

無限の  
可能性を  
カタチに

# 2023

統合報告書 Carlit Report



カーリットホールディングス株式会社

# 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中期経営計画「Challenge2024」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「高度なESG経営」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「Challenge2024」の初年度となる2022年度の取り組みをお示するとともに、当社グループの中長期ビジョンをより深くご理解いただくことを念頭に「国際統合報告フレームワーク」、「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作成しており、記載内容が正確であることを表明します。

代表取締役兼社長執行役員 **金子 洋文**



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

## 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

- 2022年4月1日から2023年3月31日まで(2023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㈱およびその連結子会社を指します

# CONTENTS

## 価値創造ストーリー

- 03 社長メッセージ
- 11 価値創造のあゆみ
- 13 培ってきた強み
- 15 事業領域
- 17 財務・非財務ハイライト
- 19 価値創造プロセス

## 経営戦略

- 21 カーリットグループの成長戦略
- 23 長期展望・中期経営計画Challenge2024
- 25 財務・資本戦略
- 27 研究開発・知的財産戦略
- 29 「事業インフラの再構築」戦略
- 31 事業別戦略:化学品事業
- 33 事業別戦略:ポトリング事業
- 34 事業別戦略:金属加工事業
- 35 事業別戦略:エンジニアリングサービス事業

## サステナビリティ戦略 (ESG)

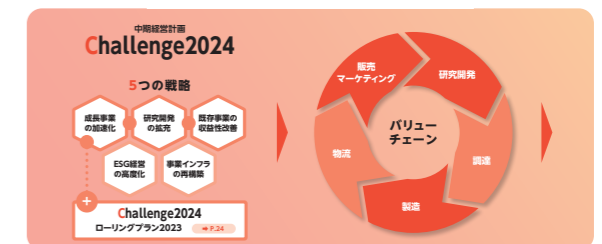
- 36 サステナビリティマネジメント
- 37 サステナビリティ推進体制
- 38 マテリアリティ
- 41 豊かな社会創造への貢献
- 41 サプライチェーンマネジメントの推進
- 43 気候変動への対応
- 47 安心・安全で生き活きとした職場環境づくり
- 48 人事担当役員メッセージ
- 49 未来を担う人財の採用
- 49 価値創造を支える人財の育成
- 50 人財の活用
- 50 ダイバーシティ&インクルージョン
- 50 働きやすい職場環境づくり
- 51 健康経営
- 52 グループ全社の生産・品質リスク管理
- 52 安全・衛生的な職場環境の整備
- 53 社会との共生
- 53 ステークホルダーコミュニケーション
- 54 人権の尊重
- 54 品質クレームの撲滅
- 54 地域貢献活動
- 55 信頼性・透明性・収益性のある経営基盤の強化
- 55 コーポレートガバナンス
- 59 特集 ガバナンス委員座談会 社長×社外取締役
- 63 リスクマネジメント
- 65 コンプライアンス
- 67 役員一覧

## 会社データ

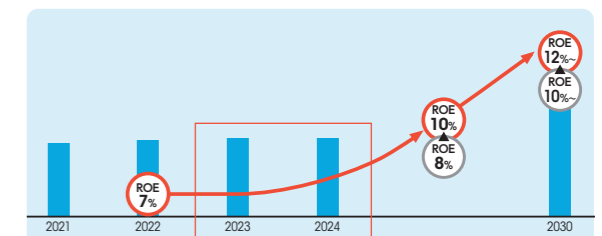
- 69 11年間の主要財務・非財務データ
- 71 会社概要・株式情報



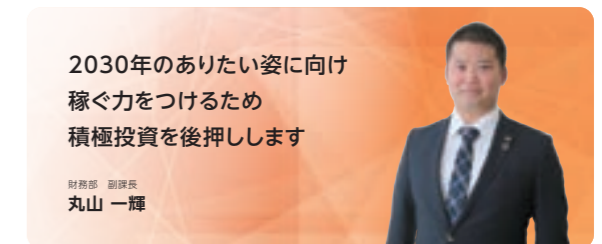
P.03 社長メッセージ



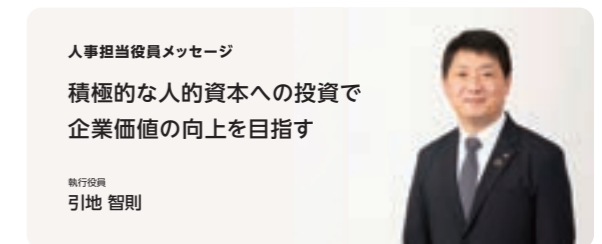
P.19 価値創造プロセス



P.24 中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」



P.25 財務・資本戦略



P.47 安心・安全で生き活きとした職場環境づくり



P.59 特集 ガバナンス委員座談会 社長×社外取締役



# 社長メッセージ

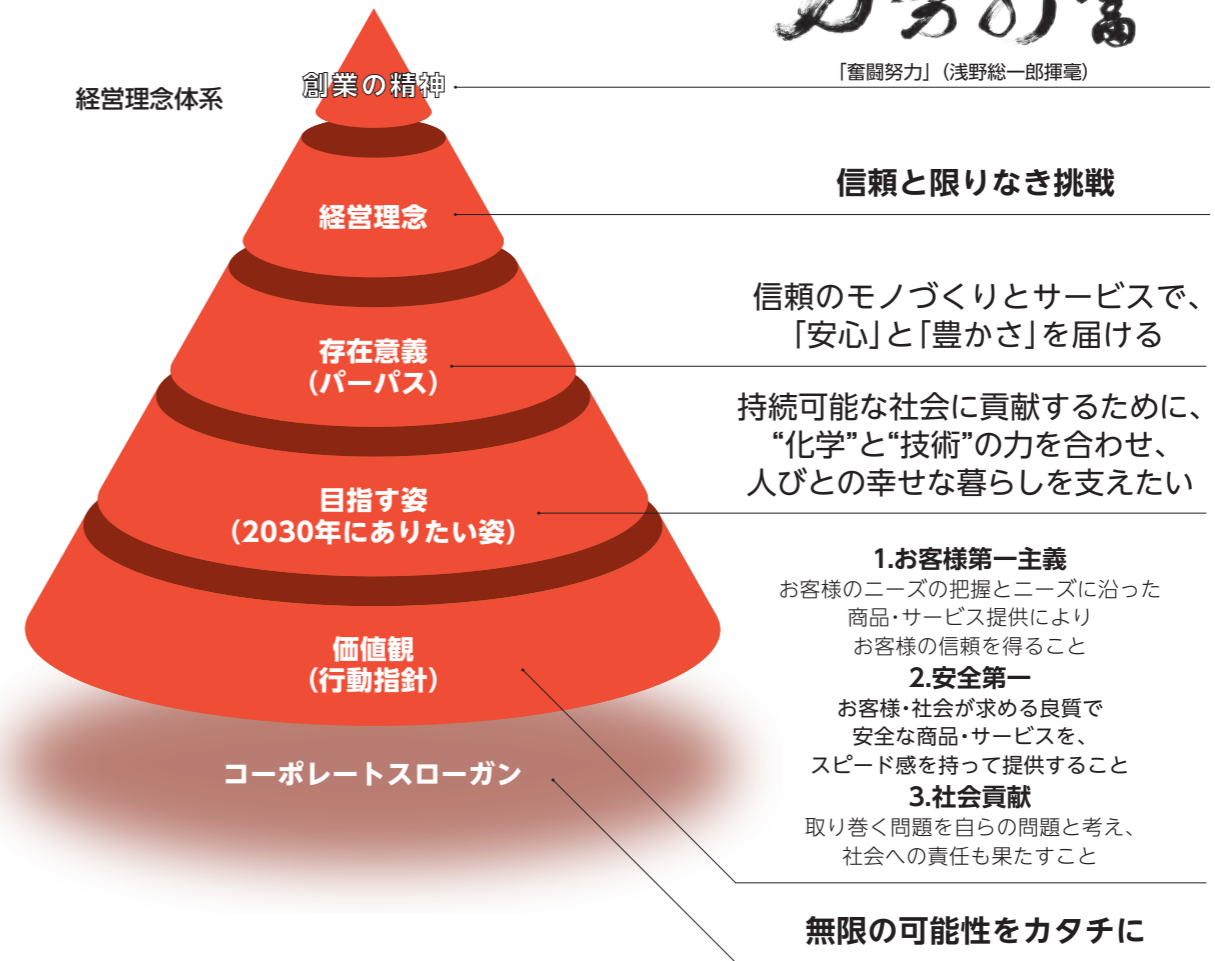


2030年のありたい姿に向けて  
改革と成長に  
邁進していきます。

代表取締役兼社長執行役員  
**金子 洋文**



「奮闘努力」(浅野総一郎揮毫)



## 創業から積み重ねてきた「信頼」と「無限の可能性」

### グループ一丸となって、 幸せな暮らしを支えています。

当社グループの創業者である浅野総一郎は、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し、「セメント王」「京浜工業地帯の父」と言われ、一代で浅野財閥を築きました。

1918年、浅野は輸入に依存している産業用爆薬(ダイナマイト)の国産化を目指して、スウェーデンの会社から「カーリット爆薬」の特許権を取得し、翌年から製造を開始しました。当社の創業の精神である「奮闘努力」は、逆境にあっても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、という浅野の信念が反映された日本カーリットの精神的支柱でした。

2013年の持株会社体制への移行を機に「信頼と限りなき挑戦」を企業理念としました。当社グループのキーワードは「信頼」です。私個人としても、この「信頼」という言葉を大切にしています。お客さまとの関係構築はもちろん、社内やグループ内でも信頼関係がないと、物事が成立しないからです。社外取締役の当社評価も、信頼を示す「実直で真面目な会社」。まさに、当社グループを表している言葉が「信頼」なのです。

当社の祖業である産業用爆薬は、政府をはじめ社会から厳格な管理が求められる化学製品で、製造現場はもちろん、事故防止のための社内のチームワークと細心の注意が必要です。こうした「危険物」を祖業としたことで、社内外に対して強固な信頼関係を築いていくことが、当社グループの社風として浸透し、DNAとして定着

してきました。私の営業時代にある取引先から言われた言葉、「あなたの会社は嘘をつかない。だから好きだ」この言葉は、当社グループの勲章です。

「信頼」という勲章を旗印にして、当社グループは新たな成長を目指した挑戦を続けました。創業時から蓄積した化学技術を転用して、パルプ用漂白剤、除草剤、ロケットの固体燃料の酸化剤など様々な分野で画期的な製品開発に挑戦し、また、M&Aによって事業領域拡大に挑戦をしてきました。そして従業員の人権や多様性を尊重し、人材を「人財」と捉え、成長を促進するための体制作りを行ってきました。特に新卒女性の採用比率、女性管理職比率の目標を定め経営の意思決定に関わる女性社員を増やす取り組みを進めています。

そして、2018年にコーポレートスローガンを「無限の可能性をカタチに」と決定し、これまで開発に挑戦してきた製品群、広げてきた事業領域のポジションを再確認し、新たな成長に向け、グループ一丸となって取り組む決意を込めました。

2022年に策定した中期経営計画「Challenge2024」では、「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」と「存在意義=パーパス:信頼のモノづくりとサービスで、「安心」と「豊かさ」を届ける」を発表しました。

2030年に向け、超スマート社会の実現、便利で安心なインフラとモビリティ、もっと豊かで、環境に優しい生活といった社会課題に対し電子材料、シリコンウェーハ事業、次世代電池評価サービス、基礎化学品といった領域に注力・育成していくビジョンを掲げました。

当社グループの製品やサービスを改めて俯瞰してみると、自動車に搭載され故障や事故の際に安全確保のために使用される発炎筒、夏の風物詩として夜空を彩る花火の原料、森林育成に活躍する除草剤や、地震に強い建物や水害を軽減する下水道の設計、環境負荷低減に貢献する高温炉の耐熱金物、これからの発展が期待

されるロケットの固体推進薬原料、電池デバイスの発展に伴う効率的な電材開発や電池そのものの性能・安全性評価など、実に幅広い分野で私たちの暮らしを支え、生活者の皆さまに幸せをもたらすお手伝いをしていることがわかりました。さらに、M&Aを経て仲間入りしたグループ各社によって、当社グループの幸せをもたらす領域は拡大を続けています。

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。「2030年のありたい姿」は日本カーリットの化学製品だけではなく、グループ各社がもたらす技術、そして多様な人材もプラスすることで、イノベーションを促進し、より多くの幸せを支える企業を目指していきたいという、当社グループからステークホルダーへの皆さまへの決意表明です。

私たちは、持続可能な社会を構築するメンバーの一人として、ESG経営の高度化、事業インフラの再構築、さらには、将来を担う従業員の育成、職場環境改善といった企業基盤強化も進めてまいります。そして、人びとの幸せな暮らしを支えるための歩みを着実に一歩ずつ進めていきます。

2030年のありたい姿に向け、着実な一歩を刻む

## 2030年に向けたイノベーションが順調にスタートしました。

2030年のありたい姿からバックキャストした中期経営計画「Challenge2024」の初年度が終了しました。「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」。この2030年のありたい姿は収益の柱でもある化学品に重きを置きつつも幅広く展開している製品・サービスが生活者の幸せな暮らしを支えていくカーリットホールディングスが目指す未来です。

中期経営計画「Challenge2024」は、このありたい姿を実現するマイルストーンとして短期的な売上志向からの脱却、事業ポートフォリオの最適化による企業価値の向上を目指し、下記の5つを軸に具体的な施策を実行していくというイノベーションです。

- **成長事業の加速化** 電子材料、シリコンウェーハ事業、基礎化学品分野を重点に適切なリソース配分
- **研究開発の拡充** コア技術の進化とロングライフ製品開発、スピード感のある新たな製品の創造
- **既存事業の収益性改善** 粗利益、販管費のKPI設定による財務規律の徹底と計画的な設備投資
- **ESG経営の高度化** 気候変動やカーボンニュートラルへの対応、ステークホルダーとの対話など社会とのつながりを拡充
- **事業インフラの再構築** 成長投資、株主還元など財務方針明確化。経営の効率アップを目指すDXの推進



また、取締役は各担当領域の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に責任を持ち、貢献する意識を高めることを目的に報酬と業績および株式価値との連動性を明確にした業績連動型株式報酬制度としています。

事業インフラの再構築ではDXの推進に取り組みます。経営判断のスピードアップを目的とし、デジタル投資を加速し、高度化・複雑化するサイバー攻撃の増加に備えサイバーセキュリティ対策を強化します。

そして、これまでのレガシーシステムから脱却し、クラウド化、ペーパーレス化、サイバーセキュリティ対策を高度化させ各部門別に分かれていた情報を集約、連携させていくことで経営のスピードアップとともにリスク管理や調達・生産・在庫管理の効率化も図れます。システムの刷新はこれまで諦めていた新たな発想の創出の促進にもつながると確信しています。

2023年3月期も過去最高の営業利益・経常利益を更新

## 一部事業で環境変化の影響を受けましたが、2期連続の増収増益となりました。

2022年度は原材料価格・エネルギーコストの高騰や半導体不足による生産調整、中国のロックダウンなどの厳しい事業環境ではありましたが、過去最高の営業利益・経常利益となりました。化学品やボトリング、産業用部材からエンジニアリングサービスに至るすべての事業部門で増収となりましたが、営業利益では、ボトリングとエンジニアリングサービスで減益となりました。ボトリングは、エネルギーコストの高騰に伴う原価上昇、エンジニアリングサービスは、収益性の高い案件の減少が減益要因となりました。ボトリングの原価上昇は、ペットボトルへの価格転嫁を中心とした適正価格へのシフトが遅れたことが原因で、2024年3月期には解消に向かうと思われま

一方、2023年3月期から導入した事業ポートフォリオ別にみると、基盤領域と育成領域に事業については、概ね計画通りの推移となりましたが、注力領域の電子材料とシリコンウェーハ事業については、上期は順調であったものの、下期は中国経済の後退に伴う市場の需要の落ち込みから、年度全体では、減収減益となりました。この影響は2023年の年末まで続く可能性があるといわれていますが、環境が好転した時に着実に売上と収益の向上が図れる体制の整備を進めています。

決算概要

(単位:百万円)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	差異 増減率
<b>売上高</b>	33,894	36,008	+2,114 +6.2%
売上原価	25,246	27,321	+2,075 +8.2%
販売費及び一般管理費	6,140	6,046	△94 △1.5%
<b>営業利益</b>	2,506	2,640	+133 +5.3%
<b>経常利益</b>	2,742	2,910	+168 +6.1%
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	2,336	2,246	△89 △3.8%

特別利益 投資有価証券売却益 424  
特別損失 関係会社株式売却損 82



事業ポートフォリオ経営の観点から、2024年3月期に事業セグメントを再編

## 注力分野のシリコンウェーハ事業を 化学品事業部門に移管しました。

増収増益で終えた2023年3月期のよい流れを、2024年3月期も継続していきます。一方、中国経済の後退に伴う半導体市場の需要の落ち込みから苦戦した電子材料とシリコンウェーハ事業については、事業の立て直しとともに好転した際の体制整備に注力することにしました。そこで、シリコンウェーハ事業を産業用部材事業部門から当社グループの主力事業セグメントである化学品事業部門に移管し、マネジメントの強化を行います。これにより産業用部材事業部門は耐熱炉内用金物と各種金属スプリングおよびプレス品の2分野となることから金属加工事業部門に名称変更し、セグメント名と事業内容を社内外でわかりやすくすることにしました。事業ポートフォリオ経営に合わせた変更です。

電子材料とシリコンウェーハは事業ポートフォリオの区分では、さらなる収益の拡大を見込み、成長を加速するための集中した資源配分を行う「注力分野」に位置づけた事業です。半導体市場はシリコンサイクルと呼ばれるように、好不況を繰り返しながら成長を続けてきた市場です。2024年3月期はこの谷間にあたることから、再び成長軌道を辿る局面になった時の需要を着実に獲得できるようにするための集中投資を実行していきます。大手半導体メーカーが「作らない」市場へのアプローチをスタートし、「作れない」領域へ新たな市場をお客さまとともに創出していきます。開発段階から協業を進めることで量産時の販売躍進を狙います。そのための設備も更新・増強を進めます。シリコンの単結晶インゴットの引上炉や、高精度枚葉研磨機、アニール炉など生産能力と機能の増強を図ります。

このほかの「基盤領域」と「育成領域」については、中期経営計画「Challenge2024」の施策を着実に継続していきます。2024年3月期も売上と営業利益については増収増益を見込んでおりますが、電子材料とシリコンウェーハ事業の市場環境の好転が前倒しとなれば、さらなる業績向上も見込めると考えています。

2024年3月期連結業績予想 (単位:百万円)

	2023年3月期	2024年3月期	差異 増減率
	実績	予想	
売上高	36,008	38,000	+1,992 +5.5%
営業利益	2,640	3,150	+510 +19.3%
経常利益	2,910	3,400	+490 +16.8%
親会社株主に帰属 する当期純利益	2,246	2,600	+354 +15.7%
期末配当	20円	20円	—

2030年への基盤強化に向け、ボトムアップの改革がスタート

## PBRの向上を目指したローリングプランを策定。 ROEの目標ロードマップを上方修正しました。

現在、資本市場を中心に、上場企業に対して、PBR(Price Book-value Ratio:株価純資産倍率)向上を目的とした資本収益性や市場評価の改善要請が高まってきています。そこで当社グループでは、マーケットから高く評価していただける戦略を推進するために、PBRのベースとなるROE(Return On Equity:自己資本利益率)とPER(Price Earnings Ratio:株価収益率)の向上に向けた考え方と具体的な施策を、中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」として2023年3月期決算発表とともに公開しました。

ROE向上では、デュポン分析を参考に、構成要素とドライバー、検討事項に分解し、PBR向上に向けた取り組みとして整理しました。営業利益率の向上、IT推進による業務見直しや管理部門の統合、退職給付信託の設定や子会社の整理統合、M&Aや不動産の売却など、具体的な方策を実行していきます。これらの施策の確実な実行を裏付けにROEの目標を2024年8%から10%へ、2030年には10%から12%以上とロードマップを改訂しました。

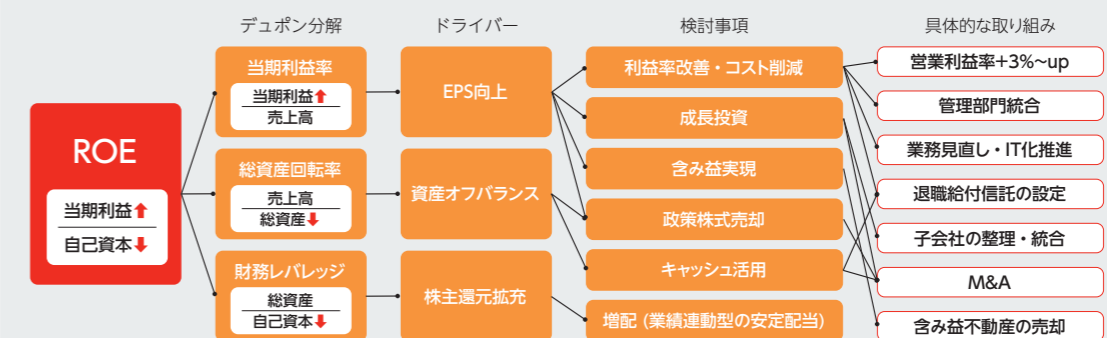
これは、当社の経営企画部が中心となって取りまとめたボトムアップの改革です。この分解図が取締役会の議題として提出された時、私は「この計画をステークホルダーへコミットすることで、当社は新たなステージへ進むことができる」と確信しました。そして、自らそれを実行できることに感動しました。公開後、取引先企業の経営陣からは、「よくここまで公開しましたね」というお褒めの言葉をいただきました。また、株主総会で説明した際には、当社のROE、PER向上への姿勢に対して、株主の皆さまからも高く評価していただいた手応えを得ることができました。

ROEを高めるための取り組みを7点、PERを高めるための取り組みを8点の計15点の取り組みを実行し、企業価値の向上を実現していきます。特に、営業利益率プラス3%以上アップについては、収益性の改善、ノンコアセットの整理といった価値創造の加速と、人的資本経営、脱炭素といったESG経営の高度化に取り組みます。

営業利益率3%アップを実現した際には、事業ポートフォリオ経営に基づき、注力・育成領域の投資に1%、株主還元1%、人的資本投資に1%、各々上乘せして投資・還元し「2030年のありたい姿」に向け取り組みを加速していきます。

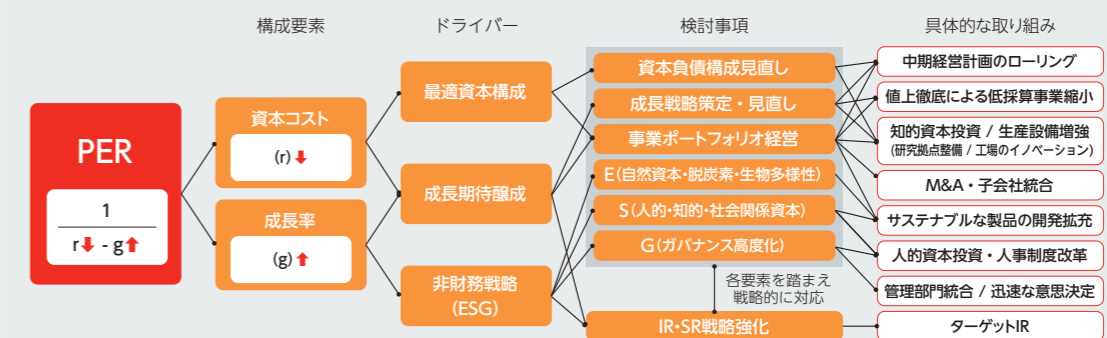
### ROE向上に向けた考え方と取り組み

- PBRを向上させるには、ROEを高めることが出発点かつ極めて重要
- 中長期的な価値創造ストーリーに基づき具体的な打ち手を計画的に実施



### PER向上に向けた考え方と取り組み

- PBRを向上させるには、利益成長の期待値とされるPERを高めることも重要
- PER向上には成長戦略の策定実行に加え、財務と非財務両面への取り組みを通じて資本コストを低減



## ESGの各指標をできる限り積極的に開示

## ステークホルダーとの対話を通じたサステナビリティ経営の進化と深化を追求します。

2023年1月には「企業内容等の開示に関する内閣府令」、「企業内容等の開示に関する留意事項について(開示ガイドライン)」等が施行され、当社の2023年3月期の有価証券報告書でも、「サステナビリティに関する考え方及び取組」を新設し、E(環境面)では、TCFD提言に則った「4℃シナリオ」と「2℃シナリオ」、サプライチェーン排出量削減目標を開示、S(社会面)では、女性活躍の推進やダイバーシティ、人的資本の拡充、健康経営の推進などの取組みとともに、新卒の女性採用比率や女性管理職比率、男女間賃金格差、男性の育児休業取得率などについて開示しました。

