

栗田工業株式会社
統合レポート 2021

2021年3月期

A large, central collage of various industrial and technological images, including factory interiors, large storage tanks, piping, and workers. The collage is surrounded by numerous small, colorful squares in shades of blue, green, orange, and red, creating a dynamic and modern visual effect.

A Creator of Unique Value



企業理念の実現に向け 社会との共通価値の創造を 目指します。

統合レポート発行にあたって

2020年から続く新型コロナウイルスによるパンデミックは、リスクや事業継続に対する社会と企業の意識に大きな変化をもたらし、社会全体に構造変革を迫るものとなりました。また、気候変動や人権といった社会課題への関心が加速度的に高まり、持続可能な社会の実現に向けて、企業も自らの役割の重さを見つめなおしています。

このような中、クリタグループも、水と環境の分野から社会と産業を支える自らの事業の重要性和、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」が揺らぐことのない価値観であることを認識しました。当社グループの企業理念には、創業時から続く「新たな価値提供」への希求と社会への貢献の姿勢が込められていますが、自らの存在意義を問いなおしたとき、あらためて社会課題から事業を捉えなおす必要があると考えました。

この度クリタグループは、取締役会での議論を経て「価値創造ストーリー」を定めました。これは、当社グループが、企業理念の実現に向け、長期的に企業価値を生み出し、社会とともに持続的に成長していくための道筋を描いたものです。今後、当社グループは、現場接点を産業にとどまらず社会に広げ、「水に関する知」を活用したソリューションにより新たな価値を提供することで、社会に変化をもたらしていきます。

引き続き、本レポートが、そのようなクリタグループの姿をご理解いただく一助となり、皆様との建設的な対話の契機となれば幸甚です。

2021年7月

代表取締役社長

門 田 道 也

目次

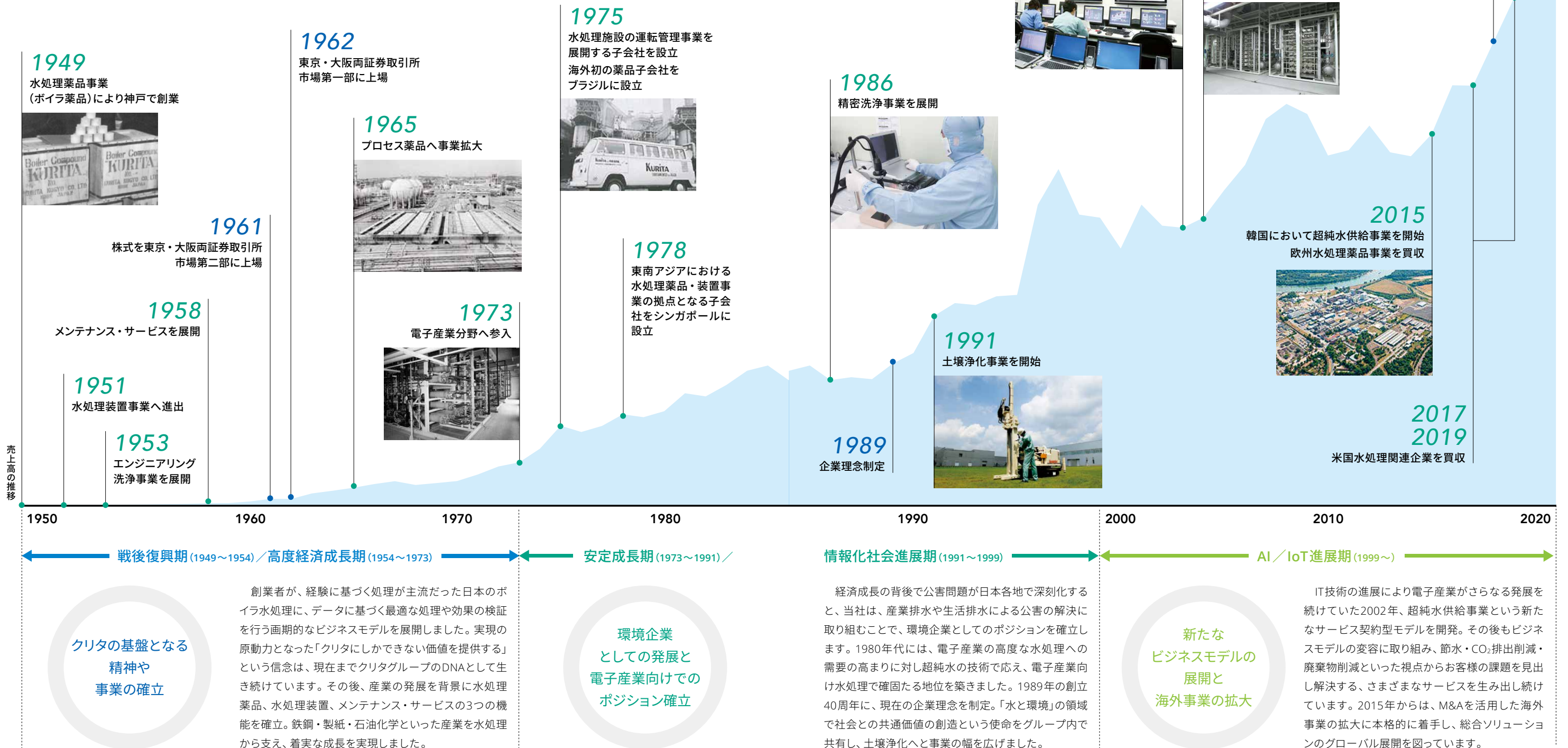
統合レポート発行にあたって	1
クリタグループ Overview	2
価値創造のあゆみ	2
理念体系	4
ビジネスフィールド	5
価値創造ストーリー	6
パフォーマンス	8
クリタグループの戦略	10
社長インタビュー	10
財務戦略	15
中期経営計画	
「MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)」	16
CSRの取り組み	18
クリタグループのビジネス	24
ビジネスフローにおける機会とリスク	24
デジタル戦略本部	24
ソリューション推進本部	25
開発本部	26
国内営業本部	28
グローバル営業本部	29
グループ生産本部	30
主要なビジネスモデル	32
事業セグメント別概況	34
水処理薬品事業	34
水処理装置事業	36
価値創造を支える基盤	38
取締役、監査役および執行役員	38
コーポレートガバナンス	40
リスクマネジメント	50
コンプライアンス	54
人材マネジメント	56
環境改善活動	58
財務情報	62
詳細の財務情報についてはホームページのIRサイトに掲載しています。 IRサイト： https://ir.kurita.co.jp/index.html	
企業情報	71

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。
※ 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。

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 | 6. クリタグループ人権方針 |
| 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 | 7. クリタグループ贈賄防止方針 |
| 3. 内部統制システム構築に関する基本方針 | | 8. クリタグループ競争法遵守方針 |

大切に5つの価値

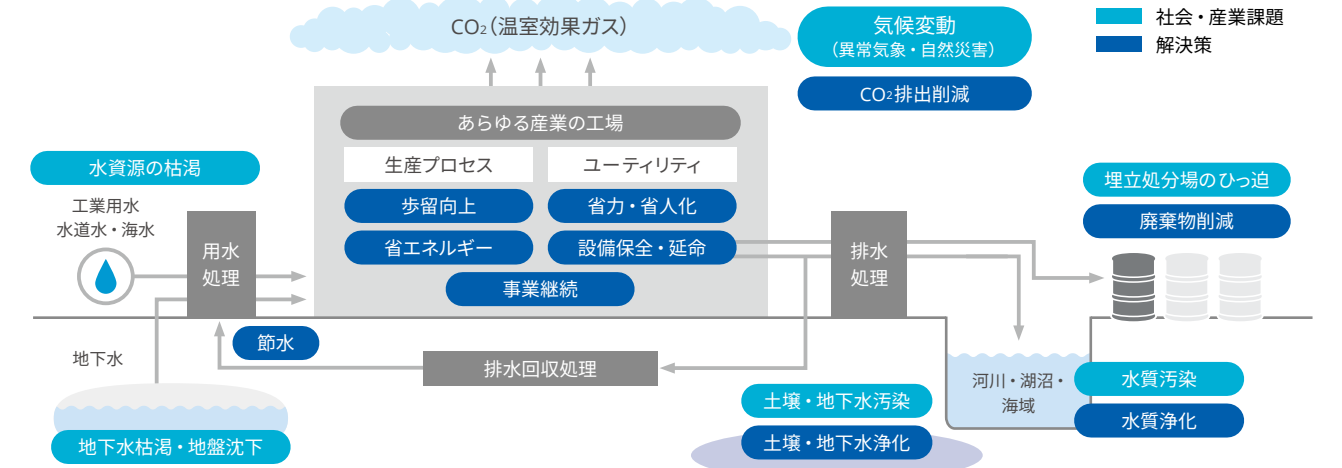
すべての役員・従業員が共有すべき、事業活動を行う上での判断・行動の基本を定めています。



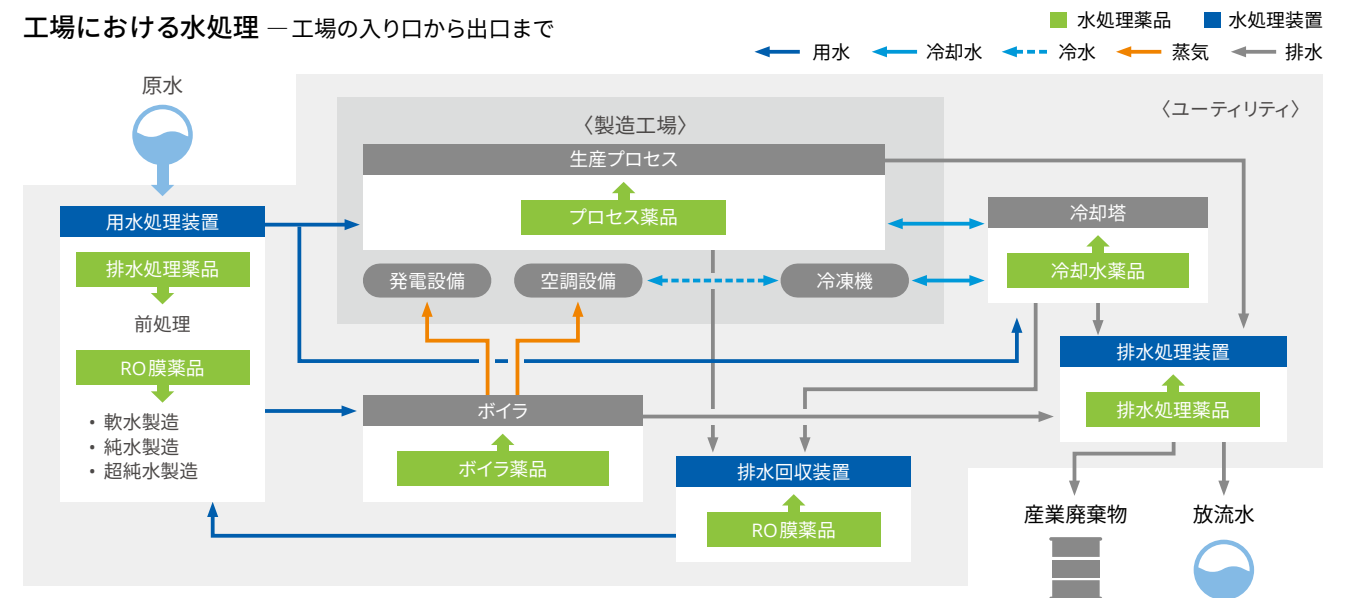
クリタグループの理念体系 | https://www.kurita.co.jp/philosophy_vision/index.html

ビジネスフィールド

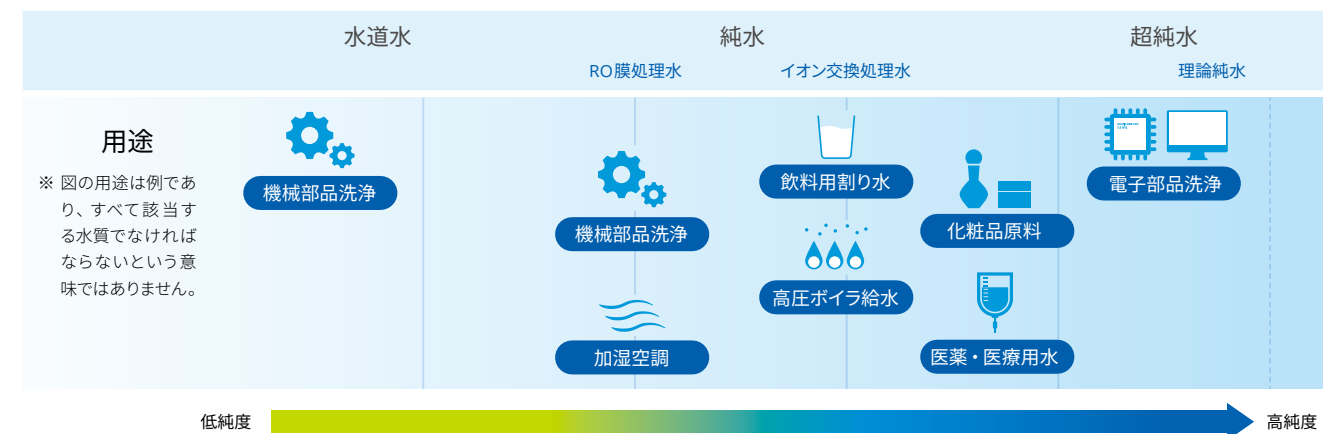
社会・産業の課題と水処理による解決策



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



価値創造ストーリー

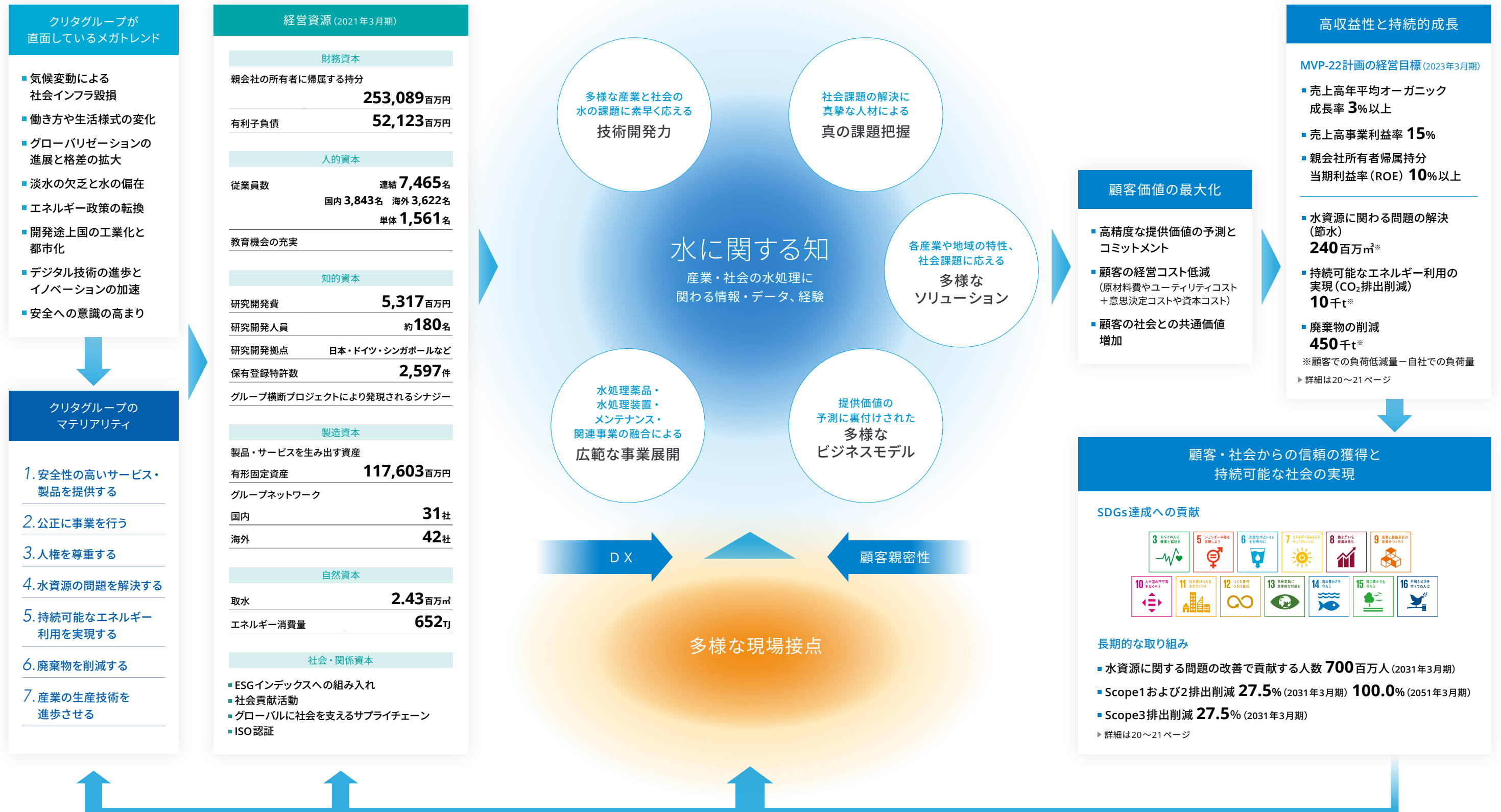
クリタグループは、長年にわたり産業や社会と水処理の分野に関わる中で、多様な現場接点を獲得しています。この現場接点から得た課題や情報を集約・蓄積した「水に関する知」を活用し、産業や地域の特性、社会課題にさまざまなソリューションを創出することで、顧客価値の最大化と社会との共通価値の創造を実現していきます。

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

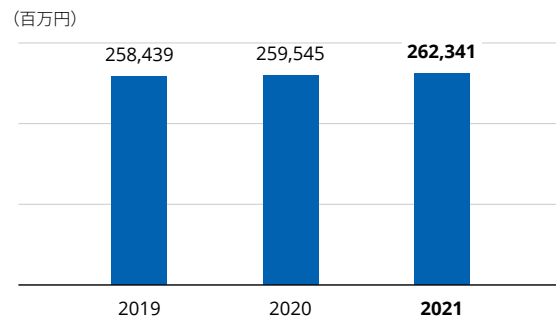
企業ビジョン

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」



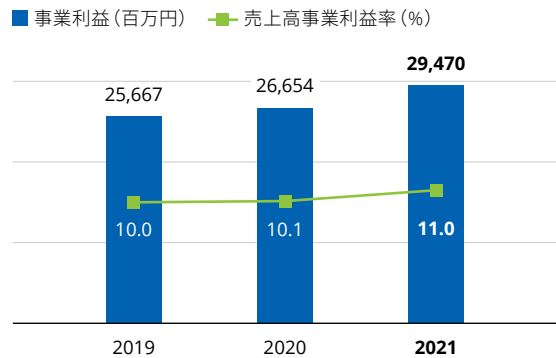
財務資本

受注高



新型コロナウイルス感染拡大により水処理薬品事業や国内メンテナンスの一部に需要の減退傾向が見られたものの、電子産業向けの需要が堅調に推移したことやペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.を新規連結したことにより増加しました。

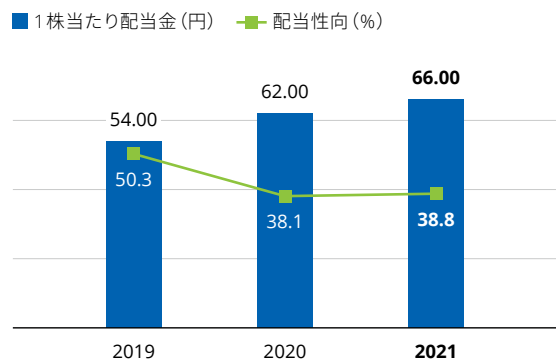
事業利益・売上高事業利益率



新型コロナウイルス感染拡大による減収影響がありましたが、経費削減努力による販管費の抑制に加え、原材料調達効率化や海外子会社における製品・サービス構成の見直しによる原価率改善により、事業利益は増益となりました。

