

無限の可能性を カタチに！

Carlit Report
統合報告書 2026

およそ100年前のカーリット爆薬の製造に端を発し、
創業以来、さまざま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。

今回の統合報告書では、より多くのステークホルダーの皆さまに、私たちの強みと将来性を理解していただけるよう、「目指す未来」を強く意識した構成としました。

私たちがどこへ向かっていくのか、
そのために今何をすべきなのか。ぜひご期待ください！



A 「2030年～35年にありたい姿（目指す姿）」の策定から4年が経過し、理想と現実のギャップ＝「安定からの脱却」を実現するため積極的な成長投資を進めています。未来に向けた挑戦と、これまでの私たちの歩みを振り返りながら、ありたい姿の実現に向け、代表取締役の金子と財務担当役員の岡本が語ります。

- 01 目次／編集方針
- 03 長期ビジョン
- 05 未来への挑戦
- 07 カーリットの経営理念体系

- 09 製品・サービスの歴史
- 11 事業ポートフォリオの最適化に向けて
- 13 カーリットの事業領域
- 15 コア技術の深化
- 17 社長メッセージ
- 23 財務担当役員メッセージ

詳細・補足情報

会社案内▼
https://www.carlit.co.jp/corporate/files/corporate-about_corporate_guide.pdf



私たちが目指す未来を実現していく方法＝「価値創造プロセス」を、固体推進薬が使われるロケットのフライトプランに見立てて表現しました。価値創造のカギとなる「成長事業の3本柱」について、今回初掲載となるアナリスト対談や各種戦略などのコンテンツから解説していきます。

- 27 価値創造プロセス
- 29 資本の強化に向けて
- 31 バリューチェーンの深化
- 33 サステナビリティ経営とマテリアリティ
- 37 ストークホルダーエンゲージメント

39 CROSS TALK
(大和アセットマネジメント 石橋氏 × 金子社長)

41 中期経営計画「Challenge2027」の概要と進捗

43 事業別戦略

47 研究開発戦略

51 生産・品質担当役員メッセージ

53 人財担当役員メッセージ

55 人財戦略

59 IT化・DX推進サイクル

IR情報

- 決算説明会資料
- 中期経営計画発表資料
- 有価証券報告書 など

<https://www.carlit.co.jp/ir/>

長期ビジョン・中期経営計画▼
<https://www.carlit.co.jp/ir/management/vision.html>



100年の歴史に甘んじることなく、これからの100年に向けてより強く成長していくために。ビジネスモデルに磨きをかけ、新たな領域への挑戦を確かなものとするために。変革を牽引する社外役員の皆さんに、私たちの経営基盤の進化と課題、展望について語っていただきました。

- 61 環境への取り組み
- 65 サプライチェーン・マネジメント
- 66 人権
- 67 社外役員座談会
- 71 役員一覧
- 73 コーポレートガバナンス
- 77 リスクマネジメント
- 78 コンプライアンス

79 財務・非財務ハイライト
81 会社概要／真正性表明
82 株式の状況／編集後記

サステナビリティ

- コーポレートガバナンス報告書
- ウェブサイト(サステナビリティ)など

<https://www.carlit.co.jp/sustainability/>

ESGデータ▼
<https://www.carlit.co.jp/sustainability/manufacturing.html>

カーリットが 目指す未来

当社は、『目指す未来』を見据えた長期ビジョンを2022年度からスタートし、2030年度、2035年度を目指した中期経営計画を進めています。目指す未来に向け、どこからスタートしたのか、今はどこにいるのか、そして、どんな方法で幸せな暮らしを支える未来をつくり、価値を生み出していくのか、統合報告書全体を通してお伝えします！

Section 1
カーリットが目指す未来

Section 2
カーリットの現在地と課題

Section 3
新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4
未来を実現するための戦略

Section 5
経営基盤の強化に向けて

Section 6
データセクション

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

営業利益
60億円超
(2035年度目標)

カーリットが実現する未来

- 宇宙と空から暮らしを支える
- スマートフォン等電子デバイスのさらなる高性能化・超越
- AIのさらなる普及、そしてAIoT社会の実現
- 高性能電池と自動運転が生み出す新たなモビリティ社会
- カーボンニュートラル実現に向け、クリーンエネルギーのさらなる普及

バックキャスト

中期経営計画

STAGE 2

投資促進

Challenge2027
(2025～2027年度)

営業利益
42億円
(2027年度目標)

既存事業群の
収益性を改善

中期経営計画の詳細は ▶ P41

STAGE 3

収穫と飛躍

(2028～2030年度)

営業利益
50億円超
(2030年度目標)

- 成長事業の価値向上
- 新規事業の業績貢献

「基盤強化」により既存事業で稼いだキャッシュを成長事業、研究開発・新規事業、人的資本へ投資し、「収穫と飛躍」に備えるフェーズ

- 事業ポートフォリオに沿った経営の徹底
- 成長事業への設備投資を推進、事業拡大
- 研究開発を加速させ、新規事業を実現
- 人材戦略・人的資本投資により、事業の成長性・持続性を確保
- 資本・資金を有効活用

コア技術と事業領域

化学品
セグメント

ボトリング
セグメント

コア技術
電気分解/危険物の取り扱い

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

コア技術の詳細は ▶ P15

セグメントの詳細は ▶ P13、43

カーリットの社会への貢献

- 電気化学の応用による、宇宙開発や再生可能エネルギーの革新
- 無機材料から有機材料まで、エレクトロニクスの進化への貢献
- モビリティ社会の安心への貢献
- 無機化学品の技術を活かし、身近な生活を豊かに

マテリアリティ

E 環境

- 新たな技術の実現による社会への貢献と企業価値向上
- 豊かな社会創造への貢献

S 社会

- 安心・安全で生き活きたとした職場環境づくり
- 社会との共生

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

マテリアリティの詳細は ▶ P34

未来への挑戦

人と人を繋ぎ、
架け橋になり、
製造数を最大限にすることで利益還元！

営業部門
(30代)

前例にとらわれず、
「なぜ」を問い
新たな価値を創る。

生産部門 (40代)

仲間と共に
地道な
改善を楽しみ
大きな成果へ。

研究開発・技術部門 (30代)

諦めたる事は、
簡単である。
続ける事ほど
難しい事である。
それが挑戦。

営業部門 (50代)

TKO!

(楽しく・厳しく・面白く!)

営業部門 (60代)

派手さはいらない。一歩ずつ地道に
新しさを求めること、
それが「挑戦」。

研究開発・技術部門 (30代)

Q 目指す姿の実現に向けて。
私たちが考える「挑戦」とは。

私たちの挑戦への思いを、メッセージ形式で皆さまへお届けします！
日々の仕事に息づく、気持ちのこもった社員一人ひとりのメッセージをぜひご覧ください。

化学技術の発明を
文章で表し、広範囲の
特許取得を
実現すること。

管理部門 (30代)

安全を礎に、
上下水道施設の
未来を築く
設計
に挑戦する。

生産部門 (30代)

瞬発力の
火で推進し、
消えない情熱
を次へ紡ぐ企業。

生産部門 (40代)

「美味しい」を
届け続けること。

生産部門 (30代)

「未知なるもの」
への「興味」と
「カタチを実現する」
ための「行動」。

生産部門 (20代)

失敗を恐れず
一歩踏み出す。
その積み重ねが
未来を創る。

生産部門
(20代)

Section 1
カーリットが目指す未来

Section 2
カーリットの現在地と課題

Section 3
新たな価値を生み出す
ためのプロセス

Section 4
未来を実現するための戦略

Section 5
経営基盤の強化に向けて

Section 6
データセクション

「デゾレートAZ粒剤」のドローン散布技術の 開発による林業の課題解決



林業では、従事者の不足や高齢化、温暖化による熱中症リスクの増大により、植栽木の成長を阻害する雑草を人力で刈り払う「下刈り」作業の省力化が急務となっています。私たちは、土壌中で分解される環境配慮型の除草剤「デゾレートAZ粒剤」を活用したドローン散布技術の開発を進め、林地における下刈り作業の省力化・低コスト化に取り組んでいます。2024年度より、ホクサン株式会社や群馬県林業試験場と共同研究を実施しており、2026年度の実用化に向けて試験を重ね、林業の労働負担軽減と持続可能な森林管理への貢献を目指してまいります。

宇宙への挑戦を支える 過塩素酸アンモニウム

私たちは、ロケットを宇宙に飛ばす固体推進薬原料「過塩素酸アンモニウム」を製造しています。H3ロケットは9号機まで打ち上げられ、今後は民間ロケットも含め、もっと打ち上げが増えていく見込みです。2027年3月には増産工事が完了します。新たな設備で宇宙開発の挑戦を支えます。



Q 10年後を見据えて、
私たちが起こしたアクションは。

私たちは、事業・製品の進化のほか、環境への配慮や人財への取り組みを進めながら、将来を見据えたアクションを一歩一歩積み重ねています。アクションの一部をぜひご覧ください！

環境負荷軽減に寄与する アセプティック製造ラインの 導入を決定



ボトル底面の印字「JCB」
(ジェーシーボトリングの略称)

私たちのボトリング事業では、製造ラインの一つであるホットバック製法のPETラインを、2027年1月よりアセプティックラインへ改造します。無菌充填方式により軽量ボトルの生産を可能にし、製造時のエネルギー削減と容器軽量化によるCO₂を削減できます。将来の環境負荷の低減と生産効率の向上の両立を図ります。

群馬大学と新たな生分解性 評価手法とその評価装置を開発



私たちは、群馬大学と共同でプラスチックの生分解性を高精度に評価する手法と装置を開発しました。実環境に近い条件で自動測定を可能にすることで生分解性プラスチックの実用化を後押しし、資源循環型社会の実現に貢献します。

タレントマネジメント システムの導入

事業を大きくしたり、新事業を生み出したりするためには、社員一人ひとりの活躍が欠かせません。社員の皆さんが持っている長所や特性を可視化し活かすため、タレントマネジメントシステムを導入し、社内浸透に取り組んでいます。



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。

創業の精神



「奮闘努力」(浅野総一郎 揮毫)

当社グループの創業者である浅野総一郎は、一代で浅野財閥を築き、セメント、石油、炭鉱、港湾、海運、鉄道、教育などさまざまな事業を起こし「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、現在も私たちに受け継がれています。



創業者 浅野 総一郎
(1848年～1930年)



浅野総一郎翁事績顕彰会



群馬工場の浅野総一郎翁像



従業員への経営方針説明会のようす

奮闘努力の創業エピソード

当社のルーツは、創業者・浅野総一郎が成功させたセメント事業にあります。富山県氷見の医家に生まれた浅野総一郎は、若くして商いの道を志し、12年の歳月を経て独立しました。その後、鉄道建設や洋風建築の広がりを好機と捉え、セメント事業に着手し成功させました。しかし、戦争の影響により、事業に不可欠な爆薬の輸入が途絶しました。そこで浅野総一郎は爆薬の国産化を決断し、国内で調達できる工業塩と電力を原料とするスウェーデンの「カーリット爆薬」に着目しました。当社の社名はこの爆薬に由来しています。そして、その原料である過塩素酸アンモニウムは、現代においてロケットや防衛産業用の固体推進薬に不可欠な素材となっています。奮闘努力の精神を受け継ぐべく、当社は2013年の持株会社体制への移行を機に経営理念「信頼と限りなき挑戦」を、また創業100周年を迎えた2018年に、コーポレートスローガン「無限の可能性をカタチに」を掲げています。こうした理念の浸透と企業文化の醸成に向けて、主力製造拠点の群馬工場には浅野総一郎の銅像を2018年から設置しているほか、各拠点においても従業員への経営方針説明会を実施し、理念に立ち返って方針を示しています。また、2025年には浅野総一郎翁事績顕彰会を発足、ゆかりのある企業とともに功績を後世に伝承すべく、ゆかりの地や関連企業との交流を促進しています。幾多の困難に屈することなく挑戦を続けた不屈の精神が、今日の当社の礎となり、未来への挑戦を支えています。

Section 1
カーリットが目指す未来

Section 2
カーリットの現在地と課題

Section 3
新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4
未来を実現するための戦略

Section 5
経営基盤の強化に向けて

Section 6
データセクション

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

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

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

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、金属部品などさまざま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。

カーリットの 現在地と課題

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出す
ためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

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

※各社の製品・サービスの歴史は、グループ化前のものも含みます。

化学品セグメント

- 1919**
カーリット爆薬の
製造・販売開始
- 1939**
研削材「サクランダム」の
製造・販売開始
- 1946**
鉄道用信号炎管の
製造・販売開始
- 1949**
除草剤「デゾレート」の
製造・販売開始
- 1953**
繊維用漂白剤「シルブラ
イト」の製造・販売開始

- 1955**
紙パルプ漂白用
塩素酸ナトリウムの
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
- 1971**
高速道路用信号炎管
「ロードフレヤー」の
製造・販売開始

- 1975**
次亜塩素酸ソーダ電解
発生装置「ハイポセル」の
製造・販売開始
- 1983**
金属電極
「エクセロード」
の製造・販売開始

- 1983**
危険性評価試験の
委託業務開始

- 1985**
有機導電材
「TCNQ錯体」の
製造・販売開始
- 2001**
導電性高分子アルミ
固体電解コンデンサ
「PC-CON」の
製造・販売開始

- 2006**
ガラス破壊具付
自動車用緊急保安
炎筒「スーパーハイク
レヤープラスピック」
の製造・販売開始
- 2007**
近赤外線吸収色素
「CIR」の製造・販売
開始

- 2013**
電池試験所を設立
- 2015**
電解コンデンサ用
耐圧向上剤「CCE」の
製造・販売開始
- 2017**
遠赤外線用光学材料
「HTシリコン」を開発

- 2017**
ロケット推進薬
研究施設を建設
- 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

ボtringセグメント

- 1992**
1号缶ライン
操業開始

- 1997**
2号缶ライン・
500ml PETライン
稼働開始

- 2007**
HACCP(総合衛生
管理製造過程)の
認証取得

- 2010**
環境に配慮した飲料
充填方式「NSライン」
導入・稼働

- 2011**
3ライン
(缶・PET・NS)
同時稼働開始

- 2025**
PETラインの
アセプティックライン
改造工事を決定

金属加工セグメント

- 1960**
ノーヘム製法による
ばね座金の
製造・販売開始

- 1973**
薄板ばねの
製造・販売開始

- 1973**
耐熱耐火物用「アンカー」
の製造・販売開始

- 1985**
精密プレス品の
一貫体制を確立

- 1997**
集塵機部品リテーナの
製造・販売開始

- 2015**
スタッドおよび溶接
機械事業を開始

- 2017**
プレス専門工場を
新設

- 2026**
500トンプレス機を
導入し生産体制強化

エンジニアリングサービスセグメント

- 1951**
塗料販売を開始

- 1970**
塗装業務開始

- 1980**
上下水道施設の
構造設計開始

- 1980**
エンジニアリング・
プラント事業等開始

- 2012**
塗装工場を新設

- 2017**
民間の建築構造設計
を開始

カーリットが4セグメント経営を行う意味

Point 1

事業の多角化による 収益基盤のレジリエンス向上

化学品、飲料、建機部品、インフラ保
全・設計など多様な事業を展開し、
特定の市場における需要低下の影響
を分散しています。環境変化の影響
を抑え、安定収益を確保しながら、成
長投資と持続的な利益拡大を実現し
ます。

「財務担当役員メッセージ」へ **P23**

Point 2

経営資源の有効活用

ボtringセグメントは、群馬県榛名
山由来の豊富で美味しい水資源を活
かして生まれました。その水資源は
化学品製造に使う水力発電など、ほ
かの場面でも活用しています。同様
に、多様な資源と事業を組み合わせ
ることで、ヒト・モノ・情報を有効に活
用し企業価値の向上につなげています。

「資本の強化に向けて」へ **P29**

Point 3

事業ポートフォリオ経営に 基づく戦略的投資

将来の市場成長が見込まれる分野
へ、各セグメントが生み出すキャッシ
ュを戦略的に投資しています。特に化
学品セグメントでは、火薬や電子・半
導体材料など研究開発に時間を要す
領域が多く、安定した収益基盤が成
長を支えます。

「事業ポートフォリオ戦略」へ **P12**

Point 4

多様な技術・人財の相互活用

エンジニアリングサービスセグメント
は、化学品工場の建設工事や設備保
全を内製化するために生まれました。
そのほかにも、化学品の研究開発
部門が他事業の技術支援を担うなど、
技術と人財を相互に活用し、事業基
盤を支えています。

「人財担当役員メッセージ」へ **P53**

Point 5

共通市場の深掘り、 多面的なアプローチ

自動車市場では発炎筒と金属部品、
建設機械市場では塗装請負と金属部
品を展開するなど、同一市場・顧客へ
多面的にアプローチしています。市場
動向への感度を高めるとともに、顧客
基盤と存在感を強化しています。

「事業別戦略」へ **P43**

Point 6

ニッチ市場で高シェア、 社会と生活を支える

過塩素酸アンモニウムや発炎筒、北関
東エリアの飲料需要、耐熱炉内金物、
上下水施設の構造設計など、4つのセ
グメントはいずれもニッチ市場で高い
プレゼンスを有しています。安心で豊
かな社会・生活を、さまざまな場面で
から力強く支えています。

「カーリットの事業領域」へ **P13**

事業ポートフォリオの最適化に向けて

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。

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、当社のコア技術であり、さまざまな事業へとつながっています。

化学品セグメント

強み	長年蓄積した火工品等の製造技術・取り扱いノウハウ 電気化学に関連した幅広い製品群と信頼性の高い製品開発力		
化薬分野	化成品分野	電子材料分野	受託評価分野
- 産業用爆薬 - 信号用火工品 - 煙火薬原料	- ロケット推進薬原料 - 工業用化学品 - 農業薬品 - 金属電極	- 電子材料 - 機能性材料	- 危険性評価試験 - 電池性能試験
セラミック材料分野	シリコンウェーハ分野		
研削研磨剤	4～6 インチシリコンウェーハ		

ボトリングセグメント

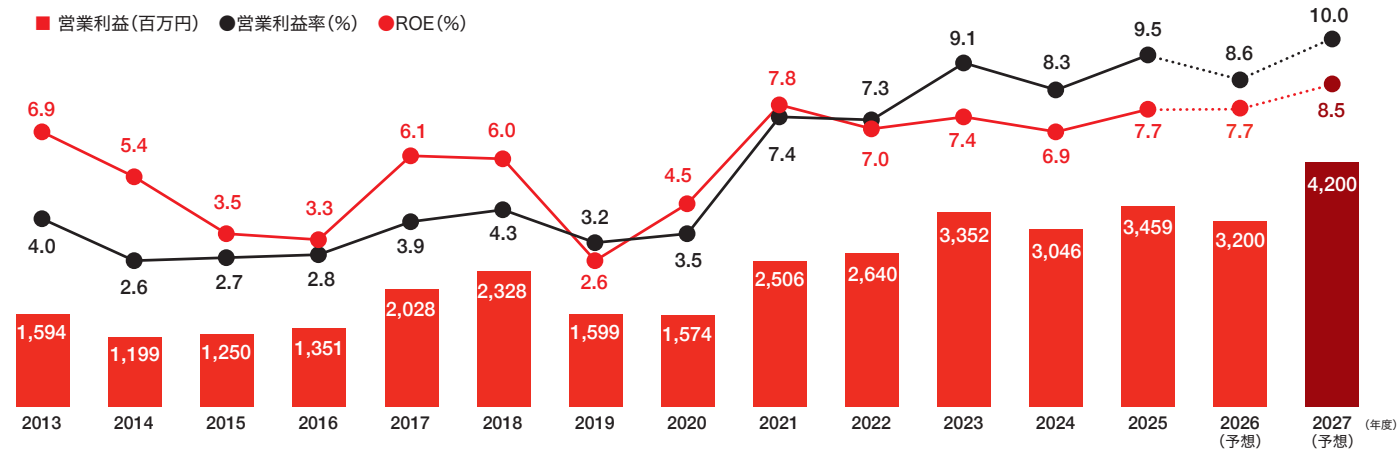
強み	利根川、榛名山からの伏流水による豊富な水資源 北関東（群馬県）という好立地による高い物流利便性
ペットボトル飲料・缶飲料の受託製造	
● PET ライン（無菌充填） ● PET ライン（ホットパック※） ● 缶ライン ※2027年1月にアセプティック方式に切り替え	

金属加工セグメント

強み	厳しい要求水準に応える金属加工技術と堅確な生産・品質管理体制 建設機械・自動車向け金属部品市場でのプレゼンス	
耐熱炉内用金物		各種金属スプリング・プレス品
- アンカーメタル - 集塵機用リテーナ - スタッド溶接		- 平ワッシャー（平座金） - スプリングワッシャー（ばね座金） - スナップリング（薄板ばね）

エンジニアリングサービスセグメント

強み	化学品セグメントとのエンジニアリングシナジー 地域でのプレゼンス、長年蓄積した構造設計技術・ノウハウ		
建築・設備工事	塗料販売・塗装業務	構造設計・監理	
- 電気、機械配管、土木等 - 電解関連プラント - アメニティ	- 工業、重防食、建築用塗料販売 - 塗装設備、機器販売 - 各種塗装請負	- 建築設計、土木設計（構造） - 建築設計（意匠） - 耐震診断、耐震補強	

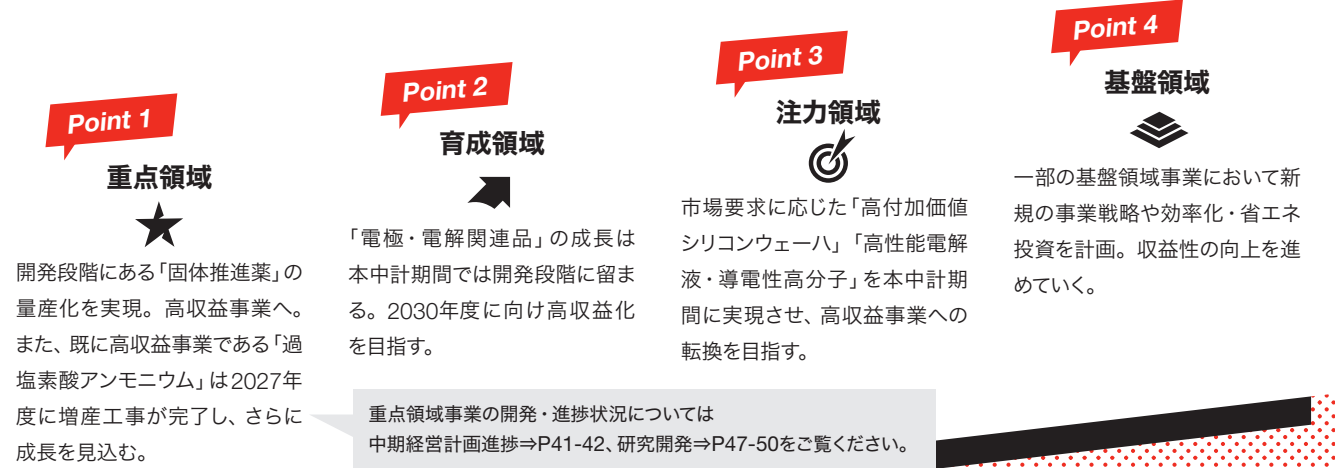
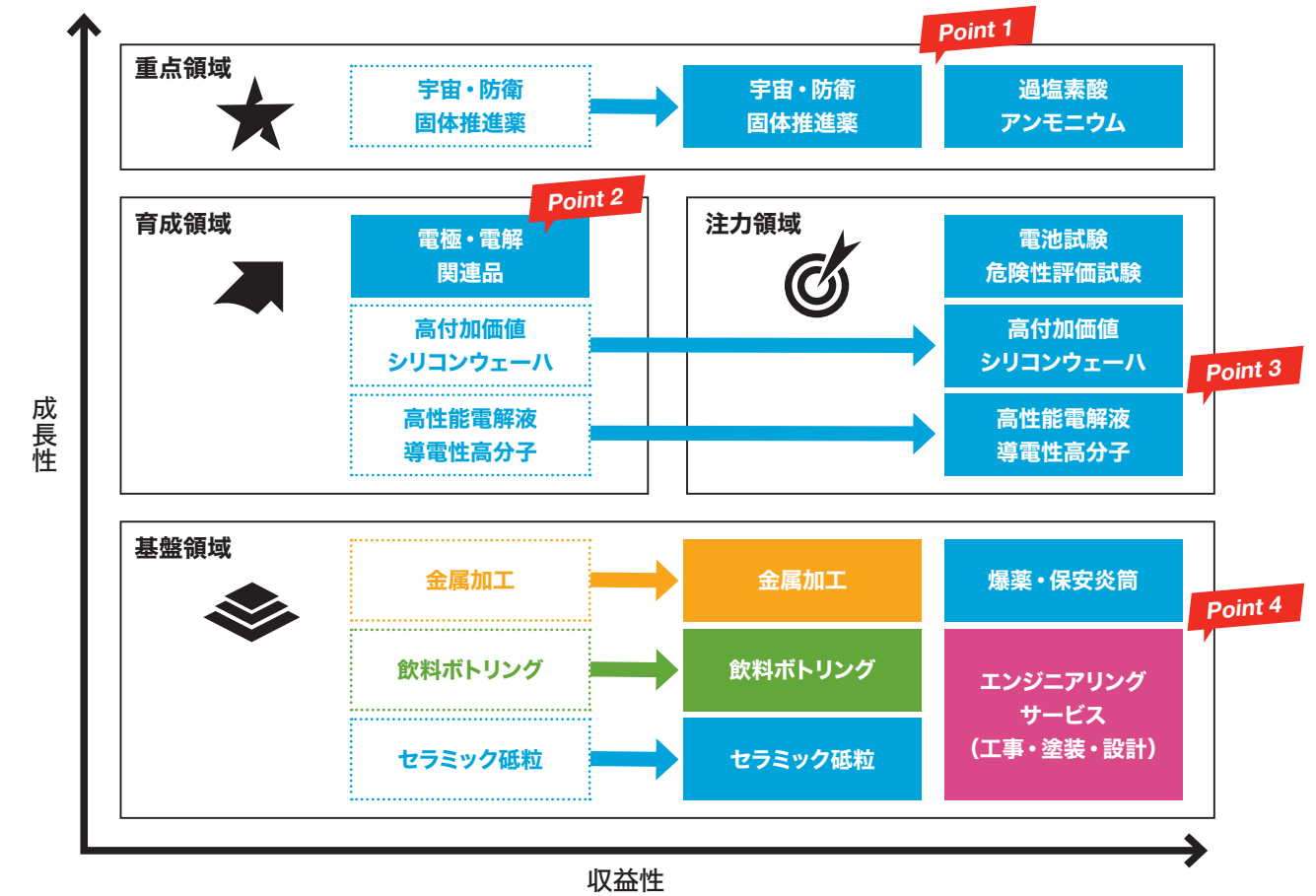


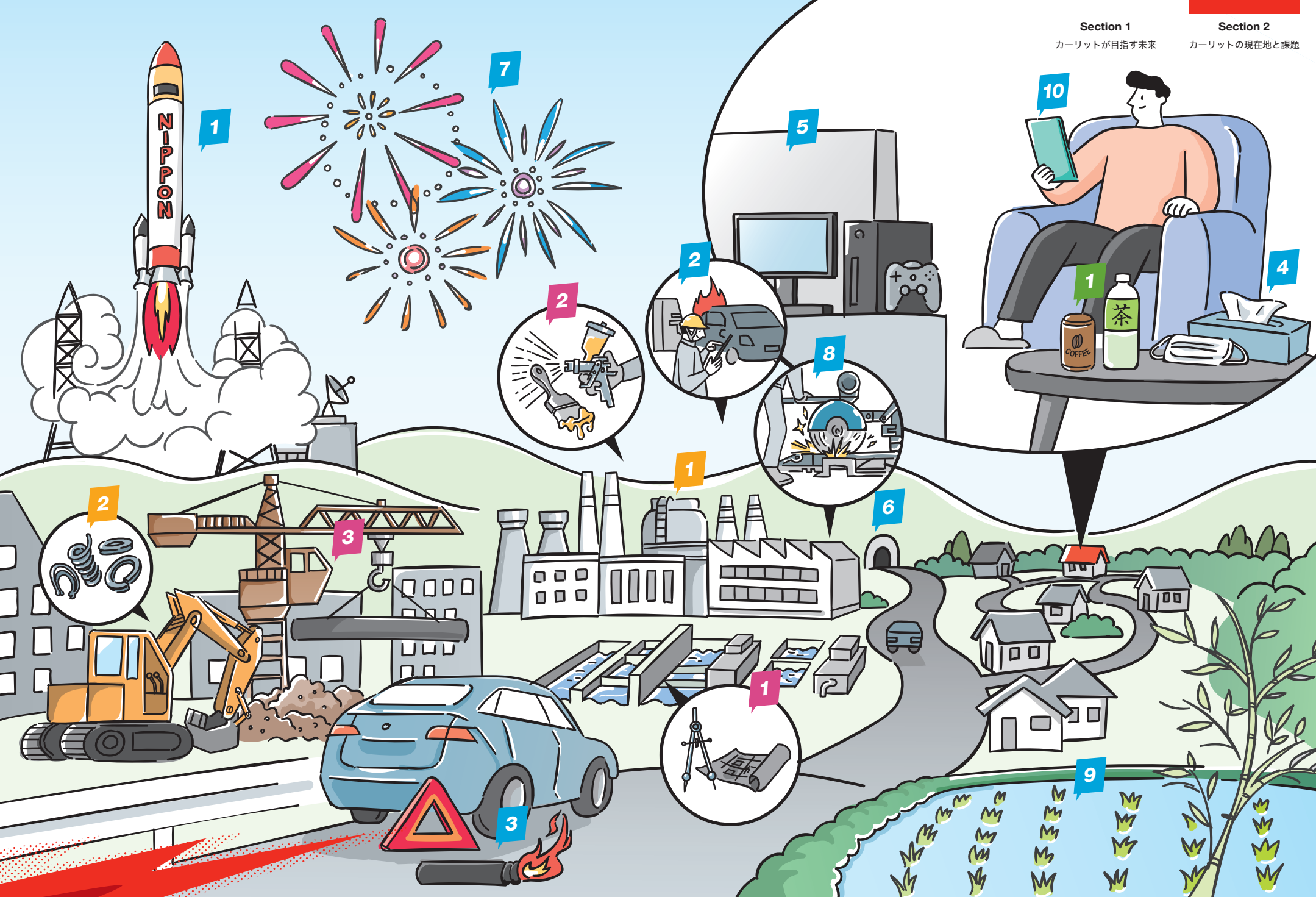
事業ポートフォリオ戦略

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幸せな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。





