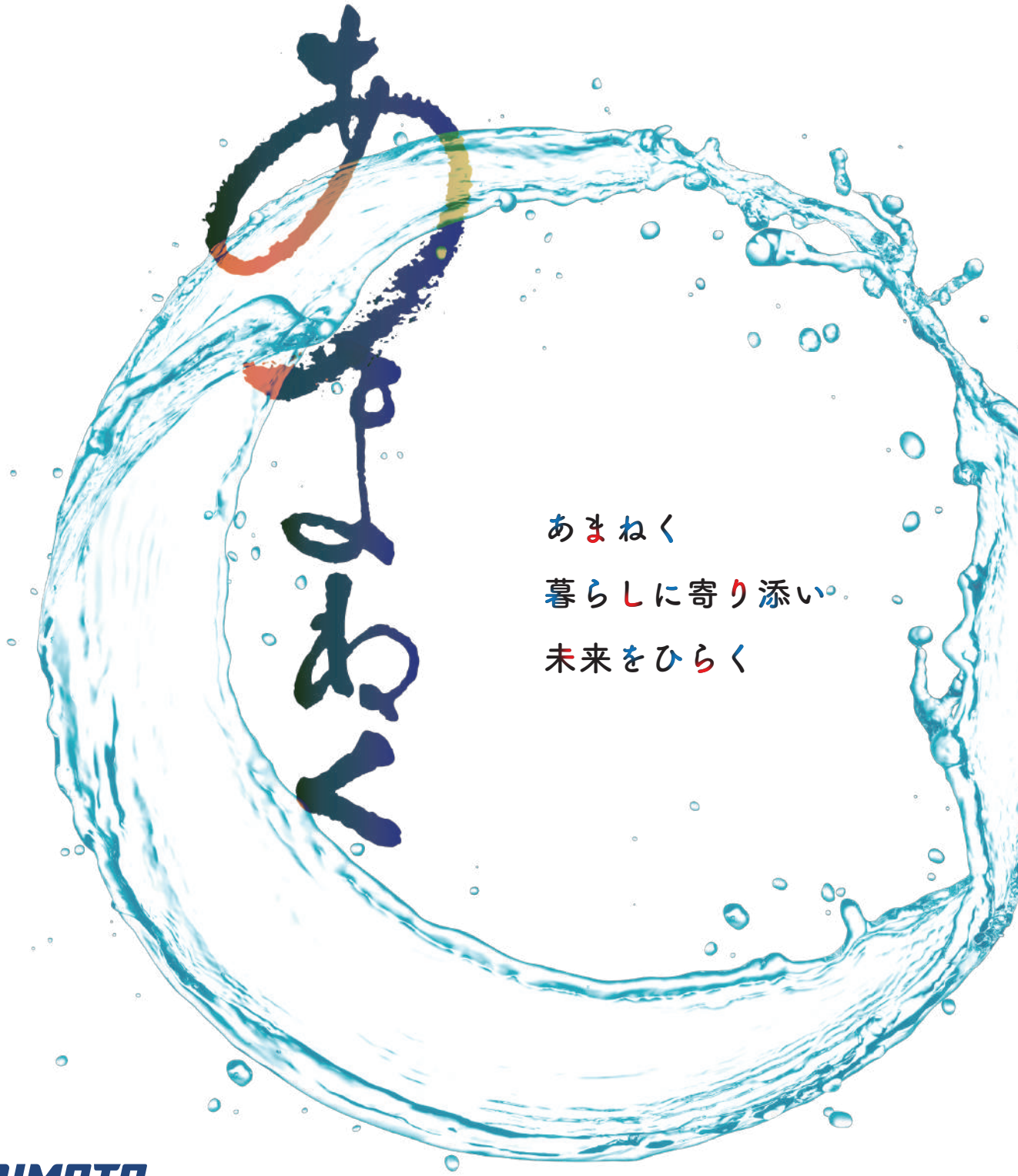


あまねく
暮らしに寄り添い
未来をひらく

KURIMOTO

INTEGRATED REPORT 2026

クリモトグループ 統合報告書

目次

P1　2026年編集ポイント
　　主な情報開示ツールおよびその内容

価値創造ストーリー

P3　トップメッセージ
あまねく暮らしに寄り添い 未来をひらく

P7　クリモトのパーパス
P9　価値創造の117年
P11　クリモトが寄り添う暮らし
P13　未来へのプロセス～「四方よし」と
　　「アウトサイド・イン」の価値創造～
P15　価値創造へのシナリオ
　　～社会・顧客課題の解決を原動力に～
P17　マテリアリティは、
　　未来の価値創造への羅針盤
P18　主要なマテリアリティと
　　価値創造への取り組み
P19　特集
　　今そこにある「水道の危機」に向き合う
　　「老朽管更新で水インフラの未来を切り拓く」

中期3ヵ年経営計画・財務戦略

P21　中期3ヵ年経営計画の概要と進捗

P24　財務担当取締役メッセージ
収益力と資本効率を磨き、
企業価値向上を加速させる

事業紹介

P27　パイプシステム事業部
P28　バルブシステム事業部
P29　機械システム事業部

2026年編集ポイント

統合報告書2026では、新たに策定したパーパス「あまねく暮らしに寄り添い 未来をひらく」を起点に、当社グループの価値創造ストーリーを再構築しました。創業以来受け継いできた想いや強みを基盤に、価値創造プロセスと経営戦略、サステナビリティ戦略とのつながりを整理し、持続的な企業価値向上に向けた道筋を示しています。

また、前年度の統合報告書に対する第三者意見や外部評価、ステークホルダーの皆さまからのご意見を踏まえ、マテリアリティと経営戦略の関係性を明確にするとともに、価値創造ストーリーの深化と情報開示の充実を図りました。

さらに、社外取締役メッセージや新任事業部長による「マイパーパス」を新たに掲載し、ガバナンスの実効性向上や人的資本経営の推進について、多様な視点から紹介しています。

本報告書を通じて、老朽化する社会インフラへの対応や循環型社会の実現などの社会課題を事業機会としてとらえ、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指す当社グループの考え方と取り組みをご理解いただければ幸いです。

編集方針

対象期間

数値：2025年4月1日～2026年3月31日
施策：2025年4月1日～2026年3月31日
※一部対象期間外の情報も掲載しています。

対象範囲

数値：当社および連結子会社
施策：当社およびグループ会社

参照ガイドラインなど

- 国際統合報告協議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- Global Reporting Initiative
  「GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

用語

文中の「社員」は、「従業員」を示しています。

「マイ パーパス」について

「マイ パーパス」とは、一人ひとりが自らの仕事や行動を通じて、自組織や社会、顧客にどのような貢献をしたいかを示す個人の決意表明です。これから「マイ パーパス」の思いを会社のパーパスへ統合していき、個人も、会社も、「かけがえのない存在」であることを再認識し、2030年にありたい姿である「四方よし」につなげていきます。

P30　素形材エンジニアリング事業部
P31　建材事業部
P32　化成品事業部
P33　新任事業部長3名が綴る「マイパーパス」
P34　技術資本（知的資本）で未来を切り拓く

サステナビリティの取り組み

P35　サステナビリティ担当取締役メッセージ
ESGは経営の根幹
社会課題の解決で企業価値高める

P37　ESGの取り組み【環境（E）】
P41　特集
キュポラの環境性能向上が支える
「脱炭素×循環×成長」

P43　ESGの取り組み【社会（S）】

P45　人事担当取締役メッセージ
人の成長を、
企業価値向上の力に変えていく

P47　人的資本投資の具体的な取り組み
P50　ESGの取り組み【ガバナンス（G）】
P52　取締役・監査役のスキルマトリックス

P54　社外取締役メッセージ
社外取締役が語る、
持続的成長への視点

会社情報

P55　役員一覧
P57　会社概要
P58　株式の状況

主な情報開示ツールおよびその内容

● 統合報告書では、中長期視点の経営戦略に沿って、築き上げてきたビジネスモデルによる事業活動やESGの取り組みなど、持続的に企業価値を向上させるための、クリモトグループの考え方と今後の展望を中心に簡潔にまとめています。
（経営理念／経営計画／サステナビリティ情報／コーポレートガバナンス／財務サマリー）

● 本報告書に含まれていない情報は、コーポレートサイトにて開示していますので、ぜひご覧ください。



有価証券報告書　統合報告書　企業情報　サステナビリティ　ESGデータ



あまねく
暮らしに寄り添い
未来をひらく

Message from the President

株式会社栗本鐵工所
代表取締役社長
菊本（きくもと） 一高（かずたか）

ポイント

1. 人的資本と経営戦略の一体化で、企業価値向上へ。
2. ROE8%･PBR1倍超を目指し、ROIC経営の推進を。
3. 体制強化を図り、国土強靭化への貢献を目指す。
4. 社員一人ひとりが役割を果たす組織づくりへ。
5. アウトサイド・インで循環型社会の実現へ。

100年先を見据え、インフラを守り成長する

当社は2026年春、パーパス（存在意義）として「あまねく暮らしに寄り添い 未来をひらく」を策定しました。2026年度は、新中期経営計画の策定年度でもあります。

2030年以降を見据え、当社の存在意義とは何かをあらためて問い直し、経営陣で議論を重ね、このパーパスを定めました。

パーパスの根底には、創業以来受け継がれてきた「世の人々にあまねく衛生的で安全な水を届ける」という使命感があります。当社は、社会インフラおよび産業インフラを支える企業として、事業を通じて、この精神を体現してきました。

「あまねく」という言葉は、私たちにとって、原点でありクリモトらしさを感じられる大切な言葉です。

当社は毎年、和歌山県の高野山で物故者慰霊祭を執り行っています。先人への感謝をささげるとともに、多くの方々の力の積み重ねのうえに現在の当社があることを、あらためて深く胸に刻む機会でもあります。

高野山の龍泉院の楠博州住職との対話の中で「あまねく」を漢字で書くと「遍く」となり、仏教用語に同じ漢字を使った「遍照（へんじょう）」という言葉があることを知りました。

仏教では「光があまねく世界を照らすこと」を意味し、仏の智慧（ちけい）や慈悲が広く行きわたる様子を表します。この考え方は、社会全体に価値を届け続けようとする当社の精神と重なるものであり、長年大切にしてきた「あまねく」をパーパスとして掲げた意義や奥深さと響き合うものです。

パーパスは策定することが目的ではありません。パーパスの浸透と実践は、人的資本経営を推進するうえでも、重要な基盤であると考えています。社員一人ひとりがパーパスと当社の使命を理解し、日々の業務や意思決定の中で体現してこそ、価値を持つものだと考えています。

そのため、当社ではパーパスの浸透と実践を重要な経営課題の一つと位置づけています。従業員エンゲージメントスコアも重要な指標とし、社員がパーパスに共感し、自らの成長と会社の成長を重ね合わせて実感できる組織づくりを進めています。

今後も、人的資本と経営戦略を一体的に推進することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

2026年3月期は増収増益を達成

2026年3月期は、クリモトグループの総合力を発揮し、計画値を上回るとともに、前年を上回る増収増益を達成いたしました。売上高は1,281億円、営業利益は80億円（売上高営業利益率6.3%）となり、概ね計画どおりに進捗しています。収益力の改善も進み、ROE（自己資本利益率）は7.4%となりました。

株主還元については、中期3ヵ年経営計画で配当性向50%以上を目標とし、2026年3月期でも同水準を実現しました。引き続き、資本コストを意識した経営を徹底しROE8%以上、PBR1倍超の安定的な実現を目指すとともに、事業領域ごとの重点施策やビジネスモデルの改革を推進し、収益力の向上と企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。

また、ROIC（投下資本利益率）の向上を軸とした経営への転換も進めています。従来の損益計算書（PL）中心の発想に加え、貸借対照表（BS）を意識した経営へと進化させ、資本効率の改善に取り組んでまいります。

国土強靭化計画を成長機会に

いま当社にとって大きな成長機会が到来しています。

日本では国土強靭化が重要政策として位置づけられ、老朽化が進むインフラの更新・整備に対する投資が拡大しています。国土強靭化実施中期計画では、当社の事業領域であるライフラインの強靭化に10.6兆円が充てられています（出典：内閣官房『国土強靭化実施中期計画』2025年6月閣議決定）。

特に「上下水道関連」、「交通通信関連」施策分野で当社の強みを発揮できるものと考えています。

その背景には、1970年代の高度経済成長期に整備されたインフラの経年劣化があります。上下水道や橋梁、高速道路など、多くのインフラが築後40年以上を経過し、本格的なメンテナンスや更新の時期を迎えています。加えて、当時の想定を上回る交通量や車両重量の増加、さらには凍結防止剤による塩害なども、劣化を加速させる要因となっています。

インフラの老朽化は、すでに現実のリスクとして顕在化しています。道路の陥没や設備の破損は、いつどこで発生してもおかしくない状況にあり、2025年1月に発生

した埼玉県八潮市道路陥没事故のように、実際に事故として表面化するケースも存在します。個別の事例は必ずしも大きく報道されないものの、同様のリスクは各地に潜在しています。

こうした状況を踏まえると、国土強靭化への取り組みは、単なる成長機会にとどまらず、社会的責任としても極めて重要なテーマです。

しかしながら、現場に目を向けると、深刻な人手不足という課題が存在しています。特に、施工を担う工事会社や現場の人材が不足しており、計画があっても実行が追いつかない状況が生じています。

当社では、こうした課題に対応するため、人材の採用・育成を進めるとともに、複数の事業部が連携し、診断技術や「デザインビルド」(DB:設計・施工一括発注方式)などの分野で、従来の縦割りを超えた部門横断の対応力強化に取り組んでいます。

さらに、グループ会社の機能強化を通じて、顧客ニーズに応じたリソースの柔軟な組み合わせを可能とし、調査・診断から施工までを一体的に提供できる体制の構築を進めています。外部の工事会社との連携を拡大することで施工体制の強化を図り、社会インフラの維持・更新により一層貢献してまいります。

地政学リスクの高まりに備える

当社の事業ポートフォリオは、大きく「社会インフラ」と「産業インフラ」の２つの領域で構成されています。今後の方向性を考えるうえで重要なのは、従来の延長線ではなく、社会や顧客のニーズを起点とした「アウトサイド・イン」の発想です。すなわち、「どのようなお客さまが、どのような機能を求めているのか」という視点から事業をとらえ直していくことが重要だと考えています。

今後は、こうした考え方を踏まえ、将来的な成長領域を見極めながら、事業ポートフォリオや組織体制の見直しも検討していきます。

一方で、事業を取り巻く環境として、地政学リスクの高まりは大きな不確実性要因となっています。特に中東情勢の緊迫化は、原材料調達やサプライチェーンに影響を及ぼす可能性があります。当社は調達した資材を加工して提供する立場にあるため、原材料価格や供給の変動の影響を受けやすい構造にあります。

こうした環境下では、特定の地域や調達先に依存しない体制の構築が重要です。実際に、複数の地域に調達先を広げるなど、柔軟な対応を進めていますが、状況によっては供給確保そのものが困難になるリスクも否定できません。地政学リスクに対しては、完全な備えが難しい中で、機動的な調達対応と情報収集を継続していくことが現実的な対応策であると認識しています。

「社員が輝き、会社が輝く」経営へ

当社は創業から116年以上が経ちましたが、私はさらに100年先まで当社が良き企業であり続けることを目指しています。

当社は、利益の重要性を前提としながらも、利益に偏らない経営を重視しています。その考え方を象徴するものが、「売り手よし、買い手よし、世間よし」に「未来よし」を加えた「四方よし」の理念です。

まず、「売り手よし」と「買い手よし」が成り立たなければ、持続的な取引関係は築けません。スペックを落として目先の利益を出すのではなく、嘘をつかず誠実に向き合うことで、持続的な成長が可能になると確信しています。誠実な製品づくりと丁寧な説明を積み重ねることで、コスト増といった局面においても理解を得ることができ、長期的な関係の維持につながります。

「清く・正しく・美しく」。私が常に説いているのは、この姿勢です。こうした価値観が組織に根付くことで、不祥事の発生を未然に防ぎ、品質に対する信頼を基盤とした事業運営が可能となります。

当社の持続的な成長を支えるのは、組織全体の「調和」にほかなりません。私は、会社を一つの「正確な時計」や「オーケストラ」に例えて考えています。

一般的に「組織の歯車になるのは望ましくない」と言われることもありますが、私はそうは考えていません。

時計が正確な時を刻むためには、たとえ目立たない小さな歯車であっても、一つひとつが責任を持って確実に機能する必要があります。一ヵ所でも機能が損なわれれば、全体が狂ってしまいます。

社員一人ひとりが、自らの持ち場で経験と責任を積み重ね、役割を果たすこと。その誇りと意識こそが、組織を動かす原動力となります。

社長一人でできることには限界があります。グループ



約2,300名の社員が、互いを尊重し、同じ方向を向いて力を発揮することで、初めて真の「調和」が生まれます。そしてそれぞれが自らの役割を全うし、最善を尽くす。その積み重ねが一つの価値を生み出す――。まさにオーケストラのような組織です。

当社は、こうした調和のもと、グループとして社会に価値を届け、響かせていくことを目指しています。そのためには、一人ひとりの社員が輝いていることが不可欠です。社員が輝くことで、会社としての価値も高まっていくものと考えています。

社会や事業環境が大きく変化する中においても、100年先の未来に責任を持ち、社会から必要とされる企業であり続けるため、変えるべきものは果敢に変えながら、守るべき価値はしっかりと守り、持続的な成長と社会への貢献を実現してまいります。

ガバナンスコード改訂にも対応

ガバナンスに関しては、2026年のコーポレートガバナンス・コードの改訂など、外部環境の変化を受けて対応を進めている状況です。社会から求められる水準が変化している以上、それを踏まえた対応が不可欠であると認識しています。

具体的には、社外役員の選任において女性候補者を積極的に検討しているほか、新入社員や基幹職への登用においても女性比率の向上を図っています。こうした取り組みを通じて、中長期的に多様性のある経営体制の構築を目指していきます。

また、役員報酬制度へのESG指標の組み込みについても検討を開始しています。KPIの設定や評価方法については現在議論中であり、当社に適した仕組みの構築を進めていきます。

水道の活性炭をバイオコークスに

当社が推進する「価値創造ストーリー」の象徴的な取り組みの一つが、バイオコークスによる循環型社会の実現です。

大阪市水道局様や大阪広域水道企業団様などと連携し、浄水過程で発生する使用済み活性炭を活用したバイオコークス事業に取り組んでいます。これまで高度浄水処理で活躍した活性炭をサプライチェーン内で循環させ、当社の鋳物製造に欠かせないキュポラ（溶融炉）の燃料として再活用します。

他社がキュポラを廃止する動きもある中で、当社があえてこの設備を選択し続けてきたのは、こうした多様な資源を活用できる可能性を確信していたからです。

この事業は、アウトサイド・インからの価値創造であり、社会に大きなインパクトを与えるものと自負しており、クリモトグループが一体となって進めています。

まずは大阪市での取り組みを成功事例とし、将来的には全国の自治体へと展開し、キュポラを使用している他社にもバイオコークスを提供していくことを目指しています。

こうした社会の変化に対応し、新たな価値を創造していくために、当社は成長投資を加速させ、将来に向けた基盤づくりを進めています。

2026年は変革成長準備期間の最終年度を迎えました。

これまで培ってきた基盤を礎に、次なるステージでは「飛躍」「転換」「進化」を実践し、社会価値と企業価値の両立を目指してまいります。

社会・産業基盤のレジリエンス向上、環境価値の創出、イノベーションの実装、そして人と組織の成長を原動力に未来価値を創造していきます。

また、失敗を成長への糧ととらえ評価する「Nice challenge」の精神を大切にし、挑戦する文化の醸成にも取り組んでまいります。

クリモトグループは、これからも社会インフラの安定と産業インフラの成長を支え続けるとともに、未来世代に誇れる価値を創造し続けます。今後の成長にご期待ください。



パーパス（存在意義）

あまねく暮らしに寄り添い 未来をひらく

私たちは、社会課題の複雑化や企業に求められる役割が大きく変化する中、2030年以降の社会において果たすべき役割を見つめ直し、2026年4月に新たなパーパス「あまねく暮らしに寄り添い 未来をひらく」を定めました。その原点にあるのは、創業者・栗本勇之助が掲げた「世の人々にあまねく衛生的で綺麗な水を届けたい」という想いです。

「あまねく」とは、一部の人や地域だけではなく、広く社会全体に価値を届けること。創業以来、私たちはその精神のもと、水道インフラから社会インフラ・産業インフラへと事業領域を広げながら、社会課題の解決に取り組んできました。パーパスは、こうした創業の精神を未来へつなぎ、変化する社会のなかで私たちが果たすべき使命をあらためて言葉にしたものです。

私たちは、これからも、あまねく暮らしに寄り添い、社会やお客さまの課題解決を通じて持続可能な未来の実現に貢献していきます。

私たちが支えてきたのは、社会を動かす基盤です。
そして、その先にある「安心して暮らせる社会」を実現します。

創業以来、クリモトグループは社会や産業を支える基盤づくりを通じて価値を創造してきました。時代とともに変わる社会課題に応じ、事業領域も変化してきましたが、その根底にあるのは、社会に必要とされる価値を提供し続けるという変わらぬ使命です。

クリモトグループは、これからも、変化する社会やお客さまの要請に応えながら、新たな価値創造に挑戦し、安心して暮らせる社会を実現していきます。

価値創造ストーリーを奏でる三本の柱

飛躍
アウトサイド・インの視点

社会課題・顧客課題を起点に、長期的な顧客価値の拡大に挑戦します。

転換
ビジネスモデルの転換

社会・市場の変化をとらえ、仕事の在り方やビジネスモデルを変革します。

進化
ROIC経営の推進

経営資源のメリハリをつけ、ROICの向上により企業価値を高めます。

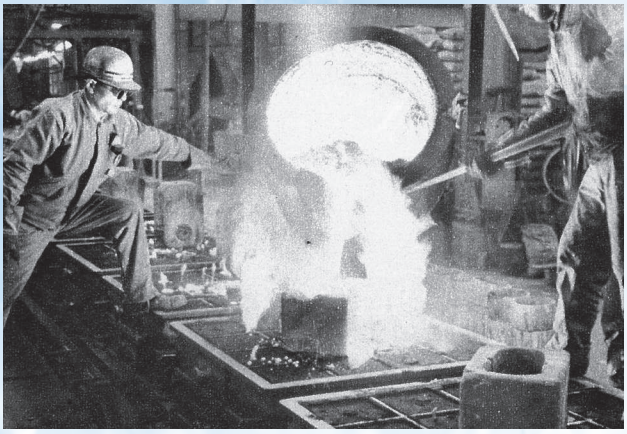
私たちが向き合う暮らしの社会課題

クリモトグループが向き合うのは、人々の生活を支えるさまざまな社会課題です。

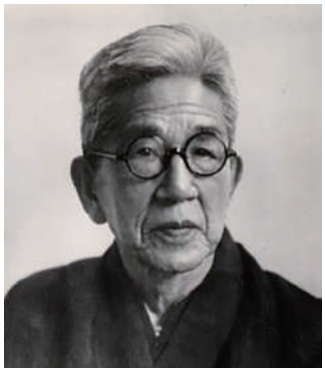
安全な水	上下水道	安全で安定した水をあまねく届け、人々の健康と快適な暮らしを支えます。
持続可能な環境	脱炭素・エネルギー	再生可能エネルギーの活用やモノづくりの省エネ化を通じて、地球環境の保全と脱炭素社会の実現に貢献します。
快適な移動	交通・物流	人とモノの円滑な輸送を支え、安全で快適な社会基盤の実現に貢献します。
産業の発展	ものづくり基盤	産業インフラを支え、モノづくりの進化と産業の持続的な成長に貢献します。
災害に強い社会	防災・減災	災害から人々の命と暮らしを守る強靭なインフラの整備に貢献します。
資源循環	資源回収・再利用	限りある資源を有効に循環させるため、資源回収・再利用の仕組みづくりを支えます。

117年変わらぬ創業の想い

「あまねく」の精神を受け継ぎ、未来をひらく



1909年 創業



創業者
栗本 勇之助

創業者の想い

「世の人々に あまねく
衛生的で綺麗な水を届けたい」

栗本勇之助が創業した1909年当時、水道の普及はまだ始まったばかりで、人口4,850万人のうち衛生的な水を利用していたのは195万人(4%)にすぎませんでした。紀野吉鐵工所を設立して水道に日本の未来を託した勇之助は、「水は人間生活に欠かせないものであり、水道産業は国力を支え将来は必需になる」と考えました。

勇之助の見立てとおり、数年後には給水量は約3倍になり急速に衛生と生活環境が改善していきます。このようにクリモトは「水を不足なく安全に供給したい」という思いとともに歩んでまいりました。

創業以来117年

創業者 栗本勇之助が掲げた想いは、117年を超える時を経た現在も、クリモトグループの原点として受け継がれています。

水道インフラの整備から始まったクリモトグループの事業は、社会の変化とともに、インフラ老朽化対策、産業基盤の強化、防災・減災、環境課題への対応など、人々の暮らしと社会・産業活動を支える企業グループへと発展してきました。

私たちはこれからも創業の精神を礎に、社会やお客さまの課題解決を通じて新たな価値を創造し、次の100年へと価値をつないでいきます。



送水管布設工事(大正～昭和初期)
出典：神戸市水道局　※写真の送水管製造メーカーは不明

四方よしの精神

私たちは近江商人の「三方よし」の考え方を継承し、売り手・買い手・世間に「未来もよし」を加えた「四方よし」の精神を大切にしています。

売り手よし　**買い手よし**　**世間よし**　**未来もよし**

この考え方は、短期的な利益のみを追求するのではなく、すべてのステークホルダーに価値を提供するという、クリモトグループの判断基準そのものです。

価値創造の117年

クリモトグループの始まりは1909年の水道事業。その後、機械、鉄鋼、建材、化成品へと事業を広げ、インフラの強靭化や産業の発展に貢献し、117年にわたって社会にさまざまな価値を提供してきました。

