



栗田工業株式会社

2020年3月期
決算説明会

(証券コード：6370)

2020年5月19日

-
- 1** | 2020年3月期 実績 p 1 -11
 - 2** | 2021年3月期 計画 p12-20
 - 3** | 中期経営計画MVP-22
（Maximize Value Proposition 2022）の進捗 p21-29

1 | 2020年3月期 実績

業績概況

(単位：億円)		2019/3月期	2020/3月期	前期比	前回見通し (11/11発表)	期初計画	
受	注	高	2,584	2,595	+ 0.4%	2,700	2,700
売	上	高	2,573	2,648	+ 2.9%	2,730	2,780
事	業	利	257	267	+ 3.8%	265	265
そ	の	他	△ 58	8	—	35	25
営	業	利	199	275	+ 38.4%	300	290
税	引	前	203	267	+ 31.7%	302	292
親会社の所有者に帰属する 当期利益		121	183	+ 51.8%	213	206	
基本的1株当たり当期利益（円）		107.33	162.86	+ 51.7%	189.69	183.47	
為替 レ ー ト	USD（円）	110.9	108.7		109.0	110.0	
	EUR（円）	128.4	120.8		122.0	125.0	
	CNY（円）	16.5	15.6		15.8	16.6	

- 新型コロナウイルスの影響は受注高・売上高において見られたものの、販管費の抑制等により事業利益においては限定的。
- その他収支の内訳：超純水供給事業資産売却益48億円、研究開発拠点土地・建物売却損23億円、北米子会社統合費用等11億円ほか。
（前期：KEGアルミナ化合物事業譲渡損29億円、買収関連費用13億円、子会社のれん減損損失12億円、事業整理損5億円ほか。）

- 中国においては、顧客操業度低下に伴う水処理薬品事業への影響があり、水処理装置事業でも営業活動制限による受注の遅れや現地工事一時停止による売上高への影響あり。
- 北米や日本国内でも水処理装置やメンテナンスの一部で工事の中断や遅延が発生。
- 欧州や北南米では、顧客の在庫積み増しによる水処理薬品の出荷増が見られた。
- 事業利益への影響は限定的。

