

無限の
可能性を
カタチに

2024

統合報告書 Carlit Report



株式会社カーリット

次の100年に向け、 「株式会社カーリット」は新たなスタートへ

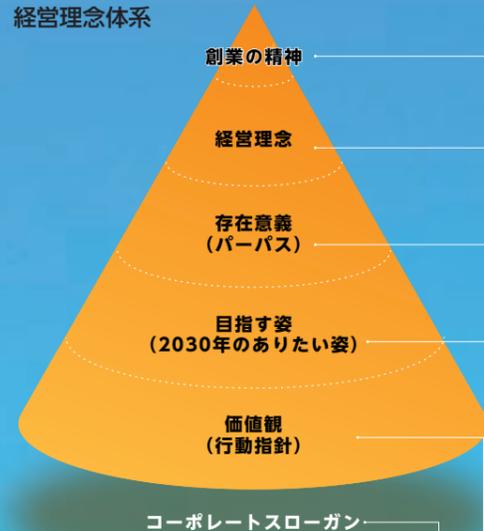
私たちは、2024年7月に株式会社カーリットへ社名変更を実施いたしました。
当社グループは1918年の創業からはじまり、2018年に創業100周年を迎えました。
社会に信頼される企業グループを目指して、今後も精進してまいります。



「奮闘努力」(浅野総一郎揮毫)

当社グループの創業者である浅野総一郎は、一代で浅野財閥を築き、セメント、石油、炭鉱、港湾、海運、鉄道、教育など様々な事業を起こし、「セメント王」「京浜工業地帯の父」と言われました。
成功に至るまでの道のりは険しく、度重なる挫折とそれを乗り越えるための挑戦は、七転び八起きでは足りず、「九転十起の男」とも呼ばれました。
逆境にあってもその都度に奮起して立ち上がり、決して諦めることなく不屈の闘志で社会に必要な事業を起こすことを意味する「奮闘努力」という創業者の理念は、経営理念とコーポレートスローガンの根底にあり、現在もわたしたちに受け継がれています。

経営理念体系



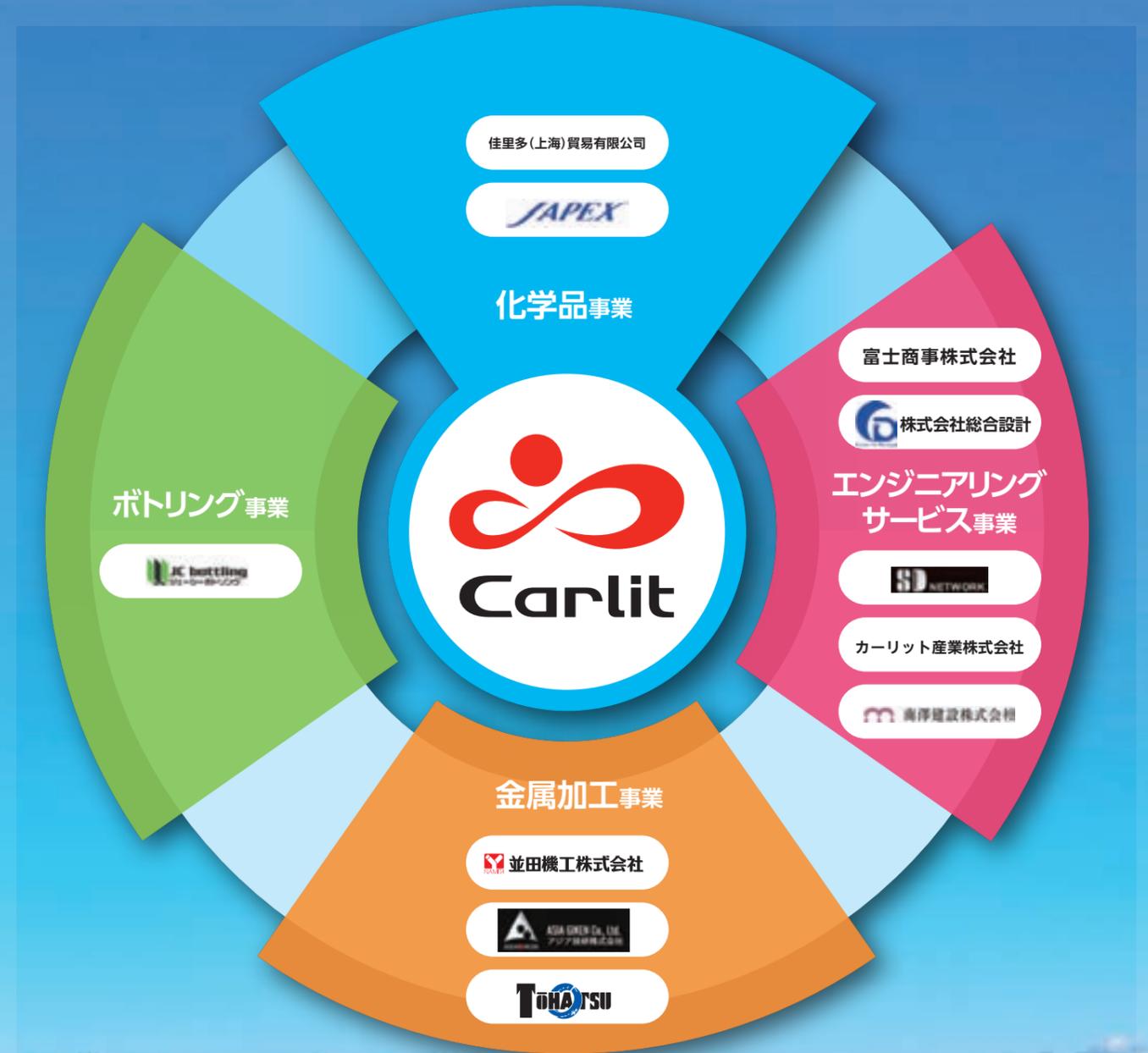
信頼と限りなき挑戦

信頼のモノづくりとサービスで、「安心」と「豊かさ」を届ける

持続可能な社会に貢献するために、「化学」と「技術」の力を合わせ、人びとの幸せな暮らしを支えたい

- 1.お客様第一主義**
お客様のニーズの把握とニーズに沿った商品・サービス提供によりお客様の信頼を得ること
- 2.安全第一**
お客様・社会が求める良質で安全な商品・サービスを、スピード感を持って提供すること
- 3.社会貢献**
取り巻く問題を自らの問題と考え、社会への責任も果たすこと

無限の可能性をカタチに



編集方針

カーリットグループ(株)カーリットおよび連結子会社)は、あらゆる事業活動において、ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を重要視しています。本報告書は、経営戦略や事業・CSR活動の報告を通じて、カーリットグループが創出する社会的・経済的価値について総合的に理解を深めていただくことを目的としています。

統合報告書2024のポイント

イントロダクション

当社は2024年7月に社名を変更しました。さらに10月にはホールディングス体制から事業会社への大きな変革を遂げました。本章ではこれまでの当社の価値創造のあゆみ、事業における強みを財務ハイライトとともに紹介し当社のイメージをわかりやすく表現しました。

成長戦略

従来の統合報告書からコンテンツをさらに充実させました。将来のありたい姿を目指し、CFOをはじめとする各取締役のメッセージや、各事業の担当役員によるSWOT分析に基づいた長期的展望・中期経営計画を交えて各領域の将来像を語っています。

サステナビリティ戦略(ESG)

本年の統合報告書では、地球環境への負荷軽減の取り組み、地域社会への貢献とともに、これまで以上に人財教育、人財多様性の推進を通じた職場環境づくりについて紹介しています。ガバナンスコンテンツでは、メンバーが刷新した社外役員のガバナンス座談会も特集しました。

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

報告の範囲

- 2023年4月1日から2024年3月31日まで(2024年4月以降に開始した事業活動の内容を含みます)
- 本文中の「当社グループ」「当社」は、(株)カーリットおよびその連結子会社を指します

情報開示体系

財務情報

非財務情報

統合報告書

- 有価証券報告書
- 決算説明会資料
- 株式情報
- 決算短信
- 中期経営計画発表資料
- コーポレート・ガバナンス報告書

CONTENTS

- 01 「株式会社カーリット」は新たなスタートへ
- 03 編集方針・目次

イントロダクション

- 05 At a Glance
- 07 カーリットのあゆみ
- 09 カーリットの強み
- 11 価値創造プロセス
- 13 財務・非財務ハイライト

成長戦略

- 15 CEOメッセージ



- 21 カーリットの事業領域・事業ポートフォリオ
- 23 カーリットグループの成長戦略(中計振り返り&ありたい姿)
- 25 中期経営計画「Challenge2024」と「資本コストや株価を意識した経営」への取り組み
- 27 CFO(財務担当役員)メッセージ
- 29 CTO(研究開発担当役員)メッセージ



- 31 CPO(生産・品質担当役員)メッセージ
- 33 CSMO(経営企画担当役員)メッセージ



- 35 事業別戦略:化学品事業
- 36 事業別戦略:ボトリング事業
- 37 事業別戦略:金属加工事業
- 38 事業別戦略:エンジニアリングサービス事業

サステナビリティ戦略(ESG)

- 39 サステナビリティマネジメント
- 41 マテリアリティのKPI・進捗
- 43 豊かな社会創造への貢献
- 45 気候変動への対応
- 49 安心・安全で生き生きとした職場環境づくり
 - 人事担当役員メッセージ
 - ダイバーシティ&インクルージョン
 - 働きやすい職場環境づくり
 - 健康経営
 - グループ全社の生産・品質リスク管理
- 55 社会との共生
 - ステークホルダーコミュニケーション
 - 人権の尊重
 - クレーム撲滅
 - 地域貢献活動
- 57 信頼性・透明性・収益性のある経営基盤の強化
 - コーポレートガバナンス
- 61 特集 社外役員座談会



- 65 役員一覧
- 67 リスクマネジメント
- 69 コンプライアンス

会社データ

- 71 11年間の主要財務・非財務データ
- 73 会社概要・株式情報

At a Glance

事業

化学品事業

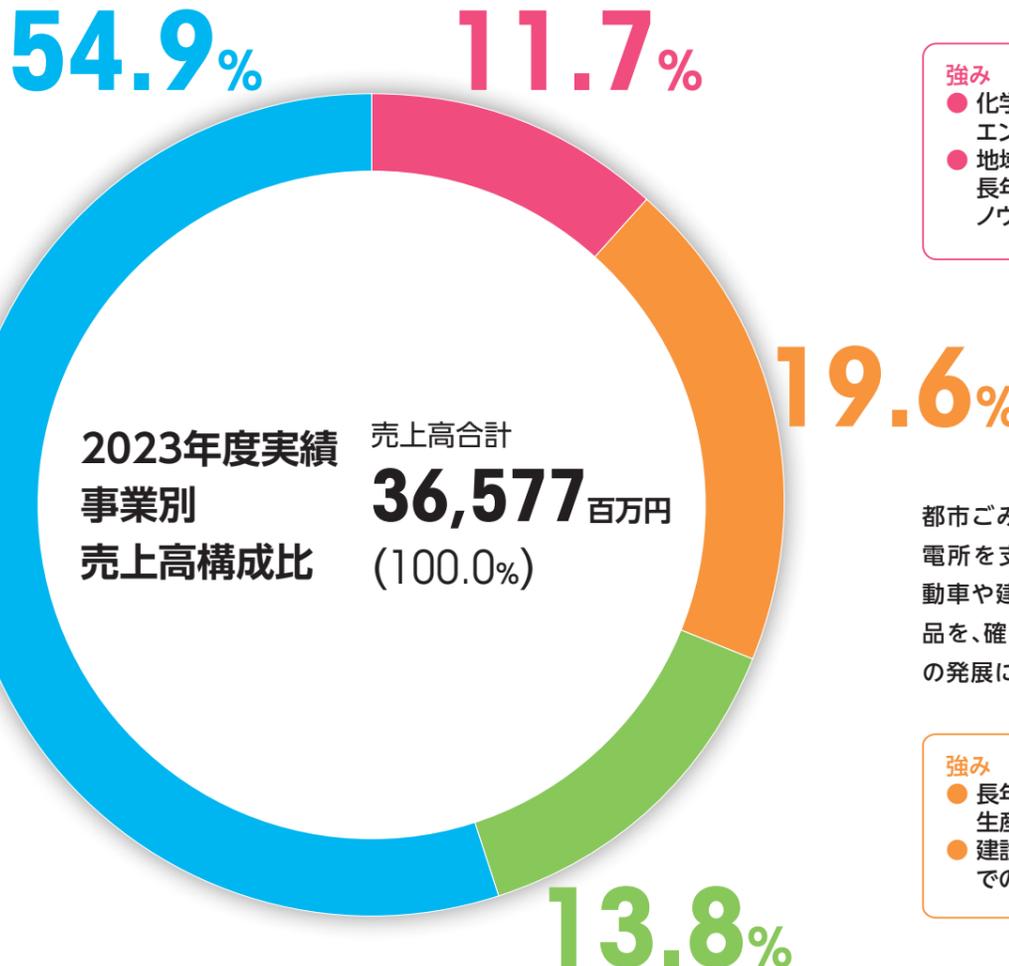
売上高: 20,422百万円
営業利益: 1,690百万円



人々の安全を守る緊急保安炎筒、ロケット推進薬原料である過塩素酸アンモニウム、IT機器に使われる機能性材料やシリコンウェーハ、化学物質から電池デバイスまで様々な評価試験を行う受託評価サービスなど、「化学」にまつわる確かな技術により、人々の暮らしを支えています。

強み

- 長年蓄積した火工品等の製造技術・取扱ノウハウ
- 電気化学に関連した幅広い製品群と信頼性の高い製品開発力



工業用塗料販売・塗装工事請負、上下水、排水処理施設や建築物等の設計・監理、設備の保守・管理や白蟻防除、不動産賃貸など、幅広い事業活動を展開しています。

強み

- 化学品セグメントとのエンジニアリングシナジー
- 地域でのプレゼンス、長年蓄積した構造設計技術・ノウハウ

エンジニアリングサービス事業

売上高: 4,346百万円
営業利益: 818百万円



人々の暮らしの必需品であるペットボトル飲料や缶飲料の受託製造を行っています。充実した生産設備を備え、調合、充填、包装、検査まで一貫した生産システムを実現させ、主として茶製品を安定的かつ効率的に生産・供給しています。

強み

- 利根川と隣接することによる豊富な水資源
- 北関東(群馬県)という好立地による高い物流利便性

ボトリング事業

売上高: 5,150百万円
営業利益: 609百万円



都市ごみ焼却設備やバイオマス発電所を支える耐熱炉内用金物、自動車や建設機械に使われる金属部品を、確かな技術で作り上げ、産業の発展に貢献しています。

強み

- 長年蓄積した耐火・耐熱物の生産技術ノウハウ
- 建設機械向け金属部品市場でのプレゼンス

金属加工事業

売上高: 7,304百万円
営業利益: 461百万円



サステナビリティ



2030年までのCO₂排出削減目標 (2013年度対比)

46%削減

エンゲージメントサーベイ参加率 (2023年度)

98.7%*

従業員数 (2024年3月時点)

1,067人

育児休業取得率 (2023年度)

100.0%

社外取締役比率 (2024年10月現在)

41.6%

*カーリット(旧・カーリットHD、旧・日本カーリット)またはカーリット産業で働く旧・カーリットHD籍と旧・日本カーリット籍の正社員(上記以外の会社に出向している正社員は対象外)

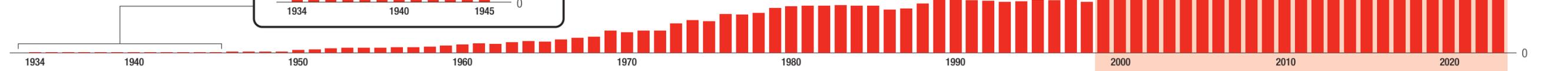
イントロダクション

カーリットのあゆみ

当社は1918年の「カーリット爆薬」の創業から、弛まぬ技術の研鑽によりお客さまに信頼され続ける製品を100年にわたり送り出してきました。

これからも社会に貢献し続ける企業グループとして邁進してまいります。

売上高の推移



カーリットが社会に生み出してきた価値

1918年～

創業と第二次世界大戦後の展開

- 1918年 当時の産業用爆薬は輸入に依存したダイナマイトが主流だったが、創業者浅野総一郎はスウェーデンの会社から自国生産が可能な「カーリット爆薬」の日本における製造販売の特許権を取得。翌年から製造を開始。
- 1928年 会社発展のためには自家用水力発電所の保有が必須と考え、佐久発電所を建設。(現在は1953年に建設した広桃発電所のみ保有・運用。)
- 1946年 運輸省(現 国土交通省)は事故防止のための信号用具の必要性から、信号焰管(発炎筒)の開発を当社に依頼。製造を開始し、大量発注を受ける。
- 1964年 防衛庁(現 防衛省)や東京大学研究所でロケット開発が開始された頃、過塩素酸アンモニウムが固体推進薬原料として着目。カーリット爆薬の主原料として国内で唯一製造していた当社は、固体推進薬用途として開発・製造を開始するようになった。

1983年～

業績低迷からの脱出・新生カーリット

- 1983年 化学技術の蓄積を活用し、国内初の危険性評価試験の委託業務機関となる。消防法危険物確認試験の確立に大きく貢献。
- 1984年 中央研究所(現 R&Dセンター)を建設し、新製品開発に注力。
- 1985年 有機導電材「TCNQ錯体」の開発によりコンデンサ性能向上に貢献。電子材料分野へ進出。
- 1991年 化学品以外の事業拡大の検討により、JCビバレッジ(現 ジューシーボトリング)を設立。
- 1994年 電子産業への注目により、(株)シリコンテクノロジー設立に至る。

2013年～

新生カーリットの確立

- 2013年 カーリットホールディングス設立。純粋持株会社へ移行。
- 2013年 蓄電池の性能・安全性の向上ニーズにより電池試験所を設立。
- 2018年 創業100周年を迎える。
- 2018年 環境保全に配慮した事業を継続するため、広桃発電所の大規模な改修工事を実施。
- M&Aにより事業領域と市場の拡大を図る。
- 2012年 富士商事(株)、並田機工(株)
- 2013年 (株)総合設計
- 2014年 東洋発條工業(株)
- 2024年 カーリットホールディングス株式会社から株式会社カーリットに商号を変更。
- 2024年 株式会社カーリットが、日本カーリット株式会社と株式会社シリコンテクノロジーを吸収合併。

製品・サービスの歴史

※各社の製品・サービスの歴史は、グループ化前のもも含む。

1919
● カーリット爆薬の製造・販売開始

1939
● 研削材「サクランダム」の製造・販売開始

1946
● 鉄道用信号焰管の製造・販売開始

1949
● 除草剤「デゾレート」の製造・販売開始

1951
● 塗料販売を開始

1953
● 繊維用漂白剤「シルプライト」の製造・販売開始

1955
● 紙パルプ漂白用塩素酸ナトリウムの製造・販売開始

1960
● ノーヘム製法によるばね座金の製造・販売開始

1964
● ロケットの固体推進薬原料としての「過塩素酸アンモニウム」の製造・販売開始

1966
● 自動車用緊急保安炎筒「ハイフレヤー」の製造・販売開始

1970
● 塗装業務開始

1971
● 高速道路用信号焰管「ロードフレヤー」の製造・販売開始

1973
● 薄板ばねの製造・販売開始
● 耐熱耐火物用「アンカー」の製造・販売開始

1975
● 次亜塩素酸ソーダ電解発生装置「ハイポセル」の製造・販売開始

1980
● 上下水道施設の構造設計開始
● エンジニアリング・プラント事業等開始

1983
● 金属電極「エクセロード」の製造・販売開始

1985
● 有機導電材「TCNQ錯体」の製造・販売開始

1988
● 精密プレス品の一貫体制を確立

1992
● 1号缶ライン操業開始

1997
● 集塵機部品リテーナの製造・販売開始
● 2号缶ライン・500mlPETライン稼働開始

2001
● 導電性高分子アルミ固体電解コンデンサ「PC-CON」の製造・販売開始

2002
● パワー半導体用基板「STウェーハ」の製造・販売開始

2006
● ガラス破壊具付自動車用緊急保安炎筒「ハイフレヤープラスビック」の製造・販売開始

2007
● HACCP(総合衛生管理製造過程)の認証取得

2010
● 環境に配慮した飲料充填方式「NSライン」導入・稼働

2011
● 3ライン(缶・PET・NS)同時稼働開始

2013
● 電池試験所を設立

2017
● 遠赤外線用光学材料「HTシリコン」を開発
● ロケット推進薬研究施設を建設
● 民間の建築構造設計を開始

2021
● 高平坦度ウェーハ製造事業を開始

2023
● 過塩素酸アンモニウム製造設備増強の開始

2024
● 電池試験の第二試験棟工事を開始

TOPICS 三社統合

事業会社であった日本カーリットは2013年10月以降、ホールディングス体制を敷き、傘下各企業の競争力強化と成長促進のために、グループ経営と事業運営を分離し、各種課題に取り組んできました。その後、10年あまりの持株会社でのグループ経営のノウハウ習得、課題の解決が進み、現中期経営計画「Challenge2024」を推進する過程で、将来を見据えた2030年の目標達成、PBR改善、企業間コミュニケーションにおける課題を解決するために、持株会社体制から事業持株会社体制へ移行することを決定しました。

これからの成長戦略の柱とする日本カーリットとシリコンテクノロジーを合併し、一体となることで経営効率化を図り、グループ全体の成長を目指します。

カーリットの強み

カーリットグループは、お客さまに求められるモノづくりやサービスを提供するための強みを6つの資本として特定しました。これらの資本は、「信頼と限りなき挑戦」の経営理念のもとで培われたものであり、価値創造プロセスで重要な役割を果たします。



人的資本 「無限の可能性をカタチに」を 実践する人財

当社のコーポレートスローガンである「無限の可能性をカタチに」とは、当社の価値創造において重要な要素である「人財」を最もよく表しています。中期経営計画「Challenge2024」では、人的資本投資と人事制度改革に取り組んでおり、果敢に挑戦し行動し、協働を通じて価値を共創する人財の育成をミッションとして掲げています。このように、人的資本の強化を推進することで、さらなる成長を目指しています。

安心・安全で生き活きとした職場環境づくり → P.49

DATA

従業員数:1,067人(2024年3月時点)
女性管理職+候補者層比率:18.1%(2024年3月期)



社会関係資本 100年超の歴史に裏付けられた信頼 多様なマーケットにおけるブランド力

当社は、顧客、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会との継続的な対話を通じて、「信頼」を重要なキーワードとしています。100年企業として長きにわたり、社会を支え、人々の生活に幸せをもたらすことができたのは「信頼」をいただいている企業であるからこそ、と自負しています。また、4つの事業セグメントを有していることから、幅広い分野で社会に貢献することができます。今後もさらなる成長を目指し、事業認知度向上やコーポレートブランドの強化を進めてまいります。社会との共生 → P.55

DATA

IR/SRミーティング件数:43件/6件(2024年3月期)
森林保全活動件数:3件

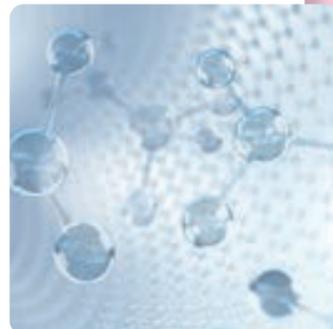


知的資本 基礎研究と蓄積された知見 創造力、開発技術力

中期経営計画「Challenge2024」では、「注力領域」「育成領域」に重点的に取り組み、新たな製品や材料の開発を進めていくことを明確にしています。具体的には、「自社コア技術の進化による新たな製品の開発」と「変化に対応した高付加価値材料の開発」を中心としています。このなかで、特に「エレクトロニクス分野」「モビリティ分野」「ライフサイエンス分野」の3分野に注力し、企業の強みを活かしたサステナブル製品の開発を進めています。これにより、知的資本を強化し、競争力を向上させることを目指しています。CTO(研究開発担当役員)メッセージ → P.29

DATA

製品創出件数:4
特許出願件数:20 ※KPIに基づく2022年からの累計値



製造資本 独自の創造技術力 危険物取扱いノウハウ

当社は、独自性の高い製造資本を持っており、事業推進や社会課題解決に貢献します。産業用爆薬をはじめとする危険物の製造のほか、シリコンウェーハ製造などの一貫生産プロセス技術も強みです。さらに、グループ全体で生産・品質リスク管理を行い、品質向上活動を積極的に推進しています。中期経営計画「Challenge2024」では、約95億円の設備投資を予定しており、老朽化対策、環境負荷低減、生産効率向上に取り組んでいます。これにより、お客さまの信頼と満足を確認することを目指しています。 → P.31

DATA

製造拠点数(連結):14拠点
設備投資額:2,666百万円(2024年3月期)



財務資本 健全な財務体質

中期経営計画「Challenge2024」では、「PBRの向上」を中核となる課題として掲げています。そのために、ROEおよびPERの向上に向けた17の取り組みを行うことが計画されています。これらの取り組みは、当社の健全かつ良好な財務体質を最大限活用した成長投資を行うためのものです。具体的には、IT化の推進、研究拠点の整備、工場イノベーションの推進など、中期経営計画においては、これらの取り組みを積極的に推進していくことを計画しています。CFO(財務担当役員)メッセージ → P.27

DATA

自己資本比率:66.7%(2024年3月期)
配当性向(連結):30.0%(2024年3月期)



自然資本 豊かな水資源 水力発電所の保有

当社は、電解を主力事業の一つとしており、必要とされる大量の電力を補うため自社で水力発電所を保有しています。この発電所は、川底の高低差を利用しているため、自然環境に与える影響は少なく、クリーンエネルギーを生み出すことができます。また、サステナブルな調達や輸送の効率化など、サプライチェーン全体で環境負荷を低減する取り組みも進めています。豊かな社会創造への貢献 → P.43

DATA

再生可能エネルギーによる発電量:8,551千kWh(2024年3月期)



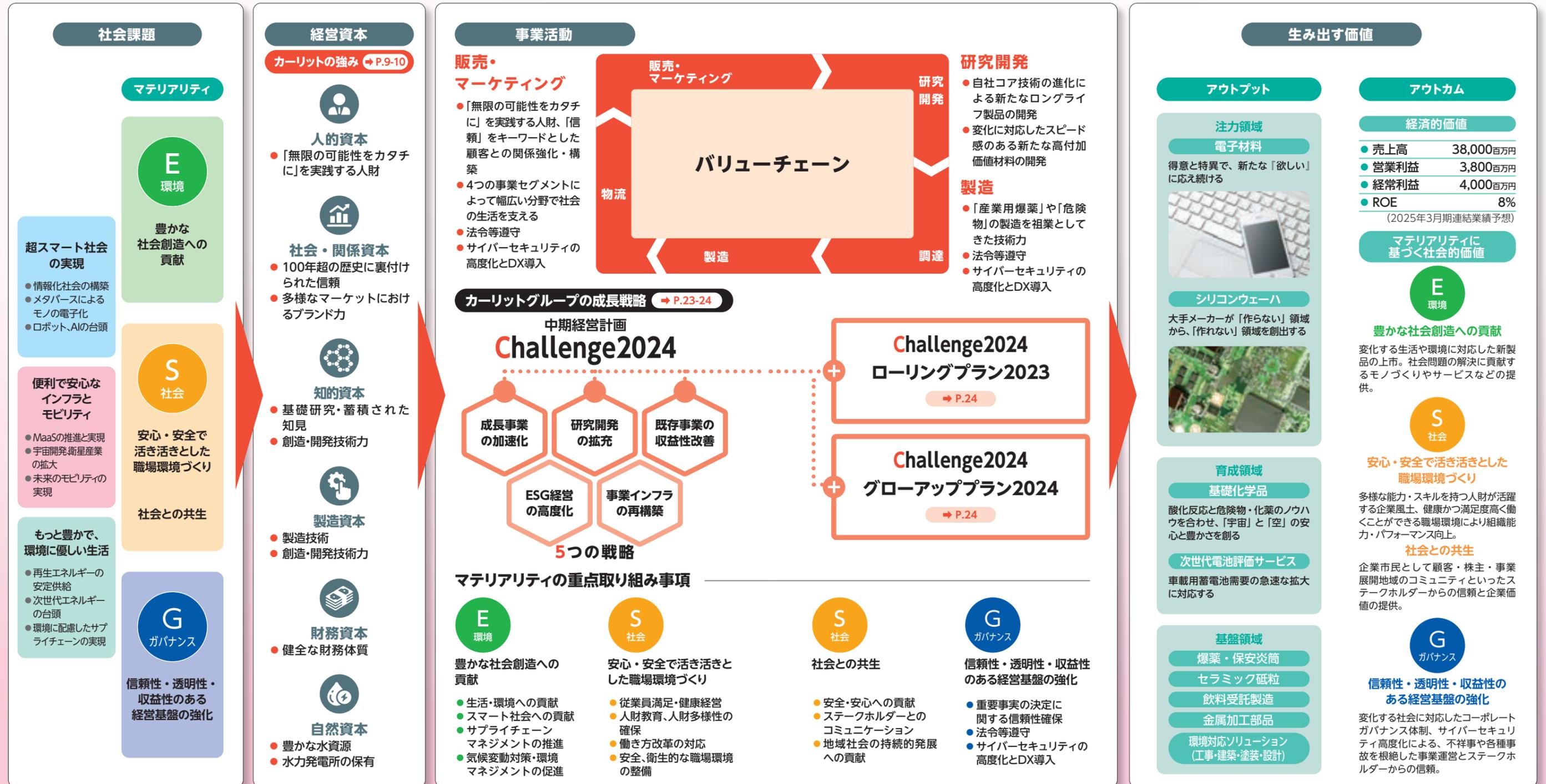
価値創造プロセス

カーリットグループは、創業当時から社会と人びとに貢献することを使命と
考え、事業活動を通じた価値創造に挑戦し続けています。

経営理念を実現するために2030年のありたい姿を設定し、中期経営計画
「Challenge2024」における5つの戦略を通じ、社会課題の解決による価値
創造に取り組んでまいります。

2030年のありたい姿

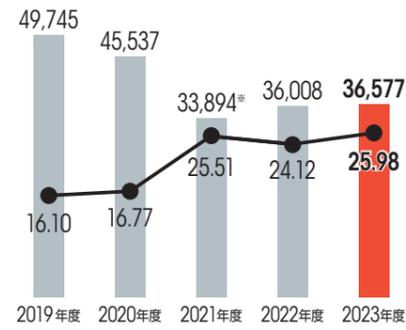
持続可能な社会に貢献するために、“化学”と“技術”の力を合わせ、
人びとの幸せな暮らしを支えたい