創成期 1909年～

水道を支える礎を築く

合資会社紀野吉鐵工所として、水道およびガス用鋳鉄管の製造を開始。1914年、鉄管需要の伸長を追い風に合資会社栗本鐵工所に改称し、高級鋳鉄管の供給へ。日本の水道インフラ普及の一翼を担いました。

成長期 1934年～

事業領域と市場の拡大へ

株式会社に組織変更。機械部を新設し、産業機械、製缶、鋳鉄、鋳鋼の製造を開始。1935年、中国に海外第1号のプラントを輸出するなど海外にも事業を拡大。戦後は水道用鋳鉄管の供給を中心に、復興に貢献しました。

変革期 1969年～

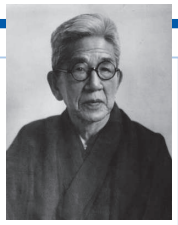
素材・技術・地域の多様化

本社を現在地に移転。1971年、化成品事業に進出しポリコンFRPパイプをはじめFRP製品の製造を開始。オイルショックで民需は不振ながら、鉄管、バルブ、橋梁、水門を中心とした官需および海外受注に注力しました。

各事業の軌跡

- ライフライン事業
  - パイプシステム事業部
  - バルブシステム事業部
- 機械システム事業
  - 機械システム事業部
  - 素形材エンジニアリング事業部
- 産業建設資材事業
  - 建材事業部
  - 化成品事業部

1909



栗本勇之助、大阪市西区新炭屋町（元千島工場）で紀野吉鐵工所と改称して水道およびガス用鋳鉄管の製造を開始。

1931

高級鋳鉄管の開発に成功。東北帝大本多光太郎教授と共同で品質改良に成功。東インド・ジャワ・スマトラなどへ、商社を通じ鋳鉄管の輸出を開始。

1932

鋳鉄管をヨーロッパへ初輸出。東インドにおいて好評で、本国オランダへの輸出の道開く。翌年オランダ政府から製品優秀の表彰を受ける。

1940

バルブ下請工場の成瀬鐵工所を買収し泉尾バルブ工場開設。



1969

バルブ専門工場として泉北工場を新設し、千島工場のバルブ設備を移設。

1933

（資）栗本足田鉄工所を設立。破砕機、プレスの製作開始、同年株式会社に改組。プレス1号機（1000トン竪型）となる電極成型機を昭和電工（株）に納入。翌年、完全併合、機械部発足。



1965



シュメーラル社（チェコスロバキア）と鍛造プレスの技術提携。「クリモト・シュメーラル鍛造プレス」の製造販売開始。

1933

1960

インドネシア向けポータブルクラッシングプラント20セット輸出。鋳物事業部発足。



1963

新幹線用ブレーキディスク納入開始。

1966

耐摩耗性に優れた高クロム鋳鉄材CIXを開発。

1957

西独・シュベルマー社から軽量鋼管製造設備を導入し、住吉工場においてスパイラルダクトの生産開始。

1961

円筒型枠用ワインディングパイプの製造開始。

伸展期 1981年～

新たな分野・技術への挑戦

従来の栗本路線にはない"脱鉄化"を目的に、さまざまな新規開発に注力。1987年、新日本パイプ株式会社を合併し堺工場とし、小口径ダクタイル鉄管の製造を開始。全社的な生産性や合理性を前進させる契機となりました。

転換期 2001年～

事業ポートフォリオの再構築

2001年、茨城県古河市に関東エリアの建材製造拠点となる古河工場を新設。2007年、クリモト創造技術研究所を設立。2008～2010年に赤字事業、子会社を譲渡・撤退し、事業再編を実施。経営資源を成長分野へ集中できる事業基盤を確立しました。

挑戦期 2016年～

技術力を新たな社会課題へ

財務基盤が回復し、新分野への投資や研究開発、成長戦略が可能に。2016年、湖東工場内に新材料領域CFRPを研究開発する「クリモトコンポジットセンター」を開設。さらなる社会貢献のために、技術力向上を図っていきます。

1974 加賀屋工場で長年研究を続けてきた口径2600ミリのダクタイル鉄管の製造開始。東京都水道局に採用。



1998 阪神淡路大震災以降、急増する耐震形ダクタイル鉄管の需要に対応するためNS形管専用製造ラインを設置し、量産体制を整える。



2022 国内初、1650ミリの内面エポキシ樹脂粉体塗装管の製造に成功。下水道市場にも投入し、高評価を受ける。



2024 当社を含む企業体が設立した「ウォーターパートナー大阪管路（株）」が「大阪市水道基幹管路耐震化」を受注。水道基幹管路の更新にPFI方式が全国で初導入。

2022 CO_2排出量削減とダクタイル鉄管の生産合理化に向けた設備投資を本格化。

1981 ハヴレ社（オーストリア）よりソフトシール仕切弁の技術を導入。

1984 アメリカ南カリフォルニア広域水道局より大型バタフライ弁（4台）を受注。

1987 オールステンレス製バタフライバルブ「白蝶」の販売を開始。



2022 中国電力（株）/俣野川発電所向けφ4000大型特殊鉄管弁（2台）を受注。

1971 米国Readco社と連続式混練機KRCニーダの製造技術提携。



2006 米国のReadco社を買収し、持株会社「Kurimoto USA, Inc.」と製造販売会社「Readco Kurimoto, LLC」を設立。北米市場に参入。



2023 （株）クボタと「二次電池の電極スラリー向け連続式生産システム」を共同開発。



1987 高クロム鋳鉄に超硬合金粒子を鋳包んだ複合材UCXを開発。

2013 英国TEREX FINLAY社の日本総代理店として、自走式破砕機器の販売を開始。

2017 （株）佐世保メタルと（株）香春製鋼所が合併しジャパンキャスティング（株）を設立。

2022 新型コーンクラッシャ「プレージコーン」を上市。



1970 アルミフレキシブルダクトの製造開始。

1993 サイレントフレックス（N・S）の製造開始。

2006 日本ガイシ（株）より、消音関連事業を譲り受け騒音対策事業を拡充。

2008 大成建設（株）とレンゴー（株）にて共同開発した「コルエアダクト」が超モノづくり部品大賞で環境関連部品賞を受賞。



2020 点検口付き金属製遮音板を開発し販売を開始。

1971 化成品事業部の前身である栗本化成工業（株）設立、滋賀県愛知川でFRP成形品製造。



1987 湖東工場を開設、以後増築を重ね、大口径FRPM管の製造を開始。

1994 通産省の委託で電源開発（株）が沖縄で建設中の世界初の海水揚水発電パイロットプラント用2400ミリFRP（M）管（水圧管路用）を納入。

2004 馬蹄形FRPM管の連続成形法を開発。



2007 口径3250ミリ国内最大の強化プラスチック複合管（FRPM管）を製造し、大阪府池田市配水隧道改良工事への納入開始。巻取り芯用のクリカFRPコアを上市。

2023 （株）IHIインフラ建設と鉄筋コンクリート床版延命工法「FSグリッド」を共同開発。

クリモトが寄り添う暮らし

人々の暮らしや社会インフラを支えるさまざまな場面で、クリモトグループの技術・製品・サービスが活躍しています。私たちは、水、エネルギー、交通、防災・減災、産業、資源循環などの分野において、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に挑戦しています。各事業の強みを生かしたソリューションを提供することで、安全・安心で快適な暮らしと産業活動を支え、社会価値と企業価値の向上につなげていきます。

6分野・3事業セグメント別の社会課題とクリモトのソリューション

目指す貢献分野	1 水循環・レジリエンス分野	2 エネルギー・GX分野	3 モビリティ(交通)分野	4 産業・マテリアル分野	5 国土強靭化・都市基盤分野	6 資源循環分野
社会課題	●水道管の老朽化 ●漏水・水質リスク ●豪雨・浸水災害	●脱炭素化の加速 ●エネルギー安定供給 ●省エネ・効率化	●人流・物流の増大 ●移動の安全確保 ●インフラ老朽化	●生産性向上の要請 ●自動化・省人化 ●高機能材料ニーズ	●インフラの老朽化 ●大規模災害の激甚化 ●都市の強靭化要請	●廃棄物の増加 ●資源の枯渇リスク ●再生資源の活用不足
当社のソリューション	●管路更新・耐震化 ●流体制御・監視 ●浸水対策・災害対策	●再エネ設備支援 ●高効率ポンプ・装置 ●電力・熱の最適化	●交通インフラ整備 ●安全な移動環境 ●維持管理の効率化	●設備・装置の提供 ●自動化・省力化支援 ●機能材料の供給	●耐震・耐久性向上 ●FRP検査路の活用 ●都市基盤の更新支援	●リサイクル設備 ●資源回収・再利用 ●再生材の製品化

3事業セグメント	6事業部	1	2	3	4	5	6
ライフラインセグメント	パイプシステム事業部	●	●			●	●
	バルブシステム事業部	●	●			●	
機械システムセグメント	機械システム事業部		●	●	●		●
	素形材エンジニアリング事業部		●	●	●		●
産業建設資材セグメント	建材事業部		●	●		●	●
	化成品事業部	●	●	●		●	



社会課題の解決を通じて、国の政策課題にも貢献します

インフラ老朽化対策(国土交通省)

- 老朽化インフラ更新
- 更新案件数・管路整備延長の拡大
- 長寿命化によるライフサイクルコスト削減

国土強靭化(国土交通省)

- 耐震化率向上(ダクタイル鉄管・バルブの耐震性能)
- 防災・減災に資する製品・工法の提供

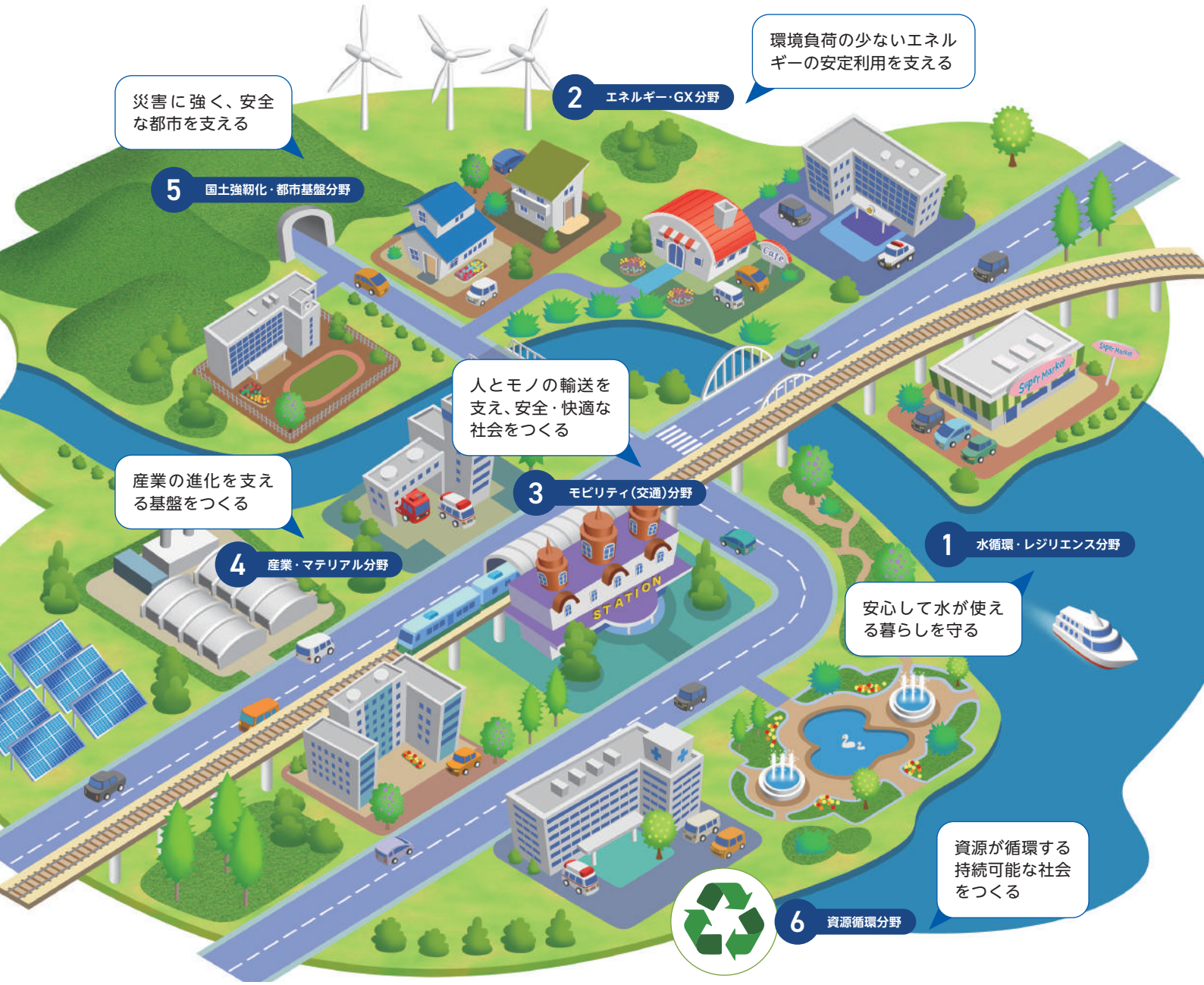
水道の広域化・効率化(DX)(厚生労働省・国土交通省)

- 水道事業の運営支援
- 管路台帳・データ管理の高度化
- 広域化・統合による効率化

維持管理の省人化(国土交通省)

- FRP検査路・DX点検の普及
- 点検工数の削減・安全性向上
- 持続可能な維持管理体制の実現

クリモトの製品・技術が支える社会基盤（6分野）



数字で見る社会への貢献

出荷総延長（年間）
1,500km/年
水道・下水道インフラの整備に貢献

エネルギー関連設備へのバルブ供給実績
40台以上/年
脱炭素を支えるエネルギーインフラに貢献

道路騒音対策設備の導入実績
50件
※2025年実績
安全で快適な移動環境の創出に貢献

製造プロセスを支える混練設備（導入されたKRCニーダ）
累計1,350台
電池・化学・素材産業を支える製造基盤に貢献

FRP検査路の導入延長
累計22.5km
国土強靭化を支えるインフラ維持管理に貢献

鋳物製品に活用した再生資源量※1
約2,700t/年
※2025年実績
循環型ものづくりの実現に貢献

※1 ジャパンキャステリングにおける スクラップ使用量

未来へのプロセス ～「四方よし」と「アウトサイド・イン」の価値創造～

クリモトグループは、社会やお客さまが抱える課題を起点としたアウトサイド・インの視点を重視し、社会や市場の変化を事業機会としてとらえています。多様な経営資本を活用した事業活動では、製品・サービスが持つ機能・価値を提供するとともに、お客さまや社会との対話・共創を通じて、新たな価値を創出しています。

インプット

2025年度数値

財務資本

- 資産合計
  1,555億8,600万円
- 純資産合計
  954億3,800万円

社会・関係資本

- グローバルネットワーク
  22拠点
  国内 15社／海外 5社2拠点

人的資本

- 連結社員数
  2,238人

技術資本（知的資本）

- 研究開発費
  20億1,000万円
- 所有特許権件数
  国内 668件／海外 42件

自然資本

- 総エネルギー使用量（電力）
  46,755千kwh
- 水使用総量
  323,686千m³

製造資本

- 設備投資額
  73億1,700万円
- 生産拠点
  国内22拠点／海外 2拠点

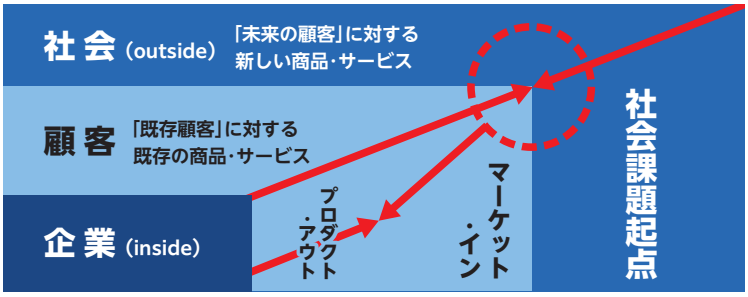
ビジネスモデルとアプローチ

価値を創造するビジネスモデルとアプローチ



×

アウトサイド・イン（社会課題を起点に未来の顧客を創造する）



競争優位の源泉

総合力	現場力	技術力
素材、製品、システム、メンテナンスを一貫提供	上下水道、建設、産業設備など多様な顧客との長年の関係	モノづくり技術、管路技術、エンジニアリング力

ベースにある考え

社会価値「四方よし」	企業価値「売り手よし/買い手よし」	未来価値「未来もよし」
持続的な価値創造を支える人的資本の強化	社会課題を事業機会へと転換するイノベーション創出	未来の社会を支える価値創出

価値創造ストーリーを奏でる三本の柱

①飛躍　②転換　③進化

こうして生み出されたアウトプットは、社会価値や環境価値として発揮され、持続可能な社会の実現と当社グループの成長につながります。また事業活動の成果を次なる経営資本の強化へと循環させることで、中長期的なありたい姿の実現を目指しています。

アウトプット

2025年度実績

- ダクタイル鉄管
- 管路DB事業
- 耐震化・防災・減災ソリューション
- インフラ老朽化診断
- プラント・機械システム
- 省エネ・脱炭素・資源循環ソリューション

ライフライン事業

売上高	659億円
営業利益	47億円
営業利益率	7.2%

機械システム事業

売上高	274億円
営業利益	12億円
営業利益率	4.6%

産業建設資材事業

売上高	347億円
営業利益	24億円
営業利益率	6.9%

全　社

売上高	1,281億円
営業利益	80億円※
営業利益率	6.3%
自己資本利益率	7.4%

※各事業利益の合計と全社連結営業利益の差額は、調整額（△337百万円）によるものです。



アウトカム

社会価値を企業価値へ

2030年にありたい姿

将来にわたって社会貢献できる企業グループへ

売上高 1,500億円超

2050年に向けて

あまねく
暮らしに寄り添い
未来をひらく

未来の暮らしを支える6つの分野

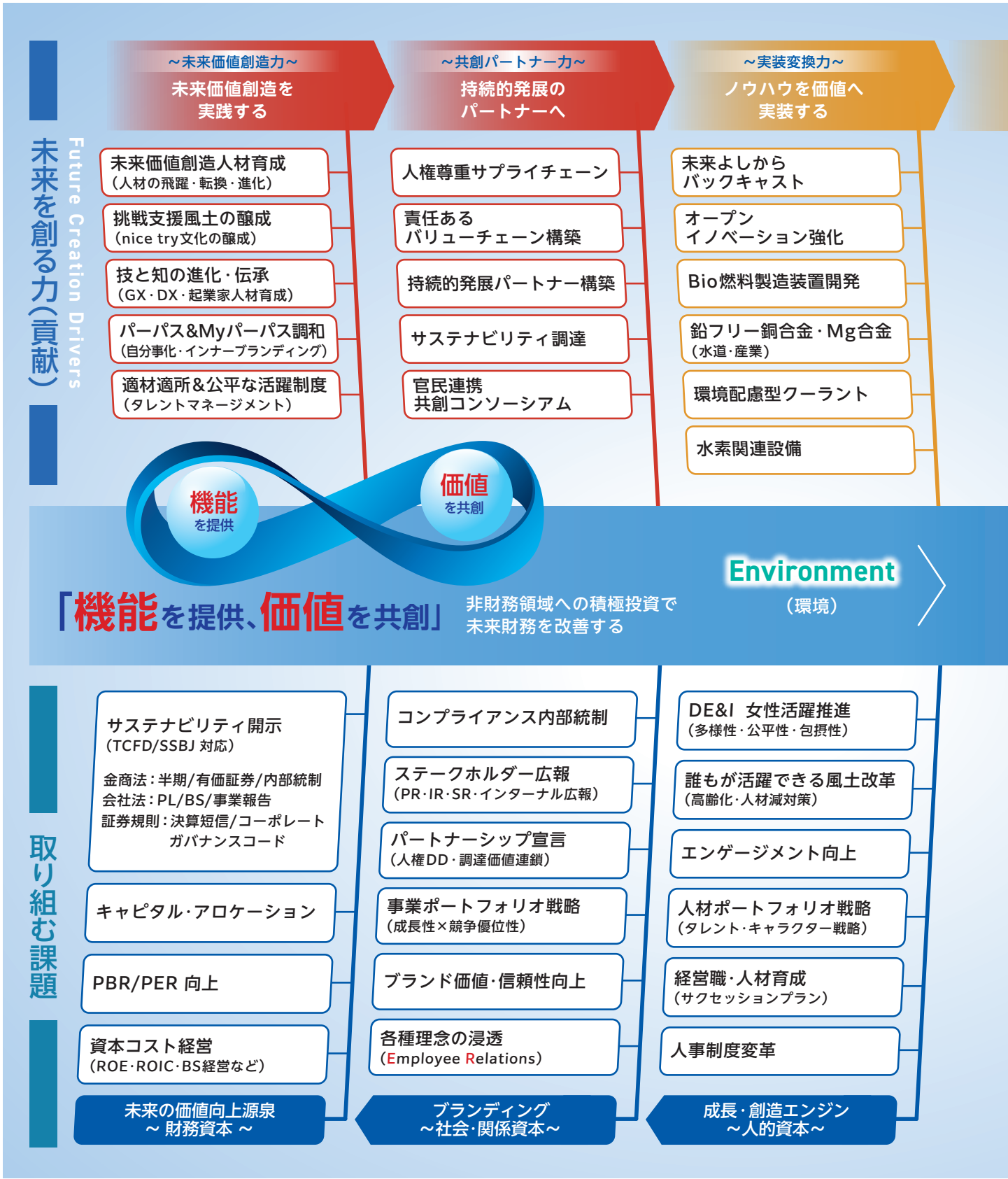
1）水循環・レジリエンス分野
2）エネルギー・GX分野
3）モビリティ（交通）分野
4）産業・マテリアル分野
5）国土強靭化・都市基盤分野
6）資源循環分野

各分野で目指す姿

安全な水を将来にわたり利用できる社会
環境負荷の少ないエネルギーを安定利用できる社会
人とモノの移動を支える安全・快適な社会
技術革新により産業が持続的に発展する社会
災害に強く、安心して暮らし続けられる社会
限りある資源を生かし、脱炭素を実現する社会

価値創造へのシナリオ ～社会・顧客課題の解決を原動力に～

私たちは、パーパスの実現と2030年のありたい姿に向けて、将来にわたり高めるべき価値と、その実現に必要な取り組みを整理しています。本図は、ありたい姿からバックキャストし、これから磨いていく企業価値・社会価値・未来価値を起点として、価値創造の道筋と強化すべき領域を体系的に整理したものです。



上段では、未来社会への貢献につながる価値創造の方向性を、下段ではその実現を支える重要課題を示し、現在の取り組みと将来の価値創造を結びつけています。

※CCUS＝Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage（CO_2の回収・利用・貯留）／
EPD＝Environmental Product Declaration（LCAベースの環境ラベル）／LCA＝Life Cycle Assessment



マテリアリティは、未来の価値創造への羅針盤

クリモトグループは、社会課題の解決を事業成長の機会へと転換し、持続可能な社会と企業価値の向上を両立することを目指しています。その実践の起点となるのが、マテリアリティ（重要課題）の特定です。現中期3ヵ年経営計画（2024～2026）では、初年度に整理したマテリアリティに基づき、2025年度に当社グループとステークホルダーにとっての重要度をマテリアリティ・マトリックスで評価し、毎年の事業計画に反映させて、事業活動を推進してきました。現在、2027年度から始まる次期中期経営計画の策定に向け、社会課題や事業環境がもたらす変化において、リスクと機会の分析を進め、中・長期における成長領域や経営課題の明確化に取り組んでいます。今後もマテリアリティを経営戦略の中核に位置づけ、社会価値と経済価値の創出を目指します。

価値創造への接続

1 社会・事業環境の変化 → 2 リスクと機会の特定 → 3 マテリアリティ → 4 経営戦略・事業戦略 → 5 社会価値・企業価値の創出

マテリアリティの特定・評価プロセス

01 社会課題・事業環境の把握
社会・環境課題／政策・規制／市場・顧客ニーズ／ステークホルダーとの対話

02 リスク・機会と候補課題の抽出
各事業部／技術開発部門で分析

03 重要度評価・優先順位づけ
事業影響／発生可能性／発現時期／社会・環境影響社会の関心度

04 審議・決定、進捗管理
経営レベルでの審議／重要課題の決定／KPIモニタリング／定期的な見直し

評価の考え方

ステークホルダーにとっての重要度
- 社会・環境への影響
- 投資家・顧客・従業員などの関心
- 法規制・社会的要請

クリモトグループにとっての重要度
- 財務・事業への影響
- 成長機会・市場性
- 発生可能性・発現時期・競争力への影響

▲「マテリアリティ・マトリックス」の詳細はこちら（P32）

次期中期経営計画への更新

2027年度から始まる次期中期経営計画の策定に合わせ、財務影響と社会・環境への影響の両面から評価方法を高度化し、戦略・目標・KPIとの連動を強化します。

主要なマテリアリティと価値創造への取り組み

近年、気候変動の影響による豪雨災害や地震災害が各地で発生し、社会インフラの強靭化や老朽化対策の重要性が、ますます高まっています。当社グループは、持続可能な社会基盤の整備を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、その取り組みを企業価値向上につなげていくことが重要であると認識しています。本一覧では、主要なマテリアリティごとに主なリスク・機会、重点取り組みおよび代表KPIを整理し、価値創造に向けた取り組みの進捗状況を示しています。