Section 1
カーリットが目指す未来

Section 2
カーリットの現在地と課題

Section 3
新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4
未来を実現するための戦略

Section 5
経営基盤の強化に向けて

Section 6
データセクション

ボトリングセグメント

戦略 P44

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。

- 1 ペットボトル・缶飲料
(ジェーシーボトリング(株))

金属加工セグメント

戦略 P45

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。

- 1 耐熱炉内用金物
(並田機工(株))
- 2 各種金属スプリングおよびプレス品
(東洋発條工業(株))

エンジニアリングサービスセグメント

戦略 P46

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・管理や白蟻防除など、幅広い事業活動を展開しています。

- 1 構造設計
(株)総合設計
- 2 塗料販売・塗装業務
(富士商事(株))
- 3 建築・設備工事
(カーリット産業(株))

化学品セグメント

戦略 P43

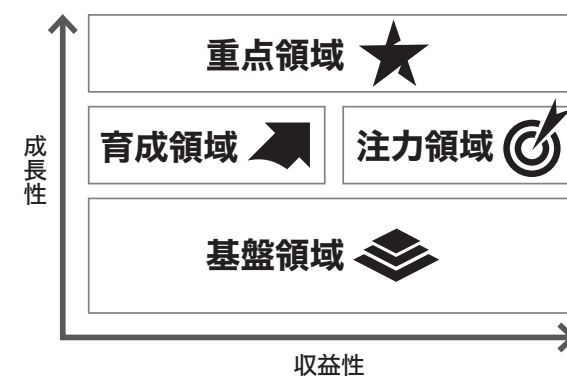
人々の安全を守る緊急保安炎筒、ロケット用固体推進薬原料である過塩素酸アンモニウム、IT機器に使われる機能性材料やシリコンウェーハ、化学物質から電池デバイスまでさまざまな評価試験を行う受託評価サービスなど、「化学」にまつわる確かな技術により、人々の暮らしを支えています。

- 1 ロケット用固体推進薬原料
(化成品分野)
- 2 電池試験
(受託評価分野)
- 3 信号用火工品
(化薬分野)
- 4 漂白剤
(化成品分野)
- 5 電子・機能材料
(電子材料分野)
- 6 産業用爆薬
(化薬分野)
- 7 花火原料
(化薬分野)
- 8 研削材
(セラミック材料分野)
- 9 農業薬品
(化成品分野)
- 10 半導体用シリコンウェーハ
(シリコンウェーハ分野)

カーリットの事業領域

当社は、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の4つのセグメントを柱としています。

住まいの中、道路や工場、空や宇宙まで——。カーリットは、安全で豊かな生活を支える材料や部品を製造しています。そんなカーリットの製品を、1枚の生活イラストに表現しました。ぜひ、このカーリットレポートを読んでいる方も、暮らしの中の“カーリット”を探してみてください。



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。

コア技術の深化

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「火薬・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。

Section 1
カーリットが目指す未来

Section 2
カーリットの現在地と課題

Section 3
新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4
未来を実現するための戦略

Section 5
経営基盤の強化に向けて

Section 6
データセクション

■ 火薬技術 ■ 電極・電解技術 ■ 電子・機能材料合成技術 ■ シリコンウェーハ技術

創業

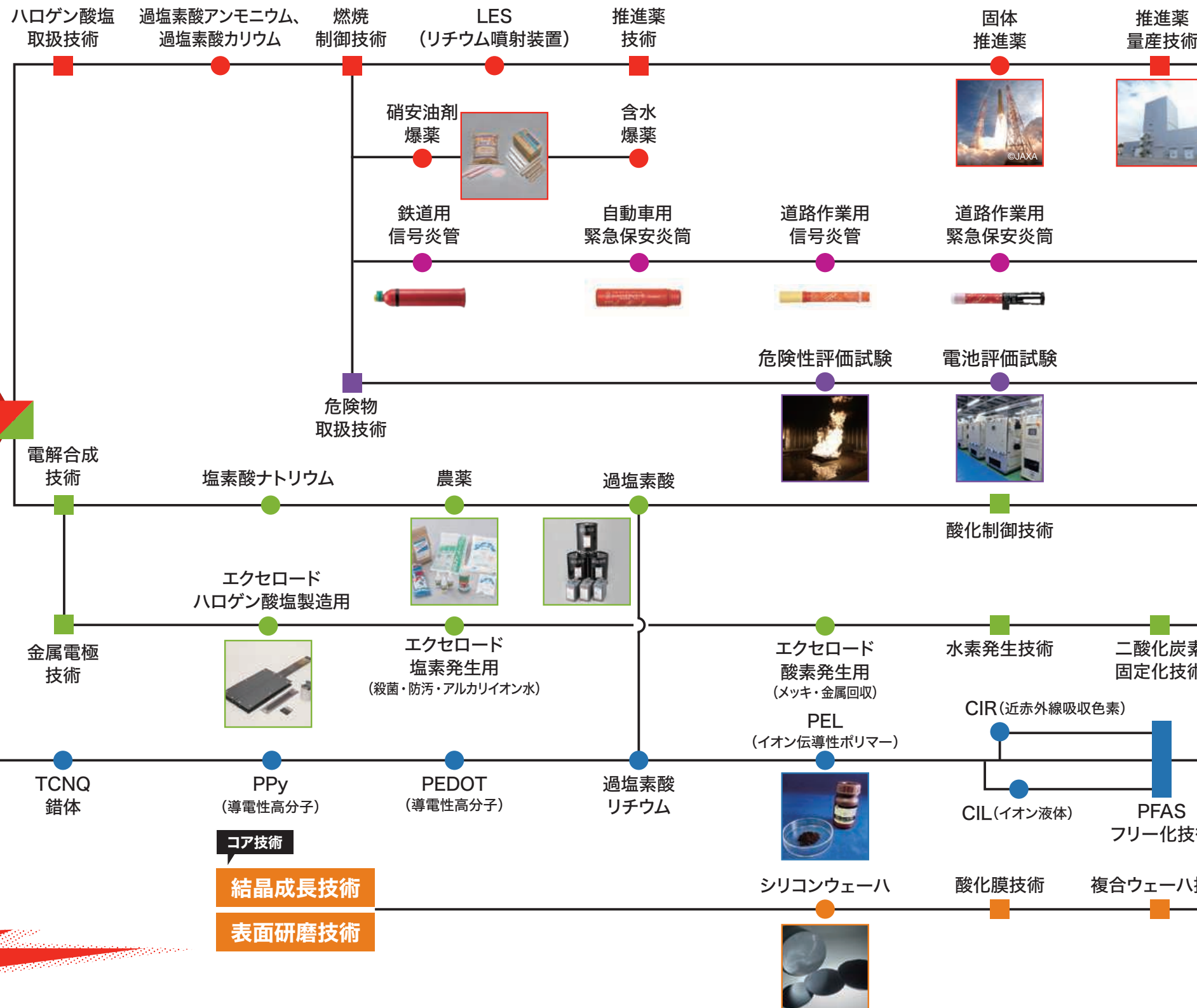
領域拡大

新事業創出

コア技術
創業技術
電気分解
危険物の取り扱い



コア技術
有機導電技術



推進薬事業
(化薬事業)

当事業の新たな柱として、民間企業の宇宙進出を後押しするべく、高品質な推進薬を提供します。

発炎筒事業

視認性・安全性・機能性を備えた発炎筒を提供し、安全・安心なモビリティ社会を実現し続けます。

受託評価事業

安全評価試験と電池性能評価のプロフェッショナルとして、さらなるサービスの拡充を目指し、安心して豊かな生活を支えていきます。

化成品事業

様々な産業の基盤となる化学品を製造し、その先にある人々の豊かな生活に寄与します。

電極事業

電気エネルギーのさらなる活用のため、創業当時から脈々と続く電極技術をさらに発展させます。

電材機能材事業

AIの発展に伴う爆発的な需要増加と、材料特性要求の多様化に応えるべく、未来を想定し動き続けます。

シリコンウェーハ事業

一貫製造プロセスを強みとして、ウェーハの高付加価値化検討を続けていきます。

社長メッセージ

安定から**挑戦**へ。
グループ全員の意識改革で
10年、20年先の**飛躍**を実現。

代表取締役兼社長執行役員
金子 洋文

Section 1
カーリットが目指す未来

Section 2
カーリットの現在地と課題

Section 3
新たな価値を生み出す
ためのプロセス

Section 4
未来を実現するための戦略

Section 5
経営基盤の強化に向けて

Section 6
データセクション

これまでのカーリットを超える 改革と成長を加速

カーリットグループは、「信頼と限りなき挑戦」を経営理念に掲げ、さまざまな領域で事業を展開し成長してきました。その特徴は、当社グループの伝統的な強みである化学分野における卓越した技術力と真摯な社風によるものです。顧客や社会からの信頼に基づく圧倒的な優位性を持つ複数の事業を有することが当社グループの安定的な成長を支えてきました。

私がカーリットグループの社長に就任した2020年はコロナ禍が始まった時期で、私たちも大変厳しい状況となりました。当時の状況を乗り越えることができたのは各事業での支え合いや取引先との強固な信頼関係があったからであり、経営者として大変心強く感じたことを覚えています。その一方で、社長に就いたことで改めて感じた当社グループの課題がありました。

1つが、グループ会社を含めたカーリット全体でコミュニケーションが足りないこと。火薬や発炎筒など当社の中核事業は他社が参入しにくい商品を扱っていることから安定が常態化し、何かを変える、何かに挑むための積極的なコミュニケーションが生まれにくい状態でした。もう1つの課題が、会社の組織や制度から社員の意識に至るまで、「古い会社」であるということ。社員の真面目さは会社の財産であり、また安定成長は企業として誇れるものであり、さらに古き良き慣習などもあります。しかし、社会課題が複雑化し変化が加速していくなか、当社グループが変化に適応して社会に貢献し、今後も成長していくためには、そうした良さを内包しながら新しい分野に挑戦するカーリットへと変貌していくことが必要です。「穏やかな良い会社」から「変革を生み出す強い会社」へ転換する改革と、それによる持続的成長を実現することが私の使命であると考えています。

そうした課題を抱えながら、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たい』を10年後に目指す姿として掲げました。価値創造を生み出す力を強化する改革とそれによる成長を着実に進めていくために投資促進をテーマとした中期経営計画Challenge2027（以下Challenge2027）を2025年にスタートしています。

Challenge2027の3年間は将来の飛躍に向けた種まきと位置づけており、特に計画初年度と2年目は設備投資に厚みを持たせています。その中で、2026年3月期の業績は過去最高益となりました。これは国内市場の需要が堅調に推移したことに加え、適正価格の反映などの営業努力や一般管理費等の見直しによる成果です。

セグメント別では化学品、ボトリング、金属加工が堅調に推移し、増益を後押ししました。2027年3月期は、ボトリングセグメントの更新工事による影響を見込んだ厳しい業績予想を立てていますが、その翌年は各設備投資が完工して業績に寄与することを見込んでいます。

中期経営計画で「重点領域」を新設し 宇宙・防衛分野への本格参入を開始

現在、Challenge2027が2年目を迎えています。前中期経営計画Challenge2024（以下Challenge2024）は、投資促進を可能にする「基盤強化」のフェーズとして位置づけ、事業ポートフォリオ経営の導入と経営体制の再構築を行い、収益力と戦略遂行力を強化しました。事業ポートフォリオ経営では、高い収益が見込める「注力領域」、将来的な成長が期待できる「育成領域」、安定的な収益を支える「基盤領域」の3つの事業領域を設定し、各領域の事業に対して経営資源を戦略的に配分する経営の土台を構築しました。

Challenge2024で築いた事業ポートフォリオ経営などを基盤に、さらに進化させたのがChallenge2027です。前中計の基盤強化により既存事業で稼いだキャッシュを成長事業、研究開発、新規事業、人的資本に投資することで、10年後に目指す姿を実現していくための価値創出の種をまくフェーズとして計画しました。前中期経営計画Challenge2024の成果と課題を分析し経営環境の変化を踏まえて策定したChallenge2027のポイントは、収益の拡大を見込む注力領域と、注力領域への転換を目指す育成領域双方の性質を併せ持つ領域として新たに「重点領域」を設定したことです。

Challenge2027の根幹には、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、持続的に社会や市場から選ばれる企業を目指すという考えがあります。昨今はウクライナ・中東など、地政学リスクの高まりが常態化し、安全保障に対する考え方が変化し始めています。この変化に適応していくことが当社グループだからこそ果たすることができる社会貢献であると考え、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、宇宙・防衛分野に注力しています。

これらの改革と成長を成し遂げるうえで、私が最も重要であると認識していることが社員一人ひとりの意識改革です。安定のカーリットから挑戦する新しいカーリットに生まれ変わるための意識改革に執行役員から社員まで一丸となって取り組むことで、当社グループが10年後に目指す姿を実現できると確信しています。

将来の成長をけん引する事業として 「宇宙・防衛」分野を育成

当社グループは、ロケットなどの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企業であり、火薬類の製造・取り扱いには長年の実績があるため、各方面から厚い信頼を得ています。これまでは当社の祖業そのものである過塩素酸アンモニウムの供給に留まっていたましたが、約10年前から推進薬とその事業化にむけた研究を進め、現在は民間ロケット用の固体推進薬として採用されるほか、国の防衛関係からも高い評価を得ています。Challenge2027では、民間・防衛双方の固体推進薬需要に対応する新たな製造ラインへの投資を決定しました。2028年3月には防衛用固体推進薬製造工場が赤城工場内に完成する予定です。過塩素酸アンモニウムの安定供給を基盤

に、固体推進薬の量産化と周辺領域への拡張を進め、「宇宙・防衛」を2030年代の成長をけん引する事業に押し上げていきます。

昨今は地政学的リスクの高まりから防衛産業が注目されており、防衛向け事業を展開する企業の中には事業内容を開示する企業も出始めています。当社グループも積極的に開示していく姿勢を明確にしており、2025年12月には宇宙・防衛固体推進薬事業説明会を機関投資家・証券アナリスト向けにライブ配信にて開催しました。こうした情報発信に対しては機関投資家からの高い評価を頂いているため、今後も適時適切に発信する方針としています。

宇宙・防衛に次ぐ強化分野として捉えているのが、育成領域から注力領域への転換を進めている高付加価値シリコン

ウェーハです。当社のシリコンウェーハは、国内大手メーカーが撤退を進める小口径市場の中で、一貫製造ができる強みと少量多品種への柔軟な対応で顧客のニーズに応えています。当社は既存製品に置き換わるシリコンウェーハとして、さらなる高付加価値品の開発を進めており、現在低迷している市況の回復に合わせて市場に投入していきます。

育成領域から注力領域への転換を進めているもう1つの事業として、高性能電解液・導電性高分子があります。広範な需要が長期的に見込め、当社の得意技術が活かせる分野として注力していきます。Challenge2027の期間中に、当事業と宇宙・防衛、シリコンウェーハを当社グループの成長を

けん引する3本柱に育て、本中計後の飛躍を目指します。

こうした成長分野の事業を下支えしているのが「基盤領域」の各事業です。ここでキャッシュを安定的に稼いでおり、成長事業への計画的な投資を可能にしています。80%以上の国内シェアを持つ自動車用緊急保安炎筒等に加え、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も果たしています。

当社グループは、複数のポートフォリオを持つことで事業の安定性と成長性をバランスよく維持しており、この事業ポートフォリオ経営を今後も進化させていきます。

基盤領域のキャッシュを**成長分野**へ**積極投入**。
安定性と**成長性**をバランスよく維持する。

“化学”と“技術”の 未来を切り開く研究開発

研究開発は、2024年度に群馬中心の体制を改め、群馬・長野・赤城の3研究所体制を構築し、各研究所が独自性と柔軟性を持って研究テーマに取り組む環境を整えました。3拠点に再編した目的は、研究テーマの多様化と開発の効率化に対応することと、チームでの知見共有です。研究方法を1人の研究者が完結させるスタイルからチーム体制に移行し、必要に応じて拠点間で連携する体制に進化させています。

研究テーマの設定は各所長の裁量で行っており、従来のような上下関係を廃したことで水平で平等な研究文化の醸成が進み、開発スピードとテーマの多様性が向上しました。外部からの開発依頼の増加により、市場ニーズを起点とした

テーマ設定も増え始めています。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。

研究開発では、Challenge2027の3年間を2030年度に成果を出すための「種まき期間」と位置づけていますが、次の中計も含めた6年間で今後の柱となる新商品の創出を目指しています。当社グループの根幹にある化学と技術の未来を切り開く研究開発に対する積極的な投資を、今後も継続していきます。

成長分野への積極投資を中心に 適切なキャピタル・アロケーションで 資本収益性を向上

当社グループは、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を目指していますが、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宇宙・防衛をはじめとする重点領域・注力領域の事業への成長投資として積極的に活用していきます。現中計における設備投資額は、総額210億円としており、重点領域に90億円、注力・育成領域に45億円、基盤領域に75億円を配分しています。さらに研究開発に15億円、人的資本に10億円を追加投資として配分した成長投資を計画しています。キャッシュアウトに関しては、設備・研究投資、株主還元、社員に対する還元を3本セットで考え、バランスある利益配分に努めています。

株主還元につきましては、財務健全性と成長投資を担保した適切な還元を目指しており、2025年度は総還元性向40%、配当性向30%以上としました。



サステナビリティと事業成長の両立で 企業価値を向上

サステナビリティについては、その対応をコストではなく未来への投資として捉えており、持続可能な社会の実現に向けた脱炭素への取り組みをはじめとする事業を通じた環境貢献を行っています。その象徴が群馬県・利根川水系に当社が保有する水力発電所「広桃発電所」です。水力発電は代表的なクリーンエネルギーであり、同発電所の再生可能エネルギーを固体推進薬原料や電子材料の製造に活用することで、事業を通じて年間8,300t以上のCO₂削減に貢献しています。2026年度の取り組みとしては、ボトリングセグメントの老朽化したラインを省エネ型ラインに更新していますが、

これにより年間3,000tのCO₂削減を実現します。こうした投資は生産性の向上や老朽化対策でもありますが、取引先からのCO₂削減要請に応えることによる競争力や信頼の強化、環境問題への貢献といった価値を生み出します。また、当社の受託評価試験事業では、次世代電池の開発に寄与するサービスを提供しており、こうした事業やサービスによる環境貢献を当社は多くの事業で実践しています。

ほかにも、Scope1・2の温室効果ガス排出量を2030年度までに46%削減し、2050年のカーボンニュートラルを目指すという明確な目標を掲げており、事業を通じた環境負荷の低減を軸に持続可能な社会の実現に貢献していきます。

人財戦略では、改革の根底にある 社員一人ひとりの意識改革を推進

冒頭で「新しいカーリットに生まれ変わるためには社員一人ひとりの意識改革が必要」と述べましたが、執行役員から社員までグループ全社員で実現する意識改革こそが当社グループの人財戦略の要であると私は考えています。

これを成し遂げるには、取締役や執行役員、各本部長といった範を示す立場にある上層部の意識改革が不可欠です。しかし、その多くが50代で、約30年にわたって「穏やかで安

“人”の力をベースとして、
社会と人びとの幸せな暮らしに貢献する。

定した良い会社」で過ごした意識を変えることは容易ではありません。現在では外部研修などを活用しながら上司が変わることで、部署全体の意識改革が進んでいる様子が見え始めています。そうした部署ではコミュニケーションも活発になり、意識改革がさらに進んでいるようです。

こうした意識改革に取り組みながら、社員一人ひとりが持つ力を最大限に引き出し、エンゲージメントを向上させる環境づくりも積極的に進めています。2022年度よりエンゲージメント調査を導入し、その調査結果に基づいた対応に取り組んできました。評価制度の見直しでは、年功序列を前提とした旧来の仕組みを改め、期待される成果やその達成プロセスを明確化することで、社員の納得感を高めました。とりわけ当社ではなじみの薄かった「360度評価」や「1on1」ミーティングの導入は、上司による部下の考えや課題の把握を促

し、双方向の対話の活性化にもつながり始めています。教育制度は従来からその充実に努めてきましたが、中核人財の育成を目指す若手社員の教育強化や高度な専門性を持つ人財を育成する専門職制度の導入など、当社グループの未来を担う人財の育成プランを充実させています。専門職制度のような社員一人ひとりの志向に応じたキャリアパスの提供は、「昇進＝管理職」という従来の価値観から脱却し、多様な働き方を認め合う文化の醸成に寄与しています。

こうした環境づくりの中で私が重視しているのが、「仕事を任せる」ことです。指示された仕事をやり遂げることは必要ですが、仕事を任せることは成功体験のチャンスを与えることになり、モチベーションアップにつながります。必要なサポートを受けながら仕事を任せてもらい、自らの努力で成功体験を積み上げていける雰囲気づくりを大切にしたいと考えています。もう1つ、私が重視していることに、職場環境の整

備があります。老朽化した研究所の建て替えや事務棟の増設など、働きやすい環境整備を進めています。

人が変われば組織が、会社が変わります。社員一人ひとりが持つ力を最大限に引き出す環境づくりを着実に進めていきます。

右肩上がりの安定的な成長を 今後も着実に継続

当社グループは化学メーカーであり、化学と技術の力で長年にわたって業績を安定的に伸ばしてきました。ここでは、安定から脱却する取り組みを説明してきましたが、今の当社は業績を急激に伸ばすことができる会社ではありません。収益の大半を安定した基盤領域で稼いでいるからです。しかし、この安定した基盤領域があるからこそ、成長分野への投資を計画通り着実に実行できることも事実です。株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、地道に着実に

右肩上がりで成長しながら将来の飛躍をめざしている会社として当社グループを認識してもらえればと思っています。

Challenge2027は、私たちカーリットグループの全員が意識改革を成し遂げ、挑戦者として生まれ変わるためのチャンスでもあります。この“人”の力をベースに、“化学”と“技術”の力で社会と人びとの幸せな暮らしに貢献していきます。社員一人ひとりが意識改革で挑戦者へと生まれ変わり、化学と技術の力を「改革と成長」を加速させるステージに引き上げ、10年、20年後の飛躍を実現してまいります。

財務担当役員メッセージ



利益成長と資本効率性の改善を通じて 中長期的な企業価値向上を実現

取締役兼常務執行役員
財務部担当
岡本 英夫

カーリットグループ財務方針

成長投資をファイナンス面で促進し、資本コスト対比の資本収益性・効率性の改善を目指す。

1

着実な利益成長

成長投資・研究開発投資を継続し、企業価値の源泉となる営業利益、EBITDA（減価償却前営業利益）、EPS（一株当たり純利益）の着実な成長を目指す。

2

資本効率性の改善と 健全な財務体質の維持

バランスシートをコントロールしながら、ROE、ROICの向上と適切な財務体質の維持を図る。

3

適正な株主還元の実施

利益成長および資本効率性の改善と連動させながら、適正な株主還元、機動的な自己株式取得により一株当たりの企業価値向上を図る。

2026年度は中計最終年度に向けた 基盤強化の位置づけ

2025年度の連結業績は、売上高362億47百万円、営業利益34億59百万円となりました。売上高は前期をやや下回りましたが、価格改定や生産性向上の取り組みが寄与し、営業利益は前期を上回りました。ROEは7.7%へ改善し、資本収益性も着実に向上しました。

2026年度は、Challenge2027の投資促進計画における重要な年度として、将来の「収穫と飛躍」に向けた成長投資を積極的に実行するフェーズと位置づけています。業績見通しは売上高372億円、営業利益32億円を見込んでいます。化学品セグメントではAIインフラ投資の拡大を背景としたハイエンドサーバー向け電子材料の需要増加や、宇宙・防衛分野における固体推進薬の旺盛な引き合いを着実に取り込み、重点領域への設備投資の進捗を背景に事業基

盤を強化します。一方、ボトリングセグメントでは従来のホットパック方式からアセプティック方式への転換により製造品目の拡大と競争力向上を見据えた戦略的な先行投資にともなう一時的な減収・減益を見込んでいますが、2028年3月期には収益回復・拡大を計画しています。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、国内需要に応じた堅調な推移を想定しています。

一方、原燃料調達の不透明さ、エネルギー・物流費の変動、地政学リスクの高まりによるサプライチェーンの混乱など、外部環境の不確実性は依然として高い状況です。こうした環境下においても、成長投資・研究開発投資を継続しながら、着実な利益成長と資本効率性の改善を推進し、中期経営計画の最終年度となる2027年度には売上高420億円・営業利益率10%・ROE8.5%の達成に向けて着実に歩みを進めてまいります。

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

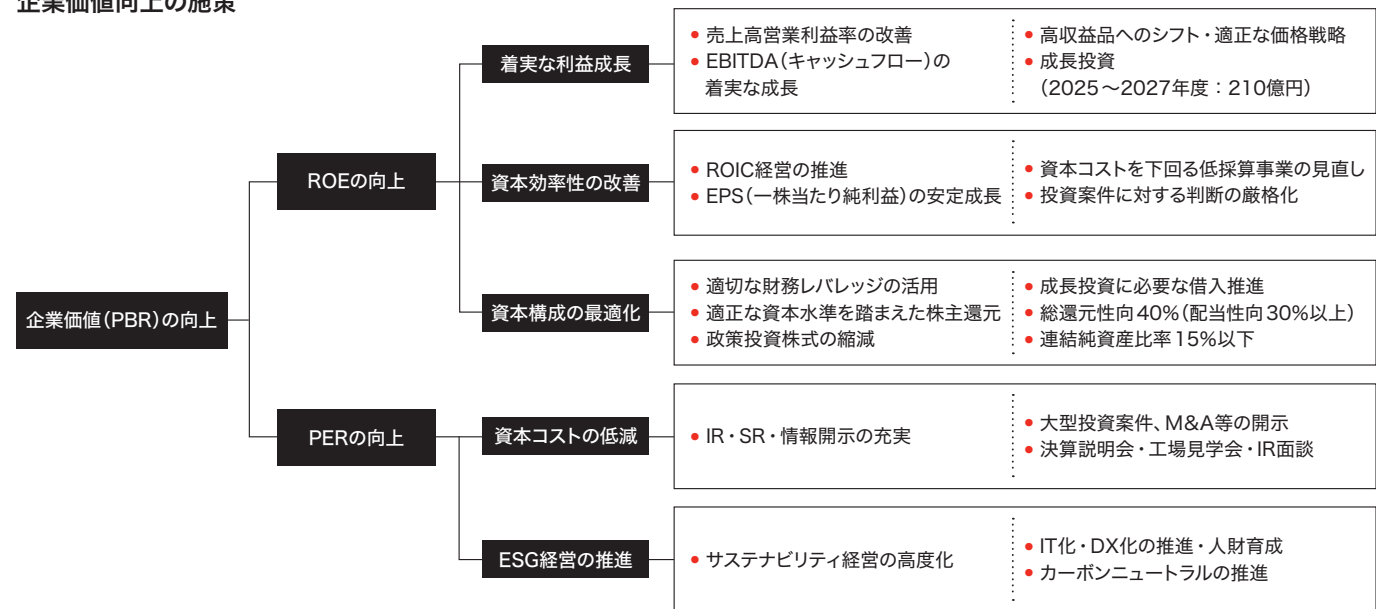
Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

企業価値向上の施策



資本収益性・資本効率性の向上

当社は2026年度グループ財務方針として「着実な利益成長」「資本効率性の改善と健全な財務体質の維持」「適正な株主還元の実施」の3つを柱に掲げ、資本収益性の継続的な向上に取り組んでいます。引き続きこの3つの方針を着実に実行することで、資本市場からの評価を高め、企業価値の向上を目指してまいります。

資本効率性の改善という観点では、純投資目的ではない政策保有株式の縮減を継続的に推進しており、資本効率の観点から今後も継続して見直しを進めてまいります。あわせてChallenge2027期間中に70億円の有利子負債調達を計画しており、財務レバレッジを適切に活用した資本効率の高い経営を実践してまいります。

健全な財務体質の維持という観点では、成長投資と株主還元

への資本の有効活用を進めながら、最適資本構成の実現を目指しています。キャピタルアロケーションの規律を徹底し、収益性・成長性の高い領域への重点投資と財務健全性の両立を図ってまいります。

キャッシュフローの観点では、営業キャッシュ創出力の源泉であるEBITDAは前期比で着実に増加しており、グループ全体のキャッシュ創出力は向上しています。成長投資の先行実行にともない、フリーキャッシュフローは一時的にマイナスとなりますが、例えば、防衛用固体推進薬製造設備への投資については、2028年度上期よりキャッシュフローへの貢献が見込まれています。今後は、効率的な投資を行うとともに、成長ドライバーとなる事業への優先的な投資を行います。

	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)	2026年度 (見通し)	2027年度 (見通し)
営業利益	3,046	3,459	3,200	4,200
EBITDA	4,754	5,304	5,821	6,675
ROE	6.9%	7.7%	7.7%	8.5%
ROIC	7.0%	7.3%	7.3%	7.5%

事業活動による 累計営業キャッシュフロー	
営業利益 + 減価償却費等	178 億円
ガバナンス改善による キャッシュイン	
政策保有株式縮減	23 億円
適切な借入による キャッシュイン	
有利子負債調達	70 億円



成長投資	
設備投資	210 億円
研究開発追加投資	15 億円
人的資本追加投資	10 億円
株主還元	
配当金/ 自己株式取得	36 億円

事業ポートフォリオ戦略による企業価値の向上

当社は事業ポートフォリオの最適化を継続的に推進しており、各事業の収益性と成長性を評価しながら、グループ全体の企業価値向上を目指しています。

中期経営計画Challenge2027では、事業を重点・注力・育成・基盤の4領域に分類し、それぞれの特性に応じた資本配分を行っています。成長ポテンシャルの高い重点・注力・育成領域には設備投資・研究開発投資を集中的に振り向け、収益拡大の加速を図ります。宇宙・防衛向け固体推進薬事業への大規模投資をはじめ、電池試験・シリコンウェーハ、高性能電解液といった成長領域への先行投資は、2027年度以降の収益貢献が期待されるものです。一方、ボトリング・金属加工・エンジニアリングサービスといった基盤領域については、安定的なキャッシュフローを創出するグループの収益基盤として位置づけており、グループ全体の資産効率の継続的な

