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

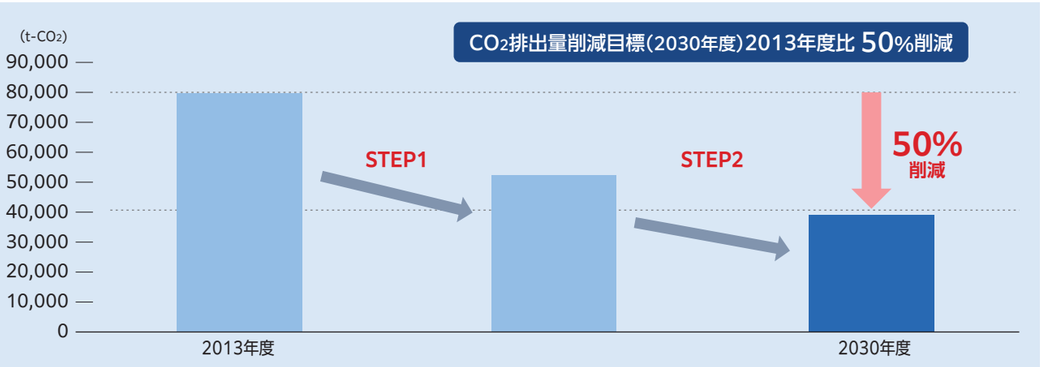
気候変動の進行や資源・エネルギー制約の深刻化は、当社グループの事業活動に新たなリスクをもたらす一方、脱炭素化や国土強靭化の進展に伴う成長機会も創出しています。当社グループは、これらの環境課題を重要な経営課題と位置づけ、GHG排出量の削減や再生可能エネルギーの活用を推進するとともに、環境課題の解決に貢献する製品・サービスの開発・提供に取り組んでいます。ここでは、気候変動への対応やGHG排出量の削減の取り組みに加え、脱炭素化、国土強靭化、資源循環に貢献する製品・サービスを通じた価値創造について紹介します。

再生可能エネルギーとCO₂排出量削減の推進

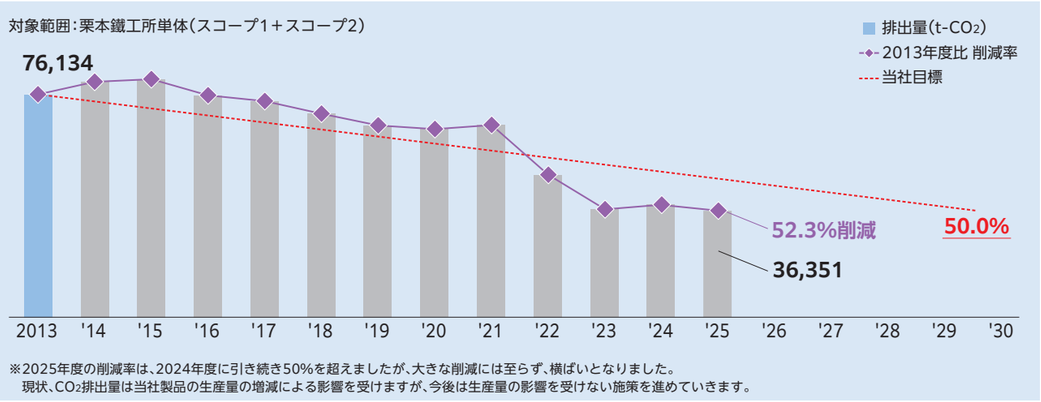
2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年度のCO₂排出量削減目標を設定。国が掲げる同年度の目標を上回る、2013年度比50%削減の達成を目指します。

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CO₂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CO₂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CO₂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、CO₂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CO₂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CO₂排出量(栗本鐵工所 単体)

