



栗田工業株式会社

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

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

栗田工業株式会社 統合レポート 2023

Pioneering "new value for water"



Pioneering "new value for water"

栗田工業株式会社
統合レポート 2023
2023年3月期

Section 1:
クリタグループOverview

- 2 価値創造のあゆみ
- 4 クリタグループの理念体系とマテリアリティ
- 6 価値創造ストーリー
- 8 ビジネスフィールド～多様な現場接点～
- 10 クリタのソリューションとビジネスモデル
- 12 経営資本
- 13 パフォーマンス

Section 2:
クリタグループの戦略

- 14 社長インタビュー
- 20 前中期経営計画
Maximize Value Proposition 2022 (MVP-22) の振り返り
- 22 中期経営計画 (2024年3月期～2028年3月期)
Pioneering Shared Value 2027 (PSV-27)
- 26 財務・資本戦略
- 30 サステナビリティ戦略
 - 32 CSVビジネス
 - 34 担当役員インタビュー

Section 3:
クリタグループのビジネス

- 36 電子セグメント
 - 36 電子産業事業部
 - 38 精密洗浄事業部
 - 39 トピックス
- 40 一般水処理セグメント
 - 40 リージョン統括本部
 - 43 産業・社会インフラ本部
- 44 生産戦略
 - 46 品質と安全の取り組み

Section 4:
価値創造を支える基盤

- 48 人材戦略
- 56 イノベーション戦略
 - 58 知的財産戦略
- 60 デジタル戦略
 - 62 DXの取り組み
- 64 環境改善活動
 - 66 気候変動問題への取り組み
- 68 コンプライアンス
- 70 リスクマネジメント
- 74 人権の尊重
- 75 コーポレートガバナンス

Section 5:
企業・財務情報

- 86 取締役、執行役および執行役員
- 88 11カ年データ
- 90 グループネットワーク
- 92 株式情報
- 93 会社情報

編集方針

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

報告対象組織

クリタグループ(栗田工業株式会社および連結子会社)

報告対象期間

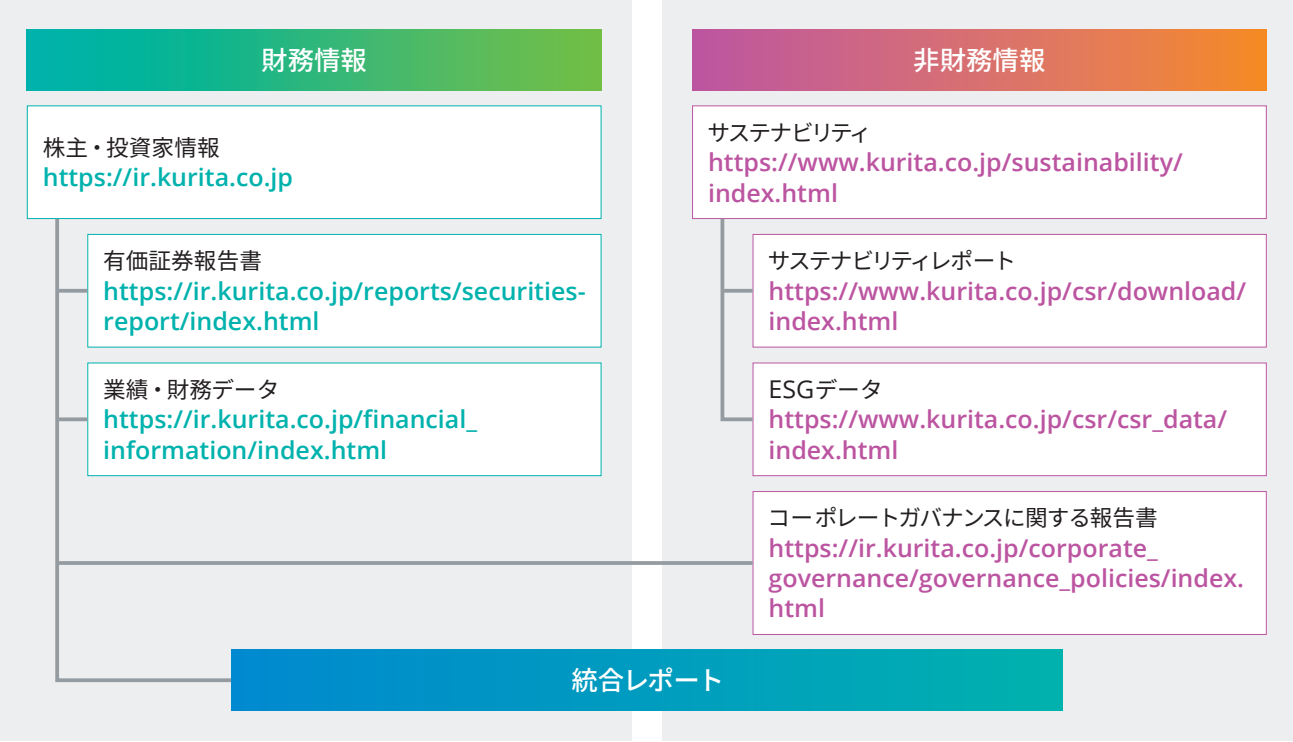
2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)

※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

GHGプロトコルに基づく目標の基準年以降のCO₂排出量に近年のM&Aで統合した企業の排出量を組み入れたこと、およびScope3の算出方法を物価・為替の変動影響を補正する方法に改定したことから、2020年3月期～2022年3月期の数値を修正しています(該当箇所:P12 エネルギー消費量、P66 指標と目標)。

当社ウェブサイトにおける情報開示体系



著作権・商標権等について

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

免責事項

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

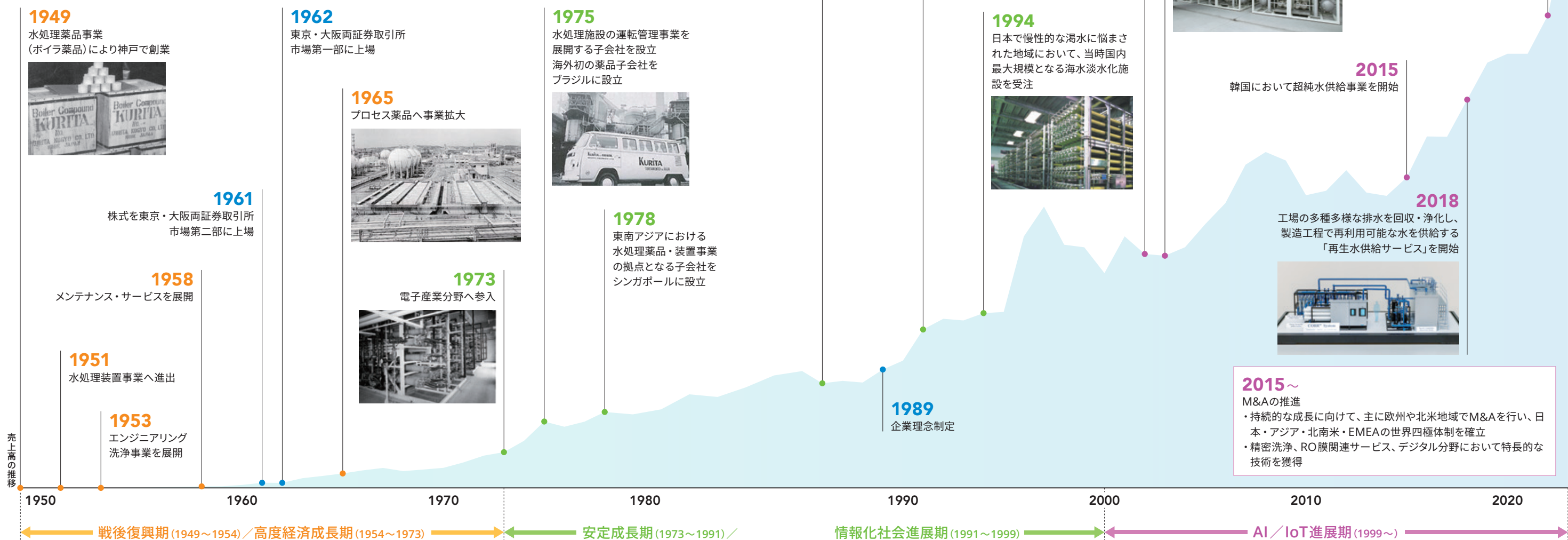
Section 1:

クリタグループ Overview

価値創造のあゆみ

クリタグループは、1949年にボイラ向けの水処理薬品事業により創業し、お客様設備の安全かつ効率的な運転という「価値」を提供する事業をスタートさせました。

この価値に重きを置く姿勢は現在に至るまで変わることなく、水と環境に関わる課題解決を通じて、産業と社会の発展に貢献しています。クリタグループは、これからもそのあゆみを止めることなく、「水」を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」という企業理念の実現を目指し、ステークホルダーの皆様へ新しい価値を提供し続けていきます。



クリタの基盤となる 精神や 事業の確立

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

環境企業 としての発展と 電子産業向けの ポジション確立

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

新たな ビジネスモデルの 展開と グローバル事業の 拡大

IT技術の進展により電子産業がさらなる発展を続けていた2002年、超純水供給事業という新たなサービスビジネスを開発。その後もビジネスモデルの変容に取り組み、節水・GHG (温室効果ガス) 排出削減、資源化・資源投入量削減といった視点からお客様の課題に対するソリューションを生み出し続けています。また、M&Aも活用しながらグローバル展開を加速しています。

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つなげる。

知を磨き、繋ぐ

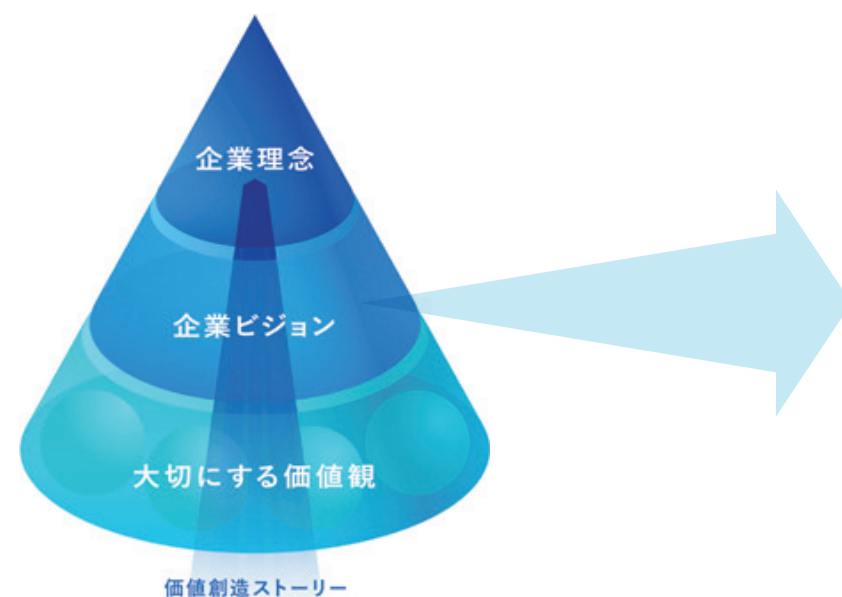
私たちは水と環境を大切に想い、研鑽を重ねる。磨き上げた多様な知を繋ぐことで、イノベーションを起こし、新たな価値を生み出す。

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む、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.co.jp/philosophy_vision/index.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

Step 1

サステナビリティ課題の抽出

国際規範^{※1}、法令と情報開示基準^{※2}、および過去のステークホルダーエンゲージメント^{※3}より得られた課題から、マテリアリティ候補となるサステナビリティ課題37テーマを網羅的に抽出しました。

※1 国際規範：SDGs、UNGC10原則、OECD多国籍企業行動指針、WEFグローバルリスク報告書

※2 法令・情報開示基準：GRIスタンダード、GHGプロトコル、SASBスタンダード、EUタクソノミー、SFDR、CSRD、TCFD、TNFDなど

※3 ステークホルダーエンゲージメント：顧客からのCSR調達アンケートへの回答、取引先アンケート結果、従業員エンゲージメント調査結果、株主・投資家への説明会、ESG評価機関からの調査への回答、社会貢献活動など。

Step 2

マテリアリティ・マトリックスの作成

E&S委員会^{※4}委員、社外取締役、監査役、E&S委員会事務局にアンケートを実施し、以下の2側面につきポジティブ側面・ネガティブ側面での影響度（発生可能性と影響の大きさ）評価を行いました。

① サステナビリティ課題がクリタグループの企業価値に与える影響

② クリタグループがサステナビリティ課題に取り組むことで社会・環境に与える影響

評価結果を、上記①（X軸／横軸）および②（Y軸／縦軸）の2軸のマトリックスで整理し、X軸・Y軸ともに影響度の大きいテーマをマテリアリティ候補とし、7つのマテリアリティと複数のマテリアリティに共通する5つのサブテーマに絞り込みました。

※4 E&S委員会は現サステナビリティ推進委員会の旧称

Step 3

妥当性の確認とマテリアリティの特定

Step2で絞り込んだマテリアリティ候補を経営会議、取締役会へそれぞれ報告し意見を得た後、経営会議メンバーを中心とする新中期経営計画の検討を担う委員会で中期経営計画の検討と並行してマテリアリティの妥当性を確認し、最終的に8つのマテリアリティを、経営・事業活動の基礎とすべき「基礎テーマ」と、社会との共通価値創造につながる「共通価値テーマ」に分類し、特定しました。その後、取締役会にてこれを決議し「クリタグループのマテリアリティ」として従来の「CSRに関する方針」から変更しました。

詳細は、サステナビリティをご覧ください。 <https://www.kurita.co.jp/sustainability/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

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

基礎テーマ

- 革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及
- 戦略的な人材育成と活用
- 高い品質と安全性の製品・サービスの提供
- 人権を尊重した事業活動
- 公正な事業活動

価値創造ストーリー

私たちクリタグループは、世界のさまざまな現場で日々変化する水の課題に対しソリューションを提供しています。現場から得られる水に関する課題や情報は、私たちの知として集約、蓄積されます。私たちはこの知の活用により、お客様の真の課題を理解し、お客様と共有できる形での価値の予測とともに最適なソリューションを提供します。

私たちは、予測した価値の実現により、お客様と社会との共通価値を創造（Creating Shared Value：CSV）し、社会と産業を変えていきます。そして、創造した価値にふさわしい収益を得るとともに、お客様と社会からの信頼を基にさらなる現場と新たな知を獲得していきます。

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)



ビジネスフィールド～多様な現場接点～

クリタグループの顧客構成は、産業や地域ともに多様であり、事業の安定性に寄与する重要な基盤となっています。また、各地域や市場との接点から得られた蓄積された「水に関する知」は、グループの競争優位であり、これらをグループ内で効率的に活用することで、お客様のさまざま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。

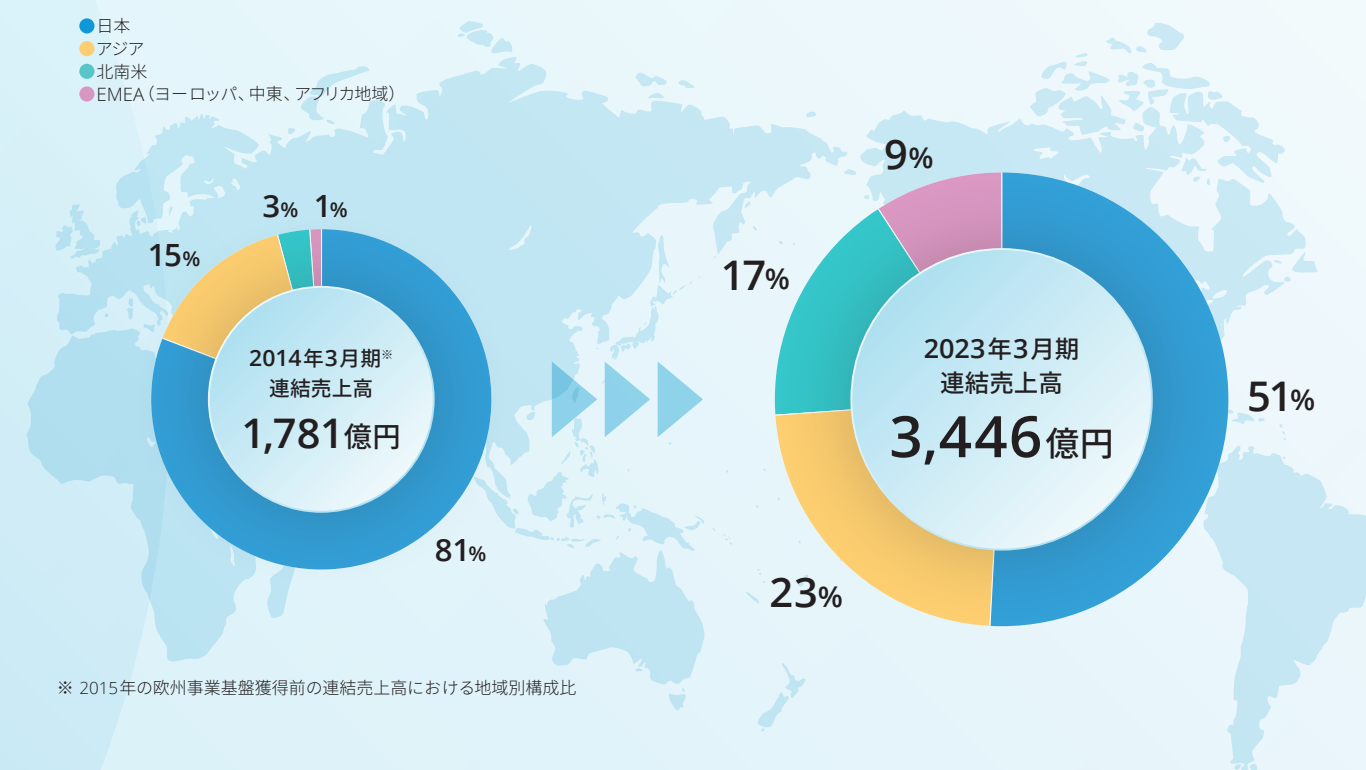
多様な産業との現場接点



地域の多様性

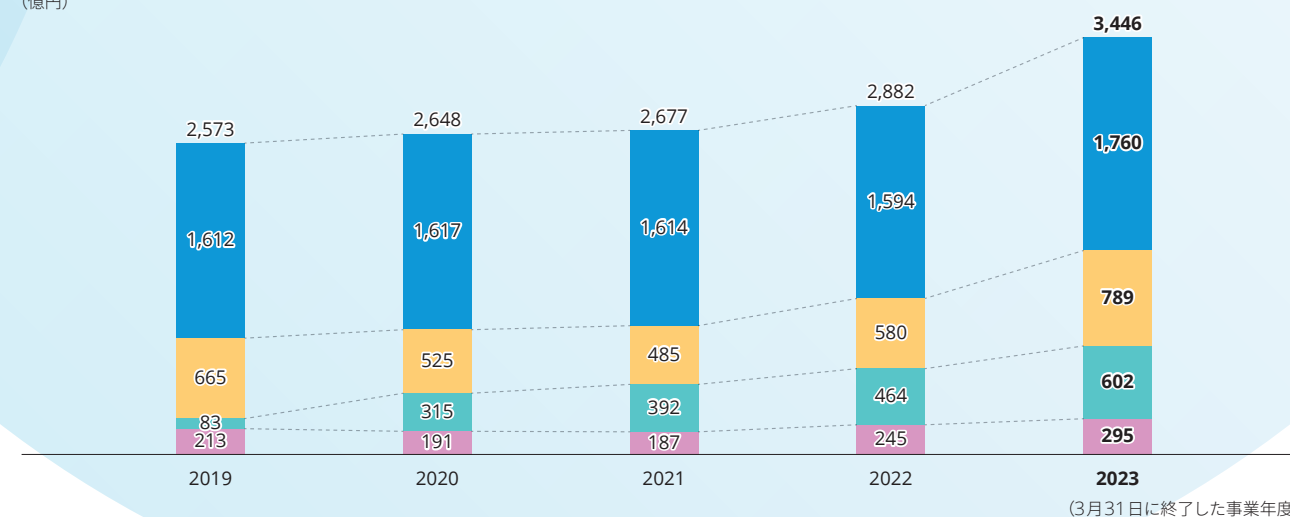
▶ 地域別売上高

- 日本
- アジア
- 北南米
- EMEA (ヨーロッパ、中東、アフリカ地域)



※ 2015年の欧州事業基盤獲得前の連結売上高における地域別構成比

(億円)

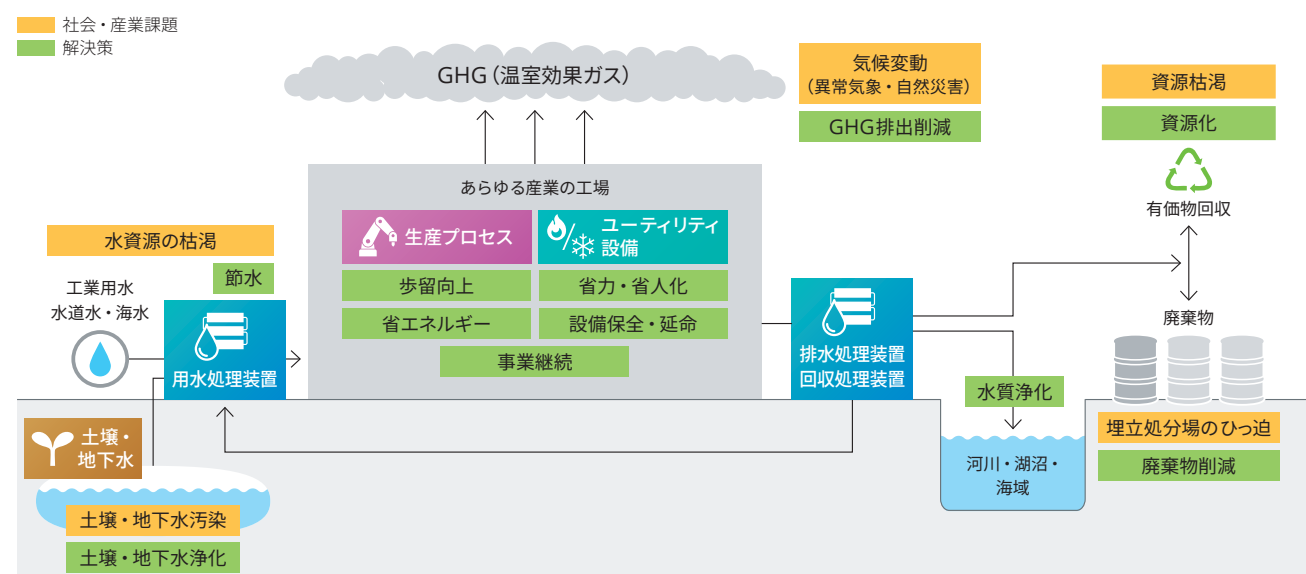


(3月31日に終了した事業年度)

クリタのソリューションとビジネスモデル

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、お客様の工場の水を必要とするあらゆる場所においてさまざまな課題の解決に貢献します。

社会・産業の課題とソリューション

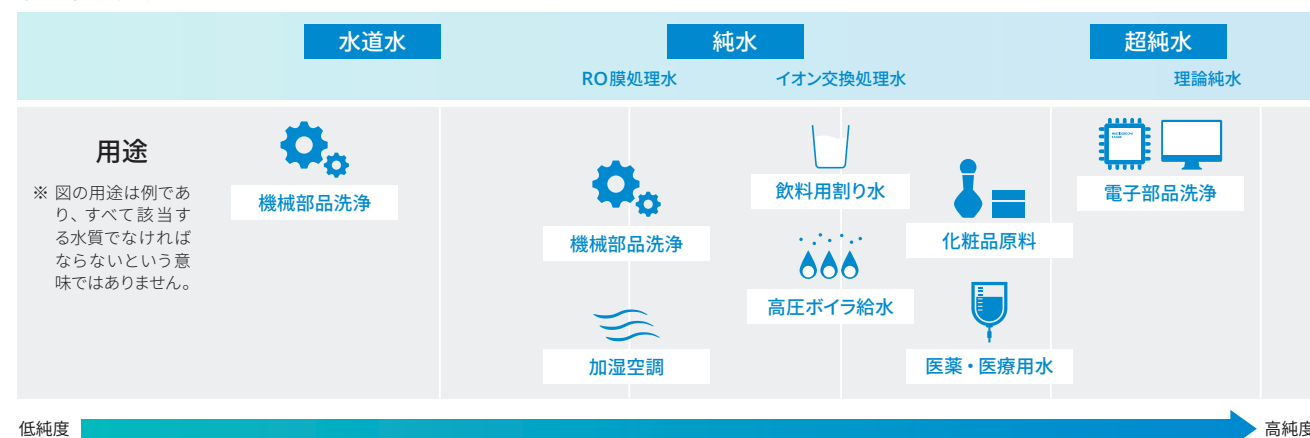


水処理装置

水中に含まれるイオンや微粒子、細菌などを除去して、工場の生産活動に必要な水を供給する用水処理装置や、工場から排出されるさまざまな性状の水を周辺環境に影響を与えないように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、お客様の省資源化とコストダウンに貢献します。



水の純度と用途



メンテナンス・運転管理



お客様に納入した水処理装置のアフターフォローを行い、装置の性能維持・改善やトラブルの未然防止などお客様の安定操業に貢献します。お客様の装置の運転管理にも対応して、水の安定供給や設備の安定稼働・長寿命化にも貢献します。

水処理薬品



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。

エンジニアリング洗浄



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

水供給サービス



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、長期にわたりお客様に水を安定的に供給します。お客様の投資資金や運転管理の負担を軽減することができ、超純水供給事業をはじめ、お客様のニーズに合わせた多様なサービスがあります。

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。

土壌浄化



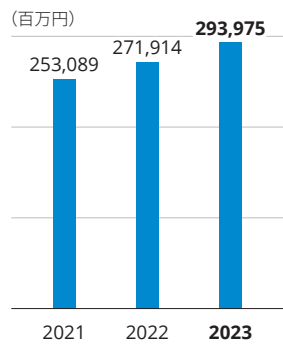
有害物質で汚染された土壌の調査・浄化を行います。さまざまな浄化手法を導入し、お客様の土壌汚染リスクのヘッジを行っています。

経営資本

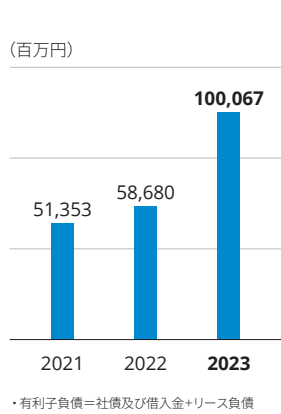
(3月31日に終了した事業年度)

財務資本

親会社の所有者に帰属する持分

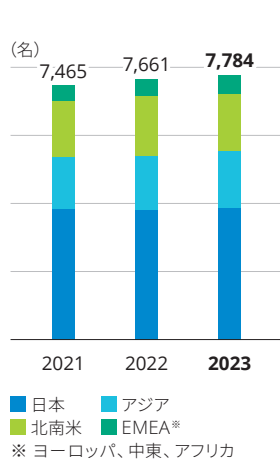


有利子負債

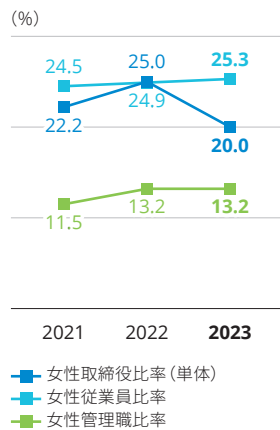


人的資本

地域別従業員数

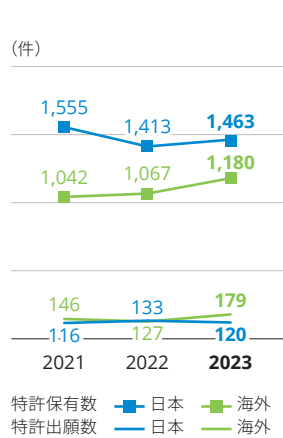


役員・従業員における女性比率

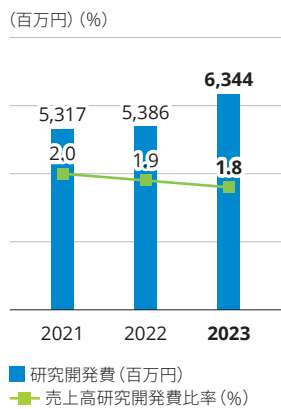


知的資本

特許数

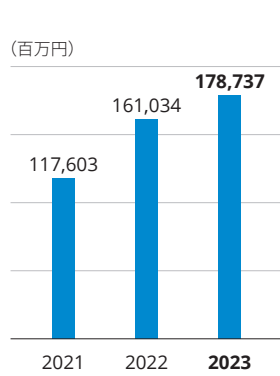


研究開発費・売上高研究開発費比率

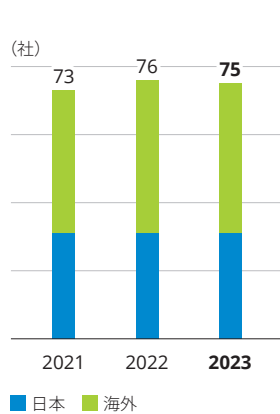


製造資本

有形固定資産

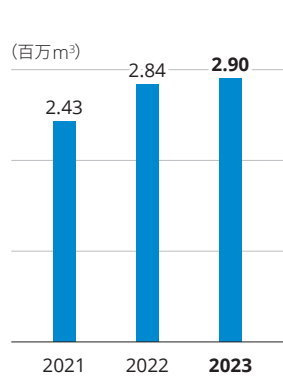


グループネットワーク

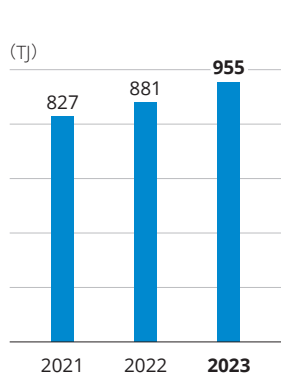


自然資本

取水量

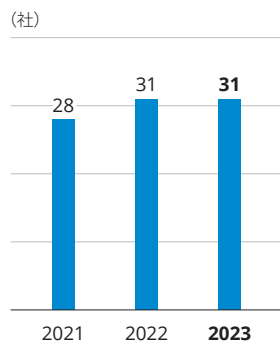


エネルギー消費量

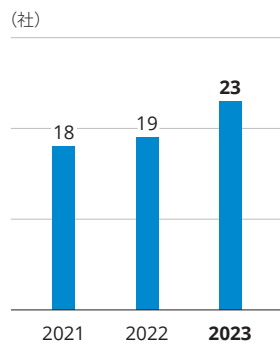


社会・関係資本

認証取得社数 ISO9001



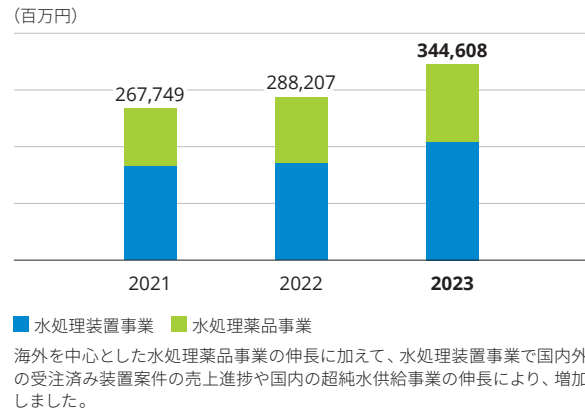
ISO14001



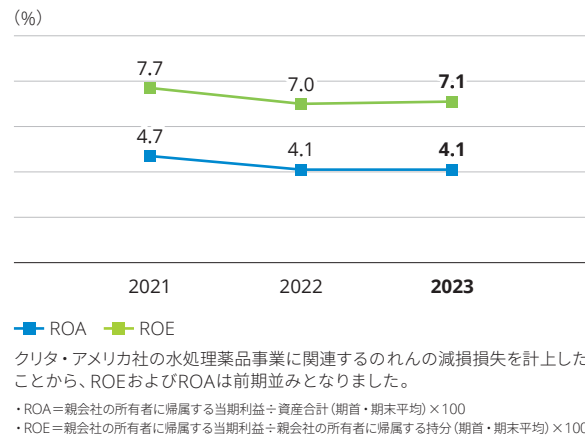
パフォーマンス

(3月31日に終了した事業年度)

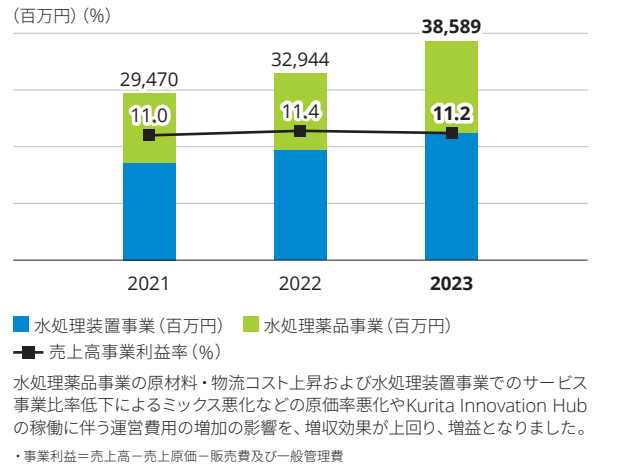
売上高



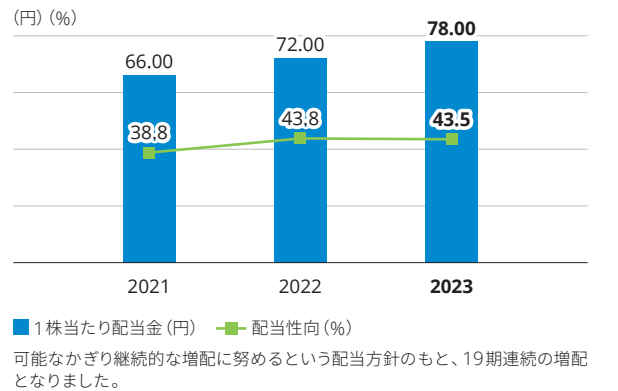
資産合計当期利益率 (ROA)・親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



