



栗田工業株式会社 統合レポート 2022

A Creator of Unique Value



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

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

栗田工業株式会社

統合レポート 2022

2022年3月期

Printed in Japan



目次

クリタグループOverview

- 2 価値創造のあゆみ
- 4 理念体系
- 5 ビジネスフィールド
- 6 主要なビジネスフロー
- 8 経営資源
- 9 パフォーマンス

クリタグループの戦略

- 10 社長インタビュー
- 17 財務戦略
- 18 価値創造ストーリー
- 20 中期経営計画 MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022) と CSR に関する方針
- 22 CSR の取り組み

クリタグループのビジネス

- 26 デジタル戦略本部
 - 28 DX の取り組み
- 30 イノベーション本部
 - 32 研究開発活動
 - 33 知的財産の活用
- 34 グループ生産本部
 - 36 品質と安全の取り組み
- 38 国内営業本部
- 40 グローバル営業本部
- 42 事業セグメント別概況
 - 42 水処理薬品事業
 - 44 水処理装置事業

価値創造を支える基盤

- 46 取締役、監査役および執行役員
- 48 コーポレートガバナンス
- 58 リスクマネジメント
- 62 人材マネジメント
- 68 環境改善活動
- 72 コンプライアンス
- 74 人権の尊重

財務情報・企業情報

- 76 財務情報
- 85 企業情報

編集方針

「統合レポート」は、クリタグループが中長期的に目指す姿と、これを実現するための経営戦略やビジネスモデル、経営基盤について記載し、その内容について株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を重ねることで企業価値の向上を図ることを目的としています。

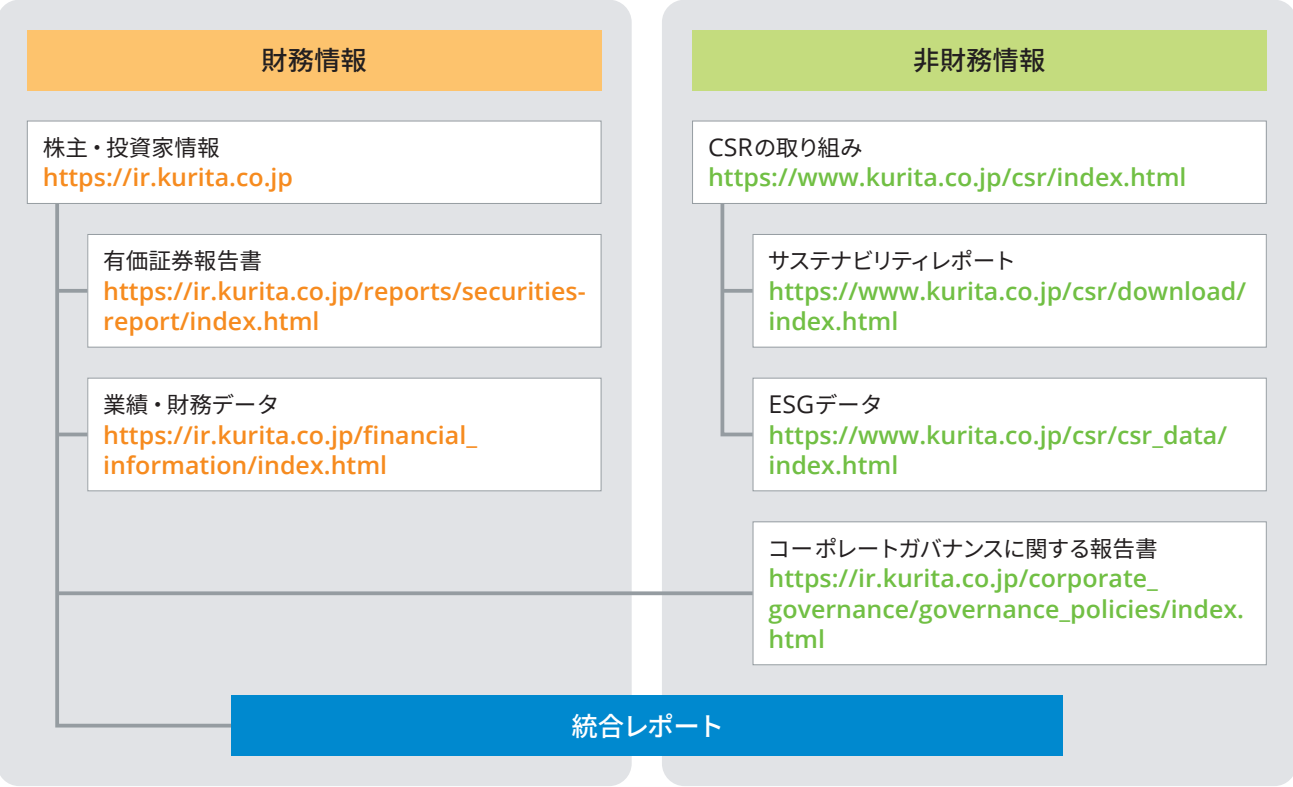
報告対象組織

栗田工業株式会社および連結子会社

報告対象期間

2022年3月期 (2021年4月1日～2022年3月31日)
※一部に期間外の取り組みに関する内容を含みます。

当社ウェブサイトにおける情報開示体系

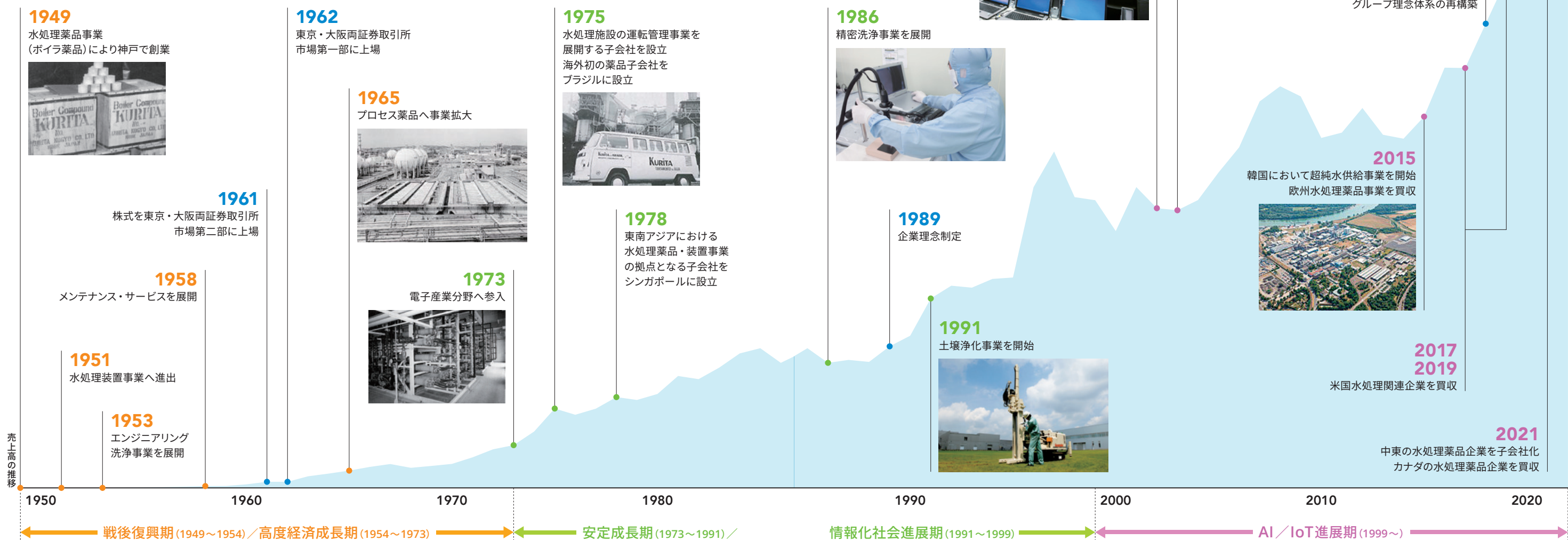


著作権・商標権等について
本レポートに掲載しているすべての内容については、当社または当社に使用を認めた権利者が有しており、私的使用など法律によって認められる範囲を超えて、無断で使用（複製・加工・転用・配布など）することはできません。
本レポート内で使用している商標（製品、サービス、ロゴ）は、当社または当社に使用を認めた権利者に帰属します。

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・戦略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。

価値創造のあゆみ

クリタグループは、1949年にボイラ向けの水処理薬品事業により創業し、お客様設備の安全かつ効率的な運転という「価値」を提供する事業をスタートさせました。この価値に重きを置く姿勢は現在に至るまで変わることなく、水と環境に関わる課題解決を通じて、産業と社会の発展に貢献しています。クリタグループは、これからもそのあゆみを止めることなく、「水」を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」という企業理念の実現を目指し、ステークホルダーの皆様へ新しい価値を提供し続けていきます。



クリタの基盤となる
精神や
事業の確立

創業者が、経験に基づく処理が主流だった日本のボイラ水処理に、データに基づく最適な処理や効果の検証を行う画期的なビジネスモデルを展開しました。実現の原動力となった「クリタにしかできない価値を提供する」という信念は、現在までクリタグループのDNAとして生き続けています。その後、産業の発展を背景に水処理薬品、水処理装置、メンテナンス・サービスの3つの機能を確立。鉄鋼・製紙・石油化学といった産業を水処理から支え、着実な成長を実現しました。

環境企業
としての発展と
電子産業向けの
ポジション確立

経済成長の背後で公害問題が日本各地で深刻化すると、当社は、産業排水や生活排水による公害の解決に取り組むことで、環境企業としてのポジションを確立します。1980年代には、電子産業の高度な水処理への需要の高まりに対し超純水の技術で応え、電子産業向け水処理で確固たる地位を築きました。1989年の創立40周年に、現在の企業理念を制定。「水と環境」の領域で社会との共通価値を創造するという使命をグループ内で共有し、土壌浄化へと事業の幅を広げました。

新たな
ビジネスモデルの
展開と
海外事業の拡大

IT技術の進展により電子産業がさらなる発展を続けていた2002年、超純水供給事業という新たなサービス契約型モデルを開発。その後もビジネスモデルの変容に取り組み、節水・CO₂排出削減・廃棄物削減といった視点からお客様の課題を見出し解決する、さまざまなサービスを生み出し続けています。2015年からは、M&Aを活用した海外事業の拡大に本格的に着手し、総合ソリューションのグローバル展開を図っています。

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」として定めています。

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
2. コーポレートガバナンスに関する方針
3. 内部統制システム構築に関する基本方針
4. CSR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
6. クリタグループ人権方針
7. クリタグループ贈賄防止方針
8. クリタグループ競争法遵守方針

大切にする5つの価値

すべての役員・従業員が共有すべき、事業活動を行う上での判断・行動の基本を定めています。

公正

透明

誠実

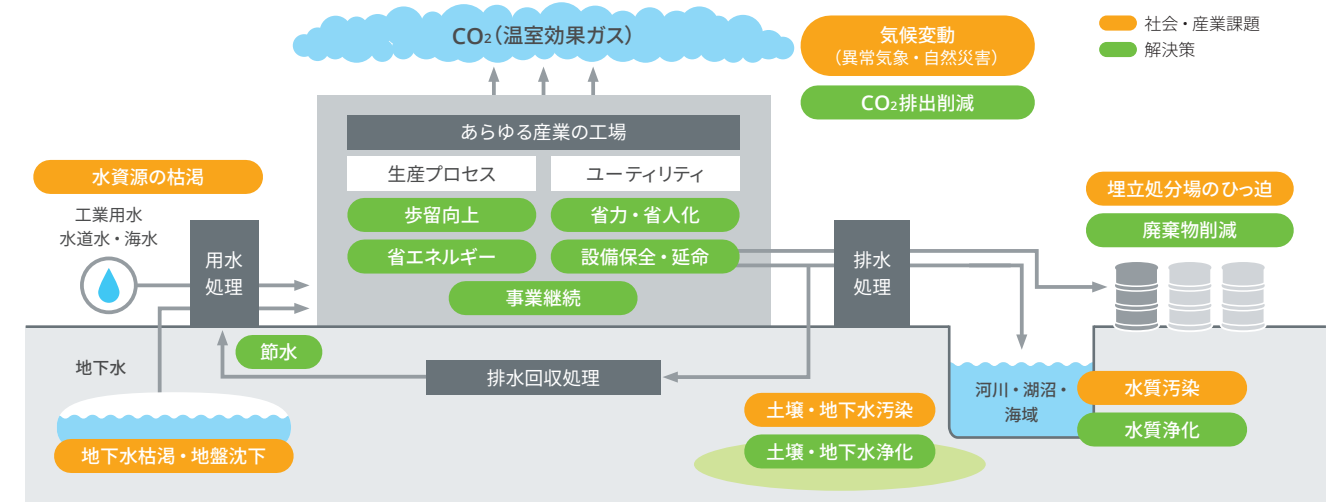
安全

共生

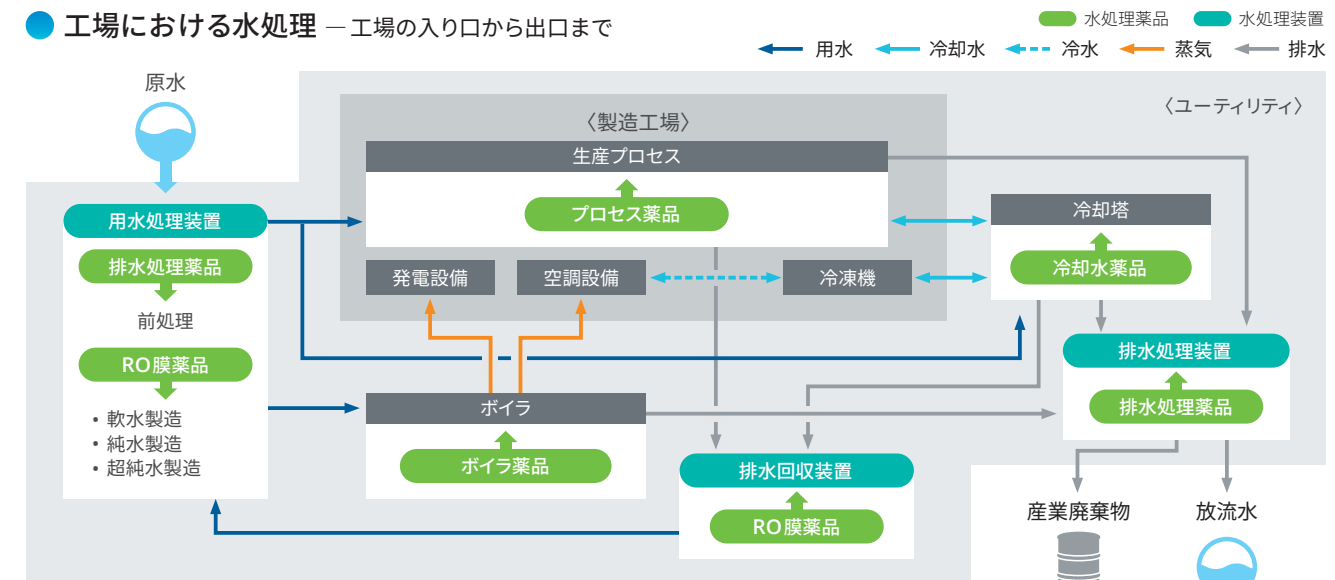
クリタグループの理念体系 https://www.kurita.co.jp/philosophy_vision/index.html

ビジネスフィールド

社会・産業の課題と水処理による解決策



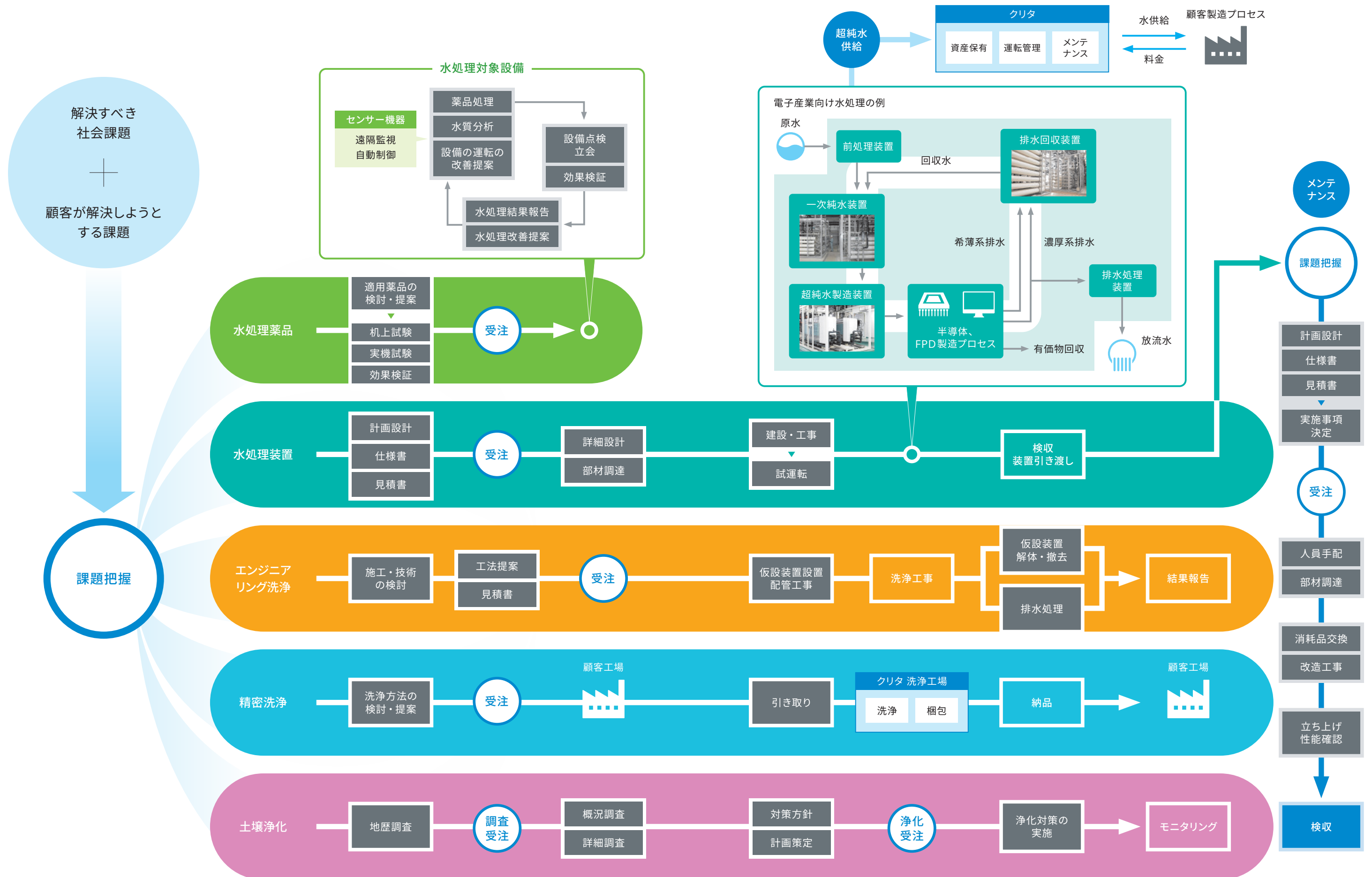
工場における水処理 — 工場の入り口から出口まで



水の純度と用途

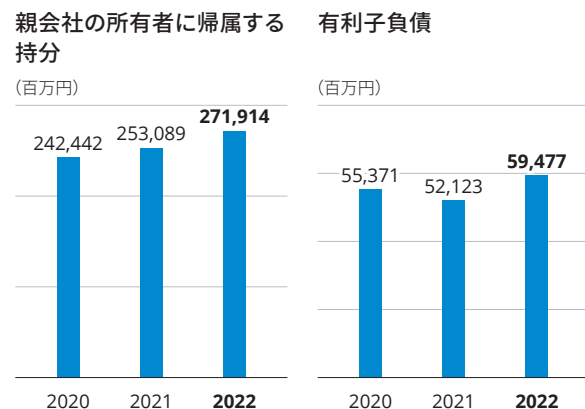


主要なビジネスフロー

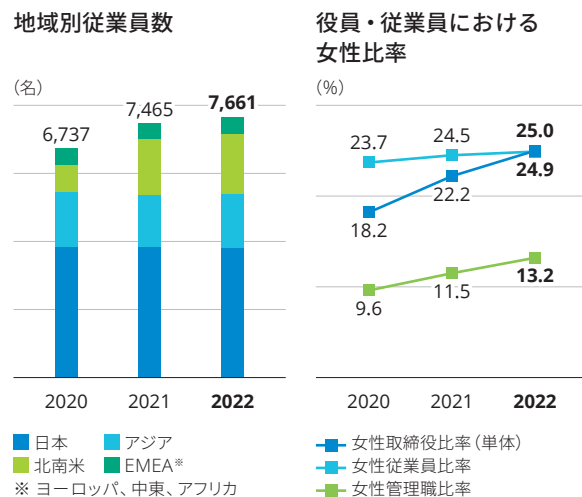


経営資源 (3月31日に終了した事業年度)

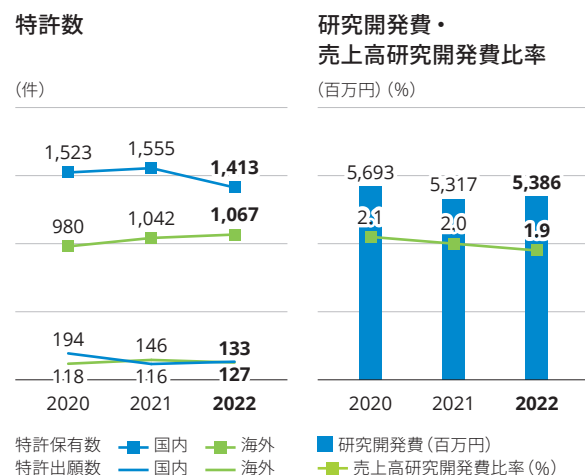
財務資本



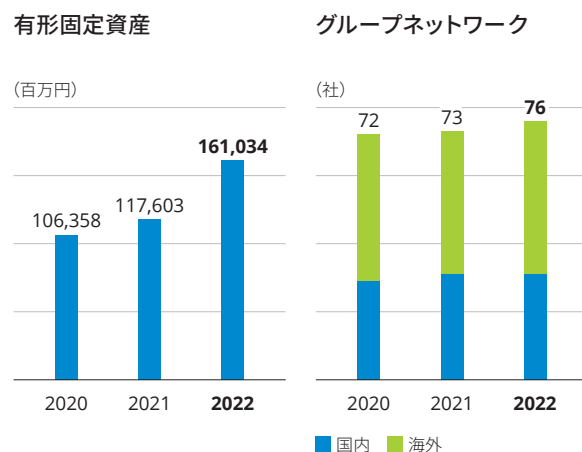
人的資本



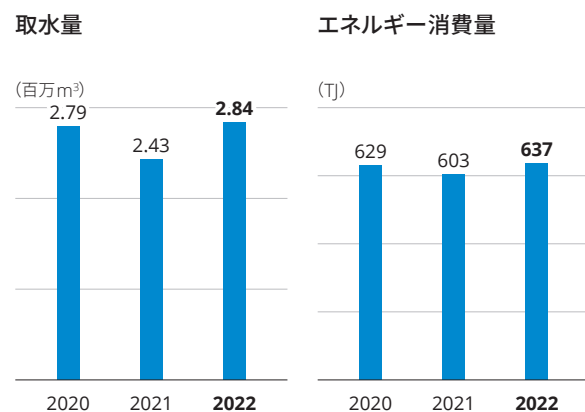
知的資本



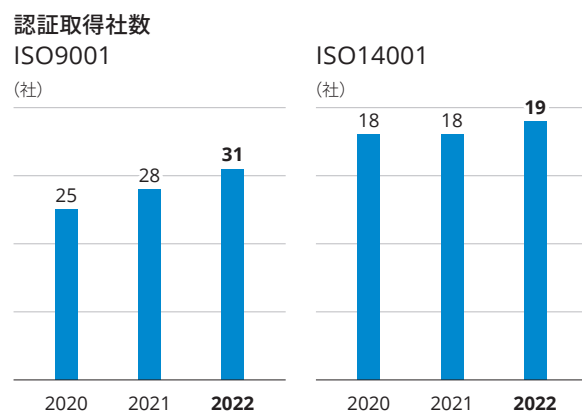
製造資本



自然資本

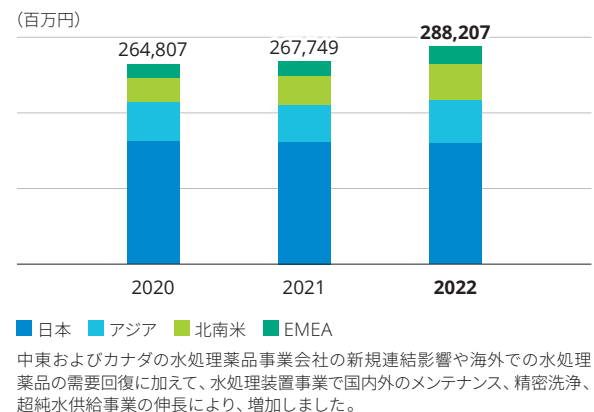


社会・関係資本

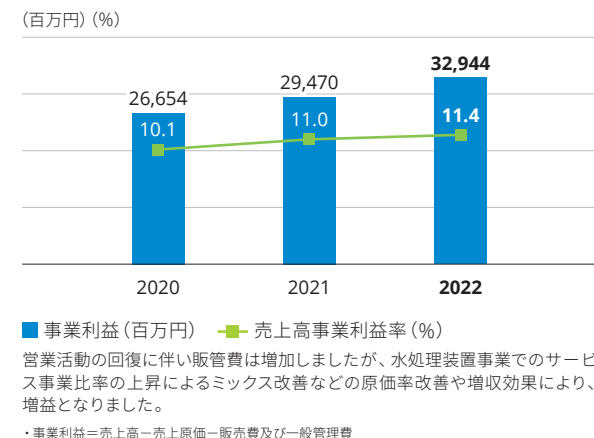


パフォーマンス (3月31日に終了した事業年度)

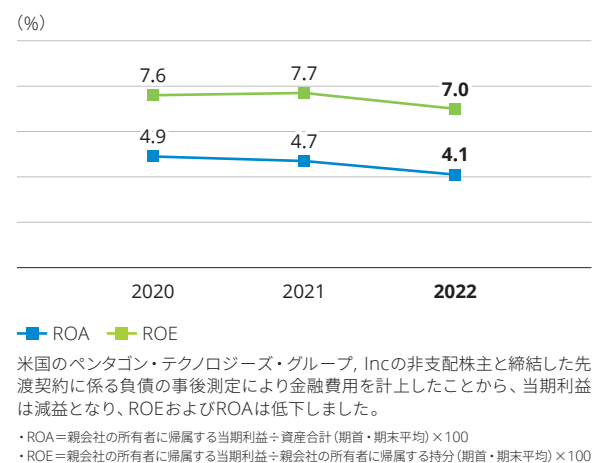
売上高



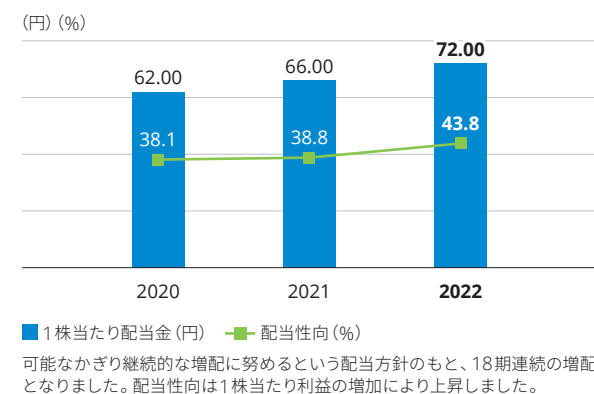
事業利益・売上高事業利益率



資産合計当期利益率 (ROA)・親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



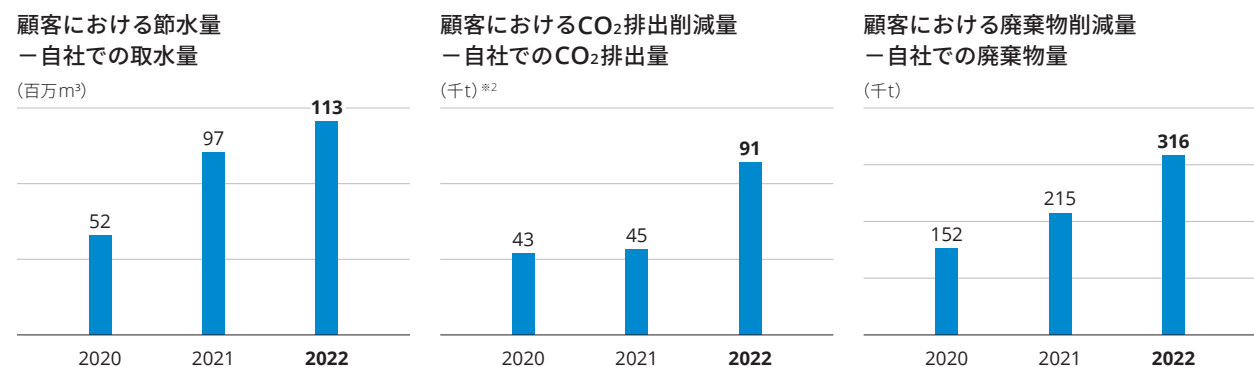
1株当たり配当金・配当性向



独自のKPI (顧客での負荷低減量－自社での負荷量)

クリタグループは、顧客での環境負荷低減*1が自社の環境負荷を補い、さらに上回ることを目指しており、水、CO₂、廃棄物について「顧客での負荷低減量－自社での負荷量」を数値目標に設定しています。

※1 クリタグループは、従来に比べ節水・CO₂排出削減・廃棄物削減に大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」として定めており、顧客での環境負荷低減量はCSVビジネスの採用実績から算出されています。なおCSVビジネスについては24ページをご覧ください。



※2 自社排出CO₂量には、GHG (Greenhouse Gas、温室効果ガス) プロトコルの定義におけるScope1および2に加え、Scope3 カテゴリ13に該当する超純水供給事業由来のものを含まず。

社長インタビュー

**新たな社会との共通価値の創造を目指し、
クリタグループは変容し続けます。**

ここ数年で世界が経験したことは、我々に劇的な価値観の変化を迫るものでした。パンデミックや地政学リスク、気候変動などが複合的に影響し合い、社会的な価値の優先順位や産業のあり方をも変えています。誰も予測し得ない不確実な社会にあって、企業はどのような行動しどのような価値を提供していくのか、あらためてその役割が問われています。

クリタグループもまた自らの存在意義という本質的な問いに向き合う中で、事業そのものが社会と産業を支える多くのお客様の事業継続に関わっているという責任の大きさを実感しています。いかなる社会変化に対してもお客様が抱える課題を解決し、社会や産業に新たな価値を提供することこそ、企業理念が目指す持続可能な社会の実現につながる、揺らぐことのない使命だと考えます。

新たな社会との共通価値を生み出し続けるためには、我々自身が柔軟かつ能動的に変化を生み出す存在になる必要があります。今、クリタグループは自らの変容に挑戦しています。既成概念を壊し新しい水処理の可能性を拓くことで、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

2022年7月

代表取締役社長

門田 道也



社長インタビュー

2022年3月期の経営環境と実績をどのように捉えていますか？

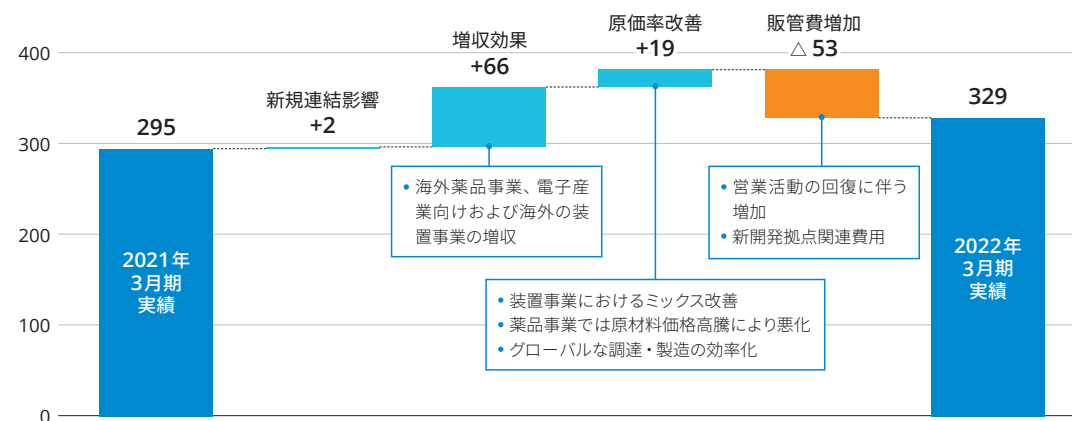
2022年3月期は、当社グループの収益基盤の強化が進み、事業環境変化への対応力を発揮できた1年であったと捉えています。

当社グループを取り巻く経営環境は、依然新型コロナウイルス感染の影響が残るものの、各国で経済活動の正常化による景気回復がみられました。特に当社グループの主要市場である電子産業分野では、半導体需要の高まりを受けて設備投資が活発化し、顧客工場の稼働率も堅調に推移しました。一方で、急速な経済活動の回復は、さまざまな原材料や部材の価格高騰や不足を招き、物流コストも上昇するなど、グローバルにサプライチェーンの混乱を引き起こしました。