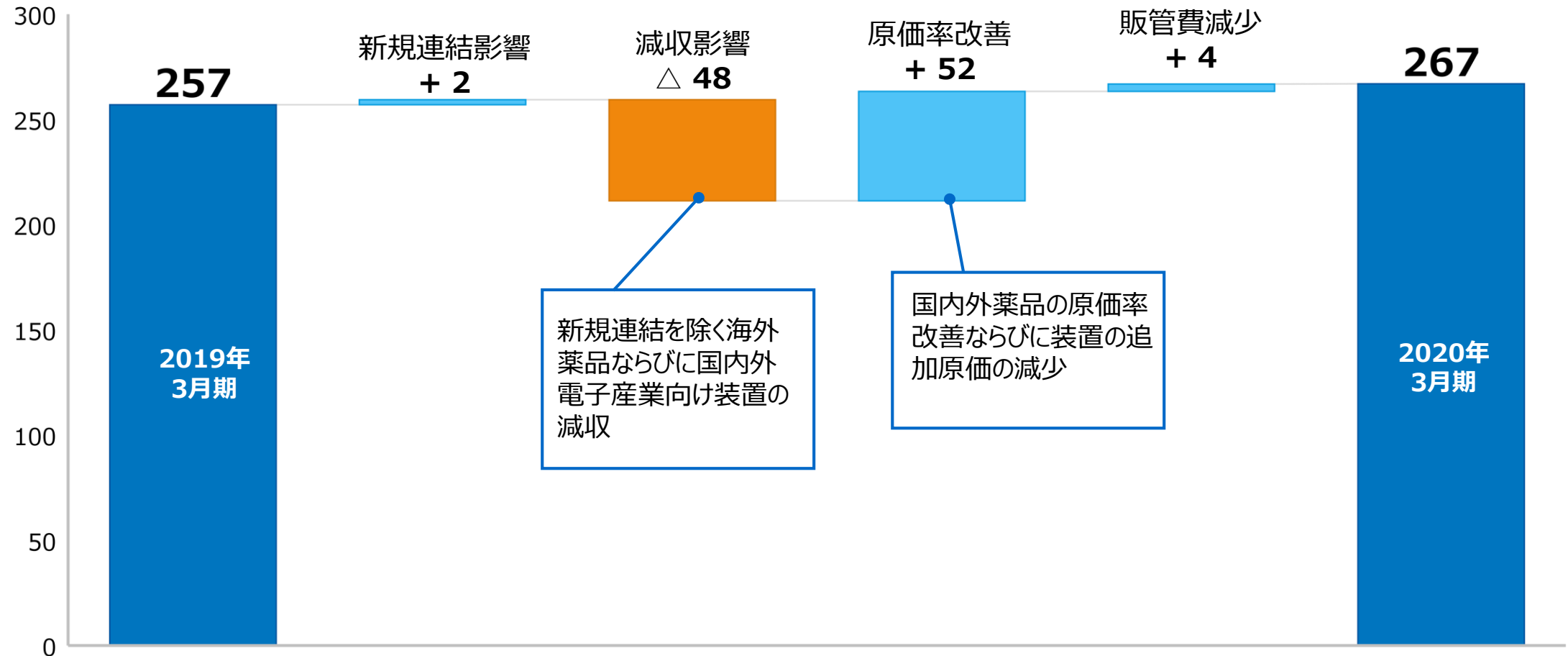
セグメント別の実績

(単位：億円)		2019/3月期	2020/3月期	前期比	前回見直し (11/11発表)
全社	受注高	2,584	2,595	+ 11	2,700
	売上高	2,573	2,648	+ 75	2,730
	事業利益	257	267	+ 10	265
	事業利益率	10.0%	10.1%		9.7%
	営業利益	199	275	+ 76	300
水処理薬品 事業	受注高	1,029	1,138	+ 108	1,174
	売上高	1,021	1,136	+ 115	1,172
	事業利益	98	117	+ 19	115
	事業利益率	9.6%	10.3%		9.8%
	営業利益	43	101	+ 59	105
水処理装置 事業	受注高	1,555	1,458	△ 97	1,526
	売上高	1,552	1,512	△ 40	1,558
	事業利益	159	151	△ 8	150
	事業利益率	10.2%	10.0%		9.6%
	営業利益	155	174	+ 19	195

- 当期には、U.S.ウォーター社とアビスタ社の新規連結影響を含む。
- 水処理薬品事業は、新規連結の影響を除くと受注高・売上高ともに減少。
- 水処理装置事業では、国内電子産業向け、一般産業向けともに受注高が減少し、海外もU.S.ウォーター社の新規連結影響を除くと受注高は減少。
- 事業利益は、水処理薬品事業は原価率の改善により増益、水処理装置事業は原価率が改善したものの減収の影響により減益。

事業利益の増減要因（前期比）

（単位：億円）



(単位：億円)	2019/3月期	2020/3月期	前期比	前回見通し (11/11発表)
受注高	1,029	1,138	+ 108	1,174
国内	462	460	△ 2	470
海外	567	677	+ 110	704
売上高	1,021	1,136	+ 115	1,172
国内	456	460	+ 5	468
海外	566	676	+ 110	704
事業利益	98	117	+ 19	115
事業利益率	9.6%	10.3%		9.8%
営業利益	43	101	+ 59	105

- 国内では、下期に入り全般的に需要が鈍化。
- 欧州におけるアルミナ化合物事業売却による減収影響は12億円。
- 海外において低採算商品の合理化を推進。
- 国内外における原価率の改善と販管費の抑制により事業利益が増加し事業利益率も改善。

海外地域別売上高

(単位：億円)	2019/3月期	2020/3月期	前期比	前回見通し (11/11発表)
アジア	281	264	△ 18	273
北米	45	195	+ 150	205
EMEA	213	191	△ 22	198
その他	27	26	△ 1	27
合計	566	676	+ 110	704

増減要因（億円）

オーガニック増減	△ 19
為替影響	△ 28
新規連結	+ 158

水処理装置事業（国内電子産業向け）



（単位：億円）	2019/3月期	2020/3月期	前期比	前回見通し （11/11発表）
受注高	614	564	△ 50	569
装置	109	55	△ 55	51
メンテナンス	178	171	△ 6	184
超純水供給事業	258	266	+ 8	262
精密洗浄	69	72	+ 3	71
売上高	581	560	△ 21	573
装置	95	61	△ 34	70
メンテナンス	159	161	+ 2	170
超純水供給事業	258	266	+ 8	262
精密洗浄	69	72	+ 3	71

- 装置は、受注高が前期に大型案件を受注した反動で減少。
- メンテナンスは、大型案件の延期により受注高が減少。
- 超純水供給事業は、一部契約の更新や変更があったものの、新規案件の水供給開始により増収を確保。

水処理装置事業（国内一般産業向け）

（単位：億円）	2019/3月期	2020/3月期	前期比	前回見通し （11/11発表）
受注高	639	561	△ 78	582
エネルギー・インフラ	506	455	△ 51	471
土壌浄化	106	78	△ 28	85
その他	28	28	+ 1	26
売上高	575	597	+ 21	602
エネルギー・インフラ	445	490	+ 45	490
土壌浄化	104	79	△ 25	85
その他	27	28	+ 2	27

- エネルギー・インフラの受注高の減少は、電力向け装置、一般産業向け装置、官公需メンテナンスの受注減少による。
- エネルギー・インフラの売上高の増加は、電力向け装置、一般産業向け装置、官公需メンテナンスの受注残からの工事進捗と化学洗浄の伸長による。
- 土壌浄化は、前期に大型案件があった反動により、受注高・売上高ともに減少。

