

中期経営計画

**Challenge 2024**

---

1

新たに事業ポートフォリオ経営を導入

当社事業群を〔注力領域〕〔育成領域〕〔基盤領域〕という3つの領域に設定（P14）

2

「事業ポートフォリオの最適化により企業価値の向上を目指す」という

経営方針に沿った、中期経営計画 5つの戦略を策定（P19）

3

2024年度目標：営業利益 30億円、ROE 8%

2030年度目標：営業利益 50億円以上 とする中長期計画を策定（P28）

4

ESGを強く意識した経営戦略を策定（P31）

- ・カーボンニュートラルの実現に向け、GHG排出量を算定（P33）
- ・財務方針を明確化。設備投資だけでなく成長投資全体のバランスを最適化（P36）

## I. 前中期経営計画 ワクワク21 の振り返り

## II. カーリットグループの長期展望

## III. 中期経営計画 Challenge2024

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

# 前中期経営計画 ワクワク21 の振り返り

---

# 前中期経営計画の振り返り

## ◆ 前中計で浮き彫りになったカーリットグループの課題を踏まえ、新中計に反映する

### 〈基本テーマ〉

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

### 〈前中計の振り返り〉

- △ : 売上重視。利益指向の意識が不十分
- × : 短期視点。成長戦略が未熟  
経営資源の積極的な投入に至らず

### 〈前中計のコンセプト〉

#### 新たな取組み

- 研究開発・新規事業
- M & A
- 海外事業

- × : 既存事業に固執せざるを得なかった
- × : 研究開発・新規事業の絞り込み不十分
- × : 伸長分野M&Aに対するアプローチ不足
- △ : ベトナム及びシンガポール拠点からの撤退

#### 足場固め

- 既存・周辺事業の基盤強化

- : 売上・利益微増。既存事業の市場環境良
- △ : 財務目標の意識不足。収益性不十分
- : 南澤建設(株)を買収。周辺事業を拡充

# 前中期経営計画の振り返り

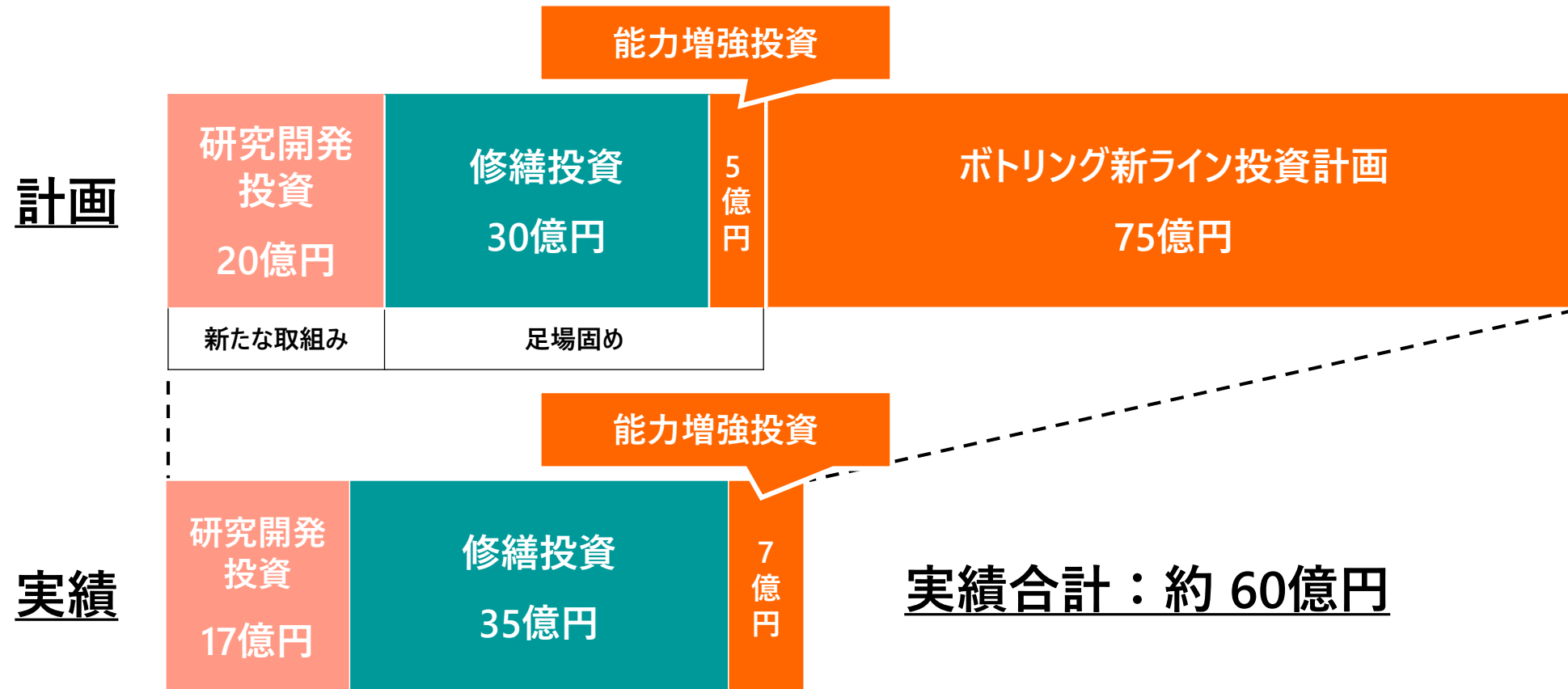
	'18年度 実績 (前中計 スタート時)	'21年度 計画 (前中計 最終年度)	'21年度 実績
売上高	340億円	420億円	340億円
営業利益	23億円	30億円	25億円
ROE	6%	8%	7%

※売上高は新会計基準にて簡易算出

- ◆ 営業利益 計画比 △5億円。内訳：新規事業・製品にて△7億円、既存事業にて+2億円
- ◆ COVID-19の影響甚大。しかし負の影響だけでなく、半導体や自動車分野の復調需要を得ることが出来た
- ◆ 国内・海外観光客需要の大幅減等、マーケット状況が大きく変化したことから、ボトリング新規製造ラインの建設中止を判断。営利計画への影響は軽微