事業利益・売上高事業利益率



1株当たり配当金・配当性向

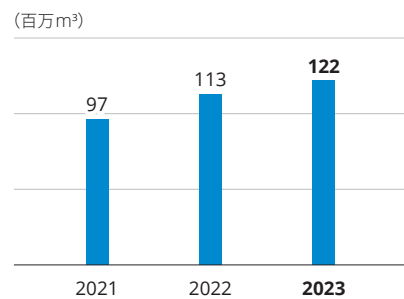


独自のKPI (顧客での負荷低減量－自社での負荷量)

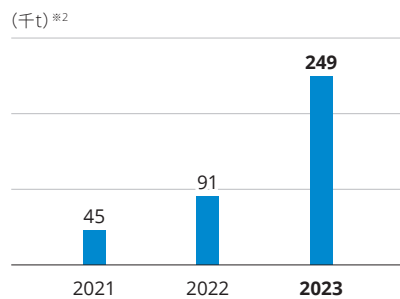
MVP-22において、クリタグループは、顧客での環境負荷低減^{※1}が自社の環境負荷を補い、さらに上回ることを目指し、水、CO₂、廃棄物について「顧客での負荷低減量－自社での負荷量」を数値目標に設定して取り組みました。

※1 顧客での環境負荷低減量はCSVビジネスの採用実績から算出されています。なおCSVビジネスについては32、33ページをご覧ください。

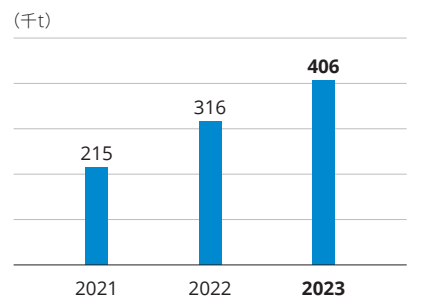
顧客における節水量－自社での取水量



顧客におけるCO₂排出削減量－自社でのCO₂排出量



顧客における廃棄物削減量－自社での廃棄物量



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

Section 2:

クリタグループの戦略

社長インタビュー

社会からの期待に応え、
クリタグループの
強く着実な成長を
けん引します。



2023年4月1日に社長に就任しました。水と環境に関する課題解決を通じて、グローバルに事業を展開してきたクリタグループは、今、企業として大きな変革を実績に結び付ける重要な局面にあります。トップマネジメントとして、お客様はもちろん、共に歩んでいる社員をはじめとするステークホルダーの皆様とともに、企業理念の実現に向けて、グループの中にある良きものは継承しつつも、今まで以上のスピード感をもって変わることを恐れずに、経営に邁進していく所存です。

この4月に新たな中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027」をスタートさせるに先立ち、グローバル化や多様化が進むグループの一体感を醸成するために理念体系を見直しました。企業理念は不変ですが、企業ビジョンおよびその意味するところを再確認し、

クリタらしさをより鮮明にしたメッセージへと変更しました。「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」は、社会に価値をもたらすとともに、成長を伴う高収益企業となる意志が込められています。世界中のお客様と社会に、より広く、より高い価値を提供し、それがより良い世界を実現する一助となり、その結果として企業としての持続的な成長を実現している、クリタはそのようなグループであり続けたいと考えます。

2023年7月

代表執行役社長

江尻 裕彦

Q. クリタグループはどのような企業でしょうか。
また、社会からどのような期待をされていると考えていますか？

クリタグループは、1949年の創業以来、74年間にわたり産業の水処理に携わってきました。水処理はもとも社会への貢献が高いビジネスですが、水資源や気候変動問題、循環型経済社会の構築といった社会課題への意識の高まりに伴い、私たちのビジネスに対する社会からの期待が以前よりも高まっていることを実感しています。

当社グループに対して水をきれいにする会社というイメージを持たれている方々が多いのではないかと思います。私たちはそこにとどまらず、水を起点に社会や産業に多様な価値を提供しています。例えば、モノを熱する・冷やすという工程の媒体として水は幅広い産業で使用され、このような工程には必ずGHG

(Greenhouse Gas：温室効果ガス)の排出を伴います。水そのものだけではなく、水の用途や役割を含めて、お客様のニーズや潜在的な課題に適したソリューションを提案し、お客様の工場の生産性向上に加えて、節水やGHG排出削減にも寄与することができます。また、水から取り除かれたものに目を向けると、これまで廃棄していたものを資源として回収・再利用し、資源循環に貢献することが可能です。社会・産業の課題解決を通じて培われた知恵や経験から新たな価値を創出し、持続可能な社会の実現と幅広い産業の発展を支えることが、私たちが社会から期待されていることであると考えています。

Q. クリタグループが中長期的に目指している姿を教えてください。

クリタグループが目指す姿は、まさに企業理念である「“水”を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」の実現に尽きると考えています。

私たちは、水を必要とする現場であれば、産業を問わず工場のあらゆる場所に接点を有しています。お客様の事業規模、生産製品などにより、必要とされる水の量・質や抱えている課題は異なり、最適なソリューションも多種多様です。こうした多様な現場からのニーズに応えるために生まれた知恵や経験の蓄積である「水に関する知」が、私たちの競争力につながっています。

私は、企業理念の実現に向けて、これまで培ってきた「水に関する知」を、形式知としてグループ内で共有し、世界のさまざまな現場で正しく活用できる状態を早期に実現することが重要であると考えています。そのためにも、目指すべき姿を明示し、各組織のベクトルを合わせていくことが私のミッションです。世界中の現場接点で、お客様や社会にとっての価値を創出し続けることで、クリタグループが持続的な成長と企業価値の向上を遂げ、新たな接点を獲得していくという好循環を生み出していきたいと考えています。

Q. 前中期経営計画「Maximize Value Proposition 2022」の振り返りをお聞かせください。

Maximize Value Proposition 2022 (MVP-22)では、確固たる収益基盤の確立を目指し、ビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革に挑戦しました。これまでの計画期間は3年でしたが、中長期的な視点で目指す姿を議論し変化を捉えていくために5年の計画にしました。MVP-22では、収益性と資本効率を重視した経営目標を設定しましたが、事業利益率は11.2%にとどまり、経営目標としていた事業利益率15%、ROE10%には届きませんでした。

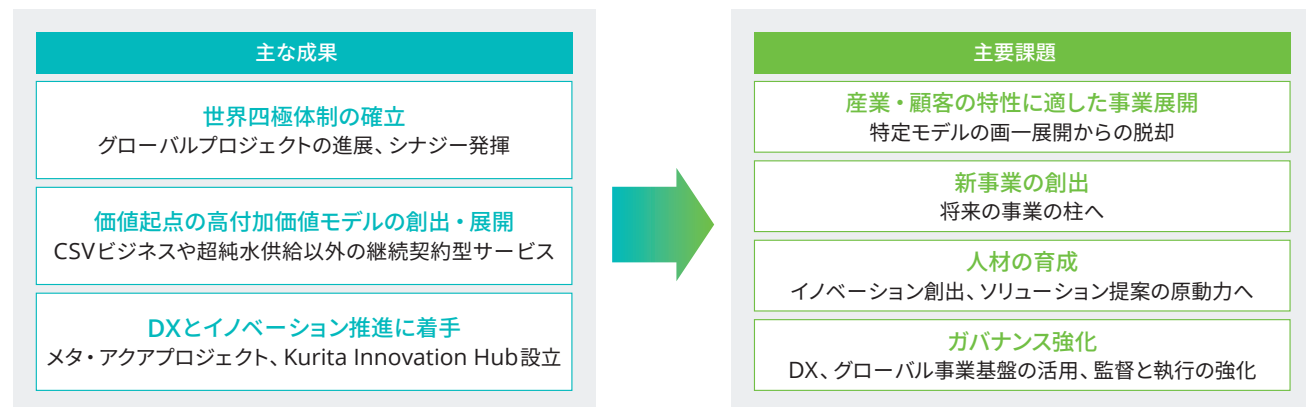
一方で、成果もありました。まず、グローバルでの事業基盤の確立です。M&Aやオーガニックでの成長により、海外の売上高比率は約50%にまで拡大するとともに、日本・アジア・北南米・EMEAの世界四極体制を確立しました。また、RO膜関連分野のソリューション展開プロジェクトである「Project Acorn」や、グループにおける調達および製造の最適化プロジェクト「Global Supply Team」などのグループ内でのシナジー創出が進みました。次に、価値起点の高付加価値モデルの創出・展開です。継続契約型サービスやCSV (Creating Shared Value) ビジネス*の展開に注力した結果、お客様が向き合っている課題を深く理解し、提供価値を可視化した製品・サービスが成長のドライ

バーとなることをあらためて認識しました。続いて、DXやイノベーションの推進です。これらを価値提供のための重点課題として捉え、フラクタリー社とのメタ・アクアプロジェクトや、Kurita Innovation Hubの設立によって、今後の本格的な取り組みに向けた基盤や体制を整備しました。また、社員の変革への意識醸成が進んだことも大きな成果です。水処理薬品・水処理装置の事業別組織を統合させたことに加えて、COVID-19というさまざまな行動が制限される環境下において、お客様のニーズに一つ一つ創意工夫で応えていったことが変革への意識を加速する機会となりました。

これらにより、収益性向上に向けた基盤が構築でき、これまでの変革を実績に結び付けるステージへと移行できたと考えています。COVID-19が収束に向かう中、世界経済が動き出したことはチャンスと捉えられますが、地政学リスクの高まりや気候変動問題など、クリタグループを取り巻く外部環境は不確実性が高まり、将来の予測が困難になっています。このような状況下において、複雑な経営判断をスピード感をもって行っていくためには、経営も監督と執行がその機能をより強く発揮していかなければなりません。

※ 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

▶ MVP-22の成果と課題



Q. 新中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027」の位置付けを教えてください。

MVP-22で取り組んできた価値を起点とした事業展開をさらに深化・加速させるのがPioneering Shared Value 2027 (PSV-27)です。サステナビリティを経営戦略の中核に位置付け、クリタグループの経済価値の向上と社会価値、顧客価値の向上を結び付けた取り組みを強化していきます。

まず、この計画を進めるにあたって、お客様の産業ごとに特化した組織体制に移行させました。お客様が私たちに求めるのは、水処理薬品や水処理装置といった製品ではなく、それを使って生み出される価値です。そのためには、私たちがお客様の事業を深く理解し、価値をワンストップで提供できる体制を整える必要があります。

半導体を中心にグローバルに成長が見込まれる電子産業では、生産開始のタイミングが収益に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化できるかが重要な価値になります。これに対し当社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ることで、電子産業に重点的に対応する体制を整えました。その上で、多様なサービス事業のラインナップや、その組み合わせによって、お客様層と適応領域の拡大を図っていきます。例えば、純水処理や排水回収といった機能に特化した規格型サービスや、既存設備を活用した水供給サービス、ユーティリティを含めた工場運営のトータルコスト削減提案といった従来の水供給サービスを多様化・深化させることで、お客様によって異なる課題や価値の優先順位に対応したソリューションを提供します。また、各国で半導体の生産能力の増強が進む中、欧米での事業基盤獲得は重要な課題です。北米では、薬品・メンテナンスも含めた事業基盤の確立を目指し、事業体制を早期に構築することに挑戦します。欧州では、2023年7月にアルカデ・エンジニアリング社を買収し、電子産業向け水処理装置事業における製造拠点とサプライチェーンを獲得しました。精密洗浄事業も、電子産業の成長とともにニーズ拡大が期待できる分野

社長インタビュー

ですが、お客様の工場稼働と密接に連動するため、シリコンサイクルの影響を受けやすいという課題があります。日本のクリテックサービス社と米国ペンタゴン・テクノロジーズ社の一体運営を図り、お客様の設備投資に合わせたタイムリーな投資を行うとともに、お客様層の拡大・多様化や、新技術の導入、洗浄の自動化による生産効率の改善を進め、電子産業向けビジネスにおける安定的な収益の柱へと成長させていきます。

一般産業のお客様にとって非財務の価値の重要性が高まっており、いま各企業がGHG排出削減をはじめとした環境・社会へのインパクトを重視した事業運営に注力されています。地域・市場特性を踏まえながらお客様が求める価値に沿って適切かつ迅速な対応を行うため、4つの地域を統括する組織を設置し、CSVビジネスの展開を強化していきます。また、新事業の創出にも取り組みます。クリタグループの水処理技術のノウハウと現場接点の強みを十分に発揮させるとともに、新領域における知見や経験を持つ他企業との協業も視野に、将来の成長の柱となる事業を育てていきます。

これらの事業戦略を支える中期的な経営資本として、特に重要と考えるのが人的資本と知的資本です。企業

活動の原動力は人材です。強くしなやかにお客様と真摯に相対していく人材を育て、高いモチベーションを維持していく上で、クリタグループの目指すところである企業理念と企業ビジョンの浸透は不可欠であると考えています。PSV-27の策定にあたり、その前提となる考え方として、クリタらしさをより際立たせ、グループ社員の共感を呼ぶような理念体系となるよう見直し、企業ビジョンを改定し、クリタグループが大切にしている価値観を設定しました。これらを世界中の社員一人ひとりが理解し、「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」となってもらうために、すでに策定した人材戦略のもと、グループ全体で多様な人材がイノベーションを創出しやすい組織づくりに取り組みます。マネジメントとして日々感じるのは、クリタグループの社員は社会やお客様の課題解決に対して非常にモチベーションの高い集団であるということです。彼らのモチベーションを引き出し、パフォーマンスを最大化できるような環境づくりと方向付けを行っていくためにも、私自らが社員と接する機会を積極的に作っていきたいと考えています。知的資本については、自社の知的財産を管理するだけでなく、お客様や他社の特許情報を積極的に解析するなど知的財産を事業の

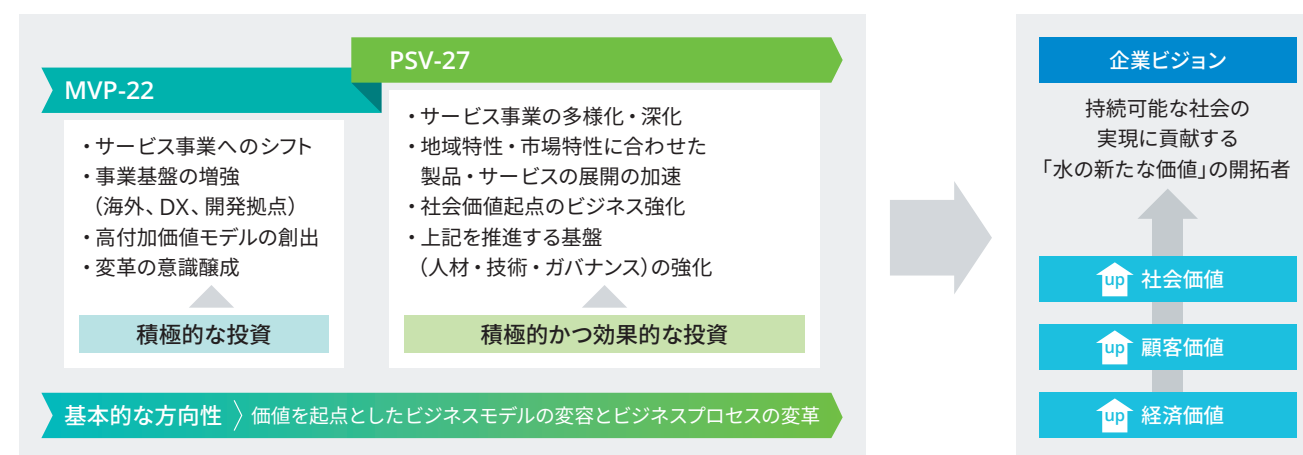


起点として捉え活用していくことが重要です。解析から導かれるニーズや競争環境の理解から技術開発の進むべき方向性を明確に示し、グループ全体でイノベーションを推進します。

また、当社は2023年6月の株主総会をもって、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行し、執

行と監督を明確に分離する体制となりました。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、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、より迅速かつ果敢な意思決定を行います。

▶ PSV-27の位置付け



これらの取り組みによって、PSV-27の最終年度には売上高4,500億円、事業利益率16%、ROE12%以上、ROIC10%以上を目指します。継続契約型サービスや精密洗浄事業、CSVビジネスといった提供価値を起点としたモデルを拡大させることで、トップラインの成長と収益性向上を図りつつ、資本効率も改善させていく計画です。また、CSVビジネスから生み出されるお客様への節水やGHG排出削減、資源化・資源投入削減に対する貢献といった共通価値テーマ目標、人材育

成やイノベーション、品質・安全、コンプライアンスといった経営・事業活動の基礎とすべき基礎テーマ目標を非財務指標として掲げ、社会とともに成長するクリタグループを目指します。

ステークホルダーの皆様には、クリタグループの取り組みに引き続きご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

前中期経営計画

Maximize Value Proposition 2022 (MVP-22) の振り返り

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

MVP-22計画では、お客様や社会への提供価値を起点にビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革を図り、事業全体をサービスへとシフトさせることで確固たる収益基盤を確立させることに取り組みました。当社グループの高いキャッシュ・フロー創出力を活かし、積極的かつスピード感をもって継続的な投資を行い、資本効率を意識した経営を進めるとともに、CSRを経営の中核に位置付け、社会との共通価値の創造による持続的な成長を目指しました。財務経営目標は一部未達成となりましたが、過去最高の売上高・事業利益を達成し、将来の成長につながる収益基盤を構築しました。

事業環境

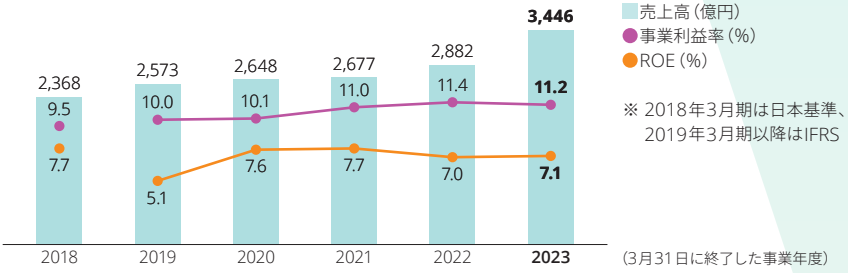
- COVID-19のパンデミックや地政学リスクを起点としたサプライチェーンの混乱や原材料・部材価格の高騰
- 半導体産業の社会インフラ化の加速
- 労働人口の減少と偏在化の進行
- デジタル化の加速
- 脱炭素化、循環型社会の実現への要請の高まり

重点施策

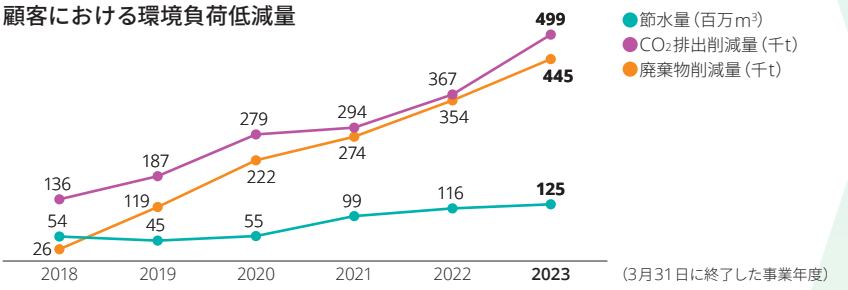
施策	主な成果
1. CSVビジネスの展開 自然環境、産業、人々の生活に貢献する独創性の高い技術・商品・サービスで収益を拡大する。	・ラインナップの拡大とグローバル展開 ・社会価値＝顧客企業価値を訴求し、一般産業の顧客を中心に規模を拡大
2. 総合ソリューションの拡充 薬品、装置、メンテナンスの技術・商品・サービスを駆使した総合ソリューションを顧客に迅速に展開する。	・薬品と装置、メンテナンスを融合した組織体制により、変革へ挑む意識と土壌を醸成 ・水平展開可能なソリューションモデルを開発・展開するも、市場の多様なニーズに合致せず
3. プラント生産体制の再構築 生産体制・プロセスを抜本的に見直し、生産活動の品質とスピードを飛躍的に高める。	・不適合再発、未然防止モデルの導入によるロスコストの抑制 ・グローバル調達による効率化、コスト改善 ・設計自動化やDXの取り組みに着手
4. 新事業の創出とイノベーション推進 既存の事業領域を拡大・拡充するとともに、新たな収益の柱となる事業領域を創出する。	・水処理装置のAI最適運転技術の開発 ・アビスタ・テクノロジーズ社とのRO膜ソリューション展開の共同プロジェクトの推進・拡大
5. 研究開発の基盤強化と推進 技術立社としての強固な基盤を構築し、先進的な研究開発を推進する。	・多様なステークホルダーがつながるイノベーション創出拠点、Kurita Innovation Hubの設立 ・社会課題起点の技術開発の進展
6. グループガバナンスの体制整備 グループ各社における内部統制の実効性を向上する。	・グループ理念体系の整理 ・経営管理モニタリングの導入 ・本社同様の指名・後継者育成・報酬制度のグループ各社への導入 ・内部統制の強化（地域統括、販売会社管理機能の集約）

財務経営目標の達成状況

売上高年平均オーガニック成長率 目標3%以上 ▶ 実績3.7%
売上高事業利益率 目標15% ▶ 実績11.2%
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) 目標10%以上 ▶ 実績7.1%
ROICによる事業セグメント管理の導入 ROICを活用した事業ポートフォリオ管理の開始



CSVビジネスの拡大による社会価値の創出



マテリアリティの目標と実績

指標	2023年3月期		
	目標	実績	評価
1. 安全性の高いサービス・製品を提供する			
① 新規開発品の安全性評価実施率	100%	100%	達成
② 「製品・サービス」に直接関わる従業員の定期安全教育受講率	100%	100%	達成
2. 公正に事業を行う			
役員・従業員のコンプライアンスに関する教育受講率	100%	100%	達成
3. 人権を尊重する			
① 役員・従業員への人権に関する教育実施率	100%	100%	達成
② 現場作業に関する安全教育受講率	100%	100%	達成
4. 水資源の問題を解決する			
顧客節水貢献量－自社取水量	240百万m³	122百万m³	未達成
5. 持続可能なエネルギー利用を実現する			
顧客排出CO2削減貢献量－自社排出CO2量	10千t	249千t	達成
6. 廃棄物を削減する			
顧客排出産廃削減貢献量－自社排出産廃量	450千t	406千t	未達成
7. 産業の生産技術を進歩させる			
「生産プロセスの改善・改良への貢献」に該当する商品開発テーマの件数割合	35%	37%	達成

主な成果

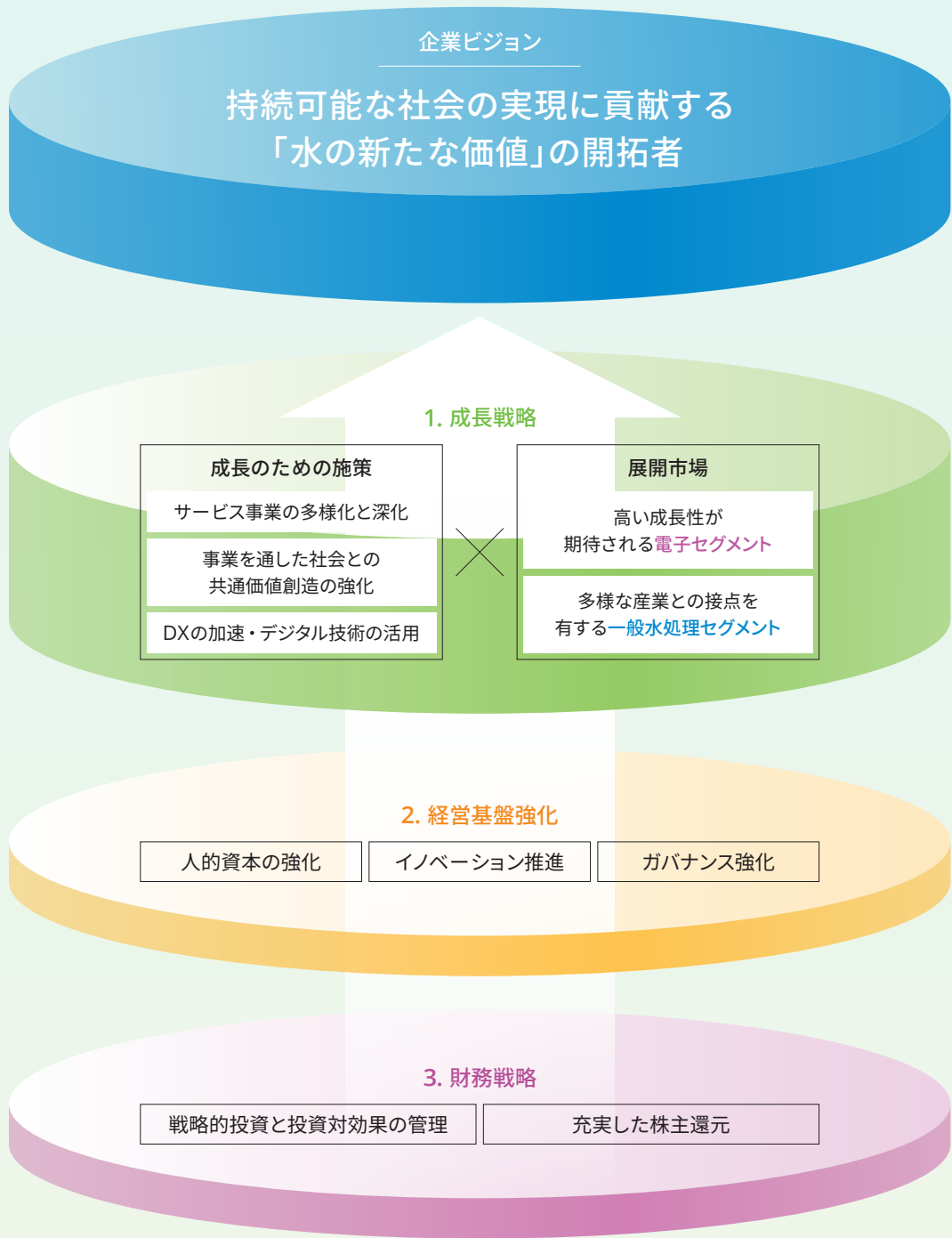
世界四極体制の確立
価値起点の高付加価値モデルの創出・展開
DXとイノベーション推進に着手

主要課題

産業・顧客の特性に適した事業展開
新事業の創出
人材の育成
ガバナンス強化

中期経営計画 (2024年3月期～2028年3月期)
Pioneering Shared Value 2027 (PSV-27)

MVP-22の成果を最大限活用し、グローバルでの収益成長を加速するステージへ
「価値起点のビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革」を引き続き基本的な方向性とし、MVP-22で獲得した基盤の上で、多様なサービス事業やCSVビジネスなどの付加価値の高い事業を市場特性に合わせて拡大させ、持続的な成長を目指します。



PSV-27 財務指標

成長戦略である、①サービス事業の多様化と深化、②事業を通じた社会との共通価値創造の強化、③DXの加速とデジタル技術の活用の3つの施策を、「電子」と「一般水処理」という特性が異なる2つの市場に特化した専門組織が、最適な形でスピーディに展開していくことにより、売上高4,500億円、売上高事業利益率16%の達成を目指します。

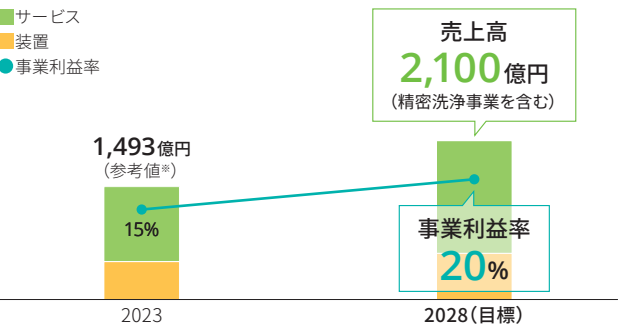
また、これらの成長戦略の推進を支える戦略的投資を積極的
に実施しつつ、投資対効果を重視した経営を実施すべく、ROIC10%以上を目標値と定め、全社的に投資効率を意識した事業活動を推進していきます。さらに、収益性改善と株主還元
の充実を図り、ROEの拡大にも取り組みます。

財務指標 (2028年3月期)	
売上高	4,500億円
売上高事業利益率	16%
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	12%以上
投下資本利益率 (ROIC)	10%以上

電子 多様なサービスとDXで幅広い顧客との接点をグローバルに獲得

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、幅広い顧客に価値を提供していきます。

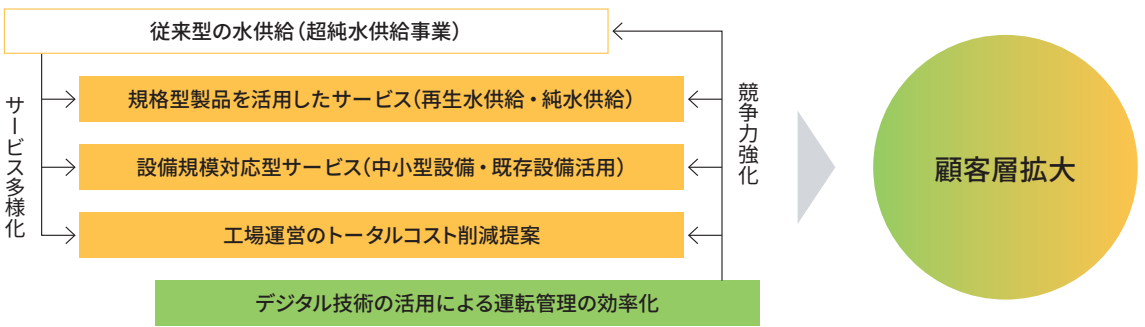
詳細はP36～39「電子セグメント」をご覧ください。



※ 発行日時点において新セグメント区分に調整した未監査の数値であり、変更の可能性あります。

1 水供給サービスの進化

従来、電子産業向けの継続契約型サービスは、大規模な新設工場向けに、装置・運転管理・メンテナンス・薬品処理をすべてパッケージ化した超純水供給事業が中心でしたが、近年、お客様の抱える課題は、節水、GHG排出削減などの社会課題や工場のBCP、稼働の早期化などさまざまです。この多様な課題解決ニーズに柔軟に対応すべく、新たな水供給のビジネスモデルを開発・展開し、顧客層の拡大を図ります。また、デジタル技術を活用した運転管理の効率化も同時に進め、付加価値を高めていきます。



2 精密洗浄事業の基盤強化

日本のクリテックサービス社と米国ペンタゴン・テクノロジーズ社を一体として統括する組織を新設し、両社の連携強化による、顧客層の拡大に取り組みます。また、市場成長を捉えたタイムリーな投資と固定費の管理を徹底するとともに、事業の多様化と新しい技術の活用により、シリコンサイクルの影響を最小限に抑制し、安定的な成長を目指します。



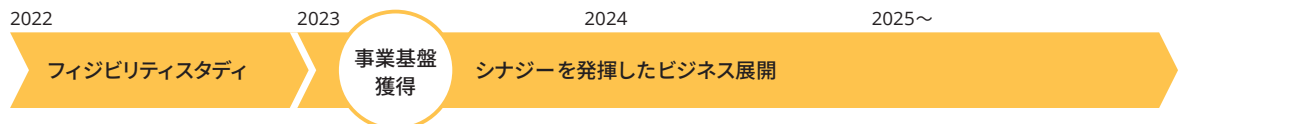
3 欧米における新たな事業基盤構築

電子市場向けビジネスは従来東アジアを中心に展開してきましたが、クリタが今後グローバルな電子市場で顧客のパートナーとなっていくためには、欧米での事業基盤獲得は重要な課題です。市場特性と顧客特性、当社の事業基盤を踏まえ、北米においては、現地拠点のリソースを活用し、最先端半導体向けの装置事業獲得に挑戦します。また欧州においては、2023年7月に買収したアルカデ・エンジニアリング社の事業基盤を活用し、欧州子会社の水処理薬品とのシナジーを発揮しながら展開を図ります。

北米：現地拠点のリソースを活用し、最先端半導体向けの装置事業獲得に挑戦



欧州：M&Aにより現地の事業基盤を獲得し、クリタグループとのシナジーを発揮



4 生産プロセス変革とサプライチェーン強化

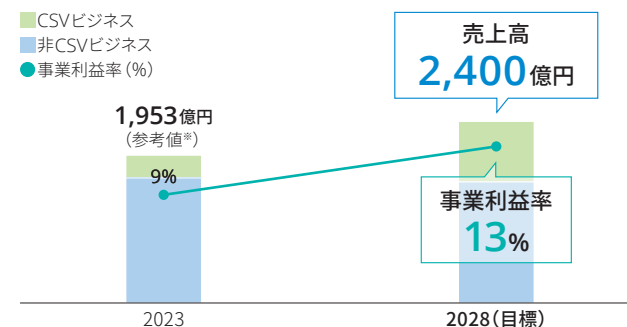
半導体を中心とした電子市場における早期工場立ち上げのニーズに的確に応えるため、営業から生産までの機能を有する組織体制のもと、バリューチェーンにおける連携とDXを推進し、生産プロセスの変革とサプライチェーンの強化を進めます。需要予測の精度向上による調達リスクの低減に加え、AI技術による設計の自動化や工事計画の最適化、コスト見積りの自動化を進め、短納期、低コスト、高品質の実現による競争力向上を図ります。



一般水処理 地域・市場特性に適した事業展開により、付加価値の高いモデルの展開を加速

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、社会や顧客への提供価値の高いCSVビジネスのさらなる拡大と、その展開を加速するためのデジタル基盤の活用に取り組みます。加えて、循環型経済社会構築に貢献する新規事業への挑戦も進めます。

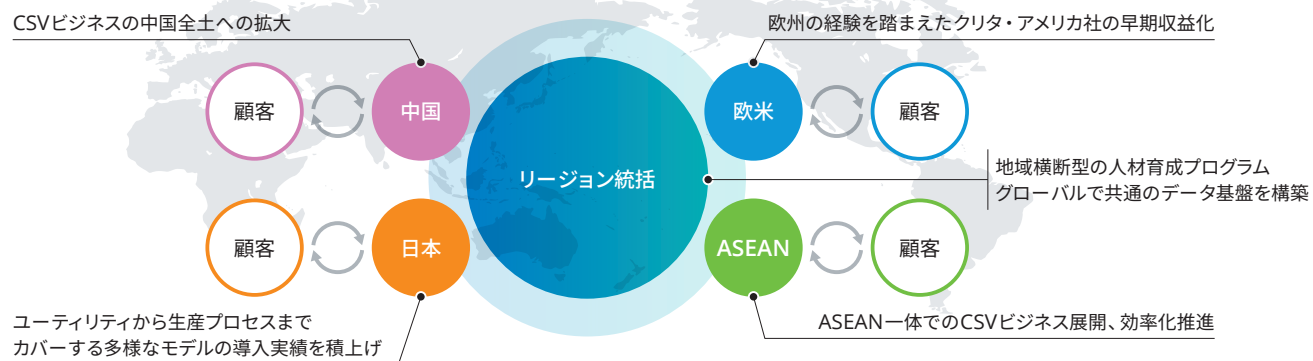
詳細はP40～43「一般水処理セグメント」をご覧ください。



※ 発行日時点において新セグメント区分に調整した未監査の数値であり、変更の可能性があります。

1 地域特性を踏まえた事業体制の構築

日本・中国・ASEAN・欧米といった4つの地域別の体制により、顧客層や産業特性などを踏まえてCSVビジネスを中心に最適なソリューションを提供し、各地域の顧客・社会との共通価値創造を目指します。また、リージョン統括がグローバル戦略を示すとともに、各リージョン間の連携を推進し、グローバルで導入実績や新モデル開発等の情報を共有し、効率的な事業展開を図ります。



2 産業特性を踏まえた事業展開

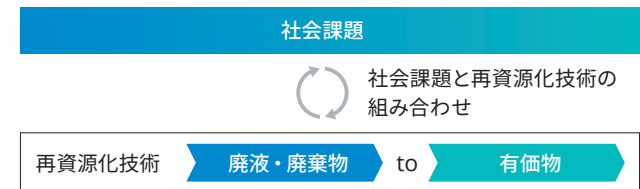
工場の規模や水の使用量が多い石油、紙パルプ、鉄鋼等の産業に対しては、生産・製造プロセスを含めた工場全体の効率化に資するCSVビジネス等を、産業や顧客に最適なモデルとして展開していきます。

特徴



3 循環型経済社会構築に貢献する新規事業の創出

多様な顧客接点で培った「水に関する知」により、将来の収益の柱となる新規事業の育成に取り組みます。足元では、水から余分なものを取り除く技術を発展させ、取り除いたものを価値あるものに変えていく「再資源化」の仕組みの事業化を推進しています。



有価物＝水、メタン、電気、燃料、NH₃、P、レアメタル、プラスチック、肥料、飼料 etc.

