

クリモトグループ  
新中期3カ年経営計画  
2024~2026

Challenge to change.

**KURIMOTO**

おかげさまで

**115**<sup>TH</sup>  
ANNIVERSARY

- 1. 前中期経営計画の振り返り**
- 2. クリモトの経営方針とビジネスモデル**
- 3. 新中期3カ年経営計画の基本戦略**
- 4. 新中期3カ年経営計画達成に向けた取組み**
- 5. ESG経営の推進**
- 6. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応**

# 1. 前中期経営計画の振り返り

- 全社定量目標の振り返り
- セグメント別定量目標/重点施策の振り返り  
ライフライン、機械システム、産業建設資材 各セグメント
- 投資計画/株主還元策の振り返り
- コーポレート部門の重点施策の振り返り

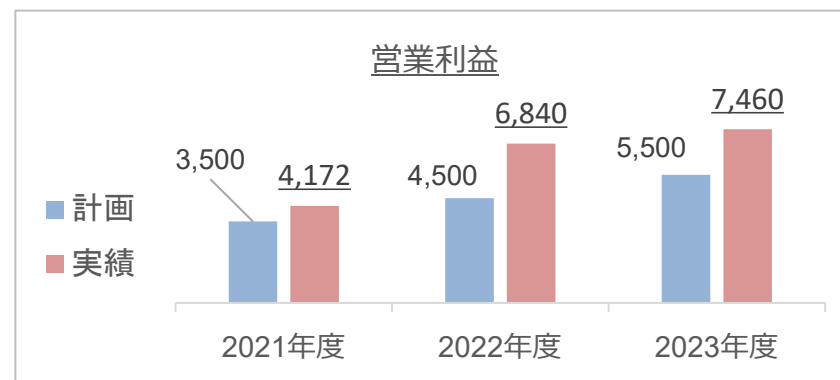
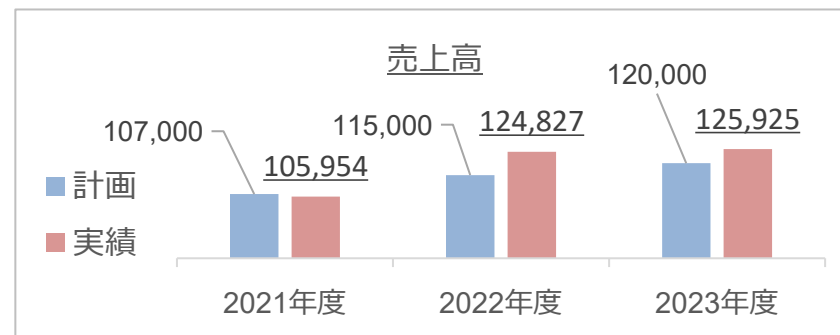
# 全社定量目標の振り返り

- ◆ 官需部門の需要は底堅く推移し、原材料他コスト高の影響は価格改定やコスト削減により吸収
- ◆ 民需部門は新型コロナウイルス感染症による投資の手控えによる影響が2021年度まで残ったが、コロナ後の需要回復をタイムリーに捉え、計画をほぼ達成

## 全社定量目標と実績

		2021年度	2022年度	2023年度
売上高	計画	107,000	115,000	120,000
	実績	105,954	124,827	125,925
	達成率	99.0%	108.5%	104.9%
営業利益	計画	3,500	4,500	5,500
	実績	4,172	6,840	7,460
	達成率	119.2%	152.0%	135.6%
営業利益率	計画	3.3%	3.9%	4.6%
	実績	3.9%	5.5%	5.9%
	達成率	120.4%	140.0%	129.3%
ROE	計画	3.6%	4.8%	5.4%
	実績	4.5%	6.9%	7.1%
	達成率	125.0%	143.8%	131.5%

単位：百万円



# セグメント別定量目標/重点施策の振り返り ライフラインセグメント

- ◆ 主力事業は価格改定やコスト削減効果で原材料・エネルギー高などを吸収、グループ会社も好調な業績で目標値をすべて達成
- ◆ 生産体制の最適化が収益向上に寄与
- ◆ 注力分野（管路DB等）の受注活動も計画通り進捗

## 定量目標と実績

単位：百万円

定量目標		2021年度	2022年度	2023年度
売上高	計画	54,200	54,300	55,500
	実績	57,478	60,879	64,439
	達成率	106.0%	112.1%	116.1%
営業利益	計画	2,400	2,500	2,800
	実績	3,016	3,679	4,494
	達成率	125.7%	147.2%	160.5%
営業利益率	計画	4.4%	4.6%	5.0%
	実績	5.2%	6.0%	7.0%
	達成率	118.5%	131.3%	138.2%

## 重点施策と取組結果

### 重点施策

### 取組結果

#### パイプシステム

- 国内上水市場における収益性向上に向けた生産体制の最適化
- 管路DB案件など、ソリューション事業拡大に向けた他社とのアライアンス強化

- 需要量に合わせて生産体制を最適化し、各年度毎のコスト削減を達成
- 組織再編、人員増強、施工管理システム活用等により、管路DB案件の受注は堅調に推移

#### バルブシステム

- 国内上下水道市場における大規模更新案件および工事・メンテナンス対応力の強化
- 水力発電市場における水車入口弁販売拡大

- 上下水道分野において、大規模案件(ゲート・大型バタフライ弁更新案件など)を受注
- 水車入口弁のトップシェア維持だけでなく、さらに鉄管弁、放流弁の受注を獲得

# セグメント別定量目標/重点施策の振り返り

## 機械システムセグメント

- ◆ 2021年度はコロナの影響が残るも、企業の設備投資が順調に回復し、利益面では目標値を達成
- ◆ 高機能樹脂・二次電池用途で好調な粉体部門が業績を牽引
- ◆ 破碎機のラインナップ拡充、リサイクル分野への進出準備も順調で収益基盤強化の準備着々

### 定量目標と実績

単位：百万円

定量目標		2021年度	2022年度	2023年度
売上高	計画	23,300	28,600	29,700
	実績	22,095	34,102	29,144
	達成率	94.8%	119.2%	98.1%
営業利益	計画	200	700	1,100
	実績	437	2,208	1,491
	達成率	218.5%	315.4%	135.5%
営業利益率	計画	0.9%	2.4%	3.7%
	実績	2.0%	6.5%	5.1%
	達成率	230.4%	264.5%	138.1%

### 重点施策と取組結果

	重点施策	取組結果
機械システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プレスのラインナップ拡充と海外市場での販売エリア拡大</li> <li>• 高性能、高機能樹脂に適した混練、反応、脱溶剤システムの提供</li> <li>• 再生可能エネルギー市場に向けた原料貯留搬送技術と燃焼技術の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アルミ用鍛造プレスの実績は順調に拡大、EV部品に適すプレスの開発を急ぐ</li> <li>• 二次電池分野での連続式二軸混練システムの拡販</li> <li>• 燃焼系プラントが好評で引合増加</li> </ul>
素形材エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 破碎事業における既存製品の高付加価値化（IoT、AI技術等）と新製品の提供による顧客満足度の向上</li> <li>• 最適生産によるさらなる低コストの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リサイクル分野への進出を目的にマーケティング調査を実施、新製品導入決定</li> <li>• 年間調達金額に対して低減目標額を設定、各年度とも目標達成</li> </ul>

# セグメント別定量目標/重点施策の振り返り

## 産業建設資材セグメント

- ◆ コロナの影響による建築需要の落ち込みで、売上は目標値を下回るも、道路・橋梁補修分野での営業強化により利益面では目標値を達成
- ◆ 国土強靱化に向けた、道路・橋梁補修市場で着実に実績をつけ業界での認知度が大幅に向上

### 定量目標と実績

単位：百万円

定量目標		2021年度	2022年度	2023年度
売上高	計画	29,500	32,100	34,800
	実績	26,381	29,845	32,340
	達成率	89.4%	93.0%	92.9%
営業利益	計画	900	1,300	1,600
	実績	1,040	1,404	2,255
	達成率	115.6%	108.0%	140.9%
営業利益率	計画	3.1%	4.0%	4.6%
	実績	3.9%	4.7%	7.0%
	達成率	129.2%	116.2%	151.7%

