



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/>

クリタグループ 統合レポート 2025

Pioneering "new value for water"



Pioneering "new value for water"

クリタグループ
統合レポート 2025

2025年3月期

目次／編集方針

クリタの全体像	02	クリタグループの理念体系とマテリアリティ
	04	価値創造のあゆみ
	06	価値創造ストーリー
	08	At a Glance
クリタグループのビジョンとサステナビリティ	10	社長メッセージ
	16	Value Pioneering Path
	18	財務戦略
		CFOメッセージ
	22	サステナビリティ経営の推進
		担当役員メッセージ
	24	マテリアリティ
	27	CSVビジネス
クリタグループのビジネス	30	ビジネスフィールドとソリューション
	34	電子セグメント
	36	一般水処理セグメント
	40	価値提供事例
競争優位性確立に向けた取り組み	42	CTOメッセージ
	44	イノベーション戦略
	46	知財戦略
	49	生産戦略
社会との共通価値を創造するための基盤	51	デジタル戦略
	54	人材戦略
	64	大切にする価値観
	68	リスクマネジメント
	72	サステナビリティへの取り組み
		水資源の問題解決
	74	脱炭素社会実現への貢献
	77	循環型経済社会構築への貢献
	78	ネイチャーポジティブ関連
コーポレートガバナンス	80	取締役会議長・社外取締役座談会
	84	コーポレートガバナンス体制
	90	指名委員会
	91	報酬委員会
	94	監査委員会
	95	サステナビリティ諮問会議
	96	取締役紹介
	98	執行役・執行役員紹介
企業・財務情報	100	11ヵ年データ・ダイジェスト
	102	株式情報／会社情報／外部評価

編集方針

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

報告対象組織

栗田工業および連結子会社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（親会社を含む）
- ・テナント入居などにより環境負荷量の算出が不可能な拠点

報告対象期間

2025年3月期（2024年4月1日～2025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

- 本レポートは、原則として年1回発行し、年次活動報告を更新します。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スタンダードなどのガイドラインを参考にしています。

当社ウェブサイトにおける情報開示体系



著作権・商標権などについて

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

クリタグループの理念体系とマテリアリティ

◎ クリタグループの理念体系

クリタグループが将来にわたり社会に果たしていく使命と中長期的に目指す姿、その実現に向け拠り所とする考え方や価値観を、「クリタグループの理念体系」として定めています。

企業理念

“水”を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する

1. 水の本質を深く、広く探究することによって、水の新しい機能、価値を生み出していく。
 2. 多様な技術を駆使した独自のソリューションにより、お客様と社会の信頼を獲得する。
 3. 水を通して、社会との共通価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献する。
- ・企業理念は1989年、創立40周年を機に制定されました。
 - ・クリタグループの理念体系は、全ての活動が企業理念の実現のため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

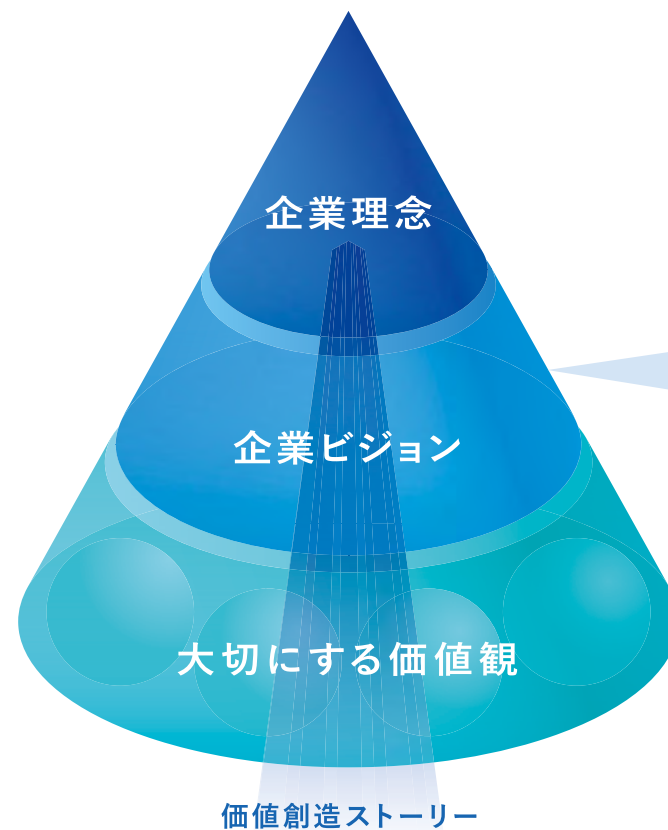
私たちは水と環境を大切に想い、研鑽を重ねる。磨き上げた多様な知を繋ぐことで、イノベーションを起こし、新たな価値を生み出す。

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。

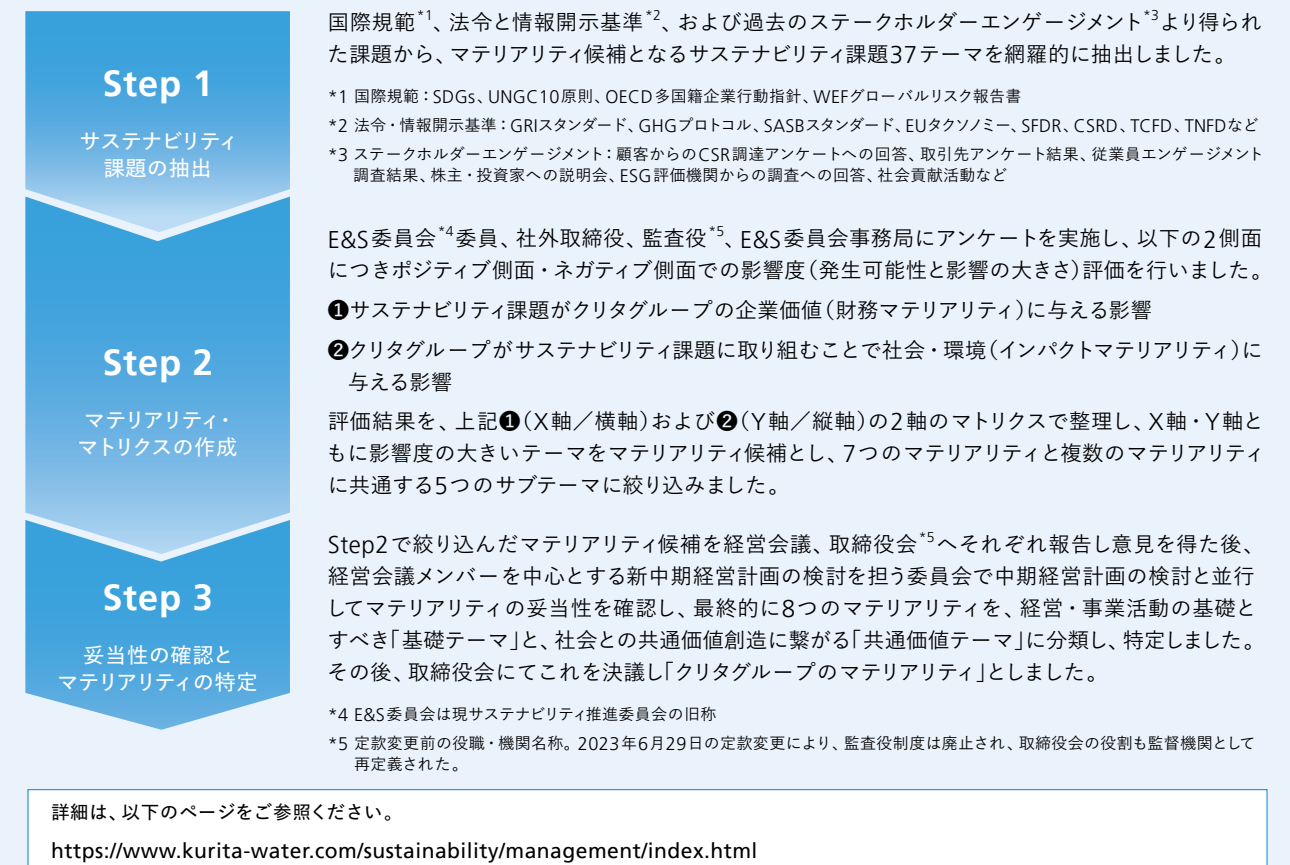


クリタグループの理念体系 <https://www.kurita-water.com/company/philosophy.html>

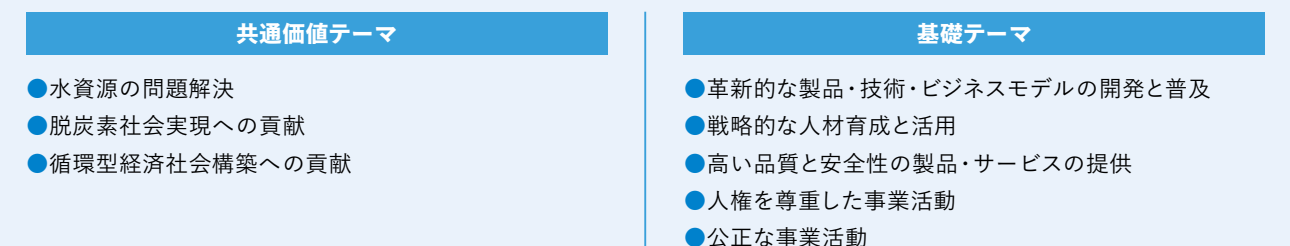
◎ クリタグループのマテリアリティ

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

マテリアリティの特定プロセス



◎ 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

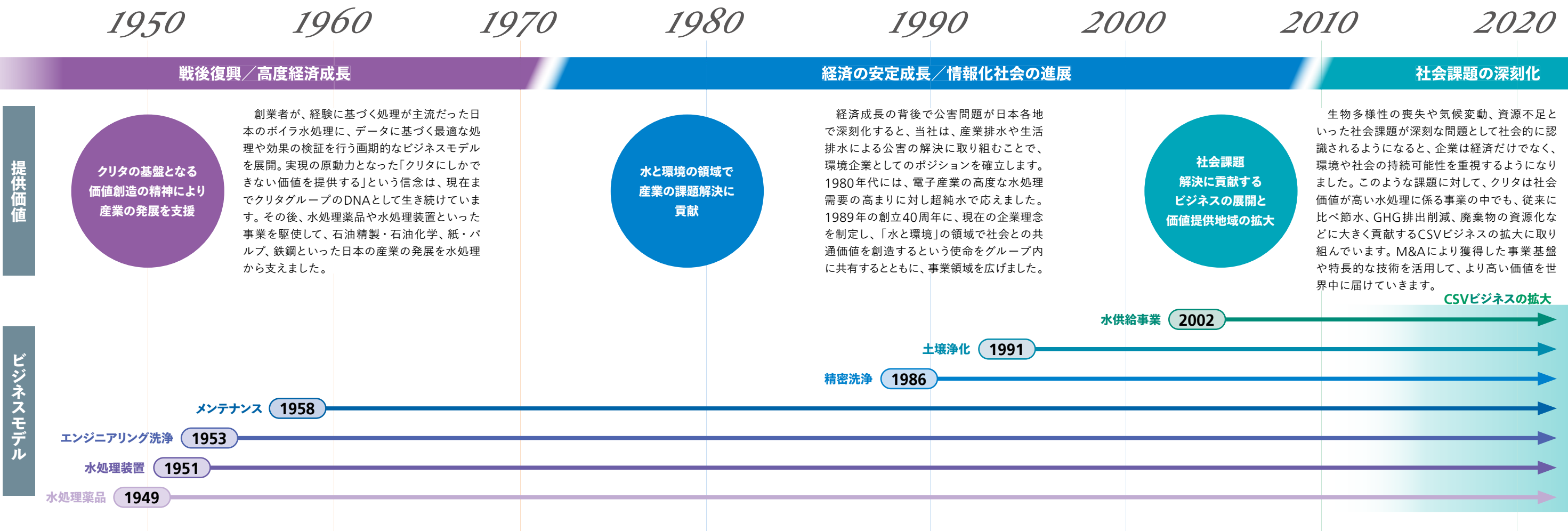


詳細は以下のページをご参照ください。
<https://www.kurita-water.com/ir/manage-policy/plan.html>

価値創造のあゆみ

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

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



事業基盤

ボイラの水処理薬品事業により
日本の神戸で創業
(1949)



展開地域の拡大
日本から南米、アジアへ
(1975～)

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

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

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

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

出資時期	出資内容	関連事業
2015	BK Giulini社からの事業買収(ドイツ)	水処理薬品
2017	Fremont Industries社(米国)	水処理薬品
	韓水社(韓国)	水処理薬品
2018	Fracta社(米国)	水道管の劣化予測ソフトウェアサービス
2019	U.S. Water Services社(米国)	水処理薬品・装置
	Pentagon Technologies Group社(米国)	精密洗浄
	Avista Technologies社(米国)	水処理薬品、RO膜関連サービス
2021	Keytech Water Management社(カナダ)	水処理薬品
2023	Arcade Engineering社(ドイツ)	水処理装置

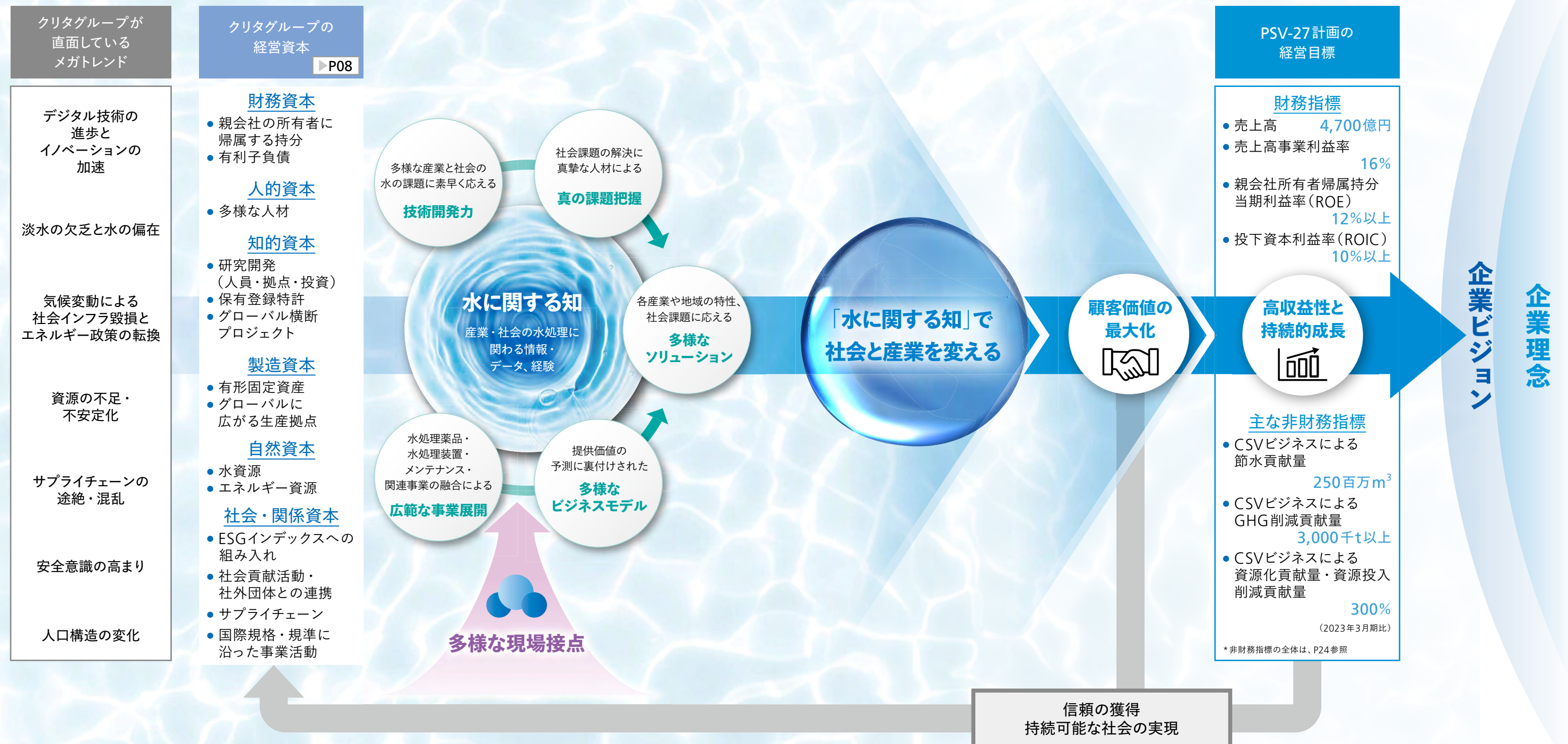
価値創造ストーリー

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

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

クリタグループのマテリアリティ（共通価値テーマ・基礎テーマ）

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



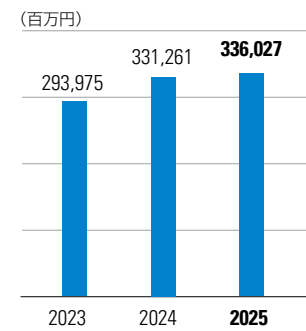
At a Glance

(3月31日に終了した事業年度)

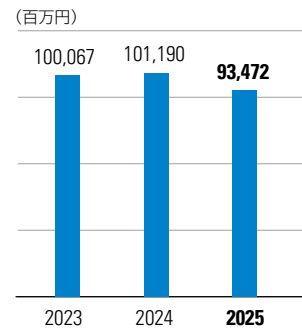
クリタグループの経営資本

財務資本

親会社の所有者に帰属する持分



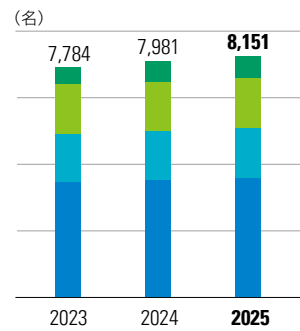
有利子負債



* 有利子負債=社債及び借入金+リース負債

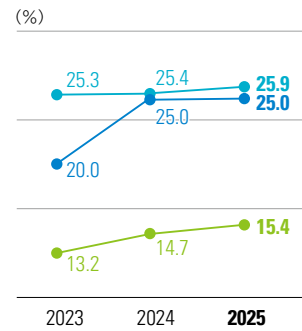
人的資本

地域別従業員数



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

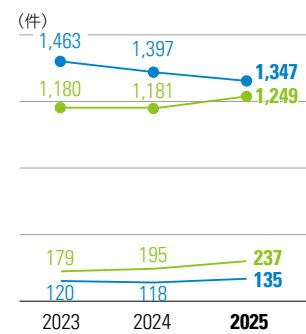
役員・従業員における女性比率



* 各事業年度の12月1日時点

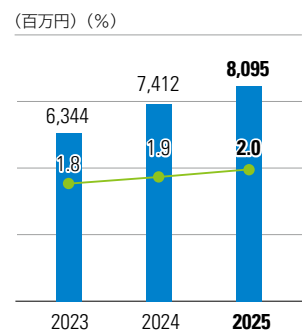
知的資本

特許数



特許保有数 ● 日本 ● 海外
特許出願数 — 日本 — 海外

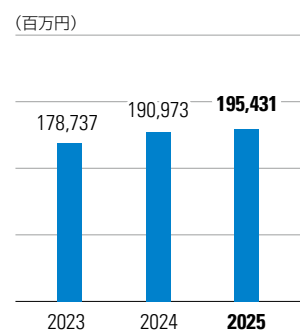
研究開発費・売上高研究開発費比率



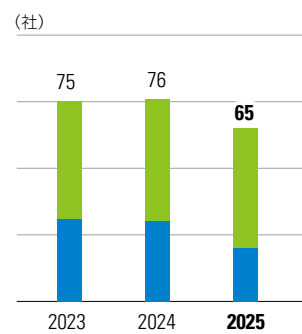
■ 研究開発費(百万円)
● 売上高研究開発費比率(%)

製造資本

有形固定資産



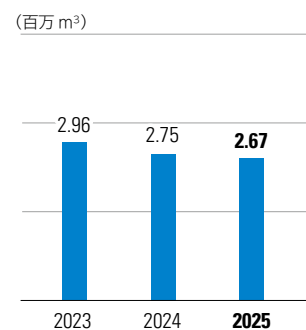
グループネットワーク



■ 日本 ■ 海外

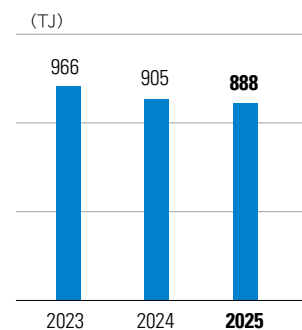
自然資本

取水量



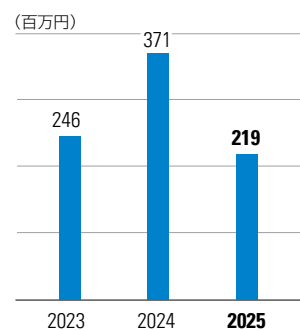
* 超純水供給事業所以外の取水量

エネルギー消費量



* 主に新たに環境改善活動を開始した会社の組み入れのほか、拠点の電力契約状況確認結果の反映、および集計方法の誤りがあったため、過年度実績値を修正しました。

社会貢献支出



社会・関係資本

クリタの全体像

クリタグループのビジョンとサステナビリティ

クリタグループのビジネス

競争優位性確立に向けた取り組み

社会との共通価値を創造するための基盤

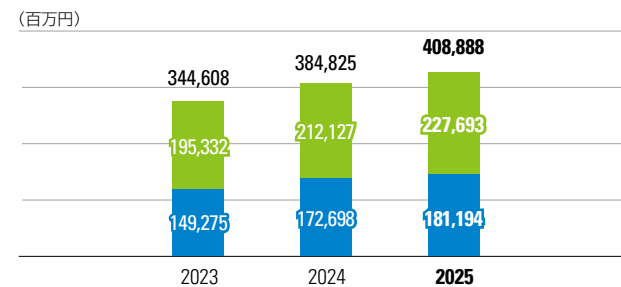
コーポレートガバナンス

企業／財務情報

(3月31日に終了した事業年度)

PSV-27計画の経営指標

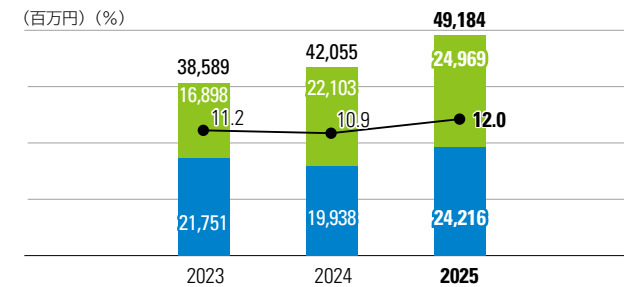
売上高



■ 電子セグメント ■ 一般水処理セグメント

継続契約型サービスで新たにサービスを開始した案件の寄与に加え、中国や北米での受注装置案件の工事進捗により増収となりました。

事業利益・売上高事業利益率



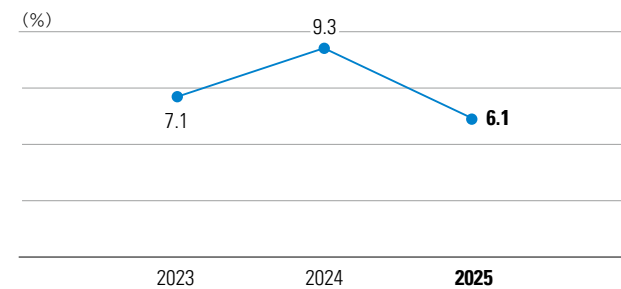
■ 電子セグメント(百万円) ■ 一般水処理セグメント(百万円)

● 売上高事業利益率(%)

増収効果や電子セグメントでのサービス事業の売上高構成比の上昇によるミックスの改善、一般水処理セグメントのCSVビジネスの拡大や収益性を踏まえた製品構成の見直しによる原価率改善により増益となりました。

・事業利益=売上高-売上原価-販管費及び一般管理費

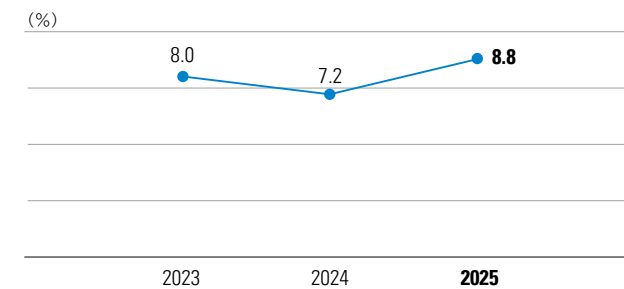
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



ペンタゴン・テクノロジーズ社の有形固定資産とのれんの減損損失およびクリタ・フラクタ・ホールミーティングス社ののれん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

投下資本利益率(ROIC)



事業利益の増加に加えて、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮により改善しました。

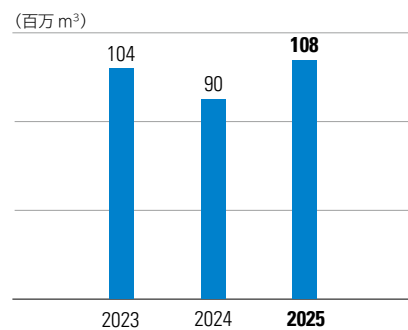
・ROIC=税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)×100

税引後事業利益：事業利益－法人所得税費用

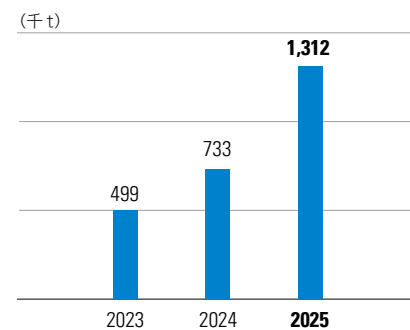
投下資本：親会社の所有者に帰属する持分+社債及び借入金+リース負債

主な非財務指標

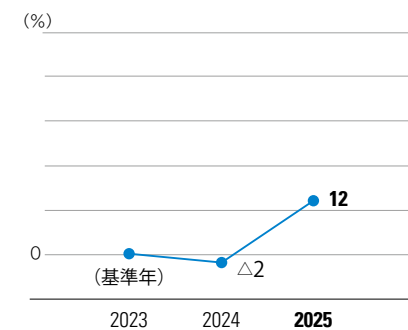
CSVビジネスによる節水貢献量



CSVビジネスによるGHG削減貢献量



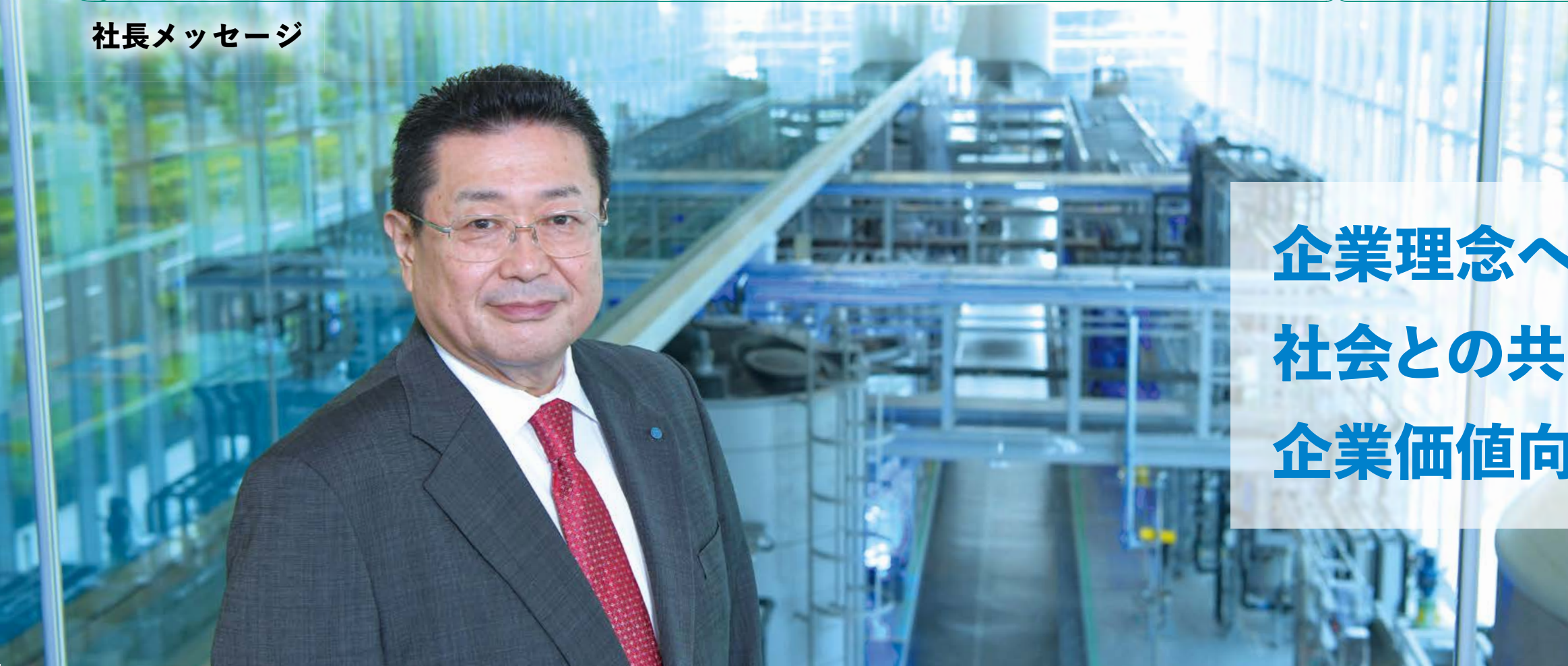
CSVビジネスによる資源化貢献量・資源投入削減貢献量の増加割合



(基準年)



社長メッセージ



企業理念への想いを力に、
社会との共通価値を創造し
企業価値向上に繋がります

2025年7月
代表執行役社長

江尻 祐彦

不確実な時代こそ、企業理念を拠り所として持続的な成長を目指す

クリタグループは、創業以来75年以上にわたり、お客様が抱える課題に真摯に向き合い、水のあらゆる機能や可能性を追求し、最適なソリューションを創出・提供していくことで、産業や社会とともに成長を続けてきました。この取り組みを積み重ねることで、多様な産業や社会との現場接点を広げるとともに、水処理に関する情報・データ、経験である「水に関する知」を蓄積し、水処理企業としての競争優位性を確立させています。この歩みは、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」への深い共感に根ざした、従業員一人ひとりの姿勢や行動によって導かれたものであり、この想いこそが、私たちクリタグループの原動力であると考えています。

私は社長として、企業理念の実現に向けて、「世界中のお客様により広く、より高い価値を提供し、より良い世界の実現の一助になること。その結果としてクリタグループが5年10年と力強く成長し続け、企業価値を高めていくこと」を使命としています。そのために、私自身が積極的に現場に足を運び、ステークホルダーとの対話を通じて変化や動きを敏感に捉え、中長期視点で取り組むべき課題を見極め