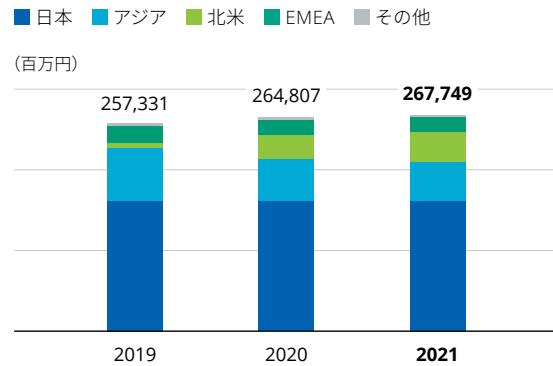
・事業利益＝売上高－売上原価－販売費及び一般管理費

1株当たり配当金・配当性向



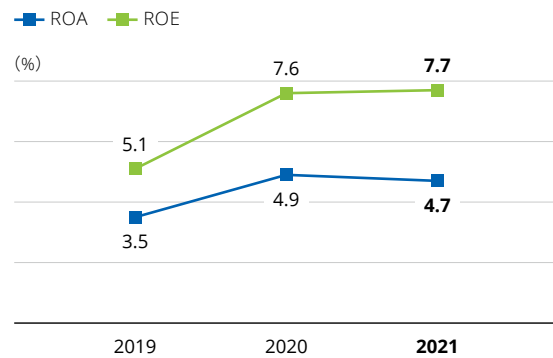
可能なかぎり継続的な増配に努めるという配当方針のもと、17期連続の増配となりました。配当性向は1株当たり利益の増加により若干の上昇にとどまりました。

売上高



新型コロナウイルス感染拡大により水処理薬品事業や国内の水処理装置事業の一部が減収となった一方で、東アジアの電子産業向け装置で大型案件の工事が進捗したことやペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.を新規連結したことにより増加しました。

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)

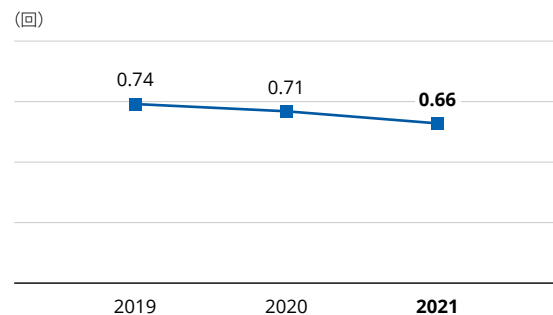


増収と利益率の改善により当期利益が過去最高となりました。この一方で、有望事業への積極投資により資産合計が増加したことでROAは若干低下しました。また利益剰余金の増加によりROEも若干の改善にとどまりました。

・ROA＝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

・ROE＝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

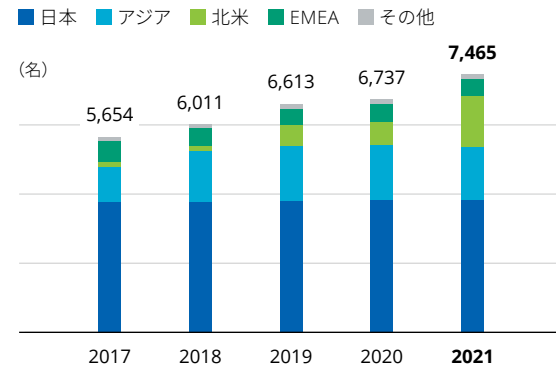
資産合計回転率



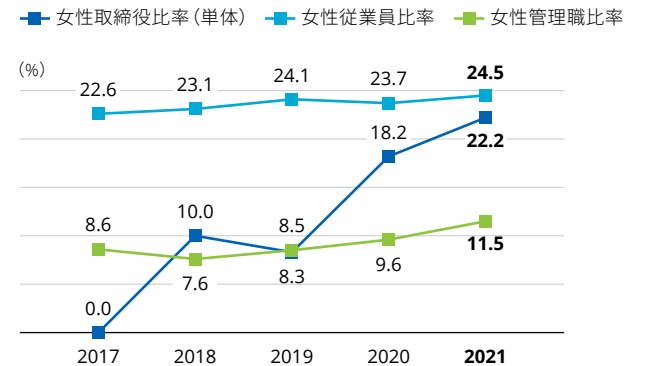
超純水供給事業向けの設備投資による有形固定資産の増加やペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.の新規連結に伴うのれんの計上の方で、売上高が微増にとどまったことで資産合計回転率は低下しました。

人的資本

地域別従業員数

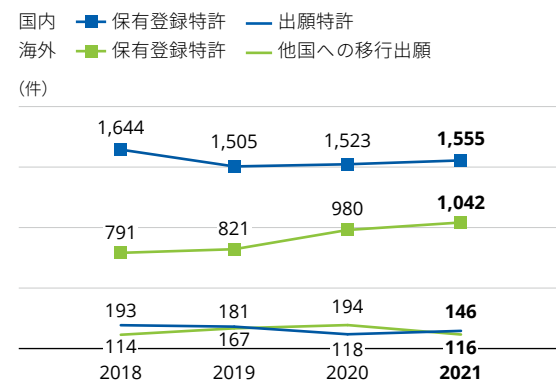


役員・従業員における女性比率



知的資本

出願特許数



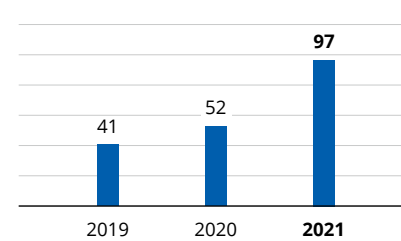
自然資本

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。

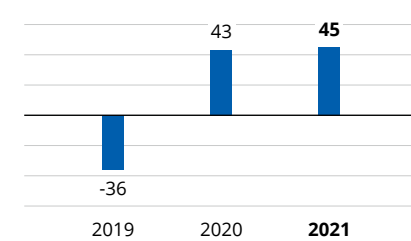
※1 クリタグループは、従来に比べ節水・CO₂排出削減・廃棄物削減に大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」として定めており、顧客での環境負荷低減量はCSVビジネスの採用実績から算出されています。なおCSVビジネスについては19ページおよび59ページをご覧ください。

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)

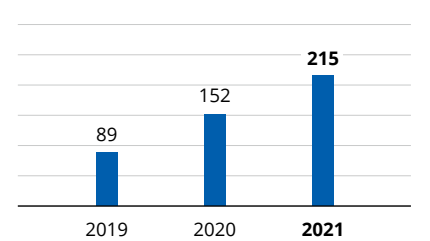
顧客における節水量 －自社での取水量 (百万m³)



顧客におけるCO₂排出削減量 －自社でのCO₂排出量 (千t)^{※2}



顧客における廃棄物削減量 －自社での廃棄物量 (千t)



※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。



中期経営計画の達成に向けて
クリタの変容を
加速させていきます。



2021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？

2021年3月期の経営環境は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、世界的に都市封鎖や移動制限などの措置がとられ、各国の経済活動が停滞しました。国内では、国内外の需要の落ち込みによる製造業の生産活動の低下や設備投資計画の先送りが見られ、海外においては、中国の経済活動が正常化する一方で、欧米や中国以外のアジアの景気は厳しい状況が続きました。そのような中でも、当社グループの主要市場である電子産業分野では、人工知能や5Gの普及、在宅勤務の広がりなどから半導体や電子部品など幅広い分野で需要拡大が継続し、国内外ともに設備投資や工場稼働は堅調に推移しました。

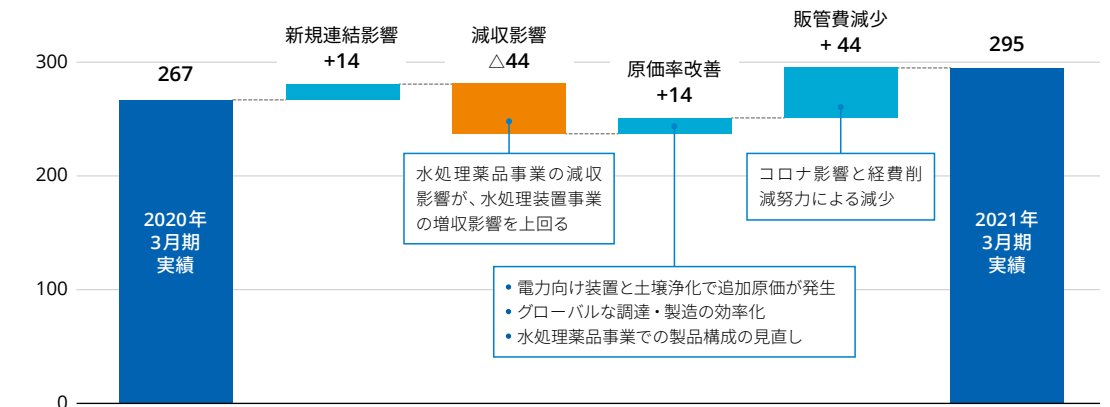
当社グループの業績は、受注高と売上高こそ新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け微増にとどまりましたが、利益面では増益が継続しました。受注高、売上高については、米国で精密洗浄事業を展開するペンタゴン・テクノロジー・グループ、

Inc.の経営成績を新規連結した一方で、お客様工場の稼働率低下により水処理薬品の需要が縮小したほか、国内の一般産業向けメンテナンスや土壌浄化でもお客様の実施計画に延期の傾向が見られました。

事業利益*は原価率の改善や販売費及び一般管理費の減少により前期比で10.6%の増益を確保しました。原価率については、国内の一部の事業において追加原価の発生があったものの、グローバルでの調達効率化や海外子会社における製品・サービス構成の見直しにより改善しました。販売費及び一般管理費については、移動制限や在宅勤務による減少に加え、経費削減努力による効果も寄与し、減少しました。また、超純水供給事業における一部のお客様の契約解除に伴う清算益や遊休資産の売却益をその他収益に計上したことにより営業利益が増益となり、当期利益は過去最高となりました。

2021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3年目における施策の進捗をどのように評価していますか？

MVP-22計画では、CSRを経営の中核に据え社会との共通価値の創出に努めるとともに、仕事の品質とスピードを飛躍的に高めたビジネスプロセスを実行することで、お客様に新たな価値を提供し高い収益性を実現することを目指しています。本計画の3年目である当期は、新型コロナウイルス感染拡大という世界的な問題に直面しましたが、既成概念にとらわれない変革を推進すべく各重点施策に積極的に取り組みました。

まず、総合ソリューションの拡充においては、製品・技術・サービスと契約を包含した水平展開可能なソリューションモデルの創出に引き続き注力しました。この成果として、工場における節水に貢献するRO膜装置の運転最適化サービスなど、新たに6件のモデルを完成させ、開発済みのモデルとあわせ13件のラインナップとなりました。コロナ禍によりお客様の現場での行動制限や検証作業の遅れが出たことから、展開のスピードにはやや物足りなさを感じていますが、4年目以降の拡大に向けた基盤は整ったといえます。

ビジネスプロセスの変革とビジネスモデルの変容に向けては、デジタルトランスフォーメーション(DX)を最優先課題として取り組んでいます。2020年4月にはデジタル戦略本部を新設し、グループ全体でDXを推進する体制を整えました。その一環として、当社の子会社である米国のAIベンチャー企業フラクタと、水処理におけるDXとAI/IoT製品の共同開発プロジェクト「Meta-Aqua

Project (メタ・アクアプロジェクト)」を立ち上げ、AIにより電力消費量の削減や運転管理コストの削減を実現する最適運転ソリューションを開発しました。生産面では、調達・製造・物流のグループ横断プロジェクト「Global Supply Team」の活動に継続して取り組みました。このプロジェクトは、グループ各社のサプライチェーンの責任者をメンバーとして編成し、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、物流も含めた事業継続の体制強化を目指すものです。当期には、前期を上回る原価低減を実現し、今後も継続的な収益改善効果が期待できます。

Global Supply Teamの取り組み

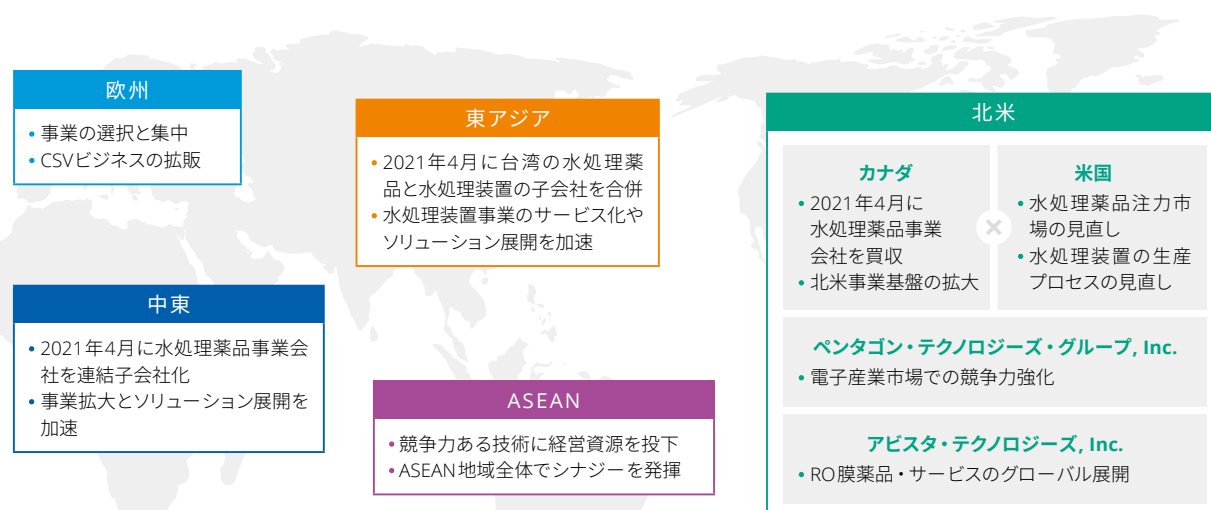
水処理薬品調達	水処理薬品製造	水処理装置
- 共同購買 - 安価な原材料への切り替え - グループ共通原材料・サプライヤーの選定	- 行動解析による作業効率化 - 梱包材の最適化や3R (Reduce, Reuse, Recycle)の推進 - グループ間での製造ノウハウ共有による効率化	- グループ共通部品・部材の選定 - 部品・部材の集中購買 - グループ内リソースの有効活用

海外においては、これまでのM&Aにより確立した日本、アジア、EMEA、北米の事業体制を基盤に、グローバルとローカルの両面から収益性の向上に取り組みました。グローバルな取り組みとしては、当社グループのRO膜薬品に関わる製品・技術をはじめとする経営資源を結集した「Project Acorn」が、始動から2年目を迎え、世界共通の製品ラインナップの構築に加えて、グループ全体の生産体制の最適化や、事業拡大の基盤となる人材の育成など、着実な成果を生み出しています。ローカルな取り組みとしては、ASEANにおいて、高付加価値の製品・技術・サービスに集中した営業を域内で進めたほか、欧州では高収益体質への転換に向け製品構成の見直しを行いました。この結果、ASEANや欧州の収益性は、全社の利益率向上に寄与する水準にまで改善してきています。一方、米国では、新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受け、新たに統合して発足したクリタ・アメリカ Inc.のPMI^{※1}を当初の想定どおりに進めることができませんでしたが、ペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.の連結子会社化により、成長市場である電子産業の顧客接点と現場接点が拡充されました。

非財務面では、TCFD^{※2}の提言に基づき、CO₂排出削減に関する長期目標を設定し、気候変動問題への取り組みを開始しました。また、国連グローバル・コンパクト(UNGC)^{※3}内に設立された水資源問題に関するイニシアチブであるWater Resilience Coalitionに設立会員として参加し、世界各地の水ストレス下にある流域の水資源保全に関する中長期目標や活動指標の設定、水資源に関する総合プラットフォームの開発といった取り組みを開始しました。さらに、当社グループのダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを加速させるため、専門組織を設置し、ビジョンや施策の策定を行いました。

※1 Post Merger Integration (M&A成立後の統合プロセス)
 ※2 気候変動関連の情報開示と金融機関の対応について検討するため金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」
 ※3 各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する、自発的な取り組み

各地域の市場特性にあわせたビジネス展開を加速



MVP-22計画4年目となる2022年3月期の施策はどのようなものですか？

2022年3月期は、MVP-22計画の達成に向け、正念場となる重要な一年と位置付けています。社会課題を的確に捉え、共通価値の創出とお客様への迅速な価値提供により、さらなる収益性の向上を目指します。

まず、DXの推進による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みます。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開発、営業、生産、運転管理といったバリューチェーン全体で「水に関する知」として活用し、顧客価値を創造する仕組みの構築と運用を推進するほか、新たなビジネスモデルとしてデータドリブン型ソリューションを創出すべく、グループ・組織間での協業を推進していきます。前期にスタートしたメタ・アクアプロジェクトについても活動を強化し、水処理装置の運転効率化と最適化に加え、設計の自動化も推進します。

また、お客様の経済的価値向上と環境負荷低減等のCSRの推進を高度な次元でバランスさせ、お客様の企業価値の向上に貢献するソリューションを提供する体制を構築します。お客様の生産プロセスの深い理解に基づき、課題解決効果の高い総合ソリューションやCSVビジネスの拡大を目指すとともに、新たなビジネスモデルの創出による顧客接点の拡充に向け、ウェブ上のプラットフォームを活用し、多様な水処理ソリューションを提案する仕組みを構築していきます。

グループにおける経営資源の最適活用に向けては、2021年4月に100%子会社である栗田エンジニアリング株式会社を当社に吸収合併しました。同社のエンジニアリング洗浄事業と当社

の関連事業の融合を進め、社会・産業インフラ市場の中核事業とすべく、水処理装置・水処理薬品・洗浄サービスを組み合わせた総合ソリューションを推進する体制を構築し、収益性の向上を図っていきます。生産プロセスの面からは、スタートアップ企業とのアライアンスなどにより、当社エンジニアをコア事業に集中させることで、エンジニアリングチェーン、サプライチェーンの強化を図ります。また、多様な視点やバックグラウンドからイノベーションを創出する風土を醸成するため、人材や働き方のダイバーシティを推進する仕組みや体制の整備を進めていきます。

海外の事業基盤の強化も最重要課題の一つです。北米では、新型コロナウイルスの影響により実施が遅れているクリタ・アメリカ社のPMIを進め、生産・販売体制の効率化を図ります。また、2021年4月にはカナダの水処理薬品会社であるキーテック・ウォーター・マネジメントを買収し、産業の集積地であるカナダ東部の事業基盤を獲得しました。当社の北米子会社との共通市場である一般産業向けのソリューションを北米全体で展開すべくシナジーを発揮していきます。同じく4月には中東地域での事業展開の強化を目的として、アクア・ケミー社との合併会社クリタ・アクアケミー Ltd.を連結子会社化し、事業拡大の鍵となる製造拠点を獲得しています。アジアでは、ASEAN地域において、大幅なCO₂排出削減を実現するサービスやリモート診断などの新たなビジネスモデルに集中して経営資源を投入することで、収益性の一層の向上に結び付けるとともに、水処理薬品と水処理装置の子会社を合併した台湾において、両機能を融合した総合ソリューションの展開を加速させていきます。





クリタが長期的に目指すありたい姿とはどのようなものですか？

コロナ禍において、クリタグループは、あらためて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るという、自らの役割の重要性を認識しました。持続可能な社会を実現するためにどのような貢献をすべきか、お客様の事業を継続するためにどのような価値を提供すべきか。この問いに対して、グループ

を挙げて、社会価値から水処理を再定義し、自らの変容を加速させる必要があると考えます。MVP-22計画においては、2018年4月のスタート以来3年間、お客様の課題を起点としてビジネスプロセスの変革、ビジネスモデルの変容を進めてきました。ここからの2年間は、顧客価値の先にある社会価値を見据え、社会課題を起点に経営者と従業員一人ひとりが、従来の枠を超え、既存概念を壊し、お客様や取引先様も含めたバリューチェーン全体における価値の最大化に取り組むことが重要になると考えています。