### 重点施策と取組結果

重点施策

取組結果

建材

- 道路インフラ市場で拡大する更新需要の取り込み
- 産業プラント市場における戦略商品の拡販

- 高速道路に使用される円筒型枠の補修工法を開発。需要取り込みに向け、上流営業を実施
- 産業プラント市場における拡販については、施策検討を継続中

化成品

- 電力・農下水市場など既存分野における収益確保で事業基盤強化
- 道路インフラ市場、コンポジット関連市場など成長分野における事業規模拡大による収益力向上

- 販売価格の改定、地域別価格や輸送運賃の別料金化など、収益改善施策を実施
- 橋梁補修分野でのFRP検査路の受注拡大

# 投資計画/株主還元策の振り返り

- ◆ 投資計画：投資時期の延期や価格交渉等により、発注額は計画比減
- ◆ 株主還元：配当性向は3ヵ年平均で30%超の目標を達成、2023年度の総還元性向は50%超

## 投資計画と実績（発注ベース）

- 生産合理化を除く投資は進捗が遅れ2024年度以降に多くを繰越し
- 投資未実施分の一部は株主還元の原資へ

単位：百万円

		2021年度	2022年度	2023年度
設備 (生産合理化)	計画	700	1,900	1,400
	実績	395	1,600	2,000
	実績率	56.4%	84.2%	142.9%
設備 (維持・更新 他)	計画	2,400	2,900	2,700
	実績	2,009	1,565	2,060
	実績率	83.7%	54.0%	76.3%
システム	計画	500	700	800
	実績	279	396	205
	実績率	55.8%	56.6%	25.6%
投資総額	計画	3,600	5,500	4,900
	実績	2,683	3,561	4,265
	実績率	74.5%	64.7%	87.0%

## 株主還元方針と実績

成長投資とのバランスを鑑みつつ、市場の期待に応える株主還元を実施（配当性向3ヵ年平均 30%超）

⇒ 配当性向3ヵ年平均 30%超を達成

実績	2021年度	2022年度	2023年度	3ヵ年平均
一株当たり配当額 (円)	70	90	170	-
配当性向	29.3%	23.2%	37.6%	30.0%
自己株式取得 (百万円)	0	0	700	-
総還元性向	29.3%	23.2%	50.4%	34.3%



# コーポレート部門の重点施策の振り返り

- ◆ 経営基盤強化に向けた施策対応については一定の成果があるも、資本収益性の向上、DX活用の面では、一層の取組みの強化が必要であると認識

## コーポレート部門の重点施策と取組結果

	重点施策	取組結果
ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>改訂CGコードへの積極対応</li> <li>取締役会の更なる活性化</li> <li>後継者育成計画の策定、運用</li> <li>サステナビリティ課題への対応強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役1名増員（2022年度より）</li> <li>スキル・マトリックスの策定、開示（2022年度より）</li> <li>後継者育成計画の策定（運用開始は2025年度より）</li> <li>TCFD対応に準拠し非財務情報の開示を実施（2023年度より）</li> <li>サステナビリティ部門を強化</li> </ul>
収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コスト経営の推進</li> <li>ICTを活用した業務プロセス見直しによる業務効率化、生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会にて資本コスト経営に関する議論の実施</li> <li>資本コストや投資回収期間を基準にした設備投資検討会議を実施</li> <li>リアルタイムコミュニケーションツールの導入に加え本支社店等の無線LAN化により、情報伝達のスピード・質が向上</li> <li>RPA導入による業務の効率化、労働時間短縮</li> </ul>
人材・組織活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>変革や挑戦を生み出す仕組みづくり</li> <li>組織エンゲージメントの向上</li> <li>基幹人材の育成強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ推進のロードマップ・KPIを策定、働き方の多様化促進</li> <li>社員エンゲージメント調査を実施し、現状を可視化</li> <li>基幹人材育成計画を策定グローバル人材育成プラン立上げ、リーダー候補者早期啓発機会づくり</li> </ul>

## 2. クリモトの経営方針とビジネスモデル

- 事業部門の構成と主な製品
- 事業変遷
- クリモトの強み
- 経営理念/ありたい姿/経営方針
- クリモトのビジネスモデル

# 事業部門の構成と主な製品

◆ 社会インフラと産業設備事業の構成、官需/民需のバランスが良く、好不況の波に強い事業基盤を持つ

## 社会インフラ = 安定性

上下水道、道路、通信、交通など  
人・生活において基盤となる施設。

売上比率  
約50%

売上比率  
約50%

## 産業設備 = 成長性

メーカーの生産活動に必要な  
機械、プラントなどの製造設備。

ライフラインセグメント		機械システムセグメント		産業建設資材セグメント	
パイプシステム	バルブシステム	機械システム	素形材 E N G	建材	化成品
水道用ダクタイル鉄管	水道用・産業用バルブ	鍛造プレス、混練機	耐熱・耐摩耗鋳物 破砕機	空調用ダクト等の 建築資材	検査路等の FRP(M)製品
 	 	 	 	 	 

- ◆ 2024年には創業115周年を迎える企業
- ◆ 祖業となるライフライン事業は現在も安定収益事業の中核であり続けている
- ◆ 機械システムと産業建設資材は今後の成長牽引が期待される

## セグメント別事業変遷

### ライフライン

- 1909年の創業以来、当社主力商材の1つであるダクタイル鉄管や管路弁を製造販売
- 主な製造拠点は国内に3か所（加賀屋工場、堺工場、住吉工場）
- 2事業部、5社の関係会社で構成され、**国内外の水道分野は安定収益事業の中核**

### 機械システム

- 1930年代より事業を開始し、主に産業設備（鍛造プレス、破砕機）や鋳物製品製造販売
- 主な製造拠点は国内に2か所（住吉工場、ジャパンキャストリング）
- 2事業部、4社の関係会社で構成され、**二次電池や再生骨材分野は成長牽引事業**

### 産業建設資材

- 1950年代より事業を開始し、主に建設資材やFRP(M)製品を製造販売
- 主な製造拠点は国内に3か所（交野工場、古河工場、湖東工場）
- 2事業部、3社の関係会社で構成され、**道路・橋梁周辺分野は成長牽引事業**

- ◆ 創業から築き上げたお客様との信頼関係と豊富な納入実績に裏打ちされたソリューション、提案力

## クリモトグループ5つの強み

技術と品質	<ul style="list-style-type: none"><li>• 長年にわたって公共インフラ、産業インフラを支えつづけてきた技術対応力・製品力（祖業である鋳物技術、機械技術、大型物件の需要に応えられる生産技術）</li></ul>
トータルソリューション	<ul style="list-style-type: none"><li>• お客様のニーズに機動的に対応し、当社技術との擦り合わせで最適な提案を実現</li></ul>
人財	<ul style="list-style-type: none"><li>• 安心して働ける職場環境のもと、成長しチャレンジし続ける社員</li></ul>
信頼	<ul style="list-style-type: none"><li>• 115年にわたって日本の公共インフラに携わってきた盤石の信頼感</li></ul>
事業構成	<ul style="list-style-type: none"><li>• 官需民需の比率（約 50:50）、多角的事業経営（中規模ニッチ事業の集合体）により、好不況の波に強く、事業基盤が安定</li></ul>

- ◆ 「四方よし」の精神で全てのステークホルダーの期待と信頼に応えることを、「経営理念/ありたい姿」に
- ◆ 「経営理念/ありたい姿」の実現にむけ、経営の考え方を「経営方針」として具体化

