

統合報告書

Carlit Report 2025

無限の可能性をカタチに



カーリットの経営理念体系

多様な事業領域を持つカーリットグループが一体となって

進化を続けるためには、共通の価値観と行動指針が不可欠です。

経営理念体系は、私たちの存在意義と目指す未来を明確に示すものであり、

全員が同じ方向を向いて挑戦を続けることで、

持続的な成長と社会への貢献を目指します。

© JAXA

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

経営理念

信頼と限りなき挑戦

創業の精神

力あつた奮闘

「奮闘努力」(浅野総一郎 揮毫)



創業者 浅野 総一郎
(1848年～1930年)

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。

コーポレートスローガン

無限の可能性をカタチに

100年前のカーリット爆薬の製造に端を発し、創業以来、農業や電子材料、ボトリング、金属部品など様々な事業領域に進出してまいりました。そして新たな100年を迎え、経営理念「信頼と限りなき挑戦」のもと、今後も現状維持を良しとせず新しい事業に挑戦してまいります。無限大(∞)を模したカーリットのロゴマークになぞらえて、「無限の可能性をカタチに」をコーポレートスローガンといたしました。

価値観 (行動指針)

1. お客様第一主義

お客様のニーズの把握とニーズに沿った商品・サービス提供によりお客様の信頼を得ること

2. 安全第一

お客様・社会が求める良質で安全な商品・サービスを、スピード感を持って提供すること

3. 社会貢献

取り巻く問題を自らの問題と考え、社会への責任も果たすこと

目指す姿 (2030年のありたい姿)

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

事業領域

化学と技術の無限の可能性をカタチにし、社会の幅広い

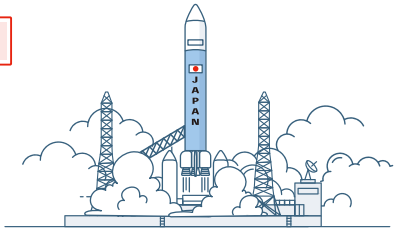
当社は、化学品セグメント・ボトルングセグメント・金属加工セグメント・エンジニアリングサービスセグメントの4つのセグメントを柱としています。2024年度は、化学品セグメントのシリコンウェーハ分野における顧客の生産・在庫調整の影響があったものの、化学品セグメントの化成品分野・電子材料分野とエンジニアリングサービスセグメントが好調に推移いたしました。

化学品セグメント

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

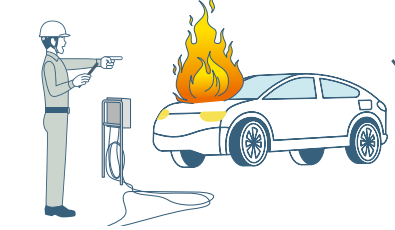
ロケット推進薬原料 (化成品分野)

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。



電池試験 (受託評価分野)

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。



信号用火工品 (化薬分野)

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



漂白剤 (化成品分野)

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。



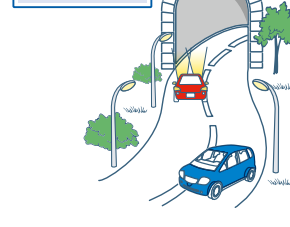
電子・機能材料 (電子材料分野)

電子機器類に幅広く使用されているコンデンサ用材料の「導電性高分子」や、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「イオン性導電性付与剤」を製造・販売しています。



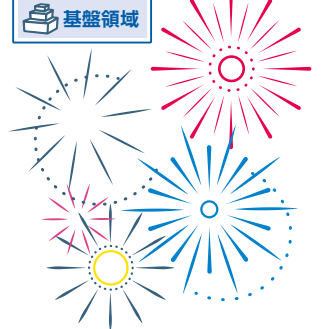
産業用爆薬 (化薬分野)

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。



花火原料 (化薬分野)

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。火薬原料となる過塩素酸カリウムは国内で唯一当社が製造しています。



研削材 (セラミック材料分野)

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。



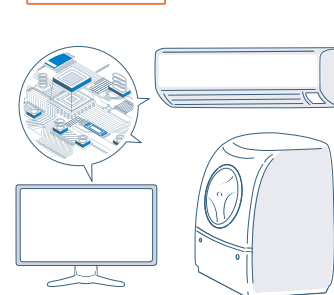
農業薬品 (化成品分野)

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。

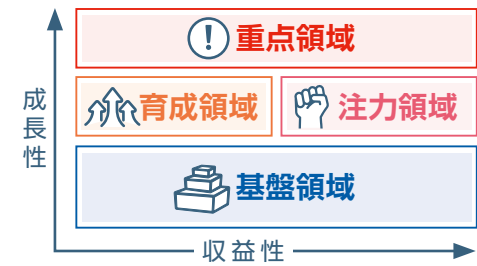


半導体用シリコンウェーハ (シリコンウェーハ分野)

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。



ニーズに応えています。



事業ポートフォリオの見方

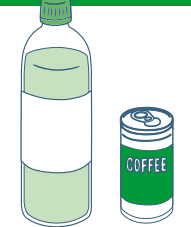
マーケット動向から予測した「成長性」と「収益性」を軸に、「重点領域」「育成領域」「注力領域」「基盤領域」の4つの領域に分けて事業ポートフォリオを設定しています。各領域の性質に合わせて、ヒト・モノ・カネのリソースを適切に集中させることで、効率的な経営を進めます。

ボトルングセグメント

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

ペットボトル・缶飲料 (ジェシーボトルング (株))

お茶やコーヒー系飲料の受託製造を行っています。

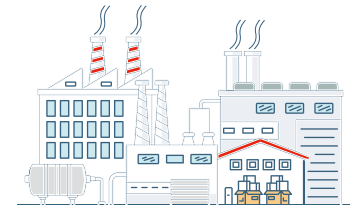


金属加工セグメント

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

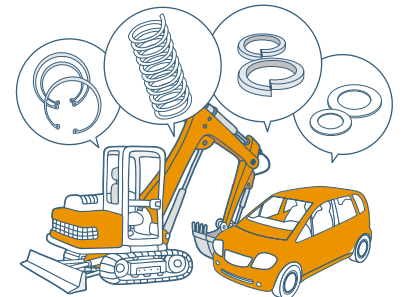
耐熱炉内用金物 (並田機工 (株))

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。



各種金属スプリングおよびプレス品 (東洋発條工業 (株))

建設機械や自動車等に使用されるばね座金などの各種金属スプリングおよびプレス品を製造・販売しています。

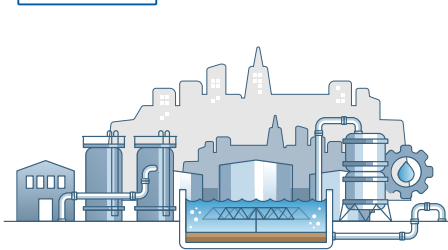


エンジニアリングサービスセグメント

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

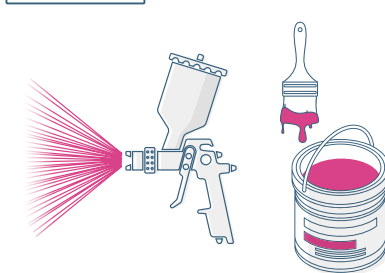
構造設計 (株) 総合設計

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。



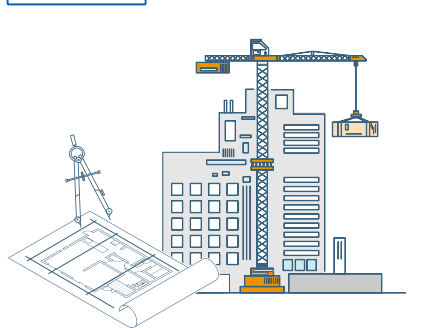
塗料販売・塗装業務 (富士商事 (株))

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。



建築・設備工事 (カーリット産業 (株)・南澤建設 (株))

カーリット産業は、設備保全・建設業務を、南澤建設は、建築工事・土木工事の設計・施工を行っています。



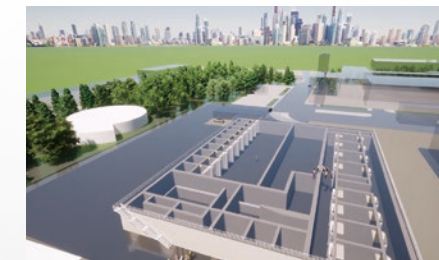
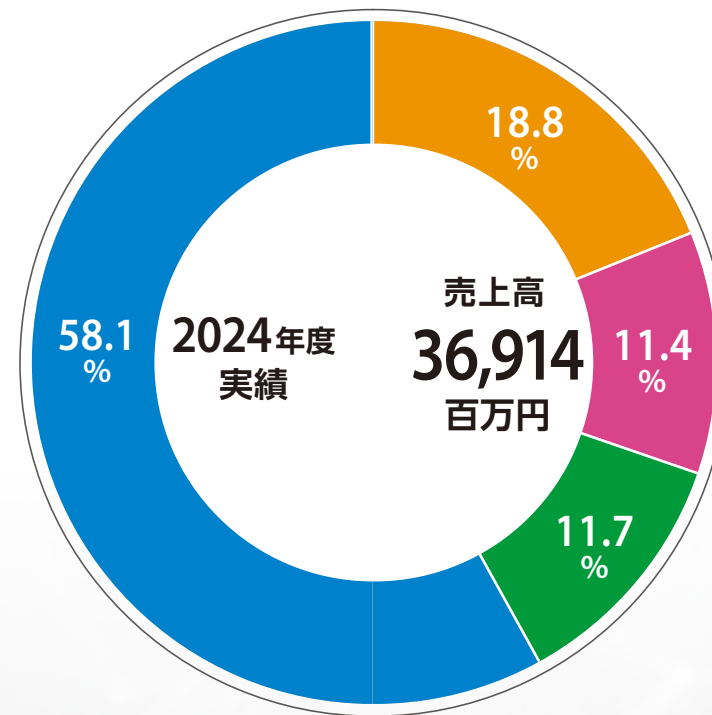
At a Glance

化学と技術の力で生み出

されるカーリットの事業

当社は、日本の経済成長を助ける国産爆薬「カーリット爆薬」を作るための会社として生まれました。原料となる過塩素酸アンモ過塩素酸アンモニウムを製造するための「電気分解技術」と、開発した「火薬・危険物の取り扱い技術」この2つこそが、当社の

ニウムは、現在は固体推進薬の原料として使われており、日本国内では唯一当社が工業生産を行っています。コア技術であり、さまざまな事業へとつながっています。



数字で見るカーリット

営業利益 3,046 百万円	営業利益率 8.25%	ROE 6.9%	親会社株主に帰属する当期純利益 2,570 百万円	研究開発費 847 百万円	設備投資額 3,376 百万円
製造拠点数 14 拠点	温室効果ガス排出量 241,851 t-CO ₂ (2013年度比 Scope 1+2削減幅48%)	総還元性向 72.5% (2024年度実績)	従業員数 1,090 人 (うちエンジニア183人) (2025年6月時点)	新卒採用者における女性比率 39.4% (2015年度からの累計)	社外取締役比率 3名/7名中 (2025年6月時点)

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

統合報告書2025のポイント

カーリットが目指す2035年の姿

当社グループが目指す2030～35年の姿と、その実現を支える価値創造の源泉・仕組みをご紹介します。
カーリットグループが長年培ってきた化学と技術の力を活かし、描く未来像について、社長メッセージとともにお伝えします。

新中期経営計画にもとづいた経営戦略

新中期経営計画「Challenge2027」のもと、財務担当役員や事業責任者が戦略の方向性を説明します。
事業別戦略、研究開発・知的財産、人財戦略について、マテリアリティや中計に沿って具体的に紹介します。

サステナビリティ経営における施策

持続的な価値創造の基盤として、サステナビリティ経営に向けた取り組みを紹介します。
環境、気候変動、人権、ガバナンスなど、経営のレジリエンス強化に向けた施策を掲載しています。

Contents

化学と技術の力で拓く未来

- 1 カーリットの経営理念体系
- 3 事業領域
- 5 At a Glance
- 9 社長メッセージ



- 15 カーリットのあゆみ
- 17 カーリットのコア技術
- 19 2030年のありたい姿の実現に向けたロードマップ
- 21 価値創造プロセス
- 23 価値共創を加速するバリューチェーンの深化
- 25 マテリアリティとリスクと機会
- 27 ステークホルダーエンゲージメント

人びとの幸せな暮らしを支える戦略

- 29 過去の中期経営計画の振り返り
- 31 新中期経営計画「Challenge2027」
- 33 財務担当役員メッセージ



- 37 研究開発担当役員メッセージ



- 39 研究開発・知的財産戦略
- 41 特集 エンジニア座談会
- 43 生産・品質担当役員メッセージ



情報開示体系



参考にしたガイドライン

- ・IFRS財団「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

- ・2024年4月1日から2025年3月31日まで（2025年4月以降に開始した事業活動の内容を含みます）
- ・本文中の「当社グループ」・「当社」は、(株)カーリットおよびその連結子会社を指します

信頼と挑戦を未来につなぐ基盤の強化

- 57 環境
- 59 気候変動への対応（TCFDへの取り組み）
- 63 サプライチェーン・マネジメント
- 64 人権
- 65 社外役員座談会



- 69 コーポレートガバナンス
- 73 役員一覧
- 75 リスクマネジメント
- 76 コンプライアンス

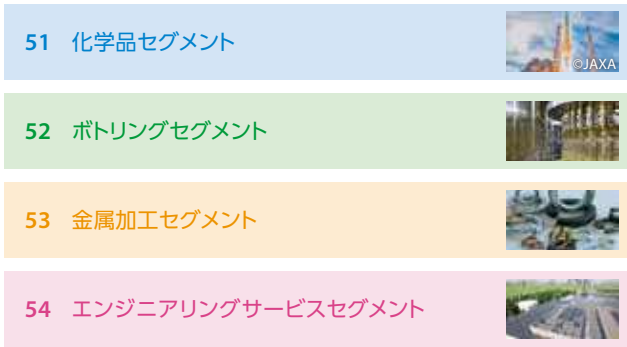
データ

- 77 財務・非財務ハイライト
- 79 11年間の主要財務・非財務データ
- 81 会社概要／真正性表明
- 82 株式情報／投資家FAQ

- 45 対談 人財戦略
人的資本経営への挑戦―現場力を企業価値へつなぐ



- 47 人財戦略
- 51 事業別戦略



- 55 特集 固体推進薬関連事業
宇宙産業のさらなる発展への貢献

社長メッセージ



代表取締役兼社長執行役員

金子 洋文

化学と技術の力を ポートフォリオ経営

基盤に、 で挑戦と成長の道を切り拓く

次の10年を見据え、変革と価値創出への歩みを加速する

社会課題の複雑化や技術革新の加速など、私たちを取り巻く環境は大きく変わりつつあります。カーリットグループは、“化学”と“技術”の力を基盤に、自らを進化させ続けることで、持続可能な社会と人々の幸せな暮らしに貢献していきます。

カーリットグループは今、大きな変革の軌道に乗っています。世界中の変化のスピードが加速し、社会課題も複雑さを増すなか、私たちが今後も必要とされる企業であり続けるためには、既存の延長線上に留まることなく、自らを変革し続ける覚悟が求められていますと考えています。

カーリットグループは、10年後に目指す姿として「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。このビジョンには、当社が担うべき社会的責任と、その先にある持続的価値

創造への決意を込めました。

多様な事業・技術を有するグループの総合力を活かし、カーリットグループにしか果たせない役割を見極め、世の中の変化に柔軟に対応しながら確かな一歩を積み重ねていく、そのような覚悟のもと2025年4月に新たな中期経営計画「Challenge2027」をスタートさせました。この3年間は次の10年を見据え、2030年以降の成長基盤を築く“種まきの3年間”と位置づけ、研究開発や人財戦略、組織風土の進化に重点的に取り組んでまいります。

事業ポートフォリオ経営の基盤を築いた中期経営計画「Challenge2024」

2030年に向けた成長の第一段階として位置づけた「Challenge2024」では、事業ポートフォリオ経営の導入と経営体制の再構築を通じて、収益力の強化と機動的な戦略遂行体制の確立を図りました。環境変化に即応しながら経営資源を最適配分する実行力は、現場の着実な対応によって支えられました。

「Challenge2024」の3年間は、2030年に向けて既存事業群の収益を改善し、基盤強化を行っていきStage 1と位置づけました。2022年度から「成長性」と「投下資本に対する収益性」を価値基

準とした事業ポートフォリオ経営を導入し、収益性をもとに「注力領域」「育成領域」「基盤領域」の3つの事業領域を設定。高い収益性が見込める電子材料分野やシリコンウェーハ分野を「注

力領域」、将来的な成長に向けて育てるべき宇宙・防衛用の過塩素酸アンモニウム(化成品分野)や電池評価事業(受託評価分野)を「育成領域」、そして、安定的な収益を支える発炎筒、基礎化学品(化成品分野)、さらにはグループ会社の金属加工やボトリング事業などを「基盤領域」として位置づけました。それぞれの事業に対して、ヒト・モノ・カネといった経営資源を重点的かつ戦略的に配分する方針を明確にし、事業ポートフォリオ経営の土台を築くことができました。

なかでも、育成領域に位置づけた過塩素酸アンモニウム(化成品分野)や電池試験事業(受託評価分野)においては、将来の成長を見据えた新たな事業投資を実行に移すことができた点を大きな成果として評価しています。過塩素酸アンモニウムを用いたロケット関連や電池試験事業は、当社の技術的な強みを活かせる分野であり、今後の収益拡大の起点として大いに期待しています。

営業利益については、「Challenge2024」の最終年度である2024年度に30億円の達成を目標として掲げていましたが、一年前倒しで達成することができました。中計2年目以降は、計画のローリングを通じて柔軟に見直しを行いながら、3社統合など想定を超える施策にも挑戦しました。基盤整備の一環として、2024年に純粋持株会社から事業持株会社へと体制を転換したことは、社内的にも大きなインパクトがありました。危険物取扱を含めた、各社が持つ資格等を移管する必要があり、日本カーリッ

トおよびシリコンテクノロジーを吸収合併するにあたっては、短期間の準備が求められました。限られた時間のなか、各部門・各拠点の社員が力を尽くし対応してくれたことで、想定以上のスピードで移行を完了させることができました。これにより、グループ内の意思決定の一体感が高まり、戦略の機動的な遂行が可能となる体制が整いました。

最終年度は市況悪化などの外部要因により伸び悩んだ部分もありましたが、目標そのものはしっかりと達成できたと考えています。

一方で、電子材料分野やシリコンウェーハ分野は、国内外の在庫調整等の影響により低迷し、特にシリコンウェーハ分野は最終年度においても大きな減益となりました。また、脱炭素・人的資本対応といった非財務課題に対する成果が道半ばにあることなど、残された課題も明確になっています。特に、環境対応や人財育成は「検討中」から「実行フェーズ」への移行が急務であると認識しています。

そのようななかで、グループ全体での体制整備と経営判断のスピードは確実に進化しており、この3年間で「変わることができる企業」へと大きな一歩を踏み出せたと実感しています。私からも多くの課題を現場にお願いしましたが、それに対応してくれた社員一人ひとりの努力により、ここまで来られたと思っています。

2030年を見据えた変革のフェーズへ——新中期経営計画「Challenge2027」で描く成長戦略

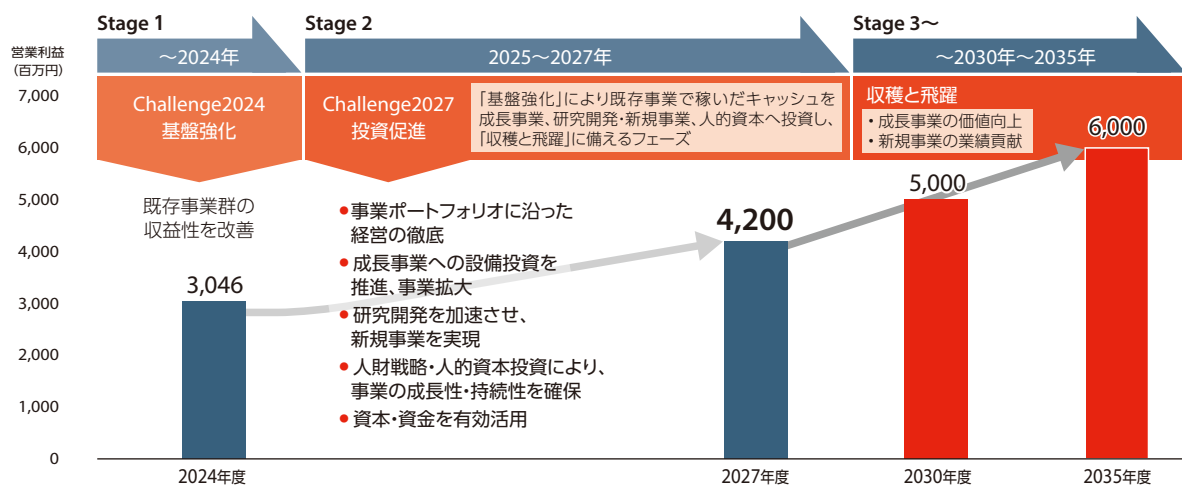
成長のけん引役として、新中計では「重点領域」を新設。宇宙・防衛や電池試験、シリコンウェーハなど、社会的意義と技術的優位性を備えた領域への集中投資を進めています。

2024年度からスタートした新中期経営計画「Challenge2027」は、2030年以降を見据えた成長戦略のStage 2と位置づけていきます。「Challenge2024」で整備した体制や経営基盤を土台に、

次の10年に向けた価値創出の種をまく「変革のフェーズ」として計画しました。単なる事業拡大ではなく、社会課題の解決に資する領域で成長を実現し、持続的に選ばれる企業を目指すとい

社長メッセージ

2035年に向けた成長ビジョンと中期経営計画「Challenge2027」の位置付け



うことが、「Challenge2027」の根幹にある考え方です。変化に即応する柔軟性を保ちながら、中長期の視点で技術・人財・資本の選択と集中を進めていきます。

ポートフォリオ経営の深化と重点領域の設定

「Challenge2027」では、新たに「重点領域」を設け、成長加速の起点とする戦略を打ち出しました。これまでの「注力」「育成」「基盤」という3領域に加え、特に社会的意義が大きく、当社の技術優位性が発揮できる分野を“見える化”し、集中的に経営資源を投じる体制へと踏み込みました。

その象徴が、宇宙・防衛分野への本格参入です。カーリットは、固体推進薬の原料となる過塩素酸アンモニウムを日本で唯一製造しているオンリーワン企業です。従来はこの原材料を供給する立場でしたが、新中計では川下の「推進薬」製造まで踏み込み、民間・防衛の両領域に対応する新たな製造ラインへの投資を決定しました。

防衛産業はこれまで表立って語られることの少なかった分野ですが、昨今の地政学的リスクの高まりを受けて、国内でもその重要性が再認識されています。防衛向け事業を進める大手企業もここにきて事業内容を開示し始めており、私たちも社会的意義のある事業として、積極的に発信していく姿勢を明確にしています。実際、こうした動きは機関投資家からも評価されつつあり、株主への説明責任という観点からも重要な意味を持っています。

高収益化を目指す「注力領域」と「育成領域」

「注力領域」に位置付けた受託評価分野では、EV(電気自動車)を中心とする大型バッテリー市場の拡大に対応すべく、第2電池

試験棟を建設中です。カーリットの電池評価技術は、元来は小型セルからスタートしましたが、今では自動車搭載用の大型セルにも対応可能な体制へと進化しつつあります。EVの普及ペースには地域差があるものの、中長期的な需要の広がりには確実であり、私たちはその「試験需要」を確実に取り込み、社会の変革に貢献していきます。

一方で、「育成領域」としているシリコンウェーハ分野については、現在市況が低迷しているものの、独自の戦略を堅持しています。当社が手掛ける小口径ウェーハは、大手が撤退を進める中でニッチ市場としての存在感を高めており、カスタム対応力を強みに中堅顧客層との関係を深めています。大量生産ではなく、少量多品種への柔軟な対応こそ、カーリットの技術力が最も活かされる領域であり、景気回復局面における飛躍を狙っています。

事業ポートフォリオの見直し



複数のポートフォリオを持つことで事業の安定性を担保

「基盤領域」に定める、当社が80%以上の国内シェアを持つ自動車用緊急保安炎筒やボトリング、金属加工、エンジニアリングサー

ビスの3セグメントは、業績の安定性を担保する役割を果たしています。収益源として事業を長期に維持するため、収益性改善に加えサステナビリティの視点を重視した投資を行っていきます。

挑戦を育む研究開発で“化学”と“技術”の未来を切り拓く

長期的な企業価値の源泉は、変化を先取りし、自ら進化する技術力です。カーリットグループでは、「社会を変える力を持つ研究開発」を志向し、変革を進めています。未来を見据え、今は“種まき”のとき。多様な研究テーマと自律的な人財の挑戦が、次の柱を育てます。

研究開発は、「Challenge2027」において最も重要な柱の一つです。これまで以上に事業と技術が連動し、社会課題の解決に直結するテーマに取り組むため、2024年度に研究体制を全面的に見直し、群馬・長野・赤城の3研究所体制を構築しました。従来は群馬中心の体制から脱却し、それぞれの研究所が独自性と柔軟性をもってテーマを推進できる環境を整えています。

この再編は単なる拠点の分散ではなく、研究テーマの多様化や開発の効率化、チームでの知見共有を目的としたものです。従来は1人の研究者がテーマを抱えて完結するスタイルが一般的でしたが、現在は複数人のチーム体制へと移行し、技術の成熟度や進捗に応じて拠点間で連携しながら取り組む体制へと進化しています。また、複数拠点に研究員を分散配置し、テーマに応じた機能を持たせることで、リソースの最適活用を図っています。物理的な距離があっても、協業の仕組みや意識は整いつつあり、連携と分担の両立が実現し始めています。

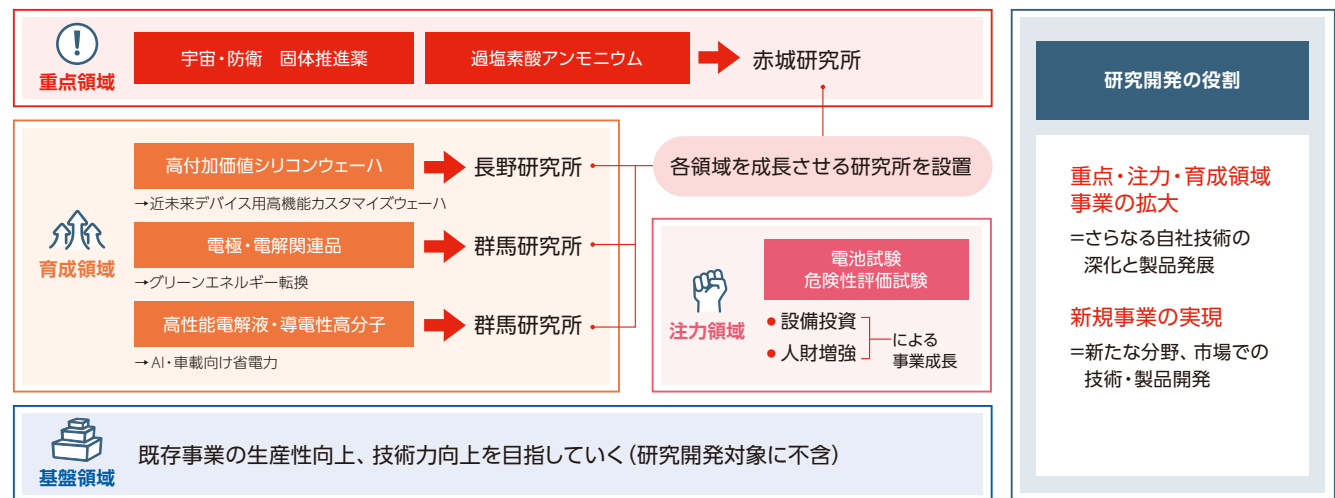
群馬研究所では電子材料や電気分解由来の化学品、赤城研究所では固体推進薬、長野研究所ではシリコンウェーハといった形で、各拠点にまつわる製品群とリンクしながら、各所長の裁量

のもと研究テーマの絞り込みを行っています。以前のような上下関係を廃し、水平で対等な研究文化の醸成を進めたことも、開発スピードと多様性の向上に寄与しています。各研究所がお互いに切磋琢磨し、いかにして研究の成果をあげていくかが重要です。

外部との連携も拡大しており、大学や企業との共同研究を通じて社外の知見も積極的に取り込んでいます。シリコンウェーハ分野など外部からの開発依頼が増えるなかで、社内発想だけでなく、市場ニーズを起点としたテーマ設定も増えつつあります。社会からの期待や課題を出発点に、技術開発から実装までを一貫して見据える研究体制が育ちつつあるのです。

私たちは、今回の「Challenge2027」の3年間を、2030年に成果を出すための「種まき期間」と位置づけています。新商品の創出は一朝一夕では実現しませんが、次の中計も含めた6年のスパンで見据えれば、2つ、3つの新たな柱を打ち立てることは不可能ではありません。研究員のなかにも意欲的な若手が増えてきており、「自分の技術で社会を変えたい」「実用化に向けて挑戦したい」という声があがっているのは大変心強く感じています。

事業ポートフォリオにおける研究開発



研究開発の役割

重点・注力・育成領域事業の拡大

=さらなる自社技術の深化と製品発展

新規事業の実現

=新たな分野、市場での技術・製品開発

社長メッセージ

「人」の力を最大化するために——人財戦略と風土改革

人が変われば、組織が変わる。評価制度の刷新やキャリアの多様化支援を通じて、一人ひとりが持つ力を最大限に引き出す環境づくりを進めます。

近年の人財環境は大きく変化しており、若手の採用が難しくなる一方で、転職市場の活性化により中途退職者も増えています。こうしたなかで人財を惹きつけ、定着させていくためには、制度や評価の在り方だけでなく、企業風土そのものを変えていかなければなりません。

2023年度には、人事評価制度の抜本的な見直しを実施しました。年功序列を前提とした旧来の仕組みを改め、納得感のある公平な評価を目指しています。特に360度評価や1on1ミーティングの導入は、これまで当社ではなじみの薄かった仕組みでしたが、あえて取り入れることで、上司が部下の考えや課題を日常的に把握し、双方向の対話を促す土壌が生まれつつあります。こうした取り組みは、マネジメントの質を高めるとともに、風通しの良い組織づくりにもつながっています。上司の主観だけでなく、同僚や部下からの声も反映されることで、マネジメントの質も高まり、コミュニケーションの活性化にもつながっています。

また、キャリアの選択肢を広げるため、専門職制度を導入しました。「私はこの道を極めたい」という人の意思を尊重するものであり、研究職に加え、今後は本社部門にも順次広げていく予定です。将来的な経営幹部を育てるという観点では、複数部門を経験することも重要ですが、一方で「この分野で貢献したい」と望む社員には、その意志を尊重し、同等の処遇で応えることが必要です。社員一人ひとりの志向に応じたキャリアパスの提供こそ、多様性を力に変える風土改革の要だと考えています。これにより、「昇進＝管理職」という一律の価値観から脱却し、多様な働き方を認め合う文化づくりが進んでいます。

加えて、職場間の人財交流やジョブローテーションも推進し、閉塞感が出やすい現場部門や研究所に新たな刺激をもたらす試みも始めています。人財は、適材適所でこそ輝く存在です。一人ひとりが意欲と誇りを持って働ける環境こそが、変革の原動力になると信じています。

サステナビリティと経済性の両立へ

脱炭素への貢献は、企業価値向上への投資でもあります。事業と環境負荷低減を両立させる取り組みが、持続可能な社会と経営の両輪となります。

地球環境問題への対応は、もはや企業にとって“取り組むべきこと”ではなく、“取り組まなければならないこと”になっています。カーリットグループにおいても、Scope1・2の温室効果ガス排出量を2030年までに46%削減し、2050年のカーボンニュートラルをめざすという明確な目標を掲げています。