# 前中期経営計画の振り返り

- ◆ 研究開発投資、修繕投資は計画通り実施
- ◆ 能力増強投資の大幅縮小は、ボトリング新規製造ライン投資中止に起因



# カーリットグループの長期展望

---



# 社会課題の認識

## ◆ 2030年に向けた社会課題を整理・分析

社会課題

キーワード

2030年 未来の予測

超スマート社会の実現

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

スマートフォンなど電子デバイスの  
更なる高性能化・超越

便利で安心なインフラとモビリティ

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

高性能な蓄電池デバイスの実現  
宇宙と空から暮らしを支える

もっと豊かで、環境に優しい生活

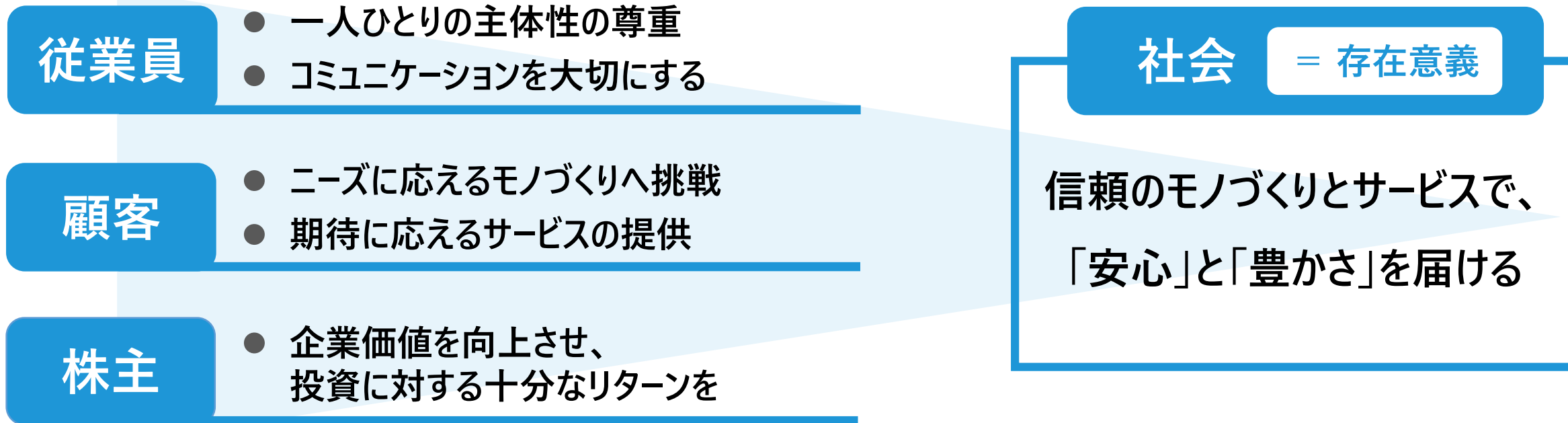
- 再生エネルギーの安定供給
- 次世代エネルギーの台頭
- 環境に配慮した  
サプライチェーンの実現

カーボンニュートラル実現に向け、  
クリーンエネルギーの更なる普及

# カーリットグループの基本的な考え方

経営理念	信頼と限りなき挑戦
コーポレートスローガン	無限の可能性をカタチに

## ◆ ステークホルダーに対する考え方



# カーリットグループのありたい姿

2030年の  
ありたい姿

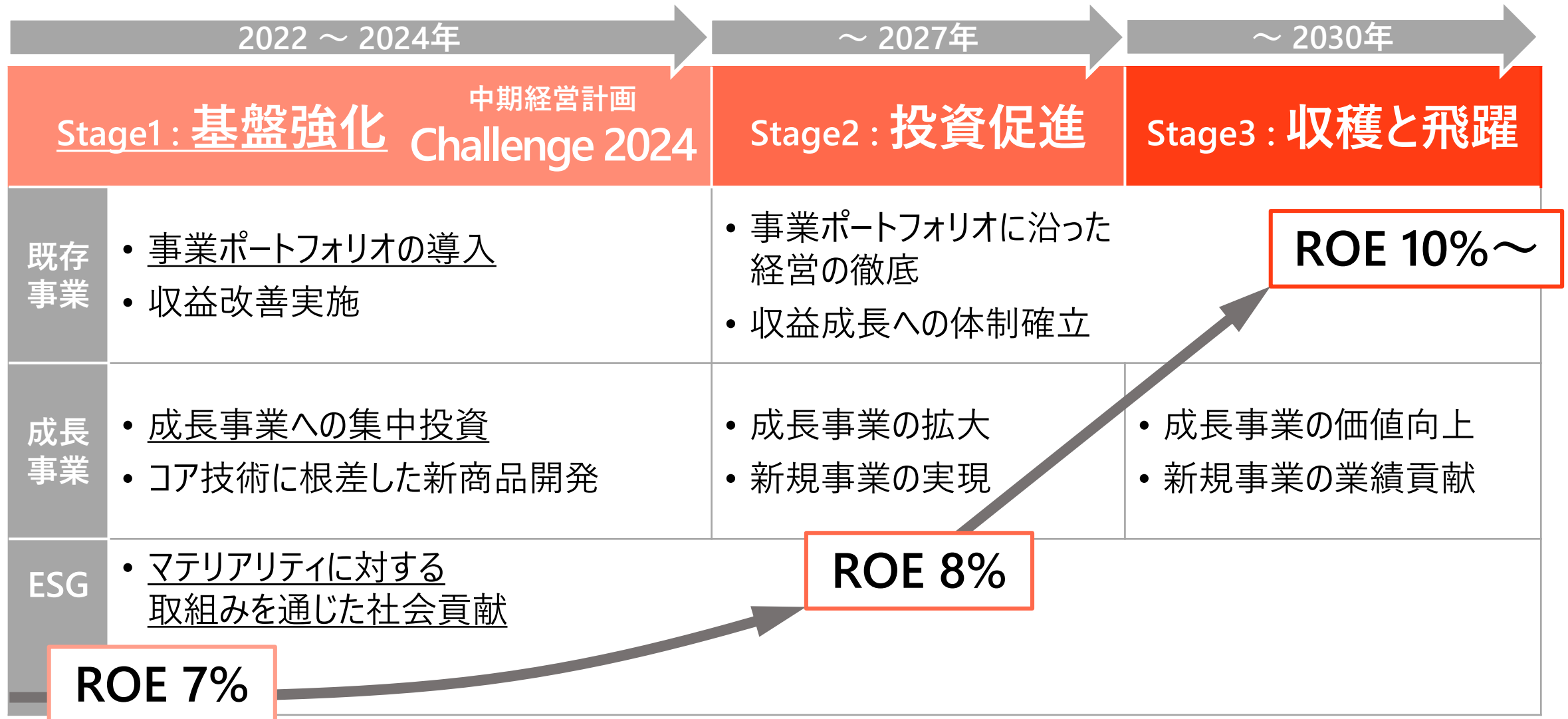
持続可能な社会に貢献するために、  
“化学”と“技術”の力を合わせ、  
人びとの幸せな暮らしを支えたい

## 当社の投入資本

- ◆ 人的資本  
「無限の可能性をカタチに」を実践する人材
- ◆ 社会資本・関係資本  
歴史に裏付けられた信頼  
多種多様なマーケットに対するブランド力
- ◆ 財務資本  
健全な財務体質
- ◆ 知的資本・製造資本  
基礎研究・蓄積された知見  
創造・開発技術・製造技術力
- ◆ 自然資本  
豊かな水資源、水力発電所保有

# カーリットグループのありたい姿

## ◆ 2030年に向けて、当社が歩んでいく3つのステージ



# 事業ポートフォリオの導入

## ◆ 事業ポートフォリオの設定にあたり、マーケット動向から成長性を予測

### 超スマート社会の実現

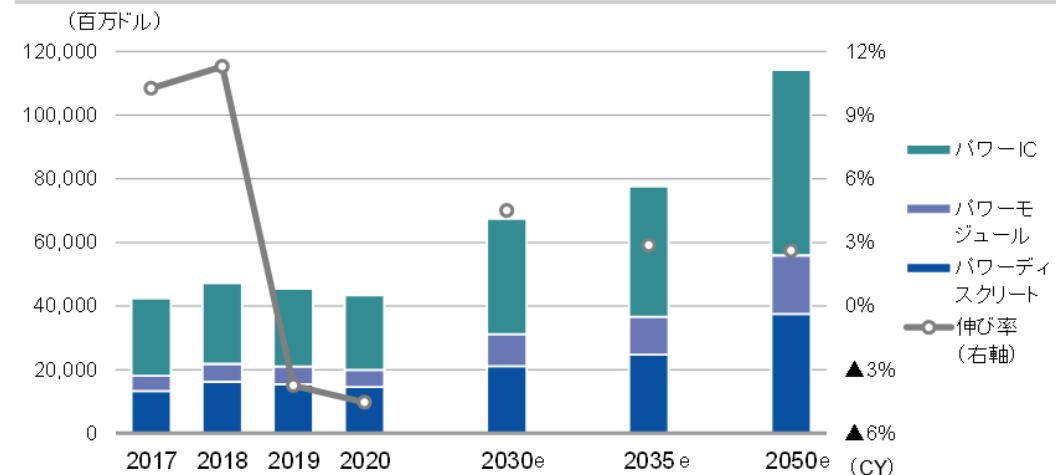
パワー半導体や先端パッケージングを始めとし、エレクトロニクスや半導体産業は世界的に成長していくと想定

