

カーリットレポート

2022

統合報告書 Carlit Report

無限の
可能性を
カタチに



カーリットホールディングス株式会社

創業の精神



「奮闘努力」(浅野総一郎揮毫)

経営理念

信頼と限りなき挑戦

コーポレートスローガン

無限の可能性をカタチに

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。

創業の精神、奮闘努力。

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、という創業者の理念を受け継ぐため、2013年の持株会社体制への移行を機に、経営理念「信頼と限りなき挑戦」を、また創業100周年を迎えた2018年に、コーポレートスローガン「無限の可能性をカタチに」を掲げました。

企業経営を取り巻く環境が厳しさを増している今こそ、改めて創業の精神に立ち返り、原動力である従業員全員の力を結集して積極果敢に挑戦し、難局に立ち向かうことが求められています。

ステークホルダーの皆さまからの信頼確保を第一に、さらなる企業価値の向上に向けて邁進してまいります。

統合報告書発行にあたって

当社グループは、1918年の創業当時から「社会が何を求めているか」、「社会の成長にどう寄与するか」といった社会課題に対し、事業活動を通じて解決することを使命とし、独自性のある価値創造に挑戦し続けてまいりました。

2022年度を初年度とした新中期経営計画「Challenge 2024」は、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」からバックキャストして策定しました。事業ポートフォリオを導入し、その最適化により企業価値の向上を目指すことを掲げました。また、ステークホルダーにとって、そして当社にとっての重要性という視点からマテリアリティの見直しを行いました。計画の遂行により、「利益ある成長」と「ESG」を具現化し、社会に信頼される企業グループを目指します。

今年の統合報告書は、新たな中長期ビジョンをより深くご理解頂くことを念頭に作成しました。作成にあたりましては、「国際統合報告フレームワーク」や「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照し、各部門との密接な連携を図りながらグループ横断的な情報を集約しており、記載内容が正確であることを表明します。

代表取締役社長 **金子 洋文**

創業者
浅野 総一郎



CONTENTS

01 イントロダクション

価値創造ストーリー

- 03 社長メッセージ
- 09 価値創造のあゆみ
- 11 事業領域
- 13 財務・非財務ハイライト
- 15 価値創造プロセス
- 17 マテリアリティ

経営戦略

- 19 カーリットグループの成長戦略
- 21 長期展望
- 23 中期経営計画 Challenge 2024
- 25 研究開発
- 26 領域別戦略

サステナビリティ戦略

- 29 サステナビリティマネジメント
 - 30 サステナビリティ推進体制
- 31 豊かな社会創造への貢献
 - 31 当社グループと水力発電所
 - 32 サプライチェーンマネジメントの推進
 - 33 気候変動への対応
- 37 安心・安全で生き活きた職場環境づくり
 - 37 働き方改革とダイバーシティの推進
 - 38 働きやすい職場環境づくりに向けたサポート体制の強化
 - 38 従業員エンゲージメント調査
 - 39 人材教育
 - 39 健康経営
 - 40 グループ全社の生産・品質リスク管理
 - 40 安全、衛生的な職場環境の整備
- 41 社会との共生
 - 41 ステークホルダーコミュニケーション
 - 42 品質クレームの撲滅
 - 42 地域貢献活動
- 43 役員一覧
- 45 信頼性・透明性・収益性のある経営基盤の強化
 - 45 コーポレートガバナンス
 - 49 特集 社外役員 座談会
豊富な知見を活かして、持続的に成長する企業への道筋をつける
 - 53 事業等のリスク
 - 55 コンプライアンス
 - 57 サイバーセキュリティの高度化とDX導入

会社データ

- 59 5年間の主要財務データ
- 60 会社概要

編集方針

カーリットグループ(カーリットホールディングス(株)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頂くことを目的としています。

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

- 2021年4月1日から2022年3月31日まで(2022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、カーリットホールディングス(株)およびその連結子会社を指します

写真提供:学校法人浅野学園

社長メッセージ

2030年を見据えた 中期経営計画で 着実な成長を実現

代表取締役社長 金子 洋文



持続可能な社会に貢献する企業グループへ

短期的な売上志向からの脱却を目指し 2030年のありたい姿を定めました。

2022年6月、当社グループは、2022年度を初年度とする中期経営計画「Challenge 2024」を発表しました。

従来は各事業会社が設定した戦略に基づくボトムアップの計画策定を実施していたことで、短期的な売り上げを重視する傾向がありました。そこで今回は長期的な目標として、当社グループの「2030年のありたい姿」を定め、そこからバックキャストした中期経営計画を策定することが重要と考えました。

「2030年のありたい姿」は、「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」としました。化学は当社グループの祖業であり、現在でも収益の柱です。そこに、ボトリング・産業用部材・エンジニアリングサービスの事業部門における各社が保有している技術をかけ合わせることで、グループが一体となって持続可能な社会に貢献することができる。そのような思いを込めたビジョンであり、当社の未来を指し示す方向性です。これは、取締役会で議論を重ねて策定したもので、化学品に重きを置きつつも幅広い強みを発揮し得るカーリットホールディングスの未来を描くことができたと確信しています。

2022年3月期は過去最高の営業利益・経常利益を達成

コロナ禍からの回復基調が継続し、 すべての事業部門で増収増益を達成しました。

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を強く受けた前期と比較して、事業環境が好転し、全般にわたって回復基調が継続しました。しかしながら、自動車の減産や原材料・エネルギーコストの高騰の影響を大きく受けました。

自動車用緊急保安炎筒は、自動車の減産による減販および原材料等の費用が増加し減収減益となり、過塩素酸アンモニウムは、H3ロケットの打ち上げ延期の影響から大幅な減収減益となりました。

一方、パソコン・通信機器・5G関連・半導体の需要増加に支えられ、電子材料や機能材料の関連製品、半導体用シリコンウェーハが好調に推移しました。特に半導体用シリコンウェーハについては、4～6インチの小口径品に特化することで、大手がカバーできない隙間の需要を順調に獲得しています。さらに、各種センサー・マイクロフォン等に使用されるMEMSやTC-SAWフィルター向けの高平坦度ウェーハの販売を開始し、さらなる売上と収益の向上が図れる体制を整備しています。

これらの結果、費用増の影響を受けたものの、すべての事業部門で増収増益となり、過去最高益を達成することができました。

2030年からバックキャストした中長期経営計画

9年間で3つのステージに分け 「Challenge 2024」を策定しました。

当社グループは、「信頼のモノづくりとサービスで、「安心」と「豊かさ」を届ける」ことを存在意義としています。これに基づき、中期経営計画「Challenge 2024」で「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」という「2030年のありたい姿」を定め、2030年からバックキャストした9年間で3つのステージに分けました。

①Stage1

第一ステージとなる「Challenge 2024」の3年間では基盤強化に注力します。当社グループとして初めて事業ポートフォリオを導入し、市場の成長性と当社グループの投下資本に対する収益性の二軸で各事業を3つの領域に分け、各領域に適した資源配分を行うことで、既存事業の収益改善と成長事業への集中投資とコア技術に根差した新商品開発を行っていきます。ROEは8%を目標として、グループ全体で「2030年のありたい姿」の実現に向けた基盤強化を行います。特に注力しなくてはならないのは、各事業会社で老朽化した設備の更新と、当社が独自で保有している基礎技術の研究開発体制の整備です。中長期的な目線で、これらに対する投資を最優先で進めていきます。さらに、解決すべき重点課題(マテリアリティ)に基づいたESG経営の高度化と事業インフラの再構築に注力したサステナビリティ経営へとシフトしてまいります。

②Stage2

2025年度から2027年度の3年間は、ステージ2として投資促進に取り組みます。既存事業においては、事業ポートフォリオに沿った経営の徹底と収益成長への体制を確立、成長事業においては、成長事業の拡大と新規事業の実現を進めていきます。ROEは8%を目標として、グループ全体で次のステージに向けた投資を加速していきます。

③Stage3

9年間の仕上げとなる2028年度から2030年度の3年間は、ステージ3としてそれまでの6年間で培ってきた「2030年のありたい姿」を体現し、成長事業の価値向上と新規事業の収益化を図る、収穫とその後の飛躍に向けた基盤整備を進めていきます。ROEは10%超を目標とし、営業利益50億円の達成を目指します。

事業ポートフォリオ経営を導入

市場の成長性と収益性で3つの領域に分けた事業ポートフォリオ経営を導入しました。

「Challenge 2024」で導入した事業ポートフォリオ経営は、市場の成長性と当社グループの投下資本に対する収益性の2つの軸で、各事業を「注力領域」、「育成領域」、「基盤領域」の3つの領域に分け、各領域に適した資源配分を行っていきます。

市場の成長性が高く、収益性も高い「注力領域」は、さらなる収益の拡大が見込める領域として、成長を加速するために集中した資源配分を行っていきます。この領域の主な製品は、2022年3月期でも大きく収益を伸ばした電子材料や半導体用シリコンウェーハです。老朽化している設備が多く、早急な改善が必要なことから、迅速に設備更新を行い、成長を加速させるとともに、研究開発体制を拡充し、コア技術から大手メーカーを含めた競合他社に負けない新製品開発を進めていきます。

3年以内に注力領域への転換を推進する「育成領域」は、市場の成長性は高いのですが、まだ投下資本に対する収益性が低いので、事業の成長を加速し、収益性を高めるための資源配分を実施していきます。この領域の主な製品・サービスは、次世代電池評価サービスや基礎化学品、なかでも当社が国内唯一製造している過塩素酸アンモニウムや優位性を誇る近赤外線吸収色素です。

最後に、市場の成長性は低いが安定的に企業価値向上に貢献する「基盤領域」では、収益源として事業を長期に維持する資源配分を行います。この領域の主な製品・サービスは、産業用爆薬・発炎筒やセラミック砥粒、ポトリング、金属加工部品や環境対応ソリューション（工事・建築・塗装・設計）です。

この3つの領域の製品については、市場の成長性や競合他社の製品開発などによる事業環境の変化を毎年精査し、領域の入れ替えを含めて見直しをしていきます。このような戦略の見直しや修正をすることも、これまでの中期経営計画では実施してきませんでした。「Challenge 2024」では、戦略の見直しや修正を柔軟に行っていくことで、資源配分の最適化を追求していきます。



2030年のありたい姿を実現する設備投資計画

「Challenge 2024」では基盤領域に設備投資を進め2024年度売上高370億円、営業利益30億円を目指します。

「Challenge 2024」での設備投資は90億円を計画しています。そのなかの55億円を基盤領域、注力領域と育成領域では10億円ずつ、残りの15億円は、デジタル投資などを想定したDX推進としました。

基盤領域への投資が最も多いのは、各事業会社の生産設備が老朽化しており、それらの更新・老朽化対策投資が安定した企業価値創造に欠かせないからです。また、省エネルギー・省力化や労務環境改善などESGの強化、BCP対応への投資も積極的に実施していきます。注力領域と育成領域を支えるベースとなる基盤領域を強靱な体制にすることで、2025年度以降の投資促進と収穫と飛躍につなげていく、まさに基盤構築の3年間です。

一方、注力領域と育成領域については、老朽化した設備の更新を最優先で進めていきますが、3年先もしくは9年先という将来の市場の状況を見据えたなかで、製品・サービスの利益面、成長面での精査をしていく必要があります。「Challenge 2024」の期間中に、成長性が見込める製品・サービスの見極めを行った上で、2025年度以降に大幅な投資を行い、本格的な事業成長を目指すことにします。

基盤領域の生産設備の老朽化と同様に、各事業会社の本社および工場のシステムも長年使用しているレガシーシステムからの脱却、そしてサイバーセキュリティ対策の強化をする必要性が高まっています。また、テレワークの拡充やペーパーレス化の推進など、従業員の働き方改革やエンゲージメントを高める就業環境の改善を促進するためのデジタル投資にも積極的に取り組みます。

事業ポートフォリオ経営と設備投資を着実に実行していくことで、「Challenge 2024」最終年度となる2024年度で売上高370億円、営業利益30億円を目指します。

マテリアリティを再特定し、ESGの取り組みを本格化

ESG経営の高度化と事業インフラの再構築を進め ステークホルダーとの対話を促進します。

「Challenge 2024」では、ESGに関わる戦略も策定しています。4つのマテリアリティを掲げ、社会貢献に関わるアプローチとして「ESG経営の高度化」、事業基盤に関わるアプローチとして「事業インフラの再構築」を策定しました。これまで以上に、ESGの取り組みに注力し、市場の評価と事業基盤の強化を高めていきます。

「ESG経営の高度化」では、TCFD提言に則した気候変動関連情報の開示やレジリエンス強化に向け、サステナビリティ推進・管理体制の強化を進めていきます。GHG(温室効果ガス)排出量削減目標として、Scope1と2で2030年度に2013年度比46%削減の目標を設定し、2050年度にはカーボンニュートラルを実現すべく取り組んでいます。今後は、Scope1と2においては、省エネルギー・創エネルギー・再生可能エネルギーの活用促進を図り、Scope3では、サプライチェーン全体での削減に向けた施策の検討を進めていきます。

社会とのつながりという点で、従業員一人ひとりが生き生きと従事できる働きがいのある職場づくりを一層推進していきます。その一環として、2022年度から従業員エンゲージメント調査を実施しました。エンゲージメントスコアの継続的向上を目指した改善策に取り組んでいきます。このほかに、360度人事評価制度など、従業員と会社との関係を多角的に評価・確認することで、課題を抽出して改善していく人事制度改革にも着手



していきます。また、従業員だけでなく、その家族をも含めた健康増進に一層注力するための一環として、3年後の「健康経営優良法人」認定を目指します。また、女性活躍をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョンを推進し、多様な人材が活躍できる職場環境を整備していきます。

「事業インフラの再構築」では、積極的な成長投資として、設備投資だけでなくM&Aや事業提携を視野に入れた成長投資を機動的に配分し、事業インフラの再構築を模索していきます。また、経営判断のスピードアップ、リスク管理の高度化、外部環境の最新状況の把握、生産・調達・在庫管理の効率化などを目的としたデジタル投資を加速し、DXを推進していきます。

これらの「ESG経営の高度化」と「事業インフラの再構築」の取り組みをステークホルダーに評価して頂くための対話にも注力していきます。これまでのIR活動を継続していくことはもちろん、SDGs・ESGと親和性の高い分野・製品をテーマにしたスモールミーティングを開催するなど新型コロナウイルス感染症との共生のなかでのコミュニケーションの機会を創出していきます。

特に「ESG経営の高度化」に関しては、従業員が自分事として理解し行動することが必要で、そのための啓蒙・啓発に向けた働きかけにも注力します。

安定還元を堅持

事業ポートフォリオ経営を推進し 安定的・継続的な配当を実施していきます。

「Challenge 2024」は、私が2020年6月に代表取締役社長に就任してから初めて策定した中期経営計画です。これまで感じていた課題を解決するために、長期視点であるべき姿を定め、そこからバックキャストして、今何をすべきかを定めました。また加速する環境変化のスピードに対応するために、ホールディングス体制になってからの課題であった事業ポートフォリオ経営も導入しました。また、当社グループの目指す姿・あるべき姿の実現に向け、理念と戦略を現場の従業員まで浸透させ一人ひとりが自分事として捉えることができるよう、グループ会社の管理職を対象に説明会を行いました。

「2030年のありたい姿」の第一ステージである「Challenge 2024」では基盤強化に注力します。当社グループで対応が遅れている老朽化設備の更新やDXの推進、ESG経営の高度化などの経営課題にスピード感を持って取り組みます。基盤をしっかりと構築し、成長の方向性を見極めた上で次の中計へとつなぐ3年間にしたいと考えています。

当社グループは、これまでの全部門で成長を目指す戦略から、基盤、注力、そして育成とグループ全体で経営資源の最適配分を目指す事業ポートフォリオ経営へと大きく進化します。ステークホルダーの皆さまに当社グループの事業活動へのご理解を深めて頂くための能動的・積極的なコミュニケーションの促進、また株主の皆さまへの安定的・継続的な配当に今後も努めてまいります。引き続きご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

価値創造のあゆみ

カーリットグループは、塩水の電気分解技術を起点として、長きにわたり日本の産業を支えてまいりました。その間、産業構造は激変しましたが、その度に企業価値創造の道を模索し、努力を重ねました。1990年以降は、各社への資本参加により総合力向上を図り、グループとしての企業価値を高めてまいりました。

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、広桃発電所を建設。
- 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 化薬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。

への模索

- 日本の景況感悪化により既存製品の売り上げが低迷するなかで、電子材料事業が売り上げを牽引。
- 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 ジェーシーボトリング)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。
- 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)●

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まれます。

化学品事業

1919 カーリット爆薬の製造・販売開始	1946 鉄道用信号焰管の製造・販売開始	1953 繊維用漂白剤「シルブライト」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	1971 高速道路用信号焰管「ロードフレイヤー」の製造・販売開始	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	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	2006 ガラス破壊具付自動車用緊急保安炎筒「ハイフレイヤープラスピック」の製造・販売開始	2013 電池試験所を設立
1939 研削材「サクランダム」の製造・販売開始	1949 除草剤「デゾレート」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	1966 自動車用緊急保安炎筒「ハイフレイヤー」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	1983 危険性評価試験の委託業務開始				2017 ロケット推進薬研究施設を建設

ボトリング事業

			1992 1号缶ライン操業開始	1997 2号缶ライン・500ml PETライン稼働開始	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	2020 FSSC22000(食品安全マネジメントシステム)認証取得
--	--	--	---------------------------	--	---------------------------------------	--	-------------------------------------	--

産業用部材事業

	1960 ノーハム製法によるばね座金の製造・販売開始 ●	1973 薄板ばねの製造・販売開始 ●	1973 耐熱耐火物用「アンカー」の製造・販売開始 ♥	1985 精密プレス品の一貫体制を確立 ●	1997 集塵機部品リテーナの製造・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 ★	2017 遠赤外線用光学材料「HTシリコン」を開発 ★	2021 高平坦度ウェーハ製造事業を開始 ★
--	--	-------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------------------	----------------------------------

エンジニアリングサービス事業

1951 塗料販売を開始 ◆	1970 塗装業務開始 ◆	1980 上下水道施設の構造設計開始 ■	1980 エンジニアリング・プラント事業等開始				2017 民間の建築構造設計を開始 ■
--------------------------	-------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	--	--	--	-------------------------------

