

The background of the slide is a large, glowing blue sphere resembling a water droplet or a globe. It is composed of several vertical panels showing different scenes: workers in orange safety gear on the left, a city skyline at night, a close-up of water splashing, a laboratory flask with a chemical structure $\text{HO}-\text{C}(=\text{O})-\text{R}$ on it, and a lush green forest on the right. The entire scene is surrounded by numerous small, clear water droplets of various sizes.

Pioneering “new value for water”

クリタグループ
統合レポート 2026

2026年3月期



目次

	01	編集方針
イントロダクション	02	クリタとは
	03	クリタグループの理念体系
	04	クリタグループのマテリアリティ
	05	価値創造のあゆみ
	06	価値創造ストーリー
	07	At a Glance
01 クリタグループの 経営 ▶ P.09	10	社長メッセージ
	15	Value Pioneering Path
	16	コネクティビティツリー
	17	財務戦略 CFOメッセージ
	22	持続的成長に向けて 担当役員メッセージ
	24	マテリアリティ
	26	CSVビジネス
02 クリタグループの ビジネス ▶ P.30	31	ビジネスフィールドとソリューション
	35	電子セグメント
	39	一般水処理セグメント
03 競争優位性確立に 向けた取り組み ▶ P.45	46	CTOメッセージ
	47	イノベーション戦略
	51	知財戦略
	54	生産戦略

04 持続的な成長を 支える基盤

▶ P.57

58	デジタル戦略(DX/AX)
63	人材戦略
70	大切にする価値観
71	人権を尊重した事業活動
72	公正な事業活動
73	リスクマネジメント
75	BCM(Business Continuity Management) : 事業継続マネジメント
76	情報セキュリティ管理
77	持続的な成長を支える取り組み 水資源の問題解決
79	脱炭素社会実現への貢献
81	循環型経済社会構築への貢献

05 コーポレート ガバナンス

▶ P.82

83	取締役会議長メッセージ
84	社外取締役座談会
85	新任社外取締役ご挨拶
86	コーポレートガバナンス体制
87	取締役会
91	指名委員会
92	監査委員会
93	報酬委員会
96	サステナビリティ諮問会議
97	政策保有株式／機関投資家との対話

企業／財務情報

98	取締役紹介
100	執行役・執行職紹介
102	11ヵ年データ・ダイジェスト
104	会社情報
105	外部評価

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報





編集方針

編集方針

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

報告対象組織

栗田工業および連結子会社61社、持分法適用会社3社(子会社2社、関連会社1社)を対象としています。ただし、環境データについては以下に該当する会社・拠点は対象範囲外としています。

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

著作権・商標権などについて

本レポートに掲載しているすべての内容に関する著作権その他の権利は、当社または当社に使用を認めた権利者が有しており、私的使用など法律によって認められる範囲を超えて、無断で使用(複製・加工・転用・配布など)することはできません。本レポートで 사용되는商標または登録商標(製品名、サービス名、ロゴマーク等)は、当社または第三者に帰属します。これらを無断で使用することはできません。

免責事項

本レポートは、クリタグループの計画・戦略などの将来見通しを含んでいます。これらの見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいており、実際の業績などは様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

報告対象期間

2026年3月期(2025年4月1日～2026年3月31日)

*一部に期間外の取り組みに関する内容を含みます。

補足事項

- 本レポートにおいて、「当社」は栗田工業株式会社を指します。「グループ会社」は主に連結子会社を指し、一部の記載では持分法適用会社を含みます。「クリタグループ」または「クリタ」は、当社およびグループ会社を指します。
- 本レポートは、原則として年1回発行し、活動状況を年次で更新します。また、掲載される情報は公開日時点の内容です。
- 過去の報告期間で提示した情報の修正・訂正については、該当ページ内の注釈にてその旨記載しています。
- 本レポートは、GRIスタンダード、SASBスタンダード、知財・無形資産ガバナンスガイドラインなどのガイドラインを参考にしています。
- 事業利益は、売上高から売上原価並びに販管費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測るクリタ独自の指標です。
- Pentagon Technologies Group社の株式譲渡契約の締結に伴い、同社の事業を非継続事業に分類しています。これにより、2026年3月期および2025年3月期の数値は継続事業ベースで表示しています。



当社コーポレートサイトにおける情報開示体系



INDEX

	イントロダクション
section 01	クリタグループの経営
section 02	クリタグループのビジネス
section 03	競争優位性確立に向けた取り組み
section 04	持続的な成長を支える基盤
section 05	コーポレートガバナンス
	企業／財務情報



Better Industry, Better Planet.

クリタとは、水の力で産業・社会の課題に答えを出す会社。

薬品、装置、メンテナンスサービスの3つの手段を駆使した「全体最適アプローチ」で、
一社一社に最適な解を導き出し、
世界中で55,000社以上のお客様から選ばれています。

1949年の創業以来、私たちが追い求めてきたこと。

それは、お客様の事業成長と、より良い地球環境づくりとを両立させること。

事業が発展すればするほど、地球がよみがえる、そんな好循環を築いていくことです。

水と向き合う中で磨いてきた知見と経験、技術である「Kurita Water Intelligence」の進化で、
より良い産業、より良い地球の未来をつくる。

「クリタがいてくれてよかった」

世界中の人々からそう言われる企業になることをめざしています。

INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営

section
02 | クリタグループの
ビジネス

section
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 | 持続的な成長を
支える基盤

section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

クリタとは

クリタグループの理念体系

クリタグループのマテリアリティ

価値創造のあゆみ

価値創造ストーリー

At a Glance



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にあることを明示しています。

企業ビジョン

持続可能な社会の実現に貢献する「水の新たな価値」の開拓者

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

大切にする価値観

現場を深く知る

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

知を磨き、繋ぐ

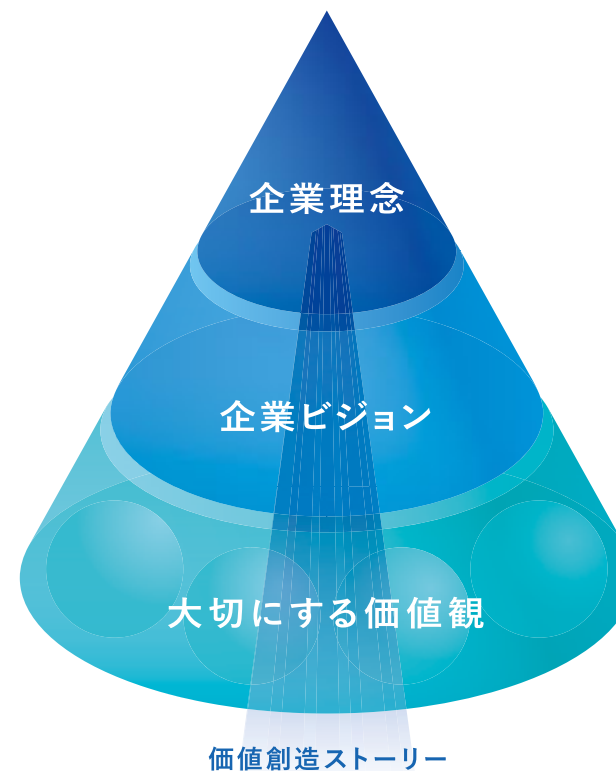
私たちは水と環境を大切に想い、研鑽を重ねる。磨き上げた多様な知を繋ぐことで、イノベーションを起こし、新たな価値を生み出す。

期待を超える

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

誠実であり続ける

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



INDEX

イントロダクション

- section 01 | クリタグループの経営
- section 02 | クリタグループのビジネス
- section 03 | 競争優位性確立に向けた取り組み
- section 04 | 持続的な成長を支える基盤
- section 05 | コーポレートガバナンス
- 企業／財務情報

Subsection

クリタとは
クリタグループの理念体系
クリタグループのマテリアリティ
価値創造のあゆみ
価値創造ストーリー
At a Glance



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：顧客からの調査への回答、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・マトリクスの作成

E&S委員会^{*4}委員、社外取締役、監査役^{*4}およびE&S委員会^{*4}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（財務マテリアリティ）
- 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（インパクトマテリアリティ）

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} 定款の一部変更が行われた2023年6月29日以前の機関および役職であり、E&S委員会は現サステナビリティ推進委員会の旧称です。

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^{*5}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繋がる「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」としました。

^{*5} 定款変更前の役職・機関名称。2023年6月29日の定款変更により、取締役会の役割は監督機関として再定義されました。

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

INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの経営

section
02 | クリタグループのビジネス

section
03 | 競争優位性確立に向けた取り組み

section
04 | 持続的な成長を支える基盤

section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

クリタとは

クリタグループの理念体系

クリタグループのマテリアリティ

価値創造のあゆみ

価値創造ストーリー

At a Glance

Further Information

マテリアリティ 

価値創造のあゆみ

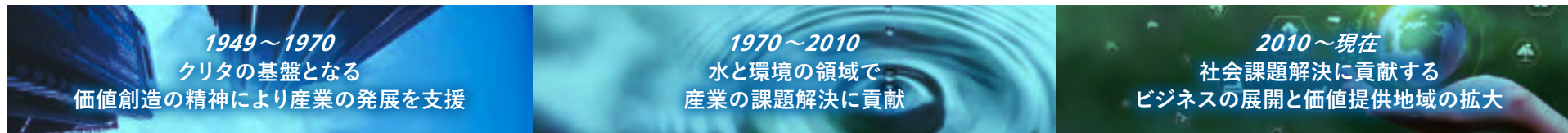
クリタグループは、1949年にボイラ向けの水処理薬品事業により創業し、お客様設備の安全かつ効率的な運転という「価値」の提供をスタートさせました。

この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という「価値」を通じて、産業と社会の発展に貢献しています。クリタグループは、これからもそのあゆみを止めることなく、「水」を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」という企業理念の実現を目指し、ステークホルダーの皆様へ新たな価値を提供し続けていきます。

社会の変化とクリタの提供価値

事業

事業基盤



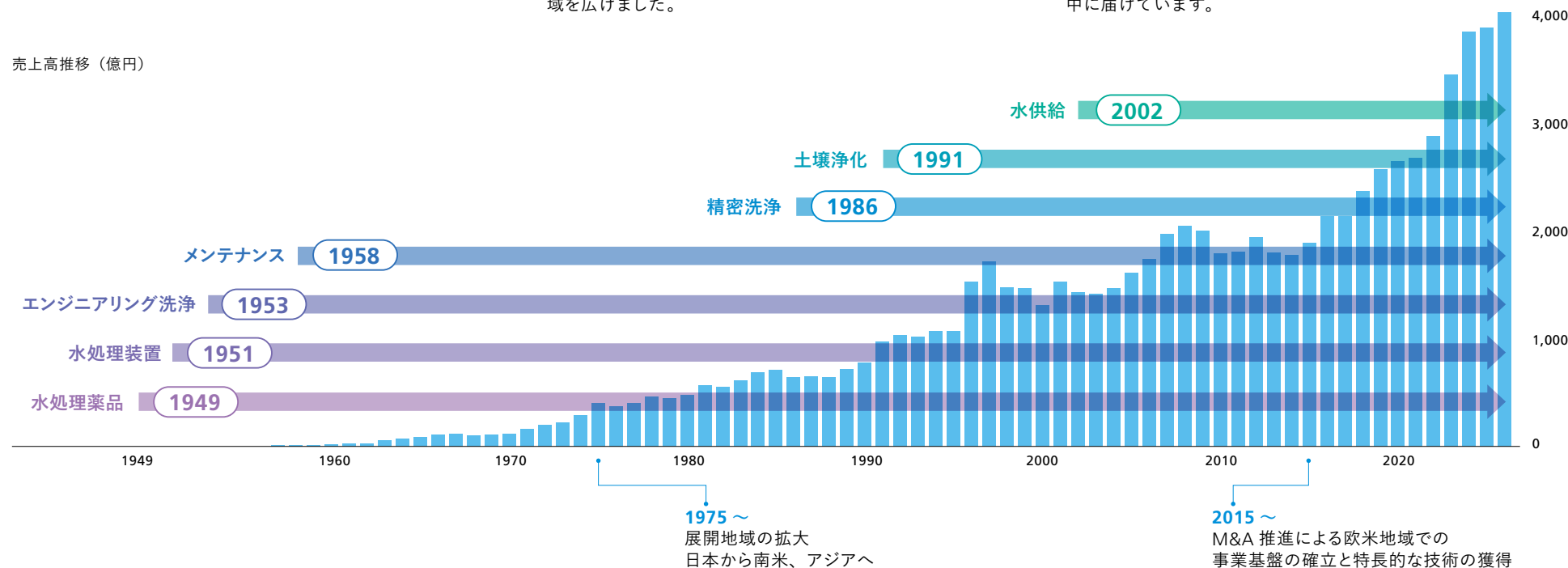
創業者は、経験に依存していた日本のボイラ水処理に対し、データに基づく最適化と効果検証を組み合わせ、画期的なビジネスモデルを展開しました。この「クリタにしかできない価値を提供する」という信念は、現在もクリタグループのDNAとして受け継がれています。その後、水処理薬品・装置を軸に、石油精製・石油化学、紙・パルプ、鉄鋼などの日本の産業発展を水処理から支えました。

経済成長に伴い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の処理に取り組み、環境企業としてのポジションを確立します。

1980年代には、電子産業の高度な水処理需要の高まりに対し超純水技術で応えました。1989年の創立40周年に、現在の企業理念を制定し、「水と環境」の領域で社会との共通価値を創造するという使命をグループ内に共有するとともに、事業領域を広げました。

生物多様性の喪失や気候変動、資源不足などの社会課題の深刻化を受け、企業は環境や社会の持続可能性を重視するようになりました。このような課題に対して、クリタは社会価値が高い水処理に係る事業の中でも、従来に比べ節水、GHG排出削減、廃棄物の資源化または資源投入量削減に大きく貢献するCSVビジネスの拡大に取り組んでいます。M&Aにより獲得した事業基盤や特長的な技術を活用して、より高い価値を世界に届けています。

売上高推移（億円）



INDEX

イントロダクション

section 01
クリタグループの経営

section 02
クリタグループのビジネス

section 03
競争優位性確立に向けた取り組み

section 04
持続的な成長を支える基盤

section 05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

クリタとは

クリタグループの理念体系

クリタグループのマテリアリティ

価値創造のあゆみ

価値創造ストーリー

At a Glance

Further Information

沿革

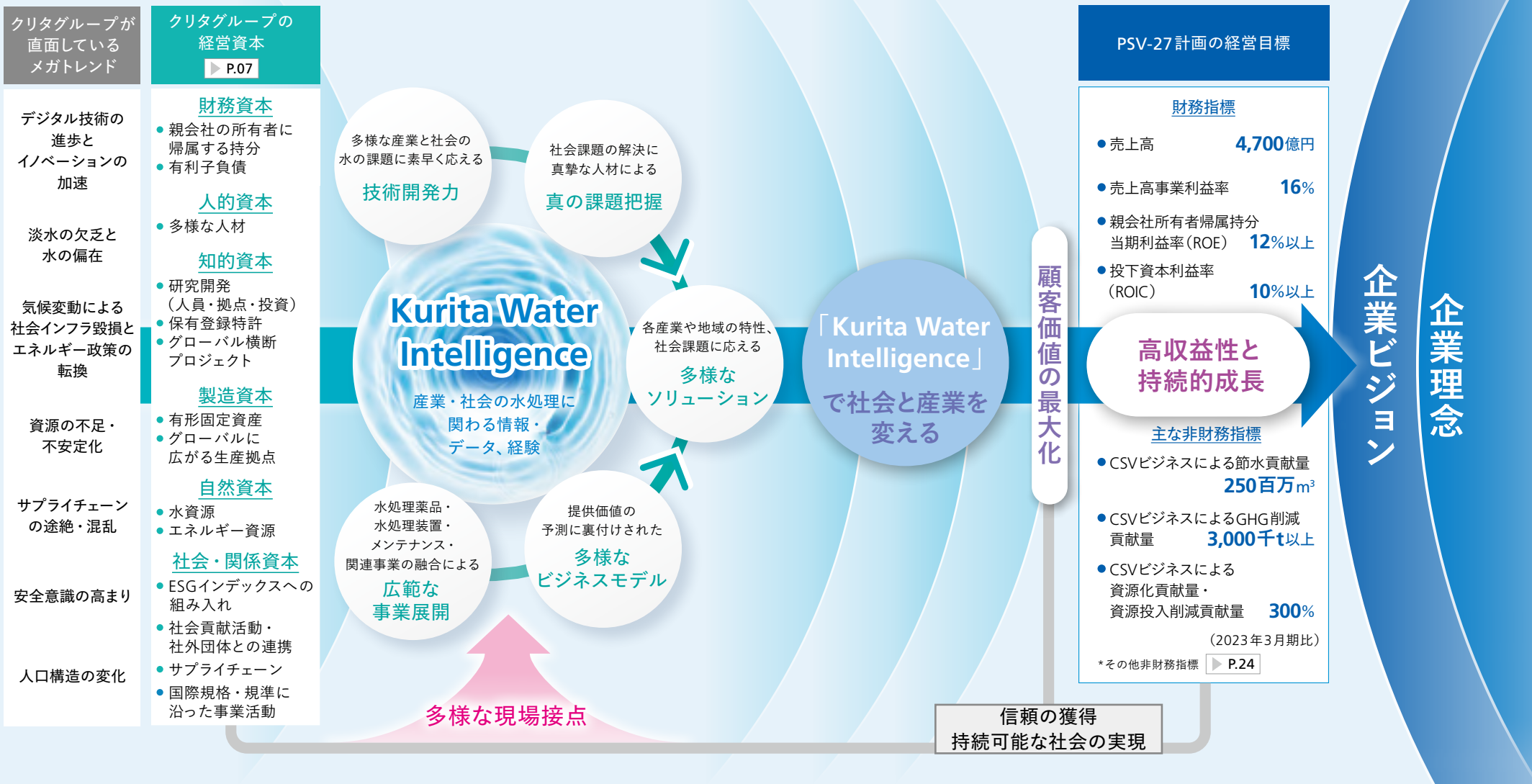
価値創造ストーリー

クリタグループが、企業理念・企業ビジョンの実現に向け、社会とともに持続的に成長していくための道筋を示したものが「価値創造ストーリー」です。

多くの現場接点で得た課題や情報を集約・蓄積した「Kurita Water Intelligence」を活用し、社会と産業を変えるソリューションを創出・提供して、顧客価値の最大化と持続可能な社会の実現を目指します。

クリタグループのマテリアリティ（共通価値テーマ・基礎テーマ）

中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027 (PSV-27計画)」 ▶ P.15



INDEX

イントロダクション

section 01	クリタグループの経営
section 02	クリタグループのビジネス
section 03	競争優位性確立に向けた取り組み
section 04	持続的な成長を支える基盤
section 05	コーポレートガバナンス
	企業／財務情報

Subsection

クリタとは
クリタグループの理念体系
クリタグループのマテリアリティ
価値創造のあゆみ
価値創造ストーリー
At a Glance



INDEX

イントロダクション

- section 01 クリタグループの経営
 - section 02 クリタグループのビジネス
 - section 03 競争優位性確立に向けた取り組み
 - section 04 持続的な成長を支える基盤
 - section 05 コーポレートガバナンス
- 企業／財務情報

Subsection

クリタとは

クリタグループの理念体系

クリタグループのマテリアリティ

価値創造のあゆみ

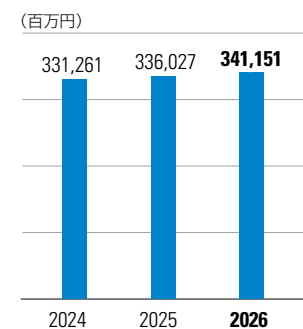
価値創造ストーリー

At a Glance

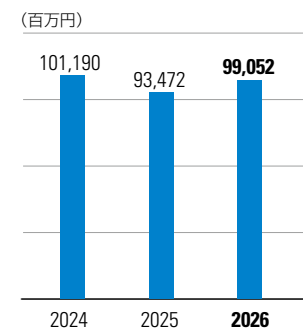
クリタグループの経営資本

財務資本

親会社の所有者に帰属する持分*1



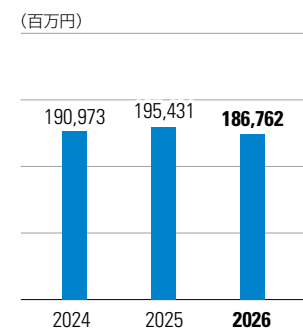
有利子負債



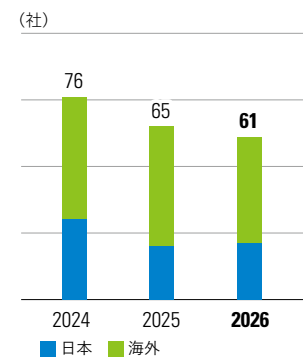
* 有利子負債=社債及び借入金+リース負債

製造資本

有形固定資産*1

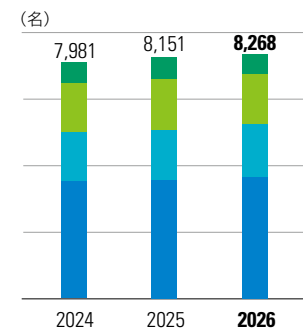


グループネットワーク*1



人的資本

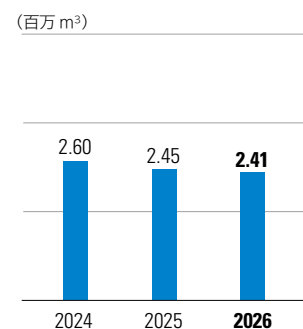
地域別従業員数*1



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

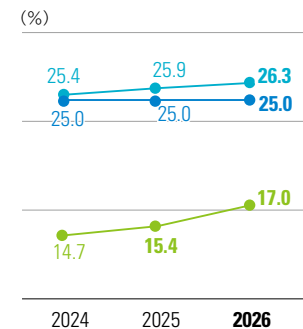
自然資本

取水量*2



* 超純水供給事業所以外の取水量

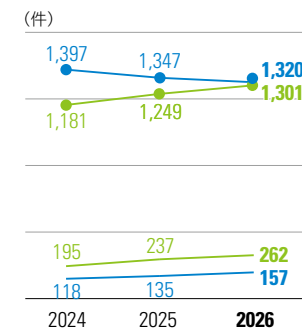
役員・従業員における女性比率*2



● 女性取締役比率(単体)
● 女性従業員比率
● 女性管理職比率
* 各事業年度の12月1日時点

知的資本

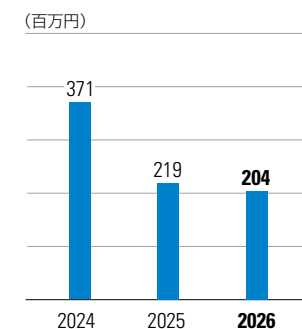
特許数*1



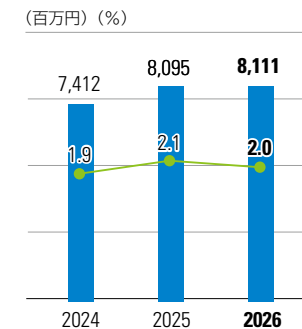
保有特許数 ● 日本 ● 海外
特許出願数 — 日本 — 海外

社会・関係資本

社会貢献支出*1



研究開発費・売上高研究開発費比率*1



■ 研究開発費(百万円)
● 売上高研究開発費比率(%)

*1 2026年3月期は非継続事業に係る数値を除外

*2 非継続事業に係る数値を含む



At a Glance

(3月31日に終了した事業年度)

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの経営

section
02

クリタグループのビジネス

section
03

競争優位性確立に向けた取り組み

section
04

持続的な成長を支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

クリタとは

クリタグループの理念体系

クリタグループのマテリアリティ

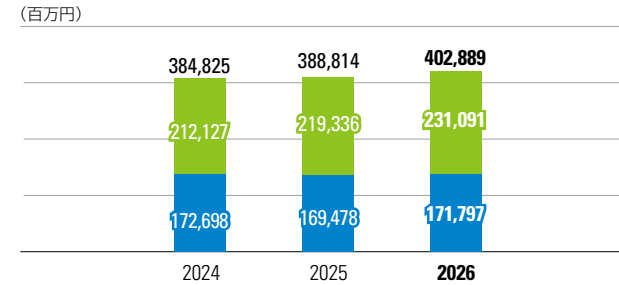
価値創造のあゆみ

価値創造ストーリー

At a Glance

PSV-27計画の経営指標

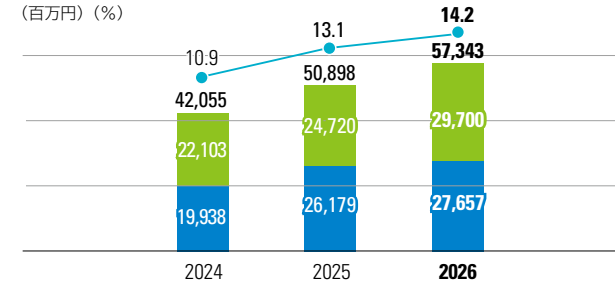
売上高



■ 電子セグメント ■ 一般水処理セグメント

電子セグメントでアジアを中心にメンテナンスが増加し、一般水処理セグメントでは日本で受注済装置案件の工事進捗やCSVビジネスの拡大により増収となりました。

事業利益・売上高事業利益率



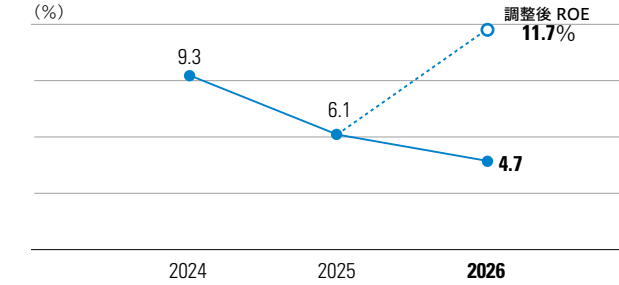
■ 電子セグメント(百万円) ■ 一般水処理セグメント(百万円)

● 売上高事業利益率 (%)

増収効果に加えてCSVビジネスの拡大や電子セグメントにおける水処理装置事業の収益性改善により、増益となり、事業利益率も向上しました。

・事業利益=売上高-売上原価-販管費及び一般管理費

親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)

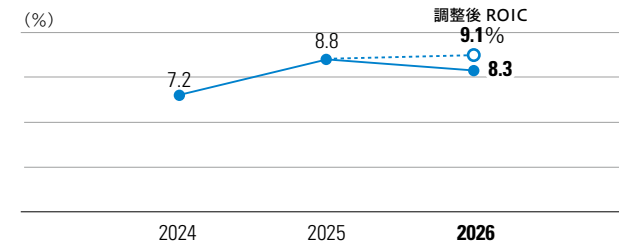


非継続事業であるPentagon Technologies Group社の固定資産の減損損失の計上により低下しました。

・ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)×100

・調整後ROEは非継続事業を除いて試算

投下資本利益率(ROIC)



非継続事業であるPentagon Technologies Group社の固定資産の減損損失のうち税効果が認められない金額が増加したことにより法人所得税費用が増加し、低下しました。

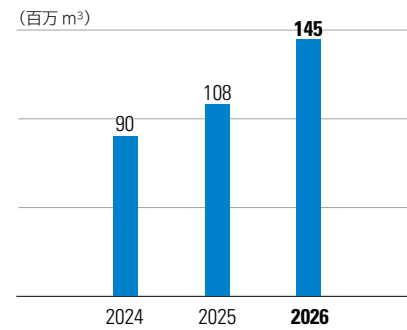
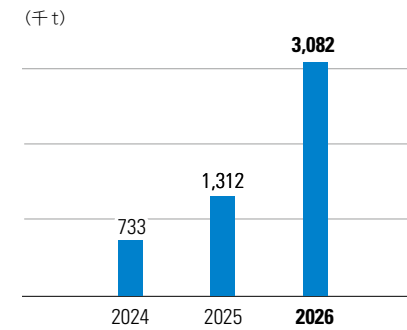
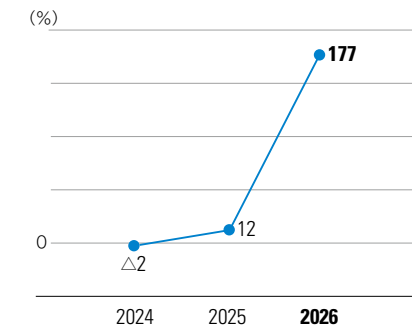
・ROIC=税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)×100

税引後事業利益:事業利益-法人所得税費用

投下資本:親会社の所有者に帰属する持分+社債及び借入金+リース負債

・調整後ROICは非継続事業を除いて試算

主な非財務指標

CSVビジネスによる
節水貢献量CSVビジネスによる
GHG削減貢献量CSVビジネスによる資源化貢献量・
資源投入削減貢献量の増加割合

section 01

クリタグループの経営

クリタは、社会価値と経済価値の両立を図り、企業価値向上を目指しています。
本セクションでは、企業理念や企業ビジョン、マテリアリティを踏まえ、クリタが目指す姿と、
その実現に向けた価値創造の道筋、
さらに将来にわたる持続的な成長に向けた経営の考え方を紹介します。

INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営

section
02 | クリタグループの
ビジネス

section
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 | 持続的な成長を
支える基盤

section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて

社長メッセージ



**Kurita Water Intelligenceを駆使し、
産業の機能を最大化する存在として、
社会により高く新しい価値を届けます**

2026年7月 代表執行役社長

江尻 隆彦

INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営

section
02 | クリタグループの
ビジネス

section
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 | 持続的な成長を
支える基盤

section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて



社長メッセージ

水を起点とした価値創造と私の原点

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、長年にわたって産業と社会に不可欠な水と向き合ってきました。水は、あらゆる産業の生産活動を支える基盤であると同時に、気候変動への対応や生物多様性の保全、食料やエネルギーの安定供給など、世界が直面する様々な社会課題とも深く関わっています。だからこそ、クリタの事業は、お客様の事業成長を支えながら社会課題の解決にも貢献し、その結果としてクリタ自身も成長するという、「社会との共通価値」を創造するものであるべきだと私は考えています。

クリタには、社会貢献を通じて自己成長したいという強い志を持った人材が集まっています。私自身も、「水に関わる仕事を通じて社会に貢献したい」という思いを胸にクリタに入社し、その原点は現在も変わっていません。私が実現したいことは、水の力で世の中をより良くすること、また、その価値をクリタの持続的な成長へと結び付けていくことです。社長という立場になった今、社会価値の創出と私たちの企業価値の向上の好循環を生み出す挑戦をより大きな規模で、よりスピード感をもって推進していきたいと考えています。

そしてもう一つ、私が大切にしているものにインテグリティがあります。社会やお客様とともに歩み続けるためには、クリタは一人ひとりが良心に照らして正しいことを選択し、誠実に行動する人材の集団である必要があります。しかしながら、2026年7月、グループ会社のクリタ分析センター社が受託した分析業務の一部において、

データを捏造する不適切な行為があったことが判明しました。お客様をはじめとするステークホルダーの皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしていることを心よりお詫び申し上げます。本事案の判明後、同社が実施している分析業務の再点検を行い、対象となった分析項目以外には同様の事象の広がりがないことを確認しています。あわせて、分析プロセスや管理の仕組みの是正をはじめとする再発防止に努めています。私は、本事案をグループ全体の経営上の重要課題として、重く受け止めています。今後も、必要な対応を迅速かつ着実に実行し、その状況を丁寧に説明することで、信頼の回復に誠実に取り組んでまいります。お客様や社会からの信頼なくして持続的な成長はありません。今回の事案を真に反省し、産業の真のパートナーとしてふさわしい行動をグループ全体で徹底していきます。

新たな価値を生み出す Kurita Water Intelligence

クリタの事業は、主に製造業のお客様を中心にグローバルに展開しています。ものづくりの現場では、原料・部材を製品へと変えるサプライチェーンの機能を、水や蒸気、電気などの各種ユーティリティを含むインフラストラクチャー（インフラ）が支えています。クリタはこれまで75年以上にわたり、お客様の工場内インフラの一翼を担い、安定操業を支えてきました。多様な産業の現場で課題解決を重ねる中で蓄積してきたデータ、知識、経験を価値創出の知へと昇華したものが「Kurita Water

Intelligence」であり、これこそがクリタの競争力の源泉となっています。

そして今、クリタを取り巻く事業環境は大きく変化しています。私が社長に就任してからの数年間だけを見ても、地政学リスクの高まり、生成AIの急速な普及、脱炭素社会への移行、水資源問題の深刻化など、お客様の経営課題は複雑で広範なものとなっています。社会課題を含むお客様の挑戦に貢献していくためには、従来の事業領域に留まっていたは不十分です。お客様の生産現場やプロセスへの理解を深め、そこから得られる新たなデータ、知識、経験によって「Kurita Water Intelligence」を進化させ、新たな価値創造に繋げる。この循環を強化し、お客様や社会により高く新しい価値を提供することが、クリタの持続的な成長の原動力になると考えています。そして、その取り組みを企業価値の向上に繋げる戦略が、5カ年の中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027 (PSV-27計画)」です。

Kurita Water Intelligenceを核とした サステナビリティを実現する成長戦略

クリタは2030年のあるべき姿として企業ビジョン「持続可能な社会の実現に貢献する『水の新たな価値』の開拓者」を掲げています。ここには、価値は生み出せば良いというものではなく、お客様の現場で広く実装させ、社会やお客様にとってより高く、新しい価値として届けることがクリタの存在意義だという明確な意思があります。このビジョンのもとで、世の中への貢献をいかに高め、

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

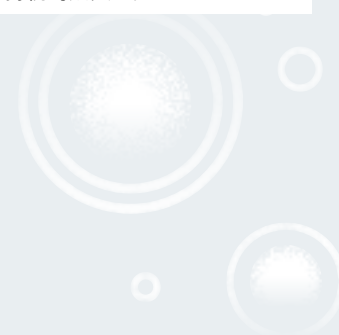
社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて

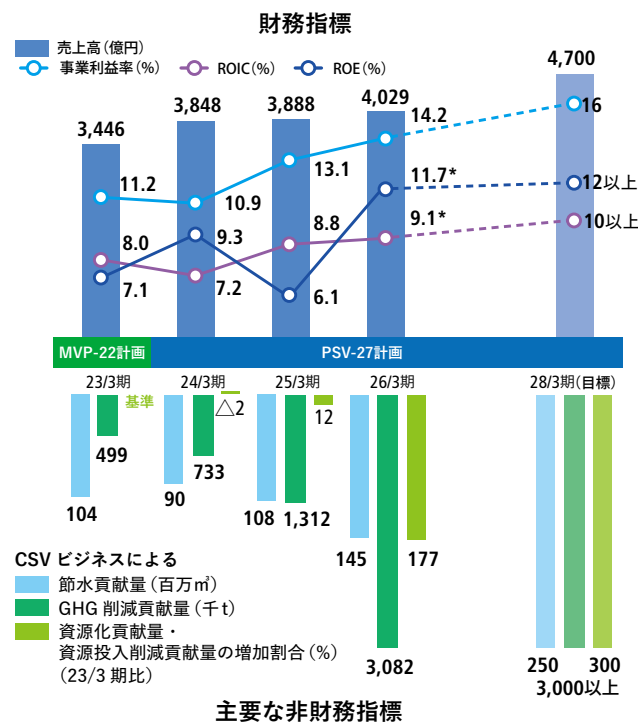


社長メッセージ

顧客価値を最大化するか、そしてそれをどのように企業価値へと結び付けていくかを突き詰めて経営戦略に落とし込んだものがPSV-27計画です。

PSV-27計画では、サステナビリティを経営の中核に据え、マテリアリティと成長戦略に一体的に取り組み、経済価値と社会価値をともに追求しています。▶ P.15 経営指標においても、収益性を伴う売上成長や資本効率の向上に加え、マテリアリティに紐づく節水・GHG排出削減・

PSV-27計画の経営指標と進捗



*2026年6月に株式譲渡が完了したPentagon Technologies Group社の実績を除いた調整後数値

資源化貢献を定めています。長年にわたってお客様と向き合い育んできた、クリタの強みである「顧客親密性」と、新たな挑戦を通じて生み出す「高い社会価値」。この2つの競争優位性を軸に、お客様の現場に深く入り込み、クリタだからこそ提供できる価値を追求していく。さらに、ここではサービス事業にこだわります。これはリカーリングの性質からクリタの財務基盤の安定性を高めるのみならず、お客様の現場と常に繋がり、新たな価値を生み出す源泉となるからです。

PSV-27計画は最初の3年間で、売上高CAGRは5%超、事業利益* CAGRは14%、事業利益率は3ポイント向上し、GHG削減貢献も想定を上回るペースで進むなど、最終年度の目標達成に対する確かな手応えを感じています。ただし、私が心強く感じているのは、業績の伸長だけではありません。PSV-27計画達成はあくまで通過点であり、その先も成長し続けるためには、特定の事業や市場環境に依存するのではなく、複数の成長ドライバーを育てていくことが重要です。この取り組みの中で、PSV-27計画達成とその先の成長の基盤となる3つの勝ち筋が明確になってきています。

*事業利益とは、売上高から売上原価ならびに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る当社グループ独自の指標

勝ち筋1 電子

フロー&ストックモデルが支える持続的成長

電子セグメントの成長を語る際、多くの方はまず半導体市場そのものの成長に注目されます。確かに生成AIを背景とした半導体需要の拡大は、クリタにとっても大き

な追い風です。しかし、私たちが目指しているのは、市場の拡大に支えられるだけの成長ではありません。

半導体工場において水は重要な機能です。従来は超純水製造の技術力が注目されていましたが、近年では超純水の安定供給は前提として、節水や排水回収、資源循環への対応が競争力を左右するようになってきていると感じます。この変化はクリタにとってチャンスです。排水処理・排水回収の領域は、製造プロセスの進化に加え、お客様や立地ごとに異なる要求への対応など、高度な技術と豊富な運転経験が求められる分野です。私たちは、最先端半導体研究機関であるimecに水処理企業として唯一参画していることから得られる最新の製造プロセスへの理解に加え、長年にわたり一般水処理も含む幅広い分野で培ってきたノウハウや知見を活用し、この領域で高い競争優位性を築いてきました。装置、薬品、運転管理、メンテナンスまでを組み合わせることで工場全体を最適化できることがクリタの特徴であり、近年は半導体の売上上位企業であるグローバルアカウントとの関係強化にも繋がっています。

そして成長において重視しているのが、これらをフロー&ストックモデルとして獲得することです。これは、装置受注を起点に、続くサービス事業を通じてお客様との長期的な関係を築きながら提供価値を拡大していく成長モデルであり、クリタにとっては市場変動に左右されない強固な財務・事業基盤にもなります。これらを通じて、お客様の生産活動に不可欠なパートナーとして、持続的な成長を実現していきます。▶ P.35-38

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて



社長メッセージ

勝ち筋2 一般水処理

独自の価値提供モデルで市場を切り拓く

一般水処理セグメントは電子以外のすべての産業を対象にしており、一般的に安定した成熟市場というイメージを持たれることがあります。しかし私は、この分野を今後の成長を支える重要な事業領域と捉えています。人材不足や設備の老朽化、エネルギーコストの上昇、脱炭素、水資源の制約など、製造業のお客様が抱える課題は複雑化しています。解決すべき課題が増えるほど、クリタが提供できる価値も広がります。課題解決を通じて新たな市場を創出し、自ら成長機会を切り拓く。これが一般水処理の成長戦略です。

この中核を担うのがCSV (Creating Shared Value) ビジネスです。CSVビジネスは、節水やGHG排出削減などの社会価値を創出すると同時に、それらをお客様の水やエネルギーのコスト削減や生産性向上にも繋げることができるモデルです。私たちはCSVビジネスに対して、市場にない新しい価値もしくは従来を上回る価値の創出を求めています。この提供価値の高さが、結果として高い収益性として表れています。また、価値を最大化するために、単に水処理装置やユーティリティの安定操業を支えるだけでなく、生産プロセスそのものにも踏み込みながら、生産性向上や環境負荷低減など、お客様の企業活動のパフォーマンス向上に貢献しています。私は、こうしたCSVビジネスを通じた価値提供を担うクリタの新たな役割を、「パフォーマンス・エンハンサー」と表現しています。2026年3月期のCSVビジネスの売上高は、585億円と継続的に拡大しており、本セグメントの収益性の着実

な成長に寄与しています。

さらに新コンセプトである「NEXTANCE」は、人材不足によって管理が行き届いていない水処理装置の存在に着目しています。自社設備だけでなく他社設備も対象に、設備の保守や点検という従来のメンテナンスを、運転の最適化や設備投資計画の策定まで支援することで、お客様のパフォーマンスを支えるモデルへと進化させています。

このように、本セグメントには、パフォーマンス・エンハンサーとしてお客様の課題解決に踏み込むことで得られる、大きな成長機会が広がっています。▶ P.39-44

勝ち筋3 新規事業

社会価値起点の新規事業の進展

持続的な成長を実現するためには、既存事業を強化すると同時に、社会や産業の変化を捉えて次の事業の芽を絶えず生み出していく必要があります。私が新規事業で重視しているのは、単に新しい技術やテーマに取り組むことではなく、社会課題を事業機会に転換する仕組みそのものです。水処理で培ってきた「Kurita Water Intelligence」を、規制強化や資源制約、安全・環境対応といった社会課題の解決へ展開し、その提供価値をお客様に評価いただける事業へ育てていきます。

その代表例が、PFAS (有機フッ素化合物) の除去・処理事業です。PFASは健康影響への懸念を背景に上水・産業排水に関する規制が強化されており、私たちは分析、除去、有害物質の無害化までを含むワンストップソリューションとして事業化を進めています。特に厳しい基準値が設けられている米国市場の強化とグローバルな競争優位の確立を目的に、PFAS除去に高い優位性を有

する吸着材技術を強みとするCyclopure社への出資も2026年4月に決定しました。

また、電気自動車の普及拡大を背景としたリチウム資源の低環境負荷回収、リチウムイオンバッテリー火災や森林火災に対応する環境配慮型・高性能な消火剤、さらには将来の宇宙空間や月面での経済活動を見据えた水インフラの構築などの取り組みも進んでいます。クリタの多様な事業、多様な顧客接点、地域ネットワークと組み合わせ、かたまり感のある新たな市場へと発展させていきます。

▶ P.46-50

成長戦略を企業価値の向上へと導く財務戦略

私は、企業価値の向上には、成長戦略と財務戦略を一体で推進することが重要だと考えています。

この数年、私は、事業の実態と資本市場からの評価との間に少なからずギャップがあると感じていました。電子、一般水処理、新規事業の各領域で将来の成長の道筋が見え始め、PSV-27計画の達成にも自信を深めていましたが、そうした成長性や収益力が資本市場から十分に評価されているとは言えない状況が続いていたからです。そこで、資本効率の向上をより強く意識して財務戦略のブラッシュアップに着手しました。

まず実施したのが財務規律の見直しです。クリタは長年にわたり強固な財務基盤を築いてきましたが、企業価値向上に向けていかに有効に活用するかが重要な段階に来ていると考えています。この考えのもと、自己資本比率の水準の考え方を見直し、資本効率をより重視した財務

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

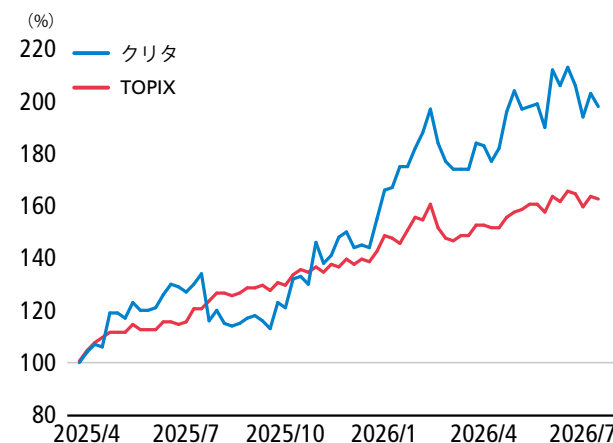
財務戦略

持続的成長に向けて



社長メッセージ

クリタ株価とTOPIXの比較推移(2025/4～2026/7)



規律へと転換しました。ここ数年実施している自己株式取得についても、その取り組みの一環です。次に、事業ポートフォリオ改革です。限られた経営資源をより成長性と収益性の高い領域に集中させるため、Pentagon Technologies Group社やクリタック社の株式譲渡を決断しました。私は、この判断がクリタだけでなく、それぞれの事業にとってもさらなる成長に繋がると考えています。また、M&Aを含む成長投資についても、資本コストを上回るリターンを確実に生み出せるかどうかを重視して、ハードルレートを引き上げており、現在はこの投資規律のもとで、成長投資を厳格に判断しています。サービス事業を中心とした安定的なキャッシュ創出力を踏まえ、キャッシュ・アロケーションを見直し、成長投資とのバランスをとりつつ、株主還元も積極的に実施しています。

こうした取り組みを通じて、成長戦略を企業価値向上へと結び付ける仕組みを整えてきました。今後も社会価

値と経済価値の両立を図りながら、資本効率の向上に取り組む、持続的な企業価値の向上に繋がっていきます。

▶ P.17-21

PSV-27計画のその先へ

昨年、私は本誌で「クリタは、時価総額1兆円を超えるポテンシャルがある」と申し上げました。そして今、その水準を実現することができました(2026年7月末株価8,742円、時価総額1兆円)。しかし、私にとってこれはゴールではありません。むしろ、クリタの可能性がようやく評価され始めた通過点だと考えています。私の視線は、すでにその先にあります。PSV-27計画の3年間では、電子、一般水処理、新規事業において、将来の持続的成長に繋がる「3つの勝ち筋」を見出せたことに大きな手応えを感じています。一方で、グローバル企業として資本市場からはより高い水準が求められていることも理解しています。私は、クリタには収益性や資本効率の面でまだ大きな伸びしろがあり、将来的にROE20%以上、時価総額1.5兆円も狙える企業にしていきたいと思います。ステークホルダーの皆様の期待を超える、さらなる成長を目指したいと考えています。

2025年3月期以降、取締役会で長期的成長のための方向付けを議論しました。現在、執行側ではそれらを受けて、次の成長のための準備を進めています。PSV-27計画で見出した勝ち筋を確かなものとしてお客様への提供価値をさらに高めていく。それと同時に、長期的な方向付けに沿って事業ポートフォリオを進化させるとともに、人的資本を中心とした経営資本の強化を進め、持続的な

成長に繋がっていくことが重要になります。

▶ P.22-23、P.83-85

私は、ステークホルダーとの対話を通じて経営を磨き続けることを大切にしています。対話は、自らの考え方や既存の経営戦略を見つめ直し、新たな気づきを得る貴重な機会だからです。株主・投資家の方々から新たな視点や高度な経営へのご意見をいただくこと、世界中の当社グループの従業員の勇気と力に触れること、お客様から「クリタがいてくれてよかった」と言ってくれたいことは、社長としてグループを前に進める原動力となっています。

社会や産業を取り巻く環境はこれからも変化していくでしょう。私はこれからも、お客様、株主・投資家の皆様、従業員をはじめとする様々なステークホルダーとの対話を重ねながら、クリタの可能性をさらに広げていきたいと考えています。それらの挑戦を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。ステークホルダーの皆様には、これからも私たちにご期待いただき、ともに歩んでいただければ幸いです。



INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

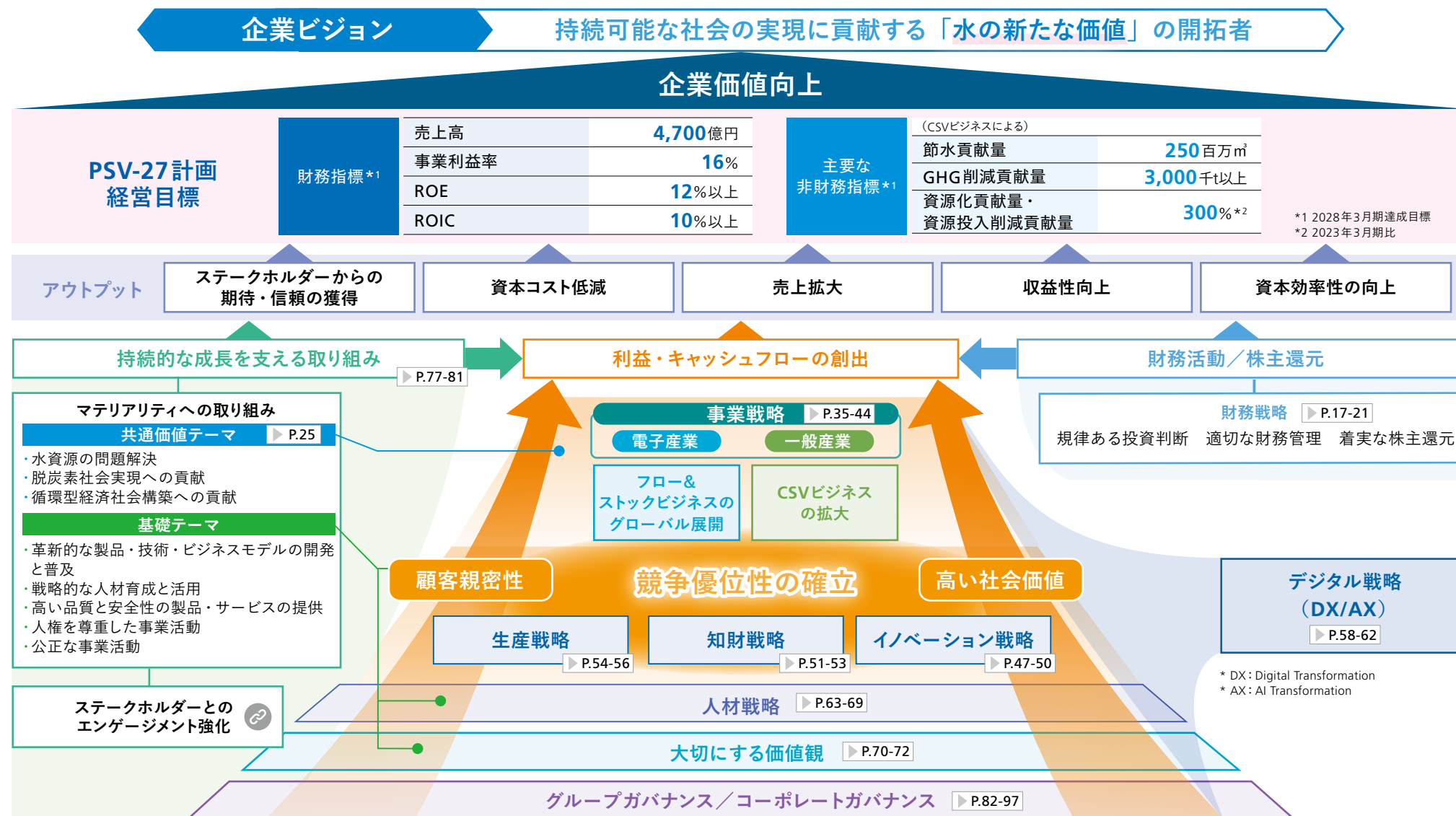
持続的成長に向けて



Value Pioneering Path

企業理念の実現に向け、そのマイルストーンである企業ビジョンを実現するための道筋を示したものが、「Value Pioneering Path」です。

私たちは、この価値開拓の道筋に沿って各戦略を推し進め、産業や社会に独創的で価値の高いソリューションを提供していくことにより、企業ビジョンの実現を目指します。



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営section
02
クリタグループの
ビジネスsection
03
競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04
持続的な成長を
支える基盤section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的な成長に向けて