関連アイテム

電子材料

シリコンウェーハ

### パワー半導体の長期世界市場予測



(注1) 2030年以降の伸び率は直前予想年と当該予想年の間の年平均成長率を表示 (例：2030年：2020年～2030年)

(注2) 2030年以降はみずほ銀行産業調査部予測

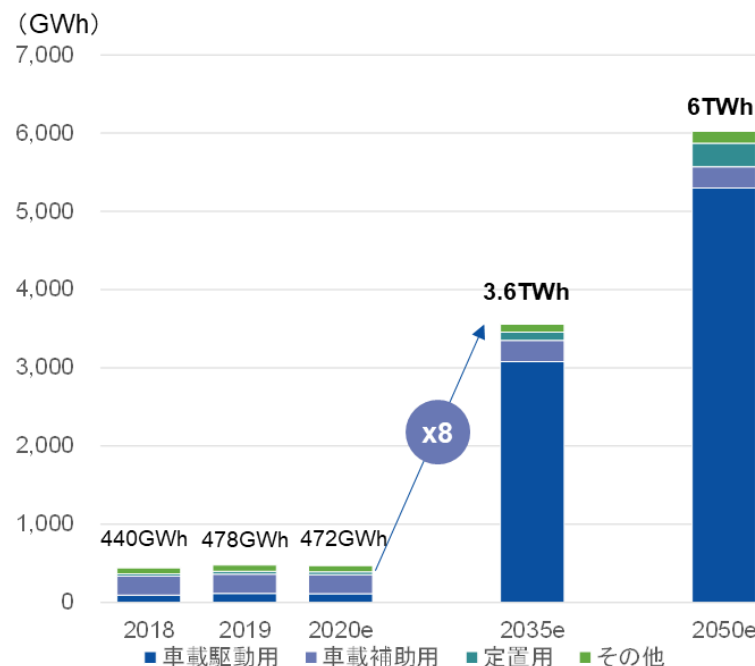
(注3) 2021年7月時点での試算

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

### 豊かで安心なインフラとモビリティ

車載用蓄電池は大きな成長を遂げていく蓄電池同様、EV市場も急速に拡大していくと想定

### 蓄電池市場の見通し



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注記) 2021年5月時点において各国の厳格化する電動車関連規制が最大限実現するケースを想定して試算