そうした方針のもと、すでに各事業で実効性ある取り組みが始まっています。例えば、ボトリングセグメントでは、約30年以上稼働して老朽化したラインを刷新し、省エネ型設備への更新を決断しました。これは、単なる生産効率の向上や老朽対策というだけでなく、取引先からのCO₂削減要請に応え、社会的な

責任を果たすための選択でした。古い設備では、エネルギー効率や環境対応の面で他社に劣後し、受注そのものが減少するリスクもあります。今回の投資は、短期的には業績への負担となりますが、中長期的には競争力の強化と顧客信頼の維持、そして環境負荷の軽減という、複数の価値を同時に実現するものと考えています。

財務戦略：リスクを見極め、資本効率を高める

変化の大きな時代においては、柔軟かつ戦略的な投資判断が不可欠です。成長機会の選択と集中により、資本効率の最大化を目指します。

経営資源には限りがあります。そのなかでいかに効率的かつ将来性のある分野に振り向けていくか。財務戦略の本質は、まさにこの「選択と集中」にあると私は考えています。営業利益の向上は、単なる収益目標にとどまらず、将来の成長への投資原資であり、株主還元や従業員への適切な還元の源泉でもあります。当社では、得られた利益を重点投資に再配分する一方で、株主に対する配当の充実にも取り組んでいます。また、従業員に対しては、3年連続で満額の賃上げを実施しており、企業の成長を支える人財への還元を重要な責任と捉えています。こうしたバランスある利益配分こそが、持続的な企業価値の向上に不可欠だと考えています。

新中計における設備投資額は、重点領域に90億円、基盤領域に75億円を配分しています。宇宙・防衛領域では、製造設備や品質管理体制の強化に向けた投資を決定。基盤領域では、ボト

このように、サステナビリティ対応を経営戦略の一部として組み込むことで、「コスト」ではなく「未来への投資」として捉えることが重要です。今後も、現場起点の実効性ある取り組みを積み重ねながら、グループ全体で環境対応の幅を広げていきたいと考えています。

リングラインの刷新に40億円規模の投資を計画しています。これらの判断はいずれも、単なる“守り”ではなく、“未来を見据えた攻め”として位置付けています。

一方で、事業環境が厳しいなかでの投資判断は、常に慎重さとスピードのバランスが求められます。たとえばシリコンウェーハ分野では、市況の回復が遅れたため、大型投資のタイミングを一時見送っています。しかし、ニッチ市場でのシェア獲得という明確な戦略のもと、回復局面では迅速に投資判断を下せるよう準備を整えています。

財務指標面では、営業利益率・ROEの目標を中計に明記し、資本コストを意識した経営の浸透を図っています。今後は、キャッシュ・フローの見える化や資本収益性のKPIも含めた開示強化を進め、社内外との対話をより深めていきたいと考えています。

社員とともに、「挑戦する企業」へ

「穏やかで安定した良い会社」から、「変革を生み出す強い会社」へ。社員一人ひとりの挑戦を原動力に、未来を切り拓く企業への進化を目指します。

カーリットはこれまで、「人のいい会社」と言われてきました。長い歴史のなかで培ってきた誠実さや堅実な経営姿勢は、私たちの誇るべき文化です。しかし、急速に変化する社会においては、そうした美点が時に“変化をためらう要因”にもなりかねません。

私は今、「穏やかで安定した良い会社」から「変革を生み出す強い会社」への転換を強く意識しています。幸いなことに、異動先で新たな才能を発揮する社員が増えてきています。例えば、研究所から営業部門や経営企画部門へ異動した若手が、想定以上の成果を上げてくれた例もあります。こうした「隠れた才能の発掘」は、まさに企業の底力を高める取り組みだと実感しています。

「Challenge2027」は、私たちが挑戦者として生まれ変わるための契機です。変化を恐れず、新しい領域に踏み出す勇気を持つこと、そして、その挑戦を会社が本気で支えること、そのような文化をグループ全体に根付かせていきたいと考えています。

2030年、そしてその先の未来へ向けて、カーリットグループは、“化学”と“技術”、そして“人”の力を結集し、社会に価値を提供し続ける企業でありたい。これからも、皆さまのご期待に応えるべく、挑戦を止めることなく歩み続けてまいります。



カーリットのあゆみ

当社は1918年の「カーリット爆薬」の創業から、弛まぬ技術の研鑽によりお客さまに信頼され続ける製品を100年にわたり送り出してきました。これからも社会に貢献し続ける企業グループとして邁進してまいります。

製品・サービスの歴史

化学品セグメント ボトリングセグメント 金属加工セグメント エンジニアリングサービスセグメント

※各社の製品・サービスの歴史は、グループ化前のものも含む。

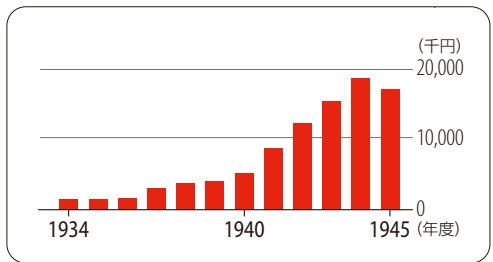
1919 カーリット爆薬の製造・販売開始



1939 研削材「サクランダム」の製造・販売開始



売上高の推移



1949 除草剤「デソレート」の製造・販売開始



1951 塗料販売を開始

1953 繊維用漂白剤「シルブライト」の製造・販売開始

1955 紙パルプ漂白用塩素酸ナトリウムの製造・販売開始

1960 ノーヘム製法によるばね座金の製造・販売開始

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



1966 自動車用緊急保安炎筒「ハイフレヤー」の製造・販売開始



1970 塗装業務開始

1971 高速道路用信号焰管「ロードフレヤー」の製造・販売開始

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

1975 次亜塩素酸ソーダ電解発生装置「ハイポセル」の製造・販売開始

1980 上下水道施設の構造設計開始
エンジニアリング・プラント事業等開始

1983 金属電極「エクセロード」の製造・販売開始



危険性評価試験の受託業務開始

1985 有機導電材「TCNQ 錯体」の製造・販売開始



精密プレス品の一貫体制を確立

1992 1号缶ライン操業開始

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

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



2002 パワー半導体用基板「STウェーハ」の製造・販売開始

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



2007 HACCP (総合衛生管理製造過程) の認証取得

2010 環境に配慮した飲料充填方式「NSライン」導入・稼働

2011 3ライン (缶・PET・NS) 同時稼働開始

2013 電池試験所を設立



2017 遠赤外線用光学材料「HTシリコン」を開発

ロケット推進薬研究施設を建設

民間の建築構造設計を開始

2021 高平坦度ウェーハ製造事業を開始

2023 過塩素酸アンモニウム製造設備増強の開始

2024 電池試験の第二試験棟工事を開始
磁気光学材料分野へ事業参入

(百万円)

60,000

50,000

40,000

30,000

20,000

10,000

0

(年度)

カーリットが社会に生み出してきた価値

1918年～

- 産業用爆薬の国産化に貢献
- カーリットの電気分解技術の誕生
- 危険物の取り扱いの知見を深める

1918年 当時の産業用爆薬は輸入に依存したダイナマイトが主流だったが、創業者浅野総一郎はスウェーデンの会社から自国生産が可能な「カーリット爆薬」の日本における製造販売の特許権を取得。翌年から製造を開始。

1928年 会社発展のためには自家用水力発電所の保有が必須と考え、佐久発電所を建設。(現在は1953年に建設した広桃発電所のみ保有・運用。)

1946年 運輸省 (現国土交通省) は事故防止のための信号用具の必要性から、信号焰管 (発炎筒) の開発を当社に依頼。製造を開始し、大量発注を受ける。

1964年 防衛庁 (現防衛省) や東京大学研究所でロケット開発が開始された頃、過塩素酸アンモニウムが固体推進薬原料として着目。カーリット爆薬の主原料として国内で唯一製造していた当社は、固体推進薬用途として開発・製造を開始するようになった。

1983年～

培ってきた国内初の

危険物の取り扱い技術を応用し、危険性評価試験の受託機関へ

1983年 化薬技術の蓄積を活用し、消防法危険物確認試験の

1984年 中央研究所 (現R&Dセン

1985年 有機導電材「TCNQ 錯体」分野へ進出。のちに既存売り上げを牽引。

1991年 化学品以外の事業拡大の (株) を設立。

1994年 電子産業への注目により、

国内初の危険性評価試験の受託業務機関となる。確立に大きく貢献。

ター) を建設し、新製品開発に注力。

の開発によりコンデンサ性能向上に貢献。電子材料製品の売り上げが低迷するなかで、電子材料事業が

検討により、JCビバレッジ (株) (現ジェーシーボトリング

(株) シリコンテクノロジー設立に至る。

2013年～

「電気分解」と「危険物の取り扱い」をコア技術として “化学” と “技術” の力を合わせ次の100年へ

2013年 カーリットホールディングス (株) 設立。純粋持株会社へ移行。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。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。M&A実績: 2012年 富士商事 (株)、並田機工 (株) / 2013年 (株) 総合設計 / 2014年 東洋発條工業 (株)

2024年 カーリットホールディングス株式会社から株式会社カーリットに商号を変更。(株) カーリットが、日本カーリット (株) と (株) シリコンテクノロジーを吸収合併。

カーリットのコア技術

当社は、1918年に創業者が北欧スウェーデンから国産爆薬製造のため、カーリット爆薬の技術を導入したことからはじまりました。原料となる過塩素酸アンモニウム製造を行うための「電解技術」、そして「化薬・危険物の取り扱い技術」をキーワードに掲げながら、化学と技術で社会課題に挑戦することで次の100年を目指してまいります。

カーリットのコア技術

カーリット爆薬の主原料であった過塩素酸アンモニウムは、現在では、ロケットの固体推進薬原料として使用されています。当社は過塩素酸アンモニウム国内唯一のメーカーとして製造・販売しています。化薬・危険物の取り扱い技術を活かして製造・販売

している自動車用緊急保安炎筒、道路作業用信号焰管などの発炎筒は車社会の安全を支えています。さらにその技術を活かし、1983年に発足した危険性評価試験所は、日本で最初の危険性評価試験の受託機関です。

また、電解の過程で生じる塩素酸ナトリウムを主原料とした除草剤は環境負荷が低い安心・安全な除草剤として緑地管理や農業分野で活用されています。さらに、長年にわたり蓄積した電解技術を活用した不溶性電極の製造・販売も行っています。

そのほか、電子材料分野への商材展開やシリコンウェーハ事業、近年では利根川、榛名山からの伏流水による豊富な水資源を活かした飲料ボトリング事業、金属加工事業やエンジニアリングサービス事業と多岐にわたる商品・サービスで社会に貢献してまいります。

モビリティ 道路の安全から自動車などの評価試験まで、モビリティ社会の安心に貢献します



発炎筒

自動車用緊急保安炎筒、道路作業用および鉄道用信号焰管などの信号用火工品で、「車社会や鉄道の安全」を支えています。

国内登録自動車
への搭載率 **80%**



受託評価試験

危険物の取り扱い・評価ノウハウを活用し、国内トップレベルの豊富な知見でサービスを提供します。

1983年に発足した民間初の
危険性物質の試験受託機関

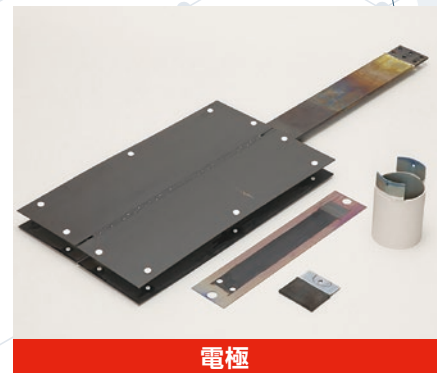
次世代インフラ 電気化学を応用し、宇宙開発や再生可能エネルギーを革新します



固体推進薬原料

宇宙事業を担うロケットや、防衛用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。

国内シェア **100%**



電極

祖業から培ってきた電極・電解技術を応用し、再生可能エネルギーの転換などを実現する革新的な技術を生み出します。

白金系から二酸化鉛系触媒まで
様々な品種を取り揃える
国内有数の電極製造メーカー

カーリットのコア技術



先進エレクトロニクス 無機材料から有機材料まで、進化していくエレクトロニクスの実現を支えます



シリコンウェーハ

シリコンインゴット製造からの一貫製造と、化学メーカー独自の研究開発体制の強みを活かし、次世代デバイスの開発を支えます。

国内有数の小口径ウェーハの
一貫製造メーカー



電子材料

電気化学の知見を応用した導電性高分子などの開発により、低環境負荷・高性能デバイスの実現に貢献します。

固体型アルミ電解コンデンサの開発・
製造の歴史を持つ化学メーカー

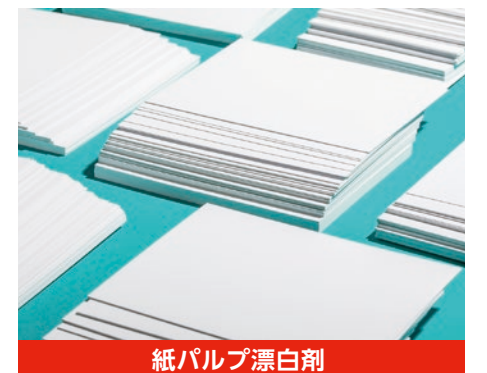
ライフサイエンス 無機化学品の技術を活かし、身近な生活を豊かにします



農薬

自然に優しい製品が、宅地や史跡の景観管理に貢献し、人の暮らしを豊かにします。

塩曹系除草剤
マーケットシェア **40%**



紙パルプ漂白剤

コピー用紙やトイレットペーパー、紙おむつなどの衛生紙の原料である木材チップの漂白剤を供給しています。

国内トップメーカー

2030年のありたい姿の実現に向けたロードマップ

カーリットグループは、創業当時から社会と人々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。創業の精神を根拠とした経営理念の下、中期経営計画「Challenge2027」における事業ポートフォリオの最適化、投資、研究開発を伴った事業戦略、人財戦略、財務戦略を通じて価値創造に取り組んでいきます。

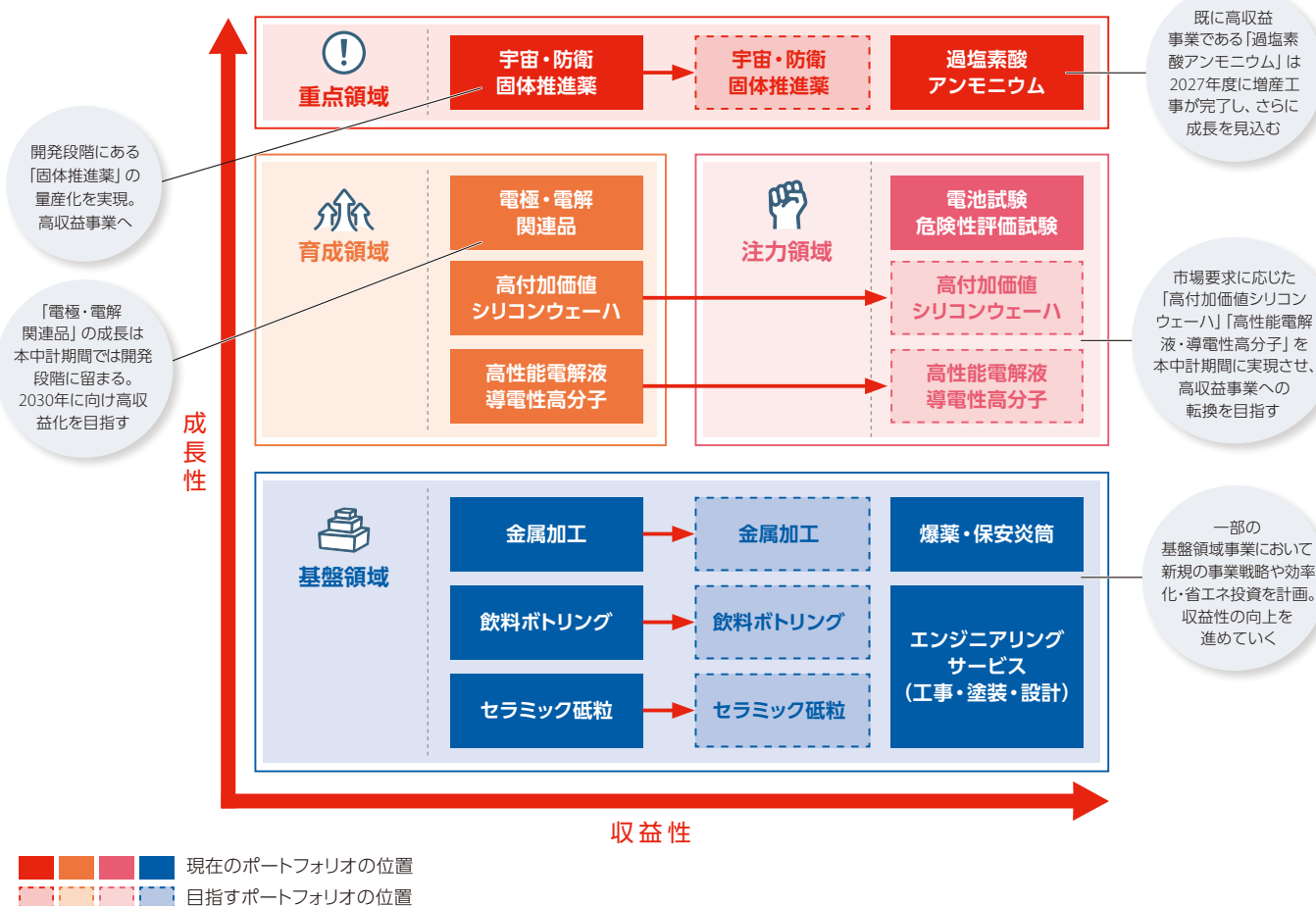
事業ポートフォリオ

前中計「Challenge2024」の成果と課題を分析し、経営環境の変化に合わせ事業ポートフォリオを最適化しました。

収益の拡大を見込む注力領域と、注力領域への転換を期待する育成領域の両方の性質を併せ持つ領域として新たに「重点領域」を設定し、そこへ宇宙開発・防衛用途に使用する「固体推進薬」とその原料である「過塩素酸アンモニウム」を位置づけました。過塩素酸アンモニウムは、当社の祖業そのものであり、また、固体推進薬はコア技術の結集です。この領域転換により、将来的な宇宙開発市場の拡大と日本の空を守る防衛需要の拡大を見据えることで、当社技術により宇宙と空から人びとの暮らしを支えることを目指します。

また、電子デバイスの高性能化への貢献が見込まれる高付加価値シリコンウェーハは国内メーカーが減少しつつある小口径の市場において、一貫製造できる当社の強みを活かし収益性を向上、育成領域から注力領域への転換を図ります。高性能電解液・導電性高分子は省電力性能・温度耐久性等、性能の向上のほか、低環境負荷製品の開発も実施いたします。AIのさらなる普及に貢献し価値創造を目指すことにより収益性を向上し、同じく育成領域から注力領域への転換を図ります。さらに基盤領域事業においても効率化、省エネ投資を実施し、収益性の向上を伴った企業価値の向上を目指し、2030年のありたい姿を実現していきます。

中期経営計画「Challenge2027」3年間における、事業ポートフォリオの最適化の考え方



目指す姿

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目指す姿（2030～35年にありたい姿）を設定し、中期経営計画「Challenge2027」における成長戦略を通じ、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。



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将来のありたい姿を設定し、中期経営計画「Challenge2027」での事業ポートフォリオに沿った戦略を通じ、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。

創業の精神

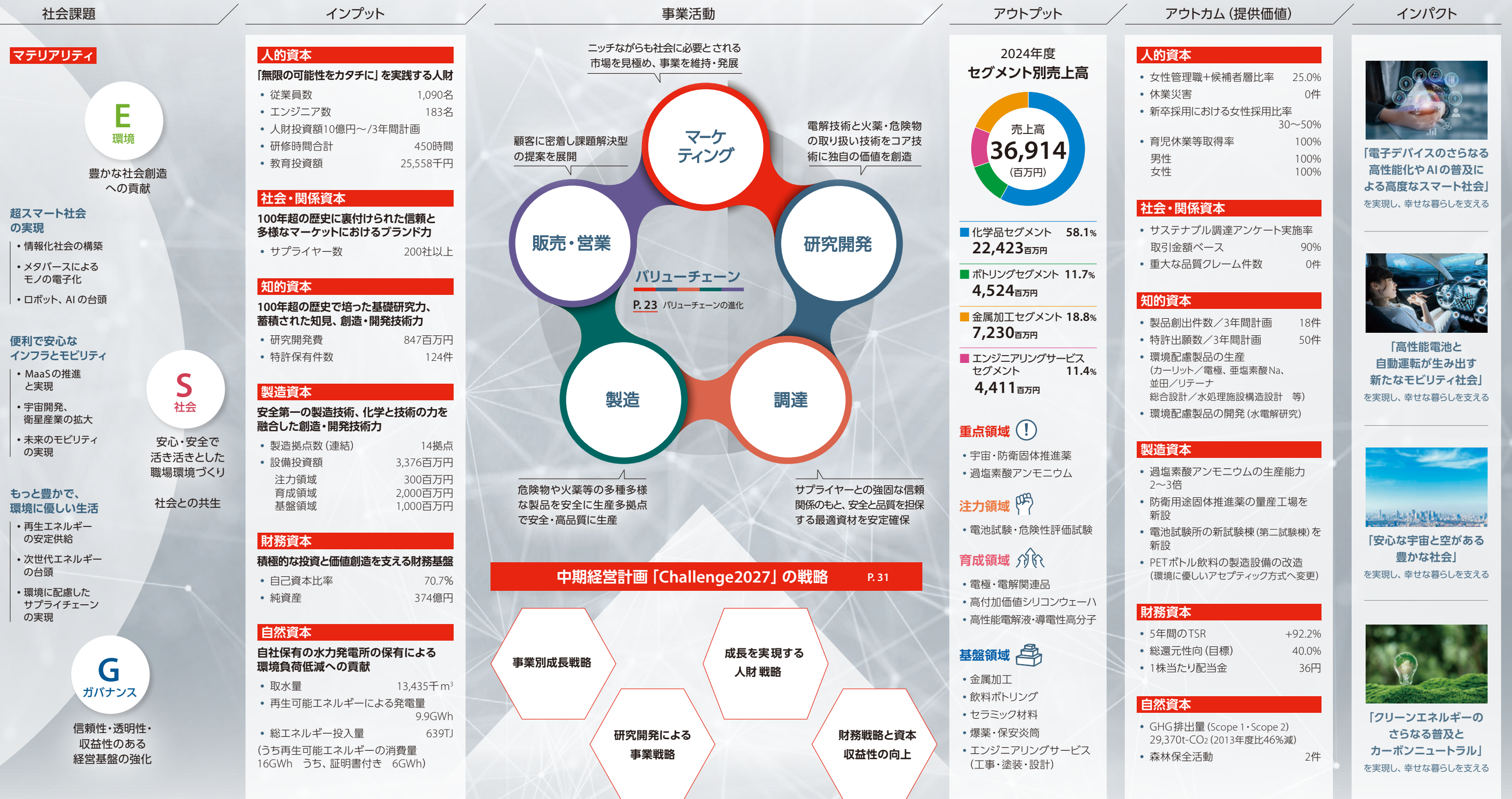
奮闘努力

経営理念

信頼と限りなき挑戦

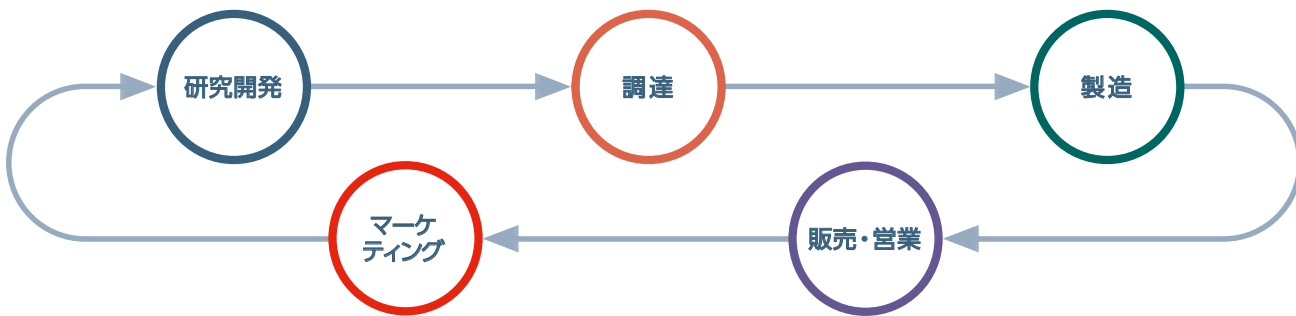
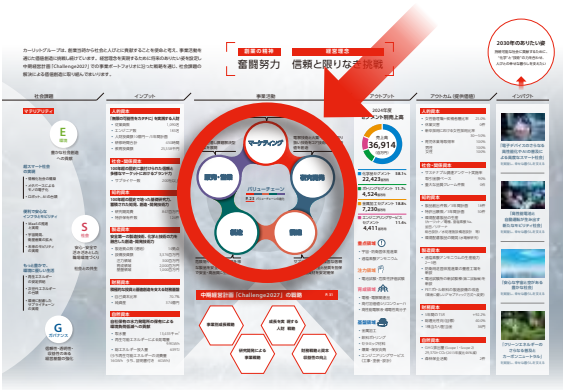
2030年のありたい姿

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



価値共創を加速するバリューチェーンの深化

価値創造モデルで示したバリューチェーンの活動は、カーリットグループの持つ諸資本を効率的に活用し、カーリットならではの強みを活かすことで、事業活動を強固なものにしています。ここでは各活動の主要な資本やリソース、カーリットの特徴と強み、またさらなる深化を目指すための課題について紹介します。



□ :豊かな社会創造への貢献 □ :社会との共生 □ :信頼性・透明性・収益性のある経営基盤の強化

化 化学品セグメント 赤 ボトリングセグメント 金 金属加工セグメント 工 エンジニアリングサービスセグメント (2025年3月末)

研究開発

電気分解技術と火薬・危険物の取り扱い技術からなるコア技術を根幹とし、豊かな未来と安心・安全な社会を生み出す技術やサービスを発展させていきます。

調達

材料品質の確保や安定供給と、労働・倫理や環境に配慮したサステナブル調達により、高品質かつ安心・安定したもののづくりを可能にします。サプライヤーとの継続的な信頼関係・協力関係を大切にし、双方が持続的に成長できる調達活動を目指しています。

製造

製造、品質、コスト、納期(QCD)について厳しい管理を行い、危険物や火薬をはじめとする多種多様な製品を安全に生産します。品質保証、生産技術、設備管理、生産管理など多岐にわたる取り組みにより、老朽化対策・環境負荷軽減・生産効率向上を推進し顧客の信頼を実現しています。

販売・営業

幅広い商品と、それに対応する市場の特性を熟知し、顧客のニーズに合わせたサポートと営業活動、ソリューションやサービスの提案を行います。顧客の声と市場の状況を取り入れ、商品開発や改良、生産内容に反映させ、顧客の満足を実現しています。

マーケティング

4つの事業セグメントをポートフォリオに整理しつつ、最適なビジネスモデルを構築し維持する経営戦略を行います。ニッチながらも社会に必要とされる事業を維持、発展させていくことで人々の幸せで安全な生活を実現します。

関連するマテリアリティ／ 対応する社会課題分野	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		ステークホルダー とのコミュニケーション		気候変動対策・環境 マネジメントの促進		安全・安心への貢献		生活・環境への貢献		スマート社会への貢献		生活・環境への貢献		スマート社会への貢献	
	気候変動対策・環境 マネジメントの促進		安全・安心への貢献		法令等遵守		サイバーセキュリティ の高度化とDX導入		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		ステークホルダーとの コミュニケーション		法令等遵守		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	
	安心・安全で生き活きた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			
主要な 資本・リソース	人的資本 コア技術に精通した人財 知的資本 幅広い研究開発テーマ ニッチ産業ならではの特異な技術 社会・関係資本 顧客、サプライヤーとの連携 産官学の連携				人的資本 安定した製品供給を実現する購買人財 知的資本 幅広い製品ラインアップを支える調達ノウハウ 社会・関係資本 サプライヤーとの信頼関係 自然資本 環境に配慮した部品・材料の調達				人的資本 プロセス技術人財、製造技術人財 知的資本 製造技術や原料・製品の取り扱い技術ノウハウの蓄積 社会・関係資本 顧客・サプライヤーとの信頼関係 自然資本 豊富な水源、電気、ガス、原材料など 製造資本 群馬、長野、滋賀、茨城、大阪、ほか合わせて14拠点				人的資本 営業人財、顧客対応人財 知的資本 様々な市場環境やサプライチェーンの 特性についてのノウハウ 社会・関係資本 取引先、顧客との信頼関係				人的資本 研究開発、調達、製造、販売などの各種 ビジネスモデルに精通した人財 知的資本 各事業セグメント、事業分野の強みを 活かしたコア技術 社会・関係資本 ステークホルダーとの信頼関係の構築			
	カーリットの 特徴・強み	・生産拠点と連動した研究所体制 化 ・国内唯一の固体推進薬原料メーカー としての知見、ノウハウ 化 ・電気分解技術や危険物の取り扱い技術を 活かした製品、サービス開発力 化				・サプライヤーとの信頼関係と協業 化・赤・金・工 ・複数購買による安定したサプライチェーン マネジメント 化・赤・金・工 ・中間原料の自社製造など、一貫製造体制による 安定的な調達の実現 化				・国内唯一の過塩素酸アンモニウム工業生産技術 化 ・危険物、火薬の生産、取り扱い技術 化 ・豊富な水源による水力発電所保有 化・赤 ・歴史に裏付けられた金属加工技術や 構造設計技術など 金・工				・直販営業での顧客との強い信頼関係、 顧客密着体制 化・赤・金・工 ・特殊、特異な商品やサービスを ラインアップ 化・金・工 ・顧客視点でのカスタマイズ製品などのソ リューション提案 化・赤・金・工				・コア技術を結集させたオンリーワン製品 化・赤・金・工 ・マーケットイン発想に基づく付加価値 製品開発力 化・赤・金・工 ・複数の事業セグメントによる高い マーケットレジリエンス 化・赤・金・工		
深化のための課題 (資本軸に対応して)		・コア技術を継続して成長していく姿に 変える 化 ・持続的な成長を実現する新たな コア技術の創生 化				・持続可能なサプライチェーンマネジメント 化・赤・金・工 ・資源の有効活用 化・赤・金・工 ・調達リスクのマネジメント高度化 化・赤・金・工				・従業員の健康と安全の確保 化・赤・金・工 ・気候変動への対応 化・赤・金・工 ・高齢化に対応した技術伝承 化・赤・金・工 ・効率的な生産技術への転換 化・赤・金・工 ・新規事業のための新たな工場・生産技術の実現 化				・市場ニーズの変化への迅速な対応 化・赤・金・工 ・販売、開発、生産が一体となった顧客への ソリューション対応 化・金・工 ・コア技術の深化につながる市場情報の 収集 化・赤・金・工				・ブランド、社名認知度の向上 化・赤・金・工 ・グローバル展開の強化 化・金・工 ・スペシャリストとゼネラリスト人財 双方の育成と強化 化・赤・金・工		

マテリアリティとリスクと機会

カーリットグループは、持続的な企業価値の向上に向けて、マテリアリティ（重要課題）に対する取り組みを進めています。それぞれのマテリアリティに内在するリスクと機会を適切に認識し、経営戦略や事業活動に反映させることで、変化の激しい事業環境のなかでも成長と社会貢献の両立を図っていきます。

