

A Creator **of** Unique Value

栗田工業株式会社 統合レポート **2020**

2020年3月期



目次

統合レポート発行にあたって	1
クリタグループ at a glance	2
価値創造のあゆみ	2
クリタグループの理念体系	4
クリタグループのビジネスフィールドと強み	5
価値創造ストーリー	6
パフォーマンス	8
クリタグループの戦略	10
社長インタビュー	10
財務戦略	15
中期経営計画 「MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)」	16
CSRの取り組み	18
クリタグループのビジネス	22
ビジネスフローにおける機会とリスク	22
研究開発と知的財産	24
事業セグメント別概況：水処理薬品事業	26
事業セグメント別概況：水処理装置事業	28
経営活動を支える基盤	30
取締役、監査役および執行役員	30
コーポレートガバナンス	32
ガバナンス鼎談：社外取締役	40
リスクマネジメント	42
人材マネジメント	44
コンプライアンス	47
環境改善活動	48
品質への取り組み	52
安全への取り組み	53
社会貢献活動	54
財務情報	55
企業情報	63

免責事項

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

※ 本レポート内で使用している商標（製品、サービス、ロゴ）は、当社または当社に使用を認めた権利者に帰属します。

常に新たな価値を 社会と産業の

統合レポート発行にあたって

新型コロナウイルスの感染拡大は、世界中に大きなショックを与えました。パンデミックが生み出したさまざまな制約と混乱を乗り越えようとする中で、後戻りしない社会の変化を感じています。その一方で、大きな変化に適応しながらも、変わらない価値観も明らかになっていくものと思われます。

クリタグループは、2018年4月にスタートした中期経営計画の基本方針の中に、「既成概念を壊す」という文言を盛り込んでいます。これは、当社グループが将来も永続できるような確固たる収益基盤を構築するためには、これまでの成功体験に執着することがリスクとなると考えたからです。その後、さま

創造し、
発展に貢献します



ざまな施策を実施することを通じてビジネスプロセスとビジネスモデルの変容を目指してきましたが、常に立ち返るべき価値観があることも感じています。それは創業当初の水処理薬品による「価値」の提供に始まり今に続く、常に新たな価値を提供することで社会と産業の発展に貢献しようとする姿勢だと考えます。この姿勢は、企業理念の中にも表現されており、当社グループは日々この企業理念の実現に取り組んでいます。

このような当社グループの価値観をステークホルダーの皆様にお伝えし、グループ内外における議論の出発点とするべく、昨年グループとして初めて統合レポートを発行し、本年は2回

目の発行となります。現在はまだ統合型経営を模索している段階ではありますが、そのような当社グループの姿をお伝えすることが、皆様との建設的な対話の契機となれば幸甚です。

2020年7月

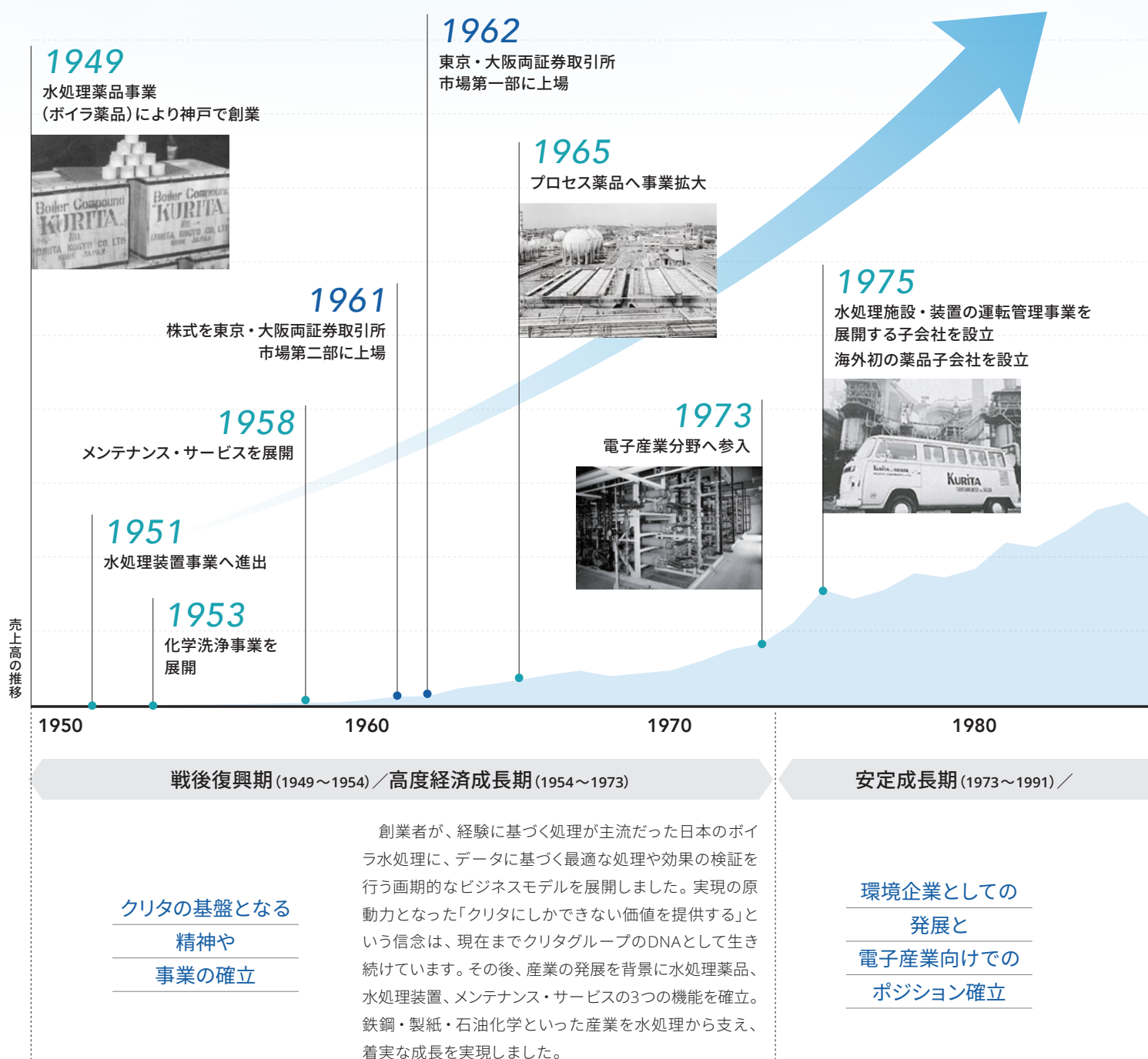
代表取締役社長

門田 道也

価値創造のあゆみ

クリタグループは、創業以来さまざまな産業における水に関わる問題の解決を通じて、お客様に価値を提供してきました。

2018年、クリタグループは企業ビジョンを、持続可能な社会の実現に貢献する「水と環境の独創的価値の創造者」とし、CSRを中核に位置付けた中期経営計画「MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)」をスタートさせました。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」という企業理念の実現を目指し、ステークホルダーの皆様に新しい価値を提供し続けていきます。



中期経営計画「MVP-22」

Maximize Value Proposition 2022

(2018年4月1日～2023年3月31日)

基本方針：

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

経営目標：

売上高年平均オーガニック成長率 **3%** 以上

売上高事業利益率 **15%**

親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) **10%** 以上

投下資本利益率 (ROIC) による管理の導入
事業セグメントごとに資本効率の向上を目指す

重点施策：

- CSVビジネスの展開
- プラント生産体制の再構築
- 研究開発の基盤強化と推進
- 総合ソリューションの拡充
- 新事業の創出とイノベーション推進
- グループガバナンスの体制整備

2020

買収企業を含む米国子会社4社を統合
米国精密洗浄企業を子会社化

2018

グループ理念体系の再構築
新たな企業ビジョンの制定

2015

韓国において超純水供給事業を開始
欧州水処理薬品事業を買収

2017
2019

米国水処理関連企業を買収

2002

超純水供給事業を開始

2003

排水の100%回収・再利用を実現

1991

土壌浄化事業を開始

1986

精密洗浄事業を展開



1989

企業理念制定

1990

2000

2010

2020

情報化社会進展期 (1991～1999)

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

IoT進展期 (1999～)

IT技術の進展により電子産業がさらなる発展を続けていた2002年、超純水供給事業という新たなサービス契約型モデルを開発。その後もビジネスモデルの変革に取り組み、節水・省エネルギー・廃棄物削減といった視点からお客様の課題を見出し解決する、さまざまなサービスを生み出し続けています。2015年からは、M&Aを活用した海外事業の拡大に本格的に着手し、総合ソリューションのグローバル展開を図っています。

新たな
ビジネスモデルの
展開と
グローバル化

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. 水を通じて、社会との共通価値を創造することで、自然環境と人間社会の共存、共栄に貢献していきます。
2. 水の本質を深く、広く探究することによって、水の新しい機能、価値を生み出していきます。
3. 社員一人ひとりがお客様の視点に立ち、クリタ独自の技術、商品、サービスを駆使し、お客様の水と環境の課題解決に邁進していきます。

※ 企業理念は1989年、創立40周年を機に制定されました。

企業ビジョン

持続可能な社会の実現に貢献する 「水と環境の独創的価値の創造者」

1. クリタグループは、イノベーションを継続し、自然環境、産業、人々の生活に貢献する事業を通じて、環境の保全や資源の有効活用といった社会との共通価値の創造に取り組み、企業理念を実現していきます。
2. クリタグループは、お客様の無二のパートナーとして「安全性の追求」「生産性の向上」「環境負荷低減」といったお客様の価値を創造していきます。
3. クリタグループは「サービス事業」をさらに進化させ、薬品、装置、メンテナンスの技術、商品、サービスを駆使した総合ソリューションを、お客様に最速で提供していきます。

基本方針

経営の方向性を指し示す方針類を包括し、クリタグループの理念体系の基盤として位置付けています。

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 1. クリタグループ行動準則 | 4. CSRに関する方針 |
| 2. コーポレートガバナンスに関する方針 | 5. クリタグループBCM(事業継続マネジメント)方針 |
| 3. 内部統制システム構築に関する基本方針 | 6. クリタグループ業務方針※ |

※ 業務方針は、クリタグループ人権方針、クリタグループ環境方針等、14の方針で構成されています。(2020年7月現在)

大切にする5つの価値

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

公正

透明

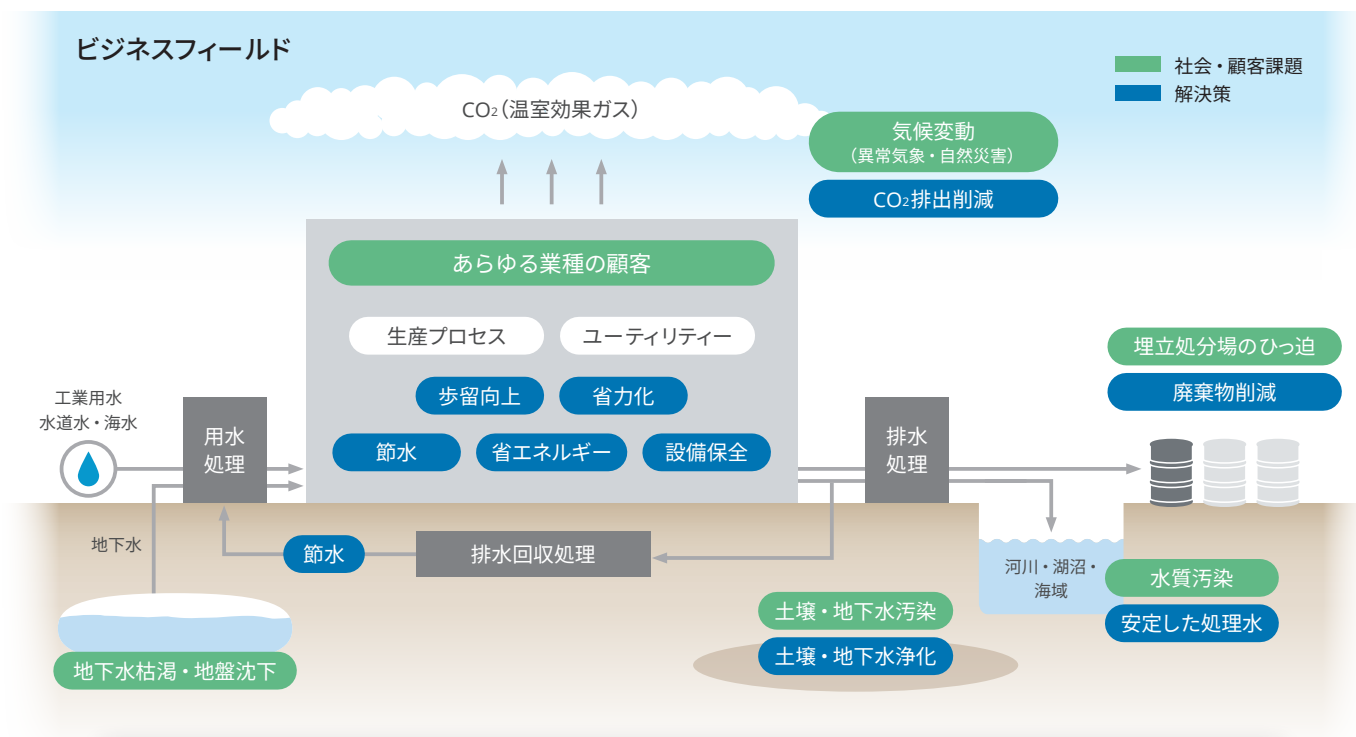
誠実

安全

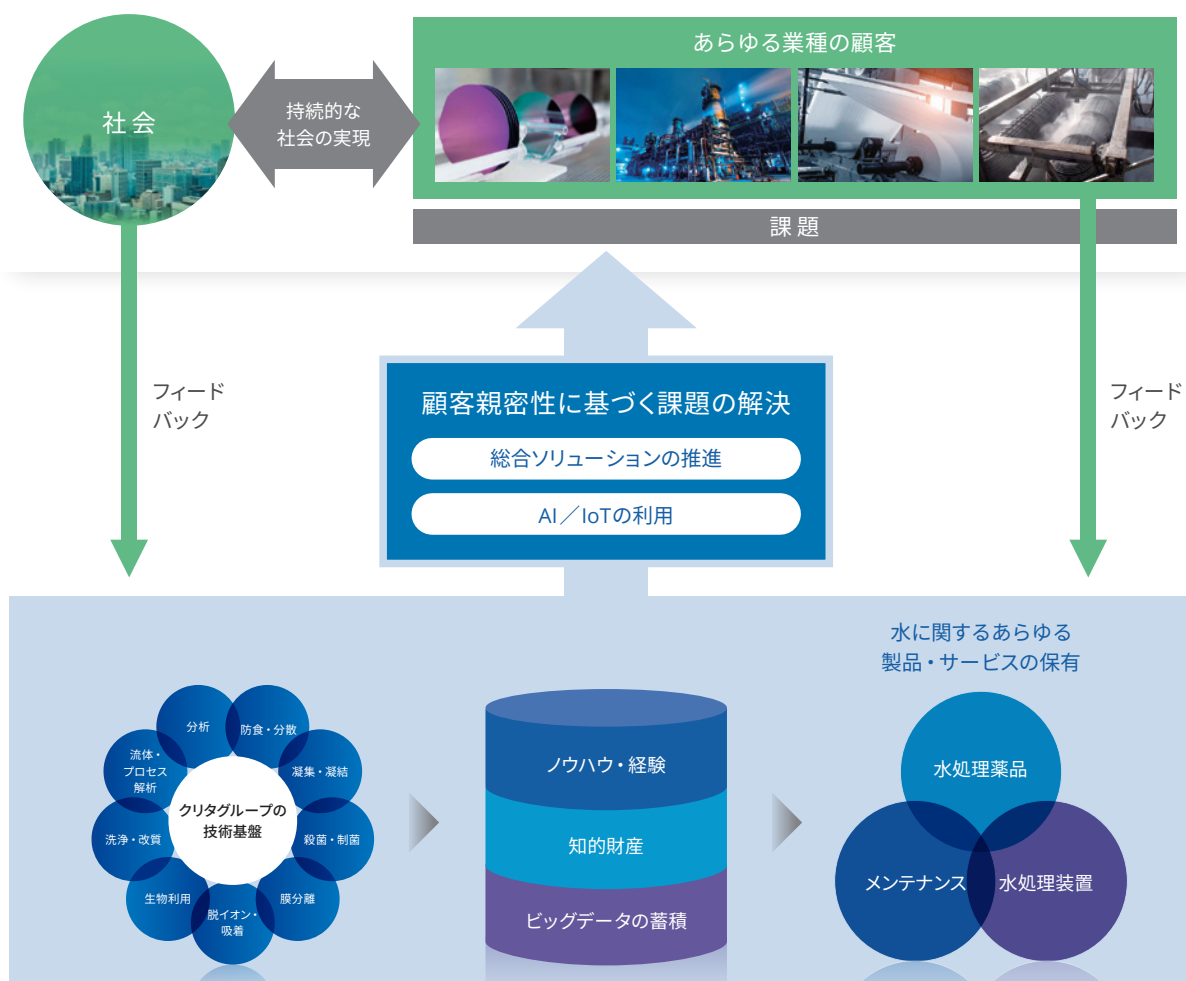
共生

クリタグループ at a glance

クリタグループのビジネスフィールドと強み



クリタグループの強み



価値創造ストーリー

クリタグループは、社会が抱えるさまざまな課題に対し、経営資源を最大限に活用した最適な解決策を提供することで、社会との共通価値の創造に努めています。このために社会課題への感度を高く保つとともに、企業としての能力基盤の向上に取り組み、顧客親密性を活かした総合ソリューションの提供につなげています。

クリタグループが
直面している
メガトレンド

気候変動による
社会インフラ毀損

働き方や
生活様式の変化

グローバリゼーションの
進展と格差の拡大

淡水の欠乏と
水の偏在

エネルギー政策の
転換

開発途上国の
工業化と都市化

デジタル技術の進歩と
イノベーションの加速

安全への意識の高まり

経営資源 (2020年3月期)

財務資本

親会社の所有者に帰属する持分

242,442 百万円

製造資本

グローバルに展開する製造拠点

有形固定資産 **106,358** 百万円

人的資本

従業員数

連結 **6,737** 名

単体 **1,541** 名

教育機会の充実

自然資本

取水 **3** 百万 m^3

エネルギー **482** 万GJ

知的資本

研究開発費 **5,693** 百万円

研究開発人員 約 **180** 名

研究開発拠点 日本・ドイツ・シンガポールなど

保有登録特許数 **2,503** 件

社会・関係資本

- ESGインデックスへの組み入れ
- 社会貢献活動
- グローバルに社会を支えるサプライチェーン
- ISO認証

CSR活動における重点的に取り組むテーマ

基礎テーマ

1. 安全性の高いサービス・製品を提供する
2. 公正に事業を行う
3. 人権を尊重する

企業理念

“水”を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する

企業ビジョン

持続可能な社会の実現に貢献する「水と環境の独創的価値の創造者」

社会へのインパクト

水資源に関わる問題の解決

持続可能なエネルギー利用の実現

廃棄物の削減

価値創造

顧客の期待を超える価値提供

総合ソリューション

顧客親密性

コアプロセス

人材の
戦略的配置

深い顧客理解

顧客への
コミットメントの
徹底

ビジネスプロセス
の变革

ビジネスモデル
の变革

CSVの浸透

企業活動のベース

戦略に沿った
人材の育成と採用

顧客データや
ノウハウの収集、
蓄積、形式知化

グローバルな
市場ニーズの感知

社会課題の
感知

企業理念への
共感

成長機会テーマ

4. 水資源の問題を
解決する

5. 持続可能なエネルギー
利用を実現する

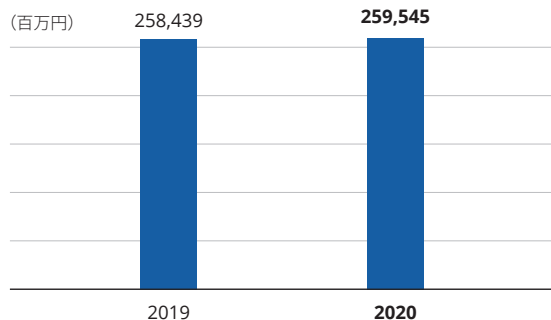
6. 廃棄物を削減する

7. 産業の生産技術を
進歩させる

パフォーマンス (3月31日に終了した事業年度)

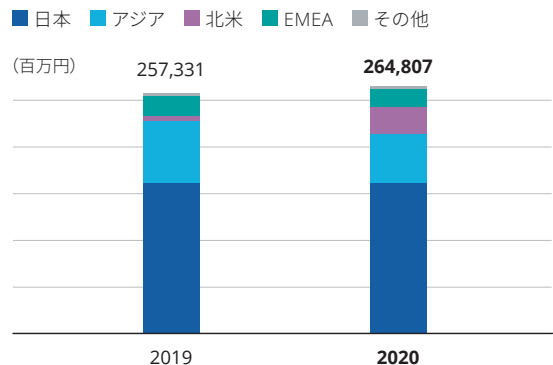
財務資本

受注高



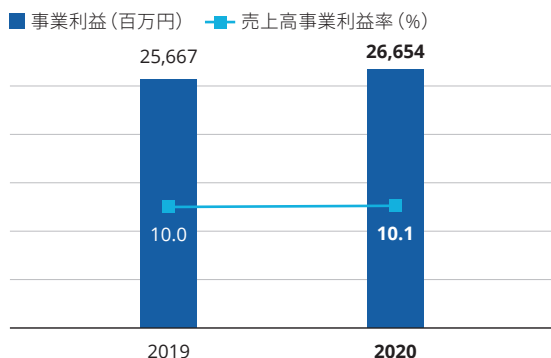
U.S.ウォーター・サービス, Inc.ならびに米国のアビスタ・テクノロジーズ, Inc.と英国のアビスタ・テクノロジーズ(UK) Ltd.を新規連結した一方で、水処理装置事業において水処理装置の大型案件が減少したことから、前期比で微増となりました。

地域別売上高



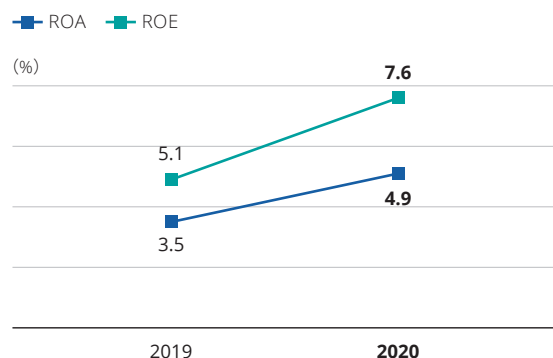
中国・韓国において電子産業向け水処理装置の売上高が減少したことにより、アジアの売上高が減少しましたが、U.S.ウォーター・サービス, Inc.とアビスタ・テクノロジーズ, Inc.の新規連結により北米の売上高が増加しました。

事業利益・売上高事業利益率



新規連結を除き減収となった影響がありましたが、水処理薬品事業における低採算品の整理、グローバル調達の効率化や販管費の抑制に加え、水処理装置における追加原価の縮小により原価率が改善したため、事業利益は増益となりました。

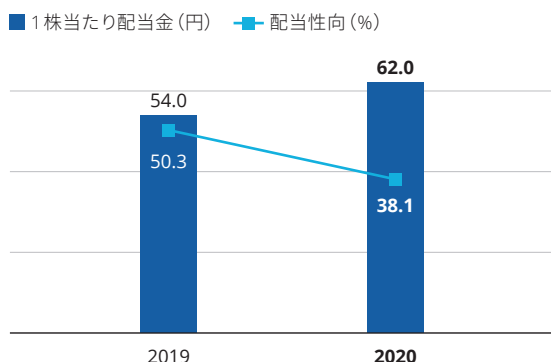
資産合計当期利益率 (ROA)・ 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



前期に、欧州アルミナ化合物事業の事業譲渡損失や中国子会社でののれんの減損損失の計上があった一方で、当期には、超純水供給事業用設備の一部売却による固定資産売却益を計上し、その他の収支が改善したことで当期利益が増加した結果、ROAとROEは改善しました。