改善と収益の安定化に寄与しています。

当社は事業特性に応じた資本配分の最適化を推進しており、各セグメントの収益性・成長性・資本効率を総合的に評価しながら投資判断を行っています。重点・注力・育成・基盤の4領域への戦略的な資本配分を通じて、グループ全体の収益力と企業価値の向上を目指してまいります。また各セグメントの資本効率性のモニタリングを進め、経営判断に活用することを目的として導入することを検討中です。今後は投資判断や収益改善の評価軸としての活用を深め、グループ全体の資本効率向上につなげてまいります。

事業ポートフォリオの継続的な見直しと最適化を通じて、内外の環境変化に柔軟に対応しながら、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

(百万円)

	売上高						営業利益						
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 (見通し)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 (見通し)	
化学品	16,950*	20,159	20,422	22,423	21,977	24,000	1,172	1,294	1,690	1,478	1,858 (25.7%)	2,100 (13.0%)	
ボトリング	4,360	4,774	5,150	4,524	4,480	3,600	218	151	609	345	378 (9.6%)	0 (―)	
金属加工	9,313*	7,478	7,304	7,230	7,303	7,400	654	700	461	508	602 (18.6%)	620 (3.0%)	
エンジニアリングサービス	4,173	4,203	4,346	4,411	5,251	5,800	892	651	818	822	795 (△3.3%)	650 (△18.2%)	
合計	33,894	36,008	36,577	36,914	36,247	37,200	2,506	2,640	3,352	3,046	3,459 (13.5%)	3,200 (△7.5%)	

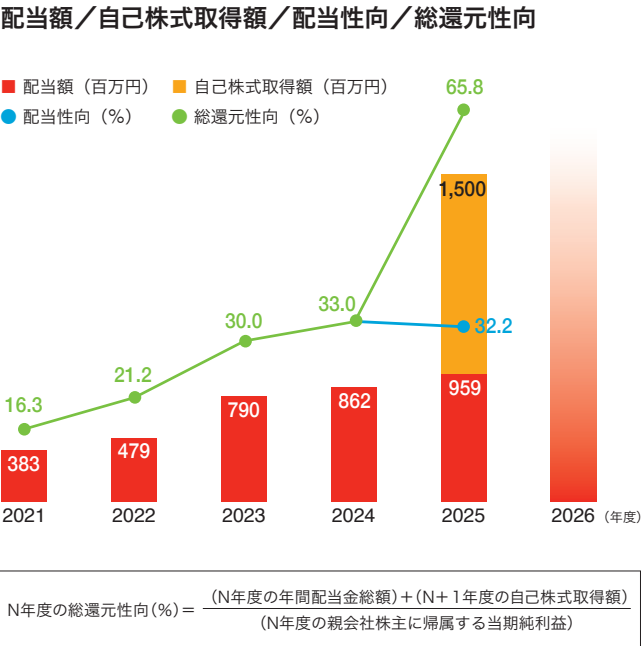
※報告セグメントの区分変更前の数値 ()内は前年度比

適切な株主還元の実施

当社は最適資本構成を踏まえた配当政策を基本方針としています。配当金については2021年度の1株当たり16円から継続的な増配を実施し、2025年度には42円へと引き上げました。

配当性向30%以上・総還元性向40%を方針として掲げ、配当に加えて機動的な自己株式取得を実施しています。2025年度は15億円の自己株取得を実行しており、2026年度についても機動的な取得を継続してまいります。

株主還元の方針については、事業環境や財務状況を踏まえながら継続的に見直しを行い、株主・投資家の皆さまの期待に応えてまいります。成長投資を推進しながら株主還元の充実を図り、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。



財務担当役員として果たすべき役割

カーリットグループは「信頼と限りなき挑戦」という経営理念のもと、「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存在意義として事業を展開しています。財務担当役員として、この理念とパーパスの実現を財務面から支えるとともに、すべてのステークホルダーの皆さまとの信頼関係を深めながら、持続的な企業価値の向上を実現することが私に課せられた責務であると認識しています。

当社の財務状況は、2026年3月末の自己資本比率が69%と良好な水準を維持しておりますが、今後さらに成長投資を積極的に進めるにあたり、財務の健全性と資本の効率性を見ながら、バランスシートマネジメントを行っていくことが重要と考えています。今後のさらなる成長に向けた投資を加速させる計画であり、そのために政策保有株式の圧縮により成長投資資金を確保しつつ、有利子負債の活用も行います。適切な株主還元も行いつつ、当面は自己資本比率60%台を意識しながら財務の健全性を維持してまいります。

2025年度の営業利益は、当社として過去最高水準であり、財務基盤も問題ない状況にあると認識していますが、2026年度は、ボトリングセグメントの設備投資のため、一部生産ラインを長期間停止することから、当該セグメントの収益は大きく下がる計画です。この結果、ほかのセグメントの収益、営業利益率に問題は無いものの、グループ全体では、前年度対比で増収減益の計画としています。しかしながら、2027年度にはボトリングセグメントの収益も回復し、2028年度には現在建設中の防衛用固体推進薬工場による収益貢献も計画しており、今後は各部門のROICの現状を踏まえ、ROICの改善を進めていくことで、中長期的な収益力を一層強化してまいります。

また、金利上昇（リスクフリーレートの上昇）や昨今のマーケットのボラティリティ状況（β値の上昇）を反映して、当社の株主資本コストは上昇していると認識しています。企業価値を高めていくためには、ROEが株主資本コストを安定的に上回ることが必要であり、財務健全性を維持しつつ資本効率を高めることが当社の基本課題です。セグメント別の事業採算を向上させ、バランスシートを適切にマネージし、資本効率性を改善することで、ROEおよびEPS（一株当たり純利益）を高めてまいります。2026年3月末時点のROEは7.7%と8%を下回っており、まずはROE8%を安定的に達成し、中長期的に10%を目指してまいります。

株主還元につきましては、配当性向30%以上・総還元性向40%を基本方針としています。配当については2021年度から毎年度継続的な増配を実施し、2025年度は前年度36円から6円増配し42円へと引き上げました。昨年度から、配当に加えて機動的な自己株式取得も実施しています。EPSは2024年度の109円から2025年度130円に伸びており、さらに改善を進めてまいります。

当社の株価は2025年3月末の1,058円から、2026年3月末で2,488円にまで大きく改善しました。業績の堅調な推移、着実な成

長投資および適切な株主還元が市場に評価されたものと認識しています。2026年3月末時点のPBRは1.42倍と、当初の目標PBR1倍は達成できたものの、さらなる改善を目指してまいります。PBRの構成要素であるROEとPERの双方の向上に取り組みます。

IR活動による対話

当社は、投資家保護や資本市場の透明性向上、適時・正確かつ公平な情報開示を行うことを重要視しています。加えて、経営戦略や重要な経営決定・発生事象等、株主やほかのステークホルダーにとって有用と判断される情報について、適切なタイミングで開示するように努めています。また、財務・非財務の総合情報としては統合報告書を年に1回発行し、株主との間で建設的な対話が行えるよう開示情報の充実を図っています。2025年度には、過去最多の個別面談を実施するなど、決算や財務戦略について継続的にご説明をいたしました。

- 決算説明会：2回・IR-Day(事業説明会)：1回
- 社長スモールミーティング：1回
- IRスモールミーティング：7回
- IR個別面談：157件(2025年度決算累計)
- IR工場見学会：1回

ステークホルダーの皆さまへ

当社の資本効率の改善は道半ばの状況であり、ROEの向上に向け、上述のとおり、着実な利益成長とROICの改善、政策保有株式の圧縮等の資本効率性の向上、財務レバレッジの活用を進めてまいります。PERの向上については、投資家の皆さまの信頼獲得が重要であり、今後、財務資本だけでなく製造資本、知的資本や人的資本他も含めた中長期的な成長戦略と納得感のある成長ストーリーをお示し、財務部担当役員として投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて企業価値の向上に努めてまいります。

(円)

	2025/3末	2026/3末	2027/3末 (見通し)
ROE	6.9%	7.7%	7.7%
ROIC	7.0%	7.3%	7.3%
EPS (一株当たり純利益)	109.70	130.50	133.61
一株当たり配当	33	36	42
株価	1,058	2,488	―

新たな価値を生み出すためのプロセス

価値創造プロセス

目的地

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

電子デバイスのさらなる
高性能化やAIの普及による
高度なスマート社会
を実現し、幸せな暮らしを支える

インパクト

安心な宇宙と空がある
豊かな社会
を実現し、幸せな暮らしを支える

高性能電池と
自動運転が生み出す
新たなモビリティ社会
を実現し、幸せな暮らしを支える

クリーンエネルギーの
さらなる普及と
カーボンニュートラル
を実現し、幸せな暮らしを支える

フライトを支える資本

人的資本

「無限の可能性を
カタチに」を
実践する人材

社会・関係資本

100年超の歴史に裏付けられた
信頼と多様なマーケットに
おけるブランド力

知的資本

100年超の歴史で培った
基礎研究力、蓄積された知見、
創造・開発技術力

製造資本

安全第一の製造技術、化学と
技術の力を融合した
創造・開発技術力

財務資本

積極的な投資と価値創造を
支える財務基盤

自然資本

自社保有の
水力発電所による
環境負荷低減への貢献

フライトプラン

事業活動の成果

発射台

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出す
ためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

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。

フライトプラン

マテリアリティ × 中期経営計画

当社は、2030～2035年度に向けた成長ビジョンに向け、3年ごとの中期経営計画を推進しており、現在は「投資促進」をテーマにした中計Challenge2027を実行しています。マテリアリティに掲げる社会課題の解決、特に「新たな技術の実現による社会への貢献と企業価値向上」や「豊かな社会創造への貢献」を通じた価値創造を目指すことで、成長ビジョンの「収穫と飛躍」フェーズを実現してまいります。

E 環境

- 新たな技術の実現による社会への貢献と企業価値向上
- 豊かな社会創造への貢献

S 社会

- 安心・安全で生き活きた職場環境づくり
- 社会との共生

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

▶ P34



▶▶▶ 2030～2035年度

収穫と飛躍

- 成長事業の価値向上
- 新規事業の業績貢献

2025 ▶▶▶ 2027年度

Challenge2027 投資促進

▶ P41

「基盤強化」により既存事業で稼いだキャッシュを成長事業、研究開発・新規事業、人的資本へ投資し、「収穫と飛躍」に備えるフェーズ

▶▶▶ 2024年度

Challenge2024 基盤強化

事業活動の成果

▶ P79

前中計Challenge2024期間は、成長ビジョンにおける「基盤強化」フェーズとして事業活動を行ってまいりました。既存事業の収益改善などをはじめとした取り組みにより、着実な業績成長が実現しており、2025年度には過去最高営業利益となりました。中計最終年度である2027年度には、過塩素酸アンモニウム増産投資やPET飲料製造ラインの更新工事が完成することで、営業利益42億円の達成を目標に定めています。

2027年度目標

売上高 420 億円

営業利益率 10.0%

営業利益 42 億円

ROE 8.5%

発射台

バリューチェーン × コア技術

当社の根幹は、祖業である「カーリット爆薬」にあります。爆薬製造の技術やノウハウを発展させ、火薬類や過塩素酸塩類などの製造技術、電気化学に関連した幅広い製品群と信頼性の高い製品開発力など、当社ならではのバリューチェーンを築いています。また化学品を除いたセグメントにおいても、特定市場への高いプレゼンスなど安定したバリューチェーンを持ち、当社グループを力強く支えています。

バリューチェーン ▶ P31

研究開発 → 調達 → 製造 → 販売・営業 → マーケティング

コア技術 ▶ P15

電気分解

危険物の取り扱い

資本の強化に向けて

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

人的資本

「無限の可能性をカタチに」を実践する人材

コーポレートスローガンである「無限の可能性をカタチに」は、当社の「人材」が価値創造を実現する姿勢を表しており、それを体現する人材の獲得・活躍・育成に取り組んでいます。人事制度改革をはじめとした人的資本投資に注力しており、2026年度からは特に従業員エンゲージメントの向上を推進しています。

- インプット
- 従業員数 1,072名
(26年6月末時点)
 - 研究者・エンジニア数 235名
 - 教育投資額 22百万円



- アウトプット
- 男性育児休業取得率 100%
 - 健康優良法人の認定取得
 - 女性管理職+候補者層比率 27.7%
 - 新卒採用における女性比率
(2015年度から累計) 39%
 - 教育研修時間 466時間



足らざる資本と対応策

1,000人を超える従業員の満足度向上や健康経営、人材多様性(女性活躍)の確保など、「人材」がさらに活躍できるような環境づくりを進めており、エンゲージメントスコア向上や育成・健康プログラムの実行、女性登用の拡大等に取り組んでいます。

KPI

- エンゲージメントスコア向上
- 健康診断受診率、喫煙率
- 女性採用比率・女性管理職比率
- 人材投資額、教育研修時間数

社会・関係資本

100年超の歴史に裏付けられた信頼と多様なマーケットにおけるブランド力

当社は、顧客、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会との継続的な対話を通じて、「信頼」を重要なキーワードとしています。100年企業として長きにわたり、社会を支え、人々の生活に幸せをもたらすことができたのは「信頼」をいただいている企業であるからこそ、と自負しています。

- インプット
- サプライヤー数 200社以上



- アウトプット
- サステナブル調達アンケート実施率
(カーリット取引金額ベース) 96.4%
 - 重大な品質クレーム件数 2件
 - 取引先や自治体との共同事業への参画 5件



足らざる資本と対応策

サプライヤーの理解を深め、より良い協力関係を構築するためサプライチェーンマネジメントに取り組んでいます。また、投資家・株主・地域社会に向けてより深く当社を理解してもらうため、コミュニケーション強化や社会貢献事業への積極参画を推進しています。

KPI

- サステナブル調達アンケート実施率
(調達金額ベース90%以上のサプライヤー対象)
- 品質クレームの撲滅
(重大な品質クレーム 0件)

知的資本

100年超の歴史で培った基礎研究力、蓄積された知見、創造・開発技術力

「コア技術の進化による新たな製品の開発」と「変化に対応した高付加価値材料の開発」を中心としています。このなかで、特に「脱炭素・水素」「AI・データ社会」「宇宙・安全保障」の3領域に注力し、当社の強みを活かしたサステナブルな製品の開発を進めています。

- インプット
- 研究開発費 800百万円
 - 特許保有件数(生存特許数) 165件



- アウトプット
- 防衛力強化・宇宙インフラ貢献 4製品
 - AI・データ社会課題解決貢献 3製品
 - 環境適合型素材・クリーンエネルギー貢献 3製品
 - 特許出願 30件
 - 環境配慮製品の生産(電極、亜塩素酸Na、工業リターナ、水処理施設構造設計等)
 - 環境配慮製品の開発(水電解研究)



足らざる資本と対応策

省エネルギー化や宇宙開発など各種社会課題の解決に貢献する新たな製品・サービスが実現していません。価値創出に向けた研究開発能力の強化に加え、各種設備投資・研究開発投資を進め、新製品の創出や特許の実現を目指していきます。

KPI

- 新製品の創出
(防衛・宇宙関連品4件、AI・IT関連3件、環境適合素材・クリーンエネルギー関連3件)
- 特許出願件数

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

製造資本

安全第一の製造技術、化学と技術の力を融合した創造・開発技術力

独自性の高い製造資本を持っており、事業推進や社会課題解決に貢献しています。産業用爆薬をはじめとする火薬類や過塩素酸アンモニウムのような危険物の製造のほか、シリコンウェーハ製造などの一貫生産プロセスも強みです。またグループ全体で生産・品質リスク管理を行い、品質向上活動を推進しています。

- インプット
- 製造拠点数 14拠点
 - 設備投資額 5,707百万円
 - 重点・注力・育成領域投資 5,023百万円
 - 基盤領域投資 684百万円



- アウトプット
- 過塩素酸アンモニウム生産能力 2~3倍
 - 防衛用固体推進薬の製造工場新設
 - 電池試験所の新試験棟を新設
 - PET飲料製造ラインの更新工事



足らざる資本と対応策

さらなる事業拡大を目指し、設備増強や新規工場、老朽化更新等の投資を進めています。大型案件としては、過塩素酸アンモニウムの増産工事、防衛用固体推進薬の新工場、ボトリングセグメントのPET飲料製造ライン更新工事を進めています。

KPI

- 2025~2027年度設備投資総額 210億円
(生産能力増強、老朽化更新、新規工場等)

財務資本

積極的な投資と価値創造を支える財務基盤

当社は健全かつ良好な財務資本を有しています。2026年度は財務方針として「着実な利益成長」「資本効率性の改善と健全な財務体質の維持」「適正な株主還元の実施」の3つを柱に掲げ、資本の有効活用に取り組んでいます。

- インプット
- 純資産 39,793百万円
 - 自己資本比率 69.0%



- アウトプット
- ROE 7.7%
 - EPS(一株当たり純利益) 133.61円
 - 総還元性向 65.8%
 - 株価(2026/3末) 2,488円/株



足らざる資本と対応策

資本収益性・資本効率性の向上を課題として捉え、稼ぐ力である営業利益率の向上や、政策保有株式の縮減をはじめとしたバランスシートマネジメントを継続的に推進しています。稼いだ利益についても、成長投資の加速や従業員への還元に加え、適切に株主へ還元していくことで財務の健全性を維持します。

KPI

- 営業利益率(ROE・EPS向上のため)
- ROE
- 総還元性向 40%以上
- PBR

自然資本

自社保有の水力発電所による環境負荷低減への貢献

当社は、電解を主力事業の一つとしており、必要とされる大量の電力を補うため自社で水力発電所を保有しています。この発電所は、川底の高低差を利用しているため、自然環境に与える影響は少なく、クリーンエネルギーを生み出すことができます。

- インプット
- 取水量 13,584千m³
 - 再生可能エネルギーによる発電量 15,634千kWh
 - 総エネルギー投入量 619千GJ



- アウトプット
- GHG排出量(Scope 1・Scope 2) 29,510t-CO₂(2013年度比46%減)
 - 森林整備事業への参画 2件



足らざる資本と対応策

再生可能エネルギーへのさらなる切り替えが課題となっています。水力発電に加え、太陽光発電システムの導入についても進めてきていますが、GHG排出削減・カーボンニュートラルに向けた再生可能エネルギーのさらなる活用を検討しています。

KPI

- 2030年度 GHG排出量 46%削減
(2013年度対比 Scope1・Scope2)
- 2050年度 カーボンニュートラル実現

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。

		Section 1 カーリットが目指す未来	Section 2 カーリットの現在地と課題	Section 3 新たな価値を生み出すためのプロセス	Section 4 未来を実現するための戦略	Section 5 経営基盤の強化に向けて	Section 6 データセクション
		研究開発	調達	製造	販売・営業	マーケティング	
		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。	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、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。	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。	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。	
主要な資本・リソース	人的資本	コア技術に精通した人財	安定した製品供給を実現する購買人財	プロセス技術人財、製造技術人財	営業人財、顧客対応人財	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	
	社会・関係資本	● 強固な顧客基盤 ● サプライヤーとの強い信頼関係 ● 産官学の連携体制	サプライヤーとの強い信頼関係	● 化学品や金属部品等の製造事業に対する地域社会の理解 ● 製造許認可や安全性確保における自治体や行政機関等との関係	● 強固な顧客基盤 ● サプライヤーとの強い信頼関係	● 強固な顧客基盤 ● サプライヤーとの強い信頼関係 ● 産官学の連携体制	
	知的資本	● ニッチ産業ならではの特異な製造技術や製品ラインアップ ● 製造技術や製品特性に応じた研究開発体制	幅広い製品ラインアップを支える調達ノウハウ	● 危険化学品や火薬類等の製造技術 ● 金属加工や塗装、構造設計の技術やノウハウ	多種多様な市場環境やサプライチェーンの特性についての販売・営業ノウハウ	● ニッチ産業ならではの特異な製造技術や製品ラインアップ ● 製造技術や製品特性に応じた研究開発体制	
	製造資本	—	—	● 群馬、長野、滋賀、大阪、茨城等、物流上のメリットが大きい製造拠点を保有(14拠点)	—	—	
	自然資本	● 利根川水系に由来する豊富な水源 ● 水源を利用した水力発電所 ● 各製造拠点に太陽光発電システムを保有	環境に配慮した部品・材料の調達	● 利根川水系に由来する豊富な水源 ● 水源を利用した水力発電所 ● 各製造拠点に太陽光発電システムを保有	—	● 利根川水系に由来する豊富な水源 ● 水源を利用した水力発電所 ● 各製造拠点に太陽光発電システムを保有	
カーリットの特徴・強み		● 生産拠点と連動した3研究所体制と研究企画室 ● 固体推進薬原料(過塩素酸アンモニウム)の国内オンリーワンメーカーとしての技術力 ● 電気分解や危険物取り扱いの技術を活かした製品・サービス開発力	● サプライヤーとの信頼関係と協業 ● 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 ● 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	● 国内唯一の過塩素酸アンモニウム工業生産技術 ● 危険物、化薬の生産、取り扱い技術 ● 豊富な水源による水力発電所保有 ● 歴史に裏付けられた金属加工技術や構造設計技術など	● 強固な顧客基盤に基づく直販営業体制や顧客密着体制 ● 特殊、特異な商品やサービスをラインアップ ● カスタマイズ製品等のソリューション提案	● 強固な顧客基盤に基づく市場とのコミュニケーション体制 ● 電気分解や危険物取り扱いの技術を活かした製品・サービス開発力 ● 特定市場に依存しないレジリエンスの高さ	
課題		● 研究開発結果のアウトプット(財務価値への転換) ● マーケットイン発想に基づく基礎研究や製品開発 ● 化学や化薬、電機化学等の自社技術(コア技術)の深化	● 持続可能なサプライチェーンマネジメントの推進 ● 財務戦略や資本戦略に則った適切な資材調達と在庫管理 ● 原材料調達リスクのマネジメント高度化	● 増産体制や新製品生産体制の確立 ● 自動化・省力化による生産体制の効率化、最適化 ● 環境事故、法規違反、労働災害、品質クレームの撲滅	● 既存事業の適正価格化、利益率向上 ● 国内市場への依存度が高く、海外市場でのプレゼンスが不十分 ● 製品ライフサイクルの成熟化にともなう市場優位性の低下	● マーケットイン発想に基づく基礎研究や製品開発 ● 国内市場への依存度が高く、海外市場でのプレゼンスが不十分 ● 製品ライフサイクルの成熟化にともなう市場優位性の低下	
対応策・取り組み		● 研究開発結果のアウトプットに向けた設備投資や生産技術への落とし込み ● バリューチェーン全体で連携したマーケティングの実現 ● 固体推進薬やシリコンウェーハ、コンデンサ・キャパシタ用材料等における新規事業確立・事業拡大	● サステナブル調達アンケートの実施と高度化 ● 財務戦略やROIC経営の社内全体への浸透、推進 ● リスク管理統括室の新規設置等、調達部門の管理高度化に加え、経営企画部門によるフォロー体制の構築	● 過塩素酸アンモニウムの増産投資や固体推進薬新工場投資 ● 省エネや効率化に向けたPET飲料設備の更新工事 ● 太陽光発電システムの導入計画推進 ● 環境リスクアセスメントや教育の徹底	● 販売単価引き上げやコスト削減による利益率改善 ● 電子材料分野やシリコンウェーハ分野をはじめとした海外販売の強化 ● バリューチェーン全体で連携したマーケティングの実現	● マーケティングに基づく新たな長期ビジョンや価値創造プロセスの検討 ● 国際競争力をもつ「新たな柱」となる製品や事業の実現に向けた検討	
関連するマテリアリティ／対応する社会課題分野	新たな技術の実現による社会への貢献と企業価値向上	● 国家・社会の安全と宇宙インフラを支える基盤の構築 ● 情報社会の進化と省エネルギー化の両立 ● 水素・脱炭素技術によるカーボンニュートラル社会の実装	● 国家・社会の安全と宇宙インフラを支える基盤の構築 ● 情報社会の進化と省エネルギー化の両立	● 国家・社会の安全と宇宙インフラを支える基盤の構築 ● 情報社会の進化と省エネルギー化の両立	● 国家・社会の安全と宇宙インフラを支える基盤の構築 ● 情報社会の進化と省エネルギー化の両立	● 国家・社会の安全と宇宙インフラを支える基盤の構築 ● 情報社会の進化と省エネルギー化の両立 ● 水素・脱炭素技術によるカーボンニュートラル社会の実装	
	豊かな社会創造への貢献	● 気候変動対策 ● 環境マネジメントの促進	● サプライチェーンマネジメントの推進 ● 気候変動対策 ● 環境マネジメントの促進	● サプライチェーンマネジメントの推進 ● 気候変動対策 ● 環境マネジメントの促進	● サプライチェーンマネジメントの推進 ● 気候変動対策 ● 環境マネジメントの促進	● サプライチェーンマネジメントの推進 ● 気候変動対策 ● 環境マネジメントの促進	
	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	● 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	● 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	● 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	● 従業員満足・健康経営 ● 人財教育、人財多様性の確保 ● 働き方改革の対応 ● 安全、衛生的な職場環境の整備	
	社会との共生	● 安全・安心への貢献 ● ステークホルダーとのコミュニケーション	● 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	● 安全・安心への貢献 ● ステークホルダーとのコミュニケーション ● 地域社会の持続的発展への貢献	● 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	ステークホルダーとのコミュニケーション	
	信頼性・透明性・収益性のある経営基盤の強化	● 法令等遵守 ● サイバーセキュリティの高度化とDX導入	● 法令等遵守 ● サイバーセキュリティの高度化とDX導入	● 法令等遵守 ● サイバーセキュリティの高度化とDX導入	● 法令等遵守 ● サイバーセキュリティの高度化とDX導入	● 法令等遵守 ● サイバーセキュリティの高度化とDX導入	

サステナビリティ経営とマテリアリティ

サステナビリティの実現に向け、成長を図りつつ社会価値の創造を追求することが不可欠です。
持続可能な社会の実現に貢献することで利益ある成長を生み出し、社会に信頼される企業を目指します。

サステナビリティ基本方針

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

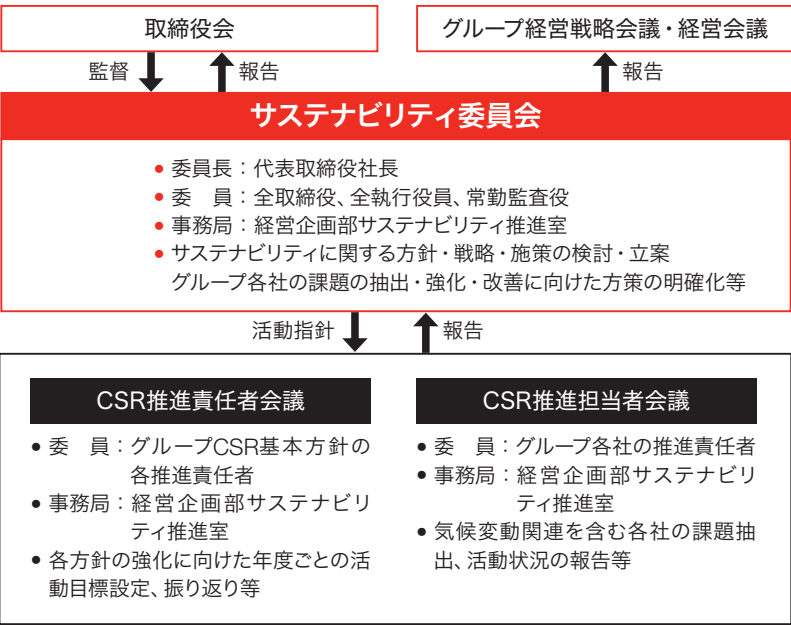
サステナビリティ推進体制

代表取締役兼社長執行役員（以下、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、取締役会の監督の下でのサステナビリティ委員会を設置し、活動を推進しています。

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

明確化等の審議を行っています。

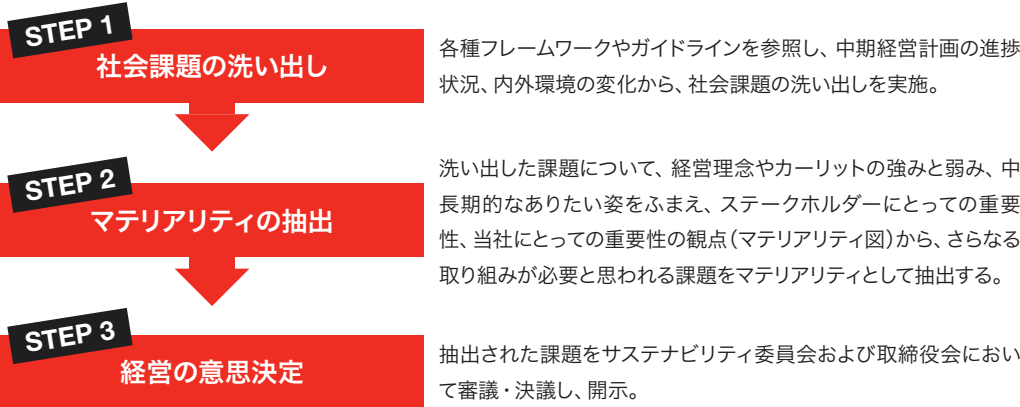
事務局は経営企画部サステナビリティ推進室が担い、審議された内容は適宜グループ経営戦略会議・経営会議・取締役会に報告されます。そのほか、ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会、グループリスクマネジメント委員会等によりサステナビリティ推進の強化を図っています。