排出区分		算定対象	排出量(万t CO₂) 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。

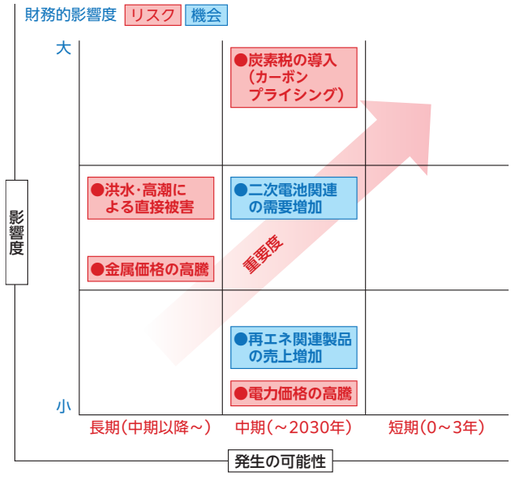
◉リスク管理

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。

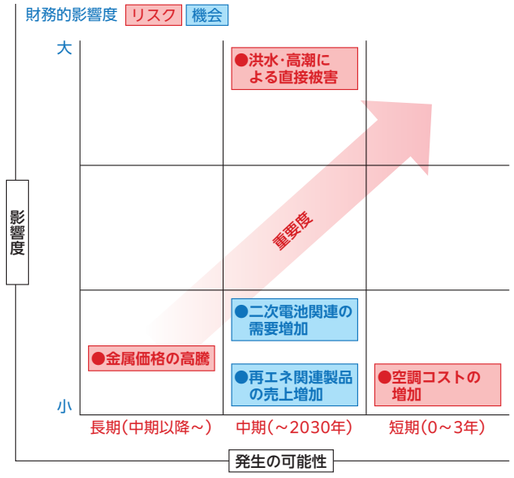
今後は、事業インパクト評価の対象を当社単体からグループ会社へ拡大し、より精緻な分析を進めていきます。将来的な事業環境の変化を見据え、洪水・高潮による直接被害やカーボンプライシング導入などの重要リスクへの対応を継続的に強化するとともに、二次電池関連製品や再生可能エネルギー関連製品の需要増加を成長機会ととらえ、取締役会および関連会議体で進捗を確認しながら、事業戦略や投資判断へ反映していきます。

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。

◉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

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


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）

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

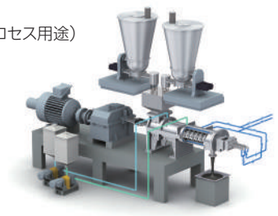
水素・二次電池産業の発展をサポート（P.28～29）

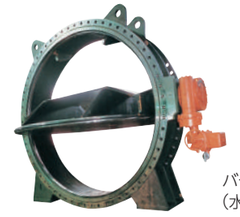
POINT!
水素還元製鉄や二次電池材料の製造プロセスを支える機器・材料を提供し、脱炭素社会の実現に貢献するとともに、成長が期待される市場への事業機会創出につなげる

