

A large, dynamic splash of water in shades of blue and white, with many small droplets and bubbles, creating a sense of movement and energy. A horizontal band with a blue-to-orange gradient is overlaid on the water splash.

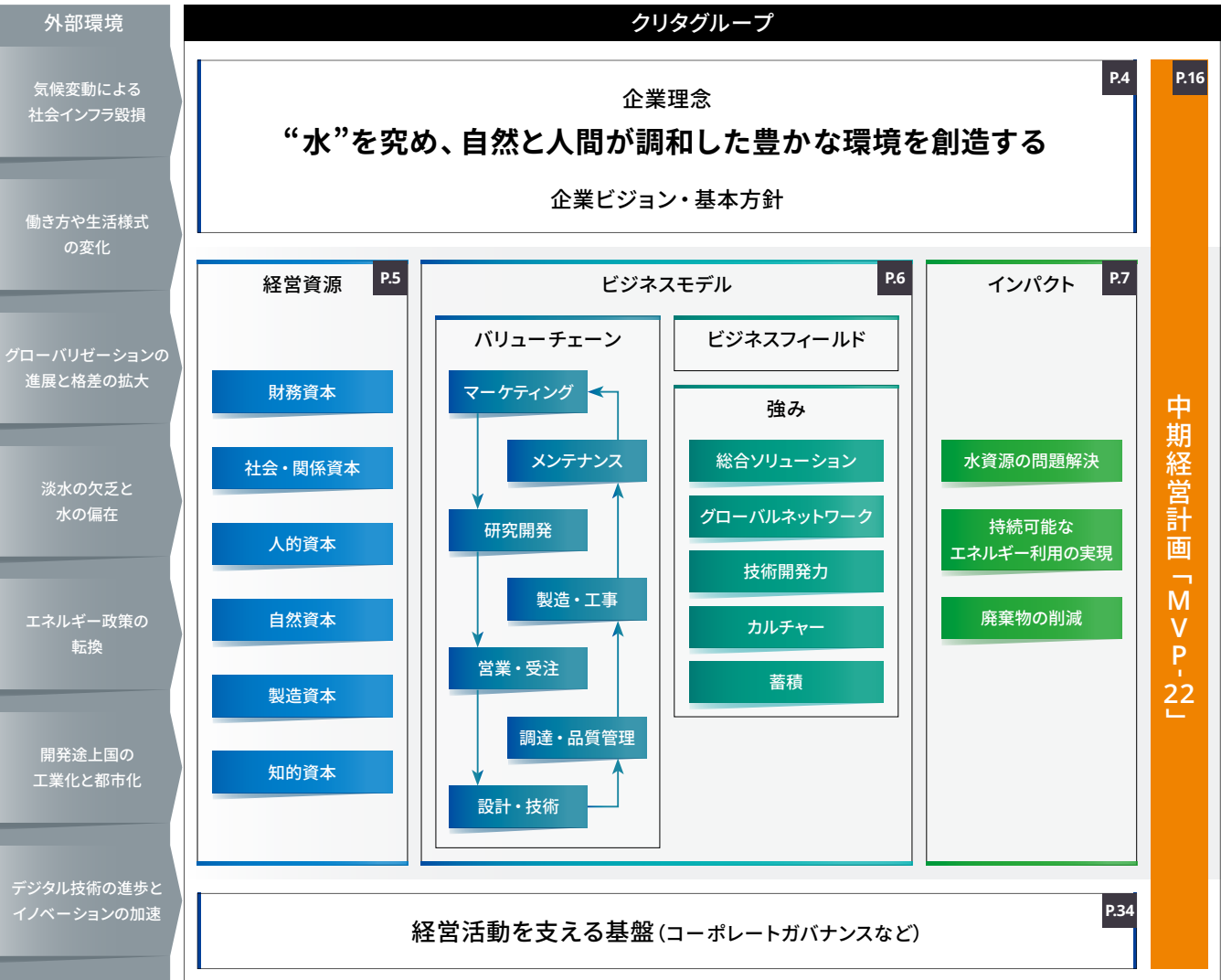
A Creator of Unique Value

栗田工業株式会社

統合レポート 2019

2019年3月期

目次



ステークホルダーの皆様へ	1	MVP-22計画における課題と施策	20	取締役、監査役および執行役員	32
クリタグループの価値創造	2	総合ソリューションの拡充	20	経営活動を支える基盤	34
価値創造のあゆみ	2	国内営業の統合と変革	21	コーポレートガバナンス	34
クリタグループの理念体系	4	グローバル展開の新たなステージ	22	リスクマネジメント	43
経営資源	5	グループ生産体制の再構築	23	コンプライアンス	44
ビジネスモデル	6	顧客価値創出に向けた技術開発	24	環境改善活動	45
パフォーマンス	8	新事業の創出を推進	25	人材マネジメント	48
社長インタビュー	10	事業セグメント別概況	26	品質への取り組み	50
中期経営計画「MVP-22」	16	水処理薬品事業	26	安全への取り組み	51
CSRの取り組み	18	水処理装置事業	28	社会貢献活動	52
		研究開発と知的財産	30	財務情報	53
				企業情報	63

免責事項

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

※ 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。

ステークホルダーの皆様へ

栗田工業株式会社の創立40周年にあたる1989年に制定された「“水”を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」という企業理念は、クリタグループが事業を通じて社会やお客様との共通価値の創造に取り組む意思を表現したものです。私は、栗田工業に入社した数年後、この企業理念を制定するプロジェクトに携わりました。制定の過程において、従業員とは延べ36回の討議の場を設けたほか、全従業員を対象に自社の強みや弱み、さらには自社に感じる誇りを問うアンケートを実施しました。アンケートはお客様に対しても行い、従業員との意識のギャップも明らかになりました。そのギャップを埋め、社会やお客様と価値を共有するために、どのような理念やキーワードが必要かを突き詰めて生まれた企業理念は、クリタグループの存在意義を示したものとなっています。

栗田工業が創立70周年を迎える本年、グループとして初めての統合レポートを発行します。現時点では、統合思考のグループへの浸透はまだ道半ばといった状況ですが、当社グループが今まさに企業理念の実現に取り組んでいる姿をご報告することの意義に鑑み、「統合レポート」という名称にいたしました。本レポートは、グループの現在と将来のあるべき姿を示すものであり、ステークホルダーの皆様への問いかけであると考えています。本レポートが、社外からはクリタグループをご理解いただく一助となり、社内では自らを顧みる契機となることで、当社グループ内外における議論の出発点となれば幸いです。

2019年7月

代表取締役社長

門田 道也

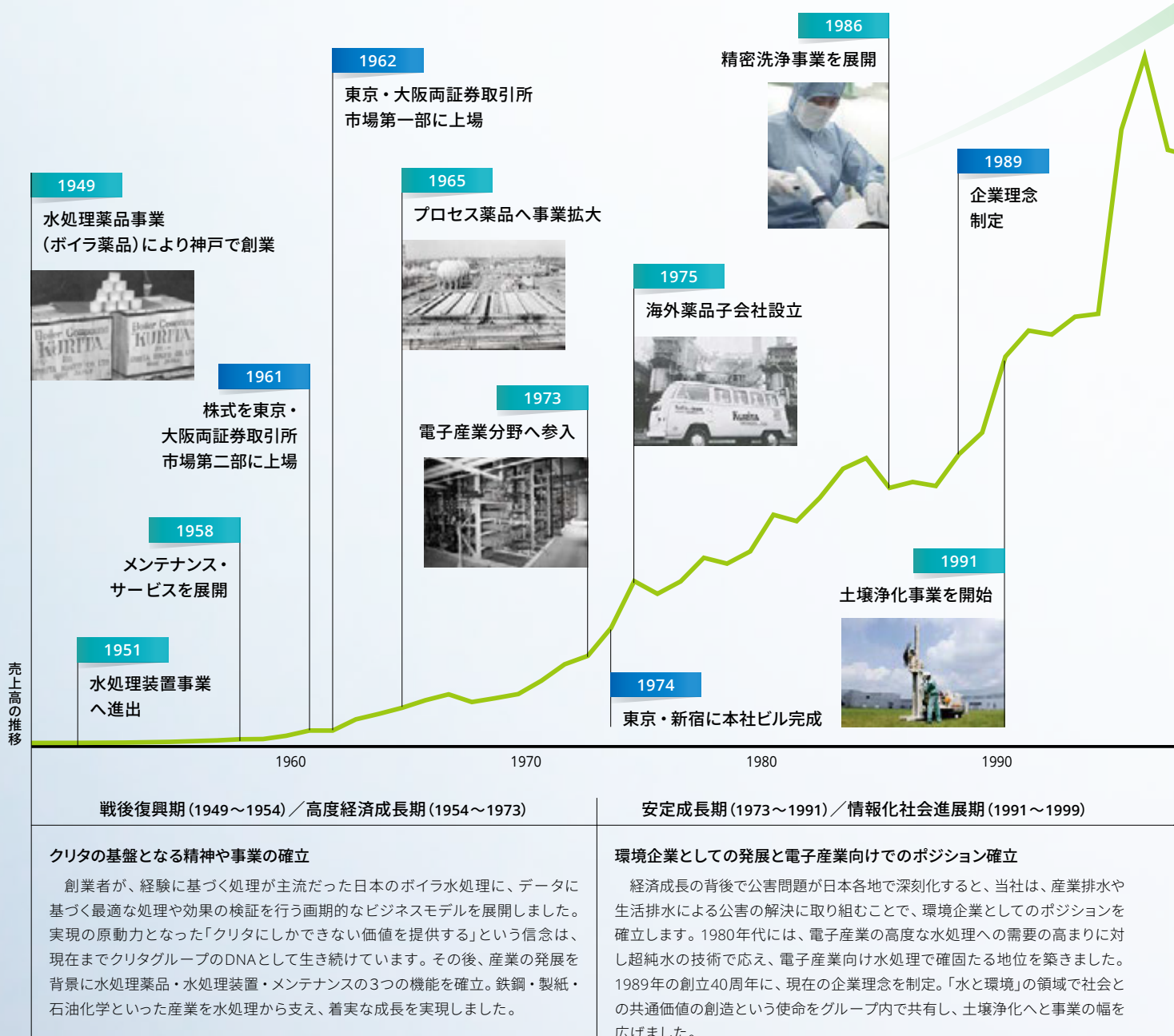


クリタグループの価値創造

価値創造のあゆみ

クリタグループは、創業以来さまざまな産業における水に関わる問題の解決を通じて、お客様に価値を提供してきました。

2018年、クリタグループは企業ビジョンを、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」とし、CSRを中核に位置付けた中期経営計画「MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)」をスタートさせました。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」という企業理念の実現を目指し、ステークホルダーの皆様新しい価値を提供し続けていきます。





グループ理念体系の再構築
新たな企業ビジョンの制定

中期経営計画「MVP-22」(Maximize Value Proposition 2022)

(2018年4月1日～2023年3月31日)

基本方針：

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

経営目標：

売上高年平均オーガニック成長率
3%以上

売上高営業利益率
15%

自己資本当期純利益率 (ROE)
10%以上

投下資本利益率 (ROIC) による管理の導入
事業セグメントごとに資本効率の向上を目指す

重点施策：

CSVビジネスの展開

総合ソリューションの拡充

プラント生産体制の再構築

新事業の創出とイノベーション推進

研究開発の基盤強化と推進

グループガバナンスの体制整備

中期経営計画「CK-17」(Competitive Kurita 2017)

(2015年4月1日～2018年3月31日)

基本方針：

顧客に高い付加価値を提供するため、あらゆる仕事を基本から見直す

重点施策：

新市場の開拓

成果

- ・欧州・北米・中東での事業拡大
- ・スタートアップ企業への出資

課題

- ・収益性改善を伴った成長には至らず
- ・新規事業化の加速

生産体制の最適化と
グループネットワークの活用

成果

- ・M&Aによる新たな生産拠点の獲得と活用
- ・中国・韓国における生産能力の向上

課題

- ・グローバルで生産拠点のさらなる最適化

競争力ある商品・サービスの創出

成果

- ・「ドリームポリマー」「S.sensing」GW
「KWSS」「CORR」システムを創出

課題

- ・新たなビジネスモデル、お客様視点の
ソリューション展開は道半ば

資本効率の改善

成果

- ・成長投資と株主還元資金を振り向ける
ことで資本効率が改善

課題

- ・日本企業の平均レベルには届かず

IoT進展期(1999～)

新たなビジネスモデルの展開とグローバル化

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型ビジネスモデルを開発。その後もビジネスモデルの変革に取り組み、節水・省エネルギー・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。

クリタグループの理念体系

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

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

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

大切にする5つの価値

公正

透明

誠実

安全

共生



経営資源 (2019年3月31日に終了した事業年度)

財務資本

- 株主資本

233,417 百万円

前期比 +4.9%

社会・関係資本

- グローバルに展開する販売網、幅広い業種の顧客、サプライチェーン、アライアンス
- 認証／規格

人的資本

- 従業員数

連結 **6,613** 名

- 教育機会

単体 **1,549** 名

自然資本

- 取水

4 百万m³

- エネルギー

455 万GJ

- 資材・部材

製造資本

- 有形固定資産 (純額)

109,669 百万円

- グローバルに展開する製造拠点

知的資本

- 研究開発費

5,490 百万円

前期比 +4.4%

- 研究開発人員

約 **180** 名

- 研究開発拠点

3 拠点

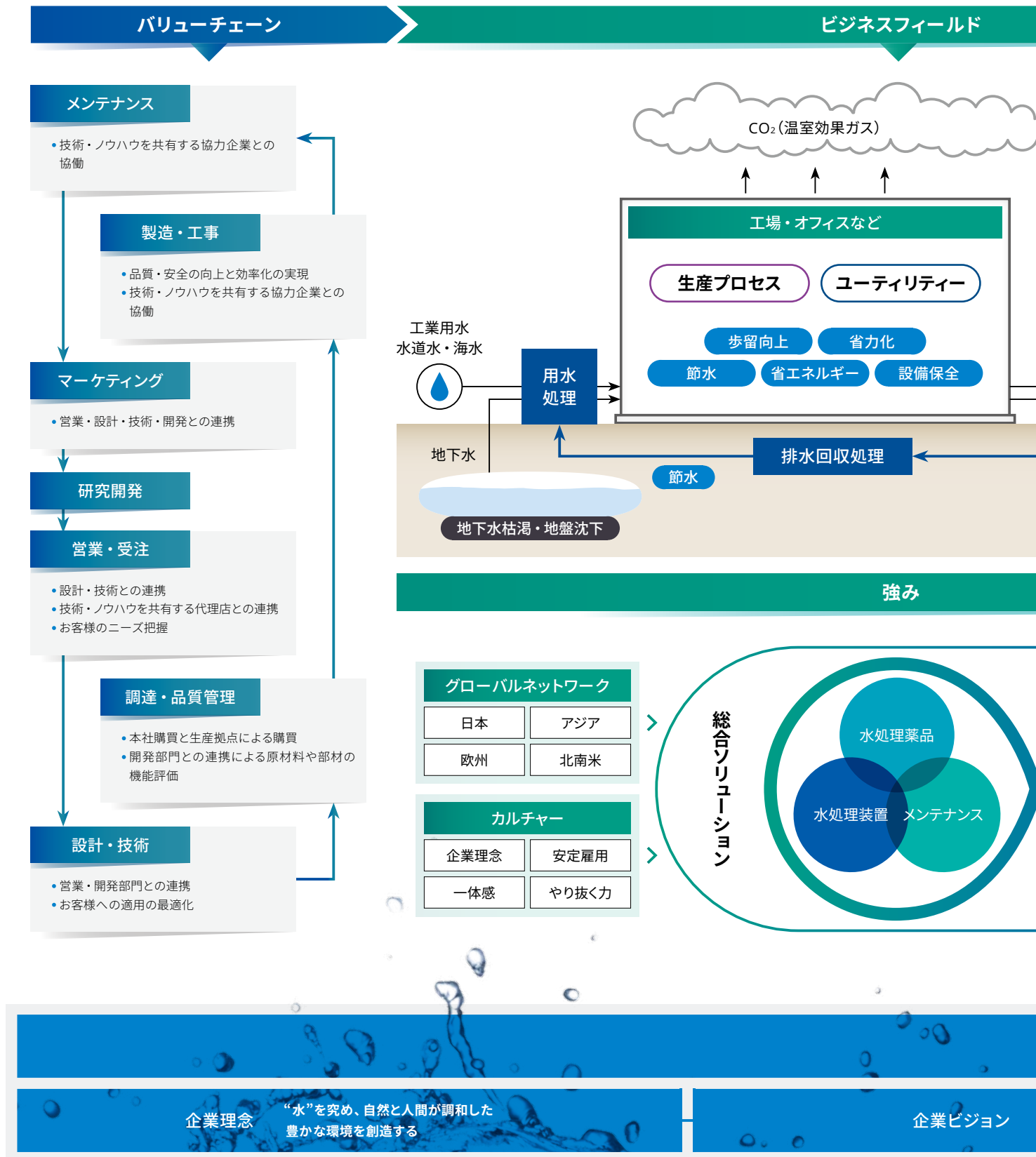
日本・ドイツ・シンガポール

- 保有登録特許数

2,326 件

- 運転管理データ

ビジネスモデル



インパクト

CO₂排出削減

気候変動(異常気象・自然災害)

顧客・社会課題
解決策

廃棄物削減

埋立処分場のひっ迫

排水
処理

土壌・地下水浄化

土壌・地下水汚染

河川・湖沼・
海域

安定した処理水

水質汚染

水資源の問題解決

浄化

- 汚水を浄化し、人々の生活を含む生態系と産業に必要な水の質を確保します。
- 汚染された土壌と地下水を浄化し、利用可能な土地を確保します。

節水

- 産業で循環利用される水の質をコントロールし、水使用量を最適化します。

回収・再利用

- 産業からの廃水を回収して再利用可能な水質に再生し、取水量を削減します。

淡水化

- 海水を効率的に淡水化し、水資源を確保します。

持続可能なエネルギー利用の実現

省エネルギー

- 水を媒体とする熱交換効率を高め、エネルギーの使用を最適化することによりCO₂排出量を削減します。

創エネルギー

- 廃棄物から電気・熱として利用できるバイオガスを生成し、再生可能なエネルギーを創ります。

廃棄物の削減

廃棄物削減

- 廃棄物を削減し、埋め立て処分に使用される土地を最小化します。

リサイクル

- 廃棄物を資源として活用し、循環型社会の形成に貢献します。

技術開発力

人材

技術基盤

知的財産

資金力

蓄積

データ

ノウハウ

人材

経験

改質

供給

回収

コーポレートガバナンス

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」

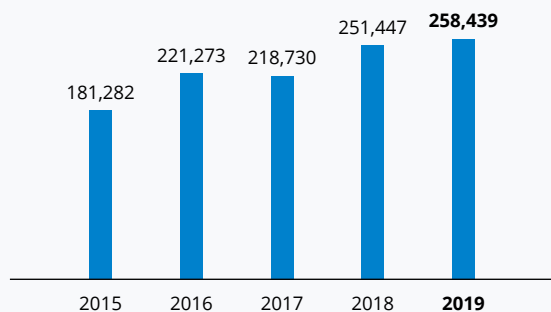
基本方針

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. クリタグループ業務方針

パフォーマンス (3月31日に終了した事業年度)

財務資本

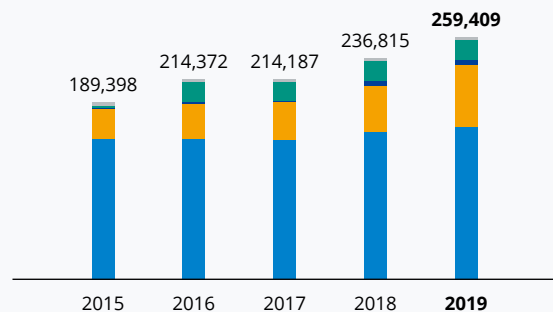
受注高 (百万円)



中国・韓国のFPD・半導体向けで水処理装置の受注が減少した一方で、前期第4四半期に連結子会社となった韓国の(株)韓水の連結影響により水処理薬品事業の受注高が増加しました。

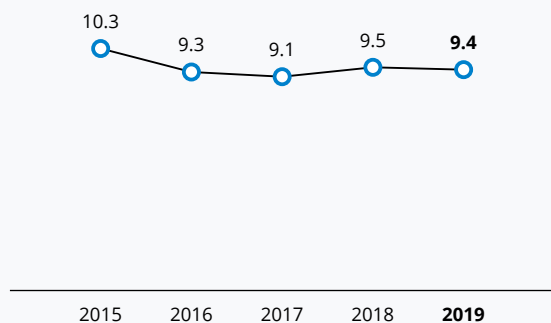
地域別売上高 (百万円)

■ 日本 ■ アジア ■ 北米 ■ EMEA ■ その他



水処理薬品需要の堅調な伸びと韓国の(株)韓水の連結影響に加え、電子産業向け水処理装置の大型案件で順調な工事進捗があったアジアで高い伸びとなりました。

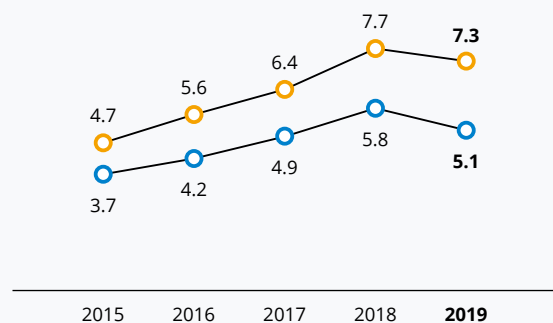
売上高営業利益率 (%)