## クリモトグループの経営理念/ありたい姿/経営方針

### 経営理念

- 私たちは、全てのステークホルダーの期待と信頼に応え、常に最適なシステムを提供し、『夢ある未来』を創造します

### ありたい姿

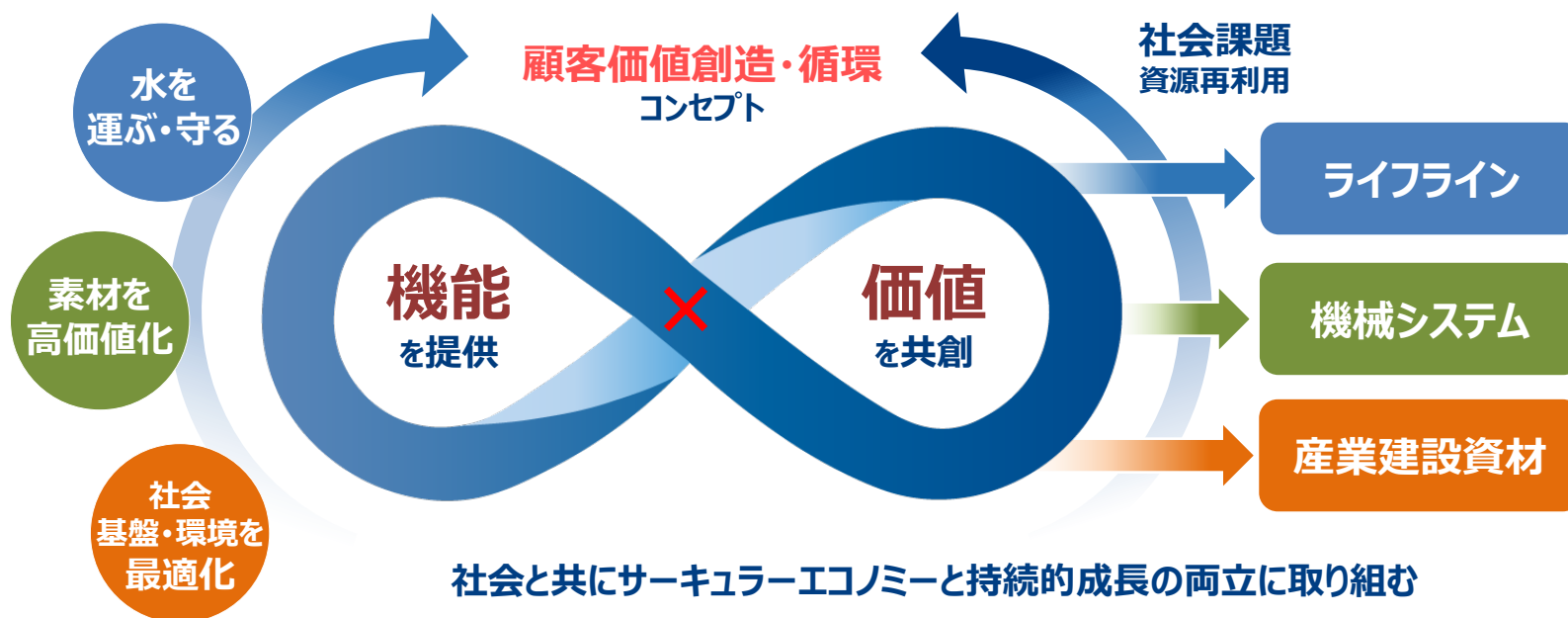
- 「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」に、「未来もよし」を加えた「四方よし」の精神で、将来にわたって社会へ貢献できる企業グループを目指す

### 経営方針

- サステナビリティ基本方針  
『継承と革新』で未来を創る！  
すべての人々を幸福にするモノづくりを通じて、長期的な企業価値の向上を目指すとともに、社会と地球の持続可能な発展に貢献
- ダイバーシティ方針  
⇒ 38頁ご参照
- 株主還元方針  
⇒ 24頁ご参照

- ◆ 社会基盤を支えた115年の実績と技術を活かし、サーキュラーエコノミーと持続的成長の両立を可能とするビジネスコンセプトの推進に取り組む
- ◆ ~モノづくりから価値づくりへ~ をK e yに社会課題の解決や顧客価値の創造に取り組み、最適なサステナビリティを推進する循環型ビジネスモデルの構築を目指す

## クリモトグループが目指す循環型ビジネスモデル



### 3. 新中期3カ年経営計画の基本戦略

- 新中期3カ年経営計画策定の考え方
- 「2030年にありたい姿」に向けた新中期3カ年経営計画期間の位置づけ
- 全社定量目標
- 事業ポートフォリオ戦略の明確化
- セグメント別定量目標
- 目標達成に向けた重点施策 事業別成長戦略
- 目標達成に向けた重点施策 財務戦略  
投資計画、株主還元策、キャピタル・アロケーション
- 目標達成に向けた重点施策 ESG戦略



# 新中期 3 年経営計画策定の考え方

- ◆ 「四方よし」の精神に基づき、「2030年にありたい姿」からバックキャストし、株主・投資家をはじめとした全てのステークホルダーの期待に応える経営計画の策定を企図

## 新中期 3 年経営計画のテーマと考え方

### ありたい姿からバックキャスト

- 従来のフォアキャスト型の計画策定を廃し、「2030年にありたい姿」からバックキャスト視点で計画を策定

### 資本コスト経営の推進

- 資本コスト(≒投資家・株主の期待)を意識した経営計画の策定
- 資本収益性向上を目指した事業部門、コーポレート部門の取組みの推進

### サステナビリティ経営の推進

- 「四方よし」(≒ステークホルダーの期待)を意識した経営計画策定
- 特に、メガトレンドとしての脱炭素 (ESG)に対応した事業展開
- 事業構造の抜本的改革遂行を支えるガバナンス体制の構築

# 「2030年にありたい姿」に向けた 新中期3カ年経営計画期間の位置づけ

- ◆ 本中期経営計画は、2030年にありたい姿「将来にわたって社会へ貢献できる企業グループ」に向けた変革成長準備期間と位置づけ

## 2030年に向けた成長イメージ

事業安定化と収益機会の拡大

「安定収益事業」をベースに  
「成長牽引事業」へ投資し  
「成長」を推進

『社会課題の解決システムを提供する  
トータルソリューション企業』へ変革

売上高 : 1,259億円  
営業利益 : 74億円  
ROE : 7.1%

売上高 : 1,300億円  
営業利益 : 80億円  
ROE : 継続して7%以上

売上高 : 1,500億円超  
営業利益 : 100億円超  
ROE : 8%以上

~2023年

2024年~2026年

2030年

- ソリューションビジネスへ注力  
「製品販売」から「システム販売」へ
- 新事業分野への投資
- 経営基盤の強化

- 成長牽引事業への投資拡大
- 循環型ビジネスモデルへの転換  
(新たな価値創造モデルの探求)
- 資本コストを意識した経営の実現  
(変革成長に向け事業PFの見直し検討)

- 社会要請に合わせた顧客価値の提供
- 産業構造の変化を捉えた成長事業の創出

- ◆ 2030年に売上高1,500億円、営業利益100億円、ROE8%以上の達成に向け、変革成長準備期間である新中期経営計画期間においては、3年間継続してROE7%以上を目指す

## 新中期3カ年経営計画期間における定量目標

単位：百万円

2023年度(実績)      2024年度(計画)      2025年度(計画)      2026年度(計画)