財務・非財務ハイライト

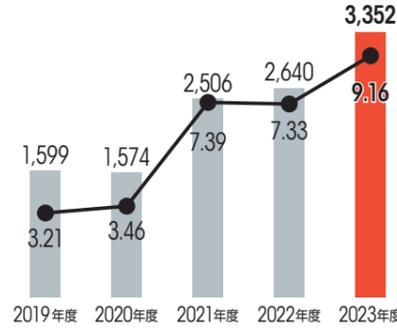
財務ハイライト

■ 売上高 (百万円)
● 売上総利益率 (%)

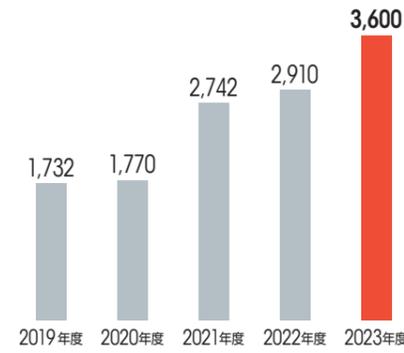


※ 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

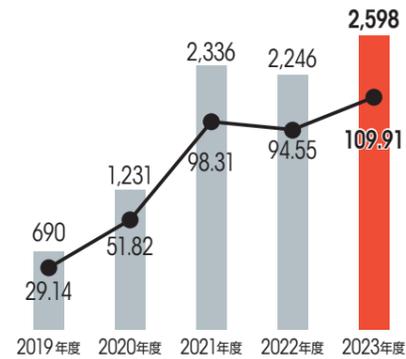
■ 営業利益 (百万円)
● 営業利益率 (%)



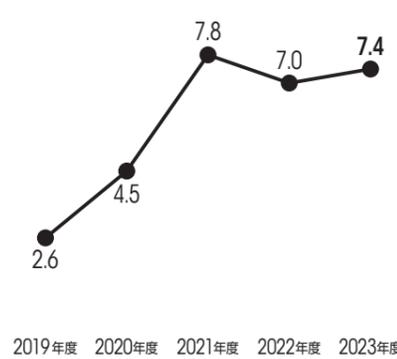
経常利益 (百万円)



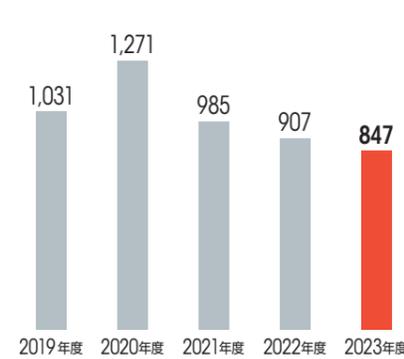
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)
● 1株当たり当期純利益 (円)



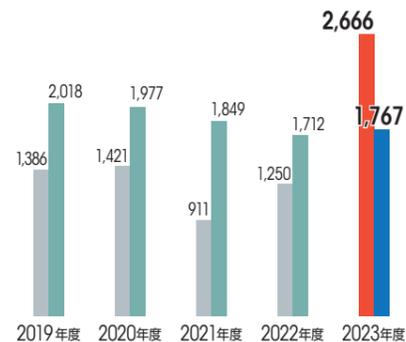
● ROE (自己資本当期純利益率) (%)



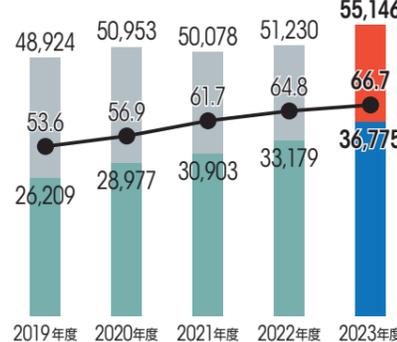
研究開発費 (百万円)



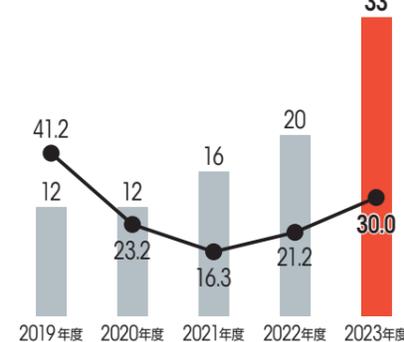
■ 設備投資額 (百万円)
■ 減価償却費 (百万円)



■ 総資産 (百万円) ■ 純資産 (百万円)
● 自己資本比率 (%)

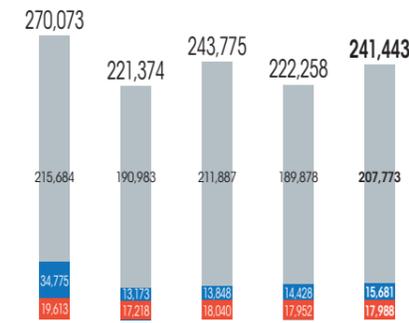


■ 1株当たり配当金 (円)
● 連結配当性向 (%)



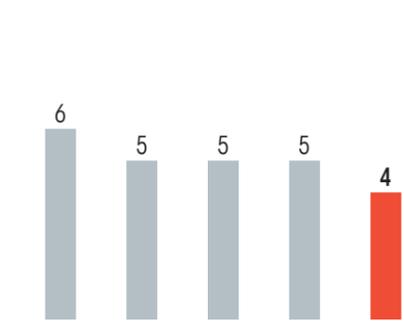
非財務ハイライト

GHG (温室効果ガス) 排出量*1 (t-CO₂)
■ Scope1 ■ Scope2 ■ Scope3



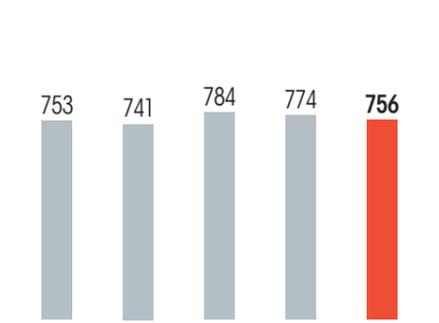
GHGプロトコルの指針に基づき、2020年度実績よりサプライチェーン排出量(Scope1,2,3)の算定を開始し3年目となり、算定精度も向上してまいりました。GHG排出量(Scope1+2)は2013年度比38%程度減少しました。

NOx排出量*2 (t)



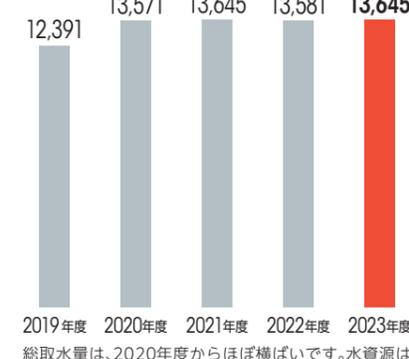
NOx排出量は、2020年度からほぼ横ばいでした。主な排出源はLNGボイラーで、生産活動が安定していることによります。

総エネルギー投入量*3 (TJ)



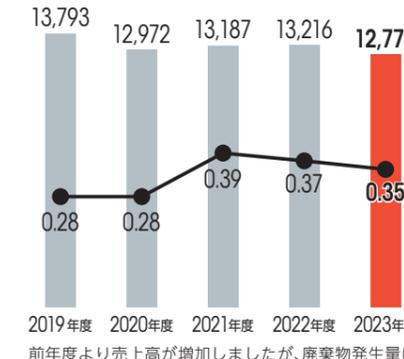
総エネルギー投入量は、2021年度から若干減少傾向にありますが、ほぼ横ばいで、生産活動が安定していることによります。電力系は減少し、燃料系は変化ありませんでした。

■ 総取水量*4 (千m³)



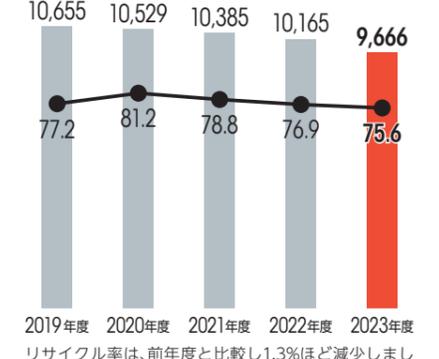
総取水量は、2020年度からほぼ横ばいです。水資源は当社グループにとって製品生産のための重要な原材料でもあり、各水源の取水を管理し、重要な水資源を無駄に消費しないよう努めています。

■ 廃棄物発生量*3 (t)
● 単位売上当たり (t/百万円)



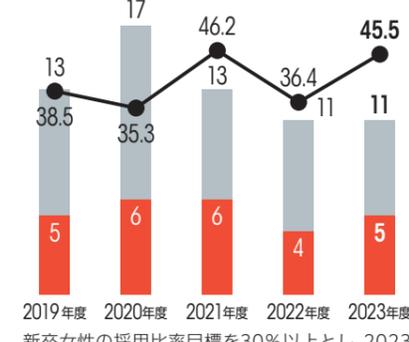
前年度より売上高が増加しましたが、廃棄物発生量は減少しました。不良品発生低減、歩留り向上の活動によりです。

● リサイクル率*3 (%)
■ リサイクル量 (t)



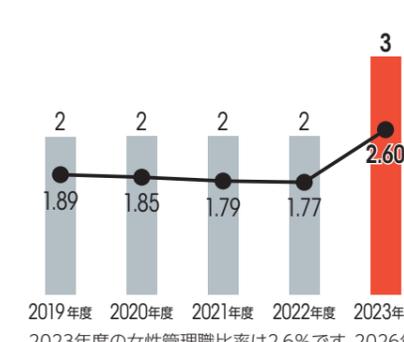
リサイクル率は、前年度と比較し1.3%ほど減少しました。廃棄物削減の取り組みにおいて、リサイクル量も減少したことによります。

■ 新卒入社者(大卒以上)採用数*5 (人)
■ うち女性 (人) ● 女性採用比率 (%)



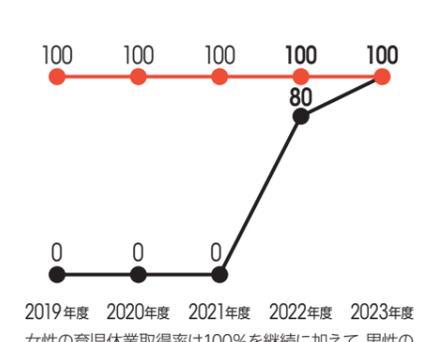
新卒女性の採用比率目標を30%以上とし、2023年度までの累計新卒女性採用比率は38.9%です。今後も30%以上の比率を維持していきます。

■ 女性管理職*6 (人)
● 女性管理職比率 (%)



2023年度の女性管理職比率は2.6%です。2026年度には管理職比率5%台を目指し、将来的に経営の意思決定に関わる女性社員を育成していきます。

育児休業取得率*6 (%)
● 男性 ● 女性



女性の育児休業取得率は100%を継続に加えて、男性の育児休業取得率向上のため、出生時育児休業期間の有給化などを進めてまいりました。それにより、2023年度は2週間以上の男性育児取得率が100%となりました。

※1 カーリットホールディングス(株)、日本カーリット(株)、ジェーシーボトリング(株)、(株)シリコンテクノロジー、並田機工(株)、東洋発條工業(株)、富士商事(株)の実績
 ※2 日本カーリット(株)、ジェーシーボトリング(株)の実績 ※3 日本カーリット(株)、ジェーシーボトリング(株)、(株)シリコンテクノロジー、並田機工(株)、東洋発條工業(株)、富士商事(株)の実績
 ※4 日本カーリット(株)、ジェーシーボトリング(株)、(株)シリコンテクノロジー、並田機工(株)、東洋発條工業(株)の実績 ※5 カーリットホールディングス(株)の実績
 ※6 カーリットホールディングス(株)、日本カーリット(株)の実績 ※1~※6の社名は2023年度時点の社名

CEOメッセージ

「改革」と「成長」で 継続的な企業価値向上を 目指していく

代表取締役兼社長執行役員
金子 洋文



事業持株会社体制への移行

2024年10月、当社は、子会社である日本カーリットとシリコンテクノロジーの2社を吸収合併し、事業持株会社「株式会社カーリット」として新たなスタートを切りました。

2013年、当社グループではM&Aの推進により拡大するグループ経営に対応するため、経営管理と事業運営の機能を分離し純粋持株会社体制へ移行しました。傘下に事業会社を並列に配置しカーリットホールディングス(HD)が経営管理に特化することで、カーリットグループとして競争力の強化と成長の促進に取り組んでまいりました。

しかしながら、持株会社と事業会社とで財務・総務・人事などの一部管理部門が二重に存在している状況が続くとともに、持株会社として切り離れたことで社内コミュニケーションに齟齬が生じることが

多くなりました。各事業を取りまとめる経営管理機能としてHDが効果的だと感じる一方、会社間の違和感がグループ全体に波及していくのでは、という危機感が生まれました。円滑な情報共有と意思疎通が難しくなったことは、純粋持株会社体制の導入に伴うデメリットであったと振り返っています。

2021年からは、組織間の壁を取り除き「風通しの良い会社にする」ことを重点目標として掲げ、工場訪問や年始挨拶など様々な機会を活かして社員の皆さんにコミュニケーションの大切さを説明しました。直近2022年度から2023年度の好業績は、組織間の情報共有や意思疎通がスムーズになったことも要因の一つであったと考えています。

そして2023年、中計の業績目標を前倒しで達成できたこともあり、以下2点を軸に事業持株会社体

制への移行を決断しました。

①10年にわたりHDの下で構造改革や財務体質の改善といった経営課題に取り組み、当初の目的であった課題の克服に一定の目途がつ

いたこと

②PBR改善に向けさらなる意思決定の迅速化・管理部門のスリム化・人員のリバランスを図るためには組織体制の変更が必要であること

グループ経営はカーリットの強み

2024年10月から、グループ全体の経営管理機能は事業会社に統合されることとなります。当社グループが目指す「2030年のありたい姿」として、「持続可能な社会に貢献するために化学と技術の力を合わせ、人々の幸せな暮らしを支えたい」を掲げています。今までHD体制で取り組んできた経験は努力の結晶として、私も含めた従業員全員に息づいています。10年前の事業持株会社体制(日本カーリット体制)に戻るのではなく、この10年間で培ってきたグループ経営の思想、蓄積した管理ノウハウを基盤にすることで、グループ経営の一層の効率化、成長戦略の実行を加速させ、新たな成長を続けてまいります。

カーリットは歴史ある化学品メーカーとして創業以来、広く産業の発展や豊かな生活の実現に貢献してきました。1990年以降は事業の多角化

を進め、祖業である「化学品」に加え「ボトリング」「金属加工」「エンジニアリングサービス」と多様な事業を展開しています。この3つの事業セグメントは基盤領域として安定した収益を生み出し、極めて重要な役割を担っています。中計「Challenge2024」で導入した事業ポートフォリオ経営は、安定した基盤領域で生み出したキャッシュを、注力・成長領域の事業に振り分けていくことでイノベーションを創出し、長期ビジョン達成を目指すという戦略です。HD体制の下で培った目指すべきビジョンの共有、それぞれの役割の認識は、新しいカーリットの強さになっていくと信じています。三社が統合した「株式会社カーリット」と3つの事業セグメントが一丸となることで、社会課題の解決、持続的成長、そして企業価値の向上に取り組んでまいります。

やるべきことを見定め、自信をもって改革を進める

当社が創業から今日まで100年以上にわたり存続・発展することができたのは、①お客さまに真摯に向きあい、技術を磨く努力を怠らない真面目な社風、②祖業から続く爆薬製造をはじめとする化学品製造のなかで受け継がれてきた安全第一の思想、高品質へのこだわり、そして③それらに基づき築き上げて

きたお客さまとの強い信頼関係——を守り続けてきた結果だと考えています。

そしてこれらを原動力に、これまで多様な製品開発を通じて産業の発展や豊かな生活の実現に貢献してきました。しかし近年は、新たな柱となる事業に育つような製品が現れていません。これは思い切った成長投

資が実行できていなかったためだと反省しています。

当社は爆薬や特殊な化学品製造などニッチな製品を多く扱うことから、様々な製品群で市場No.1のポジションを長く維持しています。競合が少ない安定した市場での事業展開は恵まれた環境といえますが、一方、外部環境の変化に対応していく挑戦のハ-

ドルを上げてしまった面もあるのではないかと懸念しています。事業環境が厳しさを増している昨今、グループ理念である「信頼と限りなき挑戦」に立ち返り、持続的な成長と社会的な使命を果たす企業となるためには何が重要であるかを見定め、迅速に行動に移していく必要があると考えています。

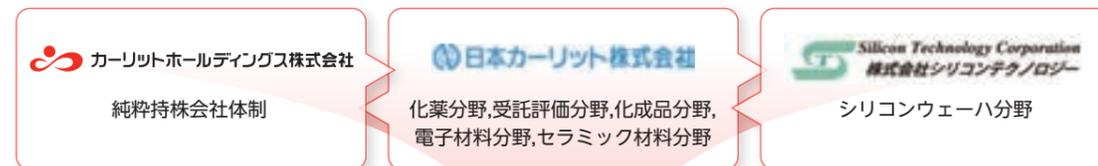
2030年、カーリットのありたい姿

成長戦略を策定するにあたり、まずグループの社会的役割・責任を確認し、達成すべき社会的使命や理想とする組織像を存在意義(パーパス)・価値観として宣言しました。➡ P.11-12

カーリットは創業当時から「社会と人々に貢献することが使命」と考え事業を展開してきました。まさに今日のサステナビリティの考えにつながるもので、今後もこの根本部分が変化することはありません。しかし昨今、企業に対し社会課題の

解決を求める機運が高まっているなか、改めて言語化し当社グループの存在意義を社内外に共有することで、様々な市場・業界に属するグループ社員の志を一つにしたいと考えました。中計「Challenge2024」で定めた「2030年のありたい姿」や存在意義・価値観は、持続可能な社会の実現を目指し成長戦略とサステナビリティを両立していくというカーリットの決意表明です。

2024年10月1日 新体制



6分野の化学品事業を行う事業持株会社体制に移行



「社会課題の解決」と「事業成長」

「2030年のありたい姿」を実現するためには、未来を見据えた社会課題を想定し、私たちが考える未来の社会、創造する理想の社会を描き、そこから今

何をすべきかを考えるバックキャストのアプローチが必要です。私たちの強みを生かし新たな価値を提供できる社会課題として、以下の3つに挑戦してい

きます。既存の技術・事業の枠を超えたイノベーションが求められるテーマですが、夢と希望に満ちた未来を実現するため、長年培った技術力と熱い想いでチャレンジしていきたいと考えています。

超スマート社会の実現

これからの社会はパワー半導体や先端パッケージングをはじめエレクトロニクスや半導体産業の発展により仮想現実、ロボット、AI、超高速通信網などが日常生活で活躍し、便利で快適な生活空間が実現する未来を描いています。カーリットでは導電性高分子をはじめとした電子材料や、高付加価値シリコンウェーハを研究、開発、提供することで様々な電子デバイスの高性能化を支援し、超スマート社会の実現と発展に寄与できるよう注力してまいります。➡ P.21、P.29①

便利で安心なインフラとモビリティ

カーボンニュートラルの実現に向けEVの普及拡大が進む未来の社会では、EVの機能性・快適性も飛躍的に高まっているでしょう。また宇宙に目を向けると、2030年には宇宙開発が進み、国内でも民間

ビジネスが大きく花開いている可能性が高いと予測しています。

当社グループはH-IIA、H3 ロケットに装着される固体ロケットブースター、防衛産業用途の固体推進薬の主原料として使用される過塩素酸アンモニウムを製造する国内唯一のメーカーです。宇宙開発が進むことで必要とされる推進薬原料の安定供給は私たちの重要な役割です。また世界的にEV開発が加速するなか、当社の電池評価試験技術がEVの発展・普及に貢献し、脱炭素・循環型社会の実現にもつながると考えています。➡ P.21、P.29②

もっと豊かで環境に優しい生活

化石燃料に替わるクリーンエネルギーの採用拡大は世界的な課題です。次世代に引き継げる豊かな環境の実現にはカーボンニュートラルは避けて通れません。当社は、再生可能エネルギーを活用した水電解によるグリーン水素の製造に向けNEDO委託研究事業を進めるなど、祖業である電解技術を活かしたクリーンエネルギーの普及・拡大への貢献を目指しています。➡ P.21、P.30③

ビジョン実現の鍵は「人財」

当社グループがビジョンの達成を目指すうえで、重要になるのは「人財」です。お客さま・パートナーとの信頼関係も、人がいなければ成り立ちません。当社はメーカーであることから製品力や技術力が重要になります。しかし、事業を通じて社会課題の解決を果たしていくためには、市場・お客さまのニーズと向き合って新たな製品・ソリューションを提案できる「人財」が必要です。

こうした優秀な人財の確保・定着は、持続的な成長のためにも重要な課題であり、経営者としては業績追求とともに取り組むべき両輪のテーマと考え

ています。現在推進中の中期経営計画においても基本戦略「ESG経営の高度化」のなかでエンゲージメントの向上、人財育成の充実、ダイバーシティの推進にKPIを設定するなど、安心・安全で活き活きとした職場環境づくりに注力しています。

従業員の価値観は多様化し、組織としても年功序列、会社都合の人事異動といった従来のマネジメントは通用しません。一人ひとりの関心・意欲・能力に応じた配置、個人のキャリアプランを考慮した教育プログラム、頑張った人が報われる魅力ある報酬体

系など、新しい時代に相応しい人財マネジメントへの転換が求められています。新しい仕組みを構築していくための第一歩として2024年4月に評価制度

の全面的な見直しを行いました。従業員にとって納得感のある制度を目指し、今後もさらに内容を充実させていきたいと考えています。 ➡ P.49-54

中期経営計画「Challenge2024」の総仕上げ

9か年の長期目標である「2030年のありたい姿」達成に至る具体的な道筋として、3か年単位で、Stage1(基盤強化)➡Stage2(投資促進)➡Stage3(収穫と飛躍)と、中期経営計画を着実に実行していくロードマップを策定しました。

2022年3月期にはStage1(基盤強化)として中期経営計画「Challenge2024」をスタートし、既存の事業、製品群を成長させ、価値を生み出すことをテーマに「成長事業の加速化」「研究開発の拡充」「既存事業の収益性改善」「ESG経営の高度化」「事業インフラの再構築」という5つの戦略に基づく取り組みを進めてまいりました。

新たな試みとして計画の立案・管理のPDCAサイクル(計画・実行・振り返り・次期の目標策定)を回し、計画2年目には初年度活動の振り返りから「ローリングプラン2023」を策定し、新たにROE、PER向上を目指す施策として「営業利益率+3%アップ」、「管理部門・子会社の整理統合」、「生産設備増強」などを追加していきます。「ローリングプラン」を含めた2年間を総括する

と、資本収益性の改善は十分といえないものの中計最終年度の利益目標を1年前倒しで達成し、順調に推移しています。ローリング形式によって計画を見直し、計画進捗にあわせた施策や市場に求められている施策を追加したことが有効だったと振り返っています。

さらに最終年度は利益目標を38億円に上方修正し、目標達成をより確実にするため「グローアッププラン2024」を策定しました。将来の当社の姿としてPBR 1.2倍以上、ROE 10~12%を掲げる等、資本収益性と市場評価の分析を加えたことが特徴です。また政策保有株式について連結純資産比率15%未満(26年度末)を目指す縮減方針や、さらなる設備・成長投資の推進、株主への還元方針などを新たに示しました。

中計「Challenge2024」の総仕上げに向けた課題は、開発案件の進捗です。2026年3月期からはじまる次期中計、さらに2030年に向け、化学品・半導体分野での新たな事業の確立を目指し、特に「電極」、「電子材料」、「光・半導体」に注力し取り組みを進めてまいります。 ➡ P.23-24

2030年へのロードマップ

事業ポートフォリオのなかで安定的な収益源となる「基盤領域」で創出したキャッシュを、成長事業である「注力・育成領域」に投入していくことでビジョン達成を目指していく成長戦略は今後も変わりません。2030年の最終目標として営業利益

50億円以上、ROE12%以上を目指しています。 ➡ P.25-26

「基盤領域」の事業群であるボトリング事業、金属加工事業、エンジニアリングサービス事業については、老朽化更新や生産効率の向上、人的資本投

資など既存製品群の収益性や事業安定性の向上を目指し、着実に取り組みを進めてまいります。

「注力・育成領域」の事業群である化学品事業の電子材料、シリコンウェーハ、次世代電池評価サービス、ロケット固体推進薬原料(基礎化学品)については、2030年までに急拡大が見込まれる成長市場をターゲットとしており、積極的に資金を投入し収益をあげ、マーケットでの地位を確立することが重要だと考えています。

一方、2030年に向けた課題としては、中計と同様に新規事業の創出が挙げられます。研究はトライ&エラーの繰り返しであり一定の時間を要するものですが、テーマの絞り込みと研究開発投資を続けながら2030年までに一つでも多くの案件の上市を実現したいと考えています。

投資については、「Challenge2024」では当初3年間で90億円(基盤領域55億円、注力・育成領域20億円、DX15億円)を想定していました。しかし2024年3月期時点で、宇宙・防衛・電池関係を含め

CEOの役割は、水先案内人

今日のように事業環境が急速に変化するなか、意思決定においては常に優先順位を確認し、迅速に決断することが必要となります。特に大型投資は慎重さが重要でありながら、時には市場環境にあわせた大胆な決断が必要です。中計「Challenge2024」期間に決断した投資案件は、当社グループにとって今後の成長を左右する案件であり、2030年の目標達成に向けて重要な役割を果たす投資になると期待しています。

2030年のありたい姿の実現に向け、設備投資・研究開発投資・人的資本投資などの「改革」と「成長」を



注力・育成領域に60億円、老朽化対策を含め基盤領域に25億円、DX投資に10億円と、計画作成時よりも資金を投入する案件が明確になりました。Stage2「投資促進」を掲げる次期中計期間においては、高い収益性を期待する注力・育成領域投資、安定収益や省エネ効果等を重視する基盤領域投資といった考え方をベースに、大型案件も含め積極的に投資について検討してまいります。

実行し、次の世代に「より良いカーリット」として残すことが、私たち経営陣の使命です。そして次の世代はさらにその次の世代へとバトンを渡し、それが200年企業を目指す挑戦のなか、「カーリット」として引き継がれていくことが大切だと考えています。

当社グループは、安定的な収益基盤の構築とともに果敢な成長投資を推進することで、企業価値向上、持続的成長にしっかりとつなげてまいります。今後も、長期の視点で当社に注目いただき、引き続きご支援・ご協力を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

カーリットの事業領域・事業ポートフォリオ

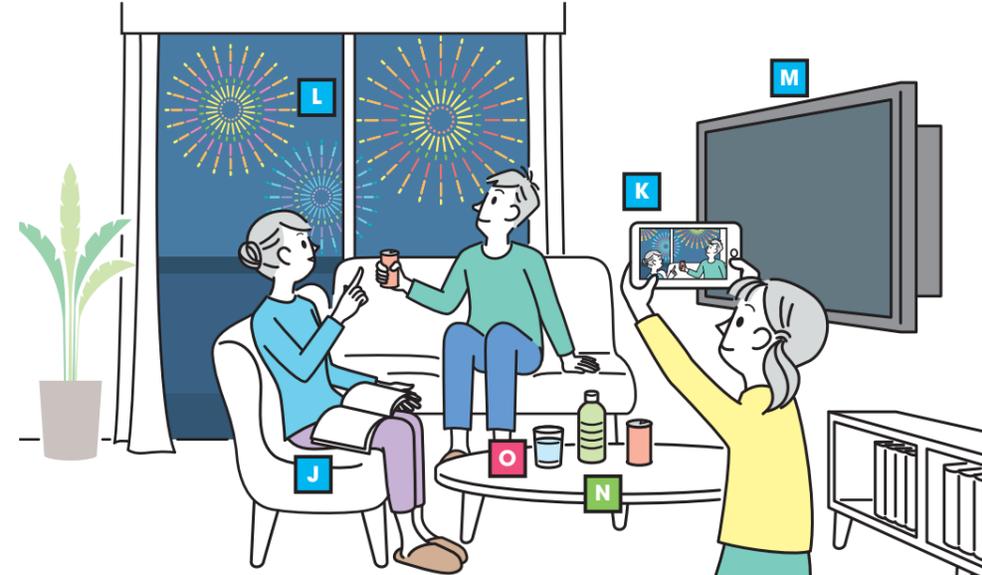
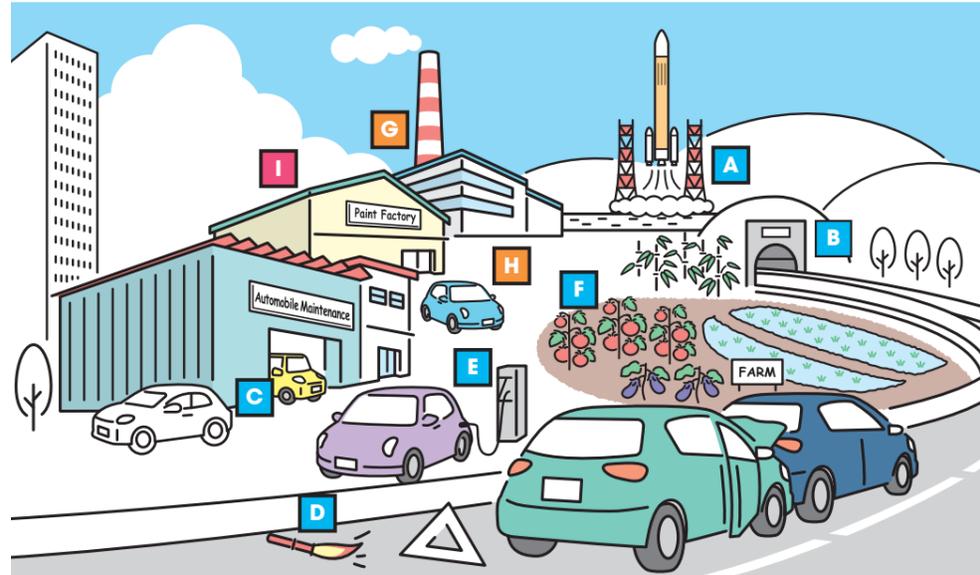
当社は、化学品事業・ボトリング事業・金属加工事業・エンジニアリングサービス事業の4つの事業を柱としています。2023年度は、電子材料分野とシリコンウェーハ分野は世界的な半導体需要低迷の影響を受けたものの、そのほかの事業分野についていずれも堅調に推移し、過去最高益を達成いたしました。今後も幅広い事業領域の強みを活かし、社会から必要とされる製品・サービスの提供を通じて産業の発展と人びとの豊かな暮らしを支えてまいります。