私は、このような開示要請をチャンスと捉え、できる限り積極的に開示を行うべきと考えています。サステナビリティ経営の進化と深化を追求するには、様々なステークホルダーとの対話が重要です。TCFD提言に則ったシナリオ分析、サプライチェーン排出量削減目標については、まだまだ精査すべき内容が多いことは認識しています。しかし、開示をすることによって、様々なステークホルダーから意見や指摘をいただくことができ、内容をブラッシュアップすることができます。機関投資家様、個人投資家様、そして株主様とのこうした対話が、強いカーリットホールディングスとなるためには不可欠なことだと考えています。

特に、サプライチェーン排出量に関しては、当社グループでコントロール可能なScope1、Scope2について、2030年までに2013年度対比で46%削減することを目標として掲げていますが、当社グループの総排出量のうち約8割を占めているScope3については、算出方法も複雑で多岐にわたるため、現時点でまだまだ不確定な部分も多くあります。ステークホルダーとの対話とともに削減に向けた取組みを促進し、2050年カーボンニュートラルを見据えた、削減内容の具体化を進めていきたいと考えています。

## 社員が誇れる企業グループへ

## 社会から評価される企業グループとなるための人的資本経営に注力していきます。

この10年で社会からの企業評価が大きく変わってきました。以前は、業績がよい企業が評価を受けていたわけですが、最近では、従業員の働く環境やエンゲージメントの向上などの非財務的な指標が重要な評価項目として加わりました。当社グループでもエンゲージメントサーベイによる人事制度改革や働き方改革などに着手し、女性活躍を起点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の整備を中心とした人的資本経営を推進しています。

社会的に注目度の高い女性活躍の向上ですが、当社および中核会社の日本カーリットを合わせた2023年3月期の女性管理職比率は1.7%にとどまっています。しかしながら、女性の管理職候補層(係

長・主任クラス)比率は14.8%と有望な人材が多いことから、彼女たちを育成して管理職への昇進昇格を推進するとともに、将来的には、経営の意思決定に関わる女性取締役のロールモデルとなってくれることを期待しています。やや時間はかかりますが、当社グループならではの女性管理職・役員の育成に注力していきます。

そして、女性はもちろん、男性の育児休業取得率向上のため、出生時育児休業期間の有給化などを進め、2023年3月期の2週間以上の男性育児休業取得率は、当社および中核会社の日本カーリットの合計で80%になりました。今後は、男女ともに100%の取得率となるように、労働環境整備の一環として育児休業の取得を制度面からも推進していきます。

また、マテリアリティの最上位に掲げる「安心・安全で生き活きた職場環境づくり」を実現するために、2022年8月1日に「健康経営宣言」を表明し、2023年3月に当社グループにて「健康経営優良法人」の認定を取得しました。

その他、2022年11月から当社グループでは若手社員の意見を採用し、ノーネクタイを含めたビジネスカジュアルを導入しました。グループ内では概ね好評で若手社員の活性化にもつながっていると感じています。

次世代を見据えた取組みとしてガバナンス委員会を中心に、当社グループの次期経営体制をどうすべきか、当社の今後を支える人物像、後継者計画についても議論を進めています。次期経営層に相応しいメンバーに対しては、各事業会社のトップを含めた経営層として出向させ、経営の経験を積ませるなど、これまでの取組みをベースに育成プログラムの強化に取り組んでいきます。

## 配当性向30%を目指して

## 注力・育成領域や人的資本への投資とのバランスをとり配当性向30%を目指していきます。

当社グループでは、2024年3月期のスローガンを「改革と成長」としました。「Challenge2024」は、当社グループが加速する環境変化のスピードに対応できる企業グループとなるための改革であり、着実な成長を推進するための基盤強化の3年間です。

株主の皆さまへの利益還元は、2年連続増配を続けてきました。今後も、年に1回の期末配当を基本に、配当性向の目標値として20~30%を掲げているのは変わりありませんが、できる限り30%に近い配当、20%台後半の配当性向を目指していきます。もちろん、その原資となる営業利益の向上に注力していきます。上場企業に求められている資本収益性、市場評価改善を表すPBR向上、そしてROE向上に取り組めます。

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまにおかれましては、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。

## 社名の由来

当社は、創業者の浅野総一郎が火薬類の国内自給を目指して北欧スウェーデンからカーリット爆薬を技術導入したことから始まりました。社名はこの「カーリット爆薬」に由来しており、その原料となる過塩素酸アンモニウムは、ロケットや防衛産業用の固体推進薬原料として現在に受け継がれています。

## 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原料として着目。カーリット爆薬の主原料として国内で唯一製造していた当社は、固体推進薬用途として開発・製造を開始するようになった。

## 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みます。

### 化学品事業

<b>1919</b> カーリット爆薬の製造・販売開始	<b>1946</b> 鉄道用信号焰管の製造・販売開始	<b>1953</b> 繊維用漂白剤「シルプライト」の製造・販売開始	<b>1964</b> 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	<b>1971</b> 高速道路用信号焰管「ロードフレヤー」の製造・販売開始
<b>1939</b> 研削材「サクランダム」の製造・販売開始	<b>1949</b> 除草剤「デゾレート」の製造・販売開始	<b>1955</b> 紙パルプ漂白用塩素酸ナトリウムの製造・販売開始	<b>1966</b> 自動車用緊急保安炎筒「ハイフレヤー」の製造・販売開始	<b>1975</b> 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

### ボトリング事業

<b>1992</b> 1号缶ライン操業開始	<b>1997</b> 2号缶ライン・500ml PETライン稼働開始	<b>2007</b> HACCP(総合衛生管理製造過程)の認証取得	<b>2010</b> 環境に配慮した飲料充填方式「NSライン」導入・稼働
---------------------------	--	---------------------------------------	--

### 金属加工事業

<b>1960</b> ノーヘム製法によるばね座金の製造・販売開始	<b>1973</b> 薄板ばねの製造・販売開始	<b>1973</b> 耐熱耐火物用「アンカー」の製造・販売開始	<b>1985</b> 精密プレス品の一貫体制を確立	<b>1997</b> 集塵機部品リテーナの製造・販売開始
--------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

### エンジニアリングサービス事業

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



浅野総一郎

## 創業の精神「奮闘努力」

当社グループの創業者である浅野総一郎は、一代で浅野財閥を築き、セメント、石油、炭鉱、港湾、海運、鉄道、教育など様々な事業を起こし、「セメント王」「京浜工業地帯の父」と言われました。

成功に至るまでの道のりは険しく、度重なる挫折とそれを乗り越えるための挑戦は、七転び八起きでは足りず、「九転十起の男」とも呼ばれました。

逆境にあってもその都度に奮起して立ち上がり、決して諦めることなく不屈の闘志で社会に必要な事業を起こすことを意味する「奮闘努力」という創業者の理念は、経営理念とコーポレートスローガンの根底にあり、現在もわたしたちに受け継がれています。

## 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。
- 日本の景況感悪化により既存製品の売上げが低迷するなかで、電子材料事業が売上げを牽引。
- 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)

## 培ってきた強み

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

### 人的資本

#### 「無限の可能性をカタチに」を 実践する人財

当社のコーポレーションスローガンである「無限の可能性をカタチに」とは、当社の価値創造において重要な要素である「人財」を最もよく表しています。中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」では、人的資本投資と人事制度改革に取り組んでおり、果敢に挑戦し行動し、協働を通じて価値を共創する人財の育成をミッションとして掲げています。このように、人的資本の強化を推進することで、さらなる成長を目指しています。

安心・安全で生き生きとした職場環境づくり → P.47



### 製造資本

#### 製造技術 創造・開発技術力

当社は、独自性の高い製造資本を持っており、事業推進や社会課題解決に貢献することができます。産業用爆薬や危険物の製造をはじめとして、シリコンウェーハ製造などの一貫生産プロセス技術も強みです。さらに、グループ全体で生産・品質リスク管理を行い、品質向上活動を積極的に推進しています。中期経営計画「Challenge2024」では、約70億円の設備投資を予定しており、老朽化対策、環境負荷低減、生産効率向上に取り組んでいます。これにより、お客さまの信頼と満足を確認することを目指しています。



### 社会・関係資本

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

当社は、お客さま、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会との継続的な対話を通じて、「信頼」を重要なキーワードとしています。社会の生活を支え、幸せをもたらす企業であるという強みを持っています。また、4つの事業セグメントを有していることから、幅広い分野で活躍しています。今後もさらなる成長を目指し、知名度やコーポレートブランドの強化を進めてまいります。

社会との共生 → P.53



### 財務資本

#### 健全な財務体質

中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」では、「IPBRの向上 (PBR1倍超の企業へ)」を中核となる課題として掲げています。そのために、ROEおよびPERの向上に向けた15の取り組みを行うことが計画されています。これらの取り組みは、当社の健全かつ良好な財務体質を最大限活用した成長投資を行うためのものです。具体的には、IT化の推進、研究拠点の整備、工場のイノベーションの推進などが行われます。中期経営計画においては、これらの取り組みを積極的に推進していくことを計画しています。

財務・資本戦略 → P.25

### 知的資本

#### 基礎研究・蓄積された知見 創造・開発技術力

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



### 自然資本

#### 豊かな水資源 水力発電所の保有

当社は、電解の主力事業として水力発電所を保有しています。この発電所は、川底の高低差を利用しているため、自然環境に与える影響は少なく、クリーンエネルギーを生み出すことができます。また、サステナブルな調達や輸送の効率化など、サプライチェーン全体で環境負荷を低減する取り組みも進めています。

豊かな社会創造への貢献 → P.41



価値創造ストーリー

# 事業領域

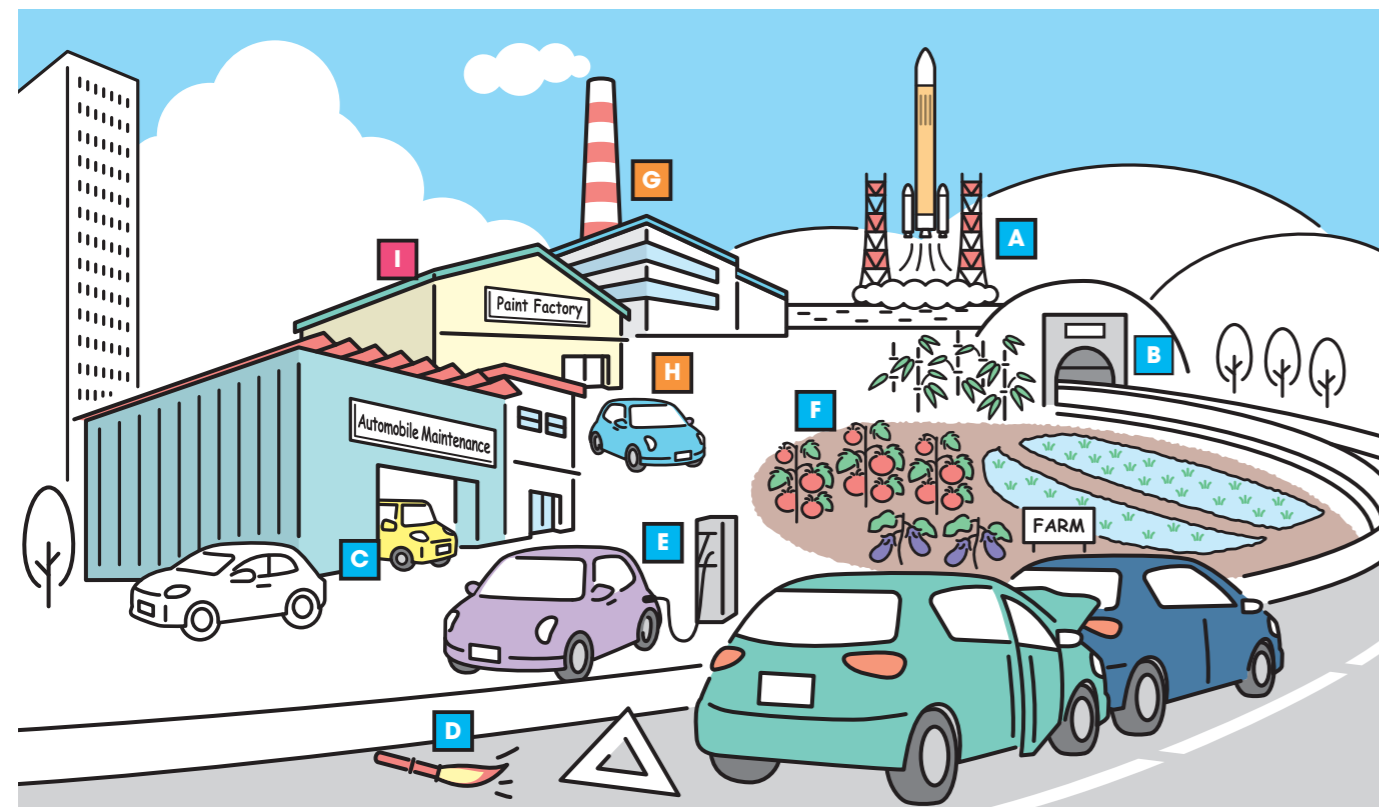
当社は、化学品事業・ボトリング事業・金属加工事業・エンジニアリングサービス事業の4つの事業を柱としています。

2022年度は、原材料価格・エネルギーコストの高騰がありましたが、その影響は最小限に留めることができ、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。

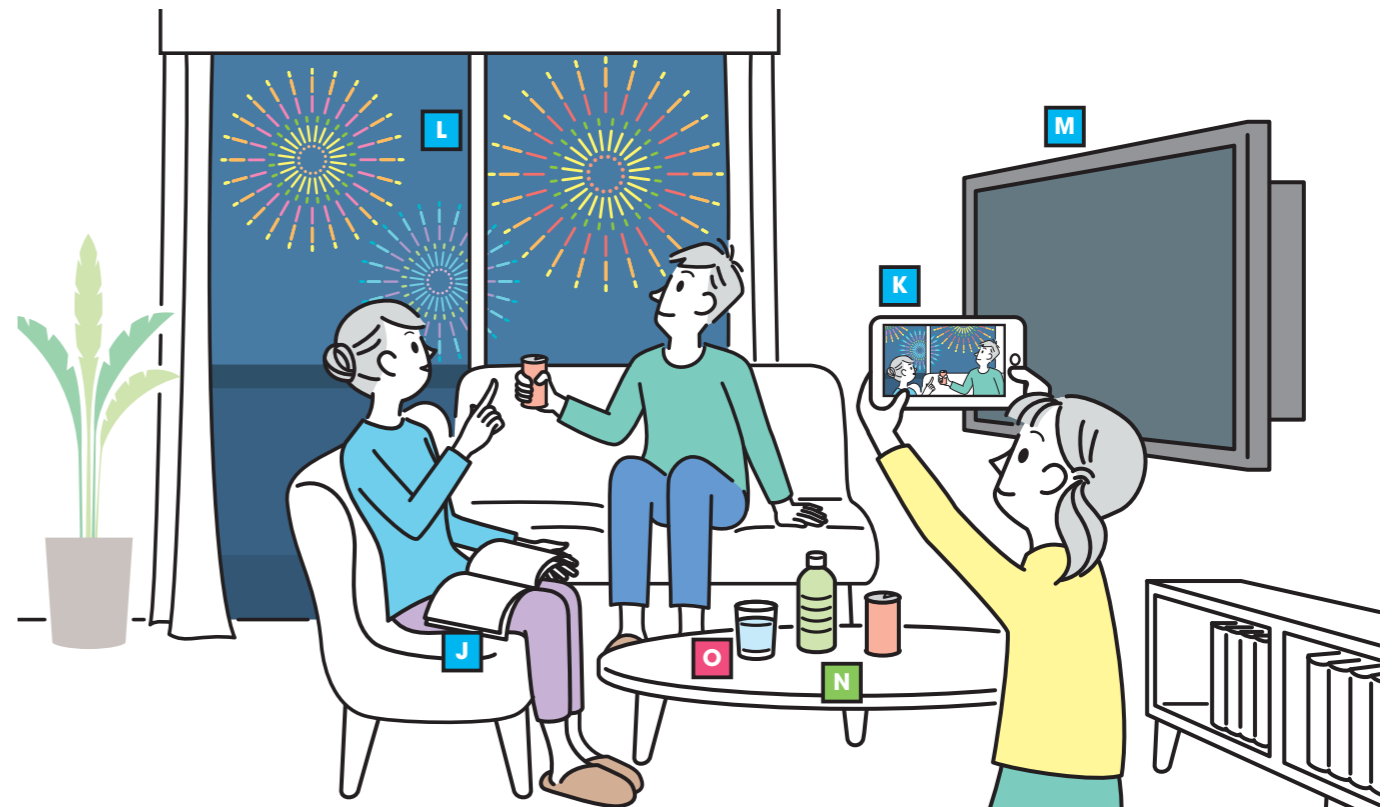
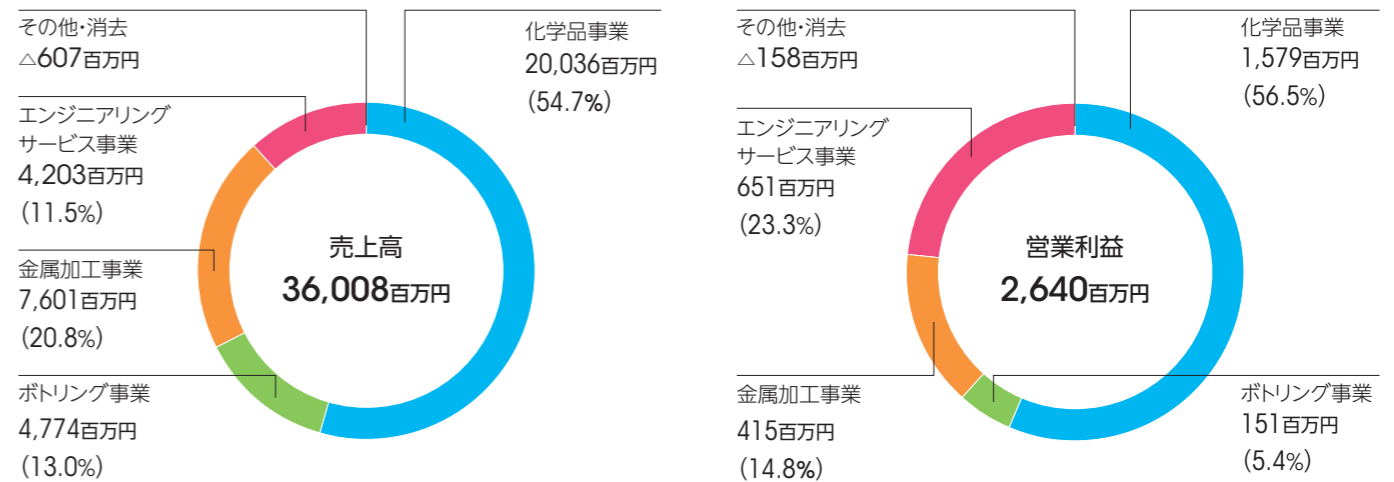
- 化学品事業\*** 化学分野 **B D L**、受託評価分野 **E**、化成品分野 **A F J**、電子材料分野 **K**、半導体用シリコンウェーハ **M**、セラミック材料分野 **C**
- ボトリング事業** ペットボトル飲料、缶飲料 **N**
- 金属加工事業\*** 耐熱炉内用金物 **G**、各種金属スプリングおよびプレス品 **H**
- エンジニアリングサービス事業** 建築・設備工事、塗料販売・塗装工事 **I**、構造設計 **O**

※2023年度より報告セグメントを変更しました。  
 ●「産業用部材事業」に所属していた「シリコンウェーハ」を「化学品事業」へ組み込み、事業ポートフォリオにおける「注力領域」、「育成領域」を一つのセグメントに集中しました。  
 ●「耐熱炉内用金物」、「各種金属スプリングおよびプレス品」の2つの分野を「金属加工事業」として編成しました。



- A** ロケット推進薬原料 (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** 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やセメント原料の石灰石の採取に使用される安全性の高い産業用爆薬を製造しています。
- C** 研削材 (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。
- D** 信号用火工品 (日本カーリット株)  
自動車用緊急保安炎筒、高速道路用信号管は、事故や故障の際に身の安全を守るために使用されます。
- E** 電池試験 (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。
- F** 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。
- G** 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。
- H** 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。
- I** 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。

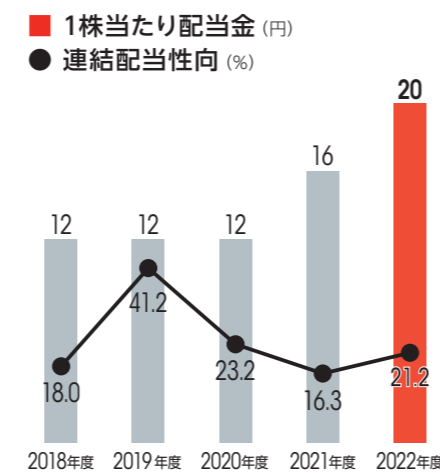
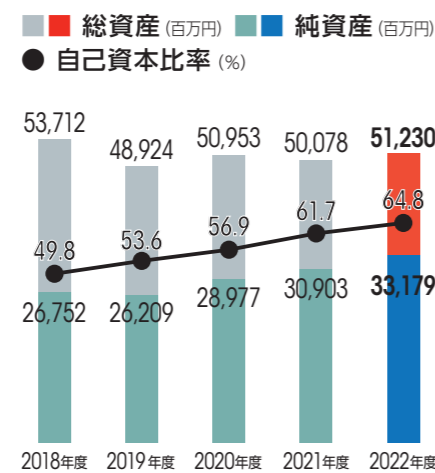
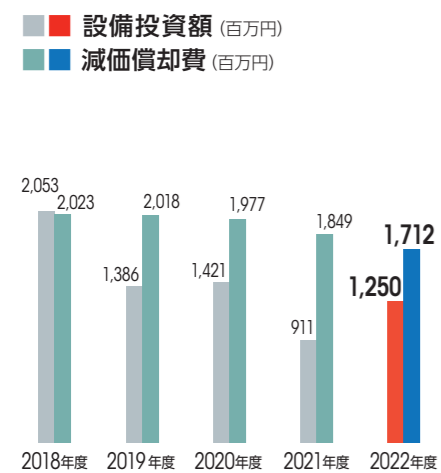
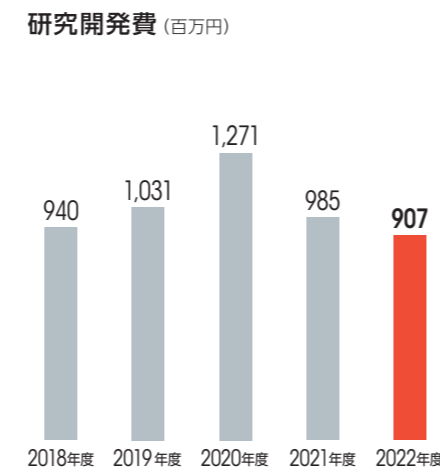
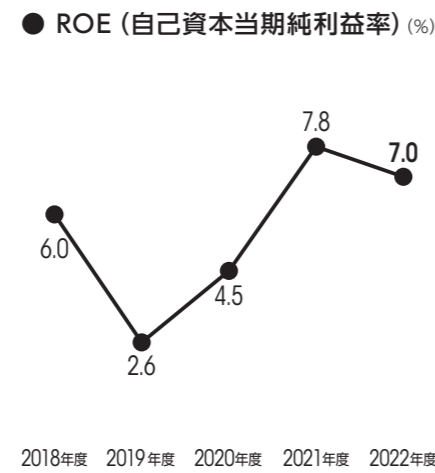
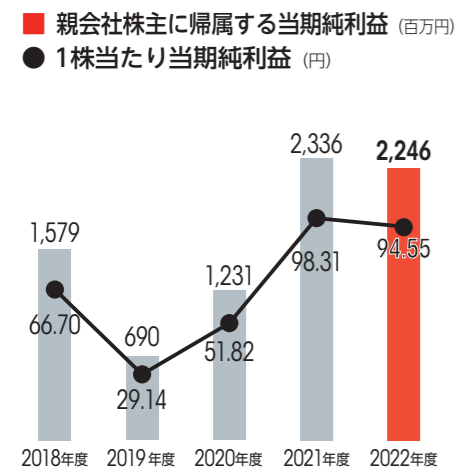
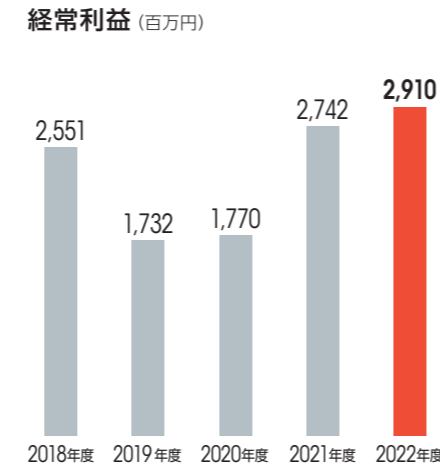
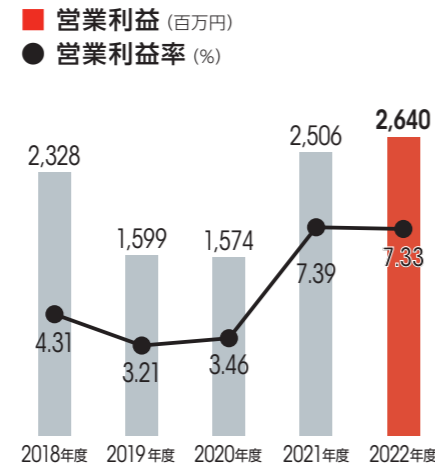
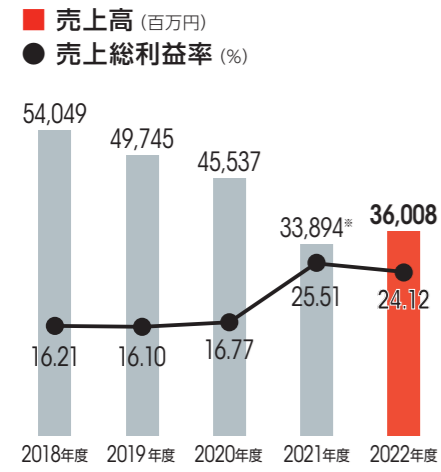
## 2022年度実績