ることが大切だと考えています。

足元では、米国政権の交代に伴う関税政策に加えて、環境規制の緩和によって広がる環境意識の揺らぎ、さらには地政学的なリスクの影響など、私たちを取り巻く事業環境は急激に変化しています。しかし、先行きの不透明感が一層強まっている中でも、私たちが目指すものには変わりはありません。私たちの事業領域の「水」は、人間の生活や経済活動において必要不可欠であり、この有限な資源を、いかに有効に活用していくかが、社会課題として重要性を増しています。このような中で、私たちのお客様も、経済価値の追求だけでなく、直面する社会課題の解決に真剣に取り組まれています。水処理はもともと高い社会価値を生み出す事業ですが、私たちは、現状にとどまることを良しとしていません。「水」には、気候変動や生物多様性など、幅広い社会課題の解決に貢献する可能性を秘めており、水資源の問題からエネルギーや資源循環へとスコープを広げ、「水に関する知」を駆使して、新たな価値を生み出し、クリタグループの持続的な成長と社会価値の創出の双方の共通価値の創造に挑戦していきます。

サステナビリティを経営の中核に据えて挑むPSV-27計画

企業理念の実現に向けて、2030年のあるべき姿が、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」です。そして、ビジョン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絞り込まれた、3つの共通価値テーマと5つの基礎テーマを設定しています。2023年4月、中期経営計画「Pioneering Shared Value 2027(PSV-27計画)」のスタートにあたり、私たちは、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づけ、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」と定義し、経営の中核に据えることで、サステナビリティ経営に本気で取り組むことを宣言しました。そして、マテリアリティへの取り組みをPSV-27計画の戦略に有機的に組み込み、ビジョン達成に向けて私たちがどのように、経済価値と社会価値を創出・提供していくかの道筋を「Value Pioneering Path」として示しています。この価値開拓の道筋に沿って、より広く、より高い価値をお客様に提供できるよう、従業員を後押しするのみならず、私自身が率先してお客様との関係性を構築していくことにも努めています。

PSV-27計画は、従来のクリタグループの強みである、お客様が抱える課題を起点としたトランスフォーメーションの実現と、長期的な成長に向けた新たな挑戦である、社会課題を起点としたイノベーションの創出の2つの競争戦略が軸となっています。お客様や社会にとって、より高く、新しい価値となる独創性の高いソリューションを創出・提供し、企業価値の向上を目指します。お客様の課題やニーズを的確に捉えるため、組織は「電子」と「一般水処理」の市場セグメント別に整備しています。

電子セグメントは、半導体を中心にグローバルに成長が見込まれる電子産業のお客様を対象としています。電子産業は、生産開始のタイミングや操業開始後の歩留まりが収益に大きく影響することから、設備投資の検討から実行までのスピードとその品質が重要な価値となります。これに対応すべく、私たちはグループ全体の電子産業向けの営業・生産・開発の機能を1つの組織に集約させて、グローバルに価値を提供するための基盤を整え、お客様の多様な課題やニーズに的確に応えていきます。また、継続的な関係構築に繋がり、より高い価値を提供する上でカギとな



社長メッセージ

るサービス事業の拡大を進めることで、お客様にとって必要不可欠なパートナーとなることを目指します。

一般水処理セグメントは、電子産業以外の幅広い産業のお客様を対象とします。地政学リスクや関税影響を背景としたコスト意識の高まりが見られるほか、気候変動問題をはじめとする社会課題の解決に向けて、企業が環境や社会へのインパクトを重視した経営に注力されており、お客様のニーズは産業や地域によって多種多様です。このことから、地域軸と産業軸に特化した組織体制を構築し、最適

なソリューションを届けていきます。その中心となるのがCSV(Creating Shared Value)ビジネスです。CSVビジネスは、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の削減に大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデルの総称です。CSVビジネスは、単に高い社会価値を創出するだけでなく、これに付随してコストの削減や生産効率の向上にも寄与することから、お客様に高い経済価値をもたらします。

PSV-27計画の進捗と、計画達成に資する3つの勝ち筋

PSV-27計画の経営目標は、売上高4,700億円、事業利益率16%、ROE12%以上、ROIC10%以上に加えて、CSVビジネスの拡大を通じたお客様への節水やGHG排出削減、資源化・資源投入削減に対する貢献をはじめとする非財務指標を掲げています。PSV-27計画がスタートして2年が経過し、私たちは計画達成に向けて着実な成長を遂げることができました。

しかし、事業環境が当初の想定から変化したことにより、2つの課題が明らかになりました。

まず、サービス事業拡大の柱である継続契約型サービスの収益貢献タイミングの変化です。お客様の工場内に自社資産の水処理設備を設置し、お客様が求める質と量の水を安定供給する継続契約型サービスは、環境負荷低減に寄与するモデルなどサービスの多様化を図り、これまでに事業成長と顧客層の拡大を実現しました。しかし、足元では、

政府からの半導体メーカーへの補助金抛却や、人手不足を背景としたお客様の投資時期の遅延など、収益貢献時期に遅れが出ています。既存のお客様の後続案件だけでも中長期的な視点での成長は見えていますが、PSV-27計画残り3年での収益拡大は想定より緩やかとなります。

続いて、精密洗浄事業の回復の遅れです。北米では、主要なお客様の工場増設計画に合わせて洗浄工場の新設投資を行っていましたが、特定のお客様の事業の影響を受け、投資回収の見通しが立たなくなったことから、事業規模を縮小して再構築を図る判断をしました。これにより、有形固定資産およびのれんの減損損失を計上しましたが、スリム化によりリソースの再配分が可能となりました。水処理装置案件の獲得をきっかけとした新規のお客様との接点構築も進んでおり、マネジメントの強化を図り

ながら、以前の高収益体質を取り戻すことに注力します。課題もある中で、誇るべき成果も得られました。それは、

PSV-27計画達成に繋がる3つの勝ち筋を見出すことができたことです。

勝ち筋1 グループの強みを駆使した電子産業向けビジネスの基盤構築の進展

半導体市場は、製品需要や地政学リスクの影響を受けて日々環境が変化していますが、その中で半導体製造企業の売上上位企業であるグローバルアカウントは積極的な投資を継続しています。

私たちはお客様のグローバルな事業展開に対応すべく、これまで手薄だった欧米地域での事業体制の整備を進めるとともに、「EP+モジュール」のモデルを導入しエンジニアリング力の強化を図りました。本モデルは、モジュール化した水処理装置をスキッドにして納品することで、建設工程を簡素化し、お客様のコスト削減や省スペース化、工期短縮といったメリットを創出します。この結果として、グローバルア

カウントからの案件の獲得に繋がり、私たちの電子産業向けビジネスを名実ともにグローバルに拡大させることができました。

また、半導体製造プロセスの変化が、私たちのビジネスに追い風になると考えています。半導体の性能向上に向けて、お客様は半導体の多層・3D構造化を進めており、これにより水処理における排水処理・排水回収の比率が相対的に大きくなることが予想されます。私たちは、この分野で豊富な知見と実績に裏付けられた高い技術を保有しています。この強みの発揮により足元での案件受注にも繋がっており、今後さらなる事業拡大の呼び水となることを期待しています。

勝ち筋2 CSVビジネスの拡大

これまでの取り組みを通じて、CSVビジネスは、社会価値のみならず、幅広い課題解決によってお客様にとっての経済価値を創出する力が高いことを実感しています。社会課題となっているエネルギーコストの高騰がGHG排出削減に寄与するモデルの需要を後押しし、熱効率の改善やAI・センシング技術を活用した運転最適化などのソリューションが高く評価されており、CSVビジネスによるGHG排出削

減目標も、前倒しで実現できる見込みとなっています。CSVビジネスは、様々な地域や産業のお客様から価値が受け入れられていますが、インドやアフリカなどの新興国・地域では、ドアオープナーとしての役割も果たしています。また、収益性においても既存事業と比較して高水準であることから、PSV-27計画の経営指標である事業利益率の向上への貢献が大いに期待できるものとなっています。

勝ち筋3 社会価値を起点とした新規事業の創出・展開の進展

顧客価値を起点に既存事業の改善を重ねていくことは成長していくうえで必須ですが、それだけでは成長の幅に限界があります。クリタグループの歴史を振り返ると、超純水製造技術の導入や土壌浄化分野への進出など、新たな分野への挑戦が成長に繋がってきました。さらなる飛躍に向けて、私たちは社会価値を起点としたイノベーションとして、新規事業創出に挑戦しています。その取り組みの一例が、PFAS(有機フッ素化合物)への取り組みです。PFASは

人体への影響の懸念や市場性の高さから、企業理念の実現に通じる取り組むべきテーマとして捉え、私たちは2023年にPFAS対策室を立ち上げました。これまでに欧州・米国・日本において分析・コンサルティング・除去装置の提供などの実績を積み重ねています。現在は環境や健康に関心の高いお客様が先行して取り組まれている印象がありますが、今後社会全体に普及していくことが考えられ、収益の柱の一つとして成長する期待が高まっています。

なお、これらの勝ち筋の発揮においては、グループ内のリソースのみならず、M&Aの活用も検討していきます。これまで、M&Aを通じてグローバルな事業基盤の拡大や技術・ノウハウを獲得し、CSVビジネスのグローバル拡大や、欧米での電子産業基盤の確立、DXの進展などの成果に繋げることができました。一方で、M&Aから業績貢献

までに時間がかかっていることが課題です。資本効率を意識した経営を行ううえでは、株主還元との投資効果の比較や、FCFコンバージョンレートの事前分析など、投資の質を高めることが必要と考えています。さらに、PMI(Post-Merger Integration)の実行力を強化することで、より効果的なM&Aを実現していきます。

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

中期経営計画 Pioneering Shared Value 2027

		2023年 3月期実績	2025年 3月期実績	2028年 3月期目標	企業価値向上	
財務指標	売上高	3,446億円	4,089億円	4,700億円	社会との共通価値の創造	
	事業利益率	11.2%	12.0%	16%		
	ROE	7.1%	6.1%	12%以上		
	ROIC	8.0%	8.8%	10%以上		
(CSVビジネスによる)					マテリアリティ	
主要な 非財務指標	節水貢献量	104百万㎡	108百万㎡	250百万㎡		共通価値 テーマ
	GHG削減貢献量	499千t	1,312千t	3,000千t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)	12% (23/3期比)	300% (23/3期比)		



社長メッセージ

電子セグメントでは、サービス事業の起点となる顧客接点をグローバルに拡大

事業環境の変化やこれらの勝ち筋を踏まえて、PSV-27計画達成に向けた今後強化していく戦略を改めて設定し、各セグメント別の目標も見直しています。

電子セグメントでは、引き続き多様なサービス事業の拡大を戦略の軸として推進します。そのために、特にこの3年間で重点的に取り組むのは、サービス事業の起点となる顧客接点をグローバルに獲得していくことです。エンジニアリング力と技術力を駆使して、グローバルアカウントをはじめとするお客様との接点をさらに強化して、水処理装置案件を継続して獲得し、多様なサービス事業へと繋げていくことで、売上高2,300億円、事業利益率18%を目指します。

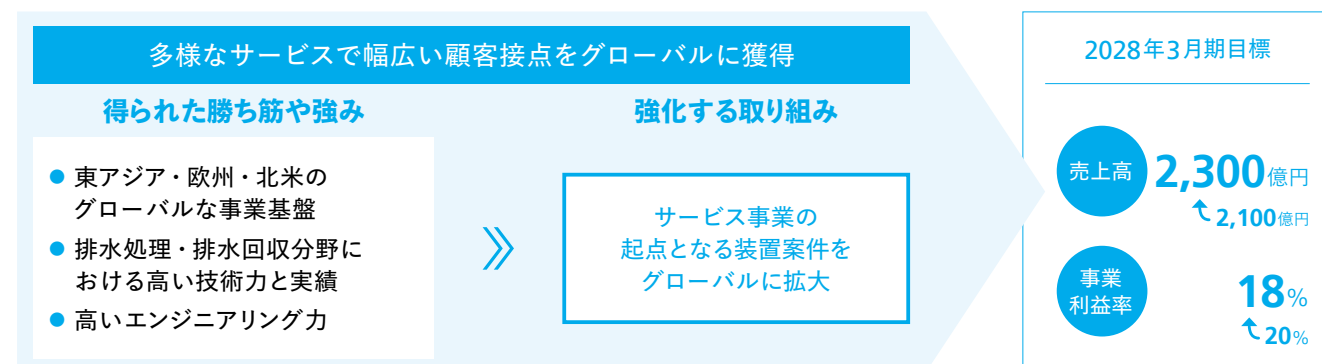
お客様から幅広く案件を獲得していくためには、質と量を提供できるエンジニアリング力が必要となります。欧米地域では、獲得したEP+モジュールによる大型装置案件の対応を着実に完遂させ、これに続くサービスのバックアップ体制

を整えていきます。既存のお客様の後続案件の獲得や新規のお客様との接点構築を進めることで、サービス事業の拡大を目指します。さらには、欧米でのEP+モジュールの適用実績を活かして、今後成長が期待されるインドへの事業進出を検討していきます。また、日本を含むアジア地域では、AIによる設計の自動化や需要予測に基づく調達期間短縮など、フロントローディングの考え方を取り入れた生産プロセス変革の取り組みにより、生産リードタイムの短縮を図ります。

私たちが排水処理・排水回収分野に強みを持つことは先ほどお話ししたとおりです。グローバルアカウントのお客様をはじめ半導体産業はGreen Manufacturing*への取り組みを志向されており、私たちの強みを発揮しながらお客様の経済価値向上や環境負荷低減を両立するソリューションを提供し、産業・社会の発展に貢献します。

* Green Manufacturing 環境への負荷を最小限に抑えながら製品を製造する取り組み。特に近年、気候変動や資源枯渇への懸念が高まる中で、半導体産業を中心とする多くの分野で注目されている。

電子セグメント



一般水処理セグメントではCSVビジネスが収益性向上を牽引

これまで順調に成長を遂げている一般水処理セグメントでは、当初の事業利益率目標を引き上げ、売上高2,400億円、事業利益率14%を目指します。

取り組みの代表となるCSVビジネスでは、さらなる拡大に向けて「量」「質」「マーケティング」の3つのポイントを軸に取り組めます。まず「量」については、CSVビジネスのモデル数を拡充させ、売上拡大のベースとなるSOM (Serviceable Obtainable Market: ビジネス展開が可能な市場規模)を積み上げていきます。次に「質」の確保です。CSVビジネスに認定されているモデルであっても、事業環境の変化によりその価値が陳腐化する可能性もあるため、各モデルが期待さ

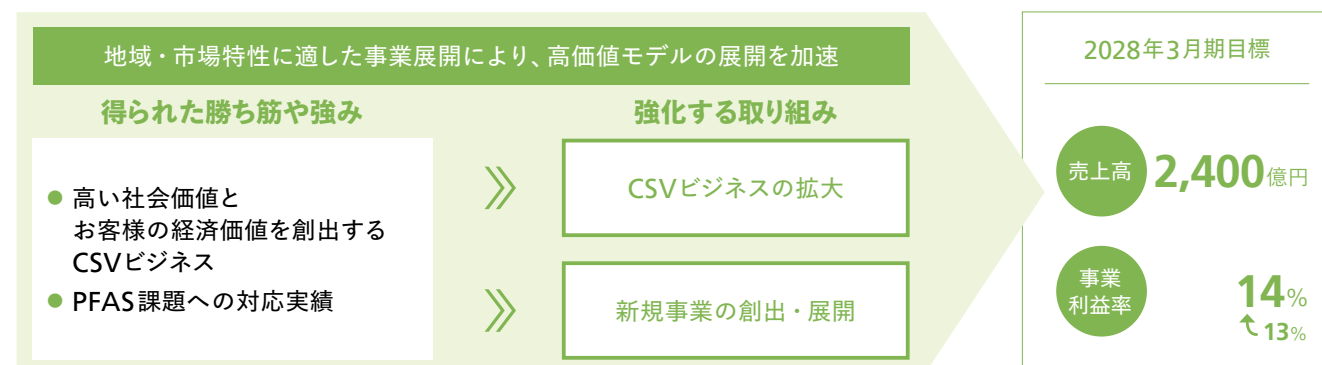
れる社会価値や収益性を創出しているか審査し、品質の維持・向上に努めています。加えて、センシングやIoTを駆使したデジタル技術を活用してモデルの品質向上にも取り組んでいます。最後に「マーケティング」です。グループ共通の情報基盤を活用して、成功事例の水平展開やお客様の適切な接点へのアプローチの推進により、各地域・各産業のお客様の課題への最適なソリューション提案を実現し、SOMの獲得率を高めて売り上げ拡大に繋がります。これら3つの視点を統合的に管理・推進する組織として、2025年4月には「バリュー・プロバイディング戦略本部」を新設しています。

新規事業の創出・展開では、PFASへの取り組みを、PFAS

の分析・除去に加え、有害物質の無害化まで含めたワンストップソリューションへと進化させます。PSV-27計画中に業績貢献できる規模にまで拡大させ、本分野におけるトップラ

ンナーとしてのポジションを築いていく考えです。このほか、中長期的な視点でクリタグループの中核となるような新たな事業モデルの構築にも取り組みます。

一般水処理セグメント



ステークホルダーとともに歩む、企業価値向上への道筋

お客様や社会に提供する価値を生み出すのは、「人」です。私は従業員との交流を通じて、企業理念が一人ひとりの言動に根付いていることを実感しています。社会に貢献し、その結果として自身も成長したいという強い想いを持つ人材が集まっているからこそ、クリタグループの最大の強みです。この想いを具現化して成果に繋げ、社会からの評価に結びつけることが、経営者の役割だと考えます。そのために、「Value Pioneering Path」と「大切にする価値観」の理解浸透を図ることで、従業員が社会や会社への貢献に誇りをもって働ける環境を整えていくとともに、積極的に従業員とコミュニケーションを図ることで、エンゲージメントを高めていきます。

社長就任以降、私は、お客様、協会社や株主・投資家の皆様、そして従業員と様々なステークホルダーと対話を続けてきました。その中で、私たちの企業理念は従業員のみならず、多くの方々に共感いただけていると強く感じています。一方で、そこへ向かう取り組みへの期待としての企業価値としては、まだ十分な評価が得られていないと感じています。

企業価値を株式の時価総額と捉えると、私は、クリタグループは1兆円を超えるポテンシャルがあると考えています。足元の状況からは距離がありますが、私たちが社会に提供している価値の高さを踏まえれば、十分に実現可能な水準だと私は確信しています。もちろん、一足飛びに到達できるものではありません。一歩ずつ着実にステップを踏みな

がら実現させていきます。

まずは、資本市場をはじめとするステークホルダーの皆様から、クリタグループの将来成長に対する信頼を得ることが重要です。現在の株価水準は、PSV-27計画達成に対する懐疑的な見方の表れだと受け止めています。先ほどご説明した「3つの勝ち筋」は、私たちの自信の根拠です。これらを言語化し、取り組みと成果を明確に示すことで、皆様との対話を通じていただいた評価や意見を経営戦略に反映させ、経営の高度化を図っていきます。次のステップは、クリタグループの電子産業向けビジネスにおける優位性を広く認識していただくことです。私たちの技術が今後のお客様のビジョンに対しどのように評価され、貢献しているかを、実績をもって丁寧に説明し、信頼の獲得に繋がっていきたくと考えています。

私はPSV-27計画の経営指標において、ROEを最も重視しています。収益性とEPS成長率、そして成長投資と株主還元両立に強くこだわり、TSR (Total Shareholder Return: 株主総利回り)の改善を通じて、企業価値を向上させていきます。

私たちがこれから挑む未来の道のりは、決して平坦ではありません。しかし、クリタグループには、世界をより良く変える力があると思っています。ステークホルダーの皆様には、企業ビジョン、そして企業理念の実現に向けて邁進する私たちに、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



財務戦略

CFOメッセージ



財務健全性と資本効率を両立した
グループの持続的な成長を実現し、
企業価値向上に繋がります

代表執行役専務 経営管理本部長
兼 Chief Financial Officer (CFO)

城出 秀司

PSV-27計画達成に向けて着実な進展を遂げた2025年3月期

PSV-27計画の2年目となる2025年3月期は、受注高・売上高・事業利益いずれも前期比で増加し、事業利益率も向上しました(10.9%→12.0%)。電子産業向け事業において新たな基盤の構築に取り組んでいた北米・欧州で大型装置案件を獲得したほか、CSVビジネスがグローバルに拡大が進むなど、クリタグループの持続的な成長に向けた取り組みを着実に前進させることができたことと評価しています。

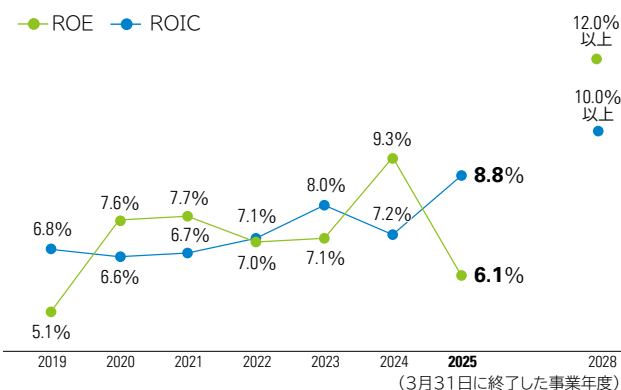
セグメント別では、電子セグメントは継続契約型サービスにおける新規案件の収益貢献や精密洗浄の売上拡大に

より増収となりました。事業利益は、増収効果に加えて、サービス売上高構成比の上昇や装置事業の案件ミックスの改善により増益となり、事業利益率も改善しました(11.5%→13.4%)。一般水処理セグメントは、中国、欧州、ASEANの一部で景況感悪化の影響を受けましたが、CSVビジネスの展開に加え、収益性に課題のあったクリタ・アメリカ社では装置事業の官公需シフトの進展やのコスト効率の改善が進み、増収増益となり、事業利益率も改善しました(10.4%→11.0%)。

営業利益以下の利益は減益となりました。これは、主に米国で精密洗浄事業を展開しているグループ会社のペンタゴン・テクノロジーズ・グループ社において、長引く収益性停滞に対して構造改革を行うことを判断し、一部の工場を閉鎖したことにより有形固定資産とのかんの減損損失(165億円)を計上したほか、水道管等の劣化予測ソフトウェアサービスを提供しているクリタ・フラクタ・ホールディングス社においてものかんの減損損失(25億円)を計上したためです。

資本効率性は、ROEは減損損失の影響を受けて前期比で悪化しましたが、この影響を除外すると改善トレンドとなっています。ROICは、税引き後事業利益の増加により、改善しています。

ROEとROICの推移



さらなる成長に向けて強化戦略を再設定

これまでの取り組みの進捗を踏まえて、今後強化していく戦略を見直しています。これにより、PSV-27計画の売上高目標を4,500億円から4,700億円に引き上げ、事業利益率目標は16%を維持しつつ、セグメント別の目標を見直しました。

電子産業では、生成AIの需要拡大を背景に、装置案件およびアフターサービスがPSV-27計画の前提を上回ることを見込み、電子セグメントの売上高目標を2,300億円に上方修正しました。その一方で、事業利益率目標は、北米での精密洗浄事業の回復の遅れや継続契約型サービスの収益貢献タイミングの変化を反映して、2%ポイント引

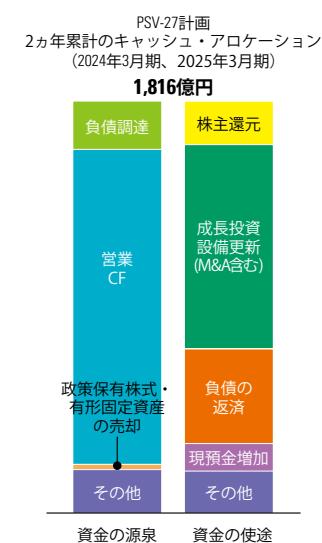
き下げ18%としています。

一般水処理セグメントは、成長ドライバーであるCSVビジネスの収益性が計画を上回る水準となったほか、クリタ・アメリカ社の収益性改善が順調に進んでいることを踏まえて、売上高目標は2,400億円を維持した上で、事業利益率目標は1%ポイント引き上げ14%としています。足元では景気回復への懸念によるコスト意識の高まりのほか、お客様が向き合う社会課題も、気候変動のみならず、生物多様性やPFASなど広がりが見られます。このニーズに対してCSVビジネスをはじめとする価値起点のビジネスをさらに拡大させていきます。

財務・資本政策で目指す姿とキャッシュ・アロケーション

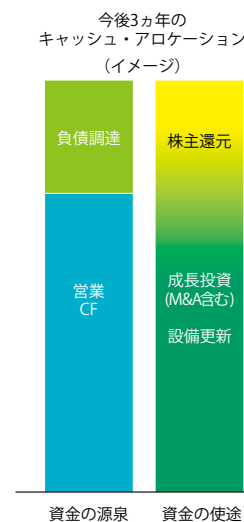
財務面では、安定的な財務基盤の維持を目的に最適資本構成を意識した事業運営を推進するとともに、お客様との継続的な関係の構築に繋がるサービス事業のほかM&Aといった成長投資や株主還元の拡充を通じて、クリタグループの企業価値の向上を目指しています。財務健全性の観点では、親会社所有者帰属持分比率とネットデットエクイティレシオの指標を、収益性は事業利益率、資本効率性ではROEとROICを重視しています。これらを管理し、PSV-27計画達成に向けた戦略を財務の側面から支えます。

PSV-27計画のこれまでの2カ年累計のキャッシュ・アロケーションとしては、創出する営業キャッシュを主な原資に、継続契約型サービスや精密洗浄事業向けの設備投資、欧州での水処理装置事業を手掛けるアルカデ・エンジニアリング社のM&Aといった成長投資をこれまで実施してきました。株主還元は、2025年3月期の配当性向は51%、直近5年通算で41%となり、21期連続の増配となりました。



一方で、PSV-27計画当初の前提と比較すると、継続契約型サービス向けの投資タイミングが後ろ倒しとなっており、投資支出は想定を下回っています。

今後のキャッシュ・アロケーションの方針については、設備投資は約750億円程度の規模を想定しており、設備の維持・更新に関わる投資に加えて、継続契約型サービス向けなど中長期的な視点で必要と考える投資を実行していきます。M&Aは、成長に向けた重要な戦略手段の一つです。電子産業向け水処理装置事業での新市場開拓のほか、CSVビジネス拡大に向けた基盤獲得、PFASソリューションなどの新事業拡大に向けた技術獲得を目的としたボルトオンM&Aを指向し、必要に応じて負債も活用して実行していきます。株主還元は、引き続き継続的な増配に努めるとともに、資本効率の向上や今後の営業キャッシュ・フローと資金需要、株価を踏まえて、自己株式の取得を機動的かつ積極的に検討していきます。2025年5月から7月には150億円の規模で自己株式の取得を実施しました。最適資本構成としては、信用





財務戦略

CFOメッセージ

格付A格帯を維持する範囲で親会社所有者帰属持分比率を適正な水準に維持する考えですが、2025年6月末時点で60%を超える高い水準となっており、資本効率を早期に改善させていく必要があると認識しています。

投資は、投資委員会の審査を経て実施しています。設備投資はROICやNPVなどを用いて評価し、資本コストを上回るリターンが得られる案件を厳選して実行します。M&Aは、これまでの経験を踏まえて、事業の補完性やシナジー、

事業特性を踏まえたROIC向上の取り組みを推進

私はCFOとして、資本コストを単なる財務指標ではなく、経営判断の基盤となる考え方としてグループに浸透させることを重視しており、ROIC・WACCの社内共通言語化と事業別ROICの改善・モニタリングに取り組んでいます。事業ポートフォリオ評価を通じて、WACCを上回る収益性の確保が企業価値向上に直結することを、事業部門に浸透させ、改善余地のある事業には、資本再配分や構造改革など経営会議での議論を促しています。また、投資委員会でも、ROICベースでの投資案件への評価を義務化し、資本効率の視点を組織全体に浸透させています。

電子セグメントでは、事業用資産の規模の大きい事業として、継続契約型サービスと精密洗浄事業が挙げられます。継続契約型サービスは、収益性改善に貢献する一方で、大きな初期投資を伴います。初期投資後しばらくは事業用資産としての負担が重くなりますが、起伏の激しい電子市場での安定的な収益確保とお客様との継続的な接点構築に繋がるため、必要な投資だと考えています。その上で、生産プロセス変革の取り組みを通じた設備投資の効率化や運転シミュレーション技術を活用した管理コストの最適化に取り組むほか、

グループキャッシュマネジメントによる資金効率向上とリスク低減

クリタグループは、当社の経理・財務部門が統括となってグローバルな財務統制を強化しており、資金の「見える化」と「地域最適化」の両輪で取り組みを推進しています。M&Aにより加わった企業を含む海外グループ会社に対しては、財務方針や資金管理方針の周知や各地域の経理・財務担当とのコミュニケーションを強化するとともに、Global Cash Management Systemを活用して、各社の資金繰り向上や与信管理にかかる支援に取り組みます。日

収益性、資本効率など総合的な評価を強化します。3年の時間軸を目安に、ROICや営業キャッシュ・フローのハードルを設定するとともに、株主還元との効果の比較も行い、是々非々で判断していく考えです。PMI(Post Merger Integration: M&A後の統合プロセス)においても、専任チームの設置や適切なマネジメント体制を敷き、事業・ガバナンスの両面から設計して実行することで高度化を図ります。

EP+モジュールのような収益性の高いモデルの導入を進めて資本効率の改善を図ります。北米や欧州の精密洗浄事業では、これまでお客様の投資計画にあわせて洗浄工場の投資を行っていましたが、一部のお客様の工場の稼働率低迷や工場建設計画の変更・延期の影響を受け、事業構造を見直すこととし、一部工場の閉鎖を決定しました。これにより減損損失を計上することになった点は遺憾ですが、このタイミングでの決断は早期の収益貢献と資本効率改善を図るために必要だったと考えています。一般水処理セグメントでは、薬品やメンテナンスなど、アセットライトな事業が中心となるため、収益性の向上がROIC改善の主要な取り組みとなります。中でも価値創出力が高いCSVビジネスは、従来事業と比べて収益性が10%ポイント以上も優れており、またその水準も年々向上しています。ラインナップを量・質の両面で拡充し、取り組みをさらに加速させていきます。

また、マテリアリティへの取り組みを通じた事業リスクの低減に加えて、情報開示の充実や低金利のサステナブルファイナンスも活用し、資本コストの抑制によるスプレッド拡大を目指します。

本では、グループ会社の資金情報をリアルタイムで集約する体制を整備しています。資金調達においては、金利が上昇傾向にある中、長期・短期のバランスを保ちつつ、幅広い資金提供者から最適な手法で実行します。2025年9月には、サステナブルファイナンスとして、ブルー・ボンドを発行しており、海洋の汚染防止などクリタグループの技術力や強みを発揮した資金調達を行っています。

キャッシュ創出力の強化も重要です。2025年3月期にお

ける営業キャッシュ・フローは、事業利益の増加に加えて、大型装置案件の工事完了に伴う運転資本の改善により大きく増加しました。今後も半導体産業の旺盛な設備投資需要を背景とした売上の拡大やCSVビジネスの拡大による収益性

株主・投資家との建設的な対話を通じて、経営を高度化

株主・投資家をはじめとする資本市場との対話は、資本コストや株価を意識した経営を行う上で非常に重要な機会と捉えています。中長期の視点からクリタグループの経営や事業を議論する建設的な対話の場には、社長や私以外にも、社外取締役や執行役・執行役員も積極的に関与しています。対話の内容は、定期的に取り締役会に報告することで経営判断への反映と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、半導体市場をはじめとする電子産業の市場動向や事業の状況のほか、CSVビジネス拡大に向けた戦略、PFAS対応、そして資本政策などが挙げられます。私はCFOとして、対話を通じてクリタグループの成長戦略をいかに正しく、納得感を持って皆様に伝えるかという点を常に留意しています。私たちは、幅広い産業のお客様に対して、水処理薬品や水処理装置をはじめとする多様な事業を展開していますが、これらは単なる並列ではなく、それぞれの技術や知