E 電池試験所
(受託評価分野)



M 半導体用シリコンウェーハ
(シリコンウェーハ分野)



O 構造設計 (株総合設計)



G 耐熱炉内用金物
(並田機工株)

化学品事業

人々の安全を守る緊急保安炎筒、ロケット推進薬原料である過塩素酸アンモニウム、IT機器に使われる機能性材料やシリコンウェーハ、化学物質から電池デバイスまで様々な評価試験を行う受託評価サービスなど、「化学」にまつわる確かな技術により、人々の暮らしを支えています。

- A** ロケット推進薬原料 (化成品分野) **育**
宇宙事業を担うロケットや防衛用のミサイルの固体推進薬原料となる過塩素酸アンモニウムは、国内で唯一当社が製造しています。
- B** 産業用爆薬 (化成品分野) **基**
トンネル掘削等の土木工事やセメント原料の石灰石の採取に使用される安全性の高い産業用爆薬を製造しています。

- C** 研削材 (セラミック材料分野) **基**
自動車、鉄鋼、半導体用シリコンウェーハなどで必要とされる研削砥石、研磨布紙、耐火材の原料として使用される研削材を製造・販売しています。
- D** 信号用火工品 (化成品分野) **基**
自動車用緊急保安炎筒、高速道路用信号管は、事故や故障の際に身の安全を守るために使用されます。
- E** 電池試験 (受託評価分野) **育**
電気自動車などに使用されるリチウムイオン二次電池等の蓄電池の充放電サイクル試験・性能試験・安全性試験の受託を行っています。
- F** 農業薬品 (化成品分野) **基**
安全で強力な除草剤デゾレートをはじめ、うどんこ病などの治療・予防薬、天然成分を多く含んだ肥料など自然環境にやさしい製品を扱っています。

- J** 漂白剤 (化成品分野) **基**
紙パルプの漂白剤として使用される塩素酸ナトリウムや繊維の漂白剤として使用される亜塩素酸ナトリウムを販売しています。
- K** 保護フィルム (電子材料分野) **注**
携帯電話のディスプレイなどに貼る保護フィルムに使用されるイオン導電性付与剤(CIL)は、静電気を除去し、ほこりの付着を防ぐ効果があります。
- L** 花火原料 (化成品分野) **基**
日本の伝統文化である花火を支援するため、火工品・花火製造者向けの火薬原料・工業薬品を製造・販売しています。
- M** 半導体用シリコンウェーハ (シリコンウェーハ分野) **注**
テレビ、エアコンなどの家電機器、オーディオ機器、パソコン、携帯電話、自動車などに使用される半導体デバイス用基板としての半導体シリコンウェーハを製造・販売しています。

ボトリング事業

人々の暮らしの必需品であるペットボトル飲料や缶飲料の受託製造を行っています。充実した生産設備を備え、調合、充填、包装、検査まで一貫した生産システムを実現させ、主として茶製品を安定的かつ効率的に生産・供給しています。

- N** ペットボトル・缶飲料 (ジェーシーボトリング株) **基**
お茶やコーヒー系飲料の受託製造を行っています。

金属加工事業

都市ごみ焼却設備やバイオマス発電所を支える耐熱炉内用金物、自動車や建設機械に使われる金属部品を、確かな技術で作り上げ、産業の発展に貢献しています。

- G** 耐熱炉内用金物 (並田機工株) **基**
セメント工場や化学工場、高炉、都市ごみ焼却炉、産業用プラントなどで、耐火物を保持・固定するための耐熱炉内用金物を製造・販売しています。
- H** 各種金属スプリングおよびプレス品 (東洋発條工業株) **基**
自動車や建設機械等に使用されるばね座金などの各種金属スプリングおよびプレス品を製造・販売しています。

エンジニアリングサービス事業

工業用塗料販売・塗装工事請負、上下水、排水処理施設や建築物等の設計・監理、設備の保守・管理や白蟻防除、不動産賃貸など、幅広い事業活動を展開しています。

- O** 構造設計 (株総合設計) **基**
上水・下水処理の巨大な水処理施設に代表される大規模複合構造物などの構造設計を行っています。
- I** 塗料販売・塗装工事 (富士商事株) **基**
工業用、重防食用を中心とした各種塗料の販売、自社工場での塗装業務、お客さまの工場内での塗装請負など、様々な塗料・塗装のニーズにお応えしています。
- 建築・設備工事 (カーリット産業株・南澤建設株) **基**
カーリット産業は、設備保全・建設業務を、南澤建設は、建築工事・土木工事の設計・施工を行っています。

事業ポートフォリオ

マーケット動向から予測した成長性と、当社の強み、そして収益性をもとに「育成領域」「注力領域」「基盤領域」を設定しています。これら3つの事業ポートフォリオに対し、ヒト・モノ・カネのリソースを適切に集中させることで、収益性の向上と新規事業の創出が可能な経営を進めます。2030年の営業利益50億円は、「注力・育成領域の成功」と「基盤領域の収益性改善・強化」の両方を達成することで、初めて実現する目標です。事業ポートフォリオ経営を進めるなかで、注力・育成領域にリソースを集中させていきます。その実現には、基盤領域事業による確固たる下支えが必須です。カーリットグループが一丸となり、「育成」「注力」「基盤」の3つの領域すべての力が合わさることで、2030年のありたい姿を実現したいと考えています。

育成領域

- 2025年3月期以内に注力領域への転換を期待する領域
- 成長加速するための資源配分

次世代電池評価サービス **E**

基礎化学品 **A**

注力領域

- さらなる収益の拡大を見込む領域
- 成長を加速するための集中した資源配分

電子材料 **K**

シリコンウェーハ **M**

基盤領域

- 安定的に企業価値向上に貢献する領域
- 収益源として事業を長期に維持するための資源配分
- 事業ポートフォリオ経営を実行するなかで基盤領域の細分化、改善領域の区別を進める

爆薬・保安炎筒 **B D L** セラミック砥粒 **C**

飲料受託製造 **N** 金属加工部品 **G H**

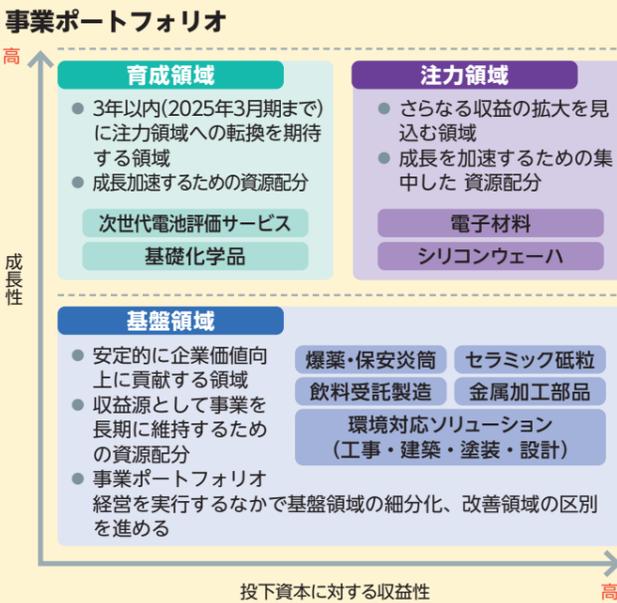
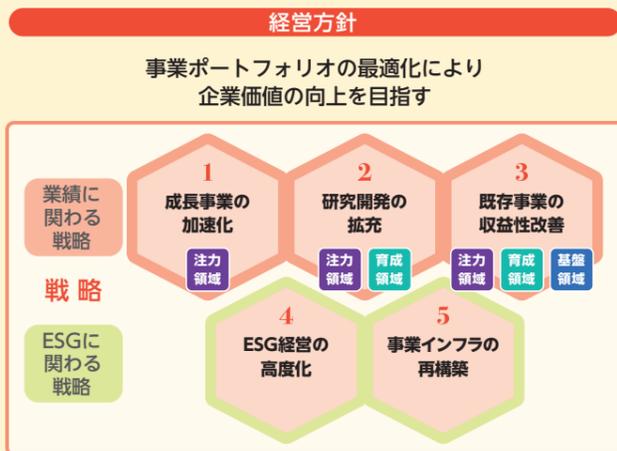
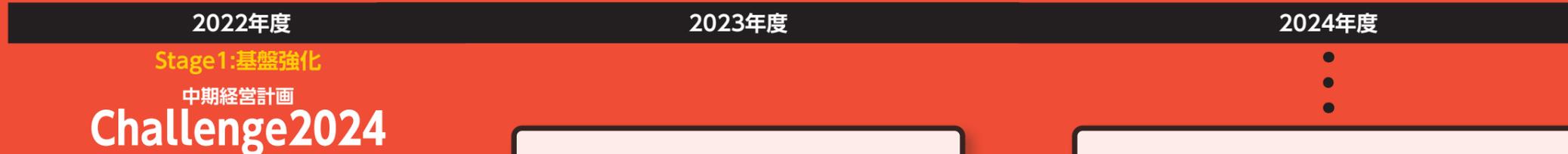
環境対応ソリューション **O I**
(工事・建築・塗装・設計)

カーリットグループの成長戦略(中計振り返り&ありたい姿)

当社が過去から抱えている「内在する課題」を見つめ直すとともに、飛躍の先にある「ありたい姿」を明確にすることで、成長戦略を導き出しました。当社が将来何を目指し、どのような計画と戦略で成長を続けていくのかをご紹介します。

2030年のありたい姿

持続可能な社会に貢献するために、
“化学”と“技術”の力を合わせ、
人びとの幸せな暮らしを支えたい



中期経営計画期間の振り返り

2022~2024年における外部環境の変化

社会・経済環境

- COVID-19による国内外経済活動への影響とそこから回復
- ロシアのウクライナ侵攻長期化や中東紛争過激化による世界情勢の不安定化
- 物流業界 2024年問題による運送コストの変動
- 電子材料や半導体材料の市場在庫調整が続き、需要が低迷

上場企業に対する要請

→ PBR向上を目的とした、資本収益性や市場評価の改善要請

様々な環境変化があり当社事業にも大きな影響を及ぼしましたが、「基盤強化」による強いカーリットグループを目指していく中期経営計画「Challenge2024」に変更はございません。

レビューと浮き彫りとなった課題

2023年度業績は過去最高益となり、中計「Challenge2024」の目標営業利益を前倒して達成しました。要因としては、グループ全体として原材料価格・エネルギーコスト高騰の影響があったものの、適正価格の維持に努め利益志向にこだわった活動の結果であると評価しています。一方、資本コストを意識した経営や資本収益性の改善は道半ばであり、上場企業に要請されるPBR 1倍という目標の達成が引き続きの課題です。

浮き彫りとなった課題を達成するために資本収益性と市場評価に関する分析を行い、「グローアッププラン2024」を改善施策として推進しています。

中期経営計画

「Challenge2024 ローリングプラン2023」

PBR向上を目的に、ROEとPERを高める15点の取り組みを推進

ROEの向上

当期利益 ↑
自己資本 ↓

PERの向上

1
資本コスト ↓ 成長率 ↑

具体的な取り組み

- 営業利益率+3%~up
- 管理部門統合
- 業務見直し・IT化推進
- 退職給付信託の設定
- 子会社の整理・統合
- M&A
- 含み益不動産の売却

- 中期経営計画のローリング
- 値上徹底による低採算事業縮小
- 知的資本投資 / 生産設備増強 (研究拠点整備 / 工場のインバースيون)
- M&A・子会社統合
- サステナブルな製品の開発拡充
- 人的資本投資・人事制度改革
- 管理部門統合 / 迅速な意思決定
- ターゲットIR

中期経営計画

「Challenge2024 グローアッププラン2024」

資本収益性と市場評価に関する分析を行い、目標と改善策を明確化

株主資本コスト: 5~8%

中計最終年度目標: PBR: ~1倍, ROE: 8.0%

将来のポジション: PBR: 1.2倍~, ROE: 10~12%

「資本コストや株価を意識した経営」の推進 → P.25-26

- 事業ポートフォリオに沿った経営の徹底
 - 収益成長への体制確立
 - 成長事業の拡大
 - 新規事業の実現
 - 成長事業の価値向上
 - 新規事業の業績貢献
- #### [2030年のありたい姿に向けて]
- 2030年の営業利益はさらに高い目標(5,000百万円以上)を検討
 - 将来の事業成長に対し、市場からの評価を獲得
 - 株主資本コストを超えた資本収益性の向上

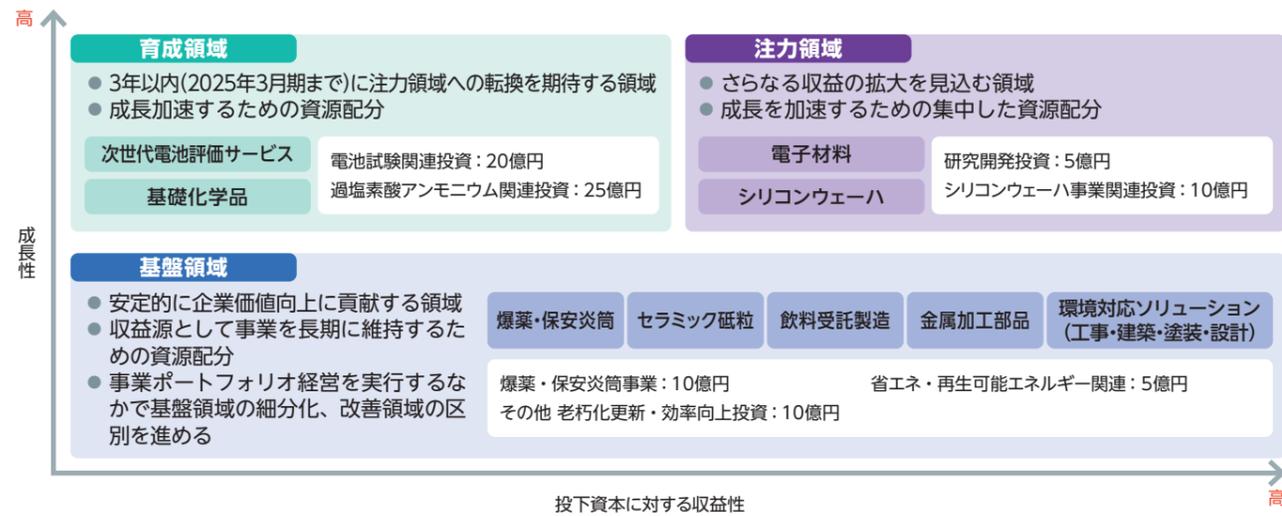
	2021年度実績 (前中計最終年度)	2022年度実績	2023年度計画
売上高	338億円	360億円	380億円
営業利益	25億円	26億円	27億円
ROE	7.8%	7.0%	—
PBR	0.51倍	0.49倍	—

	2023年度実績	2024年度計画
売上高	365億円	380億円
営業利益	33億円	38億円
ROE	7.4%	8.0%
PBR	0.71倍	~1.0倍

中期経営計画「Challenge2024」と「資本コストや株価を意識した経営」への取り組み

2030年のありたい姿として「持続可能な社会に貢献するために、“化学”と“技術”の力を合わせ、人びとの幸せな暮らしを支えたい」を掲げています。2030年に向けたStage1として中計「Challenge2024」を位置付け、あわせて「資本コストや株価を意識した経営」への取り組みを推進することで、ありたい姿の実現を目指してまいります。

事業ポートフォリオ経営に基づく成長ビジョン



2022年度から、「成長性」と「投下資本に対する収益性」を価値基準とした事業ポートフォリオ経営を導入しました。事業ポートフォリオの策定にあたっては、マーケット動向から予測した成長性と、当社各事業の強み、そして収益性をもとに「注力領域」「育成領域」「基盤領域」を設定しています。これら3つの事業領域に対し、ヒト・モノ・カネのリソースを適切に集中させることで、収益性の向上や新規事業の創出を推進する経営を実行します。

本中計「Challenge2024」は、「基盤強化」のステージと位置付け

ています。注力・育成領域を成長させる準備と既存事業・製品群の収益性改善を進めるとともに、ESG経営や事業インフラの再構築などの経営基盤強化をテーマとして掲げ、5つの戦略として推進しています。事業ポートフォリオの最適化は三社統合でさらに明確となり、注力・育成領域へリソースを集中できる環境が整いました。その実現には基盤領域事業による確固たる下支えが必須です。カーリットグループが一丸となり、3つの事業領域すべての力が合わさることで、2030年のありたい姿を実現してまいります。

Stage1「基盤強化」における

5つの戦略

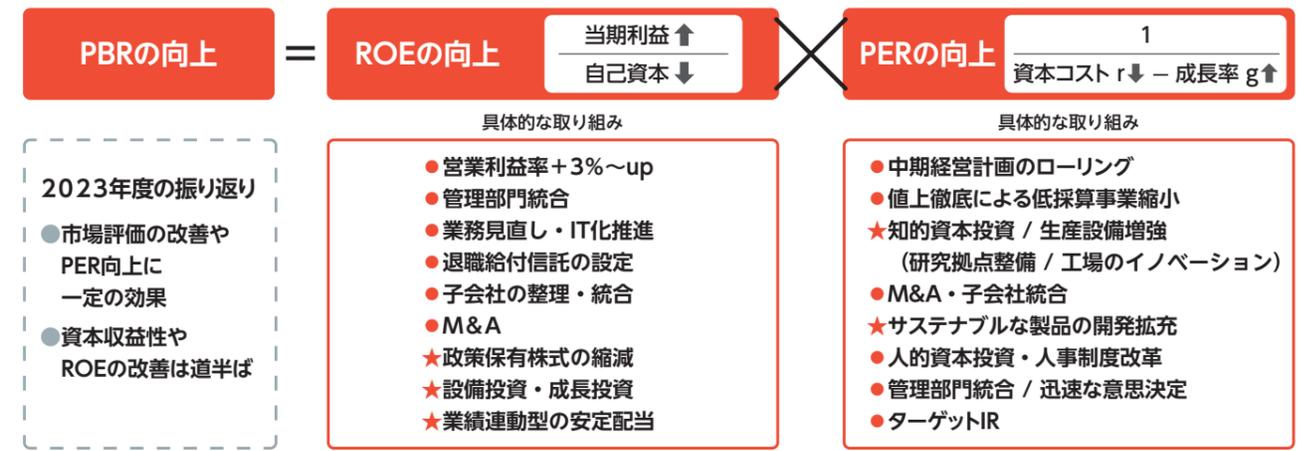


中期経営計画のローリングによる「資本コストや株価を意識した経営」の推進

本中計期間から、「Challenge2024」の達成ならびに経営環境の変化に柔軟に対応することを目的に、毎年ローリング方式にて計画の見直しを行っています。昨年は「ローリングプラン2023」を、今年は「グロースアッププラン2024」を開示しており、市場からの要請が強まっている「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の高度化を狙い、「Challenge2024」をアップデートしています。

まず「ローリングプラン2023」ではPBRの向上を強く意識し、PBRをROEとPERの2つの要素に整理、それをさらに構成要素、ドライバー、検討事項へと分解することで具体的な取り組みを策定しています。その結果、外部環境(為替や株高)に起因する影響も大きいものの、市場評価の改善やPER向上に一定の効果が得られ、PBRの改善が進みました。

「資本コストや株価を意識した経営」への取り組み



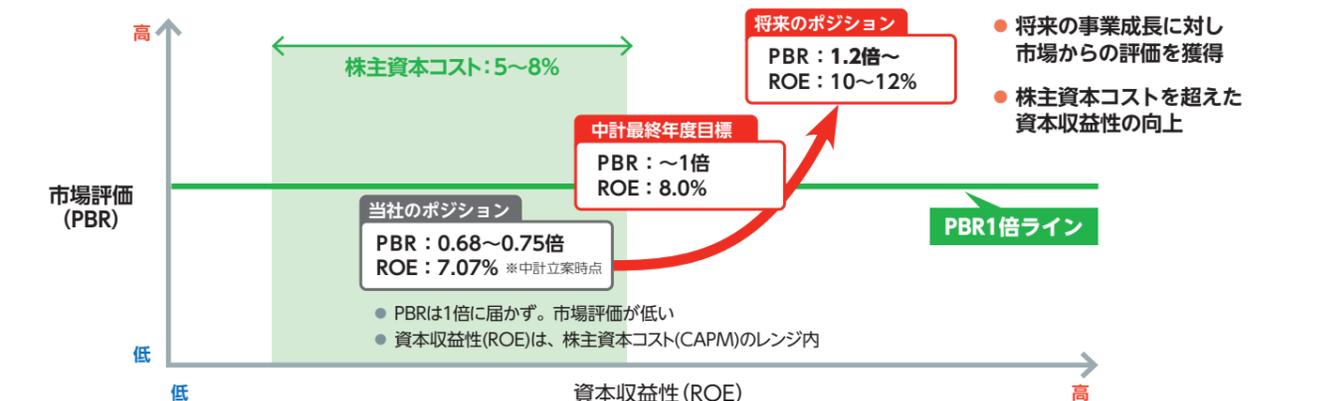
●マークの取り組みは「ローリングプラン2023」にて策定したもの ★マークの取り組みは「グロースアッププラン2024」にて更新・追加したもの

一方、ROEや資本収益性の改善は道半ばであると認識しており、さらなる成長に向けた「グロースアッププラン2024」を策定しています。資本収益性と市場評価に関するマトリクス分析を行い当社のポジションを明らかにすることで、PBRが1倍に届かず市場評価が低い点やROEが株主資本コスト(CAPM)のレンジ内に収まっている点などの課題を再認識しました。この認識をふまえ、「Challenge2024」、「ローリングプラン2023」に加える改善策と

して、資産の有効活用に向けた政策保有株式の縮減、生まれるキャッシュを有効に活用するための設備投資や研究開発、株主還元(総還元性向30%の設定、増配)などを新たに策定しています。

2024年度は中計「Challenge2024」の最終年度となり、次期中期経営計画ではStage2「投資促進」へと移行します。「Challenge2024」と各種追加施策を実行・達成することで、2030年のありたい姿の実現に向け邁進してまいります。

資本収益性と市場評価に関する分析



CFO (財務担当役員) メッセージ



資本コストを意識した
財務・資本戦略を通じ、
各事業領域の収益性・成長性の
向上に向け、構造改革を推進します

財務部担当
岡本 英夫

カーリットグループの財務部門は、単に経理を取りまとめるだけでなく、ビジネスとファイナンスをつなげていくという役割を担っています。グループ全社が資本コストを意識し、企業価値向上に取り組むよう組織風土を変えていくとともに、財務部門として各事業の稼ぐ力の向上に向け支援していきます。

2024年3月期の業績について

中期経営計画の2年目にあたる2023年度の業績は、売上高366億円(前年比5.7億円増)、営業利益34億円(前年比7.1億円増)、経常利益36億円(前年比6.9億円増)、当期純利益26億円(前年比3.5億円増)、ROEは7.4%(前年度7.0%)となりました。売上高営業利益率は9.2%と前年度の7.3%から改善しました。

事業セグメント別では、化学品、ボトリング、エンジニアリングサービス事業は前年比増収増益、金属加工事業は減収増益となりました。

2025年3月期の見通しについて

2024年度通期の売上高は380億円、営業利益は38億円、当期純利益は28億円と、2023年度対比で増収増益を見込んでいます。

化学品事業の電子材料分野の回復が見込まれること、シリコンウェーハ分野も半導体需要の再拡大を背景に今年度後半には徐々に回復することが期待されていることが主な増収要因です。

そのほかの化学品事業やボトリング事業、金属加工事業、エンジニアリングサービス事業も堅調な推移を見込んでいます。

(百万円)

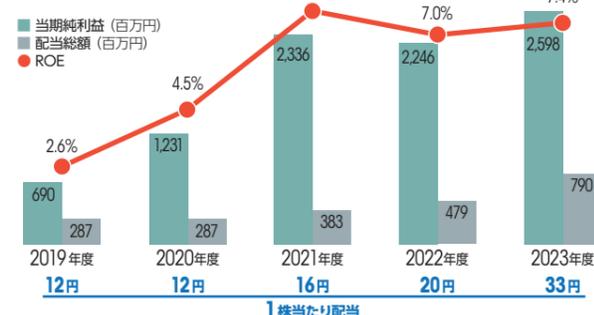
	売上高			営業利益		
	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 予想	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 予想
■化学品	20,159	20,422	23,000	1,554	1,690	2,300
■ボトリング	4,774	5,150	4,700	151	609	600
■金属加工	7,478	7,304	7,200	441	461	500
■エンジニアリングサービス	4,203	4,346	5,500	651	818	800
報告事業部門計	36,615	37,223	40,400	2,798	3,579	4,200
連結合計	36,008	36,577	38,000	2,640	3,352	3,800

資本収益性の推移

カーリットグループの2023年度の事業利益は過去最高となりました。今後乗り越えなければならない課題は数多くありますが、コスト高騰が続くなか、グループ各社はコスト低減、適正な価格改定に取り組み、各社の収益力は徐々に改善されてきています。その結果、ROE(自己資本収益率)は2022年度から3年間7%台を維持できました。

2024年度は現在のの中計の最終年度となります。ROE、資本収益性のさらなる改善に向けて取り組んでまいります。

資本収益性の推移



カーリットグループ財務・資本戦略

カーリットグループは、株主資本コスト(CAPM等)を意識した経営に取り組みます。グループの財務・資本方針は以下のとおりです。

カーリットグループ財務方針

資本収益性および資本効率性を改善し、グループの持続的成長および企業価値向上をファイナンス面から推進する。

①成長投資案件への適切な資源・資本配分

・成長投資案件へのファイナンスを通じ、中期経営計画「Challenge2024」を推進。

②資本効率性の向上(バランスシートを意識した経営)

・資本水準、在庫水準の適正化。営業キャッシュフローの最大化。

③適切な株主還元の実施

・総還元性向30%の導入。成長投資との両立。

(1)企業価値向上に資する投資案件への適切な配分

資本コストを上回る投資を優先し、資本コストを意識した投資を進めていきます。投資案件のタイミングによっては、収益性指標が一時的にはやむをえず低下することもあります。また、既存事業の大規模改修、老朽化対応のための設備工事等も必要であり、バランスのとれた対応を行います。資本・借入に関する財務規律を適切に維持(適正な自己資本比率を維持)したうえで投資判断を行ってまいります。

さらに、化学品事業のシリコンウェーハ分野の成長を目的として、R&D投資を積極的に行います。業務のデジタル化を目的とする基幹システム更新を進めるIT投資も適切に行ってまいります。(具体的な投資額はP31参照)

(2)資本収益性改善の取り組み

現在の資本収益性(ROE)は中期経営計画の2024年度ROE目標値の8%を下回っており、資本コスト対比の収益性改善に対するグループ全体での取り組みは、まだ不十分と認識しています。各事業

セグメントの現状を適切に把握し、各部門とともに収益性および資産の効率的活用に取り組んでまいります。

資本収益性改善のために、政策保有株式の削減を行います。販売単価の引上げ、物流費の削減など一つ一つに地道に対応してまいります。また、資産圧縮を目標として、キャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を導入し、グループ各社の余剰資金の効率化を図っています。

(3)株主還元の強化

戦略的投資と同時に株主還元も充実させます。従来は配当性向20~30%を方針としておりましたが、2023年度から総還元性向30%の基本方針に改め、2023年度の配当を2022年度の20円から33円に13円増配しました。株主の皆さまへは配当による還元を基本としますが、成長投資案件や財務面のインパクトを踏まえ、自己株式の取得も含め、還元方法について検討してまいります。

IR活動について

カーリットでは、資本市場からの期待・要望・課題認識を、迅速に経営幹部に伝える仕組みを構築しています。株主・機関投資家・アナリストの皆さまからのご意見、ご提案等を踏まえ、改善案の検討を行うことを通じ、資本市場との双方向の対話の拡充に努めています。この1年間、資本市場から特に関心の高い株主還元政策や各事業セグメントの事業戦略等について対話を進

めました。今後も資本市場関係者との対話の多様化・拡充を図ってまいります。

引き続き、グループ財務・資本方針に基づき、ファイナンス面を通じ、各事業領域の成長と収益力の向上に取り組む、企業価値の増大に努めてまいります。

2023年7月~2024年6月の活動実績

内容	主な対応者	回数	主なテーマや関心事項
決算説明会	社長、財務担当役員ほか	2回	中期経営計画の方向性
国内機関投資家・アナリストとの対話	社長 広報・IR推進室長ほか	2回 43回	業績予想の確度 各事業セグメント実績、事業戦略
株主総会	社長、財務担当役員ほか	1回	株主還元、財務・資本戦略

CTO (研究開発担当役員) メッセージ

コア技術を駆使して、
進歩する世界が求める材料を創り出し、
サステナブルな世界と
快適な生活に貢献してまいります

研究開発本部担当
山口 容史



研究開発方針

夢が夢ではなくなる時代がやってきました。

太陽光電力が主力となり、AIが身近に、自動運転が実用化され、そして宇宙にも手が届く加速度的な技術進歩は、短期間に新たな材料を必要としています。変わる世界が、また新たに生み出される市場が求める材料を、当社が有するコア技術を革新・飛躍させて創り出します。

研究開発戦略

研究開発体制の刷新 ~集約型から重点型の研究開発へ~

2024年10月の三社統合に伴い、研究開発体制の大幅刷新を行いました。当社主要3工場(群馬工場、長野工場、赤城工場)に3つの研究所(群馬研究所、長野研究所、赤城研究所)を設けました。化学品事業においては、電子材料に加え、当社コア技術が活きる電極、半導体、推進薬の研究開発を重点的に進めてまいります。

実現する未来の姿

① 半導体でより便利な世の中に (エレクトロニクス分野)

進歩し、革新していく半導体が求める、
世に無い特別なシリコンウェーハを創り出す

「開発が続けられている小型で新たな電子デバイス」が我々の生活を便利に変え続けています。例えばスマートフォンや自動車等に搭載されるセンサーやフィルタ数は増加し、そして進化し、また新たに誕生し、積極的に新規デバイスの開発が続けられています。