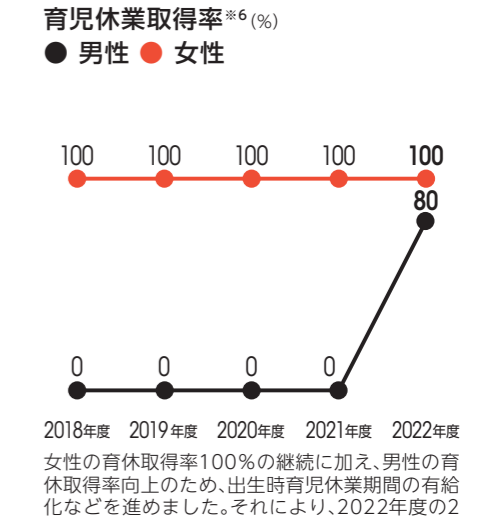
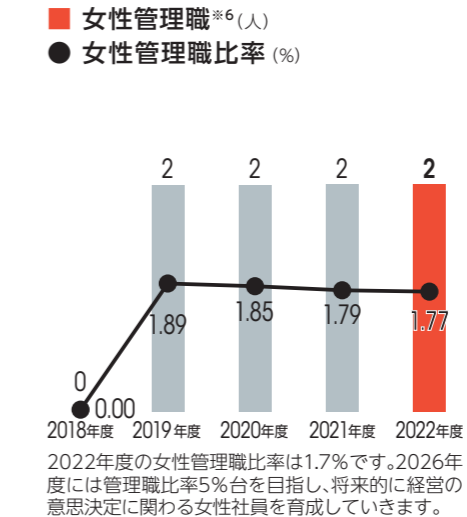
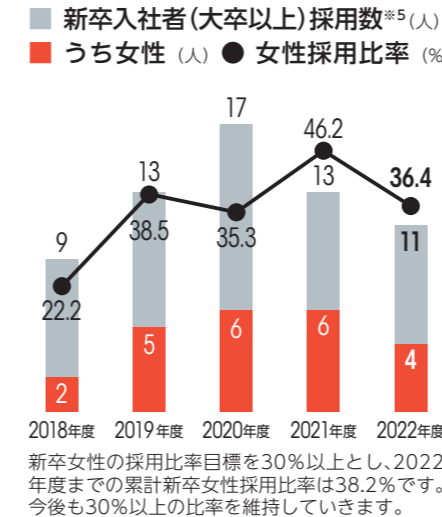
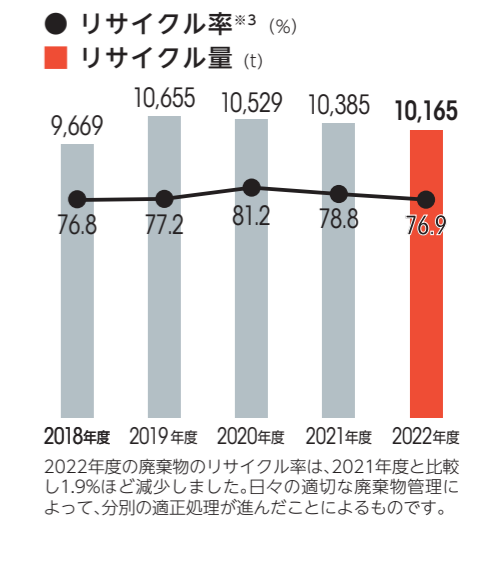
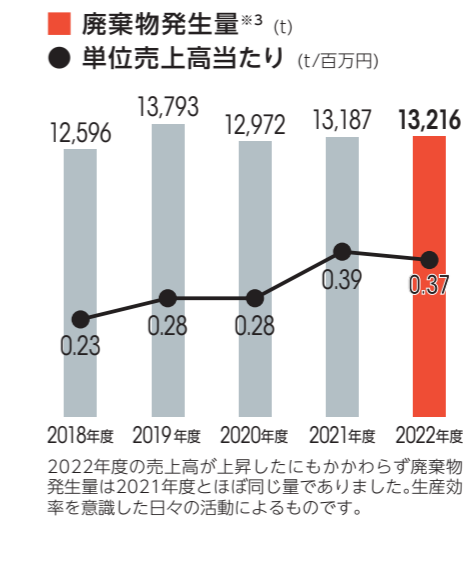
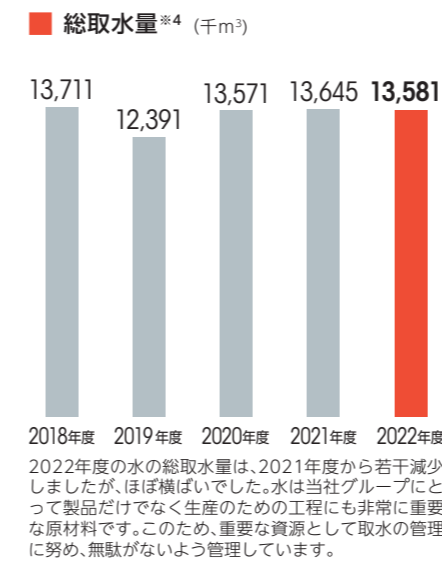
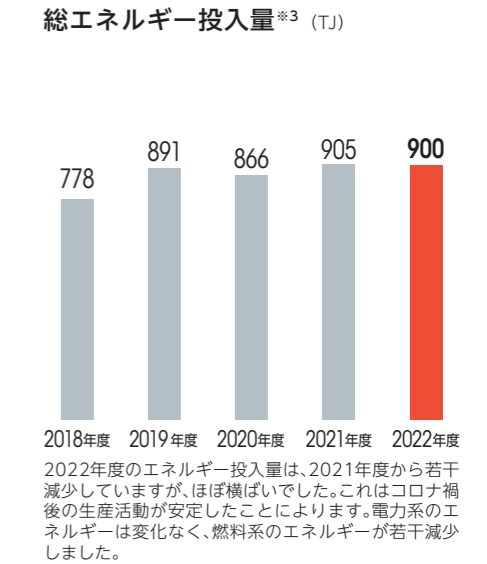
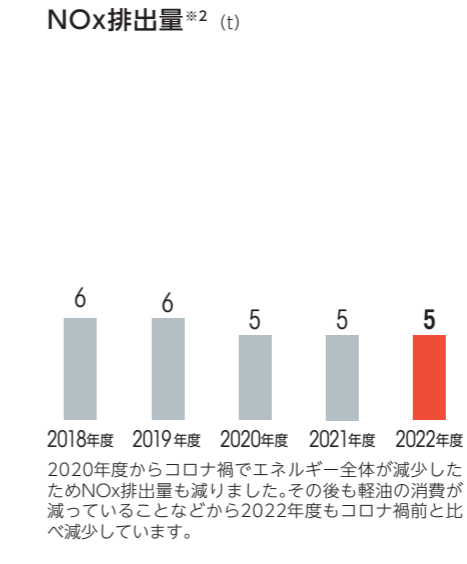
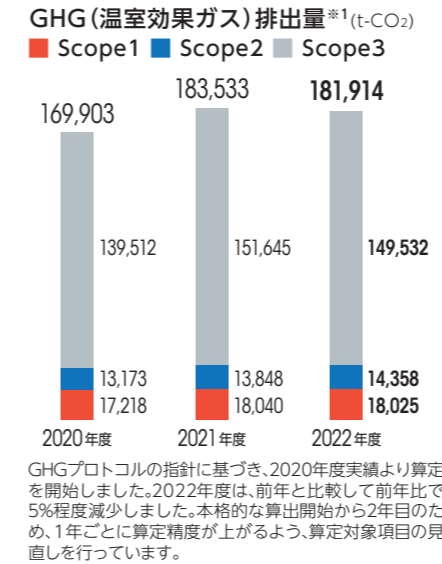
- J** 漂白剤 (日本カーリット株)  
紙パルプの漂白剤として使用される塩素酸ナトリウムや繊維の漂白剤として使用される亜塩素酸ナトリウムを販売しています。
- K** 保護フィルム (日本カーリット株)  
携帯電話のディスプレイなどに貼る保護フィルムに使用されるイオン導電性付与剤 (CIL) は、静電気を除去し、ほこりの付着を防ぐ効果があります。
- L** 花火原料 (日本カーリット株)  
日本の伝統文化である花火を支援するため、火工品・花火製造者向けの火薬原料・工業薬品を製造・販売しています。
- M** シリコンウェーハ (株)シリコンテクノロジー  
テレビ、エアコンなどの家電機器、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** ペットボトル・缶飲料 (ジェーシーボトリング株)  
お茶やコーヒー系飲料の受託製造を行っています。
- O** 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。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト



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



# 価値創造プロセス

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

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

## 2030年のありたい姿

→ 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



### 社会課題

具体的な課題    マテリアリティ

**E**  
環境

豊かな  
社会創造への  
貢献

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

**S**  
社会

安心・安全で  
活き活きとした  
職場環境づくり

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

社会との共生

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

**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

### 経営資本

培ってきた強み → P13-14



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

- 基礎研究・蓄積された知見
- 創造・開発技術力



製造資本

- 製造技術
- 創造・開発技術力



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

### 経営戦略

→ P.21-35

中期経営計画

## Challenge2024

### 5つの戦略



**Challenge2024**  
ローリングプラン2023 → P.24

### マテリアリティの重点取り組み事項

#### E 環境

豊かな社会創造への貢献

- 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

#### S 社会

安心・安全で活き活きとした職場環境づくり

- 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

社会との共生

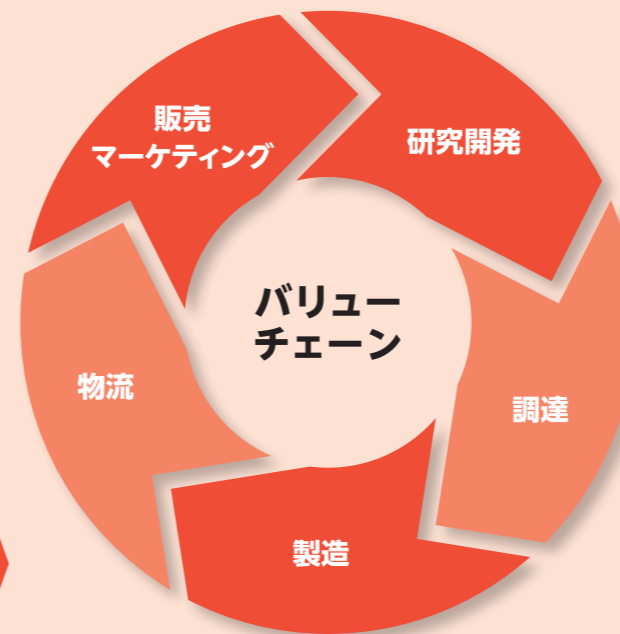
- 安全・安心への貢献
- ステークホルダーとのコミュニケーション
- 地域社会の持続的発展への貢献

#### 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
- 法令等遵守
- サイバーセキュリティの高度化とDX導入

### 事業活動



#### 販売・マーケティング

- 「無限の可能性をカタチに」を実践する人財、「信頼」をキーワードとした顧客との関係強化・構築
- 4つの事業セグメントによって幅広い分野で社会の生活を支える
- 法令等遵守
- サイバーセキュリティの高度化とDX導入

#### 研究開発

- 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

#### 製造

- 「産業用爆薬」や「危険物」の製造を祖業としてきた技術力
- 法令等遵守
- サイバーセキュリティの高度化とDX導入

### 生み出す価値

アウトプット

注力領域

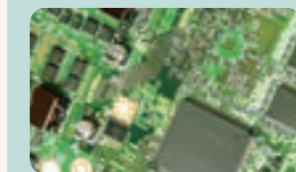
電子材料

得意と特異で、新たな「欲しい」  
に応え続ける



シリコンウェーハ

大手メーカーが「作らない」領域  
から、「作れない」領域を創出する



育成領域

基礎化学品

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  
と豊かさを創る

次世代電池評価サービス

車載用蓄電池需要の急速な拡大  
に対応する

基盤領域

爆薬・保安炎筒

セラミック砥粒

飲料受託製造

金属加工部品

環境対応ソリューション  
(工事・建築・塗装・設計)

アウトカム

**E**  
環境

豊かな社会創造への貢献

変化する生活や環境に対応した  
新製品の上市。社会問題の解決  
に貢献するモノづくりやサービ  
スなどの提供。

**S**  
社会

安心・安全で活き活きとした  
職場環境づくり

多様な能力・スキルを持つ人財  
が活躍する企業風土、健康かつ  
満足度高く働くことができる職場  
環境により組織能力・パフォーマ  
ンス向上。

社会との共生

企業市民として顧客・株主・事  
業展開地域のコミュニティとい  
ったステークホルダーからの信  
頼と企業価値の提供。

**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

変化する社会に対応したコー  
ポレートガバナンス体制、サイ  
バーセキュリティ高度化による、  
不祥事や各種事故を根絶した事  
業運営とステークホルダーから  
の信頼。

# 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

### 中期経営計画「ワクワク21」

### Challenge2024 初年度の実績 (2022年度)

2022～2024年度

### Stage1:基盤強化 中期経営計画 Challenge2024

2025～2027年度

### Stage2:投資促進

2027～2030年度

### Stage3:収穫と飛躍

## 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

#### 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

#### レビュー

##### 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

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、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の拡大等の外的要因により飲料ボトル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「Challenge2024」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。

#### 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

#### 2022年度に生じた外部環境の変化

社会・経済環境  
 → COVID-19変異株による、国内外経済活動への影響長期化  
 → ロシアのウクライナ侵攻長期化による、世界情勢の不安定化

#### 上場企業に対する要請

→ PBR向上を目的とした、資本収益性や市場評価の改善要請  
 → 2030年SDGs達成に向けた取り組み、ESG経営高度化  
 内外ともに激しい環境変化があり、当社事業にも大きな影響を及ぼしましたが「基盤強化」により、強いカーリットグループを目指すことに変わりありません。

#### レビュー

2022年度業績につきましては、増収増益という結果になりました。この要因としてはグループ全体として原材料価格・エネルギーコスト高騰の影響があったものの、化学品部門における化成品分野やセラミック材料分野および産業用部材事業部門における耐熱炉内用金物や各種金属スプリング・プレス品が好調に推移したことが挙げられます。

#### 新たに浮き彫りとなった課題

PBR改善・向上に向けた具体的な対応策  
 → 新たに浮き彫りとなった課題に取り組み、中期経営計画「Challenge2024」および2023年のありたい姿を達成すべく、中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」を策定いたしました。PBR向上を強く意識し、マーケットから高く評価していただけるような戦略を推進してまいります。 → P.24

#### 数値目標と実績

	2022年度計画	2022年度実績	2023年度計画
売上高*	350億円	360億円	380億円
営業利益	25億円	26億円	31億円
ROE	—	7%	—

- 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



事業ポートフォリオ  
経営の導入 → P.23

成長ビジョン  
→ P.23

マテリアリティ  
→ P.39、40

#### 数値目標

	2024年度目標
売上高	370億円
営業利益	30億円
ROE	8%

#### 次期中期経営計画

	2027年度目標
ROE	10%

#### 2030年のありたい姿

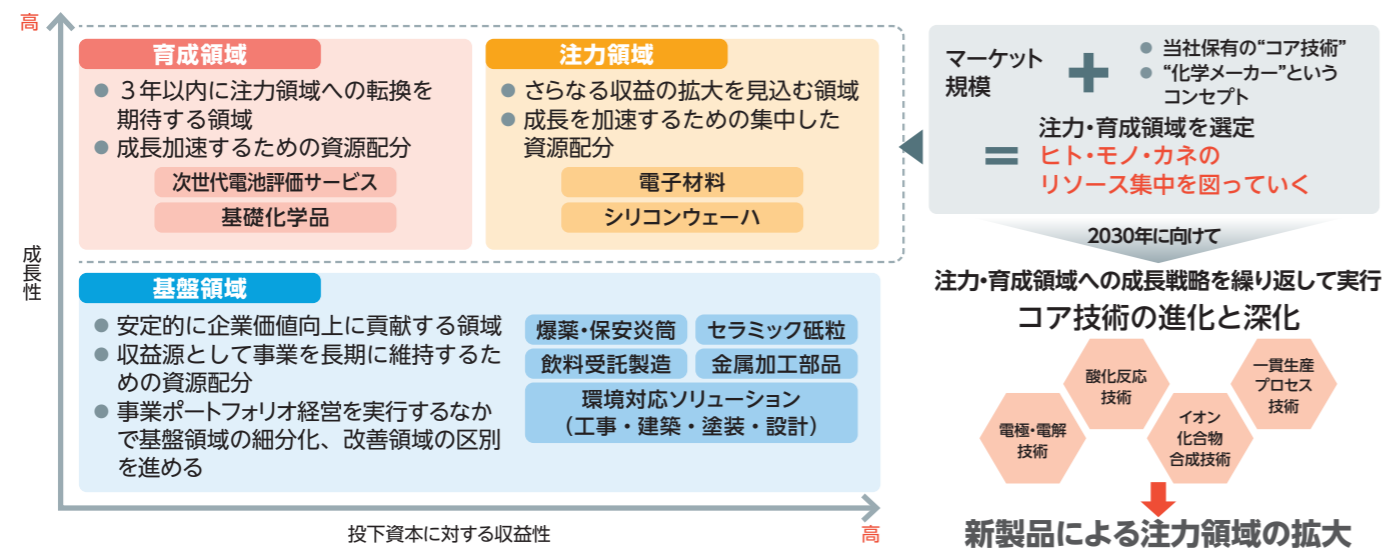
	2030年度目標
ROE	12%~



# 長期展望・中期経営計画 Challenge2024

2030年のありたい姿として「持続可能な社会に貢献するために、“化学”と“技術”の力を合わせ、人びとの幸せな暮らしを支えたい」を掲げています。Challenge2024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。

## 事業ポートフォリオ経営に基づく成長ビジョン



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「育成領域」「注力領域」「基盤領域」と設定しました。

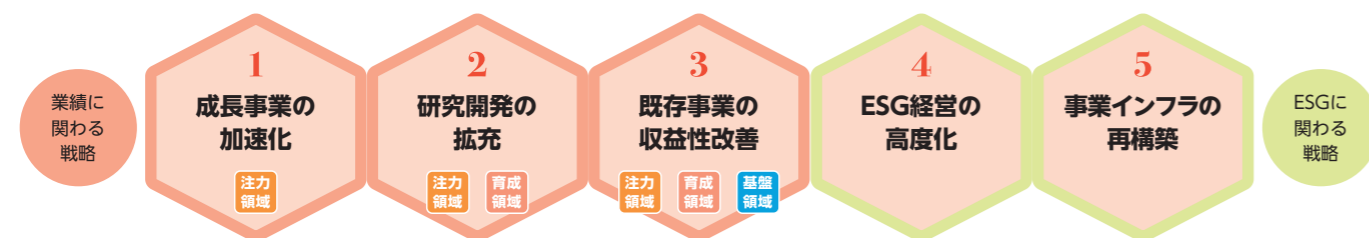
これら3つの事業ポートフォリオに対し、ヒト・モノ・カネのリソースを適切に集中させることで、収益性の向上と新規事業の創出が可能な経営を進めます。

2030年の営業利益50億円は、「注力・育成領域の成功」と「基盤領域の収益性改善・強化」の両方を達成することで、初めて実現する目標です。事業ポートフォリオ経営を進めるなかで、注力・育成領域にリソースを集中させていきます。その実現には、基盤領域事業による確固たる下支えが必須です。カーリットグループが一丸となり、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。

## 中期経営計画 Challenge2024

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

### 5つの戦略



## 中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」

当社グループは2030年のありたい姿の達成に向け、中期経営計画「Challenge2024」に基づいた事業ポートフォリオ経営の推進と「5つの戦略」をはじめとした各種施策に取り組んでまいりました。初年度を振り返り、経営環境の変化に柔軟に対応し2030年のありたい姿の達成をより確実にすることを目的に、ローリング方式にて中期経営計画の見直しを行いました。「Challenge2024」の基本方針や「5つの戦略」は変更していませんが、PBR向上を目的とした資本収益性や市場評価の改善要請の高まりを受け、新たに当社グループのROEおよびPERの向上を目指した具体的な施策を追加いたしました。

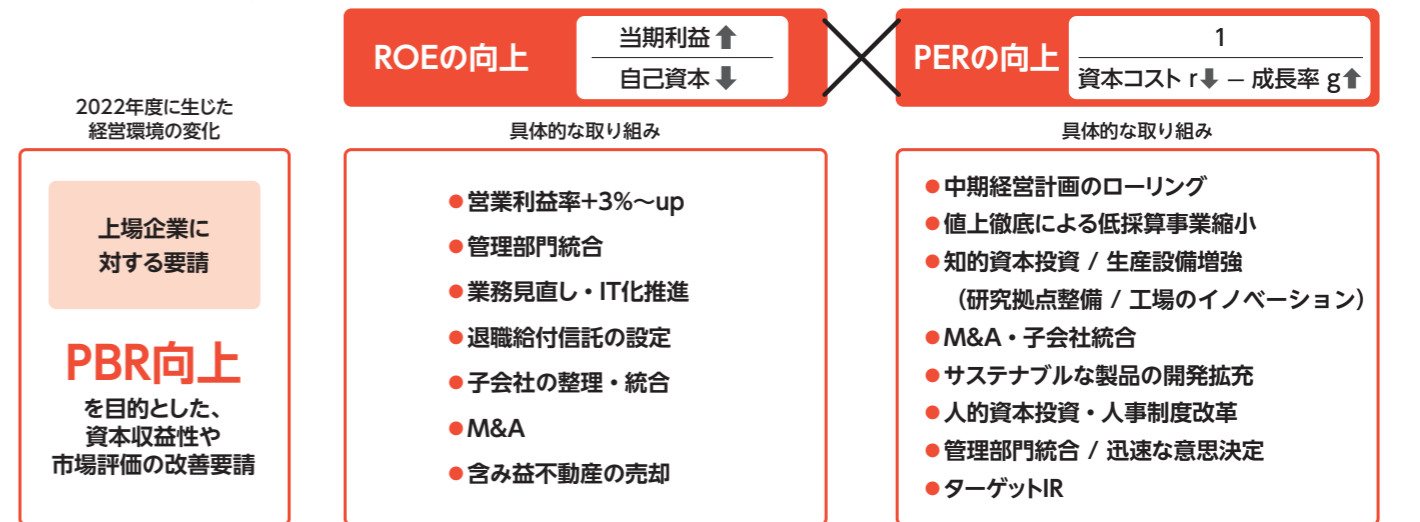
PBRの向上には、ROEを高めることが出発点かつ極めて重要です。中長期的な価値創造ストーリーに基づいた7点の具体的な打ち手を実施してまいります。営業利益率向上や業務見直し・IT化による効率化を注力領域・育成領域を中心に、全社的な取り組みとして推進して