事業領域

当社は、化学品事業・ボトリング事業・産業用部材事業・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。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けた前期と比較して、総じて回復基調が継続し、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。

- 化学品事業
- ボトリング事業
- 産業用部材事業
- エンジニアリングサービス事業

化薬分野 **C G O**、受託評価分野 **H**、化成品分野 **A I J**、電子材料分野 **N**、セラミック材料分野 **F**、その他 **P**

ペットボトル飲料、缶飲料、委託品 **K**

半導体用シリコンウェーハ **M**、耐熱炉内用金物 **B**、各種金属スプリングおよびプレス品 **E**

建築・設備工事、塗料販売・塗装工事 **D**、構造設計 **L**

A ロケット推進薬 (日本カーリット株)

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 耐熱炉内用金物 (並田機工株)

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。

C 産業用爆薬 (日本カーリット株)

トンネル掘削等の土木工事で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。

D 塗料・塗装工事 (富士商事株)

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。

E 各種金属スプリングおよびプレス品 (東洋発條工業株)

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。

F 研削材 (日本カーリット株)

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。

G 信号用火工品 (日本カーリット株)

自動車用緊急保安炎筒、高速道路用信号焰管は、事故や故障の際に身の安全を守るために使用されます。

H 電池試験 (日本カーリット株)

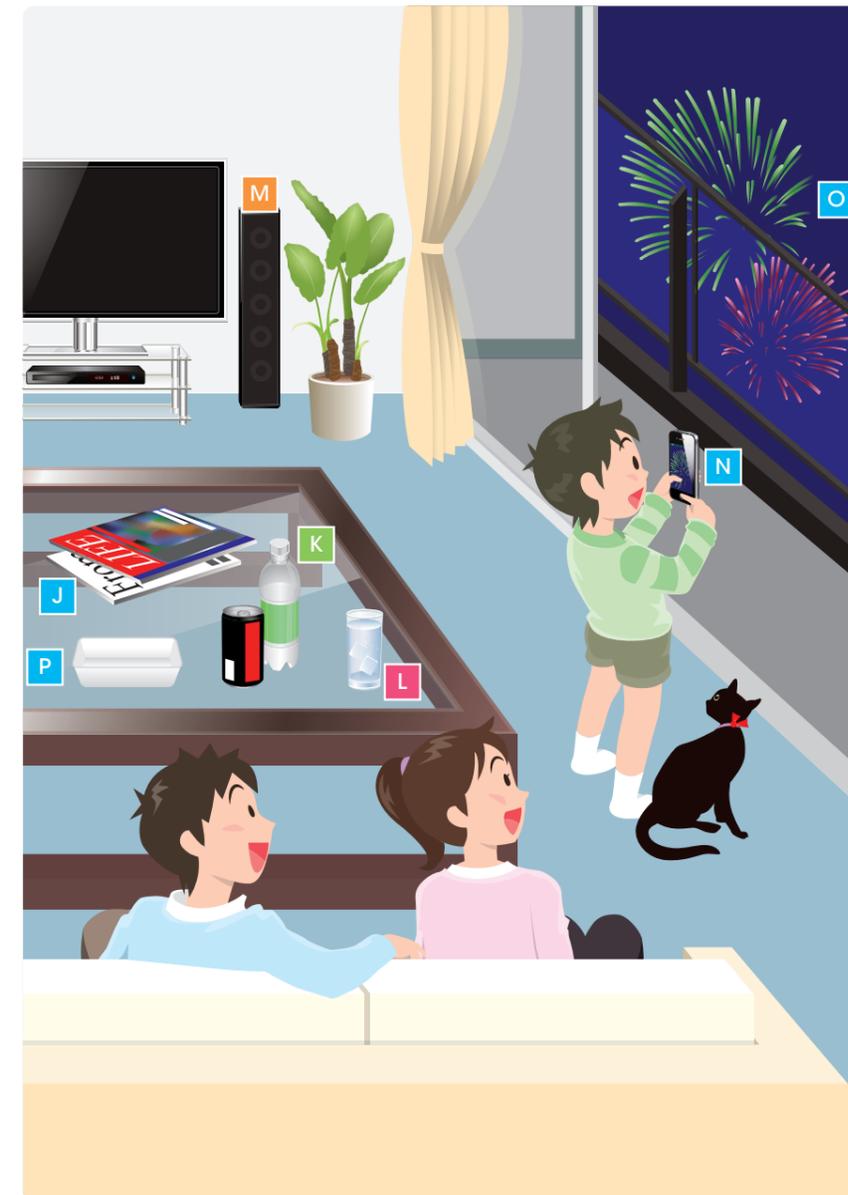
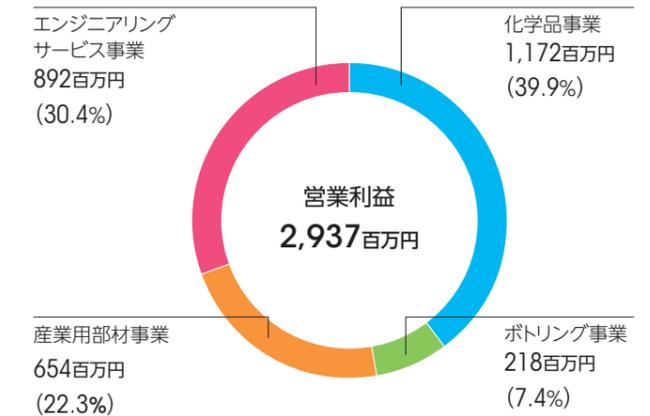
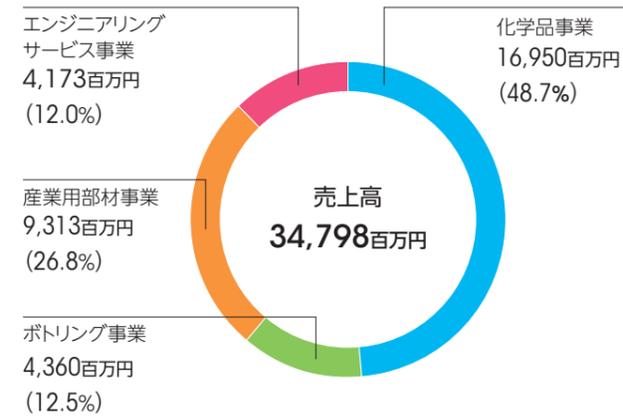
電気自動車などに使用されるリチウムイオン二次電池等の蓄電池の充放電サイクル試験・性能試験・安全性試験の受託を行っています。

I 農業薬品 (日本カーリット株)

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。



2021年度実績 ※その他・消去を除いた数値



J 漂白剤 (日本カーリット株)

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 ペットボトル・缶飲料 (ジェシーボトリング株)

お茶やコーヒー系飲料の受託製造を行っています。

L 上下水道処理施設 (株総合設計)

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。

M シリコンウェーハ (株シリコンテクノロジー)

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。

N 保護フィルム (日本カーリット株)

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。

O 花火原料 (日本カーリット株)

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。

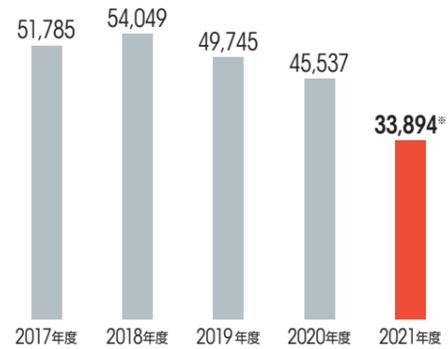
P 合成樹脂原料 (三協実業株)

食品用容器や食品包装用トレイ、断熱材などに使われる合成樹脂原料を販売しています。

財務・非財務ハイライト

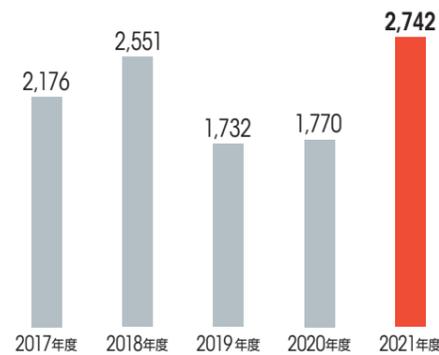
財務ハイライト

売上高 (百万円)

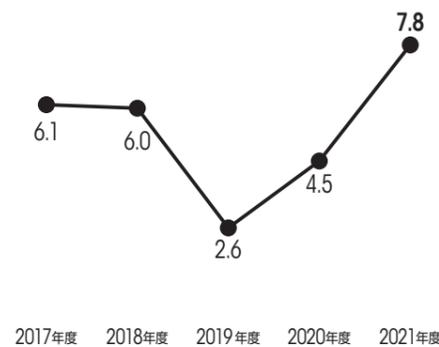


※ 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

経常利益 (百万円)



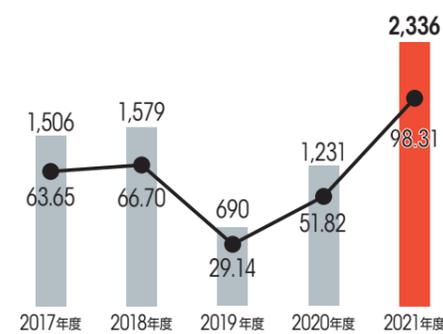
● ROE (自己資本当期純利益率) (%)



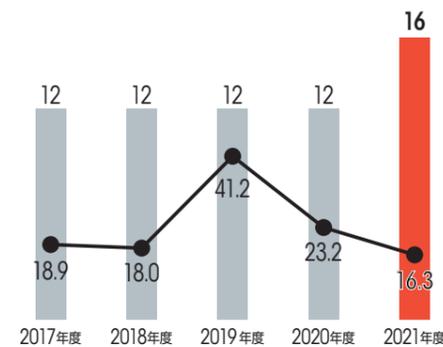
営業利益 (百万円)



■ 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)

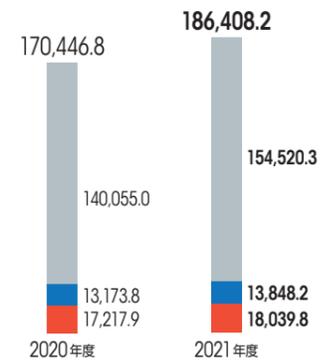


■ 1株当たり配当金 (円)
● 連結配当性向 (%)



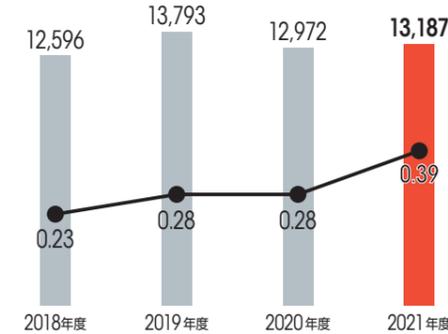
非財務ハイライト

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



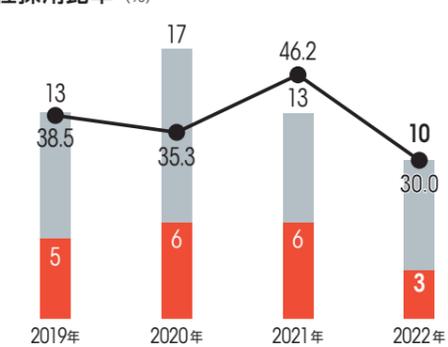
GHGプロトコルの指針に基づき、2020年度実績よりサプライチェーン排出量 (Scope1・2・3)の算定を開始しました。2021年度は、前年と比較して生産活動が回復したに加え、算出の精度が向上したことで、より精緻な結果が算定されたことにより増加しました。

■ 廃棄物発生量*2 (t)
● 単位売上高当たり (t/百万円)



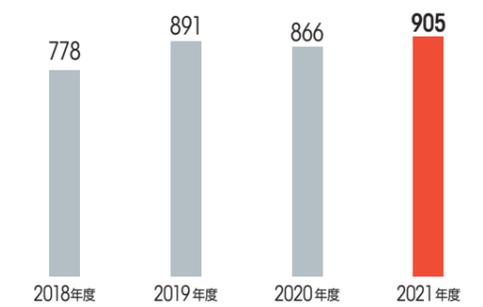
廃棄物削減やリサイクルを意識した生産を進めていますが、2021年度は、生産活動が回復したため、2020年度と比較し産業廃棄物量が1.7%増加し、リサイクル率が2.4%減少しました。

■ 新卒入社者 (大卒以上) 採用数*3 (人)
■ うち女性 (人)
● 女性採用比率 (%)



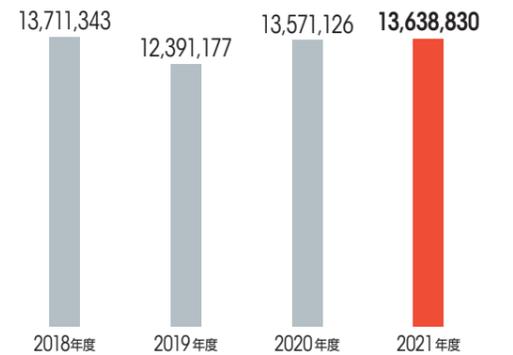
新卒女性の採用比率の目標を30%以上としています。今後も30%以上の採用を継続し、人材の多様性の確保を行ってまいります。

総エネルギー投入量*2 (千GJ)



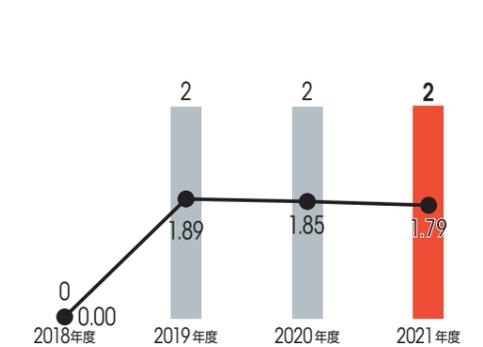
2021年度のエネルギー投入量は前年と比較して4.8%増加しました。これはコロナ禍からの影響が軽減され生産活動が回復したことによります。電力で稼働する設備が多いため、燃料系のエネルギーよりも電力系のエネルギーの方が若干多くなりました。

■ 水使用量*1 (m³)



限りある水資源の有効活用のために、製造拠点における取水量の管理に努めています。グループ会社ごとに主要となる水源が異なりますが、2021年度は2020年度と比較し、5.5%増となりました。当社グループは水を使用する生産活動が多く、コロナ禍からの生産活動の回復により増加しました。

■ 女性管理職*4 (人)
● 女性管理職比率 (%)



2019年度に2名が女性管理職となっています。引き続き積極的な登用を目指し、女性活躍推進研修を2021年度より開始し、女性管理職比率の向上を行ってまいります。

※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)、(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
※3 カーリットホールディングス(株)の実績 ※4 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

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、2022年度を初年度とする中期経営計画の策定とマテリアリティの見直しを行いました。計画の遂行を通じ、人びとの幸せな暮らしを支え持続可能な社会に貢献してまいります。

経営理念 「信頼と限りなき挑戦」

経営資源

人的資本

- 「無限の可能性をカタチに」を実践する人財

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

知的資本・製造資本

- 基礎研究・蓄積された知見
- 創造・開発技術力
- 製造技術

財務資本

- 健全な財務体質

自然資本

- 豊かな水資源
- 水力発電所の保有

外部環境

- AI・IoT
- 高速通信の普及
- 電気自動車普及
- 宇宙・防衛
- 気候変動
- 環境・エネルギー



経営戦略 → P.19-28

中期経営計画

Challenge 2024

事業ポートフォリオ経営の導入

5つの戦略



2030年のありたい姿

→ P.21-22

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

マテリアリティ → P.17-18



コーポレートガバナンス

→ P.45-58

マテリアリティ

当社グループは、CSR報告書から統合報告書への移行を機に、2019年に初めて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「Challenge 2024」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

Step 1

社会課題の洗い出し

世界共通認識であるSDGsやIIRCの国際統合報告フレームワーク、GRIガイドラインなどを参照し、社会課題の洗い出しを行いました。

Step 2

マテリアリティマップの作成

洗い出した社会課題のなかから、当社グループの経営理念や現在の自らの強み、中長期的なありたい姿を踏まえ、ステークホルダーにとっての重要性・当社グループにとっての重要性の観点からさらなる取り組みが必要と思われるものを絞り込んでマッピングし、それらをどのように言語化すべきか議論を重ねました。

Step 3

経営の意思決定

抽出された課題をサステナビリティ委員会および取締役会において審議・決議し、右記の新たなマテリアリティを特定し、新中期経営計画のなかで開示しました。

マテリアリティ

ESG分野	マテリアリティ	対応する社会課題	定性目標	KPI (重要業績評価指標)	目標年	貢献するSDGs
E 環境	豊かな社会創造への貢献	●生活・環境への貢献	生活、環境、スマート社会貢献として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	
		●スマート社会への貢献				
		●サプライチェーンマネジメントの推進	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	
		●気候変動対策・環境マネジメントの促進	CO ₂ 排出量の削減	2013年度対比46%削減 (Scope1・Scope2)	2030年度	
			カーボンニュートラル	2050年度		
			再生可能エネルギー利用の促進	再生可能エネルギー利用率目標の設定	2023年度	
●安全・衛生的な職場環境の整備	重大環境事故ゼロ	0件	毎年			
●環境法規・環境規制の違反ゼロ	0件	毎年				
S 社会	安心・安全で活き活きした職場環境づくり	●従業員満足・健康経営	従業員エンゲージメント調査の実施	スコアの継続的向上	毎年	
		●人財教育、人財多様性の確保	多様な育成プログラムの実行	人財投資額一人当たり20%増加(2020年度対比)	2024年度	
			定期健康診断受診率	100%	2026年度	
			喫煙者の削減	喫煙率5%	2026年度	
		●働き方改革の対応	新卒採用における女性採用比率の向上	30%以上	毎年	
			女性社員の育休制度利用率の向上	100%	毎年	
		●安全、衛生的な職場環境の整備	女性管理職比率の向上	3%以上	2024年度	
			テレワーク率の向上	50% (非現業職)	2024年度	
S 社会	社会との共生	●安全・安心への貢献	品質クレームの撲滅	重大な品質クレーム0件	毎年	
		●ステークホルダーとのコミュニケーション	グループ全社の生産・品質リスク管理体制の強化 リスクの収集・分析、重要リスク選定を行うグループリスクマネジメント委員会の設置	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	
			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	積極的・能動的に継続実施	毎年	
			統合報告書の発行	毎年発行	毎年	
		●地域社会の持続的発展への貢献	決算資料の英文化	継続	毎年	
			カーボンオフセットに向けた活動の促進	継続	毎年	
給付型奨学金制度の実施	継続	毎年				
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	取締役会の実効性の評価	スコアの継続的向上	毎年	
		●法令等遵守	コーポレートガバナンス・コードの遵守	継続	毎年	
		●サイバーセキュリティの高度化とDX導入	コンプライアンス態勢の整備・推進	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	
			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	全39項目に対し、4以上の評価達成	2024年度	