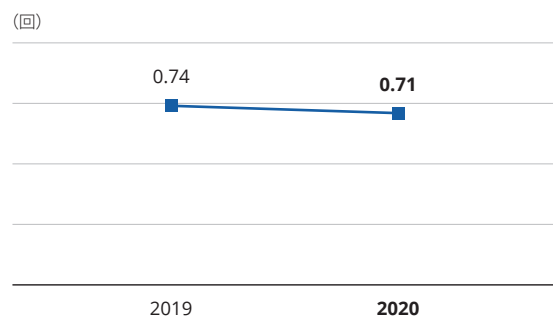
・ROA＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷資産合計(期首・期末平均)×100
・ROE＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)×100

1株当たり配当金・配当性向



可能なかぎり継続的な増配に努めるという配当方針のもと、16期連続の増配となりました。配当性向は、当期利益が増加したことにより低下しました。

資産合計回転率



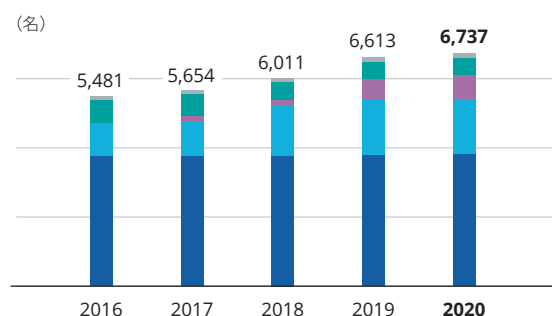
企業買収や出資によりのれんと持分法で会計処理されている投資が増加したほか、定期借地権の取得により使用権資産とリース負債が増加しました。また、コミットメントラインの実行により借入金が増加した結果、資産合計回転率は低下しました。

・資産合計回転率＝売上高÷資産合計(期首・期末平均)

人的資本

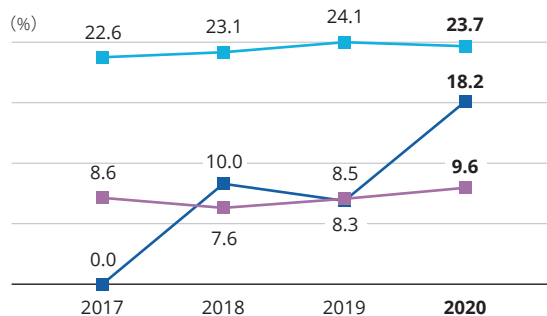
地域別従業員数

■ 日本 ■ アジア ■ 北米 ■ EMEA ■ その他



役員・従業員における女性比率

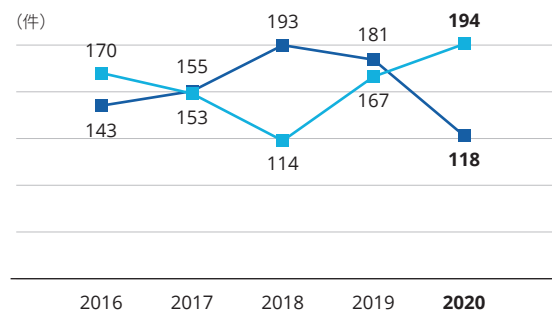
■ 女性取締役比率(単体) ■ 女性従業員比率 ■ 女性管理職比率



知的資本

出願特許数

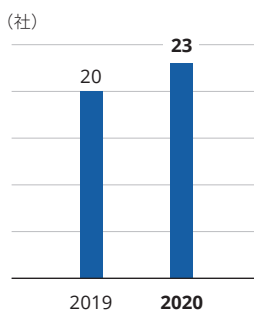
■ 国内 ■ 海外



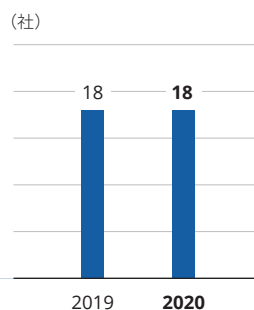
社会・関係資本

認証取得社数

ISO9001



ISO14001

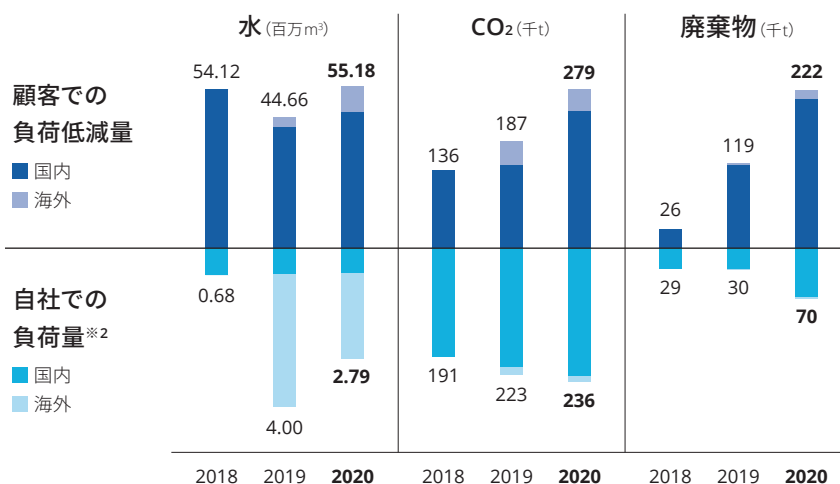


自然資本

クリタグループは、顧客での環境負荷低減^{※1}が自社の環境負荷を補い、さらに上回ることを目指しており、水、CO₂、廃棄物について「顧客での負荷低減量ー自社での負荷量」を数値目標に設定しています。

※1 クリタグループは、従来に比べ節水・CO₂排出削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」として定めており、顧客での環境負荷低減量はCSVビジネスの採用実績から算出されています。なおCSVビジネスについては48ページ「環境改善活動」をご覧ください。

※2 CO₂の考え方については20ページをご参照ください。



社長インタビュー

MVP-22計画では、CSRを経営の中核に据え、社会との共通価値の創造に取り組んでいます。



2020年3月期の経営環境と実績はどのようなものでしたか？

2020年3月期の経営環境は、米中貿易摩擦の長期化や英国のEU離脱をめぐる混乱により中国や欧州の経済が減速したことに加え、期末にかけて新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、景気は急速に悪化しました。国内経済も消費税率引き上げや輸出の低迷から期の後半は製造業の生産活動が弱い動きとなりました。クリタグループの主要な市場である電子産業分野においても、スマートフォン販売の停滞や半導体市況の低迷により、日本、中国、韓国において設備投資延期の動きが見られました。

このような環境下、業績面では増益を維持することができませんでした。受注高につきましては、前期に買収し子会社となった米国

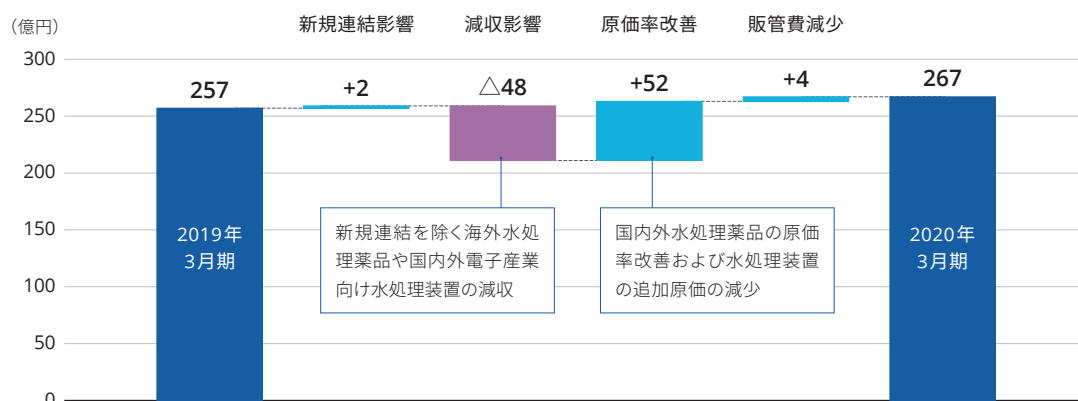
のU.S.ウォーター・サービス, Inc.ならびに、RO膜（逆浸透膜）向けの薬品・サービスを提供する米国のアビスタ・テクノロジーズ, Inc.および英国のアビスタ・テクノロジーズ(UK) Ltd.の新規連結という増加要因があった一方で、水処理装置事業において大型案件の減少があったため、微増にとどまりました。売上高も、新規連結の効果により全体では増収となったものの、この影響を除くと減収となりました。減収の要因としては、前期に比べ円高・外国通貨安が進んだことにより海外子会社売上高の円換算額の目減りが生じたこと、水処理薬品事業において低採算品の合理化を進めたこと、電子産業向けの水処理装置の売上高が需要の

低迷により国内外で減少したことが主なものでした。

このように受注高と売上高が想定を下回る中でも、事業利益[※]の増益を確保できたのは、原価率の改善によるものです。原価率の改善に寄与したものとしては、水処理薬品事業における商

品構成の改善、グローバルな調達の見直しによるコストダウン、水処理装置事業における一過性の追加原価の減少を挙げることができます。また、その他の収支も大幅に改善したことにより、営業利益も増益となりました。

2020年3月期事業利益の増減要因(前期比)



※ 事業利益は、売上高から売上原価ならびに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る当社グループ独自の指標です。IFRSで定義されている指標ではありませんが、財務情報をご利用いただく際に有用であると考え、自主的に開示しています。

中期経営計画「MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)」の2年目における施策の進捗をどのように評価していますか？

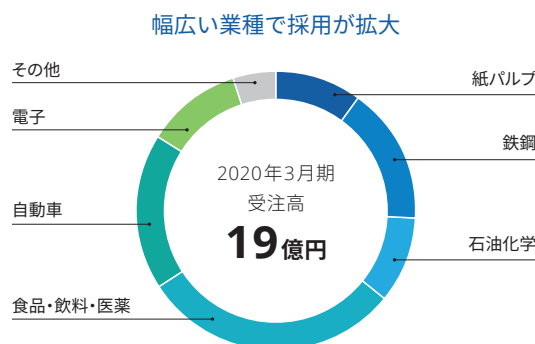
MVP-22計画では、CSRを経営の中核に据え、社会との共通価値の創造に取り組んでいます。当社グループの競争力の源泉が「顧客親密性」にあることを明確化し、仕事の品質とスピードを飛躍的に高めたビジネスプロセスを実行することで、社会的な課題の解決に貢献するとともに、お客様に新たな価値を提供することを目指しています。

この新たな価値の提供のための施策の中心となるのが、CSVビジネスと総合ソリューションの展開です。当社グループにおいては、環境負荷低減効果が高く収益性の改善にも資する商品・技術・ビジネスモデルをCSVビジネスと定義し、その拡大に努めています。2020年3月期においては、CSVビジネスの選定から実績管理までの仕組みを構築するとともに、受注高実績も、2023年3月期の目標をすでに上回りました。

総合ソリューションの展開については、マーケティング・営業・技術・開発が一体となり市場別のワーキンググループを組成しソリューションモデルの創出を推進しました。ソリューションモデルは、製品・技術・サービスと契約を包含するもので、幅広いお客

様に水平展開が可能です。2020年3月期には、製紙工程において水処理薬品とIT・センシング技術を組み合わせ工場内の水質改善と生産性向上を実現するモデルをはじめ、6つのモデルを完成させました。また、総合ソリューションを推進する体制として、国内営業において製品別・事業別だった組織を一つの営業本部

ソリューションモデル受注高実績



地域別のM&Aと施策

北米				
社名	クリタ・アメリカ Inc.	アビスタ・テクノロジーズ, Inc.	クリタ・フラクタ・ホールディングス, Inc.	ペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.
沿革	1996年 クリタ・アメリカ Inc. 設立 2017年 フレモント・インダストリーズ買収 2019年 U.S.ウォーター・サービス買収 2020年 合併	2019年 買収	2018年 出資、連結子会社化	2019年 出資、持分法適用関連会社 2020年 追加出資、連結子会社化
事業内容	水処理薬品、水処理装置、メンテナンス	RO膜薬品	ソフトウェア・サービス	精密洗浄
現状と施策	統合を完了し、効率化による収益性改善と総合ソリューション展開を目指す。	クリタグループの資源活用によるグローバル市場展開を目指す。	AI活用による水処理サービス高度化への貢献を目指す。	電子産業分野における競争力の強化を目指す。

欧州		アジア	
社名	クリタ・ヨーロッパ GmbH	アビスタ・テクノロジーズ (UK) Ltd.	(株) 韓水
沿革	2015年 買収 2017年 紙パルプ向け薬品生産拠点取得 2018年 アルミナ化合物事業売却	2019年 買収	1974年 出資、持分法適用関連会社 2017年 追加出資、連結子会社化
事業内容	水処理薬品	RO膜薬品	水処理薬品
現状と施策	効率化を進め収益性は改善。中東地域での事業拡大を目指す。	欧州新市場の開拓を目指す。	買収後収益性は改善。韓国内におけるシェア向上を目指す。

に統合し、市場別・地域別の体制としました。さらに、これまで営業拠点が別々に分かれていた水処理薬品とメンテナンス・サービスの提供を一体で行う新会社「クリタ北関東株式会社」を設立しました。これらビジネスモデルの創出と組織体制の変更ではさまざまな施策が進捗し、変革の手応えを感じています。

新たなビジネスモデルの創出とならんで重要なテーマである海外事業の拡大と収益性改善にも取り組みました。北米における総合ソリューション提供に向けた事業基盤整備のためにU.S.ウォーター・サービス, Inc.と、既存の米国子会社であるクリタ・アメリカ Inc.、フレモント・インダストリーズ, LLC. 他1社を合併し、2020年4月より統合新会社であるクリタ・アメリカ Inc.が事業を開始しました。また、アビスタ・テクノロジーズ社の買収により、RO膜薬品の市場で高い競争力を持つ技術とRO膜管理サービスの事業モデルを獲得しました。

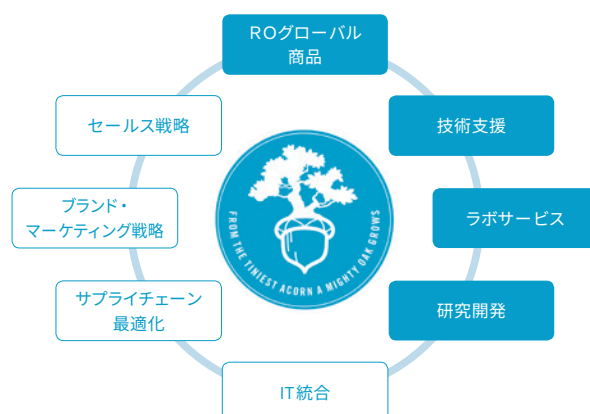
2020年1月には、当社グループのRO膜薬品に関わる商品・技術をはじめとする経営資源を結集したプロジェクト「Project Acorn」を始動させました。グローバルなシナジーを活かすことで、当社グループのRO膜薬品関連事業の規模を現状の80億円から2023年3月期には100億円に拡大することを目指しています。さらに、海外の電子産業分野における競争力強化に向けて、2020年4月に米国で精密洗浄事業を展開するペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.を子会社化しました。今後、当社グループの利益成長への貢献を期待しています。

収益性改善に欠かせないコスト管理体制の強化に向けて、プラント生産体制の再構築にも継続して取り組みました。設計自動化システムの構築を進めたことで、設計段階でのエラーが削減されました。調達面では、グローバル・サプライチェーンの確立に向けたグローバル・サプライ・チーム(GST)の活動が

利益に貢献するまでになりました。また、生産体制における技術者マップの整備により、生産に関わる人材の育成・活用も進んでいます。

グループ経営を支える取り組みとして、グループガバナンスの強化にも取り組みました。社長直轄の組織である監査室が中心となり、国内外の関係会社において経営管理モニタリングを開始し、グループ業務方針に基づくルールの整備と運用の実態把握を行いました。また、国内関係会社においては、取締役会の実効性向上を通じたガバナンスの強化に向けて、各社の取締役会の現状把握を行い、今後の実効性向上に向けた課題と施策を設定しました。このほか、当社においては、後継者育成会議における社長および取締役後継者候補の選定プロセスの改善や政策保有株式の縮減を進めました。

Project Acorn 8つのタスクフォース



Q コロナ後の世界でクリタが目指す姿はどのようなものですか？

新型コロナウイルスの感染拡大により、世界各国において都市封鎖や移動制限などの措置が講じられ、経済活動と企業活動は大きく制限されてきました。感染の発生からわずか数カ月の間に、社会や産業における価値の優先順位が大きく変わりました。企業においては事業継続計画（BCP）が最重要な課題となり、フィジカルからリモートへ、リアルからバーチャルへという流れから、社会と産業のデジタル化が加速すると思われます。

昨年も私は、社会と産業のデジタル化により水処理市場に大きな機会が生まれる一方、当社グループがイノベーションの流れに乗り遅れば、既存のビジネスモデルが陳腐化し通用しなくなることで市場から駆逐されるリスクがあるとお話しました。この度のコロナ禍により、この機会とリスクが変化したというよりも、より早く顕在化したものと捉えています。経営の各プロセスにおいてデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進することにより、水処理の総合ソリューションが社会的な価値を創造する機会となる反面、ここで後れを取れば、既存の競合のみならず新規参入の異業種企業にも市場を奪われるリスクとなるということです。

一方、社会的な要請に応えることで社会との共通価値の創造を目指す当社グループにとって、コロナ後の世界においてお客様のBCPに貢献することは、存在意義を示す機会ともなります。クリタグループ各社は、感染拡大の最中でも世界中で商品・サービスの提供を継続してきました。当社グループが自身の事業継続に努めることで、お客様の操業に支障をきたすことなく、社会と産業の機能維持に貢献できると考えています。

ビジネスプロセスの面からは、デジタル化の進展により、現場での水採取と持ち帰り分析のようなフィジカルなサービスは代替可能なため価値が低下すると思われます。同時に、リモートでの設計のプレゼンテーションやセンサー・ソフトウェアを用いたサービスは価値が高まるでしょう。しかし一方で、BCPに関わ

る緊急対応や現場力の強化に欠かせない教育におけるフィジカルの価値も高まるものと思われます。改めてフィジカルならではの提供価値を見直し、これにリモートによる提供価値を組み合わせることで、ビジネスプロセスとビジネスモデルを一気に変容させる機会が生まれたと捉えています。コロナ禍を奇貨とし、既成概念を壊して事業を変容させることで、新常态における社会と産業に必要な不可欠な存在になることを目指していききたいと思います。



Q MVP-22計画3年目となる2021年3月期の施策はどのようなものですか？

まず、CSVビジネスの推進と総合ソリューションの展開を加速します。社会課題に対する感度を高めると同時にお客様の事業を深く知ることで、新たなソリューションモデルを生み出し、市場への展開を図ります。高収益のソリューションモデルの実績を積み上げることで、収益性の向上を図っていきます。

二つ目に、ビジネスプロセスの変容を進めます。2020年4月、DX推進に向けデジタル戦略本部を新設し、当社グループのIT関連部署を統合しました。超純水供給の現場から得られるビッグデータや米国子会社のフラクタが保有するAI技術とノウハウを活用し、新たな価値の創出につなげていきます。また、プラント生



産においても、さらなる設計の自動化やデジタル・ツイン・シミュレーターの導入を進め、お客様に提供する価値の向上を図っていきます。

2020年3月期において、当社は国内の研究開発拠点であるクリタ開発センターの移転を決定しましたが、2022年4月開設予定の新開発センターにおいては、開発のプロセスも変容させていきます。仮説と実験を重ねる現場主義は変わらないものの、実験と思考に使う時間を最大限に確保するため、開発センターは主として実験を行う場となるようテレワークの活用を進めます。このために、新開発センターでは、実験の遠隔監視、バーチャル技術プレゼンテーションなどを実現するITインフラの導入を検討

しています。

三つ目としては、海外事業における収益性の向上に取り組めます。これまでM&Aにより獲得した事業基盤や技術を活用し、グローバルとローカルの両方の視点から収益性の向上を図ります。グローバルな展開としては、アピスタ・テクノロジーズ社を中心として、RO膜薬品と関連サービスの市場展開を強化していきます。また、ローカルな取り組みとして、米国における子会社統合の効果を早期に顕在化させるほか、各地域のニーズを反映した水処理薬品の技術開発も行っていきます。さらに、東アジアではEPC案件を起点に膜洗浄や樹脂再生を包含したリカーリングビジネスの拡大を図っていきます。

最後にステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

この度のコロナ禍は社会の価値観や要請の優先順位にさまざまな変化をもたらしましたが、水と環境に関わる課題にソリューションを提供することを通じて社会と産業の発展に貢献することがクリタグループの存在意義であることに変わりはありません。当社グループは、株主・投資家の皆様からお預かりした資金を、高い収益性が見込める超純水供給事業や新たなソリューションモデルをはじめとした成長事業に優先的に振り向けたいと考えています。

経営環境としては先行きが不透明な状況ではありますが、当社グループのキャッシュ・フローの創出能力は維持可能と考えま

すので、増配の継続に努めるという当社の配当方針に変わりはありません。また、手元資金と資金需要のバランスならびに株価の状況も勘案しながら自己株式の取得も検討していきます。

厳しい経営環境にも耐えうる確固たる収益基盤の確立に向け、事業の変容に取り組む当社グループに引き続きご理解とご支援を賜りたく、よろしくお願いいたします。

2020年7月

代表取締役社長 門田 道也

クリタグループの戦略

財務戦略



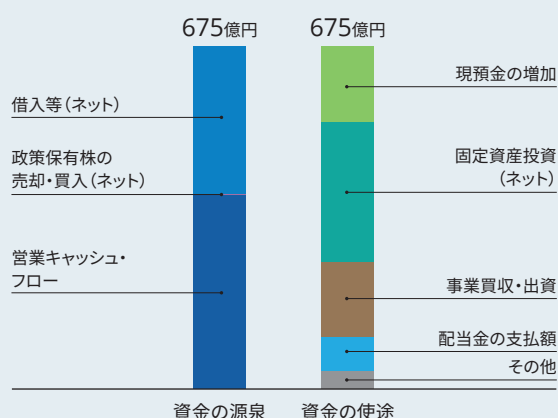
執行役員
経営管理本部
副本部長
城出 秀司

バランス・シートの変化

クリタグループは、長きにわたり実質的に無借金バランス・シートを維持してきました。株主の皆様からお預かりした資金は投資の規律を守りながら積極的に成長投資に振り向ける方針ですが、当社グループはキャッシュの創出力が高い事業を複数保有するため、資金的支出のみならず運転資金までも株主資本で賄う状態が続きました。2015年1月の欧州水処理薬品事業の買収以降は、海外におけるM&Aに積極的に資金を投じると同時に、事業用資産を自ら保有するビジネスモデルである超純水供給事業への投資も活発に行ってきました。これらの旺盛な資金需要に応えるため、自己資金の積極的な投入に加え2020年3月期にはコミットメントラインの実行による借入を行いました。2020年3月末の現金及び現金同等物は、当社グループの事業の性質と有事における事業継続の観点から適正な水準にあると考えています。

成長事業への積極投資と資金の源泉の多様化

(2020年3月期)



主な投資実績

2020年3月期における主な投資活動としては、超純水供給事業用資産への投資をはじめとした有形固定資産の取得、米国と英国におけるRO膜薬品関連事業の買収、米国において精密洗浄事業を行うペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.の株式取得などに資金を支出しました。ペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.については、2020年4月に株式を追加取得したことにより株式の持分割合は51%となり、同社を当社の連結子会社としています。また、2020年3月期には将来の技術的な競争力の維持・向上を目指して新たな研究開発拠点の開設を決定し、2022年に現開発拠点からの機能移転を予定しています。新たな拠点の建設費用約300億円は、自己資金と負債による調達を予定しています。

今後の方向性

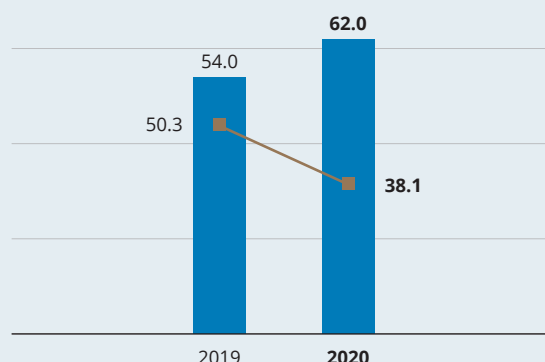
積極的な投資と同時に資産の圧縮による資本の効率化と資金の創出も図っていきます。なかでも、政策保有株式の圧縮による資金の創出については、2020年3月期において売却した持ち合い株は2銘柄にとどまりましたが、売却の実施可能性と売却タイミングを見極めながら、保有株式圧縮の努力を継続していきます。

