

Challenge2027 : Stage2

中期経営計画 2025-2027



株式会社カーリット

目次

1	前中期経営計画 Challenge2024 振り返り	P. 3
----------	----------------------------	------

2	長期展望	P. 8
----------	------	------

3	中期経営計画 Challenge2027	
	1. 事業別成長戦略	P.14
	2. 研究開発による事業成長	P.25
	3. 成長を実現する人財戦略	P.33
	4. 財務戦略と資本収益性の向上	P.39

前中期経営計画 Challenge2024 の振り返り

前中期経営計画 Challenge2024 の振り返り

◆ 前中計の5つの戦略にもとづき、事業ポートフォリオの最適化、企業価値向上を実行

〈 5つの戦略 〉

1. 成長事業の加速化
2. 研究開発の拡充
3. 既存事業の収益性改善
4. ESG経営の高度化
5. 事業インフラの再構築

〈 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

〈 振り返り 〉

- ✕ : 電子材料、シリコンウェーハは市場環境が減速
- : 開発分野を絞り込み (約半数に)。3 研究所体制
- △ : 営利30億円達成も、利益率向上は不十分
- △ : 気候変動や人的資本投資等の取り組み推進
- : 事業持株体制への見直し実行。IT環境の拡充等

- : 事業ポートフォリオにもとづいた経営の実行
 - ▷ 注力・育成領域事業を 1 会社に統合
 - ▷ 注力・育成領域事業への積極投資
 - ▷ 一部不採算事業・製品の撤退
 - ▷ 基盤領域事業の収益性改善 (営業利益UP)

前中期経営計画 Challenge2024 の振り返り

◆ 各種計画取り組みの結実、外部環境変化により、利益性が改善

	'21年度 (前中計 スタート時)		'24年度 当初計画 (前中計 最終年度)		'22年度	'23年度	'24年度
売上高	338億円		370億円		360億円	365億円	380億円
営業利益	25.0億円		30億円		26.4億円	33.5億円	29億円
純利益	23.3億円		22億円		22.4億円	25.9億円	28億円

- ✓ 営業利益 当初計画を +3.5億円にて'23年度に達成。
適正価格交渉および製造コスト低減等、利益重視の取り組みが結実。
新規事業や新製品による寄与は未だ小規模
- ✓ 電子材料分野やシリコンウェーハ分野のマーケットは、国内外の在庫調整等の影響により低迷。
特にシリコンウェーハ分野の収益は最終年度においても大きく減衰



「基盤強化」ステージとして利益構造の見直しを実行。外部環境の変化には弾力的に対応
事業ポートフォリオの最適化を図りつつ、新規事業の確立による更なる収益強化を目指していく

前中期経営計画 Challenge2024 の振り返り

◆ 総額 約90億円の設備投資を決定

中計立案時 設備投資計画	注力領域 10億円	育成領域 10億円	基盤領域 55億円		DX推進 15億円
設備投資計画 振り返り	注力・育成領域 60億円 内、完工済 25億円 進行中35億円			基盤領域 25億円 内、完工済 15億円 進行中 10億円	DX 5億円

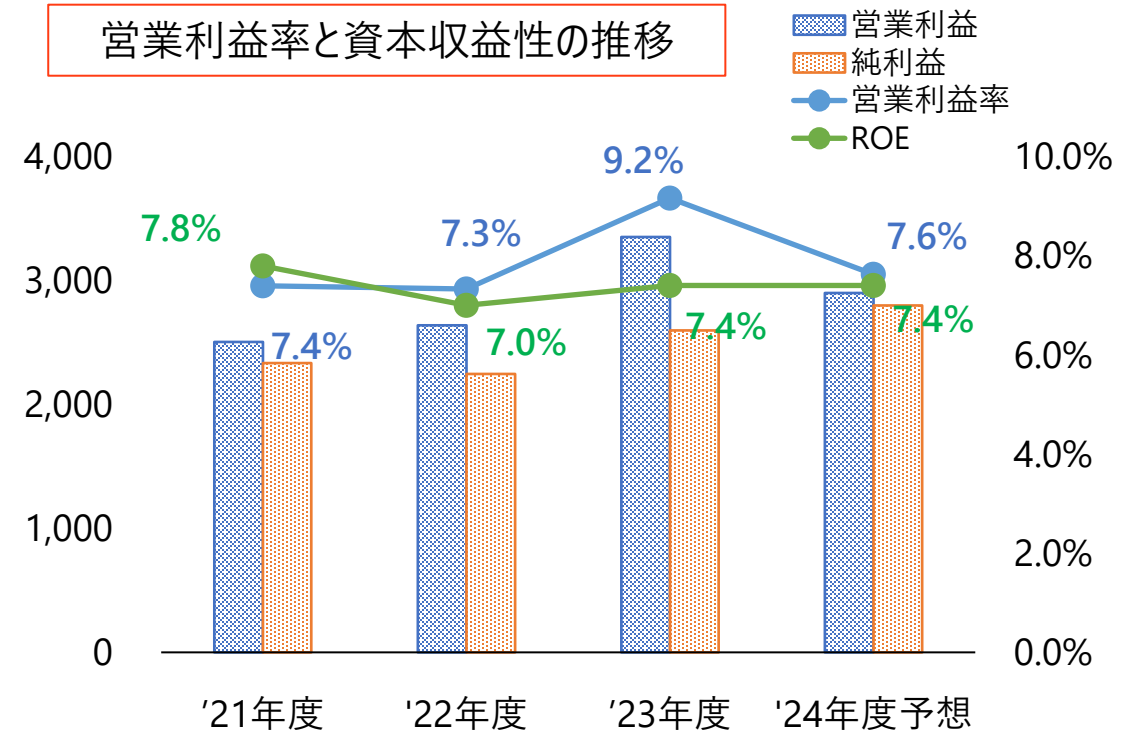
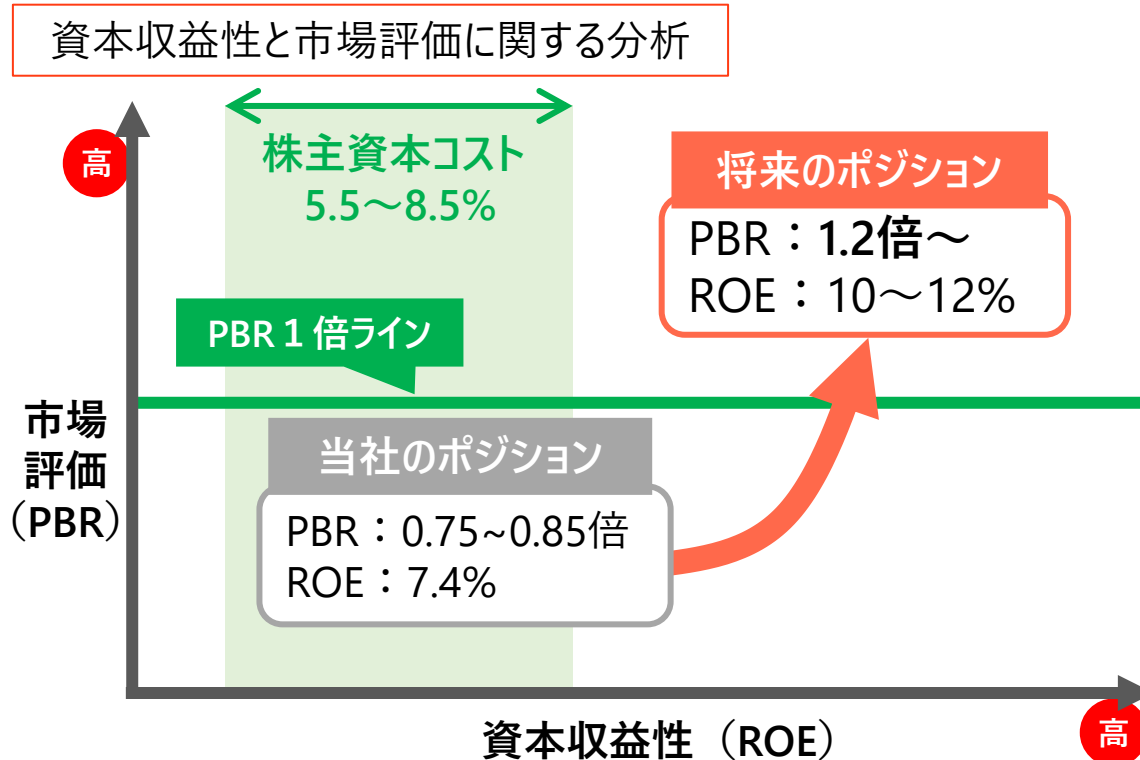
- ✓ 将来的な需要が見込まれる過塩素酸アンモニウム事業、受託試験事業の増強投資を決定
過塩素酸アンモニウムの増産投資は第1段階まで工事完了。受託電池試験所は2025年から稼働開始予定
- ✓ 増強投資に加え、基盤領域も含めた各事業領域の老朽化投資を実行・決定。
一部の省エネルギー化投資について、投資内容の検証が長引いたため Challenge2027期間へ延期
- ✓ DX・IT投資として基幹システムの入れ替え、各種デジタルツールの導入を実行。新基幹システムは2025年中に稼働開始予定



既存事業群の増産計画、老朽化更新計画は着手～実行ステージへ
新規事業、注力・育成領域事業の更なる拡大が今後の経営課題

前中期経営計画 Challenge2024 の振り返り

- ◆ 中期経営計画「Challenge2024」を骨子に、「ローリングプラン2023」、「グローアッププラン2024」を策定
- ◆ 資本収益性と市場評価に関する分析をしながら取り組みを検討



- ➡
- ✓ 経営方針の「営業利益率 3%UP」は達成できず。2023年度における +1.8%に留まる（2021年度比）
 - ✓ 資本収益性と市場評価の改善状況は道半ば。中長期的な経営課題として取り組みを進めていく