売上高

125,925

124,000

125,000

130,000

営業利益

7,460

7,000

7,500

8,000

営業利益率

5.9%

5.6%

6.0%

6.2%

ROE

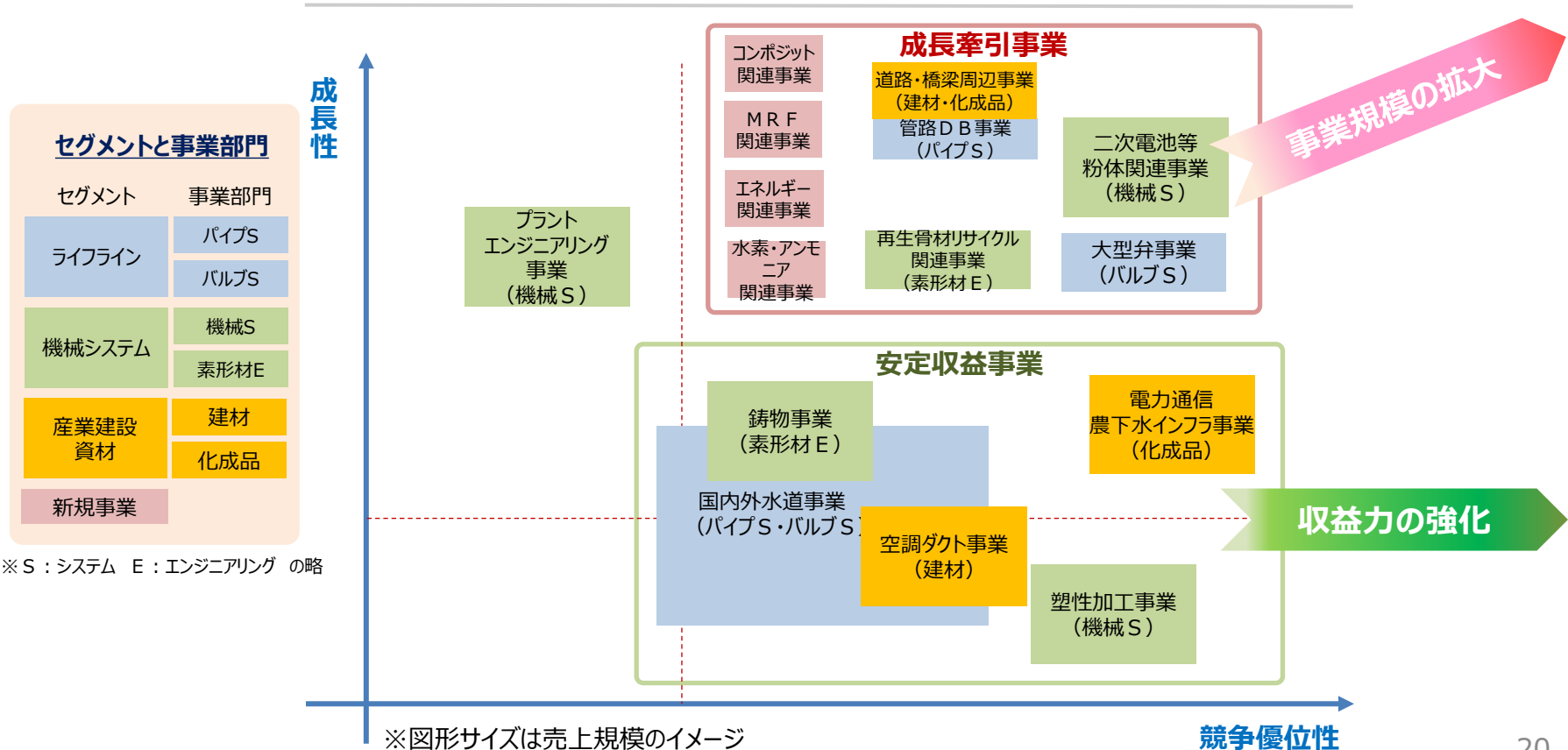
7.1%

3年間継続して7%以上

# 事業ポートフォリオ戦略の明確化

- ◆ 市場成長が見込まれ、自社売上が拡大中の事業を成長牽引事業と位置づけ、積極投資対象に
- ◆ キャッシュの源泉である安定収益事業は、市場変化に対応したシステム販売の強化、周辺事業領域への進出、新製品開発に注力し、収益基盤をさらに強化

## 事業ポートフォリオ(成長性×競争優位性)



# セグメント別定量目標

- ◆ 初年度の業績は機械システムセグメントの売上高以外は、好調な前期を下回る計画
- ◆ 本中期経営計画期間のライフラインセグメントは、安定的な売上と利益率の維持を目指す
- ◆ 本中期経営計画期間の機械システム及び産業建設資材セグメントは、売上・利益率の伸長を目指す

## 新中期3カ年経営計画期間におけるセグメント別定量目標

		2023年度(実績)	2024年度(計画)	2025年度(計画)	2026年度(計画)
		単位：百万円			
ライフライン	売上高	64,439	62,000	63,000	63,300
	営業利益	4,494	4,400	4,500	4,500
	営業利益率	7.0%	7.1%	7.1%	7.1%
機械システム	売上高	29,144	30,500	29,500	32,500
	営業利益	1,491	1,400	1,700	2,000
	営業利益率	5.1%	4.6%	5.8%	6.2%
産業建設資材	売上高	32,340	31,500	32,500	34,200
	営業利益	2,255	1,900	2,000	2,200
	営業利益率	7.0%	6.0%	6.2%	6.4%

※調整額を含んでいるため、営業利益はセグメント利益の合計値とは合致しない

# 目標達成に向けた重点施策 事業別成長戦略

## ◆ 「安定収益事業」の収益力強化と「成長牽引事業」への積極投資で「成長」を推進

### 新中期3カ年経営計画期間における事業別重点施策

ライフライン セグメント	パイプシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>DBM（デザインビルドメンテナンス）要員の育成、強化および更なる収益力向上に向けた戦略的構造改革</li> </ul>
	バルブシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内市場のマーケティング見直しや海外市場の開拓に加え、生産性向上に向けた生産ラインの見直しやデジタル情報の有効活用</li> </ul>
機械システム セグメント	機械システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>二次電池連続製造プロセスでエッセンシャルメーカーとなるため、粉体混練機の高性能化と大型化、グローバルな大規模生産体制の構築</li> </ul>
	素形材 エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオの再構築による収益基盤固めのため、石炭火力発電所向け事業をはじめとした既存事業の見直しと再生可能エネルギーやリサイクル市場などの新市場の開拓</li> </ul>
産業建設資材 セグメント	建材	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業領域での事業化推進および収益性の改善に向けたDXによる生産性向上と収益性に応じたリソース再配分</li> </ul>
	化成品	<ul style="list-style-type: none"> <li>FRP検査路やFSグリッドなどの成長分野への積極投資やCFRP・GFRPなどの新製品の展開を通じた売上拡大と高利益体質の実現</li> </ul>

# 目標達成に向けた重点施策 財務戦略（投資計画）

- ◆ コストダウン・収益性向上を目指した生産合理化への投資を強化
- ◆ 事業ポートフォリオ分析における「成長牽引事業」へ積極的に投資
- ◆ 前中期経営計画期間から先送りされたシステム・DX投資を着実に実施

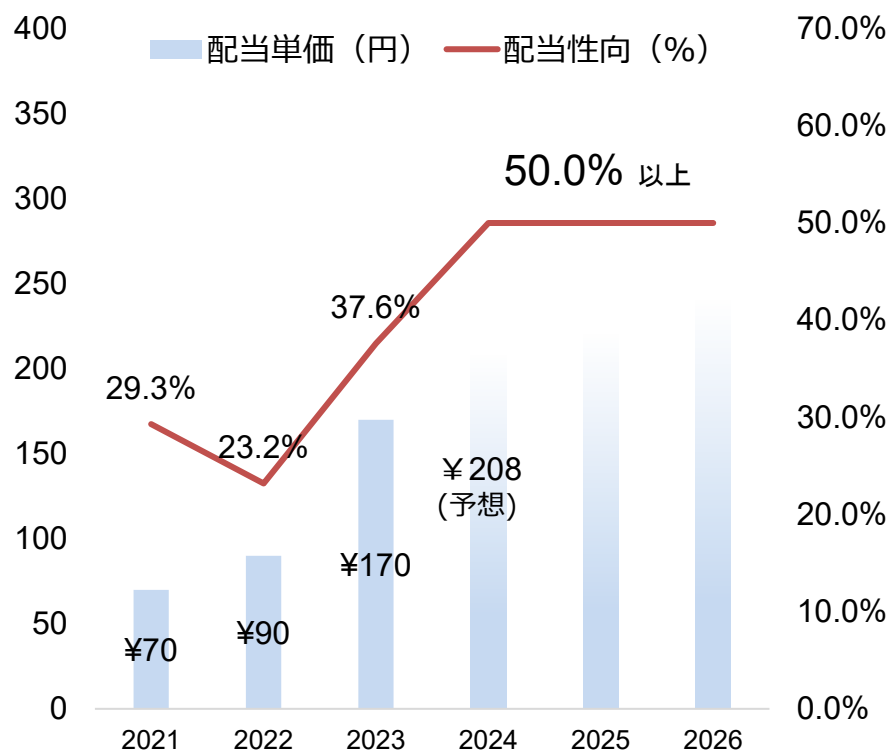
## 新中期3カ年経営計画期間における投資計画 （金額は発注ベース）

	2021～23年度 計画	2021～23年度 実績	2024～26年度 計画	
	単位：百万円			
設備投資 (生産合理化)	4,000	3,995	<b>6,500</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コストダウン、生産性向上、省人化を主目的とした投資</li> <li>・ パイプシステム工場等は同時にCO2削減効果を狙う</li> </ul>
設備投資 (維持・更新・他)	8,000	5,634	<b>6,000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 老朽化対応、安全対策にかかる投資</li> </ul>
成長投資			<b>3,000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業ポートフォリオにおける成長牽引事業への投資、M&amp;A等</li> </ul>
設備投資 (情報システム)	2,000	880	<b>2,500</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前中期計画期間中に未着手となったグループウェア開発を繰越</li> <li>・ DX戦略実現への大型投資を含む</li> </ul>
投資総額	14,000	10,509	<b>18,000</b>	