2020年、当社の取締役会は、クリタが社会とともに持続的に価値を生み出すための「価値創造ストーリー」について議論しました。策定されたストーリーは、当社グループのコアコンピタンスが、どのように「顧客・社会からの信頼の獲得と持続可能な社会の実現」というパーパスに結びつくかを表したものです。クリタには、多種多様なお客様、産業における多くの現場接点があります。そこで得た水に関わるさまざまな課題や情報によって構築した「水に関する知」は、クリタが長期的な成長を実現するためのコアコンピタンスとなっています。社会課題を起点に、自社の事業の在り方を変え、「水に関する知」を活用したソリューションにより、社会に新たな価値を提供する。その結果として社会や産業に変化をもたらすことが、当社グループの存在意義であると考えています。まだ価値創造の道筋を明らかにした段階ですが、今後、個々の戦略やKPI、評価の仕組みなどを統合的に紐づけていくことで、より強固な、構造的な改革を伴ったストーリーとして発展させていきます。



最後にステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

MVP-22計画の数値目標である、事業利益率15%、ROE10%以上の達成に向け、コロナ禍という逆風の中でも各重点施策の効果が表れ、収益性の質は着実に改善してきているという手応えを感じています。残り2年間においても取り組みを加速させ、

最終年度には、グローバルな高収益企業として進化し、社会との共通価値を創造しているクリタでありたいと考えます。持続的な成長に向け、事業の変容に取り組む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。

2021年7月
代表取締役社長 門田 道也

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、欧州における水処理薬品事業の買収をはじめ、海外におけるM&Aにも積極的に資金を投じています。これらの旺盛な資金需要に応えるため、当社グループは、自己資金の投入のみならず、2020年3月期には銀行借入れを行い、また2021年3月期には無担保社債を発行しました。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、2021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。

主な投資実績

2021年3月期における主な投資活動としては、国内においては、超純水供給事業をはじめとした資産保有型ビジネスや精密

洗浄事業向けの設備投資のほか、2022年4月に開設予定の新たな研究開発拠点向けの設備投資やプラント生産体制の整備に向けた製造拠点の再編・更新に資金を支出しました。また、IT基盤の構築に向けたソフトウェア等の無形資産の取得にも資金を投じました。海外においては、米国で精密洗浄事業を行うペンタゴン・テクノロジーズ社の株式を追加取得し、同社を当社の連結子会社としました。さらに、米国の子会社統合に伴いクリタ・アメリカ社の新本社を建設したほか、欧州の研究開発拠点向けの設備投資を行いました。

資本効率の改善と資金創出

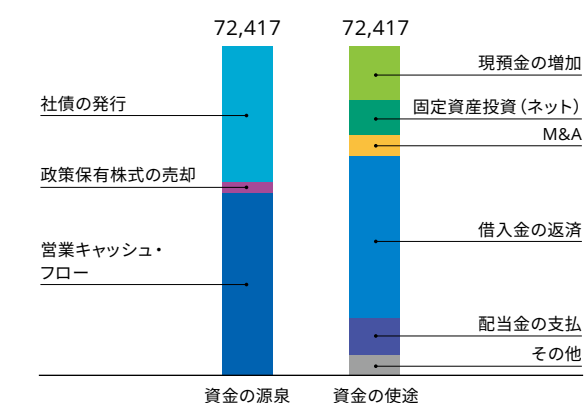
当社グループは、成長事業への積極的な投資を継続すると同時に、資産の圧縮による資本効率の改善と資金の創出も図っていきます。政策保有株式の縮減については、2021年3月期において2銘柄を全部売却し、別の2銘柄についてその一部を売却しました。残り24銘柄については売却の実施可能性と売却タイミングを見極めながら、引き続き縮減に努めていきます。また、今後はキャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮やキャッシュ・マネジメント・システムの構築にも取り組みます。

株主還元

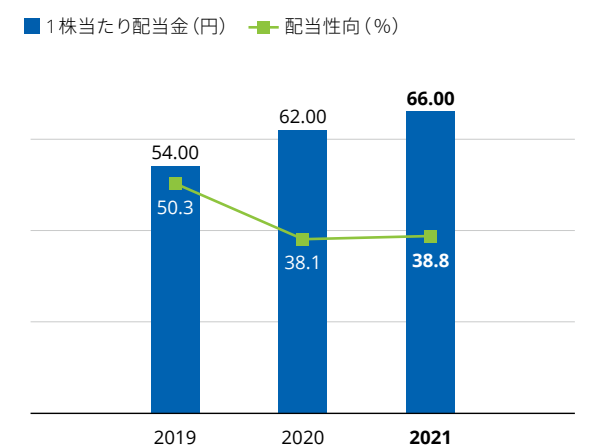
配当政策につきましては、5年通算の配当性向30～50%を目安に可能な限り増配の継続に努めるという方針のもと、2021年3月期の剰余金の配当により17期連続の増配となりました。株主の皆様からお預かりしている内部留保については今後も成長事業への投資に優先的に活用していきますが、余剰資金が積み上がる場合には、株価の水準も勘案しながら自己株式の取得も検討していきます。

成長事業への積極投資と資金の源泉の多様化

(2021年3月期) (百万円)



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)



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。



MVP-22 計画の経営目標と3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**

売上高事業利益率

目標 **15%**

2021年3月期実績: **11.0%**

親会社所有者帰属持分
当期利益率 (ROE)

目標 **10%以上**

2021年3月期実績: **7.7%**

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

重点施策ごとの取り組み

重点施策

2021年3月期の施策

2021年3月期の成果

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ビジネスの収益性を把握する仕組みの構築と新たな経営管理指標としての具体化

- CSVビジネスの受注拡大とビジネスラインナップの増加
- 収益性把握の仕組みの確立と経営管理指標への追加

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。

- 新たな顧客価値を提供するソリューションモデルの創出
- グローバル市場および国内市場におけるプロモーション活動の推進による市場展開の加速

- 新たに6件のソリューションモデルの完成により累計13件のソリューションモデルをラインナップ
- 世界5地域のリージョナルマーケティング体制を構築
- デジタルマーケティングの展開を加速

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。

- UX推進部門を新設
 - AIの活用による設計の自動化とデジタル・ツイン・シミュレーター (DTS) の構築
 - HRテック*による人材・チーム配置の最適化
- * 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

- スタートアップ企業を含む幅広い協業の推進およびサプライチェーンにおけるDXの推進
- 設計の自動化による人件費削減と原価精度向上ならびにDTSの基本システムの構築
- 人材の状態を判別する機能を付加したメインシステムの運用開始ならびに組織編成と組織運営への活用開始

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。

- フラクタ社との協働によるAIを中核技術としたビジネスのデジタル化

- グループ生産本部のエンジニアリング業務におけるデータドリブンを活用した業務支援機能の核となるアルゴリズムの開発
- 大型超純水製造装置のRO膜の運転におけるデータドリブンを活用した省エネルギーとコスト削減が可能なアルゴリズムの開発

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。

- AI/IoT技術のベースとなる水処理現象の数値モデル化の推進と、それらを活用した先進的水処理システムの開発
- アビスタ・テクノロジーズ社など、当社グループのRO膜処理技術力を結集したROソリューション技術の増強

- 排水処理装置内の水や微生物担体の流動状態解析から得た数値モデルを活用した省エネ・省スペース型装置の開発
- 設計効率化に向けた水処理シミュレーター機能の拡充
- RO膜の汚れ防止剤や洗浄剤を中心としたグローバル展開商品群の増強とグローバルな技術サポート体制の構築

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。

- 「経営管理モニタリング」の定着化
- グループ各社の特性や状況を踏まえたルール整備と運用の実効性向上策を展開
- 国内グループ会社の取締役会の実効性向上策を展開

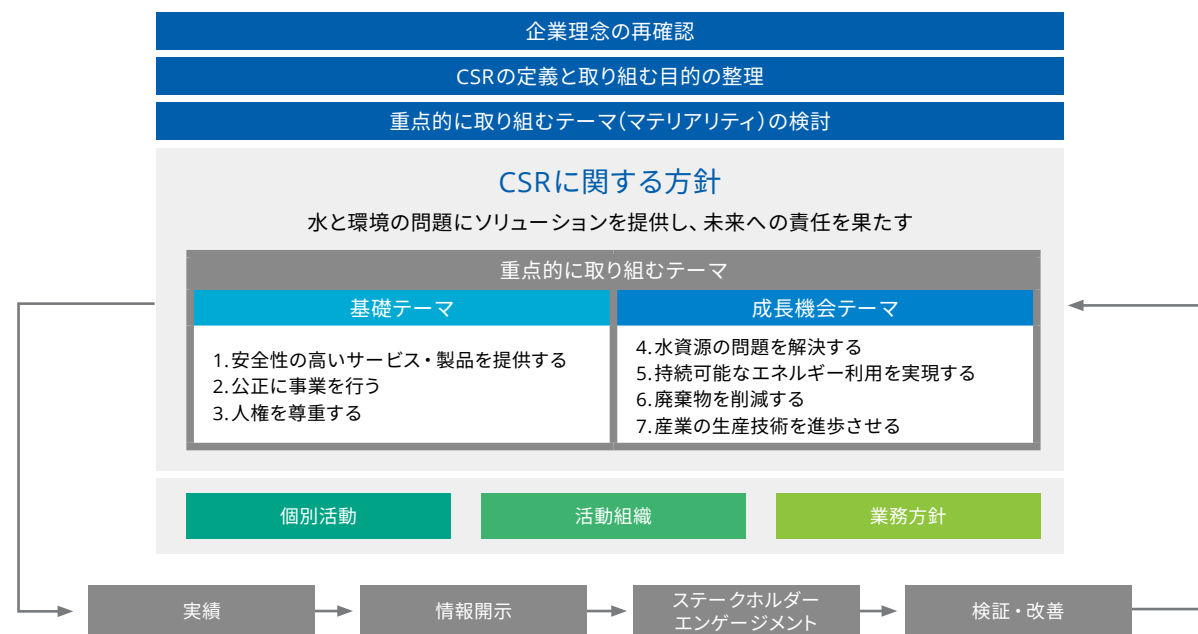
- 孫会社のガバナンス強化に向けた子会社との連携およびモニタリング・ガイドラインの活用
- 各国の法令や商慣習を踏まえたクリタグループ基本方針および経営管理モニタリングの見直し・改善
- グループの共通施策の策定および各社の課題に対する施策の実施状況を各社取締役会が自己評価する仕組みの確立

CSRの取り組み

クリタグループは、企業理念の実現と同時に持続的な成長を達成するため、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。

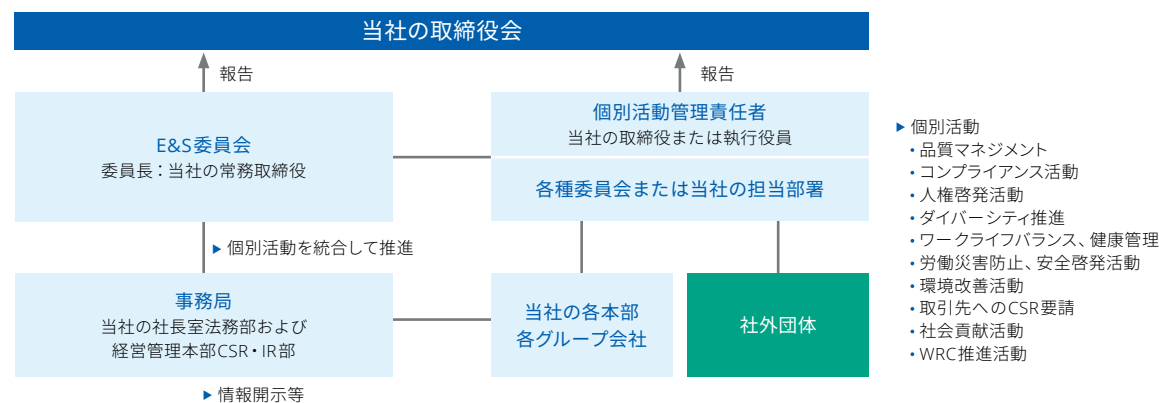
クリタグループのCSRフレームワーク

クリタグループは、中期経営計画「MVP-22」において、これまで行ってきたCSR活動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

クリタグループは、「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。



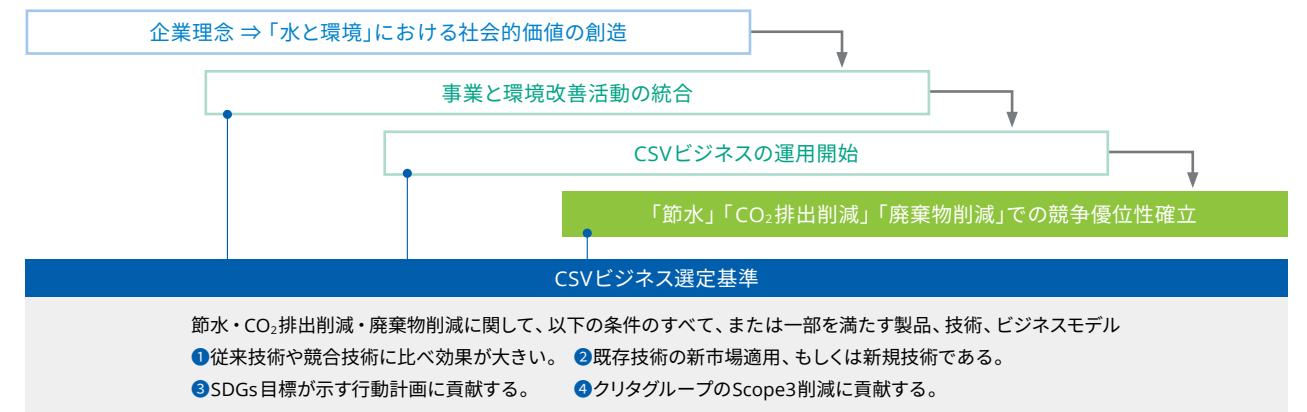
E&S (Environmental & Social) 委員会

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。

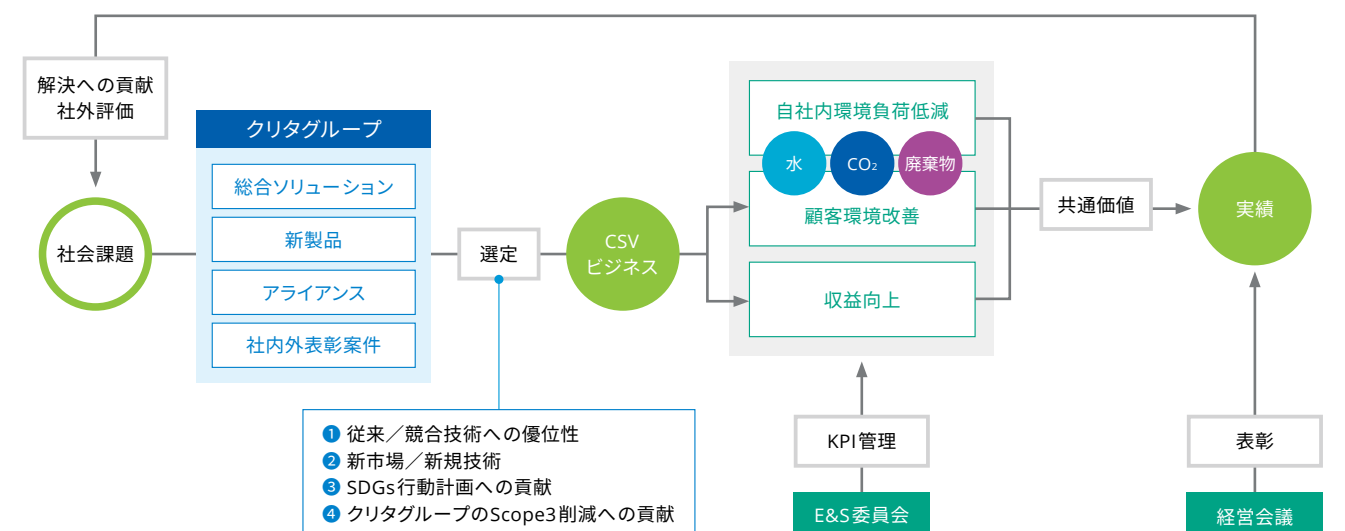
CSVビジネスの推進

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、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。

CSR推進の核となるCSVビジネス



CSVビジネス推進の仕組み



CSRに関する方針と達成状況

「CSRに関する方針」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つのテーマから成り、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。

この方針は、E&S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の10原則、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つの側面から設定しています。

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

クリタグループは、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（Greenhouse Gas、温室効果ガス）プロトコルやGRI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、クリタグループの特長である事業活動を通し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」というクリタ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

水と環境の問題にソリューションを提供し、未来への責任を果たす

	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	2021年3月期目標		評価※1
					事業年度		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%	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%	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%	達成
				①役員・従業員への人権に関する教育実施率	100%		100%	達成
成長機会テーマ	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。	②現場作業に関する安全教育受講率	100%	2023年3月期	100%	達成
				顧客節水貢献量－自社取水量	240百万m ³		66百万m ³	達成見込み
	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。	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	—	
				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	52千t	達成見込み
	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。	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	—	
				Scope 1 および2 排出削減※4 (2020年3月期からの削減割合)	100%		—	
				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	—	
	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	173千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	42%	達成

※1 テーマ1、2、3については、当期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、当期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、中期目標と当期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、2021年3月期目標、実績および評価は「—」と示します。

※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 2020年10月に目標を追加したため、2021年3月期目標、実績および評価は「—」と示します。

気候変動問題への取り組み

クリタグループは、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^{※1}の提言に基づき、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。

本取り組みにあたっては、クリタグループにとってのリスクと機会に加えて、持続的成長のための目標と施策をE&S委員会に

て検討し、SBTi^{※2}が示す「Well-below2°C水準（2°Cを十分に下回る水準）」に基づく長期目標と、取締役会の監督のもと活動を推進する体制を定めています。

※1 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
※2 Science Based Targets initiative

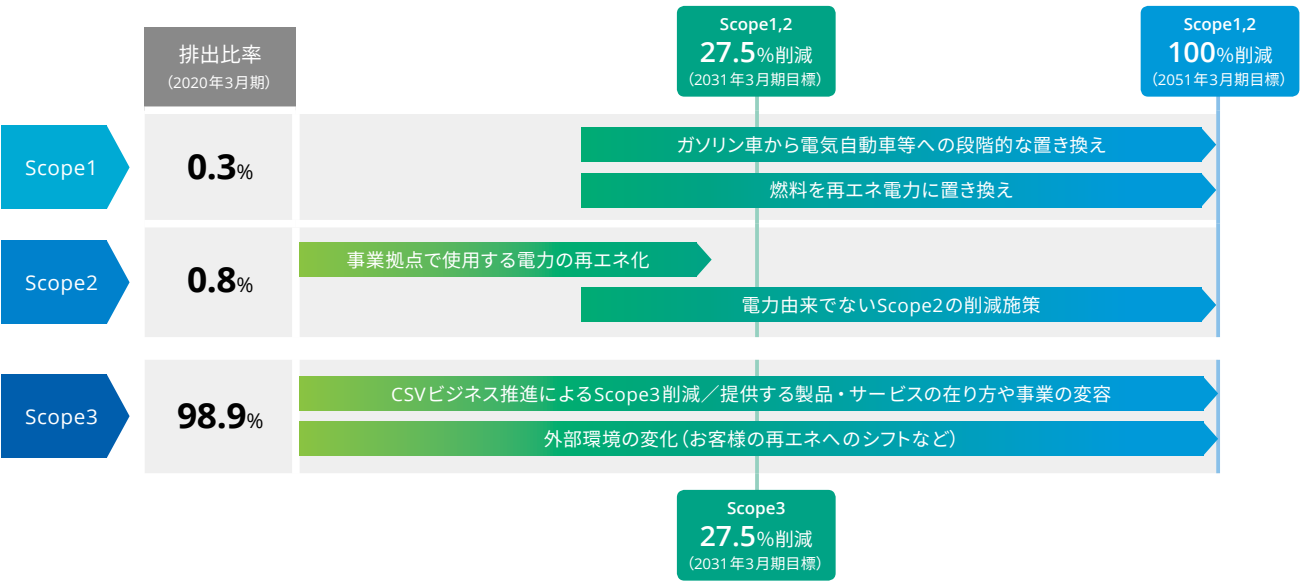
詳細はこちらをご覧ください。

 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

リスク・機会の評価と施策

リスク・機会の内容			クリタグループの施策
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 ●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		■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 ■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
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		■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
市場	●化石燃料関連セクターからの需要減少 ●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		■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
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 ●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 ●分散型エネルギー源への転換		■デジタル技術の活用や低動力技術の展開 ■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		