関連アイテム

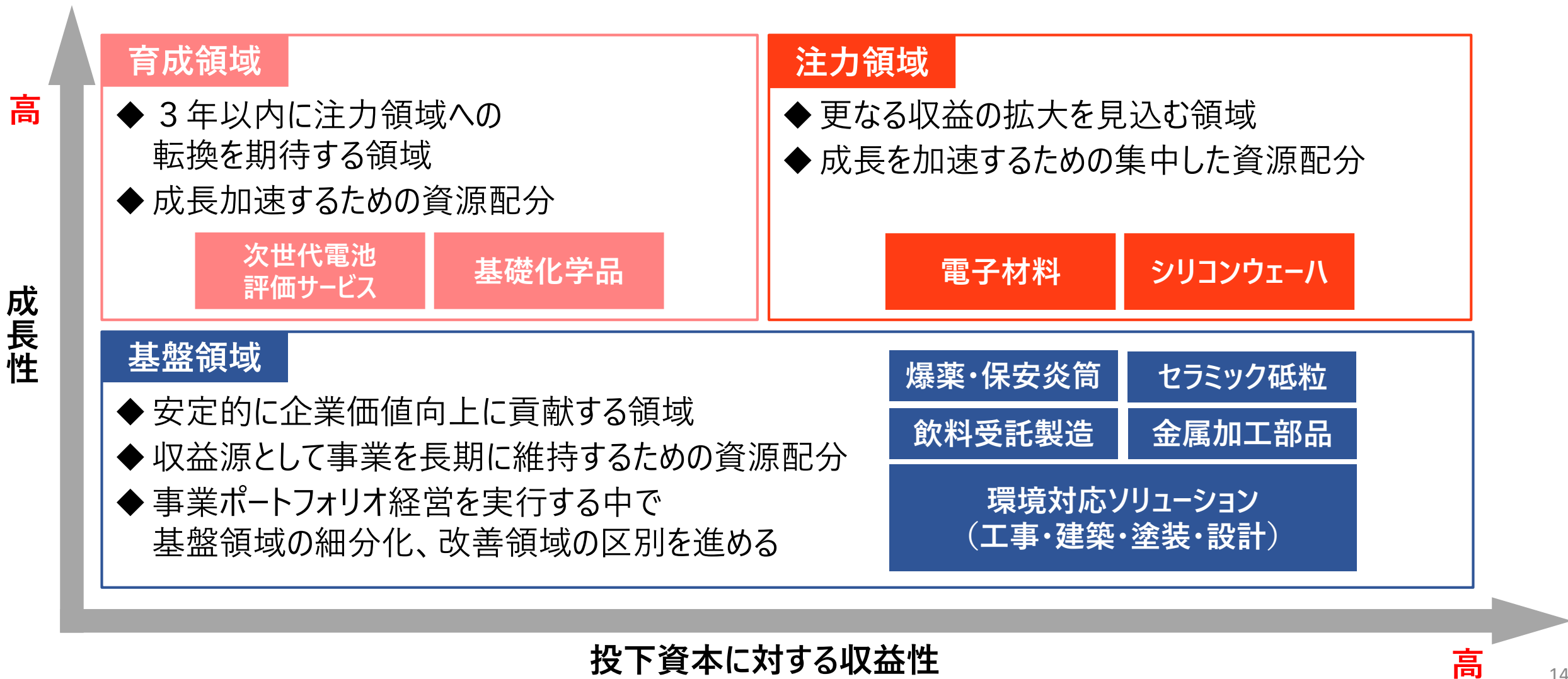
電子材料

シリコンウェーハ

次世代電池  
評価サービス

# 事業ポートフォリオの導入

## ◆ 市場の成長性 + 当社の強みを根拠に、3つの事業ポートフォリオを設定



# カーリットグループの成長ビジョン

- ◆ 社会課題に紐づくマーケットのニーズから、注力領域を設定
- ◆ 中計期間(～2024)は、既存製品群の「新用途の開発」に特化し、収益化を実行

社会課題

注力・育成領域

2030年に向けて

超スマート社会の実現

豊かで安心なインフラとモビリティ

もっと豊かで、環境に優しい生活

電子材料

シリコンウェーハ

次世代電池  
評価サービス

基礎化学品

注力・育成領域への  
成長戦略を繰り返して実行

電極・電解  
技術

酸化反応  
技術

コア技術の  
進化と深化

イオン化合物  
合成技術

一貫生産  
プロセス技術

新製品による  
注力領域の拡大

マーケット規模

+

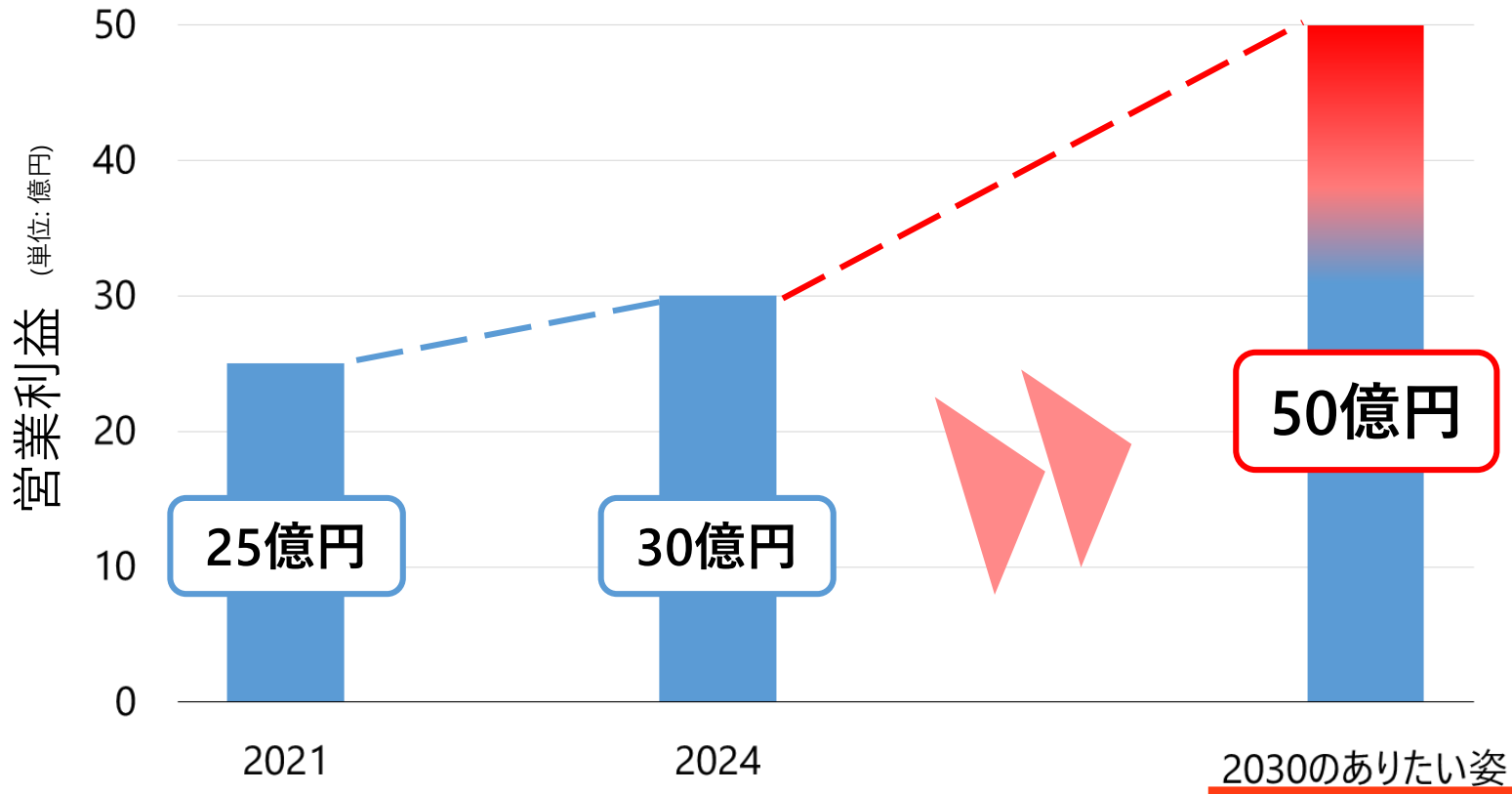
- ・ 当社保有の「コア技術、
- ・ 「化学メーカー、というコンセプト

= 注力・育成領域を選定

ヒト・モノ・カネのリソース集中を図っていく

# カーリットグループの成長ビジョン

## ◆ 3つの領域が目指す、2030年に向けたロードマップ



3つの領域、全ての力を合わせることで  
2030年のありたい姿を実現する

### 注力領域

### 育成領域

- ✓ 注力領域・育成領域への取組み
- ✓ コア技術の進化による新製品の創出
- 成長事業の成功が必須

### 基盤領域

- ✓ 事業ポートフォリオの導入による経営の見直し
- ✓ 顧客ニーズに合わせた製品群のモデルチェンジ
- 既存事業の収益性改善・強化



# カーリットグループのマテリアリティ

- ◆ 「ESGと利益ある成長」を両輪にかかげた経営
- ◆ マテリアリティを通じ、持続可能な社会の実現に貢献



- ESG経営の高度化
  - 事業インフラの再構築
- の2点を経営戦略として実行

中期経営計画

**Challenge 2024**

---

◆ 「2030年のありたい姿」を実現するため、以下の戦略を推進

経営方針

事業ポートフォリオの最適化により企業価値の向上を目指す

## Challenge 2024 5つの戦略

Part 1

1. 成長事業の  
加速化

2. 研究開発の  
拡充

3. 既存事業の  
収益性改善

Part 2

4. ESG経営の  
高度化

5. 事業インフラの  
再構築

PDCAサイクルによる戦略実行  
→ 見直しながら進んでいく計画

# 中期経営計画

# Challenge 2024

---

## Part 1

1. 成長事業の  
加速化

2. 研究開発の  
拡充

3. 既存事業の  
収益性改善

# Challenge 2024 業績に関わる3つの戦略

◆ 3つの領域に対し、それぞれの戦略を構築し、ポートフォリオ経営を実行



**注力領域：3戦略**

**育成領域：2戦略**

**基盤領域：1戦略**

各領域にかかる戦略の数

= ヒト・モノ・カネのリソース配分

# 1. 成長事業の加速化

## 電子材料

- ◆ 得意と特異で、新たな『欲しい』に 대응続ける
- ◆ 独自財産を活かすオンリーワン・ニッチトップの会社へ

想定マーケット ・ スマート社会の高度化に向け、広がっていく市場をターゲットと想定  
→ **オンリーワン化学メーカーを目指した製品開発**  
・ パソコン、5G、車載システム、IoTモジュール.....といった  
デバイスやシステムの発展に必要な、**特殊高付加価値材料を提供**

### 成長方針(販売)

- ・ 中国を柱とし、**海外市場への展開を加速**
- ・ 顧客とのコミュニケーションからニーズを掴み、  
独自性と市場訴求性の両方が  
高い製品ラインナップへ拡充していく

### 成長方針(投資)

- ・ **核となる工程を内製化する**  
→ 利益性の拡大  
→ 技術力の向上

# 1. 成長事業の加速化

## シリコンウェーハ

◆ 大手メーカーが「作らない」領域 から、「作れない」領域を創出する

想定マーケット 大手競合が「作らない」マーケットへのアプローチからスタート  
「作れない」領域へ、新たなマーケットを顧客と共に創出する

✓ 特殊品質

✓ 高付加価値

半導体が不足し、家電や自動車までが作れない環境下で  
価値あるウェーハを創造し、産業と技術革新を支えていく

### 成長方針(販売)

- ① 不足するウェーハ
- ② 特殊なウェーハ の顧客ニーズに応える
- 顧客情報から特殊なウェーハを、  
より特異なウェーハへと進化
- 開発フェーズから提供を行い、  
量産化で販売躍進

