

TKKレポート 2026

ACTION FOR THE FUTURE

トヨカネツ 株式会社

Contents

価値創造の原点

トーヨーカネツの歩み..... 02

At a Glance..... 04

経営戦略

社長メッセージ..... 06

 持株会社体制への移行

 ～事業成長の促進と経営基盤の強化～ 14

トーヨーカネツグループの価値創造プロセス..... 16

トーヨーカネツグループのマテリアリティ..... 18

各マテリアリティとKPI..... 20

グループ中期経営計画(2025～2027年度) 24

財務担当役員メッセージ..... 26

事業概況

物流ソリューション事業 28

プラント事業..... 30

みらい創生事業..... 32

社外取締役対談..... 34

トーヨーカネツグループのESG 経営

環境..... 40

 カーボンニュートラル達成に向けた研究開発の継続 40

 TCFD 提言に基づく情報開示 42

 環境課題の解決に向けたみらい創生事業の取り組み 44

社会

物流プロセス全体を最適化するソリューションの提供.... 46

トーヨーカネツグループの人材戦略 48

人権の尊重 52

グループ全体の持続的成長を支える取り組み..... 54

サプライチェーンへの取り組み..... 56

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス..... 57

事業等のリスク..... 63

労働安全衛生..... 64

取締役一覧..... 66

取締役紹介..... 68

データセクション

連結財務ハイライト..... 70

事業拠点 72

会社概要／株式情報..... 73

編集方針

当社は企業価値を中長期の視点でご理解いただくために経営戦略、事業環境、ESG（環境・社会・ガバナンス）、財務情報などを一体的にお伝える統合報告書として、2019年度より「TKKレポート」を年次発行しています。作成にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」などを参照しています。より分かりやすいレポートへと改善を図るため、読者の皆様からご意見をお寄せいただければ幸いです。

- ・2025年度決算の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。 <https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/securities.html>
- ・その他の投資家向け情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/>

見通しに関する注意事項

本レポートに記載の内容のうち、トーヨーカネツ（株）（以下、当社）および当社グループの将来に関する計画や戦略、業績に関する予想および見通しは、現時点で把握可能な情報から得られた当社および当社グループの判断に基づいています。実際の業績は、事業に関わるリスクや様々な不確定要因により、これらの見通し等と大きく異なる結果になり得ますことをご承知おください。

経営理念

社是

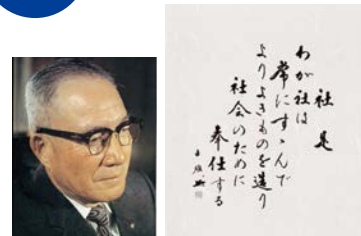
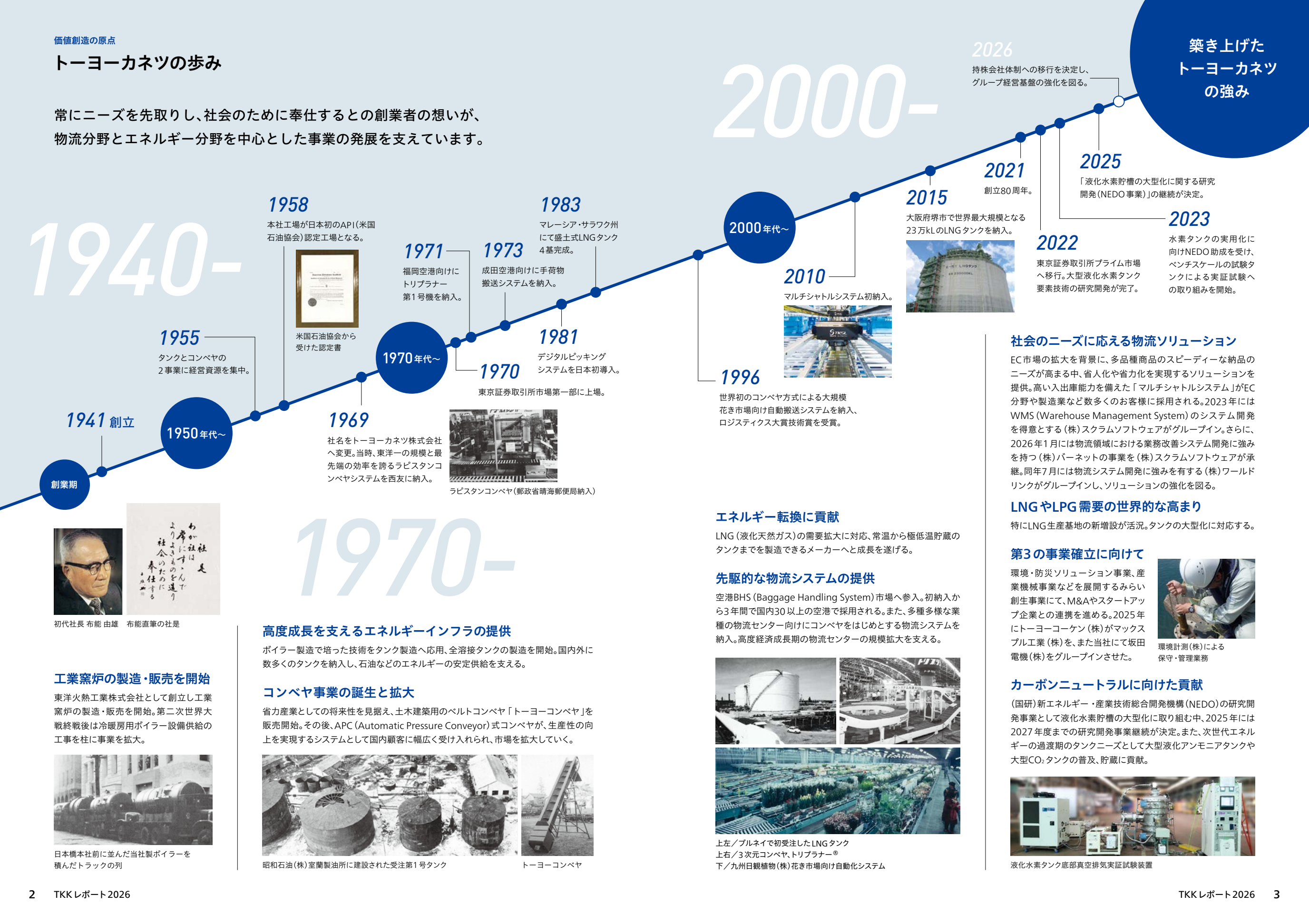
わが社は 常にすすんで よりよきものを造り
社会のために奉仕する



期待を超える実行力で、
未来を支えるチカラになる

トーヨーカネツの歩み

常にニーズを先取りし、社会のために奉仕するとの創業者の想いが、物流分野とエネルギー分野を中心とした事業の発展を支えています。



初代社長 布能 由雄 布能直筆の社は

工業窯炉の製造・販売を開始

東洋火熱工業株式会社として創立し工業窯炉の製造・販売を開始。第二次世界大戦終戦後は冷暖房用ボイラー設備供給の工事を柱に事業を拡大。



日本橋本社前に並んだ当社製ボイラーを積んだトラックの列

高度成長を支えるエネルギーインフラの提供

ボイラー製造で培った技術をタンク製造へ応用、全溶接タンクの製造を開始。国内外に数多くのタンクを納入し、石油などのエネルギーの安定供給を支える。

コンベヤ事業の誕生と拡大

省力産業としての将来性を見据え、土木建築用のベルトコンベヤ「トーヨーコンベヤ」を販売開始。その後、APC (Automatic Pressure Conveyor) 式コンベヤが、生産性の向上を実現するシステムとして国内顧客に幅広く受け入れられ、市場を拡大していく。



昭和石油(株)室蘭製油所に建設された受注第1号タンク



トーヨーコンベヤ

エネルギー転換に貢献

LNG (液化天然ガス)の需要拡大に対応、常温から極低温貯蔵のタンクまでを製造できるメーカーへと成長を遂げる。

先駆的な物流システムの提供

空港BHS (Baggage Handling System) 市場へ参入。初納入から3年間で国内30以上の空港で採用される。また、多種多様な業種の物流センター向けにコンベヤをはじめとする物流システムを納入。高度経済成長期の物流センターの規模拡大を支える。



上左／ブルネイで初受注したLNGタンク
上右／3次元コンベヤ、トリプラナー®
下／九州日親植物(株)花き市場向け自動化システム

社会のニーズに応える物流ソリューション

EC市場の拡大を背景に、多品種商品のスピーディーな納品のニーズが高まる中、省人化や省力化を実現するソリューションを提供。高い入出庫能力を備えた「マルチシャトルシステム」がEC分野や製造業など数多くのお客様に採用される。2023年にはWMS (Warehouse Management System) のシステム開発を得意とする(株)スクラムソフトウェアがグループイン。さらに、2026年1月には物流領域における業務改善システム開発に強みを持つ(株)バーネットの事業を(株)スクラムソフトウェアが承継。同年7月には物流システム開発に強みを有する(株)ワールドリンクがグループインし、ソリューションの強化を図る。

LNGやLPG 需要の世界的な高まり

特にLNG生産基地の新増設が活況。タンクの大型化に対応する。

第3の事業確立に向けて

環境・防災ソリューション事業、産業機械事業などを展開するみらい創生事業にて、M&Aやスタートアップ企業との連携を進める。2025年にトーヨーコーケン(株)がマックスブル工業(株)を、また当社にて坂田電機(株)をグループインさせた。



環境計測(株)による保守・管理業務

カーボンニュートラルに向けた貢献

(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の研究開発事業として液化水素貯槽の大型化に取り組む中、2025年には2027年度までの研究開発事業継続が決定。また、次世代エネルギーの過渡期のタンクニーズとして大型液化アンモニアタンクや大型CO₂タンクの普及、貯蔵に貢献。



液化水素タンク底部真空排気実証試験装置

At a Glance (2025年度実績)

創立

85年

国内外ネットワーク

国内外 19社

売上高

596億円

環境測定機器
保守管理業界シェア

No.1

※環境計測株式会社

電動ウインチシェア

40%

※トーヨーコーケン株式会社

手動ウインチシェア

70%

※マックスブル工業株式会社

物流ソリューション
事業拠点数

19拠点

手荷物搬送システム
納入先国数

17カ国

国内空港手荷物搬送
システムシェア

85%

海外タンク納入実績

40カ国

累計納入タンク数

5,700基以上

※国内・海外の合計

開発中の大型液化
水素タンクの保管温度

-253℃

液化アンモニア
タンク納入実績

海外 7件



トーヨーカネツの強み

1 お客様に寄り添う ベストソリューション

物流システムのコンサルティングから設計、開発、製造、施工、メンテナンスまでワンストップで対応。物流センターや空港など幅広い業種のニーズにベストソリューションで応えています。

2 社会インフラを 支え続ける事業

高いプロジェクト遂行能力とメンテナンス技術を強みに、高品質で安全性を備えたタンクを世界中に納入し、エネルギーインフラを支えています。

3 豊富な実績が培った 技術力

カーボンニュートラル社会の到来に向け水素や燃料アンモニア、液化CO₂などの次世代エネルギーに貯蔵面で貢献していきます。

4 社会課題の解決を 通じた価値創造

サステナブルな社会の実現に向け、環境問題への対応や防災対策、労働人口減少を補う産業機械の開発などを通じ新たな価値の提供を目指しています。



代表取締役社長

大和田 能史

持株会社体制への移行により、 新たな成長ステージへ

2025年度業績の振り返り

2025年度の連結業績は、売上高596億17百万円（前年度比1.4%減）、営業利益35億81百万円（前年度比13.3%減）の減収減益となりましたが、売上高は過去最高であった前年度に次ぐ2番目となりました。売上高、営業利益ともに、通期目標に対して96%の達成率であり、概ね計画通りと捉えています。

セグメント別に見ると、主力の物流ソリューション事業において大型案件が一服したことが、業績全体の減収減益につながりました。期初より、大型プロジェクトが不在となる踊り場は想定されましたので、注力する中小型案件の拡大に伴う業務効率の低下を、プロジェクト管理力や業務生産性の向上によりカバーすべく努めました。その結果、中小型案件が大きく伸びたことは、顧客の裾野が広がったと前向きに捉えています。

さらに、収益性の高い各種システムのメンテナンス業務が右肩上がりで伸長している点も、安定的な利益貢献として評価しています。高度化された物流センターが増えるにつれ、お客様の保守点検や故障対応などのメ

ンテナンスニーズが高まる中、迅速なカスタマーサポートの提供に向けてメンテナンス拠点を拡充することで、高成長を実現しています。

プラント事業は、国内製油所向けタンクメンテナンス案件が拡大し、増収増益となりました。4期連続の黒字となっており、収益基盤の強化が着実に進んでいるものと認識しています。同事業は原油タンクのメンテナンスを軸に、LNG、LPG、次世代航空燃料SAF (Sustainable Aviation Fuel) などの新規タンクを手がけていますが、世界第2位のタンクメーカーの品質と、現場の安全を含む施工管理能力がお客様から評価され、また営業利益率が向上していることも業績に寄与しています。

みらい創生事業は、坂田電機(株)とマックスプル工業(株)の2社がグループインしたことにより、増収となりました。利益面では、トーヨーコーケン(株)や環境リサーチ(株)にて、好調だった2024年度の反動減、また競争激化により価格転嫁が進まなかったことなどにより、減益となりました。

社長メッセージ

グループ中期経営計画の進捗評価

現在のグループ中期経営計画(以下、中計)は、2022年から2030年までの長期計画を3年単位で区切り、3つのフェーズとした第2フェーズであり、2026年度はその2年目、つまり、長期計画9年間の折り返し地点にあたります。売上比率で見ると、2025年度実績で物流ソリューション事業が6割、プラント事業とみらい創生事業がそれぞれ2割となっています。

物流ソリューション事業の進捗評価

物流ソリューション事業は中計期間において、規模拡大と利益拡大の両立を目指します。規模拡大では、顧客領域の拡大と業務領域の拡大の2つを推進しています。まず、顧客領域の拡大では、流通業を中心とした商業物流に加え、製造業への提案を強化しています。物流現場だけではなく、生産現場においても、人手不足や作業効率化の課題が高まる中、高密度保管や自動化技術への需要が拡大しており、新たな市場開拓が進んでいます。

また、業務領域の拡大においては、これまで強みとしてきたハードウェアの提供に加え、物流センター全体の運営を支援するソフトウェアの分野へと提供価値を広げています。その核となるのが、入荷、保管、出荷にわたる物流センター全体の運用管理システム(WMS)の開発で、現在プロトタイプが完成し、幅広い業界や業種への提案を開始しています。

当社が目指す次世代WMSは、倉庫内で日々蓄積される様々な運用データとWMSデータを統合し、AIを活用することで庫内運用の最適化を実現するものです。この実現に向けて、当社はAWS(Amazon Web Services)との共同開発を進めております。クラウド技術とAI技術を積極的に活用しながら、物流センター全体の最適化に貢献するソリューションへと発展させてまいります。

このように、顧客領域の拡大と業務領域の拡大の二

つが物流ソリューション事業の成長戦略であり、規模拡大と利益拡大のバランスをとりつつ推進していきます。

プラント事業の進捗評価

日本の電源構成の約7割が化石燃料による火力発電で、その約6割がLNG、石油等となっています。これらのエネルギーを安定的に供給するためには、貯蔵設備であるタンクの安全性と信頼性の確保が不可欠です。国内の原油タンクは法定点検が定められており、プラント事業は、年間100基を超えるタンクメンテナンスを手がけています。タンクメンテナンスは、エネルギー供給を支える重要な社会インフラの一つであり、その使命は今後も継続すると考えています。

一方、作業者の高齢化や人手不足の影響から、メンテナンス会社においても、現場人材の確保は業界にとっても重要課題となっています。こうした中、当社では、お客様との複数年契約締結を積極的に働きかけて長期的なパートナーシップの構築を進めています。お客様の安定操業を支えるとともに、適正な価格水準の確保にも取り組んでいます。

また、当社では人員確保に向け、2021年にメンテナンス業務に特化したTKKプラントエンジニア(株)を設立し、地域での採用力を強化してきました。これにより10都市12現場で事業を展開しております。2023年には、タンク建設・補修メンテナンスを行う木本産業(株)の株式を取得し、持分法適用会社としています。

TKKプラントエンジニア(株)を通じて現場人材の確保・育成に努めるとともに、現場での業務品質をさらに高めていくため、現場監督や所長が務まる人材を増やす取り組みに注力しています。

現場人材の確保は、単に受注機会を広げるためではなく、安全や品質を維持しながら事業を成長させるため

の重要な経営課題です。今後は、現場人材の採用力強化や技能伝承、人材育成に取り組み、労働安全体制の強化と持続的な現場力の向上に取り組んでいきます。

みらい創生事業の進捗評価

新たな社会インフラ事業を立ち上げるため、2021年に発足したみらい創生事業では、2025年4月に防災・土木インフラ関連の高度な計測技術やノウハウを持つ坂田電機(株)がグループインしたことにより、第2フェーズである現中計から「環境・防災関連」に軸足を置いて事業拡大するという方針を打ち出しています。環境分野の調査・分析業務を手がける環境リサーチ(株)、環境・計測機器の保守点検管理や生活・自然環境調査を行う環境計測(株)、そして坂田電機(株)が有する技術や顧客基盤を活用しながら、新たな事業機会の探索を進めています。現時点では、ビジネスモデルの確立途上にありますが、調査や計測、分析や保守といった各社の強みを掛け合わせ、付加価値の高いソリュー

ションの実現を目指していきたいと考えています。

2026年度中には、国難級の大規模災害に備え、「国民の命と暮らしを守り抜く」ことを目的とした防災庁が立ち上がります。このような国の防災体制の強化を機会と捉え、自治体や民間との連携を深めながら、市場開拓や新技術開発に繋げていきます。

なお、水素社会への移行が当初の見込みよりやや遅れ気味であるため、2025年4月より従来の次世代エネルギー開発事業本部を、開発推進を軸とした「次世代エネルギー開発センター」に改組しています。

次世代エネルギー開発センターでは、次世代エネルギー向けタンクを含む環境負荷の低いタンクを主とした営業推進活動と、NEDO研究開発事業として大型液化水素貯蔵タンクの開発に取り組んでいます。5万m³級の大規模液化水素タンクの実用化に向け、実機の約10分の1のベンチスケールの試験タンクの建設に着手しました。2027年度の実証試験完了による技術獲得に向け、計画通り開発事業を進めています。



社長メッセージ

2027年度の持株会社体制への移行について

当社グループは、2027年4月1日付で持株会社体制へ移行することを決定いたしました。その狙いは、中核事業である物流ソリューション事業とプラント事業の事業会社化により、経営の迅速化と成長スピードの向上を図ることにあります。

これまで当社グループは、物流ソリューション事業とプラント事業という性格の異なる2事業が、それぞれの好不調を補完し合うことで安定的な経営を実現してきました。一方で、当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。特に東証プライム市場に上場する企業に対しては、単なる安定経営ではなく、資本効率の向上と持続的な成長の両立がこれまで以上に求められるようになりました。

現在、当社グループの売上高および営業利益の約8割を物流ソリューション事業とプラント事業が占めています。しかし、両事業は市場環境、顧客基盤、事業モデル、求められる技術やノウハウ、さらには協業先まで大きく異なります。また、それぞれの事業で必要となる人材も異なり、人材の流動性も高くありません。

こうした状況のもとでさらなる成長を実現するためには、従来のように2事業を一つの枠組みの中で運営するのではなく、それぞれの事業特性に応じた経営体制のもとで、自律的かつ迅速に意思決定を行い、グループ全体を俯瞰した資本配分・ガバナンス・リスク管理の高度化を両立することが必要であると考えました。

このような背景から、当社グループは物流ソリューション事業とプラント事業を事業会社として分社化する持株会社体制へ移行することを決定しました。

まず、2事業を事業会社化することで権限委譲を進め、より迅速な意思決定を実現する体制を構築します。また、オーガニックな成長を基軸としながら、M&Aやグループ内外のアライアンスを通じた成長機会の拡大を

図ります。さらに、事業ごとの収益構造や成長戦略をより明確に示すことで、事業の透明性向上とステークホルダーへの説明責任の強化にも繋げていきます。

一方、持株会社はグループ全体の戦略立案、リソースの最適配分、グループガバナンスの強化およびESG経営の推進を担います。また、みらい創生事業や次世代エネルギー開発センターについては、将来の成長事業として育成を加速させていきます。

持株会社体制への移行は、単なる組織再編ではありません。2030年度目標の達成に向けて、グループ全体の成長スピードを高めるとともに、変化の激しい経営環境においても持続的な企業価値向上を実現するための重要な経営判断です。(持株会社体制移行の詳細はP14-15にてご説明します)

一方、2030年度の売上高900億円の達成に向けては、物流ソリューション事業の拡大が重要な要素となります。2024年度の約380億円から600億円への成長を図るため、顧客領域と業務領域の拡大を推進し、まずは450億円規模への到達を目指します。その上で、この成長基盤を活かし、アライアンスによる追加的な成長機会の獲得を進めていきます。

150億円の売上高目標を掲げるプラント事業では、現場人材の確保や育成が成長の前提条件となります。TKKプラントエンジニア(株)を通じた人材の量的確保に加え、技能伝承や安全・品質管理体制の強化を進めることで、受注機会を着実に収益へ繋げる体制を整えていきます。

同じく売上高目標150億円を掲げるみらい創生事業では、「環境・防災関連」において環境リサーチ(株)、環境計測(株)、坂田電機(株)の技術を組み合わせながらシナジーを発揮させ、新たなビジネスモデルを確立することが第一だと考えています。

「トーヨーカネツならではのESG経営」の進捗評価

当社グループにとってESG経営とは、2030年度の長期目標の達成と、持続的な企業価値向上を支える重要な経営基盤そのものです。当社グループは、現在の中計第2フェーズに差し掛かった2025年度に、社内外の環境変化に対応するべくマテリアリティを見直し、8項目として策定しました。8つのマテリアリティは、次の3つにグルーピングされます。

- 1. 事業を通じた社会課題の解決：**
気候変動や環境問題、労働力不足
- 2. 事業の競争力強化：**
新技術の開発、ビジネスパートナーとの共創、製品・システムの信頼性、業務生産性
- 3. 企業としての経営基盤：**
リスクマネジメント、ガバナンス、人的資本経営の高度化

当社グループでは、「トーヨーカネツならではのESG経営」の推進においてさらなる高みを目指すため、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、2026年1月に参加企業として登録されました。また、CDP気候変動において「B」評価を獲得しており、当社グループのESGに関する取り組みが一定の評価をいただいているものと認識しています。これらの評価に満足することなく、今後も責任ある創造的なリーダーシップの発揮に努め、社会的価値提供の向上に取り組んでいきます。

事業を通じた社会課題の解決

物流ソリューション事業は、労働人口の減少という社会課題に対し、ロボティクスを含む物流センターの省人化・無人化の実現で応えていきます。

プラント事業、次世代エネルギー開発センターは、タ

ンクメンテナンス、SAFや現在開発中の液化水素の新規タンクを通じて低炭素社会の実現に貢献していきます。

みらい創生事業では環境事業や防災事業を通じて、災害の激甚化で失われる尊い命を救い、多様でサステナブルな生活環境づくりを実現していきます。

事業の競争力強化

研究開発においては、WMSや大型液化水素タンク、そしてオープンイノベーションによる新技術の開発に取り組んでいます。

製品品質や安全について、2026年度より専門部署を各事業部内に設置し、事業に応じたきめ細かな管理を行う体制を整えました。また、グループ横断で労働安全衛生情報を共有・協議を行う体制として、トーヨーカネツ安全衛生協議会を設置し、重大災害の未然防止に取り組んでいます。