カーリットグループの成長戦略

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

2019～2021年度

2022～2024年度

2025～2027年度

2027～2030年度

中期経営計画「ワクワク21」

利益指向で事業の足場固めを積み重ね、新たな取り組みに向けた経営資源投入を推進

- メーカーとして「ワクワク」する製品づくり
- 社員が「ワクワク」して働ける職場づくり

戦略とコンセプト

- **新たな取り組み**
 - ・研究開発・新規事業
 - ・M&A
 - ・海外事業
- **足場固め**
 - ・既存・周辺事業の基盤強化

中計期間における内外要因

- **外的要因**
 - ・米中貿易摩擦
 - ・新型コロナウイルス感染症の拡大
 - 国内・海外観光客需要の大幅減
- **内的要因**
 - ・事業の絞り込みが不十分
 - 新商品や新事業計画が変更

数値目標と実績

	2018年度実績	2021年度計画	2021年度実績
売上高*	340億円	420億円	340億円
営業利益	23億円	30億円	25億円
ROE	6%	8%	7%

* 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用したと仮定して算定した参考値

浮き彫りとなった「内在する課題」

- ・売上重視
 - 利益指向の意識が不十分
- ・短期視点
 - 経営資源の積極的な投入に至らず既存事業に固執せざるを得なかった
- ・財務目標の意識不足
 - 収益性不十分

レビュー

収益計画において、新規事業が実を結ばず苦戦しましたが、半導体や自動車分野の復調需要に助けられた結果となりました。投資計画においては、外的要因により飲料ボトリング事業の新ライン投資計画の中止を判断しています。

浮き彫りになった「内在する課題」は、前中計期間だけでなく、過去から続いている当社の根本的な課題です。これらの課題をいかに解決するかが、中長期的な成長の実現、そして長期ビジョン実現の要となると考えており、新中期経営計画「Challenge 2024」を策定するにあたって、これらの課題にいかに取り組むかを強く意識しています。

Stage1:基盤強化 中期経営計画 Challenge 2024

事業ポートフォリオ
経営の導入 →P.21

成長ビジョン
→P.22

マテリアリティ
→P.17-18

■ 既存事業

- ・事業ポートフォリオの導入
- ・収益改善実施

■ 成長事業

- ・成長事業への集中投資
- ・コア技術に根差した新商品開発

■ ESG

- ・マテリアリティに対する取り組みを通じた社会貢献

■ 既存事業

- ・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

- ・成長事業の拡大
- ・新規事業の実現

■ 成長事業

- ・成長事業の価値向上
- ・新規事業の業績貢献

経営方針

事業ポートフォリオの最適化により
企業価値の向上を目指す

戦略

業績に関わる戦略

ESGに関わる戦略



数値目標

	2024年度目標
売上高	370億円
営業利益	30億円
ROE	8%

2030年のありたい姿

	2030年度目標
営業利益	50億円～
ROE	10%～

長期展望

当社の長期展望を見据えるにあたり、「2030年」を長期的な節目と定め、「2030年のありたい姿」を掲げました。

信頼と限りなき挑戦の下、2030年に向けて当社が生まれ変わる第一歩を踏み出しました。

社会課題の認識

長期ビジョンを導くため、「当社はどんな価値を生み出していくのか」「どんな未来を実現することが当社の命題なのか」といった未来の姿を見つめ直しました。未来を想像するために、当社を取り巻く社会課題を次の3点に絞り込んでいます。

2030年の世界、そしてさらに広がる未来について、この3つの社会課題からキーワードや未来予測を整理整頓し、「カーリットグループのありたい姿」を策定するヒントにしています。

超スマート社会の実現

- 情報化社会の構築
- メタバースによるモノの電子化
- ロボット、AIの台頭

便利で安心なインフラとモビリティ

- MaaSの推進と実現
- 宇宙開発、衛星産業の拡大
- 未来のモビリティの実現

もっと豊かで、環境に優しい生活

- 再生エネルギーの安定供給
- 次世代エネルギーの台頭
- 環境に配慮したサプライチェーンの実現

カーリットグループのありたい姿

グループ経営理念である「信頼と限りなき挑戦」、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」を根底に据え、当社の従業員・顧客・株主に対する考え方をまとめ、当社の存在意義＝パーパスを「信頼のモノづくりとサービスで『安心』と『豊

かさ』を届ける」と決めました。現在、そして未来の社会課題に対し、当社の存在意義は何なのかを改めて考え、「カーリットグループのありたい姿」を決めました。

2030年のありたい姿

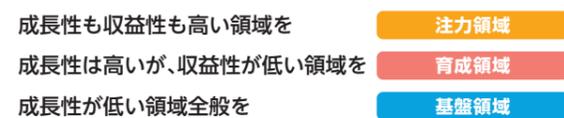
持続可能な社会に貢献するために、“化学”と“技術”の力を合わせ、人びとの幸せな暮らしを支えたい

事業ポートフォリオ経営の導入

3つの事業ポートフォリオ

これまで当社では、「成長性」や「収益性」を価値基準とした事業ポートフォリオという概念がありませんでした。その結果、前中計の振り返りでも、「経営資源の投入に消極的」や「研究開発・新規事業の絞り込み不足」等の課題が散見され、当社事業全体に対し、安定性・収益性の維持のみを目指した「基盤領域」的経営を行っていたのが実態です。

事業ポートフォリオ経営を導入するにあたっては、マーケット動向から予測した成長性と、当社の強み、そして収益性をもとに設定しました。



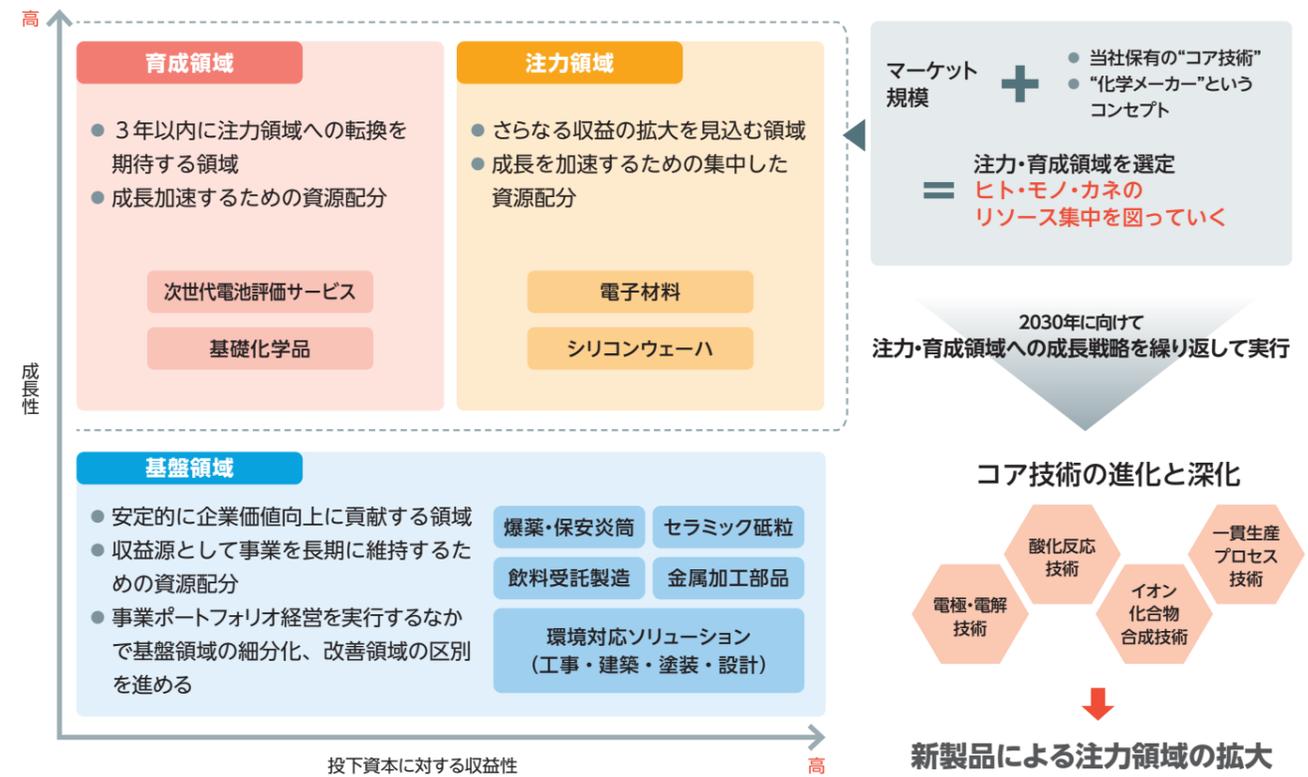
「注力領域」は、当社の今と未来を創り出す事業領域であり、さらなる収益拡大と、それに向けたリソースを集中投下していきます。

今後も活況と成長が続くと予想される半導体産業や5G～6G関連需要、そしてEV化への加速を起点に成長が見込まれる自動車産業の2つのマーケットをターゲットに据え、高い成長性が見込める「電子材料」、「シリコンウェーハ」事業を選択しました。

次に「育成領域」は当社の未来につながる事業領域です。3年以内に注力領域に転換することを目論見、それに向けたリソース配分を行います。成長性が高い「次世代電池評価サービス」事業と、歴史あるコア技術を活かすべく、「基礎化学品」事業を設定しています。

そして「基盤領域」は、当社の今を支える事業領域であり、安定的かつ収益維持を目的とする領域です。今後、事業ポートフォリオ経営を実行するなかで、収益性に基づき細分化を進め、より実効的なポートフォリオへと洗練させていきます。

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実現可能な経営を進めます。



事業ポートフォリオ経営に基づく成長ビジョン

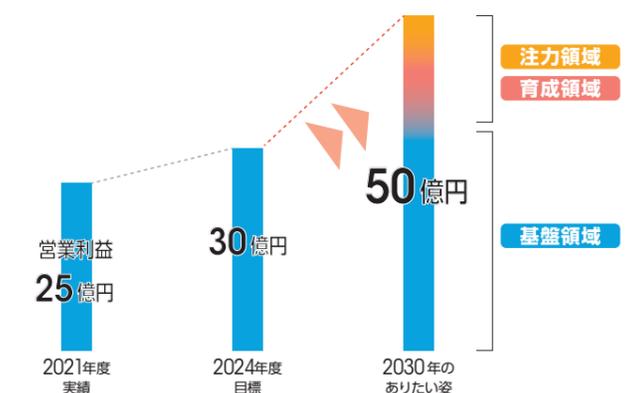
注力・育成領域への成長戦略と、事業ポートフォリオの見直しは、3年間の中期経営計画一度きりで終えるものではなく、今後も繰り返し繰り返し実行し、事業ポートフォリオの新陳代謝サイクルを促進していきます。

その繰り返しのなかで、当社が持つコア技術を進化させていきます。コア技術の進化によって新製品・新事業を創出し、注力・育成領域を今回示した4つだけでなく、着実に数を増やし拡大していき、成長と発展を目指します。

成長ビジョンとして、次のようなロードマップを描いています。2030年のありたい姿として、営業利益50億円の実現を定めました。その途中経過として、中期経営計画「Challenge 2024」の目標値30億円を設定しています。

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。その一方で、基盤領域事業による下支えは必須です。カーリットグループが一丸となり、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。

3つの領域が目指す、2030年に向けたロードマップ



3つの領域、すべての力を合わせることで2030年のありたい姿を実現する

- 注力領域**
 - 注力領域・育成領域への取り組み
 - コア技術の進化による新製品の創出
 - 成長事業の成功が必須
- 育成領域**
- 基盤領域**
 - 事業ポートフォリオの導入による経営の見直し
 - 顧客ニーズに合わせた製品群のモデルチェンジ
 - 既存事業の収益性改善・強化

中期経営計画 Challenge 2024

Challenge 2024は2030年のありたい姿を実現するための第1ステージです。

「内在する課題」と「ありたい姿」のギャップを埋める、最初の一步を踏み出す挑戦であり、基盤強化の期間と位置づけています。

経営方針 事業ポートフォリオの最適化により企業価値の向上を目指す

Challenge 2024

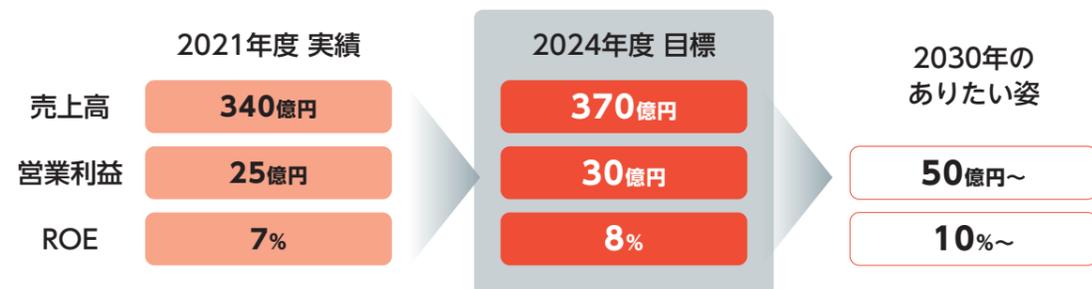
5つの戦略



収益計画

当社のありたい姿からバックキャストにて策定した2024年度の収益計画は、中計5つの戦略の内、「成長事業の加速化」と「既存事業の収益性改善」によって実現します。

「成長事業の加速化」として、日本カーリット(株)の電子材料や、(株)シリコンテクノロジーのシリコンウェーハといった成長領域の製品群を主体に、高付加価値品や特殊品質品のラインナップ



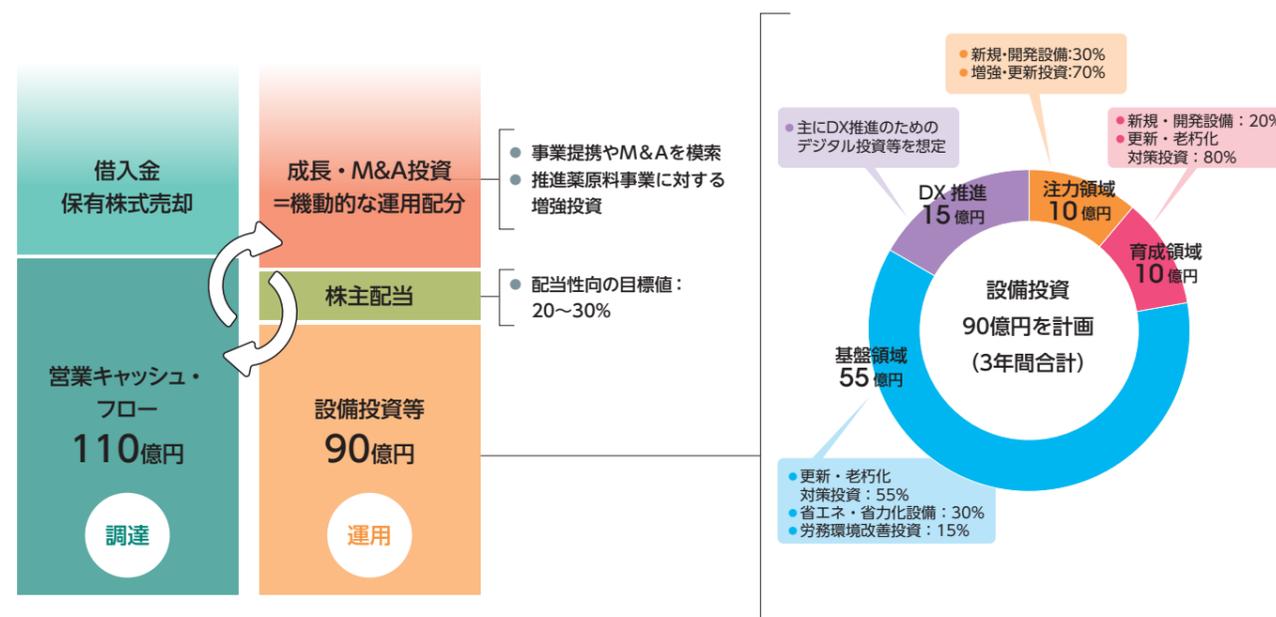
を展開します。ニッチ需要の獲得と高収益品の販売拡大によって、価値創出を目指します。生産設備の増強や最新設備の導入、国内外マーケットに向けた販売促進を行います。

ただし、「成長事業の加速」だけでは収益計画の達成は成しとげられません。「既存事業の収益性改善」では、過去に進め切れなかった省エネ・省人化設備への更新を主体に、ヒト・モノ・カネといったリソースを事業ポートフォリオに基づき適切に配分します。生産拠点である工場はもちろん、経営戦略や営業活動に至るまで、注力・成長・基盤の3領域すべてにおいて、提供す

る価値に合った収益構造へと見直します。

この収益計画は、新たな投資や取り組みを積極的に行い、費用が年々増えていくと想定した計画になっています。2021年度は当社設立以来の最高益を達成することができ、これまで通りの経営を続けても、営業利益30億円の達成は十分、見込まれます。しかし、2030年のありたい姿の実現のため、そしてさらなる未来への飛躍に向け、挑戦的に資源を投下していく…「収穫と飛躍」につながる「基盤強化」こそが、新たな中期経営計画「Challenge 2024」のコンセプトなのです。

財務方針の明確化と設備投資計画



この3年間でどのように資源を投下していくのか、当社の財務運用・設備投資計画を示しました。

まず、調達・運用の下部分は営業キャッシュフローや設備投資といった基礎的な財務運用です。設備投資は累計90億円を計画し、注力・育成・基盤領域に対する投資内訳を合わせて示しています。2030年に向けた基盤強化のステージとして、環境対策を目的とした省エネ化投資、BCP対応を目的とした老朽化対策投資を重視し、基盤領域への投資配分を厚くしています。

また、レガシーシステムからの脱却など、デジタルトランスフォーメーションの推進に向けた投資を強化していき、業務効率の改善やイノベーション創出の促進を狙っていきます。

