

Pioneering "new value for water"

クリタグループ 統合レポート 2024

Pioneering "new value for water"



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-water.com/>

クリタグループ
統合レポート 2024
2024年3月期

目次／編集方針

クリタの全体像	02	クリタグループの理念体系とマテリアリティ
	04	価値創造のあゆみ
	06	価値創造ストーリー
	08	ビジネスフィールドとソリューション
	10	経営資本／パフォーマンス
クリタグループの サステナビリティ経営と PSV-27計画	12	社長メッセージ
	18	Value Pioneering Path
	20	財務戦略
		CFOメッセージ
	24	サステナビリティ経営の推進
		担当役員メッセージ
	26	推進体制とPDCA
	28	水資源の問題解決
	30	脱炭素社会実現への貢献
	33	循環型経済社会構築への貢献
	34	CSVビジネス
クリタグループの ビジネス	36	事業概要
	37	電子セグメント
	38	担当役員メッセージ
	40	一般水処理セグメント
	41	担当役員メッセージ
		アジアリージョン
	42	欧米リージョン
	43	産業・社会インフラ分野
クリタグループの 技術	44	CTOメッセージ
	46	生産戦略
	48	イノベーション戦略
		担当役員メッセージ
	50	知財戦略
共通価値を 創造するための基盤	53	デジタル戦略
		DXの取り組み/情報セキュリティ管理
	56	メタ・アクアプロジェクト
	60	人材戦略
		担当役員メッセージ
	69	大切にしている価値観
	70	人権を尊重した事業活動／公正な事業活動
	72	リスクマネジメント
	76	コーポレートガバナンス
		取締役会議長・社外取締役座談会
	80	コーポレートガバナンス体制
	82	指名委員会
	85	監査委員会
	86	報酬委員会
	89	サステナビリティ諮問会議
	90	取締役会の実効性評価／
		2024年3月期における取締役会の開催状況／政策保有株主
	92	取締役
	94	執行役・執行役員
企業・財務情報	96	11カ年データ
	98	株式情報／会社情報／外部評価

編集方針

「統合レポート」は、クリタグループが中長期的に目指す姿と、この実現に向けた経営戦略、ビジネスモデル、経営基盤を、マテリアリティへの取り組みを交えて報告し、その内容について株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を重ねることで企業価値の向上を図ることを目的としています。

報告対象組織

栗田工業(親会社)および経営方針を導入する子会社を対象範囲とし、原則として栗田工業および栗田工業連結子会社の全拠点を対象としています。ただし、環境データについては以下に該当する会社・拠点は対象範囲外としています。

- ・環境改善活動開始前の会社
- ・事業実態がなく環境負荷が発生しない会社
- ・親会社と拠点を共にする子会社(親会社に含む)
- ・テナント入居などにより環境負荷量の算出が不可能な拠点

報告対象期間

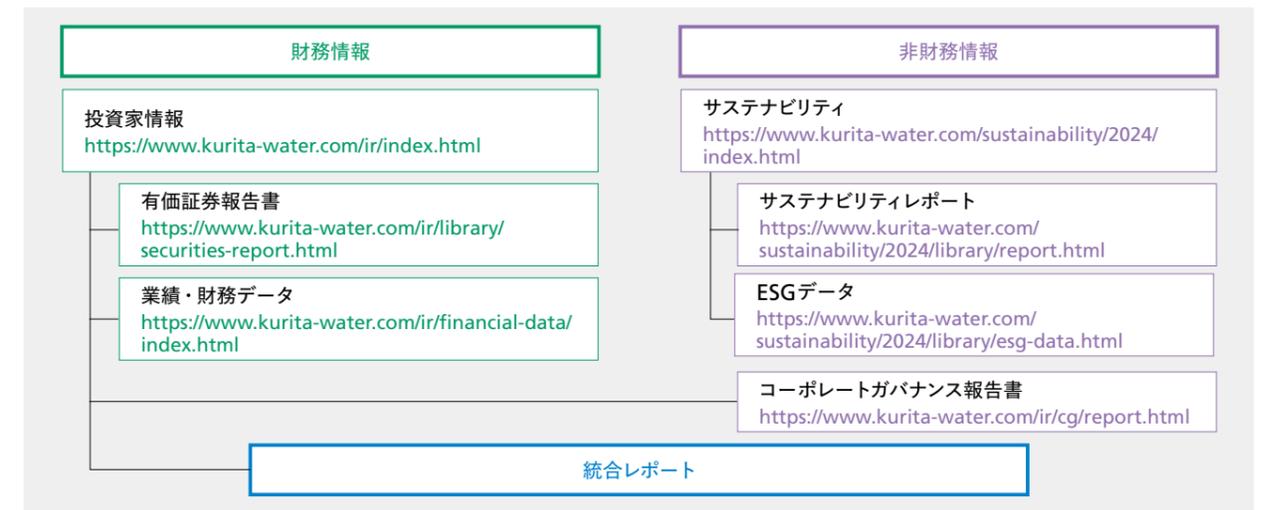
2024年3月期(2023年4月1日～2024年3月31日)

*一部に期間外の取り組みに関する内容を含みます。

補足事項

- 本レポートにおいて、該当ページ内に注釈がある場合を除き「当社は栗田工業、「グループ会社」は栗田工業連結子会社、「クリタグループ」は栗田工業および栗田工業連結子会社を指します。
- 過去の報告期間で提示した情報の修正・訂正については、該当ページ内の注釈にてその旨記載しています。
- 本レポートは、GRIスタンダード、SASBスタンダードなどのガイドラインを参考にしています。

当社ウェブサイトにおける情報開示体系



*ウェブサイトをご覧になりたい方は、各URLをクリックいただくと該当ページにジャンプすることができます。

著作権・商標権などについて

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

免責事項

本レポートは、クリタグループの計画・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、実際の業績などは様々な要因により、これら見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

クリタグループの理念体系とマテリアリティ

◎ 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く。
 2. 多様な技術を駆使した独自のソリューションにより、お客様と社会の信頼を獲得する。
 3. 水を通して、社会との共通価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献する。
- ・企業理念は1989年、創立40周年を機に制定されました。
 - ・クリタグループの理念体系は、全ての活動が企業理念の実現のためであることを明示しています。

企業ビジョン

持続可能な社会の実現に貢献する「水の新たな価値」の開拓者

1. クリタグループは、企業理念の実現に向け、事業を通じて水資源の問題解決、脱炭素社会の実現、循環型経済社会の構築という社会との共通価値を開拓する。
2. クリタグループは、多様な現場から獲得した知見を社会の課題と繋ぎ、新たな価値を創造する。
3. クリタグループは、技術・人材を磨き上げ、お客様の無二のパートナーとして今までにない技術やサービスを開発することで、お客様に価値を最速で提供する。

大切にする価値観

現場を深く知る

現場での課題や情報の深い理解が、私たちのソリューションの起点。お客様の価値を最大化しながら、水に関する知のさらなる獲得に繋げる。

知を磨き、繋ぐ

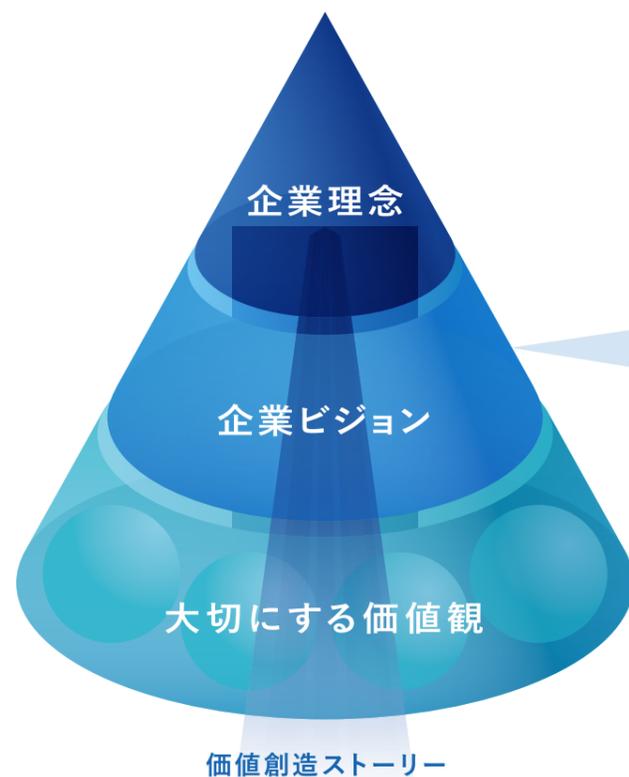
私たちは水と環境を大切に想い、研鑽を重ねる。磨き上げた多様な知を繋ぐことで、イノベーションを起こし、新たな価値を生み出す。

期待を超える

人の役に立ちたいという想いが、私たちのチャレンジの源泉。常に期待を上回る結果を生み出そうと挑み、成果を重ねて信頼を獲得する。

誠実であり続ける

私たちは関わるすべての人と真摯に向き合う。社会課題の解決にひたむきに取り組み、未来への責任を果たす。

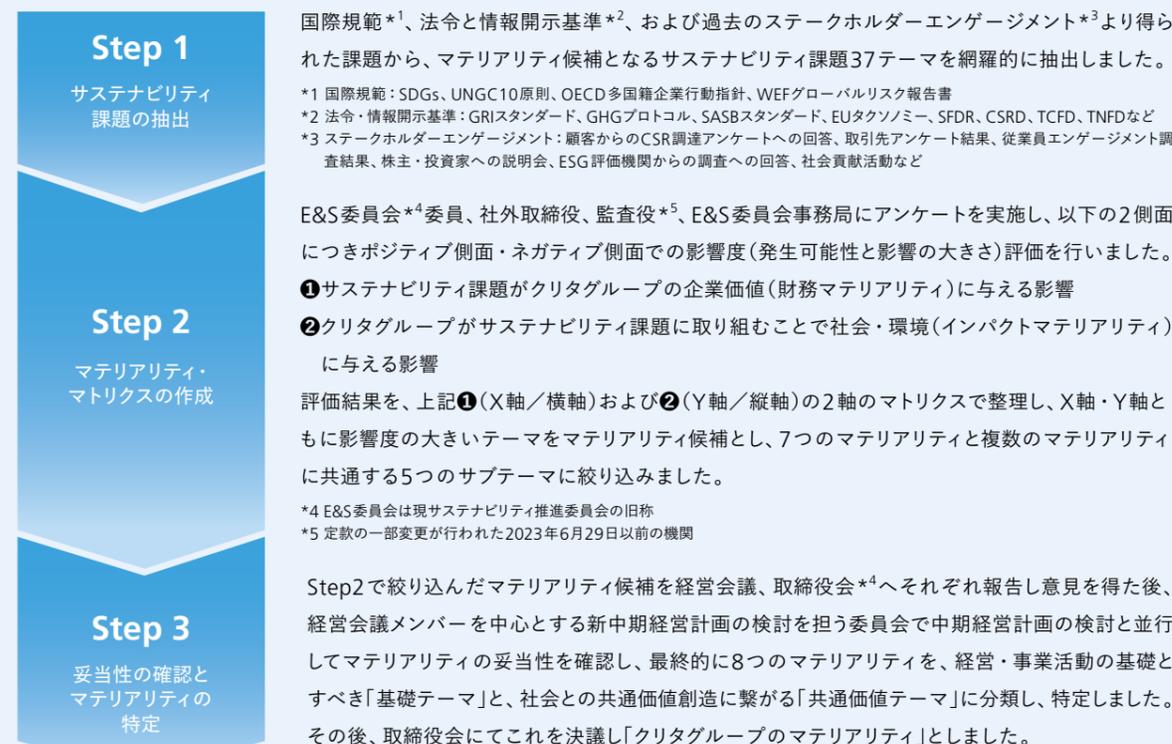


クリタグループの理念体系 <https://www.kurita-water.com/about/philosophy.html>

◎ クリタグループのマテリアリティ

クリタグループは、企業ビジョンの実現に向けた重要課題を、サステナビリティに関するグローバルな課題を踏まえ、中期経営計画ごとに特定し、「クリタグループのマテリアリティ」として定めた上で、指標・目標を設定して、これに取り組みます。

マテリアリティの特定プロセス



詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。
クリタグループのサステナビリティとマテリアリティ <https://www.kurita-water.com/sustainability/2024/management/index.html>

◎ 中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027」でのクリタグループのマテリアリティ



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たな価値を提供し続けていきます。

1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

戦後復興 / 高度経済成長

クリタの基盤となる
価値創造の精神により
産業の発展を支援

創業者が、経験に基づく処理が主流だった日本のボイラ水処理に、データに基づく最適な処理や効果の検証を行う画期的なビジネスモデルを展開。実現の原動力となった「クリタにしかできない価値を提供する」という信念は、現在までクリタグループのDNAとして生き続けています。その後、水処理薬品や水処理装置といった事業を駆使して、石油精製・石油化学、紙・パルプ、鉄鋼といった日本の産業の発展を水処理から支えました。

水と環境の領域で
産業の課題解決に
貢献

経済の安定成長 / 情報化社会の進展

経済成長の背後で公害問題が日本各地で深刻化すると、当社は、産業排水や生活排水による公害の解決に取り組むことで、環境企業としてのポジションを確立します。1980年代には、電子産業の高度な水処理需要の高まりに対し超純水で応えました。1989年の創立40周年に、現在の企業理念を制定し、「水と環境」の領域で社会との共通価値を創造するという使命をグループ内に共有するとともに、事業領域を広げました。

社会課題
解決に貢献する
ビジネスの展開と
価値提供地域の拡大

生物多様性の喪失や気候変動、資源不足といった社会課題が深刻な問題として社会的に認識されるようになると、企業は経済だけでなく、環境や社会の持続可能性を重視するようになりました。このような課題に対して、クリタは社会価値が高い水処理に係る事業の中でも、従来に比べ節水、GHG排出削減、廃棄物の資源化などに大きく貢献するCSVビジネスの拡大に取り組んでいます。M&Aにより獲得した事業基盤や特長的な技術を活用して、より高い価値を世界中に届けていきます。

CSVビジネスの拡大

ビジネスモデル



ボイラの水処理薬品事業により 日本の神戸で創業 (1949)



展開地域の拡大 日本から南米、アジアへ (1975～)

日系企業の海外進出に伴い、1975年に海外初の薬品子会社をブラジルに設立しました。続いてシンガポールやインドネシアをはじめとするASEAN地域、中国や韓国、台湾といった東アジア地域など、アジアを中心に事業を拡大させました。

時期	展開地域
1975	ブラジル
1978	シンガポール
1986	インドネシア
1987	台湾
1989	ドイツ
	タイ
1995	中国
1996	米国
1998	韓国

M&A推進による欧米地域での 事業基盤の確立と特長的な技術の獲得 (2015～)

より広い地域で価値提供を可能とするために、クリタグループは主に欧州や北米地域でM&Aを進めることで、グローバル化を加速しており、日本を含むアジア、北南米、EMEAの事業基盤を確立させています。また、精密洗浄やRO膜関連サービス、AI・IoTといった特長的な技術も獲得しました。

出資時期	概要
2015	BK Giuliani社からの事業買収
2017	Fremont Industries社(米国)
	韓水社(韓国)
2018	Fracta社(米国)
2019	U.S. Water Services社(米国)
	Pentagon Technologies Group社(米国)
	Avista Technologies社(米国)
2021	Keytech Water Management社(カナダ)
2023	Arcade Engineering社(ドイツ)

事業基盤

価値創造ストーリー

クリタグループが企業理念・企業ビジョンの実現に向け、社会とともに持続的に成長していくための道筋を示したものが「価値創造ストーリー」です。クリタグループは多種多様な産業に多くの現場接点を持ち、この現場接点から得られた課題や情報

を集約、蓄積することで形づくられる「水に関する知」の活用により、社会と産業を変えるソリューションを創出・提供し、顧客価値の最大化、そして持続可能な社会の実現を目指しています。

クリタグループのマテリアリティ(共通価値テーマ・基礎テーマ)

中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027(PSV-27計画)」

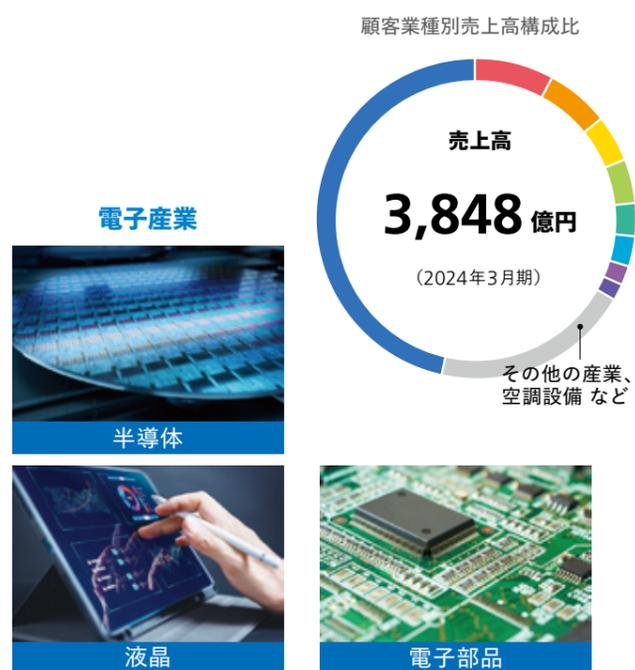


ビジネスフィールドとソリューション

クリタグループは、世界中の様々な産業のお客様との接点を有しています。この各地域や産業との接点から得られた「水に関する知」は、グループの競争優位であり、これを駆使することで、お客様の様々なニーズや課題に対して、最適なソリューションを届けることができます。

◎ お客様業種の多様性

クリタグループは、半導体や液晶、電子部品といった電子産業、そして石油精製・石油化学や紙・パルプ、鉄鋼をはじめとする一般産業といったあらゆる産業との接点を有しています。



一般産業



◎ 広範なビジネスモデル

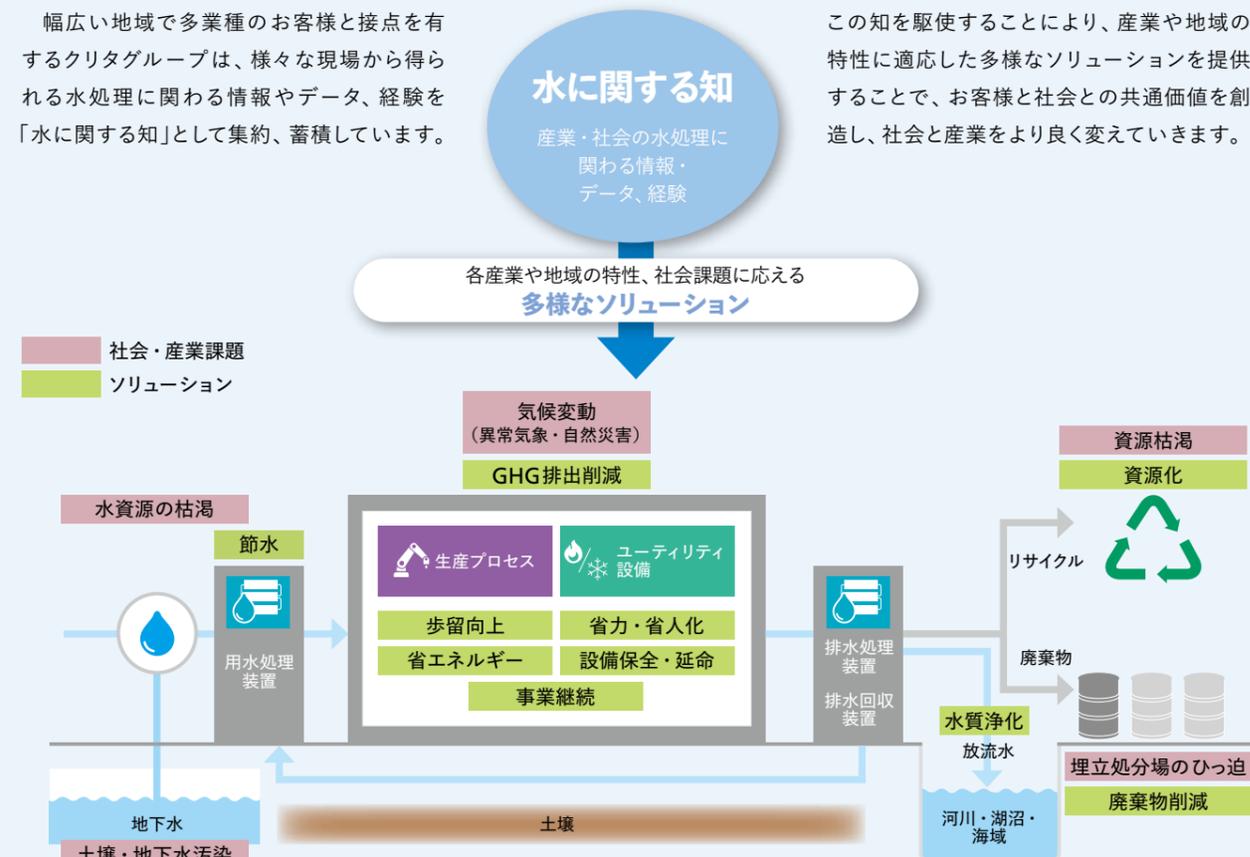
クリタグループは、お客様の工場の水を使うあらゆる場所における課題の解決に貢献することのできる広範なビジネスモデルを有しています。



◎ 多様な現場接点から得られた「水に関する知」を駆使して社会と産業を変える

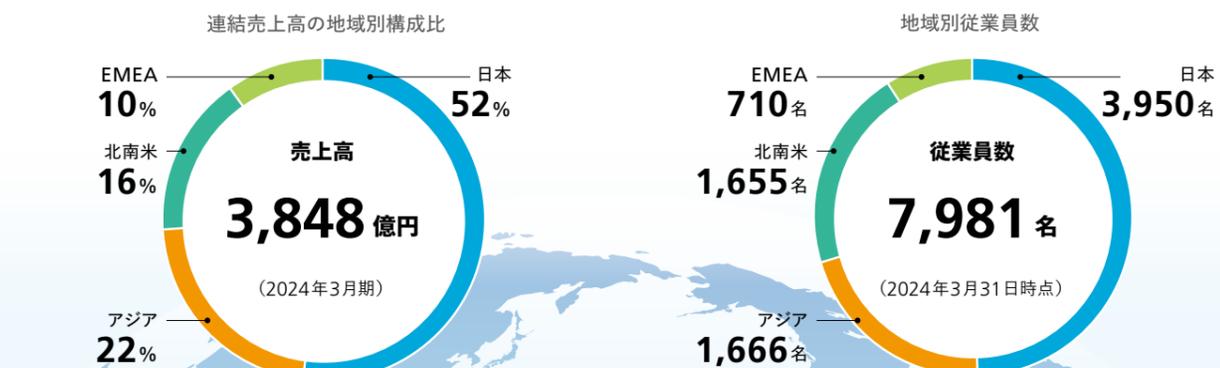
幅広い地域で多業種のお客様と接点を有するクリタグループは、様々な現場から得られる水処理に関わる情報やデータ、経験を「水に関する知」として集約、蓄積しています。

この知を駆使することにより、産業や地域の特性に適した多様なソリューションを提供することで、お客様と社会との共通価値を創造し、社会と産業をより良く変えていきます。



◎ 展開する地域の多様性

2015年以降、クリタグループはM&Aを進めることで展開地域のグローバル化を加速させています。現在では、売上高と従業員数の半数が日本以外の地域で構成されています。

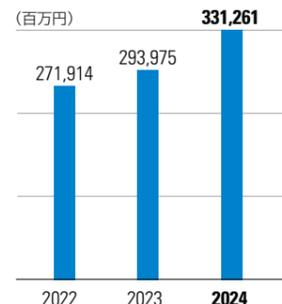


経営資本

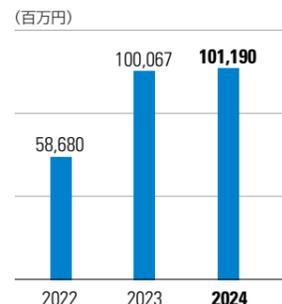
(3月31日に終了した事業年度)

財務資本

親会社の所有者に帰属する持分



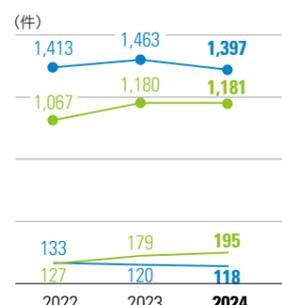
有利子負債



・有利子負債=社債及び借入金+リース負債

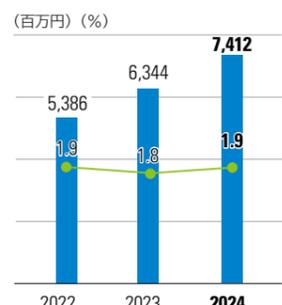
知的資本

特許数



● 日本 ● 海外

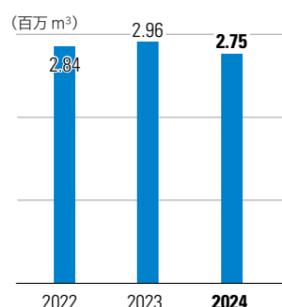
研究開発費・
売上高研究開発費比率



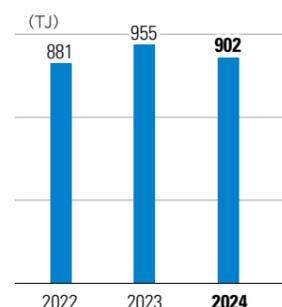
■ 研究開発費 (百万円) ● 売上高研究開発費比率 (%)

自然資本

取水量

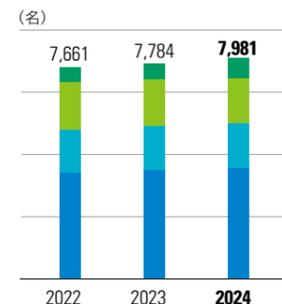


エネルギー消費量



人的資本

地域別従業員数



■ 日本 ■ アジア ■ 北南米 ■ EMEA*
* ヨーロッパ、中東、アフリカ

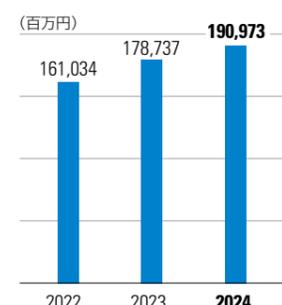
役員・従業員における
女性比率



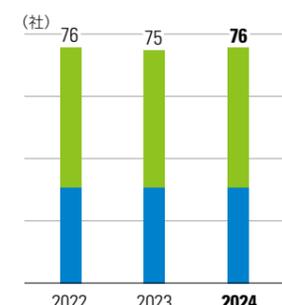
● 女性取締役比率 (単体) ● 女性従業員比率 ● 女性管理職比率

製造資本

有形固定資産



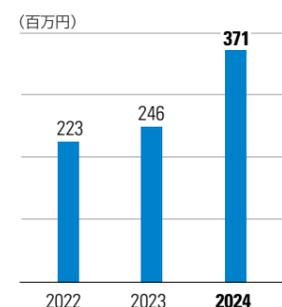
グループネットワーク



■ 日本 ■ 海外

社会・関係資本

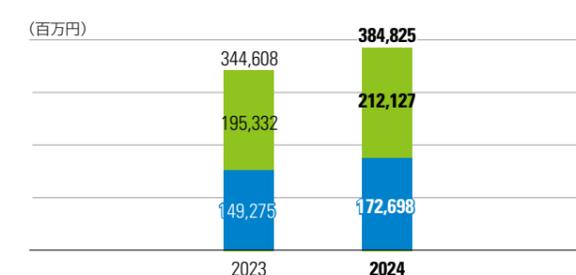
社会貢献支出



パフォーマンス

(3月31日に終了した事業年度)

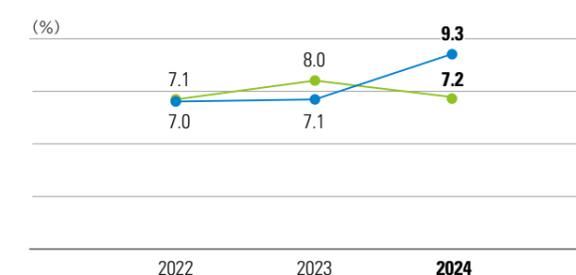
売上高



■ 電子セグメント ■ 一般水処理セグメント

Arcade Engineering社の業績の連結連結影響や円安にともなう為替影響による押し上げ要素があったことに加えて、日本・東アジアでの受注済み装置・メンテナンス案件の工事進捗や日本での継続契約型サービスの拡大により増収となりました。
*2024年3月期よりセグメントを変更したため2カ年の記載となります。

親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)・ 投下資本利益率 (ROIC)

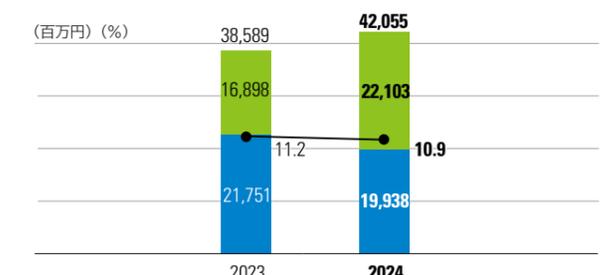


● ROE ● ROIC

ROEは前期にクリタ・アメリカ社の水処理薬品事業に関連するのれんの減損損失を計上したことから改善しましたが、ROICは水供給事業や精密洗浄事業向けの設備投資の影響で投下資本が増加し低下しました。

・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
・ROIC=税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)×100
税引後事業利益=事業利益-法人所得税費用
投下資本=親会社の所有者に帰属する持分+社債及び借入金+リース負債

事業利益・売上高事業利益率



■ 電子セグメント (百万円) ■ 一般水処理セグメント (百万円)

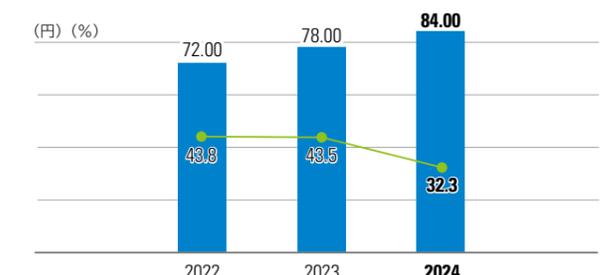
● 売上高事業利益率 (%)

増収効果や一般水処理の薬品事業での原材料・物流コスト上昇への対応や製品構成の見直しによる原価率改善効果が、人件費や営業経費、研究開発費の増加による販管費増や電子セグメントでのサービス事業の売上高構成比低下によるミックス悪化の影響を上回り、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

*2024年3月期よりセグメントを変更したため2カ年の記載となります。

1株当たり配当金・配当性向

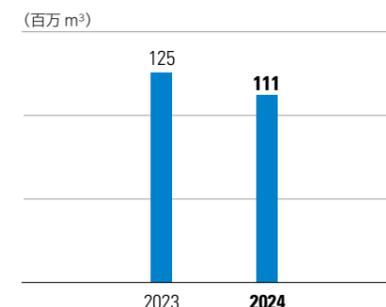


■ 1株当たり配当金 (円) ● 配当性向 (%)

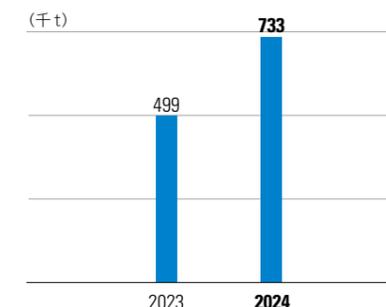
可能な限り継続的な増配に努めるという配当方針のもと、20期連続の増配となりました。

主な非財務指標

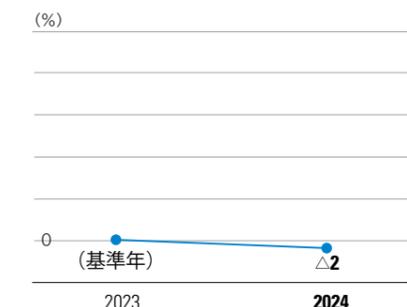
CSVビジネスによる
節水貢献量



CSVビジネスによる
GHG削減貢献量



CSVビジネスによる資源化貢献量・
資源投入削減貢献量の増加割合



装置案件の計画変更等により、節水貢献量および資源化貢献量・資源投入削減貢献量は前期の水準を下回りましたが、GHG削減貢献量は、新たに登録されたCSVビジネスが寄与し、前期から増加しました。

*2023年3月期より管理指標を変更したため、2カ年の記載となります。



社長メッセージ

クリタグループの「水に関する知」を駆使したソリューションでより良い世界の実現に貢献します

2024年7月
代表執行役社長

江尻 裕彦



より高い価値の提供に重点をおき産業や社会の発展に貢献する

クリタグループは今年で創業75周年を迎えました。私たちは、お客様が抱える課題に対して、水を単にきれいにするだけでなく、水の持つあらゆる機能や可能性を追求し、駆使することで最適なソリューションとその価値を提供し続け、産業や社会の発展とともに成長してきました。私たちは、お客様の課題に寄り添うことで、多様な産業との現場接点を築くとともに、産業や社会の水処理に

関わる情報・データ、経験である「水に関する知」を蓄積し、競争優位性を確立させてきました。水処理とは、もともと高い社会価値を生み出す事業ですが、その中でも私たちはより高い価値をお客様に届け、そして社会に貢献していくことに強い信念を持っています。このような意志を企業理念「水」を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」に込めています。

現場から「変化や動き」を捉える

企業理念の実現に向けて、私は社長として「世界中のお客様により広く、より高い価値を提供し、より良い世界の実現の一助になること。その結果としてクリタグループが5年10年と力強く成長し続け、企業価値を高めていくこと」を使命としています。

中長期視点で取り組むべきことを見極めるためには、「変化や動き」を捉えることが大切であると考えており、そのために社内外のコミュニケーションにできる限り時間を割き、自分でも現場に出向くことを心掛けています。例えば昨年参加したUNGC Leaders Summitでは、諸外国の気候変動に対する意識の高さ、そして解決に真摯に取り組まれていることを実感し、環境に向き合う企業とし

て私たちもこれらの課題を深く掘り下げて応えていかなければならないとあらためて強く認識しました。

私たちはこれまで顧客課題を起点とした製品・サービスの強化や改善に長く取り組んできており、今後もこれが基軸であることに変わりありません。しかし、気候変動などの環境課題解決の要請や、加速する事業環境への変化に対応し、社会とともに持続的に成長していくためには、既に顕在化している課題を解決していくことだけでは十分ではありません。社会価値を起点として、まだ潜在的な課題にも「水に関する知」を駆使することで、新たな事業や市場を開拓し、より高い社会価値を、より広く世の中に提供していく。このようなさらなる一歩が必要です。

サステナビリティを中核に据えた経営戦略「Pioneering Shared Value 2027」

私たちは2030年のあるべき姿として企業ビジョン「持続可能な社会の実現に貢献する『水の新たな価値』の開拓者」を掲げており、サステナビリティを経営の中核に据え、企業活動と自然環境や社会システムが相互に影響し合った持続的な成長を目指しています。このビジョンの実現のための重要課題が「クリタグループのマテリアリティ」であり、サステナビリティに関するグローバルな課題から3つの共通価値テーマと、その実現を支える5つの基礎テーマを選定しています。マテリアリティの各項目は、2023年4月にスタートした5か年の中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027(PSV-27計画)」の戦略に有機的に組み込まれており、マテリアリティへの取り組みはPSV-27計画の目標達成において重要な役割を担っています。

PSV-27計画は、人材・技術・しぐみを磨き上げ、圧倒的なスピードと課題解決力で、期待を超える価値を切り拓くことを基本方針としています。「顧客価値起点のトランスフォーメーションの実現」と「社会価値起点のイノベーションの創出」の2軸の競争戦略により、多様なサービス事業とCSVビジネス^{*1}を市場特性に合わせて拡大させることで、事業を通じた社会価値の創出はもちろん、その価値が評価され、クリタグループが持続的に社会に価値を提供する企業となるための成長を遂げていくことを目指します。このことから、PSV-27計画は財務指標と非財務指標をともに掲げており、グループ一丸となって達成を目指しています(⇒詳細は、P18,19「Value Pioneering Path」参照)。

^{*1} 社会価値が高い水処理に係る事業の中でも、従来に比べ節水、GHG排出削減、廃棄物の資源化または資源投入量の削減に大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデル



社長メッセージ

取り組みを進めるにあたり、まず体制を大きく変えました。お客様のニーズは、市場によって大きく異なり、それぞれの市場で求められる価値を、より早く的確に提供するために、セグメントを電子と一般水処理の市場別に移行させ、組織体制も見直しました。また、複雑化する市場環境の中、スピード感のある経営判断を行うべく、機関設計を指名委員会等設置会社に変更し、執行と監督機能を分離すると同時に、権限を大幅に執行側に移行させました。これにより、経営判断のスピードが上がっていると感じています。ステークホルダーの視点で監督を受けることにより、緊張感が向

上している点も有効な変化と捉えています。

PSV-27計画の初年度である2024年3月期は、半導体市場や新規のお客様との接点構築に向けた戦略案件の影響により収益性は低下しましたが、前期比で増収増益、計画を上回る着地となり、良いスタートを切ることができたと考えています。主要な非財務指標ではGHG削減貢献量を除き計画未達成となったことは残念でしたが、全体では重点施策にも着実な進展が見られ、PSV-27計画達成への手応えと自信にも繋がっています。

電子セグメント向け重点施策



これらの取り組みを通じて2028年3月末までに生産活動全体のリードタイムの30%削減、そして対応キャパシティを約1.5倍にまで拡大させていきます。

欧米における新たな事業基盤構築では、欧州において昨年Arcade Engineering社を連結子会社化し、北米ではEP(Engineering & Procurement)+モジュールという形での装置事業を立ち上げ、電子市場に対するグローバル展開の基盤構築を進めました。これまで日本やアジアを中心に培ってきた経験やノウハウを欧米にも広げ、生産プロセスの変革とサプライチェーン強化とあわせて、

グローバルで強固かつ生産性の高いバリューチェーンを確立していきます。

一方で、課題となっているのは精密洗浄事業で、前期は半導体市場の悪化とともに洗浄ニーズが減少しました。今後市場の回復により業績の回復は期待できますが、市場の波に左右される状況からの脱却が必要であり、成長投資を継続させ、サービスを提供する地域の拡大と新規顧客の獲得による売上拡大を図るとともに、洗浄に留まらないサービス内容の拡充による収益性の向上を図ります。

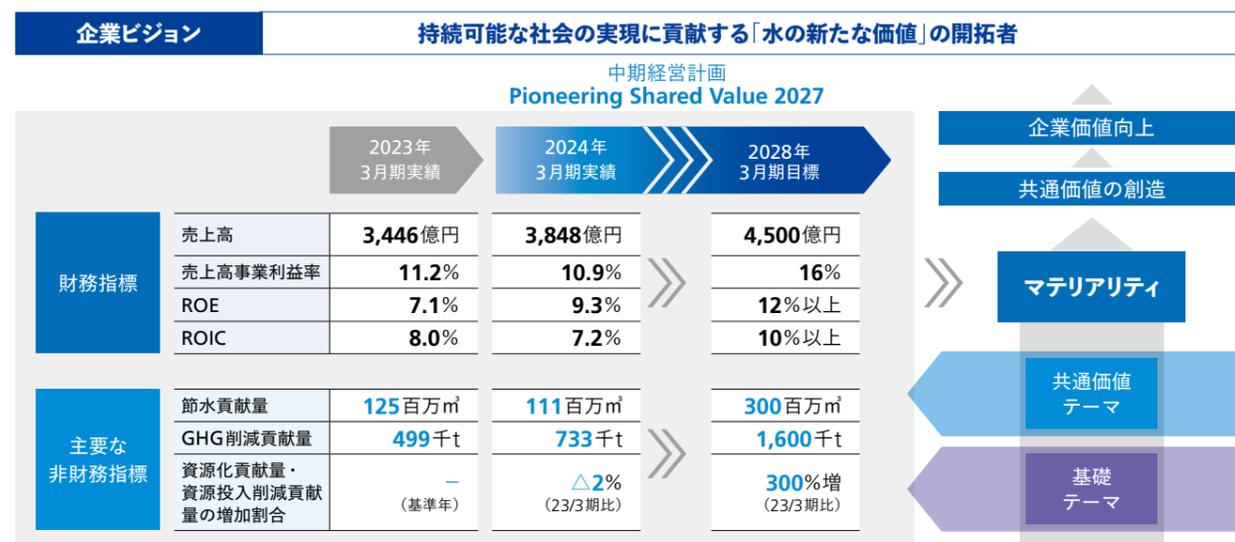
CSVビジネスを成長ドライバーに、すそ野の広い一般産業で“より高い社会価値”を創出する