生産性向上については、生成AIを全社に導入し、業務効率化に加えて、社員の挑戦を後押しする基盤づくりを進めています。AI活用のガイドライン整備や研修、社内表彰制度を通じて活用を促進し、新たな価値創出に繋がっています。また、物流ソリューション事業では設計やシステム導入における製品群などの標準化を推進し、業務効率の向上と品質の安定化に取り組んでいます。

パートナーとの共創においては、共に発展を目指し、「トーヨーカネツグループサプライヤー方針」などに基づき持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。

企業としての経営基盤

人材への投資を最も重要なテーマの一つと位置付けています。社員一人ひとりが変化を捉え、自ら考え、ACTIONを起こすことのできる組織への進化が不可欠です。

社長メッセージ

そのため、第1フェーズから新人事制度策定に着手し、社員一人ひとりの挑戦やACTIONを後押しする仕組みづくりを進めてきました。教育制度から評価制度、給与までを連携させた新制度を2026年10月より開始し、自律的に行動する人材の育成と組織の実行力向上を図っていきます。

「3つの約束」の進捗評価

私は、2022年の社長就任時に社員と交わした「風通しのよい職場」「処遇の改善」「夢とやりがい」という3つの約束を大切にしています。

まず、「風通しのよい職場」では、2025年に全国にあるプラント事業の現場を視察し、現場の悩みや困りごとを直接ヒアリングして解決に結び付ける活動をスタート、ほぼすべての現場を巡回しました。今度は、物流ソリューション事業のカスタマーサポートの各センターを巡回する予定です。さらに、社長就任1年目に全社員向けに毎月行っていたライブ配信「大和田845」を再開しました。会社の動きや経営の考えを共有するとともに、Face to Faceの対話を呼びかけています。

「処遇の改善」では、2022年10月から2026年4月の3年半で17%の賃上げ改善を行っており、2026年

リスク管理に関しては、サステナビリティ委員会等において議論や情報共有を図り、対応しています。ガバナンスについては、取締役会の構成や機能などについて定期的に実効性の評価をしています。また、コンプライアンスや情報開示など、企業の透明性を高める取り組みも引き続き進めていきます。

度もベースアップを実施しました。また、従業員の資産形成に加え、株価を意識した経営を全社に浸透させるため、従業員持株会の活性化に取り組みました。奨励金を10%から20%に引き上げることで、2割を切っていた加入率を7割近くにアップさせました。さらに、自己株式を従業員持株会に対して譲渡制限付株式として付与しました。

私がもっとも重視する「夢とやりがい」では、仕事に楽しく取り組むことがスキルアップの原動力となり、それがより良い仕事、さらなるやりがいにつながるという好循環を生み出していくと認識しています。先ほど述べた新人事制度もその一環であり、一人ひとりが変化を捉え、自ら考え、ACTIONを起こし続けることのできる組織づくりを進めていきます。

「資本コストと株価を意識した経営」の進捗評価

株主還元では、これまでは配当性向をベースとしていましたが、より安定的な配当ができるように、第2フェーズにおいて純資産をベースとしたDOE4.0%以上を目標に掲げました。これにより前中計期間を上回る配当となり、2025年度の年間配当金103円(株式調整後)は62.6%の配当性向となります。一方、資本政策においても、投資家がよりアプローチしやすく、株主になっていただけるように、2026年1月1日に、普通株式1対2の株式分割を実施しました。出来高の増大や単価の引き下げを通じた市場取引の活性化および若年層を含めた株主層の拡大を促進します。

2025年5月には、役員に対する業績連動型株式報酬にGHG排出削減目標達成率や従業員エンゲージメント指標の向上など非財務指標の達成項目を反映することで、ESG経営を経営責任と結び付け、経営陣として一層株価を意識した経営を加速させるとともに、社員への意識付けとして従業員持株会への譲渡制限付株式の割当を決定しました。また、IR専門部署も新設し、国内外の機関投資家との面談を年間で90回以上実施するとともに、個人投資家説明会を行うなど、投資家や株主の皆様との接点をさらに充実させています。

“未来に向けた成長基盤の確立”がいよいよ大詰めに

当社グループは、85年の歴史の中で、現在大きな転機を迎えています。さかのぼれば、直近の転機は、祖業のプラント事業と、物流ソリューション事業の売上高、営業利益が逆転した2017年がそれにあたります。ちょうどそのタイミングで、第3の柱構築のために「未来創生プロジェクト」がスタートし、3事業部制に至りました。2022年から2030年までの長期計画を3つのフェーズとしたグループ中期経営計画を推進する中で、第1フェーズでは、物流ソ

リューション事業とプラント事業が着実に基盤を築き、当社への成長期待が大きく高まりました。こうした状況を踏まえ、第3フェーズを見据えた上で、折り返し地点となる第2フェーズの2年目に持株会社体制への移行を決定しました。まさに、“未来に向けた成長基盤の確立”が大詰めに迎えていると認識しています。今後もステークホルダーの皆様と共創して成長基盤を確立し、次の成長に向かうため、全社一丸となって企業価値向上に邁進していきます。

社長メッセージ

持株会社体制への移行

～事業成長の促進と経営基盤の強化～

当社グループは、「未来に向けた成長基盤の確立」を掲げる中期経営計画のもと、企業価値の持続的な向上に取り組み、物流ソリューション事業とプラント事業を中心にグループの成長を実現してきました。一方で市場環境や社会課題が変化し、持続的成長と資本効率の向上を両立する経営が求められています。環境変化に対応し成長機会を捉え、経営資源を最適に配分するため、2027年4月に持株会社体制へ移行します。グループ戦略の推進力を高め、各事業の自律的な成長を促進し企業価値向上を目指してまいります。

持続的成長に向けた課題意識

2025年度の当社グループの売上高の約80%を占める物流ソリューション事業とプラント事業ではありますが、市場環境や顧客ニーズ、求められる技術等が大きく異なります。今後の成長に向けて、事業特性に応じた迅速な意思決定と最適な経営資源配分を可能とする体制の構築が不可欠です。また、新たな成長領域への投資や事業ポートフォリオの最適化を進め、グループ全体の競争力をさらに高める必要があります。

持株会社体制への移行は、中期経営計画で掲げる「事業ポートフォリオの再構築による新たな価値創造と持続的成長」を実現する重要な施策です。各事業の自律的な成長を促進し、中長期的な企業価値向上に繋がります。

新たなグループ経営体制

2027年4月1日より、持株会社体制へ移行します。物流ソリューション事業およびプラント事業を独立した事業会社として分社し、持株会社の傘下に配置します。これにより、各事業への権限委譲を進め、迅速かつ責任ある経営判断を可能にします。また、持株会社は戦略立案や経営資源の最適配分、ガバナンス強化、ESG経営の推進に加え、各事業会社の成長を支援する役割を担います。さらに、環境・防災領域を中心とするみらい創生事業は、現時点で新たなビジネスモデルの確立途上にあることから、持株会社直下に配置し、インキュベーション(事業化支援)機能を担います。次世代エネルギー開発センターについても持株会社直下で将来の成長事業として事業基盤を強化します。

持株会社体制による価値創造

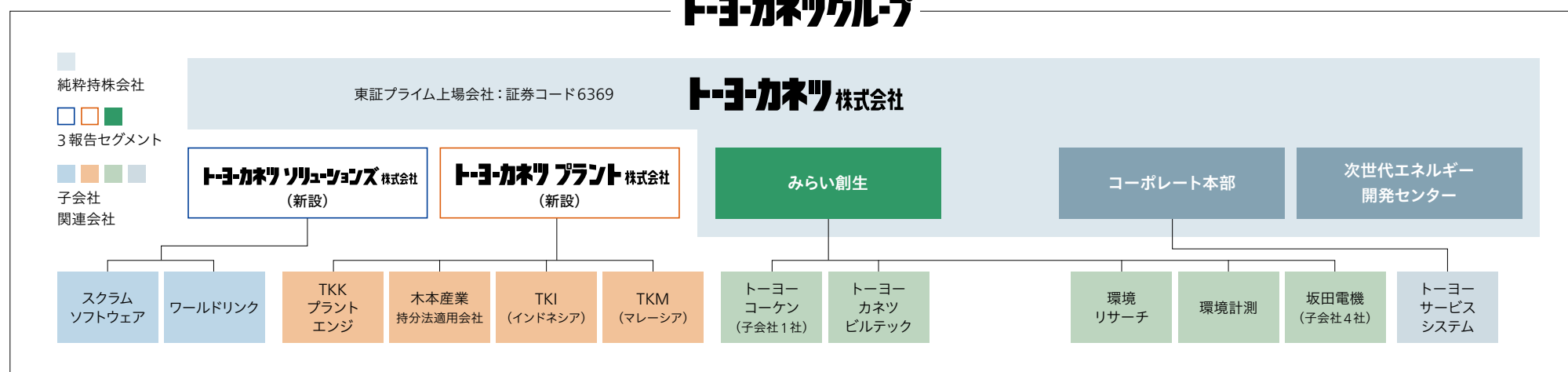
持株会社体制への移行により、当社グループは大きく三つの効果を期待しています。第一に、事業会社への権限委譲による意思決定の迅速化です。事業会社が市場環境や顧客ニーズに応じて自律的に経営判断を行い、成長機会を的確に捉えられる体制を構築します。第二に、M&Aやアライアンスを含む戦略的投資の拡大です。事業単位で機動的な投資判断を行い、成長スピードの向上を目指します。第三に、市場に対する情報開示の透明性向上です。事業ごとの業績や戦略を明確に開示することで、株主・投資家の皆様に当社グループの戦略や企業価値をより深くご理解いただけるよう努めます。加えて、持株会社によるガバナンス機能とESG統括機能を強化し、グループ全体の経営の健全性と持続性の向上を図ります。

次の成長ステージへ

持株会社体制への移行は、単なる組織再編ではありません。当社グループが次の成長ステージへ進むための重要な経営基盤強化策です。物流ソリューション事業およびプラント事業という二つの成長エンジンをさらに加速させるとともに、みらい創生事業を新たな成長の柱として育成し、2030年目標の達成に向けた成長戦略を着実に実行していきます。

当社グループは、持株会社体制への移行を通じて、資本効率の向上と持続的な企業価値向上を両立し、トーヨーカネツグループ100周年を見据えながら、ステークホルダーの皆様の期待に応える成長企業を目指してまいります。

持株会社移行後の体制案



事業会社の
迅速な意思決定

M&Aやグループ内外の
アライアンス等による
成長促進

市場に対する事業の
透明性の向上

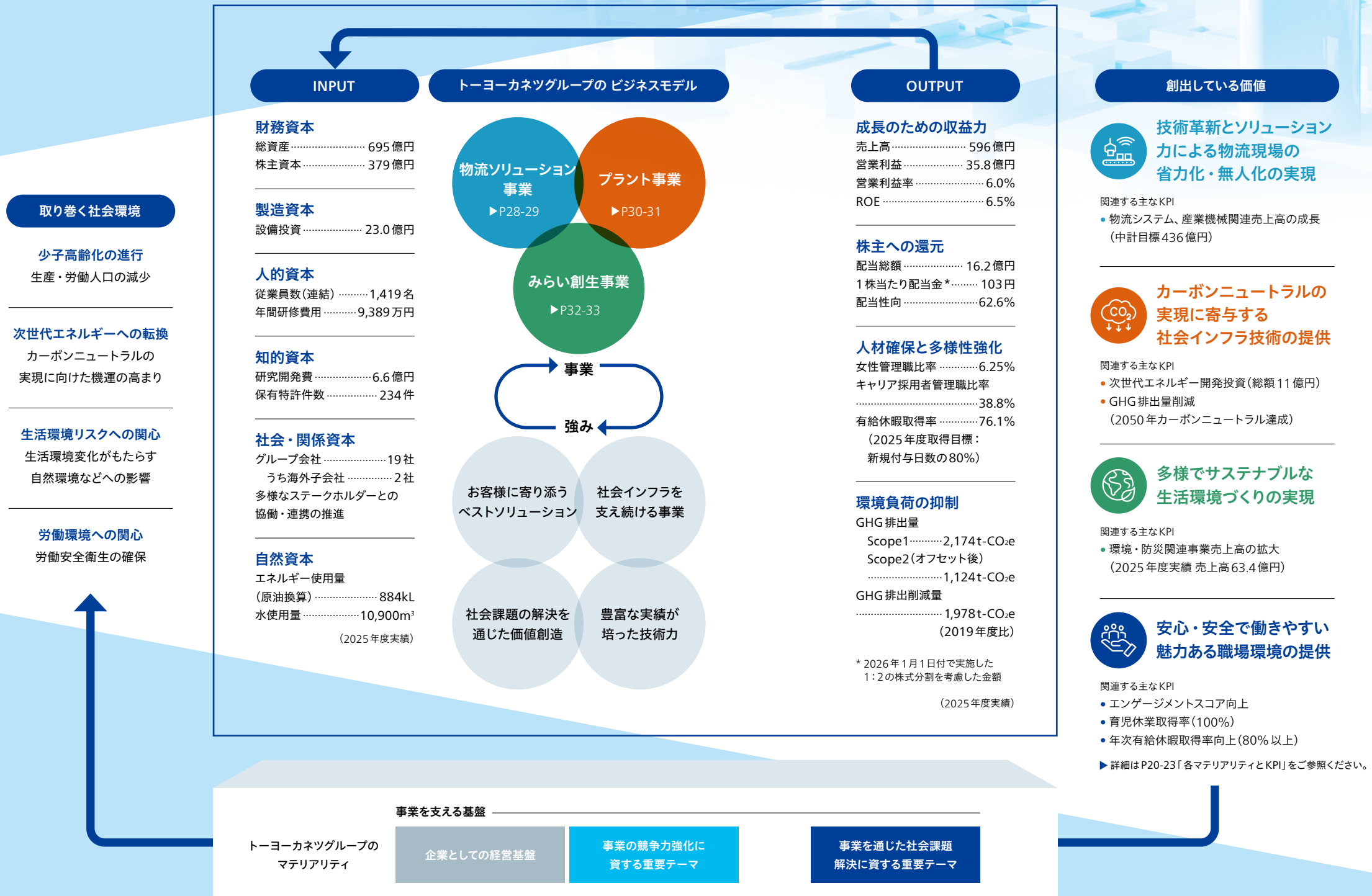
目的
狙い

トヨカネツグループの価値創造プロセス

社是

わが社は 常にすすんで よりよきものを造り

社会のために奉仕する



経営ビジョン

革新的な技術と
実行力で、
社会課題を
解決する
「ソリューション
イノベーター」

トーヨーカネツグループのマテリアリティ

当社グループは、事業を通じて持続的に企業価値を向上させるため、経営において、自らの強みを活かし優先的に取り組むべき重要なマテリアリティ10項目を2019年に特定しました。

しかし、当社グループの内部環境や外部環境が大きく変化していることから、2025年度を初年度とする新グループ中期経営計画の策定に際し、当社グループが優先的に取り組むべき経営上の重要事項を見直し、新たに3カテゴリからなる8項目のマテリアリティ、並びにマテリアリティに関するKPIを特定しました。

各マテリアリティを通じた当社グループによる課題解決は、対応するSDGs目標の達成に寄与するものであり、すべてのステークホルダーより期待される役割を認識し、積極的に取り組んでいきます。

マテリアリティは3つのカテゴリで構成し、8項目のマテリアリティごとに具体的な施策（取り組み内容）とKPIを設定しています。

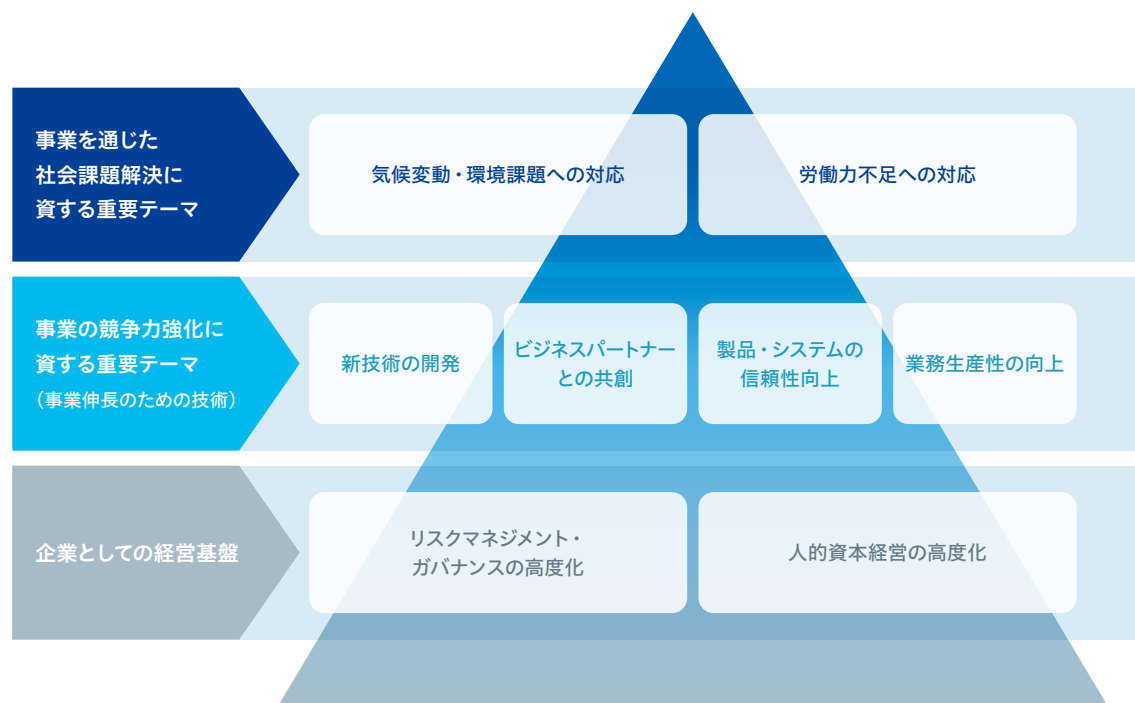
社是や経営ビジョンを軸に、「企業としての経営基盤」は当社グループとして揺らがないリスクマネジメントとガバナンス、人的資本経営の高度化を土台とし、「事業の競争力強化に資する重要テーマ（事業伸長のための技術）」において新技術開発、ビジネスパートナーとの共創、製品やシステムの信頼性および業務生産性の向上により当社グループの事業発展を推進していきます。その結果、「事業を通じた社会課題解決に資する重要テーマ」で掲げている社会課題である気候変動・環境課題や少子高齢化による労働力不足への課題解決に当社グループが寄与できるものと考えています。

社是

わが社は 常にすすんで よりよきものを造り 社会のために奉仕する

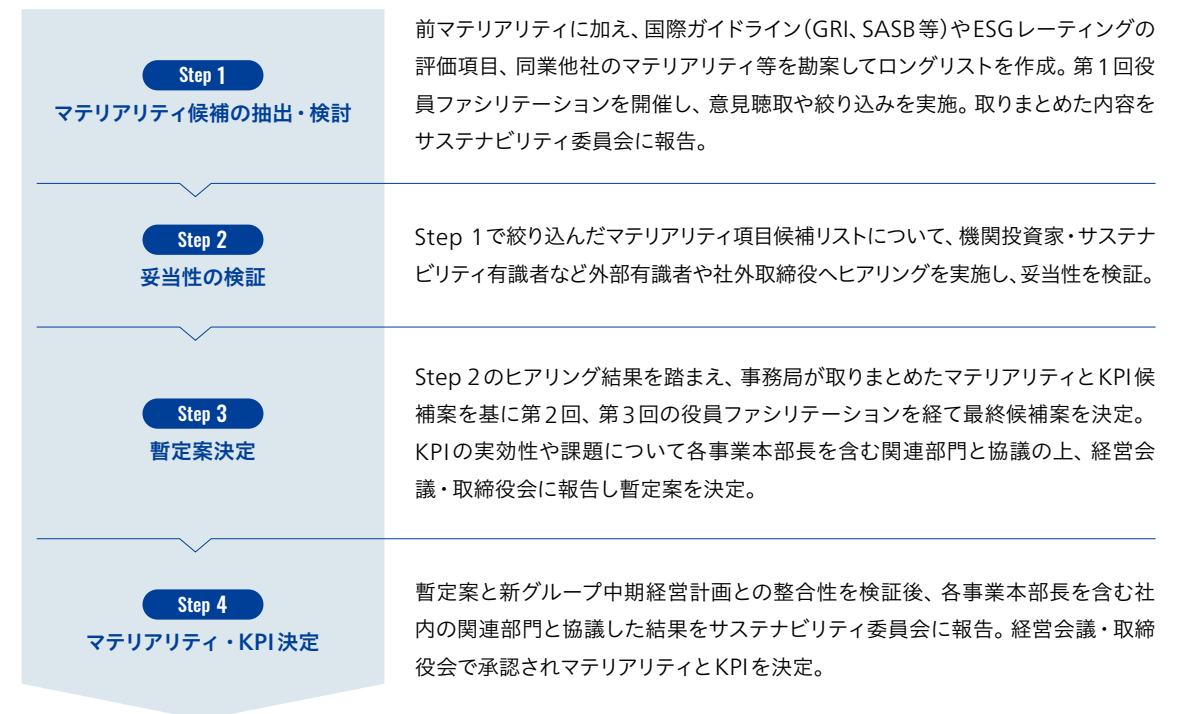
経営ビジョン

革新的な技術と実行力で、社会課題を解決する「ソリューションイノベーター」



マテリアリティおよびKPI決定までの見直しプロセス

社内外からの意見、グローバルスタンダードも十分に考慮し、以下のプロセスでマテリアリティとKPIを見直し、2025年4月に決定しました。

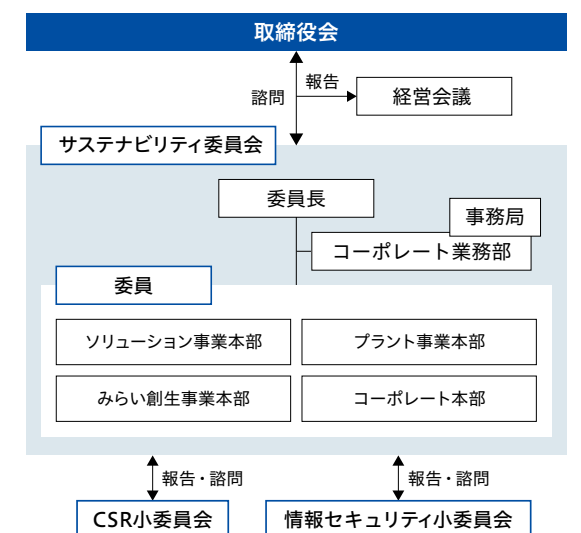


取り組み方針

当社グループはこのマテリアリティ8項目を、事業戦略の策定や個々のビジネスの意思決定プロセスにおいて考慮すべき重要な要素と位置付け、事業活動を行っていきます。マテリアリティへの取り組みについては、サステナビリティ委員会の委員長である取締役が責任者として課題解決の進捗を管掌します。また、ステークホルダーとの対話を通じ、ステークホルダーが当社グループに寄せる関心や期待および社会動向の変化に応じ、柔軟にマテリアリティおよびKPIを見直していきます。