目標達成に向けたスケジュール



Water Resilience Coalitionの活動を通し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。クリタグループは、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」を獲得することでクリタグループの持続的成長にもつなげていきます。

Water Resilience Coalition

ビジョン

世界的な水レジリエンスの確立

必要な場所に、必要な量と質の水を安定的に供給できる世界をつくる

誓約

 水資源の問題が深刻な流域における水量、水質、水アクセスの改善

 公共団体や企業への働きかけを通じた、水問題に対する関心の世界的な向上

 水資源の問題解決に向けたバリューチェーン全体での取り組み

設立会員 (11 社)

- アンハイザー・ブッシュ・インベプ
- ディアジオ
- ビービーエイチ
- ギャップ
- マイクロソフト
- カーギル
- ダウ
- エコラボ
- スターバックス
- スリーエム
- 栗田工業

参加企業

一般会員 (13 社)

- コカ・コーラ
- ウールワース
- カミンズ
- リーバイ・ストラウス
- インターコンチネンタルホテルズグループ
- ダノン
- コルゲート・パーモリーブ
- ハイネケン
- グラクソ・スミスクライン
- フォスアグロ
- デュボン
- マーズ
- レキットベンキーズ

(2021年7月現在)

外部評価 (2021年7月現在)

ESGインデックスへの組み入れ


FTSE4Good Index Series


FTSE Blossom Japan Index


SOMPO サステナビリティ・インデックス


MSCI ACWI ESG Leaders Index
MSCI World ESG Leaders Index


MSCI Japan ESG Select Leaders Index


MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

ESG 格付け機関からの評価


ISS-ESG

サプライヤー評価機関からの評価


EcoVadis

※ 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。

22 | 栗田工業株式会社 統合レポート 2021

栗田工業株式会社 統合レポート 2021 | 23

クリタグループ Overview

クリタグループの戦略

クリタグループのビジネス

価値創造を支える基盤

財務情報／企業情報

ビジネスフローにおける機会とリスク



デジタル戦略本部長

児玉 利隆 / Toshitaka Kodama

✓ 機会とリスク

- 機 会**
- コロナ禍を契機とした設備運営管理、メンテナンス、遠隔監視・予兆保全等の外注化の進展
 - お客様における課題解決ニーズがCO₂排出削減・節水・廃棄物削減等の社会価値領域に拡大
 - デジタル技術の進歩によりバーチャルでより広範囲かつ多様な顧客接点での提案活動が可能となる
- リスク**
- DX推進の遅れによる事業変革の停滞が市場からの淘汰につながる
 - 情報セキュリティの不備によるサイバー攻撃や情報漏洩等の発生が損害賠償や事業停止につながる



変革にチャレンジするための情報基盤構築

今、これまでの事業のやり方が根底から変わろうとしています。この度のコロナ禍によってフィジカルからバーチャルへの転換が加速する中、これまでお客様とのフィジカルな関係が強みであった当社グループも、事業の変革にスピード感を持ってチャレンジしなければ、ITに強みを持つ異業種企業の参入により水処理市場から淘汰されるリスクがあります。このような状況下、当本部は、当社グループ全体が事業変革にチャレンジできるよう、DXによる新たなビジネスモデルの創出や情報基盤の構築に取り組んでいます。

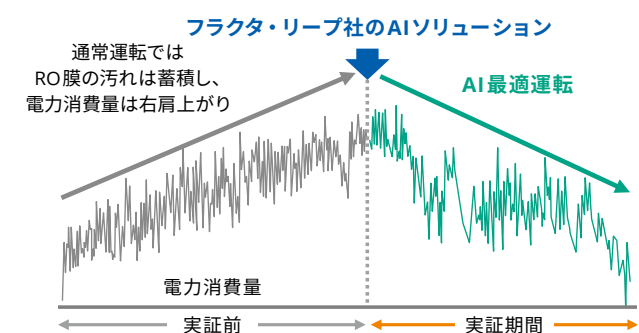
新たなビジネスモデル創出のためには、従来各部門にバラバラな形で存在した膨大なデータを、提案に結び付くビッグデータとして扱える形に統一するところから始めなければなりません。フラクタ・リープ株式会社との協業から得られた水処理データの解析結果は、従来の設備管理の経験に基づく常識とは全く異なるものでした。現在は、これまで個人の頭の中に暗黙知として存在していた匠の技の形式知化や各種技術情報の統合、五感センサー等を用いたデータの集積とAI解析等の活用により、データドリブン型ビジネスモデルの創出に取り組んでいます。

新たなビジネスモデルでは、数多くの顧客接点において得られるデータから水質の変化や異変の予兆を捉えることで、消耗品交換やメンテナンスならびに水処理薬品の使用の最適化を通

じて設備の保全に結び付けることができます。将来的には、当社グループのあらゆる業種への対応力という強みを活かして、一社多工場や地域全体の課題解決を実現していきたいと考えています。

これらを実現する基盤として、柔軟で効率性の高い基幹システムの構築と、これを運用できるITリテラシーの高い人材の育成にも努めていきます。また、当社グループの水処理における競争優位性を活かした異業種との連携によるプラットフォームの構築も検討していきます。

AI最適運転による電力消費量削減効果



ソリューション推進本部長

川井 正也 / Masaya Kawai

✓ 機会とリスク

- 機 会**
- 企業活動における非財務的な価値向上に貢献するソリューションの需要拡大
 - デジタル化によるお客様へのアプローチ方法の多様化と高速化
 - お客様の社会課題解決への貢献を通じた、当社の非財務的な企業価値の向上
- リスク**
- 社会・産業の変化に対応できないことによる事業機会の逸失と企業価値の低下



多様な現場接点を通じたソリューションの創出

当社はこれまでお客様の課題を現場視点から把握することで、工場の生産性向上や環境負荷低減といったソリューションを提供してきました。近年、投資家をはじめとしたステークホルダーが企業経営において経済的な価値のみならず非財務的な価値をも重視する傾向が強まるのに伴い、社会課題の解決によって企業価値の向上を目指すお客様が増えています。この変化に対し、当社は三つのアプローチにより幅広いニーズに対応していこうとしています。

まず、社会課題の解決に企業としての役割を見出し取り組んでいるお客様に対しては、当社の営業・技術・マーケティング部門が一体となり、お客様との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することで、継続的なパートナーとなることを目指します。お客様が向き合っている社会課題から、当社が課題の根底にあるお客様がまだ気付いていないニーズを把握し、最適かつ高度なソリューションを提供することで、お客様の企業価値向上と社会課題の解決に貢献していきます。

次に、お客様の現場視点からの生産性向上や環境負荷低減につながる水処理ソリューションのニーズには、デジタルツールを活用して、多様な課題に当社の標準的なビジネスモデルやサービスを迅速に提供するプラットフォームを構築します。幅

広いお客様と当社が常につながることにより、安心・安全といった価値を提供します。

三つ目として、現在当社が展開していない領域も対象にした新事業の創出に取り組みます。中長期的な視点で当社の事業を考えたとき、既存の市場において事業を展開するだけでは、社会・産業のニーズの変化に適應できず、事業機会を逸するリスクがあります。将来的な市場変化に対応するために、幅広い社会課題を起点とする新たな事業を創出することでリスクを抑制すると同時に、新たなビジネスチャンスの獲得につなげていきます。

顧客接点	アプローチ
現場～経営層	お客様が向き合っている社会課題に対して、高度なソリューションを提供
多種多様な現場	デジタルツールを活用して、多様な顧客接点にソリューションを高速に提供
新たな市場	社会課題を起点に新たな事業を創出

開発本部



開発本部長

倉前 達志 / Tatsushi Kuramae

機会とリスク

- 機会**
- 企業活動における非財務的な価値向上に貢献する製品・サービスの需要拡大
 - 代替エネルギーへの転換を見据えた技術開発による技術的優位性の保持

- リスク**
- 5G通信に対応した技術開発の遅れによる技術的優位性の喪失



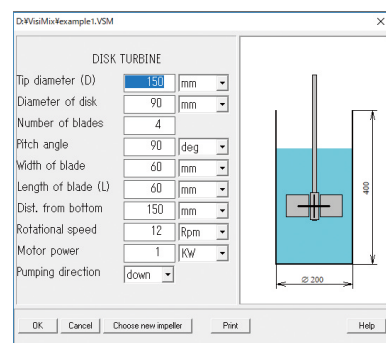
産業・社会のニーズに応える研究開発の加速

企業活動における非財務的な側面での価値向上の重要性が増しています。これに伴い当社は、水資源の問題や気候変動などSDGsが示す社会課題の解決に向けたお客様の取り組みに資する技術の開発の強化を図っています。また当社は、化石燃料から代替エネルギーへの転換という脱炭素社会へのパラダイムシフトに対応して、従来から保有する排水や廃棄物からバイオガスを生産する技術の改良に取り組むほか、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、次世代創エネルギー技術の開発にも、オープンイノベーションなどを活用して取り組んでいます。

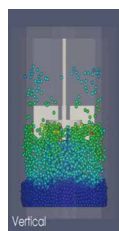
今後の大容量・高速通信を実現する5G通信の普及に伴い、従来であれば、通信容量や解析処理速度、センサー設置などの制約から一部の水処理ユニットの最適化にとどまっていたものが、これらの制約がなくなることで、水処理やユーティリティプロセスの全体最適制御や全自動制御の実現が加速することが予想されます。これは、当社にとって新たなサービス提供の機会となる一方、新たなサービスへのシフトが遅れば、大きなリスクとなります。このような潮流の中で、当社が技術的優位性を保持するために、これまで培ってきた水処理ノウハウと工学理論を駆使して複雑な水処理現象を数理モデル化し、それをAI/IoT技術

に組み入れた独自の解析制御技術の構築に取り組んでいます。また、このような最適制御に適した装置システムや水処理剤についても並行して開発していきます。

これら最先端の開発を加速するために、2022年3月期は欧州の研究開発拠点が、2023年3月期には技術教育施設を併設したグループの基幹研究開発拠点が国内で新たにオープンする予定です。最先端の研究環境を整備するとともに、グループ全体の技術人材のレベルアップにも注力していきます。



流体プロセス解析のシミュレーション画面



研究開発活動

当社グループは、お客様の企業価値や競争力向上、社会課題の解決に貢献する独創的なソリューションの提供に必要な製品・技術の開発に重点的に取り組んでいます。

また、日本・アジア・欧州・米州にまたがる企業グループとしての事業基盤が整ったことに伴い、技術開発活動についてもグローバル化を進めています。栗田工業と海外グループ会社と

の共同開発プロジェクトや共同開発テーマなどを増強し、グローバルに展開可能な商品・技術のラインナップの強化を図ると同時に、日本、ドイツ、シンガポール、北米の各拠点では、ローカルのニーズに合致した商品の充実も図っています。さらに、拠点間で研究員の相互派遣を推進することで、産業と社会のニーズに幅広く対応する製品・技術の開発を推進します。

2021年3月期の実績

開発人員	約180名	研究開発費	53億円(売上高比2.0%)
------	-------	-------	----------------

開発テーマ	主な成果
商品開発	■ 水処理膜を用いた装置の安定稼働・省エネルギー運転に寄与する微生物汚れの抑制や有機物汚れを除去する効果が高い薬品や、海外市場でニーズの高いリンを用いない環境負荷の低い冷却水処理技術を開発 ■ バイオガス発電施設の安定運転と収益向上に寄与する、難分解性廃棄物からのメタン生成率を向上させる技術や原料の投入を最適化するナビゲーションシステムを開発 ■ お客様の製造プロセスの使用水量に追従して超純水製造システムを運転制御することで省エネルギー運転を実現する流量変動運転技術を開発
先進技術開発	■ 内陸工場やビル空調設備の冷却水系を対象とした、幅広い水質で高いスケール防止効果を発揮する当社独自設計の高機能ポリマーを開発 ■ 次世代半導体に適用される新しいメモリ材料や配線材料の加工・洗浄に必要な機能性水を用いた材料の極微小溶解技術や溶解抑制技術を開発
先端デジタル技術開発	■ 超純水供給設備や排水処理設備の監視業務の省力化や安定運転を目的としたAI画像診断による水槽内トラブルの早期自動検知システムを開発 ■ 顧客要求や制約条件に応じた超純水製造システムの水処理最適設計を支援するシミュレーターを開発
技術基盤深耕	■ 当社独自の安全性の高い非殺菌系冷却水処理薬剤の微生物汚れ抑制や、排水の生物処理で生じる高分子物質による水処理膜の汚染機構に関する技術知見を獲得 ■ 超純水製造システムの配管からの金属・微粒子溶出挙動を解明したほか、イオン交換樹脂交換時の金属・微粒子汚染の防止手法を開発 ■ 排水生物処理装置の微生物挙動や水処理薬品反応槽における混合状態等のシミュレーションモデルを開発

知的財産の活用

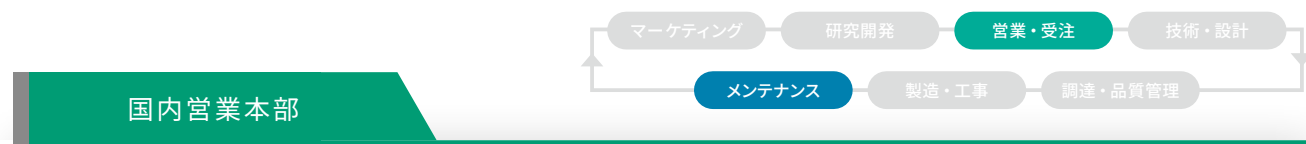
当社グループは、総合ソリューション推進の核となるソリューションモデルについて、開発段階から特許で保護すべき競争優位性の源泉を明確化し、要素技術とビジネスモデルの両面から特許網を構築することで競争力向上に努めています。2021年3月期は、新たに7件のソリューションモデルを知的財産として資産化するとともに、さまざまな国・地域で事業展開す

る当社グループの知的財産権の確保と他社の知的財産権侵害防止を目的としたグループ共通ルール の制定の取り組みを開始しました。2022年3月期は、これらの取り組みを継続するほか、グループ会社が保有する知的財産権の情報共有に向けたレポートラインの整備やグループ全体の情報の一元管理による知的財産権の管理体制の強化に取り組めます。

TOPIC 「エンジニアリング業 特許資産規模ランキング」で1位を獲得

2021年3月にパテント・リザルト社が発表した「エンジニアリング業 特許資産規模ランキング」で当社は1位を獲得しました。当該ランキングは、同社がエンジニアリング業に分類した企業が2019年4月1日から2020年3月31日までの期間に登録し

た特許を対象に、各社の保有する特許資産を質と量の両面から総合評価したものです。当社は、「逆浸透膜(RO膜)を用いた水処理方法及び水処理装置」などが注目度の高い特許として評価されました。



国内営業本部

国内営業本部長

山田 義夫 / Yoshio Yamada

✓ 機会とリスク

- 機 会**
- 顧客におけるESGや気候変動問題への取り組みがCSVビジネスの展開を加速
 - 顧客の事業継続ニーズが新たな提案の機会を創出
 - 顧客現場における省人化ニーズが遠隔監視や自動運転管理の需要を喚起
- リスク**
- 顧客情報の共有の遅延による提案タイミングの逸失
 - ICT/AIを含むデジタル化の展開や競合他社との差別化の遅れによる商機損失
 - グループ会社を含めた人材育成の遅れによる顧客からの信頼の希薄化

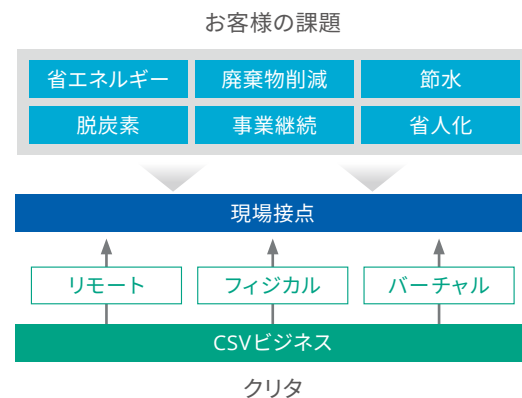


情報共有を重視し新たな顧客価値を創出

この1年でお客様のESGや気候変動に対する意識の高まりや変化を感じています。最近公表されたお客様の中期経営計画の目標においても、この傾向は顕著に見られます。このため、省エネルギー、節水、廃棄物削減、脱炭素といったお客様の課題に対して、当社グループがCSVビジネスの展開を加速するチャンスが一気に広がると捉えています。また、2021年4月に当社が、栗田エンジニアリングと合併し、エンジニアリング洗浄事業を含めた新しい提案が可能となったことにより、CSVビジネスの拡大が期待されます。いかにお客様の価値を最大化するか、営業員一人ひとりの意識の変化につながってきています。

一方、コロナ禍においては、お客様の事業継続や働き方改革へのニーズの変化も明らかになりました。お客様の現場の管理者・後継者不足に対応するものとして、センサーを用いた遠隔監視システムによる水質管理や薬注管理、在庫管理の自動化・無人化が進んでいます。コロナ禍において対面で行う業務が制限される中、当社グループはオンライン含めさまざまな工夫で仕事のやり方を変えてきました。例えば、リモートとフィジカルの業務を見極めながらお客様との現場接点を確保したほか、現場での各種試験の検証方法やデータ収集方法の見直しにより、ソリューションモデルの契約に至るまでのスピードアップを図りました。

CSVビジネスや総合ソリューションの展開にチャンスが巡ってくる一方で、各部門・グループ会社間での情報共有と人材育成は重要な課題です。多様な現場接点に強みを持つ当社にとって、グループ内で得られる情報の共有が遅れば、提案が後手に回り競合にも遅れを取ります。このリスクに対しては現在、ICT活用による情報共有、進捗管理の仕組みの構築と活用を加速させています。また、人材育成については、新たな価値の提案を目指す中で、お客様の工場全体の水やエネルギーの最適化を具体化できる人材の育成と確保が課題となるため、国内グループ会社を含め若手の育成と配置を強化しています。



グローバル営業本部

グローバル営業本部長

鈴木 恭男 / Yasuo Suzuki

✓ 機会とリスク

- 機 会**
- M&Aを契機とした新たなカルチャーの融合による変革の加速
 - ローカルに強い会社となることによるシェアの拡大
- リスク**
- 世界的なパンデミック
 - 国家間対立によるグローバル・サプライチェーンの機能不全
 - 急速なグループの拡大に対するグローバルな内部統制システム構築の遅れ



M&Aを契機としたグループの変革

当社グループは、MVP-22計画において到達点の高い目標を掲げています。以前は、国内事業を中心に順調な業績を上げてきた当社グループも、従来の延長線上ではこの目標達成は難しいため、既成概念を壊すことをこの計画の基本方針の中に盛り込んでいます。

既成概念を変えようとするとき、M&Aによりグループに加わった欧米のグループ会社が新たなマインドを持ち込んでグループの変革に力を発揮することを期待しています。国内やアジアで培った従来の強みを理解しながら欧米のオープンかつスピーディーな議論を持ち込んで事業を変革してほしいと考えています。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、グループ全体のRO膜に関連した水処理薬品やサービスのポートフォリオを変え、関連事業の成長を目指し



One ASEANで収益性を改善

ています。また、One ASEAN Projectでは、東南アジアに複数あるグループ会社を一つの企業と見立てた活動により、収益性が改善しました。日本発でない提案、考え方が採用され、グループに貢献することで、ローカルスタッフのモチベーションが高まり、さらなる変革につながる好循環を生んでいます。

このようなグローバルな取り組みと並行して目指すのは、個々のローカルな企業の成長です。各国における市場シェアはまだまだ拡大余地があります。最適なローカルの体制構築に向けて、日本人を技術・エンジニアリングのサポートやファイナンスのバックアップとして活かしながら、経営層を含めた現地人材の育成に努めていきます。

コロナ禍は、北米における統合会社のPMI※に打撃となりました。実施を見込んでいた効率化や合理化策が停滞しましたが、ここから再度施策の推進に取り組んでいきます。一方、顧客設備のリモート診断をはじめコロナ禍だからこそ生まれた新たな取り組みも出てきました。パンデミックとともに足元では、国家間対立がグローバルなサプライチェーンに影を落としています。これまで世界統一規格によるコスト効率の最適化を追求してきましたが、今後は柔軟性のあるチェーンを構築することでリスクを回避することを視野に入れていきます。

