



栗田工業株式会社

2019年度

SRミーティング資料

(証券コード : 6370)

2020年2月-3月

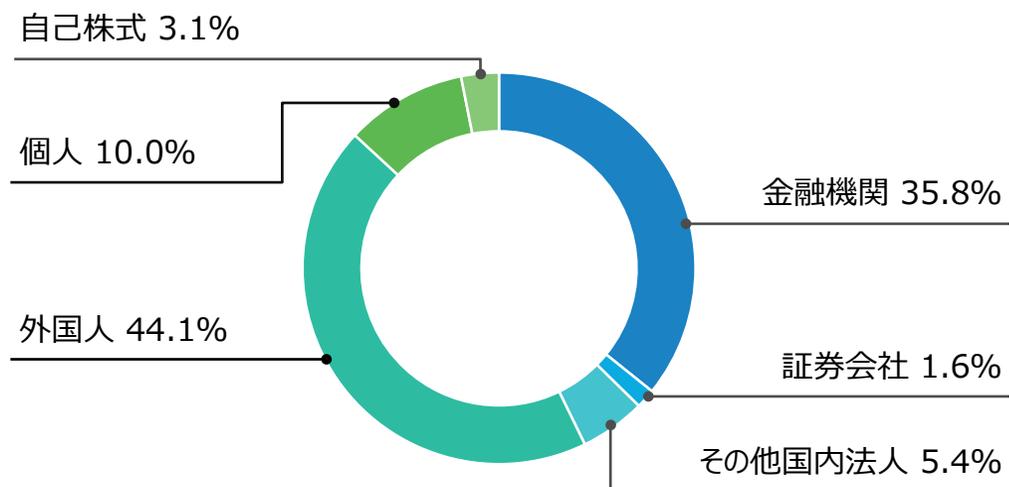
I	クリタグループの概要	p 1 - 6
II	中期経営計画 MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)	p 7 -10
III	クリタのコーポレートガバナンスに関する取り組み	p11-21
	(ご参考)	p22-24

I | クリタグループの概要

会社概要

- 会社名 : 栗田工業株式会社
- 代表者 : 代表取締役社長 門田道也
- 創立 : 1949年7月13日
- 所在地 : 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
- 決算期 : 3月31日
- 上場証券取引所 : 東京証券取引所市場第一部
- 資本金 : 134億5,075万円
- 発行済株式総数 : 116,200,694株
- 株主総数 : 22,884名 (2019年9月30日現在)

所有者別保有比率 (2019年9月30日現在)

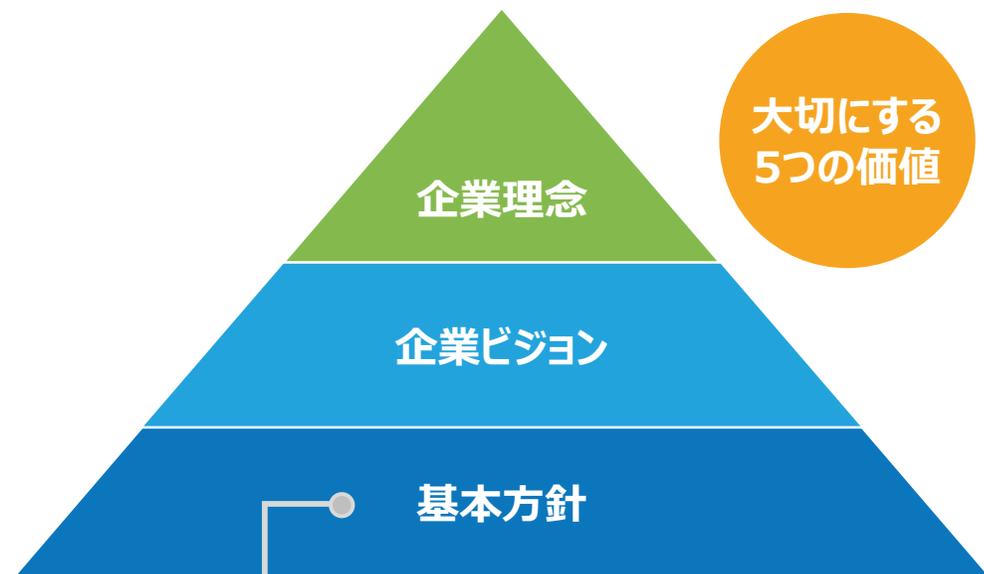


株主構成 (上位10名) (2019年9月30日現在)

順位	株主名	所有株数(千株)	所有比率
1	日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) (信託口)	7,937	7.04%
2	日本マスタートラスト信託銀行 (株) (信託口)	6,674	5.92%
3	日本生命保険 (相)	5,979	5.31%
4	日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) (信託口9)	3,660	3.25%
5	日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) (信託口5)	2,167	1.92%
6	東京海上日動火災保険 (株)	2,155	1.91%
7	(株) 三菱UFJ銀行	2,056	1.82%
8	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES PARIS / JASDEC FRENCH RES / UCITS ASSETS	1,786	1.58%
9	ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	1,784	1.58%
10	ビーエヌワイエムエスエーエヌビイ ノン トリーティー アカウント	1,764	1.56%

注：上記のほか自己株式が3,591千株あります。
日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) (信託口) の中には取締役に対する業績連動型株式報酬信託分の自己株式312千株を含んでいます。