# 目標達成に向けた重点施策 財務戦略（株主還元策）

- ◆ 前中期経営計画期間の目標「配当性向3年平均30%超」を達成
- ◆ 本中期経営計画期間においては「配当性向50%以上」を目標とする

## 株主還元実績と目標



## 新中期3カ年経営計画期間における株主還元方針

配当

- 成長投資とのバランスを鑑みつつ市場の期待に応える株主還元を実施
- 配当性向50%以上を目標とする

自社株買い

- 資本構成・効率を考慮し、適宜実施する



# 目標達成に向けた重点施策 財務戦略（キャピタル・アロケーション）

- ◆ 「安定収益事業」をベースに「成長牽引事業」への投資を拡大すると共に、資本効率の最適化を目指し、政策保有株式の縮減並びに配当性向の引き上げを計画

## 新中期3カ年経営計画期間におけるキャピタル・アロケーション方針

### 調達方針

### 3年累計キャッシュイン

### 3年累計キャッシュアウト

### 投資/還元方針

- 「安定収益事業」を中心にキャッシュを創出

営業キャッシュフロー  
約220億円

設備投資  
約185億円※

※金額は支出ベース  
(23頁の投資計画は発注ベース)

- 「成長牽引事業」への投資を拡大

- 政策保有株のうち保有額の30%~40%の縮減を目指す
- 中長期的には政策保有株式/純資産比10%未満を目指す

政策保有株式縮減  
有利子負債活用  
約60億円

株主還元  
配当金、自社株買い  
約95億円

- 配当性向50%以上を目標
- 適宜、自社株買いを実施

# 目標達成に向けた重点施策 ESG戦略

- ◆ CO2排出量の削減（E環境）、社員エンゲージメントや多様性（S社会）、政策保有株式の削減（Gガバナンス）について注力

## ESGにおける重点施策

	現在	今後の取組み
CO <sub>2</sub> 排出量	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度に2013年度比で50%以上削減することを目標として掲げ、2022年度時点で45.5%削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年のカーボンニュートラル挑戦に向け、生産増に影響されにくいCO2削減施策をはじめ、サーキュラーエコノミーを軸に取り組む</li> </ul>
社員エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度から従業員の会社への愛着や、仕事への思い入れ度合いをエンゲージメント調査で定量的に把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の挑戦や成長を促進し、強みを生かす人材マネジメントの整備を通じた社員エンゲージメントの向上</li> </ul>
多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期採用応募者における女性比率は30%以上</li> <li>2022年度管理職に占める女性比率は0.3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度目標である管理職に占める女性比率3%に向け、多様性を尊重した社内環境整備の実施</li> </ul>
役員指名	<ul style="list-style-type: none"> <li>最高経営責任者を含む経営陣幹部等の後継者計画(サクセッションプラン)の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>後継者計画の適切な運用及び候補人材の育成</li> </ul>
役員報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本報酬が役員報酬全体の70%、業績連動報酬25%、株式報酬5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上への動機付けを強化するため、株式報酬比率を拡大</li> </ul>
政策保有株式	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有に伴う便益やリスク等「保有意義」を中長期的な視点から検証し、継続的に売却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的に連結純資産の10%未満にすべく、保有している政策保有株のうち保有額の30%～40%の縮減を目指す</li> </ul>

## 4. 新中期3カ年経営計画達成に向けた取組み

- 目標と重点施策  
ライフライン、機械システム、産業建設資材
- 研究開発
- DX戦略

# 目標と重点施策（ライフライン）

- ◆ パイプシステム事業…「最適な水環境システムメーカー」として更なる進化を目指す
- ◆ バルブシステム事業…インフラ事業で社会貢献、海外市場で持続的成長を目指す

## 重点施策

### 1. パイプシステム事業

- 戦略的構造改革による「高効率化」「技術・技能の継承」
- 農水・下水・防衛・民間市場のライフライン更新需要への対応拡大
- 世界の水環境改善への更なる貢献を目指した、海外拡販体制の拡充
- 水道インフラ老朽化の社会課題解決に向けた、管路設計・施工の一括発注に対応できるDBM（デザインビルドメンテナンス）要員の強化

### 2. バルブシステム事業

- 水道インフラ用バルブ・ゲート類の老朽化に伴うメンテナンス・更新需要に対応し社会に貢献
- 設備の更新、動線の見直しなどにより、生産対応力および生産効率を向上させる
- 大型特殊弁の北米およびオセアニアへの販路構築、脱炭素関連市場への新製品の販売により事業の持続的な成長を促進

※決算説明動画ではP57～P59と説明しておりますが、当日は2023年度決算資料と通し番号としていたため、本資料のページとは異なります。当資料ではP28～P30を指しております。

# 目標と重点施策（機械システム）

- ◆ 機械システム事業・・・カーボンニュートラルに貢献する商材の拡販
- ◆ 素形材エンジニアリング事業・・・材料とシステムの開発を両立した新規市場の開拓

## 重点戦略

### 1. 機械システム事業

- カーボンニュートラルに向けたEV関連、非鉄部品製造プレスライン拡充
- 二次電池製造連続プロセスにおけるエッセンシャルメーカーの地位確立に向けた混練器および周辺機器の技術開発加速
- 廃棄物削減に貢献できる産廃焼却、バイオマスプラント等プラントエンジニアリング技術の更なる深耕

### 2. 素形材エンジニアリング事業

- バイオマス、建機に加え、カーボンニュートラルで求められる市場（電炉、原子力、再生骨材等）の市場開拓
- サーキュラーエコノミーに資する長寿命・低コスト製品の拡販
- 砕石プラント向け乾式砕砂システムを市場投入
- 鉄鋼、セメント、電力、環境市場における鋳物製品および鉄道分野における新たな鋳鋼ブレーキの開発加速

※決算説明動画ではP57～P59と説明しておりますが、当日は2023年度決算資料と通し番号としていたため、本資料のページとは異なります。当資料ではP28～P30を指しております。

# 目標と重点施策（産業建設資材）

- ◆ 建材事業・・・IoT技術による収益性向上と経営資源投入による新市場への進出
- ◆ 化成品事業・・・顧客・社会（社員）の満足を通じ、化成品ビジネスの持続的成長を実現する

## 重点戦略

### 1. 建材事業

- DX、IoT技術による業務効率化を通じた、主力事業の収益性を向上
- 生産力、品質管理力の強化による工場施設配管等の新市場への進出
- 配管分野およびコンクリート系土木インフラ構造物関連分野におけるトータルソリューション提供を推進

### 2. 化成品事業

- 販売価格の適正化と原価低減、および下水市場におけるビジネスモデル再構築等による主力市場での売上利益の向上
- 道路分野においてFRP検査路だけでなく、新製品であるFSグリットや橋梁周辺商材を市場投入し、売上利益を確保
- 鉄道、船舶、橋梁分野における補修、耐食、軽量化ニーズに対するアプローチの更なる加速

※決算説明動画ではP57～P59と説明しておりますが、当日は2023年度決算資料と通し番号としていたため、本資料のページとは異なります。当資料ではP28～P30を指しております。

- ◆ 「新規事業創出のための開発」と「主力事業における製品開発」とを両立した施策
- ◆ 本中期経営計画期間中も研究開発を継続し、持続的成長を促進

## 新規事業の創出

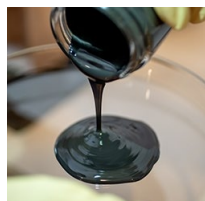
### コンジットプロジェクト室

- 鉄筋コンクリート床版延命工法『FSグリッド』の製品開発
- リサイクル材料を用いたFRP製品の量産開発



### 技術開発室

- 磁気粘性流体『SoftMRF®』を用いた製品の開発
- 鉛フリー銅合金を用いた環境配慮型新製品の開発



## 主力事業の深耕

### ライン

- 環境配慮型の鋳鉄管生産技術の開発
- AI・IoT技術により効率化した生産技術の研究
- 再生エネ・新エネルギー市場向け弁製品の開発

### 機械システム

- 二次電池生産設備向け製品の開発
- 各種加工機械の制御技術の研究

### 産業建設資材

- FRP(M)材の再利用に関する研究
- 薄板などパイプ溶接技術に関する研究

- ◆ 事業基盤の強化と既存事業にデジタル技術を積極的に組み込み、より付加価値の高い製品、サービスを提供
- ◆ データ活用により顧客ソリューションの高度化を図る
- ◆ デジタル人材を育成し、業務効率の向上を目指す