改善により、さらなる増加を見込みます。加えて、CCC(Cash Conversion Cycle)の改善に向け、回収期間が長くなりやすい水処理装置案件において、工事進行基準に応じた代金回収を交渉するなど全社的な取り組みを展開しています。

見を融合させることでシナジーを生み、より高い価値の提供が可能となります。つまり、私たちの事業は一体としてプレミアムを創出しているとご理解いただき、クリタグループ全体で適正な企業価値が評価されるよう対話に努める必要があると考えています。

2025年3月期の当社のTSR(株主総利回り)は100%を下回り、配当込みTOPIX指数に対してもアンダーパフォームする結果となりました。株価は、企業の将来期待を反映するものであり、TSRの低迷は、私たちの成長性や資本効率、対話力に対する課題を示唆しており、CFOとしてこの状況を重く受け止めています。ROIC経営のさらなる定着・浸透を通じてと資本効率の改善を図るとともに、資本市場との対話の深化、PSV-27計画の実行性の向上に取り組めます。これらの施策を通じて、クリタグループが中長期で目指す姿や企業価値向上の戦略について、エクイティストーリーとして丁寧に伝えることを心がけていきます。

2025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、個別ミーティング、Kurita Innovation Hub 施設見学など 総対話件数 474件 (2024年3月期:390件)
概要	●対話先 (474件) 機関投資家(株主) 36% 機関投資家(非株主) 53% 証券会社 11% アナリスト ●当社の対話対応者の構成 (474件) 経営陣(社長、CFOほか) 30% IR・SR専任部署 70% ●対話した機関投資家の地域構成 (474件) 日本 46% 北米 12% 欧州 21% アジア(日本以外) 21%
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
取締役会に対するフィードバック	●資本市場とのエンゲージメント活動方針と取り組み進捗の報告(年2回) ●株主・投資家などとの対話内容の報告(月次)



サステナビリティ経営の推進

担当役員メッセージ

マテリアリティをPSV-27計画に
有機的に結び付け、
社会との共通価値を創造する
サステナビリティ経営を推進します

執行役員
サステナビリティ経営戦略室長
サステナビリティ推進委員会委員長

田辺 尚



企業ビジョン実現までの道筋を示し、PSV-27計画と一体となったマテリアリティへの取り組みを加速

PSV-27計画の開始にあたり、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づけ、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、サステナビリティを経営の中核に据えることを宣言しました。そして、その経営の目指す成果として2030年のあるべき姿を企業ビジョンとして掲げています。このビジョン実現のための重要課題として設定したのが「クリタグループのマテリアリティ」です。

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がクリタグループの企業価値に与える影響と、クリタグループが社会・環境に与える影響という2つの軸で特定され、3つの共通価値テーマと、5つの基礎テーマから構成されています。マテリアリティの各テーマの取り組みは、共通価値テーマにお

いては主に社会との共通価値の創造に直結する役割を、基礎テーマにおいてはその価値創出を支える役割を担っています。サステナビリティ経営を目指すクリタグループにとって、マテリアリティへの取り組みはPSV-27計画の事業戦略や機能戦略と非常に密接に関係しているものです。そのため、マテリアリティ解決に向けた取り組みをPSV-27計画の戦略に組み入れるとともに、これらの関係性と企業ビジョン実現までの道筋を「Value Pioneering Path」として示しています。この策定と周知を図った前期に続き、2025年3月期は理解浸透に注力しました。経営層と従業員の対話や職場ダイアログを通して、従業員一人ひとりがValue Pioneering Pathに基づき、自身の業務とグループの成長や社会貢献との結びつきを考えると、グループ全体で事業活動との一体化を推進しています。

マテリアリティへの取り組みが、高い社会価値を創出し、企業価値を向上させる

サステナビリティ経営戦略室のミッションはサステナビリティ経営の実効性を高めていくことです。そのためには、事業活動においてマテリアリティに対する意識を一層高めるとともに、高い社会価値を創出する基盤を強化し、価値提供を加速していくことが重要だと考えています。

マテリアリティの基礎テーマである、公正な事業活動や人権尊重などの企業としての義務を徹底して果たすことは、ステークホルダーの共感を獲得するとともに資本コストを低減させ、企業価値の毀損を防止しています。また、機能戦略や人材戦略に関わる基礎テーマへの取り組みを通じて、顧客

価値を起点としたトランスフォーメーションと社会価値を起点としたイノベーションを促進することで、競争優位性を強化しています。この競争優位性を体現するビジネスがCSVビジネスであり、その拡大展開は共通価値テーマにおける重

要な取り組みの一つです。クリタグループだからこそ創出できる社会価値を提供し、私たち自身も高い経済価値を獲得することで、高収益企業として持続的に成長していくことを目指していきます。

社会との共通価値を創造するCSVビジネスを拡大していく

水処理事業は、それ自体が社会価値を創出するものですが、クリタグループは「より高い価値」の創出にこだわり、従来の技術や競合他社の技術に比べ節水、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製品・サービスを「CSVビジネス」と定め、開発に注力しています。CSVビジネスは高い社会価値を提供することはもとより、水やエネルギーの使用量削減などを通してお客様の利益向上にも貢献するものであり、その価値を認められ

収益性の高いビジネスモデルとして進化しています。2025年6月末時点のCSVビジネスのモデル数は114モデルであり、PSV-27計画開始時から50モデル以上増加しました。CSVビジネスに選定されたモデルについては、サステナビリティ推進委員会が、各モデルの社会価値の発揮状況や経済価値の獲得状況を定期的に検証し、CSVビジネスとしての妥当性を精査することで、ビジネスモデルとしての競争優位性を維持・向上させています。

マテリアリティへの取り組み状況と今後のアプローチ

CSVビジネスは、これまで順調に規模を拡大させるとともに、想定を上回る収益性を確保できています。社会価値については、エネルギー価格の高騰を背景に、燃料削減に寄与するソリューションへのニーズの高まりも受け、GHG削減貢献量は当初の計画を上回るペースで進捗し、2028年3月期目標を上方修正しました。一方、節水貢献量と資源化貢献量・資源投入削減貢献量については目標達成に向け、取り組みをさらに加速する必要があります。サステナビリティ推進委員会では共通価値テーマごとの分科会を組成し、バリュー・プロバイディング戦略本部と連携して、創出価値の大きいCSVビジネスの拡大展開や新たなモデル創出の取り組みを強化しています。

CSVビジネス以外にも、事業活動で生じる環境負荷の低減にも取り組んでいます。その一環として、気候変動や自然資本に関するリスクと機会を適切に把握するためにTCFDやTNFDへの対応を進めています。また、水に関わるイニシアチブにも参画しており、水のスチュワードシップを推進する国

際認証機関である Alliance for Water Stewardshipと協働し、日本での水資源保全の啓発活動を実施するJapan Water Stewardshipを立ち上げました。これらの取り組みを通じて、自然環境・社会とクリタグループ双方のポジティブインパクトを最大化し、企業価値向上に繋げる取り組みも推進しています。その具体例の一つがScope3の削減です。クリタグループでは、GHG排出量のほとんどをScope3が占めており、Scope3削減が気候変動対策のカギを握ります。Scope3の多くは水処理装置に用いられるポンプなどの回転機の電力由来です。半導体産業の旺盛な設備投資を背景に装置案件の受注水準が高い状況でもScope3を削減していくため、水処理装置の設計の最適化や運転の効率化を進めるとともに、低炭素化に資する技術導入についても検討し、削減を着実に推進していきます。なお、2025年4月にはSBT認定を取得しており、ステークホルダーからの信頼獲得やサステナビリティに関心の高いお客様からの事業機会の創出にも繋げていきます。

企業理念を抛り所に、社会とともに成長する企業へ

2025年4月から新たにサステナビリティ経営戦略室を設置し、全社的な経営戦略・経営計画に関わる機能と、新たなCSVビジネスの創出や新規事業を構想するための知財機能やインテリジェンス機能も集約しました。マテリアリティへの取り組みを通じて高い社会価値を創出し、社会課

題の解決に貢献することは、企業理念に象徴されるクリタグループの存在意義そのものです。社会の動向やサステナビリティに関する潮流をクリタグループの長期的な戦略に反映し、社会とともに成長する企業グループとして、社会との共通価値の創造に邁進していきます。



サステナビリティ経営の推進

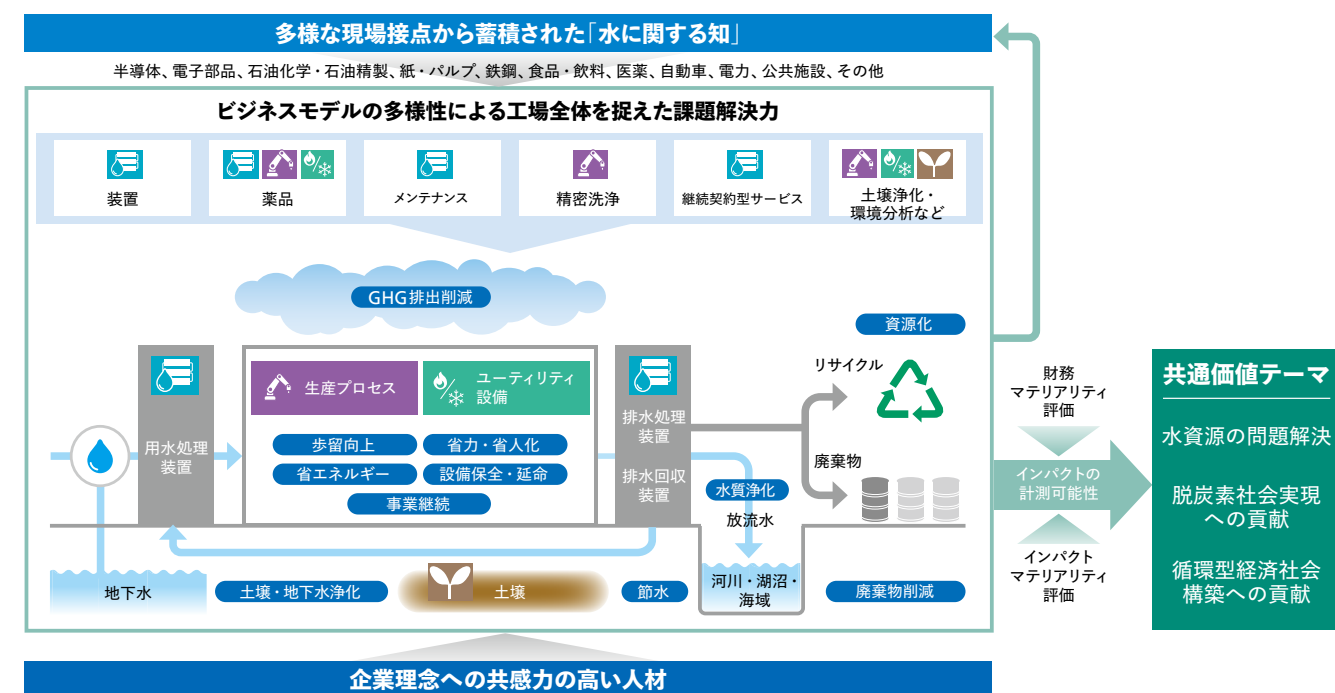
マテリアリティ

◎ 共通価値テーマの選定

共通価値テーマは、クリタグループが展開する「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た実績を踏まえて選定しています。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、「水に関する知」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。

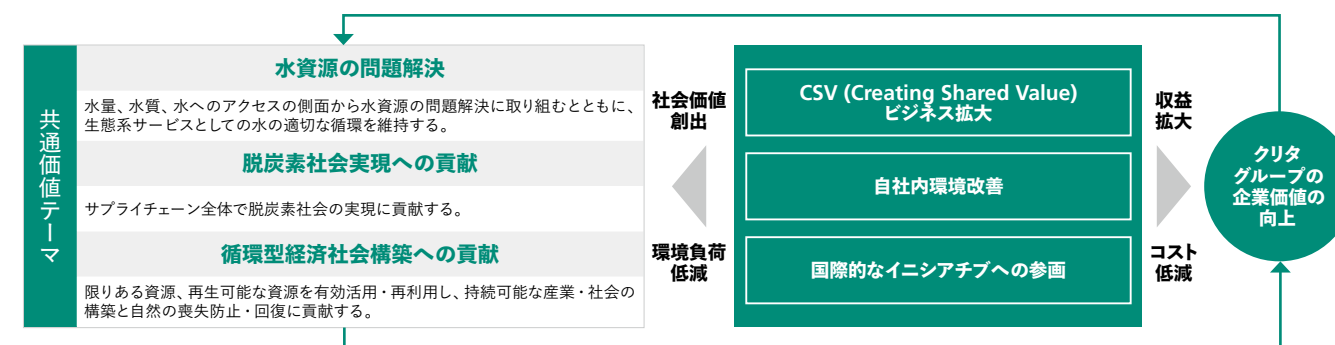
こうした視点から、現時点で最も社会的インパクトを創出可能なテーマとして、「水資源の問題解決」「脱炭素社会実現への貢献」「循環型経済社会構築への貢献」の3つを、共通価値テーマとして選定しています。



◎ 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

インパクトの最大化を図り、企業価値の向上に繋がっています。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。



サステナビリティ経営の推進

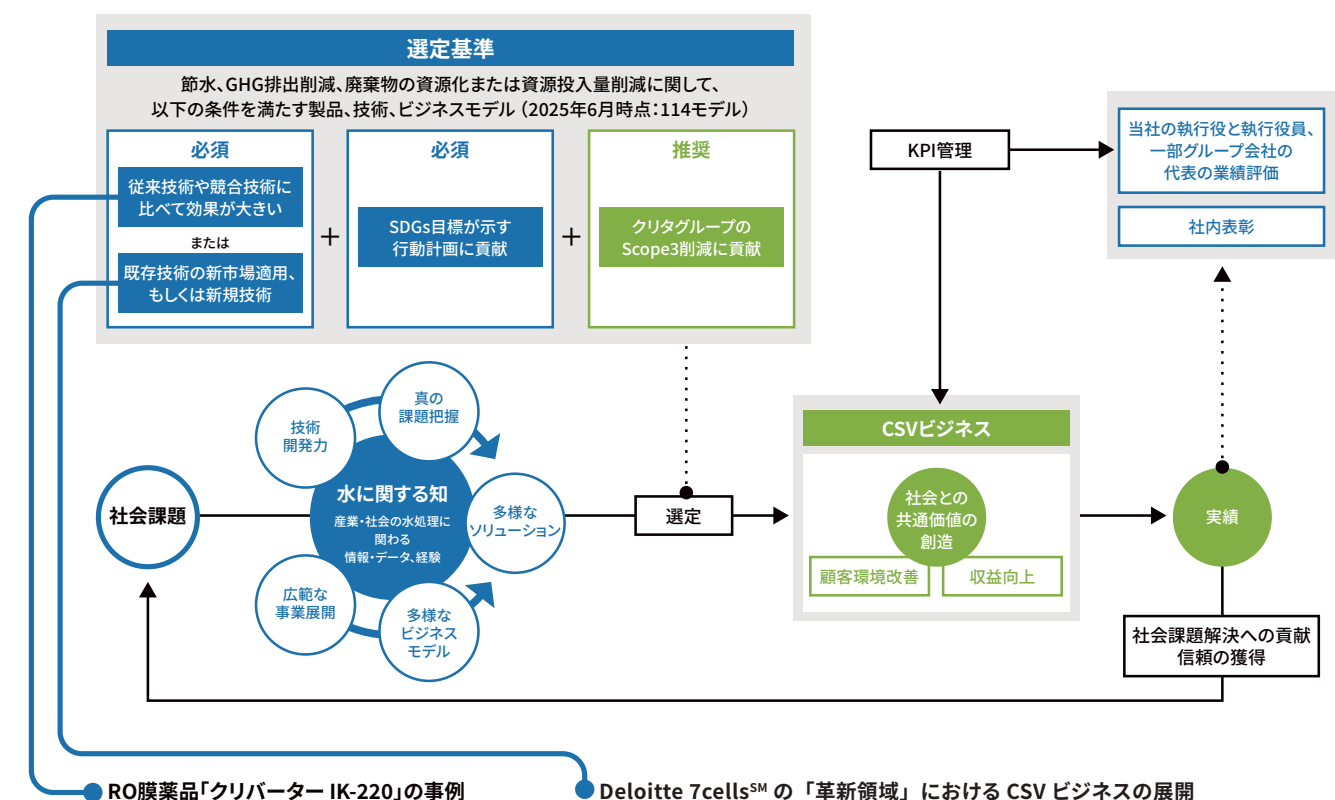
CSVビジネス

◎ CSV (Creating Shared Value) ビジネス

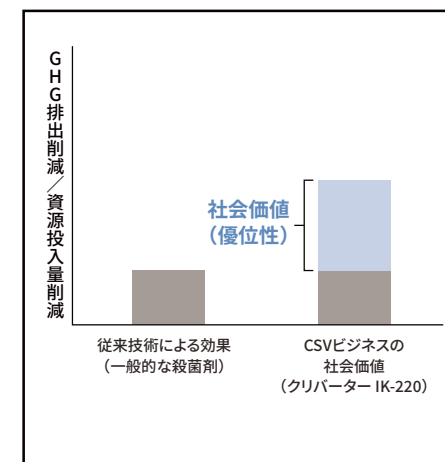
クリタグループでは、従来と比較して節水、GHG排出削減、廃棄物の資源化または資源投入量の削減に大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデルを「CSVビジネス」として定めています。各CSVビジネスの環境貢献度は、節水貢献量などの指標ごとに係数化され、顧客による採用実績と組み合わせ、具体的な環境負荷削減貢献量として算出しています。

クリタグループでは、より高い優位性を持つ製品、技術、ビジ

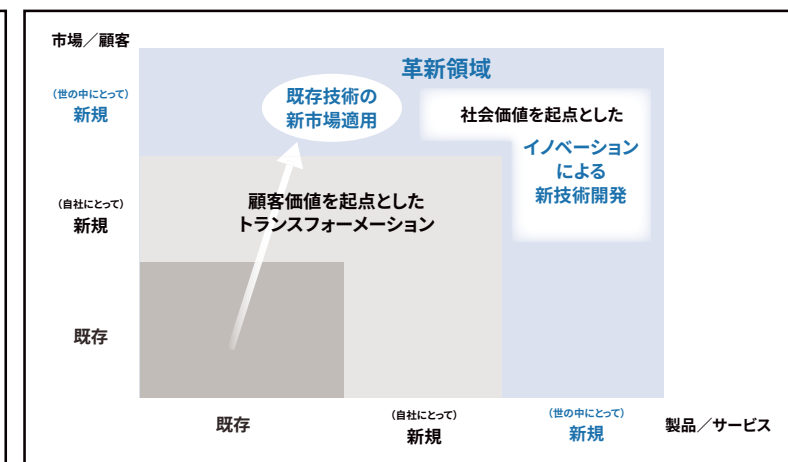
ネスモデルの開発状況に応じて、CSVビジネスを継続的に見直ししており、マテリアリティの共通価値テーマおよびPSV-27計画の財務目標と連動した取り組みとしています。なお、CSVビジネスによる節水貢献量、GHG削減貢献量、資源化貢献量・資源投入削減貢献量の各指標およびCSVビジネス売上高の計画達成率は、当社の執行役と執行役員および一部グループ会社の代表者に対する業績連動報酬の業績評価に用いられています。



● RO膜薬品「クリバーター IK-220」の事例



● Deloitte 7cellsSM の「革新領域」における CSV ビジネスの展開

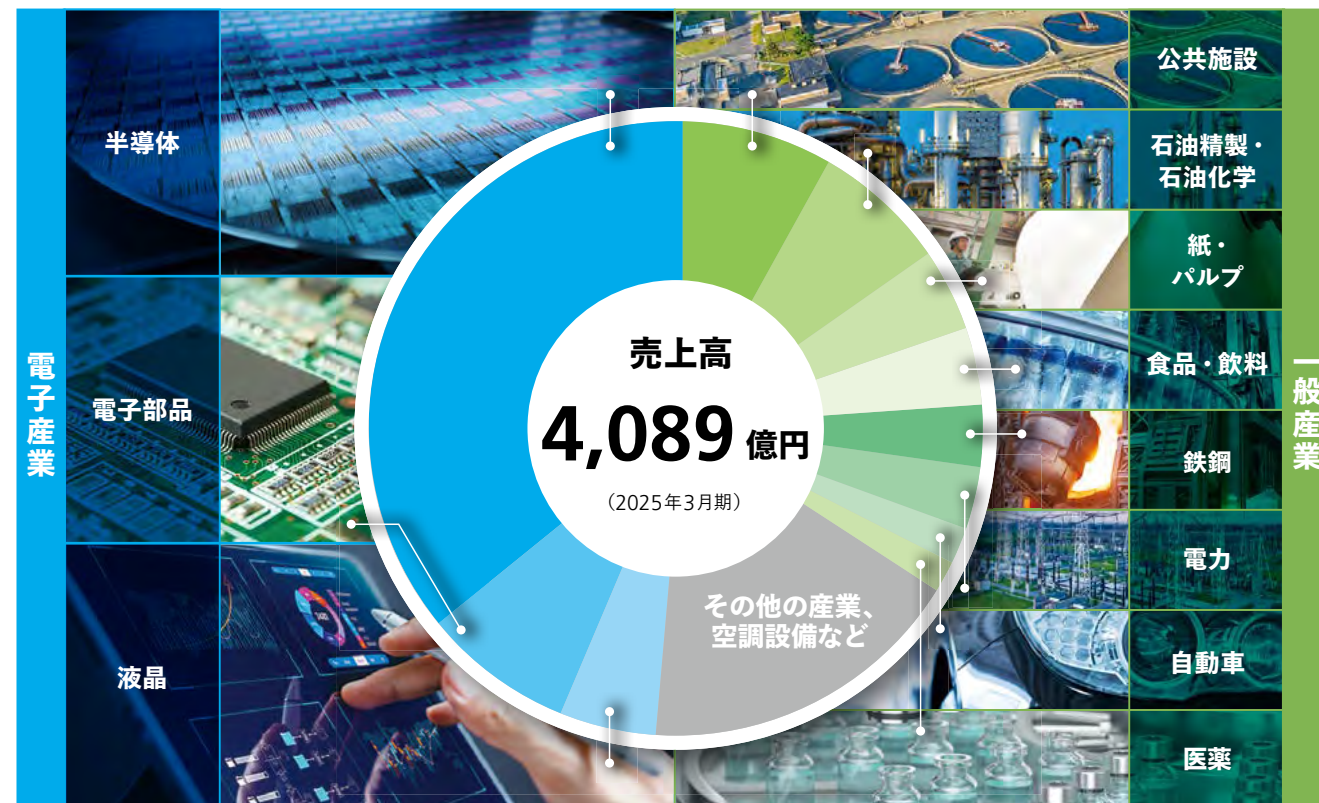


ビジネスフィールドとソリューション

クリタグループは、様々な産業のお客様と世界中で接点を有しています。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ます。

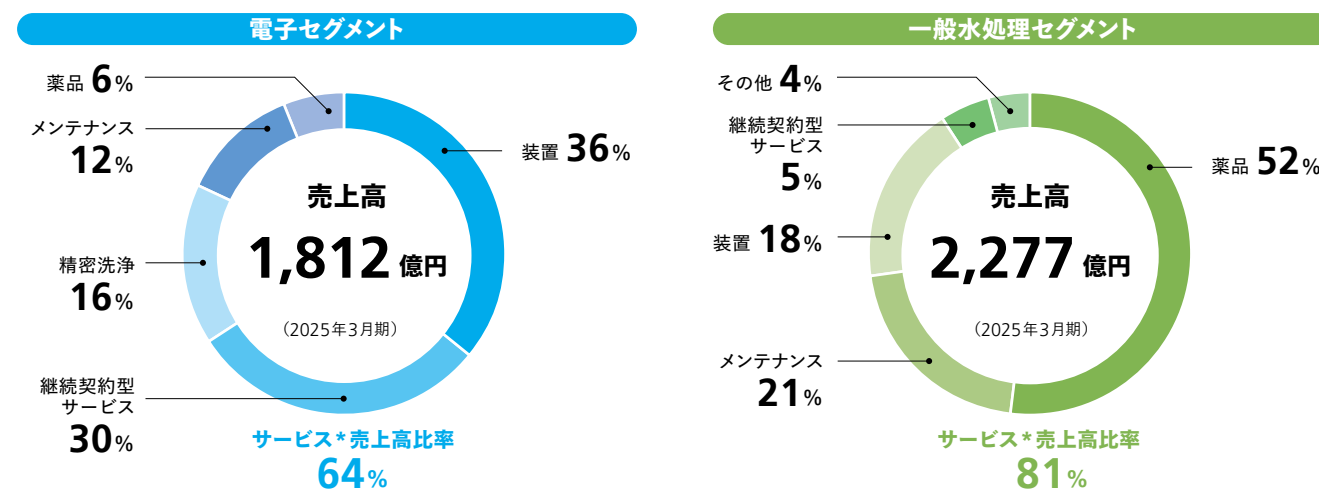
◎ お客様の業種の多様性

クリタグループは、半導体や液晶、電子部品といった電子産業、そして石油精製や紙・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。



◎ セグメント別売上高構成比

多様な産業との関わりにより、特定の業界動向に左右されにくい、安定した事業基盤を築いています。事業は産業の特性に応じて「電子セグメント」と「一般水処理セグメント」の2つに分類され、それぞれの分野に最適なソリューションを提供しています。

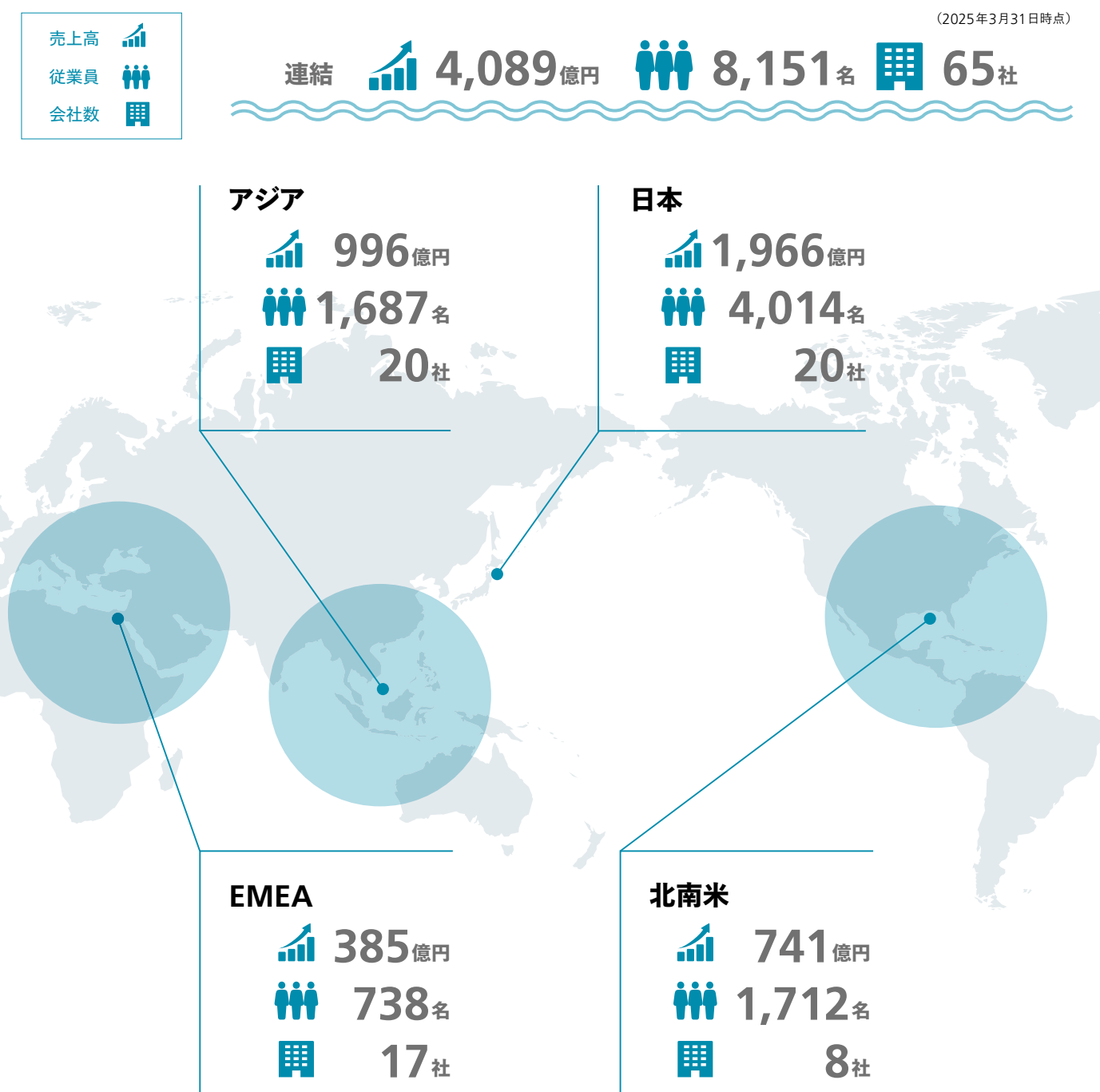


* サービスとは装置事業以外の事業を指す。

クリタグループは水のリーディングカンパニーとしてビジネスをグローバルに展開しており、世界中の様々な産業のお客様との接点を有しています。この多様な現場接点から得られる情報やデータ、経験が「水に関する知」を形づくり、クリタグループの競争優位を確立しています。

◎ 展開する地域の多様性

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



ビジネスフィールドとソリューション

◎ ビジネスモデルの多様性 (2025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
26%

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。

メンテナンス



売上高構成比
17%

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

継続契約型サービス



売上高構成比
16%

水処理装置、メンテナンス、薬品といったビジネスモデルを駆使して、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、クリタが水処理設備の建設・保有から運転管理やメンテナンスまでを行い、長期にわたって安定的に水を供給することで、お客様の投資資金や運転管理の負担を軽減します。こうしたサービスを通じて、クリタグループは提供価値に応じた一定の収益を継続的に確保することが可能となります。