長期展望

株式会社カーリットとは



... **カーリット爆薬** が祖業であり、社名の由来

原料は「**過塩素酸アンモニウム**」

現在は、宇宙開発ロケットの
固体推進薬の原料に使用

製造するための**電解技術**

火薬・危険物の取扱技術

カーリットの **コア技術**

電極・電解

推進薬

電子・機能材

シリコンウェーハ

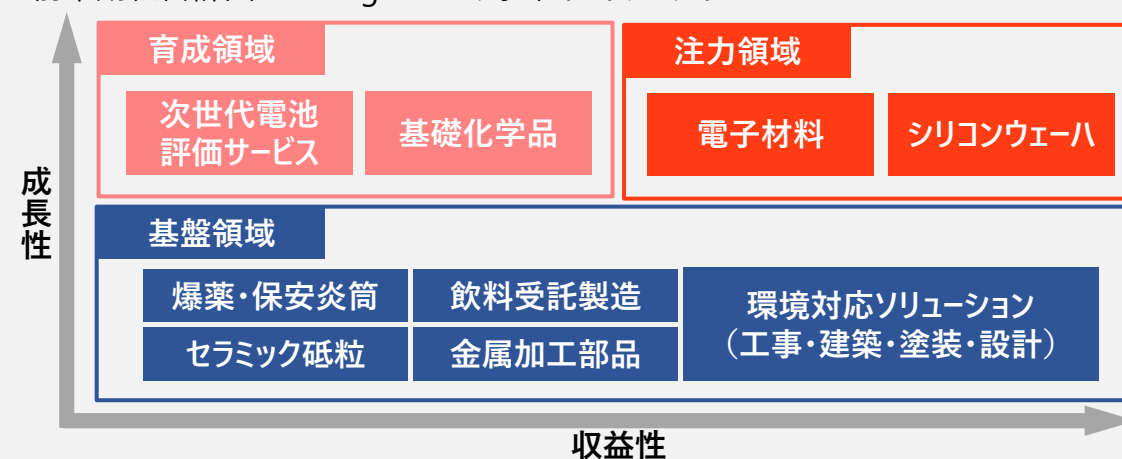
- ✓ コア技術を様々な製品・サービスへ派生させ、社会や生活に価値を提供
- ✓ 中期経営計画 Challenge2024 にて事業群を整理し、事業ポートフォリオ経営を導入

©JAXA



(上) カーリット爆薬
(左) H3ロケット

前中期経営計画Challenge2024の事業ポートフォリオ



創業の精神



「奮闘努力」(創業者 浅野総一郎 揮毫)

逆境にあっても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を、経営理念体系の根底に位置づけています。

経営理念

信頼と限りなき挑戦

危険物・爆薬を取り扱う当社が創業から積み重ねてきた「信頼」を旗印とし、新たな挑戦を続けることを経営理念としています。
中期経営計画では経営理念の「限りなき挑戦」をキーワードとし、前期を「Challenge2024」、今期を「Challenge2027」と冠しました。

信頼のモノづくりとサービスで、
「安心」と「豊かさ」を届ける

存在意義
(パーパス)

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

目指す姿
(2030～35年にありたい姿)

創業100年を超えた当社の事業を
振り返り、「存在意義（パーパス）」
として認識しました。

同時に、次の100年に向け当社が
社会と人びとに提供する価値を
「目指す姿」として決めました。

価値観
(行動指針)

1. お客様第一主義
2. 安全第一
3. 社会貢献

3つの価値観（行動指針）に加え、
【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。
を理念体系すべてに共通する考えとして
位置づけています。

コーポレートスローガン
「無限の可能性をカタチに」

社会課題と価値創造プロセス

社会課題

事業活動

経営資本

生み出す価値・未来

超スマート社会の発展
(先進エレクトロニクス分野)

便利で安心なモビリティとインフラ
(モビリティ分野)
(次世代インフラ分野)

もっと豊かで、環境に優しい生活
(ライフサイエンス分野)

電子材料

受託評価サービス

シリコンウェーハ

セラミック砥粒

固体推進薬

爆薬・保安炎筒

金属加工

エンジニアリングサービス
(工事・塗装・設計)

基礎化学品

飲料ボトリング


人的資本


社会・関係資本


知的資本


製造資本


財務資本


自然資本

スマートフォン等電子デバイスの
更なる高性能化・超越

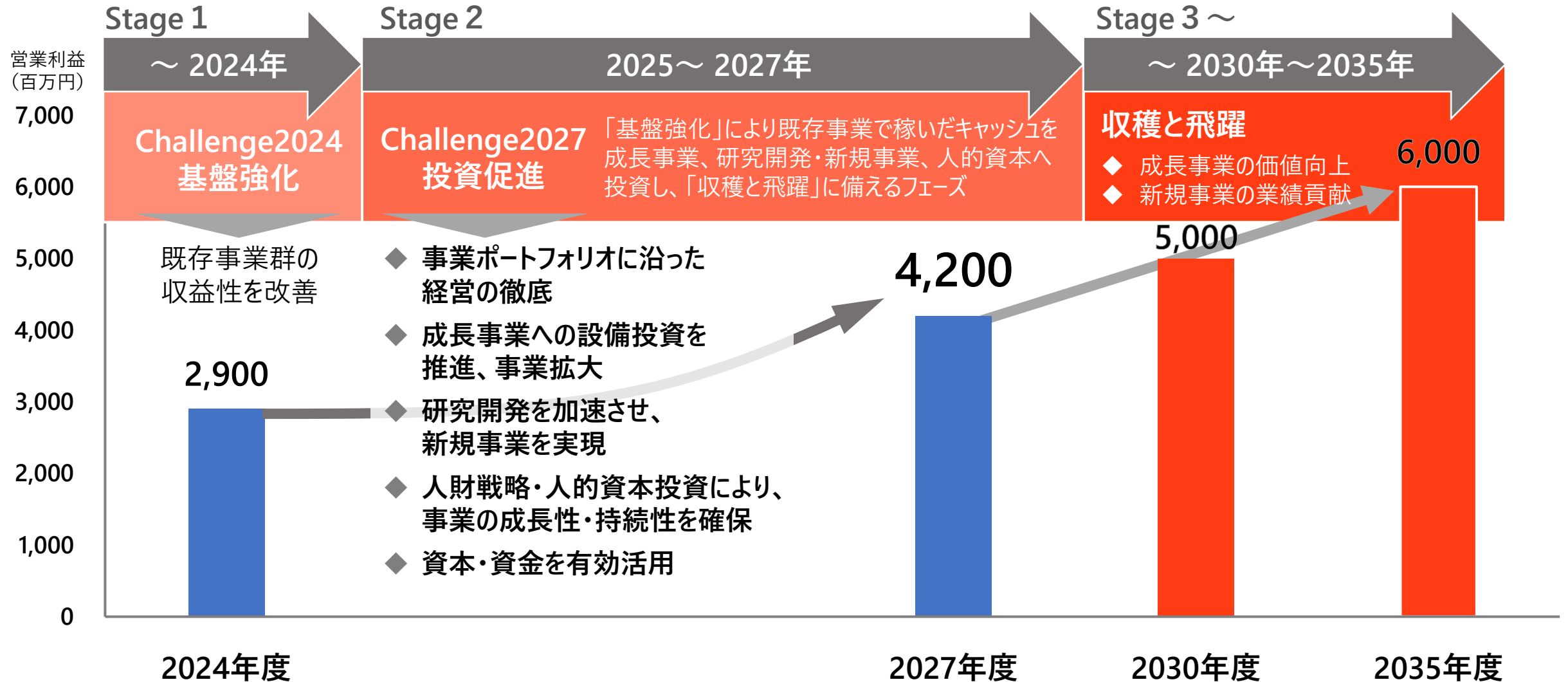
AIの更なる普及、
そしてAIoT社会の実現

高性能電池と自動運転が
生み出す新たなモビリティ社会
宇宙と空から暮らしを支える

カーボンニュートラル実現に向け、
クリーンエネルギーの更なる普及

カーリットの成長ビジョン

◆ 2035年に向けた成長ビジョンと中期経営計画Challenge2027の位置づけ



事業ポートフォリオの見直し

- ◆ 「Challenge2024」期間の取組ならびに内外環境の変化を踏まえ、事業ポートフォリオを見直し
- ◆ 今後も事業ポートフォリオの最適化（事業の拡大、開発事業の実現）や外部環境変化にあわせ、見直しを進める

重点領域

追加

- ◆ 更なる収益の拡大を見込む注力事業と、注力領域への転換を期待する育成事業の両方を持つ領域

宇宙・防衛
固体推進薬過塩素酸
アンモニウム

育成領域

変更

- ◆ 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

電極・電解関連品

高付加価値
シリコンウェーハ高性能電解液
導電性高分子

注力領域

変更

- ◆ 更なる収益の拡大を見込む領域
- ◆ 成長のための集中した資源配分

電池試験
危険性評価試験

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

金属加工

爆薬・保安炎筒

飲料ボトリング

エンジニアリング
サービス
(工事・塗装・設計)

セラミック砥粒

◆「重点領域」を設置

宇宙開発・防衛用途に使用する固体推進薬と、その原料である過塩素酸アンモニウムを「重点領域」として新たに設定

◆「注力領域」を変更

各試験所の増強工事が進行。更なる収益拡大を見込む「電池試験・危険性評価試験」は育成領域から転換

◆「育成領域」を変更

小口径シリコンウェーハの高付加価値化の開発を継続。将来的に高収益性事業へ転換していく「高付加価値シリコンウェーハ」を設定

コア技術である「電極・電解」を使った次世代エネルギーの実現、価値創造を狙う研究開発を本格化

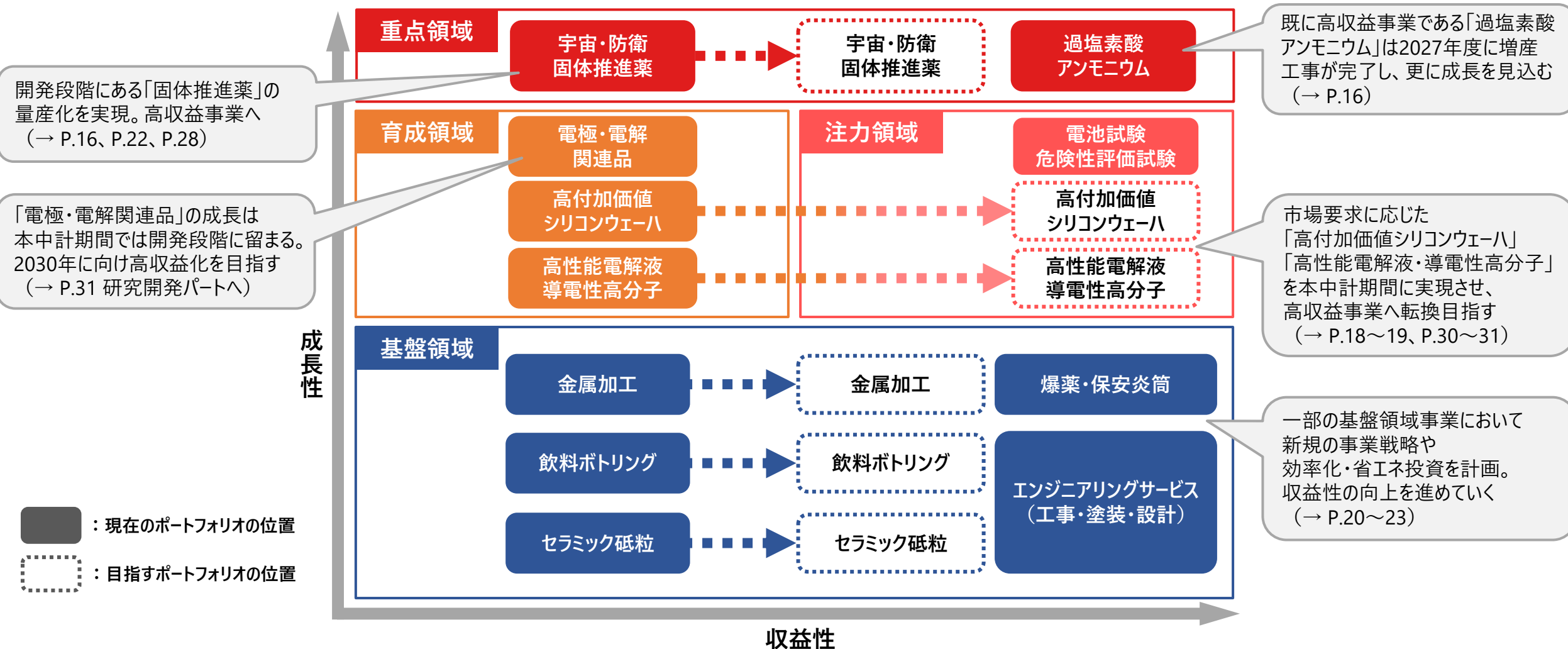
スマートフォンやAIサーバー部品向けに省電力性を提供できる「高性能電解液・導電性高分子」は2025年から需要が増加する想定