このような中、事業環境変化の機会とリスクを捉えた事業活動を進めることで、業績面では増収増益を確保することができました。受注高と売上高については、電子産業分野におけるお客様の生産能力増強ニーズや経

済活動の回復に伴う水処理需要の増加への対応に努めたほか、中東およびカナダにおける事業基盤強化に向け水処理薬品事業会社を新規に連結したことにより、ともに増加しました。利益面では、増収に伴う販売費及び一般管理費の増加はありましたが、水処理装置事業においてメンテナンスや超純水供給事業、精密洗浄事業といった相対的に収益性の高い事業の比率が高まったことで原価率が改善し、事業利益が増加し収益性の継続的な改善にもつなげることができました。水処理薬品事業においても製品構成や事業ポートフォリオ、販売価格の見直しを継続的に進めてきた欧州やASEANで安定的な収益を確保したほか、グローバルな調達および製造の効率化の取り組みが引き続きコスト削減に寄与したことによりコストの増加が抑制されました。これまで推進してきた収益基盤強化策が実を結んだ結果となりました。

2022年3月期事業利益※の増減要因(前期比)
(単位：億円)



※ 事業利益は、売上高から売上原価ならびに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る当社グループ独自の指標です。IFRSで定義されている指標ではありませんが、財務情報をご利用いただく際に有用であると考え、自主的に開示しています。

中期経営計画「MVP-22(Maximize Value Proposition 2022)」の施策の進捗はどのような状況ですか？

グループ内で事業変革と意識変革が進んだことで、多くの成果が生まれています。

MVP-22計画では、お客様や社会への提供価値を起点にビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革を図り、事業全体をサービスへとシフトさせることで確固たる収益基盤の確立を目指しています。このため、当社グループの高いキャッシュ・フロー創出力を活かして、積極的かつスピード感をもって継続的な投資を行っています。

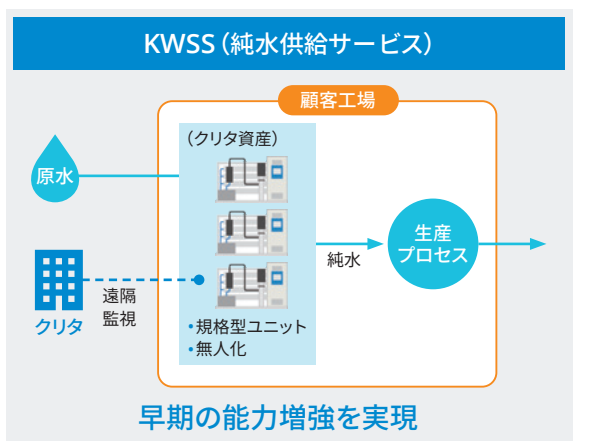
ビジネスモデルを変えるためには、コスト競争に陥りやすいモノ売りから脱却し、顧客価値を起点に新たな売り方を創出する必要があります。当社グループでは、お客様の課題解決効果が高く、製品、技術、サービスと契約を包含し、幅広いお客様に展開可能なサービスを「ソリューションモデル」として開発を進めてきました。2022年3月期からは、開発したモデルの展開に重点をシフトさせています。また、従来の製品およびサービス

の新たな提供方法や用途の開発にも取り組みました。例えば、蒸気を用いる熱交換器の熱伝達率の向上によって省エネルギーを実現する技術Kurita Dropwise Technologyは幅広い産業への展開可能性が見いだされ、規格型の純水供給サービスであるKWSSも迅速な工場立ち上げのニーズに応えるソリューションとして展開が進んでいます。既存の水処理薬品でも、センシング技術を活用した遠隔監視と組み合わせることで、薬品注入の最適化によるコスト削減や環境負荷低減といった効果を提供するサービス契約への転換が進んでいます。また、社会との共通価値の創造を推進すべく、節水、CO₂排出削減、廃棄物削減に寄与する製品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」と定義し、その拡大にも取り組みました。これらの新たなビジネスモデルは、まだ拡大への緒に就いたばかりですが、着実に実績が積み上がりつつあります。

既存の製品・サービスの新たな用途の開発



長期的な成長機会を見据え、さらなる価値創造を推進するためには、まず事業基盤をグローバルに整備する必要があります。海外展開にあたってはM&Aを積極的に活用し、水処理薬品事業の基盤拡充に向け、北米では米国とカナダの、EMEAでは中東の販売網を獲得しました。競争優位性のある技術やサービスの獲得にも努め、RO膜関連の分野で特長ある薬品およびサービ



スを展開するアビスタ・テクノロジーズ社や、精密洗浄分野で高い技術とノウハウを持ち米国において電子産業の顧客との強固な接点を有するペンタゴン・テクノロジーズ社の獲得は、特定地域の収益力向上に寄与するだけでなく、当社グループの関連事業とのシナジーの創出にもつながっています。

社長インタビュー

グローバルな基盤が構築されたことで、グローバルとローカル両面で収益改善を図る取り組みも進みました。グループネットワークを活用した調達および製造の最適化プロジェクト「Global Supply Team」では、コスト削減効果を継続的に発揮しているほか、ASEANや中国では、地域統括者を配置することで、地域内グループ各社の連携が強化されるとともに、現地主導による収益改善プロジェクトが進んでいます。

一方、多様な事業を有し総合ソリューションが展開できる強みを持つ国内では、産業やお客様の工場全体の課題に対する提案を主体とした事業展開により、収益力の強化を目指しています。従来、提供する製品やサービスごとに異なっていた窓口を一本化させ、お客様ごとに最適なソリューションをワンストップで提供可能な体制にするべく、国内販売子会社の体制を整理しました。また、エンジニアリング洗浄子会社を当社に吸収合併し、当社の関連事業との経営資源の最適活用と総合ソリューションの創出につなげました。水処理装置事業の生産におけるコスト管理の強化にも努め、過去の不適合案件の問題の発生メカニズムを構造的に把握し、解析結果を知識として共有化することで、追加原価の抑制につなげました。

MVP-22計画の達成に向けては、事業基盤の整備だけでなく、グループ内の意識変革が大前提となります。組織面からは、顧客市場の課題を総合的に捉えるため、長らく存在した水処理薬品と水処理装置という縦割りの事業別組織から市場別の組織へと大掛かりな改編を行

いました。これにより、事業や製品から物事を見るのではなく、お客様の課題から最適解を導き出すというマイルドが着実に広がってきたと感じています。また、2020年にはクリタが目指す姿をグループに浸透させ一体感を醸成するべく、当社グループが社会とともに持続的に成長していくための道筋を示した「価値創造ストーリー」を制定し、翌年には本ストーリーを実現する人材や組織のあり方を人材戦略としてまとめました。

多くの成果の一方で一部には課題も見えてきました。コロナ禍を経験する中で、事業基盤や体制の整備が不十分なためにお客様の多様なニーズや喫緊の課題に応えられない事業では、収益面でも弱さが顕在化しました。米国のクリタ・アメリカ社と国内一般産業向けの装置事業においては、当面の課題が明らかになりました。クリタ・アメリカ社は2020年に当社の米国子会社と買収した企業を統合して早期の収益化を目指しましたが、統合過程で発生したコロナ禍に対応する中で事業基盤の脆弱さが露呈し、お客様が求める水準のサービスを提供することができませんでした。また、サービス事業への転換を目指す国内の一般産業向け装置事業では、多種多様なお客様の課題に対応するためのサービスのラインナップや提供体制の構築と収益性の改善が遅れています。しかしながら、米国市場も国内一般産業分野も、当社グループが多くの顧客接点を持ち有望な成長機会を有する市場であることから、顧客価値を起点に事業基盤を再構築することで、今後の成長ドライバーへと転換できると考えています。



長期的にクリタグループが社会の中で果たす役割をどのように考えていますか？

ここ数年に世界で起こったさまざまな事象は、複雑に絡み合いながら世の中に劇的な価値観の変化をもたらしました。コロナ禍が生んだ新たな生活様式が社会のデジタル化を促し、地政学リスクも相まって、半導体をはじめとする電子産業が社会インフラとなりつつあります。また、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの要請の高まりに対し、企業はサプライチェーンを含めた事業構造の見直しを迫られています。

この急激な社会変化の中でクリタはどうあるべきか。当社グループは、長い歴史の中で、産業や社会を支えるお客様に製品やサービスを提供してきました。いかに社会が変化しようともお客様が事業を継続できるよう水処理の側面から貢献することこそが、クリタが果たすべき役割であり、持続可能な社会の実現につながると考えます。そして、その役割を果たすためには、我々自らが社会の変化に耐えうる強固な収益基盤を持ち、お客様に製品やサービスを提供し続けることができる持続可能な企業とならなければなりません。

これまで当社グループは、あらゆる産業に必要とされる「水」に関わる事業領域で、お客様にパートナーとして認めていただくことで安定した成長を遂げてきました。しかし、今後の事業環境はあまりに予測不可能であり、長期的な目線で事業のあり方を問い続けなければ、社会の変化や新しい価値観に対応できず、存在意義を失いかねません。従来の延長線上での変化ではなく、新たな水処理の可能性と価値を生み出していく必要があります。そして、その原動力となる新たなソリューション創出の主体は、まぎれもなく「人」です。変化を捉え、社会のために、お客様のために、当社グループが目指す姿を実現するために、主体的に考え行動する。この「人」の力をどこまで引き出すことができるか、これまで以上に重要なものになってきていると感じます。これまでの資産保有型のサービス事業やM&Aへの投資に加え、人材の育成にも積極的に経営資源を振り向け、長期的な成長の基盤をより強固なものにしたいと考えます。



MVP-22計画の最終年度となる2023年3月期の施策はどのようなものですか？

現中期経営計画の最終年度は、強固な収益基盤の構築とともに、変革の主体となる人材の育成に取り組むことで、MVP-22計画の総仕上げとし、次なる成長ステージへとつなげていきたいと考えています。

収益基盤の強化に向けては、これまでに明らかになった強みと弱みを踏まえ、ビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革をさらに進めていきます。

成長市場として位置付ける電子産業分野においては、顧客層が最先端の半導体から汎用的な電子部品までその野が広く、グループが保有する技術やサービスのラインナップを幅広く展開することで、現場接点の獲得と収

益の拡大を図ります。また、同産業においては工場の早期立ち上げへのニーズが強く、お客様が求める品質をより早くかつ低コストで提供するべく、外部企業との協業も図りながら設計の自動化や調達の効率化を推進していきます。あらゆる産業が対峙する課題である、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの対応に向けては、2022年4月より専門組織を設置することで、脱炭素や廃棄物削減に資する技術およびサービスの開発や事業化に本格的に取り組んでいます。

喫緊の課題であるクリタ・アメリカ社の収益基盤の強化については、まずは早期に調達や供給の体制を整備し、

社長インタビュー

お客様へのタイムリーな製品とサービスの提供を図ります。その上でCSVビジネスや総合ソリューションといった付加価値の高い製品やサービスの展開を図るとともに、米国市場における長期的な成長に向けて、EPC（Engineering, Procurement, Construction）の実現可能性を探りながら電子産業分野における機会とリスクを見極めていきたいと考えています。

また、ビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革のスピードを上げていく一つの鍵となるのは、デジタルトランスフォーメーション(DX)であると考えます。当社グループの強みは、幅広い産業のお客様のユーティリティから生産プロセスまで多様な現場接点を有していることであり、これらの現場から得られるお客様の製品、悩みごと、運転データといったあらゆる情報はソリューション創出の源泉となります。MVP-22計画最終年度は、バリューチェーン全体で情報を収集し利活用するルールや仕組みの整備を推進していきます。

当社グループが新しい水処理の価値を創出し続けていくためには、グループの人材が変革の必要性を理解し自ら行動に移せることが重要であり、人材育成は最優先課題となります。

まず、2022年3月期に策定した人材戦略のもと、グループ全体で多様な人材がイノベーションを生み出しやすい組織づくりや風土醸成に取り組みます。当社の社長室を統括組織とし、グループの施策を策定し各本部およ

びグループ各社を束ねていくとともに、専門技術人材やデジタル人材といった重要度の高いスキルを持つ人材の育成に取り組んでいきます。

また、着実に進むグループ内の意識変革を不可逆的なものにするためには、意識を実務に結び付けるプロセスが必要です。2022年4月に開設した東京都昭島市の「Kurita Innovation Hub」は、グループの研究開発の中心地であると同時に、営業、生産、運転管理などのさまざまな現場がつながり、水処理に関わるあらゆる情報やデータ、知識、経験が蓄積される場所です。ここを人材育成の重要な拠点として機能させ、お客様の課題に着目したソリューションの提案や売り方に関するノウハウ、スキルをグループ社員が身に付けるためのプログラムを実施していきます。これにより、世界のお客様の現場に優れたビジネスモデルを展開していきたいと考えます。

MVP-22計画は、長期的なクリタの成長に向けた、大きな変革の第一歩にすぎません。本計画で目指す確固たる収益基盤構築の先に、社会との共通価値を創造し、当社グループが社会と産業に必要な不可欠な存在となることを目指していきたいと考えます。変革への挑戦を続ける当社グループに引き続きご理解とご支援を賜りたく、よろしくお願いいたします。



財務戦略



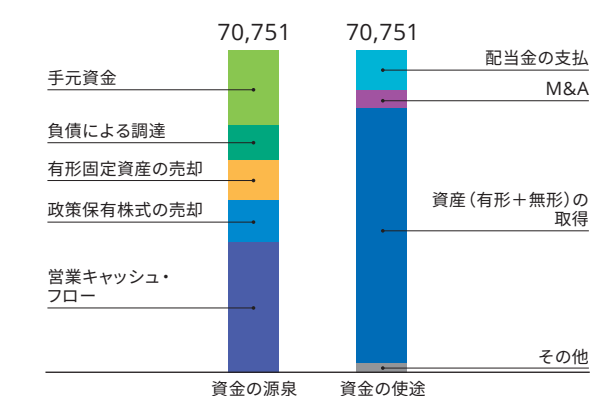
取締役
経営管理本部長
城出 秀司

資金の使途と源泉

クリタグループは、超純水供給事業をはじめとした資産保有型ビジネスや高い収益性が期待できる成長分野への投資に資金を振り向けてきました。2015年以降は、グローバルビジネスの飛躍的拡大を図るため、海外におけるM&Aにも積極的に資金を投じています。これらの資金需要に対し、当社グループは、自己資金の投入のみならず、銀行借入れや無担保社債の発行（第1回：2020年12月発行、第2回：2022年5月発行（ともに償還期限5年））を進めています。一方で2022年3月期においては、資産売却にも注力し、政策保有株式について当社保有上場株式の約3割を売却したほか、旧日本社等の有形固定資産の売却など179億円相当の資産売却を進めています。

今後も、財務の健全性と資本の効率性のバランスを取りながら、必要に応じて負債の活用を行っていきます。なお、2022年3月末の現金及び現金同等物は、当社グループの事業の性質と有事における事業継続の観点から適正な水準にあると考えます。

成長事業への積極投資と資金の源泉の多様化 (2022年3月期) (百万円)



主な投資実績

2022年3月期における主な投資活動としては、水処理薬品事業において、中国における新工場建設および既存設備の増設・更新等の設備投資を実施したほか、水処理装置事業において、超純水供給事業用設備の新設・増設、国内製造拠点の再編に伴う樹脂・膜の精製設備の新設等に投資を行いました。このほか、2022年4月に開設した新たな研究開発拠点「Kurita Innovation Hub」への投資も実施しています。また、米国で精密洗浄事業を行うペンタゴン・テクノロジーズの株式の追加取得を進め、2022年6月には同社を完全子会社化しました。

資本効率の改善

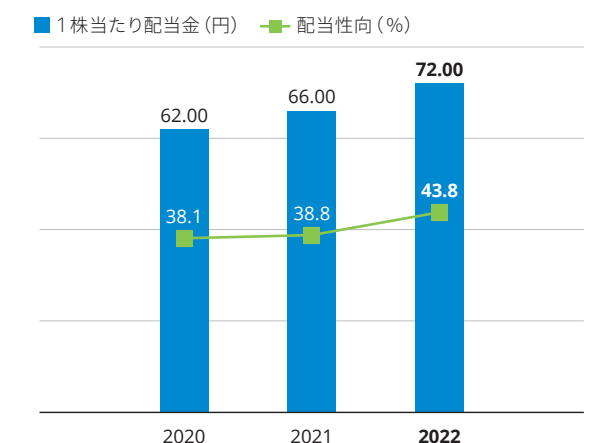
資本効率の観点ではROEを最も重要な指標と考えており、その向上を図るため、収益性の改善とともに、資産の有効活用および財務レバレッジの活用が重要と考えています。

資産の有効活用については、政策保有株式や有形固定資産の売却により資金を創出するとともに、現金及び現金同等物を適正水準に維持することを通じ、資本効率の維持・改善を図っています。また、財務レバレッジについては、負債も活用しながら高収益事業への投資を行うなど、効率的な財務運営に努めています。今後も引き続き、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮やキャッシュ・マネジメント・システムの構築等を推進し、資本効率の改善に取り組んでいきます。

株主還元

配当政策につきましては、5年通算の配当性向30～50%を目安に可能な限り増配の継続に努めるという方針のもと、2022年3月期の剰余金の配当により18期連続の増配となりました。内部留保については今後も成長事業への投資に優先的に活用していきますが、余剰資金が積み上がる場合には、株価の水準も勘案しながら自己株式の取得も検討していきます。

1株当たり配当金・配当性向 (3月31日に終了した事業年度)



価値創造ストーリー

企業理念

“水”を究め、自然と人間が調

企業ビジョン

持続可能な社会の実現に貢

和した豊かな環境を創造する

献する「水と環境の独創的価値の創造者」

クリタグループが
直面している
メガトレンド

気候変動による
社会インフラ毀損

働き方や生活様式の
変化

グローバル化の
進展と格差の拡大

淡水の欠乏と水の偏在

エネルギー政策の転換

開発途上国の工業化
と都市化

デジタル技術の進歩と
イノベーションの加速

安全への意識の高まり

クリタグループのマテリアリティ

1. 安全性の高いサービス・製品を提供する
2. 公正に事業を行う
3. 人権を尊重する
4. 水資源の問題を解決する
5. 持続可能なエネルギー利用を実現する
6. 廃棄物を削減する
7. 産業の生産技術を進歩させる

経営資源

財務資本

- 親会社の所有者に帰属する持分
- 有利子負債

人的資本

- 多様な人材

知的資本

- 研究開発（投資・人員・拠点）
- 保有登録特許
- グループ横断プロジェクト

製造資本

- 有形固定資産
- グローバルに広がる拠点

自然資本

- 取水量
- エネルギー消費量

社会・関係資本

- ESGインデックスへの組み入れ
- 社会貢献活動・社外団体との連携
- サプライチェーン
- ISO認証

▶ 詳細は8ページ

多様な産業と社会の
水の課題に素早く応える
技術開発力

社会課題の解決に
真摯な人材による
真の課題把握

水に関

産業・社会の
関わる情報・

する知

水処理に
データ、経験

各産業や地域の特性、
社会課題に応える
多様な
ソリューション

水処理薬品・
水処理装置・
メンテナンス・
関連事業の融合による
広範な事業展開

提供価値の
予測に裏付けされた
多様な
ビジネスモデル

多様な

現場接点

顧客価値の最大化

- 高精度な提供価値の予測とコミットメント
- 顧客の経営コスト低減（原材料費やユーティリティコスト+意思決定コストや資本コスト）
- 顧客の社会との共通価値増加

高収益性と持続的成長

MVP-22計画の経営目標 (2023年3月期)

- 売上高年平均
オーガニック成長率 **3%以上**
- 売上高事業利益率 **15%**
- 親会社所有者帰属持分
当期利益率(ROE) **10%以上**
- 水資源に関わる問題の
解決(節水) **240百万m³※**
- 持続可能なエネルギー利用の
実現(CO₂排出削減) **10千t※**
- 廃棄物の削減 **450千t※**

※顧客での負荷低減量-自社での負荷量

▶ 詳細は9、20～21ページ

顧客・社会からの信頼の獲得と持続可能な社会の実現

価値創造を

支える基盤

▶ 詳細は46～74ページ

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

人材マネジメント

コンプライアンス

人権の尊重

中期経営計画MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)とCSRに関する方針

MVP-22計画の経営目標	重点施策		2022年3月期の施策	2022年3月期の成果
売上高年平均 オーガニック成長率 3%以上 売上高事業利益率 15% (2022年3月期末実績 11.4%) 親会社所有者帰属 持分当期利益率(ROE) 10%以上 (2022年3月期末実績 7.0%) 投下資本利益率(ROIC)による事業セグメント管理の導入 事業セグメントごとに資本効率の向上を目指す	1. CSVビジネスの展開	自然環境、産業、人々の生活に貢献する独創性の高い技術・商品・サービスで収益を拡大する。	- CSVビジネスの継続的見直し - CSVビジネスにより創出した社会価値の業績評価への活用の仕組み構築 - 顧客への新たな価値訴求や提供モデルの検討	- CSVビジネスの受注拡大とラインナップの増加 - 創出した社会価値の業績評価への活用開始 - 非財務指標改善による顧客企業価値の訴求や地域・市場特性に沿った展開
	2. 総合ソリューションの拡充	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顧客に迅速に展開する。	総合ソリューション推進体制の強化	- エンジニアリング洗浄を展開する栗田エンジニアリング社を当社に吸収合併 - 国内販売事業会社に当社の業務の一部を移管し、総合ソリューションを推進する体制を整備
	3. プラント生産体制の再構築	生産体制・プロセスを抜本的に見直し、生産活動の品質とスピードを飛躍的に高める。	- 設計自動化システムとデジタル・ツイン・シミュレーターの実装検証 - スタートアップ企業との協業によるサプライチェーンの強化 - 樹脂膜製品の品質向上と作業効率化	- 配管オートルーティングや図書管理ならびにプラントシミュレーターの実装検証 - スキッド製作におけるスタートアップ企業とのDX推進とサプライチェーンの強化 - 豊浦事業所における自動梱包機、自動搬送機の導入
	4. 新事業の創出とイノベーション推進	既存の事業領域を拡大・拡充するとともに、新たな収益の柱となる事業領域を創出する。	水処理技術とAI技術を掛け合わせた先進的なビジネスモデルの創出	- 水処理の最適な装置構成や配置等をアウトプットする設計の自動化・最適化ツールの開発 - 水処理装置のAI最適運転技術の顧客現場における実証試験開始
	5. 研究開発の基盤強化と推進	技術立社としての強固な基盤を構築し、先進的な研究開発を推進する。	- デジタル技術を活用したソリューションの開発強化 - 基盤技術を活用したCSVビジネスの拡充 - 国内外グループ技術者の連携によるグローバル展開商品・技術のグループ内統合と競争力強化	- 水処理設計の精度向上や超純水製造・排水処理の省エネ・省コスト運転に寄与する多様なシミュレーション・センシング技術の開発 - 産業廃液や紙おむつ廃棄物の減容・再資源化技術の開発 - 冷却水処理ポリマーのグローバルラインナップの構築
	6. グループガバナンスの体制整備	グループ各社における内部統制の実効性を向上する。	- グループ基本方針・業務方針の周知・運用における課題特定と対策推進 - 新型コロナウイルス感染拡大下での内部統制の実効性確保 - 国内販売事業会社における管理業務の適正性の確保と効率化	- 関係会社の内部統制自己評価結果に基づく課題への対応方針策定と改善推進 - リモートによる業務に対応した、有効かつ効率的な内部統制の構築を支援 - 国内販売事業会社の管理業務を集約するクリタ・コーポレートサービス社を設立

重点的に取り組むテーマ		SDGsへの貢献	2030年における あるべき姿、取り組み姿勢	指標	中長期目標		2022年3月期		評価※1
					事業年度	目標	実績		
基礎テーマ	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。	①新規開発品の安全性評価実施率	100%	2023年3月期	100%	100%	達成
				②「製品・サービス」に直接関わる従業員の定期安全教育受講率	100%		100%	100%	達成
	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。	役員・従業員のコンプライアンスに関する教育受講率	100%	2023年3月期	100%	100%	達成
				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。	①役員・従業員への人権に関する教育実施率	100%	2023年3月期
②現場作業に関する安全教育受講率	100%	100%	100%				達成		
成長機会テーマ	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。	顧客節水貢献量－自社取水量	240百万m ³	2023年3月期	123百万m ³	113百万m ³	未達成 見込み※5
				水資源に関する問題の改善で貢献する人数※2	700百万人	2031年3月期	—		
	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。	顧客排出CO ₂ 削減貢献量－自社排出CO ₂ 量※3	10千t	2023年3月期	97千t	91千t	達成見込み
				Scope 1 および2 排出削減※4(2020年3月期からの削減割合)	27.5%	2031年3月期	—	11.5%	達成見込み
					100%	2051年3月期			
	Scope 3 排出削減※4(2020年3月期からの削減割合)	27.5%	2031年3月期	—	20.3%	達成見込み			
	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。	顧客排出産廃削減貢献量－自社排出産廃量	450千t	2023年3月期	414千t	316千t	達成見込み
	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。	「生産プロセスの改善・改良への貢献」に該当する商品開発テーマの件数割合	35%	2023年3月期	38%	28%	達成見込み※6

※1 テーマ1、2、3については、当年度の目標と実績に基づき評価しています。テーマ4、5、6については、当年度の実績に基づく中長期目標の達成度合いを評価しています。テーマ7の中期目標は、産業の生産技術を進歩させる製品・技術・ビジネスモデルをクリタグループが継続的に社会に提供していくために必要な水準として設定しています。そのためテーマ7については、中期目標と当年度実績に基づき評価しています。

※2 水資源の問題が深刻な流域において、水利用可能量、水質、および水アクセスの面で改善効果享受する人々の数。2022年3月期に目標を追加したため、2023年3月期より単年度目標を設定することとしています。

※3 自社排出CO₂量には、GHGプロトコルの定義におけるScope1および2に加え、Scope3 カテゴリ13に該当する超純水供給事業由来のものを含みます。

※4 2023年3月期より単年度目標を設定することとしており、2022年3月期末実績のみを示します。

※5 顧客節水貢献量が計画策定時の想定よりも下回ったことから中期目標を下回る見込みです。

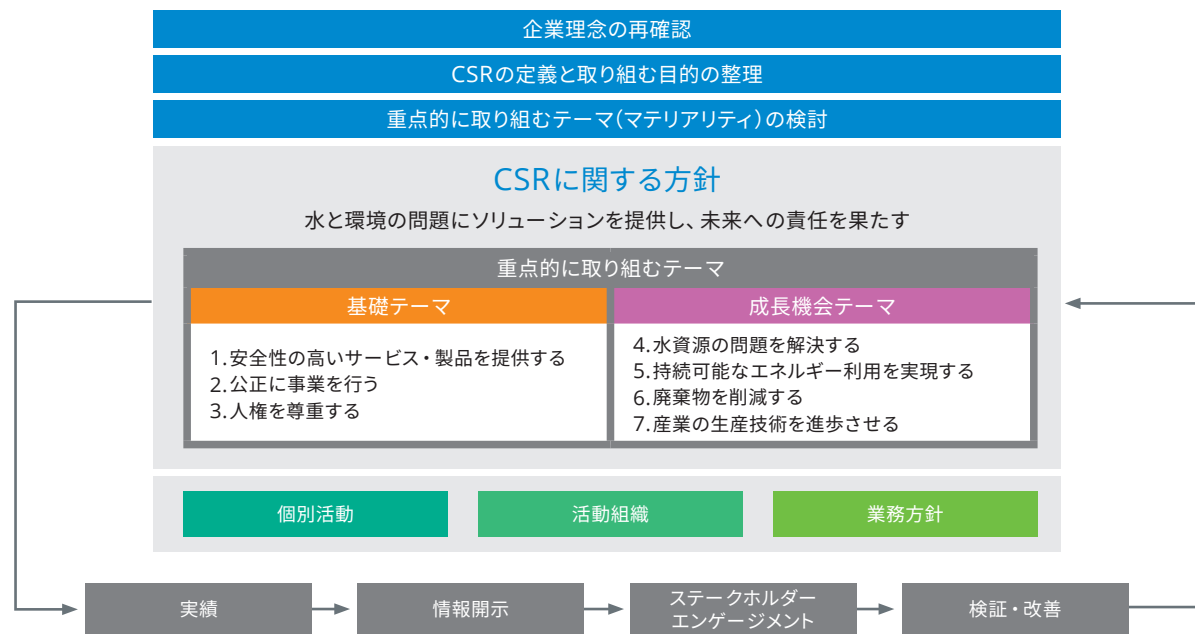
※6 海外グループ会社の研究所移転に伴う開発期間延期により中止した開発テーマが発生したため、2022年3月期目標は未達であるものの、2019年3月期から2022年3月期の実績および2023年3月期目標を踏まえ、中期目標の水準を達する見込みです。

CSRの取り組み

クリタグループは、企業理念の実現とともに持続的な成長を図るため、経営戦略の中核にCSRを位置付け、CSRの取り組みを強化しています。

クリタグループのCSRフレームワーク

当社グループは、MVP-22計画において、これまで行ってきたCSRの取り組みをあらためて体系化するとともに、経営の中核に据え、取り組みを強化しています。これは、事業機会の創出とリスク対応力の強化のためには、持続可能な開発目標（SDGs）やESG投資をはじめとする世界的な潮流に対応することが必要不可欠であると判断したためです。



推進体制

当社グループは、「CSRに関する方針」に定めるテーマをマテリアリティとし、①企業統治、②製品・サービス責任、③公正な事業慣行、④人権尊重、⑤適正な労働慣行、⑥環境改善、⑦社会貢献の分野に関する諸活動にグループで一体的に取り組んでいます。

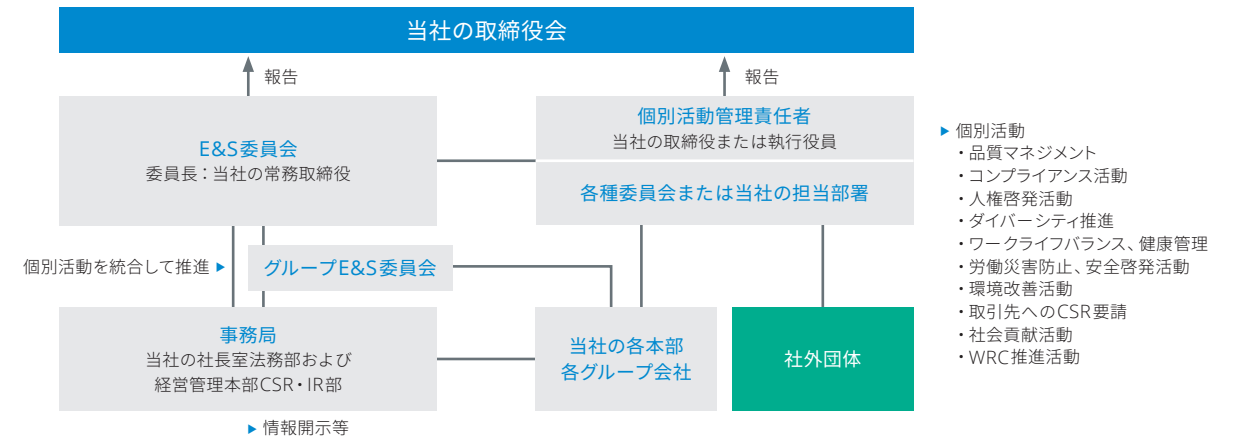
これらの活動を統合して推進する責任者は当社の常務取締役であるE&S委員会委員長とし、個別活動にはそれぞれ当社の取締役または執行役員である管理責任者を置いています。

E&S (Environmental & Social) 委員会

E&S委員会はCSRの取り組みを統括し、事業競争力のさらなる向上とリスク対応力の強化により当社グループの競争優位性を高めていくことを目的として活動しています。

具体的には、「CSRに関する方針」の各テーマに関連する個別活

動の目標と経営管理指標をCSR計画として定め、目標に対する進捗を確認するとともに課題の抽出と改善を行っています。併せて当社グループに対するステークホルダーの期待と課題を確認し、CSRの取り組みを検証しています。