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



グループ生産本部

グループ生産本部長

江尻 裕彦 / Hirohiko Ejiri

✓ 機会とリスク

- 機 会**
- デジタル技術によりグループ内に蓄積されたノウハウやデータの形式知化が加速
 - 顧客の事業継続に寄与する先進的かつ安定的な生産体制へのニーズの高まり

- リスク**
- AIやデジタル技術を駆使する企業が他業種から水処理市場に新規参入する可能性
 - パンデミックや地政学リスクによる原材料・部材調達の停滞
 - 人材の多様性に基づくエンジニアの育成や活用の遅れによる技術革新の遅れ



エンジニアリングの変革でリスクを機会に

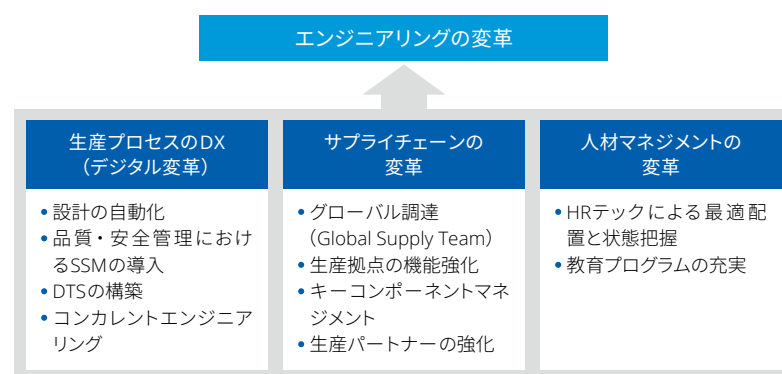
経営環境の変化がもたらす機会とリスクに対応するためには、現状維持ではなく変革の意識と行動が重要であると考えます。エンジニアリングの面から変革を推進するために、グループ生産本部では、以下の三つの施策に取り組んでいます。

まず、生産プロセスのDXです。グループ内に蓄積された生産に関わるさまざまな情報を活用することで、2021年3月期までに設計の自動化や品質管理におけるSSM (Stress-Strength Model) の導入を行い、追加原価の抑制や設計期間の短縮といった効率化を進めました。また、デジタル・ツイン・シミュレーター (DTS) の構築にも継続して取り組みました。2022年3月期は、SSMの取り組みを安全管理にも広げていくほか、直立的になりやすいエンジニアリングチェーンにおいて作業や工程の重複をつくるコンカレントエンジニアリングを、設計や生産に関わる協力会社の協力を得ながら進めることにより、生産プロセス全体のスピードアップを図ります。

二つ目は、コストの視点のみならず、地政学リスクを踏まえたサプライチェーンの構築です。グループネットワークを活用した調達の最適化の取り組みを、従来の水処理薬品の原材料調達に加え、水処理装置の部材調達にも拡大を図っています。2022年3

月期は、東アジアや日本において生産拠点の機能強化を図るとともに、装置を構成する膜や樹脂といったキーコンポーネントを、地政学リスクを踏まえて適切に確保する取り組みも進めます。さらに既存の協力会社との連携強化に加え、スタートアップ企業とのアライアンスも含めて、生産パートナーの強化を図っていきます。

三つ目は、生産の変革を担う人材の育成です。従来取り組んでいるHRテックは、個人の適性に応じた配置と教育が図られてきており、手応えを感じています。2022年3月期は人材個々の状態も踏まえた取り組みとすることで、アウトプットの最大化につなげていきます。また、デジタル人材強化を含めた教育プログラムの充実により、HRテックの効果を高めていきます。



品質と安全の取り組み

品質の向上と製造・施工現場の安全確保は、お客様や社会からの信頼獲得のみならず、当社グループの生産プロセスを支える基盤となるものです。これまで、「クリタグループ製品品質方針」および「クリタグループ安全衛生方針」を定め、グループ全体への浸透を図ってきましたが、グループ会社の拡大や拠点・事業の再編が続く中で、これらの方針をさらに浸透・

2021年3月期の主な取り組み

ロスコストの抑制

当社は、お客様に製品・サービスを提供する前に発生した不適合や、提供後に発生したクレームをデータベースに登録し、社内でも共有を図っています。これらのデータを元に、新たに導入した不適合情報を集約・知識化するシステムであるSSMを用いて、問題の発生メカニズムを構造的に把握し、知識化することで、ロスコストの再発防止につなげています。2021年3月期には、設計・施工時のみならず、受注時の承認条件としてもSSMを活用することで、売上高に占めるロスコストの比率の低減を実現しました。今後は国内外のグループ会社へも展開することで、グループ全体での品質管理を強化していきます。

安全文化の醸成

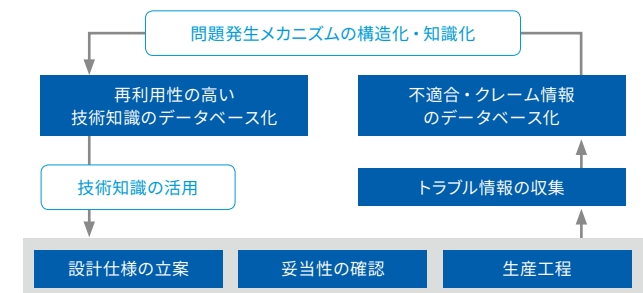
2021年3月期の労働災害の発生件数は、前期と比較して減少しましたが、水処理薬品の製造プロセスや水処理装置の運転中の事故が発生しました。当社では、従来安全文化の醸成に取り組んできましたが、当期は部署ごとに「安全文化診断」を実施しました。危険認知や作業管理、資材管理といった安全文化を構成する項目の水準や各項目のバランスを把握し、弱い点を補強

グループ全体の品質・安全情報の把握

2021年3月期においては、グループ会社の品質把握に向け、生産機能を有する国内グループ会社7社に対し第三者機関による品質調査を実施しました。この時に把握した品質上の課題を各社の翌期の品質目標の設定や対応施策の決定時に取り入れ、品質の改善に取り組んでおり、当社がこれを支援しています。また、国内・海外の労働災害や品質上の不適合案件の報告方法を統一し、当該情報の一元管理や水平展開を図る仕組みづくりにも取り組みました。

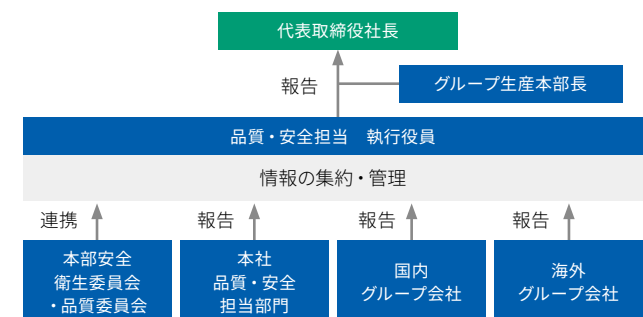
機能させるため、2020年4月からグループ横断的な品質・安全管理の取り組みを開始しています。当社が、グループ各社の品質および製造・施工現場の安全の現状を把握するとともに、問題発生時に迅速に対応する体制や、各社が自律的に改善活動を推進する体制の構築に取り組んでいます。

SSMによるロスコストの再発防止のサイクル

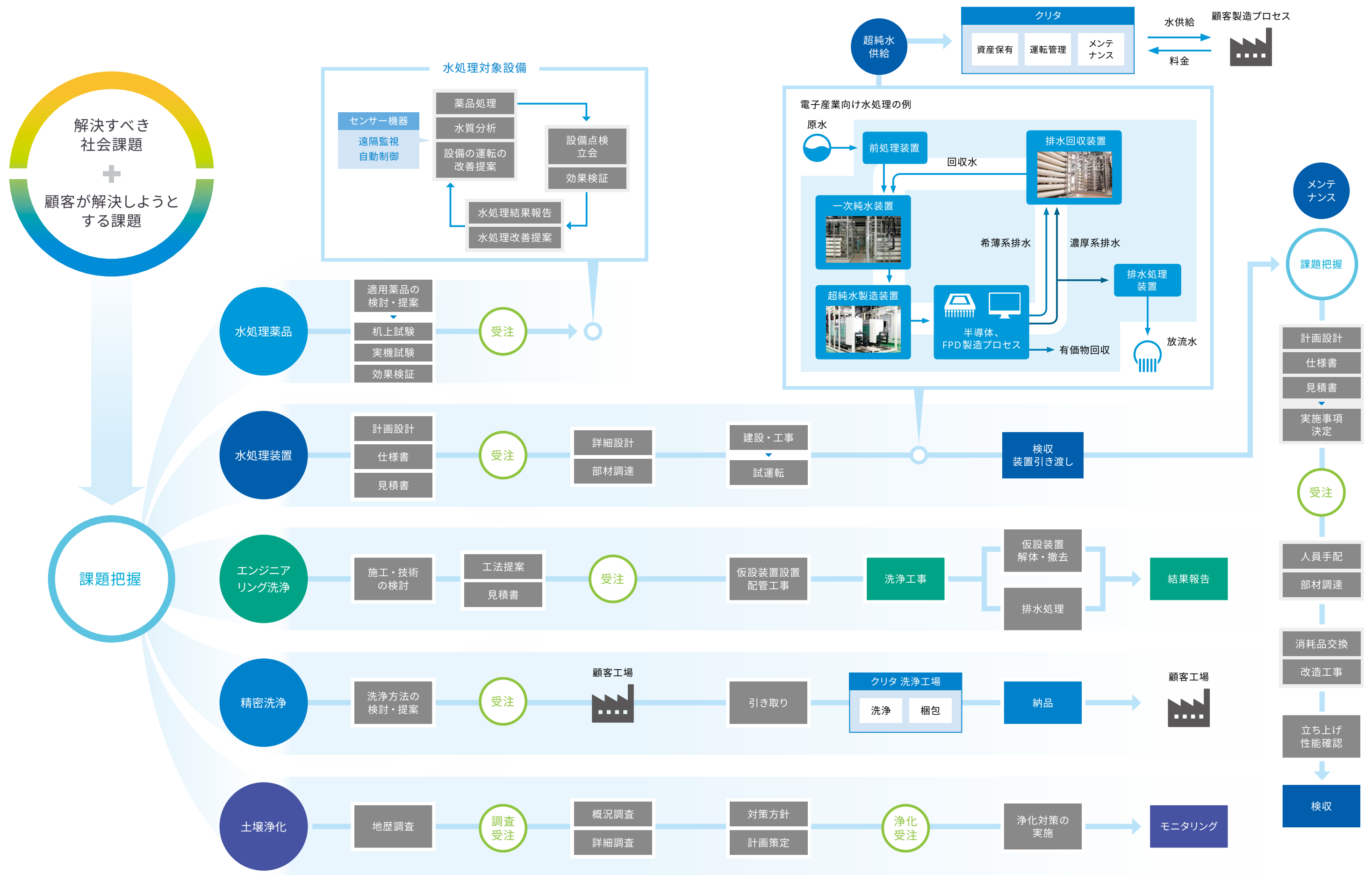


する取り組みを行いました。今後はこの取り組みをグループ会社にも展開していきます。また、設計上の品質向上に寄与しているSSMを安全面の改善にも展開し、これまで発生した災害情報やヒヤリハット事案などの暗黙知を形式知化することで、リスクの低減につなげていきます。

品質・安全のレポート体制

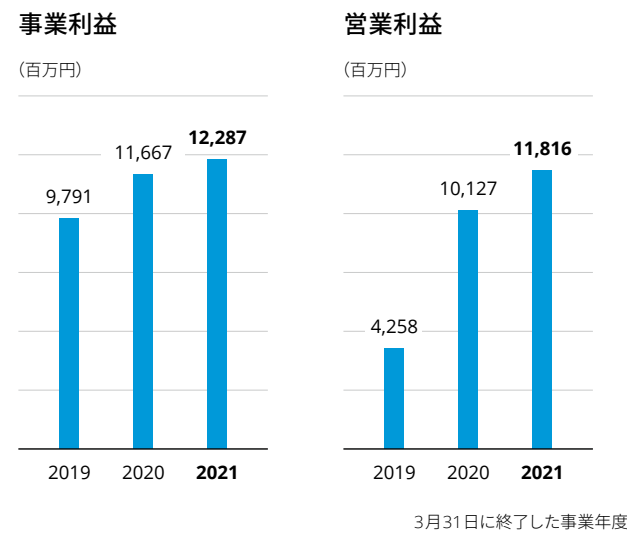
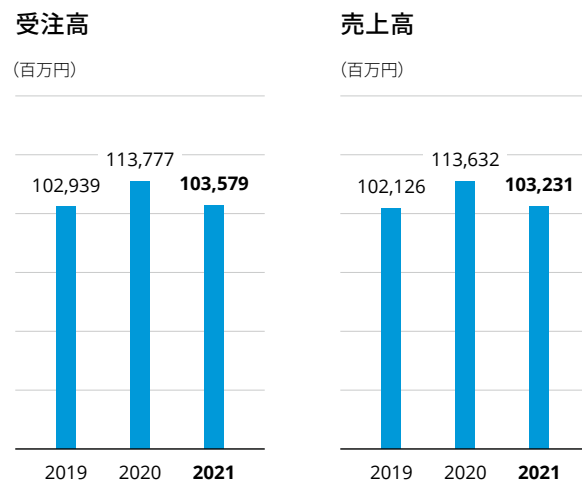


主要なビジネスモデル



水処理薬品事業

2021年3月期の実績



2021年3月期の概況

受注高・売上高は、国内では、新型コロナウイルス感染拡大による経済活動停滞の影響を受け、電子産業など一部の顧客を除き顧客設備の稼働率が低下したことにより減少しました。また海外でも、新型コロナウイルス感染拡大の影響をすべての地域で受けたことに加え、一部の外国通貨に対して円高が進んだに伴い海外子会社実績の円換算額が目減りした影響もあり、受注高、売上高ともに減少しました。利益につきましては、減

収によるマイナスの影響があったものの、原価率改善や経費削減の取り組みにより、事業利益は増益となりました。営業利益も、当期に計上された減損等のその他費用が前期に計上された固定資産売却損などを下回ったことにより、増益となりました。

主な取り組み

- 国内では凝集センサーを駆使した排水処理の安定化サービスや滴状凝縮技術により設備の熱伝導率を向上させるサービスなどサービス契約型ビジネスが拡大
- 海外では収益性の低い製品・サービスを縮小し収益性の高い製品・サービスに切り替え
- 海外各地域におけるグループ会社間の連携強化と各機能の最適化により収益性が改善
- RO膜薬品に関わる製品・技術を結集したグループ横断プロジェクトの推進
- 原材料のグローバル調達推進によるコストダウン
- 営業活動におけるリモート対応や遠隔監視の拡大により経費を削減

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。



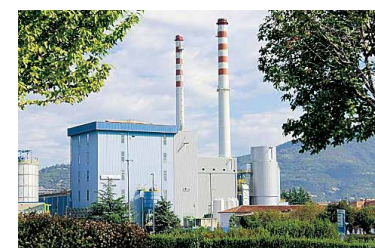
プロセス薬品

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。



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。



冷却水薬品

冷却水薬品は、工場やオフィスビルで 사용되는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。



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する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。



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。



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。



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。



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

2021年3月期の実績

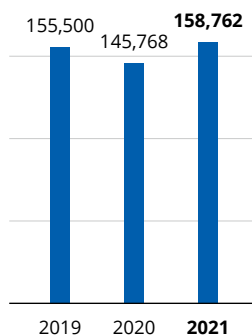
受注高 **158,762** 百万円 前期比 +8.9% ↑

売上高 **164,518** 百万円 前期比 +8.8% ↑

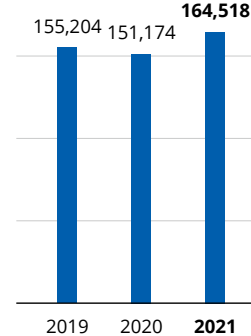
事業利益 **17,129** 百万円 前期比 +13.7% ↑

営業利益 **19,634** 百万円 前期比 +12.9% ↑

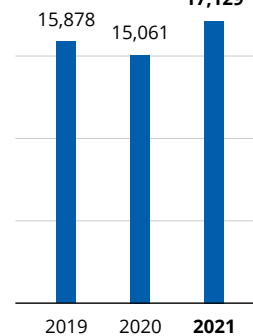
受注高
(百万円)



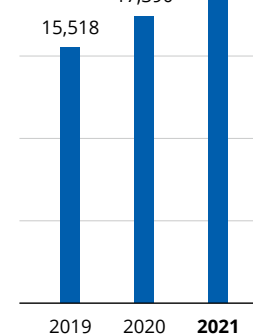
売上高
(百万円)



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

2021年3月期の概況

国内の受注高・売上高につきましては、電子産業分野向けでは、水処理装置の受注高は増加しましたが、売上高は減少しました。同分野向けのメンテナンス・サービスは、受注高は横ばい、売上高は増加しました。一般産業分野向けでは、メンテナンス・サービスの受注高・売上高が、実施時期延期の動きが見られ減少しました。電力分野向けの装置では、受注高は減少しましたが、売上高は受注済み案件の工事進捗により増加しました。超純水供給事業の売上高は、前期に開始した契約案件があり増加しました。土壌浄化の受注高・売上高は、大型案件の一巡と浄化計画延期の動きが見られ減少しました。

主な取り組み

- 国内では水処理薬品と融合した市場別の組織体制により総合ソリューションの拡大に注力
- 米国ペンタゴン・テクノロジー社の株式を追加取得し連結子会社化
- 水処理装置設計の自動化によるコストダウンの推進
- 遠隔監視により運転管理からメンテナンスまでを行う再生水供給サービスや純水供給サービスなどサービス契約型ビジネスを拡大
- AI/IoT活用の一環として子会社である米国AIベンチャー企業フラクタ社と協働で水処理設備の運転最適化を推進

海外では、ペンタゴン・テクノロジー社の新規連結により、受注高・売上高ともに増加しました。東アジアの電子産業向けの売上高は、韓国および台湾の大型案件の工事進捗により増加しました。

利益につきましては、一部の事業で追加原価の発生が見られたものの、ペンタゴン・テクノロジー社の新規連結と経費削減の効果により事業利益が増益となりました。事業利益の増加に加え、超純水供給事業における一部契約の途中解約による清算益を計上したことにより、営業利益も増益となりました。

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。



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。



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。



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。



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。



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。



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。



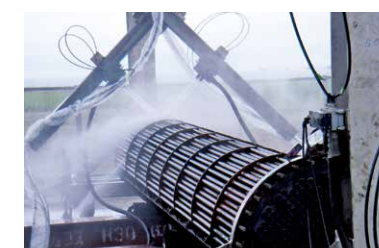
超純水供給事業

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。



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などにより洗浄します。



取締役、監査役および執行役員 (2021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
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 (現任)
2021年 代表取締役専務取締役就任 (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
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)

執行役員

いいおか こういち
飯岡 光一
上席執行役員

こだま としたか
兒玉 利隆
上席執行役員
デジタル戦略本部長

たなべ りし
田辺 尚
社長室長

くらまえ たつし
倉前 達志
開発本部長

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
生産部門長

かわい まさや
川井 正也
ソリューション推進本部長

のすえ たけひろ
野末 武宏
ソリューション推進本部
マーケティング部門長

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

もり ひろあき
森 博明
国内営業本部
事業管理部門長

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

あまの かつや
天野 克也
国内営業本部
電子部門長

取締役 (社外取締役)



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)
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 径子
1984年 日産自動車 (株) 入社
2013年 ジャトコ (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)



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)

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)