一般産業における当社の顧客構成は、産業、地域ともに多様であり、このことから激しい事業環境の変化においても、浮き沈みが比較的少ない事業展開が可能となっています。お客様のすそ野が広く基本的には各国の経済成長に近い成長が期待できる分野ですが、ビジネスモデルの転換によってさらなる成長に繋げることができると考えています。クリタグループの日本、アジア、北南米、EMEAという4つの地域基盤において、地域や産業の特性に適応した付加価値の高いビジネスモデルの拡大を加速させていきます。そのための重点施策が「CSVビジネスの拡大」「展開加速のためのデジタル基盤活用」「米国事業の収益改善」「循環型経済社会へ貢献する新規事業への挑戦」です。

CSVビジネスの拡大は、お客様に提供する価値、つまり効果を認めていただくことが重要であり、採用に至るまでに時間を要することから展開のスピード感には課題

が残りました。しかし、価値創出力の高いモデルが積み上がってきており、拡大への手応えを得ています。

また、展開加速のためのデジタル基盤活用では、グローバルで水処理に関わる設備運転や水質、薬剤注入といったデータを一元的に収集・蓄積するデータ統合基盤の構



電子産業分野では、サービス事業を軸に お客様にとって必要不可欠なパートナーとなることを目指す

電子産業は、生成AI関連の需要が拡大していることに加えて、地政学的な観点から各国がバリューチェーン構築に向けて半導体の生産能力の増強を進めており、非常に成長ポテンシャルが高い市場だと考えています。お客様の収益に生産開始のタイミングが大きく影響することから、設備投資の検討から実行までの期間をいかに短縮できるかといった価値提供のスピードが重視されます。これに対しクリタグループ全体の電子産業向けの営業・生産・開発の機能を1つの組織に集約させて、「水供給事業の進化」「欧米における新たな事業基盤構築」「生産プロセス変革とサプライチェーン強化」「精密洗浄事業の基盤強化」の4つの重点施策に取り組むことで、幅広い顧客接点をグローバルに獲得し、電子産業のお客様にとって、

必要不可欠なパートナーとなることを目指します。

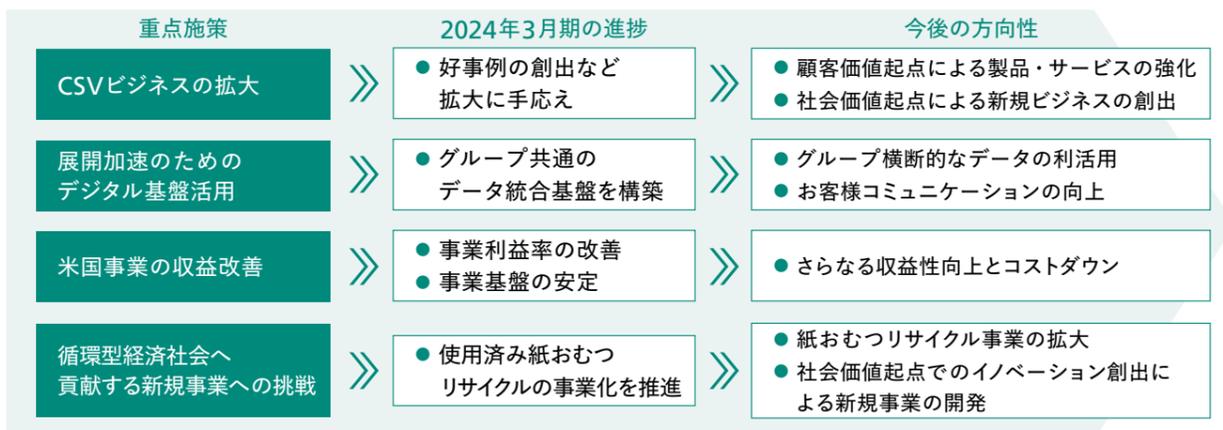
2024年3月期の主な成果としては、水供給事業における新規案件の獲得にあたり、従来の水供給事業からサービスの提供範囲を拡大させました。工場の環境負荷低減に寄与する新たなモデルを採用いただき、顧客層の拡大に繋がりました。

また、新たな案件を積み上げていくためには、クリタグループの生産キャパシティが重要な課題となりますが、営業情報からの需要予測に基づき生産プロセスの前工程での準備を厚くするフロントローディングの考え方を取り入れ、後工程での負荷や手戻りの削減を図っており、2025年3月期より、設計の自動化をはじめとするデジタルツールを本格運用するフェーズへと移行させます。



社長メッセージ

一般水処理セグメント向け重点施策



策も完了しました。今後はこの基盤をグループ横断的に利活用し、お客様とのコミュニケーション向上にも繋げ、より高度なソリューションの提供に役立てていきます。

続いて、米国事業の収益性改善では、製品の統合や事業ポートフォリオの見直しなど、様々な施策を進め効果が表はれています。今後さらなる効率化とCSVビジネスの本格的な拡大を進め、残りの4年間で他の地域と同水準の収益性に引き上げていきます。

最後に、循環型経済社会へ貢献する新規事業への挑戦では、使用済み紙おむつのリサイクル事業が進捗しました。

地方公共団体と連携協定を締結し実証試験を進めており、案件の獲得にも繋がっています。このような挑戦を拡大すべく、社会価値を起点としたイノベーション創出を推進する体制を整えていきます。

2024年5月には、新たにインドにKurita AquaChemie India社を設立し、事業活動を開始しました。同国は世界有数の経済規模を有し、今後もさらなる発展が見込まれており、様々な産業における水処理のニーズも高まっています。この基盤を通じて、同国のお客様の水や環境に関わる課題に応えるソリューションを提供していきます。

競争優位を確立する4つのカギは、生産・知的財産・イノベーション・デジタル

私は、ビジネスモデルには寿命があり、競争優位性のあるビジネスモデルの新規構築や刷新がなければ、お客様や社会に継続的に役に立つことはできないと考えています。クリタグループの競争優位性の確立には、「生産」「知的財産」「イノベーション」、そしてこれらに横串で機能していく「デジタル」の4つの戦略が重要となります。

生産戦略は、クリタグループの製品・サービスの品質や提供スピードを実現するもので、生産性向上にも寄与します。デジタルの活用をはじめとした生産プロセスの変革やサプライチェーンの強化を進める基盤の構築に取り組むとともに、これまで生産活動を通じて得られた「水に関する知」を活用することで生産面における不適合再発を抑制し、グループの安全性と品質の向上を図ります。

知財戦略においては、クリタグループの権利保護に加えて、競合他社への牽制や協業企業との連携強化を視野

に入れた特許出願といった守りの知財活動、そしてIPランドスケープを活用した事業モデルの構築や事業の方向付けといった攻めの知財活動により、クリタグループの競争力の保護・強化に取り組めます。

次にイノベーション戦略では、顧客価値起点と社会価値起点で新たなビジネスモデルや事業、市場を創出するとともに、長期的な視点で将来の競争優位の種を育てる取り組みを進めます。クリタの持続的な成長においてイノベーションが必要不可欠であることは、先ほどお話ししたとおりです。クリタグループのイノベーションを加速させるべく、2024年4月にイノベーションの在り方を定義するとともに、組織も既存の製品・サービスの改善・強化と革新的なイノベーション創出の機能別の体制へと変更し、それぞれに適正のある人材を配置しました。新体制となってまだ数ヶ月ですが、多様な領域でユニークなアイ

デアが生まれはじめ、イノベーションに足る新規事業創出に向けた取り組みに明るい兆しが見られています。

最後にデジタル戦略です。近年デジタル化の急速な進展に伴い、AIやIoTの活用も普及していますが、今後も社会・産業に大きな影響を与え続け、またその変化のスピードもさらに加速していくと見ています。企業が扱うべき情報量も増えていくでしょう。このような中、我々もデジタルを活用

してビジネスモデルやビジネスプロセスを変革しなければ、より高い価値はもとより、お客様や社会の期待に応えることさえできません。Operational Transformationとして、情報を集約する基盤を整備し、Business Transformationとして、膨大なデータから抽出した情報を「水に関する知」に変え、駆使することによって広範かつ先んじた事業機会の獲得繋がります。

成長戦略の原動力となる人材の同質性と多様性を強化



私は、人の持つ想いや意欲、スキル、そして何より行動が物事を動かすと考えており、クリタグループの成長戦略の原動力となるのは「人材」です。様々な地域の従業員との交流を通じて感じることは、クリタグループは企業理念への共感性が高く、水を通して良い世界を創ってきたいという想いの強い人たちの集団であるということ、これはグループとしての誇りです。このような同質性を持ち続けた上で、外部での経験を踏まえた知見や専門性といった多様性を掛け合わせて新たな価値を創出していくような変化を期待しています。

この10年でクリタグループのグローバル化は急速に

進展していますが、これまでは日本の考え方を正として他の地域に広げていく傾向がありました。しかし、各地域に目を向けると、より優れた方法や良いアイデアが多くあります。ある分野のテーマではドイツが先進的で、また違うテーマでは中国やインドネシア、というようにそれぞれの専門分野を得意とする人たちが中心となって、世界中に展開していくことができれば、より高い価値を網羅的に提供することができます。そのためには、多様性があり、かつ多極化されたネットワークの構築が必要だと考えており、2023年より欧米リージョン統括に就任した日本人以外の執行役を含め、グループ横断の重点取り組みのリーダーが推進役となっています。

エンゲージメント向上の観点では、社員には仕事はもちろん、それ以外の場面でのコミュニケーションや関係性も大切にしたいと考えています。今期にはグループ全体を対象とした表彰制度「Kurita Global Award」や創立75周年を機とした交流イベントの開催を予定しており、業績貢献だけでなく、社会への貢献や大切にしている価値観に基づく行動を称え合う機会を創出し、仕事の幅のみならず心や行動といった人としての幅を広げてもらえる機会を提供していきます。

ステークホルダーとともにある経営

クリタグループを支えてくださっているのがステークホルダーの皆様であり、私自身もこれまで、お客様はもちろんのこと、協力会社や株主・投資家の皆様、そして従業員など様々なステークホルダーと積極的にコミュニケーションを取ってきました。時には厳しいご意見もいただきますが、変えるべきこと、守るべきこと、新たな気づき、そして経営判断に重要な変化や動きを見出すための貴重な機会となっています。コミュニケーションを通じて得られ

た知から私たちはさらに成長し、社会に貢献するグループになっていくことができると考えています。その結果として、社会から「クリタがあって良かった」との言葉をいただければ、私にとってこれ以上の幸せはありません。

ステークホルダーの皆様には、企業ビジョン、そして企業理念の実現に向けて邁進するクリタグループに、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、よろしく願いいたします。

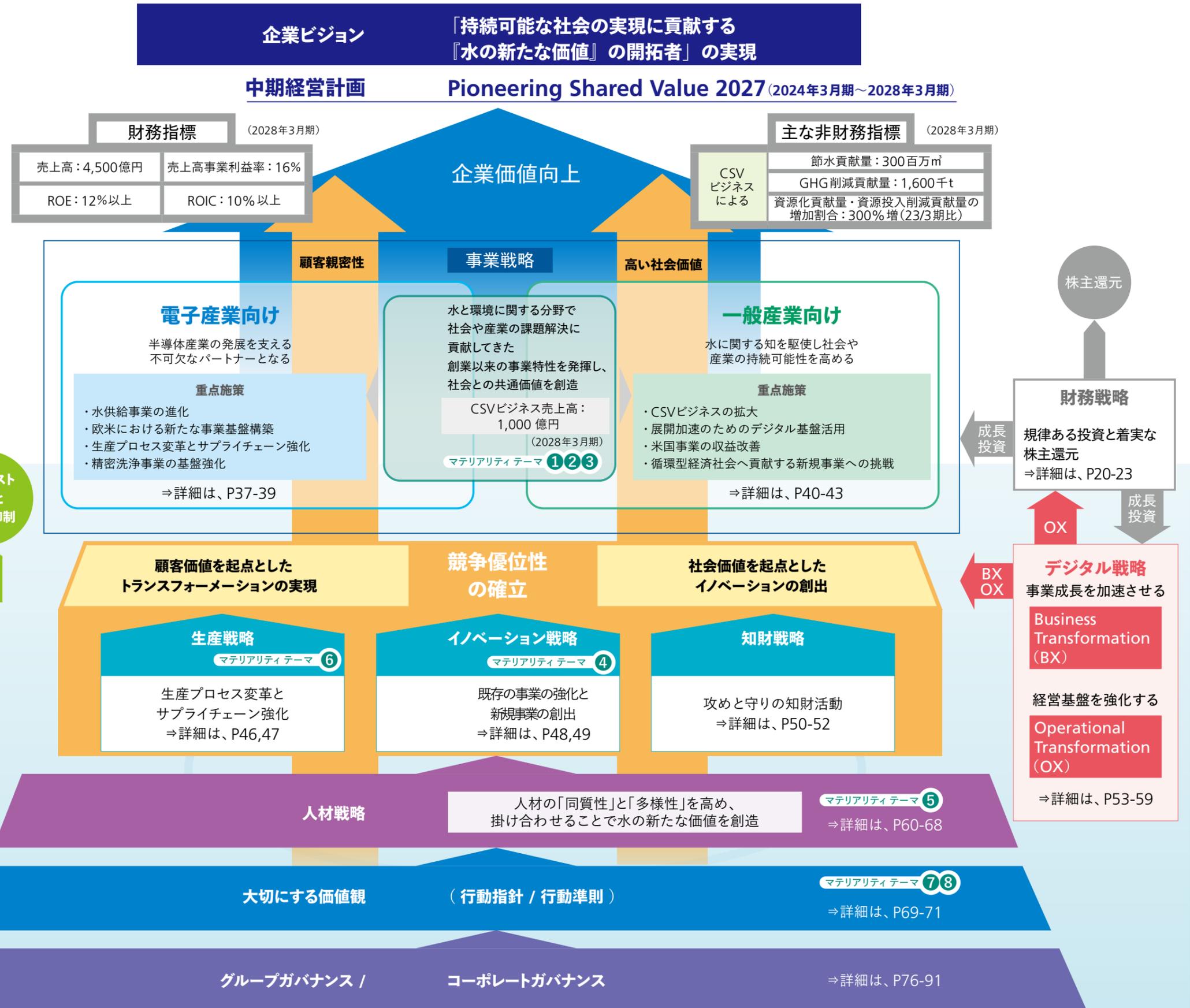


Value Pioneering Path

企業ビジョン達成に向けた中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027」の全容

2023年4月にスタートした5か年の中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027(PSV-27計画)」は、「顧客価値起点のトランスフォーメーションの実現」と「社会価値起点のイノベーションの創出」の2軸の競争戦略を通じて、企業ビジョンを目指す、社会に高い価値を提供するとともに、クリタグループが高収益企業へと成長を図るものです。そのため、PSV-27計画には、企業ビジョン実現のための重要課題であるクリタグループのマテリアリティ解決の取り組みが有機的に組み込まれており、その全容は「Value Pioneering Path」に示されています。

私たちは、「Value Pioneering Path」を道標として、PSV-27計画達成に向けた取り組みをグループ一体となって推し進め、企業ビジョンの実現を目指します。





財務戦略 CFOメッセージ



資本効率を意識した資金配分で 事業ポートフォリオの変革を行い、 持続的な成長を通じて 企業価値向上に繋がります

執行役常務 経営管理本部長
兼Chief Financial Officer (CFO)

城出 秀司

財務健全性を維持しつつ、 資本効率を意識した成長投資を実行

クリタグループは安定的な財務基盤の維持を目的に、最適資本構成を意識した財務運営を推進しています。財務健全性の観点では、親会社所有者帰属持分比率とネットデットエクイティレシオ、ネットデットEBITDAレシオといった指標を重視しており、収益性では事業利益率、資本効率ではROEとROICを重視しています。これらの指標を管理し、良好な格付けを維持することで、安定的な財務運営を推進するとともに、クリタグループの持続的な成長を支えていきます。資金配分の方針については、PSV-27計画で示すキャッシュ・アロケーションの通りで、規律ある投資判断を前提とした成長投資を最優先し、持続的な成長を通じて企業価値の向上に努めています。設備投資の際にはNPVおよびROICを重視し、社内の投資委員会で厳正な審査を実施しています。また、株主還元は継続的な増配を維持する方針です。

クリタグループの財務と非財務の総合的な評価が、株式の時価総額であると捉えるならば、企業価値向上には、効率的な投資の実行と株主資本コスト・WACCの低減によるエクイティスプレッド・EVAスプレッドの拡大、そして着実な株主還元の拡充が重要です。資本効率を意識して

事業ポートフォリオの見直しを進め、より効率的な事業体制を構築していきます。

これを実行するにあたって、CFOである私の役割は経営判断に資する財務情報の提供と、それを支える人材やIT、内部統制をグループ全体で整備することです。

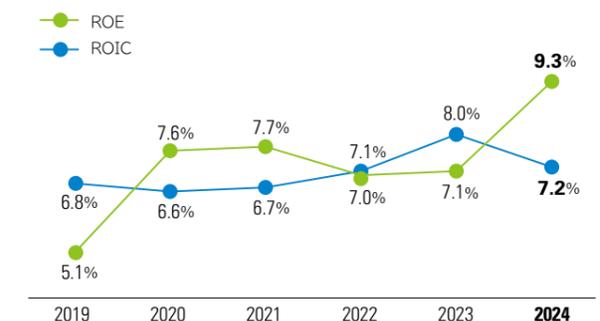
2024年3月期は将来の成長に向けた 基盤構築が着実に進展

PSV-27計画をスタートさせるにあたり、セグメントを水処理薬品・水処理装置の事業別から電子・一般水処理の市場別に移行しています。2024年3月期の業績は、事業利益は421億円(前期比9%増)となり、計画を上回る着地となりました。PSV-27計画の財務指標である事業利益率は10.9%(2028年3月期目標16%)、ROEは9.3%(同12%以上)、ROICは7.2%(同10%以上)となりました。現状、株主資本コストは約9%、WACCは約8%と認識しており、エクイティスプレッドはのれんの減損損失の一巡によりプラスとなりましたが、一方でEVAスプレッドは水供給事業や精密洗浄事業向け設備投資の影響でマイナスに転じました。

シリコンサイクルや戦略的に獲得した大型案件といった収益性を低下させる影響があった一方で、水供給事業

や精密洗浄事業といった成長投資を進めることができました。また、CSVビジネスは展開スピードに課題がありますが、ビジネスモデルの数も増え、価値創出力の高いモデルが具体的になったことから、将来の成長に向けた基盤構築が着実に進展したと考えています。2025年3月期においても引き続き成長投資に資金を投じていくほか、CSVビジネス拡大に注力していきます。

ROEとROICの推移 (3月31日に終了した事業年度)



事業特性に応じて 収益性と資本効率を改善

PSV-27計画では、成長分野への積極的な投資を計画していますが、財務の観点では、安定した財務基盤を維持しつつ、資本効率を高めることが重要です。

電子セグメントにおける重点施策に「水供給事業の進化」があります。水供給事業は、収益性改善に貢献する一方で、大きな初期投資を伴います。長期にわたってサービスを提供するビジネスモデルであるため、初期投資後は事業用資産としての負担が重くなります。ROIC改善に向けては、一見ネガティブに映るかもしれませんが、装置事業は案件ごとに収益変動が大きく、また起伏の激しい半導体市場において安定的な収益を確保するほかに、日々の運転管理を通じた水に関する知の獲得・蓄積の観点からも、必要な投資であると考えます。その上で、水供給事業のサービス範囲の拡大や、デジタル技術を活用した生産プロセス変革による設備投資の効率化、運転シミュレーション技術を活用した管理コストの最適化によって資本効率の改善を図ります。

一般水処理セグメントでは、成長ドライバーであるCSVビジネスは、従来ビジネスに比べて収益性が高いことに加えて、設備投資負担も少ないため、事業の拡大により

収益性と資本効率とともに改善すると期待しています。

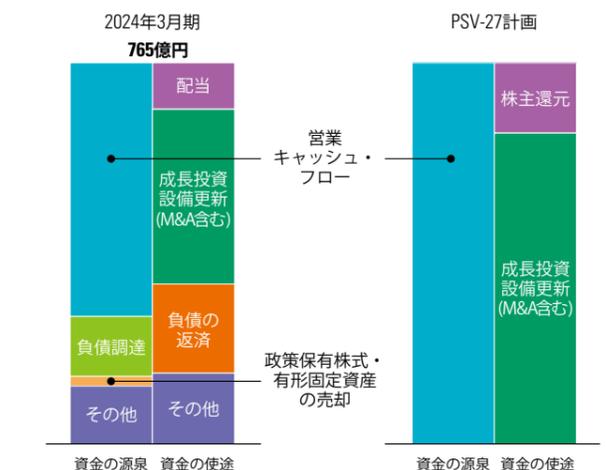
また、事業別ROICの社内浸透に向けては事業特性によって異なる課題を解決するために、経営管理部門と事業部門での議論を重ね、事業別バランスシートに基づいてツリー分解を行い、実務レベルでの改善施策を検討しています。今後、各事業部門の戦略にこれらを反映させて、本格的な取り組みを進めます。

また、サステナビリティ経営の推進による事業リスク低減や情報開示の充実、低金利のESGファイナンスの活用などにより、株主資本コストやWACCの抑制を図り、エクイティスプレッドとEVAスプレッドの拡大を目指します。

キャッシュ・アロケーションの進捗と 今後の見通し

2024年3月期の営業キャッシュ・フローは、5年間累計の計画比でややスローな進捗となりました。これは在庫や運転資本の増加が影響したためであり、今後CCC (Cash Conversion Cycle) 改善に向けた取り組みを、国内外の事業部門にも浸透させていきます。日本は売上債権の短縮化が海外より進んでいますが、装置案件の一部には回収期間が長期のものもあり、CCCを改善する余地が大きいと見えています。回収期間の短縮化を図るとともに、長い工期で部材などを先行発注する案件については前受金をいただけるようお客様とも対話を行っています。

キャッシュ・アロケーション





財務戦略 CFOメッセージ

PSV-27計画の設備投資は、5ヵ年累計で3,000億円の規模を想定しており、成長投資が約8割、設備更新が約2割と、成長投資に重きをおいています。2024年3月期は主に水供給事業や精密洗浄事業に加えて、ビジネスモデルやビジネスプロセスの変革に向けたデジタル分野への成長投資、そして欧州で電子産業向け水処理装置事業を手掛けるArcade Engineering社の株式取得に資金を充てました。2025年3月期は、引き続き水供給事業や精密洗浄事業向けの設備投資を行う計画となっています。

投資基準としては、WACCに案件ごとにリスクプレミアムを加えたものをハードルレートとして設定しています。これに加えて、採算性の判断に案件ごとに回収期間や地域リスクなども考慮しています。M&Aをした企業に関してもROICの視点でのリターンを意識しています。

株主還元については、継続した増配を重視しています。2024年3月期の配当性向は32%で、直近5年通算では

39%となりました。PSV-27計画の序中盤にかけては成長投資を優先して資金を振り向ける考えです。PSV-27計画の終盤には営業キャッシュ・フローが大幅に改善すると見ており、成長投資の成果や投資需要を見極めた上で、余剰資金が積み上がる場合には自己株式の取得を含め株主還元の強化を検討します。

財務管理のグローバル化進展とM&A企業のリスク管理

クリタグループは当社の経理・財務部門が統括となり、グローバルな財務統制を強化しています。既存のグループ会社に加えて、新たにM&Aで加わったグループ会社に対しても、グループ財務方針の周知・遵守や地域ごとの経理・財務担当とのコミュニケーションを推進するとともに、Global Cash Management Systemを活用し、

各社の資金管理の強化に繋がるサポートをするなど、グループ全体で資金効率の改善に努めています。

M&Aの検討においては、地域や事業の補完性を考慮して対象先を選定し、PSV-27計画達成のためにクリタグループとのシナジーや収益性、資本効率を検証した上で、適切な買収価格を算定したのちに対象企業と交渉することとしています。また、買収後を見据えてPMI事項を整理し、事業面とガバナンス面における円滑なPMI遂行に繋がっています。2024年3月末のバランスシートにおいて約710億円ののれんがありますが、クリタグループは四半期ごとに事業計画の達成状況の確認や現地経営者へのヒアリングによる減損の兆候判定を行うほか、期末には5ヵ年の事業計画に基づいた減損テストを実施しています。M&A企業の事業計画の進捗は平時より管理していますが、改善が必要な場合には事業管理部門が中心となって関与を強めます。

株価と株主・投資家との対話の考え方

株主・投資家をはじめとする資本市場との対話は、株主資本コストや株価を意識した経営を行う上で非常に重要な機会と捉えており、特に中長期的な視点からクリタグループの経営や事業を議論する建設的な対話の場には、

私をはじめとする経営層が積極的に関与しています。

2024年3月期の当社のTSR(株主総利回り)は+5.7%となり、配当込みTOPIX指数の+41.3%を下回りました。市場の評価の背景を一概に捉えることは難しいですが、クリタグループの将来の収益性や資本効率の改善に繋がる取り組みを進展させるとともに、株主・投資家の皆様との対話を重ねることによって、クリタグループの力強い成長への確信を持ってもらうことが課題だと感じています。株主との対話では、半導体をはじめとする電子産業における市場動向や、水供給事業をはじめとするサービス事業の進展や精密洗浄事業の拡大、一般水処理セグメントの成長ドライバーであるCSVビジネス拡大に向けた戦略のほか、設備投資の動向やROIC改善の取り組みが関心事となっています。対話の内容は、毎月取締役会に報告するとともに、クリタグループの事業や戦略、重点施策についての議論の内容や意見について確認しています。今後、中長期視点での対話も重ねていくことで、得られた知を経営の意思決定に活用していきたいと考えています。また、現状では代表執行役社長やCFO、IR・SR専任部署が中心となって対話を行っていますが、今後は事業担当を含めた経営陣の対話機会も増やす方針です。

2015年以降にクリタグループが実施した主なM&Aの概要

主なシナジー効果	買収対象	取得年月	本社所在地	事業内容
獲得した基盤を通じたCSVビジネスなどの高付加価値製品・サービスの展開	BK Giulini社の水処理薬品事業の買収(現Kurita Europe社)	2015	ドイツ	水処理薬品
	Fremont Industries社(現Kurita America社)	2017	アメリカ	水処理薬品
	韓水社(現栗田韓水社)	2017	韓国	水処理薬品
	U.S. Water Services社(現Kurita America社)	2019	アメリカ	水処理薬品 水処理装置
	Keytech Water Management社(現Kurita Canada社)	2021	カナダ	水処理薬品
	Kurita AquaChemie社	2021	UAE	水処理薬品
電子産業分野での技術・サービスや顧客基盤活用によるシナジー発揮	Pentagon Technologies Group社	2019	アメリカ	精密洗浄
	Arcade Engineering社	2023	ドイツ	水処理装置
RO膜関連ソリューションのグローバル展開	Avista Technologies社	2019	アメリカ	水処理薬品、RO膜関連サービス
AI/IoTを活用したソリューションの創出	Fracta社	2018	アメリカ	AI(人工知能)、ML(機械学習)に基づく水道管の劣化予測ソフトウェアサービス、水処理のデジタルソリューション

2024年3月期の株主との対話の実施状況

対話の機会	決算説明会、サステナビリティ説明会、海外ロードショー、証券会社主催カンファレンス、スモールミーティング、Kurita Innovation Hub 施設見学、個別ミーティングなど(約180件)
概要	<ul style="list-style-type: none"> 対話先 アナリスト、ポートフォリオ・マネージャー/ファンド・マネージャー、議決権行使担当者、ESG担当者など 当社の対話対応者の構成(対話件数ベース) 対話した株主の地域構成(対話件数ベース)
対話の主なテーマ	<ul style="list-style-type: none"> PSV-27計画達成に向けた戦略や施策 クリタグループの設備投資動向やROIC改善の取り組み 社会動向や事業環境の変化による事業機会・リスク
取締役会に対するフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> 資本市場とのエンゲージメント活動方針と取り組み進捗の報告(年2回) 株主・投資家との対話内容の報告(月次)



サステナビリティ経営の推進 担当役員メッセージ

PSV-27計画と連動した
マテリアリティへの取り組みを推進し、
社会との共通価値を創造する
クリタのサステナビリティ経営の
確立を目指します

執行役員
サステナビリティ推進本部長
サステナビリティ推進委員会委員長

田辺 尚



PSV-27計画と一体となったマテリアリティへの取り組み

クリタグループの企業理念「“水”を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」は、サステナビリティの考えそのものを体現しています。水を徹底して追究し、現場を知り、そこで得た「水に関する知」を駆使して、我々だからこそ創出できる価値をお客様や社会に提供していくことで、産業や社会の発展に貢献するとともに、我々も持続的に成長することを志向しています。クリタグループは企業理念に共感する人の集団であり、事業そのものが社会への貢献度が高いことから、サステナビリティの取り組みを受け入れる素地が非常に高いと言えます。

PSV-27計画のスタートにあたり、クリタグループはサステナビリティを経営の中核に据え、企業活動と自然環境・社会システムが相互に影響し合った持続的な成長を目指していく考えを明確にしました。その上で、企業ビジョンの見直しとともに、ビジョン実現のための重要課題であるマテリアリティを特定しました。マテリアリティは、サステナビリティに関するグローバルな課題を踏まえ3つの共通価値テーマと、その実現を支える5つの基礎テーマで構成されています。

これらマテリアリティへの取り組みは、PSV-27計画

に有機的に組み込まれているわけですが、従業員一人ひとりがその関係を理解し、組織と組織の連携、財務と非財務の繋がりを意識して自らの業務に落とし込んでもらうことに課題がありました。このことから、前期は企業ビジョンやPSV-27計画、マテリアリティの相関を「Value Pioneering Path」として可視化し、企業ビジョン達成に向けたPSV-27計画の全容を示しながら、社内外との対話に注力しました(⇒詳細は、P18、19)。このように、マテリアリティへの取り組みを推進するのみならず、企業ビジョン実現に向けたストーリーや道筋を明確にし、グループ全体の理解の定着を図ることで、取り組みを加速させ、クリタグループのサステナビリティ経営を支えていくことが当本部のミッションです。

社会変化により高まるグループへの期待

クリタグループが注視すべきメガトレンドとして、気候変動や生物多様性といった自然資本に関わる問題が挙げられます。例えば水資源の問題に目を向けると、現在グローバルに活発な投資が行われている半導体の製造には、大量の水資源が必要とされますが、地域の水バランスが崩れることも懸念されており、企業単位ではなく地域全体の課題となりつつあります。国・地域ごとの水

資源の状況や政策動向も踏まえて、マーケット全体の水の影響を見ていかなければ最適な課題解決には繋がりません。企業の水資源保全に関する国際的なルールがまだ明確に確立されていない中、クリタグループがルール策定にも関わっていけるようアプローチしていく考えです。

水を生業にするクリタグループは、自然資本の毀損リスク低減だけではなく、さらにハードルの高いポジティブインパクトの創出にも挑戦していくことが社会から強く期待されており、これに取り組んでいくことが、クリタグループの事業機会の拡大にも寄与すると考えています。そのドライバーとなるのが、お客様と社会との共通価値を創造する「CSV(Creating Shared Value)ビジネス」であり、マテリアリティの共通価値テーマにも結び付いています。

CSVビジネスの拡大を通じて高い次元での社会との共通価値を創造

マテリアリティの共通価値テーマの「水資源の問題解決」「脱炭素社会実現への貢献」「循環型経済社会構築への貢献」は、CSVビジネスの拡大やクリタグループの事業により生じる環境負荷の低減、水に関わる国際的なイニシアチブへの参画、社外とのエンゲージメントの取り組みにより実現を目指しています。この中でも特に、社会にポジティブインパクトを生みだし、クリタグループの企業価値の向上にも繋がるのがCSVビジネスです。

社会価値が高い水処理に係る事業の中でも、CSVビジネスは従来に比べ節水、GHG排出削減、廃棄物の資源化または資源投入量の削減に大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデルと定義しており、現在約80のモデルがあります。量だけでなく質にもこだわっており、各モデルの提供価値がお客様の利益に繋がることも重視しています。一つひとつのモデルの提供価値をロジックのみならず、ラボテストや実機での効果検証を行い、その上でマテリアリティ指標の管理を担うサステナビリティ推進委員会が選定しています。また、既にCSVビジネスに選定されたモデルでも、時間の経過により、お客様や社会の変化に伴って高い価値を提供できなくなるケースがあるため、定期的に社会価値・経済価値の双方を検証し、モデルの見直しを行うことで競争力の強化を図っています。

大切にする価値観を持った多様な人材の相互作用により新たな価値を創造

PSV-27計画における、「顧客価値起点のトランスフォーメーションの実現」と「社会価値起点のイノベーションの創出」の2軸を骨格とした競争戦略を推進するためには、価値創造の原動力となる人的資本の強化が必要不可欠です。クリタグループの人材や組織の目指す姿をD&Iビジョンに定めて、水と環境を大切に想う共通の価値観を浸透させるとともに、多様な知見や専門性、経験といった多様性を高めて相互作用させていくことで、クリタグループだからこそ提供できる価値創造の好循環を生み出します(詳細は、60～68ページ)。

また、グループ全体の取り組みとして、クリタグループの理念体系の根幹である「大切にする価値観」を浸透させます。「現場を深く知る」「知を磨き、繋ぐ」「期待を超える」「誠実であり続ける」に基づく判断・行動を具体化させたクリタグループ行動指針を2024年4月に施行し、本指針の中核的な考え方であるインテグリティを従業員一人ひとりの行動の基盤として根付かせていきたいと考えています。役員を含めてグループの全員が自身の良心に照らして「正しいこと・良いこと」を判断・実践してインテグリティを体現する集団となることで、従業員一人ひとりが胸を張ることのできるグループとなることを目指します。

ステークホルダーとの対話を通じて社会の期待を超える価値を切り拓く

企業理念の実現には、クリタならではの価値を生みだしているか、そのために正しく歩むことができているかを常に自問自答するとともに、ステークホルダーの皆様との対話を通じて気づきや知を得ることが重要だと考えています。サステナビリティに係る国際的なフレームワークや基準、第三者検証も活用しながら情報開示を充実させ、対話を通じて得られたフィードバックに真摯に耳を傾け、皆様の期待を超える価値を切り拓いていけるよう挑戦を続けていきます。



サステナビリティ経営の推進 水資源の問題解決

◎ 基本的な考え方

クリタグループは、水の偏在による水不足や産業の発展に伴う水質汚染、公衆衛生に関する問題などに対し、水に関する知を活かしたソリューションの提供と様々な組織との協働により、水量、水質、水へのアクセスの側面から水資源の問題解決に取り組むとともに、生態系サービスとしての水の適切な循環

を維持していきます。また、クリタグループは、社会共通の課題である環境問題に対するグループ共通の方針として「クリタグループ環境方針」を定め、本方針に基づき環境改善活動*を継続的に推進しています。

*クリタグループは、環境改善活動を以下の通り定義しています。

- ①事業活動を行う上で適用される各国および各地域の環境関連法令を遵守する活動
- ②事業活動を通して水と環境のサステナビリティに関する国際的な課題を解決していく取り組み
- ③①および②に関する情報の公表ならびに同活動に関する顧客、取引先、従業員、株主・投資家、地域社会との対話

◎ マテリアリティへの取り組みの目標と実績

指標	2024年3月期 目標	2024年3月期 実績	2025年3月期 目標 ^{*1}	2028年3月期 目標
水資源の問題解決				
コレクティブアクションを実施する延べ流域数と活動流域の延べ人口	3流域・130百万人	未達成 (3流域・93百万人)	3流域・93百万人	5流域・600百万人
取水量原単位(連結売上高比)の削減割合(2023年3月期比、超純水供給事業を除く)	7%	達成 (18.2%)	21%	27% ^{*2}
水資源に関する関心工場のためにエンゲージした個人・組織・団体の数	前期以上	達成	前期以上	前期以上

*1 2025年3月期目標は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い経営会議で決定しました。

*2 2028年3月期目標は、2025年3月期目標を踏まえ取締役会にて当初目標から上方修正することを決定しました。

◎ 水ストレスの解消に取り組むコレクティブアクションの推進

クリタグループは、複数の企業・団体に水ストレスの解消に取り組むコレクティブアクションを推進しています。これは、2020年から参加しているWater Resilience Coalition^{*1}および2024年7月から参加しているAlliance for Water Stewardship^{*2}などの国際イニシアチブなどとの連携を通じて実施しているもので、水資源の問題を抱える流域の改善に取り組むものです。

コロラド川流域およびブラジルのPCJ流域における水資源の問題解決に向けたキャンペーン「Impact Together」の取り組みに加えて、新たにインドネシアのチタルム川流域における水質に関する問題解決の取り組みを開始しました。なお、活動流域を当初の計画から変更したことに伴い、活動流域の延べ人口の実績は目標を下回りました。

2024年3月期は、2023年3月期にスタートしたアメリカの

*1 国連グローバル・コンパクトのイニシアチブの1つであるThe CEO Water Mandateが設立。世界各地における水資源の問題が深刻な流域において産業界主導で水資源の保全・回復に取り組んでいる団体 (<https://ceowatermandate.org/resilience/>)

*2 流域における企業の適切な水利用・管理を促進することで、持続的な水環境の実現に取り組む国際イニシアチブ(<https://a4ws.org/>)

🔗 取り組みの詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。

水資源の問題解決 <https://www.kurita-water.com/sustainability/2024/materiality/water.html>

コレクティブアクションの活動エリア

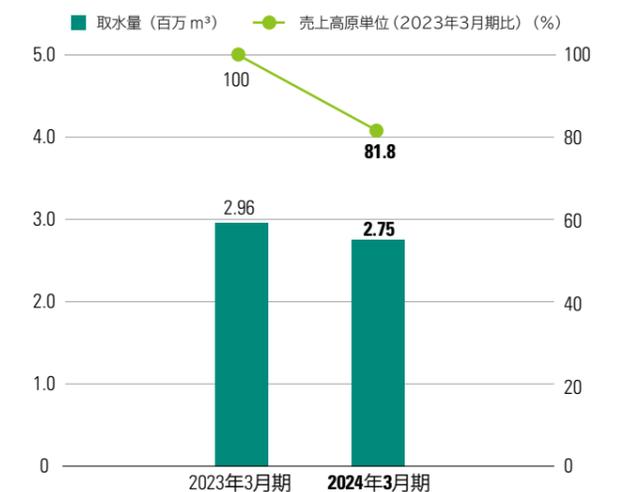
水不足や水質汚染の問題を抱えている流域においてコレクティブアクションの推進を通じて、水資源の問題解決に取り組んでいます。