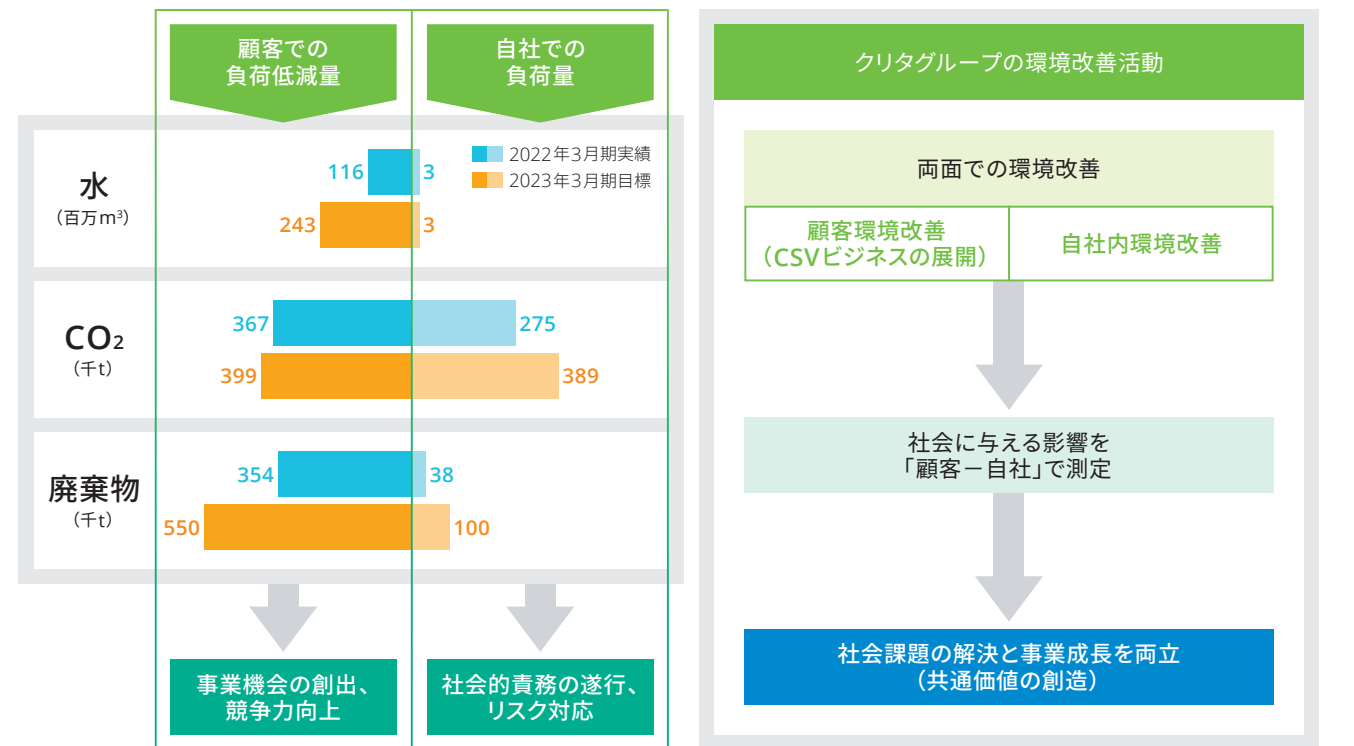
事業特性を活用した取り組み

クリタグループにおける独自のKPI：顧客での負荷低減量－自社での負荷量

当社グループは、事業を通して排出する環境負荷量を国際的な基準であるGHGプロトコルや、TCFD、GRIスタンダード、SASBスタンダードに沿って集計・開示するとともに、実績値に基づく削減目標を定め、環境負荷低減に取り組んでいます。

一方で、当社グループの特長である事業活動を通じたお客様での環境負荷低減量を計測する国際基準はないため、「顧客での負荷低減量－自社での負荷量」という当社グループ独自の価値創造を表すKPIを設定し、それぞれの実績値を把握しています。

クリタグループにおける独自のKPI
https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_growth/environmental_policy/index.html

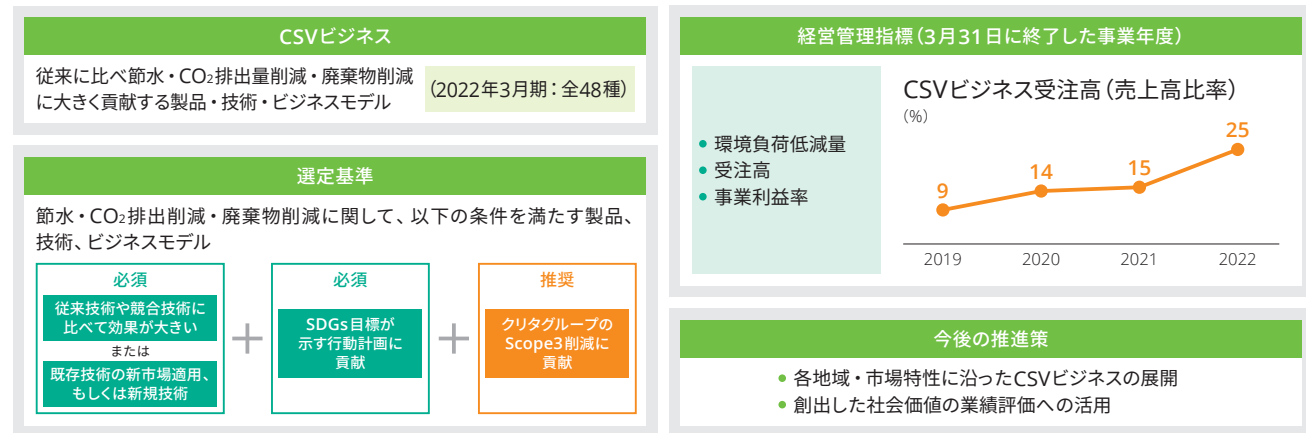


CSRの取り組み

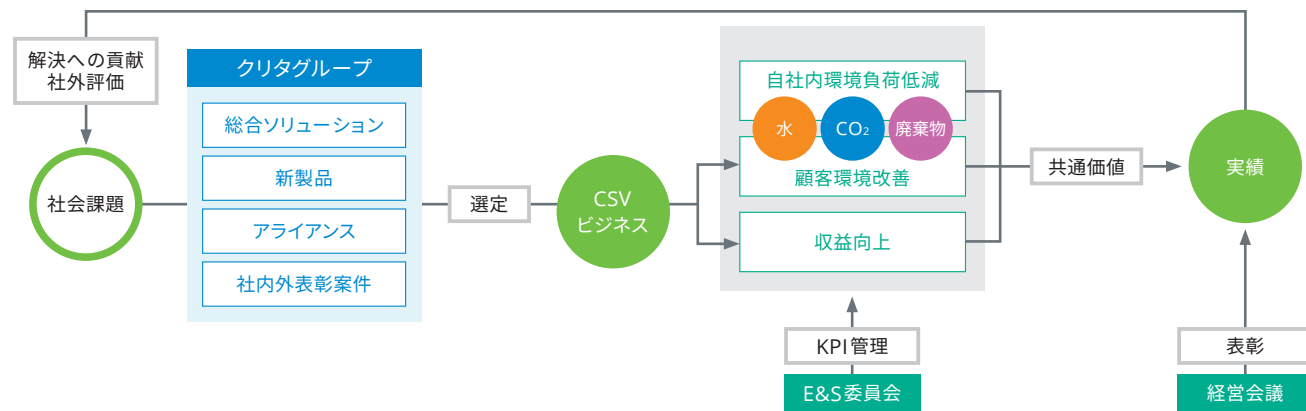
CSVビジネスの推進

当社グループは従来に比べ節水・CO₂排出削減・廃棄物削減に大きく貢献する製品・技術・ビジネスモデルを「CSVビジネス」として定めており、これらの開発とお客様への提供を通じて社会との共通価値の創造を推進しています。なお、「CSVビジネス

の展開」はMVP-22計画の重点施策の一つとなっており、経営管理指標を設定して経営計画と連動した取り組みを行っています。CSVビジネスを推進するため社会課題起点の開発や表彰制度の導入などの施策を実施しています。



CSVビジネス推進の仕組み

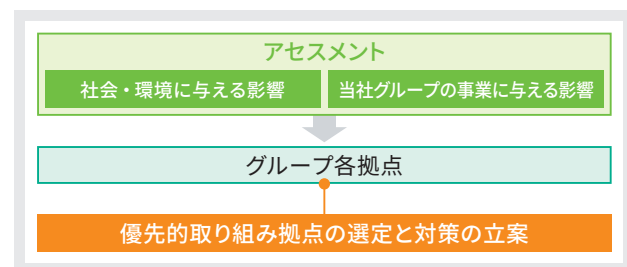


自社内における環境改善

当社グループは、事業活動を行う上で適用される各国・各地域の環境関連法令を遵守しながら、水使用量の削減、エネルギー使用量の削減、廃棄物量の削減に取り組んでいます。これらの取り組みは、環境関連法令遵守や当社グループ独自のアセスメントを含め、クリタグループ環境方針に基づき、CSRに関する方針で定める目標の達成に向けた活動として行われています。

自社施設における水リスクの評価

当社グループは、クリタグループの施設における水リスクを世界資源研究所 (World Resources Institute) の「AQUEDUCT」、



および取水量や事業特性等の指標を用いて評価・確認しています。2022年7月現在では、評価結果から特定した9施設を水リスク低減に向けて優先的に取り組む拠点としています。

Water Resilience Coalitionの活動を通じた水資源に関する問題の解決

当社は産業界主導による「世界的な水レジリエンスの確立」に向けて、2020年に設立されたWater Resilience Coalition (WRC) に設立会員として参画しています。WRCは、国連グローバル・コンパクトの傘下にあるイニシアチブの一つとして、水資源に関する定量的な中長期目標の達成に向け、さまざまな

取り組みを行っています。当社グループは、グローバルで事業を展開する水処理企業として培った技術力で目標の達成に貢献するとともに、これまで接点のなかった流域における活動により、新たな「水に関する知」を獲得することで当社グループの持続的成長にもつなげていきます。



外部評価 (2022年7月現在)



※ 栗田工業株式会社がMSCIインデックスに含まれること、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による栗田工業株式会社への後援、保証、販促には該当しません。
 MSCIの独占的所有権：MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

デジタル戦略本部



機会とリスク

機会

- お客様の課題解決ニーズがCO₂、水、廃棄物削減等の社会価値領域に拡大
- 社会課題解決に対し複数の企業が連携して取り組む機会が増加
- オンラインコミュニケーションの定着による、業務効率化とお客様への新しい価値と価値提供の機会が拡大

リスク

- 当社が収集し所有する情報・データの品質と活用不足による競争力の低下
- セキュリティリスクに起因する、データ・情報資産とレピュテーションの毀損やお客様や他企業との連携機会の損失
- オンラインコミュニケーションへの順応不足が招くエンゲージメントやマネジメント力の低下

デジタル戦略本部長

水野 誠 Makoto Mizuno

事業環境とこれまでの取り組み

当社は創業以来、水と環境の分野で事業を展開し成長を続けてきました。近年のサステナビリティ意識の高まりは、社会課題を起点にビジネスを行うクリタグループに追い風と考えていますが、現在のビジネスモデルが10年後も通用するとは限りません。「今のやり方は古いかもしれない」と気づいてから対応しては、手遅れになりますので、未来を見据えてビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革に取り組む必要があります。その実現に有効な手段の一つがデジタルトランスフォーメーション(DX)です。当社グループのバリューチェーン全体で、社会や顧客に価値をもたらすソリューションを柔軟かつスピーディーに提供するために、当本部は、データ・情報とテクノロジーを活用してビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革に取り組んでいます。

ビジネスモデル変容の一例としては、データドリブン型ビジネスの創出に向け、フラクタ・リープ社と協働し、水処理技術とAI技術を掛け合わせた先進的なビジネスモデルを創出するメタ・アクアプロジェクトを推進しています。このプロジェクトは、2020年1月にスタートし、2022年3月期においては、水処理

の最適な装置構成、配置、工期をアウトプットする設計の自動化・最適化ツールの開発、また、水処理装置のAI最適運転技術の顧客現場における実証試験を進めました。

また、ビジネスプロセス変革においては、バリューチェーン全体が同じ顧客視点をもって業務が行えるようマネジメントの変革を仕掛けると同時に、デジタル人材の獲得や育成、DXに必要な知識や資格の明確化、学習コンテンツの提供による社内のデジタルリテラシーの醸成などにも取り組んできました。マネジメントの変革に必要な情報とデータ、つまり顧客接点情報を一元管理するCRM (Customer Relationship Management) の本格的な稼働を開始するなど、情報システム基盤の再構築を進めました。お客様に対して、いつ、誰に、どのような営業活動を行ったのかといった情報を収集するためだけでなく、その情報をどのように整理・解析すればマネジメントに活用でき、営業活動にフィードバックでき、当社グループの競争力を高めることができるのかという視点で、システムと業務プロセスを再開発しました。深い顧客理解に基づきお客様とクリタの長期的かつ良好な関係を継続させるための課題抽出を可能とするものです。

解決すべき課題

DXによってビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革のスピードを加速させるためには、3つの課題があると考えています。

第一の課題は、情報システム基盤のさらなる強化と活用です。DXを進める上で、収集するデータ・情報は豊富であるほど有効ですが、収集にあたっては、簡単に必要な情報を入力できるようなシステムの使いやすさが求められます。そして、現場接点からデータ・情報を収集する目的を明確にすることも必要です。活用イメージをバリューチェーン全体で共有した上で、データ・情報の収集を行う必要があります。

第二の課題は、情報セキュリティ対策です。サイバー攻撃は多様化し進化し、さらに増加しています。デジタル化が進み便利に

なると同時に、インシデントの発生リスクは拡大します。重篤なインシデントが発生してしまうと、データ・情報資産の毀損や業務停滞、身代金要求につながるリスクにとどまらず、クリタの信用を失うことにもなり、お客様へのデジタルを活用したサービスの提供や社外の共同プロジェクトへの参画の障害となり、多くの事業機会を喪失することになります。

そして、第三の課題は、デジタル人材の確保です。DXという変革の取り組みの中で一番のボトルネックになるのは人です。クリタの常識や文化にとらわれずにスピードを上げて取り組むには、社員の意識変革に加え、新しい人材の確保や外部の知見の積極的な活用が必要となり、その新しい仲間や、新しい取り組みを素直に受け入れる社員のマインドセットが必要です。

今後の取り組み

情報システム基盤のさらなる強化と活用に向けて、価値のあるデータ・情報を定義し、適切な記録と活用を推進するための仕組みの構築と仕掛けを行っています。新しい連結業績管理システムの開発と運用、定着を進めるとともに、顧客情報の利活用を促進し、変革と変容を加速させ競争優位性を高めます。そして、顧客接点から収集されるどのようなデータ・情報が、開発、生産、ソリューション、マーケティング、営業すべてにとって共通の価値ある情報となるのか、定義と試行を繰り返します。これによりバリューチェーンの各機能が相互に連携して顧客提供価値を最大化するビジネスプロセスの確立を目指します。また、メタ・アクアプロジェクトにおいては、IoTを利用した装置の運転データに加え、水質データ、設計図書にあるデータの情報化を目指し、専用のデータインフラを開発し、プラント設計の高速化、運転管理の最適化・自動化の実現を目指します。

情報セキュリティは、デジタル化に取り組む上で基本的な事項であり、現代においてはクリタの実力を示す一つのインデックスにもなります。それだけに、当たり前のことを愚直に丁寧に進めていきます。情報システム管理方針の運用を徹底し、お客

様等から提供されたデータへの不正アクセスや情報漏洩を防ぐために、対策ソフトの導入に加え、情報システム機器や利用状況の管理といった対策を徹底しています。また、情報セキュリティ教育をグループ全体に実施します。

デジタル人材の確保に関しては、外部の知見を積極的に取り入れます。社内ではデジタル人材の採用や専門教育による育成を開始していますが、それに加え、グループ内の枠組みにこだわらず他企業との連携、スタートアップ企業との協業や社外からの経験者の採用、社外に向けた当社のデジタルに関する取り組みのPRを積極的に行います。

DXとは、変わり続けること、その変わり続けるために必要な業務プロセスやITシステム等の仕組みが整っていることを示します。新しいこと、特に仕事のやり方を変える業務プロセスの変革に取り組む時は、意見や気持ちの衝突が伴います。変わる、もしくは変える際に感じるストレスは成長の副作用です。その副作用を緩和させるために「取り組み目的を明確にすること」、「聖域を設けず全力で取り組むこと」、「利用者の声を聴くこと」にこだわり変革をけん引し続けます。

デジタル戦略本部

DXの取り組み

「水に関する知」から多様なソリューションを創出するための仕組みづくり

当社は、顧客親密性をより高めるビジネスモデルの創出と、ビジネスプロセスの変革による事業環境変化への対応力強化を目指し、DXに取り組んでいます。

従来、当社におけるデータ・情報を蓄積する根幹となる基幹システムはERP (Enterprise Resource Planning) を指しましたが、ERPはあくまでも当社の経営資源を管理するためのシステムであり、当社視点のデータ管理となっていました。しかしながら、顧客親密性を向上するためには、お客様の現場から得られるデータ・情報をより積極的にビジネスに活用する必要があります。当社中心の管理から、顧客理解を深めるためのデータ・情報管理への移行を行う目的で、当社は新たにCRM (Customer Relationship Management) とIoTデータ基盤を基幹システムとして定義しました。

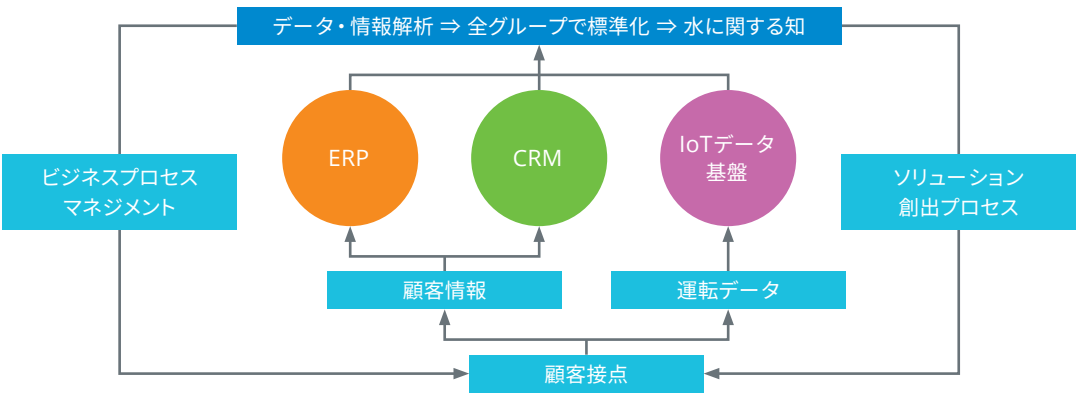
今後はERP、CRM、IoTデータ基盤の3つの基幹システムに蓄積されたデータ・情報を、ソリューション創出プロセスとビジネスプロセスマネジメントの観点から活用し、顧客接点への還元を図ります。

まず、顧客情報として、ERPに蓄積しているお客様との取引に関するデータ等の財務情報があります。それに加えて、顧客理解をより一層深めるための情報、例えば、お客様の企業とし

ての基本情報、どのような規模の、何を製造されているお客様なのか、事業所(工場)単位では、どのような取り組みに注力されているのかなど、かつては担当する営業社員が個人的に蓄積していたり、社内のシステムにバラバラに保管していた情報をCRMへ統一的に蓄積しています。多種多様なビジネスプロセスが存在する顧客接点の情報を整理することで、お客様の課題解決を支援する当社の組織的な取り組みの品質とスピードを高めることが可能となりました。

一方で、当社がお客様の課題を解決し新たな価値を提供する対象となる水処理関連設備からは、オンライン・オフラインで運転データを取得し、IoTデータ基盤に蓄積・活用するという取り組みも進めています。

これら3つの基幹システムに蓄積されたデータ・情報の解析結果に基づき提言を行い、ビジネスプロセスとソリューションの創出プロセスを最適化していくことで、より一層顧客理解を深め、継続的に新しいビジネスモデルを創出し、たゆまぬビジネスプロセスの変革を進めます。そして、創出された新たなソリューションに対するお客様からのフィードバックを再度、基幹システムに蓄積し、さらなるソリューションの質を高めていくという循環を確立していくことを最終的な狙いとしています。



営業プロセス変革

ビジネスプロセスマネジメントにおいては、前述のCRMを活用し、顧客接点における当社の活動状況やお客様からのフィードバックを記録、蓄積し、社内関係者に共有する仕組みを確立しました。記録された情報は、直接お客様に相対する営業組織だけでなく、お客様の声や市場動向を踏まえて新

たなソリューションを開発する組織や、営業の日常の行動を支援するバックオフィスの組織にも共有されます。これにより、当社全体のビジネスプロセスを常に顧客視点で最適化していくことを目指しています。

メタ・アクアプロジェクト

ソリューション創出プロセスとしては、メタ・アクアプロジェクトが進行しています。メタ・アクアプロジェクトでは、水処理装置事業の飛躍的な生産性向上を目指し、AI・IoTを活用したソリューション開発として、①設計・工事計画の自動化・高速化、②運転管理・制御の最適化、③IoTセンサーなどを活用したデータ取得ソリューション、に取り組んでいます。

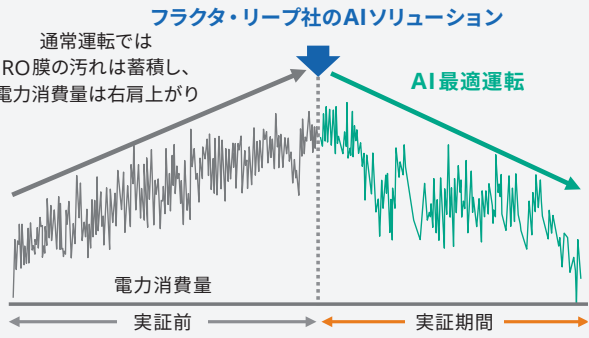
設計の領域では、かねてより熟練の設計者の技術・ノウハウを、いかに次世代や海外の現地設計者に引き継ぐかという課題がありました。これは事業継続上の問題であると同時に、事業拡大時には設計者の確保がボトルネックになってしまうという問題にもなります。そこで、AIアルゴリズムが水処理装置の設計図を高速かつ自動で作成・提示し、それに対して設計者やお客様が判断・修正を加えるというアプローチへ変えることで、このボトルネックを解消しようとしています。

また、運転管理の領域では、長年蓄積されている装置と運転管理の技術にAIなどのデジタル技術を掛け合わせる取り組みも進めています。例として、AIによる最適制御で運転コストや電力消費量を大幅に抑制するソリューションが挙げら

れ、現在のRO膜装置を対象としたものから、他の水処理装置への展開も進んでいます。

これまで個人の頭の中に暗黙知として存在していた匠の技の形式知化や各種技術情報の統合、五感センサー等を用いたデータの集積とAI解析等の活用により、ソリューションの創出が進んでいます。

AI最適運転による電力消費量削減効果



デジタル人材育成の取り組み

デジタル・IT技術の活用に期待が高まる中、世の中のIT人材不足が顕著となっています。当社においても、多様な現場接点から収集・蓄積したデータをもとに、顧客課題の解決や新たなソリューション開発を実現する能力を有した人材を各事業セグメントに十分に配置できておらず、AI/IoTなどのデジタル技術を活用したプロジェクト実行におけるボトルネックとなっています。そのような中、当社では、DXを推進するデジタル人材を育成する取り組みにも力を入れています。

デジタル人材の育成においては、日常業務の中で課題意識(実現したいこと・解決したいこと)を持っている社員が、デジタルに関する基礎的な知識を習得しながら、自ら課題解決に取り組むことで、DX実現の作法を身に付けることが有効であることから、当社では、全社員を対象に育成施策を展開しています。

デジタル人材育成フロー

対象	目的	取り組み内容
当社新卒採用	デジタルネイティブな社会人の育成	・デジタル技術の基礎知識 ・システム開発手法の学習
当社全社員	DXの妨げとならないための基礎知識の習得	・DX基礎講座 ・デジタルツール基礎学習 ・データ利活用に必要な基本的な知識 ・デジタルガバナンスの徹底教育
デジタル人材候補	DX実現に最低限必要な手法のインプット	・データマネジメント講座 ・データサイエンス講座
デジタル人材	学んだ手法を使ったアウトプット	・実務に関連するテーマを設定。有識者のサポートを得て、構想を具体化するハンズオン研修を実施

イノベーション本部



機会とリスク

- 機会**
 - カーボンニュートラル等サステナビリティ意識の高まりによる、CSVビジネスのニーズ拡大
 - BCPや省力化・自動化において、デジタル技術の進展・活用が安全・安心の価値につながり、新たなビジネスモデルを創出
- リスク**
 - バリューチェーンにおける情報共有の遅れや自前主義へのこだわりから、顧客ニーズへの対応スピードが遅延
 - 人材の多様性をベースにした開発者育成や活用の遅れによる、開発力の低下
 - 知的財産権の侵害による信用力低下と戦略的活用ができないことによる競争力低下

イノベーション本部長

山田 義夫 Yoshio Yamada

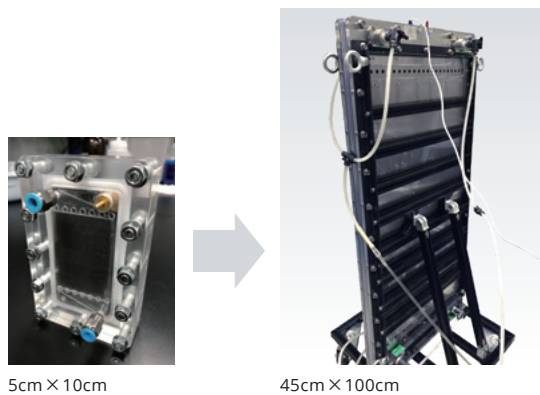
事業環境とこれまでの取り組み

気候変動対応や生物多様性の保全、廃棄物削減は、社会・産業がグローバルに対応を迫られている課題です。クリタグループは、ビジネス創出の起点を顧客から社会へと広げ、社会課題から事業を変革する動きを加速してきました。特に、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの対応は喫緊の課題となっており、全社を挙げて正面から取り組む必要があります。

これまで研究開発面では、排水や廃棄物からバイオガスを生産する技術の改良のほか、排水から直接電気エネルギーを生み出す微生物燃料電池システム、次世代燃料と期待されるアンモニアや水素の生産・利用に関わる水処理技術など、オープンイノベーションも活用しながら、次世代創エネルギー技術の開発に取り組んできました。

ビジネスモデル創出の面からは、再生水供給サービスや薬品とセンシングを組み合わせた排水処理ソリューションなど、社会課題の解決と生産性向上に資する水平展開可能なモデルを構築してきました。特許面では、新しいビジネスモデルの開発に関して、開発段階から特許で保護すべき競争優位性の源泉を明確化し、要素技術とビジネスモデルの両面から特許網を構築することで競争力向上に努めてきました。

また、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなど、お客様が会社全体で取り組む課題に対しては、顧客接点を現場から経営層まで拡大させて経営戦略にまで踏み込んだ関係性を構築し、課題解決の継続的なパートナーとなることを目指しています。



微生物燃料電池型排水処理装置

「微生物燃料電池」を用いた排水処理の実現に向け、微生物発電セルのスケールアップに成功(2022年1月)、数年以内でCO₂排出量実質ゼロの排水処理の実現を目指します。

解決すべき課題

近年の社会変化のスピードは極めて速く、早期にニーズを捉えソリューションを生み出すとともに提供価値の向上に努めなければ、競争力が低下してしまうという懸念を持っています。当社グループは、従来、開発・マーケティング・知的財産がそれぞれ取り組みを進めてきましたが、社会変化のスピードに乗り遅れないためには、バリューチェーン全体の多様かつ異なる機能がスピーディーに連携することが重要です。具体的には、営業やマーケティング、技術・研究開発、生産・管理といった各組織の連携、国内外の地域を超えた連携を加速させなければなりません。

また一方で、社内外のネットワークや当社グループが保有する「水に関する知」を最大限に活用することも課題です。これまでには自前主義にこだわり、対応スピードが遅れることもありましたが、オープンイノベーションを加速し、お客様や異業種企業、スタートアップ企業、大学を含めた官民研究機関との連携のほか、海外の開発拠点との連携強化やグループ会社の技術の融合に取り組む必要があります。

これらの課題への対応策の一つとして、2022年4月、イノベーション本部を新設しました。また、同時に新たな研究開発拠点となる「Kurita Innovation Hub」を開設し、国内外のお客様や研究機関をはじめとするステークホルダーとのつながりにより多様な知を融合させ、社会・産業の課題を解決するイノベーション創出の加速を目指していきます。



今後の取り組み

イノベーション本部は、従来別組織であったマーケティングや研究開発を一体とした組織であり、各機能が横串で連携することで、社会課題・顧客動向とマーケティング戦略に基づく中長期的視点でのイノベーションの創出を目指しています。この実現に向け以下の取り組みを進めます。

まず、技術起点による社会やお客様の価値につながるビジネスの創出です。従来の薬品・装置といった開発商品別の組織から技術・機能別の組織体制とし、化石燃料に代わる水素・アンモニア、再生可能エネルギー、DAC (Direct Air Capture: 大気中のCO₂を直接回収する技術) など社会課題の解決に資する技術の開発を進めています。

次に、社会課題の中で特に重要度が高いカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に寄与するイノベーションの創出です。これらのテーマに特化した専門組織を新たに設置し、お客様や協力会社、研究機関と協働し、集中的に取り組めます。現在進んでいる一例としては、使用済み紙おむつに含まれるプラスチック類に関する再生利用の取り組みが限られている現状に対し、当社の再資源化システムによりプラスチック類を効率良く分別・回収し、マテリアルリサイクルと二酸化炭素排出量削減を目指しています。

3つ目がマーケティング機能の強化です。中長期視点での社会価値の創出と顧客価値の向上に資するマーケティング戦略の策定に向けて、従来のマクロ環境分析や顧客親密性調査に加え、知的財産の情報解析を行うことで、世の中のニーズをいち早く把握できるマーケティングへと深化させます。保有する知的財産の保護や活用といった守りの知的財産活動を実施するとともに、IPランドスケープの活用などによる、よりビジネスの推進に直結する攻めの知的財産活動も強化し、経営戦略や事業戦略に変革をもたらすマーケティング活動を推進します。

これら取り組みを推進していくにあたっては、当社グループが、国内外のお客様や研究機関、社会とつながり、多様な知を融合させることができる場が必要であり、その役割をKurita Innovation Hubが担っていきます。同拠点は、当社グループの主要な研究開発拠点としての機能のほか、海外の研究開発拠点も含めグループが保有する知識とノウハウをつなぐコネクテッドラボ、オープンイノベーションの推進、グループ内外への技術力の発信、お客様や社会との交流機会の創出、多様性を重視した教育・研修、技術トレーニングなどの機能を有しています。これら機能を最大限に発揮させ、社会・産業の課題を解決する価値創造に努めていきます。

イノベーション本部
研究開発活動

クリタグループは、地球全体の将来を見据えた上で、お客様の潜在的課題を抽出し、社会課題の解決に貢献するイノベーションの創出に向けて、さまざまな製品・技術の開発に取り組んでいます。また、グローバルな事業基盤が整ったことに伴い、開発活動についてもグローバル化を進めています。さらに、国内の新たな研究開発拠点を中核とし、海外グループ会社との水に

関する知の共有を推進することで、さらなる連携を強化していきます。これによって、グローバルな社会課題に対応できる製品・技術のラインナップを増強すると同時に、日本、ドイツ、シンガポール、北米の各開発拠点では、ローカルのニーズに合致した製品の充実も図っています。

2022年3月期の実績

開発人員	約170名
研究開発費	約54億円(売上高比率1.9%)

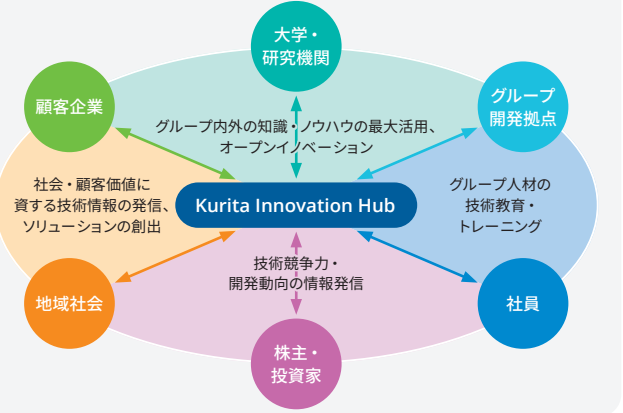
区分	主な成果
水処理薬品事業	- 水処理膜の安定稼働・省エネ運転の実現のため、りん系の成分を使用せずにさまざまな汚染種に対応できる高性能洗浄剤のラインナップを拡充。加えて、無機物と微生物由来の有機物による複合汚染に一剤で効果を発揮する多機能水処理剤を開発。 - 製鉄所における降雨による原料中の水分上昇に伴う移送ラインの閉塞や燃料使用量の増加を抑制するため、原料パイルの水分量監視技術、原料中の水分変動の予測アルゴリズム、降雨による水分上昇の防止機能を有する高遮水性防塵剤からなる鉄鋼原料ヤード監視システムを開発。 - 排水処理プロセスの汚泥脱水処理を自動最適化するための独自センサー・センシング技術に改良を加え、幅広い汚泥性状や脱水機の種類に対応した脱水処理支援システムを開発。
水処理装置事業	- 金属加工・電子部品の製造等で従来は産業廃棄物として処理されていたスズやニッケルのめっき廃水を濃縮し、産業廃棄物の処分費削減や有価物としての回収を可能とする高濃度廃液濃縮システムを開発。 - 増加する使用済み紙おむつのリサイクル技術の確立に向け、回収された使用済み紙おむつを破袋・破碎、殺菌し、廃プラスチックとパルプ・高吸水性ポリマーへ分別・脱水を行う、さまざまなリサイクル方式に対応可能な処理装置を開発。 - 半導体工場における廃棄物削減に向け、顧客の製造プロセスでウエハ洗浄用の超純水製造に使用された高性能イオン交換樹脂を高精度で分離・再生する技術と、再生した樹脂の性能評価技術を開発。