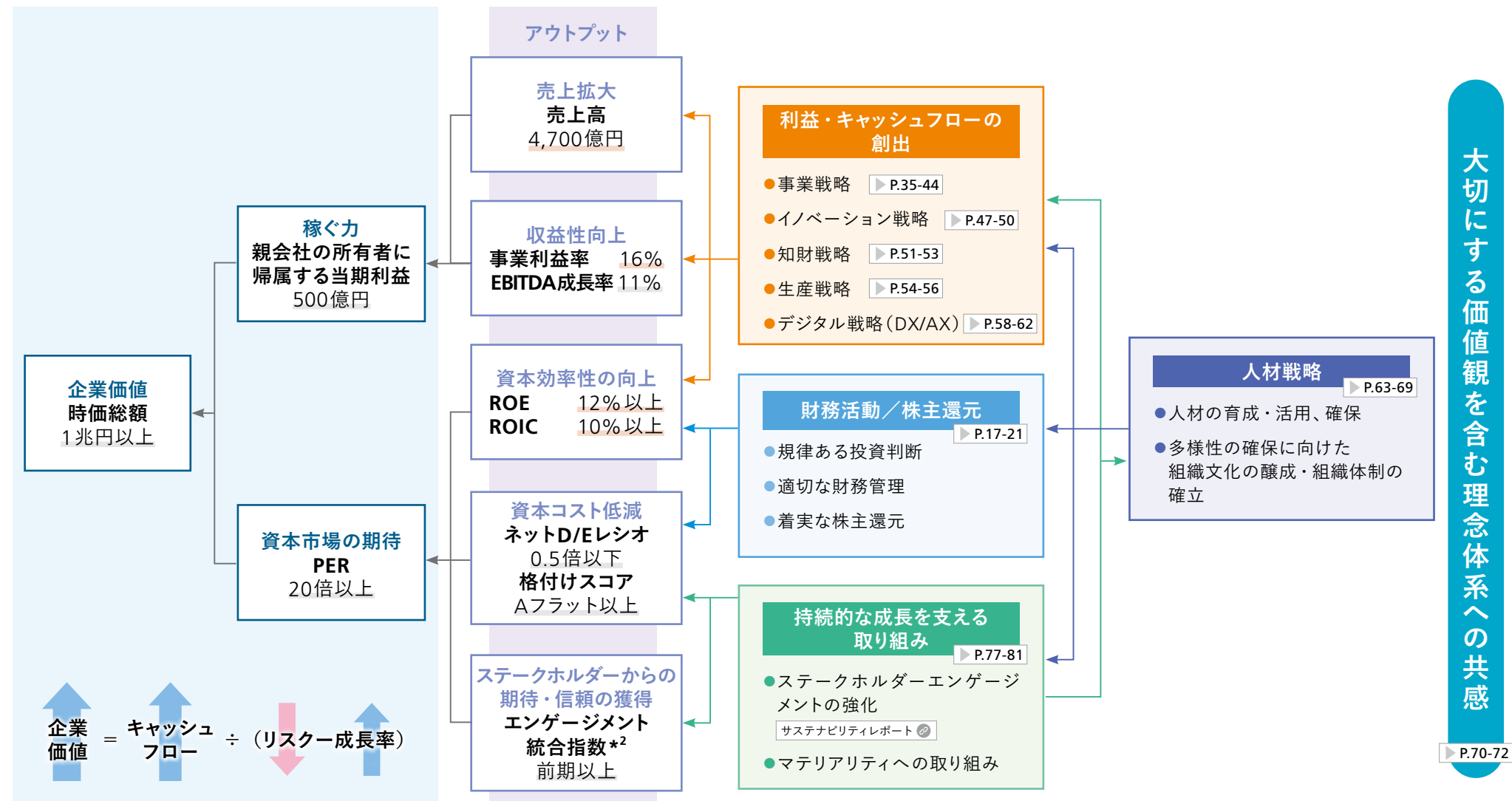


コネクティビティツリー

クリタグループでは、グループ一体となって実効性のある成長と企業価値向上を実現するための具体的な取り組みや指標の連鎖を「コネクティビティツリー」として可視化しています。

コネクティビティツリーは各組織の取り組みにまで落とし込まれており、それぞれの取り組みが企業価値向上に繋がるよう管理しています。

各指標は2028年3月期における経営指標



*1 下線部分はPSV-27計画における目標値

*2 ステークホルダーエンゲージメントに関する諸指標を一元的に統合した独自の指標

INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて



INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業/財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて

規律ある成長投資と
資本収益性の改善により、
企業価値向上を実現します執行役 グループ経営管理本部長
兼 Chief Financial Officer (CFO)

野末 武宏

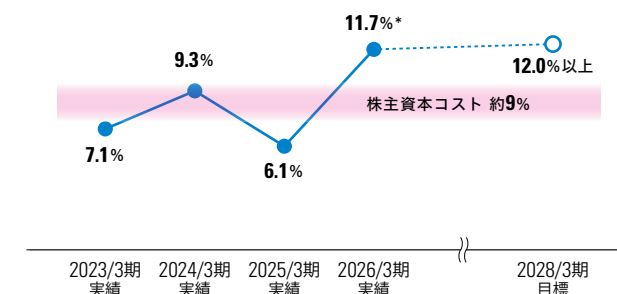
企業価値向上を実現する財務戦略

2026年4月よりCFOに就任しました。私は、財務戦略とは単に資金を管理するためのものではなく、企業価値向上を実現するための経営そのものであると捉えています。サービス事業を中心とする安定的なキャッシュ創出力と強固な財務基盤は、クリタの持続的な成長を支える大きな強みです。CFOとして、この強みをいかに企業価値向上へ結び付けていくかが、私の重要な使命であると考えています。

PSV-27計画で描く成長戦略を実行するだけでは、そ

の成果が自動的に企業価値へ結び付くわけではありません。成長投資と株主還元の最適なバランスを図りながら、成長領域に資本を規律ある形で投下するとともに、経営資源を成長性と収益性の高い事業へ重点的に振り向けていくことが必要です。私は、こうした財務戦略を経営の中で確実に機能させ、ROEやROICの向上とエクイティスプレッドの拡大に繋げることで、企業価値向上を実現していきたいと考えています。

ROEの推移とエクイティスプレッド拡大に向けた取り組み



*非継続事業を除外して試算した数値

施策

成長投資と株主還元の最適配分

規律ある成長投資の実行

事業ポートフォリオ改革

PSV-27計画3年間の進捗

2023年4月にスタートしたPSV-27計画も、今期で4年目となりました。これまでの3年間で各戦略を着実に推し進め、その結果、売上高・事業利益ともに大きく成長しました。受注高においては、生成AI関連需要を背景とした半導体関連投資を取り込み、好調に推移しています。特に、これまで東アジアが中心だった事業基盤を欧米にも拡大するとともに、超純水に加えて排水分野における強みも発揮することで、半導体売上上位企業であるグローバルアカウントを中心としたお客様からの受



財務戦略

CFOメッセージ

注を積み上げてきました。こうした受注拡大を背景に、電子セグメントでの装置を中心とした売上拡大に加えて、一般水処理セグメントでも各事業が伸長したことにより、増収となりました。また、事業利益は、増収効果に加えてCSVビジネスの拡大を通じたミックス改善や電子産業分野における水処理装置事業の収益性改善により、売上高の伸びを上回るペースで成長しています。結果的に事業利益率は14%を上回り、PSV-27計画の目標水準に着実に近づきつつあります。資本収益性の面では、ROEは非継続事業となったPentagon Technologies Group社におけるのれんを含む固定資産の減損損失の計上により悪化、ROICは法人所得税費用の増加を背景に改善が停滞しましたが、非継続事業を除いた調整後の数値では、収益性の改善と自己株式の取得を含む資本政策の実行により、それぞれ11.7%、9.1%とともに改善しています。

CSVビジネスの売上高については、目標の1,000億円に対してギャップがあるものの、収益性は目標水準を上回っており、利益面では十分に計画達成が可能であると考えています。また、ROEやROICについても目標達成が視野に入っていますが、現状に満足することなく、エクイティスプレッドのさらなる拡大を目指していきます。

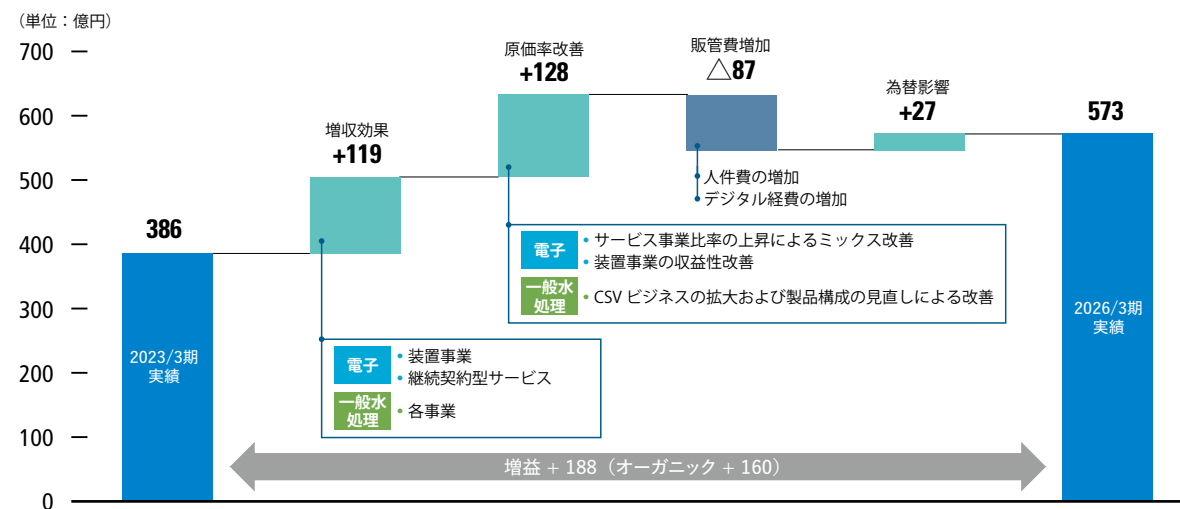
業績推移

(単位: 億円)	MVP-22	PSV-27			
	2023/3期 実績	2024/3期 実績	2025/3期 実績	2026/3期 実績	2028/3期 目標
受注高	3,743	3,902	4,129	4,430	—
売上高	3,446	3,848	3,888	4,029	4,700
事業利益 ^{*1}	386	421	509	573	—
事業利益率	11.2%	10.9%	13.1%	14.2%	16%
ROE	7.1%	9.3%	6.1%	4.7%	12%以上
調整後ROE ^{*2}	—	—	—	11.7%	—
ROIC	8.0%	7.2%	8.8%	8.3%	10%以上
調整後ROIC ^{*2}	—	—	—	9.1%	—
CSVビジネス					
売上高	360	402	473	585	1,000
節水貢献量(百万m ³)	104	90	108	145	250
GHG削減貢献量(千t)	499	733	1,312	3,082	3,000以上
資源化貢献量・資源投入 削減貢献量の増加割合(%)	基準年	△2	12	177	300

*1 売上高から売上原価ならびに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測るクリタグループ独自の指標

*2 非継続事業を除外して試算した数値

事業利益の増減要因(2023/3期比)



INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

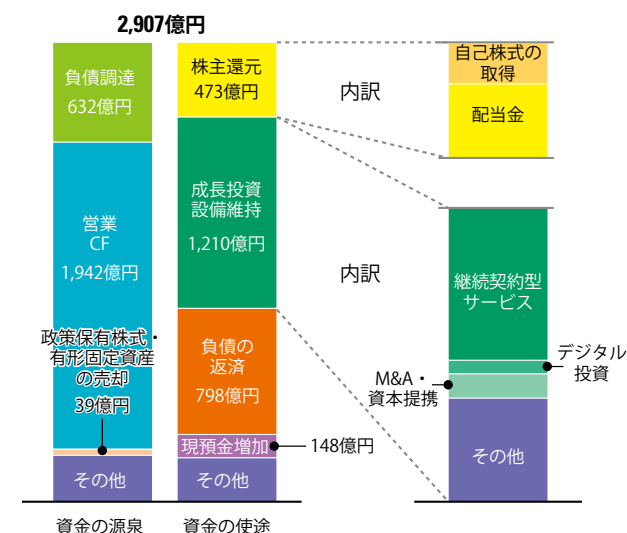
持続的成長に向けて

稼ぐ力と資本効率を高める キャッシュ・アロケーション

企業価値のさらなる向上には、強固な財務基盤を維持するだけでなく、それをいかに有効に活用し、成長へと結び付けるかが重要だと考えています。

PSV-27計画前半の3年間は、お客様との継続的な関係の構築に繋がる継続契約型サービス向けの設備投資や、DX (Digital Transformation)/AX (AI Transformation)を含むデジタル投資、欧州での電子産業向け事業の基盤獲得のためのM&Aや新規事業創出を目的とした資本提携などに資金を振り向けてきました。また、22期にわたり増配を継続するとともに、2025年5月から7月にかけて150億円の自己株式取得を実施するなど、株主還元の充実にも取り組んできました。

キャッシュ・アロケーション (2024年3月期 - 2026年3月期 累計)

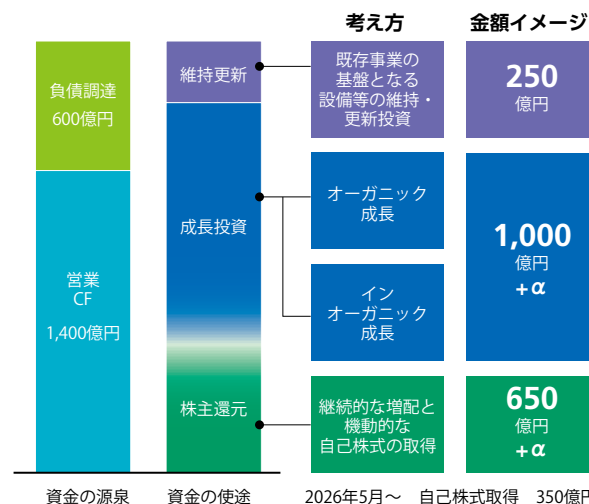


今後2年間は、資本効率をより重視した経営へと軸足を移していきます。営業キャッシュ・フローを主たる資金の源泉としながら、必要に応じて負債も活用し、創出したキャッシュは事業の持続的成長と競争力強化に向けた投資へ優先的に配分していく方針です。投資先としては、事業継続に不可欠な設備の維持・更新に加え、将来の成長と競争力強化に繋がる戦略投資を想定しています。特に成長機会の獲得に向けては、M&Aを重要な手段として位置付けています。

株主還元については、安定的・継続的な増配を基本としながら、自己株式取得についてもキャッシュの状況や株価水準を踏まえ、機動的に判断します。また、現在の自己資本水準は、当社の事業特性やキャッシュ創出力を踏まえると十分に厚いと認識しています。今後は信用格付けA格帯を維持する範囲で、資本を蓄積すること以上に、その有効活用を重視するフェーズへと移行していきます。自己資本比率については、中長期的に50%程度を目安とし、成長投資と株主還元を通じた企業価値向上を目指します。

その一環で、2026年5月より350億円規模の自己株式の取得を実施しています。足元では、電子事業を中心とした装置案件の受注の増加に伴い、運転資本の需要が高まっていますが、当社の安定的なキャッシュ創出力をもってすれば、必要な資金需要にも柔軟に対応できると考えています。今後も案件動向や資金需要を適切に管理しながら、財務健全性を維持しつつ資本効率の向上を図っていきます。

キャッシュ・アロケーション (2027年3月期 - 2028年3月期 累計)



成長投資の実効性を高める投資規律

成長投資において重要なのは、投下した資本が資本コストを上回るリターンを生み出し、持続的な企業価値向上に繋がるかを見極めることです。私たちはこれまでも、ROICやNPVがハードルレートを上回ることを投資判断の前提としてきましたが、資本効率をより重視する観点から、基準レートを9%へ引き上げました。これは、当社のWACC (約8%)を上回り、株主資本コスト (約9%)も意識した水準です。さらに、案件ごとのリスクを踏まえたリスクプレミアムを上乘せし、その水準を最低要求リターンとして設定しています。

M&Aについても、業績貢献に加え、PMIを通じて想定したシナジーを確実に創出できるかを厳格に見極めて

INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて

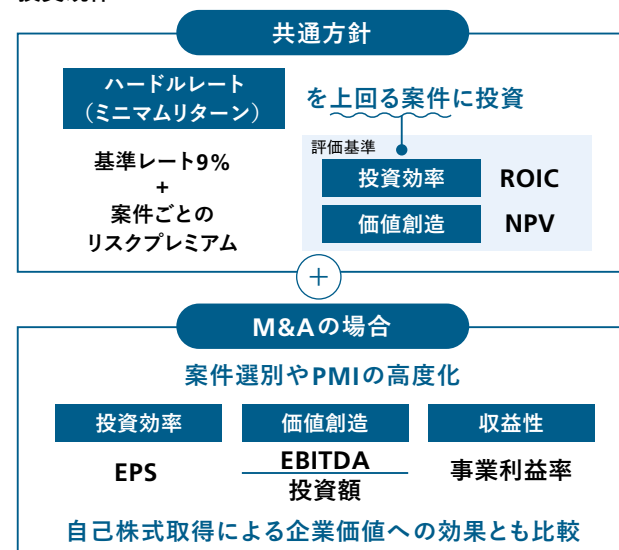
財務戦略

CFOメッセージ

います。これまで、欧米での事業基盤の獲得やCSVビジネスをはじめとする技術シナジーの創出、DX/AXの推進を目的としたM&Aを通じて、事業のグローバル化や事業変革を大きく前進させてきました。一方で、PMIの難しさや想定したシナジーの実現に時間を要した結果、のれんを含む固定資産の減損損失などの一時的な損失を計上した案件もありました。こうした経験を踏まえ、現在は投資判断時点だけでなくPMIまでを見据えたガイドラインを整備し、業績貢献までの時間軸や資本効率、さらには自己株式取得との比較による株主価値創出効果まで含めて評価しています。

成長投資の質にこだわり、資本コストを上回るリターン
の創出を通じて、エクイティスプレッドのさらなる拡大を
目指していきます。

投資規律



成長性と資本収益性を軸とした 事業ポートフォリオ改革

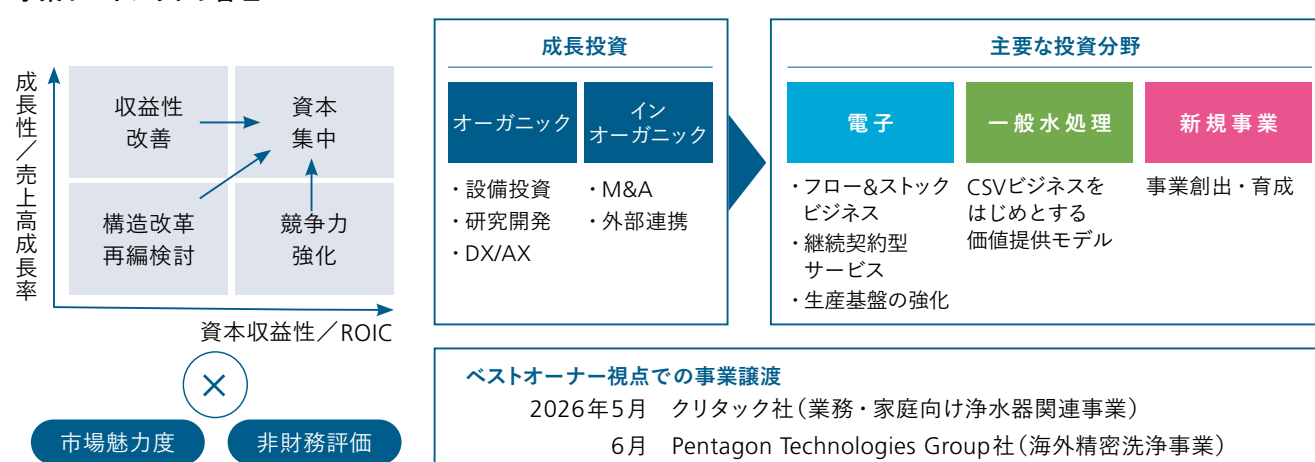
資本効率を高めるためには、個別案件の投資判断だけでなく、事業ポートフォリオ全体の質を高めることが重要です。私たちは、成長性と資本収益性の2軸に加え、市場魅力度や社会貢献性を踏まえて各事業を多面的に評価しています。そのうえで、将来の成長が期待される領域には積極的に資本を集中させます。

具体的には、電子セグメントにおけるフロー&ストックビジネスや継続契約型サービスの拡大、一般水処理セグメントにおけるCSVビジネス拡大に向けた地域基盤の拡充や特長的な技術の獲得、また、新規事業の創出・育成など、クリタの競争優位性をさらに高める領域へ重点的に資本を配分していきます。オーガニックのみならず、

M&Aや外部との連携を含むインオーガニックの両面から成長機会を追求します。一方で、成長性や資本収益性の観点で課題がある事業については、構造改革や事業再編を通じて競争力や収益性の向上を図っていきます。また、事業価値の最大化という観点では、自社で保有し続けることが必ずしも最適とは限りません。当社よりも事業価値を高めることができるベストオーナーが存在すると判断した場合には、事業譲渡も含めて最適かつ果敢な選択も行っていきます。2026年に実施したクリタック社およびPentagon Technologies Group社の株式譲渡についても、それぞれの事業の持続的な成長と価値向上に繋がると判断し決定したものです。

こうした取り組みを通じて、事業ポートフォリオを絶えず進化させ、PSV-27計画の達成とその先の持続的な成長を支える経営基盤を構築していきます。

事業ポートフォリオ管理



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて



資本市場との対話を通じた企業価値向上

企業価値の向上には、戦略を実行するだけでなく、その考え方や進捗を資本市場に分かりやすく伝え、適切な評価に繋げていくことも重要です。クリタには、電子事業の成長、CSVビジネスの収益性、新規事業の可能性など、将来の企業価値向上に繋がる多くの勝ち筋があります。これらを財務・非財務の両面から丁寧に説明するとともに、株主・投資家の皆様との対話を経営に活かすことで、資本市場からの期待と信頼を高めていきます。

中長期の視点で経営や事業を議論する建設的な対話の場には、社長や私をはじめ、社外取締役や執行役・執行職も積極的に関与しています。対話の内容は、定期的に取り締役に報告することで経営判断への反映とコーポレートガバナンスの高度化にも結び付けています。対話の中で特に関心が寄せられるテーマは、半導体市場におけるお客様とのパイプラインの拡大状況、一般水処理セグメントの収益性向上のけん引役であるCSVビジネスの拡大戦略、PFAS除去・処理などの新規事業の創出状況、さらにはROE向上に向けた成長投資や資本政策の考え方など多岐にわたります。また、対話を通じて、当社に対してはグローバル企業としてさらに高い資本効率の実現を期待する声が高まっていることも実感しています。

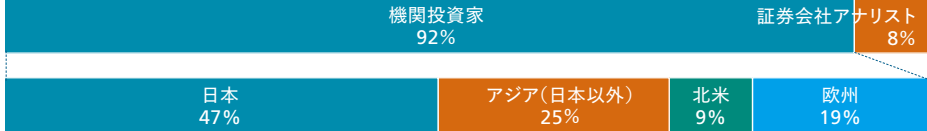
現在掲げるROE12%以上は重要な目標ですが、私たちが進めている成長投資や事業ポートフォリオ改革は、その達成だけを目的としたものではありません。将来的により高いROEを実現し続ける企業となるためには、成長性と収益性を兼ね備えた事業ポートフォリオを構築

するとともに、その価値創造の仕組みを市場に正しく理解いただくことが重要です。特に当社の強みは単一事業ではなく、複数の事業が相互に連携することで生まれる価値にあるため、その全体像を適切にお伝えしていく必要があります。電子、一般水処理、新規事業をそれぞれ独立して捉えるのではなく、「Kurita Water Intelligence」を核として相互に連携させることで新たな価値創造を実現している点、つまりプレミアムを創出している点こそが

クリタの特徴です。競争環境を踏まえて、多様な産業・事業領域において社会との共通価値を創造することのできる事業ポートフォリオを構築することで、資本市場の皆様の期待を超える安定的かつ持続的な成長を実現し、その価値を適切にお伝えしていきたいと考えています。

今後も資本市場との対話を通じて経営の透明性と実効性を高めるとともに、継続的に企業価値の向上に取り組んでいきます。

2026年3月期における資本市場との対話の実施状況

対話の機会	決算説明会、サステナビリティ説明会、海外ロードショー、証券会社主催カンファレンス、スモールミーティング、個人投資家向け説明会、個別ミーティング、Kurita Innovation Hub施設見学、技術・新規事業に関する対話イベントなど 計 521件(2025年3月期:474件)	
概要	● 当社の対話対応者の構成(対話件数ベース) (合計 521件)  ● 対話先および機関投資家の地域構成(対話件数ベース) (合計 521件) 	
対話の主なテーマ	● PSV-27計画達成に向けた戦略や施策 ● PFASなど社会課題への事業機会・リスク ● クリタグループの成長投資の動向と資本政策 ● コーポレートガバナンスの取り組み ● マテリアリティへの取り組み状況	
取締役会に対するフィードバック	● 株主・投資家などとの対話内容の報告(毎月) ● 資本市場とのエンゲージメント活動方針と取り組み進捗の報告(年2回)	

INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて





持続的成長に向けて

担当役員メッセージ

上席執行職 経営企画室長
サステナビリティ推進委員会
委員長

新井 孝輔

企業理念を起点に、
価値創造を次のステージへ

企業理念と目指す姿

社会や産業を取り巻く環境が大きく変化する中で、企業が果たすべき役割と認められる価値も変化し続けています。クリタも、企業理念にある「“水”を究める」の意味を、より広く捉える必要があると考えています。「“水”を究める」とは、水そのものだけでなく、水が必要とされる社会や産業の変化、その先で生じる課題や新たな価値創造の機会まで視野を広げることです。だからこそ、水資源だけでなく、生物多様性や気候変動、資源循環、人口動態、技術革新といったメガトレンドを統合的に捉えることが重要になります。こうした考えのもと、クリタは2050年に向けた成長の方向性として、長期的な方向付けを取締役会で決議しました。これは、私たちがどのような方向性で事業領域を拡大し、社会やお客様に価値を提供し、その結果としてどのような企業でありたいかを示しています。

水処理業界において薬品・装置・メンテナンスの機能を併せ持つクリタは、世界でもユニークな存在であり、この強み

を活かすことで、より大きな社会的インパクトを創出できる可能性を秘めていると考えています。その可能性を価値創造に繋げるためには、社会課題やお客様の課題を短・中・長期の視点で捉え、事業戦略や機能戦略へと落とし込んでいくことが重要です。経営企画室長およびサステナビリティ推進委員会委員長として、社会課題の変化やステークホルダーの期待を捉え、その先の変化を予測しながら、クリタの進むべき方向を示し、それを具体的な戦略へと落とし込み、実行に繋げていくことが私の役割です。

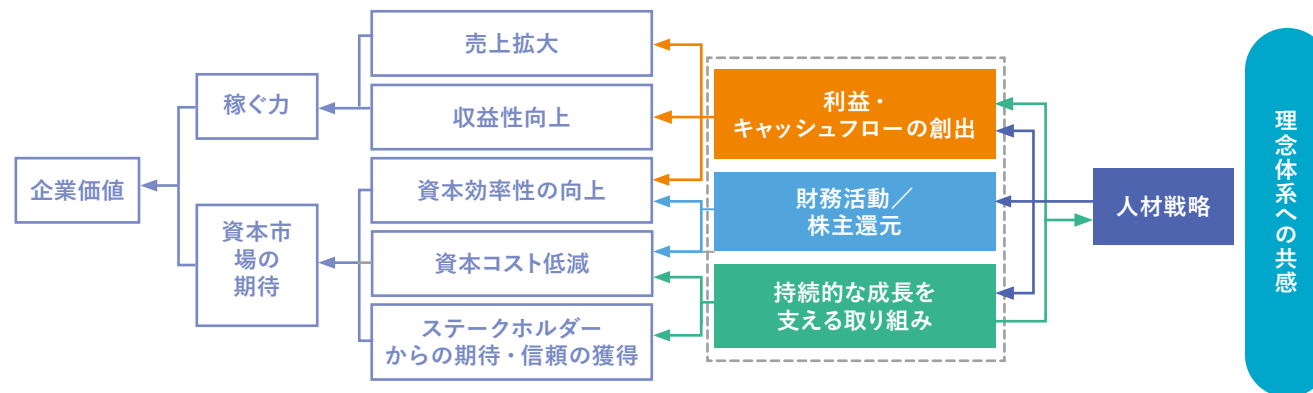
PSV-27計画における価値創造

PSV-27計画では、社会価値と経済価値の両立を追求しながら、社会課題の解決を事業成長へと結び付けることを目指しています。その起点となるのがマテリアリティです。私たち

は、サステナビリティに関するグローバルな課題がクリタの企業価値に与える影響と、クリタが社会・環境に与える影響という2つの視点から、重要課題を特定し、3つの共通価値テーマと5つの基礎テーマからなるマテリアリティを設定しています。そして、それらをPSV-27計画の事業戦略や機能戦略に組み込むことで、社会課題の解決を事業活動へと落とし込み、価値創造に繋げています。

こうした価値創造の繋がりを示すものが「Value Pioneering Path」と、その関係性を詳細かつ具体的に可視化した「コネクティビティツリー」です。マテリアリティや事業戦略・機能戦略が、どのように企業価値向上に繋がるのかを可視化し、事業活動や個々の業務をストーリーとして捉えることを目指しています。これらは、グループ全体が共通の方向性のもとで価値創造を推進するための基盤として位置付けられています。

コネクティビティツリー全体図 ▶ P.16



INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて



持続的成長に向けて

担当役員メッセージ

社会価値と経済価値の両立に向けた
進捗と課題

PSV-27計画はスタート以降、概ね計画どおりに進捗しています。価値創造の中核を担うCSVビジネスによるGHG削減貢献量は、当初計画を大幅に上回るペースで拡大しており、またCSVビジネス全体の収益性も高い水準となり、社会価値創造の取り組みが着実に成果に繋がっています。その一方で、取り組みの強化が求められる課題もあります。2025年にはCSVビジネスによる節水貢献量は中期目標の下方修正を余儀なくされたほか、Scope3削減については、水処理装置事業の拡大など事業成長に伴う排出量の増加もあり、目標とのギャップが生じています。こうした課題に対しては、サステナビリティ推進委員会に設置している共通価値テーマごとの専門分科会における活動やバリュー・プロバイディング戦略本部との連携により、価値創造の大きいCSVビジネスの拡大や新たなモデル創出の取り組みを強化しています。また、事業活動に伴うGHG排出量そのものの削減と、製品・サービスのエネルギー消費などに由来するGHG排出量削減の双方からアプローチし、脱炭素社会の実現に取り組んでいます。

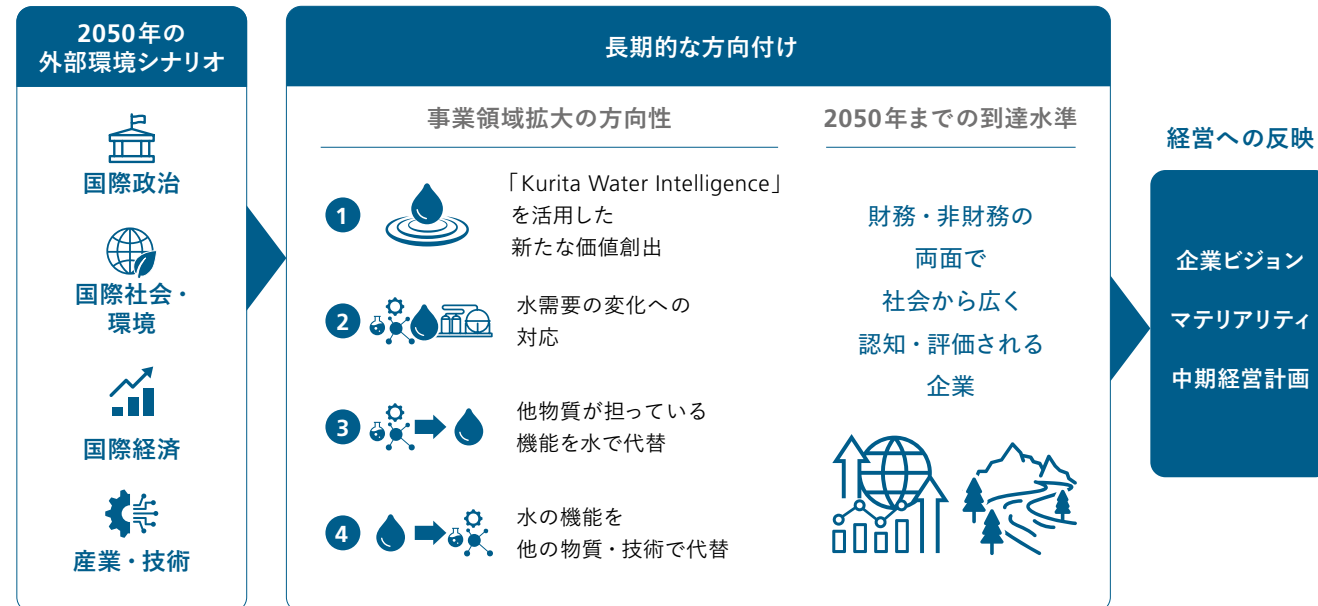
社会価値創造にあたっては、その前提となる価値の計測・定量に対する信頼が欠かせません。2026年7月に判明したグループ会社における分析業務での不適切事案については、グループ全体でデータの計測・管理の在り方を問い直すべきものとして深刻に受け止めています。私は、お客様や社会からの信頼は企業経営の基盤であると考えています。その信頼に応え続ける企業であるために、再発防止はもちろん、健全な企業風土や仕組みづくりを着実に進めていきます。

次の成長を支える経営基盤の強化

PSV-27計画達成に向けた取り組みを進める一方で、私たちは次の成長に向けた基盤づくりにも取り組んでいます。冒頭で触れましたとおり、2025年から取締役会においてクリタグループの長期的な方向付けについて議論が重ねられ、2026年3月に決議されました。次期中期経営計画の検討にあたっては、これを踏まえ執行側として具体的な施策や基盤整備を着実に進めていくことが重要だと考えています。

社会やお客様に将来にわたって提供できる価値は何か、そしてクリタはどのような強みを源泉としていくか。その問いに向き合いながら、次の成長に向けた検討を進めています。その中で私が重要だと考えているのは、環境変化を捉え、ま

た予測していくことで、新たな事業機会を創出するとともに、リスクに備える力を高めることです。そのためには、人材や技術、知的財産など、将来を支える経営基盤の強化が不可欠です。経営企画室は、コーポレートガバナンスや、経営計画の策定・進捗管理機能に加え、ステークホルダーエンゲージメントを含むサステナビリティへの取り組みや知財活用を含む中長期戦略立案、さらには事業環境の変化や経営リスクに対応するための機能を担っています。将来の変化を先取りしながら企業戦略を構想し、持続的成長を担保し、グループが培ってきた薬品・装置・メンテナンスを駆使できる独自の強みをさらに磨き、世界中のお客様や社会の課題解決に貢献していきます。



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営section
02
クリタグループの
ビジネスsection
03
競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04
持続的な成長を
支える基盤section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて



持続的成長に向けて

マテリアリティ

クリタグループのマテリアリティ

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計画では、経営戦略の中核にサステナビリティを据え、企業ビジョン実現に向けた重要課題を「クリタグループのマテリアリティ」として定めています。これらのマテリアリティは、サステナビリティに関するグローバルな課題を踏まえて特定したものであり、指標および目標を下表のとおり設定しています。

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 ^{*1}	5流域 (2031年3月期目標：7流域)
CSVビジネスによる節水貢献量	250百万m ³
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)	30%以上
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	
Scope 1+2の削減割合(2020年3月期比) (2031年3月期目標：80%、2051年3月期目標：Net-Zero)	73%
Scope3の削減割合(2020年3月期比) (2031年3月期目標：30%、2051年3月期目標：Net-Zero)	22%
CSVビジネスによるGHG削減貢献量	3,000千t以上
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

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%以上
革新領域のテーマ件数割合	30%以上
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%以上 b:前回調査以上
当社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	90% ^{*2}
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%
人権を尊重した事業活動	
サプライヤーへの人権デュー・ディリジェンスの実施	継続実施
労働安全強度率	0.005以下
LTIR(海外グループ会社とそのサプライヤー) ^{*3}	0.40
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 (グリーンパンス・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

^{*1} クリタグループの活動の成果をより適切に表現するため、2026年3月期より活動流域の延べ人口を削除し、活動流域のみを目標とすることを取締役会で決定しました。

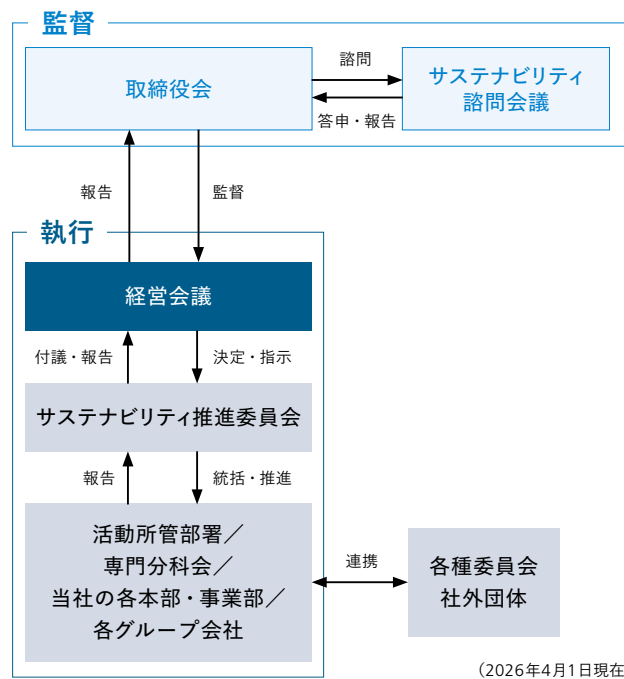
^{*2} 事業環境の変化およびPSV-27計画の進捗を踏まえ、開発人材の定義および算定対象の見直し、ならびに2028年3月期目標の上方修正を2026年3月の取締役会で決定しました。

^{*3} 2027年3月期から海外グループ会社の安全指標として導入しました。LTIR(Lost Time Incident Rate)は、20万労働時間当たりの休業災害度数率です。対象は、現場系従業員および現場作業に従事する一次以降のサプライヤー(請負会社も含む)です。

推進体制

クリタグループのサステナビリティに関するガバナンスは、取締役会による監督体制のもと、サステナビリティ推進委員会を中心とした執行体制により各種取り組みを推進し、経営会議がその審議および必要な施策の意思決定を担う体制としています。

体制図



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営section
02
クリタグループの
ビジネスsection
03
競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04
持続的な成長を
支える基盤section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて

Further Information

推進体制



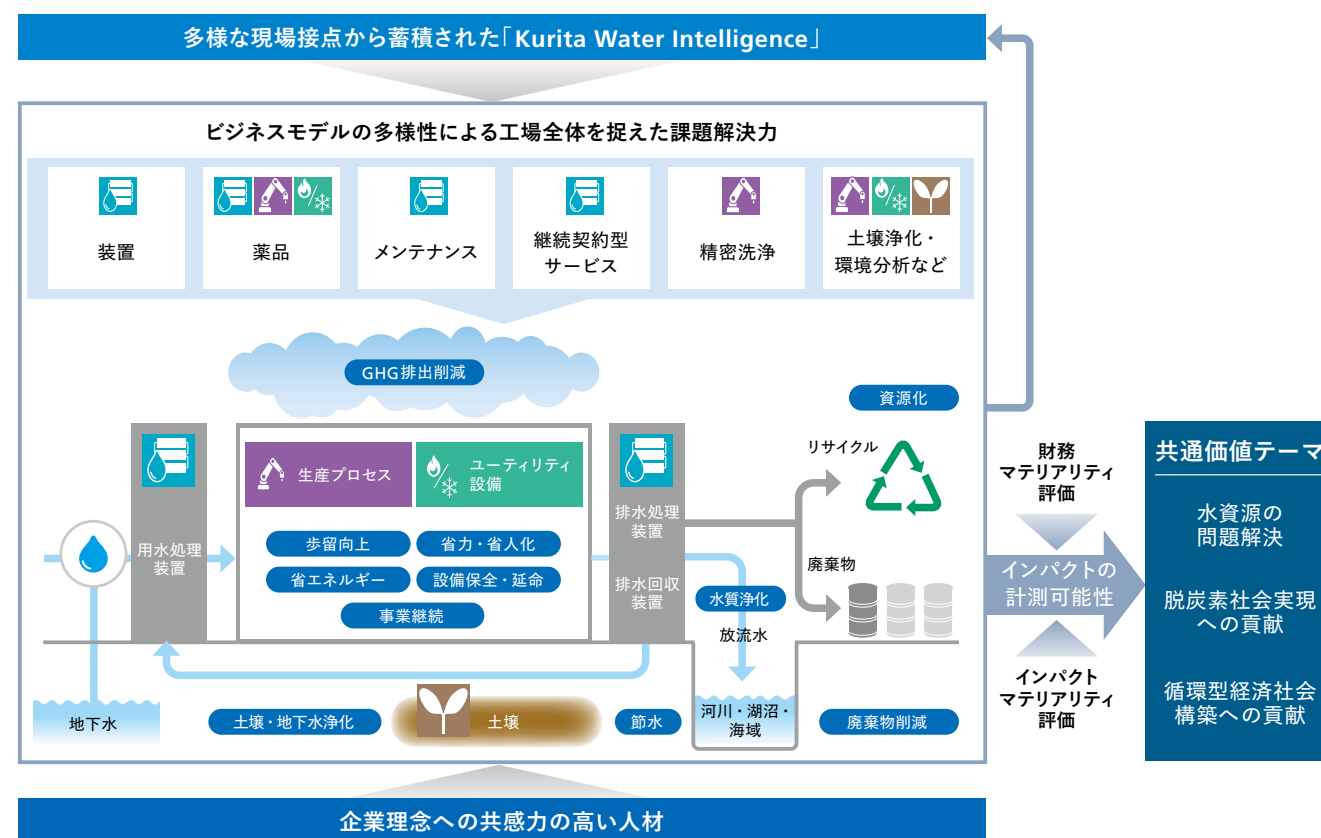
持続的成長に向けて

マテリアリティ

④ 共通価値テーマの選定

クリタグループは、“水”を中心とした事業領域において、あらゆる産業の工場全体に対して多様なビジネスモデルを通じたソリューションを提供してきました。こうした事業活動を通じて得られた多様な現場接点により、「Kurita Water Intelligence」が蓄積され、これがクリタグループの競争優位性の源泉となっています。さらに企業理念に共感する人材が原動力となり、クリタグループだからこそ創出できる社会へのポジティブなインパクトと、その価値に見合った対価を得ることで、クリタグループにも持続的なインパクトがもたらされます。クリタグループでは、この社会と企業の双方にとっての価値創造を、相互に高め合うスパイラルアップの構造として捉えています。

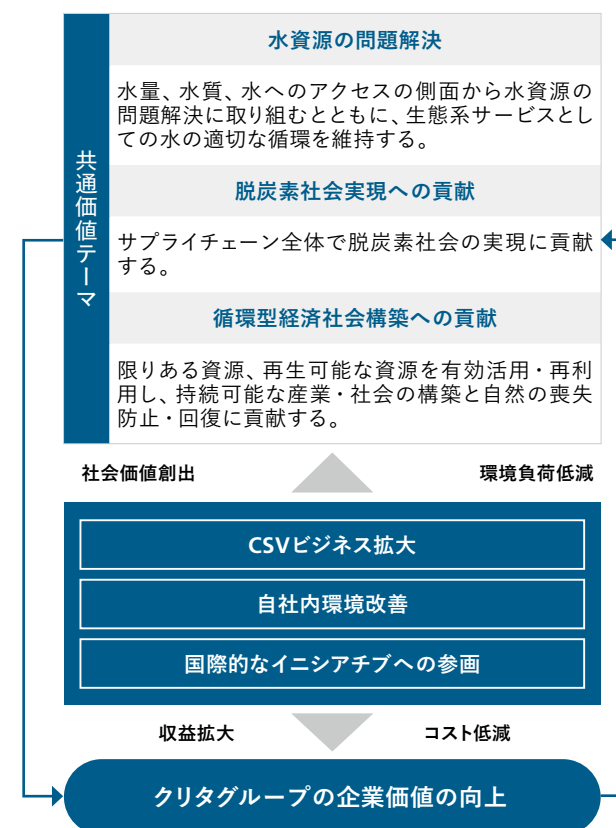
こうした視点から、現時点で最も社会的インパクトを創出可能なテーマとして、「水資源の問題解決」「脱炭素社会実現への貢献」「循環型経済社会構築への貢献」の3つを、共通価値テーマとして選定しています。



⑤ 共通価値テーマの推進

クリタグループは、製品・サービスの提供を通じて社会価値を創出するCSVビジネスの拡大、事業活動に伴う環境負荷の低減、そして水に関する国際的なイニシアチブへの積極的な参画を通じて、社会とクリタグループの双方にとってのポジティブな影響の最大化を図り、企業価値の向上に繋げています。

クリタグループの事業を通じた成長は、マテリアリティに掲げた課題への対応を通じて、より良い社会の実現に貢献するものであり、企業理念の実現に向けて不可欠な要素となります。



INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて

持続的成長に向けて

CSVビジネス

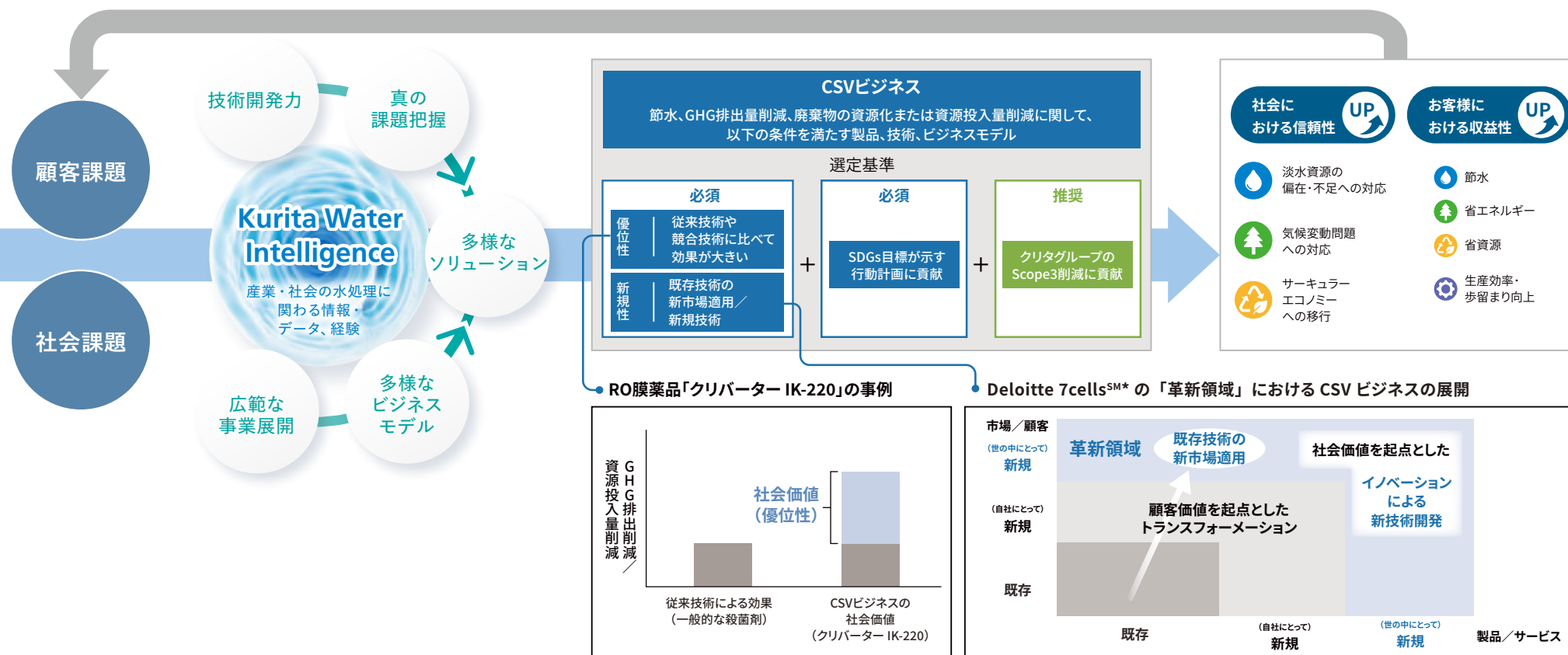
CSV (Creating Shared Value) ビジネス

クリタグループは、従来と比較して節水、GHG排出量削減、廃棄物の資源化または資源投入量削減のいずれかに大きく貢献する製品・技術・ビジネスモデルをCSVビジネスとして定めています。

クリタでは、CSVビジネスがお客様の生産活動における環境負荷削減にどの程度寄与しているかについて、具体的な環境負荷削減貢献量(社会価値)として算出し、マテリアリティの共通価値テーマにおける指標としています。クリタは、これらの指標を活用してCSVビジネスを通じた社会価値の創出状況を把握・管理するとともに、CSVビジネスの拡大や社会価値の向上に取り組んでいます。

PSV-27計画において、CSVビジネスは成長戦略を支える重要な柱として位置付けられており、CSVビジネスによる節水貢献量、GHG削減貢献量、資源化貢献量・資源投入削減貢献量の各指標、およびCSVビジネス売上高の計画達成率は、当社の執行役と執行職、および一部グループ会社の代表者に対する業績連動報酬の評価に用いられています。

また、CSVビジネスの選定にあたっては、社会価値の創出に加え、イノベーションを促進し、事業展開の可能性を広げることを狙いとしています。



*Deloitte 7cellsSM (Deloitte社の成長戦略策定の考え方)における「革新領域」を指す。

INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を支える
基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて

Further Information

CSVビジネスの提供価値の維持・向上



持続的成長に向けて

CSVビジネス

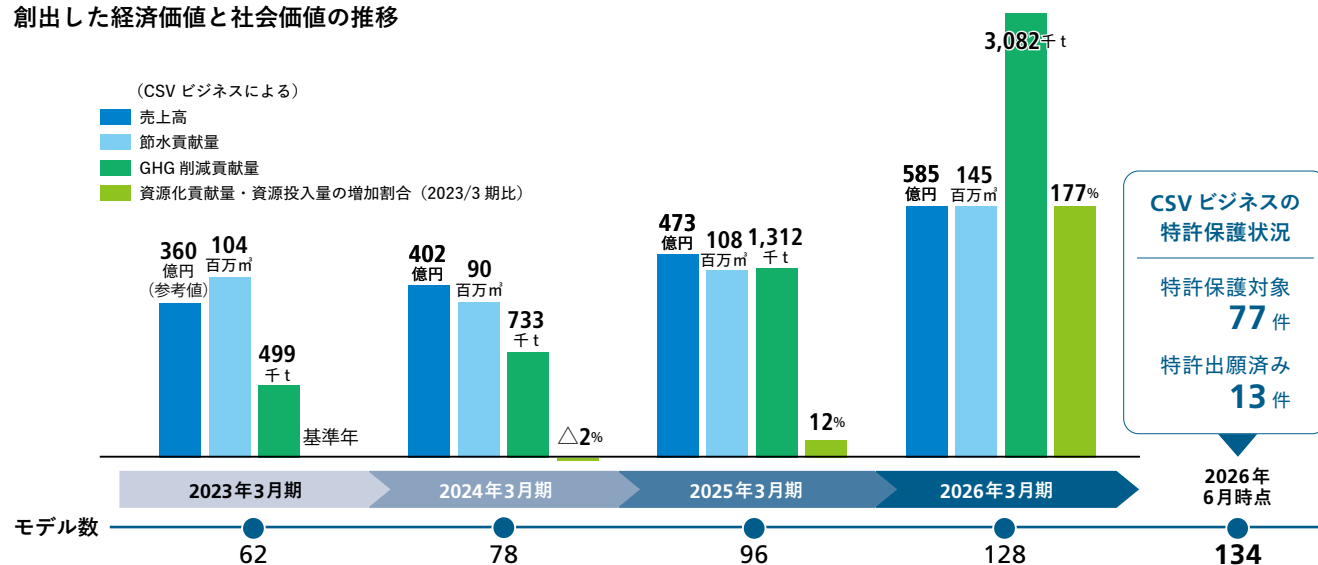
 マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2025年3月期 実績	2026年3月期 目標(上段)／実績(下段)	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
水資源の問題解決				
CSVビジネスによる節水貢献量	108百万m ³	150百万m ³ 未達成(145百万m ³)	190百万m ³	250百万m ³
GHG排出量・節水貢献量比* ¹ の削減割合 (2023年3月期比)	16.1%* ²	35% 未達成(23.5%)	40%	50%
脱炭素社会実現への貢献				
CSVビジネスによるGHG削減貢献量	1,312千t	2,500千t 達成(3,082千t)	3,000千t以上	3,000千t以上
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)	12%	100% 達成(177%)	180%	300%

