

A Creator of Unique Value

栗田工業株式会社
アニュアルレポート 2018

2018年3月期



CONTENTS

クリタグループの理念体系	1
クリタグループの価値創造	2
主な財務・非財務ハイライト	4
ステークホルダーの皆様へ	6
社長インタビュー	7
研究開発と知的財産	14
事業セグメント別概況	16
水処理薬品事業	16
水処理装置事業	18
コーポレートガバナンス	20
取締役、監査役および執行役員	26
リスクマネジメント	28
コンプライアンス	29
人材マネジメント	30
安全への取り組み	32
品質への取り組み	33
環境改善活動	34
地域社会への貢献	36
株主・投資家との対話	37
経営指標	38
セグメント情報	39
連結貸借対照表	40
連結損益計算書及び連結包括利益計算書	42
連結株主資本等変動計算書	43
連結キャッシュ・フロー計算書	44
株式情報	45
企業情報	46

6

ステークホルダーの 皆様へ



14

研究開発と 知的財産



18

水処理装置 事業

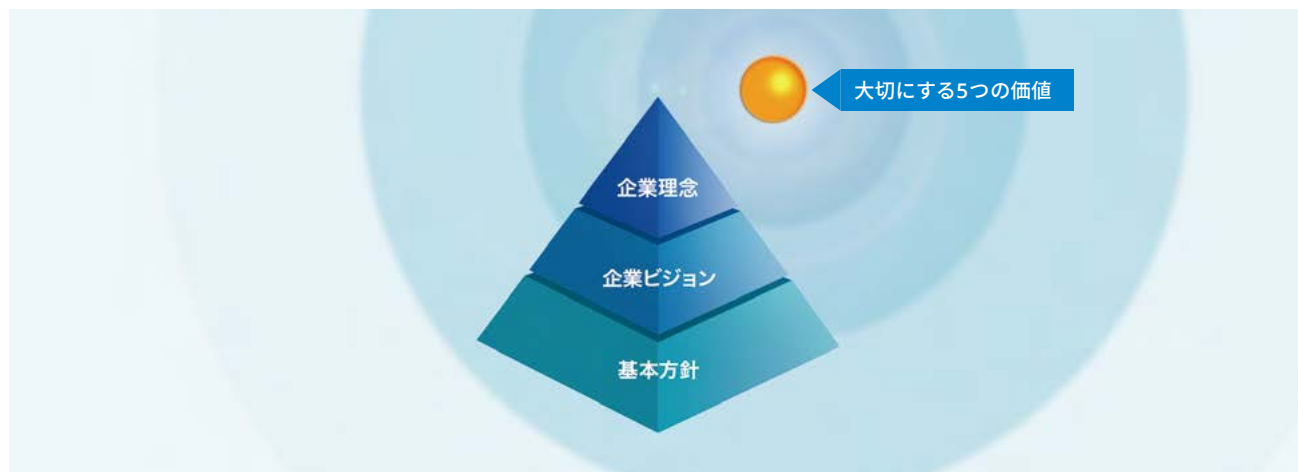


免責事項

本レポートは、栗田工業株式会社および連結子会社の計画・見通し・戦略・業績などの将来見通しを含んでいます。この見通しは現在、入手可能な情報から得られた判断に基づいており、実際の業績などはさまざまな要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

クリタグループの理念体系

クリタグループが将来にわたり社会に果たしていく使命と中長期的に目指す姿、その実現に向け拠り所とする考え方や価値観を、クリタグループの理念体系として定めました。



クリタグループの理念体系 http://www.kurita.co.jp/philosophy_vision/index.html



企業理念

“水”を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する

1. 水を通じて、社会との共通価値を創造することで、自然環境と人間社会の共存、共栄に貢献していきます。
2. 水の本質を深く、広く探究することによって、水の新しい機能、価値を生み出していきます。
3. 社員一人ひとりがお客様の視点に立ち、クリタ独自の技術、商品、サービスを駆使し、お客様の水と環境の課題解決に邁進していきます。

※ 企業理念は1989年、創立40周年を機に制定されました。



企業ビジョン

持続可能な社会の実現に貢献する「水と環境の独創的価値の創造者」

1. クリタグループは、イノベーションを継続し、自然環境、産業、人々の生活に貢献する事業を通じて、環境の保全や資源の有効活用といった社会との共通価値の創造に取り組み、企業理念を実現していきます。
2. クリタグループは、お客様の無二のパートナーとして「安全性の追求」「生産性の向上」「環境負荷低減」といったお客様の価値を創造していきます。
3. クリタグループは「サービス事業」をさらに進化させ、薬品、装置、メンテナンスの技術、商品、サービスを駆使した総合ソリューションを、お客様に最速で提供していきます。



基本方針

経営の方向性を指し示す方針類を包括し、クリタグループの理念体系の基盤として位置付けています。

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 1. クリタグループ行動準則 | 4. CSRに関する方針 |
| 2. コーポレートガバナンスに関する方針 | 5. クリタグループBCM（事業継続マネジメント）方針 |
| 3. 内部統制システム構築に関する基本方針 | 6. クリタグループ業務方針※ |

※ 業務方針は、クリタグループ人権方針、クリタグループ環境方針等で構成されています。

クリタグループの価値創造

クリタグループの基礎

財務資本 (2018年3月期末)

自己資本 2,388 億円 自己資本比率 73.9 %

人的資本

従業員数 6,011 名
 全社共通 186 名
 水処理薬品事業 2,986 名
 水処理装置事業 2,839 名

知的資本

研究開発費 53 億円 設備投資額 221 億円
 研究開発人員 約 180 名 研究開発拠点 3 拠点
 国内保有登録特許 1,644 件 海外保有登録特許 791 件

社会・関係資本

グローバルに広がる
 協力会社・調達先

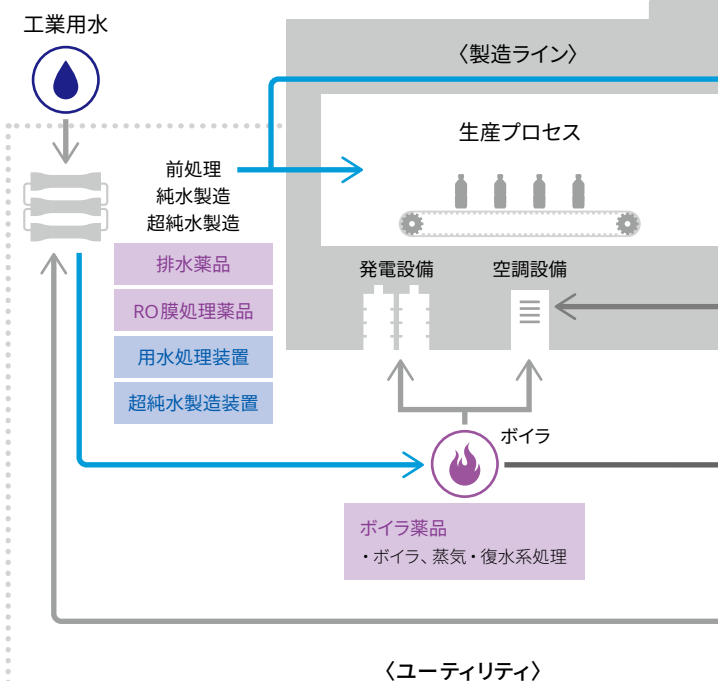
自然資本

取水量 680,044 m³ エネルギー量 3,919,781 GJ
 資材(薬品原料) 20,977 トン

クリタグループのビジネスモデル

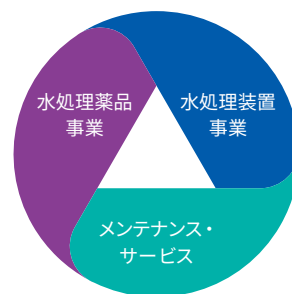
ビジネスフィールド

■ 水処理薬品事業 ■ 水処理装置事業

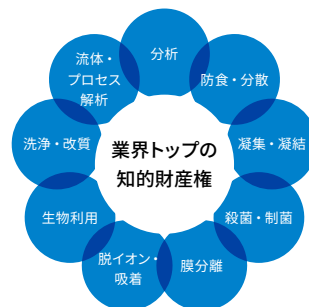


強み

ビジネス構成

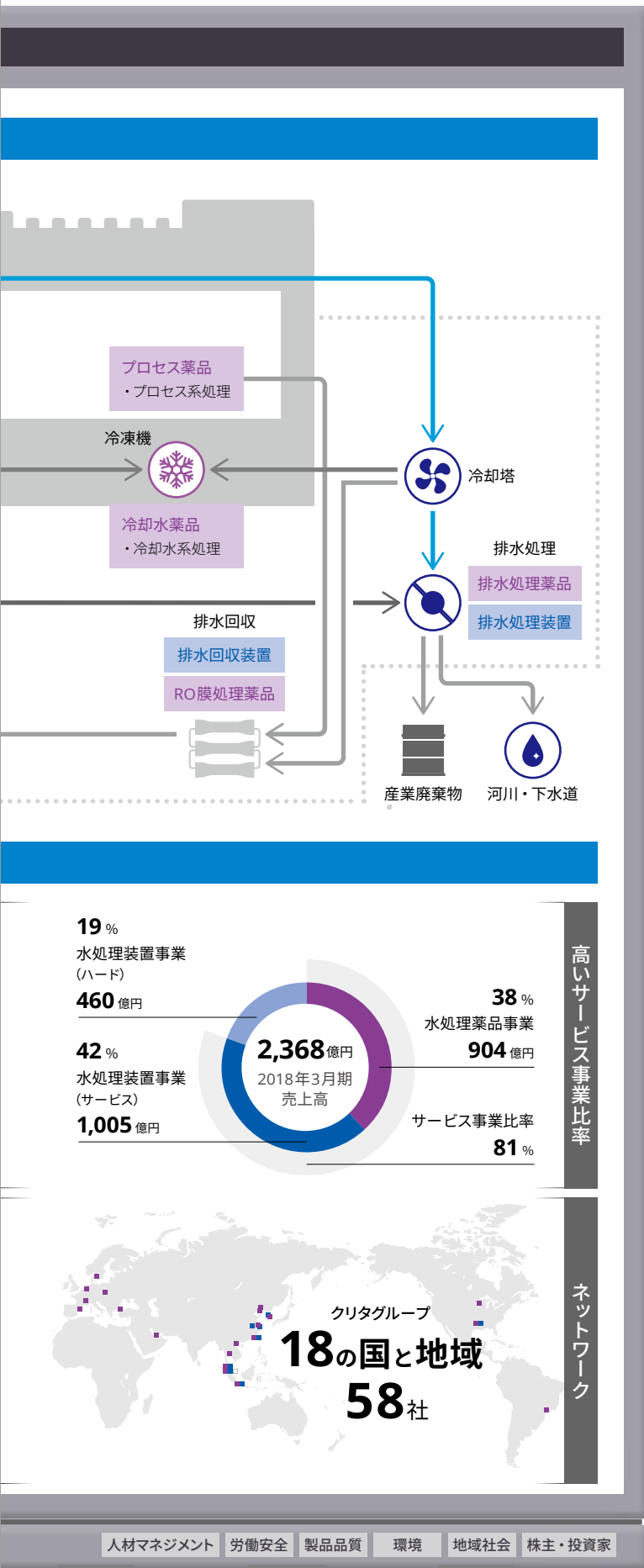


研究開発力



基盤

コーポレートガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス ...



クリタグループのパフォーマンス

財務資本 (2018年3月期)

受注高

売上高

2,514 億円

2,368 億円

売上高
営業利益率

親会社株主に帰属する
当期純利益

ROE

9.5 %

179 億円

7.7 %

人的資本

平均勤続年数※

女性従業員の
平均勤続年数※

平均有給休暇
取得日数※

17.1 年

16.9 年

11.1 日

※ 平均勤続年数、女性従業員の平均勤続年数、平均有給休暇取得日数は、栗田工業(株)単体の実績値です。

知的資本

2018年3月期
国内特許出願数

2018年3月期
海外出願案件数

193 件

75 件

社会・関係資本

連続増配

配当性向

国内の顧客数

14 期連続

32.6 %

30,000 件以上

自然資本

排水量

CO₂排出量

568,334 m³

191,479 トン

10.5 % ↑

2.3 % ↑

産業廃棄物量

29,453 トン

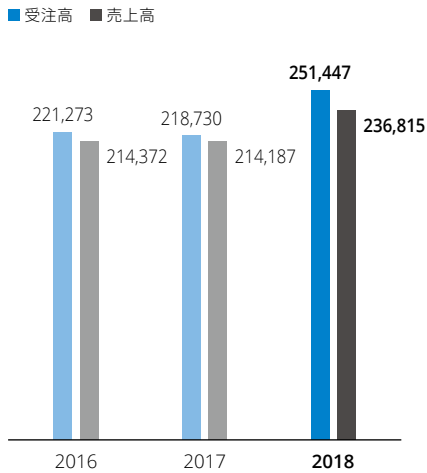
8.0 % ↑

主な財務・非財務ハイライト

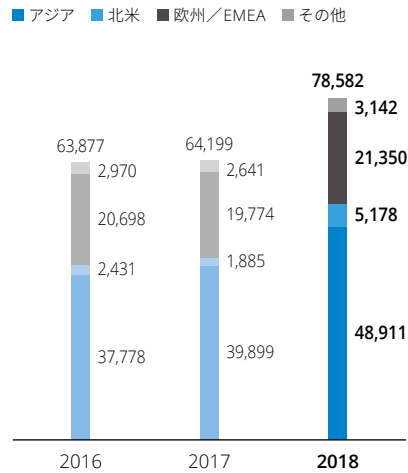
財務

3月31日に終了した事業年度

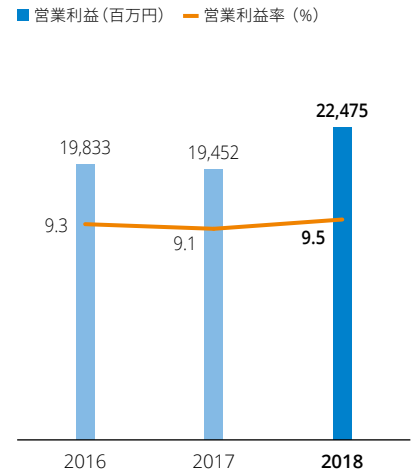
受注高・売上高 (百万円)



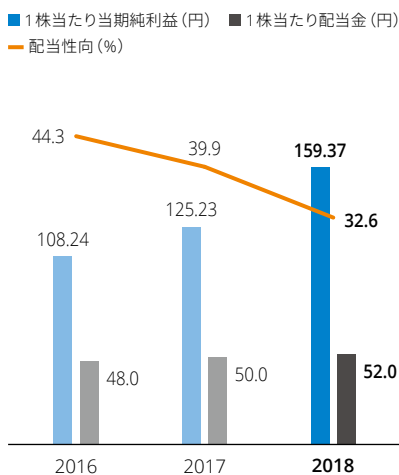
海外地域別売上高 (百万円)



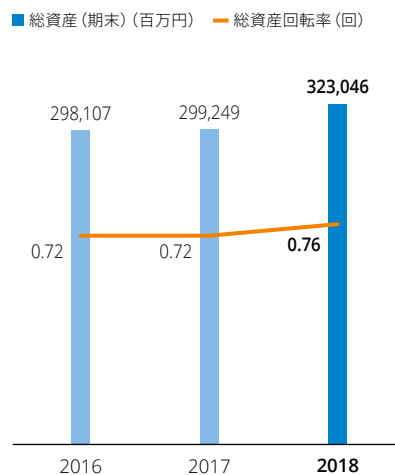
営業利益・売上高営業利益率



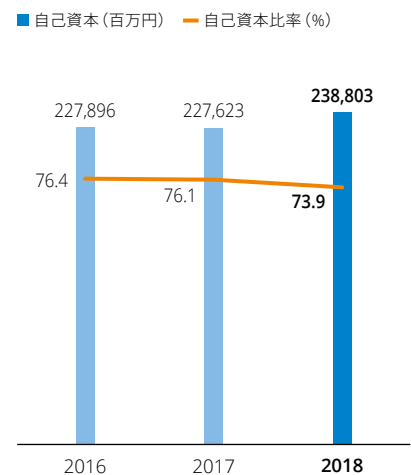
1株当たり当期純利益・ 1株当たり配当金・配当性向



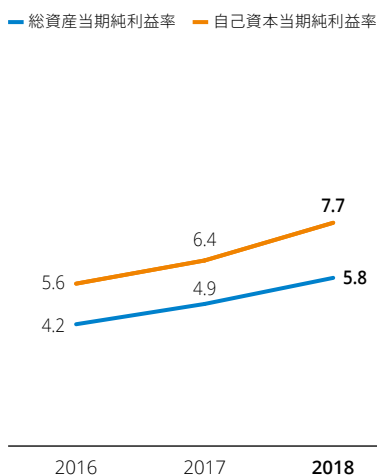
総資産(期末)・総資産回転率※1



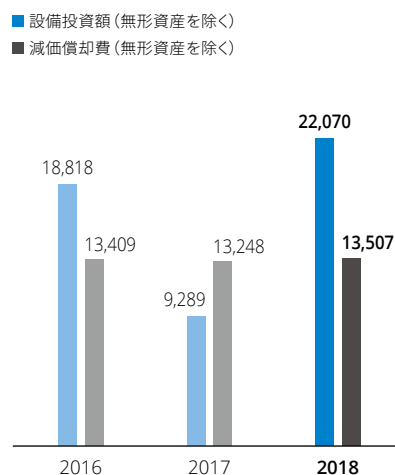
自己資本(期末)・自己資本比率※2



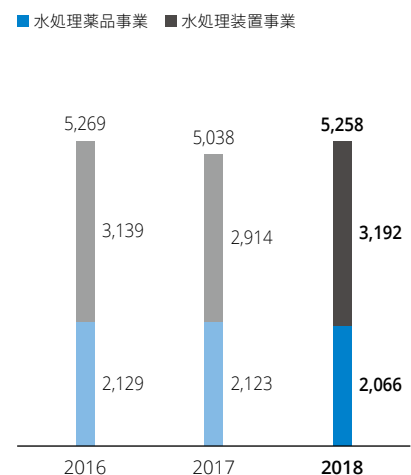
総資産当期純利益率※3・ 自己資本当期純利益率 (%)※4



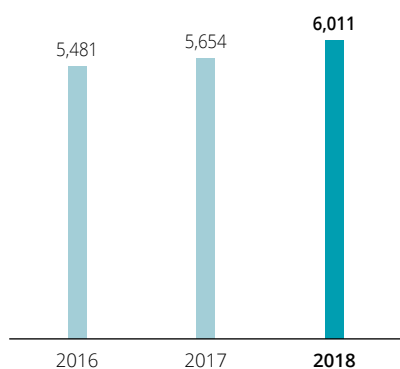
設備投資額(無形資産を除く)・ 減価償却費(無形資産を除く) (百万円)