イノベーション創出を加速させる研究開発拠点の新設

2022年4月に、新たな研究開発拠点「Kurita Innovation Hub」を東京都昭島市に開設しました。本施設は、国内外のお客様や研究機関をはじめとするステークホルダーとのつながりにより多様な知を融合させ、社会・産業の課題を解決するイノベーションを生み出すための拠点と位置付けています。技術革新・社会変革のハブとして、さまざまなステークホルダーとの交流・協働を通じてイノベーション創出の加速を目指します。

海外では、2021年9月にドイツのフィアゼンに、最先端の研究開発設備に加え、社員のトレーニングセンターや、お客様や取引先様に研究開発を紹介するビジターセンターも備えた「Kurita Europe Technology Center」を開設しました。シンガポールの「Kurita R&D Asia Pte.Ltd.」と併せて、

各開発拠点が連携を図り、研究員の相互派遣や共同開発の推進など、当社グループの技術資産や人材を最大限に活用して研究開発活動を行っています。



知的財産の活用

当社グループは、保有する知的財産を最大限に活用して事業拡大と収益性向上を図るために、知的財産活動に関する基本的事項を定め、知的財産の適切な取得、保護および活用を促進すること、ならびに他社の知的財産を尊重することを目的に「クリタグループ知的財産活動方針」を制定し、知的財産活動に取り

組んでいます。知的財産活動としては、従来から推進してきた「競争優位性の維持向上のための、ビジネスの重要性に応じたグローバルな視点での特許網構築」に加え、新たに「新市場・新事業創出活動に貢献する知財情報解析」を柱に据え、経営戦略に資する知的財産活動への変革を進めています。

経営戦略に基づく知的財産戦略

当社グループは、知的財産活動を大きく「守りの知財」と「攻めの知財」に大別し、目標と戦略を次の通り設定しています。

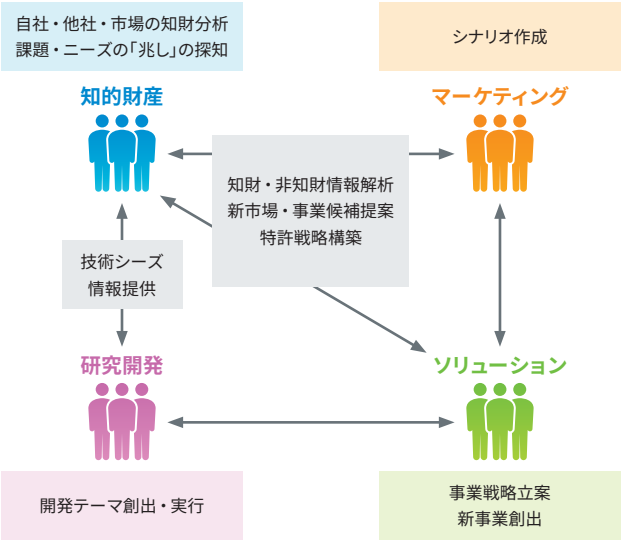
	守りの知財	攻めの知財
目標	- 当社グループが取得した知的財産を最大限に活用し、収益性を高めるため知的財産を保護 - 開発成果のみならず、現行ビジネスにおける競争優位性を維持するための特許出願についても戦略的に実施	- 特許の分析により、市場や顧客の課題やニーズを把握し、獲得すべき技術や参入すべき市場・顧客カテゴリーを提言 - 戦略的な知的財産の保護を進め、当社グループが提供する価値の拡大に寄与
戦略	- グループの知的財産を一元管理し、ビジネスの重要性と技術的価値を考慮したグローバル特許出願網を構築 - CSVビジネスを含む各事業のビジネスモデルに合わせた特許戦略を構築し実行	特許情報に含まれる将来の市場における課題やニーズの兆しを捉え、その解析結果をマーケティング部門や各地域の責任者にも共有し、グローバルな視点で事業創出・技術開発(価値の創出)と事業展開(価値の提供)に寄与

知的財産戦略の推進体制を刷新

当社は、2022年4月から、知的財産部をIM(イノベーションマーケティング)部門の傘下とし、知的財産情報を経営戦略や事業戦略に活用する体制を構築しました。従来も特許マップを作成し、自社や他社の技術動向や強み・弱みの解析は行っていましたが、ビジネスの創出やマーケティングへの活用にまで至っていないことが課題でした。新たな組織体制におけるマーケティングと知的財産のマッチングによって、戦略構築に変革をもたらすべく、「IPランドスケープ活動」に着手しました。

この活動では、特許情報に含まれる顧客、パートナー、競合の課題やニーズを読み解くことで市場の将来の動きを先読みすることや、知財情報と非知財情報を組み合わせ、中長期の戦略策定に向けたシナリオやストーリーづくりの精度を向上させることを狙います。さらに、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの技術シーズの探索などをはじめ、開発テーマの創出に向けた特許解析についても取り組みを強化しています。これら解析業務の拡大に伴い、知的財産部の解析能力の増強を進めるとともに、組織づくりについても見直しを図っています。

当社におけるIPランドスケープの活用スキームのイメージ



グループ生産本部



機会とリスク

- 機会**
 - 社会の急速なデジタル化に伴う電子産業市場の拡大
 - 人手不足に伴う水処理の自動化およびアウトソーシングのニーズの高まり
 - デジタル技術によるノウハウやデータの形式知化の加速
- リスク**
 - AIやデジタル技術を駆使する新規プレーヤーの参入および競合他社の生産能力向上
 - パンデミックや地政学リスク、社会構造の変化による原材料・部材コストの上昇および調達難の発生
 - 電子産業市場の旺盛な設備投資への対応力不足による事業機会の逸失

グループ生産本部長

天野 克也 Katsuya Amano

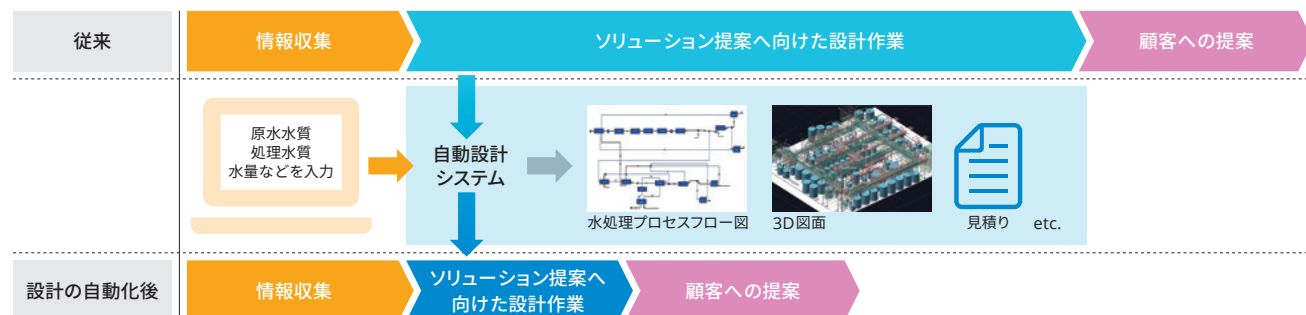
事業環境とこれまでの取り組み

クリタグループは多くの産業に顧客接点を持っており、お客様によって直面している経営課題は異なります。例えば、電子産業のように設備投資が旺盛で工場の稼働率も高いお客様は工場の早期立ち上げや安定稼働のニーズが高い一方で、コスト意識の高いお客様は工場稼働の効率化のニーズが高い傾向にあります。また、社会価値の創出により企業価値向上を目指すお客様は、水処理や生産プロセスでの環境改善効果を求められます。

このように多様なお客様の課題に応える高品質なソリューションを、スピーディーかつ低コストで提供すべく、当本部では生産面から変革を進めてきました。まず、フラクタ・リープ社との協業により、設計の自動化に取り組んでいます。これまで装置構成の検討や自動配置といった要素別の自動化技術の開発を

進め、2022年3月期には一部の案件で試験運用を実施しました。また、国内のサプライチェーンについても、外部企業との協業により強化を図りました。さらに、Global Supply Teamを立ち上げ、グループのネットワークを活用した調達・製造の最適化やノウハウの共有によるコスト低減に加え、物流における地政学リスクへの対応力強化を図りました。本プロジェクトは継続的に原価削減活動を推進しており、足元でのサプライチェーンの混乱や原材料価格高騰の影響の抑制に努めています。品質の強化に向けては、生産における不適合情報を集約・知識化する不適合再発・未然防止モデルを導入し、設計・工事の手戻りや追加原価の抑制を図っています。

設計の自動化による設計作業の効率化



解決すべき課題

中長期的な当本部の機会とリスクを考えたとき、電子産業の活発な投資や社会課題解決効果の高い水処理、運転管理のアウトソーシングのニーズは、当社グループにとっての事業機会となる一方で、それに応えられる生産能力を持てなければ、事業機会の損失となるだけでなく、他社の台頭による競争力の低下を招きかねません。実際に足元では、特に電子産業のお客様の旺盛な設備投資需要に対し、リソース不足を理由にお受けできない案件も出てきています。設計・生産・調達・品質管理・安全管理といった生産のバリューチェーンをすべて自社で保有する強みを活かしながら、外部企業との協業機会を拡大することで生産能力を向上させ、事業機会の確実な刈り取りにつなげる必要があります。

また、調達面ではさまざまな課題が顕在化しています。パンデミックによる都市封鎖やウクライナ情勢がもたらすサプライチェーンの混乱、社会構造の変化による新たな用途での当社グループのキーパーツの需要向上、異常気象による一部原材料の不足、為替変動等の要素が、あらゆる原材料や部材の価格を押し上げ、入手が困難な状況が続いています。もはや事態は長期化の気配をまとい、その水準や範囲も拡大しつつあります。当社グループでは、早期発注による在庫の確保や代替品への転換、Global Supply Teamのネットワークを活用した活発な情報交換により対応を図っていますが、さらなる状況悪化も見据えると、いかに早く正確なフォーキャストを収集するかが重要となります。

今後の取り組み

課題の解決に向けて、当本部では、顧客価値の向上、つまり当社グループのソリューションに価値を見出してくれるお客様に、高品質なモノを安全にスピーディーに提供するための仕組みづくりを強化します。

まず、社内体制の効率化と価値創出力の向上に向けた変革を図ります。ここまで、設計、調達、品質、安全、工事といった各業務において協業やグループ間での連携を図ってきましたが、ここからはバリューチェーン全体での取り組みに進化させていきます。外部企業との自動化等の協業範囲を拡大し、設計から調達・現地工事まで生産活動のバリューチェーン全体を俯瞰し最適化することで、生産のスピードアップと顧客価値の最大化を図ります。

また、生産能力の向上には工事面での協力会社とのミスロスのないコミュニケーションが必要です。対応策として、図面の精度向上に寄与する3D CADの採用を進めており、すでに具体的な案件で活用を開始しています。さらなる精度の向上を図り、今後の本格的な活用へつなげていきます。

問題が深刻化する調達面の課題には、当本部が保有する受注済み案件からの仕事量・必要部材の予測に加え、事業の川上となる未受注の営業案件の正確な予測を入手する仕組みを構築し、協力会社や部材メーカーとの交渉を早期化することで、調達の安定性を向上させていきます。

品質・安全面の管理も継続的に強化していきます。不適合再発・未然防止モデルの導入により品質上のロスコストは抑制が進んでいます。本年からは適用範囲を安全面にも広げ、実際に発生した災害事例を知識として構造化し活用する取り組みを進めており、7月より実運用を開始しています。安全品質の向上活動には終わりはなく、継続的な改善によって労働災害の低減に寄与させていきます。

自動化や外部リソースの活用による効率化を図る一方で、顧客視点に立った生産活動の変革やソリューションの提案を行う「人」の育成は重要な課題です。従来取り組んでいるHRテック※を進化させ、多様なバックグラウンドと強みを活かした人材の育成を図るほか、業務の効率化に伴い創出した検討時間を有効活用し、お客様目線に立った価値提供を可能にする組織文化の醸成を図ります。

※ 採用・育成・配置などの幅広い人事業務において、ビッグデータ解析や人工知能(AI)、クラウドなどの最先端のIT関連技術を活用すること。

グループ生産本部

品質と安全の取り組み

基本的な考え方

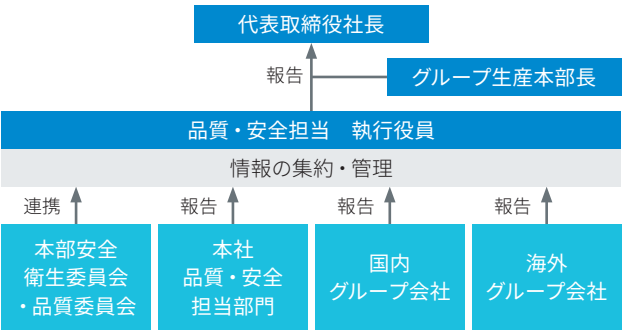
クリタグループは、品質の向上と製造・施工現場の安全確保を、顧客や社会からの信頼獲得のみならず、グループの生産プロセスを支える基盤となるものと捉えており、その考えを「クリ

タグループ製品品質方針」「クリタグループ安全衛生方針」として定め、グループ全体への浸透を図っています。

推進体制

当社グループは、品質・安全担当役員を中心として、グループ横断的に品質・安全管理の取り組みを推進し、拠点・事業の再編が続く中でも、関連する方針の浸透と実行のモニタリングを行っています。事業活動を行う各国・各地域で発生した労働災害や品質上の不適合案件の報告は、担当役員のもとに集約される体制となっており、グループ全体の情報把握や再発防止の水平展開が可能な仕組みを構築しています。

品質・安全のレポート体制



製品・サービスの品質向上

当社グループは、製品・サービスの品質向上を目的に、グループ横断的な品質委員会を設置しています。品質委員会は、全体を統括する委員会と、各事業に特化した小委員会で構成されています。2022年3月期においては、新商品・新技術開発活動および超純水供給事業向けの工事において、外部機関を活用した品質調査を実施し業務品質の改善に取り組むとともに、

生産機能を有するグループ会社の品質モニタリングを継続的に実施し品質課題の解決を図りました。また、2023年3月期には、内外部の事業環境の変化に対応すべく、「変化点管理」に注力し、品質に影響する変化を予測し先手対応策を講じる取り組みを行っています。

グループ生産体制の強化

超純水供給事業向け投資をはじめとして電子産業の旺盛な投資需要が続く中、生産能力が事業成長や競争優位性の重要な要素になりつつあります。当社グループでは、生産能力の拡大を目的にアライアンスの活用に取り組んでいます。新規取引先の早期立ち上がりや品質の確保が重要な課題となります。

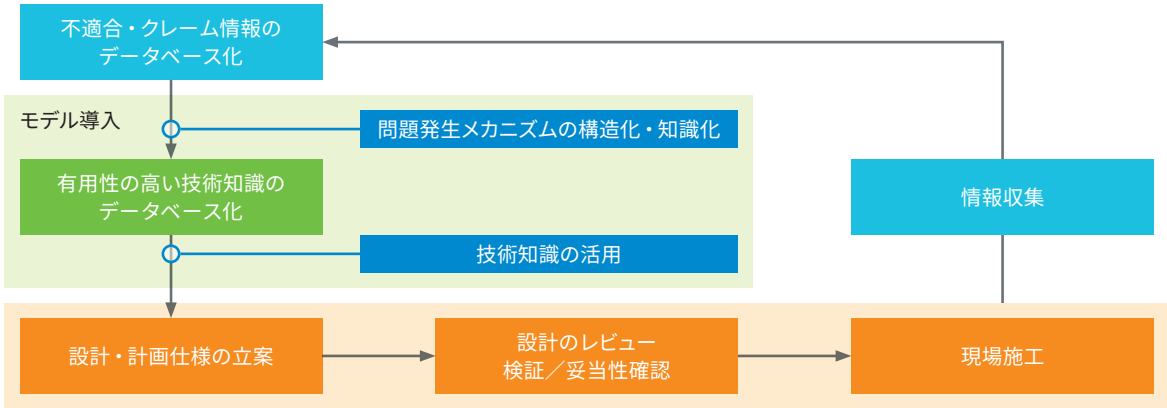
2022年4月より、本課題を推進するプロジェクトを立ち上げ、新規取引先への設計・生産の委託時に想定されるさまざまな問題を関係部署のメンバー全員で洗い出し、早期解決に取り組んでいます。

不適合事案や災害の再発・未然防止モデルの活用

当社グループは、顧客に製品・サービスを提供する過程で発生した不適合事案の問題発生メカニズムを構造的に把握して有

用性の高い技術知識に変換する不適合再発・未然防止モデルを採用しています。

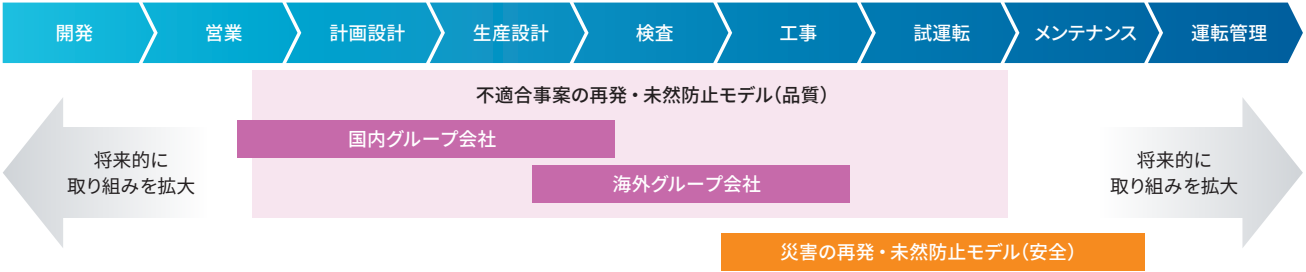
不適合再発・未然防止モデルによるロスコストの再発防止のサイクル



2022年3月期は、本モデルの採用先を、当社に加えて、生産機能を有する国内グループ会社にも拡大しました。今後は、海外グループ会社や開発等の川上のプロセスでの採用を進め、グループのバリューチェーン全体で機能する仕組みとすることを目指します。

また、安全面でも災害の再発・未然防止に向け、本モデルの採用を始めています。2022年3月期に過去に発生した労働災害やヒヤリハット等の事例を再利用の有効性が高い知識としてデータベースに登録し、2022年7月には作業ごとや現場の進捗に応じ、現場で安全に作業をするための事前確認が簡単にできるシステムの実運用を開始しました。

不適合再発・未然防止モデルの展開範囲



安全文化の醸成

重大な災害の防止においては安全衛生委員会が主体となって各事業に特化した取り組みを推進しています。また、当社および国内グループ会社において、「安全文化診断」を継続的に実施しており、危険認知や作業管理、資材管理といった安全文化を構成する項目の水準や各項目のバランスを把握し、弱い点を

補強する取り組みを行っています。2023年3月期においては、事業特性により重点的に予防に取り組む災害の型が異なる傾向を踏まえ、事業部門・グループ会社ごとに事業に特化した予防策の策定と実施を進めていきます。

国内営業本部



機会とリスク

- 機会**
 - 半導体・電子部品産業の旺盛な設備投資と自国生産回帰による水処理の需要拡大
 - 気候変動による渇水、水害やカーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーといったニーズの高まり
 - 国内の人口減少に伴う生産の機械化や人材不足の深刻化による自動化・省人化ニーズの高まり
- リスク**
 - お客様の事業ポートフォリオの見直しによる製品の減産や生産品目の変化への対応の遅れ
 - インフレーションの加速による生活消費材の需要低下

国内営業本部長

江尻 裕彦 Hirohiko Ejiri

事業環境とこれまでの取り組み

リーマンショック後、お客様の生産拠点の統廃合や海外移転が進むにつれて国内の水処理市場が縮小傾向にある中、COVID-19影響や気候変動問題への関心の高まり、世界的なインフレーションの加速など社会の変化はかつてない速さで進み、かつその内容は多岐にわたっています。このような中、当社グループは従来のコストをベースにモノを売るビジネスモデルからお客様への提供価値を起点としたサービス事業への転換を図ってきました。

まず、お客様の視点を重視するために、市場ごとの課題の把握とこれに対応したソリューションを迅速に展開するための体制を整備しました。当社の国内の営業機能をすべて当本部に統合し、また従来水処理薬品事業が主体であった国内の販売事業会社に当社のメンテナンス機能を融合させるとともに、販売拠点の移転・統合を進めることによって、市場別・地域別の体制とし、ソリューション推進機能を当本部に組み入れています。

この体制のもと、各事業領域でお客様への提供価値の最大化に向けた取り組みを展開しています。お客様のESGや気候変動対応への意識の高まりに対しては、節水、CO₂排出削減、廃棄物削減に寄与するCSVビジネスを展開しています。また、渇水や水害の状況下での生産現場の安定稼働といったお客様の事業継続(BCP)への対応や自動化・省人化といったニーズに応えるソリューションの拡充を図りました。

COVID-19対策として、一部の市場ではお客様の敷地に立ち入れない状況が続き、対面での提案活動や現場での実証試験が進まなかったこともあり、展開のスピードに物足りないところはありますが、お客様への価値提供の実績は着実に積み上がってきており、従来の水処理薬品と水処理装置という事業の垣根を越えたソリューション展開の取り組みを通して、社員の変革に対する意識は向上してきています。

解決すべき課題

急速な社会の変化は、クリタグループのお客様にも、さまざまな課題を顕在化させ、変化をもたらしています。半導体や電子部品の需要が拡大する電子産業市場では、各国・地域で関連するサプライチェーンまでもが社会インフラ化しつつあり、国内でも同様のことが言えます。製造に必要な高純度かつ大量の水を安定的に確保することはもちろんのこと、短納期・早期立ち上げといったスピードが求められ、提案活動から製品・サービス

の提供までをいかに早期に対応できるかが重要となります。電力や石油、鉄鋼、紙パルプなどの一般産業市場では、エネルギーの低炭素化や環境負荷の低い素材への転換への要請が強まっており、生産品目のポートフォリオの見直しが経営の重要課題となっています。これらの変化点をいち早く捉えて、新しい市場を創出していくことができなければ持続的な成長が困難になります。

各産業の事業環境と市場の課題

	電子産業市場	一般産業市場
事業環境	- 半導体・電子部品の需要拡大 - 関連するサプライチェーンが社会インフラ化 - 地政学の観点での自国生産回帰	- エネルギーの低炭素化や環境負荷の低い素材への転換要請 - 原材料、部材、エネルギーコストの高騰
市場の課題	- 各地域における投資状況や環境規制への対応 - 高純度かつ大量の水の確保 - 生産設備の早期立ち上げ	- 事業ポートフォリオの見直しや製造手法・プロセスの変化 - 労働人口の減少、高齢化 - 資源枯渇、原料品質の悪化

今後の取り組み

社会の変化点を的確に捉えてソリューション提案につなげていくために重要なのはスピードです。そのためには、当社グループの人材、情報、モノといった経営資源を強化し、最大活用していく必要があります。

人材においては、変革の意識を行動に移せるよう教育とマネジメントの強化を図ります。教育面では、お客様の情報や現場設備の運転データから高速で提案活動に結び付けることを目的に、社員のレベルに応じたデジタル教育を継続して行います。マネジメントの面では、グループ生産本部で導入しているHRテックを当本部でも展開を図り、人材の個性や取り組みの状況の把握を起点に、お客様への価値提案のスピードを向上させるチームの編成や社員のエンゲージメント向上につなげていきます。

情報の活用においては、お客様の情報や現場設備の運転データを集約する基盤を構築し、データの蓄積は進められていますが、まだ十分な活用には至っていません。得られた情報・データの解析による傾向分析と対策の立案、成功事例・失敗事例の水平展開といった社員の自発的な活用ができる取り組みを加速させます。また、サービス事業の展開におけるAIやメタ・アクアプロジェクトを通した自社アプリケーションプロダクトの活用も進めます。

資産活用では、2022年4月にオープンしたKurita Innovation Hubをお客様とともに課題解決に取り組むコラボレーションの

場として活用していきます。また、ソリューション展開に必要な実証用デモ機の複数投入や、他社との差異化が可能となる新たな資産保有型サービス事業の展開も積極的に行っていきます。2021年に当社と栗田エンジニアリング社を合併させたことで、エンジニアリング洗浄事業の事業領域の拡大や海外展開の検討も開始しています。

今後もお客様への提供価値の最大化を目指し、国・地域や市場を越えた連携を図ることでグループ全体での価値創造に取り組んでいきます。

社会変化に対応したソリューションを高速で提供

経営資源		
人材 - データをソリューションに活用するためのデジタル教育 - HRテックの導入による最適教育・配置と状態把握、エンゲージメント向上	情報・データ - データ解析による傾向分析と対策立案 - 成功事例・失敗事例の水平展開利用 - AIへの活用や自社アプリケーションプロダクトのサービス展開	資産 - Kurita Innovation Hubでのお客様とのソリューション共創 - ソリューション実証用デモ機の投入と資産保有型サービスの展開

グローバル営業本部



機会とリスク

- 機会**
 - M&Aによって獲得した事業基盤や特長的な技術を活用した事業の成長
 - 多様性の発揮によって創出される新たなソリューション
 - グローバル・ローカルでの機能発揮による各国・地域のお客様に最適なソリューションを展開
- リスク**
 - 世界的なパンデミック
 - インフレーションの加速や国家間対立、急激な為替相場の変動に対応できないことによるサプライチェーンの機能不全

グローバル営業本部長
鈴木 恭男 Yasuo Suzuki

事業環境とこれまでの取り組み

創業以来、国内を中心に事業展開してきたクリタグループは、国内市場の縮小や価格競争の激化が進む中で海外に事業成長の活路を見出し、2015年の欧州における水処理薬品事業のM&Aをはじめこれまでに1,200億円程度の投資をしました。その結果、国内、アジア、EMEA※、北南米の4地域での事業体制が構築され、グループのグローバル化が急速に進みました。また、欧州やアジアを中心とするグループ会社の事業ポートフォリオを見直し、低採算事業を縮小させると同時に、確立した基盤を通してCSVビジネスを各地域・市場の特性に合わせて展開することによって、収益性の改善につなげてきました。

M&Aで獲得した技術や現地の子会社を中心としたプロジェクトも推進しています。アピスタ・テクノロジーズ社のCEOをリーダーとするProject Acornでは、同社の高い競争力を持つRO膜関連ソリューションをグローバル展開しています。また、東南アジア地域の複数のグループ会社を一つの企業に見立てた活動であるOne ASEAN Projectでは、取引に対してボリュームを求める従来の営業活動から脱却して、お客様への提供価値に

着目するビジネスにリソースを集中させることで、同地域のMVP-22計画の収益性目標を前倒しで達成することができました。中国においては地域統括者を配置して、水処理薬品、水処理装置、メンテナンスの総合ソリューションの展開を加速させています。また、2022年6月に米国を中心に精密洗浄事業を展開するペンタゴン・テクノロジーズ社を完全子会社化し、精密洗浄事業の世界トップ企業を目指し、同社と国内のクリテックサービス社とのシナジー創出に向けた取り組みを本格化させました。

コロナ禍は、当社グループの成長を遅らせる要因となりましたが、国・地域間の移動が制限されたことで、グループ会社为主体となった経営目標達成に向けた施策が進みました。DX診断サービスをはじめとするローカル発の多様なソリューションが誕生し、逆輸入的な形で国内に好影響を与えたことは、現地人材の意識改革やモチベーションの向上にもつながっています。

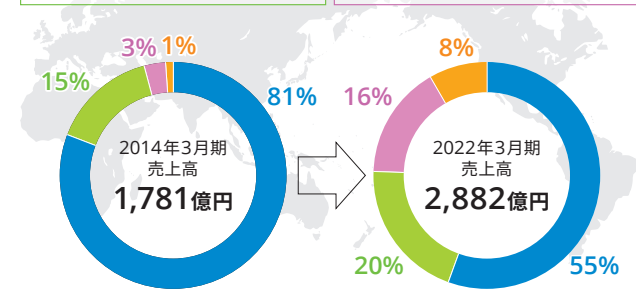
※ヨーロッパ、中東、アフリカ

解決すべき課題

MVP-22計画を通して、当社グループはグローバルな事業基盤を獲得することができました。今後の課題としては、この基盤を活用して、グローバルトップ企業を視野に各国・地域でのマーケットシェアの向上に取り組むことだと考えています。足元のコロナ禍や原材料・部材の不足や価格高騰、為替相場の変動、ウクライナ情勢の緊迫化といった事業リスクに対応し、当社グループが持続的に成長していくためには、グループ各社が現地に強い組織となるだけでなく、お客様の課題に対して多面的なアプローチで解決できる体制を構築していくことが必要です。また、足元では北米のクリタ・アメリカ社の基盤整備が喫緊の課題となっています。統合作業の最中でコロナ禍による需要回復の遅れや、その後の急激な経済回復による物流の混乱を受け、収益基盤が不安定な状況が続いており、短期間で統合を完遂させなければなりません。

地域別の売上高構成比と事業体制

EMEA 会社数：14／従業員数：約500人	日本 会社数：31／従業員数：約3,800人
アジア 会社数：20／従業員数：約1,600人	北南米 会社数：11／従業員数：約1,800人



※会社数と従業員数は2022年3月末日現在
※会社数には連結子会社のほか関連会社を含む。

今後の取り組み

クリタ・アメリカ社の早期収益化については、見込み生産や在庫の適正化により需要に対し迅速に製品を供給できる体制を整えるとともに、食品市場などの外部環境に左右されにくい分野へのリソースシフトを行うことで事業ポートフォリオの見直しを図ります。整備した基盤の上で、CSVビジネスや総合ソリューション等の付加価値の高いビジネスを展開することで収益力を強化します。将来的には、北米の電子産業におけるビジネスチャンスを取り込むことを目指し、精密洗浄以外の水処理装置事業の事業展開の実現可能性を検討していきます。

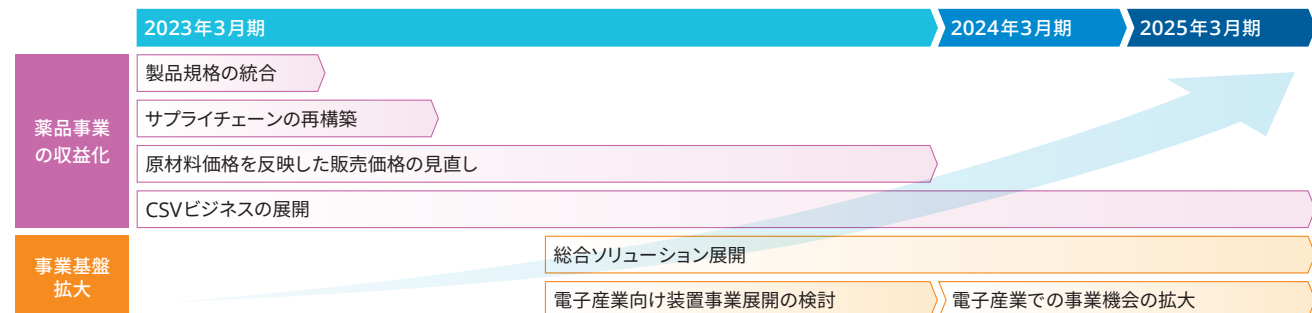
また、世界各地でお客様のあらゆる課題解決に対応できる体制の構築にグローバル・ローカルの両面で取り組んでいきます。まず、グローバル全体で活用できるお客様情報ポータル統合・開発を進めることによって、水平展開が可能な情報を蓄積・活用し、顧客価値の最大化につなげる仕組みを構築します。体制

面では、当社はグループ本社機能として開発やマーケティングに関するグローバル戦略の展開や技術・エンジニアリングの現地のサポートを行います。現地の子会社では地域内での人材交流や、教育訓練の共有、経営層を含めた人材育成等を進めることで、業務品質、管理・実務能力を向上させ、現地子会社を中心とする事業運営体制を強化していきます。

事業基盤の獲得を目的とした大規模なM&Aについては一段落となりましたが、当社グループとのシナジーが期待される特長のあるビジネス・技術を有した企業の獲得や、当社グループの事業基盤のさらなる強化につながるM&Aについては、今後も引き続き進めていきます。

今後もグローバル事業のプレゼンスをさらに高めることによって、海外からクリタ全体に変化を起こしていきます。

クリタ・アメリカ社の収益性改善と事業基盤拡大に向けた取り組み



事業セグメント別概況

水処理薬品事業

2022年3月期の実績

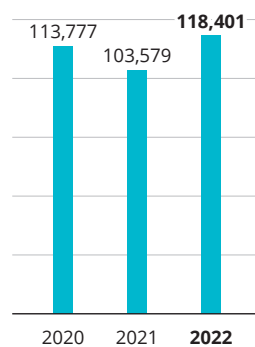
受注高 **118,401** 百万円 前期比 +14.3% ↑

売上高 **117,672** 百万円 前期比 +14.0% ↑

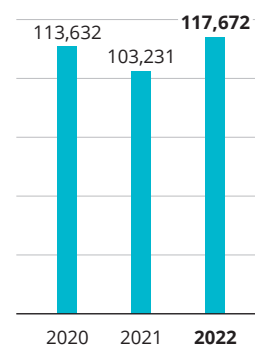
事業利益 **13,589** 百万円 前期比 +10.6% ↑

営業利益 **14,560** 百万円 前期比 +23.2% ↑

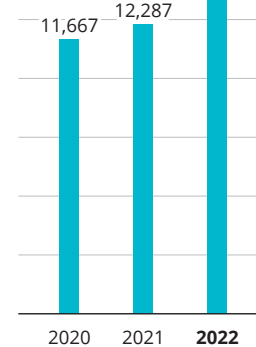
受注高
(百万円)