配当政策

株主還元につきましては、5年通算の配当性向30～50%を目安に可能な限り増配の継続に努めるという配当方針のもと、2020年3月期の剰余金の配当により16期連続の増配となりました。新型コロナウイルスの感染の収束については不確実性が高いものの、当社の配当方針に変更はなく、今後も増配の継続に努めていきます。

1株当たり配当金・配当性向

■ 1株当たり配当金 (円) ■ 配当性向 (%)



中期経営計画「MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)」

(2018年4月1日～2023年3月31日)

基本方針

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

MVP-22計画の経営目標と2年目の実績

収益性と資本効率を重視

売上高年平均オーガニック成長率

目標 **3%以上**

売上高事業利益率

目標 **15%**

2020年3月期実績: **10.1%**

親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)

目標 **10%以上**

2020年3月期実績: **7.6%**

投下資本利益率 (ROIC) による
事業セグメント管理の導入

目標 事業セグメントごとに
資本効率の向上を目指す

重点施策

重点施策

1

CSVビジネスの展開

自然環境、産業、人々の生活に貢献する独創性の高い技術・商品・サービスで収益を拡大する。

重点施策

2

総合ソリューションの拡充

薬品、装置、メンテナンスの技術・商品・サービスを駆使した総合ソリューションを顧客に迅速に展開する。

重点施策

3

プラント生産体制の再構築

生産体制・プロセスを抜本的に見直し、生産活動の品質とスピードを飛躍的に高める。

重点施策

4

新事業の創出とイノベーション推進

既存の事業領域を拡大・拡充するとともに、新たな収益の柱となる事業領域を創出する。

重点施策

5

研究開発の基盤強化と推進

技術立社としての強固な基盤を構築し、先進的な研究開発を推進する。

重点施策

6

グループガバナンスの体制整備

グループ各社における内部統制の実効性を向上する。

重点施策ごとの取り組み

2020年3月期の取り組みと成果

- CSVビジネスの受注目標と提供価値目標の達成
ならびに目標の再設定
- CSVビジネスの選定対象をグループ各社の
独自商品まで拡大
- 顧客価値を創出するソリューションモデルが新たに6件完成
- 総合ソリューション展開の基盤構築のため
栗田工業の国内営業機能を統合
- 水処理薬品とメンテナンス・サービス事業を展開する
新会社「クリタ北関東」を設立
- AI活用による設計や施工の変革に向けた構想を立案
- 設計・工事の契約・技術上のリスク抽出
- SSM[※]の実効性向上と運用の強化
※ Stress-Strength Model: 不適合情報を集約、知識化するシステム
- アビスタ・テクノロジーズ社を買収し、
RO膜薬品市場の分野で高い競争力を獲得
- 技術基盤となる流体解析力やプロセスシミュレーション技術、
極微量水質分析力などを強化
- 廃棄物削減や省人管理を実現する汚泥処理設備の
先進運転支援システムや廃棄物のバイオガス転換技術を開発
- 放射性物質吸着剤や高機能水処理薬品など、独自の先進的機能材を開発
- 「クリタグループ業務方針」に基づくルール整備と運用の
実態把握に向けた「経営管理モニタリング」を開始
- 国内グループの取締役会の実効性向上に向けた
現状の課題把握と施策の設定

2021年3月期の施策

- CSVビジネスの継続的見直し
- CSVビジネスの収益性を把握する仕組みの構築と
新たな経営管理指標としての具体化
- 新たな顧客価値を提供できるソリューションモデルの創出
- グローバル市場および国内市場における
プロモーション活動の推進による市場展開の加速
- UX推進部門を新設
- AIの活用による設計の自動化とデジタル・ツイン・シミュレーターの構築
- HRテック[※]による人材・チーム配置の最適化
※ 採用・育成・配置などの幅広い人事業務において、ビッグデータ解析
や人工知能 (AI)、クラウドなどの最先端のIT関連技術を活用すること
- フラクタ社と協働によるAIを中核技術とした
ビジネスのデジタル化
- IoT / AI技術のベースとなる水処理現象の数値モデル化
の推進と、それらを活用した先進的水処理システムの開発
- アビスタ・テクノロジーズ社など、当社グループのRO膜
処理技術力を結集したROソリューション技術の増強
- 「経営管理モニタリング」の定着化
- グループ各社の特性や状況を踏まえた
ルール整備と運用の実効性向上策を展開
- 国内グループの取締役会の実効性向上を展開

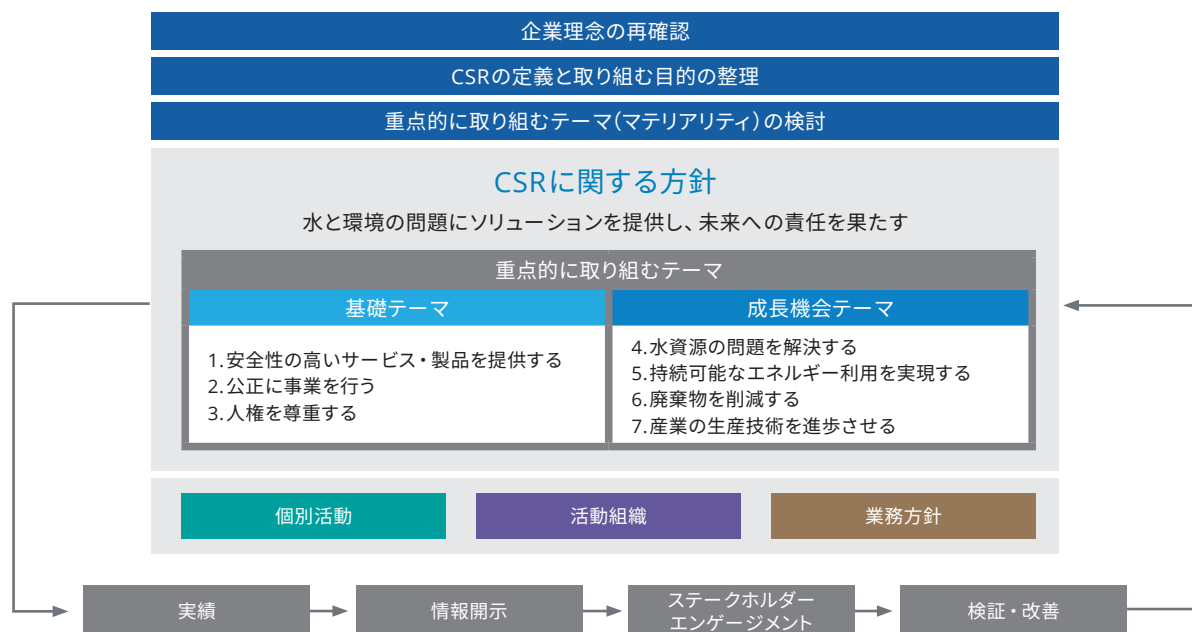
CSRの取り組み

クリタグループは、企業理念の実現と同時に持続的な成長を達成するため、経営戦略の中核にCSRを位置付け、CSRの取り組みを強化しています。

クリタグループのCSRフレームワーク

クリタグループは、中期経営計画「MVP-22」において、これまで行ってきたCSR活動をあらためて体系化し、経営の中核に据え、取り組みを強化しています。これは、今後、事業機会を創出し

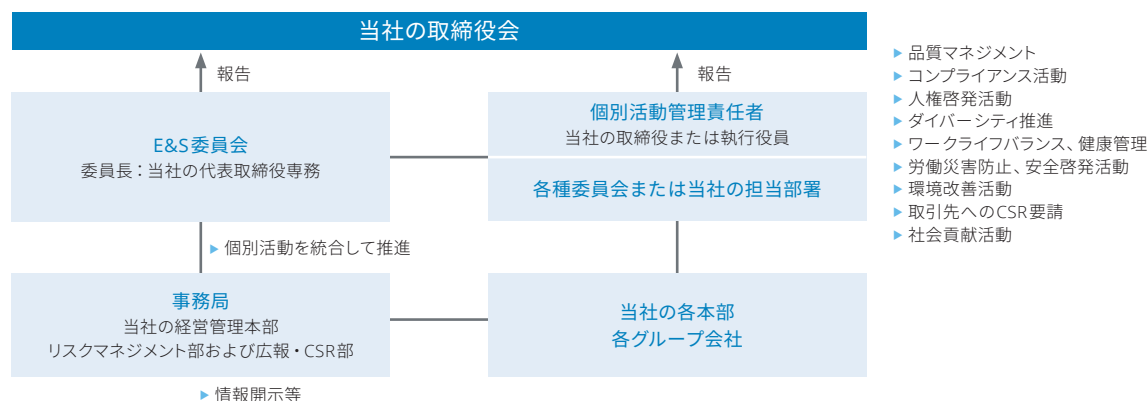
競争優位性を確保するためには、持続可能な開発目標（SDGs）やESG投資をはじめとする世界的な潮流に対応することが必要不可欠であると判断したためです。



推進体制

クリタグループは、「CSRに関する方針」に定めるテーマをマテリアリティとし、①企業統治、②製品・サービス責任、③公正な事業慣行、④人権尊重、⑤適正な労働慣行、⑥環境改善、⑦社会貢献、の分野に関する諸活動にグループで一体的に取り組

んでいます。これらの活動を統合して推進する責任者は当社の代表取締役専務であるE&S委員会委員長とし、個別活動にはそれぞれ当社の取締役または執行役員である管理責任者を置いて



E&S (Environmental & Social) 委員会

E&S委員会はCSRの取り組みを統括し、事業競争力のさらなる向上とリスク対応力の強化によりクリタグループの競争優位性を高めていくことを目的として活動しています。

具体的には、「CSRに関する方針」の各テーマに関連する個別活

動の目標と経営管理指標をCSR中期計画として定め、目標に対する進捗を確認するとともに課題の抽出と改善を行っています。併せてクリタグループに対するステークホルダーの期待と課題を確認し、CSRの取り組みを検証しています。

CSRに関する方針

「CSRに関する方針」は、クリタグループの価値毀損を防止する「基礎テーマ」と、社会との共通価値創造につながる「成長機会テーマ」の2つのテーマから成り、各テーマで「2030年におけるあるべき姿」または「取り組み姿勢」を定めています。

この方針は、E&S委員会におけるマテリアリティの検討後、取

締役会での確認を経て制定されました。マテリアリティは、GRIスタンダード、OECDの多国籍企業行動指針、UNGC、SDGsなどを参照し、計30のサステナビリティに関するテーマ群を特定した上で、①ステークホルダーからクリタグループへの期待、②クリタグループが社会に与える影響、の2つの側面から設定しています。

水と環境の問題にソリューションを提供し、未来への責任を果たす

重点的に取り組むテーマ		2030年におけるあるべき姿、取り組み姿勢	2023年3月期の目標	
基礎テーマ	1. 安全性の高いサービス・製品を提供する  	安全、健康、環境に配慮したサービス・製品を開発、提供し、社会からの信頼を維持する。	①新規開発品の安全性評価実施率 ^{※1}	100%
	2. 公正に事業を行う 	自由競争に基づく公正で透明な取引を維持する。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を維持する。	②「製品・サービス」に直接関わる従業員の定期安全教育受講率	100%
	3. 人権を尊重する    	人権に関する国際規範を支持・尊重し、国連が定めた「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重の取り組みを推進する。	①役員・従業員への人権に関する教育実施率	100%
成長機会テーマ	4. 水資源の問題を解決する      	すべての人々の生活と、産業の発展に必要な水を、節水・浄化・再利用技術により確保し、それぞれに最適な水質・水量で提供する。	顧客節水貢献量－自社取水量	240百万m ³ ^{※3}
	5. 持続可能なエネルギー利用を実現する     	生活、産業におけるエネルギーの使用を最適化するとともに、エネルギーを創る技術を広く社会に普及させる。	顧客排出CO ₂ 削減貢献量－自社排出CO ₂ 量	10千t ^{※3}
	6. 廃棄物を削減する   	廃棄物を資源として活用する技術、廃棄物の発生量を抑制する技術を普及させ、廃棄物ゼロを目指す。	顧客排出産廃削減貢献量－自社排出産廃量	300千t ^{※3}
	7. 産業の生産技術を進歩させる  	水のビッグデータを駆使し、産業の生産効率と製品品質のイノベーションに貢献する。	「生産プロセスの改善・改良への貢献」に該当する商品開発テーマの件数割合	35%

※1 2019年3月期の設定時における目標「『安全性向上』と『法改正対応』に該当する商品開発テーマの件数割合」について、安全性向上や法改正対応のニーズは時勢により変動するため、より有効な取り組みとなるよう見直しを行いました。見直し理由は20ページをご参照ください。

※2 2019年3月期の設定時における目標「強度率」は、定義や算出方法が国により異なることから、グループで取り組み可能な目標に変更しました。見直し理由は20ページをご参照ください。

※3 顧客における環境負荷低減に貢献する「CSVビジネス」に選定された商品・技術・ビジネスモデルが増加したこと、CSVビジネスの顧客への提供が順調に進捗していることから、見直しを行いました。見直し理由は20ページをご参照ください。

CSRの取り組み

2020年3月期の目標達成状況

重点的に取り組むテーマ	目標	2023年3月期 (計画当初)	2020年 3月期	実績	評価
1. 安全性の高い サービス・製品を提供する	①「安全性向上」と「法改正対応」に該当する商品開発テーマの件数割合※1	15%	目標変更※1		
	②「製品・サービス」に直接関わる従業員の定期安全教育受講率	100%	100%	100%	○
2. 公正に事業を行う	eラーニング対象者の受講修了率	100%	100%	100%	○
3. 人権を尊重する	①役員・従業員への人権に関する教育実施率	100%	100%	100%	○
	②強度率※2	0.005	目標変更※2		
4. 水資源の問題を解決する	顧客節水貢献量－自社取水量	50百万m ³	77百万m ³	52百万m ³	△
5. 持続可能なエネルギー利用を実現する	顧客排出CO ₂ 削減貢献量－自社排出CO ₂ 量	0千t	-43千t	43千t	○
6. 廃棄物を削減する	顧客排出産廃削減貢献量－自社排出産廃量	100千t	292千t	152千t	△
7. 産業の生産技術を進歩させる	「生産プロセスの改善・改良への貢献」に該当する商品開発テーマの件数割合	35%	30%	37%	○

※1 安全性向上や法改正対応のニーズは時勢により変動するため、より有効な取り組みとなるよう2020年3月期に見直しを行い、目標を「新規開発品の安全性評価実施率」に改定し、2019年10月から目標達成に向けた取り組みを行っています。なお、目標改定後における2020年3月期の安全性評価実施率は100%です。見直し後の2023年3月期目標は19ページをご参照ください。

※2 定義や算出方法が国により異なることから2020年3月期に見直しを行い、目標を「現場作業に関する安全教育受講率」に改定し、2020年4月から目標達成に向けた取り組みを行っています。見直し後の2023年3月期目標は19ページをご参照ください。

クリタグループ独自のKPI：顧客での負荷低減量－自社での負荷量

クリタグループは、成長機会テーマにおいて「顧客での負荷低減量－自社での負荷量」という独自のKPIを設定しています。事業を通じた環境負荷低減が、事業に伴って発生する環境負荷を補い、さらに上回ることを目指し、それぞれの実績値を継続して把握していきます。なお、テーマ5の自社排出CO₂量には、現在GHGプロトコルの定義ではScope3に該当するデータが含まれていますが、CSR活動とKPIの継続性を踏まえ、CSR中期計画の期間中である2023年3月期までは現状のままとします。

また、2018年にGRIスタンダードが一部改訂され、当社の超純水供給事業における超純水供給量が「排水（他組織での使用のための送水）」と定義されました。超純水供給事業では、お客様から支給された水を当社の設備で超純水とした後お客様の生産工場へ送り、使

用後の超純水は当社の設備で回収・処理し超純水として再利用しています。供給する超純水がそのまま工場外に排出されることはなく、そのため当社は現在、超純水供給量を排水量の集計対象外としています。2021年1月以降の開示データから超純水供給量を集計対象とすることで、クリタグループはデータ上、大量の水を使用する企業となります。

クリタグループは、GHGプロトコルやGRIスタンダードに沿った目標やデータの開示を引き続き拡充していきます。国際的な基準に沿ったKPIと、「顧客での負荷低減量－自社での負荷量」というクリタグループ独自の価値創造を表すKPIの2つを活用することで、事業を通じた環境改善とサプライチェーン全体における環境負荷低減の両立に取り組んでいきます。

外部評価（2020年7月現在）

ESGインデックスへの組み入れ

FTSE4Good
Index Series



FTSE Blossom
Japan Index



SOMPO
サステナビリティ・
インデックス



MSCI ACWI ESG Leaders Index
MSCI World ESG Leaders Index



MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



CSR格付け機関からの評価

ISS-ESG



サプライヤー評価機関からの評価

EcoVadis



※ 栗田工業株式会社がMSCIインデックスに含まれること、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による栗田工業株式会社への後援、保証、販促には該当しません。

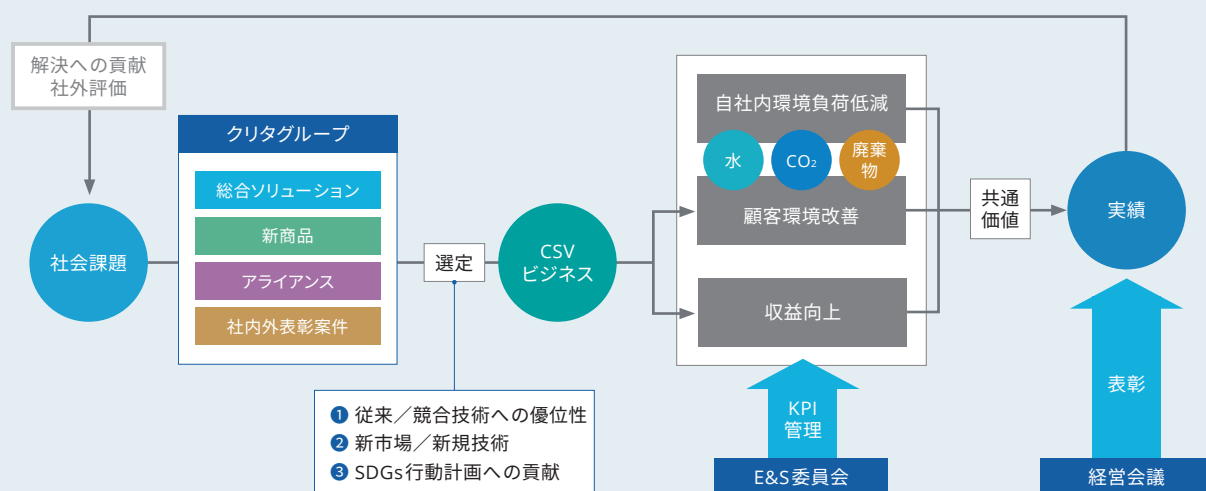
MSCIの独占的所有権：MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

CSR活動トピックス

CSVビジネスの推進

クリタグループは従来に比べ節水・CO₂排出削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」として定めており、これらの開発とお客様への提供を通じて社会との共通価値創造を推進しています。なお、「CSVビ

ジネスの展開」はMVP-22計画の重点施策の一つとなっており、経営管理指標(KPI)を設定して経営計画と連動した取り組みを行っています。CSVビジネスを推進するため「社会課題起点の開発」や「表彰制度の導入」などの施策を実施しています。



「Water Resilience Coalition」に参加

当社は「Water Resilience Coalition (WRC)」に設立会員として参加しています。WRCは、国連グローバル・コンパクトのイニシアチブの一つであるThe CEO Water Mandateが新たに設立した団体で、世界各地の水ストレス下にある流域において産業界主導で水資源の保全・回復に取り組むものです。クリタグループは、WRCへの参加を通じ、さまざまな企業や団体とともに世界の水資源の保全・回復に取り組み、SDGs（持続可能な開発目標）の達成と企業理念の実現を目

指していきます。

また、当社は国連グローバル・コンパクトに参加するとともに、The CEO Water Mandateに署名しています。



気候変動問題への対応をTCFDの提言に基づいて推進

クリタグループは、気候変動問題を世界共通で取り組むべき喫緊の課題と捉えており、事業活動に伴って発生する温室効果ガスを継続的に削減するとともに、事業を通じたお客様での温室効果ガス削減に貢献しています。今後もグループの持続的成長を実現するため、クリタグループはTCFD※の提言

に賛同し、本提言に基づき取り組みと情報開示を推進していきます。

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

ビジネスフローにおける機会とリスク

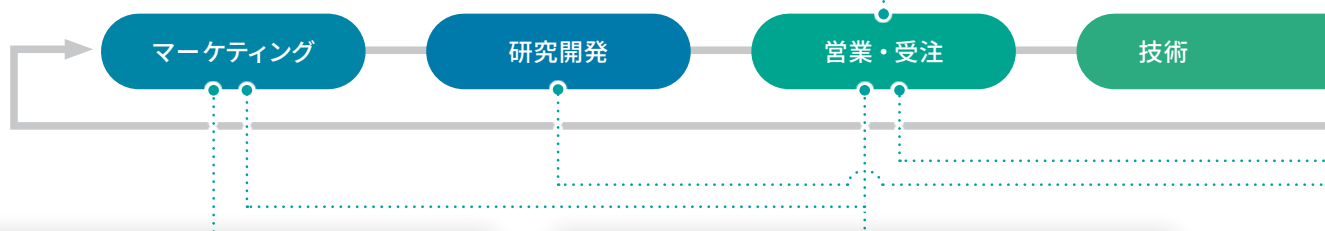
ポストコロナの国内市場戦略

この度のコロナ禍に起因するさまざまな制約は、伸び悩む国内の水処理市場にも変化をもたらしました。お客様においては、生産性向上ニーズに加え、BCPまでも視野に入れた自動化、省人化、遠隔監視へのニーズが一気に高まり、IoT、AI、センシングといったデジタルツールの導入が加速すると期待されます。また、総合的なサービス契約型のソリューション提案も新たな市場を創出する機会が追い風となり拡大できると考えます。一方、従来の現場水採取と持ち帰り分析のような現場対応型のサービスは価値の低下に伴い自動監視などのデジタル化されたサービスに置き換わっていくでしょう。これまでも最適なソリューション提案のためには、お客様が抱える真の課題は何かを把握することが不可欠でしたが、その重要性がますます高まります。このような変化に乗り遅れば、競合に市場を奪われるリスクにつながります。クリタグループは、人材リソースの最適な配置を含め、お客様が本当に期待する価値を提供できる営業の構築を目指します。

国内営業本部長 山田 義夫



クリタグループのビジネスフロー



変革の鍵となるデジタル戦略

グループ統一のデジタル戦略は、ビジネスモデルの創出とビジネスプロセスの変革の成否の鍵を握っています。新たなビジネスモデルの創出においては、数多くの水処理の現場から得られるビッグデータやフラクタ社のAI技術を持つクリタには大きなチャンスがあります。水処理のノウハウに自動運転、遠隔監視、AIといった技術を組み合わせることで設備の最適運転・予兆保全につなげることで、お客様に生産性向上や省力化といったメリットを提供します。また、デジタル技術を活用したコミュニケーションは、お客様とのさまざまな接点を生み出し営業活動の生産性を向上させます。さらに、情報システムの基盤が整うことで、グループ内での情報共有が進み、グローバルな連携が容易になります。一方、デジタル化への対応が遅れば、異業種企業の参入等で市場を奪われるリスクが生まれるだけでなく、情報活用の遅れや情報漏洩リスクの発生が懸念されます。クリタはデジタル戦略推進のスピードを上げることで、機会の最大化とリスクの最小化を目指していきます。