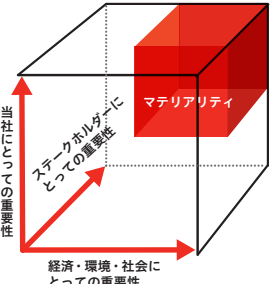
2025年度サステナビリティ委員会の主な審議事項

開催時期	主な付議事項
2025年4月	- サステナビリティ調達ガイドラインの見直し - 内部炭素価格制度の運用 - 気候変動に対するシナリオ分析の一部見直し
2025年6月	2024年度GHG排出量算定結果（速報）
2025年7月（書面）	2024年度GHG排出量算定結果と環境イニシアチブ（CDP）への回答内容
2026年2月	- 環境イニシアチブ（CDP）評価スコアの報告 - カーリットグループマテリアリティの見直し検討

マテリアリティ特定・見直しのプロセス



マテリアリティ図



Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

マテリアリティと関連するステークホルダー、リスク・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社会貢献の実現による成長を図っていきます。

	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	リスク	時間軸	機会	時間軸
E環境	新たな技術の実現による社会への貢献と企業価値向上	●国家・社会の安全と宇宙インフラを支える基盤の構築	全てのステークホルダー	社会・生活の変化や技術革新により、製品・サービス・技術を提供し、企業価値向上を実現する	短・中・長期	変化する社会や生活、環境に求められる製品・サービス・技術を提供し、企業価値向上を実現する	短・中・長期
		●情報社会の進化と省エネルギー化の両立					
	●水素・脱炭素技術によるカーボンニュートラル社会の実装						
	豊かな社会創造への貢献	●サプライチェーンマネジメントの推進	全てのステークホルダー	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・長期	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・長期
●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	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	中長期	
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	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・長期	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・長期
		●人財教育 ●人財多様性の確保	・従業員	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・長期	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・長期
		●働き方改革の対応	・従業員	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・長期	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・長期
	社会との共生	●安全・衛生的な職場環境の整備	・従業員 ・地域社会	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
		●安全・安心への貢献	・従業員 ・顧客 ・取引先	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
		●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	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
●地域社会の持続的発展への貢献	・地域社会	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		
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	全てのステークホルダー	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
		●法令等遵守	全てのステークホルダー	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
		●サイバーセキュリティの高度化とDX導入	全てのステークホルダー	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

サステナビリティ経営とマテリアリティ

マテリアリティとKPI、実績

	マテリアリティ	対応する社会課題分野	2030年度に目指す姿	定性目標	取り組み	KPI(重要業績評価指標)	目標年	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	
新たな技術の実現による社会への貢献と企業価値向上	●国家・社会の安全と宇宙インフラを支える基盤の構築	推進業・火薬技術の高度化により、防衛力強化と次世代の宇宙開発を支える	国家・社会の安全、宇宙インフラ、情報社会の進化と省エネルギー化、カーボンニュートラル社会の実装等に貢献する製品・サービスの上市	価値創出に向けた研究開発能力の強化	10製品群 (防衛力強化・宇宙インフラ貢献4製品、AI・データ社会課題解決貢献3製品、環境適合型素材・クリーンエネルギー貢献3製品)の創出 特許出願30件	2026年度	製品創出件数 3件 特許出願件数 13件	製品創出件数 1件 特許出願件数 7件	製品創出件数 3件 特許出願件数 11件	製品創出件数 1件 特許出願件数 7件		
	●情報社会の進化と省エネルギー化の両立	次世代材料の開発・実装により、AI・データ社会の省エネルギー課題を解決する										
	●水素・脱炭素技術によるカーボンニュートラル社会の実装	環境適合型素材や電解技術の革新により、クリーンエネルギー社会への移行と環境負荷ゼロを牽引する										
E環境	●サプライチェーンマネジメントの推進	環境に配慮したサプライチェーンを実現させ環境保全に貢献	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 ・サステナブル調達に関するアドバイス等を、重要な取引先に対し継続実施	2027年度 (継続実施)	2022年実施時、調達金額ベース 75%の取引先に実施	—	—	・サステナブル調達ガイドライン・アンケートの内容を見直し高度化 ・新アンケートを化学品セグメントの調達金額ベース 90%以上の取引先に実施		
	豊かな社会創造への貢献		CO ₂ 排出量の削減	製造設備等の省エネルギー化検討	2013年度対比 46%削減 (Scope1・Scope2)	2030年度	2013年度対比 40%削減 (Scope1・Scope2)	2013年度対比 38%削減 (Scope1・Scope2)	2013年度対比 48%削減 (Scope1・Scope2)	2013年度対比 46%削減 (Scope1・Scope2)		
					カーボンニュートラルの達成	2050年度						
					●気候変動対策 ●環境マネジメントの促進	原単位および総量でのエネルギー、水資源の削減が進み、社会に貢献している	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	—	カーリット電池試験所屋上へ太陽光発電システム導入 (200kW ～)
					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	0件	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	1件	0件	0件	
					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	調査の継続実施	調査の継続実施	調査の継続実施
人財資本への積極的投資					多様な育成プログラムの実行	研修時間 400～500時間	2027年度	—	417時間	450時間	466時間	
S社会	安心・安全で 生き活きとした 職場環境づくり	従業員が健康にいきいきと働いている	従業員の健康増進	健康施策の実施	健康経営優良法人 認定維持	2027年度	認定取得	認定取得	認定取得	認定取得		
			●人財教育 ●人財多様性の確保	人財多様性の推進と公平公正な人事処遇により、多様な人財が育ち、職場が活性化している	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	36.4%	45.5%	30.0%	50.0%
				女性管理職比率の向上	登用候補者の拡大	(～2024年度)3.0%以上 (～2030年度)8.0%	2030年度	1.8%	2.6%	4.7%	6.9%	
	●働き方改革の対応	「一億総活躍社会」に向け、従業員が多様な働き方を選択し、職場が活性化している	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	81.3% ※女性 100% 男性 80.0%	100%	100%	100%		
	●安全・衛生的な職場環境の整備	無事故・無災害を継続し、社会から信頼されている	重大な労働災害撲滅	安全バトロール実行と発生事象の分析とフィードバック	休業災害 0件	毎年	2件	5件	5件	4件		
	社会との共生	●安全・安心への貢献	安全で高品質な製品の供給を継続し、お客さまから信頼されている	品質クレームの撲滅	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	0件	0件	2件	
				グループ全社の生産・品質リスク管理体制の強化	生産・品質リスクの洗い出しと継続的な管理	月次での生産・品質会議開催 重大リス対応状況のフォローアップ	毎年	グループ生産・品質会議 10回 グループ生産・品質特別会議 2回	グループ生産・品質会議 10回 グループ生産・品質特別会議 2回	グループ生産・品質会議 10回 グループ生産・品質特別会議 2回	グループ生産・品質会議 13回 グループ生産・品質特別会議 2回	
				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							
		●ステークホルダーとのコミュニケーション	フェア・ディスクロージャーの徹底と建設的な対話のもと、ステークホルダーから評価されている	ステークホルダーへの当事業への理解促進	決算説明会、IR-Day、スモールミーティングなどのIRイベントの開催	積極的・能動的に継続実施	毎年	決算説明会 2回	決算説明会 2回	決算説明会 2回	決算説明会 2回、IR day 1回、スモールミーティング 1回	
		●地域社会の持続的発展への貢献	社会貢献活動を推進し、地域において理解・評価されている	工場等活動拠点がある地域社会の持続的発展	事業展開地域に根差した森林保全活動や子ども支援活動への参画、カーボンクレジット導入の検討	各種活動の継続実施、拡大検討	毎年	・給付型奨学金制度の継続 ・群馬県 県有林整備パートナー事業 「日本カーリットの森」参画	・給付型奨学金制度や県有林整備事業の継続 ・群馬県等の森林由来カーボンクレジットの購入	・給付型奨学金制度や県有林整備事業の継続 ・「テソレートAZ粒剤」による「ぐんまちゃんこども支援プロジェクト」参画 ・群馬県 県有林整備パートナー事業「ジェーシーボtringの森」参画 ・大阪市大正区と並田機工業との災害協力に関する協定の締結		
・県有林整備事業やぐんまちゃんこども支援プロジェクトの継続 ・伊藤園㈱の地域循環型農業支援活動に参画												
Gガバナンス	信頼性・透明性・収益性のある経営基盤の強化	●重要事実の決定に関する信頼性確保	変化する社会に対応したコーポレートガバナンス体制を構築し、成長を持续している	取締役会の実効性の向上	取締役会の実効性評価実施	スコアの継続的向上	毎年	スコア向上	スコア向上	スコア向上	スコア向上	
		●法令等遵守	コンプライアンス意識が浸透し、法令等遵守・変化する社会規範に対応している	コーポレートガバナンス・コードの遵守	コーポレートガバナンスに関する報告書の定期的な見直しと適切な開示	コーポレートガバナンスの状況開示の継続	毎年	コーポレート・ガバナンスに関する報告書 2022/6/22公開	コーポレート・ガバナンスに関する報告書 2023/6/29公開	コーポレート・ガバナンスに関する報告書 2024/7/1、10/1公開	コーポレート・ガバナンスに関する報告書 2025/6/27公開	
				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	コンプライアンス研修実施	コンプライアンス研修実施 37回(部署・拠点ごとに実施)	コンプライアンス研修実施 31回(部署・拠点ごとに実施)	コンプライアンス研修実施 32回(部署・拠点ごとに実施)	
				●サイバーセキュリティの高度化とDX導入	高度化・複雑化するサイバー攻撃に対応するとともに、DX推進による事業機会・収益機会を獲得している	【2025年度まで】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	【2025年度まで】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	【2025年度まで】全40項目に対し、4以上の評価達成	2025年度	6項目	9項目	14項目
					【2026年度から】サイバー攻撃に対する防御と事業継続体制の構築、DX推進による事業成長の加速	【2026年度から】サイバーセキュリティリスク対策の定期評価、重点領域のDX施策推進	【2026年度から】経営レベル会議でのセキュリティリスク対策とDX推進状況の報告・承認	毎年	—	—	—	—

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。

株主・投資家



当社グループの姿勢

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。

主なアプローチ方法と2025年度の主な実績

株主・投資家に対し、当社グループの事業戦略や業績動向を正確かつ効果的に理解していただけるようなコミュニケーションを企画するとともに、株式市場の考え方や要望を社内へフィードバックするよう努めています。2025年度はIR-Dayをはじめ、情報提供機会を拡充しました。

- ・決算説明会：2回
- ・IR-Day(事業説明会)：1回
- ・社長スモールミーティング：1回
- ・IRスモールミーティング：7回
- ・IR個別面談：157件(2025年度決算累計)
- ・IR工場見学会：1回

コミュニケーションを通じた主な発見・対応事項

- ・複数のセグメントや製品群の構成が理解し難い
- ・推進薬原料事業や新規の取り組みがわかり難い

主な対応事項

- ・決算説明会等を通じ、事業やポートフォリオの考え方を整理
- ・重点領域事業についてIR-Day(個別事業説明会)を実施
- ・中計資料にて事業成長イメージを開示

ステークホルダーに提供する価値

- ・ステークホルダーとの建設的な対話
- ・対話内容の経営へのフィードバック
- ・企業価値向上と成長ストーリーの明確化
- ・適切な株主還元

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。

最大の財産である従業員を「人財」と捉え、人権や安全、多様性の尊重はもちろん、従業員の成長を促す体制や、いきいき働くことができる環境づくりに努めています。グループ従業員間の一体感を高めるための交流ツールの提供にも力を入れています。

- ・従業員エンゲージメント調査：4回(1回/年から4回/年に変更)
- ・経営方針説明会：95回
- ・グループ報(社内報)発行：4回/年
- ・グループ従業員用ポータルサイトの運営

- ・従業員エンゲージメントにおける部門・キードライバー毎の特徴
- ・経営方針や中期経営計画に対する従業員の考え・思い

主な対応事項

- ・従業員エンゲージメントの調査頻度向上(4回/年)
- ・従業員エンゲージメントの目標スコアの策定(2025年度比+6.5%)

- ・健康にいきいきと働ける職場環境
- ・多様な人財の育成と職場の活性化
- ・従業員の成長が企業の成長を生む好循環サイクルの形成
- ・無事故・無災害

顧客



お客さまに満足かつ安心して使用していただける製品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。

お客さまに対し、満足かつ安心して使用していただける製品とサービスの提供を通じた信頼関係の構築に努めています。直接のお客さまに限らず、最終製品が届く社会全体にもウェブサイトや広報活動を通じて当社を知っていただく取り組みも強化しています。

- ・営業活動や展示会出展を通じたコミュニケーション
- ・お客さまからのサステナブル調達アンケート等2025年度回答実績20件以上
- ・ウェブサイト内容、ニュース等の充実
- ・ラジオCMや東京駅、高崎駅等のデジタルサイネージ広告等

- ・お客さまの需要や社会課題の変化

主な対応事項

- ・お客さまの需要に応じる事業開発や設備投資(固体推進薬関連事業など)
- ・社会課題に応じた用途技術の開発(デゾレートAZ粒剤(除草剤)のドローン散布技術など)

- ・安心・安全な各種製品やサービスの提供
- ・市場の変化や様々なニーズへの対応
- ・国家・社会の安全、宇宙インフラ、情報社会の進化と省エネルギー化、カーボンニュートラル社会の実装等への貢献

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。

お取引先さまとの公正・透明な取引を前提としたコミュニケーションにより、相互発展的な連携の強化に努めています。2025年度はサステナブル調達ガイドラインの見直しを行いました。今後も、サプライチェーン全体のレジリエンス向上、そして持続可能な成長の実現を目指します。

- ・購買活動を通じたコミュニケーション
- ・サステナブル調達ガイドラインとアンケート内容の見直しと説明活動
- ・サステナブル調達アンケートの実施
- ・物流安全講習会：2回

- ・調達・原料市場の環境変化
- ・お取引先さまにおけるサステナビリティに関する取り組み状況

主な対応事項

- ・公正・透明な取り引きとしての適切な購買価格の改定
- ・サステナブル調達ガイドラインの全面見直し(詳細はP.65へ)

- ・お取引先さまとの良好な関係の構築と相互発展的な連携
- ・サプライチェーン全体における持続可能な成長への貢献

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。

地域社会の発展を当社自身の課題と捉え、事業活動に加え、さまざまな社会貢献活動を推進しています。事業拠点がある群馬エリアをはじめ、子どもたちへ化学や宇宙開発の魅力を知ってもらう取り組みなど、社会発展に向けた企業市民としての責任を果たしています。

- ・「ぐんまちゃんこども支援プロジェクト」への参画継続：2025年度分寄付額1,872千円(同プロジェクトへの参画実績により感謝状も受領)
- ・「県有林整備パートナー事業」への寄付や保全活動の実施
- ・近隣小学校での出張理科実験教室の開催
- ・花火大会や宇宙教育イベント、子ども向け化学啓発企画への協賛

- ・地域社会における当社グループの知名度や理解度に関する課題
- ・事業拠点のある地域の皆さまのご理解・ご協力の重要性

主な対応事項

- ・各事業やプロジェクトへの参画継続
- ・新規のイベントや企画への積極的な参画検討

- ・地域社会における雇用などの確保
- ・持続可能な地域社会の実現に向けた森林保全や教育充実をサポート

未来を実現するための戦略

中期経営計画において宇宙防衛事業を打ち出すなど、独自の発信を行っている当社グループを、マーケットはどのように見ているのか――。長年、当社グループを注視してきたアナリストである大和アセットマネジメント株式会社の石橋 克彦氏を招き、金子社長と意見交換を行いました。

石橋 爆薬という尖った技術を持つカーリットには以前から興味があり、8年前にIR担当の方から話を聞いて以来、注目しています。当時も中期経営計画はありましたが、自社の強みを押し出すような印象ではありませんでした。2020年に金子社長になられてからは、新型コロナウイルスという大変な時期もありましたが、化成品を中心に利益を伸ばし、今回の中期経営計画につなげました。宇宙防衛関連のようなカーリット本来の強みを打ち出すなど、8年前との違いを感じています。

金子 当時は、3年後までしか見ない中期経営計画や業種を絞らないM&Aなど、会社の方向性が定まらない時期でした。2020年度からは事業の方向性を絞り込み、利益志向に持っていこうということで、2030年度までの長期ビジョンを立て、今に至っています。

カーリットの強みを明確にした中期経営計画「Challenge2027」

石橋 中期経営計画で重点領域に宇宙防衛関連を加え、プレゼンテーション資料にもカーリットは爆薬が祖業であると明記されました。電解技術や火薬・危険物の取り扱い技術がカーリットのコア技術であると紹介されています。そこから広がる固有技術の多さは、非常に興味深い内容でした。

金子 当社は、ありたい姿を見据えた9年計画の長期ビジョンを策定し、事業ポートフォリオ経営を導入しました。計画は3年単位の中期経営計画で構成し、ステージ1の前中計「Challenge2024」では、事業の収益性と成長性をもとに「注力領域」「育成領域」「基盤領域」の3つの事業領域を設定しました。ステージ2となる現中計「Challenge2027」では、成長加速を推進させる「重点領域」を新たに加え、ありたい姿の実現に向けた投資を進めています。

石橋 重点領域が設定されたことで御社の強みがより明確になりました。固体推進薬の強化は特に注目しています。宇宙防衛事業は2026年度が15億円、2030年度45億円で、その中で固体推進薬がおよそ1/3近くあり、比率はさらに高まっていく。一方で、気にしているのが顧客でもある先行メーカーです。

金子 当社の推進薬事業は、まず民間ロケット用で評価され、それが防衛用途につながり、国から予算をいただいての設備投資に至っています。顧客でもある先行メーカーとはバッティン

グすることはありません。

企業価値向上と持続的成長に向けて

石橋 企業価値向上、資本コストを意識した経営ということで、PBRが改善され、株価も堅調に推移していますね。政策保有株式を減らし、ROIC経営を実施されているのであれば、ROE

Section 1
カーリットが目指す未来

Section 2
カーリットの現在地と課題

Section 3
新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4
未来を実現するための戦略

Section 5
経営基盤の強化に向けて

Section 6
データセクション

大和アセットマネジメント株式会社
チーフアナリスト

石橋 克彦 氏

※取材時は株式会社いちよし経済研究所に所属

株式会社カーリット
代表取締役社長執行役員

金子 洋文

CROSS
TALK

の目標はもっと高くしていただけていると思っています。そうすればPBRはさらに改善されるでしょう。今後、営業利益は40億円を超えてくるということで、ROEはかなり高くなり、株式市場の評価も上がると思います。そういった意味でも、中期経営計画をしっかりと達成していただきたいと思っています。

金子 そうですね。PBR1.5倍、2倍は将来に向けた課題と認識していますし、今はROEの改善を一番の目標に据えています。

2025年度は過去最高の営業利益でしたが、2026年度はボトリングセグメントの設備更新で一時的に業績が落ち込む予定ですが、今お話があったように現中計の最終年度には40億円を超える営業利益を見込んでいます。それに伴ってPBRもROEも改善できると認識しており、中期経営計画の着実な達成に全社で取り組んでいます。

石橋 サステナビリティ経営についてもお聞きしたいのですが。

金子 カーリットは火薬や危険性評価といった事業を108年続けており、それが今、ロケット関連の事業につながっています。そうしたコア技術をいかに大事にしていくかということを常に考えています。当社は化学メーカーでこうした危険品を扱ってきたこともあり、環境面は昔から意識してきました。1928年に最初の水力発電所を建設し、自社のクリーン電力を使用してきました。現在保有している「広桃発電所」は年間8,300t以上のCO₂削減に貢献しています。今回のボトリングセグメントのライン更新は年間3,000tのCO₂削減になります。環境問題を常に考えながら事業を推進しています。

石橋 コア技術の継承はどのように考えていますか？ 御社しか製造できない過塩素酸アンモニウムを製造する工場に万一のことがあれば、防衛政策にも影響しかねないので、特に安全管理は気がかりです。

金子 コア技術はデータ化やDXの活用で属人化を避け、生産の自動化など効率化を進めています。安全管理については、危険性評価試験を事業として展開していることもあり、長年培い開発してきたノウハウで、試作から製品製造まで徹底した管理を行っています。

石橋 なるほど。安全管理はレベルが違うということなのでしょうね。我々はどうしても、伸びる製品や事業をお聞きしてしまうので、注力領域もお聞きかせください。

金子 電子材料はAIサーバ向けですので、成長の兆しが見え始めました。シリコンウェーハは高付加価値品に置き換えていきます。どちらも2030年頃に、ある程度の利益を出せるように取り組みを進めており、将来的には固体推進薬、電子材料、シリコンウェーハを成長事業の3本柱にしたいと考えています。

石橋 3本柱の今後の成長に期待しています。

金子 成長に向けたカーリットの進化にぜひご期待ください。本日はありがとうございました。

中期経営計画「Challenge2027」の概要と進捗

2030年度、さらには2035年度の将来の姿を見据えた長期ビジョンにおけるStage2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のポイント

Stage1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併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。

POINT 1 2027年度目標：営業利益42億円
2030年度目標：営業利益50億円
2035年度目標：営業利益60億円とする中長期計画を策定
長期ビジョン **P3**

POINT 2 事業ポートフォリオの見直しを実行。
新たに（重点領域）を加え、（注力領域）（育成領域）（基盤領域）とあわせた4つの領域を設定
事業ポートフォリオの最適化に向けて **P11**

POINT 3 （重点領域）として「宇宙・防衛 固体推進薬」を設定。
これまで宇宙ロケット用に限定していた開発を、
防衛分野にも着手
重点領域の進捗 **P42**

POINT 4 最適資本構成をふまえた適切な株主還元として、
総還元性向の目標を40%に設定。資本効率の向上を
意識した、機動的な株主還元を実行していく
財務担当役員メッセージ **P23**

事業別戦略

	2025年度～2026年度の進捗
宇宙・防衛 固体推進薬 (過塩素酸アンモニウム)	過塩素酸アンモニウムおよび火薬関連技術を活かし、宇宙・防衛分野向けの高品質な固体推進薬の開発を進めています。供給力、性能、安全性、品質安定性のさらなる向上を課題として認識していますが、将来需要に対応するため過塩素酸アンモニウムの生産能力増強工事実行中（2026年度下期の完工予定）です。さらに推進薬の多機能化、製造・品質管理技術の高度化、関連ソリューション開発を進め、顧客要求への対応力を強化していきます。
電池試験・ 危険性評価試験	電池試験の新試験棟が2025年10月に竣工し稼働を開始しました。さらに、危険性評価試験に利用する新たな大規模外部試験場も同年4月に竣工しました。EV市場は一時的な低迷が見られるものの、電池の安全性確保や性能向上といった課題は引き続き重要です。当社は、「危険性・安全性評価」と「サイクル性能評価」の両方を一貫して実施できる強みを活かし、大型電池から小型電池まで幅広い評価体制を整備することで、市場ニーズの獲得を図っていきます。
高付加価値 シリコンウェーハ	世界最厚クラスの酸化膜を形成したシリコン基板を開発・販売開始し、シリコンフォトニクスや光電融合デバイス用途での展開を進めています。需要拡大に対応するため、大口径化、膜厚均一性、品質安定化、量産技術の確立等、課題の解決を進めています。成膜・熱処理・検査技術の高度化を推進し、量産化と顧客要求への対応を進めています。
高性能電解液・ 導電性高分子	AI・データセンター向けの省電力化ニーズを背景に、電解液改質剤および高耐圧導電性高分子の需要・販売が伸長しています。さらなる高耐圧化、低損失化、長寿命化といった高性能材料への顧客要求への対応を課題と捉え、材料選定、分子設計、配合設計の見直しによる新製品開発および顧客評価の加速を通じて、次世代ニーズへの対応を進めています。

Section 1	Section 2	Section 3	Section 4	Section 5	Section 6
カーリットが目指す未来	カーリットの現在地と課題	新たな価値を生み出すためのプロセス	未来を実現するための戦略	経営基盤の強化に向けて	データセクション

中期経営計画「Challenge2027」における事業全体の成長計画

	実績推移					Challenge 2027
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 (予想)	2027年度
売上高	360億円	365億円	369億円	362億円	372億円	420億円
営業利益	26.4億円	33.5億円	30.4億円	34.5億円	32.0億円	42億円
営業利益率	7.3%	9.1%	8.3%	9.5%	8.6%	10.0%
ROE	7.0%	7.4%	6.9%	7.7%	7.7%	8.5%

★ 重点領域

中計業績計画の50%を重点領域事業の成長で達成する想定。2026年度下期に完工予定の過塩素酸アンモニウムの生産能力増強と需要増にともなう業績貢献によって達成を目指す。

🎯📌🏗️ 注力・育成・基盤領域

中計業績成長計画の残り50%を注力・育成・基盤領域の成長および利益改善で達成する想定。直近では電解液や導電性高分子の需要が増加傾向。他事業群とあわせ、業績貢献を目指す。

積極的な成長投資

成長に向けた設備投資

「投資促進」ステージと位置づけたChallenge2027での計画に沿う形で、重点領域を中心とした設備投資を実行しています。また、大幅なCO₂削減を実現する飲料製造ラインの導入も2026年冬に導入を予定しています。

生産・品質担当役員メッセージ **P51**

研究開発による成長戦略

Challenge2027で最適化された事業ポートフォリオに沿って3つの研究所が成長事業の拡大と新規事業の創出を目指し、さらなる自社技術の追求と製品発展、新たな分野・市場での技術・製品開発に尽力しています。

研究開発戦略 **P47**

成長を実現する人財投資

Challenge2027で掲げたありたい姿の実現には経営理念である「信頼と限りなき挑戦」をグループ従業員が一丸となって実現していく事が重要です。「獲得」「育成」「成長」と3つのキーワードを掲げそれぞれ積極的な投資を実行しています。

人財担当役員メッセージ **P53**

重点領域の進捗

未踏の宇宙開発への挑戦

日本国内で唯一、当社が工業生産している過塩素酸アンモニウムの安定した供給基盤を核に、宇宙防衛事業を将来の中核成長事業へ育成するべく固体推進薬の本格事業化を進めています。過塩素酸アンモニウムの増産投資は、2027年度の全面操業に向け第一段階が完遂しました。増産投資実施前の2023年度に比較し、完工後には2～3倍の供給体制を構築する予定です。

固体推進薬については、計画に沿った量産化推進のほか、地政学リスクに応じた安全保障に対する環境の変化なども考慮しながら、さらなる設備・新工場投資、事業開発用地の取得など、より一層の戦略的事業開発に着手しています。



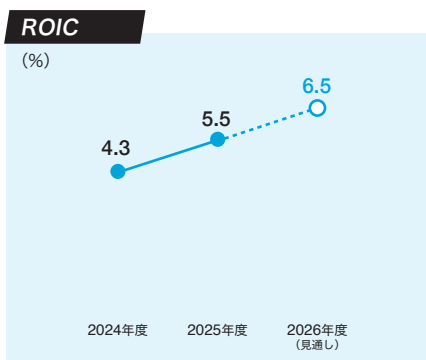
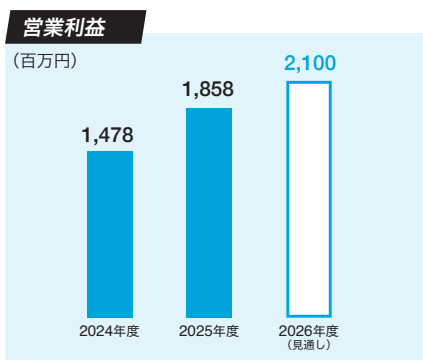
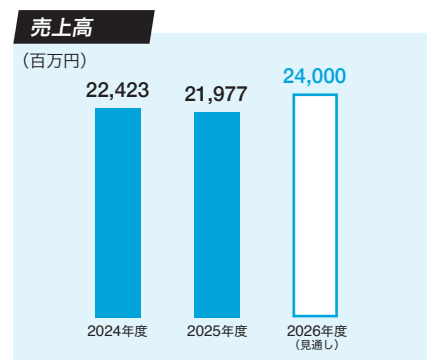
事業別戦略

化学品セグメント

化学と火薬の技術力を活かし、 基礎化学から脱却した高付加価値化学メーカーを目指す

化学品セグメントは、長年培ってきた電気化学と火薬製造の技術を基盤に、自動車社会から宇宙開発・防衛分野まで、さまざまな場面で安全・安心を支えています。従来の基礎化学品に加え、固体推進薬や高分子系電子材料、高付加価値シリコンウェーハ、危険物・電池の受託評価サービスなど、新たな事業領域を広げています。今後も成長を続けるカーリットグループのコアセグメントとして、事業変革と業績拡大を推進してまいります。

執行役員
営業本部、化学品セグメント担当
営業本部長
小石 裕一



Strength 強み

- 長年蓄積した爆薬、火工品や危険物の製造技術、取り扱いノウハウ
- 電気化学に関連した幅広い製品群と信頼性の高い製品開発力
- 信号用火工品市場、紙パルプ漂白市場での高いプレゼンス
- 過塩素酸アンモニウム等、過塩素酸塩類の製造技術
- 宇宙・防衛用ロケットに使う固体推進薬の開発・製造技術

Weakness 弱み

- 海外市場での不十分なプレゼンス
- 自動化工場などを含めた生産体制の最適化
- 製品ライフサイクルの成熟化にともなう市場優位性の低下

Opportunity 機会

- 通信の高度化や防衛力強化を背景とした宇宙開発、衛星産業の拡大
- 安全保障環境の変化を背景とした防衛関連事業の成長機会拡大
- IoT・AI・クラウド・通信などを利用した生活の多様化
- 再生可能エネルギーの安定供給に向けた技術の高度化

Threat 脅威

- 国内人口減少による自動車や製紙などの生活品需要の低下
- イノベーションの発生によるデジタル社会変革に伴う製品の陳腐化
- 国際情勢緊迫化にともなう原材料高騰、円安伸長

事業環境認識

化学品セグメントは、自動車、IT・AI、電池、宇宙開発、防衛など幅広い市場に製品・サービスを提供しています。近年は、情報処理の高度化が進むIT・AI市場と、宇宙・防衛産業市場の拡大による事業環境の成長が大きいと捉え、関連する技術革新や需要変動に注視しています。

中期経営計画Challenge2027戦略

中期経営計画の方針である「投資促進」に基づき、成長分野への投資を着実に進めています。宇宙・防衛産業の需要に対応するため、過塩素酸アンモニウム増産工事は2027年3月、防衛用固体推進薬の製造設備工事は2028年3月頃の完成を予定しています。さらに、IT・AI市場向けの電子材料や高付加価値シリコンウェーハへの研究開発を継続し、変化する市場ニーズに応えます。