なお、各事業本部の協力のもと毎年度評価を実施し、KPIや施策の進捗状況についてはTKKレポート等で開示していきます。

サステナビリティ委員会体制図



各マテリアリティとKPI

*()内は2025年度実績

● 物流ソリューション ● プラント ● みらい創生 ● 次世代エネルギー開発 ◆ 全社

	事業を通じた社会課題解決に資する重要テーマ		事業の競争力強化に資する重要テーマ(事業伸長のための技術)			
	気候変動・環境課題への対応 ▶P40-43	労働力不足への対応 ▶P46-47	新技術の開発 ▶P46-47	ビジネスパートナーとの共創	製品・システムの信頼性向上	業務生産性の向上
SDGs	7 気候変動に 対応するため 持続可能な エネルギーを 活用する 9 産業・地域振興の 基盤を つくる 13 気候変動に 対応するため 持続可能な エネルギーを 活用する	8 働きがいも 経済成長も 9 産業・地域振興の 基盤を つくる	7 気候変動に 対応するため 持続可能な エネルギーを 活用する 9 産業・地域振興の 基盤を つくる	9 産業・地域振興の 基盤を つくる 17 パートナーとの 協力を 促進する	7 気候変動に 対応するため 持続可能な エネルギーを 活用する 9 産業・地域振興の 基盤を つくる	8 働きがいも 経済成長も 9 産業・地域振興の 基盤を つくる
取り組み 内容	● 次世代エネルギー製品群の開発・供給推進 ● 環境・防災関連事業の推進、ならびに環境性能に優れた製品・サービスの展開 ● カーボンニュートラルに向けた貢献	● 省力化・省人化システムの開発・提供	● 顧客ニーズにフォーカスする製品・サービスの開発 ● 自社開発、M&Aによる技術・ノウハウの獲得	● サプライチェーン上の協力企業との協働 ● サプライチェーンの強靱化 ● オープンイノベーションの推進 ● 地域社会との協働	● 製品・システムの品質向上 ● メンテナンス体制の強化（プラント事業） ● 安定稼働を支えるサービス体制の強化(カスタマーサポート部)	● 業務の標準化 ● プロセス改善 ● 汎用業務のデジタル化
KPI*	● 次世代エネルギーに関する研究開発の推進 →2027年度：累計1,100百万円(130百万円) ● NEDO助成を受けて大型液化水素タンクの実用化に向けた取り組みの推進 ● 次世代エネルギー貯蔵用途のタンクの新設・改修工事の提供・推進 ● (定量)環境・防災関連事業売上高 →2027年度：6,250百万円(6,342百万円) ● 資源の有効活用や環境負荷低減を目指した事業展開 ● Scope1とScope2のGHG排出量の合計値を2030年までに2019年度対比で50%削減 →2030年オフセット後Scope1+2 連結数値目標：2,638 t-CO₂e(3,298 t-CO₂e) ● Scope3排出量の削減に向けた取り組みの実施 ● (当社単体)EV導入へ向けた取り組みの実施 →2030年EV化率目標：5%(5%)	● 物流ソリューション事業および産業機械関連事業売上高 →2027年度：43,650百万円(39,121百万円) ● 当社製品で省力化・省人化に寄与する	● 新領域・既存領域の両面に向けた積極的な研究開発の実施 ● 最先端技術やAI・IoTを活用した技術導入 ● M&A、オープンイノベーションの実施	● サプライチェーンと対話の実施 ● 地域貢献活動への積極的な参加・活動の実施	● 製品・サービスの品質に関する重大事故発件数 →0件(0件) ● 作業効率向上・省力化・省人化・新規技術の導入 ● リニューアルやレトロフィットを加えた価値追求型の保守・メンテナンスを提供	● (連結)従業員1人当たり営業利益額の向上 →2027年度：3,530千円(2,071千円) ● 製品や業務の標準化への取り組みを推進 ● 属人的な業務の見直しと、ロボティクス化・省人化の推進
2025年度 の取り組み	● NEDO技術開発事業はスケジュールに沿って順調に進捗 ● 建設地決定、調達、エンジニアリング業務および許認可取得を完了し、大型液化水素タンクの実用化に向けた研究を着実に進行 ● LPGタンク補修案件を継続的に実施 ● 主力製品であるエコロベヤについて、現代のニーズに対応した新型モデルの開発を進行中 ● 従来の搬送システムの更新を目的に、最新部品の採用や標準化設計の見直しを実施。2027年度以降の本格導入を見据えた体制整備を推進 ◆ GHG排出量算定精度向上に向け、排出量算定システムを導入 ◆ 神戸センターにEVを導入	● 生協様向けに、自動搬送ロボット(AGV)を導入。AGVを活用し、作業者の移動や待機時間を削減することで、ピッキング工程の効率化を実現	● 倉庫管理システム(WMS)の自社開発を推進し、プロトタイプ開発を完了。AI技術を活用した機能拡張に着手 ● (株)スクラムソフトウェアによる(株)バーネットの事業吸収を通じ、開発人員の拡充および販売体制の強化を推進 ● 画像検知を活用した自動溶接機等や関連技術の開発を継続	◆ 調達や施工部門による協力会社との協会の開催や、現場安全パトロールの実施など、各種連携を通じたサプライチェーンとの連携強化 ● カスタマーセンターでの教育や、顧客先での一次対応力向上に関する教育の実施 ● 全国建設業労働災害防止大会など外部団体が主催する講習会への参加 ● CVCに関するディスカッションなど社外との接点を通じ、情報収集や連携機会の創出など、事業成長に資するオープンイノベーション基盤の構築を図る ● 工業高校へ溶接材料や試験板の寄付 ◆ グループ全体では、主要事業所が所在する5自治体に書籍購入費用等への寄付を実施	● 安全品質保証に関する機能を配置し、現場により近い体制で品質向上および安全確保を推進 ● カスタマーサポート体制の強化に向け、鹿児島サテライト新設や羽田サテライト移転による施設拡充 ● 山梨パーツセンターの稼働により、保守メンテナンス対応力の向上	● 和歌山工場の標準化と生産プロセスの高度化を継続取り組み中。2025年度は現場改善活動として計画生産の運用や作業手順の標準化の定着、およびマネジメント体制の強化を実施 ● 現場への自動化技術の適用や作業支援ツールの導入を推進 ◆ AIを活用した業務効率化施策を推進。社員が共創しAIを活用できるような基盤を構築

各マテリアリティとKPI

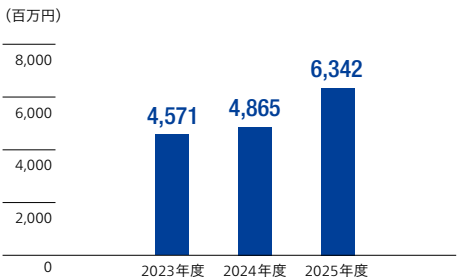
* ()内は2025年度実績

● 物流ソリューション ● プラント ● みらい創生 ● 次世代エネルギー開発 ◆ 全社

	企業としての経営基盤	
	リスクマネジメント・ガバナンスの高度化	人的資本経営の高度化 ▶P48-51
SDGs	8 働きがいも 経済成長も 10 人や国とのつながり 11 住み続けられるまちづくりを 16 公正な裁判と法をたもつため	5 ジェンダー平等を促進しよう 8 働きがいも 経済成長も 10 人や国とのつながり
取り組み内容	● 法令遵守、コーポレートガバナンス強化 ● BCPの強化 ● 情報セキュリティ体制の強化	● より働きやすい職場への進化 ● 人材の育成と成長サポート ● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
	● 人権課題への対応	● 労働安全衛生の確保
KPI*	● 社外取締役比率50%以上を維持 →(単体)2026年度:50%(55.6%) ● コンプライアンス自己点検参加率 →(連結)2026年度:100%(100%) ● リスク管理研修回数 →(連結)2026年度:4回(4回) ● 安否確認訓練参加率(年平均) →(連結)2026年度:100%(97.6%) ● 災害訓練・BCP訓練回数 →(連結)2026年度:各社1回/年(4回) ● 情報セキュリティ研修受講率 →(連結)2026年度:100%(100%) ● 標的型メール訓練実施回数 →(連結)2026年度:2回(2回)	● 年次有給休暇取得率→(単体)2026年度:80%(76.1%) ● 育児休業取得率 →(単体)2026年度100%(78.6%) (男性):100%(80%)/(女性):100%(75%*) * 産前産後休業の社員を含めると実質100% ● 女性管理職比率→(単体)2026年度:10%(6.25%) ● 障がい者雇用率→(単体)2026年度:2.7%(1.3%) ● 表彰制度-改善提案提出率→(単体)2026年度:100%(89.4%) ● 社員エンゲージメント指数の向上 →(単体)2026年度エンゲージメントスコア eNPS平均値:5.5ポイント(5.38ポイント) 「働きやすさ」平均値:4.0ポイント(3.92ポイント) 「やりがい」平均値:3.5ポイント(3.31ポイント) ● 多様な人材確保と活躍の場の醸成
	● 人権デュー・ディリジェンスの取り組み/ PDCAの実施 ● サプライヤー(協力会社等)に対する人権の取り組みを実施 ● 労働災害(度数率)→(連結)2026年度:0人/百万時間(1.94人/百万時間) ● 労働災害(強度率)→(連結)2026年度:0日/千時間(0.05日/千時間) ● 死亡事故発生件数→(連結)2025年:0件(0件) ● ストレスチェック回答率→(連結)2026年度:100%(91.90%)	
2025年度の取り組み	◆ コンプライアンス自己点検を実施し、グループ全体でコンプライアンス意識の維持・向上を推進 ◆ リスク管理研修および災害・BCP訓練を実施し、事業継続体制の強化を推進 ◆ 情報セキュリティ研修および標的型メール訓練を実施し、サイバーリスクへの対応力向上を推進 ◆ サプライヤー方針に基づく人権デュー・ディリジェンスを実施し、サプライチェーンにおける人権リスク対応を推進	● 現場における完全週休二日制を導入 ● サマータイム導入や熱中症対策機器の活用で全現場の暑熱対策を強化 ◆ OJTや階層別研修の充実、昇格要件の明確化など人材育成基盤の強化 ● 教育の専門人材を活用した教育体制や新人事制度への対応 ● 溶接士育成に向けた若手人材への基礎教育や資格取得支援の推進 ● 次世代経営人材育成研修や若手による新規事業検討の推進 ◆ 外国籍社員の採用継続と多言語対応の強化の推進 ● 女性溶接士を育成し、現場派遣等を実施
	◆ サプライヤー方針に基づく人権デュー・ディリジェンスを実施 ◆ 国籍を問わず業務上必要なコミュニケーションに対応できる人材の活用推進	

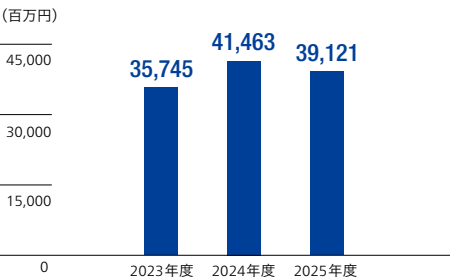
気候変動・環境課題への対応

環境・防災関連事業売上高



労働力不足への対応

物流ソリューション事業および産業機械関連事業売上高



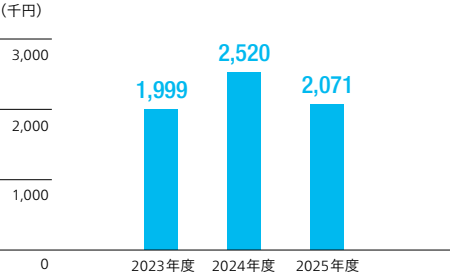
製品・システムの信頼性向上

製品・サービスの品質に関する重大事故発生件数



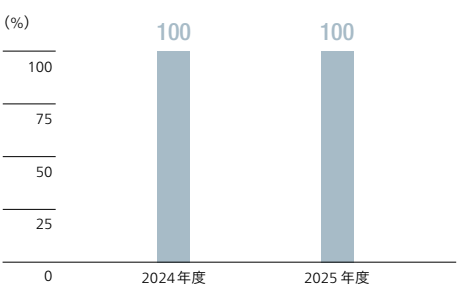
業務生産性の向上

従業員一人当たり営業利益



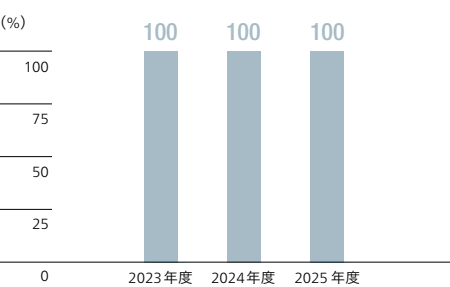
リスクマネジメント・ガバナンスの高度化

コンプライアンス自己点検参加率*



* 2024年度実績から集計開始

情報セキュリティ研修受講率

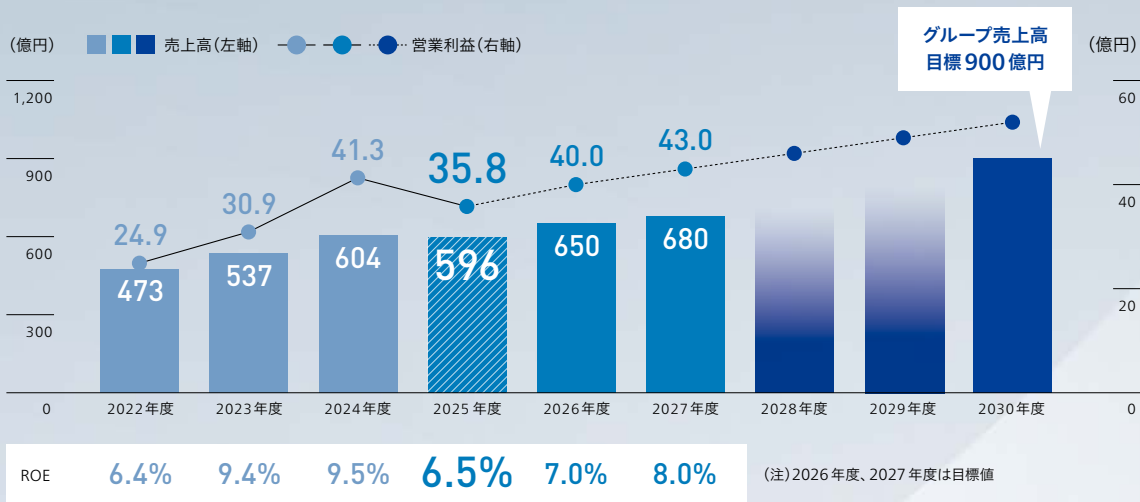


▶ 本レポート掲載データの詳細については、「統合報告書」ページをご参照ください。
<https://www.toyokanetsu.co.jp/sustainability/report.html>

グループ中期経営計画(2025～2027年度)

グループ中期経営計画の軌跡

トーヨーカネツグループは、長期戦略として2022年から2030年までを3つのフェーズに分けています。第1フェーズである前中期経営計画期間は、発表当初(2022年5月)の損益計画は達成できなかったものの、2期連続増収増益を達成しました。第2フェーズである現中期経営計画では、事業環境に合わせた新たな経営戦略のもと「未来に向けた成長基盤の確立」を目指します。



第1フェーズ

前中期経営計画

「未来に向けた成長路線を確立する」という方針のもと、物流ソリューション事業がグループ業績を牽引。また、プラント事業においても安定収益を確保する体制を構築し、増収・増益を達成し、売上高は過去最高となりました。

第2フェーズ

現中期経営計画

「未来に向けた成長基盤の確立」の方針のもと、事業成長・生産性向上・人材力強化を経営課題として捉え、第2フェーズを開始しました。物流ソリューション事業の領域拡大や業務効率化を進め、持続的成長に向けた体制強化を推進しています。

第3フェーズ

次中期経営計画

各事業の役割を踏まえた成長を加速し、物流ソリューション事業の事業領域拡大、プラント事業の安定収益確保の継続、次世代エネルギーの市場参画、みらい創生事業の環境・防災事業確立を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。

グループ経営戦略

基本方針：未来に向けた成長基盤の確立

事業の成長

事業構造(ポートフォリオ)の再構築
新たな価値創造と持続的成長

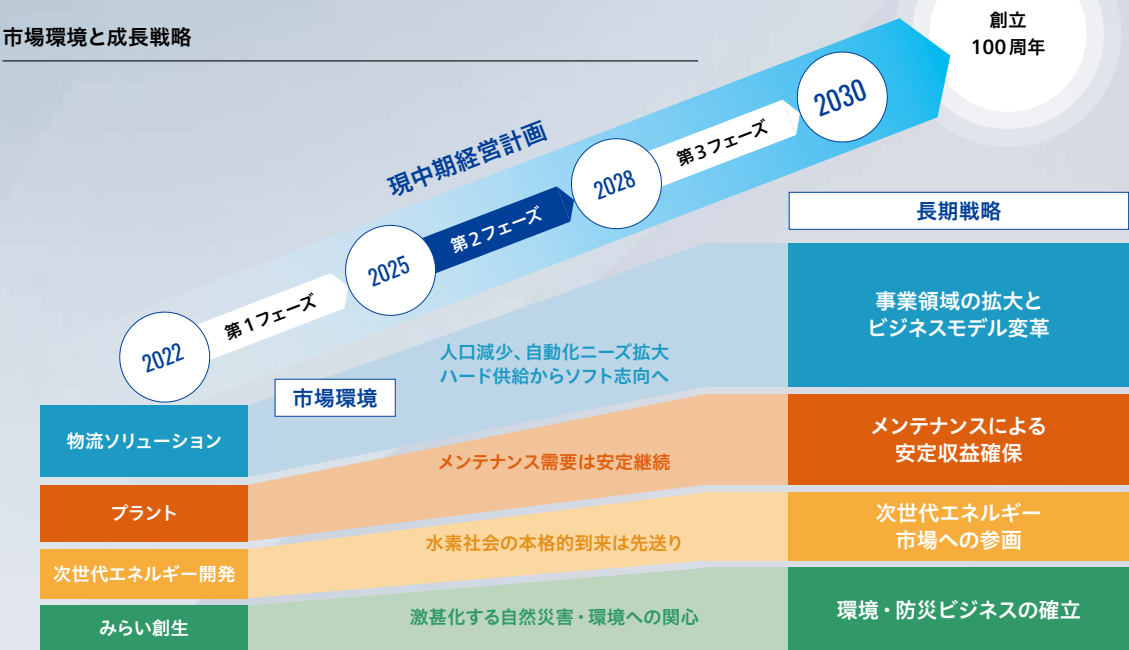
生産性の向上

製品や業務の標準化、省人化の推進
業務変革による競争力強化

人材力の強化

多様性の確保と積極的な育成投資
未来を支えるヒトづくり

市場環境と成長戦略



連結計数目標(2027年度)

売上高

680 億円

営業利益

43 億円

ROE

8 %

部門別基本方針

物流ソリューション	高成長事業への進化 ●主力事業としての規模拡大 ●業務領域と顧客領域の拡大 ●サービス事業強化
プラント	安定収益確保 ●メンテナンス需要の継続受注 ●新規案件取り込みによる売上増 ●技術継承と人材確保
次世代エネルギー開発	変化するエネルギー媒体への対応 ●大型液化水素タンクの建設技術の獲得 ●新規タンクの営業活動(プラントと協同)
みらい創生(コーポレート)	環境事業確立への挑戦 ●環境・防災領域の事業拡大(M&A 含む) ●グループ会社のガバナンス強化(コーポレート)

▶ 詳細は事業概況ページP28-33をご覧ください。

株主還元方針

経営の重要課題の一つとして、持続的な成長を可能とする戦略投資と、株主への利益還元の最大化をバランスよく実施することを基本方針とします。

KFI

- 株主資本配当率(DOE)：4.0%以上
(注)ただし、大規模な資本需要発生時は除く
- 適用期間：2026年度～2028年度

資本政策

持続的な企業価値向上のため、財務の健全性を確保しつつ、資本コストを意識した成長投資を積極的に行います。

KFI

- D/Eレシオ(有利子負債／純資産)：0.8倍未満
- 自己資本比率：50%程度
- 適用期間：2026年度～2028年度

未来への成長基盤を着実に確立し、次なる成長フェーズへ

取締役 専務執行役員
みらい創生事業、財務、IR、
リスクマネジメント、
ESG 担当

米原 岳史

2025年度決算の評価と グループ中期経営計画の進捗状況

現中期経営計画の1年目にあたる2025年度は前年度比で減収減益となりました。計画策定時より、物流ソリューション事業の大型新設案件の収益計上額が前年度を下回ることを見込んでいましたが、利益率の高いメンテナンス関連売上の増加や、プラント事業の収益の伸長が下支えとなり、利益面および資本効率の面では、計画線上で推移しました。その結果、2025年度は、事業成長の過程で生じた踊り場ともいべき1年であったと考えています。

また、2030年度を最終年度とする長期戦略において、2025年度から2027年度までの3年間は「未来に向けた成長基盤の確立」を目指す第2フェーズと位置付けています。この方針のもと、グループの経営戦略の柱である①事業の成長、②生産性の向上、③人材力の強化の分野で着実な取り組みを進めました。具体的には、①事業成長のためのアライアンスの推進や、事業の透明性を高めるための持株会社化の決定、②全社員への生

成AIアカウント付与によるDXの推進、③2026年10月より導入する社員の意欲やアクションを重視した新人事制度への移行など、将来の成長に向けた施策を推進いたしました。

中期経営計画で示した成長投資と 研究開発投資の進捗

グループ全体の連結営業キャッシュ・フローは65.6億円となり、前年度に続きプラスとなりました。これらの資金を活用し、成長投資として研究開発に6.6億円、人材採用・育成に6.5億円、IT・DX関連に2.5億円を充てるとともに、将来の大型投資に備え、財務健全性を高めるため借入金を17億円返済しました。

なお、2030年度の売上900億円の目標に向け、特に重要な要素となる物流ソリューション事業の業務領域の拡大、すなわち物流センター全体の運営を支援するWMSの開発を進めており、ソフトウェア開発会社への投資を継続しております。今後もグループ競争力強化に資する領域への投資を着実に進めてまいります。

資本コストや株価を意識した経営について

すでに公表しておりますように、資本コストや株価を意識した経営を実現するため、①事業成長と収益性の向上、②資本・財務戦略の強化、③積極的なIRの実践の3つを柱として取り組んでいます。2025年度の主な進捗は次の通りです。

① 事業成長と収益性の向上

物流ソリューション事業の事業領域拡大に向け、ソフトウェアの開発や、人材獲得を目的としたM&Aの推進。

② 資本・財務戦略の強化

財務健全性と株主還元の両立を図りつつ、研究開発投資を中心に事業拡大のための投資を実施する一方、26億円程度の株主還元を実施。

③ 積極的なIRの実践

国内外の機関投資家および個人投資家向け説明会の開催・参加を通じた対話機会の継続的な拡充や、1on1ミーティングの実施による、当社の事業戦略や成長可能性への理解促進。

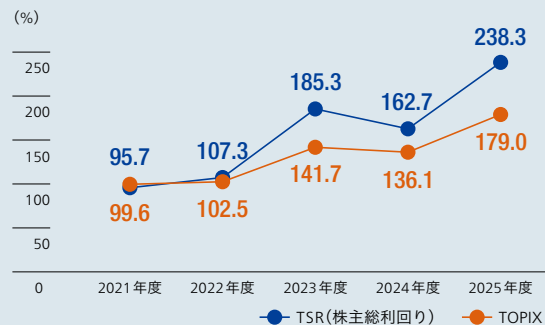
2026年7月31日現在、当社のPERは14倍程度で推移していますが、ROEが8%に達すればPBRが1倍を超える水準になります。したがって、事業成長と収益力向上を通じたROEの改善に加え、投資家との対話を充実させることにより、ROE8%の水準を継続的に維持する状態にすることが当面の大きな課題であると認識しています。