## DX戦略

### 基幹業務システムの統合

- 事業部門が個別に保有する基幹業務システムを全社統一プラットフォームとして再構築を行う。データ収集の効率化をすることでデータドリブンを実現し、迅速に意思決定ができる環境を構築

### 業務オペレーション改善の推進

- 抜本的に業務の見直しを行い、RPA等デジタル技術を積極的に取り入れ、業務のスリム化、業務効率の向上、働き方改革を推進

### デジタル技術を活用した製品の拡充

- 新製品、既存製品、サービスに対して、デジタル技術を組み込み、付加価値の高い製品、サービスの提供を実施



## 5. ESG経営の推進

- 取締役会の実効性を支える仕組み
- 役員報酬制度 株式報酬制度の拡充
- サクセッションプランの策定と運用
- 従業員エンゲージメント
- 多様性に関する取組み
- CO2削減目標と取組み
- 政策保有株式の縮減実績と今後の縮減方針

# 取締役会の実効性を支える仕組み

- ◆ 取締役会の実効性強化のため、取締役会や指名・報酬委員会の独立性の強化を実施
- ◆ 客観性の向上を目的とし、外部機関を交えた取締役会の実効性評価の実施を検討

## 取締役会等の実効性強化実績

<b>取締役会の 独立性強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度より、社外取締役を1名増員し、取締役会の1/3以上を社外取締役で構成</li> </ul>
<b>取締役会 スキル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度より、取締役会として備えるべきスキルと、各取締役に発揮を期待するスキルをスキル・マトリックスとして一覧化</li> </ul>
<b>指名・報酬 委員会の 独立性強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度より、指名・報酬委員会の構成を社内取締役2名、社外取締役2名の計4名（社外比率50%）から、社内取締役1名、社外取締役3名（社外比率75%）へ変更</li> </ul>

## 今後の取締役会等の実効性強化の方向性

<ul style="list-style-type: none"> <li>客観性や透明性の向上を目的とし、取締役会の実効性評価手法の変更を検討</li> </ul>	
<b>23 年度迄</b>	<p>評価者： 全取締役および全監査役(12名)</p> <p>評価手法： 自社でのアンケート及び評価者による議論</p>
<b>24 年度以降</b>	<p>評価者： 全取締役および全監査役(12名)</p> <p>評価手法： 外部機関を交えたアンケートやインタビュー結果による議論を検討</p>

# 役員報酬制度 株式報酬制度の拡充

- ◆ 企業価値向上への動機付けの強化を目的として、株式報酬比率を拡大
- ◆ 株式報酬については、給付株式に退任までの間の譲渡制限を付す「BBT-RS」を導入\*し、解任等の際に、譲渡制限口座に給付した株式の無償取得、付与ポイントの没収を可能にするマルス条項\*\*を新たに導入することで、ガバナンス強化を実現

## 従来の役員報酬制度概要(2023年度迄)

株式報酬 5%	<ul style="list-style-type: none"><li>株式給付信託「BBT」を使用し、年に2回株式を支給</li></ul>
業績連動報酬 25%	<ul style="list-style-type: none"><li>0%~200%の範囲で変動し、そのうち100%を超える部分の50%については、株式にて支給</li></ul>
基本報酬 70%	<ul style="list-style-type: none"><li>役位に応じて決定</li></ul>

## 今後の役員報酬制度概要(2024年度以降)

株式報酬 10%	<ul style="list-style-type: none"><li>株式給付信託「BBT-RS」を使用し、年に1回給付株式に譲渡制限を付して支給</li></ul>
業績連動報酬 25%	<ul style="list-style-type: none"><li>変更なし</li></ul>
基本報酬 65%	<ul style="list-style-type: none"><li>決定ロジックは変更なし</li><li>株式報酬比率の拡大に伴い、基本報酬比率を変更</li></ul>

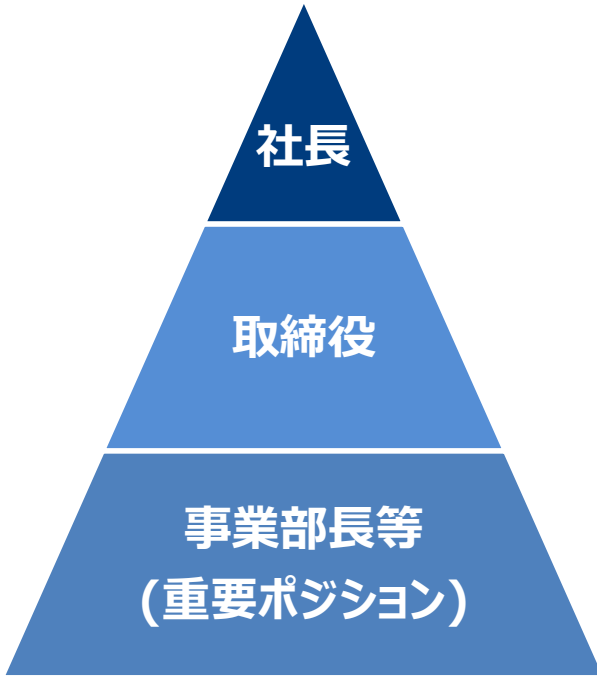
\*2024年6月26日の株主総会にて決議されることが前提

\*\*株式報酬支給前に減額や取消を行える条項

# サクセッションプランの策定と運用

- ◆ 前中期経営計画期間中にサクセッションプランを作成
- ◆ 2025年度より作成したサクセッションプランの具体的な運用を開始

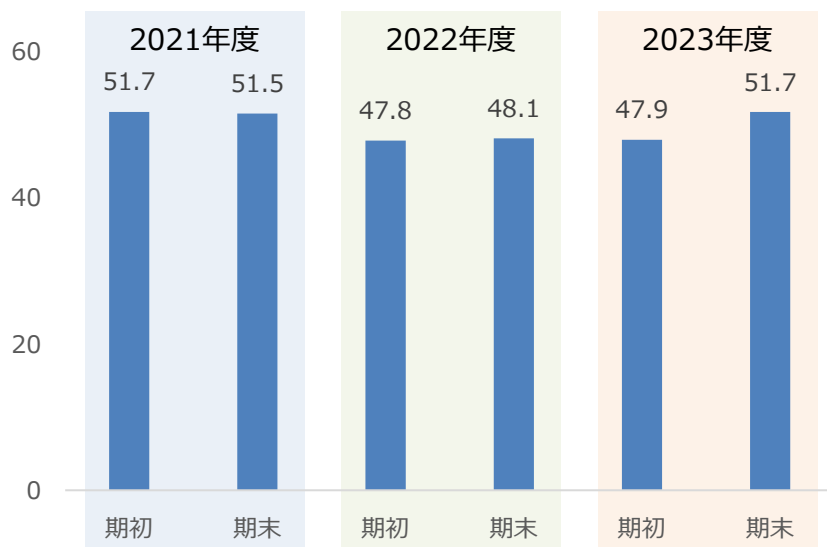
## サクセッションプラン概要

	選抜/指名プロセス	評価/育成方法
 <p>社長</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>取締役の中から、社長が次期社長候補を選定し「指名・報酬委員会」の諮問を経たうえで取締役会にて決定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>コンピテンシー評価</li><li>上位方針に基づくミッションの遂行</li></ul>
<p>取締役</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>執行役員等の中から、社長が取締役候補を選定し「指名・報酬委員会」の諮問を経たうえで取締役会にて決定</li></ul>	
<p>事業部長等 (重要ポジション)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>部長・課長の中から、将来事業部長等の重要ポジションを任せたい人材を選定し、「指名・報酬委員会」の諮問を経たうえで取締役会にて決定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>上位方針に基づくミッションの遂行</li><li>次世代経営リーダー研修</li><li>部門異動（育成配置）</li></ul>