財務・資本戦略
担当役員インタビュー

事業基盤の確立、ビジネスの変革を経て、
PSV-27では収益性と資本効率性の
向上に資する取り組みを加速します

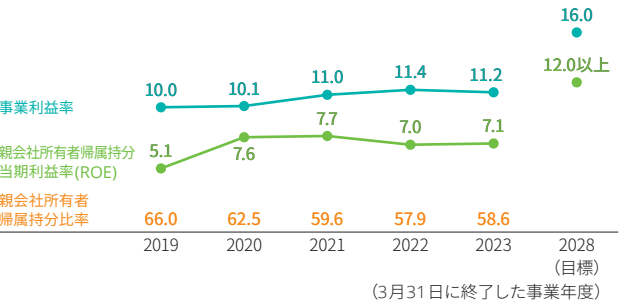
執行役常務
経営管理本部長
城出 秀司

Q. クリタグループの財務・資本政策の方針について教えてください。

企業価値については、株式の時価総額が企業の財務と非財務を総合的に評価する指標だと捉えており、クリタグループはエクイティスプレッドの拡大と着実な株主還元により企業価値の最大化を目指しています。当社グループの財務・資本政策では、財務健全性と収益性において重視している指標があります。財務健全性の指標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レシオを重視しています。安定的な財務運営の観点から、良好な格付けの維持を重要視しており、これは円滑な資金調達にも必要なことだと考えています。収益性は事業利益率、資本効率性はROEとROICを指標とし、これらは経営目標としても掲げられています。資金配分の方針はPSV-27のキャッシュ・アロケーションで示す通りで、規律ある投資判断を前提とし、事業用の設備投資やM&Aを含めた成長投資を最優先します。成長投資においては、正味現在価値(NPV)とROICなどの指標をもとに社内の投資委員会で審査され、投資の可否を経営会議または取締役会で決議しています。投資基準としては、資本コスト+案件ごとのリスクプレミアムを

ハードルレートと設定しており、概ね8%前後となっていますが、この基準に加えて、案件ごとに回収期間や地域リスクを踏まえて採算性を判断しています。株主還元は5年通算の配当性向30～50%を目安に計画的に増配を継続することが重要と考えています。これらを実行する上で、経営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が私の役割だと考えています。企業理念の実現に向けて、財務の健全性を維持しながら、成長投資を中心に最適なキャッシュ・アロケーションを実行し、企業価値向上につなげていきます。

▶ 収益性と資産効率性、財務健全性の指標推移 (%)



Q. これまでM&Aを積極的に推進してきましたが、どのような狙いで行われたのでしょうか。

当社グループは持続的な成長に向けた事業基盤を獲得するため、2015年の欧州での水処理薬品事業の買収以降、積極的にM&Aを実施してきました。累計で1,000億円を超える資金を投じたことで、日本やアジア、北南米、EMEAの世界四極体制を確立しました。

M&Aはこれまで事業基盤の強化や当社グループとの間でのシナジー創出ができる企業を対象に決定し、適正な買収価格を算出した後に、相手先企業と交渉をしています。M&Aの実施にあたっては、投資委員会を中心に審査を実施しており、買収完了前から、統合に必要な事項を整理して、事業面とガバナンス面で円滑なPMIができるように努めています。

MVP-22では、主に北米地域でM&Aを積極化し、約800億円の資金支出を行いました。水処理薬品・水処理装置を展開するU.S.ウォーター・サービス社(現クリタ・アメリカ社)、精密洗浄を手掛けるペンタゴン・テクノロジー社、RO膜関連ソリューションを展開するアビスタ・テクノロジー社などを買収し、事業基盤の強化を進めることができました。これ以外に地域的な補完を目的にカナダ、中東においてもM&Aを行いました。これらの結果、MVP-22の最終年度の2023年3月期は、M&Aによって約600億円の売上貢献があったほか、獲得した技術・ノウハウを活用したグループ横断型のプロジェクトが進展しました。

▶ 2015年以降にクリタグループが実施した主なM&Aの概要

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等の買収	2015	ドイツ	水処理薬品
	フレモント・インダストリーズ社(現クリタ・アメリカ社)	2017	アメリカ	水処理薬品
	(株)韓水	2017	韓国	水処理薬品
	U.S. ウォーター・サービス社(現クリタ・アメリカ社)	2019	アメリカ	水処理薬品 水処理装置
	キーテック・ウォーター・マネジメント社	2021	カナダ	水処理薬品
	クリタ・アクアケミ社	2021	UAE	水処理薬品
精密洗浄分野での技術・サービスや顧客基盤活用によるシナジー発揮	ペンタゴン・テクノロジー社	2019	アメリカ	精密洗浄
RO膜関連ソリューションのグローバル展開	アビスタ・テクノロジー社	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	フラクタ社	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、水処理プラントの設計自動化ソリューション

※ 初めて出資した時期

Q. MVP-22を通じたB/Sの変化を踏まえ、財務健全性についての考えを教えてください。

MVP-22期間においては、事業用の設備投資やM&Aを含む成長投資、株主還元を合わせた資金支出が約3,100億円となり、営業キャッシュ・フロー以外に政策保有株式や有形固定資産の売却といった資産の有効活用や負債の活用により賄ったため、貸借対照表(B/S)の構成も大きく変わりました。設備投資も積極化し、電子産業向けの超純水供給事業やイノベーション拠点である「Kurita Innovation Hub」の投資を行いました。有利子負債の活用としては、銀行借入れに加えて、無担保社債も2020年12月と2022年5月で合計400億円を発行しました。この結果、ネットキャッシュは2018年3月末のプラス590億円から2023年3月末にマイナス275億円となり、のれんは同約200億円から約600億円になりました。これらを踏まえても、2023年3月末の親会社所有者帰属持分比率は6割近く、ネットデットエクイティレシオも0.1倍であり、財務体質の健全性は保たれていると判断しています。

一方で、M&Aを含めた収益性、資本効率性には課題も残されています。MVP-22の事業利益率は11.2%（経営目標15%）、ROEは7.1%（同10%以上）となりました。事業利益率は、超純水供給事業をはじめとした継続契約型サービスの拡大や欧州やASEAN地域での収益性改善による貢献があったものの、国内一般産業向けにおけるサービス事業への転換の取り組みやクリタ・アメリカ社の収益性改善の遅れなどにより目標に届きませんでした。ROEが目標値に届かなかった要因としては、2023年3月期の第4四半期にクリタ・アメリカ社に係るのれんの減損損失を計上したことも影響しました。



Q. PSV-27の財務・資本戦略のポイントを教えてください。

PSV-27の最終年度である2028年3月期の売上高目標4,500億円は、CAGRで+5.5%程度であり、うち電子セグメントは同+7%程度、一般水処理セグメントは同+4%程度で、M&Aによる売上増の寄与は限定的となる見込みです。各市場に特化した戦略を推し進め、収益性・資本効率性の目標として、事業利益率16%、ROE12%以上、ROIC10%以上を設定しています。これに合わせて、2024年3月期より当社グループのセグメントを事業別から市場別に変更しています。電子セグメントでは、継続契約型サービスの拡大を目指すと同時に、ROICを重視します。一方で、一般水処理セグメントは、投資規模が比較的小さいことから、事業利益率を重視します。

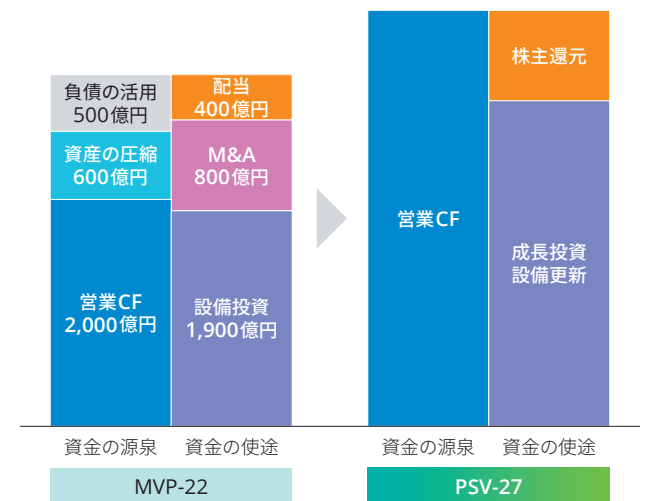
PSV-27のキャッシュ・アロケーションは、営業キャッシュ・フローで成長投資や株主還元の資金支出を賄うことがポイントです。2028年3月末の有利子負債残高は2023年3月末と概ね同じ水準を前提としています。政策保有株式の残高が約80億円であることから、営業キャッシュ・フロー以外での資金創出力は限定的であり、今後も成長投資を継続するにあたり、収益性や資本効率性のさらなる改善が必要です。資産効率の向上に向けて、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの取り組みを数年前から始め、社員にも浸透し始めています。

投資額の内訳は成長投資が約8割、設備更新が約2割のイメージで、成長投資は継続契約型サービスやM&A、デジタル投資などに資金を投じていく計画です。M&Aについては、地域的な事業基盤の獲得は一段落であり、今後は事業基盤の強化や特長のある技術を持つ企業が対象として考えられます。

資本効率向上を企図し、ROICによる事業ポートフォリオ管理を始めて4年が経ちましたが、全社員にROICが浸透したとは言い切れず、今後の課題です。事業別B/SでROIC管理をしていますが、事業の特性によって課題とすべき要素が異なることから、ツリー分解などを活用して、各組織にとって有効で納得性の高い取り組みとなるよう、丁寧に、しかしながらスピード感をもって、議論を進めています。

最後に、企業価値の向上には、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントが非常に重要だと考えており、今後は幅広い役員に対話に参画してもらい、エンゲージメントを強化したいと考えています。資本市場と中長期的な視点で目指すべき方向性について議論し、得られた知を社内にフィードバックして経営・事業に活用することで企業価値の向上に努めます。

▶ キャッシュ・アロケーション



サステナビリティ戦略

クリタグループは、サステナビリティを、自然環境や社会システムの中に企業活動を位置付け、それらとの相互影響を踏まえて持続的な成長を図ることであると捉えています。PSV-27では、経営戦略の中核にこのサステナビリティを位置付け、企業ビジョ

共通価値テーマ		2028年3月期
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	5流域・600百万人	(2031年3月期目標：7流域・700百万人)
CSVビジネスによる節水貢献量	300百万㎡	
GHG排出量・節水貢献量比の削減割合(2023年3月期比)	50%	
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)	20%	
水資源に関する関心向上のためにエンゲージした個人・組織・団体の数	前期以上	
脱炭素社会実現への貢献		
Scope1+2の削減割合(2020年3月期比)	73%	(2031年3月期目標：100%、2051年3月期目標：Net-Zero)
Scope3の削減割合(2020年3月期比)	22%	(2031年3月期目標：30%、2051年3月期目標：Net-Zero)
CSVビジネスによるGHG削減貢献量	1,500千t	
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)	300%	
自社廃棄物のリサイクル化率	前期以上	

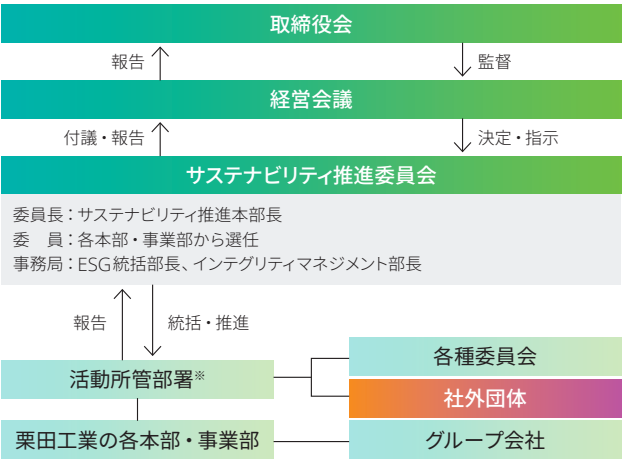
推進体制とPDCA

当社グループは、中期経営計画ごとに「クリタグループのマテリアリティ」を特定し、指標・目標を設定してこれに取り組むこととしています。指標ごとに定めた活動所管部署が目標の達成に向けて活動を実行し、当社の執行役員である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、活動所管部署から活動状況の報告を受け、マテリアリティへの取り組みを統合して管理、推進するとともに、その状況を原則年2回経営会議へ付議または報告します。また、経営会議はマテリアリティへの取り組み状況を取締役会へ報告します。なお、執行役、執行役員、一部のグループ会社代表のインセンティブ報酬のうち、業績連動報酬である短期インセンティブ報酬算定の一部には、マテリアリティに紐づく一部の指標および目標の達成度を評価する環境貢献係数が用いられます。

ン実現に向けた当社グループの重要課題を「クリタグループのマテリアリティ」と定め、サステナビリティに関するグローバルな課題を踏まえ特定し、指標および目標を下表のとおり設定しました。

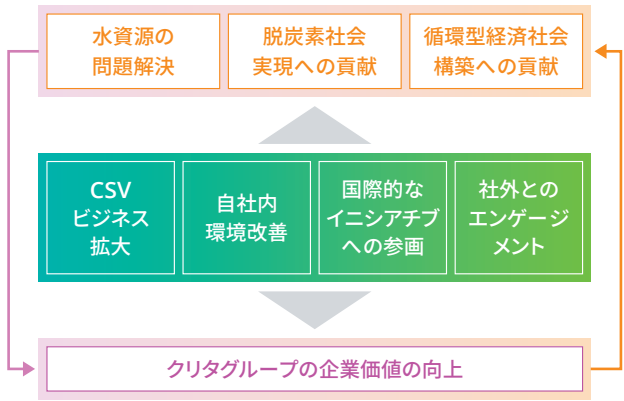
基礎テーマ		2028年3月期
革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及		
革新領域への投資割合	30%	
革新領域のテーマ件数割合	30%	
革新領域に関するステークホルダーエンゲージメント件数	前期以上	
戦略的な人材育成と活用		
エンゲージメントスコア(a：全業種平均を上回る会社の割合、b：調査した会社全体でのスコア)	a：75% b：前回調査以上	
栗田工業の業務執行に係る経営層に占める女性・外国人・経験者採用者の割合	40%	
開発人材・デジタル人材・知財人材の充足度	80%	
高い品質と安全性の製品・サービスの提供		
顧客・社会に影響を与える事故の再発率の削減割合	前期比20%減	
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リジェンスの実施	継続実施	
労働安全強度率	0.005以下	
人権に関する教育研修について対象者の受講率	100%	
人権侵害に関する救済窓口(グリーバンズ・メカニズム)の設置	完了	
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%	
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%	
贈賄防止法および競争法に関する違反件数	0件	

※ マテリアリティの取り組みを推進する責任部署であり、指標ごとに設置する。



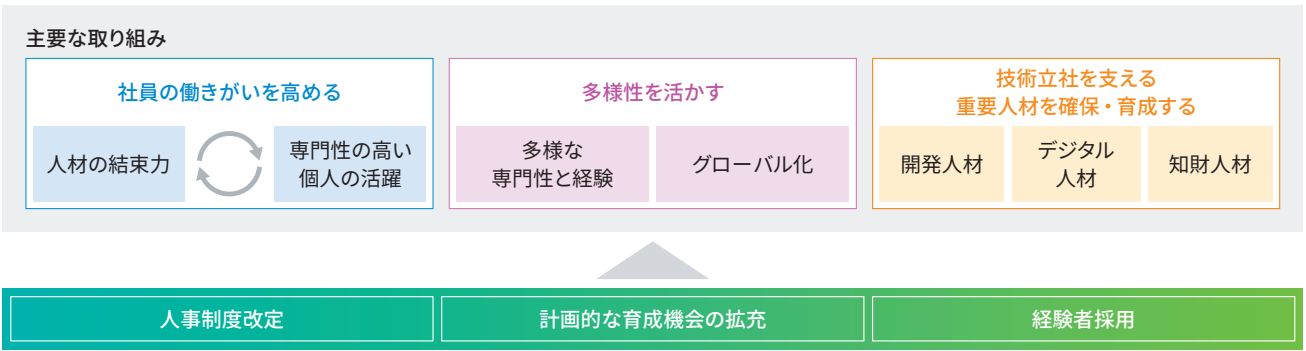
事業特性を発揮した社会との共通価値の創造

当社グループは、創業以来、一貫して水と環境に関する分野で社会や産業の課題と向き合い、その解決につながる多様な製品・サービスを生み出してきました。「クリタグループのマテリアリティ」のうち、「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」については、自社内における資源利用の縮減や環境負荷の低減もさることながら、顧客へのCSVビジネスの提供や社外団体活動を通して創出する社会価値が大きく、かつ当社グループの企業価値向上にも資するものです。社会価値の目標とともに、中期経営計画達成に向けてCSVビジネスの収益貢献状況も確認しています。



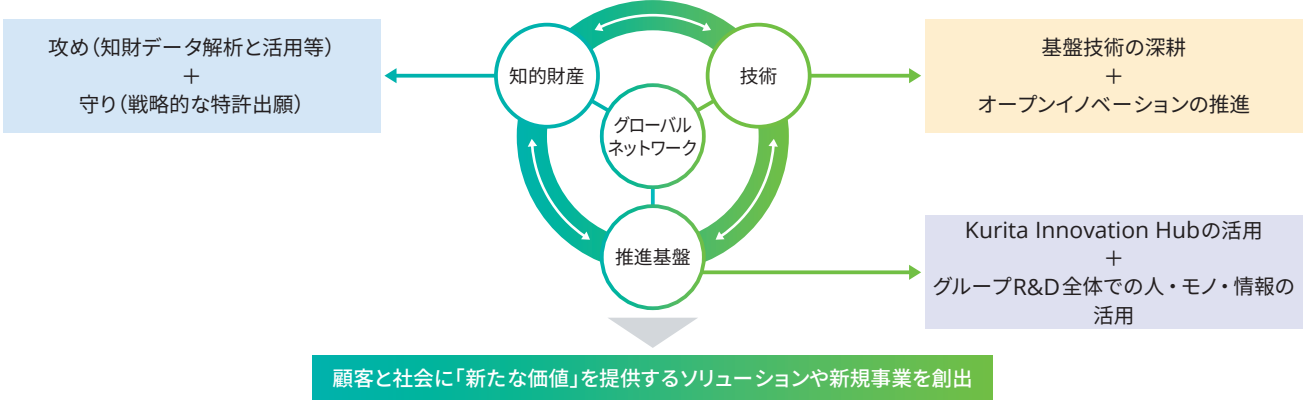
人的資本の強化

当社グループが水処理で新たな価値を創出し続けていくためには、グループの人材が変革を恐れず、自ら行動を起こすことが重要であり、そのための人材育成は最優先の課題と言えます。前中期経営計画において策定した人材戦略のもと、グループ全体で多様な人材がイノベーションを生み出しやすい組織づくりや風土醸成に取り組めます。



技術資本・知的資本の強化

社会変化のスピードに対し、早期に潜在的なニーズを捉えソリューションを生み出すべく、基盤技術の深耕、スタートアップを含むオープンイノベーションの推進、グループR&Dの連携、知的財産のそれぞれの深化を図るとともに、経営がこれらの連携をグローバルに進め、積極的な投資も行いながら、顧客と社会に「新たな価値」を提供するソリューションや新規事業を創出します。



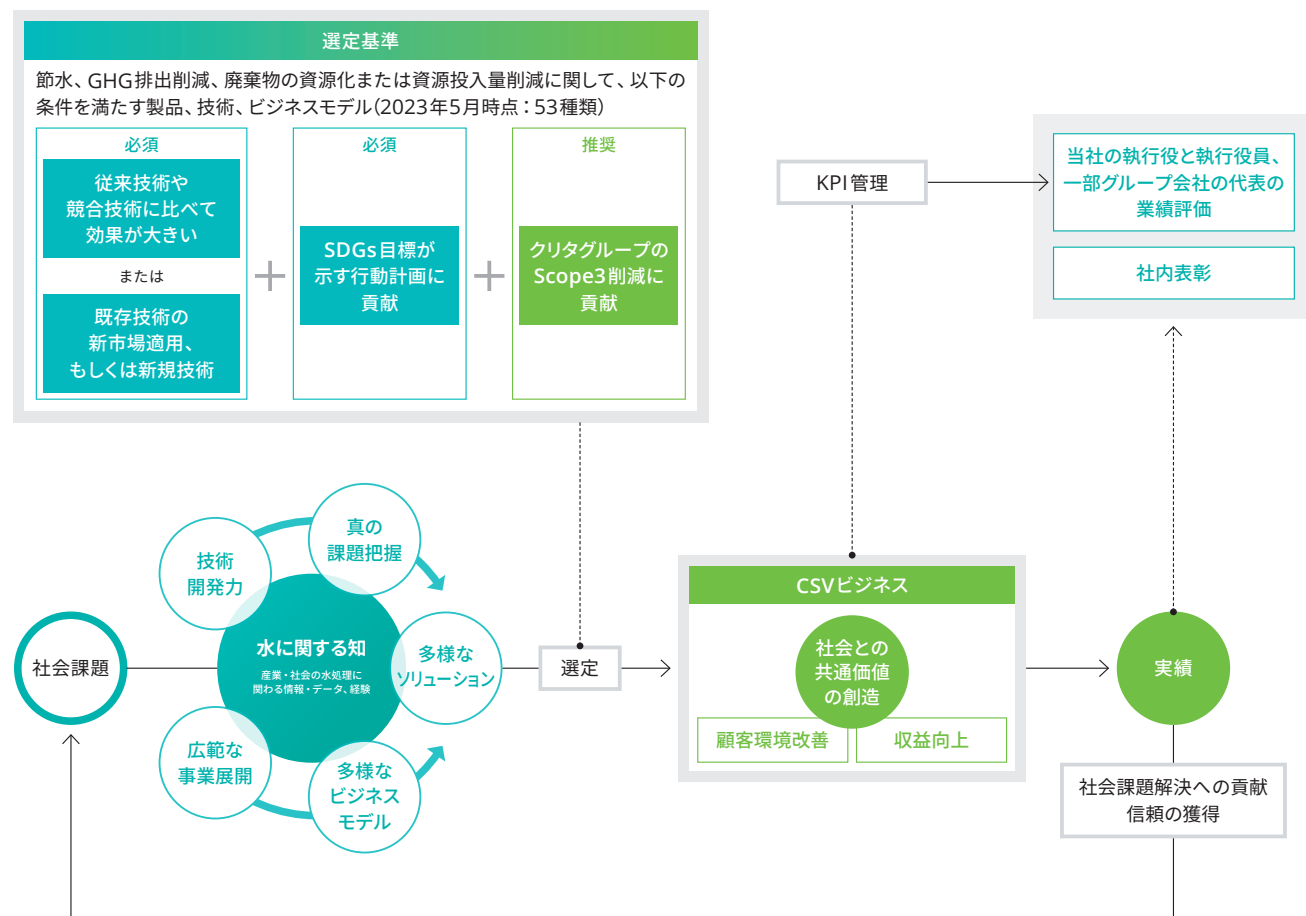
サステナビリティ戦略

CSV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、その優位性をそれぞれ係数化しています。顧客における環境負荷低減量は、これらCSVビジネスの係数と採用実績から算出されています。またCSVビジネスは、より優位性の高い製品、技術、ビジネスモデルの開発状況に応じて、継続的に見直されます。なお、CSVビ

ジネスは「クリタグループのマテリアリティ」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」の指標およびPSV-27の財務目標と連動した取り組みとなっています。また、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となる当社の執行役と執行役員、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。

▶ CSVビジネス推進の仕組み



Kurita Dropwise Technology

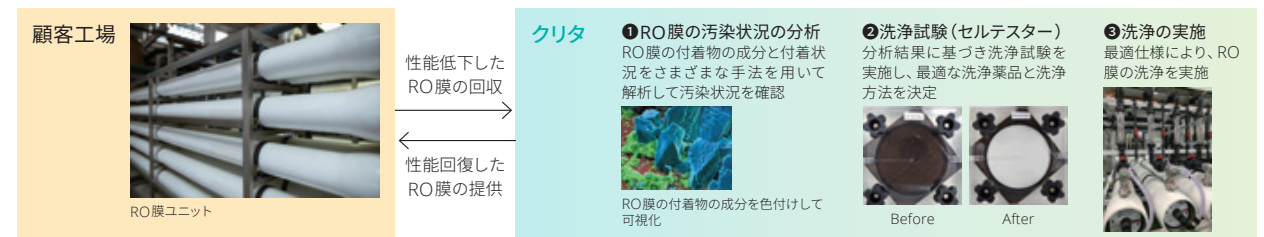
さまざまな工場の生産工程では、蒸気を用いて対象物を加熱する熱交換器が多く存在します。この蒸気式熱交換器の電熱面では、蒸気が金属表面を通して対象物に熱を与えることで凝縮し、その金属表面で水膜が形成され、この水膜は熱伝達を阻害する要因となることが知られています。Kurita Dropwise Technologyは、熱交換器の伝熱面に撥水性を与えることで、水膜の形成を抑制し、熱伝達率を向上させることにより、生産性の向上や蒸気使用量削減による省エネルギーに貢献することができます。水処理薬品を蒸気に添加するだけで効果を発揮するため、生産設備の停止や大規模な投資をすることなく、GHG排出削減を実現することが可能です。



Off-Site Cleaning and Restoration (OSCAR)

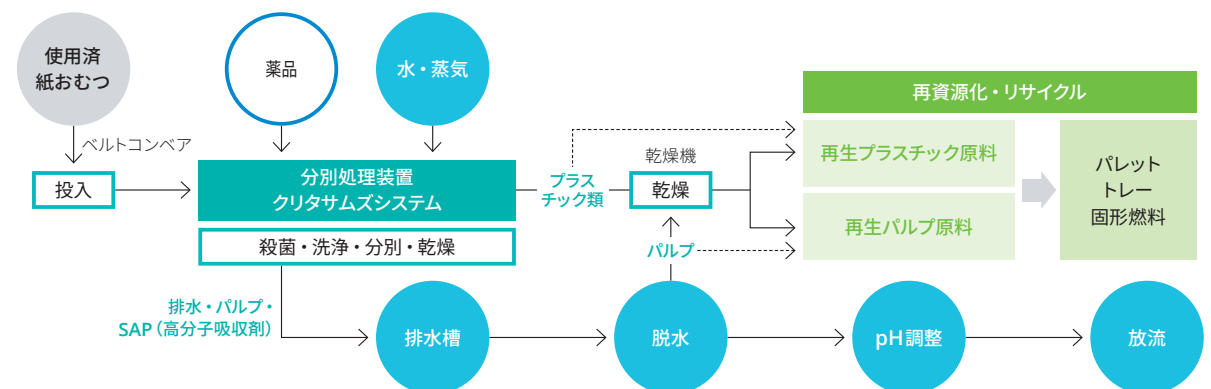
水中に含まれる不純物を取り除く上で、RO膜（逆浸透膜）は重要な機能材であり、超純水製造や排水回収分野など、幅広い用途で使用されています。RO膜は、使用されていくうちに汚れが付着し性能が低下するため、定期的な洗浄が必要ですが、従来の洗浄では高い性能回復が見込めないRO膜にOSCARを適用することで、新品に近いレベルまで性能回復することができます。本技術は、M&Aにより取得したアビスタ・テクノロジーズ社のもので、RO膜の再利用や性能回復に伴うポンプ動力の低減により、廃棄物の資源化とGHG排出削減に寄与することができます。

▶ OSCARの洗浄工程



クリタサムズシステム

日本国内の使用済紙おむつは、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で使用済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。



サステナビリティ戦略

担当役員インタビュー



水を通じて創出する社会価値を競争優位に、
持続的に成長する企業グループの実現を
ESGの取り組みから支えます。

執行役員
サステナビリティ推進本部長
田辺 尚

Q. PSV-27では経営の中核をCSRからサステナビリティへと広げました。 この背景について教えてください。

MVP-22の5年間で、経営陣が強く意識していたのは、顧客価値のみならず、社会価値を起点として、クリタグループのビジネスを捉え直すことでした。社会との共通価値の創造をCSRの視点で捉えることから始まり、その取り組みを通じてサステナビリティという概念へと違和感なく広がってきた結果が、今回のマテリアリティの見直しです。違和感なく広がった理由は、そもそもクリタグループが“水”を生業としており、社会の役に立ちたい、環境改善に貢献したいという純粋な想いを持っている人々が集うグループであるからだと考えます。そのような想いとCSVビジネスに代表される価値起点の経営の方向性は非常に親和性が

高く、グループ全体にサステナビリティという概念が広がったことは、MVP-22の大きな成果と言えます。

PSV-27の策定にあたり、「クリタグループのマテリアリティ」は、企業ビジョン実現に向けた重要課題として位置付けました。マテリアリティの策定にあたっては、現在のサステナビリティ推進委員会の前身であるE&S委員会を中心に、社外取締役の意見も取り入れて検討を行いました。特に、社外取締役の関与は議論の視座を上げるものとなっており、策定されたマテリアリティやそのKPIは意欲的なものに設定されました。

Q. サステナビリティ推進本部設立の意図についてお聞かせください。

2023年6月の定時株主総会をもって、当社グループは指名委員会等設置会社に移行しました。この移行に先立って、社内組織も4月からスタートする新中期経営計画PSV-27を推進する体制へと、再編成しました。

監督と執行が明確に分離し、取締役会が経営の大きな方向性を示し、中長期的な企業価値の向上に特化していく中で、経営を支える組織も、経営計画の実行・管理や財務戦

略などの財務価値の向上に特化する経営管理本部と、中長期的な価値創造に特化するサステナビリティ推進本部へと再編しました。この結果、ESGを推進する各機能を当本部に集約し、統合的に戦略の策定と推進を図っていくこととなりました。財務価値と非財務価値をともに向上させているグループとなるためにも、2つの本部が両輪となり、短期、中長期の両視点で経営を強化していくことを目指しています。

Q. 社会価値の創出と企業としての成長を推進するためのポイントは何だとお考えでしょうか。

当社グループの製品やサービスは、水に関する課題解決によって節水に貢献することはもちろん、エネルギー消費の削減や廃棄物の削減・活用を通じ脱炭素社会の実現や循環型経済社会の構築にも貢献し得るものです。MVP-22では、従来よりもその効果が高く、その価値が高い収益性として反映されたCSVビジネスの展開を図ってきました。

このように、お客様にとっての価値とともに、高い社会価値を提供するという事業の方向性を示し、その具体的なビジネスモデルを拡充していくことが重要であり、それを促進していくことが当本部のミッションであると捉えています。

Q. TCFD※など国際的なフレームワークへの対応も含め、 クリタのサステナビリティの情報開示の姿勢や課題について教えてください。

ESGに関する情報開示のニーズには、国際的なフレームワークや基準に的確に対応していくことが基本姿勢です。一方で課題と感じているのは、今後予想される非財務情報と財務情報を連動させた開示への対応です。両者を同時に把握し相関性を捉えられるような仕組みを構築していく必要があり、そのためには、社内に情報開示の必要性や意