増収効果により営業利益の増加が見られた一方で、水処理薬品事業における買収に伴うのれんの償却負担の増加、水処理装置における生産のひっ迫に伴う一過性の追加原価の発生があり、営業利益率はほぼ横ばいとなりました。

総資産当期純利益率(ROA)・自己資本当期純利益率(ROE) (%)

● ROA ● ROE

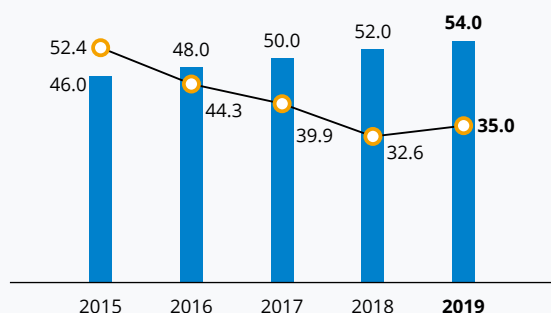


政策保有株式の売却や、手元資金を設備投資やM&Aに振り向けることで資本の有効活用に努めましたが、不採算事業の整理に伴う損失の影響により当期純利益が減少した結果、ROEとROAは低下しました。

・ROA＝親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産(期首・期末平均)×100
・ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首・期末平均)×100

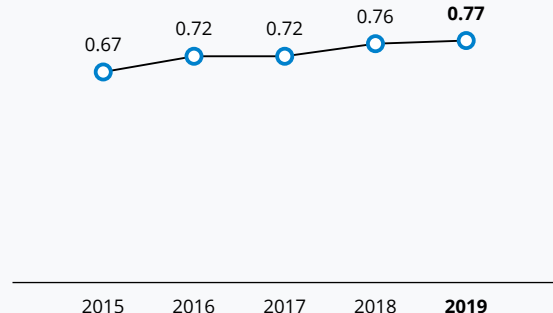
1株当たり配当金・配当性向

■ 1株当たり配当金(円) ● 配当性向(%)



増配に努めるという配当方針のもと、15期連続の増配となりました。配当性向は、当期純利益が減少したこともあり若干上昇しました。

総資産回転率(回)



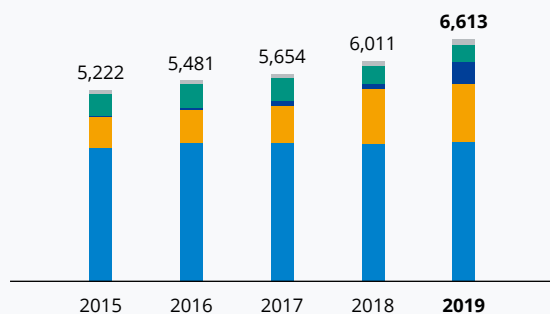
自己資金を積極的な企業買収に振り向けたことや、水処理装置の大型案件の順調な工事進捗を背景に売上高が伸長したことにより改善しました。

・総資産回転率＝売上高÷総資産(期首・期末平均)

人的資本

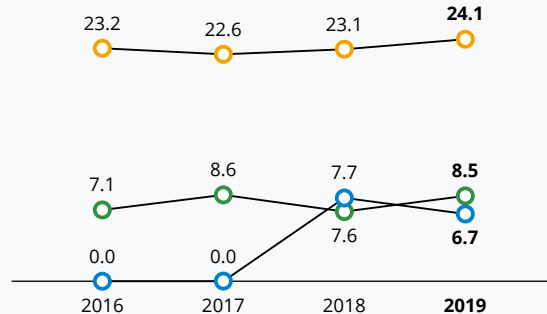
地域別従業員数(名)

■ 日本 ■ アジア ■ 北米 ■ EMEA ■ その他



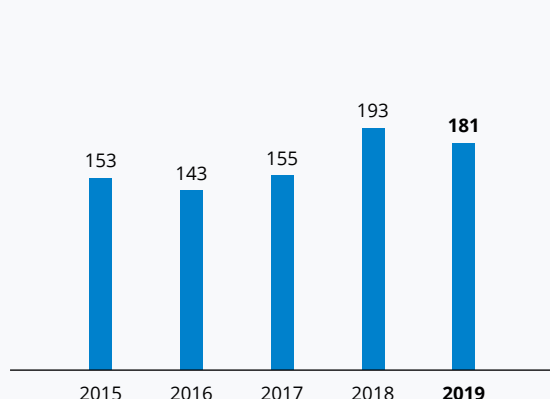
役員・従業員における女性比率(%)

○ 女性役員比率(単体) ○ 女性従業員比率 ○ 女性管理職比率



知的資本

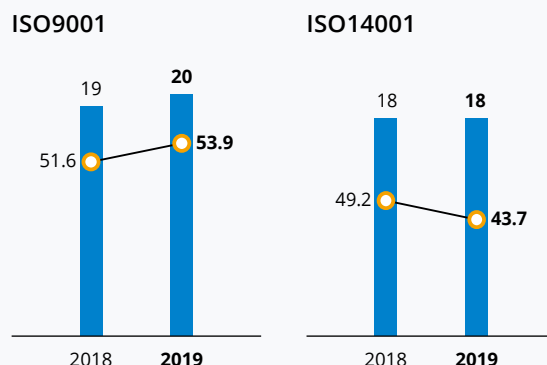
出願特許数(件)



社会・関係資本

取得認証

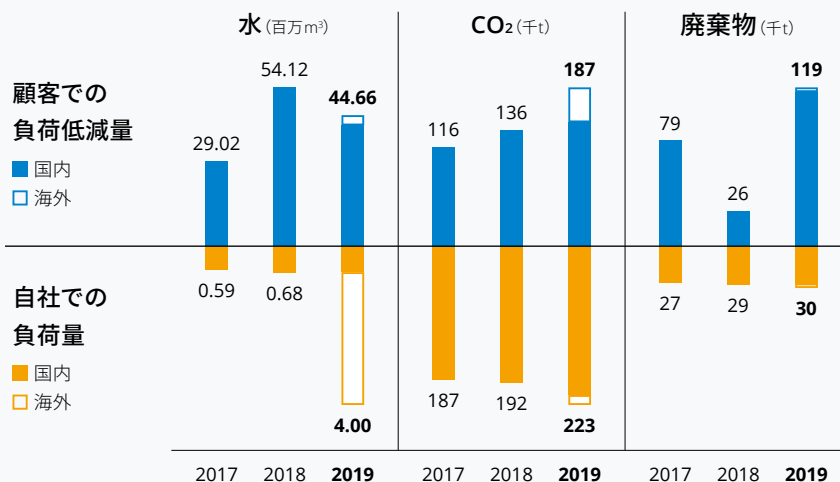
■ 取得社数(社) ○ 従業員数での取得率(%)



自然資本

クリタグループは、顧客での環境負荷低減*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。

※ クリタグループは、従来に比べ節水・CO₂削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品、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45ページ「環境改善活動」をご覧ください。



社長インタビュー



Q. MVP-22計画初年度の経営環境と実績をどのように捉えていますか？

2019年3月期の経営環境は、国内の製造業の生産活動が概ね堅調に推移しましたが、第3四半期以降は、中国景気の減速やスマートフォン販売の停滞などの影響により、関連産業の生産活動が低下しました。クリタグループにとって主要市場である電子産業分野においては、半導体、電子部品、ウェハといった分野の設備投資が活発で、鉄鋼や石油化学などの産業でも、設備の老朽化対応や更新需要が底堅く推移しました。また、渇水、豪雨、台風など気候変動に起因すると思われる自然災害が多く発生したこともあり、事業継続計画（BCP）に対応した水処理ニーズも高まりました。

海外においても国内同様、全般的に製造業の生産活動が堅調に推移しました。一方、中国、韓国、台湾といった東アジアの電子産業では、年央以降、設備投資が減速しました。また、米中貿易摩擦の影響により、中国におけるFPD、半導体向けの設備投資が先行き不透明な状況となりました。

このような環境下、業績は堅調さを維持することができました。受注高は、水処理薬品事業では、2018年3月期の第4四半期に連結子会社となった韓国の（株）韓水の連結対象期

間が11ヵ月分増加したことにより増加しましたが、海外での装置受注が減少した水処理装置事業では減少しました。売上高は、水処理薬品事業が受注高の増加を背景に増収となったことに加え、水処理装置事業も大型案件の工事進捗により増加しました。営業利益は、原価率の悪化や販売費及び一般管理費の増加があったものの、増収効果がこれを上回り増益となりました。事業や資産の合理化に伴う特別損益の計上により税金等調整前当期純利益は増加となりましたが、特別損失計上に伴う税金費用の一時的な増加により親会社株主に帰属する当期純利益は若干の減少となりました。

MVP-22計画初年度の実績を振り返ると、重点施策である①CSVビジネスの展開、②総合ソリューションの拡充、③プラント生産体制の再構築、④低採算事業と資産の合理化、は順調に進捗し、目標とする収益基盤の確立に向け着実に前進できたと捉えています。

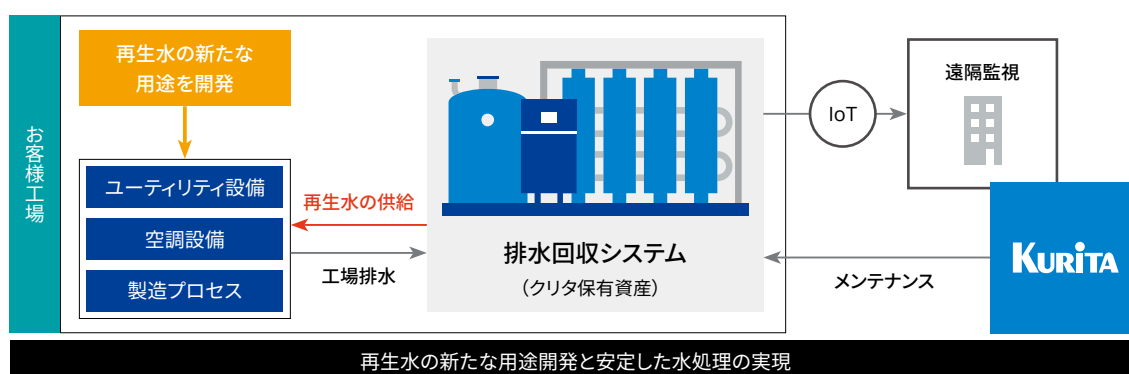
まず、CSVビジネスの展開と総合ソリューションの拡充については、核となるソリューションモデルのプロトタイプを開発しました。具体的には、排水の再生水供給契約や蒸気

使用量削減契約などで、お客様とメリットをシェアするサービス契約型ビジネスモデルです。例えば、再生水供給契約では、当社が排水回収システムを所有した上で、お客様の工場排水を回収リサイクルし、再生水としてユーティリティ設備や空調設備、製造プロセスに供給します。工場全体の大幅な水回収率の向上や安定した水処理の実現を通して、水資源問題の解決やお客様の人手不足の解消など、社会やお客様価値の創造を具現化するものです。

次に、プラント生産体制の再構築については、国内におけるお客様の設備投資の活況を背景に、水処理装置事業の生産ひっ迫と追加原価の発生という課題が顕在化したことで、施策の進捗が加速しました。設計の分業制の導入、不具合が生じた事例のデータベース化、ICTツールの導入による設計と生産の精度向上といった施策を講じたことで、プラントの生産体制が強化されました。

さらに、低採算事業と資産の合理化については、非中核

メリットを顧客とシェアするサービス契約型ビジネスモデル

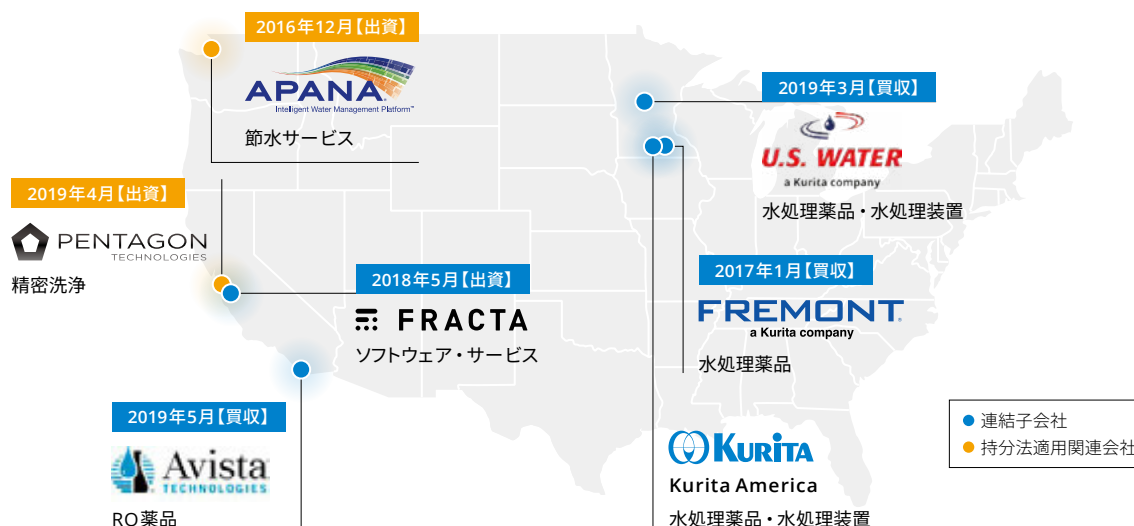


事業であったクリタ・ヨーロッパGmbHのアルミナ化合物事業を売却したほか、政策保有株式の売却を進めました。バランスシートの圧縮と経営資源の成長事業への投下を進めることで、資本効率の向上を図りました。

M&Aも積極的に推進しました。まず2018年5月に、水と環境の分野で人工知能／機械学習(AI／ML)を活用した新たな

なデジタルビジネスの創出を目指し、米国で水道管の劣化予測ソフトウェア・サービスを展開するフラクタ, Inc. (現クリタ・フラクタ・ホールディングス, Inc.)の株式を取得し子会社化しました。2019年3月には、米国において水処理薬品と水処理装置を製造・販売するU.S.ウォーター・サービス, Inc.を買収したほか、半導体向けの精密洗浄事業を展開する

全米をカバーする拠点網から総合ソリューションを提供



社長インタビュー

ペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.の25%の株式を取得する契約を締結するなど、米国での総合ソリューション展開に向けた事業基盤の整備が進みました。

U.S.ウォーター社の買収により、2020年3月期の海外売上高比率は40%を見込んでいます。2015年の欧州における水処理薬品事業の買収に始まるグローバル競争を勝ち抜くためのM&Aは、日本、アジア、欧州、北南米におけるバランスの取れた事業基盤構築という成果に至ったものと捉えています。

グループ経営を支える仕組みとしてのコーポレートガバナンスの強化にも取り組みました。2018年3月期の取締役会の実効性評価の結果を受け、当社の取締役選任の判断の客観性と選任プロセスの透明性を高めることを目的に、これまで監査や報酬の仕組みに比べ整備が遅れていた経営層の育成・評価の仕組みを構築しました。外部機関のノウハウも

採り入れながら、社長や取締役の後継者候補の育成と選定の仕組みを体系化するとともに、社外取締役と社外監査役を中心メンバーとする後継者育成会議を新たに設置しました。

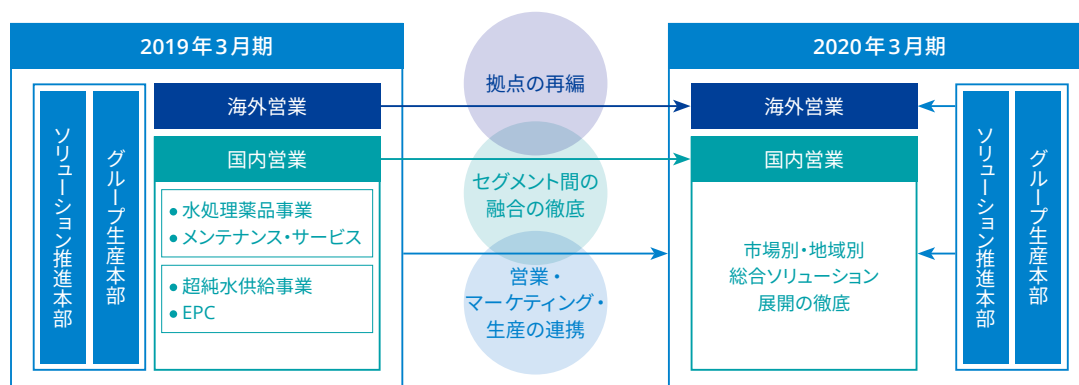
このように多くの成果があったMVP-22計画初年度ですが、さまざまな課題も見えてきました。CSVビジネスの展開と総合ソリューションの拡充について、ソリューションモデルの開発、つくり込み、展開、実績拡大までの時間軸で見たとき、ここまでの進捗のスピードは必ずしも満足のいくものではありません。総合ソリューションを展開するための組織についても、形としての変化は着実に遂げているものの、社員一人ひとりの行動や意識の変化は不十分だと捉えています。今最も必要なのは、短期的な業績の確保ではなく、中長期にわたり持続的な成長を実現するために必要な事業モデルと人材の基盤づくりと考えています。

Q. 2020年3月期の方針や施策はどのようなものですか？

MVP-22計画の2年目となる2020年3月期の最優先課題は、総合ソリューションの展開の加速です。計画の1年目は、新たなソリューションモデルの開発に取り組み、数十のプロトタイプを開発しました。また、1年目の下期からは、このプロトタイプから個々の契約に展開するための技術・商品・サービス・売り方のつくり込みに着手しました。2年目はこのつくり込みを継続するとともに、遅れていた総合ソリューションモデルの水平展開を開始し、収益貢献の核となり得る5から10のモデルで実績を上げることを目指します。

総合ソリューションの本質は、お客様の目線での技術・商品・サービスの新たな用途開発であり、お客様を深く理解することから始めなければなりません。MVP-22計画の基本方針は、「既成概念を壊し、仕事の品質とスピードを飛躍的に高め、顧客親密性を最大化する。」というものです。お客様の目線で新たな発想を生むためには、従来の事業の縦割り意識や成功体験に基づく既成概念を打破する必要があります。クリタグループの一人ひとりがマインドセットを変革しなければならないのです。

総合ソリューション提供に向けた営業体制の変革





また、総合ソリューションを提供するためには、営業、マーケティング、生産、開発の連携が不可欠です。この連携を強化するために、2019年4月より、国内の営業体制を従来の2営業本部体制から1営業本部体制に変更し、お客様視点の市場別・地域別の営業体制を一層推し進めた形にしました。組織の変化が社員の発想の変化につながる効果も期待しています。

これと同時に海外においても、生産拠点や販売拠点の統廃合を進めることで、水処理薬品と水処理装置を融合した総合ソリューションを展開できる体制に変革します。特に2020年3月期は、米国における事業体制確立に向け重要な一年と位置付けています。U.S.ウォーター社のPMI（買収後統合作業）として、従来からの子会社であるクリタ・アメリカ Inc. やフレモント・インダストリーズ, LLCとの生産・購買・販売機能の統合に加え、2019年5月に買収したアビスタ・テクノロジーズ, Inc. のRO薬品に関わる技術と事業モデルを展開することで、全米で効率的に総合ソリューションを提供できる体制の構築を目指しています。現地のお客様の課題やニーズを深く理解した新たなサービスを提供することを通じて、2021年3月期以降の業績への貢献を目指しています。

今後のM&Aにつきましては、アビスタ社の買収が一つの方向性を示しています。同社は、事業規模は売上高で数十億円と大きくはないものの、RO薬品の分野で特長ある技術と事業モデルを有しており、米国と英国を基盤として高い収益性を実現してきました。当社グループでは、同社の技術と事業モデルを欧州、中東、アジア、米国に展開することで、今後成長が見込めるRO薬品の市場で世界シェアNo.1を目指しています。この事例のように、当社グループが持っていない特長ある技術や商品を保有する会社を今後のM&Aのターゲットとしていく考えです。

2020年3月期においても、非中核事業の整理や低採算事業の縮小といった取り組みを進めていきます。もちろん、現在低採算の状態にある事業も、サービス契約化をはじめとした収益性改善の取り組みにより現状から脱却できることが最善ですが、採算の改善が見込めないときは、整理や縮小といった判断も必要です。事業の収益性を評価し、整理や縮小の判断をする上で、2019年3月期に導入した事業別のROIC管理は有効であると考えます。ROICの目標化やROICツリーの作成を通してツールとしての有効性を高め、各事業の資本効率の改善につなげたいと考えています。

Q. 中長期的に経営が目指すのは、どのようなことですか？

経済のグローバル化と技術革新が引き起こした格差の拡大は、社会の分断や政治の不安定化をもたらしています。ブロック経済化の進展や貿易摩擦の激化は、事業の見通しを不透明にし、投下した経営資源を回収できないリスクにつながります。