デジタル戦略本部長
兒玉 利隆



お客様目線に基づく新たな価値の提供

既成概念を壊し、モノ売りからコト／価値売りへビジネスを変革／変容させるためには、プロダクトのイノベーションが不可欠です。ウィズコロナ、ポストコロナの環境下では、社会やお客様の優先課題が変化し、運転管理をはじめとしたサービスにプロダクトとしてのイノベーションの機会が生まれます。今後、工場の省人化や災害時のBCP対応への要望がこれまで以上に高まるとともに、世界的な生産拠点やサプライチェーンの再編も想定されます。このような変化は、当社グループが独自のソリューションモデルを生み出し、地域全体の水やエネルギーの効率を改善することで、新たな価値を提供できる機会となります。一方、お客様とのコミュニケーションの品質を維持できず、社内において社会と市場の変化を共有できないときは、機会損失が生じます。的確な市場の未来予測とお客様ニーズへの感度を高めることで、ビジネスプロセスとビジネスモデルの変革を新たな価値の提供につなげていきます。

ソリューション推進本部長
川井 正也



これまでにない生産の価値経験をお客様に

社会からは今後ますます、人の安全と事業の継続性を担保した効率的な生産体制が求められるようになります。当本部は、デジタルトランスフォーメーション(DX)とHRテックを両輪として、この社会の要請に応えます。生産におけるDXの方向性として、設計の自動化を進化させたデジタル・ツイン・シミュレーター(DTS)の構築に取り組んでいます。お客様が求める水質や設備の規模などの要件に対して、DTSによりバーチャルに設備を組み立てるだけでなく、数年後の増改築や運転コストの削減イメージまで具体化し、お客様と共有できるようになります。また、DTSによる設計の効率化とともに、HRテックによる科学的なアプローチにより人材の管理・育成を最適化することで、正しい人材・チーム配置を実現します。リスクと変化点を、生産体制の変革とコスト管理体制強化のチャンスと捉え、お客様にこれまでにない価値経験(UX: User Experience)を提供することで、「他の追随を許さない進化するエンジニアリング集団」となることを目指します。

グループ生産本部長 江尻 裕彦



・設計

調達・品質管理

製造・工事

メンテナンス

水処理DXの深化に向けて

MVP-22計画において、クリタグループは総合ソリューションの核となる商品・技術を創出するために、IoT/AI技術を駆使した水処理の技術開発に取り組んでいます。この度のコロナ禍により、お客様の生産・製造現場では、省人運転管理技術へのニーズが高まり、生産性向上に加えBCPの側面でもDXが一層推進されと考えています。このことは当社グループにとって大きなビジネス機会となる一方、技術開発の遅れがリスクとなります。そこで、水処理に関わる先進的な薬品や装置ユニットなどの開発に加え、IoT/AI技術を用いた水処理施設の遠隔監視・診断や最適運転制御技術ならびに水処理シミュレーション技術の開発を加速させています。これまで当社グループが培ってきた水処理ノウハウや現場データと工学理論を駆使して複雑な水処理現象を数理モデル化し、IoT/AI技術に組み入れていくことで、他社が追随できない独創性あるDX技術を開発し、顧客価値の高いソリューションの創出を目指します。

開発本部長
倉前 達志



グローバル・ローカルの体制強化

クリタグループは、M&Aにより確立した事業基盤を、今後はグローバルとローカルの両面から最適な体制とすることでお客様の要請に応えていきます。ローカルの面からは、北米では2020年4月より、子会社4社を統合した新生クリタ・アメリカがスタートしており、東アジア、東南アジアでも各地に統括者を配置することで、水処理薬品、水処理装置、メンテナンスの総合提案を加速させます。グローバルの視点からは、アビスタ・テクノロジーズ社のRO膜関連サービスをグローバル・ネットワークで拡販していきます。新型コロナウイルスの影響が広がる中、当社グループの事業は、社会に必要不可欠なものとして認識されており、各国において事業継続への貢献を要請されています。BCPへの対策として、オンラインでの営業対応を実施しており、リモートでのサービス提供という新規市場開拓の機会も生まれています。社会的な責任を果たすためにも、グローバルとローカルにおいて、効率化とリスク分散のバランスをとりながら、さまざまなお客様の課題解決を追求していきます。

グローバル営業本部長
鈴木 恭男



研究開発と知的財産

研究開発推進体制

クリタグループは、ボイラ・冷却水処理技術、超純水製造技術、用排水処理技術、水回収技術や土壌・地下水浄化技術といった主力事業の強化に向けた取り組みに加え、クリタグループの技術を支える分析技術や解析技術、新素材開発などの基盤技術の深化に取り組んでいます。

これらを推進する体制として、日本、ドイツ、シンガポールなどの開発拠点が連携を図り、研究員の相互派遣や共同開発の推進など当社グループの技術資産や人材を最大限に活用して研究開発活動を行っています。

2020年3月期の実績

研究開発拠点	クリタ開発センター（日本）、クリタ・ヨーロッパGmbH（ドイツ）、クリタR&DアジアPte.Ltd.（シンガポール）など	
開発人員	約180名	
研究開発費	57億円（売上高比2.1%）	
主な成果	水処理薬品事業	- 排水処理において汚泥の脱水性を高める薬剤の添加量を自動で最適に制御する汚泥脱水処理システムを開発 - 工場や空調設備の冷却水系およびブロー水回収再利用設備において、オンサイトで微生物増殖抑制剤を生成するシステムを開発 - 化粧紙の製造プロセス向けに、紙が濡れても破れにくくする機能を付与し、製造コストの削減に寄与する薬剤を開発
	水処理装置事業	- 超純水製造システムの水処理膜ユニットの新規導入時や交換後における、製造ラインの立ち上げ時間を迅速化する技術を開発 - 食品残渣等の廃棄物をメタン発酵してエネルギーとして回収するバイオガス発電施設向けに、多様な廃棄物原料からメタンガスを安定的に発生させる運転制御技術を開発 - 工場等の建屋下における土壌・地下水の高濃度汚染源を短時間で浄化する技術および汚染状況から浄化期間を予測するシミュレーション技術を開発

中期経営計画「MVP-22」における取り組み

MVP-22計画において、クリタグループは、CSVビジネスや総合ソリューションの核となる商品・技術を創出することに加え、技術基盤の強化に向けた研究開発に取り組んでいます。開発テーマとして「商品開発」「先進技術開発」「先端デジタル技術開発」「技術基盤深耕」の4つを設定し、それぞれの特性に即した開発マネジメントを実施しています。

「商品開発」では、節水・省エネルギー・廃棄物削減の観点から、社会ニーズやお客様の課題に応えるサービス契約型ビジネスの実現に向けた、商品やソリューション技術の開発を進めています。同時に「先進技術開発」では、事業戦略に必要なシーズの開発にリソースを重点配分し、国内外研究機関とのオープンイノベーションなども活用しながら先進技術の創出を加速させます。

「先端デジタル技術開発」では、主に超純水供給設備やサービス契約型ビジネスの収益性向上に寄与するIoT／AIを駆使した水

処理の最適化・自動化技術開発に取り組んでいます。

「技術基盤深耕」では、商品開発につながる水処理の作用・障害の機構解明や、IoT／AI技術のベースとなる水処理技術の数値モデル化に注力するとともに、次世代半導体で要求される極微量水質分析技術の確立に取り組みます。

また、クリタグループは、現研究開発拠点「クリタ開発センター」の老朽化への対応と、「水と環境」に関わる最先端技術や総合ソリューションの創出加速を目的に、2022年4月に東京都昭島市に新開発センターを開設し、クリタ開発センターの機能を新開発センターに移転する予定です。新開発センターをグローバルな研究体制における中核拠点に位置付け、お客様をはじめとするさまざまなステークホルダーとの交流の中から新たなイノベーションを創出する、「社会に開かれた研究開発施設」の実現を目指しています。

TOPICS

RO膜薬品のグローバルプロジェクト「Project Acorn」始動

クリタグループは、2020年1月にRO膜薬品のソリューション能力の向上による事業拡大を目指す「Project Acorn」をスタートさせました。本プロジェクトは、RO膜薬品分野のリーディングカンパニーである米国グループ会社アビスタ・テクノロジーズ, Inc.の特長ある商品・技術を主体に、日本、アジア、欧州のクリタグループ会社の持つ商品・技術を融合してグローバル商品ラインナップや技術サポート体制を構築し、ブランドマーケティング戦略や最適化したサプライチェーンを駆使して展開するものです。研究開発では、米国、日本、シンガポールのRO膜薬品の技術者がワンチームとなり、それぞれの拠点の強みを活かして新規薬品の開発ならびに適用評価技術や薬品適用ソフトウェアなどの開発に取り組んでいます。

研究開発体制と主な役割



知的財産の活用

クリタグループは、国内外において主力商品の競争力向上を目的として、知的財産権の確保と適切な管理に努めています。2020年3月期は、総合ソリューションの推進とグローバルな事業体制の構築という経営の取り組みに対して、知的財産面でのサポート体制の構築に努めました。総合ソリューションの推進にあたっては、商品と売り方を包含した水平展開可能なソリューションモデルの構築が重要ですが、これを当社の強みとして活かすには、各モデルを知的財産として資産化する必要があります。当期はソリューションモデルの構築段階から特許で保護すべき競争優位性の源泉を明確化し、要素技術特許とビジネスモデル特許の両面から特許網の構築を進めました。また、従業員の職務発明に対する報酬制度を改定し、ソリューションビジネスを推進する運用をスタートしました。

この結果、2020年3月期の当社の国内特許出願数は、全体では118件と前期を下回りましたが、ソリューションビジネス関連特許の出願数は増加しました。また、海外事業拡大に伴い、他国への移行出願数※は過去最高の194件となりました。

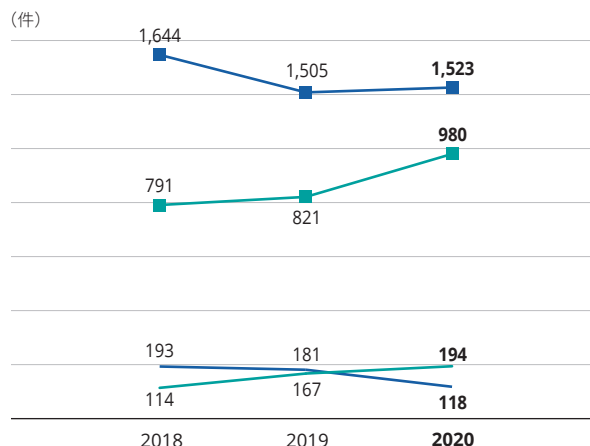
今後も総合ソリューションの特許網の構築と海外戦略商品の特許保護の強化を進め、当社グループの知的財産権の確保に努めます。また、グローバル事業の拡大に伴い増加する知

的財産権侵害リスクに対応するため、当社グループの従業員が遵守すべき知的財産権に関するルールの制定と教育にも取り組みます。

※PCT国際出願における海外移行手続き件数とPCT条約未加盟国・地域への出願数の合計数

特許出願・登録状況 3月31日に終了した年度

国内 ■ 保有登録特許 ■ 出願特許
海外 ■ 保有登録特許 ■ 他国への移行出願



事業セグメント別概況：水処理薬品事業

2020年3月期の実績

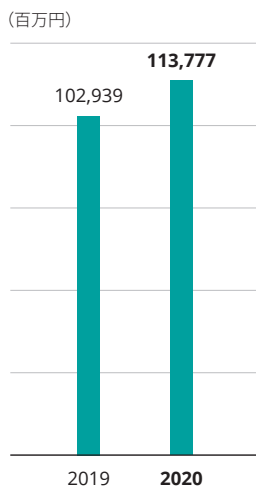
受注高 **113,777** 百万円 前期比 +10.5% ↑

事業利益 **11,667** 百万円 前期比 +19.2% ↑

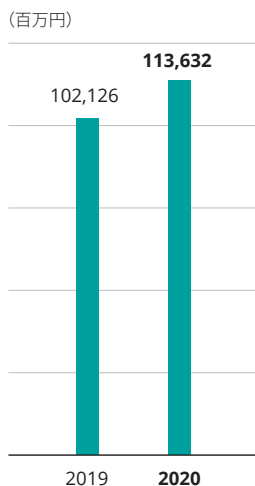
売上高 **113,632** 百万円 前期比 +11.3% ↑

営業利益 **10,127** 百万円 前期比 +137.8% ↑

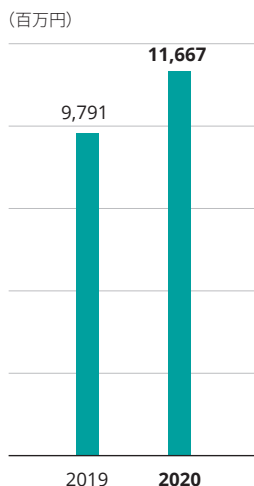
受注高



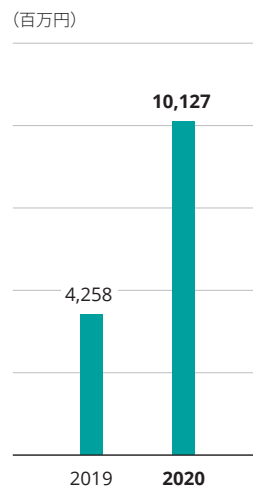
売上高



事業利益



営業利益



3月31日に終了した事業年度

2020年3月期の概況

受注高・売上高

国内では、上期には全般的に堅調であった需要が下期に入り景気減速の影響を受けたことにより、受注高は微減、売上高も1%の増加にとどまりました。海外では、新たにU.S.ウォーター・サービス, Inc.の水処理薬品事業ならびにアビスタ・テクノロジーズ, Inc.とアビスタ・テクノロジーズ(UK) Ltd.の経営成績を連結したことに伴い受注高・売上高は大幅に増加しましたが、この影響を除くと減収となりました。減収の要因としては、前期の上期末に欧州のアルミナ化合物事業を譲渡したことにより当期上期の減収要因となったこと、円高・外国通貨安が進んだこと、さらに収益性改善の取り組みとして各地域において採算性の低い商品の整理・合理化を進めたことが主なものです。なお、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う受注高・売上高への影響は軽微でした。

事業利益・営業利益

事業利益につきましては、新規連結を除いた部分の減収の影響はあったものの、商品の合理化等による原価率改善効果が表れたことや、販売費及び一般管理費を抑制したことにより増益となりました。なお、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う事業利益への影響は軽微でした。

営業利益につきましては、北米子会社の買収に係る費用や統合費用ならびに研究開発施設の売却に伴う固定資産売却損をその他の費用に計上したものの、前期にあったアルミナ化合物事業の譲渡損失や中国の生産機能の一部移管を決定したことに伴うのれんの減損損失の計上がなくなったことにより、営業利益は大幅に増加しました。

主な製品・サービス

01

ボイラ薬品

ボイラは、工場の生産プロセス用やオフィスビルの空調用に、幅広く使用されています。ボイラ薬品は、ボイラで発生するトラブルを抑えて、ボイラを安定的に効率よく運転するために使われます。ボイラの熱効率の低下を抑えることで省エネルギーに貢献します。



02

冷却水薬品

冷却水薬品は、工場やオフィスビルで使用される冷却水に用いられます。配管や熱交換器におけるトラブルや冷却塔における有害なレジオネラ属菌の増殖などを防止することで、省資源・省エネルギーや安全な環境づくりに貢献します。



03

排水処理薬品

排水処理薬品は、工場などで発生するさまざまな性状の産業排水や生活排水を周辺の環境に影響を与えないように処理するために使用されます。適切な排水処理による環境負荷の低減に貢献します。



04

プロセス薬品

プロセス薬品は、石油精製・石油化学、鉄鋼、紙・パルプ産業などの製造工程において用いられ、生産効率や製品品質の維持・向上に貢献します。



05

RO膜(逆浸透膜)薬品

RO膜薬品は、排水回収装置や海水淡水化装置で使用するRO膜のろ過性能を低下させる懸濁物質を除去し、膜への汚れ付着を防止することで、装置の安定的で効率的な稼働に貢献します。



06

自動車塗装ブース向け薬品

自動車の塗装ブースで水中の余剰塗料を分離する水処理薬品は、循環水質を適正化し、生産性の向上と環境負荷の低減に貢献します。



07

焼却炉向け薬品

飛灰中の重金属など有害物質の安定処理や、ダイオキシンの排出を抑制する薬品を用いて、環境負荷の低減に貢献します。



08

土木薬品

緑化促進や建設汚泥の適切な処理、吹き付けコンクリート用粉じん低減などを実現します。



09

薬品注入管理・制御機器

薬品注入装置やセンシング技術を用いた自動水質管理システムなど、水処理関連機器類を幅広く提供しています。お客様設備の安定稼働を通じた省力化や環境負荷の低減に貢献します。



事業セグメント別概況：水処理装置事業

2020年3月期の実績

受注高 **145,768** 百万円 前期比 $\Delta 6.3\%$ ↓

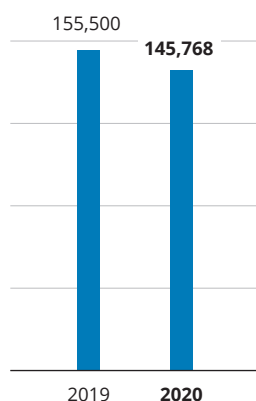
事業利益 **15,061** 百万円 前期比 $\Delta 5.1\%$ ↓

売上高 **151,174** 百万円 前期比 $\Delta 2.6\%$ ↓

営業利益 **17,390** 百万円 前期比 $+12.1\%$ ↑

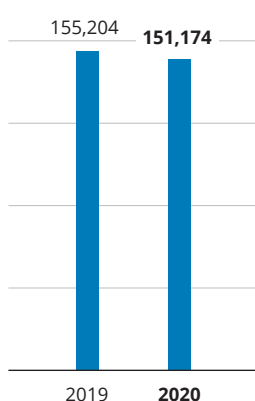
受注高

(百万円)



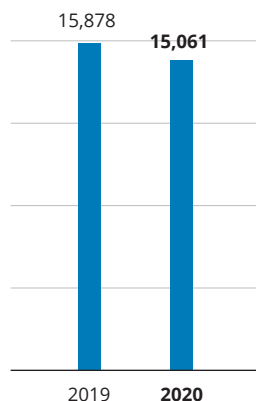
売上高

(百万円)



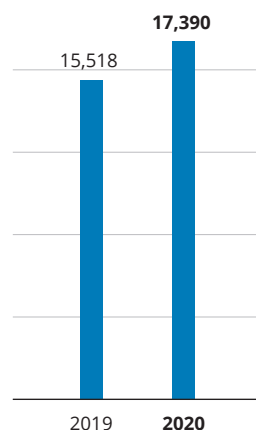
事業利益

(百万円)



営業利益

(百万円)



3月31日に終了した事業年度

2020年3月期の概況

受注高・売上高

国内では、電子産業向け装置の受注高・売上高が前期における大型案件の計上の反動で減少しました。同分野向けのメンテナンス・サービスの売上高は、顧客の生産能力増強のための増設や改造工事の進捗により増加しました。一般産業向け水処理装置は収益性重視の案件絞り込みにより受注高が減少しましたが、前期に受注した大型案件の工事進捗により増収となりました。土壌浄化は、大型案件の受注・売上計上が一巡したため、受注高・売上高ともに減少しました。国内の超純水供給事業は、一部顧客との契約変更による減収の影響があったものの、新規の水供給契約の開始により増収となりました。

海外では、U.S.ウォーター社の水処理装置事業の経営成績を新規に連結したことにより、水処理装置の受注高は増加しましたが、売上高については、前期における複数の大型案件の売上計上の反動や、円高・海外通貨安の進行に伴う円換算額の目減りにより減少となりました。

事業利益・営業利益

事業利益につきましては、前期に発生した一過性の追加原価が当期は大幅に抑制されたことにより、水処理装置の原価率が改善しました。また、官公需向けメンテナンス・サービスや化学洗浄も増益となりましたが、国内外で電子産業向けの水処理装置が減収となったことによる減益影響が増益要因を上回り、セグメント全体では減益となりました。

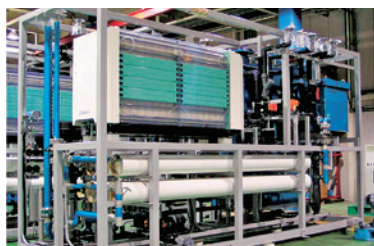
営業利益につきましては、研究開発施設の売却に伴う固定資産売却損をその他の費用に計上したものの、超純水供給事業用設備の一部売却に伴う固定資産売却益の計上により増益となりました。

主な製品・サービス

01

超純水製造装置

超純水製造装置は、水中からイオンや微粒子、細菌などを除去し、半導体やFPDの製造に欠かせない理論純水に限りなく近い水をつくるシステムです。



02

一般産業向け用水処理装置

食品や飲料の製造用水、電力や鉄鋼産業向けのボイラ用水などさまざまな用途に応じて水処理装置を提供しています。



03

排水処理装置

排水処理装置は、工場から排出されるさまざまな性状の排水を周辺環境に影響を与えないように処理する装置です。



04

排水回収装置

クリタは、排水を回収し再生するシステムを提供しています。さらに、排水中に含まれる有価物を回収することで、省資源化とコストダウンに貢献します。



05

メンテナンス・サービス および運転管理

クリタは、メンテナンス・サービスを通じて、水処理装置の性能低下やトラブルを未然に防止するほか、環境負荷低減や生産性の向上のニーズに応えています。お客様設備の運転管理も行っています。



06

超純水供給事業

クリタがお客様の工場内において水処理設備の建設から運転管理やメンテナンスまでを行い、お客様に供給する超純水に対して料金をいただく事業です。お客様の投資資金や運転管理の負担を軽減します。



07

精密洗浄

半導体やFPDの製造装置の部品・治具に付着した汚れをお客様に代わってクリタの工場では洗浄・除去します。お客様の生産性の維持・向上に貢献します。



08

土壌浄化

有害物質で汚染された土壌の調査・浄化を行います。さまざまな浄化手法を導入し、お客様の土壌汚染リスクのヘッジを行っています。また、浄化した土地の有効利用や売却のサポートも実施しています。



09

化学洗浄

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



取締役、監査役および執行役員 (2020年6月29日現在)

取締役



代表取締役 社長
かどた みちや
門田 道也

1983年 当社入社
2013年 当社執行役員就任
2014年 当社取締役就任
2016年 当社代表取締役
社長就任(現任)



代表取締役 専務取締役
いとう きよし
伊藤 潔

1979年 当社入社
2007年 当社執行役員就任
2009年 当社取締役就任
2013年 当社常務取締役就任
2018年 当社代表取締役
専務取締役就任(現任)
2019年 経営管理本部長(現任)



常務取締役
やまだ よしお
山田 義夫

1982年 当社入社
2011年 当社執行役員就任
2014年 当社取締役就任
2018年 当社常務取締役就任(現任)
2019年 国内営業本部長
兼 ケミカル事業管掌(現任)



常務取締役
えじり ひろひこ
江尻 裕彦

1985年 当社入社
2014年 当社執行役員就任
2016年 当社取締役就任
2019年 当社常務取締役就任(現任)
2020年 グループ生産本部長
兼 プラント事業管掌(現任)



常務取締役
すずき やすお
鈴木 恭男

1997年 当社入社
2014年 当社執行役員就任
2018年 当社取締役就任
2020年 当社常務取締役就任(現任)
グローバル営業本部長
兼 グローバル事業管掌(現任)



取締役
こばやし としみ
小林 敏美

1982年 栗田整備(株)入社*
2011年 当社執行役員就任
2018年 当社取締役就任(現任)
2020年 国内営業本部
東日本部門長(現任)
※ 栗田整備(株)は1997年に当社と合併
しました。

執行役員

いいおか こういち
飯岡 光一
上席執行役員

こだま としたか
兒玉 利隆
上席執行役員
デジタル戦略本部長

しろで しゅうじ
城出 秀司
経営管理本部
副本部長

くらまえ たつし
倉前 達志
開発本部長

く せ くにひろ
久世 邦博
グループ生産本部
生産部門長

取締役 (社外取締役)



取締役 (社外取締役)

もりわき つぐと
森脇 亜人

1967年 (株)神戸製鋼所入社
1999年 コベルコ建機(株)
代表取締役社長就任
2002年 (株)神戸製鋼所
代表取締役副社長就任
2004年 神鋼商事(株)
代表取締役社長就任
2015年 当社取締役就任(現任)



取締役 (社外取締役)