薬品



売上高構成比
32%

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。

精密洗浄



売上高構成比
7%

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



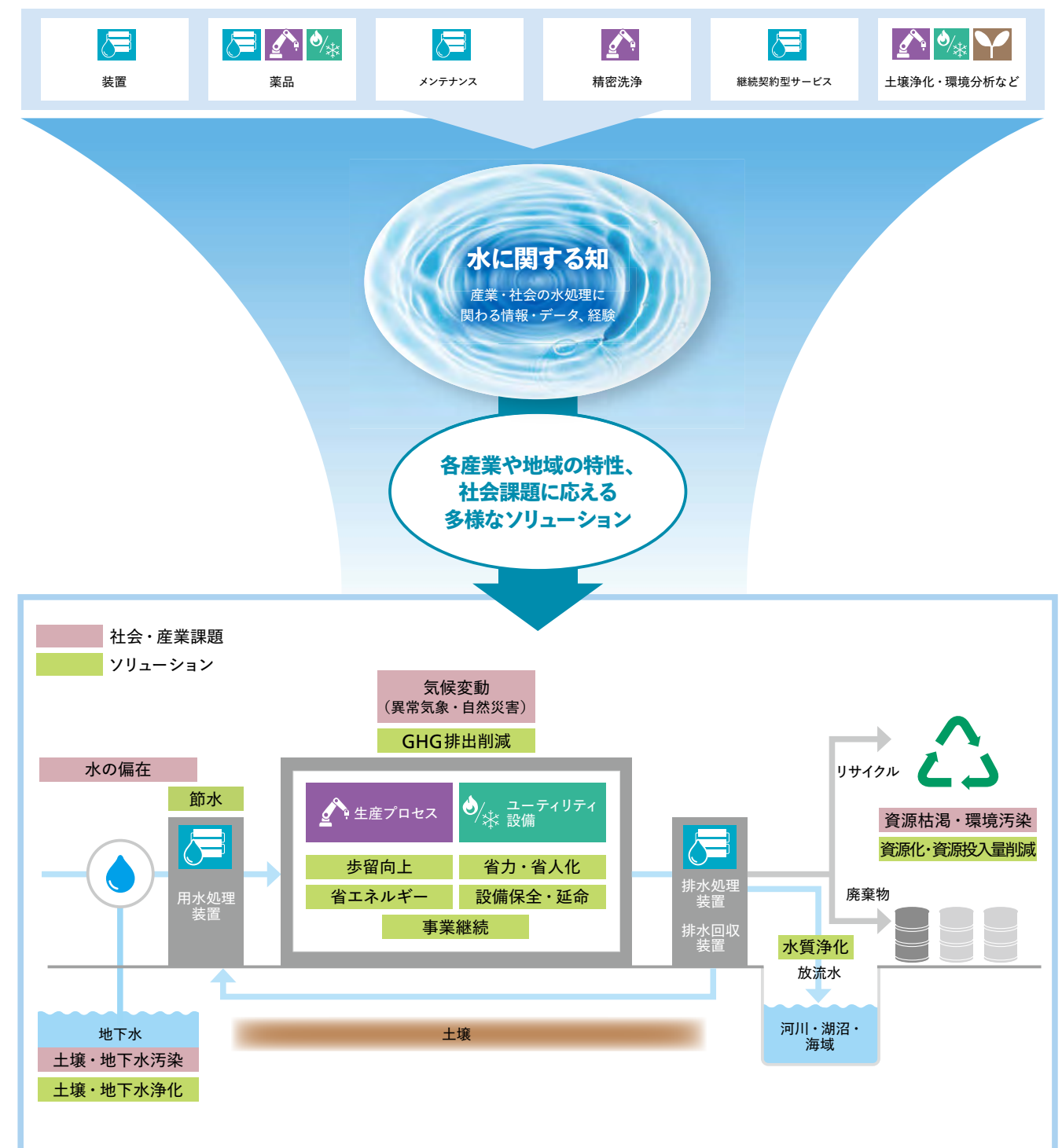
売上高構成比
2%

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

◎ 「水に関する知」を駆使して産業と社会を変える

幅広い地域で多業種のお客様と接点を有するクリタグループは、様々な現場から得られる水処理に関わる情報やデータ、経験を「水に関する知」として集約、蓄積しています。この知を駆使して、産業や地域の特性に適應した多様なソリューションを提供することで、お客様に対する価値を創造するとともに社会に対する価値も創造し、社会と産業をより良く変えていきます。

ビジネスモデルの多様性による工場全体をとらえた課題解決力



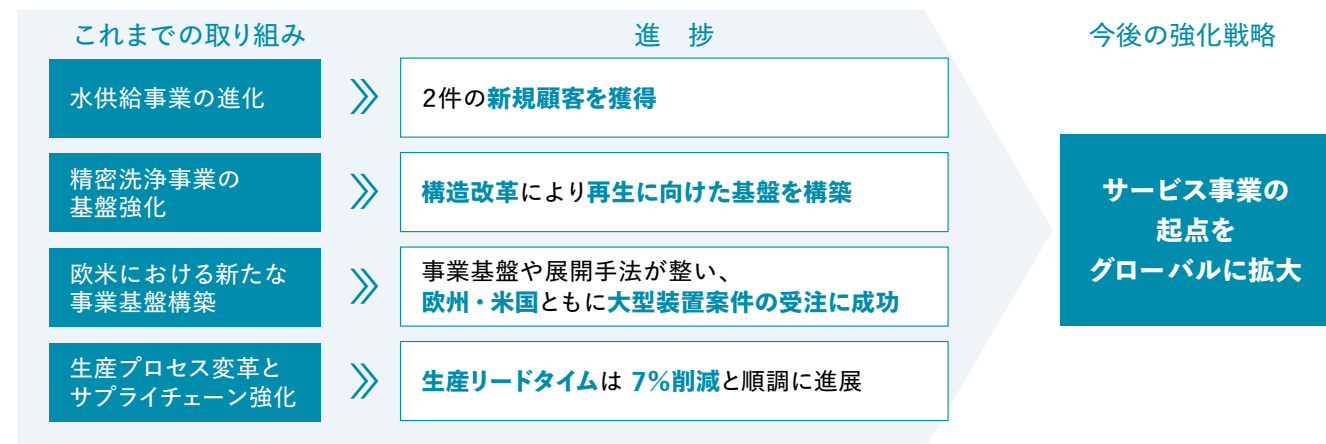
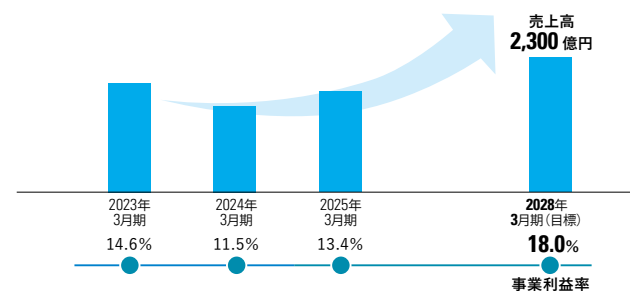
電子セグメント

◎ 事業戦略

電子セグメントは、半導体を中心にグローバルに成長が見込まれる電子産業のお客様を対象としています。世界各国で半導体が社会インフラ化する中、電子産業は成長ポテンシャルの高さに加え、技術革新のスピードが速い分野でもあります。この電子産業のお客様にとって不可欠なパートナーとなるべく、グループ全体の電子産業向けの営業・生産・開発の機能を1つの組織に集約させて、グローバルに価値を提供するための基盤を整えとともに、多様なサービス事業の拡大を戦略の軸として推進します。これと同時に、半導体売上上位企業であるグローバルアカウントをはじめとするお客様との接点を強化し、サービス事業の起点となる水処理装置案件を継続して獲得

することで、サービス事業の拡大に繋げ、売上高2,300億円、事業利益率18%を目指します。

業績推移および目標



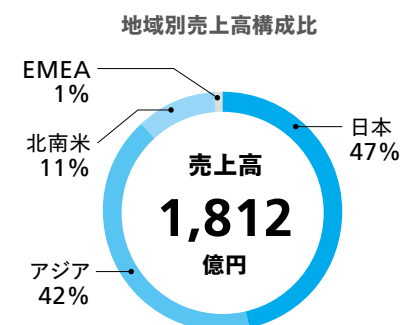
◎ 2025年3月期の実績

受注高 1,950億円 前期比 +17.6%

売上高 1,812億円 前期比 +4.9%

事業利益 242億円 前期比 +21.5%

営業利益 89億円 前期比 ▲55.7%



受注高・売上高

受注高は、欧州向けの大型装置案件の獲得や継続契約型サービス、精密洗浄事業の拡大により増加しました。売上高は、前期比で4.9%増加しました。事業別では、装置は前期に日本で大型装置案件の売上計上があった反動により減収となりました。一方で、継続契約型サービスにおいては、日本で新たにサービスを開始した案件の寄与に加え、一過性の収益計上もあったことから増収となりました。また、精密洗浄事業も日本および海外で伸長しました。

事業利益・営業利益

事業利益は、増収効果とサービス売上高構成比の上昇や装置事業のミックス変化による原価率改善効果が、人件費などによる販管費増の影響を上回り、増益となりました。営業利益は、主に北米において精密洗浄事業を展開しているペンタゴン・テクノロジーズ・グループ社の有形固定資産(建物使用权資産含む)とのれんの減損損失を計上したことにより、減益となりました。

電子セグメント

担当役員メッセージ

執行役
電子産業事業部長
兼 電子事業管掌

天野 克也

電子産業における不可欠なパートナーとして、お客様の課題やニーズに最適なソリューションを提供し続けます

AIやIoTの普及などデジタル化の進展により、半導体を中心に電子産業は中長期的に高い成長性が期待されています。当事業部のミッションは、水処理を通じて電子産業のお客様の持続可能な成長に貢献する必要不可欠なパートナーとなることです。お客様の課題・ニーズを的確に捉え、最適なソリューションを迅速に提供していくために、PSV-27計画開始以来、グローバルな事業基盤の構築とサービス事業の拡大に取り組んできました。

サービス事業は、変化の激しい環境での安定成長を可能にし、継続的な接点を通じたお客様への理解を深め、高い価値提供に繋げる重要な手段です。中でも、お客様の工場内に自社資産の水処理装置を設置し、お客様が求める質と量の水を安定供給する継続契約型サービスは、半導体市場の拡大を背景とした成長に加え、お客様の工場の環境負荷低減に寄与するモデルの導入により、新たなお客様からの案件獲得に繋がりました。足元では、半導体メーカーの設備投資への補助金や人材不足を背景とした投資時期の遅れにより、拡大スピードは想定より緩やかとなっていますが、すでに獲得している案件の後続投資により中長期的な視点での成長が見込めます。

この変化を捉え、力強い設備投資が継続して期待される半導体売上の上位を占めるグローバルアカウントを中心とするお客様との接点強化に今後取り組んでいきます。サービス事業の起点となる水処理装置案件を通じてお客様との関係を強化し、続くメンテナンスなどのサービス事業の拡大に繋がります。

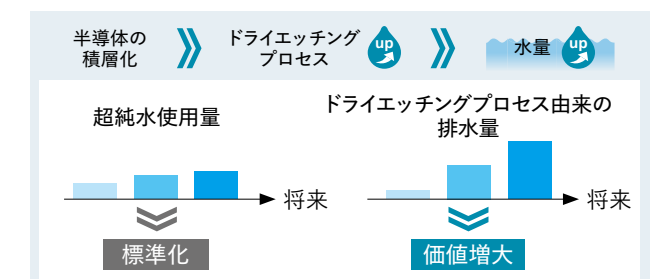
地政学的リスクを背景に、グローバルアカウントのお客様は東アジアや欧米、南アジア地域で工場の新設投資を検討・実施されています。これまで東アジアを中心に事業展開していた

私たちは、この動きに対し、「EP+モジュール」モデルの導入をはじめとするエンジニアリング力の強化を図り、新たに欧米での事業基盤を整えつつあります。水処理装置の建設工程の簡素化により、お客様にコスト削減や省スペース化、工期短縮といったメリットを提供できるこのモデルで、事業拡大の足掛かりとなる案件を獲得することができました。この実績を礎に、今後成長が期待されるインド市場への進出を狙っています。

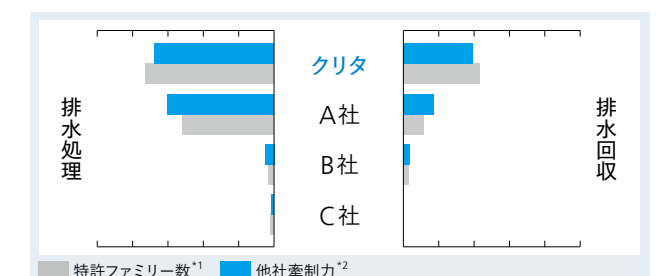
また、私たちは排水処理・排水回収の重要性にも注目しています。半導体の構造の複雑化により、製造工程が増え、排水量も増加傾向にあります。さらに新しい製造プロセスの排水に対応するには高度な水処理技術が求められるため、本分野の価値は今後ますます高まっていくと考えています。私たちはこの分野における水処理装置の納入に関して世界一の実績を誇っており、これを裏付ける多様な技術と知見を有しています。このトレンドに自らの優位性をもってお客様とのさらなる接点強化に繋げていきます。

サービス事業の拡大に向けては、水処理装置のメンテナンスや運転管理はもちろんのこと、精密洗浄事業への展開も意識しています。水処理装置案件の獲得を起点にサービス事業の新たなお客様からの受注や他の工場への展開も進んでおり、足元で再生を図る精密洗浄事業の早期の収益改善にも活かしていきます。水処理装置からサービスまで一貫して提供できる体制を強みに、電子産業のお客様のニーズに応え、持続可能な未来に向けて、産業・社会の発展を支えていきます。

半導体製造プロセスと水処理の変化



排水処理・排水回収分野での特許比較



*1 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。

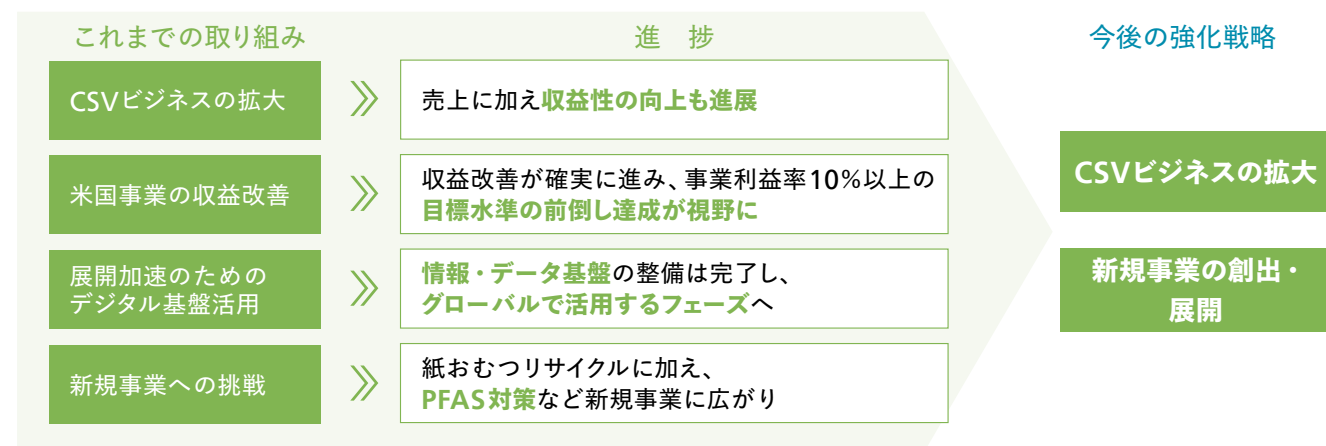
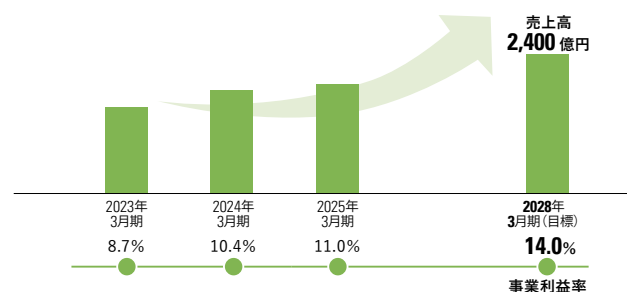
*2 米国レクシスネクシス社が採用する指標「Technology Relevance」を指す。本指標は、特許ファミリーが後発の特許ファミリーからの引用件数に基づき測定され、引用件数が多いほど、他社の技術開発に対して強い牽制力を持つと考えられる。

一般水処理セグメント

事業戦略

一般水処理セグメントでは、石油精製・石油化学、鉄鋼、紙・パルプ、食品・飲料、官公需向けなど、幅広い産業のお客様を対象としています。地政学的リスクなどを背景にコスト意識が高まっているほか、気候変動問題をはじめとする社会課題の解決に向けて、企業は環境や社会へのインパクトを重視した経営に注力しています。こうした背景を踏まえ、お客様のニーズは産業や地域によって多様化しており、地域軸と産業軸に特化した組織体制を構築することで、最適なソリューションを提供してまいります。従来と比べてより高い社会価値を創出するCSVビジネスの拡大に加え、社会価値起点で新規事業を創出・展開することで、売上高2,400億円、事業利益率14%を目指します。

業績推移および目標



2025年3月期の実績

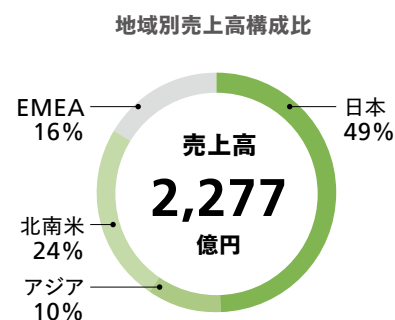
受注高 **2,380** 億円 前期比 **+6.1%**

売上高 **2,277** 億円 前期比 **+7.3%**

うち、CSVビジネスの売上高 **350** 億円 前期比 **+24.7%**

事業利益 **250** 億円 前期比 **+13.0%**

営業利益 **223** 億円 前期比 **+6.2%**



受注高・売上高

受注高は、主に北米において水処理装置案件を受注したことにより増加しました。売上高は、北米での受注済の装置案件の工事進捗に加えて、日本でのメンテナンスの売上拡大により増加しました。薬品事業では、欧州やアジアの一部で景況感悪化の影響を受けました。しかしCSVビジネスについては、売上の多くが薬品事業に含まれている中でも、その高い社会価値がお客様に評価され、堅調に拡大しています。

事業利益・営業利益

事業利益は増益となりました。増収効果に加えて、収益性の高いCSVビジネスの拡大や薬品事業における低採算の製品やサービス見直しによる原価率改善効果が、販管費の増加を上回りました。営業利益は、水道管等の劣化予測のソフトウェア開発事業を行っているフラクタ社ののれんの減損損失を計上しましたが、増益となりました。

一般水処理セグメント

担当役員メッセージ

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
(ジョルディ ヴェルデス プリエト)



CSVビジネスを成長ドライバーとして 社会価値と経済価値の 提供を推進します

一般水処理セグメントは、幅広い地域・産業のお客様を対象とし、欧米リージョン統括、アジアリージョン統括、産業・社会インフラの3本部体制とすることで地域・産業特性に適したアプローチで事業展開しています。同時に3本部は常に連携を図り、成功事例を共有し、市場やお客様のニーズを共同で評価するなど、グローバルでの価値提供を効率的に推進しています。

お客様のすそ野が広いことから各国の経済成長に近い安定した成長性が期待できますが、高価値のビジネスモデルへの転換によって、より一層の成長を実現します。そのドライバーとなるのが高い社会価値と経済価値を創出するCSVビジネスです。

PSV-27計画の中間年度を迎え、これまでに大きく二つの成果が得られました。一つはCSVビジネスが売上・収益性ともに向上したことです。クリタグループの多くの事業は、社会価値の創出に貢献する性質を有するものですが、CSVビジネスは節水、GHG排出削減、廃棄物の資源化に貢献し、社会価値と経済価値の両面で「より高い」価値の創出にフォーカスしたモデルです。例えばGHG排出削減に寄与するモデルは、お客様のエネルギーコストの削減という経済的なメリットの提供にも繋がるため、その価値が評価されやすく、売上を拡大してきているほか、従来ビジネスと比べて高い収益性を実現しています。

もう一つの成果としては北米事業の収益性の改善です。北米事業は、M&Aで加わった会社を含め複数の会社を統合させましたが、新型コロナウイルス感染拡大により統合プロセス

スが停滞していました。その後、サプライチェーン全体の最適化、採算性を踏まえた事業整理、コスト管理、そしてクリタグループの価値を適切に発揮できる新分野への参入など、多面的な施策の実行により、安定的に利益を生み出せる体制が整いました。PSV-27計画で目指す収益性水準が前倒しで達成できる期待も高まっています。

一方で、ウクライナや中東における継続的な紛争、米国の政権交代による貿易政策の変化などにより、事業環境には大きな不確実性が生じています。こうした状況は企業活動にとってリスクとなる一方で、サプライチェーンの強靱性や地域分散型の対応力が求められる中、当社の強みを発揮できる機会にもなり得ます。このような環境下において私たちは、各国で薬品や装置を供給できるサプライチェーンを有しており、輸出入にかかるコスト増の影響を受けにくいことに加え、こうした複雑な環境下におけるお客様の事業継続や成長に向けた課題を解決しうる、多様なソリューションを有しています。

今後のさらなる成長に向けて、主に三つの取り組みに注力します。一つは地域間連携の強化です。すでに世界中の多様な業界でCSVビジネス導入の成功事例が積みあがっています。その成功事例を地域間で共有することで、さらにスピード感をもってグローバルにCSVビジネスの展開が可能となります。もう一つは、新しいCSVビジネスモデルの創出・展開です。高い社会価値を創出するCSVビジネスを展開することで、独自のポジションを確立させていきたいと考えています。最後に、社会課題の解決を起点とした新規事業の展開です。社会的に関心の高い課題に対して新たなソリューションを生み出し、さらなる収益基盤を構築していきます。

日々新しい課題に直面しているお客様に対し、クリタグループならではのソリューションを提供することで、豊かで持続可能な未来を創造していきます。

一般水処理セグメント 担当役員メッセージ

CSVビジネスを突破口に、新興国市場に参入して事業を拡大

欧米リージョン統括本部は、北米、欧州に加えて、中東、アフリカ、中南米、インドといった新興国に所在するグループ会社からなり、様々な経験やバックグラウンドを持つ従業員で構成されています。

昨年は新興国を統括する部門を新たに設置しました。この部門は、立ち上げ直後から高収益な事業を拡大するなど、目覚ましい成果を上げています。この成長は、CSVビジネスによって牽引されており、新興国市場でお客様への導入実績を増やしています。当社の競争力の高いCSVビジネスが新しい地域での足がかりとなり、事業拡大に繋がっています。新興国は急速な経済成長と水やエネルギーの使用に制限があることから、このニーズに応えることのできるクリタグループにとって非常に魅力的な市場です。欧米に加えて、今後これらの地域で事業拡大を図り、クリタグループのポジションを確固たるものとしていきます。

Jordi Verdés Prieto

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 (ジョルディ ヴェルデス プリエト)

多様な国や産業の特性を深く理解し、お客様に合わせた高価値モデルへのシフトを推進

当本部が担当日本・中国・ASEANといったアジア地域は、クリタグループとして事業展開の歴史も長く、これまで多様な産業の様々なお客様の課題に向き合い、ソリューションを提供し続けてきました。この顧客親密性を活かし、より高い価値の提供にフォーカスすることで、この地域でのプレゼンスをより強固なものにしていきます。

アジア地域と一言で言っても、各国で産業構造は異なり、重視される価値も様々ですが、節水やGHG排出削減、再資源化等の社会価値の創出は共通で関心が高まっており、これらのニーズに対応するCSVビジネスがソリューションとして有効です。例えば、水資源問題を抱える中国では、節水に寄与するCSVビジネスが評価されており、このような優位性の高い事業を拡大させることで、経済成長が鈍化している状況下でも成長に繋げることができると考えています。

CSVビジネス以外の成長ドライバーとして期待しているのが、装置診断を起点としたメンテナンスサービスです。様々な事業を有し、多様な産業のお客様が抱える課題を解決してきたクリタグループだからこそ提供可能なサービスです。装置診断から入ることで、お客様自身も気づいていない潜在課題への対応も含め最適なメンテナンスサービスの提供が可能です。また、他社が納入した装置でも対応が可能です。既に日本とASEANでの拡大が進んでいます。

私は、より高い価値を創造し続けるための源泉は人だと考えています。多様な国や文化が集まる当本部では、企業理念を軸として企業ビジョンの実現にむけて影響を与え合いながらエンゲージメントを高める組織運営を行い、顧客親密性を活かした事業展開を図ってまいります。



執行役員
アジアリージョン統括本部長

野末 武宏

社会価値を起点とした事業創出で、自然と人間が調和した豊かな環境を構築



執行役員
産業・社会インフラ本部長

玉井 啓善

当本部では、主に素材産業やエネルギー・インフラ関連などの分野のお客様に、産業特有の課題に対するCSVビジネスなどのソリューションを提供するとともに、社会価値起点での新規事業の創出に取り組んでいます。

昨今、社会的な関心が高まっている問題の一つがPFAS（有機フッ素化合物）です。欧米、そして日本などの地域で規制強化が見込まれ、PFAS関連市場は、2033年には世界で38億ドル超まで拡大するとの見方もされています。PFASのうち、一部の化学物質は人体に悪影響を及ぼすことが懸念されており、自然と人間が調和した豊かな環境の実現を目指すクリタグループにとって、解決に取り組むべき重要なテーマだと考えています。すでに水質の分析やPFAS除去技術は確立しており、グローバルでの製品・サービス提供の実績も生まれ、収益に貢献し始めています。PFASフリーの水処理装置の部材についてパートナー企業と共同で開発を進めており、PFASそのものの使用を抑える視点でも貢献していく考えです。さらに、除去後の水質管理技術や、経済的で環境負荷の少ない無害化技術の開発・評価を進めるとともに、除去対応のビジネスモデルを整備し、PFAS対応のトップランナーを目指します。

執行役員
バリュー・プロバイディング
戦略本部長

鈴木 裕之



3つのポイントを軸に CSVビジネスを強化します

CSVビジネスは、お客様に高い社会的な価値をもたらすだけでなく、コスト削減や生産効率の向上を通じて経済的な価値も創出することができます。提供価値の高さから、既存の製品・サービスと比較して高い収益性を実現することができ、グループの成長ドライバーとして位置づけられています。

CSVビジネスのモデル数は114モデルにまで拡大しました。従業員のCSVビジネスを推進するマインドも高まり、PSV-27計画で掲げる目標達成に向けた基盤は整いつつあります。さらなる躍進に向けては、モデル別に戦略的なマーケティングを展開し、お客様の課題に応じて必要とされる技術をグループ全体でシームレスに活用できる体制が必要となります。そのため、新たに設置されたのが当本部です。CSVビジネスの展開に関する戦略立案、技術支援、販売支援などの営業推進機能を集約し、CSVビジネスの拡大を加速させる役割を担っています。

CSVビジネスの拡大に向けては、「量」「質」「マーケティング」の3つのポイントを軸に、それぞれKPIを設定して取り組みの強化を図っています。

CSVビジネス拡大の3つのポイント



「量」は、SOM（Serviceable Obtainable Market：ビジネスの展開可能な市場規模）をKPIとし、新規モデルの創出によるモデル数の拡充と既存モデルの適用市場の拡大に取り組みます。既存のモデルについては、新たな市場の開拓や新たな産業への展開により、モデルそれぞれのSOMの規模を拡大する取り組みを行います。例えば、中東やインド、南米、アフリ

カなどの新興市場へビジネスの展開範囲を広げSOMの規模を拡大しています。また、新規モデルの創出も必要です。例えば、南米、ASEANの鉱山では、採掘が進んで鉱石の品質が低下しており、有価鉱物を分離するためにより細かく粉砕する必要があることから、鉱物の微細化が進んでいます。その結果、雨季には鉱物の水分含有量が上昇し、泥質化することで、採掘・精錬・運搬の各工程において取り扱いが難しくなる問題が発生しています。これまでは、このようなお客様の課題に各技術を所管する部署が個々に対応していましたが、当本部が持つ技術支援と営業支援の機能によりトータルソリューションへと発展させ、新たなCSVビジネスの創出に繋げています。

「質」については、CSVビジネスの収益性の維持向上をKPIとしています。当本部は、セールステックを活用した営業活動の状況分析を通じて、お客様ニーズや産業別トレンド、市場トピックスを把握し、CSVビジネスの高い社会価値と、価値提供を通じた収益性の維持・管理を行います。具体的には、産業ごとに提供可能なモデルをソリューションマップとして整備し、提供価値を計算できるツールを作成しました。加えて、産業別にお客様の特徴、製造プロセス、水処理の課題に基づくヒアリングシートを営業ツールとして整備し、CSVビジネスによる提供価値を担保しつつ、収益性の維持向上に繋げています。また、知的財産権の取得促進やサステナビリティ推進委員会におけるモデルの審査などにおいても、当本部が関与し適切な収益性の確保に貢献しています。

「マーケティング」については、SOMに対する獲得率をKPIとして、お客様へのアプローチの質を高めます。営業担当者向けにお客様へのヒアリング方法や成功事例をベースにした提案方法のトレーニングを実施し、各地域のターゲット市場に対する実践的アプローチを事業部門と連携して支援することにより、SOMに対する獲得率向上を図ります。また、セールステックと組み合わせた市場ニーズの動向の把握や競合他社情報の分析を行い、潜在的なターゲットの抽出も行っています。

クリタグループの海外売上高比率は50%を超え、グローバル化が進んでいます。しかしながら、地域ごとの取り組みに偏りがちで、真のグローバル連携は、まだ道半ばと感じており、グローバルでお客様への提供価値を高める必要があります。当本部は、CSVビジネス強化の取り組みを通じてグループ内での一体感を醸成し、グループ横断的な取り組みのオーナーとなり、グループの成長を牽引します。

価値提供事例

事例1 電子

【台湾栗田股份有限公司】

電子産業の水資源の問題解決への挑戦

地形的な要因から、台湾は慢性的に水不足の問題を抱えており、生産活動で大量の水を必要とする電子産業のお客様にとって、水の回収・再利用は必要不可欠です。このような環境の中、既に高度な排水処理・排水回収を実現している半導体大手のお客様が、新設工場において、化学薬品の使用量の削減や排水中の資源回収に寄与する水処理装置の導入を検討されていました。お客様は、持続可能な社会の実現に向けてGreen Manufacturing*を志向されており、その目標は環境規制をはるかに上回る、非常に難易度の高いものでした。しかし、これが実現できれば半導体市場における私たちのプレゼンス向上はもちろん、クリタグループの企業ビジョンにも通じる社会的意義のある取り組みと捉えて、お客様の課題解決にチーム一丸となって挑みました。

お客様のニーズに対応するためには、既存技術のみならず、新技術の適用が必要でした。そのため、提案段階から栗田工業の開発部門とも連携を図り、お客様との技術交流を通じて



伊藤 至 黄 思婷 高橋 広

抽出した課題から、新規技術の開発に取り組みました。シミュレーションや各種試験を通じてソリューションの実現可能性を検討し、他社にない提案を行った結果、お客様から高く評価いただき水処理装置案件を受注することができました。

これまでメンテナンスサービスが主体だった台湾で、初めて大型の水処理装置案件を獲得でき、今後は後続案件の獲得や他工場への水平展開など事業拡大が期待されるほか、お客様との間で技術の方向性を共有することができました。お客様にとって必要不可欠なパートナーとして、私たちの技術力の向上に努め続け、世界中に広く価値を提供することで、電子産業、そして社会の発展に貢献していく考えです。