### 成長方針(投資)

機器の更新に併せて機能増強へ

【生産増強】引上炉 2基更新

【省力化・省エネ】自動接着機

【高付加価値品】高精度枚葉研磨機  
アニール炉

# 1. 成長事業の加速化

基礎化学品

- ◆ 育成領域「基礎化学品」事業のうち、「推進薬原料」について
- ◆ 酸化反応と危険物・化薬のノウハウを合わせ、「宇宙」と「空」の安心と豊かさを創る

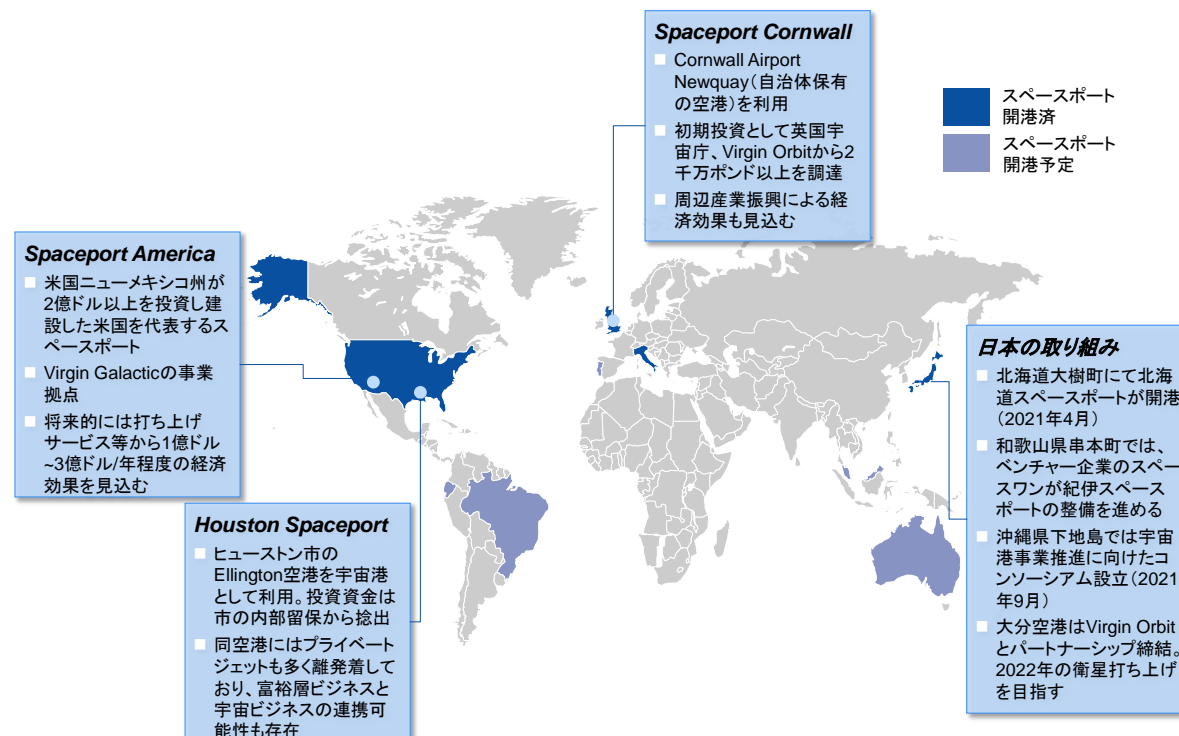
## 想定マーケット

- **防衛需要の拡大**、国内生産の必須化
- 固体推進薬の供給強化が進む
- 防衛用を含む**衛星輸送事業**が活発化

## 成長方針

- **過塩素酸アンモニウム**生産設備増強
- 投資規模は**機動的に設定**
- 民間ロケット向け **推進薬開発品**
- 生産方法の検討を継続
- 防衛用など、用途開発を視野

## 各国のスペースポート事業の検討・開港状況と主要な取り組み



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

宇宙船の発着地点である「スペースポート」開港が日本含む各国で進む



## 2. 研究開発の拡充

### ◆ 『化学分野』を主体とし、研究開発体制を拡充

2022-2024  
開発方針

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

### ◆ 研究開発リソース

開発投資：5億円/年

開発人員：35名

重要特許：41件

### ◆ 価値創出

収益目標：3億円

特許出願：30件

PICK UP!

### 第3大型実験室 新設

SDGs関連製品等

→将来的な社会ニーズに対応するための製品開発



製品開発におけるスケールアップ検討速度の向上を狙い、  
大型設備を第1・第2に続き、追加導入予定。

## 2. 研究開発の拡充

◆ 「コア技術」からのフォアキャスト、 「未来の姿」からのバックキャスト

新製品は生まれているものの **✓ クロレート** **✓ 発炎筒**  
**✓ 電子材料** 等に匹敵するカーリットの新しい「柱」事業は生まれていない.....

↳ コア技術に原点回帰し、新事業を生み出す組織に生まれ変わる

実現する未来の姿

どんな未来の技術を目指すの？

深掘りするコア技術

スマートフォンなど電子デバイスの  
更なる高性能化・超越

- より快適な生活空間を創出
- 長く走る電気自動車
- 高効率な水素エネルギー利用
- 強固なバイオプラスチック
- 酸化反応を活かした未来の材料づくり
- 再生可能エネルギーの最適化