ESG	マテリアリティ	対応する 社会課題分野	関連する ステークホルダー	2030年に目指す姿	リスク	時間軸	機会		時間軸	定性目標	取り組み	KPI (重要業績評価指標)	目標年	2024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	全ての ステークホルダー	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	中期	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		中期 長期	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 (3年間累計:7件) 特許出願件数 11件 (3年間累計:31件)	9 11 12 GO	
		スマート社会への貢献				短期			短期 中期							
		サプライチェーンマネジメントの推進	取引先	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	短 中 長	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		短 中 長	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 90%の取引先に実施(調達アンケート内容を高度化)	2025年度	2022年実施時、調達金額ベース 75%の取引先に実施		
		気候変動対策・環境マネジメントの促進	全ての ステークホルダー	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	中期	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		中期 長期	CO ₂ 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)	2030年度	2013年度対比48%削減(Scope1・Scope2)		
										再生可能エネルギーへの切り替え	再生可能エネルギー設備導入計画の推進	再生可能エネルギー使用率目標の設定	2026年度			社内炭素価格を導入し、再生可能エネルギーへの切り替えを推進
重大環境事故撲滅	環境リスクアセスメントと教育の実施									重大環境事故 0件	毎年	0件				
環境法規・環境規制の違反撲滅	重大違反 0件	毎年	0件													
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	従業員が健康にいきいきと働いている	役職員の健康悪化や、仕事のやりがい・働きやすさの低下による組織パフォーマンスが低下する	短 中 長	役職員の満足や健康経営によって組織パフォーマンスを向上する		短 中 長	従業員エンゲージメントスコア向上	エンゲージメント調査実施とフィードバック	スコアの継続的向上	毎年	調査の継続実施	3 5 8	
		人財教育、 人財多様性の確保	従業員	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	短 中 長	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		短 中 長	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	30.0%以上	毎年	30.0%		
										女性管理職比率の向上	登用候補者の拡大	3.0%以上	2024年度	4.7%		
		働き方改革の対応	従業員	「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	短 中 長	多様な働き方が選択できることで「働きやすさ」を向上させ、組織パフォーマンス向上につなげる		短 中 長	社員の育休等の制度利用率向上	従業員周知、管理職教育の実施	100%	毎年	100%		
		安全、衛生的な 職場環境の整備	従業員 地域社会	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	短期	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		中期	重大な労働災害撲滅	安全パトロール実行と発生事象の分析とフィードバック	休業災害0件	毎年	5件		
		社会との共生	安全・安心への 貢献	従業員 顧客 取引先	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	短期	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		中期	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		全ての ステークホルダー	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	短期	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		中期	グループ全社の生産・品質リスク管理体制の強化	生産・品質リスクの洗い出しと継続的な管理	月次での生産・品質会議開催 重大リスク対応状況のフォローアップ	毎年	定量的なリスク評価の高度化ならびに別部門による二線評価の実施など、リスクマップ改訂時の評価方法をアップデート		
										重要リスクの選定と分析の強化	リスクの収集・分析、重要リスク選定を行うグループリスクマネジメント委員会の設置	積極的・能動的に継続実施	毎年	継続中		
										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	毎年発行	毎年	継続中	
	地域社会の持続的発展への貢献		地域社会	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	短期	事業展開地域から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		中期	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		
	決算資料の英文化		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	株主・投資家	変化する社会に対応したコーポレートガバナンス体制を構築し、成長を持続している	コーポレートガバナンスの高度化に対し迅速かつ機動的に対応できず、中期的に企業価値を棄損する	中期	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		中期	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				従業員 取引先	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、場合によって企業継続に支障が生じる	短期	コンプライアンスの徹底、法令違反や不祥事発生の未然防止を図り、企業価値増大につなげる		中期	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	従業員			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、場合によって企業継続に支障が生じる	短期	インシデント発生の未然防止を図り、DX推進による組織パフォーマンスの向上、企業価値増大を実現する		中期	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	14項目		

ステークホルダーエンゲージメント

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いきます。

ステークホルダー	当社グループの姿勢	主なアプローチ方法	コミュニケーションを通じた 主な発見・対応事項	担当部門
 株主・投資家	株主・投資家と、経営方針、事業戦略および業績動向に関する効果的な対話を行い、株主への説明責任を果たし、市場からの信頼の維持・向上を図るとともに、当社グループへの正しい理解を通じて企業価値の向上に努めます。	■ 株主総会 ■ 統合報告書 ■ ウェブサイト ■ 工場見学 ■ 決算説明会・中経発表会：2回 ■ IR面談：101件（2024年度決算累計） ■ SR（Shareholder Relations）面談：6社※ ※2023年度	利益還元の実現化を図るため、株主還元方針を変更。資本収益性の向上策の具体案としてキャピタルアロケーションの考え方を中計に掲載	■ 管理本部 総務部 ■ 経営企画部
 従業員	最大の財産である人材を「人財」と捉え、従業員の人権や多様性を尊重し、成長を促すための体制づくりを行うとともに、働きやすく快適な職場環境の整備に努めます。	■ 人事ビジョン ■ 各種教育制度 ■ ダイバーシティ推進 ■ グループ報（社内報）・イントラネット ■ 従業員エンゲージメント調査 ■ サステナビリティ推進研修	人的資本経営の検討と推進	■ 管理本部 人事部 ■ 経営企画部 広報・IR推進室
 顧客	お客さまに満足かつ安心して使用していただける品質とサービスの提供を通じて、長期的な信頼関係を継続することに努めます。	■ 営業活動を通じたコミュニケーション ■ 品質保証のサポート ■ ウェブサイト ■ サステナビリティ関連調査への対応	お客さまとの協業によるサステナブル関連製品・サービスの提供を検討	■ 営業本部 ■ 研究開発本部 ■ 経営企画部 サステナビリティ推進室
 取引先	サステナブル調達基本方針のもと、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り、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。	■ サステナブル調達ガイドライン ■ 購買活動を通じてのコミュニケーション ■ サステナブル調達アンケート ■ CDP 質問書への回答	サプライチェーン全体を通じた気候変動・水セキュリティ・生物多様性に対する取り組みの検討、社内炭素価格の決定	■ 経営企画部 サステナビリティ推進室 ■ 管理本部 資材部
 地域社会	地域社会の持続的発展への貢献を実現するべく、各種活動に取り組んでいます。今後も拠点のある地域の皆さまとのコミュニケーション促進に努めます。	■ 森林保全活動 ■ 小学校での理科実験教室の開催 ■ 製品販売を通じた寄付金の受納 ■ 花火大会等の協賛 ■ ウェブサイト	事業展開地域のコミュニティから信頼を獲得するための活動検討と推進	■ 各工場・拠点事務部門 ■ 経営企画部 ■ 営業本部 ■ 研究開発本部

投資家との対話

当社は、それまで社内外広報およびIR、サステナビリティ活動を担ってきた「広報・サステナビリティ推進室」から、2024年7月にサステナビリティ機能を独立させ、「広報・IR推進室」を新設しました。市場からの信頼維持・向上とIR活動のさらなる強化を目的としています。

投資家の皆さまとは、毎年の決算説明会や四半期ごとのIRミーティングといった対話の機会を設けています。2024年度はさらに、主要製造拠点（群馬工場・赤城工場）での機関投資家向け見学会も実施しました。現場を実際にご覧いただくことで、「成長事業についての理解がより深まった」とのご意見をいただきました。

対話のなかでいただいたご意見・ご要望は、関係部門や経営層と共有し、企業活動の改善に活かしています。具体的には、利

益還元の充実化を図るため株主還元方針の見直しを行うとともに、資本収益性の向上に向けた具体的な施策としてキャピタルアロケーションの考え方を中期経営計画に掲載するなどの検討と実行を進めました。今後も持続的成長と中長期的な企業価値・市場評価の向上を目指し、適時・正確かつ公平な情報開示および双方向の対話を推進してまいります。



工場見学会の様子

従業員との対話

当社は、グループにおける最大の財産である人材を「人財」と捉え、多様性の尊重とエンゲージメント向上を重視した企業運営を推進しています。当社の持続的な成長とビジョンの実現には、「人財」が生き活きと活躍できる環境づくりが不可欠であると考え、従業員との積極的な対話に取り組んでいます。

その一例として、2023年度より本社女性社員を対象に、女性社外役員とのランチ懇親会を実施しています。2024年度も継続し、全7回・合計41名の女性社員と交流を行いました。懇親会で寄せられた従業員の意見は、人事担当役員へフィードバックされており、また社外役員からは客観的な視点での当社の姿を従業員へ伝えることで、従業員の会社への愛着や責任感醸成につな

げています。今後も開催拠点の範囲を広げ、従業員との対話に積極的に取り組んでいきます。

人的資本経営とサステナビリティの推進を通じて、企業価値のさらなる向上を目指します。



村山（社外取締役）・三田村（社外監査役）と女性社員とのランチミーティング

地域社会との対話

当社は、拠点のある地域の皆さまのご理解とご協力のうえに製造活動が成り立っていると認識しており、地域社会との信頼関係の構築に努めています。

具体的には、主要製造拠点がある群馬県渋川市の小学校で理科実験教室を毎年開催し、教育支援を行っています。

また、2024年度には、当社創業者ゆかりの水力発電所「佐久発電所」由来の「非FIT非化石証書」を導入しました。これにより「環境価値の地産地消」を実現し、地域社会への持続的な貢献を目指しています。

今後も安定した事業活動と企業価値向上に取り組むことで、地域社会の持続的発展への寄与を目指します。



理科実験教室開催の様子

過去の中期経営計画の振り返り

	礎100 2015年度～2018年度	ワクワク21 2019年度～2021年度		
目標数値と成果	売上高	650億円	2018年度実績 (前中計スタート時)	2021年度実績 (前中計最終年度)
	営業利益	35億円	売上高	340億円
	営業利益率	5.0%	営業利益	23億円
	設備投資計画	200億円 (4年間合計)	ROE	6.0%
	三協実業をM&A。グループ各社の事業利益は4年間で150%の増益			
振り返り	テーマ		基本テーマ	
	■ 2018年の創業100周年を迎え、さらに次の100年企業の礎となる事業基盤の確立		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	
	■ グループ中長期目標(売上高1,000億円)到達への道のりを確固たるものにする		「ワクワク21」のコンセプト	
	戦略		新たな取り組み	
	■ 新規事業・新規商品の創出		•研究開発・新規事業	
課題	■ 海外売上への拡大		■ 売上重視:利益指向の意識が不十分	
	■ 既存事業における収益性の向上		■ 短期視点:経営資源の積極的な投資に至らず既存事業に固執せざるを得なかった	
	■ ホールディングス体制でのグループ経営の強化		■ 財務目標の意識不足:収益性不十分	
	■ 新規商材・新規事業の創出に至らず		■ 売上重視:利益指向の意識が不十分	
	■ 海外拠点における販売は若干増加したものの、海外事業の規模拡大には至らず		■ 短期視点:経営資源の積極的な投資に至らず既存事業に固執せざるを得なかった	

	Challenge2024 2022年度～2024年度				
目標数値と成果	2021年度 (前中計スタート時)	2024年度当初計画 (前中計最終年度)	2022年度	2023年度	2024年度
	売上高	338億円	370億円	360億円	365億円
	営業利益	25億円	30億円	26.4億円	33.5億円
	純利益	23.3億円	22億円	22.4億円	25.9億円
	■ 営業利益:当初計画を+3.5億円にて2023年度に達成。適正価格交渉および製造コスト低減等、利益重視の取り組みが結実。新規事業や新製品による寄与はいまだ小規模				
振り返り	■ 電子材料分野やシリコンウェーハ分野のマーケットは、国内外の在庫調整等の影響により低迷。特にシリコンウェーハ分野の収益は最終年度においても大きく減衰				
	「基盤強化」ステージとして利益構造の見直しを実行。外部環境の変化には弾力的に対応				
	事業ポートフォリオの最適化を図りつつ、新規事業の確立によるさらなる収益強化を目指していく				
	■ 「Challenge2024」の5つの戦略にもとづき、事業ポートフォリオの最適化、企業価値向上を実行				
	5つの戦略				
課題	「Challenge2024」の振り返り				
	1. 成長事業の加速化				
	2. 研究開発の拡充				
	3. 既存事業の収益性改善				
	4. ESG経営の高度化				
課題	5. 事業インフラの再構築				
	X: 電子材料、シリコンウェーハは市場環境が減速				
	O: 開発分野を絞り込み(約半数に)。3研究所体制				
	△: 営利30億円達成も、利益率向上は不十分				
	△: 気候変動や人的資本投資等の取り組み推進				

新中期経営計画「Challenge2027」

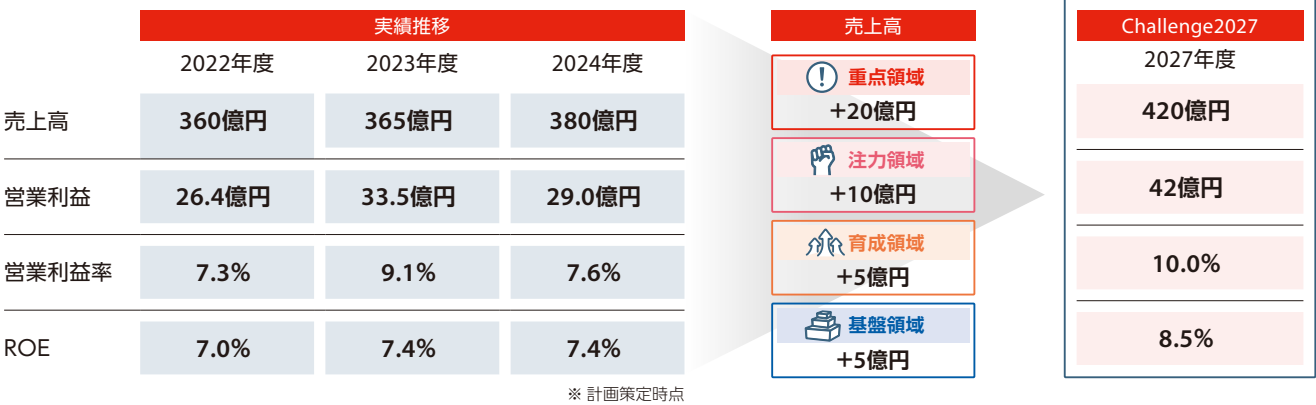
2030年、さらには2035年の将来の姿を見据えた長期ビジョンにおけるStage 2として「Challenge2027」を策定しました。「資本コストや株価を意識した経営」を継続することで、当社グループが目指す姿「持続可能な社会に貢献するために、`化学、と`技術、の力を合わせ、人びとの幸せな暮らしを支えたい」の実現を目指します。

中期経営計画「Challenge2027」収益計画

Stage 1として位置づけた「Challenge2024」での成果や課題を分析し、経営環境の変化に合わせ事業ポートフォリオを最適化しました。収益の拡大を見込む注力領域と、注力領域への転換を期待する育成領域の両方を合わせ持つ領域として新たに「重点領域」を設定。宇宙開発・防衛用途に使用する「固体推進薬」と

その原料である「過塩素酸アンモニウム」を重点領域に位置づけました。そのほかの領域に関しても最適化し、それに沿った事業ポートフォリオ経営を徹底することにより、売上、利益性の向上を図り企業価値を向上させることでありたい姿を実現します。

中期経営計画「Challenge2027」における事業全体の成長計画



事業別戦略

	2027年度～2035年度に向けた成長のポイント
宇宙・防衛固体推進薬 (過塩素酸アンモニウム)	- 世界的な宇宙ビジネス拡大、日本国防衛予算の増加傾向を背景に需要増加を見込む - 固体推進薬原料だけでなく、「固体推進薬」の本格開発をスタート
電池試験・危険性評価試験	「火薬・危険物を取り扱う会社」として技術継承を経営課題とし、人材育成を推進 「試験結果報告事業」だけでなく、「結果を考察する事業」へ高付加価値化を狙う - 国外の車載電池開発は一巡するも、国内の開発需要はいまだ衰えず。大型電池から小型電池まで幅広い評価体制を備えることで、市場ニーズを獲得する
高付加価値シリコンウェーハ	- ユーザーの多い車載用途や産業機械用途、パワー半導体などのマーケットは在庫調整が続き、2025～2026年までは市場不透明。市場回復に合わせ攻勢を狙う - 単結晶育成設備や切断・研磨加工設備の投資は一巡。自動化投資を継続 - 研究開発投資、人的リソースの投入は継続 - 半導体マーケットの低迷期にも収益確保すべく、三社合併(2024年10月)による人的リソースの分散化を推進
高性能電解液・導電性高分子	- 研究開発、製品開発の強化 - 市場ニーズに合わせた特性開発に加え、低環境負荷を意識した開発を推進 - 通信デバイスやAI技術の高度化とそれに伴う生活の多様化、HVやEVなどの次世代モビリティの拡大といった社会課題、需要背景へ対応 - 海外市場もターゲットに据え、事業成長を目指す

P.51 事業別戦略

成長に向けた設備投資

工場	設備投資計画
群馬工場	- 過塩素酸アンモニウム工場 2026年度上期……製造後工程設備の拡充、増強を完成 2026年度下期……過塩素酸アンモニウムの電解生産設備の増設完成 - 電池試験所:第二試験棟は2025年度完成。その後もニーズに合わせた試験内設備の充実を図る
長野工場	- 高付加価値化設備: MEMS、RF等(ディスクリート分野)、オプトエレクトロニクス分野をターゲット - 自動化・増強設備: 表面研削、研磨工程の自動化、切断工程の増強
赤城工場	- 発炎筒工場: 自動車用緊急保安炎筒(スーパーハイフレヤー)、高速道路用信号焰管(ロードフレヤー)の火薬填装、検査、輸送工程の自動化を推進 - 固体推進薬製造設備: パイロットプラントから脱却し、本格生産設備へ進化を目指す

P.43 生産・品質担当役員メッセージ

研究開発による成長戦略

当社が次の100年に向けて価値創造に挑戦し続けるため、環境への影響を最小限に抑えた技術の創生で循環型社会の実現に貢献することが重要と考えています。AIや車載用途などの変革に伴う電子デバイスの急増、宇宙防衛用途の拡大、さらにはカー

ボンニュートラルの実現において、当社が持つコア技術の応用が望まれており、開発に携わる案件が増加しています。そうした背景から、本中計における研究開発の目指す姿として「グリーンイノベーション」をキーワードに掲げました。

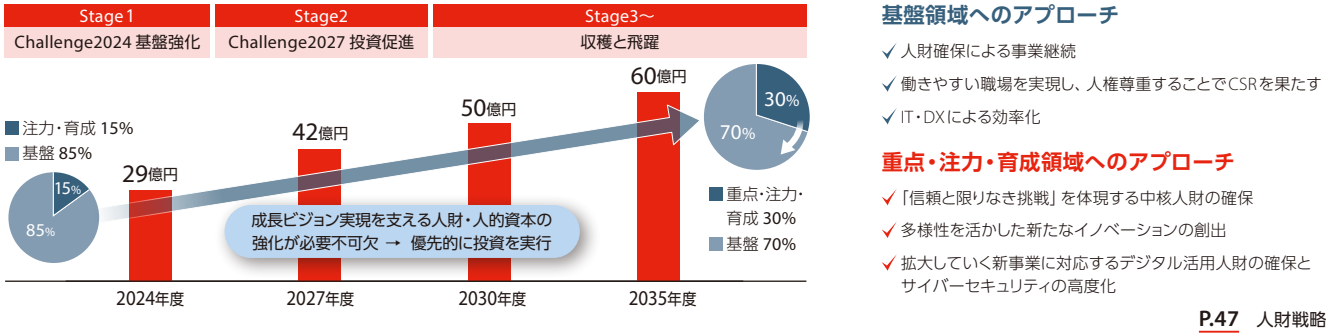
P.37 研究開発担当役員メッセージ

成長を実現する人財戦略

当社グループが目指す姿の実現に向け、人財戦略・人的資本投資を重要な経営課題と認識しています。新卒・若手人財に加え、専門職・事業開発人財などのキャリア人財採用に注力し、事業を継続・発展させるための人財の「獲得」に努めます。また、パーソナリティ把握や適正配置による中核人財の早期選抜・計

画的育成、技術継承や待遇充実、デジタル活用人財の育成など、会社の成長と新事業創出に貢献する人財の「育成」を推進します。さらに、多様な人財が「活躍」できる環境づくりを推進します。これらを人財戦略の基本的な考え方として掲げ、人的資本への投資を積極的に実施していきます。

目指す姿に向けたロードマップと人財戦略アプローチ



財務戦略と資本収益性の向上

カーリットグループ財務方針

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

- ① 適切なキャピタル・アロケーションによる資本収益性の向上
- ② 資本効率性の向上(政策保有株式のさらなる削減ほか)
- ③ 最適資本構成を踏まえた適切な株主還元の実施

P.33 財務担当役員メッセージ

財務担当役員メッセージ

資本コストを意識した財務戦略を通じて
資本収益性・資本効率性の向上、
積極的な設備投資、株主還元の拡充を行い、
持続的な企業価値向上を推進します

取締役兼執行役員
財務部担当

岡本 英夫

カーリットグループの財務部門は、「ビジネスとファイナンスをつなぐ部門」として、経理・会計業務にとどまらず、資本効率を意識した経営を推進し、グループ全体の企業価値向上に貢献する役割を担っています。中期経営計画「Challenge2027」の達成に向けて、財務部門として各事業の収益力向上の支援、持続的な成長に向けた適切な資金配分、最適資本構成を踏まえた株主還元を行います。

2024年度の業績について

中期経営計画「Challenge2024」の最終年度にあたる2024年度の業績は、売上高369億円（前年比3.4億円増）、営業利益30.5億円（前年比3.1億円減）、当期純利益25.7億円（前年比0.3億円減）となり、「グローアッププラン2024」で掲げた営業利益目標は未達となりました。ROE（自己資本当期利益率）は6.9%（前年度7.4%）、売上高営業利益率は8.3%（前年度9.2%）となり、中期経営計画の目標に対しても未達となりました。

事業セグメント別の業績については、化学品セグメントの化学分野、化成品分野、電子材料分野、受託評価試験分野が堅調に

推移し収益性の向上に寄与したものの、半導体関連のお取引先の在庫調整が続いたため、シリコンウェーハ分野が低調な結果に終わりました。ボトリングセグメントは受注数量の減少等により減益となりましたが、金属加工セグメントおよびエンジニアリングサービスセグメントは増益となりました。いずれの分野も、生産性向上、適正価格維持等による収益性の改善に取り組めます。2025年3月末の自己資本比率は70%と財務健全性を確保することができました。

2025年度の見通しについて

2025年度から新たな中期経営計画「Challenge2027」がスタートしました。本計画では、積極的な設備投資、研究開発、人的投資を行い、2027年度に営業利益で40億円、営業利益率10%、ROE8%を超えるレベルを目指します。

2025年度の通期業績は、売上高390億円、営業利益31億円、当期純利益27億円と、2024年度対比で増収増益を見込んでいます。

化学品セグメントにおいて、受託評価分野で新設備が本格稼働することや、シリコンウェーハ分野の回復が下期に見込まれていることなどが主な増収要因です。そのほかのボトリング、金属加工、エンジニアリングサービスセグメントも堅調な推移を見込んでいます。

	売上高			営業利益		
	2023年度	2024年度	2025年度	2023年度	2024年度	2025年度
	実績	実績	予想	実績	実績	予想
化学品	20,865	22,423	23,500	1,521	1,478	1,550
ボトリング	5,150	4,524	4,600	609	345	450
金属加工	7,304	7,230	7,300	461	508	550
エンジニアリングサービス	4,346	4,411	5,000	818	822	650
報告事業部門計	37,666	38,590	40,400	3,410	3,154	3,200
連結合計	36,577	36,914	39,000	3,352	3,046	3,100

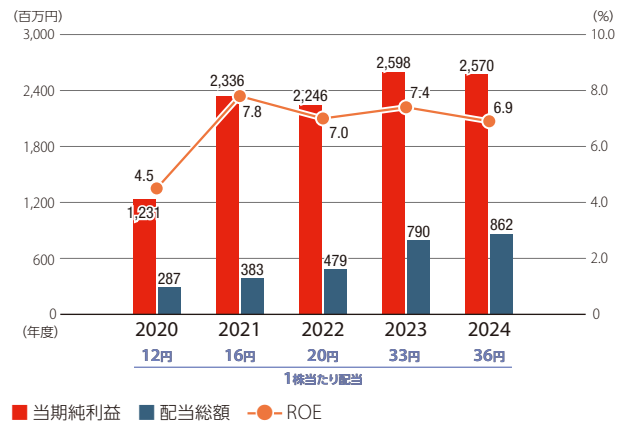
(百万円)

資本収益性・資本効率性の推移

2024年度の当社グループのROE（自己資本収益率）は6.9%（前年度7.4%）と中期経営計画の目標8%に対して未達となりました。グループ各社においてコスト削減や適正な価格改定など、収益力の改善を図りましたが、売上高営業利益率は8.3%（前年度9.2%）となり、ROEを押し下げる結果となりました。資本収益性の向上が引き続き課題です。

新中期経営計画「Challenge2027」の初年度となる2025年度は、さらなる収益性向上に向けて、注力領域への積極投資や既存領域の設備増強など、資本収益性と資本効率性の双方を意識した経営に取り組めます。持続的な企業価値向上のため、最適な資本配分を進めます。

資本収益性の推移



カーリットグループ財務・資本戦略

当社グループは、資本コストを意識した経営に取り組んでいます。グループの財務方針は以下のとおりです。

カーリットグループ財務方針

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

- ①適切なキャピタル・アロケーションによる資本収益性の向上
- ②資本効率性の向上
- ③最適資本構成をふまえた適切な株主還元の実施

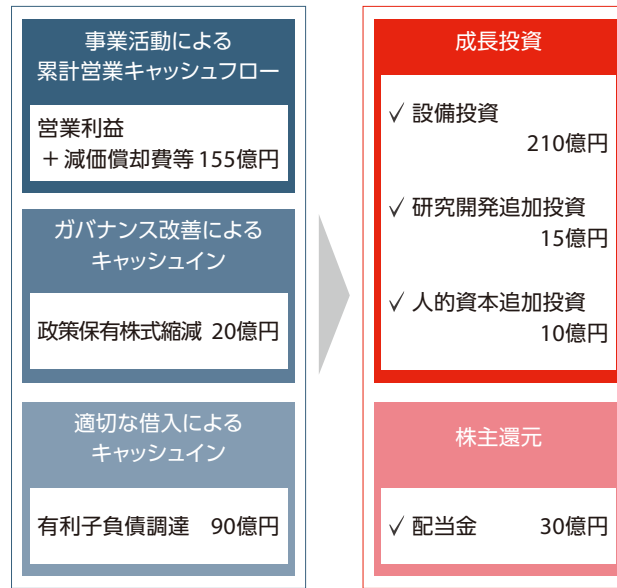
①適切なキャピタル・アロケーションによる資本収益性の向上

当社グループは、適切なキャピタル・アロケーションを通じて資本収益性を向上させることを目指しています。事業活動によるキャッシュフローに加え、政策保有株式の縮減や資金調達を通じて得られる資本を、積極的な成長投資へ活用します。

設備投資については、主に化学品セグメントにおける高収益・成長性の期待できる重点領域の生産能力増強・新規設備投資を中心に、積極投資に取り組めます。一方、既存事業においても、大規模な改修や老朽化対応のための設備工事など、安定的な事業運営を支える投資もバランスよく進めます。

このような成長投資や株主還元を進めるにあたり、適正な自己資本比率の維持など、資本・借入に関する財務規律の徹底を図りながら、機動的に投資判断を行う考えです。

中期経営計画「Challenge2027」累計キャッシュ・フロー



財務担当役員メッセージ

②資本効率性の向上

当社グループは、ROEのさらなる向上を目指し、継続的な取り組みを進めています。

分子となる利益の拡大に向けては、適正な販売価格の維持や、重点領域における生産能力の増強による販売数量の拡大などに引き続き取り組みます。投下資本の効率化に向けては、政策保有株式の縮減や在庫の適正管理、売掛回収サイトの短縮などによる運転資本の圧縮を推進します。

投下した資本から生み出される収益が資本コストに見合っているかをチェックし、資本効率性の持続的な向上を目指します。

③最適資本構成を踏まえた適切な株主還元の実施

財務健全性を確保しつつ成長分野への戦略投資を行うとともに、株主還元の充実も行っていきます。2025年度の株主還元方針は以下のとおりです。

2025年度の株主還元方針

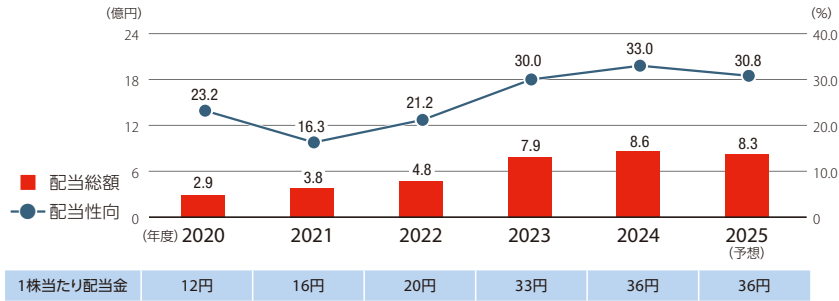
2024年度は、総還元性向の目標を連結当期純利益の30%としていましたが、2025年度は40%へ引き上げました。そのうち、配当性向は連結当期純利益の30%以上を目標とし、安定的かつ継続的な配当を実施します。自己株式の取得については、連結当期純利益の40%から配当総額を引いた金額を目安とし、手元流動性やキャッシュフローの見込み、株価水準などを総合的に勘案したうえで、機動的かつ適切なタイミングで実施していきます。

	2024年度	2025年度 (2025年5月16日発表)
総還元性向	30%	40%
配当性向	-	30%以上
自己株式取得	-	連結当期純利益の40%から配当総額を引いた金額を目標とする

自己株式の取得

2025年5月15日に公表したとおり、総額10億円を上限とする自己株式取得枠を設定しました。これにより、2024年度の総還元性向は72.5%となり、2024年度目標の30%を上回る水準となっています。

配当実績・見込の推移



$$N \text{ 年度の総還元性向 (\%)} = \frac{(N \text{ 年度の年間配当総額}) + (N+1 \text{ 年度の自己株式取得額})}{(N \text{ 年度の親会社株主に帰属する当期純利益})}$$