基礎的な財務運用に加え、レバレッジを効かせることで、注力領域・育成領域に関わるM&Aや、推進薬原料事業の増強など

の成長投資を機動的に行います。中計初年度である現在は、具体的な投資運用配分・内容はお示しできませんが、今後は事業ポートフォリオ経営を実行していくなかで、注力・育成領域を大きく強化できるようなM&Aや、推進薬原料事業に対する増強投資といった成長のために、積極的な調達・投資を実行していきます。

資金の調達と運用の方針を明確にするとともに、投資と株主還元のパランスも今後さらに検討を進めます。

「売上重視」や「積極的な経営資源の投入」、「財務目標の意識不足」といった課題を払拭し、成長と飛躍に向け、新たなカーリットグループを目指します。

研究開発

自社コア技術の深化による研究力強化と スピード感のある開発を両立した 研究開発体制の確立

昨年度より、日本カーリット(株)に研究開発部門を移管することによって、研究開発・営業・製造の3部門が連携した新製品開発体制となりました。また、移管した研究開発部門内に、部門連携の強化と新製品の開発スピードの向上を図ることを目的とした開発部を設置しました。一方、R&Dセンターにおいては、研究開発業務の実務組織としての役割を果たすために、研究業務と開発業務のバランスを重視し、少数精鋭の組織で取り組んでいます。

研究業務に関しては、当社が得意とする製品技術の深化と進化によるオンリーワン技術の確立を目指した研究力強化を目標としています。今後、開発する新製品の付加価値化のために、核となるコア技術に新たな「カーリットらしさ」を盛り込めるようにしたいと考えています。

開発業務においては、現在の中期経営計画に基づき、3つの注力する事業分野において新製品開発を目指していきたくと考えています。まずは、電子材料事業分野です。IT産業の急速な発展により、電子部品の高機能・高耐久性化の要望も加速しており、市場ニーズに素早く対応した次世代電子材料の開発が求められています。次に、半導体事業分野です。半導体製品事業は、グループ会社である(株)シリコンテクノロジーの主力事業ですが、日本カーリット(株)の電子材料事業との事業親和性も高く、シナジー効果が出やすい事業分野です。現在は、R&Dセンターと(株)シリコンテクノロジーで共同開発を行い、新製品の開発を進めています。最後は、基礎化学品事業分野です。現在、推進薬原料事業に注力して新製品の開発を進めています。



日本カーリット(株) 研究開発本部
R&Dセンター長
相澤 恭

開発方針

- 自社コア技術の進化による新たなロングライフ製品の開発
- 変化に対応したスピード感のある新たな高付加価値材料の開発

研究開発リソース

・開発投資	5億円/年
・開発人員	35名
・重要特許	41件

価値創出

・収益目標	3億円
・特許出願	30件

TOPIC

第三大型実験室の新設

関連するSDGs



基礎化学品分野における新製品を立ち上げる課題として、SDGs関連製品(バイオポリマー向け樹脂添加剤等)に必要とされる次世代技術を盛り込んだ準量産設備(パイロット設備)の環境が整っていないことが挙げられます。

特に基礎化学品製品は、顧客から必要とされるサンプル

数量が大きいため、R&Dセンター内の実験室規模でのサンプル試作対応では賄いきれない状況でした。現在、日本カーリット(株)群馬工場内に、基礎化学品の新製品の立ち上げ検討用のパイロット設備として第三大型実験室の新設を進めており、今中期経営計画期間中の稼働を目指しています。

領域別戦略

注力領域

電子材料 化学品事業

得意と特異で、新たな「欲しい」に応え続ける 独自財産を活かす オンリーワンの商材をグローバルに展開

現在の電子材料マーケット

新型コロナウイルスの感染拡大は電子材料のマーケットに大きな影響を与えました。仕事上のオンラインでの打合せ、教育現場でのパソコンの普及等、かつて無かった行動様式の導入が必要となったため、やや下火となっていたパソコン市場が国内外で活況を取り戻しました。そのようななか、電子材料関連製品は各社で大きな注目を浴びています。

3年後の中期計画達成に向けて

5G通信の普及はご承知の通りで、新たなデバイスを普及させるための関連製品は成長拡大を続けており、当社にとっても大きなチャンスと考えています。中期経営計画達成のためには国内顧客だけで



日本カーリット(株)
取締役営業本部長
小川 文生

はなく、海外にも注力する必要があります。アルミ電解コンデンサの性能を向上させる添加剤、近赤外波長を吸収する特殊色素等、当社のオンリーワン商品を積極的に展開してまいります。

事業としての拡大領域

“電子部品は日本製”は古い概念となり、新しいスタンダードが中国で立ち上がっています。これまで、原料の輸入元であった中国は、輸出先としての大きなマーケットとなりました。日進月歩と言われる電子材料の技術開発の必要性は言うまでもありませんが、中国を含めたASEAN領域への販売拡大を目指しています。これからもキーデバイスとなる素材を探求し、当社独自製品の領域拡大を強力に推し進めたいと考えています。

シリコンウェーハ 産業用部材事業

半導体を超えて 「シリコン」を新たな領域用途へと極めていく、 世界でただ一つのメーカーとして

想定マーケット

シリコンウェーハは半導体需要から徹底的に研究され、洗練され続けてきました。その結果、純度・欠陥・表面精度・微細加工性など、多くの特性において「世界で最高の物質、物体」にまで極められました。

その精度や加工性を活かし、MEMS(微小電気機械システム)用途では成長が進み、スマートフォンなどで多用されるTC-SAWフィルターのような高周波(RF)用途や光変調(Opto)など、将来に期待が持てる用途でも成長が始まっています。

成長方針

1)半導体用に向けたウェーハの提供から視点を変え、これまで取り組まれていなかったMEMSやRF、Optoなどの用途に用いられる「接合ウェーハや成膜ウェーハ専用に設計した、特別な製



(株)シリコンテクノロジー
代表取締役社長
山口 容史

造工程で作る特殊品質の高付加価値シリコン基材」を積極的に開発、提供していきます。すでに接合用高平坦度ウェーハでは世界最高の精度に達し、市場の拡大に伴って大幅な成長を見込んでいます。

2)半導体用通常ウェーハも需要に対応しきれない状態が続きました。引き上げ炉などの増設によって増産に対応します。

小口径用では装置メーカーのラインナップから消える生産設備もあります。生産を維持するのも容易ではなくなっているなかで、需要に対応できることが競争力へとつながります。既存設備の能力向上や機能向上を併せたオーバーホールと、新たな設備を独自に設計して導入することで、生産能力の維持・向上を継続してまいります。

育成領域

基礎化学品(推進薬原料) 化学品事業

酸化反応と危険物・化薬のノウハウを合わせ、
「宇宙」と「空」の安心と
豊かで環境に優しい生活を創る

日本カーリット(株)
取締役生産本部長
高橋 茂信



は、安定的な供給を継続していくことを目的に過塩素酸アンモニウム生産設備の能力増強とそれに伴い老朽化した設備の更新を含め、その対策工事を計画しています。

また、民間ロケット向け推進薬の生産方法の検討を継続し、防衛用途など用途開発を視野に、新規設備や開発設備への投資も積極的に進めていきます。

今後も今まで以上に当社の基盤となる推進薬原料を含めた基礎化学品事業の拡大により、宇宙と空の安全、そして人びとの安心と環境に優しい豊かな暮らしを支えるための事業を目指します。

当社での酸化反応を活用した塩素酸塩・過塩素酸塩類から始まった基礎化学品の製造は創業当初から100年を超えるコア技術です。電極・電解技術から酸化反応技術の進化と深化による用途開発を視野に、今後もさらに付加価値の高い製品への展開により育成領域から注力領域への転換を目指しています。

現在は宇宙開発に伴う衛星輸送事業が活発に進められており、さらに世界規模で防衛需要の拡大が見込まれ、国内生産の必須化の要望も強まるなかで、固体推進薬の供給体制の強化が求められています。

このようにマーケット規模の急速な拡大が見込まれることから、日本国内で唯一の過塩素酸塩類のメーカーである当社

次世代電池評価サービス 化学品事業

豊かで安心なインフラとモビリティのために、
電池評価サービスを通じて
私たちは貢献しています

日本カーリット(株)
生産本部
受託試験部長
一場 弘之



古車市場で購入した電気自動車をフル充電したときに、航続距離500kmであるはずが、電池の劣化により100kmしか走らなかったら問題です。中古車市場で購入した電気自動車が搭載している電池は、あとどのくらい使用できるのか?安全性は担保されるのか?リユースされる電池の「残存価値」を評価し、「見える化」していくことはこれからの課題となっていきます。

リユース・リサイクル電池の課題はこれ以外にもたくさんあります。このようななかで、自分達の強みを活かし、どのような立ち位置でビジネスをしていくかが、長期の目線で大切になってきます。

「木を見て森を見ず」とならないよう、目先の顧客の試験需要に応えつつ、移りゆく電池業界を見据えてしっかりと視野を広げて需要に対応していける試験所でありたいと考えています。

携帯電話をはじめ電気自動車(EV)、再生可能エネルギーの需給調整、大規模災害発生時の非常用電源まで大小様々な電池があります。なかでもEV用の電池については安全意識の高まりから非日常的なシーンを想定した電池の落下試験や耐火試験、水没試験という危険性評価、そして充放電試験と試験需要は伸びてきています。この3年間の中計のなかでは新たな試験場の増設をはじめ、様々な種類の電池にマッチングした試験対応をしていくことが我々のサービスの柱になっていくと考えています。

少し先を見ますと、環境意識の高まりから循環型社会の推進に向けての取り組みが急拡大し、リチウムイオン電池に使用される希少金属については国内で循環するためにリユースやリサイクルがさらに注目されていくかと思えます。このリユース電池ですが、もしも中

基盤領域

飲料受託製造 ボトリング事業

品質・安全を基盤に、人に優しく、地球に優しい、
お客さまに信頼される企業を創造する

ジェーシーボトリング(株)
常務取締役
中津 隆一



当社は渋川工場1号ライン操業から30年が経ち、飲料市場の変化とお客さまの様々なニーズとともに成長してきました。

今日までに培った経験と技術をもとに、自らが考えて行動することができる人財集団を目指さなくてはなりません。社員一人ひとりの成長が会社の成長につながり、社会の信頼につながると信じています。

また、市場の変化を適確に捉え、迅速かつ積極的に設備投資を

行い、製造ラインの安定稼働、機械化、デジタル化を促進し、業務効率を向上させることが重要と考えています。

そして社員が安心して働ける職場環境を創り、社員自らが自社のファンになることで、お客さま、地域の皆さまにも当社のファンになって頂けるよう、心掛けることが必要です。

地球環境に配慮しながら、品質・安全、人材育成を強化することで、サステナビリティ経営を実現させます。

金属加工部品 産業用部材事業

揺るがない挑戦し続ける領域へ

東洋発條工業(株)
営業部長
及川 将志



創業80年を超え、建機・自動車向けを中心としたプレス事業を展開している当社では、「発掘」と「連携」を中期目標の要としています。

当社を取り巻く外部環境はEVに代表されるように大きな転換期を迎えています。従来の製品だけでは先細っていくことは間違いなく、そのためのお客さまの「発掘」、当社の技術や人材の

「発掘」に注力していきます。そして、当社の努力だけでは困難な局面がやってきた際にも対応できるように、グループ間、人材間の「連携」が一層必須となってくると考えています。

「発掘」と「連携」により、内製化率の向上、新規製品の開発をより進化・発展させ、東洋発條工業が社会に無くてはならない存在になり、事業領域を増やし続けるようにしていきます。

環境対応ソリューション エンジニアリングサービス事業
(工事・建築・塗装・設計)

技術力のさらなる向上と
新規周辺事業領域への挑戦

(株)総合設計
代表取締役社長
天内 心



当社グループを取り巻く経営環境は、近年、産業構造や人びとの生活・行動・価値観の変容に加え、地球規模での気候変動、デジタル化の進展などにより急速に変化しています。こうした環境経営において持続的に成長するためには、多様な人材を呼び込み、外部リソースと連携しながらさらなる技術価値を共創することが重要と考えています。

中期経営計画の目標達成に向けて、これまで蓄積した技術力をベースとした高収益性の維持、新規顧客への営業強化、周辺

事業領域への積極的展開を実現することが重要であると考えています。デジタル化技術等の積極的な活用による生産性向上によるコスト競争力強化、顧客ニーズの変化を捉えた多様な案件への取り組み強化、次世代を担う人材を確保・育成するとともに、多様で柔軟な働き方の定着と働きがいのある職場環境を実現することで、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て多様化するニーズに応える基盤を創生していきます。

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究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。

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。

経営理念

信頼と限りなき挑戦



SDGs(持続可能な開発目標)への取り組み

SDGs(持続可能な開発目標)とは、2015年9月の国連サミットで採択され、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない(leave no one behind)」ことを誓っています。当社ではありたい姿を実現するためにマテリアリティへの取り組みを通じ、SDGsの達成およびサステナブルな社会の実現に貢献していきます。



サステナビリティ推進体制

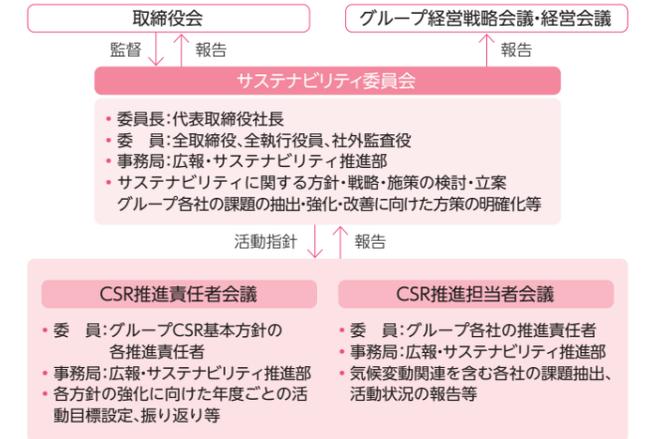
推進体制

代表取締役社長を委員長、取締役・執行役員全員と社外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。事務局は広報・サステナビリティ推進部が担い、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。

また、グループ全社にCSR推進担当者を置き、CSR推進担当者会議を定期的に開催し、気候変動関連を含む各社の課題の抽出、活動状況の報告等の情報共有を行っています。両会議の結果はサステナ

ビリティ委員会に報告され、持続可能な社会の実現に向けたグループ一丸となつての推進強化に注力しています。



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」の下、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、以下の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。

人権・人財・職場環境

当社グループの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を整備します。
情報開示
 適時・正確かつ公正な情報の提供と、積極的・建設的な対話の促進により企業価値の向上を図ります。
コーポレートガバナンス
 適切なコーポレートガバナンス体制を整備するとともに、経営トップ主導の下、企業倫理・法令等の遵守に努めます。

リスクマネジメント

各事業を取り巻く様々なリスク事象に対し、その影響度および発生可能性を低減する対策を適切に講じること、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。
コンプライアンス
 一人ひとりがコンプライアンスを徹底し、高い倫理観をもって日々の業務に毅然として取り組むことを通じ、信頼される企業グループとして発展し続けることを目指します。
環境保全
 自然環境を尊重し、環境負荷の少ない事業活動を推進します。

安全対策

無事故・無災害を目指し、従業員と地域社会の安全を確保します。また、生産活動の継続や製品の品質維持を脅かすリスクを洗い出し、その対策・管理を行います。
品質保証
 お客様の信頼と満足を得られるよう、積極的な品質向上活動を推進します。
地域貢献
 地域社会の持続的な発展のため、地域に密着した社会貢献活動を推進します。

マテリアリティ → 詳細はP.17-18

持続可能な社会の実現を中核に据えた経営を推進し、これを表明するために4つのマテリアリティを特定しています。

E 環境	豊かな社会創造への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 生活・環境への貢献 スマート社会への貢献 サプライチェーンマネジメントの推進 気候変動対策・環境マネジメントの促進 		→ P.31-36	Challenge 2024 ESGに關わる戦略
	S 社会	安心・安全で活き活きた職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> 従業員満足・健康経営 人財教育、人財多様性の確保 働き方改革の対応 安全、衛生的な職場環境の整備 		
G ガバナンス	社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心への貢献 ステークホルダーとのコミュニケーション 地域社会の持続的発展への貢献 		→ P.41-42	
	信頼性・透明性・収益性のある経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 重要事実の決定に関する信頼性確保 法令等遵守 サイバーセキュリティの高度化とDX導入 		→ P.45-58	



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 つかう責任



当社グループと水力発電所



広桃発電所

広桃発電所

電解をコア技術とした当社グループでは安定した電力の確保が必須であり、わが国の電力事情の将来を見越して日本カーリット(株)が1953年に建設した水力発電所です。

川底の高低差を活用した発電所で、ダムのように大規模な土木工事を要さないことが大きな特長です。また、放水された水は下流にある群馬県などの発電所の発電に用いられています。自然体系を損ねることのない、再生可能エネルギーを有効活用した、正にクリーンエネルギーの代名詞と言える発電構造となっています。

2021年度実績では約1,860万kWhの発電を行い、環境面ではCO₂発生量を年間8,300t以上の削減に、また業績面でも購入電力料金に換算すると約3億円の寄与につながっています。

当社グループの「宝」である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環境面でも社会に貢献していきます。

100%再生可能エネルギー工場／日本カーリット(株)群馬工場

主に電解による原料の製造を行うために1934年に稼働を開始しました。ロケットの固体推進薬原料である過塩素酸アンモニウムをはじめ、電子材料関連製品等の製造を行っている同工場で用いられる電気は、すべて広桃発電所で発電された再生可能エネルギーによって賄われています。

電池の充放電サイクル試験や保存劣化試験を行う電池試験所もこの工場の敷地内にあります。持続可能なエネルギーとして注目される蓄電池の性能と安全性の向上を、クリーンなエネルギーで支えています。

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頂き、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上で決定します。
- ・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。

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。

2. お取引先様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。

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。

カーリットグループサステナブル調達ガイドライン

持続可能な社会の実現に向け「カーリットグループサステナブル調達基本方針」に紐づく「カーリットグループサステナブル調達ガイドライン」を策定しました。

原材料やサービスなどをご提供頂いているお取引先さまと構築してきたサプライチェーンにおいて、本ガイドラインへの対応を通じて、環境や社会に配慮した責任ある調達への取り組み・連携を強化することにより、持続可能な社会の実現を目指していきたいと考えています。