水処理市場に目を向ければ、社会と産業のデジタル化により、FPD、半導体、ウェハ、電子部品といった電子産業の市場拡大や、スマートファクトリー実現に向けたIoT、AIを活用した新たな水処理市場が大きなチャンスとして見込まれます。しかし同時に、イノベーションの流れに乗り遅れば、既存のビジネスモデルが陳腐化するリスクも存在します。クリタグループは創立以来70年にわたり、水と環境という恵まれた事業領域の中で、知見と技術力を活かした競争優位性のあるビジネスモデルにより安定した成長を実現してきましたが、そのビジネスモデルが通用しなくなり市場から駆逐されるリスクがあるのです。

この先行きが不透明で、変化の激しい経営環境を乗り越え、グループの飛躍のチャンスを活かすために、現在進めている変革を成し遂げなければなりません。持続可能な社会の実現に向け、水処理による総合ソリューションが大きな社会的価値を創造することは可能であり、クリタグループは社会か

らその実現を期待されていると感じています。

水と環境に関わる課題にソリューションを提供し、社会と産業の発展に貢献することこそ、クリタグループの存在意義です。今一度、創業の精神に立ち返り、水処理を通して、淡水の欠乏、気候変動、天然資源の減少といった持続可能な開発目標(SDGs)が示す社会的課題の解決に向けて貢献し、社会との共通価値を創造することで企業理念の実現に努めたいと考えています。

さらに、クリタグループがグローバルにサービスを提供する企業集団として飛躍するために、ダイバーシティとローカリゼーションを重視した経営が必要であると考えます。多様性を受け入れられる企業こそが、激しい環境変化に対応し成長できます。自前主義を捨てオープンイノベーションを起こせる人材の育成や登用も進めていきたいと考えます。これと同時に、世界のさまざまな国でソリューションを展開する上では、価値創出のプロセスや収益獲得の方法を各地域の実態に即した形に最適化する必要があります。ダイバーシティとローカリゼーションの推進により、激しい環境変化に対応し成長を実現する企業集団をつくりたいと考えています。



Q. 資金の使い方と株主還元の方針はどのようなものですか？

株主の皆様からお預かりした資金は、確固とした収益基盤を確立するため、成長事業に積極的に投資していきます。2019年3月期においては、超純水供給事業や精密洗浄事業といった高い収益性が見込める事業設備への投資に加え、事業基盤や新技術獲得のためのM&Aに積極的に資金を振り向けました。資金の源泉としては、営業キャッシュ・フローだけでなく、政策保有株式の売却によっても資金を確保し、手元資金も活用しました。

今後も成長事業への積極的な投資は継続する考えですが、投資を行う上では、投資の規律を重視し資本効率を意識した経営を行っていきます。資金の源泉としては、これまで同様、営業キャッシュ・フローに加え、政策保有株式の売却も継続します。また、さらなる資金需要に対しては負債の活用も選択肢に、資金の源泉の多様化も進めていく考えです。

株主還元につきましては、配当性向30～50%を目安に、可能な限り増配の継続に努めていきます。2019年3月期の剰余金の配当により15期連続の増配となりました。資本効率を意識した経営を行うため、余剰資金が積み上がる場合は、株価の状況も勘案しながら自己株式の取得も検討していきます。

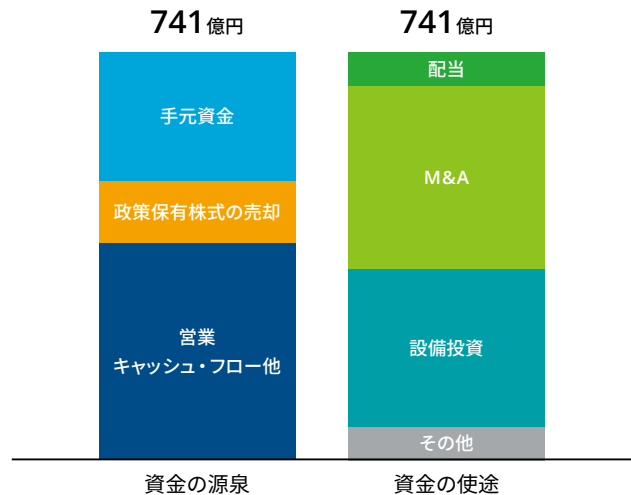
クリタグループの確固たる収益基盤の確立に取り組み、その成果についてはステークホルダーの皆様への還元に努めてまいりますので、皆様には、現在進めております変革の取り組みに対して引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願いいたします。

2019年7月

代表取締役社長

門田 道也

成長事業への積極投資と資金の源泉の多様化(2019年3月期)



中期経営計画「MVP-22」

(2018年4月1日～2023年3月31日)

基本方針

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

MVP-22計画の経営目標と1年目の実績

収益性と資本効率を重視

売上高年平均オーガニック成長率

目標 **3%**以上

2019年3月期実績: **5.7%**

売上高営業利益率

目標 **15%**

2019年3月期実績: **9.4%**

自己資本当期純利益率 (ROE)

目標 **10%**以上

2019年3月期実績: **7.3%**

投下資本利益率 (ROIC) による
事業セグメント管理の導入

目標 事業セグメントごとに
資本効率の向上を目指す

2019年3月期実績:

セグメントごとの状況把握と
向上に向けたKPIの設定

重点施策

重点
施策
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。

重点
施策
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。

重点
施策
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。

重点
施策
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。

重点
施策
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。

重点
施策
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。

重点施策ごとの取り組み

2019年3月期の取り組み

- ・グループ全体で事業を通じた節水や省エネルギー、廃棄物削減の実現
- ・社会への提供価値の定量化
- ・総合ソリューションによるCSVビジネスの選定



2019年3月期の成果

- ・受注目標と提供価値目標の達成
- ・環境改善活動との統合を推進する仕組みの整備完了
- ・世界各エリアにおけるCSVビジネスの創出と展開の推進

- ・顧客価値を創出する技術・商品・サービス・売り方のパッケージ化の取り組み
- ・ソリューション領域の拡大
- ・顧客のニーズや課題に基づく総合ソリューションの提案



- ・新たな総合ソリューションモデルの構築
- ・冷温水設備の調達から維持管理までの一括受注
- ・「ファインsteam」「KWSS」、再生水供給等のサービス契約締結
- ・市場別営業体制の再構築

- ・限界生産高の可視化と案件選別の徹底
- ・アライアンス先の探索
- ・水処理装置生産の標準化推進



- ・品質の安定化
- ・新規協力会社を開拓
- ・設計業務におけるICTの活用、システム導入の開始

- ・フラクタ社の買収
- ・アパナ社の節水ソリューションの国内展開
- ・バラスト水処理システムの事業化推進
- ・イブシガードの電池メーカーへの採用働きかけ



- ・水・環境分野におけるIoT／AIを活用した新たなビジネスモデル創出を強化
- ・海外の船舶用材メーカーとの協業によるグローバルな販売体制整備

- ・国内外R&D拠点の連携によるグローバルな開発の推進
- ・オープンイノベーションを活用した先進技術の開発
- ・技術基盤の拡充による開発力の強化



- ・グループ連携による機能性ポリマーや水回収効率改善技術の開発
- ・次世代半導体プロセス向け洗浄技術開発や水処理のIoT化の推進
- ・新たなコンピューターシミュレーション技術の獲得による流体・プロセス解析技術の向上

- ・「クリタグループの基本方針」の拡充
- ・「経営管理モニタリング」の仕組み構築とグループ会社との目的共有
- ・「テーマ監査」による組織特性に起因した内部統制上の課題抽出



- ・グループ各社の内部統制の実効性向上に向けた基盤強化
- ・買収による新たなグループ会社の内部統制の統合
- ・組織特性に起因した課題解決フォロー

CSRの取り組み
























クリタグループは、企業理念の実現に向けて持続的に成長していくため、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。

CSRに関する方針

クリタグループは、グループ共通の方針として「CSRに関する方針」を定めています。本方針は、クリタグループの価値毀損を防止する「基礎テーマ」と、社会との共通価値創造につながる「成長機会テーマ」の2つから成り、各テーマで「2030年におけるあるべき姿」または「取り組み姿勢」を定めています。

本方針は、CSRの取り組みを統括するE&S (Environmental

& Social) 委員会におけるマテリアリティの検討後、取締役会での確認を経て制定されました。マテリアリティは、GRIスタンダード、OECDの多国籍企業行動指針、UNGC、SDGsなどを参照し、計30のサステナビリティに関するテーマ群を特定した上で、①ステークホルダーからクリタグループへの期待、②クリタグループが社会に与える影響、の2つの側面から特定しています。

	重点的に取り組むテーマ	2030年におけるあるべき姿、取り組み姿勢	2023年3月期の目標
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商品開発テーマに占める「安全性向上」と「法改正対応」に該当するテーマ数の割合： 15% ②「製品・サービス」に関わる従業員の定期安全教育受講率： 100%
	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%
	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・従業員の人権に関する教育受講率 ^{※1} ： 100% ②強度率 ^{※2} ： 0.005
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。	顧客における節水量 ^{※3} 57百万m³ ▲自社での取水量 7百万m³ 差 50百万m³※4
	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。	顧客におけるCO ₂ 排出削減量 ^{※3} 253千t ▲自社でのCO ₂ 排出量 253千t 差 0t※4
	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。	顧客における廃棄物削減量 ^{※3} 136千t ▲自社での廃棄物量 36千t 差 100千t※4
	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。	商品開発テーマに占める「生産プロセスの改善・改良への貢献」に該当するテーマの割合： 35%

※1 従業員一人当たり3年で1回受講することとしています。

※2 現場工事に関わる部門とその取引先を対象とし、「労働損失日数÷延労働時間数×1,000」で算出しています。

※3 顧客の工場・事業所において、クリタグループの商品・技術・サービスによって削減した環境負荷量です。

※4 事業を通じた環境負荷低減が、事業に伴って発生する環境負荷を補い、さらに上回ることを目指し、「顧客での負荷低減量－自社での負荷量」を目標として設定しています。

E&S委員会の活動

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クリタ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中期計画として定め、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。併せてクリタ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。

CSR中期計画の初年度である2019年3月期においては、各個別活動の状況から現状の目標の有効性を確認しました。その結果、一部の目標について見直しを行うこととし、2020年3月期からの改定に向けた討議を行っています。また、顧客や投資家・外部評価機関から寄せられたCSRの取り組みに関するアンケートなどの内容を踏まえて改善に取り組むとともに、開示する情報の拡充を行いました。従業員には「コンプライアンス行動調査」を実施し、その結果を2020年

3月期のコンプライアンス活動計画に反映しています。取引先には、当社のコンプライアンス担当組織が取引の適正性を取引先に直接確認する「栗田工業との取引に関するアンケート」を行い、いただいた意見を踏まえて個別対応を実施しました。さらに、社会に提供する価値を拡大していくため、CSVビジネスを環境改善活動と統合させることでグループ内での理解と浸透を図るとともに、CSVビジネスの拡大と展開を図りました。



E&S委員会の様子

外部からの評価

1. ESGインデックスへの組み入れ状況(2019年6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。

2. CSR格付け機関からの評価



CSVビジネス

「CSRに関する方針」における成長機会テーマの推進に向けて、クリタグループは従来に比べ節水・CO₂削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品、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創造を推進しています。なお、

「CSVビジネスの展開」は中期経営計画「MVP-22」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ビジネスについては45ページ「環境改善活動」をご覧ください。

総合ソリューションの拡充

新たなビジネスモデルの開発と 水平展開を推進しています。

クリタグループが長年にわたり事業を行ってきた水処理の市場は成熟しつつあり、かつてはオンリーワンだった技術や製品が、今ではコモディティ化し厳しいコスト競争にさらされています。水処理薬品や水処理装置の単品を売るビジネスから、継続的な収益を上げる形態のビジネスに転換しなければ、当社グループがこれまで同様の収益を上げることが厳しくなるという危機感があります。これまでの成功体験からくる既成概念を壊しビジネスモデルの転換を果たすために、ソリューション推進本部は変革の核とならなければならないと考えています。

当本部の機能としては、まず、お客様に新たなソリューションを提供するために、グループとして初めて組織的に、マーケティングからビジネスモデルをつくり、営業に提案する機能を持つようになりました。また、お客様の課題の裏側にあるお客様も気付かない深いニーズを技術面から把握し、契約づくりから水平展開までを行う機能を持っています。さらに、総合力を発揮するために重要となるIoTとAIの活用を提案する機能も含んでいます。理想としては、モノづくりの機能



お客様の現場でソリューションを提供し、継続的に収益を上げるモデルへ転換

を残した上で、総合ソリューションや契約ビジネスのモデルをつくっていきたいと考えています。究極的には、“モノ売り”から“コト売り”への転換の推進役となることを目指しています。

これまでお客様が当社グループのサービスを採用するメリットの一つに、営業が技術部門と連携して提供する技術提案や技術サポートを受けられることがありました。当社グループが提供するサービスがお客様のニーズからかい離しないようにするためには、営業と技術部門との連携をはじめ、さまざまな連携が必要となります。このため、国内市場を9つに分け、市場ごとに営業、マーケティング、技術、開発が連携する取り組みのほか、ITとAIを軸とした連携、海外グループ会社との連携といった取り組みを進めています。

単品売りから契約ビジネスへの転換には、業容の拡大や取引の継続性といったメリットがある一方で、リスク管理の厳格化も必要になってきます。契約の範囲や期間を広げることは、資本やコストの負担も大きくなることに他なりません。契約においては、得られるリターンから見てどこまでのコストを負担し、どのようにリスクをヘッジするかを見極める必要があります。リスクに見合ったリターンへの意識を含め、変革に取り組む従業員の発想力、企画力、実行力を醸成していくこともソリューション推進本部の責務だと考えています。



ソリューション推進本部長
兒玉 利隆

国内営業の統合と変革

主要市場である国内で持続的な収益の拡大を目指します。

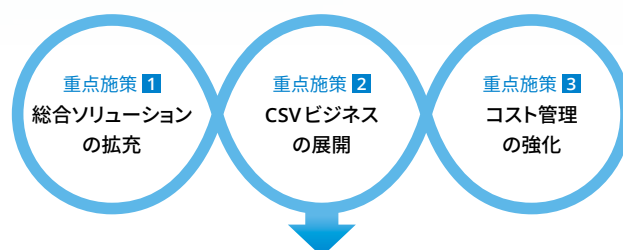
クリタグループにとって、国内は売上高の大半を占める主要市場であり、収益の柱であり続けてきました。水処理薬品事業では、多くの市場分野における約2万軒のお客様の現場で水と環境に関わる課題解決を行い、水処理装置事業では、電子産業や一般産業・エネルギー産業を中心に、生産現場を支える用水・排水処理装置の納入からメンテナンスまで行っています。

しかしながら、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に伴い、国内の水処理市場は縮小しつつあります。価格競争の激化に加え、労働人口の減少により、従来の営業のやり方では収益を維持することが難しくなっています。

このような状況の中でも継続的に収益を拡大するべく、国内では大きなビジネスモデルの変革に取り組んでいます。重点施策は、「総合ソリューションの拡充」と「CSVビジネスの展開」ならびに「コスト管理の強化」です。

総合ソリューションの拡充では、水処理薬品・水処理装置・メンテナンスを組み合わせたサービス契約型ビジネスが生まれてきています。2019年4月に、国内の営業機能をすべて当本部に統合したことで、市場別・地域別の体制が強化され、総合ソリューションを展開する基盤が完成しました。今後は展開を加速し、確実に成果を出す必要があります。また、CSVビジネスでは、当社の4つの成長機会テーマ*に沿って、水と環境の問題を解決する商品やサービスを展開します。ここで重要な点は、お客様が抱える本当の課題が何かを的確に把握した上で、商品・技術・サービスをパッケージ化した最適なソリューションを提案し、お客様が得る価値に応じた対価をシェアする、新しいビジネスモデルを構築することです。そのため、ソリューション推進本部等の他部門と連携するとともに、お客様の視点やニーズを的確に反映させることが当本部の重要な役割と認識しています。

コスト管理の強化としては、追加コストが発生しやすいプラント生産体制の変革に、グループ生産本部と一体となって取り組んでいるほか、AIやIoT、センシングの活用による



重点施策に合わせた組織変更

国内営業体制の変革

運転管理やメンテナンスの効率化を進めています。また、ビジネスや案件の収益性を見極めを早期かつ迅速に行うことも必要です。クリタグループの大きな強みである国内の販売網についても、新体制に合わせ、事業の融合や販売拠点の移転・統合を行っています。

変革の核となる人材については、当本部における事業の融合により、個々人の適性を活かした配置が可能となりました。今後はさらに、グローバル営業本部やグループ会社との人材交流を図り、高い専門性と提案力を持った人材の育成に努めていきます。

※ 4つの成長機会テーマについては18ページ「CSRの取り組み」をご覧ください。

国内営業本部長

山田 義夫



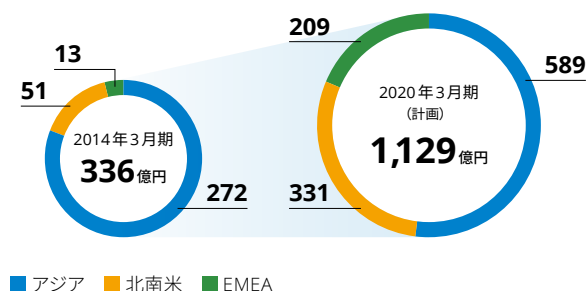
グローバル展開の新たなステージ

獲得した事業基盤を整備し 収益拡大につなげていきます。

当社グループはグローバル戦略として、国内、アジア、EMEA（欧州、中東、アフリカ）、北南米の4極化を進めてきました。地域的には、すでに強固な基盤を持つ国内と、シェアが低いゆえに成長が期待できる海外という構図があり、海外の全地域で事業拡大を可能にする体制を構築することが、当本部の重点課題の一つです。2015年以降のM&Aにより欧州と韓国の事業基盤が強化され、また、2017年1月のフレモント・インダストリーズ, LLCの買収に続く、2019年3月のU.S.ウォーター・サービス, Inc.の買収により北米での売上高が買収以前の4倍になる見通しとなり、4極体制が確立されました。この体制のもと、今後は各地域で自律的な成長と利益改善を図るとともに、2019年5月に買収したアビスタ・テクノロジーズ, Inc.のRO薬品サービスを全世界に展開していきます。これにより、2020年3月期の海外売上高比率は約40%まで高まりますが、競争力ある商品・技術の獲得や一部地域の強化のためのM&Aは引き続き検討する方針です。

当社グループがグローバル展開を進めるにあたっては、地政学リスクや各地域の景気変動が大きなリスクとなっています。足元では、米中貿易摩擦の影響や電子産業の先行

M&Aによる地域間のバランスのとれた 海外売上高の拡大



き不透明感もあり、ここ1～2年活況であった中国や韓国の事業環境が厳しさを増しています。しかしながら、国内以外のアジア・EMEA・北南米の事業規模が同等となることで、ビジネスのリスク分散が図れるようになってきたと考えています。

2020年3月期は、特に米国における事業展開とシナジー創造の一年と考えています。クリタ・アメリカ Inc.、フレモント・インダストリーズ、U.S.ウォーター社の協業や統合(PMI※)を進め、さらに、アビスタ社の商品を拡販することで、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提案を推進していきます。この展開に向け、各地域での取り組みに加え、本社のマーケティング機能を活用し、北米から新たな実績を発信していきます。

また、グローバルな視点から、グループ内の事業、技術開発、人材育成の相互連携を推進していくことも、当本部の重要なミッションと考えています。海外拠点のマネジメントとしては、各社の優秀な人材に現地のオペレーションを任せながらも、地域間の取りまとめや当社グループが大切にしている理念の共有などは本社が積極的に関わり、一体感を醸成していくことが大切だと考えています。さらに、グローバルビジネスの存在感を高め、国内営業部門と互いの強みやノウハウを活かしあうことで、クリタグループ全体の成長に貢献していきたいと思っています。

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



グローバル営業本部長
鈴木 恭男

グループ生産体制の再構築

「進化するエンジニアリング集団」として 品質の向上と生産の効率化を実現します。

近年のM&Aによる急速なグローバルビジネスの拡大と、総合ソリューションの推進により、クリタグループは事業の大きな変革期を迎えつつあります。また、当社グループを取り巻く社会的・経済的なリスクとして、国内の生産や配送に従事する労働力の減少、グローバルな人件費や物価の上昇、さらには地政学的リスクもあります。

このような中、グループ生産本部が担う役割は、安全性を含めた品質の向上と効率化の実現であり、当社グループの変革を支える事業基盤を強化することです。中でも、喫緊の課題は、プラント生産体制の抜本的な改革です。2019年3月期は、国内のお客様の設備投資が活発だったことから、水処理装置の生産が繁忙を極め、結果的に手戻り工事が多発し、追加コストが利益を圧迫する結果となりました。これにより、当社グループにおける構造的な課題も顕在化しました。改善に向けて、業務のプロセスやフローの改善、水処理装置の規格化・標準化による都度設計の削減に加え、ICTやアライアンスの活用を進めることで、限られた人材の有効活用を図っています。

グローバルビジネスの拡大に対しては、グローバル・サプライ・チェーンの確立や、調達と製造拠点の最適化を図るとともに、買収により取得した生産機能の活用も推進します。また、拠点間の情報ネットワークを強固にし、安全・環境に

関する法改正や規制強化への対応も進めています。総合ソリューションの推進においては、モノづくりの視点、すなわち、品質・安全・コストの視点から事業モデルの実現可能性を精査することも当本部の重要な役割と認識しています。