◎ 取水量原単位の削減

クリタグループは、自社拠点ごとの水リスクの評価を世界資源研究所(World Resources Institute)の「AQUEDUCT」や、クリタグループの全取水量に占める各拠点の取水量割合、事業特性などの指標を用いて評価し、水リスク低減に向けて優先的に取り組む拠点を選定しています。選定された拠点では、各拠点の特性を踏まえ、生産量や売上高、延べ床面積など、水使用量との関連性が高い項目を原単位母数として年間目標を設定し、原単位での取水量削減に取り組んでいます。2024年3月期の実績は、クリタ・ヨーロッパ社での取水量が大幅に削減されたことで、18.2%と目標を上回りました。

取水量と売上高原単位の推移



◎ 水資源に関する関心向上のエンゲージ推進

2024年3月期は、幅広いステークホルダーにコレクティブアクションを含むWater Resilience Coalitionの取り組みを紹介したほか、株主・投資家向けのKurita Innovation Hub

の見学会、サステナビリティ説明会の実施、従業員向けに社内報やニュース等の発信を行いました。



サステナビリティ経営の推進 脱炭素社会実現への貢献

◎ 基本的な考え方

クリタグループは、地球温暖化による異常気象や自然災害をはじめとする気候変動問題を世界共通の重大な社会課題と捉え、産業・社会における温室効果ガスの削減に資するソリューションの開発・提供、低炭素な事業活動の実践により、サプライチェーン全体で脱炭素社会の実現に貢献していきます。また、クリタグループは、社会共通の課題である環境問題に対

するグループ共通の方針として「クリタグループ環境方針」を定め、本方針に基づき環境改善活動を継続的に推進します。

なお、気候変動問題への取り組みについて、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)^{*}提言に基づき気候変動対応に関する情報を開示しています。

^{*} 気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため設立された気候関連財務情報開示タスクフォース。企業等に対し、気候変動関連リスクおよび機会に関する項目について開示することを推奨。2023年10月に解散し、企業の気候変動に関する情報開示に対する監督機能を国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)へと引き継ぎました。

◎ マテリアリティへの取り組みの目標と実績

指標	2024年3月期 目標	2024年3月期 実績	2025年3月期 目標 ¹	2028年3月期 目標	2031年3月期 目標	2051年3月期 目標
脱炭素社会の実現への貢献						
Scope1+2の削減割合 (2020年3月期比)	17%	達成 (21.2%)	50%	73%	80% ²	Net-Zero
Scope3の削減割合 (2020年3月期比)	11%	未達成 (△56.7%)	14%	22%	30%	Net-Zero

¹ 2025年3月期目標は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い経営会議で決定しました。

² 従来、カーボンクレジットの購入を含めた100%削減を目標として設定していましたが、国際的なコンセンサスに基づく目標に変更するため、2024年10月29日をもって、SBT認定の要件を満たす手段により80%削減を目標とすることに変更いたしました。

クリタグループは、気候変動問題への取り組みをマテリアリティに定めるとともに、SBTi^{*}が示す手法に沿い「Near Term」「Net-Zero」それぞれの目標を設定し、Scope1、2および3の削減に取り組んでいます。指標の基準年となる2020年3月期におけるクリタグループのGHG排出量の内訳は、Scope1+2が約2%、Scope3が約98%でした。2024年4月にはSBT認定取得のためコミットメントレターを提出し、取得に向けて準備

を行っています。なお、従来、カーボンクレジットの購入を含めた100%削減を目標として設定していましたが、国際的なコンセンサスに基づく目標に変更するため、2024年10月29日をもって、SBT認定の要件を満たす手段により80%削減を目標とすることに変更いたしました。

また、2024年3月期のセグメント変更に伴うScope3の算出方法の改定により、Scope3の実績値を見直しています。

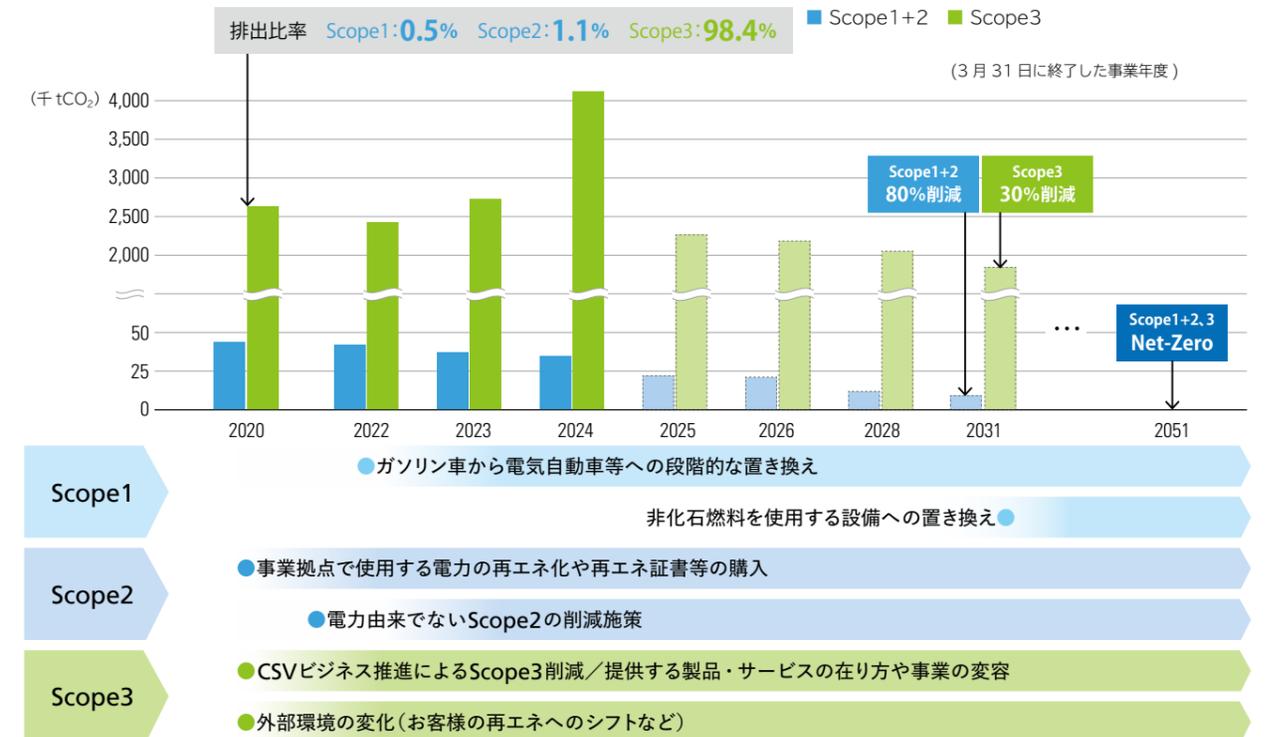
^{*} 企業に対し、気候変動による世界の平均気温の上昇を、工業化以前と比べ1.5°Cに抑えるという目標に向けて、科学的知見と整合した削減目標を設定することを推進するイニシアチブ。

種類	算定対象範囲
Scope1	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー用途における化石燃料の燃焼 ● 会社が所有する車両(社有車)で使用する燃料 含まれる活動：公道を走る社有車、構内専用車両で使用する燃料 含まれない活動：私用車、一時的に利用するレンタカーや車検時の代車等で使用する燃料
Scope2	外部から購入した電気や熱などの使用
Scope3	<ul style="list-style-type: none"> ● 該当するカテゴリ：1,2,3,4,5,6,7,9,11,12,13[*] ● 非該当のカテゴリ：8 (Scope1+2に算入済みのため) 10(販売した製品の加工をしていないため) 14(フランチャイズがないため) 15(該当する投資がないため)

^{*}1,4,9はまとめて算定しているため個別には算定していません。

Scope 1+2は、その大半がScope 2の電力由来のGHG排出であるため、再生可能エネルギーの採用や再エネ証書等の購入を進めるとともに、ガソリン車から電気自動車やハイブリッド車に順次切り替えていきます。2024年3月期は主に電力由来のGHG排出量が多い国内の拠点において再生可能エネルギーの採用を進めたことなどから、基準年である2020年3月期比で21.2%削減と目標を達成しました。

Scope3は、約70%がカテゴリ11「販売した製品の使用」(主に水を送るために用いられるポンプなどの回転機)によるGHG排出であるため、クリタグループの競争優位性向上との両立を図り、主にCSVビジネスの開発と展開を通して顧客に提供するソリューションの低炭素化を推進し、削減していきます。2024年3月期は、ポンプ類の調達が増加したことに伴い、2020年3月期比で56.7%の増加となりました。



📄 取り組みの詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。

脱炭素社会実現への貢献 <https://www.kurita-water.com/sustainability/2024/materiality/decarbonized-society.html>



サステナビリティ経営の推進

脱炭素社会実現への貢献

◎ 機会とリスクを踏まえた施策

クリタグループは、IPCC RCP1.9およびIPCC RCP8.5などで描かれる2種類のシナリオ(1.5°Cおよび4°C)^{*1}に基づき、「発生可能性」と「影響度」の2軸で短期・中期・長期^{*2}のリス

クと機会を特定し、クリタグループの施策を策定するとともに一部のリスクと機会については事業への財務影響を評価しています。

分類	リスク・機会の内容	時間軸	事業への財務影響・施策
政策と法	リスク	炭素税の導入や増加	中～長期 <事業への財務影響(2021年3月期時点)> ・1.5°C:22億円 ^{*3} ・4°C:なし <施策> ・Scope1+2:2031年3月期までに推定で約9億円の費用を投じ、再生可能エネルギーの採用や再エネ証書等の購入、電気自動車、ハイブリッド自動車の導入などにより基準年度比80%削減 ・Scope3:2031年3月期までに、デジタル技術の活用や水処理装置の仕様・設計見直し、原料見直しなどで低炭素化に資するCSVビジネスの開発・展開などにより基準年度比30%削減
	リスク	GHG排出量の多い製品やサービスへの規制	中～長期 <施策> ・再生可能エネルギーの採用や再エネ証書等の購入、電気自動車、ハイブリッド自動車の導入などによるScope1および2の削減
	機会	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	中～長期 ・デジタル技術の活用や水処理装置の仕様・設計見直し、原料見直しなどによる製品・サービスの低炭素化、およびエネルギー回収技術、資源回収技術、排ガス処理技術、CO ₂ 回収・利用技術、電池関連技術などの開発によるCSVビジネスの開発と展開
テクノロジー	機会	GHG排出量の少ない製品やサービスへの転換が進む	短～長期
市場	リスク	化石燃料関連セクターからの需要減少	中～長期 <施策> ・デジタル技術の活用や水処理装置の仕様・設計見直し、原料見直しなどによる製品・サービスの低炭素化、およびエネルギー回収技術、資源回収技術、排ガス処理技術、CO ₂ 回収・利用技術、電池関連技術などの開発によるCSVビジネスの開発と展開による事業のシフト
	機会	DXの加速による電子産業の需要増加	中～長期 <施策> ・再生可能エネルギーの採用や再エネ証書等の購入、電気自動車、ハイブリッド自動車の導入などによるScope1および2の削減 ・デジタル技術の活用や水処理装置の仕様・設計見直し、原料見直しなどによる製品・サービスの低炭素化、およびエネルギー回収技術、資源回収技術、排ガス処理技術、CO ₂ 回収・利用技術、電池関連技術などの開発によるCSVビジネスの開発と展開
物理的な影響	リスク	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	短～長期 <事業への財務影響(2021年3月期以降)> ・1.5°Cと4°C共通:リスクがあると特定した国内生産拠点で約157億円/年 <施策> ・約14百万円を投じ、1拠点で止水板を設置済 ・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
	機会	冷却設備の稼働率増加	短～長期 <施策> ・デジタル技術の活用や水処理装置の仕様・設計見直し、原料見直しなどによる製品・サービスの低炭素化、およびエネルギー回収技術、資源回収技術、排ガス処理技術、CO ₂ 回収・利用技術、電池関連技術などの開発によるCSVビジネスの開発と展開
資源効率	機会	効率的な生産や流通プロセスの普及	短～長期 ・各拠点での再生可能エネルギーの採用や再エネ証書等の購入
	機会	水使用量の削減	短～長期
エネルギー源	機会	GHG排出量の少ないエネルギーの普及	短～長期
	機会	分散型エネルギー源への転換	短～長期
製品とサービス	機会	GHG排出量の少ない製品およびサービスの需要増加	短～長期 <事業への財務影響(2028年3月期以降)> ・1.5°C:約3,500億円/年 ^{*4} ・4°C:なし <施策> ・再生可能エネルギーの採用や再エネ証書等の購入、電気自動車、ハイブリッド自動車の導入などによるScope1および2の削減 ・デジタル技術の活用や水処理装置の仕様・設計見直し、原料見直しなどによる製品・サービスの低炭素化、およびエネルギー回収技術、資源回収技術、排ガス処理技術、CO ₂ 回収・利用技術、電池関連技術などの開発によるCSVビジネスの開発と展開
	機会	GHG排出削減に向けた多様な技術ニーズの増加	短～長期
レジリエンス	リスク/機会	燃料、水資源などの代替や多様化	短～長期 <施策> ・再生可能エネルギーの採用や再エネ証書等の購入、電気自動車、ハイブリッド自動車の導入などによるScope1および2の削減 ・デジタル技術の活用や水処理装置の仕様・設計見直し、原料見直しなどによる製品・サービスの低炭素化、およびエネルギー回収技術、資源回収技術、排ガス処理技術、CO ₂ 回収・利用技術、電池関連技術などの開発によるCSVビジネスの開発と展開

*1 気候変動に関する政府間パネル(Intergovernmental Panel on Climate Change)が予測する、工業化以前の水準からの気温上昇が1.5°Cとなるシナリオおよび最も気温上昇が高いシナリオ。
 *2 短期(1～3年)、中期(3～5年)、長期(5～25年)と設定。
 *3 (事業展開地域のScope1および2排出量+Scope3カテゴリ1排出量)×(事業展開地域の炭素価格)の2021年3月期予測に基づく試算。
 *4 GHG削減に寄与する新規のCSVビジネスのSAM(Serviceable Available Market)を試算。

サステナビリティ経営の推進

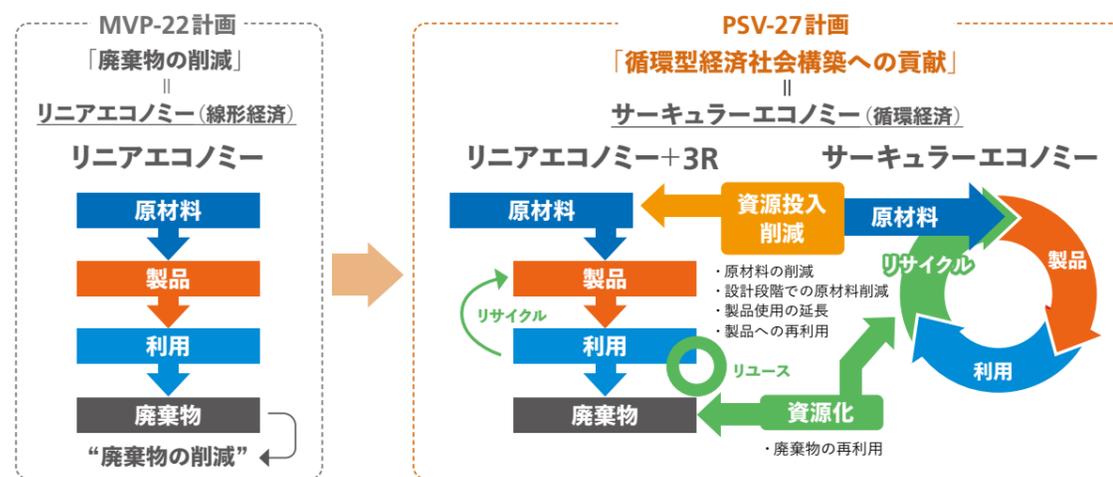
循環型経済社会構築への貢献

◎ 基本的な考え方

クリタグループは、資源の枯渇や廃棄物による環境汚染などの地球環境問題に対し、限りある資源や再生可能な資源を最適な方法で有効活用・再利用する製品やサービスを開発・提供することで、持続可能な産業・社会の構築と自然の喪失防止・回復に貢献していきます。また、クリタグループは、社会共通の課題である環境問題に対するグループ共通の方針と

して「クリタグループ環境方針」を定め、本方針に基づき環境改善活動を継続的に推進します。

MVP-22計画(前中期経営計画)では、線形経済(リニアエコノミー)を前提とした廃棄物の削減をマテリアリティとしていましたが、PSV-27計画では、循環型経済(サーキュラーエコノミー)を目指し、資源投入量の削減と廃棄物の資源化に注力しています。



*上図の「リニアエコノミー+3R」と「サーキュラーエコノミー」が「循環型経済社会構築への貢献」の範囲

◎ マテリアリティへの取り組みの目標と実績

指標	2024年3月期 目標	2024年3月期 実績	2025年3月期 目標*	2028年3月期 目標
循環型経済社会構築への貢献				
自社廃棄物のリサイクル化率	前期以上	達成	前期以上	前期以上

* 2025年3月期目標は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い経営会議で決定しました。

◎ 自社廃棄物のリサイクル推進

クリタグループは、自社廃棄物のリサイクル化率を向上させるため、環境に与えるインパクトが特に大きいと考えられる拠点を優先取り組み拠点として選定しています。評価・選定にあたっては、拠点ごとにクリタグループ全体の産業廃棄物量に占める廃棄物量の割合や廃棄物のリサイクル化率、有害廃棄物等の指標を用いています。選定された拠点では、各拠点の特性を踏まえ、生産量や売上高、延べ床面積など、廃棄物量と

の関連性が高い項目を原単位母数として、原単位での廃棄物量削減とリサイクル化率の向上に継続的に取り組んでいます。2024年3月期の実績は、各拠点での取り組みが計画通り進捗したことでリサイクル率が前期以上の水準となり目標を達成しました。今後は各拠点の計画や取り組み状況について継続してフォローアップするとともに、好事例の水平展開を進めていきます。

📄 取り組みの詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。

循環型経済社会構築への貢献 <https://www.kurita-water.com/sustainability/2024/materiality/circular-economy.html>

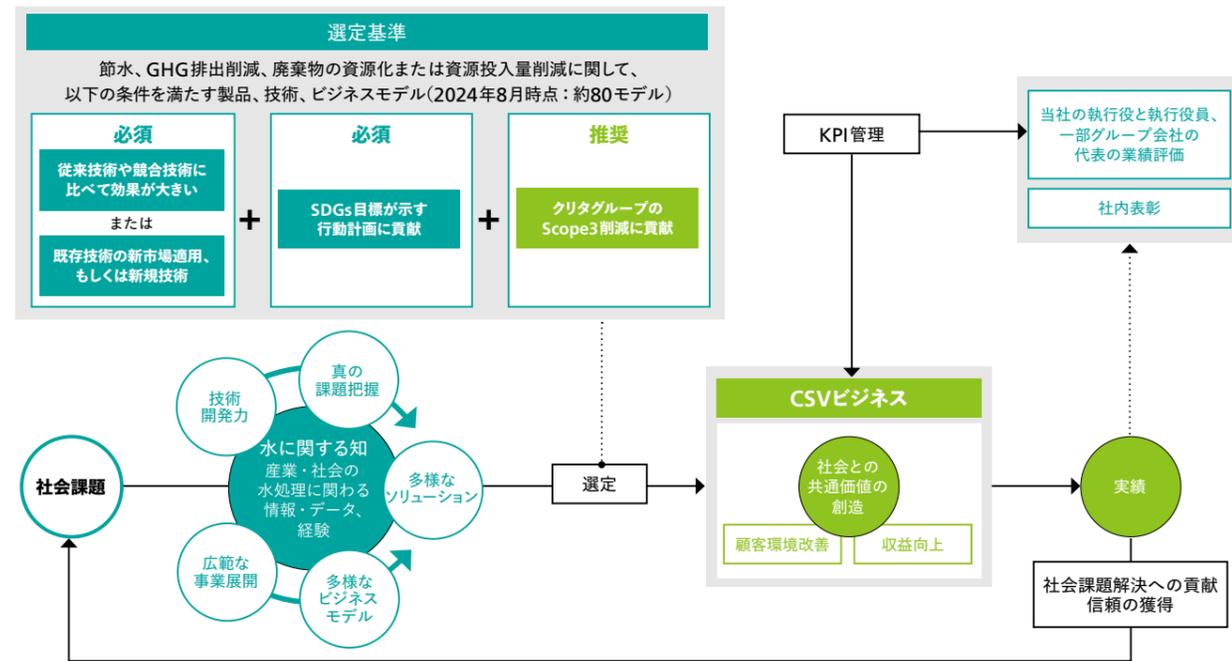
サステナビリティ経営の推進 CSVビジネス

◎ CSV (Creating Shared Value) ビジネス

クリタグループは、従来に比べ節水、GHG排出削減、廃棄物の資源化または資源投入量の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」として定めています。CSVビジネスの優位性はそれぞれ係数化され、これらCSVビジネスの係数と顧客による採用実績からそれぞれの環境負荷削減貢献量として算出しています。

またCSVビジネスは、より優位性の高い製品、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、マテリアリ

ティの共通価値テーマ「水資源の問題解決」「脱炭素社会実現への貢献」「循環型経済社会構築への貢献」およびPSV-27計画の財務目標と連動した取り組みとしています。なお、CSVビジネスによる顧客での節水量、GHG排出削減量、資源化貢献量・資源投入削減量の指標は、業績連動報酬の対象の当社執行役と執行役員、一部グループ会社の代表の業績評価に用いられています。



◎ マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2024年3月期目標	2024年3月期実績	2025年3月期目標 ^{*2}	2028年3月期目標
水資源の問題解決				
CSVビジネスによる節水貢献量	125百万m ³	未達成(111百万m ³)	135百万m ³	300百万m ³
GHG排出量・節水貢献量比 ^{*1} の削減割合(2023年3月期比)	5%	未達成(△18.0%)	20%	50%
脱炭素社会実現への貢献				
CSVビジネスによるGHG削減貢献量	630千t	達成(733千t)	900千t	1,600千t ^{*3}
循環型経済社会構築への貢献				
CSVビジネスによる資源化貢献量・資源投入削減貢献量の増加割合(2023年3月期比)	30%	未達成(△2%)	65%	300%

*1 クリタグループのScope3カテゴリ11および13を水処理装置のCSVビジネス(Scope3カテゴリ11および13を発生させる)による節水貢献量で除した数値です。
 *2 2025年3月期は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い経営会議で決定しました。
 *3 2028年3月期目標は、2025年3月期目標を踏まえ取締役会にて当初目標から上方修正することを決定しました。

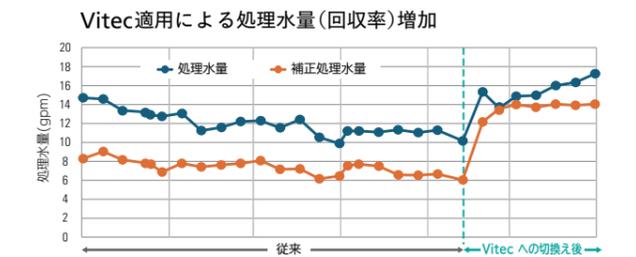
取り組みの詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。
 クリタグループのサステナビリティとマテリアリティ <https://www.kurita-water.com/sustainability/2024/management/index.html>

◎ 代表的な事例

節水 Vitecシリーズ

水中に含まれる不純物を取り除く上で、RO膜(逆浸透膜)は重要な機能材であり、超純水製造や排水回収など、水処理において幅広い用途で使用されています。RO膜は、使用を重ねるにつれて不純物由来の汚れが付着すると、処理水を得るために必要な原水量や原水が膜を透過するために必要な圧力が増加するなど、本来の性能を発揮できなくなります。Vitecシリーズは様々な汚れの付着防止において、従来のRO膜処理薬品よりも優れた性能を有し、原水量当たりの処理水量(回収率)向上により節水に寄与するとともに、運転圧力の増

加抑制による電力量削減によりGHG排出削減にも貢献します。



GHG排出削減 Kurita Dropwise Technology

様々な工場の生産工程では、蒸気を用いて対象物を加熱する熱交換器が多く存在します。この蒸気式熱交換器の伝熱面では、蒸気が金属表面を通して対象物に熱を与えることで凝縮し、その金属表面には水膜が形成され、この水膜は熱伝達を阻害する要因となることが知られています。Kurita Dropwise Technologyは、熱交換器の伝熱面に撥水性を与えることで、水膜の形成を抑制し、熱伝達率を向上させることにより、生産性の向上や蒸気使用量削減による省エネルギーに貢献することができます。水処理薬品を蒸気に添加するだけで効果を発

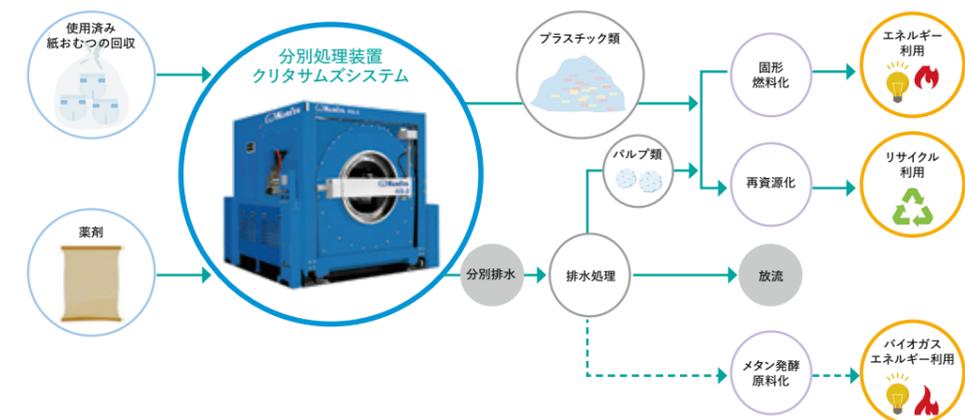
揮するため、生産設備の停止や大規模な投資をすることなく、GHG排出削減を実現することが可能です。



廃棄物の資源化・資源投入量の削減 クリタサムズシステム

日本国内の使用済み紙おむつは、主に一般廃棄物として廃棄物処理会社や地方自治体などの焼却施設で処分されています。今後、高齢化社会の進行などにより廃棄量の増加が予測されています。クリタサムズシステムは、使用済み紙おむつを洗浄・分別して再資源化する装置です。本装置に破袋機能を追加することによってビニール袋に入った状態のまま使用

済み紙おむつを処理することが可能となり、衛生面の改善と作業効率の向上を実現しました。使用済み紙おむつは本装置で洗浄・分解され、パルプ類を含む処理水とプラスチック類に分別されます。分別した各素材は固形燃料や再生プラスチックなどに利活用可能となります。



事業概要

クリタグループは、水と環境に関する広範なビジネスモデルを駆使して、お客様の工場内の水が必要とされるあらゆる場所において様々な課題の解決に貢献します。

◎ 主な事業内容

装置

水中に含まれる不純物を除去して、工場の生産活動に必要な水を供給する用水処理装置や、工場で排出される様々な性状の水を浄化する排水処理装置を提供します。また、排水を回収し再生利用する排水回収装置により、お客様のコストダウンや環境負荷低減に貢献します。



薬品

お客様の設備に水処理薬品を適用することで、生産性向上や設備トラブルの未然防止に貢献します。工場のボイラや冷却塔などのユーティリティ設備や水処理装置、生産プロセスに加えて、オフィスビルや商業施設の空調用設備など幅広い分野で使用されています。



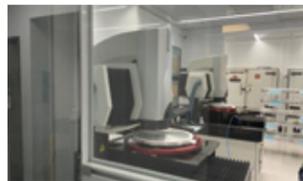
メンテナンス

お客様に納入した水処理装置のアフターフォローや運転管理を行い、装置の性能維持・改善やトラブルの未然防止などお客様設備の安定操業に貢献します。ボイラや熱交換器、配管に蓄積した汚れを除去するエンジニアリング洗浄も展開しています。



精密洗浄

半導体やFPDの製造装置の部品・治具をクリタの工場でお預かりして解析を行い、付着した汚れの洗浄・除去または新たな機能を付与することでお客様の生産性の維持・向上に貢献します。



継続契約型サービス

水処理装置、メンテナンス、薬品といったビジネスモデルを駆使して、提供サービスの価値に応じた一定の収益を継続的に確保できるサービスです。代表とされる「水供給事業」は、電子産業を中心とするお客様に、クリタが水処理設備の建設・保有から運転管理やメンテナンスまでを行い、長期にわたって安定的に水を供給することで、お客様の投資資金や運転管理の負担を軽減します。



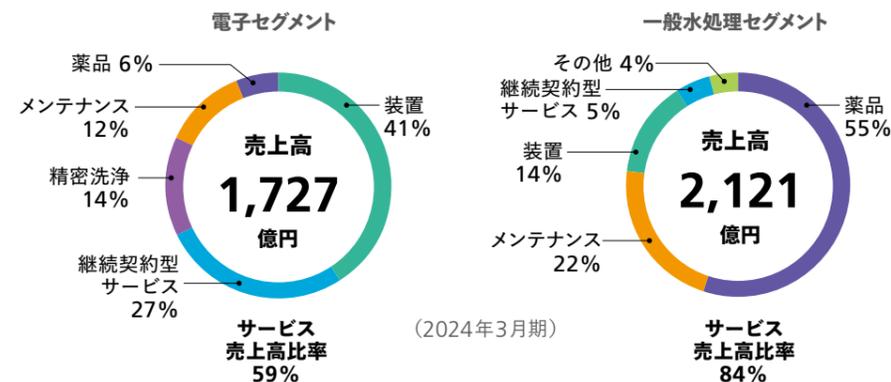
その他

有害物質で汚染された土壌の調査・浄化や家庭向け浄水機器や業務用水処理機器の製造・販売、環境分析のほか、AIを活用した水道管劣化診断サービスなど多様な事業を展開しています。



◎ 市場セグメント

クリタグループは「電子」と「一般水処理」をビジネスセグメントとしています。各市場の特性や求められる価値に対して、多様なビジネスモデルを駆使して、最適なソリューションを提供しています。



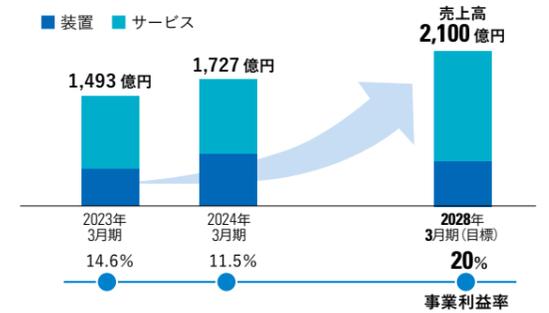
電子セグメント

◎ 電子セグメントの事業戦略

世界各国で半導体および関連産業が社会インフラ化する中、電子市場は成長ポテンシャルの高さに加え、技術革新のスピードが速い市場でもあります。このグローバル電子市場において不可欠なパートナーとなるべく、電子市場に重点的に対応する体制を整え、拡大する市場に対し、提供サービスの多様化・深化により、顧客接点の拡大を図ります。

重点施策である「水供給事業の進化」「欧米における新たな事業基盤構築」「生産プロセス変革とサプライチェーン強化」「精密洗浄事業の基盤強化」により2028年3月期に売上高2,100億円、事業利益率20%を目指します。

電子セグメントの業績推移および目標



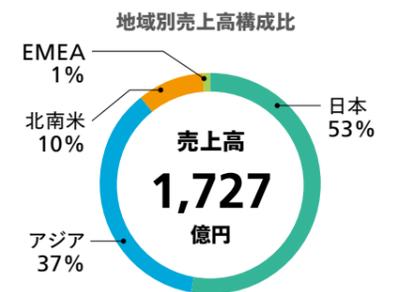
◎ 2024年3月期の実績

受注高 **1,658** 億円 ▲2.4% (前期比)

事業利益 **199** 億円 ▲8.3% (前期比)

売上高 **1,727** 億円 +15.7% (前期比)

営業利益 **202** 億円 ▲3.3% (前期比)



受注高・売上高

受注高は減少しました。前期に東アジアで大型装置案件を獲得した反動があったことに加えて、半導体市場の悪化による顧客工場の稼働率低下の影響を受けて精密洗浄が減少しました。売上高は精密洗浄が減収となりましたが、日本を含む東アジアでの受注済み装置案件の工事進捗や日本での継続契約型サービスの増収により、全体では増加しました。

事業利益・営業利益

事業利益および営業利益は、サービス売上高比率の低下によるミックス悪化と人件費等の増加による販管費増の影響が増収効果を上回ったことで、減益となりました。

電子セグメント

担当役員メッセージ

グローバル電子産業における
不可欠なパートナーとして、
環境と経済の好循環を生み出し、
持続可能な地球の未来を共創します

執行役
電子産業事業部長
兼 電子事業管掌
天野 克也



電子産業に特化した組織体制により 社会からの期待にタイムリーに応える

PSV-27計画の初年度であった2024年3月期は、シリコンサイクルの影響で半導体工場の操業度が低調であったものの、生成AIの普及拡大や、自動車の自動運転に必要な不可欠なパワー半導体の需要により、引き続き活発な設備投資が行われました。半導体を中心に電子産業は今後も高い成長が期待されています。当本部は電子産業のお客様にとって必要不可欠なパートナーとなることを通じて、電子産業の持続可能な成長に水処理から貢献するとともに、サービス事業を核としたお客様との継続的な関係を築き、クリタグループの収益拡大をけん引する役割を担っています。その実現に向けて、クリタグループの経営資源を俯瞰し、施策の優先付けおよびその管理を徹底することで、目指す姿とのギャップを解消させていくことが私のミッションです。

世界各国で半導体の地産地消に向けた設備投資が推進される中、お客様は設備投資の検討から実行までのスピードを重視しています。パートナーとして信頼を得るには、この要請にタイムリーに応えることができるかがカギになります。また、電子産業は製品の製造に水やエネルギーといった多大な自然資本を要することからも、お客様は節水やGHG排出削減、PFAS(有機フッ素化合物)問題といった環境負荷低減に対する意識が高く、クリタグループへの期待も高まっています。

これらのニーズや業界の変化を捉えた価値の高い提案をスピーディーにお客様に届けるために、当本部は国内外における電子産業向けの営業・生産・開発の機能を集約させた一気通貫の体制としています。2024年4月からは精密洗浄事業の機能も統合させ、多様な製品・サービ

スを持つ強みを活かし、電子産業のお客様への総合的なサービスの提案を強化しています。

お客様の多様な課題に応える水供給事業の拡大

お客様の抱える課題は、工場の早期立ち上げに加えて、環境負荷低減や労働人口の減少、インフレーションによる工場運営コストの上昇など、多種多様です。クリタグループは超純水供給事業をはじめとする水供給事業を展開して20年以上が経ちますが、その間に、サービスの適用範囲の拡大に加えてAI、IoT技術の導入を進め、安全運転、環境負荷低減、そしてコストダウンに関するノウハウやデータを蓄積させてきました。この「水に関する知」を駆使して、近年では、お客様の多様な課題に対応すべくサービスラインナップの拡充に努めており、この結果、イニシャルコストの抑制や省人化を訴求する従来のサービスでは展開できていなかったお客様にも採用いただけるようになりました。さらには、複数のお客様が操業を行うエリアを面で捉え、地域社会が抱える課題を解決するための新たな事業検討も進めています。また、水供給事業以外にも、樹脂・膜再生事業などの継続契約型の周辺サービスの開拓にも注力しています。

水供給事業は、お客様への提供価値の高さと強固なビジネスモデルによって全社の収益性向上への貢献度が高く、PSV-27計画の電子セグメントの収益性目標達成の重要なドライバーとなります。一方で、大規模な設備投資を必要とするため、特に投資フェーズでは資産効率が悪化しやすいという課題があります。デジタル技術を活用した生産プロセス変革による設計・施工における設備投資の効率化や、運転シミュレーション技術を活用した運転管理コストの最適化を進めることによって、ROICの視点でも、管理・改善を図ります。

半導体市場の成長を見据えたサービス基盤の拡大と生産・技術体制の強化

クリタグループは、日本、東アジアでは既に電子産業向けの水処理において高い競争力を有していますが、グローバルに電子産業のパートナーとなっていくことを目指す中、半導体分野で今後大きな成長が予想される欧米においても事業基盤の構築に取り組んでいます。北米では、大型装置案件の獲得に向けた交渉が進んでおり、欧州では新規連結したArcade Engineering社を基盤にクリタグループとしての今後の展開を検討しています。欧米のグループ会社を取り組みをリードしていますが、当本部においても、経験豊富な日本からのバックアップを行うことによって、現地での事業拡大をサポートします。参入障壁が高くこれまで接点のなかったグローバルな半導体メーカーのお客様とも、日本での取引実績が評価され、重要なパートナーとして認知されつつあり、精密洗浄をはじめとするサービス事業への繋がりや他地域を含めた取引の拡大が期待されます。

お客様がスピードを重視する上で、生産体制のあり方も変えなければなりません。「メタ・アクアプロジェクト(→P58-61参照)」によるデジタル技術の活用により設計を含め生産効率を飛躍的に向上させ、タイムリーな価値提供を実現させるとともに、従業員の業務負荷を削減し、高い価値を生み出す提案のために時間を割くことを可能にし、品質の向上を図ります。調達面においても、予定在庫や協力会社との連携強化、サプライヤーの開拓などによる調達の効率化を同時に進めるとともに、環境規制に対応した代替素材の探索を行います。

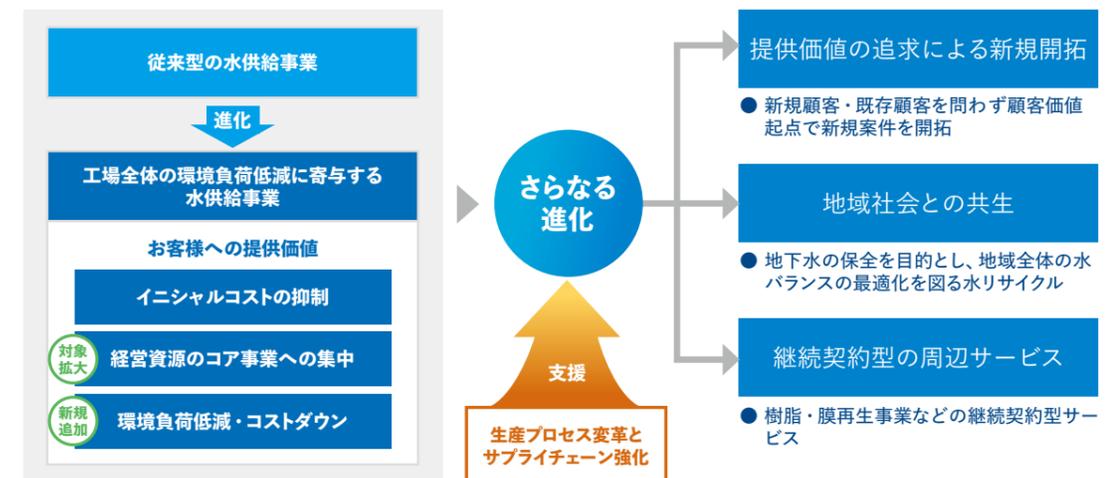
精密洗浄事業は、今後お客様工場の操業度の向上や半導体工場の増設に伴い収益の拡大が見込めますが、次の半導体市場のダウンサイクルをリスクとして見据え、シリコ

ンサイクルの影響を受けにくい事業へ転換するべく、新たなお客様の獲得によるリスク分散と新たな洗浄手法やサービスの開発に取り組んでいます。

開発面においては、10年先の半導体製造プロセスを見据え、クリタグループは最先端半導体開発機関のIMEC(Interuniversity Microelectronics Centre)や半導体製造装置メーカーとの共同研究により、水に関する可能性の探査や環境負荷低減に直結する新たな洗浄プロセスへの参画を推進しています。