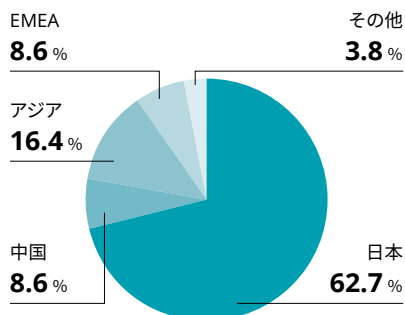
研究開発費 (百万円)



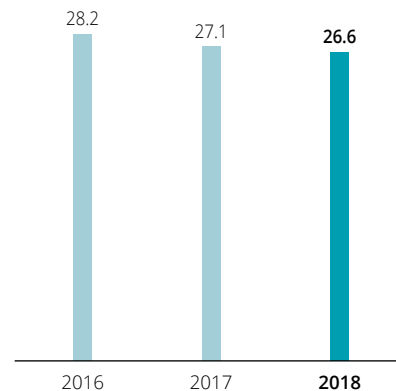
従業員数 (人)



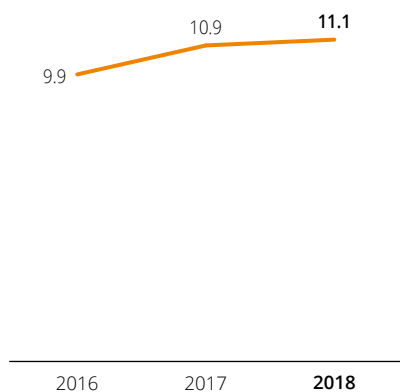
地域別従業員割合 (%)



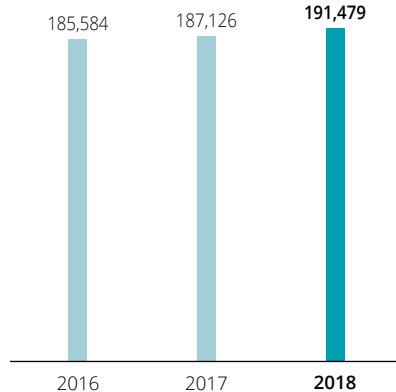
一人当たりの平均時間外労働時間
(時間) ※5



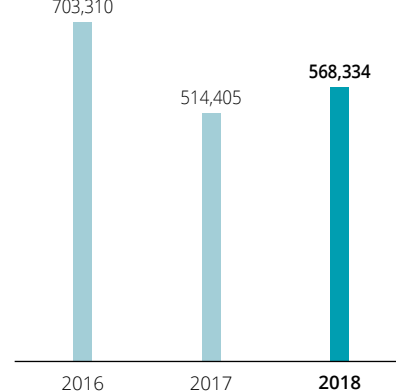
一人当たりの平均有給休暇取得日数
(日) ※5



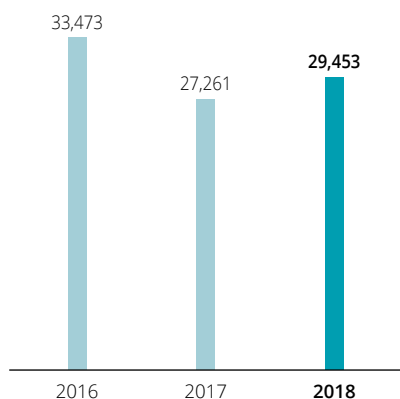
CO₂排出量 (t) ※6



排水量 (m³) ※6



産業廃棄物量 (t) ※6



※1 総資産回転率＝売上高÷総資産(期首・期末平均)

※2 自己資本比率＝自己資本÷総資産×100

※3 総資産当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産(期首・期末平均)×100

※4 自己資本当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首・期末平均)×100

※5 「一人当たりの平均時間外労働時間」および「一人当たりの平均有給休暇取得日数」は、栗田工業(株)の実績値です。

※6 「CO₂排出量」「排水量」「産業廃棄物量」は、栗田工業(株)および日本国内のグループ会社の実績値を合計したものです。



ステークホルダーの皆様へ

中期経営計画CK-17(Competitive Kurita 2017)の最終年度である2018年3月期は、クリタグループにとって、変革の方向性への確信と克服すべき課題を実感した年となりました。

世界的な景気回復を背景に経済全般が堅調に推移する中、クリタグループにおいては、海外事業を中心に年来の取り組みが実を結び、着実な業績の改善が見られました。

しかし、CK-17計画の業績目標が未達に終わったとあり、いまだ確固たる収益基盤が確立されたとは言えず、今後クリタグループが新たな成長ステージに上がるために、事業モデル変革や社員の意識改革の必要性といった課題も見えてきました。

これら課題の解決に向けて、新中期経営計画MVP-22(Maximize Value Proposition 2022)のスタートに先立ち、社会におけるクリタグループの存在意義を再確認しました。新企業ビジョンの制定をはじめ、社会との関わりの中で成長していくクリタグループの姿を明確化したCSRに関する方針の策定、成長機会としてのCSV※ビジネスへの注力などをテーマとして掲げ、5ヵ年の中期経営計画の中核に据えました。新たに策定したMVP-22計画では、グループの全員が獲得すべきマインドセットとスキルセットとして、「3つの『見る』」という考え方を提示し、スピードを上げて変革に取り組んでいきます。

株主様はじめステークホルダーの皆様には、MVP-22計画実現に向けたクリタの変革にご理解とご支援をいただきますようお願い申し上げます。

※ CSV (Creating Shared Value) : 共有価値の創造を意味し、経済利益活動と社会課題の解決を両立させること

栗田工業株式会社 代表取締役社長

門田 道也

▶ “新中期経営計画MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)のスタートに当たって”

前中期経営計画CK-17の振り返り

クリタグループの2018年3月期は、増収増益という結果を残すことができました。受注高は、水処理薬品事業における新規連結と水処理装置事業における大口案件の受注により大幅な伸びとなり、売上高も、水処理薬品の増収ならびに水処理装置の順調な工事進捗やメンテナンスの伸びにより大幅な増加となりました。営業利益は、販管費の増加があったものの、増収と水処理装置事業の売上原価率の改善により増加しました。

当期の決算は、対前期比では好業績と言えるかもしれませんが、前中期経営計画CK-17の最終年度としては、必ずしも満足のいく結果とは言えません。CK-17計画において掲げた4つの重点施策を振り返ると、まず、「新市場の開拓」については、海外における事業拡大やスタートアップ企業への出資などの実績がありましたが、利益の拡大までには至らず、収益性改善が今後の課題となりました。「生産体制の最適化とグループネットワークの活用」については、海外におけるM&Aで得た生産拠点や新設した開発拠点の活用を開始するとともに、中国や韓国においては生産能力向上による収益性改善が見られました。「競争力のある商品・サービスの創出」については、ドリームポリマー®やCORR®システムなど、新たなビジ

ネスモデルの核となり得る商品を市場に送り出すことができましたが、お客様視点のソリューションを実現するビジネスモデルの創出までには至りませんでした。「資本効率の改善」については、成長投資と株主還元により資本効率が改善しましたが、ROEが日本企業の平均的なレベルには届いていません。

このように多くの課題を残した前中期経営計画でしたが、評価できる点もあります。一つ目は、クリタグループが本格的にグローバル化へシフトすることができた点です。この3年間で振り返ると、かつて東南アジア・東アジアに偏っていたクリタグループの海外事業基盤が、M&Aによって欧州や北米事業の厚みが増しました。また、買収企業に対するPMI※1プロセスを経験したことによって、グローバル展開のノウハウが蓄積されました。

もう一つのポイントは、中国、韓国での事業拡大です。当社はこれまで中国や韓国に拠点を置いてはいたものの、水処理装置事業のEPC※2については日本主導で行ってきました。これが、現地のグループ会社主導のサプライチェーンが整い、エンジニアリング力や調達力、あるいはプラント建設能力といった水処理装置事業を行っていく上での基盤を構築することができたことは大きな進歩だと考えています。

※1 PMI (Post Merger Integration) : M&A成立後の統合プロセス

※2 EPC (Engineering, Procurement and Construction) : 設計、機材調達、建設工事を含む一連の工程

CK-17計画の成果と課題

重点施策	成果	課題
1 新市場の開拓	● 欧州・北米・中東での事業拡大 ● スタートアップ企業への出資	● 収益性改善を伴った成長には至らず ● 新規事業化の加速
2 生産体制の最適化とグループネットワークの活用	● M&Aによる新たな生産拠点の獲得と活用 ● 中国・韓国における生産能力の向上	● グローバルで生産拠点のさらなる最適化
3 競争力のある商品・サービスの創出	● ドリームポリマー®、S.sensing®GW、KWSS®、CORR®システムを創出	● 新たなビジネスモデル、お客様視点のソリューション展開は道半ば
4 資本効率の改善	● 成長投資と株主還元資金を振り向けることで資本効率が改善	● 日本企業の平均レベルには届かず

▶ “新中期経営計画MVP-22”

水と環境の独創的価値の創造者たれ

MVP-22計画を策定するにあたり、解決すべき課題を克服し、今後のクリタグループの成長を確固たるものにするために、中長期的に目指すべき姿を明確化が必要であると考えました。

2016年4月に社長に就任して以来、常に課題として感じていることは、当社のビジネスモデルが水処理専業で創立した70年前から、ほとんど変わっていないということです。クリタグループのビジネスモデルは、いまだに水処理薬品は1kgいくらで買っていた、水処理装置も装置自体をお客様に買っていたという取引が主流です。メンテナンスなどのサービス事業により、お客様と長期的な関係を構築してはいますが、価格設定という視点で見ると、クリタの提供する価値に相応しい対価を実現できていないと言えません。一方で、企業として安定成長してきたゆえに、クリタの社員には激しく変化する事業環境に対応していくマインドセットができていないと感じます。

この点を変革しなければ、真のグローバル企業、もう一段上の高収益企業に進化することはできないと考えます。よって、クリタの全社員に、中長期的に目指す姿を明確に伝えるべく、企業ビジョンを再定義することから着手しました。



新企業ビジョン「持続可能な社会の実現に貢献する『水と環境の独創的価値の創造者』」の下、クリタはビジネスモデルの変革に取り組みます。お客様の製造プロセスやユーティリティへの理解を深め、お客様が気付いていない価値、クリタグループにしか提供できない価値を創造することで、ソリューションプロバイダーにとどまらない高次元のバリュークリエイター、お客様にとって無二の存在である“独創的価値の創造者”になることを目指します。

MVP-22計画の基本方針と重点施策

基本方針

既成概念を壊し、
仕事の品質とスピードを飛躍的に高め、
顧客親密性を最大化する。

重点施策

- CSVビジネスの展開
- 総合ソリューションの拡充
- プラント生産体制の再構築
- 新事業の創出とイノベーション推進
- 研究開発の基盤強化と推進
- グループガバナンスの体制整備

MVP-22計画の経営目標

収益性と資本効率を重視

売上高年平均
オーガニック成長率

3%以上

売上高
営業利益率

15%

自己資本当期純利益率
(ROE)

10%以上

投下資本利益率 (ROIC)
による管理の導入

▼
事業セグメントごとに
資本効率の向上を目指す

CSRを中期経営計画の基礎に

新企業ビジョンの制定に先立ち、2018年2月にCSRに関する方針を公表しました。B to B企業であるクリタグループは、これまでお客様の課題の解決を通じて社会に貢献してきましたが、今後も社会から必要とされる企業であるためには、自身がどのような社会的価値を生み出していくのかという視点を持ち続けることが必要であると考えます。CSRに関する方針においては、未来への責任を果たす上での基盤となる「安全性」「公正」「人権尊重」といった3つの基礎テーマに加え、水処理というクリタグループの事業自体の社会的意義に着目し、「水資源問題の解決」「持続可能なエネルギー利用の実現」「廃棄物

の削減」「産業の生産技術進歩」という4つの成長機会テーマを設定しました。

これら成長機会テーマに沿って、対象となる商品・サービスを「CSVビジネス」として整理し、開発の方向性を決めるとともに、お客様に提供する価値を見える化していきたいと考えています。クリタグループのCSVビジネスは持続可能な開発目標(SDGs)との親和性も高いものであり、CSVビジネスの成長が社会との共通価値の創造と同義となることを目指していきます。今後、この取り組みの実績として、CSVビジネスの進捗を継続的にご報告していきたいと考えています。

クリタグループのCSR

■ CSRの定義

クリタグループの社会への影響に対する責任

■ 取り組む目的

1. クリタグループと社会の共通価値を創造し最大化する
2. クリタグループの潜在的悪影響を特定し、防止・軽減する

■ CSRに関する方針

水と環境の問題にソリューションを提供し、未来への責任を果たす

基礎テーマ	2030年におけるあるべき姿、取り組み姿勢	関連する持続可能な開発目標 (SDGs)
1 安全性の高いサービス・製品を提供する	安全、健康、環境に配慮したサービス・製品を開発、提供し、社会からの信頼を維持する。	 
2 公正に事業を行う	自由競争に基づく公正で透明な取引を維持する。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を維持する。	
3 人権を尊重する	人権に関する国際規範を支持・尊重し、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重の取り組みを推進する。	   
成長機会テーマ	2030年におけるあるべき姿、取り組み姿勢	関連する持続可能な開発目標 (SDGs)
4 水資源の問題を解決する	すべての人々の生活と、産業の発展に必要な水を、節水・浄化・再利用技術により確保し、それぞれに最適な水質・水量で提供する。	     
5 持続可能なエネルギー利用を実現する	生活、産業におけるエネルギーの使用を最適化するとともに、エネルギーを創る技術を広く社会に普及させる。	    
6 廃棄物を削減する	廃棄物を資源として活用する技術、廃棄物の発生量を抑制する技術を普及させ、廃棄物ゼロを目指す。	  
7 産業の生産技術を進歩させる	水のビッグデータを駆使し、産業の生産効率と製品品質のイノベーションに貢献する。	 

MVP-22計画を実現するための「3つの『見る』」

MVP-22計画の目標は、現状の延長や各部門の数値の積み上げではなく、クリタグループの5年後のありべき姿を示したものです。計画期間についても、高い目標と新企業ビジョンの実現に向けた戦略にじっくりと取り組めるよう、従来の3カ年から5カ年に変更しています。グローバルなビジネスプロセスの変革と価値の創造が実現すれば、確固とした収益の基盤が構築できると考えます。

MVP-22計画の数値目標としては、収益性と資本効率を重視します。MVP-22計画の最終年度には、M&Aを除いた売上高の成長率を年平均3%以上、売上高営業利益率15%、自己資本当期純利益率(ROE)10%以上を目指します。クリタグループの事業が目指す「サービス契約型」ビジネスへのシフトによる事業ポートフォリオの見直しが進捗すれば、M&Aを除く売上高の伸びは平準化され、同時に売上高営業利益率は改善していくはずです。また、保有

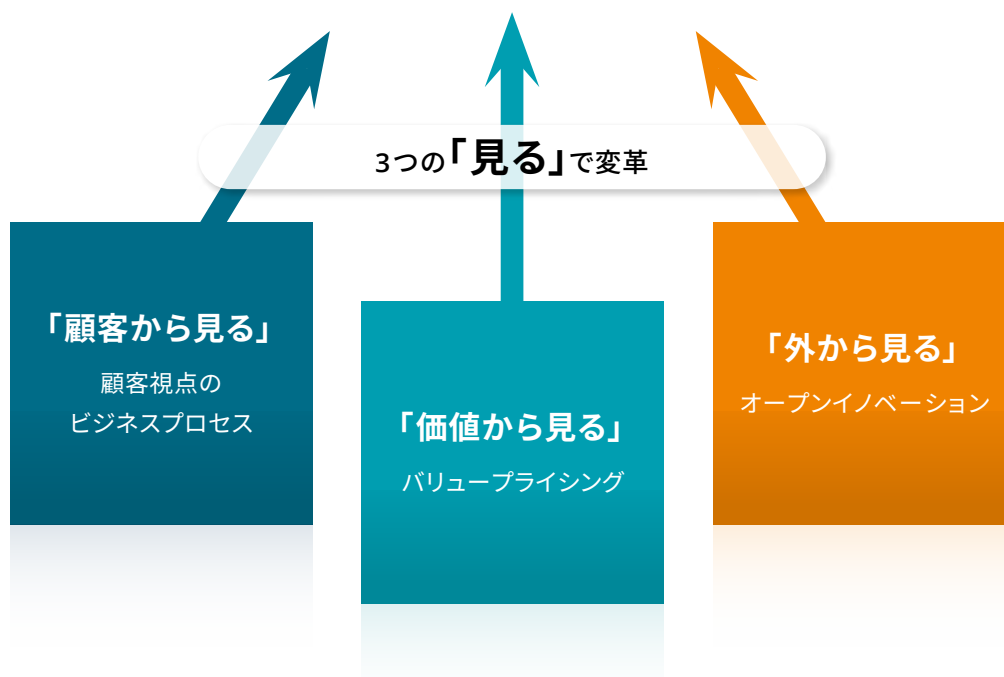


資産の圧縮を通じて資本効率を改善するために、各事業セグメントにおいて投下資本利益率(ROIC)による事業の効率性管理を導入し、ROE目標の達成も目指していきます。

MVP-22計画達成のカギを握るのが「顧客から見る」「価値から見る」「外から見る」という「3つの『見る』」であると考えます。

5年後のありたい姿

確固たる収益基盤を持った グローバル・バリュークリエイター



1 「顧客から見る」

「顧客から見る」とは、お客様の視点からすべての思考をスタートし、お客様にとって最適なビジネスプロセスを構築するということです。

これまでクリタグループは、事業とお客様に恵まれ、お客様のニーズに対応した水処理を行うことで着実に成長してきました。ビジネスのスタイルとしては、お客様から求められる製品やサービスを提供していくというものでした。

今後は、水処理のプロフェッショナルとしてお客様の生産プロセスやユーティリティ設備を熟知することで課題を先読みし、お客様の期待を超える提案を行うというビジネススタイルに変わっていきたくと考えています。そのためには、これまでの縦割りの事業別組織では的確な対応が難しいと考え、2017年4月から、市場別の事業組織に移行しました。具体的には、国内の水処理薬品とメンテナンスの営業組織を一体化するとともに、海外営業の組織では水処理薬品と水処理装置の区分をなくしました。お客様の営業窓口を一本化し情報を一元化した上で、各事業の強みを結集できる横串の通った組織体制となっています。商品・サービスの単品売りではなく、お客様との高い親密性と的確なプロファイリングに基づく総合的なソリューションの実現により、提供する価値を増大させていきます。

2 「価値から見る」

「価値から見る」とは、経済的な面だけでなく、社会的な面において高い価値を提供し、それに見合った対価を得るビジネスモデルに変革することです。

このためには、お客様の現場における個々のニーズだけでなく、お客様の経営の視点をクリタ自身が持つ必要があります。例えばお客様は通常、サプライヤーからより良い製品をより安く購入しようとする