R: リスク　O: 機会

区分	マテリアリティ	主なリスク・機会		重点取り組み	代表KPI 2025年度進捗	
E	気候変動への対応	R	炭素税・エネルギーコスト上昇	Scope1・2削減 バイオコークス活用	実績	Scope1・2：54%削減
		O	脱炭素・省エネ市場の拡大		中期	現中計重点施策として推進
					長期	2030年目標へ接続
	資源循環の推進	R	原材料調達・資源制約	鉄管リサイクル推進 再生骨材システム開発	実績	今後開示予定
		O	循環型製品・サービス創出		中期	事業化・実装を推進
					長期	循環型事業を拡大
S	持続可能な社会基盤への貢献	R	インフラ老朽化・災害・供給体制の制約	耐震化、長寿命化、防災・減災、自動化・DX・AIの活用	実績	今後開示予定
		O	更新・国土強靭化需要		中期	重点事業で実装
					長期	レジリエンス向上
	人的資本の強化	R	人材不足、技能継承	安全衛生、人材育成、DE&I推進、DX・自動化	実績	女性管理職比率 1.0%
		O	多様な人材による革新		中期	人材施策を高度化
					長期	人材ポートフォリオ連動
G	経営基盤・ガバナンスの強化	R	不正・サイバー・信頼低下	コンプライアンス リスクマネジメント ROIC経営の推進	実績	ROE 7.4%
		O	舵取り機能・企業価値向上		中期	モニタリング強化
					長期	経営とESGの統合

特 集　今そこにある「水道の危機」に向き合う

老朽管更新で水インフラの未来を切り拓く

老朽管の更新は社会生活に欠かせない水インフラを持続するうえでの最重要課題です。ところが、法定耐用年数(40年)を超えた管路の割合が25%を超える一方、更新率は1%を下回る状況が続いています。現状は自治体の収入減少や人手不足をはじめ、さまざまな課題が山積しており、管路更新率が伸び悩んでいます。

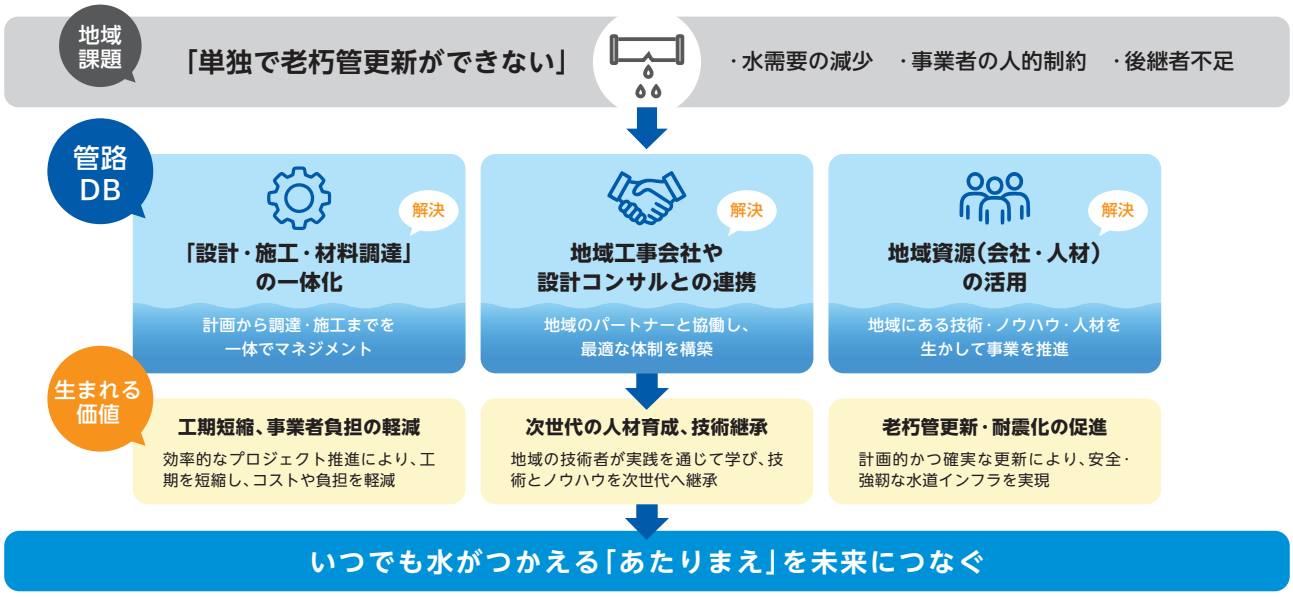
パイプシステム事業部はこれまでの活動で培った技術やノウハウを活用し、「管路DB事業」に注力しています。水道事業者が抱える課題解決を通じ、老朽管の更新を後押ししてまいります。

管路DBとは ～今必要とされる理由～

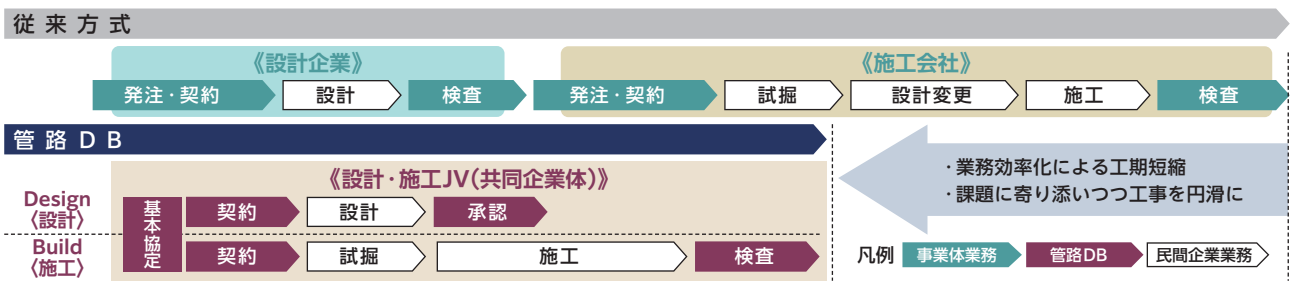
老朽管の更新が進まない背景には、人口減少に伴う水需要の減少、水道業界全体での人手不足や技術者不足など複数の要因があります。これらに対する解決策の一つが、管路DB(デザインビルド)事業です。これは更新における「設計・施工」を一括で契約・提供する方式で、出戻りの減少をはじめとした効率化を通じ、円滑な事業推進を支援します。当社は管路DBをパイプシステム事業部における新たな重要領域とし、事業体が抱える課題解決への貢献を通して事業成長を図ってまいります。

事業スキーム ～チーム一体で推進～

事業の推進にあたっては、関係各所と共同事業体を組成し、地域の工事会社や設計コンサルタントと連携しながら、管路更新工事の着実な実施と地域における技術継承を支援しています。また、当社では、工事着手前に調査・計画段階から課題を抽出し、円滑な事業推進を支援する営業技術グループ、工事開始後に工程を統括する統括監理技術者など、高い専門性を持つチームが一体的に支援を行います。



発注フロー　「設計」と「施工」を一括発注することにより、発注者と受注者の双方の業務を効率化





クリモトの競争優位性
～長年の信頼とノウハウ～

管路DB における当社の強みは、長年にわたる管材販売で培ってきた「蓄積された信頼関係とノウハウ」です。これまでの活動で培った経験が、事業展開における競争優位の源泉となります。

全国の顧客基盤・販売網

特約販売店をはじめ、設計コンサルタントや施工業者など、長年の活動によって各地で構築した幅広いネットワークを活用します。

総合的なサポート力

製品の販売にとどまらず、設計・施工におけるサポートを長年にわたって実施してきました。また、各地で勉強会を開催、人材育成や技術継承にも貢献しています。

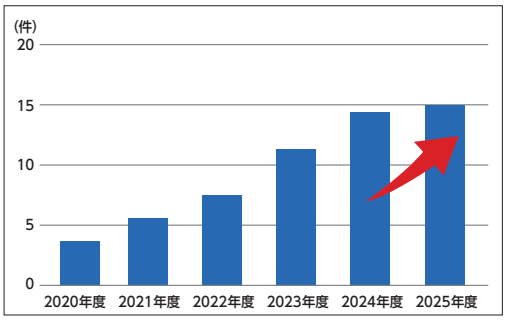
課題に寄り添う提案力

一口に「老朽管更新」と言っても、地域によって課題はさまざま。案件ごとに最適な更新体制を提案します。

管路DBの実績

- 累計受注件数：15件（2025年12月現在）
- 更新総延長：39.87km
- 受注地域数：全国11事業者・リピート受注3件

累計受注件数



管路DB事業は2025年度末で累計15件を受注

顧客からの声

基幹管路の更新を行うには人材もノウハウもなく、事業体や地元企業だけでは進まなかった管路更新がDB方式で実現できた。今後も継続していく

地元企業との協働体制の構築、技術力向上や工期短縮の達成など、期待通りの実績となった

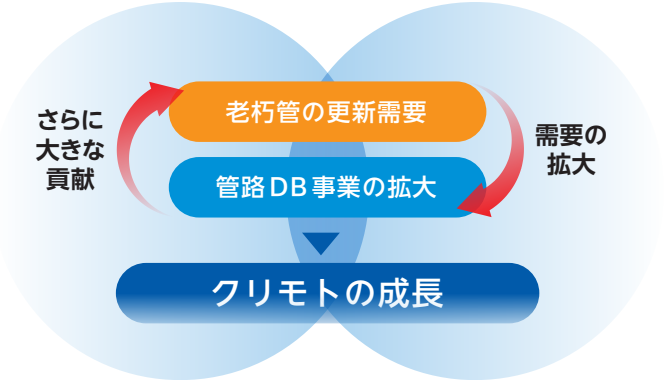
現場経験が豊富な技術者が工事の着実な遂行を支えてくれた。地域への技術継承にも大きなメリットがあった

地元企業だけでなく、工場見学や技術者指導を通して、事業体職員の知識向上も図ることができた

地域貢献に関する独自提案では、地域住民の水道への関心向上や水道事業のPRにつながった

事業のこれから
～「新たな事業の柱」に

老朽管更新は永遠の社会課題です。当社は管路DBを管材販売に続く事業の柱と位置づけ、水道インフラの発展に貢献するとともに、新たな収益基盤として持続的な価値創造へつなげます。



■中期3ヵ年経営計画の概要と進捗

クリモトグループは、2030年にありたい姿である「将来にわたって社会へ貢献できる企業グループ」を目指し、資本コスト経営とサステナビリティ経営の推進を図るため、2024年度を初年度とする中期3ヵ年経営計画を策定し、その取り組みを進めています。

「中期3ヵ年経営計画 2024～2026」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り組みの推進
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

中期3ヵ年経営方針

中期3ヵ年経営計画期間(2024年度～2026年度)を、「2030年にありたい姿」に向けた変革成長準備期間と位置づけ、安定収益事業の収益力強化と成長牽引事業への積極的投資で「成長」を推進するとともに、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け積極的な対応を図り、サステナビリティ経営を継続して進めます。

2030年に向けた成長イメージ

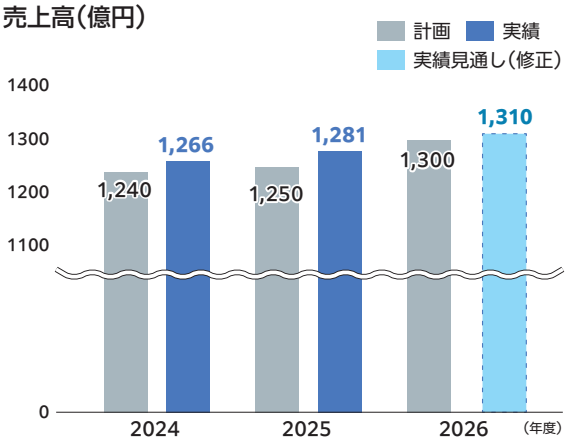


業績目標

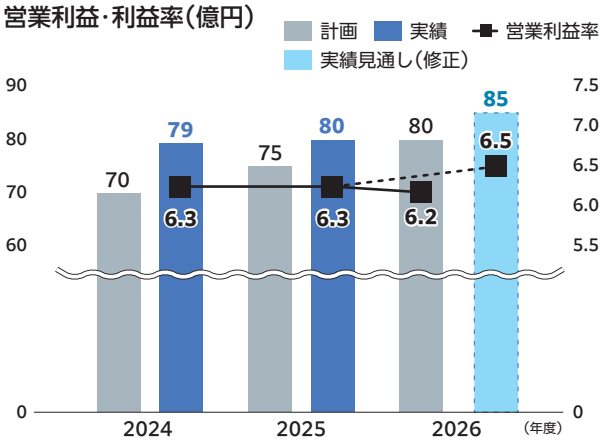
中期3ヵ年経営計画の2年目となる2026年3月期は、中東情勢などの地政学的問題に伴う原材料調達リスク、エネルギーなどの物価上昇リスク、老朽化したインフラ設備更新の緊急性が顕在化する中、収益力強化に向けた施策の着実な実行に取り組みました。その結果、売上高は1,281億円、営業利益は80億円、売上高営業利益率は6.3%、ROEは7.4%となり、中計の目標を上回りました。

2026年度は、ライフライン事業および産業建設資材事業を中心に受注・売上が当初予想を上回ったことに加え、収益性改善施策の進展や生産効率向上による利益改善効果が引き続き見込まれることから、通期業績予想を上方修正し、売上高1,310億円、営業利益85億円、売上高営業利益率は6.5%、ROEは継続して7%以上を目標としつつ、8%以上も視野に入れております。

売上高(億円)



営業利益·利益率(億円)



事業の方向性(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」への積極的投資で「成長」するため、事業別重点施策を進めています。

中期3ヵ年経営計画期間における事業別重点施策の進捗状況(2025年度)

ライフラインセグメント	パイプシステム	●管路DB案件の受注・施工実績を積み上げるとともに、台湾市場で耐震管の本格採用を実現するなど、水インフラ分野におけるソリューション提案力と海外事業基盤の強化を進めた。
	バルブシステム	●上下水道分野における元請工事案件の受注を進めるとともに、脱炭素関連分野へも参画した。また、生産ラインの最適化に向けて、工場レイアウト設計や設備投資を進めている。
機械システムセグメント	機械システム	●国内外のリーディングメーカーとの連携を通じて、二次電池分野における開発・実証を進めるとともに、前後装置を含めたシステム提案の具体化を図った。
	素形材エンジニアリング	●再生骨材リサイクルシステムの開発を着実に進めるとともに、ダム堆砂浚渫システムの実証実験を実施するなど、社会課題の解決に資する新技術開発を推進した。
産業建設資材セグメント	建材	●業務効率化や生産ラインの自動化設備の導入を進めるとともに、データセンター向け消音製品の納入実績を積み上げるなど、新たな需要分野への展開を進めた。
	化成品	●FSグリッドを市場投入し、2案件を受注した。また、管路更生工法などストックマネジメント事業拡大に向けた技術開発を推進した。

投資計画(発注ベース)

中期3ヵ年経営計画では、3年間で、成長投資30億円、システム·DX戦略実現に向けた設備投資25億円を含む計180億円規模の投資を計画しています。生産合理化や維持·更新、成長戦略、情報システムへの投資を進めた結果、計画期間中の投資額は、発注ベースで当初計画を上回る203億円となる見込みです。

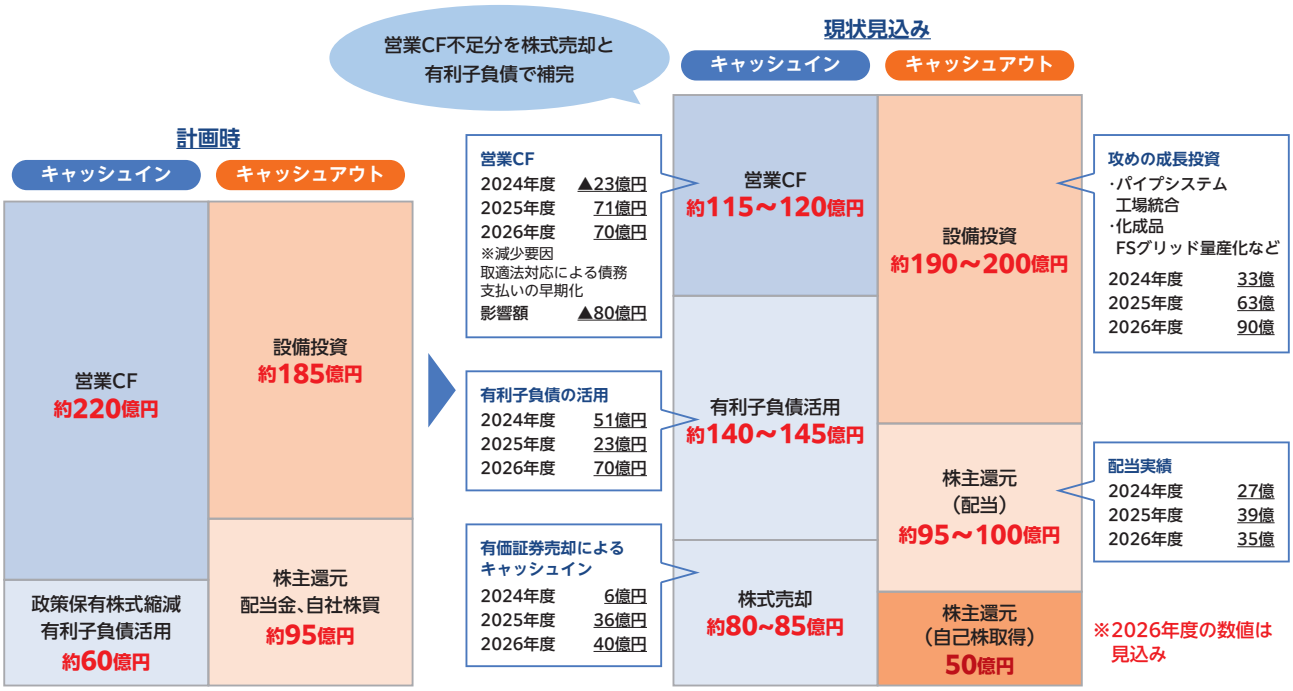
単位:百万円

	2021~23年度		2024~26年度		投資内容
	計画	実績	計画	実績見通し	
設備投資(生産合理化)	4,000	3,995	6,500	8,600	PS工場統合:33億円、異形管立体倉庫7億円、管路弁工場:33億円など
設備投資(維持·更新·ほか)	8,000	5,634	6,000	5,800	生産能力維持、作業環境改善、安全対策など
成長投資			3,000	3,800	FSグリッドなど:21億円、大型弁試験機:4億円、粉体ニーダ関連投資:3億円など
設備投資(情報システム)	2,000	880	2,500	2,100	
投資総額	**14,000**	**10,509**	**18,000**	**20,300**	発注ベースで203億円になる見込み

キャピタルアロケーション

現中期3ヵ年経営計画では、営業キャッシュ・フロー約220億円を主な原資とし、政策保有株式の縮減と有利子負債の活用を組み合わせ、設備投資に約185億円、株主還元に約95億円を配分する計画でした。足元(2026年7月時点)では、中小受託取引適正化法(取適法)などへの対応に伴う債務支払いの早期化により、営業キャッシュ・フローが当初計画を下回る見込みですが、政策保有株式の売却と有利子負債を機動的に活用し、必要な資金を確保することで設備投資に約190～200億円、株主還元に約95～100億円を配分する見通しです。引き続き、パイプシステム工場の統合や管路弁工場、化成品／FSグリッド量産化などへの攻めの成長投資を進めていきます。

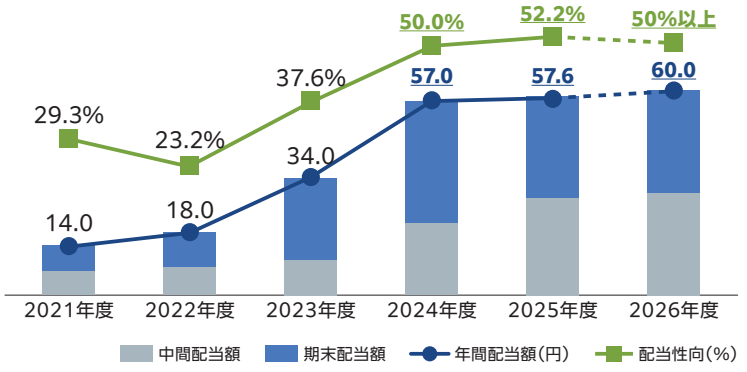
現中計期間(2024～2026)のキャピタルアロケーション



株主還元策

中期3ヵ年経営計画期間においては、成長投資とのバランスを鑑みつつ、市場の期待に応えるさらなる株主還元を目指し、「配当性向50%以上」を目標としています。当社は2025年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。2025年度の1株当たり年間配当金は、株式分割後のベースで遡及修正した場合は57.6円(前期から0.6円増配)となり、4期連続で増配を実現しました。2025年度の配当性向は52.2%と、中期3ヵ年経営計画で掲げた配当性向50% を上回っています。

2026年度は、引き続き配当性向50%以上を目標に1株当たり年間配当金は60円を予定しており、5期連続での増配を計画しています。また、継続的な配当に加え、上限50億円の自己株式取得を実施し、資本効率の向上と株主価値の向上を推進しています。これにより、2026年度の総還元性向は110%超となる見込みであり、中期3ヵ年経営計画で掲げる資本効率向上と株主還元の充実を着実に進めています。



財務担当取締役メッセージ



取締役常務執行役員
財務・DX推進担当
織田（おだ） 晃敏（あきとし）

収益力と資本効率を磨き、企業価値向上を加速させる

2025年度の総括・評価・課題認識

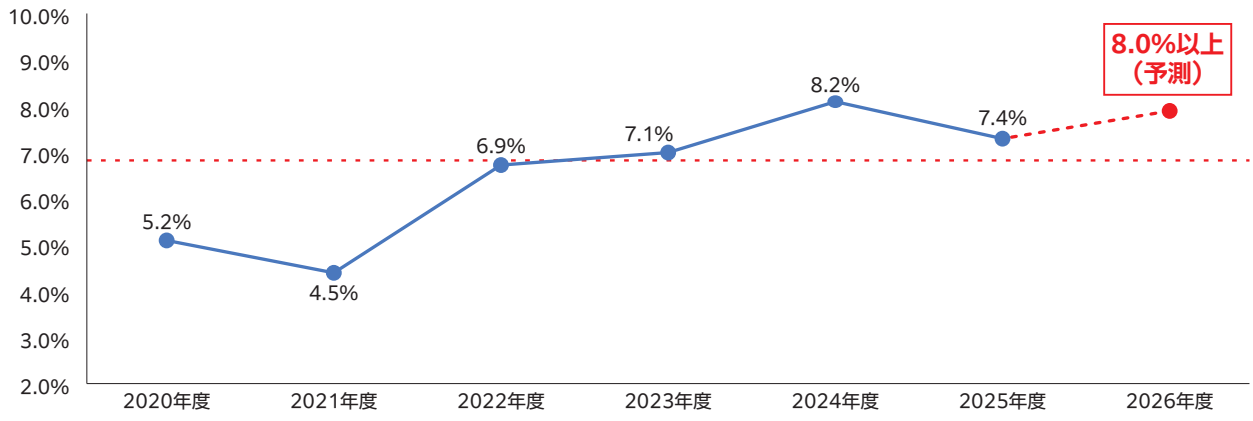
2025年度は、現中期3ヵ年経営計画の２年目として、売上高・営業利益ともに計画を上回り、ROEも現中期3ヵ年経営計画の目標として掲げた「3ヵ年連続７%以上」を達成するなど、収益力向上面で一定の成果を上げることができました。政策保有株式の縮減や株主還元の充実も進み、財務面での取り組みは前進しています。一方で、資本効率の向上や資本市場から評価される企業体質への転換は、なお道半ばです。利益成長に加え、資本コストを安定的に上回る収益性とキャッシュ創出力を備えることが不可欠です。現中期3ヵ年経営計画を「変革成長準備期間」と位置づけ、2027年度から始まる次期中期経営計画に向けて、事業ポートフォリオ改革を支える経営資源配分の最適化、キャッシュ創出力の強化を通じ、企業価値向上に直結する財務体質への変革を進めていきます。

資本コストや株価を意識した経営の現況と課題認識

当社は、サステナビリティ課題への対応を成長機会としてとらえ、資本コストを上回る収益創出と持続的成長を通じて企業価値向上を目指しています。ROEについては、現中期3ヵ年経営計画における「3年間継続し

資本収益性/ROEの推移

現中期3ヵ年経営計画（2024～2026）期間におけるROE目標値は、3年間継続して7%以上に対し、
2024年度8.2%、2025年度7.4%、2026年度は8%以上（予測）



て7%以上」という目標を掲げ実現しているものの、株主資本コストが上昇するなか、資本市場が期待するリターンを安定的に上回る収益を継続して創出できる企業体質への変革が必要であると認識しています。そこで、次期中期経営計画で目指す資本効率の向上を先行的に具体化する施策として、2026年8月に50億円を上限とする自己株式の取得を決定し、将来的に目標とするROE8%以上の早期実現を目指していきます。

今後も、財務戦略における企業価値向上の取り組みとして、「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」に取り組むとともに、成長投資と財務健全性とのバランスを図りながら、資本構成の最適化および株主還元の充実を進め、持続的な企業価値の向上を目指します。

また、安定的にPBR1倍を超え、資本市場から評価を得るためには、収益力の向上に加え、成長戦略の実現可能性を示し、中長期的な成長期待を高めていくことが重要です。自己資本比率の高さは財務健全性を示す一方で、資本効率の向上や成長戦略の具体化は引き続き重要な経営課題です。