義の理解を一層浸透させていかなければなりません。サステナビリティ推進委員会は、各本部を統括する組織の責任者もメンバーとなっていますので、同じ問題意識をもち自分事として取り組んでもらえるよう、働きかけていきたいと考えています。

※ TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース

Q. クリタの競争力強化につなげるための人材育成や人事制度の在り方について お考えをお聞かせください。

当社グループは、企業ビジョンの実現下での人材・組織の在り方として、「水と環境を大切に想う」という同質性と、「多様な現場接点の中で、イノベーションを生み出していくための、多様な知見、専門性や経験」という多様性の双方を高めていくことによって、当社グループにしか創出できない価値をお客様、社会に提供している状態を目指しています。同質性を高め結束力を強化していくために、グループ全体で共感性の高い企業理念を起点として、その共感をさらに高めるとともに、グループ共通で大切にする価値観を浸透させていくことで、エンゲージメントを醸成していきます。また、多様性を高めそれらを相互作用させていくために、多様な知見、専門性や経験を持つ人材を増やし、活かしていくことで、Diversity & Inclusionを浸透させていきます。この同質性と多様性を、社員個人で、組織で、グループ全体で兼ね備え、それがお客様にとっての価値、社会にとっての

価値の提供に向け収斂されていくことがクリタグループの競争優位であると考えています。

私は、当社グループが持続的に成長していくということは、企業理念を実現している状態を作り上げることだと考えます。それはつまり、水の技術を基軸として、さまざまな産業の、多様な現場に根差したソリューションを提供し、それによって社会価値を提供し続けていくことで、人材・技術・仕組みが強化されていき、クリタにしか提供できない価値がさらに向上していくという好循環を創出していくことです。そのために、社会価値の視点で事業の方向性を打ち出し(E)、事業推進の原動力である人材の力を高め、引き出し(S)、それらの仕組みや体制を継続的、実効的に強化していく(G)、このESGの視点から統合的にグループ全体をけん引していきます。

電子産業事業部

提案力とスピードを兼ね備え、
電子産業のグローバルな拡大に
不可欠なパートナーとなることで、
クリタグループの収益成長をけん引し続けます。

執行役
電子産業事業部長
兼 電子事業管掌
天野 克也



電子産業事業部の在り方

クリタグループが変革に挑戦しながら持続的に成長していくためには、グループの収益の柱である電子産業向けビジネスが継続的に収益基盤であり続ける必要があります。本年4月の組織の再編成において、電子産業事業部は、水処理装置、水供給サービス、メンテナンス、水処理薬品の営業から生産、開発までの機能を有し、国内外のグループ会社も含め、精密洗浄を除く

グループの電子産業ビジネス全体を統括することになりました。グローバルにバリューチェーンを俯瞰し、全体最適による効率化や良例の水平展開などの施策をスピーディに展開することで、事業規模を拡大し、グループの収益基盤をさらに強固なものにしていきます。

MVP-22における成果と課題

MVP-22においては、COVID-19を契機としたデジタル化の進展もあり、グローバルに半導体関連の投資が加速しました。これに伴い、クリタグループの電子産業向けビジネスも大きく成長しました。日本では、超純水供給事業をはじめとするサービス事業が拡大し、日本を除く東アジアでは、現地のグループ会社の営業力・技術力の向上により、事業拡大とコストダウンがともに進み、収益性が改善しました。また、グループ全体で価値を起点にしたビジネスモデルへの転換を図る中、超純水供給事業に続く

継続契約型サービスの展開を進め、日本や中国で再生水供給サービスや純水供給サービスの採用が積み上がりつつあります。成果の一方で課題も顕在化しています。工場立ち上げの早期化に加え、生産効率の追求に伴うお客様の投資規模の拡大や、地政学リスクも背景としたサプライチェーンの混乱もあり、お客様の納期要求に応えることが難しくなっています。当社グループもバリューチェーン全体で仕組みを変化させなければ、市場成長の中で淘汰され、継続した事業拡大は望めないと考えています。

リスクと機会

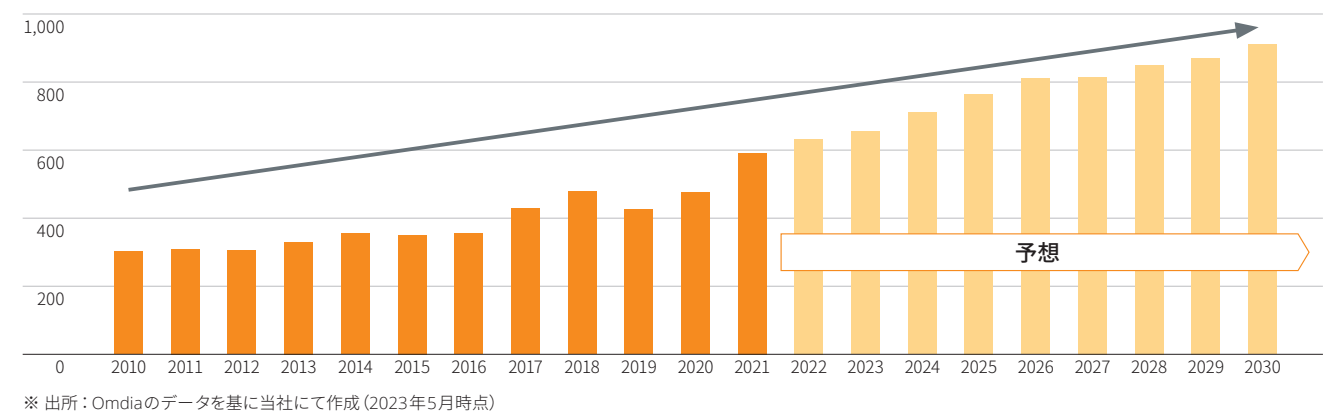
今期は弱含む半導体市場ですが、来期以降は強さを取り戻し、その後は過去最大規模まで成長すると想定されています。その中で電子産業が対峙する課題としては、労働人口の減少と地政

学的リスクがあります。人材不足については、お客様において事業のコアではない水処理管理のアウトソーシングが進むなど、当社グループにとって大きな事業機会となりえる一方で、当社

にとっては、協力会社を含め人材の確保が難しくなるリスクとなり、MVP-22で開発を進めてきたデジタル技術の活用により、対応キャパシティを高めていく必要があります。また、地政学リスクに関連しては、必要部材の不足等のサプライチェーンの混乱は当社グループの調達面でのリスクとなる一方で、半導体製造

拠点の再編は、従来接点のなかった地域のお客様に対し、当社グループの技術力を知っていただく機会となります。また、環境負荷低減のニーズの高まりは、これまで超純水供給事業で得られたノウハウを有効活用できる分野であり、クリタの競争優位性を発揮するチャンスと捉えています。

▶ 世界の半導体売上高 (US\$B)



PSV-27で目指す姿

PSV-27では、提供サービスの多様化と深化、スピードの向上によって顧客層を拡大し、成長する市場の中でのプレゼンスを確立するとともに、事業規模と収益成長をともに追求していく計画です。収益の柱として成長させていくのは、超純水供給をはじめとする水供給サービスです。労働人口の減少、環境意識の高まり、インフレーションによる工場運営コストの上昇、工場の早期立ち上げニーズなど、お客様によって異なるニーズと価値の優先順位を的確に捉え、多様なサービスラインナップおよびその組み合わせによって、顧客層と適応領域を広げていきます。具体的には、規格型製品を活用した再生水供給サービスや純水供給サービス(Kurita Water Supply Service)、お客様の設備を買い取り新たに効率的な運転管理業務を価値として提供するモデル、工場運営上の総コスト削減を価値として提供するモデルなどで、これらの新たな水供給提案により、従来のサービスでは参入が難しかったお客様とも交渉が進みつつあります。将来的には、お客様が操業を行う地域社会も含めた地域共生型サービスの展開へとつなげていくことも視野に入れています。

また、成長する市場への対応力を高めるべく、生産プロセスの変革にも取り組みます。現状のプロセスは改善を重ねる中で複雑化しており、現在のお客様の投資スピードや投資規模に十分に対峙できません。この5年間をかけ、設計・調達へのデジタル技術の活用による属人化からの脱却や、需要予測の精度向上と

戦略在庫化などにより、仕組みを大きく変え、品質だけでなくスピードも価値として訴求していきます。半導体製造の自国回帰の動きにより欧米市場の重要性が増す中、日本と東アジアを中心としてきた電子産業向けの事業も、欧米地域への参入に挑戦します。欧州では、本年7月にドイツのアルカデ・エンジニアリング社を買収しました。今後の成長が見込まれるパワー半導体の製造工場が多い欧州地域で、同社の事業基盤を活用し、日本での実績やグループの有する製品・技術・ビジネスモデルを掛け合わせたサービス事業の展開を目指します。米国は、現地拠点であるクリタ・アメリカ社に日本から技術者を派遣し、協力して技術力向上に取り組んでいます。まずは起点となる水処理装置案件の獲得に向け、EP (Engineering & Procurement) にモジュール化を組み合わせた手法で早期立ち上げを目指しますが、最終的にはサービス事業の展開につなげていく方向です。

クリタグループの強みは、超純水供給事業で培われた、工場全体を俯瞰した水・エネルギー利用の全体最適を実現する提案力と技術力にあると考えます。変化の速い市場の中で変化し続けるお客様の課題に対し、この強みを十分に発揮することで、お客様にとって不可欠なパートナーとして、電子産業全体の発展に貢献していきます。

精密洗浄事業部

精密洗浄事業をグローバルに一体運営し、
グループの収益の柱としての
安定的な事業基盤を構築していきます。



執行役員
精密洗浄事業部長
山家 伸吾

精密洗浄事業部の在り方

精密洗浄事業部は、2023年4月に、日本と米国でそれぞれ事業を行っていたグループ会社2社を統合的に運営する、精密洗浄事業の独立した組織として誕生しました。この体制のもと、両社のシナジー創出をより発揮していくとともに、事業戦略の

意思決定のスピードを上げることで、電子産業になくてはならない精密洗浄の分野においてクリタグループのプレゼンスを高め、事業拡大と収益成長のドライバーとして貢献することを目指します。

PSV-27で目指す姿

MVP-22において、精密洗浄事業は米国ペンタゴン・テクノロジー社の買収により大きく存在感を増しました。お客様の工場で使用されているまたは新品として納入される製造装置のパーツを洗浄するという事業の性質上、電子市場の成長を事業機会に収益を拡大した一方で、洗浄のための設備や人材を有する点で市場がダウントレンドとなる局面での固定費負担が課題として顕在化しました。

PSV-27において精密洗浄事業は、2023年3月期の約1.5倍となる売上高450億円の事業規模を目標としています。目標達成には、半導体市場の回復・成長トレンドを捉えた顧客の洗浄ニーズへの適切な対応に加え、事業や顧客層の拡大やコスト構造の変革により市場変化に強い体質を作ることが必要です。精

密洗浄事業を一体運営する組織のもと、事業や顧客の多様化として、グループ間での顧客基盤の共有やベストプラクティスの横展開、顧客工場のクリーンルームの立ち上げ・管理といったパーツ洗浄以外のサービスの拡大に取り組みます。また、固定費の抑制に向けては、洗浄方法の自動化や、AIを活用した提案プロセスの効率化などの検討を始めており、労働集約的な業務をデジタルを駆使して改善したいと考えています。

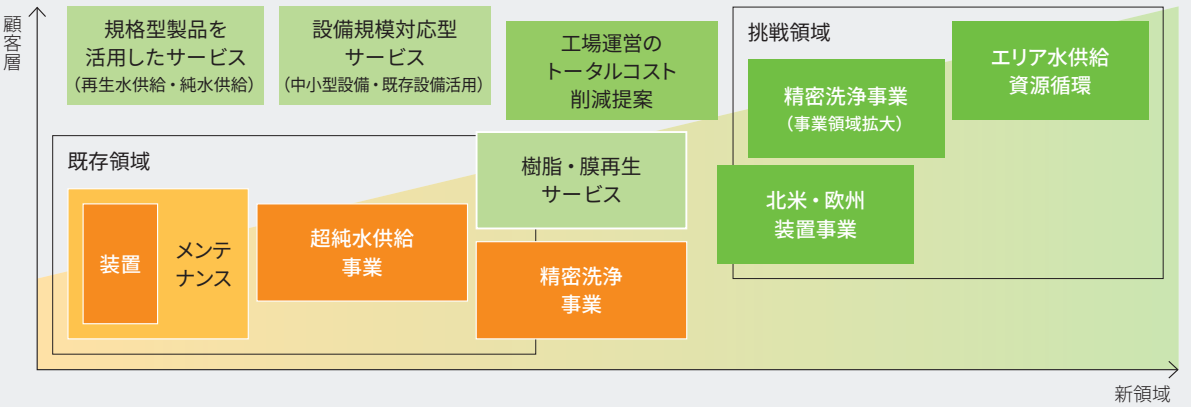
本年4月から、日米の合同チームが、技術、生産、営業など機能別でミーティングを週次で行い、積極的な意見交換がなされています。組織の一体感とモチベーションをけん引して、クリタグループをグローバルに高品質なサービスを提供する精密洗浄のトッププレーヤーとすることが、私の挑戦です。

TOPICS

価値を起点とした多様なサービス事業の展開

水処理装置、メンテナンスから始まった電子市場向けの製品・サービスは、超純水供給事業、精密洗浄事業へと事業領域を拡大してきましたが、PSV-27では、顧客によって異なる課題や価値の優先順位に対応可能な多様なサービス事業のラインナップやその組み合わせによる顧

客層、適応領域の拡大を図っていきます。また、装置事業の展開地域の拡大や、工場地域一帯の資源循環を実現するような地域社会をスコープに入れた新しい領域でのビジネスにも挑戦します。



欧州における装置事業基盤の獲得

2023年7月に、ドイツの水処理装置の製造・販売会社であるアルカデ・エンジニアリング社の株式取得により、同社およびそのグループ会社を連結子会社化し、欧州での電子産業向け水処理装置事業における現地の製造拠点とサプライチェーンを獲得しました。同社は、自社で超純水製造装置の設計・施工を行うことのできる高い技術力を有しているほか、半導体メーカー等の顧客工場にエンジニアが常駐し、課題解決提案を行うなど、顧客親密性が高いビジネスモデルを構築しています。European Chips Act (欧州半導体法)等を背景とした電子産業向け水処理装置の需要増加に対応すべく、獲得した事業基盤

を活用し、今後は、同社グループの顧客ネットワークと課題解決力に当社グループの製品・技術・ビジネスモデルを掛け合わせて、競争力あるソリューションの展開を目指します。

設立	1992年
拠点	ドイツ、フランス、スイス、シンガポール
事業内容	超純水製造装置等の電子産業向け水処理装置の設計、施工管理、コンサルティング
社員数	約150名



一般水処理セグメント

リージョン統括本部

「Beyond the Borders」の方針のもと、
地域間の垣根を越えたInternal Competitionと
Internal Collaborationを推進し、
真のグローバル企業として
水ビジネスの世界一を目指します。

執行役専務
リージョン統括本部長
兼 一般水処理事業管掌
鈴木 恭男



PSV-27で目指す姿

クリタグループは、積極的なM&Aにより、MVP-22において、日本、アジア、北南米、EMEAの世界四極体制を確立しました。2014年3月期には約20%であった海外売上高比率も2023年3月期には約50%まで拡大し、PSV-27では、グローバル化を目指すステージから、真のグローバル企業としてグローバル経営を実践するステージへ移行します。

グローバルで一丸となり、世界のあらゆる産業にお客様を有する一般産業向けビジネスにおいてスピード感ある事業展開を推進するため、営業体制も大きく見直しました。日本・中国・ASEAN・欧米の4つの組織が地域・市場特性に応じた製品・サービスをスピーディに展開するとともに、リージョン統括本部が全体の方向性を示し、リージョン間の連携や情報共有を推進します。真のグローバル企業となるには、世界の各エリアでナンバー1の強い企業になることと、世界中に横断的に展開できる商品・サービスを持つこと、そして、社員が、この2つを成し遂げ

る強い意志を持つことが必要であると考えます。この実現に向け、リージョン統括本部は、「Beyond the Borders」という方針を打ち出し、リージョン間で切磋琢磨するInternal Competitionと、各リージョンが交流を通じて顧客視点と営業情報を共有するInternal Collaborationをとともに進めています。この地域間の垣根を越えた活動とグローバルチームとして一丸となる取り組みにより、External Competitionに打ち勝ち、水ビジネスで世界一を目指します。

この方針を浸透、定着させるため、各リージョンのメンバーがフィジカルに集合するイベントを世界各国で開催しています。事業成長のキードライバーであるCSVビジネスをはじめとした各種のテーマについて、国境を越え、激しく白熱した議論が展開されています。Beyond the Bordersが実現する、クリタグループのグローバル経営の実践ステージにご期待ください。



Internal Collaborationを促進するBeyond the Borders会議を世界各国で開催

日本リージョン

執行役員
リージョン統括本部
日本リージョン統括
米世 英司



日本において11社の販売事業会社を有する当社グループは、一般産業の多種多様なお客様に対し、地域やお客様に密着したきめ細かな水処理ソリューションを提供しています。お客様との豊富な接点を通じて長年にわたり水処理薬品・メンテナンス・水処理装置を展開し、そこで培ってきた多くの知見や経験に基づく課題解決力が、私たちの強みだと考えています。この強みを

活かし、お客様の事業活動の課題に寄り添うパートナーとしてかけがえのない存在となることを目指します。

今後日本においても、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへの取り組みの加速が予想され、私たちのCSVビジネスの価値を訴求できる機会と捉えています。CSVビジネス推進においては、顧客接点を現場担当者だけでなく、経営者やサステナビリティ推進部署にも広げて、お客様の課題を的確に把握し、豊富な選択肢の中から最適なソリューションを提案することが重要です。リージョン統括本部の一員となったことで、従来の日本での実績や展開方法にとらわれることなく、他地域の事例を積極的に取り入れるなどグループ全体の情報や経験といったリソースを最大限に活用することができます。これにより、提案の質・量・スピードを向上させ、CSVビジネスの拡大でお客様や社会の成長に貢献していきたいと考えます。

欧米リージョン

執行役
リージョン統括本部
欧米リージョン統括
Jordi VERDÉS Prieto
(ジョルディ ヴェルデス プリエト)



私は、2015年の欧州における水処理薬品事業の買収に伴い、当社グループの一員となり、その後のグループの大きな変革とともに歩んできました。このたび当社の執行役と欧米ビジネスの統括を拝命し身が引き締まる思いです。

MVP-22においてEMEA地域は、事業買収後の統合作業と構造改革による収益性改善に取り組み、グループ全体の収益成長に貢献しました。このプロセスを米国のクリタ・アメリカ社にも適用し、優先順位を定め、CSVビジネスなどの真に付加価値のある事業に注力していきます。

今後の外部環境としては、欧米における半導体製造の自国回帰や、あらゆる産業が取り組むGHG排出削減など、今クリタにとって事業機会となる動きが見えており、CSVビジネスの拡大や電子産業向け事業の展開へとつなげていきます。実現の原動力として重要なのは人材です。人材の獲得と育成、従業員エンゲージメントなどに取り組む必要がありますが、世界的な人材不足に対抗するためには、労働市場におけるクリタブランドを確立し、魅力的で時代に合った労働環境を提供しなければなりません。特に若い世代は企業としての存在意義や柔軟性を重視していますので、当社グループのような社会的意義を持つ会社は魅力的な会社と映ると考えています。

私は欧米ビジネスが人材やビジネスモデルの多様性を発揮し、当社グループの成長に貢献できると確信しています。また、顧客層のさらなる拡大を図り、欧米に地盤を有する企業とともに成長を目指します。PSV-27終了時点で、この欧米リージョンを人材、売上、収益性の面で、当社グループの柱の一つにすることが私の目標です。

一般水処理セグメント

中国リージョン

リージョン統括本部
中国リージョン長
岩田 幸弘



中国における一般産業向け事業は、従来水処理薬品事業を展開してきた栗田工業（大連）有限公司と、2023年3月より稼働開始した栗田工業（泰興）水処理有限公司の2社によって展開されています。栗田工業（泰興）水処理有限公司は、水処理薬品の製造拠点であるとともに、ポリマー重合設備を自社にて建設し、他地域のグループ会社へ原料供給元として、重要なサプライチェーンの一角をも担っています。また、電子産業向けを中心に

水処理装置やメンテナンスサービスを展開する栗田工業（蘇州）水処理有限公司と連携・共創を図ることで、お客様に最適なソリューションを提供可能な体制を有しています。

ここ数年の中国事業を振り返ると、COVID-19による行動制限や外部環境の変化によって、厳しい事業展開となる局面が続いてきましたが、PSV-27においては、CSVビジネスの拡大をドライバーに再び成長軌道に乗せ、規模の拡大と収益性の改善を図ります。幅広い産業があり、現地企業と外資系企業がバランスよく存在することから、CSVビジネスの中国国内や他のリージョンでの成功事例を積極的に水平展開することによって、中国全土への拡大を目指すとともに、同ビジネスの深化や新モデル開発にも継続的に取り組みます。

CSVビジネス拡大の取り組みを通じて、中国におけるクリタのブランド力を向上させるとともに、社員が仕事のやりがいや楽しさを実感できるよう、マネジメントしていくことが統括としての私のミッションと考えています。

ASEANリージョン

リージョン統括本部
ASEANリージョン長
小沼 礼人



ASEANは、国ごとに見ると、例えば、シンガポールやマレーシアは電子産業、タイは自動車産業、インドネシアはエネルギー・鉱山など中心産業が異なっていますが、ASEAN全体で捉えるとあらゆる産業が揃っています。PSV-27におけるASEANでの事業展開は、各国で中心的な産業におけるクリタのプレゼンスを向上させながら、1つのリージョンとしてバランスの取れた強固な市場基盤を獲得していくことを目指します。

この方針のもと、ASEANでは、国別の5つの事業会社を横断したワーキング・グループ(WG)活動を積極的に推進しています。各社の営業、購買、バックオフィスといった基幹機能をWG活動で統合しASEAN全域で展開しているほか、CSVビジネスもWG活動を通じて展開を加速しています。この体制はASEANビジネスの強みになっており、すでにグループの中でもCSVビジネスの推進や収益性・生産性の向上という面で高い成果を上げています。一方で、持続的な成長を図るためには、新たなCSVビジネスの創出も不可欠であることから、シンガポールの研究開発拠点であるクリタR&Dアジア社と連携し、創出したビジネスの上市を図るとともに、ASEAN発のCSVビジネスをクリタグループへ広く提供していきます。

これらの取り組みにより、より高い収益性の実現を図りグループ全体の成長に貢献していくとともに、社会価値の創出力にもこだわり、社員の社会への貢献意識とワーク・エンゲージメントをともに高めていきたいと考えます。

産業・社会インフラ本部

既存の事業領域における
新たなソリューションの創出と新事業の創出により、
クリタグループの持続的な成長に貢献します。

執行役員
産業・社会インフラ本部長

野末 武宏



PSV-27で目指す姿

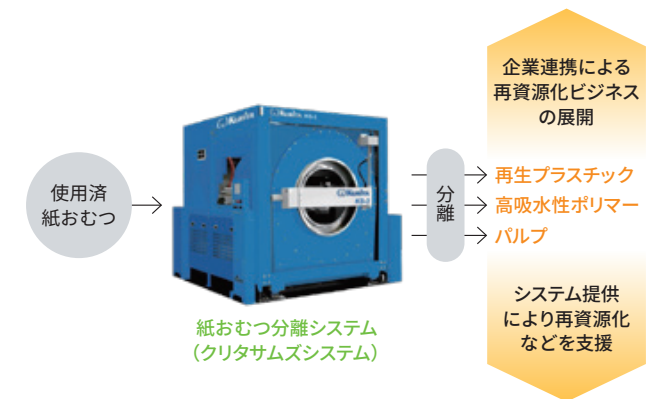
産業・社会インフラ本部の主要テーマは、「既存の事業領域における新たなソリューションの創出」と「新事業の創出」の2つです。

当本部では、三大用水市場といわれる石油、紙パルプ、鉄鋼や電力、官公需などのお客様を対象に、ユーティリティ設備向けの水処理を提供するだけでなく、お客様の製品の生産プロセスにも関わり、深い関係性を構築しています。また、お客様の事業所規模が大きく、使用される資材やエネルギーも多いことから、環境負荷低減を中心とした社会課題解決ニーズが高いといった特徴もあります。このことから、既存のお客様に対しても顧客価値と社会価値をともに提供できる新たなサービスの展開を図っています。例えば、製鉄所の原料ヤード管理において、監視センサーやデジタル解析技術により水分に起因するリスクを可視化し、原料を劣化させない原料管理を提案し、生産性向上やGHG排出の削減に寄与するソリューションを提供しています。今後とも、お客様の事業に対する深い理解とデジタルの活用などにより、新たな価値の創出を推進します。

新事業の創出については、サーキュラーエコノミーという視点から新たな顧客接点の構築に取り組み、将来の事業の柱に育てることに挑戦します。当社グループは、これまで主に、水に含まれる異物を取り除く技術でソリューションを提供してきましたが、この技術を磨けば、取り除いてきた異物を利活用可能な価値物に変えていくことができます。この技術を活用した新プロジェ

クトが、使用済紙おむつの分別処理装置「クリタサムズシステム」です。焼却処分が一般的である使用済紙おむつを殺菌・洗浄し、プラスチック類とパルプ類に分別処理し、製品の原料や燃料として利活用ができるほか、廃棄物量と焼却処分に伴うエネルギー使用量およびGHG排出の削減にも寄与します。

▶ クリタサムズシステム



当社グループには、幅広い産業のお客様との多様な現場接点があり、地方公共団体との接点もあります。あるところでは廃棄物と考えられているものが、あるところでは資源と捉えられており、この点と点をクリタが結ぶことで循環型経済社会の構築に貢献できると考えています。

生産戦略

安全・安心・安定を基本とする生産プロセスにおいて、
グループ内外の連携とDXによって
お客様に新しい価値が提案できる
グローバル生産体制の構築を目指します。

執行役
グループ生産本部長
久世 邦博



MVP-22における成果と課題

MVP-22において、クリタグループで変わったことの一つは、お客様にお届けする価値を考え、行動できるようになってきたことです。お客様においても、事業成長しながら環境課題解決にも取り組むなど多様な視点が広がり、各々のニーズに対応するグループ生産本部として、お客様に対し、どんな価値を提供するのか、能動的な価値視点が浸透したことは大きな成果だったと考えます。

また、フラクタリープ社との協業により自動設計が進んだほか、不適合事案や災害の再発・未然防止についても過去のトラブルの言語化が進み、システム化が図られたことで、共有できる内容が深まっており、品質の維持・向上についても成果のあった期間でした。特に、COVID-19を経て、これまでは現場でしかできないと考えられてきたことが、デジタルの力を借りて、リモートワークや遠隔操作で、これまでと同等のパフォーマンスを発揮することが可能となりました。これは単に働き方の改革だ

けではなく、組織内で個人の能力に頼っていた仕事を幅広く共有することにつながり、スピード・質・量を向上させることができるようになったと考えています。

加えて、世界四極体制の確立に伴い、グローバルでの生産体制の構築にも取り組みました。調達においては、グループ全体での調達・製造の最適化プロジェクトである「Global Supply Team」の活動が、コロナ禍やウクライナ情勢で不安定であった薬品関連の原材料調達の安定供給を支えました。また、装置系の部材調達へと広がりを見せ、リスクを分散して供給を受ける体制づくりが進みました。その一方で、課題としては、地政学リスクや社会変化によるサプライチェーンの構造変化により、必要な原材料や部材の不足、長納期化、価格の上昇が起こり、エンジニアリングや施工面での人材も含めて、対応力が問われています。

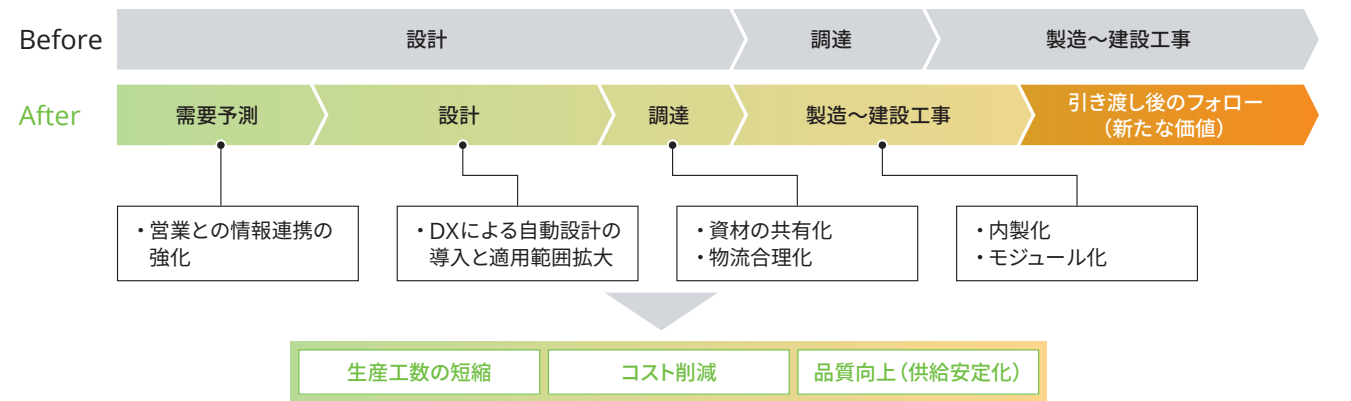
PSV-27で目指す姿

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に行われ、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ます。

具体的には、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、さらなる提案力の強化を図っています。関与のタイ

ミングを早期化することで、生産計画と需要予測の精度を向上させ、納期管理と調達のリスクの低減も可能となります。また、DXのさらなる推進により、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、コスト見積りの自動化などにも広げ、短納期、低コスト、高品質の実現による競争力の向上を目指します。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という攻めの姿勢で、お客様に提供する価値をさらに高めることにつなげていきたいと考えています。

▶ 生産プロセス変革とサプライチェーン強化



攻めのグループ生産本部を目指しながらも、守りともいえる安全・安心・安定にも引き続き取り組みます。安定的に水処理薬品や機能材を現場へ提供するため、製造工場においてコスト削減するための改善を継続しつつも安定操業を重視します。また、品質強化の取り組みとしてMVP-22で定着させてきた品質面の不適合情報を集約・知識化する不適合再発・未然防止モデルを安全面にも取り入れ徹底していきます。安全や品質という側面において最もリスクが高いのは現場です。現場での工程を短期間でシンプルなものにするために、装置を前工程でできるだけ製造し、現場では組み上げのみとするモジュール化の取り組みなど、工事そのものを削減する取り組みを推進します。

そして、生産の変革を担う人材の育成も重要な課題です。当社グループの生産活動は、水処理に関わる専門的な知識だけでなく、モノづくりの知識、多数の現場経験、蓄積された膨大なデータの活用などが必要であり、このような知見を有する人材を育成することは容易ではありません。地道ではありますが、社員本人が目指す姿と組織の期待を明確にして目的を決めた上で、繰り返し実践することで身に付いていく、という粘り強い育成が必要です。個人に頼るだけでなく、デジタル技術や仕組みの構築、チームワークでのバックアップを併用しながら、進めていきたいと考えています。

生産戦略

品質と安全の取り組み

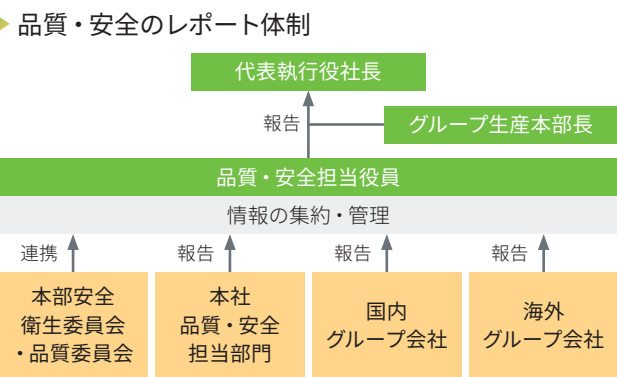
基本的な考え方

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

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

推進体制

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



製品・サービスの品質向上

当社グループは、製品・サービスの品質向上を目的に、グループ横断的な品質委員会を設置しています。品質委員会は、全体を統括する委員会と、各事業に特化した小委員会で構成されています。

品質向上の取り組みとして、2023年3月期は、異常を未然に防ぐための取り組みである変化点管理に注力しました。変化点管理とは、製造工程などにおいて何かを変化させた時、または何かが変化した場合の僅かな変化、この変化点をうまく捉え、コントロールすることで不良等の異常の発生を未然に防ぐことです。2024年3月期においても、事業環境の変容に伴う変化点管理の深化を図り、QMS（品質マネジメントシステム）の最適化を継続するとともに、内部監査の強化によりSDCA※・PDCAサイクルを自律的にスピーディに回転させる仕組みを定着させます。