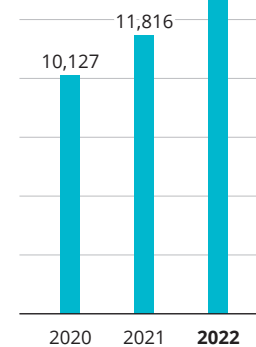
売上高
(百万円)



事業利益
(百万円)



営業利益
(百万円)



3月31日に終了した事業年度

2022年3月期の概況

受注高・売上高

受注高・売上高は、国内では、製造業の生産活動に回復の動きが見られましたが、一部業種での新型コロナウイルスや半導体不足による工場の稼働率低下の影響により、小幅な増加となりました。海外では、前期の新型コロナウイルス感染拡大による経済活動の停滞に伴う需要減少からの回復に加えて、中東のクリタ・アクアケミーLtd.およびカナダのキーテック・ウォーター・マネジメントの経営成績を連結したことや円安が進んだことによる海外子会社の円換算額の増加により、受注高、売上高ともに増加しました。

事業利益・営業利益

利益につきましては、営業活動の正常化が進んだことに伴う経費の増加や原材料価格や物流コストの上昇の影響がありましたが、売上高が増加したことにより事業利益は増益となりました。営業利益は、中国における水処理薬品の生産体制見直しによる栗田水処理新材料(江陰)有限公司の工場稼働停止の決定に伴い固定資産の減損損失が発生しましたが、旧本社や大阪支社の不動産の売却や海外子会社での為替差益の計上により増益となりました。

主な製品・サービス

ボイラ薬品

ボイラは、工場の生産プロセス用やオフィスの空調用に、幅広く使用されています。ボイラ薬品は、ボイラで発生するトラブルを抑えて、ボイラを安定的に効率よく運転するために使われます。ボイラの熱効率の低下を抑えることで省エネルギーに貢献します。



冷却水薬品

冷却水薬品は、工場やオフィスビルで用いられる冷却水に用いられます。配管や熱交換器におけるトラブルや冷却塔における有害なレジオネラ属菌の増殖などを防止することで、省資源・省エネルギーや安全な環境づくりに貢献します。



排水処理薬品

排水処理薬品は、工場などで発生するさまざまな性状の産業排水や生活排水を周囲の環境に影響を与えないように処理するために使用されます。適切な排水処理による環境負荷の低減に貢献します。



プロセス薬品

プロセス薬品は、石油精製・石油化学、鉄鋼、紙・パルプ産業などの製造工程において用いられ、生産効率や製品品質の維持・向上に貢献します。



RO膜(逆浸透膜)薬品

RO膜薬品は、排水回収装置や海水淡水化装置で用いられるRO膜のろ過性能を低下させる汚れの付着を防止することで、装置の安定的で効率的な稼働に貢献します。



自動車塗装ブース向け薬品

自動車の塗装ブースで水中の余剰塗料を分離する水処理薬品は、循環水質を適正化し、生産性の向上と環境負荷の低減に貢献します。



焼却炉向け薬品

飛灰中の重金属など有害物質の安定処理や、酸性ガスの排出を抑制することで、環境負荷の低減に貢献します。



土木薬品

緑化促進や建設汚泥の適切な処理、吹き付けコンクリート用粉じん低減などを実現します。



薬品注入管理・制御機器

薬品注入装置やセンシング技術を用いた自動水質管理システムなど、水処理関連機器類を幅広く提供しています。お客様設備の安定稼働を通じた省力化や環境負荷の低減に貢献します。



事業セグメント別概況

水処理装置事業

2022年3月期の実績

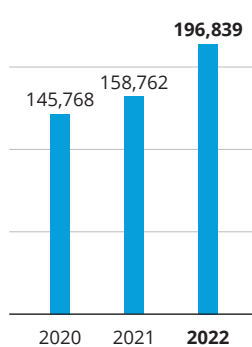
受注高 **196,839** 百万円 前期比 +24.0% ↑

売上高 **170,534** 百万円 前期比 +3.7% ↑

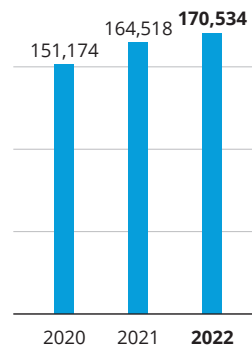
事業利益 **19,391** 百万円 前期比 +13.2% ↑

営業利益 **21,169** 百万円 前期比 +7.8% ↑

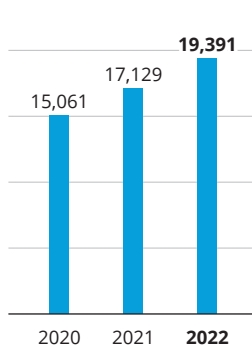
受注高
(百万円)



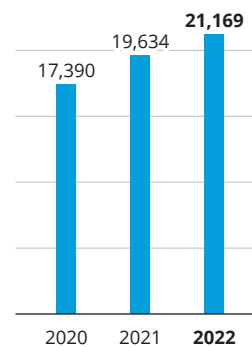
売上高
(百万円)



事業利益
(百万円)



営業利益
(百万円)



3月31日に終了した事業年度

2022年3月期の概況

受注高・売上高

国内につきましては、電子産業分野向けの水処理装置の受注高は大型案件の受注により大幅に増加し、売上高も増加しました。同分野向けのメンテナンス・サービスの受注高・売上高は、顧客の工場稼働率が堅調に推移したことを背景とした、増設および消耗品交換などの修繕案件により、増加しました。一般産業分野向けの水処理装置は、受注高が大型案件の受注取消により大幅に減少し、売上高も減少しました。同分野向けのメンテナンス・サービスの受注高は減少しましたが、売上高は顧客の工場稼働率の回復を背景に需要が伸長し、増加しました。電力分野向け水処理装置は受注高、売上高ともに減少しました。土壌浄化の受注高は増加しましたが、売上高は、減少しました。海外では、東アジアの電子産業向けの水処理装置の大型案件の受注および売上の計上があったことに加え、精密洗浄事業の伸長により、受注高・売上高ともに増加しました。なお、超純水供給事業の国内および海外を合わせた売上高は、前期に開始した契約案件や新規に水供給を開始した案件の売上貢献により増収となりました。

事業利益・営業利益

利益につきましては、主にサービス事業比率の上昇によるミックス改善などの原価率改善や売上高の増加により、事業利益は増益となりました。営業利益は、前期にその他の収益に計上した超純水供給事業における一部顧客との契約の解除に伴う清算益がなくなりましたが、旧本社や大阪支社の不動産を売却したことにより増益となりました。

主な製品・サービス

超純水製造装置

超純水製造装置は、水中からイオンや微粒子、細菌などを除去し、半導体やFPDの製造に欠かせない理論純水に限りなく近い水をつくるシステムです。



排水処理装置

排水処理装置は、工場から排出されるさまざまな性状の排水を周辺環境に影響を与えないように処理する装置です。



排水回収装置

クリタは、排水を回収し再生するシステムを提供しています。さらに、排水中に含まれる有価物を回収することで、省資源化とコストダウンに貢献します。



バイオガス発電向けメタン発酵装置

工場の産業廃棄物や家庭の生ごみなど、地域から集めた廃棄物をメタン発酵させバイオガスを回収するとともに、廃棄物を削減するシステムです。



メンテナンス・サービスおよび運転管理

クリタは、メンテナンス・サービスを通じて、水処理装置の性能低下やトラブルを未然に防止するほか、環境負荷低減や生産性の向上のニーズに応えています。お客様設備の運転管理も行っています。



超純水供給事業

クリタがお客様の工場内において水処理設備の建設・保有から運転管理やメンテナンスまでを行い、お客様に供給する超純水に対して料金をいただく事業です。お客様の投資資金や運転管理の負担を軽減します。



精密洗浄

半導体やFPDの製造装置の部品・治具に付着した汚れをクリタグループの工場洗浄・除去します。お客様の生産性の維持・向上に貢献します。



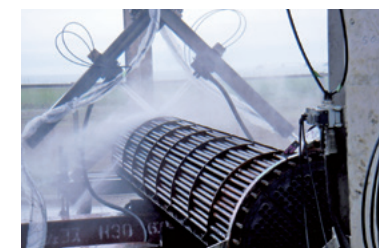
土壌浄化

有害物質で汚染された土壌の調査・浄化を行います。さまざまな浄化手法を導入し、お客様の土壌汚染リスクのヘッジを行います。また、浄化した土地の有効利用や売却のサポートも行います。



エンジニアリング洗浄

コンビナートや発電所などの大型プラントを安全かつ効率的に移働させるため、ボイラや熱交換器、配管に蓄積した汚れを薬品や高圧水などにより洗浄します。



取締役、監査役および執行役員 (2022年6月29日現在)

取締役



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
管理本部長
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

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
2019年 当社常務取締役就任
2020年 グループ生産本部長
兼 プラント事業管掌
2021年 当社代表取締役専務取締役就任(現任)
2022年 国内営業本部長
兼 ケミカル事業管掌(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)
2019年 国内営業本部長
兼 ケミカル事業管掌
2022年 イノベーション本部長(現任)



常務取締役

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 当社取締役就任
2020年 当社常務取締役就任(現任)
グローバル営業本部長
兼 グローバル事業管掌(現任)



取締役

しろで しゅうじ

城出 秀司

2016年 当社入社
2018年 当社執行役員就任
2021年 当社取締役就任(現任)
経営管理本部長(現任)



取締役

あまの かつや

天野 克也

1992年 当社入社
2021年 当社執行役員就任
2022年 当社取締役就任(現任)
グループ生産本部長
兼 プラント事業管掌(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
レシップホールディングス(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)
2018年 (株)岐阜新聞社
社主・代表取締役就任(現任)



取締役(社外取締役)

たなか けいこ

田中 怪子

1984年 日産自動車(株)入社
2013年 ジャトコ(株)執行役員待遇
駐ウルグアイ特命全権大使就任
2014年 (株)日産フィナンシャルサービス
執行役員就任
2019年 当社取締役就任(現任)
2020年 日本ハム(株)サステナビリティ委員会
外部識者委員(現任)
2022年 (株)日産フィナンシャルサービス
常務執行役員就任(現任)



取締役(社外取締役)

か ま い けんいちろう

鎌居 健一郎

1978年 日本電装(株)(現(株)デンソー)入社
2009年 (株)日本自動車部品総合研究所
専務取締役就任
2012年 (株)デンソー 常務執行役員就任
開発部門担当
2014年 (株)アドヴィックス 専務取締役就任
2015年 同社取締役 副社長就任
2019年 同社 エグゼクティブアドバイザー就任
2021年 当社取締役就任(現任)
東海エレクトロニクス(株)
顧問就任(現任)



取締役(社外取締役)

みやざき まさひろ

宮崎 正啓

1977年 日製産業(株)
(現(株)日立ハイテク)入社
2007年 (株)日立ハイテクノロジーズ
(現(株)日立ハイテク)執行役員就任
西日本支社長 兼 関西支店長
2010年 日立ハイテクノロジーズアメリカ会社
(現 日立ハイテクアメリカ会社)
社長就任
2014年 (株)日立ハイテクノロジーズ執行役
専務就任 経営戦略本部長
2015年 同社代表執行役 執行役社長
兼 取締役就任
2021年 (株)日立ハイテク 相談役就任(現任)
2022年 当社取締役就任(現任)

監査役



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)



常勤監査役

むとう 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 当社取締役就任
2019年 当社監査役就任(現任)



監査役(社外監査役)

た だ としあき

多田 敏明

1996年 弁護士登録
日比谷総合法律事務所入所
2005年 日比谷総合法律事務所
パートナー就任(現任)
2012年 伊藤忠テクノソリューションズ(株)
監査役就任(現任)
2020年 当社監査役就任(現任)

執行役員

たなべ ひさし

田辺 尚

社長室長

か ち のりかず

可知 宣和

経営管理本部 副本部長

みずの まこと

水野 誠

デジタル戦略本部長

のずえ たけひろ

野末 武宏

イノベーション本部
IM部門長

うえだ せいじ

植田 誠治

グループ生産本部
副本部長

く せ くにひろ

久世 邦博

グループ生産本部
生産第一部門長

やまが しんご

山家 伸吾

グローバル営業本部
欧米営業部門長

たなか じろう

田中 二郎

国内営業本部
産業インフラ部門長

かわい まさや

川井 正也

国内営業本部
ソリューション推進部門長

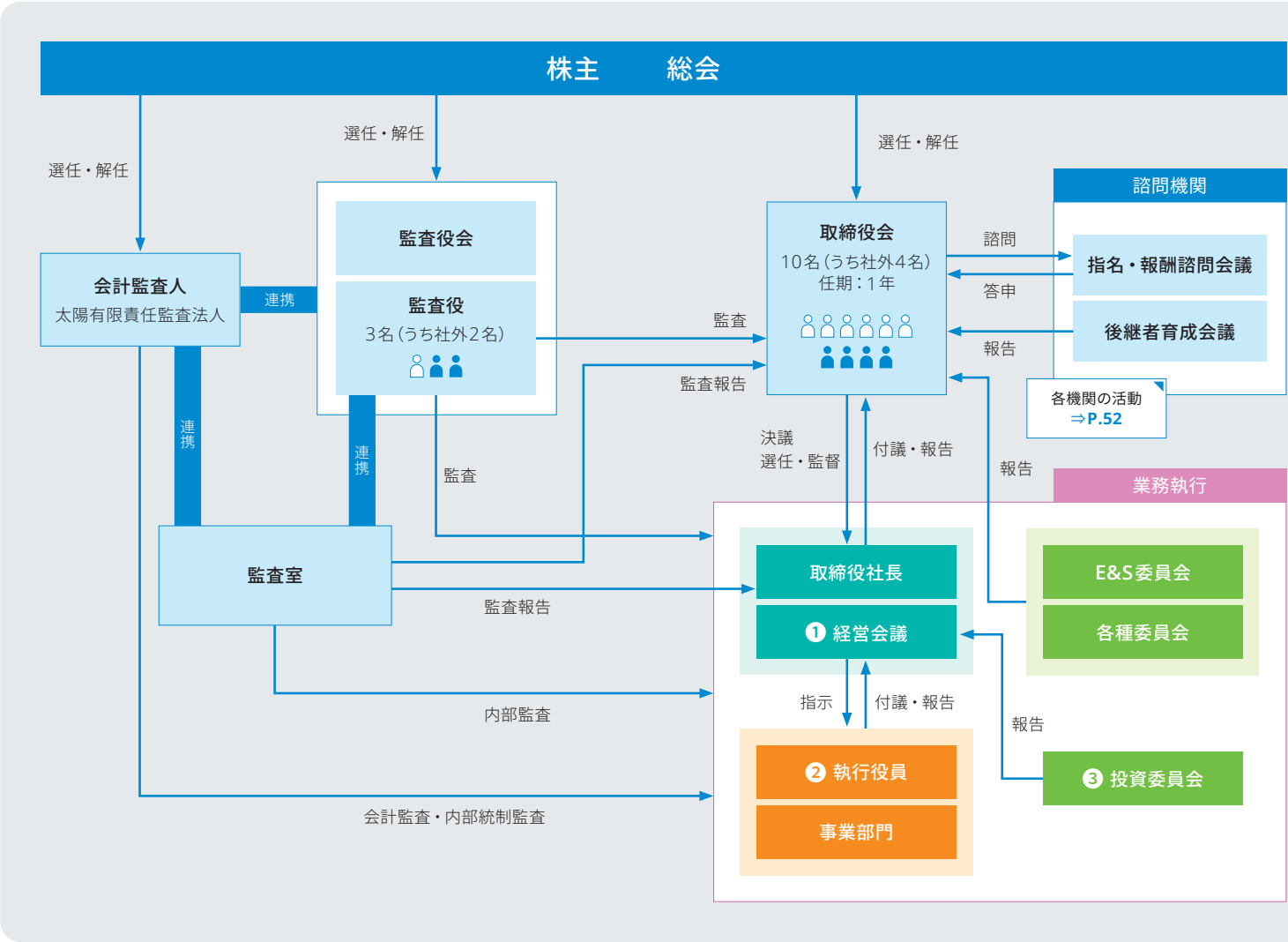
コーポレートガバナンス

基本的な考え方

クリタグループは、「水」を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」という企業理念のもと、水と環境の分野における事業活動を通じて広く社会に貢献することを目指しています。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、当社グループは透明・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ます。

コーポレートガバナンスの体制

監査役会設置会社である当社の取締役会は、業務執行の意思決定と監督の両機能を有しており、当社グループの持続的な成長に資する戦略的な方向付けと経営全般に対する監督を行うとともに、重要な投融资や事業譲渡等の業務執行を決定します。重要なものを除く業務執行については、経営陣幹部で構成する経営会議、または決裁・審査規程に定める決裁権限を有する経営陣幹部が業務執行を決定します。



業務執行の体制

① 経営会議
取締役会の意思決定を迅速かつ円滑に行うため、経営会議を設置し、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。経営会議は、代表取締役社長、常務以上の取締役および代表取締役社長が指名する取締役・執行役員で構成されています。

② 執行役員
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、2022年6月29日現在、執行役員9名を選任しています。執行役員との契約は委任契約となっています。

③ 投資委員会
当社グループの投融资に関する審査機能の強化を図るため、2017年4月より投資委員会を設置しています。投資委員会は、取締役会や経営会議に付議する投融资案件の審査を実施し、審査結果や主要論点を取締役会および経営会議に報告することを役割としています。投資委員会で事前に論点が整理されることで、取締役会や経営会議における議論の質や投資判断のスピードが向上しました。
当社グループは、当社の資本政策に関する「資本コストを上回る親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）を維持するように努める」という方針に従い、投資にあたっては資本コストに投資案件ごとのリスクを加味したハードル・レートを設けて投資判断を行っています。

コーポレートガバナンス強化のあゆみ

	コーポレートガバナンス体制	報酬制度	その他
2006年3月期	・執行役員制度を導入		
2007年3月期			・内部統制システム構築に関する基本方針の制定
2009年3月期		・役員退職慰労金制度の廃止	
2014年3月期	・独立社外取締役の選任 ・取締役の任期を2年から1年に短縮		・社外取締役・社外監査役との責任限定契約規定の設置
2016年3月期	・指名・報酬諮問会議の設置 ・取締役会の実効性評価の開始		・コーポレートガバナンスに関する方針の制定
2017年3月期		・業績連動部分の割合の向上および業績連動型株式報酬制度の導入	
2018年3月期	・女性社外取締役の選任 ・投資委員会の設置		
2019年3月期	・後継者育成会議の設置	・執行役員の報酬制度改定	
2022年3月期		・非財務指標の業績評価基準への反映を試行導入	

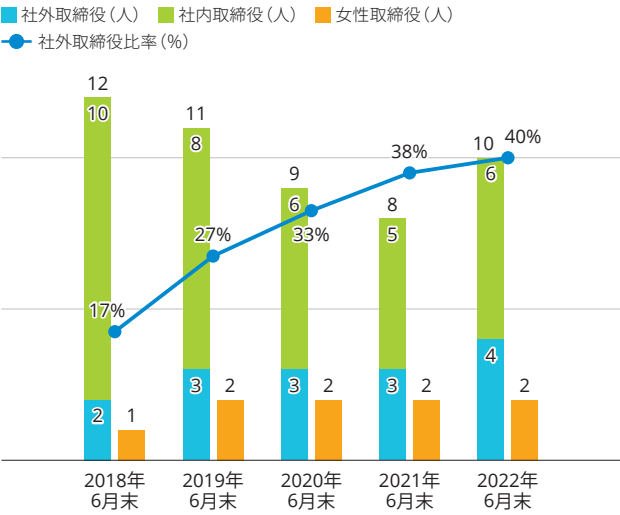
投資委員会の役割と実績（2022年3月期）

役割	・取締役会または経営会議に付議する投融资案件の審査 ・取締役会・経営会議への審査結果や主要論点の報告	
構成メンバー	委員長 経営管理本部副本部長 委員 社長室長補佐、経営企画部長、法務部長、経理部長、財務部長、営業・生産部門の事業管理部長・業務部長	
2022年3月期の実績	開催回数	16回
	審査した案件数	出資・M&A案件 2件 設備投資案件 6件 借入・資金調達 6件 法人設立、移転、再編 2件 合計 16 件
(参考)投資基準	ハードル・レートを「資本コスト+ 案件ごとのリスクプレミアム」として算出	

取締役会の構成

当社の取締役会は、企業理念の実現に向けた業務執行に対する実効性の高い監督機能を発揮するため、必要とされる知識・経験・能力を備え、ジェンダー等の多様性も考慮した人員で構成します。知識・経験・能力は、企業経営・経営企画等のガバナンス・マネジメントに係るスキル等の他、多様性を活かし、水に関する知を駆使して社会価値を創造するという当社グループの目指す方向性を実現するために必要なスキル等、企業理念の実現に向けて必要とされるスキル等を特定し、取締役会全体で補完する体制とします。この方針に基づき、設定した9つのスキル項目と選定理由は下表の通りです。

取締役会の構成の推移



スキル項目と選定理由

上位概念	スキル項目	選定理由
ガバナンス・マネジメント	企業経営・経営企画 財務・会計 法務・人事	業務執行の意思決定と監督を行う上で基盤となるスキル・知識・経験であると捉え、スキル項目に選定しています。
多様性を活かす ▼ 水に関する知を駆使する ▼ 社会価値を創造する	人権	当社グループは、グローバルに事業を展開するにあたり、多様な労働環境や商習慣、取引慣行に直面しており、ステークホルダーの人権を尊重して事業に取り組む必要があります。そのため当社グループは、「人権の尊重」をマテリアリティの一つに設定し、事業活動を行う国・地域において従業員をはじめとするステークホルダーに対する人権尊重の取り組みを推進しています。また、当社グループでは、人材の多様性がイノベーションを生み出す基盤であり、持続的な成長につながる価値を創造する源泉であると捉え、多様性を活かすことが重要と考えています。このように「人権」は経営上の重要課題であるため、スキル項目に選定しています。
	グローバル	当社グループは、グローバルでの事業拡大に向け、日本・アジア・EMEA・北南米の世界4極体制の確立・強化に取り組んでいます。スキル項目である「グローバル」は事業展開地域・国等への理解、国際経験を意味し、当社グループの競争優位の源泉となる「多様な現場接点」を形成する要素の一つとして欠かせないものであると考えています。グローバルに事業を展開し、企業価値を向上していくためにはグローバル市場への深い理解が必要不可欠と考え、スキル項目に選定しています。
	現場理解と課題解決	当社グループは、世界のさまざまなお客様の「現場」で、水を起点とした課題にソリューションを提供しています。「多様な現場接点」で、お客様の課題に真摯に向き合うことで蓄積した情報・データを「水に関する知」として活用し、当社グループにしかできないソリューションを創出していくことが、お客様や社会との共通価値を創造する源泉であると考えています。価値創造の起点となる現場接点への深い理解と、現場接点における課題解決に徹した経験が重要と考え、スキル項目に選定しています。
	開発・技術・生産	当社グループは、多様な事業領域において習得した技術・ノウハウを融合し、新たな製品・サービス、技術の創出に取り組んでいます。また、外部環境変化が大きい昨今においては、お客様の事業継続における価値も重視した製品・サービス、技術の提供方法の見直しや当社グループの調達・生産体制の見直しによるコスト競争力向上・生産能力向上に取り組んでいます。「開発・技術・生産」の強化は、ソリューションの創出および提供のための基盤となると考え、スキル項目に選定しています。
	DX	当社グループは、デジタル技術を駆使したビジネスプロセスの変革とビジネスモデルの変容に取り組むことでDXの実現を目指しています。デジタルツールやAI/IoTの活用により、多様な現場接点から収集した情報やデータを「水に関する知」として活用し、革新的なお客様や社会との共通価値を創造していくためには、「DX」は優先的に取り組むべき課題と捉え、スキル項目に選定しています。
	環境	当社グループは、持続可能な社会を実現するため、CSRに関する方針において、「水資源の問題解決」「持続可能なエネルギー利用の実現」「廃棄物の削減」をマテリアリティとして特定し、当社グループが重点的に取り組むテーマであるとしています。そして、節水・CO ₂ 排出削減・廃棄物削減に大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」と定め、これらの開発とお客様への提供を通じて社会との共通価値の創造に取り組んでいます。事業を通じ、「環境」への負荷を低減していくことを使命と捉え、スキル項目に選定しています。

取締役・監査役のスキル・マトリックス

	氏名	ガバナンス・マネジメント			多様性を活かす▶水に関する知を駆使する▶社会価値を創造する					
		企業経営 経営企画	財務・会計	法務・人事	人権	グローバル	現場理解と 課題解決	開発・ 技術・生産	DX	環境
取締役	門田 道也	●	●	●	●	●	—	—	—	●
	江尻 裕彦	●	—	—	●	●	●	●	●	●
	山田 義夫	●	—	—	—	—	●	●	—	—
	鈴木 恭男	●	—	—	●	●	●	●	—	●
	城出 秀司	●	●	—	—	●	—	—	—	●
	天野 克也	—	—	—	—	●	●	—	—	—
	杉山 涼子(社外)	●	—	—	—	—	—	—	—	●
	田中 径子(社外)	●	—	●	●	●	—	—	—	—
	鎌居 健一郎(社外)	●	—	—	—	—	—	●	●	—
	宮崎 正啓(社外)	●	—	—	—	●	—	—	—	—
監査役	小林 賢次郎(社外)	●	●	—	—	●	—	—	—	—
	武藤 幸彦	●	●	●	●	—	—	—	—	—
	多田 敏明(社外)	—	—	●	●	●	—	—	—	—

各取締役、監査役が保有する知識・経験のうち強みとする分野に●を、特に期待する分野について●を付しています。

独立社外取締役

当社の社外取締役は、任期が1年、上場会社の兼務は当社を含めて3社までとなっています。社外取締役は、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、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る観点から経営を評価し意見を表明することにより、取締役会の判断の合理性と透明性を高めています。

独立社外取締役の活動状況としては、取締役会において活発な発言や提言を行うだけでなく、E&S委員会、DX委員会、安全

衛生委員会といった社内委員会へのオブザーバーとしての出席や現場視察を通じて事業理解の深耕に努め、経営の評価に活かしています。

また、社外取締役は指名・報酬諮問会議、後継者育成会議の主要メンバーとなっており、両会議における議論の妥当性と透明性の向上に貢献するほか、役員候補者との個別面談を通じて候補者選定の妥当性の評価にも努めています。

社外取締役の状況(2022年6月29日現在)

役職	氏名	出席回数 (2022年3月期)	選任理由
取締役	杉山 涼子	取締役会 12回／12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意見を述べ当社の経営の合理性および透明性を高めるとともに、環境分野における高い専門性および豊富な企業経営経験に基づき、取締役の職務の執行を監督することが期待できる人材と判断しました。
	田中 径子	取締役会 12回／12回	田中径子氏は、当社グループと異なる事業分野における経験と、広報やマーケティングについての豊富な知識や国際経験を活かし、社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めるとともに、取締役の職務の執行を監督することが期待できる人材と判断しました。
	鎌居 健一郎	取締役会 9回／9回	鎌居健一郎氏は、当社グループと異なる事業分野における海外を含む豊富な経験と、DXや開発についての豊富な知見を有しています。社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性・透明性を高めるとともに、複数の企業における経営経験およびDX・開発分野における専門性に基づき、取締役の職務の執行を監督することが期待できると判断しました。
	宮崎 正啓	—	宮崎正啓氏は、グローバルに展開する企業集団において代表執行役等の要職を国内外で歴任した経験を有しています。企業経営およびグローバルビジネスにおける豊富な経験を活かして、社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性・透明性を高めるとともに、取締役の職務の執行を監督することが期待できると判断しました。

取締役会の諮問機関

指名・報酬諮問会議

当社は、取締役の報酬ならびに取締役・監査役の指名にあつては、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。2022年3月期における指名・報酬委員会の開催頻度は、計6回でした。議長は社外取締役の杉山 涼子が務めており、中心メンバーは社外取締

役および社外監査役となっています。

取締役会議長は、取締役・監査役候補者や取締役報酬について取締役会に提案する際、あらかじめ指名・報酬諮問会議に諮問します。諮問を受けた同会議は、その適否について答申を行い、その答申内容に基づき、取締役会で決議します。

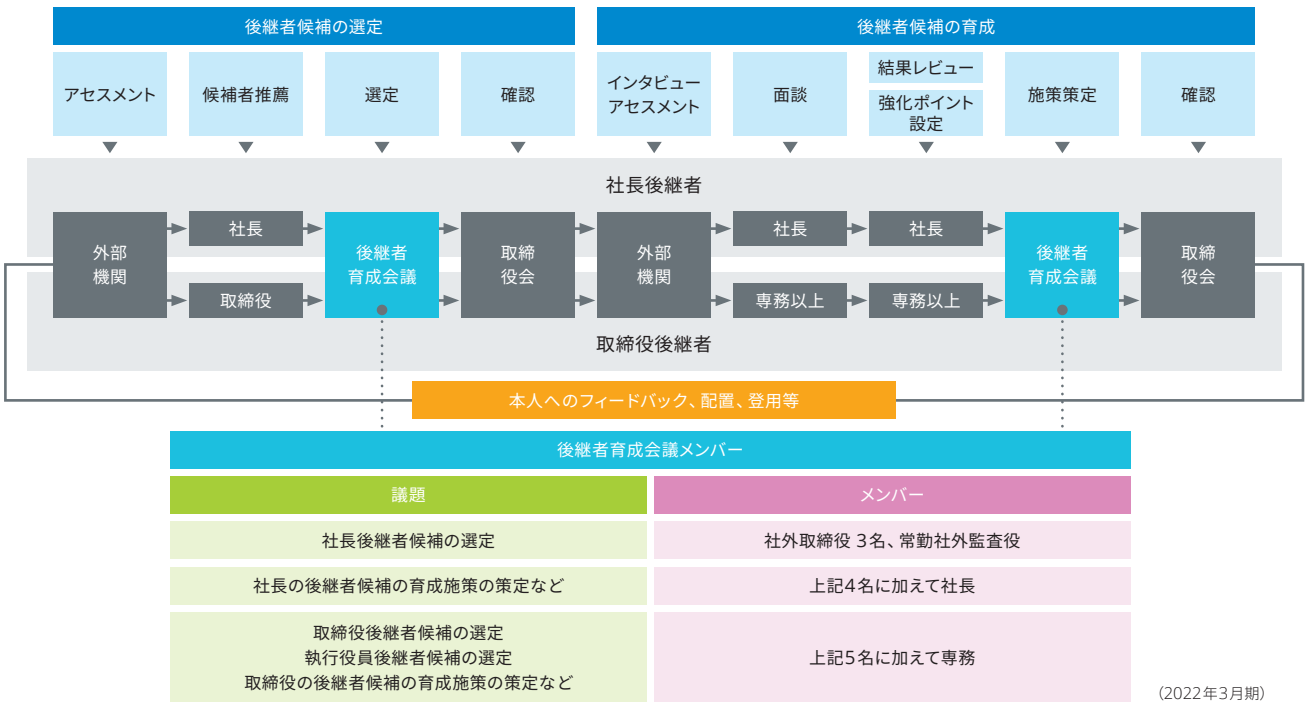
指名・報酬諮問会議の概要 (2022年3月期)

		構成メンバー	2022年3月期の実績
指名	取締役候補者 代表取締役候補者 役付取締役候補者	・社外取締役 3名 ・社長 ・常勤社外監査役	・全候補者の適否の議論 ・スキル・マトリックスの検討
	監査役候補者	・常勤社外監査役 ・社長 ・非常勤社外監査役	—
報酬		・社外取締役 3名 ・社長 ・常勤社外監査役	・取締役・執行役員の業績評価 ・インセンティブ報酬の妥当性の議論 ・固定報酬の妥当性の議論 ・非財務指標による業績評価に関する議論

後継者育成会議

当社は、社長後継者候補、取締役後継者候補、執行役員後継者候補を選定し、育成施策の策定を行う機関として、社外役員を中心とした後継者育成会議を設置しています。議長についても、社外取締役の杉山 涼子が議長を務めています。同会議では、

各後継者候補の対象者に対する外部機関によるアセスメント結果などの客観的情報も参考にしながら、社長後継者候補、取締役後継者候補、執行役員後継者候補の選定ならびに社長後継者候補、取締役後継者候補の育成施策の策定を行い、取締役会に報告します。



監査役の機能発揮

2022年3月期において、監査役会は11回開催され全監査役がすべてに出席しました。当社の監査役は、監査役会における主な検討事項として、監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の選定、会計監査人の報酬、定時株主総会への付議議案内容等を討議しました。また監査計画においては、内部統制システム(財務報告に係る内部統制を含む)とリスクマネジメント体制の構築および運用の状況、事業計画の重点施策等の取り組み状況の監査を重点監査項目として設定し活動しました。

会計監査人、内部監査部門、社外取締役との連携

監査役は、監査役全員による代表取締役社長との定例会議において、経営方針や成長戦略、事業課題等について説明を受けるとともに、監査活動に基づく提言を行っています。また、会計監査人とは、定期的に会合を開き、会計監査人の独立性、職務遂行状況の確認を行うとともに、会計監査について協議し意見交換を行っています。加えて、社外取締役とは定期的に会合の場を設け、経営全般について意見交換を行っています。