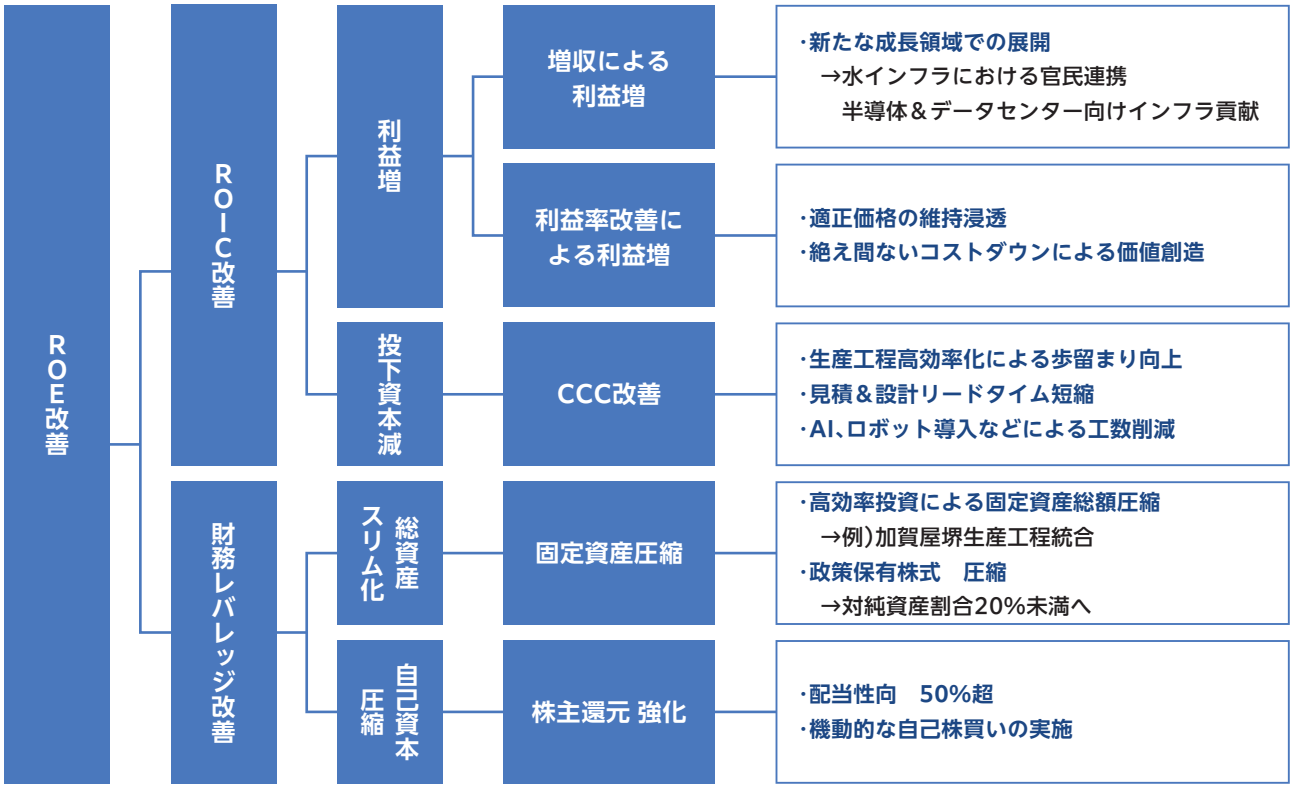
こうした課題認識のもと、次期中期経営計画では「資本コストや株価を意識した経営」を本格的に実践し、ROIC・ROEの向上を企業価値向上へ結びつけています。

その中核となるのが「ROIC 経営」です。現中期3ヵ年経営計画では、財務部門が事業部や子会社との対話を重ねながら、ROICを資本効率向上の共通指標として浸透させてきました。今後は、設備投資、M&A、事業別評価、経営資源配分の判断に活用するとともに、現場レベルまで理解を深め、グループ全体の重要KPIとして定着を図っていきます。

今後の財務方針と成長投資

2026年度は、2027年度に始動する次期中期経営計画への橋渡しとなる重要な年度であり、準備にとどまらず、サステナビリティ経営と資本コストを意識した経営を一体的に推進し、持続的な企業価値向上に向けた変革を着実に実行する年度と位置づけています。収益力の向上、政策保有株式の縮減、株主還元の充実を土

ROE・ROIC改善に向けた取り組み



台に、資本市場から持続的に評価される財務基盤の再構築を進めていきます。

今後は、ROE8%以上の安定達成とさらなる向上を目指すとともに、資本コストを上回るリターンが期待できる事業や投資案件へ優先的に経営資源を配分していきます。その実現に向けてROICを重要な経営指標として活用し、事業ごとの収益性・成長性・資本効率を継続的に評価し、事業ポートフォリオの見直しを財務面から支えていきます。

キャッシュ創出力の強化も重要なテーマです。CCCの改善や運転資本の適正化を進め、事業から創出されるキャッシュを拡大し、その原資を社会課題の解決につながる持続的成長に資する投資へ振り向けます。

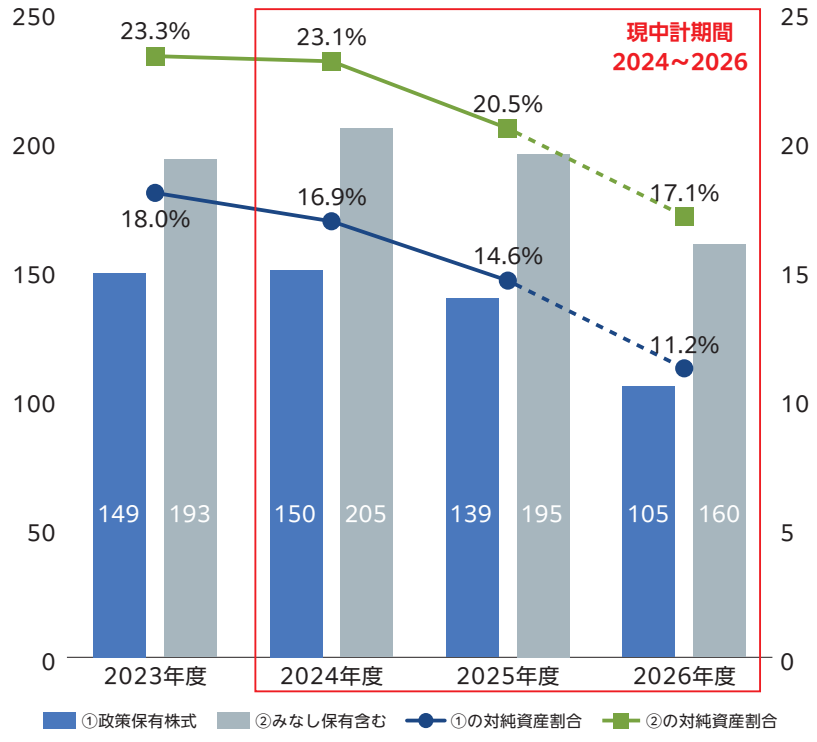
併せて、自己資本比率50～55%程度、D/Eレシオ0.5程度を財務規律の目安とし、財務健全性を維持しながら有利子負債を適切に活用することで、成長投資余力を確保します。創出したキャッシュを成長投資に振り向け、その成果を利益・キャッシュとして回収し、再び投資へつなげる好循環の実現を目指します。

株主還元については、前述記載のとおり(P23参照)、現中期3ヵ年経営計画において各年度の配当性向50%以上を目標としています。引き続き、安定的かつ継続的な配当を基本としながら、資本効率の向上や市場環境を踏まえた自己株式取得も機動的に活用し、株主還元の充実に努めます。

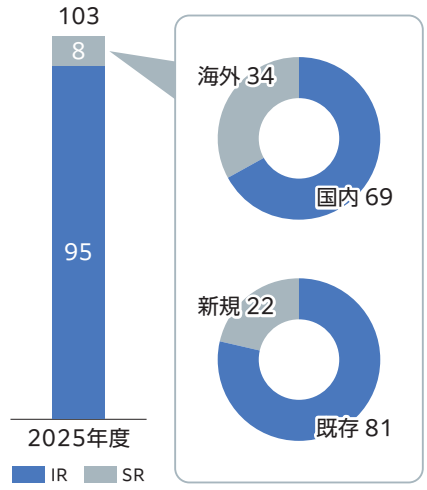
投資家との対話強化については、2030年にありたい姿の実現に向けた成長戦略や成長領域、資本効率向上への取り組みを分かりやすく発信しながら、資本市場との対話を一層深めています。2025年度は株主・投資家の皆さまとの対話を年間103回実施し、国内外の幅広い投資家とのコミュニケーションを拡充しました。いただいたご意見は四半期ごとに取締役会へ共有し、経営に生かすとともに、IR・SR活動や情報開示の質の向上につなげています。

今後も、収益力の向上、資本効率の改善、成長投資の実行を通じて企業価値向上を実現し、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される企業を目指していきます。

政策保有株式・みなし保有株式の残高および純資産割合の実績と計画(億円)



機関投資家との個別面談の実施状況



・2023年度、2024年度、2025年度は期末における時価
・政策保有株式および純投資目的株式の見直しを進め、売却額は2024年度6億円から2025年度36億円へ増加
・2026年度も40億円の売却を計画し、中計期間中で累計83億円の縮減を通じて資本効率の向上を推進

ライフライン事業

パイプシステム事業部　安心・安全な水インフラを未来へ


ダクタイル鉄管

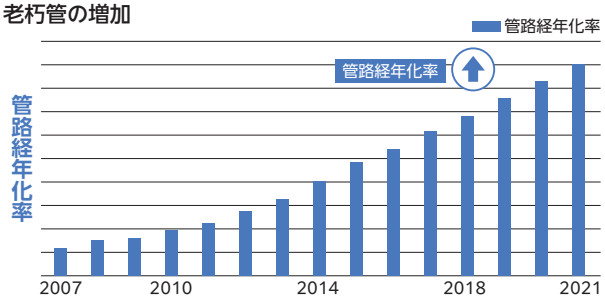
主に上下水道管路向けのダクタイル鉄管の製造・販売を通じて、社会生活に欠かせない水インフラを支えています。近年は、製品供給に加え、PPP手法(※)の一つであるDB(デザインビルド)方式を活用した更新ソリューションの提案活動を強化しつつ、脱炭素や資源循環への取り組みも積極的に推進し、持続可能な水循環とサーキュラーエコノミーの実現を目指します。

※ パブリック・プライベート・パートナーシップ＝官民連携

事業環境・業界トレンド

国内の水道インフラは、新設による水道普及を進める時代から、老朽化した施設や管路の維持管理・更新を重視する時代へ移行しています。一方、水道事業体は人口減少による収入減少や技術者不足などの課題を抱え、更新需要への十分な対応が難しくなっています。このような状況の中でも、国土交通省はアセットマネジメントの導入や耐震化など、水道事業基盤の強化を進めています。また、大規模地震や集中豪雨などの自然災害への備えとして、国は老朽管更新を国土強靭化実現の重要施策と位置づけています。さらに、2025年1月に埼玉県八潮市で発生した道路陥没事故を契機に、下水道を含む管路の調査および診断ニーズも高まっており、安全で安定した上下水道環境の維持も経済安全保障の観点から重要性を増すなど、水インフラの維持管理・更新市場は今後、中長期的に拡大が見込まれています。

老朽管の増加



「水道事業及び下水道事業の現状と課題」(総務省：令和6年9月)を基に作成

老朽化に対して更新が追いついておらず、老朽化更新は、水道事業における重要課題となっています

リスク・課題と対策

上下水道インフラの維持管理および更新分野では、水道事業体のみならず、メーカーや施工会社を含む業界全体で技術者不足が進行しており、計画的な更新が大きな課題となっています。当事業部は、長年にわたり培ってきた技術力を生かし、製品供給にとどまらないソリューション提案力強化にこれからも取り組み、水道事業者が抱える課題解決を支援していきます。

成長戦略

高品質なダクタイル鉄管の安定供給を通じ、安心・安全な水インフラを支えるとともに、水道分野で培った技術やノウハウを生かせるシステムメーカーへの進化を図っています。特に、管路DB(P19参照)方式を活用した受注拡大を重要な成長事業と位置づけており、調査および設計から施工、維持管理までを一体的にお客さまに提供することで、増加する維持管理および更新需要に対応し、水道事業者の負担軽減と事業効率化に貢献します。

生産性向上と環境負荷低減を両立する製造設備の構築にも取り組んでいます。基幹工場である加賀屋工場では、工程合理化や機能集約を通じた生産効率向上と、バイオコークスをはじめとするバイオ燃料技術の活用によるCO_2排出量削減や、掘り上げられた使用済み水道管のリサイクルを推進しています。


新設した鋳造機の運転状況

バルブシステム事業部　「バルブ」で街や産業を支える

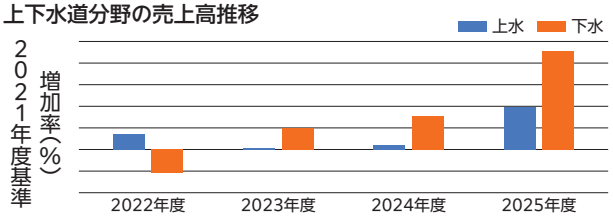
管路・浄水場・下水処理場などの官需分野から、発電所・製鉄所・プラントなどの民需分野、さらには海外まで、さまざまな分野で顧客ニーズに応じたバルブを提供。技術力や製造力を生かし、設計から施工まで最適なソリューションを提供することで、安心して暮らせる街や産業の基盤を支えています。


大型バルブ(北米向け)

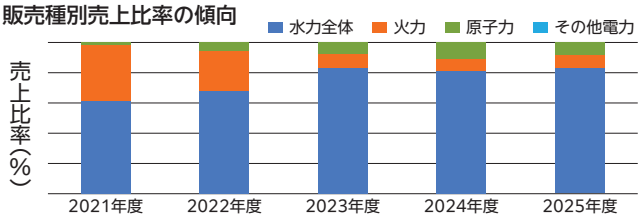
事業環境・業界トレンド

当事業部は水道、電力、製鉄などの分野に多様なサイズ・機能のバルブを供給しています。社会インフラの老朽化対策や国土強靭化、脱炭素化の進展を背景に、各市場で更新や設備への投資が活発化しています。官需の水道分野では、上下水道設備の更新・改修需要が継続的に見込まれています。民需の電力分野では、治水機能の強化と再生可能エネルギー由来の発電能力増強を両立するハイブリッドダムへの取り組みが本格化しています。製鉄分野では脱炭素に向けた設備投資が活発化し、水素還元技術や電炉化などの技術開発が進んでいます。こうした市場環境の変化を背景に、高付加価値なソリューションへの需要が拡大しています。

上下水道分野の売上高推移



販売種別売上比率の傾向



リスク・課題と対策

構造的な事業リスクとして、大型案件の有無により売上・利益が大きく左右されるという課題があります。2030年に向けた目標売上を安定的に達成するには、現在の事業領域を守りつつ、診断・修理・更新提案からメンテナンスまでを含めた高付加価値ソリューションの拡充が不可欠です。今後は浄水場・下水処理場の老朽化に対する現地診断を起点に、更新需要に対応するソリューションを拡充し、継続的に選ばれる収益基盤の構築を図ってまいります。また、新たな市場の拡大も重要な取り組みの柱です。なかでも海外では、インフラ更新需要やエネルギー関連設備向け需要の拡大が見込まれており、北米、オセアニア、インドを中心に営業を強化しています。展示会への参加や現地企業とのパートナーシップ構築を通じて、新たな需要の取り込みを図ってまいります。

成長戦略

更新需要や脱炭素需要の拡大を成長機会ととらえ、バルブ製品の販売だけでなく、高付加価値なソリューション提供を主とした事業部への転換を進めています。その実現に向けて、競争優位性を持つニッチ市場での提案力を強化するとともに、営業拠点や工事対応人員の拡充による元請受注の拡大、大型製品から量産製品までを安定供給できる生産体制の最適化を進めています。今後は、オーダーメイドからアフターメンテナンスまで一貫して対応できる体制を構築し、営業・技術・製造・メンテナンス機能を強化することで、顧客課題を総合的に解決できるソリューション提供力の向上を目指します。こうした取り組みを通じて、収益基盤の安定化と顧客価値の向上を実現し、顧客に選ばれる総合バルブメーカーを目指します。

総合バルブメーカーに向けた「5本の柱」



機械システム事業

機械システム事業部　モノづくりの現場に高い付加価値

モノづくりを支える産業設備の提供を通じて、脱炭素や省力化、人手不足といった現場の課題解決に貢献。設備の設計・製作から工事、メンテナンス、改造までを一貫して担い、設備の導入から更新まで長期にわたり付加価値を提供する体制づくりを進めています。

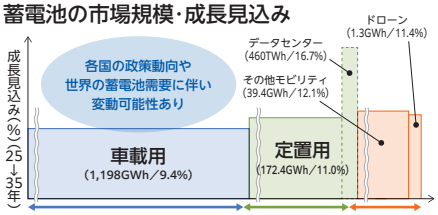


産業ガス貯蔵用大型タンク製造用ベンディングロールおよび付帯設備

事業環境・業界トレンド

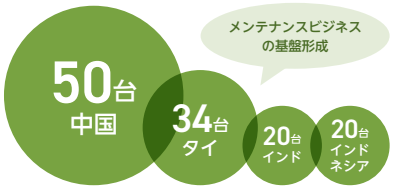
当事業部は、電池・半導体・高機能樹脂生産設備、金属加工設備、環境・エネルギー設備の3領域で事業を展開。近年は、AI・データセンターの拡大や再生可能エネルギーの普及、製造現場の人手不足、脱炭素への対応などを背景に、市場環境が大きく変化しています。電池・半導体関連分野では、EV市場の成長が一服する一方、AIデータセンター向けUPS(無停電電源装置)・ESS(定置用蓄電池)や半導体関連市場が拡大しています。金属加工設備分野では、納入から長期間が経過した設備のメンテナンス・更新需要が高まっています。環境・エネルギー分野では、資源循環やCO_2削減への対応を目的とした設備需要が拡大しています。このような変化の中、設備の供給だけでなく、設計・工事・保守まで含めた高付加価値なソリューションへの期待が高まっています。

蓄電池の市場規模・成長見込み

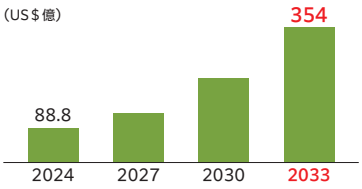


経済産業省「蓄電池産業戦略推進会議 資料3」(2026年4月17日)を基に作成

海外メンテナンス事業数



廃棄物発電市場の成長見通し



Modor Intelligence資料を基に作成

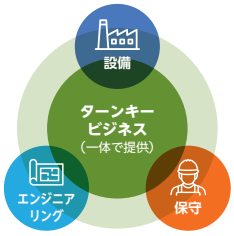
リスク・課題と対策

リスクは、需要変動や価格競争の影響を受けやすいことです。近年はEV化への投資が減速。特定の市場に依存しすぎた反省を踏まえ、AIデータセンター向けUPS・ESS、再エネ向け蓄電池、半導体向け封止材(EMC)など多分野への事業展開を図り、北米、欧州、アジアなど事業地域の分散も進めています。

金属加工設備市場では、海外を中心に地場メーカーが台頭。価格競争が激しさを増すとともに、顧客サイドでは技術者不足や技能伝承などの課題が顕在化しています。こうした状況を受け、設備単体の販売から、設備・エンジニアリング・保守を組み合わせた「ターンキービジネス」への転換を図り、価格競争に依存しない付加価値の創出を目指します。

成長戦略

2030年に向けて「環境・エネルギー・生産プロセスの課題を解決する事業部」への進化を目指します。電池・半導体・高機能樹脂領域では、長年蓄積してきた混練・粉砕プロセスの知見やデータを基に(株)クボタとの前工程を含めたシステム提案や(株)日立ハイテクとのプロセスインフォマティクス技術などの協業を通し、高い付加価値を提供できる体制づくりを進めます。金属加工領域では、鍛造プレスやベンディングロールを中心に、設備・エンジニアリング・保守を一体で提供する「ターンキービジネス」を展開し、グローバル保守を含むストック型収益を成長の柱に据えます。環境・エネルギー領域では、中規模産廃焼却発電設備の実績拡大に加え、CO_2回収や廃プラスチックのケミカルリサイクル技術の商材化を推進。資源循環・脱炭素分野での事業拡大を目指します。このように3事業領域いずれにおいても、ライフサイクル全体で付加価値を生み出す事業ポートフォリオの構築を図ってまいります。



素形材エンジニアリング事業部　産業界のユーティリティープレーヤー

骨材資源や鉄鋼をはじめとする産業分野に破砕機器、耐熱・耐摩耗鋳物製品、鉄道用ブレーキディスク、大型水中ポンプなどの製品や、プラントの設計・施工といった周辺サービスを提供。事業環境の変化を見据え、AIによる自動化や省人化への対応も進めています。

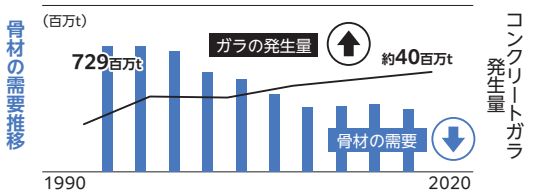


自動調節機能を搭載した「プレージコーンクラッシャー」

事業環境・業界トレンド

製鉄分野では粗鋼生産量の減少に伴う設備合理化が進む一方で、カーボンニュートラルに向けた高効率設備や新製鉄プロセスへの投資が進展。セメント分野でも公共投資の縮小により、市場が縮小傾向にあります。砕石分野では公共事業減少に伴う骨材需要の伸び悩みに加え、採石場の人手不足が深刻化。建設発生土や廃棄物を現場内で処理・再利用でき、省人化や作業効率化にも寄与する移動式破砕機へのニーズが高まっています。電力分野では、新設火力発電所向け需要は減少。一方で既存設備の長寿命化や更新、再エネ関連設備という新たな需要が生まれています。このように、当事業部が事業を展開するいずれの分野においても、従来の生産活動を支える設備の需要から設備更新や資源循環、脱炭素対応に応える設備需要へと傾向が移行しています。

骨材需要とコンクリートガラ（瓦礫）の発生量



経済産業省資料を基に作成

リスク・課題と対策

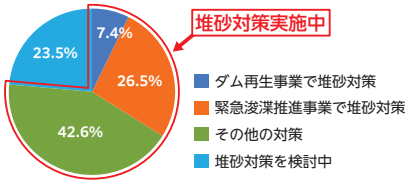
需要変化の背景には、公共投資の減少や人口減少、人手不足など複合的かつ長期的な要因があり、従来の設備・消耗部材需要のみに依存した成長はもはや困難です。そこで「設備更新、省人化・自動化、資源循環」を新たな成長機会に位置づけました。砕石分野では画像解析やAIを活用した運転支援技術を開発し、省人化ニーズへ対応。さらに資源循環事業の拡充に向け、三協機械（株）と事業統合を行いました。同社はアスファルト・コンクリート破砕プラントを中心に、リサイクル事業を展開。当事業部が持つ各種技術力とのシナジー効果により事業ポートフォリオを拡大し、既存顧客への提案力向上と新規市場開拓の両面から収益力強化を図ってまいります。

成長戦略

2030年に向けて、社会や顧客が抱える多様な課題に応える「ユーティリティープレイヤー」への転換を目指します。引き続き耐熱・耐摩耗鋳物や破砕関連製品を基盤事業とし、新たな成長領域である廃棄物処理や資源リサイクル事業などを拡充してまいります。1960～70年代に整備されたインフラの更新が進むなか、コンクリート廃材の増加が見込まれます。当事業部はNEDO 事業に参画し、廃材から高品質な再生骨材をつくる技術の実用化に取り組んでいます。国内のダムでは、流入した土砂が湖底に堆積することで貯水能力や治水機能が低下。そこで、長年培った大型水中ポンプ技術と破砕・搬送技術を組み合わせたダム堆砂浚渫システムの実証実験を進めており、将来的にはダム維持管理のソリューションとして展開を目指します。こうした取り組みから、社会課題の解決を通して持続的な事業成長を目指します。



計画堆砂量を超過したダムの対策状況

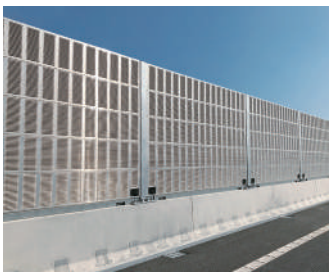


国土交通省資料を基に作成

産業建設資材事業

建材事業部　変革する建設現場の課題に応える

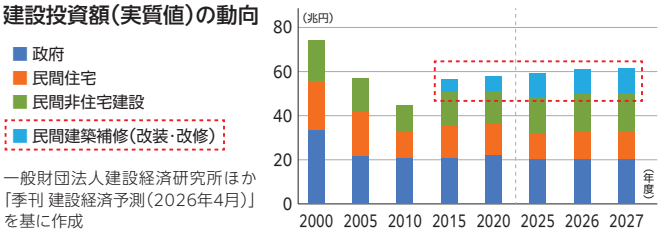
建設現場におけるさまざまなニーズをカタチにし、工場設備から巨大な構造物の建設まで、幅広い事業を通して社会資本の形成に貢献してきました。今後は更新や脱炭素という新たな需要に適応し、現場の課題をトータルに解決できる事業部への転換を目指します。


高速道路の点検口付き金属製遮音板

事業環境・業界トレンド

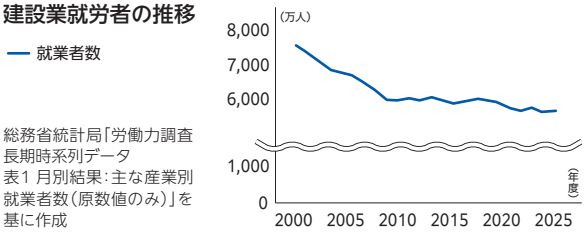
建設業界においては、短期的にはコロナ禍で停滞していた需要の回復が見られる一方で、中長期的には市場の縮小が見込まれています。その背景には、人口動態の変化に加え、就労者数の減少や労働環境の制約による需要構造の変化があります。こうした状況のなか、今後数年の間に従来のような数量拡大による売上成長には限界が訪れると考えています。その一方で、建設投資に占める維持修繕工事の比率は上昇傾向にあり、高速道路のリニューアル案件の増加といった新しいトレンドが生まれています。これは1960～70年代につくられたインフラが一斉に更新時期を迎えているためで、改装・改修分野は今後も継続的に一定の市場規模が見込まれています。

建設投資額(実質値)の動向



一般財団法人建設経済研究所ほか「季刊 建設経済予測(2026年4月)」を基に作成

建設業就労者の推移



総務省統計局「労働力調査 長期時系列データ 表1 月別結果:主な産業別就業者数(原数値のみ)」を基に作成

リスク・課題と対策

建設業界における主なリスクとして、新設案件の減少、原材料費・物流費の高騰、人手不足による工期遅延などが挙げられます。価格・納期・効率や、脱炭素などの環境対応について、顧客から求められるレベルも高度化しています。