Challenge2027 : Stage2

事業別成長戦略

事業ポートフォリオの最適化

◆ 中期経営計画「Challenge2027」 3年間における、最適化の考え方

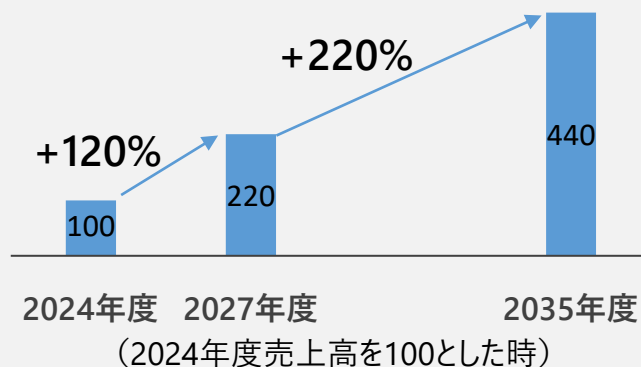


宇宙・防衛 固体推進薬（過塩素酸アンモニウム）

事業の強み	主要市場・ポジション
- 国内唯一の工業製造設備、創業来培ってきた製造ノウハウ 火薬、危険物の取扱ノウハウ - 水力発電所（広桃発電所）の電力を使用 - 過塩素酸アンモニウム製造専用の電極を自社で開発、製造 想定営業利益率：10～30%	- 宇宙産業用途...H3ロケット、イプシロンロケットの固体推進薬（過塩素酸アンモニウムとして販売） 民間ロケット（カイロス）の固体推進薬 - 防衛用途...防衛関連製品の固体推進薬 - 日本国内で唯一、過塩素酸アンモニウムを工業生産 - 海外販売は不可。国内消費のみ（末端製品の輸出は可能性有）

2027年～2035年に向けた成長のポイント

成長イメージ（売上高）

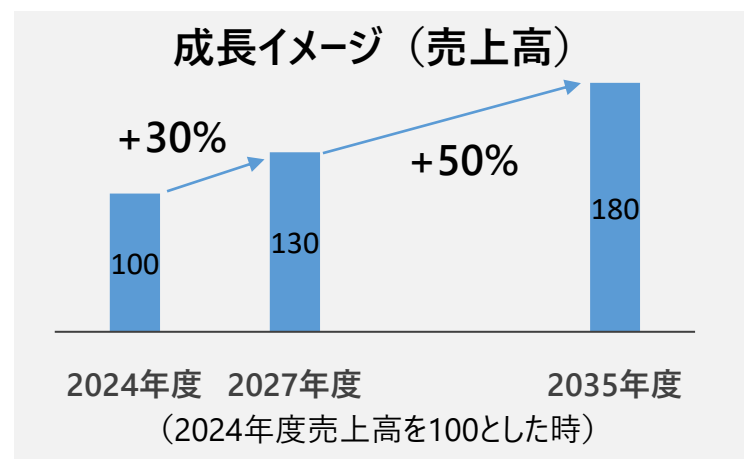


- 現状の2～3倍の生産能力を目指した大型設備投資に着手中（第1期工事完工済）
第2期工事 2026年度 上期完成予定
第3期工事 2026年度 下期完成予定
全面操業 2027年度～予定
- 世界的な宇宙ビジネス拡大、日本国防衛予算の増加傾向を背景に需要増加を見込む
- 固体推進薬原料だけでなく、「固体推進薬」の本格開発をスタート（参考 P.22、P.28）
事業領域の拡大にあわせ工業用地の拡大に検討着手

電池試験・危険性評価試験

事業の強み	主要市場・ポジション
- 赤城工場（火薬類製造工場）の立地と、危険物の取扱・評価ノウハウを活用したサービス - 電池における「危険性・安全性」、「サイクル性能」の両方を一貫して評価することが可能 - 豊富な知見にもとづく「危険性評価セミナー」等のイベントも開催。啓発、PR活動を実施 想定営業利益率：30～50%	- 電池評価試験...Li電池等 様々な電池のサイクル試験、保存試験 電池開発を行っている多様なメーカーから受託 - 危険性評価試験...消防法や国連勧告にもとづく新規物質の危険性評価 化学メーカーをはじめとする多様なメーカーから受託 - 大規模危険性評価試験...国内唯一の大規模高リスク品評価が可能。 機械装置や電池など様々なメーカーから受託 - サービス内容の充実度、豊富な知見、設備の豊富さ等、国内トップレベル

2027年～2035年に向けた成長のポイント



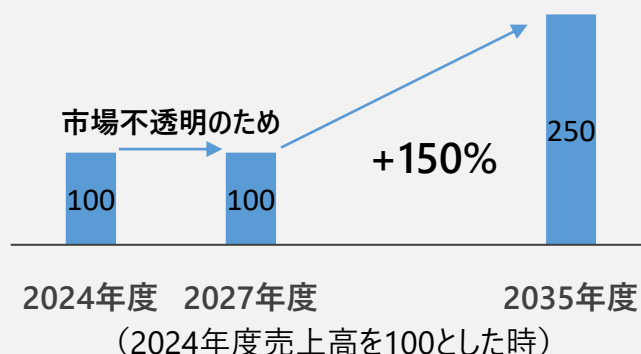
- 電池試験所 新試験棟工事が2025年度 完工予定（投資規模 約15億円）
- 危険性評価試験においても大規模試験場を主体に順次設備増強を実行
- 「火薬・危険物を取り扱う会社」として技術継承を経営課題とし、人財育成を推進
「試験結果報告事業」だけでなく、「結果を考察する事業」へ高付加価値化を狙う
- 国外の車載電池開発は一巡するも、国内の開発需要はいまだ衰えず。
大型電池から小型電池まで幅広い評価体制を備えることで、市場ニーズを獲得する

高付加価値シリコンウェーハ

事業の強み	主要市場・ポジション
- 単結晶育成（シリコンインゴット製造）から切断、鏡面ウェーハ加工までを一貫製造 - 化学メーカー独自の研究開発体制にもとづく高付加価値製品の開発 - 単結晶育成技術を応用したシリコンウェーハへの特性付与、シリコン以外の単結晶生成 想定営業利益率：10～15%	4～6inch シリコンウェーハ...電子デバイス用途、車載用途、産業機械用途としてオーダーメイドにて各種ウェーハをファウンドリメーカー、デバイスメーカーへ製造・販売 - パワー半導体用基板、超高平坦度基板等 各種付加価値ウェーハ...高平坦化や単結晶育成時の特性付与等の付加価値を提供。AIoTに重要なMEMSやRF、オプトエレクトロニクス分野の開発需要に応えていく - 小口径シリコンウェーハは国内プレイヤーが減少しニッチマーケット化 一貫製造技術を活かしたオンリーワンメーカーとしてポジションを確立

2027年～2035年に向けた成長のポイント

成長イメージ（売上高）



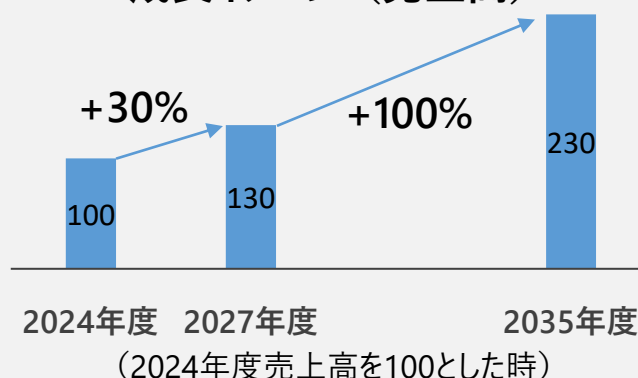
- ユーザーの多い車載用途や産業機械用途、パワー半導体などのマーケットは在庫調整が続き、2025～2026年までは市場不透明。市場回復にあわせ攻勢を狙う
- 単結晶育成設備や切断・研磨加工設備の投資は一巡。自動化投資を継続
- 研究開発投資、人的リソースの投入は継続。（参考 P.29）市場要求の強い付加価値加工設備の投資を予定
- 半導体マーケットの低迷期にも収益確保すべく、三社合併（2024/10）による人的リソースの分散化を推進

高性能電解液・導電性高分子

事業の強み	主要市場・ポジション
- 電気化学技術の知見を応用。「高性能電解液」や「導電性高分子」、「過塩素酸塩」を製造、販売 - 省電力性能や温度耐久性等、AIサーバー部品等の市場ニーズにあわせ、幅広い特性を付与する開発力と製品ラインアップ - 低環境負荷製品の開発 想定営業利益率：10～30%	- 高性能電解液...電気二重層キャパシタ用電解液 - 導電性高分子...大型～小型コンデンサ材料 → いずれもスマートフォンやAIサーバーの部品等に使用 - 高性能電解質であるSBP-BF₄を使用した電解液等、キャパシタ・コンデンサ用電解液では国内トップシェア。海外品、代替品との競合環境にある - 国内販売と海外販売（アジア向けが主）。国内販売の比率が高い