*環境への負荷を最小限に抑えながら製品を製造する取り組み。特に近年、気候変動や資源枯渇への懸念が高まる中で、半導体産業を中心とする多くの分野で注目されている。

事例2 欧米リージョン

【クリタ・ド・ブラジルLTDA.】

グループの知を駆使してお客様の課題解決に挑む

他社が納入したお客様の水処理装置にて、RO膜の目詰まりや薬品の過剰使用が発生しており、装置の性能が低下していました。そこで私たちはこれらの課題を解決するため、RO膜の洗浄・交換頻度の低減や水処理装置の水処理効率の向上に取り組みました。

取り組みにあたっては、RO膜関連のソリューションに精通するクリタ・アメリカ社と連携して進めました。まず、詳細な水質分析を実施し、高度なモニタリング技術を導入することで装置の状態を的確に把握しました。そのうえで、装置の状態やお客様の条件に合わせて、薬品の種類や投入量などを最適化した水処理方法を検討し、実施しました。

その結果、当社の目標であったRO膜の洗浄・交換頻度の低減と、水処理装置の最適化を達成しました。これにより2年間で、オリンピックプール24個分に相当する節水と3,400万リットルの排水を削減し、固形廃棄物とGHG排出量の大幅な削減を実現しました。また、RO膜の寿命を延ばし、カートリッジフィルター



Leonardo Kuhn Liana Kunzler Marck Solla Rodrigo Cadinha

の使用と薬品消費量を減らすことで使用する水量の削減や省エネルギー化により100万ドル以上のランニングコストの削減も達成しました。目に見える成果以外にも、本取り組みを通じて、水処理に関する専門知識をさらに深めることができました。

この取り組みはまさにクリタグループの水に関する知を集結させ、持続可能な社会の実現に貢献し、お客様に「水の新たな価値」を提供できた例です。今後もグループ一丸となってお客様の課題解決に挑戦し、同様の価値提供を目指していきます。



RO膜イメージ

*本レポートに記載の所属組織は、当該取り組みが実施された時点のものです。

事例3 アジアリージョン

【クリタ(シンガポール)Pte. Ltd.】

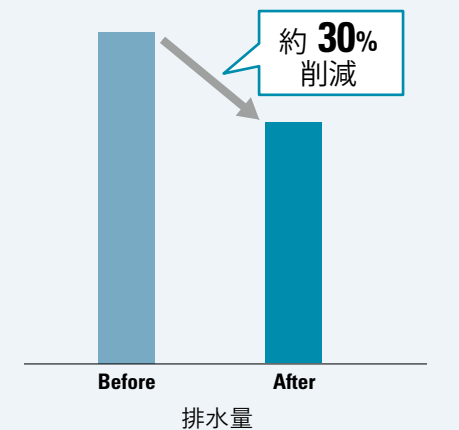
クリタグループだからこそ提供できるソリューションを追い求める

シンガポールは河川や湖が少なく、地下水もほとんど利用できないことから、水資源が非常に重要視されています。このような背景の中、シンガポールの電子産業のお客様より、工場で使用している水の回収と再利用を、水処理設備への設備投資をしないで実現したいとご相談をいただきました。難易度の高い案件ではありましたが、まずは工場内の水処理のフローを詳細に分析し、問題の特定や改善点を洗い出しました。さらに、装置と薬品の両面で最適なソリューションを検討するため、マレーシアや日本のグループ会社も巻き込み、議論をしました。お客様の課題解決には、排水回収装置の導入が必要でしたが、クリタグループの資産として装置を設置し、運転管理なども一貫して行う継続契約型サービスとして提案し、採用いただきました。この取り組みにより、お客様の排水の回収率を高めるとともに、再生した水を冷却塔に使用することで、お客様の工場の節水とコスト削減にも繋がって



Li Zheng Yuan Darren Siow Bernard Chua Hiroyuki Ikeda Tristan Ng William Teo Jean Liong Sim Yan Ping

います。このソリューションは水処理に関する様々な技術とビジネスモデルをもつクリタグループだからこそ提供できたものだと感じています。本案件を契機に同じお客様での新たな実証実験にも繋がっています。今後はこのソリューションのグローバル展開にも挑戦していきたいです。



事例4 産業・社会インフラ

【株式会社クリタス】

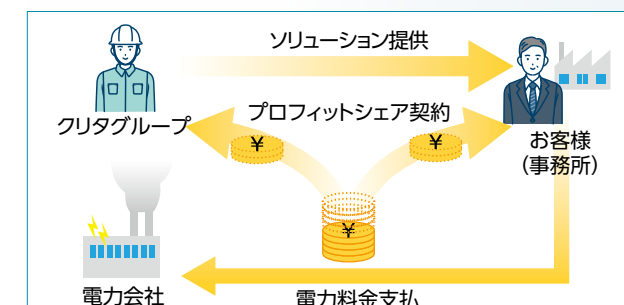
GHG排出量削減とプロフィットシェアを実現

30年以上前から稼働しているし尿処理施設において、私たちは運転管理を請け負っています。お客様が気候変動対策としてGHG排出量削減の目標を掲げることとなり、水処理を通じたソリューションについて私たちに相談いただきました。調査の結果、水洗トイレの普及や人口減少により施設の稼働率が低下し、設計時の処理施設の条件と現状とで大きな乖離が生じたことで過剰にエネルギーを消費して



田中 智之 勝山 裕 高瀬 慎 山本 和弘 秋場 遥輔

いることがわかりました。そこで、全設備を対象に過去の運転データを処理工程毎に解析し、施設全体の健全性を評価した上で、提案内容や将来の方針を協議しました。結果、余剰能力を持たせた状態で24時間365日連続運転していた施設に対し、当社が保有する特許技術を活用した運転方法への変更を提案しました。提案にあたっては、施設停止に伴う電力量および電気由来のGHG排出量削減という提供価値の可視化を行い、提案を採用いただきました。その後、GHG排出量は目標値以上の削減を実現し、お客様の期待を超える成果を上げることができました。加えて、削減した電力料金のプロフィットシェアリング(収益分配)も実現しました。今後は同施設において水処理薬品や遠隔監視等の商品・技術といったサービスの対象を拡大させたコスト削減など、さらなる価値創出に取り組むほか、本件で得た実績を他施設にも拡大を図っていきます。





CTOメッセージ

未来を見据え技術の競争優位性を磨き、
社会と産業の課題に応えます

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

久世 邦博



社会価値と顧客価値を起点に、競争優位性を確立

お客様や社会に対して、独創的かつ高価値なソリューションを継続的に提供するためには、既存のビジネスモデルの刷新と、競争優位性のある新たなモデルの創出が不可欠です。そのカギを握るのが、「技術」です。クリタグループにおける「技術」とは、研究開発にとどまらず、設計・生産・施工・メンテナンスなど現場での実装までを含む、技術のバリューチェーン全体を指します。したがって、個々の技術の専門性を深めるだけでなく、価値提供の流れ全体を俯瞰した技術戦略が求められます。CTOとしての私の役割は、この技術戦略を描き、事業戦略や人材戦略、グループ内外との連携を通じて、技術の競争優位性を効果的かつ効率的に発揮させることだと考えています。

クリタグループは、社会や産業の変化に対応しながら技術を進化させてきました。ボイラ向け水処理薬品から始まり、公害問題に対応する排水処理、電子産業の発展を支えた超純水製造、そして環境意識の高まりに応じたCSVビジネスの展開など、常にお客様の課題に向き合ってきた歴史があります。

PSV-27計画では、私たちは「顧客価値起点のトランスフォーメーション」と「社会価値起点のイノベーション」の2軸で技術的な競争優位性を確立し、価値にしてお客様や社会に届けることで企業価値を向上させることを目指します。既存技術の深化に加えて、社会全体を俯瞰して潜在的なニーズを捉え、新たな価値を創出する技術への挑戦を続けていきます。

技術戦略の三本柱：イノベーション・知財・生産

技術の競争優位性の確立に向けて、私たちは「イノベーション戦略」「知財戦略」「生産戦略」の三本柱で取り組んでいます。

イノベーション戦略では、水・エネルギー・資源循環の領域における既存事業の強化と、領域にとらわれない新規事業の創出を推進しています。食品製造副産物のアップサイクルや水中からの有価物抽出など、社会価値起点で前例のない分野での挑戦も始まっています。こうした取り組みをさらに加速するためには、従業員のマインドチェンジ、リソースの最適配分、進捗判断の明確化、そして時には「やめる勇気」も必要です。挑戦と撤退のバランスを取りながら、実効性の高いイノベーションを目指します。

知財戦略では、特許取得や侵害防止といったクリタグループの技術の競争優位性を確保する「守り」、IPランドスケープを活用した市場・競合分析を通じて、事業戦略と連動した知財活用を進める「攻め」の両面で取り組みを強化しています。2025

年4月には、知財戦略部門をグループ全体の経営戦略を担うサステナビリティ経営戦略室に移管させ、より俯瞰的かつ戦略的な知財活動を展開しています。

生産戦略では、産業の特性に応じたアプローチを強化しています。半導体をはじめとする電子産業では、グローバルに広がる工場投資の事業機会に対応するため、水処理装置のモジュール技術を駆使した「EP+モジュール」のモデル導入や、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など、フロントローディングの考え方を取り入れた生産プロセス変革の取り組みを進めています。これにより価値提供のスピードの向上とコスト競争力の強化を図っています。一般産業は、水処理薬品のコストダウンや安定供給に向けた、品目・物流網の見直し、環境負荷低減や安全性向上に資する原料への切り替えを進めています。

技術による企業価値向上への貢献

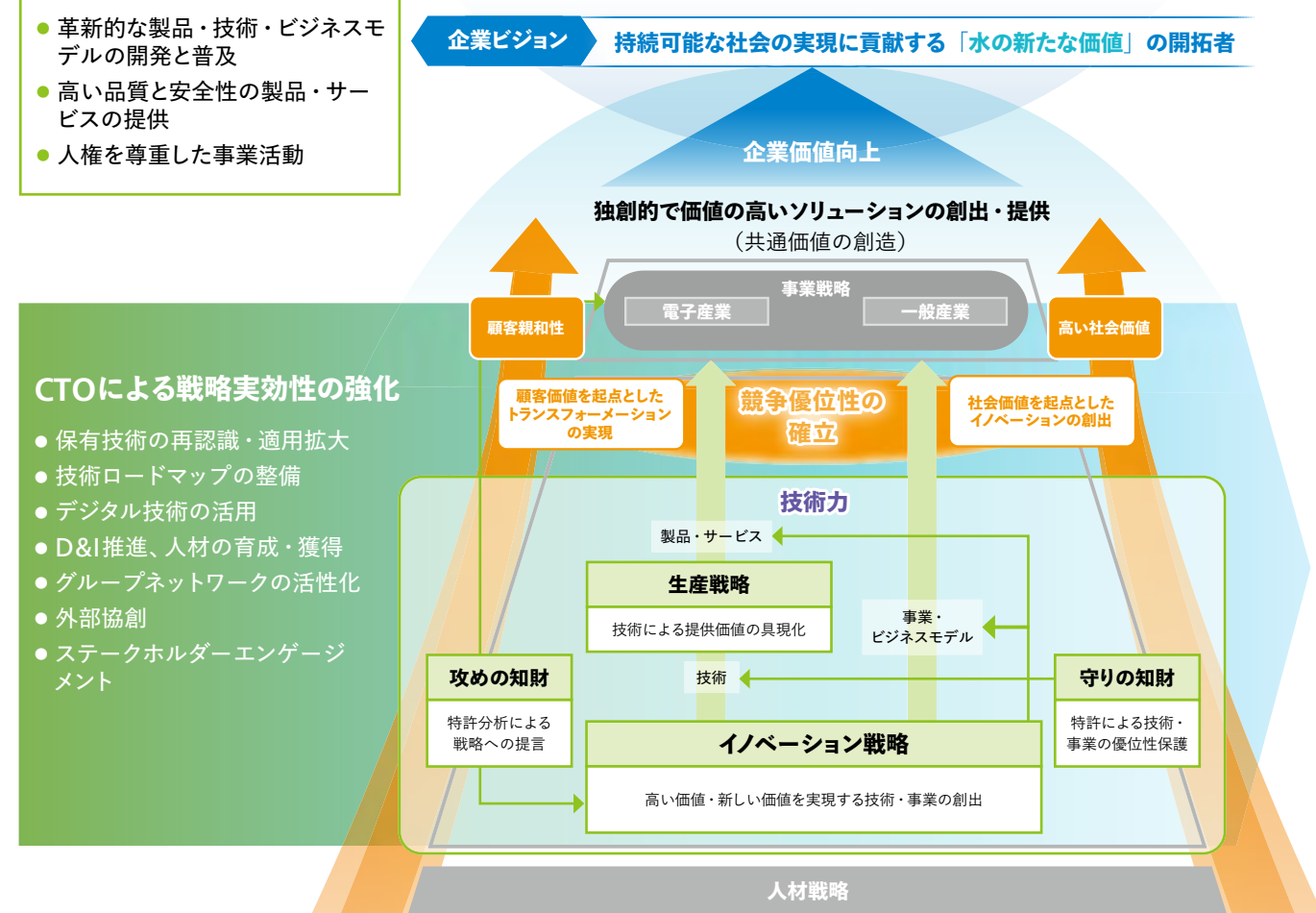
クリタグループのマテリアリティ

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
- 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

CTOによる戦略実効性の強化

- 保有技術の再認識・適用拡大
- 技術ロードマップの整備
- デジタル技術の活用
- D&I推進、人材の育成・獲得
- グループネットワークの活性化
- 外部協創
- ステークホルダーエンゲージメント



技術と人材の未来を描く

技術の進化は、人の成長と不可分です。私たちは技術者の活躍推進と育成を最重要課題の一つと位置づけ、技術分野と教育の体系を整備しています。2025年3月期には、クリタグループの保有技術を再整理した上で、社会・顧客価値起点で技術分類を見直し、事業部門と技術部門が連携して、事業戦略に基づいた技術ロードマップを再構築しました。これにより、技術者が「したいこと」のみではなく、「事業に貢献する技術」を明確に描けるようになり、これに基づく技術深耕・探索と適用拡大を進めていきます。

技術者の後継者育成においても、既存のスキル継承にとどまらず、将来必要とされる人材像を見据えた人材マッピン

グを開始しました。今後は技術分野ごとの目指すべき人材像を示しながらキャリアパスを整備し、技術者がより活躍できる環境づくりを進めていきます。

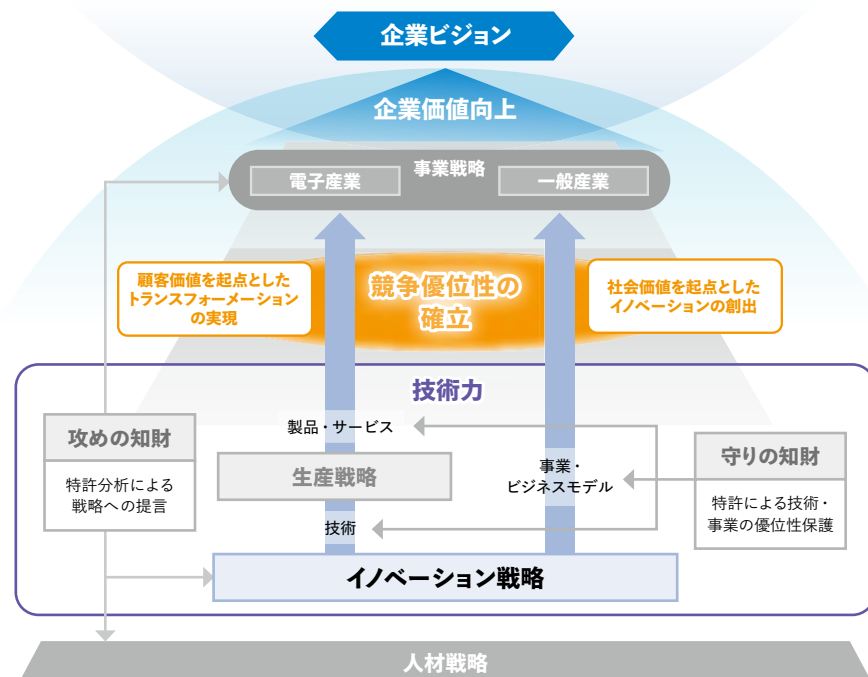
お客様の課題に応えることで技術を磨き発展してきたクリタグループは、これからは社会の潜在的なニーズも先取りして、未来の社会や産業の課題に応じていきます。そのためには、現場から経営までが一体となり、技術を価値に変える仕組みを強化していく必要があります。CTOである私が、技術間・組織間の連携を推進し、技術者と経営層の想いを繋ぐハブとなることで、グループ全体の技術力をさらに高めていきます。



イノベーション戦略

◎ 本戦略の位置づけ

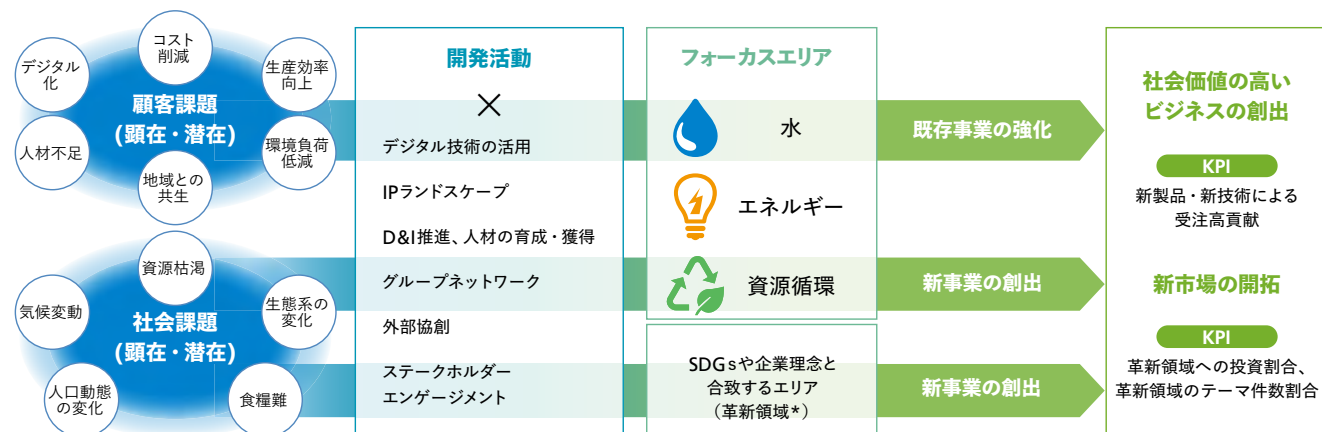
クリタグループが、長期にわたり社会からの要請に対応した価値の高いソリューションを提供し続けるためには、既存の技術を深化させていくだけでなく、社会価値を起点として潜在的な課題を見出し、市場を切り開く新技術や新事業を創出するイノベーションが必要です。クリタグループは、マテリアリティに「革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及」を掲げ、イノベーション戦略を、単なる技術開発にとどまらず事業やビジネスモデルの創出まで幅広く捉え、社会との共通価値の創造に資する事業の創出を目指します。



◎ 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、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。

◎ マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2025年3月期目標	2025年3月期実績	2026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	20%以上	達成(22%)	25%以上	30%以上
革新領域のテーマ件数割合	23%以上	達成(25%)	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	達成	前期以上	前期以上

◎ 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、今までグループにはなかった全く新しいアプローチが重要です。多様な人材の活躍推進の取り組みや、グループ内外の連携、Kurita Innovation Hubの活用など

多様な人材の活用によるイノベーション推進 STARプログラム

STAR (Social Transformation Accelerator Regimen)は、新規事業立ち上げに必要な思考やビジネススキルを外部の実業家から学び、事業案の出し方から、事業案の具体的な構想化までを実践



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育成・組織作り

世界最大級の半導体研究機関 imec (Interuniversity Microelectronics Centre) への人材派遣

多様な視点を取り入れた取り組みの推進によりブレークスルーを起こし、イノベーションを加速させます。

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



研究開発ネットワーク



TOPICS

宇宙の水プロジェクト～社会課題起点での新市場を開拓する取り組み～

当社は、地上で培ってきた水処理技術と知見を宇宙分野へ応用することを目指して、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)と連携し、国際宇宙ステーション(ISS)で使用する宇宙空間向け水再生システムの実証試験に取り組んできました。

2024年11月には、公募型企画競争「月面推薬生成プラントの実現に向けた水精製及び電気分解プロセスに関する要素試作試験等」への採択を受けたほか、宇宙環境での使用を想定した小型超純水製造装置の開発にも取り組んでいます。



マテリアリティへの取り組みの詳細は、以下のページをご参照ください。

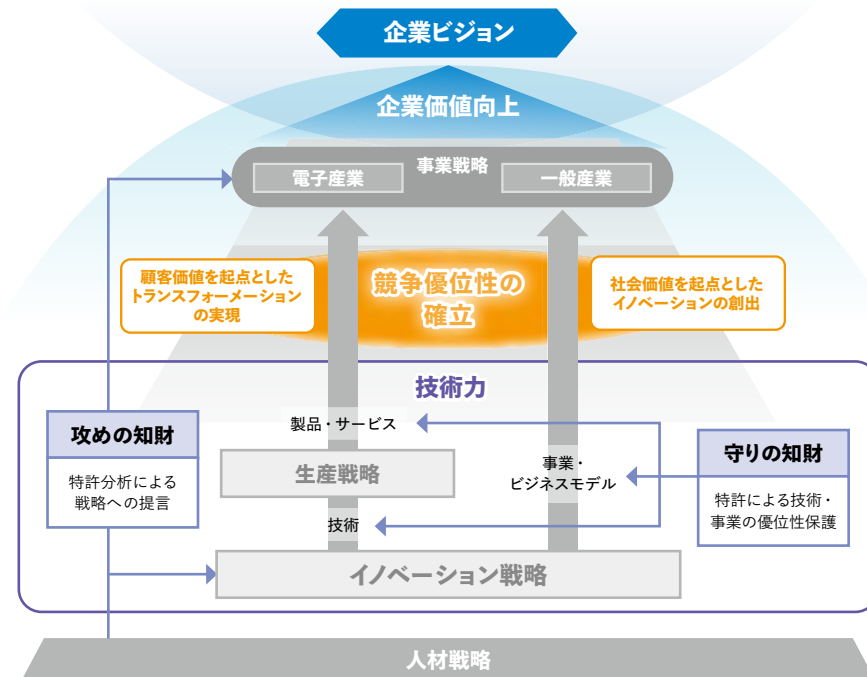
<https://www.kurita-water.com/sustainability/materiality/innovation.html>



知財戦略

◎ 本戦略の位置づけ

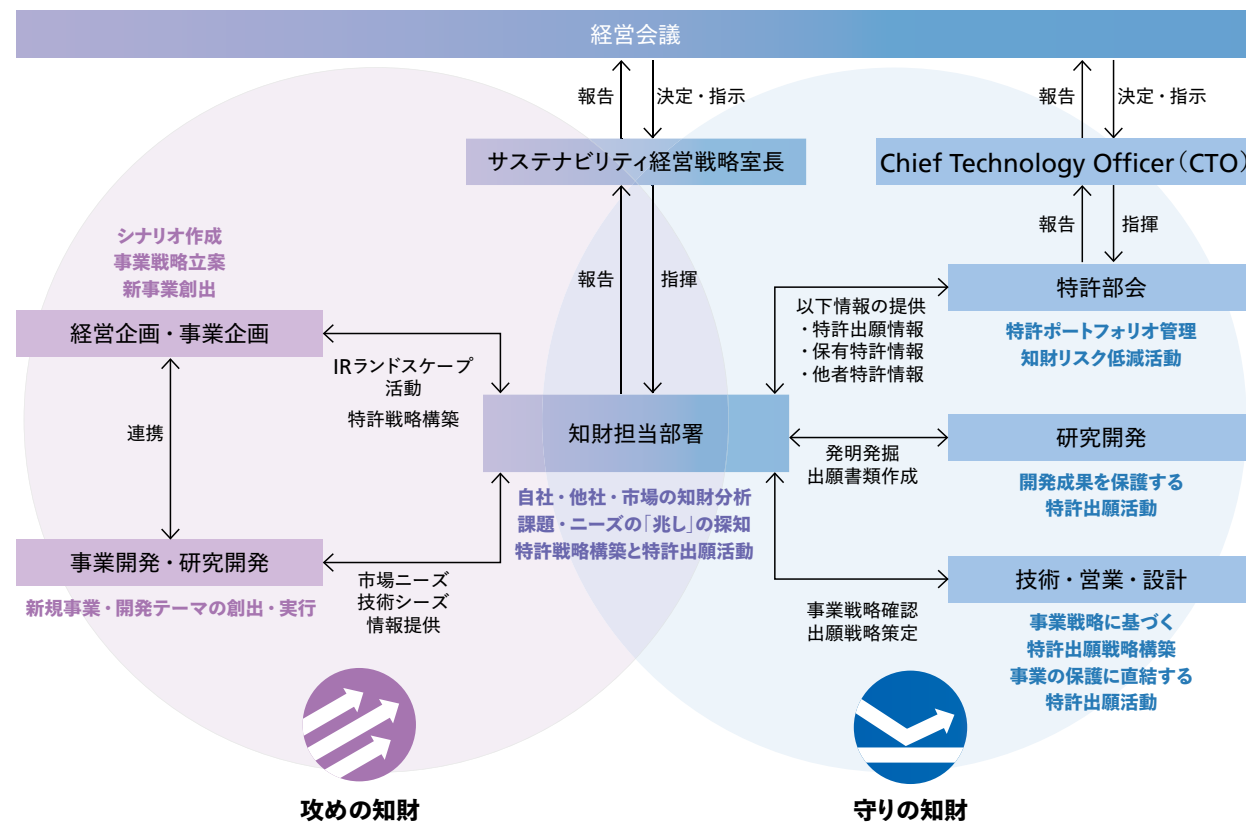
知的財産活動は提供する製品やサービスに関連する知的財産の権利保護だけでなく、知的財産情報の解析による社会・産業の将来予測、そして経営や事業、イノベーション戦略の方向付けに活用することが可能であると考え、クリタグループは知的財産情報をグループの戦略に活用する「攻め」と競争優位性の維持・発展に向けた「守り」の二軸の取り組みにより、知財戦略を推進しています。知財戦略は、Value Pioneer Pathにおいて競争優位性確立に向けた重要な戦略の一つに位置づけられています。



◎ 推進体制

クリタグループの知的財産活動は、知財担当部署が主導し、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。サステナビリティ経営戦略室長

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。



◎ 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

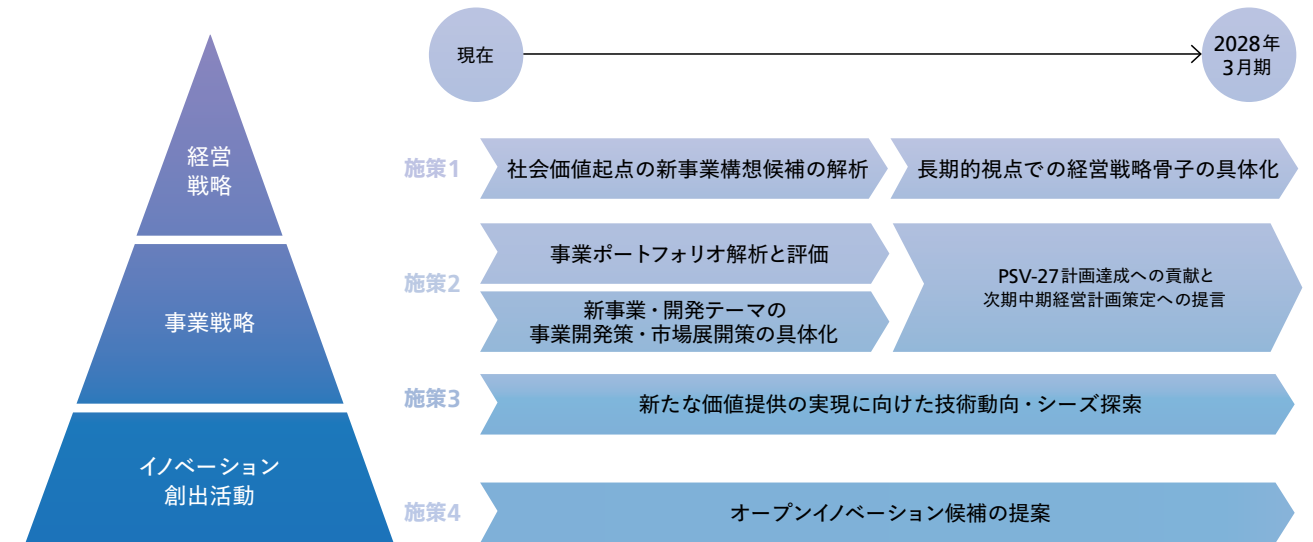
クリタグループは、IPランドスケープをはじめとする取り組みにより、知財情報を経営・事業戦略に活用し、戦略立案機能を強化しています。

2025年3月期は、電子産業分野においてIPランドスケープを重点的に実施しました。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、「排水・排水回収の水処理分野」への注力という事業の方向性を導き出し、事業戦略

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を進め、組織全体の戦略実行能力の向上を図っています。

2025年4月には、当社の知財担当部署をサステナビリティ経営戦略室に組み込み、知財活動を通じて経営・事業への貢献を加速させています。

IPランドスケープ活動に関するロードマップ



IPランドスケープ活動の取り組み成果

2025年3月期 の実績	注力市場における競合他社の動向解析	13件
	周辺領域における新規事業創出・新市場参入の提案	3件
	市場トレンドの把握・有望技術保有者へのコンタクト	1件
	協業先候補の抽出・評価	2件



知財戦略

☺ 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。

エンジニアリング業 特許資産規模ランキング2024上位5社(パテント・リザルト社)

順位	企業名	特許資産規模(pt)	特許件数
1	日鉄エンジニアリング	4,894.9	91
2	栗田工業	3,072.1	98
3	日立パワーソリューションズ	2,506.0	41
4	JFEエンジニアリング	2,380.5	63
5	オルガノ	1,990.6	78

(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2024 <https://www.patentresult.co.jp/ranking/scale/2024/engineer.html>

エンジニアリング業 他社牽制力ランキング2024上位5社(パテント・リザルト社)

順位	企業名	引用された特許数
1	栗田工業	214
2	JFEエンジニアリング	203
3	オルガノ	101
4	日鉄エンジニアリング	79
5	東レエンジニアリング	76

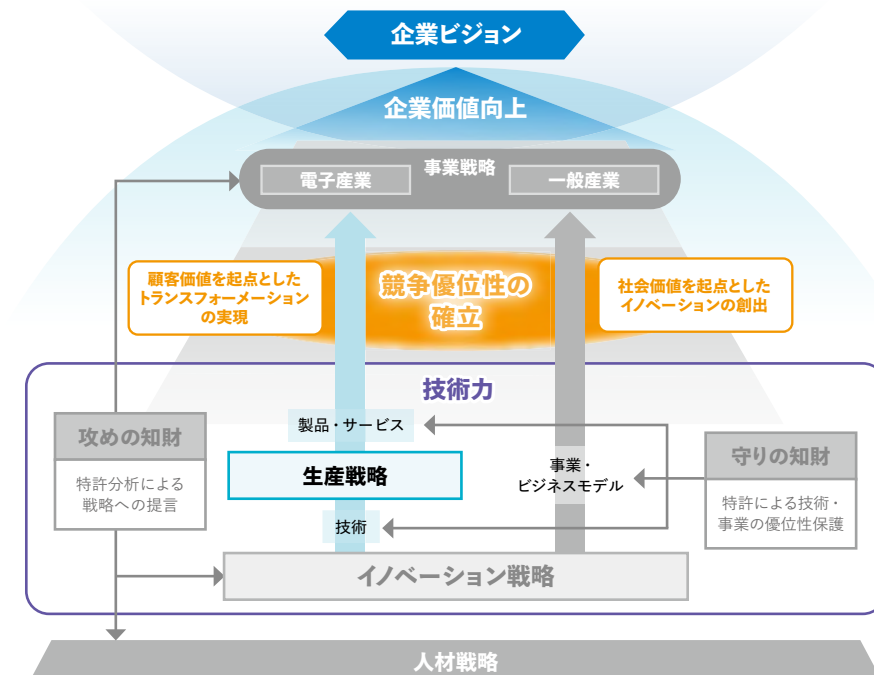
(株)パテント・リザルト【エンジニアリング業】他社牽制力ランキング2024 <https://www.patentresult.co.jp/ranking/fcit/2024/fcitengi.html>