こうした変化を事業上の制約ではなく「顧客課題を解決する新たな機会」ととらえ、収益構造の変化や事業ポートフォリオの最適化を進め、より高い付加価値の提供を可能にする体制を構築します。その基盤となるのが、当事業部が長年にわたって培ってきた顧客基盤や、幅広い製品・サービスを提供してきた実績です。これらを他者との差別化ポイントとし、顧客ごとの課題に応じた提案型ビジネスの強化に取り組んでまいります。

成長戦略

事業環境の変化を踏まえ、「建材を販売する事業部」から「課題解決を提案する事業部」への転換を進めています。目指すのは、建設現場に最適な価値を持続的に提供する「提案型ソリューション企業」です。

具体的には、メンテナンスの効率化により点検・維持管理の負担やコストの低減を図るサービス、工期短縮や施工品質、安全性向上を実現する施工支援、人手不足が深刻化する現場を支援するソリューションなど、これまで提供してきた製品やサービスのノウハウにデジタルをはじめとする技術を組み合わせ、現場ごとの課題にきめ細かく対応できる体制づくりに注力します。

こうして従来の量を追う拡大による成長から「質の追求と変革による成長」へのシフトを図り、顧客ニーズに応じた提案やサービスの提供を強化。各プロセスにおける付加価値を高めることで、収益性の向上を図ります。

課題解決を提案する事業部へ

建設就業者数の減少・高齢化	→ 省力化・省人化工法、自動化、DX化
数量拡大型需要の限界	→ 高付加価値提案・リニューアル・改修領域
建築補修・改修投資	→ メンテナンス、施工支援、課題解決型提案

化成品事業部　FRPを軸にストックマネジメント事業へ

FRP（繊維強化プラスチック）をコア技術とする化成品を、電力、農下水、建設などの幅広い分野に供給。今後は老朽化したインフラの更新や長寿命化という新たな社会課題にワンストップで対応できる、ストックマネジメント型事業部への転換を目指します。

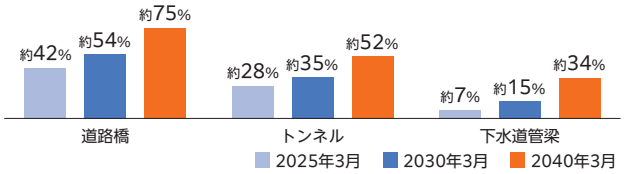


道路の延命工事の効率化に貢献する「FSグリッド」

事業環境・業界トレンド

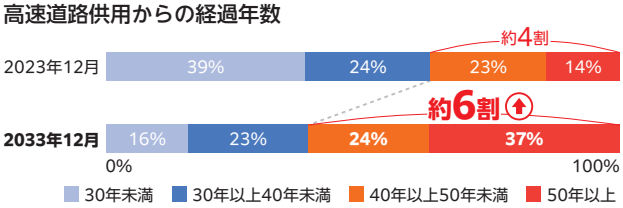
日本の社会インフラは、1960～70年代に集中的に整備された施設が一斉に老朽化。新設中心から「維持管理・更新中心の時代」への転換が生じています。下水道管路は全国49万kmのうち耐用年数50年を経過した管路が約3万km、20年後には20万km（40%）に。高速道路橋については供用後40年以上が約40%、10年後には約60%に。農業水利施設では、7700ある基幹的施設のうち58%が標準耐用年数を超過。国はストックマネジメント推進事業を拡充し、診断技術の高度化や高リスクパイプラインの緊急調査に乗り出しています。これらの維持管理を担う自治体や事業者の人手不足も慢性化しており、従来とは異なる点検・補修体制への転換が求められています。

建設後50年以上の社会資本の割合



国土交通省資料を基に作成

高速道路供用からの経過年数



NEXCO各社資料を基に作成

リスク・課題と対策

インフラ市場は成熟期へ移行しており、新設中心から更生・更新・維持管理を軸とした事業への転換を図ってまいります。FRP製品の需要拡大が期待される分野として、電力インフラ市場に注力しています。半導体工場やデータセンターの建設拡大に伴い、日本の電力需要は20年ぶりの増加局面を迎えています。当社は長年にわたりケーブル保護管を供給してきた実績を有しており、既存顧客との関係や知見を生かしながら、電力分野におけるFRP製品のラインナップ拡充と販売拡大を進めてまいります。

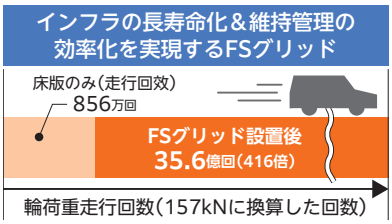
経営リスクとしては、FRPの原材料である石油化学製品の価格上昇や調達不安定化があります。これについてはリサイクルなどの資源循環や脱炭素に向けた技術開発や仕組みづくりを進め、競争力を高めてまいります。

成長戦略

2012年の笹子トンネル天井崩落事故を契機に、国は道路橋やトンネルなどのインフラ構造物の定期点検・近接目視点検を義務化。全国で点検需要が発生する一方で、点検要員の不足が社会課題となっています。

そこで、軽量・高耐食・高耐久というFRPの特徴を生かしたソリューションの提供により、課題解決と事業成長の両立を図っています。その一つが「FRP検査路」で、点検作業者の安全なアクセスを確保するとともに橋梁の長寿命化に貢献します。

また、「FSグリッド」はコンポジットプロジェクト室と（株）IHIインフラスクエアの共同開発品で、大規模な交通規制を行わずに補強対策の実施が可能です。従来の床版取替工事と比較して工期・CO_2排出量ともに約50%削減します。今後はFSグリッドを単なる補修材料でなく「インフラの長寿命化と維持管理の効率化を実現するソリューション」と位置づけ、事業拡大を目指します。



「第13回道路橋床板シンポジウム論文報告集」を基に作成

新任事業部長3名が綴る「マイパーパス」

6事業部のうち3事業部で、新たな事業部長が着任しました。それぞれの事業領域において、3人はどのような使命感を持ち、未来への展望を描いているのか。新たな価値創造と成長に向けた考えを紹介します。

マイ パーパス 「信頼」という土台の上に成長の種をまく



バルブシステム事業部長
中川 康司

バルブは水やエネルギー、各種プラントの稼働を支える重要な機器です。バルブシステム事業部の存在意義は「社会や産業を支えながら時代の変化に合わせて価値を広げ続けること」にあります。そのためには販売、開発、生産、工事、サービスといった各機能の拡大や関係事業体との連携を強化し、既存事業で着実に稼ぎながら次の成長の「種をまく」ことが必要です。私はキャリアのほぼすべてが工場勤務でしたが、事業は信頼の積み重ねの上に成り立っており、信頼は日々の行動の積み重ねでしか得られないと感じています。だからこそ、一人ひとりが力を発揮し主体的に挑戦できる環境をつくりつつも、その前提として品質や納期などの約束を必ず守る姿勢の徹底を図っていきたいと考えています。こうして、社会に必要とされる総合バルブ事業を皆と一緒に築いていくことが、私に課された使命でありパーパスです。

マイ パーパス 「つなぐ」ことで成長に向けた価値の創造へ



機械システム事業部長
山崎 晃史

機械システム事業部の存在意義は「顧客課題を解決し、必要とされ続ける機械メーカーとして産業インフラの革新を支え、社会の持続的な発展に貢献すること」にあります。私たちは「コア技術の深化×新技術への挑戦」を軸に、事業に取り組んできました。今後も現場の困りごとを解決し、顧客の競争力や事業運営を支える存在であり続けたいと願っています。そこで私が大切にしているのが、3つの「つなぐ」価値観です。一つ目が「現在と未来とつなぐ」、すなわち未来のあるべき姿を起点に、新たな価値を創造し事業成長を図ること。二つ目が「人をつなぐ」(人材育成と組織の継承)、三つ目が「部門内外をつなぐ」(顧客や他部門との協働)という価値観です。これらの「つながり」を力に変え、持続的な成長を実現するため、一人ひとりが安心して挑戦できる組織環境を着実につくることが私のパーパスです。

マイ パーパス 培ってきた価値を発展させ新たな課題の解決へ



建材事業部長
阿部 隆

建材事業部の存在意義は「建設・土木のあらゆる分野を支えること」にあります。営業畑が長かった私は入社以来、「栗本さんで良かった」という言葉を幾度となくいただきました。製品や工法の提供にとどまらず、課題解決型の提案を続けてきたことが信頼につながったのだと思います。この伝統的な営業手法を次世代に引き継ぐことが、私の使命です。特に近年は、建設に携わった建造物の多くが寿命を迎えようとしています。この課題に対応すべく、新築・新設で培ったノウハウを生かし、リニューアルを軸にした新たな事業を展開してまいります。そこで大切にしたいのが「常に建設的であること」です。いくら素質や能力があっても、熱意と前向きな姿勢がなければ成果は得られません。社会に貢献することで人と組織が成長する。そのような好循環を建材事業部からつくり出し、次世代へとつなぐことが私のパーパスです。

技術資本(知的資本)で未来を切り拓く | 社会課題の解決を起点に価値を創造

クリモトグループは、研究開発、人材、知的財産を技術資本(知的資本)に位置づけています。技術資本(知的資本)は、社会課題の解決を通じて持続的な成長を実現するための重要な経営基盤です。インフラ老朽化への対応やカーボンニュートラルの実現、省人化・省力化など、社会課題が高度化・複雑化するなか、当社ではこれらの課題を起点に技術開発テーマを設定し、新製品・新サービスの創出や事業化を推進しています。技術資本(知的資本)は単なる研究開発成果ではなく、社会価値と経済価値の両立を実現し、将来の事業機会を創出する価値創造の源泉です。当社は技術資本(知的資本)を未来の成長に向けた重要な資本として活用し、持続的な企業価値向上を目指しています。

技術資本(知的資本)が生み出す価値創造

社会課題
- インフラ老朽化
- 防災・減災
- GX・資源循環
- 環境規制対応
- 省人化・効率化

技術資本(知的資本)
- 技術・ノウハウ
- 技術人材
- 知的財産
- 実証データ
- 共創ネットワーク(大学・研究機関・企業など)

研究開発・事業化
- 耐震管GX形ダクタイル鉄管
- ハイブリッドシステム工法・DSW工法
- 再生骨材製造システム
- 鉛フリー銅合金
- マグネシウム合金
- 微細気泡技術(HydroSpear™)
- 磁気粘性流体(SoftMRF®)　など

創出する価値

社会価値
- インフラレジリエンス向上
- CO_2排出削減
- 資源循環促進
- 環境負荷低減
- 生産性向上

経済価値
- 新製品創出
- 新事業創出
- 市場拡大
- 競争優位の確立
- 企業価値向上

技術・知財・事業をつなぐ開発委員会

開発委員会を中心に、新技術・新製品開発や知的財産に関する情報共有と施策検討を行い、全社横断での連携を推進しています。研究開発テーマごとに技術部門と知財部門が連携し、事業化を見据えた開発活動を推進しています。

また、産学官連携やオープンイノベーションを活用しながら、新たな技術創出と社会課題解決に取り組んでいます。

開発委員会

担当取締役
執行役員 技術開発室長

「技術立社」の具現化に向けた横断的活動
- 技術課題および技術経営資源に関する情報共有
- 技術関連行事の企画立案・運営支援
- 技術関連規程の維持管理
- クリモト技報(技術文集)の発行

研究開発予算の配分、進捗状況の管理

- 6事業部 / グループ会社：事業領域に特化した開発
- 技術開発室 / 知的財産部：事業部連携、新規事業創造
- コンポジットPJ室：FRPに特化した新事業の確立

技術・人材・知財をつなぐ仕組み

技術情報の蓄積・共有・継承

全社技術システム構築委員会を中心に技術ライブラリやeラーニング基盤の整備を進め、技術情報の蓄積・共有・継承を強化。技術者のスキル向上と技術資本(知的資本)の高度化を図っています。

技術人材の育成

専門性の高い人材の採用・育成に加え、研修・OJT・資格取得支援などを通じて、次世代を担う技術人材の育成と組織力の強化に取り組んでいます。

知的財産戦略

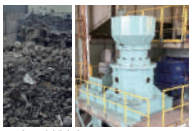
知的財産基本方針に基づき、独自技術の権利化と活用を推進し、競争優位の確立と事業価値の向上につなげています。事業部門・技術部門・知財部門が密接に連携し、事業戦略に貢献し得る知財活動を展開しています。

社会課題を起点とした技術開発


耐震管GX形ダクタイル鉄管

インフラ老朽化・防災への対応

耐震管GX形ダクタイル鉄管のラインナップ拡充やハイブリッドシステム工法・DSW工法の展開により、管路更新の効率化と耐震化を推進。安全・安心な社会インフラの維持とレジリエンス向上に貢献します。

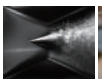

再生骨材製造システム

GX・資源循環への対応

撤去管の再資源化、FRPリサイクル技術、再生骨材製造システムの開発を推進。バイオコークスや循環型バイオ燃料の活用も進め、循環型社会の実現とCO_2排出削減に貢献します。


鉛フリー銅合金(クリカシリーズ)


マグネシウム合金(KEHMA®シリーズ)


微細気泡技術(HydroSpear™)


磁気粘性流体(SoftMRF®)

環境規制対応・新市場創出

RoHS指令対応の鉛フリー銅合金や軽量化に貢献する難燃耐熱マグネシウム合金に加え、微細気泡技術「HydroSpear™」や磁気粘性流体技術「SoftMRF®」などの先端技術開発を推進しています。環境負荷低減や作業環境改善に貢献するとともに、将来の新市場・新事業創出につながる技術資本として育成を進めています。

技術資本(知的資本)KPI (2025年度実績)

研究開発投資額(単体)	研究開発費率(単体)	研究開発投資額(連結)
15.9億円	1.9%	20.1億円

特許公開件数	特許保有件数
71件	668件

サステナビリティ担当取締役メッセージ



取締役常務執行役員
設備・生産・物流・
CSR(安全・品質・環境)
担当

吉永（よしなが） 泰治（やすはる）

ESGは経営の根幹 社会課題の解決で 企業価値高める

社会課題を価値創造へ転換する

「蛇口をひねれば水が出る」という当たり前を、当たり前に供給し続ける。この社会の基盤を未来へつなぐことが私のパーパスです。当社の製品やサービスは、人々の暮らしや産業を支える社会インフラの一端を担っています。その当たり前を次世代へ引き継ぐためには、企業自身が持続可能であり続けなければなりません。私はCSR担当取締役として、ESGを経営の根幹に据え、社会価値と企業価値の両立を目指しています。

現在、気候変動や資源制約、人権課題、サプライチェーンリスクなど、企業を取り巻く社会課題は複雑化しています。当社ではこれらを単なるリスクとしてではなく、新たな価値創造の機会としてとらえています。2025年度にはグループパーパス「あまねく暮らしに寄り添い 未来をひらく」を策定し、社会課題や顧客課題を起点に事業を考えるアウトサイド・インの視点を強化しました。製品や設備の機能を提供するだけでなく、社会にどのような価値をもたらすかを重視する経営への転換を進めています。

脱炭素と資源循環を成長の力に

その象徴的な取り組みの一つが、キュポラを活用した脱炭素と資源循環への挑戦です。当社では、ダクタイル鉄管の製造工程で使用するキュポラ燃料について、石炭由来のコークスから植物由来のバイオマス燃料への転換を進めています。

また、大阪市水道局様や大阪広域水道企業団様などと連携して浄水過程で活躍した活性炭を新たな資源、価値へ転換する取り組みも進めています。私はこれらを単なる環境対策とは考えていません。社会課題を解決しながら、新しい事業機会や競争力を生み出す価値創造の取り組みであると考えています。

さらに、製造業である当社が持つ鋳造、機械、素材、エンジニアリングなどの製造資本を循環思想のもとでとらえ直し、事業横断で活用することで、新たな循環型ビジネスモデルの可能性も広がると考えています。加えて、スマートファクトリー化による生産性向上や安全・品質の強化、多様な人材が活躍できる職場づくりを進め、持続可能なモノづくり基盤の構築に取り組んでいます。

サステナビリティ経営を実装する

2025年度は、GHG排出量管理の高度化やSAQ導入によるサプライチェーンマネジメント強化、グループ会社を含めた推進体制整備など、サステナビリティ経営を全社へ実装する基盤づくりにも着手しました。

まだ道半ばではありますが、CSR委員会や取締役会での議論を事業戦略やリスク管理、情報開示へ着実につなげながら、社会課題への対応を企業価値向上へ結びつける経営を推進してまいります。パーパスを羅針盤として、技術と挑戦を通じて持続可能な社会の実現とクリモトグループの成長を両立していきます。

社会課題を企業価値へつなぐサステナビリティ戦略

サステナビリティ経営の高度化に向けた議論とガバナンス（経営の舵切り）

当社では、CSR委員会や取締役情報共有会議、取締役会において、気候変動や人権、サプライチェーン、自然資本などのサステナビリティ課題を、単なる社会的要請としてではなく、中長期的な企業価値向上に関わる重要な経営課題として位置づけています。2025年度は、グループパーパスの策定を契機に、社会課題を起点に事業を考えるアウトサイド・インの視点を強化するとともに、GHG排出量管理の高度化、SAQ導入によるサプライチェーンマネジメントの強化、グループ会社を含めた推進体制の整備など、サステナビリティ経営を全社へ実装するための基盤づくりを進めました。また、これらの取り組みを事業戦略やリスク管理、情報開示と結びつけながら継続的に議論し、持続的な成長と企業価値向上につなげるための方向性を確認しています。

今後も社会課題への対応を、事業を通じた価値創造と企業価値向上につなげる経営へ転換し、まい進してまいります。

テーマ	主な実装・変化・成果	詳　細
① **パーパスを経営の共通言語へ**	グループパーパス「あまねく暮らしに寄り添い 未来をひらく」を策定し、社会課題への対応と事業成長を結びつける共通の価値観として位置づけました。経営・事業・社員が同じ方向を目指すための基盤づくりを進めています。	詳細は トップメッセージ・価値創造ストーリー 参照 P.3～16
② **アウトサイド・イン経営の実践**	社会課題や顧客課題を起点に事業を考えるアウトサイド・インの考え方を経営層・管理職層へ展開しました。社会課題をリスクと機会の両面からとらえ、新たな価値創造につなげる議論を進めています。	詳細は 価値創造ストーリー 参照 P.11～16
③ **機能提供から価値提供への転換**	製品や設備そのものではなく、社会や顧客に提供する価値に着目した事業の再整理に着手しました。社会課題の解決を通じて企業価値を創出する考え方の浸透を進めています。	詳細は 事業戦略ページ 参照 P.27～32
④ **脱炭素・資源循環への対応強化**	GHG排出量管理の高度化に向けた体制整備を進めるとともに、脱炭素や資源循環を事業機会としてとらえる議論を推進しました。気候変動への対応を経営課題として継続的に議論しています。	詳細は 環境ページ参照 P.37～42
⑤ **サプライチェーンマネジメント強化（SAQ）**	SAQの運用を開始し、サプライチェーン全体の人権・環境・コンプライアンスリスクの把握に着手しました。持続可能な調達基盤の構築に向けた取り組みを進めています。	詳細は 社会ページ参照 P.43、44
⑥ **グループ経営への展開**	サステナビリティ活動をグループ全体へ展開し、情報収集や推進体制の整備を進めました。グループ共通の課題認識と実践を促進する基盤づくりに取り組んでいます。	詳細は ガバナンスページ 参照 P.50～52
⑦ **製造資本の高度化とスマートファクトリー推進**	スマートファクトリー化や自動化・省人化を進めるとともに、安全・品質・生産性を高める製造基盤の強化に取り組みました。製造資本の価値向上を通じた競争力強化を推進しています。	詳細は 製造資本・人的資本 ページ参照 P.43～49
⑧ **ESG情報開示・ガバナンス高度化**	外部評価や投資家との対話を踏まえ、サステナビリティ情報開示の充実を進めました。ESG課題を経営課題として議論し、意思決定に反映する体制強化を図っています。	詳細は ガバナンスページ 参照 P.50～52

ESGの取り組み[環境(E)]

環境課題への対応と価値創造

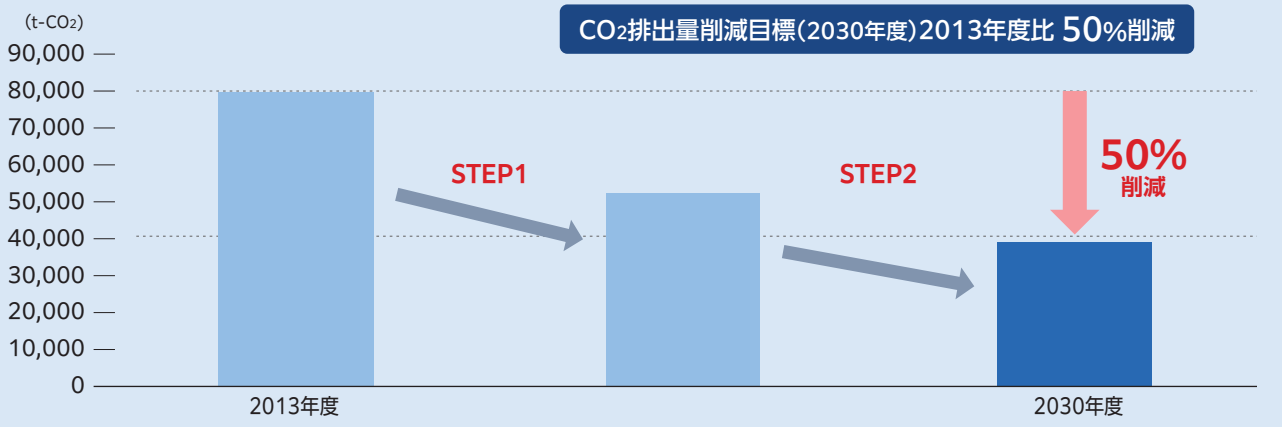
気候変動の進行や資源・エネルギー制約の深刻化は、当社グループの事業活動に新たなリスクをもたらす一方、脱炭素化や国土強靭化の進展に伴う成長機会も創出しています。当社グループは、これらの環境課題を重要な経営課題と位置づけ、GHG排出量の削減や再生可能エネルギーの活用を推進するとともに、環境課題の解決に貢献する製品・サービスの開発・提供に取り組んでいます。ここでは、気候変動への対応やGHG排出量の削減の取り組みに加え、脱炭素化、国土強靭化、資源循環に貢献する製品・サービスを通じた価値創造について紹介します。

再生可能エネルギーとCO_2排出量削減の推進

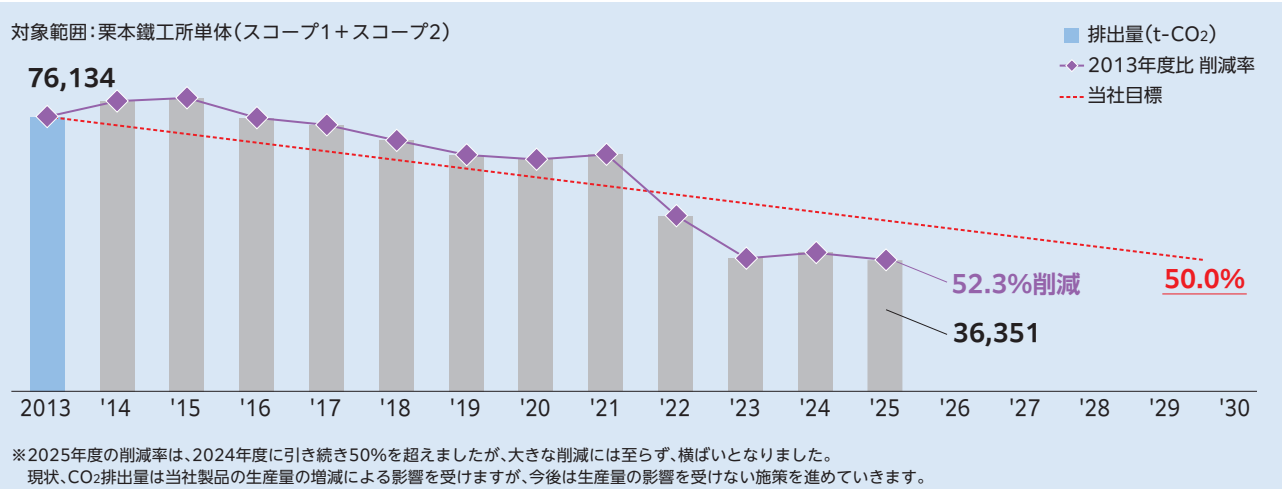
2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年度のCO_2排出量削減目標を設定。国が掲げる同年度の目標を上回る、2013年度比50%削減の達成を目指します。

STEP 1
本社を含む関西エリアの事業所、生産拠点などを中心に使用電力を再生可能エネルギー由来のカーボンフリー電力へ切り替えるなど、スコープ2(エネルギー起源の間接排出)のCO_2排出量削減を実施。(2022年度から導入済み)

STEP 2
省エネ機器への更新などに加え、生産性向上に向けた設備投資時にCO_2排出削減に寄与する生産体制、燃料転換を行いスコープ1(直接排出)のCO_2排出量削減を実施。



※上記目標はすべて栗本鐵工所単体でのスコープ1、スコープ2の合計



※2025年度の削減率は、2024年度に引き続き50%を超えましたが、大きな削減には至らず、横ばいとなりました。
現状、CO_2排出量は当社製品の生産量の増減による影響を受けますが、今後は生産量の影響を受けない施策を進めていきます。

サプライチェーン全体で実現する脱炭素化

当社グループでは、自社のCO_2排出量（スコープ1、2）に加え、サプライチェーン全体の排出量（スコープ3）を把握し、削減に向けた取り組みを推進しています。水道管の原材料である鉄を溶かす際の燃料を、化石燃料から植物由来のバイオコークスやバイオ成型炭などへ転換する取り組みや、寿命を迎えた水道管のサーキュラーエコノミー化、生産設備・販売機器の省エネルギー化を進めています。さらに、サプライヤーとの協働を通じて、サプライチェーン全体での排出量の削減を推進しています。今後も算定範囲の拡大と精度の向上を図りながら、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて取り組みを加速していきます。