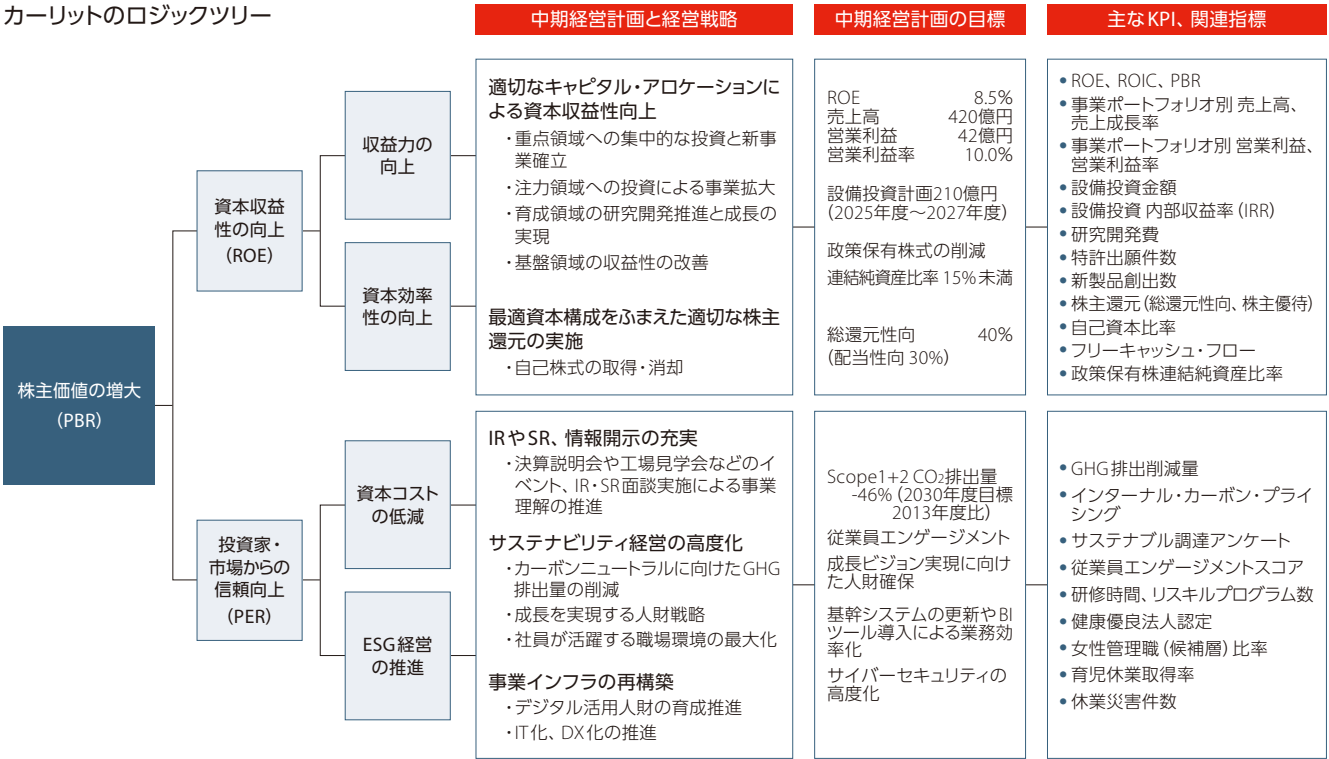
資本市場との対話

当社は、資本市場との対話を重視し、株主の皆さまからの期待やご意見を迅速に経営へ反映させることに努めています。引き続き、株主、機関投資家、アナリストの方々との積極的な対話を通じ、資本市場との信頼関係を深化させていきます。

2024年7月～2025年6月の活動実績

	対応者	回数	主なテーマ
決算説明会	社長、財務担当役員	2回	新中期経営計画
機関投資家・アナリストとの対話	社長、広報・IR推進室長	101回	事業戦略
株主総会	社長、財務担当役員	1回	事業報告

カーリットのロジックツリー



財務担当役員として果たすべき役割

当社はこれまで、P/Lに示される営業利益や営業利益率に重点を置いた事業運営を行ってまいりました。この結果、営業利益だけでなく、営業キャッシュフロー、当期利益やROEの水準も改善してきましたが、今後は、ROEやROICなどの資本や資産に対する収益性や効率性の向上を強く意識して取り組んでいく必要があります。

CAPMで算出した当社の株主資本コスト理論値は6.6%～8.1%と認識していますが、ROEはここ数年7%前後で推移しており、財務戦略を担う立場からは持続的に株主資本コストを上回る収益性ROEの向上に注力します。

ROE改善による企業価値の向上のため、これからの3年間、安定した営業キャッシュフロー (EBITDA) を活用して、成長分野や研究開発、人的資本への投資を積極的に行います。また、資本

収益性が資本コストに見合っていること、資本効率の改善が重要であることを社内に浸透させていきたいと考えています。

当社の連結自己資本比率は70%レベルにまで改善され、財務健全性は確保されています。総還元性向の目標水準を2025年度は30%から40%レベルに引き上げ、自己株式の取得を通じて資本構成の改善を行うこととしました。今後も財務健全性の確保と成長分野への投資、株主還元の充実のバランスに注力していきます。

2025年度は、新たな中期経営計画がスタートする大事な1年となります。私たち財務部門は、持続的な成長のための財務戦略を実行するとともに、「資本コスト」「ROE」「企業価値」の視点から、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係のもと、グループの持続的成長と企業価値の最大化に努めてまいります。

当社の株主資本コスト (CAPMで算出) について

2025年6月時点

$$\text{リスクフリーレート} + \beta \text{値} \times \text{マーケットリスクプレミアム} = \text{株主資本コスト (理論値)}$$

1.46% **0.85～1.10** **6.02%** **6.6%～8.1%**

当社のROE 推移

2022年度	2023年度	2024年度	2027年度目標
7.0%	7.4%	6.9%	8.5%

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
株主総利回り (TSR) (%) (比較指標:配当込み TOPIX) (%)	159.9 (142.1)	148.3 (145.0)	159.2 (153.4)	256.0 (216.8)	252.1 (213.4)
最高株価 (円)	826	974	843	1,112	1,579
最低株価 (円)	431	604	604	676	995

研究開発担当役員メッセージ

様々な技術が融合し、 世界が加速度的に進化していく。

「加速が加速する、あと10年で世界は激変する」※1

— その未来を見据え、カーリットグループはコア技術を磨き、社会とともに進化を続けます

執行役員

研究開発本部担当

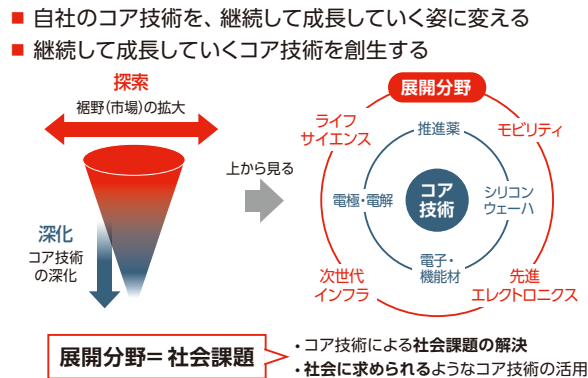
山口 容史



※1 ピーター・ディアマンディス、スティーブン・コトラー著「2030年:すべてが「加速」する世界に備えよ」(株式会社ニュースピックス)より

近年、技術の躍進が加速し、社会は急激な進化を遂げています。急激なその進化を実現するためには、大きなエネルギーが必要となります。急激な進化と相反するように見える持続可能な社会をともに実現するため、当社コア技術の革新が期待されています。当社グループは、グリーンなエネルギーと材料、当社の中期経営計画「Challenge2027」に掲げたグリーンイノベーションで、世界に貢献してまいります。

研究開発の目指す姿



中計期間のキーワード グリーンイノベーション

カーボンニュートラルを支えるために、カーリットのコア技術が必須となる電極・水力・省電力光エレクトロニクス技術

コア技術	グリーンイノベーションに向けて	キーワード
■ 推進薬	海水とグリーンエネルギーから製造(水力・太陽光)	宇宙・防衛
■ 高付加価値シリコンウェーハ	グリーンデバイスへ FZ→CZウェーハ製造技術の革新、省エネルギー化	次世代半導体デバイス
■ 電極・電解	再生可能エネルギーのグリーン水素転換、CO ₂ 回収	次世代エネルギーカーボンニュートラル
■ 電子・機能材	省電力デバイス用材料の拡充	AI、モビリティ

技術革新を社会価値につなげる複数のコア技術

AIやモビリティの変革に伴う電子デバイスの急増、宇宙防衛用途の拡大、またカーボンニュートラルの実現に「当社のコア技術の応用」が求められており、開発に携わる案件が一気に増加しています。

特に代表的な当社のコア技術として、次の4つが挙げられます。

- ① 有機導電材料(コンデンサ、静電気制御) → 電子デバイス
- ② シリコンウェーハ → 電子デバイス
- ③ 酸化剤(過塩素酸アンモニウム等)や、それを製造するための電極 → 宇宙防衛、カーボンニュートラル
- ④ 酸化剤を使った火薬類 → 宇宙防衛

当社グループは、増加する電子デバイスが求める低消費電力と環境対応、国内の宇宙防衛用途の需要拡大、そして中長期的にはエネルギー改革へと、対応するコア技術を飛躍させる研究開発を進めています。例えば、AIが社会を変えていくためには桁違いのサーバー規模が必要となり非常に大きな電力を消費します。当社の有機導電材料やシリコンウェーハの技術革新は、低消費電力化によってカーボンニュートラルに貢献するとともにAIの普及へとつながっていきます。

研究開発戦略の刷新:「重点型」体制への転換

「技術の飛躍を重点に」

当社グループの研究開発は、改善・改良からの転換、「技術の飛躍」が起点となってきました。社会の大きな変革に求められる技術や材料に対応するため、最初に殻を破ってジャンプ(常識を超えるアイデアを試して選択)し、そして継続して成長させていくのが、当社グループの研究開発の姿です。

「大きく変化、成長する領域を重点に」

電子材料の使用量やエネルギー施策、また少し変わりますが宇宙防衛施策が大きく変化、成長しています。このように、大きく変化・成長する領域に重点的にリソースを投じています。

注力技術テーマとその社会的意義

電子材料、半導体 【低消費電力、環境対応(PFASフリー)】

AIや自動車の電子化・自動運転化に電子デバイスの需要が急増します。AIは膨大な素子を駆動させるため低消費電力(低抵抗・高電圧化)、自動車用途には特に高耐熱、高耐久化が求められています。当社グループは世界で最も早く導電性高分子(ポロピロール)を実用化し、そこから他社では類を見ない複数の導電性高分子を開発、製品化してきました。低電力損失などの特性に合わせた最適な材料にカスタマイズ、あるいは新たな導電性材料を合成することが可能です。また、低消費電力用特殊シリコンウェーハの要望が急増しています。低消費電力に対応し、AIによる世界の変革を担う材料を開発していきます。

特に次の領域で当社グループの電極技術を刷新し、カーボンニュートラルを支えていきます。

- 低消費電力
高平坦高抵抗ウェーハの採用が拡大しています。複数の用途で究極的な平坦度が求められ、次の電子デバイス・光デバイスを支えるウェーハの開発を行っています。
- 環境対応
PFAS(有機フッ素化合物)の環境影響の話題がメディアなどでもしばしば取り上げられるようになりました。PFASは幅広く使われていますが代替材料が見つかりにくく、材料の変革が強く望まれています。多くのPFASフリー品を望む声に対応するため複数構造の開発を行い、環境を支える次のコア材料まで育てていきます。

「研究の加速」

世の中が加速度的に進化している今、当社も製品化の期待に沿う速度へと研究を加速しています。新たなアイデアを試す段階と技術を組み合わせる段階に分け、短期に判断を行い、開発スピードを上げています。また、研究から生産へも短期間で移行できるよう、当社各工場の敷地に隣接する研究所を設置し、群馬、赤城、長野の3研究所体制としました。

宇宙・防衛 【固体推進薬】

推進薬原料である当社所有の過塩素酸アンモニウムを活かし、固体推進薬を開発しました。過塩素酸アンモニウムをカスタマイズし、またすべてに国内原料を使用して高性能かつ安定供給を可能としています。宇宙に続き防衛用途への採用も決定しており、国内需要を満たすため、中期計画の“重点領域”として、最大級の投資および開発リソースを投入していきます。次世代品の開発や用途拡大を進め、次の中核となるコア事業へと成長させていきます。

電極 再エネ電力の水素への変換とカーボンネガティブへ

水電解=グリーン電力水素変換のNEDO プロジェクト※2は完了し、今後は実用化を目指します。今年度から新たに、NEDOムーンショット型研究開発プロジェクト※3でのCO₂回収に参画します。当社の電極技術を刷新し、カーボンニュートラルを支えてまいります。

P.39 研究開発・知的財産戦略

※2 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
※3 電気化学プロセスを主体とする革新的CO₂大量資源化システムの開発

冒頭に触れたとおり、社会の変革が加速、飛躍するなか、刷新された技術や材料が必要とされ、多くの課題や機会が生まれています。当社グループに対する多くの期待や要望に応え、グリーンなイノベーションで社会に貢献してまいります。

研究開発・知的財産戦略

他社に類を見ない当社の「強み＝コア技術」を活かして社会の変革につながる研究開発を行い、段階的な改良・性能向上を超えた「跳躍」を目指します。また、成果である知財・無形資産を最大限に活用し、事業競争力の向上に取り組めます。

研究開発戦略

当社グループの研究開発の意義は、社会を守り、育て、サステナブルな世界や環境を継続することを基本に据えています。当社グループの研究開発は社会の変革に必要とされ、随一でありともに歩んでいくものでなくてはなりません。社会、顧客か

らの信頼は最も価値ある大きな財産と考え、下記のビジョンをもとに当社のコア技術である「電極分野」「固体推進薬分野」「半導体分野」「新機能材料分野」の4つの分野に注力していきます。

カーリットグループの研究開発ビジョン

- 当社のコア技術を活かし、革新させる
- 次ではなく、その先のために
- 変革、成長する領域を重点とする
- 複数用途に応用・展開できる、基礎となる技術・素材を創る

2035年に向けた研究開発ロードマップ

宇宙・防衛 固体推進薬	民間ロケットモータの開発	民間ロケットモータの量産化	オリジナル推進薬の開発	宇宙ビジネス 市場規模約2.3倍 世界市場2023→35年	
	防衛ロケットモータの開発/量産		新規防衛アイテムの開発		
高付加価値 シリコンウェーハ	プロセス設計、加工技術開発	複合ウェーハの開発		生成AI市場 年成長率42% 世界市場2023年～2032年	
	MEMS、SAW フィルター向けウェーハの開発				
	光導波路用材料の開発				
電極・電解 関連品	PEM型水電解システムの開発/大型化	次世代電極の開発		GX官民投資 総額約20兆円 内閣官房2030年以降	
	低CO ₂ 関連技術の開発				
	大規模蓄電デバイス用電極の開発				
高性能電解液 導電性高分子	コンデンサ材料(高圧・省電力)の開発	燃料電池用材料の開発		EV・HV 市場規模約2倍 世界市場2024→35年	
	導電性高分子の開発				
	HEV/EV車載用キャパシタ材料の開発				次世代キャパシタ材料の開発
2024年度	2027年度	2030年度	2035年度		

研究開発事例

固体推進薬で防衛需要と高性能化に応える

当社が開発した固体推進薬が、宇宙用途に続き防衛用に採用されることになりました。当社のコアである過塩素酸アンモニウム、火薬製造を合わせた、新たなコア製品が誕生しています。当社にとっては最大規模となる投資を2027年までに行って生産設備を整え、製造を開始します。増加する防衛需要に対応し、高性能推進薬の供給を行っていきます。



固体推進薬燃焼試験の様子

非PFAS対応材料で、環境と社会の発展に貢献

環境対策材料として、PFAS(有機フッ素化合物)フリーのフィルム粘着剤静電気防止用材料を開発しました。複数社に採用され、需要の拡大を見込んでいます。例えば液晶は複数フィルムの貼り合わせで構成されており、静電気の防止用に使われます。



環境対応(PFASフリー)帯電防止材

革新的な電極・電解技術でエネルギー転換の課題を解決

・グリーン水素製造技術

再生可能エネルギーを用いて水から水素を生成させるPEM型水電解システムの開発を進めています。2023～2024年度には、NEDOの研究開発委託事業「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」を、東ソー(株)、理化学研究所と共同で実施しました。

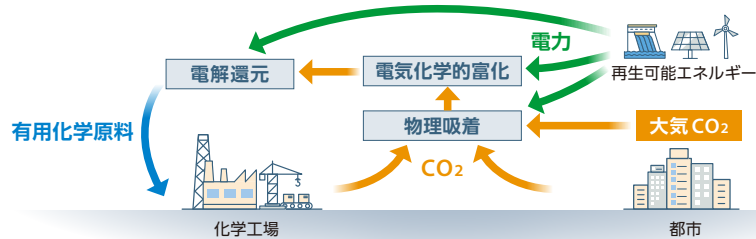
本事業において当社は、グリーン水素の製造に用いる新規触媒(イリジウム含有マンガン酸化物)を組み込んだ電解装置(セル)の大型化の技術開発を行い、事業化に必要な技術基盤の構築を進めてきました。当社では本事業で得られた成果を活用し、引き続き社会実装へ向けて取り組んでいきます。

・革新的CO₂回収・資源化システム(カーボンネガティブ)

当社は2025年4月より、NEDOが実施するムーンショット型研究開発プロジェクトにて、東京大学 杉山正和所長・教授がPMとして進めている「電気化学プロセスを主体とする革新的CO₂大量資源化システムの開発」に新たに参画しました。

本プロジェクトは、大気中やビル内のCO₂を回収・富化(高濃度化)し、再生可能エネルギーを用いてCO₂と水を、電気化学手法を利用してCO₂を還元し、エチレンなどのC₂+化合物へ有用資源化する統合システムを開発するものです。

当社は、創業時からのコア技術である電解用電極および電解セル技術を活用し、本プロジェクトの推進を通して脱炭素社会の実現を目指します。



知的財産戦略

競争が激しい現在、研究のアイデア・成果である知的財産について迅速なる保護が必要と認識しており、アイデア段階で先願権を取得し、優先的に特許取得へと切り替えています。当社所有の技術は、まさにノウハウの塊であり、特許として出願、登録している技術はごく一部にすぎません。ノウハウを守り、さらに蓄積していくため、非公開情報の防衛戦略を構築しています。

特に電子材料分野では特許出願に注力し、この分野に多くの特許権を保有しています。技術革新や競争の激しい市場環境の

なかで、積極的な特許出願活動を展開することで技術的優位性を確保し、事業に活用することを目指しています。また、当社のコア技術である化薬分野、化成品分野の一部については、製品製造や取り扱いに関する独自ノウハウの秘匿性を保ちながら管理し、長期的な競争優位性を維持しています。これらのオープン戦略とクローズ戦略を適切に組み合わせ、持続可能な事業成長と技術革新の実現のための強固な基盤を強化しています。

知的財産戦略を支える人財の確保と育成

継続した知財活動の推進には若い研究者を育てることが重要との考えから、研究者の知財マインドを醸成する取り組みを進めています。この一環として、2020年度から、体系的な知財教育を実施しています。新配属の研究員は入門的な教育を通じ、知的財産の基本を習得します。さらに権利化提案、発想や特許権・

侵害回避等の具体的な権利化の学習を行い、実践的な知識を深化させます。中堅の研究員およびリーダー層は知財開発契約に関する学習を行い、契約知識とリスク管理能力を強化しています。キャリアステージに応じた教育を通じて、知的財産戦略を支える人財の確保と育成を行っています。

今後の課題と対応策

「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、幸せな暮らしを支えていく」には、研究の加速が不可欠です。リソースは限られ、緻密な予測で時間と検討数を縮減する

ことが要となります。結果を得ながら順に処理するのではなく、必要となることを予想した実験などをより高度なマルチタスクでこなし、通常で必要とされる時間を圧縮していきます。

特集：エンジニア座談会

研究開発本部
群馬研究所 リーダー 中村 真奈美研究開発本部
研究企画室 主任 柏井 大樹研究開発本部
赤城研究所 リーダー 高橋 拓也研究開発本部
長野研究所 長野研究所 青山 司

3研究所体制による開発力強化と新たな価値創出への挑戦

当社は、2024年10月の日本カーリットとシリコンテクノロジーとの統合を経て、3研究所体制に移行しました。今回、各研究所に所属する研究員たちに、現在の取り組みや、今後の競争力強化に向けた課題、研究所間連携の可能性について語ってもらいました。

カーリットのなかでの自身の役割をどのように考えていますか？

柏井 私は昨年末までは群馬研究所で研究に携わっていました。現在は研究企画室に所属し、赤城で扱う固体推進薬や、群馬の化粧品原料・農業といったライフサイエンス分野において、今後の研究テーマを検討しています。そのほか、社内外との調整・交渉も含めた業務に取り組んでいます。

中村 私は群馬研究所で、1年前までは消臭剤などライフサイエンス系のテーマに取り組んでいましたが、現在はコンデンサに使用される電解液の材料をはじめとする電子材料の開発に取り組んでいます。

高橋 赤城研究所では、ロケット用固体推進薬ならびにロケット

モータの開発や試作業務に取り組んでいますが、なかでも私は、固体推進薬の品質を確認するため、放射線や超音波を用いた非破壊検査を担当しています。また、製品化に向けた技術文書や標準類の整備を通じて、品質保証体制の構築にも取り組んでいます。

青山 長野研究所は、昨年10月に設立されました。シリコンサイクルに左右されない事業構造を目指し、カスタマイズウェーハの研究・開発を行っており、当社グループが本格的に参画できていないAI関連分野やスマートフォン、自動車に搭載されるMEMSなどの領域への展開を進めています。

カーリットの技術の強みはどこにあるのでしょうか？

柏井 当社の強みは、創業時の爆薬製造から培ってきた技術や知見を磨き続けている点にあると考えています。長年の経験を各事業に応じて積み重ね、それを進化させてきたことが、市場で大きなシェアを獲得する原動力となっており、競争力の源泉と言えます。一方で、磨き続けることを止めれば、競争力はすぐに失われかねず、3研究所体制の意義もそこにあると感じています。

中村 あらゆる危険物を取り扱う企業として、安全への意識が非常に高いことが当社の特徴と言えます。私自身、その環境で研究できることに安心感とありがたさを感じています。安全を考慮しながら研究に取り組めますし、その実績があるからこそ、

お客さまからの信頼も厚いと思っています。

高橋 固体推進薬に限らず、自社製品を原料としてさらに新たな製品を生み出す発想や取り組みは、当社の強みの一つだと感じています。技術を磨き上げ、そこから派生して次の技術が生み出される点に、技術力の高さが表れています。

青山 半導体において、自社でシリコンインゴットから一貫製造でシリコンウェーハを製造している点が、当社の一番の強みだと思います。現在、半導体業界ではデバイスの積層化が進んでおり、当社はそれに対応するため、より平坦なウェーハをつくる超高平坦化技術を展開し、高機能化、高付加価値化を図っています。

課題を克服し、価値を創出するために学んだことは？

高橋 固体推進薬はまだ広く知られていない技術ですが、将来的に当社の製品がロケットに搭載され、衛星の打ち上げが進めば、カーナビや通信、天気予報といった身近なサービスにも貢献できると考えています。そうした暮らしへのつながりを想像すると、大きなやりがいを感じます。初めて宇宙事業向けの大型の試作をする際、あらゆるリスク対策を行ったにもかかわらず、装置が故障し、製造が中断してしまうことがありましたが、一つひとつ課題を解決し、無事開発品を納品できた時、大きな達成感を感じました。

中村 限られた時間や人員のなかで、どれだけプラスアルファの検討ができるかが大事だと思っています。私が取り組んできたライフサイエンス分野の研究の中で、お客さま提案の組成で検討を進めたものの、期待する特性を得られなかったことがありました。さまざまに試行錯誤する中で、蓋を開ければ、お客さ

シナジーの構築に向けて何に取り組むべきでしょうか？

柏井 各製造拠点に研究所を設置したことで、研究と事業のつながりが強まり、競争力強化に向けた体制が整いつつあります。研究所同士のシナジーを生むため、さらに連携を深めていく必要があると考えています。

中村 数年前までは、会社の研究開発の方針として、全く新しい分野に取り組む傾向が強かったのですが、現在は研究テーマの「選択と集中」を行い、各拠点に合った内容で進められています。研究所だけでなく、工場や技術グループと技術や知識を

まの提案の組成ではなく、私たちが考えた組成が適していることが確認されたこともあります。

柏井 ライフサイエンス分野で言えば、当社既存事業との関連性が薄いことから、事業化するにあたって十分な説得力を持たせられないテーマもありました。一方で、既存事業と関連性のあるテーマは、社会的責任も含め当社で取り組む意義がわかりやすく、事業化に向けた検討が進めやすいものが多いです。テーマアップの時から「なぜカーリットが取り組むのか」を明確にすることが、社内外の納得感を得るために必要だと学びました。

青山 長野研究所は設立されたばかりということもあり、装置が少ない点が弱みと言えます。まずは実績のある高平坦度ウェーハの開発・販売を進め、収益性の向上を図り、その収益基盤をもとに、膜付きウェーハなど次世代用途に対応するための設備投資を進めていく必要があると感じています。

共有しながら取り組めるため、研究が進めやすくなったと感じています。

高橋 私も同感です。「選択と集中」や「2030年のありたい姿」が経営方針として示され、進むべき方向が明確になり、働きやすくなりました。

青山 長野研究所の設立により、研究開発のスピードはかなり加速したと感じます。今の人員のなかでPDCAを回しながら着実に成果につなげていくことが重要と考えています。

イノベーションを生み出すためにどのようなキャリアビジョンが必要ですか？

青山 半導体業界では統計的なアプローチが求められていますが、これまで当社の研究分野では活用されていませんでした。今後は統計学を突き詰め、PDCAサイクルの効率化を図り、質の高い研究活動につなげていきたいと考えています。

中村 私の専攻は生物系で、化学にはあまり触れてきませんでしたが、化粧品に使われる素材が電子材料に応用されることもあり、分野を超えたつながりを感じています。将来は、異なる分野の知見を融合させて新たな価値を生み出すことに挑戦していきたいと考えています。

高橋 現在携わっている非破壊検査は、いかに的確、かつコストをかけずに検査を行うかが課題であり、そのプロセスを突き詰めたと思っています。品質保証についてもまだ道半ばでは

ありますが、「これで品質は確保できる」と自信を持って言える状態に上げていきたいと考えています。

柏井 私は大学時代に有機合成化学を学び、その知識を世の中に役立てたいと入社した経緯があり、お客さまのもとを回り、その熱量を研究員に伝える今の仕事は、望んでいた立場でもあります。一方、群馬研究所に在籍した2年間は、スケールアップや工場の仕組みを学ぶ貴重な経験でした。今後はその経験を活かして、カーリットにしかできないテーマを探し、社会へ価値ある新たなものを提供していきたいと考えています。

生産・品質担当役員メッセージ

信頼を築く現場力

― 安全・品質・成長を支える生産基盤の進化

取締役兼執行役員
生産本部、生産・品質統括部担当
高橋 茂信

新中期経営計画「Challenge2027」は、2030年度～2035年度の
ありたい姿の実現に向けた「投資促進」のステージとして、設備
投資総額210億円を計画しています。内訳には、高い収益性と将来
成長を期待した成長投資のための生産能力増強投資や、新規
生産設備への投資、増強・効率化投資が含まれます。さらに、安定

収益確保に必須となる安全・安心な生産体制のための更新・老朽
化対策投資や、労働環境改善投資、省エネ効果などESG（環境・
社会・ガバナンス）視点を重視した省エネ・省力化設備投資も計
画しています。これらの投資は、事業ポートフォリオ経営を徹底
し、内部収益率（IRR）を基準とした設備投資を推進してまいります。

安全・安心な生産体制の強化

生産活動において何よりも優先されるべきは「安全」です。無
事故・無災害を目指し、従業員および地域社会の安全を確保す
るとともに、製造工程や使用する物質に潜むリスクを洗い出しま
す。これにより、従業員や物流関係者、お客さまなど関係者の
安全を守り、社会から信頼される工場を目指します。

この目的のため、生産・品質統括部では、グループ各社の製
品の安定した生産および品質を脅かすリスクの管理・低減に向
けた業務を実施しています。主な活動として、製造部門を持つ

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。異なる業種で働く社員
がそれぞれの視点から事象を捉えることで、新たな気づきを得
られる貴重な場となっています。さらに、未然の事故・災害防止
のため、化学物質を含むリスクアセスメントをグループ各社で実
施しています。危険作業の見積りやリスクの低減に向けた取り
組みのほか、作業現場の視察も行い、労働安全や職場環境、製
品品質に関するリスクを多方面から検証しています。

「Challenge2027」に沿った成長・設備投資戦略

新中期経営計画「Challenge2027」では、高い収益性と将来成
長性を期待し、総額210億円の設備投資を進めていきます。

前中期計画の最終年度に事業ポートフォリオ見直しの結果
設置した「重点領域」には、宇宙開発・防衛用途で使用する固体
推進薬およびその原料である過塩素酸アンモニウムの生産能力
増強や新規生産設備投資として90億円を計画しています。「注力

領域」には、電池試験や危険性評価試験設備の増強・効率化、
更新および老朽化対策に20億円を、「育成領域」には電極・電解
関連品、高付加価値シリコンウェーハ、高性能電解液・導電性高
分子などの新規設備投資や更新・老朽化対策に25億円を割り当
てています。「基盤領域」では金属加工、飲料ボトリング、セラミッ
ク砥粒、爆薬・保安炎筒、エンジニアリングサービス部門にお

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



いて、大型ESG投資を含む更新・老朽化対策や省エネ・省力化設
備、労務環境の改善を目的とした投資に75億円を計画しています。

ESG・カーボンニュートラルへの貢献

日本政府が2050年までにCO₂などの温室効果ガスの排出実質
ゼロを目指すことを表明したことに伴い、カーリットグループ
もカーボンニュートラルの実現に向けて積極的に取り組んで
います。

まずは「エネルギー由来のCO₂を2030年までに2013年度比
46%削減」という目標の達成に向け、Scope1・2（直接排出と間
接排出）を中心に省エネルギーおよび創エネルギーの促進を進
めています。具体的には、高効率・省エネルギー設備の導入や
生産・業務プロセスの改善を実施しています。また、再生可能
エネルギーの活用促進としては、当社群馬工場に電力を供給し
ている水力発電所「広桃発電所」の電力の効率的な活用や再生
可能エネルギーへの切り替えを促進しています。さらに、群馬

今後も事業ポートフォリオ経営を徹底し、内部収益率（IRR）を
基準とした設備投資を推進していきます。

工場および赤城工場において、太陽光発電設備の増設・拡大を
実施しています。

特に基盤領域の投資案件として、省エネルギー・再生可能エネ
ルギー関連の大型ESG投資を進めています。具体例としては、
ボトリングセグメントにおいて、従来の飲料製造ラインで熱（高
温）を用いてペットボトルを殺菌する「ホットパック」方式から、無
菌環境下で飲料を充填可能でエネルギー消費が少なく、薄く軽
量なペットボトル飲料が生産できる「アセプティック」方式への改
造を実施していきます。これにより環境負荷の軽減やペットボ
トル成型一体化による輸送時のCO₂排出削減が期待されます。

これらの活動を今後も積極的に継続し、カーボンニュートラル
の実現に貢献してまいります。

品質保証と顧客信頼の確保

品質面では、生産した商品を安心してご使用いただけるよう、
お客さまの信頼と満足を得られることを目指し、積極的な品質
向上活動に取り組んでいます。

グループ各社の活動において安定生産を脅かすリスク管理
を推進するため、前述の毎月開催している「グループ生産・品
質会議」では、労働災害・環境事故・品質クレームに関して「リ
スク分析」を取り入れ、原因の深掘りと再発防止策のフォロー

およびグループ各社への水平展開を行っています。

また、年に2回開催するグループ生産・品質特別会議では、
グループ各社の社長が自社の事故・災害・品質クレーム発生の
問題点を精査し、再発防止策に向けた方針やその結果を報告
しています。これにより各社で策定した対策の継続実施と定着
を評価し、グループ全体として実効性のある組織運営を実現し
ています。

持続的な職場環境づくり

グループ会社ごとに、労働安全衛生法に則った安全衛生関連の
会議や防災訓練を実施しています。また、グループ会社同士で
相互に生産現場を訪問し、作業状況の確認や情報交換を行うこ
とで、重大事故の発生防止や職場環境の改善につなげています。

働きやすい職場を実現するための設備投資として、赤城工場
の技術開発棟の新設工事を進めています。完工後には、赤城工

場の総合事務所や管理棟の改修工事を
行い、労務環境改善を図っていきます。

さらに、DX・IT投資として基幹システ
ムの入れ替えや各種デジタルツールの
導入を実施しており、IoTやスマートデ
バイスを活用した生産現場のデジタル化を進めています。



赤城工場

今後の方針について

社会と環境に配慮した持続可能な社会の実現を目指し、従業員が
働きやすく快適な職場環境の整備に努めていきます。経営理念で
ある「信頼と限りなき挑戦」をキーワードに、お客さまに満足かつ安