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

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）

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。

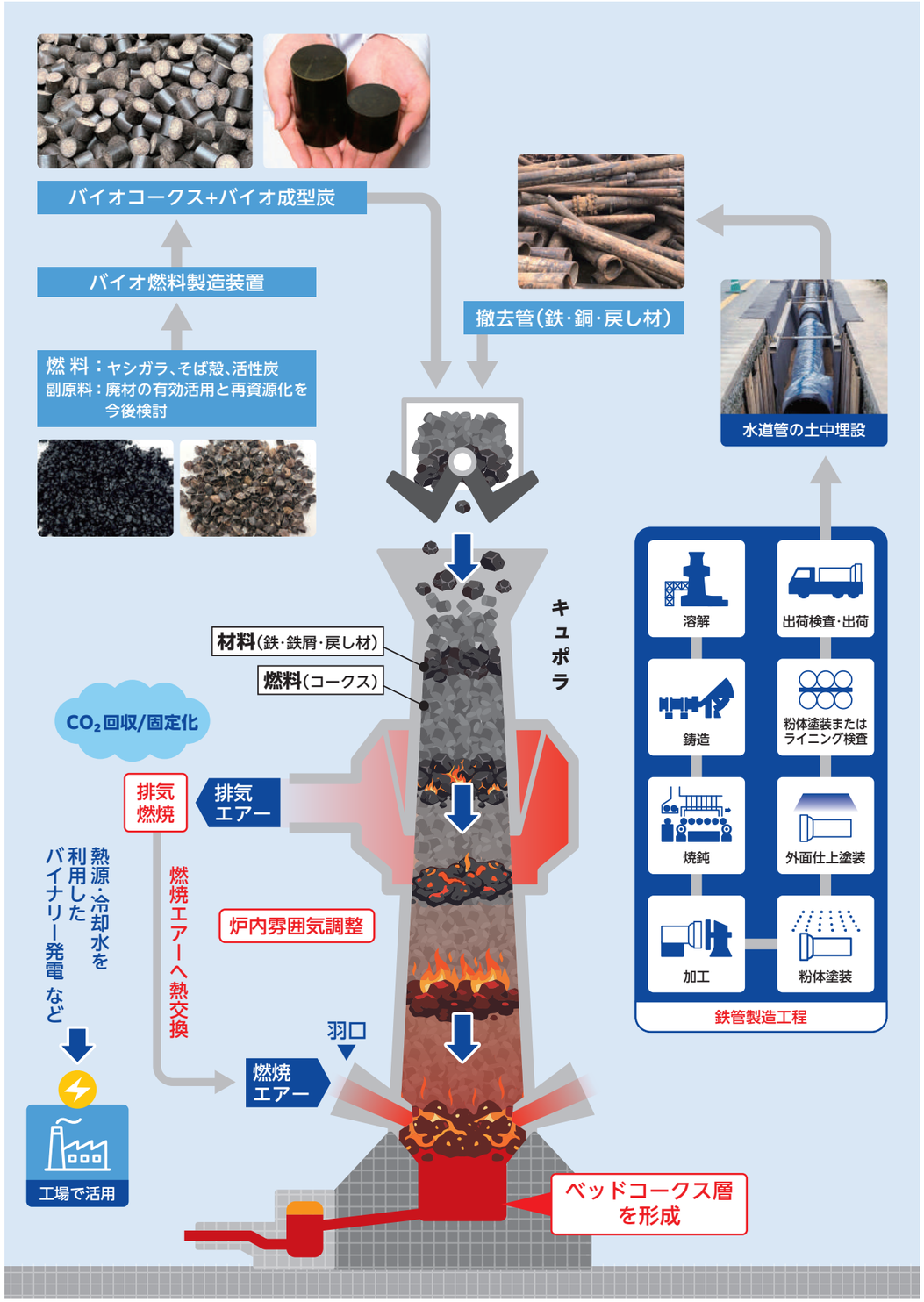
そこで当社は、燃料を植物由来のバイオコークスへ転換する取り組みを進めています。2023年度から実施している長期実証試験では、そば殻などを原料とするバイオコークスによるCO_2排出量削減効果を確認しています。さらに、バイオ成型炭との併用により石炭コークス使用量の大幅な削減を進めており、将来的にはキュポラでありながら電気炉を下回るCO_2排出量の実現も期待されています。本取り組みは、カーボンニュートラルの実現に貢献するだけでなく、炭素税や排出権価格の上昇、化石燃料価格の変動といった事業リスクの低減にもつながる取り組みとして推進しています。

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

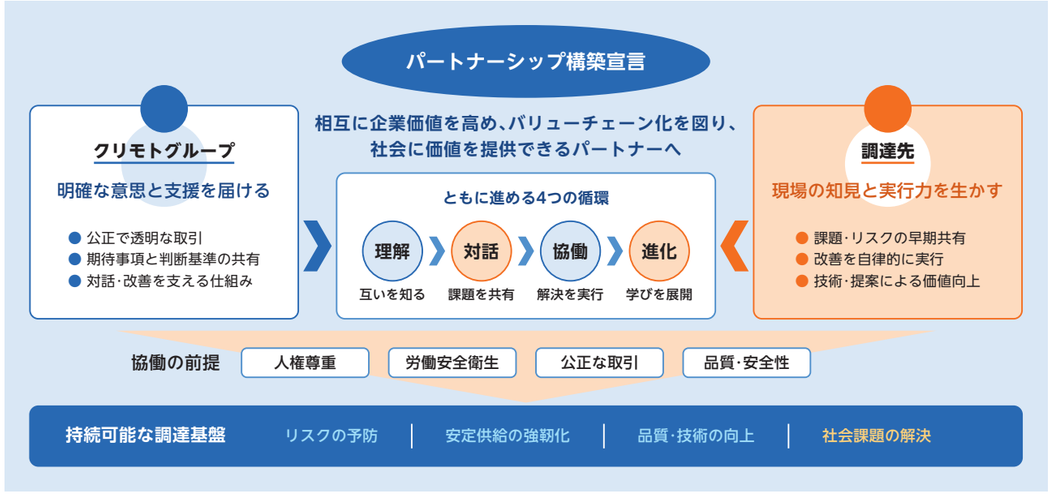
当社グループは、サプライチェーン全体でリスク管理と相互に企業価値を高める活動を推進し、持続可能なバリューチェーンの構築を目指しています。2025年9月から、栗本鉄工協同組合に加盟の企業様35社を対象にサステナブル調達に関わるSAQ(自己評価アンケート)を実施しました。同協同組合は、長年にわたり当社グループとともに歩み、当社グループの製品・サービスを支える重要なパートナーです。