サプライチェーンを通じたCO_2排出量（栗本鐵工所 単体）

排出区分		算定対象	排出量（万t CO_2）		
			2023年度	2024年度	2025年度
スコープ1 ［直接排出］		自社での燃料の使用や 工業プロセスによる直接排出	3.53	3.53	3.50
スコープ2 ［エネルギー起源の間接排出］		自社が購入した電気・熱の使用に伴う 間接排出	0.16	0.17	0.13
スコープ3 ［その他の間接排出］	カテゴリー1	購入した製品・サービス	23.94	23.55	24.86
	カテゴリー2	資本財	0.60	0.69	1.15
	カテゴリー3	スコープ1、2に含まれない燃料 およびエネルギー関連活動	1.28	1.26	1.43
	カテゴリー4	輸送、配送（上流）	1.52	1.39	2.05
	カテゴリー5	事業から出る廃棄物	0.32	0.38	0.34
	カテゴリー6	出張	0.02	0.02	0.03
	カテゴリー7	雇用者の通勤	0.07	0.08	0.08
	カテゴリー9	輸送、配送（下流）	0.01	0.01	0.13
	カテゴリー11	販売した製品の使用	6.57	14.08	12.14
	カテゴリー12	販売した製品の廃棄	1.14	1.15	1.10
サプライチェーンを含めた温室効果ガス排出量の合計			39.16	46.32	46.92

※カテゴリー8【リース資産（上流）】、10【販売した製品の加工】、13【リース資産（下流）】、14【フランチャイズ】、15【投資】は該当する算定項目がないため対象外としています。
※カテゴリー9の増加は製品構成の変化と算定精度向上によるもの。カテゴリー11の変動は当該年度に販売した製品構成の変化（使用時排出量の大きい製品の販売増減）によるものです。

TCFDに基づく情報開示

当社グループは、気候変動をはじめとする環境課題が、3つのセグメントの事業活動および財務に与える影響を重要な経営課題と認識し、その対応をリスクの低減だけでなく、持続的な成長につながる機会としてとらえています。TCFD提言およびSSBJ基準の考え方に基づき、財務関連サステナビリティ情報として、気候関連のリスクと機会に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標について開示しています。

◉ガバナンス

気候関連課題を重要な経営課題と位置づけ、取締役会による監督のもと、代表取締役社長を委員長とするCSR委員会を中心に推進体制を構築しています。CSR委員会では、気候変動を含むサステナビリティ課題に関する方針や目標、重点施策について議論し、その内容を取締役会で決議しています。CSR委員会の下部組織であるCSR推進会議では、各拠点・事業部門が抽出した気候関連リスク・機会について、発生可能性と影響度に基づく重要度評価を行います。その結果をCSR委員会で協議し、経営戦略や事業活動へ反映する仕組みを構築しています。2025年度のCSR委員会では、TCFD・CDPへの取り組みにおける課題とその対応方針、脱炭素目標、各事業セグメントにおけるリスクと機会、財務的マテリアリティの見直しについて報告・協議を行いました。

◉戦略

気候変動によるリスクと機会の影響を把握するため、事業ポートフォリオから想定されるシナリオ分析を実施しています。1.5℃シナリオでは、炭素税やエネルギー価格の高騰などの移行リスクに対応するため、再生可能エネルギー由来電力の導入、バイオマス燃料への転換、省エネ投資、脱炭素製品化を進める一方、水力・小水力、バイオマス発電、二次電池製造プロセス、ZEBなどの市場拡大を成長機会ととらえています。4℃シナリオでは、洪水・高潮などの物理リスクに備え、拠点分散や設備強化などのBCP対策を進めるとともに、送水網拡張や防災・補修需要の増加を事業機会として取り込む戦略を検討しています。分析結果は、中期3ヵ年経営計画や投資判断に反映し、事業ポートフォリオの見直しや新規事業開発に結びつけています。

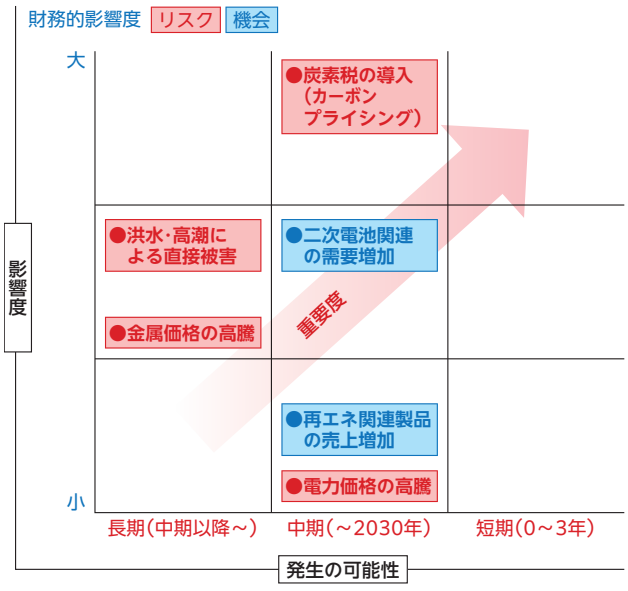
◉リスク管理

気候関連リスクと機会は、IPCCおよびIEAが公開している1.5℃および4℃シナリオの分析方法に基づき、発生可能性と財務影響度の2軸で評価し、シナリオごとにマトリックス化することで重要課題を特定しています。分析によると、現在の事業状況が継続した場合、中期目標とする利益への影響は、1.5℃シナリオで＋1.37%、4℃シナリオで△2.63%となり、現行の事業ポートフォリオが一定のレジリエンスを有することを確認しています。

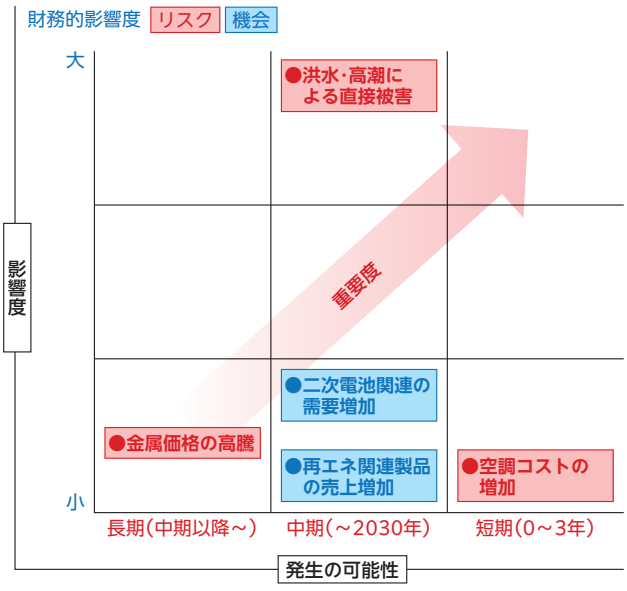
今後は、事業インパクト評価の対象を当社単体からグループ会社へ拡大し、より精緻な分析を進めていきます。将来的な事業環境の変化を見据え、洪水・高潮による直接被害やカーボンプライシング導入などの重要リスクへの対応を継

発生年度と財務的影響度のリスク機会のマトリックス

1.5°Cシナリオ　リスク・機会マトリックス図



4°Cシナリオ　リスク・機会マトリックス図



●短期・中長期の財務的影響項目の洗い出しを完了しました。
●今後は、各項目と事業とのつながりを具体化し、次期中期経営計画の成長戦略およびROIC経営に反映していきます。

続的に強化するとともに、二次電池関連製品や再生可能エネルギー関連製品の需要増加を成長機会ととらえ、取締役会および関連会議体で進捗を確認しながら、事業戦略や投資判断へ反映していきます。

◉指標と目標

気候変動が事業に与える影響を評価・管理するため、GHG排出量を主要な指標と位置づけ、スコープ1、2、3を対象に算定・開示しています。自社活動によるCO_2排出量（スコープ1、2）については、2030年度までに2013年度比50%以上削減し、2050年度にカーボンニュートラルを達成することを目標としています。

2025年度時点で、再生可能エネルギー由来電力の導入や省エネルギー施策の推進により、2013年度比52.3%削減を実現し、2030年度目標である『2013年度比50%削減』を達成し、現在も50%を超える削減水準を維持しています。今後は、（バイオコークスの活用をはじめとする）燃料転換や生産プロセスの合理化など、スコープ1を中心とした削減施策の強化を進めます。サプライチェーン排出量（スコープ3）については、カテゴリー別に算定を行い、販売した製品の使用・廃棄などに伴う排出構造の分析を通じて、削減余地の大きい領域の特定を進めています。

2025年度は、国内グループ会社のスコープ1、2のGHG排出量を算定し、2026年度にはスコープ3を算定対象とする予定です。クラウド型のGHG算定システムの導入によって、算定精度の向上とデータの可視化、内部統制の整備を進めています。さらに、連結ベースでの削減目標への移行や第三者保証の拡大を通じて、SSBJ基準に沿った比較可能性と信頼性の高い開示体制を構築していきます。

リスクへの対応～自社のGHG削減～

リスク

1. 炭素税と排出権取引
2. 異常気象の激甚化
3. 原材料コストの変化



バイオマス燃料
（そば殻バイオコークス）



鋳鉄溶解炉（キュポラ）

キュポラの進化による「脱炭素×循環」の推進（P41参照）

POINT!

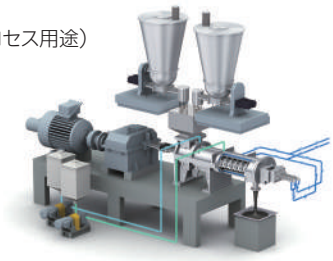
- キュポラ燃料のバイオマス化によりCO_2排出量を削減し、炭素税や排出権取引などの気候関連リスクへの対応と競争力強化を推進
- 使用済み水道管の水平リサイクルを通じて資源循環を推進し、原材料調達の安定化と資源価格変動リスクの低減に取り組む

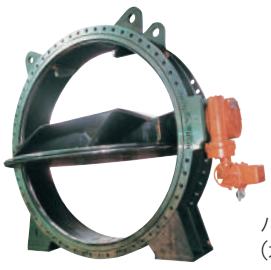
機会への対応～社会のGHG削減～

機　会

1. 再エネ・省エネ政策の導入
2. 商品の需要変化

連続式混練機
（電極スラリー製造プロセス用途）





バタフライ弁
（水力発電用途）

水素・二次電池産業の発展をサポート（P.28～29）

POINT!

水素還元製鉄や二次電池材料の製造プロセスを支える機器・材料を提供し、脱炭素社会の実現に貢献するとともに、成長が期待される市場への事業機会創出につなげる

再生可能エネルギーの普及をサポート（P28参照）

POINT!

水力発電など再生可能エネルギー設備に必要な製品を提供・エネルギー転換の推進と持続的な事業成長に貢献

特 集

キュポラの環境性能向上が支える「脱炭素×循環×成長」

当社グループでは、気候変動への対応や資源循環の推進を重要なマテリアリティとして掲げています。パイプシステム事業部では、社会インフラを未来につなぐため、ダクタイル鉄管（水道管）の製造を支えてきたキュポラの環境性能向上に取り組んでいます。本特集では、バイオコークスによる脱炭素化と、水道管の水平リサイクルによる資源循環の取り組みを紹介します。

※キュポラ：コークスの燃焼熱を利用して鉄などを溶かす竪型の溶解炉

社会インフラを未来へつなぐ、キュポラの進化

パイプシステム事業部は、上水道・下水道、農業用水、工業用水など、人々の暮らしや産業活動を支える重要な社会インフラ構築に貢献してきました。その中核製品であるダクタイル鉄管の製造では、創業以来、キュポラを活用しています。

一方で、近年は頻発する大地震や気候変動に伴う豪雨災害の激甚化、地政学的リスクの高まりによる資源・エネルギーの安定確保が社会的な課題となっています。こうした課題に対応するため、長年培ってきたキュポラ技術を進化させ、製造プロセスの脱炭素化と資源循環の推進に取り組んでいます。キュポラの進化は、単なる製造技術の高度化にとどまりません。環境負荷の低減と製品の安定供給を両立しながら、社会インフラを未来へつなぐ取り組みです。次の100年を見据え、持続可能な社会の実現と企業価値向上による事業の成長を支える重要な基盤となっています。

バイオコークスで切り拓く脱炭素化への挑戦

ダクタイル鉄管の製造には燃料として化石燃料由来のコークスを使用してきましたが、製造工程におけるCO_2排出量の削減が重要な経営課題となっています。

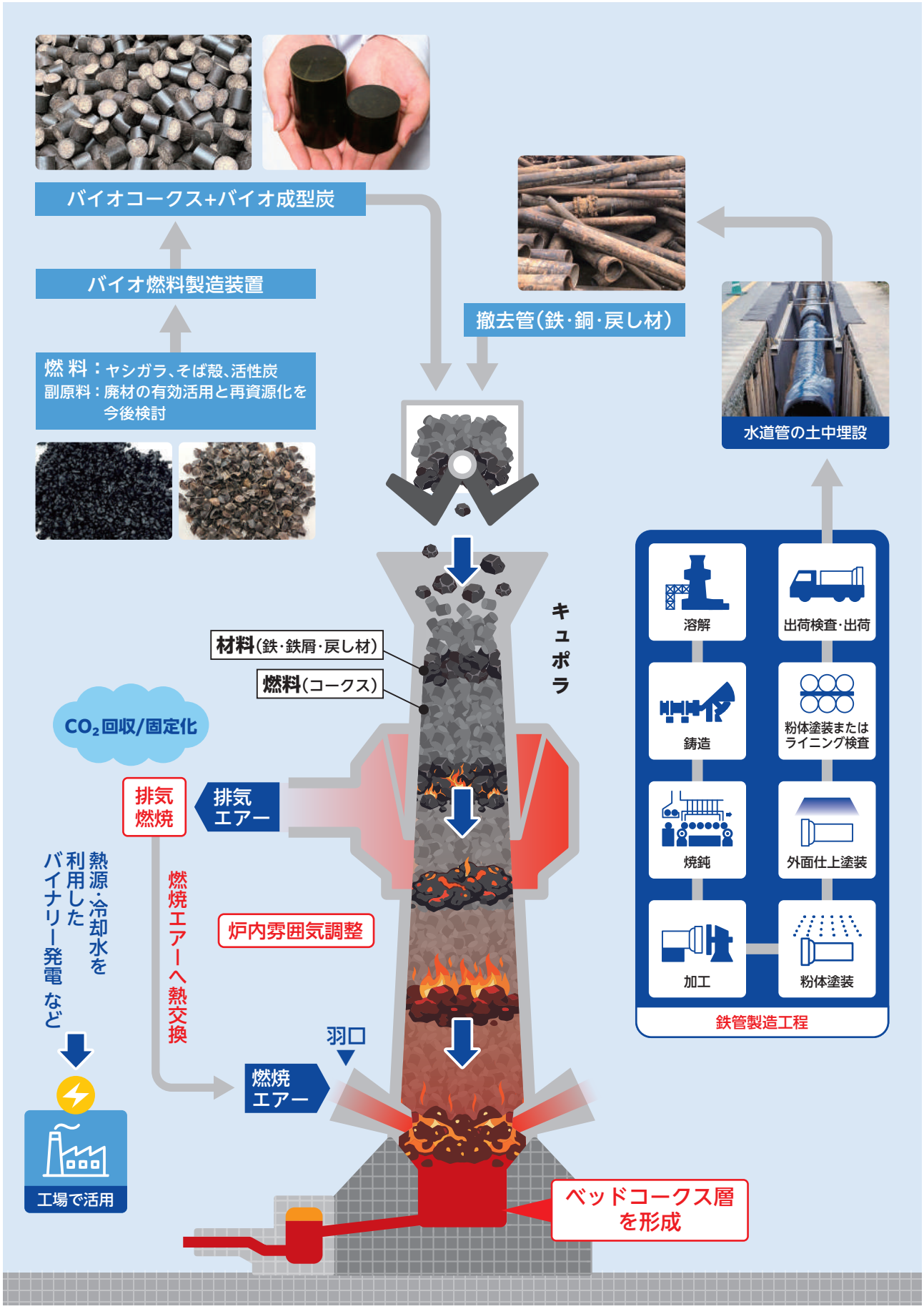
そこで当社は、燃料を植物由来のバイオコークスへ転換する取り組みを進めています。2023年度から実施している長期実証試験では、そば殻などを原料とするバイオコークスによるCO_2排出量削減効果を確認しています。さらに、バイオ成型炭との併用により石炭コークス使用量の大幅な削減を進めており、将来的にはキュポラでありながら電気炉を下回るCO_2排出量の実現も期待されています。本取り組みは、カーボンニュートラルの実現に貢献するだけでなく、炭素税や排出権価格の上昇、化石燃料価格の変動といった事業リスクの低減にもつながる取り組みとして推進しています。

水道管から水道管へ　キュポラの特長を生かし水平リサイクルの実現へ

キュポラの大きな特長の一つが、多様な鉄スクラップを溶解し、不純物を除去しながら高品質な鋳鉄製品へ再生できる精錬機能です。この特長により、使用済みの水道管を新たなダクタイル鉄管へ再生する「水平リサイクル」が可能となります。

当社は、大阪市水道局との共同研究を通じて、更新工事で発生した使用済み水道管を回収し、新たなダクタイル鉄管の原材料として活用する循環型ビジネスモデルの構築を進めています。また、水道施設で発生する使用済み活性炭をキュポラの燃料として有効活用する取り組みも進めています。こうした取り組みは、資源循環の推進に加え、原材料価格の高騰リスクへの対応や資源調達の安定化にもつながります。資源を循環させながら社会インフラを維持するこの循環型モデルは、環境価値と経済価値を同時に実現するクリモトならではの強みとなっています。

「脱炭素・資源循環と未来の社会インフラをつなぐキュポラの進化モデル」



ESGの取り組み[社会(S)]

基本的な考え方　～多様なステークホルダーとともに持続的な価値を創る～

当社グループは、人の尊厳と多様性の尊重を基盤に、社員、顧客、調達先、地域社会をはじめとする、すべてのステークホルダーとの信頼関係を築きながら、持続的な価値創造に取り組んでいます。社員が能力を発揮できる環境づくり、品質・安全性を最優先にした製品・サービスの提供、地域社会との共生・協働を通じて、社会課題の解決と企業価値の向上を両立し、持続可能な社会の実現に貢献します。

クリモトグループの人権意識向上の取り組み

人権尊重は、従業員一人ひとりの尊厳を守るとともに、サプライチェーン上のリスク低減や取引先との信頼関係強化、安定した事業活動の継続にもつながる重要な経営課題です。当社グループは、役員・基幹職を対象に(人権問題研修会)を実施しています。2025年度は、弁護士法人大江橋法律事務所の石田明子先生をお招きし、「企業をとりまく人権課題と実務対応」と題して企業を取り巻く人権課題やサプライチェーンを含む人権尊重の考え方への理解を深めました。

調達先とのエンゲージメント活動

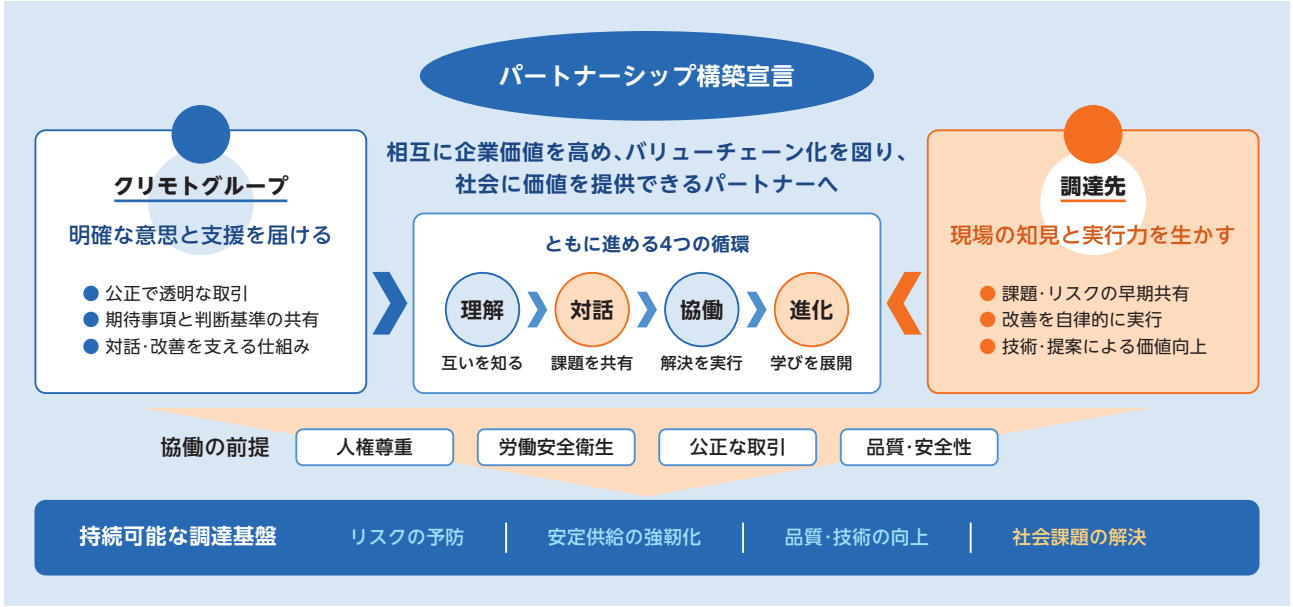
当社グループは、サプライチェーン全体でリスク管理と相互に企業価値を高める活動を推進し、持続可能なバリューチェーンの構築を目指しています。2025年9月から、栗本鉄工協同組合に加盟の企業様35社を対象にサステナブル調達に関わるSAQ(自己評価アンケート)を実施しました。同協同組合は、長年にわたり当社グループとともに歩み、当社グループの製品・サービスを支える重要なパートナーです。

SAQでは、当社グループが優先かつ重要と考える「人権」、「労働安全衛生」、「品質管理」、「コンプライアンス」などの取り組み状況を確認し、サプライチェーンにおける潜在的なリスクや課題の把握につなげました。SAQ実施後、実施目的や内容への理解を促進するためにアンケート結果のフィードバックと改善に向けた対話を行いました。今後、SAQの実施範囲を拡大し、サプライチェーン全体での持続可能な価値創造に努めます。



協同組合総会でのSAQ実施内容説明会
(2026年5月22日)

調達先とのありたい関係



働く人の安全と健康を守り、安心して働ける職場をつくる

働く人の安全と健康は、企業の持続的な成長を支える重要な経営基盤です。当社グループは、「労働災害ゼロ・労働疾病ゼロ」を安全活動の基本目標に掲げ、すべての社員が安心して働くことができる安全で衛生的な職場環境の実現に取り組んでいます。



指差呼称推進運動ののぼり

安全は事業活動の基盤であり、一人ひとりの安全意識と日々の行動の積み重ねが、災害の未然防止につながると考えています。

2025年度は、グループ全体の労働災害発生件数が累計6件となり、過去最少水準を達成しました。重点施策として、「率先！実践！指差呼称」をスローガンに掲げた指差呼称推進運動を展開し、専用の「のぼり」をグループ会社を含む全事業場に掲示するなど、安全確認行動の定着に取り組みました。また、日常業務の中で危険源を意識し、基本動作を確実に実践する風土づくりを進めることで、現場における安全文化の醸成を図っています。今後も、安全教育や啓発活動を継続しながら、一人ひとりの安全意識の向上と安全行動の定着を促進し、災害のない職場づくりに努めていきます。

品質を磨き、社会とお客さまの信頼に応える

当社グループは、お客さまに安全で信頼性の高い製品・サービスを提供することが企業の社会的責任であると考え、ISO9001に基づく品質マネジメントシステム（QMS）を運用し、品質管理体制の継続的な改善に取り組んでいます。各事業部に品質保証部門を配置し、品質問題が発生した際には迅速な原因分析と是正措置を実施することで、再発防止の徹底を図っています。また、品質保証・QMS会議を定期的に開催し、品質課題や改善事例をグループ全体で共有・水平展開することで、品質水準のさらなる向上に努めています。さらに、原材料の調達から製造、出荷に至るまでの全工程において品質管理を徹底するとともに、「熟練者の知識と経験を中堅・若手社員に展開するため」の勉強会を開催し、人材育成を推進しています。一人ひとりが品質を自らの責任としてとらえ、継続的な改善に取り組む品質文化を醸成することで、お客さまの期待に応える高品質で安定した製品・サービスの提供を実現し、社会から信頼される企業を目指しています。


勉強会で技量確認とレベルアップを図り、品質向上へ

地域社会との共生・協働

当社グループは、清掃活動などを通して河川とその周辺に生息する生物の環境保全とマイクロプラスチックの低減に努めております。その一環として大和川水環境協議会が主催する「大和川・石川クリーン作戦」をはじめとする河川の清掃活動に各事業所で社員やその家族とともに参加しております。

この清掃活動が評価され、内閣官房水循環政策本部事務局より「水循環ACTIVE企業」として2024年より認証されております。

この認証制度は企業の水資源保護活動を促進・評価するために2024 年より新設された制度であり、取得することで企業価値向上に寄与します。当社は創業より水循環に広く携わる企業として、今後も活動を続けてまいります。



水循環認証 ACTIVE

水環境問題への関心を高めるため、河川敷を中心に清掃活動を行い、内閣官房の「水循環ACTIVE企業」に認証

人事担当取締役メッセージ



取締役上席執行役員
人事・総務担当

ふじもと　ひろし
藤本 容志

人の成長を、企業価値向上の力に変えていく

当社グループは、「将来にわたって社会へ貢献できる企業グループ」という2030年にありたい姿を掲げ、社会課題を起点とした最適価値の提供や、ソリューション型ビジネスモデルへの転換に取り組んでいます。こうした経営戦略を着実に実行していくためには、設備や技術への投資に加え、その担い手である「人」への投資が不可欠です。人材を単なる経営資源ではなく、企業価値を生み出すもっとも重要な資本ととらえ、「人が成長すれば企業が進化する」という考えのもと、社員の成長を社会価値と企業価値の向上へつなげる人材戦略を推し進めています。