お客様のパートナーになるために長期的に 挑戦し続けるマインドを持った集団へと進化

デジタル化の進展や半導体の戦略物資化を背景に、今後も電子産業は急速に変化していくことが予想されます。このような環境下でお客様のパートナーとなるためには、お客様からの要請があってからの対応ではなく、お客様の先にいるITプラットフォームや社会からの要請をお客様と同じ視点に立って、言わばお客様と同質化して共に課題解決に取り組む必要があります。お客様に価値を提供する従業員一人ひとりが、目の前の仕事だけではなく、将来を見据えて高い視座を持つことによって、お客様が気づいていない潜在的な課題を見出してソリューションを提供していかなければなりません。そのために、私は当本部を高い目標に挑戦する強い意志と長期的なマインドを持った集団へと進化させたいと考えており、従業員のエンゲージメントを低下させる要因を取り除き、従業員の行動が、グローバルでの電子産業の発展や持続可能な地球の未来に繋がる将来像を示して、従業員が挑戦し続けることのできる環境を提供していきます。

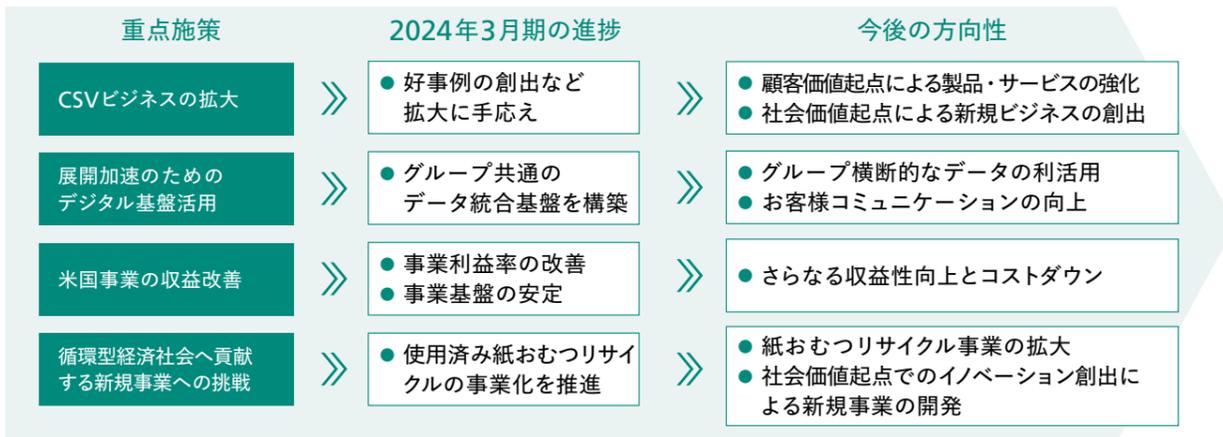
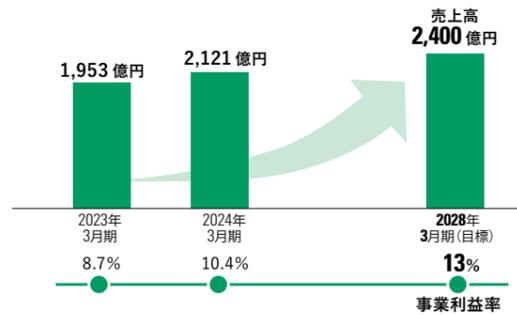


一般水処理セグメント

◎ 一般水処理セグメントの事業戦略

顧客産業のすそ野が広く、ビジネスモデルの転換による成長余力が期待できるこの市場に対しては、地域・市場特性に適した事業展開を可能とする体制を構築しています。重点施策である「CSVビジネスの拡大」「展開加速のためのデジタル基盤活用」「米国事業の収益改善」「循環型経済社会へ貢献する新規事業への挑戦」により、2028年3月期に売上高2,400億円、事業利益率13%を目指します。

一般水処理セグメントの業績推移および目標



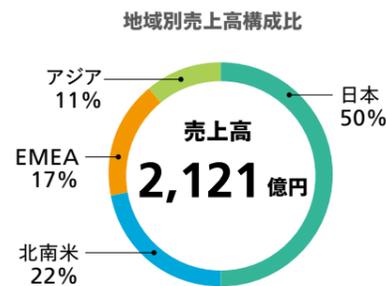
◎ 2024年3月期の実績

受注高 **2,243** 億円 前期比 +9.8%

事業利益 **221** 億円 前期比 +30.8%

売上高 **2,121** 億円 前期比 +8.6%

営業利益 **210** 億円 前期比 +155.1%



受注高・売上高

受注高は、前期比で増加しました。薬品事業が製品構成の見直しや中国での顧客工場の稼働が低下したことにより減少しましたが、第2四半期よりArcade Engineering社を新規に連結したことに加えて、北米における官公需をはじめとする装置案件の獲得、エンジニアリング洗浄の案件獲得によりメンテナンスが増加しました。売上高は、薬品が減少した一方で、日本や北米での受注済み装置案件の売上進捗やメンテナンスの伸長により増加しました。

事業利益・営業利益

事業利益は、人件費の増加による販管費増の影響がありましたが、増収効果や薬品における原材料・物流コスト増に対して進めてきた値上げや収益性を踏まえた製品構成の見直しによる原価率改善により増益となりました。

営業利益は、前期に計上したKurita America社ののれんの減損損失76億円がなくなったことにより大幅に増加しました。

一般水処理セグメント

担当役員メッセージ

アジアリージョン

執行役員
アジアリージョン統括本部長
兼 一般水処理事業管掌

野末 武宏



1978年にシンガポールに進出して以降、アジア広域に根差して成長してきたクリタグループは、各国で幅広い顧客接点を持つとともに、産業や社会の課題解決に貢献する価値を提供し続けてきました。

その中で、日本・中国・ASEANの地域を統括する当本部は、マテリアリティをはじめとする社会課題の解決に向けてCSVビジネスを創出・拡大させ、高い社会価値の提供を通じてクリタグループの成長を図ることをミッションとしています。アジアという地域であっても、各国で産業構造は大きく異なり、重視される価値もお客様によって様々です。また、各国の国策や規制がお客様の事業活動に大きく影響し、求められる価値も変化を続けます。近年では、地政学リスクにより、エネルギー問題の深刻化やグローバルサプライチェーンの途絶の影響を多くの企業が受けており、GHG排出削減やBCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画) に対応した投入資源の抑制や再資源化といった社会価値は各国共通で重視されています。

一方で、例えば中国では水資源問題への対応が特に重視され、排水回収をはじめとする節水ニーズが非常に高いなど、求める価値の優先順位は異なります。また、シンガポールでは石油化学からヘルス・バイオメディカルサイエンスや電子産業分野に投資先がシフトしているように、その地域ではこれまで取引のないお客様が新たな価値提供先となっています。このような市場の特徴や変化にもフレキシブルに追従し、注力すべき領域を見極めて、お客様が求める価値を適切に提供していくことが重要です。

これまで日本の売上規模が大きかったクリタグループでは、日本で創出したソリューションを他地域に水平展開させる傾向がありましたが、それは必ずしも各国のニーズに適応するとは限りません。マーケットの変化に対し迅速かつ適切な対

応をとるためには、日本を含むクリタグループ各社が主体となり自国の特性や現地のお客様が向かい合っている課題を的確に捉えて付加価値の高いビジネスを展開し、グローバルで連携して加速させる必要があると考えています。その成長ドライバーとなるのがCSVビジネスです。顧客にとっての経済価値とより高い社会価値を提供することで収益性の向上を図ることができるCSVビジネスは、従来の価格競争と一線を画したゲームチェンジャーとしても期待できます。CSVビジネスの拡大にあたっては、取り組みの原動力である顧客接点における人材の強化を図ります。その上で最も重視しているのはエンゲージメントの向上です。アジア地域には国籍や文化・習慣が異なる多様な人材がいますが、彼らに自身と会社や仕事の成長の結びつきを意識させ、クリタが目指す方向への共感を得てもらおうべく、タウンホールミーティングを通じた従業員との対話を重視しています。現地の従業員の主体性の発揮も重要な成長ドライバーです。彼ら自身が中長期の戦略を描いて実行し、その活躍に応じて評価される人事制度の導入を検討し、キャリアパスを示していく予定です。また、現地の従業員のスキルを伸長させるために、地域を跨いだ人材交流プログラムを実施しており、自ら考えて行動する自律的な組織へと進化させることでクリタグループのポテンシャルを高め、より高い価値を産業・社会に提供しクリタグループの持続的な成長に貢献します。

一般水処理セグメント 担当役員メッセージ

欧米リージョン

執行役
欧米リージョン統括本部長

Jordi Verdés Prieto
(ジョルディ ヴェルデス プリエト)



欧米リージョン統括本部は、北米、欧州に加えて、中東、アフリカ、中南米そして今期新たに事業会社を設立したインドといった新興国に所在するグループ会社からなり、様々な経験やバックグラウンドを持つ従業員が集まっています。そのため、当本部発足の初年度となる前期においては、売上成長と収益性の向上はもちろんのこと、当本部を1つのチームとして機能させることを最重要課題として取り組んできました。

足元の不確実性の高い世界において、私たちには柔軟かつ迅速に市場の変化に適応していくことが求められます。そのために、社内プロセスの統合と簡素化を図り、このような課題に対応可能な体制の整備を進めました。

クリタグループは、CSVビジネスをグローバルに拡大させることに取り組んでいます。私たちは当然このビジネスの優位性を深く理解しているわけですが、重要なはその価値をお客様に証明することです。そのために、デジタル技術を活用して、提供価値を可視化し、お客様が継続的に追跡できるツールの展開を開始しました。

続いて、課題であった北米事業は、低収益事業の縮小、サプライチェーンの見直し、CSVビジネスの拡大に取り組み、前期は統合以来過去最高の業績となり、抜本的な改善を図ることができました。

また、欧米では半導体バリューチェーンの強靱化に向けた政策により、巨額の新規投資が行われており、クリタグループにとって大きな事業機会となっています。欧州ではArcade Engineering社を連結子会社化し、米国では半導体市場向けの事業体制の構築を進めています。これらを活用し、今後、お客様が取り組む各種規制への対応や環境負荷低減の取り組みに貢献しながら、事業を成長させていく計画です。

当本部はクリタグループのグローバル規模でのイノベーショ

ン創出の取り組みにも大きく貢献しています。カーボンネガティブに寄与する冷却水薬品や、エネルギー使用量を削減する独自のボイラ技術など、高い社会価値をもたらす新事業創出のグローバルプロジェクトの一部は、欧米の開発チームがリーダーとなっています。

私は、今後、欧米地域はクリタグループの成長の最大のけん引役となり得ると考えています。ここでは、若い世代が企業の社会や環境に与える影響に強い関心を持っており、水が有する価値への意識もますます高まっています。我々は環境負荷の低減に真摯に取り組む、このような社会的要請に応えていかなければなりません。

そのためには、この実現の担い手となる人材の確保が必要不可欠です。クリタグループの企業理念は、より良い世界の実現に貢献したいという若い世代を引き付けるものであり、優秀な人材を獲得するとともに、当本部の一人ひとりがPSV-27計画さらには企業ビジョンの実現に向け、重要な役割を担っていただけるよう、本部長としてけん引していきます。

産業・社会インフラ分野

執行役員
産業・社会インフラ本部長

玉井 啓善



当本部では、石油精製・石油化学、鉄鋼、紙・パルプをはじめとする産業インフラ、そして官公需やエネルギー関連といった社会インフラ分野のお客様の特性にフォーカスしたアプローチにより、産業や社会に財務・非財務両面の価値を届けることをミッションとしています。

まず注力しているのは、CSVビジネスの展開です。産業・社会インフラ分野のお客様は、工場の規模が比較的大きく、使用するエネルギーや資源が多いことから、カーボンニュートラルや循環型経済社会の構築といった社会課題の解決に向けた取り組みを強化しています。このようなお客様の共通課題に迅速かつ確に的確に答えるべく、「グローバル産別プロジェクト」を推進しています。アジア・欧米リージョン統括本部と連携を図り、各産業の生産プロセスの特性なども踏まえた産業ごとのグローバル戦略を策定し、産業で共通して展開が可能なビジネスの拡大、好事例の水平展開を推進しています。例えば、ボイラの蒸気の熱交換効率を高めることで、お客様のエネルギー使用量削減や生産性向上に貢献するKurita Dropwise Technologyにおいては、エネルギー使用量の削減ポテンシャルの高い紙・パルプや石油精製・石油化学などの市場での採用事例を、他地域のお客様へと拡大させています。

また、循環型経済社会の構築を核とした、社会価値起点での新規事業の創出にも取り組んでいます。循環型経済社会の構築は、企業単独で実現できるものではなく、企業と企業、そして企業と社会との連携が必要不可欠です。地域社会との結びつきの強い産業・社会インフラ分野のお客様との接点とお客様の生産プロセスへの知見を有する、当本部ならではの強みを活かして、将来の成長の柱となる事業を育てていきます。成果の1つとして、高齢化社会問題から生み出された使用済み紙おむつリサイクル事業が挙げられます。既にモデリングも完了し、本格的な事業展開を進めています。お客様は、循環型経済社

会構築の推進はもちろんのこと、通常の焼却処分と比較した経済合理性も重視しており、地方自治体や廃棄物処理の事業会社との連携強化や、装置のリース化といった契約の多様化を図るなど、適切な価値の提供により、着実に実績を積み上げていきます。現状は日本での展開となっていますが、法規制や商慣習を考慮した他地域への展開可能性を検討していきます。

欧米をはじめとする地域においては、PFAS(有機フッ素化合物)問題への社会の関心が高まっており、社会不安やお客様のビジネスリスク低減に向けて、クリタグループは対策プロジェクトを始動させています。PFASを適切に除去・処理してお客様の課題を解決する取り組みと、PFASを含む部材の代替品開発といった自社のリスク低減に向けた取り組みの両輪で推進しています。

お客様はもちろん、その先にいる社会との繋がりという視点から、ステークホルダーと共存するための事業のカチを追求し続けます。

産業特性に適応したCSVビジネスのグローバル展開

紙・パルプ	石油精製・石油化学	顧客ニーズ	
		●エネルギーコストの削減 ●GHG排出量削減 ●生産性向上	Kurita Dropwise Technology 注力分野を明確にして 展開加速

社会価値起点による新規ビジネスの創出

社会課題		●地方自治体との連携協定締結や契約の多様化 ●日本以外の地域への展開検討
●高齢化に伴い紙おむつの廃棄量が増加 ●サーキュラーエコノミーや気候変動問題への対応強化	紙おむつリサイクル事業 (クリタサムズシステム)	さらなる事業化拡大

CTOメッセージ

技術の方向性や目指すべき技術者像を示し、お客様や社会に提供する価値の源泉となる技術を生み出します

執行役
グループ生産本部長
兼 Chief Technology Officer (CTO)

久世 邦博



バリューチェーンを構成するための技術的優位性をグループ全体で確立

2024年4月にCTOに就任しました。クリタグループにおけるCTOは、研究開発から設計、生産・施工、メンテナンス、知的財産までを統括する役割を担っており、一般的に「技術」という言葉から想起される範囲より広く感じられるかもしれません。クリタグループの企業理念にある「“水”を究め」には、水に関する技術を徹底して追求する技術立社としての誇りが込められています。そして私たちは、単に技術を生み出すのではなく、お客様の抱える課題に、持てる知見やノウハウを発揮して技術を磨き上げ、その技術を駆使して価値を届けることに強いこだわりを持っています。この価値の提供は、水を処理するソフト面だけでなく、現場に実装するためのハード面、安定処理を維持するための運転管理や監視といった幅広い分野の技術が組み合わさることによって初めて可能となります。CTOが責任を持つ「技術」の分野が、研究開発から現場での実装までの一連のバリューチェーンを対象とする理由もここにあります。私の役割は、このバリューチェーンでの技術的優位性を確立させる取り組みをグループ全体で推進していくことですが、専門性を追求するあまりに近視眼的になりやすい技術の世界において、技術のあり方を俯瞰的に捉え、グループ内の横串機能や外部との連携を強化することも重要なミッションです。

将来の技術の方向性を定め目指すべき技術者像を描く

クリタグループの技術の歴史はボイラ向け水処理薬品からスタートし、その後まもなく水処理装置の分野に拡大しました。経済成長を背景とした公害問題には排水処理技術、電子産業の勃興期においては製品製造に必要不可欠な超純水製造技術、そして社会の環境意識の高まりに対しては環境負荷低減や創エネルギーに関する技術というように、産業や社会の発展とともに、そこで生じるお客様の課題に試行錯誤を重ねながら技術の研鑽で応え、成長してきました。お客様の課題を解決したという実績だけでも信頼は獲得できるのかもしれませんが、私たちは技術としての信頼性をより高めるべく、水の性質や現象、物理化学的要素からなぜそうなるかといった論理性と実際に現場に実装させる再現性を重視しています。そして、この理論を明確に示すことができるのが技術者であり、技術者の育成はクリタグループの重要課題の1つです。

技術伝承や後継者育成を推進する会議体である「専門技術者部会」において、技術に携わる人材をマッピングして充足状況を可視化するとともに、体系化した教育プログラム「Kurita-Technical Education Program」を運用しています。これに加えて、技術分野ごとのロードマップの作成にも着手し、将来の技術の方向性についても議論を進めています。今後は、技術の効果的な活用につなげるべく、営業部門の事業戦略との融合も図りながら、各技術の方向性や目指すべき技術者像を明確にし、具体的な育成施策へと落とし込んでいきます。

技術の新たなステージに向けて社会価値を起点に新技術を生み出す

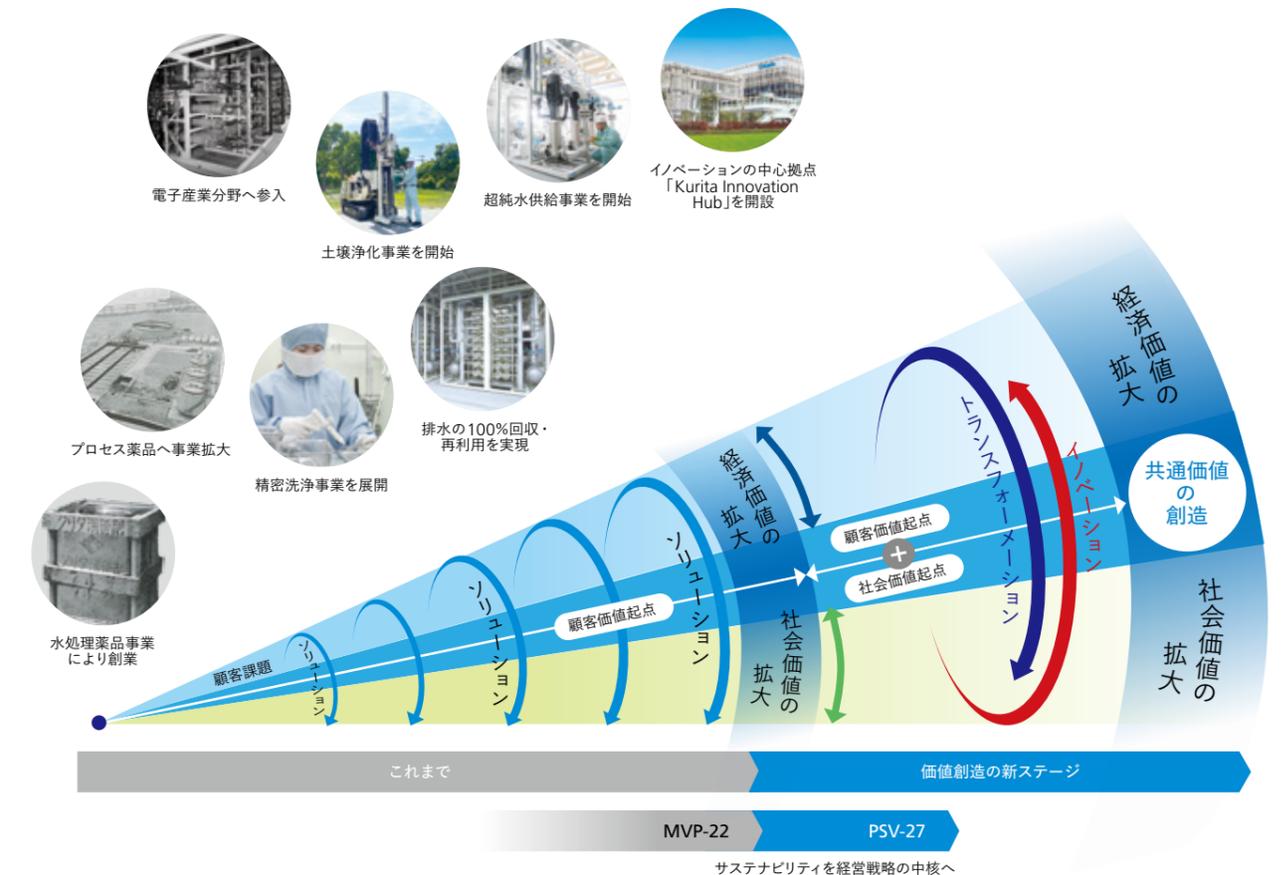
近年お客様は、生産性向上といった経済価値、環境負荷低減といった社会価値の双方の最適解となるようなソリューションを必要とされています。社会価値においても、例えばこれまでは水質汚染を防止できていれば良かったものが、GHG排出削減や資源循環といった広範な領域を思慮するようになっており、クリタグループもこれに対応して一つひとつの分野の技術を強化していかなければなりません。さらには、顧客価値起点で技術力を磨きつつも、社会の動きを予測して潜在的な課題解決となるような新たな技術を生み出すことも、社会からのクリタグループへの期待と捉えています。

これまでお客様の課題に向き合うことを技術の成長エンジンとしてきたクリタグループは、お客様の個別の課題の対応には強みを発揮する一方で、社会全体を俯瞰し、社会価値を起点としてイノベーションを起こすアプローチはまだ弱い傾向があります。社会の潜在的なニーズとは、主体がはっきり

しない雲をつかむようなものですが必ず存在します。お客様との接点を生産の現場からサステナビリティ推進部門などに拡大させるとともに、シリコンバレー等の最先端技術が集結する地域への人材派遣など、多様な現場接点から社会課題を捉えて、イノベーション創出に繋げる取り組みに挑戦しています(⇒詳細は、P48,49)。

また、社会課題を捉えていく1つの方法に知的財産の活用があります。クリタグループでは、多くの知的財産を保有していますが、効率的な活用の観点においては改善の余地があります。知的財産を活用したIPランドスケープにより、社外の知財情報から、お客様や競合他社の注力分野や社会的動向を探知し、経営戦略やイノベーション創出へと活かしていく取り組みも始めています。

クリタグループの個々の技術は、競争優位性が非常に高く、技術者を含む従業員の水に対する想いもとても強いものがあります。私はCTOとして、技術間や組織間の連携を推進するほか、技術者と経営層の想いを双方向で繋ぎ、グループ体での技術力の進化を支えていきます。



生産戦略

◎ 基本的な考え方

お客様から求められる価値は、コストや品質だけではなく、ますます多様化しています。例えば、半導体製造における市場では積極的な投資が次々と行われ、かつてないほどのスピードで対応することが求められています。このようなニーズに的確に応えるため、PSV-27計画においては、生産プロセス

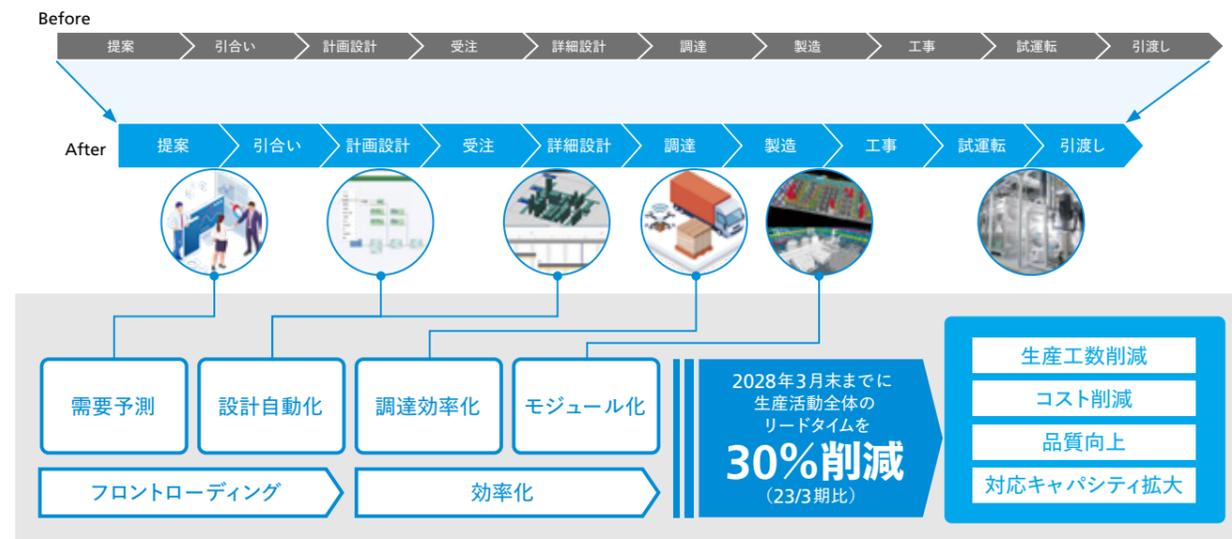
の変革とサプライチェーンの強化に注力しています。これと同時に、グループの生産プロセスを支える基盤となる、お客様や社会からの信頼獲得に繋がる生産品質の向上と製造・施工現場の安全確保にも取り組み、グループ全体への浸透を図っています。

◎ 生産プロセス変革とサプライチェーン強化の取り組み

営業から生産までのバリューチェーンにおける連携を強化し、お客様から示される仕様を待つのではなく、お客様の計画策定段階からパートナーとして多様な選択肢を提供できるよう、提案力の強化を図っています。生産プロセスにフロントローディングの考え方を取り入れることで、営業段階から関与を強めて生産計画と需要予測の精度を向上させます。これにより、納期管理と調達リスクの低減と、後工程での負荷や手戻りの削減を図ります。また、水処理のDXを手掛けるFracta Leap社との協業のメタ・アクアプロジェクト(⇒詳細はP56-59)を

通じて、デジタル技術適用範囲を設計の自動化から、工事計画の最適化、コスト見積りの最適化などにも広げ、短納期、低コスト、高品質化の実現による競争力の向上を目指しています。これらの取り組みにより、デジタル技術で対応可能な部分は、従来よりも効率化や早期化を図り、人による価値提案が重要なパートにおいては、より人的リソースや時間を費やすことが可能となります。既に日本における案件での展開を開始しており、今後段階的に工数の削減を図っていきます。

取り組みを通じた生産プロセスの改善イメージ



◎ 品質と安全

クリタグループは、品質と安全にかかわるマテリアリティを定め、実現に向けて「顧客・社会に影響を与える事故の再発率の削減割合」と「労働安全強度率」の目標を設定しています。各取り組みの目標と実績は次の通りです。2024年3月期の労働安全強度率実績は主に不安全行動を起因とした墜落災害

が発生した影響により、目標を下回りました。高所作業に特化した安全パトロールや未熟練者を対象とした危険感受性を高める教育の実施を通じて災害防止に向けた取り組みを強化するほか、事業に携わる従業員一人ひとりが安全に対する感度を向上していくための啓蒙活動を進めます。

◎ マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2024年3月期目標	2024年3月期実績	2025年3月期目標 ^{*1}	2028年3月期目標
高い品質と安全性の製品・サービスの提供				
顧客・社会に影響を与える事故の再発率の削減割合 ^{*2}	前期比30%削減	達成 (前期比33%削減)	前期比30%削減	前期比20%削減
人権を尊重した事業活動				
労働安全強度率 ^{*3}	0.005以下	未達成(0.035)	0.005以下	0.005以下

*1 2025年3月期目標は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い経営会議で決定しました。
*2 2024年3月期および2025年3月期は当社を対象とし、2026年3月期から国内グループ会社、2027年3月期から海外グループ会社にそれぞれ対象を拡大して取り組みます。
*3 当社と国内グループ会社の指標です。日本国外の指標および目標については、現地法令等を踏まえて、2026年3月期までに別途策定する予定です。

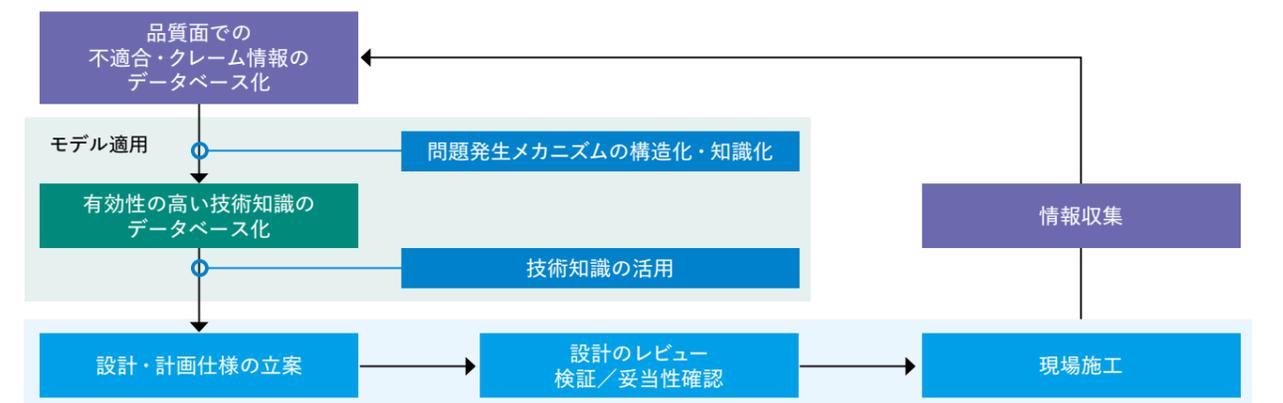
◎ 主な取り組み

クリタグループは、適正な品質向上の活動を通して、信頼性の高い製品・サービスを提供し、お客様のみならず、社会からも広く受け入れられる企業グループへと成長していくことを目的に「クリタグループ製品品質方針」を定めています。「お客様と社会の課題解決に貢献する安全・安心な『製品・サービス』を継続的に提供し、揺るぎない信頼を獲得する」を基本方針とし、品質向上の取り組みをグループ全体で品質を担保する仕組みである品質マネジメントシステムに組み込んで推進しています。製品・サービスの品質向上に向けては、品質面での不適合再発・未然防止モデルを活用した取り組みを推進しています。お客様に製品・サービスを提供する過程で発生した不適合事案の問題発生メカニズムを構造的に把握して有用性の

高い技術知識に変換することによって、提供する製品・サービスの品質改善に繋げています。

また、安全面では、安全衛生を事業を行う上での最優先事項と位置付けています。従業員・役員の安全と健康の確保と快適な職場環境づくりとその改善に努めるべく、「クリタグループ安全衛生方針」を定めるとともに、安全衛生に関する取り組みを継続的に推進しています。不適合再発・未然防止モデルを安全の取り組みにも適用し、過去に発生した労働災害やヒヤリハット等の事例を有効性の高い知識としてデータベース化した「Kurita Safety Approach Tool」を活用することによって、労働災害の再発・未然防止に繋がります。

品質面における不適合再発・未然防止モデルによるロスコストの再発防止サイクル



品質・安全に関する取り組みの詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。
<https://www.kurita-water.com/sustainability/2024/materiality/safety.html>

イノベーション戦略 担当役員メッセージ

顧客価値と社会価値を起点とした
アプローチにより、これまでにない
新たな価値を創出します

執行役員
イノベーション本部長
鈴木 裕之



顧客価値起点と社会価値起点の取り組みを推進する2つのアプローチ

当本部では、既存事業の強化と新規事業の創出を通じて、将来の収益の柱となるような事業の創出を目指しています。そのためには、これらの取り組みをクリタグループの技術視点ではなく、顧客価値起点・社会価値起点でのアプローチで行うことが必要であり、クリタ固有の強みと私たちの事業や生活、社会全体に影響を与えるメガトレンドの両面を踏まえ、取り組みのフォーカスエリアを設定しました。フォーカスエリアを水・エネルギー・資源循環の領域とし、既存事業の強化に取り組むとともに、新規事業創出では、この領域だけに固執することなく、クリタグループの企業理念や私たちの考えるイノベーションの在り方に合致する革新領域^{*}での事業創出に挑戦します。

これらの取り組みを加速させるために、2024年4月より組織体制を見直しています。既存事業の強化と新規事業の創出に特化した2つの組織に加えて、アイデア創出のための情報収集・解析やオープンイノベーションなどの新たな価値の創出を支援する組織を立ち上げ、それぞれの取り組みへの適性を見極めながら人員を配置しています。新体制となって取り組みを開始したばかりではありますが、多様かつ長期的な視点から新たなアイデアも生まれはじめ、将来への期待に繋がる手応えを実感しています。

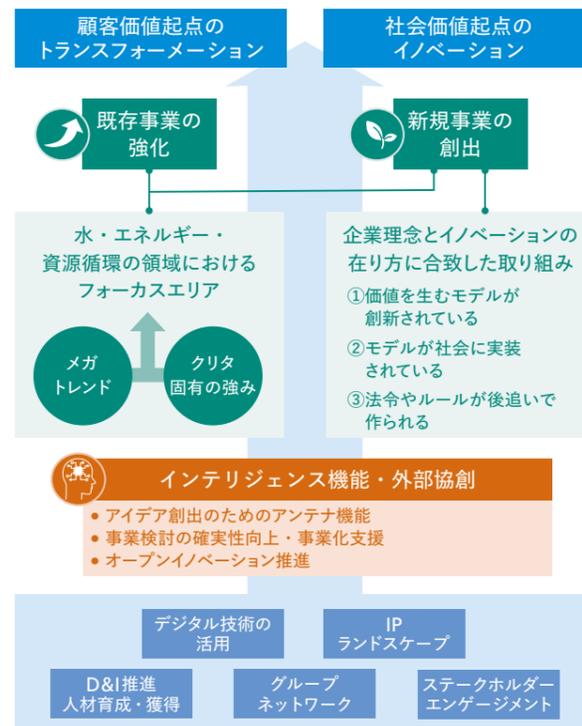
^{*} Deloitte 7cellsSM (Deloitte社の成長戦略策定の考え方)における「革新領域」を指します。

知的財産とデジタル技術を駆使して事業開発プロセスを変革

価値創出の取り組みにおいて、知的財産とデジタル技術の活用は必要不可欠です。

知的財産のデータは、グローバルなビジネスやイノベーショ

新たな価値創出プロセス



ンの動向を把握するための重要な情報源です。自社や他社の知的財産や市場を統合的に分析し、得られた情報を戦略に活用するIPランドスケープにより、市場の将来予測や求められる技術に照らして欠けているピースを探索し、イノベーション戦略策定に活用します。また、戦略を遂行する上で必要な専門性を持った人材の獲得やM&A、スタートアップや異業種企業との協業の検討を行います。

デジタル技術は、ソリューション開発分野においても有効です。水処理のDXを手掛けるFracta Leap社との協業を通じて、

マテリアルズ・インフォマティクスを活用した低環境負荷防食剤の開発に着手しています。材料探索は、これまで人手を主としていましたが、機械学習を駆使することで1万倍もの範囲を高速で探索することが可能となりました。このようなブレイクスルーを通じて従業員の意識にも変化が見えはじめており、今後取り組みの適用範囲を拡大させていきます。

新たな価値創出に向けたD&I推進とグループネットワークの活用

新規事業の創出は、今までのグループにはなかった全く新しいアプローチにより取り組むことが重要で、そのためには、多様な人材からアイデアを引き出すD&I(Diversity&Inclusion)の考えをグループ内に浸透させることがカギとなります。

D&I推進に向けては、イノベーション創出に挑戦する人材とその挑戦を支援する人材の育成と、挑戦が歓迎され失敗を恐れない組織文化の醸成に取り組んでおり、外部研修を活用しながら必要なマインドセット・スキル・行動を強化します。また、技術探索を目的としてシリコンバレーに人材派遣を行っていますが、新事業創出の目利きを養成する場としても活用していきます。新卒・経験者採用など人材確保の面においても、クリタグループのイノベーション創出に必要な専門性を持った開発人材の獲得にも注力します。

◎ マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2024年3月期目標	2024年3月期実績	2025年3月期目標 [*]	2028年3月期実績
革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及				
革新領域への投資割合	15%	達成(18%)	20%	30%
革新領域のテーマ件数割合	20%	達成(22%)	23%	30%
革新領域に関するステークホルダーエンゲージメント件数	前期以上	達成	前期以上	前期以上

^{*}2025年3月期目標は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い経営会議で決定しました。

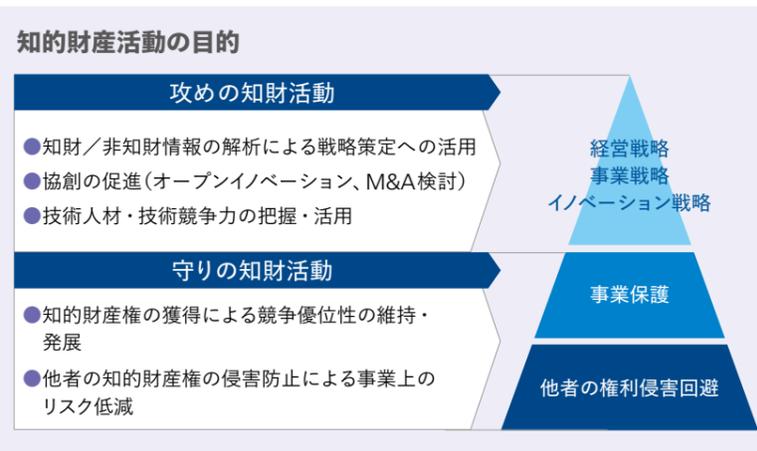
◎ 2024年3月期の開発成果

関連セグメント	開発成果
電子	<ul style="list-style-type: none"> 半導体製造プロセスの水使用量の変動に応じて、超純水製造量を可変するとともに、水質を変動させることなく安定的に造水することのできる超純水製造システムの開発 IMECとの協業を通じて、半導体製造プロセスの配線材料として使用される銅の溶解を防止する洗浄技術と、それを実現する機能性水供給ユニットの開発
一般水処理	<ul style="list-style-type: none"> 使用済み紙おむつの処理装置により分別される回収プラスチックの純度を向上させる前処理技術の開発 板紙製造工場の紙化工程で発生する微細な原料由来の汚泥を、板紙原料として改質する添加剤の開発