2026年度決算の見通し

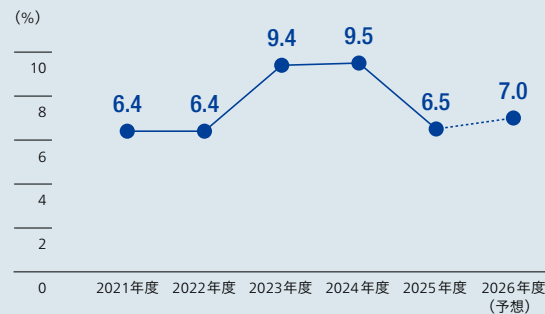
2026年度は、物流ソリューション事業におけるメンテナンス売上の拡大が期待されるほか、プラント事業で国内のタンクメンテナンス分野の安定的な収益が確保できると考えています。2024年度に受注したマレーシアでのタンク大型メンテナンスプロジェクトの工事も順調に進捗しており、同事業の売上に貢献する見通しです。また、みらい創生事業ではグループ会社の会計基準統一に伴い発生した一過性費用が解消されることに加え、環境・防災事業を中心とした収益の積み上がりも期待できます。これにより、連結全体の業績は拡大し、成長軌道に戻るものと見込んでいます。

今後も、グループ中期経営計画に掲げた施策を着実に進めることで、計画最終年度の目標達成に努めてまいります。

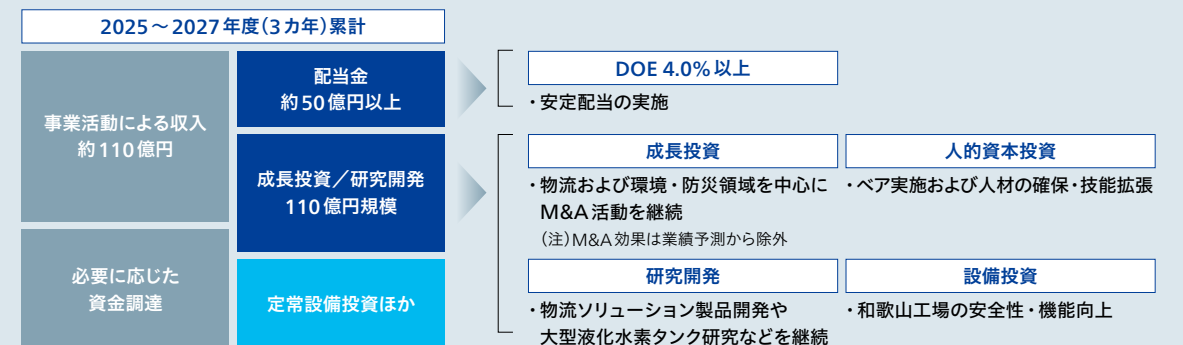
TSR(株主総利回り)／TOPIX



ROE



中期経営計画 財務戦略



物流ソリューション事業

提供する物流システムの深化により
社会全体の物流課題の解決に挑みます。

専務執行役員
ソリューション事業本部長
柳沼 伸介



提供価値



- 最適なロボティクス技術を活用し次世代の省人化システムを提供
- WMSの活用により効率的な物流センター運用を実現
- 社会インフラである物流を止めないメンテナンスサービス

事業環境	↑ 少子高齢化に伴う労働人口の減少による省人化・自動化ニーズ ↑ 物流センター内の設備老朽化によるリニューアル機会の増加 ↓ 人件費高騰や電力料金などの物価上昇による投資意欲の後退
競争優位	▶ 流通、空港分野などで培った豊富な実績とシステム構築力 ▶ 複雑な仕組み、新しい仕組みに対応するプロジェクト遂行力
課題	▶ 業務の標準化による生産性の向上 ▶ ベストソリューションの提供に向けた提案力・技術力を備えた人材の育成

中期経営計画の 事業戦略

スローガン

ACTION FOR NEXT LOGISTICS

未来の物流システムを支えるチカラになる

基本方針

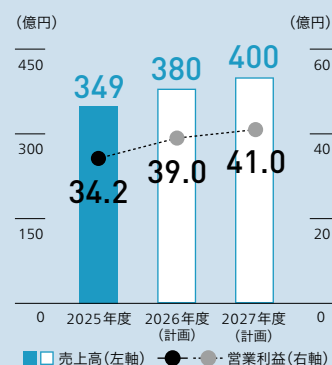
高成長事業への進化

- 主力事業としての規模拡大
- 業務領域と顧客領域の拡大
- サービス事業強化

2027年度目標

売上高 **400** 億円 営業利益 **41.0** 億円

売上高／営業利益



中期経営計画の 重点施策

グループ経営戦略

- 1 事業の成長**
- 2 生産性の向上**
- 3 人材力の強化**

施策内容

- 新領域へのチャレンジ・拡大
- 徹底した標準化の実現
- 新技術の獲得
- 組織能力のUP

2025年度の振り返り

自動化・省人化ニーズの高まりを背景に、ネット通販や3PL、卸業、生協向けなどを中心に需要が拡大する中、倉庫内の保管から搬送、運用管理までを組み合わせた提案を推進し着実に成果を積み上げました。中でも、立体的な保管と自動搬送を組み合わせた高密度保管システムである3Dパレットシャトルの初納入案件が稼働を開始し、お客様の倉庫内における保管効率の最適化と現場作業の省力化に寄与しました。また、AMR(自律走行搬送ロボット)を活用したソリューションについても受注が堅調に推移し、省スペースで自由度の高いレイアウト設計が可能である特長を活かし、搬送やピッキング工程における自動化

ニーズへの対応領域を拡大しました。空港分野においては、既存設備の更新やメンテナンス案件に対応するとともに、将来の更新需要を見据えた新ソリューションの開発にも一定の目途をつけました。物流・空港の両領域において、今後の成長を見据えた事業基盤を強化しました。



省スペースで柔軟な仕分けオペレーションを実現したT-sort

2026年度の見通し

物流現場における人手不足や需要変動への対応を背景に、ソフト・ハードを組み合わせた提案力の強化を進めていきます。WMS(倉庫管理システム)においては、AWSと連携したAI機能の活用により、作業分析や物量予測、在庫管理の高度化を進め、業務量の可視化や人的リソース計画の精度向上を図ることで、運用改善に資する提案の充実を図ります。営業面では、これまで培ってきた物流分野での知見を活かし、製造業を含む新たな顧客領域への提案を引き続き拡大し、近年拡充してきた製品群と組み合わせることで、お客様ごとの課題に応じた柔軟なソリューション提供を推進していきま

す。加えて、保守・メンテナンス体制の強化に向け、山梨パーツセンターの開業や鹿児島サテライトの新設、羽田サテライトの移転拡張、仙台センター拠点の増床など、カスタマーサポート拠点の再編を進め、安定的かつ迅速な対応体制を再構築します。



山梨パーツセンター

プラント事業

高度な技術と豊富な施工実績で、
エネルギー貯蔵施設の安全性維持と
安定供給を支えます。

常務執行役員
プラント事業本部長
飯田 仁志



提供価値



● 信頼性の高い社会インフラの提供

事業環境	- SAF等の再生可能エネルギー普及による新規プロジェクト参画機会の拡大 - 法定点検や安全確保を目的とした継続的なタンクメンテナンス需要 - 地政学リスクの高まりによるプラント関連の部材調達や建設スケジュールへの影響
競争優位	- 高度な技術を要する大型タンクメンテナンスのノウハウ - 高い品質と安全性により長年培った国内外顧客からの信頼・評価
課題	- メンテナンスニーズの変化への柔軟な対応と安定的な収益体制の確保 - 現場監督者の高齢化や後継人材不足、技術伝承への対応

中期経営計画の 事業戦略

スローガン

ACTION FOR INFRASTRUCTURE

社会インフラを支えるチカラになる

基本方針

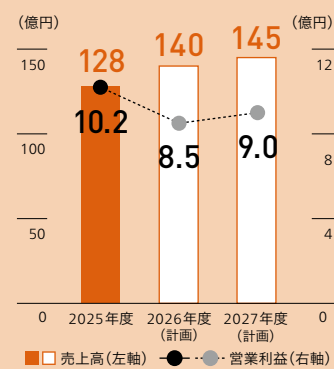
安定収益確保

- メンテナンス需要の継続受注
- 新規案件取り込みによる売上増
- 技術継承と人材確保

2027年度目標

売上高 **145** 億円 営業利益 **9.0** 億円

売上高／営業利益



中期経営計画の 重点施策

グループ経営戦略

- 1 事業の成長**
- 2 生産性の向上**
- 3 人材力の強化**

施策内容

- メンテナンス案件の継続受注および新規取り込みによる安定収益確保
- 人材確保と育成で技術力・施工力・動員力UP
- タンクメーカーの実績と知見を基にした活躍領域の拡大
- 作業効率向上・省力化・省人化・新規技術の導入

2025年度の振り返り

法定点検を中心とした国内メンテナンス工事を継続的に受注し、安定した収益基盤を確立した結果、事業は堅調に推移しました。人材採用および育成の継続的な取り組みにより、技能伝承を含めた現場体制の強化を進め、対応力の向上を図っています。

海外においては、子会社であるToyo Kanetsu (Malaysia) が受注したマレーシア国内での大型メンテナンス工事が進行中であり、当事業本部によるプロジェクト支援のもと、安全・品質・工期を重視したプロジェクト運営を推進しています。また、タンク建設における技能工不足を見据え、自動溶接技術の適用に向けた検

討や、切削作業の自動化装置の開発を進めるなど、施工の効率化および生産性向上に資する技術基盤の整備に取り組みました。これらの取り組みにより蓄積された技術力および施工ノウハウを活かし、国内外におけるエネルギー貯槽分野での受注拡大を図るとともに、持続的な成長基盤の強化に繋がっていきます。



インドネシアでの球形タンクの施工事例

2026年度の見通し

国内メンテナンス需要は引き続き安定的に推移する見通しであり、複数年契約に基づく案件を含め収益基盤の維持並びに強化を図ります。また、将来的な受注拡大に向け、国内営業に加え海外子会社での営業活動を継続していきます。

プラント建設およびメンテナンスを支える人材育成を重要テーマと位置付け、エンジニアや施工管理者、技能者の各職種に応じたOJTや教育体系の整備を計画的に推進します。特に現場における技能伝承の強化により、安定的かつ継続的に案件に対応できる体制の構築に取り組みます。

また、施工の効率化や品質の安定化に向け、自動技術の適用拡大に取り組み、生産性の向上と現場作業の高度化を進めてまいります。

今後は、一貫した施工対応力を強みに、国内外のエネルギー貯槽案件への受注拡大を目指し、社会インフラであるエネルギー分野の安定的な運用を支えていきます。



マレーシアでの低温タンク大規模改修工事事例

みらい創生事業

喫緊の社会課題に挑み続け、持続可能な社会と私たちの安心で安全なみらいを支えます。

執行役員
みらい創生事業本部副本部長
成長戦略室管掌
吉澤 晋太郎



中期経営計画の 事業戦略

スローガン

ACTION FOR SUSTAINABILITY

サステナブルな社会を支えるチカラになる

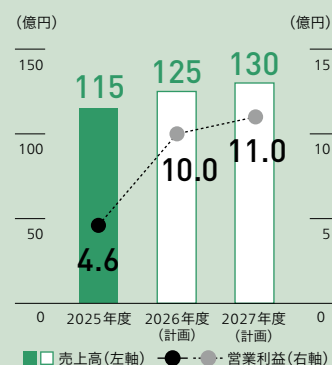
基本方針

環境事業確立への挑戦 ● 環境・防災領域の事業拡大 (M&A含む)

2027年度目標

売上高 **130** 億円 営業利益 **11.0** 億円

売上高／営業利益



■ 売上高 (左軸) ● 営業利益 (右軸)

提供価値



- 住環境・労働環境を含めた生活環境インフラの保全・災害予知を実現
- 持続可能な社会インフラや、安心な生活・労働環境の確保を実現するソリューションの提供
- 多様な現場の安全性と作業効率の向上を両立する高度な重量物搬送機器

事業環境

- ② 環境・防災関連の恒常的需要と関連規制の強化
- ② 生物多様性、水資源対策、老朽インフラ対策など新たな環境・防災課題へのニーズ顕在化
- ② 労働力減少による生産性向上・効率化需要の増加

競争優位

- ▶ 官民の幅広い顧客基盤、業界トップクラスの納入実績からなる信頼
- ▶ 高品質かつ顧客要望を柔軟に取り入れた高付加価値な製品・サービス群と高いシェア
- ▶ 顧客・現場ニーズを捉えたオーダーメイド開発力

課題

- ▶ M&Aやグループ間協創等による持続的な成長軌道の実現
- ▶ 将来的な環境・防災を取り巻く事業環境変化に向けたビジネスモデルのアップデート

中期経営計画の 重点施策

グループ経営戦略

1 事業の成長

3 人材力の強化

施策内容

- 事業の選択と集中を進め、環境・防災ソリューション事業の確立

- グループ一体運営によるグループシナジー・事業機会の創出
- 効率的グループ・ガバナンスの構築

2025年度の振り返り

坂田電機(株)、マックスプル工業(株)の2社を新たに連結したことにより増収となった一方、利益面では一部事業における反動減や競争環境の変化等に加え、M&A関連費用・統合プロセスに関する費用計上などにより、減益となりました。環境・防災ソリューション事業では、各種インフラの更新や防災意識の高まりを背景に土木工事における計測需要が伸長した一方、アスベスト対策市場では競争環境が厳しさを増しております。産業機械事業では、建設投資や半導体・二次電池関連の設備投資計画の増加等により、市場は安定的に推移いたしました。また、中期経営計画における重点施策である「グ

ループ一体運営によるグループシナジー・事業機会の創出」の取り組みとして、グループ内経営層を対象にした各社の非連続的な成長に向けたプランニングプログラムの実施や、組織横断プロジェクト「Miralyne(みらりん)」によるマーケットニーズを起点とした価値創造を推進するとともに、活動を通して培った連携によって受注機会を増やすなどの具体的なシナジーを創出しました。



グループ経営層が参画した成長プログラム

2026年度の見通し

中期経営計画の2年目となる2026年度は、環境・防災領域に軸足を置いたみらい創生事業の取り組みとして、グループ会社3社が培ってきた独自の技術を結集し、シナジーの創出に注力していきます。老朽インフラの予知保全・長寿命化、都市再開発に伴う環境対策支援、大規模災害時の二次被害リスク低減など、高まる社会的ニーズに応えるソリューションの構築を目指しています。これらの実現に向け、既存事業のビジネスモデルを進化・深化させ、将来の成長に向けた新たな事業基盤の創出を目指していきます。あわせて、昨年度発足したMiralyneを主軸に、グループ各社の営業現場が一体

となって顧客価値を生み出す場づくりを進めており、部門間の連携強化と提案力の向上に繋げています。産業機械事業では、クロスセルや共同営業・開発を積極的に進める「シナジー創出委員会」を設立し、案件増加に向けた活動を着実に推進しています。マックスプル工業(株)との製品面・顧客面などの連携を強め、拡販を推進していきます。



Miralyne主催の事業理解イベント

Dialogue between



Outside Directors

牛田 一雄

(株)ニコン代表取締役社長、代表取締役会長を歴任後、2021年6月当社社外取締役(監査等委員)就任。(一社)日本望遠鏡工業会会長、(一社)日本光学硝子工業会会長、JSR(株)社外取締役を務め、現在は(株)ニコン特別顧問、(一社)日本光学工業協会会長を兼任。

渡邊 修

トステムビバ(株)(現アークランズ(株))にて代表取締役社長兼CEO兼指名報酬諮問委員会委員を務める。2021年から経営コンサルタントとして活動し、2世経営塾「虚往実帰」の主宰を現在も務める。2025年より当社社外取締役、2026年6月より当社社外取締役(監査等委員)に就任。

社外取締役対談

持株会社体制への移行により、グループガバナンスの実効性をさらに高めてまいります

新体制における監査等委員の役割と取締役会の実効性

渡邊：2026年6月の第118期定時株主総会をもって、トーヨーカネツの監査等委員を務めることになりました。これまでの経営経験や監査等委員との対話で得た学びを当社でも活かしたいと考えています。

私が一貫して大切にしてきた軸が「フェアなビジネス、フェアなマネジメント」であり、「物の道理に適い、筋の通った考え方で運営されているか」を重視する姿勢です。日々多様な事象に直面する中で判断基準がぶれないよう、この軸を基点に当社の健全な運営に貢献していきたいと考えています。

牛田：渡邊さんは1年間の社外取締役の経験を経て今回監査等委員に就任されました。特に物流分野の顧客視点をお持ちなので、取締役会の視点の多様性が一段と広がったと感じています。

私はメーカーに勤めていた49年間で、多種多様な事業の栄枯盛衰を目の当たりにしてきました。事業環境が厳しくなると、中止か継続かで意見が対立しますが、こうした経営判断に絶対的な正解はありません。当社も主軸の物流ソリューション事業やプラント事業が時代の変化に直面しており、資源配分などの極めて重要な判断を迫られています。新たな事業の種を植え、芽が出るのを待っている状況ですが、そこで経営陣がぶれずに決断できるよう、私たち監査等委員がそれぞれ異なる知見を持ち寄り、適切な意思決定を後押しできる体制を整えていくことが重要です。

渡邊：今回の株主総会では社外取締役が全員監査等委員に就任し、取締役会の体制が新たな段階に入りました。

た。ガバナンスの本質は数の力や対立ではなく、多様な視点による活発で質の高い議論にあります。その中で、自分ならではの「プラスの視点」をしっかりと持ち込み、議論を豊かにすることが私のミッションだと認識しています。

この1年間の取締役会を見て安心しているのは、議論が最終的に必ず全員の賛同を得て着地している点です。異なる視点を率直にぶつけ合い、建設的な議論を尽くせる土壌が社内が存在しており、そこに大きな信頼を寄せています。

牛田：今回、社内取締役と社外取締役が同数になりましたが、社外取締役が過半数ではないことについて懸念を持つ方もいらっしゃるかもしれません。私がこの5年間見てきた限り、社外取締役の意見は十分に尊重され、活発な議論を経た上で意思決定が行われてきたと認識しています。したがって、この布陣でもガバナンスは十分に機能すると確信しています。

監査等委員は取締役も兼ねているため、妥当性と合法性の両方を多角的に評価できる体制となり、監督機能がより強化されました。この信頼関係のもと、実効性のある監督を着実に果たしてまいります。

持株会社移行への議論プロセスと視点

渡邊：今回取り決めた2027年度からの持株会社への移行にあたっては、社外取締役を含めた検討会から時間をかけて議論を重ね、取締役会への正式提案後も深い議論を続けてきました。監査等委員から厳しい指摘もいただきつつ、再検討・再提案を繰り返す中で、最終的にとても良い形に仕上がったと認識しています。



牛田：体制変更において最も重視したのは、社内外のステークホルダーからどう受け止められるかという視点です。特に社内の受け止め方については、私自身も厳しい意見を申し上げました。それだけ監査等委員が当事者意識を持ち、経営のあり方に真剣に向き合っているという証拠です。建設的な議論を重ねて取締役全員が納得感を得たからこそ、最適な移行案が導き出されたと認識しています。

渡邊：私は、今回の体制移行が子会社にとって本当に有効か、その成長ストーリーが社内外のステークホルダーに理解され、支持を得られる内容になっているかを重視しました。

持株会社化の意義は、親会社側による管理を強めること自体ではなく、事業会社の成長を通じてグループ全体の価値向上に繋げることにあります。分社化した子会社がそれぞれの得意とする専門領域や、ターゲットとする強みのある市場で事業を柔軟に展開し、親会社が資金面や人材面でそれをしっかりと支えることで、事業会社の発展をグループ全体の成長に繋げる関係を築くことが重要です。親会社は管理に加えて、子会社の成長を後押しする役割を果たすべきです。

牛田：どのような経営制度にも長所と短所があり、持株会社化して良かったと言えるかは後の運用にかかっています。懸念点があるとすれば、組織の複雑化に伴う管理機能の重複によるコスト上昇や、従業員の皆さんが抱かれる不安や戸惑いが挙げられます。これらは丁寧な対話と説明を徹底していくことで、最小限に抑えていかなければなりません。

一方で、それを上回るメリットもあります。持株会社化により各事業の状況が明確に整理され、それぞれの成長フェーズに応じた最適な資源配分や経営判断がやりやすくなります。これは投資家や取引先企業も同様に、当社との協業やM&Aを検討する際に、分かりやすい仕組みとなります。結果として経営の自由度が高まり、環境変化に応じて迅速な一手が打ちやすくなります。

中期経営計画の遂行に向けた 未来への成長投資

牛田：中期経営計画の進捗評価において、売上高や営業利益といった数値を四半期ごとにモニタリングすることは当然重要です。しかし、私がより重視しているのは、30年、40年先を見据えた長期的視点です。今年入社した新入社員が数十年後に「この会社に入って良かった」と心から思える企業であり続ける。これこそが本質的な目標だと考えています。

そのために足元の利益だけでなく、「将来的な環境変化による事業飽和のリスクはないか」「現時点では小さくても将来大きく成長する芽はないか」といった長期的な成長トレンドに乗れているかを注視しています。

渡邊：その視点は極めて重要ですね。スローガン「ACTION FOR THE FUTURE」の実現に向けたマイルストーンの一つが中期経営計画であり、数値目標の達成だけでなく、企業の質的向上が最終的な企業価値向上に繋がると捉えています。2025年度の業績は大型案件の端境期となったことから一部未達となりましたが、各事業が着実に「ACTION」ベースで前進しているため、大きな懸念はありません。

例えば物流ソリューション事業では、トータルマネジメントへの進化に向け、WMSをはじめとする物流DX領域の機能強化を進めています。また、プラント事業も利益を確保できる体質へと前進しており、定量・定性の両面から着実なレベルアップが見られます。

牛田：現在は、積極的に投資するか慎重を期するか、経営判断が難しい局面にあります。プラント事業はメンテナンス中心で比較的安定していますが、物流ソリューション事業は顧客企業の投資動向に左右されやすい不安定な状況です。

もっとも、私はこれらの波は一時的なものであり過度に心配する必要はないと考えています。重要なことは、先ほど申し上げた持続的成長のトレンドに沿って、当社が正しい方向に動いているかどうかです。

渡邊：国内市場は右肩上がりの成長を描きづらい状況ですが、そのような閉塞感のあるマーケットにも当社が未着手の市場は必ず存在しています。WMSを核とした情報システムの提案を進め、物流センターの入荷から出荷まで一貫したソリューションの提供によって、より大きな市場へのアプローチの可能性が広がっていくと思います。

いずれの事業においても変化を恐れず新たな挑戦を続けていってほしいと思いますし、持株会社化によって子会社が独自の判断で機敏に動けるようになり、アライアンスも含めて積極的な挑戦ができる環境が整うことは、新しい市場を開拓していく上で強力な後押しになると期待しています。

本業の進化こそがESG経営の推進

渡邊：サステナビリティ委員会では、小委員会等からの定期レポートを踏まえ、各種施策の進捗状況や課題について活発な議論を行っており、その内容を取締役会でチェックしています。私は特別な施策を大上段に掲げることだけがESGではないと考えています。当社グループが日々行っている事業そのものがすでにESGに直結していますので、「ESGのために何をすべきか」ではなく、当社の本業を進化させることこそがESGの推進であるという意識を大切にしています。

牛田：当社の事業がESGに直結しているというのは私も同感です。物流の効率化や生産性向上に貢献している物流ソリューション事業、社会インフラの安全性を守るプラント事業はもちろん、みらい創生事業はより直接的に環境保全や管理に貢献しています。こうして本業に懸命に取り組むこと自体が、当社がESGの会社であることの証明となり、投資家だけでなく従業員の皆さんに対しても「自分たちの仕事はこれほど社会に貢献している」という強いメッセージとなります。