当社の内部監査を担当する監査室との連携においては、内部監査の計画段階から協議に参加するとともに、監査結果および財務報告に係る内部統制やリスク管理等の評価についても意見交換を実施しています。なお、監査室は、当社およびグループ

会社の内部監査を実施し、業務執行上の課題や問題点の把握を行い、代表取締役社長に改善すべき点を報告しています。

重要な会議への出席とグループ会社の調査

常勤監査役は、取締役会のほか、経営会議およびE&S委員会などの重要な会議に出席し、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、主要管理部門の監査や事業所、グループ会社の往査を実施し、グループ全体の財産状況調査、グループ会社の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調査を行っています。なお主に常勤監査役が出席した経営会議その他重要な会議の状況ならびに監査および往査の実施状況とその結果については、非常勤監査役と適時に内容を共有しています。また、非常勤監査役は、弁護士としての専門的知見やバックグラウンドを活かして、取締役会や代表取締役社長との定例会等で、積極的に意見を述べています。

新型コロナウイルス感染症の影響については、期初に予定していた海外関係会社の現地調査を中止しましたが、オンライン会議等での確認に代えることで調査を適切に実施しました。また、事業報告・計算書類等の監査も、オンライン会議や電子ファイルの活用を増やすことにより十分かつ適切に実施しました。

監査役の経験、能力および知識

氏名	経験、能力および知識	出席状況 (2022年3月期)	
		取締役会	監査役会
小林 賢次郎 社外監査役 独立役員	当社グループ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。	12回 / 12回	11回 / 11回
武藤 幸彦	管理部門の要職を歴任。財務、会計、マネジメントに関する豊富な知識・経験を有しています。	12回 / 12回	11回 / 11回
多田 敏明 社外監査役 独立役員	国内外における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。	12回 / 12回	11回 / 11回

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、求められる役割や機能をより有効に発揮していくために、取締役会の実効性の分析・評価を毎年実施しています。

評価手法

評価の手法は、記名式のアンケート調査を実施し、その集計結果に関する取締役会の議論を経て、取締役会の実効性の評価、問題点の抽出、課題の特定と施策の設定を行い、取締役会で決議します。アンケートの内容については、評価の実施結果を踏まえ、毎期見直しています。

手法	・自己評価 ・記名式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実効性を評価、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社外取締役の機能発揮 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	1月から12月までの1年間

評価結果

全取締役・監査役における自己評価の平均は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いう評価でした。分野別では、前年度と同様、「取締役会の運営」が最も高評価であり、次に「個々の取締役・監査役の貢献」が続く結果となりました。一方で、「取締役会の役割・責務」のうちDX推進体制の構築と監督に関する項目および「株主との対話」については、相対的に評価が低くなりました。また、取締役会での議論においては、社外取締役よりE&S委員会、DX委員会等の各委員会における議論が、執行における有意義なものであると理解する一方、委員会での議論を取締役会における経営の監督に活かす工夫に不足があるのではないかとの問題提起がありました。

課題

企業価値向上に向け、株主・投資家との対話の質の向上を図るため、取締役会の構成員各人が一層社外の視点を意識して職務の執行にあたる必要があります。

施策

- 以下の施策を通じ、株主・投資家との建設的な対話のあり方や対話の質の向上につなげることをしました。
- ①株主・投資家との対話の対応者は、専門領域や管掌事業等を踏まえ、幅広く適任者を選定することとし、対話の結果を取締役会の構成員全員が共有化する仕組みを拡充し、IR・SR活動に対する取締役会の関与を強化することとします。
 - ②取締役会の構成員各人が自らの専門性や知識・経験、バックグラウンド等に基づいて、当社に対する株主・投資家からの要請や期待と当社の現状を的確に把握した上で課題を捉え、独自の提言を行い、取締役会で議論を深めることとします。
 - ③取締役会は、特定の委員会に対し、取締役会で検討すべき重要なテーマに関する報告を求め、当社グループに対する株主・投資家からの期待を踏まえ議論し、方向付けを行うこととします。

前回の評価結果に基づく課題への取り組み状況

- 前年度の評価結果に基づく課題「DXを活用したビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの革新を加速させるために取締役会の関与を強化する必要がある」に対し、以下の取り組みを実施しました。
- ①グループ全体のDX推進を統括するDX委員会にて、顧客価値創造プロジェクトやメタ・アクアプロジェクト等の進捗や成果を適時に確認するとともに、デジタル戦略本部等の関連組織と相互に連携しあう体制を構築しました。
 - ②取締役会は、DX委員会から定期的に報告を受け、DX全般に関する取り組み状況を監督しています。また、社外取締役がDX委員会へオブザーバーとして参加し、活動の実態把握を行っています。監督機能の発揮を支える取り組みとして、取締役会の構成員全員を対象とするDXに関する勉強会を定期的に開催し、DXに対するさらなる理解深耕を図っています。

取締役および監査役の報酬

- 当社の取締役・監査役の報酬は、次の基本方針に基づき定めています。
- 1. 企業理念の実現に向けて、多様な能力・経験等を持つ優秀な人材を獲得・保持できる報酬とする。
 - 2. 持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とする。
 - 3. 報酬決定の客観性が担保され、かつ、透明性の高い報酬決定プロセスとする。
- 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されています。監督機能を担う社外取締役と監査役の報酬体系は、固定報酬制のみとしています。
- 固定報酬については、取締役においては役位別に、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、取締役・監査役が株主と株価変動リスクを共有するために役員持株会に抛出し、当社株式の取得に充当します。

インセンティブ報酬については、社外取締役を除く取締役に対する継続的な企業価値向上へのインセンティブとなるよう、短期と長期のインセンティブ報酬を定めています。短期インセンティブ報酬は、連結業績連動報酬、各取締役の担当職務業績報酬お

よびその他の貢献報酬で構成しています。連結業績連動報酬に係る業績指標は、連結営業利益の計画達成率とし、各取締役の担当職務業績報酬については、当期の連結親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)や担当部門の連結売上高事業利益率の対計画差等を業績指標としています。その他の貢献報酬については、当期の業績に反映されない企業体質の強化やM&A等の大型投資案件の実施などとしています。また、社会価値を起点とした事業運営を加速し、社会価値の実現を通じて企業価値を向上させることを目的として「CSVビジネスに紐づく顧客節水貢献量・顧客排出CO₂削減量・顧客排出産廃削減貢献量の計画達成率」を評価の観点として新たに追加しました。長期インセンティブ報酬は、在任期間中の業績および役位に応じてポイントが付与され、退任時に累積ポイント数に相当する当社普通株式が交付される「業績連動型株式報酬制度」を導入しています。業績指標には、親会社の所有者に帰属する当期利益を採用しています。

取締役の報酬体系・水準および業績評価については、あらかじめ指名・報酬諮問会議に諮問した上で取締役会の決議により決定します。各取締役の報酬については、株主総会で定めた総額の範囲内で指名・報酬諮問会議の答申を踏まえて、取締役会で配分を決定します。各監査役の報酬は、監査役会の決議により配分を決定します。

役員報酬制度

固定報酬と業績連動報酬の支給割合 (平均)

固定報酬	業績連動報酬		合計
	うち持株会拠出	短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬
50%～90%	10%～20%	0%～30%	10%～20%
100%			

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 (2022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)
		固定報酬	業績連動報酬	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	388	208	179	43	7
監査役 (社外監査役を除く)	34	34	—	—	1
社外役員	89	89	—	—	6

コーポレートガバナンス

株主・投資家との対話

当社グループは、株主を尊重した経営を志向し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家の意見に耳を傾け、株主・投資家との建設的な対話の促進に努めています。当社が情報発信にあたって重視するのは、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、可能なかぎり当社IRサイトに掲載することで、公平な情報開示に努めています。

IRの実績

当社グループは、国内外の機関投資家、国内個人投資家向けに、各種説明会や個別面談を通じて、対話の機会確保に努めています。決算説明会におけるメインスピーカーは社長と経営管理本部長が務めており、日常的な対話については、経営管理本

部長が責任者となりIRやCSRの担当者が協働して行っています。2022年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、引き続き海外ロードショーや株主総会後の株主説明会の開催は控え、ものの、電話会議やウェブ会議の活用による対話機会を増やし、延べ約250回の対話を実施しました。また、前年に引き続き、ESG説明会を開催しています。

2022年3月期におけるIRの実績

対話の機会		実施回数
機関投資家 (株主を含む)	決算説明会	4回
	スモールミーティング	1回
	個別ミーティング	延べ約250回
	ESG説明会	1回
	証券会社主催カンファレンスへの参加	3回
個人投資家 (株主を含む)	株主通信の発行	1回

議決権行使担当者との対話

当社は、株主の意見に耳を傾けこれを経営の改善に活かしていくため、機関投資家の議決権行使担当者との対話機会の拡充に努めています。2022年3月期には、SRとIR、CSRの担当者が国内外の大株主や議決権助言会社と延べ17件の対話の機会を持ち、機関投資家の議決権行使方針ならびに当社グループの経営やコーポレートガバナンスの改善状況に対する意見交換を

行いました。聴取した意見や要望は速やかに経営層にフィードバックしています。

また、招集通知やコーポレートガバナンス報告書の英訳、招集通知発送前の早期開示など議決権行使における利便性の向上を図っています。

政策保有株式

当社は、取引関係の強化などの目的で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、資本コストに基づく期待収益と株式の保有から得られる収益とを比較し経済合理性を検証するとともに、保有先との取引実績を精査すること

で取引先との関係性を検証しています。この結果に基づき、取締役会において定期的または適時に保有の適否を見直し、保有株式の縮減を図っています。売却によって得られた資金は、成長分野への設備投資やM&Aに振り向けています。

方針	- 取引関係の強化等の目的のため政策保有株式として上場株式を保有することがある - 保有にあたっては、保有リスクの最小化に努め、個別の政策保有株式に対しては取締役会において保有の適否を見直し、その結果に基づき縮減に努める - 当社の企業価値向上に資するかどうかを勘案し議案ごとに議決権を行使 - 政策保有株主から当社株式の売却意向を示された場合にその売却を妨げない	
保有の見直し	頻度	年1回または適時
	基準	- 営業上の利益と受取配当金の合計が5年連続で期待収益を下回る場合 - 不祥事の発生等
売却実績	2021年3月期	26銘柄のうち4銘柄(ただし部分売却2銘柄を含む)
	2022年3月期	24銘柄のうち4銘柄(ただし部分売却2銘柄を含む)

社外取締役メッセージ



社外取締役

杉山 涼子

サステナビリティ推進による企業価値向上

サステナビリティ対応への要請がより一層高まる中、当社は、CSRを経営の中核に据え、CSRに関する方針の中で、水、CO₂、廃棄物をマテリアリティとして定め、中期的な数値目標を設定しています。目標達成に向け、従来に比べ節水・CO₂排出削減・廃棄物削減に大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」と定義し、環境

負荷軽減とビジネスを両輪で進めつつ、顧客の環境負荷軽減の計画達成率を取締役報酬の評価の観点として採用しています。このような先進的な取り組みが強化されることを期待するとともに、社外取締役としては、取締役会におけるサステナビリティの議論をより深化させ、企業価値の向上に貢献していきます。

より柔軟な仕組みを整え、多様性を根付かせる

ダイバーシティは、引き続き重要なテーマの一つだと考えています。グローバルに事業展開している当社であれば外国人の取締役も必要だと思いますし、取締役会の女性比率という面でも、私を含めた2名の取締役がおり女性比率が高まっているから良いということではなく、社内から女性の執行役員、そして取締役を育てていこうという

姿勢が欲しいと思います。私は、前職でダイバーシティによる、それまででは考えられなかったビジネスのブレイクスルーを何度も経験し、ダイバーシティの有用性を実感しました。当社でも多くの人にこうした経験、実感をしてもらえるよう、そのための提言や意見を社外取締役として積極的に発信していきたいと思っています。



社外取締役

田中 径子



社外取締役

鎌居 健一郎

「グローバルヘッドクォーター」として本社の役割強化を

社外取締役として1年間当社を見てきましたが、コーポレートガバナンスの強化にとってもまじめに取り組んでいるという印象です。また、E&S委員会やDX委員会においては、上下の関係なく率直な意見交換が行われ、その充実した議論の結果として、グループ全体のベクトルが揃っているという点が素晴らしいと感じました。一方で、グローバ

ル化が進む中グローバルヘッドクォーターとして関係会社をまとめるところにまだ課題があると感じており、他社をベンチマークするなど、改善が必要な部分もあります。社外取締役として注視しつつ、時には厳しい意見もさせていただき経営への一助を担っていきます。

変える勇気、変わる勇気で飛躍を

新たに当社の社外取締役に就任しました。今の時代、予想外が多々起き、新しい課題も次々と生まれ、益々変化への対応が求められています。その中で、当社が将来にわたって世の中から必要とされる企業であり続けるには、社会の変化に柔軟に対応し、今まで以上にスピードを上げて、社会やお客様の課題解決に貢献していくことが重要で

す。社会対応力を発揮し、オープンなマインドで、部門を超えて知恵を出し合い、手を貸し合って、スピード感を持って挑戦していく。

「変える勇気、変わる勇気」が発揮され、さらなる飛躍の実現を皆さんと目指していきたいと思っています。



社外取締役

宮崎 正啓

リスクマネジメント

基本的な考え方

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に対しそれを不確かなものにする事象をリスクと定義しています。グループの判断がリスクを回避する方向に偏ることにより、事業

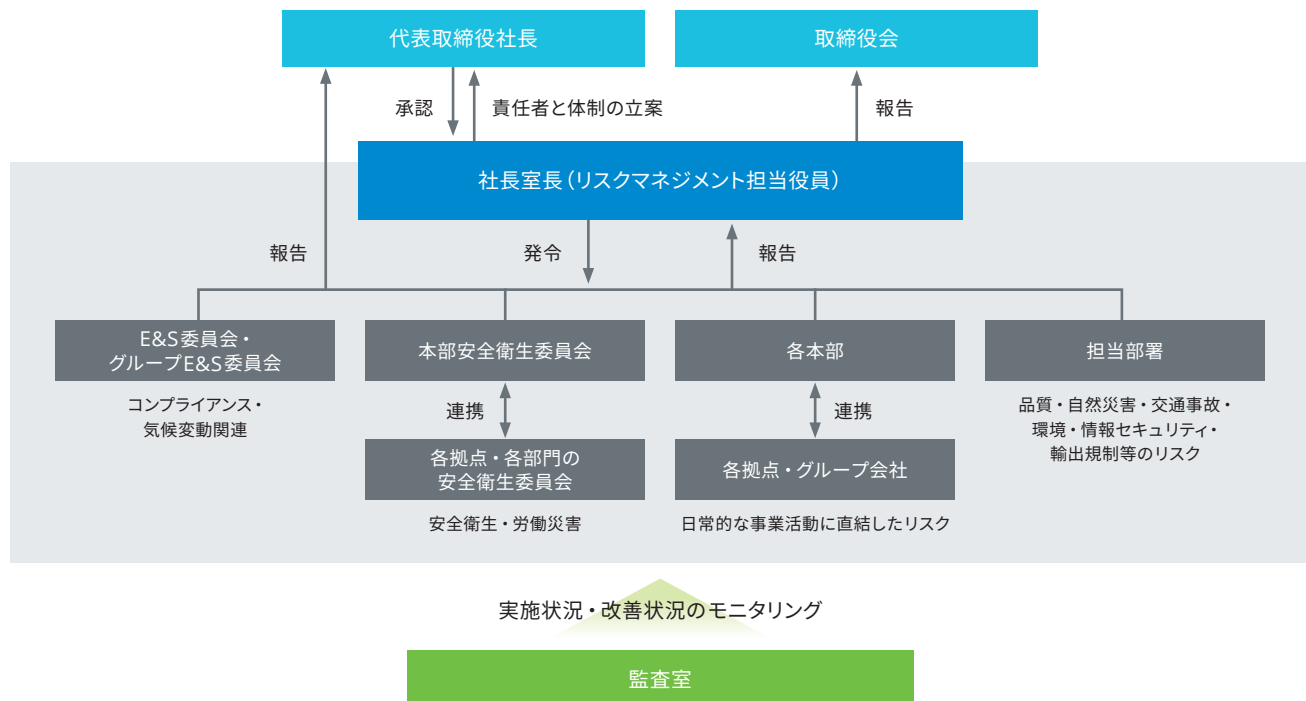
の成長機会を逸失することがないよう、持続的な成長と企業価値の向上に向けて取るべきリスクを明らかにするとともに、損失を低減させるために適切な対策を講じることに努めています。

リスク管理体制

当社グループに関わるリスクの監視およびマネジメントは、社長室長を担当役員として推進しています。社長室長は、「全社リスクマップ」に基づき、当社グループのリスクの分析・評価を定期的に行うとともに、継続的にリスクの監視を行うことで、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、社長室長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、是正状況および再発防止策について、代表取締役社長および社長室長に報告することとしています。重大なリスクのうち、コンプライアンスや気候変動に関するものはE&S委員会委員長を、安全衛

生や労働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おり、各本部は主管する業務およびグループ会社に関するリスクの特定・評価を行います。その他、品質、自然災害、交通事故、環境、情報セキュリティおよび輸出規制等のリスクへの対応は、各担当部署が実施します。社長室長、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、取締役会に報告します。なお、リスクマネジメントの実施状況や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。

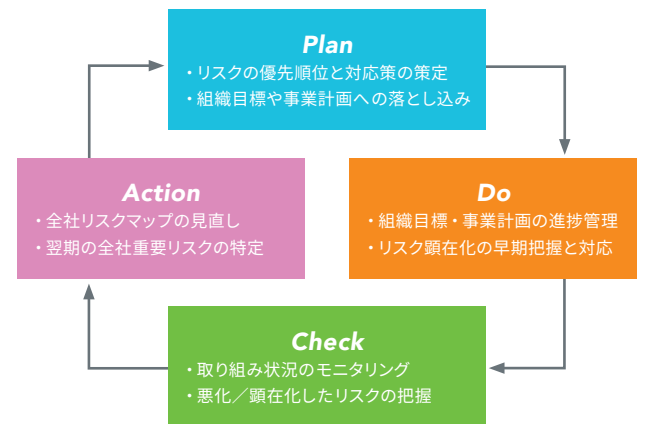
リスクマネジメント体制図



リスクの抽出と対応策の策定

当社グループでは、全社リスクマップにより、事業活動において想定されるリスクを洗い出し、モニタリング指標を定めて、評価を行っています。また、それらの影響度と発生可能性を踏まえ、グループの重要リスクを特定しています。特定された重要リスクは、各本部のリスクマップに展開され、各本部は対策を立案して事業計画に反映し、グループ会社を含めて進捗を管理しています。対応状況は定期的に取り締役に報告され、環境変化によって新たに顕在化したリスクへの対応を含めて、翌期の重要リスクの討議と策定を行います。2023年3月期においては、発生可能性・影響度が高い項目のうち、米中貿易摩擦や紛争を含むカントリーリスク、未だ終息の兆しの見えない新型コロナウイルスの流行といった災害リスクを、注視すべきリスクと定め、対応を強化する計画です。

リスクマネジメントのPDCA



全社リスクマップ

リスク分類	主なリスク	対応に関する 関連ページ・関連情報
事業環境リスク	・顧客の工場操業度の低下や設備投資の鈍化による既存市場の縮小 ・競争激化による製品やサービスの価格下落 ・原材料やエネルギーコストの高騰やサプライチェーンの混乱に起因する収益性低下、事業成長の鈍化 ・為替の変動等による邦貨換算額の減少 ・クリタグループの設備および製品等から排出されるCO ₂ に対する炭素税の導入や増加に伴う利益の低下	・社長インタビュー ・クリタグループのビジネス ・気候変動問題 P10-16 P26-45 P70-71
カントリーリスク	・各国の法律・規制の変更、政治・経済の急激な変化による事業機会の損失や投資回収不能のリスク ・紛争、テロ、暴動、凶悪犯罪等による人的損失および事業機会の損失	・クリタグループのビジネス P26-45
災害リスク	・感染症の大流行による人的損失や事業機会損失の発生 ・気候変動要因を含む自然災害による人的損失、事業機会損失の発生	・BCM ・気候変動問題 P60-61 P70-71
戦略リスク	・組織・事業構造改革の遅れによる中期経営計画の未達成 ・新事業および戦略的成長の具体化の遅れによる事業拡大の停滞 ・顧客ニーズや各国・地域の特性に合致した事業展開の遅れ ・IT化の適用とデジタルビジネスの構築の遅れによる水処理市場からの淘汰	・社長インタビュー ・中期経営計画 ・クリタグループのビジネス P10-16 P20-21 P26-45
事業リスク	・優位性のある製品・サービス・ソリューションモデルをタイムリーに提案できない可能性 ・製品・サービスの欠陥や不備による追加・補償費用の発生 ・技術ノウハウの流出による競争力の毀損 ・クリタグループの成長をけん引する海外事業の収益性改善の遅れ・停滞 ・クリタグループの事業における事故、人的被害の発生	・クリタグループのビジネス ・情報セキュリティ P26-45 P61
財務リスク	・財務報告に関する内部統制上の不備による社会的信用の低下 ・グループ会社の管理不足による収益性・資金繰りの悪化 ・買収企業の業績低迷によるのれんの減損	・財務戦略 ・内部統制システム構築に関する基本方針 P17
労務リスク	・長時間労働による健康被害の発生 ・ダイバーシティの取り組み不足による事業環境変化への対応力低下	・人材マネジメント P62-67
法務・コンプライアンスリスク	・法令・コンプライアンス違反、情報漏洩等による社会的信頼の低下 ・知的財産権の侵害	・コンプライアンス ・知的財産の活用 P72-73 P33

・本表は、クリタグループのすべてのリスクを網羅したものではなく、上記以外のリスクも存在します。
・有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項については、以下をご覧ください。

📄 事業等のリスク https://ir.kurita.co.jp/corporate_governance/risk_factors/index.html

リスクマネジメント

BCM（事業継続マネジメント）

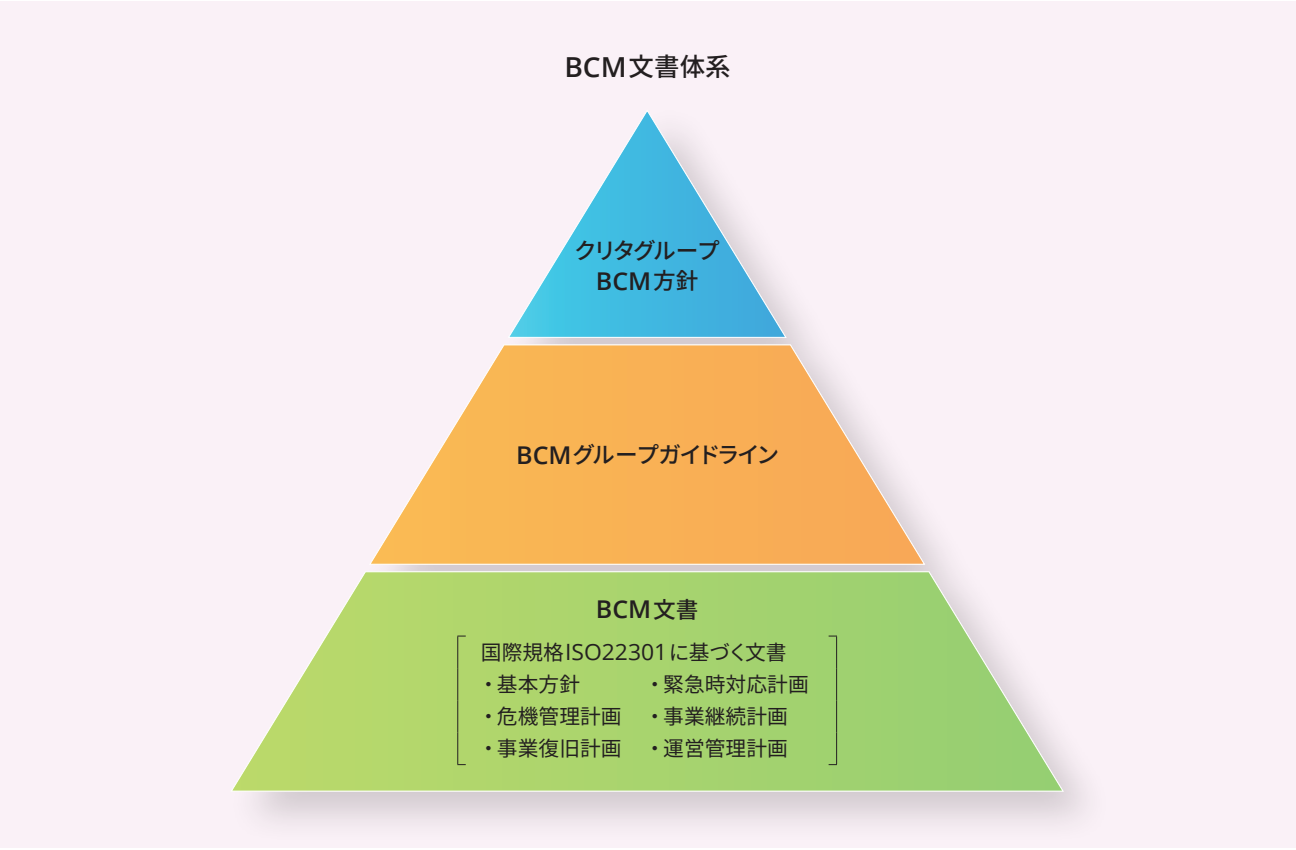
BCM活動の考え方と体系

当社グループは、大規模な地震や自然災害、感染症のまん延等の突発的な不測の事態の発生を想定し、「従業員の安全確保」と「事業の継続」の両面から、有事における事業上の優先順位や判断・行動基準、対応方針・手順、体制等を定めるとともに、平常時から緊急事態に備えるための計画策定ならびに維持や更新、予算や資源の確保、対策の実施、教育訓練や点検等のマネジメント活動に取り組んでいます。

2018年に制定した「クリタグループBCM方針」では、有事が発生した際は従業員の人命の安全確保を最優先とし、従業員の安全が確保された後に事業の早期復旧と地域への支援に取り組むことを、基本方針として定めました。また、有事において役員・従業員が適切に判断や行動ができるように「クリタグループBCM方針」および本方針を補完する「BCMグループガイドライン」、さらにはBCMの国際規格ISO22301のフレームワークに基づく「BCM文書」からなる文書体系を整備し、2023年3月期より運用を開始しています。

BCMの基本方針

人命の安全確保を最優先	事業の早期復旧	地域への支援
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。	自社施設や竣工・施工中の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。	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。



BCM活動の強化に向けた取り組み

当社グループのBCM活動は、これまで従業員の安全確保や製造拠点における災害対策を主体に取り組んできました。2021年3月期より国際規格ISO22301のフレームワークに基づき、「事業の継続」の優先順位の考え方や実施事項を新たに定め、BCM機能の再構築・強化に取り組んでいます。

2022年3月期は、有事での初動対応における情報伝達の質やスピードの向上を図るために、災害対策本部の設置の判断に必要な被災状況等の収集すべき情報や、報告体制を再定義しました。事業継続の観点では、社会インフラに関わる顧客や超純水供給顧客の当社グループへの復旧期待レベルを調査した上で、営業、生産、グループ会社、協力会社を垂直統合した対応手順や必要なリソースを具体化し、顧客ごとの「有事対応モデル」を策定しました。

当社従業員の安全確保および初動対応力の強化に向けては、在宅勤務時の被災を想定したウェブ視聴型の防災訓練を全社員対象で実施し、社員一人ひとりの防災知識・意識の向上を図りました。また、大規模地震や風水害を想定した安否報告訓練を定期的 to 実施し、従業員の迅速な初動対応の行動定着に取り組みました。

2023年3月期は、BCM文書の運用定着と実効性向上を図るために、BCM文書の周知や階層別・組織別の教育・訓練を行うとともに、顧客ごとの有事対応モデルの展開範囲を定め、取り組みの拡充を図ります。また、サプライチェーン全体での事業継続機能の向上に向けて、自社製造拠点の早期復旧と協力会社との連携の取り組みも強化していきます。

海外においては、国内向けに策定したBCM文書をグループ各社に共有するとともに、現地調査により各国・地域特有のリスクや事業特性を勘案したBCM文書を策定し、有事におけるグローバルでの報告体制の整備にも取り組みます。

新型コロナウイルスのパンデミックに関する対応

当社グループでは、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、外出自粛・出社制限等の業務環境の変化による「業務効率の低下」「ビジネスモデル構築の遅れ」「事業活動（受注活動や製造・供給）の停滞」といったリスクに対し、グループ全体で対応を図っています。業務執行に関わる役員や各部門の責任者が新型コロナウイルスに感染した場合のバックアップ体制を構築するとともに、グループ各社からのレポートラインを設定し迅速かつ確実な情報収集に努めています。また、各組織において、顧客および当社グループの事業継続や社会的要請に応える業務を継続

必須業務として特定し、それらの業務に従事する当社グループおよび協力会社の従業員が感染した場合の運用を定めています。薬品製造や超純水供給事業に関しては、チーム体制化による運営を図ることでリスク抑制に努めています。さらに、全従業員向けに、感染予防策や体調不良時における対応フローをまとめた「新型コロナウイルス対策ガイドライン」や、フィジカルとリモートそれぞれの特長を活かした新たな働き方を定着させることを目的とした「今後の働き方方針」を策定し、従業員に周知を図っています。

情報セキュリティ管理

近年情報セキュリティのインシデントが増加しており、事業活動におけるセキュリティ管理の重要性が高まっています。当社グループは、「クリタグループ情報システム管理方針」において情報セキュリティ管理を文書化しています。グループ会社は、事業活動に影響を及ぼしかねないシステム障害や情報漏洩等のインシデントが発生した場合に直ちに当社に報告することとし

ています。IT部門は、ITリスク（サイバー攻撃による情報漏洩、改ざん、サービス停止等）を定期的に評価するとともに、顧客から提供されたデータを保護するため、対策ソフトの導入やインターネットアクセスの制限といった対策を定め講じることとしています。また、当社グループの従業員に向けて定期的に情報セキュリティの教育や標的型攻撃メールの訓練も実施しています。

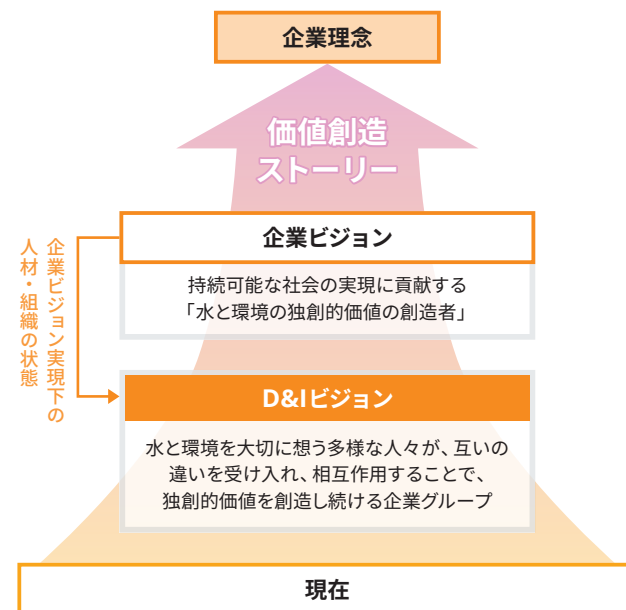
人材マネジメント

基本的な考え方

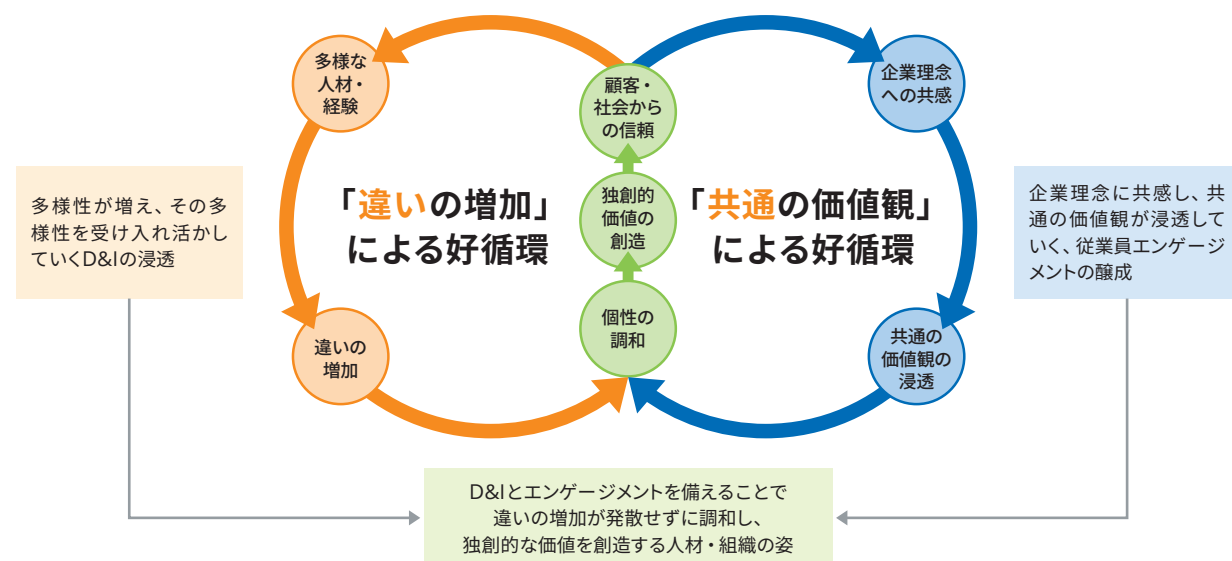
クリタグループは、人材をグループの持続的な成長の源泉と捉え、価値創造ストーリーに基づく事業戦略に関連した「D&I (Diversity & Inclusion) ビジョン」と「人材戦略」に基づき、組織・人材に関する取り組みを推進しています。