います。加えて、保有するキャッシュの有効活用、資産オフバランスを退職給付信託の設定やグループ会社の整理・統合等の取り組みとして推進してまいります。

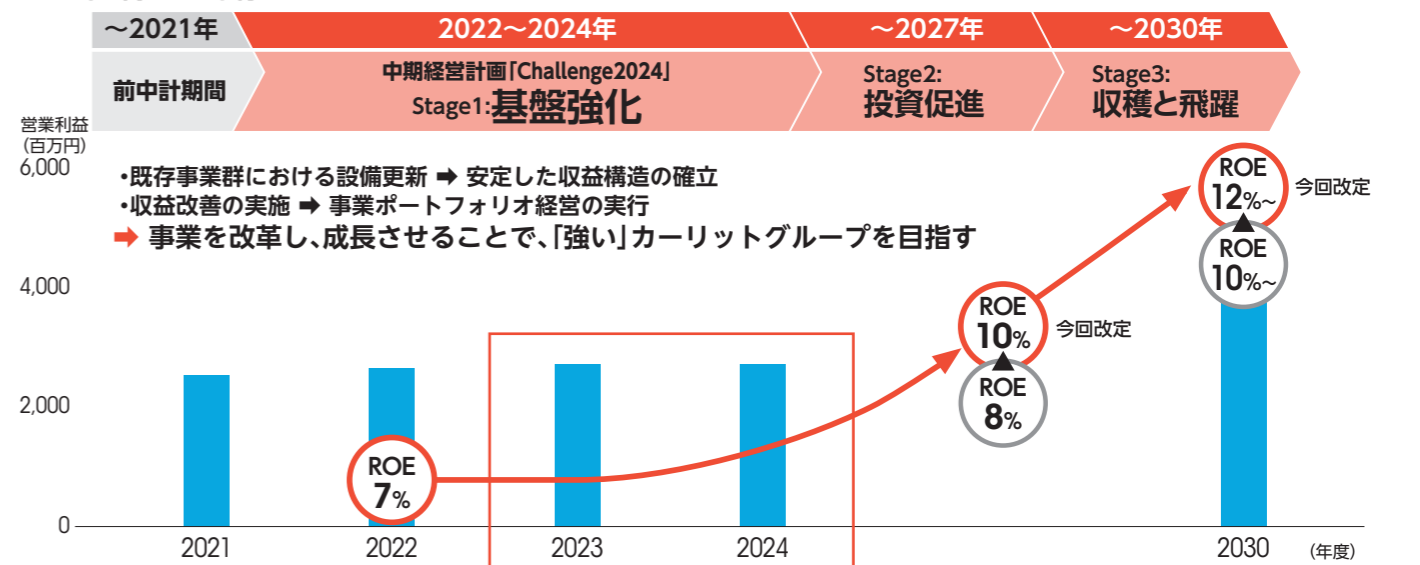
PBRを向上させるには、利益成長の期待値とされるPERを高めることも重要です。PER向上には成長戦略の策定実行に加え、財務と非財務両面への取り組みを通じて資本コストの低減を進めてまいります。最適資本構成や成長期待の醸成、非財務戦略をドライバーとし、8点の具体的な取り組みを推進してまいります。

中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」の取り組みと経営環境の変化をふまえ、2030年に向けた営業利益とROEのロードマップを更新しました。Stage2「投資促進」とStage3「収穫と飛躍」におけるROEを2%ずつアップさせ、2030年のありたい姿の実現に向け、各取り組みを推進してまいります。

### 中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」



### 2030年に向けた営業利益とROEのロードマップ



# 財務・資本戦略

## 2030年のありたい姿に向け 稼ぐ力をつけるため 積極投資を後押しします

財務部 副課長  
丸山 一輝



### 「3%」を「3つ」に分けて カーリットグループ営業利益率7%→10%を目指して



### 中期経営計画「Challenge2024」の スタートを切った2022年度

「2030年のありたい姿」からバックキャストした中期経営計画「Challenge2024」は、2022年から2030年までの9年間を3つのステージに分けた第一ステージとして「基盤強化」に注力することを掲げてスタートしました。主な施策は、①既存事業の収益改善<ROE7%>、②成長事業への集中投資です。

中期経営計画初年度となった2022年度決算は、原材料価格やエネルギーコストが上昇する等厳しい外部環境でありました。しかしながら、当社グループは適正価格の維持、生産性向上や間接コスト削減への取り組みが奏功し、過去最高の営業利益を実現することができました。これは「基盤強化」の施策である「既存事業の収益改善」に全社一丸となり取り組んだ結果が実績として現れたものです。

営業利益の増加に加えて、ROEも2020年度の5.4%から2021年度、2022年度と2期連続で7%を超え、中期経営計画の目標であるROE7%を初年度からクリアすることができました。この結果は、次期中期経営計画で目指す8%にあと1歩となり、長期ロードマップの目標数値見直しを行いました。

ここで生み出した収益力は、今後の収益基盤を底上げし、将来の継続的な成長投資を下支えしていく非常に重要な要素になると認識しています。

### 中期経営計画の初年度を振り返り 「ローリングプラン2023」を発表

2023年度は、中期経営計画初年度の2022年度の実績を踏まえ、中期経営計画の見直しを実施し、「ローリングプラン2023」を発表しました。「ローリングプラン2023」の中核となる課題は、企業価値の向上、具体的にはPBR1倍超に向けた取り組みだと考えています。PBR改善とは「ROEの向上」と「PERの向上」をベースとした、「改革と成長」を推進することです。

短期的には低採算事業の見直しや経営の合理化に取り組めます。財務部としては、同業他社分析や既存事業の収益構造分析等を活用し、既存事業の適切な利益、適正価格の考え方を明確にすること、そして、自社の収益構造の問題点を見つけ出し、改善に向けた取り組みをサポートすることで、「ローリングプラン2023」の目標である営業利益率+3%アップ、営業利益率10%の早期達成を目指していきます。実現した利益は、「ローリングプラン2023」にて掲げた通り、①注力・育成領域への投資加速、②人的資本高度化、③株主還元の増強、へ均等に活用する方針で、さらなる投資を推進し、収益性を高めていきます。

また、政策保有株式やノンコアアセットの整理を進め、ROA (Return On Assets:総資産利益率)も改善していきます。

### 中長期の成長を目指した 積極投資

即効性のある取り組みだけでなく、中長期目線での収益性改善および「PER向上」への取り組みも非常に重要であると考えています。従来は、将来への成長投資が十分とは言えなかった側面もあり、その反省も踏まえ、財務部として当社の良好な財務体質を最大限活かした成長投資を積極的にサポートしたいと考えています。これらには勿論、既存設備の効率化や採算性向上を目指した投資を含みます。仮に、積極的な設備投資により短期的には費用が増加し、営業利益低下が懸念されるケースであっても、然るべきタイミングで適正な投資をサポートしていきます。注力領域である「電子材料」や「シリコンウエーハ」に関するものだけでなく、育成領域にカテゴライズしている「電池評価サービス」や「ロケット用固体推進薬原料」を含む「基礎化学品」の関連設備増強も予定しており、将来にわたる複数の利益の柱を育成するための設備、そして人的投資を進めていきます。

そして、ESGも強く意識してまいります。

投資に際しては、自己資本に限らず外部調達も積極的に活用します。適切なレバレッジを効かせることで、資本コスト(WACC)の低下や、収益の増加を図ることで、ROICの向上等、指標の改善も強く意識し、PERをはじめとするマーケットからの評価向上も目指します。勿論、「積極投資します」といっても、自己資本比率 **→ P.17** とのバランスをとるなど財務規律はしっかりと維持してまいります。

このように、財務部として将来の当社の稼ぐ力の増強を優先に考え、事業を後押ししていき、ステークホルダーの皆さんとともに素晴らしい未来を共有していきたいと思っております。

### 事業の持続可能性を意識した投資、 そして利益を適切に配分していきます

当社がESG経営の高度化を推進するために重要な取り組みについてご説明します。

カーボンニュートラルについては特に設備投資に際して、強く意識し、CO<sub>2</sub>削減やエネルギー効率の改善、再生エネルギーの活用等にも十分配慮してまいります。

人的資本高度化では、当社の基盤であり、最大の財産である人材に積極的に投資します。特に、ダイバーシティの推進も含め次世代経営層の育成に注力すべく、「経営」・「リーダーシップ」等の多様な育成プログラムを実行します。詳しくは **→ P.47** 「価値創造を支える人材の強化」をご覧ください。

営業利益率+3%アップを目指し、実現した利益は、「ローリングプラン2023」にて掲げた通り、①注力・育成領域への投資加速、②人的資本高度化、③株主還元の増強、へ均等に活用する方針です。配当政策においては、配当性向20~30%を安定的に実施する方針を掲げ、2期連続で増配を実施いたしました。今後も株主の皆さまの期待に応えるべく、増配を含め投資利回りのさらなる改善を検討してまいります。

財務部一丸となって、全ステークホルダーの満足度向上と当社の成長に向けた取り組みを加速させていきます。



# 研究開発・知的財産戦略

## 「コア技術」からのフォアキャストिंग、 「未来の姿」からのバックキャストिंग

日本カーリット(株)  
研究開発本部長 兼 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

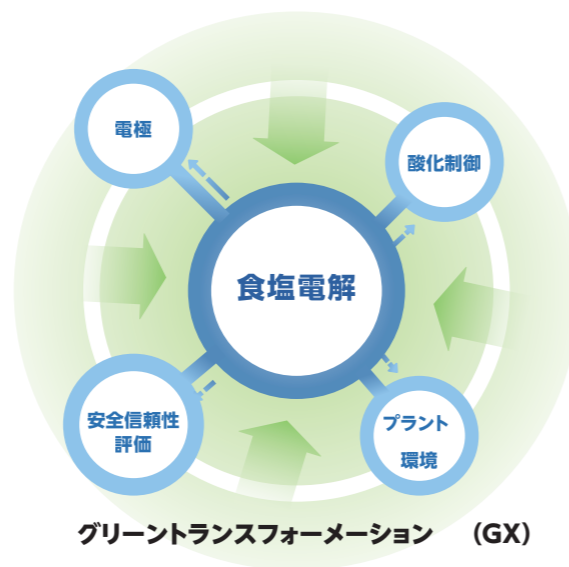
開発方針 リソース	開発投資 5億円/年	開発人員 35名	重要特許 41件
価値創出	収益目標 3億円	特許出願 30件	

### コア技術を個性とした研究開発活動

当社が創業以来、コア技術として追求してきた食塩電解技術は、創業理念である国内の「豊かな水資源」、水力発電による「電気」、海洋資源である「食塩」の組み合わせによる我が国の自然環境と調和したオールジャパンのモノづくりを具現化するための技術でした。

近年のグローバル化の流れのなかで、急激な外的変化にさらされていますが、このコア技術を自社の個性として深化させ、他社には無い個性的な新製品を生み出す姿勢は、引き続き研究開発の基本方針として大切にしたいと考えています。

昨今、CO<sub>2</sub>排出削減や環境汚染物質を排出しない製品の研究開発が、化学品製造業に対して求められています。これらの製品の開発は、無機化学や電気化学を基盤とした当社コア技術との親和性が高く、グリーンケミストリー (GC) やDXと融合させたグリーントランスフォーメーション (GX) の実現によるモノづくり手法を、今後の当社のコア技術に組み込んでまいります。



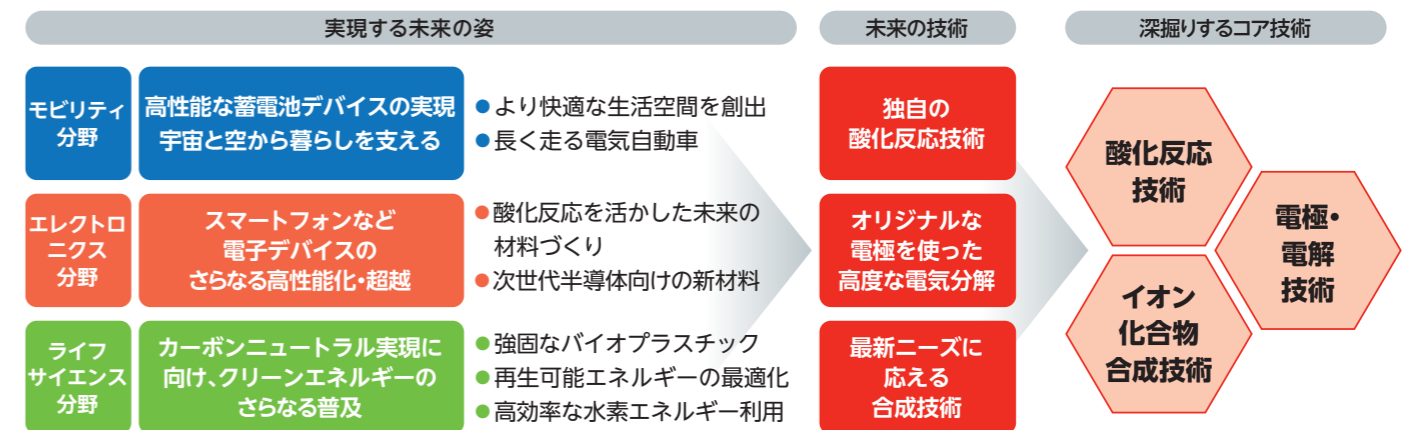
### 潜在市場を目指した三位一体の開発戦略

「モビリティ分野」、「エレクトロニクス分野」、「ライフサイエンス分野」の3つを研究開発の注力分野として想定しています。

モビリティ分野では、EV用リチウムバッテリーを中心とした電池試験サービス事業、ロケット推進薬事業などに軸を置いた開発を検討しています。エレクトロニクス分野では、次世代の顧客ニーズに対応した電子材料事業、グループ会社のシリコンテクノロジー社と連携した半導体関連事業に注力し、開発を進める予定です。ライフサイエンス分野では、地球環境や人の暮らしをテーマ

としたバイオポリマー事業、化粧品原料事業を中心とした開発テーマを想定しています。

これら注力分野の戦略として、潜在市場に新商品を投入することで、市場での存在感を高める開発を目指しています。そのためには、先回り(予測)の開発が重要です。この先回りの塩梅が最も難しいところで、他社に遅れを取らないことも、予測を外さないことも、不可欠な要素です。この絶妙な予測を達成するには、研究開発部門だけでは大変難易度が高く、全社的な開発業務への取り組みが必須となります。



そこで、当社は研究開発本部・営業本部・生産本部が三位一体となり、先回りの開発を目指しています。潜在市場を目指すためには、顧客のウォンツ・ニーズを確認するだけでは不十分で、顧客のインサイトまで踏み込んだ深いマーケティングを行う必要があります。そのためには、顧客窓口である営業本部との密接な連携が不可欠です。また、上市タイミングを逃さないために、研究開発から素早く製品化に結び付けるスピード感も大切です。そのため、当社では生産本部と共同で開発を行い、シームレスな製品化を目指しています。



### TOPIC

#### 脱炭素社会に向け、NEDO委託事業であるグリーン水素製造の共同研究に採択

関連するSDGs



日本カーリット、「燃料電池等利用の飛躍的拡大に向けた共通課題解決型産学官連携研究開発事業/水素利用等高度化先端技術開発」でNEDO委託事業に採択  
～東ソー株式会社、国立研究開発法人理化学研究所と共同で提案～

日本カーリット(株)は、上記2社と共同提案を行い、このほど採択されました。

本事業では、日本カーリットがこれまで培ってきた電気分解技術と触媒となる電極の研究開発・生産の成果を活かし、電解装置(セル)の設計・試作・評価の役割を担います。その目的は、脱炭素

社会のエネルギー源として注目されている「グリーン水素」の製造に用いる新規触媒(イリジウム含有マンガン酸化物)の研究開発における、イリジウム含有マンガン酸化物の工業化可能な製造方法、水電解の最適な運転方法、また電解装置の大型化に向けた技術開発を行い、事業化に必要な技術基盤を構築することです。当社グループは持続可能な社会の実現に向け、研究開発をはじめとするあらゆる事業活動を通じカーボンニュートラルへの挑戦を進めてまいります。

詳細はNEDOホームページをご覧ください →



# 「事業インフラの再構築」戦略

## 「事業インフラの再構築」における若手人材の育成 (DX推進に向けての第一歩として)

経営企画部 経営戦略室長 兼  
広報・サステナビリティ推進室 副課長  
**山本 孟**



### 中期経営計画「ローリングプラン2023」における「事業インフラの再構築」

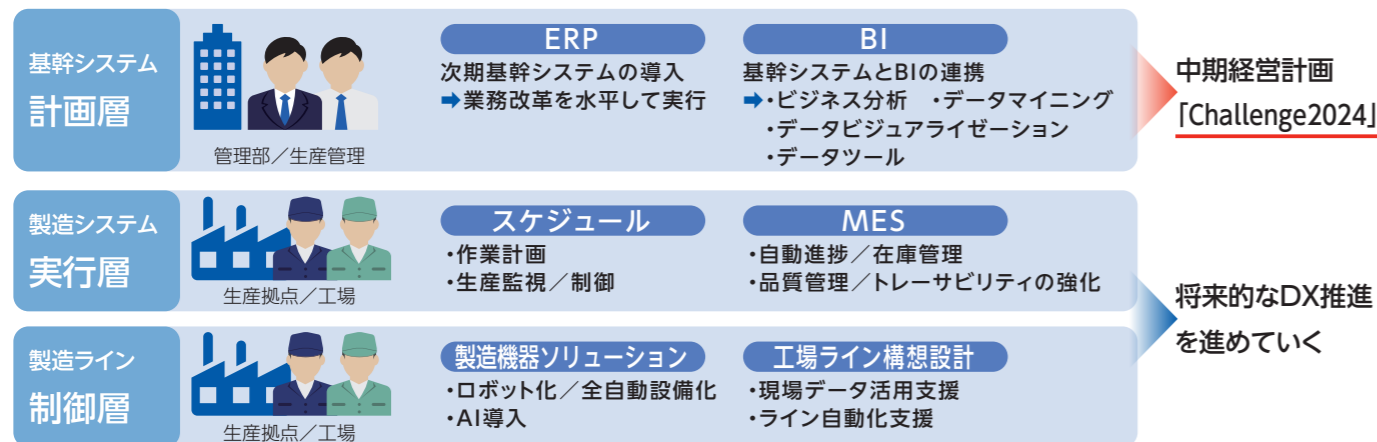
当社は中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」において、業務見直し・IT化推進を通じて利益率改善・コスト削減を図り、持続可能な事業インフラを構築することを目指しています。→ P.24 具体的には、属人化していた業務を標準化し、新たな業務フロー設計とシステムの見直しを行うことで、「事業インフラの再構築」を推進してまいります。

中期経営計画「Challenge2024」期間においては、レガシーシステムから脱却し、次期基幹システムの導入を進め、従来の価値観や慣習にとらわれずに効率的かつ合理的な業務への見直しを進めています。次期システムに実装する要件や業務設計を一つずつ評価することで、業務の効率化と同時にリスク管理を強化し、ステークホルダーから信頼される事業インフラを構築

します。事業インフラは、適正な業務を遂行し、事業を継続するための会社の礎であり、業務効率改善や働き方改革にも影響する重要な要素です。

また、次期基幹システムの導入においては、将来的なDX推進への準備も行い、オープンイノベーションの促進や、ビジネスモデル変革に向けた礎を築きます。本中期経営計画期間では、DXに向けた計画全体像における「計画層」への取り組みを進めていますが、将来的には製造システムや製造ラインへのデジタル技術の活用による「改革と成長」を目指していく予定です。「信頼と限りなき挑戦」の経営理念のもと、経営、管理、営業、生産、研究開発を一体化し「働き方改革」を推進することで、当社の新たな価値創造を実現してまいります。

#### DXの実現に向けた計画全体イメージ



### 改革を推進していく若手人材の育成について

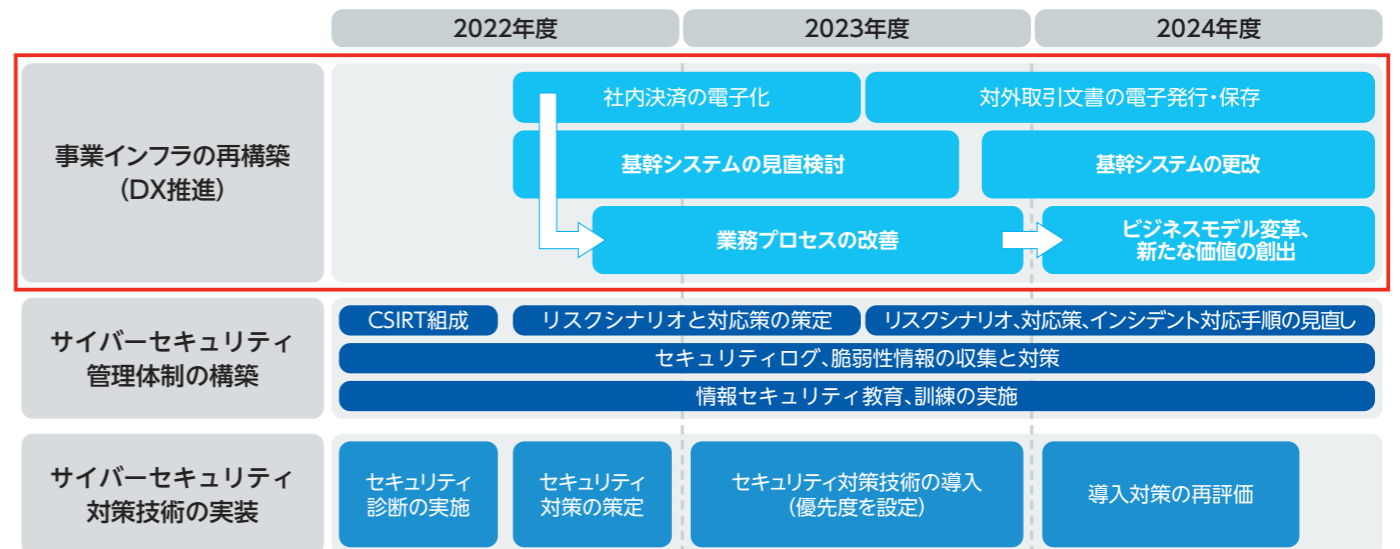
昨年の中期経営計画「Challenge2024」のなかで、稟議決裁や勤怠管理、請求書類のシステム化といった業務改革が中堅・若手社員によって実現されました。これらの取り組みでは、若手人材が主導しトライ＆エラーを積み重ね、従来の手順にこだわらずに新しい業務設計を行うことで、新たなシステムの実装と業務の見直しが可能になりました。

また、次期基幹システム導入と業務改革には将来のDX推進を視野に入れて若手人材の力が不可欠だと考えています。基幹システムを見直すためには、まず業務自体を理解する必要があります。業務手順や情報の意味を理解し、データ処理化のための業務フローを設

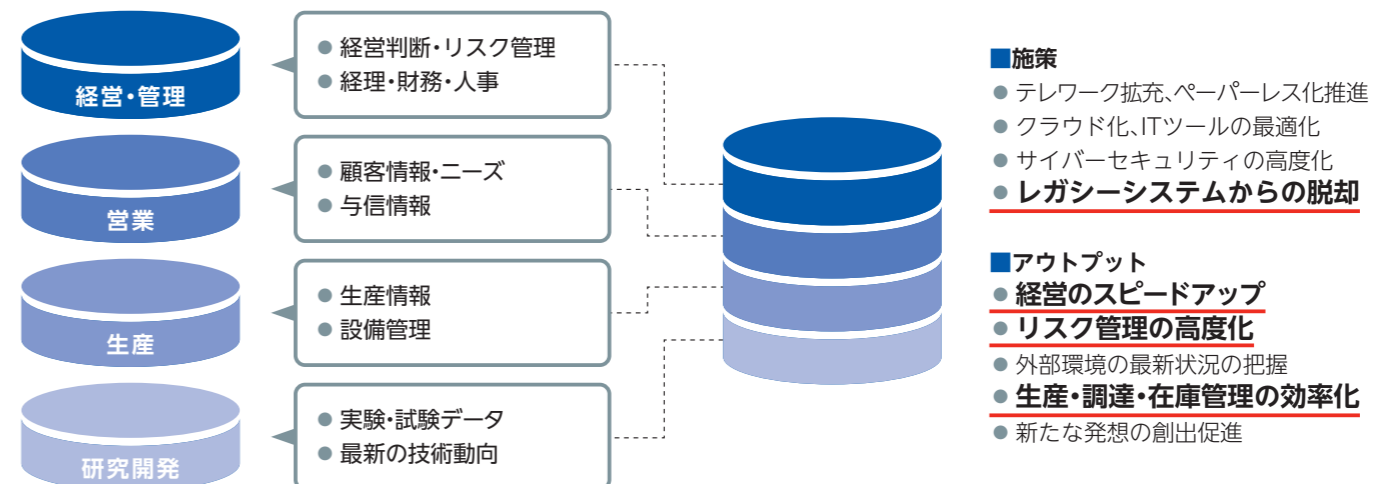
計する際には、IT活用スキルだけでなく、業務に対する理解度と従来の手順にこだわらない業務設計スキルが重要です。参画することで各部門の業務や内部統制システムを理解するチャンスとなります。

経営企画部では「事業インフラの再構築」戦略を中心に、プロジェクトメンバーとして若手人材を積極的に登用し、次世代を担う人材が経営的視点を養うことができる育成体制を整えています。これにより、経営理念「信頼と限りなき挑戦」やコーポレートスローガン「無限の可能性をカタチに」を実践できる人材を増やすことで、中期経営計画の達成と「2030年のありたい姿」の実現を推進していく予定です。

### 中期経営計画に基づくロードマップ



### 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



# 化学品事業

化学品セグメントとして、  
培ってきた技術を進化させ、  
新たな枠組の組織を機動的運営により  
研究開発と市場開拓を加速する

## 2023年度戦略方針

2023年度より(株)シリコンテクノロジーを化学品セグメントに加えて新たな枠組みとなりました。注力領域として電子材料、シリコンウェーハを取り上げておりましたが、従来の電子材料に、シリコンウェーハ開発の知見を融合し、半導体・電子材料領域のシナジーを目指しています。今年度は、両事業とも中国景気後退の影響を大きく受けて低迷を余儀なくされていますが、新たな技術開発は停滞することなく進行しており、技術革新の波に遅れないよう、開発リソースを注力領域へ配分していきます。