それと同時に、「S(社会)」や「G(ガバナンス)」の根幹にあるのは「人」(=人材)ですから、「人材を大切にす

る会社」であることの体現が極めて重要となります。例えば、多様性の確保は社会的要請にとどまらず、会社の競争力の源泉になり得るものです。そこで女性の活躍推進や障がい者雇用について、スローガンではなく本当に実現できているかを、監査等委員として厳しくモニタリングしています。

渡邊：牛田さんがおっしゃる通り、人材は企業の生命線です。これまでの日本企業は、一定の時期になれば自然と芽が出てくる「たけのこ型」の採用・育成が主でしたが、本当に人材を重要視するのであれば、野菜や果物を育てるように「成長を丁寧に見守る育成」へとシフトする必要があります。数値目標の達成だけでなく、そのプロセスにどれだけ注力できているか。私たち監査等委員は、経営陣の「ACTION」レベルまでしっかりとモニタリングしていく必要があります。

また、広範なESG領域すべてに一気に取り組むのではなく、年度ごとに優先テーマを定めて中期経営計画と連動させ、一段ずつレベルアップしていくことが、ステークホルダーの皆様からの信頼や支持に繋がると信じています。
牛田：全員が同じ方向を目指している点は当社の大きな強みです。ここで重要なのは、「本当に実現できるかどうか」であり、その実効性を後方からモニタリングしていくことこそが、監査等委員が果たすべき最大の役割であると考えています。ビジョンに説得力を持たせることで、従業員の皆さんの納得感や誇り、そしてエンゲージメントの向上に繋げていきます。



高次元な経営体制の構築で実現する 未来への期待

牛田：当社が主軸とする物流ソリューション事業とプラント事業は、それぞれ強みを持つ一方で、環境変化に応じた難しい経営判断や差別化を迫られています。だからこそ、こうした既存事業の次の舵取りと並行して、現在温めているみらい創生事業の環境・防災領域を大きく成長させ、次の柱へと育てていくことが重要です。「50年後も栄えている保証はない」からこそ、私たちが目指す未来をステークホルダーの皆様へ力強く発信し、必ず変革を成し遂げたい考えです。

2027年度からの持株会社化に向けては、スピーディーな経営判断を促すために各事業への権限移譲を進めることで、組織間の線引きを明確に機能させることが成功

の鍵となります。これは社外取締役側と執行側との関係に似ています。親会社と事業会社の役割分担を明確にし、重要度に応じて適切に関与することで、高次元のグループ経営体制を築き上げていくことを期待しています。

渡邊：私も、今回の持株会社体制への移行は、将来に向けた突破口になり得ると考えています。ただし、成功の鍵は親会社のガバナンスの整備以上に、「分社化した子会社が明確なビジョンを持ち、マーケットでどれだけ高いポジションを確立できるか」という点にあります。

同時に、親会社側のモニタリング機能として、自社の視点だけでなく、子会社の先にある「クライアントから信頼と支持をどれだけ得られているか」という顧客視点を継続的にできる仕組みが不可欠です。子会社が自律的に前進していく躍動感あふれる組織へと成長していくことを期待しています。

社外取締役 メッセージ

持株会社体制への移行による 組織の進化と企業価値の最大化



岩村 修二

社外取締役
監査等委員

今般の持株会社への移行は、当社グループが大きく飛躍するための土台づくりであり、「未来への挑戦」です。当社グループは、過去の成功体験に安住することなく、覚悟を持って新たな事業展開を目指すべき時機にあります。持株会社が総合的な戦略を担い、各事業会社は、独立の事業体として主体的かつ積極的に事業特性を活かし、価値向上に努めることを期待します。



酒井 由香里

社外取締役
監査等委員

持株会社体制への移行は、グループ戦略の立案や意思決定、M&A後の成長支援を最適化し、組織の進化を図る好機です。監査等委員としては、各事業の自律的な成長を促しつつ、グループ全体のガバナンス強化とリスク管理の高度化を客観的にモニタリングし、持続的な企業価値向上を後押ししてまいります。

トーヨーカネツグループの

ESG 経営

当社グループは、持続的な企業価値の向上に向け、ESGへの取り組みを経営戦略の中核に位置付け、重要な経営基盤として推進しています。ESGは単なる社会的要請への対応にとどまるものではなく、中長期的な成長を実現するための不可欠な要素であると認識しています。近年、事業環境は大きく変化しており、気候変動への対応、人材の確保・育成、サプライチェーン全体にわたる持続可能性への配慮など、企業に求められる役割は一層高度化しています。これらの課題に適切に対応することは、リスクの低減にとどまらず、新たな成長機会の創出につながり、競争力の維持・強化に直結する重要な経営課題です。こうした認識のもと、当社グループは「事業を通じた社会課題の解決」を起点として、事業戦略とESGの取り組みを一体的に推進し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

Environment / 環境

- GHG排出量の削減
 - ・さらなる太陽光発電システムの設置
 - ・社有車EV化
- Scope3の削減に向けた対応促進
- 生物多様性・水資源・廃棄物削減への対応

Society / 社会

- 省人化・無人化システムの開発・提供
- 人的資本経営の高度化
 - ・新人事制度のスタート
 - ・エンゲージメント施策実施
- 新基幹システムの構築
- 地域貢献活動を推進

Governance / 企業統治

- 業績連動型株式報酬等に非財務指標導入
- サステナビリティ委員会を中心としたリスク管理強化
- 労働安全の強化
- グループ会社のガバナンス強化

事業を通じた社会課題解決に
資する重要テーマ

事業の競争力強化に
資する重要テーマ

企業としての経営基盤

トーヨーカネツグループのマテリアリティ

Environment

カーボンニュートラル達成に向けた研究開発の継続

世界情勢の目まぐるしい変化により、各国で既存エネルギーである石油や脱炭素過渡期の最有力エネルギーであるLNG（液化天然ガス）の安定供給が再注目されています。当社は、長年培ってきた建設・メンテナンス技術により、タンク専門メーカーとしてエネルギーインフラを支えています。

水素タンク開発の進歩

カーボンニュートラル実現に向け、水素は有望なエネルギー媒体として期待されています。水素の社会実装には経済合理性を踏まえた大規模輸送が不可欠であり、液化水素、アンモニア、有機ハイドライドなど各種キャリアによるサプライチェーン構築が進められています。また、こうしたサプライチェーンの実現には、出荷基地と受入基地の双方に大型貯槽が必要となります。

当社では、特に技術的課題の多い液化水素に着目し、大型貯槽関連技術の研究開発を推進しています。液化水素は、LNGと比較して約7倍蒸発しやすいことから、貯蔵時の蒸発損失を抑制するための高性能断熱技術の確立が重要な課題です。当社はこれまで、断熱性能の向上に資する要素技術の研究開発に取り組んできました。

2023年からは、NEDO*研究開発事業「競争的な水素サプライチェーン構築に向けた技術開発事業／大規模水素サプライチェーンの構築に係る技術開発」に参画し、「液化水素貯槽の大型化に関する研究開発」を主題として実用化を見据えた技術開発を進めています。当事業においては、経済産業省が目標仕様として掲げる5万m³級大型液化水素タンクの実用化に向け、これまでに確立した各要素技術を統合した実機システムの成立性および性能を検証するため、実用機の約10分の1スケール

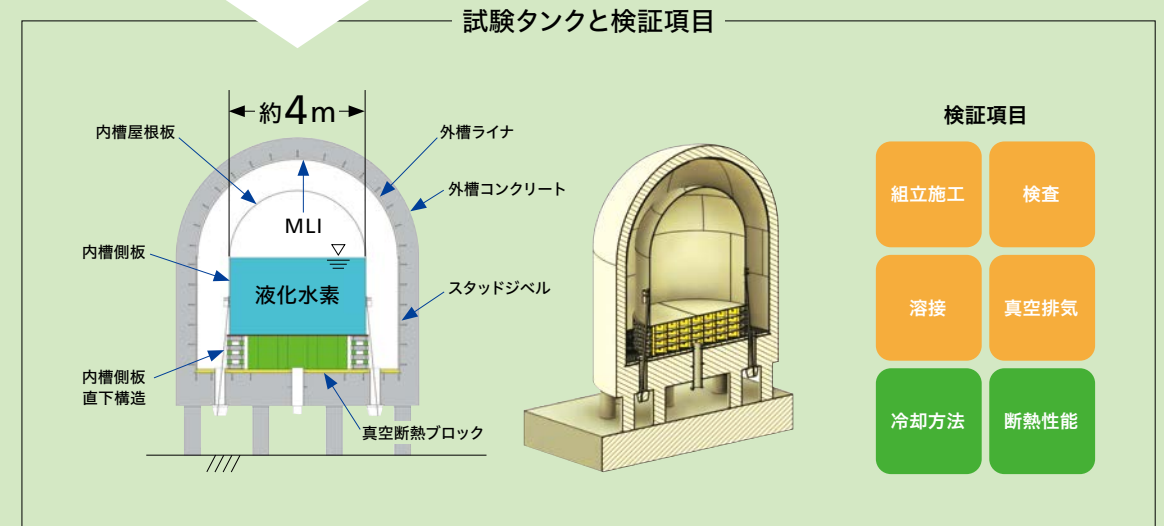
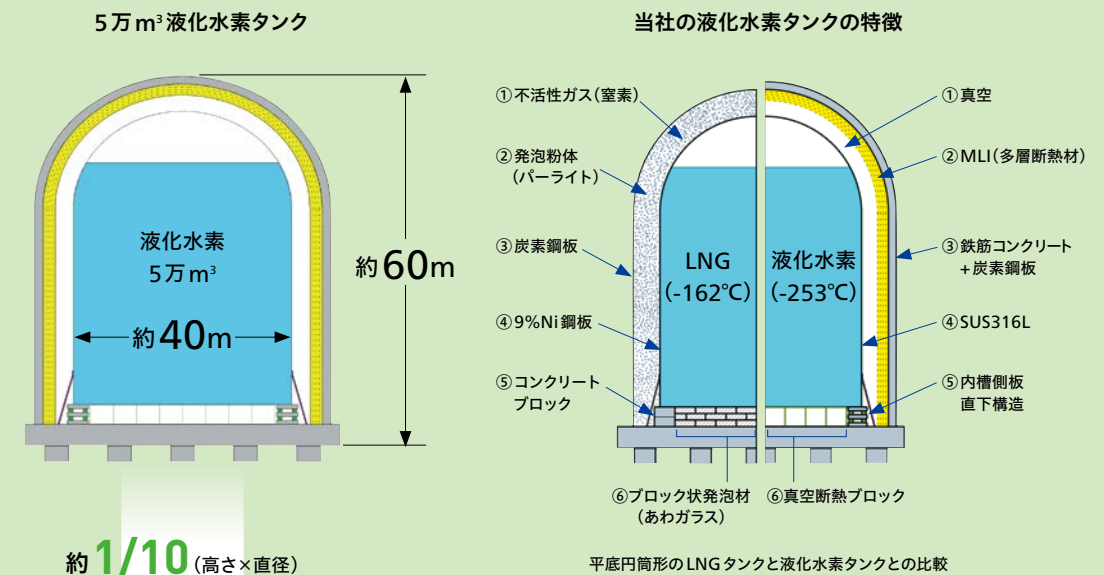
2030年、2050年を節目に掲げてきた政府のカーボンニュートラル達成目標の進捗が一部停滞する中、自前の資源を持たない我が国にとって、次世代エネルギー分野の研究開発の重要性は変わっていません。当社では中長期的視点で、カーボンニュートラル達成に寄与する研究開発活動を当初の計画通り継続しています。

の試験タンク（内槽直径：φ4m、貯蔵容量：約29m³）を構築し、実証試験を実施します。本試験タンクの構築により、実用機に向けた施工方法、検査方法、真空排気方法、溶接施工法の検証を行います。さらに、マイナス253℃の液化水素を貯蔵する実液試験を実施し、冷却手順および断熱性能を評価することで、5万m³級大型液化水素タンクの実用化に必要な技術的知見を取得します。

2025年度までは、最終目標である5万m³液化水素タンクの試設計を実施し、将来の商用タンクの全体像を構築した上で、従来の大型LNGタンクにはない新たな技術課題を検証することを目的として、試験タンクの詳細設計を進めました。また、建設に向けて、タンク材料、電気・計装機器、工場加工、土木工事、配管・付帯設備工事に関する各種発注を実施しました。さらに、本試験タンクは実液である液化水素を使用することから、保安体制、試験環境、立地条件を総合的に考慮して建設サイトを選定するとともに、建設地の管轄自治体や関連機関に高圧ガス保安法に係る各種申請を行い、本試験設備の設置および製作の許可を取得しました。

2026年度から試験タンクの建設に着手しており、2027年度の実証試験完了を目指して開発事業を推進しています。

* 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構



TCFD 提言に基づく情報開示

当社グループは、気候変動を重要な経営課題（マテリアリティ）と位置付け、TCFD 提言に基づきリスクおよび機会を特定・評価しています。これらはマテリアリティおよびKPIに反映し、グループ全体で進捗管理を実施しています。

気候変動対応は、規制強化や炭素価格上昇等の経営リスクへの対応であるとともに、競争力強化や新たな事業機会創出につながる取り組みとして推進しています。

項目	対応状況
ガバナンス	●サステナビリティ委員会において、ESG リスクを含む全社的なリスクを統括し、取締役会へ四半期に1回以上報告。取締役会は同委員会の報告を監督し、必要に応じて経営判断を実施 ●2025年5月より、社外取締役を除く取締役に対し、ESG 推進の評価に基づく株式報酬制度を導入
戦略	●2050年を見据え、2℃未満、4℃シナリオを用いた分析を実施 ●リスクと機会について、事業および財務への重要性や発生するまでの期間などから、影響度を評価し、各種リスクへの対応策を実行 ●当社の物流ソリューション事業、プラント事業においては、全般的な財務的影響は機会がリスクを十分に上回ると評価
リスク管理	●サステナビリティ委員会において、ESG を含む全社的なリスクの洗い出し、評価・結果のモニタリングを実施。優先度に応じた対応策を推進し、取締役会へ報告
指標と目標	●当社単体および国内外連結子会社における Scope1*1+Scope2*2 排出量を対象に削減目標を策定 ・2050年までにカーボンニュートラルを達成 ・2030年までに2019年度比で50%に削減 (注)Scope3*3 排出量については仕入先・顧客と協働しサプライチェーンを通じた削減の取り組みを推進

*1 Scope1 自社での燃料の使用等による GHG の直接排出

*2 Scope2 自社が購入した電気・熱の使用による GHG の間接排出

*3 Scope3 事業活動のサプライチェーン内で間接排出された、Scope1～2以外の GHG

気候変動への対応は、炭素価格の上昇、規制強化、エネルギーコストの変動、異常気象による事業影響など、当社グループの経営に重大な影響を及ぼし得るリスクである一方で、低炭素技術や環境配慮型サービスの需要拡大といった事業機会をもたらすものと認識しています。

このような認識のもと、当社グループは GHG 排出削減、再生可能エネルギーの活用、設備・車両の低炭素化等の施策を推進しています。これらの取り組みは、単なる環境対応にとどまらず、将来的なコスト増加リスクの低減、事業競争力の強化および新たな収益機会の創出につながるものと位置付けており、経営戦略と一体となった形で推進しています。今後も TCFD 提言に沿った開示を図るとともに、気候変動への対応を通じた持続可能な社会の実現に貢献していきます。

当社グループは、気候変動リスクおよび機会を経営判断に適切に反映するため、インターナルカーボンプライシング (ICP) の考え方を 2022 年度より導入しています。本枠組みにより、設備投資や事業戦略の検討において、将来の炭素制約を織り込んだ意思決定を推進しています。今後も、脱炭素社会への移行を見据え、中長期的な企業価値向上に資する経営基盤の強化を図っていきます。

▶シナリオの分析結果を含む詳細は「トヨタカンセツグループの TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく情報開示」をご参照ください。

https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/2022/toyo_kanetsu_2926.pdf

GHG 排出量の削減

当社グループでは、エネルギー使用に伴う GHG 排出量の削減に取り組んでいます。2025 年度の Scope1～3 の排出量は下記の通りです。

Scope1 : 2,174t-CO₂e
Scope2 : 2,754t-CO₂e (オフセット量 : 1,630t-CO₂e)
Scope3 : 265,815t-CO₂e

2025 年度は、2019 年度比で 37.5% 削減 (2019 年度 Scope1 : 1,751t-CO₂e、Scope2 : 3,524t-CO₂e、目標の 30% 削減を達成) という結果となりました。

Scope3 排出量については、環境配慮型原材料の使用可能性や、製品使用段階における消費電力削減など、カテゴリ別の具体的施策の検討を継続しています。また、2025 年度に導入した排出量算定システムについては、GHG 算定精度の向上および排出量分析の高度化に寄与するものとして本社への導入が概ね完了しており、現在はグループ会社への展開を進めています。これにより、グループ全体での削減

施策の検討を一層加速していきます。

2025 年 3 月、排出量削減を通じた気候変動の緩和への貢献を目的として、東京都内の本社ビルで使用する電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えました。今後は、グループ会社においても同様の切り替えを検討していきます。さらに、千葉事業所で運用している自家消費型太陽光発電設備に加え、山梨事業所および和歌山工場においても同様の設備を導入し、稼働を開始しています。また、和歌山工場および神戸センターで導入した EV の活用拡大を図るとともに、千葉事業所における社有車の EV 化についても導入検討を進める予定です。

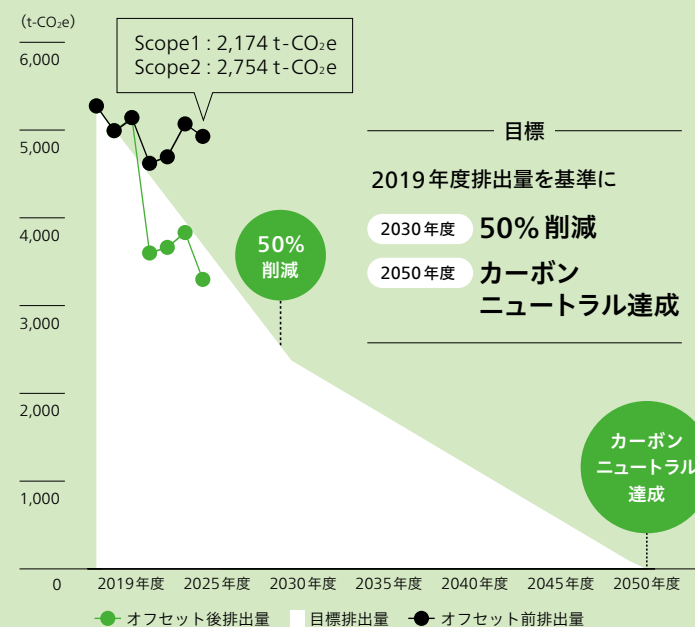
2027 年度には持株会社への体制移行を予定していますが、分社化後も、グループ会社を通じた脱炭素化の推進に取り組んでいきます。



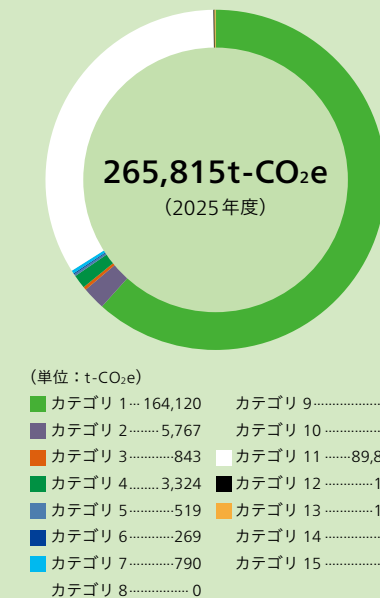
和歌山工場太陽光パネル

GHG 排出量データ

GHG 目標排出量およびオフセット排出量の推移



Scope3 排出量 カテゴリ別内訳



環境

環境課題の解決に向けたみらい創生事業の取り組み

当社グループは異常気象や自然災害の多発、インフラ老朽化など、深刻さを増す様々な社会課題に対し、環境・防災の観点からソリューションを提供すべく「環境・防災ソリューション事業」の成長・拡大を推し進めています。私たちが守りたい「環境」とは、山や川、森といった自然環境だけを指すのではなく、人が暮らしを営む環境を構成する様々な要素を包括的に含んだもので

あり、生活環境インフラ全体を保全・監視し、災害や事故による被害の低減を目指しています。

環境リサーチ(株)、環境計測(株)、坂田電機(株)の3社は、現在活躍している既存の事業にとどまることなく、各業界でのニッチトッププレイヤーとしての知見を活かして、幅広いフィールドへの挑戦と新しいソリューションの開発を続けてまいります。



グループ各社のソリューション

環境

防災

アスベストリスクと適正対応についての勉強会を実施

不動産所有会社やデベロッパー向けに、アスベストの危険性や建築物解体・改修時に求められる法令対応と調査の重要性について理解を深める教育機会を提供しています。関連法規や調査手法、リスク管理に関する知識を体系的に解説するとともに、有害性の認識向上を図り、適正な環境保全と安全確保の推進に貢献しています。



アスベスト講習会は累計250回以上開催

自治体向け大気常時監視包括サービス

気候変動対応や環境リスク管理の高度化を背景に、大気常時監視の測定・運用・保守を包括的に提供するサービス「そらみるエール」をリリースいたしました。自治体の人材不足や業務負担を軽減し、安定的な監視体制の構築を支援するだけでなく、環境データの可視化と政策判断の高度化を通じて、持続可能な環境行政と社会価値の創出に貢献いたします。



革新的な大気常時監視包括サービスをローンチ

施工管理における3次元計測DXソリューション

坂田電機(株)固有の計測クラウド「DABROS」を他社製の施工現場管理3次元モデルと連携させ、リアルタイムに可視化するDXソリューションの提供を始めました。多様なデータを統合し、異常兆候の早期把握と迅速な意思決定を支援することで、インフラの安全性と持続性の向上に貢献しています。



施工管理の3次元計測DXソリューションを提供

Social



物流プロセス全体を最適化するソリューションの提供

少子高齢化の進展や人口減少を背景に、物流現場において労働力不足が深刻化しています。特に、生協などでは物量の変動や多品種少量対応への負荷が増大し、製造業においても在庫管理や工程連携の高度化が求められるなど、効率化と安定運営の両立が重要な経営課題となっています。こうした課題に対し、当社グループは

現場の自動化・省人化・省力化から物流プロセス全体の最適化までを実現するソリューションを提供し、物流の最前線で課題解決に取り組んでいます。また、これらの取り組みを通じて、当社のマテリアリティである「新技術の開発」や「ビジネスパートナーとの共創」を促進し、事業競争力の強化に繋げていきます。

生産性と働きやすさを両立する物流自動化

物流現場では、人手不足への対応に加え、日々変動する受注量や出荷構成に応じて、安定したオペレーションを維持することが重要な課題となっています。こうした中、AMR（自律走行搬送ロボット）を活用したピッキングシステムは、作業者の移動負荷を軽減し、省人化と作業効率の向上の両立を実現します。

特に、オーダー傾向の変化に柔軟に対応できる点は、自動化システムの大きな特長の一つです。固定的なレイアウトに依存しない運用を可能にすることで、繁忙期と

閑散期の物量変動の大きい現場においても安定的な運用を支える仕組みとして期待されています。従来、物流現場では作業量の増減に応じた人員確保や教育が課題となる場面も多有りましたが、こうしたシステムの導入により、効率的なオペレーションの実現に貢献します。

また、AMRが商品を作業者のもとへ搬送することで、作業者は商品を取りに行く必要がなくなり、歩行距離の短縮が可能となります。これにより身体的負担の軽減につながり、働きやすい職場環境の整備にも寄与しています。