D&Iビジョン

当社グループは、企業ビジョン実現下の人材と組織の状態をD&Iビジョンとして「水と環境を大切に想う多様な人々が、互いの違いを受け入れ、相互作用することで、独創的価値を創造し続ける企業グループ」と定めています。



D&Iビジョンを図式化したフライホイール図

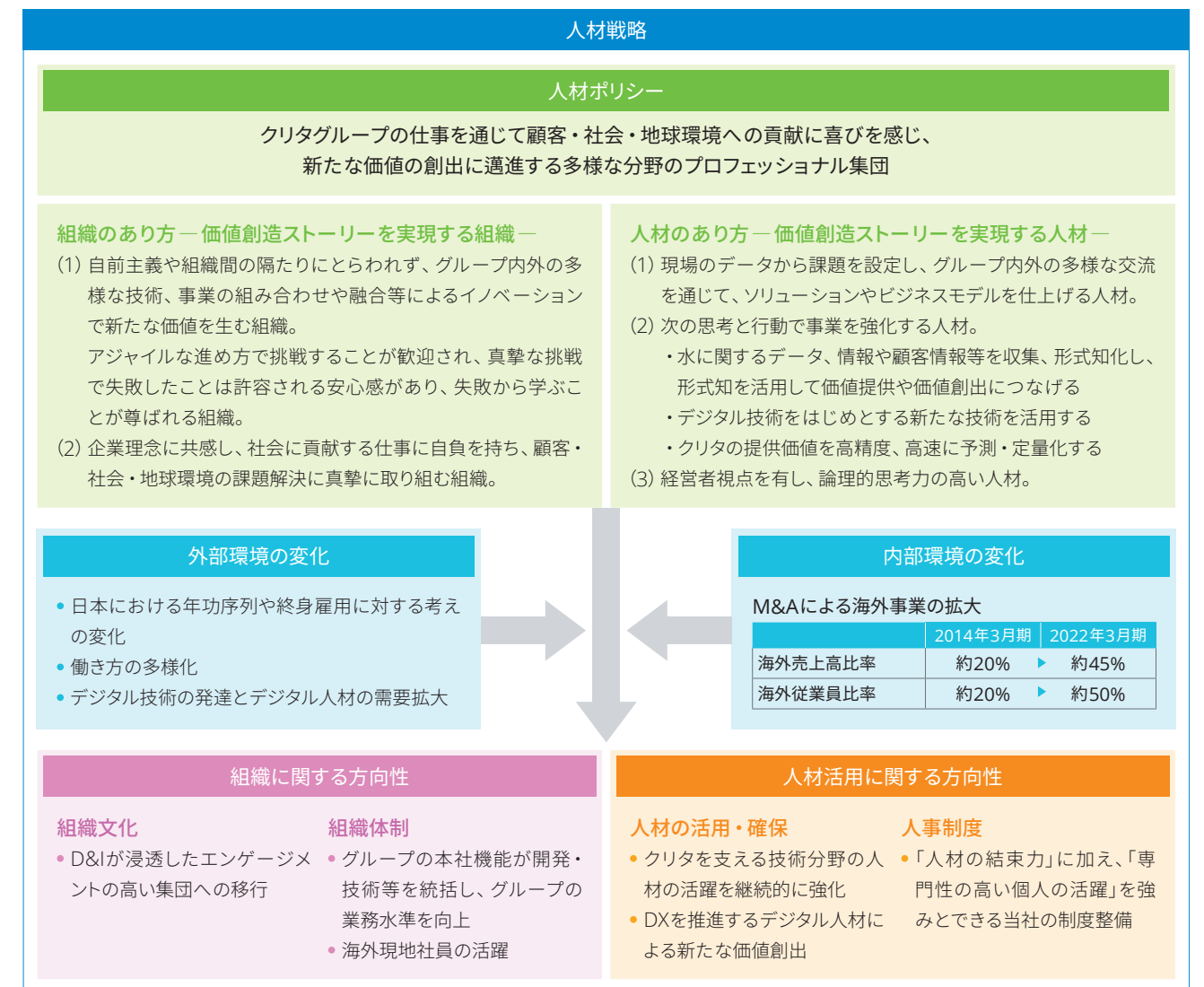


人材戦略

当社グループは、D&Iビジョンの実現を通じ、価値創造ストーリーを具現化する組織・人材のあり方を、人材戦略として策定しています。

人材戦略は、人材ポリシーとこれを支える方向性で構成されています。人材ポリシーは価値創造ストーリーの基になっている

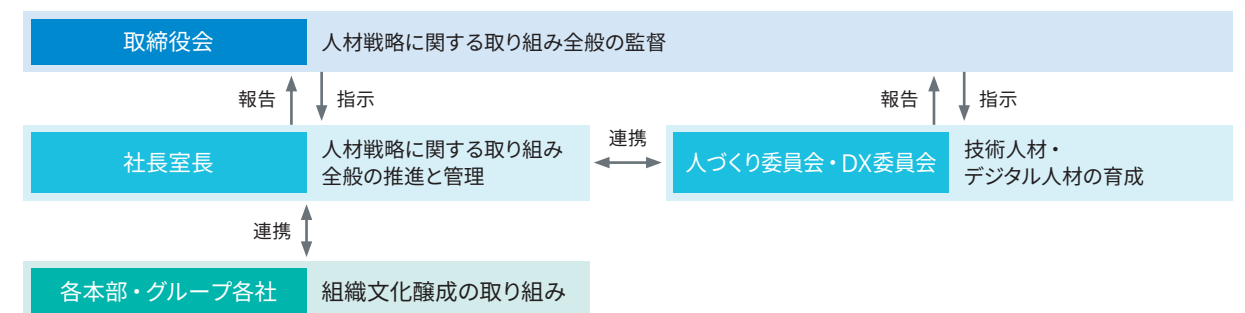
「戦略ストーリー」に描かれている組織や人材の姿から抽出して整理し、「クリタグループの人材に求める、価値観や思考・行動の基本的な考え方」を表しています。これにグループ内外の環境変化を加味し、取り組みの方向性を「組織に関する方向性」と「人材活用に関する方向性」に整理しています。



推進体制

当社グループの人材戦略の取り組みは、取締役会の監督のもと推進されています。社長室長が取り組み全般の推進と統括を行い、組織文化醸成に関する取り組みは、各本部およびグループ

各社と連携し、人材育成や活用に関する取り組みは、人づくり委員会やDX委員会と連携して推進しています。



人材マネジメント

組織文化醸成に向けた取り組み

当社グループがD&Iが浸透したエンゲージメントの高い集団に移行していくために、2022年3月期は当社の従業員を対象に、D&Iの考え方の浸透と意識づけを図りました。D&Iや自組織のイノベーションについて考え、議論する場を提供することで、組織ごとのD&Iの現状を把握するとともに、多様性を受け入れ活かしていくための基盤構築に着手しました。また、グループ内広報を通じて、各本部長がD&Iに取り組む意義に関するメッセージを発信したほか、D&Iビジョンや人材戦略の紹介を行い、社員のD&Iへの理解浸透に取り組みました。2023年3月期には、D&Iビジョン実践のための「9つの推奨行動」を定め、国内外のグループ会社でのD&Iビジョン浸透に活用しています。

管理職向け 研修・ワーク ショップ	- 当社管理職256名参加 - D&I・アンコンシャスバイアスの理解と、行動変容の実践として管理職同士の討議を通じ組織間の垣根を取り払い、協働しやすい状態づくりを推進
職場討議	- 当社212部署にて実施 - D&Iと職場でのイノベーションとの結び付きについて討議し、各本部でのD&Iにおける現状を把握
グループ内 広報	各本部長によるD&Iメッセージムービーの発信 

9つの推奨行動



アンコンシャスバイアスに気づき、多様性に目を向けよう



心理的安全性のある職場をつくらう



仲間の成果をたたえ、仲間に感謝しよう



自律的に学び、行動し、成長しよう



隔たりにとらわれず多様な交流をしよう



リスクを恐れずアジャイルな挑戦をしよう



ビジョンを理解しよう



自己肯定感を高めよう



D&Iの成果を共有しよう

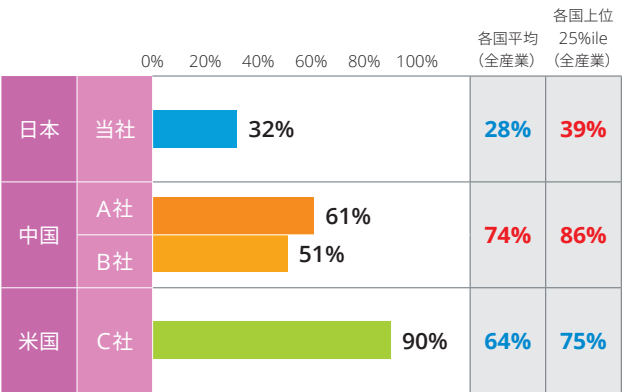
従業員エンゲージメント調査

当社では従来幸福度調査により従業員エンゲージメント*を把握しておりましたが、2022年3月期に向上策を見出しやすいエンゲージメント調査に切り替え、まずは当社と海外グループ3社を対象に調査を実施しました。対象者の96%から得られた回答と延べ2,706件の記述コメントを基に、各社、各組織の特性を踏まえてエンゲージメント向上に向けた取り組みを進めています。

※「従業員と会社／組織」「従業員と仕事」の結び付き。この結び付きが強いと、従業員が熱意や意欲を持って、自発的に仕事に取り組み、会社や組織に貢献する好循環が生まれやすいと考えています。

エンゲージメントスコア

(強めにエンゲージしている人の割合)



※ 青字＝当社グループの数値が上回っている
赤字＝当社グループの数値が下回っている

グループが目指す姿との結び付きの強化

当社グループは、社会価値の創造を通じて企業価値を向上させることを目指す中、社員が社会への貢献を実感することで、当社グループで働くことの誇りにつなげるべく、2022年3月期に当社の営業部門の役員・従業員の業績評価にCSVビジネスによる顧客での節水量・CO₂排出削減量、廃棄物排出削減量の非財務指標を試験的に組み入れました。2023年3月期からは、業績連動報酬の対象となる当社のすべての取締役と執行役員、一部のグループ会社の代表の業績評価にも適用を拡大しています。

多様性の確保

当社グループは、性差、国籍、年齢、障がいの有無、入社経緯や働き方（雇用形態、勤務形態）、経験等、さまざまなバックグラウンドを持つ人材が、企業理念の実現に向け、互いの経験、知見、スキルなどを活かし、イノベーションを起こすことを目指しています。経営層や管理職においても、積極的に多様性の確保に取り組んでいます。

女性の管理職への登用等

- 当社は、女性活躍推進に関する目標を次のとおり定めています。
- ・2023年4月時 女性管理職割合5%以上、新卒総合職採用の女性比率30%
- ・2028年3月期 女性管理職比率10%程度、総合職採用（新卒・中途）の女性比率3～4割程度

2022年3月期は、管理職志向の当社女性社員が、昇格や管理職への任用と育児との両立についての不安や疑問を解消できるよう、女性の先輩社員の経験談を共有する「つながる会」を開催しました（全4回、延べ93名参加）。2023年3月期は、管理職任用または専門職への職能系統転換を控える女性社員や女性社員の上司を対象とした取り組みを推進します。

参加者から寄せられたコメント

- ・本会の参加者は、本人のヒントを得られることはもちろん、仕事や家事・育児の両立について一緒に考えて、アドバイスしてくれる職場でのフォロワーになってくれることが期待できると思う。
- ・女性総合職が増えてきて育児休職後に働く人が増えてきたことや男性の育児参画意識が出てきたことから、当社も少しずつ変わっていると感じた。
- ・普段話すことがない参加者となつながることができて良かった。明るい気持ちになることができた。

女性の管理職目標と実績

		2019年 3月期 実績	2020年 3月期 実績	2021年 3月期 実績	2022年 3月期 実績	2022年 4月 実績	2023年 4月 目標	2028年 3月期 目標	2031年 3月期 目標
当社	女性管理職割合	1.1%	2.1%	2.4%	2.7%	4.0%	5%以上	10%程度	
	総合職採用の 女性比率	21%	19%	33%	31%		30%	—	
		15%	20%	33%	28%		—	3～4割程度	

【参考】 当社グループ	女性管理職割合	9%	10%	12%	13%
	全従業員の女性割合	24%	24%	25%	25%

中途採用社員目標と現状

当社	社員に占める中途採用社員の割合	10.2%	30%程度
----	-----------------	-------	-------



「つながる会」の様子

グローバル人材の管理職への登用等

当社グループでは、多様な国・地域の思考を経営に取り入れるためにグローバルにグループを運営する体制の整備に取り組んでいます。当社の本社機能における管理職相当のポジションに、外国人を含むグローバル人材*の登用を進めることで海外グループ会社との連携を強化するとともに、海外グループ会社において現地人材の幹部登用を進めています。海外グループ会社における代表および代表に次ぐ役職での現地社員の割合は2021年9月末時点で7割に達しており、多様な国・地域の人材が経営を担うポジションで活躍しています。

※ 外国人、3年以上の海外駐在・海外業務の経験者、英語で実務を行うことができる人材。

中途採用者の管理職への登用等

当社は事業の展開に合わせた即戦力としての期待から、毎年10名から20名程度（年間社員採用者の1～3割に相当）の中途採用を実施しています。2021年9月末時点で中途採用者のうち管理職相当のポジションにあたる社員は85名（全体の約1割）です。当社は、社員全体に占める中途採用者の割合を2031年3月期には30%程度まで引き上げる計画で、今後も積極的な採用、管理職への登用等を継続していきます。

人材マネジメント

多様な人材が働きやすい環境の整備

当社グループは、従業員一人ひとりが安心して働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。当社では、育児や介護などのライフイベントと仕事の両立支援や在宅勤務・リモートワークといった柔軟な働き方に適応した制度や、事実婚・同性パートナーシップの従業員への福利厚生の適用などのSOGIE※にお

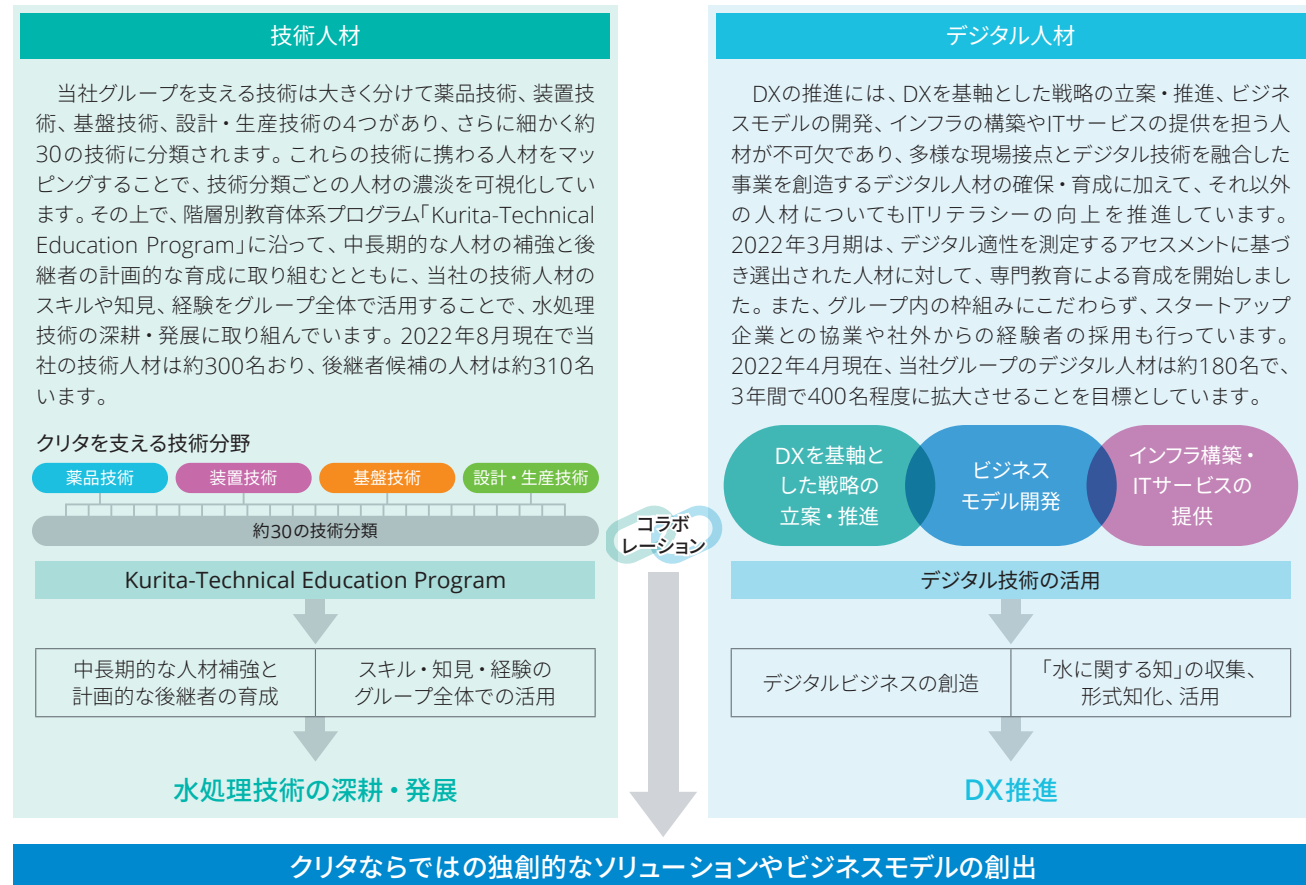
けるマイノリティにも配慮した制度を設けています。また、役員・従業員に対してこれらの制度の周知・利用促進を図るとともに、オンライン研修や定期的な啓発を行うことによって、多様な人材が働きやすい環境づくりを推進しています。

※ Sexual Orientation, Gender Identity, Gender Expressionの略称

人材の活用・確保に向けた取り組み

「水に関する知」を収集・活用し独創的なソリューションを創出するためには、水処理に造詣の深い技術人材とDXを推進す

るデジタル人材が重要であり、これらの人材の活用・確保に取り組んでいます。



社外からの評価

当社は、女性活躍推進法および次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、実行しています。その取り組みが認められ、「子育てサポート企業」「女性活躍推進企業」として、日本の厚生労働大臣より「くるみん」「えるぼし(2つ星)」の認定を受けています。



くるみん



えるぼし(2つ星)

担当役員メッセージ

執行役員
社長室長
田辺 尚

クリタグループは、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」に共感した人の集団であると言えます。企業理念に共感する一人ひとりが、事業を通じ顧客、社会、環境における価値を創造することで、自分達の存在意義を実感し、自己肯定感を高めていく。それによって企業理念への共感がさらに高まり、さらなる価値創造に邁進する。このような「人の想い」のスパイラルアップが価値創造の原動力であり、人材は当社グループの重要な経営基盤なのです。

近年当社グループでは人材に関わるさまざまな施策を推進してきましたが、経営戦略と関連付けた体系的な取り組みとして展開できていませんでした。このたび、MVP-22計画の最終年度を迎えるにあたり、また、その先の次期中期経営計画も視野に入れ、一人ひとりの力を当社グループの持続的な成長の原動力として結集していくため、経営陣の中で人材に関する取り組みを経営戦略との関係の中で意味付け、統合的に推進していく必要があることをあらためて共通認識するとともに、中期的な人材活用のあり方を検討しました。検討の骨格となったのは、2021年4月に策定したダイバーシティ&インクルージョンによって目指す姿、D&Iビジョンでした。価値創造ストーリーの具現化に向け、D&Iビジョンの構成要素であるエンゲージメントを高める組織文化の醸成や、技術者をはじめとした人材の専門性向上に向けた育成・活用など、グループ全体で強化する領域と、各国・地域での事業推進力を高める組織体制や人事制度の整備など、グループ各社の特性に応じて強化する領域の両面から重点施策を具体化しました。

一部の施策についてはすでに着手していますが、人材や組織に関わる取り組みは短期的に成果が出るものではなく、複数年かけて段階的に展開していく計画です。中でも私が注力したいのは、当社の人事制度の強化です。日本の多くの企業が未だそうであるように、当社も、新卒一括採用と定年までの終身雇用の中で、経年による習熟を前提とした公平性を重視した人事制度を運用しています。人材の同質性を高め企業全体で経験値と習熟度の総和を維持・向上することは、右肩上がりの経済成長と緩やかな事業環境の変化のもと、日本企業に競争力をもたらししました。しかし、現在は予測不能な事業環境の激変に機動的な対応が求められており、今後旧来の仕組みだけでは立ち行かなくなることは必至です。ジョブ型かメンバーシップ型かといった単なる二者択一ではなく、当社の強みである人の結束によって顕在化した問題を解決する力と個々人の高い専門性発揮によって潜在的な課題を形成し解決する力を一層高めていくことを指向し、当社の実態に合った、地に足の付いた最適な人事制度へと強化していきたいと考えています。

当社グループは、70年を超える歴史と近年のM&Aも相まって、水と環境に関わる多様な技術・商品・サービスや、世界の多様な産業における現場接点とさまざまなバックグラウンドを持つ多様な人材を保有しています。これらの多様性を活かし、それぞれの国・地域・産業等において今後一層見込まれる予測不可能な事業環境の変化に対し、多様な人材が顧客、社会、環境における価値の創造にこだわり、それぞれの現場接点に応じた多様なビジネスモデルでソリューションを提供し続けていくために、中期的な人材活用のあり方に向けた重点施策を推進することで、企業理念を基軸とした強靱な企業グループへと変容させていきます。

環境改善活動

基本的な考え方

クリタグループの環境改善活動は、自社内です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、当社グループが長年培ってきた「水と環境」に関する製品・サービス

を用いた、お客様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。

方針はこちらをご覧ください。
📄 クリタグループ環境方針 <https://www.kurita.co.jp/csr/management/policy/environment/index.html>

環境改善活動の詳細はこちらをご覧ください。
📄 水資源の問題を解決する https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_growth/water_savings/water.html
持続可能なエネルギー利用を実現する https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_growth/climate_change/co2.html
廃棄物を削減する https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_growth/waste_reduction/waste.html

経営戦略と環境改善活動の関わり

近年、株主・投資家からのESG経営への要請の高まりとともに、企業経営における環境問題への取り組みの重要性も高まっています。節水やCO₂排出削減に貢献するビジネスモデルを推進する当社グループにとって、このような動きは事業拡大の機会と捉えており、「CSVビジネス※」の拡大により社会価値の創出と企業としての成長を両立していきます。同時に、企業としての責任を果たすため、TCFD提言に基づく気候変動問題への対応、国際基準に沿った情報開示、および設定した中長期目標達成に向けた取り組みにより、事業活動による環境負荷を低減します。

※ CSVビジネスについては24ページおよび71ページをご参照ください。

クリタグループの環境改善活動の定義

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

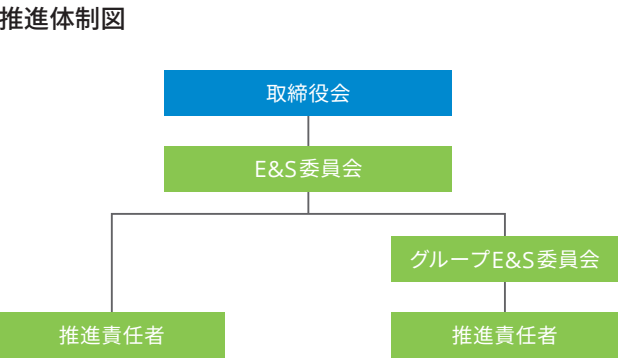
② 事業活動を通して水と環境のサステナビリティに関する国際的な課題を解決していく取り組み

③ ①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

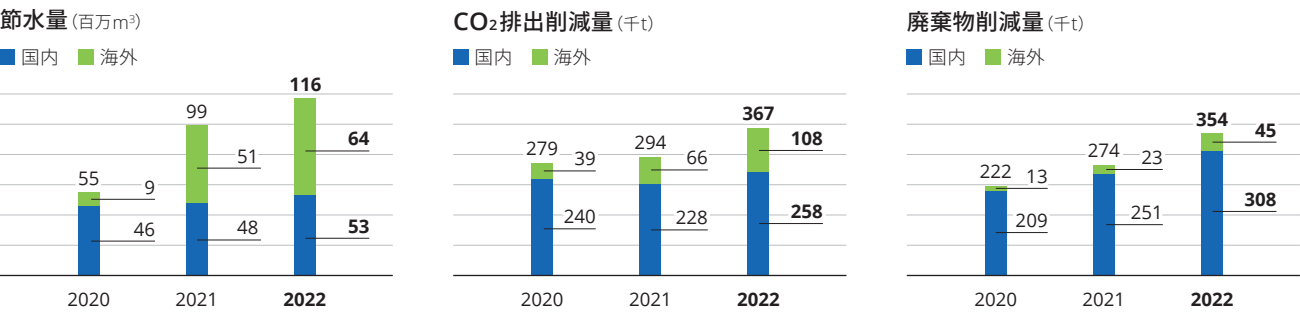
推進体制

当社グループは、当社の常務取締役を委員長とするE&S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、当社グループにおける環境改善活動を統括しています。E&S委員会で環境改善活動に関する当社グループ統一の中長期目標と事業年度ごとの活動計画を策定し、推進責任者(委員または各社代表の指名者)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。

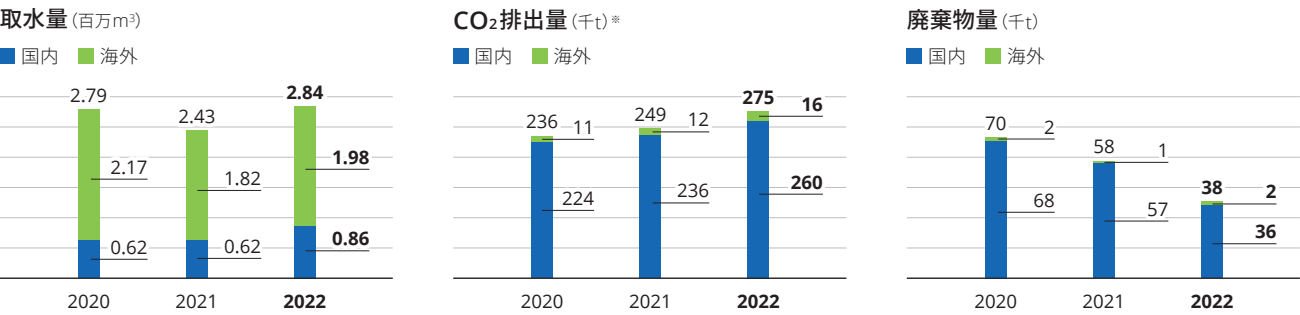
また、E&S委員会はステークホルダーの期待や懸念を確認し、当社グループ全体の活動結果とともに当社の取締役会に年1回、報告しています。



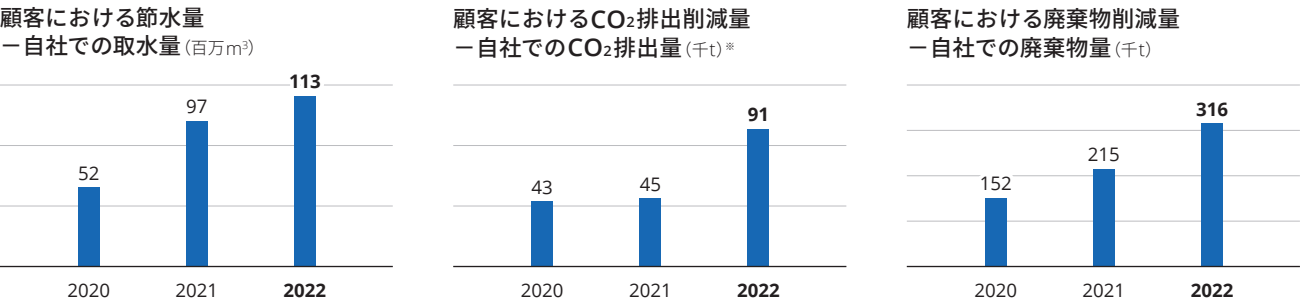
顧客における環境負荷低減量の推移 (3月31日に終了した事業年度)



自社での環境負荷量の推移 (3月31日に終了した事業年度)



独自のKPI (顧客での負荷低減量－自社での負荷量) (3月31日に終了した事業年度)



※ 自社排出CO₂量には、GHG (Greenhouse Gas、温室効果ガス) プロトコルの定義におけるScope1および2に加え、Scope3 カテゴリ13に該当する超純水供給事業由来のものを含みます。

ISO14001 認証取得会社一覧

社名	事務所名	社名	事務所名
栗田工業株式会社	静岡・山口・豊浦・敦賀事業所、堺駐在所	クリタ・ヨーロッパGmbH	本社、ほか2拠点
クリタ・ケミカル製造株式会社	本社、赤穂事業所	クリタ・フランス S.A.S	本社・工場
クリタ・ビルテック株式会社	本社、名古屋支店	クリタ・トルコA.S.	本社、Bandirma工場
株式会社クリタス	本社、西日本支社、ほか9事業所	クリタ・ド・ブラジルLTDA.	本社、ほか3拠点
クリテックサービス株式会社	本社、東日本・伊賀・三重・播磨・大分事業所	韓水テクニカルサービス株式会社	本社
クリタ・GKケミカルCo., Ltd.	本社、ラヨン支店	クリタ(シンガポール) Pte. Ltd.	本社・工場
クリタ(台湾) Co., Ltd.	本社、ほか2拠点	クリタ・ウォーター (マレーシア) Sdn. Bhd.	本社・工場、ほか3拠点
栗田工業 (大連) 有限公司	本社・工場	P.T.クリタ・インドネシア	本社
栗田水処理新材料 (江陰) 有限公司	本社	クリタ・アメリカInc.	Midwest Office & Manufacturing Plant
株式会社韓水	本社、ほか4拠点		

環境改善活動

気候変動問題への取り組み

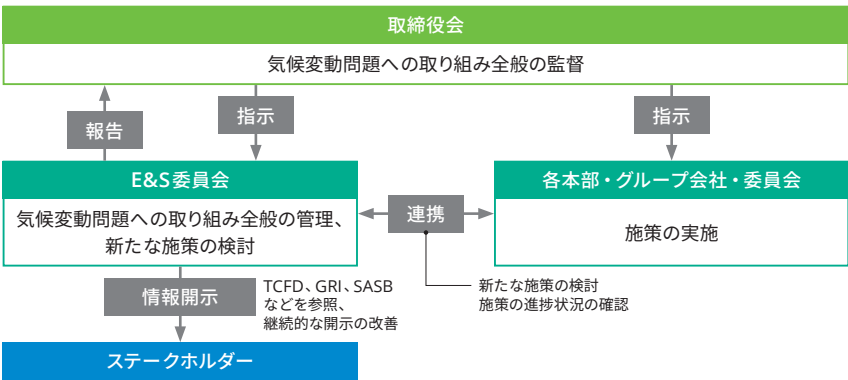
基本的な考え方

当社グループは、気候変動問題を世界共通で取り組むべき喫緊の課題と捉えており、TCFD提言に基づき、事業活動に伴って発生するGHG排出量の継続的な削減と、事業を通したお客様におけるGHG排出量削減に取り組んでいます。

詳細はこちらをご覧ください。
📄 気候変動問題への取り組み https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_growth/climate_change/pdf/issues_J.pdf

推進体制

当社グループは、当社の常務取締役を委員長とするE&S委員会を設置し、当社グループにおける気候変動問題への取り組みを統括しています。気候変動問題への取り組み全般の監督を担う取締役会は、E&S委員会から原則として年2回の報告を受け、必要な施策を決定します。



機会とリスクを踏まえた施策

当社グループは、IPCC SR1.5およびIPCC RCP8.5が描く2種類のシナリオ(1.5℃および4℃)^{※1}に基づき、「発生可能性」と「影響度」の2軸で短期・中期・長期^{※2}のリスクと機会および事業への影響を評価し、当社グループの施策を策定しました。

業への影響を評価し、当社グループの施策を策定しました。
^{※1} 気候変動に関する政府間パネル(Intergovernmental Panel on Climate Change)が予測する、工業化以前の水準からの気温上昇が1.5℃となるシナリオおよび最も気温上昇が高いシナリオ。
^{※2} 短期(1～3年)、中期(3～5年)、長期(5～20年)と設定しました。