育成領域である基礎化学品と次世代電池評価サービスは国内需要の高まりに対応するため、生産設備および評価試験設備の積極的な投資が必要となってきます。基礎化学品は原材料およびエネルギーコストの上昇に見舞われましたが、今後も適正販売価格の訴求により収益の確保を行ってまいります。電池評価については、電気自動車の普及にみられるように、次世代電池の開発は今後も活発に行われることが予想されます。需要拡大に応えるための設備拡充は喫緊の課題であると考えており、2025~2027年度を目標



取締役兼執行役員 化学品セグメント担当  
日本カーリット(株)代表取締役社長執行役員

小川 文生

に電池試験所の設備拡充を検討しています。

基盤領域では、保安炎筒をはじめとした火薬類製品、研削材原料であるセラミック材料の安定的な運営が欠かせません。新型コロナウイルス感染症が第5類に移行したことにより人流は回復傾向にあり、自動車での移動回復から保安炎筒の活用が活発になってきました。また、自動車の部品調達も回復傾向で、新車販売台数が復活はじめています。当社にとっては追い風であることは間違いない社会環境となりました。

2024年度の目標である営業利益率+3%upの達成を目指し、適時各領域で必要となる設備投資を実行してまいります。

## Pick Up

### 過塩素酸アンモニウム設備 増強計画の実現に向けて

昨年度は計画段階であった過塩素酸アンモニウム(以下、AP)設備増強計画を実現に向けて本格始動させ、増産投資の詳細を発表いたしました。防衛需要および宇宙ロケット需要の高まりから、APの生産量拡大が必要となりました。ウクライナ戦争の影響から国内防衛予算が大きく割り振られ、宇宙産業は各国との競争となっています。そのような背景から、国内唯一の生産企業である当社への期待が大きく高まりました。

また、過塩素酸塩類の全体需要は好調に推移しているため、全体的な設備投資計画の策定に入りました。今後はAPの需要動向を確認しながら適時設備増強を行ってまいります。



©JAXA

近未来の電子部品へ利用される、  
新たなウェーハを創出する  
産業を支える小口径ウェーハを増産していく、  
国内唯一のメーカーへ

## 2023年度戦略方針

### ①近未来の電子部品

我々の住む世界を変え、生活を豊かにしていく“近未来の電子部品”は、小口径ウェーハを使って開発され世に送り出されていきます。現在において隆盛を極めている国内のメーカーでは、近未来を支える多くの特徴ある電子部品の開発が進められています。新たに生み出される電子部品は大口径を使うプロセスへと移らず、その多くが小口径のウェーハで生産されます。

そのようななかで、化学品セグメントのシリコンテクノロジー社では、小口径の超高平坦度ウェーハと超高抵抗ウェーハを開発し、新規・近未来の電子部品に向けて提供を開始しました。引き続き、お客様の声を聞いて要望に応えるウェーハを開発・カスタマイズし、提供してまいります。

開発から市場が伸びるまでには若干の時間を要するものの、成長時に期待が大きい近未来部品には種類が多く、「カスタマイズされた小口径ウェーハを作り、開発に寄り添って社会の発展に寄与する、小口径で唯一無二のウェーハメーカー」となってい



取締役兼執行役員  
(株)シリコンテクノロジー 代表取締役社長

山口 容史

く方針です。

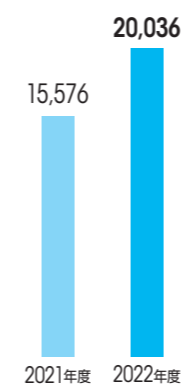
現在は、シリコンウェーハは大口径300mmのみに目が向けられていますが、当社は、近未来の電子部品に必要な、入手が困難となっている特殊でカスタマイズされた小口径のウェーハを創出していきます。

### ②増産企画

6インチウェーハ供給増の要望は多く、2倍に近い増産に対応する設備投資を計画しました。その一環で2023年度には新規炉を導入します。大手メーカーからのウェーハ供給は減っていき、入手が難しくなる状況にありますが、当社は小口径ウェーハの増産に対応し、半導体不足を補ってまいります。

## 2022年度事業別レビュー

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



2022年度は、急激な円安進行により原材料価格・エネルギーコストが大幅に上昇したものの、セグメント全体では増収増益となりました。

日本カーリットでは、収益性確保のため適正価格の訴求が課題でしたが、営業部門が粘り強く交渉に取り組みました。製造部門でも工程改善による原価低減に努め、その結果過去最高益という結果につなげることができました。

シリコンテクノロジーでは、上期は過去最高の売上・利益でしたが、一転して下期は中国経済の落ち込みを受けて減収となりました。営業活動による新規ユーザー獲得や、新規スペックのウェーハの受注開拓はしているものの、景気動向の影響を受ける状態からは脱却できていないため、今後はパワー半導体用途や車載用途の販売比率を増やし、安定した製品構成とする方針です。

今後もより収益性の高いセグメントにするため、工程改善、営業努力を両輪に進化を遂げる考えです。

## 事業別戦略

## ボトリング事業

安全品質をより確固たるものにし、  
利益基盤を固め、  
未来を見据えて考え行動する

## 2023年度戦略方針

当社を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症の拡大による飲料消費減少、ロシアによるウクライナへの侵攻によるエネルギーコストの高騰と予測不能な事態の影響を受けています。また、飲料市場は、少子高齢、人口減少という背景もあり、飽和状態になりつつあります。ペットボトルリサイクル推進、資源エネルギー削減と新たな環境問題にも直面しています。

当社は現状を新規事業、既存事業拡大につながるビジネスチャンスと捉え、原点に立ち帰り、利益基盤を固めなくてはなりません。

2023年度は中期経営計画最終年度に向けて基盤固めに注力しています。安全品質向上への取り組みを徹底して行い、お客さまの信頼を基礎に、より効率的に生産し、コスト改善を行います。

また、未来を見据えた投資計画を推進し、今後の成長戦略を構想する必要があります。設備投資に留まらず、人的資本投資も重要案件と位置づけています。



執行役員 ボトリングセグメント担当  
ジェーシーボトリング(株) 代表取締役

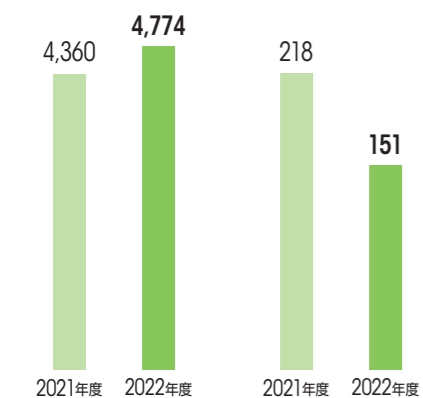
## 中津 隆一

2024年度は安定した生産体制を確立し、利益基盤を固めたい。既存事業の選択と集中を行い、未来への投資戦略を具体化します。

また、人材育成をより強化し、社員のワークライフバランスを整え、揺るがないチームワークを形成したいと考えています。

中期経営計画目標を達成させ、組織力を強化することが、お客さまの満足、社員の満足につながり、当社の5年先、10年先、20年先の未来につながると信じています。

## 売上高 (百万円) 営業利益 (百万円)



## 2022年度事業別レビュー

2022年度の飲料市場(出荷量)は、新型コロナウイルス禍から人流が回復したことに加え、上半期気温が高めに推移したことで、対前年比増加となりました。

当社においても、既存事業の拡大と生産効率の向上を経営方針に掲げ、製販一体となって事業に取り組み、主力の茶系PET製品は増販となりました。

その結果、売上高は対前年比増販となりましたが、エネルギーコスト高騰の影響を受け、利益は対前年比減益となりました。

## 事業別戦略

## 金属加工事業

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



執行役員 金属加工セグメント担当

## 岡本 英夫

## 2023年度戦略方針

金属加工セグメントは、並田機工(株)、東洋発條工業(株)、アジア技研(株)の3社から構成され、鉄やステンレスなどの金属を主な原材料として、様々なユーザーのニーズを満たす製品・サービスを提供しています。

当セグメントは、グループ内の安定的な収益基盤であり、マーケットシェアの高い製品が多いことが特色です。製品の高い品質・性能を維持するだけでなく、さらに加工技術を磨き、既存ビジネスの関連分野や海外取引などにも積極的に取り組み、事業基盤を拡大し、収益力を強化していくことが金属加工セグメントの基本戦略です。

並田機工(株)は、都市ごみプラントの焼却炉や工業炉に使用される耐火物(アンカー)、排ガス装置ろ過式集塵機用の部品(リテーナ)などで国内トップのマーケットシェアを誇り、社会の環境課題対応に貢献しています。また、各種プラント、バイオマス発電所におけるスタッド溶接工事を推進するほか、海外ユーザーとの取引拡大にも積極的に取り組む方針であり、一層の事業基盤の拡充に努めていきます。

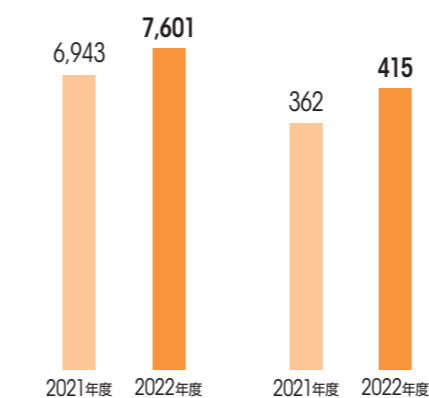
東洋発條工業(株)は、主に建設機械・自動車・半導体・電子機器

業界の様々なニーズに対し、成型、熱処理、表面処理などに関する当社独自の卓越した技術で対応してきました。今後も、技術力を一層高め、信頼性と付加価値のある製品の開発、製造、販売に注力していきます。自動車業界はEV化が進展しておりますが、当社の製品に対する影響は現時点では大きくないと考えています。引き続きユーザーのニーズに、部材の技術革新等により対応していきます。

アジア技研(株)は、CDスタッド、溶接機、自動溶接ロボットなどで国内トップレベルの技術を誇り、スタッド業界のリーディングカンパニーとなることを目標としています。自動溶接ロボットは、中国・東南アジア地域の需要を掘り起こしていく戦略です。

3社の製品分野は異なりますが、技術、ノウハウ、管理手法等に係るセグメント内での連携を推し進め、技術革新、環境課題への対応を進めていきます。

## 売上高 (百万円) 営業利益 (百万円)



## 2022年度事業別レビュー

金属加工セグメントでは、主要原材料のステンレス、鉄材価格の高値推移や、エネルギーコストの上昇があったものの、生産効率化、徹底したコスト削減および適正価格確保に継続的に取り組んだ結果、2022年度のセグメント全体実績は2021年度対比で増収増益の結果となりました。

並田機工(株)は、主要製品のアンカー、リテーナがともに好調で、前年度対比増収増益でした。東洋発條工業(株)も、海外向けを含め、建機・自動車向け部品の売上が好調で、前年度対比増収増益の実績を残すことができました。

2023年度も、セグメント全体で前年度対比増収増益を見込んでいます。



経営戦略

事業別戦略

# エンジニアリングサービス事業

## 信頼ある技術力をベースとした さらなるブランド力の確立と 新規周辺事業領域への挑戦



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

天内 心

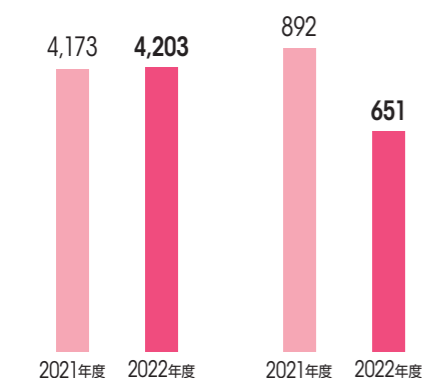
については、顧客のニーズを捉えた新たな塗料の販売、新規設備導入や設備更新需要情報の入手と提案を進め、地域的にも関東および東日本への拡大を図り、塗装工場では強みとする大型部材の量産塗装案件での新規取引先の開発による売上増大を目指してまいります。構造設計は強靱な建物・インフラの構築を通じて、技術ブランドを向上させるとともに、DX・ITによる生産性向上を推進しつつ周辺事業領域の拡大を図り安定的な収益基盤を維持しつつ、着実な収益力向上により中長期的に収益構造を強化し持続的成長を実現してまいります。

2023年度戦略方針

中期経営計画においてエンジニアリングサービスセグメントでは、事業成長に向けた具体策として「高収益性の維持」「生産体制の革新」を掲げています。時代とともに様々に変化していく社会課題に対して、求められる価値は一概ではありません。グループ全体で、多岐にわたる専門性と技術力、マネジメント力を発揮できるよう、経営資源の強化・拡充と人材・技術・ICTなどへの投資を進めてまいります。また、企業価値の持続的成長を目指し、外部環境の変化に機敏に対応しつつ、利益水準を維持するとともに、新たな収益基盤の確立に向けて新規周辺事業領域を拡大しつつ「社会とお客さまにとって最良のパートナーに」をテーマとした取り組みを目指してまいります。

2023年度・2024年度については、建築・設備工事はカーリットグループの生産活動のメンテナンス・サポート体制を確立しつつ、グループ内での連携を強化し営業および生産体制を強化してまいります。塗料販売・塗装工場の商社部門に

売上高 (百万円) 営業利益 (百万円)



2022年度事業別レビュー

2022年度は、建築・設備工事は収益性の高い案件の減少により減収減益、塗料販売・塗装工事は市場環境の好調により増収増益、構造設計は市場の定型的業務における競争環境が激化傾向にあり収益性の高い案件が減少したため減益となりました。資材および人件費の高騰、人材不足など厳しい市場環境が続いています。そのような環境下のなかでも、これまでの高収益を維持すべく有資格者・技術者の確保と育成および、IT・DX等を活用した生産性向上を進めています。また、これまで蓄積した信頼ある技術力をベースに、さらなる周辺事業への積極的な展開を目指しています。

# 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求することが不可欠です。持続可能な社会の実現に向けて、「利益ある成長」と「ESG」を具現化し、社会に信頼される企業を目指します。

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

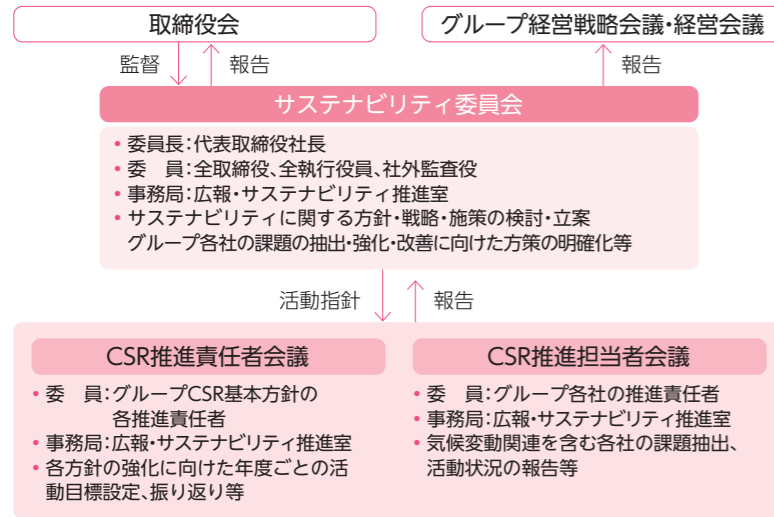
## 推進体制

代表取締役社長兼社長執行役員(以降、代表取締役社長)を委員長、取締役・執行役員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、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室が担い、審議された内容は適宜グループ経営戦略会議・経営会議・取締役会に報告されます。そのほか、ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会、グループリスクマネジメント委員会等によりサステナビリティ推進の強化を図っています。



### 2022年度サステナビリティ委員会の主な審議事項

開催時期	主な審議事項
2022年6月	マテリアリティの見直し、サプライチェーン排出量算出結果の報告、TCFD開示情報の更新
2022年7月	CDP気候変動質問書2022回答書の報告
2022年9月	統合報告書「カーリットレポート2022」校正案の審議

### その他の委員会の概要

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

## CSR基本方針

当社グループは、経営理念「信頼と限りなき挑戦」の下、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、CSRに積極的に取り組むことにより社会的責任を果たします。方針の詳細については当社ホームページよりご覧ください。

# 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年にマテリアリティを特定しました。

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

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

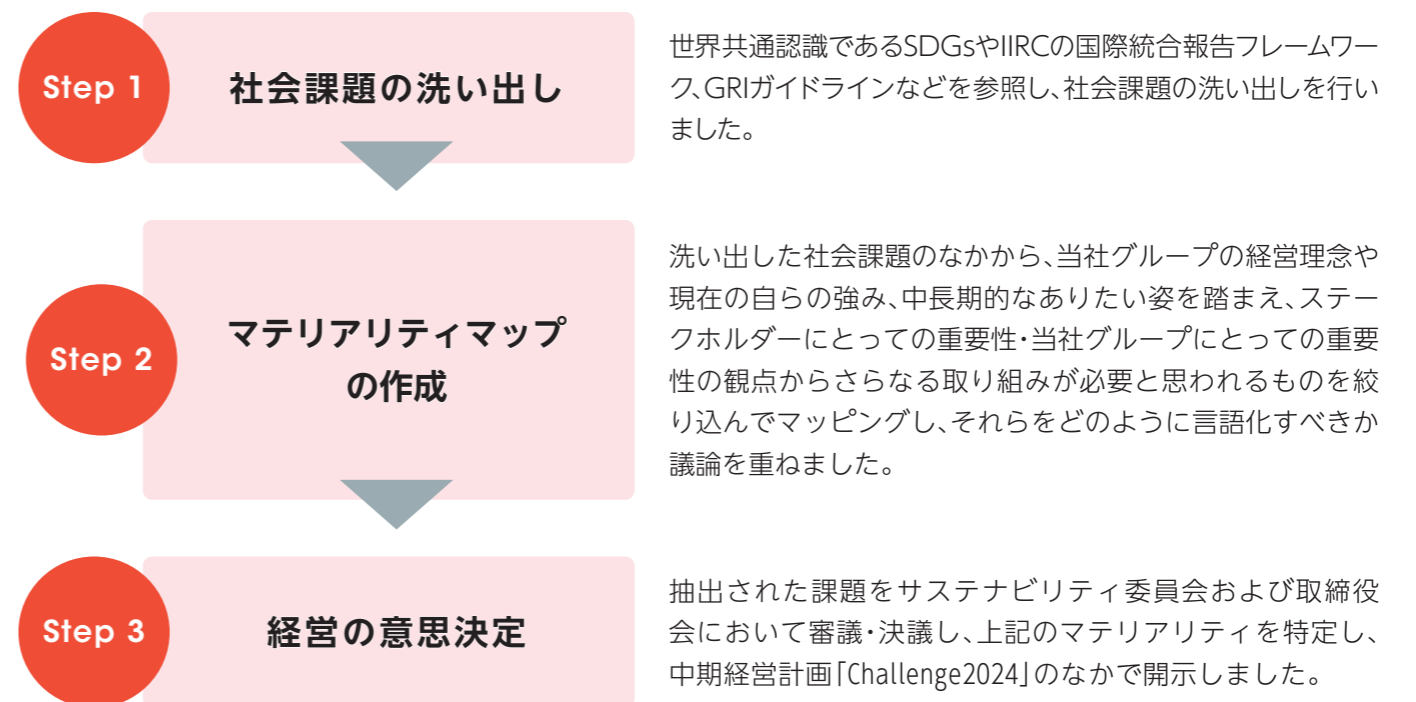
マテリアリティ	対応する社会課題	掲載頁
<b>E 環境</b> 豊かな社会創造への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活・環境への貢献</li> <li>スマート社会への貢献</li> <li>サプライチェーンマネジメントの推進</li> <li>気候変動対策・環境マネジメントの促進</li> </ul>	 → P.41
<b>S 社会</b> 安心・安全で活き活きとした職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員満足・健康経営</li> <li>人財教育、人財多様性の確保</li> <li>働き方改革の対応</li> <li>安全、衛生的な職場環境の整備</li> </ul>	 → P.47
<b>S 社会</b> 社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心への貢献</li> <li>ステークホルダーとのコミュニケーション</li> <li>地域社会の持続的発展への貢献</li> </ul>	 → P.53
<b>G ガバナンス</b> 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"> <li>重要事実の決定に関する信頼性確保</li> <li>法令等遵守</li> <li>サイバーセキュリティの高度化とDX導入</li> </ul>	 → P.55

Challenge2024 ESGに関わる戦略

ESG経営の高度化

事業インフラの再構築

## マテリアリティ特定プロセス





サステナビリティ戦略(ESG)

マテリアリティのKPI・進捗

ESG分野	マテリアリティ	対応する社会課題	2030年に目指す姿	リスク	機会		定性目標	取り組み	KPI(重要業績評価指標)	目標年	2022年度実績	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	豊かな社会の創造に対応した製品を生み出し、便利で安心な生活・社会の実現に貢献	生活・社会の変化や技術革新により製品が陳腐化する	変化する生活や環境、社会に対応した製品を提供し、企業価値増大を実現する		生活、環境、スマート社会に貢献する製品の上市	価値創出に向けた研究開発能力の強化	10製品群(生活環境貢献製品5製品+スマート社会貢献製品5製品)の創出 特許出願30件	2024年度	製品創出件数3件 特許出願件数13件	  		
		●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	環境に配慮したサプライチェーンを実現させ環境保全に貢献	温暖化や水資源枯渇などの環境問題および人権・労働などの社会問題が顕在化・深刻化する	社会問題の解決に貢献するモノづくりやサービスの提供、調達といった活動を推進し、企業価値増大を実現する		サプライチェーンにおける環境活動の把握	サステナブル調達アンケートの実施	調達金額ベースで70%の取引先に実施	2022年度	75%			
		●気候変動対策・環境マネジメントの促進	原単位および総量でのエネルギー、水資源の削減が進み、社会に貢献している	気候変動対策や環境配慮を行わないことにより、サプライチェーンやステークホルダーからの信頼性が低下する	環境負荷低減に寄与するサプライチェーンの実現や製品の提供により企業価値増大を実現する		CO2排出量の削減	カーボンニュートラル推進部署の設置	2013年度対比46%削減(Scope1・Scope2) カーボンニュートラル	2030年度 2050年度	40%			
S 社会	安心・安全で活き活きとした職場環境づくり	●従業員満足・健康経営	従業員が健康にいきいきと働いている	従業員の健康悪化や、仕事のやりがい・働きやすさの低下による組織パフォーマンスが低下する	従業員の満足や健康経営によって組織パフォーマンスを向上する		従業員エンゲージメントスコア向上	エンゲージメント調査実施とフィードバック	スコアの継続的向上	毎年	調査の継続実施	  		
		●人財教育、人財多様性の確保	人財多様性の推進と公平公正な人事処遇により、多様な人財が育ち、職場が活性化している	多様な能力・スキルを持つ人財を確保できず、組織能力向上・企業価値増大を果たせない	多様な能力・スキルを持つ人財が活躍することにより企業価値増大を実現する		人財資本への積極的投資	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	一人当たり27%増加			
		●働き方改革の対応	「一億総活躍社会」に向け、従業員が多様な働き方を選択し、職場が活性化している	働き方の選択肢が少ないことにより、組織能力向上・企業価値増大を果たせない	多様な働き方が選択できることにより、組織能力向上・企業価値増大を実現する		新卒採用における女性採用比率の向上	採用活動における認知向上策の実行	30%以上	毎年	36.4%			
		●安全、衛生的な職場環境の整備	無事故・無災害を継続し、社会から信頼されている	事業が中断する	安定した供給体制を実現することで、企業価値増大を実現する		重大な労働災害撲滅	安全パトロール実行と発生事象の分析とフィードバック	休業災害0件	毎年	2件			
	社会との共生	●安全・安心への貢献	安全で高品質な製品の供給を継続し、お客さまから信頼されている	品質・安全性能の低下等により社会的信用が失墜する	品質・安全性能の価値ある製品を提供し、企業価値増大を実現する		品質クレームの撲滅	クレーム発生事象の分析とフィードバック	重大な品質クレーム0件	毎年	0件			
		●ステークホルダーとのコミュニケーション	フェア・ディスクロージャーの徹底と建設的な対話のもと、ステークホルダーから評価されている	インサイダー取引等により公正な取引が妨害されるとともに、社会的信用が失墜する	ステークホルダーとの建設的な対話や、ステークホルダーについての理解を深めることで、企業価値増大を実現する		ステークホルダーへの当社事業への理解促進	決算説明・個別IRミーティング・スモールミーティングの開催 統合報告書の発行	積極的・能動的に継続実施 毎年発行	毎年	継続中			
		●地域社会の持続的発展への貢献	社会貢献活動を推進し、地域において理解・評価されている	事業展開地域からの信頼性の低下により、事業活動が継続できなくなる	事業展開地域のコミュニティから信頼を獲得し、事業を安定させ、企業価値増大を実現する		カーボンオフセットに向けた活動の推進	事業展開地域に根差したカーボンクレジット導入の検討	継続	毎年	継続中			
							将来ある学生への就学環境の提供	給付型奨学金制度の実施	継続	毎年	継続中			
	G ガバナンス	信頼性・透明性・収益性のある経営基盤の強化	●重要事実の決定に関する信頼性確保	変化する社会に対応したコーポレートガバナンス体制を構築し、成長を継続している	コーポレートガバナンスの高度化に対し迅速かつ機動的に対応できず、中期的に企業価値を棄損する	変化する社会に対応したコーポレートガバナンスを継続推進し、企業価値増大につなげる		取締役会の実効性の向上	取締役会の実効性評価実施	スコアの継続的向上	毎年		スコア向上	  
			●法令等遵守	コンプライアンス意識が浸透し、法令等遵守・変化する社会規範に対応している	法令違反、不祥事等の発生により、大きな損失が生じたり、場合によっては企業継続に支障が生じる	コンプライアンスの徹底、法令違反や不祥事発生時の未然防止を図り、企業価値増大につなげる		コンプライアンス経営の推進	コンプライアンス規範の整備・周知	グループ全社に対するコンプライアンス研修の実施	毎年		継続中	
●サイバーセキュリティの高度化とDX導入			高度化・複雑化するサイバー攻撃に対応するとともに、DX推進による事業機会・収益機会を獲得している	重大なサイバーセキュリティインシデントの発生により、大きな損失が生じたり、場合によっては企業継続に支障が生じる	インシデント発生時の未然防止を図り、DX推進による組織パフォーマンスの向上、企業価値増大を実現する		サイバーセキュリティ経営者ガイドラインを指標にした高度化	サイバーセキュリティ経営者ガイドライン遵守とDXの推進	全40項目に対し、4以上の評価達成	2024年度	6項目達成			