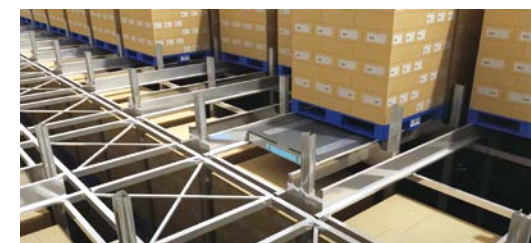


三井倉庫ロジスティクス株式会社様（福岡事業所／T-sort導入）

作業制約のある現場でも力を発揮する保管自動化

長時間の作業が難しい環境や、限られたスペースで高い保管効率求められる現場では、人手に依存しない保管・搬送の仕組みづくりが重要な課題です。立体的な高密度保管と自動搬送を組み合わせた3Dパレットシャトルは、こうした現場課題に対応し、作業負荷の軽減と保管効率の向上を同時に実現します。特に、冷蔵・冷凍倉庫などの低温環境や重量物の取り扱いによる身体的負荷や安全面での制約が大きい現場では、自動化による効果がより一層発揮されます。パレットの入出庫を自動化することで人手に依存しない運用が可能となり、限られた空間を有効活用した保管体制の構築ができます。

当社では、こうしたソリューションを通じて、製造業をはじめとする様々な現場における省人化・安全性向上・生産性向上を支援するとともに、労働環境の改善や持続可能な物流・生産体制の構築に貢献しています。

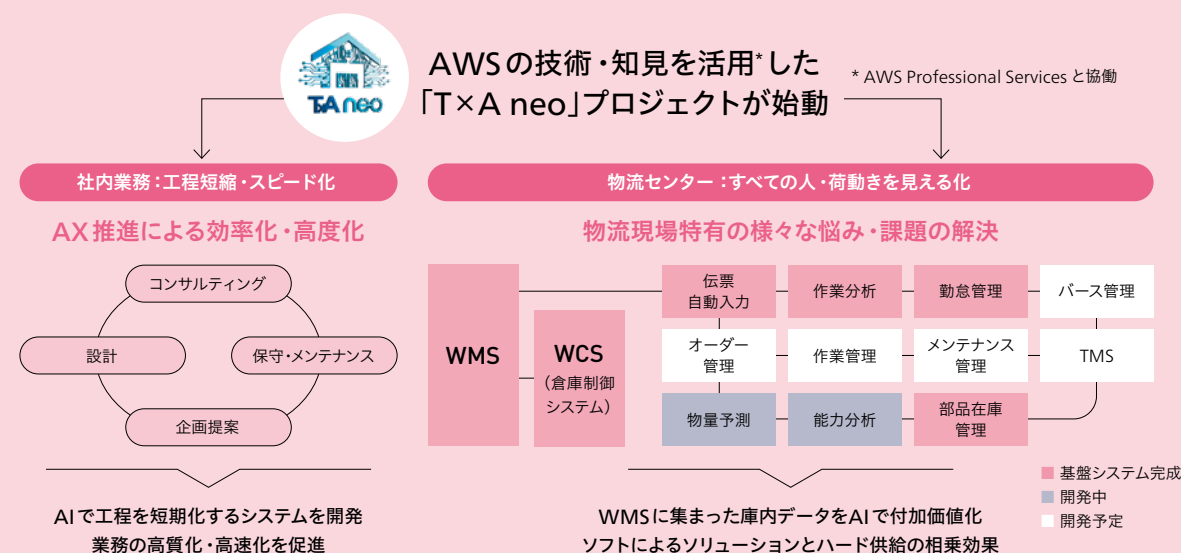


3Dパレットシャトル

可視化と予測で安定運営を支える倉庫管理

物流現場における持続的な運営には、設備の自動化だけでなく、業務全体を見渡して最適化する管理機能の高度化が欠かせません。WMS（倉庫管理システム）は、入出庫や在庫管理の効率化に加え、現場で蓄積される様々なデータを活用することで、より精度の高い運営判断を支える基盤となります。当社では、自社開発のWMSのプロトタイプが完成し、現在、幅広い業界・業

種への展開に向けた提案を開始しています。加えて、AWSの協力のもと開発を進めながら、物流現場で蓄積される様々な運用データとWMSデータを統合し、AIを活用した庫内運用の最適化を目指しています。クラウド技術とAI技術を基盤として、物流センター全体の最適化に貢献するソリューションの提供に向けた取り組みを進めています。



トーヨーカネツグループの人材戦略

HR マネジメント担当役員メッセージ



取締役 専務執行役員
HR マネジメント担当

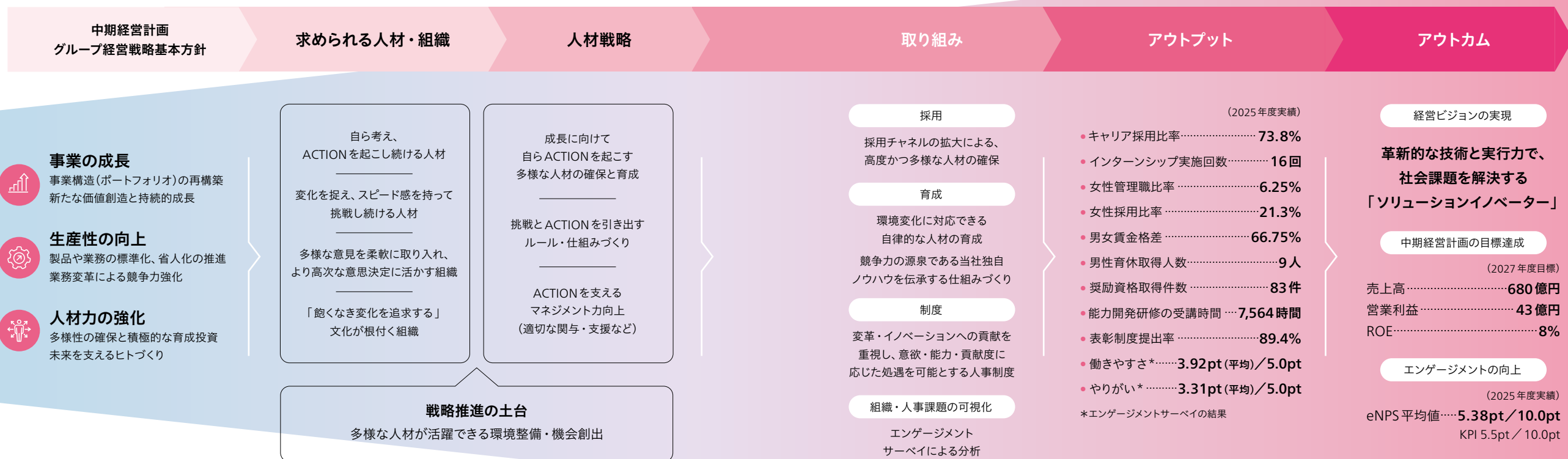
小林 康紀

当社グループの社は「わが社は 常にすすんで よりよきものを造り 社会のために奉仕する」の精神は、創業以来、事業活動の根幹として受け継がれてきました。その精神を体現する「お客様に寄り添う」ビジネススタイルは当社グループの強みとなっています。

一方、技術や価値の変化が加速し、不確実性と複雑性が高まる中、当社に求められる役割も変化しています。お客様に真の成功を提供するパートナーとして選ばれ続けるためには、経営ビジョンに掲げる「革新的な技術と実行力で社会課題を解決するソリューションイノベーター」への進化が不可欠であり、その進化を支える最も重要な経営資源が「人材」です。ここでいう「革新的な技術」とは常識や枠組みにとらわれない最先端技術と自社ノウハウを融合した新たな価値創造、「実行力」とは困難に臆さず実行する覚悟を意味します。その実現には、一人ひとりが変化を捉え、恐れず挑戦し、自律的に行動する人材への変容が求められます。

当社グループでは、このような人材と組織の育成・強化を人的資本経営の核としています。下記モデルは、人材戦略と取り組み、成果の関係を示したものです。人材戦略の中核には、自ら考えACTIONを起こす人材の確保・育成と、それを引き出すルール・仕組みづくりがあります。その実現に向けて、多様な人材の確保、多様性推進による価値創造力の強化、計画的育成による専門性・自律性の向上を進めています。また、挑戦と成果を評価・還元する人事制度、柔軟で生産性の高い働き方を支える環境、人事情報の一元管理、活用による組織課題の可視化など、戦略・制度・基盤を一体的に強化しています。さらに、サーベイ等を通じて社員・組織の状況を定量的に把握し、課題設定から施策実行・改善を継続的に回し、組織マネジメントの高度化を図っています。これらの取り組みを人材力強化に繋げ、エンゲージメント向上を指標として、中計目標の達成と経営ビジョン実現に向けた組織づくりを推進していきます。今後も人的資本への継続的な投資を通じ、持続的な成長に取り組んでまいります。

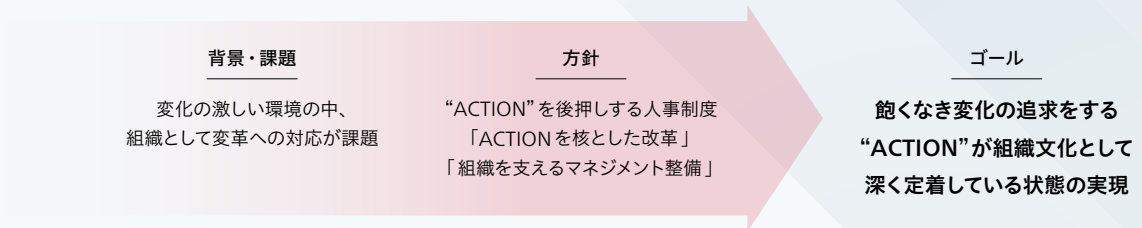
人的資本経営の価値創造モデル



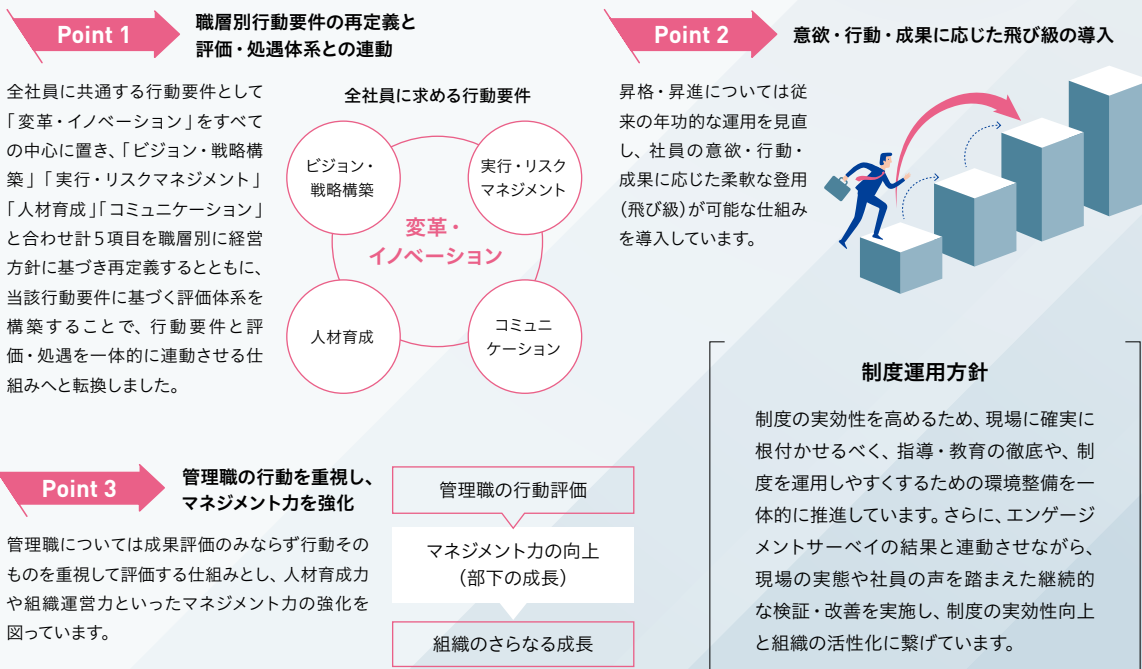
人事制度改定

当社を取り巻く事業環境が急速に変化する中、変革を着実に推進するには、組織としての実行力とスピードの強化が課題となっています。これに対応するため、社員一人ひとりが主体的に挑戦・行動する「ACTION」を軸とした人事制度へ改定するとともに、それを支える評価・育成・マネジメントの仕組みの整備を進めています。

あわせて、2026年10月の施行に向け、2025年度は全国拠点を含む全社員を対象に説明会を開催し、マネジメント層をはじめとした理解促進・周知を進めました。これにより、社員一人ひとりが自律的に行動し変革を推進する組織への転換を図り、組織全体の実行力を高め、持続的な企業価値向上に繋げていきます。



	旧制度	新制度
職層	職能区分に基づき定義した職層	経営方針に基づく役割と行動を定義した職層 Point 1
処遇	チャレンジを重んじつつ年功色が残る処遇体系	年功色を廃し、行動・成果に応じた処遇体系 Point 2
評価	成果評価中心で管理職は行動評価を適用しない評価体系	管理職含め行動・成果双方重視の評価体系 Point 3



エンゲージメント指標の活用

人的資本の可視化を目的に、エンゲージメントサーベイを導入しており、eNPS (Employee Net Promoter Score)・勤続意向を指標に、働き方・上司・成長機会・評価制度等から組織状態を把握しています。また、これらの指標を単なるモニタリングにとどめず、経営レベルの意思決定、取締役評価にもサーベイ結果を反映し、経営と現場を連動させたガバナンス強化を図っています。

「eNPS」「働きやすさ」「やりがい」をKPIとして全社管理し、全項目で前年度比改善かつ業界平均を上回る水準を確保しています。一方で、組織間のばらつきやマネジメント品質の格差が課題であり、全体の底上げを

推進中です。人事制度改定および部門長が自組織の課題に向き合うワークショップの実施に加え、ベースアップや働き方改革等の全社施策を図ることでエンゲージメント向上と人的資本経営の高度化を図り、企業価値の向上を目指しています。

エンゲージメントスコア	(単位：ポイント)		
	2024年度	2025年度	KPI
eNPS 平均値	5.20	5.38	5.5 / 10.0
「働きやすさ」平均値	3.87	3.92	4.0 / 5.0
「やりがい」平均値	3.28	3.31	3.5 / 5.0

Topic

採用

人材獲得競争の激化、当社の人員構成・企業文化を踏まえ、多様な人材の確保を引き続き重要な課題と位置付けています。リファラル採用など採用チャンネルの幅を広げるとともに、将来の事業成長を支える技術系人材の確保と女性採用比率の向上に取り組んでいます。理系大学や高専への継続的な訪問、ポリテクセンターの活用など人材確保の基盤形成を進めつつ、新卒採用ではHR部門と事業部門が協働し、インターンシップやイベントを拡充しています。現場で働くエンジニアの視点を取り入れた体験型企画や、女性限定インターンシップ等の実施を通じて訴求力を高め、参加者層の拡大とジェンダーバランスの改善に取り組んでいます。2025年度は、対象やテーマの異なる6ジャンルのインターンシップを計16回開催し、選考応募率は69%（前年度比18pt増）、うち女性比率は28%（同9pt増）となりました。今後も、採用競争力の向上につながる施策を推進していきます。



育成

当社は、企業の競争力の源泉を社員一人ひとりの能力発揮と自発的な成長にあると捉え、人材育成を推進しています。階層別研修の再構築を進めるとともに、資格取得支援、外部研修の充実を通じて、社員自らの課題に応じた専門性を習得できるよう支援しています。2025年度はオンライン学習の対象を全社員とし、時間や場所を問わずに学べる環境の拡充を図りました。

また、技能・技術を若手社員へ継承し、組織に定着させる育成サイクルの構築にも取り組み、千葉事業所のエデュケーションセンターでは物流現場に即した実践的なプログラムを実施しています。新入社員においても本配属前に複数部門での社内インターンシップを実施し、主体的なキャリア形成と俯瞰的に事業を理解する視点の醸成を図っています。今後も「自ら学ぶ」風土と組織知が継承できる仕組みづくりを通じ、事業競争力の強化と企業価値向上を目指します。

	(単位：時間)	
	2024年度	2025年度
能力開発研修の受講時間 (従業員1人当たり)	3.3	11.9

(注) 総時間数は2024年度が2,005時間、2025年度が7,564時間

人権の尊重

当社グループの事業に関わるすべての人々の人権を尊重することが社会的責務であるとの考え方のもと、人権方針を策定の上、「人権デュー・ディリジェンスの実施」「救済措置」の取り組みを推進しています。

人権方針の策定

当社グループは、取締役会承認のもと、2024年7月に「トーヨーカネツグループ人権方針」を策定しており、本方針について当社グループのすべての役職員への理解と浸透を図り、人権尊重に取り組んでいきます。

▶ 詳細は「トーヨーカネツグループ人権方針」をご参照ください。
https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/tkk_humanrights.pdf

なお、以下を当社グループ企業活動に関連性の高い人権リスクと認識しています。

労働安全衛生	安全で健康に働ける職場環境を整備し、労働災害0を目指します。
差別・ハラスメント	差別・ハラスメントの排除に努めます。 また、人種、宗教、性別、年齢、性的指向、身体障がい、国籍等に基づく差別を行いません。
長時間労働・賃金	事業活動を行う国または地域の、労働時間や最低賃金等に関する法令等を遵守し、過剰な勤務時間を削減します。また、事業活動を行う国または地域の、最低賃金等に関する法令等を遵守するだけでなく、生活賃金を満たす支払いを行うことを基本方針とし、同一労働・同一賃金の考え方から同じ職位であれば性別等による差を設けない報酬体系を適用しています。
プライバシー	環境変化に適応した個人情報保護に取り組みます。
地域環境	騒音・汚水等の地域環境に配慮して企業活動を行います。
結社の自由・団体交渉権	結社の自由・団体交渉権を尊重します。
強制労働・児童労働	強制労働・児童労働を認めておりません。人材採用にあたり、応募書類（外国人労働者の在留カード含む）による年齢確認および入社前の労働条件通知や意思確認を行っています。また、「子どもの権利とビジネス原則」を遵守します。 ※なお、当社では18歳未満の従業員は採用していません。
外国人労働	外国人労働者の人権侵害を行いません。
サプライヤーにおける人権尊重への取り組み	サプライヤー等が人権への負の影響に関係していると認識した場合は、人権への負の影響を防止・軽減するよう働きかけを行います。また、原材料等の調達に関連する人権侵害等の問題を考慮して、責任ある調達の取り組みも進めます。

推進管理体制

当社グループの人権尊重への取り組みは、トーヨーカネツ（株）の代表取締役社長を責任者、サステナビリティ委員会を推進管理部署（委員長が推進管理責任者）とし、各部署と連携して業務における人権課題をモニタリングし同委員会へ報告するなど、グループ一体で取り組みを進めています。また、同委員会では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った対応プロセスにより各種対策等を実施しています。

同委員会の内容は、実施都度、取締役会に報告し、取締役会では、監視および事案により決議を行います。

▶ 推進管理体制図は「人権・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」ページをご参照ください。
<https://www.toyokanetsu.co.jp/sustainability/social/humanrights.html>

人権デュー・ディリジェンス

社内調査およびアンケート調査の実施

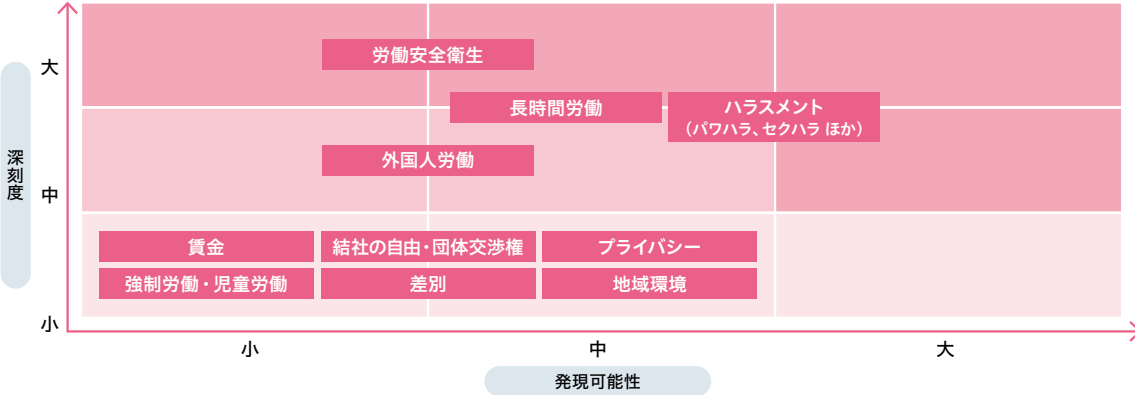
人権方針の策定を行うに際し、社内調査（データ調査・ヒアリング）や、グループ会社およびサプライヤー（協力会社等）へのアンケート調査（ヒアリング含む）を実施し、人権リスクの特定・評価を行いました。

グループ会社および主要協力会社向けアンケート調査は、人権対応の基本となるILO中核課題に加え、世界人権宣言等における権利項目の中から、当社グループに関連性が高いと想定される項目を選定し作成しました。

主なアンケート調査項目	
・強制労働	・ハラスメント
・児童労働	・労働安全衛生
・長時間労働	・地域環境
・結社の自由	・個人情報 等

人権リスクの特定・評価

調査結果に基づく、当社グループの人権リスク特定・評価は以下の通りです。



当社グループの企業活動と関連性の高い特に重要な人権リスク

	労働安全衛生	ハラスメント	長時間労働
特定・評価理由および対応方針	労働安全衛生は、従来から安全推進部門を中心にKPIを定めて撲滅への取り組みを推進しており、今後も活動を継続・強化していきます。	各種ハラスメントは発現可能性が高いリスクとして、防止・軽減のため、ハラスメントやダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンなどに関する研修の教育や啓発活動を継続的に実施しています。	長時間労働は、三六協定違反等の法令違反の絶無に向け、時間外労働のモニタリングや、労働時間平準化に向けた対策を継続しています。

現状、サプライヤー（協力会社等）へのアンケート調査において、リスクの高い人権リスクは発生していません。

救済措置

グループ会社従業員用に内部通報・相談窓口「ヘルプライン」を設置しており、不利益な取り扱い禁止、秘密を守るなど通報者を保護するとともに、匿名での通報等にも対応しています。また、サプライヤー（協力会社等）やお取引先向けの通報（苦情受付）窓口を設置し、不利益な取り扱い禁止、秘密を守る等など通報者を保護しています。

今後もヘルプライン等の通報窓口の利用状況の確認を継続的に行うとともに、人権侵害の予防や発生時の対応強化に努めていきます。

グループ全体の持続的成長を支える取り組み

当社グループでは、ステークホルダーの皆様へ企業価値向上に向けた取り組みをご理解いただけるよう、積極的な対話や情報開示を行います。対話の中で得られたご意見や課題認識は、社内で共有を行い、常に改善施策へと反映しています。

また、外部評価機関による評価やイニシアティブへの賛同を通じて、当社グループの取り組みを客観的な視点で捉え直すことを継続しています。これらを通じて、社会および資本市場との信頼関係を構築し、持続的な企業価値向上に繋げています。

外部評価・国際的 枠組みへの参画

各種 ESG 評価機関による評価や、国際的な枠組みへの参画を通じて、当社グループの活動の客観的な検証と継続的な改善に取り組んでいます。

サステナビリティ関連イニシアティブへの参画

国連グローバル・コンパクト



ESG 評価のさらなる向上およびステークホルダーからの信頼強化を目的として、2025 年に国連グローバル・コンパクト (UNGC) に署名しました。

GX フューチャー・コンソーシアム



外部 ESG 評価の取得

FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Index

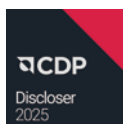
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 年 8 月現在