知財戦略

◎ 基本的な考え方

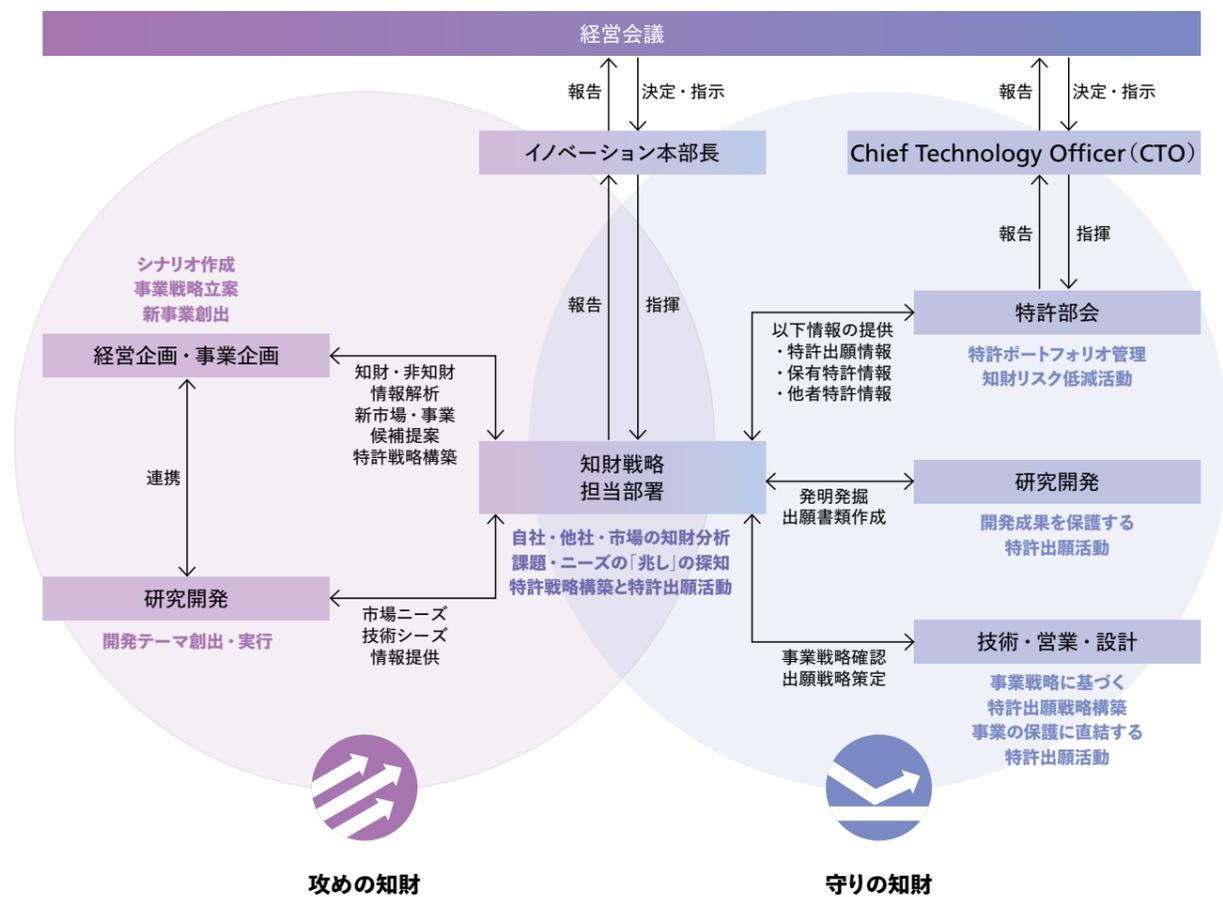
クリタグループがイノベーション創出を推進する上では、顧客・社会を起点とする取り組みに加えて、知的財産情報を活用して社会・産業動向を先読みし、競争優位性を構築することが重要となります。PSV-27計画の達成に向けて、クリタグループの知的財産活動は、クリタグループの競争優位性の維持・発展に向けた「守り」、そして知的財産情報をクリタグループの戦略に活用する「攻め」の取り組みを推進しています。



◎ 推進体制

クリタグループの知的財産活動は、知財戦略担当部署が主導し、社内各部門と連携して攻めの知財および守りの知財の実現に向けた取り組みを推進しています。イノベーション本

部長が知的財産活動の方向性と取り組み状況について統括するとともに、定期的に経営層に報告しています。



◎ 主な取り組み

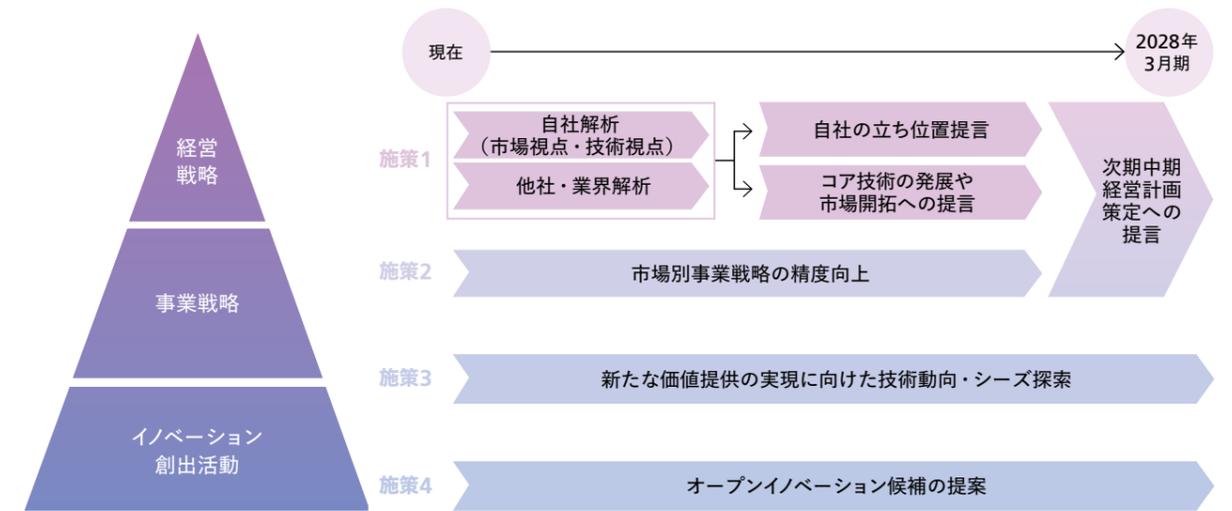
攻めと守りの知財活動

- 攻め**
- 知財・非知財情報の解析の各種戦略策定への活用
 - M&A候補の抽出や協創の候補・方法の提案
 - 技術人材や技術競争力の把握と活用

クリタグループは、自社や他社の知的財産および市場を統合的に分析し、得られた情報を経営戦略や事業戦略、イノベーション創出に活用するIPランドスケープ活動を推進しています。研究開発・事業開発・知財戦略担当部署が連携し、お客様、競合、業界等の知財・非知財情報を組み合わせて解析することにより、クリタグループの置かれている状況を把握すると

ともに、事業戦略策定や新事業開発などの様々な場面で活用することで、中長期の戦略策定に向けたシナリオやストーリーの精度向上を図ります。IPランドスケープ活動では、2028年3月期までの5か年のロードマップを策定しており、経営戦略や事業戦略、イノベーション創出、それぞれに貢献するための取り組み内容を具体化して取り組みを推進しています。

IPランドスケープ活動に関するロードマップ



IPランドスケープ活動の取り組み成果

2024年3月期の成果	施策1	施策2	施策3	施策4
	注力市場における競合他社の動向解析	周辺領域における新規事業創出・新市場参入の提案	市場トレンドの把握・有望技術保有者へのコンタクト	協業先候補の抽出・評価
	1件	2件	1件	2件

知財戦略



- 知的財産権の獲得によるクリタグループの競争優位性の維持・発展
- 他者の知的財産権の侵害防止による事業リスクの低減

クリタグループが取得した知的財産を最大限に活用して収益性を高めるために、開発成果の特許出願に加えて、現行および将来の事業に対し他社参入の障壁を築くための特許出願に取り組んでいます。また、クリタグループのバリューチェーンにおいて保護すべき技術や事業を網羅的・体系的に洗い出し、出願に繋げるための活動を推進しています。事業部門主体の組織横断の会議体である「特許部会」では、特許に関連する技術的・事業的判断を行っています。特許部会は、市場・技術分野ごとに設置されており、それぞれ技術、開発、設計、営業、知財戦略担当部署のメンバーで構成されており、グローバルな視点のもと、特許ポートフォリオの見直しや知財リスク低減活動に取り組んでいます。また、商標についても、不適切な取り扱いや不正な使用などにより顧客や社会に不利益を及ぼすことがないように、グローバルな権利取得や権利行使などの事業リスクの防止、低減に向けた対応を進めています。

エンジニアリング業 特許資産規模ランキング2023 上位5社(パテント・リザルト社)

順位	企業名	特許資産規模 (pt)	特許件数
1	栗田工業	3,687.7	111
2	日鉄エンジニアリング	3,531.9	85
3	オルガノ	3,100.9	115
4	JFEエンジニアリング	1,809.2	54
5	水ing	1,655.9	45

(株)パテント・リザルト【エンジニアリング業】特許資産規模ランキング2023
<https://www.patentresult.co.jp/ranking/scale/2023/engineer.html>

エンジニアリング業 他社牽制力ランキング2023 上位5社(パテント・リザルト社)

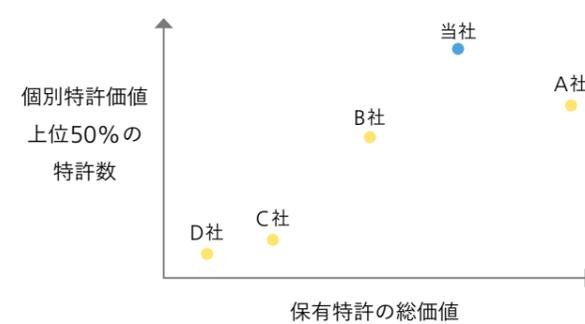
順位	企業名	引用された特許数
1	JFEエンジニアリング	245
2	栗田工業	234
3	オルガノ	118
4	日立パワーソリューションズ	94
5	東芝プラントシステム	87
5	東レエンジニアリング	87

(株)パテント・リザルト【エンジニアリング業】他社牽制力ランキング2023
<https://www.patentresult.co.jp/ranking/fciv2023/fcitengi.html>

なお、2023年11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2023」で当社はトップに位置付けられています。当該ランキングは所定の期間にエンジニアリング業に分類した企業の日本で登録された特許を対象に、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。また、同社が2024年7月に発表した、「他社牽制力ランキング2023」では当社は2位を獲得しました。直近の技術開発において競合他社が権利化する上で、阻害要因となる先行技術を多数保有している先進的な企業として高い評価を得ています。

また当社が独自に行っている、グローバルな水処理業界の競合他社比較では当社の保有特許の総価値(Patent Asset Index ; PatentSight+の指標)が上位にあるとともに、多数の価値の高い特許(Competitive Impact上位50%特許数 ; PatentSight+の指標)を保有していることも示されています。

保有特許価値のグローバルでの競合他社比較(当社分析)



デジタル戦略

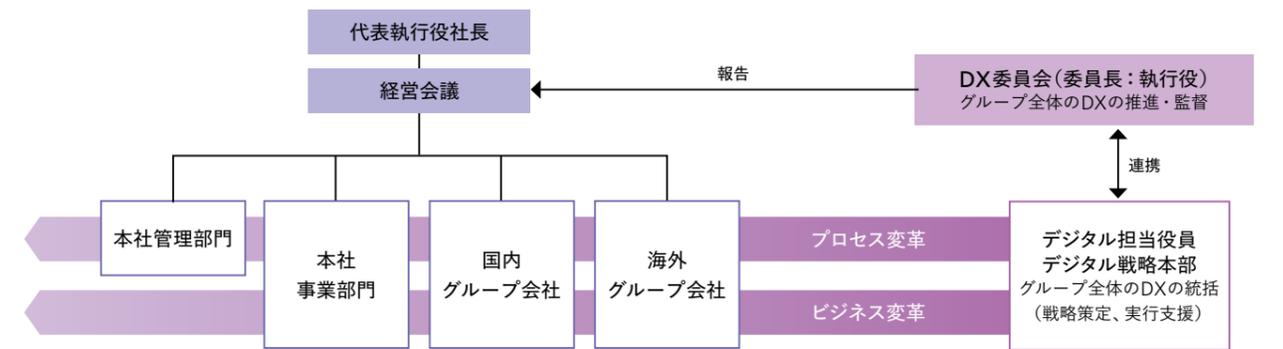
DXの取り組み

◎ 基本的な考え方

近年のデジタル化の急速な進展に伴いAIやIoTの活用が普及され、社会・産業に大きな影響を与え続けるとともに、その変化のスピードもさらに加速していくことが予想されます。このような中、クリタグループは、デジタルの力を活用して経済価値と社会価値を同時に生み出すビジネスモデルの創出と、顧客親密性をより高めるビジネスプロセスの変革による事業環境変化への対応力強化を目指し、DXに取り組んでいます。クリタグループのDXの取り組みは、大きく社内向けのOperational Transformation (OX) とお客様向けのBusiness Transformation (BX)の両面から推進しています。

OXの取り組みは、業績や顧客接点情報など、多様なデータを解析・可視化し、経営・管理・施策実行上の潜在的な課題を明確に示すことや、従業員が高いモチベーションを維持しながら多様な働き方の実現に繋げることを目指しています。BXの目的は、お客様の期待を超える新しい価値を提供することにあります。設備の運転状況や水質などのデータから潜在的な課題を特定し、提供する価値の増大に貢献します。既存のビジネスにデジタルの要素を付加するだけでなく、デジタルを起点に新たなビジネスを創出することを目指しています。

◎ 取り組みの推進体制



◎ 取り組み事例

OX バリューチェーンにおけるプロセス変革に寄与するCRM

顧客接点におけるクリタグループの活動状況やお客様からのフィードバックを記録、蓄積し、社内関係者に共有する仕組みとしてCRM (Customer Relationship Management)を確立しています。記録された情報は、直接お客様に接する営業組織だけでなく、事業開発や営業活動を支援するバックオフィスにも共有されます。調達や設計では、お客様のニ

ズや営業動向を把握し、早期の資材手配や設計面でのソリューション提案に反映することが可能になります。CSVビジネスをはじめとする具体的なビジネスモデルの成功事例や課題の抽出・共有も進めて、競争力の高いビジネスモデルの創出や顧客視点を踏まえたビジネスプロセスの最適化を目指します。

デジタル戦略

メタ・アクアプロジェクト

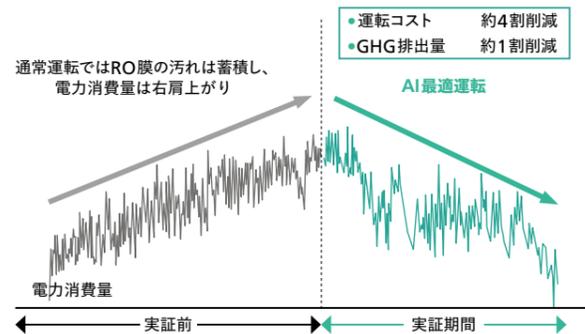
当社と水処理のDXを手掛けるFracta Leap社との共同プロジェクト「メタ・アクアプロジェクト」を通じて開発したデジタル

BX プラント運転管理の最適化

水供給事業をはじめとする運転管理の領域では、長年蓄積されている装置と運転管理の技術・データを活用し、AIによって装置の運転を最適化するソリューションを開発しています。水処理におけるコストと電力消費量の占める割合が高いRO膜装置の運転操作を、AIを駆使して最適化することで、運転コストとGHG排出量削減を実現します。環境省の「革新的な省CO₂型感染症対策技術等の実用化加速のための実証事業」での検証も完了させ、日本だけでなく、中国、シンガポールなどの地域での装置案件での実装も進んでいます。

ソリューションをご紹介します。

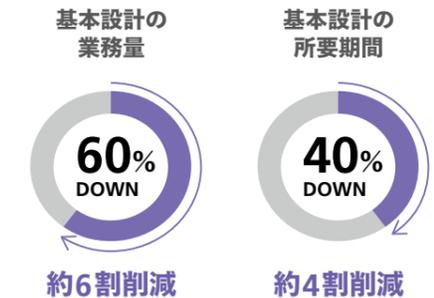
RO膜装置の実プラント検証結果の概要



BX プラント設計の自動化

プラントの設計の領域では、かねてより熟練設計者の技術・ノウハウの伝承や事業拡大に応じた設計者の確保、人為的ミスによるロスコストの発生が課題になっていたほか、電子産業をはじめとするお客様からの工場の短期立ち上げニーズが出ています。これらの課題解決に向け、AIアルゴリズムを利用して水処理装置の設計図面を高速かつ自動で作成・提示するアプリケーションを開発しました。配置図に加えて、装置構成や工事計画のアプリケーションを開発することでラインナップを拡大させたほか、アプリケーション間の連携により利便性を向上させており、電子産業を中心に実用化領域の拡大を図っています。

本アプリケーションの適用により
基本設計の業務量を削減し、
設計全体の所用期間の短縮にも寄与



情報セキュリティ管理

◎ 基本的な考え方

デジタルを活用してビジネスモデルとビジネスプロセスの変革に取り組むクリタグループにとって、情報セキュリティ管理は重要な事項です。近年サイバー攻撃をはじめとする情報セキュリティ事故が増加しており、またその手法も高度化していることから、クリタグループにおいても悪意ある攻撃を受けるリスクが高まっていると考えられ、適切な情報セキュリティ管理の必要性が増しています。クリタグループでは、システムの

開発・保守・運用に加えて、DXの取り組みを推進する上で必要な情報セキュリティを管理するための考えとして、「クリタグループデジタル管理方針」を定めています。また、グローバルでのセキュリティ対応を進めることによって、セキュリティ事故の防止やセキュリティ事故発生時における機会損失の最小化に取り組んでいます。

◎ 平時の取り組み

クリタグループでは、情報セキュリティ事故を防止するために、平時より情報セキュリティ管理の強化に取り組んでいます。クリタグループにおけるITリスクを定期的に評価し、セキュリティ対策のための組織整備・予算の確保を行った上で対策を実行しています。また、クリタグループの従業員に対しても、情報セキュリティ教育やフィッシングメール訓練を実施し、情報

セキュリティ管理の意識向上とリスク低減に努めています。これに加えて、多言語による24時間365日のセキュリティ監視体制を整えているほか、クリタグループの水処理設備等の監視・制御等に活用されているOT(Operational Technology)環境のセキュリティ強化にも取り組んでいます。

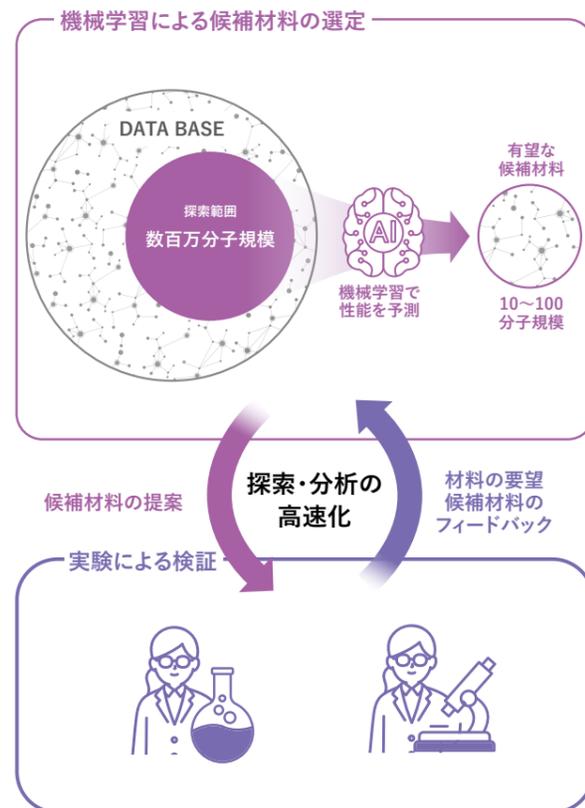
◎ CSIRT(Computer Security Incident Response Team)の設立・運営

クリタグループでは、セキュリティ事故の未然防止に取り組む一方で、万全な対策は不可能であるという前提に立ち、セキュリティ事故発生時に迅速かつ適切な対応を行い、事前準備を施す組織としてCSIRTを設立しています。CSIRTは事業継続の一側面であるという観点から、BCM(事業継続マネジメント、詳細は74、75ページ)体制の一部に位置付けており、情報セキュリティ担当部署のほか、広報・営業・経営企画・経理・法務などの幅広い部署のメンバーで構成されています。

本組織は、セキュリティ事故発生時の影響やその対応方法を定めた運用マニュアルを整備するとともに、マニュアルに則った訓練を実施するほか、他社CSIRTとの情報共有による取り組みの強化を図ります。セキュリティ事故発生時は、原因追及や対策実施のみならず、状況によってはお客様への連絡やステークホルダーへの事実の公表など、全社が一体となった対応を図っています。

OX マテリアルズ・インフォマティクスによる材料開発

材料開発分野では、機械学習などの情報科学を用いて様々な材料開発の効率を高めるマテリアルズ・インフォマティクスを活用した低環境負荷の防食剤の開発に着手しました。本防食剤の開発では、マテリアルズ・インフォマティクスの活用により、人手による従来手法の1万倍にあたる数百万分子規模の範囲を高速で材料探索することが可能になりました。半導体産業をはじめとする他分野での材料開発にも広く適用することで、クリタグループにおける基盤技術の強化を図り、高い社会価値を創出するソリューションの創出・提供を加速させます。



デジタル戦略 メタ・アクアプロジェクト



栗田工業株式会社
執行役員 デジタル戦略本部長
水野 誠

Fracta Leap株式会社
代表取締役
北林 康弘

ミッションは“変革”であり、デジタルはあくまでも手段 経営層の強いコミットと事業を変えようとする主体性により実現した、 2社協業による水処理のDX

水処理のビジネスモデルとビジネスプロセスの変革という旗印の下、2020年に栗田工業とFracta Leapは共同で「メタ・アクアプロジェクト」を発足させました。数々のハードルを乗り越えながら「プラント運転管理の最適化」「プラント設計の自動化」「マテリアルズ・インフォマティクスによる材料開発」といったデジタルソリューションの開発に至った両社。本プロジェクトをけん引する2人がこれまでのあゆみを振り返るとともに、今後の展望について語りました。

変革に向けて2社が協業を開始

水野 「メタ・アクアプロジェクト」は、当社(クリタ)とFracta Leapの共同プロジェクトとして始まり、デジタルの力を活用しながら“ビジネスモデルとビジネスプロセスの変革”の実現に取り組んでいます。何が本質的な課題で、それを具体的にどのように変革すべきかが取り組みのカギになりますが、クリタの器の中にある我々だけの取り組みになってしまうと、自己満足に陥りやすく社会やお客様が本当に求めるものにならないという懸念から、外部の視点が必要でした。そこで、適切な進め方を指導し

てもらい、一緒に取り組みを進めるパートナーとして、2018年にグループ会社となった水道管の劣化予測ソフトウェアサービスを提供する米国スタートアップであるFractaの力を借りることにしました。

北林 2018年にFractaが資金調達を検討していた頃、私は同社でCFOを担っていました。我々は資金調達後も「独自の文化を持つ企業」であり続けたいという想いを持っており、資金面だけでなく、この点を尊重していただけるパートナーを探していました。候補先はクリタ以外にも複数社ありましたが、最終的にはクリタの経営陣にこの想

いに最も共感していただいたことが決め手となり、協業に至りました。また、両社には「水インフラ」という共通点もあり、この領域での新規事業創出の難しさを理解していたことも、我々が安心してパートナーとなることができた理由の1つでした。もちろん、スタートアップのFractaとクリタでは規模も文化も全く違いますし、当初そのことに不安がなかったわけではありません。しかし、実際にクリタの経営陣と話をしてみると、思った以上にオープンマインドかつ野心的で、大変驚くと同時に「これはきっと面白くなるぞ」と直感しました。

異なる性質を持つ組織が引き起こす化学反応

北林 その後、Fractaは日本チームを立ち上げ、水処理の現場視察やインタビューを通じて、クリタの事業やその存在意義について理解を深めました。そして、共同で水処理産業のデジタル変革(DX)に取り組む「メタ・アクアプロジェクト」の立ち上げと、それを中核として推進するFracta Leapの創設を提案し、現在に至ります。

水野 我々はずっとクリタグループ内部の人たちと仕事をしてきたので、企業文化の異なる人たちとタッグを組むことで様々な摩擦も起こりました。当時のクリタは、業績が堅調に推移していたこともあり、「今のままで問題ない」「従来ものを踏襲して、少しだけ変えればよい」という風潮がありました。協業する中で、Fracta Leapからの外部の視点での指摘にクリタ側が反発せずどれだけ許容できるか、そして許容した後にいかに諦めず課題解決にあたれるかが課題でした。我々がこれまで走って来た道からすると「止めるべき」と判断してしまう時に、そのまま続けたらどうなるのかということに私自身も興味があって、



ですから、社内で反発の声があがっても、あえてそのままにしておきました。異なる性質を持った2つの組織が化学反応を起こし、新たな組織に生まれ変わる。そこが面白いのです。

北林 協業を開始した当初、クリタの経営陣からもまさにそういったお話がありました。クリタは着実に業績を伸ばし続けてきましたが、世界に目を向けると、新興企業が台頭し、旧来の競合先の統合も進み、水処理産業もまさに群雄割拠の時代です。「このままではクリタは取り残されてしまう」という強い危機感から、Fracta Leapとの協業でクリタ内部に化学反応を引き起こしたい、それこそが、クリタの経営層から見たときのメタ・アクアプロジェクトの目的の1つだったのだと思います。

変革のカギは経営層のコミット

北林 クリタの事業は、社会と産業にとってエッセンシャルなので、とにかく「操業を止めないこと」が絶対条件です。その意味で、現場の方からすると、特に当初は「安定している現状を変えること」には、かなり抵抗感があったと思います。

水野 現状に何も問題がないと考えているわけです。ですから、何か余計な動きをして、状況が悪化することに対する恐怖のほうが大きいのではないかと、そういった考えもあったと私は思います。

北林 このような現状維持の流れから切り離すために、プロジェクトの中核となるFracta Leapは、クリタ本体から独立した組織として立ち上げました。これに加えて、プロジェクトには、クリタの経営層からの強いコミットがありました。発足時から今に至るまで、社長をはじめとする

デジタル戦略 メタ・アクアプロジェクト

経営陣に進捗を毎月報告し、全面的にバックアップを受けています。この規模の上場企業で、ここまで経営陣と現場が一丸となってDXプロジェクトを推進している事例をあまり聞いたことがありません。このような経営陣の本気度がなければ、スタートアップと大企業の垣根を超えた本格的な連携は難しかったと思います。

水野 当初、我々はFracta Leapからデジタルソリューションについて技術的な支援を受けるというスタンスで、意図せぬうちに発注者とベンダーの関係を作ろうとしてしまっていたのかもしれない。我々が正しい知識や経験を持っていればそのスタンスでもいいかもしれませんが、そもそもクリタはデジタルの素人であり、そのような人間が出す指示は、内容が間違っているのです。メタ・アクアプロジェクトにFracta Leapが参画した重要性は、そのような時に「はい」ではなく「そうではありません」という議論に発展させることだと思います。こうした議論ができたのも、経営陣がプロジェクトや協業の重要性を繰り返し説き、このプロジェクトに責任を持つ姿勢を示したからで、これが社員にとって安心感やFracta Leapへの信頼に繋がったのだと思います。

企業文化や仕事の違い故の衝突

水野 取り組みを進める中で意見の食い違いや衝突もよく起きました。例えば協業の初期段階では、Fracta Leapにデータを渡すだけでも大騒ぎでした。当時のFracta Leapの事業はR&Dに近く、クリタのことをよく知らなければ当然いいものもできません。担当するFracta Leapのメンバーたちは一生懸命クリタに説明してくれますが、クリタの社員は会社の重要なデータを渡すことにはどうしても神経質になります。しかし、こうした衝突はチームとして機能するための成長痛のようなものだと思います。このような反応が出たということは、双方で何かが変わり、何かが起きているのです。そこで相手をどう理解するかが重要になります。

北林 意見の衝突が起こることも、実は自然なことです。そもそもお互いのデータに対する見方が根本的に異なるからです。例えば、データサイエンティストは、本来整備されたデータでアルゴリズムを作って最適化するという仕事です。一方で、クリタは、もっぱらプラントを運転するためにデータを記録していて、もともと解析のためにデータを収集しているわけではありません。結果として、色々



な面で食い違いが生じます。

また、文化の違いによる衝突もありました。例えば、Fracta Leapは若手の技術者も多いので、クリタ側で長年お客様の信頼を守るために対応してきた人たちの想いを十分に汲み取れないこともあります。逆もかりで、クリタ側は新しい技術や考え方を受け容れることが苦手です。そこで、双方のマネジメントとしては、どのように辛抱して、相互理解まで持ち込めるかがカギになります。ですから、私はFracta Leapに新たに参画してもらうメンバーには「インフラの変革は容易くないですが、どうかお付き合いください」と言っています。

成果が出たことにより生まれる好循環

水野 我々の意識が明確に変わる契機となったのは、「プラント運転管理の最適化」のプロトタイプが誕生した時でした。協業を始めて1年が経過した頃になります。続いて、我々にとって長年の悲願であった「プラント設計の自動化」のアプリケーションも開発され、成果が目に見え始めると、これまで遠い夢だと思っていたことも、実現できるのではないかという意識に変わりました。こうなるとも誰も否定できない。時間が経つにつれて、ネガティブな声もなくなって、企業とはこうして変わっていくのだと体感しました。

北林 同感ですね。あとは、技術開発のブレークスルーももちろん重要でしたが、特に事業面でのDXの目的について、関係者が共通認識を持てるようになった頃から、クリタ側の姿勢はぐっと変わってきたように思います。そこからは、クリタのメンバーにも毎週のようにFracta

Leapのオフィスに来てもらえるようになり、相互理解が一気に進み、信頼関係を深めることができました。DXでは、デジタルはあくまで手段で、目的はトランスフォーメーション(事業変革)の方です。その意味で、事業側での変革の目的設定や主体性の獲得こそが、重要なドライバーになっているのだと思います。

水野 こうしてプロジェクトが進捗していったことで、AIを活用した材料探索手法であるマテリアルズ・インフォマティクスの適用などR&Dの分野にも取り組みが広がっているほか、データの品質やシステム開発のあるべき姿など、メタ・アクアプロジェクトがデジタルソリューション開発のお手本になり、現状を疑うという文化が醸成されてきていると感じます。

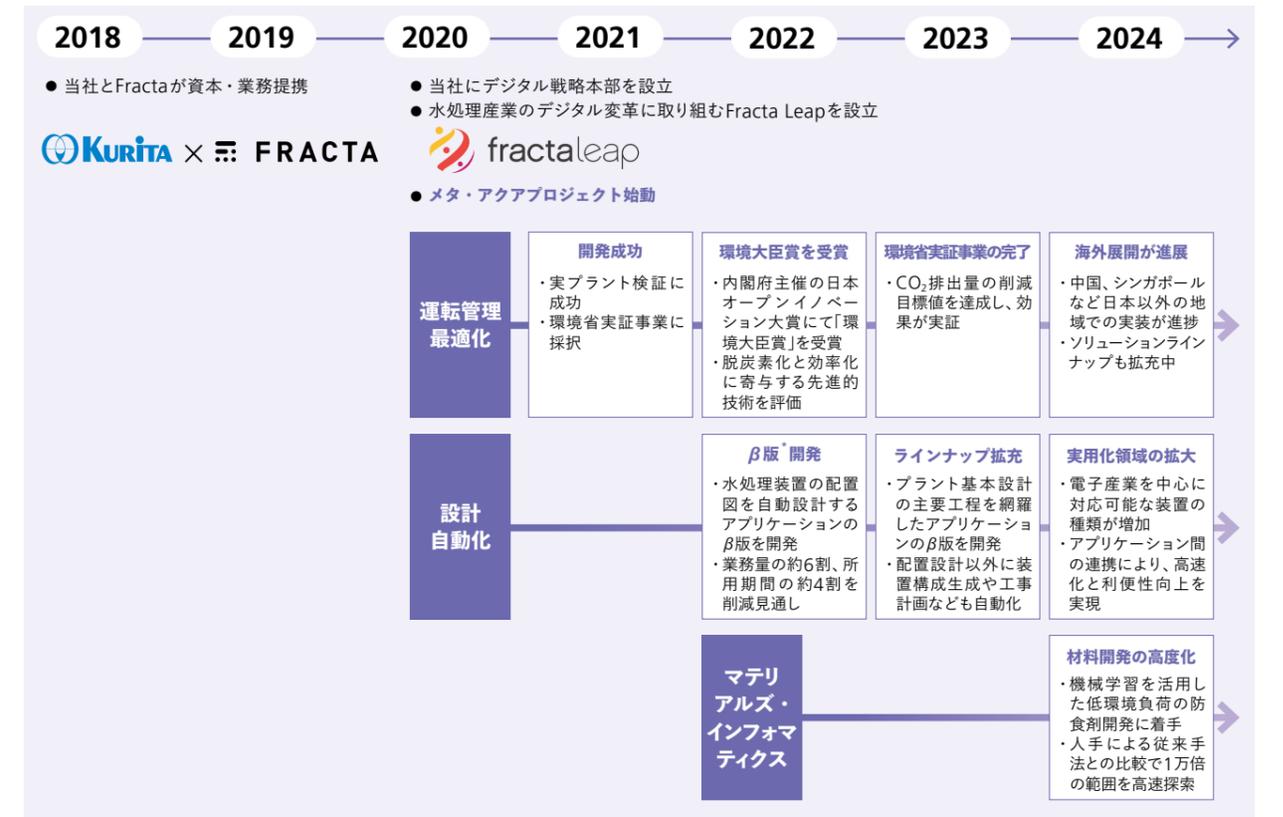
北林 既存のソリューション(プラント運転管理の最適化、プラント設計の自動化)では、PSV-27計画の間に明確な財務インパクトを創出することが次の重要なマイルストーンになります。また、それとは別の挑戦として、新規事業

創出にも着手しています。このプロジェクトで生まれた成果物、知見、ネットワークなどを駆使して、既存事業のDXにはない新たな価値を創出できればと考えています。

今後、世界中で水不足問題は深刻化し、「水」の価値はさらに高まっていきます。その中で、グローバルで多様な産業と接点を持つクリタには、お客様個社の枠を超えて、産業、サプライチェーン、地域といった単位で包括的な社会価値の提供が求められると思います。それを受けて、デジタルの役割もどんどん拡がると思いますので、プロジェクトの今後の展開にとってもワクワクしています！

水野 社会が急速に変化する中で、今後センサーメーカーやデータサイエンスを得意とする異業種の参入によって水処理のゲームチェンジが起き、これまで想定してもしないような競争を強いられるリスクも考えられます。クリタグループの持続的な成長のためには、我々は変革に挑み続けなければなりません。そのために、まず我々自身が変わって行くことを今後も心がけていきます。

デジタル変革の歩み



*ソフトウェアの正式版を配布する前に、主に試用のために提供されるバージョンのこと

人材戦略 担当役員メッセージ

人材の「同質性」と「多様性」を高め、
掛け合わせることで、
「水の新たな価値」を開拓し続ける
企業グループへと成長します

執行役員
サステナビリティ推進本部
副本部長
人づくり委員会委員長

田中 靖子



クリタグループは、水を通じた豊かな環境の創造を謳う企業理念に強く共感し、水の価値を信じる人の集団であると考えています。創業以来長年にわたりお客様に寄り添い、顧客価値を起点に様々な課題の解決に貢献してきましたが、昨今、社会的なサステナビリティ課題解決の重要性の高まりに応じて、お客様の抱える課題も変化するとともに、社会課題そのものの解決への貢献もクリタグループに期待されるようになってきています。

PSV-27計画において、クリタグループは価値創造の原動力である人的資本の強化を重点施策として掲げています。企業ビジョン実現下の人材・組織の絵姿であるD&I (Diversity & Inclusion) ビジョンを定めるとともに、この実現に向けた人材戦略を策定しています。「水の新たな価値」を開拓し続ける企業グループとなるためには、私たちの強みである、水と環境を大切に想う「同質性」だけでは不十分であり、この「同質性」に様々なバックグラウンドを持つ人々の専門性や働き方、経験等の「多様性」を掛け合わせることがカギになると考えています。

この10年間で、クリタグループでは急速にグローバル化が進展し、現在では従業員の半数が日本以外の国や地域のグループ会社に所属する者で構成されています。このことから、人材の多様性は高まっていると言えますが、それだけでは価値創造に結び付けることはできません。多様性を持った人材が受け容れられ活躍することのできる組織文化の醸成や、従業員一人ひとりのエンゲージメント^{*}を高めていくことが大切です。

「同質性」の向上に向けては、理念体系の基盤となる「大切に価値観」の浸透を図っています。「現場を深く知る」「知を磨き、繋ぐ」「期待を超える」「誠実であり続ける」の4つの価値観に基づく判断や行動を具体化させたクリタグループ行動指針を策定し、従業員の評価基準としても導入します。また、

グループ全体で企業理念や企業ビジョンを体現する取り組みの成果やチャレンジを表彰する「Kurita Global Award」により、企業理念の実現に結び付く行動の実践を促し、グループの一体感をより強固にしています。

「多様性」の向上と発揮においては、開発人材、知財人材、デジタル人材といったイノベーション創出のために強化すべき人材を含めた多様な人材の確保に取り組むほか、女性や経験者採用者、グローバル人材など多様な人材が活躍できる環境の整備やD&I推進の取り組みを進めています。同時に、人材の活躍機会の創出にも取り組みます。各自のキャリア希望や専門性、経験等の情報を集約し、グループを横断するプロジェクト等の組成に活用することで、適所適材での人員配置に繋がります。また、部下の挑戦を支える管理職の育成を進め、多様な人材が活躍する場を積極的に創出していきます。

従業員のエンゲージメント向上に向けては、定期的に従業員エンゲージメント調査を実施しています。結果においては、人材戦略のKGIやKPIとして確認することはもちろんのこと、階層別、年代別での変化点を捉えることも重要だと考えています。この原因分析に基づき、経営方針の理解浸透やキャリア形成支援、人事制度の見直しといった各会社・組織の課題や状況に応じた施策を展開しています。従業員のクリタグループで働き続けたいという気持ちを高め、主体的な組織貢献を促すことで、結果として、クリタグループが水のプロフェッショナル集団として世界から広く認知される企業グループになることを目指します。

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

◎ 基本的な考え方

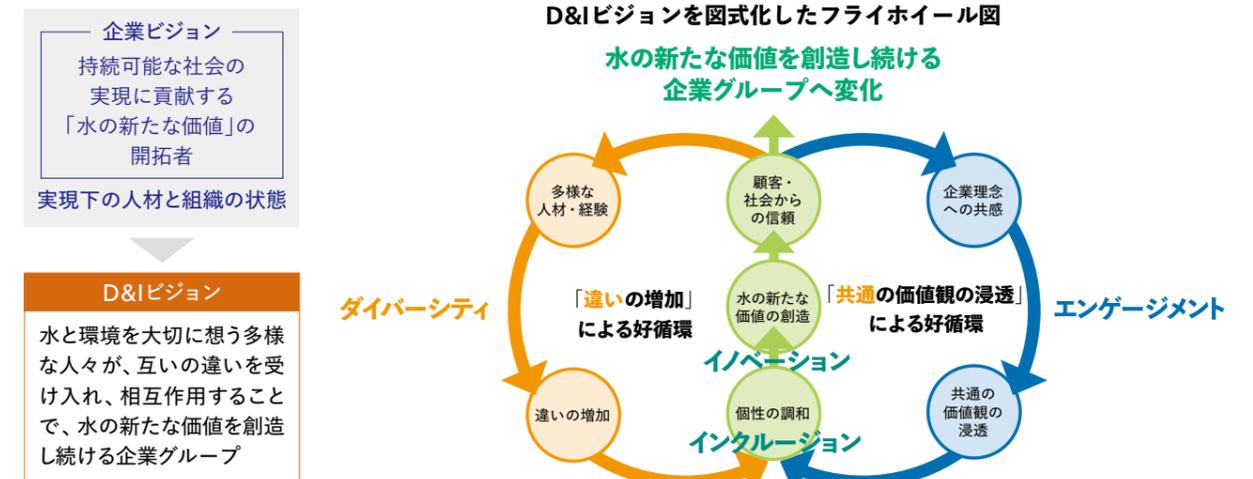
クリタグループは、社会や産業に多様なソリューションを提供し続けることを目指しています。そのためには、従来の枠にとられないビジネスモデルやビジネスプロセスのトランスフォーメーションの実現とイノベーションの創出が重要となります。トランスフォーメーションの実現とイノベーションの創出