なお、当社はパテント・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2024」にて2位を、また「エンジニアリング業 他社牽制力ランキング2024」で1位にランクインしています。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。

生産戦略

☺ 本戦略の位置づけ

クリタグループが価値の高いソリューションを創出し提供していくために、生産活動は、保有する技術から競争力の高い製品・サービスへと変え、お客様に提供する価値を具現化させる重要な役割を担っています。お客様や社会から求められる価値は、品質や安全、コストだけでなく、提供スピードや環境への配慮など多様化が進んでいます。クリタグループは、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、長い歴史の中で世界中の多様な産業のお客様への価値提供を通じて培った生産力を強みに、お客様や社会の期待を超える「より高い価値」を届けることを目指しています。



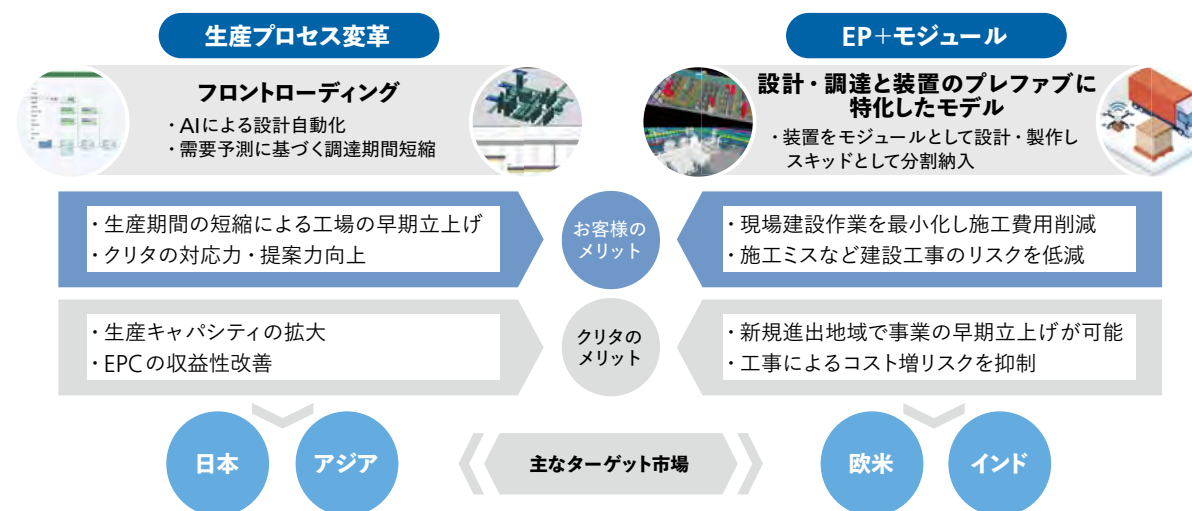
☺ 生産プロセス変革とEP+モジュールの取り組み

電子産業では、世界的な半導体トップメーカーがグローバルに積極的な投資を続けています。これに対応していくためには、質と量を提供できるグローバルな生産能力の強化が課題となりますが、ここで有効なのが、生産プロセス変革とEP+モジュールです。

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、2025年3月期までに7%の削減を実現しており、2028年3月期に30%まで削減を進める計画です。EPCの基盤が整った日本とアジアでの生産

性向上に有効で、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。

EP+モジュールは、設計・調達と装置のプレファブリケーション(内作)に特化したモデルです。大型水処理装置においても、自社工場での内作が可能なモジュールとして設計・制作し、輸送可能なスキッドとして分割納入することで、現場での建設作業や作業スペースを最小化し、お客様の建設コストを低減します。さらには、施工ミスなど建設工事のリスク低減を図ることも可能です。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、本モデルを導入することにより、インドなど新しい地域への進出にも有効です。



生産戦略

◎ 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、品質と安全に関わるマテリアリティを定め、その目標として「顧客・社会に影響を与える事故の再発

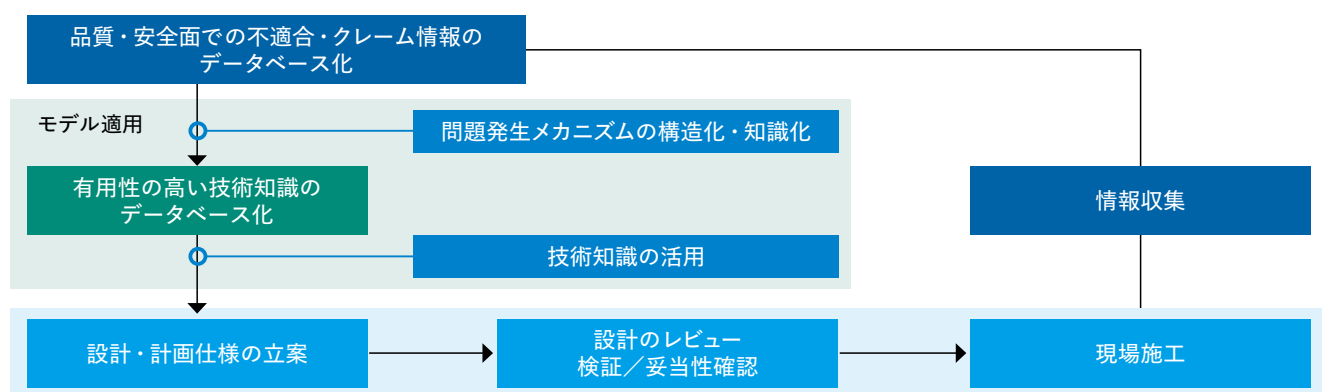
品質 クリタグループは「お客様と社会の課題解決に貢献する安全・安心な「製品・サービス」を継続的に提供し、揺るがない信頼を獲得する」を基本方針とする「クリタグループ製品品質方針」を定め、グループ全体で品質を担保する仕組みである品質マネジメントシステムを組み込んだ取り組みを推進しています。その取り組みの1つである不適合再発・未然防止モデルの活用では、お客様に製品・サービスを提供する過程で発生した品質面での不適合事案の問題発生メカニズムを構造的に把握して有用性の高い技術知識に変換して、顧客・社会に影響を与える事故の再発率の削減に繋げています。2025年3月期の実績は、リスク検討不足による作業などを要因とする再発事故の影響により前期比で悪化し、目標未達成となりました。事故の再発防止策を検証し、未然防止の有効性が低い対策を見直すことで、より実効性の高い施策の導入を進めます。

*1 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。
*2 事故や災害の要因となる、Man（人間）、Machine（機械、物）、Media（作業情報、環境）、Management（管理）の4分類のこと。

指標	2025年3月期目標	2025年3月期実績	2026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） ^{*3}	30% 当社	未達成 （△6%）	20% 当社、国内グループ会社	20% クリタグループ
人権を尊重した事業活動				
労働安全強度率 ^{*4}	0.005以下	未達成(0.013)	0.005以下	0.005以下

*3 2025年3月期までは当社を対象とし、2026年3月期から国内グループ会社、2027年3月期から海外グループ会社それぞれ対象を拡大して取り組む。
*4 当社と国内グループ会社を対象。日本国外の指標および目標については現地法令等を踏まえ、2026年3月期に別途策定し、2027年3月期より取り組む。

不適合再発・未然防止モデルによるロスコストの再発防止サイクル



マテリアリティへの取り組みの詳細は、以下のページをご参照ください。
<https://www.kurita-water.com/sustainability/materiality/safety.html>
<https://www.kurita-water.com/sustainability/materiality/human-right.html>

デジタル戦略 担当役員メッセージ



執行役員
デジタル戦略本部長
前田 雄史

デジタルの力を駆使して、
新たな価値創出に向けた変革を
加速させます

デジタルは、企業の意志決定や価値創出といった活動を活性化させる、いわば「持続的な成長を支える血流」です。この意味で、クリタグループのデジタル戦略は、単なる業務効率化ではなく、企業価値向上に向けた変革を加速させるものとして、PSV-27計画達成の重要な取り組みに位置づけられています。新たな価値創出に向けたPSV-27計画の各戦略の流れに、デジタルの力を取り入れることによって、変革(DX: Digital Transformation)を加速させていきます。

クリタグループのデジタル戦略は、BX(Business Transformation: ビジネス変革)とOX(Operational Transformation: 経営基盤強化)の両面で推進しています。

BXでは、顧客価値の最大化に取り組めます。具体的には、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」によるプラント設計の自動化やプラント運転管理の最適化といったソリューションを創出しています。加えて、センシング技術などのIoTを用いた水処理装置の遠隔管理・自動制御を通じ、お客様の課題の可視化や運転最適化を支援するサービスも展開しています。

OXでは、デジタルを活用し、経営判断の精度やスピードの向上、業務の標準化・効率化などを推進しています。また、当社グループ内の業績・財務情報に加え、節水やGHG排出削減への貢献量などの非財務を含む経営指標を集約し管理するだけでなく、これらを分析・活用して事業環境に関連する先行指標を得るまでを実現する、経営情報を統合したプラットフォームの構築を進めています。

デジタル戦略はPSV-27計画の各戦略と深く結びついてい

ることから、当本部だけでなく、グループ全体に、DXを推進する人材が必要です。組織ニーズに基づき選出された人材や希望者を対象に、データ分析・管理スキルやプロジェクト推進に関する学習機会を設け、実務課題を通じてDXを実践することでスキル習得を推進しています。

外部リソースの活用も重視しています。変化の激しい外部環境に柔軟かつ確実に対応するためには、全てを内製化するのではなく、クリタグループの強みを軸に、外部の知見や技術を組み合わせることも必要です。特にグループに十分な知見がない領域や短期的な成果が求められる場合には、外部パートナーとの連携によって、これらを補完します。

昨今、企業活動におけるセキュリティインシデントが世界的に深刻化している中、情報セキュリティの確保は、クリタグループの事業継続性や社会的信頼に直結する重要な経営課題だと捉えています。お客様からお預かりする情報・データは信頼の証です。単なるリスク管理ではなく、信頼を創る経営責任として捉え、私たちは情報セキュリティの強化に取り組んでいます(⇒詳細は、P71ページ)。

デジタルの力を駆使する当本部において、情報やデータの起点となる暗黙知をいかにして形式知として昇華させていくかが課題となります。私は「共通体験してはじめて理解に至る」という信念のもと、当本部の従業員には机上での思考にとどまらず、現場で実体験を積んでもらうことを重視しています。デジタルを適用する現場での体験や議論が気づきや共感を生み、これによって情報・データとして言語化・構造化されていく。このプロセスを繰り返すことで、組織全体の現場への理解が深まり、変革の力が自然と養われていくものだと考えています。私のミッションは、この知識創造の好循環を組織に根付かせることです。従業員一人ひとりが自らの業務に主体的に取り組めるように、従業員との積極的な対話を通じて、業務の目的や位置づけの理解浸透を図るとともに、現場の想いと経営を繋いでいくことで、挑戦し続ける組織へと進化させていきます。



デジタル戦略

◎ 本戦略の位置づけ

お客様や社会から求められる価値を提供するために、クリタグループはデジタルの力を活用して、社会との共通価値を創造するビジネスモデルの創出・提供や顧客親密性をより高めるビジネスプロセスの変革を推進しています。クリタグループは価値創出力を強化するBusiness Transformation (BX)の側面とグループの組織力を強化するOperational Transformation

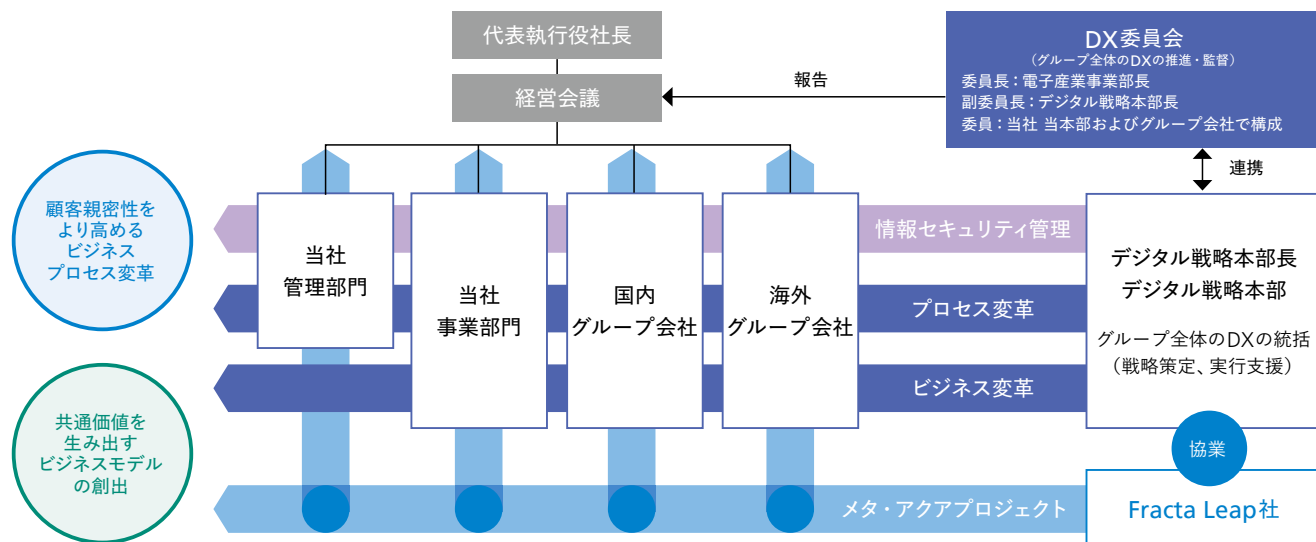
(OX)の側面からデジタル戦略を推進しており、多様な産業の幅広い地域の水処理の現場から得られる情報・データにデジタル技術を組み合わせることで事業活動における提供価値の質・量・スピードを高め、グループ全体の事業の進化に取り組んでいます。



◎ 推進体制

デジタルの取り組みは高度な経営判断が必要となるため、経営会議メンバーを主体としたDX委員会でグループ全体の方向性や戦略などの判断を行っています。DX委員会での判断をもとに、デジタル戦略本部が施策レベルまで落とし込み、取り組

みを推進しています。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」により、専門性の高いデータサイエンスやAIに関連したスキルを活用しながらBX、OXの取り組みを推進しています。



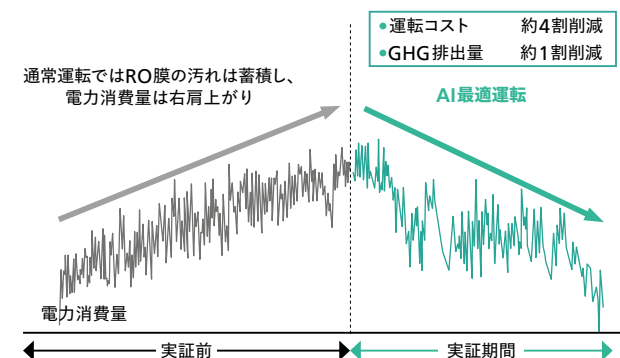
◎ デジタル変革の歩みと今後の展望

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028		
	●当社とFractaが資本・業務提携						●DX認定事業者に認定						
		●DX委員会を立ち上げ											
			●デジタル戦略本部設立										
			●メタ・アクアプロジェクト始動、Fracta Leap社設立										
	主な取り組み											KPI	
B X	プラント運転管理の自動化・最適化 RO膜装置の運転操作を、AIを駆使して最適化し、運転コストとGHG排出量を削減			開発成功	環境大臣賞受賞	環境省実証事業の完了	海外への適用拡大						生産リードタイム短縮への寄与
	プラントの設計自動化 AIアルゴリズムを利用して図面作成や配置検討、積算などの設計業務を高速化・自動化			β版開発	ラインナップ拡充	実用化領域の拡大						マテリアリティの共通価値テーマへの貢献	
	デジタルソリューションセンター 水処理装置の稼働状況を把握し、設備を安定稼働させる改善提案により運転コストと環境負荷を低減			データ集約型管理の開始	海外拠点へのサービス開始		ユーティリティ設備を含む総合管理へ拡大			お客様とのデジタル接点拡大			
O X	DX人材育成とDXサプライチェーンの拡充 クリタのビジネスの専門性とデジタル技術を融合させ、価値提供の量・質・速度を強化			専門研修プログラムの開始		カリキュラムの拡充と対象者のグローバル拡大		育成人数や習得スキルの拡大			デジタル人材の増強		
	データドリブン経営の推進 グローバル規模での経営リソース（ヒト・モノ・カネ）の最適な再分配を通じて、企業全体の持続的な価値創出を実現			グローバル規模での経営管理の高度化を実現							ERPデータ網羅率の向上		
	生成AIによるデータ・情報解析の簡易化・迅速化 社内AIエージェント環境を構築し、課題の発見力と解決力を強化し、顧客価値をより高く、迅速に創出			活用に向けた検証		クリタグループ独自のプラットフォーム構築							

◎ 取り組み事例 ～プラント運転管理の自動化・最適化～

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

RO膜装置の実プラント検証結果の概要



取り組みの詳細は、以下のページをご参照ください。

<https://www.kurita-water.com/digital/dx-action/index.html>



人材戦略

担当役員メッセージ

代表執行役専務
経営管理本部長

城出 秀司



人的資本を強化し

「水の新たな価値」を創造し続ける 企業グループへと進化する

クリタグループは、水を通じた豊かな環境の創造を謳う企業理念を掲げており、その企業理念への共感が高い人材の集団であると考えています。水を通じてお客様や社会に貢献したいという強い想いを持つ人材が原動力となり、お客様の課題に向き合い、その先にある社会課題の解決にも取り組むことで、クリタグループは成長を続けてきました。そして、PSV-27計画ではさらなる成長を目指し、「顧客価値を起点としたトランスフォーメーションの実現」による価値提供、つまり、従来の顧客親密性を起点とした競争優位に加え、新たに「社会価値を起点としたイノベーションの創出」による価値提供、クリタグループだからこそ提供できる高い社会価値を起点とした競争優位の確立に取り組むことを事業戦略の軸に掲げています。イノベーションは、同じ価値観や考え方を持つ人材だけでは生まれにくく、その創出には、様々なバックグラウンドを持つ人々の専門性や経験等の多様性を掛け合わせることが必要不可欠です。この考えのもと、クリタグループではD&I (Diversity & Inclusion) ビジョンを定め、企業理念に共感する多様な人材の協働による水の新たな価値の開拓に向けた人材活用と組織の方向性を人材戦略として策定しています。

人材活用においては、経営戦略に必要な強化すべき人材を定め、その確保を進めています。また、クリタグループ全体の最適配置(適所適材)に向けた従業員のスキルや経験といった人材情報の把握や人材力向上への投資を継続しています。加えて、クリタグループの価値観を体現する人材を評価・処遇する仕組みとして、大切にしている価値観に基づく判断や行動を

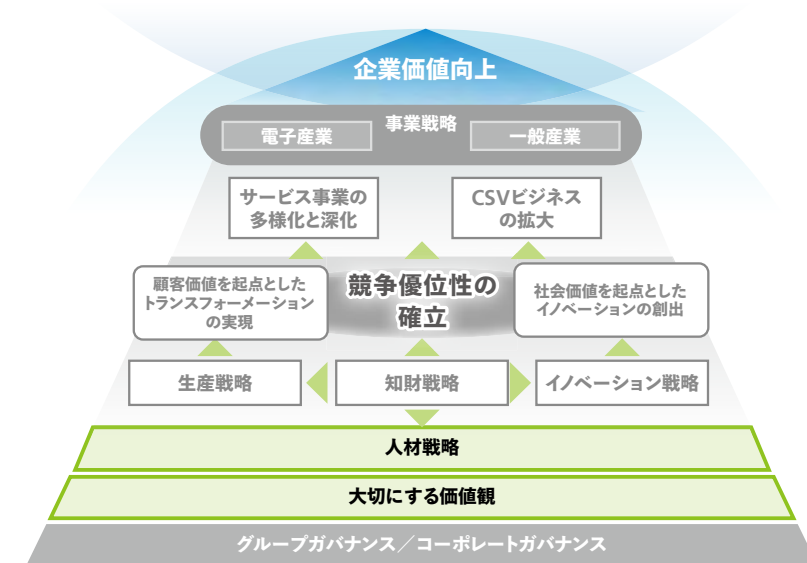
示したクリタグループ行動指針をグループ各社の評価基準として導入し、従業員の挑戦を含む行動変容を促進していきたいと考えています。

組織に関する方向性としては、理念体系に基づく共通の価値観の浸透と多様性を活かす組織文化の醸成によるグループとしての一体感の強化に取り組んでいます。2024年にはグループ全体を対象とした表彰制度であるKurita Global Awardを開催し、世界各地から従業員が集まり、企業理念や企業ビジョンを体現する取り組みの成果やチャレンジを互いにたたえ合いました。また、クリタグループの未来を共に考え、現状の課題や様々なアイデアについて意見交換を行う機会ともなり、その後の交流にも繋がっています。組織に関する方向性としては周囲にも意見を言いやすく、貢献意欲の高い組織の形成や従業員の安全、健康への取り組みが欠かせないと考えています。クリタグループでは、安全衛生は、私たちが事業を行う上での最優先事項であるとして、従業員およびその家族の心身の健康支援ならびに組織・職場環境の改善をグループの統合的な取り組みとして推進しています。

人材戦略全体の取り組みのKGIは、「エンゲージメントスコアの継続的な向上」としてしています。私は、従業員エンゲージメントとは、従業員一人ひとりの「クリタグループで働きたい」という想いを表すものだと考えています。エンゲージメント調査は、その結果としてのスコア向上を目指すものではありませんが、それ以上に、調査結果について年代別・地域別・階層別など多面的な分析を行い、従業員が働きたいと思えるクリタグループになるために必要な変革を、経営層と従業員が共に考え、行動していくことが重要です。キャリア形成支援、人事制度の見直し、多様な働き方の推進など、グループ共通の施策や、組織ごとに適した施策を立案・実行していきます。特に働き方については、労働人口減少等による人材獲得競争の激化などの外部環境の変化を踏まえ、より柔軟で生産性の高い働き方へのシフトが必要となっています。こうした働き方を実現することでクリタグループが持つ人材の強みをより発揮できると考えています。多様な人材の活用や組織文化の醸成をエンゲージメントの向上やその先の生産性向上による企業価値向上に繋げて、従業員一人ひとりが生き生きと働き、「水の新たな価値」を開拓し続ける企業グループとなることを目指していきます。

◎ 人材戦略の位置付け

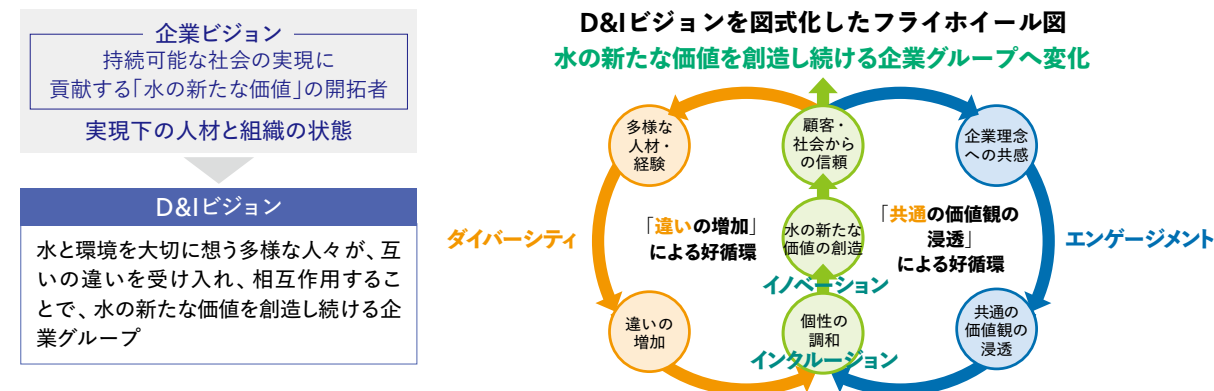
クリタグループでは企業ビジョンの実現に向けて、「顧客価値を起点としたトランスフォーメーションの実現」と「社会価値を起点としたイノベーションの創出」に取り組んでいます。顧客親密性の確立や高い社会価値を提供すること、これらに必要な競争優位性を確立することの原動力となるのは人材という考えに基づき、人材戦略の取り組みを推進しており、Value Pioneering Pathの重要な基盤として位置付けています。



◎ 人材戦略において目指す姿(D&Iビジョン)

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

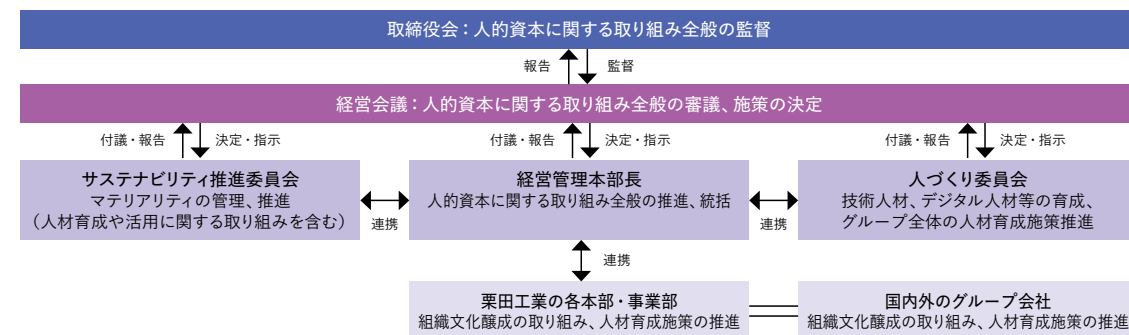
いの違いを受け入れ、相互作用することで、水の新たな価値を創造し続ける企業グループ」と定めています。



◎ 推進体制

当社グループは、当社の執行役である経営管理本部長が人的資本に関する取組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、推進するとともに、人づくり委

員会と連携しています。経営管理本部長およびサステナビリティ推進委員会、人づくり委員会は、人的資本に関する取組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組状況を取組全般の監督を担う取締役会へ報告します。



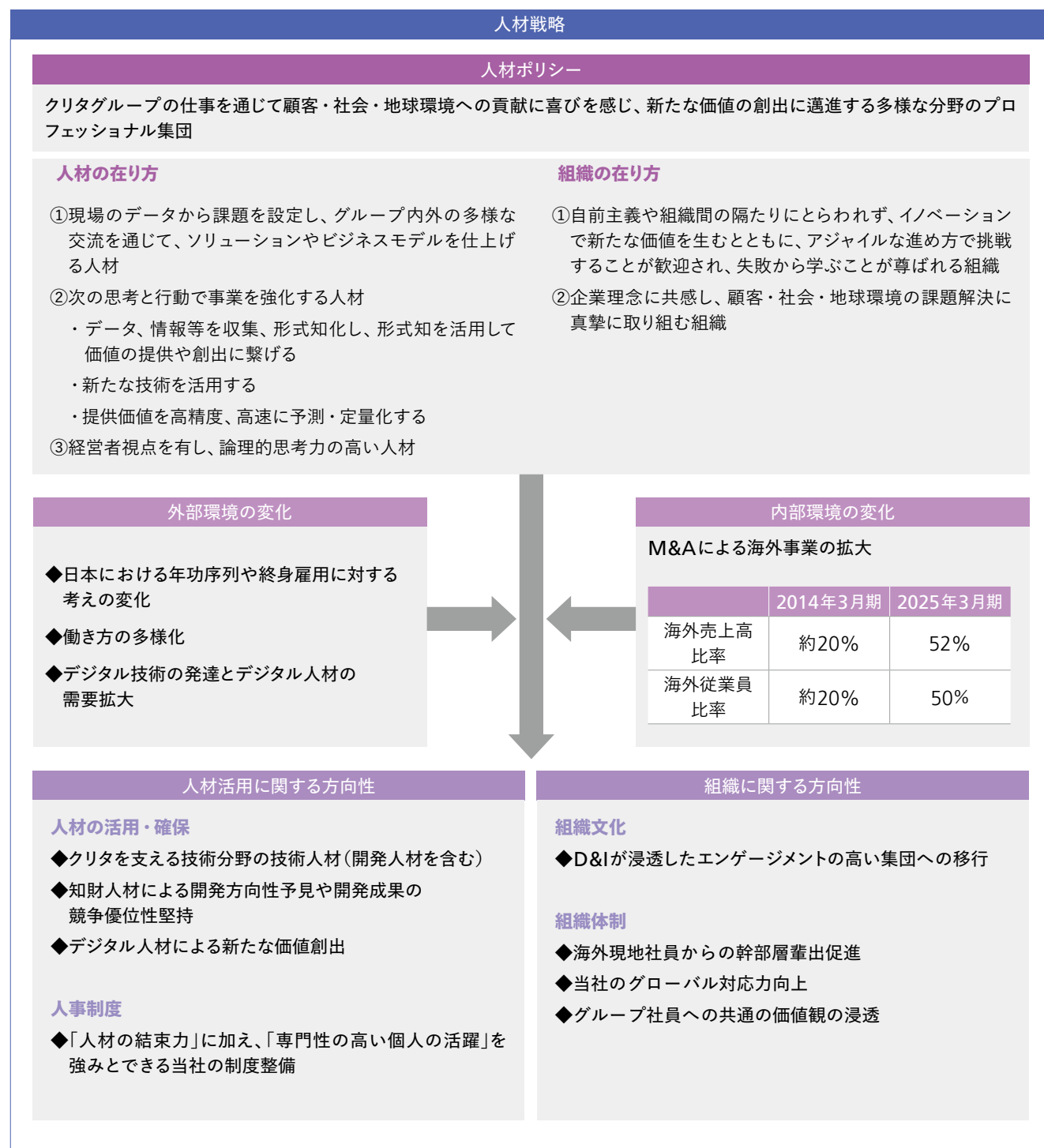


人材戦略

◎ 人材戦略の全体像

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

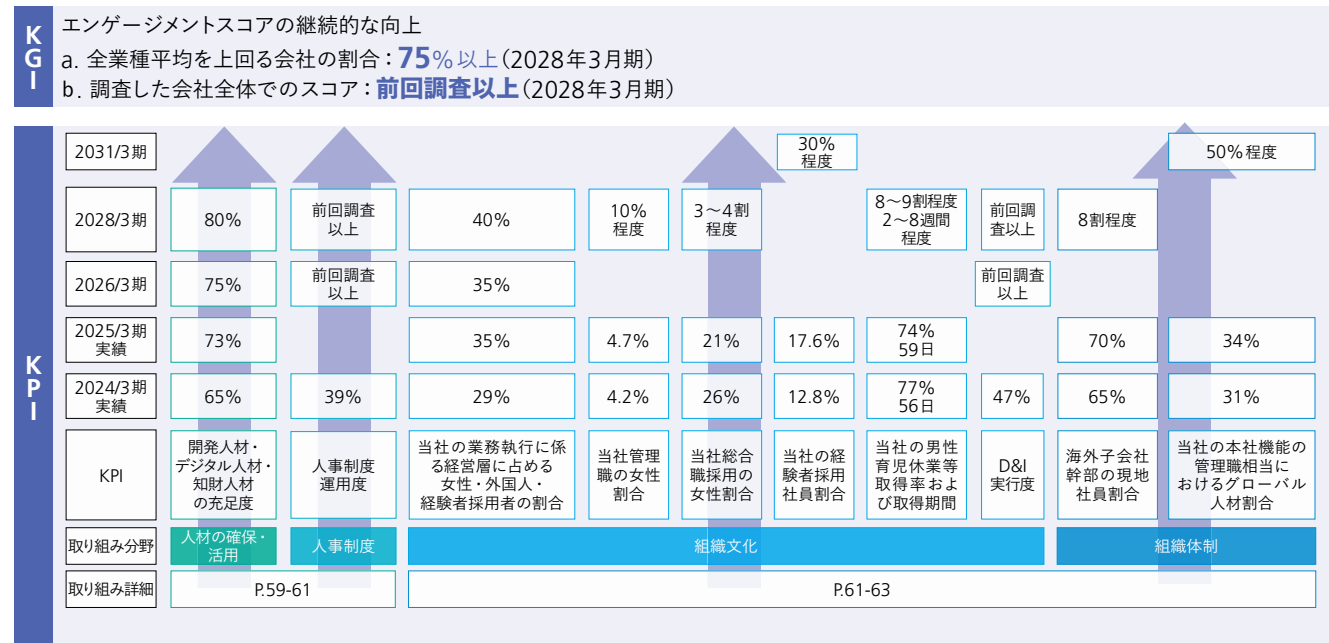
材の姿から抽出して整理し、「クリタグループの人材に求める価値観や思考・行動の基本的な考え方」を表しています。これにグループ内外の環境変化を加味し、取り組みの方向性を「人材活用に関する方向性」と「組織に関する方向性」に整理しています。