高性能な蓄電池デバイスの実現  
宇宙と空から暮らしを支える

カーボンニュートラル実現に向け、  
クリーンエネルギーの更なる普及

独自の酸化反応技術

オリジナルな電極を使った  
高度な電気分解

最新ニーズに応える  
合成技術

電極・電解  
技術

酸化反応  
技術

イオン化合物  
合成技術

## 2. 研究開発の拡充

◆ コア技術から「新たな製品」を生み出す為、エンジニアリング・チェーン・マネジメントを実行

当社研究開発体制

外部環境

### 日本カーリット

- 中核事業会社内に、開発・営業・生産の各部門を一体化
- コミュニケーションの促進と情報管理の為、開発部を設置

R&Dセンター

開発部

営業本部

協業会社

技術トレンド

市場トレンド

顧客

### 開発部のミッション

- 社内外との情報収集や共有
- 相談や交渉及び調整等の対応
- 研究開発テーマ探索のサポート

- 経営判断のスピードアップ
- 部門間コミュニケーション活性化によるイノベーション創出

- 正確な顧客ニーズ・マーケットトレンドの補足による的確な経営判断の実行
- 内外情報を統括することによるイノベーション創出促進

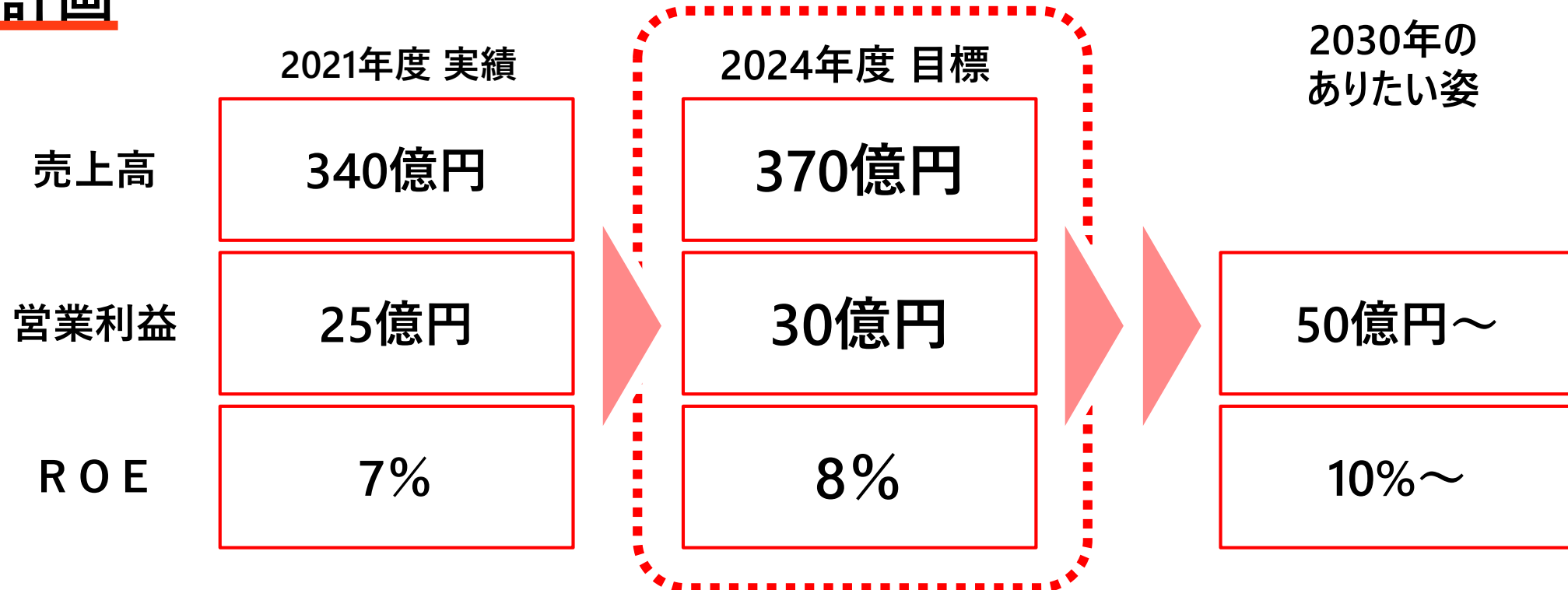
▶ “経営判断”と“イノベーションの創出”をスピードアップさせ、「新たな製品」を生み出す

# 3. 既存事業の収益性改善

- ◆ 既存事業における収益向上
  - 『粗利益』『販管費』の2点をKPIとした財務規律を徹底
- ◆ 資本コストを意識したポートフォリオマネジメントを実践

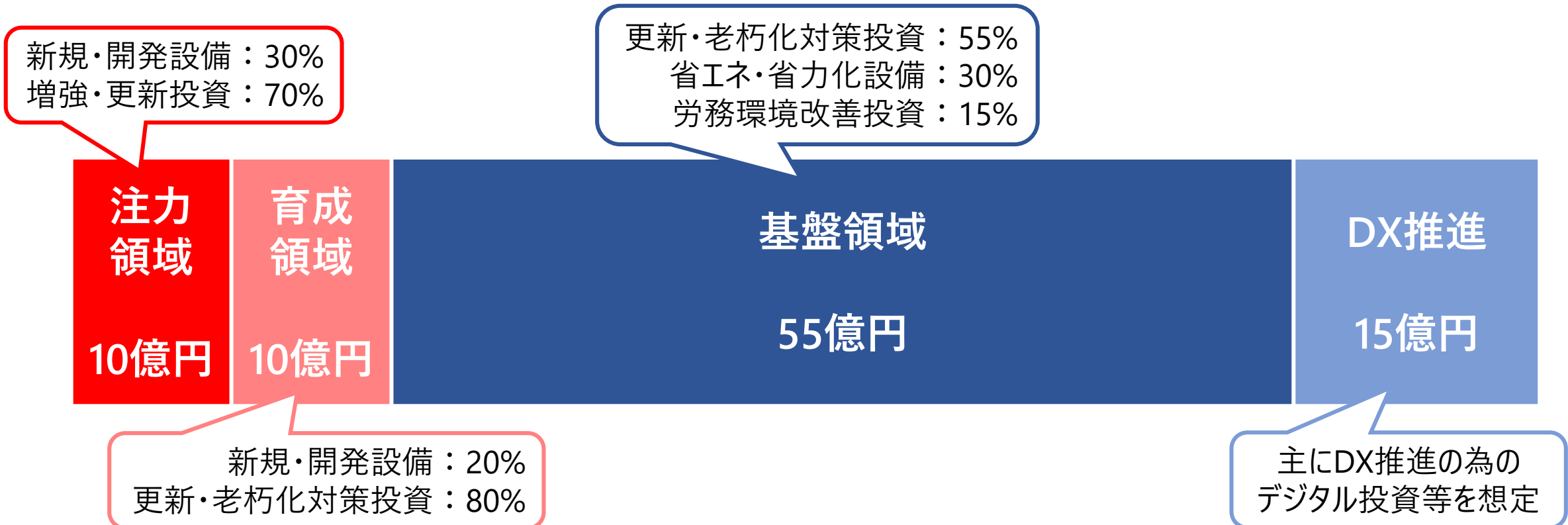


## 収益計画



### 3. 既存事業の収益性改善 設備投資計画

#### ◆ 設備投資 90億円を計画 (3年間合計)



- 効率・省人化投資だけでなく、ESGに資する投資やBCP対応は、基盤領域においても積極的に実施
- M&Aや推進薬原料事業など、不確定な成長投資については上表と別に機動的な運用配分を設定

# 中期経営計画

# Challenge 2024

---

## Part 2

4. ESG経営の  
高度化

5. 事業インフラの  
再構築

# Challenge 2024 ESGに関わる2つの戦略

◆ 掲げるマテリアリティに対し、それぞれの戦略を構築。ポートフォリオ経営を実行

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

## 4. ESG経営の高度化

社会貢献に関わるマテリアリティ  
に対するアプローチ

## 5. 事業インフラの再構築

事業基盤に関わるマテリアリティ  
に対するアプローチ

# 4. ESG経営の高度化 気候変動への対応

- ◆ TCFD提言に則した気候変動関連情報の開示
- ◆ レジリエンス強化にむけた気候変動リスク・機会の分析、アクション

## 推進・管理体制の強化

- ・ サステナビリティ**推進・管理体制**の強化
- ・ **レジリエンス強化**に向けたリスク・機会の分析  
→ 定量的開示・対応策の策定

## 算定・分析

- ・ 算出サービスの導入によるGHG排出量の**数値・分析精度**の向上  
→ 2030年・2050年の**GHG排出削減目標**の設定

## アクション

- ・ **カーボンニュートラル**への移行プランの策定
- ・ **環境配慮製品・サービス**の開発・拡充促進
- ・ **サステナブル調達**の推進
- ・ 研修等による**社内啓発**の促進