を推進する様々な戦略を加速させるために原動力となる人的資本の強化について、クリタグループはマテリアリティに「戦略的な人材育成と活用」を掲げ、人材戦略を策定し取り組んでいます。

◎ 人材戦略において目指す姿 (D&Iビジョン)

クリタグループは、企業ビジョン実現下の人材と組織の状態をD&Iビジョンとして「水と環境を大切に想う多様な人々が、互

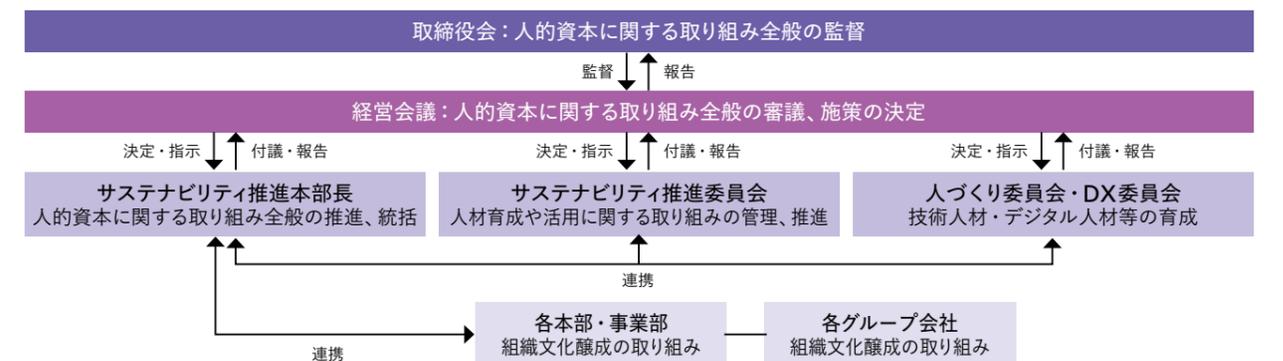
いの違いを受け入れ、相互作用することで、水の新たな価値を創造し続ける企業グループ」と定めています。



◎ 推進体制

クリタグループは、当社の執行役員であるサステナビリティ推進本部長が人的資本に関する取り組み全般の推進と統括を行い、組織文化醸成に関する取り組みは、各本部・事業部およびグループ各社と連携して推進しています。また、人材育成や活用に関する取り組みは、サステナビリティ推進本部長を委員長とするサステナビリティ推進委員会が管理、推進するとともに、

に、人づくり委員会やDX委員会と連携して推進しています。サステナビリティ推進本部長ならびにサステナビリティ推進委員会、人づくり委員会、DX委員会は、人的資本に関する取り組み状況を経営会議へ付議または報告し、経営会議はその内容を審議し必要な施策を決定します。また、経営会議は人的資本に関する取り組み状況を取締役会へ報告します。

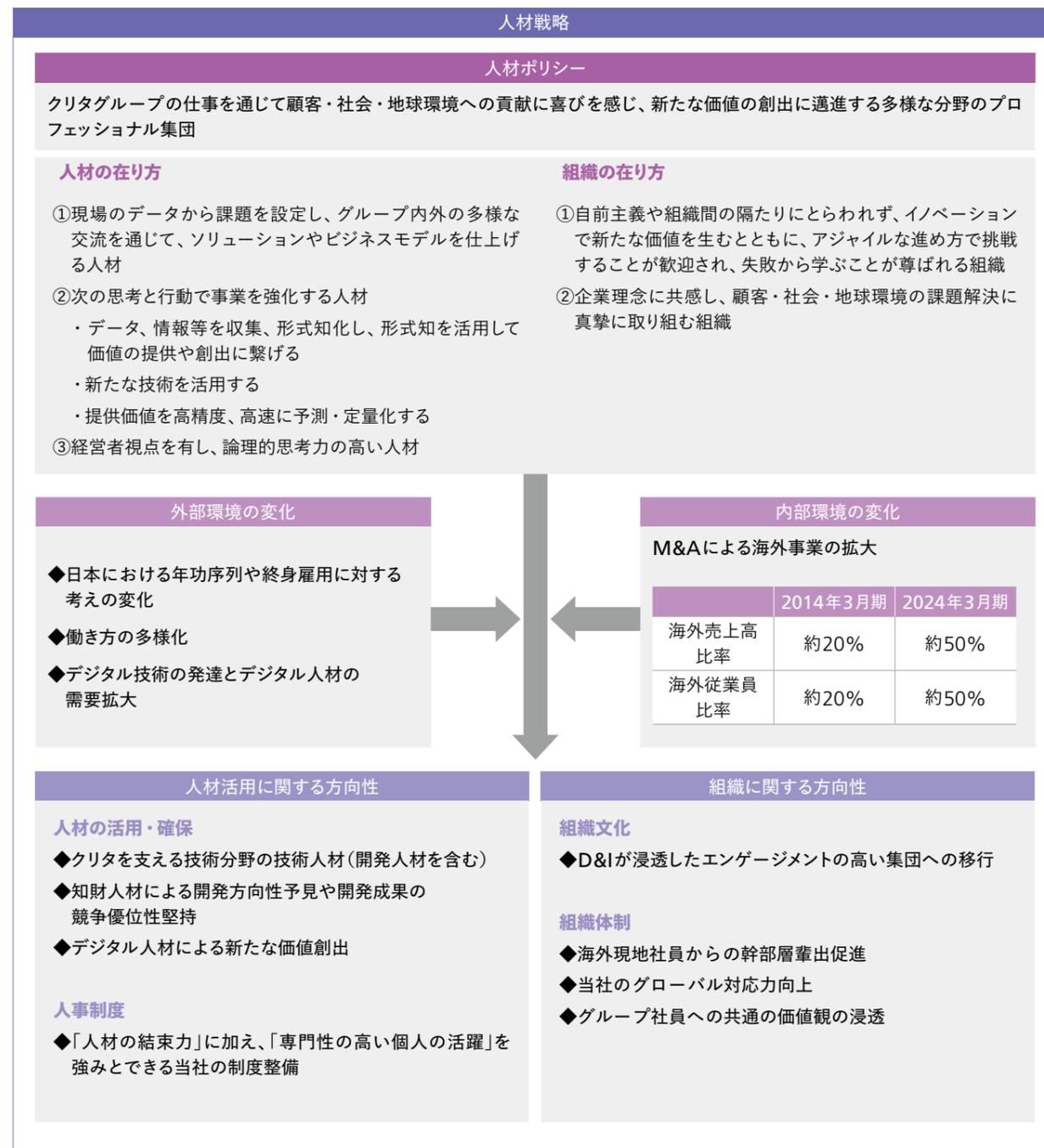


人材戦略

◎ 人材戦略の全体像

クリタグループは、D&Iビジョンの実現を通じ、価値創造ストーリーを具現化する組織・人材の在り方を、人材戦略として策定しています。人材戦略は、人材ポリシーとこれを支える方向性で構成されています。人材ポリシーは価値創造ストーリーの基になっている「戦略ストーリー」に描かれている組織や人

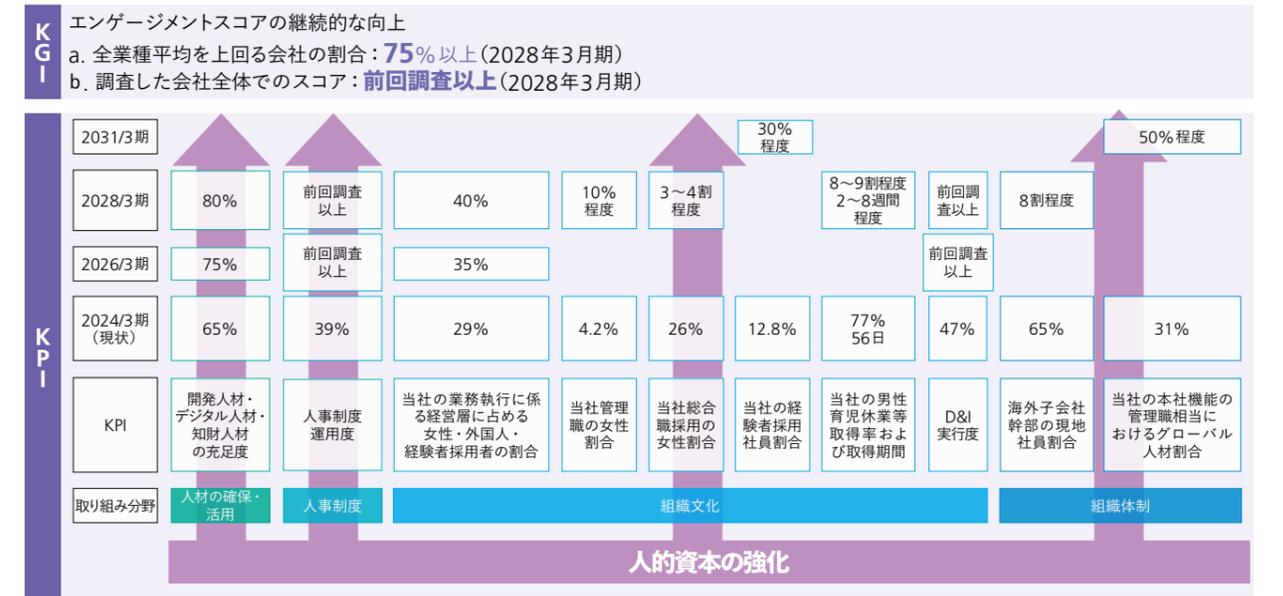
材の姿から抽出して整理し、「クリタグループの人材に求める価値観や思考・行動の基本的な考え方」を表しています。これにグループ内外の環境変化を加味し、取り組みの方向性を「人材活用に関する方向性」と「組織に関する方向性」に整理しています。



◎ 人材戦略のKGIとKPI

人材戦略の進捗を定量的に把握しながら施策を実行するため、クリタグループでは、以下のとおり人材戦略のKGIとKPIを定めています。KGIとKPIは「クリタグループのマテリアリティ」「定量的な達成目標」「中期的に傾向をモニタリングする指標」で構成され、これらの計測を通して戦略の実効性を高めています。

きます。中でも、クリタグループで定めた「D&Iビジョン実現のための推奨行動」の実行度を表す「D&I実行度」や人事制度の効果的な運用状況を表す「人事制度運用度」は、エンゲージメント調査(2年ごとに実施予定)から導く当社独自の指標となっています。



◎ 従業員エンゲージメント

当社では従業員エンゲージメントの向上に向け、2年ごとにエンゲージメント調査を行い、現状を把握し、対処すべき課題や施策の設定と実行に繋がっています。2回目となる2024年3月期の調査は、対象を44社に拡大させて実施しました(前回調査は対象4社)。調査した会社全体でのスコアは41%、全業種平均を上回る会社の割合は51%となり、いずれも2024年3月期目標を上回りました。国や地域ごとに傾向が異なるこ

とから、グループ全体のエンゲージメント向上に向け、会社ごとに背景確認や原因分析などの課題抽出と対策立案を行うとともに、取り組みを推進しています。PSV-27計画の最終年度である2028年3月期には、クリタグループの75%以上のグループ会社が、各国の全業種平均を上回っている状態を目指しています。

エンゲージメントスコアの状況

エンゲージメントスコア	2022年3月期 調査結果	2024年3月期 目標	2024年3月期 調査結果	2028年3月期 目標
a. 全業種平均を上回る会社の割合	50%	50%以上	51%	75%以上
b. 調査した会社全体でのスコア	38%	38%以上	41%	前回調査以上

・2024年3月期調査は、グループ会社44社を対象を拡大(前回調査は対象4社)し、2023年7月、8月に実施
・2024年3月期調査の対象者数6,785名、回答者5,799名(回答率85%)

人材戦略

エンゲージメント向上に向けた取り組み

地域	会社・組織の課題に対する取り組みの事例
日本	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣からのメッセージ発信やタウンホールミーティングを通じた、会社方針の理解浸透および会社方針と各自の担当業務との結びつきを感じる機会の創出 新たな価値を生み出すための、組織間連携・チャレンジ促進の機会創出
アジア	<ul style="list-style-type: none"> 給与体系などの人事制度改定 スキルや能力に応じた研修プログラムの見直しなどの教育・研修機会の充実 組織間の繋がりの強化、一体感醸成を目的とした従業員のコミュニティイベントの開催
EMEA	<ul style="list-style-type: none"> 人材の育成と活用促進を目的とした、研修プログラムの充実や人材情報・学習状況の見える化の促進 多様性を認め合い、挑戦が歓迎され失敗から学ぶことが尊ばれる組織文化の醸成に向けた研修の実施
北南米	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ研修や先輩社員による職場定着サポート、メンタリングサポートの推進 チームビルディングに向けたワークショップの実施 健康とワークライフバランス充実に向けたツール提供

◎ 人材の活用と確保

人材活用に向けた取り組み

人材活用においては、グループ共通の行動の促進と、グループ内の多様な知見・経験の活用に取り組んでいます。

グループ共通の行動の促進においては、クリタグループの理念体系にある「大切にする価値観」を実践する行動を具体化させた「クリタグループ行動指針」を2024年4月に制定しました。従業員の挑戦を含む行動変容の促進を目的として、「大切にする価値観」および「クリタグループ行動指針」の理解浸透に取り組んでいるほか、行動指針に基づく行動をグループ共通で従業員の評価基準に導入を進めます。

グループ内の多様な知見・経験の活用については、グルー

プ横断プロジェクトなどの取り組みを拡充させ、多様な経験やバックグラウンドを持つ人材の相互作用を促進して、グループ全体での変革を推進します。また、当社を含むグループ各社の経営陣の登用に関する取り組みを推進しています。各社の経営陣の候補層には、グループ共通の評価基準でアセスメントを実施し、その結果を踏まえて、各社のCEOが後継者候補の特定と、育成・登用を進めています。グループ各社の経営陣候補層の情報は、当社の執行役や執行役員の後継者候補の選定にも活用されています。



人材育成の取り組み

従業員エンゲージメント調査結果から体系的なキャリア形成支援が求められていることを踏まえ、経験、助言、研修の3つの観点で人材育成の方向性を整理し、これに則した育成施策を展開しています。

クリタグループは、従業員の成長における「経験」を重視し、経験を高めるため、各自のキャリア希望調査や人事情報管理システムを活用し、経験を支える仕組みを整備するとともに、キャリア形成支援とキャリア形成を考慮した異動・配置を進めていきます。さらに、経験を深める「助言(部下の挑戦を支え

る管理職の育成)」と「研修(実効性ある学習機会と自主的に学習できる環境)」を提供していきます。

また、東京都昭島市にあるKurita Innovation Hubを中核的な知識・スキルの強化拠点と位置付け、水処理の多様な設備を備えたトレーニングセンター等を活用して、クリタグループ社員の技術的な専門スキルに関する研修を実施しています。また、自社スタジオで撮影した研修動画など900を超える人材育成コンテンツを、ポータルサイトを通してグループ全体に公開しています。

人材育成に向けた研修体系(栗田工業)

階層別	新人	中堅	主任	管理職	上位組織の管理職		
職種別	新入社員研修	2-3年目研修	中堅社員研修	マネジメント研修	新任管理職研修	リーダーシップ研修	執行役員候補者等向けプログラム
テーマ別	専門性を高める研修 (営業・マーケティング、技術・開発、生産・サプライチェーン、デジタル、事業支援)						
	マインドキャリアプログラム/クリタグループの価値観共有の醸成						
	D&I推進、エンゲージメント向上						
	女性キャリア形成支援						
	経験者採用者支援						
	グローバル対応力向上						
	海外グループ幹部後継者育成						
	その他(情報セキュリティ、コンプライアンス、人権ほか)						
自己啓発	自己啓発支援、国家資格等取得援助など						

マインドキャリアプログラムは、企業理念や企業ビジョンの共有を図るとともに、個人が実現したいこと(Will)も踏まえて自己理解を深め、キャリアプランに結び付ける機会と位置付け、階層別研修等の中で実施しています。

海外グループ会社の次期経営層候補およびマネージャー層の育成強化として、日本本社での研修の実施やグループ内他社での勤務機会の創出など、多様な人脈形成や理念の浸透に向けた取り組みを開始しています。

階層別の研修では、2,000講座以上、1万点以上のeラーニングコンテンツを有する社外の学習プラットフォームを採用し、各自が必要と考えるコンテンツへのアクセスが可能な環境を提供しています。社員が自主的にストーリーを描きながら学習に取り組めるようサポートしています。

開発人材・デジタル人材・知財人材の活用と確保

「水に関する知」を収集・活用し独創的なソリューションを創出するためには、水処理に造詣の深い技術人材(開発人材を含む)とDXを推進するデジタル人材、技術立社を支える知財人材が重要であることから、これらの人材の活用・確保に取り組んでいます。

・開発人材

クリタグループを支える技術は大きく分けて薬品技術、装置技術、基盤技術、設計・生産技術の4つがあり、さらに細かく約30の技術に分類されます。これらの技術に携わる人材をマッ

ピングすることで、技術分野ごとの人材の充足度を可視化しています。その上で、体系化した人材育成プログラム「Kurita-Technical Education Program」に沿って、中長期的な人材の補強と後継者の計画的な育成に取り組むとともに、人材のスキルや知見、経験をグループ全体で技術開発に活用することで、水処理技術の深耕・発展に取り組んでいます。2024年3月期の開発人材は約110名となっており、2028年3月期までに130名程度まで拡大させることを目指しています。

人材戦略

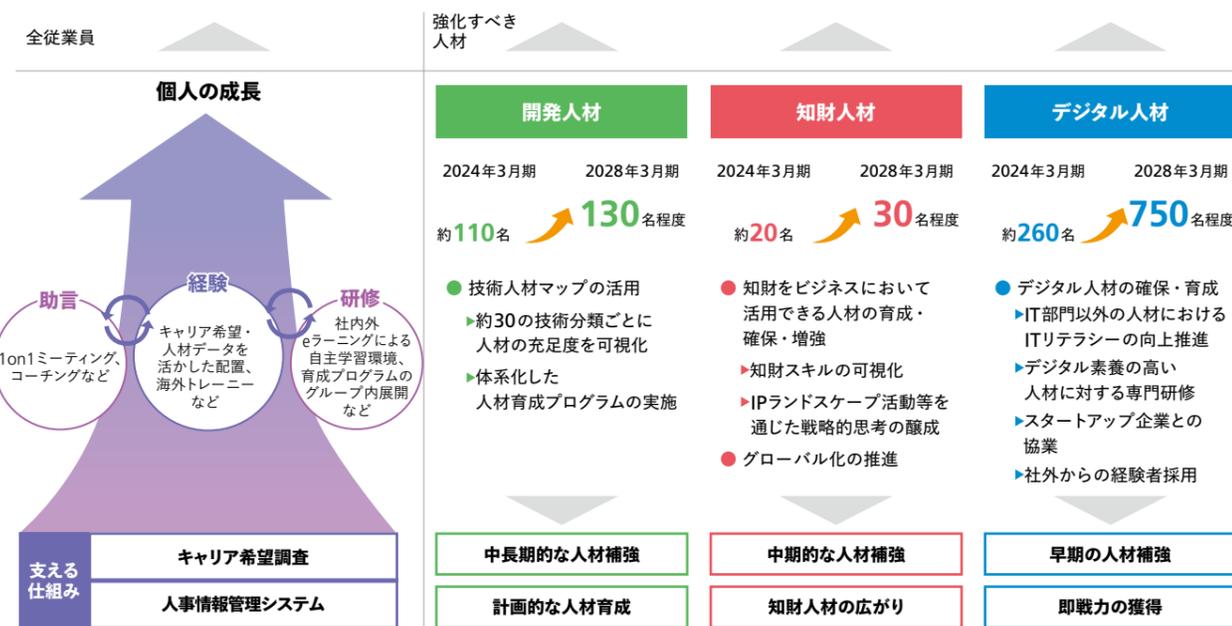
・デジタル人材

DXの推進には、DXを基軸とした戦略の立案・推進、ビジネスモデルの開発、インフラの構築やITサービスの提供を担う人材が不可欠です。多様な現場接点とデジタル技術を融合した事業を創造するデジタル人材の確保・育成に加えて、それ以外の人材についてもITリテラシーの向上を推進しています。アセスメントに基づき選出されたデジタル素養の高い人材に対して研修を行い、その中から選抜された人材がデジタルを活かした事業の提案に取り組んでいます。また、グループ内の枠組みにこだわらず、スタートアップ企業との協業や社外からの経験者の採用も行っています。2024年3月期のクリタグループのデジタル人材は約260名で、2028年3月期までに750名程度に拡大させることを目標としています。

・知財人材

当社では、従来取り組んでいる知財保護および知財リスク低減の活動(守りの知財)に加え、知財情報を活用した経営戦略、事業戦略、イノベーション戦略への貢献を目指し、IPランドスケープを含めた知財情報解析(攻めの知財)に取り組んでいます。また、知財活動のグローバルでの強化や品質向上についても見直しを図ります。これらを実現するために、より知財の専門性の高い人材と、従来の知財活動から一歩踏み出し、社内の他の業務と連携することのできる人材の獲得と育成を新たに進めています。2024年3月期の当社の知財人材は約20名で、2028年3月期までに30名程度に拡大させることを目標としています。

従業員個人の成長促進と人材の重点的な確保を図り、新たな価値創造を推進



◎ 人事制度

経済成長が安定的に推移した時代における企業の競争力の源泉は水と環境を大切に想う人材の同質性でしたが、グローバル全体で予測不能な事業環境の激変が生じている現在、人材による競争力の源泉は同質性だけでなく多様性や専門性を活かすことに変化しています。当社人事制度は長い間大幅な改定を行っておらず、エンゲージメント調査結果においても人事制度の改定を求める声が増加していることから、人事制度改定を急務と捉え、まずは年俸制が適用される管理職の人事

制度を2024年4月に改定しました。人事制度の改定にあたっては、当社役員および様々な職種・階層の約50名の社員に対してヒアリングを実施して検討を行いました。従来の当社の強みである同質性を残しつつ、多様な人材が活躍でき、専門性や能力を存分に発揮できる環境を整備することで競争力を向上させ、企業理念や企業ビジョンの実現を支援する人事制度として機能させていきます。

◎ 組織文化の醸成

D&Iビジョンの浸透に向けた取り組み

クリタグループでは、「D&Iが浸透したエンゲージメントの高い集団」の実現に向け、各本部・グループ各社の状況に合わせた取り組みを推進しています。クリタグループがD&Iの浸

- 1 認知** D&Iビジョンを知る
- 2 意識** 職場討議などを通じてD&Iを自分ごとと捉える
- 3 行動** D&Iビジョン実現に向けた9つの推奨行動を実践する
- 4 ビジネスの変容** 推奨行動の実践を通じて価値を創造する
例：バリューチェーンにおける開発、営業、調達といった様々な分野でのグループ横串機能となるプロジェクト

透したエンゲージメントの高い集団に移行していくための行動を9つのアイコンにまとめており、クリタグループの各社の取り組み推進に活用されています。

9つの推奨行動



◎ 組織体制

多様性の確保

クリタグループは、企業理念や企業ビジョンの実現に向け、様々なバックグラウンドを持つ人々の経験、知見、スキルといった多様性を活用し、イノベーションを起こすことを目指しています。経営層や管理職においても、積極的に多様性の確保に取り組んでいます。

特にグループの中でも多様性確保に課題の多い当社での取り組みを重点的に推進しており、D&Iの専任組織を設け、当社内組織およびグループ会社と連携し、施策を実施しています。

女性活躍推進

将来的に業務執行に係る経営層や中核人材に占める女性の割合を増やしていくために、目標値を定め、達成に向けた施策を推進しています。2023年12月時点の女性管理職割合は4.2%であり、2028年3月期目標である10%に向けて継続的に施策に取り組んでいきます。2024年3月期は、当社の女性総合職を対象とした、キャリア形成に関する意欲向上やそれぞれの疑問や不安を解消するためのヒントを得ることを目的とした本部長層との座談会を開催したほか、主任・専門主任希望者が「自身が主任・専門主任になることのイメージ」や「自部署で実現したいこと」を明確にし、将来の具体的なビジョンを描けるようになることを目的としたキャリア形成ワークショップを開催しました。

等が優良な企業として日本の厚生労働大臣から「えるぼし(3つ星)」の認定を取得しています。



本部長層との座談会の様子

なお、当社は女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況

人材戦略

男性の育児休業等取得の促進

当社は、従業員一人ひとりが安心して働くことのできる職場環境の整備の一環として、男性の育児休業取得を促進しています。2024年3月期は、「男性の育児休業取得推進」をテーマに「つながる会」を開催し、育児休業を取得したことのある男性社員が、育児休業を取得しようと思ったきっかけや取得してよかったこと、育児休業中の体験を共有するとともに、参加者が自分の疑問を話すことで、男性社員のライフイベント

経験者採用者の活躍推進

当社は事業の展開に合わせた即戦力人材としての期待から、経験者採用を推進しています。2024年3月期の経験者採用者数は前期比で約4倍に増加しており、2023年12月時点で管理職相当のポジションに占める経験者採用社員の割合は13.2%です。当社は、社員全体に占める経験者採用者の割合を2031年4月までに30%程度まで引き上げる計画で、今

グローバル人材の活躍推進

クリタグループは、各地域の特性に合わせたグローバルな価値提供を目指しており、その価値を最大化するためには、現地社員の活躍を促すだけでなく、共通の理念のもと当社やグループ会社が交流を図りながらグループ全体で業務水準を向上させていくことが重要です。これを実現すべく、海外グループ会社の幹部社員を育成して各社や当社の経営層への登用を進めているほか、当社社員のグローバル対応力の強化に取り組んでいます。この結果、海外グループ会社における代表および代表に次ぐ役職での現地社員の割合は65%となっており、多様な国・地域の人材が経営を担うポジションで活躍しています。また、グループ内の連携が強く求められる中、グローバルなビジネス環境で成果を出せるマインドとスキルを持ち合わせる人材を育成するための海外トレーニングプログラムを2024年3月期より開始し、一期生として約10名が参加しています。

多様な人材が働きやすい環境の整備

当社では、育児や介護などのライフイベントと仕事の両立支援や在宅勤務・リモートワークといった柔軟な働き方に適応した制度、事実婚・同性パートナーシップの従業員への福利厚生の適用などのSOGIE^{*}におけるマイノリティにも配慮した制度を設けています。また、役員・従業員に対してこれら

や将来のキャリア形成における課題を解決するヒントを得るきっかけづくりをしました。2024年3月期における当社の男性社員の育児休業等取得率は77%で、平均取得期間は56日となりました。

なお、当社は、仕事と子育ての両立に対する取り組みが評価され、2024年2月に日本の厚生労働大臣から「プラチナくるみん」の認定を取得しています。

後、CSVビジネス推進への貢献が期待される開発人材を含む技術人材や知財人材等を中心に採用者を拡大するとともに、当社特有の知識・技術の教育、人事部門による定期フォロー面談、社内人脈形成の支援等により経験者採用者の活躍環境を整備し、中核人材への育成を推進します。

海外トレーニングプログラム参加者の声

本司法務スタッフとしてArcade Engineering社買収の契約交渉支援を行った際、自身の語学力や海外ビジネスにおけるスキル・知識の不足を実感し、日本での業務と遜色ないアウトプットが出せるようになりたいと思い参加しました。今後、英語力を活かして業務の幅を広げるのはもちろん、グローバルでの連携を高める仕組みづくりに貢献したいです。



真島 友里奈(米国に派遣)

の制度の周知・利用促進を図るとともに、オンライン研修や定期的な啓発を行うことによって、多様な人材が働きやすい環境づくりを推進しています。

^{*} Sexual Orientation, Gender Identity, Gender Expressionの略称

大切にしている価値観

クリタグループは、企業理念の実現に向けて、水を通じて社会・産業の課題を解決する価値を長きにわたり創出・提供し続けることで、ステークホルダーから信頼されるグローバル企業としての歴史を築き上げてきました。この過程において私たちが無意識に備え、そしてこれからも備えていくべき、いわばクリタのDNAを言語化したものが「大切にしている価値観」です。「大切にしている価値観」を体現する行動を具体化させたものが、「クリタグループ行動指針」と「クリタグループ行動準則」であり、クリタグループ全体でインテグリティ活動^{*}を推進して「大切にしている価値観」を共有し、クリタグループの一人ひとりが「大切にしている価値観」を体現する行動を重ねることで、企業ビジョン、そして企業理念の実現に繋げていきます。

^{*}『高潔でありたいと願い、自分たちの良心に照らし正しいことをする、良いことをするという思考』のもと、一般的なコンプライアンス活動を内包し、より広範な社会的な規範・価値観に対応していることとする活動

◎ クリタグループ行動指針

「大切にしている価値観」を体現するためのグループ共通となる行動の方向性を価値観ごとに定め、クリタグループにおける「望ましい行動」として示すものです。本指針は、クリタグループ従業員の「やってよかった」「うれしい」「誇りに思える」というポジティブな体験談や今後取り組みたい仕事への想い、インタビュー等から抽出した共通する行動要素をもとに職場討議を行い策定しており、クリタグループで働く一人ひとりがより身近に感じ、共感できる内容としました。

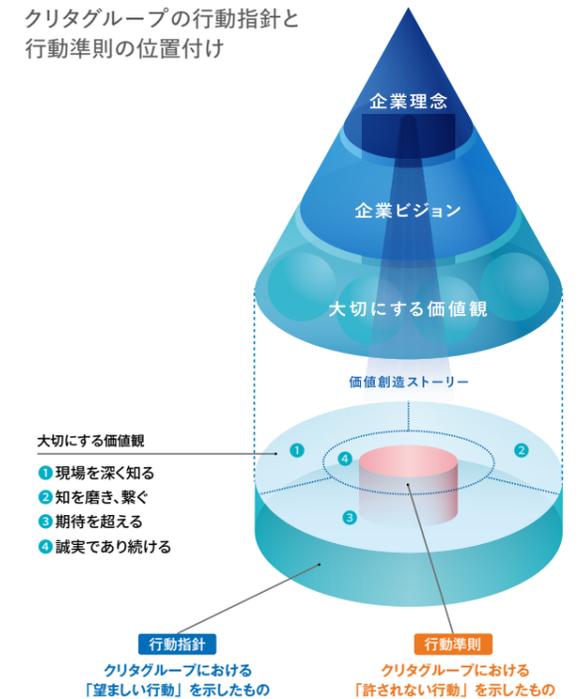
また、本指針のグループ全体への浸透に向けた取り組みを

◎ クリタグループ行動準則

クリタグループのステークホルダーに対するコミットメントとして「許されない行動」を示したものです。「公正」「透明」「安全」「共生」「誠実」の5つの観点で遵守すべき基本的な行動を定めるとともに、日々の業務の中で判断・行動に迷った際には「5つの質問」を活用して正しい判断・行動であるかを確認していくことで、本準則を実践することとしています。

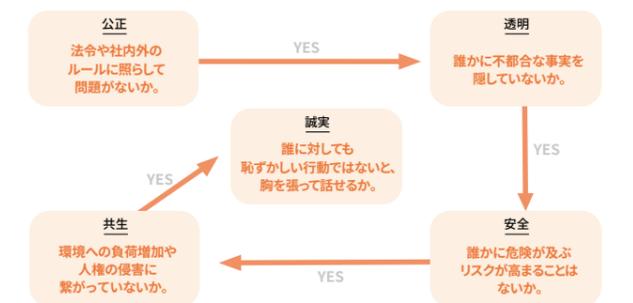
クリタグループ行動指針・行動準則の詳細は、以下をご覧ください。
 行動指針 <https://www.kurita-water.com/about/philosophy.html>
 行動準則 <https://www.kurita-water.com/policy/basic.html>

クリタグループの行動指針と行動準則の位置付け



推進しています。具体的には、社内広報を通じて、クリタグループの従業員の仕事におけるエピソードや行動、考え方、情熱などを発信することにより、読者の具体的な行動の想起を図り、共感を深めることで企業ビジョンや企業理念の実現に向けた主体的な行動の実践を推進しています。2025年3月期は、企業理念や企業ビジョンを体現する取り組みの成果やチャレンジを褒め称える機会としてKurita Global Awardに加えて、従業員同士やグループの理解を目的とした創立75周年イベントを開催し、クリタグループ従業員のさらなる行動変容を促します。

5つの質問 自分が取るようとしている行動について、次の5つの質問で自問する。



大切にする価値観 人権を尊重した事業活動

◎ 基本的な考え方

グローバルに展開するクリタグループの事業は、多くのステークホルダーとの繋がりによって成り立っており、人権を尊重した事業活動はマテリアリティとして位置付けられています。クリタグループは、人権の尊重に関する考えとして「クリタグ

ループ人権方針」を定めるとともに、人権に関する国際規範を踏まえ、企業理念が示す「自然と人間が調和した豊かな環境」における「人間」に関わる取り組みを通じて、全ての人の人権を尊重することを目指しています。

マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2024年3月期目標	2024年3月期実績	2025年3月期目標 ^{*1}	2028年3月期実績
人権を尊重した事業活動				
サプライヤーへの人権デュー・ディリジェンスの実施	実施	達成(実施)	実施	実施
人権に関する教育研修について対象者の受講率	100%	達成(100%)	100%	100%
人権侵害に関する救済窓口(グリーバンス・メカニズム)の設置	— ^{*2}	— ^{*2}	— ^{*2}	完了

^{*1} 2025年3月期目標は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い経営会議で決定しました。

^{*2} 2028年3月期までの設置を目標とし、2024年3月期から2026年3月期は設置に向けた調査などを行います。設置後は周知に関する目標を設置します。

◎ サプライヤーへの人権デュー・ディリジェンスの実施

2024年3月期は、サプライチェーン全体で人権リスクを把握し対応するため、紛争鉱物の懸念の有無について電子部材の調達額の多い調達先の原材料の履歴を調査したほか、外国人技能実習生を受け入れている取引先に対し、外部専門家による訪問監査を実施しました。また、外国人労働者受け入れの際に遵守すべき事項をまとめた「外国人労働者受け入れに関する指針」を策定し、サプライヤーに対しクリタグループの人権に対する取り組みを説明するとともに、同指針の遵守を要請しました。今後も継続的にクリタグループの姿勢を示し、取り組みを推進します。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス

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

◎ 人権侵害に関する救済窓口(グリーバンス・メカニズム)の設置

企業活動の中で人権侵害が起こった場合、適切な救済へのアクセスを確保する仕組みが必要であり、クリタグループでは2028年3月期までに人権侵害に関する救済窓口であるグリーバンス・メカニズムの設置完了を目指しています。2024年3月期は他社の窓口の整備状況などについて調査を行い、2025年3月期においても設置に向けた調査を引き続き実施します。

◎ 人権に関する教育研修の実施

クリタグループは、人権に関する従業員の意識向上に向けた教育研修を継続して実施しています。2024年3月期は当社および国内グループ会社向けに「ビジネスと人権」をテーマとした教育研修を実施し、受講率100%の目標を達成しました。

教育研修の実施内容

	2024年3月期
テーマ名	ビジネスと人権
参加人数	4,802名

取り組みやリスク評価結果の詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。

人権を尊重した事業活動 <https://www.kurita-water.com/sustainability/2024/materiality/human-right.html>

大切にする価値観 公正な事業活動

◎ 基本的な考え方

クリタグループは、世界各地で多くのお客様の課題解決に携わっており、この実績は、お客様をはじめとするステークホルダーからのグループに対しての信頼の証であり、重い責任を伴うものです。これからもステークホルダーから高く評価さ

れる企業であり続けるために、公正・透明・誠実な行動を実践し、公正な事業活動の推進をグループ全体で徹底するため、関連する方針類を定めるとともに、方針に基づく取り組みを展開しています。

マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2024年3月期目標	2024年3月期実績	2025年3月期目標 [*]	2028年3月期実績
公正な事業活動				
内部通報窓口に関する教育研修について対象者の受講率	100%	達成(100%)	100%	100%
贈賄防止・競争法遵守等の法令・社内ルールに関する教育研修について対象者の受講率	100%	達成(100%)	100%	100%
贈賄防止法および競争法に関する違反件数	0件	達成(0件)	0件	0件

^{*} 2025年3月期目標は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い経営会議で決定しました。

◎ 相談・通報窓口の設置

クリタグループは、グループで働く人びとが安心して働けるように、法令やクリタグループ行動準則、コンプライアンスに関する方針・社内ルールなどに違反する行為または造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、クリタグループの役員・従業員・派遣員、および取引先の従業員などが利用可能な相談・通報窓口をクリタグループ内と社外に設置しており、24時間・365日相談可能な窓口も用意しており、海外グループの従業員向け窓口については、18言語に対応しています。窓口の利用方法については、グループの従業員に対して、イントラネットでの掲示や教育の実施といった周知の取組みを定期的に行っています。国内の取引先に対しても、窓口のパンフレットを配布して周知を行っています。

相談・通報窓口の運用状況は年1回、当社の執行役員のサステナビリティ推進本部長より取締役会に報告しています。

◎ 内部通報窓口に関する教育研修の実施

クリタグループは、コンプライアンス違反を認識した際に相談・通報できる窓口の理解・利用意向を促進するため、窓口に関する教育研修を継続的に実施しています。当社の新規入社者に対して都度、職制を通じた教育を実施し、2024年3月期は対象者の受講率100%の目標を達成しました。

◎ 贈賄防止・競争法遵守等の法令・社内ルールに関する教育研修の実施

クリタグループは、従業員が贈賄防止・競争法等の法令違反を犯すリスクを低減するため、「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」を定めるとともに、関連法令・社内ルールに関する教育研修を継続的に実施し、法令・社内ルールの理解度を高めています。2024年3月期は、国内グループ会社を対象とした競争法eラーニングを実施し、受講率100%の目標を達成しました。

◎ インテグリティ調査の実施

クリタグループは、インテグリティ活動の取り組み成果を確認すること、調査対象者が自身の意識と行動を振り返る機会とすること、そして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繋げることを目的として、クリタグループの全従業員と派遣員を対象とした「インテグリティ調査」を年1回実施しています。なお、調査は回答者の匿名性を担保する形式で実施しています。

2024年3月期のインテグリティ調査実施状況

対象者数	回答者数	回答率
8,424名	7,839名	93.1%

取り組みの詳細は、サステナビリティサイトをご覧ください。

公正な事業活動 <https://www.kurita-water.com/sustainability/2024/materiality/fair-business.html>

リスクマネジメント

◎ 基本的な考え方

クリタグループは、グループの持続的な成長と企業価値の向上に対し、それを不確かなものにする事象をリスクと定義しています。グループの判断がリスクを回避する方向に偏ることにより、事業の成長機会を逸失することがないよう、持続的な