2027年～2035年に向けた成長のポイント

成長イメージ（売上高）



- 製造設備は十分なキャパシティを保有。一部更新を除き、大型投資は予定せず
- 研究開発、製品開発の強化。
市場ニーズに合わせた特性開発に加え、低環境負荷を意識した開発を推進（参考 P.30）
- 通信デバイスやAI技術の高度化とそれにとまなう生活の多様化、HVやEV等の次世代モビリティの拡大といった社会課題、需要背景へ対応。海外市場もターゲットに据え、事業成長を目指す

基盤領域事業群の環境と戦略 概要

信頼と限りなき挑戦



化学品セグメント

- **爆薬・保安炎筒（化薬分野）**
原則国内市場がターゲットとなり、需要の増減は少ない
BCP（物流含む）と適正価格を確保することで事業維持
- **塩素酸ナトリウム（紙パルプ漂白原料、塩曹除草剤：化成品分野）**
緩やかな市場漸減は止められず、微減傾向
BCP（物流含む）確保と用途拡大により事業維持
- **セラミック材料**
市場衰退止められず。競合動向の調査徹底。付加価値品への切替推進

ボトリングセグメント

- **ペット飲料・缶飲料の受託製造**
ペットボトル飲料を主体にブランドメーカーからの受託製造を継続。
個人消費、インバウンド需要ともに順調に推移しており、飲料需要の減少等環境変化はない
省エネルギー投資として、ペットボトルラインの大規模改造工事を予定。
CO2排出量の削減だけでなく、製造効率の改善も計画
本工事による一部製造停止を2026年1Q～3Qに予定。業績減が予想されるが、2027年度には回復・増益を狙う

金属加工セグメント

- **耐熱炉内用金物（焼却炉・化学プラント向けの耐熱アンカー等）**
国内高炉プラントの市場は成熟しておりイノベーションは期待し難い。
電炉・環境対策プラント、海外市場等を探索し、限られた市場からの脱却の活路を見出す。
2030～35年には環境炉内金物のトップメーカーとして地位を盤石にする
- **各種金属スプリング・プレス品（自動車・建機向けの座金等）**
自動車等は将来的に部品数が減少。樹脂部品も増え市場環境は厳しい。
金属部品の使用が続く建設機械用途に集中し、成長を図る

エンジニアリングサービスセグメント

- **塗料販売・塗装工事（建設機械向けの塗装請負、販売等）**
収益性の高い塗装請負に注力。顧客開拓に向け営業強化
- **建設・設備工事（自社工事請負、電解プラント設備等）**
化学品セグメント向けの投資増に伴い、内部工事案件が増加
- **構造設計（上下水道施設や民間施設の設計、耐震診断設計等）**
官民向け設計は安定傾向。民間向け設計案件の獲得可否が肝要
設計技術者の育成やDX化推進による業務効率化を推進

事業ポートフォリオにあわせた設備投資計画

◆ 2030年～2035年のありたい姿に向けた「投資促進」ステージとして、設備投資を推進

2025年度～2027年度 設備投資総額 210億円

重点領域
90億円

- 生産能力増強投資
- 新規生産設備投資

注力
領域
20億円

- 増強・効率化投資
- 更新・老朽化対策投資

(重点・注力・育成領域投資の内、前中計期間決定済 35億円)

育成
領域
25億円

- 新規生産設備投資
- 更新・老朽化対策投資

基盤領域
75億円

内、大型省エネ投資
38億円

- 更新・老朽化対策投資
- 省エネ・省力化設備
- 労務環境改善投資

(基盤領域投資の内、前中計期間決定済 10億円)

事業ポートフォリオ経営を徹底し、内部収益率（IRR）を基準とした設備投資を推進

→ 重点・注力・育成領域の設備投資は高い収益性と将来成長性を期待

→ 基盤領域は収益性改善が期待されることに加え、安定収益や省エネ効果などのサステナビリティ視点も重視

成長に向けた設備投資

群馬工場 過塩素酸アンモニウム増産と電池試験所の強化

過塩素酸アンモニウム工場：中計最終年度に向け工事を着実に実行
 2026年上期.....製造後工程設備の拡充、増強を完成
 2026年下期.....過塩素酸アンモニウムの電解生産設備の増設完成

電池試験所：第二試験棟は2025年度完成。
 その後もニーズに合わせた試験内設備の充実を図る

- ✓ 試験場所増加による対応キャパシティの増加
- ✓ 設備拡充による対応サンプルサイズの拡大など顧客満足度を向上

生産施設や試験所を増強し、安定供給を果たすとともに
事業の拡大を進めていく

長野工場 シリコンウェーハの高付加価値化と自動化投資

高付加価値化設備：MEMS、RF等（ディスクリート分野）
 オプトエレクトロニクス分野をターゲット

- 高平坦度品生産用の研磨装置や検査装置
- シリコンウェーハへの成膜・積層設備の検討

自動化・増強設備：表面研削、研磨工程の自動化、切断工程の増強

- ✓ 品質の安定化
- ✓ 省人化、生産高速化
- ✓ 老朽化対策

高付加価値化による市場競争力の強化、オンリーワン化
生産効率の向上、省人化による収益性の向上

赤城工場 基盤である発炎筒工場の自動化と、重点事業である固体推進薬の製造設備の新設

発炎筒工場：自動車用緊急保安炎筒（スーパーハイドレヤー）
 高速道路用信号炎管（ロードフレヤー）
 の火薬填薬、検査、輸送工程の自動化を推進

- ✓ 省人化、生産高速化
- ✓ 老朽化対策
- ✓ より安全で働きやすい火薬工場の実現

固体推進薬 製造設備：パイロットプラントから脱却し、本格生産設備へ
 進化を目指す

- 複数ラインナップを製造可能な生産設備の新設
- 事業確立にあわせた検査設備や在庫施設の新設

火薬工場としてレベルアップを進め、発炎筒から固体推進薬まで人びとの安全を守る製品を作る

省エネルギー設備投資 カarbonニュートラルの実現に向けて

◆ ボトリングセグメントにて大型省エネルギー投資を実行

飲料製造ラインを「ホットパック」から「アセプティック」へ改造

ホットパックライン：熱（高温）によってペットボトルを殺菌

- ✓ エネルギー消費が大きい
- ✓ 耐熱性ペットボトルのみ生産可（樹脂量多）

アセプティックライン：無菌環境下で飲料を充填する

- ✓ エネルギー消費が少ない
- ✓ 薄く軽量のペットボトル飲料を生産可、環境負荷軽減
- ✓ ペットボトル成型一体化により、輸送時のCO₂排出量削減



切り替えることで大幅なCO₂削減を実現（Scope1,2）

CO₂削減量：3,050t-CO₂/年

原油削減量：1,650kL/年

今後もカーボンニュートラルに向けた取組みを検討・推進

Scope 1, 2
省エネルギー・
創エネルギーの促進

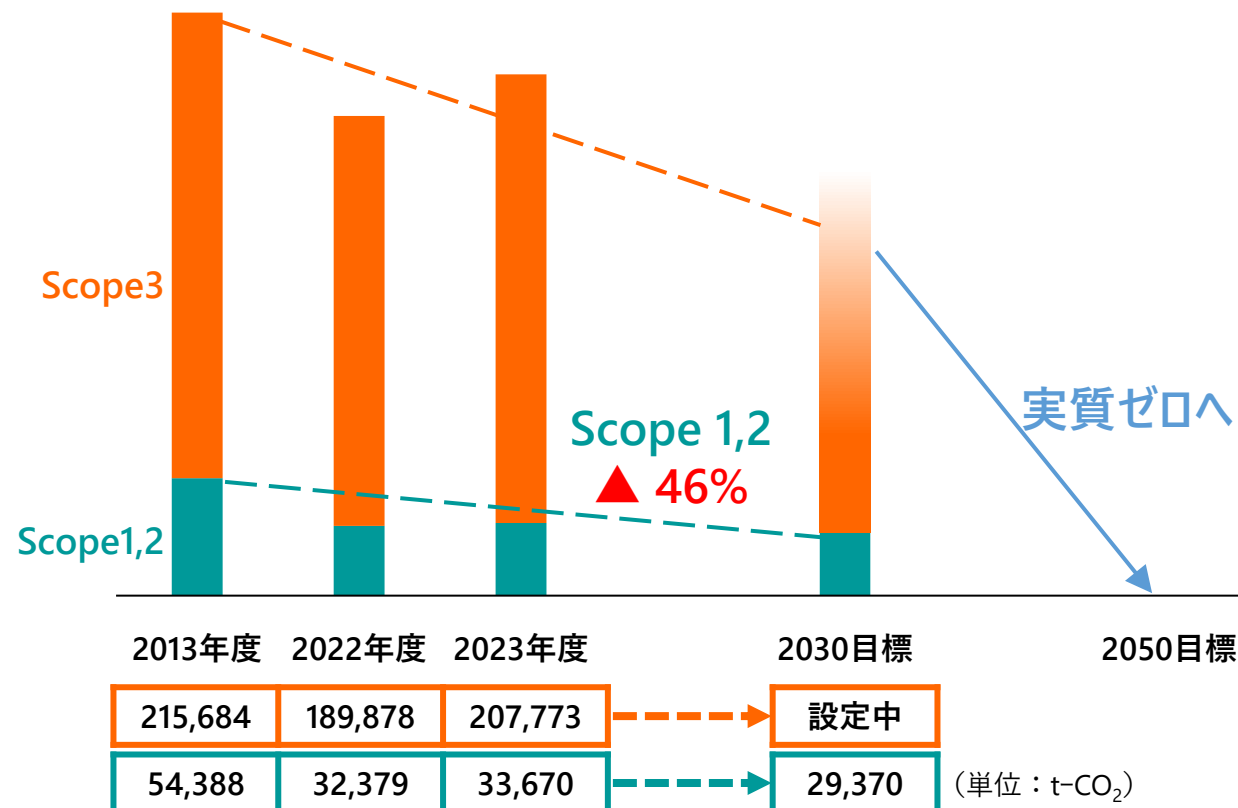
Scope 3
サプライチェーン全体
での促進強化

- 高効率・省エネ設備の導入
- 生産・業務プロセスの改善
- 水力・太陽光発電電力の効率活用
- サステナブル調達の推進
- 新製品開発による省エネ貢献

◆ GHG排出量の推移と削減目標

2030年度 46%削減（Scope1,2）

2050年度 カーボンニュートラルの実現に向けた移行計画を策定



※ グループ会社(7社)を対象に調査実施。
カーリットHD、日本カーリット、シリコンテクノロジー、JCボトリング、並田機工、東洋発條工業、富士商事

事業全体の収益計画

◆ 中期経営計画Challenge2027中における事業全体の成長計画

	実績推移			売上高	重点領域 + 20億円	注力領域 + 10億円	育成領域 + 5億円	基盤領域 + 5億円	Challenge2027
	2022年度	2023年度	2024年度						
売上高	360億円	365億円	380億円						2027年度 420億円
営業利益	26.4億円	33.5億円	29.0億円						42億円
営業利益率	7.3%	9.1%	7.6%						10.0%
R O E	7.0%	7.4%	7.4%						8.5%