すぎやま りょうこ
杉山 涼子

1996年 (株)杉山・栗原環境事務所設立
代表取締役就任
2007年 同社取締役就任(現任)
2010年 富士常葉大学(現、常葉大学)
教授就任
2010年 レシップホールディングス(株)
社外取締役監査等委員
就任(現任)
2015年 (株)UACJ 社外取締役
就任(現任)
2017年 当社取締役就任(現任)



取締役 (社外取締役)

たなか けいこ
田中 径子

1984年 日産自動車(株)入社
2013年 ジヤトコ(株)執行役員待遇
2014年 駐ウルグアイ特命全権大使就任
2018年 (株)日産フィナンシャルサービス
執行役員就任(現任)
2019年 当社取締役就任(現任)

監査役



常勤監査役 (社外監査役)

こばやし けんじろう
小林 賢次郎

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



常勤監査役

むとう ゆきひこ
武藤 幸彦

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



監査役 (社外監査役)

ただ としあき
多田 敏明

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

かわい まさや
川井 正也

ソリューション推進本部長

のすえ たけひろ
野末 武宏

ソリューション推進本部
マーケティング部門長

やまが しんご
山家 伸吾

グローバル営業本部
欧米営業部門長

もり ひろあき
森 博明

国内営業本部
事業管理部門長

おおすが たつひろ
大須賀 達博

国内営業本部
西日本部門長

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

クリタグループは、「“水”を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」という企業理念のもと、水と環境の分野における事業活動を通じて広く社会に貢献することを目指しています。顧客、取引先、従業員、株主、地域社会といったさまざまなステークホルダーの権利や立場を尊重しその期待に応えながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。このために、クリタグループは透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定ならびに実効性の高い経営の監督の実現を目的として、コーポレートガバナンスの確立に努めています。

コーポレートガバナンスの体制

監査役会設置会社である当社の取締役会は、業務執行の意思決定と監督の両機能を有しており、クリタグループの戦略的な方向付けと経営全般に対する監督を行うとともに、重要な投融資や事業譲渡等の業務執行を決定します。重要なものを除く業務執行については、経営陣幹部で構成する経営会議、または決裁・審査規程に定める決裁権限を有する経営陣幹部が業務執行を決定します。

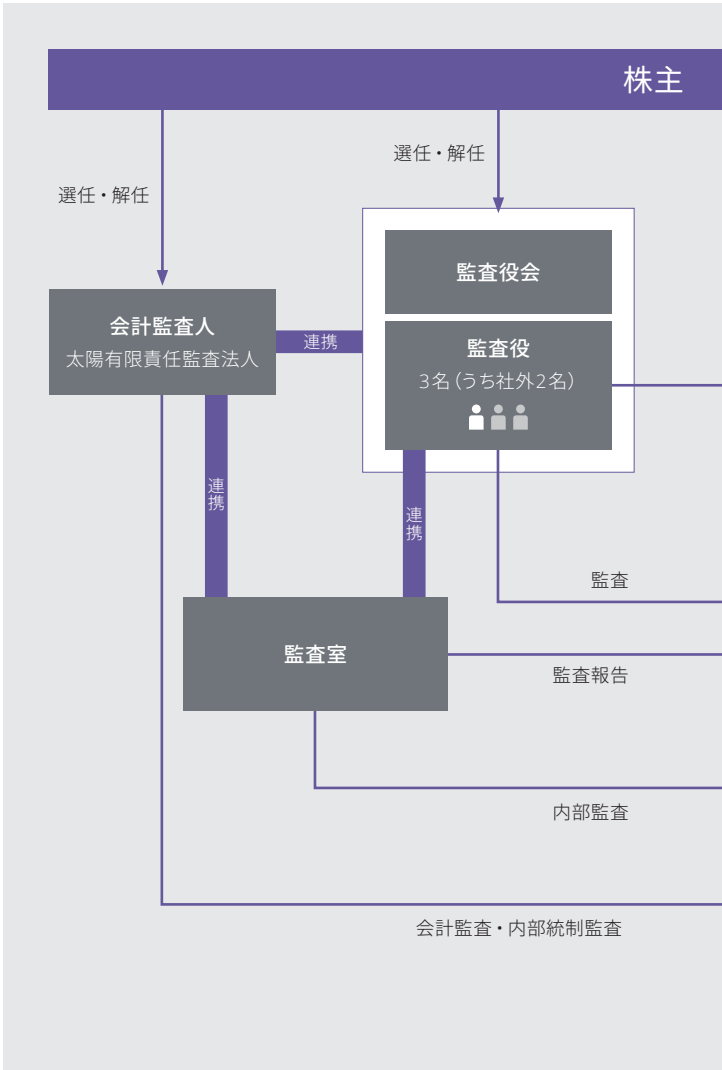
取締役会の構成

取締役会は、各事業分野、経営企画、財務・会計、法務、技術等の高い専門性を有し、ジェンダーおよび国際経験等も考慮した人員で構成することにより取締役会全体に必要な知識・経験・多様性を補完する体制とし、経営の意思決定と業務執行の監督を適切に行うことを目指しています。

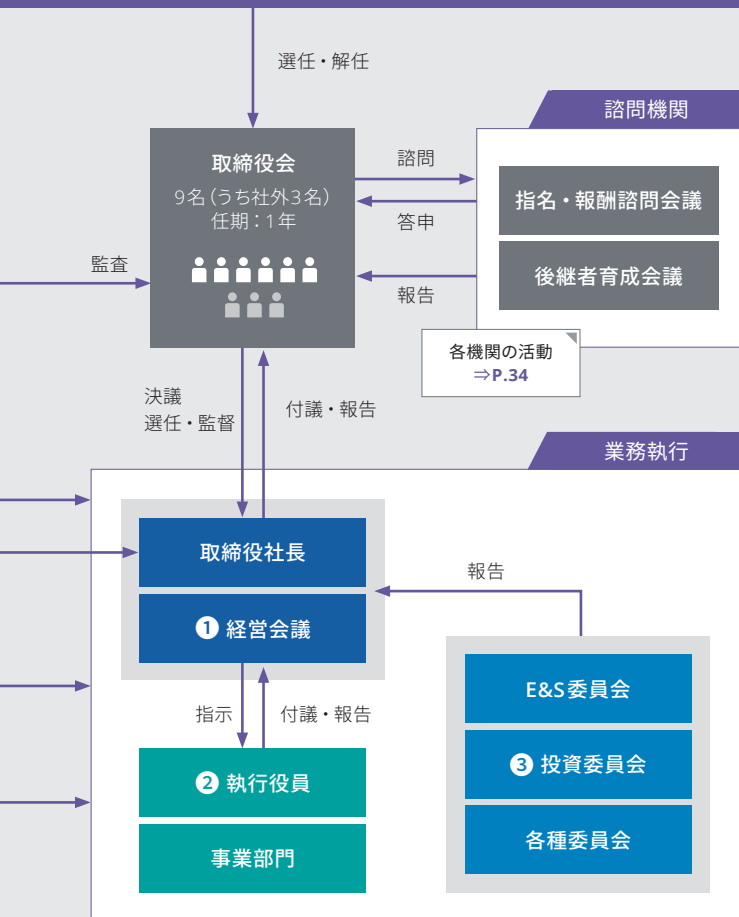
取締役会を構成する知識・経験の分布表

氏名	営業		経営企画	財務・会計 法務 人事	開発 生産 技術	社外取締役に期待する知識・経験		
	国内	海外				企業経営	環境	国際
門田 道也			●	●		—	—	—
伊藤 潔			●	●		—	—	—
山田 義夫	●				●	—	—	—
江尻 裕彦	●	●	●		●	—	—	—
鈴木 恭男	●	●			●	—	—	—
小林 敏美	●				●	—	—	—
森脇 亞人 (社外取締役)	—	—	—	—	—	●		
杉山 涼子 (社外取締役)	—	—	—	—	—	●	●	
田中 径子 (社外取締役)	—	—	—	—	—	●		●

(注) 本表は、第84回定時株主総会招集ご通知の参考書類第2号議案に記載の略歴、当社における地位および担当ならびに取締役候補者とした理由の各内容に基づき作成しています。



総会



業務執行の体制

① 経営会議

取締役会の意思決定を迅速かつ円滑に行うため、経営会議を設置し、必要に応じて取締役会の決議事項の審査を行っています。経営会議は、代表取締役社長、常務以上の取締役、経営管理本部長および代表取締役社長が指名する取締役・執行役員で構成されています。

② 執行役員

業務執行力の強化を目的として2005年6月から執行役員制度を導入し、2020年6月29日現在、執行役員10名(上席執行役員2名含む)を選任しています。執行役員との契約は委任契約となっています。2020年3月期には、執行役員制度において、当社の常務取締役以上の経験者、または社外においてこれに準ずる者から選任する役位として上席執行役員を設けることで、業務執行力の強化を図りました。

③ 投資委員会

当社グループの投融資に関する審査機能の強化を図るため、2017年4月より投資委員会を設置しています。投資委員会は、取締役会や経営会議に付議する投融資案件の審査を実施し、審査結果や主要論点を取締役会および経営会議に報告することを役割としています。投資委員会で事前に論点が整理されることで、取締役会や経営会議における議論の質や投資判断のスピードが向上しました。当社グループは、当社の資本政策に関する「資本コストを上回る親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)を維持するように努める」という方針に従い、投資にあたっては資本コストに投資案件ごとのリスクを加味したハードル・レートを設けて投資判断を行っています。

投資委員会の役割と実績 (2020年3月期)

役割	■ 取締役会または経営会議に付議する投融資案件の審査 ■ 取締役会・経営会議への審査結果や主要論点の報告	
構成メンバー	委員長 経営管理本部副本部長 委員 経営企画部長、リスクマネジメント部長、財務経理部長、海外ファイナンス統括部長、営業・生産部門の事業管理部長・業務部長	
2020年3月期の実績	開催回数	15回
	審査した案件数	出資・M&A案件 9件 設備投資案件 1件 借入・資金調達 2件 法人設立、移転、再編 7件 合計 19件
	成果	取締役会・経営会議における議論の質の向上、申請部署からの案件申請タイミングの早期化とそれに付随する申請の活発化
	(参考) 投資基準	ハードル・レートを「資本コスト+ 案件ごとのリスクプレミアム」として算出

取締役会の諮問機関

指名・報酬諮問会議

当社は、取締役の報酬ならびに取締役・監査役の指名にあたっては、決定プロセスの透明性を高めるため、任意の委員会である指名・報酬諮問会議を設置しています。2020年3月期における開催頻度は、指名4回（取締役、監査役）、報酬3回でした。議長

は社外取締役が務めており、中心メンバーは社外取締役および社外監査役となっています。

取締役会議長は、取締役・監査役候補者や取締役報酬について取締役会に提案する際、あらかじめ指名・報酬諮問会議に諮問します。諮問を受けた同会議は、その適否を取締役に答申します。

指名・報酬諮問会議の概要（2020年3月期）

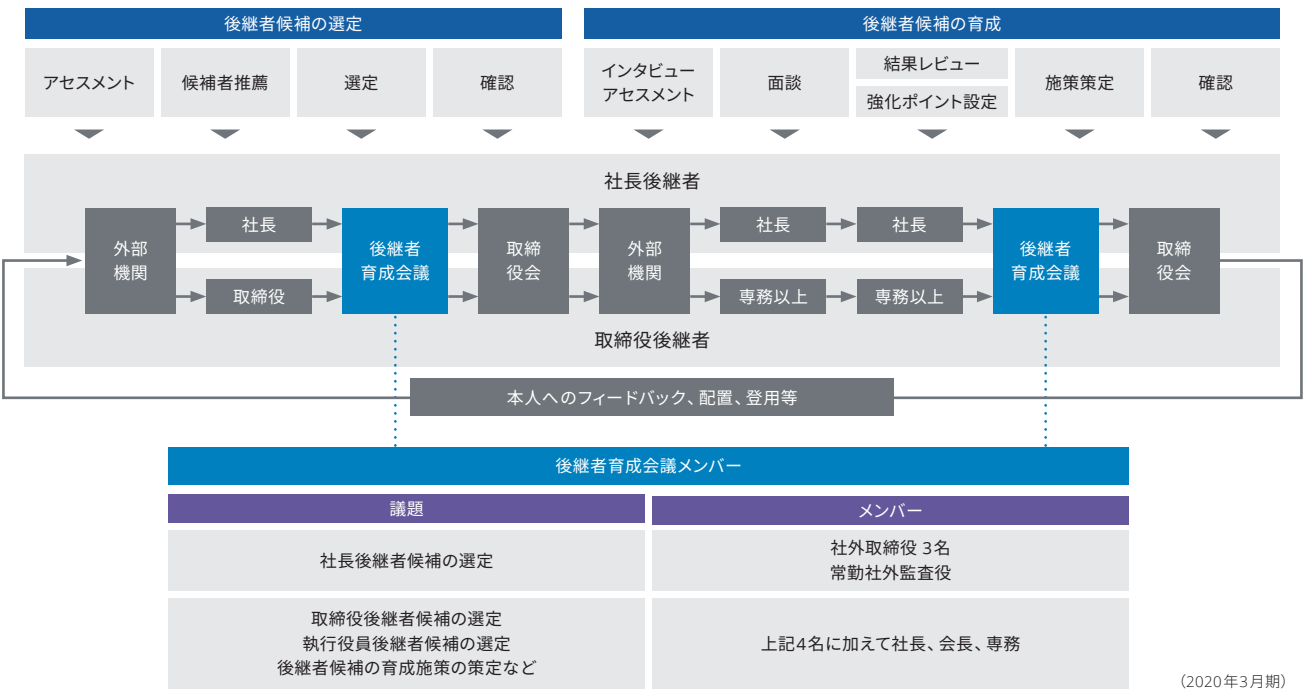
		構成メンバー	2020年3月期の実績
指名	取締役候補者 代表取締役候補者 役付取締役候補者	■ 社外取締役 3名 ■ 社長 ■ 常勤社外監査役	■ 全候補者の適否
	監査役候補者	■ 常勤社外監査役 ■ 社長 ■ 常勤監査役 ■ 経営管理本部長	■ 監査役候補者の適否
報酬		■ 社外取締役 3名 ■ 社長 ■ 常勤社外監査役	■ 取締役の業績評価 ■ インセンティブ報酬の妥当性の議論 ■ 固定報酬の妥当性の議論

後継者育成会議

当社は、社長後継者候補、取締役後継者候補、執行役員後継者候補を選定し、育成施策の策定を行う機関として、社外役員を中心とした後継者育成会議を設置しています。同会議では、各後継者候補の対象者に対する外部機関によるアセスメント結果などの客観的情報も参考にしながら、社長後継者候補、取

締役後継者候補、執行役員後継者候補の選定ならびに社長後継者候補・取締役後継者候補の育成施策の策定を行い、取締役会に報告します。

2020年3月期は、候補者の対象を従来よりも幅広い階層に拡大する選定プロセスの改善を行いました。



(2020年3月期)

監査役の機能発揮

2020年3月期において、監査役会は11回開催され全監査役がすべてに出席しました。当社の監査役は、監査役会における主な検討事項として、監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の選定、会計監査人の報酬、定時株主総会への付議議案内容等を討議しました。また監査計画においては、内部統制システム(財務報告に係る内部統制を含む)とリスクマネジメント体制の構築および運用の状況、事業計画の重点施策等の取り組み状況の監査を重点監査項目として設定し活動しました。

会計監査人、内部監査部門、社外取締役との連携

監査役は、監査役全員による代表取締役社長との定例会議においては、経営方針や成長戦略、事業課題等について説明を受けるとともに、監査活動に基づく提言を行っています。また、会計監査人とは、定期的に会合を開き、会計監査人の独立性、職務遂行状況の確認を行うとともに、会計監査について協議し意見交換を行っています。さらに、社外取締役とは定期的に会合の場を設け、経営全般について意見交換を行っています。

監査役は、当社の内部監査を担当する監査室との連携においては、内部監査の計画段階から協議に参加するとともに、監査結果ならびに財務報告に関わる内部統制やリスク管理等の評価についても意見交換を実施しています。

重要な会議への出席とグループ会社の監査

常勤監査役は、取締役会のほか、経営会議およびE&S委員会などの重要な会議に出席し、取締役の職務の執行状況および取締役会の監督義務の履行状況を監査するほか、主要管理部門の監査や事業所、グループ会社の往査を実施し、グループ全体の財産状況調査、グループ会社の取締役による内部統制システムの構築および運用状況の監査を行っています。なお主に常勤監査役が出席した経営会議その他重要な会議の状況ならびに監査および往査の実施状況とその結果については、非常勤監査役と適時に内容を共有しています。また、非常勤監査役は、弁護士としての専門的知見やバックグラウンドを活かして、取締役会や代表取締役社長との定例会等で、積極的に意見を述べています。

新型コロナウイルス感染症の影響については、期初に予定していた国内事業所3拠点の現地実査を中止しましたが、監査証拠資料等の確認に代えることで監査を適切に実施しました。また、事業報告・計算書類等の監査は、オンライン会議や電子ファイルの活用を増やすことにより十分かつ適切に実施しました。

監査役の経験、能力および知識

氏名	経験、能力および知識	出席状況（2020年3月期）	
		取締役会	監査役会
小林 賢次郎 社外監査役 独立役員	当社グループと異なる分野で活躍してきた人材であり、財務、経営企画、新事業開発、M&A等の高い専門性と豊富な国際経験を有する。	15回／ 15回	11回／ 11回
武藤 幸彦	管理部門の要職を歴任。財務、会計、マネジメントに関する豊富な知識・経験を有する。	12回／ 12回	8回／ 8回
多田 敏明 社外監査役 独立役員	国内外における弁護士としての専門的知見および企業法務に関する豊富な経験と高い見識を有する。	—	—

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

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

評価手法

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

手法	自己評価。 記名式アンケートを実施し、集計結果に関する取締役会の議論を経て実効性を評価、課題を特定し今後の施策を決定。
評価項目	以下の6分野について評価。 ①取締役会の役割・責務 ②社外取締役・監査役との連携 ③取締役会の構成 ④取締役会の運営 ⑤個々の取締役・監査役への貢献 ⑥株主との対話
評価期間	1月から12月までの1年間。

評価結果

2019年1月から12月までの評価結果は、全取締役・監査役における自己評価の平均は6分野とも概ね良好な結果であり、取締役会の実効性は確保されているというものでした。分野別では、「個々の取締役・監査役への貢献」が最も高評価であり、社内取締役、社外取締役、監査役の評価におけるばらつきも小さなものでした。一方、「取締役会の役割・責務」のうち、事業戦略や環境・社会との関わりについての議論の深耕と目標の具体化といった項目については相対的に評価が低いものとなりました。

課題

長期的な企業価値の創造に向け、具体的なテーマを特定し、議論を深める必要があるというものでした。

施策

統合思考に基づく価値創造ストーリーや、その実現に向けた経営資源の活用の在り方について、執行役員や部門長など将来の経営を担う階層も参画して検討する場を設け、その結果を取締役会で議論することとしました。

前年度の評価結果に基づく課題への取り組み状況

前年度の評価結果に基づく「国内外グループ会社も含めたグループ全体のガバナンスの水準を一層向上させる必要がある」との課題を踏まえ、以下の取り組みを実施しました。

- 国内外グループ会社におけるクリタグループ業務方針等の運用状況を当社の内部監査部門がモニタリングする仕組みを構築しました。
- 国内グループ会社各社の取締役会の実効性に関する調査を行い、各社における課題を特定の上、当社から必要な支援を行いました。
- 前年度の評価結果に基づき施策として挙げた「買収したグループ会社に対しては、当社側の人材の拡充を含めPMI※を完遂する体制を強化していく」への具体的な取り組みとして、北米地域における事業の統合・推進に特化した組織を設置し、関係する海外グループ会社との連携を強化しました。

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

取締役および監査役の報酬

当社の社外取締役を除く取締役の報酬体系は、基本報酬としての固定報酬と業績結果を反映するインセンティブ報酬で構成されています。監督機能を担う社外取締役と監査役の報酬体系は、固定報酬制のみとしています。

固定報酬については、取締役においては役位別に、監査役においては勤務形態別に定めた額とし、その一部は、取締役・監査役が株主と株価変動リスクを共有するために役員持株会に抛出し、当社株式の取得に充当します。

インセンティブ報酬については、社外取締役を除く取締役に対する継続的な企業価値向上へのインセンティブとなるよう、短期と長期のインセンティブ報酬を定めています。短期インセンティ

ブ報酬は、事業年度の連結営業利益の計画達成率や各自の担当職務の業績に応じて増減する仕組みです。長期インセンティブ報酬は、在任期間中の業績および役位に応じてポイントが付与され、退任時に累積ポイント数に相当する当社普通株式が交付される「業績連動型株式報酬制度」を導入しています。

取締役の報酬体系・水準および業績評価については、あらかじめ指名・報酬諮問会議に諮問した上で取締役会の決議により決定します。各取締役の報酬については、株主総会で定めた総額の範囲内で指名・報酬諮問会議の答申を踏まえて、取締役会で配分を決定します。各監査役の報酬は、監査役会の決議により配分を決定します。

役員報酬制度

固定報酬とインセンティブ報酬の支給割合（平均）

固定報酬	業績連動報酬			合計
	内、持株会抛出	短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬	
50%～90%	10%～20%	0%～30%	10%～20%	100%

役員報酬

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2020年3月期）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	415	283	131	10
監査役(社外監査役を除く)	34	34	—	2
社外役員	85	85	—	5

コーポレートガバナンス

独立社外取締役

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

独立社外取締役の活動状況としては、取締役会において活発な発言や提言を行うだけでなく、E&S委員会、ソリューション推

進委員会、安全衛生委員会といった社内委員会へのオブザーバーとしての出席や現場視察を通じて事業理解の深耕に努め、経営の評価に活かしています。

また、社外取締役は指名・報酬諮問会議、後継者育成会議の主要メンバーとなっており、両会議における議論の妥当性と透明性の向上に貢献するほか、役員候補者との個別面談を通じて候補者選定の妥当性の評価にも努めています。

社外役員の状況 (2020年6月29日現在)

役職	氏名	出席回数 (2020年3月期)	選任理由
取締役	森脇 亞人	取締役会 15回／15回	森脇亞人氏は、「モノづくり」や「企業改革」への深い造詣を持つ人材であり、その知識および他社の代表取締役等を歴任した経験を活かして、社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができると判断しました。
	杉山 涼子	取締役会 13回／15回	杉山涼子氏は、環境・廃棄物に関する専門家であり、上場会社の社外取締役等を歴任しています。当社と異なる社外の視点から意見を述べ当社の経営の合理性および透明性を高めることができると判断しました。
	田中 徑子	取締役会 11回／12回	田中徑子氏は、当社グループと異なる事業分野における経験と、広報やマーケティングへの深い造詣や国際経験を活かし、社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができると判断しました。

株主・投資家との対話

クリタグループは、株主を尊重した経営を志向し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家の意見に耳を傾け、株主・投資家との建設的な対話の促進に努めています。当社が情報発信にあたって重視するのは、公平性と透明性です。さまざまな説明の場で用いられた資料や質疑応答要旨については、可能なかぎり当社IRサイトに掲載することで、公平な情報開示に努めています。

IRの実績

当社グループは、国内外の機関投資家、国内個人投資家向けに、各種説明会やカンファレンス、個別面談を通じて、対話の機会確保に努めています。会場開催の決算説明会におけるメインスピーカーは社長が務めています。日常的な対話については、沈黙期間を除き、経営管理本部長が責任者となりIRやCSRの担当者が協働して行っています。

2020年3月期におけるIRの実績

対話の機会		実施回数
機関投資家(株主を含む)	決算説明会(電話会議を含む)	4回
	スモール・ミーティング	4回
	個別ミーティング	延べ約250回
	海外ロードショー	2回
個人投資家(株主を含む)	株主総会後の株主説明会	1回
	株主通信の発行	1回

議決権行使担当者との対話

当社は、株主の意見に耳を傾けこれを経営の改善に活かしていくため、機関投資家の議決権行使担当者との対話機会の拡充に努めています。2020年3月期には、IR・SR担当者が国内にある大株主と延べ8件の対話の機会を持ち、機関投資家の議決権行使方針ならびに当社グループの経営やコーポレートガバナンスの改善状況に対する意見交換を行いました。聴取した意見や要望は速やかに経営層にフィードバックしています。