*1 クリタグループのScope 3カテゴリ11および13を水処理装置のCSVビジネス(Scope3カテゴリ11および13を発生させる)による節水貢献量で除した数値です。

*2 新たに環境改善活動を開始した会社の組み入れ、算出方法の見直し、集計方法の誤りの修正に加え、基準年(2023年3月期)の算定データの整理・精査を行った結果、2025年9月および2026年3月時点で過年度実績値を修正しました。

創出した経済価値と社会価値の推移



クリタでは、マテリアリティへの取り組みにおいて、CSVビジネスを通じた節水、GHG排出量削減、廃棄物の資源化または資源投入量削減の社会価値創出の成果を指標として管理しています。また、節水とGHG排出量の関係性を評価する指標も活用して、個々の価値を高めるだけでなく、それらのバランスを踏まえながら、社会価値の最大化を目指しています。

2026年3月期のGHG排出削減貢献量および資源化貢献量・資源投入削減貢献量の増加割合については、pHytOUT  P.28 をはじめとするモデルの拡大が進んだことにより目標を達成しました。一方で、節水貢献量は主に大型案件の実施時期の延期の影響を受けたことにより未達となりました。また、GHG排出量・節水貢献量比の削減割合についても、節水貢献量およびScope3排出削減量が目標を下回ったことにより目標に届きませんでした。今後は専門分科会や関連部門との連携を強化し、CSVビジネスの拡大と新たなモデル創出を加速していきます。

 CSVビジネスの特許保護について

各CSVビジネスについて、お客様の課題、保有技術、競合環境などを総合的に分析し、競争優位性の維持・強化に向けた最適な特許網の構築を進めています。一方で、CSVビジネスの中には、権利化可能な技術要素が限定的なものや、特許による保護が必ずしも有効ではないものも存在します。そのため、知財戦略は特許取得に限定せず、ノウハウ管理や事業モデルの高度化なども含め、それぞれの事業特性に応じた競争優位性の維持・強化に取り組んでいます。こうした知財戦略を通じて、CSVビジネスの強みや独自性を保護するとともに、クリタグループならではの社会との共通価値を創造するユニークなビジネスモデルの展開を支え、持続的な「稼ぐ力」の向上に繋げていきます。

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて



持続的成長に向けて

CSVビジネス

🔗 CSVビジネスの広がり

CSVビジネスは、グローバルでの連携を通じて地域・産業を超えて広がり、売上規模とモデルを拡大しながら世界中に価値提供を行っています。

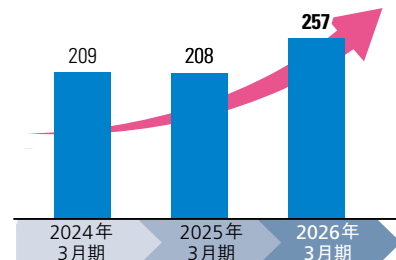
売上規模の拡大

CSVビジネスは日本を中心に発展してきましたが、現在ではグローバルで着実に成長しています。特に、中東や南米などの新興国地域では新たに参入する市場のドアオープナーとなっています。

グラフ：売上高（億円）

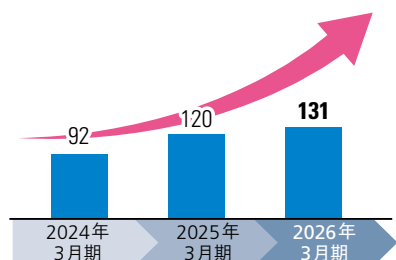
日本

CAGR +10.8%



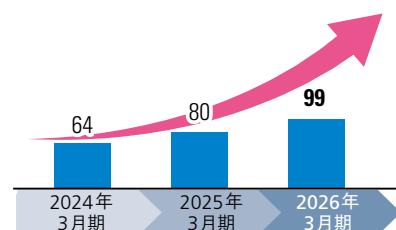
アジア

CAGR +19.7%



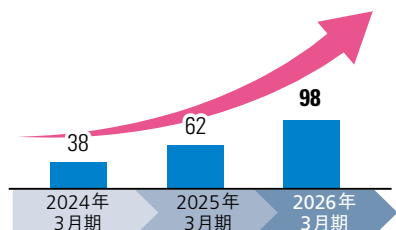
北南米

CAGR +25.0%



EMEA

CAGR +61.5%

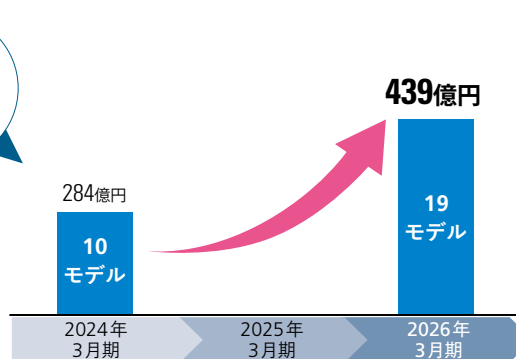


新規モデルの拡充

CSVビジネスは、モデル数の増加とともに、各モデルの売上規模も着実に拡大しています。また、海外発のCSVビジネスも生まれ、新たな成長の柱へと育っています。

売上高が10億円以上あるCSVビジネスの売上高合計とモデル数

うち、海外発の
CSVビジネス
0モデル



うち、海外発の
CSVビジネス
4モデル

世界各地で生まれたCSVビジネスは、成功事例を共有しながら地域や産業を超えて展開され、グローバルで提供価値を広げています。

シンガポール・
インドネシア 発

KURITA ZAシリーズ

半導体市場や鉱山の排水処理・排水回収設備に使用され、高い凝集性能により排水処理・排水回収プロセスの効率化に貢献

マレーシアでも展開

北米 発

pHyTOUT

バイオエタノール製造工程の蒸発器におけるスケール発生を抑制することでGHG排出量削減と生産性向上に貢献

欧州や中国でも展開

ドイツ 発

DILURIT BC S FOR
COOLING SYSTEMS

冷却塔に使用することで、薬品使用量を削減し、GHG排出量の低減と節水に貢献

中国でも展開

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて

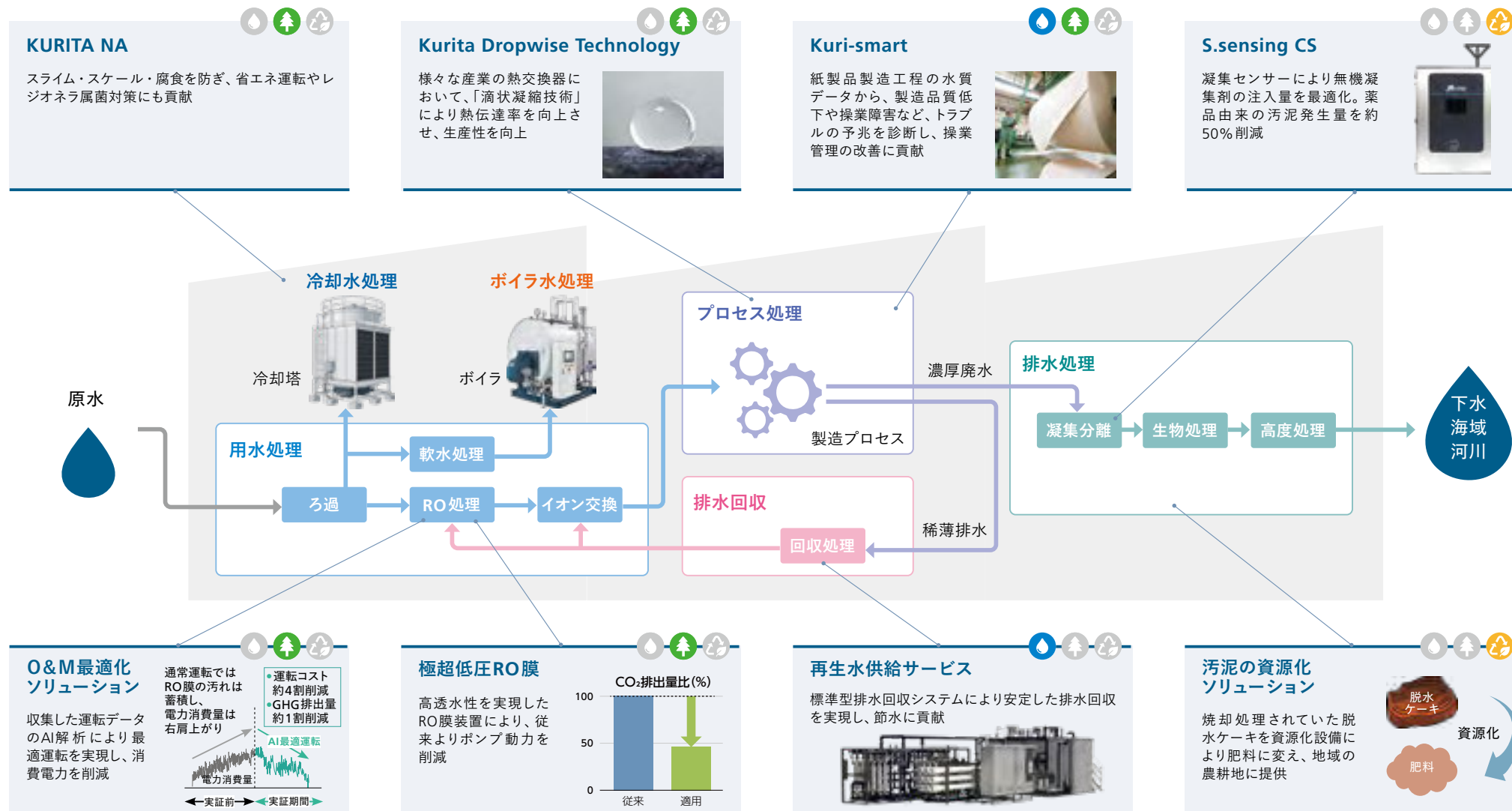


持続的成長に向けて

CSVビジネス

⑥ 水処理プロセスにおけるCSVビジネスの適用領域

お客様の工場全体の水処理に関するプロセスの様々なところでCSVビジネスを適用することが可能です。



INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営section
02 | クリタグループの
ビジネスsection
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 | 持続的な成長を
支える基盤section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

社長メッセージ

Value Pioneering Path

コネクティビティツリー

財務戦略

持続的成長に向けて

section 02

クリタグループのビジネス

クリタは、幅広い産業・地域における現場接点から得られる知見やデータ、技術を「Kurita Water Intelligence」として蓄積し、お客様や社会に新たな価値を提供しています。本セクションでは、クリタならではの強みを活かし、お客様や社会の課題をどのように価値へと転換しているのかを紹介します。

INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営

section
02 | クリタグループの
ビジネス

section
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 | 持続的な成長を
支える基盤

section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

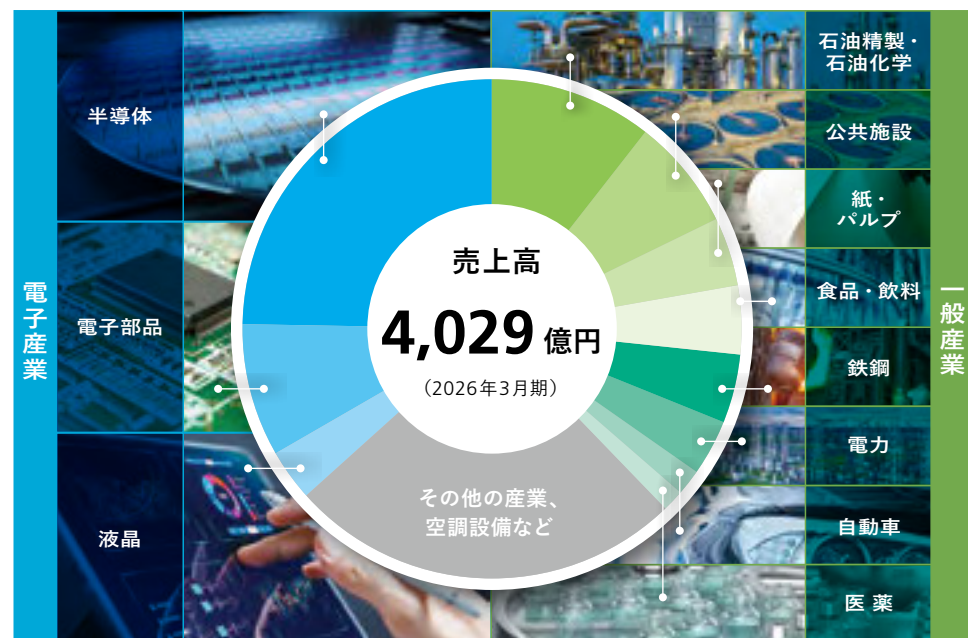
一般水処理セグメント

ビジネスフィールドとソリューション

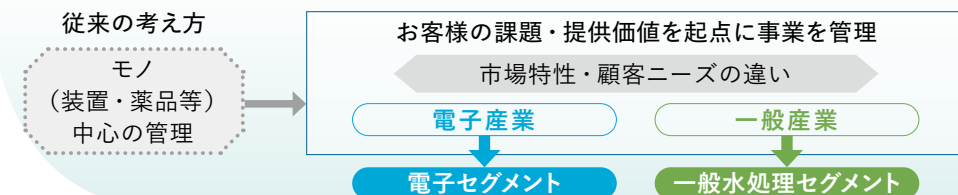
クリタグループは、様々な産業のお客様との接点を世界中で有しています。また、水と環境に関する広範なビジネスモデルを駆使して、お客様の工場やオフィスビルなど、水が必要とされるあらゆる場所において様々な課題の解決に貢献しています。

お客様の業種の多様性

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



セグメント区分の考え方

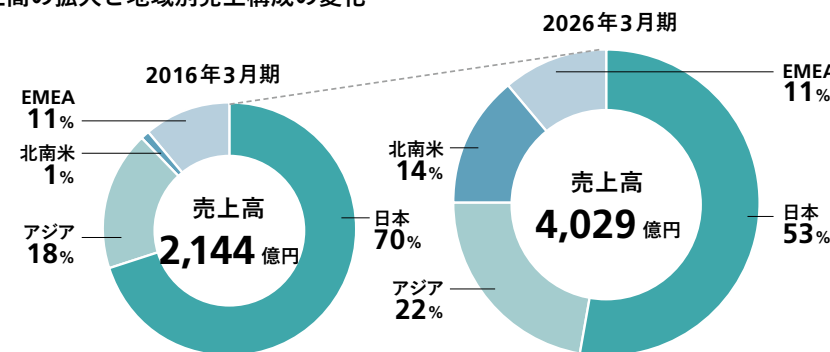


多様な産業・地域から得られる情報やデータ、経験が「Kurita Water Intelligence」を形づくり、クリタグループの競争優位を確立

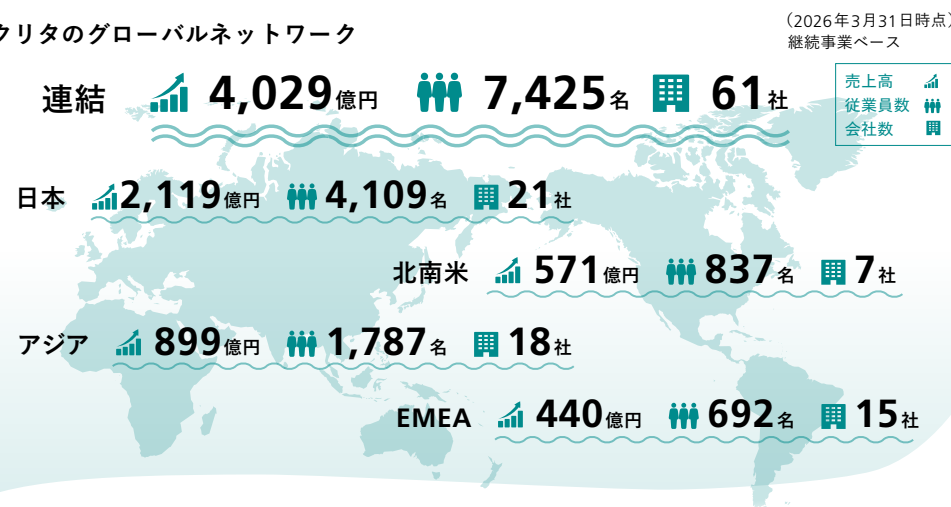
展開する地域の多様性

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

売上高の拡大と地域別売上構成の変化



クリタのグローバルネットワーク



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業/財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント

ビジネスフィールドとソリューション

事業の多様性 (2026年3月期)

■ 電子セグメント ■ 一般水処理セグメント

装置



売上高構成比
27%

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

薬品



売上高構成比
33%

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

メンテナンス



売上高構成比
19%

自社製・他社製を問わず、水処理装置のアフターフォローや運転管理を行い、装置の性能維持・改善やトラブルの未然防止を通じて、お客様設備の安定操業に貢献します。水処理装置以外にもボイラや熱交換器、配管に蓄積した汚れを除去するエンジニアリング洗浄も展開しています。

継続契約型サービス



売上高構成比
17%

水処理装置やメンテナンス、薬品といった事業を駆使して、お客様の事業活動における水の安定供給や設備の効率的な運用を支援するサービスです。代表的な「水供給事業」は、電子産業を中心とするお客様に、クリタが水処理装置の建設・保有から運転管理やメンテナンスまでを行い、長期にわたって安定的に水を供給することで、お客様の投資資金や運転管理の負担を軽減します。

精密洗浄



売上高構成比
2%

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。

その他



売上高構成比
2%

有害物質で汚染された土壌の調査・浄化や環境分析のほか、AIを活用した水道管劣化診断サービスなど多様な事業を展開しています。

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント



ビジネスフィールドとソリューション

ビジネスフロー

クリタの主要な事業である水処理装置事業と水処理薬品事業のビジネスフローをご紹介します。

・水処理装置事業

水処理装置は、主にお客様の生産活動に必要な純水・超純水を供給するための用水処理装置と、生産プロセスから排出される水を浄化して河川等へ放流、または再利用するための排水処理・排水回収装置で構成されています。

提供方法には、主に「フロー＆ストックモデル」と「継続契約型サービス」の2つがあります。フロー＆ストックモデルは、装置の販売・納入を起点として、メンテナンスや薬品供給などのサービスへと取引を拡大していくビジネスモデルです。一方、継続契約型サービスは、水処理装置をクリタの資産としてお客様の工場内に設置し、製造した超純水を安定的に供給するビジネスモデルです。

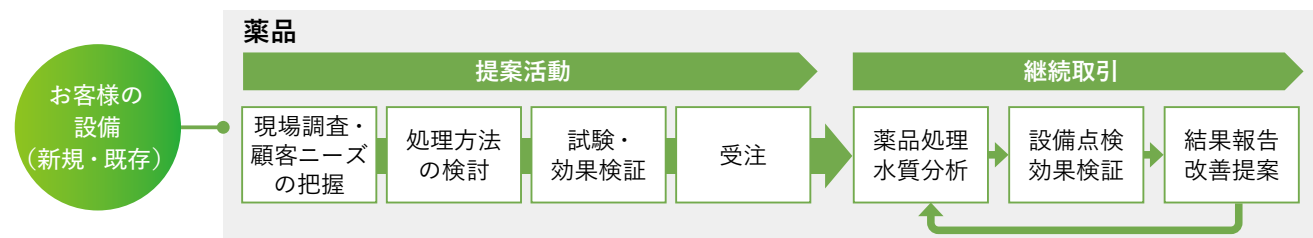
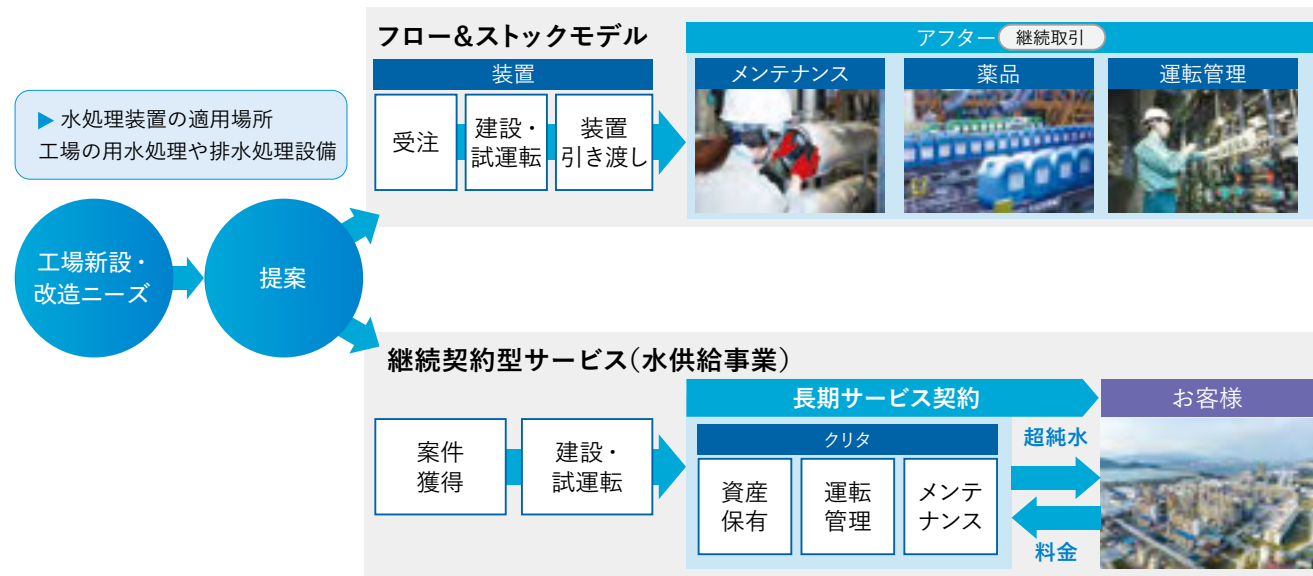
お客様の設備投資計画や設備管理に対する考え方、資産保有に関するニーズに応じて、クリタは最適な提供形態を提案しています。

・水処理薬品事業

水処理薬品は、お客様の冷却塔やボイラ、水処理設備、生産プロセスなどに適用され、設備の安定稼働に加えて、節水や省エネルギーに貢献しています。

水質や水量、設備の仕様、運転条件によって処理方法は異なるため、クリタはまず現場調査を通じてお客様のニーズや課題を把握し、最適な薬品や処理方法を検討します。その後、実機試験による効果検証を行い、提案内容にご納得いただいた上で薬品を供給します。

また、取引開始後も定期的な水質分析や設備点検、効果検証を継続し、その結果をもとに改善提案を実施しています。このように、薬品の提供にとどまらず、継続的な運転管理支援と改善活動を通じて、お客様設備のパフォーマンス向上に貢献しています。



INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営section
02 | クリタグループの
ビジネスsection
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 | 持続的な成長を
支える基盤section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント



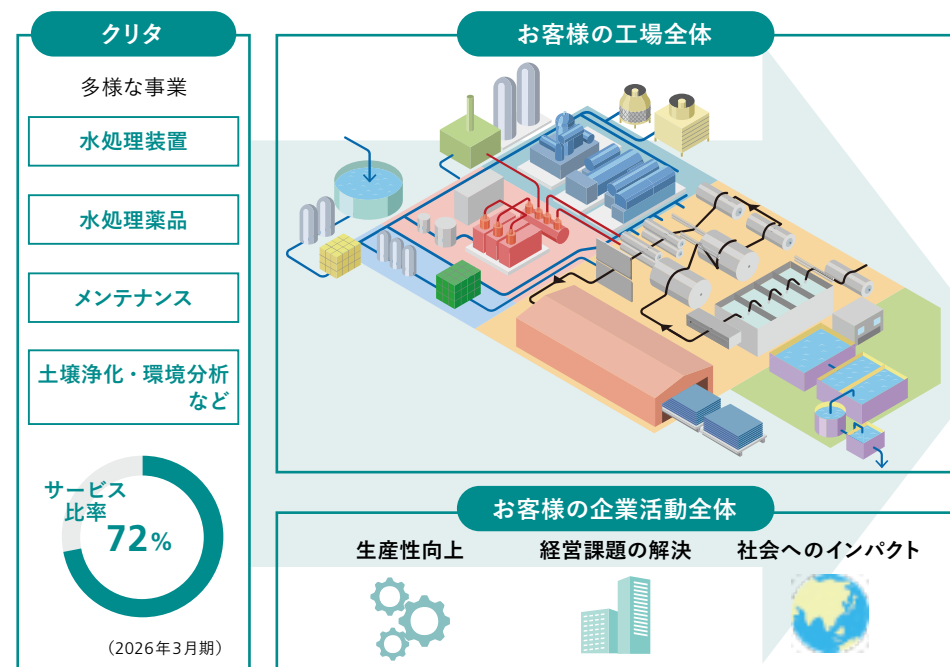
ビジネスフィールドとソリューション

全体最適アプローチ

近年、お客様を取り巻く経営課題は、生産性向上に加え、節水、省エネルギー、資源循環、人材不足への対応など、より複雑かつ多様なものへと広がっています。こうした課題に対しては、個別設備やプロセスごとの最適化だけでなく、生産プロセスやユーティリティを含めた工場全体を俯瞰したアプローチが求められています。

クリタグループは、水処理装置、水処理薬品、メンテナンス、土壌浄化、環境分析などの多様な事業と、サービス事業を通じた継続的な顧客接点により、お客様の工場への深い理解を培っています。その過程で得られる情報やデータ、経験を「Kurita Water Intelligence」として蓄積し、お客様の潜在課題も含めた様々なニーズに対して、新たな価値を創出しています。

この全体最適アプローチにより、お客様の企業活動全体のパフォーマンス向上に貢献するとともに、社会や産業が直面する課題の解決にも価値を創出しています。クリタグループは、水処理の枠を超えて、お客様の持続的な成長を支える「パフォーマンス・エンハンサー」として、新たな価値創造に挑戦しています。



事業の多様性による工場全体を捉えた課題解決力



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

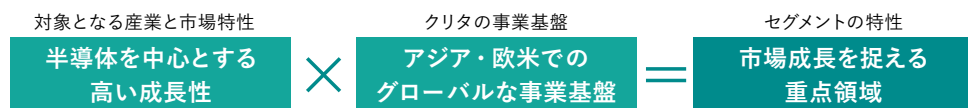
電子セグメント

一般水処理セグメント

電子セグメント

セグメントの特徴

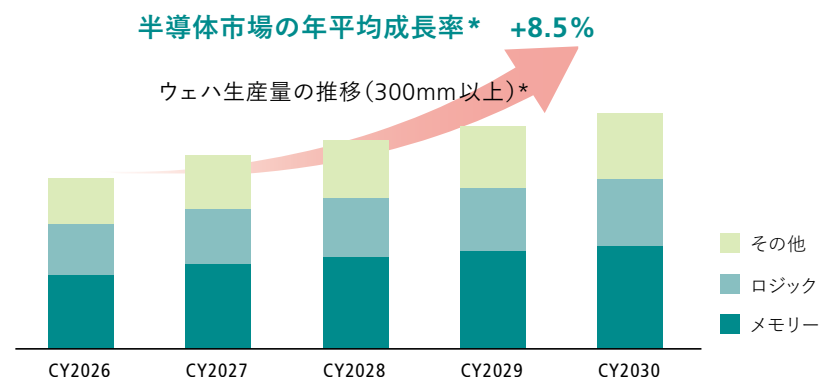
電子セグメントは、半導体、電子部品、液晶パネルなどの電子産業のお客様にソリューションを提供しています。半導体を中心に世界各地で設備投資が進む中、クリタグループは従来のアジアを中心とした事業基盤を欧米地域にも拡大させ、お客様のグローバルな事業戦略を支えています。



市場環境

・中長期的な成長が期待される市場分野

半導体を中心とする電子産業は、AIの普及やデータセンターの需要の拡大を背景に、世界各地で積極的な投資が見込まれており、中長期的に高い成長性が期待されています。



* 年間処理枚数の推移。SEMI WFF (World Fab Forecast)を参考に栗田工業作成

・お客様ニーズの高度化・複雑化

半導体市場の成長と製造プロセスの高度化を背景に、高品質な水処理に加え、水資源の制約や省エネルギー、再資源化への対応など、お客様の課題やニーズはより高度かつ複雑なものへと変化しています。



電子産業では、半導体製造プロセスの高度化に加え、水資源制約や環境規制の強化、人材不足などを背景に、お客様が求める価値が大きく変化しています。超純水の安定供給に加え、生産性向上や安定操業、さらには水の再利用や資源循環まで含めた工場全体の最適化が重要な経営課題となっています。

私は、この変化こそがクリタにとって大きな事業機会であると考えています。クリタは、超純水から排水処理・排水回収、薬品、運転管理、メンテナンスまで、水の入口から出口までを一体で提供できることを強みとしています。特に排水処理・排水回収の領域は、お客様の製造プロセスや立地条件ごとに求められる対応が大きく異なり、高度な技術力と豊富な運転ノウハウが競争力となる分野です。当社は一般産業分野も含めて長年培ってきた排水分野の知見に加え、最先端半導体プロセスへの深い理解を活かし、工場全体の最適化を実現する独自の価値を提供しています。

また、半導体メーカーの投資や生産拠点はグローバルに展開されており、私たちにも世界各地で一貫した価値提供が求められています。そのため、各地域での事業基盤の拡充やグローバルアカウントへの対応力強化を進めるとともに、装置の設計自動化やモジュール化、M&Aや協業の活用を通じて供給力の強化に取り組んでいます。

電子産業分野において私たちが重視するのは、装置受注を起点としてサービス事業を通じて継続的に価値を提供するフロー＆ストックビジネスです。装置、薬品、運転管理、メンテナンスを組み合わせお客様との長期的な関係を構築することで、工場の高度化に伴い提供価値を拡大し続けることができます。このビジネスモデルは、お客様の競争力向上に貢献すると同時に、クリタにとっても安定的かつ持続的な収益基盤となっています。

さらに、imecとの連携を通じて次世代半導体プロセスを見据えた技術開発にも取り組んでいます。今後お客様とともに新たな価値を創出し続けることで、電子産業にとって不可欠なパートナーであり続けたいと考えています。

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

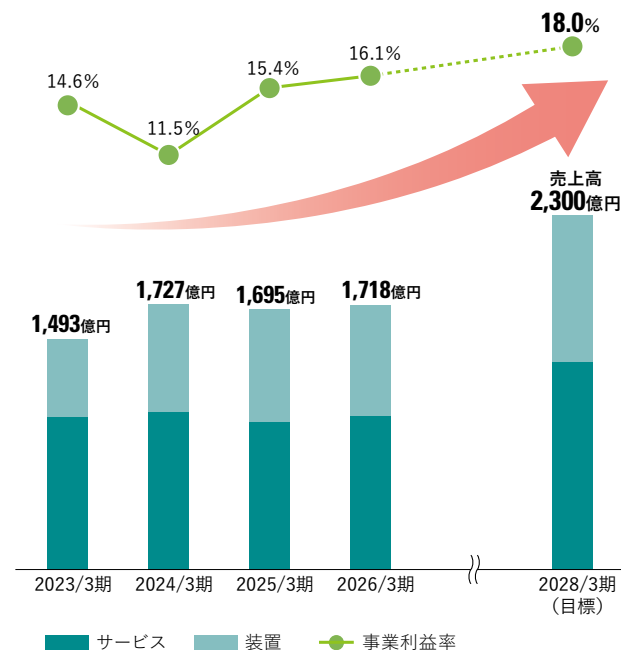
電子セグメント

一般水処理セグメント



電子セグメント

PSV-27 計画における目標と進捗



課題

- 市場変動に左右されない安定基盤の確立
- お客様の投資スピードへの対応力向上

重点施策

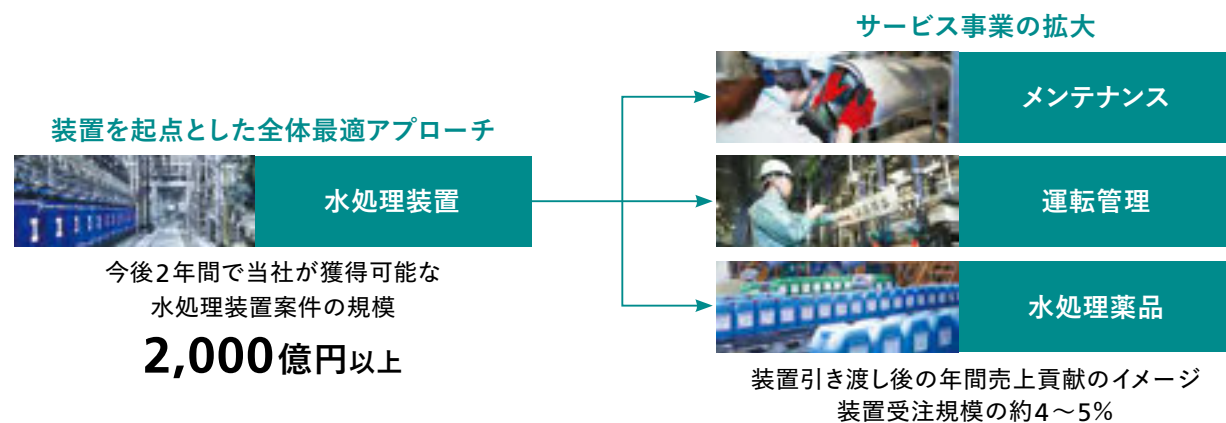
グローバル事業基盤の
拡充とサービス事業の拡大

生産キャパシティ向上

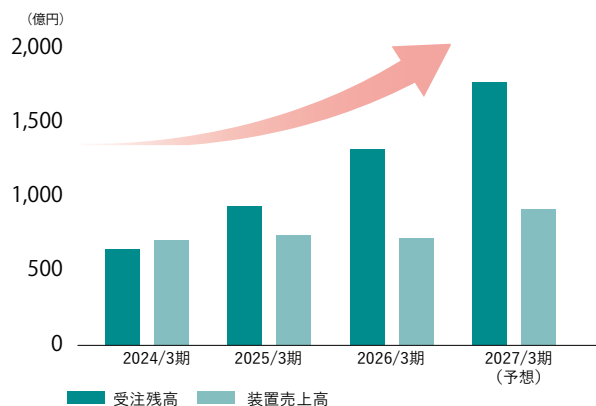
フロー&ストックビジネスの拡大

クリタグループは、投資が活発な成長市場における装置案件の継続的な獲得を起点に、高付加価値なサービス事業の拡大に繋げ、安定的かつ持続的な成長の実現を目指しています。このフロー&ストックの両面での事業拡大により、変化の激しい市場においても、強固な収益基盤を構築していきます。

さらに、サービス事業を通じたお客様との継続的な接点から「Kurita Water Intelligence」を蓄積し、新たな提供価値の創出にも繋げていきます。

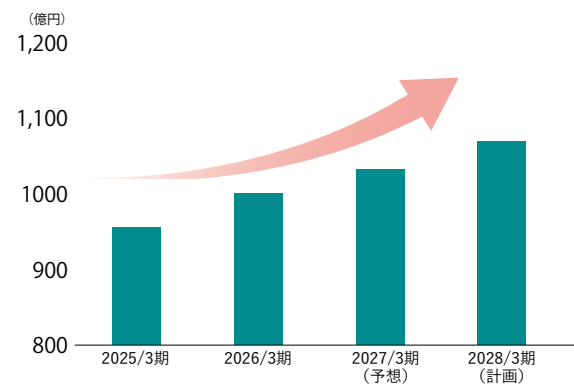


受注残高と装置売上高（電子セグメント）



* 2027年3月期予想は2026年7月29日時点の数値

サービス売上高（電子セグメント）



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営section
02
クリタグループの
ビジネスsection
03
競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04
持続的な成長を
支える基盤section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント

地域別戦略と生産キャパシティ向上の取り組み

電子産業での旺盛な設備投資を背景に、成長市場の需要を確実に取り込むためのグローバルな生産体制の強化が重要性を増しています。こうした認識のもと、設計自動化や需要予測に基づく調達期間の短縮、プレファブリケーション工法の活用、M&A・協業などを組み合わせることで、生産リードタイムの短縮とグローバルな生産能力の強化を図っています。これらを地域別戦略に展開し、東アジアでは既存のエンジニアリング基盤を強化するとともに、欧米ではサービス提供体制の構築を進めています。また、新たな地域への展開にも取り組んでおり、インドで水処理事業を展開するMembrane Group India社と共同で、同国にKurita Membrane India社を設立し、2026年6月より事業を本格的に開始しました。

日本・韓国・中国	- ターゲット案件の着実な獲得 - 他地域案件の対応にもリソースを充当
北米・欧州	生産機能の強化とサービス提供体制の構築
台湾・ASEAN・インド	- 台湾、ASEAN：中規模案件を対象にアプローチ - インド：現地企業とのJV設立による半導体産業向け事業基盤の構築



生産基盤の強化

- AIによる設計の自動化や需要予測に基づく調達期間短縮 ▶ P.54-56
- プレファブリケーション工法を用いた生産性向上
例：InQuater社のレディメイド型超純水製造設備「e-WT」 ▶ P.61-62

M&A・協業

- 北米・南アジア地域でのM&Aやパートナー企業との協業を模索

2026年3月期の実績

(単位：億円)	2025/3期 実績	2026/3期 実績	前期差
受注高	1,943	2,090	+ 146
装置	962	1,042	+ 80
継続契約型サービス	548	546	△ 2
サービス	433	502	+ 69
薬品	116	121	+ 5
精密洗浄	85	85	△ 0
メンテナンス	232	296	+ 63
売上高	1,695	1,718	+ 23
装置	738	718	△ 20
継続契約型サービス	548	545	△ 2
サービス	409	454	+ 45
薬品	116	118	+ 2
精密洗浄	85	85	△ 0
メンテナンス	208	251	+ 43
事業利益	262	277	+ 15
事業利益率	15.4%	16.1%	+ 0.7pp
営業利益	278	287	+ 9

受注高

水処理装置において日本・韓国・米国で大型案件を獲得したほか、メンテナンスの需要拡大により増加しました。

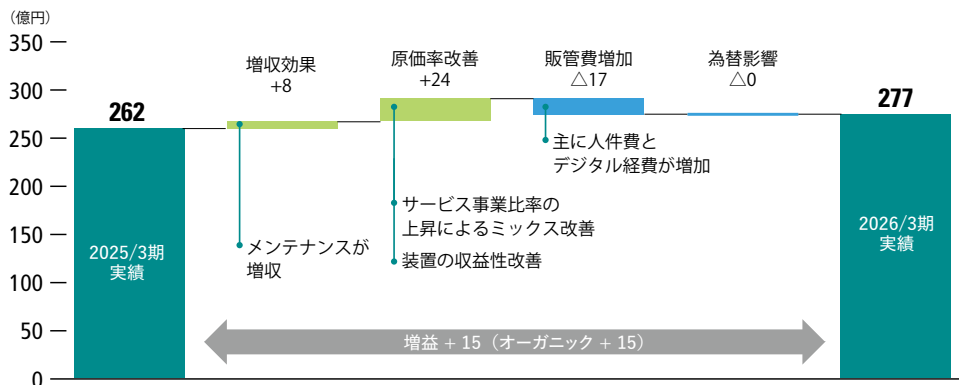
売上高

水処理装置が前期に中国で複数の大型案件の売上計上があった反動により減収となりましたが、お客様の工場稼働率を背景にメンテナンスが伸長したことで増収となりました。

事業利益

メンテナンスの増収効果に加え、サービス事業比率の上昇によるミックス改善と、水処理装置事業の収益性改善により増益となりました。

事業利益の増減要因



INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

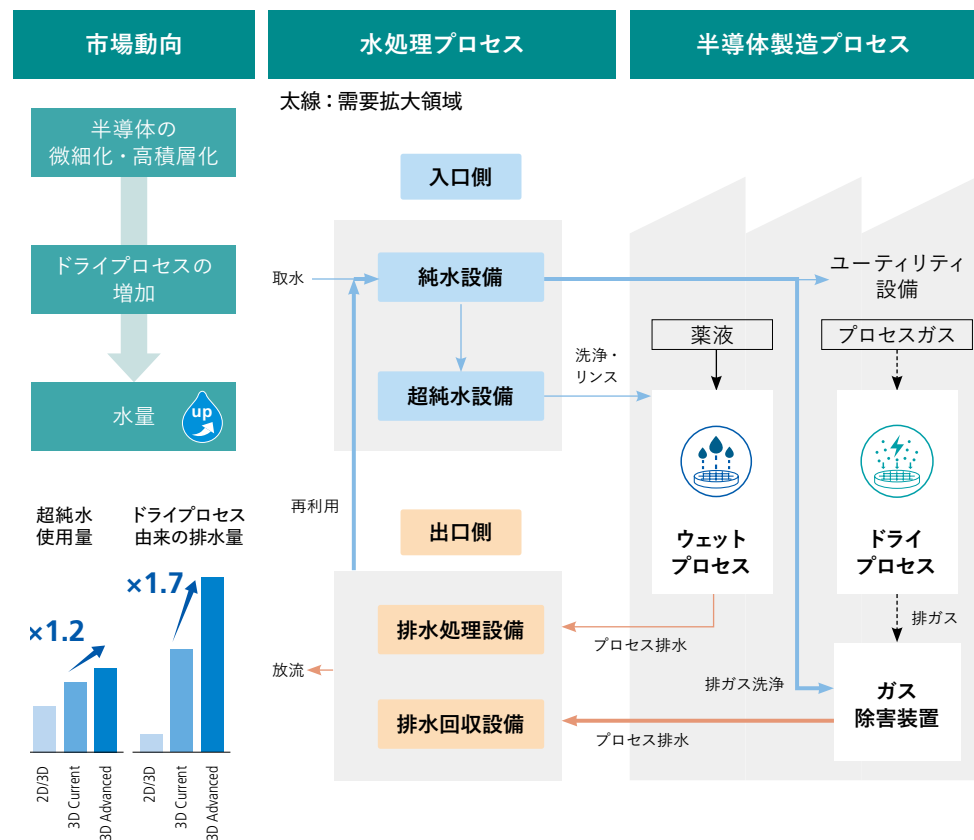
一般水処理セグメント



電子セグメント

④ 半導体製造プロセスの進化がもたらす水処理ニーズの変化

半導体製造においては、極めて高い純度まで不純物を除去した超純水が製造品質を支える重要な役割を担っています。一方で、今変化が起こっているのは、製造工程で発生する排水回収・排水回収分野の重要性の高まりです。半導体の高性能化・高積層化に伴い成膜工程やドライエッチング工程の比重が高まる中、生産プロセスからの排水量は超純水使用量を上回るペースで増加していくことが見込まれます。



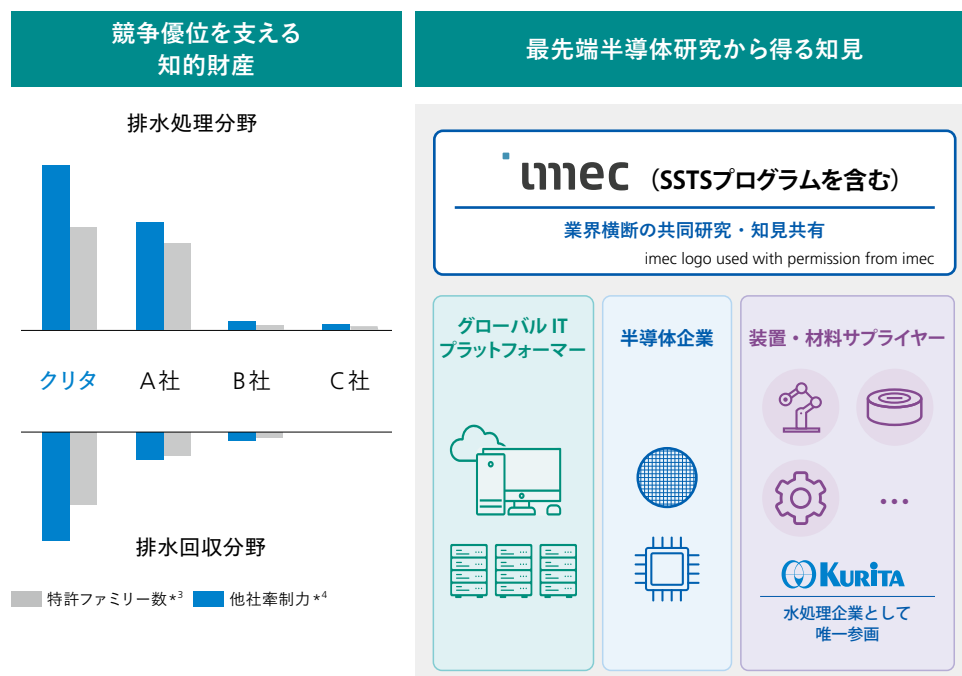
*当社調べ

④ サステナブルな半導体工場を支える技術基盤

クリタグループは、排水処理・排水回収分野における水処理装置の世界トップクラスの導入実績を通じて蓄積した独自技術と知的財産を強みとしています。さらに、世界最大級の半導体研究機関であるimec*¹に水処理企業として唯一参画し、半導体製造プロセスの環境負荷の評価・低減を目指すSSTS*²プログラムにも参加しています。そこで将来の製造プロセスにおける環境課題に関する知見を獲得し、これまで培ってきた技術・知的財産と融合することで、排水処理・排水回収にとどまらず、半導体工場全体の持続可能な運営を支える技術・ソリューションの創出に取り組んでいます。

*1 Interuniversity Microelectronics Centre

*2 Sustainable Semiconductor Technologies and Systems



*3 同じ発明に基づいて、複数の国や地域で出願された集合体。技術力の実質的な比較を行う際は、同一発明を1つのファミリーとしてカウントする。

*4 米国レクシスネクシス社が採用する指標「External Technology Relevance」を指す。本指標は、特許ファミリーが後発の自社以外の特許ファミリーからの引用件数に基づき測定され、引用件数が多いほど、他社の技術開発に対して強い牽制力を持つと考えられる。

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント

Further Information

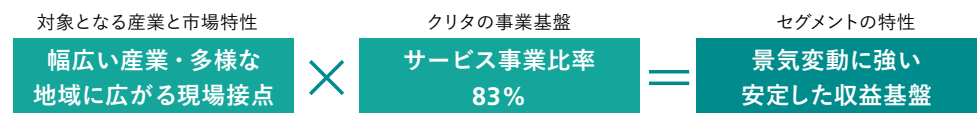
imec SSTSプログラム

一般水処理セグメント

セグメントの特徴

一般水処理セグメントは、石油精製・石油化学、鉄鋼、紙・パルプ、食品・飲料、官公需など幅広い産業のお客様の課題に対してソリューションを提供しています。さらに、日本やアジア、欧州、北南米、中東など多様な地域で事業を展開しており、特定の業種や地域の景気変動の影響を受けにくい事業ポートフォリオを構築しています。

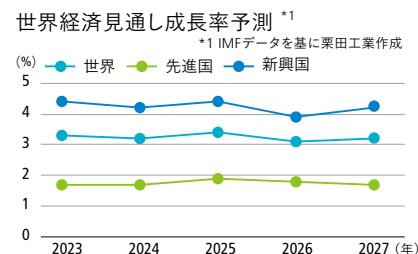
さらに、水処理薬品やメンテナンスなど、お客様の工場稼働を継続的に支えるサービス事業の比率が高いことから、安定した収益基盤を有しています。



市場環境

・安定性と成長性を兼ね備えた市場構造

先進国市場の安定した需要基盤に加え、新興国市場における産業成長やインフラ整備を背景とした需要拡大が期待され、中長期的な成長が見込まれます。



・高度化かつ複雑化するお客様ニーズ

社会課題の多様化や地政学リスクの高まりを背景に、お客様が直面する課題は年々複雑化しています。エネルギーや水のコスト上昇に加えて、安定的な調達・確保への対応、人件費の高騰や熟練人材の不足、生産設備の老朽化など、多くのお客様が複数の課題への対応が求められています。

エネルギーコストの上昇

企業向け電気料金 の年間上昇率 *2	
全世界	+3.8%
アジア	+0.1%
ヨーロッパ	+3.5%
北米	+6.8%
南米	+1.5%
アフリカ	+9.1%

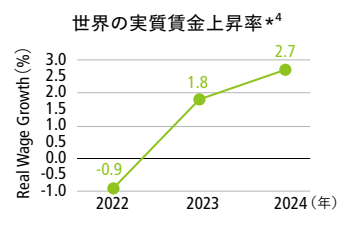
*2 GlobalPetrolPrices掲載データに基づく。2026年4～6月の企業向け電気料金の対前年同期比。

水コストの上昇

世界の水道料金上昇率 *3	
2017～2024年の 世界の水道料金上昇率のCAGR	+2.1%
2024～2025年の 世界の水道料金上昇率	+6.2%

*3 Global Water Intelligenceを参考

人件費の上昇



*4 International Labour Organizationを参考



お客様の課題解決から、 新たな成長機会を創出する

執行役
欧米リージョン統括本部長
兼 一般水処理事業管掌

Jordi Verdés Prieto

近年、気候変動や水資源問題、データセンター需要の拡大、エネルギーの安定確保等を背景に、社会課題はより複雑化しています。こうした変化に伴い、お客様から求められる価値も、単なるコスト削減から、工場設備の安定操業や生産性向上、環境負荷低減へと広がっています。クリタは、水に関する専門性に加え、技術・デジタル・サービスを組み合わせた「Kurita Water Intelligence」を活用し、変化するニーズに応える新たな価値を提供し続けています。

本セグメントはこれまで薬品やメンテナンスを中心に、GDP成長に連動して成長してきました。一方で、将来的にはコスト競争の激化も想定され、従来型のビジネスモデルだけでは持続的な成長に限界があります。そのためPSV-27計画では、お客様や社会の課題解決を通じて新たな市場を創出し、市場成長を上回る成長の実現を目指しています。PSV-27計画の前半3年間では、ウクライナ情勢や関税影響など厳しい事業環境の中でも着実に成長を続けてきました。特にCSVビジネス▶P.26が、お客様や社会の課題解決を通じて私たちの成長と収益性向上の両立を支えています。私はこのCSVビジネスが今後の成長を牽引する原動力だと考えます。こうした成長をさらに加速するため、これまで創出したモデルや培ってきた成功事例をグローバルに展開し、欧米やASEANを中心に市場シェアの拡大に繋げていきます。また、市場環境の変化に迅速に対応できる体制を構築するとともに、地域や産業ごとの特性に応じた戦略を推進し、インドやメキシコ等の成長市場での事業基盤を強化していきます。▶P.40 加えて、新たな事業機会の創出にも取り組んでいます。その一つがNEXTANCEです。設備老朽化や人材不足を背景に、メンテナンス領域を拡大することで、お客様の事業価値向上に貢献します。▶P.27 自社製・他社製を問わず展開可能であるため、日本に加え、装置納入実績の少ないASEAN地域でも大きな成長機会があります。また、PFAS対策やDLE(直接リチウム抽出)など、社会的ニーズが高まる分野でも新たな価値を提供し、事業機会の創出に繋げていきます。今後も、お客様や社会の課題解決に挑み続け、新たな価値を創出することで、お客様とクリタの持続的な成長を実現していきます。

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を支える
基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