人的資本への投資は、社会価値と中長期的な企業価値を支える確かな先行投資です。人材への投資で生産性と付加価値創出力を高め、事業成果と収益力を通じて、中長期的な資本効率の改善へ着実につなげます。ソリューション型ビジネスモデルへの転換や成長牽引事業の拡大においても、既存事業で培った技術・技能と新たな専門性との融合が不可欠です。そのため、人材戦略は企業価値を支えるサステナビリティ経営の実行基盤と位置づけています。

当社は創業以来、社会インフラを支えるモノづくり企業として、品質、技術、技能、そしてお客さまとの信頼関係を積み重ねてきました。一方、労働人口の減少や技術者・技能者の不足、市場ニーズの高度化、事業領域の拡大など、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。このなかで、これからの人材戦略において重要なのは、当社の強みを次代へつなぐ「継承」と、変化に対応するための「革新」の両立です。

当社が目指すのは、強みであるモノづくり技能や技術を確実に継承しながら、多様な知の融合によって新たな価値を創出できる組織です。そのためには、「調和」を大切にしながらも変化に挑戦し続ける人材の育成が不可欠です。その実現に向け、「獲得」「育成」「活躍」の３つを柱として取り組みを進めています。

「獲得」では、定期採用とキャリア採用を両輪に、多様な知を組織へ取り込んでいきます。また、将来の意思決定層の多様化に向け、女性活躍推進を重要課題の一つと位置づけ、採用・育成・登用の各段階における人材パイプラインの形成を進めています。

「育成」では、部門を越えた経験や挑戦機会を通じて、全体最適の視点を持ち、事業価値向上を担うリーダーを計画的に育成します。また、モノづくり技能の高度化・継承に加え、DXや価値創造を担う高度専門人材の育成にも注力します。

「活躍」では、社員が安心して意見を発信し、主体的に挑戦できる職場づくりを進めています。調和を大切にし、挑戦の過程と成果・貢献をより適切に評価する人事制度改革を進めるとともに、**挑戦そのものを「Nice Challenge」として認め、称賛する文化の醸成**、エンゲージメントの向上や心理的安全性の高い組織風土づくりを通じて、働きがいと働きやすさが両立する環境づくりに取り組んでいます。

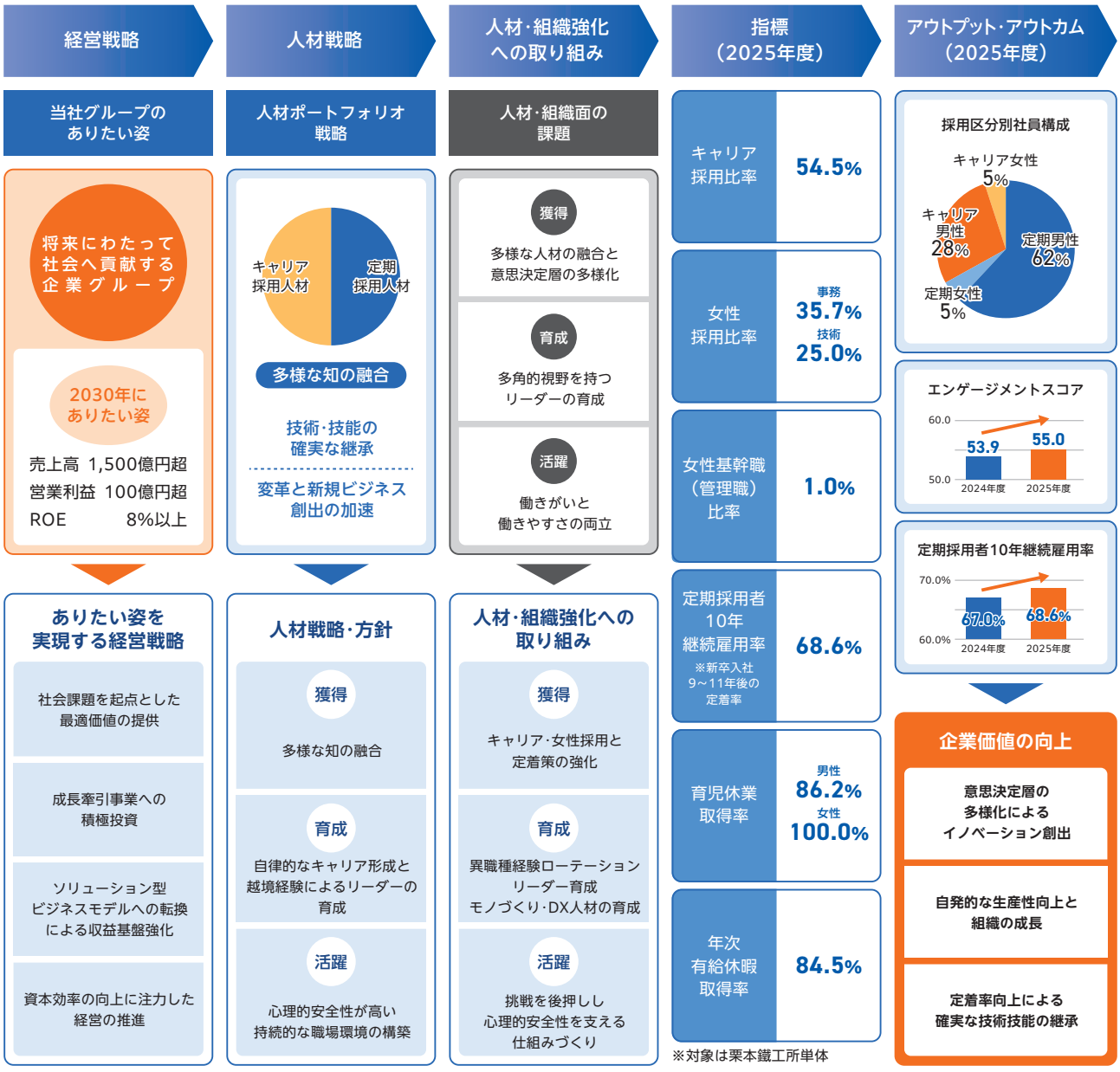
人的資本経営は、人事部門だけの取り組みではありません。事業戦略を実行し、社会課題の解決を通じて企業価値を高めていくための経営そのものです。当社では、キャリア採用比率、エンゲージメントスコア、定着率、女性活躍指標などを継続的にとらえ直しながら、人材戦略の実効性をさらに高めていきます。社員一人ひとりの成長を組織の進化と事業成果につなげ、新たな価値創造を生み出す。この好循環を実現することで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

経営戦略を実現するための人材戦略および主要な取り組みの全体像

人材戦略・方針「人は企業にとって最も重要な資本である」

当社グループは、「人は企業にとって最も重要な資本である」との認識のもと、人的資本を企業価値向上の中核に位置づけています。パーパスと2030年にありたい姿の実現に向けて、多様な人材の融合による知の創出、自律的なキャリア形成と越境経験を通じたリーダー育成、そして心理的安全性の高い職場環境の構築を進めています。定期採用人材とキャリア採用人材が協働することで、モノづくり技能の確実な継承とイノベーション創出の両立を図り、社員一人ひとりの成長と組織の進化を通じて、持続的な企業価値向上を目指します。

多様な知の融合	→ 獲 得
自律的なキャリア形成と越境経験によるリーダーの育成	→ 育 成
心理的安全性が高い持続的な職場環境の構築	→ 活 躍



人的資本投資の具体的な取り組み

①人材ポートフォリオ戦略

1.経営戦略を実現するために必要となる人材像

当社グループが基本とする人材像は、「常に問題意識を持ち、自ら前向きかつ主体的に行動し、職場の課題を解決する人材」です。さらに、基本人材像を支える採用時に重視する資質として、「自分の軸を持ち、誰かのために挑戦できる人材」を重視しています。具体的には、次の３点を備えた人材です。

1. 芯 → 自分なりの判断軸がある
2. 利他心 → お客さまやチームのために動ける
3. 挑戦心 → 仕事への情熱を持ち、挑戦できる

2.人材ポートフォリオ戦略における「継承」と「革新」

定期採用では、高品質なインフラ製品の供給力とモノづくり技能を次代へつなぐ「継承」の役割を重視しています。キャリア採用では、既存の枠にとらわれないイノベーションの創出を加速する「革新」の役割を重視しています。

定期採用者とキャリア採用者の役割を固定的に分けるのではなく、両者の協働を通じた知の融合により、「継承」と「革新」の両立を目指します。

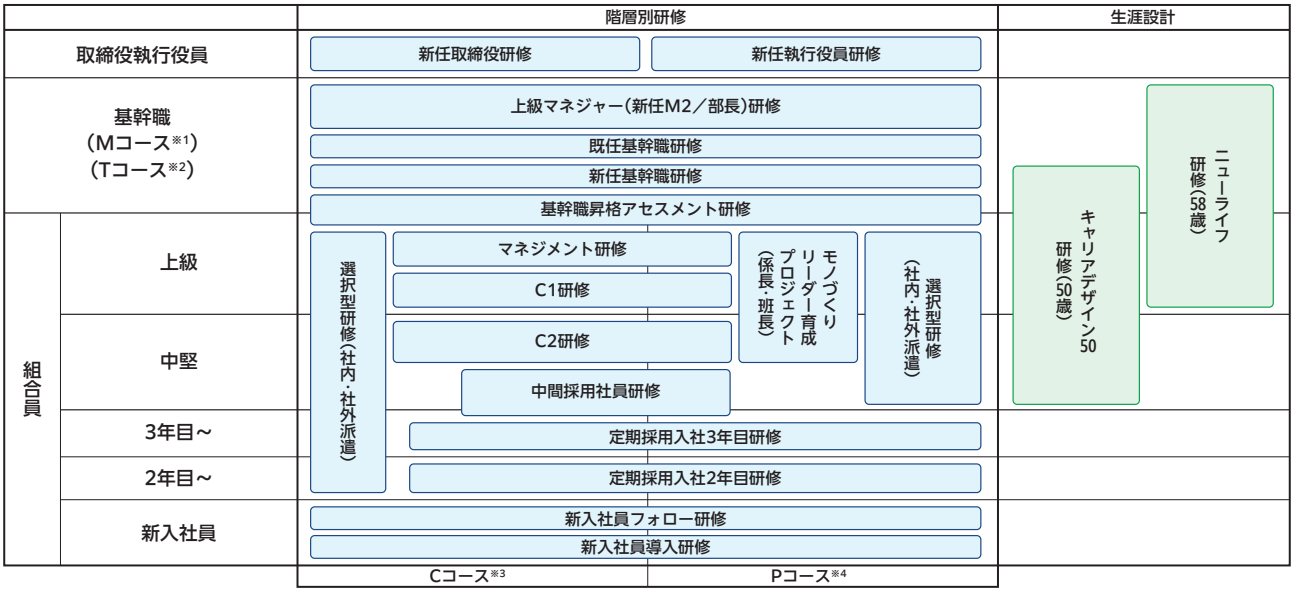
3.経営戦略上、今後強化すべき人材領域

今後、モノづくり技能を次代へ継承する人材に加え、中期3ヵ年経営計画に掲げるDXを推進する高度専門人材の確保・育成が重要です。また、事業戦略ごとに必要な人材の質と量を具体化し、育成・配置へつなげるとともに、異職種経験ローテーションを行って多角的な視野を持つリーダーの育成を進めています。

②戦略的な人材育成

当社の教育体系は、社員一人ひとりの成長と組織力の向上を目的として、「階層別研修」「選択型研修」「自己開発支援」の３つの柱で構成しています。教育投資額指数（2024年度＝100）は2025年度実績では107となり、2026年度には135を計画しています。研修時間についても、2025年度実績の13,700時間から2026年度は14,000時間への拡大を目標とし、人材育成への投資を強化します。

教育体系（一部抜粋）



※1：M（マネジメント）コース　※2：T（テクノロジー）コース　※3：C（クリエイティブ）コース　※4：P（プロフェッショナル）コース

1. 階層別研修

階層別研修では、職能資格制度に基づき、各階層に求められる知識・スキル・マインドの習得を目的とした研修を実施しています。入社時から基幹職、経営幹部候補に至るまで、キャリアステージに応じた研修を体系的に実施しています。

2. ローテーション制度

人材の流動化を促進し、組織の活性化と人材育成を両立するため、中堅以上の社員を対象としたローテーション制度を運用しています。勤続５年以上の総合職社員が、それまでとは異なる職務・部門で２年以上にわたり業務に従事する制度です。異なる業務を経験することで、キャリアの幅を広げるとともに、適材適所の推進や、組織内における知見の循環を促しています。経験した社員からは、「異動先の業務を経験したことで、元の業務への理解も深まり、視野が広がった」といった声が寄せられています。

3. リスキリング：選択型研修

自律型人材が求められる社内外の環境や、研修受講スタイルの多様化・柔軟化を求める社員の声を踏まえ、「選択型研修」を導入しています。研修テーマを順次拡充し、現在は38講座を提供しています。

必要な研修を社員自らが選択する仕組みにより、自律的なキャリア形成を促すとともに、人と組織の主体性を高めることをねらいとしています。

4. 次世代リーダー育成・経営人材育成

将来の新規事業創出や社会課題の解決を通じて社会に貢献し続けるため、事業部長などの経営人材や、部門長などの次世代リーダーを計画的に育成しています。

役割・職務に応じた人材要件や企業成長に不可欠な構成要素を明確にしたうえで、研修、配置、ミッションの遂行を通じて、経営リテラシー、スキル、専門性を習得するプログラムで、役員が育成に関与し、サクセッションプランと連動させながら教育体系も見直し、将来を構想して変革をリードする人材を育成します。

③ 成長を支える基盤づくり

1. DE&I推進の基本的な考え方および具体的な取り組み

社員が安心して働き、能力を発揮できる環境を整備するため、DE&Iの推進を重要な経営戦略の一つと位置づけ、全社横断の「DE&I推進プロジェクト」を通じて、まずは女性活躍推進から取り組みを進めています。

2024～2026年度を、誰もが公平に働き続けられる職場環境の実現に向けた「土台づくり」、2027～2029年度を、意思決定の場における多様化が進み、リーダーが育つ組織を形成する「風土変化」、2030年度以降を、多様な視点を生かして企業価値と働きがいを高める「価値向上」の期間と位置づけ、活動計画を策定しています。

2025年度には、育児休業を取得した男性社員とその上司が、実体験を座談会形式で語る「男性育休トークライブ」を開催しました。社員にとって身近な事例を通じて、DE&Iの取り組みに対する認知度の向上と社内浸透を図る活動を行っています。



男性育休トークライブ（パパ回）での社長登壇の様子

2. 女性活躍を含む多様な人材活用の施策

意思決定層の多様化を進めるため、2030年度の女性管理職比率３％を目標に掲げています。若手・中堅女性社員の能力開発を進め、上司を巻き込んだ育成体制を構築するとともに、採用活動を通じて管理職候補となる人材層を厚くす

ることで、中長期的な人材パイプラインの構築を目指します。

キャリア採用比率は近年50%を超えており、2025年度には全社員の30%以上がキャリア採用者となりました。キャリア採用者が活躍できるよう、入社後のオンボーディング施策を充実させ、既存社員との円滑な協働を通じて、新たな価値の創出につなげています。

3. エンゲージメント向上に向けた取り組み

現中期3ヵ年経営計画の初年度から、全社を対象としたエンゲージメント調査を実施し、各組織の現状把握と改善活動に主眼を置いて取り組みを進めています。

2025年度のエンゲージメントスコアは55.0となり、11段階のレーティングでは、上位から４番目の水準まで向上しました。特に改善が見られたのは、直属上司による情報提供・収集を通じた相互理解と、社会的意義のある事業への貢献実感です。IT環境の整備やオフィスの改装、柔軟な働き方についても、徐々に変化が表れています。一方、世代交代による「ナレッジの汎用化」や、職種別課題への対応は、今後重点して取り組むべきテーマです。

「チームクリモト」として一丸となって積極的にチャレンジする組織風土を醸成し、常にお客さまにとっての最適システムを提供できるよう、経営と職場の相互理解を深める活動を推進していきます。

4. 働きやすい職場環境づくり

多様な人材が能力を最大限に発揮し、持続的な価値創造につなげるためには、働きやすさも重要な課題です。当社では、柔軟な働き方や両立支援を通じて、社員が安心して働ける環境の整備にも取り組んでいます。

また、全社横断組織である「労働時間対策委員会」において毎年の目標を定め、労働時間の適正化や年次有給休暇の取得促進など、ワーク・ライフ・バランスの向上に向けた取り組みを進めています。

労働時間・働き方に関する制度

フレックス、在宅勤務、積立休暇（期限失効した年休を積み立てることができ、特定の理由で利用できる有給休暇。特定の理由：傷病、不妊治療、ボランティア、ドナー、育児・介護休業、看護・介護休暇）、有給休暇（最大22日）、ノー残業デーなど

両立支援制度

法定制度に加えて、配偶者出産休暇（３日）、育児休業時特別休暇（10日）、子の看護休暇（15日／年）

最近の制度改定

積立休暇制度の利用事由に、不妊治療、がんや糖尿病などの反復・継続的な治療、ドナーを追加しました。

5. 人的資本投資による成果・企業価値へのつながり

キャリア採用や女性の採用が進んだ部門では、人員構成の変化に伴い、議論の場で多様な意見が出るようになっています。また、暗黙の了解に頼るのではなく、背景や考え方を明確に説明しながら仕事を進める場面も増えてきました。本社では、オフィスのリニューアルでフリーアドレスを導入したことにより、自由な雰囲気の中で自律的に働く風土が広がっています。

こうした変化を、組織の活性化や対応力、事業成果へ結びつける途上にあり、課題もありますが、今後も「人は企業にとって最も重要な資本である」という方針のもと、社員一人ひとりの成長を生産性と付加価値の向上へつなげ、持続的な企業価値向上を目指します。

人的資本に関するKPI

指　標	長期目標	2025年度結果	2026年度目標
教育投資額（2024年度＝100）	180（2030年度）	107	135
研修時間	―	13,700	14,000
女性管理職比率	3%（2030年度）	1%	0.9%
男女育休取得率	100%	87.5%	100%
エンゲージメントスコア	60.0	55.0	60.0
定期採用者の継続雇用割合※	65%	68.6%	―

※定期採用者の採用10年前後の継続雇用割合　※対象は栗本鐵工所単体

ESGの取り組み[ガバナンス(G)]

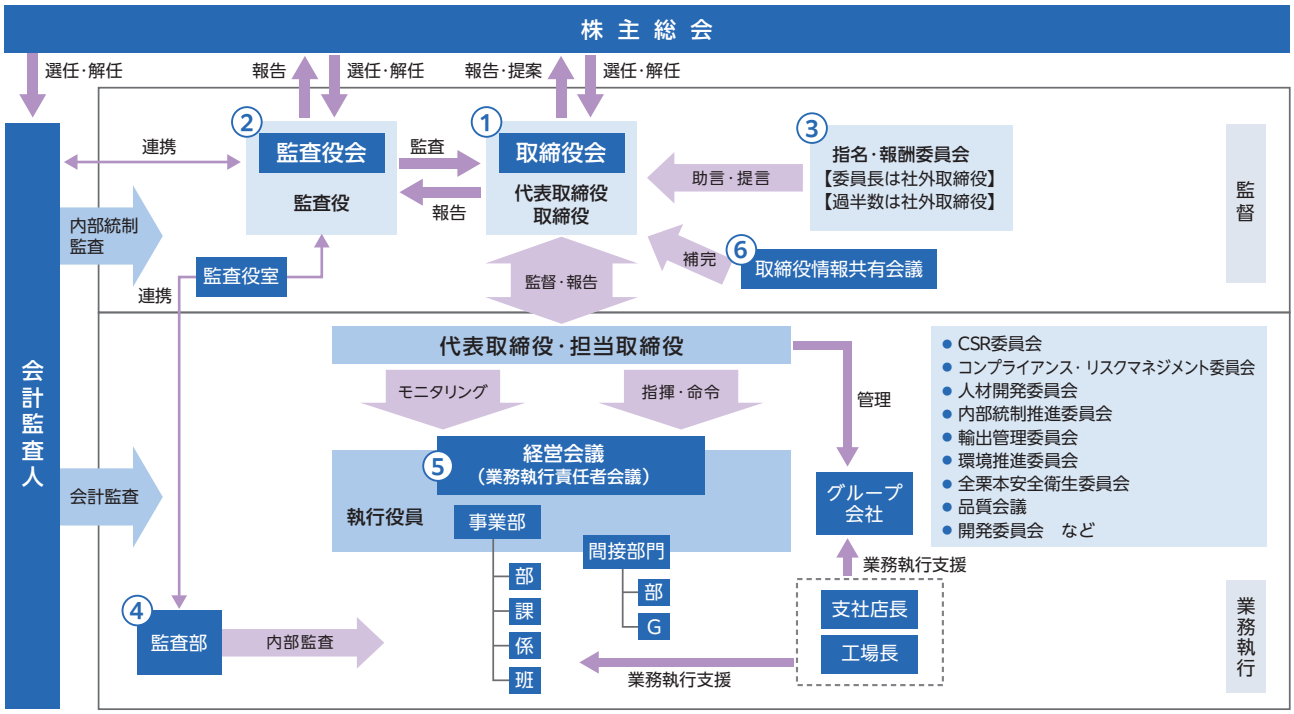
当社は、企業理念、経営理念のもとで、株主・顧客・社員をはじめとする、ステークホルダーへの価値提供を通じて、企業価値の最大化を図ることを目指しています。これらを実現するためには、経営の効率性・透明性・適法性が必要であり、コーポレートガバナンスの充実およびコンプライアンスの強化を最重要課題と位置づけています。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

健全で透明性の高い経営を実現するため、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任強化を目的とする「指名・報酬委員会」の設置、取締役会を補完する「取締役情報共有会議」や「経営会議」の設置、執行役員への業務執行権限の一部委譲、監査役会の活動を軸に、コーポレートガバナンス体制を強化しています。

コーポレートガバナンス体制

当社は、独立性・客観性を担保する仕組みと、取締役会の実効性を確保する仕組みにより、経営の透明性と実効性を高め、持続的な企業価値の向上を目指します。



ガバナンス体制を確保する枠組み

独立性・客観性を担保する４つの仕組み	取締役会の実効性を確保する２つの仕組み
①取締役会は最高意思決定機関および監督機関として９名の取締役で構成し、その３分の１にあたる３名は独立社外取締役を選任している。 ②監査役会は３名で構成し、うち２名を社外監査役としている。取締役などの指揮命令に属さない監査役会専任スタッフを設けることで、監査役会の機能を強化している。 ③指名・報酬委員会は委員の過半数を独立社外取締役にて構成し、独立社外取締役を委員長とすることで、委員会としての独立性を担保している。 ④監査部は業務執行部門から独立した内部監査部門として各部門の業務プロセスなどを監査し、適正性の評価・検証などを行う。	⑤経営会議は代表取締役社長を議長とした経営幹部メンバーによる「経営会議」を設置し、当社およびクリモトグループ各社の経営情報の共有化、進捗管理など、取締役会の機能を補完し、迅速な意思決定や機動的かつ効率的に業務を執行する。 ⑥取締役情報共有会議は取締役および必要に応じて監査役が参加し、取締役会付議事項の事前検討に加え、中長期的な経営課題や重要テーマについて情報共有・討議を行うことで、取締役会の機能を補完・強化している。

コーポレートガバナンスの活動状況(2025年度実績)

会議体	役　割	構　成	2025年度実績	主な内容
取締役会	重要事項の決定・業務執行の監督	取締役9名(うち社外取締役3名)	開催回数:17回(別途、書面決議1件) 総開催時間:615分(10時間15分)	●事業計画、事業統合、重要な設備投資など、業務執行に関する基本方針および重要事項を審議・決議 ●決算、配当、借入、政策保有株式、株式分割など、財務・資本政策に関する事項を審議・決議 ●内部統制、内部監査、各取締役の職務執行状況について報告を受け、業務執行を監督 ●役員人事などに関する事項を審議・決議
取締役情報共有会議	事前検討・中長期課題の討議により取締役会を補完	取締役9名(うち社外取締役3名)	開催回数:21回(議題数:55件) 総開催時間:1,625分(27時間5分)	●取締役会への付議に先立ち、付議事項の事前検討を実施 ●中長期的な経営戦略、財務・資本政策、サステナビリティ経営課題などについて情報共有・検討 ●投資家との対話状況や重要プロジェクトの進捗について報告を受け、認識を共有
監査役会	取締役の職務執行監査	監査役3名(うち社外監査役2名)	開催回数:13回	●監査の方針および監査役の職務分担などを決定 ●各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受領 ●取締役会などや会計監査人から職務執行状況の報告を受け、必要に応じて説明を要請
指名・報酬委員会	取締役・執行役員の指名・報酬に関する客観性・透明性の確保	取締役4名(うち社外取締役3名)	開催回数:10回	●取締役・執行役員候補者の選任、および取締役・執行役員候補者の指名手続きの改定について審議 ●取締役・執行役員の報酬額および報酬制度の改定について審議 ●取締役・監査役のスキルマトリックスの改定について審議

取締役会・取締役情報共有会議で取り扱った主なテーマ

テーマ	取締役会	取締役情報共有会議
経営戦略・事業ポートフォリオ	**重要案件の審議・決議、進捗の監督**	次期中期経営計画、事業譲受・統合、事業最適化、工場統合などに関する事前検討・情報共有
財務・資本政策	**財務・資本政策の審議・決議、投資家対話状況の共有**	資本コストを意識した経営、目指す資本構成、政策保有株式、株式分割、借入、IR・SR面談を踏まえた課題の共有
サステナビリティ・ESG	**対応状況の監督、重要事項の決定**	サステナビリティ経営課題、TCFD・SSBJへの対応、情報開示方針の共有
ガバナンス・役員人事	**役員選任などの審議・決議**	取締役会実効性評価、スキルマトリックス、指名・報酬委員会の重要テーマの共有
経営基盤・リスク対応	**投資の決定、リスク管理・内部統制の監督**	設備投資、情報システム移管、内部統制、内部監査、訴訟対応などに関する事前検討・情報共有