でしょう。これに対して「価値から見る」場合、エネルギーや水の使用量、産業廃棄物の発生量の削減といった効果に着目した提案、会社全体の効率性や社会的価値まで視野に入れた、お客様の経営が目指す提案を行っていきます。単品の製品やサービスが持つ以上の価値の提供を、ビジネスモデルの変革に取り込んでいきたいと考えています。

お客様に提供する高い価値に見合った対価を実現するため、取引形態も変えていく必要があります。クリタグループは今後、お客様に商品・サービスを切り売りするのではなく、「サービス契約型」のビジネスモデルへの移行を目指していきます。例えば、当社がお客様の設備を直接運営するかたちの総合的なサービスを提供することで、お客様がこれまで以上の利益を享受し、それを当社とシェアするというような手法も、「サービス契約型」モデルの一形態です。

サービス契約による価値の提供は、すでにクリタグループの高付加価値な商品やサービスを利用しているさまざまな産業のお客様に適用可能です。クリタグループは化学的処理と物理的処理での双方で長い年月の間に培った経験とノウハウを持っています。水処理薬品、水処理装置に加えメンテナンスを組み込んだ総合的なソリューションを提供できることが本来の強みです。「サービス契約型」ビジネスは、この強みを明確にしたモデルであり、MVP-22計画では、モデルの開発と拡大を推進していきます。

3 「外から見る」

「外から見る」とは、激しく変化する外部環境に対し、自社の経営資源だけでは対応できない分野では、自前主義と決別し、積極的に外部の経営資源を活用することを意味しています。ドイツのIndustrie 4.0に代表されるように、現在、世界中の製造業で、AI、IoT、ロボティクスといった最新の技術を用いた生産

の自動化が進められています。どの企業にとっても自社資源だけでこうした状況に対応することは不可能です。

クリタグループは、水のプロフェッショナルとして、これまで水処理に関する技術はできる限り自社で開発してきました。しかし、技術や事業環境が激しく変化する中で、高品質の商品・サービスを効率よく提供していくためには、自社にないノウハウについてはオープンイノベーションを活用する必要があります。

直近では、2018年5月にFracta, Inc.の株式を取得しました。同社は、米国で人工知能／機械学習（AI：Artificial Intelligence／ML：Machine Learning）を活用した水道管の劣化予測ソフトウェアサービスを展開しているベンチャー企業です。今回の出資を通じて、AIとMLの最先端技術およびノウハウを取得し、クリタグループの水処理技術やサービスに適用する

ことにより、水と環境の分野でIoT／AIを活用した新たなデジタルビジネスの創出、拡大を図っていきます。

今後の投資と資本の活用

確固とした収益基盤構築のために、今後やるべきことは至ってシンプルです。成長分野への積極投資と既存事業の収益性改善に注力します。

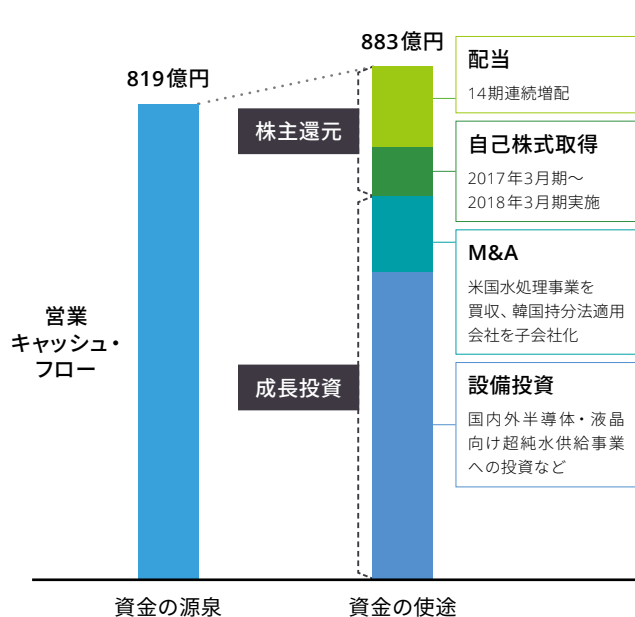
今後5年間は、成長分野には、過去にないスピードと規模で投資を行う考えです。MVP-22計画の5年間の投資先として、超純水供給事業への投資や新事業基盤構築のためのM&A、CSVビジネス創出のための投資を想定しています。

投資を賄う資金については、CK-17計画の3カ年においても営業キャッシュ・フローを上回る投資と株主還元を行ってきましたが、今後は営業キャッシュ・フローに加え、保有する投資有価証券や売上債権の

資金配分

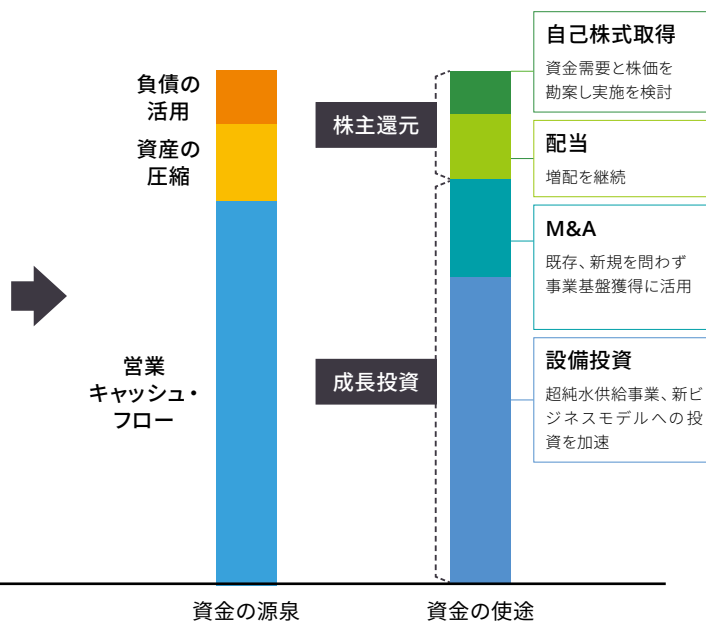
CK-17計画における実績

(2016年3月期～2018年3月期)



MVP-22計画における投資の加速と資本活用※

(2019年3月期～2023年3月期)



※このグラフは、MVP-22計画における資金の源泉ならびに使途についてのイメージを示しています。

圧縮といったバランスシートの効率化によりキャッシュの創出に努めるほか、負債の活用も視野に入れています。

株主還元については、配当性向30～50%を目安に、できるかぎり増配の継続に努めていきます。また、資金需要と株価を勘案した上で、自己株式の取得も検討していきます。

経営の基盤としてのガバナンスの充実

クリタグループは、近年の欧州や北米におけるM&Aやグローバルな拠点整備により、海外売上高比率も30%を超えるまでになっています。かつての日本主体の事業構成から急速に変わりつつあり、グローバルな経営基盤としてのガバナンスの整備が喫緊の課題となっています。MVP-22計画においても、重点施策としてグループガバナンス体制の整備を掲げ、企業ビジョンや行動準則の浸透、内部統制の仕組みの整備など、グローバル基準での体制構築を進めていきます。

2018年3月期のコーポレートガバナンス改革の実績としては、取締役会評価において指摘された、長期的な企業価値向上のための企業ビジョンの見直し、環境・社会に関する目標の具体化や投資案件の審査体制の強化、株主に伝えるべきテーマ・メッセージの明確化といった課題について、新企業ビジョンやCSRに関する方針の策定、投資委員会の設置、政策保有株式の売却といった取り組みを行いました。また、2019年3月期に向けては、取締役など経営陣の後継者選定が課題とされました。これを受けて経営人材の育成システムや人事評価の諸施策などの整備を行い、クリタグループの経営の中核を担う人材の育成に注力していきます。



最後に

私が社長に就任してから3年目となります。過去2年間よりもさらにスピードを上げて、グループの収益基盤強化と成長力の向上に取り組んでいきます。またその成果を、ステークホルダーの皆様に還元していきたいと考えています。ステークホルダーの皆様には変革を進めるクリタグループにご期待いただくとともに、引き続きご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

2018年7月
代表取締役社長
門田 道也

研究開発と知的財産

2018年3月期における取り組み

クリタグループは、長年にわたり水と環境の分野で培った高い技術力を活かして開発した商品やサービスを通じて、社会やお客様が抱えるさまざまな課題の解決に貢献してきました。

2018年3月期は、クリタグループが提供する商品やサービスの付加価値向上を目指し、お客様工場の節水、省エネルギー、環境負荷低減、生産性向上につながる水処理技術の開発や、循環型社会を見据えた排水の回収・再利用技術、電子産業向けに展開している超純水の水質の高度化などに取り組みました。また将来ニーズを先取りした開発として、海外の研究機関

との次世代半導体プロセス技術の共同研究なども推進しました。これらの商品・技術開発に加え、分析・評価技術や水処理機構解明などの基盤技術の深耕や、新素材開発など先進技術の開発にも取り組みました。

また、グループの海外事業基盤の拡大に向けて、グローバルな研究開発体制の強化も図りました。2017年4月に、大学や企業などの水や環境分野の研究開発拠点多く集まるシンガポールに、排水回収や海水淡水化に関わる研究開発拠点として、「クリタR&Dアジア Pte. Ltd.」を設立。グローバルな水資源確保のニーズに対応した海水淡水化プラントや下水回収施設向け商品・技術の開発を開始しました。

2018年3月期の実績

研究開発拠点	クリタ開発センター（日本）、クリタ・ヨーロッパGmbH（ドイツ）、クリタR&Dアジア Pte. Ltd.（シンガポール）	
開発人員	約180名	
研究開発費用	2018年3月期実績：約53億円（売上高比2.2%）	
主な成果	水処理薬品事業	・海水淡水化施設や排水回収施設における逆浸透膜（RO膜）の閉塞防止技術の開発 ・環境規制対応のための、低リン非亜鉛の冷却水処理薬品の開発 ・紙パルプ向けのインク滲みを防止するプロセス薬品の開発
	水処理装置事業	・可搬式の高速凝集沈殿装置の開発 ・石炭火力発電所向けセレン除去生物処理装置の開発 ・次世代半導体材料の表面処理技術の開発 ・IoT／AI技術を活用した水供給施設の最適制御・運転支援技術の開発

新中期経営計画MVP-22における取り組み

MVP-22計画においてクリタグループは、お客様の企業価値や競争力向上、社会的課題の解決に貢献する独創的な商品やサービスを提供するため、「ソリューションの開発」「先進技術の開発」「基盤技術の深耕」の3つを開発の重点テーマとして取り組んでいきます。

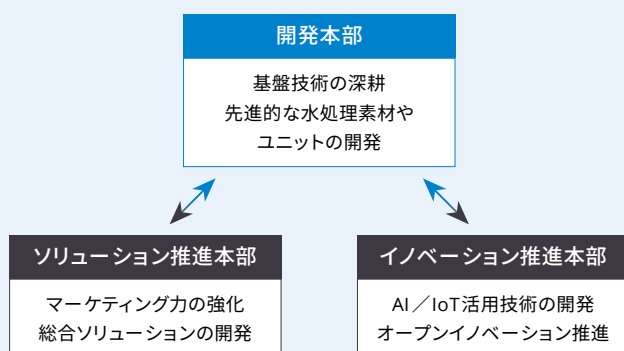
「ソリューションの開発」では、クリタグループの多様な商品・技術を駆使して、お客様の工場や生産プロセス全体を最適化することで、より大きな付加価値

を提供するトータルソリューション技術の開発を目指します。お客様の顕在化した課題だけでなく、潜在的課題を見つけ出すために、ソリューション推進本部に設置したマーケティング部門と連携して、マーケティング活動の強化を図り、開発に活かしていきます。また、国内・海外の開発拠点を最大限に活用してグループの人材、技術、ノウハウを結集し、グローバルなニーズに対応した商品・技術をスピーディーに開発していきます。

「先進技術の開発」では、IoTやAIを活用した生産

プロセスの最適化と水処理システムの自動制御化の実現ならびに、独自性の高い高機能・高性能な素材や水処理ユニットの開発を推進します。この取り組みでは、先進技術を有する研究機関やベンチャー企業とのオープンイノベーションを積極的に仕掛け、迅速かつ効率的な開発を目指します。

開発本部とイノベーション推進本部・ソリューション推進本部の連携



知的財産の活用

クリタグループは、国内外において主力商品の競争力向上を目的として、知的財産権の確保と適切な管理に努めています。

2018年3月期の国内特許出願数は、主に新たなビジネスモデルの権利確保や特許戦略活動により、前期比38件増加の193件となりました。ビジネスモデル特許に関しては、バイオマス発電や中小型純水装置市場向け純水供給サービス「KWSS (Kurita Water Supply Service)」に関する新しいビジネスモデルの特許出願を行い、権利確保を進めました。また特許戦略活動に関しては、水処理薬品の主力商品を対象に商品展開策と競合他社動向に基づく特許戦略を策定しました。国内の保有登録特許数については、事業に有益な特許の絞り込みを実施した結果、前期比60件減少の1,644件となっています。

海外特許出願案件数は、排水回収システム「CORRシステム」や冷却水向け薬品などの海外特許出願により前期比23件増加の75件となりました。海外の保有登録特許数は、2018年3月期末時点で791件となっています。

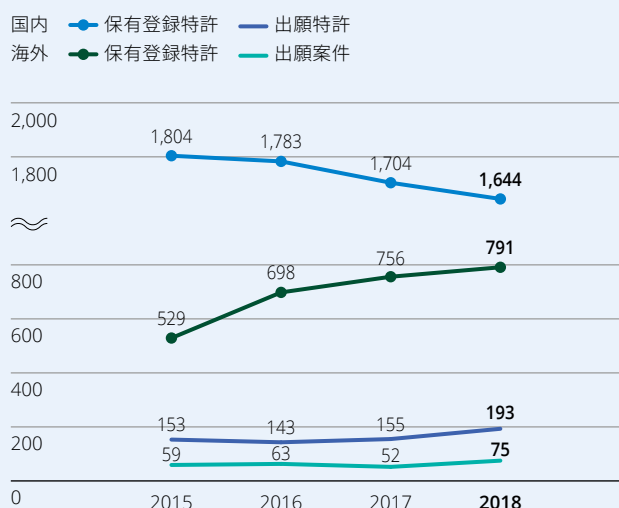
「基盤技術の深耕」では、水処理技術の専門家として、水に関わる分析・評価技術や水処理の機構解明などの基盤技術の研究に引き続き注力していくと同時に、商品開発の効率化と完成度向上を図ることを目的とした「流体・プロセス解析」を新たな研究テーマとして加え、工学理論に基づく解析力の強化を目指します。

基盤技術の深耕



また、2017年3月期に続き、知的財産のグローバル統括体制の確立に努め、海外を含むグループ会社の職務発明取扱い方針の制定や海外での特許係争リスクに対応できる体制の整備など、グローバル事業拡大に対応した知的財産活動の統括管理を強化しました。今後も各国での事業性を勘案しつつ、積極的に海外特許出願を進めていきます。

特許出願・登録状況 (件) 3月31日に終了した事業年度



事業セグメント別概況

水処理薬品事業

ビジネスモデルの変革と

海外事業基盤の強化を進め、

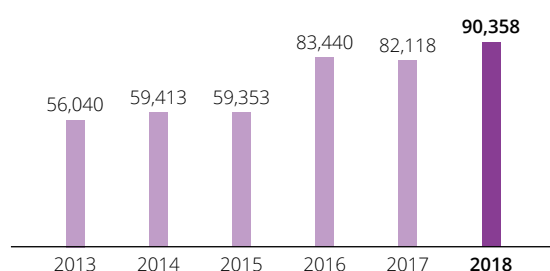
収益性向上を目指します。

常務取締役
第一営業本部長 兼 ケミカル事業管掌

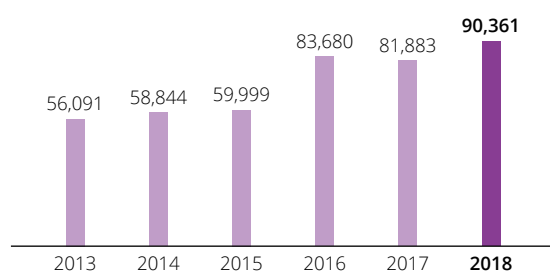
山田 義夫



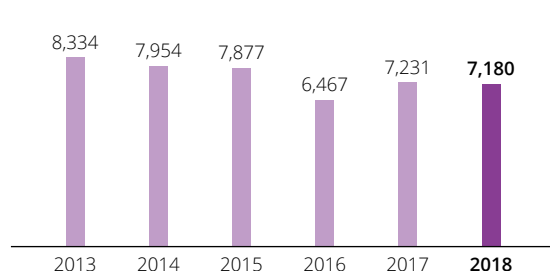
受注高※ (百万円)



売上高※ (百万円)



営業利益※ (百万円)



※ 3月31日に終了した事業年度

2018年3月期の概況

受注高・売上高につきましては、国内では製造業のお客様の工場操業度回復を背景に、受注高・売上高ともに前期比で増加となりました。製品別では主力商品のボイラ薬品、冷却水薬品、紙・パルプ向けプロセス薬品や鉄鋼向けプロセス薬品が増加しました。海外ではアジア、欧州、北米、その他の各地域で増収となったほか、米国における買収や韓国の持分法適用会社の子会社化による新規連結の寄与もあり、受注高・売上高ともに前期比大幅増加となりました。

営業利益につきましては、増収による増益要因がありましたが、海外事業の積極展開に伴う人件費の増加やIT関連費用の増加により販売費及び一般管理費が増加し、前期比で微減益となりました。

新中期経営計画MVP-22における取り組み

「水処理薬品」から総合ソリューション提案へ

クリタグループは、国内においては水処理を通じてお客様のユーティリティ設備の安定稼働や生産プロセスにおける生産性の向上に貢献してきましたが、お客様の省エネルギーや環境負荷低減に対するニーズは高度化しています。また、中長期的に見ますと国内では、お客様の製造ラインの生産効率化が進むことが想定され、国内の水処理薬品市場の拡大

は見込みにくい状況です。このような中、お客様に
従来通りの各種水処理薬品を適用するだけでは当社
グループの強みを発揮することは難しくなっています。

そこで当社グループは、お客様のビジネスパート
ナーとして、水処理のさまざまな視点からお客様の
課題を把握し、工場全体の水処理の最適化を実現
するため、グループが持つ強みや機能を融合した総
合ソリューションの開発に取り組んでいます。国内
では2017年4月に、それまで水処理薬品と水処理
装置の事業別だった組織を集約し両事業の運営
ならびに水処理薬品とメンテナンスの機能を融合し
ました。また同年7月には、お客様に対する営業の
窓口を一本化しワントップで対応できる体制を整え
ました。この結果、大規模なお客様にはニーズに即
したソリューションの提供が可能となっています。
例えば、メンテナンスとの協働により排水の回収再
利用システムを設置し、回収した水を冷却塔での補
給水として再利用することで工場全体の節水を実
現した事例や、紙製造ラインの乾燥工程に熱利用効
率を改善する薬品を適用することで蒸気使用量を削
減した事例など、いくつかの成果が出始めています。
今後はこれらの取り組みをさらに加速させ、総合
ソリューションをサービス契約型ビジネスとして発展
させていきたいと考えています。