心してご使用していただける品質とサービスの提供を通じて、市場
からの信頼維持・向上を図ります。また、果敢な成長投資を推進す
ることで、企業価値の向上と持続的な成長につなげてまいります。

対談：人財戦略



人的資本経営への挑戦―現場力を企業価値へつなぐ

カーリットグループは、新中期経営計画「Challenge2027」において、目指す姿の実現に向けて人財戦略・人的資本投資を重要な経営戦略と位置付けています。人的資本経営の深化に向けて、カーリットが取り組む“人が成長できる企業”づくりの現場の取り組み、企業文化の伝承や今後の課題を、引地執行役員と社外取締役の藤原氏が語り合います。

人的資本をどう捉え、どう根付かせるか

藤原 私は公認会計士として監査法人に籍を置いていました。監査法人は、「人」こそが最大の資本という考え方が定着しており、人的資本に関してはかなり早い段階から制度整備も進んでいました。そうした背景もあって、人的資本経営という考え方には、自然となじんでいました。一方カーリットでは、こうした取り組みはまだ始まったばかり、というところかもしれません。

引地 そうですね。当社は、人的資本への取り組みがようやく動き始めたという段階で、まだ明確な仕組みの構築や可視化には至っていません。正直に申し上げれば、「人を資本として戦略

的に捉える」という意識が、これまで必ずしも強くはなかったという反省もあります。

藤原 「これからいくらでも変えていける」ということですね。実際、対外的な開示要請がきっかけだったとしても、そこに“魂が入っているかどうか”で企業の変わり方には大きな差が生まれます。そうしたなかで、カーリットの経営層は、非常に真剣に人的資本の本質に向き合おうとされています。取締役会や意見交換会のなかでも、「どうすれば形だけで終わらせず、実際に根付かせていけるのか」といった熱のある議論が交わされています。

挑戦を促す人財基盤の構築

藤原 中期経営計画「Challenge2027」では、「獲得・育成・活躍」の3つをキーワードに人財戦略が整理されました。この戦略をどのように経営全体と結びつけていくかが、これからの成否を左右するポイントだと感じています。

引地 採用に関しては、どうしても理系や技術系の学生が中心になりやすいという実情もあります。そのなかでも、多様な価値観や視点を持った人財に来ていただけるよう、トレンドを踏まえながら採用活動の工夫をしているところです。

「育成・活躍」に向けては、人的資本経営の取り組みとして、

有効なアプローチですね。

引地 昨年度に新たな人事評価制度を導入してから、ちょうど1年が経ち、見直しにも取り組んでいます。社員が挑戦しやすくなるような制度設計を目指していて、そのプロセスに光を当ててきちんと評価できるようにしたいと考えています。その背景には、意欲や姿勢にしっかり目を向ける制度に変えていきたいという思いがあります。中計で掲げた重点領域の実現には、既存の枠にとらわれず新たな挑戦ができる人財の育成が不可欠です。人への投資を経営戦略と連動させながら、「人が成長できる会社」としての基盤を強化していきたいと思っています。

誠実さと対話が支える、現場発の安全・品質文化

藤原 カーリットの現場を見ていて感じるのは、安全に対する意識の高さです。社員の皆さんが自然と声をかけ合い、ちょっとした違和感でもすぐに共有しようとする姿勢がとても印象的です。

引地 確かに、「見て見ぬふりをしない」「これはいつもと違うなど



気づいたらすぐ伝える」といった行動が、現場では当たり前に行われています。日々の対話や信頼関係があるからこそ、課題や違和感も率直に伝え合える。そうした風通しのよさが、安全で強い現場づくりにつながっていると感じます。

藤原 制度を通じて「会社がちゃんと見てくれている」という信頼感を醸成することが、エンゲージメントの向上にもつながっていくはずです。

引地 経営理念の浸透という点にも力を入れています。経営理念に沿った一人ひとりの行動が豊かな未来の実現につながるため、自分の仕事が会社や社会にどうつながっているのか、そうした意味づけを考える機会をつくっていくことも必要だと感じています。一方、人的資本に関するKPIは新中計で定めましたが、その取り組みには未知数の部分も多くあるので、一つひとつをクリアにしながら、スピードと精度をどこまで上げていけるかが課題です。

藤原 それは制度で仕組み化されたというより、社員一人ひとりの誠実さから自然に生まれてきたものですね。そこに、カーリットならではの文化を感じます。

引地 現場には、長年の経験から生まれた判断や、言語化しきれない技術の蓄積があります。これらは非常に貴重なもので、しっかりと次の世代に継承していく必要があります。そのためには単に知識を伝えるのではなく、対話を重ねながら、目の前の仕事を一緒に考え、悩み、共有していくことが重要だと思っています。



現場力を次世代へ―人財育成と文化の継承に向けて

藤原 そうした現場の積み重ねが、カーリットの「現場力」や技術の強さにもつながっているのでしょうか。「現場力」はカーリットの大きな特長であり、爆薬や危険物など高度な安全性が求められる製品を扱う環境のなかで誠実さや緊密なコミュニケーションが自然と育まれ、それが企業文化として根付いている点は、非常に大きな強みです。こうした文化は、カーリットの大切な無形資産であり、人財育成の基盤としてこれからも丁寧に育んでいくことによって、企業価値の向上にもつながっていくものと感じます。

引地 はい。過去の教訓を活かして100年以上かけて築かれてきた文化であり、これこそがカーリットらしさ、企業価値そのものだと感じています。ただ、いつまでも暗黙知ではいけません。安全かつ効率的な業務遂行のためには必要な知識やスキルを身につけることが求められるため、現場での新たな指導や教育方法、研修を随時検討しています。また、会社のサポートで修士課程に進んだ従業員もいます。自分の意思で学びたいと思う

社員を後押しする環境づくりは、今後ますます大事になると感じています。

藤原 そういった仕組みが、将来的には次のリーダーを育てる基盤にもなりますね。

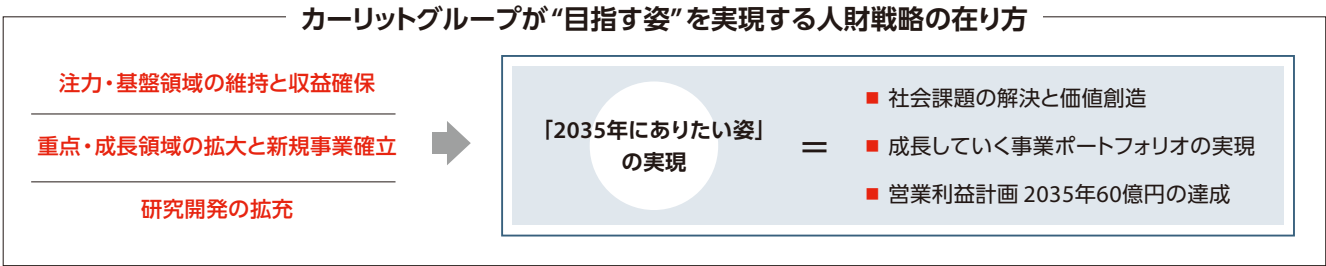
引地 そうですね。後継者育成という意味でも、何を学び、どう成長したいかを本人が考え、その意思を尊重して機会をつくるという流れが重要だと考えています。

藤原 カーリットが持つ現場力や人の誠実さといった価値を、どう次世代に引き継ぎ、企業価値として昇華させていくか。その過程を、私も社外取締役としてしっかり見届けたいと思っています。

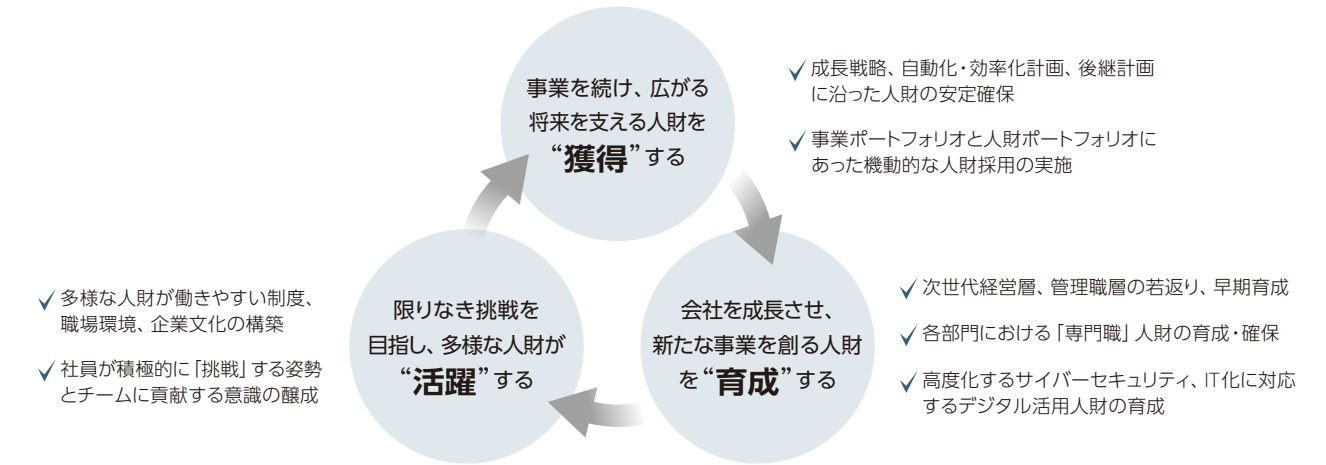
引地 ありがとうございます。挑戦と改善を重ねながら、社員一人ひとりが自らの成長を考え、前向きに行動できるような環境を整えていきたいと思います。誠実でまっすぐな人が多い会社だからこそ、その意志を尊重し、背中を押していくような支援が必要だと感じています。

人財戦略

当社グループが目指す姿を実現するための人財戦略は、企業の持続的成長を支える重要な要素です。幅広い人財の採用と育成を推進し、積み重ねた100年の経験と知識を活かしながら、すべての社員が安心して働け、自己成長できる環境を整備し、多様な人財が活躍できる職場を目指して「人への投資」を一層進めていきます。



人財戦略・人的資本投資の基本的な考え方



人財戦略：獲得・育成・活躍

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

※ 投資規模は中計3年間の費用合計として想定

事業の拡大に合わせた人財の獲得

当社では、少数精鋭で幅広い事業を行う柔軟性を備えた人財の採用を目指しています。また、多様な価値観で新たな創造を支えるため、性別やこれまでのキャリアなど、幅広い人財の採用を

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



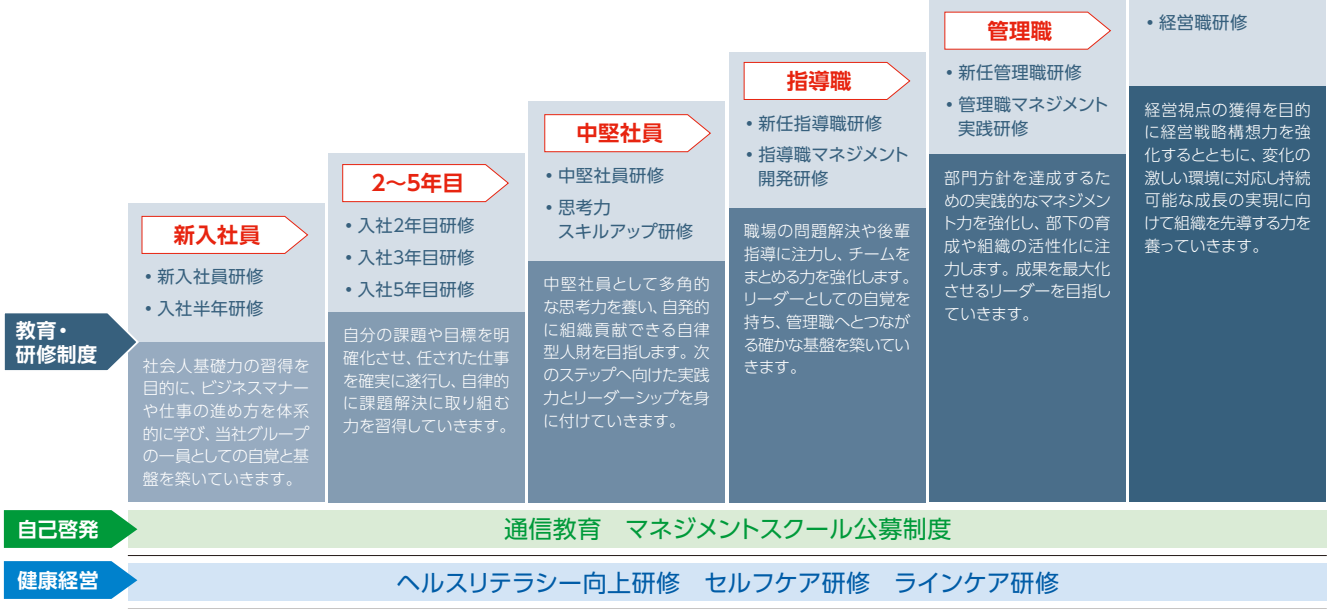
※（株）カーリット実績

価値創造を支える人財の育成

当社グループの未来を担う人財の育成に向け、グループ全社の社員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。2024年度からは、中核人財の計画的育成に向けて、「若手社員の教育の強化」を重点項目とした新たな教育体系の構築を開始しました。若手社員が自ら成長を実感し、将来のリーダーとしての資質を磨く場を提供することにより、企業全体の競争力

を高めていきます。また、当社では専門職人財の育成を進める一環として、研究開発職の管理職以上を対象に専門職コースを創設しました。高度な専門性を持つ人財がその知識と技術を最大限に発揮し、さらなる会社の成長を促進することを期待しています。今後も対象となる職種の拡大を検討し、社員の強みや志向に応じたキャリア形成を支援していきます。

カーリットグループ教育体系



人財戦略

多様な人財が活躍する環境の整備

人事制度の刷新

当社は、経営理念「信頼と限りなき挑戦」のもと、社員一人ひとりが自律的に行動し挑戦する組織の実現を目指し、2024年度に新人事制度を導入しました。当社にとって必要な人財像を明確化するとともに、管理職に求められる期待役割・専門スキル・コンピテンシーを明文化することで、社員が主体的に行動を起こすことを促進する内容となっています。また、評価制度を再設計し、期待される成果やその達成プロセスを明確化し、組織への貢献度を測定する仕組みを強化しました。さらに、社員の納得感を高めるため、評価者との双方向コミュニケーションを重視する体制も整備しました。これらの取り組みを通じて、社員の能力を最大限に引き出し、社員全員が活躍できる環境を構築し、持続的な成長を目指しています。

女性の活躍推進

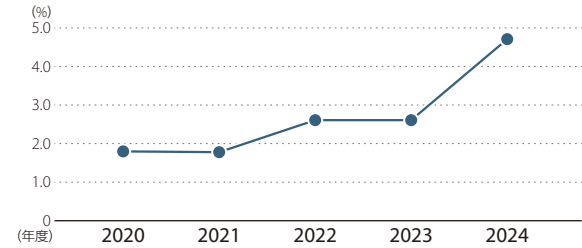
男女区別なく、多様な人財が互いの強みを生かし多角的な視点から課題に挑むことが組織の持続的成長につながると考え、女性の採用や中核人財の育成、管理職の登用を積極的に進めています。2024年度の女性管理職比率は4.7%、女性管理職候補層（係長・主任クラス）は19.4%でした。女性管理職比率は2020年度と比較すると2.5倍となりました。

女性活躍推進の施策として、2021年度より、「女性活躍・ダイバーシティ推進」の必要性の再確認や組織づくりをテーマとした役員向けや管理職向けの研修、リーダーとなるためのマインド醸成や意識変革の促進をテーマとした女性社員向けの研修などを実施しています。また、管理職となった女性社員がリーダーとして意欲的にその先のキャリアを創っていけるよう、2024年度には社外メンタリングプログラムも導入しました。引き続き女性活躍を推進し、将来的には経営の意思決定に関わる女性社員を育成していきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

人財の「多様性」は組織の成長、会社の成長に欠かせません。中途採用や外国人留学生の採用も積極的に行っており、外国籍人財については2024年度までに累計6名の新卒を採用しています。また、視覚障がいを持った方にマッサージルームで指圧師として活躍いただくなど障がい者雇用の拡大や、多様で豊富な経験と知識を持つシニア人財が引き続きモチベーション高く活躍できるよう人事制度の改定なども行ってきました。すべての社員がその能力を最大限に発揮できる環境の提供に向けて、引き続き取り組みを進めていきます。

女性管理職比率 ※（株）カーリット実績



エンゲージメント調査の実施

より良い環境を社員に提供し、彼らが最大の力を発揮できるようにすることは、会社の使命です。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。これまでの調査結果に基づき、給与・福利厚生等の待遇改善や、管理職のマネジメント力強化を目的とした研修の実施・360度評価の導入、工場でのタウンホールミーティングの実施などを行ってきました。今後は、部署単位でエンゲージメント向上サイクルを回していけるような仕組みづくりを行うことで、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、当社グループの持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。

Voice従業員の声



財務部
副課長

熊谷 美穂

社外対話で広がる新しい視野

社外メンタリングプログラムに参加しました。このプログラムは他社の女性役員や管理職と面談を通じて、自身のキャリアやライフプランを考えるプログラムで、今回は新任女性管理職が対象でした。このプログラムにより、自身の強みや課題を発見するきっかけを得られ、自分らしいキャリア像や管理職像が明確になりました。今後のキャリア形成や行動指針の参考として、大いに役立つと感じています。このプログラムを通じて得た気づきを活かし、成長していきたいという思いが強まりました。

社員の育児休業等取得

当社では2022年度に出生時育児休業が創設されたことを契機に、管理職向けに育児休業の研修を行うなど、男女を問わず社員の育児休業取得を推進しています。当社では男性社員がより取得しやすいよう出生時育児休業を有給休暇扱いとしており、

2023年度には男性社員の2週間以上の育児休業取得率が100%となりました。2024年度も91%と高い水準を維持しています。2024年度に（出生時）育児休業を取得した男性社員の平均取得日数は66日でした。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。

健康経営

従業員とその家族が健康で元気でいることによる生産性向上を目指し、会社が従業員とその家族の健康維持に対して支援を行う「健康経営」の取り組みを強化すべく、2022年に社長による「健康経営宣言」を表明しました。3年連続で健康経営優良法人の認定を受けています。健康経営を進める体制については、カー

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

健康経営宣言

カーリットは、経営理念である「信頼と限りなき挑戦」に基づき、永続的かつ安定的な成長に向けて取り組んでいます。永続的かつ安定的な成長において、「人財」である従業員の心身の健康は基盤であると考えています。カーリットは、さらなる従業員の心身の健康増進にむけて健康経営を推進していくことを宣言します。

代表取締役兼社長執行役員 金子 洋文

当社グループの健康経営の課題に関する指標

	2022年度	2023年度	2024年度
■ 健康診断受診率（目標100%）	97.9%	99.4%	99.3%
■ ストレスチェック受検率（目標100%）	93.8%	98.1%	97.6%
■ 特定保健指導実施率（目標80%）	85.6%	87.7%	85.6%（見込）
■ インフルエンザワクチン参加率（目標60%）	39.3%	35.8%	42.3%

安全・衛生的な職場環境の整備

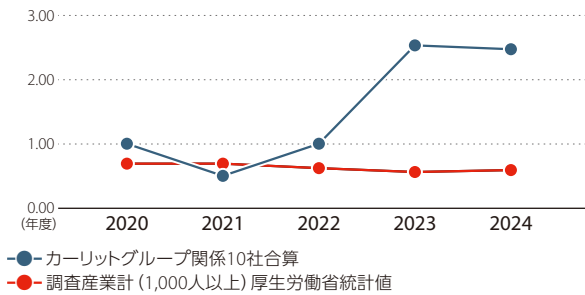
安全・衛生に配慮した職場環境の整備は、従業員の安心と健康を守るための重要な課題です。当社グループは無事故・無災害を目標に、製造工程や、扱う物質のリスクを洗い出し、認識を共有し、知識を深めることで関係者全員の安全を確保しています。

具体的には、毎月「グループ生産・品質会議」を開催し、発生してしまった事故やクレームの原因を分析、対策をグループ全体で共有し、水平展開を行うことで再発防止に努めるほか、化学物質を含むリスクアセスメントを実施し、現場視察を通じて労働安全や職場環境、製品品質を多角的に検証しています。

そのような活動を進めているなかでも23・24年度には落下、転倒による休業災害が発生してしまいました。二度と発生させないために過去の重大な休業災害の発生状況を振り返ることで、

その原因を再認識し、その対策が継続されていることを確認します。これらを通じて、より安全で快適な職場環境の実現を目指しています。

労働災害率（度数率）



事業別戦略

化学品セグメント

固体推進薬関連事業への積極投資を実行し
宇宙と空から、安全で安心な暮らしを支える



前中期経営計画「Challenge2024」振り返り

中期経営計画「Challenge2024」の最終年度であった2024年度は、ロケットや防衛関連製品の固体推進薬に使われる過塩素酸アンモニウム（以下、AP）を含む化成品分野と、AIサーバなどの電子機器に使われる電子材料分野の業績が伸長し、2年連続で中期計画の当初目標であった全社営業利益30億円の達成に貢献しました。一方で、化薬分野の自動車用緊急保安炎筒は生産コストの価格反映の遅れや、シリコンウェーハ分野におけるお客さまの在庫調整に伴う需要減少

などの影響を受けたことで、業績が伸び悩んだ側面もありました。また今後の成長に向け、受託評価分野における危険性評価試験・電池試験設備の増設のほか、2027年に稼働を予定している化成品分野のAP製造設備の増強に着手し、事業ポートフォリオに則った注力・育成領域事業の拡大に取り組んできました。また中長期的な防衛関連製品の需要増加を見据え、AP事業から川下へ幅を広げた防衛向け固体推進薬の製造開発に着手しました。

新中期経営計画「Challenge2027」と2030年のありたい姿実現に向けた戦略

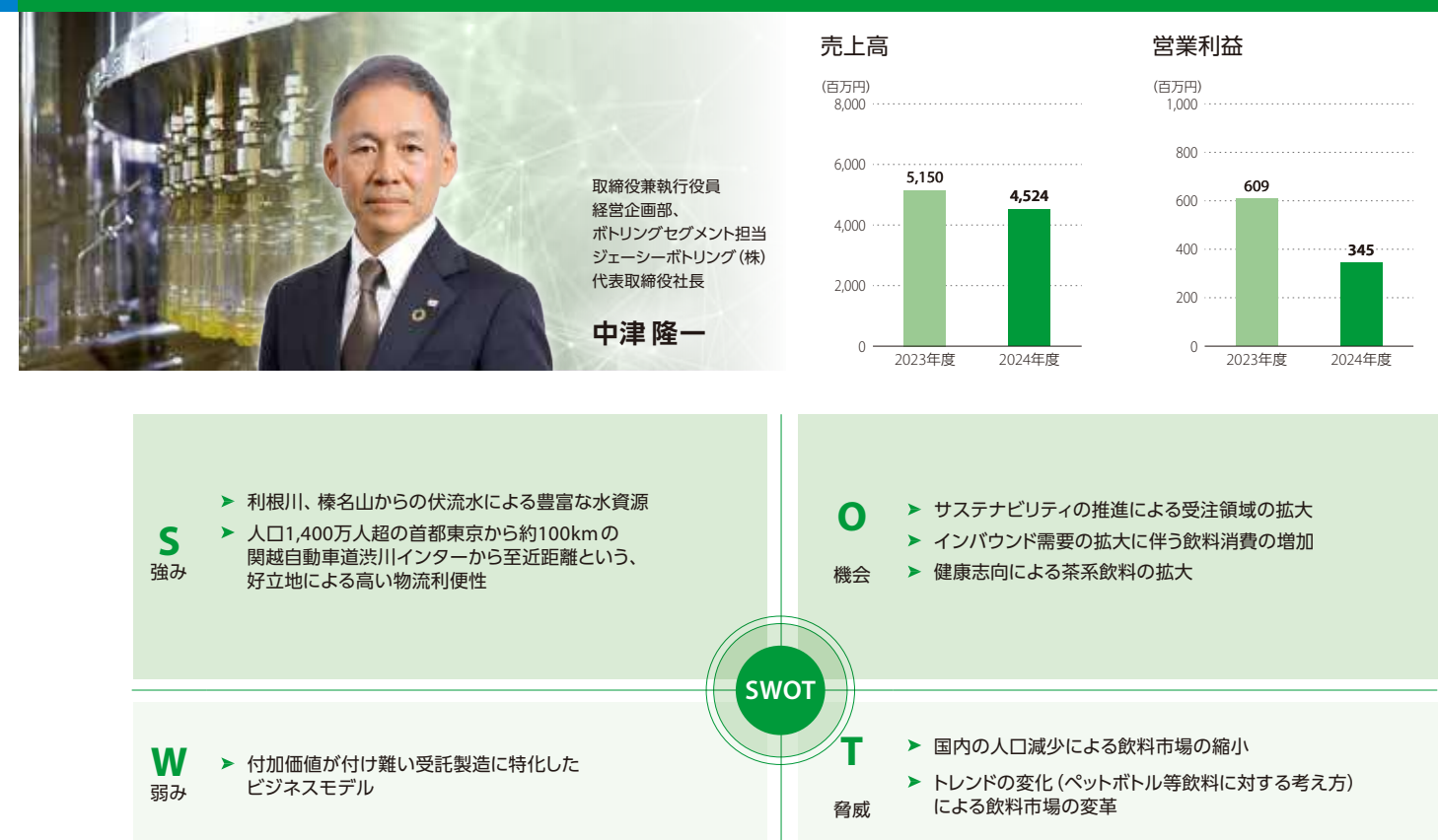
2025年度は、新中期経営計画「Challenge2027」Stage 2の初年度となります。化学品セグメントは、事業ポートフォリオにおける重点・注力・育成領域を擁しており、カーリットグループの中核を成すセグメントです。2025年度の戦略としては、新たに設置した「重点領域 宇宙・防衛固体推進薬」が最大のポイントになります。「国内で唯一のAPメーカーであること」と「火薬類製造のノウハウを有すること」、この2つの強みを活かすことで、固体推進薬事業に参入していきます。2027～2028年度には約80億円の設備投資を実行し、製品化を目指します。

また、化薬分野をはじめとした基盤領域事業についても、人件費、原材料費、輸送費などのコスト増加に伴う価格転嫁は対応すべき重要な課題であると認識し、今年度も引き続き適正価格の訴求を継続し、お客さまのご理解をいただきたいと考えています。

2025年度は、中期計画の最終年度に向けた準備期間となります。重点・注力・育成領域事業の業績推進や設備投資に取り組むことはもちろん、豊かで安全な暮らしを支える各種事業分野の拡大を目指すことで、中期計画の全社目標である営業利益42億円の達成に寄与していきます。

ボトリングセグメント

マーケットの変化を的確に捉えた設備投資を積極的に行い、環境にやさしい新たな未来を創造する



前中期経営計画「Challenge2024」振り返り

2024年の飲料市場は、繁忙期は最も暑い夏となりましたが、値上げの影響で消費者の買い控えもあり、全体の清涼飲料市場はわずかに減少しました。その影響のほか、当社のペットボトル飲料販売量は、定期修繕後の設備復旧の遅れおよび受注数量減少の影響により4%減少し、ボトリングセグメント全体では減収減益となりました。

飲料市場において、資源・エネルギー問題、気候変動をはじめとしたサステナビリティ課題は増加し、環境に優しい製造方式、容器へ

の移行が進んでいます。当社では、環境負荷軽減、生産の効率化に向けて新たな大型設備投資を計画しています。

顧客と消費者のニーズに応え、安定した受注、利益体質を構築し、グループでの基盤事業の位置付けをより確固たるものにしていきます。

新中期経営計画「Challenge2027」と2030年のありたい姿実現に向けた戦略

新中期経営計画「Challenge2027」の初年度となる2025年度は、新たなステージを迎える大きな節目となります。カーボンニュートラル、エネルギー削減、ペットボトル有効利用など、環境対策を軸としたマーケットの変化を的確に捉え、将来を創るための設備投資を実施していきます。具体的には、現行の製造設備3号PETラインを、カーボンニュートラルの実現に寄与するアセプティック仕様へ更新し、さらなる企業価値向上を目指します。また、人的資本投資も積

極的に行い、人財の確保、教育制度の充実を図り、社内基盤を固めていきます。

飲料市場が目まぐるしく変化し、設備の老朽化が進むなか、現状維持は後退と考えざるを得ません。マーケット動向を踏まえ、強みを活かしながら、積極的に「革新」を推し進めます。

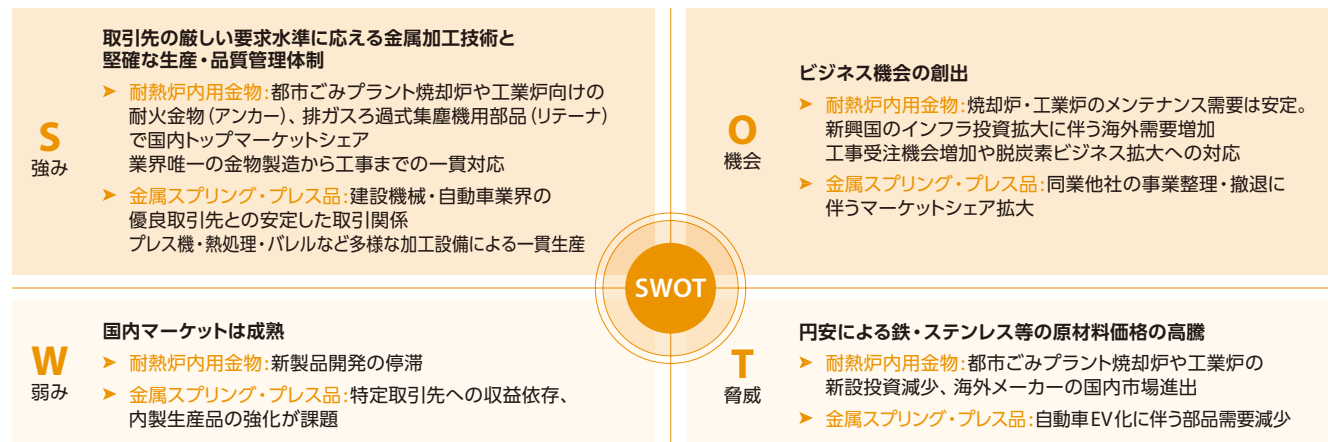
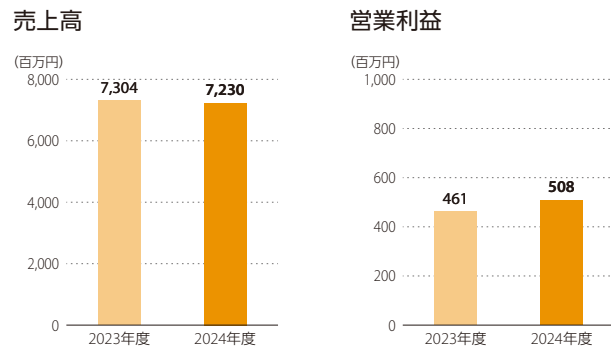
2030年、持続可能な社会に貢献し、人々の幸せな暮らしを支えるために、「人と地球に優しい企業」を目指します。

事業別戦略

金属加工セグメント | 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

取締役兼執行役員
金属加工セグメント
担当

岡本 英夫



前中期経営計画「Challenge2024」振り返り

金属加工セグメントは、「耐熱炉内用金物分野」と「各種金属スプリングおよびプレス品分野」の2分野で構成されています。

アンカーやリテーナ等の耐熱炉内用金物分野は、適正価格の維持、事業ポートフォリオ見直しにより、前年比増収増益となりました。2025年度は、既存顧客との関係強化を通じ、売上高・営業利益ともに微増を見込みます。