水処理装置事業（海外）

（単位：億円）	2019/3月期	2020/3月期	前期比	前回見通し （11/11発表）
受注高	302	333	+ 31	376
装置	184	228	+ 44	264
メンテナンス	86	75	△ 11	83
超純水供給事業	32	30	△ 2	29
売上高	395	355	△ 40	383
装置	287	238	△ 49	261
メンテナンス	77	86	+ 9	94
超純水供給事業	32	30	△ 2	29

- 装置の受注高・売上高には、U.S.ウォーター社の新規連結影響75億円を含む。
- 中国・韓国向け装置は、前期に大型案件があった反動により、受注高・売上高ともに大幅に減少。
- 中国においては、第4四半期に新型コロナウイルスの影響による営業活動制限と工事進捗遅れにより受注高で7億円、売上高で8億円のマイナス影響あり。

■ 地域別売上高

（単位：億円）	2019/3月期	2020/3月期	前期比
アジア	384	262	△ 122
北米他	11	93	+ 82
合計	395	355	△ 40

増減要因（億円）

オーガニック増減	△ 101
為替影響	△ 14
新規連結	+ 75

※2019/3月期の数値は、未監査のIFRS参考値です。

サービス事業売上高内訳

(単位：億円)	2019/3月期	2020/3月期	前期比	前回見通し (11/11発表)
水処理薬品事業	1,021	1,136	+ 115	1,172
水処理装置事業	1,074	1,101	+ 26	1,117
超純水供給事業	290	296	+ 7	291
精密洗浄	69	72	+ 3	71
土壌浄化	104	79	△ 25	85
国内メンテナンス	512	545	+ 32	552
海外メンテナンス	77	86	+ 9	94
その他	22	23	+ 1	25
合計	2,096	2,237	+ 141	2,289

- 水処理薬品事業は新規連結の影響により増加。
- 国内メンテナンスは、主に官公需メンテナンスの増収により増加。
- 土壌浄化は大型案件一巡により減収。

設備投資・減価償却費・研究開発費

(単位：億円)	2019/3月期	2020/3月期	前期比
設備投資額（無形を除く）	400	317	△ 83
水処理薬品事業	38	64	+ 26
水処理装置事業	362	253	△ 109
超純水供給事業	279	131	△ 148
上記以外	83	122	+ 39
減価償却費（無形を除く）	156	158	+ 2
水処理薬品事業	32	39	+ 7
水処理装置事業	124	119	△ 5
研究開発費	55	57	+ 2
水処理薬品事業	19	20	+ 1
水処理装置事業	36	37	+ 1

- 水処理薬品事業では、欧州はじめ海外において製造設備を増強。
- 水処理装置事業では、超純水供給事業用の設備投資が大型投資を行った前期に比べ減少したものの、高水準を維持。
- 設備投資額には、土地使用権資産への投資額71億円を含む。
- 減価償却費は、主に超純水供給事業で減少。

財政状態

(単位：億円)	2019年3月末	2020年3月末	増減
現金及び現金同等物	355	502	+ 147
その他流動資産	1,156	1,126	△ 29
流動資産合計	1,511	1,628	+ 118
有形固定資産	1,034	1,064	+ 30
のれん	438	470	+ 33
その他非流動資産	613	715	+ 102
非流動資産合計	2,084	2,249	+ 165
資産合計	3,595	3,877	+ 282
流動負債	735	944	+ 209
非流動負債	467	492	+ 24
負債合計	1,203	1,436	+ 233
親会社の所有者に帰属する持分	2,373	2,424	+ 52
非支配持分	19	17	△ 2
資本合計	2,392	2,441	+ 49
負債及び資本合計	3,595	3,877	+ 282

- アビスタ社の新規連結により、のれんが増加。
- 研究開発施設の定期借地権取得により使用権資産が増加。
- コミットメントラインの実行により借入金が増加。

2 | 2021年3月期 計画

前提

- 新型コロナウイルスへの感染は本年9月末までに収束が見える状況となるも、その後も景気への影響が残る前提。
- 自動車、鉄鋼、石油関連産業における減産や、商業施設・オフィスビルの稼働率低下を見込む。
- 電子産業や食品産業の顧客工場においては、堅調な操業を見込む。
- 上記以外の産業では、新規提案活動の遅延や新規設備投資の凍結も生じる。
- 一部の原材料、調達品や物流に遅れはあるものの、サプライチェーンにおける悪影響は限定的。

当社グループの対応

- 国内では、外出の自粛が要請された地域では原則在宅勤務とし、感染拡大防止策を講じた上で当社グループの事業継続に必要な不可欠な業務に限り対応。
- 海外では、各国の状況に応じて対応。
- グループ全体で、社会を支える顧客の事業活動の継続に必要な製品やサービスの提供に最善を尽くす。