またITを用いて水処理薬品や装置の効果を遠隔で
常時測定し、薬品の自動注入と適正な濃度管理を

行うことでお客様設備の安定稼働とランニングコスト
の削減を実現するなど、最先端の技術を活用した
サービスの開発にも取り組んでいます。

海外事業の拡大加速

当社グループは、保有する技術を適用することで
事業の拡大が見込める地域を見極めた上で、短期間
での自律的な成長が容易ではない地域ではM&Aを
活用してきました。2017年1月には、米国中西部ミネ
ソタ州に本拠を置く水処理薬品の製造・販売会社で
あるフレモント・インダストリーズ, LLCを子会社化し
たほか、11月には韓国の水処理薬品製造・販売会
社で、当社の持分法適用会社であった株式会社韓水
を子会社化しました。今後も米国やアジアの中で当
社グループにとって事業の成長余地のある地域の事
業基盤獲得や、グループで展開できる魅力ある技術
や商品の獲得に向けたM&Aの機会を引き続き探索し
ていきます。さらに、海外事業については、各地域の
技術や知見をグループ内で共有することで、当社な
らではの商品・技術を用いた付加価値の高いサービ
スの提供、センシング技術を活かした効率的な保守
業務等により、収益性を高めていきます。

TOPIC

水質状況をリアルタイムで解析する S.sensing® Opti

当社では、お客様設備の安定操業ならびに工場内の生産性
向上や環境負荷低減の実現に向け、ITやセンシング技術を活用
したサービスの開発に注力しています。その一環として、当社が
2013年から展開しているセンシング技術を活用した水処理管理
サービス「S.sensing®」に冷却水系設備を対象とした新たな

サービス「S.sensing® Opti」を
開発しました。

本サービスは、冷却水系設備
の水使用量や水質、稼働状況な
どのデータを基に、冷却水の

薬品濃度を含む水質状態を自動的かつリアルタイムで解析する
ものです。これにより従来よりも適正な水質管理と薬注管理が
可能になり、冷却水系設備の安定稼働と水処理効果の見える
化を実現します。

また、S.sensing® Optiには薬品のSDS*や水質レポートが
一元的に管理されているS.sensing® Webサービスが含まれて
おり、設備の稼働状況、薬品残量、解析結果などをWeb上で
リアルタイムに確認することができるため、設備の管理者の業
務負荷低減にもつながります。

※ SDS (Safety Data Sheet) : 薬品を安全に取り扱うために、その薬品の成分や含有量、危険
有害性等を記載したもの。安全データシートともいう。



S.sensing® OptiのWeb画面

事業セグメント別概況

水処理装置事業

超純水供給事業で培った

知見と技術を新たなサービス提案に

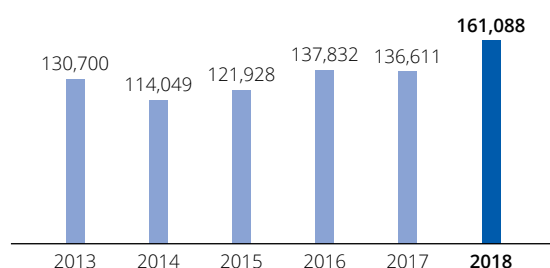
つなげていきます。

常務取締役
第二営業本部長 兼 プラント事業管掌

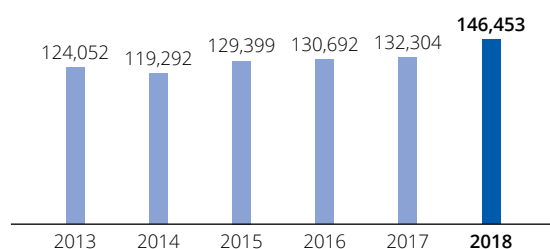
兒玉 利隆



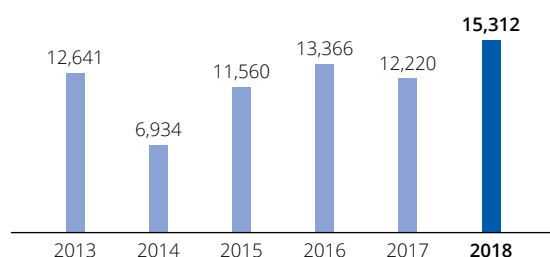
受注高※ (百万円)



売上高※ (百万円)



営業利益※ (百万円)



※ 3月31日に終了した事業年度

2018年3月期の概況

受注高につきましては、国内電子産業向けでは、半導体や電子部品向けで水処理装置の大型案件を受注したことに加え、メンテナンス・サービスにおいて顧客工場の操業度向上を背景に設備の増設、改造案件が増加しました。国内一般産業向けでは、顧客工場の老朽化対応や改造・増強需要を取り込みメンテナンス・サービスの受注が増加しました。また、一般産業向けで水処理装置の受注が減少した一方、土壌浄化は前期に引き続き高水準を維持しました。海外では、中国や韓国における液晶・半導体メーカー向けに水処理装置の大型案件の受注が大幅に増加しました。これらの結果、当セグメントの受注高は前期比で大幅な増加となりました。

売上高につきましては、国内電子産業向けでは、超純水供給事業が一部顧客との契約変更の影響により減収となったものの、水処理装置の大型案件の工事進捗や、メンテナンス・サービスの伸長により、大幅な増収となりました。国内一般産業向けでは、土壌浄化が前期における大型案件の売上計上の反動で減収となったものの、電力向けをはじめ、水処理装置の売上高が増加したことにより、増収となりました。海外では、中国や韓国の液晶・半導体向け水処理装置の工事進捗により増収となりました。これ

らの結果、当セグメントの売上高は前期比で大幅な増加となりました。

営業利益につきましては、超純水供給事業の減収の影響があったものの、その他の事業における増収の効果と売上原価率の改善の効果がこれを上回り、増益となりました。

新中期経営計画MVP-22における取り組み 超純水供給事業から総合ソリューション提案へ

近年、企業には、水資源問題の解決、廃棄物の削減、持続可能なエネルギー利用の実現、産業の生産技術進歩といった地球規模の社会問題への取り組みが求められています。クリタグループは環境企業として、水処理薬品・メンテナンス・水処理装置・超純水供給事業などの総合展開を通じて、省エネルギー・廃棄物削減・生産技術の進化・排水等のリサイクルといった取り組みを進めています。

特に、お客様の工場内で水処理設備を運営する超純水供給事業においては、日々お客様に密着しながら、15年以上にわたり、製造プロセスまで踏み込んだ安全・安定・効率的な運営に関する知見とスキルを積み重ねています。今後はこの経験に加えIoTやAIを活用することで、予兆検知による運転の最適化や自動運転などより広い範囲での総合ソリューション展開を図っていききたいと考えています。

グローバルビジネスの拡大

クリタグループは、長年にわたり、中国・韓国・台湾といった東アジアの液晶・半導体工場向けに大型の水処理装置を納入してきました。この間、協力会社も含めサプライチェーン全体で効率的な生産体制の構築に取り組んだ結果、近年では収益性の改善といった形で成果が顕在化しています。

東アジアの電子産業分野は、当社グループが最も得意とする高付加価値の水を大量に使用する市場であり、中長期的な拡大も期待できます。当社グループはこの市場において、プラント建設のみならず工場運営のコストを下げる総合ソリューションを提案することで顧客親密性を高め、グループの中長期の成長につなげていきます。

新規市場の開拓

クリタグループは、事業を通じて、再生可能なエネルギー利用の実現や土壌・地下水汚染の浄化といった社会的課題の解決に貢献しています。中でもバイオマスを原料とした「バイオマス発電」に着目し、事業化に取り組んでいます。また土壌・地下水の浄化についても「ブラウンフィールド」の課題に対し、グループ内だけでなくパートナー企業とも連携し、汚染状況の解析から浄化、土地再生計画までをトータルでサポートする体制を整え、お客様の負担軽減と社会的課題の解決に貢献しています。

TOPIC

廃棄物の再資源化とエネルギーの有効利用を実現する KURITA DRANCO PROCESS®

当社はこれまで乾式メタン発酵技術をはじめ、バイオマスエネルギーに関するさまざまな取り組みを推進してきました。「乾式メタン発酵技術 KURITA DRANCO PROCESS®」は家庭から出た生ごみ、紙類などの一般廃棄物や動植物性残さ、家畜ふん尿などの産業廃棄物といったさまざまな廃棄物を原料にして安定的にバイオガスを回収することが可能です。また、発酵槽の縦型化による省スペースの実現や発酵残さの水分が少ないため排水が出ないという特長があります。

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

(NEDO)の「バイオマスエネルギーの地域自立システム化実証事業」を実施している株式会社富士クリーンでは、KURITA DRANCO PROCESS®を採用した乾式メタン発酵施設が2018年6月に完成しました。本事業は、国内最大となる3,000m³のメタン発酵槽でバイオガスを生成し、同社内に熱電併給することでエネルギーを有効活用します。現在、2018年10月からの実証運転に向けた試運転が始まっています。



株式会社富士クリーン メタン発酵施設外観

基本的な考え方

クリタグループは、顧客、取引先、従業員、株主、地域社会といったさまざまなステークホルダーの権利や立場を尊重しその期待に応えながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。このために、クリタグループは透明・公正かつ迅速・果断な意思決定ならびに実効性の高い経営の監督の実現を目的として、コーポレートガバナンスの確立に努めていきます。

コーポレートガバナンスの体制

経営の意思決定の最高機関である株主総会の下、取締役会は、2018年6月28日現在、取締役12名（うち社外取締役2名）で構成されており、改選前と比べ2名増員となっています。これは、近年の欧州・米国での水処理薬品事業の買収等により拡大した海外事業の管理強化、ならびに国内事業の収益性改善に向けたサービス契約型ビジネスの拡大のための経営体制強化を目的としたものです。取締役会は、クリタグループの持続的な成長に資する戦略的な方向付けを行うとともに、その方向付けを踏まえて重要な業務執行の決定を行っています。また取締役会は、取締役および経営全般に対する監督機能を発揮するため、各事業分野のほか、経営企画、財務・会計、法務、技術などの高い専門性を有する人材で構成し、取締役会全体で意思決定に必要な知識・経験を補完する体制としています。取締役の任期は、経営環境の変化に対する経営体制の見直しを柔軟に行いやすくするために1年としています。

取締役会の意思決定を補完する仕組みとして、経営会議および決裁・審査規程に基づく決裁制度を設定・運用しています。経営会議は、代表取締役社長、常務以上の取締役、経営企画本部長および代表取締役社長が指名する取締役・執行役員で構成し、意思決定を行うとともに、取締役会の決議を迅速、かつ円滑に行うため、必要に応じて取締役会の決議事項の審査を行っています。決裁・審査規程の改廃は取締役会で決議しています。また、業務執行力の強化を目的として2005年6月から執行役員制度を導入し、執行役員は、2018年6月28日現在、8名を選任しています。

当社は監査役制度を採用しています。また、代表取締役社長の直轄組織として監査室を設置し、内部監査の充実を図っています。法令の定めに基づく会計監査人として太陽有限責任監査法人を選任し、会計監査の実施および充実を図っています。

コーポレートガバナンス体制一覧表（2018年6月28日現在）

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	12名
うち社外取締役の人数	2名
取締役の任期	1年
取締役へのインセンティブ付与	業績連動型報酬制度
役員報酬の個別開示	報酬総額が1億円以上の役員のみ開示
任意設置委員会	指名・報酬諮問会議
監査役的人数	3名
うち社外監査役の人数	2名
独立役員の人数	4名
会計監査人	太陽有限責任監査法人
執行役員制度の採用	有

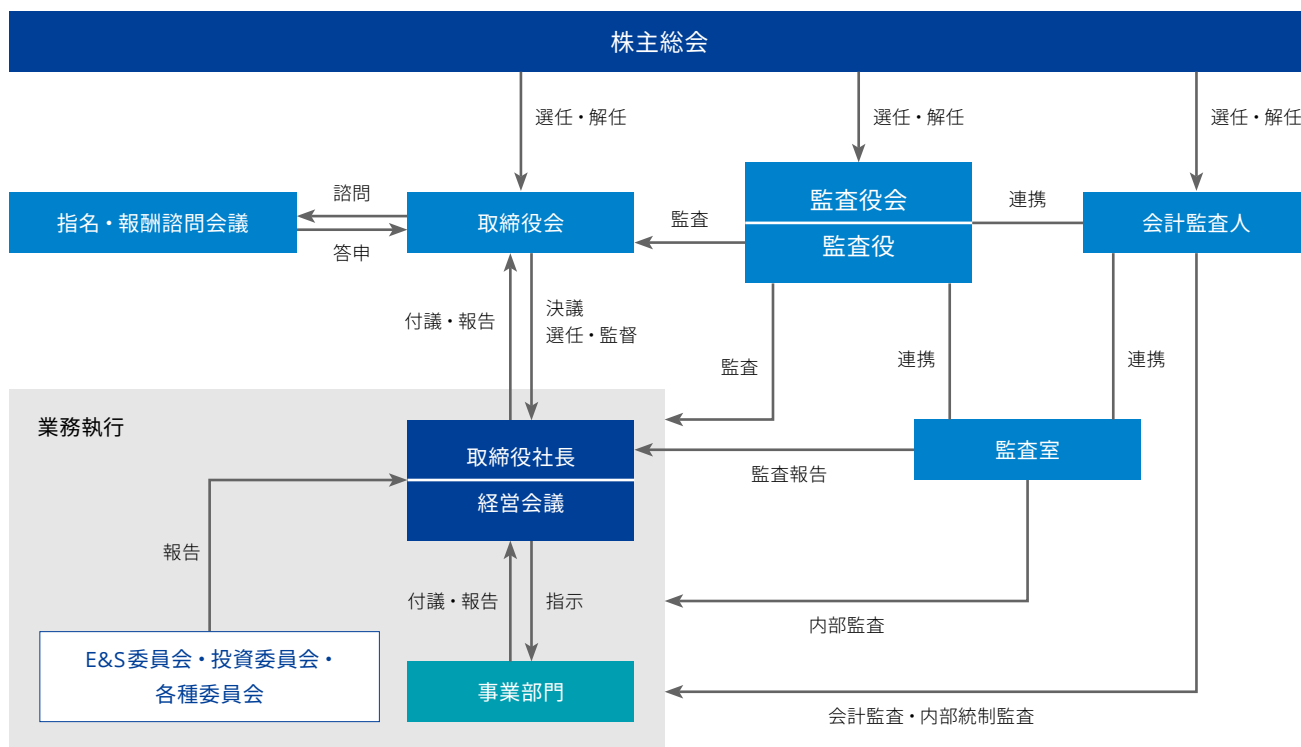
取締役会の継続的な変革

当社では、全取締役・監査役が取締役会の実効性の分析・評価を行い、取締役会において評価結果を審議し、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けた施策を検討しています。

2016年1月から12月までの取締役会の実効性評価においては、以下の3点が課題とされました。

- ① 長期的な企業価値向上に向けた事業戦略や、長期的な成長につながる環境・社会との関わりに関し、全社的に踏み込んだ議論を行う必要がある。

コーポレートガバナンスの体制図 (2018年6月28日現在)



- ② 取締役会における議論をより質の高いものに集中させるため、取締役会に付議する内容の事前審査を強化し、検討の精度を向上する必要がある。
- ③ 株主との対話に関して、一貫したテーマ・メッセージを取締役会として共有する必要がある。

これに対し、2018年3月期においては以下の取り組みを行いました。

- ① 企業ビジョンの再定義、企業理念の意義の見直しに加え、企業理念を起点とした理念体系を刷新するとともに、CSRを経営戦略の中核に位置付け、CSRの重点領域を特定した上で2030年を目標年次とする「CSRに関する方針」を制定するなど、経営環境の変化を踏まえ今後のクリタグループの中長期的成長に向けた方向性を明確化した。また、次期中期経営計画の対象期間を従来の3カ年から5カ年に変更し、中長期のありたい姿から捉えた高い目標とその実現に向けた挑戦的な施策からなる計画策定に取り組んだ。

- ② 投資案件に係る取締役会決議および経営会議決裁に先立つ社内専門家による事前審査機関として投資委員会を設立し、審査体制を強化することで、取締役会、経営会議における議論を対象案件の戦略的意義に集中化した。
- ③ 取締役会でIR・SR活動の活動方針を定め、活動方針に則して株主・投資家との直接対話や株主・投資家への情報開示を進めるとともに、IR・SR活動における具体的な対話の実績を取締役会メンバーが確認できる仕組みの運用を強化した。

上記以外の取り組みとして、取締役会における多様性を確保するために2017年6月に女性の社外取締役を選任しました。また、経営陣のトレーニングとして、CSV経営や危機管理・コンプライアンスなどをテーマとした勉強会を開催するとともに、社外取締役には、当社事業をより深く理解してもらうための現場視察や勉強会を実施しました。さらに株主との対話充実に向けて、招集通知におけるコーポレートガバナンスの取り組みの記載を充実しました。

コーポレートガバナンス

取締役会評価 (2017年1月～12月)

2017年1月から12月までの取締役会の評価については、全取締役・監査役における自己評価の平均が6分野とも概ね良好な結果であり、取締役会の実効性は確保されているとの判断に至りました。中でも「個々の取締役・監査役の貢献」「取締役会の運営」の評価は高く、社内取締役、社外取締役、監査役における評価のばらつきも小さなものでした。一方、「取締役会の役割・責務」の一部のアンケート項目においては、他の項目と比較して評価が相対的に低く、特に社外取締役からの評価が低いものとなりました。これらの評価を踏まえて次の課題を特定し施策を決定しました。

手法	記名式のアンケートを実施し、集計結果に関する取締役会の議論を経て課題を特定し、今後の施策を決定
評価項目	以下の6分野について評価 ①取締役会の役割・責務、②社外取締役・監査役との連携、③取締役会の構成、④取締役会の運営、⑤個々の取締役・監査役の貢献、⑥株主との対話
評価期間	2017年1月から12月までの1年間