また、CDスタッドおよび溶接ロボット事業(耐熱炉内用金物と関連)は、経費削減等を徹底した結果、売上高は前年比減少したものの、営業利益は改善しました。2025年度も利益性を意識した活動を継続し、年度予算の達成を目指します。

各種金属スプリング・プレス品分野では、適正価格の維持の徹底に努めましたが、建設機械・自動車業界向けの販売が伸び悩み、減収減益となりました。2025年度は、建設機械・自動車業界向け販売は横ばいを見込みつつ、適正価格の維持と新規拡販で年度予算の達成を目指します。

新中期経営計画「Challenge2027」と2030年のありたい姿実現に向けた戦略

金属加工セグメントは、グループ内の安定した収益基盤であり、マーケットシェアの高い製品が多いことが特色です。中期経営計画「Challenge2027」の期間中、「基盤領域」として高品質・高性能を維持しながら、加工技術をさらに磨き、幅広いユーザーのニーズに応える製品・事業の開発に積極的に取り組むことを基本戦略にカーリットの持続的な成長に貢献していきます。

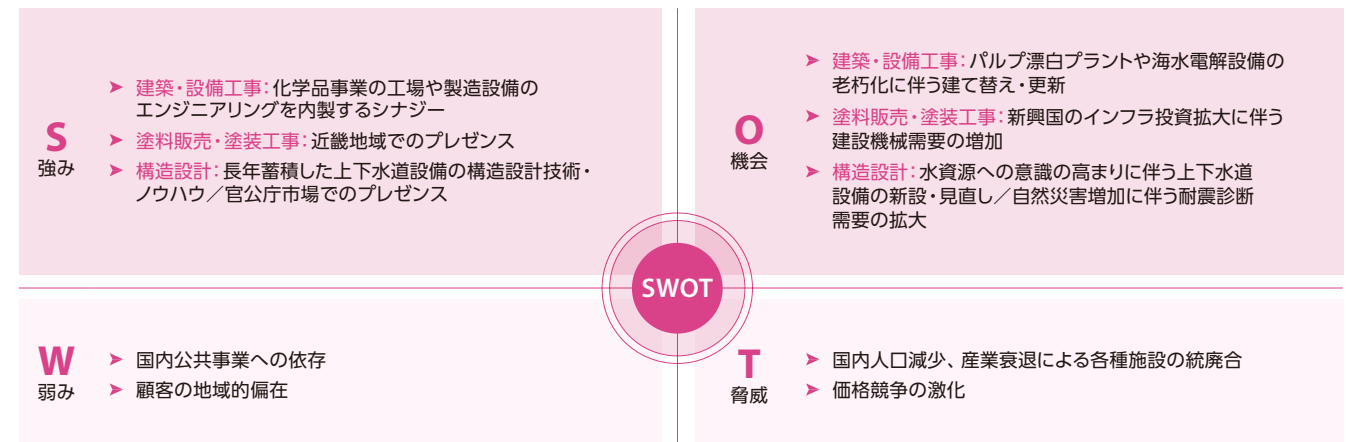
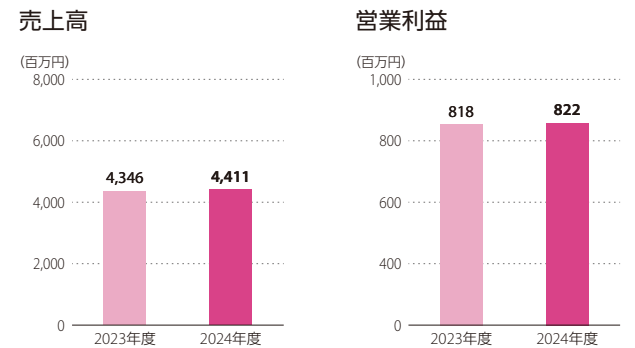
耐熱炉内用金物分野では、2025年度の目標達成に向け、金物製造から工事までの一貫通貫体制と内製化、サプライチェーンの強化によって、製品・サービスのバリエーションおよび品質向上を図り、差別化による唯一無二の企業を目指します。また、CDスタッドの拡販とマーケットでの認知度向上、さらに製造原価低減を継続して推進します。

各種金属スプリング・プレス品分野では、今後需要回復が期待される高収益製品の内製化推進による収益拡大を目指します。低採算・不採算製品の見直しに加え、IT活用による事務効率化も推進していきます。

エンジニアリングサービスセグメント | 技術革新と信頼で築く、持続可能な社会基盤

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



前中期経営計画「Challenge2024」振り返り

2024年度を最終年度とする中期経営計画「Challenge 2024」では、「高収益性の維持」と「生産体制の革新」を掲げ、企業価値の持続的成長を目指して取り組みました。2024年度については、建築・設備工事では内部工事案件の増加により増収増益を達成した一方、外部工事獲得競争の激化により収益性の維持が課題となりました。塗料販売・塗装工事では塗料・設備販売が堅調に推移しましたが、収益性の高い塗装業務における需要減少が減益要因となりました。構造設計では防災・減災需要の拡大を背景に公共案件で成果を上げたものの、民間案件では競争激化により収益性が課題として残りました。これらの成果と課題を踏まえ、さらなる成長に向けた基盤整備が必要です。特に、既存の技術力を強みとして活かしつつ、競争力の強化と事業領域の拡大を図る必要があります。

新中期経営計画「Challenge2027」と2030年のありたい姿実現に向けた戦略

新中期経営計画「Challenge2027」では、「信頼ある技術力で社会に貢献する最良のパートナー」の実現を目指し、事業ごとの成長戦略を推進します。建設・設備工事では、外部工事案件の増加に対応する営業力と受注体制の強化により新規顧客の獲得を図り、収益基盤の拡大を目指します。塗料販売・塗装工事では、収益性の高い塗装請負業務への注力を強化し、新規顧客開拓を通じたさらなる成長を目指します。構造設計では、防災・減災需要の高まりを背景に、公共案件の安定確保とさらなる引き合いの創出を目指し、技術力強化と専門性深化に取り組みます。公共・民間分野での存在感を

高め、需要拡大への対応を図ります。これらの取り組みを支えるため、人材育成や技術力向上を進めるとともに、DXやICTなどを活用した生産体制の革新を推進します。さらに、新規顧客獲得や周辺事業拡大を通じ、外部環境の変化に迅速に対応しながら、持続可能な成長基盤の構築と社会課題の解決を目指します。

特集：固体推進薬関連事業



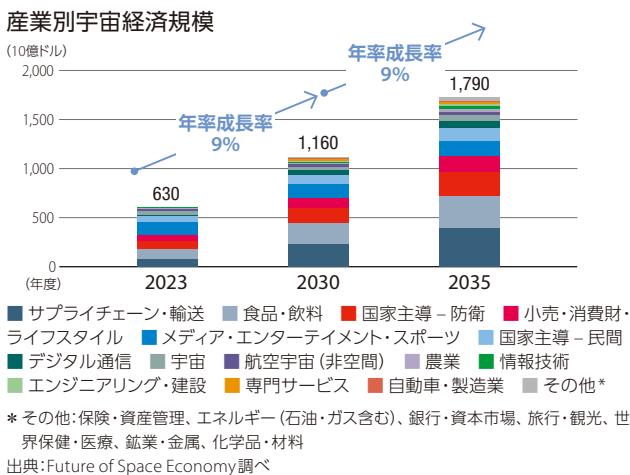
人類の活動領域が本格的に宇宙空間に拡大する時代に入りました。当社グループは長年培った化学技術を活用し、宇宙輸送分野に向けた技術開発を進めています。宇宙輸送分野の発展の一翼を担うことにより、地球上のさまざまな課題解決に貢献し、より豊かな社会活動が実現する未来を目指します。

世界的な宇宙ビジネスの拡大

21世紀に入り、宇宙開発の分野では米国を発端とするゲームチェンジが起き、これまで政府が中心となって進められてきた宇宙開発に民間企業が参入できる時代が到来しました。多くの投資家が宇宙ビジネスに大きな期待を抱き、政府の支援体制も相まって、宇宙産業はここ数年急激に発展しています。特に、宇宙空間で活動するための人工衛星の分野では、産業技術の発展とともに高性能化・小型化・低コスト化を目指した技術革新が劇的に進んでいます。宇宙空間を利用する産業ニーズ起点のアイデアが数多く誕生し、通信・観測・測位といった軌道上のサービスに加え、安全保障の面でも私たちの生活に欠かせないものとなりました。

一方、特に宇宙にモノを届ける輸送分野では米国や中国を中心に打ち上げ機数が急増しています。しかし、製造技術・安全性・信頼性などの技術面やコスト面の課題から、わが国を含む多くの

国々で衛星分野ほどの急激な成長が実現できていません。当社グループは、特にこの分野の発展への貢献を目指しています。



カーリットの宇宙産業への貢献

当社グループは、固体推進薬の主成分・過塩素酸アンモニウムの国内唯一のメーカーとして、約60年にわたり日本の宇宙産業を根幹から支えてきました。宇宙産業における当社の強みは、生産プラントを国内で唯一保有している点と、火薬類の安全管理・化学プラント運用の高度なノウハウを保有している点、そして長年にわたって培った技術力にあります。この優位性により、当社は宇宙産業に貢献するメーカーとして信頼を獲得し、市場における独自のポジションを確立しています。

今後は、過塩素酸アンモニウムの製造技術をさらに深化させるとともに、新たな固体推進薬技術の開発を進め、宇宙輸送分野の発展と社会への貢献を目指します。



試験用固体推進薬

H3ロケット向け固体推進薬 主成分の国内唯一の企業として
H3ロケットに使用する固体ブースター (SRB-3) の固体推進薬には、過塩素酸アンモニウムが約7割含有されています。当社は過塩素酸アンモニウムの生産設備を保有する国内唯一の企業として、お客さまのニーズに積極的に対応しています。2027年度から生産能力を現状の2～3倍に拡大をすること計画しており、今後の需要拡大に備えていきます。営業活動の面でも継続してお客さまとの信頼関係を構築し、需要に応えていきます。

防衛関連製品用固体推進薬の開発の推進

当社の固体推進薬の技術は、防衛関連の製品開発にも拡大しています。日本を取り巻く近隣諸国の情勢に対応する政府の方針に貢献するため、宇宙輸送分野で開発した技術を活かし、わが国の安全保障の一助になるよう開発を進めます。当社の固体推進薬技術をさらに向上させることで、宇宙輸送における革新的な開発と、防衛関連製品の安定的な生産技術を構築し、今後双方の技術応用が可能となることを期待しています。

変化に対応し、安定供給を継続できる体制を構築

宇宙防衛産業の市場は今後も拡大傾向にあり、そのなかの固体推進薬の分野を切り取っても大きく増加する見込みです。わが国の固体推進薬は成熟した技術ではありますが、最近はお客さまからの要求レベルも高く、種類もさまざまです。そのため、この先も求められる製品を当社として供給できるよう技術開発を進めていきます。また、今後起こるであろう「変化」に対応し、お客さまに安定的な供給できる体制を速やかに構築します。

当社グループは、固体推進薬の開発において製造プロセスの設計・計測・検査などさまざまな分野の技術構築に取り組んできました。今後、これらの技術を発展または応用させ、新たなアイテムにも取り組んでいきたいと思います。いつの時代もお客さまの望む製品が提供できるよう、体制を整えて今後も取り組んでまいります。

Voice



営業本部 化薬部
推進薬開発室長

野副 克彦

未踏の宇宙開発への挑戦

「野副室長、今回はうまくいきますか?」と社員の方からよく声を掛けられます。そのたび、これまで関わってきた皆さんの努力してきた姿を思い出し、「大丈夫です、あれだけ皆さん頑張りましたから」と応えています。実際はうまくいくこともいかなないこともありますが、固体ロケットは打ち上げてみないと分からないことが未だに結構あります。それは新しいことに取り組んでいるからということもありますが、一つひとつの技術がうまくかみ合わないとなると成功につながらないという難しさがあります。毎回皆さんの技術レベルが向上していることは実感していますので、近い将来、当社の固体推進薬が搭載されたロケットが定期的に宇宙に打ち上がると信じ、日々の開発にまい進していきます。

環境

カーリットは、持続可能な社会の実現に向け、自然環境を尊重した環境負荷の少ないモノづくりを目指すために、地球環境の保全と維持に配慮した企業活動を行います。生産活動における環境負荷の低減や資源の有効活用、環境配慮型製品などを通じた環境課題への取り組みを強化し、持続可能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

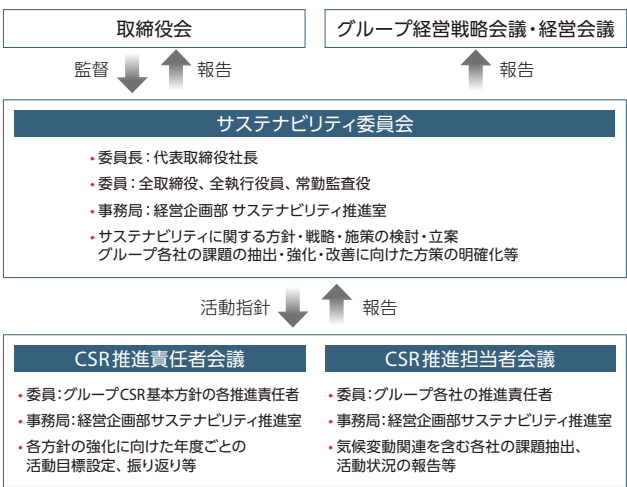
当社グループは取締役会の監督のもと、代表取締役社長を委員長、取締役・執行役員の全員と常勤監査役を委員とするサステナビリティ委員会を設置し、グループ全体のサステナビリティ活動を推進しています。

本委員会は、GHGの排出削減や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・施策について検討・立案を行う組織体です。具体的には、GHG排出削減目標達成に向けた進捗管理や新たな取り組み等について審議を行うとともに、サステナビリティの意識向上、サプライチェーンへの取り組み高度化などについて報告・議論を行っています。審議・報告された内容は、適宜グループ経営戦略会議や経営会議、取締役会に報告され、サステナビリティ課題への積極的かつ能動的な議論を推進しています。

また、サステナビリティ委員会の下にCSR推進責任者会議・CSR推進担当者会議という会議体を設置しており、経営層だけ

でなく責任者から担当者のレイヤーまで、サステナビリティ活動の推進と連携を図っています。

推進体制図



GHG 排出量削減への取り組み

当社グループは、持続可能な未来を実現するためにCO₂をはじめとするGHG（温室効果ガス）排出量の削減に全力を尽くしています。気候変動の影響がますます深刻化するなか、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。当社グループの事業は、水資源等豊かな自然の恵みの上に成り立っていることから、気候変動は解決すべき重要な社会課題の一つと認識しています。

そのため当社グループはパリ協定の目標に関連し、2030年までにScope1、2の排出量46%削減（2013年度比）を目指しています。さらに2050年までにカーボンニュートラルを実現するため、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、GHG排出量削減に積極的に取り組んでいます。

2024年度には、ボトリングセグメントにおいて大幅なGHG排出削減が期待されるアセプティックラインの導入投資を決定し

ています。またGHG排出削減を推進、促進するために、インターナル・カーボンプライシングの検討も行い、2025年5月に導入しました。この導入により、今後GHG排出削減施策に対する

社内の意欲がさらに向上することを期待しており、GHG排出削減目標の達成とカーボンニュートラルに向け、今後も様々な取り組みを推進していきます。

水排出管理と化学品の管理

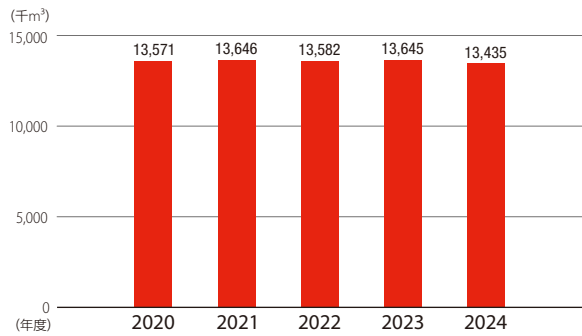
当社グループは、利根川の水利を活用した塩水電解を祖業としており、それを基礎とした技術は現在に至るまで化学品セグメントの根幹を成しています。当社保有の水力発電による電源は、重点領域事業にあたる過塩素酸アンモニウムの製造や、注力領域事業にあたる受託評価試験（電池の受託試験）に活用されています。また、ボトリングセグメント（ジェーシーボトリング）の飲料工場においては、榛名山山麓から供給される豊富な伏流水を利用しています。

当社は、主力工場（カーリット群馬工場、ジェーシーボトリング）からの排水管理が不十分であれば、広大な利根川流域全体を汚染し、首都圏の飲料水や農業用水に悪影響を及ぼすリスクを抱えています。そのため、排水の水質管理を厳重に行うとともに多重流出防止体制を整え、日々訓練を行うなどして環境汚染リスクの低減に努めています。

また当社グループは、複数のグループ会社にて環境マネジメントシステムISO14001認証を取得し、水の生態系や人間の健康に有害となり得る潜在的な水質汚染物質を特定しています。なお、

2024年度のISO審査においても重大な指摘は検出されず、継続的かつ効果的にPDCAが機能していることを確認しています。具体的な方法・基準としては、水質汚濁防止法やPRTR法などの法令に沿って、潜在的な水質汚染物質の特定・分類を行うとともに、排水リスクの少ない製造工程の構築に取り組んでいます。また電導度計、pH計などによる排水のモニタリングを行い、工場から漏洩があった場合にすぐ検知できる仕組みを構築しています。

水使用量



生物多様性への取り組み方針

当社グループのボトリングセグメントにおいては、一部製品の生産においてコーヒー豆を原料として調達し、使用しています。（当事業はお客さまからの受託製造となりますが、原料となるコーヒー豆はベトナム産品などを調達しています。）コーヒーの

栽培にあたり農地拡大に係る森林伐採や森林破壊などによる生物多様性の減少の可能性が懸念されるため、原料供給元におけるレインフォレスト・アライアンスの取得確認など、森林保全の状況について確認しつつ調達を行っています。

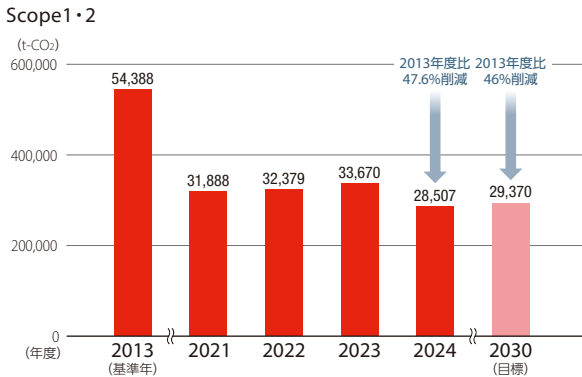
省エネルギー設備投資

中期経営計画「Challenge2027」は長期ビジョンにおいて「投資促進」ステージと位置付けています。生産設備の増強や新事業確立などの成長投資だけでなく、カーボンニュートラルに寄与する省エネルギー設備投資も推進していきます。

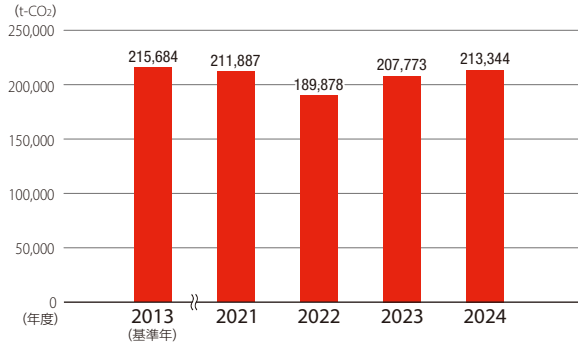
2027年度までに行う最も大きな省エネルギー設備投資が、ボトリングセグメントにおけるアセプティックラインの導入です。現在、ペットボトル飲料の一部製造ラインは、熱（高温）によって殺菌するホットパック方式という殺菌システムになっています。ホッ

トパック方式はエネルギー消費が大きく、なおかつ樹脂量の多いペットボトルでしか生産できないというデメリットがあります。2026年度に工事・導入を予定しているアセプティックラインは、無菌環境下で飲料を充填する生産方式になるため、エネルギー消費やペットボトル樹脂量、水の使用量（取水量）を抑えた生産が可能になります。GHG排出削減効果として、CO₂削減量：3,050t-CO₂/年、原油換算：1,650kL/年を想定しており、当社グループのGHG排出削減目標の達成に向け大きく貢献します。

温室効果ガスの排出量推移



Scope3



気候変動への対応 (TCFD※への取り組み)

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

気候変動が当社に与える影響をステークホルダーの皆さまに正しく伝えることの重要性を鑑み、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同し、署名を行いました。その提言に則り、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やWWF（世界自然保護基金）などの情報をもとに、世界の平均気温を産業革命以前と比べ、このまま対策を講じず4℃上昇する「4℃シナリオ」と、1.5℃未満に抑制するための施策としての「1.5/2℃未満シナリオ」について、リスク・機会の側面から分析しています。持続可能な

社会の実現を標榜した長期ビジョンのなかで、指標の具体化や定量的影響、各シナリオへの対策など、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、シナリオ分析を経営・事業戦略へ具体的に反映させることに努め、気候変動に対するレジリエンス向上を推進していきます。



※ 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」

ガバナンス

ガバナンス機能として、取締役会を監督機関としたサステナビリティ推進体制（サステナビリティ委員会、サステナビリティ推進室、CSR推進責任者会議、CSR推進担当者会議）を構築しています。

TCFD提言に則った取り組みとしては、各シナリオにおける当社グループの影響と主要インパクトについての審議やサプライ

チェーン排出量の報告と削減策の議論などを行っています。また、サステナビリティ推進体制に限らずグループリスクマネジメント委員会などと連動したリスク管理を行っており、ガバナンス機能の高度化を目指しています。

戦略

TCFD提言に則り、「4℃シナリオ」と「1.5/2℃未満シナリオ」について、リスク・機会の側面から分析を行っています。各シナリオにおける当社グループへの影響と主要インパクトについては右表のとおりです。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ています。シナリオ分析の結果は、取締役会が監督し適切に経営戦略へ反映させることに努め、具体的な取り組みをもって経営のレジリエンスの向上につなげていきます。シナリオ分析の高度化や見直しなどについても随時推進



し、開示可能となった時点で公表します。

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もつながると認識しています。当社製品は、豪雨災害などに使われる防災筒、平均気温上昇により需要の増加する飲料製品など、気候変動に影響を受ける製品が数多くあります。また当社グループのサステナビリティ基本方針に則り、気候変動への対応やその進行を抑制する脱炭素化に向けた新製品やサービス、新規事業の創出・研究開発に取り組んでいます。

各シナリオにおける当社グループへの影響と主要インパクト

シナリオ	分類			主要インパクト	リスク・機会の概要	想定される影響の概要	想定される経済的影響
4℃	リスク	物理リスク※1	急性リスク※2	降水・気象パターンの変化	集中豪雨の増加など風水害の激甚化	生産設備の損害、生産停滞・効率低下、水害対策費用の上昇	設備修繕コストの増加 製造コストの増加
					平均気温の上昇	コーヒー、茶栽培適地減少による供給原料の高騰	ボトリングセグメントの売上縮小
		慢性リスク※3	降水・気象パターンの変化	降水量変化に伴う水不足	水力発電所の稼働低下、代替水源の確保や水の再利用システムの導入に伴うコストの増加	エネルギーコストの増加 製造コストの増加	
				平均気温の上昇	倉庫や工場などの空調設備への影響	エネルギーコストの増加	
	機会	市場・製品とサービス		降水・気象パターンの変化	風水害の激甚化に適応する製品・サービスの需要増加	車両水没時脱出機能付き防災筒の生産量増加	化薬分野の売上拡大
					平均気温の上昇に伴う製品・サービスの需要増加	ペットボトル飲料・缶飲料の需要増加 臭気抑制用工場用水処理剤の需要増加	ボトリングセグメントの売上拡大 化成品分野の売上拡大
1.5℃／ 2℃未満	リスク	移行リスク※4	法・規制に関するリスク	社会要求の変化	炭素税導入などの排出ガス規制の強化、厳格化	環境対応設備の導入、排出権取引の本格的な導入や炭素税の適用	設備投資コストの増加 操業コストの増加 原材料調達コストの増加
			テクノロジーリスク	低炭素排出技術の進展と普及	低炭素排出技術に対する社会的要 求	低炭素技術への対応遅れによる競争力低下	設備投資コストの増加 販売先の縮小
			レピュテーション（評判）リスク	社会要求の変化	気候変動への対応状況の情報開示要請	取引判断基準・投資判断基準の厳格化、対応の遅れによる評判悪化	資金調達コストの増加 調達先、販売先の縮小
	機会	市場・製品とサービス		降水・気象パターンの変化	気候変動に適応する製品・サービスの需要増加	気象衛星の打ち上げ需要の増加	化成品分野の売上拡大
					再生可能エネルギーの普及	気候変動の緩和に貢献する、製品・サービスの需要増加	電気自動車の普及、蓄電池需要の増加 水素エネルギー、大容量蓄電池の普及
		資源効率		省エネルギー環境の普及	省エネルギーの生産設備の普及 再生可能エネルギーの安定的な市場流通	エネルギー効率の高い生産体制の確立、水力発電所の活用、太陽光発電の拡大、非化石証書付電力利用促進	エネルギーコストの削減 操業コストの削減
					社会要求の変化	気候変動への対応状況の情報開示要請	気候変動への対応の充実により得られる外部評価の向上

※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 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

※3 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

※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

気候変動による様々な災害などにより、当社グループは大きな影響を受ける可能性があります。代表的な例として、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などが挙げられ、「自然災害」「異常気象」「パンデミック」などが、当社グループ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であると認識しています。

経済環境への影響は経営企画部、人的被害についての影響は人事部と総務部、生産活動や品質への影響は生産・品質統括部が担当し、それらの情報をステークホルダーに適宜・適切に開示する役割を広報・IR推進室が担うことで、リスク管理を推進しています。

また、代表取締役社長を委員長とするグループリスクマネジメント委員会を設置し、気候変動に由来するリスクを含む総合的な管理体制を構築しています。リスク情報についての迅速な集約・報告、グループ全体への影響の検証、速やかな経営判断による対策の実行など、リスクを最小化するためのアセスメント・マネジメントを行っています。

また、当社グループはサプライチェーン全体でサステナビリティに取り組むことが重要であると認識し、調達・輸送においても「サステナブル調達ガイドライン」により、社内外関係者への周知・徹底を図ることで社会と環境に配慮した活動を促進しています。

気候変動への対応 (TCFD への取り組み)

指標と目標

2050年までにカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みと、気候変動関連リスクおよび機会への対応施策の状況に関連するパフォーマンスとして、指標および目標を設定・開示しています。

- ・サプライチェーンCO₂排出量の実績
- ・サプライチェーンCO₂排出量 Scope1・2の削減目標
- ・生活、環境、スマート社会に貢献する製品の上市（製品創出件数、特許出願件数）

また、当社は水力発電所や太陽光発電システムを導入しており、今後再生可能エネルギー使用率の目標設定やインターナル・カーボンプライシングの導入と推進について検討しています。

今後も省エネルギー設備投資や再生可能エネルギーの活用などのGHG排出量削減に積極的に取り組みつつ、指標と目標の高度化や情報開示範囲の拡大についても検討していきます。

サプライチェーン排出量

当社グループは、気候変動に関するリスクと機会を測定・管理す

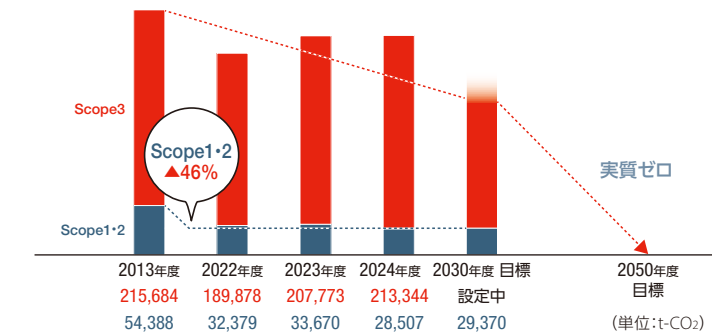
るための指標として、サプライチェーンCO₂排出量 (Scope1・2・3)を算定しています。排出量実績の定期的な管理体制を構築することで、温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいきます。

特にScope3は、当社グループの総排出量のうち8割を超えており、カーボンニュートラルの実現にはScope3排出量削減が不可欠であると認識しています。特にカテゴリ1はScope3の約8割を占めているため、今後は脱炭素の実現に向けたサプライチェーンとのコミュニケーションを図り、削減に向けた取り組みを推進するとともに、Scope3削減目標の設定についても具体化を進めていきます。

サプライチェーン排出量 Scope1・2の削減目標

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掲げています。目標の達成に向け、省エネルギー設備投資・工程改善の促進、再生可能エネルギーの活用促進に取り組んでいます。

2024年度のサプライチェーンCO₂排出量実績



※ 算定対象: (株) カーリット、ジェーシーボートリング (株)、並田機工 (株)、東洋発條工業 (株)、富士商事 (株)
※ 2024年度時点の社名

事業・サービスによる環境貢献

次世代電池の開発を支える受託評価試験事業

当社の受託評価試験事業では、自然エネルギーの活用促進をはじめとし、カーボンニュートラルや環境負荷の低減等に貢献する次世代電池の開発・実現に寄与するサービスを提供しています。特に、自然エネルギーの蓄積やピークタイムシフト、電気・ハイブリッド自動車のバッテリーなどに使われる「電池」の評価試験も数多く行っています。

受託評価試験は大きく分けて「危険性評価試験」と「電池試験」の2種類のサービスを提供しています。危険性評価試験では、短絡試験、釘刺し試験、圧壊試験、水没試験など、発火や爆発が予想されるような負荷を電池にかけることで、電池の安全性を評価しています。電池試験では、様々な種類の電源や、温度を制御し電池を使用する環境の温度に合わせた充放電試験ができる保存庫などを取り揃えています。



電池試験所

水力発電所を保有

電解をコア技術とする当社は、事業を遂行するために多くの電力を必要とします。当社が群馬県に保有する「広桃発電所」は、将来にわたる電力の安定確保の必要性を見越して1953年に当社(旧・日本カーリット株式会社)が建設した水力発電所です。利根川の川底の高低差を活用した発電所で、放水された水は下流にある群馬県などの発電所でも用いられます。自然体系を損ねることのない水力発電は、まさにクリーンエネルギーの代名詞と言える発電構造です。年間約1,860万kWhの発電能力を有し、電力購入に比べCO₂削減量は年間8,300t以上、費用面でも約3億円のメリットがあります。当社の群馬工場でロケットの固体推進薬原料や電子材料の製造、蓄電池の機能性を評価する電池試験などに使用している電力は、すべて広桃発電所で発電した再生可能エネルギーによって賄われています。今後も広桃発電所を大切に維持・活用し、環境保全に配慮した事業を通して社会に貢献していきます。



広桃発電所

Column

社内炭素価格の導入による持続可能な未来への道

当社は水力発電や太陽光発電を活用し、かねてからクリーンなエネルギーの活用を推進していました。新たに2025年から、温室効果ガスの排出削減に向けた取り組みのさらなる高度化を目指し、低炭素投資とカーボンニュートラルの実現を目指したインターナル・カーボンプライシング (ICP) 制度を定めました。

社内炭素価格は、当社の温室効果ガス排出に対し仮想した価格を設定する仕組みです。設備投資判断の際にはこの価格を考慮し、GHG排出削減が経済的にも有利に働くようにします。この取り組みにより、環境負荷を低減する投資を推進し、持続可能なビジネス運営を追求します。