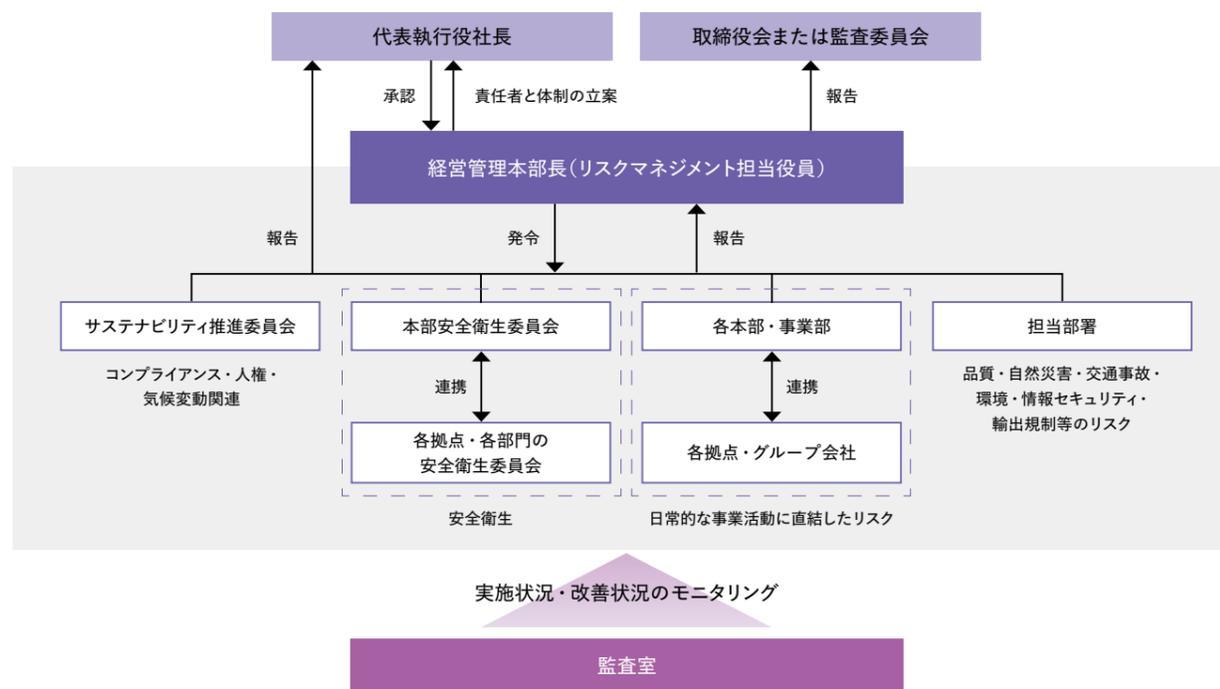
成長と企業価値の向上のために取るべきリスクを明らかにするとともに、損失を低減させるために適切な対策を講じることに努めています。

◎ 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、執行役である経営管理本部長が推進しています。経営管理本部長は、「全社リスクマップ」に基づき、クリタ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顕在化した場合は、経営管理本部長が対応の責任者と体制を立案し、代表執行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、代表執行役社長および経営管理本部長ならびに取締役会または監査委員会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人権、気候変動に関するものはサステナビリティ推進委員会委員長を、安全衛生に関

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・事業部長を責任者として実施しており、各本部・事業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・評価を行っています。その他、品質、自然災害、交通事故、環境、情報セキュリティおよび輸出規制等のリスクへの対応は、各担当部署が実施します。経営管理本部長、各委員会委員長、各本部長・事業部長は、リスクマネジメントの推進状況を定期的に取り締役に報告するとともに、重大なリスクの発生・結果に関して適宜、取締役会に報告します。なお、リスクマネジメントの実施状況や改善状況のモニタリングは、監査室を責任部署として実施しています。

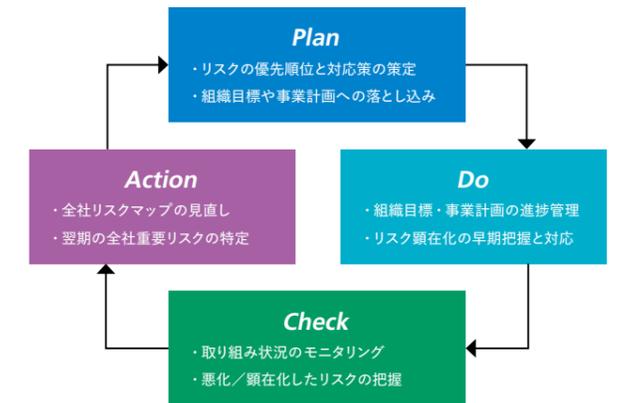
▶ リスクマネジメント体制図



◎ リスクの抽出と対応策の策定

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。

▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> 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・エネルギーコストの高騰やサプライチェーンの混乱に起因する収益性低下、事業成長の鈍化 為替の変動等による邦貨換算額の減少 クリタグループの設備および製品等から排出されるCO₂に対する炭素税の導入や増加に伴う利益の低下 	<ul style="list-style-type: none"> クリタグループのサステナビリティ経営とPSV-27計画 クリタグループのビジネス P12-35 P36-43
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> 各国の法律・規制の変更、政治・経済の急激な変化による事業機会の損失や投資回収不能の不履行 	<ul style="list-style-type: none"> クリタグループのビジネス P36-43
災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> 感染症の大流行による人的損失や事業機会損失の発生 気候変動要因を含む自然災害による人的損失、事業機会損失の発生 	<ul style="list-style-type: none"> BCM 脱炭素社会実現への貢献 P74,75 P30-32
戦略リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> クリタグループのサステナビリティ経営とPSV-27計画 クリタグループのビジネス P12-35 P36-43
事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> 優位性のある製品・サービス・ビジネスモデルをタイムリーに提案できない可能性 クリタグループの事業における事故、人的被害の発生 製品・サービスの欠陥や不備による追加・補償費用の発生 技術ノウハウの流出による競争力の毀損 クリタグループの成長をけん引する海外事業の収益性改善の遅れ・停滞 サイバー攻撃やセキュリティ事故による事業の停止 人材の確保・育成の遅れによる業務品質の低下 ダイバーシティの取り組み不足による事業環境変化への対応力低下 従業員エンゲージメントが低下することで生じる従業員の生産性低下、事業機会損失 	<ul style="list-style-type: none"> クリタグループのビジネス 情報セキュリティ管理 人材戦略 P36-43 P55 P60-68
財務リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 財務戦略 内部統制システム構築に関する基本方針 P20-23 —
労務・法務・コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> 長時間労働による健康被害の発生 法令違反や、情報漏洩等による社会的信頼の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 人権を尊重した事業活動 公正な事業活動 知財戦略 P70 P71 P50-52

・本表は、クリタグループのすべてのリスクを網羅したのではなく、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。

🔗 取り組みの詳細は、以下をご覧ください。
 事業等のリスク <https://www.kurita-water.com/ir/cg/risk-factors.html>

リスクマネジメント

BCM (Business Continuity Management) : 事業継続マネジメント

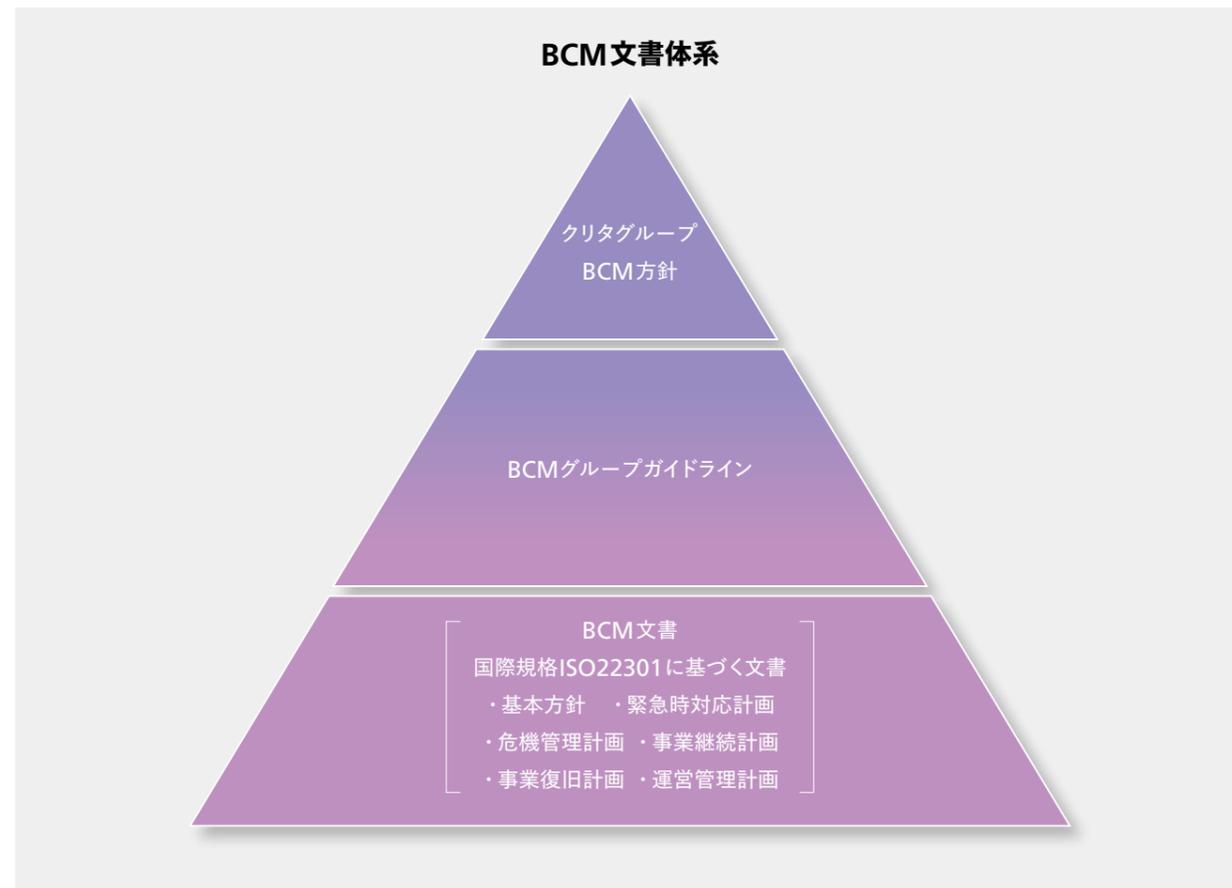
◎ BCM活動の考え方

クリタグループは、大規模な自然災害や、感染症のまん延、地政学リスク、セキュリティ事故などの突発的な不測の事態の発生を想定し、「従業員の安全確保」と「事業の継続」の両面から、有事における事業上の優先順位や判断・行動の基準、対応方針・手順、体制などを定めるとともに、平時から緊急事態に備えるための計画策定や更新、予算や資源の確保、対策の実施、教育訓練や点検などのマネジメント活動に取り組んでいます。

この取り組みの基本的な考え方として、「クリタグループBCM方針」を定めるとともに、有事が発生した際は従業員の人命の安全を最優先で確保し、従業員の安全が確保された後に事業の早期復旧と地域への支援に取り組めます。有事において役員・従業員が適切に判断や行動ができるようにクリタグループBCM方針を補完する「BCMグループガイドライン」、さらにはBCMの国際規格ISO22301のフレームワークに基づく「BCM文書」からなる文書体系を整備しています。

BCMの基本方針

人命の安全確保を最優先	事業の早期復旧	地域への支援
役員・従業員およびその家族の安全・安心確保を最優先する。	自社施設や竣工・施工中の物件等における業務の早期復旧を図り、製品・サービスの安定供給とお客様の復旧活動の支援に努める。	自社拠点における二次災害防止に努めるとともに、地域社会の復興に協力する。



◎ BCM推進体制

当社では、経営管理本部にクリタグループのBCM推進機能を集約した組織を設置し、経営管理本部長をBCM担当役員として、ISO22301のマネジメントシステムに基づくBCM活動をグ

ローバルに展開しています。また、クリタグループ各社にBCM推進者を設置することで、グループ全体で「従業員の安全確保」と「事業の継続」に向けた取り組みの強化を図っています。

◎ BCM活動の強化に向けた取り組み

グループのマネジメントシステムの運用

クリタグループはグループ共通のBCMの枠組みに基づき、グループ各社が置かれる国・地域特有のリスクや事業特性を勘案した活動計画を策定・実行するとともに当社からグループ各社の活動を統括・支援することで、グループ全体のBCM活動のPDCAサイクルや有事のレポートラインの運用定着を図っています。また、活動推進を図るためにBCM担当役員や

グループ各社代表から従業員に向けたメッセージ発信や、教育・訓練の継続的な取り組みを実施しています。これにより、グループ全体でBCM文書を起点としたマネジメントシステムを有効に機能させて、従業員の安全確保と事業の継続におけるリスク対応の実効性を高めるとともに、クリタグループへの影響が大きい個別インシデントへの対策を強化していきます。

大規模地震等の各国・地域固有リスクへの対応力強化

首都直下型地震や南海トラフ地震などの大規模地震の発生リスクの高い日本においては、グループ従業員の半数が働いていることから、地震対策が有効に機能しているかを点検し、実効性を高めていくことが重要となります。そのため、大規模地震が発生した際のクリタグループの各拠点の被害予測を行った上で、「従業員の安全確保」と「事業の継続」の両面から備え

を強化すべき事項の抽出および優先順位付けを行い、必要な対策を講じています。

また、海外グループ会社においても同様に、各国・地域の固有リスクへの対策の拡充と点検を実施しており、グループ全体でリスク対応力の強化を図っています。

コーポレートガバナンス 取締役会議長・社外取締役座談会



社外取締役
小林 賢次郎

取締役会議長
門田 道也

社外取締役
高山 与志子

社外取締役
田中 径子

社外取締役
宮崎 正啓

コーポレートガバナンスのさらなる進化とクリタグループの持続的な成長に向けて

経営の監督機能、業務執行機能それぞれの強化による、より実効的で透明性の高いコーポレートガバナンス体制の構築を目指して、2023年6月に指名委員会等設置会社に移行しました。機関設計の変更によって取締役会や委員会の議論がどう変わったのか、中長期視点の議論で見えてきた課題について取締役会議長と社外取締役4名が話し合いました。

機関設計変更に至った背景と移行後の変化

門田 監査役会設置会社のもとで、社長を務めていたときは経営会議議長と取締役会議長を兼務していました。同一人物が、経営会議で執行の責任者である社長としてまとめた議案を、取締役会で監督の責任者である議長として審議することに、居心地の悪さもあり、これでは、取締役会の監督機能が十分に果たせていないのでは、と感じていました。また、当時の取締役会では社内取締役が3分の2を占め、執行側の視点での議論になる傾向もあり、より実効的で透明性の高いガバナンス

を実現するためには、執行と監督を明確に分離することが必要だと考えるようになりました。

田中 指名委員会等設置会社への移行前の取締役会では、これは取締役会で議論すべきなのだろうかという疑問に思う議案もありました。しかし、現在の体制に移行したことで、取締役会が経営の監督に専念する役割がより明確になり、議論もより長期的な視野に立つ内容になったと実感しています。議長が議案に応じて各取締役の多様な意見を引き出すことで、議論が深まるようになりました。現状では、非執行の前社長が取締役会議長を務める体制がガバナンスの実効性を高めるために合理的だと感じています。

宮崎 私が就任した時には、既に指名委員会等設置会社への移行についての議論が始まっていました。執行と監督を分離するなかで、どこまで執行側に権限を移譲するかが重要な論点でした。監督機能の強化により、社外取締役の構成比が半数となりましたが、グループの長期的な方向付けが取締役会に求められている中では、非執行の前社長が執行側の経験も踏まえ、取締役会の議長として運営にあたることは妥当性が高いと考えています。



小林 指名委員会等設置会社に移行した理由の1つは、サステナビリティ経営、つまりステークホルダーの視点に立った経営が求められてきたことに対応するためです。私自身は、この移行に伴って監査役から取締役監査委員長に役割が変わり、取締役としての権限が与えられました。その職責を果たすために多様なステークホルダーの視点を意識した発言を心がけています。

門田 議長として取締役会を運営する際に心がけていることは、各取締役の多様なバックグラウンドに基づいた意見を引き出すこと、そして執行側の考えや経営の方向性が、監督側からどのように見えるかを明らかにすることです。また、執行側は短期的な課題に目が向きやすいので、取締役会議長としては短期的な視点にとらわれすぎず、中長期的に企業価値を創造し続けるために必要なことにフォーカスしたいと考えています。そのため、議案の内容を事業戦略など中長期的なものにして、執行側の考えを報告、議論できるように努めています。

中長期視点での議論を通じて見えてきた課題

小林 従前の取締役会では、どちらかと言うと短期的な業績に関する議論が中心でしたが、現在は中長期的なテーマについて深く議論することで、社会価値と経済価値の両立という

多様なステークホルダーからの要請にどのように応えていくか、そうした課題がより鮮明になったと実感しています。

高山 社会価値と経済価値を共に追求し企業価値を高めることは、重要な中長期の目標ですが、その達成には多くの課題があると感じています。例えば、経営陣が示している価値創造のフレームワークが従業員にどこまで共有されているのか、また社会課題を解決するために必要なイノベーションを生み出す力をどう強化するのかなど、いくつかの難しい課題が明らかになってきました。取締役会としては、常にそうした課題について執行側に問いかけ、解決に向けて後押しをしていくことが重要だと思います。

宮崎 私は、執行側が決断しにくい事業ポートフォリオの見直しや生産性向上といった課題を明確に提示するように心懸けています。さらに、経営目標が従業員に浸透しているのかどうか、DXによる事業変革や人材投資といった課題を取締役会で可視化して、その対応を執行側に促すことが重要だと考えています。

田中 クリタグループのビジネスは世界へ拡大しています。海外市場には大きな成長の可能性があるため、グローバル化への対応は不可欠です。日本人だけで対応することは難しいので、外国人も含めてグローバルな視点で経営判断ができる人材をどのように育成し登用していくかも中長期の課題です。

多様な視点で議論を深め、実効性の高い委員会の運営に注力

田中 グローバル人材の育成に加え、次の経営層を育成していく取り組みも重要です。指名委員会では社長後継者の育成と指名が重要な任務であり、選抜と育成そして指名に向けたプログラムを整備しています。執行役の選任に際しては、多様性を確保するために幅広く候補者を選定し、社外取締役に加



コーポレートガバナンス 取締役会議長・社外取締役座談会

えて外部の専門家による客観的なアセスメントも組み込んだプロセスを実践しています。また、海外のグループ会社の候補者についても指名委員会のメンバーが面談を通じて業務経験や考え方を理解するよう努めています。



宮崎 報酬委員会の運営では、プロセスの透明性を確保することに加え、議論だけでなく決断することを心がけています。2025年3月期は報酬水準のガイドラインを見直し、国内外で競争力のある水準に改定しました。クリタグループの報酬制度がステークホルダーの皆様へ納得していただける透明性の高い制度となることを目指して取り組んでいます。

小林 監査役会から監査委員会に移行する際に監査委員会事務局を設置して、内部監査部門との連携を強化しました。監査委員としての法定義務は監査役と大きな違いはありませんが、取締役としての発言権を有するので、多様なステークホルダーの視点を意識して取締役と執行役がそれぞれ監督と執行の責務を十分果たしているか積極的に発言しつつチェックしています。

高山 一般的に、指名委員会での審議内容は機密性が高く、取締役会との情報共有に課題が生じることがありますが、当社では田中委員長から取締役会に具体的な報告があり、情報共有が図られています。監査委員会については、常勤の社外取締役が監査委員長を務めることで監査の実効性が高まっています。また、当社のグローバル化が加速するなかで海外グループ会社の経営陣の報酬体系をグループ全体の報酬制度と整合させ納得感をさらに高めていくために、報酬制度の議論もさらに進んでいくと認識しています。

門田 従前の諮問会議から会社法の委員会に移行したことで最も大きく変化したことは、客観性と透明性が格段に向上したことだと考えています。諮問会議でも指名や報酬に関する制度を構築するプロセスはあったのですが、多様な視点からの意見に不足があるという課題を感じていました。指名委員会等

設置会社への移行後は指名委員長や報酬委員長がグローバルな経験や知見を活かし議論をリードしていただけるようになり、説得力のある提言が得られるようになったと感じています。

監督サイドとして重点事項をモニタリングしPSV-27計画の推進に貢献

宮崎 PSV-27計画の進捗に関しては、対外的に公表している事業利益率やROE、ROICなどの進捗状況を注視しています。収益性の目標を達成するためには事業ポートフォリオの見直しも不可欠なので、たとえ利益が確保できている事業であっても、それが非中核事業であれば出口戦略を検討し、リソースを中核事業にシフトしていく必要があります。執行側が果敢に取り組むことで、現場の従業員に対してマネジメントの意思を示すことも重要だと考えています。

高山 資本コストを持続的に上回る事業リターンの達成は、株主や投資家からの期待に応えるために必須であると考えています。そのためには、事業ポートフォリオの現状を客観的に分析することが重要です。当社では、売上高成長率とROICの2つの軸に加えて市場成長率などの市場の魅力度も考慮して事業ポートフォリオの現状が適切かどうかを検証しています。リターンが低く改善が難しい事業については、どのように構



造改革を進めていくのか、また今後の成長のためさらに注力すべき事業への追加投資をどう進めるのか、どちらも重要な課題です。取締役会として、これらの課題に対して、どう対処するのかを問い続けることで、執行側の取り組みを加速することができると考えています。

小林 PSV-27計画については、顧客価値と社会価値の2つの視点からその進捗を評価しています。また、従業員がこの2つの価値創造とクリタグループの成長との繋がりを実感でき

ているかにも注目しています。監査委員長として、海外グループ会社も含めてPSV-27計画の基本的な考え方がしっかり共有されているかを現地の方々との議論を通じて確認しています。**田中** 中期経営計画の基本的な方向性である価値を起点と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実現するには、健全な危機感を社内でもっと共有することが大切だと感じています。当社は業績が安定しているため、現状に満足する意識が芽生えやすいように思います。PSV-27計画の達成に向けて経営陣から現場の従業員まで一体となって変革に挑むモチベーションをどのように高めるかが重要ではないでしょうか。

持続的な成長に向けて取るべきリスクは、妥当性を議論の上、積極的に支援

小林 変革への挑戦はリスクとも表裏一体なので、執行側が役割を果たすにあたって、いかにリスクを取るかは重要です。それだけに執行側からリスクテイクの提案があれば積極的にサポートしたいですね。逆にリスクを取らないことのリスクについても重要視しており、取るべきリスクが適切に取られているかを我々でチェックすることが重要だと認識しています。

田中 当社においては、リスクを取らないこと自体がリスクになると感じています。執行側の立場としては、リスクテイクの結果責任を取ることになるので慎重になることは理解できませんが、リスクテイクの妥当性を判断して客観的な意見を述べることは取締役の責務だと考えています。

高山 取締役会では財務上どこまでリスクを取れるかを常に共有した上で事業においてどのようなリスクを取るべきかについては、経営戦略の観点から議論し、リスクテイクの妥当性について確認しています。

宮崎 指名委員会等設置会社に移行した際に投資案件に関する権限を大幅に執行側に移譲しました。基本的に執行側が十分に議論を重ねた案件に対して、取締役会がブレーキをかけることはありません。しかし、取るべきリスクが取れていない状況であれば、積極的に発言して執行側のリスクテイクを支援しています。

サステナビリティ戦略と経営戦略の統合による共通価値創出

高山 PSV-27計画の重要なテーマは共通価値の創出です。サステナビリティ諮問会議では、PSV-27計画の重点施策であ

るCSVビジネスの現状や課題を検証して取締役会に答申しました。その答申内容を取締役会で議論した後、執行側が具体的な取り組みを進めています。経営戦略との整合性を図るため、PSV-27計画とマテリアリティの位置付けを明確にして、財務指標と非財務指標の関係性も明らかにしました。マテリアリティを踏まえた中長期の成長戦略の進捗については、執行側と監督側が共通したフレームワークを持つことで、より詳細に検証ができるようになってきたと感じています。

宮崎 PSV-27計画とマテリアリティの関係性を現場の従業員が納得して行動できているかどうか重要です。経営陣の意図が中間管理職を通じて現場にどのように伝わっているのかを監督側がモニタリングする必要があると感じています。また、社会価値の創造をクリタグループの企業価値に結び付けるプロセスを、もっと平易な表現で全ての従業員に分かり易く伝えてほしいと、執行側へ申し上げます。

小林 特定されたマテリアリティは、よく整理されていると思いますが、それが社内の隅々までどれだけ伝わっているのかが気になります。また、社会価値の創造を企業価値向上に結び付けるプロセスは、社内だけでなく外部のステークホルダーにも理解してもらう必要があります。サステナビリティ経営や非財務情報も監査の対象となってきますので、執行側が設定した目標や指標、進捗のプロセスについて適切に監査を行いたいと考えています。



門田 サステナビリティ諮問会議では、CSVビジネスの意義や社会価値の評価方法の妥当性についても議論しました。従業員への伝え方については、できるだけ平易で分かりやすい表現を使ってコミュニケーションを取るよう促しています。社内の議論だけではどうしても限界があるので、社外取締役のご意見に加えて、株主や投資家などステークホルダーの声にも耳を傾け、価値創造の主体である執行側と力を合わせてPSV-27計画、そして企業ビジョンの達成に取り組みます。

コーポレートガバナンス コーポレートガバナンス体制

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、地域社会といった様々なステークホルダーの権利や立場を尊重しそ

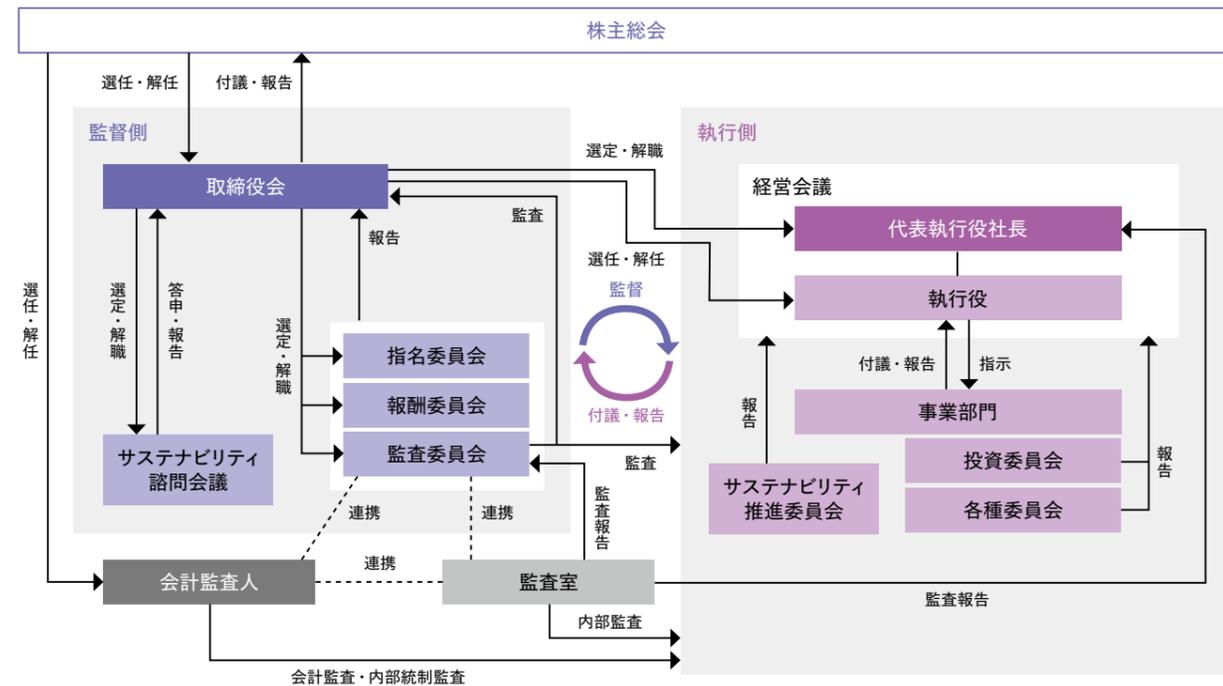
の期待に応えながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。このために、クリタグループは透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定ならびに実効性の高い経営の監督の実現を目的として、コーポレートガバナンスの確立に努めています。

◎ コーポレートガバナンスの体制

当社は、グループの持続的な成長と企業価値向上に向け、経営の監督機能、業務執行機能それぞれの強化による、より実効的で透明性の高いコーポレートガバナンス体制を構築することを目的として、指名委員会等設置会社を選択しています。経営の監督と執行を明確に分離する体制により、経営の監

督においては多様なステークホルダーの視点を踏まえた監督に注力し、経営の執行においては監督側の知見や適切なモニタリング機能を活かし、業務執行の意思決定を行う体制となっています。

体制図



◎ コーポレートガバナンス強化のあゆみ

当社は、グローバル企業としての社会的責任を果たしながら持続的に成長していくため、ガバナンス体制の整備を進めてきました。今後も取締役会の機能を最大限発揮するために、当社にとって最適なコーポレートガバナンスを構築するため、適宜調整や見直しを行いガバナンスの強化を図っていきます。

2024年3月期においては、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する事項等を審議し、取締役会へ助言、報告を行うため、サステナビリティ諮問会議を設置し、マルチステークホルダーの視点、中長期的視点からサステナビリティ経営に関する当社の在り方の検討を行っています。

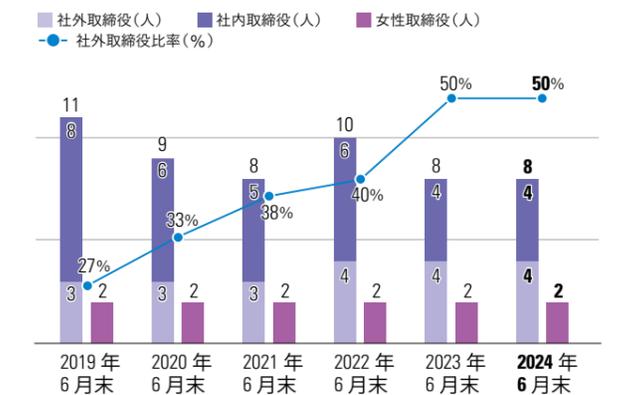
	～2018年3月	MVP-22 2018年4月～2023年3月	PSV-27 2023年4月～
機関設計		監査役会設置会社	●2023年6月 移行 指名委員会等設置会社
取締役会の議長		社長・会長	●2023年6月～ 非業務執行の会長
コーポレートガバナンス体制	●2006年 執行役員制度導入	●2014年 独立社外取締役の選任 ●2014年 取締役の任期を2年から1年に短縮 ●2016年 指名・報酬諮問会議の設置 ●2016年 取締役会の実効性評価の開始 ●2018年 女性社外取締役の選任 ●2018年 投資委員会の設置	●2019年 後継者育成会議の設置 指名委員会設置 監査委員会設置 サステナビリティ諮問会議設置
報酬制度	●2009年 役員退職慰労金制度廃止	●2017年 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 ●2019年 執行役員の報酬制度改定	●2022年 非財務指標の業績評価基準への反映を試行導入 報酬委員会設置 ●2023年4月～ 執行役・執行役員の業績評価基準に非財務指標やTSR実績を組み入れ

* 各年とも3月31日に終了した事業年度

◎ 取締役会の構成

取締役会は、業務執行に対する実効性の高い監督機能を発揮するため、必要とされる知識・経験・能力を備え、ジェンダー等の多様性も考慮した人員で構成します。知識・経験・能力は、企業経営・経営企画等のガバナンス・マネジメントに係るスキル等のほか、多様性を活かし、水に関する知を駆使して社会価値を創造するというクリタグループの目指す方向性を実現するために必要なスキル等、企業理念の実現に向けて必要とされるスキル等を特定し、取締役会全体で補完する体制とします。

取締役会の構成の推移



◎ 独立社外取締役

当社の取締役会は、社内取締役4名、社外取締役4名の計8名(独立社外取締役の比率50%)で構成され、モニタリング・ボードとしての役割を明確にし、クリタグループの経営の基本方針の決定を中心とした会社の大きな方向付けを行うとともに、経営陣(社長を含む執行役)の指名を通じた客観的な監督機能等を発揮しています。独立社外取締役の人数については、

2024年6月末時点で、社内取締役の人数とのバランスは最良と考えていますが、プライム市場への上場企業として、当社を取り巻く環境等やスキル・マトリックスを元に総合的に勘案し、十分な人数の選任、社内取締役との最適なバランスを引き続き検討していきます。

コーポレートガバナンス 指名委員会



指名委員会
委員長
田中 径子

メンバー構成	実績
<p>【委員長/議長】 田中 径子 (社外取締役)</p> <p>【委員】 小林 賢次郎 (社外取締役)</p> <p>宮崎 正啓 (社外取締役)</p> <p>門田 道也 (取締役会長)</p> <p>江尻 裕彦 (取締役)</p> <p style="text-align: center; background-color: #e0e0e0; border-radius: 10px; padding: 5px;">社外取締役比率：60%</p>	<p>開催回数----- 8回</p> <p>(2023年6月～2024年3月実績)</p>

委員長メッセージ

指名委員会では、社長や取締役だけでなく、執行役や執行役員といった経営幹部候補者の指名についても議論し、また候補者には個別の育成プログラムを策定しています。社外出身の委員は、人柄や業務経験など候補者のことをよく知らない場合がほとんどですので、個別のミーティングを設定し、より深く候補者を理解するよう努めています。また、2024年3月期から新たに若手マネジメント層を対象とした海外留学の機会が設けられました。この新しい留学制度は、ますますグローバル化が進んでいる当社の今後を鑑みると、将来に向けて極めて有益な投資であると考えるとともに、対象者がより人としての幅を広げ、周囲にもポジティブな影響をもたらしてくれるものと期待しています。

◎ 取締役の指名方針・手続き

社外取締役をはじめとする取締役の候補者の選定にあたっては、多様性に配慮するとともに、取締役会が株主等ステークホルダーの視点を反映し、企業価値向上に資する経営の監督に注力する体制となるよう、予め定めた要件に基づき、取締役の候補者の指名を行います。指名委員会は、推薦理由を明確にした上で株主総会に推薦する取締役候補者を決定します。

◎ 後継者育成のプロセス

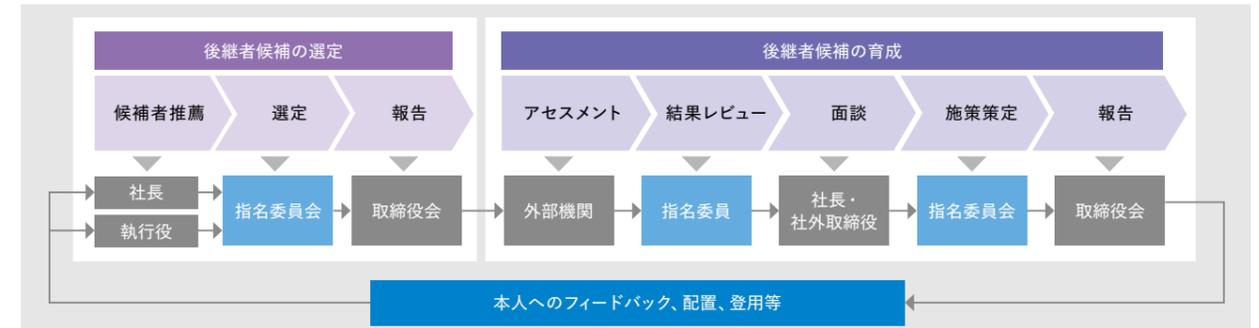
指名委員会は、会社の目指すところおよび具体的な経営戦略を踏まえ、執行役社長の要件を審議の上、取締役会へ答申します。指名委員会は、取締役会にて定められた要件に基づき複数の執行役社長の後継者候補を選定するとともに育成施策を策定します。執行役社長の後継者候補の選定ならびに育成施策の策定およびその進捗状況は、指名委員会の報告に基づき取締役会において定期的に確認します。

候補の選定および育成にあたっては、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な情報も参考としながら、客観的で透明性の高いプロセスを経て選定します。

◎ 執行役社長をはじめとする執行役の指名および選解任の方針・手続き

取締役会は、執行役社長をはじめとする執行役の選任にあたり、ステークホルダーとの共通価値を創出するとともに、クリタグループの持続的な成長に資する経営の執行体制となるよう、経営体制を少なくとも年1回見直します。取締役会は、執行役社長をはじめとする執行役の指名を行い、執行役社長の選定・解職および執行役の選任・解任は指名委員会の答申を経て取締役会で決定します。また、執行役社長の継続妥当性については、指名委員会において年2回業務執行の状況をレビューの上審議し、結果を取締役に答申します。

社長後継者候補・執行役後継者候補育成のフロー



◎ 取締役のスキル・マトリックス

企業理念の実現に向けて、クリタグループの価値創造ストーリーや中期経営計画等の経営戦略に基づき必要な知識・経験・能力をスキル項目として設定しています。

氏名	ガバナンス・マネジメント			多様性を活かす ▶ 水に関する知を駆使する ▶ 社会価値を創造する					
	企業経営 経営企画	財務・会計	法務・人事	人権	グローバル	現場理解と 課題解決	開発・技術 ・生産	DX	環境
門田 道也	●	●	●	●	●	●*			●
江尻 裕彦	●			●	●	●	●	●	●
城出 秀司	●	●			●				●
武藤 幸彦	●	●	●	●					
小林 賢次郎 (社外)	●	●			●				
田中 径子 (社外)	●		●	●	●				
宮崎 正啓 (社外)	●	●	●		●				
高山 与志子 (社外)	●	●			●				

各取締役が保有する知識・経験のうち強みとする分野に●を、特に期待する分野について●を付しています。
*「現場理解と課題解決」は社内取締役に向けたスキル項目である。社長経験者は全社を統括した経験から、監督側として十分な「現場理解と課題解決」のスキルを有しているため、●を付すものとしています。

コーポレートガバナンス 指名委員会

スキル項目は、大きく2つに分類され、1つは、ガバナンス・マネジメントであり、特に必要な基本的な要素として、「企業経営・経営企画」「財務・会計」「法務・人事」の3つをスキル項目に設定しています。もう1つは、人材をはじめとした多様性*を活かすことで得られる「水に関する知」を駆使し、ソリューションの提供を通じて、社会との共通価値を創造することであり、

この取り組みを推進するために「人権」「グローバル」「現場理解と課題解決」「開発・技術・生産」「デジタルトランスフォーメーション(DX)」「環境」の6つをスキル項目に設定しています。当社は、経営の監督を行う上で、当社の取締役会として保有すべきスキル項目はこれら9つと考えています。

スキル項目と選定理由

上位概念	スキル項目	選定理由
ガバナンス・マネジメント	企業経営・経営企画 財務・会計 法務・人事	経営の監督を行う上で基盤となるスキル・知識・経験であると捉え、スキル項目に選定しています。
多様性を活かす ▼ 水に関する知を駆使する ▼ 社会価値を創造する	人権	クリタグループは、グローバルに事業を展開するにあたり、多様な労働環境や商習慣、取引慣行に直面しており、ステークホルダーの人権を尊重して事業に取り組む必要があります。そのためクリタグループは、「人権を尊重した事業活動」をクリタグループのマテリアリティの1つに設定し、事業活動を行う国・地域において従業員やサプライヤーをはじめとするステークホルダーに対する人権尊重の取り組みを推進しています。また、クリタグループでは、人材の多様性がイノベーションを生み出す基盤であり、持続的な成長に繋がる価値を創造する源泉であると捉え、多様性を活かすことが重要と考えています。このように「人権」は経営上の重要課題であるため、経営の監督を行う取締役会に必要なスキル項目として選定しています。
	グローバル	クリタグループは、グローバルでの成長を加速するため、地域特性および市場特性に合わせた製品・サービスの展開の加速に取り組んでいます。スキル項目である「グローバル」は事業展開地域・国等への理解、国際経験を意味し、クリタグループの競争優位の源泉となる「多様な現場接点」を形成する要素の1つとして欠かせないものであると考えています。グローバルに事業を展開し、企業価値を向上していくためにはグローバル市場への深い理解が必要不可欠と考え、経営の監督を行う取締役会に必要なスキル項目として選定しています。
	現場理解と課題解決	クリタグループは、世界の様々なお客様の「現場」で、水を起点とした課題にソリューションを提供しています。「多様な現場接点」で、お客様の課題に真摯に向き合うことで蓄積した情報・データを「水に関する知」として活用し、クリタグループにしかできないソリューションを創出していくことが、お客様や社会との共通価値を創造する源泉であると考えています。経営の監督を行う取締役会においても価値創造の起点となる現場接点への深い理解と、現場接点における課題解決に徹した経験が重要と考え、スキル項目に選定しています。
	開発・技術・生産	クリタグループは、多様な事業領域において習得した技術・ノウハウを融合し、新たな製品・サービス、技術の創出に取り組んでいます。また、外部環境変化が大きい昨今においては、お客様の事業継続における価値も重視した製品・サービス、技術の提供方法の見直しやクリタグループの調達・生産体制の見直しによるコスト競争力向上・生産能力向上に取り組んでいます。「開発・技術・生産」の強化は、ソリューションの創出および提供のための基盤となると考え、経営の監督を行う取締役会に必要なスキル項目として選定しています。
	DX	クリタグループは、デジタル技術を駆使したビジネスプロセスの変革とビジネスモデルの変容に取り組むことでDXの実現を目指しています。デジタルツールやAI/IoTの活用により、多様な現場接点から収集した情報やデータを「水に関する知」として活用し、革新的なお客様や社会との共通価値を創造していくためには、「DX」は優先的に取り組むべき課題と捉え、経営の監督を行う取締役会に必要なスキル項目として選定しています。
	環境	クリタグループは、持続可能な社会を実現するため、「水資源の問題解決」「脱炭素社会実現への貢献」「循環型経済社会構築への貢献」をクリタグループのマテリアリティとして特定し、クリタグループが重点的に取り組むテーマとしています。そして、従来に比べ節水・GHG排出削減・資源投入の削減および廃棄物の資源化に大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」と定め、これらの開発とお客様への提供を通じて社会との共通価値の創造に取り組んでいます。事業を通じ、「環境」への負荷を低減していくことを使命と捉え、経営の監督を行う取締役会に必要なスキル項目として選定しています。