<課題>

取締役後継者の選任に関し、より踏み込んだ議論を行う必要がある。

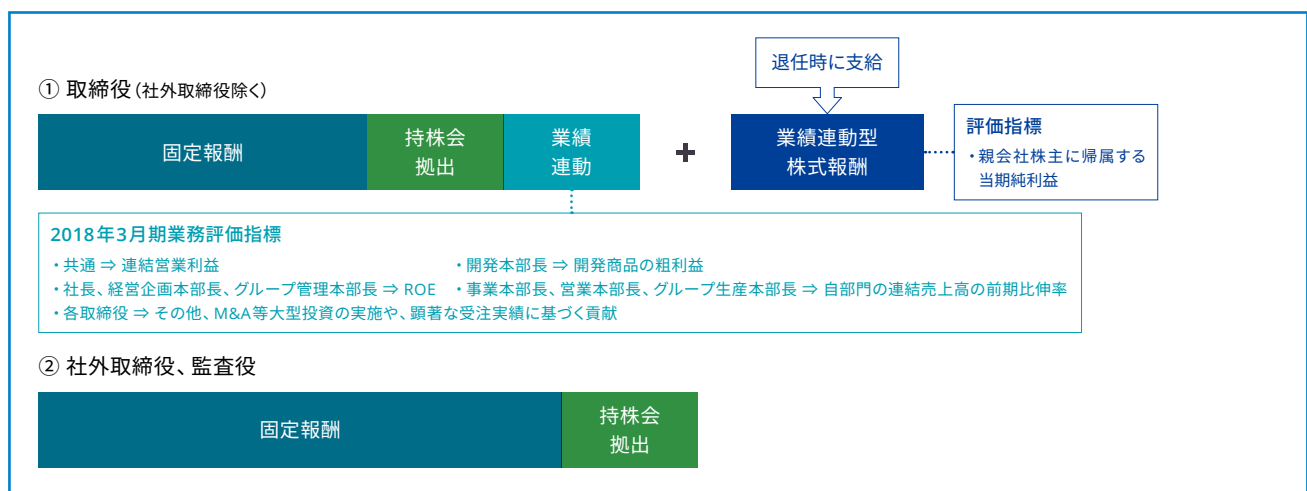
<施策>

- ① 取締役後継者の育成や評価に関する諸施策を体系的に整備する。
- ② 取締役後継者の選任・退任、評価に関し、指名・報酬諮問会議への事前情報の提供と、同会議の答申内容に基づく取締役会での審議内容の充実を図る。

取締役・監査役の報酬制度

当社の社外取締役を除く取締役の報酬体系は、基本報酬としての固定報酬と業績結果を反映するインセンティブ報酬で構成しています。監督機能を担う社外取締役と監査役の報酬体系は、固定報酬制としています。固定報酬は、取締役においては役別別に、監査役においては勤務形態別に定めた額とし、その一部は役員持株会に拠出し当社株式の取得に充当しています。インセンティブ報酬は、年度事業計画の達成度や各自の担当職務に対する評価に応じた短期インセンティブ報酬と、在任期間中の業績と役員に応じた長期インセンティブ報酬で構成しています。2016年6月から、社外取締役を除く取締役に対して、報酬に占める業績連動部分の割合を高めるとともに、長期インセンティブとして退任時に株式を交付する業績連動型株式報酬制度を導入しました。株価の変動による利益やリスクを株主の皆様と共有することにより、クリタグループの持続的な成長と企業価値の向上への貢献意欲を高めることを目的としたものです。

役員報酬制度



役員報酬

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (2018年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	短期 インセンティブ報酬	長期 インセンティブ報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	695	262	230	202	—	9
監査役 (社外監査役を除く)	34	34	—	—	—	1
社外役員	75	75	—	—	—	6

(注) 2018年3月期より、短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬として給付する予定額を、2018年3月末に引当金繰入額として計上しています。上記の取締役の報酬等の総額には、2017年3月期に係る短期インセンティブ報酬の引当金繰入額84百万円、2017年3月期に係る長期インセンティブ報酬の引当金繰入額97百万円を含んでいます。

役員ごとの連結報酬等の総額等 (2018年3月期)

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	報酬等の種類別の額 (百万円)			
			基本報酬	短期 インセンティブ報酬	長期 インセンティブ報酬	退職慰労金
門田 道也	172	取締役	64	48	59	—
飯岡 光一	102	取締役	46	31	24	—

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。また、上記の取締役の報酬等の総額には、短期インセンティブ報酬および長期インセンティブ報酬として給付する予定額を、2018年3月末に引当金繰入額として計上しています。

指名・報酬諮問会議

当社は、取締役の報酬ならびに取締役・監査役の指名にあたっては、決定プロセスの透明性を高めるため、任意の委員会である指名・報酬諮問会議を設置しています。中心メンバーは社外取締役と社外監査役であり、役員候補

者や報酬について諮問を受け、その適否を取締役会に答申しています。2018年3月期においては、名誉顧問の廃止を取締役会に答申するなど、今後も、運用を通じて透明性改善の実効性を検証していきます。

指名・報酬諮問会議の概要 (2018年3月期)

構成メンバー				実績
指名	取締役候補者 代表取締役候補者 役付候補者	■ 社外取締役 2名 ■ 常勤社外監査役	■ 社長	■ 全候補者の適否 ■ 名誉顧問の廃止
	監査役候補者	■ 常勤社外監査役 ■ 常勤社内監査役	■ 社長 ■ グループ管理本部長 ■ 経営企画本部長	■ 監査役候補者の適否
報酬		■ 社外取締役 2名 ■ 常勤社外監査役	■ 社長	■ 取締役の業績評価

社外取締役の活動状況および選任理由、 独立性の判断基準の改定

当社が社外取締役の役割として期待することは、経営に携わった経験の中で培われた見識や専門分野における知見を活かし、社内にはない視点から経営をチェックすることにより、取締役会の判断の合理性と透明性を高めることです。

2015年6月に就任した森脇亜人氏に加え、2017年6月

に環境・廃棄物の専門家である杉山涼子氏を社外取締役として迎えました。両名は、活発に意見を述べるだけでなく、取締役会の機能強化についても幅広く提言を行っています。中期経営計画の策定にあたり、若手社員が、クリタグループの未来戦略を提案するジュニアボードの設置を提言し、取締役会もこれを採用しました。

コーポレートガバナンス

また、2018年3月期においては、独立性の判断基準をより厳格化しました。判断基準の1つである「現在および過去1年以内に、当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者」について、これまで当社からの売上高が当該取引先の売上高に占める割合の「10%以上」に該当する者を「主要な取引先とする者」としてきましたが、「連結売上高の

2%以上」に見直しました。さらに、「現在および過去1年以内に、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家」という判断基準について、「多額の金銭その他の財産」には明確な基準がなかったため、年間1,000万円以上という基準を設定しました。

社外役員の状況 (2018年6月28日現在)

役職	氏名	出席回数 (2018年3月期)	選任理由
取締役	森脇 亜人	取締役会 12回/12回	森脇亜人氏は、「ものづくり」や「企業改革」への深い造詣を持つ人材であり、その知識および他社の代表取締役等を歴任した経験を活かして、社外の観点から、意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができると判断しました。
	杉山 涼子	取締役会 8回/9回	杉山涼子氏は、環境・廃棄物に関する専門家であり、上場会社の社外取締役等を歴任しています。当社と異なる社外の視点から当社の経営をチェックでき、合理性および透明性を高めることができると判断しました。
監査役	小林賢次郎	取締役会 12回/12回 監査役会 12回/12回	小林賢次郎氏は、クリタグループの事業と異なる分野で活躍してきた人材であり、財務、経営企画、新事業開発、M&A等の高い専門性と豊富な国際経験を有しています。同氏の専門性、経験を当社の監査に反映させることができると判断しました。
	鳥飼 重和	取締役会 9回/9回 監査役会 9回/9回	鳥飼重和氏は、弁護士としての専門的知見および企業法務に関する豊富な経験と高い見識を有しています。同氏の専門性、経験および見識を活かし、また社外の視点から質の高い監査ができると判断しました。

監査役制度の採用

当社は監査役会設置会社であり、2018年6月28日現在、監査役は3名で、うち2名は社外監査役です。各監査役は、取締役の職務の執行状況および取締役会の監督義務の履行状況を監査するほか、子会社も含めたクリタグループ全体の財産状況の調査、取締役による内部統制システムの構築および運用状況の監査、会計監査人の独立性、職務遂行状況の確認を行っています。また各監査役は、取締役会や経営会議、E&S委員会など重要な会議に出席し、取締役の職務執行を監査しています。

内部監査・会計監査ならびに 会計監査人との適正な連携

当社は、業務執行部門から独立した内部監査部門として、社長直轄の監査室を設けています。監査室は、グループ各社を含めた内部監査を実施し、業務執行上の課題や問題点の把握を行い、社長に改善策を報告しています。

また、会計監査人については、当社の監査役会が株主総会に提出する候補者を指名するとともに、選任および解任ならびに不再任の議案の内容を決定します。また、監査役、監査室および会計監査人は、相互に監査計画や懸念事項を共有することにより、連携を図っています。

投資委員会の設置

投資委員会は2017年4月に設置され、2018年3月期においては、財務管理責任者であるグループ管理本部本部長補佐を委員長とし、そのメンバーは管理部門系の主要部署の責任者により構成されました。投資委員会の役割は、取締役会、経営会議に付議する投資・融資案件の内容を審査し、その審査結果に主要な論点を添えて、取締役・監査役に報告することを役割としており、2018年3月期においては21案件を審査しました。投資委員会での事前審査により論点が整理されることで、取締役会・経営会議における議論の質の向上をもたらしています。

投資委員会の役割と実績 (2018年3月期)

役割	■ 取締役会または経営会議に付議する投資・融資案件の審査 ■ 取締役・監査役への審査結果や主要論点の報告		
構成メンバー	委員長 グループ管理本部本部長補佐(財務管理責任者) 委員 企画部長、経理部長、総務部長、 グループプロジェクト部長(財務・税務、IFRS構築)		
2018年3月期の実績	審査した 案件数	出資・M&A案件 8件 設備投資案件等 8件 借入・資金調達 4件 法人設立 1件	合計 21 件
	成果	取締役会・経営会議における議論の質の向上	

投資の規律について

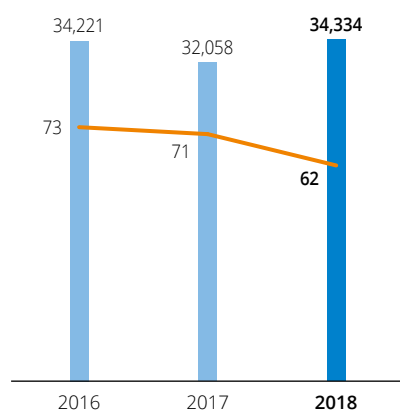
クリタグループは投資にあたり、当社の資本政策に関する「資本コストを上回る自己資本当期純利益率(ROE)を維持するように努める」という方針に沿って、資本コストに投資案件ごとの個別リスクを加味したハードル・レートを設定することにより投資の採算性を評価し、投資判断を行っています。

政策保有株式について

当社は、取引関係の強化などの目的のため政策保有株式として上場株式を保有しています。保有する株式ごとに経済合理性と保有リスク、ならびに保有先との関係性を定期的または必要に応じて適時に検証し、保有の適否を見直しています。2018年3月期においては、取締役会決議を経て9銘柄を売却しました。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式※

■ 貸借対照表計上額の合計額(百万円) — 銘柄数



※ 3月31日に終了した事業年度

社外取締役からのコメント

森脇取締役

当社取締役会は、中長期の戦略に関わる議論を充実させるために、一部の審議項目について経営会議への権限委譲を進めてきました。取締役会における議論をより実質的で活発なものにするために、投資委員会をはじめとした会議体の構成や役割について見直すなど、さらなる改革を継続していただきたいと思います。



また、社長後継者の育成と選定については、トレーニングとアセスメントの仕組みを整備する必要がありますが、将来の取締役候補者の選定についても同様です。当社は監査役会設置会社ではありますが、すでに指名・報酬諮問会議を設置しており、他の実施例も参考にしつつ内容をさらに充実させていきたいものです。

杉山取締役

社外取締役の数について現在は2名ですが、機能強化に向けてもう1名増員が望ましいと考えます。

2018年3月期においては、初めて指名・報酬諮問会議に出席しましたが、候補者選定の基準の明確化が難しいものであることを実感しました。社長後継者の育成と選定については、公正で透明性のあるプログラムにしていけることが必要だと感じました。



また、CSRに関する方針を新中期経営計画の中核に据えたことから、経営資源を振り向ける先として、超純水のような高度な水処理の分野だけでなく、社会インフラや暮らしにつながる分野にまで裾野を広げて取り組んでいただきたいと思います。

取締役、監査役および執行役員

取締役



取締役会長
いino こういち
飯岡 光一

1975年 当社入社
2005年 当社執行役員就任
2007年 当社取締役就任
2011年 クリテックサービス(株)
代表取締役社長就任
2013年 当社常務取締役就任
2016年 当社代表取締役専務取締役就任
2018年 当社取締役会長就任(現任)
グローバル事業管掌(現任)



代表取締役 社長
かどた みちや
門田 道也

1983年 当社入社
2013年 当社執行役員就任
2014年 当社取締役就任
2016年 当社代表取締役
社長就任(現任)



代表取締役 専務取締役
いとう きよし
伊藤 潔

1979年 当社入社
2007年 当社執行役員就任
2009年 当社取締役就任
2013年 当社常務取締役就任
2018年 当社代表取締役
専務取締役就任(現任)
経営企画本部長(現任)



常務取締役
なむら たかひと
名村 生人

1977年 当社入社
2009年 当社執行役員就任
2011年 当社取締役就任
2016年 当社常務取締役就任(現任)
2018年 ソリューション推進本部長(現任)



常務取締役
こだま としたか
児玉 利隆

1977年 当社入社
2011年 当社執行役員就任
2014年 当社取締役就任
2016年 当社常務取締役就任(現任)
2017年 第二営業本部長
兼プラント事業管掌(現任)



常務取締役
やまだ よしお
山田 義夫

1982年 当社入社
2011年 当社執行役員就任
2014年 当社取締役就任
2018年 当社常務取締役就任(現任)
第一営業本部長
兼ケミカル事業管掌(現任)



取締役
えじり ひろひこ
江尻 裕彦

1985年 当社入社
2014年 当社執行役員就任
2016年 当社取締役就任(現任)
2018年 グループ生産本部長(現任)



取締役
こばやし としみ
小林 敏美

1982年 栗田整備(株)入社※
2011年 当社執行役員就任
2018年 第一営業本部
東日本営業部門長(現任)
当社取締役就任(現任)

※栗田整備(株)は1997年に当社と
合併しました。



取締役
すずき やすお
鈴木 恭男

1997年 当社入社
2014年 当社執行役員就任
2018年 グローバル営業本部長(現任)
当社取締役就任(現任)



取締役
ふとう ゆきひこ
武藤 幸彦

1991年 当社入社
2016年 当社執行役員就任
2018年 グループ管理本部長(現任)
当社取締役就任(現任)



取締役(社外取締役)
もりわき つぐと
森脇 亜人

1967年 (株)神戸製鋼所入社
1999年 コベルコ建機(株)
代表取締役社長就任
(株)神戸製鋼所
代表取締役副社長就任
2002年 神鋼商事(株)
代表取締役社長就任
2015年 当社取締役就任(現任)



取締役(社外取締役)
すぎやま りょうこ
杉山 涼子

1996年 (株)杉山・栗原環境事務所設立
代表取締役就任
2007年 同社取締役就任(現任)
2010年 富士常葉大学(現、常葉大学)
教授就任
2010年 レシッパホールディングス(株)
社外取締役監査等委員就任(現任)
2015年 (株)UACJ 社外取締役就任(現任)
2017年 当社取締役就任(現任)

監査役



常勤監査役

はやし しろう

林 史郎

1977年 当社入社
2009年 管理本部
人事厚生部長
2012年 当社監査役就任(現任)



常勤監査役(社外監査役)

こばやし けんじろう

小林 賢次郎

1977年 日本開発銀行
(現、(株)日本政策投資銀行)入行
2010年 ジャパン・インダストリアル・
ソリューションズ(株)
代表取締役副社長就任
2016年 当社監査役就任(現任)



監査役(社外監査役)

とりかい しげかず

鳥飼 重和

1990年 弁護士登録
1994年 鳥飼経営法律事務所
(現、鳥飼総合法律事務所)開設
2015年 ユナイテッド・スーパーマーケット・
ホールディングス(株)
社外取締役就任(現任)
2017年 当社監査役就任(現任)

執行役員

しろで しゅうじ

城出 秀司

経営企画本部 副本部長

くらまえ たつし

倉前 達志

開発本部長
兼Kurita R&D Asia Pte. Ltd.代表

もり ひろあき

森 博明

イノベーション推進本部長

く せ くにひろ

久世 邦博

グループ生産本部
生産部門長

おおまき まつひろ

大巻 松弘

グローバル営業本部
営業部門長

いわみ あきら

岩見 章良

第一営業本部
事業管理部門長

おおすが たつひろ

大須賀 達博

第一営業本部
西日本営業部門長

かまた ひろひさ

鎌田 裕久

第二営業本部
エネルギー・インフラ部門長

リスク管理体制

クリタグループは、グループの持続的な成長と企業価値の向上を不確かなものにする事象をリスクと定義しています。リスクを低減・回避することにより、リスクによる損失や被害を最小としながら、取るべきリスクを明らかにして、事業の成長機会を逸失することがないように努めています。

クリタグループにおけるリスクの監視およびリスクマネジメントは、経営企画本部長を担当役員として推進しています。経営企画本部長は、グループ各社の分析・評価を定期的に行うとともに、監視を継続し、その発生防止に努めています。

経営に重大な影響を及ぼすリスクが発生した場合は、経営企画本部が対応の責任者と体制を立案し、代表取締役社長の承認を得て直ちに発令します。当該責任者は、速やかに対策を実行するとともに、リスクによる影響、是正の状況および再発防止策について、代表取締役社長および経営企画本部長に報告することとしています。

重大なリスクの内、コンプライアンスに関するものはE&S委員会委員長を、安全衛生および災害に関するものは本部安全衛生委員会委員長を責任者としています。また、日常的な事業活動に直結したリスクへの対応は、各本部長を責任者として実施しています。その他、品質、環境、情報セキュリティおよび輸出規制等日常的リスクへの対応は、それぞれの担当部署が実施します。

経営企画本部長、各委員会委員長、各本部長は、リスクマネジメントの推進状況を定期的に取り締役に報告するとともに、重大なリスクの発生、結果に関して適宜、取締役会および監査役に報告しています。リスクマネジメントの実施状況、改善状況のモニタリングは、監査室を責任部署として実施しています。

BCM（事業継続マネジメント）方針の制定

当社は、2018年2月、大規模な災害やパンデミックといったクリタグループの事業継続が危ぶまれるような有事の対応方針を定めた「クリタグループBCM方針」を制定し、同年4月から運用を開始しました。本方針の制定は、緊急時の対応計画であるBCP（事業継続計画）に加え、平常時から事業継続に向けたマネジメント活動であるBCMに関する原則を定めることで、クリタグループの役員・従業員が適切に判断・行動できることを目的としたものです。この方針では、取り組みの基本的な考え方として次の三つを明確化しています。