2030年のありたい姿

現在進めている設備投資は一段落しますが、宇宙開発や安全保障を支える化学・化薬メーカーとして安定供給体制を強化しながら、さらなる成長を目指します。加えて、成長著しいITやエネルギー関連市場に向けた新製品・サービスを実現させ、基礎化学にとどまらない高付加価値化学メーカーへと進化してまいります。

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

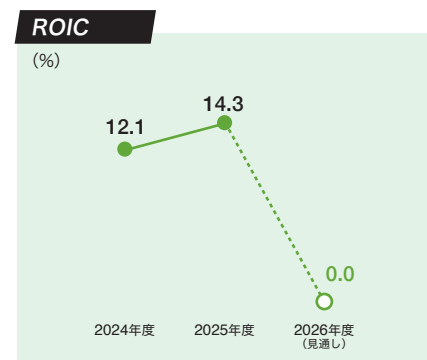
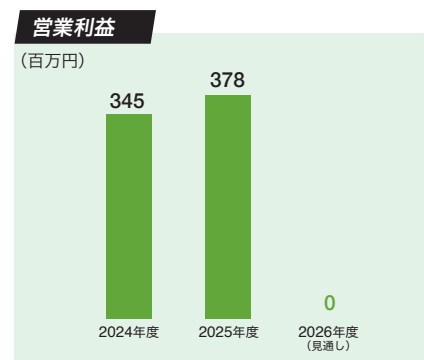
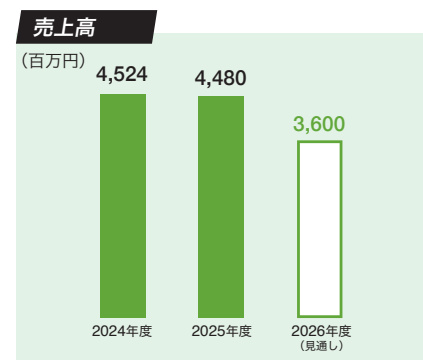
データセクション

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行い、 環境にやさしい新たな未来を創造する

ボトリングセグメントは、豊富な水資源と好立地による高い物流利便性を強みとして、安全で高品質な製品を安定的に供給し、お客さまの多様なニーズに応えています。Challenge2027では環境負荷の低減や資源の有効活用、設備投資による生産体制の高度化を進め、持続可能な事業運営の確立を進めています。将来にわたり地域社会への貢献と社会価値の創出を実現し、当社グループの成長と基盤を支える安定収益を生み出していきます。

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



Strength 強み

- 利根川、榛名山からの伏流水による豊富な水資源
- 人口1,400万人超の首都東京から約100kmの関越自動車道渋川インターから至近距離という、好立地による高い物流利便性
- 緑茶や麦茶といった無糖飲料の安定需要

Weakness 弱み

- 付加価値が付け難い受託製造に特化したビジネスモデル
- エネルギーコスト変動の影響を受けやすい
- 設備投資や品質管理コストが高い
- 顧客企業の戦略変更により受注が変動しやすい

Opportunity 機会

- サステナビリティの推進による受注領域の拡大
- 健康志向の高まりおよび高付加価値化による無糖・低糖飲料、機能性飲料の需要拡大
- 物流改革および販路多様化による生産需要の拡大
- インバウンド需要の拡大による飲料消費の増加

Threat 脅威

- 国内人口減少による飲料市場の縮小
- トренд変化(ペットボトル等飲料に対する考え方)による飲料市場の変革
- 消費者の節約志向による飲料単価下落圧力

事業環境認識

飲料業界では、環境配慮の高まりを背景に、脱炭素・省資源・リサイクル推進の取り組みが進んでいます。特に、ペットボトルの軽量化、再生素材の活用、再生可能エネルギーの導入などを通じて、環境負荷の低減と持続可能な事業運営の両立が求められています。

中期経営計画Challenge2027戦略

現行の3号PETラインを、環境負荷低減に貢献するアセプティック設備へ更新することで、環境対応と生産体制の強化を両立し、さらなる企業価値向上を目指します。更新工事は2026年9月現在も進行中であり、2027年度には稼働をスタートする予定です。変化の激しい飲料市場や設備の老朽化をふまえ、現状維持に甘んじることなく、強みを生かしながら革新を推し進めます。

2030年のありたい姿

豊富な水資源と好立地を強みとしたボトリングメーカーとして、環境負荷の低減と生産効率の向上を両立するものづくりを通じ、カーボンニュートラルの実現にも貢献していきます。人に優しく、地球に優しく、地域社会に寄り添う企業として、安定供給と収益力を備えた持続可能な基盤事業の確立を目指します。

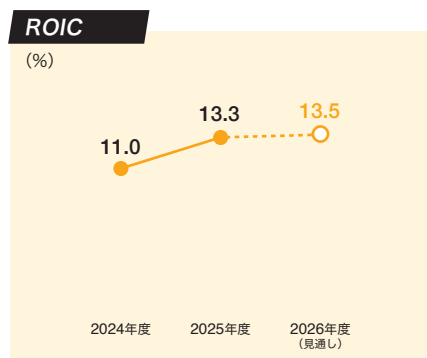
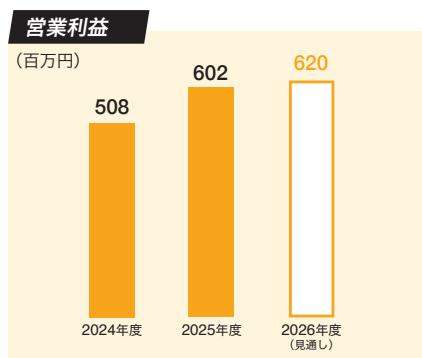
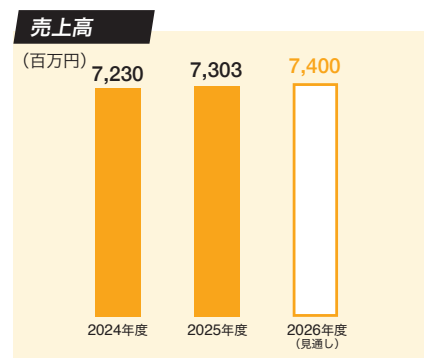
事業別戦略

金属加工セグメント

社会や交通の基盤と、当社グループの収益基盤の両方を、力強く支える技術力

金属加工セグメントは、長年培ってきた金属加工技術と多品種少量生産への対応力によって、産業プラントや交通インフラの安全を支えています。耐熱炉内用金物分野、各種金属スプリング・プレス品分野のいずれも、製造から販売までの一貫した対応に基づいた付加価値の高い提案力が特徴です。今後も、既存事業の深化と新たな領域への挑戦を加速させ、顧客価値の最大化と持続的な企業価値向上を実現し、当社グループの収益と成長を力強く牽引してまいります。

執行役員
金属加工セグメント担当
引地 智則



■ 耐熱炉内用金物 ■ 金属スプリング・プレス品

Strength 強み

- 厳しい要求水準に応える金属加工技術と堅確な生産・品質管理体制
- 耐火金物（アンカー）、集塵機用リテーナで国内マーケットトップシェア。業界唯一の金物製造から工事までの一貫対応 ■
- 建設機械・自動車業界の優良取引先との安定した取引関係。プレス機・熱処理・バレルなど多様な加工設備による一貫生産 ■

Opportunity 機会

- 新興国のインフラ投資拡大に伴う海外需要増加。工事受注機会増加や脱炭素ビジネス拡大への対応 ■
- 同業他社の事業整理・撤退に伴うマーケットシェア拡大 ■
- 大型プレス導入による厚物部品の開拓チャンスと内製化促進による収益の向上 ■

Weakness 弱み

- 国内マーケットは成熟
- 新製品開発力の強化 ■
- 特定取引先への収益依存、内製生産品の強化が課題 ■

Threat 脅威

- 世界情勢の悪化による鋼材・資材の価格高騰と調達困難
- 都市ごみプラント焼却炉や工業炉の新設投資減少
- 海外メーカーの国内市場進出 ■
- 海外現地調達による国内需要減少 ■

事業環境認識

耐熱炉内用金物分野は利益改善が進んでいますが、鉄鋼業界の需要において足元でやや弱さが見え、海外競合や国内競合の攻勢と競争激化により、厳しい状況が続いています。各種金属スプリング・プレス品分野では、建機・自動車業界の安定的な成長を背景に、全体の需要が堅調に推移しています。

中期経営計画Challenge2027戦略

耐熱炉内用金物分野では、金物製造から工事までの一貫通貫体制の構築と内製化の推進、サプライチェーンの強化、販売チャネルの拡大、製品・サービスの多様化および品質向上により、中長期的な成長基盤を確立します。各種金属スプリング・プレス品分野は、引き続き高収益製品の内製化と低採算・不採算製品の見直しによる適正価格への転換を推進し、収益拡大を図ります。

2030年のありたい姿

耐熱炉内用金物分野では、国内市場に加え海外販路の開拓も進め、収益拡大を図ります。各種金属スプリング・プレス品分野では、多品種対応戦略から選択と集中へ転換し利益基盤を確立します。金属加工セグメントとして、当社グループの安定的な企業価値向上を力強く支え、牽引していきます。

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

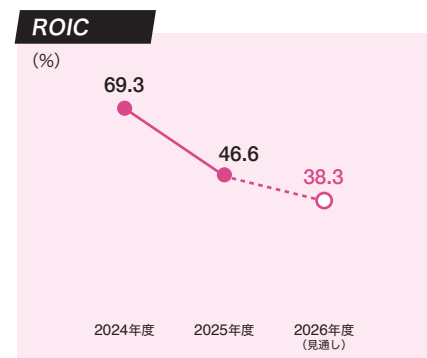
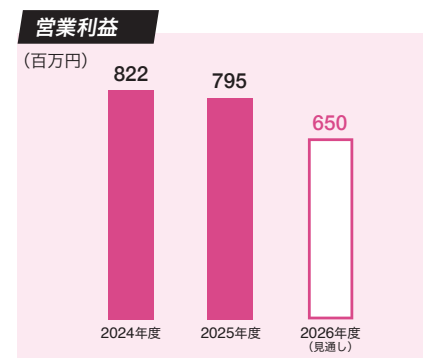
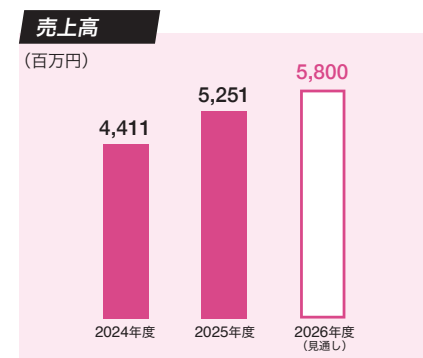
データセクション

エンジニアリングサービスセグメント

技術革新と信頼を礎に、専門性と高付加価値で支える持続可能な社会基盤

エンジニアリングサービスセグメントは、建築・設備工事、塗料販売・塗装業務、構造設計の各事業を通じて、産業基盤および社会インフラの維持・強化に貢献しています。更新需要や防災・減災、環境対応など拡大する社会的要請を着実に捉え、各事業の専門性を高めながら、既存顧客の深耕と新規顧客の開拓、高付加価値化を推進します。Challenge2027を通じて、収益基盤の強化、人材育成・技術継承、IT・DX活用による生産性向上を進め、持続的成長と社会価値の向上を目指します。

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



■ 建 建築・設備工事 ■ 塗 塗料販売・塗装業務 ■ 構 構造設計

Strength 強み

- 化学品事業の工場や製造設備のエンジニアリングを内製するシナジー ■
- 近畿地域でのプレゼンス ■
- 長年蓄積した上下水道設備の構造設計技術・ノウハウ／官公庁市場でのプレゼンス ■

Opportunity 機会

- パルプ漂白プラントや海水電解設備の老朽化に伴う建て替え・更新 ■
- 新興国のインフラ投資拡大に伴う建設機械需要の増加 ■
- 水資源への意識の高まりに伴う上下水道設備の新設・見直し／国土強靱化施策の進展に伴う社会インフラの耐災害性向上・更新需要の拡大 ■

Weakness 弱み

- 国内公共事業への依存
- 顧客の地域的偏在

Threat 脅威

- 国内人口減少、産業衰退による各種施設の統廃合
- 価格競争の激化

事業環境認識

老朽化した産業設備や社会インフラの更新需要に加え、防災・減災、国土強靱化、環境対応の進展を背景に、当セグメントを取り巻く需要は底堅く推移しています。一方で、官公庁・民間双方における価格競争の継続、資材・外注費の上昇、受注環境の変化への対応が課題となっています。

中期経営計画Challenge2027戦略

Challenge2027では、建築・設備工事、塗料販売・塗装業務、構造設計の各事業において、それぞれの強みを生かした受注基盤の強化と高付加価値化を進めます。加えて、既存顧客の深耕と新規顧客開拓を推進するとともに、人材育成・技術継承、DX活用による業務効率化と生産性向上を通じて、事業基盤の強化と持続的成長の実現を目指します。

2030年のありたい姿

建築・設備工事、塗料販売・塗装業務、構造設計の各事業が、それぞれの専門領域で競争優位性を高め、公共・民間の双方で継続的に選ばれる高付加価値事業へ進化することを目指します。社会インフラの更新、防災・減災、環境対応など拡大する社会的ニーズに応え、安定した収益基盤と持続的な成長力を備えた事業を目指します。

研究開発戦略

高度化かつ複雑化するさまざまな社会課題に対応し、コア技術の進化とイノベーションにより、新たな価値を創出します。研究開発を通じて、光とエネルギーをデザインするマテリアル&ソリューション企業へ進化します。

カーリットグループの研究開発ビジョン

光・エネルギー・材料・情報に関する研究開発を通じて、持続可能で豊かな社会の実現に貢献する

当社は、光・エネルギー・材料・情報に関する研究開発を通じて、持続可能で豊かな社会の実現に貢献することを研究開発ビジョンに掲げます。素材そのものの性能向上にとどまらず、素材を起点としたソリューションの創出を通じて、社会課題の解決と企業価値の向上を両立してまいります。

研究開発を通じた社会課題への貢献と成長戦略の進捗

社会情勢への適応

脱炭素社会への移行、AI・ロボティクスの進展、データ社会の拡大、宇宙インフラ・安全保障領域における技術ニーズの高まりにより、企業の研究開発に求められる役割は大きく変化しています。当社は、塩を原料とした電解技術や火薬関連技術を起点に、電子材料、光学材料へと技術領域を広げてきました。これらの社会課題の解決に直結する技術蓄積を活かし、持続可能な社会の実現と新たな成長領域への展開を進めています。

グリーンイノベーションの発展

当社がこれまで掲げてきたグリーンイノベーションの考え方を発展させ、脱炭素にとどまらず、光・熱・電気・化学エネルギーを制御し、社会課題の解決につなげる研究開発へと進化させています。研究開発を持続的成長の源泉と位置づけ、技術・知財・ノウハウといった非財務資本を、事業・顧客価値、収益機会へと結びつけることで、中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

マテリアルとソリューション

次世代マテリアルの創出と、社会実装につながるソリューションの提供を両輪として、当社は研究開発活動を推進します。技術の深化と事業化への取り組みを結びつけることで、未来社会を支える新たな価値の創造に挑戦します。

コア技術を社会価値につなげる技術基盤

当社コア技術の発展性

当社は、創業以来培ってきた電解・電極技術、過塩素酸塩等の製造技術、火薬類の製造・取り扱い技術、有機低損失導電材、特殊シリコンウェーハ、有機・無機合成技術を研究開発の基盤としています。これらの技術は、特定の製品や用途に限定されるものではなく、複数の領域へ横断的に展開できる当社の競争力の源泉です。

ビジョン

持続可能で豊かな
社会の実現

ニーズ

社会課題



脱炭素



AI



宇宙

シーズ



コア技術



次世代研究



オープンイノベーション

社会課題を成長機会へ転換

さまざまな社会情勢、事業環境の変化は、社会にとって解決すべき課題であると同時に、当社の技術基盤を活かして新たな価値を創出する成長機会でもあります。

そこで、本中計で掲げたグリーンイノベーションの考え方を発展させ、脱炭素以外にも、当社コア技術と関連する社会課題を複数選定しました。それを当社の成長領域と位置づけ、解決に向けた研究開発を進めてまいります。

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

《成長領域1》宇宙・安全保障領域

民間企業による宇宙利用が急拡大しています。近年は衛星データによる災害対策や防衛など、経済安全保障の観点から宇宙空間の重要性が高まっており、官民一体となったインフラ整備が進行中です。

《成長領域2》AI・データ社会領域

生成AIの普及にともなうデータセンターの新設やサーバーの高性能化により、シリコンフォトニクス材料やコンデンサ等の電子材料需要が急増し、市場が急拡大しています。

《成長領域3》脱炭素・水素

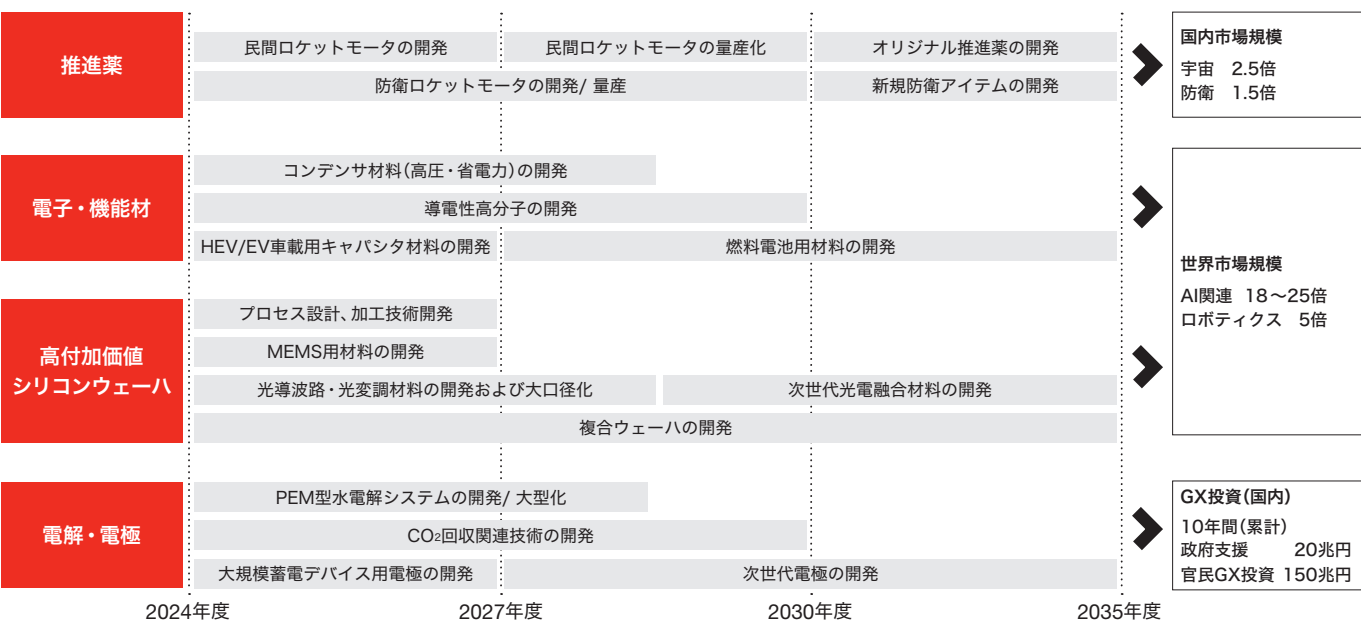
次世代エネルギーとして注目を集める水素利用は、GX推進法の成立により社会実装が加速しています。近年は国内供給網の構築や鉄鋼・化学分野での燃料転換が本格化しており、次世代の重要市場となっています。

グリーンイノベーションの発展

技術基盤 × 成長領域マトリックス

コア技術(技術基盤)	成長領域		
	脱炭素・水素	AI・データ社会	宇宙・安全保障
推進業	塩化物資源、電気化学プロセス	通信用衛星打ち上げ	推進薬材料、固体推進薬
電子・機能材	省電力デバイス用材料の拡充	コンデンサ用電解液改質剤 高導電・高耐熱・高耐圧材料	耐放射線、耐熱・耐環境材料
高付加価値シリコンウェーハ	光エネルギー変換	光電融合、シリコンフォトニクス 量子関連材料、次世代光通信	センシング、耐環境光学部材
電解・電極	水電解、CO ₂ 回収、 電極・電解セル開発	—	特殊環境下の材料制御

2035年度に向けた研究開発ロードマップ



研究開発の方向性

エネルギーをデザインする

再生可能エネルギーの活用、CO₂排出削減、省エネルギー化に資する技術開発を進めるとともに、光・熱・電気・化学反応を最適に変換・制御し、社会に必要な価値へと高めていくことを目指しています。

水電解やCO₂回収に用いられる電極・セル開発を通じて、再生可能エネルギーの活用、グリーン水素の普及、カーボンネガティブ技術の社会実装に貢献します。

研究開発戦略

低消費電力な情報処理基盤

AI、ロボティクス、データセンター、次世代通信の進展により、社会全体の情報処理量は急速に増大しています。当社は、電気から光へという情報処理基盤の変化を見据え、光電融合、シリコンフォ

注力技術テーマとその社会的意義

《注力技術テーマ1》宇宙・防衛関連技術

当社は、過塩素酸アンモニウムおよび火薬関連技術を活かし、高品質な固体推進薬の開発を進めています。宇宙・防衛分野における需要拡大に対応するとともに、推進薬の多機能化や関連ソリューションの開発に注力していきます。

《注力技術テーマ2》AIサーバー向け省電力材料

AIの進展に伴い、データセンターやサーバーにおける省電力化ニーズが高まっています。当社の電解液改質剤および高耐压導電性高分子は、高電圧化による電力損失の低減に貢献する材料として需要が拡大しており、販売も伸長しています。

《注力技術テーマ3》光電融合・量子関連材料

当社の高付加価値シリコンウェーハおよび高品位シリコン厚酸化膜は、AIの進展に伴う情報処理量の増大を背景に、光電融合分野での活用が期待されています。2026年度には8インチウェーハへの展開を予定しています。また、結晶育成技術を元に、量子コンピュータ分野での応用も見据えた研究を進めています。

知的財産戦略

特許戦略

特許は、カーリットグループが成長を続け、持続的に企業価値を高めていくための重要な経営資源の一つです。今後の成長が期待される分野において、事業戦略と紐づけされた特許の出願・権利化を重点的に推進しています。

具体的には、開発の初期段階から知財部門、営業部門が研究会議に参画し、発明発掘や、特許クリアランスについて議論されています。さらに、研究部門、営業部門、知財部門が出席する知財会議にて先行技術調査、FTO調査の結果が共有され、出願要否の判断を一体的に進めるプロセスが機能しています。

研究成果を着実に収益化すること、企業価値向上へつなげることを目指し戦略的な特許出願活動を推進しています。



トニクス、結晶材料、量子関連材料の開発に取り組むとともに、高耐压導電性高分子やコンデンサ用電解液改質剤など、エネルギー損失を抑える高機能電力材料の開発を進めています。

《注力技術テーマ4》脱炭素・水素関連技術

再生可能エネルギー由来の電力を活用した水電解による水素製造や、CO₂回収技術の実用化に向けた研究開発を進めています。100年にわたり培ってきた電解技術を応用し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

社会価値へ転換するための協力体制構築

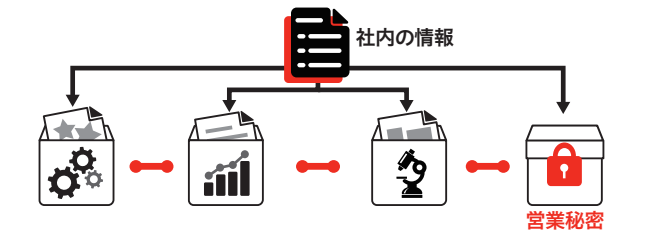
研究開発の成果を社会価値へと転換するためには、技術の深化に加え、実用化、量産化、顧客課題への適用を見据えた取り組みが不可欠です。当社は、重点領域における研究テーマの選択と集中を進めるとともに、事業部門や外部パートナーとの連携を通じて、社会実装につながる研究開発を加速してまいります。



営業秘密

当社グループは、製造条件、評価データ、技術・設計ノウハウなど、事業競争力の源泉となる非公開情報を多数保有しています。これらの重要情報を営業秘密として確実に保護するため、情報の特定、区分管理、アクセス制限について厳格なルールを適用し、従業員への周知・教育など、適切な管理体制を整えました。これにより、秘匿すべき範囲が明確化され、情報漏洩のリスクを低減しています。

引き続き、特許による権利化とノウハウ秘匿を適切に使い分けることで、知的財産保護体制のさらなる強化に取り組んでまいります。



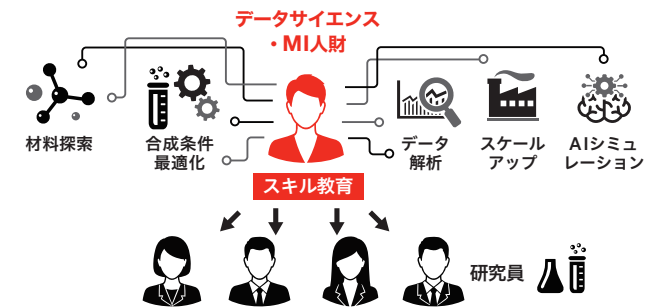
Section 1	Section 2	Section 3	Section 4	Section 5	Section 6
カーリットが目指す未来	カーリットの現在地と課題	新たな価値を生み出すためのプロセス	未来を実現するための戦略	経営基盤の強化に向けて	データセクション

研究開発を支える人財

データサイエンス・MI人財の活用

当研究所では、近年、データサイエンスやMI（マテリアルズ・インフォマティクス）を研究実務に積極的に取り入れています。計算化学やコンピュータサイエンスの急速な進展により、材料探索、合成条件の最適化、分析データの解析、スケールアップなど、研究開発のさまざまな場面で利用を開始し、研究速度を向上させています。

今後は、データサイエンスやMIを活用できる人財を一部の専門人財にとどめるのではなく、より多くの研究員へと広げ、組織全体の研究開発力向上につなげていきます。



今後の展望

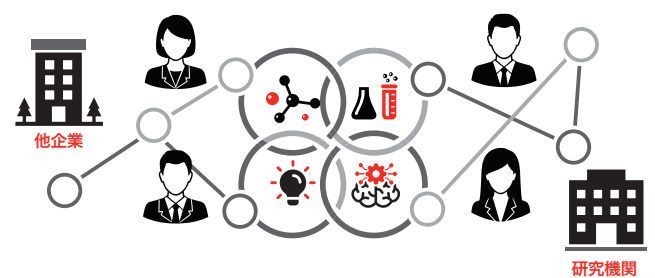
今後も当社は、将来の社会課題の解決に貢献する研究開発を最重要課題と位置づけ、推進してまいります。

コア技術の進化と融合、新技術の創出、オープンイノベーションを通じて重点研究を推進するとともに、未来へつながる発明をもたらす予備的な基礎研究にも取り組んでまいります。

多様な人財を組み合わせたシナジー形成

研究開発業務には、データや計算だけではなく、合成、分析、量産化、事業戦略、さらには熟練者の経験や感性、社内外との交流から生まれる新たな発想が非常に重要です。当研究所では、研究員一人ひとりが持つ専門性や個性を活かし、多様な強みを組み合わせることで、新しい価値を生み出す研究体制づくりを進めています。

データサイエンス・MI人財も含め、多様な人財が互いに学び合い、挑戦し続ける環境を整えることで、研究成果の創出と人財の成長を両立させてまいります。



100年を超えて培ってきた技術と信頼を礎に、マテリアルからソリューションへと価値創造の領域を広げ、環境負荷の低減と豊かな社会の実現に資する技術開発を進めてまいります。今後も、社会価値を創造する研究への「限りなき挑戦」を続けてまいります。

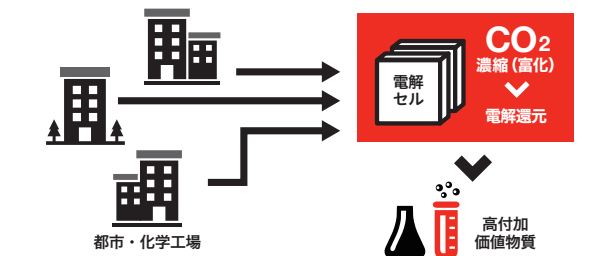
研究開発事例

二酸化炭素資源化システム用電極の開発

当社は、再生可能エネルギーを利用して二酸化炭素と水を反応させてエチレン等を製造する、カーボンニュートラルとなる社会の実現を目指し、NEDO*が実施するムーンショット型研究開発事業「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」に参画しています。

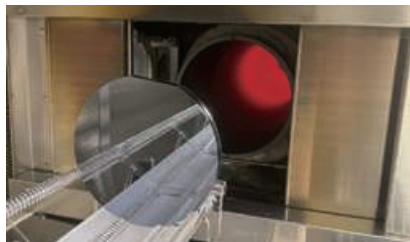
また、再生可能エネルギーを活用した水素製造（水電解）は研究段階から実証段階へ移行しています。

*国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



シリコンウェーハへの厚酸化膜形成手法の開発

世界最厚クラスの酸化膜（石英膜）を形成したシリコンウェーハを開発し、販売を開始しました。本基板は、シリコンフォトリソグラフィや光電融合デバイスにおける光導波路、光変調器などに活用されます。大容量データの低消費電力伝送を支え、AIサーバーやデータセンターの高性能化・省電力化に貢献します。2026年度には、8インチウェーハへの展開を進めます。



生産・品質担当役員メッセージ



信頼されるものづくりに向けて ——安全と品質、そして成長を支える取り組み

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

Challenge2027における 成長・設備投資戦略の進捗と課題

中期経営計画Challenge2027は、2030年度から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。高い収益性と将来成長を実現するために生産能力増強投資や新規生産設備投資を主体とした計画としており、それに加え、持続可能な収益確保に不可欠な更新・老朽化対策投資や労働環境改善投資、省エネ・省力化設備投資も計画に含んでいます。