継続的な議決権行使の利便性向上の取り組み

取り組み事項	開始時期
招集通知のカラー化	2018年6月
招集通知の英訳範囲拡大	2018年6月
英訳コーポレートガバナンス報告書の作成	2016年10月
招集通知の発送前の早期開示	2016年6月
英文招集通知(参考書類)の作成	2013年6月
SR訪問	2011年11月
電磁的方法による議決権行使の採用	2006年6月
議決権電子行使プラットフォームへの参加	2006年6月

政策保有株式

当社は、取引関係の強化などの目的で政策保有株式として上場株式を保有しています。保有する株式ごとに、資本コストに基づく期待収益と株式の保有から得られる収益とを比較し経済合理性を検証するとともに、保有先との取引実績を精査することで取引先との関係性を検証しています。この結果に基づき、取

締役会において定期的または適時に保有の適否を見直し、保有株式の縮減を図っています。売却によって得られた資金は設備投資やM&Aに振り向けられています。

方針	■ 取引関係の強化等の目的のため政策保有株式として上場株式を保有することがある ■ 保有にあたっては、保有リスクの最小化に努め、個別の政策保有株式に対しては取締役会において保有の適否を見直し、その結果に基づき縮減を図る ■ 当社の株主価値増大に資するかどうかを勘案し議案ごとに議決権を行使 ■ 政策保有株主から当社株式の売却意向を示された場合、その売却を妨げない	
	頻度	■ 年1回または適時
保有の見直し	基準	■ 営業上の利益と受取配当金の合計が5年連続で期待収益を下回る場合 ■ 不祥事の発生等
売却実績	2018年3月期	■ 46銘柄のうち9銘柄
	2019年3月期	■ 37銘柄のうち13銘柄(ただし部分売却も含む)
	2020年3月期	■ 28銘柄のうち2銘柄

ガバナンス鼎談：社外取締役



後継者育成と取締役の指名

森脇 取締役会において、昨今は大変活発に議論が行われており、コーポレートガバナンスのシステムも随分工夫してレベルが上がってきたように思いますが、次のステージとしては、後継者育成や指名についての議論のレベルアップを目指すことになるかと思います。

田中 私は昨年6月に就任したばかりですが、仕組みの面で

は既に高いレベルにあるなという印象を持ちました。後継者育成に関しては、それぞれの候補者と面談の機会を設けていただいたのは非常に良いことだと思いました。また、外部のコンサルタントの力も借りて育成に取り組んでいることは評価できると思います。

杉山 私自身の経験からすると、外部のコンサルタントは使い方によってはあまり役立たないこともあると思いますが、当社の後継者育成に関してはうまく利用している印象です。内部の意見を組み合わせることでもうまく機能していると思います。後継者育成会議にも指名・報酬諮問会議にも出席していますが、バラバラな印象はありません。

森脇 ただ、後継者候補を選ぶ側の視点や選択の背景説明がもう少し加われば、もっと議論が深まると思います。このあたりが今後のステップアップのための一つの課題かと思います。



取締役会の多様性確保

田中 私の就任で女性の取締役も2人になりましたが、これでもよしとするのではなく、もっと積極的に内部の女性の活躍を推進していただきたいと思います。環境への貢献という点では女性のエンジニアにも魅力ある会社ですので、積極的にやるべきだと思います。



杉山 女性の活躍については同感です。スキルの面では、取締役会にデジタルトランスフォーメーションの分野に明るい方もいると良いと感じます。

森脇 技術系で経営者にもなっていくような人材をベンチャーキャピタルに送り込んで、技術と経営の評価をする訓練を積むのも良いかもしれません。

田中 あとは外国人。これだけいろいろな会社を買収しているので、執行役員あたりから外国人を登用してモチベートしていくことも将来的には必要になると思います。外国人の登用は、取締役会にも多くの気付きをもたらすはずです。

役割発揮と社内からの支援

森脇 社外取締役が2人から3人になるというのは、1人から2人になるほどの差はありませんが、3人になったことで発言力は増している気がします。

杉山 2人のときから自由に発言できましたが、3人になることで議論における発想や視点は広がった気がします。私にとっては、取締役会議案の事前説明は大変重要な情報提供を受ける場であり、貴重な意見交換の機会になっています。

田中 会社からの支援の面では、会社の理解のために研究開発のワークショップとかE&S委員会をはじめさまざまな委員会に出席し、勉強させていただいている最中です。超純水供給事業の現場にも行かせていただきました。

森脇 情報のインプットについては、就任5年で情報源へのアクセス方法も分かっているので不満はありません。むしろ、知ろうと思えばきりがないので、社外取締役の役割からの線引きが悩ましいところです。各種委員会に出席して思うことは、議論のレベルが非常に高く難しいので、一般の従業員に中身を敷衍する道筋を考えることも課題かと思っています。

投資委員会の在り方

森脇 投資委員会の一番の肝は、必ずしもその投資案件に関わっていない人達と、案件に関わっている当事者の人達が忌

憚なく徹底的に議論するところです。特にポイントとなる部分の説明を、職位に関係なく案件のことを一番よく知っている人が行っている点はすごく大事ではないかと思います。侃侃諤諤やる委員会を形骸化しないために、今後もいろいろな工夫をしていけばいいのではないのでしょうか。

杉山 取締役会にかかる投資案件については、内容やリスクについて丁寧に説明がありますし、社内取締役からも意見が出ます。ただ、投資委員会の中でなされた議論の経緯やプロセス、特にネガティブな意見を事前に伺えれば、よりしっかりとした判断につながると思います。

中長期的な成長戦略の議論

田中 よく社長が既存概念の打破と言いますが、当社のように比較的上手くいっている会社が変わるのは難しいことだと感じています。倒産の危機に瀕しているような会社では、全社員がこのままだと潰れるぞ、という危機感を持って自分がやるべきことに取り組みます。一方、当社の場合は、MVP-22計画について経営から、それぞれの部門や部署が何をやらばいいのかをかみ砕いて伝えることで、一人ひとりが自分はこれをやらば貢献できるという自覚を持ってもらうことが大事だと思います。

杉山 総合ソリューションは、完成に向けて今ものすごい努力がなされていますが、2023年3月期中期目標を達成することでその次につながるがあると思います。一方、総合ソリューションが長期的な取り組みであるCSRやCSVの考え方とどのように関わるのか、目標なのか手段なのかといった整理も必要かと思っています。

森脇 七転八倒して現中期経営計画の立案と実践を経験した人は、相当いろいろな果実を持っていますから、次の5年はもっと改善した計画になっていくと思います。今は産みの苦しみで大変だとは思いますが、何か価値を生み出すんだ、という意識をより多くの社員が持ち、新しいビジネスモデルをつくっていければ素晴らしいと思います。



リスクマネジメント

クリタグループは、グループの持続的な成長と企業価値の向上に対しそれを不確かなものにする事象をリスクと定義しています。リスクを低減・回避することにより、リスクによる損失や被害を最小化しながら、取るべきリスクを明らかにして、事業の成長機会を逸失することがないよう努めています。

リスク管理体制

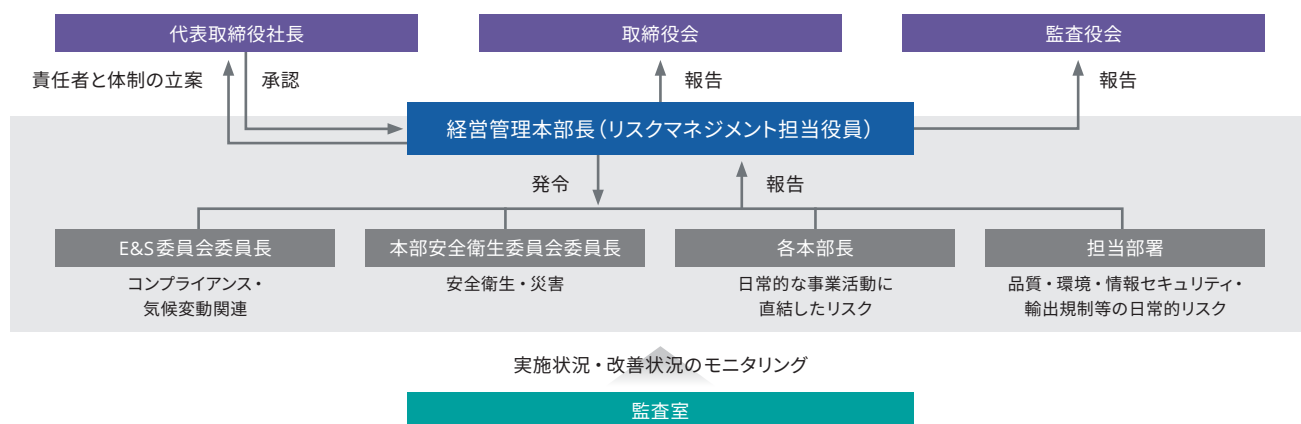
クリタグループに関わるリスクの監視およびリスクマネジメントは、経営管理本部長を担当役員として推進しています。経営管理本部長は、グループのリスクの分析・評価を定期的に行うとともに、「全社リスクマップ」に基づき、継続的にリスクの監視を行うことで、その発生防止に努めています。

経営に重大な影響を及ぼすリスクが発生した場合は、経営管理本部長が対応の責任者と体制を立案し、代表取締役社長の承認を得て直ちに発令します。当該責任者は、速やかに対策を実行するとともに、リスクによる影響、是正の状況および再発防止策について、代表取締役社長および経営管理本部長に報告することとしています。

重大なリスクのうち、コンプライアンスや気候変動に関するものはE&S委員会委員長を、安全衛生および災害に関するものは本部安全衛生委員会委員長を責任者としています。また、日常的な事業活動に直結したリスクへの対応は、各本部長を責任者として実施しています。その他、品質・環境・情報セキュリティおよび輸出規制等の日常的リスクへの対応は、各担当部署が実施します。

経営管理本部長、各委員会委員長、各本部長は、リスクマネジメントの推進状況を定期的に取締役会に報告するとともに、重大なリスクの発生、結果に関して適宜、取締役会および監査役会に報告します。なお、リスクマネジメントの実施状況、改善状況のモニタリングは、監査室を責任部署として実施しています。

リスクマネジメント体制図

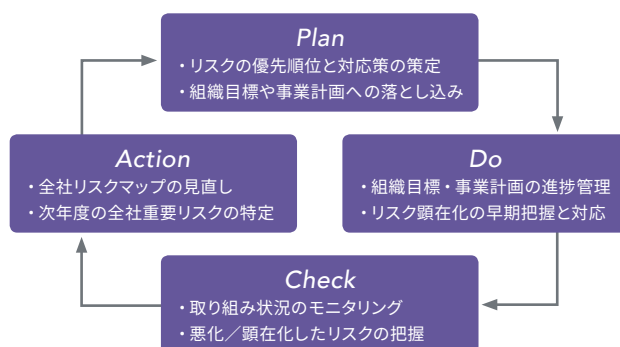


リスクの抽出と対応策の策定

クリタグループでは、「全社リスクマップ」により、事業活動において想定されるリスクを洗い出し、モニタリング指標を定めて、評価を行っています。また、それらの定量的かつ定性的な影響度と発生可能性を踏まえ、グループの重要リスクを特定しています。

特定された重要なリスクは、さらに各本部でのリスクマップとして展開され、対応策の設定が行われるほか、各本部の事業計画に反映され、進捗が管理されています。対応状況は定期的に取り締役に報告され、環境変化によって新たに顕在化したリスクへの対応を含めて、次年度の重要リスクの協議・策定を行います。

リスクマネジメントのPDCA



クリタグループリスクマップ

リスク分類	主なリスク	対策に関する 関連ページ・関連情報
事業環境リスク	- 顧客業界の工場操業度や設備投資動向による需要の変動 - 競争激化による商品やサービスの価格下落 - 原材料等の価格変動 - 為替の変動等による海外事業への影響	機会とリスク P22
カントリーリスク	各国の法律・規制の変更、政治・経済の混乱	—
災害リスク	パンデミックや自然災害による人的損失、事業損失の発生	BCM方針 P43
戦略リスク	- 組織・事業構造改革遅れによる中期経営計画の未達成 - 新事業および戦略的成長の具体化の遅れによる事業拡大の停滞 - 顧客ニーズや各国・地域の特性に合致した事業展開の遅れ - IT化の適用とデジタルビジネスの構築の遅れによる水処理市場からの淘汰	- 社長インタビュー P10 - 中期経営計画 P16 - 機会とリスク P22
事業リスク	- 優位性のある商品・サービス・ソリューションモデルをタイムリーに提案できない可能性 - 製品・サービスの欠陥による損害補償の発生、生産効率向上の取り組みの遅れ - 技術ノウハウの流出による競争力の毀損	機会とリスク P22
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 - 関係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	- コーポレートガバナンス P32 - 中期経営計画 P16 - 内部統制システム構築に関する基本方針 —
労務リスク	- 長時間労働による健康被害の発生 - ダイバーシティ等の事業環境変化への対応力低下	人材マネジメント P44
法務・コンプライアンス リスク	- 知的財産権の侵害 - 法令・規律・コンプライアンス違反、情報漏洩等による社会的信頼の低下	- 研究開発と知的財産 P25 - コンプライアンス P47

・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、投資家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、こちらをご覧ください。

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

BCM（事業継続マネジメント）方針

クリタグループでは、大規模な地震や風水害、パンデミック等により事業継続が危ぶまれるような有事の対応方針を「クリタグループBCM方針」として定め、クリタグループの役員・従業員が適切に判断・行動できるよう、次のとおり取り組みの基本的な考え方を明確化しています。

1. 人命の安全確保を最優先

クリタグループは、役員・従業員およびその家族の安全・安心確保を最優先する。

2. 事業の早期復旧

クリタグループは、自社施設、竣工物件、施工中物件等における業務の早期復旧を図り、製品・サービスの安定供給とお客様の復旧活動の支援に努める。

3. 地域への支援

クリタグループは、自社拠点における二次災害防止に努めるとともに、地域社会の復興に協力する。

新型コロナウイルス感染拡大下における事業継続の取り組み

2020年2月以降に感染が拡大した新型コロナウイルスへの対策として、業務執行に関わる役員や部門長等が感染した場合のバックアップ体制を構築するとともに、グループ各社からのレポートラインを設定し迅速かつ確実な情報収集に努めています。また、各組織において、顧客および当社グループの事業継続や社会的要請に応える業務を継続必須業務として特定し、それらの業務に従事する当社グループおよび協力会社の従業員の感染

予防策、ならびに感染した場合のバックアップ体制について策定しました。また、政府による外出自粛要請下においては、外出の自粛が要請された地域においては、原則在宅勤務とし、継続必須業務以外は対応可能な業務に限り在宅で対応しました。引き続き、各国の感染状況や社会やお客様のニーズを踏まえた柔軟な勤務体制をとりつつ、新たな生活様式や働き方の変化に対応した社内システムの構築や業務の見直しを進めています。

人材マネジメント

クリタグループは、人材を持続的な成長を支える基盤と捉え、人材の確保と育成、長年培ってきた水に関する技術の継承に取り組むとともに、社員一人ひとりが自分の能力や適性を存分に活かして働ける環境の整備と多様な人材が活躍できる組織風土づくりを推進しています。

 詳細はこちらをご覧ください。

人材開発 https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_human/index.html

人権を尊重する https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_basic/human_rights/index.html

人材開発

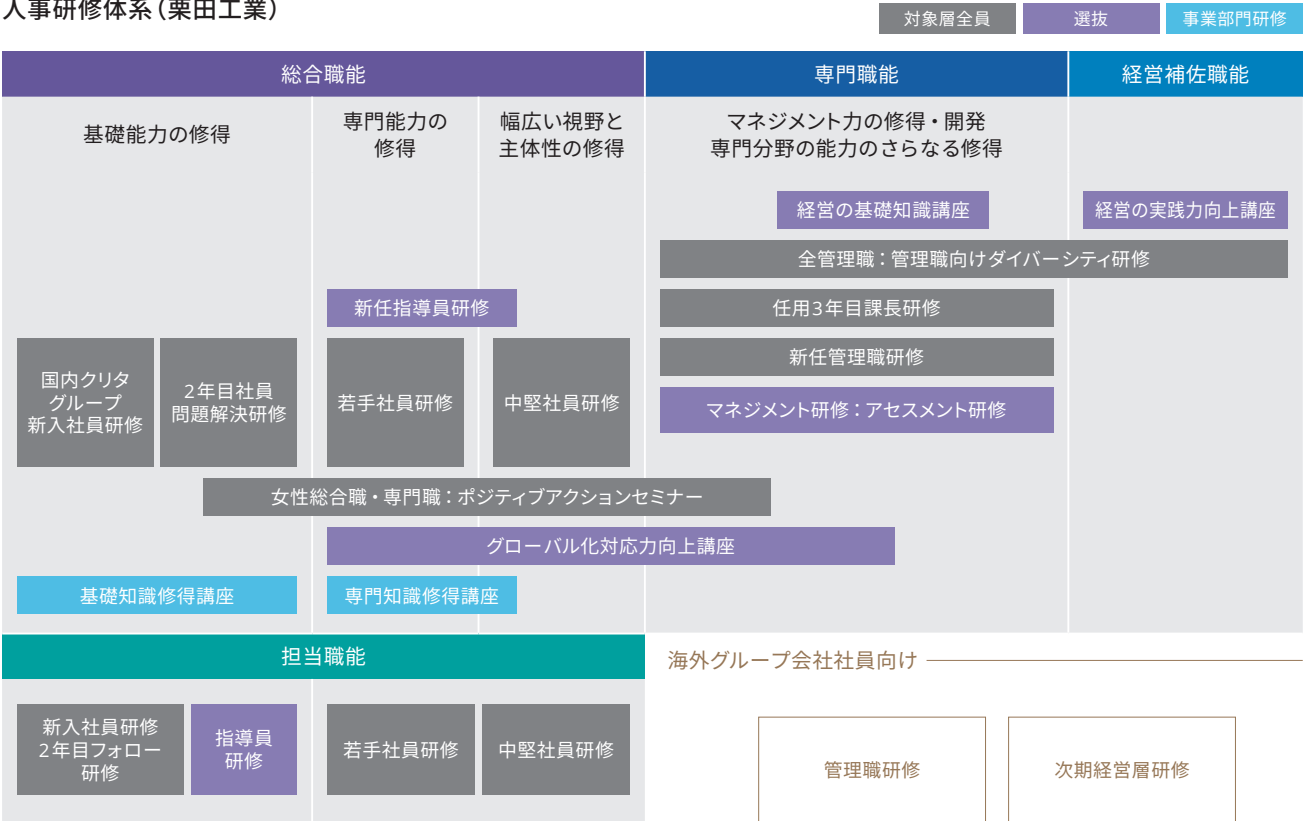
当社は人材開発に向けて、人材開発担当部署による階層別・役職別研修、世界で活躍できる人材の育成を目的とした「グローバル化対応力向上講座」など人材教育を実施しています。またクリタグループの従業員を対象として、商品・技術・サービスに関する専門知識研修、安全や法務・コンプライアンスに関する研修、コミュニケーションや問題解決手法といったスキルの習得のための研修を行っています。さらに、海外グループ会社の中核を担う人材の育成に向け、ナショナルスタッフの次期経営層候補や管理職を対象とした研修も行っています。

当社は、技術者をはじめとする人材育成を目的として、当社のグループ生産本部製造部門長を委員長とする「人づくり委員会」を2020年4月より設置しています。

自己啓発機会の提供

当社では、人材開発担当部署による研修のほかに、会社が必要とする業務分野に関し、従業員に国内外の教育機関、および研究機関における修学の機会を与える留学制度や、条件を満たした学生に学資の貸与を行う奨学金制度を設けています。また、各技術分野の第一人者が社内講師として技術伝承を行う「専門技術講座」などの社内研修に加え、幅広い知識や技能を習得するために200以上の通信教育と通学講座を用意しています。

人事研修体系(栗田工業)



公正な人事制度

従業員の能力を引き出すためには、その役割や成果に応じて公正に評価し、評価に見合った適正な処遇と育成を図る必要があります。当社では、面談により従業員が自らの成果や課題を上司とともに確認することで、評価の透明性と公平性の確保に努めています。

また当社では、上司が従業員と年1回、現在の業務に対する自らの適性、将来のキャリア形成に向けた異動希望、家族の状況などについて話し合う「自己申告制度」を導入しています。

この制度を通じて、会社は本人の考えを理解し、人材育成と組織の活性化に活用しています。

多様な人材の確保

当社および国内グループ会社では、多様な人材の確保のために障がい者の雇用機会確保を目的とするウィズ・クリタ株式会社の設立や定年退職者の雇用、日本への留学生を中心とした採用など、障がい者の方や高齢者の方、外国籍の方など、幅広い雇用機会を提供しています。

ポストコロナの人材育成

この度のコロナ禍がもたらした世の中の変化は、当社グループの雇用形態や人材マネジメントを見つめ直す良いきっかけとなりました。業務のデジタル化が加速し、バーチャルな空間で仕事ができる仕組みが急速に整うことで、在宅勤務やモバイルワークといったテレワークが定着しました。これら時間と場所に制約されない働き方は、コロナ後も完全に元に戻ることはないと思われます。

テレワークにおいては、従業員一人ひとりが異なる環境に置かれることで、自己管理能力も含め生産性の違いが明らかになります。人事管理や評価の在り方を考えると、仕事の成果に対する評価の公平性を担保するためには、世の中全体にジョブ型の雇用形態が採用されていく傾向が強まるものと思われます。

一方、当社グループの強みの源泉は、顧客親密性をベースとした社会やお客様からの強い信頼であり、その基盤となるのは人材の結束力（全員が集中して一気に問題解決するスピード）と誠実な仕事ぶり（逃げずに最後までやりきること）にあると私は考えています。当社グループにおいてこの強みを生み出してきた基盤の一つが、メンバーシップ型の雇用形態です。今後は、テレワークを当然とした働き方の中で、当社グループの強みを損なうことなく、メンバーシップ型の雇用形態をベースとしながらも、従業員個々人の生み出す成果と成長にマネジメントの焦点を当てた取り組みが求められるものと考えます。

そしてまた、働き方が変わる中で会社としてどのように従業員間の「共感」を持てる場を確保するのか、従業員のアウトプットに格差が出やすくなる中で一人ひとりの生産

性を上げるための教育や人事管理の仕組みはどうあるべきか、について見直していくことも必要であると思います。

これらの見直しをする上で、従業員の「幸福度」を人事管理のベースに置きたいと考えています。働き方も仕事に対する価値観もさらに多様化していく中で、「幸福」は「共感」の焦点となり得ること、そして、「他の人の役に立ちたい」と思っている人は幸福度が高い」「誰かに依存することなく、主体的に課題に取り組むことができる人は幸福度が高い」と言われ、社会とお客様からの信頼を事業の基盤とする当社グループにとっては、この「幸福度」が顧客親密性を実現するに相応しい価値観だからです。もちろん一人ひとり「幸福」と思うことは異なりますが、世の中のために何か意味のある仕事をしたい、自分にとっての幸福とは何かということを真剣に考え、そこに価値を置いて一所懸命行動する、そういう人材の集団になろうとすることが、当社グループの目指すべき人事管理の在り方であり、人材育成の在り方だと思います。



経営管理本部長
伊藤 潔

経営活動を支える基盤

人材マネジメント

働きやすい企業風土の実現

当社は、従業員が働きやすい環境の整備に向けて、仕事と家庭の両立を支援する施策を実施しています。

制度利用状況(人)		2019年3月期	2020年3月期
育児休職制度	男性	6	21
	女性	25	25
介護休職制度	男性	1	1
	女性	0	0
介護短時間勤務制度	男性	0	0
	女性	0	0

※上記のほか、看護休暇制度を設けています。

制度利用状況(人)		2019年3月期	2020年3月期
介護休暇制度	男性	10	9
	女性	5	7
配偶者転勤休職制度	男性	0	0
	女性	2	2
ボランティア休暇制度	男性	3	1
	女性	2	2

女性の活躍推進

当社における女性の平均勤続年数は16.8年と、女性が比較的長く働き続けられる環境ですが、その一方で長い間女性の管理職への登用が進みませんでした。しかし、人口減少社会を迎えた日本において、女性の活躍を推進できるかどうかは、当社にとっても経営資源の確保に関わる喫緊の課題です。そこで当社はこの状況を改善するため、女性活躍推進法、および次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、実行しています。なお、当社は「MSCI 日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されています。