カーリットグループサステナブル調達ガイドラインはこちら → <https://www.carlithd.co.jp/csr/about/procurement.html>

サステナブル調達アンケートの実施

上記に基づき、お取引先さまと責任あるサプライチェーン構築に向けて取り組むことを目的としてサステナブル調達アンケートを開始しました。初年度である2022年度は、各事業会社において調達金額ベースで70%をカバーすることを目標として収集を行っています。今後も定期的な実施を通し、調査対象の拡大と合わせ、調査結果の分析・フィードバックを行い、懸念される事象がある場合には対話を通じて当社がお取引先さまとともに改善・解決に当たるなどサプライチェーン全体でのリスク軽減に努めます。

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)などの情報を基に、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、リスク・

※ 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」



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「Challenge 2024」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(強靱性)の向上につなげてまいります。

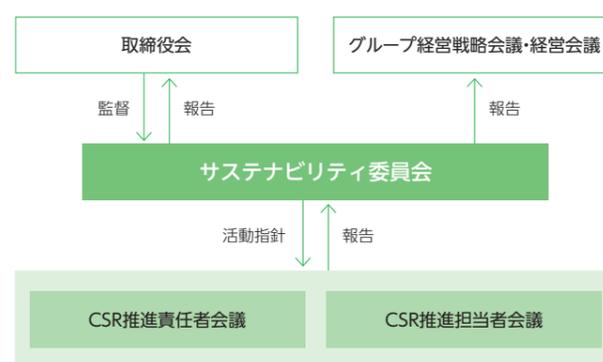
ガバナンス

当社は代表取締役社長を委員長、取締役・執行役員の全員と社外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、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ます。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ます。

2021年度に開催した委員会では、環境関連や気候変動関連の議題を掲げ、CO₂排出量の削減目標の設定、サプライチェーン排出量の削減に向けたScope1・2・3にわたる当社グループの排出

サステナビリティ推進体制



量の算定、持続可能な調達実現を目指す調達方針など、カーボンニュートラルや環境マネジメントに関する方針を策定しました。

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。

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通りです。

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

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

シナリオ	リスクと機会	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	具体的な影響イメージ	
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、水不足	生産効率の低下、対策費用の上昇、働き方の再検討 水力発電所の稼働低下
			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
	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	気候変動の進行に適応する製品・サービスの需要増加	ガラス破砕具付発炎筒への全量切替 飲料の需要増加	
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	コストの増加
			テクノロジーリスク	CO ₂ 排出規制の強化	省エネ対策が強化され、製造設備の高効率化への更新が必要	設備投資額の増加
			市場リスク	再生可能エネルギー拡大	エネルギーコストの増加	製造コストの増加
			レピュテーションリスク	投資家評価の変化	気候変動への対策が不十分な場合、投資家の評判悪化、資金調達が困難となる	投資の縮小
			顧客要求の変化	気候変動への対策が不十分な場合、サプライチェーンから除外される	該当する製品の売上減少	
	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	回生エネルギー用途の電解液の需要増加 電気自動車の普及 水素循環社会の実現 蓄電池需要の増加	
2℃・4℃共通	機会	資源効率	省エネルギーの促進、廃棄物処理の削減	コストの削減	燃料費・電気代削減	
		エネルギー	創エネルギーの促進	クリーンエネルギーの調達促進	水力発電所の稼働継続、太陽光発電への切替促進	
		レジリエンス	計画的な気候変動対策の経営反映	リスクの最小化	火災保険に水害付保、防水設備強化	

※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

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。

リスク管理をより一層強化し、適切な策を講じるために、経済環境への大きな影響については経営企画部が、人的被害の大きな影響については人事部と総務部が対応し、これらをステークホルダーに適宜・適切に開示する役割を広報・サステナビリティ推進部が

担っています。さらに、生産活動や品質へのリスク管理の強化を図るために2021年度より生産・品質統括部を設置しました。

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ました。

グループ各社から集約されたリスク情報がタイムリーに経営陣に報告され、グループ全体におけるリスクの漏れのない検出、対策への優先順位付け、経営判断を滞りなく実行するよう、今後も一層注力します。

指標と目標

気候変動による地球温暖化の影響で、集中豪雨、熱波・干ばつなどの異常気象が発生し、洪水や渇水など自然環境に大きな被害をもたらしています。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。

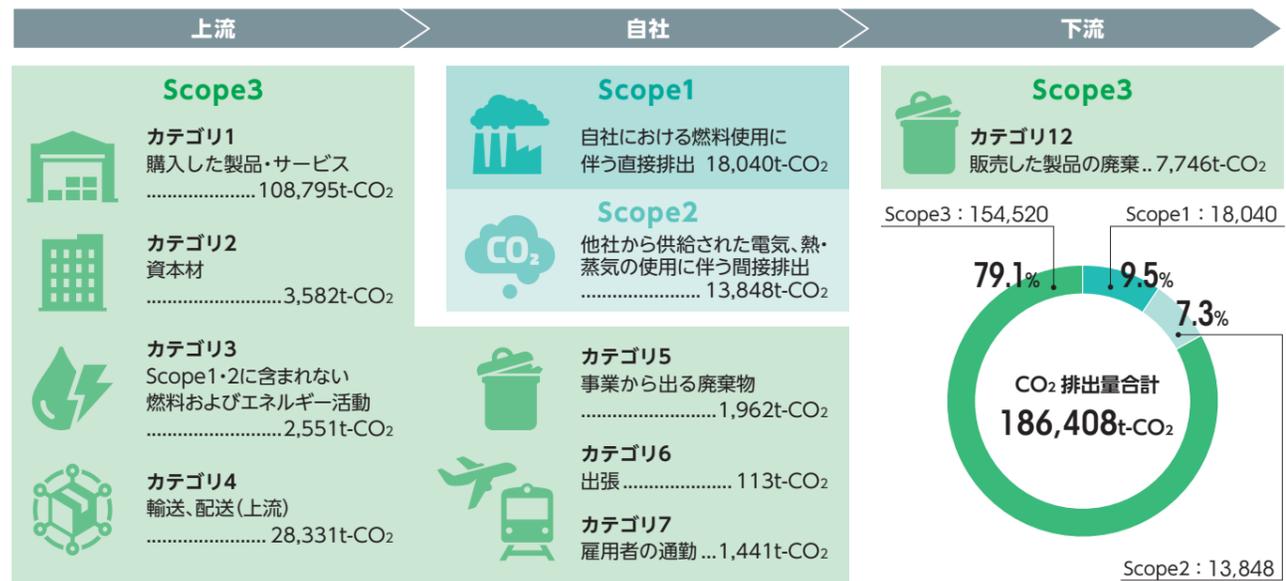
2050年までにカーボンニュートラルの実現に向け、省エネルギー対策や再生可能エネルギーの活用などを促進し、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組んでまいります。また、エネルギー使用量・CO₂排出量データの開示範囲の向上に努めてまいります。

■ 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。

* 「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。



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災筒 -

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りにくい上、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。

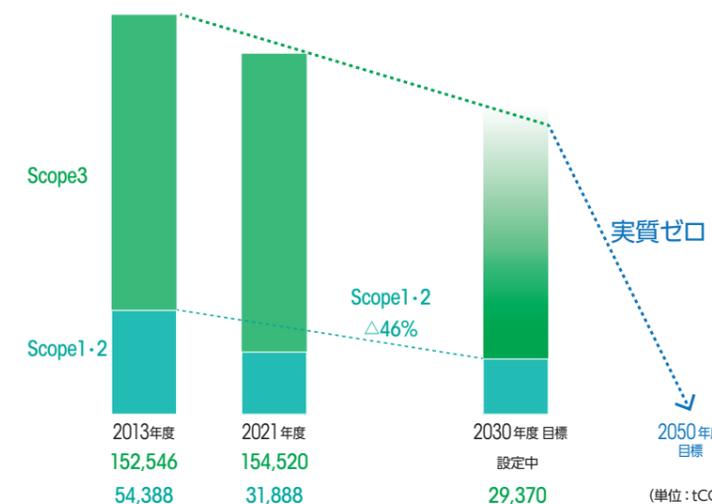
自動車用緊急保安発災筒 (発災筒) のトップシェアを誇る日本カーリット (株) では、先端に脱出用のガラス破壊具を付けた「スーパーハイフレアプラスチック」を製造・販売しています。

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

当社は持続可能な社会の実現に向け、2050年までに自社の事業活動およびサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル実現を掲げています。

Scope1・2については、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います。目標の達成に向け、省エネルギー・創エネルギーの促進、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。



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)

安心・安全で生き活きた 職場環境づくり



「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、過去には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。

働き方改革とダイバーシティの推進

人財

近年、急速に「人への投資」への関心が高まっています。岸田総理大臣の掲げる経済政策「新しい資本主義」では、人材を「コスト」ではなく「資本」として取り上げ、これまで以上に人材の価値を最大限に引き出す取り組みが求められています。当社グループでは、従前より社員一人ひとりを「人財」と捉えてきました。今後も「人への投資」をより一層促進することにより、企業価値の向上につなげてまいります。

今年度より開始した中期経営計画「Challenge 2024」では「従業員一人ひとりにとって働きがいのある職場づくり」に注力することを掲げています。

エンゲージメント調査の実施、人財の育成、健康経営、ダイバーシティの推進、育児休業取得の推進をはじめとする人財への投資を積極的に行うことで、さらに多様な人材の多様な働き方を実現し、働きがいのある会社を目指していきます。

多様性

人財の「多様性」は組織の成長、会社の成長に欠かせません。当社グループは10年ほど前から積極的なM&Aを行ってきました。それにより経験・知識・アイデンティティを異にする多くの人財が加わり、合わせて中途採用や外国人留学生採用も積極的に行ってきました。新たな人財が加わる刺激をグループ横断的な人事異動、教育研修、交流イベントなど様々な交流を通じて「好影響」としてグループ間に広めていき、さらには広まった「好

影響」が「イノベーション」を可能にできる人財への成長へとつながっていくと考えています。

今後は会社として海外市場への展開も加速するために、社員が自分とは異なる経験・文化・思想を持った相手と理解し合うことも重要になってきます。相手を受け入れ、理解することで国内外を問わず、今よりもさらに「新しいことに挑戦する、挑戦し続けられる」企業へと成長していきます。

女性活躍

当社グループでは、男性を中心とした製造業の業態が多いため、女性活躍について遅れを取っている現状があります。女性ならではの視点を活かし会社の成長につなげていくために、今後も引き続き積極的な女性採用や女性中核人財育成の研修の実施、女性管理職の登用を進めていきます。

また男性社員の育児休業取得の促進については、男性育児休業取得をしやすい制度として出生時育児休業の有休化の導入や管理職向けの育児休業の研修を行い、男性の育児休業取得率を向上させることで女性活躍推進に貢献していきます。

やりがいのある適材適所

年に1度、一般職・指導職を対象に今後のキャリアについて上長へ申告する機会があります。また、定期的に人事部との面談も実施し、挑戦したいことや将来的なキャリアについて自ら考え発信することで、社員の仕事に対するやりがいを確認し、適材適所の配置を行っています。

また今年よりエンゲージメント調査を開始しました。仕事へのやりがい・パフォーマンスの向上につながるよう、社内環境の改善を図る機会を増やすことで、これまで以上に「人財」を活かせる「やりがいのある適材適所」を推進していきます。

働きやすい職場環境づくりに向けたサポート体制の強化

新型コロナウイルス感染症対応

当社グループでは、従業員とその家族、お客さま、お取引先さま、地域社会等のステークホルダーの皆さまの安全を最優先として、政府の方針や行動指針等に則り、感染リスク軽減策を講じつつ、適切な事業継続を図っています。

感染症拡大により、当社グループにおいても「働き方」が大きく変わりました。これに対応し、働きやすい職場環境づくりをサポートするために、以下のような対応を実施しました。

■ 職場環境の整備

- 在宅勤務、時差出勤の導入
- WEB会議の積極的活用(WEB会議の環境整備)
- レイアウト変更(WEB会議専用会議室の設置、執務室の分割、事務エリアの分散)
- LANコネクタを増設しフリーアドレスに対応
- 社用携帯電話と内線電話を同一化し、内外部との連絡を円滑化(在宅勤務者に外線転送も可能)

- FAXをネット受信に変更し、在宅勤務時でもFAX対応を可能に
- 休憩時間の分散化
- 社員食堂利用は部門ごとに利用時間、着席エリアを指定
- 喫煙所は人数および利用時間を決めて制限
- サーマルカメラや非接触型検温器を設置
- 抗原検査キットの購入・備蓄
- **テレワーク環境の整備**

社内環境の整備だけでなく在宅勤務環境の整備も行いました。リモート端末やソフトウェアは随時更新され、利用対象者が増加し、利便性も向上しました。

また、新たに「在宅勤務規程」を制定したほか、在宅勤務に伴い発生する通信費・水道光熱費等を支給する手当補助も導入し、ハード面・ソフト面の双方での整備を行いました。

今後はITシステムの積極導入やDX化を進め、より充実したテレワーク環境を推進していきます。

従業員エンゲージメント調査

従業員により良い環境を提供し、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を調査することを目的に、2022年度より従業員エンゲージメント調査を導入しました。

従業員エンゲージメントとは職場における従業員の業務に対する姿勢(仕事をする上でどのように考え、感じ、行動しているか)の指標で、自分の役割や経営層に対する従業員の感情(満足度や幸福度、会社の目指す方向性への共感度合いなど)を総合的に測定しま

す。エンゲージメントが高い状態とは、従業員と会社の目指す方向性が一致し、チームワークや一体感が醸成され、当事者意識や自発性が向上し、意欲を持って仕事に打ち込んでいる状態です。

定期的な実施と効果測定を踏まえた改善活動により従業員エンゲージメントを高め、労働生産性や業績の向上・離職率低下と採用力向上など、当社の永続的な発展と従業員のパフォーマンスの向上につなげていきます。

人財教育

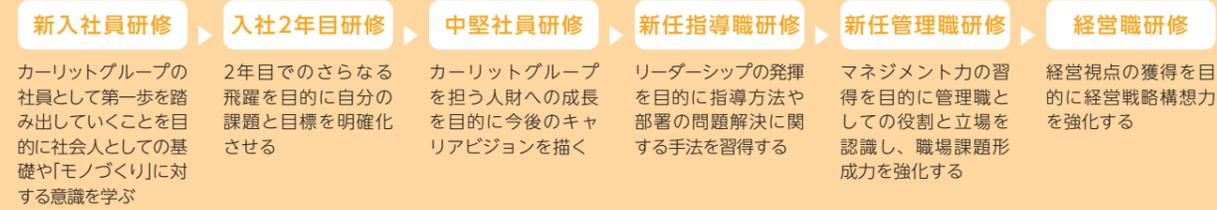
教育制度

当社グループでは、最大の財産である社員一人ひとりが成長し、当社グループの「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ています。

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・教育制度の整備と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。また自己啓発を奨励しており、通信教育やeラーニングは合格を前提に受講料を会社負担としています。各種資格の取得を奨励するための資格取得祝金制度も充実させています。

キャリアグループ教育体系 | 職位別研修



スポット研修（毎年、社員の学びたいことにスポットをあてて行う年1回の集合型公募研修）

財務研修	初心者向けに会計知識の基礎を学び、自社の経営状況を把握する
プレゼンテーション研修	プレゼンテーションの本質を理解し、相手を惹きつける伝達スキルの向上を学ぶ
英語研修	英語学習の自己啓発方法の説明とビジネス英語のプレゼンテーションの構成を学び実践演習を行う

自己啓発支援

通信教育	全84コースの受講可能。毎月申込み可能で、修了することにより受講料全額会社負担
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

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8月1日に金子社長が「健康経営宣言」を表明いたしました。

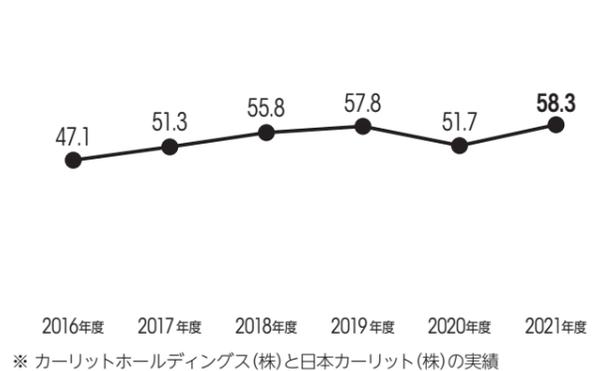
当社はグループ単一での健康保険組合である「キャリア健康保険組合」を有し、従前より共同で下記の取り組みを行ってきました。

- インフルエンザ予防接種の補助（2021年度44%の社員へ補助を実施）
- 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
- 健康関連情報提供
- スポーツ奨励

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、今後は禁煙補助、歯科検診など、より一層健康への支援を強化していきます。



■ 有給休暇取得率* (%)



グループ全社の生産・品質リスク管理

■ リスク管理体制

当社生産・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管理・品質保証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、またこれらのリスク要因を明らかにし、同様の事象を未然に防げるよう、情報および対策の水平展開を図っています。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ことも多い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、各社と個別に対策について議論し、解決策を見出しています。新型コロナウイルスの感染状況を考慮しつつ、各社の生産現場を訪問する頻度を増やし、担当者とともに製品に潜む品質上のリスク検出・管理、実施した対策のフォローアップも併せて行っています。

安全、衛生的な職場環境の整備

■ 安全活動

グループ全体としては、月に1回開催されるグループ生産・品質会議にて生産活動に関わる安全活動に取り組んでいます。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設備の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。

■ 安全な職場へ

日本カーリット(株)では、過去に発生した事故や災害などをカレンダー化することで記録としてまとめ、形骸化しないような取り組みを行っています。

また、2021年度には危険に対する感受性を高めることを目的に、右記の安全体感装置を導入しました。従来の安全教育は、安全教育用のDVD鑑賞による講義や標準書を用いたOJTなどが中心

■ リスクの対応

輸送中の事故により原料や製品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、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することによって優先順位をつけ、あらかじめ対策を立案・準備する「リスク影響評価」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、経営層が参加する年2回のグループ生産・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。

であったため、事故や災害を身近に感じることにまでは至りませんでした。しかし、安全体感装置を導入したことにより、日常の身近な作業のなかに潜んでいる危険を実体験できる教育につなげることができました。今後、この施設を他のグループ会社にも活用を広め、グループ全体の安全に寄与するような運用を検討します。