企業理念を起点にクリタグループの使命や目指す姿を体系化



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

企業理念

「“水”を究め、自然と人間が調和した
豊かな環境を創造する」

企業ビジョン

持続可能な社会の実現に貢献する
「水と環境の独創的価値の創造者」

企業理念の実現に向けクリタグループが成長し続けていくために CSRを経営戦略の中核に位置付ける

CSRの定義

クリタグループの社会への影響に対する責任

取り組む目的

1. クリタグループと社会の共通価値を創造し最大化する
2. クリタグループの潜在的悪影響を特定し、防止・軽減する

CSRに関する方針

水と環境の問題にソリューションを提供し、未来への責任を果たす

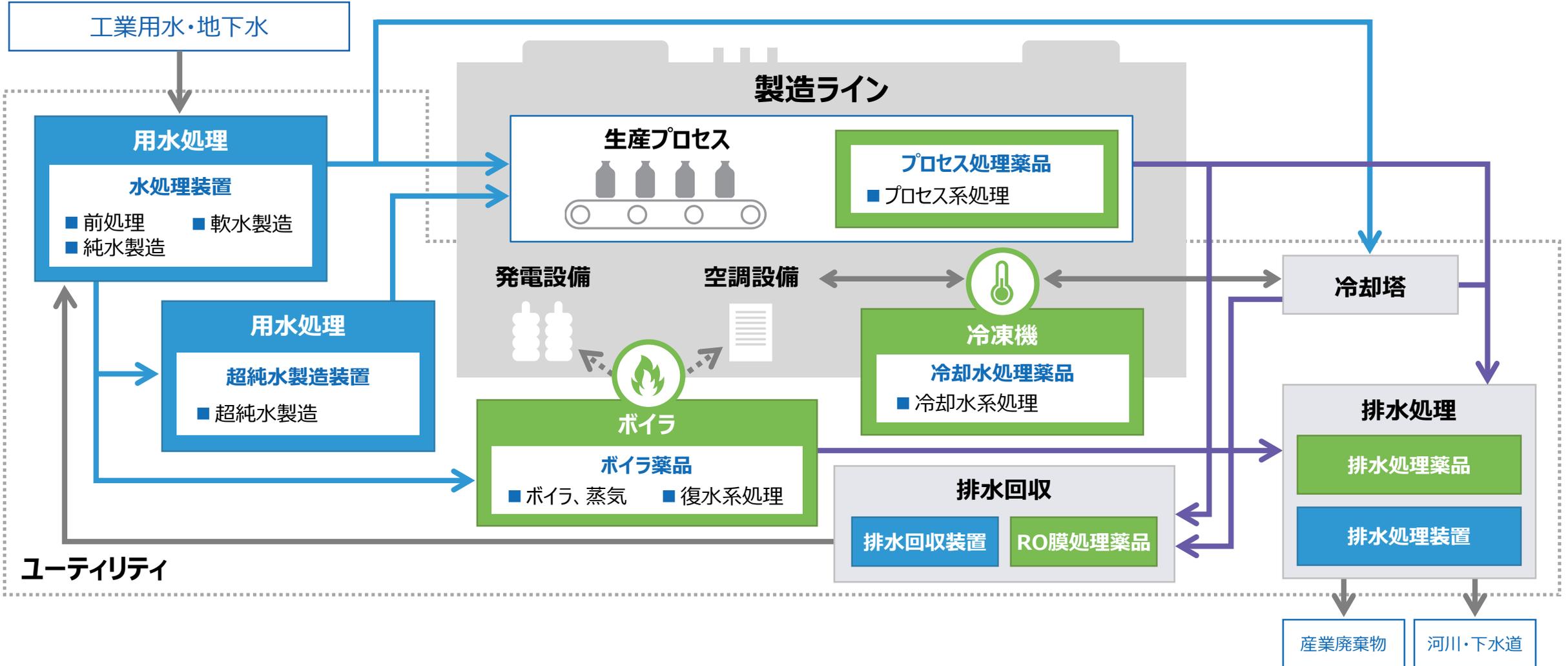
基礎テーマ

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

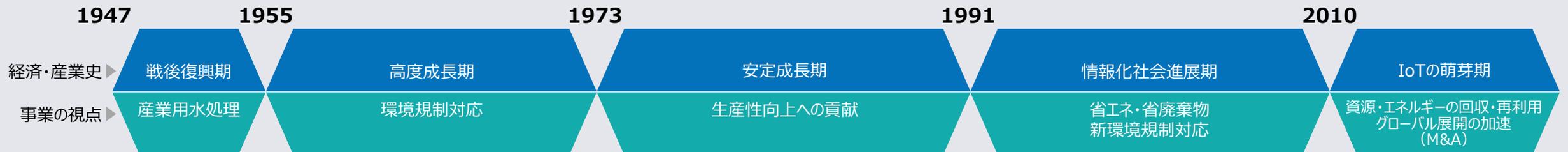
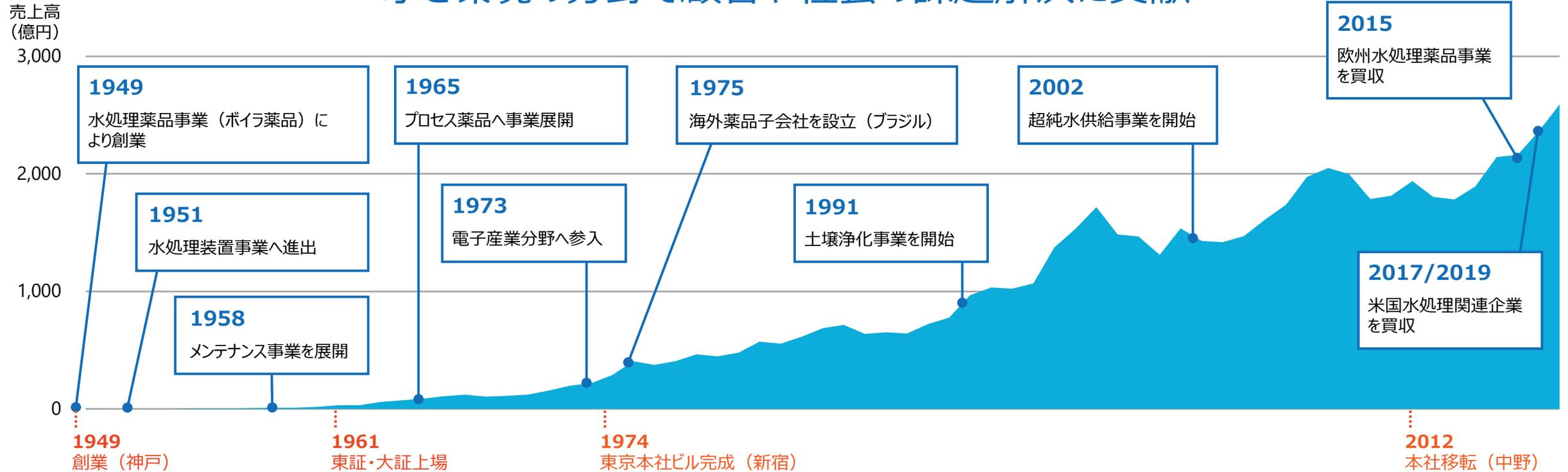
成長機会テーマ