これらの微小なデバイスには小口径のウェーハが適しますが、適

合する特殊なカスタマイズウェーハを手掛けるメーカーが国内にはなく、非常に手に入りにくい状況にあります。

当社は新規デバイスの要求、お客様の要望に合わせた「新規で特殊なカスタマイズシリコンウェーハや複合ウェーハ」を積極的に創り出し、より快適な生活へと貢献してまいります。

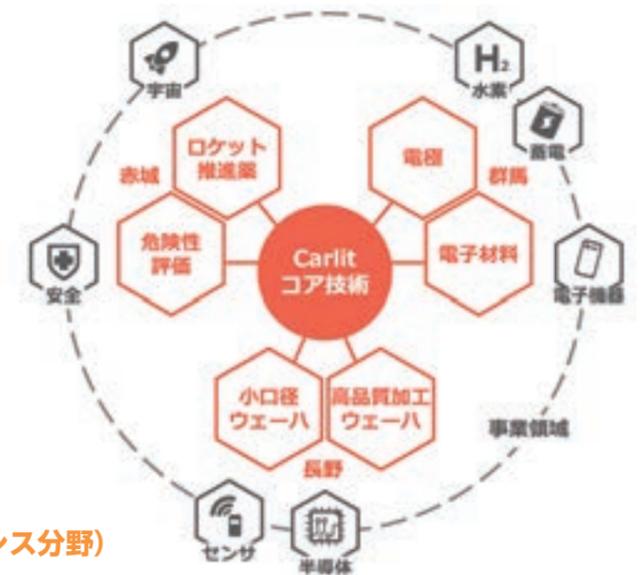
② ロケット推進薬で国内宇宙産業の発展に貢献 (モビリティ分野)

技術革新が著しく加速し、地球環境も変化する現代において、通信衛星・放送衛星・地球観測衛星・気象衛星などの需要が急速に拡大しており、これらの衛星を宇宙へと送り届けるロケットは、ますます注目を集めています。

日本が、多様化する宇宙輸送ニーズに確実に対応するためには、基幹ロケットに加えて民間ロケットの開発・打ち上げが必

須です。企業や国が連携してロケットを打ち上げる時代が到来しました。当社は、こうしたロケット打ち上げ需要に対応し、国内宇宙産業の発展に貢献するため、コア製品である過塩素酸アンモニウムを用いたロケット推進薬を開発し、実用化してまいりました。

当社コア技術の革新と飛躍



明るく多様な可能性が広がる宇宙産業の未来において、宇宙用ロケットは打ち上げ頻度の向上・高信頼性・低コスト・即応性など多種多様な要求に応えるため、進化し続けます。当社も、お客様のニーズを常に把握し、スピード感をもって推進薬の研究開発を継続し、宇宙産業のイノベーションに推進薬を提供することで貢献し、人々の快適な生活と安全な暮らし、そして地球環境保護に寄与してまいります。

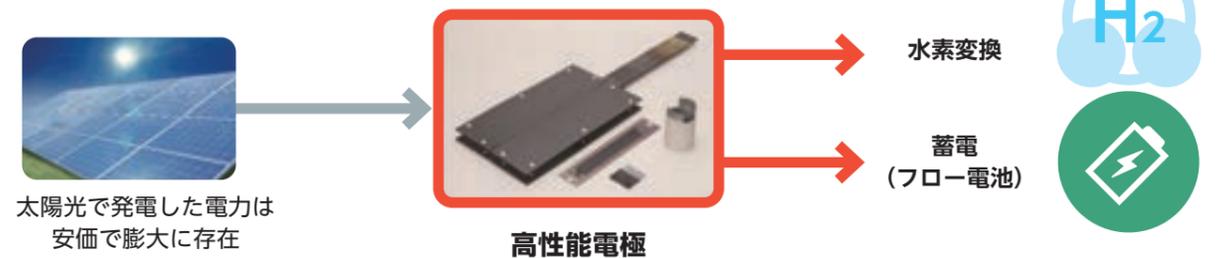
③ 革新的電極で脱炭素社会の実現 (ライフサイエンス分野)

カーボンニュートラル実現のために、太陽光電力を蓄え、
または水素等に変換する「革新的な電極」を創り出す

太陽光電力のコストが低下し、ごく近い将来に発電の主役になろうとしています。太陽光電力を蓄え(フロー電池)、あるいは水素へ変換(水電解)するために開発した革新的な高性能電極および電極周辺技術をさらに改良し、早期に実用化するよう取り組んでいます。

電極の構成は複雑で、周辺技術を含めて無限とも言える選択肢があります。革新的な電極の開発には、当社が100年を超える食塩電解技術のなかで培ってきた膨大なデータが活躍しています。

高性能電極によるカーボンニュートラルの実現



TOPIC

NEDOプロジェクト「グリーン水素製造」

グリーン水素製造に関する共同研究をNEDO委託事業として進めています

脱炭素社会(カーボンニュートラル)の実現に向け、「燃料電池等利用の飛躍的拡大に向けた共通課題解決型産学官連携研究開発事業/水素利用等高度化先端技術開発」という題目のNEDO委託研究事業を、東ソー株式会社、国立研究開発法人理化学研究所と共同で実施しています。本事業では、未来社会のエネルギー源として注目されている「グリーン水素」の製造に用いる新規触媒(イリジウム含有マンガ氧化物)の研究開発における、新規触媒の工業化可能な製造方法、水電解の最適な運転方法、また電解装置の大型化に向けた技術開発を行い、事業化に必要な技術基盤を構築することを目標として進めています。

カーリットは、これまで培ってきた電気分解技術と電極の研究開発・生産の成果を活かし、希少なイリジウムの使用量を削減した、新規電極を搭載した電解装置(セル)の設計・試作・評価の役割を担い、NEDO委託事業というオープンイノベーションな環境のなか、当社の新しい電極・電極技術の発展に取り組んでいます。

詳細はNEDO
ホームページを
ご覧ください



関連する
SDGs



CPO (生産・品質担当役員) メッセージ



地球環境を意識した
安全・安心な生産活動を通じて、
会社の発展に尽力します

生産本部担当
高橋 茂信

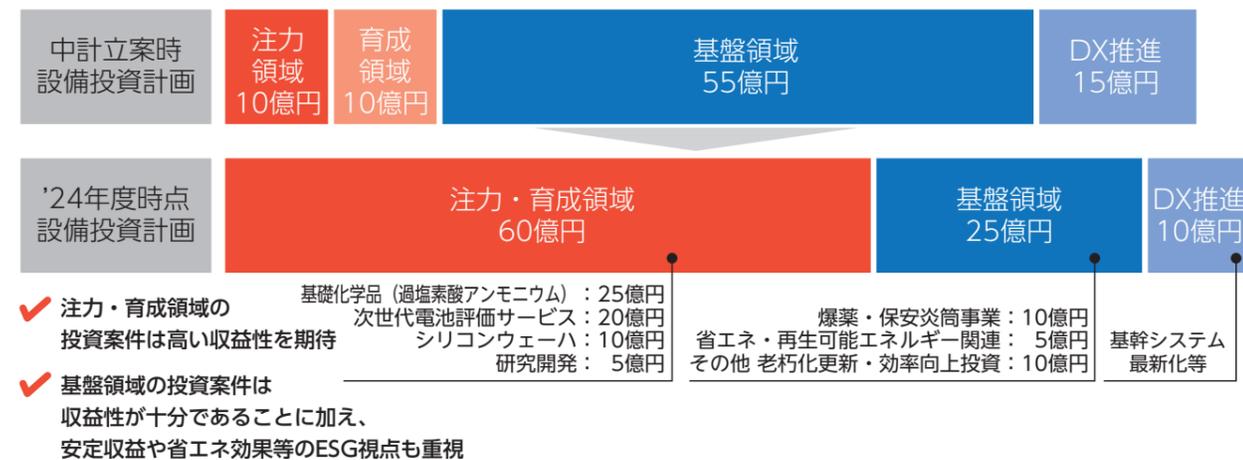
「グローアッププラン2024」における「設備投資計画・成長投資」の進捗

中期経営計画「Challenge2024」立案時の設備投資は90億円で計画し、注力・育成領域で各10億円、基盤領域で55億円としていましたが、「グローアッププラン2024」では、注力・育成領域の投資案件は高い収益性が期待できることから60億円に増額しています。その主な事業として、推進薬原料の基礎化学品(過塩素酸アンモニウム)、車載用蓄電池の評価などを行う次世代電池評価サービス、そして世界的に成長していくと想定されるエレクトロニクスや半導体産業に使用されるシリコンウェーハ事業が

ります。特に、基礎化学品(過塩素酸アンモニウム)では、防衛需要の拡大とともに国内生産の必須化により生産設備の増強を段階的に進めています。そのほかに、注力領域事業(電子材料、シリコンウェーハ)や育成領域事業(次世代電池評価サービス、基礎化学品)には成長を加速するための集中した資源配分を実施していきます。また、基盤領域の投資案件は、収益性が十分であることに加え、省エネ効果等のESG視点も重視しながら進めます。

今後も収益性の高い成長投資案件を優先し、スピード感をもって推進していきますが、ESGに資する投資やBCP対応も積極的に実施していきます。

収益性の高い成長投資案件を優先し、スピード感を持って推進
基盤領域(低ボラティリティであり安定収益が見込まれる)事業への投資も着実に取り組む



カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

日本政府が2050年までにCO₂などの温室効果ガスの排出実質ゼロを目指すことを表明したことに伴い、カーリットグループもカーボンニュートラルの実現に向けて積極的に取り組んでいます。まずは「エネルギー由来のCO₂を2030年までに2013年度比46%削減」という目標を達成するため、省エネルギー・創エネルギーの促進として、高効率・省エネ設備の導入や生産・業務プロセスの改善を行っています。また、再生可能エネルギーの活用促進として、当社群馬工場に電力を供給している水力発電所「広桃発電所」の電力の効率活用や再生可能エネルギーへの切り替え、太陽光発電設備の増設・拡大を実施しています。特に、基盤領域の投資案件にありますように省エネ・再生可能エネルギー関連投資として、当社群馬工場・赤城工場に太陽光発電設備の導入拡大を進めています。

しかし、カーボンニュートラルの実現はCO₂の排出削減だけでは達成は難しく、CO₂排出削減に加えてCO₂の吸収等による活動が達成の鍵になります。そこで、国が認証する排出権取引制度(J-クレジット)を購入しています。また、地球温暖化防止など森林が持つ多様な機能の向上を図ることを目的に群馬県では県有林の保全・整備を行う県有林整備パートナー事業を実施しており、日本カーリット(株)(現・(株)カーリット)・ジェーシーボトリング(株)ではこの事業に参画しています。

これらの活動を今後も積極的に実施していくことで、カーボンニュートラルの実現に向け活動していきます。



生産活動・製品品質の一層の安定に向けて

生産活動において何よりも優先されるべきは安全であり、無事故・無災害を目指し、従業員と地域社会の安全を確保すること、また工程、物質においてリスクを洗い出し、従業員、物流関係者、お客さま等関係する人々の安全を図ることで社会から信頼される工場を目指します。

品質においては生産した商品を安心してご使用いただくため、お客さまの信頼と満足を得られるよう、積極的な品質向上活動に従事します。

これらグループ各社の活動を行うなかで安定生産を脅かすリスクに対する管理を推進することを目的に、生産・品質統括部は、グループ生産・品質会議を毎月開催して労働安全に関する協議や労働災害・環境事故・品質クレームに関して、「リスク分析」を取り入れた原因の深掘りと再発防止策のフォローやグループ各社への水平展開を行っています。

また、未然の事故・災害防止のため化学物質を含むリスクアセスメントをグループ各社で実施しており、危険作業を見積り、リスクの低減に向けた取り組みや作業現場を視察し、労働安全・職場環境・製品品質に関するリスクを多方面から検証も行っています。

そして年に2回グループ生産・品質特別会議を開催し、グループ各社の社長から自社の事故・災害・品質クレーム発生の問題点を精査し、再発防止策に向けた方針やその結果を報告する活動を実施しており、それにより各社で策定した対策がきちんと継続して実施され、定着しているかなどの実施状況の評価を行うことでグループ全体に実効性のある組織としています。

生産・品質統括部は、今後も引き続き従業員が安全作業を継続し、地域社会の安全を確保するため、グループの中核組織としてその役割を担っていきます。

今後の方針について

社会と環境に配慮した持続可能な社会の実現を目指し、従業員が働きやすく快適な職場環境の整備に努めます。そして、お客さまに満足かつ安心して使用していただける品質とサービスの提供を通じて市場からの信頼の維持・向上を図ることで企業価値の向上に努めます。

CSMO (経営企画担当役員) メッセージ

「様々な分野に特化した複合事業体」における経営企画の考え方と今後の展望

経営企画部担当兼経営企画部長
小川 文生



各事業の全体像

株式会社カーリット 事業会社への移行と役割

2024年度は持株会社であるカーリットホールディングス株式会社と中核会社である日本カーリット株式会社、化学品事業の枠組みに変更した株式会社シリコンテクノロジーの3社を統合し、事業持株会社である株式会社カーリットの誕生という、会社としても経営企画としても大きな転換点を迎える事業年度となります。新しい事業持株会社は「中核会社」としての経営管理機能を兼ね備え、プライム上場企業としての位置付けを確立します。そしてこの統合により、事業ポートフォリオにおける注力領域事業と育成領域事業が一つの会社にまとめられます。ポートフォリオを意識した適切なリソース配分を進め、マーケットのスピード感に対応した経営の実現、そして新たな製品と価値の創出を目指してまいります。

4つの事業セグメントによるレジリエンスの向上とシナジーの最大化

当社グループは4つの事業セグメントがあり、レジリエンスの高い経営を推進するためにはすべての事業セグメントの存在

が欠かせません。また、一見して各事業セグメントの関連性が低いのではないかと、というお声をいただくことがあります。直接的ではないものの、収益の安定化に貢献するシナジーが存在しています。

ポトリング事業	自社保有している水力発電所を共同で利用
金属加工事業	部品調達の役割。他セグメントと共通したマーケット(自動車関連)を持つ。
エンジニアリングサービス事業	工場の設備保全・再構築に貢献、保有スペースの有効活用。

ただ、シナジーは未だ十分とは言い難い面もあり、特にマーケティング目線におけるシナジーは希薄です。今後、各事業セグメントの課題解決に加え、事業理解・マーケットニーズの共有等を推進していくことでシナジーを最大化し、さらなる価値創造に努めることが経営企画としてのミッションです。

当社グループの事業一つ一つは、日常生活から宇宙開発まで様々な角度から社会的価値を提供しています。今後もセグメント経営の高度化を進め、さらなる社会的価値を創造してまいります。

中期経営計画の進捗状況

る過去最高の営業利益34億円となり、中期経営計画「Challenge2024」に掲げていた営業利益30億円を前倒して達成できました。外部環境として大幅な為替変動や原材料の高騰、中国経済の低迷による電子デバイス関連マーケットの不振等、逆風に見舞われた事業分野もあり

中期経営計画「Challenge2024」を前倒して達成

2023年度は各事業会社の経営努力が実を結び、2022年度を上回

ましたが、化学品事業やポトリング事業の収益性向上による増益効果が大きかったと振り返っています。

本計画は2030年のありたい姿に向けた長期ビジョンのうち、「基盤強化」と位置付けたステージです。事業セグメント・ポートフォリオを問わず既存事業群の収益性改善を進めており、生産効率向上や費用削減の推進に加え、原材料やエネルギーコストの高騰を適正価格へ反映した効果が特に大きく、「基盤強化」ステージとして一定の結果が得られていると評価しています。

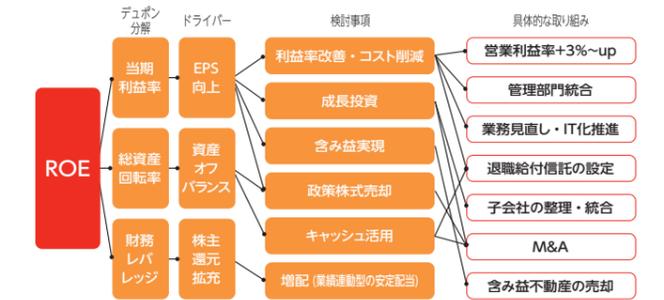
中期経営計画のローリングについて

本計画期間から、経営環境の変化に柔軟に対応することを目的に、ローリング方式で毎年計画のアップデートを行っています。特に「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けた対応の高度化は喫緊の経営課題と捉え、2023年度に「ローリングプラン2023」を、2024年度には「グローアッププラン2024」を策定し開示しています。

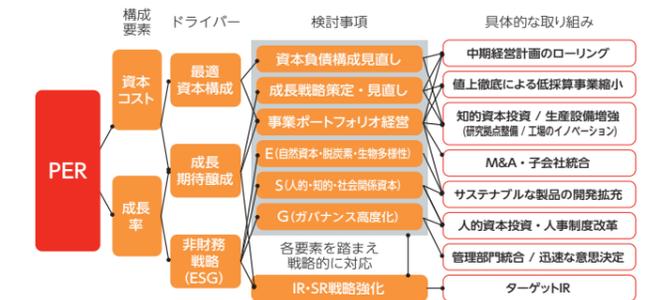
2030年のありたい姿の実現への期待は高まっており、目標の前倒し達成が見えている状況にあります。また、「ローリングプラン2023」でお示したPBR向上に向けた各種取り組み(ROEとPERの

向上)も着実に実行されています。➡詳しくはP27-28参照 設備投資等の情報開示を充実させるとともに、IR・SR活動も積極的に推進することでPBR向上を図りました。今後は社員エンゲージメントの向上や個人投資家の皆さまへのアピールを狙い、当社グループの企業PR活動を強化していきます。

ROE向上に向けた考え方と取り組み



PER向上に向けた考え方と取り組み



今後の展望

次のステージ「投資促進」への展望

「基盤強化」から、「投資促進」と定めたStage 2への移行時期に差し掛かっています。各工場の老朽化対策は避けて通れない課題ですが、単なる老朽化対策ではなく、注力・育成領域のさらなる拡大、生産効率と利益率の向上につながる積極的な投資戦略を提示していく必要があります。

「投資促進」の先駆けとして、宇宙開発や防衛用途に使われる過塩素酸アンモニウムの増産設備投資を決定しました。ロケット用推進薬原料である過塩素酸アンモニウムは、事業ポートフォリオでは育成領域(基礎化学品)に定めており、国内では当社しか工業生産を行っていません。生産量拡大は実現必須であり非常に重要性が高いものです。推進薬事業は各方面から引合いをいただいております。当社事業として挑戦すべき課題と捉えています。

もう一つの育成領域事業として「次世代電池評価サービス」があります。電池試験や危険性評価サービスは収益面からも重要なターゲットと捉えており、設備投資を積極的に推進しています。

基盤領域事業でも、継続的な収益拡大が見込める場合や、CO₂排

出量削減が見込まれるサステナブル投資には積極的に取り組んでまいります。例えばポトリング事業における環境負荷低減は大きな経営課題ですが、環境対策にとどまらず収益拡大のチャンスに変えられるよう製造ラインの見直し等を推進しています。

またグループ全体でIT・DX投資といった事業インフラの再構築を推進しています。各種業務の電子化や基幹システムの入れ替え、AI技術の活用といった業務効率化だけでなく、サイバーセキュリティやIT統制といった側面についても高度化を進めています。今後の「投資促進」ステージへ向け、経営企画として様々な視点から投資検討に着手しています。

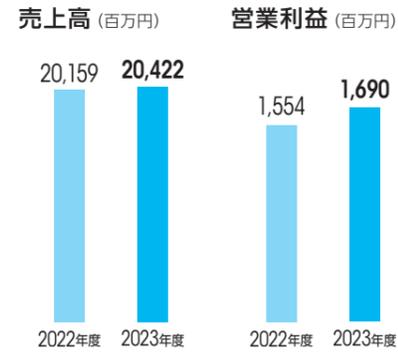
これからの「カーリット」の成長に向けて

カーリットグループは様々な事業体や組織をもつ複合企業という一面を持っています。一つの事業に集中するのではなく、様々な成長戦略を持ってシナジーを目指していく事業体です。経営層と社員一人ひとりが一丸となり、「様々な分野に特化した複合事業体」として成長することで、人びとの社会と生活を支えていく企業を目指してまいります。

事業別戦略

化学品事業

三社統合で化学品事業の
シナジーを創出すべく、
新たな枠組みの組織を機動的運営し、
全体最適を目指す



S 強み

化学品事業全体

- 長年蓄積した爆薬、火工品や危険物の製造技術、取扱ノウハウ
- 電気分解や電子材料等、電気化学に関連した幅広い製品群と信頼性の高い製品開発力

化薬分野、化成品分野: 信号用火工品市場、紙パルプ漂白市場での高いプレゼンス(存在感)

化成品分野: 国内で唯一製造している過塩素酸アンモニウム、過塩素酸カリウムの製造技術

シリコンウェーハ分野: シリコンウェーハ製造における一貫製造技術

O 機会

化学品事業全体

- 電気自動車、次世代自動車の普及

電子材料分野: IoT・AI・クラウド・通信などを利用した生活の多様化

シリコンウェーハ分野: デジタル社会の発展に伴う半導体需要の拡大

化成品分野: 通信の高度化や防衛力強化を背景とした宇宙開発、衛星産業の拡大

化成品分野、電子材料分野: 再生可能エネルギーの安定供給に向けた技術の高度化

W 弱み

化学品事業全体

- 海外市場での不十分なプレゼンス
- 自動工場などを含めた生産体制の最適化
- 新事業、新製品の不足

T 脅威

化学品事業全体

- 国内人口減少による自動車や製紙などの生活品需要の低下

電子材料分野、シリコンウェーハ分野: イノベーションの発生によるデジタル社会変革に伴う製品の陳腐化

2023年度レビュー

2023年度は、主に育成領域である基礎化学品と次世代電池評価サービスの国内需要が伸長し、カーリットグループの過去最高益に貢献する業績となりました。特に、過塩素酸アンモニウム(以下、AP)は防衛需要および宇宙ロケット需要が高まり、設備投資計画の実行に至ったことは、当社にとって大きな変換点となったと認識しています。H3ロケットの打ち上げ成功により宇宙産業に対する期待が高まり、APの国内唯一の生産企業である当社の社会的責任はさらに高まっています。

また、次世代電池評価の需要は活況であり、当社の電池試験所は高い稼働率を維持しています。今後も顧客のニーズをつかみ取り、適時設備増強を推進する予定です。新たな枠組みに加わったシリコンウェーハ事業は低迷を余儀なくされていますが、一方で電子材料分野は在庫消化が進んだことによる需要回復の兆しが見えてきていますので、AIサーバー需要等による回復に期待しています。

2024年度戦略方針

中期経営計画の最終年度となり、目標である営業利益率+3%upの達成を目指してまいります。

急激な為替変動や輸送コスト、原材料、人件費の高騰は喫緊の課題ですが、基盤領域での適正価格の訴求を継続してまいります。製品への価格転嫁は社会的課題であり、全社一丸となって取り組まなければなりません。また、APや次世代電池評価サービスをはじめとした育成領域で必要となる設備投資計画を実行し、さらなる収益拡大を進める所存です。2025年度以降は基盤領域、育成領域での生産性向上の活動や、収益性のある製品群へのシフト、適正価格の維持などを進めさらなる利益率向上を図り、需要増大が期待できる分野には積極的に設備投資を進めたいと思います。また、開発リソースの適正な配分が重要と考えています。注力領域である電子材料、シリコンウェーハの技術開発を進めるとともに、APを原料とした固体推進薬の開発に注力したいと考えています。需要動向を見定めて事業化を図り、適正な収益が得られるような事業構造を構築したいと思います。



取締役兼執行役員 経営企画部担当

小川 文生

2023年度レビュー

2023年度の飲料市場は、人流の回復で外出機会の増加や全国的猛暑の影響により回復の動きが見られた一方で、価格改定による買え控えの影響もあり、対前年比おおむね横ばいで推移いたしました。

このような環境下、ペットボトル飲料販売量は個人消費とインバウンド需要の高まりにより順調に推移し、加えて適正価格の維持および生産効率化・コスト改善を図り、増収増益となりました。

製販一体となって利益改善に取り組み成果を上げたことで、利益基盤を固めるための第一歩を踏み出すことができました。

2024年度戦略方針

ボトリング事業を取り巻く環境は、昨年の記録的な猛暑など気候変動、エネルギー価格・原材料費の高騰、雇用・所得環境の改善等、継続的な成長に向けて、解決すべき様々な事項があげられます。

2024年度は中期最終年度として安全品質を前提に利益体制を構築したなか、カーボンニュートラル、エネルギー削減、ペットボトル有効利用等、環境対策を軸としたマーケットの変化を的確に捉え、将来を創るための投資戦略を具現化しなくてはなりません。

また、人的資本投資も積極的に行い、人員の確保、教育制度の充実により、社員のスキルアップを目指し、社内基盤を固めます。日々立ち止まることなく問題を解決しながら足元を固め、先を見据えて行動することが大切です。

次期中期経営計画の初年度となる2025年度は、新たなステージを迎える大きな節目となります。飲料市場が目まぐるしく変化し、設備の老朽化が進むなか、現状維持は後退と考えるを得ません。市場動向を踏まえ、改善すべき点は改善し、当社の強みを活かしながら、積極的に「革新」を推し進めます。



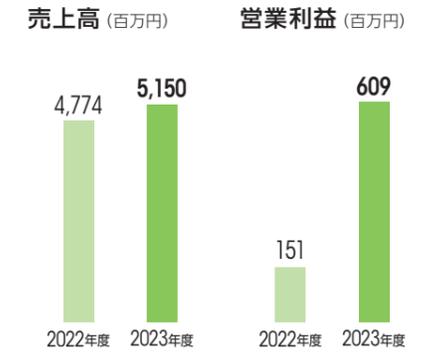
執行役員 ボトリングセグメント担当

ジェーシーボトリング(株) 代表取締役社長

中津 隆一

ボトリング事業

安全品質を確固たるものにし、
利益体制を構築したなか、
現状維持は後退と考え、
未来を見据えて「革新」する



S 強み

- 利根川、榛名山からの伏流水による豊富な水資源
- 首都圏東京から約100kmの関越自動車道渋川インターから至近距離という好立地による高い物流利便性

O 機会

- インバウンド需要拡大に伴う飲料消費の増加
- 健康志向による茶系飲料の拡大

W 弱み

- 付加価値が付け難い受託製造に特化したビジネスモデル

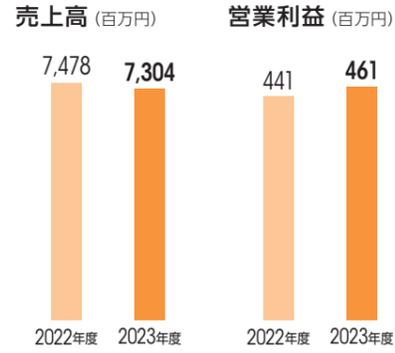
T 脅威

- 国内人口減少による飲料市場の縮小
- トレンド変化(ペットボトル等飲料に対する考え方)による飲料市場の変革

事業別戦略

金属加工事業

卓越した金属加工技術を磨き上げ、
製造領域・事業領域の拡大を通じて
収益力のさらなる向上に取り組む



S 強み

金属加工事業全体

- 取引先の厳しい要求水準に応えられる金属加工技術と堅確な生産・品質管理体制

耐熱炉内用金物: 都市ごみプラント焼却炉や工業炉に使用される耐火金物(アンカー)や排ガスを過式集塵機用部品(リテーナ)で国内トップマーケットシェア

金属スプリング・プレス品: 建設機械・自動車業界の優良取引先と安定した良好な関係を構築

O 機会

金属加工事業全体

- 円安を背景とする海外輸出機会の拡大

耐熱炉内用金物: 焼却炉・工業炉のメンテナンス需要は安定。新興国のインフラ投資拡大に伴う海外需要の拡大

金属スプリング・プレス品: 生産能力強化による新製品開発・製造の推進

W 弱み

金属加工事業全体

- 国内マーケットは成熟

耐熱炉内用金物: 新製品開発力の強化

金属スプリング・プレス品: 建設機械・自動車業界の景気サイクルの影響

T 脅威

金属加工事業全体

- 円安による鉄・ステンレス等の材料価格の高騰

耐熱炉内用金物: 都市ごみプラント焼却炉や工業炉の新設投資控え

金属スプリング・プレス品: 競争環境の激化

2023年度レビュー

金属加工事業は、並田機工・アジア技研・東洋発條工業の3社から構成されています。アンカーやリテーナ等の耐熱炉内用金物を主力とする並田機工では、2023年度に事業ポートフォリオの見直しを行った結果、売上高は前年比微減となりましたが、営業利益は大きく改善しました。2024年度は、大口案件受注や適正価格の維持等を通じ、前年比増収増益の見通しです。

CDスタッドおよび溶接ロボットが強みのアジア技研は、強みの製品群の販売が好調で、2023年度は前年比増収増益でした。今年度は引き続き、経費削減等を通じ2024年度予算の達成を目指します。

ばね座金などの各種金属スプリング・プレス品を扱う東洋発條工業の2023年度実績は、売上は前年比増収となったものの、材料・エネルギー費用の上昇のため増収減益。2024年度は、建設機械・自動車業界向け販売が伸び悩み、前年比減収減益の見通しです。

2024年度戦略方針

金属加工事業は、グループ内の安定的な収益基盤であり、マーケットシェアの高い製品が多いことが特色です。製品の高い品質・性能を維持するだけでなく、加工技術を磨き上げ、様々なユーザーのニーズを満たす製品・事業の開発に積極的に取り組んでいくことが当事業の基本戦略です。

並田機工は、2024年度の目標達成に向け、業界内でのブランドの確立を通じ、取引先・サプライヤーとの関係強化を進めます。さらに、アンカー・リテーナ・スタッド工事部門の一気通貫の販売戦略を進めてまいります。