CDP



国際的な NGO である「CDP」への回答において 2025 年は気候変動で B、水セキュリティで C の評価となりました。

働きやすさに関する認定・認証

健康経営優良法人 2026 (大規模法人部門)



経済産業省および日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人 2026 (大規模法人部門)」に 5 年連続で認定されました。

トモニ



地域貢献活動

事業理解を深める機会の提供： 株主向け見学会の開催

株主の皆様との直接的な対話機会を重視し、事業理解の深化に取り組んでいます。2025 年 9 月には、当社の物流システムが導入された物流センターにおいて、株主向け見学会を開催しました。株主向け見学会は 2 回目の開催となり、約 40 名が参加しました。見学後には取締役や役員との対話の機会を設け、事業への理解促進と信頼関係の強化を図っています。



地域への継続的な価値提供： トーヨーカネツ子ども文庫

地域への継続的な価値提供として「トーヨーカネツ子ども文庫」の取り組みを推進しています。本活動では、公共図書館への寄付を通じて子どもたちの読書環境の充実を支援しており、5 年以上にわたり継続して実施してきました。これまで累計 3,000 冊以上の書籍整備に貢献し、2025 年度には木更津市より功労表彰を受けました。今後も地域の子どもの読書環境充実に貢献する活動を継続していきます。



スポーツ支援を通じた共創と 地域との関係構築

オフィシャルパートナーであるプロバスケットボールクラブと連携し、地域との継続的な関係構築に取り組んでいます。「アルバルク東京」とは、小学校でのバスケットボール授業をシーズン中 5 回開催し、累計 320 名以上の児童が参加しました。さらに、江東区立豊洲図書館において、3 名の選手からのおすすめ本を展示するコラボ企画を 2025 年度も実施し、スポーツの第一線で活躍する選手の視点を通して、本を読む楽しさに触れる機会を提供しました。

「東京ユナイテッドバスケットボールクラブ」とは、来場者数 1 万人を超える当社冠試合の開催や、車いすバスケットボールの体験会へのボランティア協力など、多様な接点を創出しています。これらの活動を通じて、地域との連携強化に加え、企業認知の向上を図っています。



サプライチェーンへの取り組み

当社グループは、マテリアリティの一つとして「ビジネスパートナーとの共創」を掲げ、国連グローバル・コンパクトへの加盟やサプライヤー方針の策定など、各種施策を推進しています。

サプライヤー方針の策定

当社グループは、取締役会の承認のもと、2025年11月に「トーヨーカネツグループサプライヤー方針」を策定しました。当社グループは、法令を遵守し、公正かつ透明な取引を行うとともに、環境負荷の低減、人権の尊

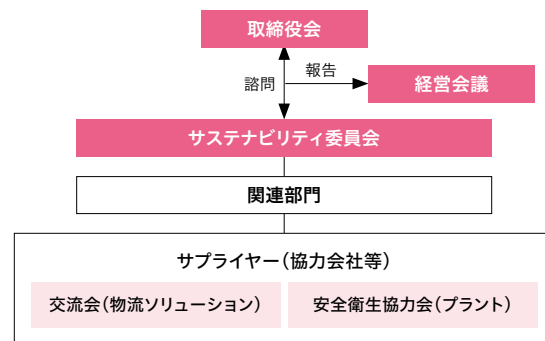
▶ 詳細は「サプライチェーンへの取り組み」ページをご参照ください。

https://www.toyokanetsu.co.jp/sustainability/governance/supply_chain.html

重、安全衛生の確保等に努め、持続可能な社会の実現に貢献することで、協力会社をはじめとするサプライヤーの皆様と共に発展していくことを目指しています。

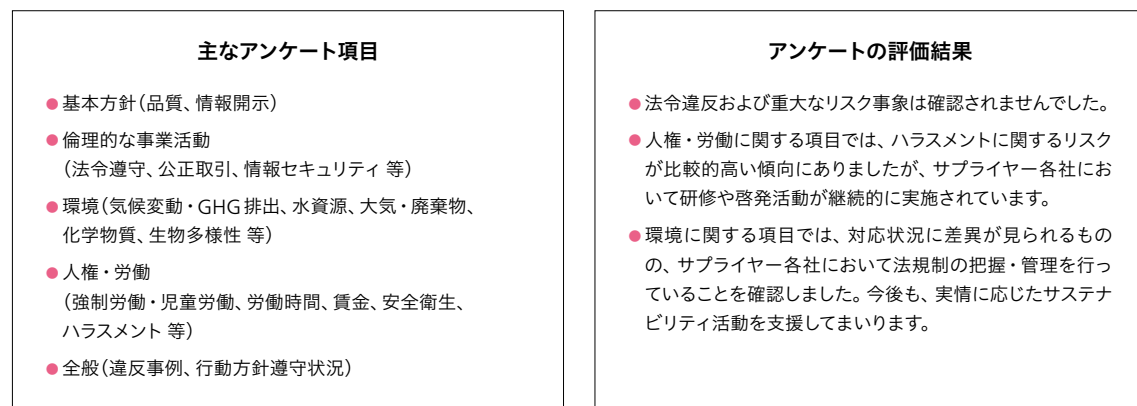
推進管理体制

当社グループの取り組みは、トーヨーカネツ(株)の代表取締役社長を責任者とし、サステナビリティ委員会が推進管理部署として推進しています。また、取締役会がその管理・監督を行っています。今後も、調達部門と連携し、協力会社をはじめとするサプライヤーの皆様との連携強化や各種対策を進めていきます。



サプライヤーアンケート調査の実施(リスク評価)

2025年度に、一部主要サプライヤーを対象として当社グループのサプライヤー方針に基づくアンケート調査を実施し、法令遵守および各種取り組み状況の確認・評価を行いました。



ガバナンス

Governance

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は株主・顧客・取引先、従業員、債権者、地域社会などすべてのステークホルダーの視点に立った経営を行い、経営の効率性・健全性・透明性を確保するとともに、的確な意思決定、迅速な業務執行並びに適切な監督・監視などを可能とするコーポレート・ガバナンス体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンス体制

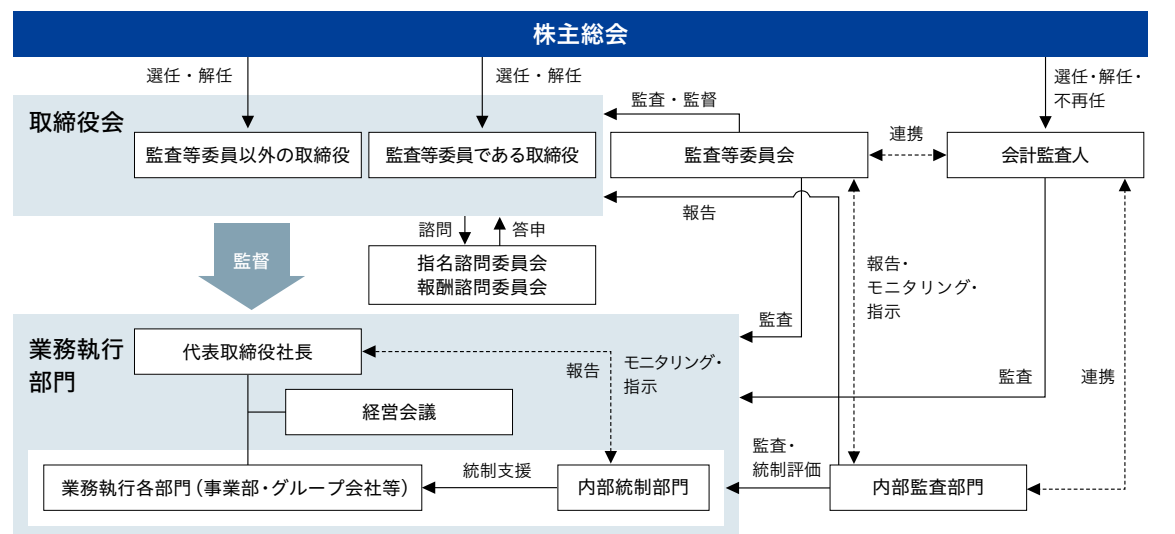
当社は2015年6月26日より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。これは、監査等委員である取締役(複数の社外取締役を含む)に取締役会における議決権を付与することにより、取締役会機能および監査・監督機能を一層強化するとともに、より実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築を目的としています。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

2000	■ 執行役員制度の導入
2005	■ コンプライアンス委員会の設置 ■ 取締役定員を20名から7名上限とする定款変更
2008	■ 退職慰労金制度の廃止
2015	■ 監査等委員会設置会社への移行(取締役の任期が2年から1年に短縮) ■ 監査等委員以外の取締役7名上限、監査等委員4名上限 ■ 独立社外取締役の選任(監査等委員3名) ■ 指名及び報酬諮問委員会の設置(社外取締役が委員長に就任) ■ 株主還元方針の策定 ■ コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
2016	■ 取締役会の実効性評価を開始 ■ 資本政策の基本方針の策定
2018	■ 執行役員からも社長選任を可能とする定款変更
2019	■ 業績連動型株式報酬制度の導入
2021	■ 業務執行取締役の報酬決定方針を決議 ■ サクセッションプランを制定
2022	■ 取締役会の招集権者・議長を取締役会決議で選定されたものとする定款変更 ■ 指名及び報酬諮問委員会を指名諮問委員会・報酬諮問委員会に改組 ■ 女性取締役の選任
2025	■ 業績連動型株式報酬の業績評価指標に非財務指標を追加
2026	■ 監査等委員を6名上限とする定款変更

■ 体面画
■ 役員報酬制度
■ 運営方針

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年6月25日現在)



各種会議体

	役割・機能	構成	開催回数
取締役会	株主総会の決議承認に基づく会社の基本的な重要事項、法令または定款の定めによる決議承認すべき事項、经营理念・方針、戦略的な方向付けおよび経営業務執行上の重要事項等を協議決定するとともに、業務執行の監督を行っています。	監査等委員である取締役6名以内（うち1名は原則社内取締役）、監査等委員以外の取締役7名以内の合計13名以内とし、多様性と適正規模を両立する形で構成しています。 	原則 毎月1回
監査等委員会	独立した客観的な立場で企業価値の向上に資するよう、内部統制システムを利用した組織的監査を行うとともに、独立的・客観的立場から業務執行の監査・監督を行っています。	社外取締役4名を含む5名の監査等委員で構成されています。監査等委員である社外取締役には独立性があり、高度の専門性または企業経営者としての豊富な経験を有する人材を選任しています。 	原則 毎月1回
指名諮問委員会	取締役の候補者選定の透明性・適正性を確保するため、社外取締役の適切な関与・助言の機会を設けるなど、公正かつ透明性の高い手続きを行う体制を構築しています。	委員3名以上で、その過半数は社外取締役で構成され、委員長は筆頭独立社外取締役が就任することとしています。 	必要に応じて開催
報酬諮問委員会	取締役の報酬決定の透明性・適正性を確保するため、社外取締役の適切な関与・助言の機会を設けるなど、公正かつ透明性の高い手続きを行う体制を構築しています。	委員3名以上で、その過半数は社外取締役で構成され、委員長は筆頭独立社外取締役が就任することとしています。 	必要に応じて開催

社内取締役 社外取締役（男性／女性） 監査等委員 議長／委員長

取締役会の実効性評価

各取締役は、取締役会が全体として有効に機能していることを確認するため、毎年、取締役会の実効性評価に必要な情報を関係部門より収集した上で自己評価を行い、取締役会はこれらの評価意見を参考にして最終評価を行っています。

2025年度の実効性評価結果の概要

(1) 評価の方法

2026年3～5月の取締役会において、以下の手順に従い取締役会の実効性評価を実施しました。

- 1 事務局より、必要な参考情報を提供
- 2 取締役会において、参考情報に関する質疑・意見交換・追加情報提供指示等を協議
- 3 実効性評価表に基づき、各取締役が自己評価を実施
- 4 2026年5月15日開催の取締役会において、各取締役の自己評価を基に協議し、最終評価を決定

(2) 取締役会の実効性に関する分析および評価の結果

当社取締役会は(1)の評価プロセスを通じ、取締役会が全体として有効に機能していることを確認しました。詳細は次の通りです。

1. 当社の取締役会は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に準拠して適切に整備され、運営されていること。

2. 各取締役は、取締役会に求められる役割・責務を十分認識し、取締役としての職務を遂行していること。

3. 会社の戦略的な方向を明らかにするものとして中期経営計画を策定し、その進捗状況を決算説明会にて開示していること。また、ESG経営を重視し、統合報告書である「TKKレポート」において、ESGに関する取り組み状況等を開示していること。

4. 取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置し、各々の委員会において取締役の指名および報酬に係る事項を審議し、独立社外取締役の適切な関与のもと決定プロセスの公正性と透明性を確保していること。

(3) 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の役割を十分に果たすため、意思決定に係る情報集約・議題選別、多面的な視点での深い議論、適切なりスクテイクと積極・果断な意思決定を行うことで、取締役会の実効性を引き続き確保していきます。執行部門における各種取り組みや当社を取り巻く環境に対する社外取締役の理解を深めるための取り組みを強化すべく、社外取締役による「事業ヒアリング」「事業現場視察」「社長・役員インタビュー」の実施、「社外取締役のみの会合」の開催等を行っています。また、経営計画の内容・進捗状況を含む会社の取り組み等について、株主をはじめとするステークホルダーへの説明、対話の機会を充実させる取り組みを強化しています。

役員報酬

当社は、2021年2月26日開催の取締役会において、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。以下、業務執行取締役）の個人別報酬等の内容に係る決定方針を決議し、2025年5月14日開催の取締役会において改定を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について独立社外取締役が過半数を占める「報酬諮問委員会」へ諮問し、答申を受けています。

基本方針

- 業務執行取締役に対する報酬は、業務執行取締役が当社の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を高め、株価の変動による利益・リスクを株主と共有するインセンティブとして十分機能するよう、報酬と業績および株式価値を連動させた報酬体系とし、個々の業務執行取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。業務執行取締役の報酬は「基本（金銭・固定）報酬」「業績連動型金銭報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成しています。
- 監督機能を担う監査等委員である取締役、監査等委員でない非業務執行取締役の報酬は、その職務に鑑み、基本（金銭・固定）報酬のみを支払うこととしています。
- このうち、監査等委員でない非業務執行取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法に関する事項については、P62に記載の業務執行取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法と同様の決定方法をとることで、報酬決定過程の透明性を確保することとしています。

2025年度の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数（人）
		基本（金銭） 報酬	業績連動型 金銭報酬	業績連動型 株式報酬	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	170	96	51	22	5
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	18	18	—	—	2
社外役員	42	42	—	—	6

（注1）取締役（監査等委員であるものを除く。）の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

（注2）取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬限度額は、2022年6月28日開催の第114期定時株主総会決議（当該株主総会決議時における対象となる取締役の員数は6名）（うち社外取締役2名）において、月額20百万円以内（うち社外取締役分1.7百万円以内）（ただし、使用人分給与は含まない。）と決議されています。また、別枠で、2025年6月26日開催の第117期定時株主総会決議（当該株主総会決議時における対象となる取締役の員数は3名）において、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）および取締役でない常務執行役員以上の執行役員に対する信託を用いた業績連動型株式報酬制度を改定し、信託金の上限額は対象期間である3事業年度ごとに700百万円（うち、取締役分として300百万円）と決議されています。

（注3）取締役（監査等委員）の報酬限度額は、2015年6月26日開催の第107期定時株主総会決議（当該株主総会決議時における対象となる取締役（監査等委員）の員数は4名）において、月額5百万円以内と決議されています。

（注4）上記取締役（監査等委員および社外取締役を除く。）の業績連動型株式報酬の欄には、2025年度に係る費用計上額を記載しています。

基本（金銭）報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）

- 業務執行取締役の基本（金銭）報酬は、月例の固定報酬とし、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等を総合的に勘案し、あらかじめ作成した役位に応じた報酬テーブルに沿って決定します。
- 当該基本（金銭）報酬は以下に記載の業績連動型金銭報酬とともに次年度の1年間、月額固定報酬として月次で支給します。

業績連動型金銭報酬等並びに非金銭報酬等（以下、業績連動型株式報酬）の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）

業績連動型金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

- 「業績連動型金銭報酬」は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標（KPI）を反映した現金報酬とし、各事業年度の経常利益額に次年度の経常利益予想額を加味して算出された額とします。
- 一定水準以上の経常利益・株式配当額の場合に限り、株主総会決議により利益の一定部分の役員賞与を支給する場合があります。

業績連動型株式報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

【業績連動型株式報酬等の内容、額および算定方法】

各業務執行取締役および取締役でない常務執行役員以上の執行役員（以下、取締役等）に対して、役位および中期経営計画等に基づいた業績目標の達成度に応じて、事業年度ごとに以下に記載のポイントを付与します。

事業部門を所管しないまたはコーポレート本部を所管する取締役等

付与ポイント＝役位別基本ポイント（財務指標連動）×財務指標の業績連動係数（①×0.5+②×0.5）^{*1}＋
役位別基本ポイント（非財務指標連動）×非財務指標の業績連動係数^{*2}

事業本部を所管する取締役等

付与ポイント＝役位別基本ポイント（財務指標連動）×財務指標の業績連動係数（①×0.25＋②×0.25＋③×0.5）^{*1}＋
役位別基本ポイント（非財務指標連動）×非財務指標の業績連動係数^{*2}

^{*1} 財務指標の業績連動係数①、②および③は、全社ROE、全社営業利益および部門別営業利益（セグメント利益）目標の達成度に応じて0％～144％で変動する

^{*2} 非財務指標の業績連動係数は、GHG排出削減目標の達成率および従業員エンゲージメント向上への取り組み状況に対する報酬諮問委員会による総合評価に応じて、0％～100％で変動する

2026年3月末日で終了する事業年度から2028年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度（以下、本対象期間。中期経営計画等の期間を想定）において、取締役等に対して付与するポイントは1事業年度当たり48,000ポイント（うち、業務執行取締役分として20,000ポイント）を上限とし、本対象期間中の3事業年度において、取締役等に対して付与するポイントは120,000ポイント（うち、業務執行取締役分として50,000ポイント）を上限とします。なお、付与されるポイントは取締役等に対する株式給付に際し、1ポイント当たり当社株式2株^{*}に換算されます。

^{*} 2026年1月1日付で普通株式1株を2株の割合で株式分割を行いました。同日以降、ポイント数と株式数の換算比率を1ポイント当たり当社株式2株に調整しています。

【業績連動型株式報酬等を与える時期・条件の決定に関する方針】

- 「役員に対する業績連動型株式報酬制度」の対象期間は、「本対象期間」および本対象期間経過後に開始する3事業年度ごと（本対象期間経過後制定される中期経営計画の期間が3事業年度と異なる場合はその事業年度ごと）の期間とします。
- 各取締役等に対する当社株式等の給付時期は、原則として各対象期間の最終事業年度の業績確定後において、当該各対象期間において付与された累計ポイント数に応じた当社株式を給付します。ただし、納税資金確保の観点から、当該累計ポイント数の50％に相当する数の当社株式については、換価した上で、当該取締役等に対して、当該換価処分金相当の金銭を給付します。

ガバナンス

基本(金銭)報酬の額、業績連動型金銭報酬等の額または業績連動型株式報酬等の額の

取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については決定していませんが、業績連動報酬の導入意図を鑑み、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としています。

業務執行取締役の個人別の報酬等の内容の決定方法に関する事項

当社は個人別の業務執行取締役の報酬額については、「取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬決定方針および手続」をコーポレートガバナンス・ガイドラインにて定め、独立社外取締役が過半数を占める「報酬諮問委員会」による協議・答申を経て、取締役会の決議により決定することとし、報酬決定過程の透明性を確保しています。

2025年度に係る業務執行取締役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役会より諮問を受けた「報酬諮問委員会」において、原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、報酬テーブルに当てはめて具体的な金額等の確認をした上で、取締役会に答申を行っているため、業務執行取締役の個人別の報酬等の内容を決定するにあたっては、取締役会は基本的にその答申を尊重しており、決定方針に沿うものであると判断しています。

政策保有株式

当社は、株式の政策保有および議決権行使に関する基本方針を以下の通り定めています。

1. 企業価値の向上を目的として取引先との関係・提携強化を図る場合を除き、政策保有株式を保有しません。
また、政策保有株式の新規取得や保有株式の買い増しや処分等の要否は、社内規程の定めに従い取締役会に諮ります。
2. 毎年、取締役会で、個別の株式の保有目的や、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を検証します。
3. 議決権の行使については、
・保有先の業績の悪化が数年間継続し回復の目途が立たない場合
・財務報告に係る内部統制の重要な欠陥が明らかになり、かつ改善の見込みが立たない場合
など、政策保有目的の合理性に合致しない恐れのある場合は、原則反対します。
4. 自社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなど、売却等を妨げる可能性のある不当な行為は行いません。
5. 政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行いません。

なお、2026年3月末現在における保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の連結貸借対照表計上額の合計は3,617百万円となり、連結純資産計上額40,301百万円の9.0%となっています。

詳細はコーポレートガバナンス・ガイドライン、コーポレート・ガバナンス報告書、有価証券報告書をご参照ください。

- ▶コーポレートガバナンス・ガイドラインhttps://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/ir/corporate_governance_4.pdf
- ▶コーポレート・ガバナンス報告書https://www.toyokanetsu.co.jp/pdf/ir/corporate_governance_4-8.pdf
- ▶有価証券報告書<https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/securities.html>

事業等のリスク

当社グループの事業活動に影響を与える可能性のあるリスクのうち、重要な影響を及ぼす可能性のある事項には以下のようなものがあります。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、予見することが困難なリスクも存在します。

▶詳細は有価証券報告書をご参照ください。

<https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/securities.html>

項目	リスク内容
1 気候変動	・世界的な環境意識の高まりや低炭素・脱炭素型社会への移行によるエネルギーシフトが加速する中、LNG・原油等のタンク需要減少により生じる事業環境への悪影響 ・事業に起因した環境問題が発生した場合の社会的な信用低下
2 プロジェクトの遂行	物流ソリューション事業 ・短期化が求められる中での予期せぬ建築施工計画の変更による工期圧縮や、大型プロジェクトの同時進行による納期調整等を要因とした、想定外のコスト増 ・海外の特定取引先から調達している主要な製品や部材が安定的に調達できない場合のプロジェクト遂行への影響 プラント事業 ・工事従事者の不足や資機材の調達価格の高騰、現場監督者の技術継承が遅れた場合の事業遂行への影響 ・地政学リスクの影響による部材等の不足や価格高騰 ・製品への重大なクレーム・トラブルによるプロジェクト収益の悪化および社会的評価の低下 ・その他、海外事業に内在するリスク a) 法律または規制の予期せぬ変更 b) 政治経済の不安定性 c) 人材確保の困難性 d) 不利な税制改正 e) テロ、戦争、疫病、災害、その他の要因による社会的混乱
3 受注競争の激化	・採算面での不合理な下方圧力 ・顧客の政策・方針や、業界の経営環境変化、業界再編の動きによる受注活動への影響 ・製品・技術のライフサイクルが短命化する中、市場からの要請に対応が遅れた場合のグループ競争力の低下 ・経営環境や事業の状況の著しい変化等により収益性が低下し、十分なキャッシュ・フローを創出できない場合の当該固定資産の減損損失計上による業績および財政状態への影響
4 新規事業の立ち上げ	・M&A後に事業環境に急激な変化が生じた場合や、その他予期し得ない理由により当初計画通りに事業が進展しない場合の財政状態および経営成績への影響
5 コンプライアンス	・法令違反行為や企業倫理違反行為等を発生させた場合の課徴金等の発生や当社グループへの社会的信用の低下
6 労働安全衛生	・当社グループが提供する各種サービスにおける重大な人身事故、品質事故等の発生による信用毀損、損害賠償や施工遅延、再施工費用の発生
7 人材の確保・育成	・労働人口減少、人材獲得競争の激化やキャリア意識の多様化に伴う労働力確保が困難となる可能性
8 情報セキュリティ	・サイバー攻撃、不正アクセス、コンピューターウイルス感染等による情報漏洩、データ改ざん、システム停止等による当社グループ業績への影響
9 自然災害・疫病等	・大規模地震、風水害等の自然災害、パンデミックの発生による工事従事者の生命の危険、機器資材の現場への搬入遅延、現場工事の中断等
10 市場動向等	物流ソリューション事業 ・景気後退や少子高齢化の進展等による物流量の低下から生じる物流関連施設への投資停滞 ・航空関連需要の動向 プラント事業 ・世界的な景気動向、産油・産ガス国や消費国の経済・社会情勢、各国のエネルギー・環境政策、原油・LNG価格の動向等による設備投資計画の中止・延期・大幅見直し等 ・その他、経済環境が悪化した場合に想定されるリスク a) 為替相場の変動 b) 金利の変動 c) 保有有価証券の評価