リスク・機会の評価と施策

分類		リスク・機会の内容	クリタグループの施策
政策と法	●	炭素税の導入や増加	■ デジタル技術の活用や設計等の見直しによる製品やサービスの低炭素化
	●	GHG排出量の多い製品やサービスへの規制	
	●	GHG排出量の少ないエネルギーへの転換を支援する政策インセンティブの普及	
テクノロジー	●	GHG排出量の少ない製品やサービスへの転換が進む	■ 代替燃料や再生可能エネルギーへの転換によるScope1および2の削減
市場	●	化石燃料関連セクターからの需要減少	■ バイオマス発電など、再生可能エネルギー関連事業の展開・拡大
	●	DXの加速による電子産業の需要増加	
	●	原料、エネルギーコストの高騰	
物理的な影響	●	サイクロンや洪水などによる工場停止や工期遅延の増加	■ 水害対策など、自然災害に備えた事業継続体制の継続的強化
	●	冷却設備の稼働率増加	
資源効率	●	効率的な生産や流通プロセスの普及	
	●	水使用量の削減	
エネルギー源	●	GHG排出量の少ないエネルギーの普及	■ デジタル技術の活用や低動力技術の展開
	●	分散型エネルギー源への転換	■ バイオマス発電など、再生可能エネルギー関連事業の展開・拡大
製品とサービス	●	GHG排出量の少ない製品およびサービスの需要増加	
	●	GHG排出削減に向けた多様な技術ニーズの増加	
レジリエンス	●	燃料、水資源等の代替や多様化	

指標・目標と実績

当社グループは、CSRに関する取り組みを推進するため、重点的に取り組む7つのテーマをグループ共通の「CSRに関する方針」に定めています。気候変動問題への取り組みとなるテーマ5においては、パリ協定に沿った取り組みとするため、SBTi[※]が示す手法に沿い、2020年3月期を基準年として「Well-below 2℃ 水準(2℃を十分に下回る水準)」にて長期目標を設定し、Scope1、2およびScope3の削減に取り組んでいます。

2022年3月期は、Scope1および2は新型コロナウイルスの

感染拡大によって経済活動が影響を受けた前期と比較するとエネルギー使用量の増加となりましたが、設備稼働効率の改善をはじめとする省エネルギー活動の推進や国外グループ会社での一部製造品目の製造停止などにより2020年3月期比で11.5%減少しました。また、Scope3は主要排出源となっているポンプ類の調達実績が減少したことにより、同20.3%減少しました。

[※] 企業に対し、気候変動による世界の平均気温の上昇を、工業化以前と比べ2℃を十分に下回るレベルに抑えるという目標に向けて、科学的知見と整合した削減目標を設定することを推進するイニシアチブ。

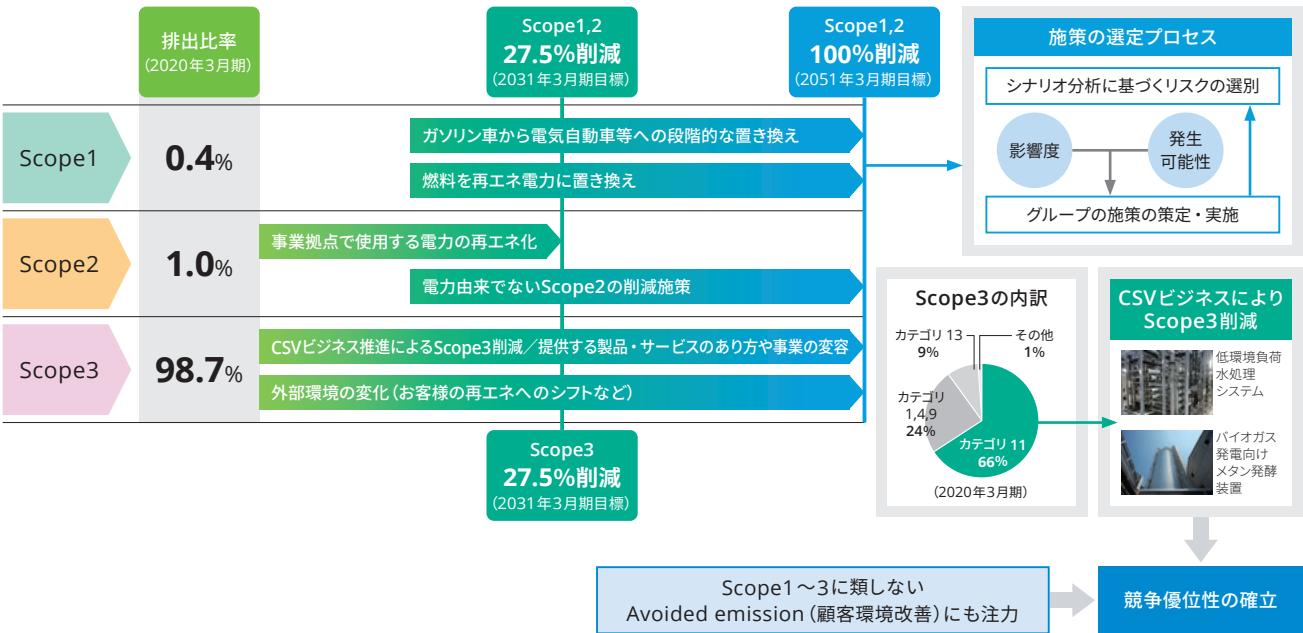
指標		2020年3月期 (基準年) [※]	2021年3月期 [※]	2022年3月期	長期目標(削減率)	
					2031年3月期	2051年3月期
Scope1+2	排出量	35千t	30千t	31千t	27.5%	100%
	削減率	—	12.7%	11.5%		
Scope3	排出量	2,569千t	2,436千t	2,048千t	27.5%	—
	削減率	—	5.2%	20.3%		

[※] Scope1～3の算出方法に誤りが確認され、2020年3月期および2021年3月期の実績値を訂正しています。

目標達成に向けた施策およびスケジュール

Scope1および2は、その大半はScope2の電力由来によるものであるため、再生可能エネルギー電力への切り替えを進めるとともに、ガソリン車から電気自動車に順次切り替えていきます。

Scope3のうち約70%はカテゴリ11「販売した製品の使用(主に水を送るために用いられるポンプなどの回転機)」によるものであり、CSVビジネスの仕組みを活用してお客様に提供するソリューションの低炭素化を推進していきます。



コンプライアンス

基本的な考え方

クリタグループは、コンプライアンスを単に法令遵守と捉えるのではなく、社会から信頼され、グループ内で働くすべての人が正々堂々と誇りをもつことのできる企業を目指してコンプライアンス活動に取り組んでいます。当社グループは、コンプライアンス活動の基盤として「クリタグループ行動準則」を定めており、グループで働くすべての人が実践すべき行動を明示するとともに、

多言語化してグループ全体に展開することで理解深耕を促進しています。各組織は本準則の中から特に重要なやるべきこととやってはいけない行動を具体化した「コンプライアンス・ガイドライン」の作成および見直しを行うことにより、コンプライアンス活動の実効性向上を図っています。

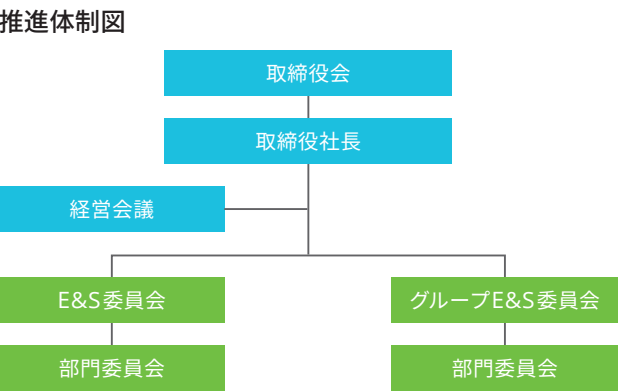
ステークホルダー	遵守事項
社会・地球環境	人権、環境、社会貢献、反社会的勢力との関係遮断など
株主・投資家	適切な情報の記録・開示、インサイダー取引防止
顧客・取引先	商品・サービスの安全、公正・適正な取引、腐敗防止など
従業員	安全衛生、機密情報・個人情報管理、利益相反の禁止など



クリタグループ行動準則
https://www.kurita.co.jp/philosophy_vision/pdf/philosophy_vision_01.pdf

推進体制

当社グループは、コンプライアンス活動の統括組織として、当社の常務取締役を委員長とするE&S委員会と、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。これらの委員会でコンプライアンスに関する活動方針や重点施策を定め、当社の各本部とグループ会社の部門委員会を通じてすべての従業員に展開することとしています。



主な取り組み

公正な事業活動の推進

当社グループは、公正な事業活動の推進をグループ全体で徹底しています。クリタグループ行動準則を補完する「クリタグループ贈賄防止方針」「クリタグループ競争法遵守方針」と、違法行為につながりかねない公務員や競争事業者との関わりについての具体的なルールを明示した「贈賄防止グループガイドライン」と「競争法遵守グループガイドライン」を制定しています。2022年3月期には、当社および国内グループ会社の役員・従業員を対象に、競争法遵守のトレーニングを実施しました。2023年3月期は同トレーニングを、海外グループ会社の役員・従業員にも展開します。

2022年3月期の実績

競争法遵守	当社および国内グループ会社の競争事業者と接触する可能性のある役員・従業員を対象に、競争法遵守のトレーニングを実施（受講率100%）
-------	---

全従業員を対象としたアンケートの実施

当社グループは、コンプライアンス活動の取り組み成果の確認と潜在的なコンプライアンスリスクの抽出を目的に当社グループのすべての従業員と派遣スタッフを対象とした「コンプライアンス行動調査」をアンケート形式で年1回実施しています。この調査結果を基に、当社の各本部とグループ各社がコンプライアンス活動の計画を策定して改善活動に取り組んでいます。2022年3月期は、7,531名を対象に実施し、回答率は98.1%でした。

問題発生 of 未然防止

当社グループは、コンプライアンスリスクの改善目標と実施事項を策定し、コンプライアンスに関する問題発生 of 未然防止に向けた取り組みを行っています。具体的には、およそ60項目の法令違反リスクを一覧化した「法令違反リスクマップ」を基に、社会変化、当社の各本部やグループ各社の事業特性、前期の「コンプライアンス行動調査」の結果を踏まえてリスクを評価し、重点取り組みテーマを設定しています。2022年3月期は、主に不適切会計防止に取り組みました。

通報・相談窓口の設置

当社グループは、グループ内で働くすべての人が安心して働くことができる仕組みとして、クリタグループ行動準則などに関する疑問や不安の相談ならびに本準則や法令・社内規程に反する行為の通報を受け付ける窓口を当社グループ内と第三者機関にそれぞれ設置しています。また、当社グループの取引先が当社グループの法令違反や不正を相談・通報できる窓口も設けています。各窓口の相談・通報者は、窓口を利用したことによって不利益な取り扱いを受けることがないように保護されています。これらの窓口の設置や運用を通じて、不正行為の早期発見と早期是正に努めています。

2022年3月期は、第三者機関の窓口の一部を見直しました。新しい窓口は、有資格のカウンセラーが相談の受付をするもので、2021年6月より運営を開始し、相談しやすさの向上を図っています。新窓口の2022年3月期の利用件数は延べ56件で、うち3件を相談・通報案件として取り扱っています。

2022年3月期のグループ内および第三者機関の窓口への相談・通報件数は31件でした。2023年3月期は当社および国内グループ会社の役員・従業員を対象に、相談・通報窓口の利用方法等に関する教育を実施し、引き続き相談・通報窓口の周知に取り組めます。

取引先との公正な取引の推進

当社および国内グループ会社は、公正な取引を推進するため、中小規模の取引先に対し年1回取引実態アンケートを実施しています。事実確認や改善が必要な場合には、関係部署へ対応を指示するとともに、対応結果の確認まで行っています。

	2021年3月期	2022年3月期
アンケート調査総数	1,286社	1,562社
アンケート回答数	884社	1,085社
調査対象	当社および国内グループ会社の取引先	
アンケート方法	書面・電磁的方法	

人権の尊重

基本的な考え方

クリタグループの事業は、多くのステークホルダーとのつながりで成り立っており、人権の尊重は経営上の重要課題と捉えています。当社グループは、社会の一員として、ステークホル

ダーの人権尊重の責任を果たすとともに、社会の持続的な成長に貢献するために「クリタグループ人権方針」を定めています。

人事管理におけるガイドラインの制定と運用

当社グループは、グループ共通の考え方に基づいて人事管理を行うことを目的として、「クリタグループ人事管理ガイドライン」を制定しています。本ガイドラインで「マネジメント開発」「誠実な

雇用」「多様性の尊重」といった基本的な考え方を定めるとともに、国・地域や文化・風土といった各社の個別状況に基づく各社固有の人事施策を融合させながら、人事管理に取り組んでいます。

人権啓発研修

当社は、人権に対する従業員の意識向上に向けた「人権啓発研修」を継続して実施しており、2022年3月期はダイバーシティ&インクルージョンをテーマに当社および国内グループ会社の従業員を対象に実施し、対象者の受講率は100%でした。また、

企業経営において重要性を増すテーマについて経営層の意識を高めるとともに、従業員と一体となった取り組みを推進するために、当社および国内グループ会社の経営層を対象とした研修も実施しています。

バリューチェーン全体での人権への取り組み

当社グループはバリューチェーン全体で人権尊重を推進するために、取引先に対しては、強制労働の禁止や児童労働の禁止、差別の排除といった人権への配慮を働きかけるとともに、定期的なモニタリング調査を通じて遵守状況を確認しています。また、当社グループは従業員や取引先、地域社会を対象とした人権デュー・ディリジェンスを実施しています。2022年3月期は事業活動に関係する人々における潜在的人権リスクの特定を行いま

した。当プロセスにおいては、各国・地域や事業領域を所管する70名を超える管理職等にヒアリングを行いました。ヒアリング結果に対して、社外の人権専門家の助言、E&S委員会での議論を反映し、バリューチェーンにおける潜在的人権リスク項目を選定しました。2023年3月期は、選定した潜在的人権リスク項目についての状況を把握・評価し、今後の負の影響の抑止および軽減への取り組みにつなげていきます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス

- 1 責任ある企業行動を企業方針および経営システムに組み込む(実施済み)
- 2 企業の事業、サプライチェーンおよびビジネス上の関係における潜在的人権リスクを特定する(実施済み)
- 3 潜在的人権リスクの状況を把握し、評価する
- 4 負の影響を停止、防止および軽減する
- 5 実施状況および結果を追跡調査する
- 6 影響にどのように対処したかを伝える
- 7 適切な場合、是正措置を行う、または是正のために協力する

財務情報・企業情報

目次

財務情報

経営指標	76
セグメント情報	77
連結財政状態計算書	78
連結損益計算書	80
連結包括利益計算書	81
連結持分変動計算書	82
連結キャッシュ・フロー計算書	84

企業情報

株式情報	85
コーポレートデータ	86

財務情報

経営指標

(単位：百万円)

3月31日に終了した事業年度	2020	2021	2022
受注高	259,545	262,341	315,240
売上高	264,807	267,749	288,207
事業利益	26,654	29,470	32,944
売上高事業利益率(%)	10.1	11.0	11.4
親会社の所有者に帰属する当期利益	18,287	19,088	18,471
売上高当期利益率(%) ^{(注)1}	6.9	7.1	6.4
資産合計(期末)	387,749	424,928	469,981
資産合計回転率(回) ^{(注)2}	0.71	0.66	0.64
親会社の所有者に帰属する持分(期末) ^{(注)3}	242,442	253,089	271,914
親会社所有者帰属持分比率(%) ^{(注)4}	62.5	59.6	57.9
資産合計当期利益率(%) ^{(注)5}	4.9	4.7	4.1
親会社所有者帰属持分当期利益率(%) ^{(注)6}	7.6	7.7	7.0
設備投資額(有形固定資産および使用権資産)	31,729	32,647	66,422
減価償却費(有形固定資産および使用権資産)	15,804	17,900	20,079
研究開発費	5,693	5,317	5,386

(単位：円)

基本的1株当たり当期利益 ^{(注)7}	162.86	169.94	164.38
1株当たり親会社所有者帰属持分 ^{(注)8}	2,158.96	2,252.86	2,419.58
1株当たり配当金	62.00	66.00	72.00
配当性向(%)	38.1	38.8	43.8
従業員数(期末)(人)	6,737	7,465	7,661

(注) 1. 売上高当期利益率＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷売上高×100
2. 資産合計回転率＝売上高÷資産合計(期首・期末平均)
3. 親会社の所有者に帰属する持分＝資本合計－非支配持分
4. 親会社所有者帰属持分比率＝親会社の所有者に帰属する持分÷資産合計×100
5. 資産合計当期利益率＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷資産合計(期首・期末平均)×100
6. 親会社所有者帰属持分当期利益率＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)×100
7. 1株当たり当期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)
8. 1株当たり親会社所有者帰属持分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)

財務情報

セグメント情報

(単位：百万円)

3月31日に終了した事業年度		2020	2021	2022
受注高	水処理薬品事業	113,777	103,579	118,401
	水処理装置事業	145,768	158,762	196,839
	合計	259,545	262,341	315,240
売上高	水処理薬品事業	113,632	103,231	117,672
	水処理装置事業	151,174	164,518	170,534
	合計	264,807	267,749	288,207
事業利益	水処理薬品事業	11,667	12,287	13,589
	水処理装置事業	15,061	17,129	19,391
	調整額	△74	52	△36
	合計	26,654	29,470	32,944
営業利益	水処理薬品事業	10,127	11,816	14,560
	水処理装置事業	17,390	19,634	21,169
	調整額	△38	78	4
	合計	27,479	31,529	35,734
セグメント資産(期末)	水処理薬品事業	119,960	123,476	148,267
	水処理装置事業	209,015	233,530	274,119
	調整額	58,774	67,921	47,595
	合計	387,749	424,928	469,981
資本的支出	水処理薬品事業	6,853	8,719	11,454
	水処理装置事業	26,428	25,848	57,016
	合計	33,281	34,568	68,471
減価償却費	水処理薬品事業	5,496	4,986	5,935
	水処理装置事業	13,204	15,752	17,477
	合計	18,700	20,739	23,412
研究開発費	水処理薬品事業	2,002	1,722	1,531
	水処理装置事業	3,691	3,594	3,855
	合計	5,693	5,317	5,386

財務情報

連結財政状態計算書

(単位：百万円)		
3月31日現在	2021	2022
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	62,228	45,730
営業債権及びその他の債権	97,745	108,892
その他の金融資産	2,817	3,075
棚卸資産	9,911	13,132
その他の流動資産	3,780	7,564
流動資産合計	176,482	178,396
非流動資産		
有形固定資産	117,603	161,034
使用権資産	19,405	19,042
のれん	55,596	62,992
無形資産	17,320	18,092
持分法で会計処理されている投資	1,578	1,191
その他の金融資産	33,563	23,011
繰延税金資産	3,199	6,071
その他の非流動資産	177	150
非流動資産合計	248,445	291,585
資産合計	424,928	469,981

(単位：百万円)		
3月31日現在	2021	2022
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	46,506	57,967
社債及び借入金	445	8,180
リース負債	4,373	4,683
その他の金融負債	—	19,613
未払法人所得税等	8,135	8,663
引当金	1,847	1,529
その他の流動負債	13,644	13,289
流動負債合計	74,952	113,927
非流動負債		
社債及び借入金	31,207	30,953
リース負債	15,327	14,862
その他の金融負債	13,703	1,757
退職給付に係る負債	18,027	18,144
引当金	1,160	2,335
繰延税金負債	2,368	2,646
その他の非流動負債	10,343	7,491
非流動負債合計	92,137	78,191
負債合計	167,090	192,119
資本		
資本金	13,450	13,450
資本剰余金	△2,212	△3,076
自己株式	△10,787	△10,694
その他の資本の構成要素	8,500	12,161
利益剰余金	244,138	260,073
親会社の所有者に帰属する持分合計	253,089	271,914
非支配持分	4,748	5,948
資本合計	257,837	277,862
負債及び資本合計	424,928	469,981

財務情報

連結損益計算書

(単位：百万円)		
3月31日に終了した事業年度	2021	2022
売上高	267,749	288,207
売上原価	173,073	183,928
売上総利益	94,676	104,278
販売費及び一般管理費	65,206	71,334
その他の収益	5,929	6,119
その他の費用	3,870	3,329
営業利益	31,529	35,734
金融収益	545	601
金融費用	1,923	6,176
持分法による投資損益 (△は損失)	△999	△80
税引前利益	29,150	30,079
法人所得税費用	9,326	10,454
当期利益	19,824	19,624
当期利益の帰属		
親会社の所有者	19,088	18,471
非支配持分	735	1,153
当期利益	19,824	19,624
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	169.94	164.38
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	—

財務情報

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
3月31日に終了した事業年度	2021	2022
当期利益	19,824	19,624
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の純変動	5,202	520
確定給付制度の再測定	△234	417
純損益に振り替えられることのない項目合計	4,968	938
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	4,851	8,692
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△594	131
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	24	121
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	4,280	8,944
税引後その他の包括利益	9,249	9,883
当期包括利益	29,073	29,507
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	28,021	27,501
非支配持分	1,052	2,005
当期包括利益	29,073	29,507

財務情報

連結持分変動計算書

2021年3月31日に終了した事業年度

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素											
	資本金	資本 剰余金	自己株式	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	確定 給付制度 の再測定	合計	利益 剰余金	合計	非支配 持分	合計
2020年4月1日残高	13,450	8,212	△10,893	△9,033	503	8,747	—	216	231,456	242,442	1,666	244,108
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	19,088	19,088	735	19,824
その他の包括利益	—	—	—	4,560	△594	5,202	△235	8,932	—	8,932	316	9,249
当期包括利益合計	—	—	—	4,560	△594	5,202	△235	8,932	19,088	28,021	1,052	29,073
自己株式の取得	—	—	△4	—	—	—	—	—	—	△4	—	△4
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△7,076	△7,076	△1,013	△8,090
株式に基づく 報酬取引	—	9	111	—	—	—	—	—	—	120	△9	111
子会社に対する 所有者持分の 変動額	—	△991	—	4	—	—	—	4	—	△986	△208	△1,194
企業結合による 変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3,260	3,260
非支配株主と 締結した 先渡契約に係る負債	—	△10,578	—	—	—	—	—	—	—	△10,578	—	△10,578
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△888	235	△653	653	—	—	—
その他	—	1,135	—	—	—	—	—	—	16	1,152	—	1,152
所有者との 取引額合計	—	△10,424	106	4	—	△888	235	△648	△6,406	△17,373	2,029	△15,344
2021年3月31日時点 の残高	13,450	△2,212	△10,787	△4,469	△91	13,060	—	8,500	244,138	253,089	4,748	257,837

2022年3月31日に終了した事業年度

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素											
	資本金	資本 剰余金	自己株式	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	確定 給付制度 の再測定	合計	利益 剰余金	合計	非支配 持分	合計
2021年4月1日残高	13,450	△2,212	△10,787	△4,469	△91	13,060	—	8,500	244,138	253,089	4,748	257,837
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	18,471	18,471	1,153	19,624
その他の包括利益	—	—	—	7,962	131	520	415	9,030	—	9,030	852	9,883
当期包括利益合計	—	—	—	7,962	131	520	415	9,030	18,471	27,501	2,005	29,507
自己株式の取得	—	—	△5	—	—	—	—	—	—	△5	—	△5
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△7,865	△7,865	△943	△8,809
株式に基づく 報酬取引	—	57	98	—	—	—	—	—	—	155	23	179
子会社に対する 所有者持分の 変動額	—	△1,115	—	—	—	—	—	—	—	△1,115	△268	△1,384
企業結合による 変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	357	357
非支配株主と 締結した 先渡契約に係る負債	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△4,954	△415	△5,369	5,369	—	—	—
その他	—	193	—	—	—	—	—	—	△41	152	26	179
所有者との 取引額合計	—	△864	93	—	—	△4,954	△415	△5,369	△2,536	△8,677	△805	△9,483
2022年3月31日時点 の残高	13,450	△3,076	△10,694	3,493	40	8,627	—	12,161	260,073	271,914	5,948	277,862

財務情報

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

3月31日に終了した事業年度	2021	2022
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	29,150	30,079
減価償却費及び償却費	20,739	23,412
持分法による投資損益(△は益)	999	80
固定資産売却損益(△は益)	△1,333	△4,073
棚卸資産の増減額(△は増加)	254	△1,918
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	746	△6,713
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△2,904	1,459
その他	△3,410	△828
(小計)	44,242	41,497
利息の受取額	153	177
配当金の受取額	360	601
利息の支払額	△213	△232
法人所得税の支払額	△4,541	△13,308
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,002	28,737
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	△1,856	△2,348
定期預金の払戻による収入	1,588	2,175
有形固定資産の取得による支出	△14,055	△55,096
有形固定資産の売却による収入	8,401	8,743
無形資産の取得による支出	△1,909	△2,038
投資有価証券の売却による収入	2,533	9,197
子会社の取得による支出(取得資産に含まれる現金及び現金同等物控除後)	△4,599	△2,401
その他	△874	1,839
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,771	△39,929
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△35,001	7,577
社債の発行による収入	29,882	—
長期借入金の返済による支出	△645	△485
リース負債の返済による支出	△5,033	△5,005
配当金の支払額	△8,083	△8,797
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	—	△1,440
その他	29	224
財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,852	△7,927
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,634	2,622
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	12,013	△16,497
現金及び現金同等物の期首残高	50,215	62,228
現金及び現金同等物の期末残高	62,228	45,730

企業情報

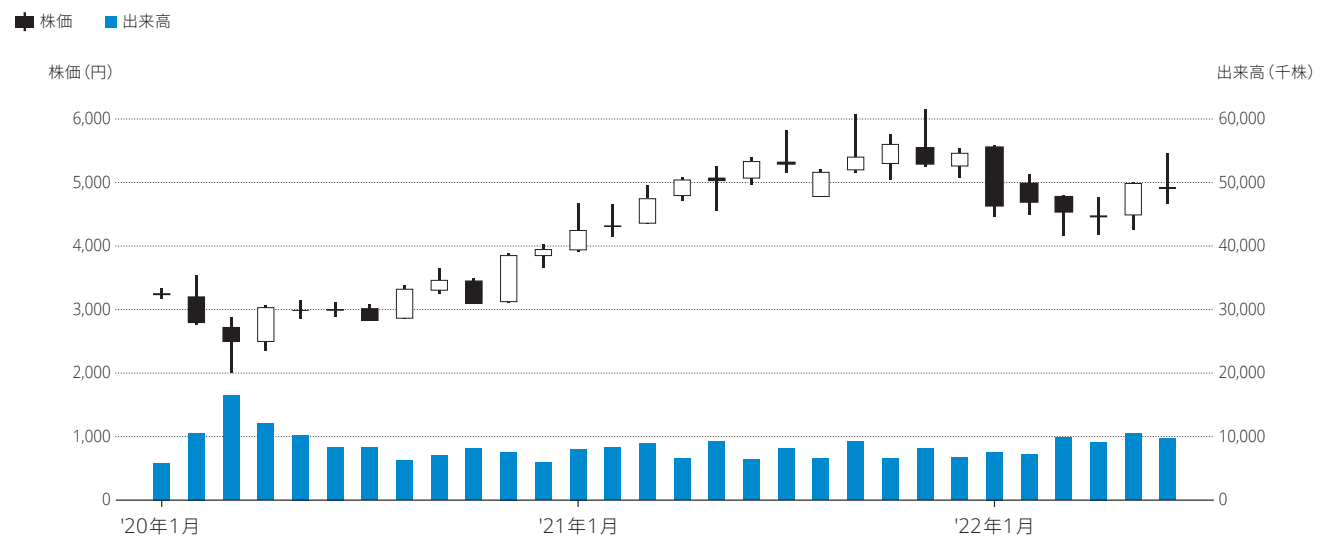
株式情報 (2022年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(2022年4月4日現在)
発行可能株式総数	531,000,000株
発行済株式の総数	116,200,694株(自己株式3,575,201株を含む)
1単元の株式数	100株
株主数	21,980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

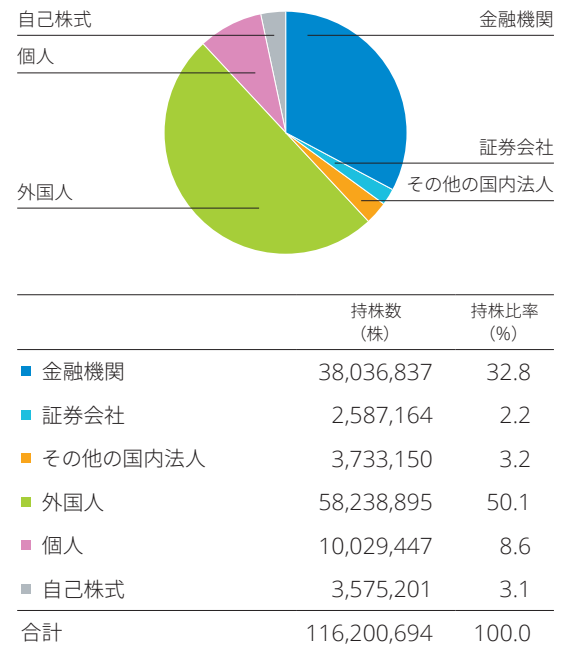
大株主

	所有株数 (株)	所有比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	16,627,600	14.30
(株)日本カストディ銀行(信託口)	6,196,557	5.33
日本生命保険(相)	5,979,883	5.14
栗田工業(株)	3,575,201	3.07
CACEIS BANK, LUXEMBOURG BRANCH/ UCITS CLIENTS ASSETS	2,334,781	2.00
(株)三菱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 トリートリー 505234	1,812,829	1.56
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/FIM/ LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	1,725,400	1.48
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	1,667,233	1.43
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,434,789	1.23

株価・出来高の推移



所有区分別株主分布



企業情報

コーポレートデータ

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	7,661名(連結) 1,673名(単体) (2022年3月31日現在)
主要国内事業所	本社 〒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 〒541-0053 大阪府大阪市中央区本町4-3-9 本町サンケイビル16階 TEL: 06-7638-1226

国内主要グループ会社（2022年4月1日現在）

■ 水処理薬品の販売
クリタ・ビルテック(株)
クリタ・ピーエムエス(株)
クリタ東海(株)
クリタ北陸(株)
クリタ山陽(株)
■ 水処理薬品の販売および装置のメンテナンス・サービス
クリタ北海道(株)
クリタ北関東(株)
クリタ関東(株)
クリタ関西(株)
クリタ九州(株)
■ 水処理薬品の製造
クリタ・ケミカル製造(株)
■ 水質分析・環境分析
クリタ分析センター(株)
■ 水処理装置の販売およびメンテナンス・サービス
クリタ明希(株)

Kurita Innovation Hub (クリタイノベーションハブ)
〒196-0002 東京都昭島市拝島町3993-15 TEL: 042-503-6008
エンジニアリングセンター
〒181-0013 東京都三鷹市下連雀8-7-2 TEL: 0422-35-6392
その他
静岡事業所、東北支店、名古屋支店、広島支店など

■ 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)
アオイ工業(株)
■ 水処理施設の運転および維持管理
(株)クリタス
■ エンジニアリング洗浄
三善工業(株)
■ 業務用水処理機器および家庭向け商品の製造・販売
クリタック(株)
■ 土壌浄化
ランドソリューション(株)
(株)ランドマネジメント
■ その他
栗田総合サービス(株)
ウィズ・クリタ(株)
クリタ・コーポレートサービス(同)

海外主要グループ会社（2022年7月1日現在）

地域	海外連結子会社および関連会社	設立年	資本金 (百万)	持株比率 (%)	事業		
					水処理 薬品	水処理 装置	その他
アジア	栗田工業（大連）有限公司	1995	¥550	90.1	●		
	栗田超純水設備（上海）有限公司	2001	¥30	100.0		●	
	栗田工業（蘇州）水処理有限公司	2004	¥530	100.0		●	
	栗田水処理新材料（江陰）有限公司	2015	US\$16	100.0	●		
	(株) 韓水	1974	₩2,500	100.0	●		
	韓水テクニカルサービス(株)	1988	₩26,400	100.0		●	
	台湾栗田股份有限公司	1987	NT\$70	100.0	●	●	
	クリタ（シンガポール）Pte. Ltd.	1978	S\$11	100.0	●	●	
	クリタ・ウォーター（マレーシア）Sdn. Bhd.	1994	RM\$0.6	100.0	●	●	
	クリタ-GKケミカルCo., Ltd.	1989	฿204	85.0	●		
	クリタ-GKベトナムCo., Ltd.	2016	US\$0.5	85.0	●		
	P.T.クリタ・インドネシア	1986	US\$2	92.5	●	●	
EMEA	クリタR&DアジアPte. Ltd.	2017	S\$3	100.0			●
	クリタ・ヨーロッパGmbH	1989	EUR50	100.0	●		
	クリタ・UK Ltd.	2019	0.000065GBP	100.0	●		
	クリタ・フランスS.A.S.	2015	EUR5	100.0	●		
	クリタ・イベリアSL	2015	EUR1	100.0	●		
	クリタ・トルコA.S.	2015	TRY5.7	100.0	●		
	クリタ・スウェーデンAB	2015	SEK0.1	100.0	●		
	クリタ・ポーランドSp.z.o.o.	2016	EUR3.27	100.0	●		
	クリタ・イタリア S.r.l.	2021	EUR1	100.0	●		
	クリタ・アクアケミー Ltd.	2020	0.1AED	51.0	●		
	クリタ・アメリカInc.	1975	US\$0.00001	100.0	●	●	
	キーテック・ウォーター・マネジメント	1981	2.1CAD	100.0	●		
北南米	ペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.	1998	US\$0.002	100.0		●	
	アビスタ・テクノロジーズ, Inc.	1999	US\$0.003719	100.0	●		
	フラクタ	2015	US\$0.89	95.5			●
	クリタ・ド・ブラジルLTDA.	1975	R\$6.9	100.0	●		