また、生産という事業基盤を支える最も重要な経営資源は、技術・ノウハウと協力会社様を含めた人材です。コスト意識やモノづくりの原理原則を持ったエンジニアの育成はもとより、人材マネジメントの手法として、従来の経験と技術レベルの評価に加え、要素還元分析やシステム思考といったHRテック※の導入も行うことで、戦略的な人材活用を実現していきたいと思っています。

当本部にとってのリスクは、生産体制の効率化とコスト管理体制強化に向けた大きな変革のチャンスともなり得ます。既成概念にとらわれず、グループ全体の資本効率の向上と原価低減に貢献するとともに、「他社の追随を許さない進化するエンジニアリング集団」となることを目指します。

※ 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



標準化とICT活用による大型装置の工期短縮から、その先へ

グループ生産本部長

江尻 裕彦



顧客価値創出に向けた技術開発

視点の転換と意識の改革により 開発のスピードアップを図ります。

クリタグループ70年の歴史において、技術力は常に競争力の源泉であり続けました。MVP-22計画で進める「CSVビジネスの展開」や「総合ソリューションの拡充」において、開発本部は、その実現の核となる商品・技術を創出するという大きな役割を担っており、ビジネスモデルの変革に合わせて、従来型開発からの発想の転換を図る必要があります。

近年、お客様の経営合理化や熟練技術者の減少問題などを背景に、水処理やユーティリティ管理を信頼できる専門家に任せたいというニーズが強まっています。また、社会全体のCSRへの意識の高まりや環境問題のグローバル化は、当社にとって新たなビジネスチャンスとなり得ます。一方で、水処理自体が成熟技術となりつつあり、個々の商品の性能やコストによる差別化が図りにくくなっています。過剰な商品スペックやコスト削減だけを追求した開発は、顧客ニーズとのかい離が大きくなるだけでなく、収益低下につながるおそれもあります。また、変化の激しい経営環境では、開発のスピード感の欠如が事業機会の喪失に直結します。

このような現状認識のもと、CSVビジネスや総合ソリューションに必要な商品・技術をスピーディーに創出するために、



日本、ドイツ、シンガポールの開発拠点間の連携

従来の商品自体の競争力強化という視点から、「お客様の生産プロセス全体を最適化し、より大きな顧客価値を創出する」という視点を重視した開発への転換を図っています。そのために、マーケティング部門や事業部門と連携し、創出すべき顧客価値とビジネスモデルを描きながら開発を進めています。開発プロセスの変革という点では、「流体・プロセス解析力の強化」を重点施策に掲げています。これまで当社が培ってきた水処理の豊富な経験・ノウハウを工学解析により数値モデル化し、急速に発展している流体现象のコンピューターシミュレーション技術と組み合わせることで、実験・性能実証の効率化による開発のスピードアップに加え、AI／IoTを駆使した水処理管理や生産プロセスの最適化技術の創出に活かしていきます。また、ドイツとシンガポールにある海外開発拠点との連携強化や国内外研究機関とのオープンイノベーションの推進により、グローバルニーズに対応した開発の効率化も図っています。

変革を実現する鍵は、総合ソリューションを生み出せる幅広い水処理知識と高度な専門性の両方を兼ね備えた人材の育成と、開発者の意識改革であると考えています。経験に基づく固定観念からの脱却に向け、社会や顧客ニーズの変化に触れる機会や国内外の優れた技術者との交流機会を増やし、開発者の視野拡大や意識改革に積極的に取り組んでいきます。



開発本部長
倉前 達志

新事業の創出を推進

新たな事業候補の探索と基幹事業の創出に挑戦しています。

クリタグループが高い収益性を伴った成長を加速するために、イノベーション推進本部では新たな基幹事業の創出に挑戦しています。主要分野として位置付けているのは、船舶、電池、節水の分野です。

船舶の分野では、海洋生態系保全に向けた国際的な規制強化が進むバラスト水処理システムを中心として事業化を進めています。2020年の米国沿岸警備隊 (USCG) の認証取得と迅速な市場参入に向け、販売・生産体制の整備を急いでいます。電池の分野では、中国、韓国のグループ会社と協働で、イプシガード^{※1}の車載用リチウムイオン電池メーカーへの納入を目指しています。節水の分野では、2019年4月に持分法適用会社となった米国アパナ, Inc. のデータ解析技術と通信技術を活かし、従来にない切り口で水使用の最適化を図る節水ソリューションビジネスの国内における本格展開を進めています。

当本部では、これら具体的な事業化の取り組みのほかに、さらなる新事業候補の探索を行っています。ベンチャーキャピタルを活用して得られる情報から新事業の候補を絞り込み、PoC^{※2}の手法も採り入れながら早期事業化を目指しています。新事業探索においては、何よりもスピードが重要です。既存事業のように詳細に事業計画を立てるのではなく、走りながら目の前の課題をクリアし、間違ってい



バラスト水処理の重要性に着目し事業化を推進

たらすぐに方向を変える判断の速さが求められます。このことは、2018年5月に子会社となったスタートアップ企業で人工知能／機械学習 (AI/ML) を活用したソフトウェアサービスを展開する米国フラクタ, Inc. (現クリタ・フラクタ・ホールディングス, Inc.) の事業の進め方にも共通することで、長年同じ事業を維持しながら磨き上げてきた当社グループの価値観や手法とは正反対の考え方です。これまでのクリタの常識を乗り越えながら、M&Aやアライアンスについても柔軟に検討していきたいと考えています。

新事業を立ち上げるときに最も重要な経営資源は人材と考えています。個々の人材には従来の枠組みを超えた発想と行動を期待しています。既存事業で成果を上げたやり方や自分の得意なやり方に拘ることなく、最先端の技術・事業の動向を学び、積極的に採り入れてほしいと思います。当本部は、自ら外の世界に目を向け新たなものを吸収する感性を持って、新事業を生みだす取り組みを続けていきます。

※1 水処理分野で培った化学物質の吸脱着技術を活かし、リチウムイオン電池の安全性を向上させるクリタ独自の素材。

※2 Proof of Concept (概念実証) の略。新しい概念や理論などが実現可能であることを示すための簡易な試行のこと。

イノベーション推進本部長

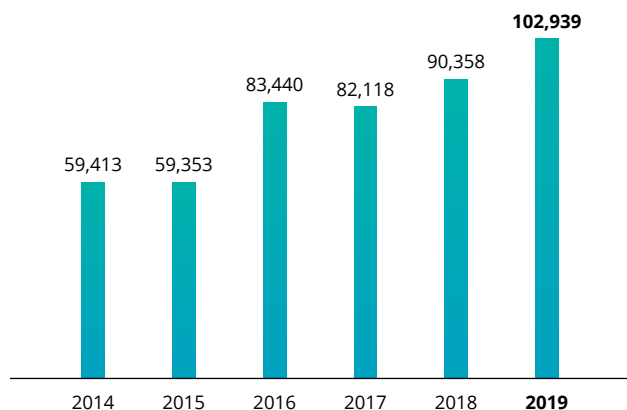
森 博明



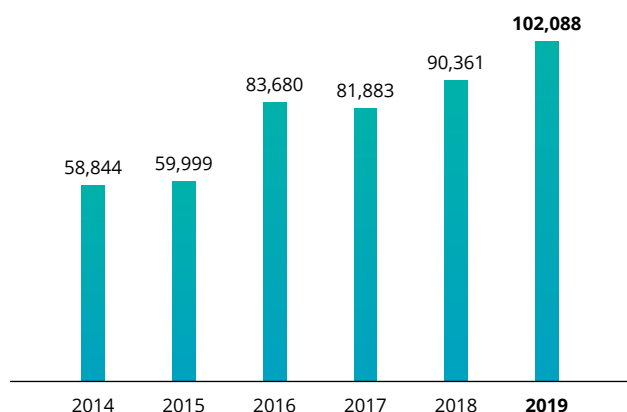
事業セグメント別概況

水処理薬品事業

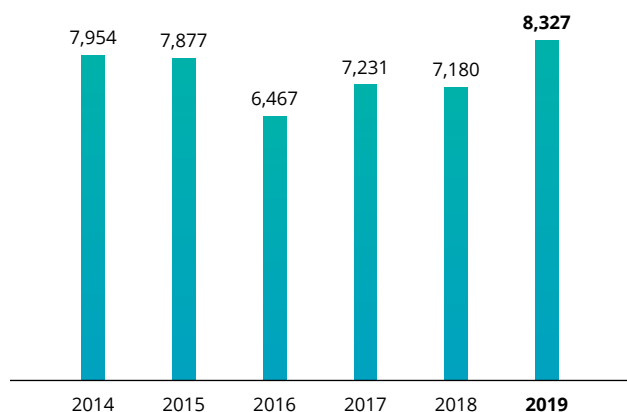
受注高※ (百万円)



売上高※ (百万円)



営業利益※ (百万円)



※ 3月31日に終了した事業年度

2019年3月期の実績

受注高 **102,939** 百万円 前期比 +13.9% ↑

売上高 **102,088** 百万円 前期比 +13.0% ↑

営業利益 **8,327** 百万円 前期比 +16.0% ↑

2019年3月期の概況

国内では、前期における機器・役務のスポット案件計上の反動があったものの、製造業の生産活動が概ね堅調に推移したことや、ソリューション提案による新規顧客開拓に努めたことから、冷却水薬品、鉄鋼向けプロセス薬品などが増加し、受注高・売上高ともに増加しました。

海外では、欧州におけるアルミナ化合物事業売却の影響はありましたが、アジアを中心に水処理需要が増加しました。また、前期の第4四半期に連結子会社となった韓国の(株)韓水の連結対象期間が11ヵ月分増加したことから、受注高・売上高ともに大きく伸長しました。

営業利益については、原価率の上昇と販管費の増加を増収効果が上回り、増益となりました。

主な取り組み

- 国内のメンテナンスや装置事業と顧客窓口を一本化し、顧客工場全体の水処理の最適化を実現する総合ソリューション提案を推進
- ボイラの省エネルギー稼働に貢献する「セタミン」や「ドリームポリマー」を配合した商品展開
- IT・センシング技術「S.sensing」の活用推進
- 紙の製造プロセスの蒸気使用量削減等を実現するサービス契約型ビジネスの推進
- 欧州における収益性の低いアルミナ化合物事業の売却
- 東南アジアでの水処理薬品の需要拡大に伴い、マレーシアに水処理薬品製造工場を新設
- U.S.ウォーター・サービス, Inc.の買収により、米国全土をカバーする事業基盤を獲得

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ビルの空調用に、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使用さ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辺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使用されるRO膜のろ過性能を低下させる懸濁物質を除去し、膜への汚れ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ています。



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、ダイオキシンの排出を抑制する薬品を用いて、環境負荷の低減に貢献します。



土木薬品

各種薬品を用いて、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。



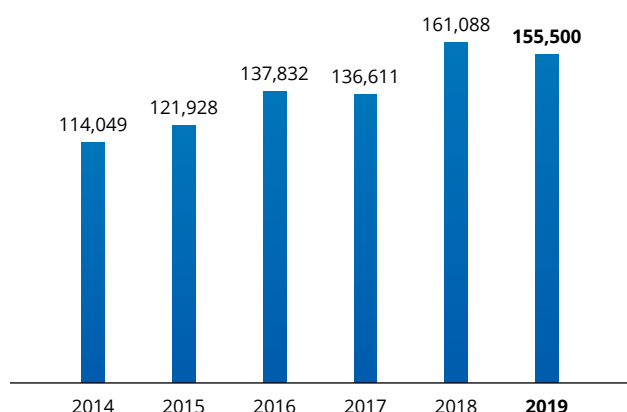
薬品注入管理・制御機器

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。

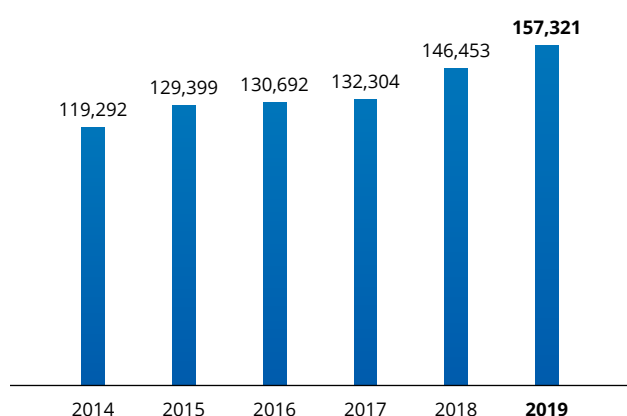


水処理装置事業

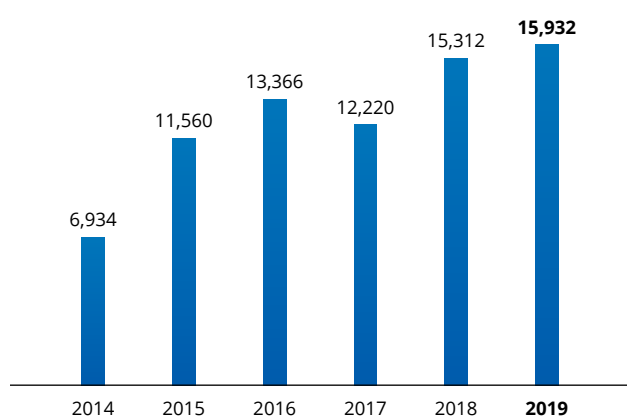
受注高※ (百万円)



売上高※ (百万円)



営業利益※ (百万円)



※ 3月31日に終了した事業年度

2019年3月期の実績

受注高	155,500 百万円	前期比 △3.5% ↓
売上高	157,321 百万円	前期比 +7.4% ↑
営業利益	15,932 百万円	前期比 +4.0% ↑

2019年3月期の概況

国内電子産業向けは、受注高・売上高ともに増加しました。半導体、電子部品、ウェハ関連で装置の大型案件を受注したことや、メンテナンスでも顧客工場の高稼働率を背景に設備増強・補修需要が拡大しました。また、超純水供給事業の売上高も、増設案件の影響で増加しました。

国内一般産業向けでは、電力向け装置と土壌浄化の大型案件の受注や、バイオガス発電向け装置の受注があったことに加え、メンテナンスでも顧客工場の設備更新や増設案件が増加したことから、受注高が増加しました。一方、売上高については、一般産業向け装置で受注の絞り込みを行ったことから減少しました。

海外においては、特に下期に中国や韓国でFPDや半導体向けの設備投資需要が鈍化したことから、受注高は減少しましたが、売上高は、中国や韓国の電子産業分野における大型案件の工事進捗により増加しました。

営業利益は、不採算案件発生の影響を増収とコスト削減努力で吸収したことにより、増益となりました。

主な取り組み

- 国内で、省エネルギー、廃棄物削減、節水に貢献する、総合ソリューション提案を推進
- ICTやアライアンスを活用したプラント生産体制の見直し
- 超純水供給事業への積極的な投資
- ペンタゴン・テクノロジー・グループ、Inc.の25%株式取得により、半導体市場における精密洗浄事業の基盤を強化
- 再生水供給サービスや乾式メタン発酵技術などのCSVビジネスを推進

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。



一般産業向け用水処理装置

注射薬や目薬などの医薬用水、アルコール飲料や清涼飲料水などの飲料用水、電力や鉄鋼産業向けのボイラ用水などさまざまな用途に応じて水処理装置を提供しています。



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の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。



メンテナンス・サービス

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します。また、改造の提案などにより、環境負荷低減や生産性の向上といったお客様のニーズに応じています。



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お客様に代わってクリタの工場で洗浄・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・地下水浄化

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っています。また、浄化した土地の有効利用や売却のサポートも実施しています。



化学洗浄

主に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稼働させるため、ボイラや熱交換器、配管に蓄積した汚れを薬品や高圧水により洗浄します。



研究開発と知的財産

2019年3月期における取り組み

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

2019年3月期は、お客様工場の省エネルギーや環境負荷低減、生産性の向上に貢献する水処理薬品の開発や、薬品処理効果の診断技術の開発などに取り組みました。また、

電子産業向け超純水の水質高度化を推進するとともに、排水の回収・再利用技術、バイオガス発電技術などの循環型社会に対応した技術開発にも取り組みました。

体制面では、日本とドイツ、シンガポールの3つの開発拠点の連携を図り、技術資産や人材を最大限に活用して、人材の相互派遣や共同開発の推進などのグローバルな研究開発活動を推進しました。

2019年3月期の実績

研究開発拠点	クリタ開発センター（日本）、クリタ・ヨーロッパGmbH（ドイツ）、クリタR&DアジアPte. Ltd.（シンガポール）	
開発人員	約180名	
研究開発費	55億円（売上高比2.1%）	
主な成果	水処理薬品事業	<ul style="list-style-type: none">排水回収や海水淡水化で使用するRO膜設備において、膜の閉塞を抑制する薬品の注入量を最適に制御するシステムを開発水処理薬品、汚泥の造粒濃縮装置および脱水機を組み合わせた汚泥処理システムを開発中国の環境・安全規制に対応した、開放循環冷却水プラント向け水処理薬品を開発
	水処理装置事業	<ul style="list-style-type: none">超純水製造システムを構成する各ユニットの機能向上と水質に応じた自動制御機能を開発ホウ素除去機能を高めた省スペース型純水製造装置を開発中小型純水装置における、濁度の高い水質の安定処理が可能な前処理装置の開発と遠隔監視システムの機能強化による、純水供給サービスの適用拡大

中期経営計画「MVP-22」における取り組み

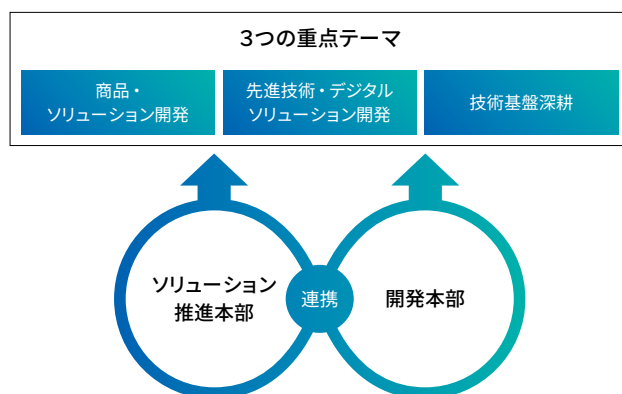
MVP-22計画において、研究開発は、CSVビジネスや総合ソリューションの核となる商品・技術を創出することに加え、技術基盤の強化を図る役割を担っています。この実現に向け、研究開発テーマを「商品・ソリューション開発」「先進技術・デジタルソリューション開発」「技術基盤深耕」の3つに区分し、開発テーマの特性に即した開発マネジメントを実施しています。

「商品・ソリューション開発」では、水資源・エネルギー・廃棄物および生産技術の観点から、社会ニーズやお客様の課題に応えるサービス契約型ビジネスの実現に向けた、商品やソリューション技術の開発を進めています。開発にあたっては、開発本部とソリューション推進本部が連携し、お客様に提供する価値の最大化と高い収益性の両立を目指しています。

「先進技術・デジタルソリューション開発」では、ポリマー素材、次世代半導体プロセス技術、省エネ／創エネ水

処理技術を重点分野として取り組んでいます。総合ソリューションやCSVビジネスの展開において、独自性のある素材や技術は、競争力や収益性の向上に重要な役割を果たします。長年にわたり蓄積してきた技術・ノウハウに加え、オープン

MVP-22計画における研究開発体制





イノベーションを活用して、開発の強化と効率化を図っています。さらに、IoT／AI技術を駆使し、水処理の制御や運転管理を進化させたデジタルソリューション技術の開発も進めています。

また、クリタグループには、70年にわたり水処理の現場における経験を通して培ってきた、膜分離、防食・分散、分析技術などの技術基盤があります。これらは、クリタグループの競争優位性やソリューションの源となるものです。「技術基盤深耕」では、新たに水処理の知識・ノウハウとコンピューター技術を組み合わせた流体・プロセス解析技術を強化テーマに加え、開発商品の完成度向上や開発のスピードアップに取り組んでいます。

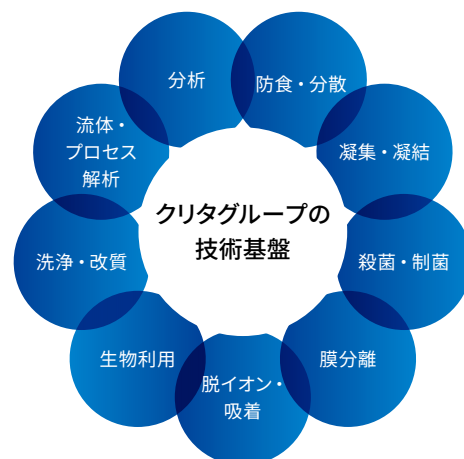
知的財産の活用

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

2019年3月期は、総合ソリューションの推進とグローバルな事業体制の構築という経営の取り組みに対して、知的財産面でのサポート体制を構築することに努めました。総合ソリューションの推進にあたっては、商品と売り方を包含した水平展開可能なソリューションモデルの構築が重要ですが、これを当社の強みとして活かすには、各モデルを知的財産として保護する必要があります。当期はソリューションモデルのつくり込みに注力し、グループ内の関連部門や関係会社との連携により、関連特許の出願につなげました。特に、撥水機能を有する薬品を活用した熱伝達率向上技術や再生水供給サービスについて、ビジネスモデルと要素技術を合わせた特許網の構築に努めました。また、グローバルな事業体制が整備される中、グループ全体での知的財産管理の強化として、海外関係会社の関連規定の整備を進めました。