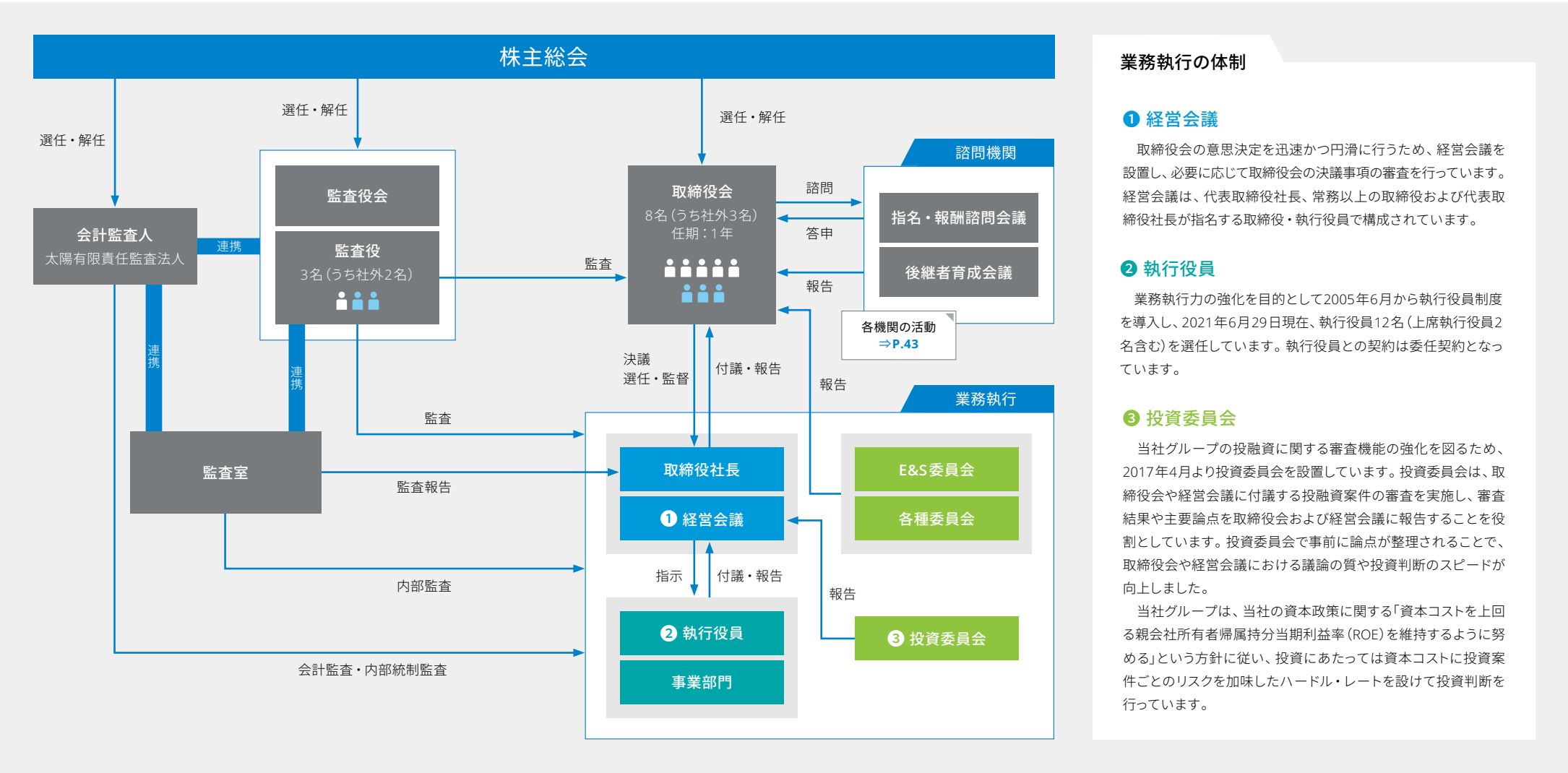
監査役 (社外監査役)
ただ としあき
多田 敏明
1996年 弁護士登録
1996年 日比谷総合法律事務所入所
2005年 日比谷総合法律事務所
パートナー就任 (現任)
2012年 伊藤忠テクノソリューションズ (株)
監査役就任 (現任)
2020年 当社監査役就任 (現任)

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・果斷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。



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、2021年6月29日現在、執行役員12名（上席執行役員2名含む）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、取締役会や経営会議に付議する投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（3月31日に終了した事業年度）

	コーポレートガバナンス体制	報酬制度	その他
2006	■ 執行役員制度を導入		
2007			■ 内部統制システム構築に関する基本方針の制定
2009		■ 役員退職慰労金制度の廃止	
2014	■ 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	■ 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		■ 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	■ 女性社外取締役の選任 ■ 投資委員会の設置		
2019	■ 後継者育成会議の設置	■ 執行役員の報酬制度改定	

投資委員会の役割と実績（2021年3月期）

役割	■ 取締役会または経営会議に付議する投融資案件の審査 ■ 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 経営管理本部副本部長 委員 経営企画部長、リスクマネジメント部長、財務経理部長、海外ファイナンス統括部長、営業・生産部門の事業管理部長・業務部長
2021年3月期の実績	開催回数 21回
	審査した案件数 出資・M&A案件 6件 設備投資案件 7件 借入・資金調達 6件 法人設立、移転、再編 5件 合計 24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

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に必要な知識・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。特に社外取締役に、企業経営者としての経験に加え、経営上重要かつ社内から生み出すことの難しい知識やスキルを求めることとしています。

2021年3月期においては、取締役会の構成要件として、社外

取締役に期待する知識・経験に新たにデジタル・トランスフォーメーション(DX)を追加しました。社会全体の急速なデジタル化に伴い、クリタグループにとってもビジネスプロセスのDXが喫緊の課題となっており、取締役会においてDXに関わる相応の知識と経験を有する取締役を選任し、監督を行う必要があると判断したものです。2021年6月29日には、DXや開発の経験を保有する社外取締役として鎌居 健一郎氏が就任しました。

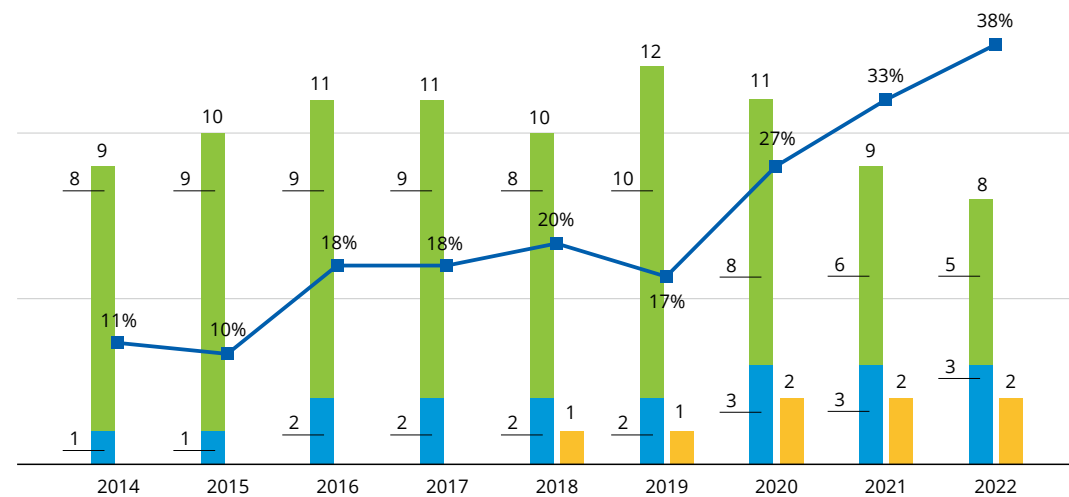
取締役会を構成する知識・経験の分布表

氏名	営業		経営企画	財務・会計 法務 人事	開発 生産 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	DX・開発
門田 道也			●	●		—	—	—	—
江尻 裕彦	●	●	●		●	—	—	—	—
山田 義夫	●				●	—	—	—	—
鈴木 恭男	●	●			●	—	—	—	—
城出 秀司			●	●		—	—	—	—
杉山 涼子 (社外取締役)	—	—	—	—	—	●	●		
田中 径子 (社外取締役)	—	—	—	—	—	●		●	
鎌居 健一郎 (社外取締役)	—	—	—	—	—	●			●

(注) 本表は、第85回定時株主総会招集ご通知の参考書類第2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。

取締役会の構成の推移 (3月31日に終了の事業年度)

■ 社外取締役 (人) ■ 社内取締役 (人) ■ 女性取締役 (人) ■ 社外取締役比率 (%)



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。2021年3月期における開催頻度は、指名3回(取締役)、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。

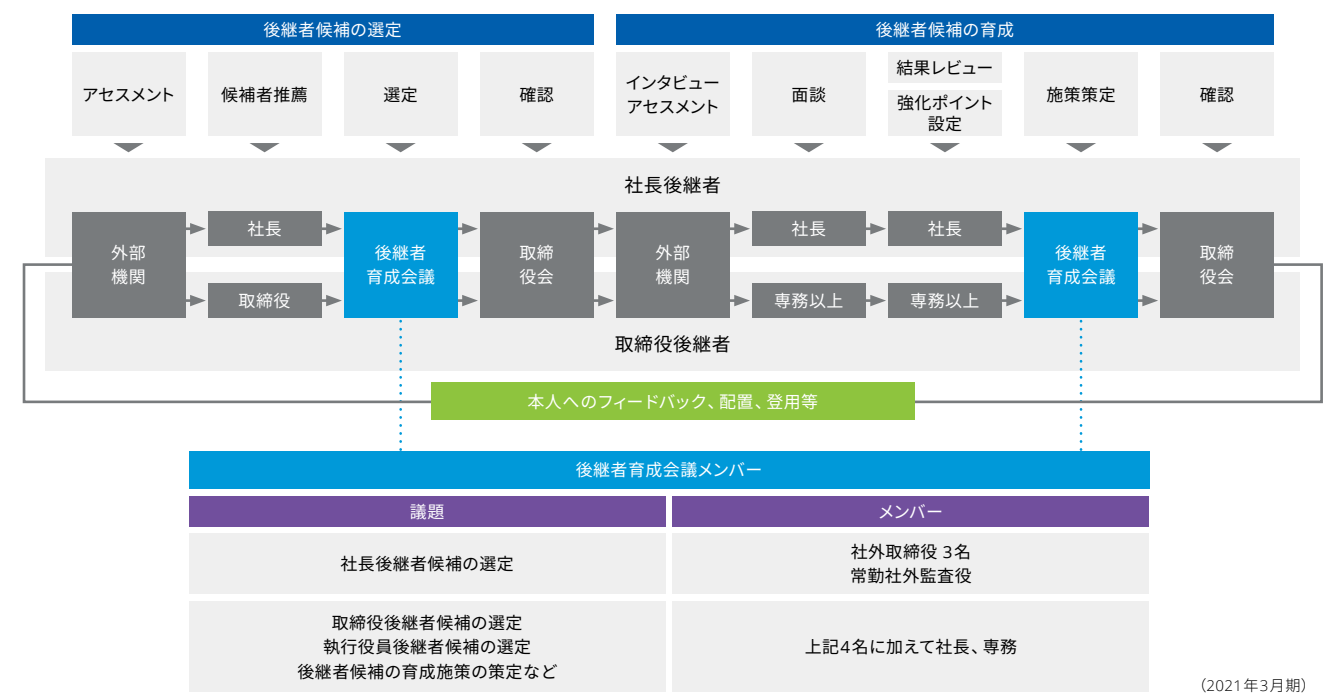
指名・報酬諮問会議の概要 (2021年3月期)

		構成メンバー	2021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 - 常勤社外監査役 - 社長	全候補者の適否
	監査役候補者	- 常勤社外監査役 - 常勤監査役 - 社長 - 経営管理本部長	—
報酬		- 社外取締役 3名 - 常勤社外監査役 - 社長	- 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

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。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

2021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(多田敏明氏については、2020年6月29日開催の第84回定時株主総会において監査役に選任された後に開催された監査役会9回のすべて)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。2021年3月期より新たに監査上の主要な検討事項(Key Audit Matter)に関しても十分な討議を行いました。さらに、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(2021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。	16回／16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。	15回／16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。	13回／13回	9回／9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。2020年を対象とするアンケートには、経済産業省による「デジタルガバナンス・コード」の施行を踏まえ、DX推進体制の整備・構築に関する監督状況を確認する項目を追加しました。

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

2020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が6分野とも概ね良好であり、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、「取締役会の運営」が最も高評価であり、社内取締役、社外取締役、監査役いずれの評価も上昇しました。一方、「取締役会の役割・責務」のうち、今回の評価で新たに設定したDX推進体制の構築および監督に関する項目については相対的に評価が低いものとなりました。

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変革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ります。

施策

グループ全体のDXを統括する「DX委員会」および決定された全社的施策を実行する中核となる「デジタル戦略本部」の活動内容を取締役会として把握するとともに、短期および中長期での取り組み事項の優先順位付けや経営資源の配分に関して議論し、方向付けを行うこととしました。

前回の評価結果に基づく課題への取り組み状況

前回の評価結果に基づく課題「長期的な企業価値の創造に向け、具体的なテーマを特定し、議論を深める必要がある」に対し、役員、執行役員および部門長以上をメンバーとする統合型経営ワーキンググループを組成し、統合思考に基づく価値創造ストーリーや、その実現に向けた経営資源の活用の在り方について検討を行いました。検討の結果、「顧客・社会からの信頼の獲得と持続可能な社会の実現」というクリタグループのパーパス(存在意義)を明らかにした価値創造ストーリーを策定し、取締役会での審議を経て決定しました。また今後、価値創造ストーリーをステークホルダーエンゲージメントに活用していきます。

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拠出し、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對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。なお、報酬額の算定においては、固定報酬の12分の1の金額にあらかじめ定めた各報酬の業績指標に対する達成度に応じて変動する係数を乗じて算出するものとしています。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、達成率100%を中心に

10%刻みの4段階に分けた水準を業績指標としています。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、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。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 (2021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)	438	242	195	49	7
監査役(社外監査役を除く)	34	34	—	—	1
社外役員	89	89	—	—	6

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、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。2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大状況を踏まえ、現場視察に代えて、社外取締役が情報提供が必要と考えるトピックスについて、関係部門との対話を行いました。

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 (2021年6月29日現在)

役職	氏名	出席回数 (2021年3月期)	選任理由
取締役	杉山 涼子	取締役会 15回／16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 16回／16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	—	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。

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。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、沈黙期間を除き、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。2021年3月期は、当社グループ初となるESG説明会を開催しました。新型コロナウイルスの感染拡大に対しては、従来の対面形式を電話やオンラインに切替えることで対話の機会を確保しました。なお、海外ロードショーや株主総会後の株主説明会は中止としました。

2021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
個人投資家 (株主を含む)	個人投資家向け説明会	1回
	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。2021年3月期には、対話の対象を海外の株主にも拡大しました。IRとCSRの担当者が国内外の大株主と延べ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。

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ミーティング	2011年11月
電磁的方法による議決権行使の採用	2006年6月
議決権電子行使プラットフォームへの参加	2006年6月

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	
保有の見直し	■ 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	
売却実績	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
	2019年3月期	■ 37銘柄のうち13銘柄(ただし部分売却4銘柄を含む)
	2020年3月期	■ 28銘柄のうち2銘柄
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)

社外取締役メッセージ

専門分野を踏まえ、経営をモニタリング

当社においてコーポレートガバナンスの体制づくりは順調に進んでいると感じています。3人という社外取締役の人数にも違和感はありません。私の専門は環境分野ですが、経営をモニタリングする立場であることを重視しています。社外取締役の機能発揮のためには、取締役会議案の事前説明は貴重な機会です。議案の理解度が増すことで審議の効率性向上につながります。また、現場の訪問や実務に携わる社員の方の話を伺う機会を設けていただくことも、取

締役会の議論に参画する上では大事な情報源となっています。

価値創造ストーリー策定の議論の場にも同席させていただけたことで取締役会における報告でも納得感を持ってました。環境の分野では、2030年、2050年といった長期的な戦略が重要になります。当社が長期戦略を明確にすることにより、中期経営計画の先の展望も持てるようになれば、社員の方々のモチベーションも一層上がることが期待されます。

社外取締役
杉山 涼子社外取締役
田中 径子

多様な視点を取り入れ、さらなる高みを

この一年を振り返って、ダイバーシティの取り組みが社内で認められ推進部署もできたことは、当社の一番の変化であると感じました。ただし、経営のダイバーシティの面からは、まだ外国人が取締役会に入っていないのが今後の課題かと思います。私自身も社外取締役として、取締役会がグループシンクに陥らないよう見守ることを心掛けていますが、多様な視点からの意見を経営に活かすという点からは、グローバル人材の育成と活用を進めていただきたいと思います。

社外取締役としての役割を果たす上で、取締役会議案の事前説明や現場訪問の機会をいただけることは非常に有益です。また、経営層の後継者指名において、候補者との直接面談は、本人のキャリアや人となりを理解できる貴重な機会となっています。

社会における当社の事業の重要性は今後ますます大きくなると思いますので、当社が日本で培ったものを世界に広げるために、私も微力ながらお手伝いできればと思っています。

三方よしを意識した提案

本年6月に当社の社外取締役に就任しました。ここ何年か私は「三方よし」を強く意識して会社生活を送ってきました。当社の社外取締役に就任した今もそれが私の基本スタンスです。株主をはじめとする「買い手や世間」の人達がどのように思うかを意識しながら取締役会の議案審議に臨みたいと思います。指名・報酬諮問会議や後継者育成会議においては、すでに活発な議論が行

われていると聞いていますが、さらに活発に議論し実質的な活動となるよう役割を果たしたいと考えています。また、当社が卓越した「売り手」となれるよう開発活動にも関与させていただきます。

何に取り組むにしても前例にとらわれない提案をすることが自分の役割であると思っています。

社外取締役
鎌居 健一郎

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

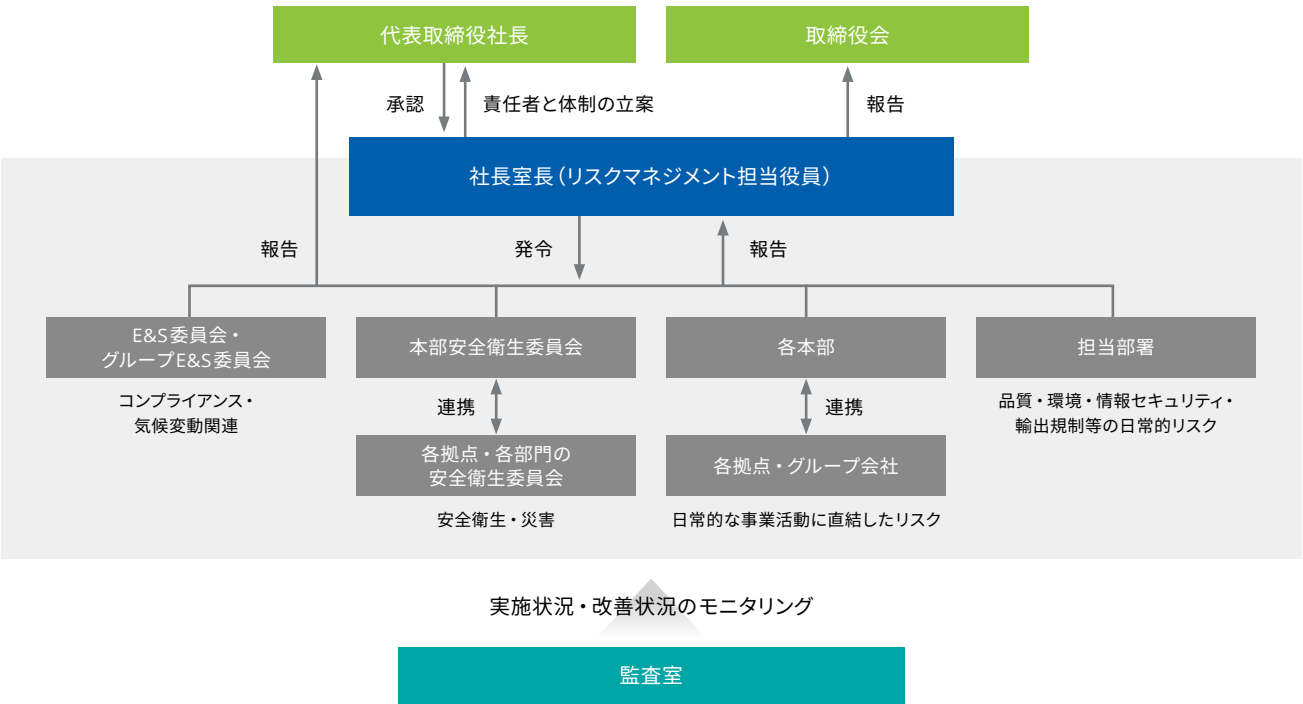
クリタグループに関わるリスクの監視およびマネジメントは、社長室長を担当役員として推進しています。社長室長は、「全社リスクマップ」に基づき、当社グループのリスクの分析・評価を定期的に行うとともに、継続的にリスクの監視を行うことで、その発生防止に努めています。