1 人命の安全確保の最優先

クリタグループは、役員・従業員およびその家族の安全・安心確保を最優先する。

2 事業の早期復旧

クリタグループは、自社施設、竣工物件、施工中物件等における業務の早期復旧を図り、製品・サービスの安定供給とお客様の復旧活動の支援に努める。

3 地域の支援

クリタグループは、自社拠点における二次災害防止に努めるとともに、地域社会の復興に協力する。

2019年3月期においては、当社のグループ総務部がBCMの所管部署となり、BCPの策定や維持・更新、資源の確保、教育・訓練といった一連の取り組みを実施します。また、BCMの実施状況については、本部安全衛生委員会とグループ安全衛生委員会を通じて定期的に点検し、グループ総務部が経営会議に報告します。

この方針の適用範囲はクリタグループ全社ですが、当面は地震災害等の発生可能性が高い当社と国内グループ会社各社を中心に適用していきます。

コンプライアンス

推進体制

クリタグループは、「公正・透明・誠実・安全・共生」をグループの全役員・従業員が「大切にしている5つの価値」として共有し、これらを基本として、クリタグループの全役員・従業員が取るべき行動、やってはいけないことを「クリタグループ行動準則」として制定しています。クリタグループのコンプライアンスは、本準則の実践を基本的な考え方としています。

クリタグループは、コンプライアンス活動の統括組織として、当社の代表取締役専務を委員長とするE&S (Environmental & Social) 委員会、および同取締役を委員長としてグループ会社の代表を委員とするグループE&S委員会を設置しています。これらの委員会においてコンプライアンス活動に関する活動方針・重点施策を定め、各本部およびグループ会社の部門委員会を通じて全従業員に展開することとしています。同委員会で活動目標に対する管理を行い、当社の取締役会で活動実績を評価します。

クリタグループ行動準則

2016年10月1日、法令遵守および社会倫理に基づいた正しい行動を実践していくための模範を示すものとして「クリタグループ行動準則」を制定しました。事業のグローバル化が進む中、行動準則はクリタグループのすべての役員・従業員が、言語・慣習・文化的背景の違いを越えて共に実践すべき行動を示しており、現在17カ国語に翻訳して周知徹底を図っています。

クリタグループ贈賄防止方針

クリタグループは、贈賄を防止し、グループにおける公正な事業活動を推進することを目的として「クリタグループ贈賄防止方針」を2017年3月1日に制定しました。本方針では贈賄防止に関する基本的な事項を定めており、本方針を受けて、当社およびグループ会社で遵守すべき事項をルールとして整備し、贈賄リスクの低減に取り組んでいます。

クリタグループ競争法遵守方針

クリタグループは、公正・適正な取引を行い、クリタグループで働く役員・従業員が世界各国の競争法に違反することを防ぐため「クリタグループ競争法遵守方針」を制定して

います。この方針では、各国または各地域の競争法令および独占禁止法、その他これらに類する規制等の遵守に関する基本的な事項を定めています。

国内のクリタグループでは、2006年に国・地方公共団体などが発注する建設工事業から原則として撤退しています。また、当社は談合・カルテルなどにつながりやすい同業者取引を排除するため、同業者団体への参加・加入を禁止しています。

取引先との健全な関係構築に向けた取り組み

当社は、2008年より下請代金支払遅延等防止法（下請法）に定める下請事業者に対して該当する取引先を対象に、年1回「栗田工業との取引に関するアンケート」を実施しています。この結果を基に、取引内容や取引方法を継続的に改善していくことで、より公正な取引を推進しています。また、当社は取引先に対して、法令などの遵守の徹底を求めるとともに、調達ガイドラインの中で、基本的人権の尊重、環境保全への配慮、安全な職場環境の実現・維持を要望しています。

また、取引先に向けて、社外機関を活用した相談および通報窓口として、「お取引先様専用ヘルプライン」を設置しています。

内部通報制度

当社および国内グループ会社は、各社内・社外機関にそれぞれ窓口を設置しています。これにより相談・通報者の保護を図ると同時に、不正行為の早期発見に努めています。2016年4月より海外グループ会社の従業員などが当社の相談窓口に通報することができる「クリタ・グローバルヘルプライン」の運用も開始しました。

また、これらの内部通報窓口の運用状況は定期的に取り締めに報告されます。

反社会的勢力への対応

クリタグループは、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては毅然とした態度で臨み、同勢力からの不当な要求には断固として応じないことを徹底しています。取引先と取引基本契約書を締結する際には、当該取引先より反社会的勢力と関係がない旨を書面にて受領し、反社会的勢力と関係がないことを確認しています。

高い専門性とそれを支える文化

新企業ビジョンにおいてクリタグループは、「独創的価値の創造者」になることを目指しています。このビジョンの根底にあるのは、当社が創立以来の長きにわたり、お客様の課題に期待以上の結果で応え、信頼を勝ち得てきたという実績です。この実績を今後も積み重ねていくためには、一人ひとりが高い専門性を備えた人材となること、お客様の課題解決に全力で取り組むことが必要です。このような人材の育成には長い期間を掛けて取り組むと同時に、これまで培われたチームとして結束力を高める文化も重要です。

現在クリタグループは、事業モデルの変革や社員の意識改革に取り組んでおり、育成のスピードアップをはじめとした多くの施策が求められています。しかし、お客様が気付いていない価値までも創造していこうとすると、お客様の課題に真正面から取り組むクリタグループの企業文化は、これまでと変わらず人材マネジメントの基盤であり続けます。

キャリア形成の考え方

水処理技術は経験工学の側面が強く、お客様の水処理現場における課題解決の経験やノウハウの蓄積が、大きな資産となります。また、課題解決のためには、お客様の生産プロセスまでも十分に把握することが不可欠です。このような事業の性質上、幅広く高い専門性を持つコア人材には複数の部署を経験させることが重要であり、その育成には長い時間を要するため、安定的な雇用はクリタの人材に関する基本的な考え方の一つとなっています。

複数部署を経験させながら人材を育成する仕組みにおいては、本人の新しい仕事に向かう意欲も重要になります。モチベーションは面白い仕事に携わることで得られるという考えの下、やりたい仕事を自ら申告したり異動希望を申告する制度があり、自らキャリアを切り開けるようになっています。

人材育成の充実

伝統的に当社が行ってきたコア人材の育成方法は、長らくOJTが中心的な役割を担ってきました。このOJTを中心とした育成は、ソリューションを実践する人材の基盤づくりに有効ですが育成には時間がかかるため、スピードを求める経営環境や今後の企業成長を見据えて、新入社員が入社してから3年間を育成期間として体系立てた教育プログラムに見直すなど、OFF-JTの充実にも取り組んでいます。

また、当社では、職能や階層に応じた研修制度を用意し、人材育成の幅を広げた取り組みを行っています。また、事業のグローバル化に対応するため、世界で活躍できる人材の育成を目的とした「グローバル化対応力向上講座」を、選抜した対象者に実施しています。さらに、海外グループ会社の中核を担う人材の育成に向け、ナショナルスタッフの次期経営層候補や管理職を対象とした研修も行っています。

研修の受講者数

(2018年3月期実績、当社および一部の国内外グループ会社従業員を含む)

階層別研修	376名*
経営・管理職研修	230名*
女性社員向け研修	20名
グローバル研修	18名
海外グループ会社人材向け研修	31名

※延べ人数で集計しています。

女性活躍の推進

女性の活躍の推進は、日本における共通の課題です。当社における女性の平均勤続年数は16.9年と、女性が比較的長く働き続けられる環境ですが、その一方で長い間、事業のコアとなる人材を育成する仕組みが、お客様の現場におけるOJTを中心にしていたため、女性の管理職への登用が進みませんでした。

しかし、人口減少社会を迎えた日本において、女性の活躍を推進できるかどうかは、当社にとっても経営資源の確保に関わる喫緊の課題です。当社は2018年4月から2023年3月までの5か年の行動計画における目標を次の2点として取り組んでいます。

- ・2023年4月1日時点での女性管理職数を15人以上とする。
- ・新卒総合職採用における女性比率を30%以上とする。

取り組みの内容としては、キャリア形成支援、女性採用比率の向上、女性の職域拡大、自己申告制度を通じたキャリア開発の支援、の4つを実施事項として取り組んでいきます。

取り組み内容

項目	実施事項
キャリア形成支援	総合職の女性社員を対象に、キャリア開発のための研修をはじめとして、キャリアを積極的に形成していくための動機づけの機会を提供する。
女性採用比率の向上	新卒総合職採用活動において、女性の応募者に対して、採用過程のさまざまな場面で女性社員との面談機会を設ける。
女性の職域拡大	女性の配属人数の少ない部署への配属や、管理職への任用を計画的に行う。
自己申告制度を通じたキャリア開発の支援	自己申告制度における上司面談を必須とし、その機会を通じてキャリア開発を支援する。

MSCI日本株女性活躍指数への組み入れ

2017年11月、当社はSRIインデックス※の一つである「MSCI日本株女性活躍指数」に選ばれました。この指数は、MSCI Inc.が、女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータ、および企業の開示情報に基づき、多面的に性別多様性スコアを算出し、各業種の中で女性の活躍が認められる企業を選定したものです。



※ SRIインデックス：企業の財務面のほか、社会面や環境面なども重要な投資判断とする社会的責任投資 (Socially Responsible Investment : SRI) の指標

長時間労働の是正

日本政府が推進する「働き方改革」における中心的なテーマである「長時間労働の是正」は、日本の労働観に根差した課題です。当社と国内グループ会社においても、骨身を惜しまずお客様の課題の解決に取り組む企業風土があり、できる限りの時間を費やして解決を図る傾向が見られました。しかし、従業員の心身の健康を確保した上で本当の意味での生産性を向上させ、多様な人材が活躍するためには、従来の働き方を見直していく必要があります。

当社および国内グループ会社では、この課題解決のため、時間外労働削減に向けた取り組みを推進しています。従業員一人ひとりが効率的な仕事の進め方を身に付け、業務プロセスの改革に取り組むと同時に、仕事と休息のメリハリを付けた就業ルールや柔軟な働き方を支援する環境を整備していきます。

今後に向けた課題

当社の創立以来、培われた人材マネジメントの手法と文化は、お客様の課題に総合ソリューションを提供する上で強みとなる一方で、日本特有の課題もはらんでおり、クリタグループがグローバル化する中で、海外の文化や制度にどのように適合していくかも大きな課題です。また、人口減少社会における現行の制度の持続可能性や、急速な経営環境の変化への対応力という検証も必要です。クリタグループはこれらの課題への施策を着実に推進していきます。

安全への取り組み

基本的な考え方

クリタグループは、事業の特性上、水処理薬品の製造・納入や、水処理装置の組み立て、搬入、設置などの作業の現場で、従業員が安全面においてリスクに直面する場面があると認識し、「安全衛生は、事業を行う上での最優先事項である」と位置付けています。クリタグループの役員・従業員、協力会社の従業員が安心して働ける職場環境づくりのために、安全確保と健康支援に取り組んでいます。

安全衛生の体制および方針

当社および国内グループ会社では、労働安全衛生法をはじめとする労働安全に関連する法令に基づき、安全衛生管理体制を構築しています。

具体的には、事業所や本部、国内グループ会社ごとに安全衛生委員会を設置し、それぞれの拠点における安全衛生の取り組みを推進しています。さらに当社のグループ管理本部長を委員長とした本部安全衛生委員会が、各安全衛生委員会を指揮統括し、安全衛生環境の整備と充実に取り組んでいます。また、現場の安全を推進する担当部署を設置し、現場における安全の取り組みをサポートするとともに、労働災害防止策の立案と実施ならびに安全衛生委員会の取り組みのフォローを行っています。

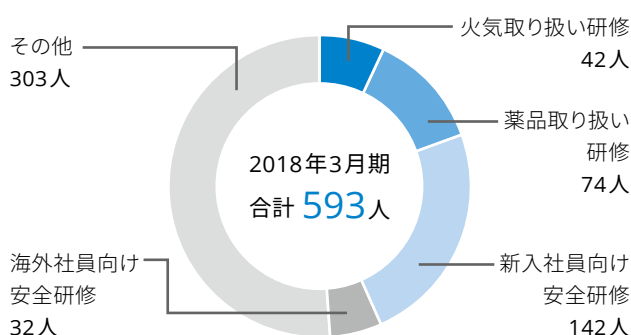
2018年3月期は、「一人ひとりがリスクに対する危機感を持ち、自ら考えリスクを予め排除する行動を定着させる」ことを安全衛生委員会の取り組み方針として掲げ、労働災害防止と健康管理などに取り組みました。

労働災害防止の取り組み

クリタグループは、これまでの労働災害の発生状況に基づき、「薬傷・墜落・転落」の防止を重点取り組み事項とし、外部専門家や当社担当部署による安全パトロールを行い、現場におけるリスクの発見と改善、従業員・協力会社の安全意識向上を図りました。安全パトロールでは、現場での安全対策などについて点数で評価し、その結果を従業員と協力会社へフィードバックした上で、指摘事項の改善・是正まで実施しています。2018年3月期は、専門家によるパトロール(6件)や初の海外拠点でのパトロール(8件)を含む、合計515件の安全パトロールを実施しました。

一方、協力会社も含めた、現場工事に携わる一人ひとりが、労働災害防止に努められるよう、さまざまな教育機会を設けているほか、当社独自の資格取得のための講習会を実施しています。中でも、新入社員を対象とした体感型の安全教育を導入し、リスクに対する感度の向上に取り組んでいます。また、当社の水処理装置事業では、製造・工事やメンテナンスに関わる部門が、協力会社も参加する「安全大会」を開催しています。安全大会では、外部講師による安全講習や災害事例を用いた安全意識の向上に向けた取り組みを行っています。海外の現場でも同様の取り組みを行うなど、安全大会により関係者間で課題を共有するとともに、共通意識の醸成に結びつけています。

安全教育実績(参加者、または研修による認定者の人数)



健康管理の取り組み

当社では、従業員の定期健康診断と、有機溶剤や特定化学物質などを取り扱う従業員の特殊健康診断について、対象となる全従業員の受診を徹底しており、2018年3月期の定期健康診断の受診率は100%です。長時間労働削減に向けた主な取り組みとして、2016年より「ノー残業デー」や会社施設利用の限度時間を設定し、運用を継続しています。メンタルヘルスの不調予防に向けた取り組みとしては、2018年3月期は、メンタルヘルス講習や健康イベントなどを計57回開催するとともに、労働安全衛生法に基づき厚生労働省が定めたストレスチェック制度の指針に沿って、全従業員を対象に本人の気付きを促す「ストレスチェック」を実施し、99.2%が受診しました。

品質への取り組み

品質マネジメント

クリタグループは、「クリタグループ製品品質方針」を定め、品質向上活動を継続的に推進し、お客様に提供する製品・サービスの品質向上に努めています。この方針は、「お客様が期待する品質の『製品・サービス』をスピーディーに提供し、揺るぎない信頼を獲得する」ことを基本としています。お客様から信頼される製品・サービスを提供し、また事業を行う上での社会的責任を果たすため、法令を遵守し、安全・品質および環境影響に配慮した品質活動を行うことを目的として制定しました。

品質の向上に向けて、品質管理体制をグループ各社で構築・運営するとともに、自主点検や品質向上活動の推進責任者およびその指名者による調査、お客様からの意見・要望等により現状の品質レベルを継続的に確認し、問題が確認された場合は都度改善することを定めています。

方針はこちらをご覧ください。

 **クリタグループ製品品質方針**

<http://www.kurita.co.jp/csr/group/materiality/customer/index.html>

品質マネジメントシステムの概要と管理体制

当社では、開発から製品の製造、提供に至る品質管理の体制を構築し品質向上に取り組んでいます。開発に関する品質管理については、「ソリューション推進委員会」にて商品・技術開発およびビジネスモデルの開発テーマを審議し、決定したテーマについて開発本部およびソリューション推進本部で具体化しています。一方で、製品の製造から提供に関する品質管理については、当社のグループ生産本部に「品質委員会」を設置し、各組織の品質向上活動を統括するとともに、自主的かつ継続的な品質改善に取り組む仕組みづくりや品質マネジメントシステムの維持を行っています。

2018年3月期の取り組み

① CSアンケートの実施

大型水処理プラントを納入したお客様を対象に、工事部門によるCSアンケートを継続して実施し、水処理プラントの仕様、品質管理、施工など8項目で評価いただきました。アンケート結果から得られた課題に基づき、業務手順書や仕様書の見直し、改善を実施しています。

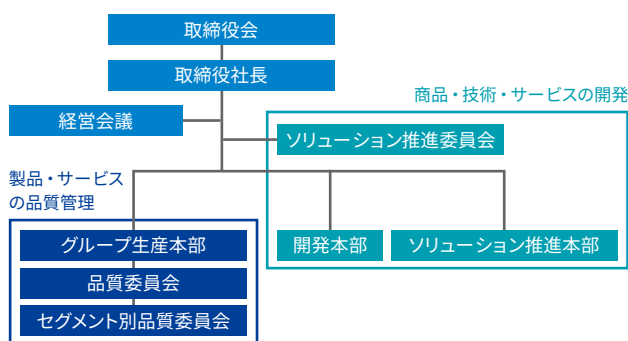
② 知識・技能向上に向けた研修の実施

当社は、お客様に提供するサービスの品質向上に向けて、従業員の知識と技能を向上させる研修を行っています。水処理薬品事業に関する研修は、当社だけでなく同事業を行っている国内グループ会社および販売特約店の従業員を対象に実施しています。一方、水処理装置事業に関する研修は、当社および国内グループ会社ならびに海外のナショナルスタッフを対象に、用水処理や排水処理に関する講座をはじめとする技術教育や安全・法務教育などを実施しています。

③ 問題情報データベースの共有化

当社はお客様に引き渡す前に発生した不適合や、お客様からのクレームについて、社内の問題情報データベースに登録し、社内でも共有化を図ることで、類似問題の発生の抑制に努めています。

品質マネジメントシステムの管理体制図



ISO9001認証取得

クリタグループは、品質の継続的改善を目的として、製品・サービスを提供するために調達、製造、施工を行う生産プロセスを有する会社におけるISO9001の認証取得を推進しています。

認証取得状況

2018年3月31日現在

栗田工業株式会社	Kurita Europe GmbH (Ludwigshafen)
クリタ・ケミカル製造株式会社	Kurita Europe GmbH (Viersen)
クリテックサービス株式会社	Kurita Iberica SL
株式会社クリタス	Kurita Turkey Kimya A.S.
栗田エンジニアリング株式会社	Fremont Industries, LLC
Kurita-GK Chemical Co., Ltd.	Kurita do Brasil LTDA.
Kurita (Taiwan) Co., Ltd.	Kurita Water Industries (Suzhou) Ltd.
Kurita Water Industries (Dalian) Co., Ltd.	Hansu Technical Service Ltd.
Kurita Water Industries (Jiangyin) Co., Ltd.	Kurita (Singapore) Pte. Ltd.
Hansu Co., Ltd.	P.T. Kurita Indonesia