この結果、2019年3月期の国内特許出願数は、前期を若干下回る181件となりましたが、ソリューションビジネス関

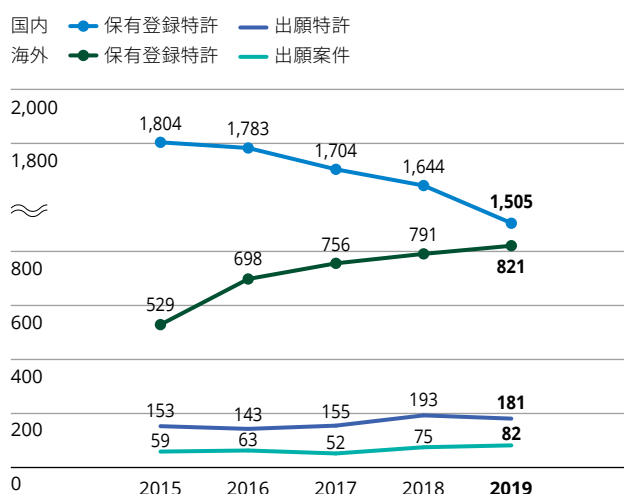
技術基盤の深耕



連特許の出願数は増加しました。また、海外特許出願数は、海外事業拡大に伴い、過去最高の82件となりました。

今後は、さらに取り組みを進め、CSVビジネスおよび総合ソリューションビジネスを支える特許出願のスピードアップや社内報奨制度の整備を図ります。また、海外展開商品を保護する特許網を各国に構築・活用するとともに、グループ全体で知的財産の集約管理・効率活用を図っていきます。

特許出願・登録状況 (件) 3月31日に終了した年度



取締役、監査役および執行役員

(2019年7月1日現在)

取締役



取締役会長
いino こういち
飯岡 光一

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



代表取締役 社長
かどた みちや
門田 道也

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



代表取締役 専務取締役
いとう きよし
伊藤 潔

1979年 当社入社
2007年 当社執行役員就任
2009年 当社取締役就任
2013年 当社常務取締役就任
2018年 当社代表取締役
専務取締役就任(現任)
2019年 経営管理本部長(現任)



常務取締役
こだま としたか
兒玉 利隆

1977年 当社入社
2011年 当社執行役員就任
2014年 当社取締役就任
2016年 当社常務取締役就任(現任)
2019年 ソリューション推進本部長
兼プラント事業管掌(現任)



常務取締役
やまだ よしお
山田 義夫

1982年 当社入社
2011年 当社執行役員就任
2014年 当社取締役就任
2018年 当社常務取締役就任(現任)
2019年 国内営業本部長
兼ケミカル事業管掌(現任)



常務取締役
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
2018年 グループ生産本部長(現任)
2019年 当社常務取締役就任(現任)



取締役
こばやし としみ
小林 敏美

1982年 栗田整備(株)入社*
2011年 当社執行役員就任
2018年 当社取締役就任(現任)
2019年 国内営業本部
事業管理部門長(現任)

※ 栗田整備(株)は1997年に当社と合併しました。



取締役
すずき やすお
鈴木 恭男

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

取締役 (社外取締役)



取締役 (社外取締役)

もりわき つくと
森脇 亞人

1967年 (株)神戸製鋼所入社
1999年 コベルコ建機 (株)
代表取締役社長就任
2002年 (株)神戸製鋼所
代表取締役副社長就任
2004年 神鋼商事 (株)
代表取締役社長就任
2015年 当社取締役就任 (現任)



取締役 (社外取締役)

すぎやま りょうこ
杉山 涼子

1996年 (株)杉山・栗原環境事務所設立
代表取締役就任
2007年 同社取締役就任 (現任)
2010年 富士常葉大学 (現、常葉大学)
教授就任
2010年 レシッ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)



取締役 (社外取締役)

たなか けいこ
田中 径子

1984年 日産自動車 (株)入社
2013年 ジヤトコ (株)執行役員待遇
2014年 駐ウルグアイ特命全権大使就任
2018年 (株)日産フィナンシャルサービス
執行役員就任 (現任)
2019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)

とりかい しげかず
鳥飼 重和

1990年 弁護士登録
1994年 鳥飼経営法律事務所
(現、鳥飼総合法律事務所) 設立
2015年 ユナイテッド・スーパーマーケット・
ホールディングス (株)
社外取締役就任 (現任)
2017年 当社監査役就任 (現任)
2018年 理想科学工業 (株)
社外取締役就任 (現任)

執行役員

しろで しゅうじ
城出 秀司

経営管理本部 副本部長

くらまえ たつし
倉前 達志

開発本部長
兼 Kurita R&D Asia Pte. Ltd. 代表

もり ひろあき
森 博明

イノベーション推進本部長

く せ くにひろ
久世 邦博

グループ生産本部
生産部門長

おおまき まつひろ
大巻 松弘

グローバル営業本部 席

かわい まさや
川井 正也

国内営業本部
東日本部門長

おおすが たつひろ
大須賀 達博

国内営業本部
西日本部門長

かまた ひろひさ
鎌田 裕久

国内営業本部
エネルギー・インフラ部門長

経営活動を支える基盤

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、クリタグループは透明・公正かつ迅速・果断な意思決定ならびに実効性の高い経営の監督の実現を目的として、コーポレートガバナンスの確立に努めています。

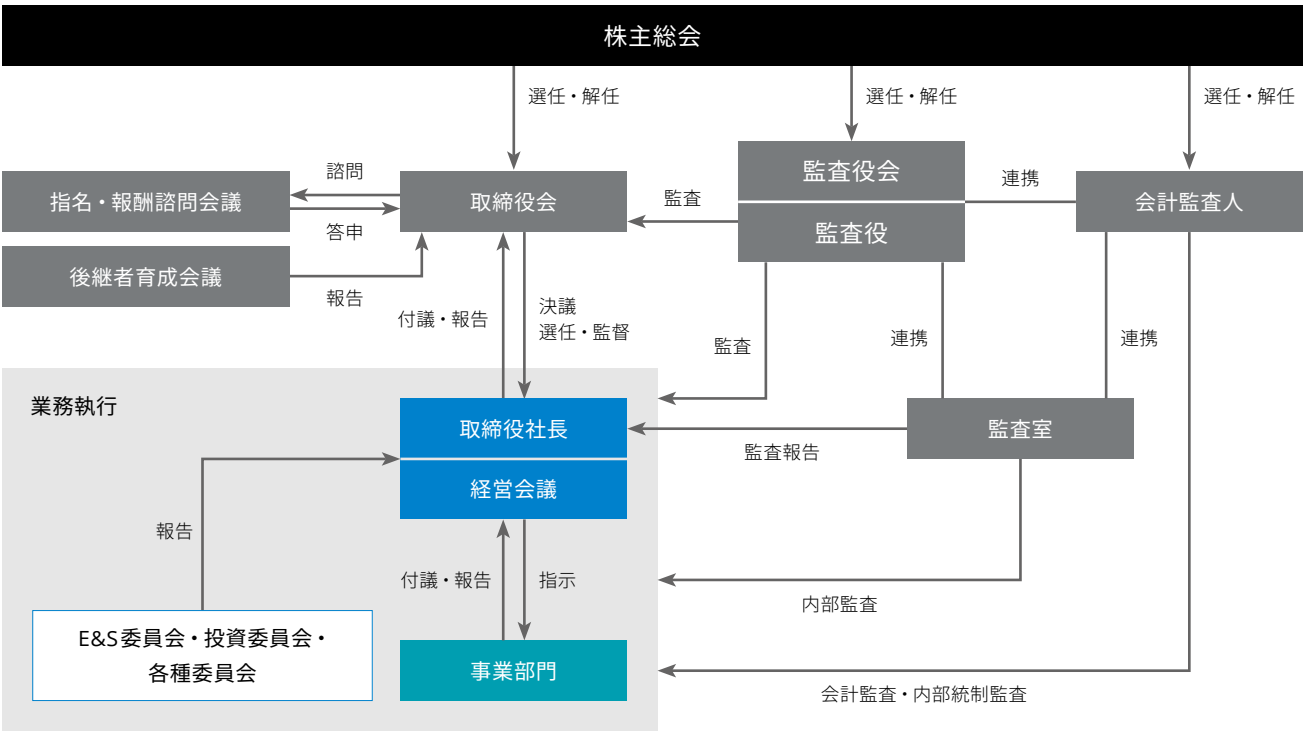
コーポレートガバナンスの体制

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、クリタグループの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、重要な投融資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。

コーポレートガバナンス体制一覧表 (2019年6月27日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	11名
うち社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年
取締役へのインセンティブ付与	業績連動型報酬制度
役員報酬の個別開示	報酬総額が1億円以上の役員のみ開示
任意設置委員会	指名・報酬諮問会議、後継者育成会議
監査役の数	3名
うち社外監査役の数	2名
独立役員の人数	5名
会計監査人	太陽有限責任監査法人
執行役員制度の採用	有

コーポレートガバナンスの体制図 (2019年6月27日現在)



取締役会の構成

取締役会は、各事業分野、経営企画、財務・会計、法務、技術等の高い専門性を有し、ジェンダーおよび国際経験等も考慮した人員で構成することにより取締役会全体で必要

な知識・経験・多様性を補完する体制とし、経営の意思決定と業務執行の監督を適切に行うことを目指しています。

取締役会を構成する知識・経験の分布表

氏名	営業		経営企画	財務・会計 法務 人事	技術	社外取締役に期待する知識・経験		
	国内	海外				企業経営	環境	国際
飯岡 光一	●	●			●	—	—	—
門田 道也			●	●		—	—	—
伊藤 潔			●	●		—	—	—
兒玉 利隆	●	●			●	—	—	—
山田 義夫	●				●	—	—	—
江尻 裕彦	●	●	●		●	—	—	—
小林 敏美	●				●	—	—	—
鈴木 恭男	●	●			●	—	—	—
森脇 亞人(社外取締役)	—	—	—	—	—	●		
杉山 涼子(社外取締役)	—	—	—	—	—	●	●	
田中 径子(社外取締役)	—	—	—	—	—	●		●

(注1) 本表は、第83回定時株主総会招集ご通知の参考書類第3号議案に記載の略歴、当社における地位および担当ならびに取締役候補者とした理由の各内容に基づき作成しています。

(注2) 「技術」は研究開発および生産を含んでいます。

業務執行の体制

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、経営管理本部長および代表取締役社長が指名する取締役・執行役員で構成されています。

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、2019年6月27日現在、執行役員8人を選任しています。2019年3月期には、執行役員制度を改定し、従来は従業員としての雇用契約だったものを、1年ごとの委任契約に変更しました。当社は、継続的に執行役員の業務執行機能の強化を図っていきます。

投資委員会

当社グループの投資・融資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、財務管理責任者である経営管理本部の副本部長を委員長とし、管理部門系の主要部署の責任者により構成されています。取締役会または経営会議に付議する投資・融資案件の審査を実施し、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。投資委員会での事前審査により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自己資本当期純利益率(ROE)を維持するように努める」という方針に従い、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。

経営活動を支える基盤：コーポレートガバナンス

投資委員会の役割と実績 (2019年3月期)

役割	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会または経営会議に付議する投資・融資案件の審査 取締役会・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 経営企画本部副本部長 委員 グループ管理本部長、企画部長、経理部長、財務部長、 グループ総務部長、グループ法務部法務審査課長、各本部事業管理部長		
2019年3月期の実績	開催回数	14回	
	審査した案件数	出資・M&A案件 12件 設備投資案件 6件 借入・資金調達 4件 法人設立、移転、再編 5件 事業設備売却 2件	合計 29 件
	成果	取締役会・経営会議における議論の質の向上、申請部署からの案件申請 タイミングの早期化とそれに付随する申請の活発化	
	(参考) 投資基準	ハードル・レートを「資本コスト(8%弱と推定)+ 案件ごとのリスクプレミアム」として算出	

監査役の機能発揮

当社の監査役は、取締役会や経営会議、E&S委員会などの重要な会議に出席し、取締役の職務執行を監査するほか取締役会の監督義務の履行状況を監査しています。また、クリタグループ全体の財産状況の調査、取締役による内部統制システムの構築状況の監査を行っています。

会計監査人、内部監査部門との連携

監査役は、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、定期的または必要に応じて会計監査人と会計監査について協議し意見交換を行っています。また、監査役は当社の内部監査を担当する監査室の監査計画について協議するとともに、監査結果および財務報告に係る内部統制の評価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。

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 (2019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する。	15回 / 15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・経験を有する。	—	—
鳥飼 重和 社外監査役 独立役員	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する。	13回 / 15回	10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。2019年3月期においては、前期の実施結果を踏まえ、アンケートの一部をより具体的な内容に見直しました。

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・監査役との連携 ③取締役会の構成 ④取締役会の運営 ⑤個々の取締役・監査役の貢献 ⑥株主との対話
評価期間	1月から12月までの1年間。

評価結果

2018年1月から12月までの評価結果は、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ものでした。分野別では、「監査役・社外取締役との連携」の評価が高く、社内取締役、社外取締役、監査役の評価におけるばらつきも小さなものでした。評価スコアが全体的に上昇傾向にある中、グループのリスクテイクを支える仕組みの整備やグループのリスクマネジメント体制の構築といった項目については相対的に評価が低く、残された課題が挙げられました。

課題

国内外グループ会社も含めたガバナンスの水準を一層向上させる必要がある、というものでした。

施策

国内外グループ各社を含めたガバナンスの強化に向け、当社が支援する体制と仕組みを一層整備するとともに、その運用状況を取締役会が的確に把握し、実効性の向上を図ることとしました。

2018年3月期の評価結果に基づく課題への取り組み状況

2018年3月期の評価結果に基づく「取締役後継者の選任に関し、より踏み込んだ議論を行う必要がある」という課題を踏まえ、2019年3月期においては、社長後継者候補、取締役後継者候補、執行役員後継者候補の選定、育成の仕組みを構築しました。社長、取締役をはじめその候補となる執行役員も含め、後継者候補の客観的評価による選定と後継者の育成を体系的に行う体制が整備され、取締役や執行役員の選任における取締役会の審議内容も充実しました。

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・監査役の指名にあたっては、決定プロセスの透明性を高めるため、任意の委員会である指名・報酬諮問会議を設置しています。2019年3月期における開催頻度は、指名2回（取締役、監査役）、報酬1回でした。議長は社外取締役が務めており、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、その適否を取締役会に答申します。

経営活動を支える基盤：コーポレートガバナンス

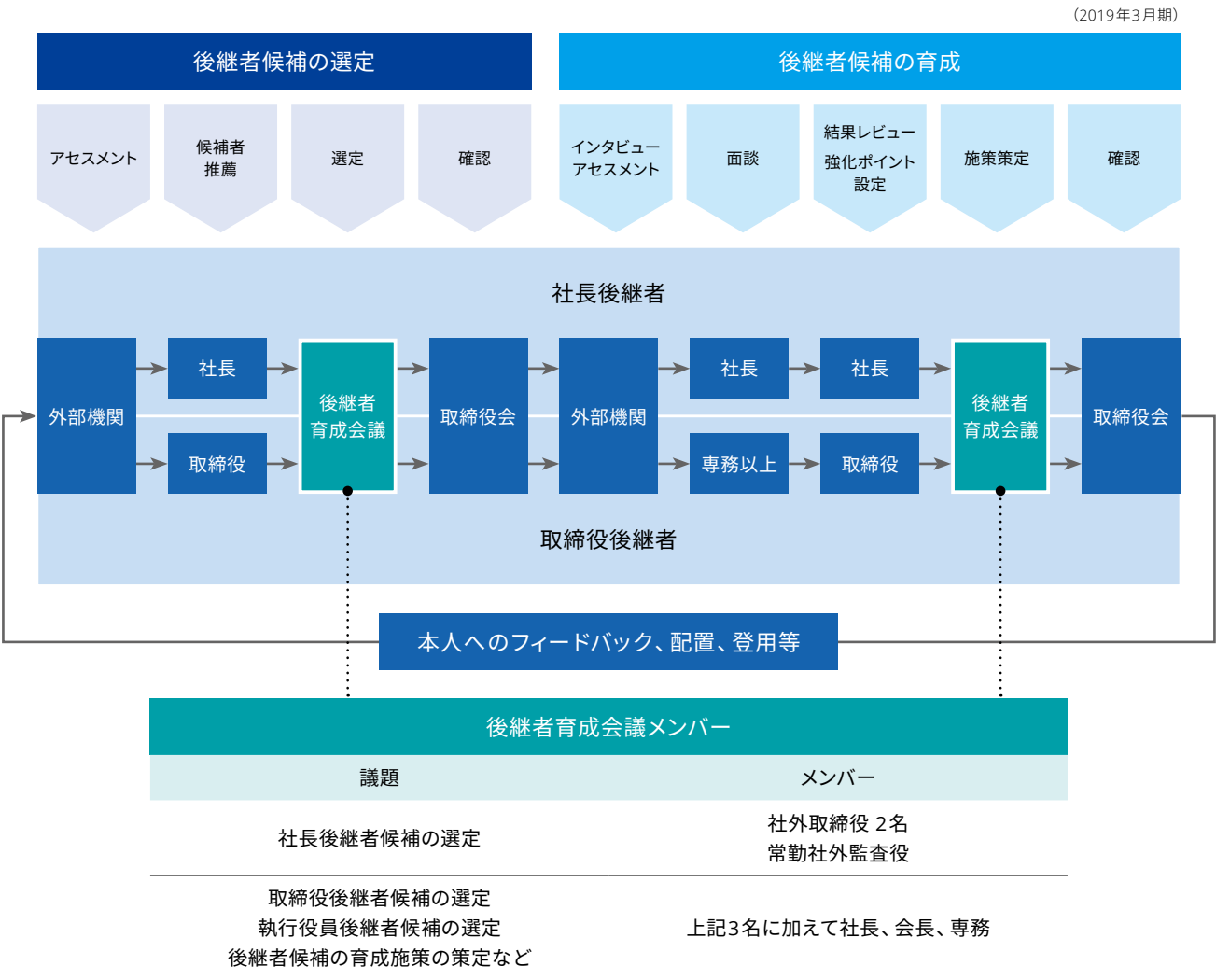
指名・報酬諮問会議の概要 (2019年3月期)

構成メンバー		2019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 2名 ■ 社長 ■ 常勤社外監査役 ■ 全候補者の適否
	監査役候補者	■ 常勤社外監査役 ■ 社長 ■ 常勤社内監査役 ■ 経営企画本部長 ■ 監査役候補者の適否
報酬	■ 社外取締役 2名 ■ 社長 ■ 常勤社外監査役	■ 取締役の業績評価 ■ 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

後継者育成会議

2018年3月期の取締役会の実効性評価における課題と施策の決定を受けて、2018年5月から、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

育成会議を設置しました。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の育成施策の策定を行い、取締役会に報告します。



取締役および監査役の報酬

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拠出し、当社株式の取得に充当します。

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、事業年度

の連結営業利益の計画達成率や各自の担当職務の業績に応じて増減する仕組みです。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。

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

固定報酬とインセンティブ報酬の支給割合 (平均)

固定報酬		業績連動報酬		合計
内、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 (2019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	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	543	310	233	—	10
監査役 (社外監査役を除く)	34	34	—	—	1
社外役員	75	75	—	—	4

経営活動を支える基盤：コーポレートガバナンス

役員ごとの連結報酬等の総額等 (2019年3月期)

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	連結報酬等の種類別の額 (百万円)		
			固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金
門田 道也	112	代表取締役社長	64	47	—

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

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。独立社外取締役は、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、クリタ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、取締役会や指名・報酬諮問会議、後継者育成会議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、ソリューション推進委員会、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、現場視察を行うことで、事業の理解にも努め、経営の評価に活かしています。

2019年6月に田中径子氏を社外取締役として迎え、社外取締役は3名となりました。田中径子氏には、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への深い造詣や国際経験を活かし、社外の視点から意見を述べることを期待しています。

社外役員の状況 (2019年6月27日現在)

役職	氏名	出席回数 (2019年3月期)	選任理由
取締役	森脇 亜人	取締役会 14回/15回	森脇亜人氏は、「モノづくり」や「企業改革」への深い造詣を持つ人材であり、その知識および他社の代表取締役等を歴任した経験を活かして、社外の視点から、意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができると判断しました。
	杉山 涼子	取締役会 14回/15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ことができると判断しました。
	田中 径子	—	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への深い造詣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ことができると判断しました。

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。2019年3月期においては、部分売却を含む13銘柄を売却し、売却によって得られた資金は設備投資やM&Aに振り向けられています。

上場株式の政策保有について

中期経営計画の方針に沿い、売却により資本効率の向上へ

方針		<ul style="list-style-type: none">■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を図る■当社の株主価値増大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、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	<ul style="list-style-type: none">■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	2018年3月期	■46銘柄のうち9銘柄
	2019年3月期	■37銘柄のうち13銘柄(ただし部分売却も含む)

株主・投資家との対話

クリタグループは、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質疑応答要旨については、できるかぎり当社IRサイトに掲載し、情報格差が生じないように努めています。

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、各種説明会やカンファレンス、個別面談を通じて、対話の機会確保に努めています。会場開催の決算説明会におけるメインスピーカーは社長が務めています。日常的な対話については、IR・SRの担当者やCSRの担当者が沈黙期間を除き、これにあたっています。