4. 水資源の問題を解決する
5. 持続可能なエネルギー利用を実現する
6. 廃棄物を削減する
7. 産業の生産技術を進歩させる

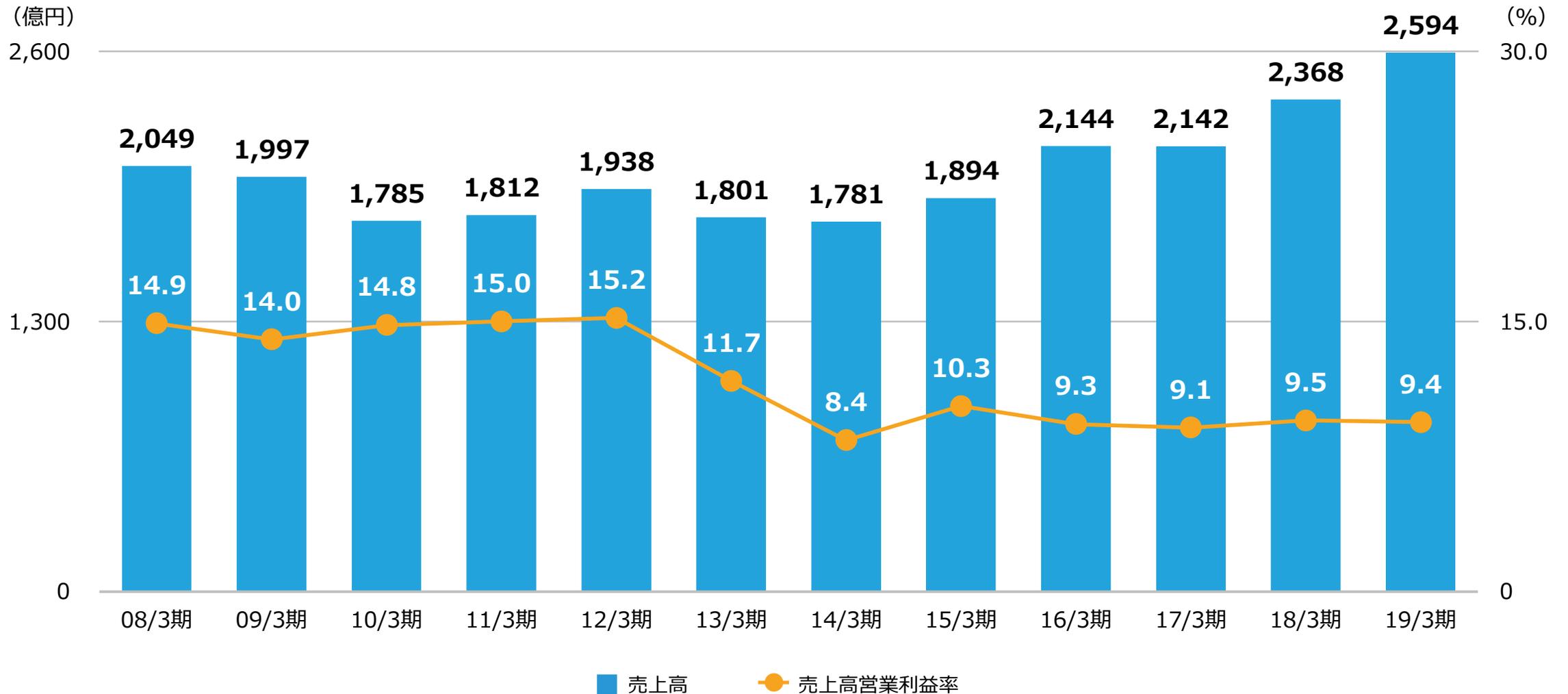
工場の入口から出口まで



水と環境の分野で顧客や社会の課題解決に貢献



売上高と利益率の推移



II | 中期経営計画 MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)