そのほかのグループ会社では、工場敷地のハザードマップを作成し、出入りする運送会社も含め、作業者全体のリスク低減の活動や主要なお取引先の安全教育に参加するなど、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るところではありますが、2021年度は休業災害が1件発生してしまいました。このような重大事故は勿論であります。事故や災害を撲滅すべく様々な考慮を行い、グループ全体で改善活動を一層推進します。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

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
顧客 	お客さまに満足かつ安心して使用して頂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
株主・投資家 	株主・投資家との間で、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 ● 決算説明会・中期経営計画発表会 ● 個別ミーティング ● スモールミーティング ● 統合報告書 ● ウェブサイト ● 工場見学 ● 個人投資家向け情報配信サービス
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
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

品質クレームの撲滅

当社グループでは、CSR基本方針の一つとして品質保証を掲げています。

化学品・飲料・シリコンウエーハ・金属加工品の製造、受託評価試験、建築・設備・塗装工事、構造設計など多岐にわたる事業を展開するなかで、品質に関する取り組みは会社ごとに異なりますが、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を推進しています。

■ グループの取り組み

グループ全体では、グループ生産・品質会議において、グループ各社で発生した品質クレームの原因究明を含めたリスク分析を行い、再発防止活動につなげています。業種や規模が様々であり、品質に対する考え方も会社により異なりますが、多様な意見を交換し、議論を重ねることでグループ全体の向上が図れる会議となることを目指しています。品質活動のレベルには会社間での差がみられますが、グループ間の情報共有を強化することでさらなる向上に努めていきます。

■ クレーム低減

当社のマテリアリティ「社会との共生」に対応する社会課題として「安全・安心への貢献」を挙げ、その目標として品質クレームの撲滅を掲げています。

グループ全体で発生した品質クレームの件数は、2021年度は

前年度から減少しており、ここ数年減少が続いています。当社グループには、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を取り扱う会社もあります。そのような状況からも、お取引先さまからさらなる信頼を得るため、グループ全体で品質クレーム撲滅に向けた取り組みを推進しています。

品質保証体制を維持し向上させるため、日本カーリット(株)・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・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に関する国際規格ISO9001の認証を取得しています。各社において毎年、審査機関の審査を受審し、品質保証体制が維持されているとの評価を受けています。そのほか、顧客の品質監査を受審した会社もありましたが、良好な評価を受けています。

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。



リテーナ外観検査の様子(並田機工(株))

地域貢献活動

当社グループでは、マテリアリティに「地域社会の持続的発展への貢献」を、またCSR基本方針に「地域貢献」を掲げ、共同体の持続的な発展に貢献するべく、様々な地域貢献活動を行っています。

■ 給付型奨学金制度

創業100周年を機に2018年に導入しました。

意欲と能力があるにも関わらず、経済的な理由により就学に困難のある学生が安心して学べるよう、進学・進級の後押しをすることを目的とした返済不要の奨学金制度です。

日本の4年制大学(学部2年以上)または大学院に在学見込みの学生を対象に、年度ごとに最大5名、最長2年間の学資給付を行っています。

給付を終えた学生から「経済的な負担軽減となった」、「奨学金のおかげでアルバイト生活に追われることなく学業に専念できた」などの感謝の言葉を頂いています。今後も未来を担う若者の支援を続けてまいります。

2023年度の募集は2023年2月に開始する予定です。応募要項は右のQRコードよりご覧ください。



■ 森林保全活動「日本カーリットの森」

群馬県では、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、県有林の整備や保全を行う県有林整備パートナー事業を実施しています。

同県にロケット推進薬原料・電子材料関連製品の製造や電池試験を行う群馬工場、自動車用緊急保安炎筒の製造や危険性評価を行う赤城工場という2つの主要製造拠点と水力発電所を保有する日本カーリット(株)では2022年度に同事業に参画しました。

間伐や枝打ち等の適切な整備・保全の援助を行うことにより、首都圏の水源地である群馬県の豊かな森林を保護し、流域に暮らす多くの人たちの安全で安心な生活を支えるとともに、カーボンオフセットの一助となるべく努めてまいります。



役員一覧

取締役



代表取締役社長
経営企画部、内部監査室担当
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
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
2019年 4月 当社取締役兼常務執行役員
グループ戦略部門統括
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
2021年 4月 当社代表取締役社長
内部監査室担当
2022年 4月 当社代表取締役社長
経営企画部、内部監査室担当(現)



取締役 兼 専務執行役員 社長補佐
広報・サステナビリティ推進部担当
森下 貴

1981年 4月 日本カーリット(株)入社
2015年 4月 当社執行役員、
(株)シリコンテクノロジー代表取締役社長
2017年 6月 当社取締役兼執行役員
経営戦略室担当
2018年 4月 当社取締役兼常務執行役員
グループ戦略部門統括
2019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 4月 日本カーリット(株)代表取締役社長(現)
2021年 6月 当社取締役兼専務執行役員
経営戦略室、新事業戦略室、
広報・ESG推進室担当
2022年 4月 当社取締役兼専務執行役員
社長補佐 広報・サステナビリティ
推進部担当(現)



取締役 兼 執行役員
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
岡本 英夫

1985年 4月 (株)富士銀行(現(株)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
2016年 6月 当社執行役員
法務・コンプライアンス部長
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
2022年 4月 当社取締役兼執行役員
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(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)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



社外常勤監査役 **独立役員**
野沢 勝則

1982年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行) 入行
2003年 11月 (株)みずほコーポレート銀行
(現(株)みずほ銀行) 審査第一部審査役
2007年 5月 同社レバレッジドファイナンス
営業部長
2011年 4月 みずほ証券(株)常務執行役員
2017年 4月 みずほキャピタルパートナーズ(株)
(現MCP パートナーズ(株)) 副社長
2017年 11月 みずほキャピタルパートナーズ(株)
代表取締役社長
2021年 6月 当社社外常勤監査役(現)
2022年 5月 ウエルシアホールディングス(株)
社外取締役(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 同社執行役員、
第一薬品興業(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(現)



取締役 兼 執行役員
坂田 貞二

1988年 4月 日本カーリット(株)入社
2005年 7月 同社化薬事業本部化薬部上級次長
2012年 6月 ジェーシーボトリング(株)取締役
営業本部長
2015年 6月 ジェーシーボトリング(株)常務取締役
営業本部長
2017年 4月 日本カーリット(株)取締役営業本部長
2018年 4月 当社執行役員、
日本カーリット(株)代表取締役社長
2019年 4月 当社執行役員グループ生産部門統括
2019年 6月 当社取締役兼執行役員
グループ生産部門統括
2020年 4月 ジェーシーボトリング(株)
代表取締役社長(現)
2020年 6月 当社取締役兼執行役員(現)



取締役 兼 執行役員
総務部、秘書室、人事部、財務部担当、
秘書室長
谷内 俊文

1985年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行) 入行
2011年 1月 (株)みずほ銀行京都中央支店支店長
2014年 5月 当社人事部長
2017年 1月 当社経営戦略室長
2018年 4月 (株)エスディーネットワーク
代表取締役社長
2019年 4月 当社執行役員人事部長兼秘書室長
2020年 6月 当社取締役兼執行役員
人事部、総務部、秘書室担当人事部長
兼秘書室長
2021年 4月 当社取締役兼執行役員
人事部、総務部、秘書室担当、
秘書室長、
三協実業(株)代表取締役社長(現)
2022年 4月 当社取締役兼執行役員
総務部、秘書室、人事部、財務部担当、
秘書室長(現)



社外取締役 **独立役員**
山本 和夫

1971年 4月 監査法人池田昇一事務所
(現EY新日本有限責任監査法人)
入所
2010年 7月 公認会計士・
税理士山本和夫会計事務所所長(現)
2012年 6月 (株)ピーシーデポコーポレーション
社外監査役
2014年 9月 (株)ラクト・ジャパン社外監査役
2016年 6月 当社社外取締役(現)



社外取締役 **独立役員**
村山 由香里

2000年 4月 弁護士登録
2000年 4月 ビンガム・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 ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所
(外国法共同事業)へ帰任
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
社外監査役
2016年 3月 (株)電通国際情報サービス
社外取締役(現)
2022年 6月 当社社外取締役(現)



社外監査役 **独立役員**
松尾 典男

1978年 4月 安田信託銀行(株)
(現みずほ信託銀行(株)) 入行
2006年 6月 みずほ信託銀行(株)執行役員
業務統括部長
2007年 4月 同社執行役員
名古屋支店長
2009年 4月 平成ビルディング(株)専務執行役員
2009年 10月 同社専務取締役
2018年 6月 セントラル総合開発(株)社外監査役(現)
2019年 6月 当社社外監査役(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 同社管理部経営企画グループ部長
2011年 10月 同社総務部長兼人事部長
兼秘書室長
2013年 4月 同社資材部長
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(現)

執行役員

専務執行役員

森下 貴

執行役員

青山 強

執行役員

岡本 英夫

執行役員

高橋 茂信

執行役員

坂田 貞二

執行役員

山口 容史

執行役員

谷内 俊文

執行役員

小川 文生

執行役員

天内 心

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

基本的な考え方

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営理念として「信頼と限りなき挑戦」を掲げ、お客様第一主義、安全第一、社会貢献を行動指針としています。また、グループ全体の経営意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、効率的な経営体制が図れる持株会社体制をとり、経営構造改革に努めています。

さらなる企業の成長を加速し、企業価値向上を実現するためには、コーポレートガバナンスの強化が必要不可欠と認識しており、株主をはじめとするステークホルダーとの対話、社会情勢

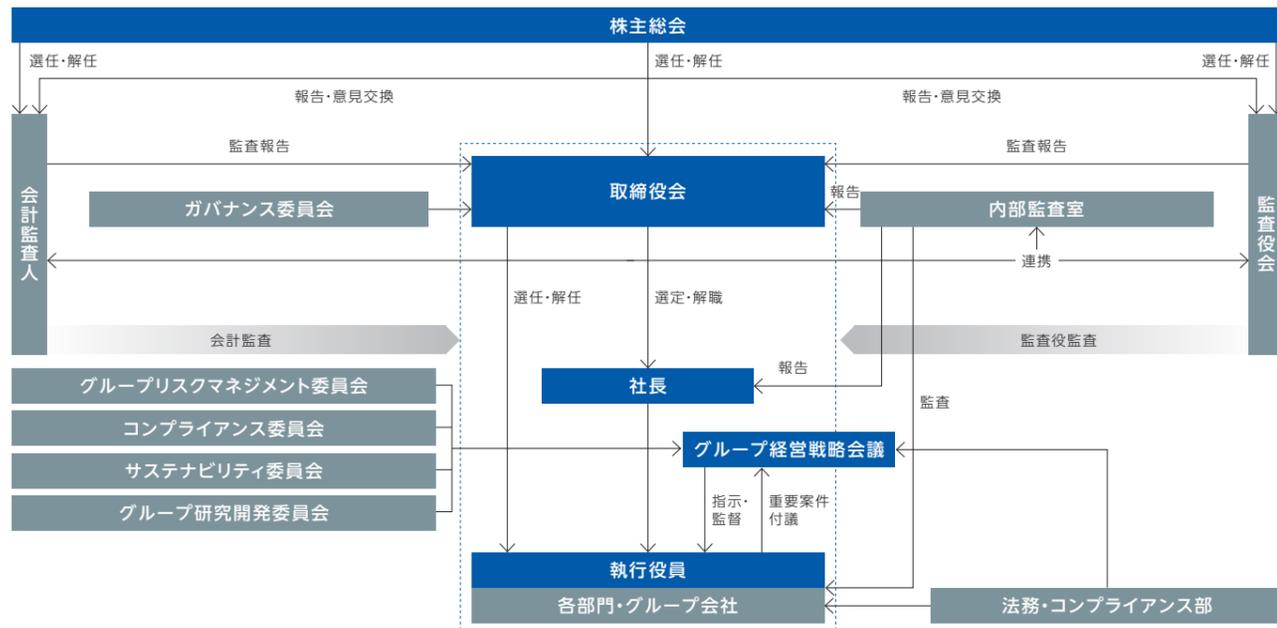
などを踏まえ適宜必要な施策を行い、ステークホルダーから信頼・評価されるコーポレートガバナンス体制を構築してまいります。

当社は社会の一員としての企業の社会的責任を真摯に受け止め、法令および社内規程の遵守のみならず社会的規範、倫理を尊重した透明かつ公正な企業活動を推進してまいります。

なお、当社のコーポレートガバナンスに対する方針・姿勢についてまとめた「コーポレートガバナンス・コード各原則への取組みについて」を策定し、当社ウェブサイトに掲載しています。

コーポレートガバナンス・コード各原則への取組みについて → https://www.carlithd.co.jp/csr/about/pdf/corporate_governance_code.pdf

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

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
2021年 6月	役員株式報酬制度 (BBT) の一部改定
2022年 4月	「コーポレートガバナンス・コード各原則への取組みについて」を策定

マネジメント(経営体制)

急激な経営環境の変化に対応して職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、コーポレートガバナンス体制の強化の観点から女性1名を含めた社外取締役を3名選任し執行役員制度を導入しています。また当社は、監査役会設置会社として4名の監査役を任命し、うち2名が社外監査

役となっています。取締役会における意思決定プロセスの一層の透明性・公平性を確保し、ガバナンス体制の強化を図ることを目的として、取締役会の下に独立した諮問機関としてガバナンス委員会を設置しています。



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通りです。

役割	役職名	氏名
委員長	社外取締役	山本 和夫
委員	社外取締役	新保 誠一
委員	社外取締役	村山 由香里
委員	代表取締役社長	金子 洋文

社外役員の体制 (2022年6月29日現在)

氏名	主な選任理由	出席状況(2021年度)		
		取締役会 (全18回*)	監査役会 (全21回)	ガバナンス 委員会 (全12回)
山本 和夫	社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、公認会計士としての専門的な知識と他社の社外監査役としての経験を有しているため。	100%	—	100%
新保 誠一	東京海上日動火災保険(株)常務執行役員を経て、数社において社外取締役、社外監査役を歴任。経営全般に関する豊富な経験を有しているため。	100%	—	100%
村山 由香里 <small>新任</small>	社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、弁護士としての専門的な知識と他社の社外取締役、社外監査役としての経験を有しているため。	—	—	—
野沢 勝則	みずほ証券(株)常務執行役員を経て、みずほキャピタルパートナーズ(株)(現MCPパートナーズ(株))代表取締役社長に就任。経営全般に関する豊富な知見を有しているため。	100%	100%	—
松尾 典男	みずほ信託銀行(株)執行役員業務統括部長を経て、平成ビルディング(株)専務取締役就任。経営全般ならびに監査役としての知見を有しているため。	100%	100%	—

* 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4回を含んでいます。

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	製造・研究 開発・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
代表取締役社長	金子 洋文	○		○	○	○	○
取締役兼専務執行役員	森下 貴	○		○		○	
取締役兼執行役員	岡本 英夫		○		○		○
取締役兼執行役員	坂田 貞二	○				○	
取締役兼執行役員	谷内 俊文	○	○			○	
取締役（社外）	山本 和夫		○		○		
取締役（社外）	新保 誠一	○			○	○	
取締役（社外）	村山 由香里				○		
監査役（社外）	野沢 勝則	○	○		○	○	○
監査役（社外）	松尾 典男				○	○	
監査役	青木 章哲		○	○		○	
監査役	岩井 常道					○	
執行役員	青山 強	○		○		○	
執行役員	高橋 茂信			○	○		
執行役員	山口 容史	○		○		○	
執行役員	小川 文生			○		○	
執行役員	天内 心	○		○		○	

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・分析方法

2021年度の実効性評価について2022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しました。その後、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しました。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しました。

アンケート項目 全8項目33問

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

②評価結果

当社取締役会は、昨年度に続き取締役会の実効性は概ね確保されていると評価いたしました。特に、監査機関との連携が確保されている点は強みであると認識しており、グループのリスク管理の点において、グループリスクマネジメント委員会の設置や経営会議の活用等による情報収集の仕組みの整備を行うなど、高度化を図りました。

他方、取締役会での議論の内容について見直しを進めているものの、中長期的な議論の充実については昨年引き続き課題が見られました。

経営人財の育成や取締役会の構成などにも関わる中長期的な議論の充実については特に重要な課題と捉え、取締役会の決議事項を工夫することなどにより改善を図り、今後も取締役会の実効性向上に向けて取り組んでまいります。

2021年度取締役会の主な議論の例

東京証券取引所再編への対応

新たに設定された市場を選択するにあたり、各市場の特性、当社の現状および将来を鑑み、メリット・デメリットについても十分な議論を経てプライム市場を選択することを決議しました。

新中期経営計画の策定

2030年のありたい姿を設定し、そこからのバックキャストにより策定しました。また、従来の財務情報に加え、重要度が増しているESGに関連する非財務情報についても織り込みました。

役員報酬

■ 役員報酬等の額またはその算定方式の決定に関する方針に係る事項

当社の取締役の報酬等は、月額報酬および賞与で構成されています。取締役の月額報酬に関しましては、2019年6月27日開催の第6回定時株主総会において、取締役全員の報酬限度額を年額300百万円以内（うち社外取締役分は30百万円以内）とする旨決議を頂いています。なお、第6回定時株主総会後の取締役の員数は9名（うち社外取締役3名）となっています。

取締役の個別の報酬は、透明性・客観性を高めるためガバナンス委員会に諮問し、当社取締役会が答申結果を受けて審議決定します。ガバナンス委員会は2018年12月10日に設置され、当事業年度は12回開催し、役員を選解任や報酬体系、報酬金額の方針に関する事項等について審議いたしました。

なお、当社は、下記の通り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会にて決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ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。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、ガバナンス委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

■ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

基本方針

当社の取締役の報酬は、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。

基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

当社の取締役の基本報酬は、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、従業員給与の水準をも考慮しながら、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。各取締役の職務の評価に関しては、代表取締役が各取締役の職務の状況を評価し、ガバナンス委員会に諮問し、取締役会が答申結果を受けて審議決定します。

賞与の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

賞与は、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定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時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。

役員区分ごとの報酬等の総額（2021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 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 ^{*1}	143	102	41	—	41	6
社外取締役	21	21	—	—	—	3
監査役 ^{*2}	13	13	—	—	—	2
社外監査役	22	22	—	—	—	3