内外環境に注視し、リスクと機会に応じた事業ポートフォリオ経営を徹底

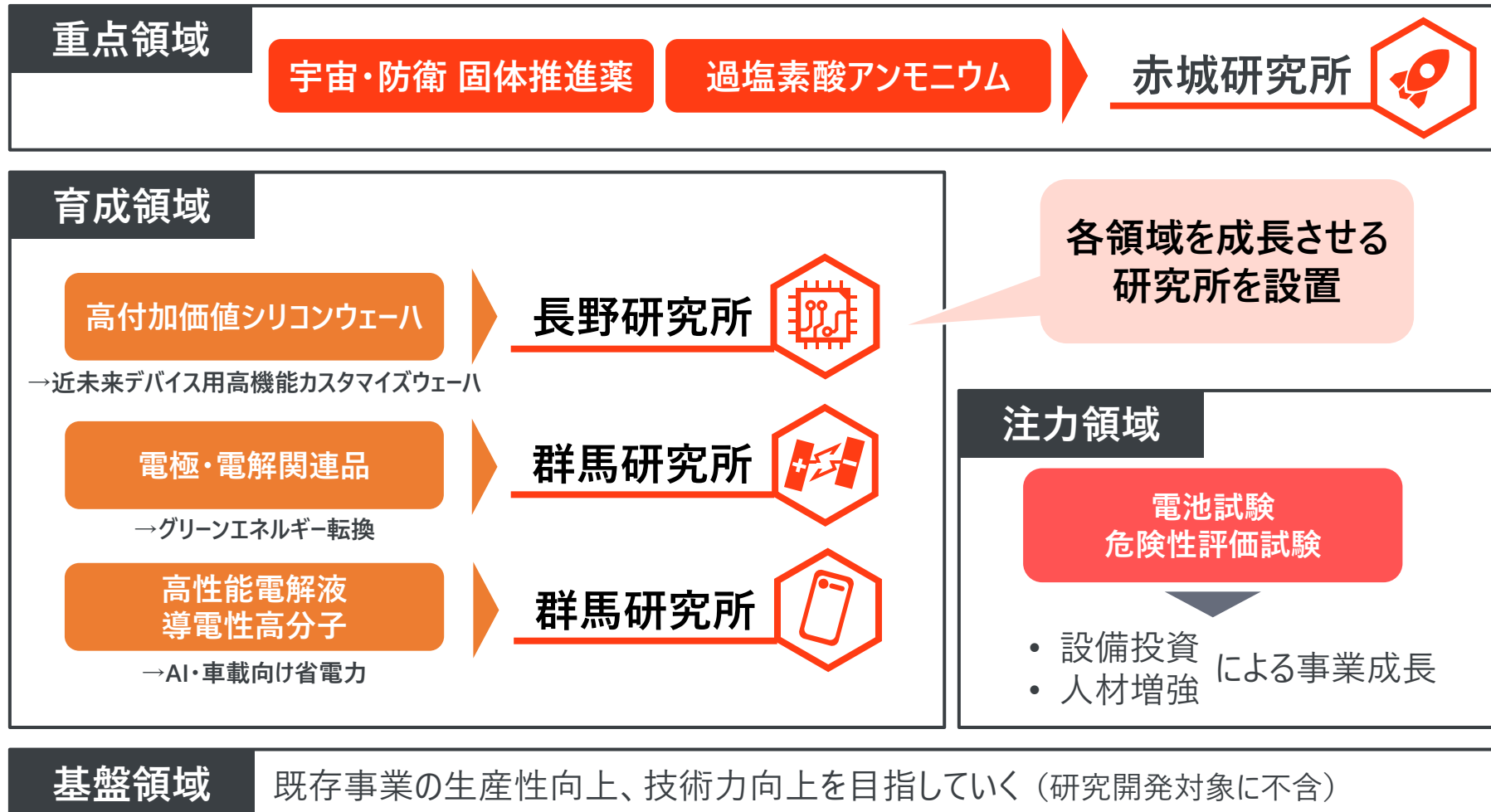
資本コストを意識したマネジメントの実践を続け、2030年の「収穫と飛躍」ステージに向け業績成長を目指す

Challenge2027 : Stage2

研究開発による事業成長

事業ポートフォリオにおける研究開発

◆ 重点・注力・育成領域にそれぞれ担当研究所を設置。成長事業の拡大と新規事業の実現を目指す



研究開発の役割

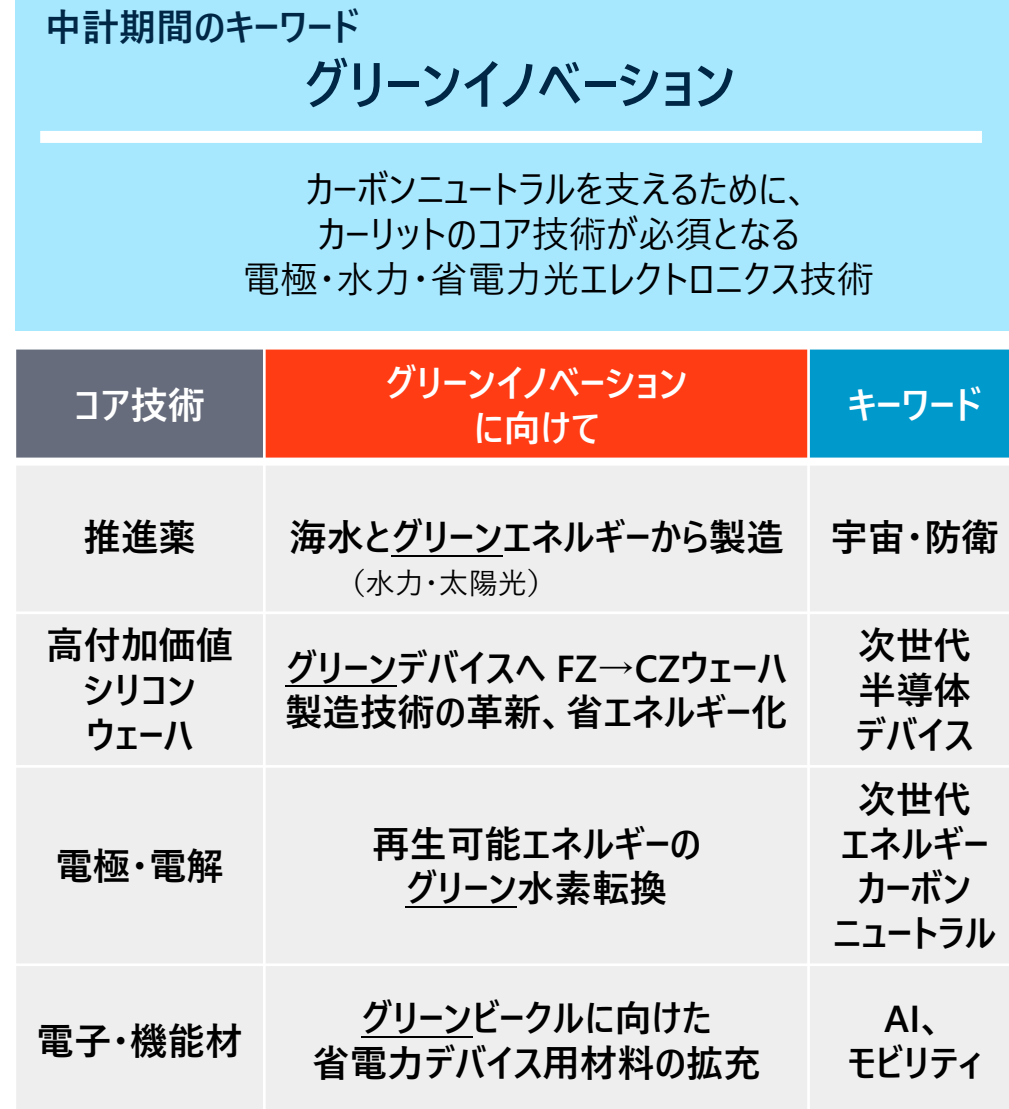
**重点・注力・育成領域
事業の拡大**

= さらなる自社技術の
深化と製品発展

新規事業の実現

= 新たな分野、市場
での技術・製品開発

- ◆ 自社のコア技術を、継続して成長していく姿に変える
- ◆ 継続して成長していくコア技術を創生する



宇宙・防衛 固体推進薬：赤城研究所

◆ 研究開発を続けてきた固体推進薬製造技術を、自社の新たなコア事業へと転換していく。

自社の強み

国内で唯一の固体推進薬酸化剤メーカーであり、火薬類の取扱いに特化した製造拠点を保有。専属の研究開発部隊によるスピーディな技術開発。



赤城工場

開発状況

専用パイロットプラントにて実機スケール製造可能。
地上燃焼試験にて燃焼性確認済。
固体推進薬の試験販売開始。



地上燃焼試験の様子

開発・投資計画

メイン目標：宇宙民間用途/ 防衛用途固体推進薬（ロケットモータ）の量産



3年後目指す姿

小型衛星の打ち上げ需要に対応、防衛用途の需要に対応。
固体推進薬の製造販売事業を開始。

◆ 宇宙・防衛用途固体推進薬（モータ）量産化 ◆ 新製品創出目標：5件

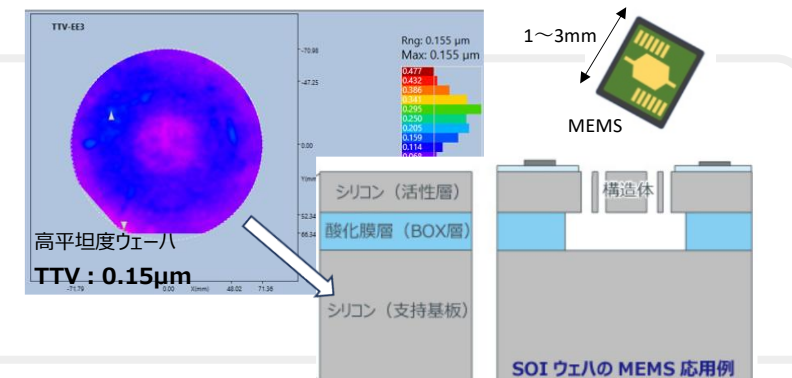
（3力年通算）

高付加価値シリコンウェーハ：長野研究所

◆ 近未来デバイスの「ウェーハ高機能化カスタマイズ要求」に対応する研究開発を行う。

開発品

- 積層用超高平坦品
 - 高周波用品
 - 膜付け、積層品
- ▶ 高平坦度ウェーハ [$\leq 0.2\mu\text{m}$ TTV]
 - ▶ 高抵抗CZウェーハ [$\geq 5,000\Omega\text{cm}$]
 - ▶ 各種、高機能膜付け品