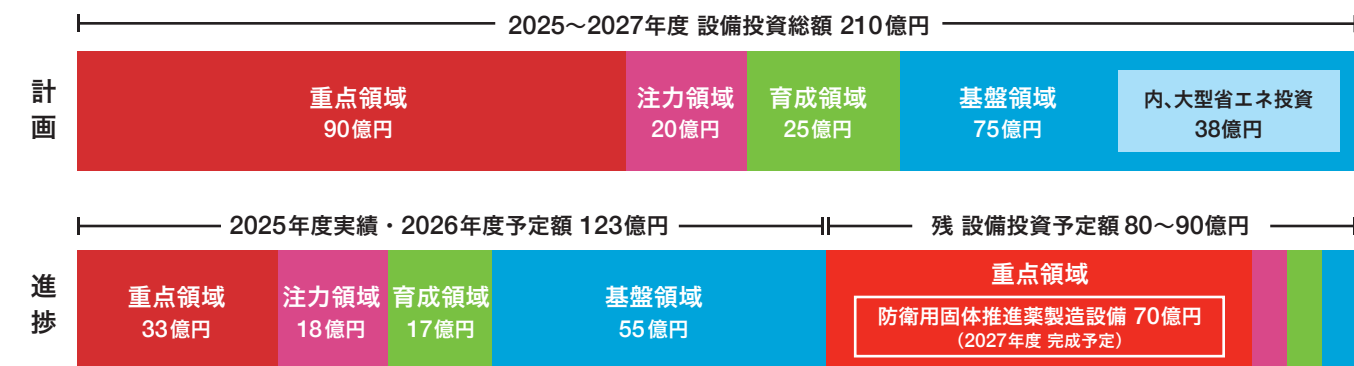
前年度から今年度にかけての設備投資は、Challenge2027に対しほぼ計画どおりの進捗です。特に、高い収益性と将来成長性が見込まれる「重点領域」に集中して投資を実行しています。具体的には安定した過塩素酸アンモニウム（AP）供給基盤の構築、そして固体推進薬の量産化と周辺領域の拡張を進めています。APの増産投資額は2027年3月に、防衛用固体推進薬製造設備類は

2028年3月に完成する予定であり、中計最終年度に向けて順調に進捗しています。この2年間での重点領域投資額は約33億円と想定しており、最終年度にはさらに60～70億円が計上される計画です。

また、2026年度の大規模な投資の一つとして、ボトリングセグメントにおいてPET飲料製造ラインの更新工事を計画しており、2026年度冬の稼働に向け順調に進行しています。設備投資総額は40億円を超えますが、省エネルギー投資を促進する事業費補助金の交付を受け、投資費用を適切に抑えるよう取り組んでいます。工事期間が9か月間にわたり、工事の間は製造ラインが稼働できないことから2026年度の業績に影響を与えていますが、2027年度以降はより効率的な生産が可能な新ラインとして収益に貢献していきます。

そのほか2025年度には、工場事務所の新設や改装による労働環境改善や、群馬研究所の改装工事による研究開発環境の刷新など、従業員や将来に向けた設備投資を進めています。

2025～2026年度期間中の設備投資の進捗



Section 1	Section 2	Section 3	Section 4	Section 5	Section 6
カーリットが目指す未来	カーリットの現在地と課題	新たな価値を生み出すためのプロセス	未来を実現するための戦略	経営基盤の強化に向けて	データセクション

安全・安心な生産体制の強化

当社グループの生産活動において、何よりも優先していることは「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危険性を洗い出しています。

当社では、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・低減のため、生産・品質統括部を設置しています。主な活動として、カーリットの各工場および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、新たな気づきが得られるため、危険予知や安全活動の水平展開や高度化ができる貴重な場となっています。当社のセグメント経営を活用し、安全と品質に関連する知見の共有を広げていく仕組みです。

カーボンニュートラルへの貢献

世界的なカーボンニュートラルの実現に向け、カーリットグループも温室効果ガス（GHG）の排出削減に向けた取り組みを進めています。

カーボンニュートラルに向けた第一段階として、「エネルギー由来のGHGを2030年度までに2013年度比46%削減する」という目標を掲げ、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導入を推進しています。カーリット群馬工場に電力を供給している水力発電所「広桃発電所」の効率的な活用に加え、カーリット群馬工場・赤城工場・JCボトリング工場等において、太陽光発電設備の導入・運用を進めています。

また前述しましたが、2026年度は省エネルギーに貢献する大型投資として、ボトリングセグメントのPET飲料製造ラインの更新工事を進めています。従来の飲料製造ラインでは熱（高温）を用いてペットボトルを殺菌する「ホットパック」方式が採用されていましたが、更新後のラインでは無菌環境下で飲料を充填できる「アセプティック」方式へ切り替わります。アセプティック方式はホットパック方式と比較し、殺菌工程のエネルギー消費が少なく、薄くて軽量のPETボトルをオンサイトで生産することが可能となります。更新工事は2027年1月頃の完工・稼働に向けて進行しており、環境負荷の軽減やPETボトルの成型一体化による輸送にともなうGHG排出の削減が期待されます。

カーボンニュートラルの実現に向け、今後も成長投資や老朽化更新投資と組み合わせながら、再生可能エネルギー導入や省エネルギー化についての検討を続けていきます。

品質保証と顧客信頼の確保

信頼と満足の獲得を目指し、お客さまに安心してご使用いた

ける製品をお届けするため、継続的な品質向上活動に取り組んでいます。具体的には、安定生産を脅かす労働災害・環境事故・品質クレームの管理と対策を推進するため、前述のグループ生産・品質会議において、月ごとに発生した懸案事象の詳細、その対策方法、対策の結果等の実績を報告し、原因の深掘りと再発防止策のフォロー、ならびにグループ内への水平展開を図っています。

また年2回開催の「グループ生産・品質特別会議」では、グループ各社の担当者ではなく、社長自身が自社で発生した事故・災害・品質クレームについて問題点を精査し、再発防止策に向けた方針とその結果を報告しています。これにより、各社の対策の継続実施と定着を確認し、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。

さらに2026年度からは、品質や環境影響に対するアセスメントを追加実施することで、品質異常の未然防止をグループ一丸となって強化していきます。

持続的な職場環境づくり

グループ各社において、労働安全衛生法に基づいた安全衛生に関する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・視察し、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。

2025年度における働きやすい職場づくりに向けた設備投資としては、カーリット赤城工場の技術開発棟の新設、同工場総合事務所および管理棟の改修工事、カーリット群馬研究所の改装工事、富士商事本社ビルの建て替えを実施し、生産現場から研究、本社機能まで広く職場環境の改善を図っています。

今後の方針について

経営理念である「信頼と限りなき挑戦」のもと、何よりも安全を最優先に、品質の確保と安定供給に取り組み、ステークホルダーからの信頼を高めてまいります。また、環境に配慮した持続可能な社会と会社経営の実現を見据え、省エネルギー・創エネルギーの導入や、快適に働ける職場環境の整備、そして高い生産性を持つ事業基盤の強化を同時に進めてまいります。特に効率化の観点においてはIT活用を積極的に検討しており、各種デジタルツールの導入や基幹システムの更新等をIT部門や企画部門と協力して進めています。今後は本社機能や研究開発部門だけでなく、生産部門においてもIoTやスマートデバイスを活用したデジタル化に取り組んでいきます。

安全や品質面の守りを固めながらも、事業環境の変化や社会的要請を的確に捉え、成長領域への戦略的な設備投資を着実に推進することで、持続的な企業価値の向上と中長期的な成長につなげてまいります。

人財担当役員メッセージ



経営理念を体現する人財の獲得・育成により 全社一丸となって挑戦する企業文化へ

執行役員
人事部、総務部担当
引地 智則

カーリットが求める人財とは

当社は、前中計をきっかけに人的資本経営への意識を高め、現中計Challenge2027では経営理念「信頼と限りなき挑戦」を体現する人財の獲得や育成を推進しています。経営理念を体現する「信頼を得られる人財」、「挑戦し続ける人財」について、改めて言語化し、整理しました。

「信頼を得られる人財」とは、誠実で約束を守り、相手の立場で物事を考える人です。また、それに加え「成長し続けること」が重要だと考えています。誠実さや相手の立場で物事を考えることは、信頼の基本であり土台です。ただし、「信頼」はそれだけでは足りず、その後の「成長」こそが大切です。成長し続ける人とは、弱点を補う努力や失敗を次に生かす力を備えており、その結果周囲から信頼され、期待されます。一人ひとりが「信頼を得られる人財」になることは、会社にも成長をもたらし、さらなる信頼を実現してくれます。

そして、もう一つの「挑戦し続ける人財」は、明確な目的意識を持ち、失敗を恐れずに学ぶ姿勢や柔軟性を持つ人です。特に「明確な目的意識を持つ」ことが重要で、強い目的意識を持つことで、目的を諦めず失敗から学ぶ姿勢や、どんな変化も受け入れる柔軟性が備わります。著しく変化を続ける社会と事業環境のなかで、当社が存在意義を発揮するためには、「挑戦し続ける人財」は必要不可欠です。

社員全員が「信頼と限りなき挑戦」という経営理念に共感すること、そしてその理念を体現したいと自ら目指してもらうこと、すなわちエンゲージメントの向上を最大のテーマとし、人財戦略を推進しています。

2025年度を振り返って

中計経営計画Challenge2027に定める人的資本投資の基本的な考え方である「獲得」「育成」「活躍」に沿って諸施策に取り組んできました。いずれも当社が目指す「ありたい姿の実現」に向けた課題

解決につながるものです。

まず「獲得」では、成長戦略を進めるうえでデジタル・ITの活用が不可欠と考え、IT部門への人的な充足と強化を図りました。また、「育成」においては、成長戦略をサポートする管理部門体制をより強固にすることを目的に、管理部門における専門職制度を順次導入し、より専門性を高めた従業員の意欲向上とスキルの深化に取り組みました。なお、研究開発部門では一昨年に導入済みであり、専門職制度の効果・成果を感じ始めています。「活躍」では、全従業員が働きやすく、成長・活躍できる環境整備に取り組むため、まず従業員一人ひとりが会社は何を思い、何にやりがいを感じて、何に不安を感じているかを知ることから始めました。従来からエンゲージメント調査は行ってきましたが、調査内容を一新し、より具体的にわかりやすくエンゲージメント指標を可視化しました。これまでは、会社全体として全般的な課題や改善に取り組んできましたが、2025年度からは各部門で改善する指標を設定し、業務内容や職場環境に合わせた具体的な取り組みの積み重ねができるようにしました。部門ごとに話し合い課題を決めて取り組むことで、一人ひとりが「自分ごと」として従業員エンゲージメントに取り組む姿勢へと変わってきています。まだスコアへの大きな影響は出ていませんが、着実な意識の変革を実感しています。

人的資本投資への取り組み

2026年5月に発表したローリングプラン2026では、従業員エンゲージメントの向上を企業価値向上の重要指標として位置づけ、エンゲージメントを高めるサイクルを構築する3つのテーマを設定しました。

- 1 挑戦する企業文化への原点回帰
- 2 価値創出するタレントマネジメント
- 3 働き方マインドセットの推進

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

カーリットグループが“目指す姿”を実現する人財戦略の在り方

注力・基盤領域の維持と収益確保

重点・成長領域の拡大と新規事業確立

研究開発の拡充



「2035年にありたい姿」
の実現

- 社会課題の解決と価値創造
- 成長していく事業ポートフォリオの実現
- 営業利益計画 2035年度 60億円超の達成

この好循環を生み出すことで、従業員エンゲージメントを2025年度比+6.5ポイントupという目標を明示しました。当然ですが、従業員エンゲージメントの向上は、生産性や業績に連動します。何より、従業員がいきいきと働くことは当社にとって最も喜ばしいことです。

取り組みの一例として、新たな人事評価制度の運用を開始しています。新制度は、昇給や賞与への実績評価だけではなく必要な人財像を明確にしました。あわせて、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し、従業員への適切なフィードバックを通じて、納得感の確保と人財育成の強化を図りました。ようやく運用から一年が経ち、上下期の2回しか実施できていないため、評価者も被評価者も納得感や評価の充実感に十分な手応えを感じていないかもしれません。この中計期間は、この新しい人事評価制度をいかに活用し、求められる人財を育成できるかが重要です。それには運用する従業員一人ひとりが制度を活かそうとする姿勢がカギになると考えています。「人を評価する」という制度の理解を深めより良い運用を進めるためにも、定期的な評価方法の指導・研修を行っていきます。

挑戦する企業文化への原点回帰

現在当社では、「挑戦する企業文化への原点回帰」を掲げています。100年以上続く当社の歴史は、創業者浅野総一郎の「奮闘努力」、「九転十起」という言葉に現れる不屈の闘志・精神が受け継がれて今日に至っています。「奮闘努力」も「九転十起」も、「挑戦し続ける」ことであり、当社の企業文化の根底にあるものです。しかしながら、昨今では挑戦とリスクテイクのバランスに課題を感じています。従業員みなさんは、与えられた職務を忠実に執行し、成果につなげる努力をされているのですが、その先への取り組みやアプローチに戸惑うようすも窺えます。それによって発生するリスクを想像して足

踏みをしてしまうからです。全社的に現状維持バイアスから抜け出せずにいるのだと思います。

「挑戦する企業文化への原点回帰」に向け、経営陣・幹部は自らの意識改革に積極的に取り組むとともに、従業員に対する1on1やタウンミーティングなどを開催することで一人ひとりと向き合い、意見交換を通じた挑戦意欲の喚起や意識改善を行っています。経営陣から従業員まで、全社一丸となって挑戦する企業文化への原点回帰に取り組んでいます。

最後に

当社は、定期的に執行役員や本部長、幹部が集まって、2035年度のさらに先の世界やその時の会社の在り方についての意見交換を行っています。まだまだぼんやりとしたビジョンではありますが、幹部皆で話す未来のなかでは、本当にそんなことが起きるのか、そんな世界が訪れるのかと驚くこともあります。そんな未知の世界でも、どんなにITやAIが発展しても、会社組織の核は間違いなく人財だと、私は考えています。

当社が未来永劫にわたって力を発揮し続けるには、冒頭のとおりに、経営理念を体現する「信頼を得られる人財」「挑戦し続ける人財」をより多く育成し、輩出することが重要です。信頼と挑戦を軸に次代を切り拓く人財を育て、その積み重ねが今の会社と未来の会社をつなぎ、支える力になると信じています。

人財戦略

当社グループが目指す姿の実現に向け、人財戦略は持続的成長を支える基盤として重要な役割を担っています。

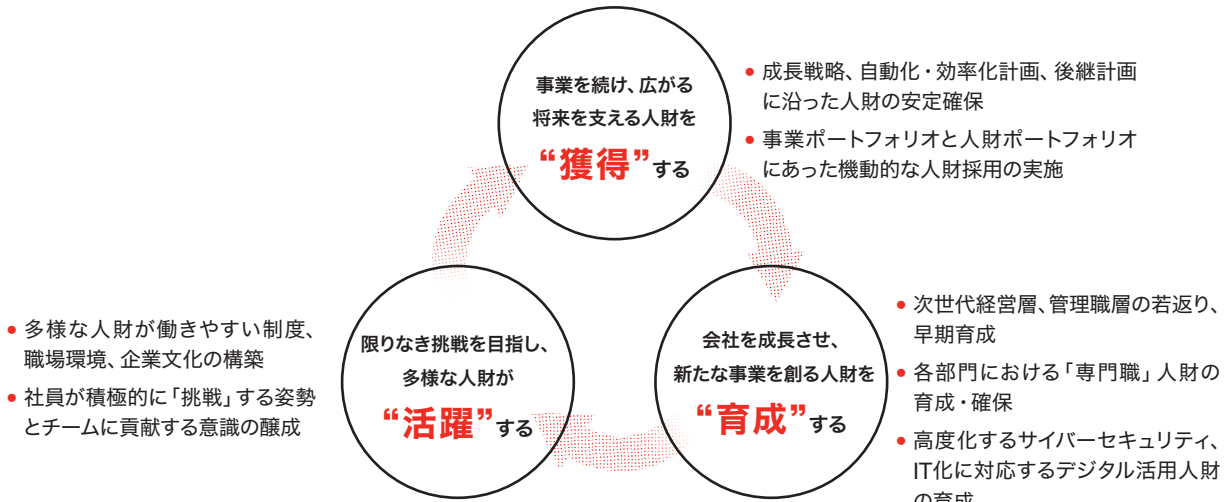
これまで培ってきた100年の経験と知識を活かし、社員が安心して働きながら成長できる基盤を大切にしつつ、引き続き人への投資を進めるとともに、多様な人財が能力を発揮しながら成長できる環境整備を通じて、組織力の強化を図っていきます。

中期経営計画実現のために求められる人財・組織

当社は、中期経営計画Challenge2027を通じて、持続的な事業基盤の強化と新たな価値創出の実現を目指しています。その中核を担うのが、多様な知見と専門性を有し、自ら挑戦し続ける人財です。化学技術を基盤とした技術力の深化と新たな事業創出を支え

る人財の育成に加え、将来の成長を見据えた人財登用の推進により、組織の活力向上と競争力の強化を図っています。さらに、多様な人財が能力を最大限に発揮できる組織づくりを進めることで、企業価値の持続的向上につなげていきます。

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

Section 1 カーリットが目指す未来	Section 2 カーリットの現在地と課題	Section 3 新たな価値を生み出すためのプロセス	Section 4 未来を実現するための戦略	Section 5 経営基盤の強化に向けて	Section 6 データセクション
--------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------------	--------------------------	-----------------------

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推進するための柔軟性と専門性を備えた人財の採用を目指しています。また、事業環境の変化や将来の事業領域の広がりを見据え、多様な価値観や経験を持つ人財との出会いを大切にしています。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、グループの持続的な成長と企業価値の向上につながると考えています。

2025年度実績

新卒女性採用比率
30.8%

中途採用比率
28.5%

入社3年後定着率
100%

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。2025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に基づく研修を実施しています。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

めています。また、管理職以上を対象とした専門職コースについては、対象職種を研究開発職に加えて管理部門にも拡大しました。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。

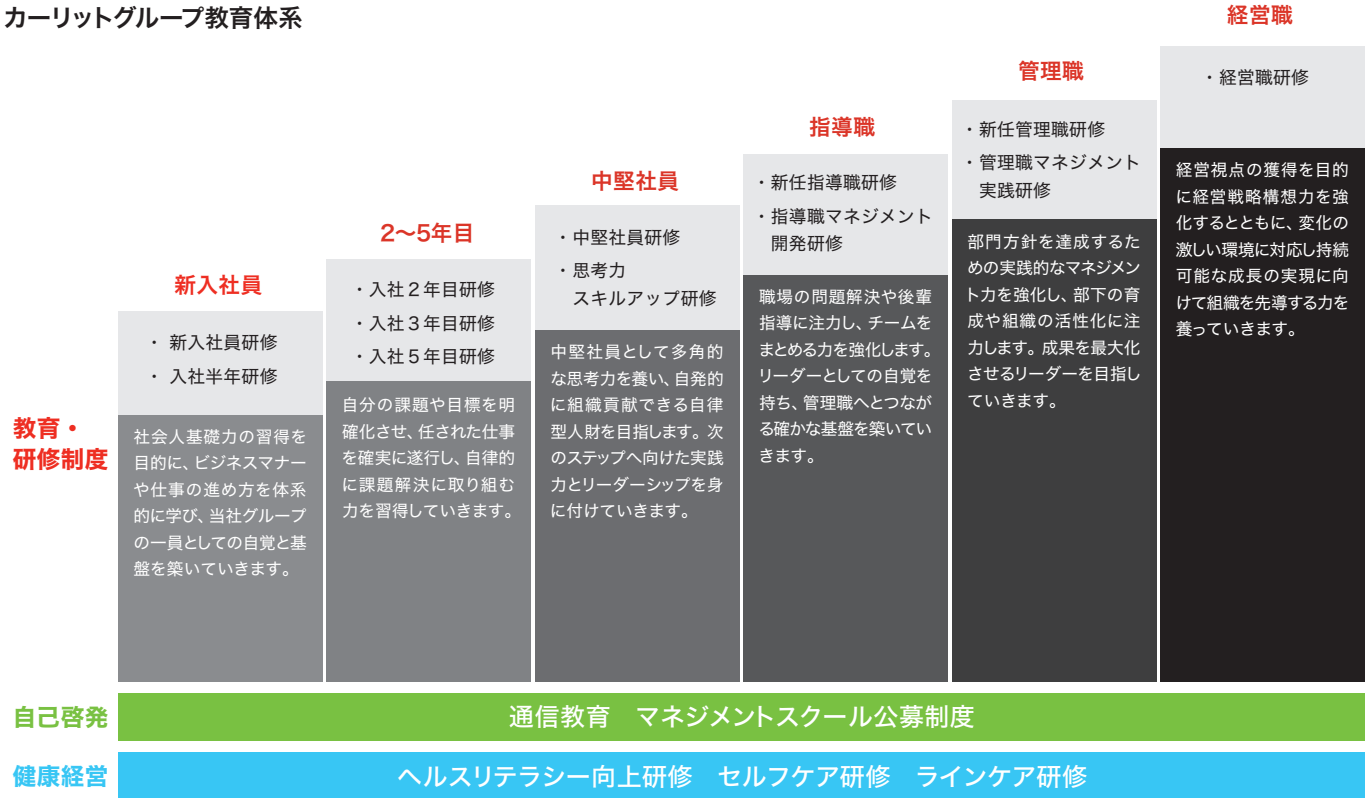
2025年度実績

研修時間
466時間

研修費用
22百万円

通信教育受講人数
279人

カーリットグループ教育体系



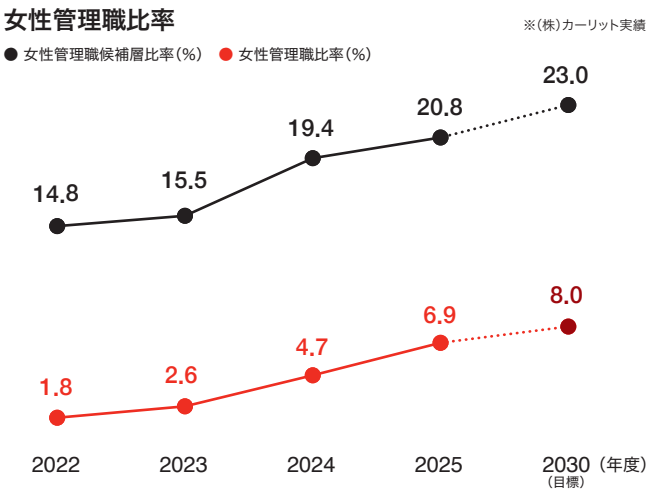
多様な人財が活躍する環境の整備

タレントマネジメントに向けた取り組み

当社では人的資本の強化に向け、タレントマネジメントの基盤整備を推進しています。2025年度は人事評価プロセスの高度化と可視化を目的にタレントマネジメントシステムを導入し、2026年4月より運用を開始しました。これにより、人財情報をより効果的に活用するための基盤を整備しました。今後は本システムを活用し、評価情報に加えてスキルや経験などの社員情報の一元管理を進めることで、人財配置や育成の最適化を図り、一人ひとりの成長と組織力の向上を通じて持続的な企業価値向上につなげていきます。

女性の活躍推進

当社は、多様な人財が互いの強みを活かし、多角的な視点で課題解決に取り組むことが持続的な企業価値向上につながると考え、女性の採用・育成・登用を積極的に推進しています。女性活躍推進の取り組みとして、2021年度より「女性活躍・ダイバーシティ推進」の必要性の再認識や組織風土改革を目的とした役員・管理職向け研修、女性社員を対象としたリーダーシップ開発研修やキャリア形成支援を継続して実施しています。これらの取り組みにより、女性社員のキャリア形成に対する意識の向上や管理職への挑戦意欲の醸成が進んでいます。加えて、2024年度には女性管理職比率が4.7%に達し、当初の目標であった3.0%を上回りました。また、女性管理職候補層（係長・主任クラス）の比率も順調に拡大しています。こうした進展を踏まえ、2030年度には女性管理職比率8.0%、女性管理職候補層比率23.0%を目標に設定しました。今後も採用・育成・登用を一体的に推進し、将来的に経営の意思決定を担う女性人財の育成を目指していきます。



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。当社では外国籍社員やシニア人財等、多様な人財が互いを尊重し、それぞれの能力を最大限発揮できる職場づくりを進めています。特に障がい者雇用においては、視覚障がいのある方が指圧師として活躍するマッサージルームの運営に加え、職域の拡大や働きやすい環境整備に取り組んでいます。

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。

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。2022年度より実施しているエンゲージメント調査については、2025年度に調査システムを刷新し、従来の年1回から年4回へと実施頻度を高めました。これにより、組織課題をよりタイムリーに把握し、部署単位で改善活動を推進する仕組みを強化しています。また、管理職向けのマネジメント研修や一般職向けのエンゲージメント向上研修を実施し、職場での対話や主体的な組織改善を促進しました。今後も継続的な改善サイクルを通じて、社員のエンゲージメント向上と組織の活性化を図っていきます。

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。当社では男性でも育児休業が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、男性社員の育児休業取得率も高い水準で維持しています。また、育児休業取得後の復帰率も100%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。

心身の健康増進支援

多様な人財が年齢や職種を問わず活躍し続けられる環境づくりの一環として、昨年度はロコモ予防イベントを実施しました。高精度体組成計による筋肉量評価や運動機能分析装置を用いた下肢筋力・バランス能力の測定を行い、一人ひとりが自身の身体機能を客観的に把握する機会を提供しました。さらに、測定結果に基づく専門スタッフのアドバイスにより、健康維持・増進に向けた行動変容を支援しました。シニア社員をはじめ幅広い社員が参加し、部門を越えたコミュニケーションの促進にもつながりました。人事部と健保組合が連携し、社員が長期にわたり能力を発揮できる基盤づくりを進めています。

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

健康経営

当社グループはマテリアリティに「安心・安全で生き活きとした職場環境づくり」を掲げており、従業員の健康維持・増進をサポートする取り組みを推進しています。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て「健康経営」の取り組みを強化し、2022年度より4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。

近年は従業員の健康意識の向上を目的とした研修実施に加えて、健康アプリを活用したウォーキングイベントや生活習慣改善に向けた支援プログラムの実施等、従業員のウェルビーイング向上に向けた取り組みも行っております。今後も健康経営を強化・推進することで企業価値のさらなる向上を目指します。

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	2025年度
健康診断受診率(目標100%)	97.9%	99.4%	99.3%	99.7%
ストレスチェック受検率(目標100%)	93.8%	98.1%	97.6%	98.0%
特定保健指導実施率(目標80%)	85.6%	87.7%	89.9%	89.6%
インフルエンザワクチン参加率(目標60%)	39.3%	35.8%	42.3%	36.2%

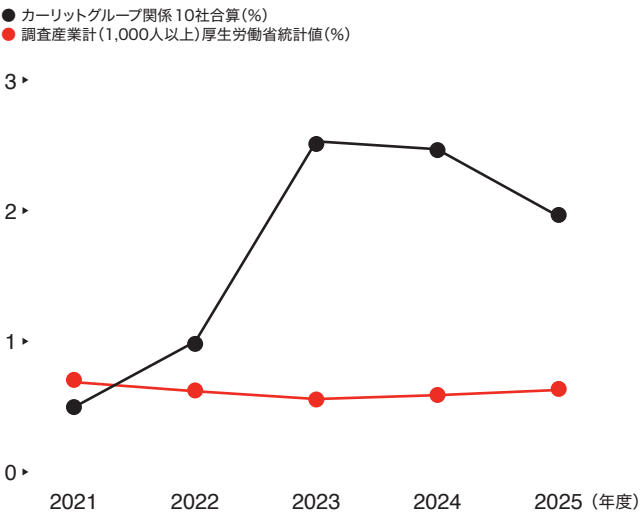
安全・衛生的な職場環境の整備

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、製造工程や化学物質のリスクを洗い出し、グループ全体で認識と知識を共有することで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、事故やクレームの原因を分析・対策し、水平展開による再発防止に努めています。また、リスクアセスメント実施とグループ会社を含む生産現場の視察を通じて、労働安全と職場環境を定期的に検証しています。

度数率の推移は2023年度の2.53から2025年度1.96へと改善傾向にあります。厚労省1,000人以上企業の産業平均(0.63)と比べ、依然として高い水準にあります。今後は真因追究を徹底し、標準書の改訂と作業者の理解・遵守状況の定期確認によるPDCAサイクルを回し、さらなる安全水準の向上を目指しています。

労働災害率(度数率)



IT化・DX推進サイクル

デジタル技術の発展は、モノづくりのあり方そのものを変えています。当社は、データとデジタル技術を活用した業務改革を推進し、より高い付加価値を生み出す企業への進化を目指します。データ活用による意思決定の高度化や業務の自動化・効率化などの取り組みを広げながら、社員一人ひとりの挑戦を組織の力へとつなげ、新たな価値創出と持続的な成長の実現に取り組んでいきます。

2035年ありたい姿の実現に向けたロードマップ

策定の背景

新基幹システム稼働、
クラウド利用拡大

デジタル化推進による
競争優位性の追求

プライム企業としての
ITガバナンス・セキュリティ

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



具体的な取り組み

内外環境からのデジタルニーズ拡大

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

さまざまな部門からの
デジタル変革要望

専門職人財による
デジタル変革のスタート

デジタル人財の育成推進

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

新システム・
デバイスの導入
IT専門部署からの
働きかけ

IT利用・統制の体制充実

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

研究開発力を高める計算化学とMI

研究開発は「実験」と「考察」の繰り返しです。計算化学はコンピュータ上で「実験」し、通常の実験では見えにくい現象の原理説明や物性予測を可能にします。またマテリアルズ・インフォマティクス (MI) は機械学習などを活用し、「考察」の精度とスピードを向上させる取り組みです。誰もが熟練技術者レベルの知見をデータから導き出せるように、データを集める文化の醸成から最適な活用方法の模索まで推進しています。

研究開発本部 研究企画室
杉野 文俊

Voice

計算も実験と同じで「やってみないと分からない」ことは多く、地道な検証の積み重ねが必要です。しかし一度仕組みが整えば、実験単独より格段に早く答えが出せる瞬間がきつと訪れると信じています。MIはデータの量と質が鍵。工場のログの自動取得や研究における実験ロボット導入など、データを継続的に蓄積できる仕掛けを広げ、「あの時始めて良かった」と言われる取り組みにしたいです。