※1 社外取締役を除く ※2 社外監査役を除く



社外監査役
松尾 典男

みずほ信託銀行(株)執行役員業務統括部長を経て、平成ビルディング(株)専務取締役就任。2019年6月より当社社外監査役。

社外常勤監査役
野沢 勝則

みずほ証券(株)常務執行役員を経て、みずほキャピタルパートナーズ(株)(現MCPパートナーズ(株))代表取締役社長に就任。2021年6月より当社社外常勤監査役。

社外取締役
山本 和夫

監査法人池田昇一事務所(現EY新日本有限責任監査法人)に入所後、公認会計士・税理士山本和夫会計事務所を立ち上げ所長に就任。2016年6月より当社社外取締役。

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、数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、現在アンダーソン・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。

特集 社外役員 座談会

豊富な知見を活かして、持続的に成長する企業への道筋をつける

当社では、持続的に成長する企業への道筋をつけるために、様々な経験と豊富な知見を有する社外役員を招聘し、取締役会やガバナンス委員会にて活発な議論を行っています。「2030年のありたい姿」からバックキャストした新中期経営計画「Challenge 2024」策定時の議論や今後の課題をテーマに、社外役員5人による座談会を開催しました。

創業来104年の歴史と伝統ある当社に、持続的成長の息吹を与える

第一印象は、真面目で一生懸命

松尾 2019年に社外監査役に就任しました。就任時は、役職員の方々が家族的な雰囲気を持っているという印象を受けました。また、化学メーカーを中心としたグループ会社なので、配布される資料にカタカナやアルファベットの短縮が多くて、理解するのに手間取りました。

野沢 2021年に社外常勤監査役として就任しました。私は、皆さん落ち着いて

地道に仕事をされていると感じました。その一方でコーポレートアクティビティというか、会社として動くべきことへのスピード感がやや欠けているという印象を受けました。

新保 2018年に社外取締役に就任しました。当社は、創業以来100年余りで培った歴史と伝統が財産の会社です。社員の皆さんは、本当に真面目な方が多くて、家族的な雰囲気もありますし、好人物が多いですね。なおかつ、風通しも良い会社だと感じています。

村山 2022年6月に社外取締役に就任したばかりです。就任前は、歴史のある「モノづくりの会社」という認識でした。まだ社員の方々との接点はそれほど多くはありませんが、皆さんとても真面目で、経営理念である「信頼と限りなき挑戦」を実践すべく、誠実に職務に取り組み、会社をより良くするために、現状に甘んじることなく、地道に挑戦や努力を重ねているという印象です。

山本 2016年に社外取締役に就任しましたので、このなかでは一番古株です。私

は会社経営に直接的に関与した経験はありませんが、公認会計士として多くの企業の経営をウォッチしてきました。社外取締役に就任したのも、かつて公認会計士として当社の経営のサポートをしたのがご縁でした。最初に感じたことは、社員の皆さんは良い方々なのですが、一方で、異業種の買収企業の管理体制が人財を含めて課題を抱えているのではないかと疑問でした。

価値の源泉である「人」を育てる

新保 確かに、革新力とかスピード感は、やや欠けているかもしれませんね。今後、当社グループでは、人財への投資を積極



的に行う計画です。健康経営の宣言や従業員のエンゲージメントの向上にも取り組んでいます。最大の財産である人財を大事にしていこうという姿勢を一層強めていきます。「出る杭は打たれる」ではな

く、「出る杭は称賛される」という企業文化に変えていく必要があります。

村山 「人」は企業にとって、価値の源泉だと思います。例えば、当社は、2022年10月に施行される「産後パパ育休制度」を先行して導入するなど、「人財を大切に」取り組みを積極的に行っています。当社らしい良い一面だと思います。

山本 公認会計士として多くの他社を見て来たなかには、創業社長の独善的な経営体制の下で「人」を育てるということを疎かにした結果、倒産に追い込まれた会社も少なからずありました。人材育成の制度の充実はもちろん、次の世代を担う取締役候補となる人財を輩出する仕組みの構築も大切です。

オープンで活発な議論が行われている取締役会

ガバナンス委員会や経営会議で、事前の検討時間を確保

新保 当社では月末の取締役会に先立ち、社外取締役が出席するグループ経営戦略会議と社内取締役が議論する経営会議を開催しています。このほかに、取締役会の諮問機関として、報酬委員会と指名委員会を兼ねた「ガバナンス委員会」を設置していて、2021年度は12回開催しました。ガバナンス委員会



では、社外取締役3名が中心となって、外部からの目で様々な経営課題に対して提言・議論をし、その結果を取締役会で審議、報告しています。さらに、山本さんが言われた、取締役候補者の育成を進めるための面談も行っています。

山本 そうですね。この面談では候補者の方に、必ず全審議案件に意見表明して欲しいと、念を押すようにしています。ガバナンス委員会やグループ経営戦略会議、経営会議での議論を深めることによって、取締役会の運営において、事前に十分な検討時間を確保でき、議論の活性化につながっていると思っています。

野沢 取締役の実効性や有効性については年一回評価・分析を行い、コーポレート・ガバナンス報告書のなかで公表していますが、時系列にみるとかなり良くなってきていると思います。今後の改善点として、もう少し社外取締役に事前に情報をインプットして、より適正な意思決定をしていただけるような仕

組みを導入することだと思いますね。

松尾 そうですね。取締役会で決議を行う前段階での情報共有・報告の場を設けることで、取締役会での議論の質の向上・活性化にもつながると思います。

中長期的な視点を加えてガバナンスの向上へ

村山 集中すべき議論に集中するために、今後、何を取締役会で議論していくべきか、特に決議事項については再検討をしても良いのではと思います。

山本 そうですね。特に重要なのは、中長期的な視点の議論です。フォアキャストिंगにしてもバックキャストिंगにしても、当社グループをどういう方向に向けていくのか、その戦略策定は社内役員だけでは難しいものです。どうしても、社内のルールや慣習に縛られて、近視眼的な発想になってしまいがちだからです。そこは、社外役員が議論を牽引するべきだと思います。

新保 こうした取締役会の議論の効率化や有効性を高める狙いもあって、ガバナンス委員会で議論することにしています。そのなかには中長期的な視点の議題も、ガバナンスの向上にも役立ってい

ますね。

野沢 ガバナンスの体制はできてきたと思います。今後は株主目線で見た時に、収益性向上のための議論もより一層促進しないとけません。事業計画の

PDCAサイクルを通じて、プロセスのモニタリングをする内部統制もしっかりと行っていく必要があると思います。

グループの全社員が自分事として計画を遂行する体制の強化が大切

中堅若手社員の意見を取り入れた策定プロセスを導入

村山 私は「Challenge 2024」策定後に就任したので、策定時の議論には参加できませんでしたが、計画の策定にあたっては、社外役員を含めた外部からのインプットも受けながら、グループとしてどういう姿を目指すか、そのために具体的に何をするかということについて、社内深く議論することが重要だと考えています。実際に計画はどのように策定されたのですか。

新保 策定にあたって、前回の中期経営計画の振り返りから始めました。取締役会はもちろん中堅若手社員のフリーディスカッション、意見交換の場を設けることで若い世代の意見も取り入れました。ですから、自分たちで作った中期経営計画という意識が強いものになったと感じています。

松尾 前中期経営計画は、経営層がこういう風な考えで進めたいという熱い



思いをトップダウンとして発信して、それに現場がついていくというスタイルでした。「Challenge 2024」でも、金子社長の熱い思いというトップダウンはありましたが、どちらかというボトムアップの議論が積み上がっている部分が多いものになりました。現場の意見を汲み上げて、現場とのコミュニケーションのなかで「この中期経営計画はどのような狙いや目標があるのか、長期的な展望として何を目指していくのか」をじっくりとディスカッションして共感を得た上で、今回の中計ができたと確信しています。

野沢 そうですね。現場では、足元の各社の状況を分析してそれをベースに各社の見通しを積み上げる作業から策定をスタートしました。また、それと並行して、当社の長期的なビジョンを描こうという思想に基づいて、社外取締役にも参加頂き、広範な議論を実施しました。結果として、トップダウンとボトムアップ、全体としてバランスのとれた策定作業ができたと思います。

グループの全社員が自分事として計画を遂行する体制の強化が大切

山本 「Challenge 2024」では、新たに事業ポートフォリオ経営を導入し、当社事業群を「育成領域」と「注力領域」と「基盤領域」という3つの領域に設定しました。何を中心として成長してい



くかということについての議論も深まりました。

野沢 事業ポートフォリオ経営は、コーポレートガバナンス・コードでも求められています。昨年の改訂によって、「取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況についてわかりやすく示すべき」という補充原則が新設されました。このコードの改訂について、取締役会で何度も議論したことで、中期経営計画に盛り込まれることになりました。

新保 今までは、総花的な経営計画でしたので、注力領域を明確にした成長戦略が策定されたのは、非常によかったと思います。また、昨今取り組みが重要視されているESGについても、中期経営戦略の一つとして盛り込みました。

村山 「ESG経営の高度化」ですね。環境や気候変動について、事業活動を制約するリスク要因とするのではなく、持続的な社会の実現に向けたマテリア

リティに昇華させるアプローチで、成長の鍵にしていく方向が打ち出されています。これは、当社が解決すべき社会課題への対応でもあるわけですね。

松尾 解決すべき社会課題に沿った対応をすることは、企業活動の基盤を構築し維持していく上では欠かせない経営テーマになってきました。「Challenge 2024」では、そうした社会課題に対して中長期的な観点も加えながら、当社グループの現時点での最

適解を示せるような進め方ができたのではないかと感じています。

村山 これまでの皆さまのお話から、「Challenge 2024」は、金子社長の熱い思いとともに、ボトムアップの議論も積み上げて、中堅若手社員の意見も取り入れながら策定された成長戦略であること、また、社会課題への対応も包含する当社として画期的な中期経営計画であることがよくわかりました。今後は、グループの全社員が、自分事とし

て、計画を遂行する体制を強化していくことが大切だと思います。

山本 計画を遂行する体制づくりで欠かせないのが、計画の裏付けとなる戦術的アプローチです。ここは、ぜひ当社グループの未来をつくる若い世代の意見を尊重して進めていきたいですね。

豊富な知見を活かしてガバナンスは着実に進化

耳の痛いことを言い続けることが大切

新保 社外取締役は、グループ会社のトップやコーポレート部門の部長職との意見交換会を定期的に行っています。社内の問題点等をヒアリングする機会を設けるとともに、現場感覚を忘れずに、外部からの目として経営の監視をしていこうと思っています。特に私は、損害保険業界が長かったものですから、「リスクの最小化」を常に意識し、独立性を保ちながら、コーポレートガバナンスの強化・充実に貢献していきたいと考えています。これからも、あらゆるステークホルダーから信頼されるように、耳の痛いことを経営層に言い続けることが大切だと考えています。

村山 私も、独立、客観的な立場から、様々なステークホルダーの視点を常に意識して、時には新保さんが言われた「耳の痛いこと」を含め、意見を述べていきたいと思っています。また、女性の活躍促進を含めたダイバーシティ&インクルージョンについても、積極的に提言していくつもりです。そして、健全な企業経営や企業価値の向上にとって、ガバナンスと同じように重要なコンプライアンスに関して、今後は倫理観なども含めて、経営陣に



ますます高い目線が求められてくると思いますので、弁護士としての経験に基づき、期待される役割を果たしていきたいと考えています。

山本 社外取締役としての役割は、新保さんや村山さんと同様なのですが、それにプラスして、日本会計士協会の研修会や各種セミナーで得た情報を、社内フィードバックする活動に注力していきたいですね。金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループでは、有価証券報告書にサステナビリティ情報の開示を拡充する方向の議論が進んでいますが、日本会計士協会の方でも、その動きに対応した研修会やセミナーが開催されています。こうした知識や情報は、私たち社外取締役のネットワークが

ないと、社内ではなかなか得られない視点だと思います。このような専門的な知見を提供することも、社外取締役の役割だと自負しています。

野沢 私は常勤監査役として基本的には毎日出勤していますので、そのなかで見受けられる組織運営上の課題を認識・指摘し、当社グループの組織運営のレベルを引き上げたいと考えています。そのためには、組織の垣根を越えたサポートや協力によるシナジーを追求した成功事例を作っていきたいですね。そうすると、全体的なバランスの強化にもなりますし、結果として、ガバナンスやコンプライアンスの強化につながるはずですよ。

松尾 成功事例とともに、ホールディングスとして、グループ会社の方たちの現場の悩みを把握することも大切です。コロナ禍であったことで、この2年間は、ほとんど現場を訪問することができなかったのですが、私たち役員も積極的に現場に足を運んで、様々な問題点を把握して、それを取締役会の議論に活かしていきたいと思っています。

山本 大変有意義な情報交換、情報共有の場となりました。これからも当社の成長を陰に陽に支えていきましょう。

事業等のリスク

当社グループが連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があることと認識している主要なリスクは、以下の通りです。

なお、文中における将来に関する事項は、2021年度末(2022年3月31日)現在において当社グループが判断したものであり、事業のリスクはこれらに限られるものではありません。

1 技術革新のリスク

電子材料製品、機能材料製品、シリコンウェーハ製品等については、技術革新のスピードと市場のニーズの変化が非常に速いことに加え、販売価格の下落圧力が強いことなどから、既存製品が陳腐化する可能性があります。当社グループとしては可能な限り顧客からの要求に応え、生産設備を安定的に稼働させることを基本戦略とすることからある程度の価格下落圧力は容認せざるを得ません。絶えず原価低減に努めるものの、同一製品を製造・販売し続ける限りにおいては長期的には利益が低下傾向となります。

これに対応するべく、製品ラインアップの拡充、新製品の市場投入により利益水準の維持・向上を図りますが、ニーズの変化があまりに急激である場合には、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

2 市場動向変動のリスク

当社グループでは、ポトリング事業において、多様化する消費者の飲料に対する嗜好に添えていかなければならないブランド各社の販売戦略や天候状態に大きく左右される可能性があります。

当該事業部門では、ブランド各社と関係を強化することで安定受注に努めてまいりますが、天候等の要因による販売量の増減は完全には避けられず、当社グループの業績および財務状況に顕著な影響を与える可能性があります。

3 原材料調達・価格変動のリスク

当社グループの原材料調達については、複数購買を基本戦略とし、安定調達を図っていますが、原材料価格の変動を製品価格に転嫁できなかった場合、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

近年ではロシア・ウクライナ情勢の悪化に伴いエネルギー供給に大きなリスクが生じており、重大なリスク要因として認識しています。重油、LNG価格の変動は、ポトリング事業では燃料費への影響、また、化学品事業の製造にあたっては相当量の電力を使用するため、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

4 為替相場の変動リスク

当社グループは国内販売を中心に営業活動を展開していますが、製品の価格競争力を強めるため、原価低減の一環として原材料の一部を輸入品により調達していることから、為替相場の変動や海外政情・海外物流事情等により安定調達面で影響を受ける可能性があります。また、海外での事業や輸出に関連した取引においての為替レートの急激な変動により影響を受ける可能性があります。

これらに対し、複数購買による調達リスクの分散、為替予約により仕入れ価格をあらかじめ確定させるなど、変動の影響を極力軽減する方策を採っていますが、近年は急激な円安局面にあることから、重要モニタリング項目として留意してまいります。

5 事故・災害のリスク

当社グループでは、化学品事業において、火薬類、塩素酸塩類などの危険物を数多く扱っており、事故・災害等について最大限の安全対策を講じています。重大事故等の発生可能性は極めて低いものの、万一大きな事故・災害が発生した場合は、設備の損害、事業活動の中断等により、当社グループの業績および財務状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。工場内の定期的巡視を実施し事故を未然に防止し、また災害発生時に備え消火訓練等を強化し被害を最小限に抑える対策をとっています。

6 品質に関するリスク

当社グループの事業は多岐にわたっており、各社の事業に合致した品質管理体制が要求されます。グループ各社において、原材料調達から製品製造・出荷まで、一貫した品質管理体制の構築、運用を行っていますが、予期せぬ事態により製品の品質問題が発生した場合には、該社のみならず当社グループの信用が低下し、また製品の回収、手直し、代替製品の納入および製造に係わる費用の発生により、当社グループの業績および財務状況に少なからず影響を及ぼす可能性があります。当社グループにおいては、大きな品質問題として顕在化する前の兆候の段階から品質担当者間で情報を共有化し、異なる業種からの視点も参考にしつつ、さらに品質管理体制を強化してまいります。

7 法的規制のリスク

当社グループでは事業の特性上、化学物質の取り扱いに関する法令等により規制を受けています。環境問題に対する意識の高まりなどから、化学物質を対象とした各種規制は、ますます強まる傾向にあり、対象製品の製造・販売に支障が生じた場合には当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。環境問題、化学物質、輸出等の業務に係る法規制改正動向を常に注視し、コンプライアンスを徹底しつつ、適正な業務運営を行っています。

8 訴訟のリスク

当社グループは、事業活動または知的財産権について、訴訟、係争、その他法律的手続きの対象となる可能性があります。重要な訴訟等が提訴されることにより、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。契約締結・取引開始時の所管部門の審査、およびトラブル発生時の適切な初動対応によりリスクの低減を図っています。

9 資産評価の変動リスク

当社グループは、市場価格のない株式等以外のものを保有しているため、株式相場が大幅に下落した場合、また、固定資産について回収可能額を測定した結果が帳簿価額を下回る場合、これらの資産評価により、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

10 パンデミックに関するリスク

当社グループは、国内を中心に多岐にわたる事業を行っています。パンデミックに伴う経済活動や物流の停滞、公共民間工事の遅延、花火大会の延期中止等は、当社グループの業績にネガティブな影響を及ぼす可能性があります。しかしながら人びとの生活方式の変化は、半導体、電子部品市場等の伸長等により、当社グループの業績にポジティブな影響を及ぼす可能性もあります。

2020年より深刻化した新型コロナウイルス感染症につきましては、変異による新規感染が続いており、いまだ感染の収束が見えておりませんが、サプライチェーンへの供給責任の維持を第一に、引き続きリモートワークの推進や感染状況に関する迅速な情報共有を図り、社内クラスターを発生させない対策を図っています。

11 自然災害等によるリスク

当社グループの事業拠点は国内を中心に分布しています。大地震や津波、台風、大雨等の自然災害の際には、当社の生産設備や人的資源への影響、損害や、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。