# 豊かな社会創造への貢献

貢献する SDGs

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



## サプライチェーンマネジメントの推進

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

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

### 基本的な考え方

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

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

## 化学品管理や排水管理への取り組み

当社グループでは、複数のグループ会社にて ISO14001 を認証取得し、環境マネジメントシステムを通じ、水の生態系や人間の健康に有害となりうる潜在的水質汚染物質を環境側面として特定しています。特に日本カーリット(株)と、事業区域が関連するジェーシーボトリング(株)・カーリット産業(株)では、日本カーリット(株)の組織の一部として認証を取り、活動の幅を広げて環境影響評価などに取り組んでいます。なお、2022年度のISO審査結果については、重大な指摘は検出されず、継続的・効果的にPDCAが機能していると考えます。

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



## カーリットグループサステナブル調達基本方針

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

### 1. 公正・公平なお取引の推進

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

### 2. お取引先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。

### 3. 法令・社会規範の遵守

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

### 4. 環境への配慮

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

### 5. 人権の尊重

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

## 当社グループと水力発電所



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1,860kWhの発電を行い、環境面ではCO<sub>2</sub>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。



サステナビリティ戦略 (ESG)

# 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「Challenge2024」のなかで、指標をより具体化するなど、今後も引き続き、分析の精度向上による更新や検討範囲の拡張を進めるとともに、分析結果を経営・事業戦略へ具体的に反映させることに努め、経営のレジリエンス(強靱性)の向上につなげてまいります。

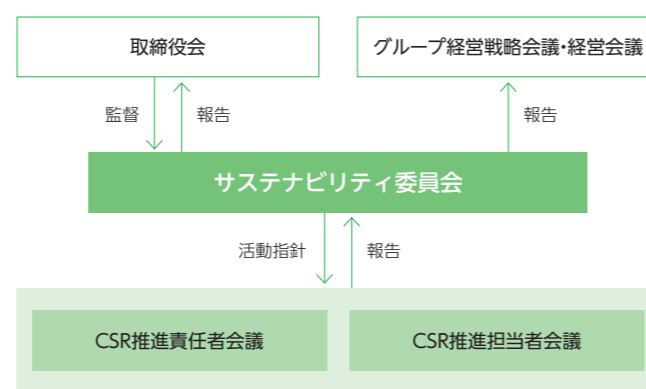
## ガバナンス

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。

委員会においては、環境関連や気候変動関連の議題を掲げ、CO<sub>2</sub>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量の算定、持

### サステナビリティ推進体制



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。

併、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
			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	ガラス破碎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 <sub>2</sub> 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室が

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うえ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・CO<sub>2</sub>排出量データの開示範囲の向上に努めてまいります。

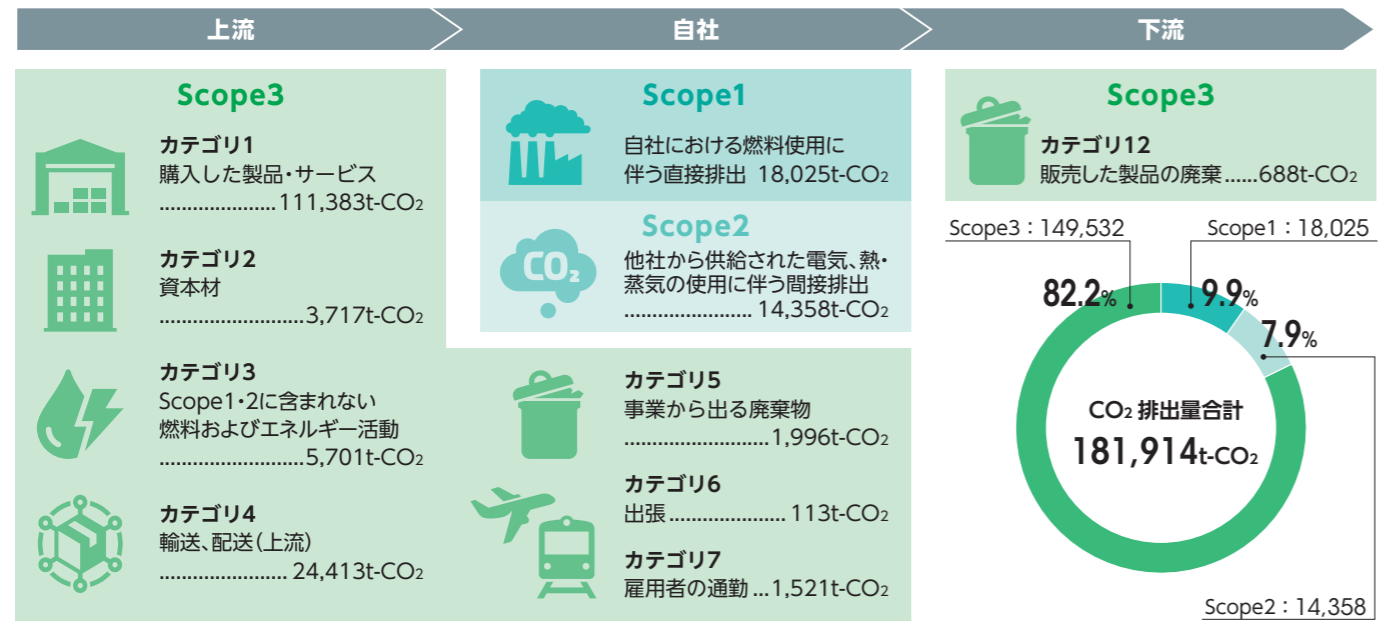
※ [zeroboard]は国際的な認証機関ソコテック(SOCOTEC)の日本法人であるソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社のISO14064-3に基づく監査のもと、GHG 排出量算定の国際基準である GHG プロトコル[Corporate Accounting and Reporting Standard]および[Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard]、[GHG Protocol Scope 2 Guidance]、[ISO14064-1]、[サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出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

### ■ サプライチェーン排出量

当社グループは、気候変動に関するリスクと機会を測定・管理するための指標として、サプライチェーンCO<sub>2</sub>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。

### 2022年度のサプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量実績



## 気候変動の機会

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

### 気候変動に対応する製品例 - ガラス破壊具付き発災筒 -

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うえ、水没時は水の抵抗もあり、脱出用に特化された器具以外のものではサイドガラスが割れないという結果



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

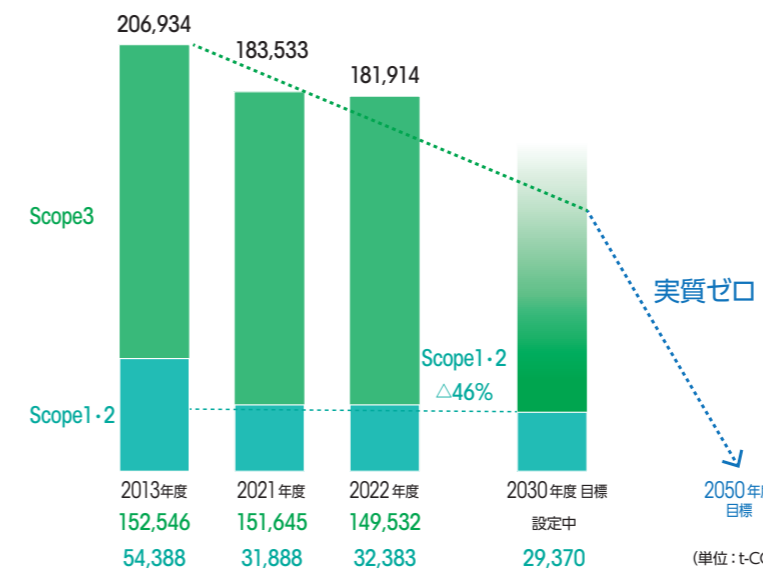
自動車用緊急保安発災筒(発災筒)のトップシェアを誇る日本カーリット(株)では、先端に脱出用のガラス破壊具を付けた「スーパーハイフレアプラスピック」を製造・販売しています。

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。



※ 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)

Scope3については、当社グループの総排出量のうち約8割を占めており、脱炭素社会の実現のためにはScope3排出量削減が不可欠であると認識しています。特に購入した製品・サービスに該当するカテゴリ1はScope3の約7割を占めています。サプライチェーンを通じた脱炭素の実現に向け、サステナブル調達アンケートや排出量算定システムを通じてお取引先さまとのコミュニケーション強化に努め、削減に向けた取り組みを促進するとともに、2050年カーボンニュートラルを見据えた2030年までのScope3削減目標の設定についても今後対応を進めます。

### 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



# 安心・安全で生き活きとした 職場環境づくり

貢献する SDGs

- 3 すべての人に健康と福祉を
- 5 ジェンダー平等を促進しよう
- 8 働きがいも経済成長も



## 「新たな100年へ挑戦し続ける人財育成」

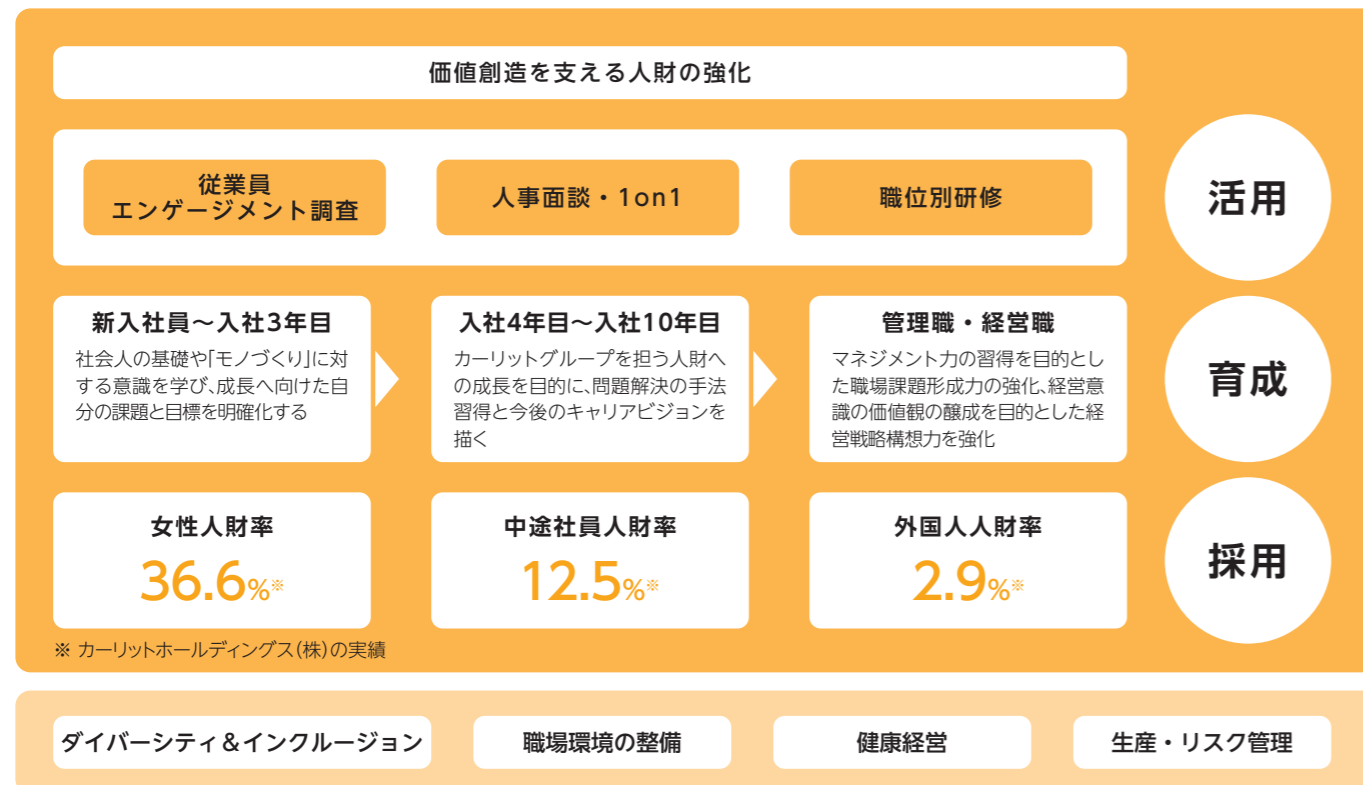
「人への投資」は企業価値向上に大きな影響を与えます。当社グループは積み重ねた100年の経験と知識を活かしながら、過去にはとらわれない新たな教育や制度、職場環境の整備に挑戦し、「人への投資」を一層進めていきます。当社の多様な人財が皆さまから信頼され、「新たな100年」へ積極果敢に挑戦し続けることができるよう育成し続けていきます。

### 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。

### 価値創造を支える人財の強化



## 人事担当役員メッセージ

# 積極的な人的資本への投資で 企業価値の向上を目指す

執行役員  
引地 智則



当社グループは、2022年に発表した中期経営計画「Challenge 2024」でESG戦略のマテリアリティの一つとして「安心・安全で生き活きとした職場環境づくり」を掲げ、①従業員満足・健康経営 ②人財教育、人財多様性の確保 ③働き方改革の対応 ④安全、衛生的な職場環境の整備を推進しています。2023年に発表したローリングプラン2023では、ESG戦略のSocial(人的・知的・社会関係 資本)の具体的な取り組みとして「人的資本投資・人事制度改革」を改めて重点テーマとして設定いたしました。

人的資本投資は、人財を資本として捉え、人財に様々な投資を行うことで個々や組織の能力を引き出し、企業価値を高めていくことですが、この企業価値は足元の収益力は当然ながら、10年先、30年先、50年先の将来を見据えた持続的な成長力が求められます。

当社グループが積み重ねてきた100年の経験と知識を生かし、過去にはとらわれない新たな教育や制度の拡充と職場環境の整備に挑戦し、「人的資本投資」を一層進め持続的な成長力を有する企業価値の向上を図ります。

### 時代に適した人財育成へ

数十年前まで当社グループでは、先輩が後輩を育てるといったOJT (On the Job Training) が人財育成の中心的な施策とされてきました。教育研修費などのコストをかけなくても人財育成の仕組みが構築されており、成長し続けられることができました。しかしながら、近年では事業環境の変化が激しく、従業員として求められる資質や知識、技能・技術の水準が高くなっており、社内によるOJTだけでは人財育成が難しくなっています。当社グループは、DXや生産設備などへの投資と同様に、積極的な人財への投資を行い、学習・能力開発の機会の提供や個々の成長の機会を提供し、「安心・安全で生き活きとした職場環境づくり」に取り組んでまいります。

### “働きがいを実感できる”人事制度

人事制度改革では、「果敢に挑戦する人財の育成」「率先して行動する人財の育成」「協働を通じて価値を共創する人財の育成」の3つをミッションとして、人事制度改革を推進しています。主な施策では、①職務・等級に求められる要件定義の詳細・言語化 ②キャリアプランの複線化(専門職の設置) ③60歳以上の従業員の活躍拡大を進めているほか、部門・個別担当のPDCA(Plan(計画)Do(実行)Check(評価)Action(改善))を反映した明確な目標設定と評価指導、人事面談をはじめとした1on1の実施、従業員が自己の職務や能力、配属希望を人事部に伝えることができる職務能力開発調書の活用によるキャリアビジョンの共有など、すべての社員にとって有益で“働きがいを実感できる”施策をこれからも実施してまいります。

### 2030年のありたい姿に向けて

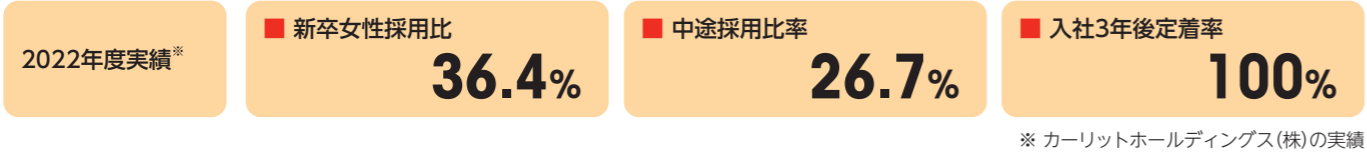
厳しい事業環境のなかで、人事戦略の面から「企業価値」を高めていくためには、ダイバーシティを一層推進し、多様な人財が十分なパフォーマンスを発揮する機会創出の加速と、各社・各部門の職場のマネジメントが極めて重要と考えています。職場が機能しなければ、どんなに良い戦略も施策も成果には結びつきません。部下の価値観や思いを常に共有できているか、部下の不満にいかにも早く気づけるか、成長を促進する挑戦的な業務を指示・指導しているか、部下一人ひとりの向上心や意欲をどう盛り立てていくのかなど、職場でのマネジメントの役割は非常に大きいと感じています。

今後も各社、各部門と連携してマネジメント力の強化・育成や支援、ダイバーシティを推進し、「2030年のありたい姿」に向けた人事戦略に取り組んでまいります。

## 未来を担う人財の採用

当社では、少数精鋭で幅広い事業を行える柔軟性を兼ね備えた人財の採用を行っています。そのなかで、女性採用や中途採用も行い、多様な価値観で新規創造を支えています。

また若い時から幅広い業務を経験できるため、入社3年後の定着率が高いのも特徴です。



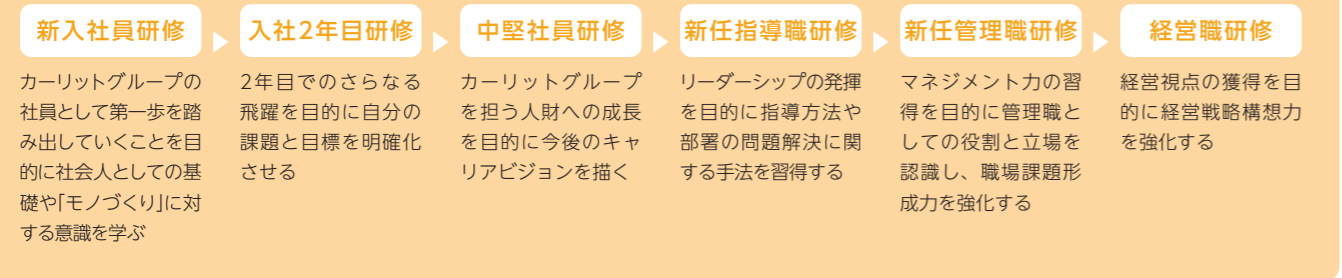
※ カーリットホールディングス(株)の実績

## 価値創造を支える人財の育成

当社グループの最大の財産である社員一人ひとりが成長し、「人財」としてその強みを発揮していくことが、グループの永続的かつ安定的な発展につながっていくものと確信しています。当社グループの未来を担う人財の育成に向け、グループ全社が横断的に受講可能な教育体系・教育制度の充実に努めています。新入社員から経営職までの職位に応じた職位別研

修をはじめ、財務研修・語学研修・プレゼンテーション研修等スポット研修を実施しています。近年は幹部候補生の育成に注力し研修を充実させています。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整えています。

### カーリットグループ教育体系 | 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99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



## 人財の活用

### ■ 女性活躍

当社グループは製造業を主軸としており、かつては男性を中心とした採用だったため女性活躍について後れをとっているとの課題を認識しています。男女区別なく多様な人財の活躍がさらなる当社グループの成長につながると考え、積極的な女性採用や女性中核人財の育成、女性管理職の登用を進めています。2022年度の女性管理職比率は1.7%、女性管理職候補層(係長・主任クラス)は14.8%でした。引き続き女性活躍を推進し、将来的に経営の意思決定に関わる女性社員を育成していきます。

### ■ やりがいのある適材適所

年に1度、一般職・指導職を対象に自身の職務や能力、今後のキャリアについて上長へ申し面談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ています。社員自らが挑戦したいことや将来的なキャリアについて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、社員が持てる能力や強みを発揮できるよう適材適所の配置を行っています。

### 女性管理職比率の目標\*

	2022年度実績	2024年度目標	2026年度目標
女性管理職比率	1.7%	3.0%	5.0%
女性管理職候補層比率	14.8%	16.0%	18.0%

※ 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

## ダイバーシティ&インクルージョン

人財の「多様性」は組織の成長、会社の成長に欠かせません。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。多国籍人財については、2022年度までに累計5名の新卒を採用しています。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。

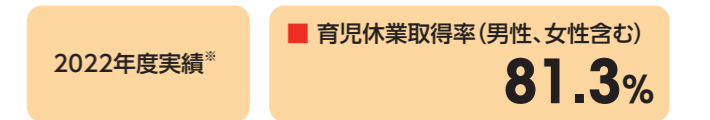
## 働きやすい職場環境づくり

### ■ エンゲージメント調査

より良い環境を社員に提供し、最大の力を発揮できるよう、会社に対する満足度や改善点の調査を目的に2022年度よりエンゲージメント調査を導入しました。昨年度実施した結果、給与・福利厚生等の待遇改善に関する意見があげられたため、手当の拡充等を実施いたしました。今後も、定期的な実施と効果測定を踏まえた改善活動により社員のエンゲージメントを高め、労働生産性や業績の向上・離職率低下と採用率向上など、当社グループの永続的な発展と社員のパフォーマンス向上につなげていきます。

### ■ 男性社員の育児休業取得

従来、女性社員の育児休業取得率は100%を継続していましたが、男性社員の育児期休業取得率は非常に低い水準でした。2022年度に出生時育児休業が創設されたことを契機に管理職向けの育児休業の研修を行う等、男性社員の育児休業取得についても推進しています。当社では男性社員がより取得しやすいように出生時育児休暇を有給として導入した結果、導入後の2022年7月以降については男性社員の2週間以上の育児休業取得率が100%となりました。これからも社員の多様な働き方を尊重し、働きやすい職場環境づくりに努めていきます。



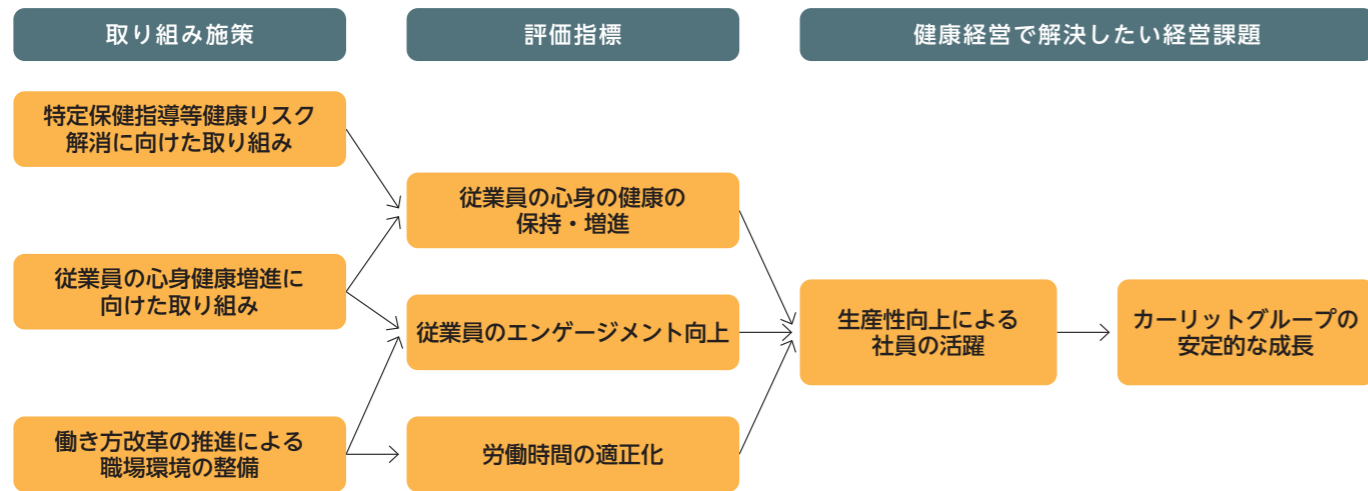
※ カーリットホールディングス(株)、日本カーリット(株)の実績



## 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日に代表取締役兼社長執行役員の子金子より「健康経営宣言」を表明いたしました。

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



当社グループの安定的な成長に向けて、健康経営の推進により、従業員の心身の健康の保持・増進、エンゲージメントの向上、労働時間の適正化を進めることで従業員の生産性向上を目指します。