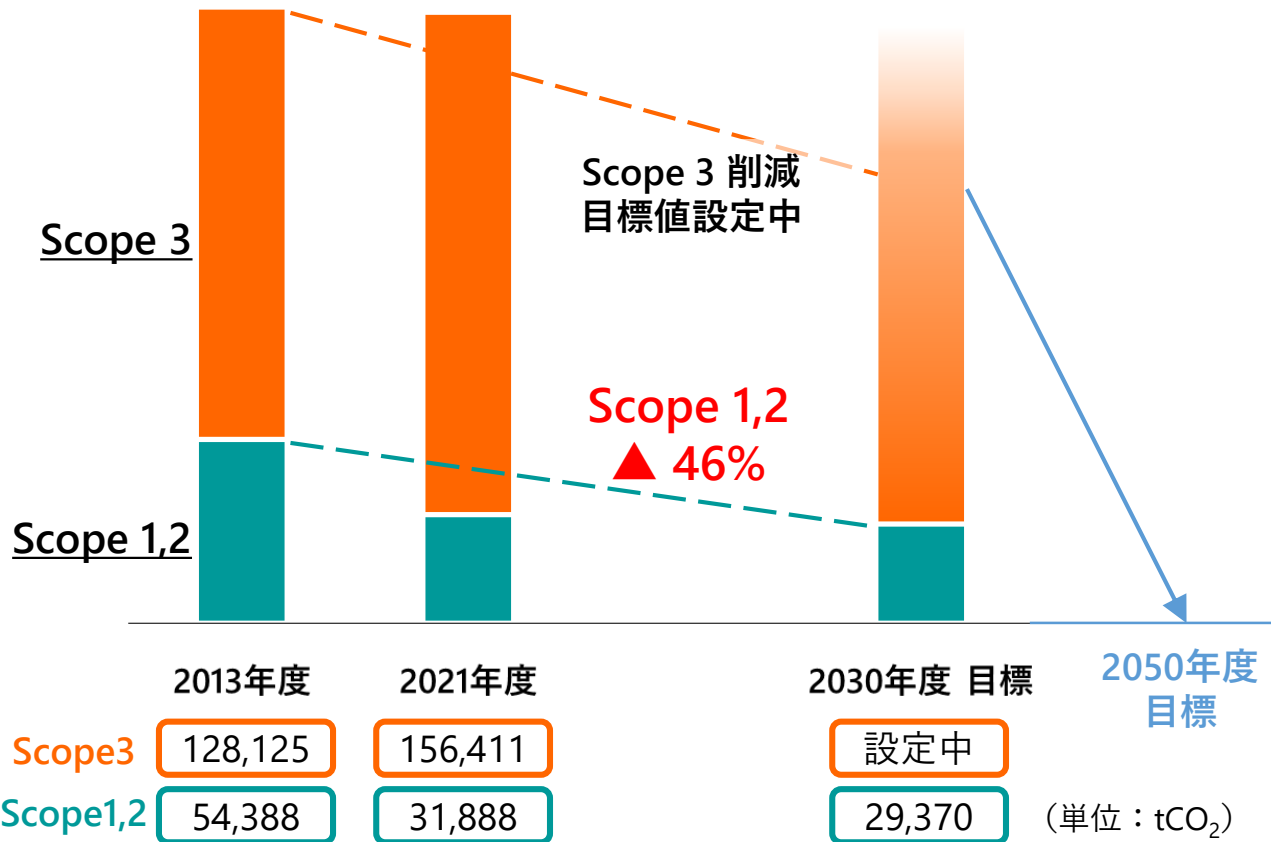


# 4. ESG経営の高度化 カーボンニュートラルへの挑戦

## ◆ GHG（温室効果ガス）排出量削減目標

2030年度 46%削減 (Scope1,2)

2050年度 カーボンニュートラルの実現に向けた移行計画を策定



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

## ◆ カーボンニュートラルに向けた取り組み

### Scope 1, 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

### Scope 3

サプライチェーン全体  
での促進強化

- 高効率・省エネ設備の導入
- 生産・業務プロセスの改善
- 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
- サステナブル調達への推進
- 輸送の効率化
- 新製品開発による省エネ貢献
- 3Rの促進

# 4. ESG経営の高度化 社会とのつながり

- ◆ 従業員一人ひとりにとって、働きがいのある職場づくり
- ◆ ダイバーシティ・インクルージョンの推進

## エンゲージメント

- ✓ エンゲージメント「従業員と会社の結びつき」の向上
- ✓ 従業員と会社の関係を多角的に確認し、課題を抽出、改善していく

## KPI

エンゲージメントサーベイを  
'22年より実施  
→ エンゲージメントスコアの継続的  
向上(KPIは将来設定する)

## 人財育成

- ✓ グループ経営視点の経営判断や新規事業創造への挑戦意欲を醸成
- ✓ 「経営」、「リーダーシップ」等、多様な育成プログラムの実行

人財投資額：一人当たり20%up  
内、次世代経営層は特に強化  
→ 25%増加

## 健康経営

- ✓ 従業員と家族の健康増進に注力し、3年後の「健康経営優良法人」認定を目指す

- 定期健康診断受診率100%
- 喫煙率5%

## ダイバーシティ

- ✓ 多様な人財が誰でも同じように働ける職場環境を整備(リモートワーク、工場の自動化等)
- ✓ 女性活躍の推進

女性管理職比率  
'21年度：1.8%  
'24年度：3%後半  
'27年度：5%台

## 4. ESG経営の高度化 ステークホルダーとの対話

### ◆ ステークホルダーとの対話・発信の促進、価値の提供

#### ステークホルダーとのコミュニケーションの為に

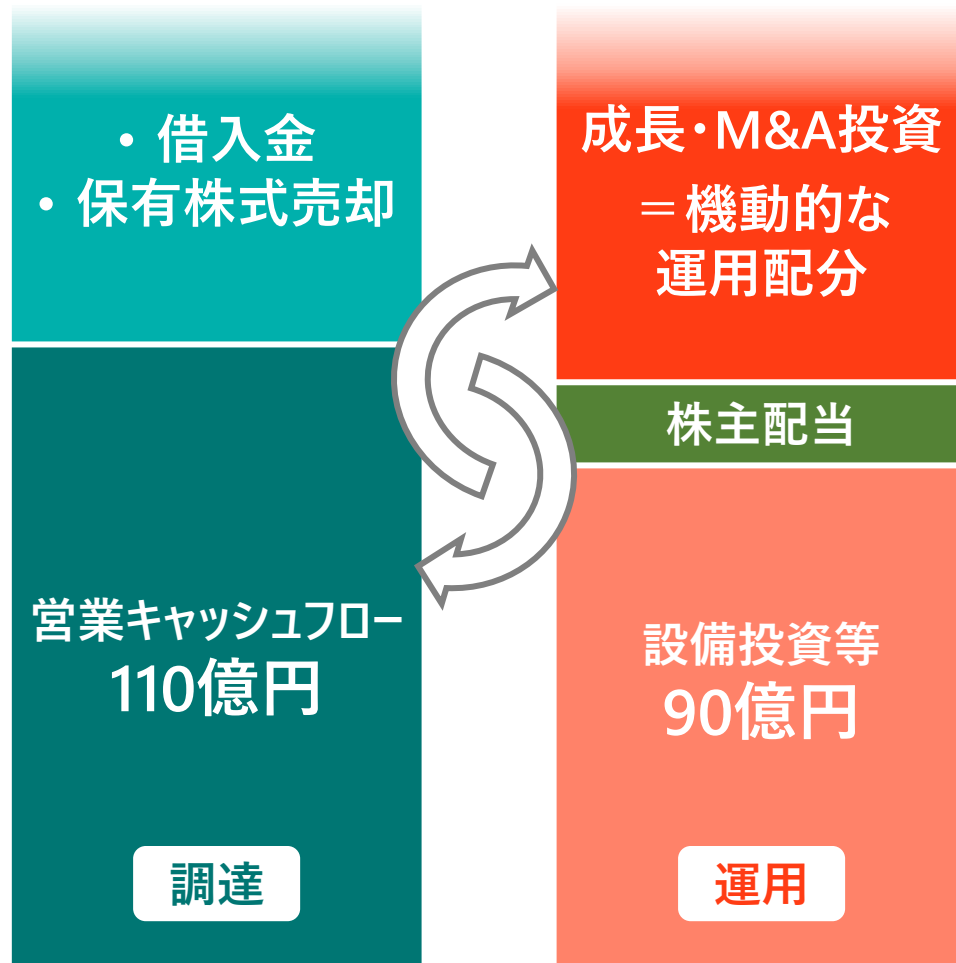
- 対話ガイドラインに基づく**能動的・積極的な対話**の促進
- **決算説明会・個別ミーティング**の継続
- 投資家ニーズを充足させるフレームワークに則した**統合報告書**の発行
- SDGs・ESGと親和性の高い分野・製品をテーマにした**スモールミーティング**の開催