業績計画の概要

(単位：億円)		2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比	
受	注	高	2,595	2,610	+ 0.6%
売	上	高	2,648	2,680	+ 1.2%
事	業	利	267	235	△ 11.8%
そ	の	他	8	△10	—
の	収	支			
営	業	利	275	225	△ 18.1%
税	引	前	267	226	△ 15.3%
親会社の所有者に帰属する					
当	期	利	183	160	△ 12.5%
益					
1株当たり当期利益（円）		162.86	142.48	△ 12.5%	
為替レート	USD（円）	108.7	109.0		
	EUR（円）	120.8	121.0		
	CNY（円）	15.6	15.3		

- 受注高・売上高にはペンタゴン社の新規連結影響101億円を含む。
- 新型コロナウイルスの影響として、水処理薬品事業とメンテナンスを中心に売上高で△155億円、事業利益で△60億円を織り込む。

セグメント別の計画

(単位：億円)		2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比
全社	受注高	2,595	2,610	+ 15
	売上高	2,648	2,680	+ 32
	事業利益	267	235	△ 32
	事業利益率	10.1%	8.8%	
	営業利益	275	225	△ 50
水処理薬品 事業	受注高	1,138	1,085	△ 53
	売上高	1,136	1,076	△ 60
	事業利益	117	89	△ 28
	事業利益率	10.3%	8.3%	
	営業利益	101	81	△ 20
水処理装置 事業	受注高	1,458	1,525	+ 67
	売上高	1,512	1,604	+ 92
	事業利益	151	146	△ 5
	事業利益率	10.0%	9.1%	
	営業利益	174	144	△ 30

- 受注高・売上高への新型コロナウイルスの影響額は概算で、主に上期において、水処理薬品事業で△80億円、水処理装置事業で△75億円を見込む。
- 事業利益への新型コロナウイルスの影響額は概算で、主に上期において、水処理薬品事業で△40億円、水処理装置事業で△20億円を見込む。
- 下期における新型コロナウイルスのマイナス影響は、国内水処理薬品とメンテナンスにおいて見込む。

(単位：億円)	2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比
受注高	1,138	1,085	△ 53
国内	460	420	△ 41
海外	677	666	△ 12
売上高	1,136	1,076	△ 60
国内	460	419	△ 41
海外	676	657	△ 20
事業利益	117	89	△ 28
事業利益率	10.3%	8.3%	
営業利益	101	81	△ 20

- 国内・海外ともに、自動車・鉄鋼・石油といった産業向けで薬品需要の落ち込みを見込む。
- 国内・海外ともにオフィスビルや商業施設などの稼働が低下することで空調向け薬品需要の落ち込みを見込む。
- 下期は物量が徐々に回復するも、価格圧力が生じる可能性あり。
- 国内売上高は、上期18%減、下期1%増の計画。
- 海外売上高は、新規連結影響を除き上期が9%減、下期は2%増の計画。

■ 海外地域別売上高

(単位：億円)	2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比
アジア	264	232	△ 32
北米	195	205	+ 10
EMEA	191	194	+ 2
その他	26	26	△ 1
合計	676	657	△ 20

増減要因（億円）

オーガニック増減	△ 22
為替影響	△ 2
新規連結	+ 4

水処理装置事業（国内電子産業向け）

（単位：億円）	2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比
受注高	564	561	△ 2
装置	55	65	+ 10
メンテナンス	171	142	△ 29
超純水供給事業	266	281	+ 14
精密洗浄	72	73	+ 2
売上高	560	560	△ 0
装置	61	63	+ 2
メンテナンス	161	143	△ 18
超純水供給事業	266	281	+ 14
精密洗浄	72	73	+ 1

- 装置では、新型コロナウイルスの影響は軽微。
- 顧客サイトの入場制限によるメンテナンスの遅れが発生する見込み。
- 超純水供給事業では一部顧客の稼働率低下が見込まれるものの影響は軽微。
- 精密洗浄は新型コロナウイルスの影響は軽微。

水処理装置事業（国内一般産業向け）

（単位：億円）	2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比
受注高	561	523	△ 38
エネルギー・インフラ	455	428	△ 27
土壌浄化	78	73	△ 5
その他	28	23	△ 5
売上高	597	610	+ 13
エネルギー・インフラ	490	497	+ 7
土壌浄化	79	90	+ 11
その他	28	23	△ 5

- 装置では、工事進捗の遅れの可能性あり。
- 一般産業向けメンテナンスで、改造工事の遅れを見込む。
- 土壌浄化においても不要不急案件の延期可能性あり。
- 化学洗浄は、顧客の需要に変化はない。
- 官公需メンテナンスは、自治体予算の削減可能性あり。

水処理装置事業（海外）

（単位：億円）	2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比
受注高	333	440	+ 107
装置	228	226	△ 2
メンテナンス	75	85	+ 10
超純水供給事業	30	28	△ 3
精密洗浄	—	101	+ 101
売上高	355	435	+ 80
装置	238	226	△ 13
メンテナンス	86	80	△ 6
超純水供給事業	30	28	△ 3
精密洗浄	—	101	+ 101