さらに、当社は年間1トン以上のGHG排出削減が期待できる設備投資や製造工程改善に対し、報奨金制度を設けています。報奨金も内部炭素価格に基づいて計算され、積極的に環境改善に取り組む部門や社員を支援・応援するとともに、社員の環境に対する意識を高める効果も期待しています。報奨金制度は、サステナビリティ委員会の審査を経て支給可否や支給額が決定されます。

社内炭素価格の導入は、単なる施策ではなく社員全員が一丸となって環境保護に取り組むための新たな一歩です。この取り組みを通じて、当社はより良い地球環境の実現に寄与し、次世代に美しい地球を引き継ぐことを目指します。

ICP制度の概要

ICP制度の対象	・年間GHG排出削減量がCO ₂ 換算1ton以上の効果となる設備投資 ・年間GHG排出削減量がCO ₂ 換算1ton以上の効果となる工程改善
ICP制度の適用方法	・対象となる設備投資に伴うGHG排出削減量に社内炭素価格を適用して金額換算したものを投資効果試算に取り入れ、投資判断基準の一つとする ・対象となる設備投資および工程改善を提案・実施した部門への報奨金制度を創設。支給金額の決定に社内炭素価格を適用し、GHG排出量削減効果を反映する。

サプライチェーン・マネジメント

高品質かつ信頼されるモノづくりを可能にするには、調達における原材料品質の確保や安定供給、さらに労働・倫理や環境に配慮したサステナブル調達への取り組みは欠かせません。サプライヤーとの継続した信頼関係・協力関係を大切にし、双方が持続的に成長できる良好な関係づくりを目指します。

公正な取引の推進

当社グループは以下に取り組み、またサプライヤーにもその遵守に努めるようお願いしています。

1. 公正な企業活動に対する基本姿勢
2. 事業活動を行う国内外の現地行政や公務員との適切な関係の構築
3. 営業または購買活動等における、顧客や取引先等との不適切な利益の授受の防止
4. 営業活動等における、競争法違反の防止
5. 反社会的勢力・団体との関係排除
6. 第三者の知的財産の無断使用や著作物の違法複製防止
7. 社外からの苦情や相談窓口の設置
8. インサイダー取引の禁止
9. 利益相反行為の禁止

環境に関する課題への取り組み

当社グループは以下の姿勢にならった取り組みを行い、またサプライヤーにもその遵守に努めるようお願いしています。

1. 環境への取り組みに対する基本姿勢
事業プロセスにおいて、環境課題を認識し、解決を行う仕組みづくりを行います。また、環境に影響を与える原因や要因を特定し、管理します。
2. 製造工程、製品およびサービスにおける、法令等で指定された化学物質の管理
製品中の化学物質を管理することはもとより、化学物質の取扱いの把握、行政への報告などを行います。
3. 排水・汚泥・排気の管理および発生量の削減
法令に定められた水準、もしくはそれ以上の自主的な環境負荷削減目標を定めます。また、公害の発生を予防し、排水・汚泥・排気等の監視・制御を実施し、流出量の削減に取り組みます。
4. 資源（エネルギー、水、原材料等）の持続可能で効率的な利用
省資源・省エネルギーを実行するための自主目標を設定し、継続的な資源・エネルギーの有効活用を図ります。
5. GHG（温室効果ガス）の排出量削減
気候変動や、地球温暖化防止への対応として、二酸化炭素、メタン、フロン類などのGHGについて、自主的な削減目標を設定し、削減に取り組みます。
6. 廃棄物の特定、管理、削減、および責任ある廃棄またはリサイクル
廃棄物の自主的な削減目標を設定し、削減に取り組みます。
7. 生物多様性に関する取り組み
事業活動が生態系に与える直接・間接的影響について検討を行い、生物多様性の保全と持続可能な利用に取り組みます。

サステナブル調達アンケート

当社グループは、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」を策定しています。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実践していただくため、サステナブル調達アンケートを行っています。

アンケートは3年おきに見直しと実施を行っています。前回実施時（2022年度）は調達金額ベースで上位75%のお取引先

に回答いただき、「公正・公平な取引」「取引先との信頼関係（情報管理と権利）」「法令・社会規範の遵守」「環境への配慮」「人権の尊重」などの項目について調査を実施しています。

2025年度には社会情勢や求められるCSRについて内容に反映し、より高度化したサステナブル調達アンケートを実施する予定です。目標として調達金額ベースで上位90%以上のお取引先からの回答取得を目指しています。

人権

カーリットは、当社グループの役員および従業員一人ひとり、そして当社企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。調達から製造、販売などの企業活動において労働・倫理への配慮を徹底することで、お客さまが安心できる製品・サービスの提供を実現してまいります。

基本的な考え方 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。

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。

グループコンプライアンス憲章 行動指針（抜粋）

(1) 人権の尊重について

- ① 不当な差別、嫌がらせの禁止
企業活動のあらゆる場面において、人種、信条、性別、年齢、宗教、国籍、民族、言語、出身地、身体的特徴、障害や疾病の有無等の理由で不当な差別や嫌がらせを行うことを禁止し、健全な職場環境の確保に努めます。
- ② プライバシーの尊重、個人情報の保護
その一人ひとりのプライバシーを尊重するとともに、個人情報を扱う場合においては慎重・細心の注意を払いその適正な保護・管理に努めます。

③ 人格・個性の尊重と公正・公平な人事制度の運営
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。

④ ハラスメントの禁止
セクシュアルハラスメント、マタニティハラスメントおよびパワーハラスメント等のハラスメントを行いません。また、これを許しません。

(2) 安全で健康的な職場づくり

健康の維持・増進に努めるとともに誰もが安心して働くことが出来るよう職場の安全衛生の確保に努めます。カーリットグループは、労働関係法令を遵守し、労働者の権利を尊重します。

サプライチェーンの人権問題に関する取り組み

当社グループは、サプライチェーンマネジメントの一環として、「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、以下のとおり定めています。

カーリットグループサステナブル調達基本方針（抜粋）

人権の尊重

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

カーリットグループサステナブル調達ガイドライン（抜粋）

人権を尊重すること

- ・児童労働・強制労働・虐待・人身売買など非人道的行為を禁止すること
- ・性別・国籍・人種・信条・年齢・障がいの有無・LGBTなどの差別を禁止すること
- ・個人の尊厳を傷つけるハラスメントを防止すること
- ・紛争鉱物規制に対し、責任ある調達を推進すること
- ・労働安全衛生について、法令を遵守するとともに、従業員の健康に留意し、安全で働きやすい職場の実現に努めること

- ・法令を遵守し過度な労働時間について削減に取り組むこと
- ・法令に則り適切な賃金を支払うこと
- ・結社の自由・団体交渉権などに関する法令を遵守し、従業員の権利を支持・尊重すること

お取引先には内容をご理解いただくとともに、これらの基本方針・ガイドラインに基づくアンケートについて3年おきに見直しと実施を図っており、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。基本方針やガイドライン等の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

体制や重点取り組み事項の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.carlithd.co.jp/sustainability/about/procurement.html>



社外役員座談会

社外常勤監査役
岩村 伸一社外取締役
佐藤 晴俊社外取締役
村山 由香里社外取締役
藤原 康弘社外監査役
三田村 玲子

変革を支えて企業価値を導く社外役員の挑戦

カーリットグループは、事業持株会社体制への移行や中期経営計画「Challenge2027」の策定など、大きな変革期にあります。社外の立場から経営に積極的に関与し、対話を通じて変革を支える社外役員の皆さんに、その役割や手応え、今後への展望について語っていただきました。

「2030年のありたい姿」の解像度を高めていく

村山 「ありたい姿」を意識した収益性の改善、成長事業への投資、DXに関する取り組みは着実に進んでいる印象です。また、ROEやROICなど資本効率の向上に関する議論もより活発化しています。一方で持続的成長のためには、さらなる研究開発力の強化やイノベーションの推進が今後の課題です。現場の皆さんは、目の前の課題にとっても誠実に取り組んでいます。そうした現場の力を十分に引き出し、高い収益性と効率性を具体的に実現していくことがますます重要なテーマであると考えます。

岩村 事業持株会社体制への移行や新中期経営計画の策定など、カーリットグループは大きな節目を迎えました。現場がそうした変化に向き合おうとしている姿勢は心強い一方で、「2030-35年にどうありたいか」という将来像は、まだ十分に描ききれていない印象があります。事業規模や収益構造、社会に対する価値提供のあり方を、より解像度を上げて描き、社員が自らの業務とその将来像を結び付けて理解できるようにすることが大切です。ビジョンが「拡大してもボヤけない画像」のように細部まで具体化されることで、社員も自らの役割をより明確に捉えやすくなるでしょう。

藤原 社会の変化が加速するなかで、当社の「ありたい姿」に向けたゴールに至るプロセスの姿を具体的に描くことによって、社内外の理解と納得も得られていきます。また、前中計では営業利益30億円の目標を前倒し達成するなど素晴らしい結果を残せた一方、営業利益率10%は未達成であり、PBR水準の改善など資本市場の評価には引き続き課題が残されています。定量的な成果と課題の両面を見据えながら「ありたい姿」への道筋を明確化できれば、さらなる発展が期待されると考えます。



佐藤 私は2025年6月から社外取締役に就任しましたが、カーリットの第一印象は「堅実な会社」です。100年企業としての信頼や知見、風土が堅実さの根幹だと感じています。一方で成長意欲も感

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

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

社外取締役 佐藤 晴俊 東京応化工業（株）取締役兼専務執行役員 開発本部長を経て2025年6月より当社社外取締役。

じています。市場に対し、堅実路線に加え成長路線が浸透すればPBR水準は改善すると思います。たとえば国家レベルの産業安全保障やエネルギー転換など、大局的な動きと自社の交点を経営が意識的に発信していくことを後押ししていきたいです。

三田村 成長意欲の浸透については、前中期経営計画の結果にも課題として表れていました。外部環境の影響もありました

社外常勤監査役 岩村 伸一 みずほ信託銀行（株）執行役員、日本ペンション・オペレーション・サービス（株）取締役副社長等を経て、アセットマネジメントOne（株）取締役（監査等委員）に就任。2024年6月より当社社外監査役。

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

が、当初のテーマの一つであった「成長事業の加速化」は実現に至らず、利益率の伸び悩みを招く結果となりました。経営が解像度の高い成長ビジョンや中長期の方向性を示し、組織の一人ひとりが何をするべきかに気付くことで、イノベーションの推進につながればと考えています。

対話を重視した中期経営計画「Challenge2027」の策定

藤原 今回の中期経営計画「Challenge2027」では、初期段階から社外取締役も策定に関与しました。取締役会やそれ以外の場で毎月のように骨子を議論しすり合わせていくプロセスは、非常に密度の濃いものでした。社内向けの説明会など、中計を社内浸透する活動により、社員の皆さんからも様々な意見が出ています。社員一人ひとりが中計を「自分に関わるテーマ」として捉えることが、成果へつながる第一歩になると実感しています。

岩村 方向性や基本方針の段階から取締役会メンバーで本質的な議論をするプロセスが定着し、事業戦略だけに偏らず、人財戦略やサステナビリティ戦略、DX戦略などと統合的に策定されることを、今後期待したいと思います。カーリットグループのグランドデザインそのものについて議論され、その内容について社員が納得感を持つことで変革に向けた共通認識が築ければ、さらに素晴らしいものになるでしょう。



村山 議論を通じて自然に生まれてきたのが、成長領域への投資配分という視点でした。前回の中計では基盤領域への投資配分が大きかったのに対し、今回は将来を見据えた投資配分について、より成長性を意識した議論が交わされ、投資の最適配分や資本効率の向上が重視されました。

三田村 これまでの中計と比べ、事業戦略・財務戦略・非財務の視点がバランスよく取り入れられています。一方、今後は計画のレベルアップに加え、それを実行していく社員全体への浸透も重要視すべきだと考えています。経営層や上層部だけでなく、全社的かつ有機的に計画を機能させていく必要があります。

佐藤 そうですね。私は中計について、「過去のモニタリング」よりも「未来のモニタリング」が重要だと考えています。未来は変えられるものだからこそ、想定が崩れたときに何を見直すかに時間をかけるべきです。ローリング方式を採用している点は、カーリットの大きな強みです。

岩村 まさにその通りで、計画を固定的に捉えるのではなく、柔軟に見直していくことで、変化に強い企業体質を作ることができます。今はまさに、経営の「しなやかさ」が問われる時代だと感じます。

社外役員座談会

グループとしての一体感——ホールディングス体制のその先へ

村山 事業持株会社体制に移行して数か月が経ち、グループ全体の視点で事業を見渡す土壌が整ってきたと感じています。意思決定の迅速化や研究開発・人員体制の最適化も進んでいると評価しています。

佐藤 個社の強みを活かしながら、グループ内で知見や人財が行き来する仕組みを経営側が意識的に後押ししていくことが、より密な連携につながると考えています。

三田村 現場の声を聞いていると、事業持株会社に戻した目的がまだ十分には伝わっていないと感じます。また、数値的な成果が分析できていない現状を踏まえると、会計士という立場からの評価はまだできませんね。

岩村 この体制変更をカーリットとしての一体感につなげるには、冒頭にお話した「解像度を上げる」「ありたい姿を明確化

させる」ことが重要です。中核事業だけではなく、グループ全体としてどうありたいのかを再定義した結果、事業持株会社制への移行があったことを伝えていかなければなりません。

藤原 まさに、全体戦略と現場の意思決定が連携しなければ、逆にスピードや柔軟性が損なわれる可能性があります。各論的な例になりますが、会計ソフトやシステムなど、実務的なオペレーションの整理も含めて、新体制の具体的な運用がポイントになると思います。



人への投資が企業価値を高める

三田村 サステナビリティや人的資本に関する議論の本質は「安心して働ける会社・組織」をどう実現するかだと思います。最新のルールや仕組みにアップデートすることや、社員同士の交流を促す研修を推進することはその第一段階だと思っています。また、社内人財の育成にこだわらず、外部からも取り入れていかなければ組織として持続できないと考えています。



岩村 持続的な企業価値の向上に向けて、どのような人財が必要なのか、経営はより明確にする必要があります。新中期経営計画における経営戦略、事業戦略と統合された人財戦略を構築することで、グループ全体として持続的成長に資する「人への投資」が議論できると思います。

村山 採用・育成の計画は着実に進んでいるものの、まさに経営戦略との結び付きは課題であり、より一層優先度を高めて取り組む必要があります。経営理念にもある「挑戦」を後押しする風土の醸成も重要です。ガバナンス委員会では経営人財についても議論を深めていますが、課題の本質は同じだと感じています。

藤原 たしかに、中計での経営戦略と求める人財像・人財戦略との効果的な連携は大切です。対外的な開示要請をきっかけとし、人財に対し真剣に向き合い議論を深めはじめている組織風土は素晴らしいです。今後の戦略の一体化や課題解決に期待しています。

佐藤 議論を深めるにあたっては、「ありたい姿」からのバックキャストはもちろん、外部と比較した自社のポジションの把握が重要です。サクセッションプランには業務管理、人財育成、組織開発など様々ありますが、社外取締役として外部のトレンドや好事例を落とし込んだ議論に発展させること必要だと考えています。

変化する社外取締役の役割と経営への実効的関与

藤原 まずは新しい中計の進捗をしっかりとモニタリングすることが大切だと考えています。経済産業省の“「稼ぐ力」を強化

する取締役会5原則”にも「経営陣による中長期目線の経営の後押し」という記載があります。人財戦略の話題とも共通します

が、事業戦略はどうしても短期目線の議論になりがちです。各戦略の中長期目線でのつながりや、資本市場からの評価など、成長と改善を促す役割を果たすことが必要です。

村山 さらに具体的に言えば、投資案件や新規事業の定量的なモニタリングはもちろん、「ありたい姿」に合致しているか、企業価値向上に寄与しているかといった定性的な側面からの評価も必要だと考えます。外部知見や先進事例に関する情報も積極的に活用し、取締役会での議論や意思決定の客観性と質を高めていくことが重要です。

三田村 カーリットの特徴として社外役員が情報収集できる機会が多いことが挙げられます。あらゆる会議体に参加が可能で、社員の状況など会社のすみずみまで把握できる「情報の非対称性の少なさ」は強みです。会議などで得た事実を蓄積しつつ、客観的かつ積極的なアプローチを心がけることで、社外監査役の役割が果たせると考えています。

佐藤 カーリットの実績は開かれた雰囲気があり、実務的な議論がしやすいと感じています。私は化学メーカー出身で、

特に半導体分野の変化のスピードや競争環境を見てきました。そうした経験をもとに、意思決定の迅速さや技術戦略の観点で意見を述べたり、経験や専門性を活かした制度設計やガバナンスの観点から助言をしたり、より実効性ある提案をしていきたいと考えています。

岩村 社外役員として重要だと感じているのが、投資家とのエンゲージメントを企業側から積極的に仕掛けていく姿勢です。投資家は膨大な数の企業を見ており、こちらから動かなければ対話の機会は得られません。戦略やビジョンを自ら語り、建設的な意見を引き出していくことで、経営の解像度をさらに高める契機になるはずで。そのためにも、私たち自身が「チームカーリット」としての一体感を持つことが不可欠です。現場や事業環境に精通するだけでなく、企業価値をどう高めていくかという視点で経営全体を捉え、取締役会としての機能を高めていく必要があります。深く知り、理解し、洞察する姿勢を「チームカーリット」全員が持つことが、変革を実現する鍵になると考えています。

社外役員の視点から、変革と持続性を支える

岩村 監査役に求められている機能は、適法性監査にとどまらず、経営への助言が重要だと認識しています。そして社外役員は、短期的な業績にとらわれず長期的な視点から問いを投げかけ、中長期的な企業価値向上に貢献することが重要です。そのためにも、今後の取締役会や監査役会ではカーリットとしてのパーパスなどの本質的な議論を深めていきたいと思っています。

三田村 そうですね。冒頭の「解像度」にもつながりますが、パーパスに対する意識を経営層、そして社員全体に持ってほしいです。社内の判断や決裁は規程などのルールにもとづいていますが、それに加えてパーパスと照らし合わせることも重要だと思っています。パーパスとそれに裏付けられた「ありたい姿」の議論については、監査役の立場からも踏み込んだ問いかけをしていきたいですね。

藤原 当社には現場力があり、何よりも真面目な風土があるからこそ、強みの深化には向いていると思います。当社にはまだまだ課題もありますが、前向きに考えるとまだまだ伸びしろもあると感じています。社外役員として、経営陣や社員との信頼関係のもとで率直な対話を重ねることで、私も当社の企業価値向上に貢献していきたいです。

佐藤 対話のなかでは、金子社長が強調して掲げている「限りなき挑戦」を後押ししたいですね。新しい挑戦への一歩を踏み

出すには、経営陣や取締役会が新しい挑戦に向けた後押し、支援する役割を担うべきです。私のようなメーカー出身者に加え、弁護士や会計士など多様性を高めた経営体制を実現し、「挑戦」を続けていきたいと思っています。

村山 カーリットの挑戦、そして外部環境変化のスピードアップに対応するためにはリスク感度の高いモニタリング体制の構築も必要不可欠です。繰り返しになりますが、私たち社外役員の多様なバックグラウンドと知見を活かし、「なぜその選択をするのか」「それによって何を実現するのか」といった本質的な問いを立て、経営の質を高める対話を続けていきたいですね。



コーポレートガバナンス

当社グループは、持続可能な社会に貢献するために、“化学”と“技術”の力を合わせ、人びとの幸せな暮らしを支えることを目指しています。その実現に向け、コーポレートガバナンスは、経営の透明性や公平性の確保、健全性の維持をするための重要な仕組みとして捉えています。引続き改革と改善による質の高い経営の基盤構築に取り組んでまいります。

基本的な考え方

当社は、グループ経営理念として「信頼と限りなき挑戦」、行動指針として「お客様第一主義」「安全第一」「社会貢献」を掲げ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を追求しています。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。

コーポレートガバナンス・コード各原則への取組みについて

https://www.carlithd.co.jp/sustainability/files/corporate_governance_code.pdf

コーポレートガバナンス報告書

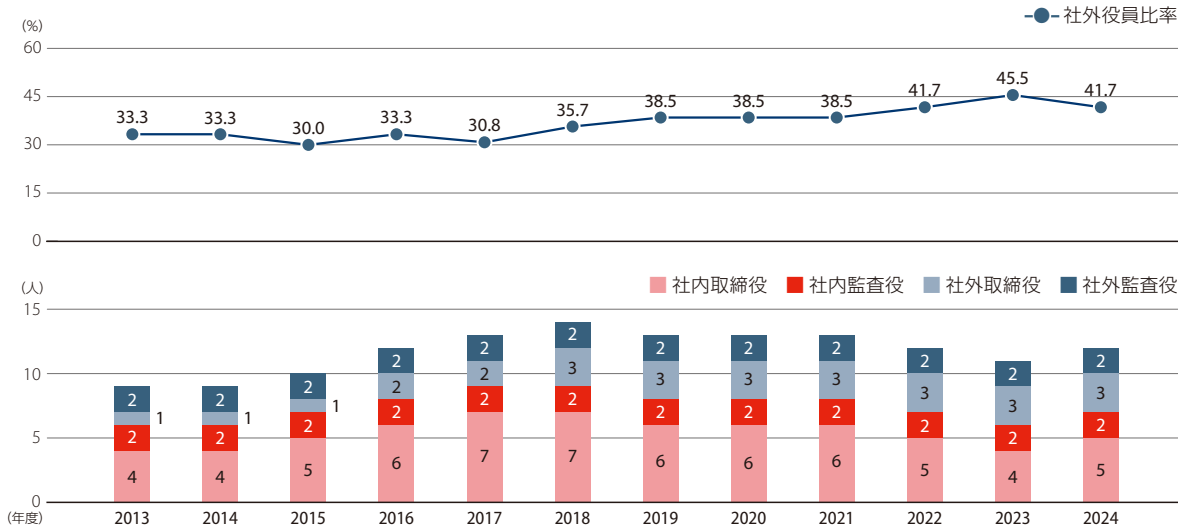
<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS05983/d0857a10/65a7/4854/88a0/5c3b49ae4e5f/140120250617591588.pdf>

コーポレートガバナンス体制

取締役会（2024年度実績）

議長	代表取締役兼社長執行役員 金子洋文
構成員	(2024年4月～6月) 金子、小川、山口、山本、新保、村山、野沢、藤原、青木、岩井 (2024年6月以降) 金子、小川、山口、岡本、高橋、新保、村山、藤原、岩村、三田村、青木、岩井
実績回数	17回
主な役割	取締役会は、企業価値向上と株主利益に合致した経営を行うため、経営理念・経営方針に基づいた執行役および取締役の職務執行を監督します。
議案一覧	取締役会では、法令や定款、取締役会規程に定める決議事項に加えて、経営方針に基づく中期経営計画の策定や全社的な事業戦略についても議論をします。2024年度は、中計経営計画「Challenge2024」の最終年度として、その進捗・成果の報告や事業リスクへの対応など広く議論・審議しました。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷



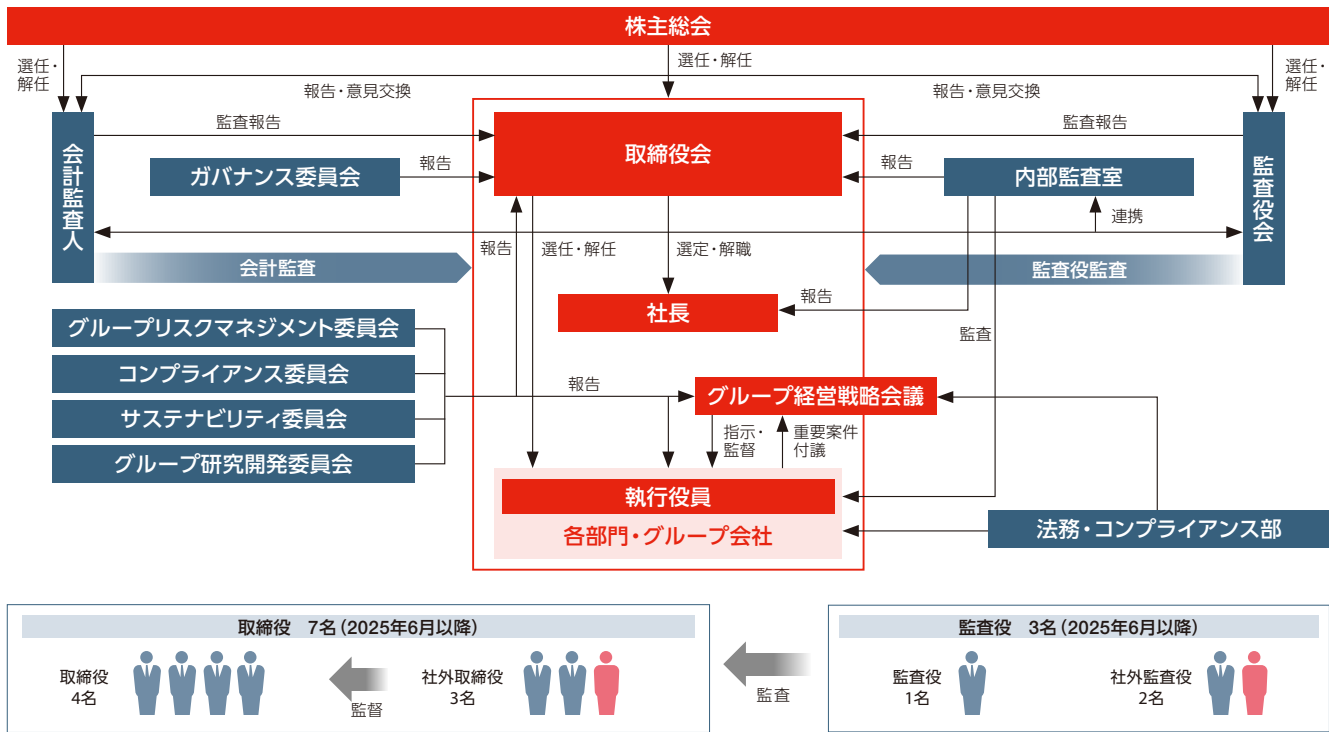
～2010年代

- 内部統制システムに関する基本方針策定
- 執行役員制度の導入
- 役員退職慰労金制度の廃止/社外取締役を初めて選任
- 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
- 役員株式報酬制度 (BBT) 導入
- コーポレートガバナンスガイドライン策定
- ガバナンス委員会設置

2020年代

- 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を策定
- 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
- 「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
- 商号を「株式会社カーリット」に変更
- 日本カーリット(株) および(株) シリコンテクノロジーを吸収合併し、純粋持株会社体制から事業持株会社体制へ移行

コーポレートガバナンス体制図



監査役会（2024年度実績）

議長	代表取締役兼社長執行役員 金子洋文
構成員	(2024年4月～6月) 野沢、藤原、青木、岩井 (2024年6月以降) 岩村、三田村、青木、岩井
実績回数	20回
主な役割	監査役会は監査に関する重要事項についての協議のほか、意見交換などを行います。会計監査人から監査計画の説明を受け、事業所往査等に立ち会うとともに、監査結果について会計監査人から報告を受けるほか、意見交換会を開催し、緊密な連携を図ります。
議案一覧	監査役会では、監査役会の監査報告書作成や有価証券報告書の監査などの決議を行うほか、会計監査人の監査方針、監査報酬の決定などについても報告・協議しました。

ガバナンス委員会（2024年度実績）

議長	(～6月末) 山本和夫 (7月以降) 新保誠一
構成員	(2024年4月～6月) 金子、山本、新保、村山 (2024年6月以降) 金子、新保、村山、藤原
実績回数	6回
出席率	(委員全員) 100%
主な役割	経営の透明性・公平性の確保を目的に、取締役会の下に独立した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。
議案一覧	主な審議として、2024年度の定時株主総会に提出する取締役および監査役選任議案の内容や執行体制について確認しました。また、取締役の報酬体系・報酬、取締役会の実効性や次世代経営者候補の育成、コーポレートガバナンスに関わる事項など幅広くについて議論・審議しました。

2024年度取締役会の主な議論の例

前中計経営計画「Challenge2024」の振り返りと新中期経営計画の策定

基盤強化をコンセプトとした前中期経営計画「Challenge2024」の目標達成状況の振り返りを行いました。事業ポートフォリオに基づいた経営の実効性や利益構造見直しの成果、各事業領域への投資による基盤強化の状況、新規事業や新製品開発への取り組みと課題など次期中期経営計画の立案に向けた議論を重ねました。その結果、投資促進をコンセプトとした新中期経営計画「Challenge2027」の策定に至りました。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

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

①評価方法・評価プロセス

アンケートの実施

2025年3月に全取締役・全監査役から以下の項目についてのアンケートを実施し、回収。なお、アンケート内容の検討については客観性を確保するために第三者機関に委託。

① 取締役会の役割・機能

② 取締役会の構成・規模

③ 取締役会の運営

④ 監査機関との連携

⑤ 社外取締役との関係

⑥ 株主・投資家との関係

⑦ ガバナンス委員会の運営

⑧ 総括

評価・レビュー

5月の取締役会でこの集計結果を評価し、当社の取締役会の現状の強みおよび課題について確認。なお、アンケートの実施と集計・分析は客観性を確保するために第三者機関に委託。

課題の確認、改善

評価結果の課題について、改善策の検討および実施を進める。

②評価結果

評価結果の概要

当社取締役会は、昨年度に引き続き、取締役会の実効性が概ね確保されていると評価しています。特にガバナンス委員会で、後継者計画や取締役の指名・報酬に関する議論が十分かつ活発に実施されている点や、株主・投資家との面談が活発に実施され、そのフィードバックが取締役会に対し適切に実施されている点について確認できました。その一方で、取締役会での議論に必要な資料の事前提供など、取締役会の運営面については一部課題を認識しており、今後具体的な取り組みを検討していきます。

課題への対応方針

取締役会での議論に必要な資料の事前提供については、現在の説明資料について、ポイントを明確化し、メリハリのある資料へ簡素化することなどを検討します。

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

役員報酬

役員報酬等の内容の決定方針

取締役の個人別の報酬など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

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役報酬の決定に際しては各職責を踏まえた

適正な水準とすることを基本方針とします。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、賞与により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。

報酬の構成

業務執行取締役	基本報酬 (固定報酬)	+	賞与 (業績連動型株式報酬制度「役員株式給付信託 (BBT)」)
社外取締役	基本報酬 (固定報酬)		

報酬の種類

基本報酬	月例の固定報酬とし、役位、職責に応じて他社水準、当社業績、従業員給与の水準をも考慮しながら、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)」)	- 当社の取締役の報酬と業績および株式価値との連動性を明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬制度としています。 - 業績連動型株式報酬等の総額について1事業年度60百万円を限度としています。 - 取締役(社外取締役を除く)に対し、連結経常利益を業績基準とし、当社が定めた役員株式給付規程に基づき達成度合いに応じて定められたポイントを付与します。連結経常利益を指標とする理由としては、営業活動を表す営業利益に財務活動による損益が加減されたものであり、経営活動全般の利益を表すものであるため、数値指標として採用します。一定の条件により受給権を取得したときに当該付与ポイントに相当する当社株式等を給付し、給付を受ける時期は原則として取締役の退任時とします。給付する株式については、あらかじめ信託設定した金銭により、取引市場または当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。

業績連動型株式報酬制度「役員株式給付信託 (BBT)」

支給額等の算定方法

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

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

給付株式数 = 累計ポイント×1.0

別表1 配分原資

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

注1 連結経常利益、配分原資は百万円未満切捨て。

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

別表2 ポイント付与割合

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

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

注2 ポイント割合に応じて割り振られる金額は1万円未満切捨て。

役員区分ごとの報酬等の総額 (2024年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 ^{*1}	124	97	26	26	5 ^{*3}
社外取締役	21	21	0	0	4
監査役 ^{*2}	13	13	—	—	2
社外監査役	23	23	—	—	4 ^{*4}