- インフルエンザ予防接種の補助
- 従業員と家族の健康診断受診の勧奨・特定保健指導
- 人間ドック受診補助
- 50歳・55歳・60歳到達時の脳ドック受診補助
- 常備薬配布

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、今後は健康増進イベントなど、より一層健康への支援を強化していきます。

- 健康相談電話窓口設置
- 健康関連情報提供
- スポーツ奨励
- 健康増進アプリ
- 禁煙支援

### 当社グループの健康経営の課題に関する指標

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

	2021年度	2022年度
● 健康診断受診率(目標100%)	96.7%	97.9%
● ストレスチェック受検率(目標100%)	96.0%	93.8%
● 特定保健指導実施率(目標60%)	48.7%	72.1%(見込)
● インフルエンザワクチン参加率(目標60%)	40.3%	39.3%

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

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

## 安全、衛生的な職場環境の整備

### ■ 安全活動

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

安全活動は、グループ各社ごとに、労働安全衛生法に則った安全衛生関連の会議や防災訓練などを実施しています。業種が比較的近いグループ会社間では、相互に工場を訪問し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、危険に対する感受性を高めることを目的に、事故に遭ったときの感覚を模倣的に体験できる安全体感装置を導入しています。従来の安全教育は、安全教育用の映像教材視聴を取り入れた講義や標準書を用いたOJTなどが中心であったため、事故や災害

### ■ リスクへの対応

輸送中の事故により原材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、リスクが顕在化する頻度、顕在化した場合の損害金額をグループ各社で想定し、経営に対する影響を定量的に評価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。

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。この施設は他のグループ会社でも活用されており、グループ全体の安全に寄与するように運用されています。

そのほかのグループ会社においても、工場敷地のハザードマップを作成し、協力会社も含めて活用すること、作業員全体のリスク低減活動、主要な取引先の安全教育への参加など、会社ごとに様々な活動を行っています。

幅広い安全活動を行っているところではありますが、2022年度は休業災害が2件発生してしまいました。このような重大事故は勿論ではありますが、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

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
休業災害件数	2件	3件	2件	1件	2件

# 社会との共生



## ステークホルダーコミュニケーション

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

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

ステークホルダー	当社グループの姿勢	主なアプローチ方法	コミュニケーションを通しての主な発見・対応事項
<b>顧客</b> 	お客さまに満足かつ安心して使用していただける品質とサービスの提供を通じて長期的な信頼関係を継続することに努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業活動を通じたコミュニケーション</li> <li>● 品質保証のサポート</li> <li>● ウェブサイト</li> <li>● サステナビリティ関連調査への対応</li> </ul>	お客さまとの協業によるサステナブル関連製品・サービスの提供を検討
<b>株主・投資家</b> 	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"> <li>● 株主総会</li> <li>● 決算説明会・中期経営計画発表会</li> <li>● 個別ミーティング</li> <li>● スモールミーティング</li> <li>● 統合報告書</li> <li>● ウェブサイト</li> <li>● 工場見学</li> </ul>	事業ポートフォリオ経営をよりわかりやすくお伝えできるよう報告セグメントを変更
<b>取引先</b> 	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"> <li>● サステナブル調達ガイドライン</li> <li>● 購買活動を通じてのコミュニケーション</li> <li>● サステナブル調達アンケート</li> </ul>	サプライチェーン全体を通じた気候変動・水セキュリティに対する取り組みの検討
<b>従業員</b> 	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"> <li>● 人事ビジョン</li> <li>● 各種教育制度</li> <li>● ダイバーシティ推進</li> <li>● 社内報・イントラネット</li> <li>● 従業員エンゲージメント調査</li> <li>● サステナビリティ推進研修</li> </ul>	人的資本経営の検討と推進

## 人権の尊重

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

### ■ 人権に関する全社的なガイドラインの策定

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

**当社の具体的な取り組み**

- 健康経営 → P51
- 働きやすい職場環境づくり → P50
- 内部通報制度(コンプライアンス相談窓口) → P66

### 「グループコンプライアンス憲章」より

#### 行動指針

(1) 企業活動のあらゆる場面において、人種、信条、性別、年齢、宗教、国籍、民族、言語、出身地、身体的特徴、障害や疾病の有無等の理由で不当な差別や嫌がらせを行うことを禁止し、

## 品質クレームの撲滅

当社はCSR基本方針の一つとして品質保証を掲げています。お客さまの信頼と満足を得られるよう、化学品をはじめとする事業分野で積極的に品質向上に取り組んでいます。

### ■ クレーム撲滅

当社は「社会との共生」を重要なマテリアリティとし、その社会課題として「安全・安心への貢献」を追求し、品質クレームの撲滅を目標としています。

2022年度の品質クレームも前年度から減少しています。当社にはトップシェアを誇る製品もあることから、品質クレームの削減はお客さまからの信頼を得るためには大切な取り組みです。

さらに、品質保証体制強化のため、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の国際規格ISO9001を認証取得し、毎年の審査でも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。

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

### ■ サプライチェーンの人権問題に関する取り組み

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

これらの方針に基づくアンケートを2022年度に実施し、サプライチェーンでの強制労働や児童労働は認められませんでした。ガイドライン等の詳細は当社ホームページをご覧ください。

今後も品質の向上とクレーム撲滅に向けた取り組みを一層強化してまいります。

## 地域貢献活動

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

### ■ 給付型奨学金制度

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

今後も未来を担う若者の支援を続けてまいります。2024年度の募集は、2024年2月より行います。当社ホームページのお知らせよりご覧ください。

### ■ 森林保全活動「日本カーリットの森」

群馬県では、県有林整備パートナー事業を通じて、地球温暖化防止など森林の多様な機能向上を目指しています。県内に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)は、2022年度より本事業へ参画し、森林の適切な整備と保全によって、地元群馬県をはじめとする首都圏の水源となる自然環境を保護し、地域の安全な生活に貢献しています。



# 信頼性・透明性・収益性のある 経営基盤の強化



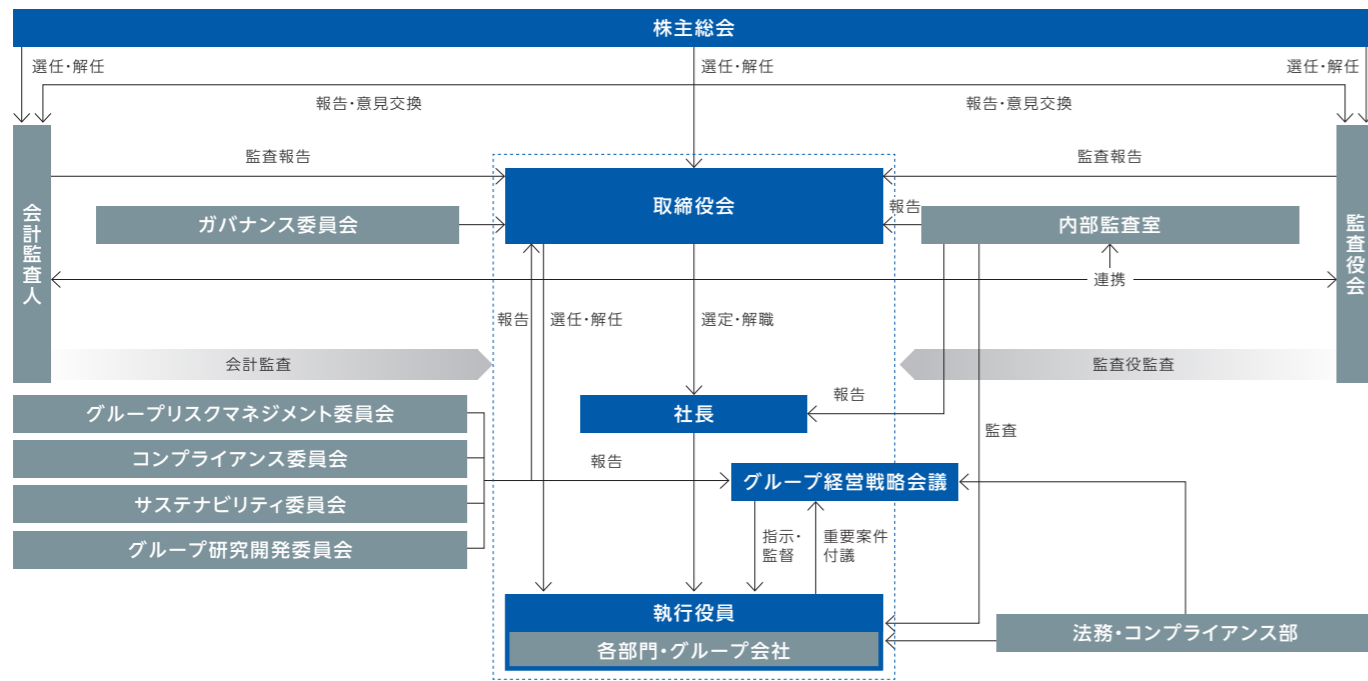
## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、「信頼と限りなき挑戦」というグループ経営理念を掲げ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を追求しています。お客さま第一主義、安全第一、社会貢献を行動指針として採用しています。また、経営構造改革の一環として、持株会社体制を導入し、経営意思決定・監督機能と業務執行機能を分離して効率的な経営体制を構築しています。

当社はコーポレート・ガバナンスの強化を重視し、企業の成長を加速し企業価値向上を実現するために、ステークホルダーから信頼と評価を得られる体制を構築しています。また、「コーポレートガバナンス・コード各原則への取り組みについて」という方針・姿勢をまとめ、当社ホームページに掲載しています。

### 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り組みについて」を策定

### マネジメント(経営体制)

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

社外取締役および監査役は経営全般、法令、財務、コーポレート・ガバナンス等に関して、豊富な知識と経験を活かし、独立・公正な立場から有益な提言を行います。また各監査役は、グループ経営戦略会議等の重要な会議に出席するなど、当社グループの事業内容に精通し、経営監督の実効性を高めます。



### 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	代表取締役兼社長執行役員	金子 洋文

主な議論の内容については → P.59

### 社外役員の体制 (2023年6月29日現在)

氏名	主な選任理由	出席状況(2022年度)		
		取締役会 (全22回 <sup>※1</sup> )	監査役会 (全22回)	ガバナンス 委員会 (全10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%
社外取締役 新保 誠一	東京海上日動火災保険株式会社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	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。	92%	—	100%
社外監査役 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。経営全般に関する豊富な知見を有しているため。	100%	100%	—
藤原 康弘 <span style="color: blue;">■</span> 新任	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取締役(監査等委員)としての経験を有しているため。	—	—	—

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

※2 社外取締役の村山由香里氏は、2022年6月29日の第9回定時株主総会において選任されたため、それ以降の取締役会およびガバナンス委員会の出席状況につき記載しています。

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
代表取締役兼社長執行役員	金子 洋文	○		○	○	○	○
取締役兼執行役員	小川 文生	○		○		○	
取締役兼執行役員	山口 容史	○		○		○	
取締役 (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)	藤原 康弘		○		○	○	
監査役	青木 章哲		○	○		○	
監査役	岩井 常道					○	
執行役員	岡本 英夫		○		○		○
執行役員	高橋 茂信			○	○		
執行役員	天内 心	○		○		○	
執行役員	中津 隆一	○				○	
執行役員	引地 智則					○	

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

2022年度の取締役会の実効性評価について2023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、昨年度に引き続き、取締役会の実効性がおおむね確保されていると評価しています。特に、ガバナンスを重視した取り組みとして、監査機関との連携を通じたグループのリスク管理のための情報収集の仕組みや、グループリスクマネジメント委員会や経営会議の活用が効果的に行われています。また、当社の社外取締役は、積極的にグループ会社を視察し、取締役会以外の会議にも参加するなど、グループ全体を強く意

識した取り組みを行っています。

後継者計画を含む経営人材の育成や取締役会の構成など、中長期的な議論の充実は特に重要な課題と認識しています。ガバナンス委員会での議論を重ね取締役会に答申し、取締役会における決議の環境整備を行うなど、今後も取締役会の実効性向上に向け取り組んでいく予定です。

2022年度取締役会の主な議論の例

次世代経営層候補者の育成

グループ全体の人財ポートフォリオおよび各社次世代経営層候補者リストを作成し、育成方針について議論いたしました。

中期経営計画「ローリングプラン2023」の策定

経営環境の変化に対応することで、中期経営計画「Challenge2024」の達成をより 確実とすることを目的に、ローリング方式にて中期経営計画の見直しを行い、当社のROEおよびPERの向上を目指した 具体的な施策を追加した中期経営計画「ローリングプラン2023」を、新たに策定いたしました。

役員報酬

■ 役員報酬等の内容の決定方針

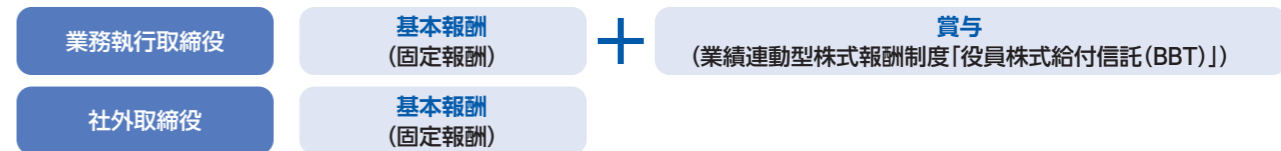
取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を取締役会にて決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめその内容についてガバナンス委員会に諮問し、答申を受けています。

基本方針

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブ

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。

■ 報酬の構成



■ 報酬の種類

基本報酬	月例の固定報酬とし、役位、職責に応じて他社水準、当社業績、従業員給与の水準をも考慮しながら、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。
賞与 (業績連動型株式報酬制度「役員株式給付信託 (BBT)」)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 取締役 (社外取締役を除く) に対し、連結経常利益を業績基準とし、当社が定めた役員株式給付規程に基づき達成度合いに応じて定められたポイントを付与します。連結経常利益を指標とする理由としては、営業活動を表す営業利益に財務活動による損益が加減されたものであり、経営活動全般の利益を表すものであるため、数値指標として採用します。一定の条件により受給権を取得したときに当該付与ポイントに相当する当社株式等を給付し、給付を受ける時期は原則として取締役の退任時とします。給付する株式については、あらかじめ信託設定した金銭により、取引市場または当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。</li> </ul>

■ 業績連動型株式報酬制度「役員株式給付信託 (BBT)」

支給額等の算定方法

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

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

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

別表1 配分原資

業績基準	配分原資
連結経常利益15億円以上、かつ連結純利益10億円以上	連結経常利益の1.0% (取締役に対する上限60百万円)
連結経常利益15億円未満、あるいは15億円以上であっても連結純利益10億円未満	支給せず

注1 連結経常利益、配分原資は百万円未満切捨て。  
注2 相応の理由がある場合には、取締役会決議によりポイントを付与しない場合がある。

別表2 ポイント付与割合

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

注1 各事業年度において付与されるポイント数合計の上限は取締役120,000ポイント。  
注2 ポイント割合に応じて割り振られる金額は1万円未満切り捨て。

役員区分ごとの報酬等の総額 (2022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 <sup>※1</sup>	127	104	22	—	22	6 <sup>※3</sup>
社外取締役	21	21	—	—	—	4 <sup>※4</sup>
監査役 <sup>※2</sup>	13	13	—	—	—	2
社外監査役	23	23	—	—	—	2

※1 社外取締役を除く ※2 社外監査役を除く  
※3 上記には2022年6月29日開催の第9回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。  
※4 上記には2022年6月29日開催の第9回定時株主総会の終結の時をもって退任した社外取締役1名を含んでいます。





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。

代表取締役兼社長執行役員  
金子 洋文

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  
村山 由香里

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

## 特集 ガバナンス委員座談会 社長×社外取締役

# 持続的成長に向け たゆまぬ改革を続ける

当社では、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。中期経営計画「Challenge2024」、中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」の策定に向けた議論や今後の課題をテーマに、社外取締役3名と代表取締役兼社長執行役員 金子洋文との座談会を開催しました。

### 外部視点でガバナンスを改革する

#### 予定調和ではない、活発な議論

**金子** ガバナンス委員会のメンバーでもある社外取締役の皆さんにお集まりいただきました。この1年、ガバナンス委員会や取締役会で議論された印象をお聞かせください。

**村山** 就任して1年が経過し、私自身もようやく、当社グループの状況が十分に把握できるようになりました。当社の取締役会やガバナンス委員会では、様々なガバナンス上の課題について、予定調和的ではなく、実質的で活発な議論が行われています。例えば、取締役候補者の指名に関しては、ガバナンス委員会でじ

くり候補者との面談を行って、あらかじめ定めている取締役の選任方針に照らして審議を行うなど、公正・透明性を重視したプロセスを踏んでいます。

**新保** 私は、他社の社外役員も経験してきましたが、当社のガバナンス委員会や取締役会は、他社と比べても遜色のないレベルで、毎年色々なテーマが出てきて、活発に議論して、うまく機能していると思います。特に、我々社外取締役の意見を、金子社長をはじめとした社内取締役や執行役員が真摯に受け止めてくださるのがいいですね。課題としては、ガバナンス委員会の議論に

ついて、他の役員への情報提供が十分ではないことであり、今後の改善策として、今年度から議事録の概要を社内役員に開示する改革を進めています。

**山本** 私は、会計士として、多くの企業に様々な意見や提言をしてきました。その経験を通じて感じたのは、後継者を含めた取締役候補の指名や役員報酬の決定に関して、トップが勇み足になってしまう企業が多いことです。当社では、以前はそのような雰囲気もみられたのですが、金子さんが社長に就任されてからは、社外取締役が自由に意見や指摘ができる環境になりました。外部視点でガバナンスの改革が進行していく実感を得ています。

#### サクセッションプランにつながる役員交代

**新保** ガバナンス委員会では、取締役の個別評価を議論していますが、固定報酬部分についても、従業員と同じように人事考課をして評価する仕組みの導入を検討してきました。最終的に取締役会に諮問し、決定していただきましたし、社外役員比率も3分の1を超えるようになりました。ガバナンス委員会で議論していたことが、着実に経営に反映される手応えを感じています。

### 利益ある成長の具現化

#### 中期経営計画で何を成すのか

**山本** 欧米の一部の企業では、昨今の事業環境が不透明であることから、中期経営計画の立案そのものに消極的です。しかし、日本では当社グループと同様に中長期的なビジョンを策定し、その実現のために中期経営計画を立案して、いろいろと施策を講じていくというやり方が一般的です。中長期経営計画の捉え方も多様化が進む環境下で、社長は、中期経営計画を通じて、どのように企業を改革し、運営していきたいのか。社長自身がやりたいことを明確にする議論も重要です。金子社長は明確でしたね。

**金子** 中期経営計画「Challenge2024」は、当社グループにとって画期的なものです。「2030年のありたい姿」という長期ビジョンを見据え、3年間の中期経営計画を立案し、事業ポートフォリオ経営として、2024年3月期に向けたローリングプランの策定も行いました。このような取り組みは、当社グループとしては前例のないものですが、私としては、長年の疑問点を払拭し、中期経営計画のあるべき姿を追求することに邁進しました。

**新保** 取締役会でのグループの経営理念「信頼と限りない挑戦」を実現するために必要な施策の議論は、今思い出しても非常に充実したものだと思います。また、金子社長の強い思いである「利益ある成長」を反映するために、さらに活発な議論が行われ、特に事務局の経営企画部の若手社員が頑張って有用な資料作成してくれました。彼らが逞

**村山** 近時のように目まぐるしく変わる事業環境において当社グループが持続的に成長するためには、新たな社会課題や顧客の期待に応える製品の開発やサービスの事業化が不可欠です。そうした変革や挑戦をうながすインセンティブとして、取締役と同様に執行役員へ株式連動報酬を付与する改定の検討を進めました。

**山本** 今期は役員の交代があり、大幅な若返りが行われました。ガバナンス委員会の提言が生きた結果だと思います。こうした役員の若返りが行われることによって、当社の課題であるサクセッションプランの構築につながる効果も得られたと確信しています。また、このような役員の若返りは、従業員にも大きな刺激を与えたようで、会社全体に活気が出てきました。雰囲気もかなり変わってきたように感じています。

**金子** ガバナンス委員会の主なテーマは、次期経営者、後継者を育成するサクセッションプランです。そのサクセッションプランにつながる人事として、当社役員と、事業会社の経営者や本部長クラスの交代、若返り人事を行いました。社外取締役の皆さんのご意見を参考にさせていただいたことで、前例にとらわれることなく、思い切った適材適所の選任ができたと思います。

しく育てていく姿を拝見することができたのもよかったですね。

**村山** 私は、中期経営計画「Challenge2024」策定には関わっていませんが、中期経営計画を策定して、それをローリングしていくという過程のなかで、長期ビジョンやその達成のための施策を深く議論して、共有していくプロセスがとても重要であることを再認識しました。このようなプロセスを経るからこそ、経営資源をより適切に設備投資や研究開発などに振り分けることができると考えます。1年目を終えて、当社グループが目指す姿がより鮮明になってきたと感じています。





## サステナビリティ戦略 (ESG) 特集 ガバナンス委員座談会 社長×社外取締役

## トップライン重視からの脱却

**村山** 「利益ある成長」に関しては、社外取締役のお二人は、何か助言やコメントをされたのですか？

**新保** 金子さんが社長に就任されるまで、当社グループはトップライン重視でした。行き過ぎたトップライン重視は、様々なコンフリクトを発生させ、グループ内の活力を削ぐ原因になっていたの、山本さんとともに様々な提案や助言を重ねてきました。そして金子さんが社長に就任し、トップライン重視から利益重視へと大きく方向を

転換しました。

**金子** 中期経営計画「Challenge2024」の初年度は、概ね目標を達成し、過去最高の営業利益・経常利益を更新することができました。

2024年3月期も、この良い流れを継続していきます。

**山本** 私たちが社外取締役として就任してから言い続けてきた提案やコメントがようやく形になってきました。この善循環を最大化していくことが、今後の私たち経営層の課題です。これからも耳の痛い提言をしていきます。

## ローリングプランは、浸透がカギ



## 画期的なローリングプラン

**金子** PBR(株価純資産倍率)向上とそのベースとなるROE(自己資本利益率)の向上に向けた考え方と具体的な施策を、中期経営計画「Challenge2024 ローリングプラン2023」として、2023年3月期決算発表とともに公開しました。取引先企業の経営陣からは、「よくここまで公開しましたね」というお褒めの言葉をいただきました。株主総会では、当社のROE、PBR向上への姿勢に対して、株主様から高く評価していただいた手応えを得ることもできました。

**村山** よかったですね。重要な経営課題であるROE、PER向上のための具体策について、ドライバーを分解して理論的に検討するアプローチを採用したことは、評価されてよいと思います。営業利益+3%以上についても、獲得したキャッシュフローの使い道まで具体的に示しました。この点もステークホルダーとの対話の入り口になるという観点でよかったと思います。

**新保** デュポン分解、分析をして、タイムリーな手法で展開されているのがいいと思います。ローリングプランとしてのフレームはできあがったので、今後は、このアプローチの手法を、グループ各社に浸透させていく必要があります。この浸透が2024年3月期のガバナンスの大きなテーマの一つだと考えており、様々なアイデアや成功事例を情報収集して、提案していきたいと考えています。

**山本** このようなローリングプランを浸透させるためには、事業会社

と持株会社が良好な関係であることも重要です。日本のなかには、事業会社と持株会社のコミュニケーションが十分ではないために、グループ経営がうまくいかないケースが散見されます。事業会社からみれば、持株会社が立案した戦略を「現場も知らないくせに偉そうなことをいって……」と反発し、持株会社からみれば、「事業会社には、何を言ってもわかってくれない」と上から目線で対応してしまうようです。

## グループの隅々まで浸透させるために

**山本** 当社グループは、「実直で真面目ない会社」です。社員の多くは、きちんと数字で目標を示すことで、それに対して努力して目標達成のために頑張ってくれる人たちです。ローリングプランを浸透させるには、彼らにわかりやすい定量的な目標に置き換えてあげることが必要だと思います。

**村山** こちらから置き換えてあげることも重要ですが、そのような作業を自主的にできる能力開発も大切だと思います。社外の方との交流を含めたマネジメントの研修やチームリーダークラスの研修など、いろいろと取り組みを進行している最中だと思いますが、グループ全体のマインドセットも含めて、ローリングプランのような新たな課題に対して、果敢に取り組む姿勢を醸成する工夫も大切ですね。