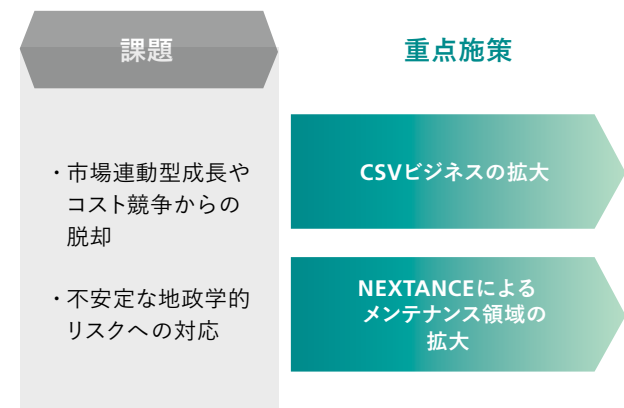
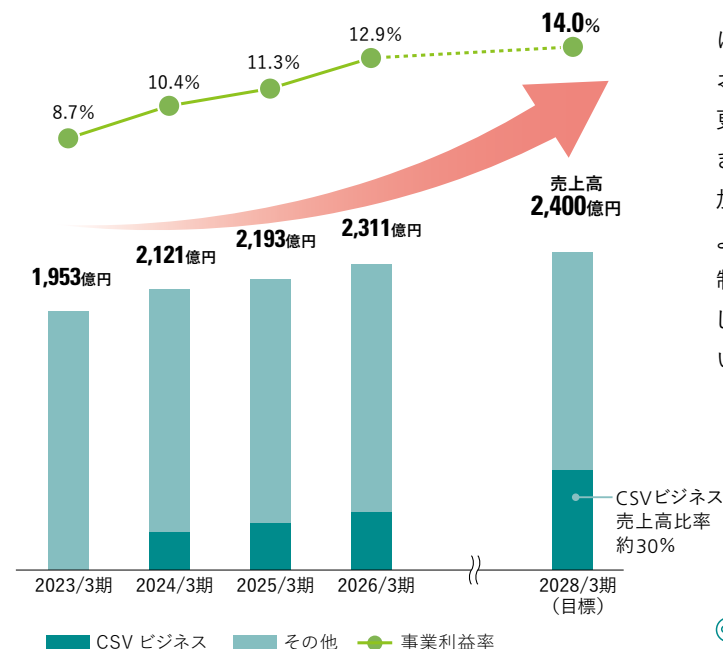
ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント

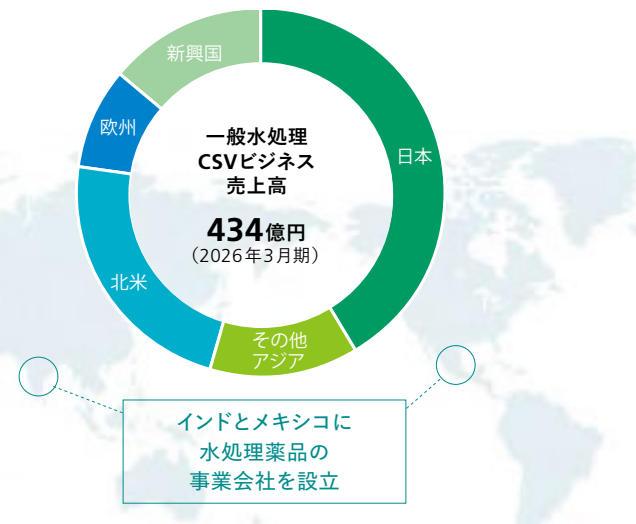
一般水処理セグメント

PSV-27 計画における目標と進捗



CSVビジネスの拡大

CSVビジネスの拡大においては、地域ごとの事業成熟度に応じた戦略を展開しています。既にシェアの高い日本においては、CSVビジネス拡大により事業の質の向上を図り、更なる収益性の向上に取り組めます。シェア拡大余地の大きい欧米・アジアではCSVビジネスを軸とした売上成長を加速させます。さらに成長市場である新興国では、インドおよびメキシコに事業会社を設立し、各地域での事業推進体制の整備を進めるとともに、CSVビジネスをドアオープナーとして、新たな顧客接点の拡大と市場シェアの獲得に繋げていきます。



NEXTANCEを通じたメンテナンス領域の拡大

NEXTANCEは、自社・他社製を問わず装置診断を起点に継続的なメンテナンスや運転支援を提供するサービスです。熟練人材の不足や設備老朽化などお客様の課題が深刻化する中、従来の保守・メンテナンスの枠を超え、装置診断を通じた装置の安定稼働と潜在課題の解決に貢献します。

日本では既存顧客への展開を進め、ASEANでは他社装置もターゲットに新たな顧客接点と事業機会の創出に繋げることで、一般水処理セグメントにおけるストック型ビジネスの拡大を加速します。



INDEX

	イントロダクション
section 01	クリタグループの経営
section 02	クリタグループのビジネス
section 03	競争優位性確立に向けた取り組み
section 04	持続的な成長を支える基盤
section 05	コーポレートガバナンス
	企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション
電子セグメント
一般水処理セグメント



一般水処理セグメント

2026年3月期の実績

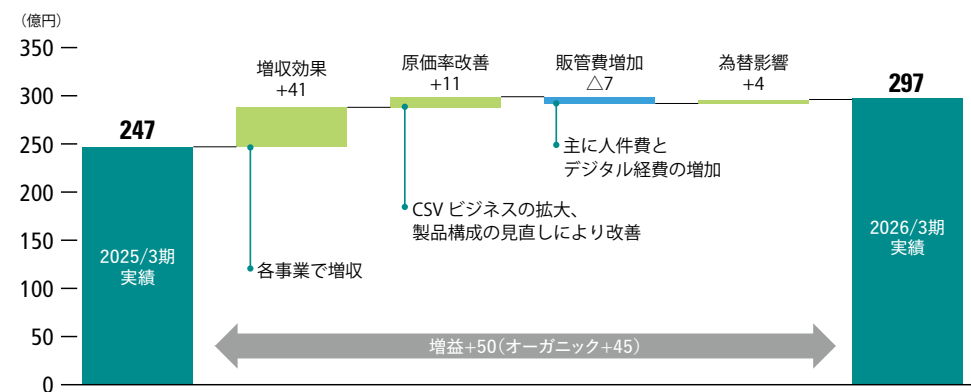
(単位: 億円)	2025/3期 実績	2026/3期 実績	前期差
受注高	2,185	2,340	+ 155
装置	311	371	+ 59
継続契約型サービス	114	130	+ 16
サービス	1,761	1,839	+ 79
薬品	1,183	1,220	+ 37
メンテナンス	488	502	+ 14
その他	89	117	+ 28
売上高	2,193	2,311	+ 118
装置	322	373	+ 51
継続契約型サービス	112	125	+ 13
サービス	1,760	1,813	+ 54
薬品	1,181	1,212	+ 30
メンテナンス	489	507	+ 19
その他	90	94	+ 5
事業利益	247	297	+ 50
事業利益率	11.3%	12.9%	+ 1.6pp
営業利益	221	296	+ 75

受注高
北米で官公需向け案件を獲得したことや、北南米や欧州でCSVビジネスが拡大したことにより前期比で増加したほか、その他で土壌浄化の大型案件を獲得しました。

売上高
前期に受注した日本での装置案件の工事進捗に加え、薬品を中心にCSVビジネスの拡大も寄与し、前期比で増収しました。

事業利益
増収効果に加え、CSVビジネスの拡大や採算性を重視した製品構成や取引の見直しによるミックス改善効果が原価率改善に寄与し、増益となりました。

事業利益の増減要因

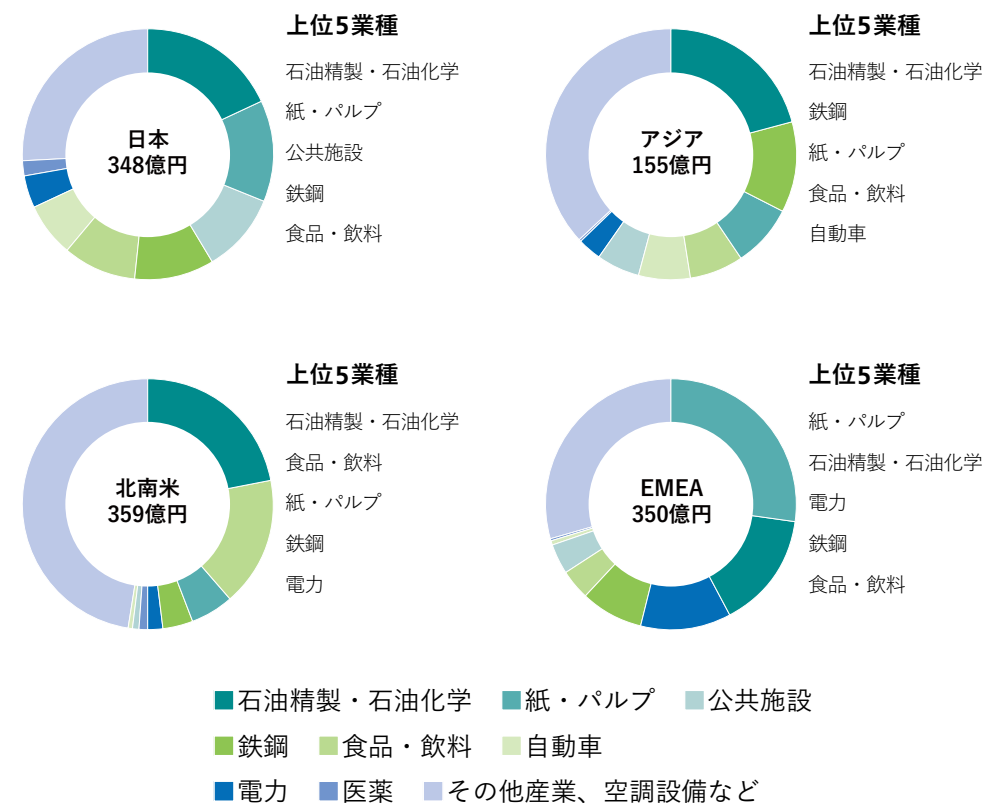


地域別×産業別 薬品事業売上高

一般水処理セグメント売上高の約半数を占める薬品事業は、世界各地域で幅広い産業のお客様との接点を有しており、特定の業種に依存しない事業ポートフォリオを構築しています。

薬品事業売上高：1,212億円

地域毎の産業構成



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営section
02
クリタグループの
ビジネスsection
03
競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04
持続的な成長を支える
基盤section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント

一般水処理セグメント CSVビジネス拡大戦略



CSVビジネスの創出と展開を通じて、 お客様の持続的な成長に貢献する

上席執行職
バリュー・プロバイディング戦略本部長

鈴木 裕之

PSV-27計画では、経済価値と社会価値の両立を目指しており、その中核となるのがCSVビジネスです。従来の水処理では、薬品や装置、メンテナンスを通じてお客様の工場内インフラの一翼を担い、安定操業を支えることが中心でした。一方、CSVビジネスは、節水やGHG排出量削減、廃棄物の資源化貢献などの社会価値の創出と、水やエネルギーに関わるコスト削減や生産性向上といった経済価値も提供します。お客様の事業活動により深く関わり、パフォーマンス向上に貢献するという意味で、私たちが目指す「パフォーマンス・エンハンサー」を体現するものでもあり、一般水処理セグメントの成長エンジンとなっています。

当本部はCSVビジネスを創出すること、創出したCSVビジネスをグローバルに展開することをミッションに、2025年4月に発足しました。CSVビジネスは、単に成功事例を共有すれば広がるものではありません。なぜそのモデルが成功したのか、どのようなお客様の課題を解決し、どのような価値を生み出したのかを解きほぐし、他の地域や産業でも再現できるようにする必要があります。そのため当本部では、成功事例の再現性を高め、グループ全体で展開できる仕組みづくりを進めてきました。

この1年間、CSVビジネスはグローバルで着実な成長を遂げており、各地域で売上規模が拡大するとともに、新たに創出したモデルの事業貢献も見え始めています。一方で、高い収益性と競争力を有し、特定の地域で成功しているモデルであっても、別の地域では十分に活用されていないケースがあります。この未展開地域こそがCSVビジネスの大きな成長余地であり、私たちが解決すべき重要な課題だと考えています。その解決に向けて、私たちは「量」「質」「マーケティング」の3つの観点でCSVビジネス拡大に向けた取り組みを進めています。

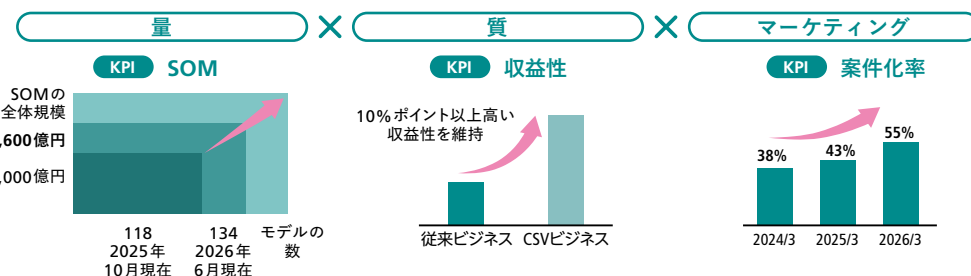
「量」では、SOM（Serviceable Obtainable Market：展開可能な市場規模）を重視し、CSVビジネスの新たなモデル創出と既存モデルの適用市場拡大を進めます。PFASやバイオエタノール、鉱山・製錬分野などは、社会課題や産業構造の変化を背景に、新たな課題が生まれています。こうした領域でお客様の課題に貢献するCSVビジネスを創出し、新たな成長機会を広げていきます。

「質」では、提供価値の高度化を図ります。高い競争力と収益性を有する成長余地の大きいモデルを特定し、拡大を阻む地域毎の課題を解消していくことでその価値を必要とするお客様に届け、CSVビジネス全体の収益性を拡大していきます。さらに、提案内容についても、個別設備の最適化にとどまらず、お客様の工場全体の最適化に貢献するソリューションへと発展させることで、提供価値そのものを高度化していきます。

「マーケティング」では、開拓母数に対して採用検討の段階に進捗した比率である案件化率を向上させることで、お客様へのアプローチの質とスピードを高めています。セールスストックの活用により、提案に必要な資料や成功事例を必要なタイミングで営業担当者に届ける仕組みづくりを進めています。これにより、提案活動を効率化するだけでなく、成功モデルをお客様により早く、より広く展開できる体制を整えていきます。

私が最も意識しているのは、社会価値と経済価値を両立させることに加え、その価値をお客様の事業パフォーマンスの向上にまで結び付けることです。その実現において重要なのがお客様の現場に深く入り込み、課題を的確に捉える力です。クリタの強みは、お客様との強固な信頼関係のもとで現場の課題を抽出し、その改善効果を定量的に示しながら価値として提供できることにあります。社会価値や経済価値は、お客様の現場で実際に成果として発揮されて初めて意味を持ちます。そのため、現場で何が起きているのかを深く理解し、グループの知見を結集して課題解決に繋げていくことが欠かせません。また、グローバルにCSVビジネスを展開するためには、単に資料や情報を共有するだけでは十分ではありません。お客様に向き合うのと同じように、各地域のメンバーと対話を重ねながら、CSVビジネスの展開に向けた課題やニーズを理解し、ともに解決策を考えていくことが重要です。その積み重ねが、各地域に根差したCSVビジネスの創出に繋がり、真のグローバル展開を実現すると考えています。今後も現場を起点にCSVビジネスの創出とグローバル展開を加速し、お客様のパフォーマンス向上とクリタグループの成長の両立を実現していきます。

CSVビジネス拡大に向けた取り組みの全体像



INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント

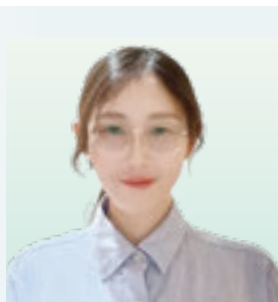
一般水処理セグメント

価値提供事例

事例1 日本

現場の知見とデータを融合し、 お客様の操業を最適化する

栗田工業株式会社
遅沢 実美



日本の製造業では、労働人口の減少や熟練技術者の引退に加え、原材料価格の変動や環境規制の強化など、様々な課題への対応が求められています。こうした中、お客様にとっては製品品質を維持しながら安定操業を継続し、生産性向上や環境負荷低減を実現することが重要な経営課題となっています。

私たちは、このような課題の解決に向けて、長年培ってきた水処理の知見とデータサイエンスを融合したソリューション「Kuri-smart」を提供しています。Kuri-smartは、水質データや操業データに加え、クリタが蓄積してきた水処理の知識や現場経験、お客様の操業ノウハウを組み合わせることで、将来発生するトラブルを予測し、その要因分析や予防策の提案を行うサービスです。

サービスの開発・運営にあたっては、お客様の操業ノウハウと、クリタがこれまで現場で培ってきた水処理・プロセスの知見を、データサイエンスによって融合することで高い実用性を実現しています。こうして開発されたKuri-smartは、まずは製紙業界のお客様向けに展開し、製品不良や紙切れといった操業課題の予防に取り組みました。その結果、製品不良を約40%、紙切れを約30%削減し、お客様の品質向上と生産性向上に貢献しています。現在では、鉄鋼や石油化学など幅広い産業へ展開を拡大しています。各産業の課題に応じて、設備負荷や配管の閉塞リスクの予測を通じた安定操業を支援するとともに、製品ロスの削減やエネルギー効率の改善、排水処理の高度化などを通じて環境負荷低減にも貢献しています。

様々な業界での課題解決を通じて得られる知見は、サービスの競争力をさらに高める好循環を生み出しています。今後も適用領域を拡大しながら、お客様のパフォーマンス向上に繋げていきます。



事例2 アジア

見えない真因を突き止め、 設備改造に頼らない解決を実現

P.T. Kurita Indonesia
Azhari Kahfi



インドネシアの肥料メーカーのお客様が運営する工場では、ボイラ設備の運転コストの上昇や装置トラブルが課題となっており、クリタに相談が寄せられました。しかし、現場での設備診断を進めた結果、問題の原因はボイラ設備そのものではなく、用水を製造する海水淡水化設備にあることが判明しました。海水中の不純物濃度が高く、RO膜の汚染が頻発していたことが、設備全体の運転効率や安定操業に影響を及ぼしていました。通常であれば設備改造による対応が検討されるケースでしたが、私たちはお客様の負担を抑えながら改善できる可能性を追求しました。そして、現場調査とデータ分析を重ねた結果、薬品によるアプローチに活路を見出しました。

しかし、これほど不純物濃度の高い海水を対象とした改善事例は、クリタグループ内にもほとんど存在せず、既存の知見だけでは解決できない案件でした。そこでお客様とデータを共有しながらオンラインモニタリングを継続し、状況に応じて薬品の投与量を調整することで最適な運転方法を見極めました。その結果、設備改造を行うことなくRO膜の汚染を抑制し、定期洗浄の頻度を1/9に削減するとともに、設備運転の安定化を実現しました。これにより、節水やコスト削減にも繋がっています。

今回の取り組みでは、お客様の設備だけを見るのではなく、工場全体を俯瞰して課題の真因を特定したことが解決への鍵となりました。こうした課題発見力と、水処理薬品・装置・デジタル技術を組み合わせた提案力は、クリタの競争優位性の源泉です。世界的に水資源制約や環境対応の重要性が高まる中、同様のニーズは今後も拡大すると見込まれます。クリタは本案件で得られた知見をグローバルに展開し、お客様のパフォーマンス向上と持続的な成長に貢献していきます。

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント

一般水処理セグメント

価値提供事例

事例3 北南米

顧客親密性を強みに、 排水回収の実現に挑む

Kurita America, Inc.
Jennifer Starner



米国の大手食品メーカーのお客様の工場では、排水回収装置の導入を検討していましたが、排水の水質の変動が大きく、十分な成果を得ることができていませんでした。そのため、排水回収の必要性は認識しながらも、新たな取り組みに踏み切れずにいました。

こうした中、私たちはお客様から相談を受け、排水を回収し工場内で再利用するシステムの構築に取り組みました。本案件では、排水特性の分析やパイロット試験を重ねながら、お客様に最適な処理プロセスを検討の上、複数の処理技術を組み合わせたシステムを構築しました。また、ラボ試験や現地トライアルを通じて、お客様と効果を確認しながらプロジェクトを推進しました。こうした取り組みにより、単なる設備導入にとどまらず、継続的な運転支援やメンテナンスを含む長期的なパートナーシップへと発展しています。

その結果、お客様の工場で排水回収を実現し、取水量と排水量の削減を可能にしました。これにより、節水と年間約3,000万円のコスト削減を実現し、水資源の有効活用を進めながら環境価値と経済価値の創出を両立しました。こうした成果は高く評価され、同社の他工場にも排水回収の取り組みが広がっています。

この成果の背景には、お客様ごとの課題に寄り添いながら最適な解決策を導くクリタの顧客親密性と提案力があります。水を扱う企業として、水資源の有効活用を通じて社会課題の解決に貢献することは私たちの重要な使命です。今後も本案件で得られた知見を活用しながら、水資源保全とお客様の持続可能な事業運営の両立に貢献していきます。

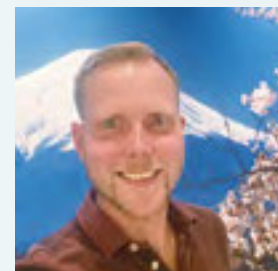


導入したシステムのイメージ

事例4 EMEA

CSVビジネスによる提供価値で 新たな成長機会を創出

Kurita Europe GmbH
Patrick Kraft



欧州は、市場成長やクリタのプレゼンスを踏まえると、大きな成長余地を有する地域です。その中で私たちは、CSVビジネスを軸とした価値提案を強化し、お客様への提供価値の拡大を通じて事業成長を目指しています。この戦略を体現した取り組みが、大手化学メーカー向け冷却水処理設備でのプロジェクトです。お客様の設備では20年以上にわたり他社が水処理を担当しており、強固な信頼関係が構築されていました。そのため、従来の水処理の提案だけでは、お客様の期待を超えることが難しい状況にありました。そこでクリタは、水処理そのものにとどまらず、CSVビジネスを通じたクリタならではの価値提案を行いました。

提案にあたっては、複数の国のグループ会社や営業、技術、研究開発などの部門が国境や組織の壁を越えて知見を結集し、お客様の各工場の水質や運転条件を分析しました。対象となる工場が多く、評価すべき設備也多岐にわたる中、欧州の研究所と現場のチームが緊密に連携し、短期間でラボ試験を実施しました。その上で、運転効率の向上に加え、節水や省エネルギー、GHG排出量削減に貢献する最適なソリューションをフランス国内にあるお客様の全ての工場に対して提案しました。

本プロジェクトでは、薬品の性能そのものではなく、ソリューションを通じて節水やGHG排出量削減などのお客様のサステナビリティ目標の達成にどの程度貢献できるかを定量的に示した点に加え、グローバルネットワークを活用した迅速な対応や、研究所による実証データとその検証力に裏付けられたソリューションが高く評価され、お客様から新たなパートナーとして選定いただきました。

この成果は、CSVビジネスが単なる水処理にとどまらず、お客様の持続可能な成長を支えるソリューションとして新たな価値を創出できることを示しています。また、研究所による評価・検証能力と、それを現場へ迅速に繋ぐグローバルな連携体制が、クリタならではの競争優位性を支えていることを裏付けるものでもあります。今後もクリタにしかできない提案を通じて、お客様や社会への提供価値をさらに高めていきます。

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

ビジネスフィールドとソリューション

電子セグメント

一般水処理セグメント

INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営

section
02 | クリタグループの
ビジネス

section
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 | 持続的な成長を
支える基盤

section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略

section 03

競争優位性確立に 向けた取り組み

クリタの競争優位性は、お客様の現場で培った技術や知見に支えられています。
本セクションでは、これらの強みをどのように進化させ、
新たな価値創造と将来の成長に繋げていくのか、その戦略を紹介します。





CTOメッセージ



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

久世 邦博

現場に根差した技術力と人材が、 競争優位性を生み出す

クリタグループにおける「技術」とは、研究開発の機能だけを指すものではなく、設計、生産、施工、運転管理、メンテナンスといった、お客様に価値を届けるための一連のプロセスを含むものです。それは、技術がお客様のパフォーマンス向上に繋がり、その成果がクリタ自身の成長にも結び付いてこそ、初めて価値を持つと考えているからです。その上で、私がCTOとして常に意識しているのは、私たちが技術と呼んでいるものが、本当に価値を生み出しているかを問い続けることです。

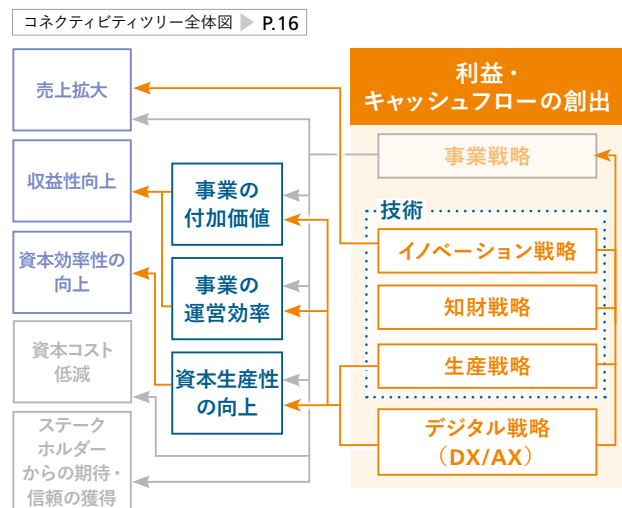
技術の重要性は、生成AIをはじめとするデジタル技術の進化によって、ますます高まっていると感じています。知識や情報そのものは誰もが容易に入手できる時代になり、教科書的な知識や過去の情報を整理するだけでは、競争優位性を築くことはできません。技術の価値を左右するのは、知識の量ではなく、それをいかにお客様の現場の課題解決に結び付けられるかです。だからこそ重要になるのは、お客様との接点を通じて得られる生の情報です。お客様の現場で何が起きているのかを自ら見て、科学的・工学的な知見

と組み合わせ、課題解決に繋げていく。この力こそが、他社には容易に模倣できないクリタの技術の強みだと考えています。

現場から得られた知見を新たな価値創出に繋げるため、PSV-27計画のスタート以降、イノベーション、知財、生産の各部門の連携を進め、技術を事業成果へと結び付ける取り組みを強化しました。

こうした成果として、既存事業領域では、水資源の有効活用に貢献する排水回収に加え、お客様のGHG排出削減や生産プロセス改善に貢献する技術を強化し、提供価値の高度化と事業領域の拡大を推進してきました。また、新規事業領域においてもDLE（Direct Lithium Extraction：直接リチウム抽出）や環境配慮型高性能消火剤、液体食品製造副産物のアップサイクルなどの新規事業が立ち上がっています。これらはいずれも、長年培ってきた技術や知見を新たな領域へ展開し、社会課題の解決に繋げる取り組みです。こうした成果は将来の成長に向けた重要な一歩ですが、現在事業化が進むテーマだけで将来の成長を支えられるとは考えていません。次の柱となる事業を継続的に生み出すためには、現場で得られる気づきや技術シーズを早い段階から可視化し、事業として磨き上げていく仕組みが不可欠です。

その実現に向けて、知財戦略では特許件数そのものではなく事業への貢献を重視しています。IPランドスケープを活用した市場・競合分析や戦略的な特許出願を通じて、事業戦略と連動した知財活動を推進しています。また、生産戦略では、生産プロセス変革の取り組みを実装段階へ進め、レディメイド型超純水製造設備e-WTをはじめとする自動設計やプレファブリケーションの活用により、価値提供のスピードと品質の向上を図っています。これらの取り組みを加速させるのが、デジタル技術です。私は、デジタル技術を人の代替ではなく、人の可能性を広げるための手段と考えています。そ



の考えのもと、2026年4月にデジタル部門をイノベーション部門へ統合しました。インフォマティクスの活用により、研究開発のスピードや精度を高めるとともに、従来は見えにくかった因果関係や価値の源泉を発見し、新たな技術や事業機会の創出に繋げていきます。

しかし、どれだけデジタル技術が進化しても、技術を価値に変える主体は人です。現場でお客様と向き合う人材、科学的・工学的な知見を持つ専門技術者、そしてそれらを繋ぐ人材が力を発揮してこそ、技術戦略は実効性を持ちます。現場で得られた知見を技術へ、技術を新たな価値へと繋げ、その成果を再び現場へ還元する。この循環を強め続けることが、クリタの成長を支える原動力になると考えています。

私はCTOとして、技術・人材・現場を繋ぎながら、この循環をさらに強めていきます。そして、お客様の現場から生まれる気づきを新たな価値へと結び付けることで、現場に根差した技術力と人材を競争優位性へと転換し、クリタの持続的な成長を実現します。

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略

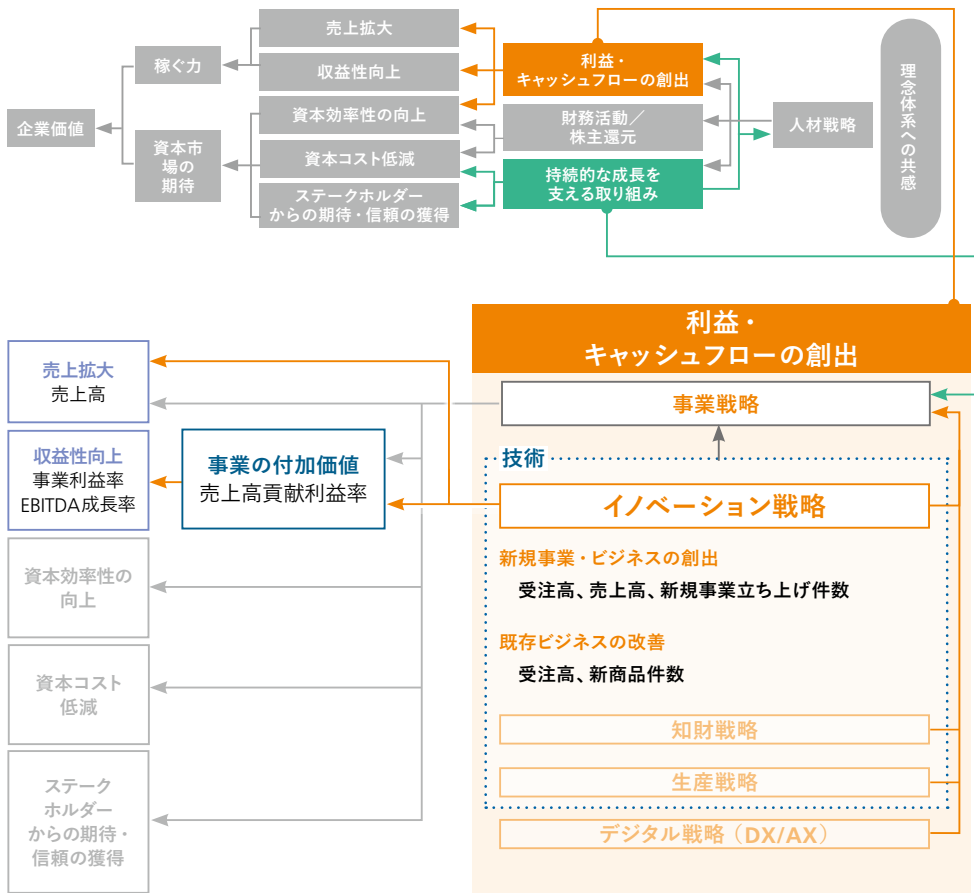




🔗 本戦略の位置付け

社会やお客様が直面する水・環境課題は高度化かつ複雑化しており、既存技術の延長線上に沿った取り組みだけでは十分なソリューションを提供することができません。そこでクリタのイノベーション戦略では、既存事業の強化と同時に、社会や産業の変化を捉えて収益の柱となる事業を絶えず生み出していくことを目指しています。社外との共創や新たな知見の獲得を通じて、クリタならではの革新的な技術やサービスを創出し、お客様や社会に新たな価値を提供するとともに、クリタグループの持続的な成長に繋げていきます。

コネクティビティツリー全体図 ▶ P.16



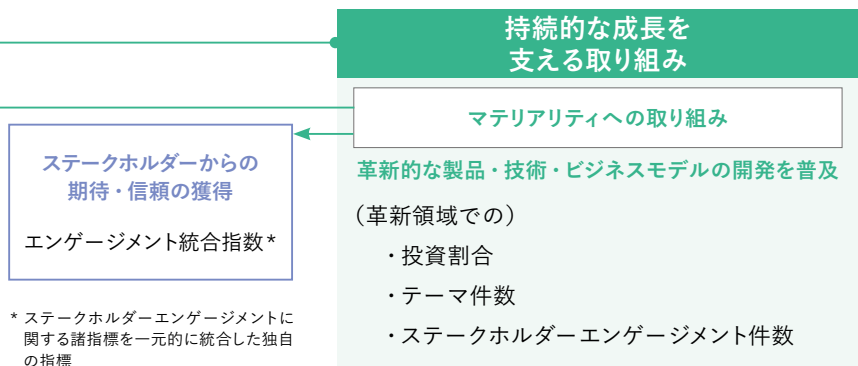
🔗 マテリアリティへの取り組み目標と実績

革新領域における新たな製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及に向け、アイデア創出やお客様の声を起点とした価値創出の仕組みの定着化を図り、革新領域におけるテーマ創出基盤の強化と、開発する製品・技術・事業の価値向上および事業貢献の拡大に繋げていきます。2026年3月期は、事業化に向けた開発状況を踏まえた投資配分の見直しにより、革新領域への投資額が一時的に減少したため、革新領域への投資割合は未達となりました。今後も開発状況に応じて適切な投資配分を行い、革新領域への投資を継続的に推進します。

指標	2025年3月期 実績	2026年3月期 目標(上段)／ 実績(下段)	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
----	----------------	-------------------------------	----------------	----------------

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	22%	25%以上 未達成(20%)	25%以上	30%以上
革新領域のテーマ件数割合	25%	30%以上 達成(31%)	30%以上	30%以上
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	前期以上 達成	前期以上	前期以上



* ステークホルダーエンゲージメントに関する諸指標を一元的に統合した独自の指標

INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営section
02
クリタグループの
ビジネスsection
03
競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04
持続的な成長を
支える基盤section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略

Further Information

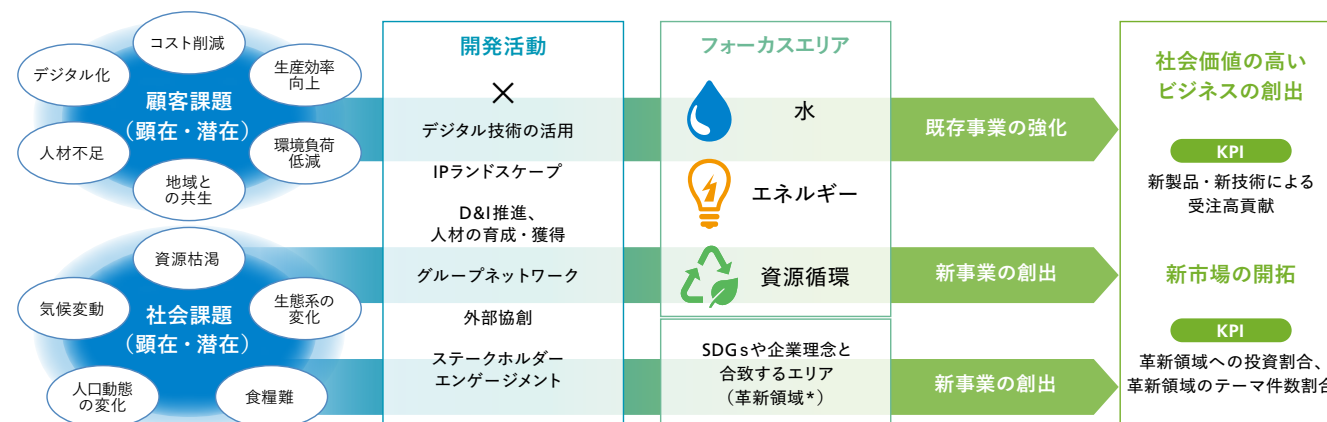
革新的な製品・技術・
ビジネスモデルの開発を普及 



イノベーション戦略

🔗 取り組みのアプローチ

イノベーション創出に向けては、高い社会価値を創出する取り組みとするため、クリタグループ固有の強みと、私たちの事業や生活、社会全体に影響を与えるメガトレンドの両面を踏まえ、取り組みのフォーカスエリアをマテリアリティに繋がる水・エネルギー・資源循環と設定し、既存事業の強化に取り組んでいます。また、新規事業の創出ではスコープをより広く持ち、SDGsや企業理念と合致する革新領域での取り組みを推進し、社会との共通価値の創造に資する将来の収益の柱となる事業創出を目指しています。



*Deloitte 7cellsSM (Deloitte社の成長戦略策定の考え方)における「革新領域」を指す。

🔗 イノベーションを加速させる多様な現場接点

イノベーション創出には、これまでになかった新たな発想やアプローチが重要です。多様な人材の活躍推進、グループ内外との連携、Kurita Innovation Hubの活用を通じて幅広い視点や知見を取り込み、ブレークスルーの創出によってイノベーションを加速させています。

Kurita Innovation Hubの活用

- ・オープンイノベーション
- ・新技術の実証試験
- ・技術教育、トレーニング
- ・ステークホルダーエンゲージメント



グループネットワーク



社外との連携

シリコンバレーにおける探索活動

- ・スタートアップとの協業
- ・イノベーション人材の育成・組織づくり

最先端半導体研究機関 imec (Interuniversity Microelectronics Centre) への人材派遣

活動事例 | 海外スタートアップとの共創を加速

クリタでは、スタートアップとの協業の具体化・加速を目的に「Demo Day」を定期で開催しています。2026年2月には、先進技術を有する海外スタートアップ企業の5社をKurita Innovation Hubに招き、研究開発部門や事業部門の社員との直接対話の機会を設けました。多様な現場との接点から得た知見を技術検証や実証試験へと繋げ、新たな社会価値の創出と事業機会の拡大に取り組んでいます。

INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営section
02
クリタグループの
ビジネスsection
03
競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04
持続的な成長を
支える基盤section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略



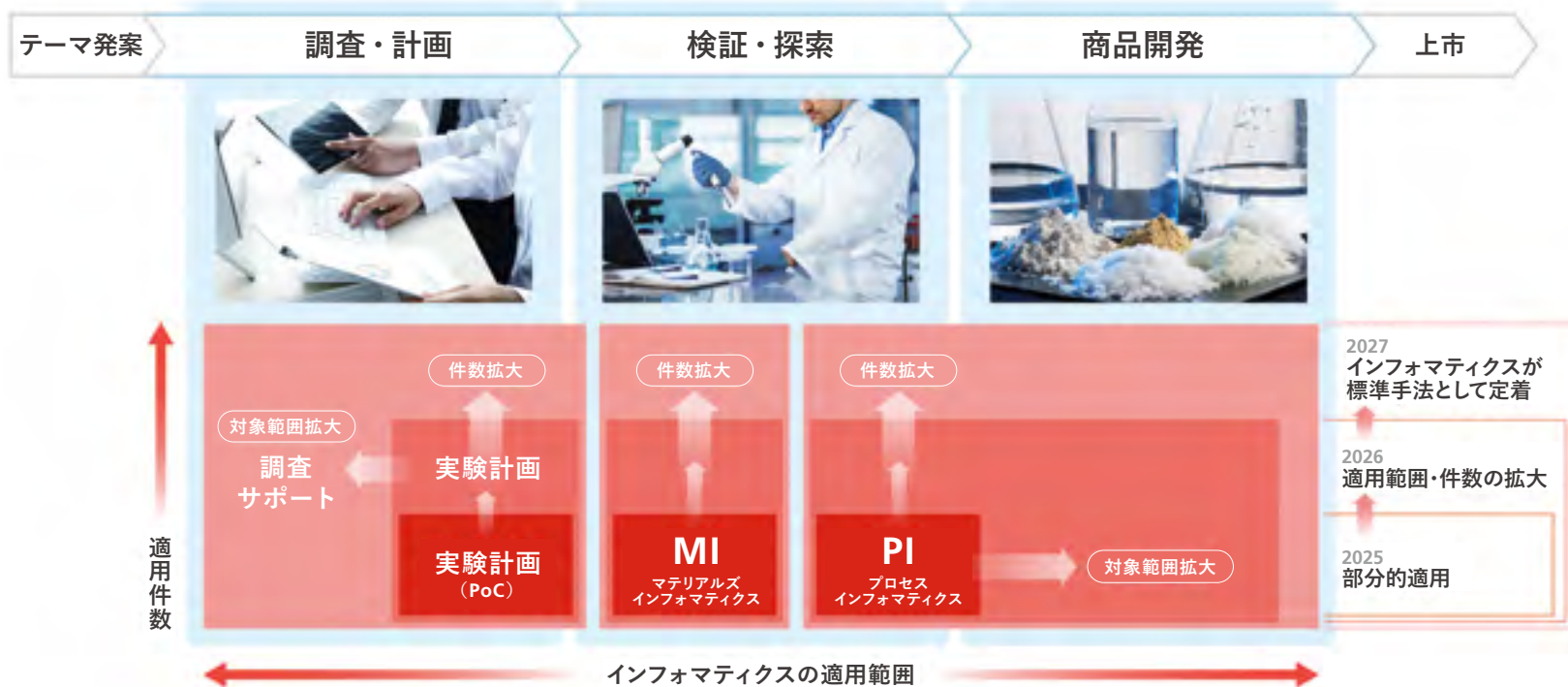
イノベーション戦略

🔗 インフォマティクス活用によるイノベーション創出の加速

クリタグループでは、蓄積された水処理データと機械学習を活用するインフォマティクスを研究開発プロセスにおける標準手法として定着させ、データ駆動型の研究開発への転換を進めています。2022年以降、マテリアルズインフォマティクス(MI)やプロセスインフォマティクス(PI)を14件の開発テーマへ適用してきました。次世代エネルギー分野では、MIを活用することで有望材料候補の探索期間を約90%削減したほか、水処理プロセスの画像解析においても判断の再現性向上と効率化を実現しています。今後は研究開発プロセス全体へ展開を進め、新たな技術・ソリューションの創出と早期事業化を加速していきます。

インフォマティクスを研究開発プロセスの標準手法へ

研究開発のプロセス



INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略

Further Information

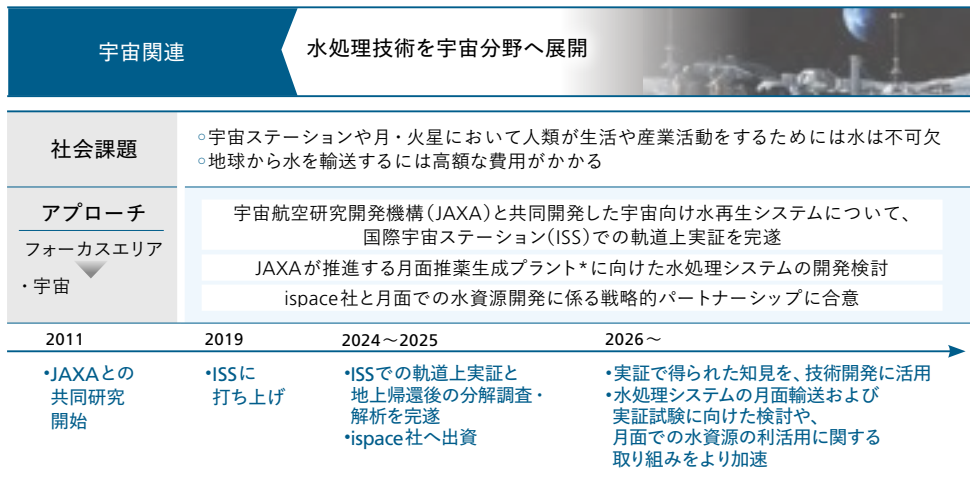
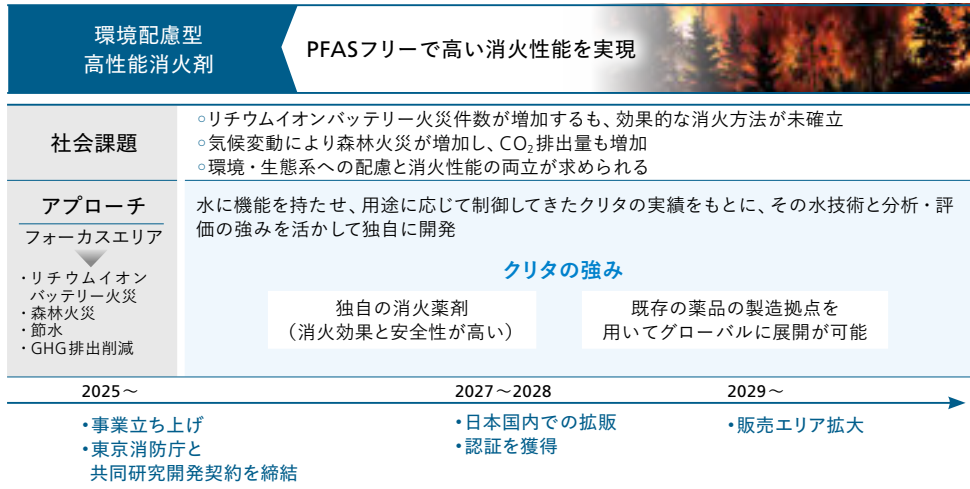
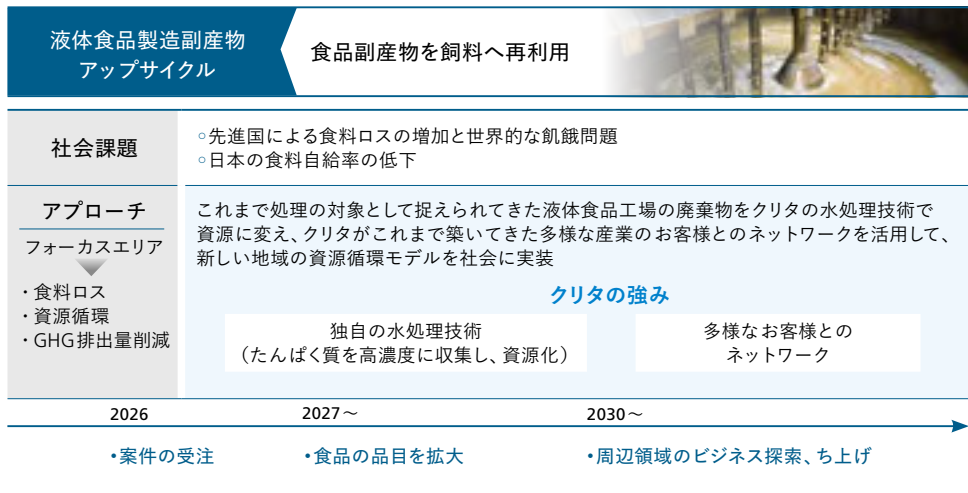
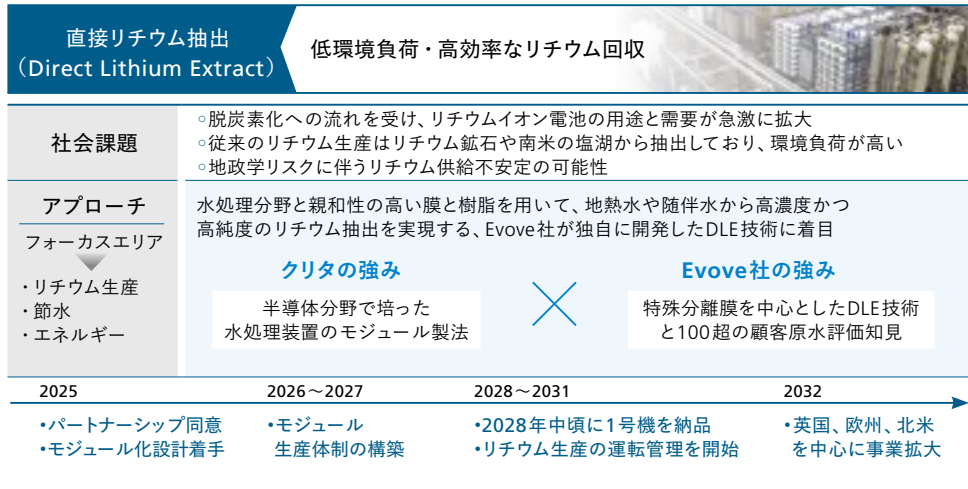
インフォマティクス活用



イノベーション戦略

社会課題を起点とした新規事業の立ち上げ

イノベーション戦略の取り組みを通じて、2026年3月期には将来の事業拡大に繋がる新規事業の芽が着実に生まれつつあります。既存事業が築いてきた強固な基盤に次なる成長エンジンを組み込むことで、安定的かつ持続的な成長の実現を目指していきます。



* 月の極域の水資源からロケット燃料を生成するプラント

INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略



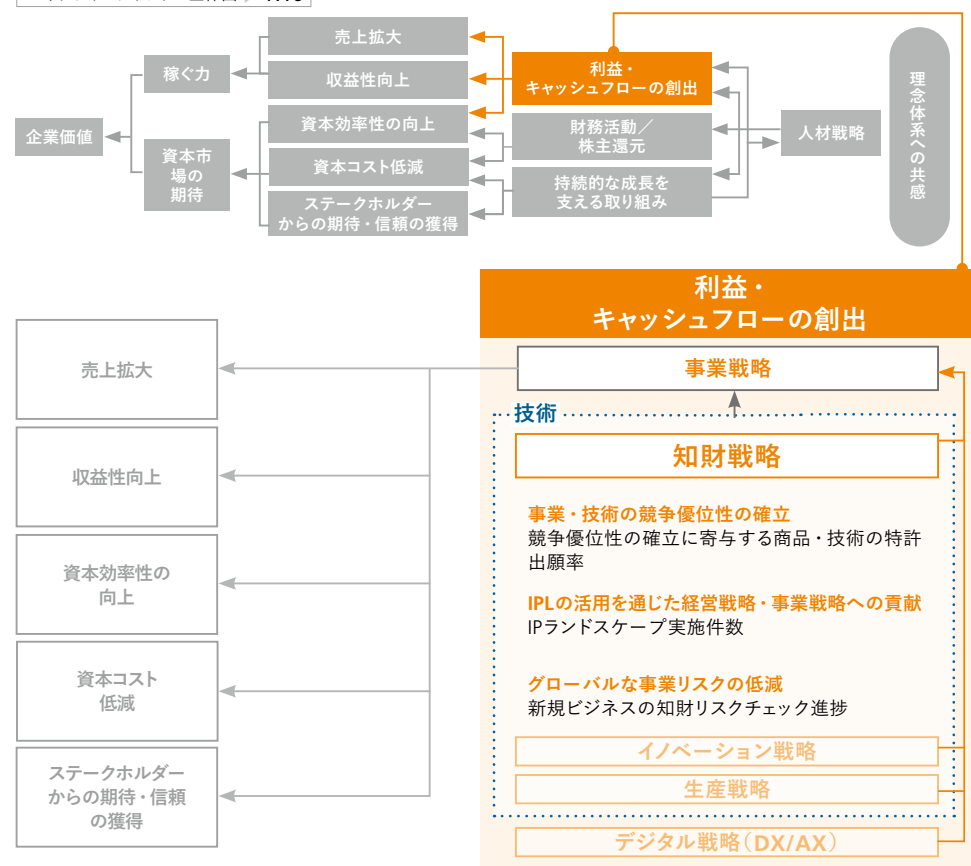


知財戦略

本戦略の位置付け

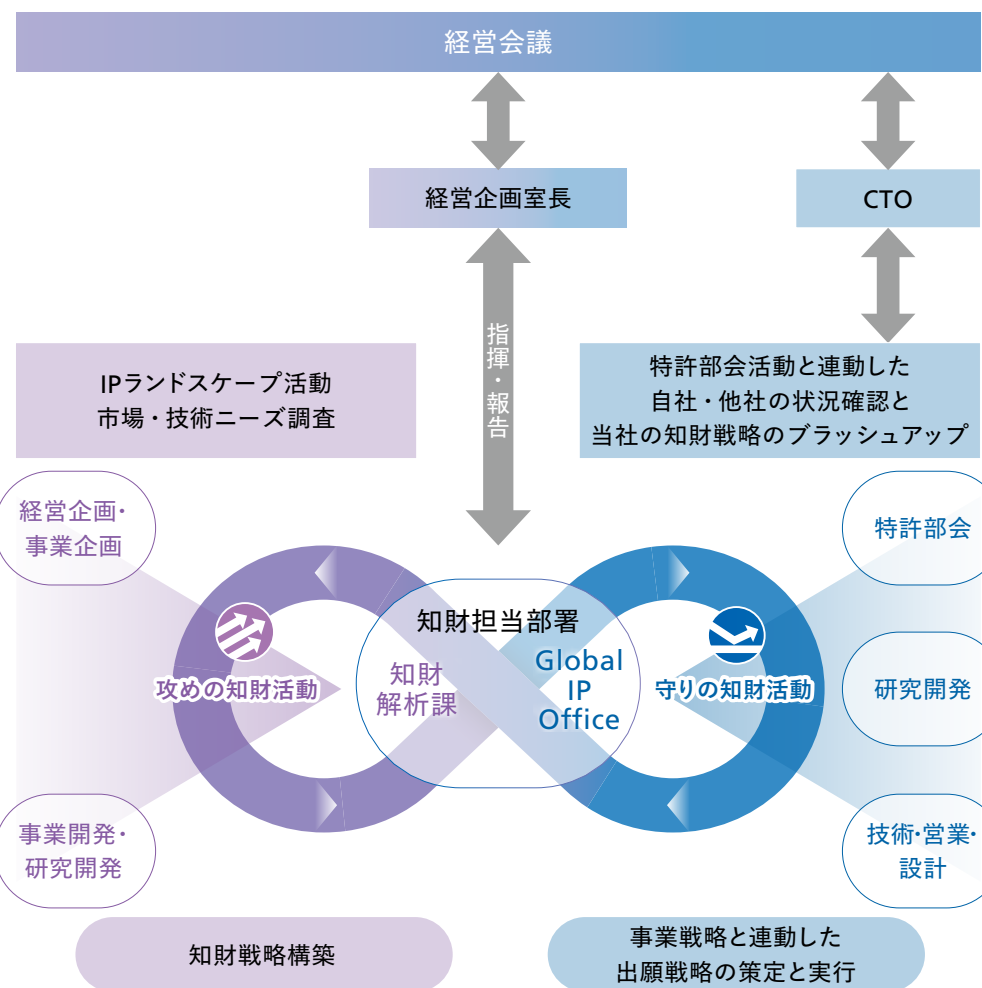
知的財産は、技術や製品・サービスを保護するための権利としてだけでなく、事業戦略の立案や競争優位性の確立を支える重要な経営資源です。クリタグループは、知的財産情報の分析・活用を通じて社会や市場の変化を捉え、事業機会の創出や事業ポートフォリオの強化に繋がるとともに、知的財産権の取得・活用により競争優位性の維持・向上を図っています。知財戦略は技術の一翼を担い、イノベーション戦略や生産戦略、事業戦略と連携しながら、事業リスクの低減と持続的な利益・キャッシュフローの創出を通じて、企業価値向上に貢献します。