※1 社外取締役は除く

※2 社外監査役は除く

※3 上記には2024年6月27日開催の第11回定時株主総会の終結の時をもって任期満了により退任した社外取締役1名を含んでいます。

※4 上記には2024年6月27日開催の第11回定時株主総会の終結の時をもって辞任により退任した社外監査役2名を含んでいます。

サクセッションプラン

次期経営陣の後継者に求められる資質として、①高い倫理観と公正さ、②戦略的思考、③変革のリーダーシップ、④成果志向、⑤組織開発と人材育成の能力を重視し、多様な経験を積みながら果断な経営判断ができる後継者の育成と決定をしています。最終的な後継者は、ガバナンス委員会の答申を踏まえ、

取締役会で決議・決定しています。後継者育成計画は環境や業容の変化を考慮しながら検討し、その内容は重要かつ継続的な検討事項と認識され、ガバナンス委員会の検討内容は時に取締役会に報告されています。

政策保有株式

当社は、毎年、取締役会で政策保有株式の保有目的の合理性と経済的な合理性を検証しており、株式保有の合理性が認められない場合は売却や縮減を検討しています。また、当社の資本

効率性の向上などの観点から、2026年度末に連結純資産比率15%未満となるよう縮減を推進しています。

71 株式会社カーリット

統合報告書2025 72

役員一覧 (2025年6月末時点)

取締役

※1 2024年6月の取締役または監査役就任後に開催された取締役会／監査役会の出席状況を記載しています。
※2 社外取締役藤原康弘氏は2024年6月に社外監査役を辞任し、社外取締役に就任したため、社外取締役ならびに社外監査役としての取締役会の出席状況（上段）、社外監査役としての監査役会の出席状況（下段）を記載しています。
なお、上段の出席状況のうち、4回は社外監査役、12回は社外取締役としての出席となります。



代表取締役
金子 洋文
所有株式数
34,500株
2024年度取締役会出席率
100% (17／17回)

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



取締役
岡本 英夫
所有株式数
7,300株
2024年度取締役会出席率※1
100% (13／13回)

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



取締役
高橋 茂信
所有株式数
7,500株
2024年度取締役会出席率※1
100% (13／13回)

1983年 4月 日本カーリット (株) 入社
2016年 4月 日本カーリット (株) 生産本部群馬工場長
2019年 4月 (株) シリコンテックノロジー取締役
2020年 4月 日本カーリット (株) 執行役員 生産本部長
2021年 4月 当社執行役員
日本カーリット (株) 取締役 生産本部長
当社執行役員 カーボンニュートラル推進・生産品質統括部担当
日本カーリット (株) 取締役兼執行役員 生産本部担当
2024年 6月 当社取締役兼執行役員 生産本部、生産・品質統括部担当
2025年 4月 当社取締役兼執行役員 生産本部、長野工場統括、生産・品質統括部担当 (現)

監査役



社外常勤監査役
独立役員
岩村 伸一
所有株式数 -株
2024年度取締役会出席率※1
100% (13／13回)
2024年度監査役会出席率※1
100% (15／15回)

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



社外監査役
独立役員
三田村 玲子
所有株式数 -株
2024年度取締役会出席率※1
100% (13／13回)
2024年度監査役会出席率※1
100% (15／15回)

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



監査役
青木 章哲
所有株式数 8,600株
2024年度取締役会出席率
100% (17／17回)
2024年度監査役会出席率
100% (20／20回)

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



取締役
中津 隆一
所有株式数
4,100株
2024年度取締役会出席率
-

1991年 4月 日本カーリット (株) 入社
2017年 1月 当社人事部長兼秘書室長
2019年 4月 当社総務部長
2020年 4月 ジェーシーボトリング (株) 取締役
2022年 6月 同 常務取締役
2023年 4月 同 代表取締役社長 (現)
2024年 4月 当社執行役員 ボトリングセグメント担当
2025年 4月 当社執行役員 経営企画部、ボトリングセグメント担当
2025年 6月 当社取締役兼執行役員 経営企画部、ボトリングセグメント担当 (現)



社外取締役
独立役員
村山 由香里
所有株式数
-株
2024年度取締役会出席率
100% (17／17回)

2000年 4月 弁護士登録
ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所 (外国法共同事業) (旧坂井秀行法律事務所) 弁護士
2010年 1月 金融庁監督局 (金融会社室および信用機構対応室) 出向
2012年 4月 ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所 (外国法共同事業) カウンセル
2013年 1月 同 事務所パートナー
2015年 4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 (現アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業) パートナー (現)
2015年 6月 (株) 電通国際情報サービス (現 (株) 電通総研) 社外監査役
2016年 3月 同 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 (現 (株) 電通総研) 社外取締役 (監査等委員) (現)
2025年 6月 MS&AD インシュアランスグループホールディングス (株) 社外取締役 (監査等委員) (現)



社外取締役
独立役員
藤原 康弘
所有株式数 -株
2024年度取締役会出席率※2
94% (16／17回)
2024年度監査役会出席率
100% (5／5回)

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



社外取締役
独立役員
佐藤 晴俊
所有株式数
-株
2024年度取締役会出席率
-

1984年 4月 東京応化工業 (株) 入社
1992年 12月 TOKYO OHKA KOGYO AMERICA, INC. 出向
1999年 2月 東京応化工業 (株) 帰任
2004年 4月 同 品質保証部長
2007年 4月 同 先端材料開発二部長
2009年 6月 同 執行役員 開発本部副本部長兼先端材料開発三部長
2012年 6月 同 取締役兼執行役員 開発本部長
2017年 6月 同 取締役兼常務執行役員 開発本部長
2019年 3月 同 取締役兼専務執行役員 開発本部長
2022年 3月 同 取締役 (現)
2025年 6月 当社社外取締役 (現)

期待されるスキル項目の定義

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

執行役員

金子 洋文
社長
内部監査室担当

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

高橋 茂信
生産本部、長野工場統括、
生産・品質統括部担当

中津 隆一
経営企画部担当、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

山口 容史
研究開発本部担当

小川 文生
研究開発本部長

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

引地 智則
管理本部長

小石 裕一
営業本部担当、営業本部長

後藤 彰
東洋発條工業 (株) 代表取締役社長

取締役候補者、監査役および執行役員の専門性と経験 (スキルマトリックス)

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

リスクマネジメント

当社グループにおける各事業を取り巻く様々なリスク事象を網羅的に洗い出し、各リスク項目の影響度合・発生頻度に基づいて、重要な事業等のリスクを特定します。特定したリスクの特質に応じ、カーリット各部門を中心として顕在化しているリスクの影響を低減する対策と、発生可能性を低減する対策を適切に講じることで、事業の継続や経営への影響を最小限に留めるよう努めます。リスクアセスメントを定期的実施することでリスク対策の有効性を客観的に検証するとともに、新たなリスクを認識・評価を行います。

リスクマネジメント体制

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

体制図（コーポレートガバナンス）→ [P.70](#)

「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

リスクの洗い出し	年に一度、想定されるリスクを幅広く洗い出す
アンケートの実施	洗い出したリスクに対し、アンケートを作成し実施
アンケート結果の集計	アンケート結果を集計、リスクの計量を実施 グループ経営戦略会議およびグループリスクマネジメント委員会へ提言
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	提言に基づき、グループリスクマネジメント委員会にてワークショップを実施
当社としてのリスク認識の決定	協議結果を取締役会に諮り、リスクマップ、重要リスク、回避・対処方法を決定
リスクアセスメントの実行	定めたリスク対応を実行・監視

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ています。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。下図では、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で示しています。2024年度は、社会から求められるリスクマネジメントが高度化している実情を受け、定量的なリスク評価の高度化ならびに別部門による二線評価の実施など、評価方法をアップデートしました。結果、昨年度と比較し、多くの項目でリスクマップでの位置付けが変動しています。

[重要リスク\(赤字\)の概要と対応はウェブサイトをご覧ください。](#)

https://www.carlithd.co.jp/sustainability/about/risk_management.html



コンプライアンス

当社経営トップは、企業倫理・法令の遵守(コンプライアンス)を企業経営の根幹として位置付けています。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

- コンプライアンスに関する重要事案などを審議する「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は、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。
- 法務・コンプライアンス部が毎年研修を実施し、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

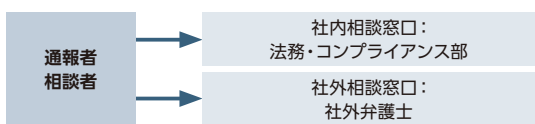
- 1. 独占禁止法の遵守／談合の禁止**
公平・公正な企業活動を行うため、カルテル・談合の禁止を規程に定め、コンプライアンス研修を通じ、グループ各社への周知・徹底を行っています。
- 2. 業法遵守の徹底**
グループ各社は、製造、環境、安全、品質等に係る法令等（業法）の遵守状況を半期ごとに点検し、違法行為、不正行為の防止に取り組んでいます。
- 3. ハラスメントの防止／職場環境の改善**
ハラスメントの禁止について規程に定め、コンプライアンス研修で重点的に教育しています。コンプライアンス啓発ポスターを掲示し、職場環境の改善に取り組んでいます。
- 4. 腐敗行為（贈収賄等）の防止**
規程で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、周知・徹底しています。
- 5. 情報セキュリティの徹底**
従業員に対してeラーニング等を利用した各種セキュリティ教育を実施し、情報に係るセキュリティ意識の向上に努めています。



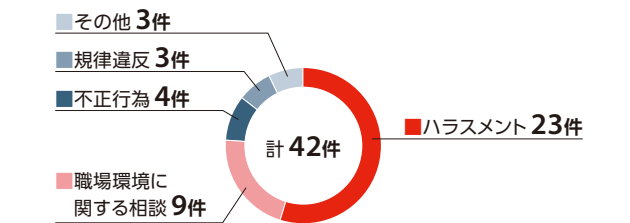
内部通報制度（コンプライアンス相談窓口）

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。受付は、法務・コンプライアンス部としてしています。

通報者・相談者への不利益な取り扱いを禁止することを取扱要領に定め、全従業員を対象に実施するコンプライアンス研修を通じ、社内周知を徹底しています。当社グループの社員だけでなく、お取引先（フリーランスの方を含む）および求職者の方の通報も受け付けています。



内部通報の内訳（2021年度～2024年度の累計）



[体制や重点取り組み事項の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。](#)

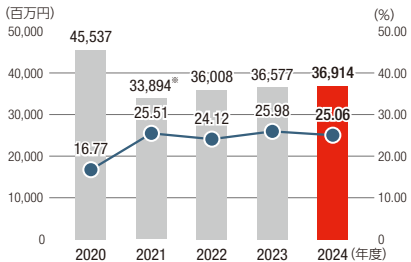
<https://www.carlithd.co.jp/sustainability/about/compliance.html>



財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

売上高・売上総利益率

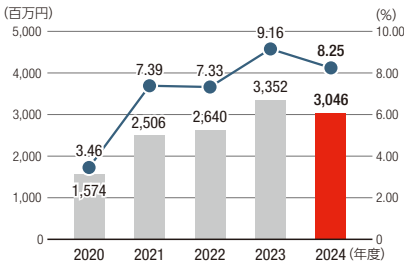


■ 売上高 ● 売上総利益率

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

売上高は、化学品セグメントの化成成分野・電子材料分野などが好調に推移したことにより、前年度対比337百万円増加しました。一方、売上総利益率は、人件費・エネルギーコスト上昇等の影響を受け、0.92ポイント低下しました。

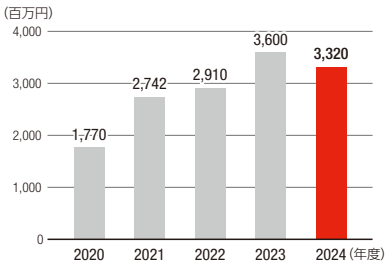
営業利益・営業利益率



■ 営業利益 ● 営業利益率

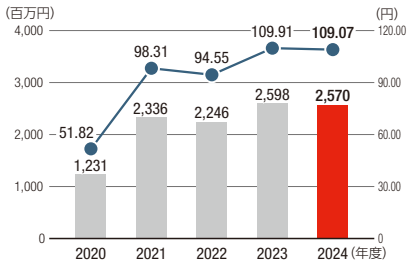
営業利益は、ボトリングセグメントにおける生産数量減少および化学品セグメントのシリコンウェーハ分野における顧客の生産・在庫調整の影響等により、前年度対比305百万円減少し3,046百万円となりました。また、営業利益率は、0.91ポイント低下し8.25%となりました。

経常利益



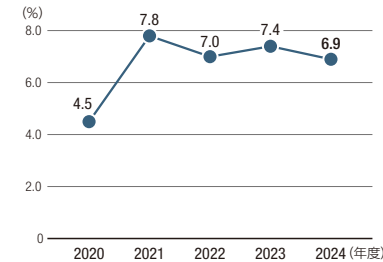
経常利益は、左記の理由による営業利益の減少に伴い、前年度対比280百万円減少し3,320百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益

■ 親会社株主に帰属する当期純利益
● 1株当たり当期純利益

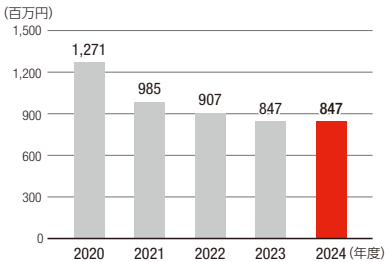
当期純利益は、投資有価証券売却益を計上した一方で、固定資産除却損および減損損失の計上等により、前年度対比28百万円減少しました。1株当たり当期純利益については、0.84円減少し109.07円となりました。

ROE（自己資本当期純利益率）



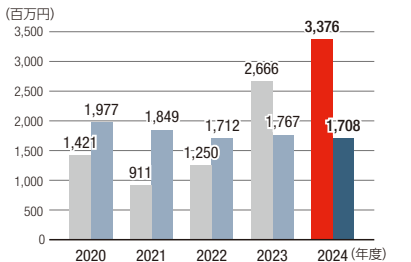
当期純利益の微減と自己資本の増加に伴い、ROEは前年度対比0.5ポイント低下し6.9%となりました。

研究開発費



研究開発費は前年度と同レベルの847百万円となりました。化学品セグメントにおいて、群馬研究所では電極部材やコンデンサ材料、次世代機能性色素材料、長野研究所ではカスタマイズウェーハや次世代半導体製品、赤城研究所では宇宙・防衛向け固体推進薬について、それぞれ研究開発を行っています。

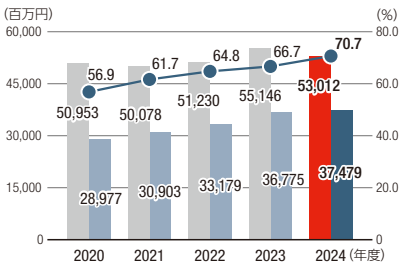
設備投資額・減価償却費



■ 設備投資額 ■ 減価償却費

設備投資額は、化学品セグメントにおける受託評価分野の試験設備および化成成分野の製造設備等により、前年度対比710百万円増加し3,376百万円となりました。減価償却費は59百万円減少し、1,708百万円となりました。

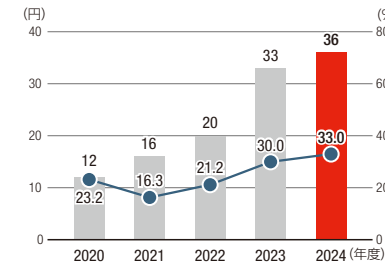
総資産・純資産・自己資本比率



■ 総資産 ■ 純資産 ● 自己資本比率

総資産は、投資有価証券、受取手形、売掛金及び契約資産が減少した一方、現金及び預金、有形固定資産の増加により、前期末比2,133百万円減少しました。純資産は、当期純利益の計上等により、704百万円増加しました。その結果、自己資本比率は4.0ポイント上昇し、70.7%となりました。

1株当たり配当金・連結配当性向

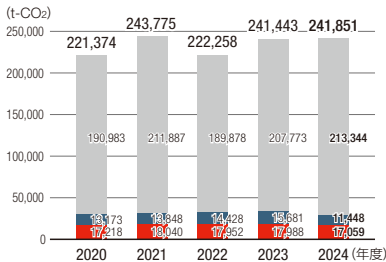


■ 1株当たり配当金 ● 連結配当性向

配当については、総還元性向30%の方針に基づき、1株当たり36円としました。なお、2025年度より、株主への利益還元の充実化を図ることを目的に、株主還元方針について、配当性向の目標を30%以上とし、自己株式取得を含めた総還元性向の目標を40%へ変更しています。

非財務ハイライト

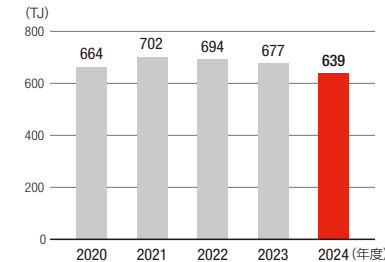
GHG（温室効果ガス）排出量^{※1}



■ Scope 1 ■ Scope 2 ■ Scope 3

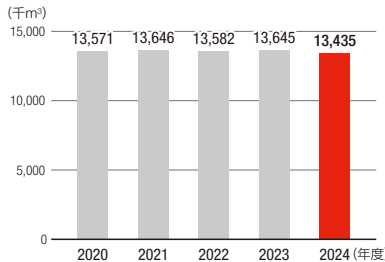
GHG排出量（Scope1+2）は2013年度比48%程度減少し、2030年度目標を達成しました。これは一部製品の生産減に伴うものであるため、今後もScope3も含めた削減活動の推進を継続していきます。

総エネルギー投入量^{※2}



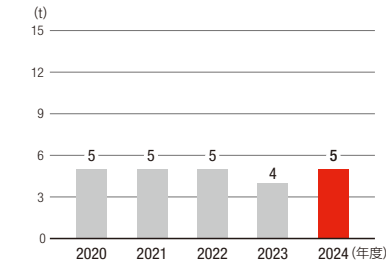
総エネルギー投入量は例年と比べ減少しました。灯油のLPGへの切り替え推進や、GHG排出量と同様に一部製品の生産が減少したことによりです。

総取水量^{※3}



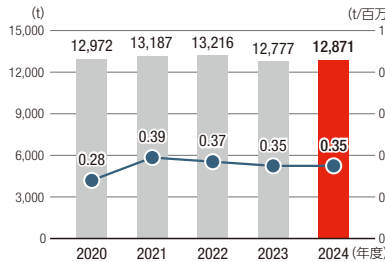
総取水量は、2020年度からほぼ横ばいです。水資源は当社グループにとって製品生産のための重要な原材料でもあり、各水源の取水を管理し、重要な水資源を無駄に消費しないよう努めています。

NOx排出量^{※4}



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

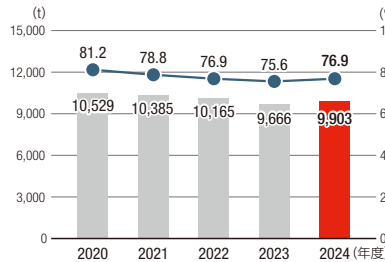
廃棄物発生量^{※2}・単位売上高当たり



■ 廃棄物発生量 ● 単位売上高当たり

前年度より売上高が微増したことに伴い、廃棄物発生量も微増しました。昨年推進した不良品発生 の低減や歩留り向上の活動は今後も進めていきます。

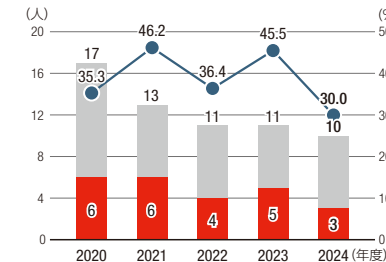
リサイクル量・リサイクル率^{※2}



■ リサイクル量 ● リサイクル率

リサイクル率は、前年度と比較し1.3%ほど増加しました。売上高ならびに廃棄物発生量の微増に伴い、リサイクル量も増えたことによりです。

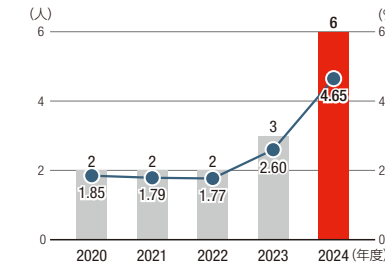
新卒入社者（専門卒・短大卒以上）採用数^{※5、6}・うち女性・女性採用比率

■ 新卒入社者（専門卒・短大卒以上）採用数
■ うち女性 ● 女性採用比率

専門卒・短大卒以上の新卒女性の採用比率目標を30%以上としており、2024年度までの累計新卒女性採用比率は39.4%です。今後も30%以上の比率を維持していきます。

※1 カーリットホールディングス(株)、日本カーリット(株)、ジェーシーボトリング(株)、(株)シリコンテクノロジー、並田機工(株)、東洋発條工業(株)、富士商事(株)の実績
※2 日本カーリット(株)、ジェーシーボトリング(株)、(株)シリコンテクノロジー、並田機工(株)、東洋発條工業(株)、富士商事(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)の実績 ※4 日本カーリット(株)、ジェーシーボトリング(株)の実績
※5 2023年度まではカーリットホールディングス(株)の実績 ※6 各年度新卒で入社した正社員(4月以外の入社を含む)
※7 2023年度までは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 ※8 2週間以上の育児休業・出生時育児休業、産後休暇の取得率実績
※1～※7の社名は2024年4月1日時点の社名

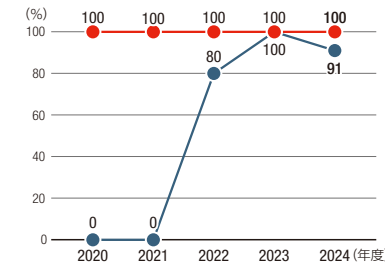
女性管理職^{※7}・女性管理職比率



■ 女性管理職 ● 女性管理職比率

2026年度の女性管理職比率5%台を目指しており、2024年度的女性管理職比率は4.65%でした。将来的に経営の意思決定に関わる女性社員を育成していきます。

育児休業等取得率^{※7、8}



● 男性 ● 女性

出生時育児休業期間の有給化などを進めた結果、男性の育児休業取得率が上昇しています。男性の2週間以上の育休取得率は2023年度に100%を達成し、2024年度も91%と高い水準を維持しています。

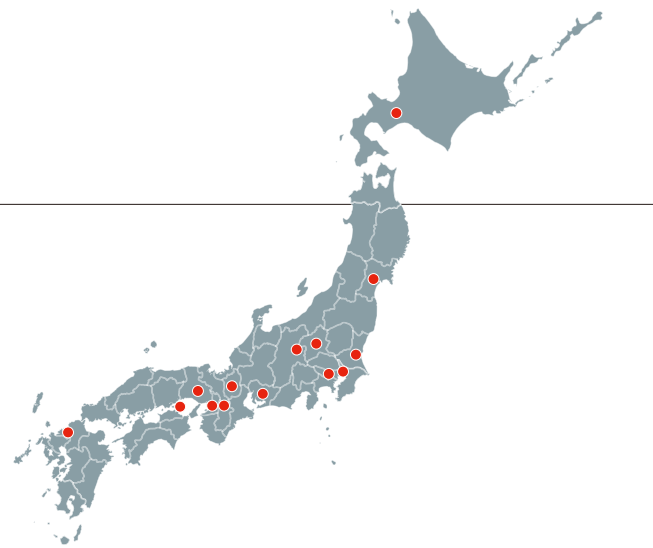
11年間の主要財務・非財務データ

	単 位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度			2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
主な経営成績														
売上高	(百万円)	46,109	46,378	47,767	51,785			54,049	49,745	45,537	33,894	36,008	36,577	36,914
営業利益	(百万円)	1,199	1,250	1,351	2,028			2,328	1,599	1,574	2,506	2,640	3,352	3,046
経常利益	(百万円)	1,317	1,330	1,439	2,176			2,551	1,732	1,770	2,742	2,910	3,600	3,320
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,064	754	765	1,506			1,579	690	1,231	2,336	2,246	2,598	2,570
純資産	(百万円)	20,624	22,437	23,920	25,688			26,752	26,209	28,977	30,903	33,179	36,775	37,479
総資産	(百万円)	44,999	46,728	49,438	54,208			53,712	48,924	50,953	50,078	51,230	55,146	53,012
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	968	2,294	2,384	2,880			2,848	2,899	4,193	3,063	2,064	2,155	4,696
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,176	△ 795	△ 2,871	△ 1,633			△ 1,832	△ 1,145	△ 1,135	△ 984	△ 65	△ 1,373	△ 991
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 289	424	△ 137	△ 1,155			△ 953	△ 1,424	△ 2,187	△ 3,981	△ 1,784	△ 1,839	△ 1,699
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	2,886	4,788	4,131	4,222			4,286	4,622	5,496	3,589	3,809	2,753	4,768
主な指標														
1株当たり純資産	(円)	1,020.60	948.40	1,010.55	1,085.11			1,130.06	1,106.00	1,218.73	1,300.41	1,402.70	1,560.32	1,590.20
1株当たり当期純利益	(円)	51.84	33.13	32.33	63.65			66.70	29.14	51.82	98.31	94.55	109.91	109.07
自己資本比率	(%)	45.8	48.0	48.4	47.4			49.8	53.6	56.9	61.7	64.8	66.7	70.7
ROE (自己資本当期純利益率)	(%)	5.4	3.5	3.3	6.1			6.0	2.6	4.5	7.8	7.0	7.4	6.9
総資産経常利益率	(%)	3.0	2.9	3.0	4.2			4.7	3.4	3.5	5.4	5.7	6.8	6.1
株価収益率	(倍)	12.2	15.0	17.7	17.0			11.6	16.0	14.1	6.7	7.3	10.1	9.7
その他指標														
設備投資額	(百万円)	1,201	1,016	3,859	3,483			2,053	1,386	1,421	911	1,250	2,666	3,376
研究開発費	(百万円)	658	716	912	1,050			940	1,031	1,271	985	907	847	847
有利子負債	(百万円)	9,911	9,697	10,307	9,565			10,557	9,566	7,896	4,386	3,067	2,015	1,280
1株当たり配当金	(円)	10	10	10	12			12	12	12	16	20	33	36
配当性向	(%)	19.3	19.3	30.9	18.9			18.0	41.2	23.2	16.3	21.2	30.0	33.0
ESG 指標														
GHG 排出量	(t-CO ₂)	—	—	—	—			—	—	221,374	243,775	222,258	241,443	241,851
総エネルギー投入量	(TJ)	768	727	693	696			697	675	664	702	694	677	639
従業員数	(人)	934	967	995	1,062			1,098	1,091	1,072	1,095	1,082	1,067	1,070
新卒採用者数 (旧・カーリットHD単体)	(人)	—	12	12	17			9	11	17	13	11	11	10

会社概要／真正性表明

会社概要

商 号	株式会社カーリット (英文社名 Carlit Co., Ltd.)
設 立	2013年10月1日
資本金	2,099百万円
従業員	1,090名 (連結) (2025年6月30日時点)



事業会社一覧

	社名	事業内容	拠点 (所在地)
化学品 セグメント	(株) カーリット	化学・化学品・電子材料品・研削材・煙火材料・半導体用単結晶シリコン・半導体用シリコンウェーハ等の製造・販売 危険性評価試験ならびに電池試験の請負	●本社 (東京都) ●赤城工場 (群馬県) ●群馬工場 (群馬県) ●長野工場 (長野県) ●滋賀工場 (滋賀県) ●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) ●九州営業所 (福岡県) ●広桃発電所 (群馬県)
	佳里多 (上海) 貿易有限公司	化学品および電子材料等の仕入・販売	●本社 (中国 上海)
	(株) ジャペックス	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)
ボトルング セグメント	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)
金属加工 セグメント	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)
エンジニアリング サービス セグメント	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・工場 (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)

真正性表明

カーリットグループでは、中長期的な成長や企業価値向上についてのご理解をより一層深めていただくために、2014年度よりCSRレポートを、2019年度より統合報告書を発行しています。「カーリットレポート2025」では、中期経営計画「Challenge2027」の内容や2030年、2035年のありたい姿に向けた取り組み、その実現に向けた財務・非財務における当社の考え方を紹介しています。経営理念である「信頼と限りなき挑戦」を体現し続けるために、カーリットグループが優先的に取り組むべき課題をご説明しています。また、化学メーカーとしての責務を果たすべく、サステナビリティへの取り組みをはじめとする諸施策を財務価値につなげる価値創造ストーリーをご提示しています。

私は、本報告書の制作に関する総轄責任を担う役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。本報告書が、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、カーリットグループの持続的成長および持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただく一助になれば幸いです。



取締役 兼 執行役員
経営企画部担当

中津 隆一

株式情報／投資家FAQ

株式の状況 (2025年3月31日時点)

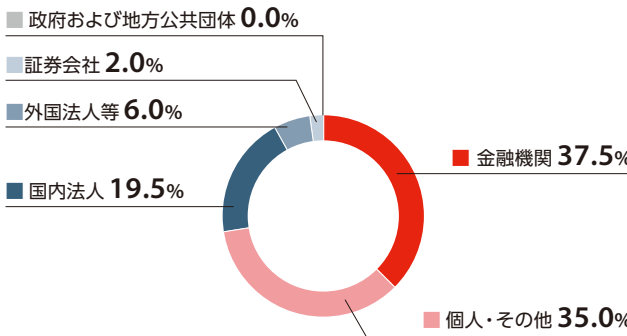
発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式の総数	23,957,741株 (自己株式 92,259株を除く)
単元株式数	100株
株主数	32,261名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4275
監査法人	EY 新日本有限責任監査法人
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

大株主

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,779	11.6
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
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,107	4.6
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
ダイソーケミカル株式会社	418	1.7
カーリット従業員持株会	405	1.7

(注) 1. 持株比率は自己株式92,259株を控除して計算しています。
2. みずほ信託銀行 (株) 退職給付信託 丸紅口の所有株式は、丸紅 (株) が退職給付信託として拠出したものであります。
3. みずほ信託銀行 (株) 退職給付信託 みずほ銀行口の所有株式は、(株) みずほ銀行が退職給付信託として拠出したものであります。
4. 自己株式には、「株式給付信託 (BBT)」および「株式給付信託 (J-ESOP)」に係る (株) 日本カストディ銀行 (信託E口) が保有している株を含んでいません。

所有者別株式分布状況



投資家FAQ

Q 過塩素酸アンモニウムについて、国内唯一の工業生産とのことですが、他社の参入や代替製品に替わるリスクはないのでしょうか。

A 過塩素酸アンモニウム事業は、製造工程における電気分解技術や危険物取り扱い技術など、技術的な参入障壁が高いと認識しています。代替品としては「液体推進薬」の普及が懸念されますが、日本でのロケット打ち上げ環境や防衛関連品の使用特性から、代替リスクは低いと想定しています。

Q 中期経営計画で掲げる「ROE8～10%の達成」について、現状の利益率の維持であると達成が難しいと思われませんが、どのような手段での達成を目指していますか。

A 具体的な手段は、経営課題として議論中となります。まずは化学メーカーとして、既存事業群の利益向上はもちろん、新たな高利益製品の事業化によって営業利益率を高めていきたいと考えています。短期的な目標達成に向けては、自己資本を整理することも視野に入れて検討しています。

Q M&Aについて、過去はかなり活発に実施していましたが、今後もM&Aに踏み切る場合はどういったところが決め手になりますか。

A 過去は売上規模の拡大という経営方針のもとM&Aを積極的に実施していました。現在の経営方針としては、M&Aよりも新事業や成長事業への設備投資を優先して推進しています。もし今後実施するとすれば、事業シナジーを重視した検討を行いたいと考えます。



株式会社カーリット

お問い合わせ先

株式会社カーリット 経営企画部 広報・IR推進室
〒104-0031 東京都中央区京橋一丁目17番10号
TEL 03-6893-7060 FAX 03-6685-2080

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