基本方針

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

重点施策

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

収益性と資本効率を重視

経営目標

売上高年平均オーガニック成長率 **3** %以上

売上高事業利益率 **15** %

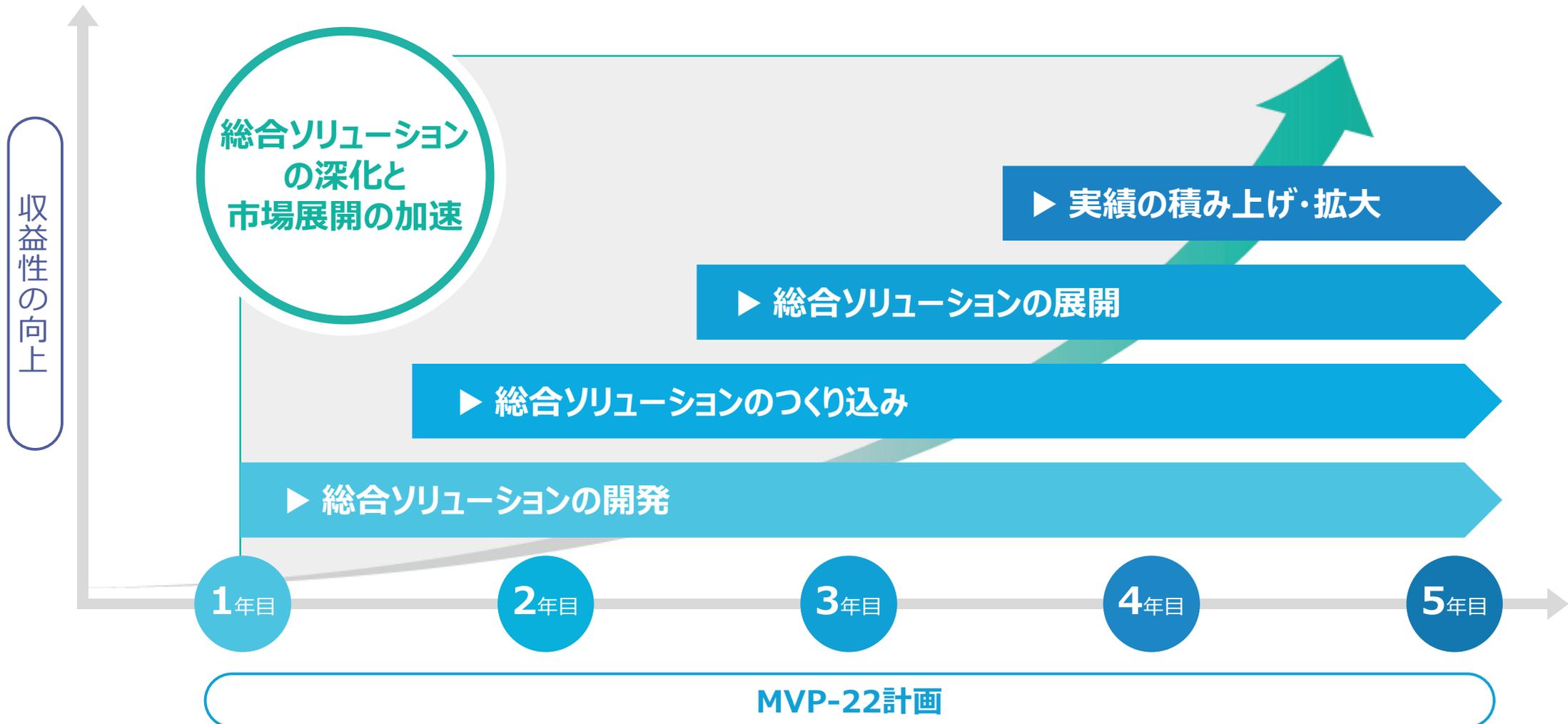
自己資本当期純利益率 (ROE) **10** %以上

投下資本利益率 (ROIC) による管理の導入

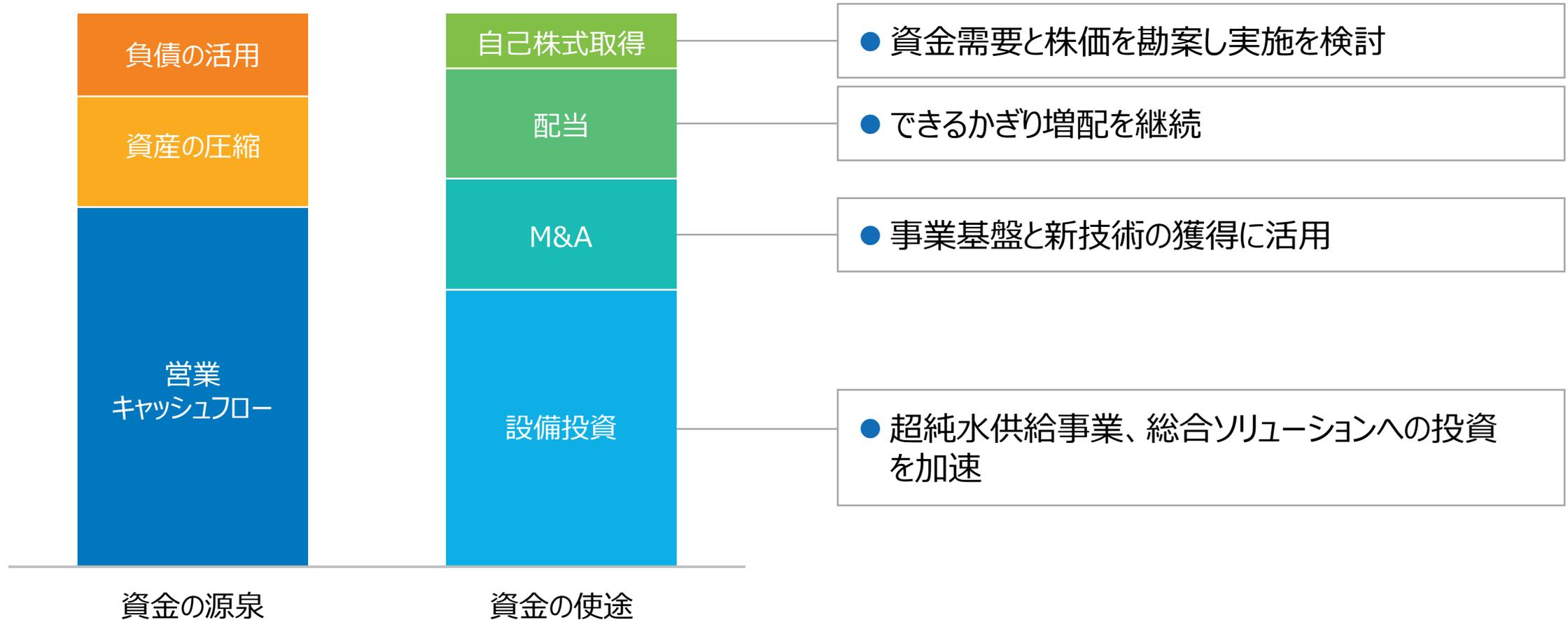
施策

- ① 創出価値を共有するサービス契約型ビジネスの拡大
- ② 大型EPCを起点としたメンテナンス・運転管理の包括契約化
- ③ 低採算の事業や資産の整理・縮小

総合ソリューションの開発と展開に注力



成長分野への集中投資と資本の効率的活用



Ⅲ | クリタのコーポレートガバナンスに関する取り組み

基本的な考え方

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」

コーポレートガバナンスの確立

目的

- 透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定
- 実効性の高い経営の監督

持続的な成長・中長期的な企業価値の向上

ステークホルダーの権利や立場の尊重と期待への対応

顧客

取引先

従業員

株主・
投資家

地域
社会

基本方針（5項目）

- ① 株主の権利・平等性の確保
- ② 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- ③ 適切な情報開示と透明性の確保
- ④ 取締役会および監査役会等の責務
- ⑤ 株主・投資家との対話