クリタグループ環境方針を制定

クリタグループの環境改善活動は、自社内で使用する水やエネルギー、発生する廃棄物の低減に取り組むだけでなく、クリタグループが長年培ってきた「水と環境」に関する技術、商品、サービスを用いたお客様の工場・事業所での環境負荷低減も活動の一つとしていることが特長です。

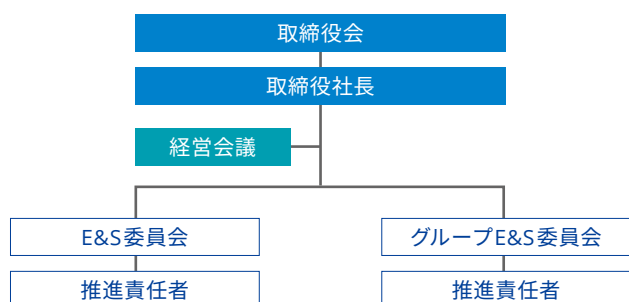
2018年3月、クリタグループは、環境改善活動を①事業活動を行う上で適用される各国および各地域の環境関連法令を遵守する活動、②事業活動を通して水と環境のサステナビリティに関する国際的な課題を解決していく取り組み、③①および②に関する情報の公表ならびに同活動に関する顧客、取引先、従業員、株主・投資家、地域社会との対話、と再定義した上で、「環境改善活動 基本方針」を見直し、「クリタグループ環境方針」を制定しました。

推進体制

クリタグループは、当社の取締役を委員長とするE&S (Environmental & Social) 委員会を設置するとともに、同取締役を委員長としてグループ会社の代表者を委員とするグループE&S委員会を設置し、クリタグループにおける環境改善活動を統括しています。同委員会で環境改善活動に関するクリタグループ統一の中期目標と事業年度ごとの活動計画を策定し、委員長から指名された推進責任者が、担当する会社・組織における環境改善活動の目標達成に向けた取り組みを推進し、活動状況および活動結果をE&S委員会に報告しています。

また、E&S委員会はステークホルダーの期待や懸念を確認し、クリタグループ全体の活動結果とともに当社の取締役会に報告しています。

環境改善活動推進体制



顧客環境改善活動

顧客環境改善活動は、クリタグループの技術・商品・サービスを用いてお客様の工場・事業所での環境負荷を低減する取り組みです。SDGsの社会的課題を踏まえ、クリタグループの事業領域である「水と環境」の分野での貢献を目指し、「節水」「省エネルギー」「廃棄物削減」をテーマとしてお客様にソリューションを提供しています。また、活動の効果を測るため、お客様に採用していただいた案件によって低減した環境負荷の量を「顧客環境改善効果」という当社独自の指標で把握しています。

さらに、クリタグループは、クリタグループと社会の共通価値の創造を促進する商品、サービス、契約ビジネスを「CSVビジネス」と定義し、展開しています。CSVビジネスは、以下の選定基準に基づき、クリタグループ各社で設定しています。

CSVビジネス選定基準

- ① 「CSRに関する方針」に定めるテーマへの貢献度が高いもの。
- ② 競争優位性、新規性の高いもの。
- ③ 公益性の高いもの (SDGsに示されるテーマに貢献するもの)。

自社内環境改善活動

自社内環境改善活動は、クリタグループが事業活動を行う上で適用される各国および各地域の環境関連法令を遵守しながら、環境負荷を低減していく活動です。2019年3月期よりクリタグループ各社で以下の項目において目標値を設定し、低減に取り組んでいます。なお、原単位は、売上高を母数として算出しています。

改善目標

取り組み項目	目標
取水量	取水量原単位 前年度未満
CO ₂ 排出量	CO ₂ 排出原単位 前年度比1%削減
産業廃棄物量	産業廃棄物原単位 前年度未満

クリタグループの環境改善活動はこちらをご覧ください。

CSRの取り組み 環境改善活動

http://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity/environment/index.html

クリタ・ケミカル製造株式会社赤穂事業所での節水

クリタ・ケミカル製造は、クリタグループにおける水処理薬品の製造拠点であり、同社の赤穂事業所は主に西日本のお客様向け水処理薬品の製造を行っています。赤穂事業所では液体系水処理薬品の原料や、水処理薬品の容器の洗浄用として大量の純水を使用するため、純水を製造する水処理設備を保有しています。

同社では、2018年3月期に同社の事業活動にとって重要なユーティリティである水や電気などに関する設備の見直しを行い、その一環として当社の純水供給

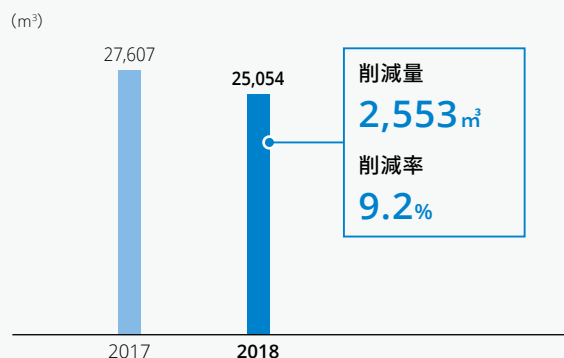
サービス「KWSS (Kurita Water Supply Service)」を導入しました。

「KWSS」はオンラインで遠隔監視と運転データの収集を行い、リアルタイムな傾向管理・アラーム解析に基づき、水処理装置の運転管理やメンテナンスを行うものです。「KWSS」の導入により、設備の適正管理の実現に加えて、従来は棄てていた純水製造設備からの排水を回収・再利用することで、取水量の削減につながっています。



KWSSで管理する純水製造設備

赤穂事業所における取水量の推移※



※ 3月31日に終了した事業年度

認証取得状況

クリタグループは、環境負荷の高い事業所を中心にISO14001の認証を取得し、同マネジメントシステムに基づく運用を行っています。

ISO14001 認証取得状況

社名	事業所名
栗田工業株式会社	静岡・山口・豊浦・敦賀事業所
	亀山駐在所
	堺駐在所
クリタ・ケミカル製造株式会社	本社、赤穂事業所
クリタ・ビルテック株式会社	
株式会社クリタス	
クリテックサービス株式会社	
Kurita-GK Chemical Co., Ltd.	
Kurita Water Industries (Dalian) Co., Ltd.	

2018年3月31日現在

社名	事業所名
Kurita Water Industries (Jiangyin) Co., Ltd.	
Hansu Co., Ltd.	
Kurita Europe GmbH	Ludwigshafen
	Viersen
Kurita Turkey Kimya A.S.	
Kurita do Brasil LTDA.	
Hansu Technical Service Ltd.	
Kurita (Singapore) Pte. Ltd.	
P.T. Kurita Indonesia	

地域社会への貢献

基本的な考え方

クリタグループは、事業を通じた社会への貢献だけではなく、事業で培った知見・知識を積極的に社会に還元し、社会から高く評価されることを目指しています。

水と環境の分野における科学技術の発展に寄与

当社は、水と環境に関する科学技術の振興に貢献することを目的として、1997年にクリタ水・環境科学振興財団を設立しました(2009年に公益財団法人へ移行)。当社および国内グループ会社各社が運用財産として寄付金を拠出し、これを事業費として水と環境に関する調査研究に対する助成や、国際交流支援等を行っています。

主な取り組みとして、毎年、日本およびアジアの国の研究者を対象とした助成案件を公募しており、2018年3月期は、審査の上、決定された123件に対して助成を行いました。また、財団設立20周年記念事業として、研究プロジェクト



ベトナムでの助成金贈呈式の様子

「東南アジアの持続可能な発展に資する水利用・水環境保全方策の検討」、およびアジア工科大学の水・環境に関する講座における修士課程の学生に対する支援を開始しています。同財団では、設立から2018年3月までに延べ1,406件、約729百万円の助成を行っています。

地域コミュニティ活動

クリタグループは、事業拠点がある地域において、構成員として受け入れられ地域コミュニティとともに発展していくことを目指しています。地域コミュニティ活動の内容は、①地域における清掃や自然保全に関する活動、②地域における健康増進や福祉に関する活動、③地域における防災や防犯に関する活動、といったものです。

2018年3月期は事業所員がボランティアとして事業拠点のある地域での清掃活動を行いました。



クリタ開発センターの社員によるボランティア清掃の様子

主な地域コミュニティ活動内容

区分	会社名	事業所名	件名
事業所周辺の清掃	栗田工業(株)	本社	本社周辺の清掃
		クリタ開発センター	野木ボランティア清掃
	(株)クリタス	東海支店	海岸清掃
	(株)クリタス北陸	本社	
	クリタ明希(株)	本社	クリーンアップ作戦
	日本ファイン(株)		「共生の森」植樹・除草
	栗田工業(蘇州)水処理有限公司		公園の清掃
お客様との共働による事業所周辺の清掃	韓水テクニカルサービス(株)		南漢山城の清掃活動
	栗田工業(株)	堺駐在所	グリーンフロント堺
	栗田工業(株)	石川駐在所	2017年度北部工業団地春季清掃活動

株主・投資家との対話

大切にしていること

クリタグループは、株主・投資家との対話を企業価値向上につなげるため、資本市場に質の高い情報を発信することと、資本市場からの評価や要望を経営に迅速にフィードバックすることを心掛けています。情報発信において大切にしていることは、公平性と透明性です。さまざまな説明の場で用いられた資料や質疑応答要旨については、できる限り当社IRサイトに掲載し、投資家間の情報格差が生じないよう努めています。また、対話の場で示された株主・投資家の意見や懸念については、適宜取締役会にフィードバックするほか、個々の面談については迅速に議事録を作成し、常に経営層が閲覧可能な状態にしています。

今後については、現在の情報開示方針を検証し見直すとともに、情報開示における社内マニュアルを整備することで、より公平な情報開示を実践できるよう努めていきます。

情報開示と対話の体制

当社グループの重要な情報については、経営企画本部長が把握・収集し一元管理するとともに、適時開示の判断も経営企画本部長が行う体制としています。株主・投資家との対話についての責任も経営企画本部長が担っています。対話に関して経営企画本部長を補佐する組織として、経営企画本部内にIR・SRの専任部署を設置し、IR・SR専任担当者を配置しています。

IRの実績

当社グループは、各種説明会やカンファレンス、個別面談により、国内外の機関投資家との対話の機会を確保しています。2018年3月期においては、第2四半期と通期の決算時に決算説明会を開催し、第1四半期と第3四半期には電話会議を開催しました。決算説明会におけるメイン・スピーカーは社長で、電話会議においてはCSR・IR部長がこれを務めました。

日常的にはIR・SR担当者やCSR担当者が、沈黙期間を除き、国内外のセルサイド・アナリストならびにバイサイドの

アナリストやファンド・マネジャーと、業績動向のみならずESG全般にわたる幅広い対話を行っています。対話の形態は、取材対応、投資家訪問、電話会議とさまざまですが、2018年3月期においては200件を超える対話の機会を持ちました。

これらの日常的なIR以外にも、外国人株主・投資家とは、ロードショーという形で当社経営陣が個別の面談機会を設けています。当社社長や経営企画本部長が欧米やアジアの各都市を訪問し、大株主との意見交換や潜在株主の開拓に努めています。また、これだけでカバーできない部分については、国内で開催される証券会社主催のカンファレンスに参加しています。

個人株主・投資家向けは、株主総会後の株主説明会や、証券会社の地方支店で説明会を開催したほか、個人投資家向けセミナーに参加することで対話の機会を設けました。



2018年2月 個人投資家向け説明会の様子

議決権行使担当者との対話

当社では、株主の意見を経営の改善につなげることを目的に、機関投資家の議決権行使担当者との対話の機会を増やしています。CSR・IR部長とIR・SR課員が国内大株主や国内にある外国人大株主の拠点を訪問し、グループの経営方針やコーポレートガバナンスの改善状況を説明しています。大株主からは、議決権行使方針や当社グループのガバナンスに対する意見や要望を聴取しています。また、これ以外にも国内外の機関投資家と議決権行使に関する議論の機会を増やしており、聴取した意見や要望を経営層にフィードバックしています。

経営指標

3月31日に終了した事業年度

(単位：百万円)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
受注高	195,065	175,162	181,951	197,256	186,741	173,463	181,282	221,273	218,730	251,447
売上高	199,706	178,520	181,234	193,792	180,143	178,137	189,398	214,372	214,187	236,815
営業利益	27,935	26,358	27,131	29,382	20,989	14,886	19,435	19,833	19,452	22,475
売上高営業利益率(%)	14.0	14.8	15.0	15.2	11.7	8.4	10.3	9.3	9.1	9.5
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{(注)1}	16,299	17,288	17,138	16,548	11,476	9,352	10,434	12,577	14,506	17,897
売上高当期純利益率(%) ^{(注)2}	8.2	9.7	9.5	8.5	6.4	5.2	5.5	5.9	6.8	7.6
総資産(期末)	245,406	251,620	253,298	271,141	263,580	274,925	294,492	298,107	299,249	323,046
総資産回転率(回) ^{(注)3}	0.84	0.72	0.72	0.74	0.67	0.66	0.67	0.72	0.72	0.76
自己資本(期末) ^{(注)4}	177,291	192,588	198,042	208,891	207,871	217,691	222,330	227,896	227,623	238,803
自己資本比率(%) ^{(注)5}	72.2	76.5	78.2	77.0	78.9	79.2	75.5	76.4	76.1	73.9
総資産当期純利益率(%) ^{(注)6}	6.8	7.0	6.8	6.3	4.3	3.5	3.7	4.2	4.9	5.8
自己資本当期純利益率(%) ^{(注)7}	9.4	9.3	8.8	8.1	5.5	4.4	4.7	5.6	6.4	7.7
設備投資額(無形資産を除く)	55,734	7,525	5,469	7,721	6,108	5,268	8,489	18,818	9,289	22,070
減価償却費(無形資産を除く)	10,916	14,840	15,375	15,410	14,493	14,250	14,378	13,409	13,248	13,507
研究開発費	4,363	3,990	4,225	4,232	4,362	4,534	4,397	5,269	5,038	5,258
(円)										
1株当たり当期純利益 ^{(注)8}	126.69	134.38	134.02	130.65	92.43	78.48	87.81	108.24	125.23	159.37
1株当たり自己資本 ^{(注)9}	1,378.04	1,496.98	1,563.57	1,649.24	1,744.41	1,826.84	1,907.80	1,961.30	1,991.91	2,126.96
1株当たり配当金	34.0	36.0	38.0	40.0	42.0	44.0	46.0	48.0	50.0	52.0
配当性向(%)	26.8	26.8	28.4	30.6	45.4	56.1	52.4	44.3	39.9	32.6
従業員数(人)	4,404	4,445	4,490	4,555	4,640	4,635	5,222	5,481	5,654	6,011

(注) 1. 「企業結合に関する会計基準」等の改正に伴い連結財務諸表における表示科目の名称変更が行われ、2016年3月期より適用しています。

2. 売上高当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷売上高

3. 総資産回転率＝売上高÷総資産(期首・期末平均)

4. 自己資本＝純資産－非支配株主持分

5. 自己資本比率＝自己資本÷総資産×100

6. 総資産当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産(期首・期末平均)×100

7. 自己資本当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首・期末平均)×100

8. 1株当たり当期純利益の算定に用いられた株式数は期中平均株式数(自己株式を除く)

9. 1株当たり自己資本の算定に用いられた株式数は期末株式数(自己株式を除く)

セグメント情報

3月31日に終了した事業年度

(単位：百万円)

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
受注高	水処理薬品事業	58,470	53,370	56,714	56,748	56,040	59,413	59,353	83,440	82,118	90,358
	水処理装置事業	136,595	121,791	125,237	140,507	130,700	114,049	121,928	137,832	136,611	161,088
	合計	195,065	175,162	181,951	197,256	186,741	173,463	181,282	221,273	218,730	251,447
売上高	水処理薬品事業	58,331	53,743	56,735	56,443	56,091	58,844	59,999	83,680	81,883	90,361
	水処理装置事業	141,374	124,777	124,499	137,348	124,052	119,292	129,399	130,692	132,304	146,453
	合計	199,706	178,520	181,234	193,792	180,143	178,137	189,398	214,372	214,187	236,815
営業利益	水処理薬品事業	8,417	8,177	10,099	9,268	8,334	7,954	7,877	6,467	7,231	7,180
	水処理装置事業	19,517	18,181	17,032	20,127	12,641	6,934	11,560	13,366	12,220	15,312
	調整額	0	—	0	△13	13	△2	△2	△0	0	△18
	合計	27,935	26,358	27,131	29,382	20,989	14,886	19,435	19,833	19,452	22,475
資産	水処理薬品事業	34,476	35,194	36,444	36,580	34,647	37,310	79,790	79,365	80,120	95,589
	水処理装置事業	180,626	168,119	158,414	161,750	143,772	133,620	136,391	142,564	134,623	158,631
	合計	215,102	203,314	194,859	198,330	178,419	170,931	216,182	221,930	214,744	254,220
資本的支出	水処理薬品事業	1,432	1,151	1,183	1,463	1,458	1,792	5,378	2,434	2,175	3,162
	水処理装置事業	54,889	6,932	4,781	6,641	5,230	3,917	7,486	17,188	7,911	19,805
	合計	56,322	8,083	5,965	8,105	6,688	5,709	12,864	19,623	10,087	22,967
減価償却費	水処理薬品事業	1,745	1,662	1,539	1,485	1,369	1,386	1,406	2,613	2,926	3,593
	水処理装置事業	9,970	13,860	14,527	14,550	13,684	13,387	13,457	12,068	11,950	12,083
	合計	11,716	15,523	16,066	16,035	15,054	14,774	14,863	14,682	14,877	15,677
研究開発費	水処理薬品事業	1,233	1,114	1,285	1,335	1,367	1,556	1,485	2,129	2,123	2,066
	水処理装置事業	3,130	2,875	2,940	2,897	2,994	2,978	2,911	3,139	2,914	3,192
	合計	4,363	3,990	4,225	4,232	4,362	4,534	4,397	5,269	5,038	5,258

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	72,750	61,086
受取手形	7,843	7,870
売掛金	60,439	78,994
有価証券	603	3
製品	3,114	3,968
仕掛品	4,181	3,621
原材料及び貯蔵品	2,229	2,800
繰延税金資産	1,568	1,595
その他	3,447	2,528
貸倒引当金	△246	△464
流動資産合計	155,930	162,004
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	62,093	63,191
減価償却累計額	△48,087	△51,193
建物及び構築物(純額)	14,005	11,997
機械装置及び運搬具	121,311	137,176
減価償却累計額	△85,258	△94,085
機械装置及び運搬具(純額)	36,053	43,090
土地	13,881	15,596
リース資産	8,352	8,256
減価償却累計額	△3,679	△3,831
リース資産(純額)	4,673	4,424
建設仮勘定	2,852	7,880
その他	13,755	15,292
減価償却累計額	△11,184	△12,255
その他(純額)	2,570	3,037
有形固定資産合計	74,036	86,028
無形固定資産		
のれん	15,049	20,362
ソフトウェア	1,908	2,111
その他	8,350	8,529
無形固定資産合計	25,308	31,003
投資その他の資産		
投資有価証券	34,844	35,683
繰延税金資産	4,275	3,265
その他	5,042	5,238
貸倒引当金	△189	△176
投資その他の資産合計	43,972	44,010
固定資産合計	143,318	161,042
資産合計	299,249	323,046