※ SDCAは、Standardization（標準化）→Do（実行）→Check（評価）→Action（改善）のサイクル

クリタグループ製品品質方針

基本方針
お客様が期待する品質の「製品・サービス」をスピーディーに提供し揺るぎない信頼を獲得する。

上記の基本方針を達成するために、次の取り組みを具体化して展開する。

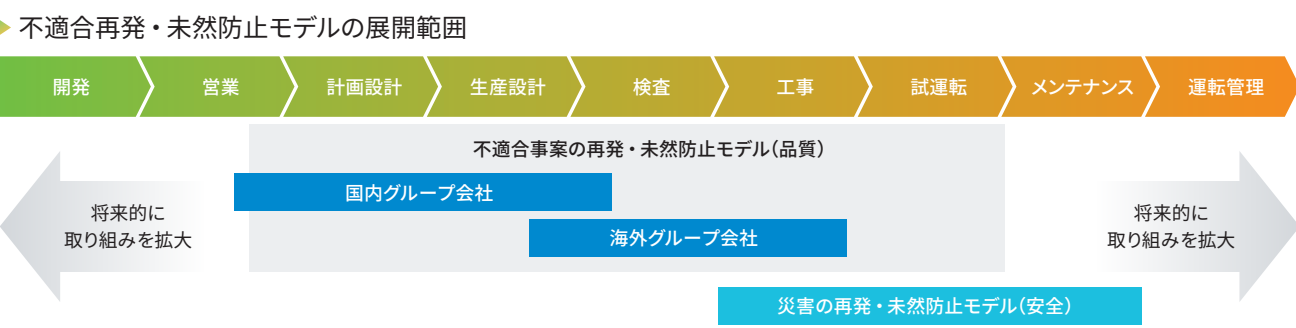
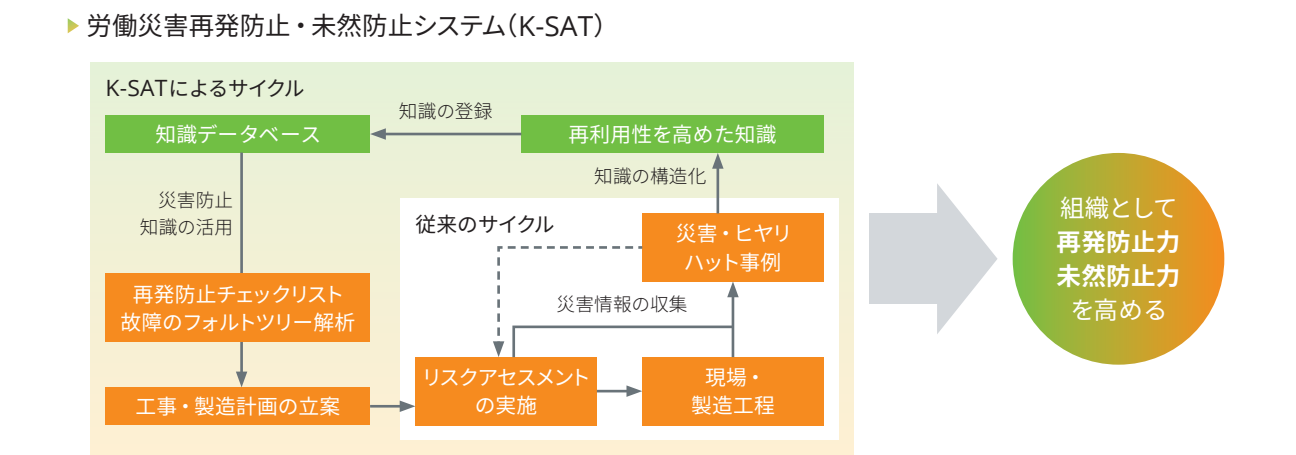
- クリタグループは、事業環境に適した品質マネジメントシステムを構築し、顧客満足向上のため、継続的な改善活動に取り組む。
- クリタグループは、製品・サービスに関する適切な情報を積極的に公開し、安全・安心な製品・サービスの提供に取り組む。
- クリタグループは、品質管理プロセス・基準を定め、それらを適正に運用するとともに、定期的に運用状況を確認し、製品・サービスの品質確保に取り組む。
- クリタグループは、環境への影響に配慮した製品・サービスの開発・改善を推進し、環境保全への貢献に取り組む。

安全衛生の取り組み

当社グループは、「安全衛生は、事業を行う上での最優先事項である」と位置付け、役員・従業員の安全と健康の確保および快適な職場環境づくりとそれらの改善に努めるべく、グループ共通の方針に基づき、安全衛生に関する取り組みを継続的に推進しています。また、自分たちの良心に照らして正しいことを誠実に行うというインテグリティ向上活動と連動し、インテグリティを安全衛生活動の根底に据えて取り組んでいます。

安全衛生に関する取り組みは、安全衛生委員会が主体となり活動しています。2023年3月期は、過去の労働災害や各現場の特性から起こり得る災害を予測、特定し、対処する力を養成する

ため、事業特性に応じた安全教育や訓練を実施したほか、7月には災害の再発・未然防止モデルであるK-SAT（Kurita-Safety Approach Tool）の正式運用を開始しました。K-SATは、過去の労働災害から学んだ知見をシステム内に蓄積し必要な情報を関係者が抽出して活用できるツールです。このようなツールの有効活用により、過去の労働災害から学んだ知見を抜け・漏れなくリスクアセスメントへ展開し、決定した対策を現場で確実に実行することにより、過去に発生した災害の再発防止を図ります。2024年3月期においては、このような仕組みの一層の定着と、より馴染みあるツールへの変更を図っています。



Section 4:

価値創造を支える基盤

人材戦略

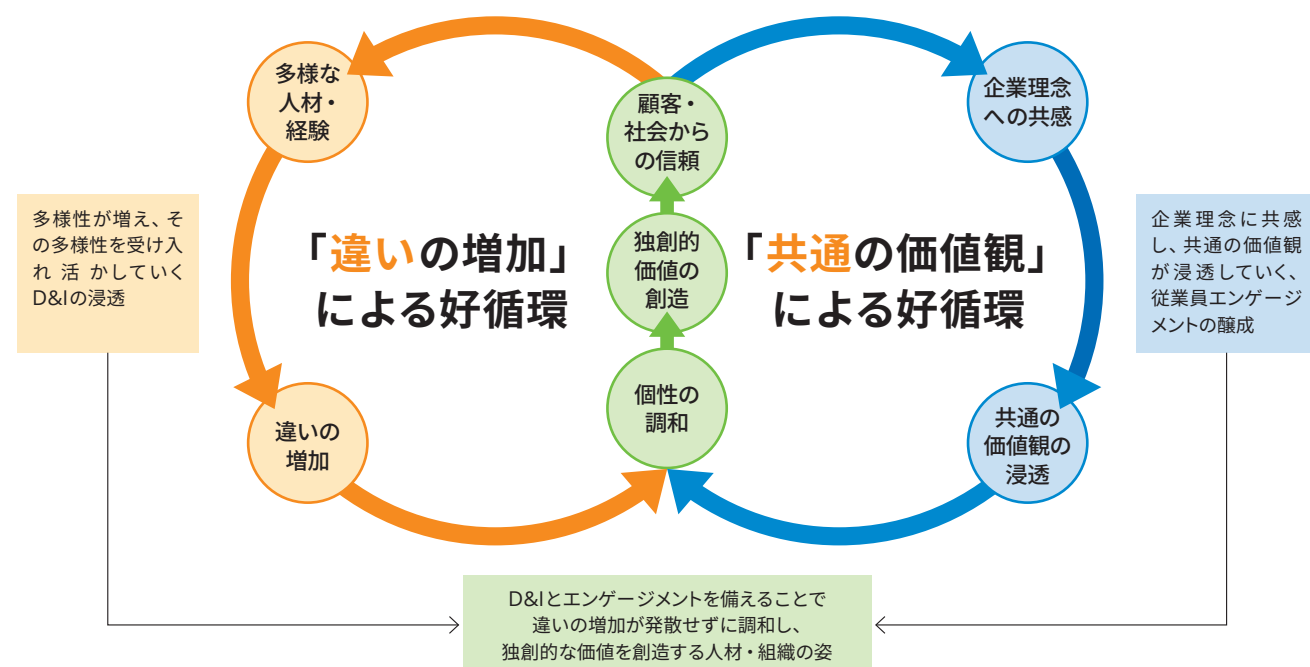
基本的な考え方

社会や産業に多様なソリューションを提供し、水の新たな価値を創出し続けることを目指すクリタグループにとって、人材はグループの持続的な成長の源泉です。価値創造ストーリーに基づく事業戦略に関連した「D&I (Diversity & Inclusion) ビジョン」と「人材戦略」に基づき、組織・人材に関する取り組みを推進しています。

D&Iビジョン

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

▶ D&Iビジョンを図式化したフライホイール図



企業理念

価値創造ストーリー

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

D&Iビジョン

水と環境を大切に想う多様な人々が、互いの違いを受け入れ、相互作用することで、
独創的価値を創造し続ける企業グループ

現在

企業ビジョン実現下の人材・組織の状態

人材戦略の全体像

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

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

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

人材戦略

人材ポリシー

クリタグループの仕事を通じて顧客・社会・地球環境への貢献に喜びを感じ、
新たな価値の創出に邁進する多様な分野のプロフェッショナル集団

組織のあり方ー価値創造ストーリーを実現する組織ー

- 自前主義や組織間の隔たりにとらわれず、グループ内外の多様な技術、事業の組み合わせや融合等によるイノベーションで新たな価値を生む組織。
アジャイルな進め方で挑戦することが歓迎され、真摯な挑戦で失敗したことは許容される安心感があり、失敗から学ぶことが尊ばれる組織。
- 企業理念に共感し、社会に貢献する仕事に自負を持ち、顧客・社会・地球環境の課題解決に真摯に取り組む組織。

人材のあり方ー価値創造ストーリーを実現する人材ー

- 現場のデータから課題を設定し、グループ内外の多様な交流を通じて、ソリューションやビジネスモデルを仕上げる人材。
- 次の思考と行動で事業を強化する人材。
 - 水に関するデータ、情報や顧客情報等を収集、形式知化し、形式知を活用して価値提供や価値創出につなげる
 - デジタル技術をはじめとする新たな技術を活用する
 - クリタの提供価値を高精度、高速に予測・定量化する
- 経営者視点を有し、論理的思考力の高い人材。

外部環境の変化

- 日本における年功序列や終身雇用に対する考えの変化
- 働き方の多様化
- デジタル技術の発達とデジタル人材の需要拡大

内部環境の変化

M&Aによる海外事業の拡大

	2014年3月期	2023年3月期
海外売上高比率	約20%	約50%
海外従業員比率	約20%	約50%

組織に関する方向性

組織文化

- D&Iが浸透したエンゲージメントの高い集団への移行

組織体制

- 海外現地社員からの幹部層輩出促進
- 当社のグローバル対応力向上
- グループ社員への共通の価値観の浸透

人材活用に関する方向性

人材の活用・確保

- クリタを支える技術分野の技術人材(開発人材を含む)
- 知財人材による開発方向性予見や開発成果の競争優位性堅持
- デジタル人材による新たな価値創出

人事制度

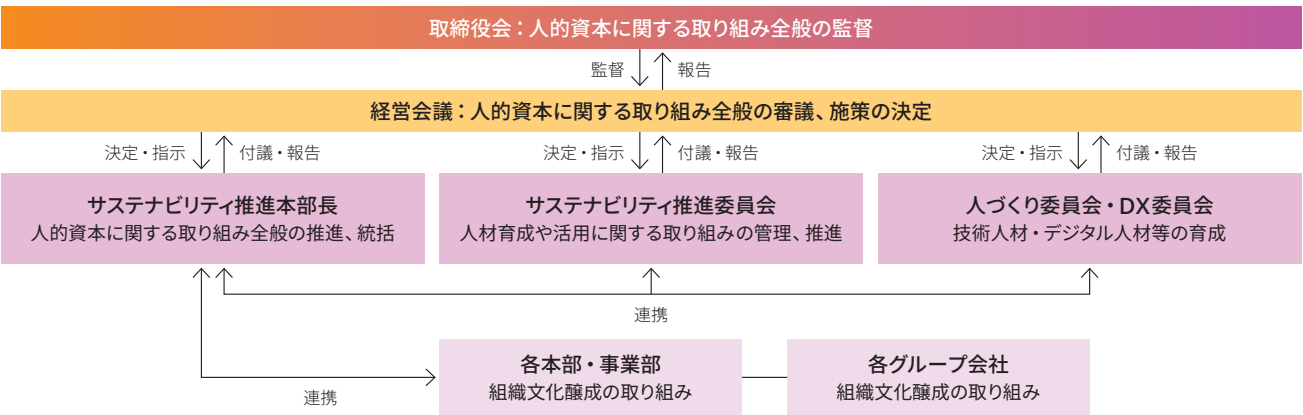
- 「人材の結束力」に加え、「専門性の高い個人の活躍」を強みとできる当社の制度整備

人材戦略

推進体制

当社グループは、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、「クリタグループのマテリアリティ」として、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

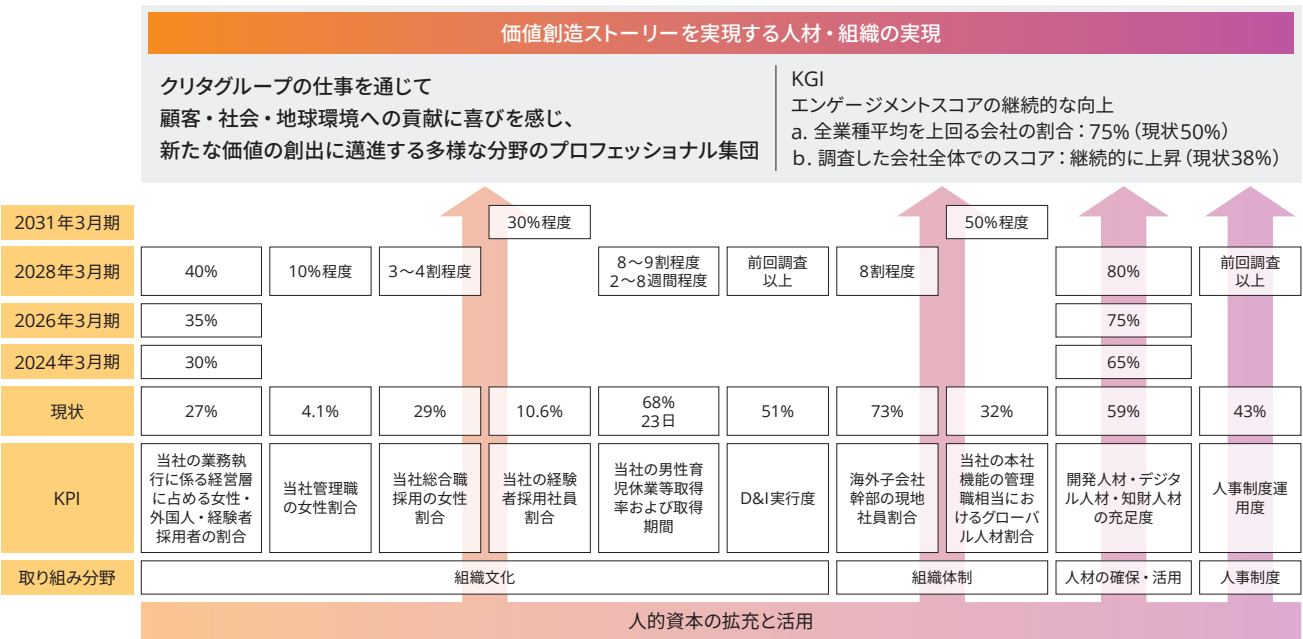
委員会が管理・推進するとともに、人づくり委員会やDX委員会と連携し進めています。人的資本に関する取り組み状況は経営会議へ付議または報告され、経営会議はその内容を審議し必要な施策を決定します。また、経営会議は、人的資本に関する取り組み状況を取り組み全般の監督を担う取締役会へ報告します。



人材戦略の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、当社グループでは、以下のとおり人材戦略のKPIとKGIを定めています。KGIとKPIは「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きます。中でも、「D&I実行度」

(当社グループで定めた「D&Iビジョン実現のための推奨行動」の実行度を表す)や、「人事制度運用度」(人事制度の効果的な運用状況を表す)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。



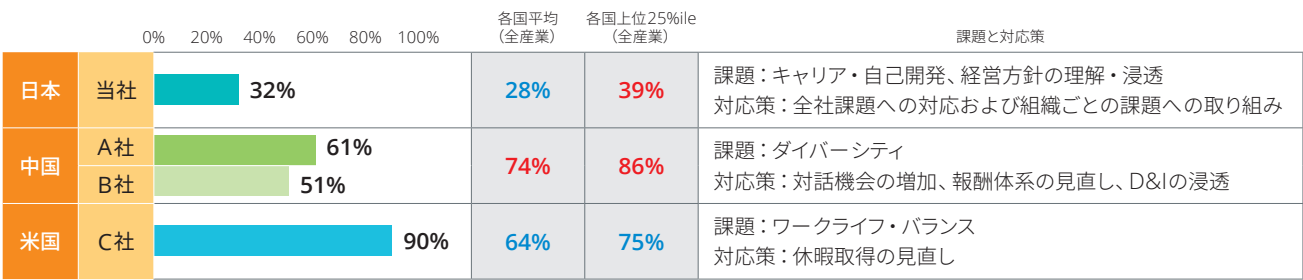
従業員エンゲージメントの把握

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つなげています。初回調査として、2022年3月期において、まずは当社と海外グループ3社を対象に調査を実施しました。4社のうち各国の全業種の平均を上回ったのは2社(50%)であり、対象者の96%から得られた回答と延べ2,706件の記述コメントから、取り組むべき課題が明らかと

なりました。この結果を基に、各社、各組織の特性を踏まえてエンゲージメント向上に向けた取り組みを進めています。2回目となる2024年3月期の調査では当該4社を含め35社に対して調査を実施する計画です。

※「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、従業員が熟意や意欲を持って、自発的に仕事に取り組み、会社や組織に貢献する好循環が生まれやすいと考えています。

エンゲージメントスコア(強めにエンゲージしている人の割合)



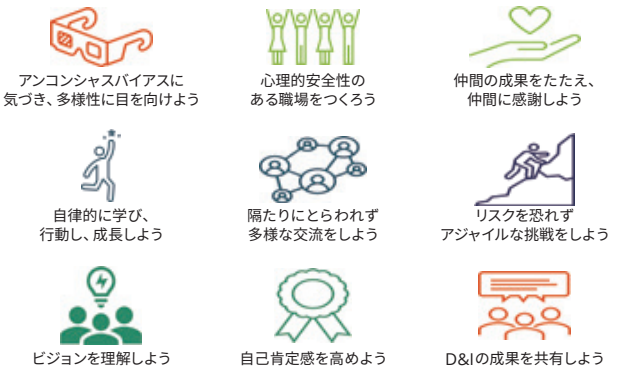
※ 青字＝当社グループの数値が上回っている
赤字＝当社グループの数値が下回っている

組織文化醸成の取り組み

当社グループでは、「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て、以下の取り組みを推進しています。

2023年3月期は、取り組みを当社のみならずグループ各社にも拡大し、D&Iビジョンの説明動画の配信等の理解推進活動、組織内の活動発表会やワークショップ、座談会、職場・グループ討議など、①と②を中心に取り組みました。これらの結果、D&Iビジョンの理解度は90%を超える水準となりました。2024年3月期においては、エンゲージメント調査によりD&I実行度を確認し、行動の定着状況の把握と改善を図るとともに、ビジネス変容のベストプラクティスをグループで共有するなど、③と④の段階への移行を図る計画です。

9つの推奨行動



組織ごとに独自の取り組みでD&Iを推進



人材戦略

多様性の確保

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

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、当社に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4月時点の女性管理職割合は、子会社の合併により全体の管理職が増えた影響もあり、5%以上の目標に対し4.2%となりましたが、2028年3月期の10%の目標に向けて継続的に向上に取り組んでいます。

2023年3月期は、前期までに実施した調査の結果、ロールモデルが少ない、家庭と仕事との両立が不安といった声が多かったことを踏まえ、以下の取り組みを行いました。

(1) 管理職志向者向けワークショップの開催

管理職登用までの各段階（入社数年層、主任志望者、主任）で抱く不安に沿った支援として、段階別にワークショップを実施しました。

主任もしくは主任志望者の計25名が参加し、女性管理職と対話を行ったほか、女性社外取締役からキャリア形成の経験の共有がなされました。実施結果は、事務局から参加者の上司にもフィードバックされ、日常業務での支援を要請しました。

(2) 専門職志向者向け「つながる会」の開催

特定の分野で高い専門性の発揮を目指す専門職志向者向けに、女性の先輩社員の経験談を共有する「つながる会」を開催し、計27名が参加しました。専門職系キャリアを選択した際の背景や想い、専門性の習得方法、家庭との両立方法などについて議論がなされました。

また、2024年3月期より、本部長層と女性社員が「女性活躍」をテーマに直接対話を行う座談会も実施しています。



主任志望者向けワークショップの様子

▶ 女性の管理職目標と実績

			2019年 3月期 実績	2020年 3月期 実績	2021年 3月期 実績	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 実績	2023年4月 目標 実績 ▶		2028年 3月期 目標	2031年 3月期 目標	
当社	女性管理職割合		1.1%	2.1%	2.4%	2.7%	4.1%	5%以上	4.2%	10%程度		
	総合職採用の 女性比率	新卒	21%	19%	33%	24%	31%	30%	35%	—		
		新卒・経験者	15%	20%	33%	28%	29%	—	—	3～4割程度		
【参考】 当社グループ	女性管理職割合		9%	10%	12%	13%	13%					
	全従業員の女性割合		24%	24%	25%	25%	25%					

▶ 経験者採用目標と現状

当社	社員に占める経験者採用社員の割合	10.6%	30%程度
----	------------------	-------	-------

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としての期待から、毎年10名から20名程度（年間社員採用者の1～3割に相当）の経験者採用を実施しています。2022年12月時点で経験者採用者のうち管理職相当のポジションにあたる社員は82名（全体の約13%）です。2023年3月期には、選考時の業務・キャリアパスの説明の強化や、経験者採用受け入れプログラム（約3日間）の実施を開始し、入社後の不安を軽減し早期に活躍してもらうべく、支援策を強化しました。

グローバル人材の活躍推進

当社グループは、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し合い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。

人材の活用・確保に向けた取り組み

従業員への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、2023年3月期より、これに則した育成施策の運用を開始しました。

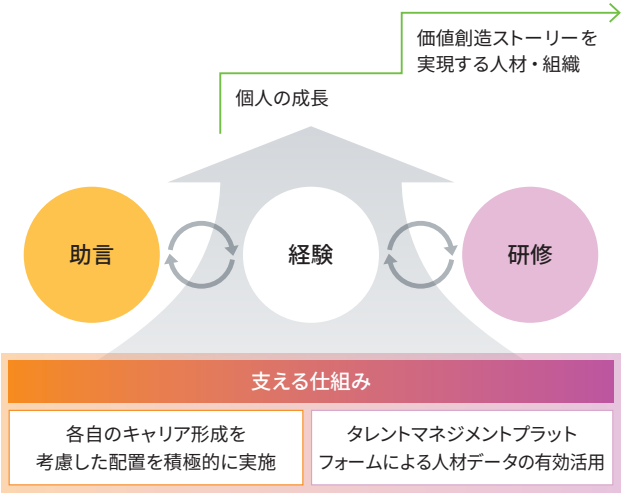
当社グループは、従業員の成長における「経験」を重視し、経験を高めるため、各自のキャリア希望調査やタレントマネジメントプラットフォームを活用し、経験を支える仕組みを整備するとともに、キャリア形成支援とキャリア形成を考慮した異動・配置を進めていきます。さらに、経験を深める「助言（部下の挑戦を支える管理職の育成）」と、「研修（実効性ある学習機会と自主的に学習できる環境）」を提供していきます。

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7割を超え、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。今後は、海外トレーニング制度の導入やグループ横断の横串機能の拡充等により、中核人材への育成をより推進していきます。

多様な人材が働きやすい環境の整備

当社グループは、従業員一人ひとりが安心して働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。当社では、育児や介護などのライフイベントと仕事の両立支援や在宅勤務・リモートワークといった柔軟な働き方に適応した制度や、事実婚・同性パートナーシップの従業員への福利厚生適用などのSOGIE※におけるマイノリティにも配慮した制度を設けています。また、役員・従業員に対してこれらの制度の周知・利用促進を図るとともに、オンライン研修や定期的な啓発を行うことによって、多様な人材が働きやすい環境づくりを推進しています。

※ Sexual Orientation, Gender Identity, Gender Expressionの略称



人材戦略

▶ 人材育成に向けた研修体系（栗田工業）

	新人		中堅	主任	管理職		上位組織の管理職
階層別	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
職種別	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)						
テーマ別	マインドキャリアプログラム／当社グループの価値観共有の醸成						
	D&I、エンゲージメント						
	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						

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。

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、2024年3月期より、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する計画です。

2022年に開設した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、当社グループ社員の専門スキルに関する研修を実施しています。また、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。

- また、多様な専門性・経験を有する人材を確保すべく、2024年3月期より以下の取り組みを開始しました。
- ・採用形式の多様化と職種確約採用の新入社員への導入
 - ・採用のボリュームゾーンに当たる年代の賃金改善
 - ・高い専門性を有するシニア層の活躍を推進する処遇導入



トレーニングセンターは、海外グループ会社社員の研修にも活用されています

技術人材・デジタル人材・知財人材の活用・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。

・技術人材

当社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、体系化した教育プログラム「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、当社の技術人材のスキルや知見、経験をグループ全体で活用することで、水処理技術の深耕・発展に取り組んでいます。2023年6月現在で当社の技術人材は約310名おり、後継者候補の人材は約370名います。

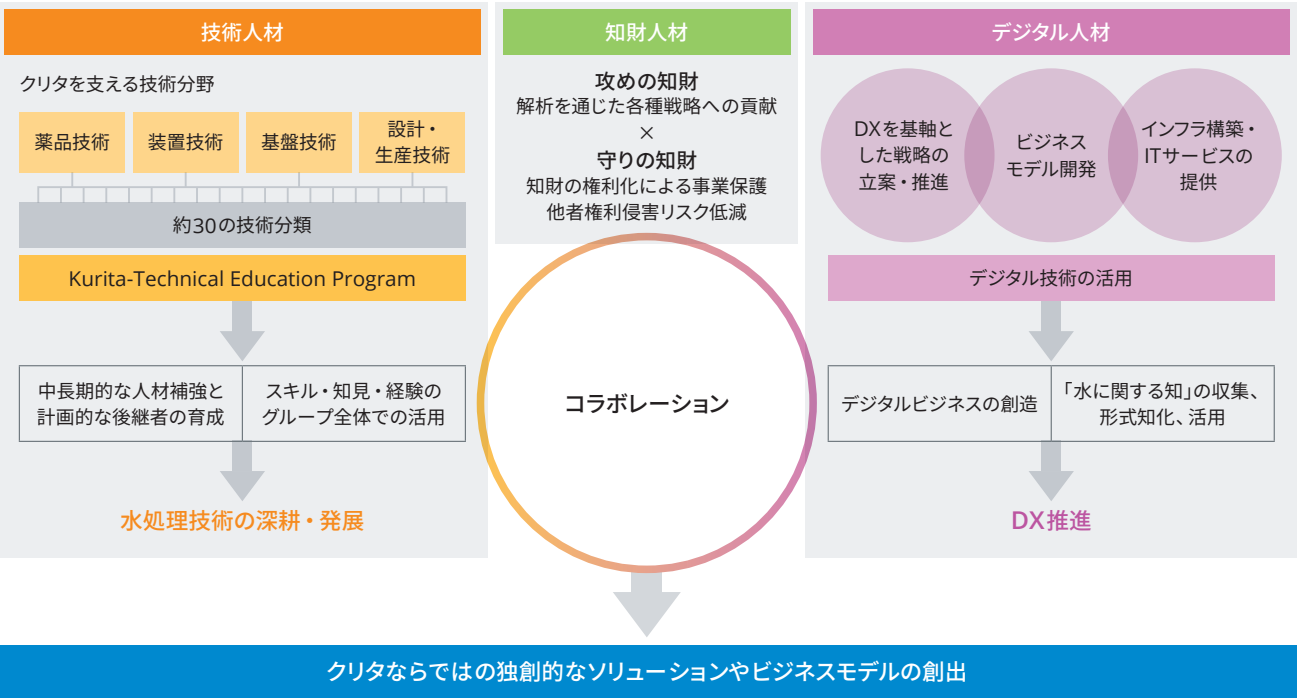
・デジタル人材

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。2023年3月期は、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みました。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。2023年3月期の当社グループのデジタル人材は約180名で、3年間で400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、2023年3月期より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。



イノベーション戦略

社会課題の解決に資するイノベーションを創出し、
既存事業の継続的な競争力の強化と
新事業の創出を図ります。

執行役員
イノベーション本部長
鈴木 裕之



MVP-22における成果と課題

クリタグループは創業以来、高度経済成長を背景とした公害問題の深刻化や、電子産業の高度な水処理への対応など、社会や産業からの要請に対してさまざまなソリューションを提供し、これらの課題解決が当社グループの技術力を飛躍的に高める契機となりました。そして今もまさに、気候変動や循環型経済社会の構築といった地球規模の問題への対応が求められている時であり、イノベーションを加速させるチャンスだと言えます。MVP-22において、私たちは技術起点のアプローチに加えて、社会価値起点のアプローチでイノベーション創出に取り組みま

した。使用済紙おむつのリサイクルをはじめとする再資源化技術や、排水から直接電気エネルギーを生み出す微生物燃料電池型排水処理装置といった創エネルギー技術などの新たな取り組みが生まれている一方で、収益の柱となる新事業を創出するまでには至らず、課題が残りました。新たな市場や事業領域を開拓するためには、目の前のお客様だけでなく、社会・産業全体から潜在的なニーズを捉えて、既存技術・領域にとらわれない視点で取り組みを推進する必要があると考えています。

PSV-27で目指す姿

PSV-27では、クリタグループのマテリアリティである「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」「革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及」において、中長期的な目線でのイノベーションをグローバルに創出することを目指しています。注力分野として、新たな価値の提供を目指す7分野と強化する基盤技術の4分野を設定し、既存領域から周辺および革新領域*へと取り組みを広げていきます。

中長期かつ多様な視点をもったアプローチとするため、起点となる「課題設定・シーズ探索」では、お客様における接点を、現場の担当者から、サステナビリティ推進やイノベーション推進

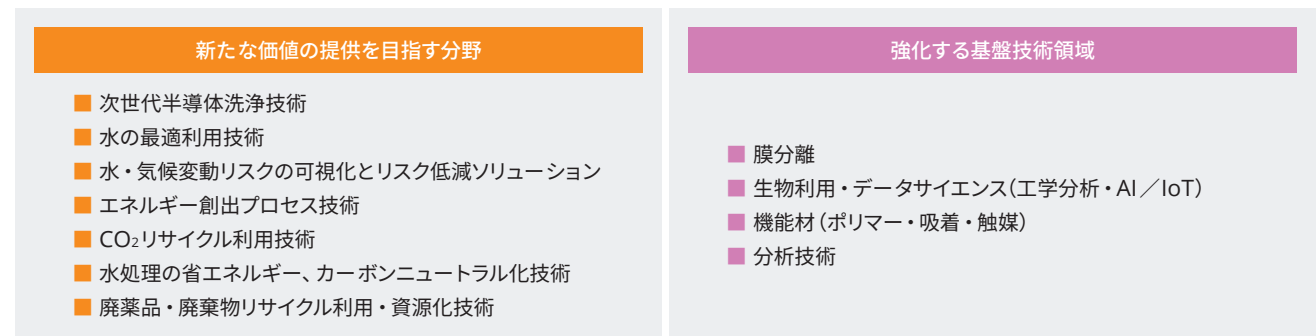
を行う部署、経営者、お客様以外の研究開発機関などにも拡大させます。同時に、IPランドスケープを活用して当社グループやお客様、業界の知財・非知財情報を解析し、将来予測に基づく課題設定・シーズ探索も行います。

また、私たちのタスクを、これまでのように商品化を終着点とはせず、営業部門と協力してモデル化・事業化といった対価獲得の検討にまで範囲を拡大させます。取り組みを推進していく上では、自前主義にとらわれず、必要なピースを獲得するためにスタートアップ企業や異業種企業との協業といったオープンイノベーションやM&Aの活用も進める考えです。

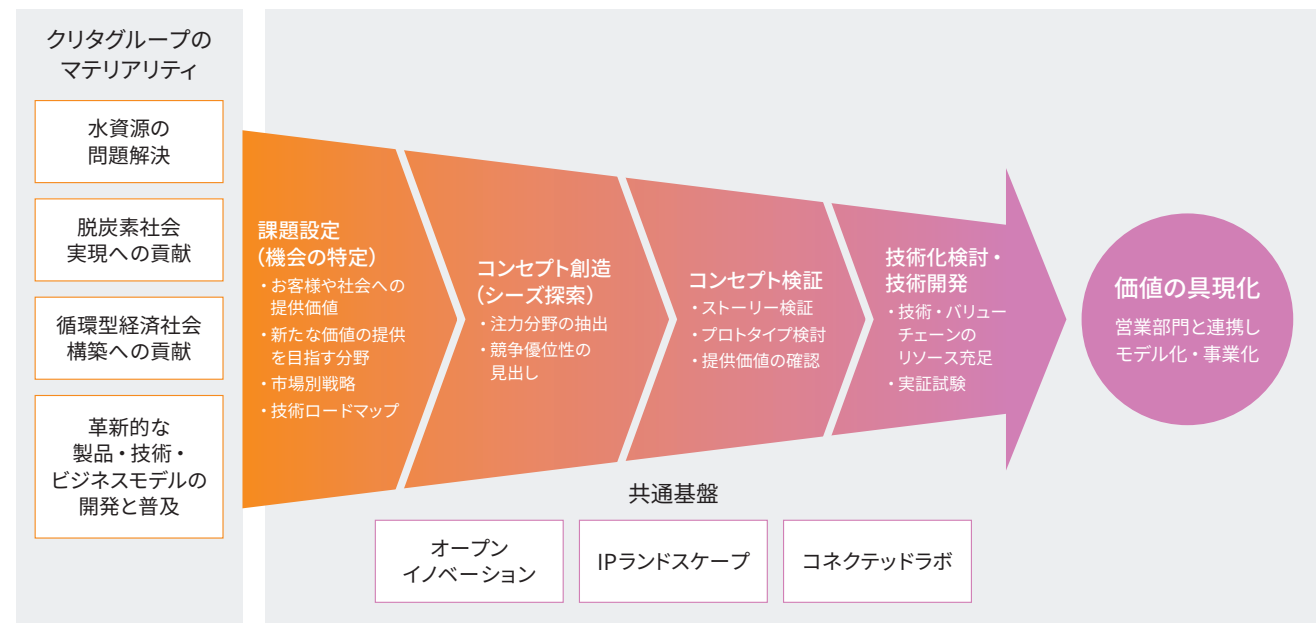
これらの取り組みを推進する上では、グループ内の連携強化も不可欠です。例えば、水資源の問題は、水資源が豊富にある日本よりもシンガポールや欧州、北米地域のほうが深刻であり、地域によって解決に注力すべき課題も異なります。各R&D拠点の人材・モノ・データを活用・水平展開するコネクテッドラボを