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
藤本（ふじもと） 容志（ひろし）

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。

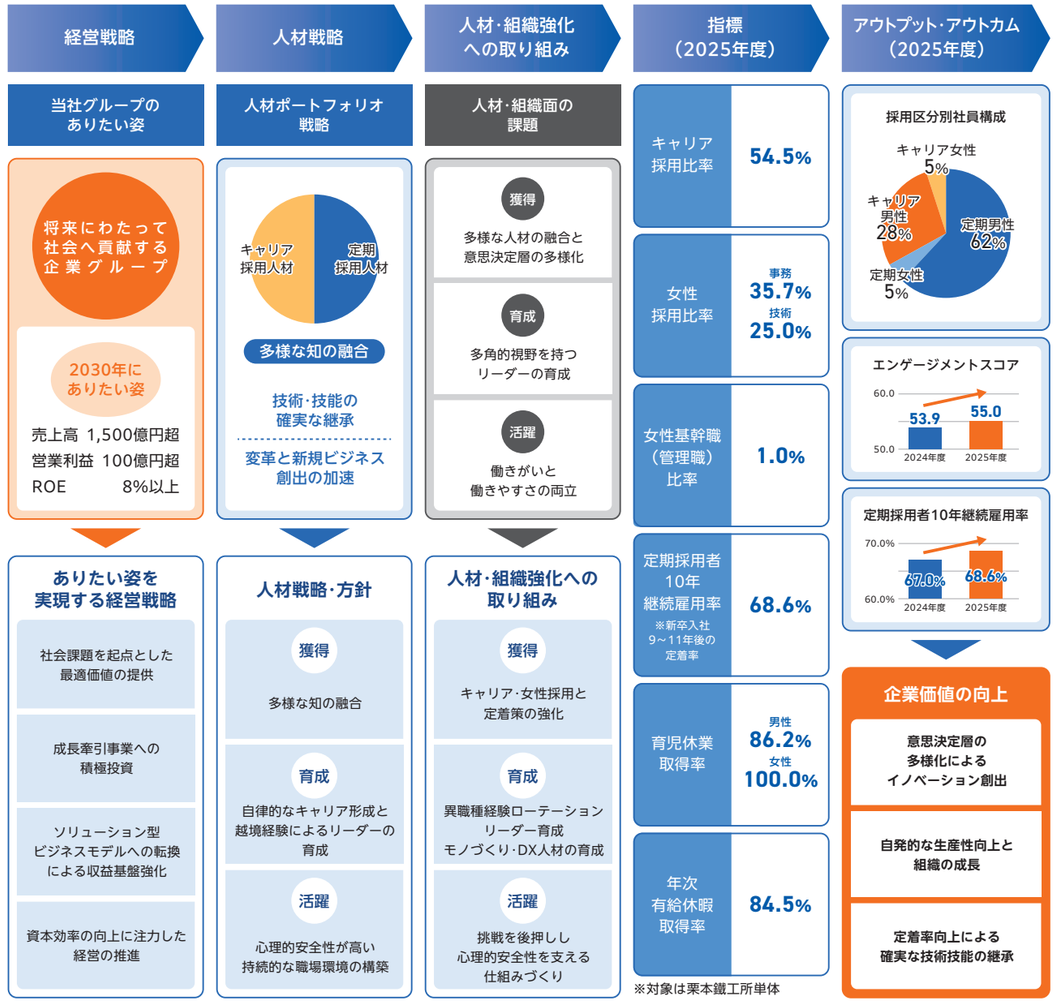
人的資本経営は、人事部門だけの取り組みではありません。事業戦略を実行し、社会課題の解決を通じて企業価値を高めていくための経営そのものです。当社では、キャリア採用比率、エンゲージメントスコア、定着率、女性活躍指標などを継続的にとらえ直しながら、人材戦略の実効性をさらに高めていきます。社員一人ひとりの成長を組織の進化と事業成果につなげ、新たな価値創造を生み出す。この好循環を実現することで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