#### ステークホルダーへの価値の提供

- 安定還元を意識した**配当方針**
- 引き続き、**連結配当性向 20%～30%**を目標と設定

# 5. 事業インフラの再構築 財務方針の明確化

- ◆ 積極的な成長投資を最優先。設備だけでなく、M&A投資も視野
- ◆ 財務方針を明確化し、投資と株主還元の最適なバランスを目指す



## ◆ 成長・M&A投資

注力・育成領域への成長投資を機動的に配分

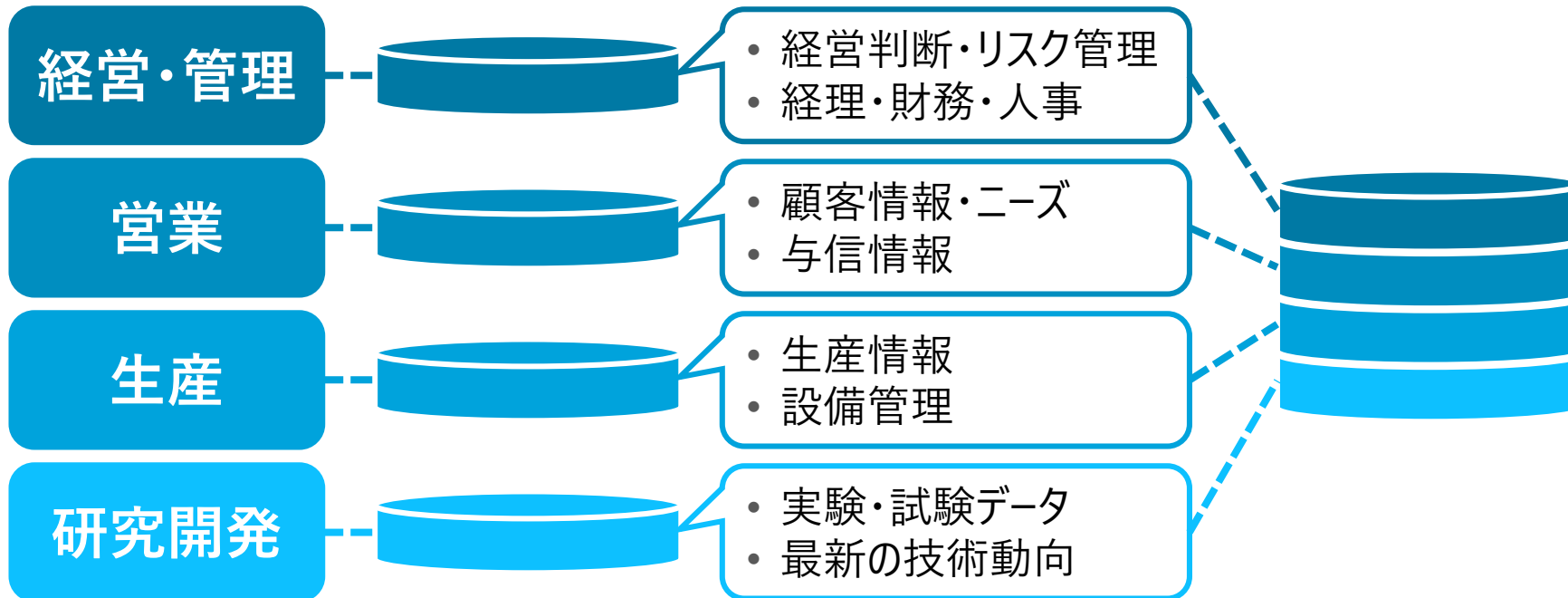
- 市場・技術競争力強化を目的とし、事業提携やM & Aを模索
- 推進薬原料事業に対する増強投資

## ◆ 株主配当

配当性向の目標値：20～30%

# 5. 事業インフラの再構築 DXの推進

- ◆ 経営判断のスピードアップを目的とし、デジタル投資を加速
- ◆ 高度化・複雑化するサイバー攻撃の増加に備え、サイバーセキュリティ対策を強化



デジタル投資によって、各部門の情報を集約、連携

### 施策

- ✓ テレワーク拡充、ペーパーレス化推進
- ✓ クラウド化、ITツールの最適化
- ✓ サイバーセキュリティの高度化
- ✓ レガシーシステムからの脱却

### アウトプット

- 経営のスピードアップ
- リスク管理の高度化
- 外部環境の最新状況の把握
- 生産・調達・在庫管理の効率化
- 新たな発想の創出促進

◆ 「2030年のありたい姿」を実現するため、以下の戦略を推進

## 経営方針

事業ポートフォリオの最適化により企業価値の向上を目指す

## Challenge 2024 5つの戦略

Part 1

1. 成長事業の  
加速化

2. 研究開発の  
拡充

3. 既存事業の  
収益性改善

Part 2

4. ESG経営の  
高度化

5. 事業インフラの  
再構築

PDCAサイクルによる戦略実行  
→ 見直しながら進んでいく計画

**信 頼 と 限 り な き 挑 戦**



**無 限 の 可 能 性 を カ タ チ に**

- ◆ 本資料に記載されているカーリットホールディングスグループの業績見通しの将来に関する記述は、当社が現時点において合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は見通しと大きく異なることがあります
- ◆ 尚、業績等に影響を及ぼす可能性がある要因の内、主なものは以下の通りですが、新たな要因が発生する可能性もございます
  - ① 世界の経済状況・社会情勢及び規制や税制等各種法規の動向
  - ② 為替相場
  - ③ 株式相場
  - ④ 製品需給状況及び部材調達環境
  - ⑤ 資金調達環境
  - ⑥ 重要な特許の成立及び実施許諾並びに特許関連の係争等
  - ⑦ 環境に関連する規制や問題
  - ⑧ 製品やサービスの欠陥や瑕疵等
  - ⑨ 訴訟その他の法的手続き
  - ⑩ 急激な技術変化や、新技術を用いた製品の開発、製造及び市場投入時期
  - ⑪ 事業構造改革
  - ⑫ 情報セキュリティ
  - ⑬ 大規模災害
  - ⑭ テロ・戦争、感染症流行等による社会的・政治的混乱
  - ⑮ 当社役員・大株主・関係会社等に関する重要事項説