アジア技研は、引き続きCDスタッドと自動溶接ロボットの拡販、マーケット内認知強化に努めるとともに、製造原価低減にも努めてまいります。

東洋発條工業は、事業ポートフォリオを見直し、高収益製品へのシフトを強力に進めます。同時に、取引先との交渉を通じ適正価格の維持に引き続き取り組みます。

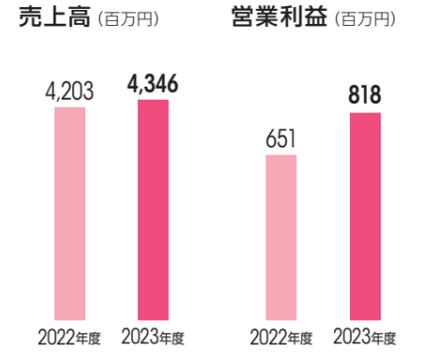


取締役兼執行役員 金属加工セグメント担当

岡本 英夫

エンジニアリングサービス事業

信頼ある技術力をベースとした
さらなるブランド力の確立を目指し、
新規顧客の開拓と新規周辺事業領域への挑戦



S 強み

建築・設備工事: 化学品事業の工場や製造設備のエンジニアリングを内製するシナジー

塗料販売・塗装工事: 近畿地域でのプレゼンス

構造設計: 長年蓄積した上下水道設備の構造設計技術・ノウハウ/官公庁市場でのプレゼンス

O 機会

建築・設備工事: パルプ漂白プラントや海水電解設備の老朽化に伴う建て替え・更新

塗料販売・塗装工事: 新興国のインフラ投資拡大に伴う建設機械需要の増加

構造設計: 水資源への意識の高まりに伴う上下水道設備の新設・見直し/自然災害増加に伴う耐震診断需要の拡大

W 弱み

エンジニアリングサービス事業全体

- 国内公共事業への依存
- 顧客の地域的偏在

T 脅威

エンジニアリングサービス事業全体

- 国内人口減少、産業衰退による各種施設の統廃合
- 価格競争の激化

2023年度レビュー

2023年度は、建築・設備工事は工事件数の増加に伴い増収増益、塗料販売・塗装工事は前期計上の大型スポット案件の反動により減収するも市場環境の好調により増益、構造設計は市況における防災減災の耐震関連の案件増加により増収増益となりました。資材および人件費の高騰、人材不足など市場環境の厳しさは続いておりますが、そのような環境のなかでも、これまでの高収益を維持すべく人材育成による技術力のさらなる向上および、IT・DX等を活用した生産性向上を進めています。また、これまで蓄積した信頼ある技術力をベースに、新たな新規顧客の獲得を進めるとともに、さらなる周辺事業への積極的な展開を目指しています。

2024年度戦略方針

中期経営計画においてエンジニアリングサービス事業では、事業成長に向けた具体策として「高収益性の維持」「生産体制の革新」を掲げています。企業価値の持続的成長を目指し、外部環境の変化に機敏に対応しつつ、利益水準を維持するとともに、新たな収益基盤の確立に向けて新規顧客の獲得・新規周辺事業領域を拡大しつつ「社会とお客さまにとって最良のパートナーに」をテーマとした取り組みを目指してまいります。

2024年度については、建築・設備工事はグループの生産活動のメンテナンス・サポート体制を確立しつつ、グループ内での連携を強化した営業および生産体制を強化してまいります。塗料販売・塗装工事は、新たな塗料の販売、新規設備導入や設備更新需要情報の入手と提案を進め、塗装工場では強みとする大型部材の量産塗装案件の増産を目指し売上増大を図ってまいります。構造設計は強靱な建物・インフラ構築を通じて、技術ブランドを向上させるとともに、DX導入による生産性向上を推進しつつ安定的な収益基盤を維持し、新規顧客の開拓を着実に進め、中長期的に収益構造を強化してまいります。



執行役員
エンジニアリングサービスセグメント担当
(株)総合設計 代表取締役社長

天内 心

サステナビリティマネジメント

サステナビリティの実現に向け、成長を図りつつ社会価値の創造を追求することが不可欠です。持続可能な社会の実現に向けて、「利益ある成長」と「ESG」を具現化し、社会に信頼される企業を目指します。

経営理念

信頼と限りなき挑戦

サステナビリティ基本方針

カーリットグループは、経営理念の下、モノづくりやサービスの提供を通じて社会課題の解決に貢献し、「持続可能な社会の実現」を目指します。

2030年のありたい姿

持続可能な社会に貢献するために、「化学」と「技術」の力を合わせ、人びとの幸せな暮らしを支えたい



サステナビリティ推進体制

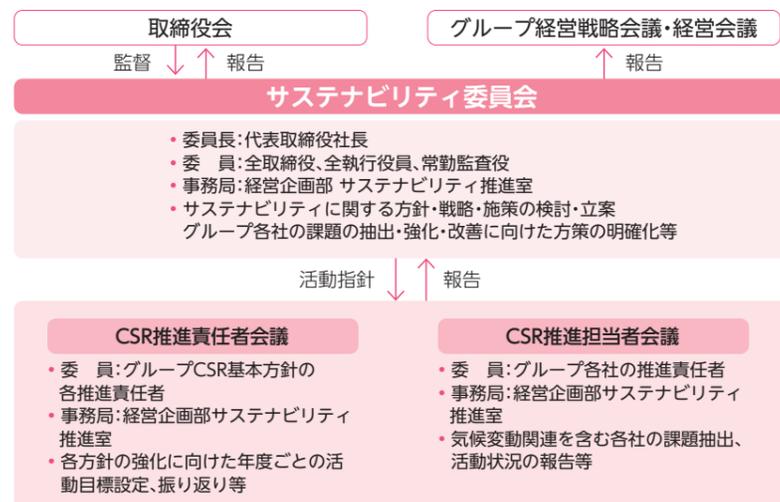
推進体制

代表取締役社長兼社長執行役員(以降、代表取締役社長)を委員長、取締役・執行役員全員と常勤監査役を委員とする、取締役会の監督の下でのサステナビリティ委員会を設置し、活動を推進しています。

本委員会において、サステナビリティに関する方針・戦略・計画・施策の検討・立案、グループ各社の課題の抽出と強化・改善に

向けた方策の明確化等の審議を行っています。

事務局は経営企画部サステナビリティ推進室が担い、審議された内容は適宜グループ経営戦略会議・経営会議・取締役会に報告されます。そのほか、ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会、グループリスクマネジメント委員会等によりサステナビリティ推進の強化を図っています。



2023年度サステナビリティ委員会の主な審議事項

開催時期	主な審議事項
2023年4月	2022.10改訂版TCFDへの対応状況と今後の方針報告
2023年7月	2023年度CDP回答内容の審議
2024年2月	2022年度までのCO ₂ 排出状況の情報共有、2030年度のCO ₂ 排出量削減目標達成に向けた削減手法と計画の審議

その他の委員会の概要

委員会	メンバー	目的	活動内容	頻度
ガバナンス委員会	代表取締役社長、全社外取締役	経営の透明性・公平性を確保すること	当社コーポレート・ガバナンス体制、取締役会運営の実効性評価、取締役および監査役の選任および解任の方針、取締役の報酬体系・報酬金額の方針、代表取締役の選解任および後継者計画の方針に関する事項の審議	原則年4~5回
グループ研究開発委員会	代表取締役社長、経営戦略室、法務・コンプライアンス部を含む複数部署	カーリットグループ各社の研究開発あるいは事業開発活動が、(株)カーリットの経営方針に則って実施されること	次年度研究開発における工数・予算概算、該当マーケット情報の審議、事業化に向けた方向性とスケジュール・投資イメージの審議 各事業会社で行われている研究開発予算の把握・指示・指導	四半期に一回
グループリスクマネジメント委員会	代表取締役社長、取締役および執行役員、経営戦略室	グループ各社のあらゆるリスクを管理し、対策を実施することを通じて、リスクの許容範囲内で経営戦略立案を行うこと、および、リスクを管理しつつ経営目標を達成すること	グループ経営に重大な影響を及ぼすリスク事象に関する、原因分析、再発防止策の審議	原則2月、5月、8月、11月
コンプライアンス委員会	代表取締役社長、取締役、法務・コンプライアンス部	「法令、社内規程、その他の社会的規範等」を遵守する公正で健全なグループ企業活動を実施すること	当社およびグループ会社のコンプライアンスに関する事項(コンプライアンスに係る組織変更、グループ・コンプライアンス管理に係る規程の制定等)や、コンプライアンス違反(法律違反および服務規律違反等に係るもの)に関する事項(再発防止策等を含む)の審議・報告	原則2月、8月

CSR基本方針

当社グループは、経営理念「信頼と限りなき挑戦」のもと、あらゆるステークホルダーからの信頼確保を第一に、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指すとともに、CSRに積極的に取り組むことにより社会的責任を果たします。

方針の詳細については、右記QRコードの当社ウェブサイトよりご覧ください。



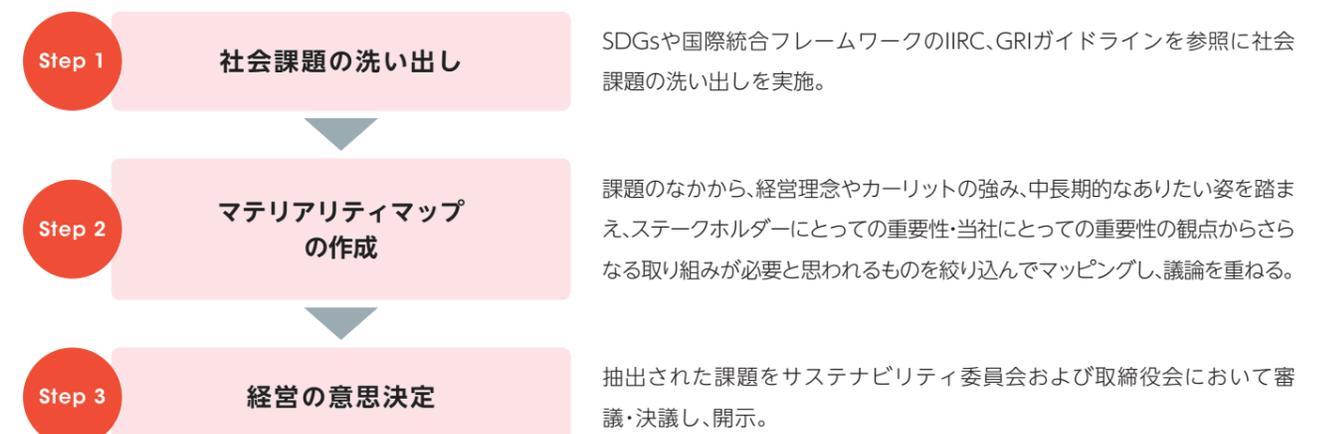
マテリアリティ

当社グループは、2019年にマテリアリティを特定しました。

持続可能な社会の実現に向け、気候変動への対応をはじめとする社会課題が刻々と変化していることを勘案し、2022年度を初年度とする中期経営計画「Challenge2024」の策定と合わせて見直しを行いました。

特定したマテリアリティに対して「ESG経営の高度化」「事業インフラの再構築」の2つの戦略を構築し、ポートフォリオ経営を実行してまいります。

マテリアリティ特定プロセス



サステナビリティ戦略 (ESG)

マテリアリティのKPI・進捗

ESG分野	マテリアリティ	対応する社会課題	2030年に目指す姿	リスク	機会	定性目標	取り組み	KPI (重要業績評価指標)	目標年	2023年度実績	貢献するSDGs	掲載頁	Challenge2024 ESGに関わる戦略
E 環境	豊かな社会創造への貢献	●生活・環境への貢献	豊かな社会の創造に対応した製品を生み出し、便利で安心な生活・社会の実現に貢献	生活・社会の変化や技術革新により製品が陳腐化する	変化する生活や環境、社会に対応した製品を提供し、企業価値増大を実現する	生活、環境、スマート社会に貢献する製品の上市	価値創出に向けた研究開発能力の強化	10製品群 (生活環境貢献製品5製品 + スマート社会貢献製品5製品) の創出 特許出願30件	2024年度	製品創出件数1件 特許出願件数7件	9 気候変動対策の推進 11 多様な人材の確保 12 つぎは環境から責任	P.43~	ESG経営の高度化
		●スマート社会への貢献	環境に配慮したサプライチェーンを実現させ環境保全に貢献	温暖化や水資源枯渇などの環境問題および人権・労働などの社会問題が顕在化・深刻化する	社会問題の解決に貢献するモノづくりやサービスの提供、調達といった活動を推進し、企業価値増大を実現する	サプライチェーンにおける環境活動の把握	サステナブル調達アンケートの実施	調達金額ベースで70%の取引先に実施	2022年度	75%			
		●サプライチェーンマネジメントの推進	環境に配慮したサプライチェーンを実現させ環境保全に貢献	温暖化や水資源枯渇などの環境問題および人権・労働などの社会問題が顕在化・深刻化する	社会問題の解決に貢献するモノづくりやサービスの提供、調達といった活動を推進し、企業価値増大を実現する	CO2排出量の削減	カーボンニュートラル推進部署の設置	2013年度対比46%削減 (Scope1・Scope2) カーボンニュートラル	2030年度 2050年度	38%			
		●気候変動対策・環境マネジメントの促進	原単位および総量でのエネルギー、水資源の削減が進み、社会に貢献している	気候変動対策や環境配慮を行わないことにより、サプライチェーンやステークホルダーからの信頼性が低下する	環境負荷低減に寄与するサプライチェーンの実現や製品の提供により企業価値増大を実現する	再生可能エネルギーへの切り替え	再生可能エネルギー設備導入計画の推進	再生可能エネルギー使用率目標の設定	2023年度	再生可能エネルギー使用率目標設定の活動			
						重大環境事故撲滅	環境リスクアセスメントと教育の実施	重大環境事故0件 重大違反0件	毎年	0件 1件			
S 社会	安心・安全で生き活きた職場環境づくり	●従業員満足・健康経営	従業員が健康にいきいきと働いている	役職員の健康悪化や、仕事のやりがい働かざるの低下による組織パフォーマンスが低下する	役職員の満足や健康経営によって組織パフォーマンスを向上する	従業員エンゲージメントスコア向上	エンゲージメント調査実施とフィードバック	スコアの継続的向上	毎年	調査の継続実施	3 安全で安心な職場環境 5 ジェンダー平等を推進しよう 8 働きがいも経済成長も	P.49~	ESG経営の高度化
		●人財教育、人財多様性の確保	人財多様性の推進と公平公正な人事処遇により、多様な人財が育ち、職場が活性化している	多様な能力・スキルを持つ人財を確保できず、組織能力向上・企業価値増大を果たせない	多様な能力・スキルを持つ人財が活躍することにより企業価値増大を実現する	新卒採用における女性採用比率の向上	採用活動における認知向上策の実行	30%以上	毎年	45.5%			
		●働き方改革の対応	「一億総活躍社会」に向け、従業員が多様な働き方を選択し、職場が活性化している	働き方の選択肢が少ないことにより、組織能力向上・企業価値増大を果たせない	多様な働き方が選択できることで「働きやすさ」を向上させ、組織パフォーマンス向上につなげる	女性管理職比率の向上	登用候補者の拡大	3%以上	2024年度	2.6%			
		●安全、衛生的な職場環境の整備	無事故・無災害を継続し、社会から信頼されている	事業が中断する	安定した供給体制を実現することで、企業価値増大を実現する	重大な労働災害撲滅	安全パトロール実行と発生事象の分析とフィードバック	休業災害0件	毎年	5件			
		●安全・安心への貢献	安全で高品質な製品の供給を継続し、お客さまから信頼されている	品質・安全性能の低下等により社会的信用が失墜する	品質・安全性能の価値ある製品を提供し、企業価値増大を実現する	品質クレームの撲滅	クレーム発生事象の分析とフィードバック	重大な品質クレーム0件	毎年	0件			
						グループ全社の生産・品質リスク管理体制の強化	生産・品質リスクの洗い出しと継続的な管理	月次での生産・品質会議開催 重大リスク対応状況のフォローアップ	毎年	リスクマップ改訂と重要取り組み リスクの選定	4 質の高い教育をみんなに 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を	P.55~	事業インフラの再構築
●ステークホルダーとのコミュニケーション	フェア・ディスクローチャーの徹底と建設的な対話のもと、ステークホルダーから評価されている	インサイダー取引等により公正な取引が妨害されるとともに、社会的信用が失墜する	ステークホルダーとの建設的な対話や、ステークホルダーについての理解を深めることで、企業価値増大を実現する	ステークホルダーへの当社事業への理解促進	決算説明・個別IRミーティング・スモールミーティングの開催 統合報告書の発行	積極的・能動的に継続実施 毎年発行	毎年 毎年	継続中 継続中					
●地域社会の持続的発展への貢献	社会貢献活動を推進し、地域において理解・評価されている	事業展開地域からの信頼性の低下により、事業活動が継続できなくなる	事業展開地域のコミュニティから信頼を獲得し、事業を安定させ、企業価値増大を実現する	カーボンオフセットに向けた活動の推進	事業展開地域に根差したカーボンクレジット導入の検討	継続	毎年	継続中					
						将来ある学生への就学環境の提供	給付型奨学金制度の実施	継続	毎年	継続中			
G ガバナンス	信頼性・透明性・収益性のある経営基盤の強化	●重要事実の決定に関する信頼性確保	変化する社会に対応したコーポレートガバナンス体制を構築し、成長を持続している	コーポレートガバナンスの高度化に対し迅速かつ機動的に対応できず、中期的に企業価値を棄損する	変化する社会に対応したコーポレートガバナンスを継続推進し、企業価値増大につなげる	取締役会の実効性の向上	取締役会の実効性評価実施	スコアの継続的向上	毎年	スコア向上	8 働きがいも経済成長も 16 平穏な社会をすべての人に 17 パートナーシップで社会を元気にしよう	P.57~	事業インフラの再構築
		●法令等遵守	コンプライアンス意識が浸透し、法令等遵守・変化する社会規範に対応している	法令違反、不祥事等の発生により、大きな損失が生じたり、場合によっては企業継続に支障が生じる	コンプライアンスの徹底、法令違反や不祥事発生時の未然防止を図り、企業価値増大につなげる	コンプライアンス経営の推進	コンプライアンス規範の整備・周知	グループ全社に対するコンプライアンス研修の実施	毎年	継続中			
		●サイバーセキュリティの高度化とDX導入	高度化・複雑化するサイバー攻撃に対応するとともに、DX推進による事業機会・収益機会を獲得している	重大なサイバーセキュリティインシデントの発生により、大きな損失が生じたり、場合によっては企業継続に支障が生じる	インシデント発生の未然防止を図り、DX推進による組織パフォーマンスの向上、企業価値増大を実現する	サイバーセキュリティ経営者ガイドラインを指標にした高度化	サイバーセキュリティ経営者ガイドライン遵守とDXの推進	全40項目に対し、4以上の評価達成	2024年度	9項目達成			

ESG経営の高度化

事業インフラの再構築

豊かな社会創造への貢献

貢献する SDGs

- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 12 つくる責任



サプライチェーンマネジメントの推進

当社グループは持続可能な社会の実現に貢献するため、お取引先さまとともにサステナブル調達を推進してまいります。

当社は、責任ある調達を通じて持続可能な社会を実現するために、「グループサステナブル調達基本方針」および「サステナブル調達ガイドライン」を策定しました。カーリットグループとしての調達活動における基本方針をお取引先各社にご理解いただき、良好な関係づくりに努めています。

基本的な考え方

近年、限りある天然資源の枯渇や水不足、温暖化などの環境問題が顕在化し、地球の持続可能性への危機感が高まっています。また、人権・労働などの社会問題も深刻化しており、企業に対し、各国の法令・規制への遵守はもとより国際的に認識された基準や原則とそれらの精神を尊重し、持続可能な社会の実現のために貢献することが求められています。

当社グループでは、サステナビリティへの取り組みはサプライチェーン全体で取り組んではじめて完結されるものであるという考えの下、社会課題の解決に貢献するモノづくりやサービスの提供のみならず、調達においても社会と環境に配慮した活動を促進してまいります。

カーリットグループサステナブル調達基本方針

カーリットグループは法令を遵守し高い倫理観をもって、公正・公平な購買活動を行います。持続可能な社会の実現に向け、環境保全・資源保護や安全、人権などに配慮し、企業としての社会的責任を果たします。

1. 公正・公平なお取引の推進

- ・お取引先さまの選定は、製品・サービスの安全・品質・価格・納期、企業経営の透明性・安定性・製造能力・供給能力・サステナビリティ対応などを公正に評価したうえで決定します。
- ・調達の門戸を開放し、お取引先さまに公平に参入の機会を提供します。

2. お取引先さまとの信頼関係の構築

- ・お取引先さまは事業遂行のパートナーであるとの基本認識に立ち、相互理解を深め、長期的な信頼関係の構築を目指します。
- ・お取引先さまとの契約を誠実に履行し、調達活動に関わる機密情報や個人情報などを適切に管理します。また、第三者の知的財産権などの権利を侵害するような調達取引は行いません。

3. 法令・社会規範の遵守

- ・調達活動を行うにあたり、関連する法令を遵守します。
- ・お取引先さまとの接待・贈答は法令および社内基準に従い違法な活動は行いません。また、調達担当者は、業務に関連する私的な利益の授受を行いません。

4. 環境への配慮

- ・気候変動対策に積極的に取り組み、温室効果ガスの削減に取り組みます。
- ・生物多様性を保全し、資源の保護・維持と環境の改善に努めます。
- ・廃棄物の抑制に取り組み、資源・エネルギーの循環に努めます。

5. 人権の尊重

- ・サプライチェーン全体における、強制労働・児童労働・ハラスメントなどのあらゆる人権侵害を排除します。

当社グループと広桃発電所

広桃発電所

電解をコア技術とする当社は、電気を利用して事業を行っています。当発電所は将来にわたる電力の安定確保の必要性を見越して1953年に当社(旧・日本カーリット(株))が建設した水力発電所です。利根川の川底の高低差を活用した発電所で、大規模な土木工事を要さないことが大きな特長です。放水された水は、下流にある群馬県などの発電所でも用いられます。自然体系を損ねることのない水力発電は、まさにグリーンエネルギーの代名詞と言える発電構造です。年間約1,860万kWhの発電能力を有し、電力購入に比べCO₂削減量は年間8,300t以上、費用面でも約3億円のメリットがあります。今後も広桃発電所を大切に維持・活用し、環境保全に配慮した事業を通して社会に貢献していきます。



広桃発電所

100%再生可能エネルギー工場／(株)カーリット群馬工場

当工場は、1934年に稼働を開始。ロケットの固体推進薬原料や電子材料の製造、蓄電池の機能性を評価する電池試験などに使用している電力は、すべて広桃発電所で発電した再生可能エネルギーによって賄われています。

化学品管理や排水管理への取り組み

当社グループと水資源の関係

当社グループは、利根川の水利を基礎とした塩水電解を祖業としており、それを基礎とした技術は現在に至るまで化学品事業の根幹を成しています。上述の水力発電による電源は、事業ポートフォリオにおいて育成領域にあたる過塩素酸アンモニウム(基礎化学品の固体ロケット推進薬原料)の製造や、次世代電池評価サービス(電池の受託試験)に活用しています。また、ボトリング事業(ジェーシーボトリング(株))の飲料工場においては、榛名山麓から供給される豊富な伏流水を利用し、飲料を製造しています。

しかし、利根川の河畔に位置する当社主力工場(株)カーリット群馬工場、ジェーシーボトリング(株)からの排水管理が不十分であれば、広大な利根川流域全体を汚染し、首都圏の飲料水や農業用水に悪影響を及ぼしてしまうリスクも抱えています。そのため、当社では排水の水質管理を厳重に行うとともに、多重流出防止体制を整え、日々流出防止訓練を行う等して環境汚染リスクの低減に努めています。

化学品管理と水ストレス評価

当社グループでは、複数のグループ会社にてISO14001認証を取得し、環境マネジメントシステムを通じ、水の生態系や人間の健康に有害となり得る潜在的水質汚染物質を特定しています。なお、2023年度のISO審査においても重大な指摘は検出されず、継続的かつ効果的にPDCAが機能していることを確認しています。

具体的な方法・基準としては、水質汚濁防止法やPRTR法などの法令に沿って、潜在的な水質汚染物質の特定・分類を行っているとともに、排水に有害な化学物質が含まれない製造工程構築に取り組んでおり、工場から漏洩があった場合には、電導度計、pH計などにより排水のモニタリングを行い、すぐに検知できる仕組みを構築しています。

また、当社グループの各拠点について水ストレスの評価を行っており、現状強度の水ストレスに晒されている拠点は無いことを確認しています。また、当社(旧・日本カーリット(株))とジェーシーボトリング(株)は、ともに地元群馬県県有林の間伐など環境保全事業に参画するなどして、水源の保全に努めています。なお、当社そのほかの事業は、発炎筒等の火工品製造、シリコンウエーハ、金属加工、塗装等であり、前述の2業種と比較すると水資源への依存度が低いことから、これら2つの事業が存在する群馬県渋川市を優先地域として特定しています。

当社グループが掲げる2030年のありたい姿「持続可能な社会に貢献するために、「化学」と「技術」の力を合わせ、人びとの幸せな暮らしを支えたい」の実現に向け、化学品・排水管理徹底による環境汚染リスクの低減、そして水源の保全・水資源の持続に取り組んでまいります。

気候変動への対応 (TCFD※への取り組み)

当社は、気候変動は事業活動に影響を与える重要な経営課題の一つと認識し、その緩和に取り組むとともに、気候変動が当社グループの事業環境に及ぼすリスクや機会を踏まえた事業活動を行っています。

気候変動が当社に与える影響をステークホルダーの皆さまに正しく伝えることの重要性を鑑み、TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) に賛同し、署名を行いました。その提言に則り、IPCC (気候変動に関する政府間パネル) やWWF (世界自然保護基金) などの情報をもとに、世界の平均気温を産業革命以前と比べ、このまま対策を講じず4℃上昇する「4℃シナリオ」と、2℃に抑制するための施策としての「2℃シナリオ」について、リス

※ G20の財務大臣や中央銀行総裁の要請により、金融安定理事会 (FSB) が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース」



ク・機会の側面から分析を開始しました。持続可能な社会の実現を標榜した中期経営計画「Challenge2024」のなかで、指標をより具体化するなど、今後も引き続き、分析の精度向上による更新や検討範囲の拡張を進めるとともに、分析結果を経営・事業戦略へ具体的に反映させることに努め、経営のレジリエンス (強靭性) の向上につなげてまいります。

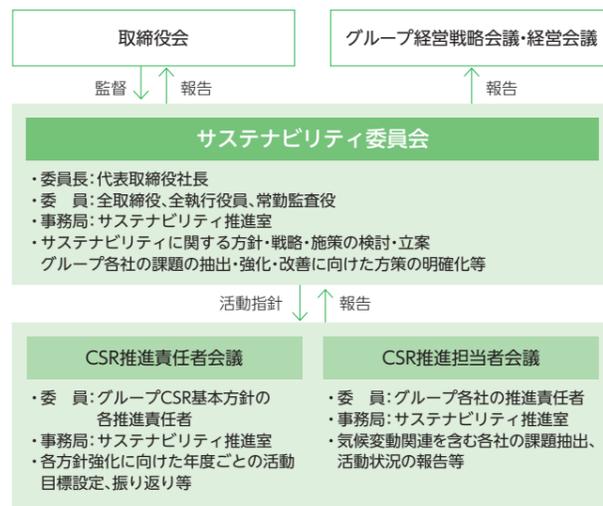
ガバナンス

当社グループは取締役会の監督のもと、代表取締役社長を委員長、取締役・執行役員全員と常勤監査役を委員とするサステナビリティ委員会を設置し活動を推進しています。

本委員会において、気候変動対策をはじめ、サステナビリティに関する方針・戦略・計画・施策の検討・立案、グループ各社の課題の抽出と強化・改善に向けた方策の明確化等の審議を行っています。審議された内容は適宜グループ経営戦略会議・経営会議・取締役会に報告され、取締役会においてサステナビリティ課題への積極的・能動的な議論を推進しています。

また、サステナビリティ委員会の下にCSR推進責任者会議・CSR推進担当者会議を設置し、当社グループ全体でCSRの推進を図っています。

サステナビリティ推進体制



戦略

TCFD提言に則り、「4℃シナリオ」と「2℃シナリオ」について、リスク・機会の側面から分析を開始しました。各シナリオにおける当社グループへの影響と主要インパクトについては右記のとおりです。

気候変動は、当社の事業へのリスクである一方で、製品・サービスの提供価値および企業価値を高める機会につながると認識しています。当社のサステナビリティ基本方針に則り、気候変動に対応する、またその進行を抑制する脱炭素化に向けた製品・サービスの提

供、新規事業の創出などを促進しています。

気候変動によるリスクと機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、分析・評価の精度の向上を図り、優先度の高い主要インパクトの特定と対応策の検討を実施します。それらの結果は、取締役会が監督し、適切に経営戦略へ具体的に反映させることに努め、経営のレジリエンスの向上につなげるとともに、可能となった時点で開示します。

各シナリオにおける当社グループへの影響と主要インパクト

	気候変動に関わる変化	主要インパクト	当社グループへの主な影響	想定される影響	経済的影響		
4℃	リスク	物理リスク※1	慢性リスク※2 降水・気象パターンの変化	気温上昇、集中豪雨の増加、水不足	生産効率の低下、水害対策費用の上昇、働き方の再検討	製造コストの増 固定費の増 就業環境の整備	
		急性リスク※3	ライフスタイルの変化	感染症リスクの増加	従業員の健康配慮	医療費サポートの拡大	
	機会	市場・製品とサービス	気温上昇によるライフスタイルの変化	気候変動に適應する製品・サービスの需要増加	車両水没時脱出機能付き 発炎筒の生産量増加	化学分野の売上拡大	
2℃	リスク	移行リスク※4	法・規制に関するリスク	カーボンプライシングの導入	炭素税の発生	環境対応設備の導入促進	設備投資の増
			テクノロジーリスク	CO2排出規制の強化	省エネ対策、生産効率向上への対応	高効率設備の導入促進	設備投資の増
			市場リスク	環境配慮型エネルギー拡大	再生可能エネルギーの導入	太陽光パネル設置、 非化石証書電力の導入促進	エネルギー費の増
			レピュテーションリスク	投資家評価の変化	気候変動への対応状況の適切な情報開示要請	投資判断基準の厳格化	資金調達の困窮
			取引先要求の変化	気候変動への対応状況の適切な情報開示要請	取引判断基準の厳格化	調達先、販売先の縮小	
	機会	市場・製品とサービス	環境意識向上によるライフスタイルの変化	気候変動の緩和に貢献する、環境に配慮した製品・サービスの需要増加	再生エネルギー用途の 電解液の需要増加	電子材料分野の 売上拡大	
				電気自動車の普及、 蓄電池需要の増加	危険性・電池評価 分野の売上拡大		
				水素循環社会の実現	電解装置等の 研究開発促進と 上市による 売上拡大		
2℃・4℃共通	機会	資源効率	省エネルギー環境の普及	省エネルギー設備への切り替え促進、再生可能エネルギーの調達拡大	エネルギー効率の高い 生産体制の確立、 水力発電所の活用継続、 太陽光発電の拡大	エネルギー費の削減	