◎ 人材戦略のKGIとKPI

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

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。



◎ 従業員エンゲージメント

当社では従業員エンゲージメントの向上に向け、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づけています。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2024年3月期に2

回目となる調査を行っており、1回目に行った調査より対象を44社に拡大させて実施しました（1回目調査での対象は4社）。調査した会社全体でのスコアは41%、全業種平均を上回る会社の割合は51%となり、いずれも2024年3月期目標を上回りました。国や地域ごとに傾向が異なることから、グループ全体のエンゲージメント向上に向け、会社ごとに背景確認や原因分析などの課題抽出と対策立案を行うとともに、取り組みを推進しています。PSV-27計画の最終年度である2028年3月期には、クリタグループの75%以上のグループ会社が、各国の全業種平均を上回っている状態を目指しています。

エンゲージメントスコアの状況

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

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



人材戦略

エンゲージメント向上に向けた取り組み

地域	会社・組織の課題に対する取り組みの事例
日本	・経営陣からのメッセージ発信やタウンホールミーティングを通じた、会社方針の理解浸透および会社方針と各自の担当業務との結びつきを感じる機会の創出 ・新たな価値を生みだすための、組織間連携・チャレンジ促進の機会創出 ・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 ・部長や部門長と企業ビジョンやクリタグループ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 ・スキルや能力に応じた研修プログラムの見直しなどの教育・研修機会の充実 ・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 ・部門内の相互理解と信頼関係の強化を目的として、内務社員と現場社員の間でお互いに感謝を形にする機会の創出 ・社員の意見を経営陣に伝える機会を創出するため、従業員と代表の1on1ミーティングを実施
EMEA	・人材の育成と活用促進を目的とした、研修プログラムの充実や人材情報・学習状況の可視化の促進 ・多様性を認め合い、挑戦が歓迎され失敗から学ぶことが尊ばれる組織文化の醸成に向けた研修の実施
北南米	・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を目的としたワークショップ、定例式典におけるエンゲージメント向上に関する討論

・組織間の連携強化に向けた取り組み

クリタ西日本社は、2024年に西日本地域のグループ会社6社が統合し、設立されました。異なる文化や歴史をもつ会社統合されたため、組織間の連携強化や一体感の醸成が求められていました。そこでクリタ西日本社の社長が従業員との直接的な対話を目的としたタウンホールミーティングを全事業所で開催するほか、社内ポータルサイトを通じて毎週メッセージを発信するなどの取り組みをしています。

また、同年には「クリタ西日本の未来を考える」をテーマに管理職による討議が行われ、日々の悩みの共有や気づきを通じて行動変容を促し、ありがたい姿からバックキャストで方針を立案しました。参加者からは「方針理解が深まった」「統合前の各社の様々なメンバーの考えに触れ、気づきが得られた」との声があり、部門や拠点間の連携を強め、一体感を醸成する機会と

なりました。さらに、若手従業員を中心とした研修も開催され、参加者同士の交流や、クリタ西日本社を取り巻く環境や強み・弱みの分析を行い、分析結果から同社の将来の姿を考える機会としました。研修後のアンケートでは「他拠点の同世代の社員と交流し、悩みを共有できたことが非常に有意義だった」「クリタ西日本の将来を創っていく自覚をもてた」との声があり、年齢層の近い従業員同士の仲間意識を向上させ、未来を考えることで今後の展望を明確化しました。



部長会の様子

・高いパフォーマンスを発揮するチームづくりに向けたワークショップの実施

クリタ・ド・ブラジル社では、エンゲージメント向上活動の一環として、「高いパフォーマンスを発揮するチームづくり」をテーマに管理職と従業員を対象としたワークショップを開催しました。このワークショップでは、参加者同士の対話やグループワークを通じて、参加者は自身の役割がチームや社会にどのような影響を与えるかを議論しました。参加者からは、「管理職と従業員の距離が縮まり、チームとして一つの目標に向かって協力し合う姿勢が育まれた」「組織内の関係性を強化でき、職場の心理的安全性が向上した」との声が寄せられまし



クリタ・ド・ブラジル社でのイベント後の様子

た。このような双方向のコミュニケーションを促す取り組みは、個人のエンゲージメント向上に加え、組織全体の協力体制を強化することから、今後も継続的に実施していく予定です。

◎ 人材の活用と確保

人材活用に向けた取り組み

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

グループ共通の行動の促進にむけては、クリタグループの理念体系にある「大切にする価値観」を実践する行動を具体化させた「クリタグループ行動指針」を2024年4月に制定しました。従業員の挑戦を含む行動変容の促進を目的として、「大切にする価値観」および「クリタグループ行動指針」の理解浸透を図るほか、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ます。

グループ内の多様な知見・経験の活用については、グルー

・Kurita Executive Development Program

クリタグループでは、各国・各地域のお客様や社会の特性に応じた価値を提供し、グループ各社の事業を牽引するリーダーを継続的に育成するため、指名委員会主導のもと「国外関係会社の経営層後継者育成プログラム」を実施しています。その一環として「Kurita Executive Development Program」を実施しています。本プログラムでは、参加者が基礎的な経営知識を習得し、自分の特徴を理解したうえで自分なりの経営者像を明確にすることを目的にしています。また、当社の本社機能組織との人脈形成や仕事の進め方、理念の習得も重視しています。2025年3月期のプログラムでは、日本以外のグループ会社から選ばれた少数精鋭のメンバーが参加しました。プ

人材育成の取り組み

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

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

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

プログラムに先立ち事前課題に取り組むほか、当日は3日間にわたり、グループディスカッション、外部講師による講義、所属の担当役員へのプレゼンテーションなどを実施しました。プログラム終了後も、参加者は当社経営陣とのネットワークを強化し、参加者同士でも良い刺激を与え合っており、各社の経営層として貢献するためのモチベーションを高めることに繋がっています。今後も本プログラムは定期的の実施する予定であり、当社のマテリアリティの一つである「業務執行に係る経営層に占める外国人の割合の向上」に向けて取り組んでいきます。

学習できる環境）」を提供していきます。

また、東京都昭島市にあるKurita Innovation Hubを中核的な知識・スキルの強化拠点と位置付け、水処理の多様な設備を備えたトレーニングセンター等を活用して、クリタグループ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ます。

また、自社スタジオで撮影した研修動画など900を超える人材育成コンテンツを、ポータルサイトを通してグループ全体に公開しています。



人材戦略

◎ 組織体制

多様性の確保

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

グローバル人材の活躍推進

クリタグループは、各地域の特性に合わせたグローバルな価値提供を目指しており、その価値を最大化するためには、共通の理念のもと当社やグループ会社が交流を図りながらグループ全体で業務水準を向上させ、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。これを実現すべく、グループ内の連携が強く求められることを受け、グローバルなビジネス環境で成果を出せるマインドとスキルを持ち合わせる人材を育成するための海外トレーニングプログラムを実施

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

しており、2025年3月期には約10名が参加しました。2026年3月期にも二期生の参加と実施が決定しており、今後も継続して実施していきます。また、海外グループ会社の幹部社員を育成して各社や当社の経営層への登用を進めているほか、当社社員のグローバル対応力の強化に取り組んでいます。この結果、海外グループ会社における代表および代表に次ぐ役職での現地社員の割合は70%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。

海外トレーニングプログラム参加者の声



グループ生産本部
サプライマネジメント部門
三浦 圭織（ドイツに派遣）

私の担当業務は、薬品の原料・商品の調達や、海外グループ会社と協業してグローバルなサプライチェーンを構築・強化することです。本プログラムは単に語学を学習するのではなく、海外グループ会社でのOJTを通じて現地での実務経験を積むことのできる点に魅力を感じ、参加を決意しました。

私は、信頼関係は共に仕事をする際の基本であり、相手の話を聞くことや、約束を守るといった誠実であることが信頼関係を築くために大事なことだと考えていましたが、本プログラムを通じて、異なる文化を持つ人と信頼関係を築く上で重要だと感じたことが2つあります。1つ目は、自分の考えや思いを積極的に発信し、自分自身を知って

もらうことです。ドイツでは、常に自分の意見を求められ、その対話を通じて相互理解が深まりました。2つ目は、相手の文化を尊重し、可能な限りその文化に溶け込む姿勢を持つことです。現地の習慣に自らも合わせることで仲間意識を持ってもらうことができ、信頼関係の構築がスムーズになったと思います。

また、現地でのOJTを通じて、日本との業務体制の違いに大きな刺激を受けました。ヨーロッパの各拠点では、調達担当者が直接材・間接材の購買だけでなく、生産計画や顧客対応まで幅広い業務を担っており、その業務範囲と視野の広さに感銘を受けました。これまで私は調達のスペシャリストを目指していましたが、今回の経験を通じて、薬品の調達にとどまらず深く多様な専門性を持つ人材を目指したいという新たな目標が生まれました。

今後は、今回学んだ様々な背景を持つ人たちとも信頼関係を構築していく力や英語・ドイツ語を活かしながら、薬品の調達を軸に、より広い視野と専門性を持った人材として成長していきたいと考えています。

多様な人材が働きやすい環境の整備

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

女性活躍推進

将来的に業務執行に係る経営層や中核人材に占める女性の割合を増やしていくために、目標値を定め、達成に向けた施策を推進しています。2024年12月時点の女性管理職割合は4.7%であり、2028年3月期目標である10%に向けて継続的に施策に取り組んでいます。2025年3月期は、当社の女性総合職を主な対象として、主任・専門主任希望者が「自身が主任・専門主任になることのイメージ」や「自部署で実現したいこと」を明確にし、将来の具体的なビジョンを描けるようになることを目的としたキャリア形成ワークショップを開催しました。本ワークショップでは、部長や専門職人材がサポーターとして参加し、双方向の対話形式で実施をしました。今後はより若い層をターゲットにキャリア形成を考える機会を提供し、女性管理職候補者層の底上げを図ってまいります。

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。その取り組みの一つとして、ライフイベントに対する漠然とした不安や将来のキャリア形成に対する悩みを解決するヒントを得るために、「仲間を見つけ、つながり、きっかけが得られる場」とし2022年3月期より「つながる会」を定期開催しています。2025年3月期も、「男性の育児休業取得推進」をテーマに、父親が育児へ参画することの重要性や今からでもパートナーに求めたいこと等について、女性従業員目線で

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3月期の経験者採用者数は前期比で1.3倍に増加しており、2024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15.2%です。当社は、社員全体に占める経験者採用者の割合を2031年4月までに30%程度まで引き上げる計画で、今

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

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

なお、当社は女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な企業として日本の厚生労働大臣から「えるぼし(3つ星)」の認定を取得しています。



語り、現在子育て中の方やこれから子育てを予定されている従業員に対して男性育児参画の重要性を確認するきっかけづくりをしました。2025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、74.5%となり、平均取得期間は59日となりました。

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

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

大切にする価値観

人権を尊重した事業活動

☉ マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2025年3月期目標	2025年3月期実績	2026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	達成(実施)	実施	実施
人権に関する教育研修について対象者の受講率	100%	達成(100%)	100%	100%
人権侵害に関する救済窓口(グリーンバンス・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、2024年3月期～2026年3月期は設置に向けた調査等を行います。設置後は周知に関する目標を設定します。

☉ サプライヤーへの人権デュー・ディリジェンスの実施

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を的確に把握し、その顕在化の防止および影響の軽減を図ることを目的として、サプライヤーへの人権デュー・ディリジェンスを継続的に実施しています。

2025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、特にリスクが高いとされる送り出し国からの受け入れ実績がある取引先5社に対し、WEB面談による調査を実施しました。そのうち、好事例も含めてさらなる検証が必要と判断した2社については、外部専門家による現地訪問監査を実施し、雇用主へのヒアリング、文書レビュー、現地観察、外国人技能実習生本人との面談を通じ

て実態を把握しました。調査の結果、一部の取引先において、外国人技能実習制度を通じて現地の送り出し機関が来日前に実習生本人から規定を超過する額の手数料を徴収しているリスクがあることが確認されました。これを受け、当該取引先に対してはフォローアップのWEB面談を実施するとともに、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。

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、紛争鉱物に関する懸念の有無をよりの確に把握するため、電子部材の調達額が多い取引先における原材料履歴の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引き続き取り組みます。

* 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。

2025年3月期には、「ハラスメントが起きない職場の作り方」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。受講率は100%となり、目標を達成しました。

教育研修の実施内容	
	2025年3月期
テーマ名	ハラスメントが起きない職場の作り方
参加人数	4,916名

☉ 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、企業活動に伴う人権への負の影響に対して、個人や集団が懸念や苦情を直接申し立て、是正や救済を求めることが可能な仕組みの整備が重要であると認識しています。クリタグループでは、2028年3月期までに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の原則31に定義される人権侵害に関する救済窓口(グリーンバンス・メカニズム)の設置を完了することを目標に掲げています。

2025年3月期には、協業先候補へのヒアリングを実施し、主な救済対象、対応言語、是正措置の内容等について調査を行いました。これまでのクリタグループの内部通報窓口や人権デュー・ディリジェンスの取り組みでは対応できていないより広範なステークホルダーより苦情を受け付け、救済することができる体制の構築を目指し、グリーンバンス・メカニズムの早期立ち上げに向けて取り組んでいきます。

公正な事業活動

☉ マテリアリティへの取り組み目標と実績

指標	2025年3月期目標	2025年3月期実績	2026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%	達成(100%)	100%	100%
贈賄防止・競争法遵守等の法令・社内ルールに関する教育研修について対象者の受講率	100%	達成(100%)	100%	100%
贈賄防止法および競争法に関する違反件数	0件	達成(0件)	0件	0件

☉ 内部通報窓口の設置

クリタグループは、クリタグループで働く方々が安心して働ける環境を整えるために、内部通報等窓口運用規定を定めています。法令やクリタグループ行動準則、コンプライアンスに関する各方針、社内規則などに違反する行為、違反するおそれのある行為を発見した場合、またはそれらに従っているかどうか疑問を感じた場合に、クリタグループの役員・従業員・派遣スタッフ、および取引先の従業員等(以下、相談・通報者)が直接情報提供を行うことができます。本規程に基づき、社内の担当部署直通の相談・通報窓口と社外の専門会社・弁護士事務所といった第三者機関が受け付ける相談・通報窓口からなる内部通報窓口(コンプライアンス相談窓口・公益通報窓口・ハラスメント相談窓口)を設置し、運用しています。アクセシビリティを考慮し、各窓口は、24時間365日メールや書面等の受付も可能であり、海外グループ会社の従業員向けの窓口は18言語に対応しています。

社内外に設置された内部通報窓口に寄せられた通報・相談内容は担当部署に集約されます。寄せられた相談については、正当な理

由がある場合を除き、すべて必要な調査を実施します。

調査の結果、是正対応が必要であると判断された場合には、関係部署が連携し、適切な対応を行っています。対応結果については、内部通報窓口を通じて、相談・通報者にフィードバックを行っています。相談・通報者は、匿名での利用が可能であり、相談したことによる報復等の不利益な取扱いを受けることのないよう、相談・通報者を保護する仕組みを運用しています。また、処理体制および対応において、利益相反関係の排除および組織の長からの独立性を確保しています。

内部通報等窓口の運用状況は年に1回、当社の執行役員であるサステナビリティ経営戦略室長より当社の取締役会に報告しています。制度の利用方法については、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、クリタグループの従業員への周知活動を継続的にを行っています。これらの体制・仕組みにより、クリタグループは相談・通報者の保護を確保するとともに、不正行為の早期発見につなげることで、公正で安心して働ける職場づくりを推進しています。

☉ 内部通報窓口に関する教育研修の実施

クリタグループでは、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。2025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。また、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、内部通報窓口の認知を広げた結果、内部通報窓口の認知度が高まっていることがインテグリティ調査において確認されました。

今後も、教育研修を継続的に実施することで内部通報窓口の認知度向上を図るとともに、インテグリティ活動を通じて利用意向の向上に繋がっていきます。

☉ 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・従業員が法令違反等を犯すリスクの低減を目的に、クリタグループの役員・従業員・派遣スタッフの中から毎年度対象者を設定し、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。

2025年3月期は、当社役員、従業員、派遣スタッフを対象に競争法に関する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。

人権を尊重した事業活動および公正な事業活動の詳細は、以下のページをご参照ください。
<https://www.kurita-water.com/sustainability/materiality/human-right.html>
<https://www.kurita-water.com/sustainability/materiality/fair-business.html>

73

77



サステナビリティへの取り組み

ネイチャーポジティブ関連

◎ 基本的な考え方

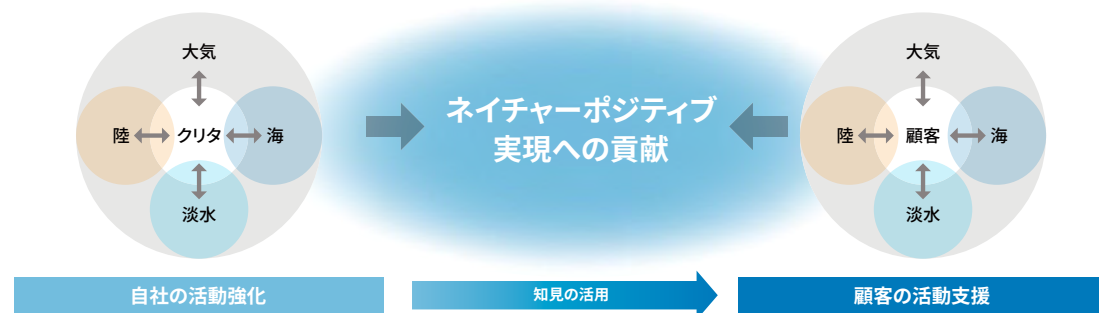
クリタグループは、ネイチャーポジティブの実現を目指し、自然資本の保全と生態系サービスとしての水の適切な循環の維持に取り組んでいます。企業の事業活動は、大気、陸、淡水、海といった自然資本から提供される多様な生態系サービスによって成り立っており、持続可能性の観点からもこれらの健全な維持が不可欠です。こうした自然との関係性の中で、企業活動はその恩恵に支えられると同時に、環境へ一定の影響を与えています。

こうした認識のもとクリタグループは、2025年3月期に、TNFD*が推奨するLEAPアプローチ(Locate, Evaluate, Assess, Prepare)に基づき、自然資本に対する依存やインパクト、自然関連リスクの評価を実施し、環境保全の観点から特に重要な優先

拠点を選定しました。さらに、クリタグループが参画しているWater Resilience CoalitionやAlliance for Water Stewardship等の国際的なイニシアチブとの連携を強化し、NPWI(ネット・ポジティブ・ウォーター・インパクト)ガイダンスおよびAWSスタンダードに基づいた拠点の活動とコレクティブアクションを実施しています。

クリタグループは、こうした活動を通じて蓄積した知見と実践的な対応力を、自然資本に関わる自社拠点での活動のさらなる強化と、顧客企業の環境負荷低減支援の双方に活かすことで、バリューチェーン全体の持続可能性とネイチャーポジティブの実現に貢献していきます。

* 自然関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため設立された自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)。企業等に対し、生物多様性や自然資本に関連するリスクおよび機会に関する項目について開示することを推奨している。



◎ LEAPアプローチに基づく取り組み

2025年3月期には、LEAPアプローチに基づき、自然資本への依存・インパクト評価やリスク評価を実施した結果、当社の事業が深く関与する水利用や水質へのインパクトが特定の流域において顕著であることが明らかになりました。この分析を通じ、従来から注力してきた顧客への製品・サービス提供の方向性や、各拠点での水資源保全に関する取り組み、国際イニシアチブと

連携した活動や社会貢献活動の重要性が、あらためて裏付けられる契機となりました。今後もこれらの活動を戦略的に継続・強化していく方針です。

現時点では、評価結果をもとに事業戦略を再構築する段階にはありませんが、今後はこれらを戦略策定や意思決定に反映し、自然資本との関係性をより重視した展開を目指していきます。

◎ リスクとインパクトの管理

このプロセスにおいては、事業や拠点ごとの特徴、利用する自然資本、地域の生態系リスク等を踏まえ、複数の外部ソー

ルや独自手法を組み合わせた定量的・定性的分析を行っています。

事業区分および顧客産業毎の依存・インパクト評価

クリタグループの事業活動をセクター別に「装置事業」「薬品事業」「電子セグメントにおける継続契約型サービス」「その他環境関連事業」に分類*し、それぞれのセクターにおける自然関連の依存およびインパクト評価を実施しました。生態系サービ

スへの依存評価では、すべてのセクターの全項目において低い～中程度の依存度にとどまりました。一方で、自然へのインパクト評価では、「装置事業」「薬品事業」「電子セグメントにおける継続契約型サービス」の各セクターが、「水利用」「陸上生態系

の利用」「温室効果ガスの排出」「水質汚染物質」「土壌汚染物質」の項目において、高い～非常に高いインパクトを自然環境に及ぼしていることが明らかになりました。

また、クリタグループのお客様のうち、比較的水の使用量の多いセクターである「電子」「紙・パルプ」「石油精製・石油化学」

「鉄鋼」「自動車」「食品・飲料」において、自然への依存・インパクト評価を実施しました。その結果、多くのセクターにおいて、水の利用や水の汚染、GHG排出や廃棄物などの依存・インパクトが高いことが判明しました。

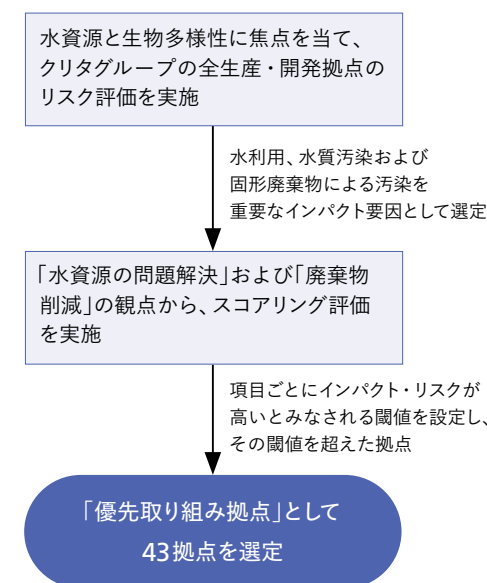
* これらのセクター分類は、MSCIおよびS&P Dow Jones Indicesが策定した「Global Industry Classification Standard (GICS)」に基づいている。

優先取り組み拠点と流域の特定

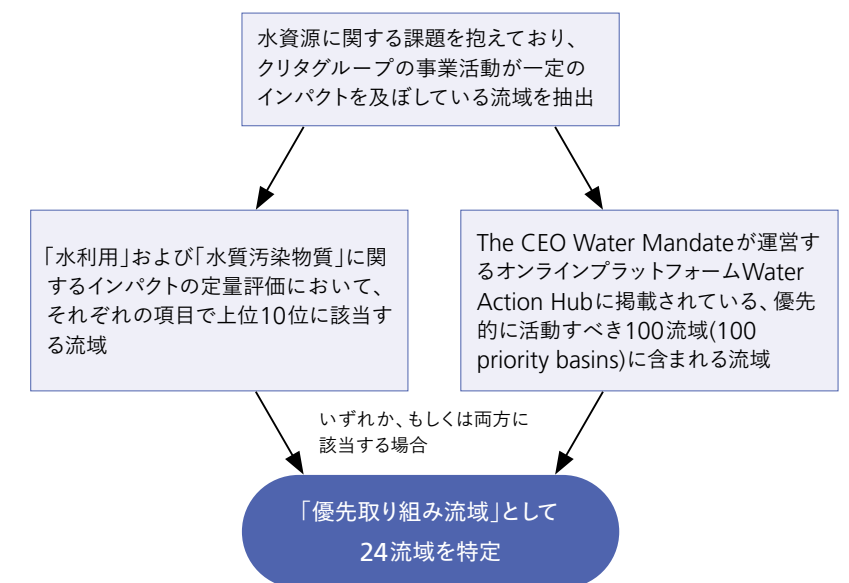
事業区分および顧客産業毎の依存・インパクト評価の結果に基づいて、以下の手順で43拠点を優先取り組み拠点として選定しました。また、クリタグループがマテリアリティに掲げる「水資源の問題解決」に向け、自社拠点と関連のある流域にお

ける環境保全活動を推進するため、以下の手順で24の優先取り組み流域を選定しました。これらの流域をコレクティブアクション実施候補流域としています。

優先取り組み拠点の特定



優先取り組み流域の特定



CSVビジネスによる自然資本への貢献

クリタグループは、節水、GHG排出削減、廃棄物の資源化または資源投入量の削減において、従来と比べて顕著な環境貢

献を実現する製品、技術、ビジネスモデルであるCSVビジネスの提供を通じて、お客様の環境負荷低減に寄与しています。

自社内の環境負荷低減への取り組み

クリタグループの研究・開発拠点であるKurita Innovation Hubでは、地下水からの取水量と同等またはそれ以上の水量を地下水に還元するゼロ・ウォーター・ビル実現に向けた活動を推進しています。拠点内では、クリタグループの最先端排水

回収設備を導入し、水回収・再利用に取り組むことで、取水量を最小限に留めるとともに、外装に使用しているルーバーを雨どいとして活用して雨水を回収し、貯留浸透槽を通じて地下水への涵養を実施することで「取水量≒還元量」を実現しています。

取り組みの詳細は、以下のページをご参照ください。

https://www.kurita-water.com/sustainability/assets/pdf/tnfd_J_2025.pdf

取締役会議長・社外取締役座談会

◎ 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。

◎ 取締役会議長・社外取締役座談会



取締役会 議長 社外取締役 報酬委員会 委員長 社外取締役 監査委員会 委員長 社外取締役 サステナビリティ諮問会議 議長 社外取締役 指名委員会 委員長
門田 道也 **宮崎 正啓** **松尾 美枝** **高山 与志子** **小林 賢次郎**

当社は、2023年6月の機関設計変更を始めガバナンス改革の取り組みを加速させ、

経営戦略とサステナビリティを一体的に推進する体制を構築してきました。

取締役会は、制度的な監督機能にとどまらず、長期ビジョンの共創や、

人的資本など無形資産への戦略的な投資を主導する中核として機能しています。

本座談会では、事業変革と企業価値創造に向け、取締役会議長と社外取締役が経営陣との関係性、

そして未来志向の責任ある監督の姿勢について語り合いました。

機関設計変更2年を振り返って 一取締役会実効性向上に向けた取り組み

上程議案の絞り込みと議論の深化

門田 機関設計変更を経て、執行側への権限委譲が進み、取締役会での決議事項は大幅に絞り込まれました。結果として、PSV-27計画の進捗や中長期戦略に関する報告が中心となり、より深い議論が可能になっています。例えば、5月に決議した自己株式取得の検討では、単なる実施可否だけでなく、中長期の成長戦略やキャッシュ・アロケーション全体に関わる議論へと発展しました。

宮崎 法律上、取締役会での決議が求められないほとんどの事項について、執行側の会議体に権限を委譲しています。また、執行側からの報告については、事前資料の内容をより充実させることで、報告自体を簡素化し、取締役会では本当に議論すべきアジェンダに絞り込むよう努めています。



小林 監査役会設置会社の時と比べると、上程議題は明確に整理され、より本質的なテーマに集中しています。上程議題が減ったことで取締役会の時間自体は短縮される傾向にありますが、中長期の企業価値向上に関する議論が増え、実効性は格段に高まっています。

高山 取締役会での議論に加えて、取締役意見交換会やサステナビリティ諮問会議、そして各委員会の運営も社外取締役が主導

しています。取締役会以外での活動も含め、社外取締役の経営に対する監督の範囲の広がりにはクリタの大きな特色です。

アジェンダセッティングにおける社外取締役の関与

小林 社外取締役によるアジェンダ設定への関与は主に3つの経路で行われています。1つ目は取締役会実効性評価でのフィードバックです。評価結果をもとに、社外取締役が議論の不足を感じたテーマを次年度の議題に組み込みます。2つ目は取締役意見交換会での提案です。ここで出た課題が正式に議題となるケースもあります。3つ目は常勤監査委員が執行側の経営会議に出席しており、必要に応じて議長と協議の上、議題として設定しています。

高山 アジェンダ設定のプロセスにおいて、監査委員長と議長の事前協議は重要です。また、社外取締役が主導して、サステナビリティなど中長期の非財務テーマを取締役に上程できる取



締役会のカルチャーが確立されています。

松尾 監査委員長として経営会議等の執行側会議体の状況も把握し、積極的に議題設定に関与していきます。こうした仕組みは、監督機能の実効性を一層高めると考えますので、今後、私自身のこれまでの知見も活かして機能の発揮に尽力します。

長期的な方向付けと経営監督

情報の非対称性の軽減

門田 執行報告では、単なる進捗説明にとどまらず、将来シナリオや課題認識も含めた説明を求めています。担当分野を超えた事業横断的な視点での報告は、社外取締役の理解を促し、意思決定の質を高めるうえでも重要です。また、社外取締役と執行側との情報