**金子** 私の肌感覚としては、部長クラスまでは、ある程度浸透していると思いますが、課長から一般の従業員は、中期経営計画やローリングプランを理解しているかどうかは、やや不安があります。そこで、できる限り現場を訪問して、若手社員を中心にフリートークングでミーティングを行い、そこで、この分解図を説明しながら、「あなたの部署・会社は、こうすればROEやPERが向上するので、頑張ってください」と行脚することにしています。

**新保** それはいいですね。中期経営計画もローリングプランも、若手社員の意見や提言を真摯に取り入れて、最終的に仕上げていきました。そのようなボトムアップのリーダーシップができる金子社長だから、若手社員も言いやすいし、話しやすいのでしょう。これが、固い頑固なトップだと、なかなか若手からの意見や提案も出てこないと思われる。グループの隅々まで浸透してくれば、それが業績に

反映され、ROEやPERも向上してくるのは間違いありません。

## 政策保有株を有効活用

**金子** 新たな視点でみた、当社グループの課題はほかに何かありますか？

**山本** 社外役員として最初に着眼して縮減を提案した、政策保有株の有効活用策を検討した方がよいと思います。何度か取締役会やガバナンス委員会でも議論したことがありますが、例えば、積極的な投資をして、不幸にして赤字になったとしても、その赤字分を政策保有株の売却で補填する。こうした政策保有株の有効活用も模索した方がよいと思います。

**新保** 金融庁からも、金融機関は積極的に政策保有株を減らすように指導されていますので、彼らも政策保有株を縮減する方向で取り組んでいます。持株株の必要性も低下しつつあることから、投資の損失を補填する資産として捉え直すのもいいでしょうね。

## ガバナンスの要諦はコミュニケーション

## 対面で話す機会を増やす

**山本** 2016年から社外取締役に就任して、取締役会をはじめ、様々な会議体で議論を重ねてきました。その結果私が感じた当社の課題は、次の社長候補や役員候補を育成するサクセッションプランが圧倒的に弱いことです。次の当社グループを牽引する経営層や幹部の候補生を育成するための仕組みや教育プログラムをきちんと作り上げていくべきです。ポートフォリオ経営や長期ビジョンに基づいた中期経営計画の策定と1年ごとのローリングプランの立案など、徐々にではありますが、当社グループの改革は前進しています。金子社長には、ぜひご自身の後進を体系的に育成するサクセッションプランの構築と運営にも、積極的に取り組んでほしいですね。

**新保** 山本さんが言われたように、当社は「実直で真面目ない会社」です。一方で、改革する力とスピード感はまだまだですね。こうし



**村山** 老朽化した設備の更新投資などに充てる考え方もありますね。計画的に更新を図っていくことは重要なことです。そのための資産として活用することもよいと思います。

たなかで有望なのは、組織の常識にとらわれない若手社員と女子社員です。彼らをより活躍できるようダイバーシティ&インクルージョンを進めていくことが大切です。2018年の社外取締役就任当初のことを思うと、山積した経営課題を一つずつ解決した結果として、このような人的資本の課題が浮き彫りになってきたのは、隔世の感を禁じ得ないですね。

**村山** 新保さんからお話が出ましたダイバーシティ&インクルージョンの推進に関しては、引き続き注力いたします。当社グループにおいては、人材の多様化を進めるべく、女性活躍に向けた環境整備等に地道に取り組んでおりますが、グループ中核会社の女性管理職比率は1.7%にとどまるなど、今後もより積極的にかつスピード感をもって対応を進めることが必要であるため、重点的に支援してまいります。また、リスクマネジメント、ガバナンスの強化も重要な課題です。リスクを適切に把握しコントロールするために、弁護士として培ってきた知見と経験を踏まえた助言を積極的に行ってまいります。

**金子** 山本さんからのご指摘でもあった、事業会社と持株会社の関係は、私の印象では、まだまだ壁がある状態だと感じています。これは、グループガバナンスはもちろん、コンプライアンスの観点からも課題を抱えている状態なのですね。中期経営計画やローリングプランを浸透させるのはもちろん、当社グループ全体のコミュニケーションを活性化していくことが、ガバナンス強化の要諦だということがよくわかりました。そのためには、メールやオンライン会議システムなどのITツールもいいのですが、私自身はできるだけ直接会いに行く、対面で話す機会を増やしていくことにしました。皆さん、今日は本当にありがとうございました。

**全員** ありがとうございました。



# リスクマネジメント

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

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

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

## ■ リスクマネジメント体制

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



## ■ 「重要リスク」の選定

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

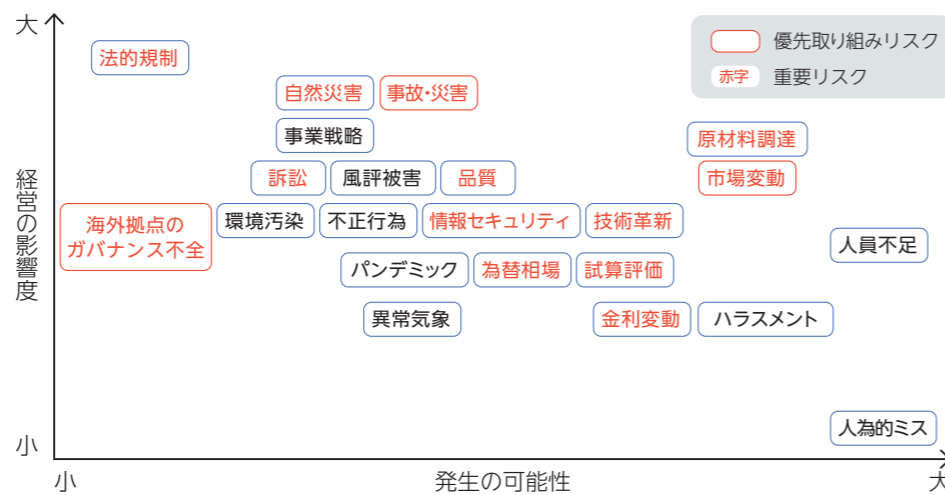
### リスクアセスメントの流れ



## ■ リスクマップ

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

加えて、当社グループを取巻く内外環境変化を総合的に勘案し、「市場動向変動」、「事故・災害」、「海外拠点のガバナンス不全」をグループリスクマネジメントにおける「優先取り組みリスク」として制定しています。



## 重要リスクの概要と対策状況

リスク項目	概要	対応策
技術革新	電子材料製品、機能性材料製品、シリコンウェーハ製品等において、技術革新により既存製品が陳腐化するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造、営業、開発が定期的に情報共有する会議体を設置</li> <li>研究開発委員会にて開発状況を経営層と共有</li> </ul>
市場動向変動	市場動向変動はグループ全体に影響を与える可能性があるが、そのなかでもポトリング事業において、取引先の販売戦略および天候等の状況変化により、需要が変化するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造・販売・品質保証が一体となる組織体制と会議体を構築することで、ブランド各社との関係を強化し、安定受注に努める</li> </ul>
原材料調達	原材料について、安定調達が妨げられることにより、顧客への供給に支障をきたすリスク、および原材料、燃料価格等の変動により、業績および財務状況に影響を及ぼすリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料調達にあたり、複数社購買を採用し、購入ルートを複数確保することでリスクを分散</li> </ul>
為替相場変動	円安変動により、輸入原材料が高騰するリスク 電子材料製品、機能性材料製品、シリコンウェーハ製品等について、円高変動により輸出製品の価格競争力が低下するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部の顧客に対し、為替影響を販売価格へ反映させる契約を締結</li> <li>一部の輸入品については、為替予約により仕入価格をあらかじめ確定させ影響を軽減</li> </ul>
事故・災害	危険物を取り扱う工場での大規模な事故・災害による、設備および人的資源への損害リスクや、事業活動の中断等が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>危険物を取り扱う工場では、工場の定期巡視による未然防止の実施および消防訓練等の強化を規程化し実施</li> </ul>
品質	製品の欠陥、品質問題による、当社の信用低下リスクや、代替製品の調達過程における追加費用が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理体制強化等を目的とした会議体を設置し、品質問題の兆候の段階から情報共有する取り組みを実施</li> </ul>
法的規制	法的規制が強まることにより、一部の原材料が使用禁止になる等、対象製品の製造・販売に支障が生じるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学品事業分野では、環境問題、化学物質等の法規制改正動向を常に注視し、並行して代替製品の導入を検討</li> </ul>
訴訟	事業活動および知的財産権について、訴訟等、法的手続きの対象になることによる、財務状況悪化リスクや、当社の信用低下が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約締結・取引開始時の所轄部門による審査を規程に基づいて実施</li> <li>トラブル発生時の適切な初動対応を研修を行い指導</li> </ul>
資産評価変動	固定資産に対する回収可能額が帳簿価額を下回ることにより、財務状況が悪化するリスク 景気変動などにより、保有有価証券等の価値が大幅に下落するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定資産の投資案件は、投資の妥当性を諮る会議を設けており、可能な限りのリスクを抽出したうえで決定</li> <li>有価証券は保有株の目的を定期的に明らかにし、必要のない株を売ること株の変動リスクを低減</li> </ul>
パンデミック	当社グループで人流変化による影響が大きいポトリング事業において、外出制限等により財務状況が悪化するリスク 従業員において感染者が発生することにより、事業活動に支障をきたすリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポトリング事業において、ブランド各社との関係強化により安定受注に努める</li> <li>政府の防止策に則った従業員行動の周知徹底、および、感染者発生時の対応方法の整備による拡大防止</li> </ul>
自然災害	地震、津波、台風、大雨などによる、生産設備、人的資源への損害リスク、および顧客の需要動向変化のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPの策定</li> <li>従業員およびその家族に対する安全確認システム導入</li> <li>生産設備に関して各災害における保険を適用</li> </ul>
情報セキュリティ	外部からの攻撃や、内部的過失等により、情報漏洩や、破壊、改ざんまたは情報システムの停止が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>規程に基づき、ITセキュリティ等の強化策を継続的に実施</li> <li>管理体制の構築ならびに従業員教育</li> </ul>
金利変動	金利の上昇により財務状況が悪化するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>規程に基づき、金利スワップの実施等でリスクを分散</li> </ul>
海外拠点のガバナンス不全	海外拠点のガバナンス不備により、法令違反等の不正が発生し、企業の信用が低下するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の適正を維持するための人材確保、業務執行状況・財務状況の定期的な報告の要請、業務監査を行うことで、透明性の高い経営体制を構築</li> </ul>

## コンプライアンス

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

### コンプライアンス推進体制

#### ■ コンプライアンス推進会議、コンプライアンス委員会

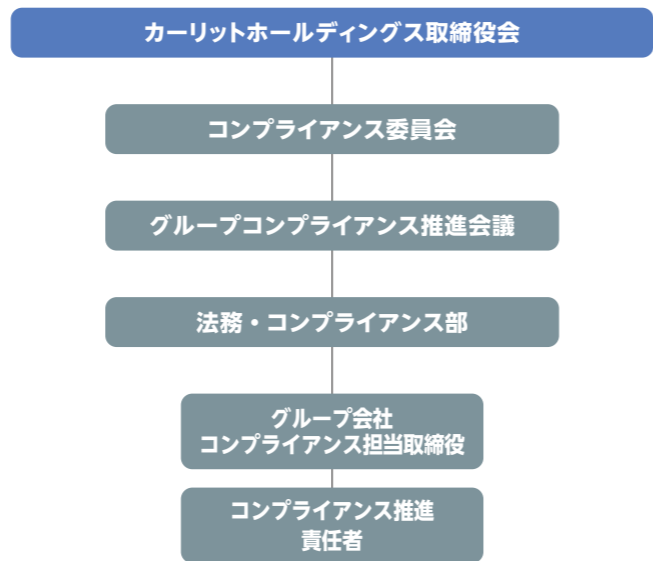
カーリットグループでは、グループ各社のコンプライアンス遵守状況の実態を把握するため「コンプライアンス推進会議」を四半期に一回実施しています。また、コンプライアンスに関する重要事案およびコンプライアンス強化に向けた施策を審議する「コンプライアンス委員会」を半期に一回実施しています。

#### ■ コンプライアンス推進責任者

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

#### ■ コンプライアンス研修

法務・コンプライアンス部が毎年グループ各社の工場・営業所・事業所すべてに対し研修を実施し、全従業員へのコンプライアンス教育を徹底しています。



### グループ重点取り組み事項

#### カーリットグループ 重点取り組み事項

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

#### ① 独占禁止法の遵守／談合の禁止

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

#### ② 腐敗行為(贈収賄等)の防止

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

#### ③ ハラスメントの防止／職場環境の改善

- ハラスメントの禁止について、各社の就業規程や「グループ・コンプライアンス憲章」、「グループ・ハラスメント防止規程」に明記しています。
- グループ各社にて毎年実施しているコンプライアンス研修では、ハラスメントについて重点的に教育しています。
- グループ各拠点におけるコンプライアンス啓発ポスターの掲示を通じ、いじめ・いやがらせの禁止を徹底し、職場環境の改善に取り組んでいます。



#### ④ 業法遵守の徹底

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

#### ⑤ 情報セキュリティの徹底

- 当社グループは、「グループ情報管理規程」に基づき会社資産である情報に係るリスク対策に取り組んでいます。
- 従業員に対して定期的に情報セキュリティに関する情報を発信し、eラーニングなどを利用した各種セキュリティ教育を実施し、情報に係るセキュリティ意識の向上に努めています。
- サイバー攻撃などによる情報漏洩対策として、ファイアー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」を制定し、グループの情報セキュリティを確保し、継続して必要な対策を行います。

#### 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務める

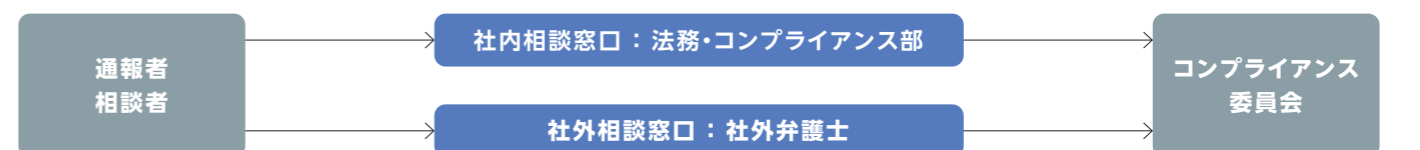
### 内部通報制度(コンプライアンス相談窓口)

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

内部通報制度については、コンプライアンス研修やポスターの掲示を通して従業員に周知しています。

#### 内部通報件数 (件)

2020年度	2021年度	2022年度
1	10	12





# 役員一覧

## 取締役



代表取締役 兼  
社長執行役員  
**金子 洋文**

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



取締役  
**小川 文生**

1991年 3月 日本カーリット(株)入社  
2016年 4月 同社営業本部電子材料部長  
2018年 4月 同社営業本部副本部長  
兼化成品部長兼電子材料部長  
2019年 4月 同社営業本部副本部長兼化学部長  
2020年 4月 同社営業本部長兼化学部長  
兼電子材料部長  
2021年 7月 同社執行役員営業本部長  
2022年 4月 当社執行役員、日本カーリット(株)  
取締役 営業本部長  
2023年 4月 当社執行役員 化学品セグメント担当、  
日本カーリット(株)代表取締役  
兼社長執行役員(現)  
2023年 6月 当社取締役兼執行役員  
化学品セグメント担当(現)



取締役  
**山口 容史**

1988年 4月 日本カーリット(株)入社  
2015年 7月 同社生産本部赤城工場部長  
2018年 4月 同社生産本部赤城工場技術グループ  
部長兼危険性評価試験所長  
(株)シリコンテクノロジー出向(取締役)  
2019年 4月 同社常務取締役  
2021年 4月 当社執行役員  
2022年 4月 当社執行役員  
2022年 6月 (株)シリコンテクノロジー代表取締役  
社長(現)  
2023年 6月 当社取締役兼執行役員(現)



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  
同社代表取締役社長  
2017年 11月 当社社外常勤監査役(現)、  
2021年 6月 日本カーリット(株)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)



社外監査役  
独立役員  
**藤原 康弘**

1995年 4月 三井ホーム(株)入社  
1998年 7月 同社(株)退社  
2001年 10月 中央青山監査法人  
(現みずほ監査法人)入所  
2007年 6月 同法人退所  
2007年 7月 新日本監査法人(現EY新日本有限  
責任監査法人)入所  
2020年 12月 同法人退所  
2021年 1月 藤原会計士事務所代表(現)、  
(株)会計応援工房代表取締役(現)  
2021年 6月 (株)アコク社外取締役(監査等委員)(現)  
2023年 6月 当社社外監査役(現)



監査役  
**青木 章哲**

1978年 4月 日本カーリット(株)入社  
2009年 6月 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)



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  
**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  
第二部長  
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)



社外取締役  
独立役員  
**村山 由香里**

2000年 4月 弁護士登録  
ピンガム・坂井・三村・相澤法律事務所  
(外国法共同事業)  
(旧坂井秀行法律事務所)弁護士  
2010年 1月 金融庁監督局(金融会社室および  
信用機構対応室)出向  
2012年 4月 ピンガム・坂井・三村・相澤法律事務所  
(外国法共同事業)へ帰任  
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 同社社外取締役  
2022年 6月 当社社外取締役(現)  
2023年 3月 (株)電通国際情報サービス社外取締役  
(監査等委員)(現)



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

**金子 洋文**  
社長  
経営企画部、  
内部監査室担当

**小川 文生**  
化学品セグメント担当  
日本カーリット(株)代表取締役  
兼社長執行役員

**山口 容史**  
(株)シリコンテクノロジー  
代表取締役社長

**岡本 英夫**  
金属加工セグメント担当  
法務・コンプライアンス部、  
財務部担当  
日本カーリット(株)取締役兼  
執行役員

**高橋 茂信**  
カーボンニュートラル推進・  
生産品質統括部担当  
日本カーリット(株)取締役兼  
執行役員

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

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

**引地 智則**  
総務部、秘書室、人事部担当  
日本カーリット(株)取締役兼  
執行役員

# 11年間の主要財務・非財務データ

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



	日本カーリット株式会社		カーリットホールディングス株式会社		
	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	
<b>主な経営成績</b>					
売上高	(百万円)	37,570	39,834	46,109	46,378
営業利益	(百万円)	1,384	1,594	1,199	1,250
経常利益	(百万円)	1,525	1,677	1,317	1,330
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,595	1,251	1,064	754
純資産	(百万円)	17,479	19,004	20,624	22,437
総資産	(百万円)	36,367	43,523	44,999	46,728
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,402	1,829	968	2,294
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,463	△ 3,678	△ 1,176	△ 795
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	837	2,411	△ 289	424
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	2,726	3,341	2,886	4,788
<b>主な指標</b>					
1株当たり純資産	(円)	841.00	922.98	1,020.60	948.40
1株当たり当期純利益	(円)	77.47	60.76	51.84	33.13
自己資本比率	(%)	47.6	43.7	45.8	48.0
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	9.7	6.9	5.4	3.5
総資産経常利益率	(%)	4.4	4.2	3.0	2.9
株価収益率	(倍)	6.7	7.8	12.2	15.0
<b>その他指標</b>					
設備投資額	(百万円)	1,443	4,469	1,201	1,016
研究開発費	(百万円)	589	560	658	716
有利子負債	(百万円)	6,519	9,569	9,911	9,697
1株当たり配当金	(円)	9	10	10	10
配当性向	(%)	11.6	16.5	19.3	19.3
<b>ESG指標 ※カーリットHD単体</b>					
GHG排出量	(t-CO <sub>2</sub> )	—	206,934	—	—
総エネルギー投入量	(TJ)	—	1,153	859	813
従業員数	(人)	—	910	934	967
新卒採用者数*	(人)	—	—	—	12

※ 当社は、2013年10月1日付で、日本カーリット(株)の株式移転により持株会社として設立されました。2013年3月期の経営成績および指標につきましては子会社

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	47,767	51,785	54,049	49,745	45,537	33,894	36,008
営業利益	1,351	2,028	2,328	1,599	1,574	2,506	2,640
経常利益	1,439	2,176	2,551	1,732	1,770	2,742	2,910
親会社株主に帰属する当期純利益	765	1,506	1,579	690	1,231	2,336	2,246
純資産	23,920	25,688	26,752	26,209	28,977	30,903	33,179
総資産	49,438	54,208	53,712	48,924	50,953	50,078	51,230
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,384	2,880	2,848	2,899	4,193	3,063	2,064
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,871	△ 1,633	△ 1,832	△ 1,145	△ 1,135	△ 984	△ 65
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 137	△ 1,155	△ 953	△ 1,424	△ 2,187	△ 3,981	△ 1,784
現金及び現金同等物の期末残高	4,131	4,222	4,286	4,622	5,496	3,589	3,809
<b>主な指標</b>							
1株当たり純資産	1,010.55	1,085.11	1,130.06	1,106.00	1,218.73	1,300.41	1,402.70
1株当たり当期純利益	32.33	63.65	66.70	29.14	51.82	98.31	94.55
自己資本比率	48.4	47.4	49.8	53.6	56.9	61.7	64.8
ROE(自己資本当期純利益率)	3.3	6.1	6.0	2.6	4.5	7.8	7.0
総資産経常利益率	3.0	4.2	4.7	3.4	3.5	5.4	5.7
株価収益率	17.7	17.0	11.6	16.0	14.1	6.7	7.3
<b>その他指標</b>							
設備投資額	3,859	3,483	2,053	1,386	1,421	911	1,250
研究開発費	912	1,050	940	1,031	1,271	985	907
有利子負債	10,307	9,565	10,557	9,566	7,896	4,386	3,067
1株当たり配当金	10	12	12	12	12	16	20
配当性向	30.9	18.9	18.0	41.2	23.2	16.3	21.2
<b>ESG指標 ※カーリットHD単体</b>							
GHG排出量	—	—	—	—	169,903	183,533	181,914
総エネルギー投入量	775	778	778	891	866	905	900
従業員数	995	1,062	1,098	1,091	1,072	1,095	1,082
新卒採用者数*	12	17	9	11	17	13	11

である日本カーリット(株)の連結業績を記載しています。



# 会社概要・株式情報

## 会社概要 (2023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 1,082名(連結)



## ■ 主なグループ会社

社名	事業内容	拠点(所在地)
<b>化学品事業</b>		
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	●本社(東京都) ●R&Dセンター(群馬県) ●赤城工場(群馬県) ●群馬工場(群馬県) ●北海道営業所(北海道) ●豊田配送センター(愛知県) ●大阪事業所(大阪府) ●滋賀事業所(滋賀県) ●九州営業所(福岡県) ●広桃発電所(群馬県)
(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	●東京オフィス(東京都) ●信濃工場(長野県)
佳里多(上海)貿易有限公司	化学品および電子材料等の仕入・販売	●本社(中国 上海)
(株)ジャベックス	産業用火薬類の販売	●本社(東京都) ●北海道営業部(北海道) ●東北営業部(宮城県) ●中部営業部(愛知県) ●関西営業部(大阪府) ●九州営業部(福岡県)
<b>ボトルング事業</b>		
ジェーシーボトルング(株)	清涼飲料水のボトルング加工・販売	●本社(東京都) ●渋川工場(群馬県)
<b>金属加工事業</b>		
並田機工(株)	各種耐熱炉内用金物の製造・販売	●本社・本社工場(大阪府) ●小豆島工場(香川県) ●針工場(奈良県) ●東京営業所(東京都) ●名古屋営業所(愛知県) ●九州営業所(福岡県)
アジア技研(株)	スタッドおよび溶接機械の製造・販売	●本社(大阪府) ●営業部・九州工場(福岡県)
東洋発條工業(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	●本社(千葉県) ●名古屋営業所(愛知県) ●石岡工場(茨城県) ●柏原工場(茨城県)
<b>エンジニアリングサービス事業</b>		
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	●本社(群馬県)
南澤建設(株)	建築工事・土木工事の設計・施工	●本社(群馬県)
富士商事(株)	工業用塗料販売および塗装工事	●本社・大阪事業所(大阪府) ●滋賀事業所(滋賀県)
(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	●本社(東京都)
(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	●本社(兵庫県) ●設計室(大阪府)

## 株式の状況 (2023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 36,801名

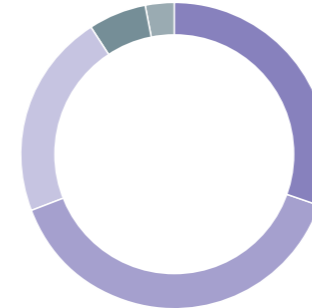
上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場

証券コード 4275

監査法人 EY新日本有限責任監査法人

株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

## ■ 所有者別株式分布状況



● 金融機関	30.3%	● 外国法人等	6.0%
● 個人・その他	39.0%	● 証券会社	2.9%
● 国内法人	21.8%	● 政府および地方公共団体	0.0%

## ■ 大株主

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,807	7.5
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
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
カーリットホールディングス従業員持株会	420	1.8
ダイソーケミカル株式会社	418	1.8

## ホームページのご案内