- 中国・韓国向けの装置では新型コロナウイルスの影響でなくなった案件はない。
- 東南アジアでは、都市封鎖により工事やメンテナンスができない状況発生。
- 北米の装置とメンテナンスは減少を見込む。
- ペンタゴン社の新規連結により精密洗浄が加わる。

地域別売上高

（単位：億円）	2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比
アジア	262	249	△ 12
北米他	93	186	+ 92
合計	355	435	+ 80

増減要因（億円）

オーガニック増減	△ 19
為替影響	△ 2
新規連結	+ 101

サービス事業売上高内訳

(単位：億円)	2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比
水処理薬品事業	1,136	1,076	△ 60
水処理装置事業	1,101	1,183	+ 82
超純水供給事業	296	308	+12
精密洗浄	72	174	+ 102
土壌浄化	79	90	+ 11
国内メンテナンス	545	507	△ 38
海外メンテナンス	86	80	△ 6
その他	23	23	+ 0
合計	2,237	2,259	+ 22

- 超純水供給事業は国内で増収を見込む。
- 精密洗浄がペンタゴン社の新規連結により大幅増収を見込む。
- 国内メンテナンスは上期における新型コロナウイルスの影響を下期にカバーできない前提で減収を見込む。

設備投資・減価償却費・研究開発費

(単位：億円)	2020/3月期 実績	2021/3月期 計画	前期比
設備投資額（無形を除く）	317	228	△ 90
超純水供給事業	131	79	△ 51
その他	187	148	△ 38
減価償却費（無形を除く）	158	173	+ 15
水処理薬品事業	39	40	+ 1
水処理装置事業	119	133	+ 14
研究開発費	57	52	△ 5
水処理薬品事業	20	24	+ 4
水処理装置事業	37	29	△ 8

- 超純水供給事業用設備への投資は、期初計画では減少の見込みなるも期中に追加となる可能性を残す。
- サービス契約型ビジネス拡大に伴う資産保有の増加を想定。
- 国内製造拠点再編、海外薬品製造拠点への投資を計画。
- 減価償却費は増加に転じる。