コネクティビティツリー全体図 ▶ P.16



推進体制

クリタグループの知的財産活動は、知財担当部署が主導し、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二軸の取り組みを推進しています。さらに、攻めと守りの知財戦略を効果的に連携させるため、両戦略にまたがる人材の兼務体制を採用しています。経営企画室長が知的財産活動の方向性と取り組み状況について統括するとともに、定期的に経営層に報告しています。



INDEX

イントロダクション

section 01
クリタグループの
経営

section 02
クリタグループの
ビジネス

section 03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section 04
持続的な成長を
支える基盤

section 05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略





🔍 攻めの知財活動



攻めの知財

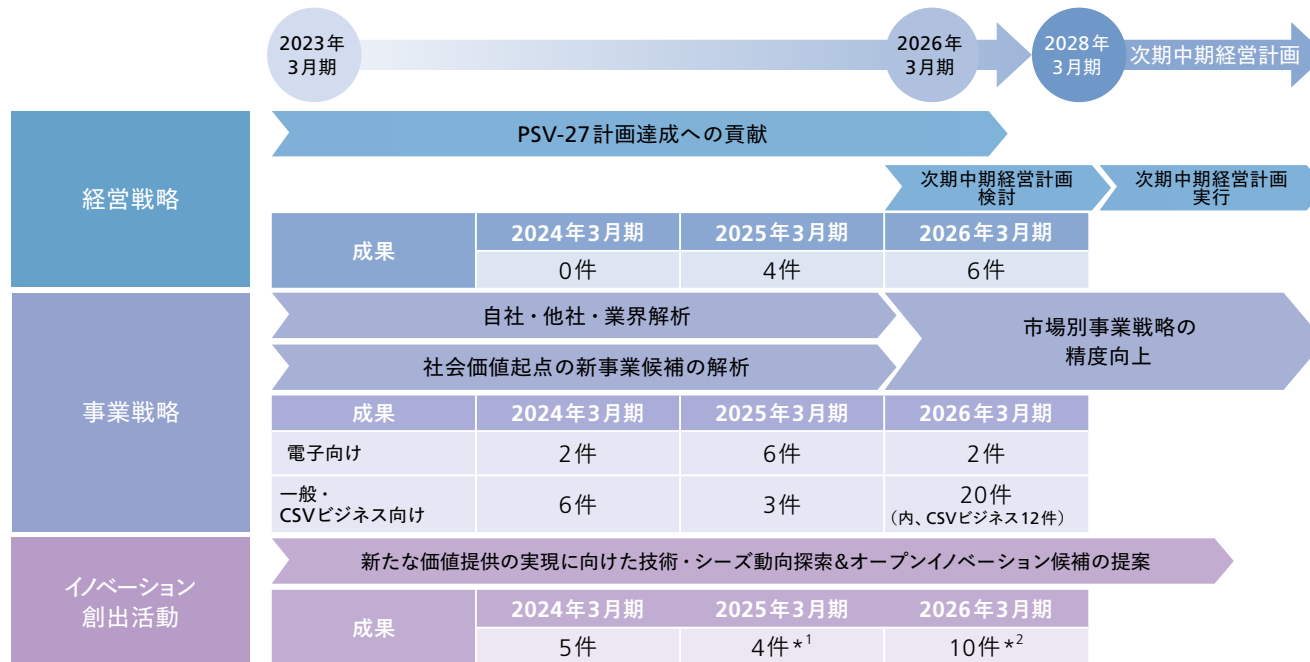
- 知財・非知財情報の解析および各種戦略への提言・活用
- M&A候補の抽出や協創候補・方法の提案
- 技術人材や技術的な競争優位性の把握

クリタグループは、IPランドスケープなどの知財情報の情報収集・解析・提案活動を通じて、経営・事業戦略へ活用するとともに、事業戦略やイノベーション戦略の立案機能を強化しています。

2026年3月期は、PSV-27計画の重点テーマであるCSVビジネスのアイデアにおいてIPランドスケープを重点的に実施しました。また、次期中計策定に向けた経営戦略に資するIPランドスケープ活動にも積極的に取り組み始めました。これらの活動により、知財担当部署と経営企画、営業、技術といった関連部署が一体となり、多角的な視点から市場や技術の分析を実施しました。その結果は、事業戦略やイノベーション戦略に反映させています。また、このような高度な戦略遂行を支える人材基盤の強化も継続しています。高い専門スキルを持つ人材の獲得ならびに守りの知財戦略との連動を強めるべく、兼務者を2名配置し、組織全体の戦略実行能力の向上を図っています。

2026年4月には、知財担当部署からIPランドスケープの機能を経営企画担当部署に移管しました。これにより、事業戦略におけるIPランドスケープの活用を加速し、PSV-27計画の達成とその先の計画策定を促進していきます。

IPランドスケープ活動に関するロードマップ



*¹ DLE関連：Evoove社への出資検討を含む

*² PFAS関連：Cyclopure社への出資検討を含む

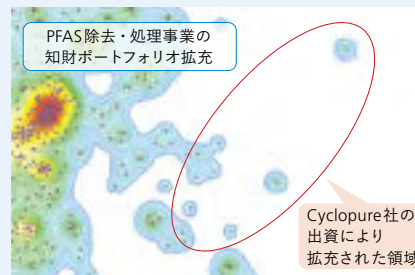
TOPIC 🌊 ～PFAS除去・処理事業における知財ポートフォリオの強化～

PFAS規制の強化に伴い、対策市場の拡大が期待される中、クリタグループでは本分野での保有特許の技術領域を可視化し、将来の事業展開を見据えて、適切かつ強固な知財ポートフォリオの構築を進めています。

その一環で2026年4月に、PFAS吸着材技術を有するCyclopure社への出資および協業を実施し、自社技術のみではカバーしきれない領域を補完することで知財ポートフォリオを拡充しました。

本分野を含め、今後も社内外の知的財産を戦略的に組み合わせることで、新たな市場機会の獲得と持続的な競争優位性の構築を進めていきます。

PFAS関連領域の知財ポートフォリオ



* VALUENEX Radarを用いて栗田工業にて作成

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略



🔒 守りの知財活動



守りの知財

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

クリタグループが取得した知的財産を最大限に有効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競争優位性を維持・発展させるための特許出願に取り組んでいます。また、クリタグループのバリューチェーンにおいて保護すべき技術や事業、ビジネスモデルを網羅的・体系的に洗い出し、出願に繋げるための活動を推進しています。

特許に関連する技術的・事業的判断は事業部門主体の組織横断の会議体である「特許部会」が行います。特許部会は、市場・技術分野ごとに設置されており、それぞれに関連する技術、開発、設計、営業、知財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の低減に取り組んでいます。また、商標についても、不適切な取扱いや不正な使用などによりお客様や社会に不利益を及ぼすことのないよう、グローバルな権利取得や権利行使を進め、リスク低減に向けた対応を行っています。

なお、当社は特許・リザルト社が発表する「エンジニアリング業 特許資産規模ランキング」および「エンジニアリング業 他社牽制力ランキング」において、ここ数年間にわたり1位または2位を維持しています。本ランキングは所定の期間にエンジニアリング業に分類された企業が、日本で登録した特許を対象としたものです。これらの評価は、当社が質・量の観点から価値の高い特許資産を保有していること、また競合他社が開発した技術の権利化を制限する先行技術を保有していることを示しています。

エンジニアリング業 特許資産規模ランキング2025上位5社

順位	企業名	特許資産規模 (pt)	特許件数
1	日鉄エンジニアリング	6,035.1	94
2	栗田工業	4,210.2	105
3	オルガノ	2,744.7	108
4	神鋼環境ソリューション	1,994.2	51
5	水ing	1,294.9	36

(株)パテント・リザルト【エンジニアリング業】特許資産規模ランキング2025
<https://www.patentresult.co.jp/ranking/scale/2025/engineer.html>

エンジニアリング業 他社牽制力ランキング2025上位5社

順位	企業名	引用された特許数
1	JFEエンジニアリング	203
2	栗田工業	184
3	オルガノ	109
4	日鉄エンジニアリング	81
5	東レエンジニアリング	74

(株)パテント・リザルト【エンジニアリング業】他社牽制力ランキング2025
<https://www.patentresult.co.jp/ranking/fcit/2025/fcitengi.html>

TOPIC ～事業成果を生み出す知財の創出と評価～

クリタグループでは、特許件数や出願件数といった量的な指標だけでなく、事業への貢献度を重視した知財マネジメントを推進しています。その一環として、特許技術が事業に生み出した成果を評価する「実施報奨制度」を運用しており、事業競争力の向上や収益創出に貢献した発明を表彰しています。2026年3月期には、現行制度において初となる最高評価のSS等級発明が認定されました。クリタグループでは、事業成果に結び付く質の高い知的財産の創出と保護を推進するとともに、発明者への表彰や生成AIを活用した出願支援などを通じて知財創出を促進し、持続的な競争優位性の構築に繋がっています。



アドバンスドイノベーション本部
技術開発部門先進水処理技術開発部
多田 景二郎

INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略

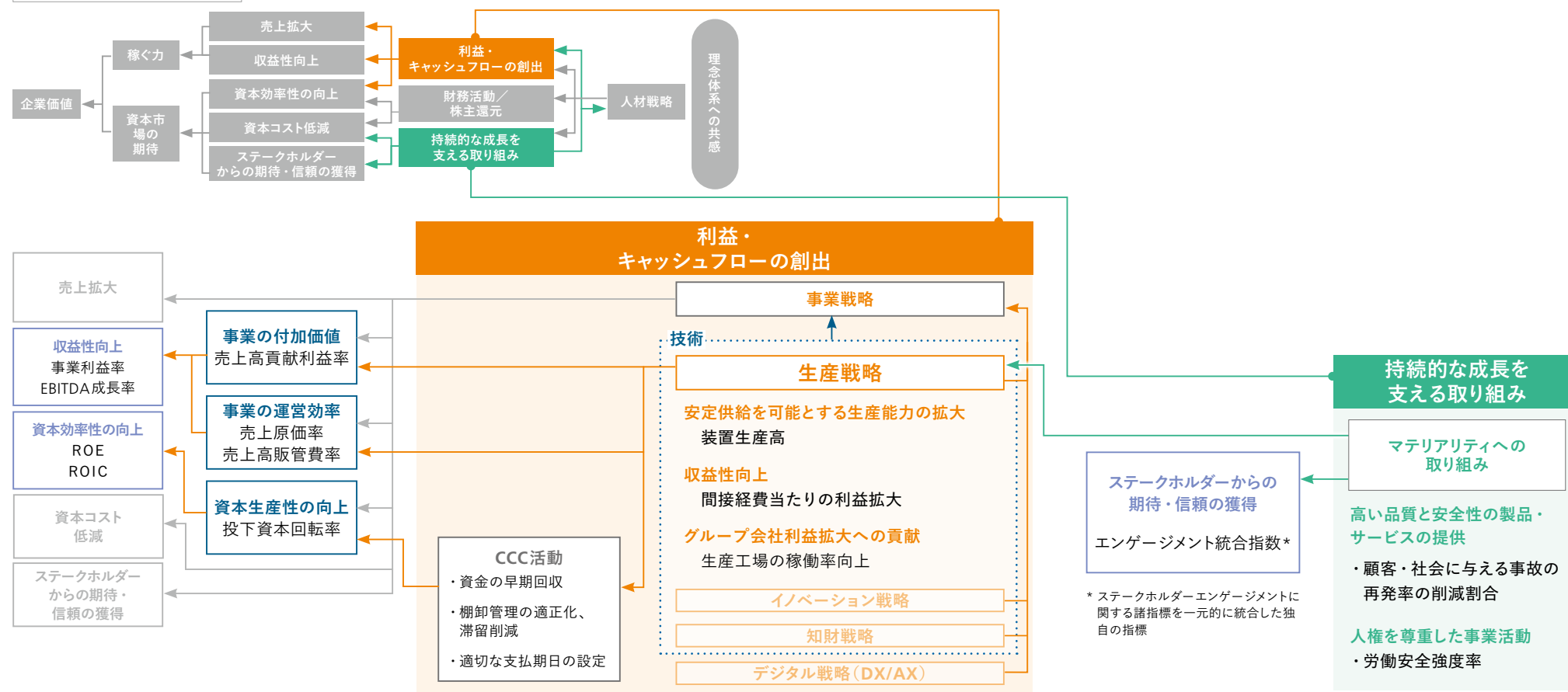


生産戦略

本戦略の位置付け

クリタグループが高い価値をもつソリューションを創出・提供していくために、生産活動は、保有する技術を競争力の高い製品・サービスへと具現化し、お客様への価値提供を支える重要な役割を担っています。お客様が求める価値は、品質や安全、コストダウンに加え、提供スピードや安定供給、さらには環境への配慮など多様化しています。生産戦略では、マテリアリティに「高い品質と安全性の製品・サービスの提供」を掲げ、多様なニーズに適用したより高い価値の提供を目指しています。

コネクティビティツリー全体図 ▶ P.16



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営section
02
クリタグループの
ビジネスsection
03
競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04
持続的な成長を
支える基盤section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略



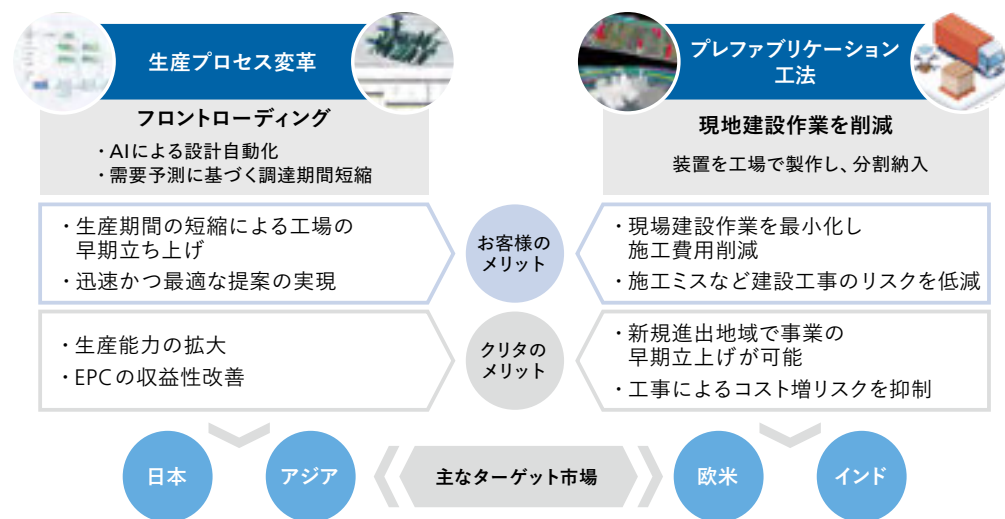
生産戦略

安定供給を可能とする生産能力の拡大

電子産業を中心にお客様の設備投資需要が高まる中、クリタグループでは、成長機会を確実に取り込むため、生産能力の拡大に取り組んでいます。その中核となるのが、生産プロセス変革とプレファブリケーション工法です。これらの取り組みを通じて生産能力の拡大を図るとともに、生産効率の向上による収益性の改善を目指しています。

生産プロセス変革では、AIによる設計の自動化や需要予測に基づく調達期間の短縮など、フロントローディングの考え方を取り入れ、生産リードタイムの短縮に取り組んでいます。継続契約型サービスにおいて当社が保有する水処理装置のEPC（Engineering, Procurement and Construction）から適用を進め、2026年3月期までに2023年3月期比で14%の削減を実現しました。2028年3月期に30%まで削減を進める計画です。本取り組みは、EPCの基盤が整った日本とアジアでの生産能力の拡大に有効であり、今後はお客様に提供する装置案件にも適用を広げていきます。

プレファブリケーション工法では、従来は現場で一から組み立てていた大型水処理装置について、工場で製作し、分割納入することで、現場での建設作業を大幅に削減できます。これにより、必要な作業スペースや建屋規模を最小化できるほか、お客様の建設トータルコストの低減にもつながります。一般的に、新たな地域で建設工事の安定性と品質を確保する体制を構築するには時間を要しますが、本工法では建設作業を最小限に抑えられるため、特に新規地域への進出に有効です。



サプライチェーンの強化

クリタグループでは、2019年にGlobal Supply Team（GST）を発足し、国内外グループ会社間で調達・製造情報を共有しながら、共同購買やグローバル調達などを推進してきました。これにより、サプライチェーン全体の最適化とグローバルな調達基盤の構築を進めています。近年は、中東情勢をはじめとする地政学リスクの高まりや、物流や原材料の調達環境の不確実性に対して、調達先の複数化や地域分散を進めることで、供給リスクの低減に取り組んでいます。

このような外部環境の変化は一時的なリスクではなく、グループとして長期的に向き合うべき構造的な課題として認識しています。引き続き、お客様への安定供給を最優先としながら、コストと供給リスクの最適なバランスを追求し、事業の持続的な成長とレジリエンスの向上を目指しています。

マテリアリティへの取り組み目標と実績

クリタグループは、お客様から取引先として信頼され続けるために、品質と安全に関わるマテリアリティを特定しています。その目標として「顧客・社会に影響を与える事故の再発率の削減割合」と「労働安全強度率*」を設定しています。

指標	2025年3月期 実績	2026年3月期 目標(上段)／ 実績(下段)	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
高い品質と安全性の製品・サービスの提供				
顧客・社会に影響を 与える事故の再発率の 削減割合(前期比)	△6% 当社	20% 当社、 国内グループ会社	20% クリタグループ	20% クリタグループ
		達成(40%)		
人権を尊重した事業活動				
労働安全強度率	0.013	0.005以下	0.005以下	0.005以下
		未達成(0.017)		

* のべ労働時間1,000時間当たりの労働損失日数の割合。発生した労働損失日数は発生年度に反映する。

INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略





生産戦略

【品質】

クリタグループは「お客様と社会の課題解決に貢献する安全・安心な『製品・サービス』を継続的に提供し、揺るぎない信頼を獲得する」を基本方針とする「クリタグループ製品品質方針」を定めています。この方針のもと、グループ全体で品質を確保するための品質マネジメントシステムを運用しています。その取り組みの1つである不適合再発・未然防止モデルの活用では、お客様に製品・サービスを提供する過程で発生した品質面での不具合について社内の「問題情報」データベースに登録し、社内で情報を共有しています。また、問題発生メカニズムを構造的に把握して有用性の高い技術知識に変換し、顧客・社会に影響を与える事故の再発率の削減に繋がっています。

こうした取り組みの成果もあり、2026年3月期の顧客・社会に影響を与える事故の再発率の削減割合については、指標の対象範囲を当社からグループ会社へ拡大したうえで、目標を達成しました。今後もグループ全体での事故情報の共有体制を強化するとともに、業務プロセスの点検を通じた再発防止および未然防止の取り組みを徹底していきます。

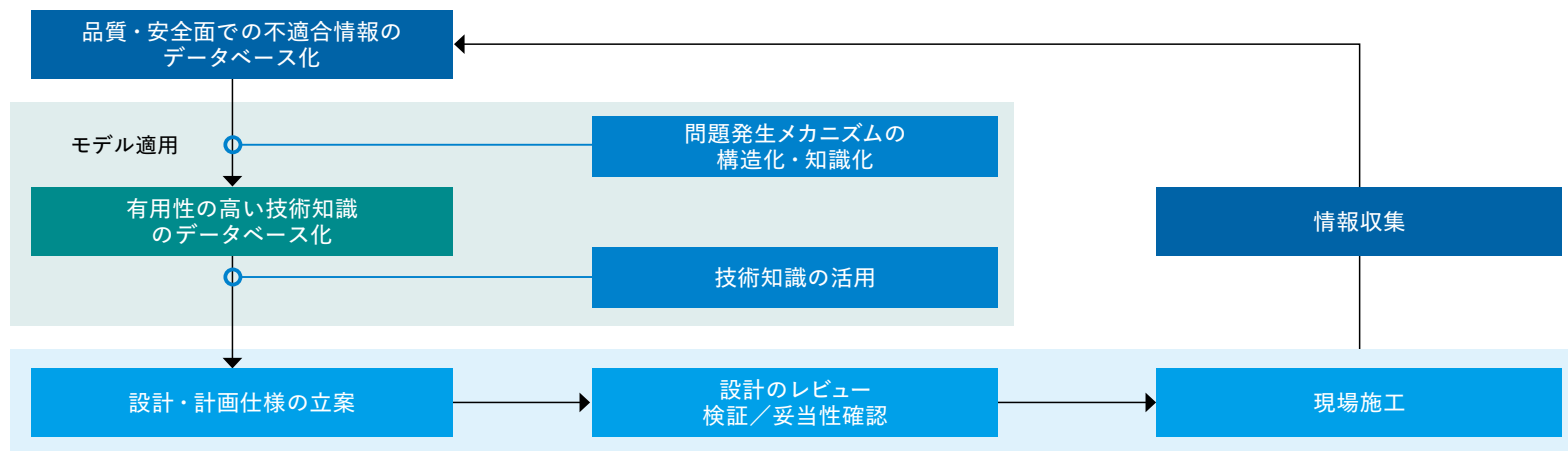
【安全】

クリタグループは、安全衛生を事業活動における重要事項と位置付けています。従業員の安全と健康を確保し、快適な職場環境を整えることは従業員とその家族の人権尊重に繋がるものと考えています。この考えのもと、日本で発注または管理している工事・製造現場での重大な労働災害の発生を正確に把握・低減するために、労働安全強度率の水準維持に取り組んでいます。

品質面での不適合再発・未然防止モデルを安全の取り組みにも適用し、過去に発生した労働災害やヒヤリハット等の事例を有用性の高い知識としてデータベース化した「Kurita Safety Approach Tool」を活用することで、労働安全強度率の低減に繋がっています。2026年3月期の労働安全強度率は、リスクアセスメント教育や管理体制の整備により墜落・転落等の災害は抑制された一方で、管理体制、作業手順、作業環境、人の行動が複合的に影響し、薬傷や転倒などの休業災害が発生し、目標未達となりました。

重大災害の防止に向けて、設計・設備・作業プロセスの観点からのリスク低減を推進するとともに、危険感受性向上を含む各施策を指標化・モニタリングし、見直しを継続することで、安全対策の実効性を高めていきます。

不適合再発・未然防止モデルによる事故の再発防止サイクル



INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

CTOメッセージ

イノベーション戦略

知財戦略

生産戦略

Further Information

品質 安全 

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

持続的な成長を支える基盤

クリタの持続的な成長を支えているのは、企業理念に共感し、
社会やお客様への価値提供に挑戦する人材と、その力を最大限に引き出す組織文化や経営基盤です。
本セクションでは、将来にわたり価値創造を支え続けるための基盤づくりについて紹介します。



デジタル戦略(DX/AX)

本戦略の位置付け

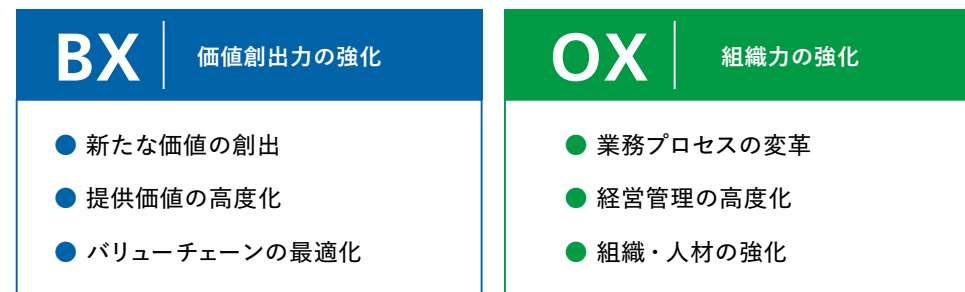
お客様や社会が抱える課題が高度化・複雑化する中、その期待に応え続けるためには、ビジネスモデル・ビジネスプロセスの変革を継続的に推進することが不可欠です。クリタグループでは、その変革を加速する重要な手段としてデジタルやAIを位置付けています。幅広い産業・地域における現場接点から得られた知見やデータ、技術を活用し、DX(Digital Transformation)による変革を推進するとともに、AIを活用したAX(AI Transformation)により、意思決定や価値創出の高度化を図っています。

取り組みのアプローチ

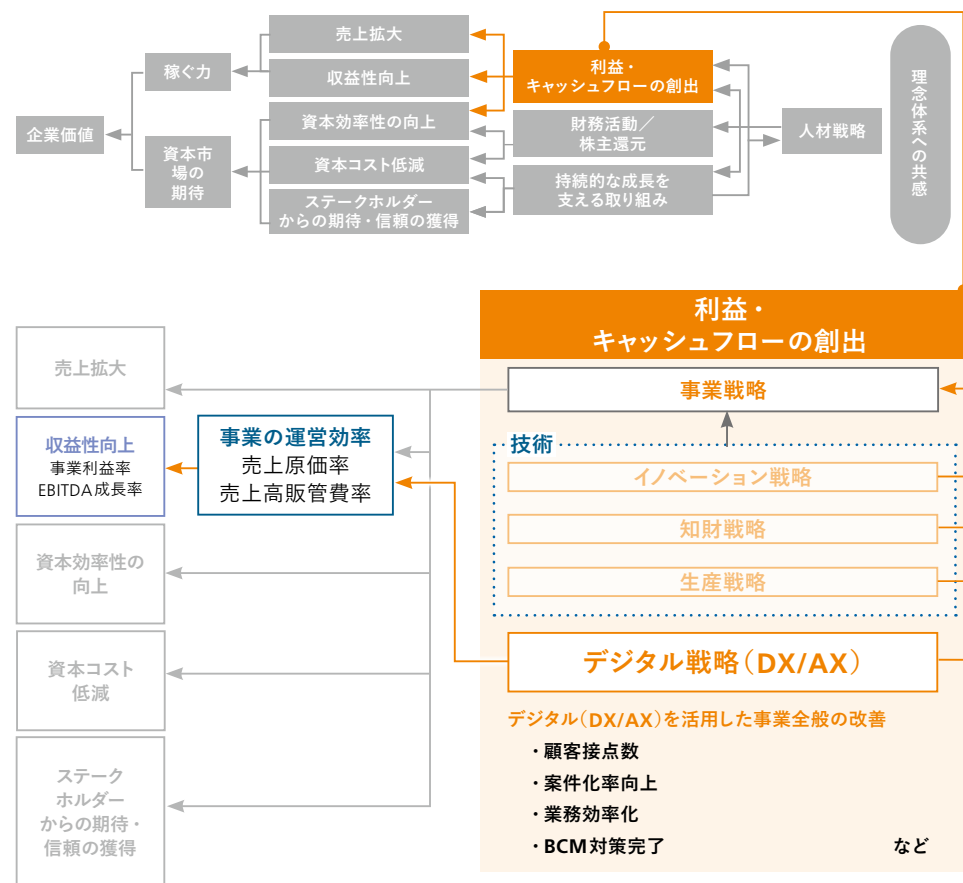
クリタグループのデジタル戦略(DX/AX)は、価値創出力の強化や組織力の強化に繋がる変革テーマを対象に、BX(Business Transformation)とOX(Operational Transformation)の2つのアプローチで取り組みを推進しています。BXでは、新たな価値の創出、提供価値の高度化、バリューチェーンの最適化等に取り組んでいます。OXでは、業務プロセスの変革、経営管理の高度化、組織・人材の強化等を進めています。



変革テーマ



コネクティビティツリー全体図 ▶ P.16



INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

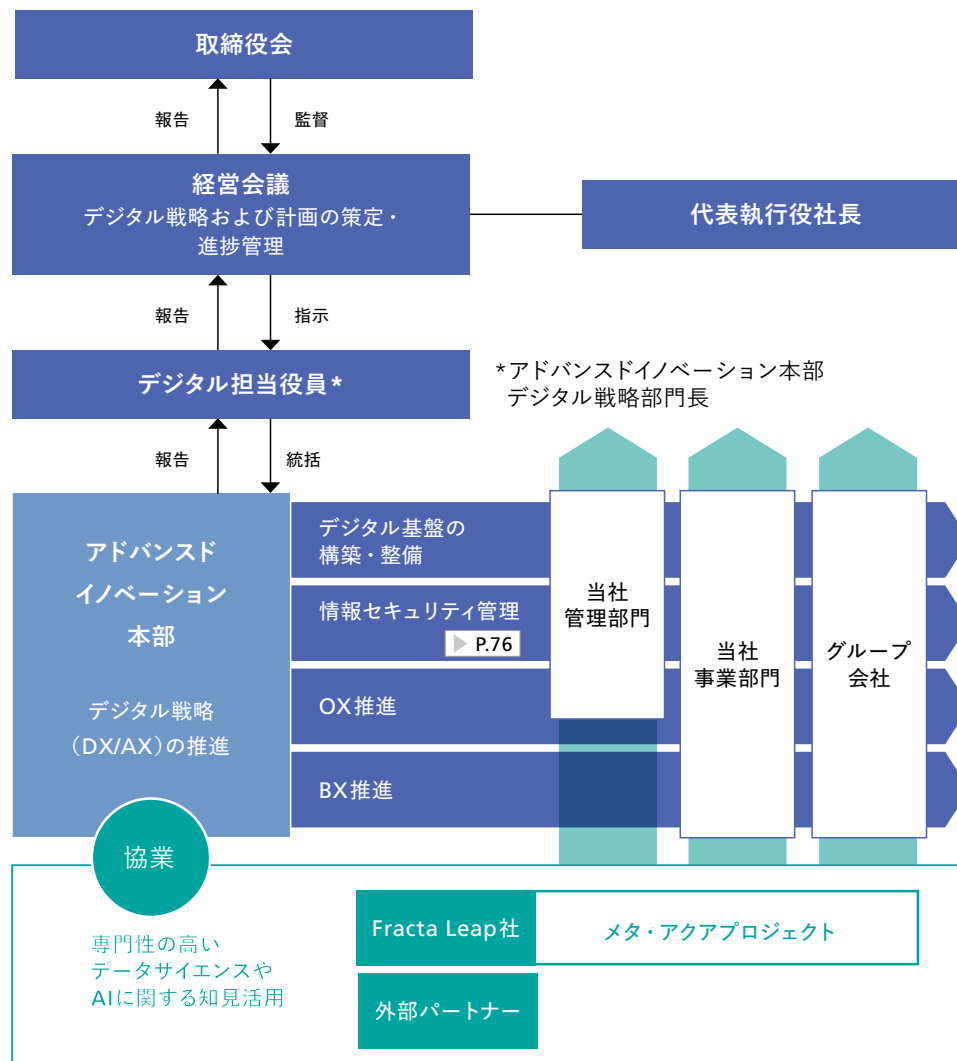


デジタル戦略 (DX/AX)

推進体制

クリタグループでは、代表執行役社長のもと、デジタル担当役員がグループ全体のデジタル戦略 (DX/AX) を統括しています。デジタル戦略や計画の策定・進捗管理を経営会議で行い、その状況を定期的に取り締役会へ報告しています。推進組織として、研究開発とデジタル戦略推進機能を担うアドバンスドイノベーション本部が、各部門・グループ会社と連携しながら、デジタル技術やAIを活用したBXやOXの実現に向けた取り組みを進めています。AIをグループ全体で活用するための共通基盤と位置付けるとともに、デジタル基盤の構築・整備や情報セキュリティ管理を推進しています。

また、水処理のDXを手掛けるFracta Leap社との共同プロジェクト「メタ・アクアプロジェクト」を通じて、同社が有するデータサイエンスやAIに関する高度な知見を活用し、プラントの設計自動化や運転管理の最適化、機械学習などの情報科学を用いたマテリアルズ・インフォマティクスによる材料開発の効率化など、デジタル変革による新たな価値創出に取り組んでいます。このほか、外部パートナーとの協業を通じて、先進的な技術や専門的な知見を取り入れています。



INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

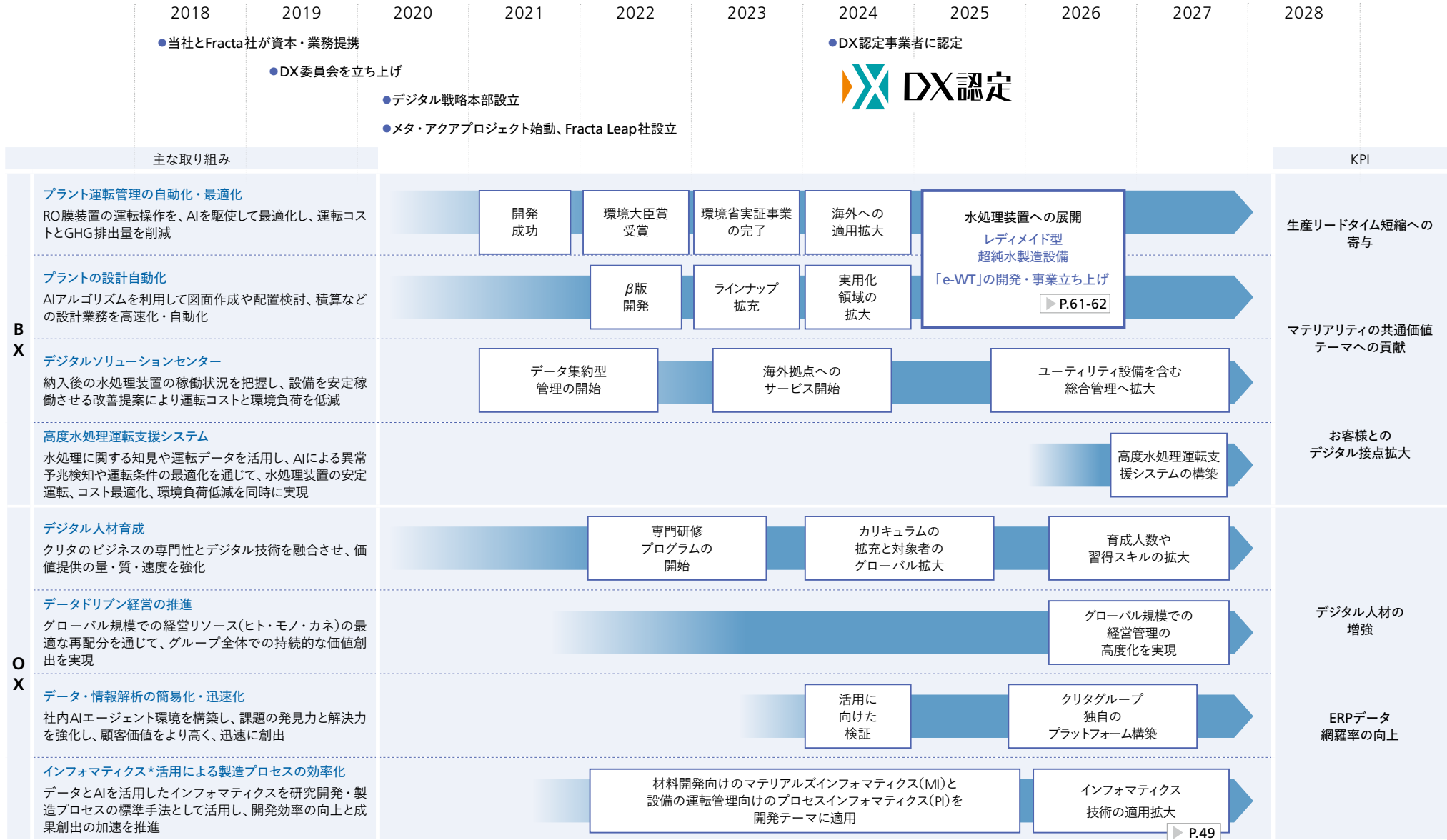
持続的な成長を支える取り組み

Further Information

メタ・アクアプロジェクト

🕒

デジタル変革の歩みと今後の展望



* 実験や設備運転から得られる多様なデータを、機械学習などの情報科学(インフォマティクス)に活用することで、研究開発の高速化やソリューションの高度化を図る取り組みのこと。

INDEX

	イントロダクション
section 01	クリタグループの経営
section 02	クリタグループのビジネス
section 03	競争優位性確立に向けた取り組み
section 04	持続的な成長を支える基盤
section 05	コーポレートガバナンス
	企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)
人材戦略
大切にしている価値観
リスクマネジメント
持続的な成長を支える取り組み



デジタル戦略(DX/AX)

取り組み事例

水処理産業の常識を変える

～ レディメイド型超純水製造設備「e-WT」～

Fracta Leap株式会社 Chief Product Officer
InQuuater株式会社 代表取締役

村井 真也

設計自動化から見えてきた新たな可能性

私たちFracta Leapは2020年から栗田工業と共同で「メタ・アクアプロジェクト」を推進しています。本プロジェクトでは、デジタル技術やAIを駆使することで、水処理産業におけるビジネスモデルやビジネスプロセスの変革を目指しています。

その中で、私自身はプロジェクト発足当初から水処理装置の設計自動化に関するソリューション開発に携わってきました。水処理装置の設計は、お客様ごとの要求水質や水量、さらには装置の設置・運転条件などに応じてオーダーメイドで対応することが一般的でした。品質が担保された設計を短納期で実現するためには、設計者の経験や知見が重要な役割を担っています。一方で、水処理装置の設計・提案業務は高度な専門人材に依存しており、従来のやり方だけでは将来的な需要拡大への対応が難しくなることも想定されました。こうした状況を踏まえ、人に依存しない設計品質の実現と、限られたリソースでも迅速に設備を提供できる仕組みの構築に向けて、私たちは設計業務プロセスの構造化に着手しました。その検討を進める中で、水処理装置の設計には、案件ごとの個別対応が必要な領域がある一方で、一定の水量・水質の条件下では共通

化・標準化できる領域も存在することがわかりました。この気づきは、設計業務の効率化にとどまらず、個別設計を前提としない新しい提供モデルの可能性を示すものであり、水処理装置の提供方法そのものを見直す発想へと繋がりました。

水処理装置の提供モデルを変える「e-WT」

それを具現化したのが、レディメイド型超純水製造設備「e-WT」です。e-WTは、前処理・純水・超純水製造設備を構成する複数の機能ユニットをあらかじめ標準化し、お客様の条件に応じて組み合わせることで、設計から製造、導入までのリードタイムを大幅に短縮できるソリューションです。電子産業での旺盛な設備投資を背景に超純水製造設備への需要が拡大し、より短い納期での設備提供が求められています。設計工程の大幅な削減による迅速な設備提供が可能なe-WTは、こうした課題の解決策の一つとなります。また、導入後においても、センサーとデータを活用したリモートモニタリングによる高度な運転支援により、お客様が使用する水の安定供給と運転管理の負荷低減を実現します。水処理装置の運転管理を担う人材の確保や技術継承が課題となる中、より少ない負荷で設備を安定運用できる環境づくりにも貢献できます。

さらには、設備が普及するほど運転データや知見が蓄積され、それらをサービスへ還元することで、保守・メンテナンスの高度化や予兆保全、運転支援サービスの進化に繋がっていきます。



設計から製造までのプロセスの共通化により、EPC全体工期を約30%短縮

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

Further Information

メタ・アクアプロジェクト



デジタル戦略(DX/AX)

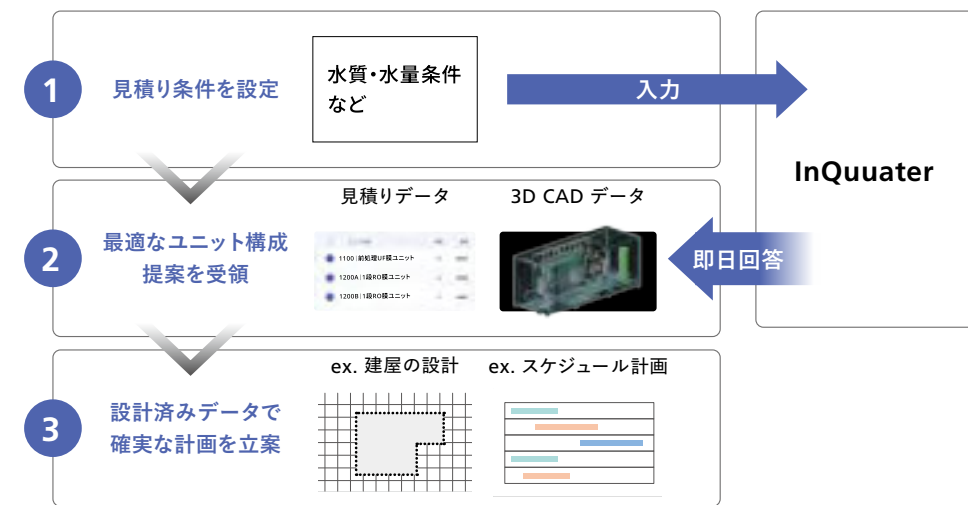
取り組み事例

市場との対話から見えてきた課題

e-WTが対象としているのは、1時間当たり15～100m³クラスの純水・超純水を必要とするお客様です。現在、電子部品や半導体関連材料分野に加え、発電、飲料・食品など幅広い産業のお客様から引き合いをいただいています。また、標準化された設備であることから地域を越えて展開しやすい特長を持っており、日本のみならず東南アジアや米国などへのグローバル展開も視野に入れています。

私たちは迅速な意思決定と柔軟な事業展開を推進するために、2025年10月にメタ・アクアプロジェクトから派生した事業会社InQuater*を設立しました。事業の立ち上げ以降、お客様との対話の中で高く評価いただいているのが、従来であれば設計検討に多くの時間を要していた超純水製造設備について、即日で概算見積りを提示できる点です。事業活動を通じて見えてきたのは、水処理装置へのニーズが存在しているにもかかわらず、十分な提案が行き届いていない市場が数多く存在するということでした。e-WTは、これまで時間やリソースの制約によって対応が難しかった需要に対しても、新たな選択肢を提供できると考えています。

*Quarter(四半期)とWater(水)を掛け合わせた造語。超純水製造設備一式を最短3ヶ月(Quarter)で提供し、水処理装置の提案プロセスを大幅に短縮するソリューションの特徴を名称に込めています。



水処理の条件を入力するだけで最適な設備構成と見積りを即日で回答

水処理産業の常識を変える挑戦

私が目指しているのは、水処理産業の労働集約的な構造を変えることです。お客様側も設備を提供する側も、多くの専門人材に支えられている一方で、人材不足や技術継承は年々大きな課題になっています。だからこそ、人の知見をデータと仕組みに変え、より少ない負荷で高品質なサービスを提供できる世界を実現したいと考えています。設計自動化から始まった取り組みは、いま、水処理装置事業の提供モデルそのものを変える挑戦へと広がっています。私たちはこれからも、より多くのお客様に価値を届けながら、水処理産業の常識そのものを変えていきたいと考えています。



e-WTとInQuaterメンバー

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

Further Information

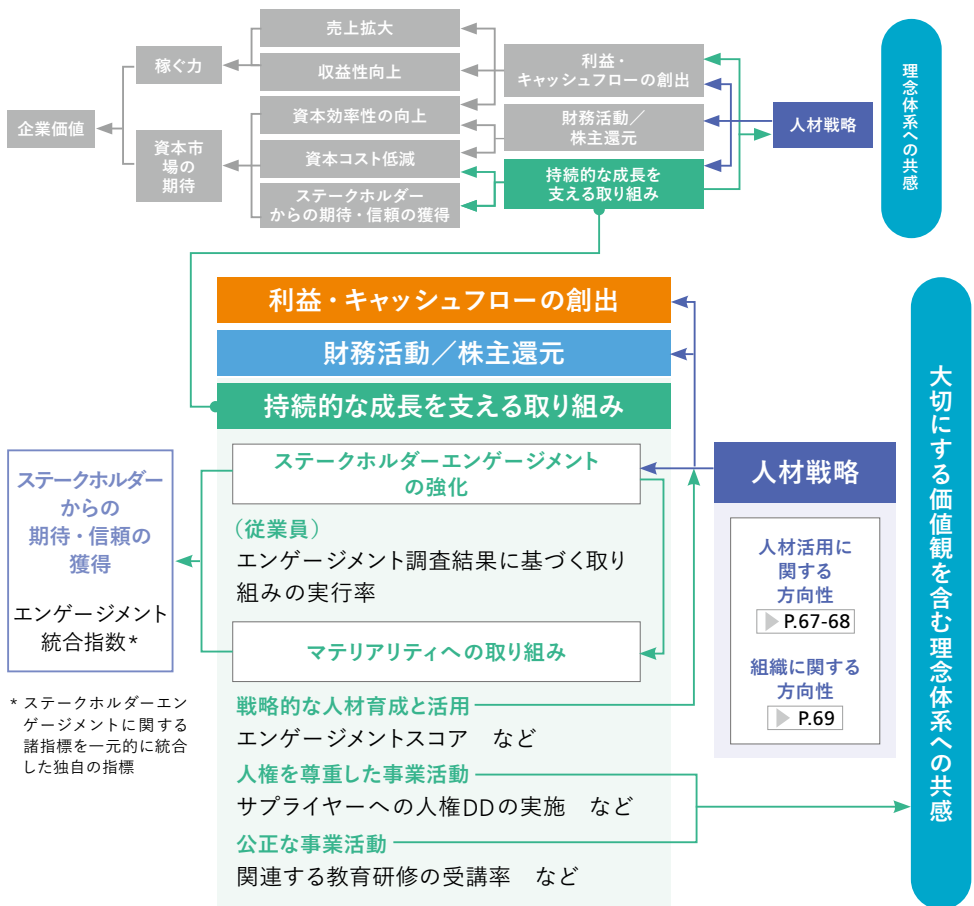
メタ・アクアプロジェクト



🕒 本戦略の位置付け

人材戦略は、クリタグループの価値創造を支える基盤となるものです。従来から培ってきた顧客親密性と、長期的な成長に向けた挑戦から生まれる高い社会価値は、人材一人ひとりの知識や経験、多様な視点、そして挑戦によって支えられています。企業理念に共感する多様な人材が協働し、新たな価値を創出できる環境を整えることで、お客様や社会への提供価値を高め、持続的な成長と企業価値向上に繋げています。

コネクティビティツリー全体図 ▶ P.16



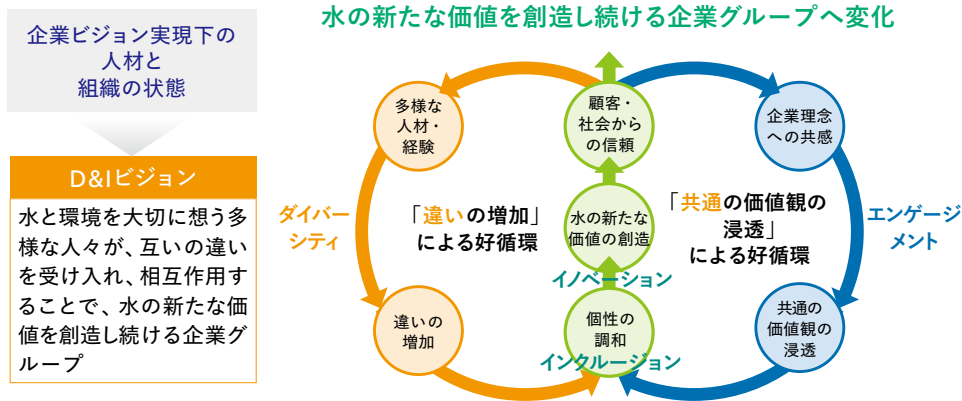
* ステークホルダーエンゲージメントに関する諸指標を一元的に統合した独自の指標

🕒 人材戦略において目指す姿（D&Iビジョン）

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

D&Iビジョンを図式化したフライホイール図

水の新たな価値を創造し続ける企業グループへ変化



🕒 推進体制

当社グループは、当社の執行役であるグループ経営管理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、当社の各本部・事業部およびグループ各社と連携し組織文化醸成に関する取り組みや人材育成施策を推進しています。また、人材育成や活用に関する取り組みは、サステナビリティ推進委員会がマテリアリティの指標、目標を管理、推進しています。グループ経営管理本部長およびサステナビリティ推進委員会は、人的資本に関する取り組み状況を経営会議へ付議または報告し、経営会議はその内容を審議し必要な施策を決定します。また、経営会議は人的資本に関する取り組み状況を取り組み全般の監督を担う取締役会へ報告します。

INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

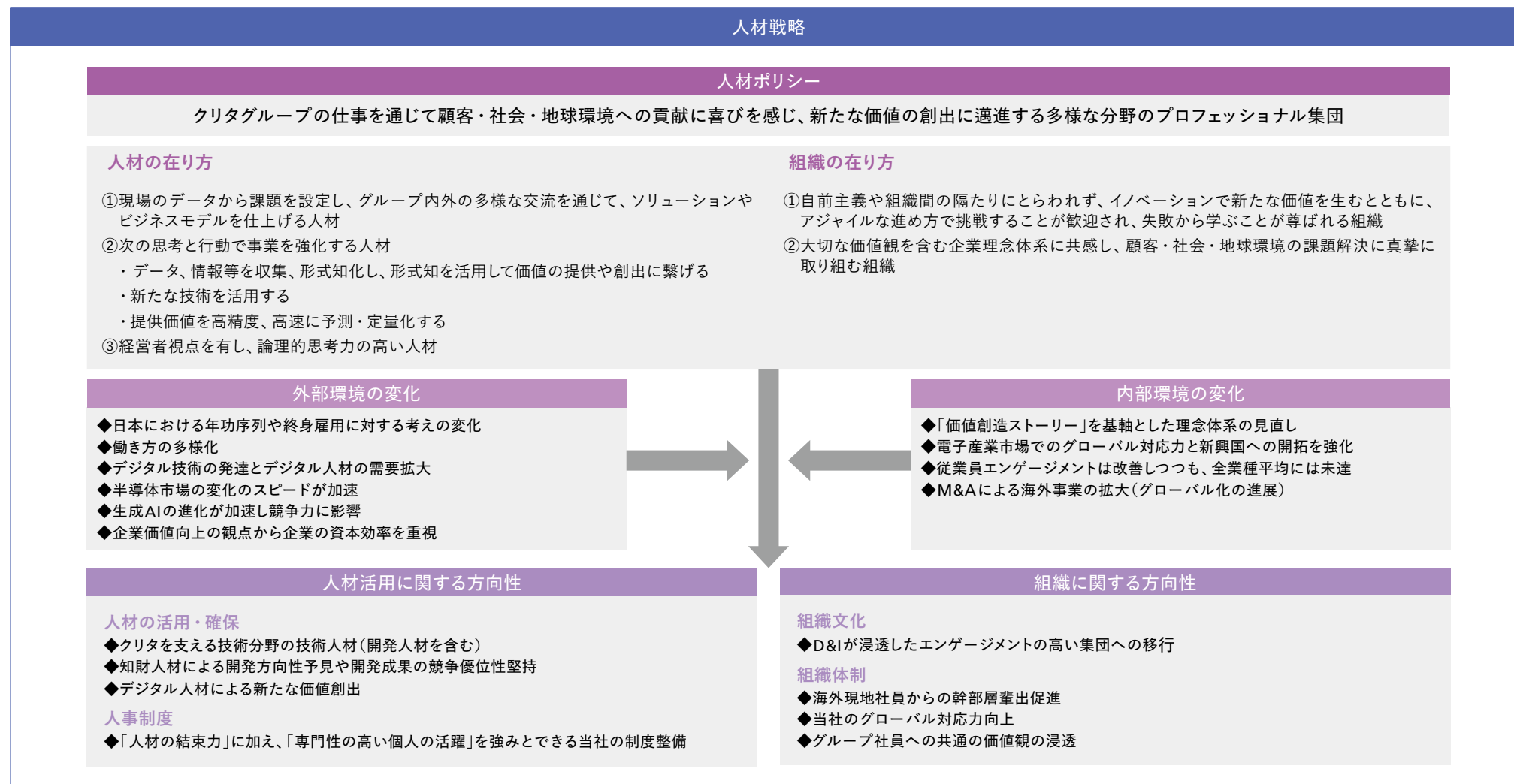


人材戦略

🔗 人材戦略の全体像

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

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



INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み





人材戦略のKGIとKPI

人材戦略の進捗を定量的に把握しながら施策を実行するため、クリタグループでは、以下のとおり人材戦略のKGIとKPIを定めています。KGIとKPIはクリタグループのマテリアリティ、定量的な達成目標、中長期的に傾向をモニタリングする指標という観点で設定され、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、クリタグループで定めた「D&Iビジョン実現のための推奨行動」の実行度を表す「D&I実行度」や人事制度の効果的な運用状況を表す「人

事制度運用度」は、エンゲージメント調査(2年ごとに実施)から導く当社独自の指標となっています。

2026年3月期は、各指標が順調に進捗した一方で、当社の業務執行に係る経営層の多様性は前期を下回りました。今後は、後継者候補層の拡充に向け、選定プロセスの整備と育成計画を強化していきます。

取り組み内容		KPI	2024/3期 実績	2025/3期 実績	2026/3期 実績	2028/3期 目標	2031/3期 目標	KGI
人材活用に関する方向性	人材の確保・活用	開発人材・デジタル人材・知財人材の充足度*	65%	73%	84%	90%		エンゲージメント スコアの 継続的な向上 a. 全業種平均を上回る 会社の割合： 75%以上 (2028年3月期) b. 調査した会社全体での スコア： 前回調査以上 (2028年3月期)
	人事制度	人事制度運用度	39%		45%	前回調査 以上		
組織に関する方向性	組織文化	当社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	29%	35%	28%	40%		
		当社管理職の女性割合	4.2%	4.7%	5.8%	10% 程度		
		当社総合職採用の女性割合	26%	21%	23%	3～4割 程度		
		当社の経験者採用社員割合	12.8%	17.6%	20.2%		30% 程度	
		当社の男性育児休業等取得率 および取得期間	77% 56日	74% 59日	78.7% 65日	8～9割程度 2～8週間程度		
		D&I実行度	47%		53%	前回調査以上		
	組織体制	海外子会社幹部の現地社員割合	65%	70%	68%	8割程度		
		当社の本社機能の管理職相当に おけるグローバル人材割合	31%	34%	36%		50%程度	

* 事業環境の変化およびPSV-27計画の進捗を踏まえ、開発人材の定義および算定対象の見直し、ならびに2028年3月期目標の上方修正を2026年3月の取締役会で決定しました。

INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営section
02 | クリタグループの
ビジネスsection
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 | 持続的な成長を
支える基盤section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み





🔗 従業員エンゲージメント

クリタグループでは、従業員エンゲージメントの向上をD&Iビジョン実現のための重要な要素の1つとして位置付けており、人材戦略のKGIに定めるととも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立案と実行に繋げています。この調査は、日々のモチベーションを測る短期的な指標ではなく、組織の中長期的な課題を把握し、分析・改善に取り組むための基盤として位置付けています。施策の実行とその効果を継続的に検証するために、調査頻度は2年に1回としています。調査結果をもとに、組織の現状を可視化し、課題の抽出から改善施策の立案・実行までを一貫して行うことで、従業員がより働きがいを感じられる職場環境の実現を目指しています。直近では2026年3月期に3回目となる調査を行っており、調査対象会社全体の従業員エンゲージメントスコアは44%でした。また、調査対象会社のうち、全業種平均を上回るエンゲージメントスコアを獲得した会社の割合は55%となりました。全業種平均を上回る会社の割合は目標未達となりましたが、前回調査から改善しました。PSV-27計画の最終年度である2028年3月期には、クリタグループの75%以上のグループ会社が、各国の全業種

平均を上回っている状態を目指していることから、エンゲージメント向上の加速が必要になっていきます。調査結果については、国や地域ごとに傾向が異なることから、グループ全体のエンゲージメント向上に向け、会社ごとにエンゲージメントに影響を及ぼす要因の分析を通じて課題を抽出し、実効的な取り組みを推進しています。

エンゲージメントスコアの状況

エンゲージメントスコア	2022年3月期 調査結果	2024年3月期 調査結果	2026年3月期 (上段)目標 (下段)調査結果	2028年3月期 目標
a. 全業種平均を上回る 会社の割合	50%	51%	65%以上 未達成(55%)	75%以上
b. 調査した 会社全体でのスコア	38%	41%	前回調査以上 達成(44%)	前回調査以上

* 2026年3月期調査は、栗田工業およびグループ会社(Pentagon Technologies Group社を含む)の計39社を対象とし、2025年7～8月に実施
* 2026年3月期調査の対象者数は6,981名、そのうち回答者数は6,485名(回答率93%)

地域	過去調査を受けた会社・組織の課題に対する取り組みの事例
日本	- 経営陣からのメッセージ発信やタウンホールミーティングを通じた、会社方針の理解浸透や各自の担当業務との結びつきを感じる機会を創出 - 組織間連携・チャレンジ促進の機会を創出 - DX推進をはじめとした新たな価値提案による、業務効率化と生産性向上 - 企業ビジョンやクリタの未来に向けた討論の実施
アジア	- 給与体系などの人事制度改定 - 教育・研修機会の充実 - 心理的安全性向上を目的とした相談ホットラインの新設・運用 - 内務社員と現場社員の間お互いに感謝を形にする機会の創出 - 従業員と代表の1on1ミーティングを実施し、経営陣に意見を伝える機会を創出
EMEA	- 研修プログラムの充実や人材情報・学習状況の可視化 - 多様性を認め合い、挑戦が歓迎され失敗から学ぶことが尊ばれる組織文化の醸成に向けた研修の実施
北南米	- リーダーシップ研修や先輩社員による職場定着サポート、メンタリングサポートの推進 - チームビルディングに向けたワークショップの実施 - 健康とワークライフバランス充実に向けたツール提供 - 次世代リーダー育成に向けたワークショップ、エンゲージメント向上に関する対話機会の創出

地域	2026年3月期調査結果	調査結果を受けた新規の取り組み
日本	- 経営陣によるメッセージ発信やタウンホールミーティング等を通じて、会社目標と個人目標の関連への理解が進んだ。 「生産的な業務環境」に関するスコアは向上したが、改善の余地が残る。	- 将来や事業戦略について経営陣と意見交換する場を創出 - 高負荷な部署への適切な人員配置や長時間労働を是正
アジア	- すべての会社においてエンゲージメントスコアは前回調査以上の結果となった。 - ASEANでは、心理的安全性や長時間労働について改善の余地が残る結果となった。	- 心理的安全性を高めるため、D&Iビジョンの浸透を図るとともに、アクションラーニングやコーチングを通じて、挑戦を促し多様な人材を包摂するリーダーの育成を推進 - ITツールを活用して業務プロセスの標準化・効率化を進め、従業員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を構築
EMEA	- 全項目でスコアは向上しており、特に「安全」や「生産的な業務環境」について前回比でスコアが大きく向上した。 「人材活用」や「多様性」についてのスコアも向上しており、取り組みの効果が表れている。	- 人材活用のさらなる強化に向け、報酬・等級制度の整備や表彰・認知制度の活用を通じて、社員のモチベーション向上と人材の定着・活躍を促進 - タレントマネジメントと後継者育成の強化とグローバルメンター制度を通じて多様な人材の育成とキャリア形成を支援
北南米	- 南米ではすべての項目についてスコアが大幅に向上。 「ワークライフバランス」は特に南米でスコアが大きく上昇しているが、依然としてベンチマークスコアを下回る。	労働時間管理システムを活用した業務負荷管理の高度化を推進

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み





INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み



🔗 人材の活用と確保

人材活用に向けた取り組み

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

グループ共通の行動を促進するため、理念体系にある「大切にする価値観」を実践する行動を具体化させた「クリタグループ行動指針」を2024年4月に制定しました。従業員の挑戦を含む行動変容の促進を目的として、「大切にする価値観」および「クリタグループ行動指針」の理解浸透を図るほか、行動指針に基づく行動をグループ共通で従業員の評価基準に導入することを進めています。

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

さらに、人的資本の価値創出力を最大化するため、2026年4月に「グローバルHR準備委員会」を設置し、グループ全体最適の視点をもった人材活用を進めています。本取り組みでは、グローバル共通の職責基準(グレーディング)を基盤として、人員構成・報酬水準・人材情報をグループ横断で可視化し、人的資本の投入状況と生産性の関係を把握できる体制の構築を目指しています。これにより、人員再配置や報酬の最適化、人材育成といった施策を高度化し、事業戦略の実行と企業価値向上を人的側面から支えていきます。

人材育成の取り組み

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

人材育成においては、従業員の成長を支える「経験」を重視し、各自のキャリア希望調査や人事情報管理システムを活用した仕組みの整備や、キャリア形成を考慮した異動・配置を進めています。また、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(実効性のある学習機会と自主的に学習できる環境)」も提供しています。

クリタグループの研究開発拠点であるKurita Innovation Hubは、人材育成における中核的な知識・スキル強化拠点としても機能しています。水処理の多様な設備を備えたトレーニングセンター等を活用して、クリタグループ従業員の技術的な専門スキルに関する研修を実施しているほか、自社スタジオで撮影した研修動画など900を超える人材育成コンテンツを、ポータルサイトを通してグループ全体に公開しています。

人材育成に向けた研修体系(栗田工業)

	新人		中堅		主任		管理職		上位組織の管理職		
求められる人物像	基礎力を身に付け、成長を通じて組織へ貢献する。		自律的に成果を創出し、周囲の成長も支援する。		専門性とリーダーシップを発揮する。		人材と組織を育成しながら成果創出を牽引する。		グループの成長を見据え、事業と人材の両面から変革を推進する。		
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	執行職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／クリタグループの価値観共有の醸成										
	D&I推進、エンゲージメント向上										
	全員活躍推進・キャリア支援										
	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、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行っています。



INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

開発人材・デジタル人材・知財人材の活用と確保

「Kurita Water Intelligence」を収集・活用し独創的なソリューションを創出するため、水処理に造詣の深い技術人材（開発人材含む）、DXを推進するデジタル人材、技術立社を支える知財人材を特に強化すべき人材と位置付け、活用・確保に取り組んでいます。

・開発人材

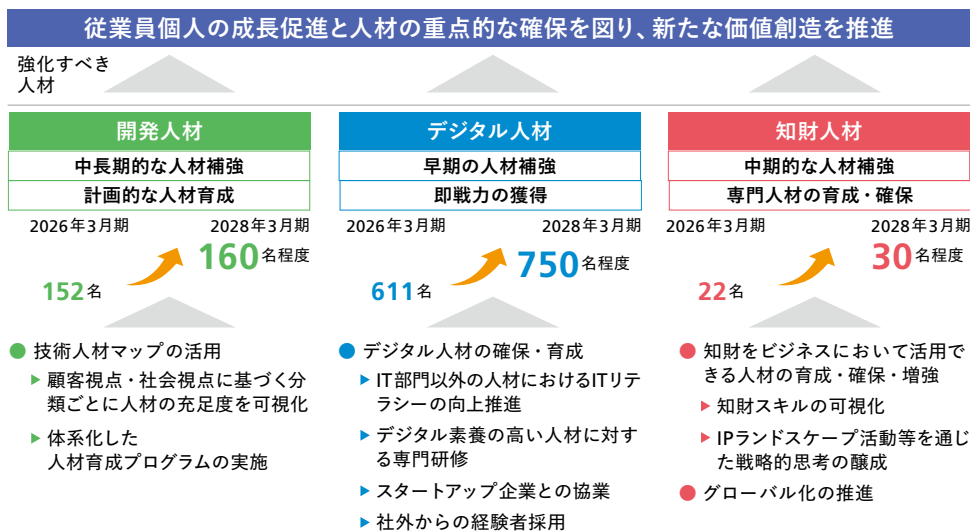
開発人材は、クリタの競争優位の根幹である技術を生み出す役割を担っており、その技術を継承・発展させる後継人材を中長期的に育成していく必要があります。技術分野に携わる人材を体系的にマッピングすることで、分野ごとの人材の充足度を可視化し、戦略的な人材育成と配置に取り組んでいます。その上で、体系化した人材育成プログラム「Kurita-Technical Education Program」に沿って、中長期的な人材の補強と後継者の計画的な育成に取り組むとともに、人材のスキルや知見、経験をグループ全体で技術開発に活用することで、水処理技術の深耕・発展に取り組んでいます。2028年3月期は160名程度を目標としています。

・デジタル人材

デジタル戦略 (DX/AX) の推進には、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専門人材が不可欠であり、デジタル技術の高度化やAIの急速な進展を背景に、その重要性は高まっています。そのため、多様な現場接点とデジタル技術を融合した新たな価値を創出するデジタル人材の育成・確保に取り組むとともに、全社員を対象にITリテラシーの向上を推進し、AIをはじめとするデジタル技術を積極的に活用する企業文化の醸成を進めています。デジタル人材の育成においては、アセスメントに基づきデジタル素養の高い人材に対して研修を実施し、受講者はデジタル技術やAIを活用した事業提案や業務改革に取り組んでいます。また、グループ内の枠組みに捉われず、スタートアップ企業との協業や経験者採用を通じて、専門人材の確保・強化にも取り組んでいます。2028年3月期には、デジタル人材750名程度の育成を目標としています。

・知財人材

当社では、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、知財情報を経営戦略、事業戦略、イノベーション戦略に活用するため、IPランドスケープなどの知財情報解析（攻めの知財）にも取り組んでいます。また、グローバルな知財活動の強化や品質向上も図っています。このような知財活動の進化を支えるべく、弁理士や知的財産アナリストをはじめとする知財の専門性の高い人材や、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できる人材の確保・育成を進めています。2028年3月期は30名程度を目標としています。

 人事制度

グローバルに事業環境の不確実性が高まる中、社会価値を起点としたイノベーションの創出には、多様なバックグラウンドや専門性を持つ人材がそれぞれの力を発揮し、シナジーを創出することが不可欠です。

当社では、長年大幅な改定を行ってこなかった人事制度について、エンゲージメント調査においても見直しを求める声が高まっていたことから、人材戦略の重点施策として制度改定に着手しました。2024年4月に行った年俸制が適用される管理職の制度改定に加え、2026年4月にはその他の職層へ対象を拡大し、年齢に依存した処遇から脱却し、発揮した能力や専門性、担う役割に応じて評価・報酬・等級を決定する仕組みへと転換しました。具体的には、共通社員等級を廃止したほか、業績と行動を掛け合わせた総合評価の導入や評価結果に連動した報酬制度の構築等を行っています。制度改定にあたっては、役員および様々な職種・階層の社員へのヒアリングや協議を通じて検討を行いました。

本改定により、一人ひとりの能力や専門性、成果が適切に評価される仕組みを整備することで、多様な人材が自律的に能力を発揮し、それぞれの専門性を高めながら価値創造に挑戦できる組織づくりを進めています。

INDEX

イントロダクション

section 01

クリタグループの経営

section 02

クリタグループのビジネス

section 03

競争優位性確立に向けた取り組み

section 04

持続的な成長を支える基盤

section 05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

🔗 組織文化の醸成

D&Iビジョンの浸透に向けた取り組み

クリタグループでは、「D&Iが浸透したエンゲージメントの高い集団」の実現に向け、当社各本部・グループ各社の状況に合わせた取り組みを推進しています。クリタグループがD&Iの浸透したエンゲージメントの高い集団に移行していくための行動を9つのアイコンにまとめ、クリタグループの各社の職場討議や取り組み推進に活用しています。

- 1

認知

D&Iビジョンを知る
- 2

意識

職場討議などを通じてD&Iを自分ごとと捉える
- 3

行動

D&Iビジョン実現に向けた9つの推奨行動を実践する
- 4

ビジネスの変容

推奨行動の実践を通じて価値を創造する
例：バリューチェーンにおける開発、営業、調達といった様々な分野でのグループ横串機能となるプロジェクト

9つの推奨行動

- 

アンコンシャスバイアスに気づき、多様性に目を向けよう
- 

心理的安全性のある職場をつくろう
- 

仲間の成果をたたえ、仲間感謝しよう
- 

自律的に学び、行動し、成長しよう
- 

隔たりにとらわれず多様な交流をしよう
- 

リスクを恐れずアジャイルな挑戦をしよう
- 

ビジョンを理解しよう
- 

自己肯定感を高めよう
- 

D&Iの成果を共有しよう

🔗 組織体制

多様性の確保

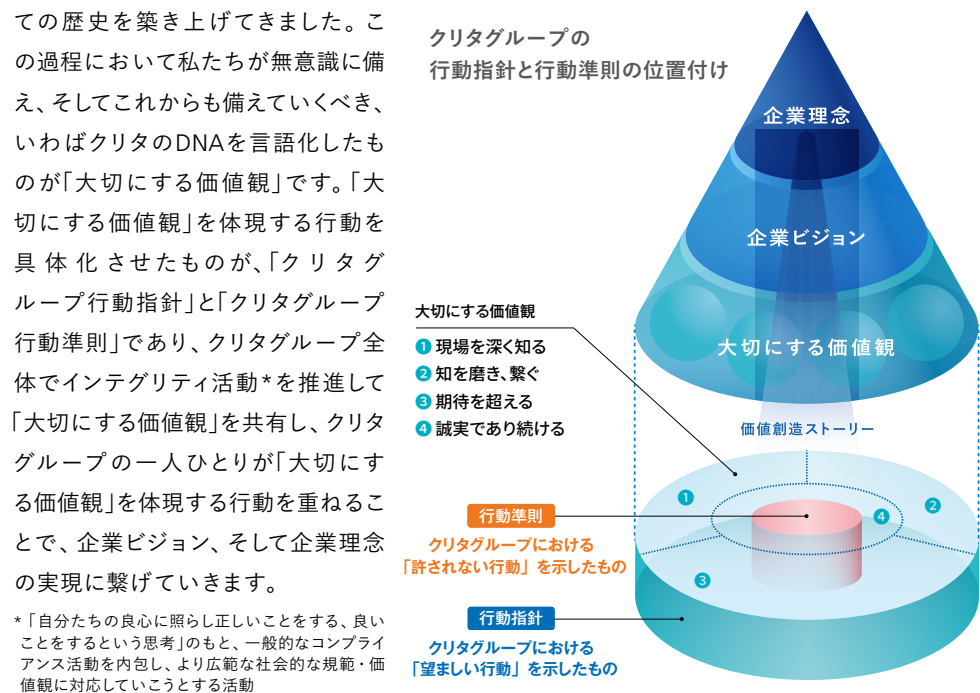
クリタグループは、様々なバックグラウンドを持つ人々の経験、知見、スキルといった多様性を活用し、イノベーションの創出を目指しています。特にグループの中でも多様性確保に課題のある当社での取り組みを重点的に推進しており、D&Iの専任組織を設け、当社内組織およびグループ会社と連携し、施策を実施しています。

グローバル人材の活躍推進	クリタグループは、各地域の特性に合わせたグローバルな価値提供を目指しており、その実現に向けて、共通の理念のもとグループ全体で連携しながら業務水準を高め、世界中のグループ社員一人ひとりが活躍することが重要です。このことから当社では、グローバルなビジネス環境で成果を出せるマインドとスキルを備えた人材の育成を目的とした海外トレーニングプログラムを2024年3月期から3年連続で実施しており、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。また、海外グループ会社では幹部社員の育成や経営層への登用を進めています。2026年3月末時点で、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68%となっており、多様な国・地域の人材が経営を担うポジションで活躍しています。
多様な人材が働きやすい環境の整備	当社では、育児や介護などのライフイベントと仕事の両立を支援する制度や在宅勤務などの柔軟な働き方を支える仕組みを整備しています。また、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、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活動を通じて、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
女性活躍推進	多様な視点を取り入れた意思決定と持続的な成長に繋げることを目的に、当社では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割合の向上を目指しています。2025年12月時点の女性管理職割合は5.8%であり、2028年3月期目標である10%に向けて取り組みを進めています。本目標の設定以降、女性総合職を主な対象としたキャリア形成ワークショップを毎年実施しており、将来のキャリアビジョンの具体化を支援することで、女性管理職候補者層の形成を進めています。これらの取り組みを背景に、女性管理職比率は着実に上昇しています。2026年3月期は、主任・専門主任希望者がメンターの体験談や助言を通じて自身のキャリアや将来像について考えるためのワークショップを実施しました。今後はより若い層にもキャリア形成を考える機会を提供し、女性管理職候補の育成を図っています。
男性の育児休業等取得の促進	当社は、従業員一人ひとりが安心して働くことのできる職場環境の整備の一環として、男性の育児休業取得を促進しています。2022年3月期からは、ライフイベントやキャリア形成に関する経験や悩みを共有する場として「つながる会」を開催するなど、育児と仕事の両立への理解促進にも取り組んできました。こうした取り組みの結果、2026年3月期における当社の男性従業員の育児休業等取得率は78.7%、平均取得期間は65日となり、いずれも前期より拡大しました。また、当社は仕事と子育ての両立に対する取り組みが評価され、日本の厚生労働大臣から「ブラチナくるみん」の認定を取得しています。
経験者採用者の活躍推進	当社は事業の展開に合わせた即戦力人材としての期待から、経験者採用を推進しています。2025年12月時点で管理職相当のポジションに占める経験者採用社員の割合は17.1%となり、昨年を上回りました。社員全体に占める経験者採用者の割合を2031年4月までに30%程度まで引き上げることを目標としており、CSVビジネス推進への貢献が期待される開発人材や知財人材等を中心に採用を拡大するとともに、当社特有の知識・技術の教育、人事部門による定期フォロー面談、社内人脈形成の支援等により経験者採用者の活躍環境を整備し、中核人材への育成を推進しています。



大切にする価値観

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



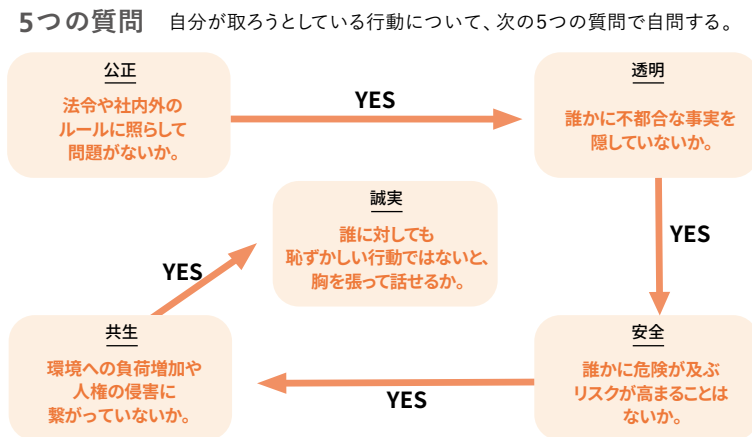
クリタグループ行動指針

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

また、本指針のグループ全体への浸透に向けた取り組みを推進しています。具体的には、社内広報を通じたクリタグループの従業員の仕事におけるエピソードの発信や職場ダイアログの機会を設けることにより、読者の具体的な行動の想起を図り、共感を深めることで企業ビジョンや企業理念の実現に向けた主体的な行動の実践を推進しています。

クリタグループ行動準則

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



インテグリティ調査の実施

クリタグループは、派遣スタッフを含む全従業員を対象としたインテグリティ調査を年1回実施しています。本調査では、主にクリタグループ行動指針およびクリタグループ行動準則の浸透や職場風土、インテグリティ活動の成果、および各基本方針・業務方針に関するリスクの兆候などについて確認しており、調査結果をリスク対応や今後の取り組みに反映しています。なお、本調査は回答者の匿名性を担保する形式で実施しています。

2026年3月期のインテグリティ調査実施状況

対象者数	回答者数	回答率
8,969名	8,218名	91.6%

INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

Further Information

行動指針

行動準則



大切にする価値観

人権を尊重した事業活動

クリタグループは、人権に関する国際規範を踏まえ、企業理念が示す「自然と人間が調和した豊かな環境」における「人間」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、クリタグループのマテリアリティの一つに「人権を尊重した事業活動」を定めています。

🔗 マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2025年3月期 実績	2026年3月期 目標(上段)／ 実績(下段)	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
----	----------------	-------------------------------	----------------	----------------

人権を尊重した事業活動

サプライヤーへの人権 デュー・ディリジェンス の実施	実施	実施	実施	実施
		達成(実施)		
人権に関する教育研修に ついて対象者の受講率	100%	100% 達成(100%)	100%	100%
人権侵害に関する救済 窓口(グリーンバンス・メ カニズム)の設置*	—	—	—	完了
		—		

* 2028年3月期での設置完了を目標として、2024年3月期～2026年3月期は設置に向けた調査等を実施しました。2026年4月に設置を完了しており、今後は周知に関する目標を設定し、運用を進めていく予定です。

🔗 サプライヤーへの人権デュー・ディリジェンスの実施

クリタグループは、サプライチェーン全体における人権リスク把握と、その顕在化の防止および影響の軽減を図ることを重要課題と位置付けています。

2026年3月期には、紛争鉱物に関する懸念の有無を確認するため、紛争鉱物が原料として使用されることの多い電子部材の調達額が多い取引先に対し、CMRTおよびEMRT*を用いた原材料履歴の調査を実施しました。外国人労働者の受け入れに関しては、過去の調査において外国人労働者を雇用していることが確認されている取引先のうち、未調査であった取引先および国内グループ会社の取引先を対象として、特にリスクが高いとされる送り出し国から実習生などの受け入れ実績がある取引先4社に対し、外部専門機関の専門監査員による現地訪問監査を実施しました。訪問監査の結果、一部の取引先において、実習生等が来日前に適用される基準を超過する額の手数料を徴収され、債務を負っている可能性を確認したため、新規雇用時には事前に手数料の徴収状況を確認するよう要請しました。また、2025年3月期の訪問監査で同様のリスクが確

認された取引先に対しては、2026年3月期にフォローアップを実施しました。

今後は調査対象を国内グループ会社の取引先にも拡大し、電子部材の調達額が多い取引先における原材料の来歴調査を継続的に実施するとともに、外国人労働者の労働環境に関する状況把握にも継続して取り組みます。

* 業界標準であるResponsible Minerals Initiative(RMI)の紛争鉱物調査における統一フォーマットであるConflict Minerals Reporting Template(CMRT)および拡張鉱物報告テンプレートであるExtended Minerals Reporting Template(EMRT)。

🔗 人権に関する教育研修の実施

クリタグループは、役員および従業員の人権に対する理解と意識を高めることが、事業活動における人権リスクの低減に繋がると考えています。この考えに基づき、毎年対象者を定め、人権に関する教育研修を継続的に実施しています。2026年3月期には、「誰もが安心して働けるために～ハラスメントを未然に防ぐ気付き～」をテーマに、当社および国内グループ会社の役員・従業員・派遣スタッフを対象とした研修を実施しました。参加人数は4,705名で、受講率は100%となり、目標を達成しました。

🔗 人権侵害に関する救済窓口(グリーンバンス・メカニズム)の設置

クリタグループは、事業活動を通じて人権への負の影響を受ける可能性のあるステークホルダーに対する、負の影響の低減や是正、防止に向けた取り組みを進めています。このことから、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に人権に関する取り組みのさらなる強化を目的に正会員として加盟し、JaCERが提供する「対話救済プラットフォーム」を活用して、2026年4月1日に人権救済窓口(グリーンバンス・メカニズム、以下「本通報窓口」)を開設しました。本通報窓口は、企業活動に関連する人権に関する懸念・申立てを受け付け、適切な救済に向けた対応を行うための仕組みです。本通報窓口を、人権に係る懸念や申立てに対し、公正性、透明性および予見可能性を確保しながら対話と救済を促進する仕組みとして活用しています。本通報窓口は、既存の相談窓口の対象を拡大し、従業員、サプライヤーや業務委託先などの取引先、顧客、地域コミュニティ、先住民、移民労働者を対象とし、社外の幅広いステークホルダーからクリタグループの事業活動等に関連する人権上の懸念や申立てを、匿名でも受付可能としています。申立てについては、報告者に対する報復を禁止し、公平で予見可能な手続きにより、対話を重視しながら調査・対応を実施しています。

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

Further Information

人権を尊重した事業活動



大切にする価値観

公正な事業活動

クリタグループは、公正・透明・誠実な行動を実践し、正々堂々と業務に取り組むことで、クリタグループで働く人々の自分の業務への誇りを高めるとともに、社会からの信頼を継続的に高めることを目指し、クリタグループのマテリアリティの一つに「公正な事業活動」を定めています。

🔗 マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2025年3月期 実績	2026年3月期 目標(上段)／ 実績(下段)	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
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%	100%	100%	100%
		達成(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%	100%	100%	100%
		達成(100%)		
贈賄防止法および競争法 に関する違反件数	0件	0件	0件	0件
		達成(0件)		

🔗 内部通報窓口の設置

クリタグループは、法令や行動準則、コンプライアンスに関する各方針、社内規則等に違反する行為、または違反するおそれのある行為を発見した場合等に直接情報提供を行う仕組みとして、内部通報等窓口運用規程に基づく内部通報窓口を設置し、運用しています。また、社内の担当部署直通の窓口に加え、社外の専門会社・弁護士事務所等の第三者機関が受け付ける窓口も設けています。各窓口はメールや書面等での受付を可能とし、海外グループ会社向け窓口は多言語対応としています。匿名での利用を可能とし、相談・通報者を保護する仕組み(報復等の不利益取扱いの防止)を運用しています。調査の結果、是正対応が必要と判断された場合には、関係部署が連携して適切な対応を行い、対応結果を通報者にフィードバックします。制度の利用方法はイントラネットでの情報発信等を通じて周知しています。内部通報等窓口の運用状況は年に1回取締役会に報告しています。2026年3月期の窓口の利用件数はクリタグループ全体で71件でした。そのうち、ハラスメントを

含む人間関係のトラブルに関する相談件数が最も多く、50件でした。今後も、内部通報窓口への理解と利用意向の促進を目的に、役員・従業員・派遣スタッフを対象として毎年度対象者を設定し、教育研修を実施していきます。

🔗 内部通報窓口に関する教育研修の実施

クリタグループでは、内部通報窓口への理解と利用意向の促進を目的に、クリタグループの役員・従業員・派遣スタッフから毎年度対象者を設定して教育研修を実施しています。あわせて、制度の利用方法について、イントラネットでの情報発信や職場ダイアログの実施等を通じて周知活動を継続しています。2026年3月期には、当社の新規入社者に該当する従業員、派遣スタッフを対象に研修を行い、対象者の受講率は100%と目標を達成しました。

🔗 贈賄防止・競争法遵守等の法令・社内ルールに関する教育研修の実施

クリタグループは役員・従業員が法令等に違反するリスクを低減するため、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を実施しています。贈賄防止については、贈賄防止方針において、贈賄等の防止に関するコンプライアンス教育・研修を定期的に行う体制を整備し、実行することを定めています。2026年3月期は、当社役員、従業員、派遣スタッフを対象に贈賄防止に関するeラーニングを実施し、受講率は100%と目標を達成しました。

🔗 グループ会社における分析サービスの不適切事案の判明について

2026年7月に、グループ会社のクリタ分析センター社が提供する一部の分析サービスにおいて、実際の分析を実施せず、分析結果を記載した書面をお客様に発行していた事実が判明しました(詳細は[ニュースリリース](#)🔗をご覧ください)。本事案の事実関係や発生要因の徹底的な調査・究明と、業務体制の見直しによる、コンプライアンスの一層の強化を図ることで、再発防止に努めてまいります。

本事案への対応状況については、当社コーポレートサイトに適宜お知らせいたします。

INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営

section
02 | クリタグループの
ビジネス

section
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 | **持続的な成長を
支える基盤**

section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

Further Information

公正な事業活動 🔗



リスクマネジメント

基本的な考え方

クリタグループでは、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に、持続的な成長と企業価値の向上のために取るべきリスクを明らかにするとともに、損失を低減させるために適切な対策を講じるという考えに基づき、リスクマネジメントを推進しています。

リスク管理体制

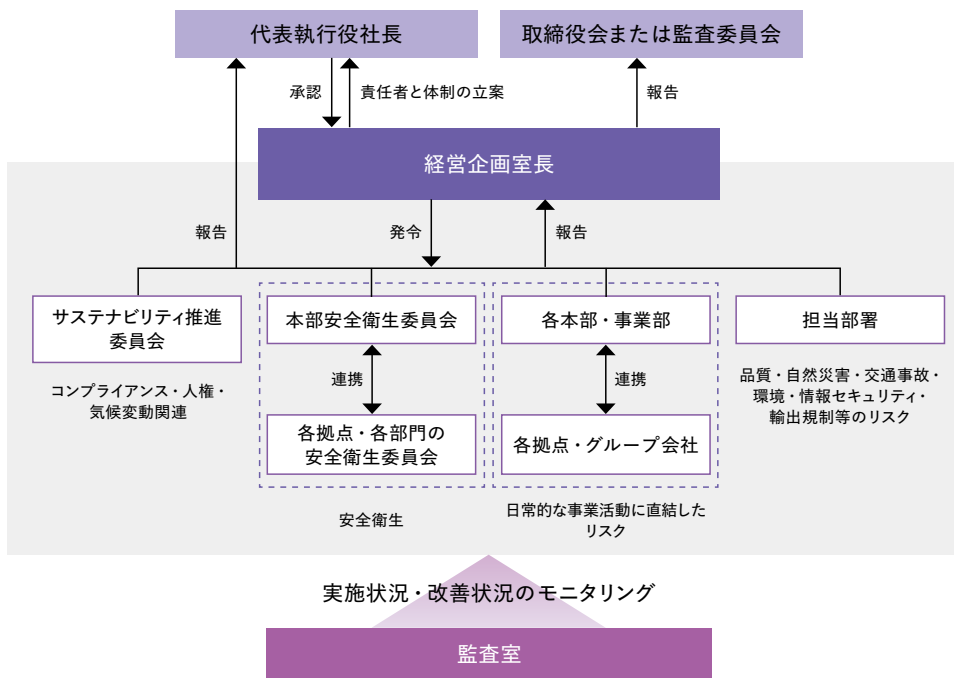
当社グループに係るリスクの監視およびリスクマネジメントは、上席執行職である経営企画室長が統括しています。また、経営企画室長が「全社リスクマップ」に基づき、当社グループのリスク分析・評価を定期的に行うとともに監視を継続し、その発生防止に努めています。経営に重大な影響を及ぼすリスクが顕在化した場合は、経営企画室長が対応の責任者と体制を立案し、代表執行役社長の承認を得て直ちに発令します。当該責任者は、速やかに対策を実行するとともに、リスクによる影響、是正状況および再発防止策について、代表執行役社長および経営企画室長ならびに取締役会または監査委員会に報告することとしています。

重大なリスクのうち、コンプライアンスや人権、気候変動等に関するものはサステナビリティ推進委員会委員長を、安全衛生に関するものは本部安全衛生委員会委員長を責任者としています。また、日常的な事業活動に直結したリスクへの対応は、各本部長・事業部長を責任者として実施しており、各本部・事業部は主管する業務およびグループ会社に関するリスクの特定・評価を行っています。その他、品質、自然災害、交通事故、環境、情報セキュリティおよび輸出規制等のリスクへの対応は、各担当部署が実施しています。経営企画室長、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締役会に報告しています。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。

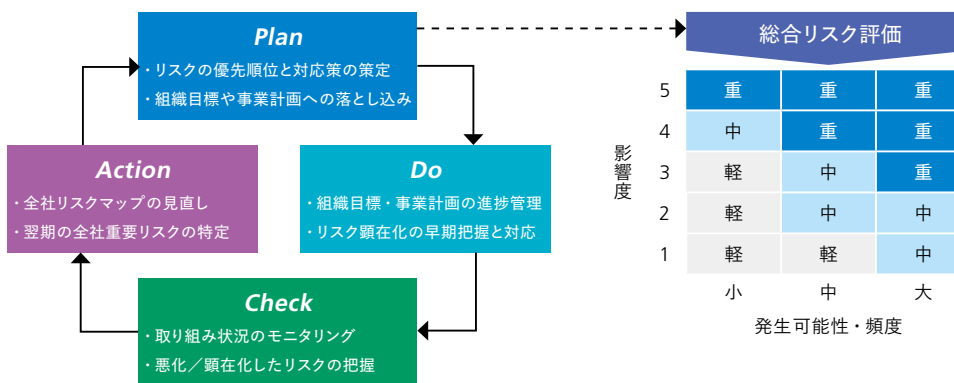
リスクの抽出と対応策の策定

クリタグループは、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・頻度を踏まえ、総合リスク評価「重」の項目を中心に、グループの重要リスクを特定しています。特定された重要リスクは対策を立案して事業計画に反映し、グループ会社を含めて進捗を管理しています。対応状況は定期的に取締役会に報告され、環境変化によって新たに顕在化したリスクへの対応を含めて、翌期の重要リスクの討議と策定を行います。

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメントのPDCA



INDEX

イントロダクション

section 01
クリタグループの
経営

section 02
クリタグループの
ビジネス

section 03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section 04
持続的な成長を
支える基盤

section 05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み



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・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	- クリタグループの経営▶P.9-29 - クリタグループのビジネス▶P.30-44
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	クリタグループのビジネス▶P.30-44
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▶P.75 - 脱炭素社会の実現への貢献▶P.79-80
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	- クリタグループの経営▶P.9-29 - クリタグループのビジネス▶P.30-44 - イノベーション戦略▶P.47-50 - デジタル戦略 (DX/AX)▶P.58-62
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 - クリタグループの事業における事故、人的被害の発生 - 製品・サービスの欠陥や不備による追加・補償費用の発生 - 技術ノウハウの流出による競争力の毀損 - クリタグループの成長を牽引する海外事業の収益性改善の遅れ・停滞 - サイバー攻撃や情報セキュリティ事故による事業の停止 - 人材の確保・育成の遅れによる業務品質の低下 - ダイバーシティの取り組み不足による事業環境変化への対応力低下 - 従業員エンゲージメントが低下することで生じる従業員の生産性低下、事業機会損失	- クリタグループのビジネス▶P.30-44 - 知財戦略▶P.51-53 - 生産戦略▶P.54-56 - 人材戦略▶P.63-69 - 情報セキュリティ管理▶P.76
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 - 金利変動に伴う資金調達への影響	- 財務戦略▶P.17-21 - 内部統制システム構築に関する基本方針—
労務・法務・ コンプライアンスリスク	- 心身の安全を確保する意識の低下や欠如に起因する長時間労働による健康被害の発生 - 誠実な取引姿勢の欠如による法令違反の発生とそれに伴う社会的信頼の低下 - 倫理的責任の欠如が原因となる情報漏洩等による社会的信頼の低下	- 人権を尊重した事業活動▶P.71 - 公正な事業活動▶P.72 - 情報セキュリティ管理▶P.76

・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、当社ウェブサイトをご覧ください。

INDEX

	イントロダクション
section 01	クリタグループの経営
section 02	クリタグループのビジネス
section 03	競争優位性確立に向けた取り組み
section 04	持続的な成長を支える基盤
section 05	コーポレートガバナンス
	企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)
人材戦略
大切にする価値観
リスクマネジメント
持続的な成長を支える取り組み

Further Information

事業等のリスク 



リスクマネジメント

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

🔗 BCM 活動の考え方

クリタグループは、大規模な自然災害や、感染症のまん延、地政学リスク、情報セキュリティ事故などの突発的な不測の事態の発生を想定し、「従業員の安全確保」と「事業の継続」の両面から、有事における事業上の優先順位や判断・行動の基準、対応方針・手順、体制などを定めるとともに、平時から緊急事態に備えるための計画策定や更新、予算や資源の確保、対策の実施、教育・訓練や点検などのマネジメント活動に取り組んでいます。この取り組みの基本的な考え方として、「クリタグループBCM方針」を定めるとともに、有事が発生した際は役員・従業員およびその家族の人命の安全を最優先で確保し、従業員の安全が確保された上で事業の早期復旧を図るとともに、製品・サービスの安定供給と地域への支援に取り組みます。有事において役員・従業員が適切に判断や行動ができるようにクリタグループBCM方針を補完する「BCMグループガイドライン」、さらにはBCMの国際規格ISO22301のフレームワークに基づく「BCM文書」からなる文書体系を整備しています。

BCMの基本方針

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

🔗 BCM 推進体制

当社では、経営企画室にクリタグループのBCM推進機能を集約した組織を設置し、上席執行職である経営企画室長をBCM活動推進責任者として、ISO22301のマネジメントシステムに基づくBCM活動をグローバルに展開しています。また、クリタグループ各社にBCM推進者を設置することで、グループ全体で自然災害、地政学リスク等に対する「従業員の安全確保」と「事業の継続」に向けた取り組みの強化を図っています。

🔗 BCM 活動の強化に向けた取り組み

グループのマネジメントシステムの運用

クリタグループはグループ共通のBCMの枠組みに基づき、グループ各社が置かれる国・地域特有のリスクや事業特性を勘案した活動計画を策定・実行するとともに当社からグループ各社の活動を統括・支援することで、グループ全体のBCM活動のPDCAサイクルや有事のレポートラインの運用定着を図っています。また、活動推進を図るためにBCM活動推進責任者やグループ各社代表から従業員に向けたメッセージの発信や、教育・訓練の継続的な取り組みを実施しています。これにより、グループ全体でBCM文書を起点としたマネジメントシステムを有効に機能させて、従業員の安全確保と事業の継続におけるリスク対応の実効性を高めるとともに、クリタグループへの影響が大きい個別インシデントへの対策を強化していきます。

大規模地震等の各国・地域固有リスクへの対応力強化

今後高い確率で発生が想定される首都直下地震や南海トラフ地震などの脅威にさらされている日本には、グループ従業員の半数が働いていることから、大規模地震への対策が有効に機能しているかを点検し、実効性を高めていくことが重要となります。そのためにまず、内閣府等の公開情報に基づきクリタグループ拠点の被害予測を行った上で、「従業員の安全確保」と「事業の継続」の両面から課題を抽出し、リスクへの対応力強化を図ります。2026年3月期においては、巨大地震への対応強化に向け、南海トラフ地震を想定した災害対策本部の実施事項について訓練を実施し、課題および対策の具体化を行いました。また、国外においても同様に、各国・地域の固有リスクとして自然災害や地政学リスクなどへの対応力強化に取り組んでいます。

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略 (DX/AX)

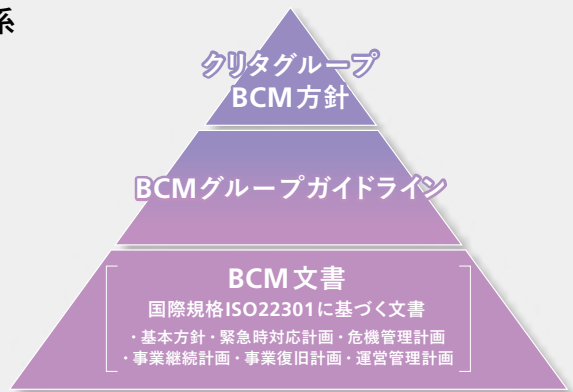
人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

BCM文書体系





リスクマネジメント

情報セキュリティ管理

🔗 基本的な考え方

デジタルを活用してビジネスモデルとビジネスプロセスの変革に取り組むクリタグループにとって、情報セキュリティ管理は重要な事項です。近年サイバー攻撃をはじめとする情報セキュリティ事故が増加しており、その手法も高度化していることから、悪意ある攻撃を受けるリスクが高まっていると考えられ、適切な情報セキュリティ管理の必要性が増しています。クリタグループでは、システムの開発・保守・運用に加えて、DXの推進における情報セキュリティ確保の基本的な考え方として、「クリタグループデジタル管理方針」を定めています。さらに、個人情報保護やデータ利活用に伴うリスクへの対応として、プライバシーポリシーやセキュリティポリシー、AIポリシー等を整備・公開し、グループ全体での統一的な管理のもと運用しています。クリタグループでは、情報セキュリティを単なるIT管理上の課題ではなく、事業継続および企業価値向上を支える重要な経営課題と位置付け、グローバルでのセキュリティ対応を進めることによって、情報セキュリティ事故の未然防止や事故発生時における影響および機会損失の最小化に取り組んでいます。

これらの方針のもと、情報システムの開発・保守・運用においては、設計・開発段階から情報セキュリティ対策を実装するとともに、障害時における連絡・復旧体制の整備に加え、サイバー攻撃や情報セキュリティ事故に対する事業継続対策(IT-BCP)の立案・実行などを基本事項として整理しています。さらに、情報資産の保護は技術対策だけでは完結しないことから、機密情報の定義・区分・表示・共有時の取扱いを定めるとともに、利用者の行動に起因する事故の低減を目的として、情報システム利用に関するルールを整備し、教育・啓発を通じて、人・組織・技術という観点から網羅的にセキュリティ文化の定着を図っています。

🔗 平時の取り組み

クリタグループでは、情報セキュリティ事故を防止するために、平時より情報セキュリティ管理の強化に取り組んでいます。クリタグループにおけるITリスクを定期的に評価し、セキュリティ対策のための組織整備・予算の確保を行った上で対策を計画的に実行しています。また、クリタグループの従業員に対しても、情報セキュリティ教育やフィッシングメール訓練を実施しています。これに加えて、多言語による24時間365日のセキュリティ監視体制を整えているほか、クリタグループの水処理設備等の監視・制御等に活用されているOT(Operational Technology)環境を重要な管理対象と位置付け、OTセキュリティ管理基準書に基づき対策を実施しています。さらに、

国内外グループ会社のOT環境の実態把握と改善を進め、事業継続および安全確保の観点から適切な管理・運用を徹底しています。

また、情報システムおよび情報資産の適切な取扱いに関するルールを整備し、対象範囲を明確化した上で運用しています。このほか、業務委託先やクラウドサービスについても、セキュリティ評価および管理を実施し、サプライチェーン全体での情報セキュリティリスクの低減に取り組んでいます。機密情報については、漏洩や不正使用時の影響度に応じて区分(極秘/秘/社外秘)を設定し、表示・共有時の取扱いや第三者情報の管理を含めたルールを定め、日常業務に組み込んで管理しています。情報セキュリティ事故が発生、またはその可能性を認知した場合の報告・対応についても、所定の手順に基づき運用しています。これらの取り組みにより、グループ全体での実施状況を把握し、継続的なPDCAサイクルを通じてセキュリティ対策の強化を図っています。

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

クリタグループでは、情報セキュリティ事故の未然防止に取り組む一方で、サイバー攻撃を完全に防ぐことは困難であるという前提に立ち、情報セキュリティ事故発生時等の有事の際の迅速かつ的確な対応を行うことと、組織としての対応力や回復力を高めることを目的としてCSIRTを設置しています。CSIRTは事業継続の観点から、BCM体制の一部に位置付けており、情報セキュリティ担当部署のほか、広報・営業・経営企画・経理・法務などの幅広い部署のメンバーで構成されています。また、海外グループ会社でも同様の体制を整備しています。本組織は、情報セキュリティ事故発生時の影響やその対応方法を定めた運用マニュアルを整備するとともに、マニュアルに則った訓練を実施するほか、必要に応じて外部組織との連携や情報共有による取り組みの強化を図ります。

情報セキュリティ事故発生時は、原因究明や対策実施のみならず、状況によってはお客様への連絡やステークホルダーへの事実の公表など、全社が一体となった対応を行うことを前提に、検知、封じ込め・暫定処置、原因調査・影響範囲の特定、対応方針の検討・外部連携、復旧・再発防止までの対応プロセスを定めています。あわせて、迅速な初動対応、ビジネスインパクトが大きい場合の全社対応、ステークホルダーを重視した情報提供、原因除去を確認した上での業務再開といった行動原則を明確化しています。さらに、CSIRTの平時活動として、定期的な演習の実施や手順・連絡体制の見直しを行い、有事対応の実効性向上に繋げています。2026年3月期には、サイバーリスクへの対応力強化に向けて、海外グループ会社を対象に、事業継続に重要なITシステムを特定した上で、サイバー攻撃によるシステム停止を想定した演習を実施しました。

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にする価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み



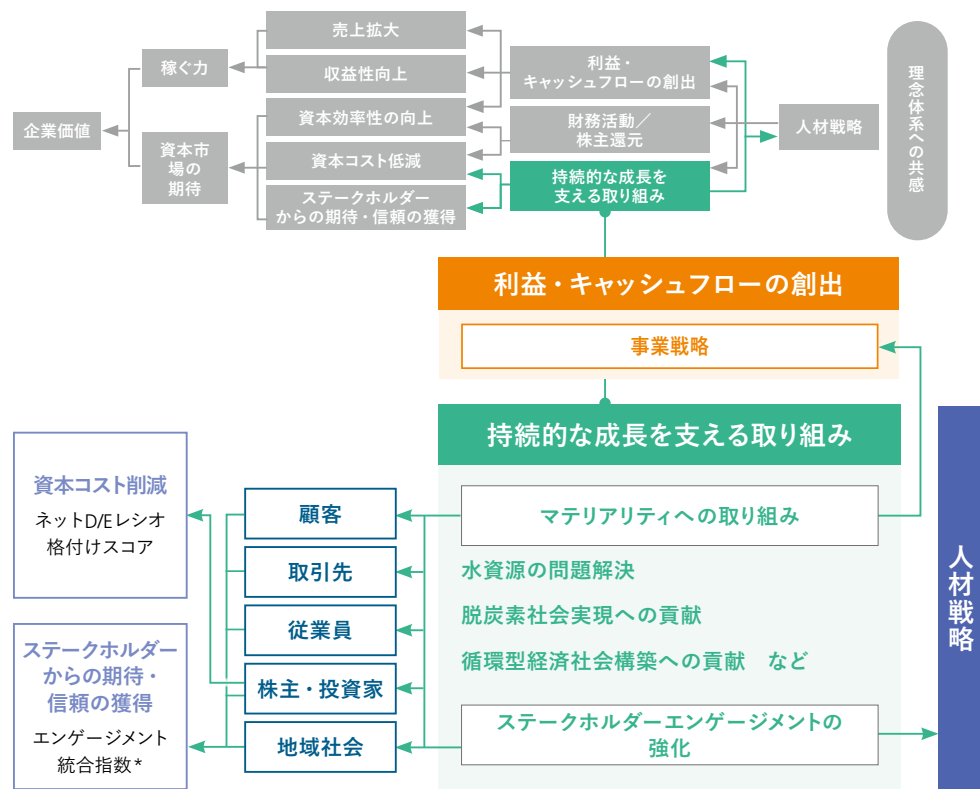


持続的な成長を支える取り組み

🔗 取り組みの位置付け

マテリアリティへの取り組みやステークホルダーエンゲージメントの強化は、クリタグループの持続的な成長を支える重要な取り組みです。クリタグループは、ステークホルダーとの対話を通じて把握した期待や要請を踏まえ、お客様や社会と共有する重要課題をマテリアリティとして特定しています。これらの課題解決を事業活動の中で推進することで、お客様や社会への提供価値を高め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。また、ステークホルダーとの対話を通じて得られた多様な視点や期待を経営に取り入れることで、事業戦略や価値創造の高度化に繋がっています。