方針（16項目）

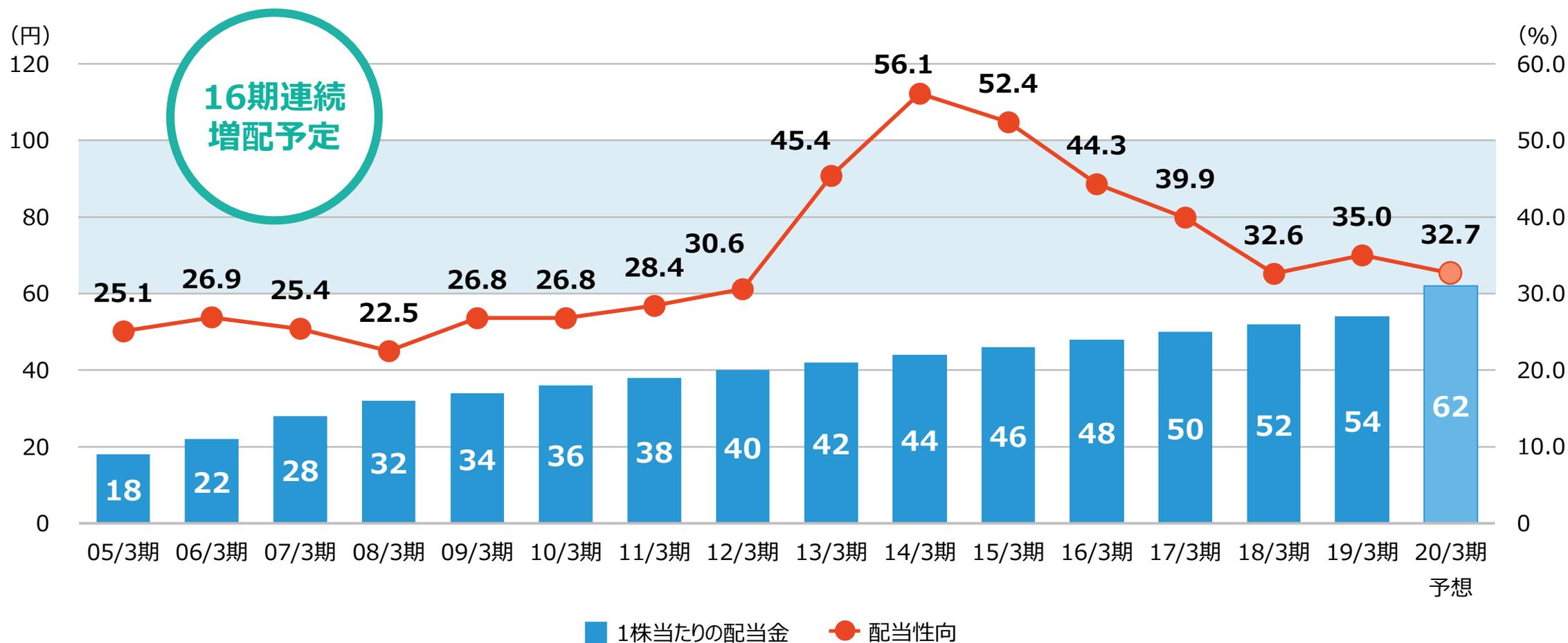
2019年度は、主にIFRSの任意適用に伴う
軽微な見直しを実施

主な変更点

「関連当事者間の取引」における「重要な取引」の定義を
IFRSの勘定科目に変更

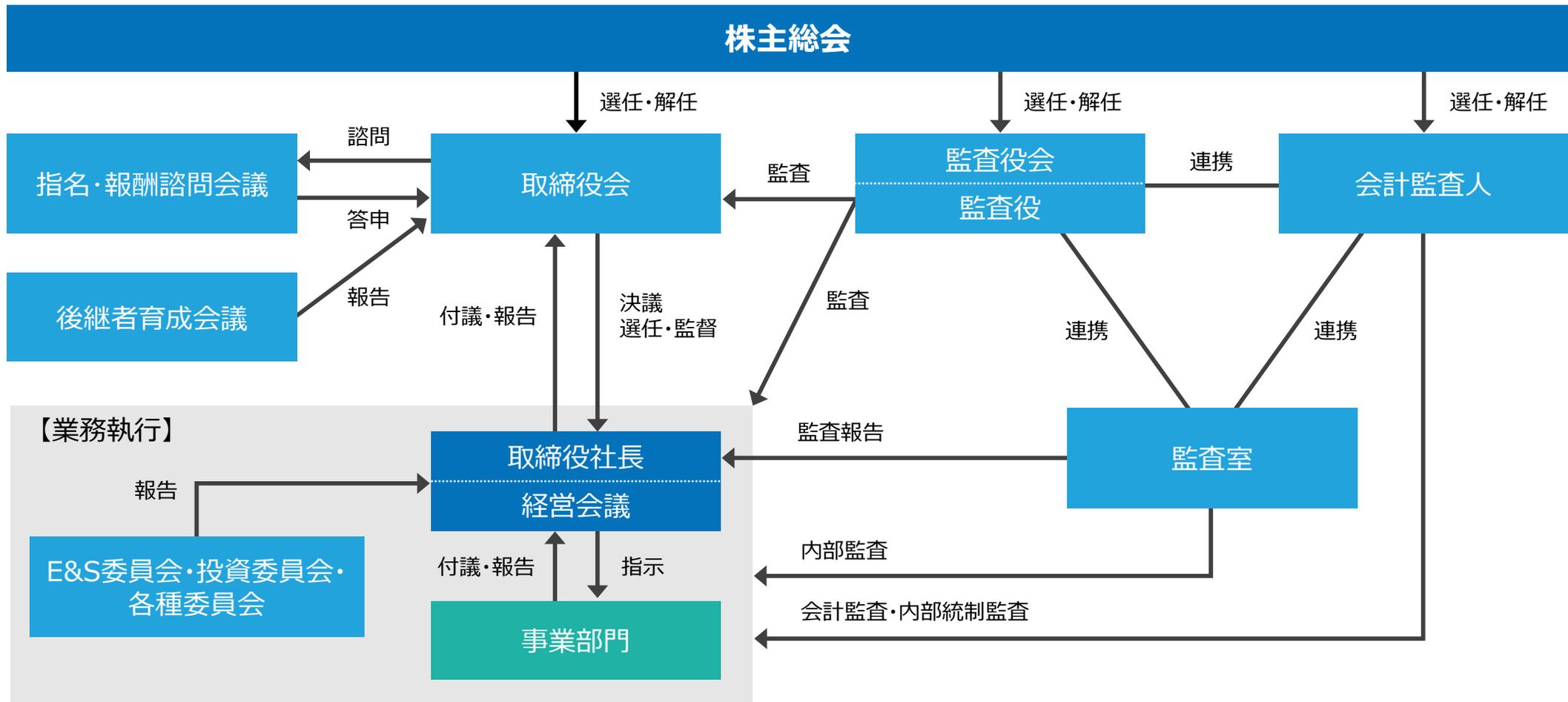
資本政策（配当額推移および配当性向）

配当性向は5年通算で30%～50%を目安とする



指名・報酬諮問会議、後継者育成会議を任意に設置

監査役会設置会社



取締役会全体で意思決定に必要な知識・経験・多様性を補完する体制

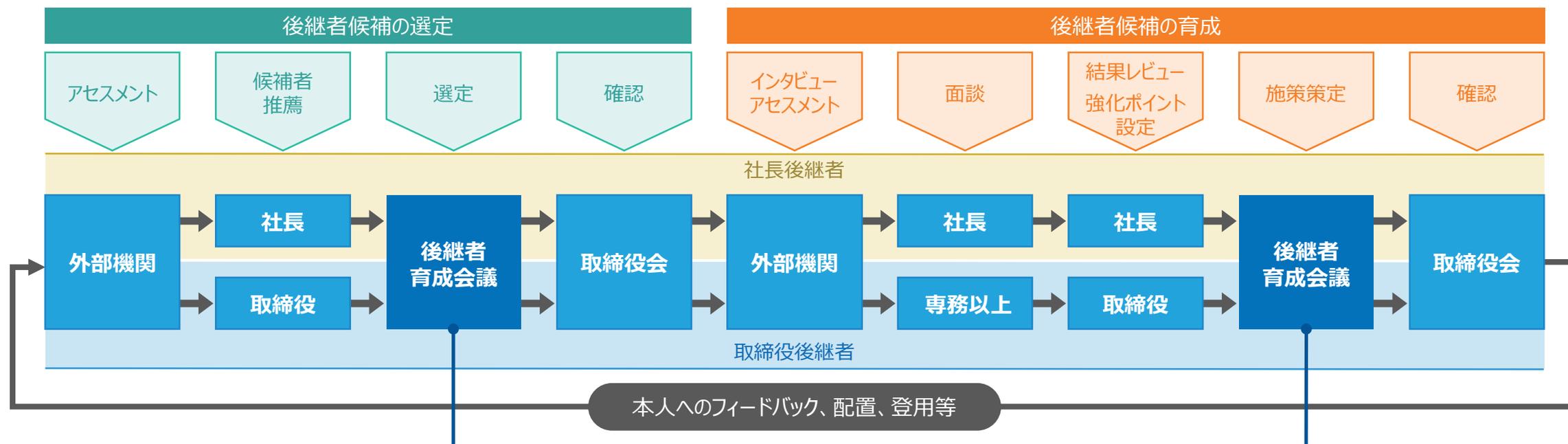
■ 人数：11名（うち社外取締役3名、独立役員に指定） ■ 任期：1年

氏名	営業		経営企画	財務・会計 法務 人事	開発 生産 技術	社外取締役に期待する知識・経験		
	国内	海外				企業経営	環境	国際
飯岡 光一	●	●			●	—	—	—
門田 道也			●	●		—	—	—
伊藤 潔			●	●		—	—	—
兒玉 利隆	●	●			●	—	—	—
山田 義夫	●				●	—	—	—
江尻 裕彦	●	●	●		●	—	—	—
小林 敏美	●				●	—	—	—
鈴木 恭男	●	●			●	—	—	—
森脇 亞人（社外取締役）	—	—	—	—	—	●		
杉山 涼子（社外取締役）	—	—	—	—	—	●	●	
田中 径子（社外取締役）	—	—	—	—	—	●		●

注：本表は、第83回定時株主総会招集ご通知の参考書類第3号議案に記載の略歴、当社における地位および担当ならびに取締役候補者とした理由の各内容に基づき作成しています。

