

企業名：株式会社カーリット

レポート名：カーリットレポート 2024 (2024年3月期)

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

結論から言えば、統合報告書を読んで、株式会社カーリット（以下、カーリットと略す）の目指す姿が理解できた。

2024月、カーリットは「中期経営計画 Challenge2024」（以下、中計 2024 と略す）を公表し、「2030年のありたい姿」を、「持続可能な社会に貢献するために、“化学”と“技術”の力を合わせ、人びとの幸せな暮らしを支えたい」として掲げた。これは、持続可能な社会の実現を目指し、成長戦略とサステナビリティを両立していくというカーリットの決意表明である。

また、中計 2024 では、事業の「基盤領域」と「注力・育成領域」に明確に区分し、それぞれに応じた方針を示しており、実現に向けた道筋も具体的であった。

全体としても抽象的な理想論ではなく、実行可能性のある戦略を伴った将来像が提示されており、同社の目指す姿は明瞭かつ実現性が感じられ、将来の方向性に対する説得力ある説明がなされていると評価できる。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

カーリットレポート 2024 を通じて、同社の現在の競争優位性について概ね理解することができた。特に、CFO メッセージにおいて述べられているように、同社は爆薬や特殊化学品といったニッチな製品を多く手がけており、複数の製品群において市場 No.1 のポジションを長年維持している。競合が少ない安定的な市場で事業を展開していることは、カーリットの大きな強みであり、他社に対する優位性の一端を示している。

各事業セグメントごとにも、以下のような具体的な競争力が確認できた。

### 【化学品事業】

長年にわたる火工品等の製造技術および取扱ノウハウの蓄積に加え、電気化学分野における幅広い製品群と高い信頼性を誇る製品開発力を有している。

### 【ボトリング事業】

利根川に隣接するという地理的特性を活かし、豊富な水資源を確保している点、また北関東という物流面においても利便性の高い立地が強みとなっている。

#### 【エンジニアリングサービス事業】

化学品事業とのエンジニアリングシナジー、ならびに地域におけるプレゼンス、長年にわたり蓄積された構造設計技術・ノウハウが差別化要素となっている。

#### 【金属加工事業】

耐火・耐熱材料に関する生産技術ノウハウの蓄積に加え、建設機械向け金属部品市場におけるプレゼンスを有している。

一方で、競争優位性の客観的な位置づけという観点では、改善の余地も見受けられる。たとえば、競合他社との比較や市場シェアに関する定量的なデータはあまり見られず、業界内での相対的な強みを把握するうえではやや情報が不足している印象を受けた。今後は、より具体的な競争環境の記述を補うことで、投資家やステークホルダーが同社の競争優位性をより明確に評価できるようになると考えられる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

同社の競争優位性が一過性ではなく、持続的なものであると理解することができた。

その理由としては、主に事業ポートフォリオの戦略的運用と、多様な資本（六つの資本）の活用による強みが挙げられる。

まず、事業ポートフォリオの運営について、同社は「基盤領域」「注力領域」「育成領域」といった分類を用い、それぞれの事業に適した役割と資源配分を明確にしている。この構造により、基盤領域で収益性を強化しつつ、将来の成長が期待される領域にリソースを集中させるサイクルで営業利益の目標達成を現実的なものに行っている。

さらに、同社の競争優位は、単に製品やサービスの特徴にとどまらず、人的資本・知的資本・社会関係資本・製造資本・財務資本・自然資本という六つの資本に支えられている。長期にわたり蓄積された技術力やノウハウは、一朝一夕に模倣できない強みであり、時間と信頼によって培われた地域との関係性も事業継続に大きく寄与している。このような「模倣困難性」を内包した資本群は、持続可能な競争力を形成する要因となっている。

他方で、競争優位性の持続に向けたリスク認識や変化対応の柔軟性についての記載は、今後さらに補完が求められる部分である。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

カーリットでは、私自身の人的資本の価値向上を達成できていると考えている。

同社は人的資本を「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6つの資本としての強み」の一つとして、企業価値創造の中心に据えている。

教育体系については、職位別の研修に加え、選抜型の育成プログラムや自己啓発支援制度など、多様なキャリア支援体制が整っている。

さらに、2024年度からは新たな人事評価制度を導入し、評価を通じての人材育成や個人のモチベーション向上を図る仕組みも始まっている。

また、成長事業や注力分野への人財シフトにも注力しており、自身のスキルを活かして挑戦・成長できる環境があると感じた。

これらの点から、カーリットは自身の人的資本を高めることができる企業であると結論付けられる。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

将来ビジョンから現在の取り組み、そして中長期的な成長戦略までを一貫して記述しており、読者に対して同社の全体像を分かりやすく伝えている点が評価できる。

特に、「2030年のありたい姿」を明示し、中計2024において、その達成に向けて過年度の振り返りを具体的に示している点が良かった。また、非財務的価値の向上に取り組む姿勢も伝わってきた。

一方で、いくつかの改善点も見受けられる。

第一に、リスク要因や市場の課題への言及が限定的である点が挙げられる。事業の強みや成長可能性は詳述されているものの、直面している課題やリスクについての記載が薄く、現実的な経営判断の背景を掴みにくい。たとえば、各事業セグメントが影響を受ける法規制や原材料価格の変動リスクなど、ネガティブな要素も透明性のある形で開示することで、報告書の信頼性が一層高まると考えられる。

第二に、非財務情報の定量化にばらつきがあることも改善の余地がある。ESGへの取り組みは評価できる一方で、各マテリアリティに対するKPIの具体性がまちまちであり、定量的な目標管理の枠組みが一貫していない印象を受ける。ESG目標の進捗状況を具体的な数値で追跡可能にすれば、取り組みの実効性がより明確になる。

カーリットレポート2024は将来へのビジョン、現在の強み、人的資本やサステナビリティ

ィへの取り組みがよく整理された報告書であり、多くの点で高く評価できる。一方で、競争環境やリスク、非財務情報の開示精度などにおいて改善を加えることで、さらなる透明性と説得力を備えた統合報告書となるだろう。