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



※対象は栗本鐵工所単体

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。

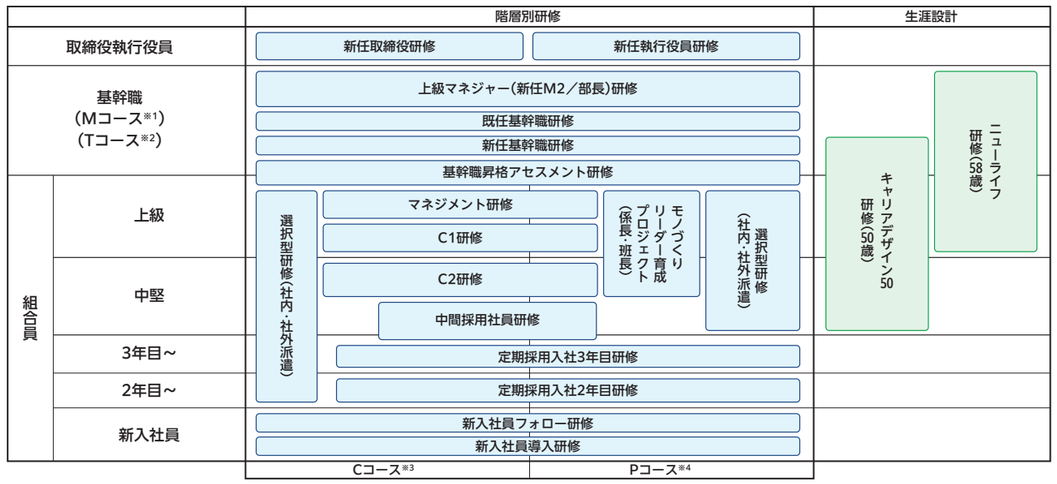
3.経営戦略上、今後強化すべき人材領域

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カ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）］

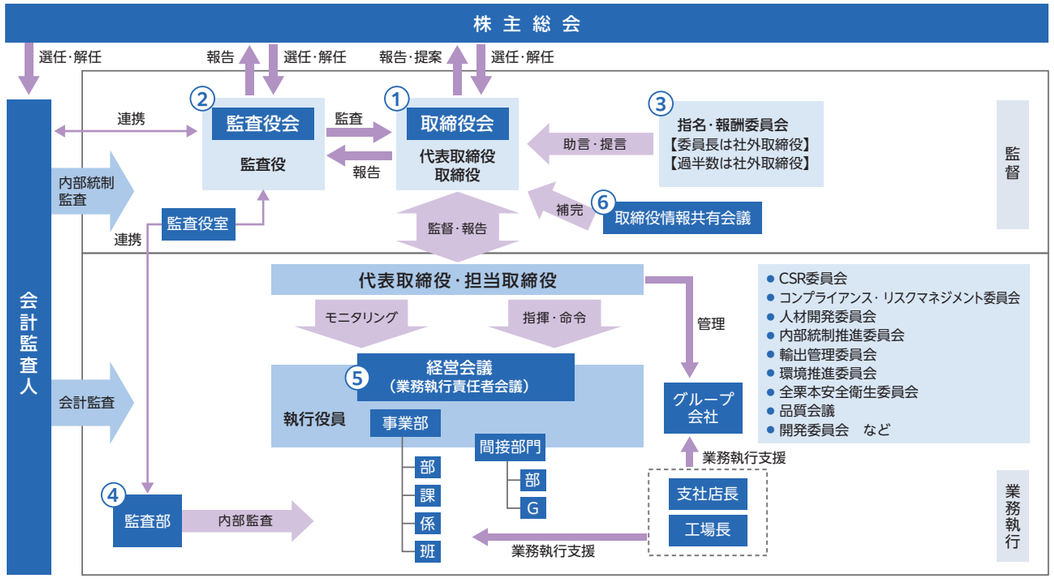
当社は、企業理念、経営理念のもとで、株主・顧客・社員をはじめとする、ステークホルダーへの価値提供を通じて、企業価値の最大化を図ることを目指しています。これらを実現するためには、経営の効率性・透明性・適法性が必要であり、コーポレートガバナンスの充実およびコンプライアンスの強化を最重要課題と位置づけています。

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	ー	●				●	●		
	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	ー	●			●	●			
	澤井　　清	ー	●	●				●		
	白井久美子	ー	●			●				●
監査役	藤本　幸隆	ー			●		●		●	
	有田　真紀	ー			●					
	安原　貴彦	ー	●			●				●

（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。