開発・投資計画

メイン目標：MEMS、フィルター、オプトエレクトロニクス複数新規品の研究開発実施。量産化。
新規デバイスの高機能カスタマイズウェーハ需要に応える。

膜付品開発・量産

平坦度大幅向上 ～積層品開発

積層品販売

2025

2026

2027

3年後目指す姿

MEMS、フィルター、オプトエレクトロニクス、パワー用カスタマイズウェーハの開発及び用途拡大。
シリコンウェーハの販売規模50%増。

◆ 特許出願目標：15件

◆ 新製品創出目標：5件

（3力年通算）

高性能電解液：群馬研究所

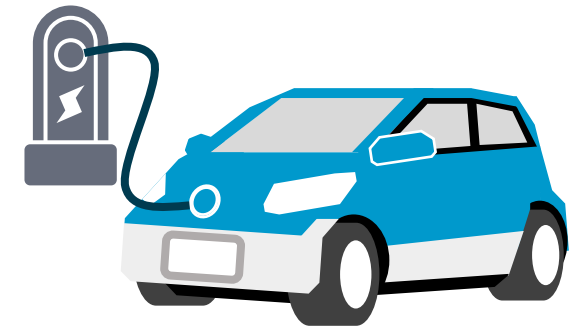
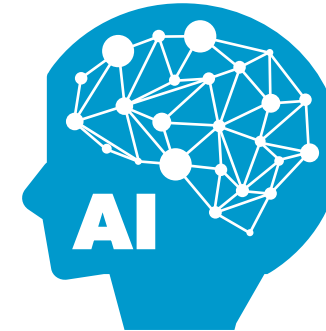
◆ コンデンサ・キャパシタ用材料の融合とイノベーションを目指した研究開発を行う。

自社の状況

- PCをはじめ、様々なデバイスに当社製品が用いられている。
- 市場には新たなデバイスが多く登場する好機。材料もアップデートが必要。
- 特にAI、HEV/EV関連は大きな市場成長が見込まれる。
- 事業拡大には自社製品リニューアルによる新たな市場の獲得が必須。



低損失・高圧化電子材料



開発計画

ターゲット市場：AI・HEV/EV用材料

- ▶ 低損失・高圧化（低消費電力）できる電子材料が求められている
[導電性高分子、PFASフリー高性能電解質・添加剤]
- ▶ 現有材料からの跳躍／機能向上をニーズに合わせて選択し開発

3年後目指す姿

AI、HEV/EV向け材料を上市し、次世代デバイスの市場拡大に対応。
低損失、高圧化を実現するための材料を開発し、技術の発展を支える。

◆ 特許出願目標：20件

◆ 新製品創出目標：8件

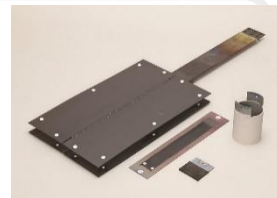
(3力年通算)

電極・電解関連品：群馬研究所

◆ 再生可能エネルギーを転換し利用するための、革新的な電極、電解技術を開発する。

自社の強み

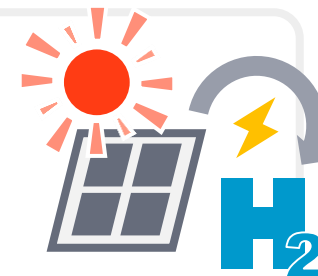
塩の電気分解から創業した会社であり、電解、電極に関して、長年の技術開発に裏打ちされた、膨大な知見、技術の積み重ねがある。



エクセロード®

外的要因

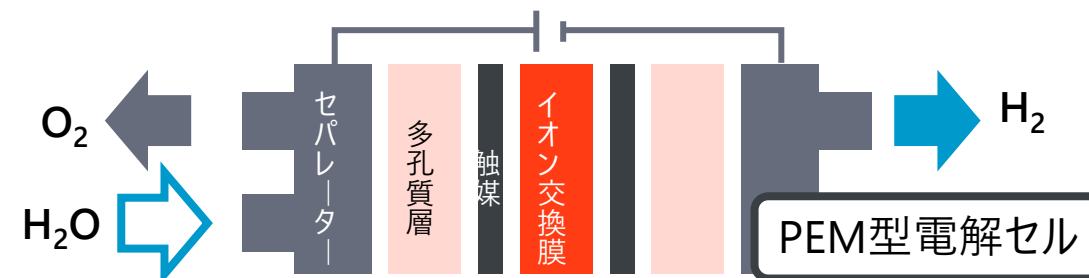
太陽光等、再生可能エネルギーの普及に伴い、電池や水素生産、二酸化炭素の資源化等の電気化学技術の重要性が高まっている。エネルギー転換に関する課題を解決する技術が必要。



開発計画

ターゲット市場：エネルギー転換市場（水素生産、電力貯蔵、低CO₂関連技術など）

- ▶ 自社にて水素発生用PEM※型電解セルの要素技術を確立済み。
- ▶ 水電解セルの社会実装を目指し、大型セル開発を行う。
- ▶ エネルギー転換用の多孔質電極の開発、性能向上を継続。



3年後目指す姿

電極技術の深化による、次世代エネルギー分野での自社技術アピール・認知度向上。
将来のエネルギー転換に求められる電極、電解技術をパートナーと共に協力して開発する。

◆ 特許出願目標：15件

(3力年通算)

2035年に向けた研究開発ロードマップ

宇宙・防衛 固体推進薬

民間ロケットモータの開発

民間ロケットモータの量産化

オリジナル推進薬の開発

防衛ロケットモータの開発/量産

新規防衛アイテムの開発

宇宙ビジネス

市場規模 約2.3倍

世界市場 2023→35年

プロセス設計、加工技術開発

高付加価値 シリコンウェーハ

MEMS、SAWフィルター向けウェーハの開発

光導波路用材料の開発

複合ウェーハの開発

生成AI市場

年成長率 42%

世界市場 2023年～2032年

電極・電解 関連品

PEM型水電解システムの開発/大型化

低CO₂関連技術の開発

大規模蓄電デバイス用电極の開発

次世代電極の開発

GX官民投資

総額 約20兆円

内閣官房 2030年以降

高性能電解液 導電性高分子

コンデンサ材料(高圧・省電力)の開発

導電性高分子の開発

HEV/EV車載用キャパシタ材料の開発

次世代キャパシタ材料の開発

燃料電池用材料の開発

EV・HV

市場規模 約2倍

世界市場 2024→35年

2024年度

2027年度

2030年度

2035年度

Challenge2027 : Stage2

成長を実現する人財戦略

成長戦略における人財の在り方

◆ カーリットグループが“目指す姿”を実現する人財戦略の在り方

注力・基盤領域の維持と収益確保

重点・成長領域の拡大と新規事業確立

研究開発の拡充

「2035年にありたい姿」の実現 =

◆ 社会課題の解決と価値創造

◆ 成長していく事業ポートフォリオの実現

◆ 営業利益計画 2035年 60億円 の達成

実現に向け、人財戦略・人的資本投資を重要な経営課題と認識

事業を続け、広がる将来を支える人財を“獲得”する

会社を成長させ、新たな事業を創る人財を“育成”する

限りなき挑戦を目指し、多様な人財が“活躍”する

- ✓ 成長戦略、自動化・効率化計画、後継計画に沿った人財の安定確保
- ✓ 事業ポートフォリオと人財ポートフォリオにあった機動的な人材採用の実施
- ✓ 次世代経営層、管理職層の若返り、早期育成
- ✓ 各部門における「専門職」人財の育成・確保
- ✓ 高度化するサイバーセキュリティ、IT化に対応するデジタル活用人財の育成
- ✓ 多様な人材が働きやすい制度、職場環境、企業文化の構築
- ✓ 社員が積極的に「挑戦」する姿勢とチームに貢献する意識の醸成

人財戦略：獲得・育成・活躍

	やるべきこと	具体的取組	目標（KPI）	投資規模
獲得	◆ 重点・注力・育成領域事業の拡大にあわせた人財強化（新卒・若手人材採用、人材採用） ◆ 専門職、デジタル活用、事業開発人材の充足（キャリア人材採用）	【新卒・若手人材採用】 ブランディング推進による会社の魅力アピール、知名度向上。採用手法の多様化。 【キャリア人材採用】 技術分野とコーポレート分野（IT、財務、法務等）のキャリア人材採用を重点強化。外国人採用も含む	【新卒・若手採用】 ・ 採用人数 80人/3年間 ・ 知名度 + 10%（各種調査） 【キャリア採用】 採用人数 20人/3年間 （重点強化対象に限定）	4 億円～
育成	◆ 中核人財の早期選抜と計画的育成（社員ごとのパーソナリティの把握、適正配置の徹底） ◆ 専門職人材の育成（ベテラン社員の技術継承を推進、専門職人材の待遇充実） ◆ デジタル活用人材の育成・充実	✓ 1on1ミーティング・人事調書・360度評価を活用したタレントマネジメント、適正配置の実施 ✓ 人事評価制度の適正化を継続。専門職人材向けの制度の更なる充実 ✓ 専門的なリスキルプログラムの充実	・ 中核層（30～40歳代）のタレントマネジメント確立 ・ 専門職人材向け評価制度、報酬制度の策定・施行 ・ 研修内容の適正化・見直し 研修時間 400～500時間 ・ リスキルプログラムの拡充 + 25件/3年間	3 億円～
活躍	◆ 全社員が働きやすく、成長・活躍できる環境整備 ◆ 「信頼と限りなき挑戦」を体現する実力・意欲重視の抜擢・登用 ◆ 組織・チームの力を最大化する仕組みづくり	✓ 多様な人材が活躍できるマインド・企業風土の醸成 ✓ 新評価制度を活用したリーダー・マネージャー、プレイヤーの目標明確化と評価の適正化 → チーム意識の醸成と高いモチベーション維持	・ 健康優良法人認定の維持 ・ 女性管理職比率 5% 女性管理職候補層比率 20% ・ 従業員エンゲージメント 70%	3 億円～