- ◆ 「チームクリモト」の実現に向け業績目標達成と持続的成長を同時に達成するための取組みの一環として、エンゲージメントスコアを向上させる

## エンゲージメント調査実績

- 人材投資、多様性、組織と個人の相互選択の時代において、従業員の会社への愛着や仕事への思い入れ度合いを、エンゲージメント調査で定量的に測定



## 今後の目標と取組み

### 目標

従業員エンゲージメントスコアの向上  
2026年度末平均スコア60ポイント  
= 信頼関係が強固な状態

### 取組み

定期的なリサーチの実施とフィードバック  
年複数回の調査と結果共有会の実施を介し現状を把握し各職場単位での改善計画を立てる

各部門活動の促進とモニタリング  
改善計画に基づいた組織活動を実施する

推進支援のための必要施策遂行  
部署単位の情報共有を活発に行いシナジー効果を発揮する

情報共有および水平展開  
組織のPDSを回し単年度の振り返りから次年度活動へと結びつける

- ◆ 「ダイバーシティ方針」を掲げ、女性の採用と登用、および就業継続に関する目標を策定。全社プロジェクトを設けて、積極的な取組みを進める

## 多様性にかかる現状

女性基幹職比率	0.3%(2023年度)
女性採用比率 (総合職)	16.2%(2023年度)
定期採用者の 入社10年後に おける継続雇用 割合(※)	62.7%(2023年度)

※10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された定期採用者の継続雇用割合

## 今後の目標と取組み

### 目標

- 女性基幹職比率：0.9%以上(2026年度)
- 女性採用比率：総合職文系50.0%以上/理系30.0%以上
- 定期採用者入社10年後継続雇用割合：65.0%以上

### 取組み(ダイバーシティ方針)

- **積極的採用により人材の多様化をはかります**  
女性、障がい者、キャリア入社者の採用にかかる目標を設けて採用活動をおこない、従業員の多様性促進をはかります。
- **多様な人材が活躍できる環境を整備します**  
女性、外国人、障がい者、キャリア入社者など、多様な人材が活躍できる職場環境、能力開発環境を整備します。
- **女性活躍を推進します**  
その第一歩として女性活躍を推進します。数値目標を設定するとともに公表を行い、その達成に向けた取組みを進めます

# CO2削減目標と取組み

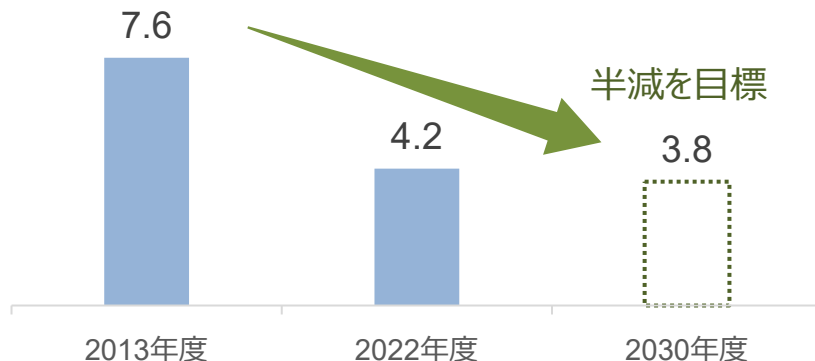
- ◆ 化石燃料から非化石燃料への転換や省エネ製品化の促進など、持続可能なありたい姿へ取組み、更なるCO2削減に挑戦

## CO2削減実績と目標

### <目標>

2050年カーボンニュートラルに挑戦するため、2030年度に2013年度比で50%以上の削減を目指す

<CO2排出量の実績予測推移(単位：万トン)>



## CO2削減に向けた取組み

### Step 1

- 省エネ製品(機器/設備)や低CO2由来品の導入、生産性向上とCO2排出削減を両立する生産方法、燃料転換などを推進(Scope1)
- 再生可能エネルギー由来のカーボンフリー電力の調達維持、代替電力の調達方法の再検討、グループ会社を含めた展開を推進(Scope2)

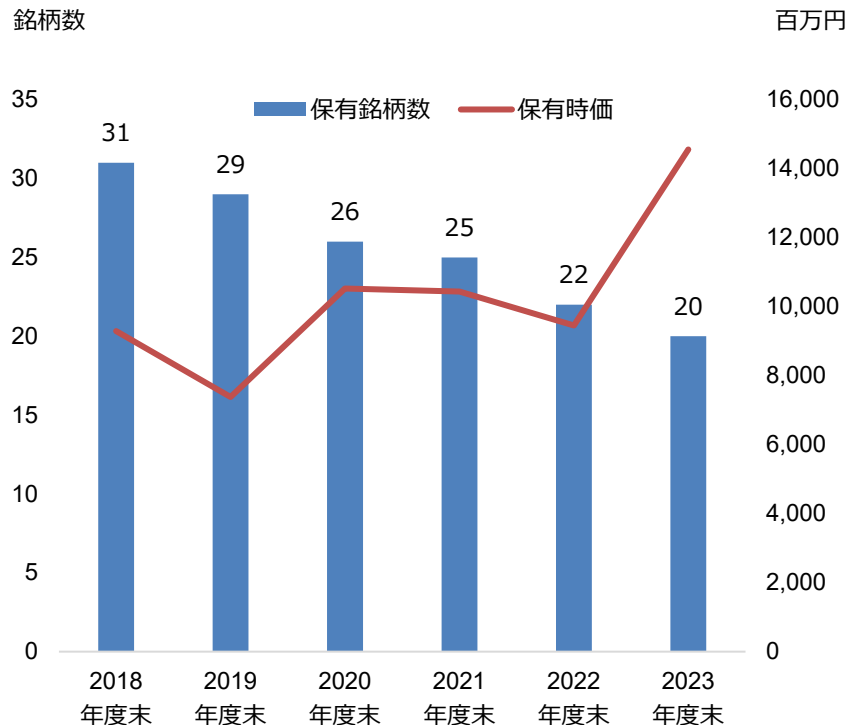
### Step 2

- 各事業領域にて生産合理化によるCO2削減施策を検討実施(Scope1)
- 開発目標やサービス提供方法の見直しを推進(Scope3)

# 政策保有株式の縮減実績と今後の縮減方針

- ◆ 毎年、継続して政策保有株式の縮減を実施
- ◆ 2023年度においては株価上昇の影響等により、時価額は連結純資産に対して17.6%まで上昇
- ◆ 中長期的には、連結純資産の10%未満まで縮減することを目指す

## 政策保有株式の縮減実績



## 今後の縮減方針

- 当中期経営計画の期間においては保有額の30~40%の縮減を目指す
- 中長期的には連結純資産の10%未満まで縮減を目指す

※国内上場株式に限る



## 6. 資本コストや株価を意識した経営の実現 に向けた対応

- 市場評価 - PBR・PER
- 資本収益性 - ROEの分析
- 現状分析と企業価値向上に向けた対応方針
- ステークホルダー・エンゲージメントの強化
- 株主等との対話の実施状況

# 市場評価 - PBR・PER

- ◆ 過去6年間（2回の中期経営計画期間中）でPBRは改善傾向にあるものの、1.0倍を下回り推移
- ◆ PERは前中期経営計画期間中では、概ね10倍を下回る水準で推移