※1 物理リスク=気候変動によってもたらされる災害などの被害

※2 慢性リスク=降水パターンの長期的な変化や気象パターンの変動、平均気温や海面の上昇によって受ける影響

※3 急性リスク=台風や洪水、高潮などの異常気象の激甚化によって受ける影響

※4 移行リスク=気候変動緩和を目的とした脱炭素社会への移行に向けて発生するリスク

リスク管理

当社グループは自然災害・感染症の発生等により経済環境に大きな影響を及ぼす可能性があり、また生産設備や人的資源への損害の発生、顧客の需要動向に大きな変化が起こる可能性があります。これらが当社の業績および財務状況に大きな影響を及ぼす重要なリスク要因の一つであると認識しています。

経済環境への大きな影響は経営企画部、人的被害の大きな影響は人事部と総務部、生産活動や品質は生産・品質統括部が担当し、それらの情報をステークホルダーに適宜・適切に開示する役割を広報・IR推進室が担い重要なリスクの管理をより一層強化しています。

また、代表取締役社長を委員長とするグループリスクマネジメント

委員会を設置し、気候変動を含む総合的なリスク管理体制を構築し、グループ各社からのリスク情報がタイムリーに経営陣に集約・報告され、グループ全体への影響を検証し、速やかな経営判断による対策の実行など、リスクを最小化するための管理を強化しています。

また、当社グループはサプライチェーン全体でサステナビリティに取り組むことが重要であると認識し、モノづくりやサービスの提供における範囲に加え、調達、輸送過程でも「カーリットグループサステナブル調達ガイドライン」によって、社内外関係者への周知・徹底を図ることで社会と環境に配慮した活動を促進しています。

指標と目標

当社グループは、特に水資源等豊かな自然の恵みの上に成り立っていることから、気候変動は解決すべき重要な社会課題の一つと認識しています。

2050年までにカーボンニュートラルの実現に向け、省エネルギー対策や再生可能エネルギーの活用などを促進し、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組んでおり、エネルギー使用量、CO₂排出量データに加え、水セキュリティに関する情報などの開示範囲の拡大に努めています。

※ 「zeroboard」は国際的な認証機関ソコテック (SOCOTEC) の日本法人であるソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社のISO14064-3 に基づく監査のもと、GHG 排出量算定の国際基準である GHG プロトコル [Corporate Accounting and Reporting Standard] および [Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard]、[GHG Protocol Scope 2 Guidance]、[ISO14064-1]、[サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン (ver.2.3)] (環境省) に基づいて適切に設計されていることの妥当性確認を受けています。

■ サプライチェーン排出量

当社グループは、気候変動に関するリスクと機会を測定・管理するための指標として、サプライチェーンCO₂排出量 (Scope1・2・3) を算定しました。排出量実績の定期的な管理体制を構築することで、温室効果ガスの排出量削減に取り組んでまいります。

算定にあたっては、GHG排出量算定・可視化クラウドサービス「zeroboard」*を採用しています。

2023年度のサプライチェーンCO₂排出量実績



気候変動の機会

当社では、気候変動は事業へのリスクである一方で、機会につながることを認識し気候変動に対応する、またその進行を抑制する脱炭素化に向けた製品・サービスの提供、新規事業の創出などを促進しています。

気候変動に対応する製品例 - ガラス破壊具付き発炎筒 -

近年、ゲリラ豪雨の発生が増加し、道路の冠水や川の氾濫による車中閉じ込め死亡事故が多発しています。2019年に発生した台風19号では、洪水に巻き込まれるなどして亡くなられた方が約3割に上った (共同通信調査) とされています。

自動車が一定の深さまで水没してしまうと水圧が加わり、ドアを開けることが困難になります。さらに浸水が進むと電気系統が故障し、パワーウィンドウが作動しなくなるおそれもあります。

JAF (日本自動車連盟) の実験により、狭い車内では力が入れにくい。水没時は水の抵抗もあり、脱出用に特化された器具以外のものではサイドガラスが割れないという結果



が出されています。また、国土交通省はサイドガラスをガラス破壊具で割って脱出することを、国民生活センターは緊急脱出用のハンマー等の備え付けを推奨しています。

自動車用緊急保安発炎筒 (発炎筒) のトップシェアを誇る当社は、先端に脱出用のガラス破壊具を付けた「スーパーハイフレヤープラスチック」を製造・販売しています。

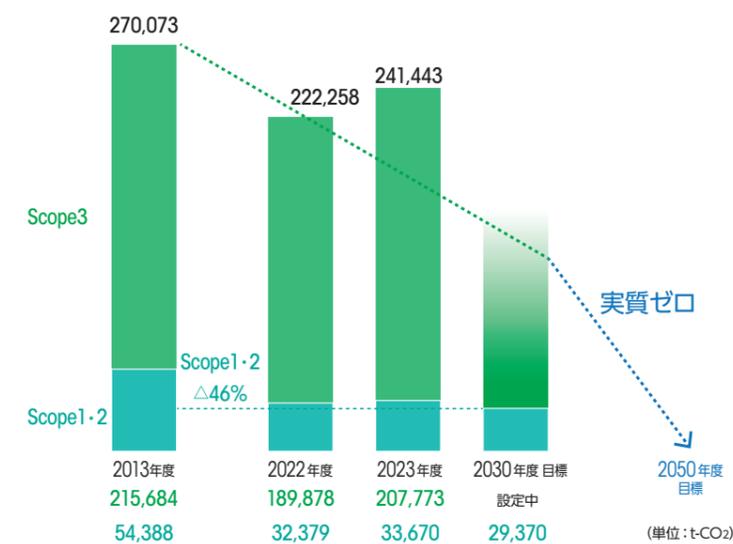
自動車の事故や故障時の安全確保に貢献することに加え、気候変動に適応した安全への備えとして通常品からの切替を訴求しています。

■ サプライチェーン排出量削減目標

Scope1・2は、そのマイルストーンとして2030年までに2013年度対比で46%削減することを目標として掲げています。目標の達成に向け、省エネルギーの促進、再生可能エネルギーの活用促進、関連するエネルギー使用量の情報開示範囲の拡大に取り組んでまいります。

Scope3は当社グループの総排出量のうち8割を超えており、脱炭素社会の実現のためにはこのScope3排出量削減が不可欠であ

ると認識しています。特に購入した製品・サービスに該当するカテゴリ1はScope3の約8割を占めています。サプライチェーンを通じた脱炭素の実現に向け、サステナブル調達アンケートや排出量算定システムを通じてサプライチェーンにおけるコミュニケーションを図り、削減に向けた取り組みを促進するとともに、2050年カーボンニュートラルを見据えた2030年までのScope3削減目標の設定についても具体化を進めてまいります。



カーボンニュートラルに向けた取り組み

Scope1・2

- 省エネルギー・創エネルギーの促進
 - 高効率・省エネ設備の導入
 - 生産・業務プロセスの改善
 - エネルギー循環の促進
 - 植林によるカーボンオフセット

再生可能エネルギーの活用促進

- 水力発電所電力の効率活用
- 再生可能エネルギーへの切替
- 太陽光発電設備の増設、拡大

Scope3

- サプライチェーン全体での促進強化
 - サステナブル調達の推進
 - 輸送の効率化
 - 新製品開発による省エネ貢献
 - 3Rの促進

※ 算定対象:カーリットホールディングス(株)、日本カーリット(株)、ジェーシーボトリング(株)、(株)シリコンテクノロジー、並田機工(株)、東洋発條工業(株)、富士商事(株)
 ※ 2023年度時点の社名

安心・安全で生き活きとした 職場環境づくり

貢献する SDGs

- 3 すべての人に健康と福祉を
- 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



「新たな100年へ挑戦し続ける人財育成」

「人への投資」は企業価値向上に大きな影響を与えます。当社グループは積み重ねた100年の経験と知識を活かしながら、過去にとらわれない新たな教育や制度、職場環境の整備に挑戦し、「人への投資」を一層進めていきます。当社の多様な人財が皆さまから信頼され、「新たな100年」へ積極果敢に挑戦し続けることができるよう育成し続けていきます。

カーリットグループ人事ビジョン

経営理念「信頼と限りなき挑戦」に基づき、常に「行動指針」を実践し、挑戦し続ける社員を尊重します。

- 1 社員一人ひとりが成長し、カーリットグループの「人財」としてその強みを発揮していくことが、グループの永続的かつ安定的な発展につながっていくものと確信します。
- 2 国籍、人種、性別、年齢、信条等、多様性を尊重し、互いに認め合い、高め合うことを重視します。
- 3 カーリットグループの「人財」が、仕事を通してやりがいと誇りを感じ、いきいきと活躍できる場を提供していきます。

グループ人事ビジョンの達成のための施策



人事担当役員メッセージ

信頼性と公平性に納得できる 人事評価制度へ

人事部担当執行役員
引地 智則



中期経営計画「Challenge2024」の重点施策にもあるように、人的資本投資の重要なテーマの一つとして人事評価制度の改革にこれまで取り組んでまいりました。人事部はもちろん、社内外の知見者の協力を得ながら試行錯誤をして新たな人事評価制度を創り上げ、2024年度からの運用に辿り着くことができました。

一言に人事評価制度といっても、単に実績を評価するだけではなく、評価を通じての人財育成やモチベーションの促進、生産性の向上、コミュニケーションの醸成、経営理念と当社の「ありたい姿」の浸透など人事評価制度には様々な目的が存在します。

すべての目的を短期間に達成することはできませんが、一つでも多くの目的を少しでも早く達成し、従業員の成長が会社の成長につながる人事評価制度を目指していきたいと考えています。

これまでは、評価者が求めることと被評価者が求めることにミスマッチが窺え^{うかが}ました。ミスマッチの解消に向けて目標の明確化と双方向コミュニケーション不足の改善に重点を置き、職責や求められる役割、能力などについて等級定義を再設計しました。等級定義に従って評価者は被評価者と面談して期待値を明示し、被評価者は要求される期待値と批評評価者が掲げる目標を擦り合わせながらお互いが理解をしたうえで目標設定をします。また、評価者と被評価者それぞれの評価研修を定期的^{定期的}に実施し、人事評価制度への理解と質の向上に努めています。

人事評価制度に完成形はなく、社会が求める人事評価の在り方が変化し続けるなかで、当社の人事評価制度も常に進化し続けなければならないと考えています。今後も従業員の声を聞きながら、必要な改善を継続し、評価者と被評価者の双方が納得できる評価になるように人事評価制度を整えてまいります。

人財の活用

■ 女性活躍

当社グループは製造業を主軸としており、かつては男性を中心とした採用を行っていたため、女性の活躍について後れをとっているという課題を認識しています。男女区別なく多様な人財の活躍がさらなる当社グループの成長につながると考え、積極的な女性採用や女性中核人財の育成、女性管理職の登用を進めています。2023年度の女性管理職比率は2.6%、女性管理職候補層(係長・主任クラス)比率は15.5%でした。引き続き女性活躍を推進し、将来的に経営の意思決定に関わる女性社員を育成していきます。

女性管理職比率の目標*

	2023年度実績	2024年度目標	2026年度目標
女性管理職比率	2.6%	3.0%	5.0%
女性管理職候補層比率	15.5%	16.0%	18.0%

※ カーリットHD(株)(現・株カーリット)、日本カーリット(株)(現・株カーリット)の実績

■ 女性活躍推進研修の実施について

2021年度より女性社員を対象に、女性活躍推進をテーマとした研修を実施しています。「女性活躍・ダイバーシティ推進」の必要性の再確認や組織づくりをテーマとした役員向けの研修や、リーダーとなるためのマインド醸成や意識変革の促進を目的としています。

■ シニア人財の活躍

当社はすべての社員がその能力を最大限に発揮できる環境を提供することを目指しています。2023年度は、豊富な経験と知識を持つシニア人財が引き続きモチベーション高く活躍できるよう、給与水準の見直しを含めた制度改革を行いました。今後も、社員一人ひとりが働きがいを感じられるよう、引き続き取り組みを進めてまいります。

未来を担う人財の採用

当社では、少数精鋭で幅広い事業を行う柔軟性を備えた人財の採用を行っています。そのなかで、女性採用や中途採用も行い、多様な価値観で新たな創造を支えています。当社グ

ループの最大の財産である社員一人ひとりが成長し、「人財」としてその強みを発揮していくことが、グループの永続的かつ安定的な発展につながると確信しています。

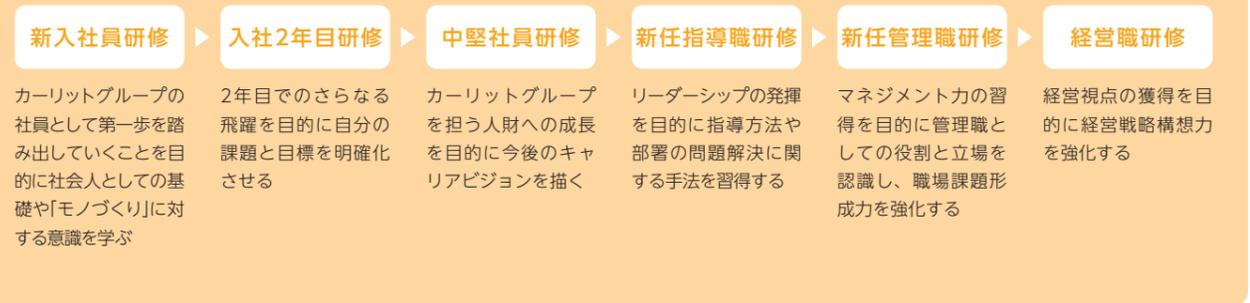


価値創造を支える人財の育成

当社グループの未来を担う人財の育成に向け、グループ全社が横断的に受講可能な教育体系・教育制度の充実に努めています。新入社員から経営職までの職位に応じた職位別研修をはじめ、財務研修・語学研修・プレゼンテーション研修等スポット研修を実施しています。若い時から幅広い業務を経験できるため、入社3年後の定着率が高いのも特徴です。

近年は幹部候補生の育成に注力し、2023年度は管理職向けに「リーダーシップ育成プログラム」を実施いたしました。今後も継続的に研修を充実させていきます。また、自己啓発を奨励しており、通信教育やeラーニングの受講料は合格を前提に会社が全額負担しています。さらに、各種資格の取得を奨励するための資格取得祝金制度も整えています。

カーリットグループ教育体系 | 職位別研修



■ リーダーシップ育成プログラム研修

組織全体を活性化させるために必要なリーダーシップ観やコミュニケーションスキルを習得し、自己の未来と組織の未来を拓くリーダーシップ力を強化する研修

自己啓発支援

通信教育	全99コースの受講が可能。毎月申込み可能で、修了することにより受講料を全額会社が負担
マネジメントスクール公募制度	外部のマネジメントスクールに通学し、論理的思考や経営戦略・マーケティングを学ぶ



ダイバーシティ&インクルージョン

人財の「多様性」は組織の成長、会社の成長に欠かせません。中途採用や外国人留学生の採用も積極的に行っており、外国籍人財については、2023年度までに累計6名の新卒を採用しています。また、2023年

度は障がい者雇用の新しい形として、視覚障がいをお持ちの方を採用し、マッサージルームを開設。指圧師として活躍いただいています。これからも、多様性を尊重する企業文化の醸成に努めていきます。

従業員の声

自身の強みを活かして 海外事業の 未来を拓く

営業本部
化成品部
梁 献丹



新入社員研修で工場を回る際、現場社員の皆さんは仕事を丁寧に教えてくださるだけでなく、社内海外事業などの様々な興味深いお話もいただきました。この経験により、モノづくりの使命感と職場環境への安心感ももてました。入社以来の一年半は経営企画部経営戦略室に所属し、当社グループ全体の海外事業推進を担当しました。海外事業のインフラ構築では、語学力を活かし、貿易センターや大使館などの在日諸国機構との人脈構築や、部署・会社問わず海外実務担当者のための交流の場「海外事業交流会」の設立と開催等、社内外向けに様々な挑戦をしました。各関係者方のご支援・ご協力のおかげで、社内において海外事業交流会を2024年8月までで10回も円満開催するに至り、また社外活動では10か国・20以上の在日機構を訪問しました。今後も海外事業推進で「信頼と限りなき挑戦」を体現していきます。

働きやすい職場環境づくり

■ エンゲージメント調査

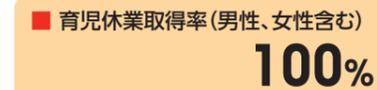
より良い環境を社員に提供し、最大の力を発揮できるよう、会社に対する満足度や改善点の調査を目的に2022年度よりエンゲージメント調査を導入しました。昨年度実施した結果、福利厚生等の待遇改善や管理職のマネジメント力強化に関する意見があげられたため、手当の拡充や管理職向けに360度評価の導入、評価者研修等を実施いたしました。今後も、定期的な実施と効果測定を踏まえた改善活動により社員のエンゲージメントを高め、労働生産性や業績の向上・離職率低下と採用率向上など、当社

グループの永続的な発展と社員のパフォーマンス向上につながっていきます。

■ 社員の育児休業取得

2022年度に出生時育児休業が創設されたことを契機に管理職向けに育児休業の研修を行う等、男女を問わず社員の育児休業取得について推進しています。当社では男性社員がより取得しやすいように出生時育児休業を有給扱いとしており、2023年度は女性社員の育児休業取得率にあわせて男性社員の2週間以上の育児休業取得率も100%となりました。また、昨年度は時間短縮勤務を取得できる期間を子どもが小学校4年生になる前までに延長しました。これからは社員の多様な働き方を尊重し、働きやすい職場環境づくりに努めていきます。

2023年度実績*



※カーリットHD(株)(現・(株)カーリット)、日本カーリット(株)(現・(株)カーリット)の実績

従業員の声

育児休業の取得 「家族との絆を深める 貴重な時間」

生産本部 受託試験部
電池試験所
牟田 拓輝

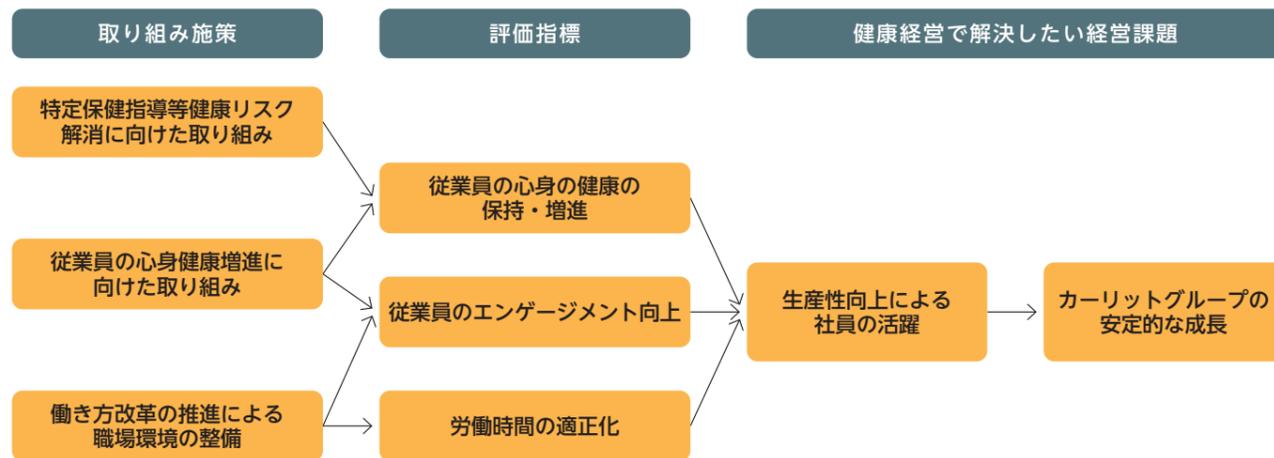


私は第一子が生まれた際に3か月の育児休業を取得いたしました。休業を取得するにあたっては人事部の方に休業のシステムや手続きについて丁寧に説明いただき、手続きに困ることなく取得することができました。また、職場の方々にも休業取得を快諾していただき、出産予定より出産が早まった際もすぐに休暇をいただけたため、無事出産に立ち会うことができました。初めての子育てで不安も多しななか、休業を取得することで夫婦ともに家事育児に集中して取り組めたこと、子供の成長過程と一緒に見守ることができたことがよかったですと感じています。

健康経営

従業員とその家族が健康で元気であることによる生産性向上を目指し、会社が従業員とその家族の健康維持に対して支援を行う「健康経営」の取り組みを強化すべく、2022年に社長による「健康経営宣言」を表明し、2年連続で健康経営優良法人の認定を受けています。健康経営を進める体制については、カーリット代

表取締役社長を「健康経営管理責任者」、人事担当役員を「健康経営推進責任者」、人事部を「健康経営推進部署」とし、カーリット健康保険組合・グループ各社の産業医、総務人事関連部門、衛生委員会、労働組合と情報共有・意見交換を行いながら取り組んでまいります。



当社グループの安定的な成長に向けて、健康経営の推進により、従業員の心身の健康の保持・増進、エンゲージメントの向上、労働時間の適正化を進めることで従業員の生産性向上を目指します。2022年度から社員の健康増進に活用できるアプリを導入し、昨年度は社員のヘルスリテラシー向上のためのセミナーを実施いたしました。これまでの取り組みを継続していくのはもちろんのこと、健康増進イベントの実施等、より一層支援を強化していきます。

- インフルエンザ予防接種の補助
- 従業員と家族の健康診断受診の勧奨・特定保健指導
- 人間ドック受診補助
- 50歳・55歳・60歳到達時の脳ドック受診補助
- 常備薬配布
- 健康相談電話窓口設置
- スポーツ奨励
- 健康増進アプリ
- 禁煙支援

当社グループの健康経営の課題に関する指標

特に従業員の平均年齢が高いことから、健診受診率100%の実現および特定保健指導実施率の向上に力を入れており、成果が出てきています。さらに各値を向上させることで、生活習慣病予防に努め、各従業員の能力開発および生産性向上により、企業全体の価値向上につながることを期待しています。

	2022年度	2023年度
● 健康診断受診率(目標100%)	97.9%	99.4%
● ストレスチェック受検率(目標100%)	93.8%	98.1%
● 特定保健指導実施率(目標60%)	85.6%	84.7%(見込)
● インフルエンザワクチン参加率(目標60%)	39.3%	61.6%

グループ全社の生産・品質リスク管理

■ リスク管理体制

生産・品質統括部では、グループ各社の製品の安定生産や品質を脅かすリスクの管理、低減に向けた業務を行っています。主な活動として、製造部門を有する事業会社の品質保証・安全管理の責任者が参加するグループ生産・品質会議を毎月開催しています。この会議では、各社から報告される事故やクレームの原因分析と情報共有を行います。

また、事故やクレームに潜むリスク要因を明らかにし、関連情報および対策の水平展開を図ることで、同様の事象の再発防止を図ります。異なる業種で働く社員が各々の角度から事象を捉えることで、新たな気づきが得られる貴重な場となっています。

短期間のうちに同様の事象が頻発した場合、休業災害を伴う場合、損害金額が大きい場合等の重大な事故・クレームが発生した際には、事業会社各社と個別に議論し、解決策を見出しています。生産・品質統括部の担当者が各社の生産現場を訪問する頻度を増やし、事業会社担当者とともに品質・安全上のリスク検出・管理、再発防止対策の有効性の確認も併せて行っています。

■ リスクへの対応

サプライヤーによる生産終了で原材料を調達できなくなる、旧式化した設備の代替品が見つからず生産を継続できなくなる、環境汚染を発生させてしまい生産を止めざるを得なくなるなど、日々の事業活動を妨げる様々なリスクが想定されます。それらリスクへの対応として、リスクが顕在化する頻度、顕在化した場合の損害金額をグループ各社で想定し、経営に対する影響を定量的に評価し、優先順位をつけ、あらかじめ対策を立案・準備する「リスク影響評価」の取り組みも推進しています。これは、製造部門を持たない事業会社においても、顧客に対するサービスの提供を妨げるリスクを対象に実施しています。

リスク影響評価の結果は、年2回経営層が参加するグループ生産・品質会議の特別会議にて報告し、予算措置等の経営判断をスピーディーに行えるようにします。さらに、グループ全体に影響が及ぶことが想定されるような重大なリスクが検出された場合は、事業運営に関わるリスク全般を議論するグループリスクマネジメント委員会にも報告されます。

安全、衛生的な職場環境の整備

■ 安全活動

前述のグループ生産・品質会議は、生産活動に関わる安全活動にも取り組んでいます。

当社グループは、業種の異なる会社が集まっているため、ある会社で発生した事故やクレームの対策を、そのまま別会社に展開できないケースがあります。しかし、グループ生産・品質会議での議論を通じて異なる業種の生産工程を理解することで、新たな気づきを発見することもあり、グループ全体のレベルアップにつながっています。

安全活動は、グループ各社ごとに、労働安全衛生法に則った安全衛生関連の会議や防災訓練などを実施しています。業種が比較的近いグループ会社間では、相互に工場を訪問し安全対策について意見を出し合うなど情報共有に努めています。

そのほかのグループ会社においても、工場内のハザードマップを作成し、協力会社も含めて活用すること、作業員全体のリス

ク低減活動、主要な取引先の安全教育への参加など、会社ごとに様々な活動を行っています。

幅広い安全活動を行っていますが、2023年度は休業災害が5件発生してしまいました。重大事故の発生防止はもちろんですが、事故や災害を撲滅すべく、グループ全体で改善活動を一層推進してまいります。それにより、生産作業だけでなく職場環境の改善にも結び付くと考えています。

安全体感装置の例

- 巻き込まれ安全体感装置
- 爆発安全体感装置
- 水圧安全体感装置
- 挟まれ安全体感装置
- 滑り・転倒安全体感装置

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
休業災害件数	3件	2件	1件	2件	5件

社会との共生



ステークホルダーコミュニケーション

当社グループはあらゆるステークホルダーに対し、適時・正確かつ公正に企業情報を提供し、かつ双方向コミュニケーションを目指し情報発信の機会拡充、内容の充実に向けて取り組んでいます。

皆さまとの健全な意見交換を通して相互理解を深めることは企業価値の向上に不可欠であるという認識に基づき、今後も積極的なコミュニケーションに努めてまいります。

ステークホルダー	当社グループの姿勢	主なアプローチ方法	コミュニケーションを通じた主な発見・対応事項
顧客	お客さまに満足かつ安心して使用していただける品質とサービスの提供を通じて長期的な信頼関係を継続することに努めます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業活動を通じたコミュニケーション ● 品質保証のサポート ● ウェブサイト ● サステナビリティ関連調査への対応 	お客さまとの協業によるサステナブル関連製品・サービスの提供を検討
株主・投資家	株主・投資家と、経営方針、事業戦略および業績動向に関する効果的な対話を行い、株主への説明責任を果たし、市場からの信頼の維持・向上を図るとともに、当社グループへの正しい理解を通じて企業価値の向上に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 ● 統合報告書 ● ウェブサイト ● 工場見学 	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算説明会・中期経営計画発表会: 2回 ● IR面談: 43回 ● SR(Shareholder Relations)面談: 6社 事業ポートフォリオ経営をよりわかりやすくお伝えできるよう報告セグメントを変更
取引先	サステナブル調達基本方針の下、社会と環境に配慮した責任ある取引を行います。また、調達ガイドラインに則し、取引先とも相互発展的な連携を強化することによりサプライチェーン全体を通じて持続可能な社会の実現を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブル調達ガイドライン ● 購買活動を通じてのコミュニケーション ● サステナブル調達アンケート ● CDP質問書への回答 	サプライチェーン全体を通じた気候変動・水セキュリティに対する取り組みの検討
従業員	最大の財産である人材を「人財」と捉え、従業員の人権や多様性を尊重し、成長を促すための体制づくりを行うとともに、働きやすく快適な職場環境の整備に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事ビジョン ● 各種教育制度 ● ダイバーシティ推進 ● 社内報・イントラネット ● 従業員エンゲージメント調査 ● サステナビリティ推進研修 	人的資本経営の検討と推進

人権の尊重

カーリットグループの役員および従業員一人ひとり、そして当事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、業務遂行を進めています。

■ 人権に関する全社的なガイドラインの策定

「グループコンプライアンス憲章」にて「人権尊重および職場環境の整備」を明示し、人権を尊重し、差別・ハラスメントがない安全で明るい職場環境の実現に努めることを明記しています。

当社の具体的な取り組み

- 健康経営 → P.53
- 働きやすい職場環境づくり → P.52
- 内部通報制度(コンプライアンス相談窓口) → P.70

「グループコンプライアンス憲章」より

行動指針(一部)

(1) 企業活動のあらゆる場面において、人種、信条、性別、年齢、宗教、国籍、民族、言語、出身地、身体的特徴、障害や疾病の有

無等の理由で不当な差別や嫌がらせを行うことを禁止し、健全な職場環境の確保に努めます。

(2) 一人ひとりの人格や個性を尊重します。仕事の成果を公正に評価し、その結果を公平に処遇に生かすとともに異動、昇格等において公平な人事の運営に努めます。

■ サプライチェーンの人権問題に関する取り組み

「カーリットグループサステナブル調達基本方針」「カーリットグループサステナブル調達ガイドライン」を制定しています。取引先には内容をご理解いただくとともに、人権問題に関する取り組みをお願いしています。「調達ガイドライン」では、「人権の尊重」の遵守項目として、「強制労働の禁止」「児童労働の禁止」「差別の禁止」「適切な賃金」「労働時間」などについて明記しています。

これらの方針に基づくアンケートを2022年度に実施し、サプライチェーンでの強制労働や児童労働は認められませんでした。ガイドライン等の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。今後も品質の向上とクレーム撲滅に向けた取り組みを一層強化してまいります。

クレーム撲滅

当社は「社会との共生」を重要な社会課題と捉え、「安全・安心への貢献」を追求し、品質クレームの撲滅を目標としています。

当社には国内で唯一製造・供給する製品やトップシェアを誇る製品もあることから、品質クレームの撲滅はお客さまからの信頼を得るために大切な取り組みです。

日本カーリット(株)(現・(株)カーリット)・ジェーシーボトリング(株)・

カーリット産業(株)・(株)シリコンテクノロジー (現・(株)カーリット)・東洋発條工業(株)・(株)総合設計では品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001を認証取得し、品質保証体制の継続的改善を図っています。

2023年度の品質クレーム発生件数は、前年度より増加してしまいましたが、今後もグループ一丸となり、品質の向上とクレーム撲滅に向けた取り組みを一層強化してまいります。