の非対称性の低減を図るため、私自身の執行側での経験を踏まえ、的確な質問を投げかけ、議論の溝を埋めるように努めています。

宮崎 執行報告は、社外取締役による監督や助言の基盤です。必要な場合には取締役会以外の場でも説明も受け、実態の把握を行います。取締役会議長が社内出身者かつ非執行という立場

取締役会議長・社外取締役座談会

であることは、業務知見に基づく建設的な対話を可能にしており、大きなアドバンテージとなっています。

「水の新たな価値の開拓」に向けた将来ビジョンの探索

門田 当社の取締役会は、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を役割の一つとし、2050年を見据えたクリタグループの将来を考えています。取締役会のみならず、サステナビリティ諮問会議や取締役意見交換会といった多様な場を通じて、将来のあるべき姿を執行側と継続的に議論を重ねています。特に、現在の事業構造をどのように進化させていくかを、双方向の率直な対話を通じて、より具体的で実行可能な姿を描き出したいと考えています。

小林 ビジネス領域として「水」に集中すべきか、あるいは周辺領域へも広げるべきかといった問いを含め、PSV-27計画以降の将来ビジョンについて、社外取締役が中心となって議論を重ねています。そこで得られたアイデアを、執行側に投げかけ、双方向での検討が進んでいると受け止めています。



高山 PSV-27計画の進捗においては、一般産業向けのCSVビジネスのさらなる成長、電子産業向けのEP+モジュールの今後の展開に注目しています。PSV-27計画以後については、既存事業領域および新規事業領域において、成長の源泉をどこに求めるかについて執行側との議論が深まっています。

宮崎 個人的には、現行のビジネスモデルと将来のビジョンの間に大きなギャップは感じていません。むしろ、リカーリングな水供給サービスを中心に、継続的な進化と深化が必要であると考えています。

長期戦略議論の促進とモニタリングの強化

高山 将来を見据えた方向づけを議論する場として、社外取締役、議長、社長で構成される「サステナビリティ諮問会議」を設けています。取締役意見交換会でも、社内外の取締役が参加し、長期視点

から将来の事業の在り方を議論しています。また、社外取締役のみのセッションでは、執行に対する監督機能の実効性や取締役会での議論の内容に関する意見交換を行い、必要に応じて事務局や海外子会社の経営陣も招き、情報の非対称性の低減に努めています。

小林 サステナビリティ諮問会議や意見交換会では、サステナビリティ分野の外部有識者の講話や事務局からの資料提供をもとに、将来の事業環境や前提条件について深く議論しています。

松尾 将来ビジョンの構築には多様な視点が不可欠です。社外取締役の知見に加え、現場の社員の声をグローバルに汲み上げるような仕組みの強化が望まれます。

宮崎 目指す姿からのバックキャストにより短中期戦略を構築しているかという視点が重要だと考えます。執行側が短期成果にとられすぎないよう、長期視点でのモニタリングに留意しています。

松尾 モニタリングにおいては、監査委員会の機能発揮が重要だと考えています。監査委員長としての私の役割は主に2点です。1つ目は、経営者の業績評価すなわち効率性の観点からの監査です。多様なバックグラウンドを持った社外取締役で構成する取締役会で、企業価値の向上に向けて適切にモニタリングすることが重要ですので、監査委員会では取締役会の議論の質や指名・報酬委員会の運営についても監査していきます。2つ目は会社運営の適法性確保のための監査です。内部統制の不備がないか、内部監査部門やリスクマネジメント部門と連携して確認します。特に海外子会社を含むグローバルガバナンスの強化は、今後の重要なテーマです。



成長投資とキャッシュ・アロケーションに対する取締役会の視座

小林 自己株式取得の実施に際しては、成長投資と株主還元とのバランス、さらにはM&Aや設備投資などの選択肢について活発な議論が行われました。短期的に有望な投資機会が限定的との判断のもと、自己株式取得を選択しましたが、並行して成長投資、とりわけM&Aの検討は継続しています。

高山 キャッシュの使途は取締役会の重要なテーマです。自己株式取得については、資本市場がそれをどう受け止めるかについても議論したうえで決定しました。短期的に投資先が限定される状況下では、総合的に見て妥当な判断だったと考えています。

サステナビリティ戦略と経営戦略の統合

事業変革を支えるサステナビリティ推進と人的資本投資

高山 クリタグループの事業は、環境・社会課題の解決を通じて価値を創出するものであり、サステナビリティ経営の推進はそのまま成長戦略と重なります。また、人的資本への投資は不可欠で、世界中で活躍する多様な人材の登用や、日本におけるグローバル人材の育成は急務です。グループで価値観を共有し、一体感を醸成する仕組みづくりも求められています。

小林 CSVビジネスをはじめとした環境に配慮したビジネスモデルが、非財務面のみならず財務的にも寄与できているという認識が社内に浸透しつつあります。従業員の間にも「自分の業務がサステナビリティ推進に貢献している」という自覚が広がっており、経営改革を後押しする力となっています。

松尾 M&Aにより多様なバックグラウンドを持つ企業がクリタグループに加わる中、理念と価値観の共有がこれまで以上に重要です。監査委員長として「インテグリティなくしてビジネスなし」との信念のもと、グループ全体の求心力と現場の自律性のバランスに注視していきます。

宮崎 人材育成には、制度面の整備だけでなく、企業文化そのものの変革が不可欠です。多様な人材が挑戦できる風土を醸成し、「慎重さ」と「大胆さ」の両立を支援することで、次の成長ステージへの移行を促進したいと考えています。

サステナビリティ施策と将来キャッシュフロー

高山 当社では、社外取締役が、経営戦略の構築および実施のプロセスのモニタリングに加え、長期的な方向性の枠組みづくりにも能動的に関与しており、これが取締役会の強みだと認識しています。サステナビリティ施策が将来のキャッシュフローに資するか否かを見極めるためには、長期的な戦略との整合性という視点が欠かせません。

宮崎 サステナビリティ施策が企業理念と整合しているか、人的資本、知的資本などへの投資が将来的なリターンに繋がっていくかを、定性的・定量的にモニタリングしています。これにより、非財務施策と将来の財務成果の橋渡しが可能です。

門田 サステナビリティに関する取り組みは、すぐに成果が出

宮崎 成長投資のうち、人材・DXなど事業変革の基盤となる領域については、依然としてコスト意識が先行しがちです。短期業績よりも中長期の企業価値向上を優先し、必要な投資には積極的な意思決定が求められます。

るものではありません。中長期での価値創出を信じ、継続的に取り組む姿勢を大切にしたいと考えています。

経営陣のリスクテイクとその支援、評価と報酬のあり方

宮崎 次の成長ステージに向けて必要となるリスクテイクについては、取締役会でも積極的に議論しています。とくに人材やDXへの投資は企業文化の変革と直結しますが、その成果が見えるまでには時間がかかります。こうした数値目標に馴染まない地道な取り組みを適切に評価できるように、評価の方法や報酬の考え方を見直す余地もあると考えています。

小林 一定額以下の投資については執行側に権限委譲しており、新規分野への挑戦を後押ししています。グローバル化が進むなか、外国籍の経営幹部が増えてくるので、グループとしての統一性を持った評価体系や報酬制度にしていく必要があります。

松尾 私は、KPIと評価制度の明確化が行動を変える力を持つと考えています。非財務KPIを含むグローバル共通の評価軸の整備が、企業文化の改革にも繋がるのではないのでしょうか。

門田 リスクを取ることが正しく評価されるという文化の醸成が重要だと考えます。たとえ短期的な収益を圧迫しても、将来の成長に向けた種まきが報われる評価制度にしていくことが、長期的な企業価値創出には不可欠です。取締役会は、引き続き長期視野に立ったリスクテイクを支援していきます。



取締役会

◎ 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、毎期見直しています。

手法	自己評価。記名式アンケートを実施した上で、アンケートを補完するものとして個別ヒアリングを実施。集計結果に関する取締役会の議論を経て、実効性の評価、問題点の抽出および実効性のさらなる向上に向けた方針・施策を設定。
評価項目	①取締役会の役割・責務 ②取締役会の規模、構成 ③取締役会の運営 ④委員会の構成、役割、運営状況 ⑤社外取締役の支援体制 ⑥ステークホルダーとの関係・対話 ⑦全体評価
評価期間	2024年4月～2025年3月の12カ月間

2025年3月期の取り組み状況

2024年3月期の実効性評価結果に基づく課題「執行による意欲的な成長戦略を的確に監督するため、多様なステークホルダーの視点を踏まえクリタグループの長期的な方向付けを具体化する必要がある」に対し、以下の取り組みを実施しました。

- ・外部有識者による勉強会を実施し、水ビジネスのグローバルトレンドへの理解を深め、取締役会においてクリタグループのビジネス機会に関する議論を行いました。
- ・「顧客、従業員、協力会社、地域社会からのクリタグループへの意見や期待」を執行からの定例報告に組入れ、多様な

ステークホルダーについて理解を深めました。

- ・機関投資家との対話やサステナビリティ説明会など、株主・投資家との直接対話の機会に社外取締役が参加することで、株主・投資家のクリタグループへの理解を深める取り組みを進めました。
- ・クリタグループの長期的な構想を具体化するため、現行の理念体系や将来クリタグループが価値を提供したい事業領域等について、取締役による意見交換会やサステナビリティ諮問会議等で議論を深めました。

2025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。中期経営計画のモニタリングや長期的な方向付けの議論が着実に進展し、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。そして、リスクテイクの支援や事業ポートフォリオの見直し、イノベーションによる新事業の創出等、変革に向けた個別課題への取締役会による監

督をさらに強化していくことを共通認識としました。

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)に対して取締役会の監督機能に関するアンケートも別途実施し、当該アンケートの結果、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。

取締役会／その他の取り組み

2026年3月期の方針

PSV-27計画の後半を迎えるにあたり、今期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。

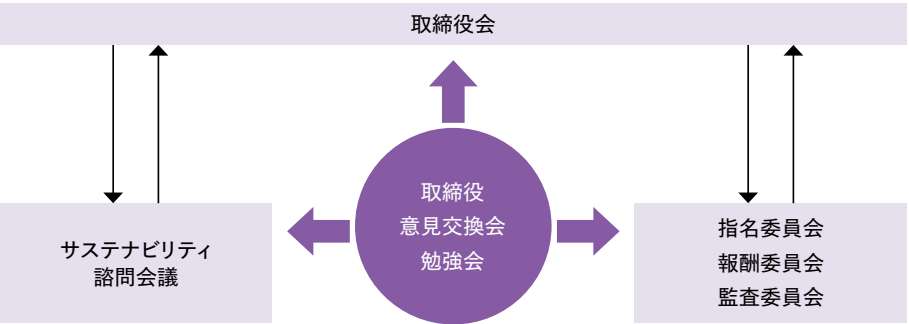
2026年3月期の施策

- (1)提供価値や強み等の要件を具備したクリタグループの長期的な方向の骨子を具体化する。
- (2)長期的な方向の礎としての PSV-27計画達成に向け、株主・投資家の期待や懸念も踏まえ、注力すべき成長戦略とその実現に向けた経営資源配分に関するモニタリングをさらに強化する。

◎ 取締役会等における議論をさらに深める取り組み

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を強化するしくみとして、各会議体での議論に加えて、取締役を対象とした意見交換会や勉強会を開催し、より充実した議論を促進する工夫を行っています。2025年3月期においては、

水ビジネスのグローバルトレンドへの理解を深めるための勉強会の開催やクリタグループの長期的な方向付けに関する意見交換会を実施し、取締役会における議論の実効性を高める取り組みを行いました。



◎ 政策保有株式

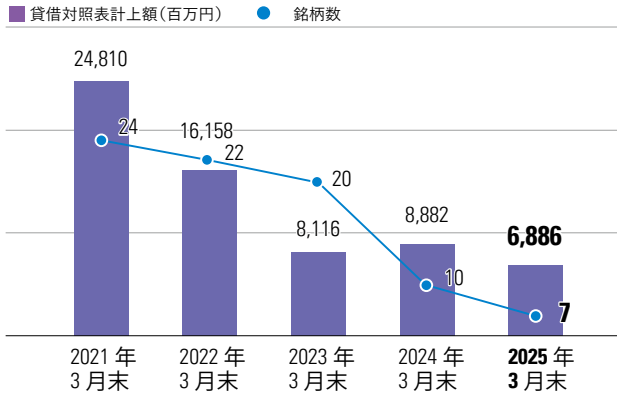
当社は、取引関係の強化などを目的に、政策保有株式として上場株式を保有しています。保有する株式ごとに経済合理性を検証するとともに、保有先との取引実績を精査し関係性

【保有方針】

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

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。

政策保有株式*の保有推移



指名委員会



透明性の高い執行役社長・執行役後継者候補の選定プロセスおよび実効性の高い育成計画

報告事項

2025年3月期は、取締役の指名方針やスキル・マトリックス改定、執行役社長・執行役・執行役員の継続妥当性、執行役員の後継者候補の選定および育成計画を審議したほか、執行役社長および執行役の後継者候補の選定および育成計画の決定など、指名委員会としての役割を果たしました。加えて、前期から開始した若手経営人材育成に関する施策について、1期受講生の海外ビジネススクール派遣結果ならびに2期受講生の選定および海外ビジネススクール派遣先を確認しました。また、次年度の施策内容を審議・諒承し、支援を行いました。

指名委員会
委員長

小林 賢次郎

メンバー構成		社外取締役比率	実績
委員長 委員	小林 賢次郎（社外取締役） 宮崎 正啓（社外取締役） 高山 与志子（社外取締役） 門田 道也（取締役会長） 江尻 裕彦（取締役）	60%	開催回数-----9回 （2024年4月～2025年3月実績）
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計画の決定ならびに執行役後継者候補およびその育成計画の決定 - 執行役社長候補者および執行役候補者の指名について審議し、答申			

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、取締役会が株主等ステークホルダーの視点を反映し、企業価値向上に資する経営の監

督に注力する体制となるよう、予め定めた要件に基づき、取締役の候補者の指名を行います。指名委員会は、推薦理由を明確にした上で株主総会に推薦する取締役候補者を決定します。

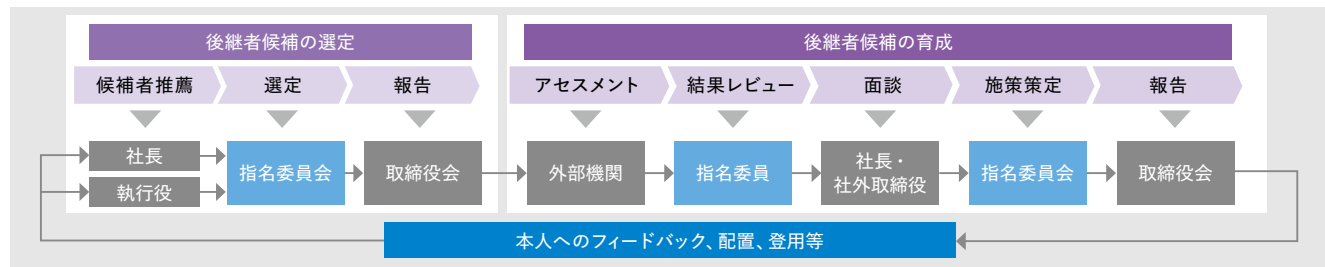
2) 執行役社長をはじめとする執行役の指名および選解任の方針・手続き

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

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

社長後継者候補・執行役後継者候補育成のフロー



報酬委員会



企業価値向上に向けて納得性の高いモチベーションアップに繋がる報酬

報告事項

2025年3月期は、取締役、執行役の個人別報酬額を決定し、執行役員の個人別報酬額の妥当性を検証し、答申したほか、執行役、執行役員の報酬水準に関して、ベンチマークデータを取得・参照し、各財務データにおける当社の位置づけに鑑みた固定報酬水準の目安を策定するなど、報酬水準の見直し方法を議論しました。これに基づき、役員報酬内規に係る改定、執行役員報酬内規の改定に係る答申を行いました。

報酬委員会
委員長

宮崎 正啓

メンバー構成		社外取締役比率	実績
委員長 委員	宮崎 正啓（社外取締役） 高山 与志子（社外取締役） 松尾 美枝（社外取締役） 門田 道也（取締役会長） 江尻 裕彦（取締役）	60%	開催回数-----6回 （2024年4月～2025年3月実績）
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			

役員報酬制度の基本方針

基本方針	各方針のねらい
1. 企業理念の実現に向けて、多様な能力・経験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会に報告します。

1) 取締役の報酬体系

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

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

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。

監査委員会



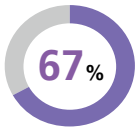
多様なステークホルダーの視点でマネジメントが十分な責務を果たしているかを監査

報告事項

2025年3月期は監査方針や監査計画の策定、監査報告書の作成、会計監査人の再任、会計監査人の報酬、事業報告および定時株主総会への付議議案内容等を討議しました。また、内部統制システムやグループガバナンス体制の構築および運用の状況、事業計画の重点施策等の取り組み状況等を監査計画において重点項目として設定し、内部監査部門および会計監査人とも連携し監査を行いました。なお、2025年3月期の開催実績は15回であり、いずれの回も監査委員の出席率は100%でした。

監査委員会
委員長

松尾 美枝

メンバー構成		社外取締役比率	実績
委員長 委員	松尾 美枝（社外取締役） 小林 賢次郎（社外取締役） 可知 宣和（取締役）	 67%	開催回数----- 15回 (2024年3月～2025年3月実績)

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ならびに不再任に関する議案の内容の決定

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名の当社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・会計に関する十分な知見を有する者としており、現体制では3名全員がこれに相当します。また、当社では監査委員会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において、また、代表執行役社長との意見交換や会計監査人からの監査結果報告の場などには、この当該専任の従業員を補助参加させています。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をし、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。

サステナビリティ諮問会議



サステナビリティ経営を監督者の立場として検証し、執行側の具体的な取り組みを後押し

報告事項

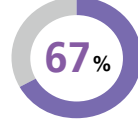
2025年3月期は、「サステナビリティへの取り組みがクリタグループの持続的な成長による企業価値向上に繋がっているか、マルチステークホルダー視点、中長期視点から検証を求める」との取締役会からの諮問を受け、議論を行いました。

年間を通じて、取締役会と同様に10年以上の時間軸を想定し、クリタグループの長期的な方向性を示すための重要な論点および検討の方向性の提示を目指しました。具体的には、資本市場における当社への期待に関する理解を深めるとともに、社外有識者との対話を通じて国際的なサステナビリティの潮流を把握し、企業価値向上に向けた議論を展開しました。また、マクロ環境の変化を踏まえ、2050年におけるクリ

タグループの提供価値と必要となる強みについて検討し、次年度に向けて以下二つの提言を取締役会に対して行いました。

- ・理念体系の再確認・見直しや、長期経営戦略の策定に向けた準備として、長期的な方向付けの解像度を高めて執行側に提示すること
- ・次期マテリアリティ特定について、国際的なルールに沿ったプロセスを担保するため、検討開始前の準備として必要な事項や論点を監督側に提示するよう、執行側に求めること

2026年3月期は、取締役会が検討・決定するクリタグループの長期的方向付けについて、社会価値・経済価値の双方の持続的な創出が担保されるよう議論の材料や補強すべき視点の提供を行うとともに、長期的な方向付けと中長期・マルチステークホルダー視点から、次期マテリアリティ特定に向けた主要論点の検証を進めてまいります。

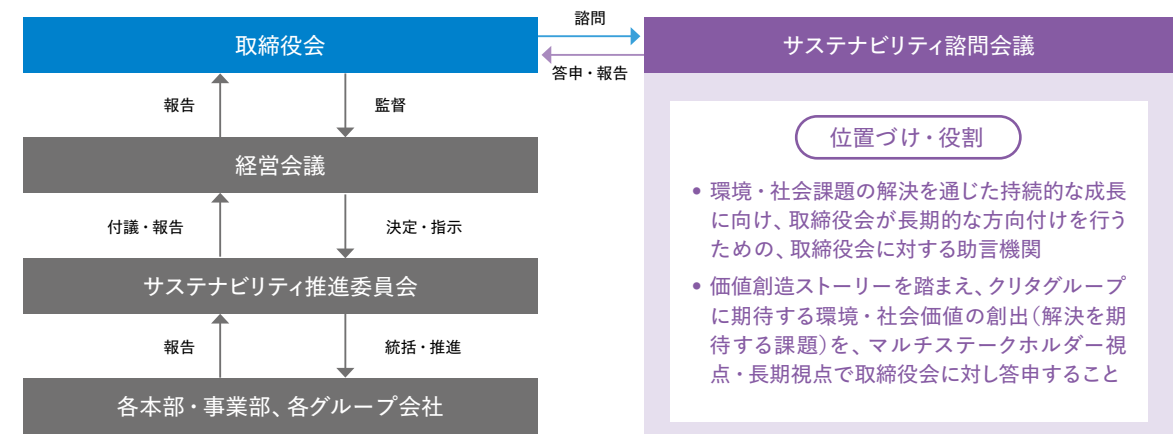
メンバー構成		社外取締役比率	実績
議長 メンバー	高山 与志子（社外取締役） 小林 賢次郎（社外取締役） 宮崎 正啓（社外取締役） 松尾 美枝（社外取締役） 門田 道也（取締役会長） 江尻 裕彦（取締役）	 67%	開催回数----- 4回 (2024年3月～2025年3月実績)

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り、

サステナビリティを巡る国内外の潮流やマルチステークホルダーの視点を踏まえながら、クリタグループにおけるサステナビリティ経営の在り方について審議を行い、取締役会に対して助言と方向性の答申を提供しています。

取締役会は、当諮問会議の知見を長期的な方向付けに活用することで、サステナビリティを中核に据えたガバナンスの高度化を図っています。



取締役紹介



後列： 4 可知 宣和 5 小林 賢次郎 2 江尻 裕彦 3 城出 秀司

前列： 8 松尾 美枝 1 門田 道也 7 高山 与志子 6 宮崎 正啓

1 門田 道也（かどた みちや）

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

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

2 江尻 裕彦（えじり ひろひこ）

取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員
サステナビリティ諮問会議メンバー

1985年 当社入社
2005年 クリタ・ヨーロッパ 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）

クリタの全体像

クリタグループのビジョンと
サステナビリティ

クリタグループの
ビジネス

競争優位性確立に
向けた取り組み

社会との共通価値を
創造するための基盤

コーポレートガバナンス

企業／財務情報

3 城出 秀司（しろで しゅうじ）

取締役

2016年 当社入社
管理本部 本部長補佐
2018年 当社執行役員
経営企画本部 副本部長
2019年 経営管理本部 副本部長
2020年 当社Chief Financial Officer（CFO）（現任）
2021年 当社取締役（現任）
経営管理本部長（現任）
2023年 当社執行役常務
2025年 当社代表執行役専務（現任）

5 小林 賢次郎（こばやし けんじろう）

社外取締役

指名委員会委員長
監査委員会委員
サステナビリティ諮問会議メンバー

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

7 高山 与志子（たかやま よしこ）

社外取締役

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議長

1980年 アメリカ銀行入社
1990年 メリルリンチ証券会社 ヴァイスプレジデント
1997年 トムソン・ファイナンシャル・インベスター・
リレーションズ シニア・マネージャー
1998年 同社アジア・パシフィック地域ディレクター
2001年 ジェイ・ユーラス・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）
2024年 経済産業省・株式会社東京証券取引所
令和6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）

4 可知 宣和（かち のりかず）

取締役

監査委員会委員

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）

6 宮崎 正啓（みやざき まさひろ）

社外取締役

報酬委員会委員長
指名委員会委員
サステナビリティ諮問会議メンバー

1977年 日製産業株式会社（現 株式会社日立ハイテク）入社
2007年 株式会社日立ハイテクロジーズ（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）

8 松尾 美枝（まつお みえ）

社外取締役

監査委員会委員長
報酬委員会委員
サステナビリティ諮問会議メンバー

1987年 日本アイ・ビー・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・ビー・エム株式会社入社
2009年 アイ・ビー・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・ビー・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・ビー・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）
2025年 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）

執行役・執行役員紹介



3 天野 克也

1 江尻 裕彦

2 城出 秀司

4 久世 邦博

5 Jordi Verdés Prieto

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

2 城出 秀司（しろで しゅうじ）	
代表執行役専務	
2016年	当社入社 管理本部 本部長補佐
2018年	当社執行役員 経営企画本部 副本部長
2019年	経営管理本部 副本部長
2020年	当社Chief Financial Officer（CFO）（現任）
2021年	当社取締役（現任） 経営管理本部長（現任）
2023年	当社執行役常務
2025年	当社代表執行役専務（現任）

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

5 Jordi Verdés Prieto（ジョルディ ヴェルデス プリエト）	
執行役	
2015年	栗田工業株式会社によるBK Giulini GmbH 一部事業買収 Kurita Europe APW GmbH Vice President & Business Director
2016年	ドイツ2社統合により所属会社名変更 Kurita Europe GmbH Vice President Business
2017年	同社Senior Vice President Business
2018年	同社Chief Operating Officer（COO）
2019年	同社Chief Executive Officer（CEO）
2023年	当社リージョン統括本部 欧米リージョン統括 当社執行役（現任）
2024年	欧米リージョン統括本部長（現任）
2025年	一般水処理事業管掌（現任）

執行役員	
田辺 尚（たなべ ひさし）	サステナビリティ経営戦略室長
田中 靖子（たなか やすこ）	サステナビリティ経営戦略室 ガバナンス推進部 席
前田 雄史（まえだ ゆうし）	デジタル戦略本部長
水野 誠（みずの まこと）	イノベーション本部長
植田 誠治（うえだ せいじ）	グループ生産本部 副本部長
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
野末 武宏（のずえ たけひろ）	アジアリージョン統括本部長

米世 英司（よねせ えいじ）	アジアリージョン統括本部 日本リージョン長
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）	欧米電子事業の生産体制構築統括 兼 Executive Vice President of Microelectronics, Kurita America Inc.
玉井 啓善（たまい ひろよし）	産業・社会インフラ本部長

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						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
中期経営計画	TA-14	CK-17			MVP-22					PSV-27	
財務データ											
売上高	189,398	214,372	214,187	236,815	257,331	264,807	267,749	288,207	344,608	384,825	408,888
日本	150,291	150,495	149,988	158,232	161,212	161,699	161,371	159,365	178,488	198,367	196,627
アジア	32,061	37,778	39,899	48,911	66,520	52,509	48,535	58,032	76,669	85,927	99,637
北南米	5,488	5,401	4,526	8,320	8,300	31,465	39,160	46,351	59,931	62,566	74,129
EMEA	1,557	20,698	19,774	21,350	21,297	19,132	18,681	24,457	29,517	37,965	38,494
営業利益/事業利益* ¹	19,435	19,833	19,452	22,475	25,667	26,654	29,470	32,944	38,589	42,055	49,184
営業利益率/事業利益率	10.3%	9.3%	9.1%	9.5%	10.0%	10.1%	11.0%	11.4%	11.2%	10.9%	12.0%
ROIC* ²	－	－	－	－	6.8%	6.6%	6.7%	7.1%	8.0%	7.2%	8.8%
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	10,434	12,577	14,506	17,897	12,050	18,287	19,088	18,471	20,134	29,189	20,305
ROE	4.7%	5.6%	6.4%	7.7%	5.1%	7.6%	7.7%	7.0%	7.1%	9.3%	6.1%
設備投資額(有形* ³)	8,489	18,818	9,289	20,070	40,004	31,729	32,647	66,422	46,629	38,916	52,311
減価償却費(有形* ³)	14,378	13,409	13,248	13,507	15,588	15,804	17,900	20,079	25,796	28,278	31,291
研究開発費	4,397	5,269	5,038	5,258	5,490	5,693	5,317	5,386	6,344	7,412	8,095
一株当たり当期利益(円)	87.81	108.24	125.23	159.37	107.33	162.86	169.94	164.38	179.14	259.70	180.66
一株当たり配当金(円)	46.00	48.00	50.00	52.00	54.00	62.00	66.00	72.00	78.00	84.00	92.00
配当性向	52.4%	44.3%	39.9%	32.6%	50.3%	38.1%	38.8%	43.8%	43.5%	32.3%	50.9%
期末株価(円)	2,905	2,567	2,693	3,375	2,827	2,498	4,745	4,545	6,040	6,301	4,590
時価総額(自己株式調整後)	338,543	298,277	307,740	378,926	317,414	280,516	533,060	510,771	678,902	708,096	514,836
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,314	26,582	33,941	21,408	41,143	37,376	40,002	28,737	48,631	50,874	87,760
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,746	△ 33,172	△ 1,119	△ 15,928	△ 51,902	△ 43,683	△ 10,771	△ 39,929	△ 46,274	△ 35,801	△ 52,074
有形固定資産の取得による支出	△ 8,148	△ 17,693	△ 10,156	△ 17,924	△ 28,600	△ 31,168	△ 14,055	△ 55,096	△ 53,384	△ 28,958	△ 49,859
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%	40-60%	60-80%	60-80%	60-80%	40-60%	40-60%	60-80%	60-80%	60-80%
M&A関連支出	△ 24,383	△ 3,857	△ 4,506	△ 4,148	△ 33,374	△ 14,416	△ 4,599	△ 2,401	0	△ 3,080	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,929	△ 5,707	△ 10,154	△ 12,419	△ 13,453	21,981	△ 18,852	△ 7,927	1,101	△ 15,337	△ 25,448
配当金の支払額	5,362	5,474	5,694	5,753	6,011	6,539	8,083	8,797	8,699	9,236	9,956
自己株式の取得による支出	7,703	990	5,195	5,592	2	3	4	5	2	356	1,631
フリー・キャッシュ・フロー	28,060	△ 6,590	32,822	5,480	△ 10,759	△ 6,307	29,231	△ 11,192	2,357	15,073	35,686
現金及び現金同等物残高	52,497	58,374	72,750	61,086	35,547	50,215	62,228	45,730	50,468	54,009	62,951
有利子負債	5,159	4,763	4,339	4,063	15,548	54,611	51,352	58,680	100,067	101,190	93,472
自己資本／親会社所有者帰属持分	223,478	228,964	228,758	240,853	237,282	242,442	253,089	271,914	293,975	331,261	336,027
純資産／資産合計	294,492	298,107	299,249	323,046	359,500	387,749	424,928	469,981	501,538	557,407	548,949
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	75.9%	76.8%	76.4%	74.6%	66.0%	62.5%	59.6%	57.9%	58.6%	59.4%	61.2%
ネット・デット・エクイティ・レシオ(倍)	△ 0.21	△ 0.23	△ 0.30	△ 0.24	△ 0.08	0.02	△ 0.04	0.05	0.17	0.14	0.09

ESGデータ	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。
	詳細は、「ESGデータ」をご参照ください。

*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

欧米地域を中心としたM&Aを進めるとともに、半導体市場の成長を背景に日本を含むアジア地域での電子産業向け事業が拡大するなど、新型コロナウイルス感染拡大など世界経済が混乱する環境下においても業績を順調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、事業基盤の確立や特長的な技術の獲得を目的とするM&A、イノベーション拠点 Kurita Innovation Hubといった分野への投資に優先的に資金を振り向けています。

TOPICS 3：
成長投資に向けた安定的な財務基盤を確立

大規模な成長投資を実行するにあたって、2019年3月期以降には借入金や社債発行など有利子負債を活用し、レバレッジを効かせた財務運営を推進しています。

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%の範囲を目安に長期的に計画的な増配の継続に努めており、これまで21期連続での増配を行っています。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。