コネクティビティツリー全体図 ▶ P.16



* ステークホルダーエンゲージメントに関する諸指標を一元的に統合した独自の指標

持続的な成長を支える取り組み

水資源の問題解決

水資源の問題解決

🔗 マテリアリティへの取り組み目標と実績

クリタグループは、「Kurita Water Intelligence」を活かしたソリューションの提供と様々な組織との協働により、水量、水質、水へのアクセスの側面から水資源の問題解決に取り組むとともに、生態系サービスとしての水の適切な循環を維持することを目指し、クリタグループのマテリアリティの一つに「水資源の問題解決」を定めています。

指標	2025年3月期 実績	2026年3月期 目標(上段) ／実績(下段)	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
水資源の問題解決				
コレクティブアクションを実施する延べ流域数 ^{*1}	3流域・93百万人	4流域 達成(4流域)	4流域	5流域
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)	30.3% ^{*2}	27% 達成(33.8%)	30%以上	30%以上
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	前期以上 達成	前期以上	前期以上

^{*1} クリタグループの活動の成果をより適切に表現するため、2026年3月期より活動流域の延べ人口を削除し、活動流域のみを目標とすることを2025年3月の取締役会で決定しました。

^{*2} 新たに環境改善活動を開始した会社の組み入れ、算出方法の見直し、集計方法の誤りの修正に加え、基準年(2023年3月期)の算定データの整理・精査を行った結果、2025年9月および2026年3月時点で過年度実績値を修正しました。

🔗 コレクティブアクションの実施

流域における水資源の問題解決には、企業単独ではなく、多様なステークホルダーとの協働が不可欠です。そのためクリタグループはWater Resilience Coalition (WRC) やAlliance for Water Stewardship (AWS)に参画し、流域レベルでのコレクティブアクションを推進しています。

WRCには2020年から参画しており、その活動として、4流域にてコレクティブアクションを実施し、水資源の問題解決に貢献しています。また2026年3月期は熊本地域の流域保全の取り組みにおいて当社が貢献できる内容について、関係者との協議も踏まえながら社内で検討を行い

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

Further Information

ステークホルダーエンゲージメント 🔗

水資源の問題解決 🔗

TNFDレポート 🔗



持続的な成長を支える取り組み

水資源の問題解決

ました。その結果、2027年3月期にモデルケース創出を目的とした「熊本ウォーターポジティブアクション」に正式に参画することが決まりました。米国コロラド川流域およびブラジルのPCJ流域においては、The Nature Conservancyによる水資源の保全活動への協力に加え、インドネシアのチタルム川流域では、現地住民向けに家庭用排水処理設備を導入するプロジェクトを支援しました。

また2024年からはAWSに参画するとともに、AWSの日本会員企業によるリーダーシップグループ Japan Water Stewardship (JWS) の設立メンバーとして活動しています。AWSおよびJWSの活動を通じ、優先取り組み拠点および拠点が位置する流域において、国際ウォーター・スチュワードシップ規格(AWS規格)*¹に基づく活動を推進しています。JWSの活動では、主に日本における水資源の問題への関心向上やコレクティブアクションの推進に取り組んでいます。2026年3月期に発行されたAWS規格バージョン3.0の日本語版は、クリタグループがレビューに参画しており、日本国内でのウォーター・スチュワードシップ*²への理解と関心の向上に貢献しています。

*1 水使用の社会的・文化的公平性、環境の持続可能性、経済的利益を確保するために、流域単位でステークホルダーと協働しながら水資源を管理する国際的な枠組み。

*2 工場など企業の敷地内だけでなく、流域全体の視点でステークホルダーと連携し、統合的な水資源の管理に取り組むことで、社会的・文化的に公平かつ経済的に有益な水資源の利用の実現を目指す取り組み。

コレクティブアクションの活動エリア

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



④ 取水量原単位の削減

クリタグループでは、事業活動における水利用効率の向上と環境負荷の低減、およびコスト削減を目的として、取水量原単位の削減に取り組んでいます。こうした取り組みを効果的かつ戦略的に推進するため、自社操業拠点の地理的位置に基づく自然関連リスク評価および自然資本に対するインパクトとリスクの定量評価を実施し、42拠点を環境負荷低減に優先的に取り組む拠点として選定しました。選定された拠点では、各拠点の特性を踏まえ、生産量や売上高、延べ床面積など、水使用量との関連性が高い項目を原単位母数として年間目標を設定し、原単位での取水量削減に取り組んでいます。なお、取水量原単位の削減割合は、マテリアリティの指標に設定しており、算出方法*については、グループ全体として統一的に管理を行う観点から、売上高を母数としています。2026年3月期は生産機能を有するグループ会社における水利用効率化により目標を達成しました。

* (グループ全体取水量－水供給取水量) ÷ (グループ連結売上高－水供給売上高) = 取水量原単位

④ 水資源への関心向上に向けたエンゲージメントの実施

クリタグループでは、水資源の問題解決を効果的かつ持続的な取り組みとすることを目指し、水資源への関心向上に向けたステークホルダーエンゲージメントに取り組んでいます。2026年3月期は、顧客や取引先をはじめとする幅広いステークホルダーへ水に関する取り組みを紹介したほか、株主・投資家向けのサステナビリティ説明会、従業員参加型の社会貢献活動、地域社会に向けた社会科見学等を実施し、目標を達成しました。

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

Further Information

水資源の問題解決

TNFDレポート



持続的な成長を支える取り組み

脱炭素社会の実現への貢献

脱炭素社会実現への貢献

🔗 マテリアリティへの取り組み目標と実績

クリタグループは、産業・社会における温室効果ガス(GHG)の削減に資するソリューションの開発・提供、低炭素な事業活動の実践により、サプライチェーン全体で脱炭素社会の実現に貢献することを目指し、クリタグループのマテリアリティの一つに「脱炭素社会実現への貢献」を定めています。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に基づき、事業活動に伴って発生するGHGの継続的な排出量削減と、事業を通じて顧客のGHG排出量削減にも取り組んでいます。

指標	2025年 3月期 実績	2026年3月期 目標(上段)／ 実績(下段)	2027年 3月期 目標	2028年 3月期 目標	2031年 3月期 目標	2051年 3月期 目標
----	--------------------	-------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

脱炭素社会実現への貢献

Scope1+2の削減割合 (2020年3月期比)	45.5%*	52% 達成(54.7%)	62%	73%	80%	Net-Zero
Scope3の削減割合(2020 年3月期比)	22.6%*	17% 未達成(10.4%)	18%	22%	30%	Net-Zero

* 新たに環境改善活動を開始したグループ会社の追加、算出方法の見直し、集計方法の誤りの修正に加え、基準年(2020年3月期)の算定データの整理・精査を行った結果、2025年9月および2026年3月時点で過年度実績値を修正しました。

🔗 Scope1：自社の直接排出への取り組み

クリタグループでは、Scope1排出量削減に向け、社有車のガソリン車を順次ハイブリッド車や電気自動車へと切り替える取り組みに加え、自動車以外の燃料使用に伴うGHG排出量の削減にも取り組んでいます。2026年3月期には、各拠点を対象にボイラ等の燃料使用実態を調査した結果、CO₂排出係数の高い灯油・A重油・軽油が主に使用されていることを確認しました。今後は、短中期的にガス燃料への転換や高効率設備への更新を進めるとともに、長期的にはバイオ燃料や合成メタン(e-メタン)、電化、水素利用も視野に入れ、排出量の多い拠点を中心に導入を検討していきます。

また、海外拠点では、自動車用燃料の利用状況調査を実施したところ、一部の海外グループ会社で、ガソリンと比較してCO₂排出係数の低いバイオエタノール混合燃料を使用していることを確認しました。このため、2026年3月期以降は、排出量管理システムに燃料区分を追加し、実際の使用燃料を反映した算定を行うことで、より実態に即した排出量把握と削減に繋げています。

🔗 Scope2：エネルギー起源の間接排出への取り組み

クリタグループではこれまで、主に非化石証書の活用によりScope2排出量の削減を進めてきました。一方で、近年の非化石証書の価格高騰や調達リスクの高まりに加え、新たな再生可能エネルギーの電源開発や導入拡大に貢献する再エネ調達手法への要請が強まっていることを踏まえ、今後は証書への過度な依存を避けながら、再生可能エネルギー導入量の拡大とリスク分散を考慮したポートフォリオの検討を進めていきます。

その上で、移行的な対応として引き続き非化石証書の活用も行いながら、国内においては自家消費型太陽光発電やPPA(Power Purchase Agreement：電力購入契約)の導入を進め、海外においては各国の制度や調達手法を踏まえ、再生可能エネルギーの普及に寄与する、追加性の高い手段の拡充も視野に入れて、再生可能エネルギー導入のさらなる拡大を図っていきます。

🔗 Scope3：削減への取り組み

Scope3排出量の大部分を占めるカテゴリ11(販売した製品の使用)および13(リース資産の下流)については、顧客における使用量・稼働量の適正化(活動量の削減)と、排出量算定における排出原単位の精緻化・実態反映の両面から施策を進めています。

活動量削減に向けては、従来は安全率を考慮してポンプ等の装置の容量を設定していましたが、自動設計ツールを活用することで必要性能をより高い精度で算出できるようになり、一部のサンプルではポンプ容量の適正化が可能であることを確認しています。今後はサンプル数を増やして検証を継続するとともに、ツール活用の定着および適用範囲の拡大を図っていきます。

排出原単位については、2025年3月期より、当社装置を納入した顧客を対象に再生可能エネルギーの導入状況を調査し、その結果を排出量算定に反映しています。その結果、Scope3排出量において、約15.4%の算定値低減効果を確認しています。

これらの取り組みを踏まえ、2031年3月期までのScope3削減に関するマイルストーンを整理しています。今後は、世界的な非化石電源導入の進捗鈍化といった外部環境も踏まえつつ、既存施策の深化に加え、新たな活動量削減策および原単位削減策の検討・実施を通じて、目標達成を目指していきます。

INDEX

	イントロダクション
section 01	クリタグループの経営
section 02	クリタグループのビジネス
section 03	競争優位性確立に向けた取り組み
section 04	持続的な成長を支える基盤
section 05	コーポレートガバナンス
	企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)
人材戦略
大切にしている価値観
リスクマネジメント
持続的な成長を支える取り組み

Further Information

脱炭素社会実現への貢献・TCFDレポート 





持続的な成長を支える取り組み

脱炭素社会の実現への貢献

機会とリスクを踏まえた施策

クリタグループは、IPCC SR1.5およびIPCC RCP8.5などで示される2つのシナリオ（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ています。これらを踏まえて施策を策定するとともに、一部のリスクや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10億円の費用を投じ、再生可能エネルギーの採用やハイブリッド車・電気自動車の導入などにより80%削減 ・ Scope3：2031年3月期までにCSVビジネス ^{*4} 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	《施策》 ・ デジタル技術の活用や設計などの見直しによる製品やサービスの低炭素化
	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	・ 再生可能エネルギーの採用やハイブリッド車・電気自動車の導入などによる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の見直し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	《施策》 ・ デジタル技術の活用や設計などの見直しによる製品やサービスの低炭素化
	機会	DXの加速による電子産業の需要増加	中～長期	・ 再生可能エネルギーの採用やハイブリッド車・電気自動車の導入などによる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

*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：サービス提供可能な市場規模)を試算。

分類	リスク・機会の内容		時間軸	事業への財務影響・施策
物理的な影響	リスク	サイクロンや洪水などによる工場停止や工期遅延の増加	短～長期	《事業への財務影響（2021年3月期以降）》 ・ 1.5℃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 ・ 水害対策など、自然災害に備えた事業継続体制の継続的強化
	機会	冷却設備の稼働率増加	短～長期	《施策》 ・ デジタル技術の活用や設計などの見直しによる製品やサービスの低炭素化
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	・ 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
	機会	水使用量の削減	短～長期	・ 比較的排出量の小さい拠点を対象とした再エネ証書購入
エネルギー源	機会	GHG排出量の少ないエネルギーの普及	短～長期	
	機会	分散型エネルギー源への転換	短～長期	
製品とサービス	機会	GHG排出量の少ない製品およびサービスの需要増加	短～長期	《事業への財務影響（2028年3月期以降）》 ・ 1.5℃：約9,600億円／年 ^{*4} ・ 4℃：なし 《施策》 ・ デジタル技術の活用や設計などの見直しによる製品やサービスの低炭素化
	機会	GHG排出量削減に向けた多様な技術ニーズの増加	短～長期	・ 再生可能エネルギーの採用やハイブリッド車・電気自動車の導入などによる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	《施策》 ・ デジタル技術の活用や設計などの見直しによる製品やサービスの低炭素化
				・ 再生可能エネルギーの採用やハイブリッド車・電気自動車の導入などによる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

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

Further Information

脱炭素社会実現への貢献・TCFDレポート 





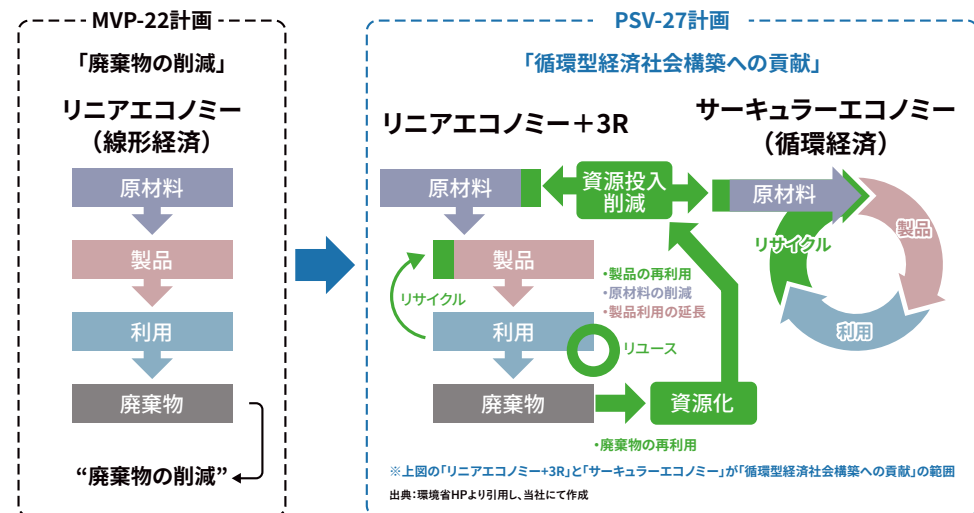
持続的な成長を支える取り組み

循環型経済社会構築への貢献

循環型経済社会構築への貢献

🔗 マテリアリティへの取り組みの目標と実績

クリタグループは、限りある資源、再生可能な資源を最適な方法で有効活用・再利用する製品・サービスの開発・提供により、持続可能な産業・社会の構築と自然の喪失防止・回復に貢献することを目指し、クリタグループのマテリアリティの一つに「循環型経済社会構築への貢献」を定めています。MVP-22計画（前中期経営計画）では、線形経済（リニアエコノミー）を前提とした廃棄物の削減をマテリアリティとして位置付けていましたが、PSV-27計画においては、サーキュラーエコノミーへの移行を目指す考え方へと発展させています。水処理で発生する廃棄物の削減や、新たな資源として再生する技術の活用など、水で培ってきた技術と知見を活かし、資源投入量の削減と廃棄物の資源化に注力しています。



指標	2025年3月期 実績	2026年3月期 目標(上段) ／実績(下段)	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
----	----------------	-------------------------------	----------------	----------------

循環型経済社会構築への貢献

自社廃棄物の リサイクル化率	前期以上	前期以上	前期以上	前期以上
		達成		

🔗 自社廃棄物のリサイクル推進

クリタグループでは、事業活動における環境負荷の低減を目的として、自社拠点における廃棄物リサイクル化率の継続的な向上に取り組んでいます。取り組みの効果を高め戦略的に推進するため、自社操業拠点の地理的位置に基づく自然関連リスク評価および、自然資本へのインパクトとリスクの定量評価を実施し、その結果をもとに42拠点を環境負荷低減の優先取り組み拠点として選定しました。

選定された拠点では、各拠点の特性を踏まえ、生産量・売上高・延べ床面積など廃棄物量と相関の高い指標を原単位母数として設定し、原単位による廃棄物量の削減とリサイクル率向上に継続的に取り組んでいます。

2026年3月期はグループ会社における生産管理強化による期限切れ製品の廃棄量削減、リサイクル量の増加により、前期を上回る成果をあげて目標を達成しました。

INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

デジタル戦略(DX/AX)

人材戦略

大切にしている価値観

リスクマネジメント

持続的な成長を支える取り組み

Further Information

循環型経済社会構築への貢献 🔗

INDEX

イントロダクション

section
01 | クリタグループの
経営

section
02 | クリタグループの
ビジネス

section
03 | 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 | 持続的な成長を
支える基盤

section
05 | コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話

コーポレートガバナンス

クリタは、長期的な成長の実現に向けて、
実効性の高いコーポレートガバナンスの構築に取り組んでいます。本セクションでは、
その考え方や体制、取締役会による監督のあり方について紹介します。



取締役会議長メッセージ



成長に向けた取締役会の議論の深化

取締役会は、経営の基本方針の決定を中心とした会社の大きな方向付けと、社長・執行役の業務執行に対する客観的な監督、そして、経営陣による適切なリスクテイクの支援を主要な役割として整理し、中長期的な視点でクリタの将来にわたる企業価値向上に向けた議論を行っています。2026年3月期の取締役会では、クリタの中長期経営戦略の基礎となる、2050年を見据えた「長期的な方向付け」の議論を進め、方向性を確認しました。この方向付けを踏まえ、現在、PSV-27計画に続く次期中期経営計画の策定に関する議論が始まっています。

「長期的な方向付け」の検討にあたっては、取締役会メンバーのみならず、経営会議メンバーからの十分なインプットを得るとともに、国内外の従業員の率直な意見も幅広く取り入れてきました。また、取締役意見交換会やサステナビリティ諮問会議といった場も活用しながら、延べ8回にわたり議論を重ねてきました。その中で重視したことの一つは、2050年時点でクリタがどのような企業でありたいのかという従業員の意思や願いです。同時に、その時点で想定される環境・社会・政治・経済の変化についても、常にグローバルの視点を持ちながら検討を進めました。

また、将来のクリタグループを担う若い世代が、その方向性に納得感や期待感を持てるかという点も、重要な論点でし

た。現在のクリタグループは、水分野を中核として事業を展開していますが、2050年においてもその考えを維持すべきかについても議論を重ねました。その結果、従業員へのヒアリングを通じて、水に対する強いこだわりと誇りが確認されたことから、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」という姿勢は引き続き堅持することとしました。一方で、今後の環境変化を前提とすると、事業領域を過度に狭く限定すべきではないとの認識にも至りました。そのため、水を起点としつつも領域を限定しすぎないという考え方のもと、大きく4つの方向性とグループが目指す企業像として到達すべき水準を定めました。

そして、今期からはこの長期的な方向付けを起点として、次期中期経営計画策定に向けて具体的な戦略立案に向けた議論が本格化しています。まずは執行側で戦略の検討を進め、取締役会においてもこの戦略案が提示され、議論を深めていくことになります。その際、2026年7月のコーポレートガバナンス・コードの改訂の趣旨も踏まえ、取締役会として、経営執行の監督にとどまらず、資源配分の妥当性や成長への貢献を継続的に検証していくことが重要だと考えています。資本コストを上回る成長投資の実現、事業ポートフォリオの最適化、人的資本を含む経営資源配分の妥当性について継続的に検証し、その実効性を高めることで、持続的な企業価値向上の実現を後押ししてまいります。▶ P.22

ただ一方で、企業価値の基盤である“信頼”を守ることも取締役会の重要な役割であると認識しています。品質、コンプライアンス、データの信頼性といった経営の根幹にかかわるリスクについても、監督機能を強化してまいります。

このような認識の下、監督側と執行側との橋渡し役である取締役会議長として、執行側による成長戦略へのリスクテイクを支援しつつ、取締役会としての監督機能が十分に発揮される建設的な議論をリードしていきたいと考えています。

コーポレートガバナンス体制の強化

社内取締役と社外取締役との間に存在する事業に関する情報の非対称性をできる限り解消することも非執行の社内取締役である私の役割だと考えています。ひとつの取り組みとして、社外取締役が経営会議での議論に接する機会を拡充しました。会議当日の傍聴を可能にしたほか、経営会議事務局からアジェンダや議論の概要について定期的な共有を行い、議題に関する質疑応答の機会も設けています。今後も、執行側の協力を得ながら情報の非対称性の解消に努めていきます。

また、取締役会におけるアジェンダの設定は、その実効性を左右する重要な要素だと考えています。筆頭独立社外取締役や取締役会事務局長とも連携しながら議論すべきポイントを絞り込み、議論の充実を図る取り組みを進めています。取締役間のコミュニケーションに関しても、引き続き意見交換会などを活用するとともに、取締役会後の昼食会などの新しい対話機会も設け、相互理解の深化を図っていきます。

クリタのさらなる成長には、取締役会によるガバナンス機能とその具体的役割を、常に深化させていくことが不可欠です。2026年6月の株主総会を経て、

取締役会の独立性・多様性が一層高まりました。多様な経験や専門性を持った取締役が集うことで、より質の高い議論や率直な意見交換、そして責任ある意思決定が可能になると考えます。取締役一人ひとりが高い当事者意識と熱意をもって経営に関与し、取締役会として企業価値向上への責任を果たしていく。そのための環境づくりと議論の活性化を進めることが議長としての私の使命です。今後も質の高い議論ができる取締役会の継続的な運営を推進し、透明性と実効性に加え、健全な緊張感を備えたガバナンスのさらなる高度化を通じて、クリタの持続的な企業価値向上に貢献してまいります。



INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話



社外取締役座談会



2026年6月に新しい社外取締役2名を迎え、2026年3月期の取締役会の議論を振り返るとともに、今後の取締役会の運営について意見交換を行いました。

2026年3月期の取締役会の重要テーマ 「長期的な方向付け」の議論について

宮崎 取締役会での議論は通常、執行側からある程度ガイドラインが示されるものですが、本件はゼロベースから議論がスタートしました。企業理念や企業ビジョンの見直しも含めた基礎からの見直しとなりましたが、将来像の骨格を決めるには、上からボンと示すのではなく、これからのクリタを背負う従業員に海外も含めて話を聞いて、そこから議論を展開できたことは象徴的でした。

松尾 監査委員として従業員の方と直接話す機会があり、その中で感じたことは、社会課題を水の力で解決したいという強い思いを従業員皆が持っていることでした。本件を

議論する上で実施したアンケートでもその思いは色濃く、そこから導かれた事業領域拡大の方向性は取締役としても腑に落ち、従業員にも納得感のあるものになったと思います。
高山 企業理念に「水を究め、」という言葉がありますが、議論において事業領域を考える際には、この姿勢を維持しつつも過度に狭く限定しないようにしました。個人的には、「水を究める」も当然重視しつつ、社会の変化が大きく将来の不確実性が高い状況では、同時に「水を越えて」という視点も必要だと考え、両方を常に頭の中に置きながら議論を進めました。議論を通じて事業への理解がさらに深まりましたし、自身の考えを整理する良い機会になりました。

さらなる企業価値向上に向けた成長戦略について

石黒 「長期的な方向付け」に取り組んでいると聞いて共感する部分が大きかったです。経営者は人に動いてもらうことが何より重要で、企業の将来を数字ではなく、夢で語り、人をその気にさせないといけない。この夢が従業員の皆さんに浸透することになれば、チームワークを形成するベクトルになります。また、成長すべき領域を決め、そこでいかなる価値を生むのかを決めキャピタル・アロケーションにこだわりを持つことは意義深く、チームワークと成長戦略という2つの面で、グループガバナンスの機能強化に繋がる取り組みだと感じています。

松尾 長期的に目指す到達水準にまで議論は及びましたが、サステナブルコーポレーションを目指すなど財務・非財務の両面で方向性を出せたのは非常に良かったと思っています。その実現には、ビジネスの成長に強くこだわり、グローバルでの水処理市場で平均成長を超えて成長しなければなりません。稼ぐ力をいかに高め、マテリアリティをいかに企業価値向上に繋げるのかを引き続き議論していきます。長期的に目指す到達水準は非常に高い水準なので、M&Aなどイン

オーガニックでの成長も大切であり、投資規律を強化しつつも大胆な成長戦略を打てるよう監督側として注目していきたいと思っています。

高山 これからマテリアリティの議論が深まっていくこととなりますが、その検証には、「長期的な方向付け」に基づいているか、そして成長戦略と結びついたマテリアリティになっているかという観点が重要だと思っています。特に成長戦略との整合性は、経営資源の配分とも密接であるため、主要な事項は成長戦略と紐づけて検証を行っていききたいと思います。

虎山 水という人類共通の資源をテーマとして事業を営んでいるクリタだからこそ、サステナビリティや長期的な視点に大きな軸を持つことが可能だと思います。その水を究め、さらには超えてという視点も加わることで、クリタのビジネスは、お客様それぞれと向き合うだけでなく、社会を構成するさまざまな主体との関係性の中で価値を創出しています。従ってマテリアリティの議論が成長戦略の議論へと自然と結びついていくと期待しています。 ▶ P.22

宮崎 成長戦略については、2026年3月期においても自己株式の取得や事業ポートフォリオの見直しをテーマに、執行側との間で喧々諤々の議論を重ねてきました。資本政策は、もちろん大切ですが、持続的な成長と企業価値向上に向けては成長戦略がより重要であり、私自身は、将来の成長に繋がる積極的な投資を後押ししたいと思っています。一方で、事業ポートフォリオについては、従前から課題意識を持っていたところ、執行側が真摯に検討を重ねた結果、Pentagon Technologies Group社の株式譲渡を決定しました。メリハリの効いた経営になってきたと感じています。

取締役会の実効性向上について

石黒 一般論となりますが、実効性向上のみならず企業価値向上に欠かせないのは多様性です。議論において切り口が

INDEX

イントロダクション

section
01クリタグループの
経営section
02クリタグループの
ビジネスsection
03競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04持続的な成長を
支える基盤section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話



社外取締役座談会

異なっていることは大切です。執行は現在の事業環境を前提とした説明が多くなりますが、それに対して違った物事の見方で評価しなければなりません。違う土俵で徹底的な議論を行うことにより、執行側に対して新たな気づきを与え、社外取締役としても事業への理解を深めることができると思います。

松尾 多様性という点では、当社は社外取締役のバックグラウンドが多様で、様々な観点での意見が取締役会でも出て活発な議論が行われます。また議長の方の知氏は、当社執行として中核業務に8年携わり社内の視点を持つと同時に、他社での長い経験をお持ちです。社外、社内の両方の視点を持ち非常に実効性が高い議論を推進できる議長だと思います。

石黒 株主の代表でもある社外取締役が取締役会議長を務めることは、独立性・透明性の観点で有効なことではありますが、私自身は社内取締役が議長であることに全く違和感はありません。特に非執行の社内取締役というユニークな存在は、社内事情が分かっているながらも、客観的に執行を見ることができるため、うまく活用すべきポジションだと思っています。監督と執行の距離を縮めるのに社外だとやり難いところも、上手に橋渡ししていただけると議論の切り口も複数になり、それを活かすのが正しいあり方だと思うからです。社内、社外という議論は不毛であり、どうやって実効性を向上させていくかが重要だと考えています。

独立社外取締役から見た取締役会の印象

宮崎 取締役会での議論は非常にオープンであり、その背景には前議長の門田氏の功績が大きいと感じています。指名委員会等設置会社への移行は英断であったし、透明性を高めていくという思いも強かった。また、取締役会メンバーも言いにくいことも含めて意見をはっきりと示される方が多く、常にしっかりとした議論ができています。

石黒 監査委員という立場もあるかもしれませんが、経営と

執行の距離が近く透明性が高いと感じています。また他社と比較しても、情報が入ってくるスピードが早く、即時性があります。会社によっては、聞かせたいことだけを取締役に報告し、都合の悪い情報を隠したがることもありますが、クリタではそういったことは皆無と感じます。執行側は、現状を積極的に見てくれといったスタンスで示してくれるし、そういった機会が数多くあることも特徴的です。

松尾 お二人のお話にあるように取締役会での議論も活発で情報の透明性も高いと感じています。監査委員向けに提供される情報のうち、どの情報が重要な情報なのか判断することに時間を要することもありましたが、包み隠さず全ての情報をいただけるのは素晴らしいと思います。就任一年目は情報共有方法に課題を感じることがありましたが、事務局に改善をお願いし続けたところ、着実に改善されてきています。2027年3月期は社外取締役の人数も増え多様性が増し、取締役会の議論も忖度なく意見がいただけるベストな状況になっていると思います。

高山 指名委員会における取締役候補の選定に関しては、社外取締役の構成が過半数となる非常に重要な議論でしたが、それを社外取締役が受け身ではなく主体的に取り組んできたことは、株主や投資家の方たちにも伝えたい重要なポイントです。取締役会の議論においても同様の主体性が常に発揮されています。

虎山 取締役会は様々な視点からのコメントが出ているという印象で、取締役の専門性と多様性が活かされていると感じました。コーポレートガバナンスは、螺旋階段のようなところがあると思います。まずは一周まわってみて、次の周で見直し、さらに次の周で見なおしという風に、世の中もディベロップしていくし、ガバナンスで求められている機能も改善が継続していきます。当社の取締役会は、そういう点がうまく取り込まれていると感じています。

新任社外取締役ご挨拶

社外取締役
石黒 成直



クリタが深く関わる“水”は、最先端の産業基盤を支えると同時に、豊かで幸せな人類の未来を支える、欠くことのできない重要資源です。この水の価値を極限まで追求する「水のエキスパート」であるクリタの前途は洋々であると感じています。

私はグローバル競争の激しい電子部品業界で43年間経験を積んできました。国際環境の劇的な変化や最先端技術の熾烈な開発競争、アジアなどの後発メーカーからのコストプレッシャー、顧客からの厳しい性能要求など、実に厳しく目まぐるしい業界でした。この業界で得たグローバルなグループ経営のノウハウや、変化の激しい競争環境下での付加価値向上の経験など、持てる知識を惜しみなく注ぎ込み、皆様と共にクリタグループの未来を創造してまいります。

社外取締役
虎山 邦子



私はDIC株式会社において、主にM&Aやグループガバナンス業務に携わってきたほか、法務・人的資本・ESGやサステナビリティの推進といった経営基盤に関わる分野で企業価値向上に取り組んできました。

ESGの取り組みは、成果を定量的に示し企業価値に結び付けることが難しい側面もありますが、クリタは“水”という社会に不可欠なテーマを事業の中核に据え、事業活動そのものが社会課題の解決に貢献しています。“水”を通じてグローバルに社会的インパクトを生み出す当社に、私は大きな魅力を感じています。

これまで培ってきた経験を活かし、海外グループ会社を含めたガバナンス体制の強化や経営基盤の整備を支援し、グローバル企業としての持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を支える
基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話





コーポレートガバナンス体制

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。

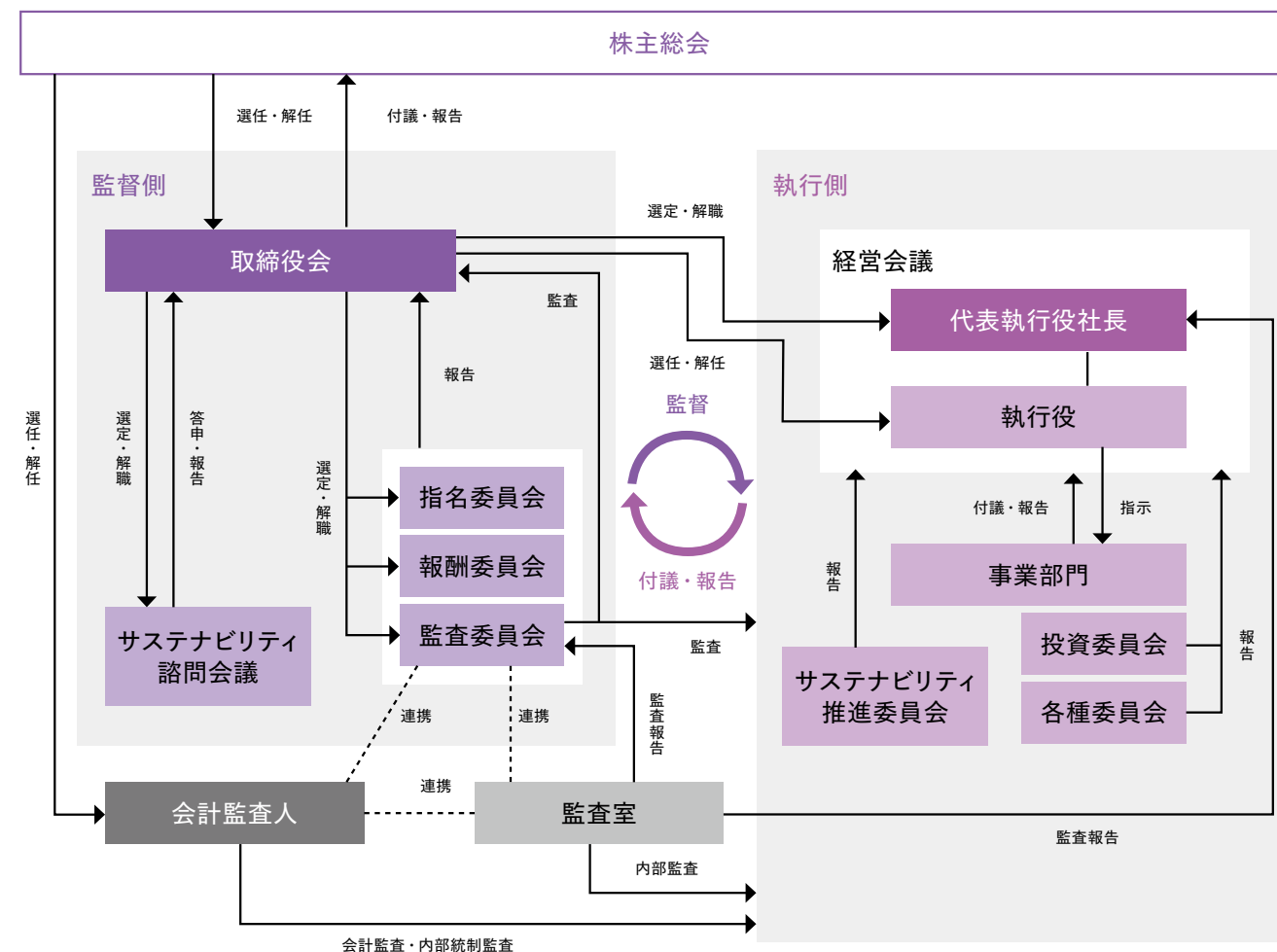
顧客、取引先、従業員、株主、地域社会といった様々なステークホルダーの権利や立場を尊重しその期待に応えながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。このために、クリタグループは透明・公正かつ迅速・果断な意思決定ならびに実効性の高い経営の監督の実現を目的として、コーポレートガバナンスの確立に努めています。

コーポレートガバナンス体制

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

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

体制図



INDEX

イントロダクション

section 01
クリタグループの
経営

section 02
クリタグループの
ビジネス

section 03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section 04
持続的な成長を
支える基盤

section 05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ
社外取締役座談会
コーポレートガバナンス体制
取締役会
指名委員会
監査委員会
報酬委員会
サステナビリティ諮問会議
政策保有株式／機関投資家との対話



取締役会

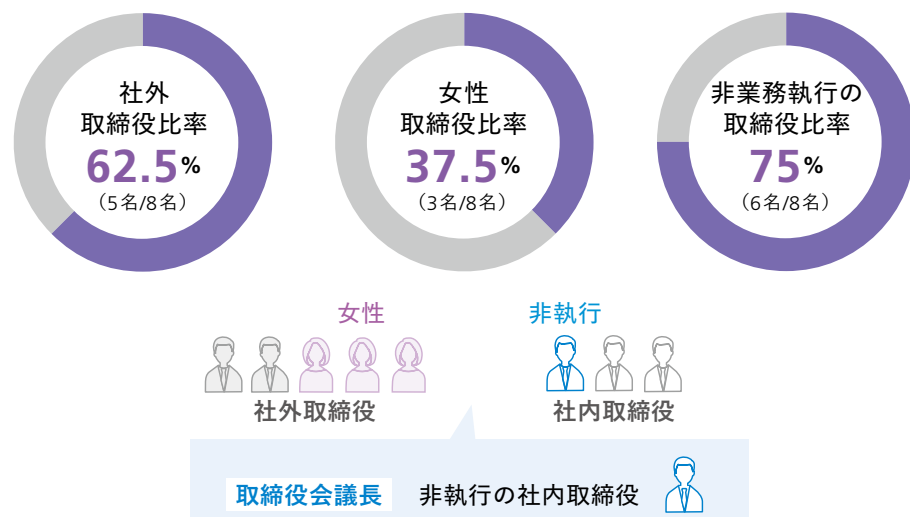
🔗 取締役会の構成

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他、多様性を活かし、「Kurita Water Intelligence」を駆使して社会価値を創造するというクリタグループの目指す方向性を実現するために必要なスキル等、企業理念の実現に向けて必要とされるスキル等を特定し、取締役会全体で補完する体制とします。

現在、当社の取締役会は、社内取締役3名、社外取締役5名の計8名（社外取締役の比率62.5%）で構成され、社外取締役が過半数を占めています。これにより、経営陣から独立した客観的な立場からの監督機能を一層強化するとともに、取締役会における実効性の高い議論および意思決定の透明性向上に努めています。また、2026年6月には、社外取締役と経営陣との結節点として、取締役会議長の議事運営や議題設定、および経営陣やステークホルダーとの対話を支援する筆頭独立社外取締役を設置しています。

取締役および執行役は、社外取締役が、その役割責任を十分に果たすことができるよう、取締役会その他個別の会合等の機会を利用して、相互に情報交換を行い、業務執行の状況等に関する認識共有を図っています。

取締役会（8名）

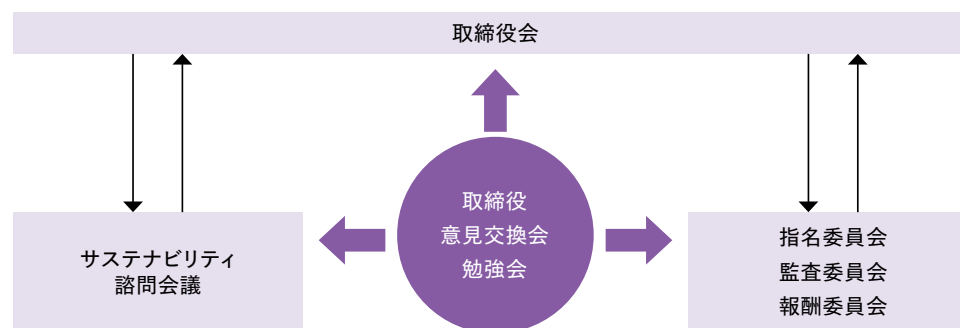


🔗 取締役会における議論

取締役会は、経営の基本方針の決定を中心とした会社の大きな方向付けと、社長を含む執行役の指名を通じた客観的な監督、そして、経営陣による適切なリスクテイクの支援を主要な役割として整理し、中長期的な視点でクリタグループの将来を考えます。

🔗 議論を深める工夫

当社では、取締役会をはじめとした各会議体における議論の実効性向上を図るため、取締役への情報提供の充実に取り組んでいます。また、取締役を対象とした意見交換会や勉強会、社外取締役へのステークホルダーとの対話機会の設置や事業拠点・顧客現場の視察などを通じて、取締役が経営課題に対する理解を深め、より活発かつ実効的な議論を行うための取り組みを推進しています。2026年3月期においては、クリタグループの中長期的な経営戦略の骨子となる「長期的な方向付け」を取締役会で決議するにあたり、サステナビリティ諮問会議とも連携しながら取締役による意見交換会を重ねたほか、外部講師を招き、イノベーションを含む経営上の重要テーマに関する勉強会を実施しました。また、社外取締役が株主・投資家との対話に参加したほか、取締役会で報告を行った本部長クラスの執行役・執行役員を少人数単位（各回1～2名）で社外取締役との昼食会に招き、相互理解の促進を図りました。さらに、世界の水処理市場に関する情報を定期的に提供するなど、取締役への情報提供の充実に取り組みました。



INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話



取締役会

🕒 2026年3月期の開催状況

議論 された 主な事項	● 経営陣の指名を含む法令および当社規程に基づく取締役会専決事項の決定
	● クリタグループの中長期的な経営戦略の骨子となる「長期的な方向付け」についての議論・策定
	● PSV-27計画達成に向けた重点施策の進捗状況のモニタリング
	● 取締役会の実効性評価およびそのフォローアップ
	● 指名委員会、監査委員会、報酬委員会およびサステナビリティ諮問会議における実施事項の確認
	● コーポレートガバナンスに関する方針および内部統制システム構築に関する基本方針の改定
実績	開催回数……………16回*
	各取締役の出席率……………100% (2025年4月～2026年3月実績)

* 8月以外の各月定例取締役会、四半期ごとの臨時取締役会および書面開催1回を含む

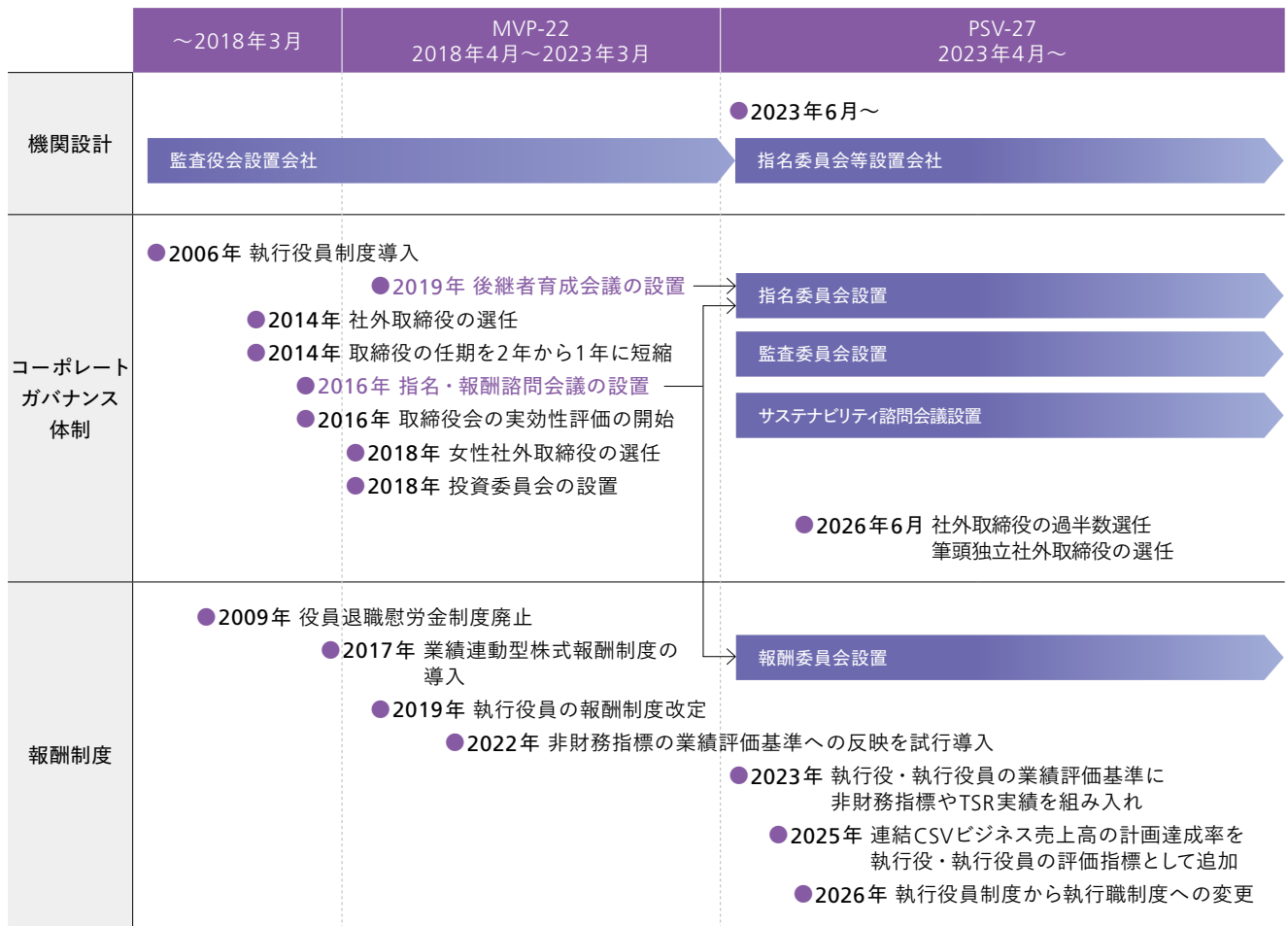
定例の取締役会運営に関する前期との比較

議事件数	111件(前期比+6件)
審議時間の合計	31時間7分(前期比+5時間36分)
取締役会の1回当たりの審議時間	2時間4分(前期比+22分)*
議事1件当たりの審議時間	17分(前期比+2分)*

* 書面開催を除く

🕒 コーポレートガバナンス強化の歩み

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。2026年6月には、取締役会の構成で社外取締役が過半数となり、新たに筆頭独立社外取締役も設置され、コーポレートガバナンスのさらなる強化を図っています。



* 各年とも3月31日に終了した事業年度

INDEX

イントロダクション

section
01
クリタグループの
経営

section
02
クリタグループの
ビジネス

section
03
競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04
持続的な成長を
支える基盤

section
05
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ
社外取締役座談会
コーポレートガバナンス体制
取締役会
指名委員会
監査委員会
報酬委員会
サステナビリティ諮問会議
政策保有株式／機関投資家との対話

INDEX

イントロダクション

section 01

クリタグループの経営

section 02

クリタグループのビジネス

section 03

競争優位性確立に向けた取り組み

section 04

持続的な成長を支える基盤

section 05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ
社外取締役座談会
コーポレートガバナンス体制
取締役会
指名委員会
監査委員会
報酬委員会
サステナビリティ諮問会議
政策保有株式／機関投資家との対話

🔄 取締役のスキル・マトリックス

企業理念の実現に向けて、クリタグループの価値創造ストーリーや中期経営計画等の経営戦略に基づき必要な知識・経験・能力をスキル項目として設定しています。スキル項目は、大きく2つに分類され、一つは、ガバナンス・マネジメントであり、特に必要な基本的な要素として、「企業経営」「財務・会計」「法務・人事」の3つをスキル項目に設定しています。もう一つは、人材をはじめとした多様性*を活かすことで得られる「Kurita Water Intelligence」を駆使し、ソリューションの提供を通じて、社会との共通価値を創造することであり、この取り組みを推進するために「グローバルマネジメント」「現場理解と課題解決」「開発・技術・生産」「DX(Digital Transformation)」「サステナビリティ」の5つをスキル項目に設定しています。2026年6月には、スキル項目の見直しを行い、人権の尊重および多様性の視点を「サステナビリティ」、「グローバルマネジメント」に統合しました。

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

氏名	ガバナンス・マネジメント			多様性を活かす ▶ 「Kurita Water Intelligence」を駆使する ▶ 社会価値を創造する				
	企業経営	財務・会計	法務・人事	グローバル マネジメント	現場理解と 課題解決	開発・技術 ・生産	DX	サステナ ビリティ
可知 宣和	●	●		●				
江尻 裕彦	●			●	●	●	●	●
久世 邦博	●			●	●	●	●	
宮崎 正啓(社外)	●	●	●	●	●		●	
高山 与志子(社外)	●	●		●				●
松尾 美枝(社外)	●	●		●			●	
石黒 成直(社外)	●			●	●	●		
虎山 邦子(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●を付しています。

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 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 ▼ 「Kurita Water Intelligence」を駆使する ▼ 社会価値を創造する	グローバルマネジメント	クリタグループは、グローバルでの成長を加速するため、地域特性および市場特性に合わせた製品・サービスの展開の加速に取り組んでいます。スキル項目である「グローバルマネジメント」は事業展開地域・国等への理解、国際経験に基づく対応力を意味し、クリタグループの競争優位の源泉となる「多様な現場接点」を形成する要素の一つとして欠かせないものと考えています。また、人材の多様性がイノベーションを生み出す基盤であり、持続的な成長に繋がる価値創造の原動力であると捉え、多様性を活かすことが重要と考えています。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に基づく対応力が必要不可欠と考え、経営の監督を行う取締役会に必要なスキル項目として選定しています。
	現場理解と課題解決	クリタグループは、世界の様々なお客様の「現場」で、水を起点とした課題にソリューションを提供しています。「多様な現場接点」で、お客様の課題に真摯に向き合うことで蓄積した情報・データを「Kurita Water Intelligence」として活用し、クリタグループにしかできないソリューションを創出していくことが、お客様や社会との共通価値を創造する源泉であると考えています。経営の監督を行う取締役会においても価値創造の起点となる現場接点への深い理解と、現場接点における課題解決に徹した経験が重要と考え、スキル項目に選定しています。なお、社外取締役であってもクリタグループのお客様の製造工程やユーティリティといった「現場」に造詣が深い場合は、本スキル項目を該当判定にしています。
	開発・技術・生産	クリタグループは、多様な事業領域において習得した技術・ノウハウを融合し、新たな製品・サービス、技術の創出に取り組んでいます。また、外部環境変化が大きい昨今においては、お客様の事業継続における価値も重視した製品・サービス、技術の提供方法の見直しやクリタグループの調達・生産体制の見直しによるコスト競争力向上・生産能力向上に取り組んでいます。「開発・技術・生産」の強化は、ソリューションの創出および提供のための基盤となると考え、経営の監督を行う取締役会に必要なスキル項目として選定しています。
	DX	クリタグループは、デジタル技術を駆使したビジネスプロセスの変革とビジネスモデルの変容に取り組むことでDXの実現を目指しています。デジタルツールやAI／IoTの活用により、多様な現場接点から収集した情報やデータを「Kurita Water Intelligence」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。
	サステナビリティ	クリタグループは、2030年のあるべき姿として企業ビジョン「持続可能な社会の実現に貢献する『水の新たな価値』の開拓者」を掲げ、「サステナビリティ」を経営の中核に据え、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目指しています。このビジョンの実現のための重要課題が「クリタグループのマテリアリティ」であり、サステナビリティに関するグローバルな課題から3つの共通価値テーマ「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」と、その実現を支える5つの基礎テーマ「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」を選定し、指標・目標を設定して取り組んでいます。「サステナビリティ」は、クリタグループの経営の中核であり、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。

INDEX

	イントロダクション
section 01	クリタグループの経営
section 02	クリタグループのビジネス
section 03	競争優位性確立に向けた取り組み
section 04	持続的な成長を支える基盤
section 05	コーポレートガバナンス
	企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ
社外取締役座談会
コーポレートガバナンス体制
取締役会
指名委員会
監査委員会
報酬委員会
サステナビリティ諮問会議
政策保有株式／機関投資家との対話

・PSV-27計画達成に向けた戦略について、執行側からの報告を踏まえて、クリタグループの成長戦略や財務戦略等について議論しました。そのほか、取締役会が認識している経営レベルの重要課題について、執行側から報告を求め、議論しました。これらの取り組みを通じて成長戦略とその実現に向けた経営資源配分に関して執行側との対話を強化しました。