		2019年3月期	2020年3月期
女性比率(%)	管理職	1.1	2.1
	従業員	14.1	14.5
女性平均勤続年数		16.8	

女性活躍推進法に基づく行動計画

2018年4月から2023年3月までの5カ年を期間とする本計画では、取り組み目標を次のとおり定めています。

- 2023年4月1日時点での女性管理職数を15人以上とする。
- 新卒総合職採用における女性比率を30%以上とする。

当社はこれらの目標を達成するため、①女性総合職を対象としたキャリア形成支援、②女性採用比率の向上、③女性の職域拡大、④自己申告制度を通じたキャリア開発の支援、の4つの取り組みを実施しています。

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画

2018年4月から2023年3月までの5カ年を期間とする本計画では、①就業場所の制約の緩和、②年次有給休暇取得促進、③男性の育児参画促進、④育児に充てる時間の確保、の4つの取り組みを推進しています。

働き方改革

当社は、従業員の心身における健康維持と生産性向上の視点から、長時間労働の削減を中心とした働き方改革を推進しています。「心身の健康確保」「生産性の向上」「多様な人材の活躍」に向け、長時間労働の防止に取り組んでいます。

長時間労働の削減

当社は、長時間労働削減のため右の施策を実施しています。

施策	
勤務時間の制限	■ ノー残業デー(水曜日)の設定 ■ 本社施設利用時間(20時まで)の設定
有給休暇の取得促進	■ 夏休み期間(6月～10月)における5日以上連続休暇の取得奨励
従業員の意識改革	■ エンジニアのための「働き方改革セミナー」の開催 ■ eラーニングによる「時間管理スキルの習得」「効率的な会議運営」のトレーニング実施
制度・仕組みの改定、導入	■ サテライトオフィスの活用 ■ 勤務間インターバル制度の試行

経営活動を支える基盤

コンプライアンス

クリタグループは、法令遵守にとどまらず、社会から信頼され、クリタグループで働くすべての人が正々堂々と誇りをもつことのできる企業を目指してコンプライアンス活動に取り組んでいます。

基本方針

クリタグループは、すべての役員と従業員が事業活動を行う上で取るべき行動、やってはいけないことを「クリタグループ行動準則」に制定しています。本準則をコンプライアンスの基本方針に位置付け、多言語化してグループ全体で共有しています。本準則の理解深耕と実践を推進するために、業務の中で特に遵守・実践すべき行動を具体化させた「コンプライアンス・ガイドライン」を各組織にて作成するとともに定期的な見直しを行い、コンプライアンス活動の実効性向上を図っています。

クリタグループ行動準則

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



推進体制

クリタグループは、コンプライアンス活動の統括組織として、当社の代表取締役専務を委員長とするE&S委員会と、同取締役を委員長としてグループ会社の代表を委員とするグループE&S委員会を設置しています。これらの委員会でコンプライアンスに関する活動方針・重点施策を定め、当社の各本部とグループ各社の部門委員会を通じてすべての従業員に展開することとしています。

主な取り組み

公正な事業活動の推進

クリタグループは、公正な事業活動の推進をグループ全体で徹底するため、「クリタグループ贈賄防止方針」と「クリタグループ競争法遵守方針」を定め、多言語化してクリタグループのすべての役員・従業員に周知するとともに、定期的にトレーニングを実施しています。2020年3月期は、当社および国内グループ会社の役員・従業員を対象に贈収賄・腐敗の防止に関するeラーニングを実施し、受講率は100%でした。

全従業員を対象としたアンケートの実施

クリタグループは、コンプライアンス活動の取り組み成果の確認と潜在的なコンプライアンスリスクの抽出を目的に、クリタグループの従業員と派遣スタッフを対象とした「コンプライアンス行動調査」を年1回行っています。この調査結果を基に、当社の各本部とグループ各社がコンプライアンス活動の計画を策定して改善活動に取り組んでいます。2020年3月期は、7,054名を対象に実施し、回答率は99.1%でした。

問題発生 of 未然防止

クリタグループは、コンプライアンスリスクの改善目標と実施事項を策定し、コンプライアンスに関する問題の発生を未然に防止する取り組みを行っています。具体的には、およそ60項目の法令違反リスクを一覧化した「法令違反リスクマップ」を基に、当

社の各本部やグループ各社の事業特性と前期の「コンプライアンス行動調査」の結果を踏まえてリスクを評価し、重点取り組みテーマを設定しています。

通報・相談窓口の設置

クリタグループは、当社グループの従業員や派遣スタッフが安心して働くことができる仕組みとして、クリタグループ行動準則や法令に関する疑問や不安の相談や、本準則や法令・社内規程に反する行為の通報を受け付ける窓口を当社グループ内と第三者機関にそれぞれ設置しています。また、クリタグループの取引先がクリタグループの法令違反や不正を相談・通報できる窓口も設けています。各窓口の相談・通報者は、相談・通報したことによって不利益な取り扱いを受けることがないように保護されています。これらの窓口設置・運用を通じて、不正行為の早期発見・早期是正に努めています。2020年3月期の窓口利用状況は、国内で24件、海外で4件でした。

取引先との公正な取引の推進

当社は、公正な取引の推進に注力しており、特に中小規模の取引先に対し年1回取引実態アンケートを実施しています。事実確認や是正・改善が必要な場合には、関係部署へ対応を指示するとともに、対応結果の確認まで行っています。2020年3月期は、1,058社を対象にアンケートを実施しました。

環境改善活動

クリタグループの環境改善活動は、自社内で使用する水やエネルギー、発生する廃棄物の低減に取り組むだけでなく、クリタグループが長年培ってきた「水と環境」に関する製品・サービスを用いた、お客様での環境負荷低減も活動の一つとしていることが特長です。「CSRに関する方針」の成長機会テーマと連動しており、お客様での環境負荷低減と自社内での環境負荷低減により、社会的な課題の解決を図りながらクリタグループの事業を成長させることで、社会との共通価値を創造していきます。

クリタグループの環境改善活動の定義

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

 方針はこちらをご覧ください。

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

推進体制

クリタグループは、当社の代表取締役専務を委員長とするE&S委員会と、同取締役を委員長としてグループ会社の代表者を委員とするグループE&S委員会を設置し、クリタグループにおける環境改善活動を統括しています。同委員会で環境改善活動に関するクリタグループ統一の中期目標と事業年度ごとの活動計画を策定し、推進責任者（委員または各社代表の指名者）が

担当する会社・組織における環境改善活動の目標達成に向けた取り組みを推進し、活動状況および活動結果をE&S委員会に報告しています。

また、E&S委員会はステークホルダーの期待や懸念を確認し、クリタグループ全体の活動結果とともに当社の取締役会に年1回、報告しています。

顧客における環境改善（CSVビジネスの推進）

クリタグループは、従来に比べ節水・CO₂削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」として定め、その優位性をそれぞれ係数化しています。顧客における環境負荷低減量は、これらCSVビジネスの係数と採用実績から算出されています。またCSVビジネスは、より優位性の高い商品、技術、ビジネスモデルの開発状況に応じて、継続的に見直されます。

CSVビジネス選定基準

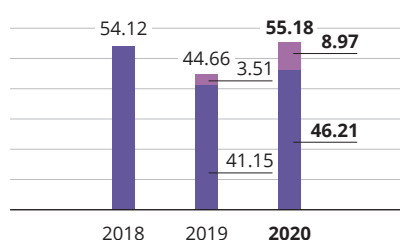
節水・CO₂排出量削減・廃棄物削減に関して、

- ① 従来技術や競合技術に比べ効果が大きい。
- ② 既存技術の新市場適用、もしくは新規技術である。
- ③ SDGs目標が示す行動計画に貢献する。

顧客における環境負荷低減量の推移※ 3月31日に終了した年度

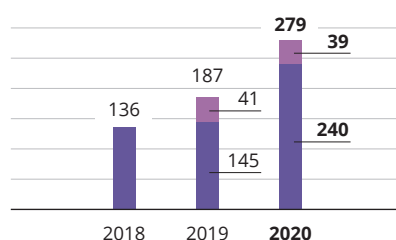
節水量（百万m³）

■ 国内 ■ 海外



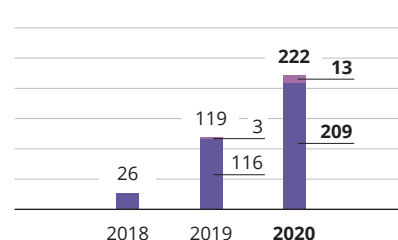
CO₂排出削減量（千t）

■ 国内 ■ 海外



廃棄物削減量（千t）

■ 国内 ■ 海外



※ 2019年3月期より海外グループ会社での負荷低減量を把握しています。

TOPICS

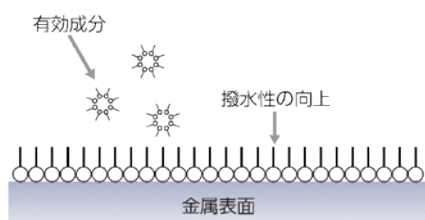
「クリタドロップワイズテクノロジーによる熱伝達率の向上」が「資源エネルギー庁長官賞」を受賞

当社は、一般財団法人省エネルギーセンター（後援：経済産業省）が主催する「2019年度省エネ大賞（製品・ビジネスモデル部門）」において、「ドロップワイズテクノロジーによる熱伝達率の向上」というテーマで「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。

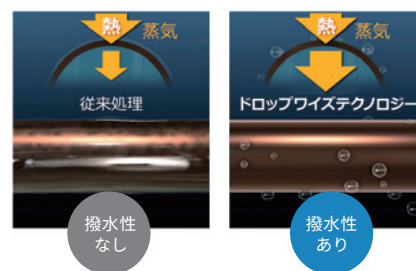
一般的に、ボイラで発生した蒸気を用いる熱交換器では、蒸気側の金属表面で蒸気の凝縮により水膜が形成されます。この水膜はわずかな厚みであっても熱伝達率を大幅に低下

させるため蒸気使用量の増加を招き、より多くのエネルギーを消費し生産性の低下につながります。クリタドロップワイズテクノロジーは、熱交換器の金属表面に撥水性を与え、水膜を除去することで、熱伝達率を向上させる滴状凝縮技術で、蒸気使用量削減による省エネルギーや、生産性向上を実現します。また、熱交換器直前の蒸気ラインに撥水機能を有した水処理薬品を添加するだけで効果を発揮するため、生産設備を稼働させたまま適用することが可能です。

クリタドロップワイズテクノロジーのメカニズム



従来との比較



自社内における環境改善

クリタグループは、事業活動を行う上で適用される各国・各地域の環境関連法令を遵守しながら、「水使用量の削減」「エネルギー使用量の削減」「廃棄物量の削減」に取り組んでいます。これらの取り組みは、環境関連法令遵守に関するアセスメントを含め、CSRに関する方針で定める目標の達成に向け、クリタグループ環境方針に基づいた活動として行われています。

自社施設における水リスクの評価

当社は、クリタグループの生産拠点が立地する地域の水リスクを世界資源研究所の「AQUEDUCT」を用いて年1回、評価・確認しています。2020年3月期は水使用量の多い生産拠点を調査し、4拠点が高リスク以上に該当する地域に立地しており、その合計取水量が全生産拠点の取水量に占める割合は3%であることを確認しました。

環境省「Water Project」への参加

当社は、環境省の「Water Project」に参加しており、水資源の有効活用や水環境の保全に係る技術、事業活動に関する情報を、本プロジェクトを通じて発信しています。

日本経済団体連合会の「チャレンジ・ゼロ」に参加

当社は、一般社団法人日本経済団体連合会が日本政府と連携して推進する「チャレンジ・ゼロ（チャレンジ ネット・ゼロ カーボンイノベーション）」に参加しています。「チャレンジ・ゼロ」とは、2020年7月現在で137の企業・団体が参加し、パリ協定で掲げる温室効果ガス排出ネット・ゼロの早期実現を目指す活動です。



経営活動を支える基盤

環境改善活動

Scope3集計結果と今後の取り組み

クリタグループは、国際的な要求水準に沿った気候変動への対応を行うため、2020年3月期からScope3の把握に取り組みました。これにより、クリタグループはScope1～3全体においてScope3が98.9%を占めること、Scope3のうち最も比率が高いのは主にポンプやモーターなどを含む「販売した製品の使用」によるものであることが確認できました。

クリタグループは、これらのデータを踏まえ、TCFDの提言に基づき温室効果ガスの中長期削減目標と施策の策定を行うとともに、提供するソリューションをより低炭素なものへと転換していくことで、クリタグループの競争優位性を高めていきます。

	2020年3月期	
	CO ₂ 排出量 (t)	CO ₂ 総排出量に対する比率 (%)
Scope1	9,384	0.3%
Scope2	25,520	0.8%
Scope3	3,041,803	98.9%
Scope1 + 2 + 3	3,076,707	100.0%

日本産業機械工業会「環境活動基本計画」への参画

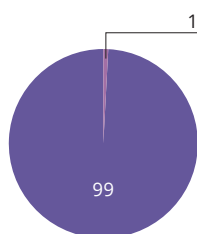
当社は、温暖化対策に取り組む一般社団法人 日本産業機械工業会の環境活動基本計画に参画しており、気候変動への対応状況を定期的に報告しています。

取引先へのCSR要請

クリタグループは、サプライチェーン全体で環境負荷低減の取り組みを行うためには取引先の協力が不可欠であると考えています。クリタグループでは、「クリタグループCSR調達ガイドライン」を定め、取引先に対して環境法規制の遵守や自主基準の設定による水使用量、エネルギー使用量などの環境負荷低減への取り組み、適切な情報の提供をお願いしています。特に発注額の大きい取引先には、本ガイドラインに基づく自己評価の実施をお願いし、改善に向けた取り組みを要請しています。

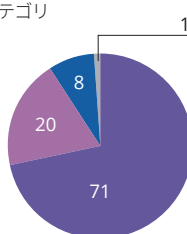
CO₂総排出量に対する比率 (%)

■ Scope3
■ Scope1 + 2



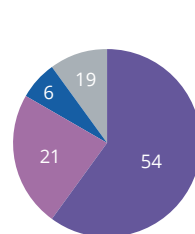
Scope3総排出量に対する比率 (%)

■ カテゴリ11 (販売した製品の使用)
■ カテゴリ1、4、9 (購入した製品・サービス、物流)
■ カテゴリ13 (下流のリース資産)
■ その他のカテゴリ



カテゴリ11総排出量に対する比率 (%)

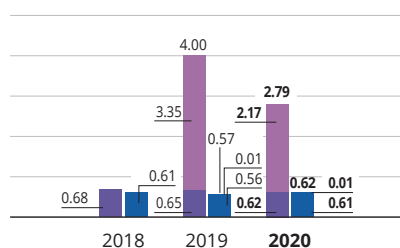
■ ポンプ
■ モーター
■ ブロワー
■ その他



自社での環境改善の推移※1 3月31日に終了した年度

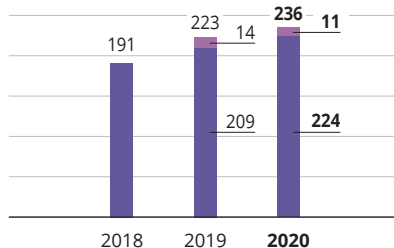
取水・回収量 (百万m³)

■ 取水量 (国内)
■ 取水量 (海外)※1
■ 回収量 (国内)
■ 回収量 (海外)※1



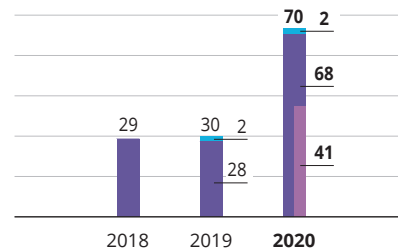
CO₂排出量 (千t)※2

■ CO₂排出量 (国内)
■ CO₂排出量 (海外)※1



廃棄物量 (千t)

■ 廃棄物量 (国内)
■ 廃棄物量 (国内の工事現場)※3
■ 廃棄物量 (海外)※1



※1 2019年3月期より海外グループ会社における負荷量を把握しています。

※2 CO₂排出量の考え方については20ページをご参照ください。

※3 2020年3月期より当社および国内グループ会社での工事現場における廃棄物量を把握しています。

TOPICS

クリタ・ド・ブラジルLTDA.での取り組み

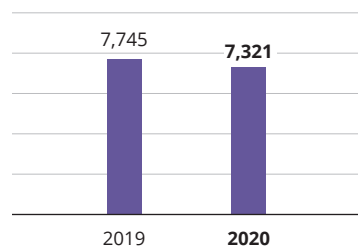
クリタ・ド・ブラジルLTDA.は南米におけるクリタグループの水処理薬品製造・販売、技術サービスの提供を事業としている海外グループ会社です。海外のグループ会社においても、自社内の環境改善活動を積極的に行っています。

節水

同社本社工場で使用する水の多くは水処理薬品用ですが、生産設備の洗浄や実験などにも水を使用しています。

同社は、製品用以外の水使用量を削減するため、工場内での使用状況を精査しました。その結果、製造ラインの一部で大量の水を洗浄用に使用していることが確認されました。そこで同社は、2020年3月期に製造ラインの変更や機器類のメンテナンスなど設備面での改善を行うとともに、洗浄方法の最適化や社員向けの節水キャンペーンなど、さまざまな取り組みを実施しました。それにより、水使用量を前期比で5%削減しました。

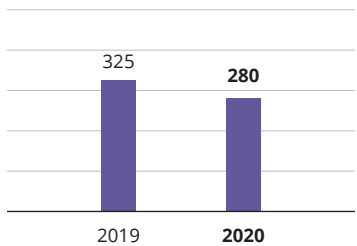
水使用量の推移 (m³)
3月31日に終了した事業年度

CO₂削減

同社で排出するCO₂は、本社工場の生産設備やオフィスで使用する電力と営業車両で使用する燃料に由来しています。

同社はCO₂排出量削減に向けて、2020年3月期は主に製造エリアを中心とした照明設備のLED化と営業車両で使用する燃料のガソリンからエタノールへの切り替えを推進しました。ブラジルは古くからサトウキビからできるバイオエタノールの生産を推進しているためエタノールを使用可能な車が多いという特性があります。これらの取り組みにより、CO₂排出量を前期比で14%削減しました。

CO₂排出量の推移 (t)
3月31日に終了した事業年度

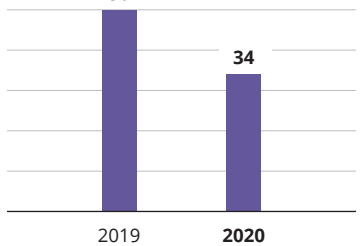


廃棄物削減

同社で排出する廃棄物は、水処理薬品用原材料の包装品や不適合となった水処理薬品、生産設備から漏洩した薬品などです。

同社は廃棄物量削減に向けて、2020年3月期は主要な原材料サプライヤーに対する再利用可能な包装品への変更を要請するとともに、生産工程の改善による不適合品の発生抑制、生産設備のメンテナンス実施による薬品漏洩防止などに取り組みました。その結果、廃棄物量を前期比で32%削減しました。

廃棄物量の推移 (t)
3月31日に終了した事業年度



ISO14001 認証取得一覧

社名	事務所名
栗田工業株式会社	静岡・山口・豊浦・敦賀事業所、堺駐在所
クリタ・ケミカル製造株式会社	本社、赤穂事業所
クリタ・ビルテック株式会社	本社
株式会社クリタス	本社、西日本支社、ほか9事業所
クリテックサービス株式会社	伊賀・三重・西日本・大分・東日本事業所
クリタ-GKケミカル Co., Ltd.	本社、ラヨーン支店
クリタ(タイワン) Co., Ltd.	
栗田工業(大連)有限公司	
栗田水処理新材料(江陰)有限公司	

社名	事務所名
(株)韓水	本社ほか2拠点
クリタ・ヨーロッパGmbH	本社ほか2拠点
クリタ・トルコA.S.	本社ほか1拠点
クリタ・ド・ブラジルLTDA.	本社ほか3拠点
韓水テクニカルサービス(株)	
クリタ(シンガポール) Pte. Ltd.	
クリタ・ウォーター (マレーシア) Sdn. Bhd.	
P.T. クリタ・インドネシア	
クリタ・アメリカ Inc.	

品質への取り組み

クリタグループは、事業の継続と成長のためには、お客様からの信頼が必須であるとの認識のもと、製品・サービスの開発から製造、提供に至る品質管理に取り組んでいます。また、この取り組みを推進するため、グループ共通の「クリタグループ製品品質方針」を定めています。

 方針はこちらをご覧ください。

クリタグループ製品品質方針 <https://www.kurita.co.jp/csr/management/policy/customer/index.html>

推進体制

製品・サービスの開発においては、製品が安全や健康に与える影響や、製品のライフサイクル全般における環境影響などに配慮し、「ソリューション推進委員会」において高機能な原材料やユニットの評価を行うほか、ソリューション技術の開発テーマについて評価を行い、高い効果が見込めるテーマを絞り込んだ上で、開発本部およびソリューション推進本部が製品・サービスの開発にあたっています。

製品の製造から提供に関する品質管理については、グループ各社の品質管理専門部署での取り組みを継続的に行うとともに、組織横断の品質委員会がグループ各社を含めた品質向上活動を統括しています。同委員会は、品質に関する成果目標に対する進捗確認と評価を行い、その結果は年1回当社の取締役会に報告されます。

主な取り組み

製品の安全性評価

当社は、製品の開発段階で新しい化学物質を用いる場合は社内規定に基づき環境や健康へのリスク評価を行うことをルールとしています。また、製品の製造にあたっては労働安全衛生法、化審法、消防法をはじめとした各種法令に従って義務付けられている届出や報告を行うとともに、ラベルや安全データシートなどによりお客様へ製品の情報提供を行っています。

CSアンケートの実施

当社は、大型水処理プラントを納入したすべてのお客様を対象に、工事部門によるCSアンケートを継続して実施しています。アンケート結果から得られた課題に基づき、業務手順書や仕様書などの見直し・改善を継続的に実施しています。

質問事項	実施件数	
水処理プラントの仕様や品質管理、施工など8項目	2019年3月期	14
	2020年3月期	12

研修やトレーニングの実施

当社は、お客様に提供するサービスの品質向上に向けて、クリタグループの従業員の知識と技能を向上させる研修を行っています。水処理薬品の基礎的な知識をはじめ、用水や排水に関する講座による技術教育や安全・法務教育、さらにはコミュニケーションスキルや問題解決手法など、さまざまな研修を行っています。

また当社は、製品安全に関する従業員の理解を深めることを目的として、当社のスタッフ部門を除く全従業員を対象とした製品安全のeラーニングを実施しています。

不適合への対応

当社は、お客様に製品を引き渡す前に発生した不適合や、お客様から受けたコンプレインについて、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水平展開を図りました。また当社は、設計品質向上のため、不適合の再発防止・未然防止の仕組みであるStress-Strength Model (SSM) ※を国内エンジニアリング企業として初めて導入しました。

※ SSMは主に製造業で導入されている品質管理手法で、株式会社構造化知識研究所 田村泰彦氏により開発されたものです。

経営活動を支える基盤

安全への取り組み

クリタグループは、「安全衛生は、事業を行う上での最優先事項である」と位置付け、グループの役員・従業員、協力会社の従業員の方々が安心して働ける職場環境づくりのために、安全確保と健康支援に取り組んでいます。「クリタグループ安全衛生方針」を定め、グループ共通の方針に基づく取り組みを継続的に推進しています。

 方針はこちらをご覧ください。

クリタグループ安全衛生方針 https://www.kurita.co.jp/csr/management/policy/health_and_safety/index.html

推進体制

当社および国内グループ会社では、労働安全衛生法をはじめとする安全衛生に関連する法令に基づき、安全衛生管理体制を構築しています。当社の代表取締役専務を委員長とする労使合同の本部安全衛生委員会のもと、当社の事業所別・部門別および国内グループ会社に安全衛生委員会を設置し、職場環境の整備と充実に取り組んでいます。本部安全衛生委員会は安全に関する目標の進捗確認と評価を行い、その結果は年1回、当社の取