地域貢献活動

当社は、「地域社会の持続的発展への貢献」を重要なマテリアリティとし、共同体の持続的な発展を支援するため、様々な活動を展開しています。

■ 給付型奨学金制度

2018年に導入された奨学金制度は、経済的な理由で就学に困難を抱える学生を支援するためのプログラムで、最大5名に2年間の返済不要の学費を給付する制度です。

今後も未来を担う若者の支援を続けてまいります。2025年度の募集は、2025年2月より行います。当社ウェブサイトのお知らせよりご覧ください。

■ 森林保全活動「日本カーリットの森」

群馬県では、県有林整備パートナー事業を通じて、地球温暖化

防止など森林の多様な機能向上を目指しています。県内に製造拠点を有する日本カーリット(現・(株)カーリット)とジェーシーボトリング(株)は、2022年度より本事業へ参画し、森林の適切な整備と保全によって、地元群馬県をはじめとする首都圏の水源となる自然環境を保護し、地域の安全な生活に貢献しています。



信頼性・透明性・収益性のある 経営基盤の強化



貢献する SDGs

- 8 働きがいも経済成長も
- 16 平和と公正をすべての人に
- 17 パートナーシップで目標を達成しよう

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、グループ経営理念として「信頼と限りなき挑戦」、行動指針として「お客様第一主義」「安全第一」「社会貢献」を掲げ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を追求しています。また、事業持株会社体制を導入し、経営意思決定・監督機能と業務執行機能を分離して効率的な経営体制を構築しています。

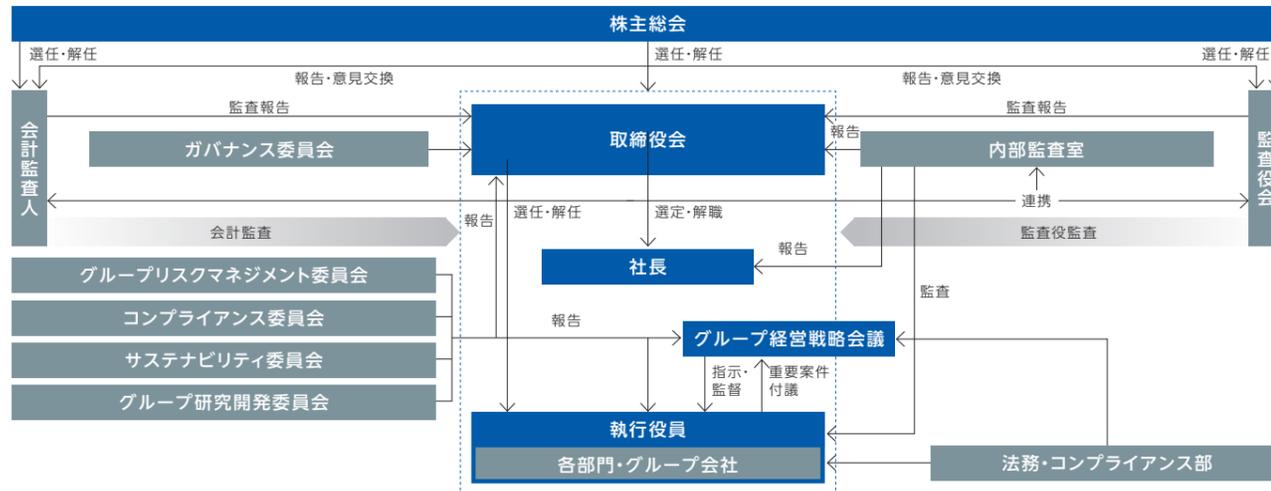
当社はコーポレート・ガバナンスの強化を重視し、企業の成長

を加速し企業価値向上を実現するために、ステークホルダーから信頼と評価を得られる体制を構築しています。また、コーポレートガバナンス・コード全原則に対する方針・取り組みをまとめた「コーポレートガバナンス・コード各原則への取り組みについて」を当社ウェブサイトに掲載しています。

[詳細はこちら](#)



コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス強化の取り組み

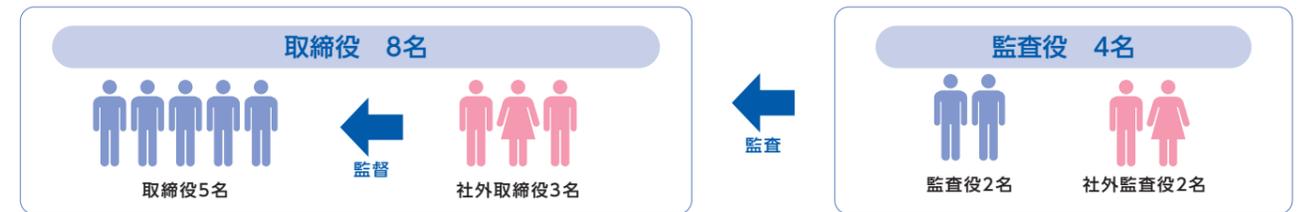
年	月	内容
2006年	5月	内部統制システムに関する基本方針策定
2007年	6月	執行役員制度の導入
2012年	6月	役員退職慰労金制度の廃止/社外取締役を初めて選任
2013年	10月	単独株式移転により純粋持株会社「カーリットホールディングス株式会社」設立
2015年	11月	役員株式報酬制度 (BBT) 導入
2017年	6月	コーポレートガバナンスガイドライン策定
2018年	12月	ガバナンス委員会設置
2021年	3月	取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を策定
2021年	5月	取締役、監査役および執行役員の専門性と経験(スキル・マトリックス)を策定
2022年	4月	「コーポレートガバナンス・コード各原則への取り組みについて」を策定
2024年	7月	商号を「株式会社カーリット」に変更
2024年	10月	日本カーリット株式会社および株式会社シリコンテクノロジーを吸収合併し、純粋持株会社体制から事業持株会社体制へ移行

マネジメント (経営体制)

当社は取締役会の意思決定に基づき、経営環境の急激な変化に対応して業務を効率的に執行するため、取締役の任期を1年とするとともに執行役員制度を導入しています。さらに、社外取締役3名のほか社外監査役2名(常勤監査役1名・非常勤監査役1名)を含む4名の監査役により、取締役の業務執行を監督する体制となっており、経営監督機能は十分であると認識しています。社外取締役および監査役は経営全般、法令、財務、コーポレート・ガバナンス等に関

して、豊富な知識と経験を活かし、独立・公正な立場から有益な提言を行います。また各監査役は、グループ経営戦略会議等の重要な会議に出席するなど、当社グループの事業内容に精通し、経営監督の実効性を高めます。

なお、今年度の新任取締役の選任意図としましては、財務、法務・コンプライアンス、製造、生産・品質についての強化を目的としています。 [役員のスキルマトリックスについては P.66](#)



ガバナンス委員会

当社は、経営の透明性・公正性の確保を目的に、取締役会の諮問機関として委員の過半数を社外取締役とするガバナンス委員会を設置しています。当委員会は経営陣幹部・監査役の選解任の方針や取締役の報酬体系・報酬金額の方針、コーポレートガバナンスに関する事項について審議し、取締役会に意見を答申・助言します。ガバナンス委員会の構成は右に記載のとおりです。

役割	役職名	氏名
委員長	社外取締役	新保 誠一
委員	社外取締役	村山 由香里
委員	社外取締役	藤原 康弘
委員	代表取締役兼社長執行役員	金子 洋文

[主な議論の内容については P.59](#)

社外役員の体制 (2024年6月27日現在)

氏名	主な選任理由	2023年度出席状況		
		取締役会 (全22回 ^{※1})	監査役会 (全20回)	ガバナンス委員会 (全5回)
新保 誠一 再任	東京海上日動火災保険(株)常務執行役員を経て、数社において企業の社外取締役、社外監査役を歴任し、経営全般に関する豊富な知識と幅広い経験を有しています。当社の社外取締役就任以降、複数企業での経営経験に基づく多角的な視点から、適切な提言・助言を独立的な立場で行い、取締役会の透明性・公正性の確保に貢献しています。これらの経験、知見および職務実績を踏まえ、取締役会の審議および意思決定に参画することにより監督機能や意思決定機能の実効性向上、および当社グループの企業価値向上への貢献が期待されるため。	100%	—	100%
社外取締役 村山 由香里 再任	弁護士としての高度な専門性を有し、金融監督行政や他社の社外取締役(監査等委員)、社外監査役の経験も有しています。当社の社外取締役就任以降、これまでの豊富な知識と幅広い経験を背景に多角的な視点から、適切な提言・助言を独立的な立場で行っており、取締役会の透明性・公正性の確保に貢献しています。これらの経験・知見のみならず、DE&I推進に関する提言や施策などの職務実績も踏まえ、取締役会の審議および意思決定に参画することにより監督機能や意思決定機能の実効性向上、および当社グループの企業価値向上への貢献が期待されるため。	100%	—	100%
藤原 康弘 ※2 新任	公認会計士としての高度な専門性と、他社の社外取締役(監査等委員)としての経験を有しています。昨年の当社社外監査役就任以来、独立的な立場で取締役の職務執行の監督等の役割を適切に果たした実績を踏まえ、取締役会の審議および意思決定に参画することにより監督機能や意思決定機能の実効性向上、および当社グループの企業価値向上へ、財務戦略等の視点からより直接的な貢献が期待されるため。	2024年6月より就任	100% ^{※2}	—
社外監査役 岩村 伸一 新任	日本ベンション・オペレーション・サービス(株)取締役副社長、アセットマネジメントOne(株)常務執行役員を経て、アセットマネジメントOne(株)取締役(監査等委員)に就任しています。組織マネジメントやガバナンスをはじめとした経営全般にわたる豊富な知識と、幅広い経験に基づいた多角的な視点から、取締役会の透明性・公正性の確保および意思決定の妥当性・監督機能について、独立的な立場で適切な助言と実効性の高い監査への貢献が期待されるため。	2024年6月より就任	—	—
三田村 玲子 新任	公認会計士としての財務・会計の高度な専門性と、監査法人での豊富な経験を有しています。これらの知見を活かし、社外監査役としての独立的な立場から、取締役会の透明性・公正性の確保および意思決定の妥当性・監督機能について、適切な助言と実効性の高い監査への貢献が期待されるため。	2024年6月より就任	—	—

※1 上記の取締役会の開催回数には、決議があったものとみなす書面決議5回を含んでいます。

※2 2023年6月29日の第10回定時株主総会において当社社外監査役に選任されたため、在任期間中の出席状況を記載しています。

取締役会実効性評価

当社では、取締役会がその役割・責務を適切に果たし、実効性を確保しているか、毎年アンケート形式による自己評価を行っています。

①評価方法・評価プロセス

アンケートの実施

2024年3月に全取締役、監査役を対象として、以下の項目について質問および自由記載によるアンケートを実施。

- ①取締役会の役割・機能
- ②取締役会の構成・規模
- ③取締役会の運営
- ④監査機関との連携
- ⑤社外取締役との関係
- ⑥株主・投資家との関係
- ⑦ガバナンス委員会の運営
- ⑧総括

評価・レビュー

4月の取締役会でこの集計結果を評価し、当社の取締役会の現状の強みおよび課題について確認。なお、アンケートの実施と集計は客観性を確保するために第三者機関に委託。

課題の確認、改善

評価結果の課題について、改善策の検討および実施を進める。

②評価結果

評価結果の概要

当社取締役会は、昨年度に引き続き、取締役会の実効性が概ね確保されていると評価しています。特に取締役会において内部通報制度の運用状況の監督が適切に行われている点や、社外取締役と監査役会との定例ミーティングが開催されている点など、適切な監督の仕組み・連携体制が構築されていることが確認できました。

また取締役会における中長期的な視点での議論についても徐々に活性化していることも確認できました。その一方で、現在ガバナンス委員会での議論にとどまっている「後継者計画」や、「取締役会で決議した事項の結果報告」などについては一部課題を認識しており、今後具体的な取り組みを検討してまいります。

課題への対応方針

「後継者計画」については、ガバナンス委員会において議論されており、候補者選定についても意見交換を進めています。これを受け、取締役会においても後継者計画の策定および運用を検討してまいります。また、「取締役会で決議した事項の結果報告」については、報告の機会を増やすための改善策の検討および実施を進めてまいります。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、さらなる取締役会の実効性向上を図ってまいります。

2023年度取締役会の主な議論の例

グループ組織再編

「2030年のありたい姿」の達成に向け、意思決定の迅速化・管理部門のスリム化・人員のリバランスなどを行うために、純粋持株会社体制から事業持株会社体制への移行について議論を重ねました。成長戦略の推進として日本カーリット株式会社および株式会社シリコンテクノロジーとの吸収合併に関する議論を慎重に行いました。

「グローアッププラン2024」

中期経営計画「Challenge2024」の達成ならびに、経営環境の変化に柔軟に対応することを目的として、資本収益性と市場評価に関する分析に基づいた議論を行いました。特に資本コストや株価を意識した経営の高度化を意識し、「政策保有株式の縮減方針」や「業績連動型の安定配当」等を含めた「グローアッププラン2024」を中期経営計画最終年度の追加施策として決定しました。

ブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役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ます。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、賞与により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。

役員報酬

■ 役員報酬等の内容の決定方針

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を取締役に決めています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめその内容についてガバナンス委員会に諮問し、答申を受けています。

基本方針

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティ

■ 報酬の構成

業務執行取締役

基本報酬
(固定報酬)賞与
(業績連動型株式報酬制度「役員株式給付信託(BBT)」)

社外取締役

基本報酬
(固定報酬)

■ 報酬の種類

基本報酬	月例の固定報酬とし、役位、職責に応じて他社水準、当社業績、従業員給与の水準等も考慮しながら、各取締役の職務の評価も加味して決定するものとしています。
賞与 (業績連動型株式報酬制度「役員株式給付信託(BBT)」)	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の取締役の報酬と業績および株式価値との連動性を明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬制度としています。 ● 業績連動型株式報酬等の総額について1事業年度60百万円を限度としています。 ● 取締役(社外取締役を除く)に対し、連結経常利益を業績基準とし、当社が定めた役員株式給付規程に基づき達成度合いに応じて定められたポイントを付与します。連結経常利益を指標とする理由としては、営業活動を表す営業利益に財務活動による損益が加減されたものであり、経営活動全般の利益を表すものであるため、数値指標として採用します。一定の条件により受給権を取得したときに当該付与ポイントに相当する当社株式等を給付し、給付を受ける時期は原則として取締役の退任時とします。給付する株式については、あらかじめ信託設定した金銭により、取引市場または当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。

■ 業績連動型株式報酬制度「役員株式給付信託(BBT)」

支給額等の算定方法

下記の算定方式により付与ポイントを計算し、毎年の定時株主総会終了日に受給予定者にポイントを付与します。

$$\text{付与ポイント数} = \text{配分原資(別表1)} \times \frac{\text{別表2に定める各受給予定者のポイント付与割合} \div \text{ポイント付与合計}}{\text{信託が本株式を取得したときの株価(1ポイント未満は切り捨て)}}$$

$$\text{給付株式数} = \text{累計ポイント} \times 1.0$$

別表1 配分原資

業績基準	配分原資
連結経常利益20億円以上、かつ連結純利益15億円以上	連結経常利益の1.0% (取締役に対する上限60百万円) (執行役員に対する上限20百万円)
連結経常利益20億円未満、あるいは20億円以上であっても連結純利益15億円未満	支給せず

注1 連結経常利益、配分原資は百万円未満切り捨て。

注2 相応の理由がある場合には、取締役会決議によりポイントを付与しない場合があります。

別表2 ポイント付与割合

役位	ポイント付与割合	役位	ポイント付与割合
取締役会長	2.5	取締役専務	2.0
取締役社長	4.0	取締役常務	1.5
取締役副社長	2.5	取締役	1.0

注1 各事業年度において付与されるポイント数合計の上限は取締役120,000ポイント。

注2 ポイント割合に応じて割り振られる金額は1万円未満切り捨て。

役員区分ごとの報酬等の総額 (2023年度)

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 (名)
		基本報酬	業績連動 報酬等	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 ^{*1}	101	73	27	27	7 ^{*3}
社外取締役	21	21	—	—	3
監査役 ^{*2}	13	13	—	—	2
社外監査役	23	23	—	—	3 ^{*4}

※1 社外取締役は除く

※2 社外監査役は除く

※3 上記には2023年6月29日開催の第10回定時株主総会の終結の時をもって任期満了により退任した取締役3名および当事業年度中に辞任により退任した取締役1名を含んでいます。

※4 上記には2023年6月29日開催の第10回定時株主総会の終結の時をもって辞任により退任した社外監査役1名を含んでいます。


**社外監査役
三田村 玲子**

公認会計士。中央青山監査法人(旧みずほ監査法人)等を経て三田村玲子公認会計士事務所代表。2024年6月より当社社外監査役。

**社外取締役
新保 誠一**

東京海上日動火災保険(株)常務執行役員を経て、教社において社外取締役、社外監査役を歴任。2018年6月より当社社外取締役。

**社外取締役
村山 由香里**

弁護士登録後、金融庁監督局出向を経て、アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー。2022年6月より当社社外取締役。

**社外取締役
藤原 康弘**

公認会計士。中央青山監査法人(旧みずほ監査法人)、新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)を経て藤原会計士事務所代表。2023年6月より当社社外監査役に就任後、2024年6月より当社社外取締役。

**社外常勤監査役
岩村 伸一**

みずほ信託銀行(株)執行役員、日本ペンション・オペレーション・サービス(株)取締役副社長等を経て、アセットマネジメントOne(株)取締役(監査等委員)に就任。2024年6月より当社社外監査役。

特集 社外役員座談会

幅広い視点から経営を評価し 改革への切り口を提案する

多方面にわたる経験と豊かな知見を有する社外役員5名による座談会を開催。ガバナンスや人材育成、長期ビジョンなど、今後のカーリットの成長に向けた「2030年のありたい姿」実現のために必要な改革について、社外からの視点で率直な意見交換を行いました。

社外取締役が果たすべき役割とは

新保 社外取締役として、当社の成長と企業価値向上に向けた進言をしていくのは当然ですが、株主総会で選出される立場でもありますので、一般株主の代表であることを常に意識しています。当社は創業100年を超える歴史と伝統があり、人事制度や福利厚生も充実しています。いわゆるホワイト企業というべき存在ですが、やはり社内取締役だけでは内向きの議論や同調圧力が生じる可能性もあります。当社の常識が世間の常識とかけ離れることのないよう、大局的に物事を見て、発言したいと考えています。

村山 私は弁護士として、企業法務に長年関わってきた経験を

もとにM&Aや各種取引に内在するリスク、法務やコンプライアンスに関する事項について積極的に発言するように努めています。適切なリスクテイクも重要ですので、過度にコンサパティブな立場に傾かないよう、常に意識しています。また素朴な疑問も含めて、率直に質問することによって議論を深め、多角的な検討を進めることができるように心がけています。

藤原 私は、社外役員として究極的に重要なことは、当社のガバナンスに大きな問題が生じそうなきにこそ、独立役員として臆することなく行動することだと考えています。また、会計士として財務会計や内部統制面で専門知識を発揮して助言をする役



当社グループのガバナンス体制の特徴

新保 かつてはトップダウンで物事を決めるような傾向も見受けられましたが、現在は経営方針も明確で、非常にフラットな組織になりました。当社は6年前、取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会を作りました。そこで議論した内容を取締役会にかけて、最終決定事項にするなど、指名委員会、報酬委員会に代わる存在として機能しています。委員会では毎年、信任・再任も含めて取締役候補と面談し、取締役会では必ず議論に参加し、発言をするように求めています。

藤原 金子社長から直接率直な意見を求められるなど、取締役会での議論は非常に活発で、実効性は十分にあると思います。また、会計士の専門領域を中心に、必要な場合は、内部監査室や財務部等に事前に説明を求めたうえで、取締役会で積極的に発言するように心掛けています。

三田村 取締役会で金子社長は「私はこう思うのですが、みなさんはどうですか?」という聞き方をされます。まさにご自身の提言に対し意見を聞きたいという姿勢をお持ちなので、意見をやりとりすると議論が盛り上がり、つい会議の時間をオーバーしてしまいます。

新保 その場で結論が出なくても、後日、取締役から回答が送られてきます。議論して終わりではなく、レスポンスを返してくれるというのが素晴らしいと思います。

岩村 私たち社外役員がそれぞれの立場から意見を言うと、内容の真意が社内役員にきちんと伝わらない時もあります。その

割を当然期待されていますが、そのほかにエンゲージメントなど、昨今、上場企業に求められる事項について他社の状況も踏まえた助言をできればと思っています。

三田村 私は2024年6月に非常勤監査役に就任しました。公認会計士として財務会計に長年関わっています。また今回は女性としてダイバーシティ面での貢献を期待されて就任に至ったと認識していますので、期待を念頭においての関与を心がけていきます。

ような時、社長は社外役員の私たちが話そうとしている内容を汲み取って、「今の意見はこういう趣旨ですよ」と説明してくれるのです。社内役員と的確なコミュニケーションを取るうえで大いに助かっています。

村山 取締役会では、私も率直に発言しており、自由闊達に議論できる雰囲気があります。取締役会に先立って、毎月月上旬に行われるグループ経営戦略会議であらかじめ情報収集ができることが多く、資料等も事前に配布していただいています。ただ、議論をより深めていくために改善すべき点もあって、審議事項が増えすぎてきた感があります。執行に委ねるところ、取締役会で議論すべきところをどのように分けていくか。今後、取締役会審議事項の適正化を図ることも必要だと思います。



次世代を担う経営者および女性活躍、エンゲージメント向上に向けて

新保 トップの後継者育成については、ガバナンス委員会で何度も議論をしていますし、取締役会でも議題に入れることになっています。部課長クラスも含めて、幹部社員育成については、様々な研修なども行い、今後、一層力を入れなければいけない分野です。私

たち社外役員も全力でお手伝いしています。

村山 女性の育成をどう進めていくのかという視点も重要だと思っています。当社は歴史的には男性中心であったともいえる製造業領域が中核になっています。今後、女性管理職の比率をど

サステナビリティ戦略 (ESG) **特集 社外役員座談会**

うやあって上げていくのは大きな課題でしょう。実際、女性社員の方々がどんな悩みを抱えていて、どういう対応策が考えられるか、ランチミーティングな



村山社外取締役と女性社員とのランチミーティング

どを行い伺っていますが、今後も全社的に議論を深めるべく、社員の皆さんと一緒に考えていきたいと思っています。

岩村 100年を超える社歴のなかで、女性に対してアンコンシャスバイアス*が存在している可能性があります。まずはそこに気がつき、改善していかなければなりません。後継者育成に関しても女性視点を強く意識するなど、積極的な施策を進めなければ、この問題は早期に目標達成するのは難しいと思います。

村山 アンコンシャスバイアスに関しては、昨年から経営層向けセミナーや勉強会などを開催し、徐々に意識の変革も進んで

いると思います。

三田村 女性の育成のために限ったことではありませんが、ポストに求められる動きを具体化し、誰にとっても先が予想できるようなキャリアプランを示してあげることが有効ではないかと思っています。社員の方々と触れあうなかで印象深いのは、若い女性がとても元気で明るいことです。今後、施策次第では加速度的に進展する可能性が高いのではないのでしょうか。

藤原 私が社員の方々と話をして課題と感じるのは、エンゲージメントを高めるという視点の必要性です。私が以前勤務していた監査法人は人が特に重要な経営資源であり、エンゲージメントを常に重要視していました。例えば、社員それぞれが数年後、そして10年後、法人のビジョンも踏まえて、どのような将来像を描き、そのために具体的に何をするのかという議論を年中していたのです。やはりエンゲージメントが高いと、その職場はいきいきとしています。

※ アンコンシャスバイアス:無意識の思い込み

経営環境の変化と対処すべき人材育成の課題



新保 2024年10月、当社は、日本カーリットとシリコンテクノロジーを吸収合併し、事業持株会社となりました。二重構造になっていたコーポレート部門などの業務を効率化する狙いですが、当社はこのほかにも多様な業種のグループ会社が多く、全体のガバナンスを効かせるのが重要なテーマだと感じます。たとえば、当社は車に備え付けの義務がある発炎筒のシェアが8割以上となっていて、競争相手と切磋琢磨するような環境にはないかもしれません。安定的な収益が得られる恵まれた環境とも言えますが、このアドバンテージが今後、どうなるのか、市場環境の変化を注意深く見ていく必要があります。また、半導体用シリコンウェーハの製造・販売も行っていますが、こちらは世界的なマーケットのなかでアップダウンが非常に激しい。ここに投資を行い、本当にリターンがあるかどうか。このように事業部門ごとに見るべき視点が異なるので、そこは常に気をつけておかなければなりません。

村山 基盤となる事業の収益改善については、この数年の地道な取

り組みによって、着実に成果が出ていると思います。今後も省エネ化や設備の更新なども含めて、効率化を進める必要があります。また事業ポートフォリオ経営に基づき、人、モノ、金をどのように振り分けるかについては、中長期的に考えるべき課題です。新保さんのおっしゃるように、当社はこれまで競争にさらされることが少ない環境で、真面目に安定的に事業を継続してきました。今後は、大胆に変革ができる人材を育てることも重要です。中途採用や外国人採用などを含めて、ダイバーシティを深化させていく、あるいは社内でのようなスキルが必要なのかという議論を行い、具体的な施策を実行して人材育成につなげるといったことにも積極的に取り組まなければいけないと思います。

藤原 発炎筒のように安定的な収益を生み出す事業がある一方で、当社が持続的に成長して企業価値を高めていくためには、新しい事



業も必要です。この点について、課題となるのが人財です。村山さんがおっしゃるとおり、私も、今後は、大胆に変革ができる人材を育てることが大きな課題になると思います。そして、そのような人材を育てるうえで、ポイントになるのが、従業員のエンゲージメントです。

岩村 当社のエンゲージメント調査は年に一度ですが、もう少し回数を増やしてできれば3か月に一度実施すると、より効果が見えるかもしれません。単に数字を上げることが目的ではなく、様々な取り組みの検証が重要です。トップはもちろんのこと、本部長や部長が繰り返しメッセージを発信しているか、マネジメ

経営戦略と長期ビジョン実現のために



新保 今年は中期経営計画「Challenge2024」の最終年度で、利益や売上などの数値は順調に目標を達成しつつあります。現在、次期中期経営計画策定に向けて、若手社員を中心に議論を続け、良いものができてくると思います。できあがったら、それを全社的に展開する必要があるでしょう。また経営トップからのメッセージが、現場にどれだけ伝わっているのかということをよく確認していかなければならないと思います。

村山 中長期的に当社のありたい姿をどう実現するのかについては、社内でも議論が深まってきていると思います。このたびの事業持株会社化についても、若手中心にプロジェクトチームが構成され、今後を担う社員が「これから自分たちは何をやっていきたいのか」ということを具体的に議論する場にもなっています。これは、当社グループの将来を見据えた素晴らしい活動だと思います。またトップメッセージについては、経営企画担当役員であり、日本カーリットの社長でもある小川取締役がタウンホールミーティングを行って、社員の方々への浸透を図るなどの取り組みも行われています。経営層にも意識の変化が生まれていると感じています。

岩村 当社は「2030年のありたい姿」を掲げて、達成までのロードマップを作成しています。これについては、その時々技術進歩や社会情勢の変化などもあり、10年先からバックキャストしていく道筋と、現地点から進んでいくフォアキャストは、な

ントが1on1ミーティングを頻繁に行っているかなど、様々な取り組みの積み上げが、エンゲージメントを向上させカルチャーを変えていくのだと思います。

三田村 当社は今、業績が非常に好調で、体力にも余裕があります。新たなことに挑戦し、仮に失敗しても、まだまだリカバーできる余力があると考えます。そういう時期だからこそ、やれることがあると思いますし、実際、バラエティ豊かな社外役員のメンバーを見て、経営陣の意欲が感じ取れます。金子社長は着々と変革に舵を切っていると思います。

かなか完全にはつながらないものです。場合によってはまったく新しいことを始める、または事業を撤退するなど、果敢な経営判断が必要になってくる可能性があります。簡単に答えが見つからず、もがき苦しんで結論を出していくことになるかもしれません。そういう議論がさらに高まることを期待しています。

藤原 今は事業が堅調なので、あまり危機感はないかもしれませんが、しかし「2030年のありたい姿」を達成するために、達成までのロードマップは継続的に検証する必要があると思います。そこをひもとけば個々の社員が、何のために働き、成長していくのかという意識につながってくると強く感じます。これについては、小川取締役がされている1on1ミーティングなどの取り組みの成果が今後どのように出てくるのかを楽しみにしています。



小川取締役による製造現場とのタウンホールミーティング

三田村 今は社会の変化が非常に激しく、企業の発展条件はどんどん変わっていきます。計画に対して、うまくいってもいなくても、それを受け止めるという覚悟を持って進んでいく時代だと思います。目指すべき姿、ビジョンを作ったら、それは一度で終わりではなく、日々、点検し、変えていく。過去の自分たちの決断に縛られないことが重要です。最終的には当社が企業市民として認められ、長く存続していくことが目標ですし、その時々社会に期待されることを実現できるよう、私たちは社外からの目線で助言をできればと思います。

役員一覧

取締役

代表取締役
金子 洋文



1984年 4月 日本カーリット(株)入社
2015年 6月 当社執行役員
日本カーリット(株)代表取締役社長兼
営業本部長
2016年 6月 当社取締役兼執行役員グループ営業
統括
日本カーリット(株)代表取締役社長
2018年 4月 当社取締役兼常務執行役員グループ
営業部門統括
2020年 6月 当社代表取締役社長R&Dセンター、
内部監査室担当
2023年 4月 当社代表取締役兼社長執行役員経営
企画部、内部監査室担当
2024年 4月 当社代表取締役兼社長執行役員内
部監査室担当(現)

取締役
小川 文生



1991年 3月 日本カーリット(株)入社
2016年 4月 日本カーリット(株)営業本部電子材料
部長
2020年 4月 日本カーリット(株)営業本部長兼化学
部長兼電子材料部長
2021年 7月 日本カーリット(株)執行役員営業本部長
2022年 4月 当社執行役員
日本カーリット(株)取締役営業本部長
2023年 6月 当社取締役兼執行役員化学品セグ
メント担当
日本カーリット(株)代表取締役兼社長
執行役員
2024年 4月 当社取締役兼執行役員化学品セグ
メント担当
経営企画部担当兼経営企画部長
2024年10月 当社取締役兼執行役員
経営企画部担当兼経営企画部長(現)