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、環境、情報セキュリティおよび輸出規制等の日常的リスクへの対応は、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、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



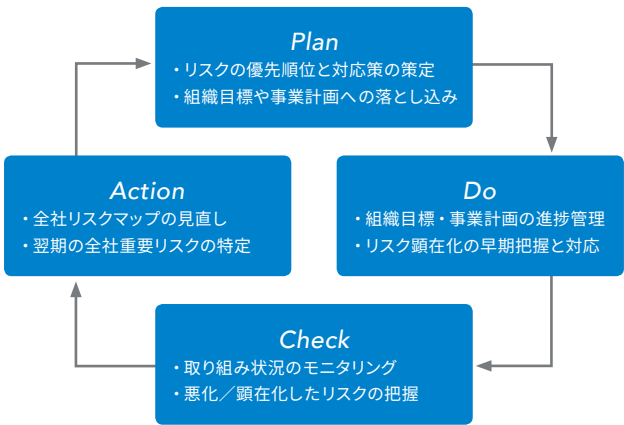
リスクの抽出と対応策の策定

クリタグループでは、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。

2022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、米中貿易摩擦の影響を含むカントリーリスクや、事業のIT化とデジタルビジネスの構築に関する戦略リスクを、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 ■原材料等の価格高騰 ■為替の変動等による邦貨換算額の減少	■社長インタビュー ■機会とリスク	P10-14 P24-31
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	■機会とリスク	P24-31
災害リスク	■パンデミックや自然災害による人的損失、事業損失の発生	■BCM方針	P52
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 ■機会とリスク	P10-14 P16-17 P24-31
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 ■当社グループの成長を牽引する海外事業の収益性改善の遅れ・停滞 ■当社要因による事故・人的被害の発生や顧客工場の操業停止	■機会とリスク	P24-31
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 ■中期経営計画 ■内部統制システム構築に関する基本方針	P15 P16-17 —
労務リスク	■長時間労働による健康被害の発生 ■ダイバーシティ等の事業環境変化への対応力低下	■人材マネジメント	P56-57
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	P54-55 P27

・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

BCM (事業継続マネジメント) 方針

当社グループでは、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、当社グループの役員・従業員が適切に判断・行動できるよう、次のとお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。

水害リスクへの対策

近年の国内における大型台風や集中豪雨の増加により、自然災害による人的損失および事業機会損失リスクが高まっていることを受け、2021年3月期に、当社グループの国内拠点における水害リスクの評価を行いました。その結果、66拠点に0.5m以上の浸水リスクがあることが明らかとなったことから、従業員の安全確保と事業継続の側面から、対策を実施しました。

従業員の安全確保に向けた取り組みとしては、特に水害リスクが高い拠点については移転を実施するとともに、既存施設については、地域・気象特性等を調査した上で、水害避難先や安全な避難ルートを決めた「帰宅・避難ガイドライン」を整備し、拠点ごとに周知や訓練を行いました。また、在宅勤務中の水害リスクに備え、従業員に注意喚起するとともに、水害リスクが高い寮・社宅の入居者には、安全な場所への転居を推進しました。

事業継続に向けた取り組みとしては、国内の製造・生産・分析拠点において、現状の設備や対策の有効性を確認したほか、有事における代替拠点への業務移管や外部への製造委託の手順を定めました。営業所・事業所では、重要書類の電子化を進めました。

今後も継続してガイドラインの周知や訓練を行うとともに、拠点の新設や移転の際には事前に立地や設備の水害リスクを審査するなど、対策を強化していきます。

ウィズコロナのリスクマネジメント

クリタグループでは、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」といったリスクが顕在化したと捉えており、グループ全体で対応を図っています。

事業体制と従業員の安全確保の取り組み

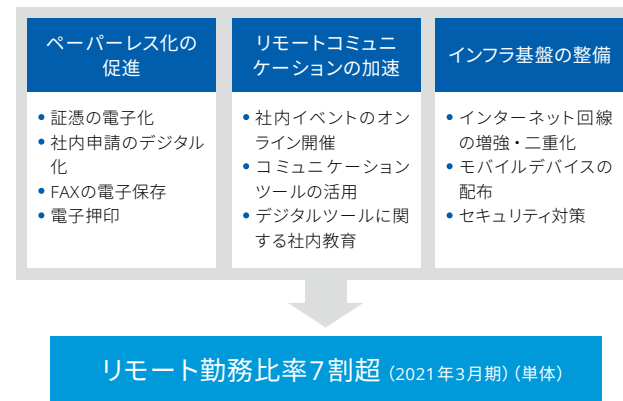
当社グループは、業務執行に関わる役員や各部門の責任者が新型コロナウイルスに感染した場合のバックアップ体制を構築するとともに、グループ各社からのレポートラインを設定し迅速かつ確実な情報収集に努めています。また、各組織において、顧客および当社グループの事業継続や社会的要請に応える業務を継続必須業務として特定し、それらの業務に従事する当社グ

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。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」を策定し、グループ各社へ周知徹底しました。

2020年2月末以降、当社グループでは、継続必須業務以外については、在宅勤務を中心としたリモート勤務を推奨しています。実施にあたっては、コミュニケーションツールの導入や社内システムへの通信手段といったインフラ整備に加え、経営層が率先して在宅勤務を行うことにより、従業員への浸透に努めました。また、諸会議のオンライン化、会議資料の電子化、申請手続きのペーパーレス化など、業務プロセスの見直しも進めました。この結果、当社における2021年3月期のリモート勤務比率は7割を超える水準となっています。

2020年12月には、ここまでの働き方を振り返り、効果と問題点を整理した上で、ウィズコロナを前提としたリモートと出社や現場での対応を組み合わせた新しい働き方の基本方針を定めるとともに、在宅勤務規程を制定しました。今後も従業員にとって、安全かつ成果を最大限発揮できる環境の整備に努めていきます。

在宅勤務の促進

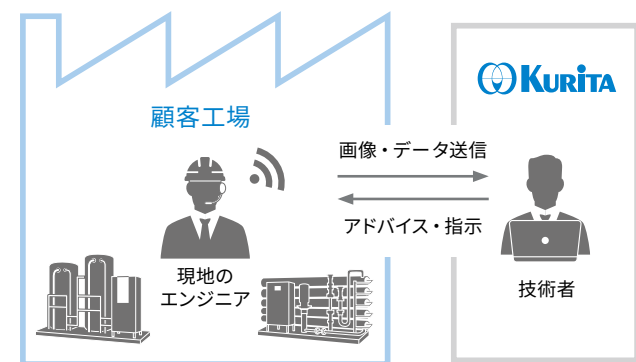


お客様の事業継続への貢献

クリタグループは、水処理を通じて、産業や社会のインフラを支えるお客様の工場・設備の操業維持に貢献しています。お客様の現場を止めることのないよう、グループ全体での効率的な調達や協力会社を含めた感染防止策の実施に加え、リモートを前提としたビジネスモデルやビジネスプロセスの変革にも取り組んでいます。

電子産業向けの超純水供給事業の現場では、これまで取り組んできた遠隔監視システム等の省人化ツールの活用により、感染症対策として現場作業を最小限にとどめながらも、安定的な水質・水量の維持に努めています。また、新たなビジネスモデルとして、「DX診断サービス」を開始しました。これは、顧客工場に入場制限がある場合でも、ウェアラブルカメラで撮影した画像を元に、リモートで工場の水処理における課題やトラブルを発見し、ソリューションを提案するサービスです。これにより、遠方にいる技術者による即時対応も可能となりました。現在、ASEAN地域を中心に展開を進めています。

DX診断サービス



顧客接点の確保

多様な産業のお客様との接点から課題を把握し、期待を超える価値を提供することを目指す当社グループにとって、お客様とのコミュニケーション機会の減少は事業上の大きなリスクとなります。新型コロナウイルスの感染拡大は、当社の強みである対面での営業や技術支援に制約をもたらしましたが、当社グループはオンラインでのセミナーや技術相談会の実施により、お客様との接点の確保に努めました。2021年3月期には、Sensingや再生水供給サービスなどの主要な製品・サービスに関するオンラインセミナーを国内外で26回開催し、約2,300名に参加いただきました。また、アビスタ・テクノロジーズ社独自のRO膜装置の評価・診断・ソリューションサービスを展開する取り組みとして、バーチャルイベントブースを開発しました。実際の展示会同様の仮想空間ブースを活用することで、営業・技術の担当者が同社のさまざまな製品やサービスをグローバルに紹介することが可能になります。



バーチャルイベントブース

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。クリタグループは、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、

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

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・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

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、クリタグループ行動準則を補完する「クリタグループ贈賄防止方針」と「クリタグループ競争法遵守方針」を定めています。2021年3月期は、「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、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具体的なルールを定めました。2022年3月期は、クリタグループのすべての役員・従業員に当該ガイドラインについて周知するとともに、定期的にトレーニングを実施します。

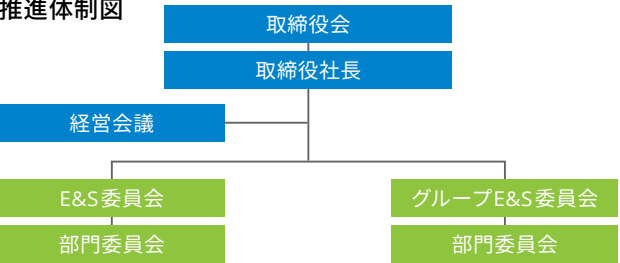
多言語化してグループ全体に展開することで理解深耕を促進しています。各組織は本準則の中から特に重要なやるべきことやってはいけない行動を具体化した「コンプライアンス・ガイドライン」の作成および見直しを行うことにより、コンプライアンス活動の実効性向上を図っています。

クリタグループ行動準則

https://www.kurita.co.jp/philosophy_vision/pdf/philosophy_vision_01.pdf



推進体制図



2021年3月期の実績

贈賄防止	■「贈賄防止グループガイドライン」の制定 ■クリタグループの役員・従業員を対象としたeラーニングの実施(受講率100%)
競争法遵守	■「競争法遵守グループガイドライン」の制定

人権の尊重

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、人権は経営上の重要課題と捉えています。クリタ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。グループ内では、人事管理において「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たグループ共通のガイドラインを基に、国・地域や文化・風土といった各社の個別の状況に適応した取り組みを行うとともに、役員・従業員の人権への意識向上のために人権啓発研修を定期的に実施しています。また、サプライ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、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、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。2022年3月期は、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、悪影響の特定と防止に向けた取り組みを開始します。

※ 強制労働や児童労働、ハラスメントといった企業のバリューチェーン全体における顕著な人権侵害のリスクを特定して、予防や改善を図ること。

全従業員を対象としたアンケートの実施

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クリタ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。2021年3月期は、7,503名を対象に実施し、回答率は98.8%でした。

問題発生の未然防止

クリタグループは、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の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。2021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

クリタグループは、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、クリタグループの取引先がクリタ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。2021年3月期の窓口利用状況は、国内で21件、海外で2件でした。

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。これまで当社の取引先のみを対象としていましたが、2021年3月期より対象を国内グループ会社の取引先まで拡大し、アンケート実施を通じて取引の実態把握と改善に努めました。

	2020年3月期	2021年3月期
アンケート調査対象	当社の取引先	当社・国内グループ会社の取引先
アンケート方法	書面	書面・電磁的方法
対象社数	1,058社	1,286社

基本的な考え方

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、人材の確保と育成ならびに長年培ってきた「水に関する知」の継承に取り組むとともに、従業員一人ひとりが自分の能力や専門性を高め、それらを自発的に発揮して働くことのできる環境の

整備に努めています。また、多様な人材が活躍することで、さまざまな視点やバックグラウンドからイノベーションが創出される組織風土づくりを推進しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

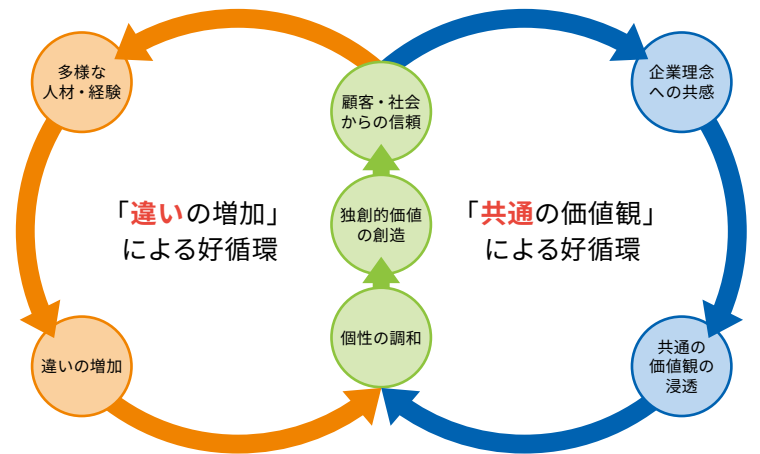
当社は女性の勤続年数が比較的に長い一方で、女性の管理職への登用をはじめ女性活躍推進が喫緊の課題となっています。また、M&Aによりグローバルネットワークが広がり、2021年3月末時点で約7,500名の従業員を数えています。

2020年10月には、女性活躍推進を中心としたダイバーシティの推進を加速させるため専任組織を設置し、現状の課題の把握

に取り組みました。また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進によりクリタグループが目指す姿をビジョンとして策定しました。2021年4月からは、策定したビジョンのグループ内への浸透に加え、従業員一人ひとりが働きがいを感じ、各自の能力を存分に発揮できる風土の醸成や、働きやすさを改善する各種制度の導入にも取り組んでいます。

ダイバーシティ&インクルージョンのビジョン

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、独自の価値を創造し続ける企業グループ



クリタグループの多様性確保に向けた取り組み状況

女性活躍推進	栗田工業単体として2018年4月から2023年3月までの5カ年の目標を以下のとおり設定。 ■2023年4月1日時点での女性管理職数15人以上 ■新卒総合職採用における女性比率30%以上 実現に向けて、①女性総合職を対象としたキャリア形成支援、②女性採用比率の向上、③女性の職域拡大、④自己申告制度を通じたキャリア開発の支援といった取り組みを実施。
障がい者雇用	特例子会社であるウィズ・クリタ株式会社の事業拠点の拡大による雇用機会の確保。
性的多様性	SOGIE*におけるマイノリティ相談窓口の設置 ※ 性的指向 (Sexual Orientation)、性自認 (Gender Identity)、性表現 (Gender Expression) を組み合わせた用語
海外人材育成	海外グループ会社の中核を担う人材の育成に向けて、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を実施。

TOPIC

「令和2年度ふくい女性活躍推進企業優良活動表彰」を受賞

2021年3月に、国内グループ会社であるクリタ明希株式会社の女性技術者が、「令和2年度ふくい女性活躍推進企業優良活動表彰」を受賞しました。福井県では、女性の採用・育成・登用などに積極的に取り組み、県内企業の模範となるような企業ならびに職業上の優れた成果を上げた女性個人やグループを表彰しています。この度表彰を受けた穂刈くみ子は、東日本大震災復興のシンボルとなる福島県の「太陽光利用型いちご

農園」に納入した用水処理装置の設計を担当しており、復興事業に関わるプロジェクトに貢献したことが評価されました。クリタグループでは、今後も、女性が能力や専門性を発揮し活躍できる風土の醸成に努めていきます。



人材育成

クリタグループは、人事部門による階層別・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」や人材教育、製品・技術・サービスに関する専門知識研修など、グループが目指す姿を実現するために必要な知識やスキルの習得につなげる各種研修を実施しています。また、留学制度や奨学金制度、通信教育などを活用した自己啓発機会の提供も行っています。

従業員の能力を引き出すためには、その役割や成果に応じた公正な評価と評価に見合った適正な処遇と育成が必要ですが、当社では、面談により従業員が自らの成果や課題を上司とともに確認することで、評価の透明性と公平性の確保に努めています。また、上司が従業員と年1回、現在の業務に対する自らの適性、将来のキャリア形成に向けた異動希望、家族の状況などについて話し合う「自己申告制度」を導入し、人材の育成と組織の活性化につなげています。

詳細はこちらをご覧ください。

クリタの人材育成 https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_human/index.html

従業員エンゲージメント

クリタグループは、従業員の働きがいや組織の活力を高めるため、従業員エンゲージメントを重視しており、定期的に調査を行っています。2021年3月期には、当社と国内グループ会社において「幸福度調査」を実施し、従業員の働きがいの向上における課題を把握するとともに、改善に向けた施策の設定を行いました。なお、調査結果は取締役会に報告しています。

また、代表取締役社長と従業員の定期的な対話の機会である「タウンミーティング」を2016年から約40回実施しています。社

長自らが、企業ビジョンやMVP-22計画で目指す姿を直接伝え浸透させる機会とするとともに、従業員が会社や仕事に対する想いや問題意識を社長に伝え議論できる風通しの良い会社の実現を目指しています。2021年3月期には、コロナ禍がクリタグループにもたらす変化や、RO膜薬品・サービスのグローバルプロジェクト(Project Acorn)などをテーマに、国内外の従業員とオンラインミーティングを行いました。

基本的な考え方

クリタグループの環境改善活動は、自社内で使用する水やエネルギー、発生する廃棄物の低減に取り組むだけでなく、クリタグループが長年培ってきた「水と環境」に関する製品・サービス

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クリタグループにとって、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の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19ページおよび59ページをご参照ください。

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。

クリタグループの環境改善活動の定義

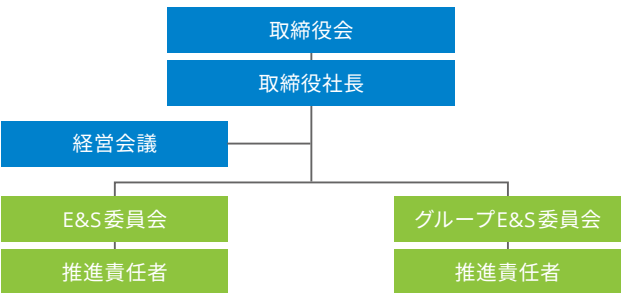
- ① 事業活動を行う上で適用される各国および各地域の環境関連法令を遵守する活動
- ② 事業活動を通して水と環境のサステナビリティに関する国際的な課題を解決していく取り組み
- ③ ①および②に関する情報の公表ならびに同活動に関する顧客、取引先、従業員、株主・投資家、地域社会との対話

推進体制

クリタグループは、当社の常務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。E&S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、クリタグループ全体の活動結果とともに当社の取締役会に年1回、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、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」と定めています。MVP-22計画では「CSVビジネスの展開」を重点施策の一つとしており、経営計画と連動した取り組みを行っています。また、クリタグループはScope1～3全体においてScope3が99%を占めることから、CSVビジネスの競争優位性を高めるため、CSVビジネスの選定条件に「Scope3削減に貢

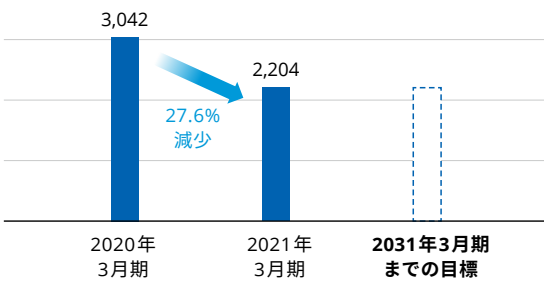
献する」ことを2021年3月期に追加しました。

なお、2021年3月期におけるScope3の実績は2020年3月期より27.6%減少し、「2031年3月期までに2020年3月期から27.5%削減する」という目標を前倒しで達成しました。これはカテゴリ11「販売した製品の使用」の減少によるものですが、カテゴリ11は受注案件により増減するため、今後の推移を確認・解析し、目標見直しの必要性を検討する予定です。