締役会に報告されます。

現場における安全の取り組みは、当社のグループ生産本部に設置された安全に関する専門部署である「安全推進センター」がサポートするとともに、労働災害防止策の立案と実施ならびに安全衛生委員会の取り組みのフォローを行っています。

主な取り組み

労働災害防止に向けた安全パトロールの実施

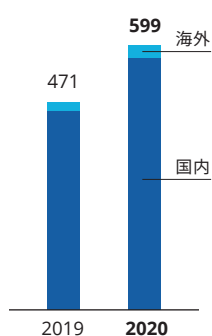
当社は、外部専門家や安全推進センターによる安全パトロールを行い、現場におけるリスクの発見と改善、従業員・協力会社の安全意識向上を図っています。安全パトロールでは、現場での安全対策などについて点数で評価し、その結果を従業員と協力会社にフィードバックした上で、指摘事項の改善・是正まで実施しています。発生した事故については、現場の安全を推進する、当社の専門部署で発生原因を調査するとともに、再発防止策を策定し、当社および国内グループ会社に周知しています。また、安全パトロールは国内に限らず、2018年3月期より海外でも実施しています。

さらに、よりリアルな体感を通じて危険に対する感受性を高めることを目的として、VR（バーチャルリアリティ）教材を使った安全教育の試行も開始しました。

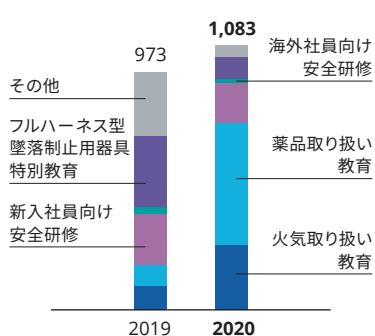
健康管理の取り組み

当社では、従業員の定期健康診断と、有機溶剤や特定化学物質などを取り扱う従業員の特殊健康診断の受診を徹底しています。また、従業員の健康増進に取り組むとともに、メンタルヘルスの不調の予防に向けたメンタルヘルス講習を実施するほか、全従業員を対象に自身では気づきにくいストレスへの気づきを促す「ストレスチェック」を実施しています。

安全パトロール
実施件数（当社）



安全教育参加人数（当社）



	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期
定期健康診断受診率（%）	100	100	100
特殊健康診断受診率（%）	100	100	100
健康に関する講習会（回）	2	10	20
健康に関するイベント（回）	13	40	46
メンタルヘルス講習会（回）	15	16	19
ストレスチェック受診率（%）	99.6	98.4	98.5

社会貢献活動

クリタグループは、社会との共通価値の創造に向けて、社会貢献活動にも継続的に取り組んでいます。クリタグループの社会貢献活動は、科学技術の振興、人材の育成、人道的支援、地域コミュニティ活動を重点4分野と定めて推進しています。

 詳細はこちらをご覧ください。

社会貢献活動 https://www.kurita.co.jp/csr/csr_activity_society/index.html

重点分野ごとの主な活動実績

科学技術の振興

クリタグループは、公益財団法人クリタ水・環境科学振興財団への支援を通じて、水と環境に係る科学技術の振興に努めています。2020年3月期には、研究助成事業として、日本とアジア諸国の水と水環境分野の若手研究者を対象に112件の助成を行いました。また、国際交流支援事業として、ネパールのNPOであるCenter of Research for Environment, Energy and Water (CREEW)への支援や、アジア工科大学の修士課程の学生に研究および国際交流への支援を行いました。

人材の育成

クリタグループは、水と環境に関する専門知識、スキルおよびネットワークを活かして、自然と人間が調和した社会を実現し支えていく人材の育成に取り組んでいます。

2020年3月期は、未来を担う子どもたちに対する水と環境の大切さや科学の面白さを学ぶ機会の提供に努めました。宇宙航空研究開発機構 (JAXA) や顧客企業と共同で小学校・中学校・高校の児童生徒を対象とした出前授業を行ったほか、国内外の当社グループ事業所において職業体験機会を提供しました。また、日本科学未来館における体験型学習イベントの開催や科学技術の自由研究イベントである高校生科学技術チャレンジ (JSEC) への協賛を行いました。JSECでは、イネの吸水機構の研究を行ったノートルダム清心学園清心女子高等学校の生徒に「栗田工業賞」を贈呈したほか、企業での研究開発活動をテーマとした当社社員によるセミナーを開催し、これからの進路を考える子どもたちにアドバイスとエールを送りました。



JSECにおいて高校生に栗田工業賞を贈呈

人道的支援

水へのアクセス支援

クリタグループは、NPO・NGOと連携して、紛争、貧困、あるいは、利用可能な淡水資源の逼迫により、安全な水へのアクセスにおいて問題を抱える、社会的に弱い立場にある人々に対し支援を行っています。2020年3月期はNPO法人のREALs (Reach Alternatives) およびウォーターエイドジャパンに対する寄付を通じて、南スーダン共和国とモザンビーク共和国に対し清潔な水利用と衛生環境改善への支援を行いました。



南スーダンの避難民キャンプ内のトイレ・手洗い場

災害被災地への支援

クリタグループは、世界各地で大規模な自然災害が発生した場合、災害の規模、該当地域との関係性に鑑みて被災地への支援を行っています。2020年3月期は、国内で台風被害を受け断水した地域に対し保存水の提供や日本赤十字社を通じた寄付を行いました。

地域コミュニティ活動

クリタグループは、事業拠点がある地域の一員として、地域とともに発展していくことを目指し、環境改善、健康増進、福祉、防災などの地域活性化に資する活動を推進しています。

2019年9月28日には、栗田工業昭島グラウンドにて当社ラグビー部と昭島市が共同で、子ども向けの「ラグビー体験教室」を開催し、未就学児から小学校高学年の子どもたち約200人が参加しました。

財務情報

経営指標・セグメント情報	55	連結包括利益計算書	59
連結財政状態計算書	56	連結持分変動計算書	60
連結損益計算書	58	連結キャッシュ・フロー計算書	62

経営指標

3月31日に終了した事業年度

	(単位：百万円)	
	2019	2020
受注高	258,439	259,545
売上高	257,331	264,807
事業利益	25,667	26,654
売上高事業利益率(%)	10.0	10.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	12,050	18,287
売上高当期利益率(%) (注)1	4.7	6.9
資産合計(期末)	359,500	387,749
資産合計回転率(回) (注)2	0.74	0.71
親会社の所有者に帰属する持分(期末) (注)3	237,282	242,442
親会社所有者帰属持分比率(%) (注)4	66.0	62.5
資産合計当期利益率(%) (注)5	3.5	4.9
親会社所有者帰属持分当期利益率(%) (注)6	5.1	7.6
設備投資額(無形資産を除く)	40,004	31,729
減価償却費(無形資産を除く)	15,588	15,804
研究開発費	5,490	5,693
	(単位：円)	
基本的1株当たり当期利益 (注)7	107.33	162.86
1株当たり親会社所有者帰属持分 (注)8	2,113.32	2,158.96
1株当たり配当金	54.0	62.0
配当性向(%)	50.3	38.1
従業員数(人)	6,613	6,737

- (注) 1. 売上高当期利益率＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷売上高×100
2. 資産合計回転率＝売上高÷資産合計(期首・期末平均)
3. 親会社の所有者に帰属する持分＝資本合計－非支配持分
4. 親会社所有者帰属持分比率＝親会社の所有者に帰属する持分÷資産合計×100
5. 資産合計当期利益率＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷資産合計(期首・期末平均)×100
6. 親会社所有者帰属持分当期利益率＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)×100
7. 1株当たり当期利益の算定に用いられた株式数は期中平均株式数(自己株式を除く)
8. 1株当たり親会社所有者帰属持分の算定に用いられた株式数は期末株式数(自己株式を除く)

セグメント情報

3月31日に終了した事業年度

	(単位：百万円)	
	2019	2020
受注高	水処理薬品事業 102,939	113,777
	水処理装置事業 155,500	145,768
	合計 258,439	259,545
売上高	水処理薬品事業 102,126	113,632
	水処理装置事業 155,204	151,174
	合計 257,331	264,807
事業利益	水処理薬品事業 9,791	11,667
	水処理装置事業 15,878	15,061
	調整額 △3	△74
	合計 25,667	26,654
営業利益	水処理薬品事業 4,258	10,127
	水処理装置事業 15,518	17,390
	調整額 83	△38
	合計 19,860	27,479
セグメント資産	水処理薬品事業 115,017	119,960
	水処理装置事業 200,975	209,015
	調整額 43,507	58,774
	合計 359,500	387,749
資本的支出	水処理薬品事業 4,182	6,853
	水処理装置事業 37,071	26,428
	合計 41,254	33,281
減価償却費	水処理薬品事業 4,502	5,496
	水処理装置事業 13,369	13,204
	合計 17,872	18,700
研究開発費	水処理薬品事業 1,899	2,002
	水処理装置事業 3,590	3,691
	合計 5,490	5,693

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

3月31日現在	2019	2020
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	35,547	50,215
営業債権及びその他の債権	100,497	96,974
その他の金融資産	1,709	2,562
棚卸資産	9,273	9,247
その他の流動資産	4,036	3,847
流動資産合計	151,065	162,847
非流動資産		
有形固定資産	103,366	106,358
使用権資産	12,274	17,784
のれん	43,758	47,033
無形資産	12,355	13,381
持分法で会計処理されている投資	956	7,469
その他の金融資産	28,629	28,465
繰延税金資産	6,877	4,295
その他の非流動資産	216	113
非流動資産合計	208,434	224,902
資産合計	359,500	387,749

(単位：百万円)

3月31日現在	2019	2020
負債及び資本		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	49,977	35,680
借入金	385	35,371
リース負債	3,818	4,234
その他の金融負債	1	219
未払法人所得税等	5,887	1,998
引当金	1,338	1,557
その他の流動負債	12,112	15,345
流動負債合計	73,521	94,408
非流動負債		
借入金	1,717	1,305
リース負債	9,628	13,701
その他の金融負債	1,771	2,562
退職給付に係る負債	16,580	16,913
引当金	491	499
繰延税金負債	1,219	1,346
その他の非流動負債	15,385	12,903
非流動負債合計	46,793	49,232
負債合計	120,315	143,640
資本		
資本金	13,450	13,450
資本剰余金	10,265	8,212
自己株式	△10,932	△10,893
その他の資本の構成要素	4,838	216
利益剰余金	219,660	231,456
親会社の所有者に帰属する持分合計	237,282	242,442
非支配持分	1,902	1,666
資本合計	239,184	244,108
負債及び資本合計	359,500	387,749

連結損益計算書

(単位：百万円)

3月31日に終了した事業年度	2019	2020
売上高	257,331	264,807
売上原価	174,670	172,092
売上総利益	82,661	92,715
販売費及び一般管理費	56,994	66,060
その他の収益	1,024	5,832
その他の費用	6,831	5,006
営業利益	19,860	27,479
金融収益	781	569
金融費用	521	1,417
持分法による投資利益	146	60
税引前利益	20,267	26,691
法人所得税費用	8,279	8,378
当期利益	11,987	18,312
当期利益の帰属		
親会社の所有者	12,050	18,287
非支配持分	△63	25
当期利益	11,987	18,312
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	107.33	162.86
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	—

財務情報

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

3月31日に終了した事業年度	2019	2020
当期利益	11,987	18,312
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の純変動	△1,044	△462
確定給付制度の再測定	△72	62
純損益に振り替えられることのない項目合計	△1,116	△400
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△4,593	△4,316
キャッシュ・フロー・ヘッジ	308	192
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△153	△94
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△4,437	△4,219
税引後その他の包括利益	△5,554	△4,619
当期包括利益	6,432	13,693
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	6,543	13,717
非支配持分	△110	△24
当期包括利益	6,432	13,693

連結持分変動計算書

2019年3月31日に終了した事業年度

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素											
	資本金	資本 剰余金	自己株式	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	確定 給付制度 の再測定	合計	利益 剰余金	合計	非支配 持分	合計
2018年4月1日残高	13,450	10,959	△10,943	—	2	16,783	—	16,785	207,005	237,257	2,048	239,305
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	12,050	12,050	△63	11,987
その他の包括利益	—	—	—	△4,699	308	△1,046	△70	△5,507	—	△5,507	△47	△5,554
当期包括利益合計	—	—	—	△4,699	308	△1,046	△70	△5,507	12,050	6,543	△110	6,432
自己株式の取得	—	—	△2	—	—	—	—	—	—	△2	—	△2
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△5,968	△5,968	△38	△6,006
株式に基づく報酬取引	—	158	—	—	—	—	—	—	—	158	1	159
子会社に対する 所有者持分の変動	—	△294	—	28	—	—	—	28	—	△265	1	△264
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	△6,538	70	△6,467	6,467	—	—	—
その他	—	△558	14	—	—	—	—	—	104	△439	—	△439
所有者との取引額合計	—	△694	11	28	—	△6,538	70	△6,439	604	△6,518	△35	△6,553
2019年3月31日時点 の残高	13,450	10,265	△10,932	△4,671	310	9,199	—	4,838	219,660	237,282	1,902	239,184

2020年3月31日に終了した事業年度

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											
	その他の資本の構成要素								利益 剰余金	合計	非支配 持分	合計
	資本金	資本 剰余金	自己株式	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	確定 給付制度 の再測定	合計				
2019年4月1日残高	13,450	10,265	△10,932	△4,671	310	9,199	—	4,838	219,660	237,282	1,902	239,184
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—	18,287	18,287	25	18,312
その他の包括利益	—	—	—	△4,362	192	△462	63	△4,569	—	△4,569	△49	△4,619
当期包括利益合計	—	—	—	△4,362	192	△462	63	△4,569	18,287	13,717	△24	13,693
自己株式の取得	—	—	△3	—	—	—	—	—	—	△3	—	△3
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	△6,521	△6,521	△24	△6,546
株式に基づく報酬取引	—	103	42	—	—	—	—	—	—	145	8	154
子会社に対する 所有者持分の変動	—	△1,385	—	0	—	—	—	0	—	△1,385	△196	△1,581
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	10	△63	△52	52	—	—	—
その他	—	△771	—	—	—	—	—	—	△21	△792	—	△792
所有者との取引額合計	—	△2,053	38	0	—	10	△63	△52	△6,490	△8,557	△211	△8,769
2020年3月31日時点 の残高	13,450	8,212	△10,893	△9,033	503	8,747	—	216	231,456	242,442	1,666	244,108

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

3月31日に終了した事業年度	2019	2020
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	20,267	26,691
減価償却費及び償却費	17,872	18,700
持分法による投資損益(△は益)	△146	△60
固定資産売却損益(△は益)	559	△2,471
棚卸資産の増減額(△は増加)	△259	△169
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△9,059	4,527
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	14,504	△1,893
その他	5,815	2,652
(小計)	49,553	47,977
利息の受取額	165	141
配当金の受取額	712	410
利息の支払額	△371	△305
法人所得税の支払額	△8,915	△10,847
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,143	37,376
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△19,408	△1,951
定期預金の払戻による収入	19,999	1,545
有形固定資産の取得による支出	△28,600	△31,168
有形固定資産の売却による収入	479	5,942
無形資産の取得による支出	△1,235	△1,534
投資の売却及び償還による収入	13,335	41
事業買収に伴う支出(買収資産に含まれる現金及び現金同等物控除後)	△33,374	△8,501
関連会社の取得による支出	—	△5,915
その他	△3,096	△2,140
投資活動によるキャッシュ・フロー	△51,902	△43,683
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△2,417	35,001
長期借入金の返済による支出	△594	△384
リース負債の返済による支出	△3,338	△4,514
配当金の支払額	△6,011	△6,539
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△1,094	△1,588
その他	3	7
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,453	21,981
現金及び現金同等物に係る換算差額	△771	△1,006
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△24,984	14,667
現金及び現金同等物の期首残高	60,531	35,547
現金及び現金同等物の期末残高	35,547	50,215

企業情報

株式情報 (2020年3月31日現在)

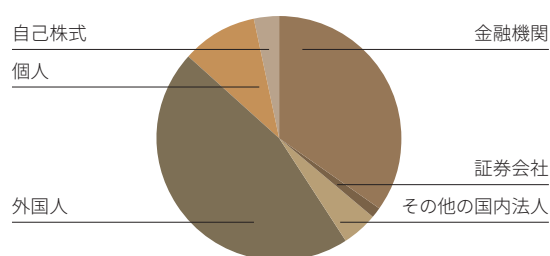
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
発行可能株式総数	531,000,000株
発行済株式の総数	116,200,694株(自己株式3,591,697株を含む)
1単元の株式数	100株
株主数	24,346名
独立会計監査人	太陽有限責任監査法人 〒107-0051 東京都港区元赤坂1-2-7 赤坂Kタワー22階
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1

大株主

	所有株数 (株)	所有比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	7,581,200	6.52
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)*	7,545,900	6.49
日本生命保険(相)	5,979,883	5.14
栗田工業(株)	3,591,697	3.09
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	2,202,100	1.89
東京海上日動火災保険(株)	2,155,826	1.85
(株)三菱UFJ銀行	2,056,131	1.76
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 505025	2,056,110	1.76
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	1,935,305	1.66
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	1,913,800	1.64

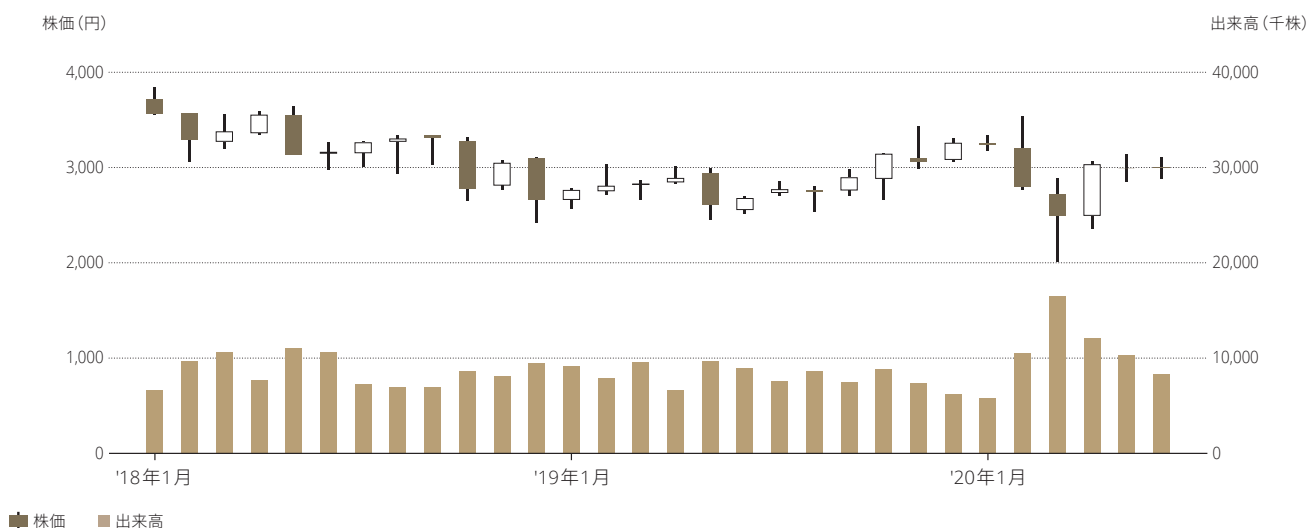
*日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)には、役員報酬信託分312,900株を含む。

所有区分別株主分布



	所有株数(株)	(%)
金融機関	40,590,680	34.9
証券会社	1,598,721	1.4
その他の国内法人	5,339,266	4.6
外国人	53,358,087	45.9
個人	11,722,243	10.1
自己株式	3,591,697	3.1
合計	116,200,694	100.0

株価・出来高の推移



コーポレートデータ

商 号	栗田工業株式会社
所 在 地	〒164-0001 東京都中野区中野四丁目10番1号
設 立	1949年7月13日
資 本 金	13,450,751,434円
従業員数	6,737名(連結) 1,541名(単体) (2020年3月31日現在)
主要国内 事 業 所	本社 〒164-0001 東京都中野区中野4-10-1 中野セントラルパークイースト TEL: 03-6743-5000 大阪支社 〒541-0041 大阪府大阪市中央区北浜2-2-22 TEL: 06-6228-4800

クリタ開発センター
〒329-0105
栃木県下都賀郡野木町川田1-1
TEL: 0280-54-1511

エンジニアリングセンター
〒181-0013
東京都三鷹市下連雀8-7-2
MCC三鷹ビル
TEL: 0422-29-6200

その他
静岡事業所、東北支店、名古屋支店、
広島支店、九州支店など

国内主要グループ会社 (2020年3月31日現在)

■ 水処理薬品の販売

クリタ・ビルテック(株)
クリタ・ビーエムエス(株)
クリタ・ケミカル北海道(株)
クリタ・ケミカル関東(株)
クリタ・ケミカル東海(株)
クリタ・ケミカル北陸(株)
クリタ・ケミカル関西(株)
クリタ・ケミカル山陽(株)
クリタ・ケミカル西日本(株)

■ 水処理薬品の販売および装置のメンテナンス・サービス

クリタ北関東(株)

■ 水処理薬品の製造

クリタ・ケミカル製造(株)

■ 水質分析・環境分析

クリタ分析センター(株)

■ 水処理装置の販売・メンテナンス

クリタ明希(株)

■ 水処理施設の運転・維持管理

(株)クリタス

■ 土壌浄化

ランドソリューション(株)

■ 化学洗浄

栗田エンジニアリング(株)
三善工業(株)

■ 精密洗浄

クリテックサービス(株)
サンエイ工業(株)
日本ファイン(株)
アオイ工業(株)

■ 業務用水処理機器および家庭向け商品の製造・販売

クリタック(株)

海外主要グループ会社 (2020年4月1日現在)

地域	海外連結子会社および関連会社	設立年	資本金 (百万)	持ち株比率 (%)	事業		
					水処理 薬品	水処理 装置	その他
アジア	栗田工業(大連)有限公司	1995	¥550	90.1	●		
	栗田超純水設備(上海)有限公司	2001	¥30	100.0		●	
	栗田工業(蘇州)水処理有限公司	2004	¥530	100.0		●	
	栗田水処理新材料(江陰)有限公司	2015	US\$16	100.0	●		
	(株) 韓水	1974	W2,500	100.0	●		
	韓水テクニカルサービス(株)	1988	W26,400	100.0		●	
	クリタ(台湾) Co., Ltd.	1987	NT\$20	100.0	●		
	台湾栗田水科技股份有限公司	2017	NT\$160	100.0		●	
	クリタ(シンガポール) Pte. Ltd.	1978	S\$11	100.0	●	●	
	クリタ-GKケミカルCo., Ltd.	1989	BAHT204	85.0	●		
	クリタ-GKベトナムCo., Ltd.	2016	US\$0.50	85.0	●		
	P.T.クリタ・インドネシア	1986	US\$2	92.5	●	●	
	クリタ・ウォーター (マレーシア) Sdn. Bhd.	1994	RM\$0.6	100.0	●	●	
	クリタR&DアジアPte. Ltd.	2017	S\$3	100.0			●
北米	クリタ・アメリカInc.	2020	US\$0.00001	100.0	●	●	
	ペンタゴン・テクノロジーズ・グループ, Inc.	1998	US\$0.002	51.0		●	
	クリタ・フラクタ・ホールディングス, Inc.	2017	US\$73	60.9			●
	アビスタ・テクノロジーズ, Inc.	1999	US\$0.003719	100.0	●		
EMEA	クリタ・ヨーロッパGmbH	2014	EUR50	100.0	●		
	クリタ・フランスS.A.S.	2015	EUR5	100.0	●		
	クリタ・イベリアSL	2015	EUR1	100.0	●		
	クリタ・トルコA.S.	2015	TRY5.7	100.0	●		
	クリタ・スウェーデンAB	2015	SEK0.1	100.0	●		
	クリタ・ポーランドSP.z.o.o.	2016	EUR3.27	100.0	●		
	クリタ・ミドルイースト FZE	2016	AED2	100.0	●		
	アビスタ・テクノロジーズ(UK) Ltd.	2001	£ 0.000065	100.0	●		
その他	クリタ・ド・ブラジルLTDA.	1975	R\$6.9	100.0	●		



栗田工業株式会社

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

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



Printed in Japan