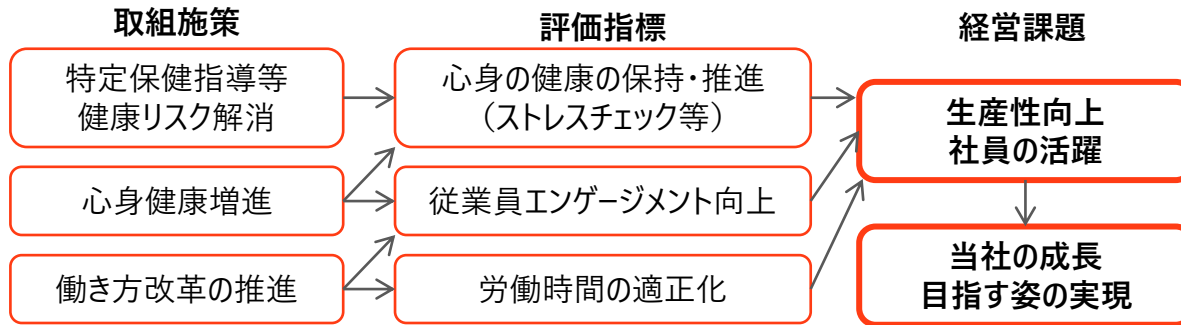
※ 投資規模は中計 3 年間の費用合計として想定

働きやすい職場環境の最大化・人権の尊重

- ◆ より良い職場づくりや健康増進により、社員が最大の力を発揮できる環境を最大化する

健康経営

KPI：健康経営優良法人 認定維持



育児休業取得

- ✓ 男女問わず育児休業取得の推進
- 育児休業をはじめとした多様な働き方を尊重し、社員全体のワークライフインテグレーションを推進

KPI：育児休業取得率

100% を維持
(男性、女性含む)

安全・衛生的な職場環境整備

- ✓ 労働安全衛生法に則った安全衛生の推進、防災訓練
- ✓ グループ会社が相互に生産現場訪問し、情報交換
- 重大事故の発生防止はもちろん、職場環境改善にも繋げる

KPI：休業災害件数

0 件 撲滅

- ◆ 社員一人ひとり、そして事業活動関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、業務遂行を進める

人権に関する全社的なガイドラインの策定と浸透

【グループコンプライアンス憲章（抜粋）】

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、障害や疾病の有無など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

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、その結果を公正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

KPI：人権研修実施率（国内G）

2027年度 100%

サプライチェーンの人権問題に関する取組

【サステナブル調達基本方針】、【サステナブル調達ガイドライン】を制定
「5.人権を尊重すること」の項目にて以下を明記

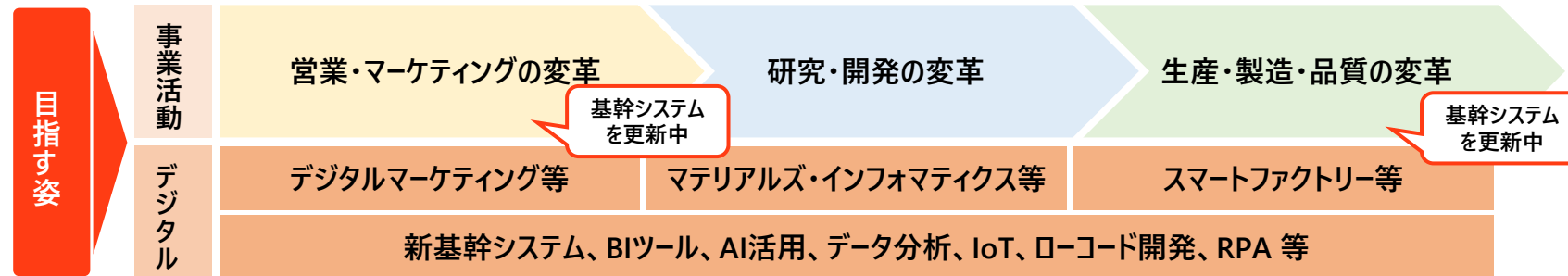
- ・ 児童労働、強制労働、差別の禁止
- ・ 適切な賃金の支払い
- ・ 従業員の権利の尊重

KPI：サプライチェーン上の
人権侵害ゼロの確認

2030年度 100%

デジタル活用人財の育成推進 IT化・DX推進サイクル

2035年のありたい姿の実現のためには、各バリューチェーンにおけるデジタル変革が必要



背景

- ◆ 新基幹システム稼働、クラウド利用拡大
- ◆ デジタル化推進による競争優位性の追求
- ◆ プライム企業としてのITガバナンス/セキュリティ

具体的な取り組み

良質な
「IT化・DX推進サイクル」
を実現していく

① 内外環境からのデジタルニーズ拡大

- ✓ 事務現場の効率化ニーズの拡大 (ワークフロー、ローコード、RPAによる効率化)
- ✓ AIやBIを活用した業績分析・研究開発等
- ✓ 生産現場のデジタル化 (IoT、スマートデバイス)
- ✓ ITガバナンス、サイバーセキュリティ要求の高まり

専門職人財による
デジタル変革のスタート

② IT利用・統制の体制充実

- ✓ IT専門部署 (IT推進室) の強化
→ 専門職人財の人事制度・報酬拡充
- ✓ 新基幹システムやITインフラ (BIツール、ローコード、AI、最新デバイス等) の導入・利用推進
- ✓ IT統制、サイバー攻撃対応策・BCPの高度化

③ デジタル人財の育成推進

- ✓ 新システム、BIツール、AI等の積極活用による全社的なITリテラシー向上
- ✓ e-ラーニング等研修、メール攻撃訓練等によるセキュリティリテラシーの向上
- ✓ 専門資格の取得推進 (ITパスポートや情報処理・セキュリティ関連の資格取得をサポート)

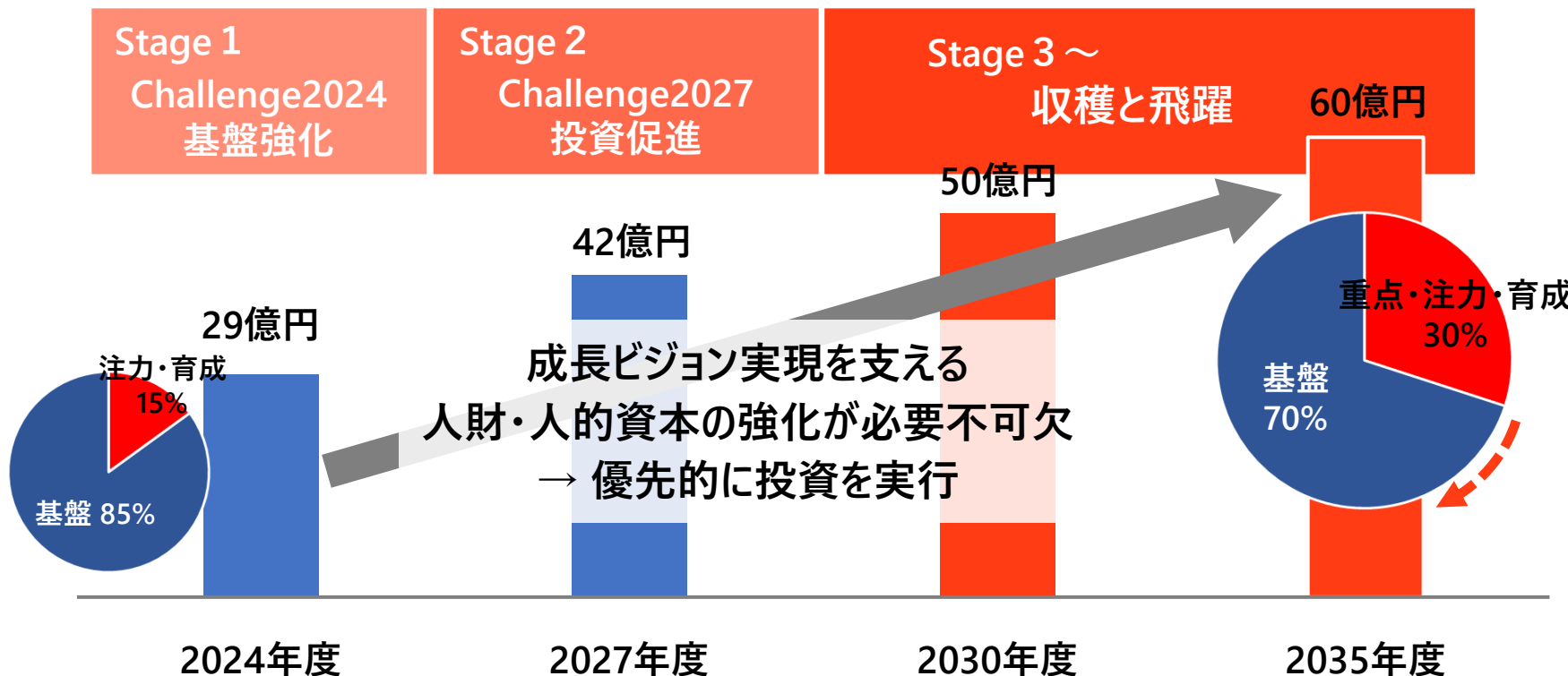
様々な部門からの
デジタル変革の要望

新システム・デバイスの導入
IT専門部署からの働きかけ

カーリットの成長ビジョンと人事ビジョン

◆ 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。



基盤領域へのアプローチ

- ✓ 人財確保による事業継続
- ✓ 働きやすい職場を実現し、人権尊重することでCSRを果たす
- ✓ IT・DXによる効率化

重点・注力・育成領域へのアプローチ

- ✓ 「信頼と限りなき挑戦」を体現する中核人財の確保
- ✓ 多様性を活かした新たなイノベーションの創出
- ✓ 拡大していく新事業に対応するデジタル活用人財の確保とサイバーセキュリティの高度化