2019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(電話会議を含む)	4回
	スモール・ミーティング	4回
	個別ミーティング	延べ約200回
	海外ロードショー	2回
個人投資家 (株主を含む)	株主総会後の株主説明会	1回
	個人投資家向け説明会	2回
	株主通信の発行	1回

経営活動を支える基盤：コーポレートガバナンス

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。2019年3月期には、IR・SR担当者が国内にある大株主や議決権行使助言機関の拠点延べ14件を訪問し、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・要望を聴取しました。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。

継続的な議決権行使の利便性向上の取り組み

取り組み事項	開始時期
招集通知のカラー化	2018年6月
招集通知の英訳範囲拡大	2018年6月
英訳コーポレートガバナンス報告書の作成	2016年10月
招集通知の発送前の早期開示	2016年6月
英文招集通知(参考書類)の作成	2013年6月
SR訪問	2011年11月

情報開示方針の改定

2018年4月の金融商品取引法の改定いわゆるフェア・ディスクロージャー・ルールが導入されたことに伴い、当社の情報開示方針を改定しました。改定においては、情報開示の目的、重要情報の取り扱い、情報開示の公平性を確保するための体制などを明文化しました。また同時に、情報開示

の実務における社内マニュアルも整備しました。これを機に、投資家への公平かつ適時な情報開示を確保するとともに、行き過ぎた公平性確保により情報開示の委縮が生じることがないように努めていきます。

社外取締役レビュー

取締役 森脇 亞人

当社のコーポレートガバナンスについては、1年前と比較してかなり改革が進んだと思います。前期に整備の必要性を指摘した社長や取締役後継者の選定と育成の仕組みについても、後継者育成会議が設置されました。外部機関が提供するスキームが必ずしも当社に合うとは限らないと思いますが、改革が行き過ぎたときには都度見直していけば良いと考えています。また、私自身が議論に参加することで、プロセスに透明性をもたらすことになると思います。役員報酬の決め方についても、現行の仕組みや制度は妥当と考えます。

一方、投資委員会については、若干改善の余地があります。投資委員会における議論の経緯を、現状のように経営会議を介することなく、取締役会に直接報告するようになれば、取締役会における議論がより深まるはずです。

中長期の戦略に関わる議論の充実に関しては、中期経営計画を5年にしたことにより、より長いスパンで物事を見られるように取締役会の目線が変化してきたように思います。SDGsも中長期の視点を醸成するものであり当社らしい取り組みだと思いますので、グループ全員が自らの実務に結び付けて敷衍していくべきだと思います。



取締役 杉山 涼子

2019年3月期のコーポレートガバナンスの取り組みについては、社長後継者の選定と育成について大胆な改革を行った印象ですが、今のやり方は世の中のガバナンス改革の流れに沿ったものとして評価しています。

改革後何年か経過すると修正点も見えてくると思いますので、そのときに見直していけば良いと思います。社外取締役が人事決定プロセスに加わることで、議論に透明性と納得性を持たせることができると思います。

今回、社外取締役が2名から3名に増えましたが、機能強化に向けて良い方向に向かっていると思います。取締役会における議論も活発に行われており、私が就任した1年前と比較しても変わってきている印象です。

2019年3月期からは、いくつかの委員会に複数回出席することで、会社の理解が深まりました。特に、環境や社会的な問題を扱うE&S委員会は、私自身の専門分野と重なるので、委員会での議論や思考プロセスを知るとは会社の理解につながっています。今後は、傍聴するのみでなく、議論にも貢献していきたいと考えています。グループ会社や顧客の現場の視察も会社を知るために役立っています。



リスクマネジメント

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

リスク管理体制

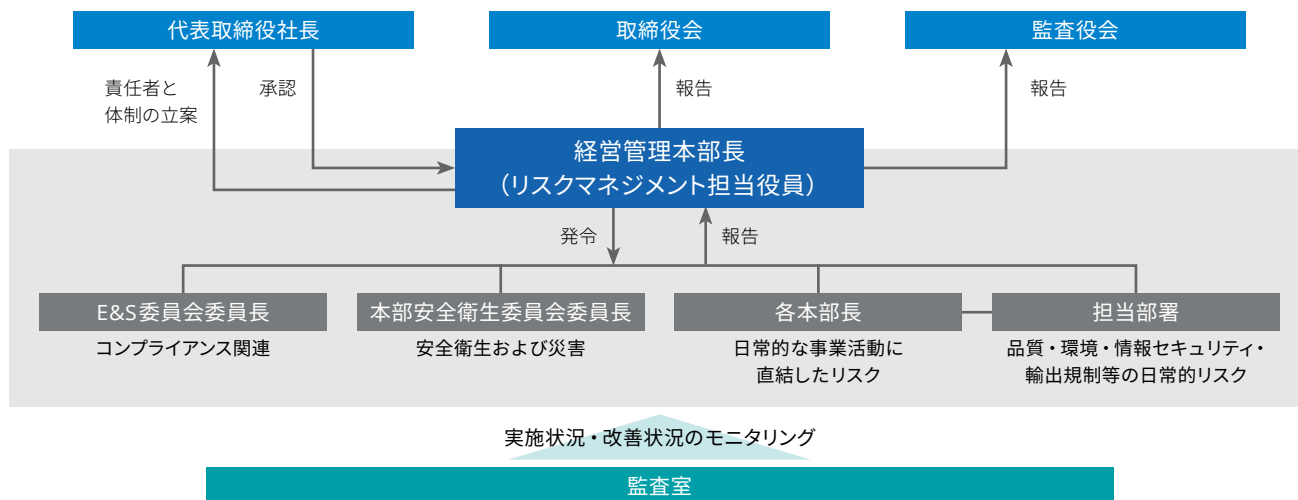
クリタグループに関わるリスクの監視およびリスクマネジメントは、経営管理本部長を担当役員として推進しています。経営管理本部長は、グループのリスクの分析・評価を定期的に行うとともに、「全社リスクマップ」に基づき、継続的にリスクの監視を行うことで、その発生防止に努めています。

経営に重大な影響を及ぼすリスクが発生した場合は、経営管理本部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、是正の状況および再発防止策について、代表取締役社長および経営管理本部長に報告することとしています。

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

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

リスクマネジメント体制図



BCM（事業継続マネジメント）方針

クリタグループでは、大規模な地震や風水害、パンデミック等により事業継続が危ぶまれるような有事の対応方針を「クリタグループBCM方針」として定め、クリタグループの役員・従業員が適切に判断・行動できるよう、次の通り取り組みの基本的な考え方を明確化しています。

1. 人命の安全確保を最優先

クリタグループは、役員・従業員およびその家族の安全・安心確保を最優先する。

2. 事業の早期復旧

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

3. 地域への支援

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

コンプライアンス

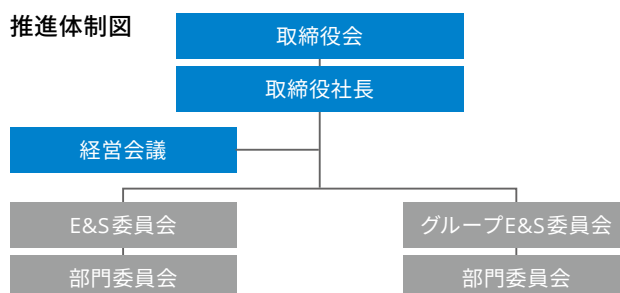
クリタグループは、「公正・透明・誠実・安全・共生」をグループの全役員・従業員が「大切にしている5つの価値」として共有し、これらを判断・行動の基本として、クリタグループの全役員・従業員が取るべき行動、やってはいけないことを「クリタグループ行動準則」として制定しています。

 行動準則はこちらをご覧ください。
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

クリタグループは、コンプライアンス活動の統括組織として、当社の取締役を委員長とするE&S (Environmental & Social) 委員会、および同取締役を委員長としてグループ会社の代表または代表の指名者を委員とするグループE&S委員会を設置しています。これらの委員会においてコンプライアンス活動に関する活動方針・重点施策を定め、各本部およびグループ会社の部門委員会を通じて全従業員に展開することとしています。

推進体制図



主な取り組み

贈賄防止の取り組み

クリタグループは、公正な事業活動の推進をグループ全体で徹底するため、「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」を制定し、16言語に翻訳してクリタグループにおける世界中のすべての役員・従業員に周知しています。

2019年3月期には、当社および国内グループ会社の役員・従業員を対象とした贈賄防止に関するeラーニングを実施しました。

経営層向けコンプライアンス研修の実施

当社は、当社および国内グループ会社の経営層を対象としたコンプライアンス研修を継続して実施しています。2019年3月期は司法取引に関する研修を行い、59名が参加しました。

コンプライアンス行動調査の実施

クリタグループは、コンプライアンス活動の取り組み成果と問題を明らかにすること、潜在的な法令違反リスクを抽出して今後のリスク低減につなげることを目的として、クリタグループの従業員と派遣員を対象とした「コンプライアンス行動調査」を年1回行っています。2019年3月期は6,944名を対象とし、回答率は98.9%でした。

相談・通報窓口の設置

クリタグループは、クリタグループ行動準則やコンプライアンスに関する各方針、社内規則等に違反する行為または違反するおそれのある行為を発見した場合、またはそれらに従っているかどうか疑問が生じた場合に、相談・通報を受け付ける窓口を社内および社外機関それぞれに設置しています。本窓口はクリタグループの従業員だけでなく、クリタグループで働く派遣員、取引先などの従業員も利用可能となっており、これにより相談・通報者の保護を図ると同時に不正行為の早期発見に努めています。また、海外グループ会社の従業員などが当社の相談窓口に通報することができる「クリタ・グローバルヘルプライン」も運用しています。

取引先へのコンプライアンスの取り組み要請

当社は「クリタグループ調達方針」に基づき、反社会的勢力やテロリスト集団への利益源となる取引は一切行っていません。また「クリタグループCSR調達ガイドライン」を制定し、法令や社会規範の遵守、反社会的勢力との関係断絶を取引先に要請しています。2019年3月期は、特に発注額の大きい取引先に本ガイドラインに基づく自己評価の実施と、改善に向けた取り組みを要請しています。

環境改善活動

クリタグループは環境改善活動を、①事業活動を行う上で適用される各国および各地域の環境関連法令を遵守する活動、②事業活動を通して水と環境のサステナビリティに関する国際的な課題を解決していく取り組み、および③①と②に関する情報の公表ならびに同活動に関する顧客、取引先、従業員、株主・投資家、地域社会との対話、と定義しています。また、自社内の環境改善だけでなく、製品・サービスを用いたお客様での環境改善にも努めています。これらは「クリタグループ環境方針」として展開され、グループ共通で方針に基づく取り組みを推進しています。



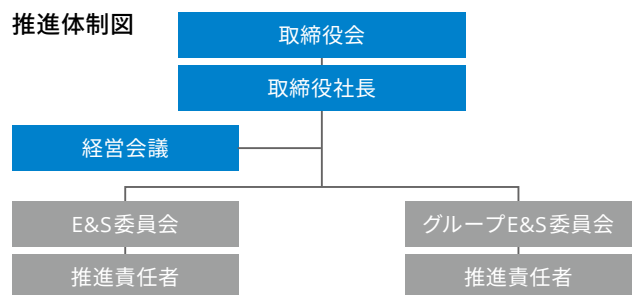
方針はこちらをご覧ください。

クリタグループ環境方針 <https://www.kurita.co.jp/csr/management/policy/environment/index.html>

推進体制

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

推進体制図



顧客における環境改善 (CSVビジネスの推進)

クリタグループは、2019年3月期より、従来に比べ節水・CO₂排出量削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」として定め、その優位性をそれぞれ係数化しています。顧客における環境負荷低減量は、これらCSVビジネスの係数と採用実績から算出されています。またCSVビジネスは、より優位性の高い商品、技術、ビジネスモデルの開発状況に応じて、継続的に見直されます。

CSVビジネス選定基準

- 節水・CO₂排出量削減・廃棄物削減に関して、
- ① 従来技術や競合技術に比べ効果が大きい。
 - ② 既存技術の新市場適用、もしくは新規技術である。
 - ③ SDGs目標が示す行動計画に貢献する。

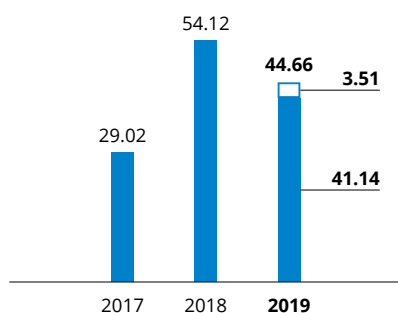


※ 2019年3月期の結果は9ページ「パフォーマンス」を参照願います。

顧客における環境改善の推移^{※1}

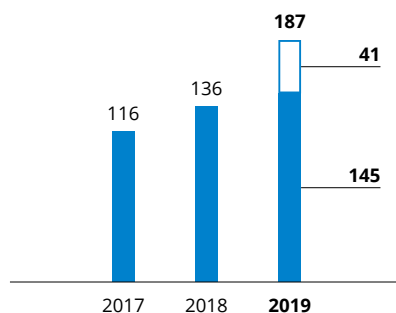
節水量 (百万m³)

■ 国内
□ 海外^{※2}



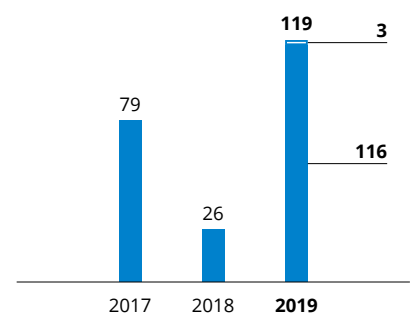
CO₂排出削減量 (千t)

■ 国内
□ 海外^{※2}



廃棄物削減量 (千t)

■ 国内
□ 海外^{※2}



※1 3月31日に終了した事業年度

※2 2019年3月期より海外グループ会社での負荷削減量を把握しています。

経営活動を支える基盤：環境改善活動

取り組み事例

株式会社金沢村田製作所 仙台工場様での再生水供給サービスによる水使用量削減 ～上水40%、下水30%の削減見込み～

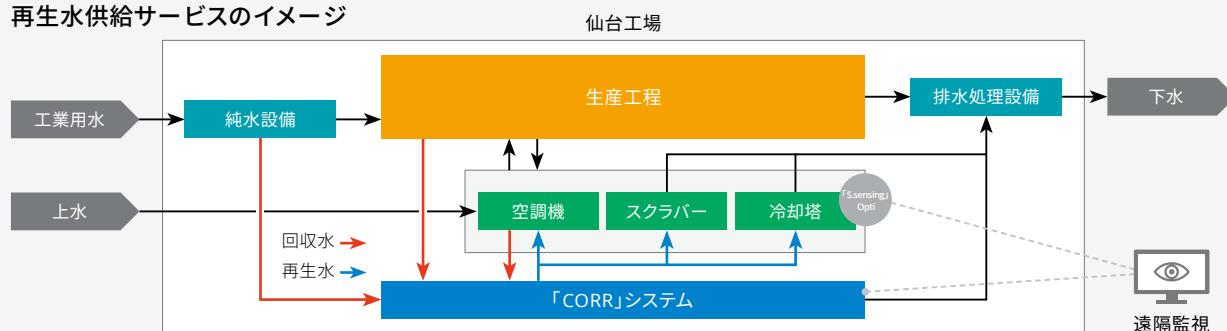
電子部品を製造する株式会社金沢村田製作所様は、村田製作所グループとして同グループの環境行動計画に基づく環境改善活動を推進されています。同グループでは生産高原単位での水使用量削減目標を立てられており、同社仙台工場においても水使用量の削減に取り組まれていました。

当社は、お客様の目標達成に貢献するため、排水を回収・再利用する「再生水供給サービス」を提案しました。本サービスは、核となる排水回収システム「CORR」システムの運転管理を含め、当社が再生水の供給をお客様と契約するものです。本サービスの適用に

あたり、お客様と協働して回収可能な排水の量と質を排出源ごとに調査し、再生水の水質に応じた使用先を選定しました。本件では再生水を冷却水の補給水としても使用するため、遠隔監視システム「S.sensing」Optiによる冷却水の水質管理も本サービスで行っています。

本サービスの採用により、工場内で使用する水の利用効率を高めることが可能となり、2018年3月期に比べ、上水40%、下水30%の削減が見込まれています。

再生水供給サービスのイメージ



自社内における環境改善

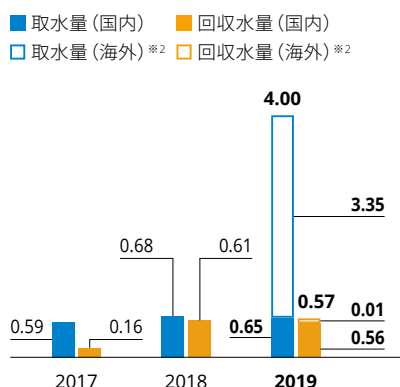
クリタグループは、事業活動を行う上で適用される各国および各地域の環境関連法令を遵守しながら、「水使用量の削減」「エネルギー使用量の削減」「廃棄物量の削減」に取り組んでいます。各社・各事業所の特性を踏まえ、生産量や売上高、延べ床面積など、環境負荷との関連性が高い項目を原単位母数として設定し、原単位での環境負荷低減に取り組んでいます。

自社施設における水リスクの評価

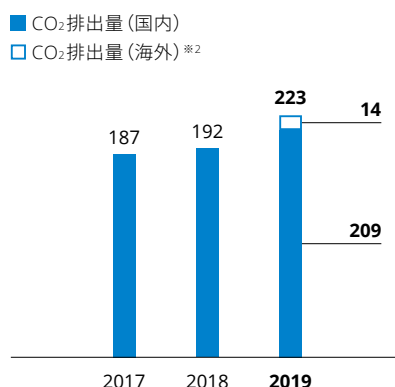
当社は、クリタグループの生産拠点が立地する地域の水リスクを世界資源研究所の「AQUEDUCT」を用いて年1回、水リスクを評価・確認しています。2019年3月期はクリタグループの全生産拠点を調査し、4拠点が高リスク以上に該当する地域に立地しており、その合計取水量が全生産拠点の取水量に占める割合は0.2%であることを確認しました。

自社での環境改善の推移※1

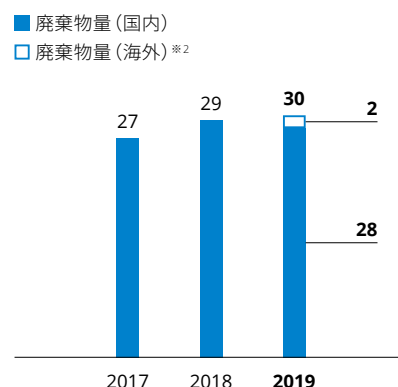
取水量・回収水量(百万m³)



CO₂排出量(千t)



廃棄物量(千t)



※1 3月31日に終了した事業年度

※2 2019年3月期より海外グループ会社における負荷量を把握しています。

環境省「Water Project」への参画

当社は、環境省の「Water Project」に参画しており、水資源の有効活用や水環境の保全に係る技術、事業活動に関する情報を、本プロジェクトを通じて発信しています。

日本産業機械工業会「環境活動基本計画」への参画

当社は、温暖化対策に取り組む一般社団法人 日本産業機械工業会の「環境活動基本計画」に参画しており、気候変動への対応状況を定期的に報告しています。

従業員の環境意識向上

クリタグループは、従業員の環境意識向上を目的として、社員参加型のイベント「クリタ環境月間」を実施しています。本イベントは、クリタグループの役員・従業員、派遣員とその家族も対象に、

環境改善に関する体験やアイデアなどを募集するものです。2019年3月期は833名が参加し、641件の応募がありました。応募された事例は作品集としてまとめ、グループ内での共有化と活用を目的として社内イントラネット上に掲載しています。

取引先への環境改善要請

クリタグループでは、取引先の協力によるサプライチェーン全体での環境負荷低減が不可欠であるとの考えに基づき、「クリタグループCSR調達ガイドライン」を定め、取引先に対して環境法規制の遵守や自主基準の設定による水使用量、エネルギー使用量などの環境負荷低減への取り組み、適切な情報の提供をお願いしています。特に発注額の大きい取引先には、本ガイドラインに基づく自己評価の実施をお願いし、改善に向けた取り組みを要請しています。

取り組み事例

クリタ・ケミカル製造での廃棄物削減 ～クリタスとの協働による改善～

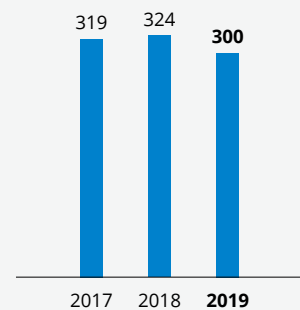
クリタ・ケミカル製造株式会社はクリタグループにおける水処理薬品の製造拠点であり、同社の江川工場は3,000品種を超えるさまざまな水処理薬品を製造しています。近年同工場では、日々の製造品目の変動による排水性状の変動に加え、排水処理施設そのものの老朽化によって凝集沈殿処理が不安定化し、それが凝集沈殿槽内の汚泥の濃縮度を低下させる要因となり、引き抜いた汚泥を脱水処理できずにそのまま廃棄物となっていることが課題でした。