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形	1,710	2,073
買掛金	21,715	26,801
未払金	8,019	10,995
未払法人税等	2,875	4,806
賞与引当金	2,361	2,420
役員賞与引当金	—	145
工事損失引当金	81	94
製品保証引当金	801	455
その他	6,844	8,355
流動負債合計	44,410	56,149
固定負債		
リース債務	4,339	4,038
再評価に係る繰延税金負債	1,119	1,119
役員退職慰労引当金	25	7
退職給付に係る負債	16,054	16,610
役員株式給付引当金	—	183
その他	4,540	4,084
固定負債合計	26,080	26,044
負債合計	70,490	82,193
純資産の部		
株主資本		
資本金	13,450	13,450
資本剰余金	10,993	10,959
利益剰余金	205,586	209,149
自己株式	△13,891	△10,943
株主資本合計	216,138	222,615
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	14,792	16,558
繰延ヘッジ損益	670	△1
土地再評価差額金	△380	△380
為替換算調整勘定	△3,593	6
退職給付に係る調整累計額	△3	3
その他の包括利益累計額合計	11,484	16,187
非支配株主持分	1,135	2,049
純資産合計	228,758	240,853
負債純資産合計	299,249	323,046

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2016年4月 1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)
連結損益計算書		
売上高	214,187	236,815
売上原価	145,455	160,476
売上総利益	68,732	76,338
販売費及び一般管理費		
役員報酬及び給料手当	19,160	20,610
賞与引当金繰入額	1,334	1,411
退職給付費用	1,440	1,343
旅費及び交通費	2,767	2,906
研究開発費	5,038	5,258
その他	19,537	22,333
販売費及び一般管理費合計	49,280	53,863
営業利益	19,452	22,475
営業外収益		
受取利息	183	187
受取配当金	488	550
持分法による投資利益	175	73
その他	582	764
営業外収益合計	1,429	1,576
営業外費用		
支払利息	187	352
為替差損	39	192
コミットメントフィー	—	250
買収関連費用	259	732
その他	321	418
営業外費用合計	807	1,946
経常利益	20,074	22,104
特別利益		
投資有価証券売却益	391	1,720
段階取得に係る差益	—	2,443
特別利益合計	391	4,163
特別損失		
減損損失	—	413
建物解体費用引当金繰入額	—	320
特別損失合計	—	733
税金等調整前当期純利益	20,465	25,535
法人税、住民税及び事業税	5,996	7,906
法人税等調整額	△193	△408
法人税等合計	5,803	7,498
当期純利益	14,661	18,037
非支配株主に帰属する当期純利益	155	139
親会社株主に帰属する当期純利益	14,506	17,897

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2016年4月 1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期純利益	14,661	18,037
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,263	1,739
繰延ヘッジ損益	271	△671
土地再評価差額金	—	0
為替換算調整勘定	△2,897	3,219
退職給付に係る調整額	97	7
持分法適用会社に対する持分相当額	△83	93
その他の包括利益合計	△3,876	4,389
包括利益	10,784	22,426
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	10,649	22,255
非支配株主に係る包括利益	134	170

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2016 年 4 月 1 日 至 2017 年 3 月 31 日）

（単位：百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	13,450	10,993	196,788	△8,695	212,536	16,061	398	△380	△618	△101	15,360	1,067	228,964
当期変動額													
剰余金の配当			△5,693		△5,693								△5,693
親会社株主に帰属する当期純利益			14,506		14,506								14,506
自己株式の取得				△5,195	△5,195								△5,195
自己株式の処分					—								—
自己株式の消却					—								—
土地再評価差額金の取崩					—								—
連結子会社持分の増減					—								—
その他			△15		△15								△15
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△1,269	271	—	△2,975	97	△3,875	67	△3,807
当期変動額合計	—	—	8,797	△5,195	3,602	△1,269	271	—	△2,975	97	△3,875	67	△205
当期末残高	13,450	10,993	205,586	△13,891	216,138	14,792	670	△380	△3,593	△3	11,484	1,135	228,758

当連結会計年度（自 2017 年 4 月 1 日 至 2018 年 3 月 31 日）

（単位：百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	13,450	10,993	205,586	△13,891	216,138	14,792	670	△380	△3,593	△3	11,484	1,135	228,758
当期変動額													
剰余金の配当			△5,793		△5,793								△5,793
親会社株主に帰属する当期純利益			17,897		17,897								17,897
自己株式の取得				△5,592	△5,592								△5,592
自己株式の処分				14	14								14
自己株式の消却			△8,525	8,525	—								—
土地再評価差額金の取崩			△0		△0								△0
連結子会社持分の増減		△33			△33								△33
その他			△15		△15								△15
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						1,766	△671	0	3,600	7	4,703	914	5,617
当期変動額合計	—	△33	3,563	2,947	6,476	1,766	△671	0	3,600	7	4,703	914	12,094
当期末残高	13,450	10,959	209,149	△10,943	222,615	16,558	△1	△380	6	3	16,187	2,049	240,853

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2016年4月 1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	20,465	25,535
減価償却費	14,877	15,677
のれん償却額	980	1,184
持分法による投資損益(△は益)	△175	△73
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	646	387
その他の引当金の増減額(△は減少)	△143	6
受取利息及び受取配当金	△671	△737
支払利息	187	352
その他の営業外損益(△は益)	△51	626
段階取得に係る差損益(△は益)	—	△2,443
建物解体費用引当金繰入額	—	320
有形固定資産除売却損益(△は益)	26	54
減損損失	—	413
投資有価証券売却損益(△は益)	△391	△1,720
売上債権の増減額(△は増加)	2,030	△16,332
たな卸資産の増減額(△は増加)	△144	△29
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△866	1,073
仕入債務の増減額(△は減少)	1,525	3,699
その他の流動負債の増減額(△は減少)	1,890	298
その他	112	△195
小計	40,297	28,095
利息及び配当金の受取額	835	897
その他の収入	570	743
利息の支払額	△325	△514
その他の支出	△542	△1,643
法人税等の支払額	△6,893	△6,170
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,941	21,408
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△20,802	△11,600
定期預金の払戻による収入	34,762	17,387
有価証券の取得による支出	—	△1
有価証券の売却及び償還による収入	516	—
有形固定資産の取得による支出	△10,156	△17,924
有形固定資産の売却による収入	30	15
無形固定資産の取得による支出	△791	△972
投資有価証券の取得による支出	△240	△5
投資有価証券の売却及び償還による収入	863	2,115
事業買収に伴う支出	△4,506	△136
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△4,012
その他の支出	△924	△1,198
その他の収入	129	404
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,119	△15,928
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△665	177
長期借入れによる収入	2,329	—
長期借入金の返済による支出	△223	△400
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△637	△610
自己株式の取得による支出	△5,195	△5,592
配当金の支払額	△5,694	△5,753
非支配株主への配当金の支払額	△67	△66
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△173
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,154	△12,419
現金及び現金同等物に係る換算差額	△821	417
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	21,846	△6,521
現金及び現金同等物の期首残高	43,591	65,438
現金及び現金同等物の期末残高	65,438	58,917

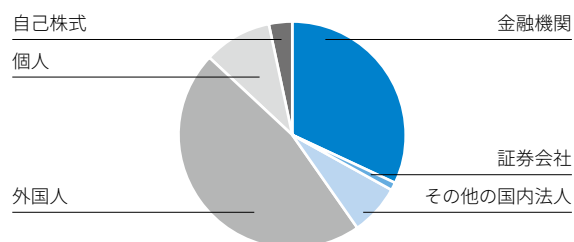
株式情報 (2018年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
発行可能株式総数	531,000,000株
発行済株式の総数	116,200,694株
1単元の株式数	100株
株主数	22,467名
独立会計監査人	太陽有限責任監査法人 〒107-0051 東京都港区元赤坂1-2-7 赤坂Kタワー22階
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1

大株主

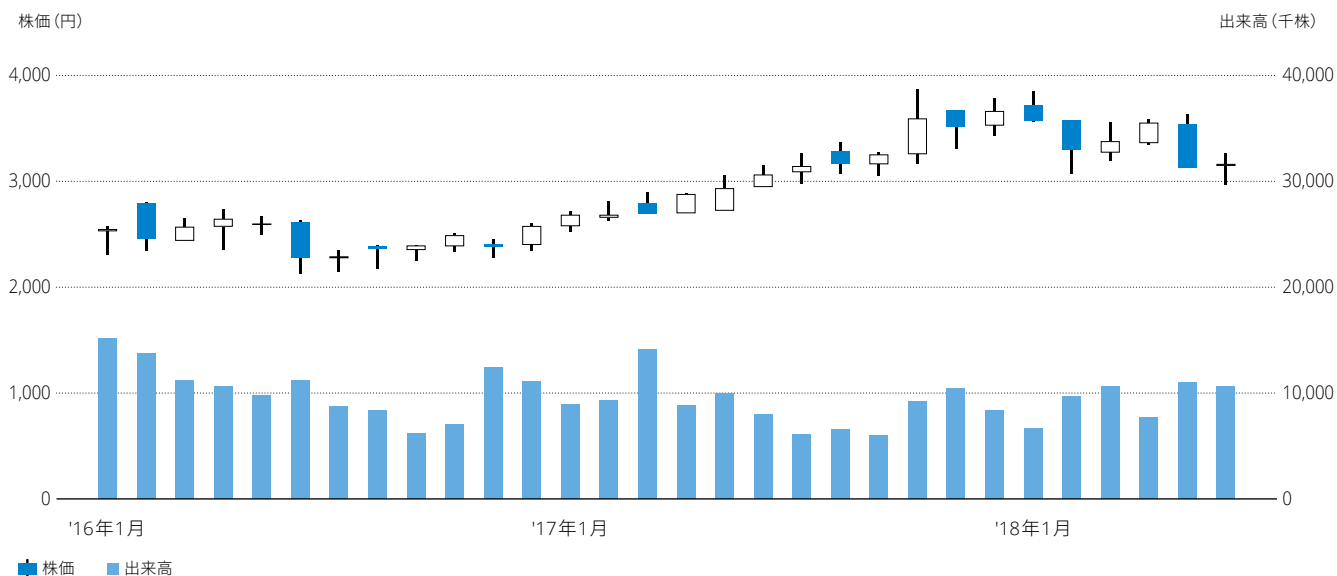
	所有株数 (株)	所有比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	7,518,966	6.47
日本生命保険(相)	5,979,883	5.14
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	4,634,900	3.98
栗田工業(株)	3,592,832	3.09
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	3,170,800	2.72
ビーエヌワイエムエスエーエヌパイ ノントリーティアー アカウント	2,482,600	2.13
東京海上日動火災保険(株)	2,155,826	1.85
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	2,068,000	1.77
(株)三菱東京UFJ銀行	2,056,131	1.76
ステートストリートバンク ウェスト クライアント トリーティアー 505234	1,841,545	1.58

所有区分別株主分布



	所有株数(株)	(%)
金融機関	37,469,346	32.2
証券会社	1,225,558	1.1
その他の国内法人	8,264,571	7.1
外国人	54,303,430	46.7
個人	11,344,957	9.8
自己株式	3,592,832	3.1
合計	116,200,694	100.0

株価・出来高の推移



企業情報

商 号 栗田工業株式会社
 所 在 地 〒164-0001
 東京都中野区中野四丁目10番1号
 設 立 1949年7月13日
 資 本 金 13,450,751,434円
 従業員数 6,011名(連結) 1,516名(単体)
 (2018年3月31日現在)
 主要国内 本社
 事 業 所 〒164-0001
 東京都中野区中野4-10-1
 中野セントラルパークイースト
 TEL: 03-6743-5000
 大阪支社
 〒541-0041
 大阪府大阪市中央区北浜2-2-22
 TEL: 06-6228-4800

クリタ開発センター
 〒329-0105
 栃木県下都賀郡野木町川田1-1
 TEL: 0280-54-1511

エンジニアリングセンター
 〒181-0013
 東京都三鷹市下連雀8丁目7-2
 MCC三鷹ビル
 TEL: 0422-29-6200

その他
 静岡事業所、東北支店、名古屋支店、
 広島支店、九州支店など

国内主要グループ会社 (2018年3月31日現在)

水処理薬品事業

■ 薬品販売

クリタ・ピルテック(株)
 クリタ・ビーエムエス(株)
 クリタ・ケミカル北海道(株)
 クリタ・ケミカル関東(株)
 クリタ・ケミカル東海(株)
 クリタ・ケミカル北陸(株)
 クリタ・ケミカル関西(株)
 クリタ・ケミカル山陽(株)
 クリタ・ケミカル西日本(株)

■ 薬品製造

クリタ・ケミカル製造(株)

■ その他

クリタ分析センター(株)

水処理装置事業

■ 施設の運転・維持管理

(株)クリタス

■ 土壌浄化

ランドソリューション(株)

■ 化学洗浄

栗田エンジニアリング(株)
 三善工業(株)

■ 精密洗浄

クリテックサービス(株)
 サンエイ工業(株)
 日本ファイン(株)
 サン化工(株)
 アオイ工業(株)

■ その他

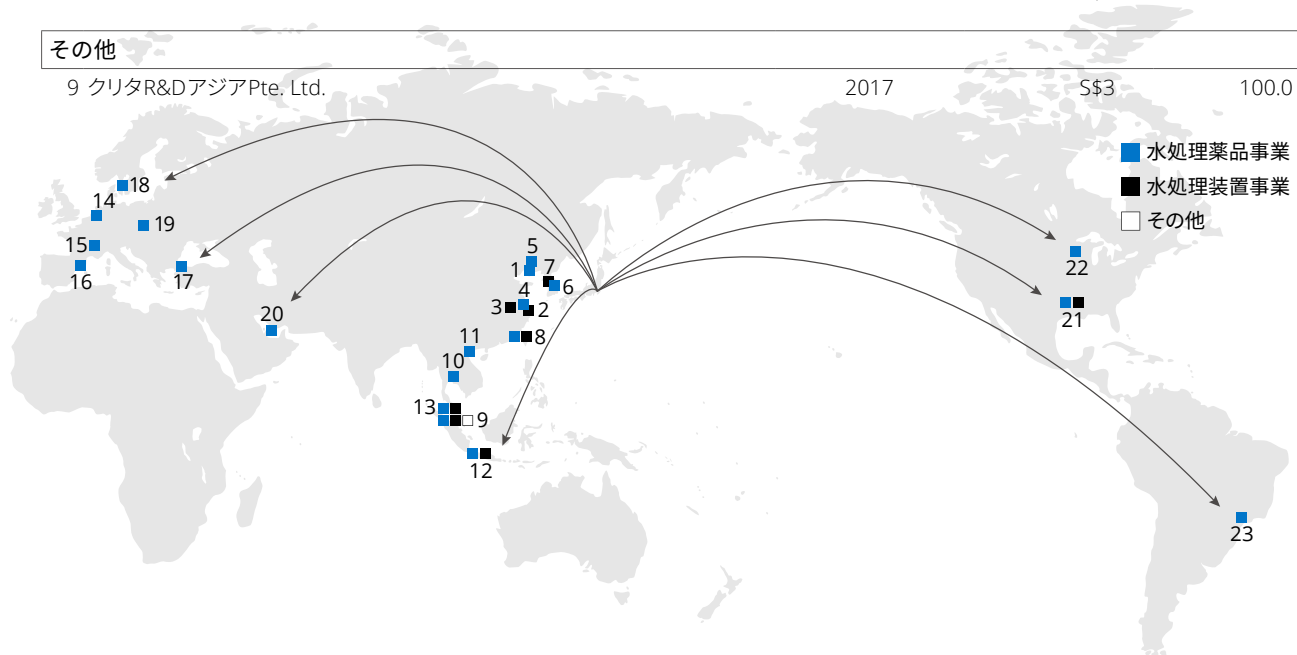
クリタ明希(株)
 クリタック(株)
 クリタ分析センター(株)

海外主要グループ会社 (2018年3月31日現在)

海外連結子会社及び関連会社	設立年	資本金(百万)	持ち株比率(%)
水処理薬品事業			
1 栗田工業(大連)有限公司	1995	¥550	90.1
4 栗田水処理新材料(江陰)有限公司	2015	US\$16	100.0
5 鞍鋼栗田水処理有限公司	2015	RMB55	50.0
6 (株)韓水	1974	W2,500	87.1
8 クリタ(台湾)Co., Ltd.	1987	NT\$20	100.0
9 クリタ(シンガポール)Pte. Ltd.	1978	S\$11	100.0
10 クリタ-GKケミカルCo., Ltd.	1989	BAHT204	85.0
11 クリタ-GKベトナムCo., Ltd.	2016	US\$0.5	85.0
12 P.T.クリタ・インドネシア	1986	US\$2	92.5
13 クリタ・ウォーター(マレーシア)Sdn. Bhd.	1994	RM\$0.6	100.0
14 クリタ・ヨーロッパGmbH	2014	EUR20	100.0
15 クリタ・フランスS.A.S.	2015	EUR5	100.0
16 クリタ・イペリアSL	2015	EUR0.003	100.0
17 クリタ・トルコA.S.	2015	TRY5.7	100.0
18 クリタ・スウェーデンAB	2015	SEK0.1	100.0
19 クリタ・ポーランドSP.z.o.o.	2016	PLN14	100.0
20 クリタ・ミドルイースト FZE	2016	AED2	100.0
21 クリタ・アメリカInc.	1996	US\$3	100.0
22 フレモント・インダストリーズ, LLC	2017	US\$0.01	100.0
23 クリタ・ド・ブラジルLTDA.	1975	R\$6.9	100.0

水処理装置事業			
2 栗田超純水設備(上海)有限公司	2001	¥30	100.0
3 栗田工業(蘇州)水処理有限公司	2004	¥530	100.0
7 韓水テクニカルサービス(株)	1988	W26,400	100.0
8 台湾栗田水科技股份有限公司	2017	NT\$134	100.0
9 クリタ(シンガポール)Pte. Ltd.	1978	S\$11	100.0
12 P.T.クリタ・インドネシア	1986	US\$2	92.5
13 クリタ・ウォーター(マレーシア)Sdn. Bhd.	1994	RM\$0.6	100.0
21 クリタ・アメリカInc.	1996	US\$3	100.0

その他			
9 クリタR&DアジアPte. Ltd.	2017	S\$3	100.0





栗田工業株式会社

東京都中野区中野4丁目10番1号
中野セントラルパーク イースト 〒164-0001
Tel : 03-6743-5000

<http://www.kurita.co.jp/>