取締役
山口 容史



1988年 4月 日本カーリット(株)入社
2011年10月 日本カーリット(株)新商品開発室長
2013年10月 当社R&Dセンター副所長
2018年 4月 日本カーリット(株)生産本部赤城工場
技術グループ部長兼危険性評価試
験所長
2019年 4月 (株)シリコンテクノロジー取締役
2022年 4月 当社執行役員
2022年 6月 (株)シリコンテクノロジー代表取締役
社長
2023年 6月 当社取締役兼執行役員
2024年 4月 当社取締役兼執行役員研究開発本
部担当(現)

監査役

社外常勤監査役
独立役員
岩村 伸一



1989年 4月 安田信託銀行(株)(現みずほ信託銀行
(株))入社
2012年 4月 みずほ信託銀行(株)年金運用部長
2015年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ
アセットマネジメント業務部
みずほ信託銀行(株)投資運用業務部長
2017年 4月 みずほ信託銀行(株)執行役員 総合戦
略運用部長
2019年 6月 日本ペンション・オペレーション・サー
ビス(株)取締役副社長
2020年 4月 アセットマネジメントOne(株) 常務執
行役員
2023年 6月 アセットマネジメントOne(株) 取締役
(監査等委員)
2024年 6月 当社社外監査役(現)

社外監査役
独立役員
三田村 玲子



2000年10月 中央青山監査法人(後のみずほ監査
法人)入所
2006年 4月 中村玲子公認会計士事務所代表
2010年 9月 清泉監査法人入所
2016年 7月 中村玲子公認会計士事務所を三田
村玲子公認会計事務所へ名称変更
(現)
2024年 6月 当社社外監査役(現)

監査役
青木 章哲



1978年 4月 日本カーリット(株)入社
2009年 6月 日本カーリット(株)執行役員、
第一薬品興業(株)(後の日本カーリット
(株))代表取締役社長
2013年10月 当社執行役員
(株)ジャベックス取締役副社長
2017年 6月 当社監査役(現)
日本カーリット(株)監査役
2019年 6月 日本カーリット(株)常任監査役

取締役
岡本 英夫



1985年 4月 (株)富士銀行(現みずほ銀行)入行
2006年 8月 (株)みずほフィナンシャルグループ
グループ戦略部次長
2012年 4月 みずほ信託銀行(株)法務室長
2013年10月 当社法務部長兼内部監査室長
2019年 6月 当社取締役兼執行役員グループ管
理部門統括法務・コンプライアンス
部長
2020年 6月 当社取締役兼執行役員財務部ITシス
テム推進部、法務・コンプライアンス部
担当、法務・コンプライアンス部長
2023年10月 当社執行役員金属加工セグメント担当
財務部、法務・コンプライアンス部担当
日本カーリット(株)取締役兼執行役員
2024年 6月 当社取締役兼執行役員金属加工セグ
メント担当、財務部、法務・コンプラ
イアンス部担当
2024年10月 当社取締役兼執行役員財務部、法務・
コンプライアンス部、金属加工セグ
メント担当(現)

取締役
高橋 茂信



1983年 4月 日本カーリット(株)入社
2016年 4月 日本カーリット(株)生産本部群馬工場長
2019年 4月 (株)シリコンテクノロジー取締役
2020年 4月 日本カーリット(株)執行役員生産本部長
2021年 4月 当社執行役員
日本カーリット(株)取締役生産本部長
2023年11月 当社執行役員カーボンニュートラル
推進・生産品質統括部担当
日本カーリット(株)取締役兼執行役員
生産本部担当
2024年 6月 当社取締役兼執行役員
生産本部、生産・品質統括部担当(現)

社外取締役
独立役員
新保 誠一



1975年 4月 東京海上火災保険(株)(現東京海上日
動火災保険(株))入社
2000年 4月 同社経営企画部長
2003年 6月 同社東京自動車本部自動車営業第
三部長
2004年 6月 同社執行役員
2006年10月 東京海上日動火災保険(株)常務執行
役員
2009年 7月 損害保険契約者保護機構専務理事
2013年 6月 東京応化工業(株)社外監査役
2015年 6月 伊藤忠エネクス(株)社外取締役
2018年 6月 当社社外取締役(現)

監査役
岩井 常道



1980年 4月 日本カーリット(株)入社
2006年 4月 日本カーリット(株)管理部経営企画
グループ部長
2011年10月 日本カーリット(株)総務部長兼人事
部長兼秘書室長
2013年 4月 日本カーリット(株)資材部長
2016年 6月 富士商事(株)取締役
2020年 6月 当社監査役(現)、日本カーリット(株)
監査役

金子 洋文
社長
内部監査室担当

高橋 茂信
生産本部、生産・品質統括部担当

小川 文生
経営企画部担当

天内 心
エンジニアリングサービスセグメント担当
(株)総合設計代表取締役社長

山口 容史
研究開発本部担当

中津 隆一
ボトリングセグメント担当
ジェーシーボトリング(株)代表取締役社長

岡本 英夫
金属加工セグメント担当
財務部担当、法務・コンプライアンス部担当

引地 智則
管理本部担当 管理本部長

小石 裕一
営業本部担当 営業本部長

社外取締役
独立役員
村山 由香里



2000年 4月 弁護士登録
ピンガム・坂井・三村・相澤法律事務所
(外国法共同事業)(旧坂井秀行法律
事務所)弁護士
2010年 1月 金融庁監督局(金融会社室および信
用機構対応室)出向
2012年 4月 ピンガム・坂井・三村・相澤法律事務所
(外国法共同事業)へ兼任
同 事務所カウンセラー
2013年 4月 同 事務所パートナー
2015年 4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所
(現アンダーソン・毛利・友常法律事
務所外国法共同事業)パートナー(現)
2015年 6月 (株)電通国際情報サービス(現(株)電通
総研)社外監査役
2022年 6月 当社社外取締役(現)
2023年 3月 (株)電通国際情報サービス社外取締役
(監査等委員)(現)

社外取締役
独立役員
藤原 康弘



1995年 4月 三井ホーム(株)入社
1998年 7月 三井ホーム(株)退社
2001年 10月 中央青山監査法人(後のみずほ監査
法人)入所
2007年 7月 新日本監査法人(現EY新日本有限責
任監査法人)入所
2021年 1月 藤原会計士事務所代表(現)
(株)会計応援工房代表取締役(現)
2021年 6月 (株)フコク社外取締役(監査等委員)
(現)
2023年 6月 当社社外監査役
2024年 6月 当社社外取締役(現)

期待されるスキル項目の定義

企業経営	他社・グループ会社などにおいて経営実績を持ち、企業経営に関し豊富な経験・知見を有している
財務・会計	財務・会計分野において専門的な経験・知見を有している
研究開発・製造・技術	研究開発・製造の各プロセスに関する経験・知見を有している
法務・リスクマネジメント・ガバナンス	法務、コンプライアンス、リスク管理、法律の各分野に関する経験・知見を有している
企画・マーケティング	将来的な市場動向を見据えた企画・マーケティングの経験・知見を有している
グローバル経験	海外での事業マネジメント経験や国際的な事業環境の知見を有している
環境・サステナビリティ	持続可能な社会に向けての企業活動、マネジメントに関する経験・知見を有している
人財・ダイバーシティ	多様性のある人財育成、人財開発の経験・知見を有している

取締役候補者、監査役および執行役員の専門性と経験(スキルマトリックス)

地位	氏名	企業経営	財務・会計	研究開発・ 製造・技術	法務・リスク マネジメント・ ガバナンス	企画・ マーケ ティング	グローバル 経験	環境・サステ ナビリティ	人財・ ダイバーシティ
代表取締役 兼 社長執行役員	金子 洋文	○		○	○	○	○		○
取締役 兼 執行役員	小川 文生	○		○		○		○	○
取締役 兼 執行役員	山口 容史	○		○		○		○	○
取締役 兼 執行役員	岡本 英夫		○		○		○		○
取締役 兼 執行役員	高橋 茂信			○	○			○	○
取締役(社外)	新保 誠一	○			○	○			
取締役(社外)	村山 由香里				○				○
取締役(社外)	藤原 康弘		○		○				
監査役(社外)	岩村 伸一	○	○		○				
監査役(社外)	三田村 玲子		○		○				
監査役	青木 章哲		○	○					
監査役	岩井 常道					○			
執行役員	天内 心			○		○			○
執行役員	中津 隆一	○				○		○	○
執行役員	引地 智則					○			○
執行役員	小石 裕一					○	○		○

リスクマネジメント

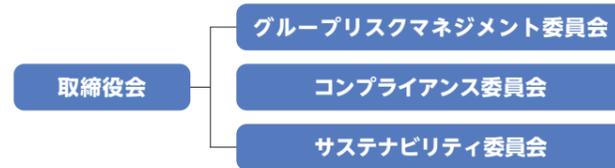
当社グループにおける各事業を取り巻く様々なリスク事象を網羅的に洗い出し、各リスク項目の影響度合・発生頻度に基づいて、重要な事業等のリスクを特定します。

特定したリスクの特質に応じ、カーリット各部門を中心として顕在化しているリスクの影響を低減する対策と、発生可能性を低減する対策を適切に講じることで、事業の継続や経営への影響を最小限に留めるよう努めます。

リスクアセスメントを定期的実施することでリスク対策の有効性を客観的に検証するとともに、新たなリスクを認識・評価を行います。

■ リスクマネジメント体制

経営のリスクについては、代表取締役社長が委員長を務めるグループリスクマネジメント委員会にて、リスクの収集・分析し、経営への影響度の大きい重要リスクを選定します。必要に応じ、サステナビリティ委員会、コンプライアンス委員会からも報告を受け、検討された事項を取締役会で審議します。



■ 「重要リスク」の選定

取締役会にてリスクアセスメントによって洗い出したリスクから重要リスクを認識し、リスク回避方法および対処方針を協議・決定します。

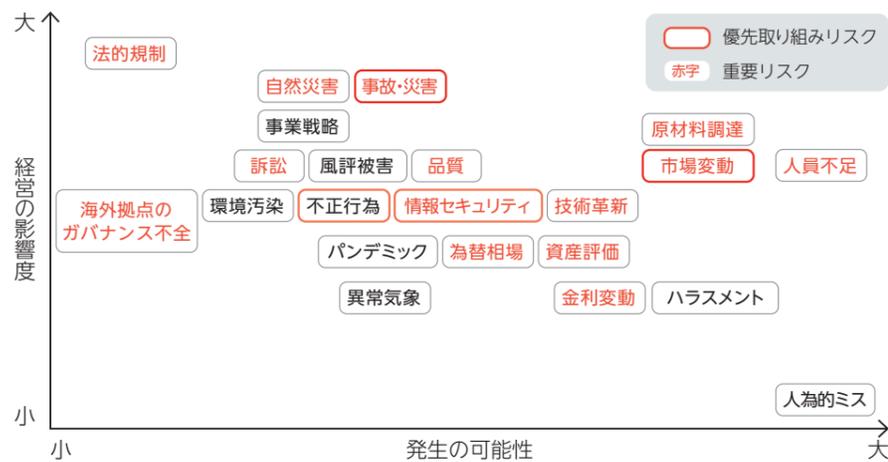
リスクアセスメントの流れ



■ リスクマップ

グループリスクマネジメント委員会によるワークショップの結果を踏まえ、取締役会にてリスクマップを決定しました。リスクマップはリスクアセスメントの結果に応じて毎年改定します。現時点において、当社グループが認識している重要リスクを赤字にて示しています。

加えて、当社グループを取り巻く内外環境変化を総合的に勘案し、「市場変動」、「事故・災害」、「情報セキュリティ」、「不正行為」をグループリスクマネジメントにおける「優先取り組みリスク」として制定しています。



重要リスクの概要と対策状況

リスク項目	概要	対応策
技術革新	新しい技術やイノベーションの発生により、既存の製品やサービスが陳腐化し競争力を失うことで、業績および財務状況に影響を及ぼすリスク。	市場調査や競争分析、技術トレンドなどの情報収集と共有をするために、製造、営業、開発が定期的に情報共有する体制を構築し、リスクを適切に管理しています。
市場動向変動	製品の需要や供給の変動、競合他社や取引先の戦略変更などが含まれ、業績および財務状況に影響を及ぼすリスク。	需要や競合状況を把握し、市場動向の変化を早期に捉え、適切な対策を講じます。加えて、当社は4つの事業セグメントを有することで事業領域を多角化し、リスクを分散することで管理しています。
原材料調達	原材料の供給中断、価格の上昇、品質低下などが含まれ、製品の供給安定性や品質、業績および財務状況に影響を及ぼすリスク。	原材料調達にあたり、複数社購買の採用により購入ルートを選択的に確保し、リスクを分散することで管理しています。
為替相場変動	原材料輸入および製品輸出といった国際取引における通貨価値の変動が含まれ、原価高騰や価格競争力の低下により業績や財務状況に影響を受けるリスク。	為替変動による影響を価格へ反映する販売契約の締結や、為替予約により仕入価格をあらかじめ確定させるといった方法を採用することで、リスクを適切に管理しています。
事故・災害	製造過程や取り扱い物質の性質により、火災、爆発、化学的な漏洩などの重大な事故が発生する可能性が含まれ、人命の危険や物的損害、環境破壊、それに伴う事業活動の中断を引き起こすリスク。	生産拠点ごとに妥当な安全基準を定め、適切な設備や保護装置の設置、工場の定期巡回実施による未然防止、消火訓練等の適切な教育の規程化などに取り組むことで、リスクを管理しています。
品質	不良品や欠陥品の生産、品質基準の達成不足が含まれ、顧客満足度や信頼性の低下、市場シェアに影響を及ぼすリスク。	品質問題の兆候や改善活動など、品質管理における予防策についてグループ内で情報共有する会議体を設置し、リスクを管理しています。
法的規制	法的な制約や規制の変更、コンプライアンスの不備が含まれ、製品の製造や販売の停止、罰金、信頼や評判の損失、業績および財務状況に影響を及ぼすリスク。	外部専門家などの助言を受けつつ、法的規制や法律の変更・改正の動向を注視し適切な対応策を講じることで、リスクを管理しています。
訴訟	契約違反、知的財産権侵害、労働問題、製品の欠陥などが含まれ、法的な紛争や訴訟に巻き込まれることで、信頼や評判の損失、財務状況および事業継続性に影響を及ぼすリスク。	各所管部門が規程に基づき、契約書の適正な作成と管理、知的財産権の保護、労働法の遵守、製品の品質管理などを実施することで、リスクを管理しています。
資産評価変動	契約違反、知的財産権侵害、労働問題、製品の欠陥などが含まれ、法的な紛争や訴訟に巻き込まれることで、信頼や評判の損失、財務状況および事業継続性に影響を及ぼすリスク。	各所管部門が規程に基づき、契約書の適正な作成と管理、知的財産権の保護、労働法の遵守、製品の品質管理などを実施することで、リスクを管理しています。
人員不足	生産や営業などの事業活動を少人数で行うことによる非効率化や、後継者不在による重要な技術およびノウハウの継承断絶が含まれ、製品の供給安定性、競争力および業績に影響を及ぼすリスク。	従業員エンゲージメント向上や採用活動の強化などの人事活動を適切に行うとともに、中長期的な経営戦略のなかで人的資本投資を検討することで、リスクを適切に管理しています。
自然災害	地震、台風、洪水、津波などにより、人命、生産設備を含む財産、インフラなどに深刻な損害が生じるリスク。自然災害の発生に伴い、市場や需要の動向が変化するリスクを含む。	気象情報などの兆候に注視するとともに、BCPの策定や従業員安否確認システムの導入、生産設備の災害保険加入など、災害に対するレジリエンス向上に取り組むことで、リスクを管理しています。
情報セキュリティ	不正アクセスやサイバー攻撃、内部の不正行為等が含まれ、情報資産の漏洩や破壊、改ざん、情報システムの停止により、信頼や評判の損失に加え、業績および財務状況に影響を及ぼすリスク。	組織的対策としてサイバーセキュリティ管理体制の構築、技術的対策としてセキュリティポリシーに則った技術導入の推進にそれぞれ取り組むことで、リスクを管理しています。
金利変動	金利の上昇や下降による、資金調達コストの変動などが含まれ、財務状況に影響を及ぼすリスク。	適切な資金調達戦略や借入条件の見直しに加え、金利スワップなどを実施し、リスクを分散することで管理しています。
海外拠点のガバナンス不全	海外拠点のガバナンスやコンプライアンスの不備、文化や法律の違いによる過失や不正などが含まれ、信頼や評判の損失に加え、業績および財務状況に影響を及ぼすリスク。	適正な組織構造の確立と明確化、コンプライアンスプログラムの実施に加え、文化や法律の違いに対応するために外部専門家などの助言を受けることで、地域に適用した透明性の高い経営を行い、リスクを管理しています。

コンプライアンス

当社経営トップは、企業倫理・法令の遵守(コンプライアンス)を企業経営の根幹として位置付けております。経営理念「信頼と限りなき挑戦」のもと、従業員一人ひとりが高い倫理観をもって行動するために、コンプライアンスの推進に積極的に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

■ コンプライアンス推進会議、コンプライアンス委員会

カーリットグループでは、グループ各社のコンプライアンス遵守状況の実態を把握するため「コンプライアンス推進会議」を四半期に一回実施しています。また、コンプライアンスに関する重要事案およびコンプライアンス強化に向けた施策を審議する「コンプライアンス委員会」を半期に一回実施しています。

■ コンプライアンス推進責任者

各社・各部門に1名任命しているコンプライアンス推進責任者は、各部門内のコンプライアンス遵守状況の確認や、従業員からのコンプライアンス相談を受ける役割を担っています。

■ コンプライアンス研修

法務・コンプライアンス部が毎年グループ各社の工場・営業



所・事業所すべてに対し研修を実施し、全従業員へのコンプライアンス教育を徹底しています。

グループ重点取り組み事項

カーリットグループ 重点取り組み事項

- ① 独占禁止法の遵守／談合の禁止
- ② 業法遵守の徹底
- ③ ハラスメントの防止／職場環境の改善
- ④ 腐敗行為(贈収賄等)の防止
- ⑤ 情報セキュリティの徹底

① 独占禁止法の遵守／談合の禁止

- カーリットグループは、公平・公正な企業活動を行うために、独占禁止法の遵守をグループ重要行動規範の一つとして掲げており、カルテル・談合の禁止について「グループ独占禁止法遵守規程」に明確に定め、グループ各社への周知・徹底を行っています。
- 上記規程には、カルテルを含む違反行為類型、同業他社との接触ルール、違反者に対する懲戒処分ルール、課徴金減免制度について明記しています。独占禁止法に関するコンプライアンス研修をグループ各社に毎年実施しています。

② 業法遵守の徹底

- 当社グループは、グループ各社の製造、環境、安全、品質等に係る法令等、いわゆる業法の遵守を重要な経営課題と認識しています。
- グループ各社は、製品・商品・サービスに係る規制内容に対する遵守状況を半期毎に点検し、違法行為、不正行為の防止に取り組んでおります。また、規制内容については法改正の都度確認することを徹底しています。

③ ハラスメントの防止／職場環境の改善

- ハラスメントの禁止について、各社の就業規程や「グループ・コンプライアンス憲章」、「グループ・ハラスメント防止規程」に明記しています。
- 昨今、「カスタマーハラスメント」として広く認知されるようになった、お客さまからの過剰なクレームや苦情についても、事業者として防止に向けた対応を行ってまいります。
- グループ各社に毎年実施しているコンプライアンス研修では、ハラスメントについて重点的に教育しています。
- グループ各拠点におけるコンプライアンス啓発ポスターの掲示を通じ、いじめ・嫌がらせの禁止を徹底し、職場環境の改善に取り組んでいます。



④ 腐敗行為(贈収賄等)の防止

- 全グループ会社に対して、国内外における過剰な接待や贈答品の授受等の禁止について周知・徹底しています。
- 贈収賄等の禁止については「グループ腐敗防止規程」を制定しており、国内外の公務員等への接待・贈答、民間取引先への過剰な接待・贈答について禁止することを定め、グループ全従業員に高い倫理観をもった行動を求めています。

⑤ 情報セキュリティの徹底

- 当社グループは、「グループ情報管理規程」に基づき会社資産である情報に係るリスク対策に取り組んでいます。
- 従業員に対して定期的に情報セキュリティに関する情報を発信し、eラーニングなどを利用した各種セキュリティ教育を実施し、情報に係るセキュリティ意識の向上に努めています。

内部通報制度(コンプライアンス相談窓口)

カーリットグループは、違法行為、不正行為を早期に認識し、適切な対応を行うことを目的として、内部通報の窓口となる「コンプライアンス相談窓口」を設置しています。窓口は、法務・コンプライアンス部または社外弁護士としており、メール・電話・郵送等の手段を選択し、または匿名での相談もできます。



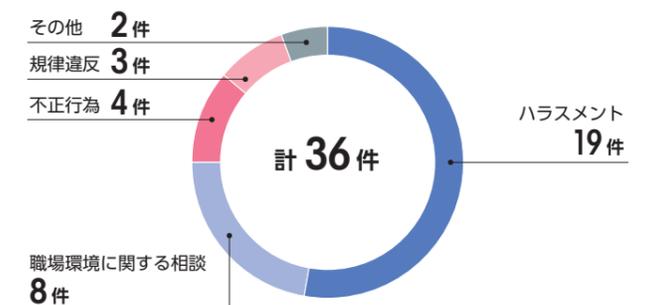
通報者・相談者が不利益な取り扱いを受けることがないように「グループ内部通報取扱要領」に定めています。当グループの役員・社員、1年以内の退職者だけでなく社外のお取引先の方の通報も受け付けることとしており、コンプライアンスリスクに係る情報の早期入手の機会拡充を図っています。

内部通報件数 (件)

2021年度	2022年度	2023年度	計
10	12	14	36

コンプライアンス研修やポスターの掲示を通して従業員に内部通報制度の周知を進めています。2021年度以降の内部通報の累計件数は36件で毎年少しずつ増加していますが、グループ従業員数100人あたりに換算しますと年間平均1.2件の通報があったこととなります。内部通報の内訳はハラスメントに関する通報が半分以上で、2023年度は職場環境に関する相談が増加しました。個別の通報・相談につきましては、法務・コンプライアンス部と関係部署が連携のうえ、事実関係を調査し、社内規程に基づき適切に対応しています。また、内部通報の状況および傾向につきましても法務・コンプライアンス部で分析したうえで、取締役会等で適切に経営陣への報告を行っています。

内部通報の内訳 (2021年度~2023年度の累計)



11年間の主要財務・非財務データ

当社ウェブサイト > IRライブラリ
<https://www.carlithd.co.jp/ir/library/>



		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
主な経営成績					
売上高	(百万円)	39,834	46,109	46,378	47,767
営業利益	(百万円)	1,594	1,199	1,250	1,351
経常利益	(百万円)	1,677	1,317	1,330	1,439
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,251	1,064	754	765
純資産	(百万円)	19,004	20,624	22,437	23,920
総資産	(百万円)	43,523	44,999	46,728	49,438
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,829	968	2,294	2,384
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 3,678	△ 1,176	△ 795	△ 2,871
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,411	△ 289	424	△ 137
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	3,341	2,886	4,788	4,131
主な指標					
1株当たり純資産	(円)	922.98	1,020.60	948.40	1,010.55
1株当たり当期純利益	(円)	60.76	51.84	33.13	32.33
自己資本比率	(%)	43.7	45.8	48.0	48.4
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	6.9	5.4	3.5	3.3
総資産経常利益率	(%)	4.2	3.0	2.9	3.0
株価収益率	(倍)	7.8	12.2	15.0	17.7
その他指標					
設備投資額	(百万円)	4,469	1,201	1,016	3,859
研究開発費	(百万円)	560	658	716	912
有利子負債	(百万円)	9,569	9,911	9,697	10,307
1株当たり配当金	(円)	10	10	10	10
配当性向	(%)	16.5	19.3	19.3	30.9
ESG指標					
GHG排出量	(t-CO ₂)	270,073	—	—	—
総エネルギー投入量	(TJ)	1,153	859	813	775
従業員数	(人)	910	934	967	995
新卒採用者数 (カーリットHD単体)	(人)	—	—	12	12

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	51,785	54,049	49,745	45,537	33,894	36,008	36,577
営業利益	2,028	2,328	1,599	1,574	2,506	2,640	3,352
経常利益	2,176	2,551	1,732	1,770	2,742	2,910	3,600
親会社株主に帰属する当期純利益	1,506	1,579	690	1,231	2,336	2,246	2,598
純資産	25,688	26,752	26,209	28,977	30,903	33,179	36,775
総資産	54,208	53,712	48,924	50,953	50,078	51,230	55,146
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,880	2,848	2,899	4,193	3,063	2,064	2,155
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,633	△ 1,832	△ 1,145	△ 1,135	△ 984	△ 65	△ 1,373
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,155	△ 953	△ 1,424	△ 2,187	△ 3,981	△ 1,784	△ 1,839
現金及び現金同等物の期末残高	4,222	4,286	4,622	5,496	3,589	3,809	2,753
主な指標							
1株当たり純資産	1,085.11	1,130.06	1,106.00	1,218.73	1,300.41	1,402.70	1,560.32
1株当たり当期純利益	63.65	66.70	29.14	51.82	98.31	94.55	109.91
自己資本比率	47.4	49.8	53.6	56.9	61.7	64.8	66.7
ROE(自己資本当期純利益率)	6.1	6.0	2.6	4.5	7.8	7.0	7.4
総資産経常利益率	4.2	4.7	3.4	3.5	5.4	5.7	6.8
株価収益率	17.0	11.6	16.0	14.1	6.7	7.3	10.1
その他指標							
設備投資額	3,483	2,053	1,386	1,421	911	1,250	2,666
研究開発費	1,050	940	1,031	1,271	985	907	847
有利子負債	9,565	10,557	9,566	7,896	4,386	3,067	2,015
1株当たり配当金	12	12	12	12	16	20	33
配当性向	18.9	18.0	41.2	23.2	16.3	21.2	30.0
ESG指標							
GHG排出量	—	—	—	221,374	243,775	222,258	241,443
総エネルギー投入量	776	778	753	741	784	774	756
従業員数	1,062	1,098	1,091	1,072	1,095	1,082	1,067
新卒採用者数 (カーリットHD単体)	17	9	11	17	13	11	11

会社概要・株式情報

会社概要

商号 株式会社カーリット
(英文社名 Carlit Co., Ltd.)
設立 2013年10月1日
資本金 2,099百万円
従業員 1,067名(連結)(2024年3月31日時点)



事業会社一覧

社名	事業内容	拠点(所在地)
化学品事業		
㈱カーリット	化学・化学品・電子材料品・研削材・煙火材料・半導体用単結晶シリコン・半導体用シリコンウェーハ等の製造・販売 危険性評価試験ならびに電池試験の請負	●本社(東京都) ●R&Dセンター(群馬県) ●赤城工場(群馬県) ●群馬工場(群馬県) ●長野工場(長野県) ●北海道営業所(北海道) ●豊田配送センター(愛知県) ●大阪事業所(大阪府) ●滋賀事業所(滋賀県) ●九州営業所(福岡県) ●広桃発電所(群馬県)
佳里多(上海)貿易有限公司	化学品および電子材料等の仕入・販売	●本社(中国 上海)
㈱ジャベックス	産業用火薬類の販売	●本社(東京都) ●北海道営業部(北海道) ●東北営業部(宮城県) ●中部営業部(愛知県) ●関西営業部(大阪府) ●九州営業部(福岡県)
ボトルング事業		
ジェーシーボトルング㈱	清涼飲料水のボトルング加工・販売	●本社(東京都) ●渋川工場(群馬県)
金属加工事業		
並田機工㈱	各種耐熱炉内用金物の製造・販売	●本社・本社工場(大阪府) ●小豆島工場(香川県) ●針工場(奈良県) ●東京営業所(東京都) ●名古屋営業所(愛知県) ●九州営業所(福岡県)
アジア技研㈱	スタッドおよび溶接機械の製造・販売	●本社(大阪府) ●営業部・九州工場(福岡県)
東洋発條工業㈱	自動車および建設機械向け各種金属スプリングおよびプレス品の製造・販売	●本社(千葉県) ●名古屋営業所(愛知県) ●石岡工場(茨城県) ●柏原工場(茨城県)
エンジニアリングサービス事業		
カーリット産業㈱	エンジニアリング、建設業務、白蟻防除の施工・請負	●本社(群馬県)
南澤建設㈱	建築工事・土木工事の設計・施工	●本社(群馬県)
富士商事㈱	工業用塗料販売および塗装工事	●本社・大阪事業所(大阪府) ●滋賀事業所(滋賀県)
㈱総合設計	建築物、工作物、上下水道・排水処理施設等の設計および監理	●本社(東京都)
㈱エスディーネットワーク	建築の設計および監理ならびにコンサルタント業務	●本社(兵庫県) ●設計室(大阪府)

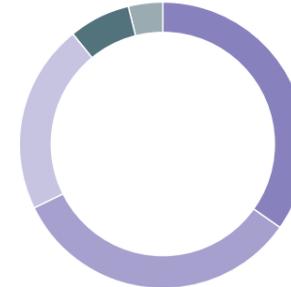
株式の状況 (2024年3月31日時点)

発行可能株式総数 80,000,000株
発行済株式の総数 24,050,000株
単元株式数 100株
株主数 31,286名
上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場
証券コード 4275
監査法人 EY新日本有限責任監査法人
株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

大株主

株主名	所有株式数(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)	2,598	10.8
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 丸紅口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	1,997	8.3
日油株式会社	915	3.8
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	913	3.8
明治安田生命保険相互会社	700	2.9
長瀬産業株式会社	700	2.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	608	2.5
芙蓉総合リース株式会社	522	2.2
関東電化工業株式会社	464	1.9
ダイソーケミカル株式会社	418	1.7

所有者別株式分布状況



● 金融機関 34.9% ● 外国法人等 7.1%
● 個人・その他 32.9% ● 証券会社 3.7%
● 国内法人 21.4% ● 政府および地方公共団体 0.0%

ウェブサイトのご案内



<https://www.carlithd.co.jp/>



株主・投資家情報
<https://www.carlithd.co.jp/ir/>

カーリットグループ早わかり
<https://www.carlithd.co.jp/corporate/guide.html>





お問い合わせ先

株式会社カーリット 広報・IR推進室

〒104-0031

東京都中央区京橋一丁目17番10号

TEL 03-6893-7060 FAX 03-6685-2080

<https://www.carlithd.co.jp/>