活用して、グループ全体で一体となったイノベーション創出に取り組みます。すでにグループ横断のワーキンググループを多数立ち上げており、社会・産業の課題の共有と解決に向けた取り組みを開始しています。

※ Deloitte 7 cells (Deloitte社の成長戦略策定の考え方)における各領域の名称



イノベーション創出のアプローチ



取り組みの原動力はやはり人材であり、イノベーション創出に自ら挑戦する人材、そしてその挑戦を支援する人材に必要なマインドセット・スキル・行動を強化します。従来の教育研修やOJTだけでは身に付けることが難しいため、外部リソースを活用した育成プログラムを構築して人材育成に取り組みます。また、新たな価値の提供を目指す分野や基盤技術領域において補強すべきポイントを明確にし、大学・研究機関や企業とのネット

ワークを活用して人材獲得を図ります。社員が新分野への取り組みに挑戦する機会の提供やその挑戦への成果を評価する仕組みを充実させることも大切です。これらを通じて、多様な経験、知識、スキルを持つ人材のコラボレーションと挑戦による新たな価値創造を推進することで、社会とともに持続的な発展を目指します。

基本的な考え方

クリタグループは、保有する知的財産を最大限に活用して事業拡大と収益性向上を図ることを目的に、「クリタグループ知的財産活動方針」を制定しています。知的財産活動に関する基本的事項を定めて、知的財産の適切な取得、保護および活用の促進ならびに他者の知的財産を尊重するとともに、経営戦略に資する知的財産活動を攻めと守りの双方から推進しています。

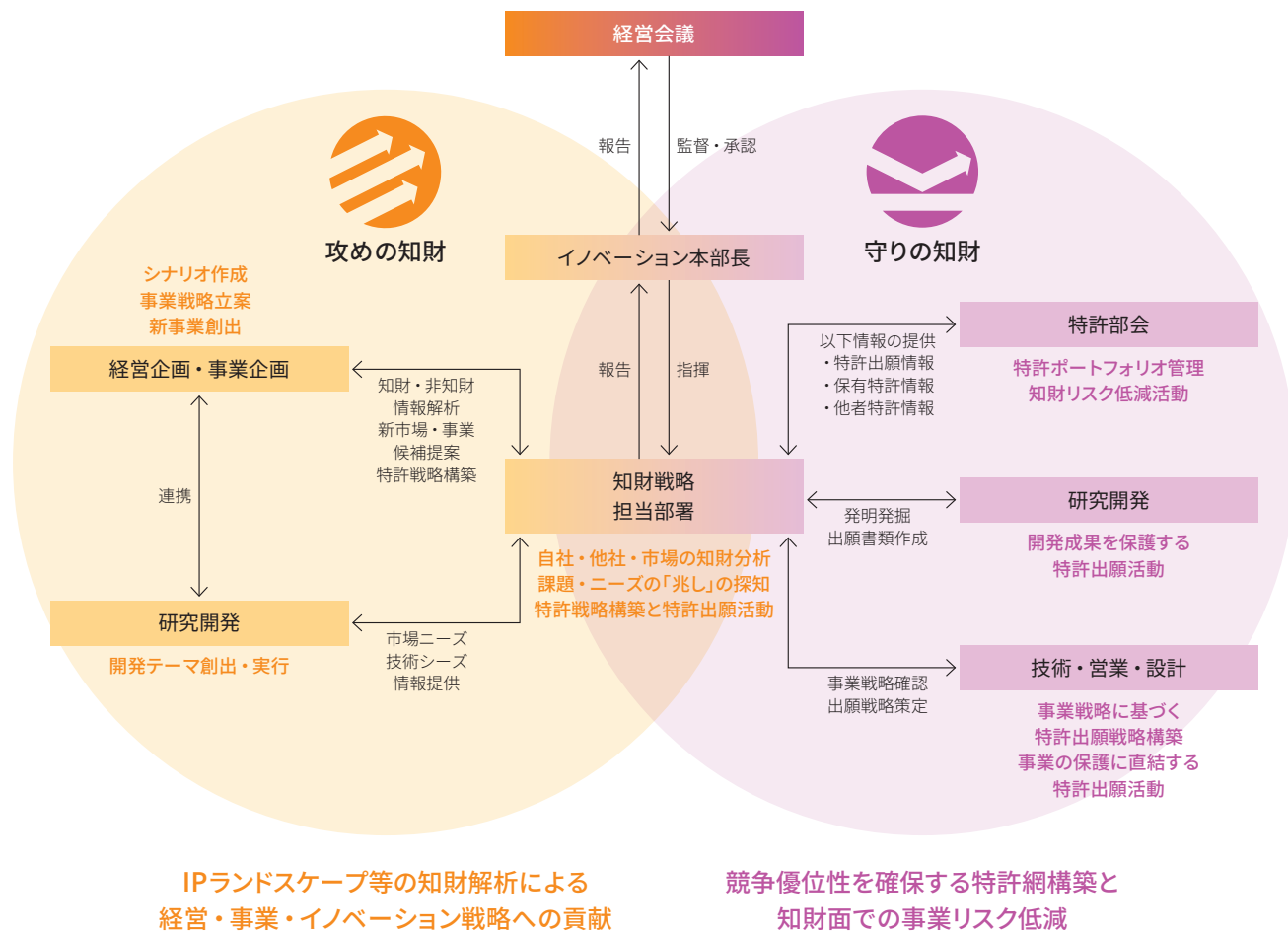
知的財産活動の目的

- 他者権利侵害回避
- 自社事業保護
- 経営・事業・イノベーション戦略への貢献

推進体制

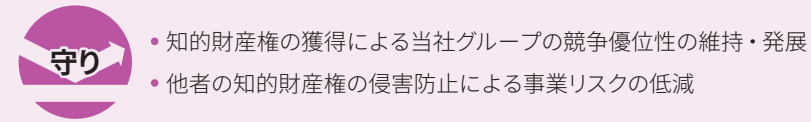
当社グループでは、知財戦略担当部署が知的財産活動を主導し、社内の各部門と連携して攻めの知財および守りの知財の実

現に向けた取り組みを推進しています。知財活動の方向性と実施状況については、定期的に経営層に報告しています。



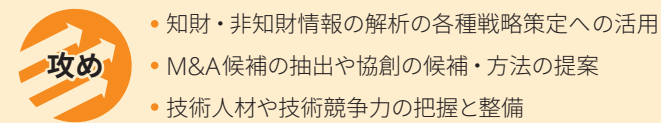
主な取り組み

攻めと守りの知財活動



当社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障壁を築くための特許出願に取り組んでいます。また、当社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、出願につな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

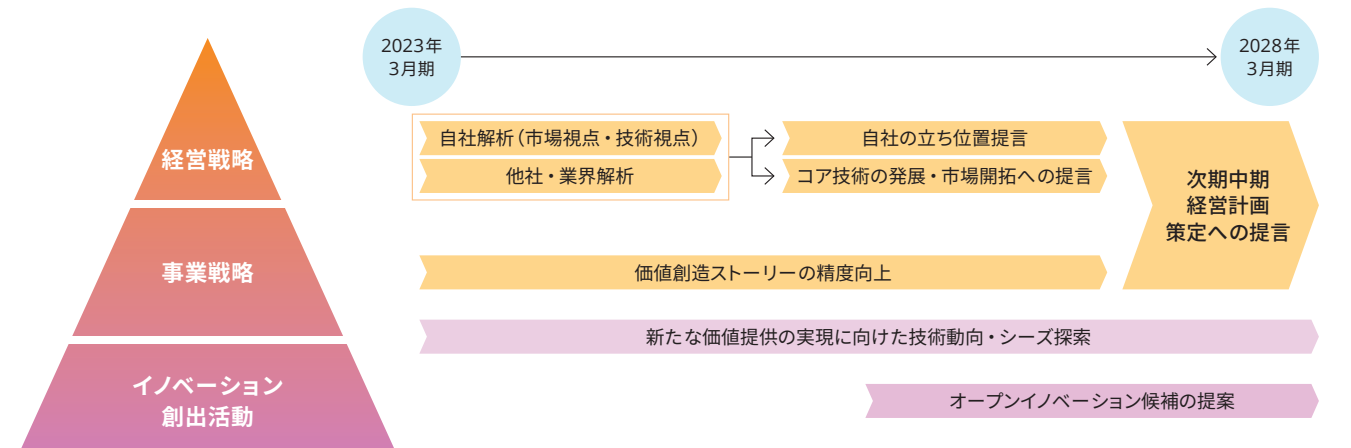
おり、それぞれ技術、開発、設計、営業、知財戦略担当部署のメンバーで構成されており、グローバルな視点のもと、特許ポートフォリオの見直しや知財リスク低減活動に取り組んでいます。また、商標についても、不適切な取り扱いや不正な使用などにより顧客や社会に不利益を及ぼすことがないよう、グローバルな権利取得や権利行使などの事業リスクの防止、低減に向けた対応を進めています。



当社グループは、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・事業戦略やイノベーション創出活動に活用する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、当社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さまざまな場面で活用し、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。

2023年3月期は、複数の市場における調査・解析活動に取り組み、シーズ技術や有望技術を保有する協業候補を探索しました。また、事業の競争優位性と周辺領域の重要性の検証を行い、他市場への参入に関する提案を行いました。2024年3月期に先立ち、IPランドスケープ活動に関する2028年3月期までの5カ年のロードマップを策定しました。このロードマップにより、経営・事業戦略、イノベーション創出活動、それぞれに貢献するための取り組み内容を具体化し、活動を開始しています。

▶ IPランドスケープ活動に関するロードマップ



デジタル戦略

PSV-27の達成に向けて 全組織の活動に変革をもたらす 横串の役割をデジタル戦略本部は担います。

執行役員
デジタル戦略本部長

水野 誠

デジタル戦略本部の考えるDX

クリタグループは、大きく社内向けのOperational DXとお客
様向けのBusiness DXの両面からの取り組みを推進しています。
Operational DXの取り組みでは、業績や顧客接点情報、勤務
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、社員が高いモチ
ベーションを維持しながら多様な働き方の実現につなげること
を目指しています。Business DXの目的は、お客様の想像を超
える新しい価値を提供することにあります。そのために、設備
の運転状況や水質等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
創出することも重要です。

MVP-22の振り返り

デジタル戦略という視点でMVP-22を振り返ると、DXという
大きな潮流を捉え、情報やデータが重要な経営資源であること
を認識し、大規模なシステム投資と業務変革への挑戦に果敢な
決断を行った大きな転換点でした。取り組みは手探りでしたが、
経営トップが強い意志と危機感を持ってDX推進をけん引したこ
とで、着実な進展を遂げました。

Operational DXにおいては、基幹システムの構築に注力し
ました。まず、どのような情報・データを重要と考え収集すべき

社内向けであれお客様向けであれ、DXを価値に結び付ける
には、「潜在的な課題をどのように顕在化させるのか」という問
いに答えていく必要があります。例えば、結果としての業績情
報を集めて見せるだけではなく、その前段階としてどれだけの
アプローチが存在し、どのようなお客様の反応があったのかと
いう点をデータや情報として捉えられれば、社内の業務プロセ
スもお客様への提案もより良いものにできると考えます。こ
うなことが実現できる仕掛けをつくり、現状の課題解決を超
えた変革をもたらすことが、当本部のミッションです。

か、どのようなシステムで蓄積するか、を整理し、情報を「記録」
するシステムの構築に取り組みました。ERP (Enterprise
Resource Planning) に加え、CRM (Customer Relationship
Management) を導入し、営業活動の報告ツールとすることで、
顧客接点から得られるさまざまなデータを構造化した状態で記
録できるようにしました。

Business DXにおいては、フラクタリーブ社との協業が進展
に大きな影響を与えました。スタートアップ企業である同社は

考え方も仕事の進め方も当社のそれとはまったく異なり、判断
のスピードも速く、クリタの既存概念がいい意味で壊され、同社
との共同開発プロジェクト「メタ・アクアプロジェクト」では、水
処理装置のAI最適運転や設計の自動化が進展し、情報・データ
を収集・記録するためのシステム基盤の構築を実現することが

できました。しかし、センサーメーカーやデータサイエンスを得
意とする異業種が水処理の分野に参入してくるリスクが高いレ
ベルで存在し続けている中、今、これらのデータを競争優位に
変えていかなければ事業機会の損失につながるという危機感
を有しています。

PSV-27で目指す姿

PSV-27では、構築したシステム基盤を通じて社内外で「記録」
したデータを「解析・可視化し活用する」ステップに移行させ、
事業活動における提供価値の質・量・スピードを高め、グループ
全体の事業の進化と持続的な成長に貢献することを目指します。
Operational DXでは、収集・記録した情報やデータを解析
するシステムを開発し、これまでグループ内で認識されていなか
った潜在的な課題を明確にすることで、バリューチェーンが一体
となって、商品力の向上などの変革のアクションを起こすこと
のできる仕組みとしていきます。また、働き方の変革にも挑戦し
ます。いかなる環境変化があっても、当社グループの社員が安心
してモチベーション高く働き続けられる環境と機会をデジタルに
よってもたらしめます。

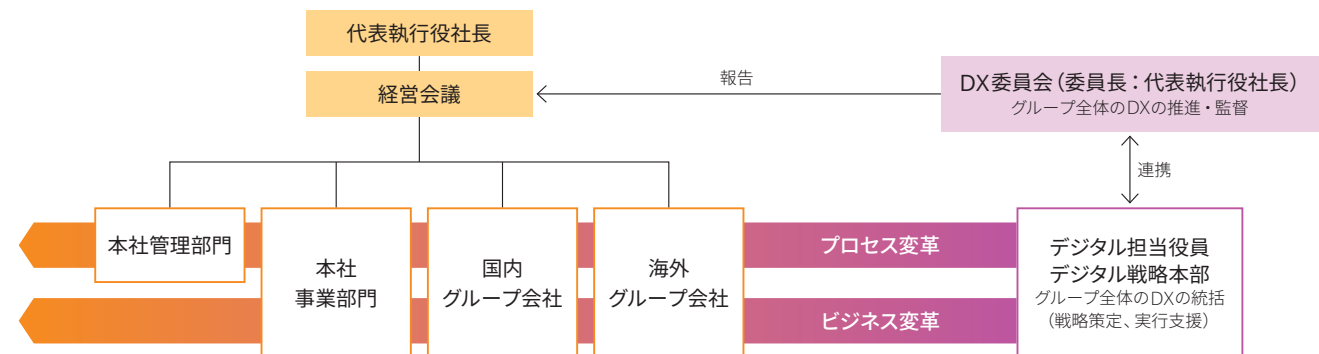
Business DXでは、データや情報を多面的な視点から解析し、
お客様の潜在的な課題を導き出すインフラを構築するとともに、
その課題解決に向けてバックキャストで今必要なことを提案で
きる体制を整えます。お客様のニーズを聞き、準備し提案する

従来の手法と比べて、付加価値の高い商品・サービスの提案と
なり、提供までの時間も縮減可能となります。ここで大きな変
革を起こしていくために、社外からもたらされる新たな価値観
や視点は重要です。他企業との協業やキャリア採用、ネット
ワーキングも積極的に推進していきます。

施策を推進する人材の育成にも注力します。これまでデジタ
ル人材の育成を進めてきて一定の手ごたえを感じているものの、
重要かつ難しい課題として社内各組織に横串で関わりDXを
推進するための知識・スキルの向上があります。そのために、
デジタルスキルが一定以上の本部員には、プロジェクトマネジメ
ントや事業部門での経験を積ませていきたいと考えています。

当社グループの持続的な成長には、「変革のプロセス」の定着が
必要です。情報やデータの解析から得られる示唆は変革のきっ
かけになります。デジタル戦略本部はこのきっかけを生み出し
続けます。

▶ PSV-27における推進体制



デジタル戦略

DXの取り組み

多様な現場から得られる情報から潜在的な課題を見出す仕組みづくり

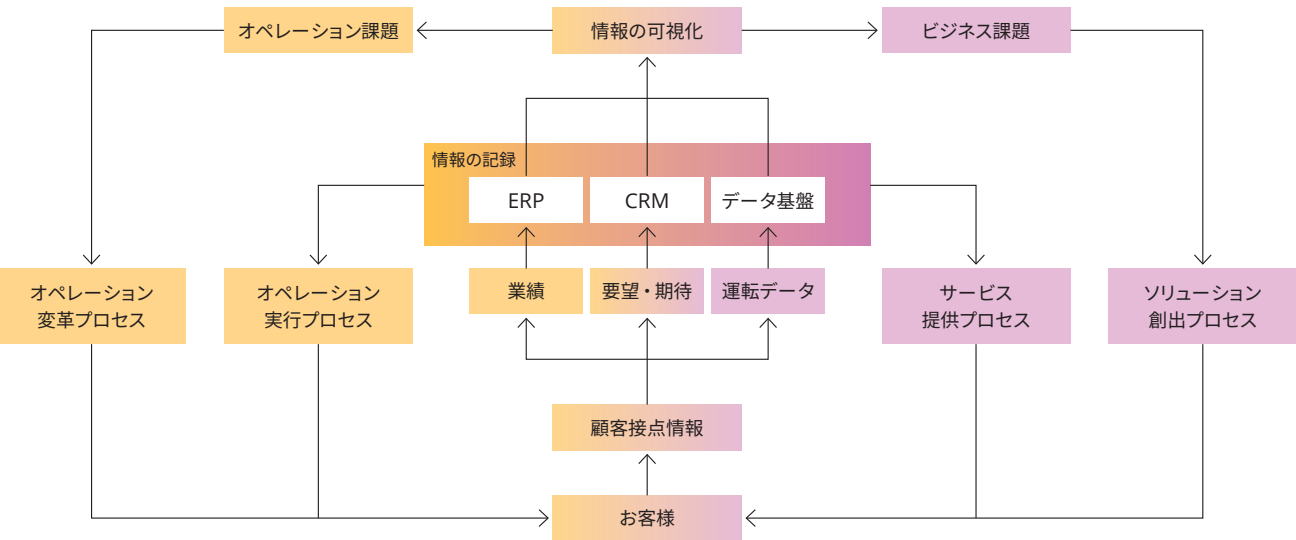
当社は、経済価値と社会価値を同時に生み出すビジネスモデルの創出と、顧客親密性をより高めるビジネスプロセスの変革による事業環境変化への対応力強化を目指し、DXに取り組んでいます。

データ・情報を蓄積する根幹となるクリタの情報プラットフォームは、経営管理システムであるERPに加え、顧客現場から得られるデータ・情報を集約するCRM、水質・運転データ・設備情報を一元化したデータ基盤から構成されています。

まず、顧客情報として、ERPにはお客様との取引データ等の財務情報が蓄積されます。一方でCRMには、顧客理解をより一層深めるための情報、例えば、お客様の企業としての基本情報、どのような規模の、何を製造されているお客様なのか、事業所（工

場）単位では、どのような取り組みに注力されているのかなど、かつては担当する営業社員が個人的に蓄積していたような情報が一元的かつ構造化されたデータとして蓄積されます。さらに、水処理関連設備からは、オンライン・オフラインで運転データが取得され、データ基盤に蓄積されていきます。

これらクリタ独自の情報・データを記録するプラットフォームに蓄積されたデータ・情報の解析により、多様な視点で顧客理解をより深め、お客様や社内の潜在的な課題を捉えることで、継続的に新しいビジネスモデルの創出やビジネスプロセスの変革を進め、さらにその質を高めていくという循環を確立していくことを目指しています。



バリューチェーンにおけるプロセス変革

ビジネスプロセスマネジメントにおいては、前述のCRMを活用し、顧客接点における当社の活動状況やお客様からのフィードバックを記録、蓄積し、社内関係者に共有する仕組みを確立しました。記録された情報は、直接お客様に相対する営業組織だけでなく、新たなソリューションを開発する組織や、営業の日常の行動を支援するバックオフィスの組織に

も共有され、調達や設計においては、お客様のニーズや営業の動向を把握し、早期の資材手配や設計面でのソリューション提案に取り組むことが可能になります。具体的なビジネスモデルや成功事例の共有も始めました。これにより、当社全体のビジネスプロセスを常に顧客視点で最適化していくことを目指しています。

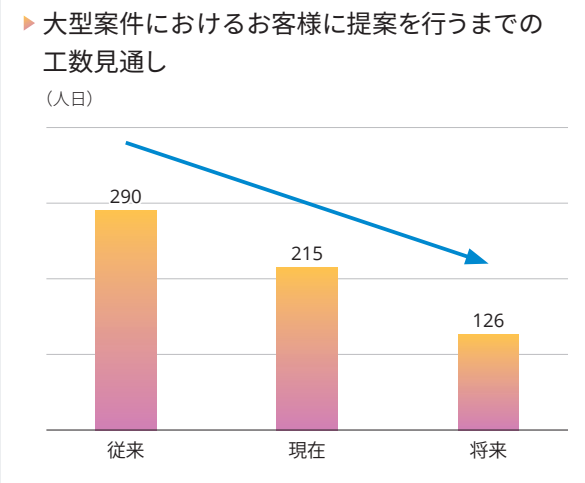
メタ・アクアプロジェクト

フラクタリープ社と進めるメタ・アクアプロジェクトでは、データサイエンスを活用したソリューションの創出に向け、①設計・工事計画の自動化・高速化、②運転管理・制御の最適化、③水処理薬品などの高機能化に向けた素材探索（マテリアルインフォマティクス）に取り組んでいます。

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きています。これらの課題解決に向け、AIアルゴリズムが水処理装置の設計図を高速かつ自動で作成・提示するアプリケーションの開発に取り組んでいます。2022年11月に「配置設計アプリケーション」、2023年3月には「装置構成アプリケーション」と「工事計画アプリケーション」のβ版をリリースし、運用を開始しました。また、複数の形の提案も可能であることから、お客様がメリット・デメリットを比較でき、当社の提案力向上にも資するものです。

また、運転管理の領域では、長年蓄積されている装置と運転管理の技術・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・展開しています。運転コストや電力消費量の削減とGHG排出といった社会課題の解決を両立させるソリューションで、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」での検証も完了しており、すでに当技術を搭載した水処理装置の提案が国内外で評価されつつあります。



デジタル人材育成の取り組み

当社では、AI／IoTなどのデジタル技術を活用した新たなソリューション開発プロジェクトなどのDXを推進するデジタル人材を育成する取り組みに力を入れています。

デジタル人材の育成においては、日常業務の中で課題意識（実現したいこと・解決したいこと）を持っている社員が、デジタルに関する基礎的な知識を習得しながら、自ら課題解決に取り組むことで、DX実現の作法を身に付けることが有効であることから、全社員を対象に育成施策を展開しています。希望者および組織が推薦する人材には、データ解析の全体像を理解し、データの可視化や前処理、将来予測などデータ解析スキルを身に付ける「ハンズオン研修」を実施しています。2024年3月期からは海外グループ会社も対象にグローバルな育成施策として機能させていきます。

▶ デジタル人材育成フロー

対象	目的	取り組み内容
当社新卒採用	デジタルネイティブな社会人の育成	・デジタル技術の基礎知識 ・DXリテラシー講座
当社全社員	DXの基礎知識習得	・DX基礎講座 ・デジタルツール基礎学習 ・データ利活用に必要な基本的な知識 ・デジタルガバナンスの徹底教育
デジタル人材	DX実現に最低限必要な手法のインプット	・外部eラーニング(DX、AI・機械学習、データ解析の基礎)
	学んだ手法を使ったアウトプット	・外部講師を招いたハンズオン研修および個別指導によるスキルアップを経て、実務データを用いたデータ解析コンテストを実施

環境改善活動

基本的な考え方

クリタグループの環境改善活動は、自社内で使用する水やエネルギー、発生する廃棄物の低減に取り組むだけでなく、当社グループが長年培ってきた「水と環境」に関する製品・サービスを用いた、顧客での環境負荷低減も活動の一つとしていることが特長です。

近年、株主・投資家からのESG経営への要請の高まりとともに、企業経営における環境問題への取り組みの重要性も高まっています。節水やGHG排出削減に貢献するビジネスモデルを推進する当社グループにとって、このような動きは事業拡大の機会と捉えており、CSVビジネスの拡大により社会価値の創出と企業としての成長を両立していきます。同時に、企業としての責任を果たすため、TCFD提言に基づく気候変動問題への対応、国際

基準に沿った情報開示、および設定した中長期目標達成に向けた取り組みにより、事業活動による環境負荷を低減します。

クリタグループの環境改善活動の定義

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

方針はこちらをご覧ください。

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

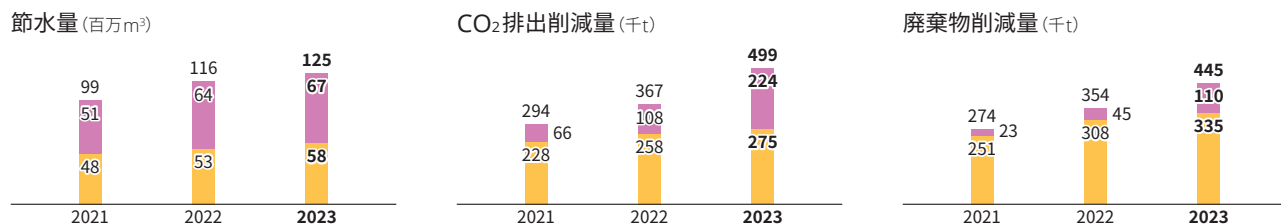
環境改善活動の詳細はこちらをご覧ください。

水資源の問題を解決する https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_growth/water_savings/water.html

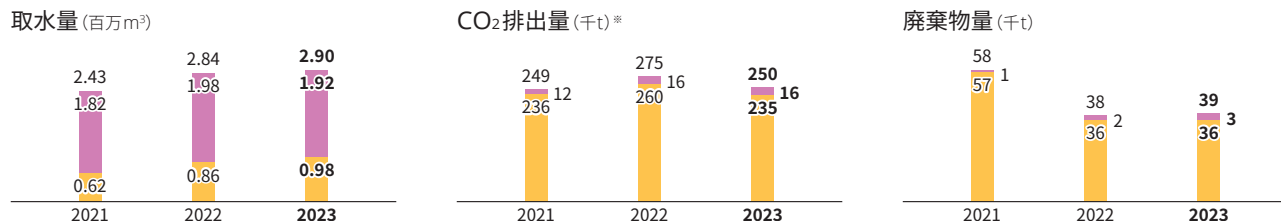
持続可能なエネルギー利用を実現する https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_growth/climate_change/co2.html

廃棄物を削減する https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_growth/waste_reduction/waste.html

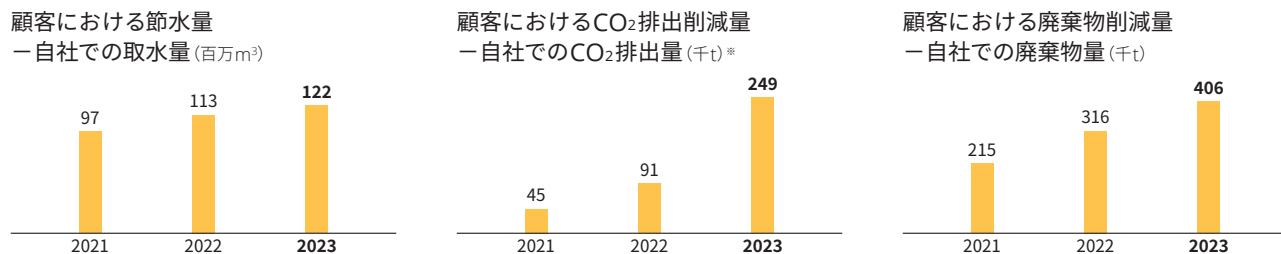
▶ 顧客における環境負荷低減量の推移 (3月31日に終了した事業年度) ■ 日本 ■ 海外



▶ 自社での環境負荷量の推移 (3月31日に終了した事業年度) ■ 日本 ■ 海外



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



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

Water Resilience Coalitionへの参画

当社は「Water Resilience Coalition (WRC)」に設立会員として参画しています。WRCは、国連グローバル・コンパクトのイニシアチブの一つであるThe CEO Water Mandateが新たに設立した団体で、世界各地域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・回復に取り組むものです。当社グループは、WRCへの参加を通じ、さまざまな企業や団体とともに世界の水資源の保全・回復に取り組む、SDGs (持

続可能な開発目標)の達成と企業理念の実現を目指していきます。また、当社は国連グローバル・コンパクトに参加するとともに、The CEO Water Mandateに署名しています。



Water Resilience Coalition

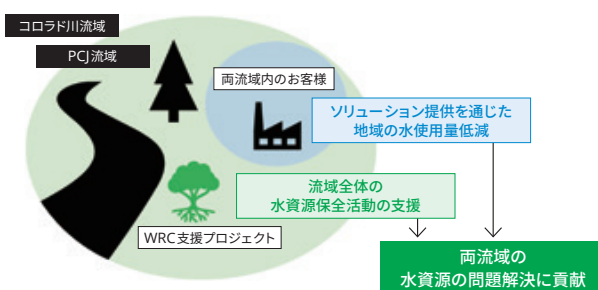
ビジョン	世界的な水レジリエンスの確立		必要な場所に、必要な量と質の水を安定的に供給できる世界をつくる
誓約			

米国・ブラジルにおける水資源の問題解決に向けた取り組み

当社グループは米国コロラド川流域およびブラジルのPCJ*流域において、水資源の問題解決に向けたキャンペーン「Impact Together」を開始しました。水不足をはじめとした水資源の問題を抱えている両流域にて、当社グループのコロラド川流域に本社を置くアピスタ・テクノロジーズ社およびPCJ流域に本社を置くクリタ・ド・ブラジル社とともに実施しているもので、節水効果に優位性のあるソリューションを同流域に拠点を持つお客様に提供することで地域での水使用量低減に貢献するとともに、推定節水量に応じた金額を同流域での水資源保全活動に対し支援金として拠出し、流域全体の水資源保全活動の支援に取り組んでいます。

※ サンパウロ周辺を流れるピランカバ川、カピヴァリ川、ジュンジャイ川の内総称

▶ Impact Together



水資源保全に関するオンラインプラットフォーム開発と普及に向けた取り組み

当社グループは、企業・団体の水資源保全活動をサポートする無料オンラインプラットフォーム「Water Action Hub」の開発と普及を支援しています。「Water Action Hub」は、WRCの上位団体であるThe CEO Water Mandateによって開発・運営されており、水資源の問題に取り組むパートナーシップ構築支援機能、水資源の問題解決に有益な情報検索・共有機能等、複数の機能を有しています。さらに、水資源の問題に関するあらゆる情報・ツールを集約する包括的プラットフォームとすることを目指し、継続的に追加開発を行っています。

当社グループは、それらの開発を追加機能の仕様・動作検証や開発費用の拠出等で支援するとともに、世界水週間等の国際会議の場で同プラットフォームの有益さを発信することにより普及に貢献しています。



出典：The CEO Water Mandate, “Water Action Hub”, <https://wateractionhub.org/>

環境改善活動

気候変動問題への取り組み

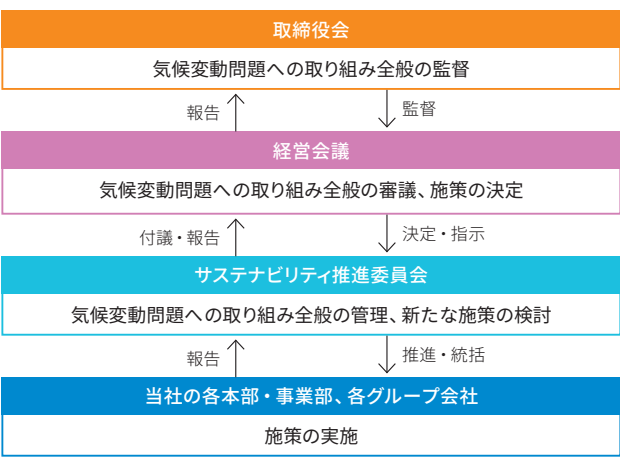
基本的な考え方

クリタグループは、気候変動問題を世界共通で取り組むべき喫緊の課題と捉えており、TCFD提言に基づき、事業活動に伴

て発生するGHG排出の継続的な削減と、事業を通したお客様におけるGHG排出削減に取り組んでいきます。

推進体制

当社グループは、当社の執行役員であるサステナビリティ推進本部長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置し、グループにおける気候変動問題への取り組みを統括、推進しています。サステナビリティ推進委員会は、気候変動問題への取り組み状況を原則年2回経営会議へ付議または報告することとしており、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、経営会議は気候変動問題への取り組み状況を取り組み全般の監督を担う取締役会へ報告します。