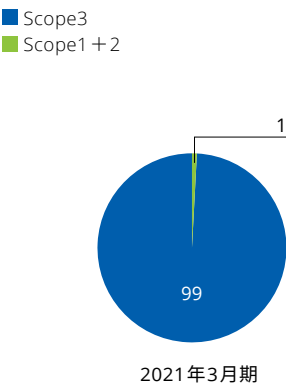
Scope1～3の内訳

	CO ₂ 排出量 (千t)	
	2020年3月期	2021年3月期
Scope1	9	10
Scope2	26	23
Scope3	3,042	2,204
Scope1 + 2 + 3	3,077	2,237

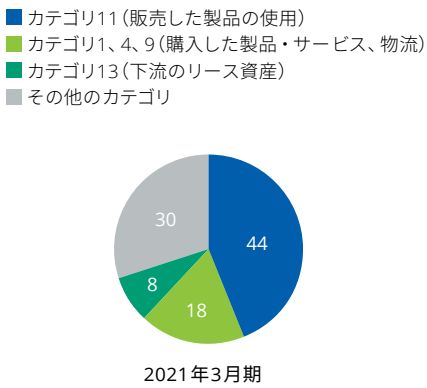
Scope3の推移 (単位: 千t-CO₂)



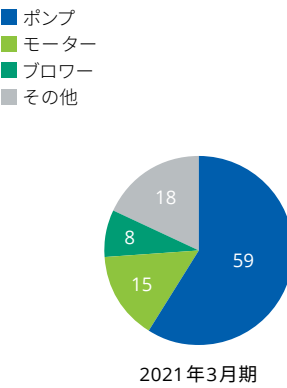
CO₂総排出量に対する比率 (%)



Scope3総排出量に対する比率 (%)



カテゴリ11総排出量に対する比率 (%)



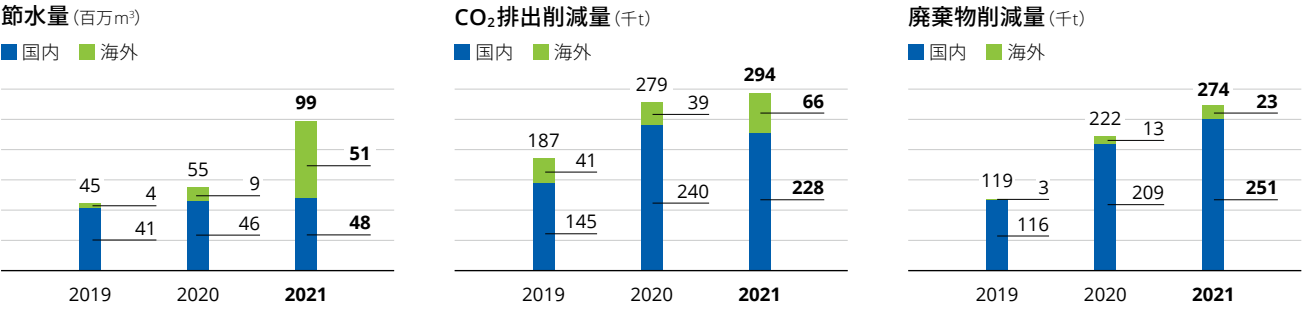
自社内における環境改善

クリタグループは、事業活動を行う上で適用される各国・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、環境関連法令遵守に関する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。

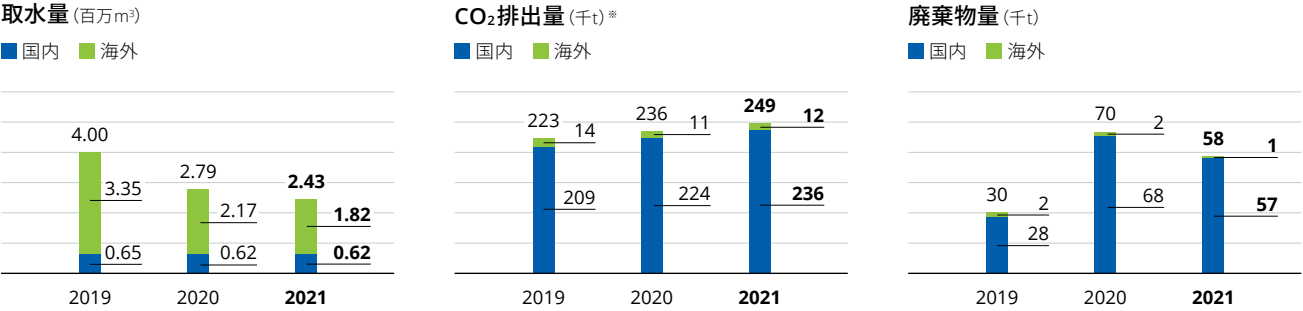
自社施設における水リスクの評価

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。2021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。

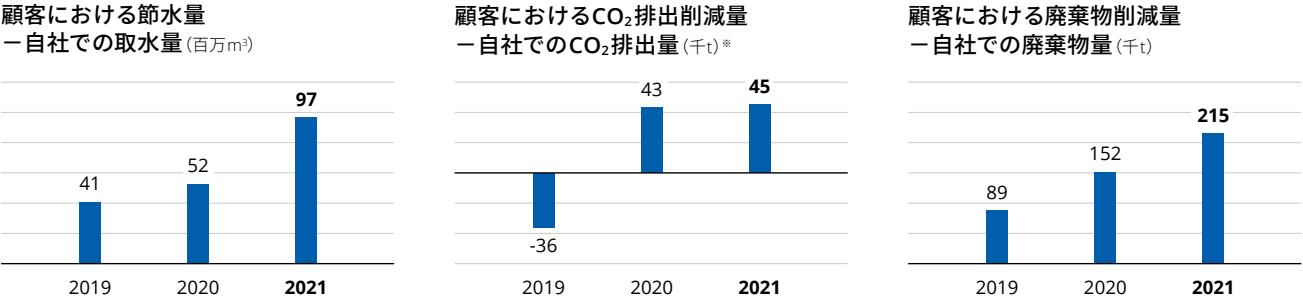
顧客における環境負荷低減量の推移 (3月31日に終了した事業年度)



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	株式会社韓水	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・ヨーロッパGmbH	本社ほか2拠点
クリタ・ビルテック株式会社	本社	クリタ・トルコA.S.	本社ほか1拠点
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	
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.	
台湾栗田股份有限公司		クリタ・ウォーター (マレーシア) Sdn. Bhd.	
栗田工業 (大連) 有限公司		P.T. クリタ・インドネシア	
栗田水処理新材料 (江陰) 有限公司		クリタ・アメリカInc.	

目次

財務情報

経営指標・セグメント情報	62
連結財政状態計算書	64
連結損益計算書	66
連結包括利益計算書	67
連結持分変動計算書	68
連結キャッシュ・フロー計算書	70

企業情報

株式情報	71
コーポレートデータ	72

経営指標

(単位：百万円)			
3月31日に終了した事業年度	2019	2020	2021
受注高	258,439	259,545	262,341
売上高	257,331	264,807	267,749
事業利益	25,667	26,654	29,470
売上高事業利益率(%)	10.0	10.1	11.0
親会社の所有者に帰属する当期利益	12,050	18,287	19,088
売上高当期利益率(%) ^{(注)1}	4.7	6.9	7.1
資産合計(期末)	359,500	387,749	424,928
資産合計回転率(回) ^{(注)2}	0.74	0.71	0.66
親会社の所有者に帰属する持分(期末) ^{(注)3}	237,282	242,442	253,089
親会社所有者帰属持分比率(%) ^{(注)4}	66.0	62.5	59.6
資産合計当期利益率(%) ^{(注)5}	3.5	4.9	4.7
親会社所有者帰属持分当期利益率(%) ^{(注)6}	5.1	7.6	7.7
設備投資 ^{(注)7}	40,004	31,729	32,647
減価償却 ^{(注)7}	15,588	15,804	17,900
研究開発費	5,490	5,693	5,317
(単位：円)			
基本的1株当たり当期利益 ^{(注)8}	107.33	162.86	169.94
1株当たり親会社所有者帰属持分 ^{(注)9}	2,113.32	2,158.96	2,252.86
1株当たり配当金	54.00	62.00	66.00
配当性向(%)	50.3	38.1	38.8
従業員数(期末)(人)	6,613	6,737	7,465

(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. 有形固定資産および使用権資産
8. 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)
9. 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)

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		2019	2020	2021
受注高	水処理薬品事業	102,939	113,777	103,579
	水処理装置事業	155,500	145,768	158,762
	合計	258,439	259,545	262,341
売上高	水処理薬品事業	102,126	113,632	103,231
	水処理装置事業	155,204	151,174	164,518
	合計	257,331	264,807	267,749
事業利益	水処理薬品事業	9,791	11,667	12,287
	水処理装置事業	15,878	15,061	17,129
	調整額	△3	△74	52
	合計	25,667	26,654	29,470
営業利益	水処理薬品事業	4,258	10,127	11,816
	水処理装置事業	15,518	17,390	19,634
	調整額	83	△38	78
	合計	19,860	27,479	31,529
セグメント資産(期末)	水処理薬品事業	115,017	119,960	123,476
	水処理装置事業	200,975	209,015	233,530
	調整額	43,507	58,774	67,921
	合計	359,500	387,749	424,928
資本的支出	水処理薬品事業	4,182	6,853	8,719
	水処理装置事業	37,071	26,428	25,848
	合計	41,254	33,281	34,568
減価償却費	水処理薬品事業	4,502	5,496	4,986
	水処理装置事業	13,369	13,204	15,752
	合計	17,872	18,700	20,739
研究開発費	水処理薬品事業	1,899	2,002	1,722
	水処理装置事業	3,590	3,691	3,594
	合計	5,490	5,693	5,317

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

3月31日現在	2020	2021
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	50,215	62,228
営業債権及びその他の債権	96,974	97,745
その他の金融資産	2,562	2,817
棚卸資産	9,247	9,911
その他の流動資産	3,847	3,780
流動資産合計	162,847	176,482
非流動資産		
有形固定資産	106,358	117,603
使用権資産	17,784	19,405
のれん	47,033	55,596
無形資産	13,381	17,320
持分法で会計処理されている投資	7,469	1,578
その他の金融資産	28,465	33,563
繰延税金資産	4,295	3,199
その他の非流動資産	113	177
非流動資産合計	224,902	248,445
資産合計	387,749	424,928

(単位：百万円)

3月31日現在	2020	2021
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	35,680	46,506
借入金	35,371	445
リース負債	4,234	4,373
その他の金融負債	219	—
未払法人所得税等	1,998	8,135
引当金	1,557	1,847
その他の流動負債	15,345	13,644
流動負債合計	94,408	74,952
非流動負債		
社債及び借入金	1,305	31,207
リース負債	13,701	15,327
その他の金融負債	2,562	13,703
退職給付に係る負債	16,913	18,027
引当金	499	1,160
繰延税金負債	1,346	2,368
その他の非流動負債	12,903	10,343
非流動負債合計	49,232	92,137
負債合計	143,640	167,090
資本		
資本金	13,450	13,450
資本剰余金	8,212	△2,212
自己株式	△10,893	△10,787
その他の資本の構成要素	216	8,500
利益剰余金	231,456	244,138
親会社の所有者に帰属する持分合計	242,442	253,089
非支配持分	1,666	4,748
資本合計	244,108	257,837
負債及び資本合計	387,749	424,928

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	2020	2021
売上高	264,807	267,749
売上原価	172,092	173,073
売上総利益	92,715	94,676
販売費及び一般管理費	66,060	65,206
その他の収益	5,832	5,929
その他の費用	5,006	3,870
営業利益	27,479	31,529
金融収益	569	545
金融費用	1,417	1,923
持分法による投資損益 (△は損失)	60	△999
税引前利益	26,691	29,150
法人所得税費用	8,378	9,326
当期利益	18,312	19,824
当期利益の帰属		
親会社の所有者	18,287	19,088
非支配持分	25	735
当期利益	18,312	19,824
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	162.86	169.94
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	—

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	2020	2021
当期利益	18,312	19,824
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	△462	5,202
確定給付制度の再測定	62	△234
純損益に振り替えられることのない項目合計	△400	4,968
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	△4,316	4,851
キャッシュ・フロー・ヘッジ	192	△594
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	△94	24
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△4,219	4,280
税引後その他の包括利益	△4,619	9,249
当期包括利益	13,693	29,073
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	13,717	28,021
非支配持分	△24	1,052
当期包括利益	13,693	29,073

連結持分変動計算書

2020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
2019年4月1日残高	13,450	10,265	△10,932	△4,671	310	9,199	—	4,838	219,660	237,282	1,902	239,184
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	18,287	18,287	25	18,312
その他の包括利益	—	—	—	△4,362	192	△462	63	△4,569	—	△4,569	△49	△4,619
当期包括利益合計	—	—	—	△4,362	192	△462	63	△4,569	18,287	13,717	△24	13,693
自己株式の取得	—	—	△3	—	—	—	—	—	—	△3	—	△3
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△6,521	△6,521	△24	△6,546
株式に基づく 報酬取引	—	103	42	—	—	—	—	—	—	145	8	154
子会社に対する 所有者持分の 変動額	—	△1,385	—	0	—	—	—	0	—	△1,385	△196	△1,581
企業結合による 変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
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	—	—	—	—	—	10	△63	△52	52	—	—	—
その他	—	△771	—	—	—	—	—	—	△21	△792	—	△792
所有者との 取引額合計	—	△2,053	38	0	—	10	△63	△52	△6,490	△8,557	△211	△8,769
2020年3月31日時点 の残高	13,450	8,212	△10,893	△9,033	503	8,747	—	216	231,456	242,442	1,666	244,108

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

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	2020	2021
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	26,691	29,150
減価償却費及び償却費	18,700	20,739
持分法による投資損益(△は益)	△60	999
固定資産売却損益(△は益)	△2,471	△1,333
棚卸資産の増減額(△は増加)	△169	254
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	4,527	746
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△1,893	△2,904
その他	2,652	△3,410
(小計)	47,977	44,242
利息の受取額	141	153
配当金の受取額	410	360
利息の支払額	△305	△213
法人所得税の支払額	△10,847	△4,541
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,376	40,002
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	△1,951	△1,856
定期預金の払戻による収入	1,545	1,588
有形固定資産の取得による支出	△31,168	△14,055
有形固定資産の売却による収入	5,942	8,401
無形資産の取得による支出	△1,534	△1,909
投資有価証券の売却による収入	41	2,533
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)	△8,501	△4,599
関連会社の取得による支出	△5,915	—
その他	△2,140	△874
投資活動によるキャッシュ・フロー	△43,683	△10,771
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)	35,001	△35,001
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	△384	△645
リース負債の返済による支出	△4,514	△5,033
配当金の支払額	△6,539	△8,083
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	△1,588	—
その他	7	29
財務活動によるキャッシュ・フロー	21,981	△18,852
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,006	1,634
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	14,667	12,013
現金及び現金同等物の期首残高	35,547	50,215
現金及び現金同等物の期末残高	50,215	62,228

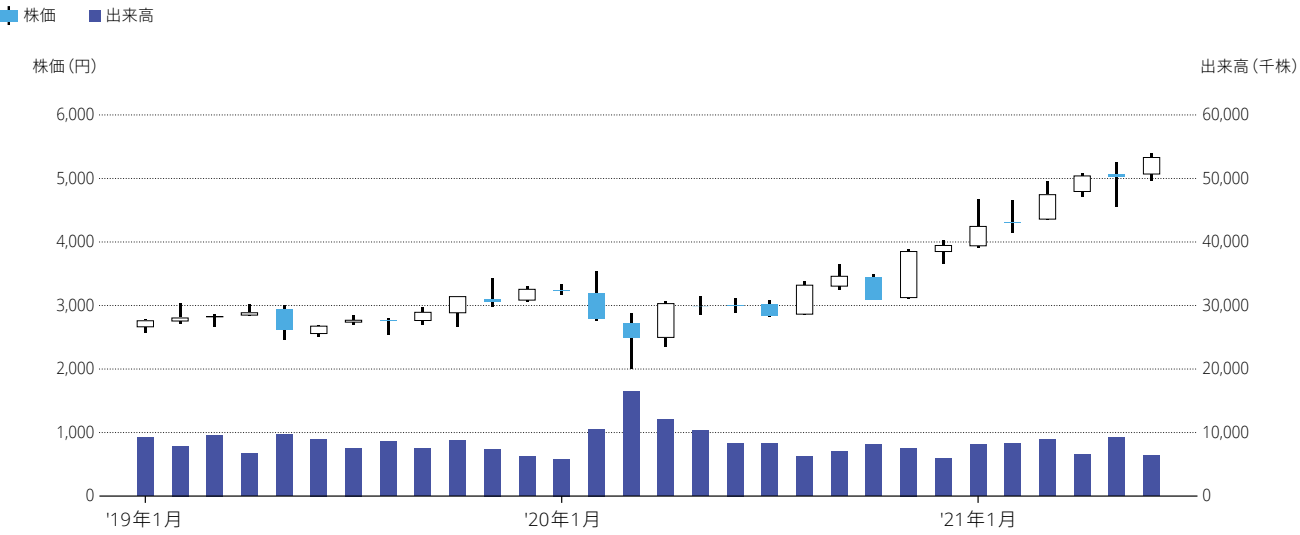
株式情報 (2021年3月31日現在)

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3,584,710株を含む)
1単元の株式数	100株
株主数	20,633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

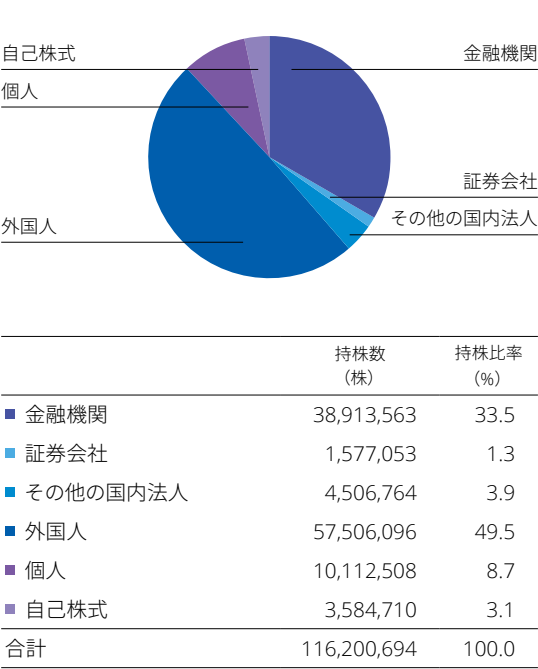
大株主

	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)	8,616,500	7.41
(株)日本カストディ銀行(信託口)	6,580,783	5.66
日本生命保険(相)	5,979,883	5.14
栗田工業(株)	3,584,710	3.08
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	2,363,708	2.03
(株)三菱UFJ銀行	2,056,131	1.76
CACEIS BANK LUXEMBOURG BRANCH/ UCITS CLIENTS	1,719,200	1.47
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/ JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	1,695,400	1.45
東京海上日動火災保険(株)	1,680,826	1.44
(株)日本カストディ銀行(信託口5)	1,658,000	1.42

株価・出来高の推移



所有区分別株主分布



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	7,465名(連結) 1,561名(単体) (2021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

国内主要グループ会社（2021年3月31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)
クリタ関西(株)
クリタ山陽(株)
クリタ九州(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)
■ 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・メンテナンス
クリタ明希(株)

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 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・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)

海外主要グループ会社（2021年4月30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\$20	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	BAHT204	85.0	●		
	クリタ-GKベトナムCo., Ltd.	2016	US\$0.50	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・イタリア S.r.l.	2021	EUR1	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	●		
北米	クリタ・アクアケミー Ltd.	2020	0.1AED	51.0	●		
	クリタ・アメリカInc.	1996	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	●		
	ペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.	1998	US\$0.002	51.0		●	
	アビスタ・テクノロジーズ, Inc.	1999	US\$0.003719	100.0	●		
その他	クリタ・フラクタ・ホールディングス, Inc.	2017	US\$73	71.8			●
	クリタ・ド・ブラジルLTDA.	1975	R\$6.9	100.0	●		



栗田工業株式会社

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

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



Printed in Japan