12 情報セキュリティに関するリスク

当社グループは、顧客および取引先の機密情報、開発、生産、販売などの情報ならびに会計、企業戦略等様々な情報を有しており、これらの情報は外部流出や破壊、改ざん等が無いようにグループ全体で管理体制の構築ならびに従業員教育、ITセキュリティ等の強化策を継続的に実施しています。

しかしながら、対応不可能な技術による外部からの攻撃や、内部的過失、盗難および自然災害や事故等によりこれらの情報の流出、破壊、改ざんまたは情報システムの停止等が引き起こされる可能性があります。このような事態が発生した場合は当社グループの信用が低下し、また損害賠償等の費用の発生、業務の停止等により、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

13 金利変動のリスク

当社グループは、事業運営に必要な資金調達を行っており、金利が上昇した場合は、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

14 気候変動に関するリスク

気候変動による地球温暖化の影響で、集中豪雨、熱波・干ばつなどの異常気象が発生し、洪水や渇水など自然環境に大きな被害をもたらしています。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して認識しています。

気候変動シナリオに基づくリスク分析を行い、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(強靱性)の向上につなげてまいります。

基本姿勢・対応につきましては、P.33~36「気候変動への対応(TCFDへの取り組み)」において記載しています。

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）を最重要経営課題の一つとして位置づけています。経営理念「信頼と限りなき挑戦」のもと、コンプライアンスを着実にグループ内に浸透させるための取り組みを行っています。

コンプライアンス推進体制

■ コンプライアンス委員会、コンプライアンス推進会議

「コンプライアンス委員会」では、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の審議を行っています。

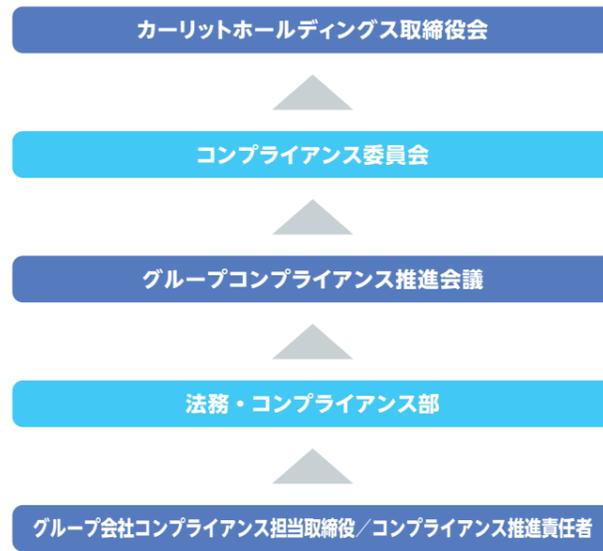
また、「コンプライアンス推進会議」では、グループ各社のコンプライアンス遵守状況の実態把握を行っています。

■ コンプライアンス規範の整備、周知

法改正等に合わせ、「グループ・コンプライアンス憲章」をはじめとする規程・規則・マニュアル等の制改定を行っています。

■ 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Web研修を実施しています。



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、腐敗行為の禁止
- 2 ハラスメント（セクハラ、パワハラ等）禁止
- 3 業法遵守の徹底（製造、環境、安全、品質）
- 4 情報管理の徹底
- 5 知財コンプライアンス
- 6 反社会的勢力への毅然とした対応

■ 独占禁止法の遵守、腐敗行為（贈収賄等）の禁止

- カーリットグループは、公正な企業活動を行うために、グループ重要行動規範の一つとして独占禁止法の遵守および腐敗行為の禁止を掲げ、「グループ独占禁止法遵守規程」「グループ腐

敗防止規程」を制定し、各従業員が留意すべき事項を明示しています。

- 四半期毎に各グループ会社のコンプライアンス担当取締役およびコンプライアンス推進責任者がチェックリストに基づきコンプライアンス遵守状況を確認する取り組みを行っています。

■ ハラスメント（セクハラ、パワハラ等）禁止

- カーリットグループでは、従来から「コンプライアンス憲章」や各グループ会社の就業規程においてハラスメントの禁止について明記しておりましたが、2020年6月のハラスメント関係の法令改正等を踏まえ、2020年12月に「グループ・ハラスメント防止規程」を新しく制定しました。

- 法務・コンプライアンス部が毎年実施しているコンプライアンス研修において、2020年度は特にセクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメント等のハラスメントの禁止について重点的に教育しました。

- 全グループ会社の各拠点にハラスメント禁止ポスターを掲示する取り組みを実施しています。

■ 業法遵守の徹底

- カーリットグループは、グループ各社の製造、環境、安全、品質等に係る法令等の遵守を重要な経営課題と認識しています。
- 「グループ・コンプライアンス管理規程」に基づき、グループ各社の製品・商品・サービスに係る規制内容を網羅した業法リストに基づく法令遵守状況を定期的に点検し、違法行為、不正行為の防止に取り組んでいます。

■ 情報管理の徹底

- カーリットグループは、情報にかかるリスク対策を重大な経営課題と認識しており、「グループ情報管理規程」を制定し、情報セキュリティの強化に取り組んでいます。
- 関連する法令・社内規程類の遵守や、eラーニングなどを利用した各種セキュリティ教育を定期的実施し、全従業員のセキュリティ意識の向上と対策に努めています。
- サイバー攻撃などによる情報漏洩対策として、ファイアウォールやセキュリティソフトなどの導入により不正アクセスの監視を行っています。また、「グループ・サイバーセキュリティポリシー」、「グループ・サイバーセキュリティ取扱要領」に基づき、引き続き必要なセキュリティ対策を行います。

グループ・サイバーセキュリティポリシー

- 1 経営陣が自らリーダーシップを発揮し、セキュリティ対策を推進する
- 2 サプライチェーンを含めたセキュリティ対策の整備に努める
- 3 セキュリティ対策にかかる情報開示など、関係者との適切なコミュニケーションに努める

内部通報制度（コンプライアンス相談窓口）

違法行為、不正行為、またはそれらと疑われる行為があった場合、速やかにその事実を認識し、適正に対応するために、内部通報制度として「コンプライアンス相談窓口」を設置しています。通報・相談の窓口は、法務・コンプライアンス部または社外弁護士とし、通報・相談はメール、郵送、電話等を選択でき、匿名での相談も可能です。通報・相談内容の調査においては、関係者のプ

ライバシー保護や秘密保持の徹底、通報者が不利益を受けることがないことを規程類で明示し、グループ内に周知しています。

内部通報件数（件）

2019年度	2020年度	2021年度
1	1	7



■ 知財コンプライアンス

- カーリットグループは、事業競争力の源泉となる知的財産を、重要な経営資源・経営資産と捉えています。カーリットグループが保有する特許、商標等の産業財産権については、「グループ工業所有権管理規程」に基づき、他人に不正使用されないよう保護しています。また、第三者の知的財産についてはカーリットグループの知的財産同様に尊重し、不当にこれを侵害しません。
- 経営資産である知的財産を事業・経営に活かすべく知的財産教育にも注力し、事業部門、研究開発部門と連携し知財コンプライアンス活動を進めています。研究開発意欲の向上および従業員等の発明の奨励を目的とし、開発成果に対するインセンティブを制度化した「グループ発明取扱規程」を制定しています。

■ 反社会的勢力への毅然とした対応

- カーリットグループは反社会的勢力に対し、毅然とした態度で臨みます。

サイバーセキュリティの高度化とDX導入

2030年のありたい姿の実現に向け、当社グループのDX化をスピードアップさせるためにITシステム推進部をDX推進室と変更し、経営企画部内に設置しました。まずは基盤となるサイバーセキュリティの高度化を進めています。

DXの推進

当社グループのIT・サイバーセキュリティの将来

経営企画部DX推進室
副課長

成澤 禎人



セキュリティ対策のトレンドとポイント

「ゼロトラスト」という概念があります。私情としては性善説を信じたいところですが、あらゆる概念を取り払い、ゼロからセキュリティに関する検証をすることが重要となります。

- 内部環境(PCやユーザーの挙動)
- 外部環境(ネットワークやクラウドサービス等)

の両面を対策し、可視化することで、社員が安心安全に利用できる環境を構築することにつながります。

最後に

カーリットホールディングスとして、今期よりプライム市場へ移行したことに伴って、サイバーセキュリティ対策についても注目が集まり、責任も重くなります。当社グループ全体として高い水準でサイバーセキュリティ対策の導入、維持することが求められます。

利便性も高めていかななくてはならないなかでも、それとは反比例関係にあるセキュリティ対策をシームレスに進めていかなければと考え、以下の3つの目標を掲げ、サイバーセキュリティのさらなる強化に取り組んでまいります。

現代社会を取り巻くIT環境は数年前と比較しても格段に多様化しています。コロナ禍においては公私ともに急激な環境変化があり、IT面でもハード、ソフト、サービス、インフラ等にも大きな影響を及ぼしています。この環境下で様々な利便性の発展につながる動向と同じく、サイバーセキュリティに対する危険性も多様化、複雑化しています。

サイバー攻撃の動向

直近のサイバー攻撃で最も多いのがランサムウェアによる被害、次いで標的型攻撃による機密情報の窃取となっており、手口としてはメール、ウェブサイトを利用した手口や、PCの脆弱性を悪用、不正アクセスによる手口もあります。なかには巧妙化したものやAIを活用するケースも増えてきています。

「大丈夫ではない」が大前提

サイバー攻撃とセキュリティは、いたちごっこの関係にあります。最新のウイルスや攻撃プログラムは日々発生しており、それらすべてを防止することは不可能であることを前提に、被害をどう防ぐかが課題となります。

目指す3つの目標

- 1 プライム企業の内部統制にふさわしい、堅固なサイバーセキュリティ体制を構築する
- 2 各種業界サプライチェーンとして、業界の求めるサイバーセキュリティ水準を達成する
- 3 テレワーク環境や外出先でも高度な情報セキュリティが確保された、安心な労働環境を社員へ提供する

中期経営計画におけるDX推進

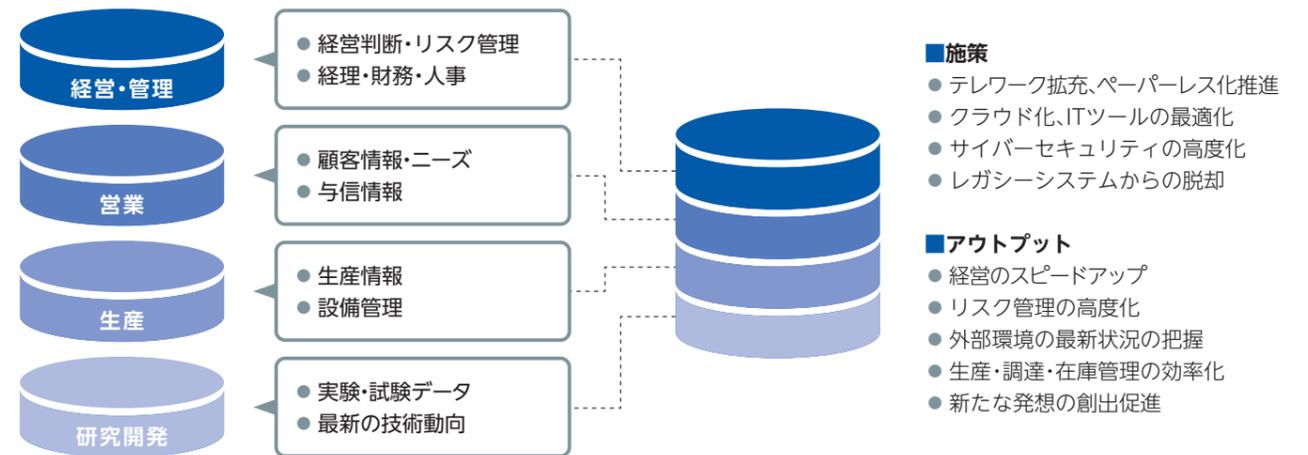
中期経営計画「Challenge 2024」の戦略の一つとして、「事業インフラの再構築」を掲げています。その戦略における大きな取り組みの一つが、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進です。

取り組みは大きく2つに分けられ、1つ目は、経営判断のスピードアップや、業務効率の改善、新たな価値の創造を進めるためのデジタル活用の促進です。そして2つ目として、高度化・複雑化するサイバー攻撃の増加に備えたサイバーセキュリティ対策のさらなる高度化を掲げています。

サプライチェーンにおいてもバックオフィスにおいても、当社のIT化・DX化のレベルはまだまだ発展途上です。下段に、中計期間におけるロードマップを示していますが、中計最終年度においても取り組みは終わらず、2030年のありたい姿実現に向け、管理体制・対策技術の両面でサイバーセキュリティを高度化させるとともに、DX化による価値創造の実現を推進し続ける必要があります。

経営・管理、営業、生産、研究開発が一体となったオープンイノベーションを促進すべく、若い世代を中心にIT環境の整備・構築を進め、新たな価値創造を目指していきます。

主な施策とアウトプット



デジタル投資によって、各部門が一体となったオープンイノベーションを促進

中期経営計画に基づくロードマップ

	2022年度	2023年度	2024年度
サイバーセキュリティ管理体制の構築	グループ横断のCSIRT組成	リスクシナリオと対応策の策定 インシデント対応手順の策定	リスクシナリオ、対応策、インシデント対応手順の見直し インシデント対応手順の訓練
サイバーセキュリティ対策技術の実装	セキュリティ診断の実施	セキュリティ対策の策定	セキュリティ対策技術の導入(優先度を設定) 導入対策の再評価
DX推進	社内決済の電子化 基幹システムからのデータ出力の効率化(効果的な営業・業績分析)	業務プロセスの改善	対外取引文書の電子発行・保存 基幹システムの見直し検討 ビジネスモデル変革、新たな価値の創出

5年間の主要財務データ

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



主な経営成績		2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
売上高	(百万円)	51,785	54,049	49,745	45,537	33,894
営業利益	(百万円)	2,028	2,328	1,599	1,574	2,506
経常利益	(百万円)	2,176	2,551	1,732	1,770	2,742
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,506	1,579	690	1,231	2,336
純資産	(百万円)	25,688	26,752	26,209	28,977	30,903
総資産	(百万円)	54,208	53,712	48,924	50,953	50,078
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,880	2,848	2,899	4,193	3,063
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,633	△ 1,832	△ 1,145	△ 1,135	△ 984
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,155	△ 953	△ 1,424	△ 2,187	△ 3,981
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	4,222	4,286	4,622	5,496	3,589
主な指標						
1株当たり純資産	(円)	1,085.11	1,130.06	1,106.00	1,218.73	1,300.41
1株当たり当期純利益	(円)	63.65	66.70	29.14	51.82	98.31
自己資本比率	(%)	47.4	49.8	53.6	56.9	61.7
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	6.1	6.0	2.6	4.5	7.8
総資産経常利益率	(%)	4.2	4.7	3.4	3.5	5.4
株価収益率	(倍)	17.0	11.6	16.0	14.1	6.7
その他指標						
設備投資額	(百万円)	3,483	2,053	1,386	1,421	911
研究開発費	(百万円)	1,050	940	1,031	1,271	985
有利子負債	(百万円)	9,565	10,557	9,566	7,896	4,386
1株当たり配当金	(円)	12	12	12	12	16
配当性向	(%)	18.9	18.0	41.2	23.2	16.3

会社概要

会社概要 (2022年3月31日時点)

商号 カーリットホールディングス株式会社
 (英文社名 Carlit Holdings Co.,Ltd.)
 設立 2013年10月1日
 資本金 2,099百万円
 従業員 1,095名(連結)

■ 主なグループ会社

化学品事業部門	
日本カーリット(株)	化学・化学品・電子材料品・研削材・煙火材料等の製造・販売および危険性評価試験ならびに電池試験の請負
三協実業(株)	合成樹脂原料の販売
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
ボトリング事業部門	
ジェーシーボトリング(株)	清涼飲料水のボトリング加工・販売
産業用部材事業部門	
(株)シリコンテクノロジー	半導体用単結晶シリコンおよび半導体用シリコンウェーハの製造・販売
並田機工(株)	各種耐熱炉内用金物の製造・販売
(株)西山フィルター	工業用繊維製品の加工・販売
アジア技研(株)	スタッドおよび溶接機械の製造・販売
東洋発條工業(株)	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
エンジニアリングサービス事業	
カーリット産業(株)	エンジニアリング、建設業務、白蟻防除の施工・請負
南澤建設(株)	建築工事・土木工事の設計・施工
富士商事(株)	工業用塗料販売および塗装工事
(株)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
(株)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

■ 役員 (2022年6月29日時点)

取締役		監査役	
代表取締役社長	金子 洋文	常勤監査役(社外)*	野沢 勝則
取締役兼専務執行役員	森下 貴	監査役(社外)*	松尾 典男
取締役兼執行役員	岡本 英夫	監査役	青木 章哲
取締役兼執行役員	坂田 貞二	監査役	岩井 常道
取締役兼執行役員	谷内 俊文	執行役員	
取締役(社外)*	山本 和夫	執行役員	青山 強
取締役(社外)*	新保 誠一	執行役員	高橋 茂信
取締役(社外)*	村山 由香里	執行役員	山口 容史
		執行役員	小川 文生
		執行役員	天内 心

* を付した役員は東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

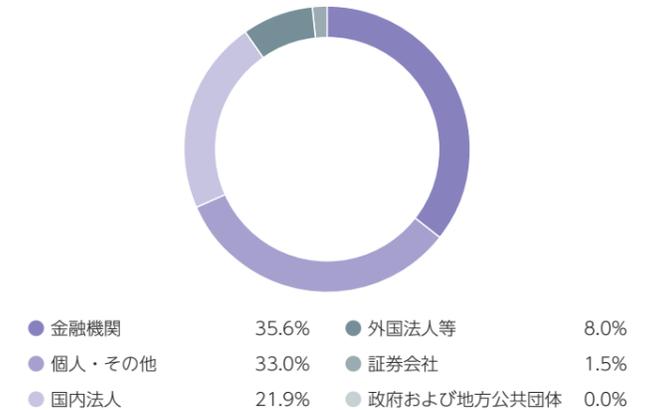
株式の状況 (2022年3月31日時点)

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 31,475名

■ 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)	2,468	10.3
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
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	675	2.8
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	451	1.9

■ 所有者別株式分布状況





お問い合わせ先

カーリットホールディングス株式会社 広報・サステナビリティ推進部
〒104-0031

東京都中央区京橋一丁目17番10号

TEL 03-6893-7060 FAX 03-6893-7050

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

UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