*「多様性」とは、人材に加え、顧客接点や事業領域、事業展開地域・国、技術領域等、クリタグループの競争優位の源泉となる「多様な現場接点」を形成する要素の多様さを意味します。

コーポレートガバナンス 監査委員会



監査委員会
委員長

小林 賢次郎

メンバー構成	実績
【委員長】 小林 賢次郎(社外取締役) 【委員】 高山 与志子(社外取締役) 武藤 幸彦 (取締役)	開催回数-----12回 (2023年6月～2024年3月実績)
社外取締役比率：67%	

委員長メッセージ

監査委員会の重要な役割は、社外のステークホルダーの視点を意識して、取締役と執行役がそれぞれ監督と執行の責務を十分果たしているか確認することにあると考えています。2025年3月期は、前期にスタートしたPSV-27計画が着実に進捗しているか、その方向性がクリタグループの理念体系に沿ったものとなっているかを確認することを重点テーマに挙げています。また、国内外のグループ会社を含めたグループガバナンスがしっかりと機能しているか、役員や社員との直接的な対話も実施して確認することも重点テーマです。監査委員会メンバーは3名と小規模ですが、監査委員会事務局、内部監査部門に加えてメンバー以外の取締役の協力も得てしっかりと監査してまいります。

◎ 監査体制

監査委員会は、2名の社外取締役および1名の当社事業に精通した非業務執行取締役の計3名の監査委員で構成されています。委員のうち最低1名は財務・会計に関する十分な知見を有する者としており、現体制では2名がこれに相当します。また、当社の監査委員会は常勤の委員を置くものとし、2名を常勤監査委員(うち1名は監査委員長)として選定しています。

監査委員会は、取締役、執行役の職務執行の監査、監査報告の作成および株主総会に提出する会計監査人の選任ならびに解任等に関する議案の内容の決定を行います。また、監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会事務局を設置して、専任の従業員を配置するとともに、必要に応じて内部監査部門である監査室所属の従業員に対し補助を行う指示ができる体制を整えています。

そして、クリタグループにおける業務の適正を確保するため、監査委員会が選定した監査委員は、監査委員会で定めた監査方針や監査計画等に基づき、当社およびグループ会社の監査・調査を実施しています。

◎ 2024年3月期の監査委員会による監査の状況

指名委員会等設置会社へ移行前の監査役会としての活動を含め、2024年3月期は監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の再任、会計監査人の報酬、事業報告および定時株主総会への付議議案内容等を討議しました。また、内部統制システム(財務報告に係る内部統制を含む)やグループガバナンス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等を監査計画において重点項目として設定し、内部監査部門および会計監査人とも連携し監査を行いました。なお、2024年3月期の開催実績は14回(2回の監査役会を含む)であり、いずれの回も委員・監査役の出席率は100%でした。

コーポレートガバナンス 報酬委員会



報酬委員会
委員長

宮崎 正啓

メンバー構成		実績
【委員長】	宮崎 正啓 (社外取締役)	開催回数----- 5回 (2023年6月~2024年3月実績)
【委員】	田中 径子 (社外取締役)	
	高山 与志子 (社外取締役)	
	門田 道也 (取締役会長)	
	江尻 裕彦 (取締役)	
社外取締役比率：60%		

委員長メッセージ

当社の報酬方針は、優秀な人材の獲得とその保持が可能となる競争力のある報酬体系および報酬水準であること、業績連動性が高く、中長期的な企業価値の向上を重視した報酬制度であること、そして職責と成果に基づく公平かつ公正な報酬制度であることです。

2025年3月期は報酬水準のガイドラインであるベンチマークデータの構成を見直し、国内外においてより競争力のある報酬水準となるよう設定しました。今後も中長期的にクリタグループの報酬制度がステークホルダーの皆様から評価される納得性と透明性の高い体系となるよう、取り組んでいきたいと考えています。

役員報酬制度の基本方針

基本方針	各方針のねらい
1. 企業理念の実現に向けて、多様な能力・経験を持つ優秀な人材を獲得・保持できる報酬とする。	企業理念の実現に向けて、当社の経営の監督と執行を担い得る優秀な人材を確保できる報酬体系、報酬水準とする。
2. 持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とする。	中長期的な企業価値の向上および株主等のステークホルダーからの期待や要請も考慮に入れた、持続的な成長に向けた健全な動機付けとして機能する報酬制度とする。
3. 報酬決定の客観性が担保され、かつ、透明性の高い報酬決定プロセスとする。	外部報酬データを参照した定期報酬水準確認プロセスを設定するほか、会社法等役員報酬に係る法令を遵守した客観性、透明性の高い報酬決定プロセスとする。

◎ 取締役・執行役の報酬体系

取締役・執行役の報酬は、役員の報酬の決定に関する基本方針に基づき、額またはその算定方法の決定に関する方針を役職ごとに定めています。

また、取締役と執行役の報酬体系・水準および執行役の業

績評価については、その判断の客観性とプロセスの透明性を高めることを目的として報酬委員会決議により決定することとし、報酬委員会の職務執行状況は遅滞なく取締役会に報告します。

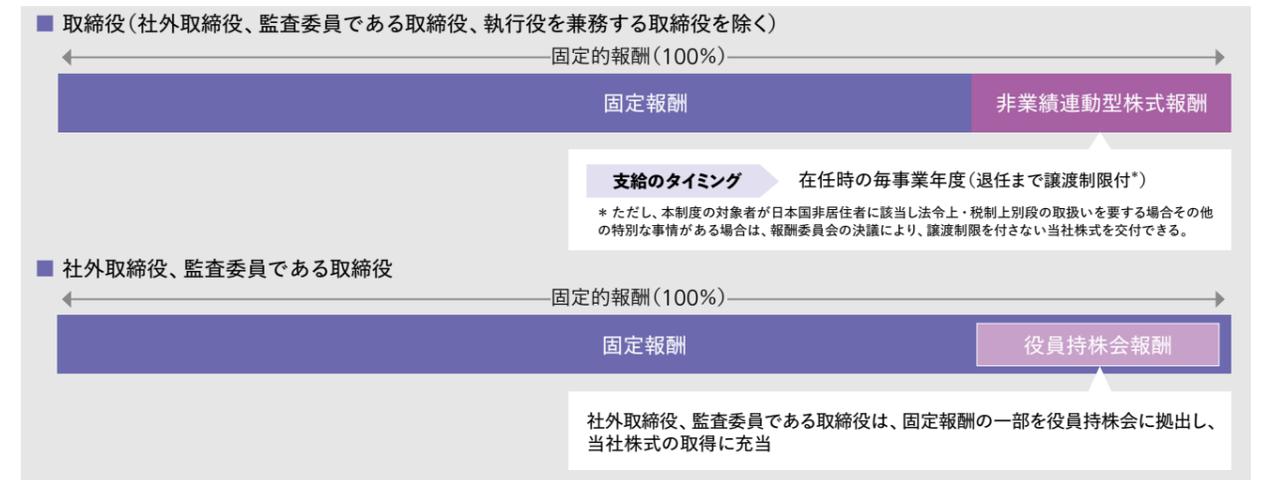
取締役の報酬体系

全ての取締役は、監督に注力するため、報酬体系は固定的報酬のみとなっています。

社外取締役・監査委員である取締役を除く取締役の固定的報酬は、役位に応じて定めた額となり、取締役が株主と株価変動リスクを共有するため、固定的報酬の一部を非業績連動型株式報酬としています。これは、役位に応じてポイントが付

与され、付与ポイント数に相当する当社譲渡制限付株式が毎年交付される制度です。

また、社外取締役および監査委員である取締役においても株主と株価変動リスクを共有するため、固定報酬の一部を役員持株会に拠出し、当社株式の取得に充当しています。



執行役の報酬体系

執行役の報酬体系は、役位別に定められた固定報酬と業績連動報酬で構成され、業績連動報酬は、短期インセンティブ報酬と長期インセンティブ報酬に分かれています。

短期インセンティブ報酬は、連結業績連動報酬、担当職務業績報酬、その他貢献報酬および環境貢献係数で構成されており、連結業績連動報酬に係る業績指標は、投下資本利益率(ROIC)の対前年差です。担当職務業績報酬については、連結売上高営業利益率の対計画差、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、その他貢献報酬については当連結会計年度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等を評価の観点としています。また、社会価値を起点とした事業運営を加速し、社会価値の実現を通じて企業価値を向上させるため、CSVビジネス

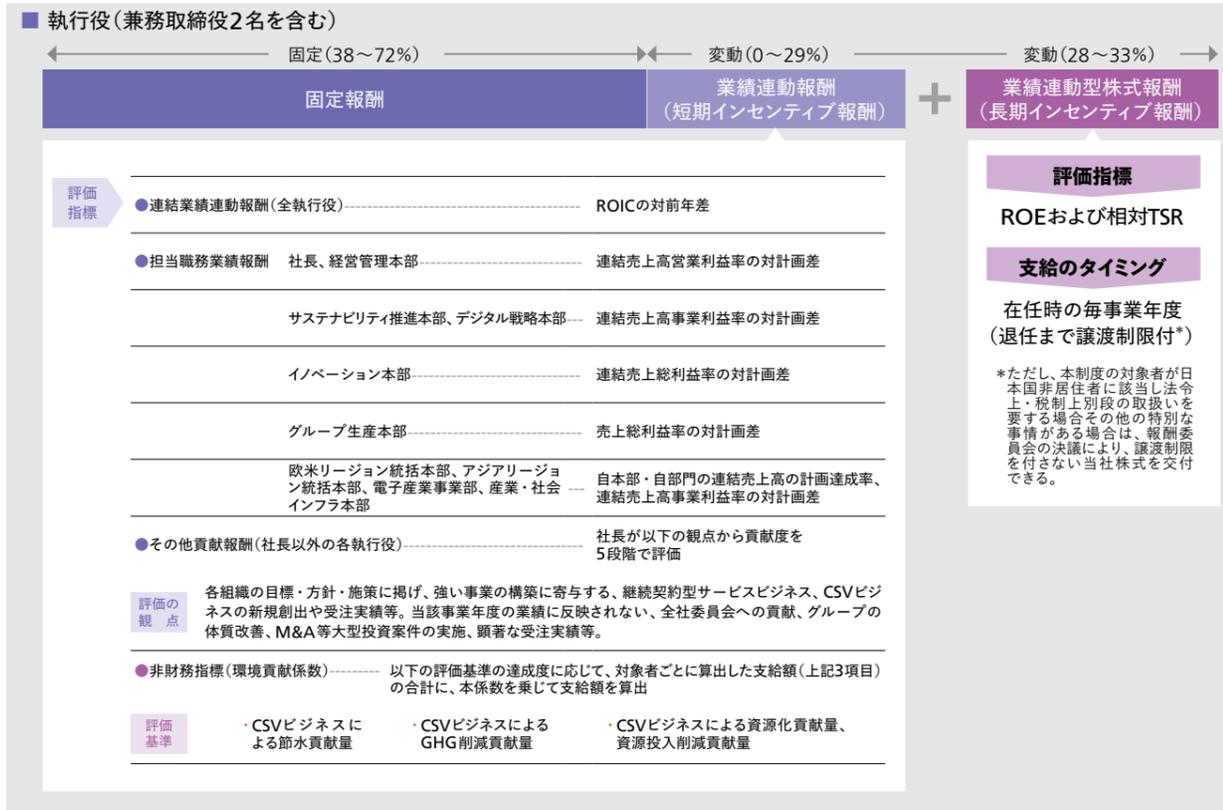
による節水貢献量、GHG削減貢献量、資源化貢献量・資源投入削減貢献量の各指標の計画達成率の平均値を評価する環境貢献係数を設定しています。短期インセンティブ報酬の算定方法は、連結業績連動報酬、担当職務業績報酬の業績指標に対する達成度およびその他貢献報酬の評価に応じて変動する支給率を算出し、その支給率に環境貢献係数における評価基準に対する達成度に応じた係数を乗じ、短期インセンティブ報酬に係る役位別基準額に乗じて算出します。

長期インセンティブ報酬は、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)および株主総利回り(TSR)を業績指標としており、ROEに対する達成度に応じて変動する支給率にTSRの達成度に応じた係数を乗じ、長期インセンティブ報酬に係る役位別基準額に乗じて算出するものとしています。

コーポレートガバナンス 報酬委員会

業績連動報酬に係る指標として、ROIC、連結売上高営業利益率、ROEおよびTSR等を選択した理由は、業績結果が直接反映される経営指標であり、かつ株主の関心も高い指標であるためです。当該業績連動報酬は、報酬委員会にて決定し、

報酬委員会の職務執行の状況は遅滞なく取締役会に報告します。



◎ 役員区分ごとの報酬額等

2024年3月期における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ごとの報酬等の総額の実績は次のとおりです。

指名委員会等設置会社移行後（2023年7月から2024年3月まで）

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）
		固定報酬等	業績連動報酬等		
			短期インセンティブ報酬（金銭報酬）	長期インセンティブ報酬（株式報酬）	
取締役（社外取締役を除く）	107	107	-	-	2
執行役	363	174	78	110	6
社外役員	58	58	-	-	4

※ 1 上記取締役には執行役を兼務する2名は含まれていません。
 ※ 2 取締役（社外取締役を除く）に対する報酬等の総額の内訳は固定報酬 59 百万円、非業績連動型株式報酬 48 百万円です。

コーポレートガバナンス サステナビリティ諮問会議

サステナビリティ諮問会議 議長
高山 与志子

メンバー構成

【議長】 高山 与志子（社外取締役）
 【メンバー】 小林 賢次郎（社外取締役）
 田中 径子（社外取締役）
 宮崎 正啓（社外取締役）
 門田 道也（取締役会長）
 江尻 裕彦（取締役）

社外取締役比率：67%

実績

開催回数-----3回
 （2023年6月～2024年3月実績）

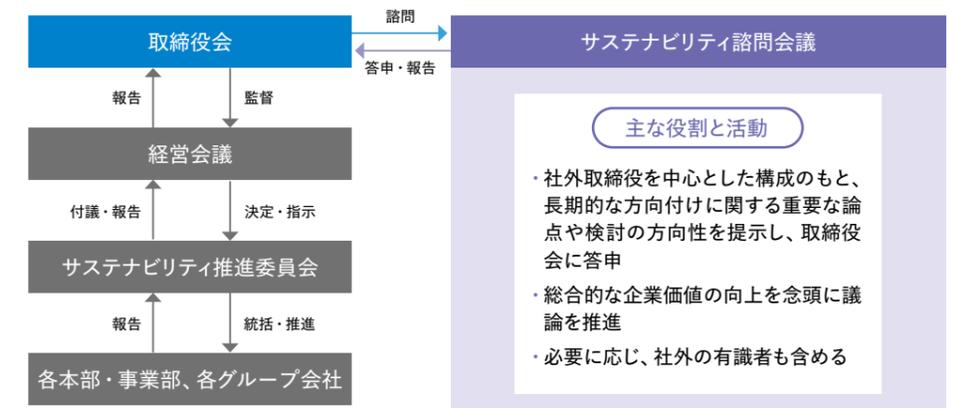
議長メッセージ

サステナビリティ諮問会議は取締役会の諮問機関として設置されており、執行に対する監督の立場からサステナビリティに対する取り組みの検証を行っている点がユニークであると考えています。2024年3月期は、PSV-27計画の重要なテーマであるCSVビジネスについて、マテリアリティへの取り組みおよび競争戦略における観点から、同ビジネスの現状と課題について検証しました。本会議の答申を受け取締役会でさらなる議論を行い、それに基づき執行側がCSVビジネスの一層の拡大に向けた理解浸透に取り組んでいます。2025年3月期は、有識者の招聘なども行い、前期とは異なる視点で当社における社会価値と経済価値の繋がりを検証することで、企業価値向上を目指す経営陣を後押しします。

◎ サステナビリティ諮問会議の設置

当社は、環境および社会課題の解決を通じて持続可能な成長を実現するために、取締役会が長期的な方向性を示すことを目的として、サステナビリティ諮問会議を設置しています。本会議は、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢を踏まえ、

マルチステークホルダーの視点、中長期的視点からサステナビリティ経営に関するクリタグループの在り方の検討を行い、取締役会へ助言し、答申・報告を行います。



2024年3月期においては、サステナビリティへの取り組みに関して、マテリアリティへの取り組みのクリタグループ内で

の理解の促進、社会課題解決を起点に新たな市場を生み出す戦略の推進を中心に議論を行い、答申を行いました。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

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

◎ 評価手法

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

手法	自己評価。記名式アンケートを実施した上で、アンケートを補完するものとして個別ヒアリングを実施。集計結果に関する取締役会の議論を経て、実効性の評価、問題点の抽出および今後の課題・施策を設定。
評価項目	①取締役会の役割・責務 ②取締役会の規模、構成 ③取締役会の運営 ④委員会の構成、役割、運営状況 ⑤社外取締役の支援体制 ⑥ステークホルダーとの関係・対話 ⑦全体評価
評価期間	2023年1月～2024年3月までの15カ月間 *指名委員会等設置会社への移行後の取締役会の実効性について評価するため、例年より3カ月間評価期間を延長し、機関設計変更後の2023年6月から2024年3月までの9カ月間を重点的な評価期間としました。

◎ 期間中の評価結果

全取締役における評価結果は良好であり、取締役会の実効性は確保されているというものでした。2023年6月に指名委員会等設置会社に移行したことは、取締役会の実効性向上に寄与している一方で、DX推進、イノベーション活動等、個別の重要な経営課題への取締役会の監督を含むクリタグループの長期的な方向付けや多様なステークホルダー視点での議論に改善の余地があることが確認されました。

◎ 2025年3月期の課題

執行による意欲的な成長戦略を的確に監督するため、多様なステークホルダーの視点を踏まえてクリタグループの長期的な方向付けを具体化する。

◎ 2025年3月期の施策

- クリタグループの長期的な方向付けを客観的な視点で具体化するため、水ビジネスのグローバルトレンドへの理解を深める機会を設ける。
- 経営陣からの報告等に基づき、株主・投資家以外のステークホルダーからのクリタグループへの意見や期待の把握にも注力し、理解を深める。
- 多様なステークホルダー視点を踏まえた統合思考に基づき、中長期視点でのクリタグループの長期的な構想を具体化する。

◎ 2024年3月期の取り組み状況

2023年3月期における取締役会の実効性評価の結果に基づく課題「経営陣が立案した経営の方針に対し取締役会が明確な方向付けを行うとともに、株主・投資家へ重点的に訴求する内容を具現化し対話の質を高める必要がある」に対し、以下の取り組みを実施しました。

- PSV-27計画における重要な経営課題に関する経営陣からの執行状況の報告および2024年3月期事業計画策定方針に関する議論を通じて、取締役の知見や経験を踏まえた監督を行った。
- 環境・社会課題の解決を通じた持続的な成長に向け、取締役会が長期的な方向付けを行うための任意の助言機関としてサステナビリティ諮問会議を設置し、サステナビリティへの取り組みについて監督を行った。
- 株主・投資家との対話の結果を遅滞なく取締役会の構成員全員で共有することにより、株主・投資家からの当社への期待に関する理解を深めるとともに、取締役会においては、株主・投資家視点を踏まえた議論を行った。
- 株主・投資家に向けたサステナビリティ説明会において、当社のサステナビリティ経営やコーポレートガバナンス体制の状況について社外取締役が経営陣と共に説明し、株主・投資家との直接的な対話を行った。
- DX委員会への社外取締役のオブザーブ参加、当社のDXへの取組みに関する経営陣からの報告およびDXに関する勉強会を通じて、当社のDX推進に関する取組みへの理解を深めるとともに、経営陣との議論を通じて、当社が目指すDXを活用した経営のあり方の明確化に取り組んだ。

2024年3月期における取締役会の開催状況

議論・審議した主な事項	・機関設計変更後のクリタグループのガバナンス体制、取締役会の役割、実効性の向上状況 ・PSV-27計画における重点施策の進捗状況 等
開催回数	年間15回(8月以外の各月定例取締役会および四半期ごとの臨時取締役会)

定例の取締役会運営に関する前期との比較

議事件数	58件(前期比▲14件)
審議時間の合計	23時間21分(前期比+1時間5分)
取締役会の1回当たりの審議時間	約1時間54分(前期比+6分)
議事1件当たりの審議時間	約21分(前期比+5分)

*指名委員会等設置会社への移行前後を比較するため、2023年7月～2024年3月と2022年7月～2023年3月の運営状況を比較

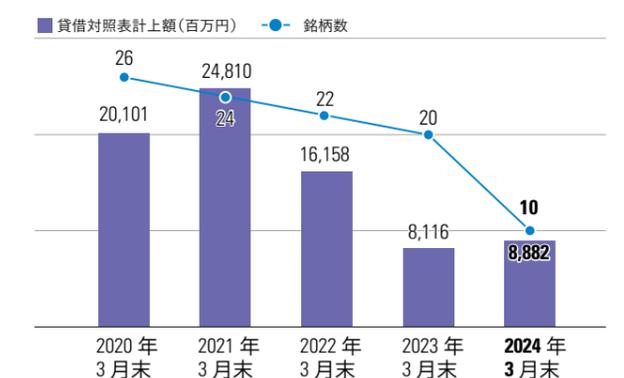
政策保有株式

当社は、取引関係の強化などを目的に、政策保有株式として上場株式を保有しています。保有する株式ごとに経済合理性を検証するとともに、保有先との取引実績を精査し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。縮減を進めてきた結果、2024年3月末の非上場株式以外の株式の保有状況は、10銘柄に減少しています。

【保有方針】

- 取引関係の強化等の目的のため政策保有株式として上場株式を保有することがある
- 保有にあたっては、保有リスクの最小化に努め、個別の政策保有株式に対しては取締役会において保有の適否を見直し、その結果に基づき縮減に努める
- 当社および保有先の中長期的な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する
- 政策保有株主から当社株式の売却等の意向が示された場合にはその売却等を妨げない

政策保有株式*の保有推移



*保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式(非上場株式を除く)

コーポレートガバナンス 取締役



後列： 4 武藤 幸彦 2 江尻 裕彦 5 小林 賢次郎 3 城出 秀司
前列： 8 高山 与志子 1 門田 道也 6 田中 径子 7 宮崎 正啓

1 門田 道也 (かどた みちや)

取締役会長
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員
サステナビリティ諮問会議メンバー

1983年 当社入社
2006年 経営企画室 業務革新部長
2008年 監査室長
2012年 管理本部 財務経理部長
2013年 当社執行役員
2014年 当社取締役
管理本部長
2016年 当社代表取締役社長
2023年 当社代表取締役会長
当社取締役会長(現任)

2 江尻 裕彦 (えじり ひろひこ)

取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員
サステナビリティ諮問会議メンバー

1985年 当社入社
2005年 Kurita Europe GmbH 代表
2011年 ケミカル事業本部
第二部門 コンビナート営業部長
2013年 ケミカル事業本部 事業管理部長
2014年 当社執行役員
ケミカル事業本部 営業第一部門長
2016年 経営企画室長
当社取締役
2018年 グループ生産本部長
2019年 当社常務取締役
2020年 グループ生産本部長 兼 ブラント事業管掌
2021年 当社代表取締役専務
2022年 国内営業本部長 兼 ケミカル事業管掌
2023年 当社代表取締役社長
当社取締役 代表執行役社長(現任)

3 城出 秀司 (しろで しゅうじ)

取締役
2016年 当社入社
管理本部 本部長補佐
2018年 当社執行役員
経営企画本部 副本部長
2019年 経営管理本部 副本部長
2020年 当社Chief Financial Officer (CFO)(現任)
2021年 当社取締役(現任)
経営管理本部長(現任)
2023年 当社執行役常務(現任)

5 小林 賢次郎 (こばやし けんじろう)

社外取締役
監査委員会委員長
指名委員会委員
サステナビリティ諮問会議メンバー
1977年 日本開発銀行(現 株式会社日本政策投資銀行)入行
2002年 株式会社日本政策投資銀行 新規事業部長
2004年 CITIC Provident Management Ltd.
マネージングダイレクター
2006年 ジョンソンディバイシー株式会社
(現 シーバイエス株式会社)
執行役員 経営戦略企画室長
2007年 同社執行役員 経営戦略本部 本部長
2008年 横浜市 共創推進事業本部 担当部長
2010年 ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ株式会社
代表取締役 副社長
2013年 同社取締役
2016年 当社社外監査役(常勤)
2023年 当社社外取締役(現任)

7 宮崎 正啓 (みやざき まさひろ)

社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員会委員
サステナビリティ諮問会議メンバー
1977年 日製産業株式会社(現 株式会社日立ハイテック)入社
2007年 株式会社日立ハイテックノロジーズ
(現 株式会社日立ハイテック)
執行役 西日本支社長 兼 関西支店長
日立ハイテックノロジーズアメリカ会社
(現 日立ハイテックアメリカ会社)社長
2014年 株式会社日立ハイテックノロジーズ
(現 株式会社日立ハイテック)
執行役専務 経営戦略本部長
2015年 同社代表執行役 執行役社長
同社代表執行役 執行役社長 兼 取締役
2021年 株式会社日立ハイテック 相談役
2022年 当社社外取締役(現任)
2023年 アステラス製薬株式会社 社外取締役(現任)

4 武藤 幸彦 (むとう ゆきひこ)

取締役
監査委員会委員
1991年 当社入社
2005年 管理本部 財務経理部長
2012年 管理本部 人事厚生部長
2014年 管理本部 総務部長
2016年 当社執行役員
2018年 グループ管理本部長
当社取締役
2019年 経営管理本部 副本部長
当社監査役(常勤)
2023年 当社取締役(現任)

6 田中 径子 (たなか けいこ)

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
サステナビリティ諮問会議メンバー
1984年 日産自動車株式会社入社
2011年 ジヤトコ株式会社出向
2013年 同社執行役員待遇
2014年 日産自動車株式会社、ジヤトコ株式会社退職
駐ウルグアイ特命全権大使就任
2018年 株式会社日産フィナンシャルサービス 執行役員
2019年 当社社外取締役(現任)
2020年 日本ハム株式会社 サステナビリティ委員会
外部識者委員
2022年 株式会社日産フィナンシャルサービス 常務執行役員
2024年 株式会社ニッスイ 社外取締役(現任)

8 高山 与志子 (たかやま よしこ)

社外取締役
報酬委員会委員
監査委員会委員
サステナビリティ諮問会議議長
1980年 アメリカ銀行入社
1990年 メリルリンチ証券会社 ヴァイスプレジデント
1997年 トムソン・ファイナンシャル・インベスター・
リレーションズ シニア・マネージャー
1998年 同社アジア・パシフィック地域ディレクター
2001年 ジェイ・ユース・アイアール株式会社
マネージング・ディレクター
2003年 同社マネージング・ディレクター 取締役
2010年 International Corporate Governance Network 理事
特定非営利活動法人 日本コーポレート・ガバナンス・
ネットワーク 理事(現任)
2015年 株式会社オートバックスセブン 社外取締役
金融庁・株式会社東京証券取引所
ステュワードシップ・コードおよびコーポレート
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 委員(現任)
ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社 代表取締役
2022年 日本規格協会 ISO/PC 337
(ジェンダー平等の推進および実施のガイドライン)
国内委員会 日本代表委員(現任)
2023年 ジェイ・ユース・アイアール株式会社 副会長(現任)
ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社 取締役
当社社外取締役(現任)
ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社
代表取締役(現任)
EY新日本有限責任監査法人 社外評議員(現任)
経済産業省・株式会社東京証券取引所
令和5年度「なでしこ銘柄」選定基準等検討委員会 委員
(2014年より現在まで、毎年度、同委員に就任)

コーポレートガバナンス 執行役・執行役員



後列： 4 久世 邦博 2 城出 秀司 3 天野 克也
 前列： 1 江尻 裕彦 5 Jordi Verdés Prieto

執行役

1 江尻 裕彦 (えじり ひろひこ)

代表執行役社長

1985年 当社入社
 2005年 Kurita Europe GmbH 代表
 2011年 ケミカル事業本部 第二部門 コンビナート営業部長
 2013年 ケミカル事業本部 事業管理部長
 2014年 当社執行役員 ケミカル事業本部 営業第一部門長
 2016年 経営企画室長 当社取締役
 2018年 グループ生産本部長
 2019年 当社常務取締役
 2020年 グループ生産本部長 兼 プラント事業管掌
 2021年 当社代表取締役専務
 2022年 国内営業本部長 兼 ケミカル事業管掌
 2023年 当社代表取締役社長 当社取締役 代表執行役社長(現任)

2 城出 秀司 (しろで しゅうじ)

執行役常務

2016年 当社入社 管理本部 本部長補佐
 2018年 当社執行役員 経営企画本部 副本部長
 2019年 経営管理本部 副本部長
 2020年 当社Chief Financial Officer (CFO) (現任)
 2021年 当社取締役(現任) 経営管理本部長(現任)
 2023年 当社執行役常務(現任)

3 天野 克也 (あまの かつや)

執行役

1992年 当社入社
 2014年 プラント事業本部 海外部門 営業二部長
 2019年 国内営業本部 電子部門長
 2021年 当社執行役員
 2022年 グループ生産本部長 兼 プラント事業管掌 当社取締役
 2023年 電子産業事業部長 兼 電子事業管掌(現任) 当社執行役(現任)

5 Jordi Verdés Prieto (ジョルディ ヴェルデス プリエト)

執行役

2015年 栗田工業(株)によるBK Giulini GmbH 一部事業買収 Kurita Europe APW GmbH Vice President & Business Director
 2016年 ドイツ2社統合により所属会社名変更 Kurita Europe GmbH Vice President Business
 2017年 同社Senior Vice President Business
 2018年 同社Chief Operating Officer (COO)
 2019年 同社Chief Executive Officer (CEO)
 2023年 当社リージョン統括本部 欧米リージョン統括 当社執行役(現任)
 2024年 欧米リージョン統括本部長(現任)

4 久世 邦博 (くせ くにひろ)

執行役

1992年 当社入社
 2013年 プラント生産本部 エンジニアリング部門 エンジニアリング二部長
 2014年 プラント生産本部 エンジニアリング部門 エンジニアリング一部長
 2015年 プラント事業本部 海外部門長
 2017年 グローバル事業本部 生産部門長
 2018年 当社執行役員 グループ生産本部 生産部門長
 2022年 グループ生産本部 生産第一部門長
 2023年 グループ生産本部長(現任) 当社執行役(現任)
 2024年 当社Chief Technology Officer (CTO) (現任)

執行役員

可知 宣和 (かち のりかず) 経営管理本部 副本部長

野末 武宏 (のずえ たけひろ) アジアリージョン統括本部長 兼 一般水処理事業管掌

田辺 尚 (たなべ ひさし) サステナビリティ推進本部長

米世 英司 (よねせ えいじ) アジアリージョン統括本部 日本リージョン・ソリューション統括

田中 靖子 (たなか やすこ) サステナビリティ推進本部 副本部長

牧瀬 陽一 (まぎせ よういち) 電子産業事業部 デジタル産業部門長

水野 誠 (みずの まこと) デジタル戦略本部長

山家 伸吾 (やまが しんご) 電子産業事業部 精密洗浄部門長

鈴木 裕之 (すずき ひろゆき) イノベーション本部長

玉井 啓善 (たまい ひろよし) 産業・社会インフラ本部長

植田 誠治 (うえた せいじ) グループ生産本部 副本部長

田中 二郎 (たなか じろう) 産業・社会インフラ本部 営業部門長

11カ年データ

(3月31日に終了した事業年度)

(単位:百万円)

2つの名称が記載されている場合は、左が日本基準、右がIFRSとなります。

	日本基準			IFRS								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
経営成績												
受注高	173,463	181,282	221,273	218,730	251,447	258,439	259,545	262,341	315,240	374,268	390,152	
売上高	178,137	189,398	214,372	214,187	236,815	257,331	264,807	267,749	288,207	344,608	384,825	
売上原価	122,870	130,509	143,964	145,455	160,476	174,670	172,092	173,073	183,928	224,911	252,983	
売上総利益	55,267	58,889	70,407	68,732	76,338	82,661	92,715	94,676	104,278	119,696	131,841	
販管費及び一般管理費	40,380	39,454	50,574	49,280	53,863	56,994	66,060	65,206	71,334	81,106	89,786	
営業利益/事業利益*1	14,886	19,435	19,833	19,452	22,475	25,667	26,654	29,470	32,944	38,589	42,055	
税金等調整前当期純利益/税引前利益	15,375	18,467	20,411	20,465	25,535	20,267	26,691	29,150	30,079	30,151	41,686	
親会社株主に帰属する当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益	9,352	10,434	12,577	14,506	17,897	12,050	18,287	19,088	18,471	20,134	29,189	
1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益(円)	78.48	87.81	108.24	125.23	159.37	107.33	162.86	169.94	164.38	179.14	259.70	
設備投資額(有形*2)	5,268	8,489	18,818	9,289	20,070	40,004	31,729	32,647	66,422	46,629	38,916	
減価償却費(有形*2)	14,250	14,378	13,409	13,248	13,507	15,588	15,804	17,900	20,079	25,796	28,278	
研究開発費	4,534	4,397	5,269	5,038	5,258	5,490	5,693	5,317	5,386	6,344	7,412	
財政状態(期末)												
総資産/資産合計	274,925	294,492	298,107	299,249	323,046	359,500	387,749	424,928	469,981	501,538	557,407	
負債合計	55,772	71,014	69,142	70,490	82,193	120,315	143,640	167,090	192,119	205,778	223,995	
純資産合計/資本合計	219,153	223,478	228,964	228,758	240,853	239,184	244,108	257,837	277,862	295,759	333,411	
負債純資産合計/負債及び資本合計	274,925	294,492	298,107	299,249	323,046	359,500	387,749	424,928	469,981	501,538	557,407	
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,666	23,314	26,582	33,941	21,408	41,143	37,376	40,002	28,737	48,631	50,874	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,676	4,746	△ 33,172	△ 1,119	△ 15,928	△ 51,902	△ 43,683	△ 10,771	△ 39,929	△ 46,274	△ 35,801	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,957	△ 13,929	△ 5,707	△ 10,154	△ 12,419	△ 13,453	21,981	△ 18,852	△ 7,927	1,101	△ 15,337	
現金及び現金同等物残高(期末)	41,028	55,675	43,591	65,438	58,917	35,547	50,215	62,228	45,730	50,468	54,009	
経営指標												
売上高	178,137	189,398	214,372	214,187	236,815	257,331	264,807	267,749	288,207	344,608	384,825	
売上高営業利益率/売上高事業利益率	8.4%	10.3%	9.3%	9.1%	9.5%	10.0%	10.1%	11.0%	11.4%	11.2%	10.9%	
ROE*3	4.4%	4.7%	5.6%	6.4%	7.7%	5.1%	7.6%	7.7%	7.0%	7.1%	9.3%	
財務レバレッジ*4(倍)	1.26	1.32	1.31	1.31	1.35	1.52	1.60	1.68	1.73	1.71	1.68	
資産合計回転率(回)	0.66	0.67	0.72	0.72	0.76	0.74	0.71	0.66	0.64	0.71	0.73	
ROIC*5	-	-	-	-	-	6.8%	6.6%	6.7%	7.1%	8.0%	7.2%	

*1 事業利益: 売上高-売上原価-販売費及び一般管理費

*2 使用権資産を含む

*3 親会社所有者帰属持分当期利益率(IFRS): 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
自己資本当期純利益率(日本基準): 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

*4 財務レバレッジ(IFRS): 負債及び資本合計÷親会社の所有者に帰属する持分

財務レバレッジ(日本基準): 負債純資産合計÷(株主資本+その他の包括利益累計額合計)

*5 投下資本利益率: 税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)×100

税引後事業利益: 事業利益-法人所得税費用
投下資本: 親会社の所有者に帰属する持分+社債及び借入金+リース負債

株式情報 / 会社情報

(2024年3月31日現在)

会社情報

会社名 栗田工業株式会社
 設立 1949年7月13日
 資本金 13,450,751,434円
 従業員数 7,981名(連結)
 1,625名(単体)
 本社所在地 〒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

株式情報

上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場
 証券コード 6370
 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3,547,531株含む)
 単元株式数 100株
 配当金支払株主確定日 期末配当3月31日/中間配当9月30日
 株主数 23,261名
 株主名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社
 定時株主総会 6月
 会計監査人 太陽有限責任監査法人

信用格付

R&I 発行体格付 A+
 短期 a-1

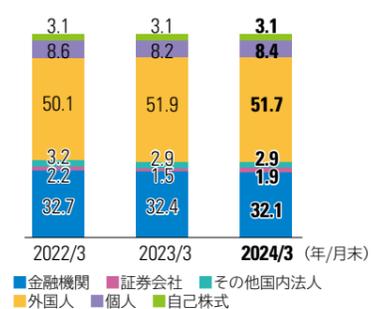
大株主 (2024年3月31日現在)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	16,753,300	14.41
(株)日本カストディ銀行(信託口)	6,963,399	5.99
日本生命保険(相)	5,979,883	5.14
栗田工業(株)	3,547,396	3.05
バンク ビクテ アンド シェ ヨーロッパ アーゲー シュクルサル ド ルクセンブルグ ユーシツツ	2,038,600	1.75
クリアストリーム バンキング エスエー	1,774,315	1.52
CACEIS BANK, LUXEMBOURG BRANCH/UCITS CLIENTS ASSETS	1,728,928	1.48
(株)三菱UFJ銀行	1,686,131	1.45
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS AVFC LENDING 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	1,621,787	1.39
GOVERNMENT OF NORWAY	1,592,752	1.37

所有区別株主分布 (2024年3月31日現在)

	持株数(株)	持株比率(%)
金融機関	37,277,379	32.1
証券会社	2,212,498	1.9
その他国内法人	3,418,320	2.9
外国人	60,040,430	51.7
個人	9,704,671	8.4
自己株式	3,547,396	3.1
合計	116,200,694	100.0

株主分布比率推移 (%)



配当金・配当性向の推移 (3月31日に終了した事業年度)



外部評価

(2024年9月30日現在)

ESGインデックスへの組み入れ



* 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の独占的著作権：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。

ESG格付け機関



当社ウェブサイト



サプライヤー評価機関



その他



当社は、仕事と育児の両立支援の取り組みに関して特に優れた企業として、また女性活躍推進法に基づく「女性の活躍推進企業」として、日本の厚生労働大臣より「プラチナくるみん」と「えるぼし(3つ星)」の認定を受けています。