3 | 中期経営計画MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)の進捗

中期的に目指す方向の基軸を規定

既成概念を壊し、

ビジネスモデルと
ビジネスプロセスの
変革

仕事の品質とスピードを
飛躍的に高め、

お客様目線で
提供価値を向上

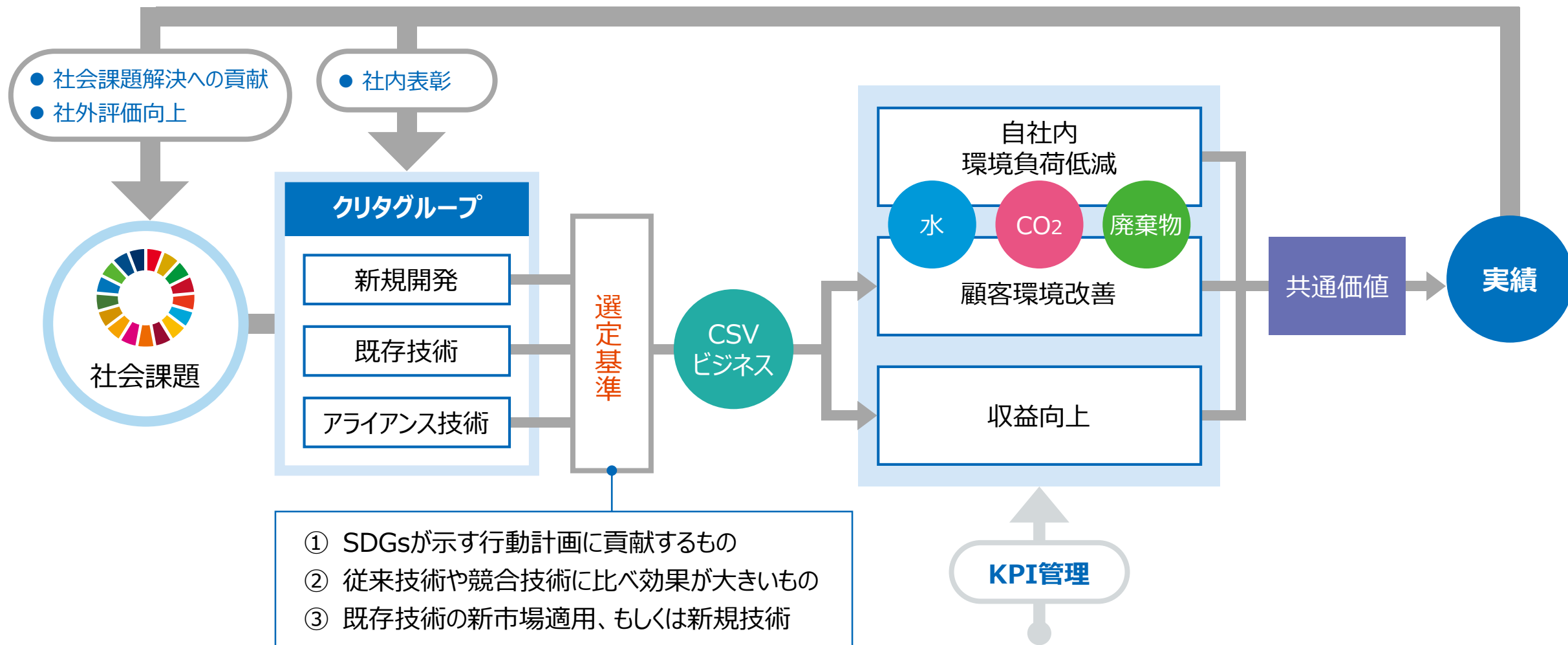
顧客親密性を
最大化する

新たな価値を生む
競争力の源泉

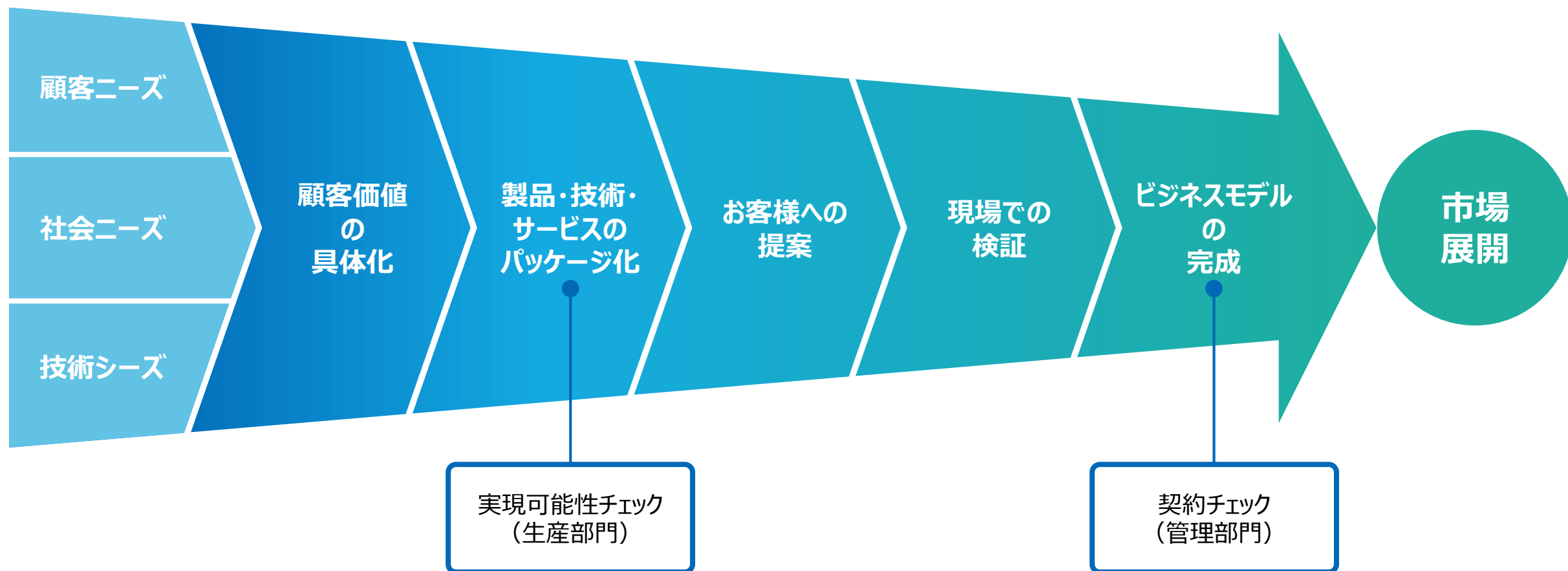
収益性と資本効率を重視

	2020年3月期 実績	2023年3月期 目標
売上高年平均オーガニック成長率	△0.7%	3%以上
売上高事業利益率	10.1%	15%
ROE	7.6%	10%以上