同社は、水処理施設の運転・維持管理を事業とするグループ会社である株式会社クリタスの巡回点検サービスを活用して排水性状の変動に応じた運転管理方法の改善に取り組み、廃棄物量を削減しました。2019年5月にはクリタスの調査結果に基づく排水処理施設の更新も行い、排水処理水の水質安定化のために行っていた運転管理の省力化も実現しました。



新設した加圧浮上槽（手前）

クリタ・ケミカル製造本社における廃棄物量の推移※(t)



※ 3月31日に終了した事業年度

ISO14001認証取得一覧

社名	事業所名
栗田工業(株)	静岡・山口・豊浦・敦賀事業所、亀山・堺駐在所
クリタ・ケミカル製造(株)	本社、赤穂事業所
クリタ・ビルテック(株)	
(株)クリタス	
クリテックサービス(株)	
クリタ-GKケミカルCo., Ltd.	
クリタ(タイワン)Co., Ltd.	
栗田工業(大連)有限公司	

社名	事業所名
栗田水処理新材料(江陰)有限公司	
(株)韓水	
クリタ・ヨーロッパGmbH	ルートヴィヒスハーフェン、フィアセン
クリタ・トルコA.S.	
クリタ・ド・ブラジルLTDA.	
韓水テクニカルサービス(株)	
クリタ(シンガポール)Pte. Ltd.	
P.T.クリタ・インドネシア	

人材マネジメント

クリタグループは、人材を持続的な成長を支える基盤と捉えています。「顧客親密性」を高めていくためには、一人ひとりが高い専門性を備えた人材となること、お客様の課題解決に全力で取り組む必要があります。クリタグループは、人材の確保と育成、長年培ってきた水に関する技術の継承に取り組むとともに、社員一人ひとりが自分の能力や適性を存分に活かして働ける環境の整備と多様な人材が活躍できる組織風土づくりを推進しています。

人材開発

当社は人材開発に向けて、人材開発担当部署による階層別・役職別研修、世界で活躍できる人材の育成を目的とした「グローバル化対応力向上講座」など人材教育を実施しています。また当社および国内外グループ会社の従業員を対象として、クリタグループの商品・技術・サービスに関する専門知識研修、

安全や法務に関する研修、コミュニケーションや問題解決手法といったスキルの習得のための研修を行っています。さらに、海外グループ会社の中核を担う人材の育成に向け、ナショナルスタッフの次期経営層候補や管理職を対象とした研修も行っています。

女性の活躍推進

女性の活躍推進は、日本における共通の課題です。当社における女性の平均勤続年数は17.1年と、女性が比較的長く働き続けられる環境にありますが、その一方で長い間、事業のコアとなる人材を育成する仕組みが、お客様の現場におけるOJTを中心にしていたため、女性の管理職への登用が進みませんでした。しかし、人口減少社会を迎えた日本において、女性の活躍を推進できるかどうかは、当社にとっても経営資源の確保に関わる喫緊の課題です。そこで当社はこの状況を改善するため、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。なお、当社は2017年から「MSCI日本株女性活躍指数※」に選定されています。

※ 19ページ「外部からの評価」をご覧ください。

女性活躍推進法に基づく行動計画

2018年4月から2023年3月までの5ヵ年を期間とする本計画では、取り組み目標を次の通り定めています。

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

これらの目標を達成するため、当社は以下の取り組みを実施しています。

項目	実施事項
女性総合職を対象としたキャリア形成支援	女性総合職を対象とするキャリア開発のための研修をはじめとして、キャリアを積極的に形成していくための動機付けの機会を提供する。
女性採用比率の向上	新卒総合職採用活動において、採用過程のさまざまな場面で女性の採用担当者との面談機会を設ける。
女性の職域拡大	女性の配属人数の少ない部署へ配属する。また、管理職の任用を計画的に行う。
自己申告制度を通じたキャリア開発の支援	自己申告制度における上司面談を活用し、その機会を通じてキャリア開発を支援する。

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画における取り組み

項目	実施事項
就業場所の制約の緩和	サテライトオフィス(社外のレンタルオフィス)の活用促進と、就業に制約がある従業員に対して在宅での勤務を認めることで、働き方の選択肢を増やす。
年次有給休暇取得促進	年次有給休暇の取得促進策を定めて実施する。
男性の育児参画促進	育児休暇の取得期間を短期間でも取得できることを周知し、男性の利用者数の拡大を図る。
育児に充てる時間の確保	育児代行サービスの利用に関わる費用を補助し、従業員の育児時間を確保する。

働き方改革

当社は、従業員の心身における健康維持と生産性向上の視点から、長時間労働の削減を中心とした働き方改革を推進しています。

長時間労働の削減の取り組み

区分	施策
勤務時間の制限	・ノー残業デイ(水曜日)の設定 ・施設利用時間(20時)の設定
有給休暇の取得促進	・夏休み期間(6月～10月)における計7日以上かつ連続5日以上での休暇の取得奨励
従業員の意識改革	・エンジニアのための「働き方改革セミナー」の開催 ・eラーニングによる「時間管理スキルの習得」「効率的な会議運営」のトレーニング実施
制度・仕組みの改定、導入	・サテライトオフィスの導入 ・勤務間インターバル制度の試行

お客様との継続的な関係を築ける人材を育成します。

労働人口の減少が予想される日本のみならず、人材は限られた経営資源であり、人材がいかに付加価値を生み出すかは経営の重要なテーマです。クリタグループの経営を考えると、付加価値を生むのは常に人であり、それ以外ではないということです。ここで付加価値を生む人材とは、一つには他の人のために何かを成し遂げたいと考える人材、もう一つには、組織の仲間と一緒にクリタの仕事を続けていきたいという強い意識を持っている人材です。

当社グループの事業においては、人の在り方が大きな影響を与えることから、企業の持続性を考える上で、従業員一人ひとりがここに参加する意義を共有することが重要になります。近年のいくつかのM&Aにより、これまで以上にグループ内での価値観の共有が重要になっています。あらためて企業理念を核としたグループの存在意義を確認し、新たに当社グループに参加した従業員を含め全グループ従業員の意識のベクトルを揃えることで、これまで以上に事業を推進する力を生み出せると考えます。

また、当社グループの事業がサービス化に向かう中で、お客様と継続的な信頼関係を築くことがこれまで以上に重要になっています。個々の人材には、事業領域におけるプロフェッショナルとして高い知識やスキルが求められるだけでなく、人としてお客様と通じ合える豊かな感性を持つことが大切になります。このような人間性の獲得には、自らの仕事に真摯に向き合い経験を積むことを通して、人として成熟することが必要です。このような人材育成には比較的長い時間を要するため、安定した雇用も必須条件となります。

一方で、技術革新への対応や、今後重要性を増すと思われる事業分野の人材を確保するためには、これまでのように時間を掛けた人材育成の余裕がない事態もあり得ます。その場合は、すべて自前で育成するのではなく、中途採用や広く業務提携の可能性を探ることで対応していくことも必要と考えます。

経営環境の変化が激しさを増す中では、経営の根幹を支える人材の育成が急務です。2019年3月期においては、これまで遅れていた経営人材の育成にも取り組みました。外部機関のノウハウも採り入れて経営人材の要件とアセスメントの手法を体系化し、その評価結果を能力開発に活かす仕組みで、その先にある経営層の指名につなげていきます。この仕組みはすでに運用を開始しており、この実績を積み重ねることで、優れた経営人材の育成につなげていきます。



経営管理本部長
伊藤 潔

品質への取り組み

クリタグループは、事業の継続と成長のためには、お客様からの信頼が必須であるとの認識のもと、製品・サービスの開発から製造、提供に至る品質管理に取り組んでいます。また、この取り組みを推進するため、グループ共通の「クリタグループ製品品質方針」を定めています。

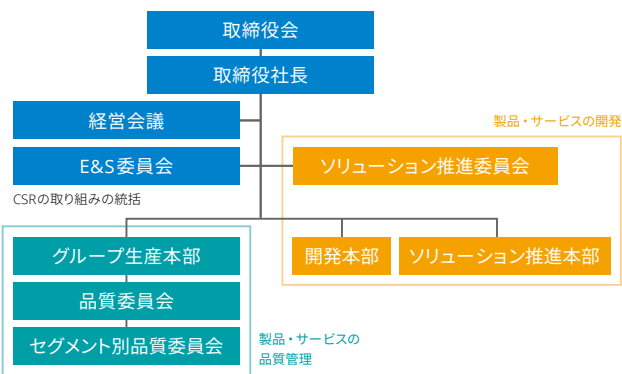
 方針はこちらをご覧ください。
クリタグループ製品品質方針 <https://www.kurita.co.jp/csr/management/policy/customer/index.html>

推進体制

製品・サービスの開発においては、製品が安全や健康に与える影響や、製品のライフサイクル全般における環境影響などに配慮しています。具体的な取り組みとしては、「ソリューション推進委員会」において高機能な原材料やユニットのほか、ソリューション技術の開発テーマについて評価を行い、高い効果が見込めるテーマを絞り込んだ上で、開発本部およびソリューション推進本部が製品・サービスの開発にあたっています。

一方で、製品の製造から提供までの品質管理については、当社のグループ生産本部に「品質委員会」を設置し、各組織の品質向上活動を統括するとともに、自主的かつ継続的な品質改善に取り組む仕組みづくりや品質マネジメントシステムの維持を行っています。

推進体制図



主な取り組み

製品の安全性評価

当社では、製品に新しい化学物質を用いる場合は社内規程に基づき開発段階で環境や健康へのリスク評価を行うことをルールとしています。また、製品の製造にあたっては労働安全衛生法、化審法、消防法をはじめとした各種法令に従って義務付けられている届出や報告を行っています。

製品の安全に関するトレーニングを実施

当社は、製品安全に関する社員の理解を深めることを目的として、当社のスタッフ部門を除く全従業員および派遣員を対象とした製品安全のeラーニングを実施しています。2019年3月期はおよそ2,000人が受講し、今後も継続して実施します。

知識・技能向上に向けた研修の実施

当社は、お客様に提供するサービスの品質向上に向けて、当社および国内グループ会社の従業員ならびに海外のナショナルスタッフを対象に、水処理の知識と技能を向上させる研修を行っています。

CSアンケートの実施

当社は、大型水処理プラントを納入したすべてのお客様を対象に、工事部門によるCSアンケートを継続して実施しています。アンケート結果から得られた課題に基づき、業務手順書や仕様書などの見直し・改善を継続的に実施しています。

	実施件数	質問事項
2018年3月期	27	水処理プラントの仕様や品質管理、
2019年3月期	14	施工など8項目

不適合への対応

当社は、お客様に製品を引き渡す前に発生した不適合や、お客様から受けたコンプレインについて、社内の「問題情報」データベースに登録することで、社内で情報を共有し、再発防止を図っています。なお2019年3月期におけるクリタグループでの重大な製品・サービスによる事故の発生はありませんでした。

研修参加人数 (延べ人数)	薬品系(水処理薬品の基礎的な知識、 コミュニケーションスキルなど)	装置・メンテナンス系 (用水、排水に関する技術教育、安全・法務教育)	合計
2017年3月期	274	477	751
2018年3月期	431	409	840
2019年3月期	593	520	1,113

安全への取り組み

クリタグループは、事業の特性上、水処理薬品の製造・納入や水処理装置の組み立て・納入・据付など、クリタグループおよび協力会社の従業員が安全面における何らかのリスクに直面する場面が多くあると認識しています。このため「安全衛生は、事業を行う上での最優先事項である」と位置付け、グループの役員・従業員、協力会社の従業員の方々が安心して働ける職場環境づくりのために、安全確保と健康支援に取り組んでいます。「クリタグループ安全衛生方針」を定め、グループ共通の方針に基づく取り組みを継続的に推進しています。



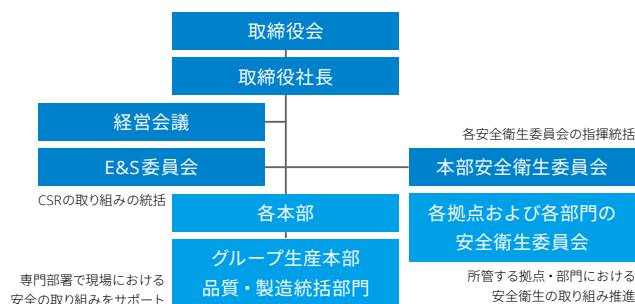
方針はこちらをご覧ください。

クリタグループ安全衛生方針 https://www.kurita.co.jp/csr/management/policy/health_and_safety/index.html

推進体制

当社および国内グループ会社では、労働安全衛生法をはじめとする安全衛生に関連する法令に基づき、安全衛生管理体制を構築しています。当社の経営管理本部長を委員長とする労使合同の本部安全衛生委員会のもと、事業所別・部門別で安全衛生委員会を、さらに国内グループ会社で安全衛生委員会を設置し、職場環境の整備と充実に取り組んでいます。また、現場の安全を推進する専門部署を設置し、現場における安全の取り組みをサポートするとともに、労働災害防止策の立案と実施ならびに本部安全衛生委員会の取り組みのフォローを行っています。

推進体制図



主な取り組み

本部安全衛生委員会では、2019年3月期は「一人ひとりがリスクに対する危機感を持ち、自ら考えリスクを予め排除する行動を定着させる」を活動方針として掲げ、①災害対応、②労働災害防止、③交通事故防止、④健康管理を重点施策テーマとし、取り組みを推進しました。2019年3月期における主な取り組み内容は次の通りです。

災害への対応

当社および国内グループ会社は、「クリタグループBCM（事業継続マネジメント）方針」に基づき、地震災害リスクへの対応を行い、安全点検と災害備蓄、訓練状況の確認を国内の全153事業所で行い、改善を実施しました。

労働災害防止の取り組み

当社は、工事現場における社員と取引先の労働災害防止に向け、工事着工前の安全教育と工事現場での安全パトロールを実施しています。

安全パトロール実施件数

	2018年3月期	2019年3月期
国内	507	449
海外	8	22
合計	515	471

安全教育参加人数

研修名	2018年3月期	2019年3月期
火気取り扱い教育	42	95
薬品取り扱い教育	74	86
新入社員向け安全研修	142	209
海外のナショナルスタッフ向け安全研修	32	32
フルハーネス型墜落制止用器具特別教育	—	288
その他	303	263
合計	593	973

健康管理の取り組み

当社では、従業員の定期健康診断と、有機溶剤や特定化学物質などを取り扱う従業員の特殊健康診断の受診を徹底しており、2019年3月期の定期健康診断と特殊健康診断の受診率は100%です。また、健康増進の取り組みとして、食生活の改善などに関する講習会や体力年齢測定などの健康イベントを50回実施しました。メンタルヘルスの不調予防に向けた取り組みとしては、メンタルヘルス講習を16回開催するとともに、労働安全衛生法に基づき厚生労働省が定めたストレスチェック制度の指針に沿って、全従業員を対象に本人の気付きを促す「ストレスチェック」を実施し、98.4%が受診しました。

社会貢献活動

クリタグループの社会貢献活動は、科学技術の振興、人材の育成、人道的支援、地域コミュニティ活動を重点4分野と定めて推進しています。社会の幅広い層と協働し、持てる資源を有効に活用しながら、社会的課題の解決を目指しています。

科学技術の振興

当社は、水と環境に関する科学技術の振興に貢献することを目的として、1997年にクリタ水・環境科学振興財団を設立しました(2009年に公益財団法人へ移行)。当財団では研究助成事業として、毎年、日本国内およびアジア諸国の水と水環境分野の若手研究者を対象とした助成案件を公募しており、

2019年3月期は102件の助成を行いました。また、国際交流支援事業として、ネパールのNPOであるCenter of Research for Environment, Energy and Water (CREEW)への支援や、アジア工科大学の修士課程の学生への支援(奨学金給付など)を行っています。

人材の育成

クリタグループは、水と環境に関する専門知識、スキルおよびネットワークを活かして、自然と人間が調和した社会を実現し支えていく人材の育成に取り組んでいます。2018年11月、インドネシア・ヤクルトのモジョケルト工場においてスラバヤ日本人

学校の小学生に対して、「水は地球のたからもの」と題し、ろ過、凝集沈殿の実験や地球上における淡水と海水の割合、パーチャルウォーターに関する講義を行い、水の大切さや水処理技術の重要性を伝えました。

人道的支援

水へのアクセスの支援

クリタグループは、NPO・NGOと連携して、紛争、貧困、あるいは、利用可能な淡水資源の逼迫により、安全な水へのアクセスにおいて問題を抱える、社会的に弱い立場にある人々に対し支援を行っています。その取り組みの一環として、2019年3月に日本紛争予防センター(JCCP)およびウォーターエイドジャパンに対し、支援金を拠出しました。これらの支援金は、清潔な水を利用し、衛生的な環境で生活することが困難なアフリカの人々に対する支援活動に活用されます。

災害被災地の支援

クリタグループは、事業拠点の存在する国において大規模な自然災害等が発生した場合、被災地の支援を行っています。国内での渇水・震災等による断水に対しては、緊急時浄水設備等による給水支援活動を行っています。2019年3月期は、「平成30年7月豪雨」およびインドネシアのスラウェシ島地震に対して、義援金を拠出したほか、支援物資として、日本の被災地の自治体、被災地のお客様等に対し、飲料水の提供を行いました。

地域コミュニティ活動

クリタグループは、事業拠点の存する地域において、構成員として受け入れられ、地域コミュニティとともに発展していくことを目指し、地域コミュニティ活動を行っています。地域コミュニ

ティ活動の内容は、①地域における清掃や自然保全に関する活動、②地域における健康増進や福祉に関する活動、③地域における防災や防犯に関する活動、といったものです。



2019年3月期に開催された研究助成金の贈呈式



インドネシアの日本人学校での出前授業の様子

A large, artistic water splash graphic that spans the entire width of the page. The splash originates from the left side, where it is more dense and blue, and spreads out towards the right, becoming more sparse and white. The water droplets and splashes are captured in various stages of movement, creating a dynamic and fluid visual effect. The background is a gradient of light blue and white, complementing the water theme.

財務・企業情報

財務情報	54
経営指標	54
セグメント情報	55
連結貸借対照表	56
連結損益計算書	58
連結包括利益計算書	59
連結株主資本等変動計算書	60
連結キャッシュ・フロー計算書	61
企業情報	63
株式情報	63
コーポレートデータ	64

財務情報

経営指標

3月31日に終了した事業年度

(単位：百万円)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
受注高	175,162	181,951	197,256	186,741	173,463	181,282	221,273	218,730	251,447	258,439
売上高	178,520	181,234	193,792	180,143	178,137	189,398	214,372	214,187	236,815	259,409
営業利益	26,358	27,131	29,382	20,989	14,886	19,435	19,833	19,452	22,475	24,326
売上高営業利益率(%)	14.8	15.0	15.2	11.7	8.4	10.3	9.3	9.1	9.5	9.4
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{(注)1}	17,288	17,138	16,548	11,476	9,352	10,434	12,577	14,506	17,897	17,323
売上高当期純利益率(%) ^{(注)2}	9.7	9.5	8.5	6.4	5.2	5.5	5.9	6.8	7.6	6.7
総資産(期末)	251,620	253,298	271,141	263,580	274,925	294,492	298,107	299,249	323,046	349,885
総資産回転率(回) ^{(注)3}	0.72	0.72	0.74	0.67	0.66	0.67	0.72	0.72	0.76	0.77
自己資本(期末) ^{(注)4}	192,588	198,042	208,891	207,871	217,691	222,330	227,896	227,623	238,803	237,604
自己資本比率(%) ^{(注)5}	76.5	78.2	77.0	78.9	79.2	75.5	76.4	76.1	73.9	67.9
総資産当期純利益率(%) ^{(注)6}	7.0	6.8	6.3	4.3	3.5	3.7	4.2	4.9	5.8	5.1
自己資本当期純利益率(%) ^{(注)7}	9.3	8.8	8.1	5.5	4.4	4.7	5.6	6.4	7.7	7.3
設備投資額(無形資産を除く)	7,525	5,469	7,721	6,108	5,268	8,489	18,818	9,289	22,070	36,920
減価償却費(無形資産を除く)	14,840	15,375	15,410	14,493	14,250	14,378	13,409	13,248	13,507	13,883
研究開発費	3,990	4,225	4,232	4,362	4,534	4,397	5,269	5,038	5,258	5,490

(単位：円)

1株当たり当期純利益 ^{(注)8}	134.38	134.02	130.65	92.43	78.48	87.81	108.24	125.23	159.37	154.29
1株当たり自己資本 ^{(注)9}	1,496.98	1,563.57	1,649.24	1,744.41	1,826.84	1,907.80	1,961.30	1,991.91	2,126.96	2,116.19
1株当たり配当金	36.0	38.0	40.0	42.0	44.0	46.0	48.0	50.0	52.0	54.0
配当性向(%)	26.8	28.4	30.6	45.4	56.1	52.4	44.3	39.9	32.6	35.0
従業員数(人)	4,445	4,490	4,555	4,640	4,635	5,222	5,481	5,654	6,011	6,613

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

2. 売上高当期純利益率＝親会社株主に帰属する当期純利益÷売上高

3. 総資産回転率＝売上高÷総資産(期首・期末平均)