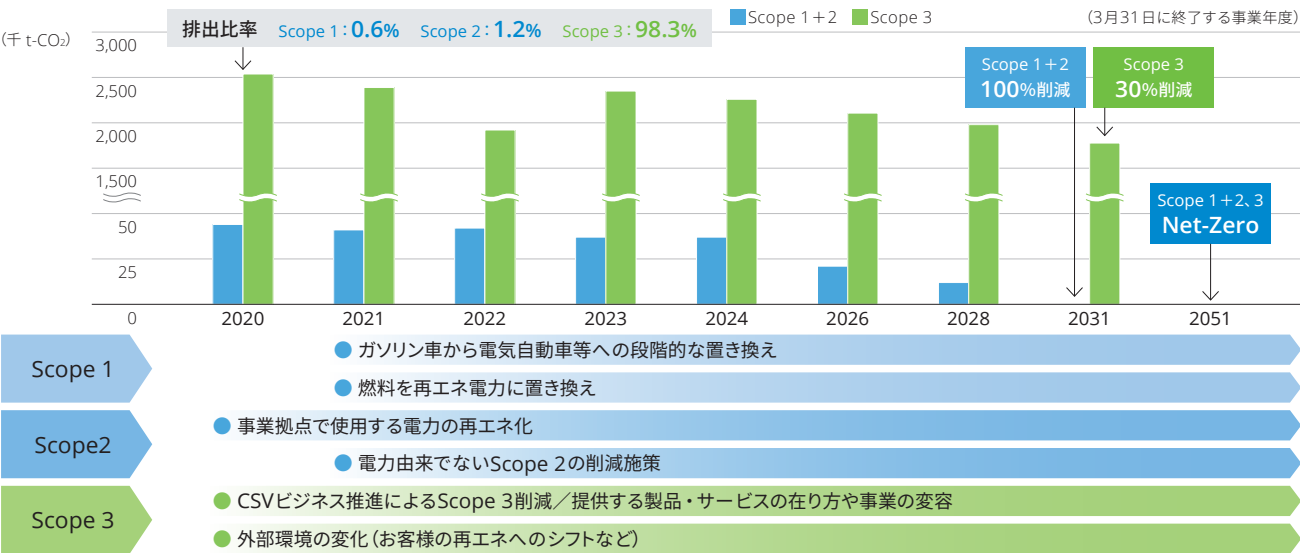


指標と目標

当社グループは、サステナビリティへの取り組みを推進するため、2024年3月期から新たに重点的に取り組む8つのテーマを「クリタグループのマテリアリティ」として定めました。気候変動問題への取り組みとなるテーマ「脱炭素社会実現への貢献」においては、パリ協定に沿った取り組みとするため、SBTi*が示す手法に沿い、2020年3月期を基準年として「Net-Zero水準」にて長期目標を新たに設定し、Scope1、2およびScope3の削減

に取り組んでいきます。さらに、CSVビジネスによるGHG削減貢献量の中期目標を新たに設定し、産業・社会におけるGHGの削減に資するソリューションの開発・提供や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。

※ 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℃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。



機会とリスクを踏まえた施策

当社グループは、IPCC SR1.5およびIPCC RCP8.5などで描かれる2種類のシナリオ(1.5℃および4℃)*1に基づき、「発生可能性」と「影響度」の2軸で短期・中期・長期*2のリスクと機会

を特定し、当社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(2051年3月期時点) ・1.5℃: 22億円*3 ・4℃: なし 施策 ・Scope1+2: 2031年3月期までに推定で約11億円の費用を投じ、電気自動車の導入や再生可能エネルギーの採用などにより100%削減 ・Scope3: 2031年3月期までにCSVビジネスの推進に加え、低炭素原料の調達などにより基準年比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	
	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	施策 ・デジタル技術の活用や設計などによる製品やサービスの低炭素化 ・電気自動車の導入や再生可能エネルギーの採用などによるScope1および2の削減 ・バイオマス発電、エネルギー回収、資源回収、排ガス処理、CO ₂ 回収、電池関連事業などGHG削減に寄与するCSVビジネスの展開・拡大
テクノロジー	リスク／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設計などによる製品やサービスの低炭素化や、バイオマス発電、エネルギー回収、資源回収、排ガス処理、CO ₂ 回収、電池関連事業などGHG削減に寄与するCSVビジネスの展開・拡大による事業のシフト
	リスク 原料、エネルギーコストの高騰	中～長期	
	機会 DXの加速による電子産業の需要増加	中～長期	施策 ・デジタル技術の活用や設計などによる製品やサービスの低炭素化 ・電気自動車の導入や再生可能エネルギーの採用などによるScope1および2の削減 ・バイオマス発電、エネルギー回収、資源回収、排ガス処理、CO ₂ 回収、電池関連事業などGHG削減に寄与するCSVビジネスの展開・拡大
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	
	機会 冷却設備の稼働率増加	短～長期	事業への財務影響(2021年3月期以降) ・1.5℃と4℃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み ・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
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	
	機会 水使用量の削減	短～長期	施策 ・デジタル技術の活用や設計などによる製品やサービスの低炭素化 ・バイオマス発電、エネルギー回収、資源回収、排ガス処理、CO ₂ 回収、電池関連事業などGHG削減に寄与するCSVビジネスの展開・拡大
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	事業への財務影響(2028年3月期以降) ・1.5℃: 約3,500億円/年*4 ・4℃: なし 施策 ・デジタル技術の活用や設計などによる製品やサービスの低炭素化 ・電気自動車の導入や再生可能エネルギーの採用などによるScope1および2の削減 ・バイオマス発電、エネルギー回収、資源回収、排ガス処理、CO ₂ 回収、電池関連事業などGHG削減に寄与するCSVビジネスの展開・拡大
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	
	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	事業への財務影響(2028年3月期以降) ・1.5℃: 約3,500億円/年*4 ・4℃: なし 施策 ・デジタル技術の活用や設計などによる製品やサービスの低炭素化 ・電気自動車の導入や再生可能エネルギーの採用などによるScope1および2の削減 ・バイオマス発電、エネルギー回収、資源回収、排ガス処理、CO ₂ 回収、電池関連事業などGHG削減に寄与するCSVビジネスの展開・拡大
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	

*1 気候変動に関する政府間パネル(Intergovernmental Panel on Climate Change)が予測する、工業化以前の水準からの気温上昇が1.5℃となるシナリオおよび最も気温上昇が高いシナリオ。
*2 短期(1～3年)、中期(3～5年)、長期(5～20年)と設定。
*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2051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。

コンプライアンス

基本的な考え方

クリタグループは、法令遵守や社会倫理を尊重した事業活動を行うことで、グループ内で働くすべての人が各自の仕事に誇りを持ち、当社グループが社会から信頼される状態を目指してコンプライアンス活動に取り組んでいます。2024年3月期からはこれまでのコンプライアンス活動をさらに発展させ、インテグリティ活動として推進しています。当社グループでは、インテグリティ活動を「当社グループの役員・従業員が『高潔でありたいと願い、自分達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、自律的に業務へ取り組むことを推進する活動」と定義しています。激変する社会においても、当社グループの役員・従業員が前向きに真っ当かつ自律的な判断をできるようになることを目指します。インテグリティ活動においては、当社グループの「大切にする価値観」をグループ全体で共有しています。

大切にする価値観 P4「クリタグループの理念体系」を参照
クリタグループ行動準則
https://www.kurita.co.jp/philosophy_vision/pdf/philosophy_vision_01.pdf

推進体制

当社グループは、コンプライアンス活動の統括組織として、当社の執行役員である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を設置し、インテグリティ活動方針・重点施策を定め、当社の各本部・事業部およびグループ会社の部門委員会を通じて、全従業員に展開しています。

▶ 推進体制図



インテグリティ活動
『高潔でありたいと願い、自分達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、自律的に業務へ取り組むことを推進する活動

コンプライアンス活動

法令遵守

社会倫理尊重

主な取り組み

公正な事業活動の推進

当社グループは、公正な事業活動の推進をグループ全体で徹底しています。その一環として「クリタグループ贈賄防止方針」「クリタグループ競争法遵守方針」と、公務員や競争事業者との関わりにおける違法行為を抑止するための具体的ルールを明示した「贈賄防止グループガイドライン」と「競争法遵守グループガイドライン」を制定しています。直近2年間に於いて、当社および国内グループ会社の役員・従業員と海外グループ会社の役員・従業員を対象に、競争法遵守のトレーニングを実施しました。

▶ 2023年3月期の実績

競争法遵守	● 海外グループ会社の競争事業者と接触する可能性のある役員・従業員を対象に、競争法遵守のトレーニングを実施しました。 (受講率100%)
-------	---

コンプライアンス行動調査と問題発生の未然防止

当社グループは、コンプライアンス活動の取り組み成果の確認と潜在的なコンプライアンスリスクの抽出を目的に当社グループのすべての従業員と派遣スタッフを対象とした「コンプライアンス行動調査」をアンケート形式で年1回実施しています。この調査結果を基に、当社の各本部およびグループ各社がコンプライアンス活動の計画を策定して改善活動に取り組んでいます。2023年3月期は、7,630名を対象に実施し、回答率は98.5%でした。

また、「コンプライアンス行動調査」の結果を踏まえてリスクを評価し、法令違反リスクを一覧化した「法令違反リスクマップ」の見直しや重点取り組みテーマの設定など、コンプライアンスに関する問題発生の未然防止に向けた取り組みを行っています。

通報・相談窓口の設置

当社グループは、グループ内で働くすべての人が安心して働くことができる仕組みとして、「クリタグループ行動準則」などに関する疑問や不安の相談ならびに本準則や法令・社内規程に反する行為の通報を受け付ける窓口を当社グループ内と第三者機関にそれぞれ設置しています。また、当社グループの取引先が当社グループの法令違反や不正を相談・通報できる窓口も設けています。各窓口の相談・通報者は、窓口を利用したことによって不利益な取り扱いを受けることがないように保護されています。これらの窓口の設置や運用を通じて、不正行為の早期発見と早期是正に努めています。国内を対象とする第三者機関の窓口は、弁護士または有資格のカウンセラーが相談・通報の受付をするものであり、相談・通報の相談しやすさの向上を図っています。2023年3月期のグループ内および第三者機関の窓口への相談・通報件数は26件でした。また、相談・通報窓口の利用方法等に関する教育研修を実施し、グループ会社も含めた国内では100%の受講率となっています。引き続き、相談・通報窓口の周知徹底に取り組みます。

取引先との公正な取引の推進

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

	2022年3月期	2023年3月期
アンケート調査総数	1,562社	1,454社
アンケート回答数	1,085社	940社
調査対象	当社および国内グループ会社の取引先	
アンケート方法	書面・電磁的方法	

リスクマネジメント

基本的な考え方

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

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

リスク管理体制

当社グループに関わるリスクの監視およびマネジメントは、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、当社グループのリスクの分析・評価を定期的に行うとともに、継続的にリスクの監視を行うことで、その発生防止に努めています。経営に重大な影響を及ぼすリスクが顕在化した場合は、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、

安全衛生や労働災害に関するものは本部安全衛生委員会委員長を責任者としています。また、日常的な事業活動に直結したリスクへの対応は、各本部長・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。

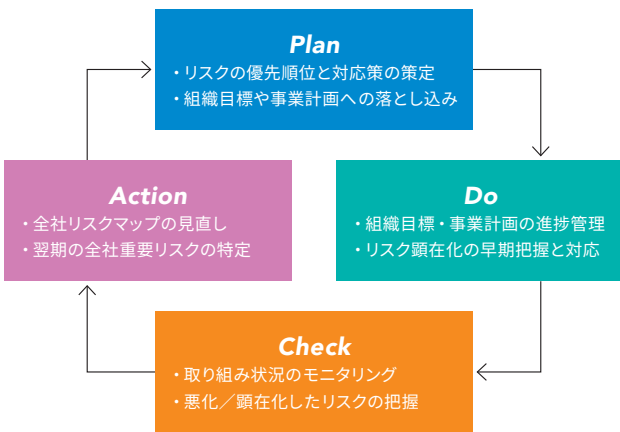
リスクマネジメント体制図



リスクの抽出と対応策の策定

当社グループでは、全社リスクマップにより、事業活動において想定されるリスクを洗い出し、モニタリング指標を定めて、評価を行っています。また、それらの影響度と発生可能性を踏まえ、グループの重要リスクを特定しています。特定された重要リスクは、各本部・事業部のリスクマップに展開され、各本部・事業部は対策を立案して事業計画に反映し、グループ会社を含めて進捗を管理しています。対応状況は定期的に取り締役に報告され、環境変化によって新たに顕在化したリスクへの対応を含めて、翌期の重要リスクの討議と策定を行います。2024年3月期においては、紛争地域での事業継続・事業撤退に関するリスクや、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や事業機会損失に関するリスクを、注視すべきリスクとして追加し、対応を強化することとしています。

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	- 顧客の工場操業度の低下や設備投資の鈍化による既存市場の縮小 - 競争激化による製品やサービスの価格下落 - 原材料やエネルギーコストの高騰やサプライチェーンの混乱に起因する収益性低下、事業成長の鈍化 - 為替の変動等による邦貨換算額の減少 - クリタグループの設備および製品等から排出されるCO₂に対する炭素税の導入や増加に伴う利益の低下	- クリタグループの戦略 P14-35 - クリタグループのビジネス P36-47 - 気候変動問題への取り組み P66-67
カントリーリスク	- 各国の法律・規制の変更、政治・経済の急激な変化による事業機会の損失や投資回収不能のリスク - 紛争地域で事業継続・事業撤退することで増大する人権侵害、レピュテーション低下	クリタグループのビジネス P36-47
災害リスク	- 感染症の大流行による人的損失や事業機会損失の発生 - 気候変動要因を含む自然災害による人的損失、事業機会損失の発生	- BCM P72-73 - 気候変動問題への取り組み P66-67
戦略リスク	- 組織・事業構造改革の遅れによる中期経営計画の未達成 - 新事業および戦略的成長の具体化の遅れによる事業拡大の停滞 - 顧客ニーズや各国・地域の特性に合致した事業展開の遅れ - IT化の適用とデジタルビジネスの構築の遅れによる水処理市場からの淘汰	- クリタグループの戦略 P14-35 - クリタグループのビジネス P36-47
事業リスク	- 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 - 製品・サービスの欠陥や不備による追加・補償費用の発生 - 技術ノウハウの流出による競争力の毀損 - クリタグループの成長をけん引する海外事業の収益性改善の遅れ・停滞 - クリタグループの事業における事故、人的被害の発生	- クリタグループのビジネス P36-47 - 情報セキュリティ管理 P73
財務リスク	- 財務報告に関する内部統制上の不備による社会的信用の低下 - グループ会社の管理不足による収益性・資金繰りの悪化 - 買収企業の業績低迷によるのれんの減損	- 財務・資本戦略 P26-29 - 内部統制システム構築に関する基本方針 —
人事・労務リスク	- 長時間労働による健康被害の発生 - ダイバーシティの取り組み不足による事業環境変化への対応力低下 - 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	人材戦略 P48-55
法務・コンプライアンスリスク	- 法令・コンプライアンス違反、情報漏洩等による社会的信頼の低下 - 知的財産権の侵害	- コンプライアンス P68-69 - 知的財産戦略 P58-59

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

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

リスクマネジメント

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

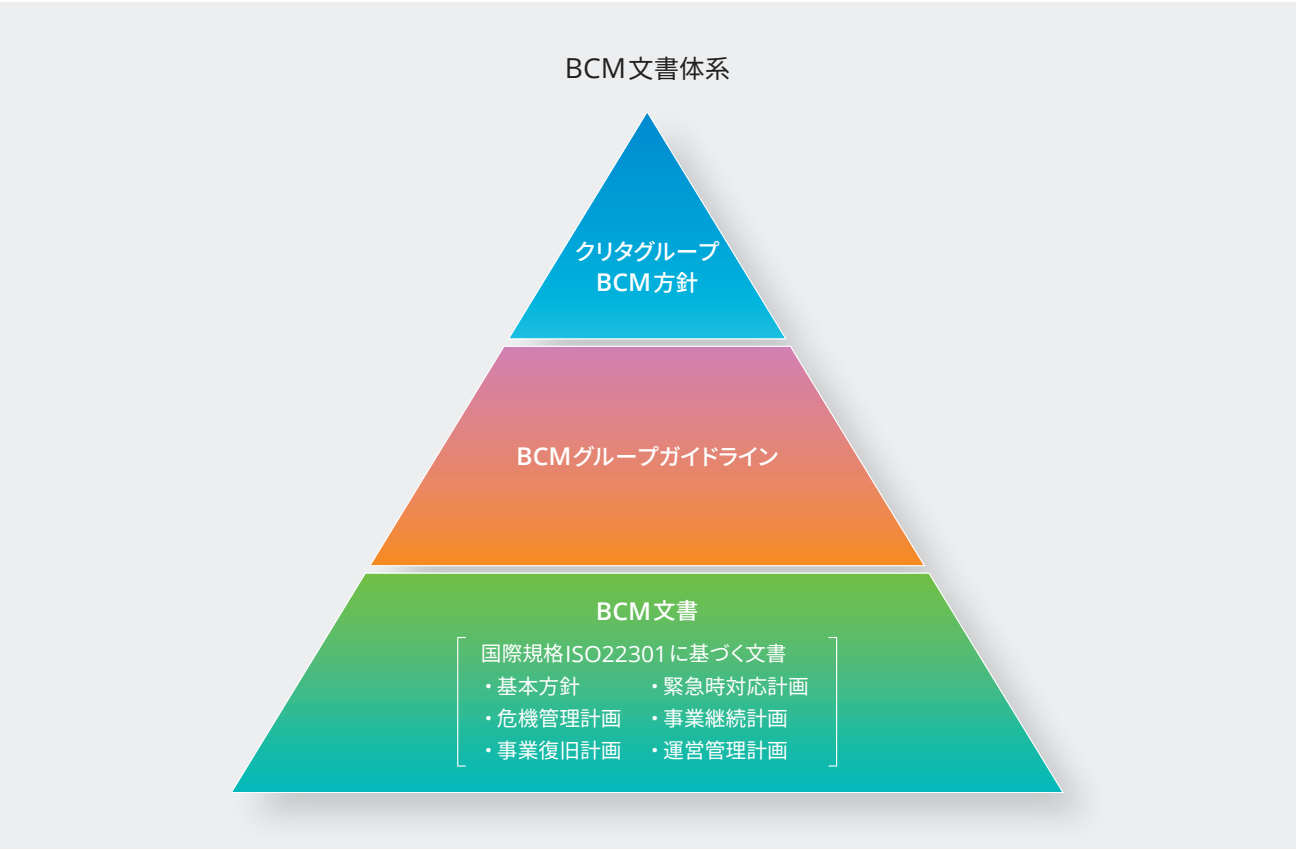
BCM活動の考え方と体系

当社グループは、大規模な地震や自然災害、感染症のまん延、地政学リスク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、体制等を定めるとともに、平常時から緊急事態に備えるための計画策定ならびに維持や更新、予算や資源の確保、対策の実施、教育訓練や点検等のマネジメント活動に取り組んでいます。

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

▶ BCMの基本方針

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



BCM推進体制

当社は、経営管理本部に当社グループの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活動を国内外グループで展開することで、「従業員の安全確保」および「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

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

有事での初動対応における情報伝達の質やスピードの向上を図るために、災害対策本部の設置の判断に必要な被災状況等の収集すべき情報や、報告体制を再定義しています。

当社従業員の安全確保および初動対応力の強化に向けては、在宅勤務時の被災を想定したウェブ視聴型の防災訓練を全社員対象で実施し、社員一人ひとりの防災知識・意識の向上を図る

情報セキュリティ管理

情報セキュリティのインシデントが増加し、事業活動における対策の重要性が高まる中、当社グループにおいてもグローバルでのセキュリティ対応を進め、セキュリティレベルの見直し、セキュリティツールの導入、セキュリティ対応チームの強化などを行っています。

「クリタグループデジタル管理方針」においては、従来から対象としていたシステム開発・保守・運用に加えて、当社事業の変革を推進するために必要なデジタルに関する活動を意識した情報セキュリティ管理の方針に改訂しています。2024年3月期には、自然災害やサイバー攻撃発生時のリスクに強いITシステムの運用体制を構築するため、ITシステムに特化した事業継続計画の整理も行いました。

とともに、大規模地震や風水害を想定した安否報告訓練を定期的に実施し、従業員の迅速な初動対応の行動定着に取り組んでいます。

「事業の継続」に向けては、社会インフラに関わる顧客や超純水供給顧客の当社グループへの復旧期待レベルを調査した上で、営業、生産、グループ会社、協力会社を垂直統合した対応手順や必要なリソースを具体化し、顧客ごとの「有事対応モデル」の策定を拡大しています。

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

海外においては、日本にて策定したBCM文書をグループ各社に展開し、現地調査により各国・地域特有のリスクや事業特性を勘案したBCM文書を策定しました。引き続き、多様化するグローバルリスクへの対応力強化を図るとともに、有事における報告体制の整備にも取り組んでいきます。

引き続き、ITリスクの定期的評価、セキュリティ対策のための組織整備・予算の確保、インシデント発生時の報告体制の構築、セキュリティツールの導入といった対策を講じるとともに、当社グループの従業員に向け定期的に情報セキュリティ教育を実施していきます。これらに加え、2024年3月期には、グローバルで多言語による24時間365日のセキュリティ監視体制を確立するとともに、国内におけるインシデント発生時の復旧体制（CSIRT）の確立、ITのみならず当社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。

今後もサイバー攻撃の増加や手口の高度化が進むと考えられる中、お客様への価値提供を止めない情報セキュリティ体制の確立に努めます。

人権の尊重

基本的な考え方

クリタグループの事業は、多くのステークホルダーとのつながりによって成り立っており、人権の尊重は経営上の重要課題と捉えています。当社グループは、社会の一員として、ステークホルダーの人権尊重の責任を果たすとともに、社会の持続的な成長に貢献するために「クリタグループ人権方針」を定めています。

また、2024年3月期より「クリタグループのマテリアリティ」の一つとして「人権を尊重した事業活動」を掲げ、人権に関する国際規範を踏まえ、企業理念が掲げる「自然と人間が調和した豊かな環境」における「人間」への取り組みとして、すべての人の人権を尊重することを目指しています。

人権啓発研修

当社グループは、人権に対する従業員の意識向上に向けた「人権啓発研修」を継続して実施しています。また、企業経営において重要性を増すテーマについて経営層の意識を高めるとともに、従業員と一体となった取り組みを推進するために、当社および国内グループ会社の経営層を対象とした研修も実施しています。2023年3月期は、SNSに関連した人権侵害をテーマに当社および国内グループ会社の従業員を対象に実施しました。また、「ビジネスと人権」をテーマに当社および国内グループ会社の経営層を対象とした研修も実施しました。これらの研修の対象者の受講率は100%でした。

救済窓口の設置

当社グループは、当社グループおよび取引先の従業員・役員が当社グループの法令違反や不正を相談・通報できる窓口を設けています。さらに、バリューチェーンにおいて人権に関する問題があった際、適切な対応を行うことで人権侵害を受けた方を救済できる救済窓口（グリーバンス・メカニズム）の設置に向け、検討を開始しています。

人権デュー・デリジェンス

当社グループは、事業活動において人権リスクや人権に対する負の影響がないかを特定し、そのリスクを分析・評価して適切な対策を策定・実施する人権デュー・デリジェンスを実施しています。バリューチェーン全体で人権尊重を推進するために、取引先に対しては、強制労働や児童労働の禁止、差別の排除といった人権への配慮を働きかけるとともに、定期的なモニタリング調査を通じて遵守状況を確認しています。2023年3月期は、独立かつ専門の監査人による当社のサプライチェーンの査察を行いました。その結果、一部の会社で長時間労働や安全衛生上の問題が判明したため、是正を指導しました。また、外国人技能実習生制度について、現地の送り出し機関が実習生本人から規定を超える額の手数料を徴収するリスクが明らかになりました。当社は、取引先が外国人労働者を受け入れる際に発生する可能性がある人権侵害を未然防止するため、取引先に対する説明会等により、積極的に働きかけていくこととしています。引き続き、さらなる評価対象の拡大とリスクの抽出により、対応の強化を図ってまいります。

人権デュー・デリジェンスのプロセス

1	責任ある企業行動を企業方針および経営システムに組み込む(実施済み)
2	企業の事業、サプライチェーンおよびビジネス上の関係における潜在的な人権リスクを特定する(実施済み)
3	潜在的な人権リスクの状況を把握し、評価する(実施済み)
4	負の影響を停止、防止および軽減する(実施済み)
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

コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ



取締役会は、経営の監督の実効性を高め、業務執行の戦略立案と実行をサポートし、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

取締役会長
門田 道也

当社は、2023年6月の定時株主総会決議をもって指名委員会等設置会社へ移行いたしました。当社の取締役会は、従前より独立社外取締役を中心とした指名・報酬諮問会議、後継者育成会議の設置や、社内委員会へのオブザーバー出席により、取締役会判断の透明性と客観性、合理性を担保してまいりましたが、このたびの移行で、経営の監督機能と業務執行機能が明確に分離され、一層強化されることになります。

変化が激しく、複雑な意思決定を求められる環境下で、当社グループが持続的に成長していくためには、実効的で透明性の高いコーポレートガバナンスを確立する必要があります。取締役会は、業務執行に関する権限を執行役に大幅に移譲し、多様なステークホルダーの視点を取り入れた監督に注力いたします。中長期的な企業価値向上の観点から提言を行い、執行に対し、果断な意思決定を促し、戦略立案と実行をサポートしてまいります。

今後は、よりスピーディで実効性の高い取締役会運営が求められることになります。取締役会議長として、体制の移行をシームレスに実施するとともに、執行の最前線にいた経験を活かしながら、執行を離れたことで見える多面的な視点で

監督することを意識していきたいと思います。社外・社内、非執行・執行役兼務の取締役が忌憚なく議論を交わし、当社グループの中長期的な課題を共有し、建設的な対話を通じて執行を支えていくスタンスで議論をリードしていきたいと考えます。

課題としては、取締役会の多様性が最重要であると認識しています。現在、独立社外取締役比率が半数、女性取締役比率が4分の1であること、スキル・マトリックスから一定の多様性があると思いますが、今後、当社グループが、グローバル企業に変容し、持続的に発展していくためには、取締役会が環境変化に柔軟に対応でき、変革を生み出す多様性を持つことが不可欠であると考えます。ジェンダーや国籍、年齢、スキル等、さらに多様に富んだ取締役会にしていきたいと思います。

お客様、取引先、従業員、株主・投資家、地域社会の多様なステークホルダーとの対話も進めてまいります。サステナビリティ課題を踏まえ、企業として社会に何をもたらすべきかを議論する対話の機会を積極的に設けていきたいと思います。このような取り組みを通して、取締役会における議論の質を高め、コーポレートガバナンスのさらなる進化を目指します。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

クリタグループは、「水」を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」という企業理念のもと、水と環境の分野における事業活動を通じて広く社会に貢献することを目指しています。顧客、取引先、従業員、株主、地域社会といったさまざまなステークホルダーの権利や立場を尊重しその期待に応えなが

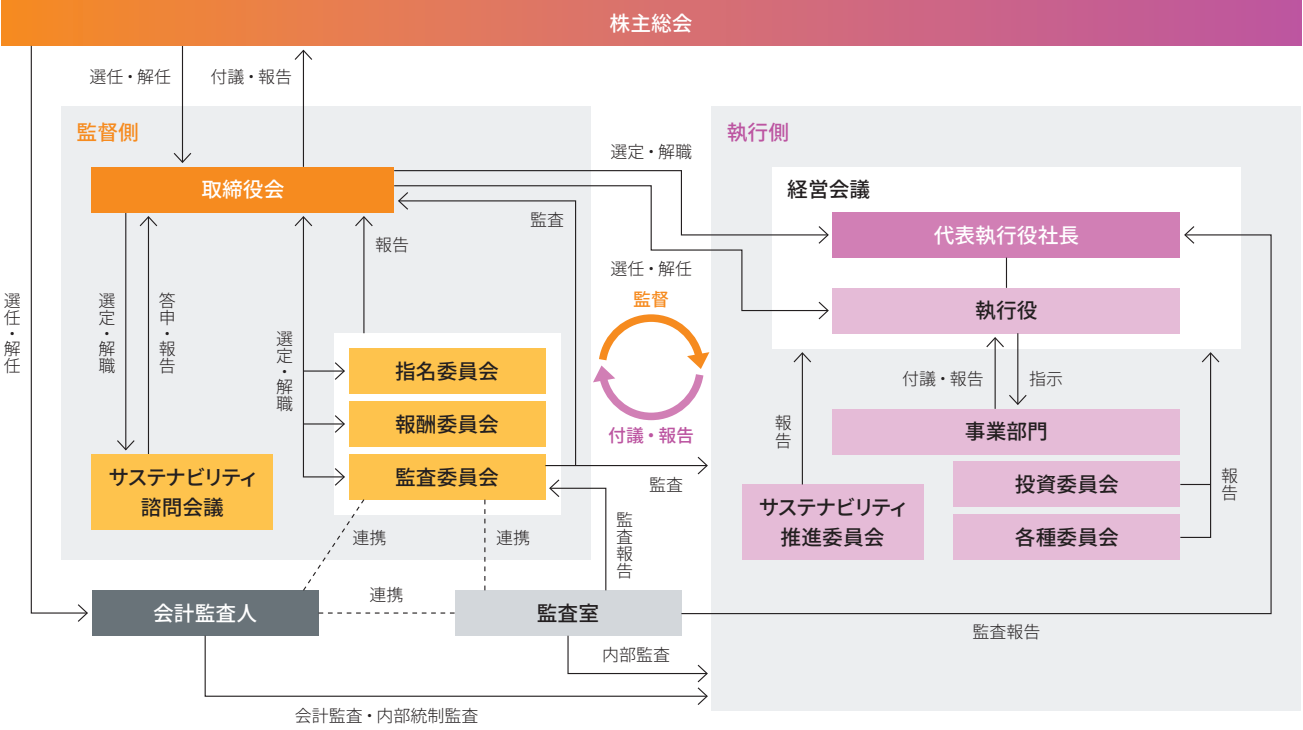
ら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。このために、当社グループは透明・公正かつ迅速・果断な意思決定ならびに実効性の高い経営の監督の実現を目的として、コーポレートガバナンスの確立に努めています。

コーポレートガバナンスの体制

当社は、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図るため、2023年6月29日に「指名委員会等設置会社」に移行しました。経営の監督と執行を分離し実効性の高い監督

機能を確保するとともに、株主の目線からの監督を担うことができる独立社外取締役を選任しています。これらにより、経営の透明性・健全性・効率性を向上させ、企業価値の向上を目指しています。

体制図



サステナビリティ諮問会議

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、監督側にサステナビリティ諮問会議を設置しています。議長は、社外取締役の高山と志子が務め、社外取締役4名、取締役2名の計6

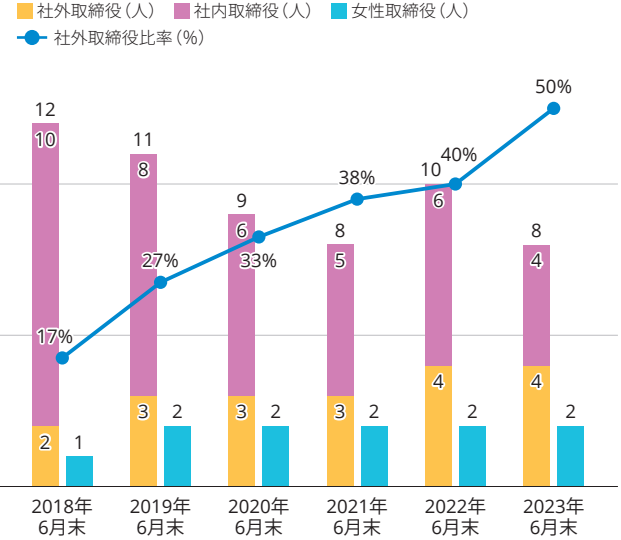
名の構成メンバーで、マルチステークホルダーの視点、中長期的視点からサステナビリティ経営に関する当社の在り方の検討を行います。

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当社グループの目指す方向性を実現するために必要なスキル等、企業理念の実現に向けて必要とされるスキル等を特定し、取締役会全体で補完する体制とします。

2023年6月の株主総会を経て、独立社外取締役が半数を占める構成となり、より実効性の高い監督機能を確保する体制となりました。

取締役会の構成の推移



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。

	～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 2020年 スキル・マトリックスの開示		監査委員会設置 指名委員会設置 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 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		
その他	2007年 内部統制システム構築に関する基本方針の制定 2014年 社外取締役・社外監査役との責任限定契約規定の設置 2016年 コーポレートガバナンスに関する方針の制定(定期的に見直し)		

※ 各年とも3月31日に終了した事業年度

コーポレートガバナンス

指名委員会



指名委員会 委員長
社外取締役
田中 径子

委員会メンバー

社外取締役
小林 賢次郎

取締役会長
門田 道也

社外取締役
宮崎 正啓

取締役
江尻 裕彦

委員長メッセージ

後継者育成会議の取り組み

当社は、社長、取締役、執行役員の後継者候補の選定と育成を行う会議体として、後継者育成会議を2018年に設置しました。社外取締役が議長を務め、社外の取締役、監査役が中心メンバーとなり、候補選定における客観性と透明性の向上を図ってきました。

2023年4月の江尻社長の就任にあたりまして、社長後継者候補を複数名選定し、課題を伴う役割を与えるなど、外部評価機関のアセスメント結果も参考に個人別の育成施策を策定し、毎年度、その進捗を確認してきました。候補の選定においては、次期社長だけでなく、取締役、執行役員と継続的・体系的に育成するプロセスとなっており、私も後継者育成会議メンバーとして議論に参加し、客観的で透明性のある後継者計画が実行されたと考えています。

指名委員会への移行

当社はこれまで、取締役・監査役の指名に関しては、任意の指名・報酬諮問会議の答申内容に基づき、取締役会で決議してきました。2023年6月の定時株主総会で指名委員会等設置会社へ移行し、前述の後継者育成会議の役割も含めて指名委員会が担うこととなりました。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任議案の内容の決定、執行役社長後継者候補、執行役後継者候補およびそれらの育成計画の決定などを役割としています。指名委員会に求められるのは、これらの役割を客観性と透明性を持って果たしていくことではありません。PSV-27における「価値起点のビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革」を実現するために、変わり続けることをグローバルにけん引するグループ経営をいかに組成し、支援していくかという視点も重要と考えています。変革型の人材の育成や登用、それを監督する多様な人材の獲得を目指し、取り組みを進めていきたいと考えています。