(注)文中の将来に関する事項は、2025年度の有価証券報告書提出日(2026年6月22日)現在における判断によるものです。

ガバナンス

労働安全衛生

当社グループでは、社員および当社業務に携わるすべての協力会社の安全と健康を最優先とし、日常的に労働安全衛生を意識した活動を推進するとともに、関連法令の遵守に努めています。近年は作業環境の変化や技能者の高齢化、経験・技能の差異に起因するリスクの顕在化に加え、一部現場において労働災害が発生するなど、従来の取り組みの見直しが求められる状況となって

います。これらの状況を踏まえ、当社グループでは、発生した災害や交通事故に対する再発防止策の徹底に加え、ヒヤリハットを含めたリスクの早期把握と対策強化により、未然防止に重点を置いた安全管理に取り組んでいます。今後も、各事業の特性に応じた安全対策を講じ、重大災害の未然防止と安全意識のさらなる向上に取り組んでいきます。

プラント事業「労働災害再発防止の定着と足場に関する労災ゼロの達成」

2022年および2023年に国内プラント現場で足場組立・解体作業における労働災害が連続発生したことを踏まえ、その再発防止を目的として、作業前に専門部門から現場へ人材を派遣し、墜落・転落防止に関する教育を実施する取り組みを2024年度より開始、2025年度も継続して実施しております。単なる継続にとどまらず、受講者アンケートを通じ教育内容の改善・充実化を図り、監督および作業者のリスク認識と安全意識の向上に努めてまいりました。その結果、2024年度に引き続き2025年度

においても2年連続で、足場に関する労働災害ゼロを達成し、再発防止策の定着にもつながっております。



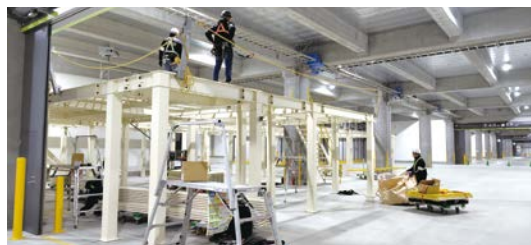
教育実施風景

物流ソリューション事業「転落事故の再発防止に向けた安全対策の強化」

2025年度は、休業4日以上労働災害が7件発生しました。これらの災害をいずれも重大なインシデントとして捉え、中でも、複数回発生した転落事故については重点リスクとして位置付け、再発防止に向けて原因分析と是正処置を強化しました。

具体的には「安全作業標準」の見直しを行い高所作業や脚立使用時における作業手順を細部まで明確にすることで、作業開始前のリスク認識および安全確認の徹底を図り、転落事故の再発防止に取り組んでいます。

また、安全パトロールを強化することで対策の実効性を継続的に検証しながら、迅速な注意喚起を通じて現場の安全管理の高度化を推進しています。今後もPDCAサイクルを着実に運用し、再発防止策の定着と継続的な改善に取り組んでいきます。



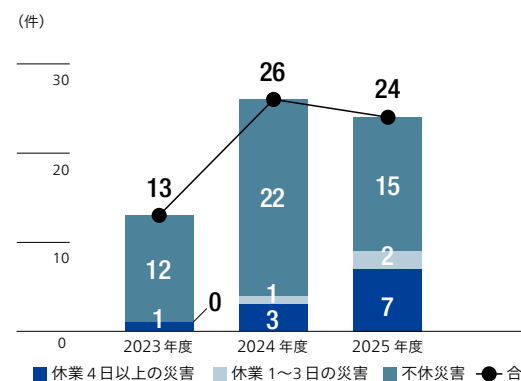
架台作業前準備状況



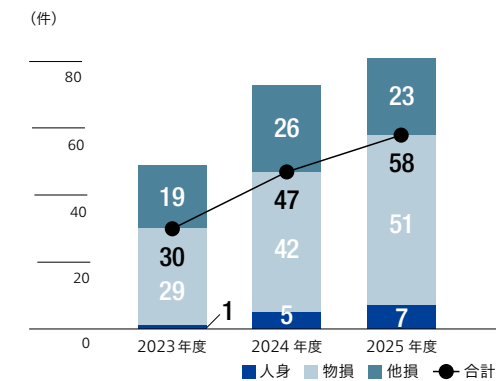
現場朝礼

労働災害発生状況

当社グループ労働災害件数(交通事故以外)



当社グループ交通事故発生件数



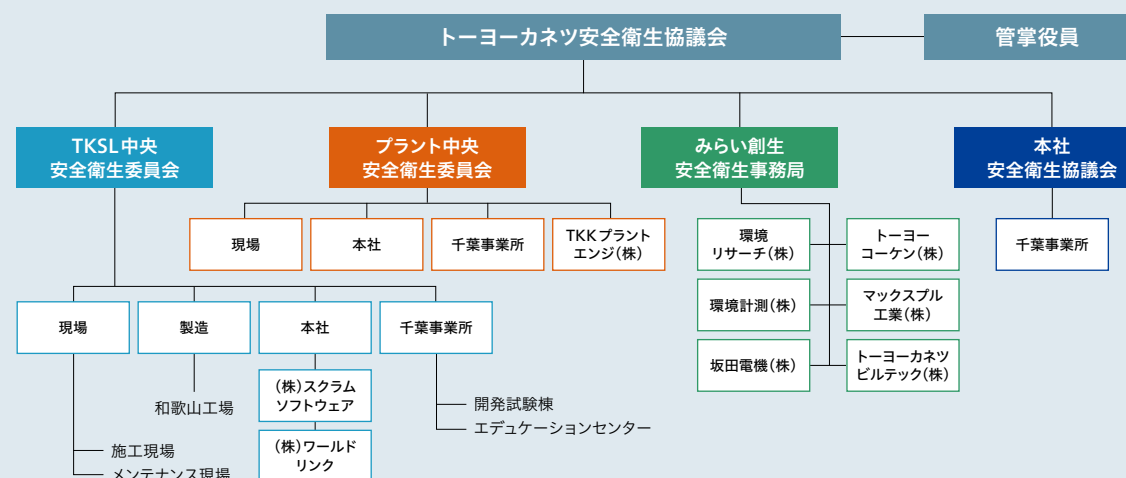
(注) 他損事故は事故件数合計値に含まず

2026年以降の体制変更について

2026年4月、安全・品質管理水準の一層の向上および事業特性に応じた最適な体制への見直しを目的として、安全環境・品質保証部を改組し、「物流安全・品質保証部」(ソリューション事業本部)と「タンク安全・品質保証部」(プラント事業本部)を新設しました。これにより、各事業の特性に即した、安全・品質管理体制の強化を図っています。

あわせて、新たにトーヨーカネツ安全衛生協議会を設置し、グループ横断で労働安全衛生情報の集約および協議を行う体制を整備しました。社長が責任者として全体を統括し、リスクマネジメント担当取締役が議長を務める体制のもと、グループ一体となって重大災害の未然防止と継続的な改善の実現を図ります。

トーヨーカネツグループ安全衛生管理体制



取締役一覧



岩村 修二

社外取締役
監査等委員

牛田 一雄

社外取締役
監査等委員

渡邊 修

社外取締役
監査等委員

酒井 由香里

社外取締役
監査等委員

大和田 能史

代表取締役社長

小林 康紀

取締役
専務執行役員

米原 岳史

取締役
専務執行役員

兒玉 啓介

取締役
常勤監査等委員

取締役紹介 (2026年6月25日現在)

氏名 役職	大和田 能史 代表取締役社長	小林 康紀 取締役 専務執行役員	米原 岳史 取締役 専務執行役員	兒玉 啓介 取締役 常勤監査等委員	牛田 一雄 社外取締役 監査等委員	岩村 修二 社外取締役 監査等委員	酒井 由香里 社外取締役 監査等委員	渡邊 修 社外取締役 監査等委員
在任期間	7 年	2 年	1 年	11 年	5 年	3 年	4 年	1 年
所有株式数 (株)	26,026	12,284	9,861	26,365	1,924	874	1,372	220
略歴／兼職状況	1985年 当社入社 2019年 当社取締役 常務執行役員 2022年 当社代表取締役社長 (現任)	1990年 当社入社 2022年 当社専務執行役員 ソリューション事業 本部長 2024年 当社取締役 専務執行役員 (現任)	1986年 当社入社 2017年 Toyo Kanetsu (Malaysia) Sdn. Bhd. Managing Director (現任) 2022年 当社専務執行役員 コーポレート本部長、 PT Toyo Kanetsu Indonesia Komisaris (現任) 2025年 当社取締役 専務執行役員 (現任)	1982年 当社入社 2015年 当社取締役 常務執行役員 2020年 当社取締役 副社長執行役員 2025年 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)	2017年 (株)ニコン代表取締役 取締役社長兼社長執行役員 2021年 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)、 日本光学工業協会会長(現任) 2024年 (株)ニコン特別顧問 (現任)	2011年 名古屋高等検察庁検事長 2012年 弁護士登録 2015年 (株)北海道銀行 社外監査役 (現任) 2021年 T&K 法律事務所 (現任) 2023年 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)、 林兼産業 (株) 社外取締役 (監査等委員) (現任)	1991年 野村證券(株)入社 2021年 大平洋金属(株) 社外取締役 (現任) 2022年 当社社外取締役 2025年 当社社外取締役 (監査等委員) (現任) 2026年 いちよし証券(株) 社外取締役 (現任)、 (株)サトー社外取締役 (現任)	1999年 (株)ショッパーズ弘前 代表取締役社長 2018年 アークランズ(株) 代表取締役社長兼 CEO 2021年 経営コンサルタント、 2世経営塾「虚往実帰」 主宰 (現任) 2025年 当社社外取締役 2026年 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2025年度 出席状況	取締役会	議長 13/13 回	13/13 回	11/11 回	13/13 回	13/13 回	13/13 回	11/11 回
	監査等委員会			委員長 10/10 回	12/12 回	12/12 回	10/10 回	－
	指名諮問委員会	3/3 回			委員長 3/3 回	3/3 回		
	報酬諮問委員会	4/4 回			委員長 4/4 回		4/4 回	
専門性の 発揮が主に 期待される 分野	経営全般	●	●		●	●		●
	人的資本	●	●		●	●		
	法務・リスク管理		●	●		●	●	
	財務・会計		●	●			●	
	国際的経験		●	●	●			●
	DX・IT		●				●	●
	ESG・SDGs	●	●	●		●	●	
	事業運営	●	●		●			●
	技術・品質・安全	●	●		●			

(注) 1. 米原 岳史、渡邊 修は 2025 年 6 月 26 日開催の定時株主総会にて、新任の取締役として選任されたため、取締役会の出席対象回数が他の取締役と異なります。
2. 兒玉 啓介、酒井 由香里は 2025 年 6 月 26 日開催の定時株主総会にて、新任の監査等委員である取締役として選任されたため、監査等委員会の出席対象回数が他の監査等委員である取締役と異なります。
3. 渡邊 修は 2026 年 6 月 25 日開催の定時株主総会にて、新任の監査等委員である取締役として選任されました。

▶ 各役員の経歴詳細は有価証券報告書をご参照ください。
<https://www.toyokanetsu.co.jp/ir/securities.html>

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	(参考) 2025年度
	(単位：百万円)								(単位：千米ドル*2)	
売上高	¥41,758	¥45,188	¥46,518	¥43,617	¥59,177	¥47,351	¥53,787	¥60,474	¥59,617	\$372,839
営業利益	2,265	1,406	2,591	2,623	2,808	2,497	3,090	4,131	3,581	22,399
経常利益	2,646	1,771	2,970	3,053	3,474	2,896	3,579	4,403	3,897	24,372
親会社株主に帰属する当期純利益	2,362	1,025	1,717	1,777	2,334	2,378	3,554	3,638	2,556	15,986
総資産額	55,818	64,756	60,985	58,764	64,290	64,001	67,891	67,436	69,521	434,778
純資産額	36,666	35,234	34,602	36,484	36,477	38,087	37,752	38,909	40,301	252,039
株主資本額	34,207	33,324	32,722	33,068	34,450	34,789	35,871	37,414	37,901	237,032
	(単位：円)								(単位：米ドル*2)	
1株当たり当期純利益金額*1 (EPS)	251.26	112.80	195.87	212.41	285.43	293.63	456.13	471.62	164.52	1.02
1株当たり配当金*1	100.00	100.00	100.00	115.00	145.00	147.00	229.00	236.00	—	—
1株当たり純資産*1 (BPS)	3,941.68	3,897.68	4,095.51	4,461.06	4,460.55	4,708.95	4,894.51	5,028.98	2,585.25	16.16
	(単位：%)									
自己資本比率	65.7	54.4	56.7	62.1	56.7	59.5	55.6	57.7	58.0	—
配当性向	39.8	88.7	51.1	54.1	50.8	50.1	50.2	50.0	62.6	—
自己資本利益率 (ROE)	6.5	2.9	4.9	5.0	6.4	6.4	9.4	9.5	6.5	—
総資産経常利益率 (ROA)	4.8	2.9	4.7	5.1	5.6	4.5	5.4	6.5	5.7	—
	(単位：百万円)								(単位：千米ドル*2)	
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,726	△6,698	6,955	1,482	△1,097	1,105	△739	5,300	6,567	41,070
投資活動によるキャッシュ・フロー	△85	△1,315	△812	△338	△830	826	△1,045	△1,762	△2,072	△12,963
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,032	3,249	△2,351	△5,176	3,208	△3,719	3,120	△5,422	△3,877	△24,250

当社グループは日本基準で連結財務諸表を作成しています。
百万円未満は切捨てで計算しています。

*1 当社は、2026年1月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行っています。
2024年度の1株当たり配当金については、株式分割前の金額を記載しています。
2025年度の1株当たり配当金については、株式分割の実施により単純合計ができないため表示していません。
なお、株式分割を考慮した場合の1株当たり年間配当金は、2025年度は103.00円、2024年度は118.00円となります。

*2 米ドル建に関しては2026年3月31日現在の為替レートを参考に、1米ドル＝159.90円で換算しています。

事業拠点 (2026年7月31日現在)

本社	東京都江東区南砂 2-11-1	
千葉事業所	千葉県木更津市築地 2	
和歌山工場	和歌山県有田市野 457	
カスタマーサポート部	札幌センター	北海道札幌市厚別区厚別中央 3 条 5-7-23
	仙台センター	宮城県名取市杜せきのした 4-4-11
	さいたまセンター	埼玉県さいたま市北区宮原町 1-57 四分一ビル 3 階
	鶴ヶ島サテライト	埼玉県鶴ヶ島市脚折 1497-23
	東京センター	東京都江東区南砂 1-25-2
	流山サテライト	千葉県流山市流山 8-1315-1
	横浜センター	神奈川県横浜市中区本町 2-22 京阪横浜ビル 5 階
	厚木サテライト	神奈川県厚木市厚木町 1-17 MPビル 1 階
	名古屋センター	愛知県名古屋守山区苗代 2-18-13
	大阪センター	大阪府摂津市千里丘東 1-9-2
	神戸センター	兵庫県神戸市東灘区御影石町 1-1-10
	岡山センター	岡山県岡山市北区今 3-7-7 今 3 丁目アイズビル 2 階
	福岡センター	福岡県福岡市博多区東雲町 1-3-1 福岡雑餉隈第一生命ビル 1 階
	鹿児島サテライト	鹿児島県霧島市国分中央 5-1-8
カスタマーサポート推進部	テクニカルセンター 羽田サテライト	東京都大田区蒲田 5-8-7 蒲田 K-1 ビル 7 階
	山梨パーツセンター	山梨県南アルプス市宮沢 301

グループ会社

環境リサーチ株式会社	東京都八王子市小門町 112-2	アスベスト、シックハウス、騒音・振動、臭気などの調査、測定、分析
環境計測株式会社	京都府京都市伏見区竹田北三ツ杭町 84	環境機器・計測機器の保守管理・点検・修理・データ解析、環境調査（生活環境／自然環境）、環境アセスメント、環境モニタリングシステム販売、環境測定器・試験などの販売
坂田電機株式会社	東京都西東京市柳沢 2-17-20	土木、建築、公害関係の各種計測機器・試験機の開発・試作・設計・製造・販売、上記製品の設置工事、建設コンサルタント業務
トーヨーコーケン株式会社	東京都江東区南砂 2-11-1	ウインチ、ホイスト、荷揚機、バランス、ジラフ等の設計、製作、施工、販売
マックスブル工業株式会社*	千葉県流山市西深井中谷 1296-22 流山工業団地	各種手動・電動ウインチ、産業用諸機械の設計・製作・販売
トーヨーカネツビルテック株式会社	東京都江東区南砂 2-11-1	建築事業（建築物の企画・設計・施工、鋼管杭工事）、ゴンドラ事業（建築用仮設ゴンドラのレンタル・販売）
TKK プラントエンジニア株式会社	東京都江東区南砂 2-11-1	国内におけるタンクメンテナンス工事の現場監督・タンク設計の業務に対する労働者派遣事業
株式会社スクラムソフトウェア	大阪府大阪市中央区南船場 1-10-20 南船場 M21 ビル 6 階	物流・流通システムに特化したコンピューターシステムの設計・開発・製造・販売（スクラッチ開発、パッケージの適用・カスタマイズ、開発ツール、データベースミドルウェアの評価・選定）
株式会社ワールドリンク	埼玉県さいたま市大宮区宮町 4-149-3 第 8 藤島ビルディング 3 階	システムコンサルティング、システム開発・保守管理
PT Toyo Kanetsu Indonesia	Midplaza Building 1, 8th Floor, JL.Jend. Sudirman Kav. 10-11, Jakarta 10220, INDONESIA	各種貯蔵用タンクの製造・販売
Toyo Kanetsu (Malaysia) Sdn. Bhd.	Sublot 51,1st Floor Medan Jaya Commercial Centre 97000 Bintulu MALAYSIA	各種貯蔵用タンク、物流システム設備、機器の製造、販売

* トーヨーコーケン株式会社の完全子会社です

持分法適用会社

木本産業株式会社	和歌山県有田市野 187-1	タンク建設・補修メンテナンス、防災・警備業、クリーンエネルギー事業
----------	----------------	-----------------------------------

会社概要／株式情報 (2026年3月31日現在)

会社概要

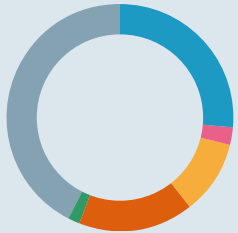
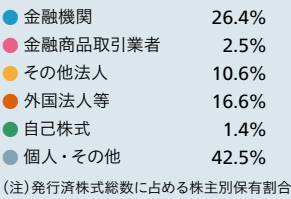
商号	トーヨーカネツ株式会社 TOYO KANETSU K.K.
本社所在地	東京都江東区南砂二丁目 11 番 1 号
創立	1941 年 5 月 16 日
資本金	185 億 80 百万円
発行済株式総数	16,046,148 株
1 単元の株式数	100 株
従業員数	1,419 名(連結)
証券コード	6369
株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関	三菱 UFJ 信託銀行株式会社
同連絡先	三菱 UFJ 信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町 1-1 TEL 0120-232-711 (通話料無料) 郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第 29 号 三菱 UFJ 信託銀行株式会社 証券代行部
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
独立監査人	仰星監査法人

大株主

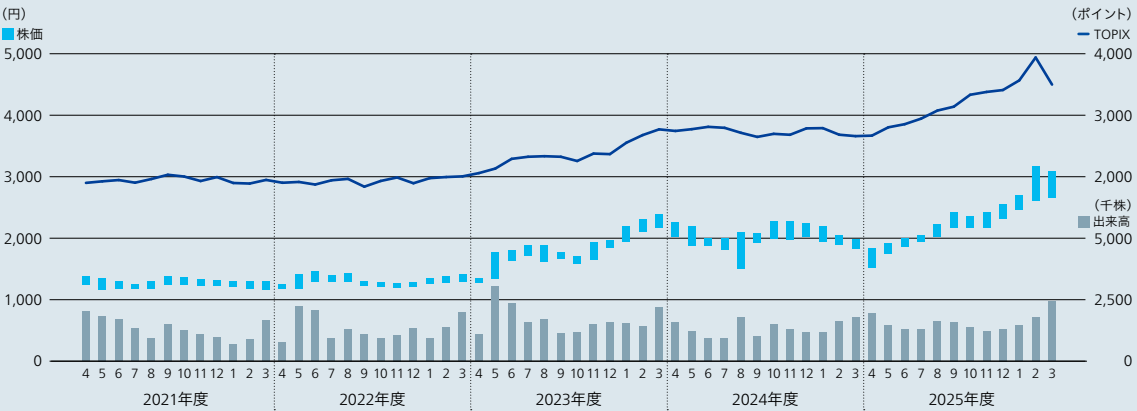
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,995	12.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,002	6.33
日本生命保険相互会社	414	2.61
株式会社りそな銀行	368	2.32
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	329	2.07
トーヨーカネツ従業員持株会	304	1.92
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	288	1.82
住友生命保険相互会社	231	1.45
大栄不動産株式会社	225	1.42
佐藤工業株式会社	222	1.40

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株主構成



株価・出来高推移



(注) 2026 年 1 月 1 日付で 1：2 の株式分割を実施したことに伴い、2021 年 4 月の時点で当該分割が行われたと仮定して、株価および出来高を算出しています。



取締役 専務執行役員
みらい創生事業、財務、IR、
リスクマネジメント、ESG 担当

米原 岳史

「TKK レポート 2026」をお読みいただきありがとうございます。本レポートは、当社グループの中長期的な価値創造に向けた取り組みを、財務・非財務の両面からお伝えすることを目的に制作しています。AI の台頭など社会環境の変化が進む中、国内外の投資家との対話でいただいたご意見も踏まえ、事業戦略、人材戦略、ESG 経営が一体的なストーリーとして伝わるよう編集しました。本レポートを通じて、当社グループの目指す姿や社会課題解決に向けた ACTION に共感いただければ幸いです。今後も対話を大切にしながら、情報開示の充実と企業価値向上に取り組んでまいります。

トヨカネツ株式会社

問い合わせ先

トヨカネツ株式会社

コーポレート本部 コーポレート業務部

TEL : 03 (5857) 3333 (代表) FAX : 03 (5857) 3170

E-MAIL : tkkreport@toyokanetsu.co.jp

URL : <https://www.toyokanetsu.co.jp/>



•この報告書は、ユニバーサルデザイン (UD) の考えに基づいた見やすい文字を使用しています。

Printed in Japan