取締役会の人数は3名以上とし、そのうち2名以上を社外取締役に構成し、取締役会の独立性・客観性を確保

計画的に後継者を育成



後継者育成会議メンバー	
議題	メンバー
社長後継者候補の選定	社外取締役3名 常勤社外監査役
取締役後継者候補の選定 執行役員後継者候補の選定 後継者候補の育成施策の策定など	上記4名に加えて社長、会長、専務

指名・報酬諮問会議は、社外役員が中心の構成

指名・報酬諮問会議		投資委員会
取締役の報酬と取締役・監査役の指名における決定プロセスの透明性向上	目的 / 役割	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会または経営会議に付議する投資・融資案件の審査 取締役・監査役への審査結果や主要論点の報告
<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役3名 常勤社外監査役 社長 ※ 取締役候補者の指名および取締役の報酬の場合	構成メンバー	委員長 経営管理本部副本部長 委員 経営企画部長、リスクマネジメント部長、財務経理部長、海外ファイナンス統括部長
開催回数 5 回 審査した案件数 13 件 (2020年1月末日時点)	実績	開催回数 13 回 審査した案件数 14 件 (2019年12月末日時点)

取締役会の実効性を分析・評価し課題を抽出

実施方法

頻 度	年1回
方 法	・自己評価 記名式アンケートおよび集計結果について議論
評価項目	① 取締役会の役割・責務 ② 社外取締役・監査役との連携 ③ 取締役会の構成 ④ 取締役会の運営 ⑤ 個々の取締役・監査役の貢献 ⑥ 株主との対話