4. 自己資本＝純資産－非支配株主持分

5. 自己資本比率＝自己資本÷総資産×100

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

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

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

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

セグメント情報

3月31日に終了した事業年度

(単位：百万円)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
受注高	水処理薬品事業	53,370	56,714	56,748	56,040	59,413	59,353	83,440	82,118	90,358	102,939
	水処理装置事業	121,791	125,237	140,507	130,700	114,049	121,928	137,832	136,611	161,088	155,500
	合計	175,162	181,951	197,256	186,741	173,463	181,282	221,273	218,730	251,447	258,439
売上高	水処理薬品事業	53,743	56,735	56,443	56,091	58,844	59,999	83,680	81,883	90,361	102,088
	水処理装置事業	124,777	124,499	137,348	124,052	119,292	129,399	130,692	132,304	146,453	157,321
	合計	178,520	181,234	193,792	180,143	178,137	189,398	214,372	214,187	236,815	259,409
営業利益	水処理薬品事業	8,177	10,099	9,268	8,334	7,954	7,877	6,467	7,231	7,180	8,327
	水処理装置事業	18,181	17,032	20,127	12,641	6,934	11,560	13,366	12,220	15,312	15,932
	調整額	—	0	△13	13	△2	△2	△0	1	△18	65
	合計	26,358	27,131	29,382	20,989	14,886	19,435	19,833	19,452	22,475	24,326
資産	水処理薬品事業	35,194	36,444	36,580	34,647	37,310	79,790	79,365	80,120	95,589	111,580
	水処理装置事業	168,119	158,414	161,750	143,772	133,620	136,391	142,564	134,623	158,631	196,152
	合計	203,314	194,859	198,330	178,419	170,931	216,182	221,930	214,744	254,220	307,733
資本的支出	水処理薬品事業	1,151	1,183	1,463	1,458	1,792	5,378	2,434	2,175	3,162	3,502
	水処理装置事業	6,932	4,781	6,641	5,230	3,917	7,486	17,188	7,911	19,805	34,668
	合計	8,083	5,965	8,105	6,688	5,709	12,864	19,623	10,087	22,967	38,170
減価償却費	水処理薬品事業	1,662	1,539	1,485	1,369	1,386	1,406	2,613	2,926	3,593	4,117
	水処理装置事業	13,860	14,527	14,550	13,684	13,387	13,457	12,068	11,950	12,083	12,001
	合計	15,523	16,066	16,035	15,054	14,774	14,863	14,682	14,877	15,677	16,118
研究開発費	水処理薬品事業	1,114	1,285	1,335	1,367	1,556	1,485	2,129	2,123	2,066	1,899
	水処理装置事業	2,875	2,940	2,897	2,994	2,978	2,911	3,139	2,914	3,192	3,590
	合計	3,990	4,225	4,232	4,362	4,534	4,397	5,269	5,038	5,258	5,490

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	61,086	35,351
受取手形	7,870	7,576
売掛金	78,994	91,671
有価証券	3	1,235
製品	3,968	5,106
仕掛品	3,621	1,235
原材料及び貯蔵品	2,800	3,133
その他	2,528	4,900
貸倒引当金	△464	△659
流動資産合計	160,409	149,550
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	63,191	65,743
減価償却累計額	△51,193	△51,382
建物及び構築物(純額)	11,997	14,360
機械装置及び運搬具	137,176	145,560
減価償却累計額	△94,085	△103,009
機械装置及び運搬具(純額)	43,090	42,551
土地	15,596	14,510
リース資産	8,256	11,878
減価償却累計額	△3,831	△5,486
リース資産(純額)	4,424	6,391
建設仮勘定	7,880	28,088
その他	15,292	16,859
減価償却累計額	△12,255	△13,092
その他(純額)	3,037	3,767
有形固定資産合計	86,028	109,669
無形固定資産		
のれん	20,362	36,301
ソフトウェア	2,111	2,808
その他	8,529	14,847
無形固定資産合計	31,003	53,958
投資その他の資産		
投資有価証券	35,683	22,203
繰延税金資産	4,860	7,929
その他	5,238	6,724
貸倒引当金	△176	△149
投資その他の資産合計	45,605	36,708
固定資産合計	162,637	200,335
資産合計	323,046	349,885

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形	2,073	1,961
買掛金	26,801	24,401
未払金	10,995	19,737
未払法人税等	4,806	5,890
賞与引当金	2,420	2,520
役員賞与引当金	145	133
工事損失引当金	94	238
製品保証引当金	455	785
その他	8,355	12,403
流動負債合計	56,149	68,072
固定負債		
リース債務	4,038	5,250
再評価に係る繰延税金負債	1,119	1,119
役員退職慰労引当金	7	6
退職給付に係る負債	16,610	16,648
役員株式給付引当金	183	352
その他	4,084	18,961
固定負債合計	26,044	42,339
負債合計	82,193	110,412
純資産の部		
株主資本		
資本金	13,450	13,450
資本剰余金	10,959	10,665
利益剰余金	209,149	220,234
自己株式	△10,943	△10,932
株主資本合計	222,615	233,417
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	16,558	8,651
繰延ヘッジ損益	△1	314
土地再評価差額金	△380	△200
為替換算調整勘定	6	△4,578
退職給付に係る調整累計額	3	0
その他の包括利益累計額合計	16,187	4,187
非支配株主持分	2,049	1,868
純資産合計	240,853	239,473
負債純資産合計	323,046	349,885

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月 1日 至2019年3月31日)
売上高	236,815	259,409
売上原価	160,476	176,663
売上総利益	76,338	82,746
販売費及び一般管理費		
役員報酬及び給料手当	20,610	22,245
賞与引当金繰入額	1,411	1,587
退職給付費用	1,343	1,231
旅費及び交通費	2,906	2,845
研究開発費	5,258	5,490
その他	22,333	25,019
販売費及び一般管理費合計	53,863	58,420
営業利益	22,475	24,326
営業外収益		
受取利息	187	159
受取配当金	550	573
受取賃貸料	107	269
持分法による投資利益	73	136
その他	656	866
営業外収益合計	1,576	2,006
営業外費用		
支払利息	352	317
為替差損	192	—
コミットメントフィー	250	320
買収関連費用	732	1,284
出資金評価損	—	262
その他	418	228
営業外費用合計	1,946	2,413
経常利益	22,104	23,919
特別利益		
投資有価証券売却益	1,720	8,676
段階取得に係る差益	2,443	—
特別利益合計	4,163	8,676
特別損失		
固定資産売却損	—	579
減損損失	413	1,097
事業整理損	—	519
事業譲渡損失	—	2,867
建物解体費用引当金繰入額	320	—
特別損失合計	733	5,063
税金等調整前当期純利益	25,535	27,532
法人税、住民税及び事業税	7,906	9,715
法人税等調整額	△408	491
法人税等合計	7,498	10,207
当期純利益	18,037	17,325
非支配株主に帰属する当期純利益	139	1
親会社株主に帰属する当期純利益	17,897	17,323

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月 1日 至2019年3月31日)
当期純利益	18,037	17,325
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,739	△7,904
繰延ヘッジ損益	△671	315
土地再評価差額金	0	—
為替換算調整勘定	3,219	△2,208
退職給付に係る調整額	7	△3
持分法適用会社に対する持分相当額	93	△46
その他の包括利益合計	4,389	△9,848
包括利益	22,426	7,476
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	22,255	7,535
非支配株主に係る包括利益	170	△58

財務情報

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2017年4月1日 至 2018年3月31日）

（単位：百万円）

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

当連結会計年度（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額							非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	13,450	10,959	209,149	△10,943	222,615	16,558	△1	△380	6	3	16,187	2,049	240,853	
当期変動額														
剰余金の配当			△5,968		△5,968								△5,968	
親会社株主に帰属する当期純利益			17,323		17,323								17,323	
自己株式の取得				△2	△2								△2	
自己株式の処分				14	14								14	
自己株式の消却					—								—	
土地再評価差額金の取崩			△180		△180								△180	
連結子会社の決算期変更に伴う増減			△123		△123								△123	
連結子会社持分の増減		△294			△294								△294	
その他			32		32								32	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△7,907	315	180	△4,584	△3	△12,000	△181	△12,181	
当期変動額合計	—	△294	11,084	11	10,801	△7,907	315	180	△4,584	△3	△12,000	△181	△1,379	
当期末残高	13,450	10,665	220,234	△10,932	233,417	8,651	314	△200	△4,578	0	4,187	1,868	239,473	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月 1日 至2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	25,535	27,532
減価償却費	15,677	16,118
のれん償却額	1,184	1,643
持分法による投資損益(△は益)	△73	△136
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	387	206
その他の引当金の増減額(△は減少)	6	666
受取利息及び受取配当金	△737	△733
支払利息	352	317
その他の営業外損益(△は益)	626	1,082
段階取得に係る差損益(△は益)	△2,443	—
建物解体費用引当金繰入額	320	—
有形固定資産除売却損益(△は益)	54	666
事業整理損	—	519
事業譲渡損失	—	2,867
減損損失	413	1,097
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,720	△8,676
売上債権の増減額(△は増加)	△16,332	△10,907
たな卸資産の増減額(△は増加)	△29	1,463
その他の流動資産の増減額(△は増加)	1,073	△692
仕入債務の増減額(△は減少)	3,699	△1,088
前受金の増減額(△は減少)	74	15,920
その他の流動負債の増減額(△は減少)	223	971
その他	△195	△882
小計	28,095	47,956
利息及び配当金の受取額	897	950
その他の収入	743	1,056
利息の支払額	△514	△448
その他の支出	△1,643	△2,120
法人税等の支払額	△6,170	△8,915
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,408	38,478
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	△11,600	△19,145
定期預金の払戻による収入	17,387	20,079
有価証券の取得による支出	△1	—
有形固定資産の取得による支出	△17,924	△28,600
有形固定資産の売却による収入	15	479
無形固定資産の取得による支出	△972	△1,235
無形固定資産の売却による収入	—	18
投資有価証券の取得による支出	△5	△2,144
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,115	13,335
事業買収に伴う支出	△136	△33,374
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△4,012	—
その他の支出	△1,198	△1,480
その他の収入	404	509
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,928	△51,559

財務情報

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月 1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月 1日 至2019年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	177	△2,417
長期借入金の返済による支出	△400	△594
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△610	△1,165
自己株式の取得による支出	△5,592	△2
配当金の支払額	△5,753	△5,966
非支配株主への配当金の支払額	△66	△43
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△173	△1,094
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,419	△11,280
現金及び現金同等物に係る換算差額	417	△104
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△6,521	△24,465
現金及び現金同等物の期首残高	65,438	58,917
連結子会社の決算期変更による現金及び現金同等物の増加高	—	1,097
現金及び現金同等物の期末残高	58,917	35,548

企業情報

株式情報

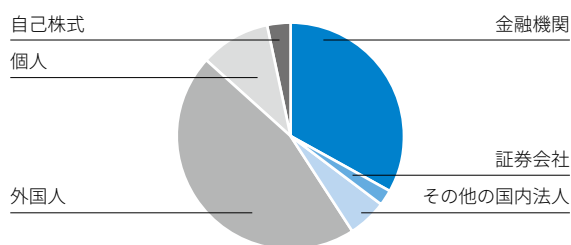
(2019年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
発行可能株式総数	531,000,000株
発行済株式の総数	116,200,694株(自己株式3,593,706株を含む)
1単元の株式数	100株
株主数	23,476名
独立会計監査人	太陽有限責任監査法人 〒107-0051 東京都港区元赤坂1-2-7 赤坂Kタワー22階
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1

大株主

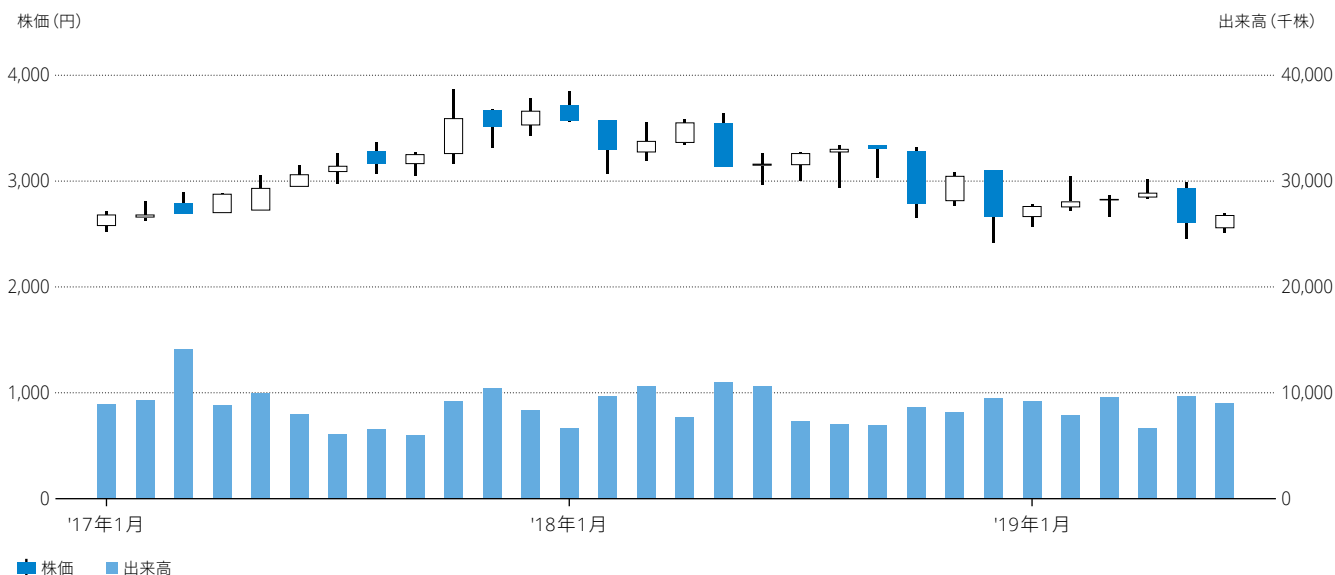
	所有株数 (株)	所有比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	7,748,069	6.66
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	6,422,400	5.52
日本生命保険(相)	5,979,883	5.14
栗田工業(株)	3,593,706	3.09
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	2,323,600	1.99
ピーエヌワイエムエスエーエヌブイ ノントリーティー アカウント	2,182,700	1.87
東京海上日動火災保険(株)	2,155,826	1.85
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	2,121,900	1.82
(株)三菱UFJ銀行	2,056,131	1.76
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	1,733,688	1.49

所有区分別株主分布



	所有株数(株)	(%)
金融機関	38,640,749	33.3
証券会社	2,517,510	2.2
その他の国内法人	6,383,287	5.5
外国人	53,369,855	45.9
個人	11,695,587	10.1
自己株式	3,593,706	3.1
合計	116,200,694	100.0

株価・出来高の推移



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	6,613名(連結) 1,549名(単体) (2019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 〒541-0041 大阪府大阪市中央区北浜2-2-22 TEL: 06-6228-4800

クリタ開発センター
〒329-0105 栃木県下都賀郡野木町川田1-1 TEL: 0280-54-1511
エンジニアリングセンター
〒181-0013 東京都三鷹市下連雀8-7-2 MCC三鷹ビル TEL: 0422-29-6200
その他
静岡事業所、東北支店、名古屋支店、 広島支店、九州支店など

国内主要グループ会社 (2019年7月1日現在)

水処理薬品事業

■ 薬品販売

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

■ 薬品製造

クリタ・ケミカル製造(株)

■ その他

クリタ分析センター(株)

水処理装置事業

■ 施設の運転・維持管理 (株)クリタス

■ 土壌浄化 ランドソリューション(株)

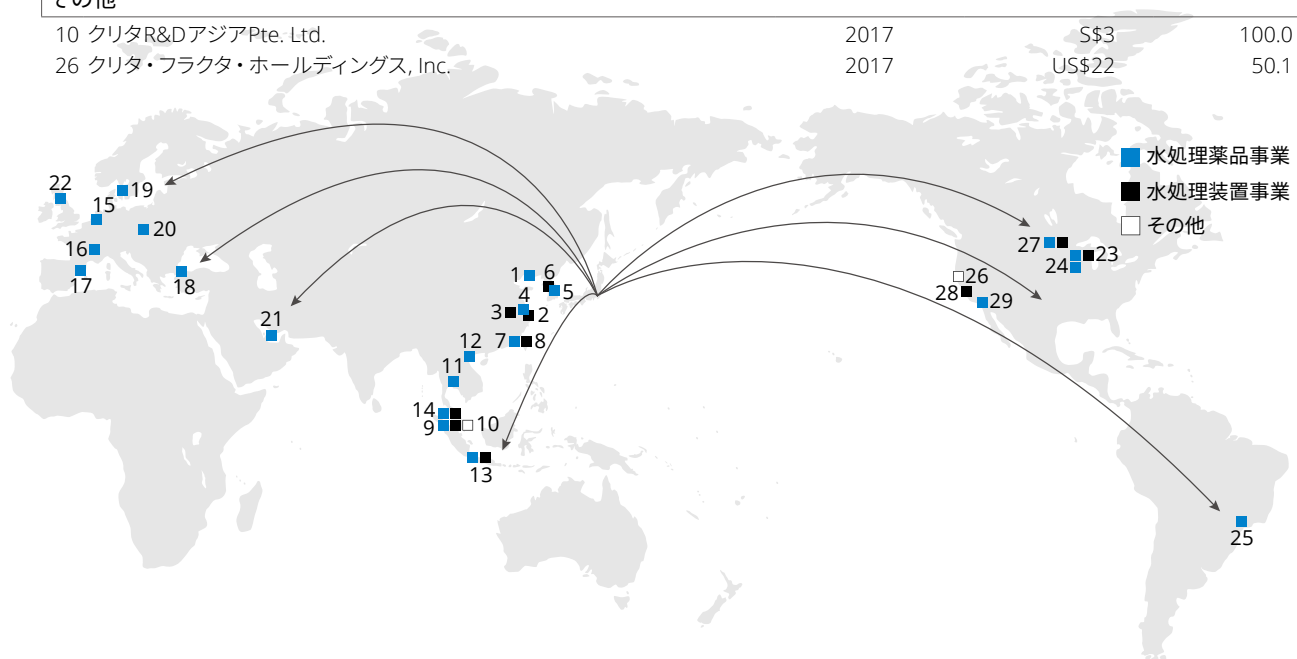
■ 化学洗浄 栗田エンジニアリング(株) 三善工業(株)

■ 精密洗浄 クリテックサービス(株) サンエイ工業(株) 日本ファイン(株) アオイ工業(株)

■ その他 クリタ明希(株) クリタック(株) クリタ分析センター(株)

海外主要グループ会社 (2019年7月31日現在)

海外連結子会社及び関連会社	設立年	資本金 (百万)	持ち株比率 (%)
水処理薬品事業			
1 栗田工業 (大連) 有限公司	1995	¥550	90.1
4 栗田水処理新材料 (江陰) 有限公司	2015	US\$16	100.0
5 (株) 韓水	1974	W2,500	100.0
7 クリタ (タイワン) Co., Ltd.	1987	NT\$20	100.0
9 クリタ (シンガポール) Pte. Ltd.	1978	S\$11	100.0
11 クリタ-GKケミカルCo., Ltd.	1989	BAHT204	85.0
12 クリタ-GKベトナムCo., Ltd.	2016	US\$0.5	85.0
13 P.T.クリタ・インドネシア	1986	US\$2	92.5
14 クリタ・ウォーター (マレーシア) Sdn. Bhd.	1994	RM\$0.6	100.0
15 クリタ・ヨーロッパGmbH	2014	EUR20	100.0
16 クリタ・フランスS.A.S.	2015	EUR5	100.0
17 クリタ・イベリアSL	2015	EUR0.003	100.0
18 クリタ・トルコA.S.	2015	TRY5.7	100.0
19 クリタ・スウェーデンAB	2015	SEK0.1	100.0
20 クリタ・ポーランドSP.z.o.o.	2016	PLN14	100.0
21 クリタ・ミドルイースト FZE	2016	AED2	100.0
22 アビスタ・テクノロジーズ (UK) Ltd.	2001	GBP0.00007	100.0
23 クリタ・アメリカInc.	1996	US\$3	100.0
24 フレモント・インダストリーズ, LLC	2017	US\$0.01	100.0
25 クリタ・ド・ブラジルLTDA.	1975	R\$6.9	100.0
27 U.S.ウォーター・サービス, Inc.	1997	US\$193	100.0
29 アビスタ・テクノロジーズ, Inc.	1999	US\$0.004	100.0
水処理装置事業			
2 栗田超純水設備 (上海) 有限公司	2001	¥30	100.0
3 栗田工業 (蘇州) 水処理有限公司	2004	¥530	100.0
6 韓水テクニカルサービス (株)	1988	W26,400	100.0
8 台湾栗田水科技股份有限公司	2017	NT\$134	100.0
9 クリタ (シンガポール) Pte. Ltd.	1978	S\$11	100.0
13 P.T.クリタ・インドネシア	1986	US\$2	92.5
14 クリタ・ウォーター (マレーシア) Sdn. Bhd.	1994	RM\$0.6	100.0
23 クリタ・アメリカInc.	1996	US\$3	100.0
27 U.S.ウォーター・サービス, Inc.	1997	US\$193	100.0
28 ペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.	1998	US\$0.002	25.0
その他			
10 クリタR&DアジアPte. Ltd.	2017	S\$3	100.0
26 クリタ・フラクタ・ホールディングス, Inc.	2017	US\$22	50.1





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/>