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき、2025年度における取締役会の実効性評価を実施しました。2025年度は、2026年３月末時点の全取締役および全監査役の計12名を対象に、取締役会の構成、役割、運営、主要課題への取り組み状況などに関するアンケートを実施し、その結果をもとに取締役会で分析・討議を行いました。

◉評価結果

社内・社外の区分を問わず積極的な意見交換と建設的な議論が行われ、意思決定機能および監督機能は概ね適切に発揮されており、取締役会は有効に機能していることを確認しました。また、役員改選によるメンバーの見直しや、取締役会として備えるべきスキルの再検討により、構成面での改善が見られたほか、中長期的な経営課題を議論する機会の拡

充により、取締役会および取締役情報共有会議における認識共有・議論の深化に一定の進展が見られました。一方、運営面では、重要テーマに対する議論時間の確保や、社外取締役・社外監査役への情報共有の質・タイミングなどについて、なお改善の余地があります。

◉今後の取り組み

長期ビジョンの具体的な戦略・施策への落とし込み、ESG経営および人的資本経営の事業部門への展開、資本コストを意識した経営や事業ポートフォリオの最適化についても、議論をさらに深める必要があります。今後は、取締役会および取締役情報共有会議の運営において、事前情報の充実、検討経緯の共有、重要議題に対する議論時間の確保、社外役員への情報共有の質・タイミングの改善などを通じて、取締役会の実効性を一層高めていきます。

コンプライアンス・リスクマネジメント体制と内部通報制度体制

当社は、代表取締役社長を委員長とし、取締役、執行役員、支社店長、工場長、労働組合代表および顧問弁護士を委員とする「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」を設置し、コンプライアンス・リスクマネジメント全般についての取り組み方針・テーマなどの意思決定、個別事案の報告、情報の吸い上げ、各部会への対応指示などを行っています。コンプライアンス・リスクマネジメント委員会は、原則として毎月1回開催しています。毎年２月４日と５月23日を「コンプライアンスの日」として定め、クリモトグループ全体でコンプライアンスを周知徹底する活動を実施しています。

また、内部通報制度として、コンプライアンスに関する相談・通報窓口とハラスメントに関する相談窓口を設置しています。相談・通報を行ったことを理由とする不利益な取り扱いを禁止しています。

内部統制システム

当社は、「企業行動基準」および「内部統制システム構築の基本方針」を基本指針として、「取締役会規則」、「組織規程」、「リスクマネジメント基本規程」、「コンプライアンス・リスク管理規程」、「情報セキュリティ管理規程」などの諸規程に則り、透明性のある健全経営を実践し、内部監査、監査役監査を充実させることなどにより、内部統制システムの維持・更新を図っています。

そして、金融商品取引法に基づく財務報告の適正性確保を主眼とする内部統制報告制度に対応するとともに、クリモトグループの内部統制全般を牽引するため「内部統制推進委員会」を恒久的組織として設置し、継続的に法令違反や決算におけるミス、不正などを防ぐための社内管理体制の拡充を推進しています。

取締役・監査役のスキルマトリックス

当社は、長期的な企業価値向上を実現させるために、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキルを以下のとおり特定し、多様性とバランスを確保しています。また、経営環境に応じて社内社外の構成、独立性、具体的な経験や専門分野を考慮し、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会において取締役・監査役の選任候補を選出します。

取締役会に求められるスキルの考え方

今回、従来の事業特性に基づく整理にとどまらず、未来志向の成長戦略を推進できる体制を示すため、取締役・監査役に求めるスキルを再定義しました。スキルの定義は、「社会課題を起点とした最適価値の提供」「成長牽引事業への積極投資」「ソリューション型ビジネスモデルへの転換による収益基盤強化」「資本効率の向上に注力した経営の推進」という経営戦略を起点としています。

スキルは、企業経営上、不可欠かつ普遍の「経営基盤に関するスキル」と、成長戦略から導かれる中長期的に変化する「成長戦略に関するスキル」に大別しました。取締役・監査役それぞれのスキルを明確に示し、各役員の強みと取締役会全体のスキルバランスを可視化することで、取締役会の実効性の向上を図るとともに、将来の適正な人材登用や次世代の経営人材の確保・育成にもつなげていきます。

	氏　名	担当業務	経営基盤に関するスキル					成長戦略に関するスキル		
			企業経営	モノづくり・品質	財務・会計	人事・労務	法務・コンプライアンス・ガバナンス	技術・開発	サステナビリティ	DX・IT
取締役	菊本　一高	―	●				●	●		
	織田　晃敏	財務・DX推進	●		●					●
	吉永　泰治	設備・生産・物流・CSR（安全・品質・環境）	●	●					●	
	浦地　好博	グループガバナンス・法務・監査・海外	●				●			
	丸谷　　等	技術開発室・知財・コンポジットPJ	●	●				●		
	藤本　容志	人事・総務	●			●				
	佐藤　友彦	―	●			●	●			
	澤井　　清	―	●	●				●		
	白井久美子	―	●			●				●
監査役	藤本　幸隆	―			●		●		●	
	有田　真紀	―			●					
	安原　貴彦	―	●			●				●

（2026年6月25日現在）

スキルの選定理由

◉企業経営

経営理念に沿って持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、経営方針・戦略を策定して総合的な判断に基づいて経営を推進できる経験・見識を、取締役会において必要なスキルとして選定しています。

◉モノづくり・品質

モノづくりを通じて社会に貢献し続ける当社の使命を果たすために、モノづくり力と品質の維持・向上を図るとともに、サプライチェーン全体の最適化を推進できる経験・見識を、取締役会に必要なスキルとして選定しています。

◉財務・会計

資本効率の向上を通じて持続的な成長と企業価値の最大化を実現するために、健全な財務基盤を確立し、成長投資と株主還元の両立を図るための資本政策および財務戦略に関する経験・見識を、取締役会に必要なスキルとして選定しています。

◉人事・労務

人的資本を最大化し、経営戦略の実効性を高め、中長期的な企業価値の向上を実現するために、組織・人材の育成および労務リスクの管理など、人的資本に関する経験・見識を、取締役会に必要なスキルとして選定しています。

◉法務・コンプライアンス・ガバナンス

事業活動に伴う多様なリスクを適切に管理し、中長期的な企業価値の向上を実現するために、関連法規に関する知識に加え、ガバナンスの構築およびリスクマネジメントの推進に関する経験・見識を、取締役会に必要なスキルとして選定しています。

◉技術・開発

長年培ってきた技術・研究開発力を事業価値の創出につなげ、競争優位を確立し、中長期的な企業価値の向上を実現するために、マーケティングの視点を踏まえた技術・研究開発に関する経験・見識を、取締役会に必要なスキルとして選定しています。

◉サステナビリティ

事業活動による環境・社会・経済への影響を考慮した経営戦略を推進し、企業価値の向上と持続可能な社会の実現への貢献を両立するために、サステナビリティ経営やESG・SDGsに関する経験・見識を、取締役会に必要なスキルとして選定しています。

◉DX・IT

デジタル技術を活用したビジネスプロセスの改革を通じて、業務の効率化と競争力の強化を実現するために、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進および情報セキュリティに関する経験・見識を、取締役会に必要なスキルとして選定しています。

社外取締役メッセージ

社外取締役が語る、持続的成長への視点



社外取締役

佐藤 友彦

1978年、稲畑産業(株)入社。住環境、合成樹脂、化学品などの専門分野および人事分野において、取締役を含む要職を歴任。2021年6月から当社社外取締役、現在に至る。

社員の幸せと企業価値向上を両立する

私は、企業の目的は社員の幸せと社会への貢献、すなわち企業価値向上を実現することにあると考えています。そのためには安定した収益基盤を確保しながら成長投資を継続できる経営が不可欠です。社外取締役としては施策や投資の妥当性、リスクとリターンのバランス、社会要請や多様なステークホルダーの期待に応える判断になっているかを率直に問い続けることが重要な役割と考えています。

栗本鐵工所は高い技術力を有しますが、それを市場価値に転換するマーケティング力、外部とのアライアンス、事業ポートフォリオの見直しをさらに進める必要があります。人的資本経営や挑戦を促す企業風土を、事業成果や生産性向上へとつなげ、適切な指標を用いて確認することはもちろん、社会インフラを支える企業として、サステナビリティを経営の根幹に据え、社員の幸福と企業価値向上の両立に向けて、忌憚のない助言と監督に努めます。

部門の壁を超えた「チーム・クリモト」に期待

栗本鐵工所は、社会基盤を支える重要なインフラ企業として、高い品質と信頼性を築いてきました。私が長年携わってきた建設事業の視点から見ても、その役割は国土強靭化をはじめ喫緊の社会課題の解決に直結するものです。社外取締役としてあらためて感じるのは、社員の真面目さと慎重な企業文化、そして自由闊達な議論が行われる取締役会の存在です。

一方で、その強みが変革や意思決定のスピードに影響する側面もあり、培った実務感覚も生かし、より機動的な経営の実現に向け、期待される成果と実現可能性、投資やM&Aの妥当性を見極めながら、多様な事業ポートフォリオを生かした部門間連携と経営資源配分の最適化を促し、「チーム・クリモト」としてのシナジー創出と企業価値向上につながるよう、独立した立場から問い続けてまいります。2030年以降を見据えた長期戦略の議論を深め、客観的な視点から提言と監督に努めてまいります。



社外取締役

澤井 清

1978年、(株)鴻池組入社。国内外の建設事業分野において取締役を含む要職を歴任。2022年6月から当社社外取締役に就任、現在に至る。



社外取締役

白井 久美子

1985年、BIPROGY(日本ユニシス)入社。CRMO、CISO、人事／グローバルビジネス部門責任者として取締役を含む要職を歴任。2024年6月から明電舎社外取締役を務め、2025年6月から当社社外取締役に就任、現在に至る。

ファーストペンギンを育てる組織へ

クリモトグループの強みは、115年以上にわたり培われた安全文化、技術力、現場の「実践知」にあります。M&Aで加わったグループ会社を含め、社会インフラを支える企業として価値観が共有されていることは、大きな財産です。一方で、持続的な成長には、人的資本、ESG、DXを経営戦略と一体化し、事業成長、収益力、資本効率へどう結び付くのかを、より明確に示すことが重要です。人的資本経営とDX推進の視点から、サクセッションプランやダイバーシティ、DXによる価値創造とサイバーリスク管理について、適切な指標を用いて進捗を確認しながら議論を深める必要があります。

多様なステークホルダーの視点を取締役会に反映し、意思決定の質向上に努めてまいります。変革成長準備期間にあるクリモトグループとして挑戦を後押しする「ファーストペンギン」を育む組織となるよう、率直な助言を通じて中長期的な企業価値向上に尽力します。

役員一覧（2026年6月25日現在）

取締役

代表取締役社長
菊本 一高



マイ パーパス

水もインフラもあまねく未来につなげる

当社のパーパスは、利益を出すことだけではありません。創業者は利他的な精神で水道管事業を始めました。私たちの使命は、次の世代へ社会インフラを引き継ぐことです。変化の激しい時代だからこそ、挑戦を恐れず、未来を見据えた事業活動を推進します。そして、社員一人ひとりが力を発揮し、社会とともに成長する企業であり続けます。

取締役常務執行役員
織田 晃敏



財務・DX推進担当

マイ パーパス

「社員のモチベーション向上」が利益の源泉

財務資本、利益の源泉は非財務領域の「社員のモチベーション向上」にあると考えています。未来からのバックキャストを意識した戦略的思考と現場主義に根ざした実践的なアプローチにより、人・技術・財務・DXを統合的にとらえ、独自のモノづくりを通して社会に貢献してまいります。

取締役常務執行役員
吉永 泰治



設備・生産・物流・CSR（安全・品質・環境）担当

マイ パーパス

「当たり前を、当たり前に供給し続ける」

「蛇口をひねれば水が出る」という当たり前を、当たり前に供給し続けることが私のパーパスです。入社以来、当社が担う責任の大きさを感じながら「真面目に社会貢献する企業であり続ける」という思いで業務に向き合ってきました。持続可能な社会の実現に向けて、バイオコークスの導入や鉄管リサイクルを推進していきます。

取締役上席執行役員
浦地 好博



グループガバナンス・法務・監査・海外担当

マイ パーパス

「良心」が企業を動かす、ガバナンスを鍛える

ガバナンスは、社会の期待に応え、信頼を築くためのもっとも重要な仕組みですが、その本質である「良心」を全社浸透するのが私の役割です。「これはおかしい」と感じる感性を鍛え、すぐに相談できる風土を築くことが健全な経営を支えます。また、海外担当としても、海外の需要を取り込み、さらなる成長の基盤を構築していきます。

取締役上席執行役員
丸谷 等



技術開発室・知財・コンポジットPJ担当

マイ パーパス

「技術立社」で、社会に必要とされ続ける

私のパーパスは「技術立社」。独自の技術力と「アウトサイド・イン」思想で社会課題を解解決する製品を提供し続ける。そのためにも、従来の供給を中心としたビジネスモデルから脱却し、循環型経済に対応した新素材の開発や再エネの普及など、多角的な取り組みを通して社会の役に立ち続ける企業への転換を進めています。

取締役上席執行役員
藤本 容志



人事・総務担当

マイ パーパス

「人的資本経営」の推進で新たな価値創造へ

社員一人ひとりが生き生きと働き、やりがいを感じる職場環境の整備は創造性やイノベーションの源泉となり、企業の成長に不可欠なものと考えます。企業変革は一朝一夕には実現できない長期的な取り組みですが、人事・総務担当役員として人的資本の最大化を図り、変革と多様性で持続的成長と社会貢献の両立を目指します。



社外取締役
佐藤 友彦

1978年 、稲畑産業(株)入社。住環境、合成樹脂、化学品などの専門分野および人事分野において、取締役を含む要職を歴任。2021年6月から当社社外取締役、現在に至る。



社外取締役
澤井 清

1978年、(株)鴻池組入社。主に土木の事業分野において、取締役を含む要職を歴任。2022年6月から当社社外取締役、現在に至る。



社外取締役
白井 久美子

1985年、日本ユニシス(株)(現 BIPROGY)入社。主に人事部門、グローバルビジネスの責任者として取締役を含む要職を歴任。2025年6月から当社社外取締役、現在に至る。

監査役

常勤監査役 **藤本 幸隆**

1983年、当社入社。鉄構部門、化成品部門、鉄管部門など複数の管理部門長、執行役員鉄管事業部長、CSR推進室長の要職を歴任。2023年6月から当社監査役、現在に至る。

社外監査役 **有田 真紀**

1996年、センチュリー監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)大阪事業所入所。2003年、公認会計士有田事務所開設。2017年6月から当社社外監査役、現在に至る。

社外監査役 **安原 貴彦**

1986年、(株)富士銀行(現 みずほ銀行)入行。みずほ銀行取締役副頭取、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー(株)代表取締役社長などを歴任。2025年6月から当社社外監査役、現在に至る。

執行役員など

上席執行役員 **中西 総一郎**
パイプシステム事業部長

上席執行役員 **栗本 健**
東京支社長

上席執行役員 **松村 信**
化成品事業部長

上席執行役員 **大野 博史**
総合企画室長

執 行 役 員 **野口 安次**
財務・内部統制担当

執 行 役 員 **硲 昌也**
技術開発室長

執 行 役 員 **野口 博嗣**
素形材エンジニアリング事業部長

執 行 役 員 **阿部 隆**
建材事業部長

執 行 役 員 **山崎 晃史**
機械システム事業部長

執 行 役 員 **中川 康司**
バルブシステム事業部長

会社概要

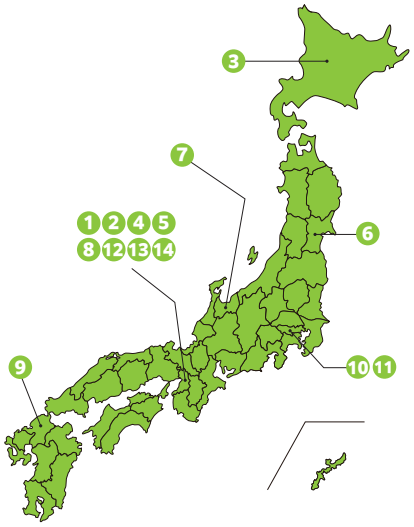
会社の概要（2026年3月31日現在）

社名	株式会社栗本鐵工所
英文社名	Kurimoto, Ltd.
創立	1909年2月2日
設立	1934年5月10日
資本金	31,186,098,159円
従業員数	1,380名(単体) 2,238名(連結)

クリモトグループ（2026年10月1日現在）

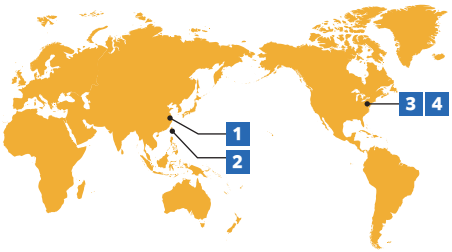
国内関係会社

1. 栗本商事株式会社(大阪府)
2. ヤマトガワ株式会社(大阪府)
3. 北海道管材株式会社(北海道)
4. クリモトロジスティクス株式会社(大阪府)
5. クリモトパイプエンジニアリング株式会社(大阪府)
6. 株式会社本山製作所(宮城県)
7. 株式会社ケイエステック(富山県)
8. 八洲化工機株式会社(大阪府)
9. ジャパンキャステリング株式会社(福岡県)
10. 日本カイザー株式会社(東京都)
11. 株式会社ゼンテック(東京都)
12. ツカサ工業株式会社(大阪府)
13. クリモトポリマー株式会社(大阪府)
14. 株式会社クリモトビジネスアソシエイツ(大阪府)

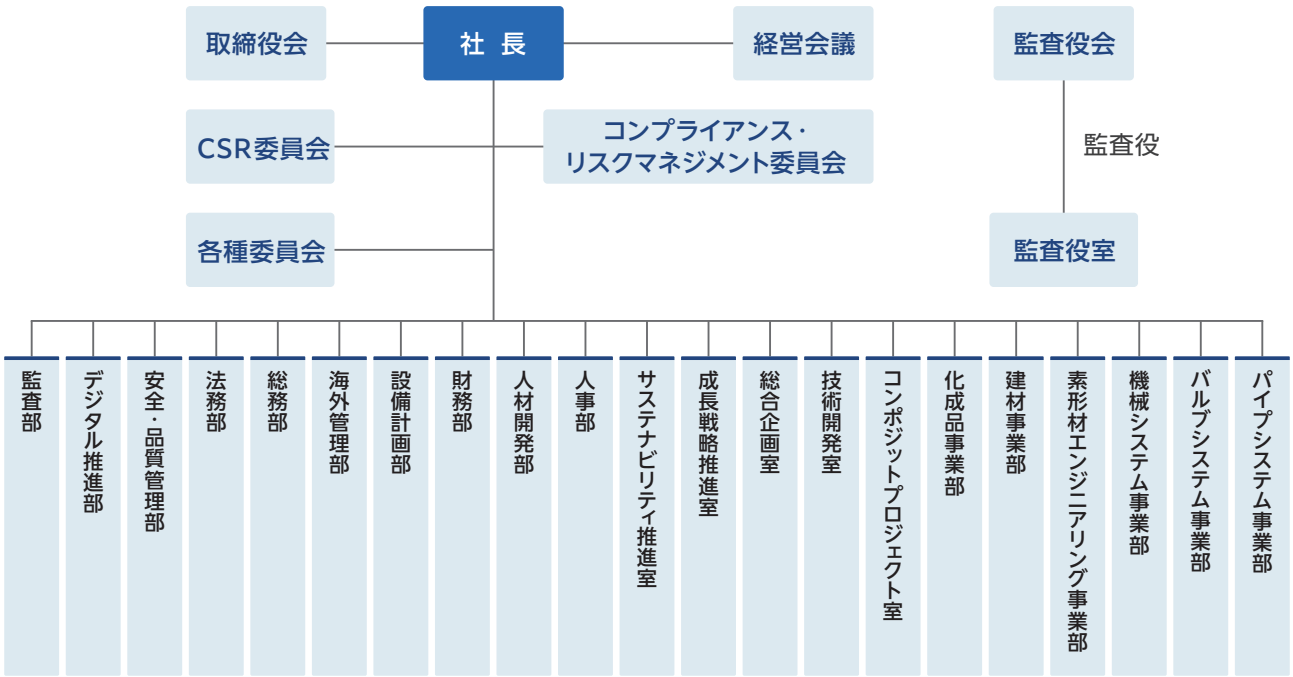


海外関係会社

1. 栗鉄(上海)貿易有限公司(中国)
2. 栗光股份有限公司(台湾)
3. Readco Kurimoto, LLC(アメリカ合衆国)
4. Kurimoto USA, Inc.(アメリカ合衆国)



組織（2026年10月1日現在）



株式の状況

株式の状況（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	190,000,000株
発行済株式の総数	63,992,450株
単元株式数	100株
株主数	26,363名

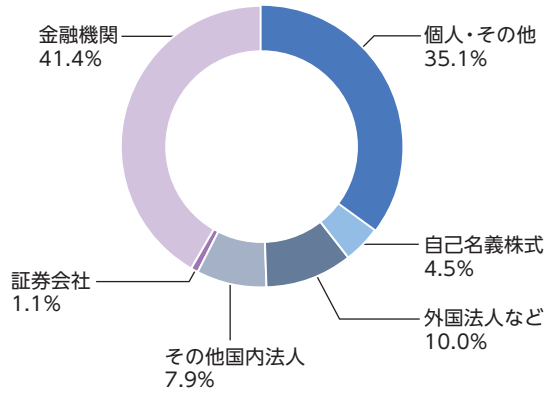
※1 2025年10月1日付で株式分割に伴う定款の変更が行われ、発行可能株式総数は190,000,000株に変更しております。
※2 2025年10月1日付で当社が発行する普通株式につき1株を5株にする株式分割を実施し、発行済株式の総数は63,992,450株となっております。

大株主（上位10名）（2026年3月31日現在）

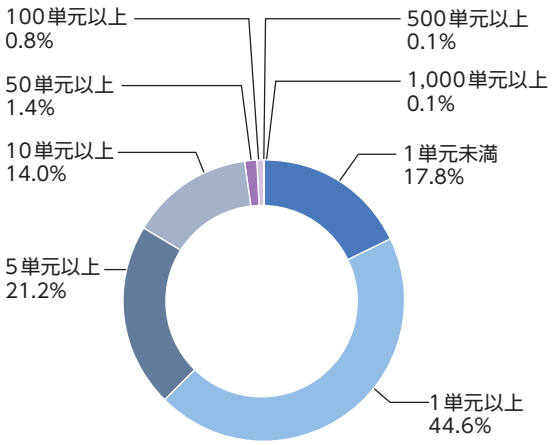
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5,917	9.6
太陽生命保険株式会社	5,043	8.2
日本生命保険相互会社	3,393	5.5
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,338	5.4
株式会社りそな銀行	2,220	3.6
株式会社みずほ銀行	1,811	2.9
クリモト従業員持株会	1,565	2.5
岩谷産業株式会社	1,449	2.3
BNP PARIBAS LUXEMBOURG / 2 S / JASDEC / FIM / LUXEMBOURG FUNDS / UCITS ASSETS	1,385	2.2
株式会社奥村組	1,015	1.6

※1 当社は自己株式（2,884,670株）を保有しておりますが、上記の表には記載しておりません。
※2 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
※3 自己株式には、株式給付信託（BBT）の信託財産として株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が保有する当社株式415,200株は含んでおりません。

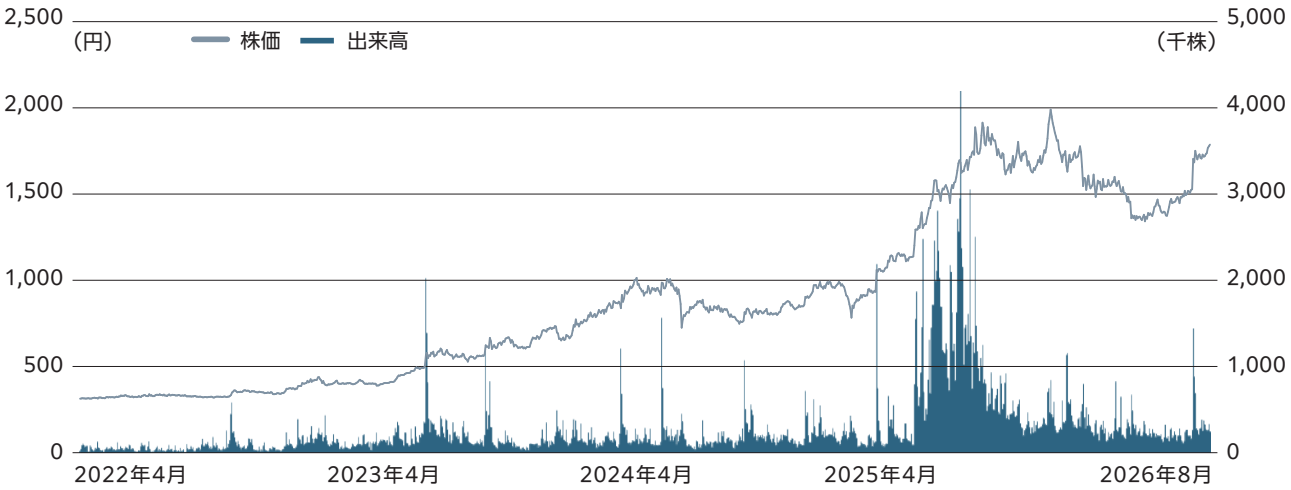
所有者別株式分布状況（2026年3月31日現在）



所有株式数別株主分布状況（2026年3月31日現在）



株価と出来高の推移



※対象期間：2022年4月4日～2026年8月31日　※2025年10月1日付の株式分割（1株→5株）を遡及調整した株価および出来高を表示しています。

KURIMOTO

ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C019355
www.fsc.org

VEGETABLE OIL INK

integ reporting support

2026年10月発行