Voice

RPAは業務負荷の軽減に加え、品質の安定化と作業プロセスの確実性・スピード向上に寄与しています。AIエージェントは優秀な同僚が隣にいるような、今や手放せない存在で決して難しいものではありません。今後は活用をさらに広げ、経営判断に必要な情報を迅速かつタイムリーに可視化し、設計・間接業務全体の生産性向上と競争力強化、将来的な大幅な省力化へ着実につなげていきます。

(株)総合設計
代表取締役社長
天内 心

DXが切り拓く設計業務改革

当社では、構造設計業務における大量の解析データ処理や複数ファイルの計算処理作業にRPAを活用し、定型業務の自動化を推進しています。これにより、省力化に加え、作業品質の均質化とヒューマンエラーの抑制を実現しています。加えて、生成AIエージェントは市場調査や業績分析など間接業務で活用を進めるとともに、設計業務でも試行的な運用を開始しており、当社の設計業務に適したAIエージェントの開発にも着手しています。

経営企画部
経営戦略室 課長
袖澤 真吾

Voice

DXは、単なるツール導入ではなく、業務の在り方を見直し、変革していく意識の転換だと捉えています。社内においてもその考え方への理解は着実に広がっており、対話を重ねることで改善すべき領域がより明確になってきています。今後も、業務の見える化と情報の統合を通じて、全体最適の実現と持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。



生産現場でのデジタル活用による生産性向上

生産現場の業務効率化に向け、現場の要望や課題を丁寧に把握し、数値を起点とした考え方をデジタル活用で改善するよう伴走支援しています。現場が「何を見たいか」「どのような状態を目指すか」を起点に、管理職・経営層・営業部門・技術部門の視点も踏まえ、業務の障壁を可視化し、最適な解決策を検討しています。あわせて、定着と継続的な改善につながる仕組みづくりも進めています。

戦略室として全体を通してどのような会社の未来(あるべき姿)にしたいか

経営戦略室として、DXは業務や判断の在り方を見直す意識の変革と捉えています。現状 (As Is) を徹底的に把握し、あるべき姿 (To Be) を明確に定義したうえで、全社員がデータをもとに迅速に判断・行動できる組織への変革を目指し、真のDXを推進してまいります。



環境への取り組み

カーリットは、持続可能な社会の実現と企業成長の両立のため、より効率的なモノづくりとサービスの提供を目指しています。気候変動への対応をはじめとした事業活動における環境負荷低減や資源の有効活用、また取り扱い製品を通じた環境保全などを通じて環境問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。

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影響の分析を行っています。分析にあたってはIPCCが示す「4℃シナリオ」と「1.5/2℃未満シナリオ」を参照のうえ、各シナリオにおける当社グループへの影響を把握・整理しました。今後も長期ビジョンのなかで分析の精度向上による更新や検討範囲の拡張を進め、気候変動に対するレジリエンスの向上を目指

しています。

2026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製造ラインの更新工事を行っています。「ホットバックライン」から「アセプティックライン」へ製造方式を変更することで、使用エネルギー量とそれともなうGHG排出量の削減が可能となるものです。GHG排出削減目標の達成とカーボンニュートラルに向け、今後もさまざまな取り組みを推進してまいります。

ガバナンス

当社は取締役会の監督のもと、代表取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し活動を推進しています。2025年度は4回開催され、GHG排出量削減状況に加え、サステナブル調達ガイドラインと同アンケートの見直しや内部炭素価格制度について審議・報告が行われました。審議された内容は適宜グループ経営戦略会議・経営会議に報告されています。

戦略

気候変動に関する各シナリオにおける当社グループへの影響についてはP62のとおりです。気候変動が及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、分析・評価の見直しや精度の向上等についても随時検討しています。気候変動は、当社事業へのリスクである一方で、製品・サービスの提供価値を高める機会にもつながります。今後も、気候変動に対応するために求められるさまざまな需要、もしくはその進行を抑制する脱炭素化に向けた需要に応えるため、新規事業の創出・研究開発を推進してまいります。

リスク管理

リスク管理については、代表取締役社長を委員長とするグループリスクマネジメント委員会を設置し、気候変動を含む総合的なリスク管理体制を構築しています(→P.77へ)。2026年度からはグループ横断の総合的なリスク管理体制の強化と適切なリスクマネジメントを図るため、「リスク管理統括室」を新設し、グループ全体に関わるリスクの識別・評価・対応策の実施に取り組んでいます。

指標と目標

2050年度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。

サプライチェーン排出量の実績(指標)

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。

サプライチェーン排出量 Scope1・2の削減(目標)

Scope1・2について、2030年度までに2013年度対比46%の削減を目標として掲げています。2024年度排出量は2013年度対比47.5%の削減、2025年度は2013年度対比46%の削減でした。

また当社は2025年度から内部炭素価格(インターナル・カーボンプライシング)制度を導入しており、GHG排出量削減に資する取り組みや投資を推進しています。

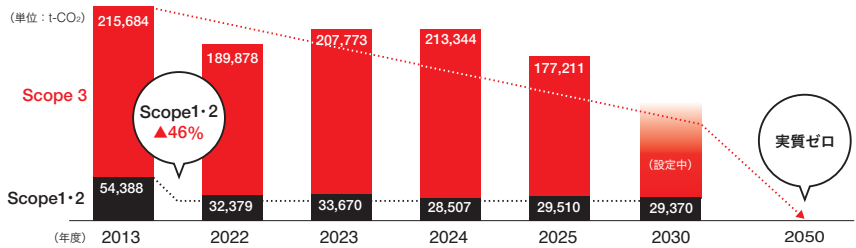
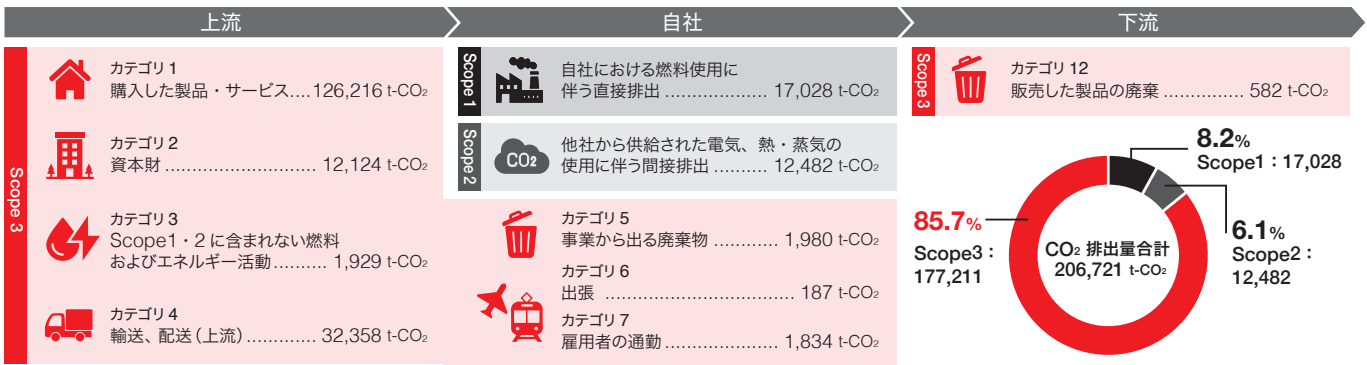
今後も省エネルギー設備投資や再生可能エネルギーの活用などに積極的に取り組みつつ、指標と目標の高度化や情報開示範囲の拡大についても検討してまいります。

TCFD提言への取り組みについて、詳細はホームページをご覧ください。
<https://www.carlit.co.jp/sustainability/about/tcfd.html>

Section 1		Section 2		Section 3		Section 4		Section 5		Section 6	
カーリットが目指す未来		カーリットの現在地と課題		新たな価値を生み出すためのプロセス		未来を実現するための戦略		経営基盤の強化に向けて		データセクション	
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	集中豪雨の増加など	生産設備の損害、生産停滞・効率低下、	設備修繕コストの増加				
				パターンの変化	風水害の激甚化	水害対策費用の上昇	製造コストの増加				
		慢性リスク※ ³	降水・気象	平均気温の上昇	コーヒー、茶栽培適地減少による	ボトリングセグメントの					
			パターンの変化		供給原料の高騰	売上縮小					
	機会	市場・製品とサービス	降水・気象	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	エネルギーコストの増加					
				パターンの変化	確保や水の再利用システムの導入に伴う	製造コストの増加					
1.5℃／ 2℃未満	リスク	移行リスク※ ⁴	法・規制に関するリスク	降水・気象	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				
				パターンの変化	風水害の激甚化に適應する	車両水没時脱出機能付き発災箇の	化薬分野の売上拡大				
		テクノロジーリスク	製品・サービスの需要増加	生産量増加							
			レピュテーション(評判)リスク	平均気温の上昇に伴う	ペットボトル飲料・缶飲料の需要増加	ボトリングセグメントの					
	機会	市場・製品とサービス	降水・気象	製品・サービスの需要増加	臭気抑制用工場用水処理剤の需要増加	化成品分野の売上拡大					
				再生可能エネルギーの普及	臭気抑制用工場用水処理剤の需要増加	化成品分野の売上拡大					
資源効率		評判	社会要求の変化	炭素税導入などの	環境対応設備の導入、排出権取引の	設備投資コストの増加					
				排出ガス規制の強化、厳格化	本格的な導入や炭素税の適用	操業コストの増加					
1.5℃／ 2℃未満	リスク	移行リスク※ ⁴	法・規制に関するリスク	炭素税導入などの	環境対応設備の導入、排出権取引の	設備投資コストの増加					
				排出ガス規制の強化、厳格化	本格的な導入や炭素税の適用	操業コストの増加					
		テクノロジーリスク	低炭素排出技術の進展と普及	低炭素技術への対応遅れによる	原材料調達コストの増加						
			レピュテーション(評判)リスク	社会要求の変化	競争力低下	販売先の縮小					
	機会	市場・製品とサービス	降水・気象	気候変動への対応状況の	取引判断基準・投資判断基準の厳格化、	資金調達コストの増加					
				情報開示要請	対応の遅れによる評判悪化	調達先、販売先の縮小					
資源効率		評判	社会要求の変化	気候変動に適應する	気象衛星の打ち上げ需要の増加	化成品分野他の売上拡大					
				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	受託評価分野、					
1.5℃／ 2℃未満	リスク	移行リスク※ ⁴	法・規制に関するリスク	炭素税導入などの	環境対応設備の導入、排出権取引の	設備投資コストの増加					
				排出ガス規制の強化、厳格化	本格的な導入や炭素税の適用	操業コストの増加					
		テクノロジーリスク	低炭素排出技術の進展と普及	低炭素技術への対応遅れによる	原材料調達コストの増加						
			レピュテーション(評判)リスク	社会要求の変化	競争力低下	販売先の縮小					
	機会	市場・製品とサービス	降水・気象	気候変動への対応状況の	取引判断基準・投資判断基準の厳格化、	資金調達コストの増加					
				情報開示要請	対応の遅れによる評判悪化	調達先、販売先の縮小					
資源効率		評判	社会要求の変化	気候変動に適應する	気象衛星の打ち上げ需要の増加	化成品分野他の売上拡大					
				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	受託評価分野、					
1.5℃／ 2℃未満	リスク	移行リスク※ ⁴	法・規制に関するリスク	炭素税導入などの	環境対応設備の導入、排出権取引の	設備投資コストの増加					
				排出ガス規制の強化、厳格化	本格的な導入や炭素税の適用	操業コストの増加					
		テクノロジーリスク	低炭素排出技術の進展と普及	低炭素技術への対応遅れによる	原材料調達コストの増加						
			レピュテーション(評判)リスク	社会要求の変化	競争力低下	販売先の縮小					
	機会	市場・製品とサービス	降水・気象	気候変動への対応状況の	取引判断基準・投資判断基準の厳格化、	資金調達コストの増加					
				情報開示要請	対応の遅れによる評判悪化	調達先、販売先の縮小					
資源効率		評判	社会要求の変化	気候変動に適應する	気象衛星の打ち上げ需要の増加	化成品分野他の売上拡大					
				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	受託評価分野、					
1.5℃／ 2℃未満	リスク	移行リスク※ ⁴	法・規制に関するリスク	炭素税導入などの	環境対応設備の導入、排出権取引の	設備投資コストの増加					
				排出ガス規制の強化、厳格化	本格的な導入や炭素税の適用	操業コストの増加					
		テクノロジーリスク	低炭素排出技術の進展と普及	低炭素技術への対応遅れによる	原材料調達コストの増加						
			レピュテーション(評判)リスク	社会要求の変化	競争力低下	販売先の縮小					
	機会	市場・製品とサービス	降水・気象	気候変動への対応状況の	取引判断基準・投資判断基準の厳格化、	資金調達コストの増加					
				情報開示要請	対応の遅れによる評判悪化	調達先、販売先の縮小					
資源効率		評判	社会要求の変化	気候変動に適應する	気象衛星の打ち上げ需要の増加	化成品分野他の売上拡大					
				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	受託評価分野、					
1.5℃／ 2℃未満	リスク	移行リスク※ ⁴	法・規制に関するリスク	炭素税導入などの	環境対応設備の導入、排出権取引の	設備投資コストの増加					
				排出ガス規制の強化、厳格化	本格的な導入や炭素税の適用	操業コストの増加					
		テクノロジーリスク	低炭素排出技術の進展と普及	低炭素技術への対応遅れによる	原材料調達コストの増加						
			レピュテーション(評判)リスク	社会要求の変化	競争力低下	販売先の縮小					
	機会	市場・製品とサービス	降水・気象	気候変動への対応状況の	取引判断基準・投資判断基準の厳格化、	資金調達コストの増加					
				情報開示要請	対応の遅れによる評判悪化	調達先、販売先の縮小					
資源効率		評判	社会要求の変化	気候変動に適應する	気象衛星の打ち上げ需要の増加	化成品分野他の売上拡大					
				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	受託評価分野、					

※1 気候変動によってもたらされる災害などの被害
※2 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 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 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

2025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、ジェーシーボトリング(株)、並田機工(株)、東洋発條工業(株)、富士商事(株)

カーボンニュートラルに向けた取り組み

Scope1・2

- 省エネルギー・創エネルギーの促進
 - 再生可能エネルギーの活用促進
- 高効率・省エネ設備の導入
 - 生産・業務プロセスの改善
 - エネルギー循環の促進
 - 植林によるカーボンオフセット
 - 水力発電所電力の効率活用
 - 再生可能エネルギーへの切替
 - 太陽光発電設備の増設、拡大

Scope3

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

環境への取り組み

水排出管理と化学品の管理

当社グループは、利根川水系の水利を基礎とした塩水電解を祖業としており、それを基礎とした技術は現在に至るまで化学品事業の根幹を成しています。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）に活用しています。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しかねません。そのため、当社では排水の水質管理を厳重に行うとともに多重流出防止体制を整え、日々訓練を行う等して水質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水質汚染物質を特定しています。なお、2025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。具体的な管理方法・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、潜在的水質汚染物質の特定・分類を行っているとともに、排水リスクの少ない製造工程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っており、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。

生物多様性への取り組み方針

当社グループでは主要拠点である群馬県近郊にて「県有林整備パートナー事業」に参画し、「(旧)日本カーリットの森」や「ジェーシーボトリングの森」という愛称のもと、寄附や保全活動等の取り組みによる健全な森林維持のための環境整備を行っています。

また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使用しています（ボトリング事業はお客さま

からの受託製造となり、原料となるコーヒー豆にはベトナム産品などが使われています）。原料供給元の農園に対しては、お客さま発信にてレインフォレスト・アライアンス認証の取得支援がなされており、当社生産においても生物多様性に配慮された原料が使われています。

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」ステージと位置づけています。生産増強や新事業確立等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。

2026年度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、PET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バック方式という殺菌システムになっています。ホットバック方式はエネル

大気汚染防止・資源循環

当社グループでは、大気汚染防止の観点からNOx（窒素酸化物）の排出量を測定・管理しており、主な排出源は㈱カーリットやジェーシーボトリング㈱で使用しているLNGボイラーです。前述したPET飲料製造ラインのアセプティック方式への切り替えにあたっては、温水（熱水）の使用量が減ることが見込まれるため、来年度以降のNOx排出削減にも効果を期待しています。

また、廃棄物発生やリサイクル量についても、測定・管理を実施しています。資源循環の観点に加え、不良品発生や歩留まり向上にともなう原価低減による利益貢献を期待しつつ、各社の製造拠点ごとに廃棄物の削減やリサイクル率の向上に取り組んでいます。

NOx排出量ならびに廃棄物発生量・リサイクル量についてはP64をご覧ください。

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

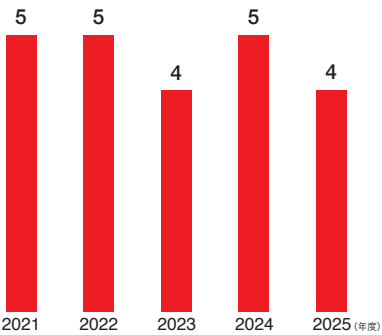
Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

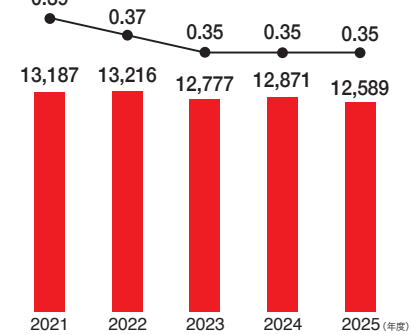
NOx排出量※1 (t)



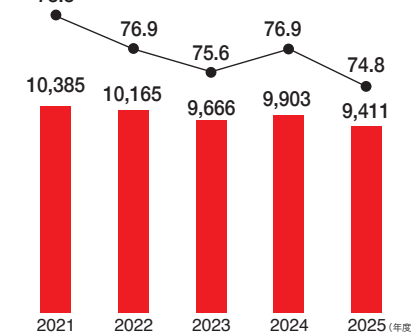
※1 (株)カーリット、ジェーシーボトリング(株)の実績

※2 (株)カーリット、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

廃棄物発生量※2 (t) 単位売上高当たり量 (t/百万円)●



リサイクル量※2 (t) リサイクル率※2 (%)●



製品・サービスによる環境貢献

安全性の高い除草剤のドローン散布でスマート林業に貢献

当社製品の「デゾレートAZ粒剤」は、塩の電気分解で作る塩素酸ナトリウムが有効成分の除草剤です。農業場面の水稻刈取跡でも使われており、タケやササに有効なことで知られています。除草剤としては珍しく無機の除草剤であり、分解後は「塩」になるため、環境負荷が小さいことが特徴です。当社では、デゾレートを森林保全に役立てるため、協力会社と共同しドローンによる散布技術の開発を行っています。デゾレートは、「実績・登録」、「安全性」、「薬効・薬害」などさまざまな面で適性があり、ドローンをつかった精密・自動散布と組み合わせ

水力発電所を保有

電解をコア技術とする当社は、たくさんの電気を使って製品・サービスを提供しています。当社が保有する「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㈱）が建設した水力発電所です。利根川支流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他の発電所でも用いられます。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

ることで効率的な除草が期待できます。長年の信頼と実績をもつ製品を活かし、最新のドローン技術とともに森林保全の省力化やスマート林業の推進に役立てるよう技術開発を進めています。



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。



サプライチェーン・マネジメント

持続可能かつ高品質なモノづくりとサービスの提供のためには、サプライチェーンにおける原材料の品質確保や安定供給体制の構築はもちろん、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が欠かせません。サプライヤーとの継続した信頼関係・協力関係を大切に、双方が持続的に成長できる関係づくりを目指します。

サステナブル調達基本方針

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

1 公正・公平なお取引の推進

2 お取引先様との信頼関係の構築

3 法令・社会規範の遵守

4 環境への配慮

5 人権の尊重

サステナブル調達ガイドライン

サステナブル調達基本方針に紐づいたより具体的な指針として「サステナブル調達ガイドライン」を策定しており、2025年度には国連グローバル・コンパクトのCSR調達の考え方を参考に見直しを行いました。本ガイドラインへの対応を通じて環境や社会に配慮した責任ある調達への取り組み・連携をサプライヤーと協力しながら強化することにより、持続可能な社会の実現を目指していきます。

I. CSRにかかわるコーポレートガバナンス

CSR推進体制や内部統制、BCP体制、内部通報制度の構築などに関する項目

II. 人権

人権に対する基本姿勢や尊重・侵害の回避などに関する項目

III. 労働

労働慣行に対する基本姿勢、雇用や人材育成における平等性、適正な賃金支払い、労働環境の適切な管理などに関する項目

IV. 環境

環境への取り組みに対する基本姿勢、化学物質・排水・廃棄物・GHG排出等の管理および削減、生物多様性に関する取り組みなどに関する項目

V. 公正な企業活動

公正な企業活動に対するコンプライアンス遵守などに関する項目

VI. 品質・安全性

製品・サービスの品質・安全性の確保や、事故・不良品流通発生時の対応に関する項目

VII. 情報セキュリティ

コンピュータ・ネットワークへの攻撃に対する防御や、情報管理に関する項目

VIII. サプライチェーン

サプライチェーンに対する基本姿勢や紛争鉱物への取り組みに関する項目

IX. 地域社会との共生

地域社会への貢献、協働に関する項目

サステナブル調達アンケート

サステナブル調達ガイドラインをサプライヤー各社にもご理解いただくために、サステナブル調達ガイドラインに連動したアンケートを行っています。サステナブル調達ガイドラインの見直しにあわせ、アンケート内容も大幅な見直しを行いました（設問数は27問から115問に増加）。2025年度調査では調達金額ベース上位96%のお取引先[※]にご回答いただき、全項目において平均得点率70%を超える回答結果が得られました。また、年間あたりの調達金額やアンケート結

果を総合的に勘案し、一部のサプライヤーに対してサステナブル調達ガイドラインおよびアンケートの詳細なご説明や助言等の活動を行うことで、サプライチェーン全体における高度化に取り組んでいます。今後もグループ全体のサプライチェーンに対し継続的に実施し、当社グループとお取引先の双方が持続的に成長できる関係づくりを目指してまいります。

※株式会社カーリットの取引先を対象とした割合

「サプライチェーンマネジメントの推進」の詳細については当社ウェブサイトをご覧ください。

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



Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

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。

- 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。
- 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。
- 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、「サステナブル調達ガイドライン」においても以下の通り人権の尊重について定め、お取引先にもその遵守に努めるようお願いしています。

カーリットグループサステナブル調達ガイドライン(抜粋)

II. 人権

1. 人権に対する基本姿勢

カーリットグループ各社およびパートナー企業各位は、国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重し、自らが人権侵害に加担、助長しません。

2. 人権の尊重と差別の禁止

カーリットグループ各社およびパートナー企業各位は、人権を尊重し、人種、国籍、性別、性的指向、年齢、家系、宗教、民族、移民等により、また、児童、高齢者、障がい者、先住民族、貧困者、HIV/エイズ感染者等を差別することなく、自社の意思決定や事業活動を行います。

3. 人権侵害の加担(助長)の回避

カーリットグループ各社およびパートナー企業各位は、自社の意思決定、事業活動、ならびに製品・サービスが、消費者や地域社会の人々の人権侵害の加担、助長に繋がることのないよう十分に配慮します。

4. 地域社会または地域住民の生活・文化の尊重ならびに配慮

カーリットグループ各社およびパートナー企業各位は、先住民や少数民族

を含む地域住民が居住する地域で事業を行う企業として、固有の文化や歴史を尊重し、現地の法令を遵守し、国際基準を尊重し、地域住民の権利に配慮します。

これらに加え、強制労働・児童労働の禁止等について定めるガイドライン項目「III.労働」の詳細については当社ウェブサイトをご覧ください。

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

また、お取引先における内容理解や遵守状況を確認するため、サステナブル調達アンケートを実施しており、2025年度の調査においてはサプライチェーンでの強制労働や児童労働はゼロでした。また、一部のお取引先に対して実施している、サステナブル調達ガイドラインおよびアンケートの詳細なご説明や助言等の活動においては、「人権」の項目・設問を重点対象と定め、より丁寧な説明や助言を行っています。今後も継続して当社グループとサプライチェーンでのさらなる啓発、理解促進に注力してまいります。

社外役員座談会



社外取締役
鈴木 周



社外取締役
村山 由香里



社外取締役
藤原 康弘



社外常勤監査役
岩村 伸一



社外監査役
三田村 玲子

変革の道筋を提言し牽引する社外役員

カーリットグループの現状を社外の立場から厳格な視点で判断しながらも、
変革に向けての第一歩を踏み出したと評価する社外役員の皆さんに、
その手応えと課題、今後の展望を語っていただきました。

※当座談会は鈴木社外取締役の就任前に実施しました。

変革を支える取締役会の進化

村山 当社が目指す「ありたい姿」については、中長期の価値創造や事業ポートフォリオ、サステナビリティ、あるいはDX、人財といったテーマを事業戦略と結びつける形で深く議論していくことが必要と考えており、社外役員の役割として、守りのガバナンスだけでなく、攻めの経営戦略について議論していくことが重要と考えています。その変革を牽引する取締役会においても、一人ひとりの意識改革が始まっています。当社の取締役会は多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されていますが、

2026年6月26日以降は、新たに鈴木さんが社外取締役に就任され、製造業の経営や技術面、あるいは海外事業展開に関する知見が強化されると考えています。

鈴木 まだ就任前ということもあり、外部からの印象にはなりますが、カーリットは安全・品質を重視し、技術を積み上げてきた会社で、「守り」の印象があります。その強みを大切にしながらも、さらなる成長と企業価値向上に向けて、新たな市場やパートナーとの接点を広げ、「攻め」の取り組みを強化していくことが必要だと感じます。海外では、「Board Members' Open Door」という考え方があります。これからのカーリット

Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

データセクション

には、社外取締役を含めた取締役会が、社員と社外をつなぐ対話や挑戦の場を積極的に提供し、新しい機会や視点を取り込む役割を果たしていくことが大事だと考えています。

岩村 取締役会のスキルセットは目指すべき方向にマッチしているのか、経営チーム全体としてどこが足りてどこが足りないのかの認識を共有し、次世代の経営チームをどうしていくのか議論していくと、さらに良くなると思っています。監査役の立場からは、ガバナンスのあるべき姿がまだ十分に議論されていないと感じています。例えば、ガバナンスのベストプラクティスの最たるものであるコーポレートガバナンス・コードとのギャップを認識し、そのギャップに対して何をやっていくかという議論を進めていくことが大切です。

藤原 次世代の経営チームについては、「次期社長を含む次世代の経営層にどのようなスキルを持つ方に入っていただくのか」という具体的な議論がガバナンス委員会などでスタートしたところです。当社の取締役会は発言しやすく、議論は活発だと以前から感じています。議論の活発化・深耕という点においては、昨年末頃にスタートした「戦略討議会」が大きく寄与しています。これは中長期で議論するテーマを取締役会の前に議論する場として設けており、この1年間で起きた大きな変化だと感じています。また、当社の社外役員は、月末の取締役会だけでなく、月初のグループ戦略会議にも参加していることから、取締役会だけへの参加がスタンダードな多くの上場企業と比べて、かなり経営に関わっていると思っています。

三田村 取締役会の進化ですが、戦略討議会がスタートしたことは大きいです。この討議会は取締役会メンバー＋執行役員＋αで始まりました。もともと社内メンバーは、どの会議でもご自身が担当する事業領域に発言が偏る傾向が見受けられましたが、戦略討議会においては、グループ全体のこれからを議論するにあたり、領域を超えて意見がクロスするようになりました。こここそ、戦略討議会を始めた大きな意味があったと感じています。この討議会が始まって以降は、取締役会はもちろんそのほかの会議でも議論の雰囲気に変化してきています。

岩村 三田村監査役も言っているように、当社の取締役会はず



いぶん変わりました。しかし、意識改革はまだ一合目にも達していないと思っています。様々な業界、企業とのつながりを持つ社外役員が、外部と接する機会を積極的に提供することで、意識改革を後押ししていきたいと考えています。

中期経営計画の推進にあたって

藤原 組織体制が変わり、研究開発や生産の各拠点間の人の交流が始まり、研究開発や生産に関する情報共有が進んでいるようです。「ありたい姿」「中期経営計画」「事業部の目標」「部門の目標」「個人の年度計画」がより明確にリンクし、そこにKPIを紐づけていく取り組みに注力していけば、さらに成長するでしょう。社員が中期経営計画の話を聞いて、それが自分の目標と連動していると自覚することが重要だと考えています。

村山 そうですね。執行役員が直接社員と対話するタウンホールミーティングの実施などを通じて、中期経営計画で掲げる戦略の共有は以前より進んでいると認識しています。他方で、今後は、それを各部門や各グループ会社、各個人の具体的な行動計画にまで落とし込み、実行につなげていくことが重要です。社員に求める行動変化を明確に示し、現場との対話を繰り返しながら、進捗を継続的にモニタリングしていく必要があると考えています。

岩村 エンゲージメント調査では、経営戦略や理念に対する社員の理解はあまり改善していないという結果が出ていましたが、昨年から経営企画部が各部長や本部長に計画を説明し、各部門には本部長や部長が自分たちの言葉で計画を落とし込む方法に変えたので、その成果に期待しています。昨年11月、金子社長へ「稼ぐ力を強化しないと将来が見通せないので、執行役員の皆さんに「ありたい姿」をしっかりと議論してほしい」と提案しました。すぐに実施していただき、12月以降は毎月継続している議論の内容を報告いただいています。これはおそらく初めての取り組みで、この入り口にたどり着いたことは大きな意義があります。腰を据えた議論を継続して、戦略の妥当性を多



社外役員座談会



角的に議論し、フィージビリティ（実現可能性）を高めていけば、稼ぐ力は必ず向上すると考えています。釈迦に説法ですが、企業価値は稼ぐ力とマーケットからの期待値ですから、稼ぐ力があればEPSは上がりますし、それをIR活動につなげていけば経営への期待が高まっていくでしょう。中期経営計画を着実に実行していくことで、稼ぐ力を増やしていくべきと考えます。