グループ全体でCSVビジネスを推進する仕組みを構築



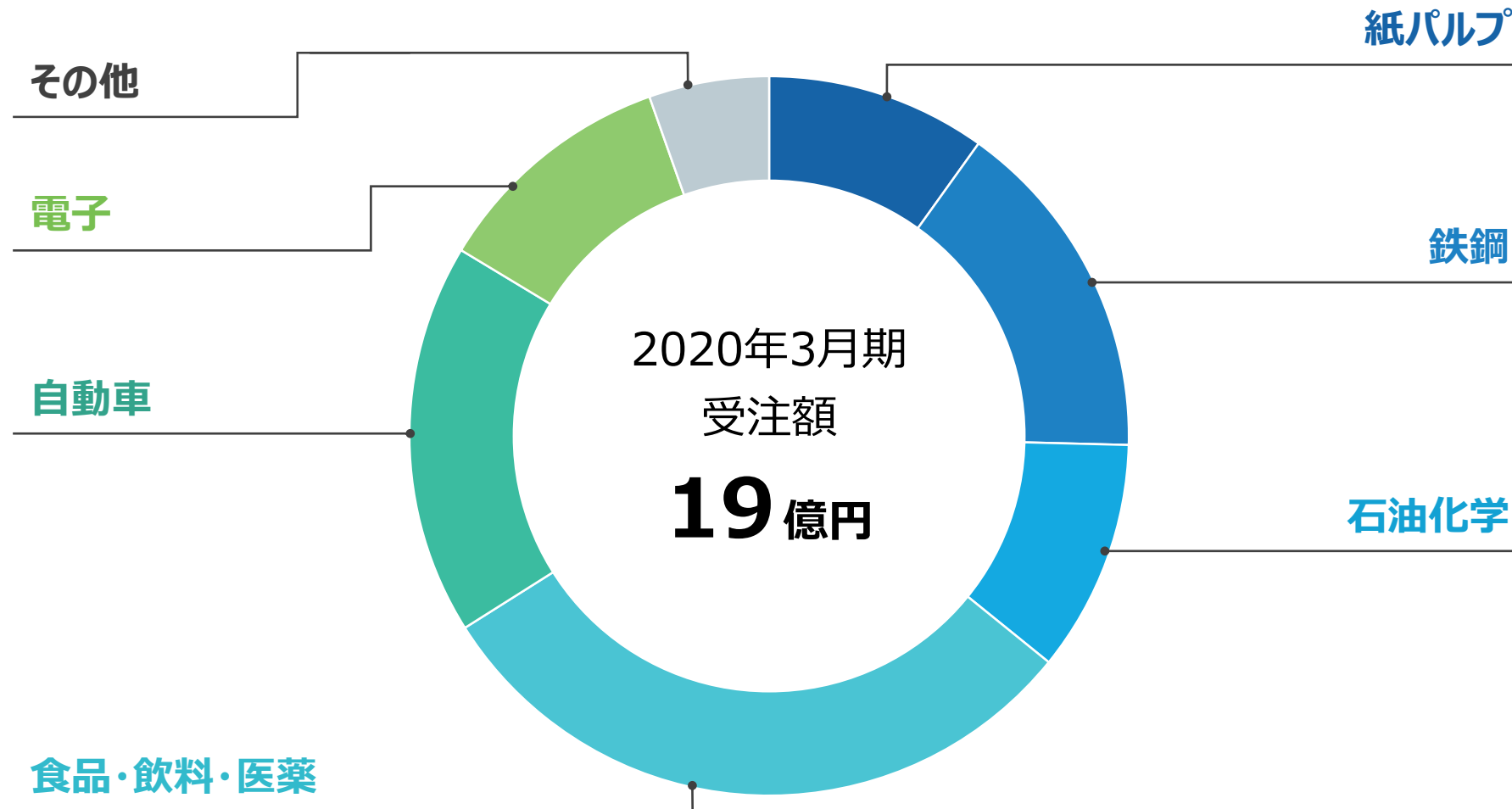
各ステージでの検証を経て契約化に至る



水平展開のプロトタイプとなる7件のモデルが完成

モデル名	市場分野	提供する価値
① 凝集センサーによる排水処理の3S（Stable,Secure,Saving）ソリューション	全市場	 廃棄物削減
② 製紙工程向け生産性操業効率改善及び環境衛生向上システム	紙・パルプ	 生産性向上
③ 再生水供給サービス	水回収	 節水
④ S.sensingを適用した排ガス処理・飛灰処理での廃棄物削減・省力化モデル	インフラ	 廃棄物削減
⑤ 既設バイオガス発電所向け改善モデル	エネルギー	 廃棄物削減
⑥ SPC設立によるバイオガス発電事業	エネルギー	 創エネルギー
⑦ ACFテクノロジー	石油	 生産性向上

幅広い業種で採用が拡大



地域別のM&Aと施策

	欧州	
社名	クリタ・ヨーロッパGmbH	アビスタ・テクノロジーズ(UK)
沿革	2015年 買収 2017年 紙パ生産拠点取得 2018年 アルミナ化合物事業売却	2019年 買収
事業内容	水処理薬品	RO膜薬品
事業規模	187億円	6億円
現状と施策	効率化を進め収益性は改善。中東地域での事業拡大を目指す。	欧州新市場を開拓。