2026年3月期の評価結果

全取締役における評価結果は良好であり、取締役会の実効性は確保されています。長期的な方向付けに関してサステナビリティ諮問会議とも連携して十分な議論、建設的な意見交換を行い、取締役会の実効性向上に寄与していることが確認できました。クリタグループの競争優位性を継続的に見極めていくためにも、ステークホルダーの意見や期待を把握し、当社の状況に対する監督側と執行側の認識を共有した上で、新規事業の創出やイノベーションを含む成長戦略の実現に向けた経営資源配分についてのさらなる議論の深耕、経営戦略に基づく中長期的な企業価値向上を促進する執行役のインセンティブ報酬の見直し等により、取締役会による監督をさらに強化していく必要性を共有しました。

なお、取締役会の監督機能について多面的に評価するため、執行役・執行役員（本部長以上）に対しても別途アンケートを実施し、その結果、執行側の経営陣からも取締役会の監督機能について一定の評価を得ています。

2027年3月期の方針

監督側と執行側が経営環境と長期的な経営の方向性を共有した上で、経営の重要テーマに対して取締役会が十分に監督機能を発揮するための経営基盤やプロセスの整備を一層推進します。

2027年3月期の施策

- (1)成長戦略の議論を深め、適切なリスクテイクを促すため、経営資源配分および資本に関する方針を見直した上で、取締役会として中期経営計画および経営資源配分の妥当性を継続的に検証します。あわせて、役員報酬制度を再設計し、長期的価値創造を後押しするガバナンス基盤を再構築します。
- (2)多様なステークホルダーの期待と市場変化を把握するとともに、クリタグループの競争優位性を見極めていくため、執行側からの経営に関する情報提供を拡充し、施策の具現化を促進します。
- (3)筆頭独立社外取締役と取締役会議長が連携し、取締役会として議論すべきテーマを適切にアジェンダへ設定し、定期的に見直すことで、監督機能の実効性を高めます。

取締役会の実効性評価

評価手法

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、今後の方針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、每期見直しています。

手法	自己評価。記名式アンケートを実施した上で、アンケートを補完するものとして個別ヒアリングを実施。 集計結果に関する取締役会の議論を経て、実効性の評価、問題点の抽出および今後の方針・施策を設定。
評価項目	①取締役会および取締役の役割、責務 ②取締役会の規模、構成 ③取締役会の監督、運営 ④委員会の構成、役割、運営状況 ⑤社外取締役の支援体制 ⑥ステークホルダーとの関係・対話 ⑦全体評価
評価期間	2025年4月～2026年3月までの12カ月間

2026年3月期の取り組み状況

2025年3月期の実効性評価結果に基づく課題「PSV-27計画の後半を迎えるにあたり、2026年3月期に具体化していくクリタグループの長期的な方向も視野に入れながら、PSV-27計画の達成に一層重点を置き、計画達成に必要な変革を強力に後押ししていく必要がある」に対し、以下の取り組みを実施しました。

・中長期的な経営戦略の骨子となる「長期的な方向付け」について、全4回の取締役意見交換会において議論を行い、サステナビリティ諮問会議における補強すべき論点の確認を経て取締役会で決議しました。なお、「長期的な方向付け」では、2050年に向けた事業領域拡大の方向性と成長した姿を示す到達水準を設定しています。



INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話

Further Information

選任理由 

指名委員会委員長

宮崎 正啓

(社外取締役)

メンバー構成

委員長	宮崎 正啓	社外
委員	高山 与志子	社外
	石黒 成直	社外
	江尻 裕彦	

社外比率

75%

社外 社外取締役であり東京証券取引所の定めに基づく独立役員

役割

- ・株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定
- ・執行役社長後継者候補およびその育成施策の決定ならびに執行役後継者候補およびその育成施策の決定
- ・執行役社長および執行役の指名についての審議・答申

2026年3月期の活動状況

【決議事項】

- ・株主総会に提出する取締役の選任に関する議案の内容
- ・執行役社長後継者候補および執行役後継者候補の選定およびその育成施策等

【審議事項】

- ・執行役社長、執行役および執行役員の継続妥当性確認
- ・執行役員後継者候補の選定およびその育成施策

【報告事項】

- ・取締役のスキル・マトリックスの見直しおよびボードサクセッション、若手経営人材育成施策等

実績

開催回数-----10回

各委員の出席率 -----100%
(2025年4月～2026年3月実績)

1) 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、取締役会が株主をはじめとする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、あらかじ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。

2) 執行役社長をはじめとする執行役の指名および選解任の方針・手続き

取締役会は、執行役社長をはじめとする執行役の選任にあたり、ステークホルダーとの共通価値を創出するとともに、クリタグループの持続的な成長に資する経営の執行体制となるよう、経営体制を少なくとも年1回見直します。取締役会は、取締役会において定めた要件に基づき、執行役社長をはじめとする執行役の指名を行います。執行役社長の選定・解職および執行役の選任・解任は指名委員会の答申を経て、取締役会にて決定します。また、執行役社長の継続可否につい

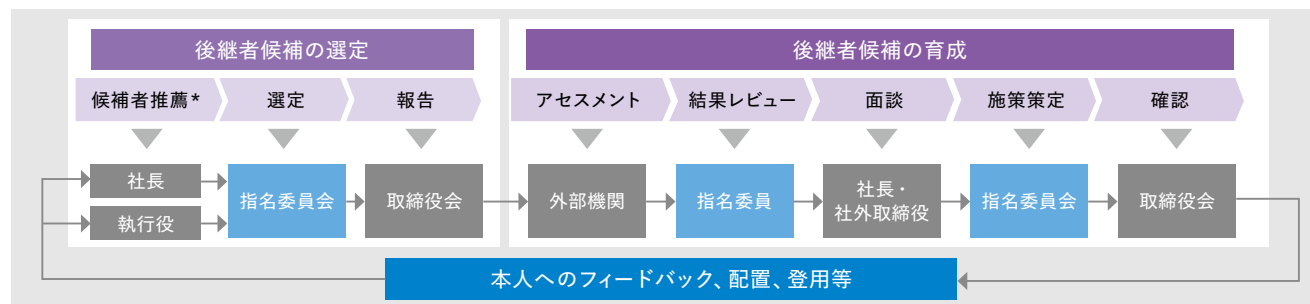
ては、指名委員会において定期的に業務執行の状況をレビューのうえ検討し、取締役会に答申します。

3) 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、取締役会に答申します。指名委員会は、取締役会にて定められた要件に基づき、複数の執行役社長の後継者候補を選定するとともに育成施策を策定します。執行役社長の後継者候補の選定ならびに育成施策の策定およびその進捗状況は、指名委員会の報告に基づき取締役会において定期的に確認します。

後継者候補の選定および育成にあたっては、各後継者候補の対象者に対する外部機関によるアセスメント結果などの客観的な情報も参考としながら、客観的で透明性の高いプロセスを経て選定します。

社長後継者候補・執行役後継者候補育成のフロー



* 社長後継者候補の推薦は社長が行い、執行役後継者候補の推薦は社長および執行役が行います。



監査委員会



監査委員会委員長

松尾 美枝

(社外取締役)

メンバー構成

委員長	松尾 美枝	社外
委員	石黒 成直	社外
	可知 宣和	

社外比率

67%

社外 社外取締役であり東京証券取引所の定めに基づく独立役員

役割

- ・取締役、執行役の職務の執行の監査
- ・監査報告の作成
- ・株主総会に提出する会計監査人の選任および解任等に関する議案の内容の決定

2026年3月期の活動状況

【審議事項】

- ・監査方針、監査計画・役割分担の決定
- ・選定監査委員、特定監査委員等の選定
- ・監査委員会の監査報告書
- ・会計監査人の再任の適否
- ・会計監査人の報酬に関する同意 他

【報告事項他】

- ・常勤監査委員の月次監査報告
- ・事業報告書の監査
- ・会計監査人による非保証業務提供
- ・内部監査の計画、経過および結果報告
- ・監査委員会から取締役会への報告内容 他

実績

開催回数----- 14回

各委員の出席率 -----100%
(2025年4月～2026年3月実績)

1) 監査委員会の体制

監査委員会は、2名の社外取締役および1名の当事業に精通した非業務執行取締役の計3名の委員で構成されています。委員のうち最低1名は財務・会計に関する相当程度の知見を有する者としており、現体制では2名がこれに該当します。また、当社の監査委員会は、監査水準の確保を目的に常勤の委員を置くものとし、1名を常勤監査委員として選定しています。

常勤監査委員は、経営会議およびサステナビリティ推進委員会等の重要な会議に出席して執行役の職務の執行状況を監査するほか、主要管理部門の監査や事業所、グループ会社の往査において委員の中で中心的な役割を果たし、グループ全体の財産状況調査、内部統制システムの運用状況の監査を行っています。

なお、常勤監査委員が出席した経営会議その他重要な会議の状況および監査ならびに各委員が行った往査の実施状況とその結果については、他の監査委員と適時に内容を共有しています。

監査委員会の職務を補助する組織としては監査委員会事務局を設置し、専任の従業員を配置しています。重要な会議への出席や往査、代表執行役社長との意見交換、会計監査人からの監査結果報告の場などにおいて、当該専任の従業員を補助者として同席させています。そのほか、監査委員会は必要に応じて内部監査部門である監査室所属の特定の従業員に対し、補助を行うよう指示することができ、この従業員は執行役から独立して補助の職務を行います。

2) 内部監査部門・会計監査人との連携

監査委員会は、内部監査部門である監査室から内部監査の計画、進捗状況および結果、ならびに財務報告に係る内部統制やリスク管理等の評価について報告を受け、意見交換を実施しています。また、会計監査人との間では相互の監査計画の確認や監査上の主要な検討事項(KAM)および会計監査の報告会等で定期的に意見交換し、連携を図っています。なお、監査委員会は、会計監査人から監査品質管理のための体制等について状況の報告を受けるほか、その独立性、専門性等を評価する基準を定め、また、執行役および社内関係部署から必要な情報を入手し、これらを総合的に評価し、当社の会計監査人の選任および解任ならびに不再任の可否を判断しています。

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話

INDEX

イントロダクション

section 01

クリタグループの経営

section 02

クリタグループのビジネス

section 03

競争優位性確立に向けた取り組み

section 04

持続的な成長を支える基盤

section 05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

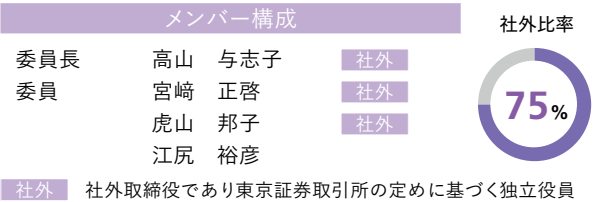
取締役会議長メッセージ
社外取締役座談会
コーポレートガバナンス体制
取締役会
指名委員会
監査委員会
報酬委員会
サステナビリティ諮問会議
政策保有株式／機関投資家との対話



報酬委員会委員長

高山 与志子

(社外取締役)



- 役割
- ・取締役、執行役の個人別報酬の内容の決定

・取締役、執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、執行役の個人別の業績評価の決定

2026年3月期の活動状況

- 【決議事項】
- ・役員報酬等に係る内規改定および取締役、執行役の個人別の報酬額決定等
- 【審議事項】
- ・執行役員の業績評価等
- 【報告事項】
- ・執行職制度移行に伴う報酬制度改定等

実績
開催回数-----5回
各委員の出席率 -----100%
(2025年4月～2026年3月実績)

役員報酬制度の基本方針

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

取締役・執行役の報酬は、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に報告します。

役員区分ごとの報酬額等

2026年3月期(2025年4月から2026年3月)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)
		固定報酬等	業績連動報酬等		
			短期インセンティブ報酬 (金銭報酬)	長期インセンティブ報酬 (株式報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	201	201	－	－	3
執行役	489	252	119	117	5
社外取締役	62	62	－	－	5

*1 上記取締役には執行役を兼務する2名は含まれていません。

*2 取締役(社外取締役を除く)に対する報酬等の総額の内訳は固定報酬 78 百万円、非業績連動型株式報酬 122 百万円です。



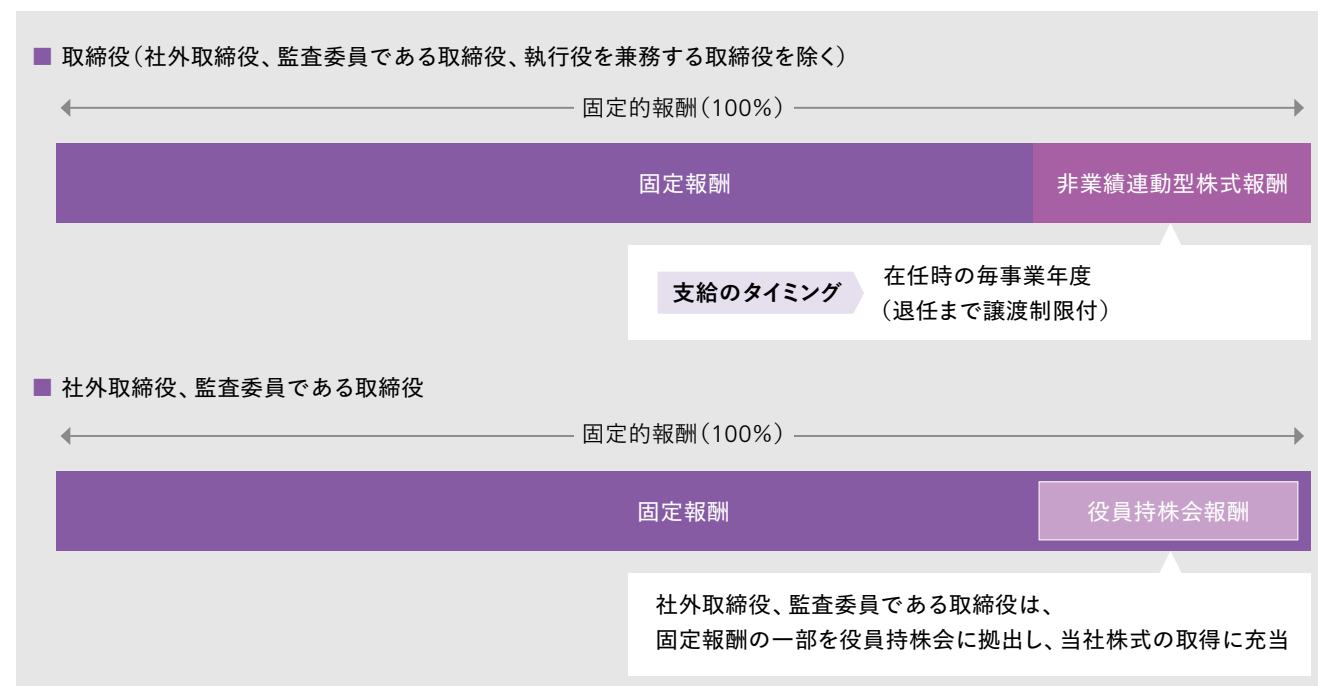
報酬委員会

1) 取締役の報酬体系

執行役を兼務する取締役を除くすべての取締役は、監督に注力するため、報酬体系は固定的報酬のみとなっています。社外取締役および監査委員である取締役を除く取締役の固定的報酬は、役位に応じて定めた額となり、取締役が株主と株価変動リスクを共有するため、固定的報酬の一部を非業績連動型株式報酬としています。これは、役位に応じてポイントが付与され、付与ポイント数に相当する当社譲渡制限付株式が毎年交付される制度です。また、社外取締役および監査委員で

ある取締役においても株主と株価変動リスクを共有するため、固定報酬の一部を役員持株会に抛出し、当社株式の取得に充当しています。

なお、非業績連動型株式報酬について、法令違反行為やグループに損害を与えたことに起因して解任または辞任する取締役、グループに対し重大な非違行為を行ったと報酬委員会で認定された取締役は、付与されたポイントの失効、交付された株式を当社が無償取得できることが規定されています。



2) 執行役の報酬体系

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

短期インセンティブ報酬は、連結業績連動報酬、担当職務業績報酬、その他貢献報酬および環境貢献係数で構成されており、連結業績連動報酬に係る業績指標は、投下資本利益率（ROIC）の対計画差および連結CSVビジネス売上高の計画達成率です。担当職務業績報酬については、連結売上高営業利益率の対計画差、担当部門の連結売上高事業利益率の対計画差等を業績指標とし、その他貢献報酬については当連結会計年度の業績に反映されない企業体質の強化やM&A等の大型投資案件の実施等を評価の観点としています。また、社会価値を起点とした事業運営を加速し、社会価値の実現を通じて企業価値を向上させるため、CSVビジネスによる節水貢献量、GHG削減貢献量、資源化貢献量・資源投入削減貢献量の各指標の計画達成率の平均値を評価する環境貢献係数を設定しています。短期インセンティブ報酬の算定方法は、連結業績連動報酬、担当職務業績報酬およびその他貢献報酬の業績指標に対する達成度に応じて変動する支給率を算出し、その支給率に環境貢献係数における評価基準に対する達成度に応じた係数を乗じ、短期インセンティブ報酬に係る役位別基準額に乗じて算出します。

長期インセンティブ報酬は、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）および株主総利回り（TSR）を業績指標としており、ROEに対する達成度に応じて変動する支給率にTSRの達成度に応じた係数を乗じ、長期インセンティブ報酬に係る役位別基準額に乗じて算出するものとしています。業績連動報酬に係る指標として、ROIC、連結CSVビジネス売上高、連結売上高営業利益率、ROEおよびTSR等を選択した理由は、業績結果が直接

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話



報酬委員会

反映される経営指標であり、かつ資本市場の評価である株価を反映できる指標であるためです。当該業績連動報酬は、報酬委員会にて決定し、報酬委員会の職務執行の状況は遅滞なく

取締役会に報告します。

なお、業績連動型株式報酬については、法令違反行為やグループに損害を与えたことに起因して解任または辞任する執

行役、グループに対し重大な非違行為を行ったと報酬委員会で認定された執行役は、付与されたポイントの失効、交付された株式を当社が無償取得できることが原則として規定されています。

■ 執行役（兼務取締役2名を含む）

固定(45%* ¹)			変動(25%* ¹)		変動(30%* ¹)		
固定報酬			業績連動報酬 (短期インセンティブ報酬)		業績連動型株式報酬 (長期インセンティブ報酬)		
					+		
評価指標				ウエイト	評価指標		ウエイト
	● 連結業績連動報酬(全執行役)		ROICの対計画差および連結CSVビジネス売上高の計画達成率	50.0%			
	● 担当職務 社長 業績報酬 グループ経営管理本部	連結売上高営業利益率の対計画差		50.0%	ROE		100.0%
		連結売上高事業利益率の対計画差			TOPIX成長率との 相対TSR		業績指標の達成状況に応じて長期インセンティブ報酬の支給率を増減
		連結売上総利益率の対計画差			支給のタイミング		
		自組織の連結売上高の計画達成率、 連結売上高事業利益率の対計画差			在任時の毎事業年度 (退任まで譲渡制限付* ²)		
	● その他貢献報酬(社長以外の各執行役)		社長が以下の観点から貢献度を5段階で評価				
評価の 観点	各組織の目標・方針・施策に掲げ、強い事業の構築に寄与する、継続契約型サービスビジネス、CSVビジネスの新規創出や受注実績等。当該事業年度の業績に反映されない、全社委員会への貢献、グループの体質改善、M&A等大型投資案件の実施、顕著な受注実績等。					*2ただし、本制度の対象者が日本国非居住者に該当し法令上・税制上別段の取扱いを要する場合は、報酬委員会の決議により、譲渡制限を付さない当社株式を交付できる。	
● 非財務指標(環境貢献係数)	以下の評価基準の達成度に応じて、対象者ごとに算出した支給額(上記3項目)の合計に、本係数を乗じて支給額を算出						
評価基準	● CSVビジネスによる節水貢献量 ● CSVビジネスによるGHG削減貢献量 ● CSVビジネスによる資源化貢献量、資源投入削減貢献量						

*1 支給割合は、執行役社長における計画達成時の支給割合

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話





サステナビリティ諮問会議

サステナビリティ諮問会議
議長

高山 与志子

(社外取締役)

メンバー構成

議長	高山 与志子	社外
構成員	宮崎 正啓	社外
	松尾 美枝	社外
	石黒 成直	社外
	虎山 邦子	社外
	可知 宣和	
	江尻 裕彦	

社外 社外取締役であり東京証券取引所の定めに基づく独立役員

位置付け・役割

- ・環境・社会課題の解決を通じた持続的な成長に向け、取締役会が長期的な方向付けを行うための、取締役会に対する助言機関
- ・価値創造ストーリーを踏まえ、クリタグループに期待する環境・社会価値の創出(解決を期待する課題)を、マルチステークホルダー視点・長期視点で取締役会に答申する役割

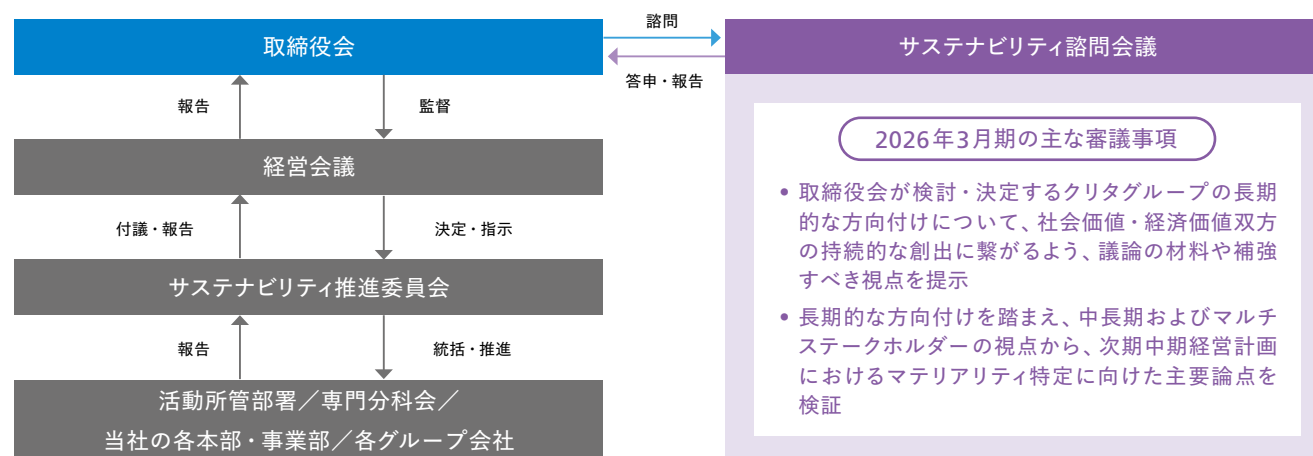
実績

開催回数-----4回
各構成員の出席率-----100%
(2025年4月～2026年3月実績)



サステナビリティ推進体制

クリタグループは、マテリアリティに基づく重点課題への取り組みを進めており、これらの活動状況は原則として年2回、経営会議に付議・報告された上で、取締役会へ報告されます。取締役会は、マテリアリティへの対応状況や施策の方向性を中長期的視点で監督し、企業価値の持続的向上に資する経営判断の支援を行っています。この監督機能を補完するため、取締役会の諮問機関として「サステナビリティ諮問会議」を設置しています。当諮問会議は主に社外取締役で構成されてお



INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営section
02 クリタグループの
ビジネスsection
03 競争優位性確立に
向けた取り組みsection
04 持続的な成長を
支える基盤section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話



政策保有株式／機関投資家との対話

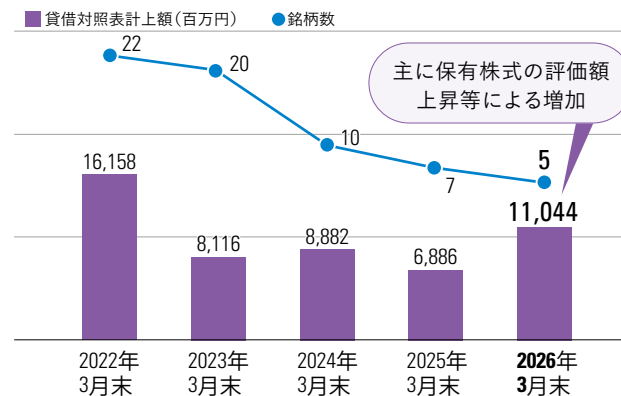
🔗 政策保有株式

当社は、事業やイノベーションの推進、取引関係の強化などを目的に、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。

【保有方針】

- ・事業やイノベーションの推進、取引関係の強化等の目的のため政策保有株式として上場株式を保有することがある
- ・保有にあたっては、保有リスクの最小化に努め、個別の政策保有株式に対しては取締役会において保有の適否を見直し、その結果に基づき縮減に努める
- ・当社および保有先の中長期的な企業価値向上に資するかどうかを勘案し議案ごとに議決権を行使する
- ・政策保有株主から当社株式の売却等の意向が示された場合にはその売却等を妨げない

政策保有株式*の保有推移



* 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式(非上場株式を除く)

TOPIC

社外取締役と機関投資家との対話



社外取締役と機関投資家とのエンゲージメントの機会として、2026年3月30日に栗田工業本社にてスモールミーティングを開催しました。社外取締役4名全員(小林賢次郎、宮崎正啓、高山与志子、松尾美枝)が出席するとともに、国内機関投資家8名にご参加いただきました。①長期的な方向付けに関する議論、②スキル・マトリックス、③執行側のリスクテイクを促す議論、④後継者育成プロセスの透明性の4つのテーマを通して、監督側のモニタリングとリスク管理機能について活発な議論が行われました。

質疑応答模様(抜粋)

Q. 次期中期経営計画に向けた事業領域拡大について、社外取締役は水処理周辺領域への拡張をどのようなリスクと機会として評価しているか？

A. 長期的な目指す姿を議論する中で、事業領域は重要なテーマであった。当社社員は水への強いこだわりを持っており、その点は今後も大きく変わらないと考えている。一方で、そのこだわりに過度に縛られることへの懸念もあり、水に代替する媒体、例えばガスや水蒸気といった分野でも当社の強みが発揮できないかという議論が行われた。

Q. 「現場理解と課題解決」を独立したスキル項目として掲げている点がユニークだが、その背景を教えてください。

A. クリタグループの競争力の源泉は現場にある。顧客接点を通じて得られる知見を重視している姿勢を明確にするため、「現場理解」を独立したスキル項目として位置付けた。

Q. サステナビリティ分野のビジネスは、短期的な黒字化では評価しにくいものが多い。長期視点でのリスクテイクを、どのように考えているのか。

A. 中長期的にリターンとして返ってくる可能性があるのであれば、短期的な収益性が低くても取り組むべきであるという議論は、取締役会でも行っている。例えば、宇宙関連事業は、現時点ではほとんどリターンがないが、将来的

には大きな可能性を有する案件であり、将来への投資として注力している事業。

Q. CEO やCFOなどCXOの選定において、投資家目線をどの程度考慮しているのか。特にCFOは投資家との対話力が株価形成にも影響すると考える。

A. 現在のクリタは、成長志向を強め、明確なビジョンの下で成長戦略を進めると同時に、グローバル経営基盤の構築を図る重要な局面にある。社長単独ではなく、社長とCFOが役割分担し、チームとして経営課題を担うことも可能である。そのような観点も含め、指名委員会では実践的な議論を行っている。

詳細はIRサイトをご参照ください。

[社外取締役と機関投資家との対話\(要旨\)](#)🔗

参加者からは、「社外取締役の企業価値向上への取り組みがよくわかる有意義な対話だった」、「長期に関する議論における視野の広さと時間軸の長さが印象的であり、2050年に向けて執行側のリスクテイクを促す社外取締役の姿勢に対する理解が深まった」といったご感想をいただき、議論の質の向上に取り組んできた取締役会の取り組みをご理解いただく貴重な機会となりました。今後も定期的な開催を希望する声が多く、継続して実施してまいります。

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス体制

取締役会

指名委員会

監査委員会

報酬委員会

サステナビリティ諮問会議

政策保有株式／機関投資家との対話



取締役紹介



- 1 可知 宣和
- 2 江尻 裕彦
- 3 久世 邦博
- 4 宮崎 正啓
- 5 高山 与志子
- 6 松尾 美枝
- 7 石黒 成直
- 8 虎山 邦子



1 可知 宣和 (かち のりかず)

取締役 取締役会議長 監査委員会委員
サステナビリティ諮問会議構成員

2018年 当社入社
2019年 経営管理本部 海外ファイナンス統括部長
兼 北米統合推進室
2020年 経営管理本部 海外ファイナンス統括部長
2021年 経営管理本部 財務部長
経営管理本部 本部長補佐 兼 経営管理本部 財務部長
2022年 当社執行役員 経営管理本部副本部長
2025年 当社取締役(現任)

2 江尻 裕彦 (えじり ひろひこ)

取締役 指名委員会委員 報酬委員会委員
サステナビリティ諮問会議構成員

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

INDEX

イントロダクション

section
01

クリタグループの
経営

section
02

クリタグループの
ビジネス

section
03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04

持続的な成長を
支える基盤

section
05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役紹介

執行役・執行職紹介

11ヵ年データ・ダイジェスト

会社情報

外部評価

Further Information

選任理由・兼職 



取締役紹介

3 久世 邦博（くせ くにひろ）

取締役

1992年 当社入社
2013年 プラント生産本部 エンジニアリング部門
エンジニアリング二部長
2014年 プラント生産本部 エンジニアリング部門
エンジニアリング一部長
2015年 プラント事業本部 海外部門長
2017年 グローバル事業本部 生産部門長
2018年 当社執行役員
グループ生産本部 生産部門長
2022年 グループ生産本部 生産第一部門長
2023年 グループ生産本部長（現任）
当社執行役
2024年 当社Chief Technology Officer（CTO）（現任）
2026年 当社代表執行役常務（現任）
当社取締役（現任）

4 宮崎 正啓（みやざき まさひろ）

筆頭独立社外取締役 指名委員会委員長
報酬委員会委員 サステナビリティ諮問会議構成員

1977年 日製産業株式会社（現 株式会社日立ハイテク）入社
2007年 株式会社日立ハイテクノロジーズ（現 株式会社日立ハイテク）
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 株式会社日立ハイテクノロジーズ（現 株式会社日立ハイテク）
執行役専務 経営戦略本部長
2015年 同社代表執行役 執行役社長
同社代表執行役 執行役社長 兼 取締役
2021年 株式会社日立ハイテク 相談役
2022年 当社社外取締役（現任）
2023年 アステラス製薬株式会社 社外取締役（現任）

5 高山 与志子（たかやま よしこ）

社外取締役 報酬委員会委員長
サステナビリティ諮問会議議長 指名委員会委員

1980年 アメリカ銀行入社
1990年 メリルリンチ証券会社 ヴェイスプレジデント
1997年 トムソン・ファイナンシャル・インベスター・
リレーションズ シニア・マネージャー
1998年 同社アジア・パシフィック地域ディレクター
2001年 ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社
マネージング・ディレクター
2003年 同社マネージング・ディレクター 取締役
2010年 International Corporate Governance Network 理事
特定非営利活動法人 日本コーポレート・ガバナンス・
ネットワーク 理事（現任）
2015年 株式会社オートバックスセブン 社外取締役
金融庁・株式会社東京証券取引所
スチュワードシップ・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・ジャパン株式会社 代表取締役
2022年 日本規格協会 ISO/PC 337
（ジェンダー平等の推進および実施のガイドライン）
国内委員会 日本代表委員
2023年 ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社 副会長（現任）
ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社 取締役
当社社外取締役（現任）
ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社
代表取締役（現任）
EY新日本有限責任監査法人 社外評議員（現任）
2025年 経済産業省・株式会社東京証券取引所
令和7年度「なでしこ銘柄」選定基準等検討委員会 委員
（2014年より現在まで、毎年度、同委員に就任）

6 松尾 美枝（まつお みえ）

社外取締役 監査委員会委員長
サステナビリティ諮問会議構成員

1987年 日本アイ・ピー・エム株式会社入社
1997年 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）入所
2000年 Konami Hawaii Ltd. Chief Administrative Officer
2001年 日本アイ・ピー・エム株式会社入社
2009年 アイ・ピー・エムビジネスコンサルティングサービス株式会社
執行役員
2010年 日本アイ・ピー・エム株式会社 GBS事業本部 理事・パートナー
2018年 同社執行役員

2019年 IBM Global Services Pte.Ltd. Asia Pacific GBS Managing
Partner
2021年 日本アイ・ピー・エム株式会社 GBS事業本部 執行役員
2022年 同社IBMコンサルティング事業本部 常務執行役員
2023年 同社常勤監査役
2024年 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社
社外取締役（現任）
当社社外取締役（現任）
西日本鉄道株式会社 社外取締役（現任）
エムジーコープ株式会社 代表取締役（現任）

7 石黒 成直（いしぐろ しげなお）

社外取締役 指名委員会委員 監査委員会委員
サステナビリティ諮問会議構成員

1982年 東京電気化学工業株式会社（現 TDK株式会社）入社
2014年 同社執行役員
2015年 同社磁気ヘッド&センサビジネスカンパニー CEO
同社常務執行役員
2016年 同社代表取締役社長
2022年 同社代表取締役会長
同社取締役会長
株式会社NTTデータグループ 社外取締役
2023年 株式会社リコー 社外取締役（現任）
2026年 当社社外取締役（現任）

8 虎山 邦子（とらやま くにこ）

社外取締役 報酬委員会委員 サステナビリティ諮問会議構成員

1993年 三菱電機株式会社入社
2000年 Squire, Sanders & Dempsey LLP
（現 Squire Patton Boggs LLP）入所
弁護士登録（カリフォルニア州）
2004年 ノバルティスファーマ株式会社入社
Milbank, Tweed, Hadley & McCloy LLP（現 Milbank LLP）入所
2005年 Squire, Sanders & Dempsey LLP
（現 Squire Patton Boggs LLP）入所
株式会社ルネサンス 社外監査役
2008年 DIC株式会社入社
2010年 同社執行役員 ESG部門長 兼 ダイバーシティ担当
2022年 株式会社ルネサンス 社外取締役
株式会社DIC 執行役員 ESG部門長 兼
サステナビリティ戦略部長 兼 ダイバーシティ担当（現任）
2024年 当社社外取締役（現任）

INDEX

イントロダクション

section 01

クリタグループの
経営

section 02

クリタグループの
ビジネス

section 03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section 04

持続的な成長を
支える基盤

section 05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役紹介

執行役・執行職紹介

11ヵ年データ・ダイジェスト

会社情報

外部評価

Further Information

選任理由・兼職





執行役・執行職紹介



- 1 江尻 裕彦
- 2 久世 邦博
- 3 天野 克也
- 4 Jordi Verdés Prieto
- 5 野末 武宏



執行役

1 江尻 裕彦 (えじり ひろひこ)

代表執行役社長

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

2 久世 邦博 (くせ くにひろ)

代表執行役常務

1992年	当社入社	2022年	グループ生産本部 生産第一部門長
2013年	プラント生産本部 エンジニアリング部門 エンジニアリング二部長	2023年	グループ生産本部長(現任)
2014年	プラント生産本部 エンジニアリング部門 エンジニアリング一部長		当社執行役
2015年	プラント事業本部 海外部門長	2024年	当社Chief Technology Officer (CTO)(現任)
2017年	グローバル事業本部 生産部門長	2026年	当社代表執行役常務(現任)
2018年	当社執行役員		当社取締役(現任)
	グループ生産本部 生産部門長		

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役紹介

執行役・執行職紹介

11ヵ年データ・ダイジェスト

会社情報

外部評価





執行役・執行職紹介

3 天野 克也（あまの かつや）

執行役

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

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

執行役

2015年 当社によるBK Giulini GmbH 事業買収
Kurita Europe APW GmbH Vice President & Business Director
2016年 ドイツ2社統合により所属会社名変更
Kurita Europe GmbH Vice President Business
2017年 同社Senior Vice President Business
2018年 同社Chief Operating Officer（COO）
2019年 同社Chief Executive Officer（CEO）
2023年 当社リージョン統括本部 欧米リージョン統括
当社執行役（現任）
2024年 欧米リージョン統括本部長（現任）
2025年 一般水処理事業管掌（現任）

5 野末 武宏（のずえ たけひろ）

執行役

2017年 当社入社
グローバル事業本部 営業部門席
2018年 ソリューション推進本部 マーケティング部門長
2020年 当社執行役員
2022年 イノベーション本部 IM部門長
2023年 産業・社会インフラ本部長
2024年 アジアリージョン統括本部長 兼 一般水処理事業管掌
2025年 アジアリージョン統括本部長
2026年 当社執行役（現任）
グループ経営管理本部長（現任）
当社Chief Financial Officer（CFO）（現任）

上席執行職

新井 孝輔（あらい こうすけ）

経営企画室長

水野 誠（みずの まこと）

アドバンスドイノベーション本部長

鈴木 裕之（すずき ひろゆき）

バリュー・プロバイディング戦略本部長

玉井 啓善（たまい ひろよし）

アジアリージョン統括本部長

執行職

ハジャティ 史織（はじゃてい しおり）

グループ経営管理本部 経営管理部門長

前田 雄史（まえだ ゆうし）

アドバンスドイノベーション本部 デジタル戦略部門長

David Olivet Santana

（デビッド・オリベット・サンタナ）

欧米リージョン統括本部 ビジネスデベロップメント長
（Kurita Iberica SL.）

矢島 航太（やじま こうた）

アジアリージョン統括本部 日本リージョン長

田中 二郎（たなか じろう）

アジアリージョン統括本部 ASEANリージョン長

牧瀬 陽一（まきせ よういち）

電子産業事業部 デジタル産業部門長

安藤 史匡（あんどう ちかまさ）

電子産業事業部 グローバルアドバンスド部門長

和田 雄一郎（わだ ゆういちろう）

電子産業事業部 デジタルエンジニアリング部門長

INDEX

イントロダクション

section

01

クリタグループの
経営

section

02

クリタグループの
ビジネス

section

03

競争優位性確立に
向けた取り組み

section

04

持続的な成長を
支える基盤

section

05

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役紹介

執行役・執行職紹介

11ヵ年データ・ダイジェスト

会社情報

外部評価





11ヵ年データ・ダイジェスト

(3月31日に終了した事業年度)

(単位：百万円)											
2つの名称が記載されている場合は、 左が日本基準、右がIFRSとなります。	日本基準			IFRS							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
中期経営計画	CK-17			MVP-22					PSV-27		
財務データ											
売上高	214,372	214,187	236,815	257,331	264,807	267,749	288,207	344,608	384,825	388,814	402,889
日本	150,495	149,988	158,232	161,212	161,699	161,371	159,365	178,488	198,367	196,627	211,887
アジア	37,778	39,899	48,911	66,520	52,509	48,535	58,032	76,669	85,927	100,531	89,904
北南米	5,401	4,526	8,320	8,300	31,465	39,160	46,351	59,931	62,566	55,023	57,122
EMEA	20,698	19,774	21,350	21,297	19,132	18,681	24,457	29,517	37,965	36,632	43,975
営業利益/事業利益*1	19,833	19,452	22,475	25,667	26,654	29,470	32,944	38,589	42,055	50,898	57,343
営業利益率/事業利益率	9.3%	9.1%	9.5%	10.0%	10.1%	11.0%	11.4%	11.2%	10.9%	13.1%	14.2%
ROIC*2*4	—	—	—	6.8%	6.6%	6.7%	7.1%	8.0%	7.2%	8.8%	8.3%
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*4	12,577	14,506	17,897	12,050	18,287	19,088	18,471	20,134	29,189	20,305	15,957
ROE*4	5.6%	6.4%	7.7%	5.1%	7.6%	7.7%	7.0%	7.1%	9.3%	6.1%	4.7%
設備投資額(有形*3)	18,818	9,289	20,070	40,004	31,729	32,647	66,422	46,629	38,916	37,226	21,856
減価償却費(有形*3)	13,409	13,248	13,507	15,588	15,804	17,900	20,079	25,796	28,278	29,362	29,986
研究開発費	5,269	5,038	5,258	5,490	5,693	5,317	5,386	6,344	7,412	8,095	8,111
一株当たり当期利益(円)*4	108.24	125.23	159.37	107.33	162.86	169.94	164.38	179.14	259.70	180.66	145.34
一株当たり配当金(円)	48.00	50.00	52.00	54.00	62.00	66.00	72.00	78.00	84.00	92.00	112.00
配当性向	44.3%	39.9%	32.6%	50.3%	38.1%	38.8%	43.8%	43.5%	32.3%	50.9%	77.1%
期末株価(円)	2,567	2,693	3,375	2,827	2,498	4,745	4,545	6,040	6,301	4,590	7,328
時価総額(自己株式調整後)	298,277	307,740	378,926	317,414	280,516	533,060	510,771	678,902	708,096	514,836	801,889

*1 事業利益：売上高－売上原価－販売費及び一般管理費 *2 投下資本利益率：税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)×100 税引後事業利益：事業利益－法人所得税費用 投下資本：親会社の所有者に帰属する持分+社債及び借入金+リース負債 *3 使用権資産を含む

TOPICS 1：売上高・利益成長

事業環境の変化がある中でも、欧米地域を中心としたM&Aにより事業基盤の拡大を進めるとともに、半導体市場の成長を背景にグローバルで電子産業向け事業が拡大することで業績を着実に拡大させてきました。

TOPICS 2：成長投資に資金を投入

2019年3月期以降、グループの持続的な成長に向けた投資を加速させています。起伏の激しい半導体市場において安定的な収益の確保に繋げる継続契約型サービスや、M&Aによる事業基盤の拡充と技術の獲得、研究開発・イノベーションへの投資を継続的に実行し、次の成長を支える事業ポートフォリオの強化を進めてきました。

INDEX

イントロダクション

section
01 クリタグループの
経営

section
02 クリタグループの
ビジネス

section
03 競争優位性確立に
向けた取り組み

section
04 持続的な成長を
支える基盤

section
05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役紹介

執行役・執行職紹介

11ヵ年データ・ダイジェスト

会社情報

外部評価





11ヵ年データ・ダイジェスト

(3月31日に終了した事業年度)

(単位：百万円)											
	日本基準			IFRS							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
中期経営計画	CK-17			MVP-22					PSV-27		
営業活動による キャッシュ・フロー	26,582	33,941	21,408	41,143	37,376	40,002	28,737	48,631	50,874	87,760	55,592
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 33,172	△ 1,119	△ 15,928	△ 51,902	△ 43,683	△ 10,771	△ 39,929	△ 46,274	△ 35,801	△ 52,074	△ 34,021
有形固定資産の 取得による支出	△ 17,693	△ 10,156	△ 17,924	△ 28,600	△ 31,168	△ 14,055	△ 55,096	△ 53,384	△ 28,958	△ 49,859	△ 25,958
内 電子セグメント 継続契約型サービス向け 支出割合	40-60%	40-60%	60-80%	60-80%	60-80%	40-60%	40-60%	60-80%	60-80%	60-80%	40-60%
M&A・資本提携関連支出	△ 3,857	△ 4,506	△ 4,148	△ 33,374	△ 14,416	△ 4,599	△ 2,401	0	△ 3,080	△ 1	△ 2,546
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 5,707	△ 10,154	△ 12,419	△ 13,453	21,981	△ 18,852	△ 7,927	1,101	△ 15,337	△ 25,448	△ 23,309
配当金の支払額	△ 5,474	△ 5,694	△ 5,753	△ 6,011	△ 6,539	△ 8,083	△ 8,797	△ 8,699	△ 9,236	△ 9,956	△ 11,336
自己株式の取得による支出	△ 990	△ 5,195	△ 5,592	△ 2	△ 3	△ 4	△ 5	△ 2	△ 356	△ 1,631	△ 15,165
フリー・キャッシュ・フロー	△ 6,590	32,822	5,480	△ 10,759	△ 6,307	29,231	△ 11,192	2,357	15,073	35,686	21,571
現金及び現金同等物残高	58,374	72,750	61,086	35,547	50,215	62,228	45,730	50,468	54,009	62,951	65,251
有利子負債*4	4,763	4,339	4,063	15,548	54,611	51,352	58,680	100,067	101,190	93,472	99,052
自己資本／ 親会社所有者帰属持分	228,964	228,758	240,853	237,282	242,442	253,089	271,914	293,975	331,261	336,027	341,151
総資産／資産合計	298,107	299,249	323,046	359,500	387,749	424,928	469,981	501,538	557,407	548,949	564,422
自己資本比率／ 親会社所有者帰属持分比率	76.8%	76.4%	74.6%	66.0%	62.5%	59.6%	57.9%	58.6%	59.4%	61.2%	60.4%
ネット・デット・ エクイティ・レシオ(倍)	△ 0.23	△ 0.30	△ 0.24	△ 0.08	0.02	△ 0.04	0.05	0.17	0.14	0.09	0.11
その他の財務データは、「業績・財務データ」をご参照ください。											
ESGデータ 詳細は、「ESGデータ」をご参照ください。											

*4 継続事業と非継続事業(Pentagon Technologies Group社)の合算ベースで表示

TOPICS 3：成長投資に向けた安定的な財務基盤を確立

2019年3月期以降、M&Aや研究開発などの成長投資を支えるため、借入金や社債発行を活用しながら財務基盤の強化を進めてきました。成長投資によって「稼ぐ力」を高めるとともに、財務健全性を維持していきます。

TOPICS 4：計画的な増配と機動的な自己株式取得の実行

株主還元は、直近5年通算で配当性向が30％から50％の範囲を目安に増配の継続に努めており、22期連続増配を実現しています。自己株式の取得については、株価や設備投資での資金需要、資本構成といった状況を鑑みて機動的に実施を検討していきます。

INDEX

イントロダクション

section 01 クリタグループの経営

section 02 クリタグループのビジネス

section 03 競争優位性確立に向けた取り組み

section 04 持続的な成長を支える基盤

section 05 コーポレートガバナンス

企業／財務情報

Subsection

取締役紹介

執行役・執行職紹介

11ヵ年データ・ダイジェスト

会社情報

外部評価





会社情報

(2026年3月31日現在)

会社情報

会社名	栗田工業株式会社
設立	1949年7月13日
資本金	13,450,751,434円
従業員数	8,268名(連結)* 1,677名(単体)
本社所在地	〒164-0001 東京都中野区中野4-10-1 中野セントラルパークイースト

信用格付

R&I	発行体格付	A+
	短期	a-1

*2026年6月30日付で株式譲渡が完了したPentagon Technologies Group社の従業員843名を含めて表示しています。

大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	17,259,700	15.70
(株)日本カストディ銀行(信託口)	7,975,793	7.25
日本生命保険(相)	5,979,883	5.44
バンク ピクテ アンド シエ ヨーロツパ アーゲー シュクルサル ドルクセンブルグ ユーシツツ	3,807,873	3.46
ジェーピー モルガン バンク ルクセンブルグ エスエイ 385598	2,087,600	1.89
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	1,684,965	1.53
KBC BANK NV - UCITS CLIENTS NON TREATY	1,624,700	1.47
クリアストリーム バンキング エスエー	1,609,666	1.46
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,591,408	1.44
(株)三菱UFJ銀行	1,436,131	1.30

*1 上記の表からは当社保有の自己株式を除いています。

*2 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を控除した株式数を基準に算出しています。

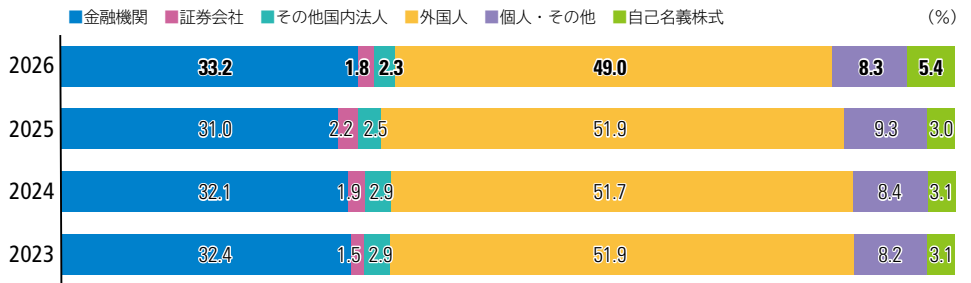
株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	6370
発行可能株式総数	531,000,000株
発行済株式の総数	116,200,694株 (自己株式6,325,255株含む)
単元株式数	100株
配当金支払 株主確定日	期末配当3月31日 中間配当9月30日
株主数	26,545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

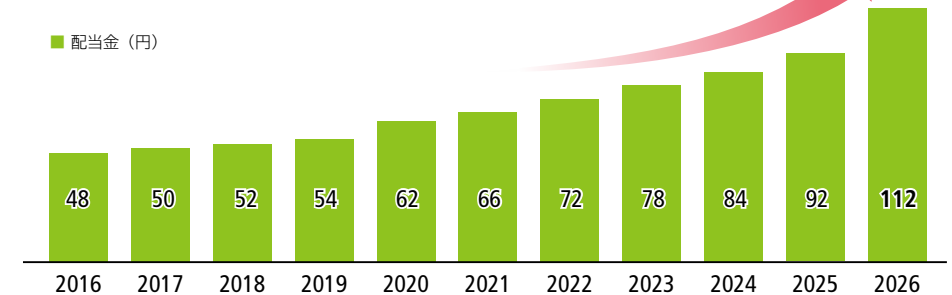
株主構成(所有者別分布)

	持株数(株)	持株比率(%)
金融機関	38,570,473	33.2
証券会社	2,088,256	1.8
その他国内法人	2,616,875	2.3
外国人	56,958,936	49.0
個人・その他	9,640,899	8.3
自己名義株式	6,325,255	5.4
合計	116,200,694	100.0

株主分布比率推移



配当金の推移 (3月31日に終了した事業年度)



INDEX

	イントロダクション
section 01	クリタグループの経営
section 02	クリタグループのビジネス
section 03	競争優位性確立に向けた取り組み
section 04	持続的な成長を支える基盤
section 05	コーポレートガバナンス
	企業／財務情報

Subsection

取締役紹介
執行役・執行職紹介
11ヵ年データ・ダイジェスト
会社情報
外部評価





外部評価

(2026年9月30日現在)

ESGインデックスへの組み入れ



*1 栗田工業株式会社がMSCIインデックスに含まれること、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による栗田工業株式会社への後援、保証、販促には該当しません。
MSCIの独占的所有権：MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

*2 免責事項は次の通りです。Morningstar, Inc および/またはその関連会社(単体/グループに関わらず「Morningstar」)は、栗田工業株式会社が、「指定されたランキング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除く REIT) (「インデックス」)を構成する銘柄の最上位のグループにランクされた」という事実を反映するために、栗田工業株式会社がMorningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト(除くREIT)・ロゴ(「ロゴ」)を使用することを承認しました。Morningstarは情報提供のみを目的として栗田工業株式会社によるロゴの使用を承認しております。栗田工業株式会社によるロゴの使用は Morningstarが栗田工業株式会社が推奨するものではなく、また、栗田工業株式会社に関連する有価証券の購入、売却、引受けを推奨、提案、勧誘するものでもありません。当インデックスは日本の職場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされておりますが、Morningstarは、インデックスまたはインデックスに含まれるデータの正確性、完全性、または適時性を保証しません。Morningstarはインデックス、またはロゴに関して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インデックス、インデックスに含まれるデータまたはロゴに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstarまたはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いずれかの当事者によるインデックスまたはロゴの使用または信頼に起因する(直接的・間接的に関わらず)損害について、Morningstarが当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任も負わないものとします。 Morningstarの名前、インデックス名、およびロゴは、Morningstar, Incの商標または サービスマークです。過去のパフォーマンスは、将来の結果を保証するものではありません。

ESG 格付け機関



ESG 評価機関



その他



当社ウェブサイト



INDEX

	イントロダクション
section 01	クリタグループの経営
section 02	クリタグループのビジネス
section 03	競争優位性確立に向けた取り組み
section 04	持続的な成長を支える基盤
section 05	コーポレートガバナンス
	企業／財務情報

Subsection

取締役紹介
執行役・執行職紹介
11ヵ年データ・ダイジェスト
会社情報
外部評価





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

<https://www.kurita-water.com/>