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。

執行役社長の後継者候補の選定および育成方針

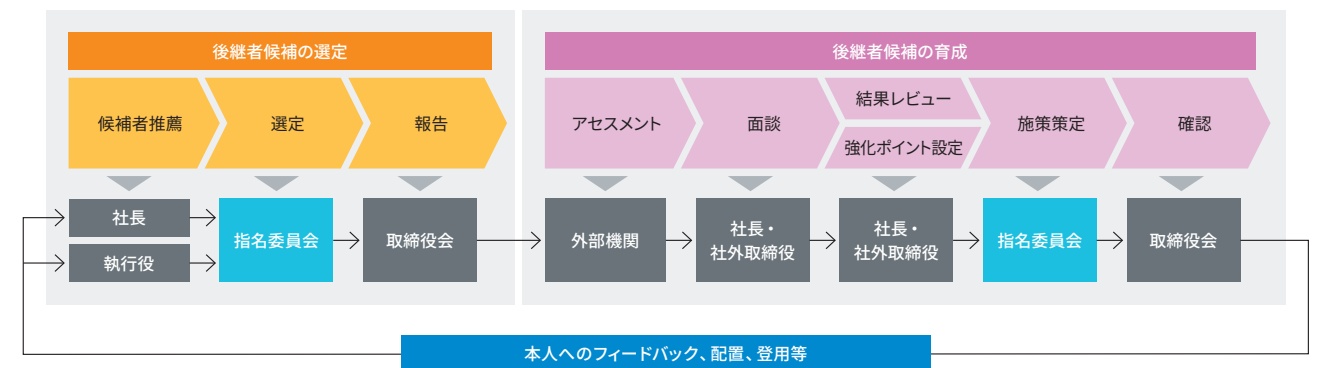
指名委員会は、会社の目指すところおよび具体的な経営戦略を踏まえ、執行役社長の要件を審議の上、取締役会へ答申します。指名委員会は、取締役会にて定められたその要件に基づき複数の執行役社長の後継者候補を選定するとともに育成施策を策定します。執行役社長の後継者候補の選定ならびに育成施策の策定およびその進捗状況は、指名委員会の報告に基づき取締役会において定期的に確認します。

後継者育成のプロセス

指名委員会は、社長後継者候補、執行役後継者候補を選定し、取締役会の委任を受けて育成施策を策定します。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任することとしています。

▶ 社長後継者候補・執行役後継者候補育成のフロー



独立社外取締役

当社の社外取締役は、任期が1年、上場会社の兼務は当社を含めて3社までとなっています。社外取締役は、経営に携わった経験の中で培われた見識や専門分野における知見を活かし、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る観点から経営を評価し意見を表明することにより、取締役会の判断の合理性と透明性を高めています。

独立社外取締役の活動状況としては、取締役会において活発な発言や提言を行うだけでなく、サステナビリティ推進委員会、DX委員会、安全衛生委員会といった社内委員会へのオブザーバーとしての出席や現場視察を通じて事業理解の深耕に努め、経営の評価に活かしています。

新任社外取締役メッセージ



独立社外取締役
高山 与志子

このたび当社の取締役に就任いたしました。現在、資本市場からは、サステナビリティに関する課題を事業機会に転換し株主価値を高めることが強く求められています。そのような中、当社ではCSVビジネスのさらなる拡大により新たな価値を創造するという課題に取り組んでいます。独立性が高く多様性も確保されている当社の取締役会においては、取り組みを進める経営陣と十分に議論し進捗状況を検証し、かつ、目標達成に向けて経営陣を強く後押しすることが可能であると考えます。指名委員会等設置会社に移行し、取締役会の監督機能の発揮を企業価値向上に結び付けることがさらに強く求められる中、取締役としての責務を果たしてまいります。

コーポレートガバナンス

取締役のスキル・マトリックス

企業理念の実現に向けて、当社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。

▶ スキル・マトリックス

	氏名	ガバナンス・マネジメント			多様性 ^{※1} 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 ^{※2}	開発・ 技術・生産	DX	環境
取締役	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。

※1 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、当社グループの競争優位の源泉となる「多様な現場接点」を形成する要素の多様さを意味します。

※2 当社グループは、世界のさまざまなお客様の「現場」で、水を起点とした課題にソリューションを提供しています。「多様な現場接点」で、お客様の課題に真摯に向き合うことで蓄積した情報・データを「水に関する知」として活用し、当社グループにしかできないソリューションを創出していくことが、お客様や社会との共通価値を創造する源泉であると考えています。価値創造につなが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、当社において重要な意思決定および業務執行への実効的な監督をする上で、当社の取締役に必要なスキルであると考えています。

▶ 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	当社グループは、グローバルに事業を展開するにあたり、多様な労働環境や商習慣、取引慣行に直面しており、ステークホルダーの人権を尊重して事業に取り組む必要があります。そのため当社グループは、「人権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一つに設定し、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、当社グループでは、人材の多様性がイノベーションを生み出す基盤であり、持続的な成長につながる価値を創造する源泉であると捉え、多様性を活かすことが重要と考えています。このように「人権」は経営上の重要課題であるため、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	当社グループは、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、当社グループの競争優位の源泉となる「多様な現場接点」を形成する要素の一つとして欠かせないものであると考えています。グローバルに事業を展開し、企業価値を向上していくためにはグローバル市場への深い理解が必要不可欠と考え、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	当社グループは、世界のさまざまなお客様の「現場」で、水を起点とした課題にソリューションを提供しています。「多様な現場接点」で、お客様の課題に真摯に向き合うことで蓄積した情報・データを「水に関する知」として活用し、当社グループにしかできないソリューションを創出していくことが、お客様や社会との共通価値を創造する源泉であると考えています。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	当社グループは、多様な事業領域において習得した技術・ノウハウを融合し、新たな製品・サービス、技術の創出に取り組んでいます。また、外部環境変化が大きい昨今においては、お客様の事業継続における価値も重視した製品・サービス、技術の提供方法の見直しや当社グループの調達・生産体制の見直しによるコスト競争力向上・生産能力向上に取り組んでいます。「開発・技術・生産」の強化は、ソリューションの創出および提供のための基盤となると考え、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	当社グループは、デジタル技術を駆使したビジネスプロセスの変革とビジネスモデルの変容に取り組むことでDXの実現を目指しています。デジタルツールやAI／IoTの活用により、多様な現場接点から収集した情報やデータを「水に関する知」として活用し、革新的なお客様や社会との共通価値を創造していくためには、「DX」は優先的に取り組むべき課題と捉え、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	当社グループは、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、当社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。

監査委員会



監査委員会 委員長
社外取締役
小林 賢次郎

委員会メンバー

社外取締役
高山 与志子

取締役
武藤 幸彦

委員長メッセージ

このたび、ガバナンス体制の変更に伴い監査委員長を務めることとなりました。これまでの監査役としての経験を活かし、今後も適正な監査を引き続き進めていきます。また、社外取締役としては、外からの視点を意識して、このたびの当社のコーポレートガバナンス改革が狙い通りに機能して当社の企業価値の向上に結び付くよう、監督機能および意思決定機能の一端を担っていきます。

監査委員会の役割としては、取締役・執行役の職務執行の監査、監査報告の作成、ならびに会計監査人の職務執行の評価がありますが、これにとどまらず、業務執行上の課

題や問題点の把握を行い、執行サイドへ改善すべき点を指摘、報告する責務がありますので、新設された監査委員会事務局の力を借りつつ、内部統制部門である監査室や会計監査人、他の社外取締役との連携を密に情報共有を進め意見交換を行っていきます。また、国内外の子会社を含めた当社グループとしてのグローバルな業務展開も急速に進捗していることから、グループガバナンスには特に留意する必要がある、関連部署からの情報収集に加え、海外を含めた子会社調査についても実効性を検証しながら深化させていきたいと考えています。

監査体制

監査委員会は、当社および当社の子会社の業務の執行を兼務しない3人の取締役（うち2人は社外取締役）により構成され、委員長は社外取締役が務めています。業務執行からの独立性を高めるとともに、当社では常勤の監査委員を置くものとし、2人を選定しています（うち1名は社外取締役）。常勤者としての特性を踏まえ、監査環境の整備および社内の情報の収集に積極的に努めるとともに、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的にモニタリングしています。

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よう指示をすることができるよう体制を整えています。

2023年3月期における監査役監査の状況

2023年3月期は、監査役会は11回開催され全監査役がすべてに出席しました。監査役会における主な検討内容としては、監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の選任、会計監査人の報酬、定時株主総会への付議議案内容等を討議しました。また監査計画においては内部統制システム(財務報告に係る内部統制を含む)およびリスクマネジメント体制の構築および運用の状況、事業計画の重点施策等の取り組み状況の監査を重点監査項目として設定し活動しました。

なお、2023年3月期において当社は監査役会設置会社であり、2023年6月29日をもって指名委員会等設置会社に移行しました。

コーポレートガバナンス

報酬委員会



報酬委員会 委員長
社外取締役
宮崎 正啓

委員会メンバー

社外取締役
田中 径子

取締役会長
門田 道也

社外取締役
高山 与志子

取締役
江尻 裕彦

委員長メッセージ

今年度より報酬委員会の委員長を務めることとなりました。昨年の統合レポートでは、予想外が多々起きる今の時代、社会の変化に柔軟に対応し、スピードを上げて「変える勇氣、変わる勇氣」を発揮してお客様の、そして社会の課題解決に貢献していくことが重要と申し上げました。このたび、指名委員会等設置会社への移行という大きな変化により、任意の指名・報酬諮問会議から法定の報酬委員会となり、審議プロセスやその結果の客観性がさらに向上するよう努めていきます。

当社では、成長ドライバーと位置付けていますCSVビジ

ネスによる顧客節水貢献量やGHG削減貢献量、資源化・資源投入削減貢献量に関する目標を、環境に関するグループのマテリアリティ指標として設定し、非財務における貢献と財務目標とをリンクさせた取り組みを進めています。執行役の報酬においても、業績評価によるインセンティブ報酬がこの環境に関する指標の達成度に応じて増減する仕組みも取り入れています。今後も中長期的に当社グループが目指す経営パフォーマンスに対する報酬制度が、社内・社外から評価される納得性・透明性が高い体系となりますよう、議論を尽くして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、報酬水準とします。
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します。
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します。

役員報酬体系

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

取締役については、監督に注力するため、報酬体系は、固定報酬のみとしています。取締役（監査委員である取締役を除く）の固定報酬は役位別に、監査委員である取締役においては勤務形態別に応じて定めた額となります。

また、取締役が株主と株価変動リスクを共有するため、社外取締役および監査委員である取締役を除く取締役については、固定報酬の一部を非業績連動型株式報酬とするとともに、社外取締役および監査委員である取締役については、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することとしています。社外取締役および監査委員である取締役を除く取締役は、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非業績連動型株式報酬が導入されています。

	固定報酬	業績連動報酬		合計
		短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬	
取締役	100%	0%	0%	100%
執行役	38～72%	0～29%	28～33%	100%

(注) 対象事業年度の業績に応じて付与されるポイント数に制度導入時の株価を乗じて報酬額を算出した場合の割合

役員区分ごとの報酬額等

2023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。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	384	248	135	48	6
監査役(社外監査役を除く)	34	34	—	—	1
社外役員	99	99	—	—	6

(注) 1. 上記の取締役の報酬等の総額には、短期インセンティブ報酬の引当金繰入額33百万円および長期インセンティブ報酬の引当金繰入額137百万円を含んでいます。
2. 非金銭報酬等の総額の内訳は、全額業績連動報酬です。

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、集計結果に関する取締役会の議論を経て実効性を評価、課題を特定し今後の施策を決定
評価項目	以下の6分野について評価 ①取締役会の役割・責務 ②社外取締役の機能発揮 ③取締役会の構成 ④取締役会の運営 ⑤個々の取締役・監査役の貢献 ⑥株主との対話
評価期間	1月から12月までの1年間

評価結果

全取締役・監査役における自己評価の平均は6分野とも概ね良好な結果であり、取締役会の実効性は確保されているという評価でした。分野別では、前回と同様、「④取締役会の運営」が最も高評価で、次に「②社外取締役の機能発揮」および「⑤個々の取締役・監査役の貢献」が続く結果となりました。一方で、「①取締役会の役割・責務」のうちDX推進体制の構築と監督に関する項目および「⑥株主との対話」については、相対的に評価が低くなりました。

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体化し対話の質を高める必要があります。

施策

- 以下の施策を通じ、DX推進体制の構築および株主・投資家との建設的な対話の在り方や対話の質の向上につなげます。
- ① 経営陣が検討したデジタル技術を活用したビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革の内容を取締役会での議論を通じ方向性を明確化します。
 - ② 株主・投資家の意見、期待も踏まえ、各種戦略によって当社グループが目指す方向性に基づき、取締役および経営陣が自身の管掌領域・専門領域について株主・投資家と対話する機会を設けます。

前回の評価結果に基づく課題への取り組み状況

- 前回の評価結果に基づく課題「当社グループの企業価値向上に向け、株主・投資家との対話の質の向上を図るため、取締役会の構成員各人が一層社外の視点を意識して職務の執行にあたる必要がある」に対し、以下の取り組みを実施しました。また、継続的な課題とした「DX推進体制の構築」に対し、以下の取り組みを実施しました。
- ・役員会議システムを活用したIR・SR活動の報告を通じ、株主・投資家との対話の結果を取締役会の構成員全員が共有しました。
 - ・取締役会の構成員各人が自らの専門性や知識・経験、バックグラウンド等に基づいて提言・議論を行う場を設け、各人の考えに対する理解促進を図りました。
 - ・人づくり委員会に対して人材育成施策見直しに関する報告を求め、株主・投資家からの期待を踏まえ取締役会で議論を行い、方向付けを行いました。
 - ・DXに関する役員勉強会を定期的に開催し、DXへの理解深耕を図りました。しかし、ビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革につながるDX推進体制構築のスピードには、引き続き課題が残っています。

株主・投資家との対話

当社グループは、株主を尊重した経営を志向し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家の意見に耳を傾け、株主・投資家との建設的な対話の促進に努めています。当社が情報発信にあたって重視するのは、公平性と透明性です。さまざまな説明の場で用いられた資料や質疑応答要旨については、可能なかぎり当社IRサイトに掲載することで、公平な情報開示に努めています。また、株主の利便性向上を図る取り組みとして、招集通知やコーポレートガバナンス報告書の英訳、招集通知発送前の早期開示などにも取り組んでいます。

IR・SR活動の実績

当社グループは、国内外の機関投資家、国内個人投資家向けに、各種説明会や個別面談を通じて、対話機会の確保に努めています。決算説明会におけるメインスピーカーは執行役社長と経営管理本部長が務めており、日常的な対話については、経営管理本部長が責任者となりIR・SR担当者のほか、ESGを統括する部署の担当者が協働して行っています。新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行後も、電話会議やウェブ会議を活用した機関投資家との対話が継続していることに加え、海外から来訪される投資家の増加、海外ロードショーの実施によって直接の面談も増やしています。また、SRミーティングと題して、主にサステナビリティへの取り組みやコーポレートガバナンスをテーマとした株主との対話も継続的に行っています。2023年3月期は延べ約290回の個別ミーティングを実施しました。また、2022年4月に開設したKurita Innovation Hubにおいて、研究開発事例やイノベーション創出の取り組みを紹介する施設見学会を、機関投資家向け、個人株主向けに、それぞれ実施しました。

株主・投資家との対話によって得られた意見や要望は、取締役を含めた経営層に速やかにフィードバックし、経営改善だけでなく開示情報の充実などさまざまな面での改善につなげています。

▶ 2023年3月期におけるIR・SR活動の実績

	対話の機会	実施回数
機関投資家 (株主を含む)	決算説明会	4回
	スモールミーティング	3回
	機関投資家向けKurita Innovation Hub施設見学会	1回
	海外ロードショー	2回
	証券会社主催カンファレンスへの参加	8回
	個別ミーティング(SRミーティング含む)	延べ約290回
個人投資家 (株主を含む)	株主通信の発行	1回
	個人株主向けKurita Innovation Hub施設見学会	3回

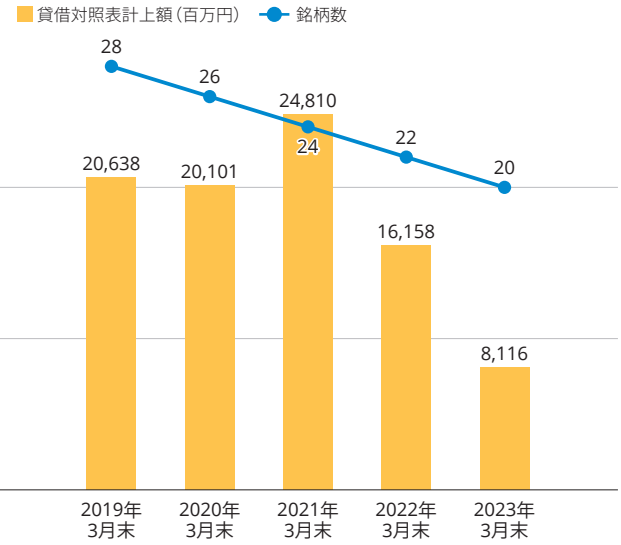
政策保有株式

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、2023年3月末には、2019年3月末比、銘柄数で約3割、貸借対照表計上額は約6割減少しています。

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
- ・当社の企業価値向上に資するかどうかを勘案し議案ごとに議決権を行使する
- ・政策保有株主から当社株式の売却意向を示された場合にその売却を妨げない

▶ 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）

取締役、執行役および執行役員

(2023年8月31日現在)

取締役



かどた みちや
門田 道也
取締役会長
指名委員会委員
報酬委員会委員

1983年 当社入社
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)



えじり ひろひこ
江尻 裕彦
取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

1985年 当社入社
2014年 当社執行役員
2016年 当社取締役
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取締役
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 (現任)
当社代表執行役社長 (現任)



しろで しゅうじ
城出 秀司
取締役

2016年 当社入社
2018年 当社執行役員
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)



むとう ゆきひこ
武藤 幸彦
取締役
監査委員会委員

1991年 当社入社
2016年 当社執行役員
2018年 当社取締役
2019年 当社監査役
2023年 当社取締役 (現任)



こばやし けんじろう
小林 賢次郎
取締役 (社外取締役)
監査委員会委員長
指名委員会委員

1977年 日本開発銀行
(現(株)日本政策投資銀行) 入行
2010年 ジャパン・インダストリアル・
ソリューションズ(株)
代表取締役副社長
2016年 当社監査役
2023年 当社取締役 (現任)



たなか けいこ
田中 径子
取締役 (社外取締役)
指名委員会委員長
報酬委員会委員

1984年 日産自動車(株) 入社
2013年 ジヤトコ(株) 執行役員待遇
2014年 駐ウルグアイ特命全権大使
2018年 (株)日産フィナンシャルサービス
執行役員
2019年 当社取締役 (現任)
2020年 日本ハム(株)サステナビリティ委員会
外部識者委員 (現任)
2022年 (株)日産フィナンシャルサービス
常務執行役員



みやざき まさひろ
宮崎 正啓
取締役 (社外取締役)
報酬委員会委員長
指名委員会委員

1977年 日製産業(株)
2013年 ジヤトコ(株) 執行役員待遇
2007年 (株)日立ハイテクノロジーズ
(現(株)日立ハイテク) 執行役
西日本支社長 兼 関西支店長
2010年 日立ハイテクノロジーズアメリカ会社
(現 日立ハイテクアメリカ会社)
社長
2014年 (株)日立ハイテクノロジーズ執行役
専務 経営戦略本部長
2015年 同社代表執行役 執行役社長
兼 取締役
2021年 (株)日立ハイテク 相談役
2022年 当社取締役 (現任)
2023年 アステラス製薬(株) 社外取締役
(現任)



たかやま よしこ
高山 与志子
取締役 (社外取締役)
報酬委員会委員
監査委員会委員

1987年 メリルリンチ証券会社ニューヨーク
本社入社
2001年 ジェイ・ユーラス・アイアール(株)
マネージング・ディレクター
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)
2014年 経済産業省・(株)東京証券取引所
「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)
2015年 金融庁・(株)東京証券取引所 スチュ
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) 代表取締役 (現任)
2023年 ジェイ・ユーラス・アイアール(株)
副会長 (現任)
当社取締役 (現任)
EY新日本有限責任監査法人
社外評議員 (現任)

執行役



えじり ひろひこ
江尻 裕彦
代表執行役社長

1985年 当社入社
2014年 当社執行役員
2016年 当社取締役
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取締役
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 (現任)
当社代表執行役社長 (現任)



すずき やすお
鈴木 恭男
執行役専務

1997年 当社入社
2014年 当社執行役員
2018年 当社取締役
2020年 当社常務取締役
グローバル営業本部長
兼 グローバル事業管掌
2023年 リージョン統括本部長
兼 一般水処理事業管掌 (現任)
当社執行役専務 (現任)



しろで しゅうじ
城出 秀司
執行役専務

2016年 当社入社
2018年 当社執行役員
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)



あまの かつや
天野 克也
執行役

1992年 当社入社
2021年 当社執行役員
2022年 当社取締役
グループ生産本部長
兼 プラント事業管掌
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)

執行役員

かち のりかず
可知 宣和
経営管理本部 副本部長

たなべ ひさし
田辺 尚
サステナビリティ推進本部長

みずの まこと
水野 誠
デジタル戦略本部長

すずき ひろゆき
鈴木 裕之
イノベーション本部長

うえだ せいじ
植田 誠治
グループ生産本部 副本部長

たまい ひろよし
玉井 啓善
グループ生産本部
フィールドエンジニアリング部門長

かわい まさや
川井 正也
リージョン統括本部
ソリューション推進部門長

よねせ えいじ
米世 英司
リージョン統括本部
日本リージョン統括
日本リージョン統括

しんむら えいし
新村 英志
リージョン統括本部
日本リージョン統括
西日本リージョン長
兼 大阪支社長

やまが しんご
山家 伸吾
精密洗浄事業部長

のすえ たけひろ
野末 武宏
産業・社会インフラ本部長

たなか じろう
田中 二郎
産業・社会インフラ本部
営業部門長

※ 取締役の選任理由は当社IRサイトの「[取締役の選任理由について](#)」をご覧ください。

11カ年データ

(3月31日に終了した事業年度)

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。

(単位：百万円)

	日本基準						IFRS				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
経営成績											
受注高	186,741	173,463	181,282	221,273	218,730	251,447	258,439	259,545	262,341	315,240	374,268
売上高	180,143	178,137	189,398	214,372	214,187	236,815	257,331	264,807	267,749	288,207	344,608
売上原価	121,047	122,870	130,509	143,964	145,455	160,476	174,670	172,092	173,073	183,928	224,911
売上総利益	59,096	55,267	58,889	70,407	68,732	76,338	82,661	92,715	94,676	104,278	119,696
販管費及び一般管理費	38,106	40,380	39,454	50,574	49,280	53,863	56,994	66,060	65,206	71,334	81,106
営業利益／事業利益※1	20,989	14,886	19,435	19,833	19,452	22,475	25,667	26,654	29,470	32,944	38,589
税金等調整前当期純利益／税引前利益	19,776	15,375	18,467	20,411	20,465	25,535	20,267	26,691	29,150	30,079	30,151
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	11,476	9,352	10,434	12,577	14,506	17,897	12,050	18,287	19,088	18,471	20,134
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益(円)	92.43	78.48	87.81	108.24	125.23	159.37	107.33	162.86	169.94	164.38	179.14
設備投資額(有形※2)	6,108	5,268	8,489	18,818	9,289	20,070	40,004	31,729	32,647	66,422	46,629
減価償却費(有形※2)	14,493	14,250	14,378	13,409	13,248	13,507	15,588	15,804	17,900	20,079	25,796
研究開発費	4,362	4,534	4,397	5,269	5,038	5,258	5,490	5,693	5,317	5,386	6,344
財政状態											
総資産／資産合計	263,580	274,925	294,492	298,107	299,249	323,046	359,500	387,749	424,928	469,981	501,538
負債合計	54,462	55,772	71,014	69,142	70,490	82,193	120,315	143,640	167,090	192,119	205,778
純資産合計／資本合計	209,118	219,153	223,478	228,964	228,758	240,853	239,184	244,108	257,837	277,862	295,759
負債純資産合計／負債及び資本合計	263,580	274,925	294,492	298,107	299,249	323,046	359,500	387,749	424,928	469,981	501,538
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,276	29,666	23,314	26,582	33,941	21,408	41,143	37,376	40,002	28,737	48,631
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,268	△ 16,676	4,746	△ 33,172	△ 1,119	△ 15,928	△ 51,902	△ 43,683	△ 10,771	△ 39,929	△ 46,274
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 18,561	△ 5,957	△ 13,929	△ 5,707	△ 10,154	△ 12,419	△ 13,453	21,981	△ 18,852	△ 7,927	1,101
現金及び現金同等物残高(期末)	33,313	41,028	55,675	43,591	65,438	58,917	35,547	50,215	62,228	45,730	50,468
経営指標											
売上高営業利益率／売上高事業利益率	11.7%	8.4%	10.3%	9.3%	9.1%	9.5%	10.0%	10.1%	11.0%	11.4%	11.2%
ROA※3	4.3%	3.5%	3.7%	4.2%	4.9%	5.8%	3.5%	4.9%	4.7%	4.1%	4.1%
ROE※4	5.5%	4.4%	4.7%	5.6%	6.4%	7.7%	5.1%	7.6%	7.7%	7.0%	7.1%
財務レバレッジ※5	1.27	1.26	1.32	1.31	1.31	1.35	1.52	1.60	1.68	1.73	1.71
資産合計回転率(回)	0.67	0.66	0.67	0.72	0.72	0.76	0.74	0.71	0.66	0.64	0.71

※1 事業利益：売上高－売上原価－販売費及び一般管理費

※2 使用権資産含む。

※3 資産合計当期利益率(IFRS)：親会社の所有者に帰属する当期利益÷資産合計(期首・期末平均)×100

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

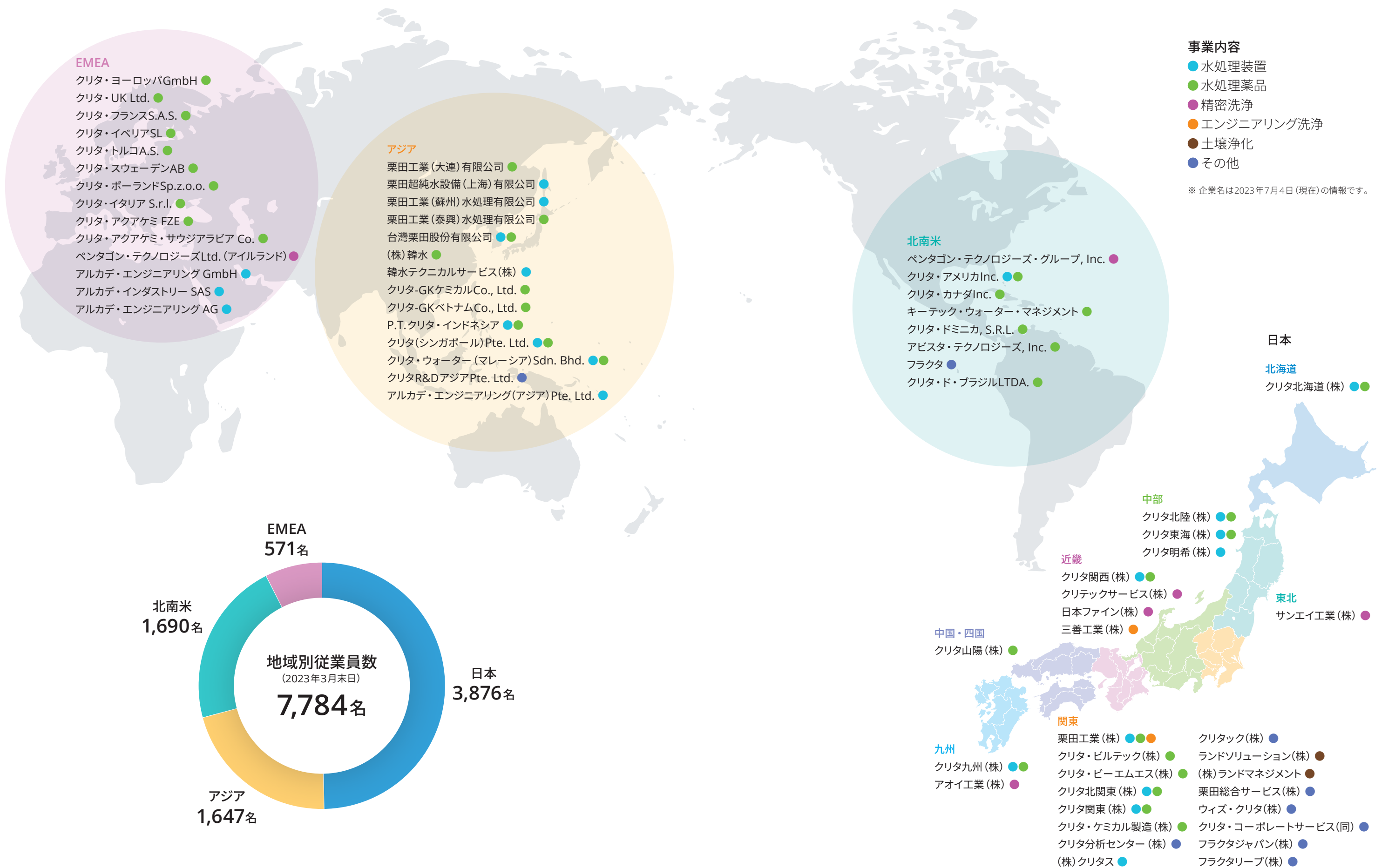
※4 親会社所有者帰属持分当期利益率(IFRS)：親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)×100

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

※5 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)

グループネットワーク



株式情報

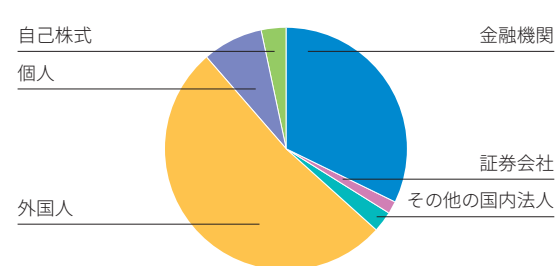
(2023年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
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3,555,082株を含む)
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	20,691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

大株主

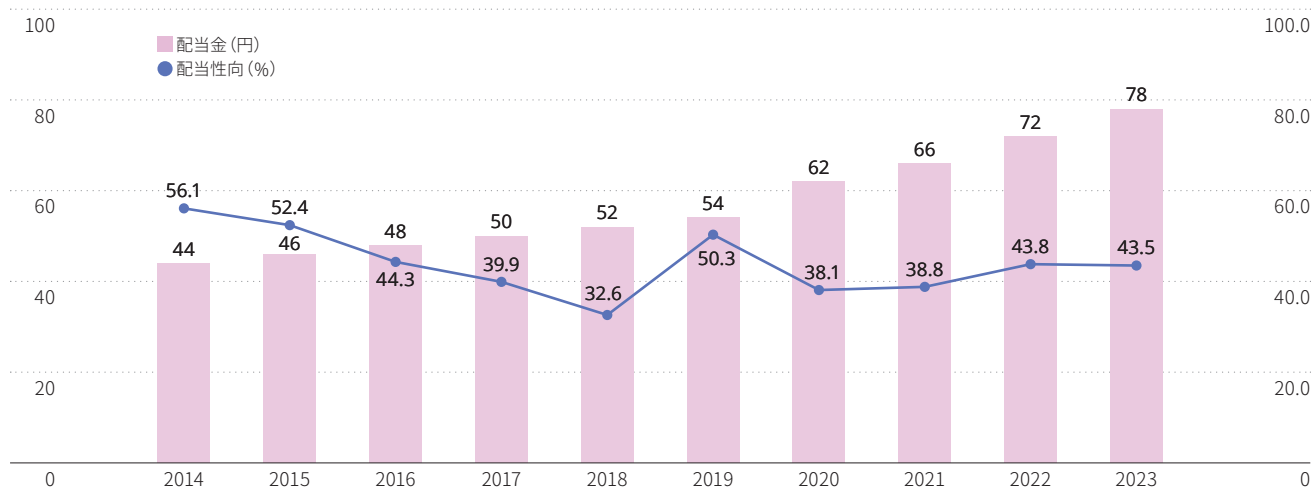
大株主名	所有株数 (株)	所有比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	16,569,200	14.25
(株)日本カストディ銀行(信託口)	7,146,257	6.14
日本生命保険(相)	5,979,883	5.14
栗田工業(株)	3,555,082	3.05
CACEIS BANK, LUXEMBOURG BRANCH/ UCITS CLIENTS ASSETS	2,544,796	2.19
(株)三菱UFJ銀行	2,056,131	1.76
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティەر 505234	1,970,629	1.69
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	1,777,998	1.53
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505253	1,570,419	1.35
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/25/ JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/ UCITS ASSETS	1,514,700	1.30

所有区分別株主分布



	持株数(株)	持株比率(%)
● 金融機関	37,648,537	32.4%
● 証券会社	1,742,739	1.5%
● その他の国内法人	3,385,115	2.9%
● 外国人	60,348,529	51.9%
● 個人	9,520,692	8.2%
● 自己株式	3,555,082	3.1%
合計	116,200,694	100.0%

配当金・配当性向の推移 (3月31日に終了した事業年度)



※株価・出来高の推移は、当社IRサイトの「株価情報」をご覧ください。

会社情報

(2023年3月31日現在)

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	7,784名(連結) 1,624名(単体)
本社	〒164-0001 東京都中野区中野4-10-1 中野セントラルパークイースト



外部評価

ESGインデックスへの組み入れ



ESG格付け機関



IRサイト



その他