注：2019年1月～12月を対象期間とした取締役会評価を現在実施中。

評価結果 (対象期間2018年1月～12月)

- 自己評価の平均は6項目とも概ね良好。
- 評価項目②の評価は高い。
- グループのリスクテイクを支える仕組みの整備やグループのリスクマネジメント体制の構築については評価が低い。

課題

- 国内外グループ会社も含めたガバナンスの水準を一層向上させる必要がある。

施策

- 当社が支援する体制と仕組みを一層整備する。
- 運用状況を取締役会が的確に把握する。

2019年度のガバナンスに関する主な取り組み

	2019年度の取り組み	成果
社長・取締役後継者候補の選定・育成	<p>選定・育成のプロセスを改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 候補者の対象をより広い階層に拡大 選定プロセスにおいて、必要に応じて社外取締役による対象者との面談を実施 	中長期的な時間軸での経営人材の育成
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役 2名 → 3名 社内取締役 10名 → 8名 <hr/> <p>計 12名 → 11名</p>	取締役会の独立性と客観性の確保ならびに多様性の確保
政策保有株式の縮減	<p>2019年度の売却実績：2 銘柄 / 28 銘柄</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>(参考) 2017年度：9銘柄 / 46銘柄 2018年度：11銘柄* / 37銘柄 * 部分売却を含む</p> </div>	売却により得た資金を有望事業に投資
取締役・監査役への情報提供・トレーニング	<p>社外講師を招いた勉強会 3 回</p> <p>社外取締役の現場視察 2 回</p> <p>社外取締役の社内委員会への出席 11 回</p> <p>(2019年4月～12月実績)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 統合思考など経営戦略に関する知識の習得 社外取締役の当社事業や取り組みに対する理解の促進

増員により社外取締役の機能が強化

■ 任期：1年

■ 兼任制限：上場会社での兼務は当社を含めて3社まで

森脇 亜人（もりわき つぐと）	
当社取締役就任	2015年6月
重要な兼職の状況	なし
取締役会出席回数	11回 / 11回（100%）
選任の理由	「もの作り」や「企業改革」への深い造詣を持つ人材であり、その知識および他社の代表取締役等を歴任した経験を活かして社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができる人材と判断したため。

杉山 涼子（すぎやま りょうこ）	
当社取締役就任	2017年6月
重要な兼職の状況	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社岐阜新聞社 社主・代表取締役 レシップホールディングス株式会社 社外取締役監査等委員 株式会社UACJ 社外取締役 公益財団法人岐阜杉山記念財団 理事長
取締役会出席回数	9回 / 11回（81.8%）
選任の理由	環境・廃棄物に関する専門家であり、上場会社の社外取締役等を歴任している。当社と異なる社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができる人材と判断したため。

田中 径子（たなか けいこ）	
当社取締役就任	2019年6月 新任
重要な兼職の状況	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社日産フィナンシャルサービス 執行役員
取締役会出席回数	8回 / 8回（100%）
選任の理由	当社グループと異なる事業分野で活躍し、広報やマーケティングに深い造詣を有するとともに、ウルグアイにおいて特命全権大使を務め、その幅広い知識と国際経験を活かし、社外の視点から意見を述べ、当社の経営の合理性および透明性を高めることができる人材と判断したため。

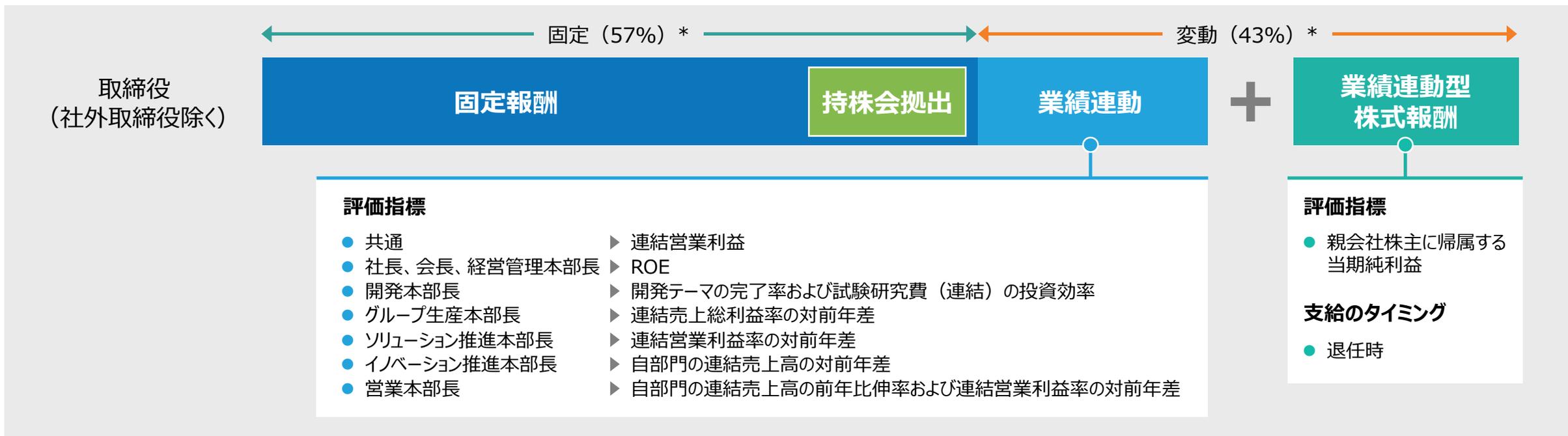
注：取締役会出席回数は2019年4月～12月までの実績です。

取締役会への出席と活発な発言

氏名	経験、能力および知識	出席状況（2019年4月～12月）	
		取締役会	監査役会
武藤 幸彦 新任	財務、会計、マネジメントに関する豊富な知識・経験を有する。	8回 / 8回	6回 / 6回
小林 賢次郎 社外監査役 独立役員	当社グループと異なる分野で活躍してきた人材であり、財務、経営企画、新事業開発、M&A等の高い専門性と豊富な国際経験を有する。	11回 / 11回	8回 / 8回
鳥飼 重和 社外監査役 独立役員	弁護士としての専門的知見および企業法務に関する豊富な経験と高い見識を有する。	11回 / 11回	8回 / 8回