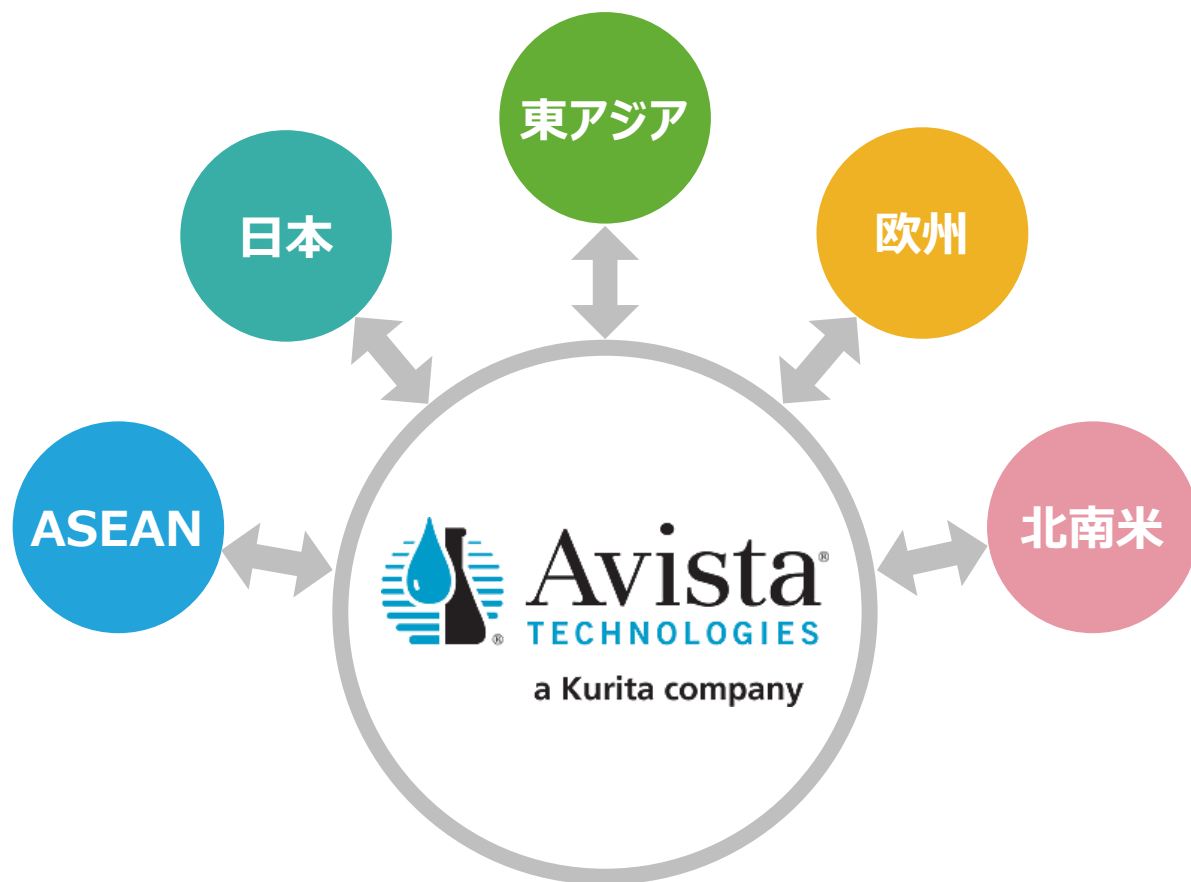
	アジア
社名	韓水（株）
沿革	2017年 連結子会社化
事業内容	水処理薬品
事業規模	73億円
現状と施策	買収後収益性は改善。韓国内におけるシェアアップを目指す。

	北米	
社名	クリタ・アメリカ, Inc.	アビスタ・テクノロジーズ, Inc.
沿革	1996年 クリタ・アメリカ, Inc.設立 2017年 フレモント・インダストリーズ買収 2019年 USウォーター・サービス買収 2020年 合併	2019年 買収
事業内容	水処理薬品、水処理装置、メンテナンス	RO膜薬品
事業規模	255億円	29億円
現状と施策	統合を完了し効率化による収益性改善と総合ソリューション展開を目指す。	クリタグループの資源活用によるグローバル市場展開を目指す。

	北米	
社名	フラクタ, Inc.	アパナ, Inc.
沿革	2018年 子会社化	2017年 出資 2019年 追加出資
事業内容	ソフトウェア・サービス	節水サービス
事業規模	5億円	2億円
現状と施策	AI活用による水処理サービス高度化への貢献を目指す。	日本における事業拡大を目指す。

* 事業規模は2021年3月期売上高計画。

2020年1月よりProject Acorn – R&D / Technical Projectがスタート



ミッション

- ① 世界統一の戦略商品群の構築
- ② 評価試験方法のグローバル標準化
- ③ 新商品の開発
- ④ 新規試験評価方法・ツールの開発
- ⑤ 海外事業会社技術者への技術移管と教育
- ⑥ 個別顧客案件の技術課題解決支援

ICT、デジタル技術の活用によりビジネスの在り方を変える

1. デジタル化を推進する体制の整備

- デジタル戦略本部を新設しグループのIT関連部署を統合
- グループ生産本部にUX*推進部門を新設し設計のプロセスを変革

* User experience

2. コロナ禍を契機としたデジタル化によるビジネスモデルの変容

- フィジカルな作業を前提としたビジネスモデルからの脱却
- 提供する価値の明確化による顧客親密性の向上
- 品質の高いサービスをスピード早く提供できる組織への変容



将来見通しに関する注記事項

本資料に掲載されている計画数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したものであるため、リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績はこれと異なる可能性があります。