藤原 現状からのフォアキャスティングではなく、「ありたい姿」からのバックキャスティング的に中期経営計画を立てることの必要性を社外取締役就任当時から感じていました。そうした考え方で中期経営計画が議論されるようになり、取締役会では社外役員の辛辣な意見も交えてブラッシュアップしている状況です。

村山 以前は、どうしても現有製品ですとか、足元の事業の延長線上で将来を考える傾向がありました。そのため、社外役員からは、10年後やその先を見据えるのであれば、必ずしも既存事業を前提にせず、社会や産業構造がどう変わっていくのかを踏まえ、もっと自由度を高くして将来を構想すべきであると提言してきました。現在は将来の環境変化の中において、当社がどのような価値を創出したいかを起点に、事業ポートフォリオを描いていくという方向で、議論が深まってきていると感じています。

鈴木 「ありたい姿」をより明確にしていくためには、社会や市場、そして顧客が求める価値を深く理解することが重要です。そのためには、社外取締役が持つ知見やネットワークを積極的に活用し、会社の外との接点を広げていくことが有効だと考えています。

岩村 当社は強い事業を安定的に継続してきたことで、マーケティングの必要性が低かったという経緯があり、やむを得ないものがあると感じています。しかし、変革を進めていくためには、マーケティングに対する認識、意識を変えていく必要があります。

鈴木 変革の過程で、市場や顧客の声を取り込み続けなければ、市場から選ばれる企業にはなれません。単にマーケティング機能を強化するということではなく、岩村監査役がおっしゃるように、その声を経営や事業にしっかりと反映していくことが重

要だと、私も強く感じます。

三田村 当社のマーケットに対する姿勢にはもやもやしたものを感じていましたが、鈴木さんのお話でクリアになりました。中期経営計画を実行していくためには、社員全体が計画の自分ごと化を進めていくことが最も重要だと感じています。

カーリットの企業文化について

藤原 当社は主要事業で長年にわたって危険物を取り扱っており、安全に対する意識が強く、その体制も強固なものであると思います。些細な事故であっても、社外役員を含めた経営層に即座に共有される仕組みがあるなど、安全に対する意識の高さは当社の優れた企業風土であると感じています。

村山 当社の企業風土として、良い点は、役員から社員まで非常に真面目で誠実であるということです。私たち社外役員からの改善提案にも正面から向き合い、取り入れようとする姿勢があります。一方で、前例踏襲的な考え方や姿勢がまだまだ残っている点は、今後の課題です。企業風土は変革を支える土台とも言えますから、現状維持バイアスを克服していく必要があります。経営理念として掲げる「信頼と限りなき挑戦」を高い次元で実現するためにも、「挑戦」を促す風土の定着を加速させるべきです。そのためには、制度面の整備だけではなく、マネジメント層が、具体的な発信や行動を通じて、社員に対して「新しいことに踏み出してよい」「挑戦は評価される」「うまくいかなかった場合でも、そこから学びにつなげることが大切だ」といったメッセージを明確に示していくことが重要です。マネジメント層が、社員の挑戦を肯定し、後押しする働きかけを積極的に強化していくことを期待しています。

三田村 挑戦とは何か、その成果は何なのかといったことを定義して、挑戦を促す評価基準をマネジメント層が示していく。やればいいのではなく、結果を出すための行動をしているのかを明確にし、PDCAに結びつけていく。こうした取り組みの積み重ねが、失敗を恐れずに挑戦していく企業風土の醸成につながり、変革を阻害する現状維持バイアスを解消し、変革に向けた意識



Section 1	Section 2	Section 3
カーリットが目指す未来	カーリットの現在地と課題	新たな価値を生み出すためのプロセス

を社員一人ひとりに形成していくことができると考えています。

岩村 この挑戦には、チャレンジする社員と、チャレンジを肯定し後押しするマネージャーの両方が必要です。このマネージャーに対しても、「チャレンジを後押ししていいよ」といったメッセージが必要です。かつての日本企業にありがちだった「やったもん負け」から、「やったもん勝ち」になるようなカルチャーを、経営トップや取締役会から発信していくことが必須です。

株価・PBRのさらなる向上にむけて

藤原 当社の株価やPBRはこの1年程度で非常に伸びました。その要因は、政府が掲げる防衛や宇宙といった領域に対する当社の技術や製品が高く評価された結果だと思っていますので、そういう意味では、日本にとってなくてはならない事業を行っている会社として成長していくことが期待されているのだと感じています。

村山 株価やPBRは市場の評価によって決まるものですから、社外取締役として重視しているのは、PBR2倍を目指すというのなら、なぜ目指せるのかという根拠を適切に説明できることです。今後、株価・資本コストを意識した経営を推進していく上でも、資本をどう配分し、どの事業で価値を高め、どのように資本効率を改善していくのか、その道筋をより具体的に示し、資本の使い方に関するアカウントビリティをこれまで以上に高めていくことが重要だと考えます。

岩村 経営の統合思考ということで村山さんのご意見に加えると、例えばサステナビリティ経営として何を重視していくのか。環境的価値、社会的価値、経済的価値のどこに注力していくのかといったことを統合的思考の中で議論していく。統合的に議論することが各会議体に定着していけば、株価など当社への評価はかなり高まると考えています。

今後の経営との関わり方

藤原 公認会計士として監査法人での豊富な監査経験がありますので、当たり前の話ですが、社外役員の立場から財務情報の信頼性や内部統制、ガバナンス、財務戦略を注視していくことがベースとして期待される役割だと思っています。また、あくまで会計監査が入り口ではありますが、上場・非上場合めて様々な業種や規模、風土の会社を見してきましたので、カーリットの現状や課題に対して「こういうやり方もある」「こういう雰囲気のある会社もある」といった他社と当社との違いを客観的な視点で伝えていきたいと考えています。加えて、当社の持続的成長における一番の課題は、中長期戦略を事業部の戦略から個々人の目標にまで明確に結びつけていくことだと思っていますので、その点に

Section 4	Section 5	Section 6
未来を実現するための戦略	経営基盤の強化に向けて	データセクション



おいてもしっかり発言していきます。

鈴木 私は、冒頭にお話ししました「守り」と「攻め」のうち、「攻め」の部分で貢献していきたいと考えています。研究、営業、企画の経験を活かし、「市場を知り、市場に根差した“技術のカーリット”」の実現を支えていきたいと思っています。技術と市場をつなぐ橋渡し役として、新たな事業機会の創出と企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

岩村 世の中の目線、経験がある機関投資家の目線、かつフィデューシャリー（信頼を託され行動する人、受託者）の目線で付加価値のある提言をしていきたいと思っています。イメージとしては、少し踵をあげて背伸びすればできるようなチャレンジや、それなりの覚悟と勇気がないとできないようなチャレンジも促していきたいです。その上で、企業価値が少しでも向上するよう貢献していきます。

三田村 私も公認会計士なので、ベースとしては藤原さんと同じですが、専門的な独立性にこだわりを持ち、特に監査役ですからクールな目で事業を見続けたいですね。岩村さんが機関投資家の視点なら、私は一般株主ならどう思うのかを、会計士の目を通した形でお伝えしたいと思っています。

村山 弁護士として、客観的かつ論理的な視点から物事を検証することは、私に期待される役割の一つだと考えています。当社は、長い歴史と多様な事業基盤を有していますが、今後も持続的な成長を実現していくためには、グループ全体のガバナンスをより一層高度化し、経営の透明性を高めていくことがますます重要になってくると思っています。そうした意味でも、私は、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの視点を常に意識しながら、外からの視点で経営の妥当性を検証するとともに、健全なリスクテイクを後押しすることで、当社の中長期的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

役員一覧

取締役（2026年6月末時点）

※ 2025年6月の取締役就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しています。

	代表取締役 金子 洋文 所有株式数 37,000株 2025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 高橋 茂信 所有株式数 8,800株 2025年度取締役会出席率 100%（17／17回）
1983年 4月	日本カーリット(株)入社
2016年 4月	同 生産本部群馬工場長
2019年 4月	(株)シリコンテクノロジー取締役
2020年 4月	日本カーリット(株)執行役員 生産本部長
2021年 4月	当社執行役員 日本カーリット(株)取締役 生産本部長
2023年11月	当社執行役員 ポーカ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)

	社外取締役 独立役員 藤原 康弘 所有株式数 －株 2025年度取締役会出席率 100%（17／17回）
1995年 4月	三井ホーム(株)入社
1998年 7月	同 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)
2021年 6月	(株)フコク社外取締役(監査等委員)(現)
2023年 6月	当社社外監査役
2024年 6月	当社社外取締役(現)

	取締役 岡本 英夫 所有株式数 7,700株 2025年度取締役会出席率 100%（17／17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
2026年 4月	当社取締役兼常務執行役員 財務部、法務・ コンプライアンス部担当(現)

	取締役 佐藤 晴俊 所有株式数 1,000株 2025年度取締役会出席率 [※] 100%（13／13回）
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
2025年 6月	当社社外取締役
2026年 3月	東京応化工業(株)取締役退任
2026年 6月	当社取締役(現)

	社外取締役 独立役員 村山 由香里 所有株式数 －株 2025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
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)

Section 1	Section 2	Section 3	Section 4	Section 5	Section 6
カーリットが目指す未来	カーリットの現在地と課題	新たな価値を生み出す ためのプロセス	未来を実現するための戦略	経営基盤の強化に向けて	データセクション

監査役（2026年6月末時点）

	社外常勤監査役 独立役員 岩村 伸一 所有株式数 －株 2025年度取締役会出席率 100%（17／17回） 2025年度監査役会出席率 100%（24／24回）
1989年 4月	安田信託銀行(株) (現みずほ信託銀行(株))入社
2012年 4月	みずほ信託銀行(株)年金運用部長
2015年 4月	(株)みずほフィナンシャルグループ アセットマネジメント業務部副部長 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	日本ベンション・オペレーション・サービス(株) 取締役副社長
2020年 4月	アセットマネジメントOne(株)常務執行役員
2023年 6月	同 取締役(監査等委員)
2024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 2025年度取締役会出席率 100%（17／17回） 2025年度監査役会出席率 100%（24／24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 2025年度取締役会出席率 100%（17／17回） 2025年度監査役会出席率 100%（24／24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)シ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

執行役員（2026年10月1日時点）

金子 洋文 社長 研究開発本部掌管、内部監査室担当	岡本 英夫 常務 財務部、法務・コンプライアンス部担当	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 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
小川 文生 並田機工(株)取締役	山口 容史 営業本部新商品開発担当	天内 心 エンジニアリングサービスセグメント担当、 (株)総合設計代表取締役社長	引地 智則 総務部、人事部、秘書室、 金属加工セグメント担当、秘書室長
小石 裕一 営業本部、化学品セグメント担当、 営業本部長	後藤 彰 経営企画部、資材部担当、 経営企画部長	賀川 聡 生産本部長兼赤城工場長	

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)

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 常務執行役員	岡本 英夫		○		○		○		○
取締役	佐藤 晴俊	○		○			○		○
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)	鈴木 周	○		○		○	○		
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	小川 文生	○		○		○		○	○
執行役員	山口 容史	○		○		○		○	○
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	○	○			○			○
執行役員	賀川 聡			○				○	○

スキル定義

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

取締役会の実効性評価

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

2026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推進。

2 評価結果

評価結果の概要

当社取締役会は、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。取締役会の開催時間を変更し議論の時間を確保、資料の統一化など運用ルールの整備により運営が円滑にされている点、社外取締役の機能発揮に向けた適切な機会の提供として、グループ会社・事業所・営業所・工場見学等の実施、グループ経営戦略会議や各報告・委員会への参画により情報共有がされている点を確認できました。一方、指示や要請事項について、一覧管理・期日管理する運営が十分に確立されておらず、継続的な可視化が不十分な点を課題と認識しました。取締役会の円滑な運営に向け今後の具体的な取り組み改善を検討していきます。

課題への対応方針

取締役会で新たに議論・深めるべきテーマを検討するにあたっては、当該テーマを深く把握したうえで議論を行います。決議事項等の結果に関するフォローアップ体制の整備については、取締役会が業務執行の状況をより把握できる体制の構築に向けた検討を行います。グループガバナンスに関する議論については、カーリットとグループ各社との関係性や、グループ全体としての在り方を中心に、取締役会における議論の一層の充実を検討いたします。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まいります。

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、業務執行等を担う取締役(社外取締役を除く)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

取締役 (社外取締役を除く)	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。

Section 1	Section 2	Section 3	Section 4	Section 5	Section 6
カーリットが目指す未来	カーリットの現在地と課題	新たな価値を生み出すためのプロセス	未来を実現するための戦略	経営基盤の強化に向けて	データセクション

NOTE

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

×

(別表2 に定める各受給予定者のポイント付与割合÷ポイント付与合計)

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	別表2	ポイント付与割合
	業績基準		ポイント付与割合
	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 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。		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(2025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(社外取締役は除く)	129	103	25	25	6
社外取締役	21	21	0	0	4
監査役(社外取締役は除く)	9	9	—	—	2
社外監査役	24	24	—	—	2

注1 上記には2025年6月27日開催の第12回定時株主総会の終結の時をもって任期満了により退任した取締役2名および社外取締役1名を含んでいます。
注2 上記には2025年6月27日開催の第12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監査役1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、以下の能力を重視し、多様な経験を積ませ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。

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 組織開発と人財育成

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実施しています。また、当社の資本効率性の

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。

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。

75

Carlit Report 2026

Carlit Report 2026

76

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さまざま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。リスクの特性に応じた各部門を中心として、顕在化しているリスクの影響と、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を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。また、リスクを脅威として捉えるだけでなく、機会につながる可能性を有するものとしても改めて認識し、機会・脅威の両面からの認識・評価・管理を推進しています。

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、リスクを収集・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。

中期経営計画Challenge2027は、「基盤強化」により既存事業で創出したキャッシュを、成長事業、研究開発・新規事業、人的資本へ最適に配分し、将来の「収穫と飛躍」に備える「投資促進」のフェーズと位置づけられていますが、こうした成長投資を着実に推進するためには、当社グループを取り巻く事業リスクを的確に把握し、適切

「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。

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。例えば2024年度には、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

に管理するとともに、その管理体制を継続的に高度化していくことが重要であると認識しています。

この認識のもと、2026年4月にグループ全体のリスク管理を統括する部門として、「リスク管理統括室」を設置しました。これにより、従来各事業や組織単位で実施してきたリスク管理をグループ横断で推進し、リスクの早期把握と対応力の強化を図ります。

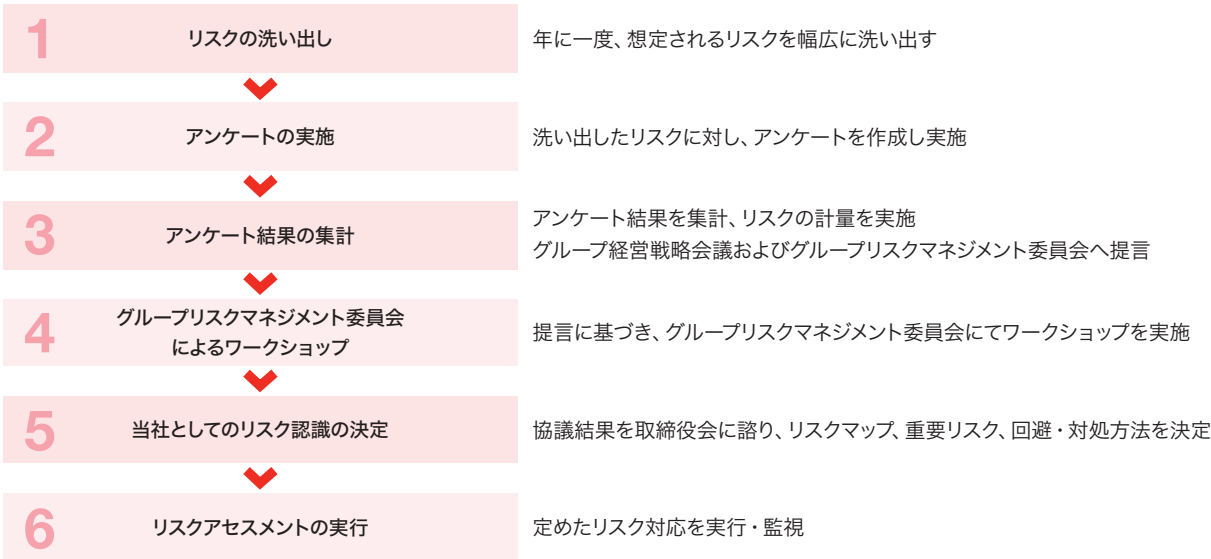
今後も、変化する経営環境や事業ポートフォリオに応じて、従来の枠組みにとらわれることなくリスク管理の高度化に取り組み、持続的な企業価値向上とグループの成長を支える強固な経営基盤の構築を目指します。

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、2023年度と比較し、多くの項目でリスクマップでの位置づけが変動しています。

重要リスクの概要と対応はウェブサイトをご覧ください。
https://www.carlit.co.jp/sustainability/about/risk_management.html



リスクアセスメントの流れ



Section 1

カーリットが目指す未来

Section 2

カーリットの現在地と課題

Section 3

新たな価値を生み出すためのプロセス

Section 4

未来を実現するための戦略

Section 5

経営基盤の強化に向けて

Section 6

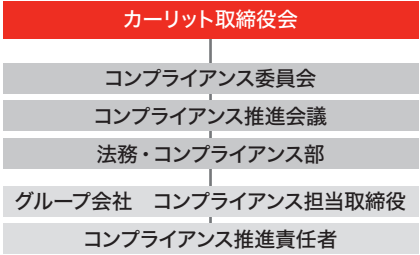
データセクション

コンプライアンス

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

コンプライアンス推進体制

- コンプライアンス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やeラーニングを実施し、全従業員へのコンプライアンス教育を徹底しています。特に、品質不正・ハラスメントの防止に関する教育を重点的に行っています。



グループ重点取り組み事項

1 品質不正の防止

製品・サービスの品質に対して常に誠実な姿勢を貫き、法令（業法等）やお客さまとの契約を遵守することを規程に定め、コンプライアンス研修を通じ、品質不正の防止・透明性の高い企業風土の醸成に取り組んでいます。

2 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。

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の掲示や、eラーニングの実施を通じ、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

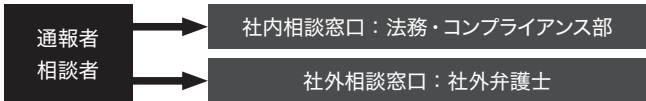
従業員に対してeラーニング等を利用した各種セキュリティ教育を実施し、情報に係るセキュリティ意識の向上に努めています。



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います。

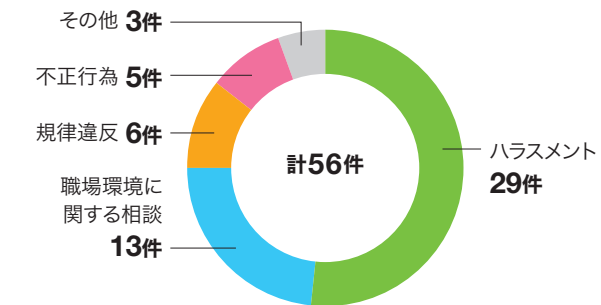
通報者・相談者への不利益な取り扱いや通報を妨げる行為を禁止することを取扱要領に定め、全従業員を対象に実施するコンプライアンス研修を通じ、社内周知を徹底しています。当社グループの社員だけでなく、お取引先（フリーランスの方を含む）および求職者の方の通報も受け付けています。



内部通報件数(件)

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	平均
12	14	6	14	11.5

内部通報の内訳（2021～2025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。

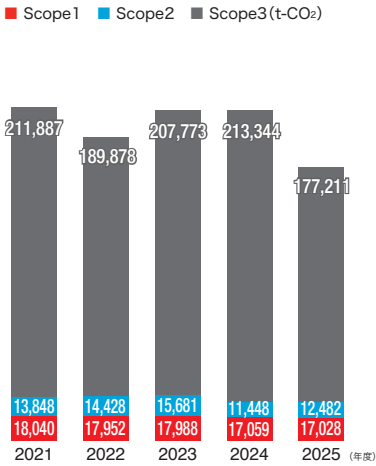
<https://www.carlit.co.jp/sustainability/about/compliance.html>



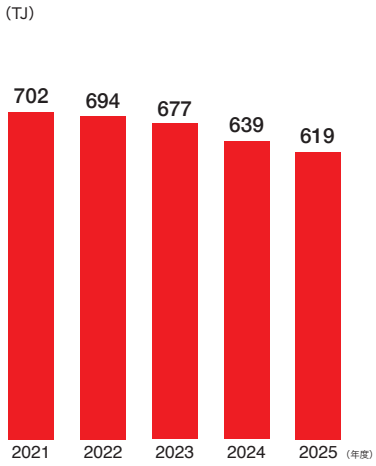
財務・非財務ハイライト

	単 位	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	2025年度
主な経営成績												
売上高	(百万円)	46,378	47,767	51,785	54,049	49,745	45,537	33,894	36,008	36,577	36,914	36,247
営業利益	(百万円)	1,250	1,351	2,028	2,328	1,599	1,574	2,506	2,640	3,352	3,046	3,459
経常利益	(百万円)	1,330	1,439	2,176	2,551	1,732	1,770	2,742	2,910	3,600	3,320	3,755
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	754	765	1,506	1,579	690	1,231	2,336	2,246	2,598	2,570	2,976
純資産	(百万円)	22,437	23,920	25,688	26,752	26,209	28,977	30,903	33,179	36,775	37,479	39,793
総資産	(百万円)	46,728	49,438	54,208	53,712	48,924	50,953	50,078	51,230	55,146	53,012	57,674
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,294	2,384	2,880	2,848	2,899	4,193	3,063	2,064	2,155	4,696	1,660
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 795	△ 2,871	△ 1,633	△ 1,832	△ 1,145	△ 1,135	△ 984	△ 65	△ 1,373	△ 991	△ 3,476
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	424	△ 137	△ 1,155	△ 953	△ 1,424	△ 2,187	△ 3,981	△ 1,784	△ 1,839	△ 1,699	886
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	4,788	4,131	4,222	4,286	4,622	5,496	3,589	3,809	2,753	4,768	3,837
主な指標												
1株当たり純資産	(円)	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	1,774.98
1株当たり当期純利益	(円)	33.13	32.33	63.65	66.70	29.14	51.82	98.31	94.55	109.91	109.07	130.50
自己資本比率	(%)	48.0	48.4	47.4	49.8	53.6	56.9	61.7	64.8	66.7	70.7	69.0
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	3.5	3.3	6.1	6.0	2.6	4.5	7.8	7.0	7.4	6.9	7.7
総資産経常利益率	(%)	2.9	3.0	4.2	4.7	3.4	3.5	5.4	5.7	6.8	6.1	7.4
株価収益率	(倍)	15.0	17.7	17.0	11.6	16.0	14.1	6.7	7.3	10.1	9.7	19.1
その他指標												
設備投資額	(百万円)	1,016	3,859	3,483	2,053	1,386	1,421	911	1,250	2,666	3,376	5,707
研究開発費	(百万円)	716	912	1,050	940	1,031	1,271	985	907	847	847	800
有利子負債	(百万円)	9,697	10,307	9,565	10,557	9,566	7,896	4,386	3,067	2,015	1,280	4,805
1株当たり配当金	(円)	10	10	12	12	12	12	16	20	33	36	42
配当性向	(%)	19.3	30.9	18.9	18.0	41.2	23.2	16.3	21.2	30.0	33.0	32.2
ESG指標												
GHG排出量	(t-CO ₂)	—	—	—	—	—	221,374	243,775	222,258	241,443	241,851	206,721
総エネルギー投入量	(TJ)	727	693	696	697	675	664	702	694	677	639	619
従業員数	(人)	967	995	1,062	1,098	1,091	1,072	1,095	1,082	1,067	1,070	1,075
新卒採用者数	(人)	12	12	17	9	11	17	13	11	11	10	14

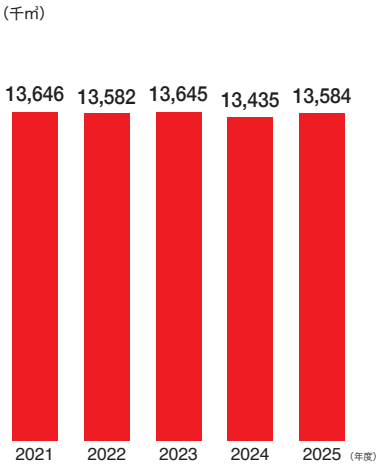
GHG(温室効果ガス)排出量※1



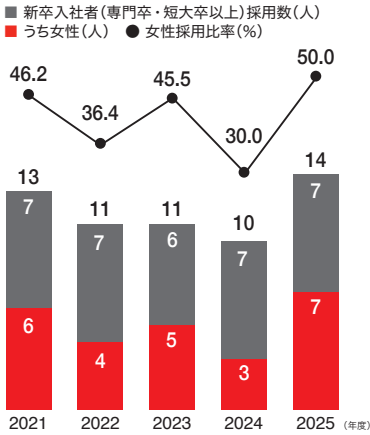
総エネルギー投入量※1



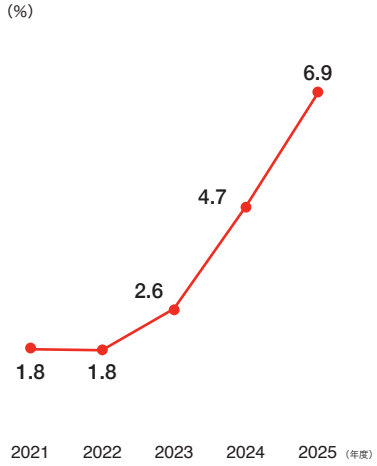
総取水量※1



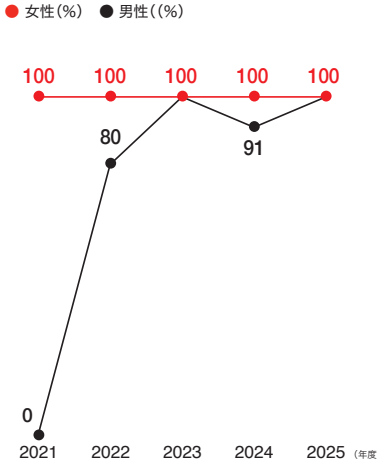
新卒入社者(専門卒・短大卒以上)採用数※2,3・うち女性・女性採用比率



女性管理職比率※4



育児休業等取得率※4,5



※1 (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)の実績

※2 2023年度までは旧カーリットホールディングス(株)の実績 ※3 各年度新卒で入社した正社員(4月以外の入社を含む)
※4 2023年度までは旧カーリットホールディングス(株)、旧日本カーリット(株)の実績 ※5 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

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	1,072名(連結) (2026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	化薬・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)ジャベックス	産業用火薬類の販売	●本社(東京都) ●北海道営業部(北海道) ●東北営業部(宮城県) ●中部営業部(愛知県) ●関西営業部(大阪府)
ボトリング セグメント	ジェーシーボトリング(株)	清涼飲料水のボトリング加工・販売	●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) ●針工場(奈良県) ●小豆島工場(香川県) ●大阪営業所(大阪府) ●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) ●石岡工場(茨城県) ●柏原工場(茨城県) ●名古屋営業所(愛知県)
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)
	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・東京設計部(東京都) ●大阪設計部(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2026」では、中期経営計画Challenge2027の進捗やや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による価値創造プロセスをご提示しています。

本報告書は、経営企画部が中心となり、多くの関係部署と協力して制作しました。私は、本報告書の制作に関する総轄責任者として、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取り組みへのご理解を深めていただくための一助になれば幸いです。



代表取締役兼社長執行役員
金子 洋文

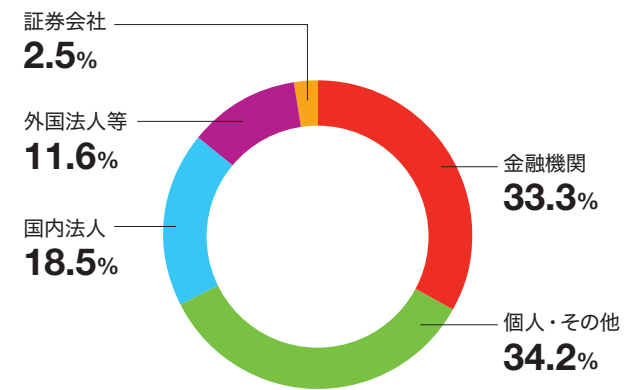
Section 1	Section 2	Section 3	Section 4	Section 5	Section 6
カーリットが目指す未来	カーリットの現在地と課題	新たな価値を生み出すためのプロセス	未来を実現するための戦略	経営基盤の強化に向けて	データセクション

株式の状況／編集後記

株式の状況 (2026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	22,848,237株(自己株式92,363株を除く)
単元株式数	100株
株主数	28,654名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4275
監査法人	EY新日本有限責任監査法人
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

所有者別株式分布状況



編集後記

統合報告書「カーリットレポート2026」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。
私たちは、本統合報告書を通じて当社がなぜ生まれ、いま何を考え、これからどこを目指しているのかを、できるだけ分かりやすくお伝えすることを心がけて編集いたしました。2026年度レポートでは、コーポレートスローガン「無限の可能性をカタチに」を表紙に掲げ、デザインも従来から大きく一新しました。レポートのあしらいから「挑戦」の雰囲気表現し、当社が将来に向けてどのような挑戦を続けているのかを感じていただけるように工夫を重ねています。
内容面では、Section1で従業員が考える「挑戦とは」をテーマにしたメッセージを掲載しました。またSection4では、長きにわたり当社と面談を重ねてこられた、大和アセットマネジメントの石橋氏にご協力いただき、社長の金子とのクロストークを取り上げています。こうした従業員の現場の声や、社外からの視点を通じて、当社について多面的に理解を深めていただけましたらうれしく思います。
2026年度は、当社がさらなる飛躍に向け成長投資を着実に進めていく準備期間となります。広報・IR推進室としても、機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の機会をこれまで以上に大切にしながら、企業価値の向上に取り組んでまいります。
皆さまの忌憚ないご意見をお待ちしています。

経営企画部 広報・IR推進室 一同





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.carlit.co.jp>