1. 監査役による取締役会、経営会議およびE&S委員会などの重要な会議への出席、ならびに取締役の職務執行の監査
2. 監査役に対する支援および内部監査部門との連携
 - 監査役が十分な監査を実施できるよう、監査室長が監査役会事務局として監査業務を補助
 - 監査役は必要に応じて監査室所属の社員に対して補助を指示

経営目標達成に向けて取締役の業績評価指標を見直し



* 2018年度に係る報酬額実績より算出。

(ご参考) 株主・投資家との対話に向けた取り組み

新たな取り組み (2019年度実施)

統合レポートの制作

従来からの注力事項

招集通知の早期発送

1999年 6月～

(株)ICJの議決権電子行使プラットフォーム採用

2006年 6月～

SR訪問を通じた対話の促進

2011年11月～

英文招集通知(参考書類)の作成

2013年 6月～

英訳CG報告書の作成

2016年10月～

招集通知の発送前の早期開示

2016年 6月～

招集通知のカラー化・記載内容充実(株主通信との合冊、候補者顔写真およびグラフなどの掲載)

2018年 6月～

招集通知の英訳範囲拡大

2018年 6月～

CSVビジネスで顧客と社会との共通価値を創造する

CSVビジネスの定義

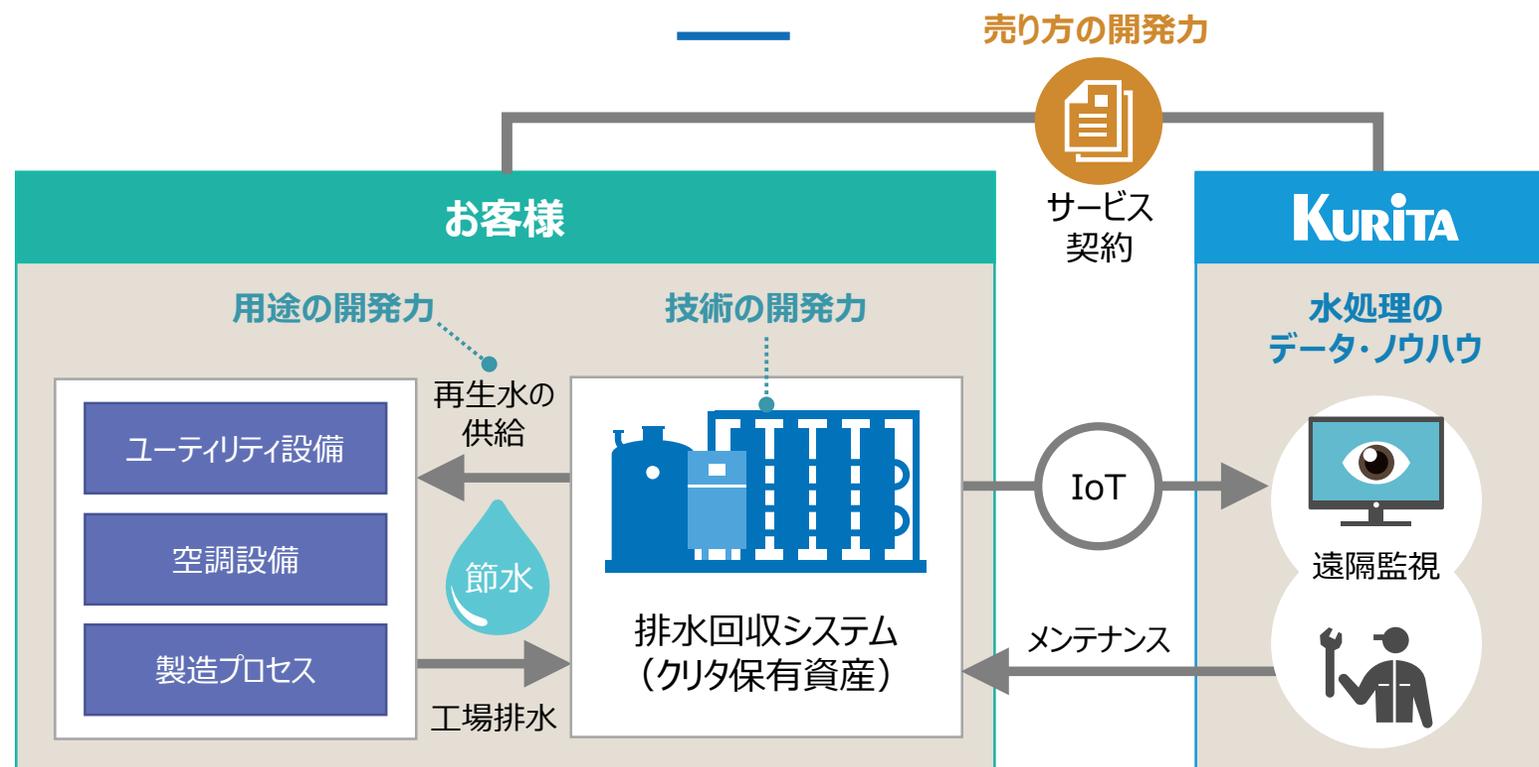
従来に比べ節水・CO2排出量削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品・技術・ビジネスモデル

CSVビジネスの選定基準

節水・CO2排出量削減・廃棄物削減に関して、

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

CSVビジネスの事例 (再生水供給サービス)



(ご参考) ESGのSについての取り組み

持続可能な社会を支えていく人材の育成に取り組む

日本科学未来館
(ふしぎなふしぎな
水の世界)



キッズニア東京
(宇宙 水再生研究所)



エコプロ2019
(水再生ステーション)



JSEC2019
(高校生科学技術
チャレンジ)





将来見通しに関する注記事項

本資料に掲載されている計画数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したものであるため、リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績はこれと異なる可能性があります。