Challenge2027 : Stage2

財務戦略と資本収益性の向上

財務方針・戦略

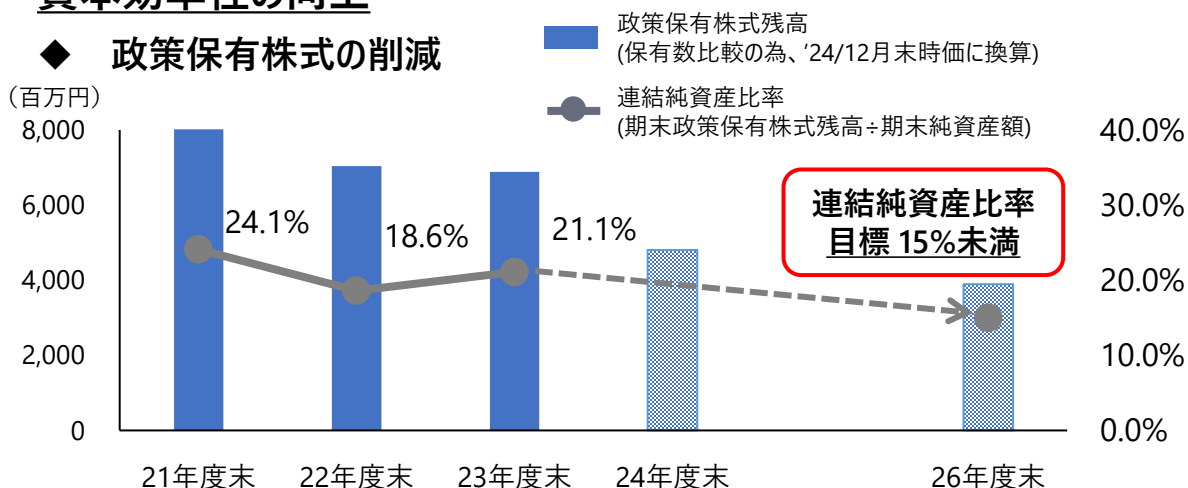
カーリットグループ財務方針

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 適切なキャピタル・アロケーションによる資本収益性の向上
- ② 資本効率性の向上（政策保有株式のさらなる削減 他）
- ③ 最適資本構成をふまえた適切な株主還元の実施

資本効率性の向上

◆ 政策保有株式の削減

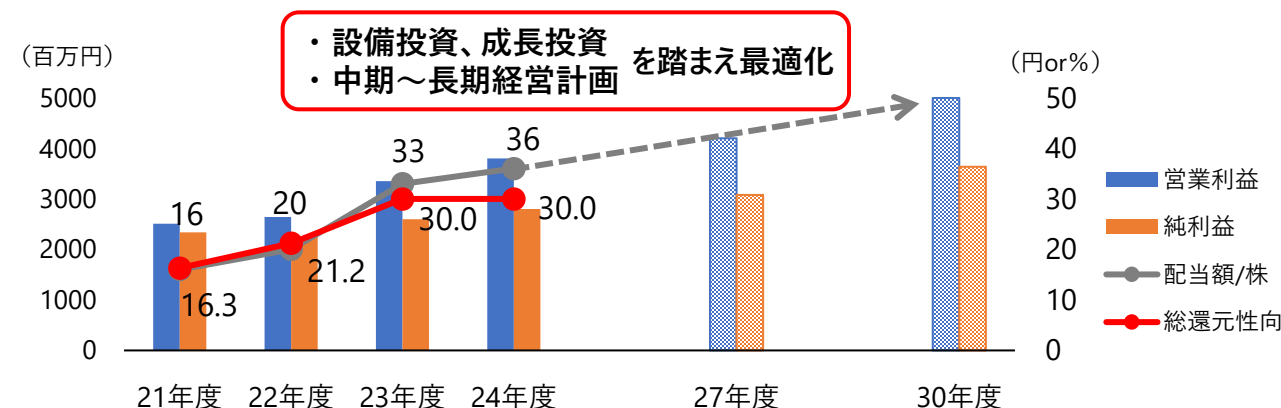


◆ ROIC経営を意識した各種取り組みの実行

- ✓ 販売単価引き上げ、コスト削減
- ✓ グループ内の余剰資金の活用

最適資本構成をふまえた適切な株主還元の実施

◆ 総還元性向 30%



◆ IR・SR活動の推進

資本市場からの期待、要望、課題認識を迅速に経営に伝達する仕組みを構築
今後も企業価値の向上に向け、投資家・アナリストとの対話を推進

キャピタルアロケーションの考え方

- ◆ 借入を用いた積極的な成長投資を進め、収益拡大を実現
- ◆ 投資計画をふまえ、適切な株主還元の実行
- ◆ 社員への利益還元、人的資本投資の実施

Challenge2027 累計キャッシュ・フロー

事業活動による 累計営業キャッシュフロー

営業利益
+ 減価償却費等 155億円

ガバナンス改善によるキャッシュイン

政策保有株式縮減 20億円

適切な借入によるキャッシュイン

有利子負債調達 90億円

成長投資

✓ 設備投資 210億円

→ 詳細 P.21～23

✓ 研究開発追加投資 15億円

→ 詳細 P.26～32

✓ 人的資本追加投資 10億円

→ 詳細 P.34～38

株主還元

✓ 配当金 30億円

株主還元の考え方

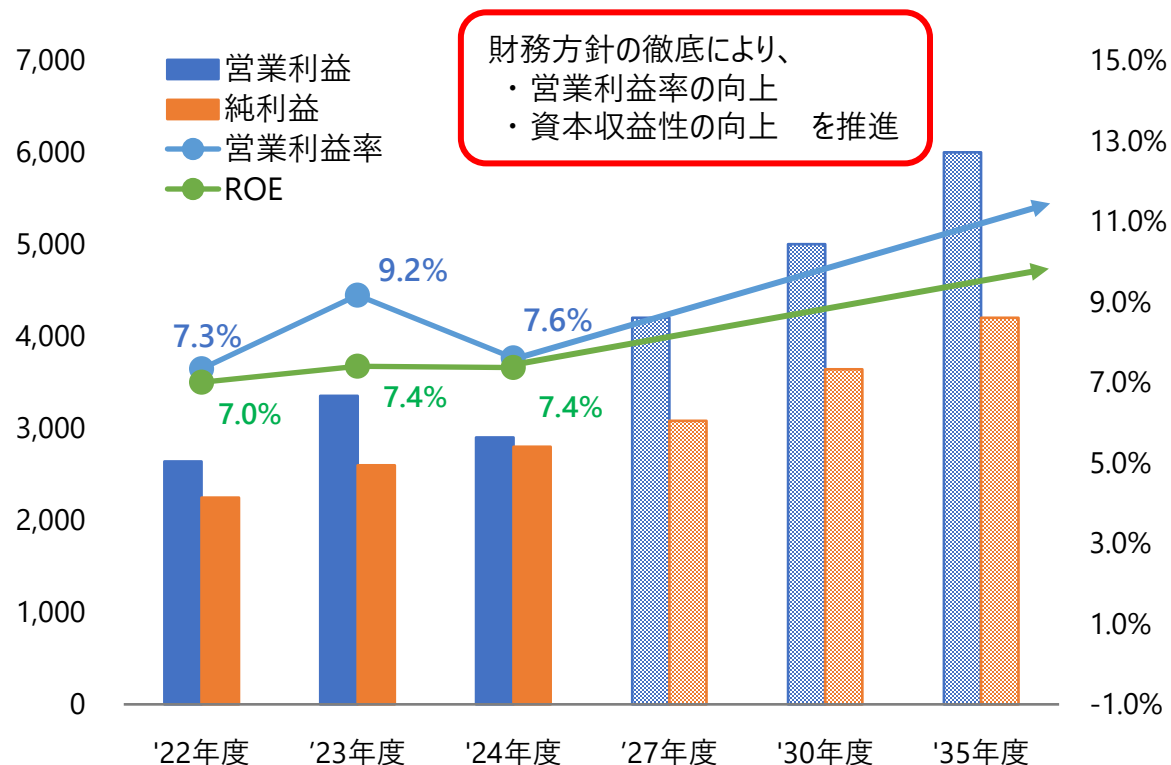
総還元性向：30%

- 配当金
 - － 業績連動型の配当
- 自己株式の取得
 - － 財務面への影響をふまえ検討

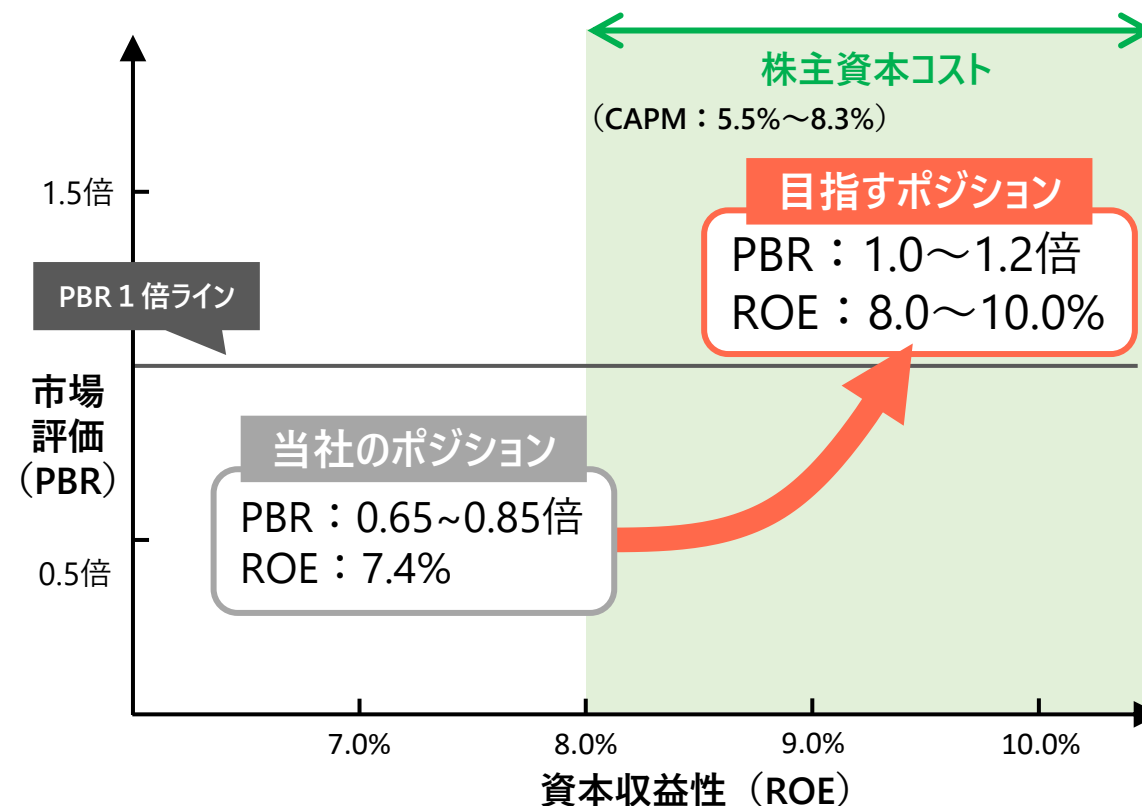
資本収益性の向上

◆ 資本収益性と市場評価に関する分析をしながら取り組みを検討

資本収益性の推移



資本収益性と市場評価に関する分析



✓ 財務戦略にもとづく資本収益性の向上に取り組むことで、市場評価の改善を図る

信 頼 と 限 り な き 挑 戦



株式会社カーリット

無 限 の 可 能 性 を カ タ チ に