## PBR (倍)



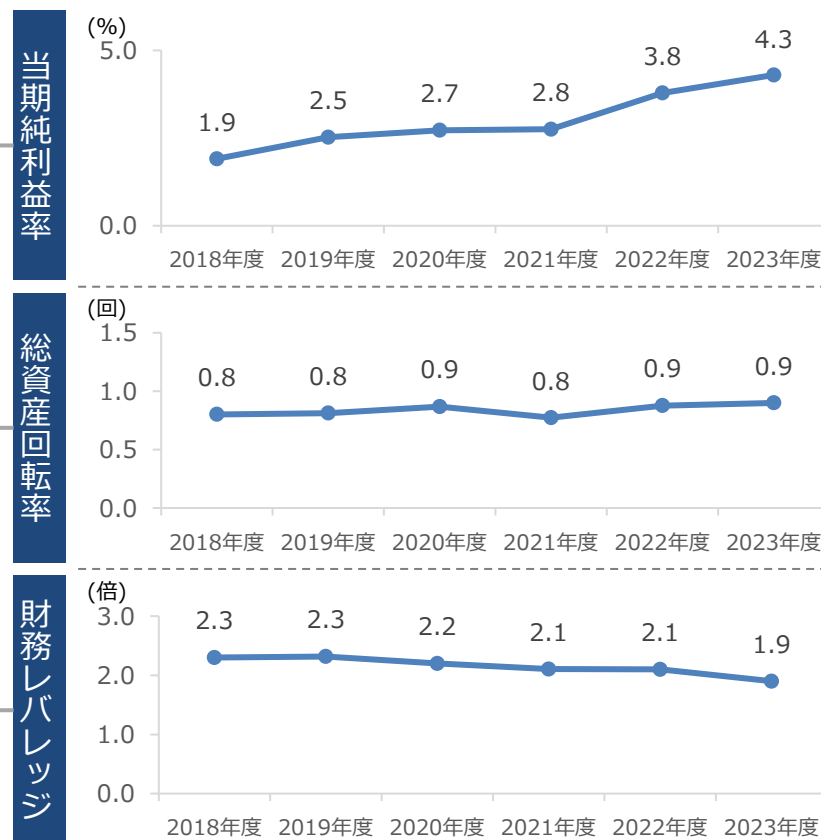
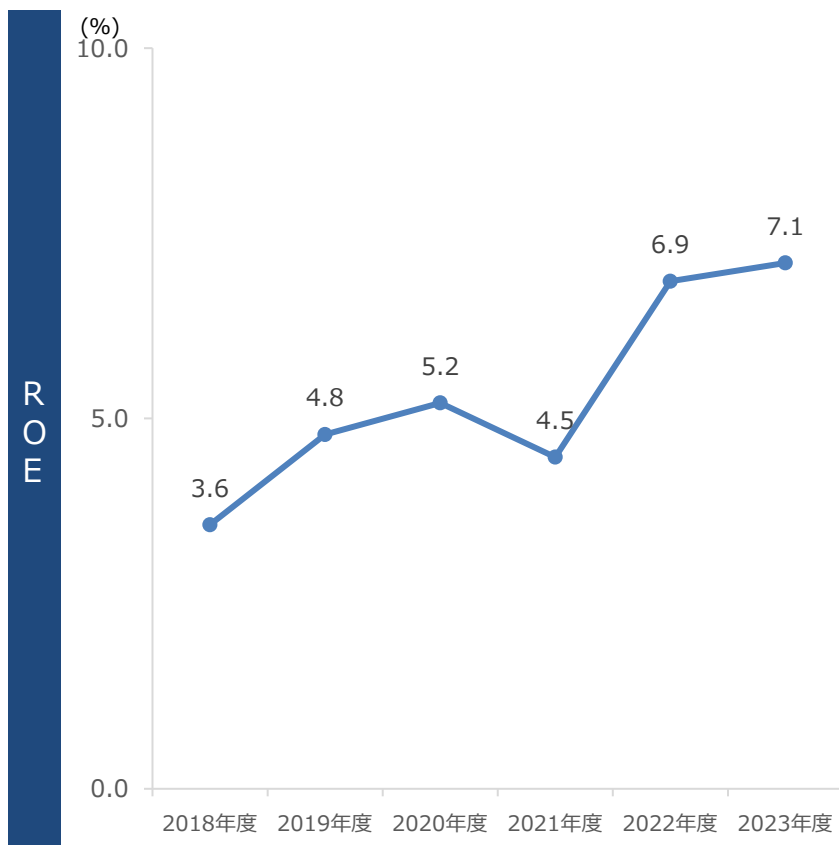
## PER (倍)



PER の EPS は予想値を採用しています ( PER = 株価 ÷ EPS )

# 資本収益性 - ROEの分析

- ◆ 販売価格の改定やコスト削減策などによる利益率改善により、ROEは向上したものの、前頁記載の通り、PBR水準は1.0倍を下回っており、市場の期待を下回る水準にあると認識



# 現状分析と企業価値向上に向けた対応方針

- ◆ 「資本収益性の改善」「成長牽引事業への注力」「資本コストの低減」を図り企業価値向上に取り組む
- ◆ 上記の取り組みにより、新中期経営計画期間内のROE7%以上の継続と、早期のROE8%以上の実現を目指す

		現状のまとめ	対応方針
P B R	R O E	<b>売上高 当期利益率</b> 付加価値の高い製品や価格改定、コスト削減策により利益率は徐々に改善	<b>資本収益性の改善</b> — 20頁、22頁 他 <ul style="list-style-type: none"> <li>事業別重点施策の取組みを通じ利益を最大化</li> <li>事業ポートフォリオ経営の推進により利益率向上を目指す</li> </ul>
		<b>総資産 回転率</b> 売上高の増加により若干改善するも概ね横ばい	<b>成長牽引事業への注力</b> — 20頁、23頁 他 <ul style="list-style-type: none"> <li>市場規模の拡大が見込まれる事業領域の利益成長と適切な資本の配分を実施</li> </ul>
		<b>財務 レバレッジ</b> 財務安定性を優先した結果レバレッジは若干低下	<b>資本コストの低減</b> — 24頁、25頁、40頁、45頁 <ul style="list-style-type: none"> <li>自己株式取得 ・ 政策保有株の縮減</li> <li>積極的なIR活動およびESGに関する取組みと情報開示の推進</li> <li>負債の活用による資本構成の最適化</li> </ul>
	P E R	<b>成長期待/ 資本コスト</b> PERは10倍以下で推移することが多く、市場から成長性の観点で評価されていないものと認識	

- ◆ 株主様や機関投資家様との対話体制の整備や、情報開示の充実化により、資本コストの低減を図る

## ■ IR推進体制の整備

- 総合企画室のIR部署を部組織として強化しIR・SR部を新設。IR部門として、当社の活動をよりタイムリーに開示し、理解促進を図る
- 投資家の皆様と建設的な対話を行い、企業の持続的成長と企業価値向上を図る

## ■ 情報開示の充実

- ホームページや統合報告書等の開示媒体のリニューアルを進め、より充実した財務、ESGに関する情報を発信する

## ■ IR活動の社内フィードバック強化

- 四半期毎に株主様や機関投資家様との対話の実施状況を取締役会にフィードバックしており、社外取締役からもフィードバック内容に関して自由に審議を行う機会を設定している。今後も継続して株主様の意見を経営へ反映する体制を整備する

# 株主等との対話の実施状況

- ◆ 代表取締役社長、財務担当取締役等が積極的に対話に臨み、経営戦略・事業戦略・財務情報について適宜適切な情報開示を実施

項目	概要
対話・面談の実施状況	<ul style="list-style-type: none"><li>2023年度の対話・面談実績：38回（前年比2倍以上） 20社（同1.6倍）</li></ul>
主な対応者	<ul style="list-style-type: none"><li>IR説明会 代表取締役社長、財務担当取締役</li><li>個別取材 IR・SR部、財務担当取締役、財務担当執行役員等</li></ul>
株主・投資家の属性概要	<ul style="list-style-type: none"><li>国内 71%・海外 29%、バイサイド 24%・セルサイド 76%</li></ul>
主なテーマや株主の関心事項	<ul style="list-style-type: none"><li>事業ごとの外部環境やグループの業績見込み</li><li>原材料の高騰による業績への影響、株主還元施策 等</li></ul>
フィードバックの実施状況	<ul style="list-style-type: none"><li>担当取締役による四半期経営会議での報告</li><li>各種面談等実施後、特筆すべき事項は取締役会へ適宜報告</li></ul>
対話で得たインプット 対応状況	<ul style="list-style-type: none"><li>取締役によるPBR 1倍割れ対応の議論</li><li>キャピタル・アロケーション方針および株主還元方針の見直し</li></ul>

本資料で記述されている業績予想ならびに記述等は、計画策定時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれます。

そのため、環境の変化により、実際の業績は記述と大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

お問い合わせ先  
株式会社栗本鐵工所  
総合企画室 IR・SR部

TEL : 06-6538-7719

E-mail : [ir@kurimoto.co.jp](mailto:ir@kurimoto.co.jp)

HPアドレス : <https://www.kurimoto.co.jp/>

Challenge to change.

**KURIMOTO**

おかげさまで

**115**<sup>TH</sup>  
ANNIVERSARY