



栗田工業株式会社

2021年3月期  
**決算説明会**

---

(証券コード：6370)

2021年5月7日

---

|          |                                                              |         |
|----------|--------------------------------------------------------------|---------|
| <b>1</b> | <b>2021年3月期 実績</b>                                           | p 1 -10 |
| <b>2</b> | <b>2022年3月期 計画</b>                                           | p11-20  |
| <b>3</b> | <b>中期経営計画MVP-22<br/>(Maximize Value Proposition 2022)の進捗</b> | p21-25  |
| <b>4</b> | <b>2022年3月期の重点施策</b>                                         | p26-29  |

# 1 | 2021年3月期 実績

---

# 業績概況

| (単位：億円)         |        | 2020/3期 | 2021/3期 | 前期比     | 前回見通し<br>(11/5発表) |       |
|-----------------|--------|---------|---------|---------|-------------------|-------|
| 受               | 注      | 高       | 2,595   | 2,623   | + 1.1%            | 2,640 |
| 売               | 上      | 高       | 2,648   | 2,677   | + 1.1%            | 2,700 |
| 事               | 業      | 利       | 267     | 295     | + 10.6%           | 280   |
| そ               | の      | の       | 8       | 21      | －                 | 10    |
| 営               | 業      | 利       | 275     | 315     | + 14.7%           | 290   |
| 税               | 引      | 前       | 267     | 292     | + 9.2%            | 280   |
| 親会社             | の所有者に  | 帰属する    | 183     | 191     | + 4.4%            | 190   |
| 当               | 期      | 利       |         |         |                   |       |
| 基本的1株当たり当期利益（円） |        | 162.86  | 169.94  | + 4.3%  | 169.15            |       |
| 自己資本利益率（ROE）    |        | 7.6%    | 7.7%    | + 0.1pp | －                 |       |
| 為替レート           | USD（円） | 108.7   | 106.1   |         | 107.0             |       |
|                 | EUR（円） | 120.8   | 123.7   |         | 121.0             |       |
|                 | CNY（円） | 15.6    | 15.7    |         | 15.3              |       |

- 当期から米国で精密洗浄事業を手掛けるペンタゴン・テクノロジーズ社を新規に連結。
- その他収支には、超純水供給事業における一部顧客との契約解除に伴う清算益21億円、土地売却に伴う固定資産売却益13億円、子会社ののれんの減損損失13億円などを計上。

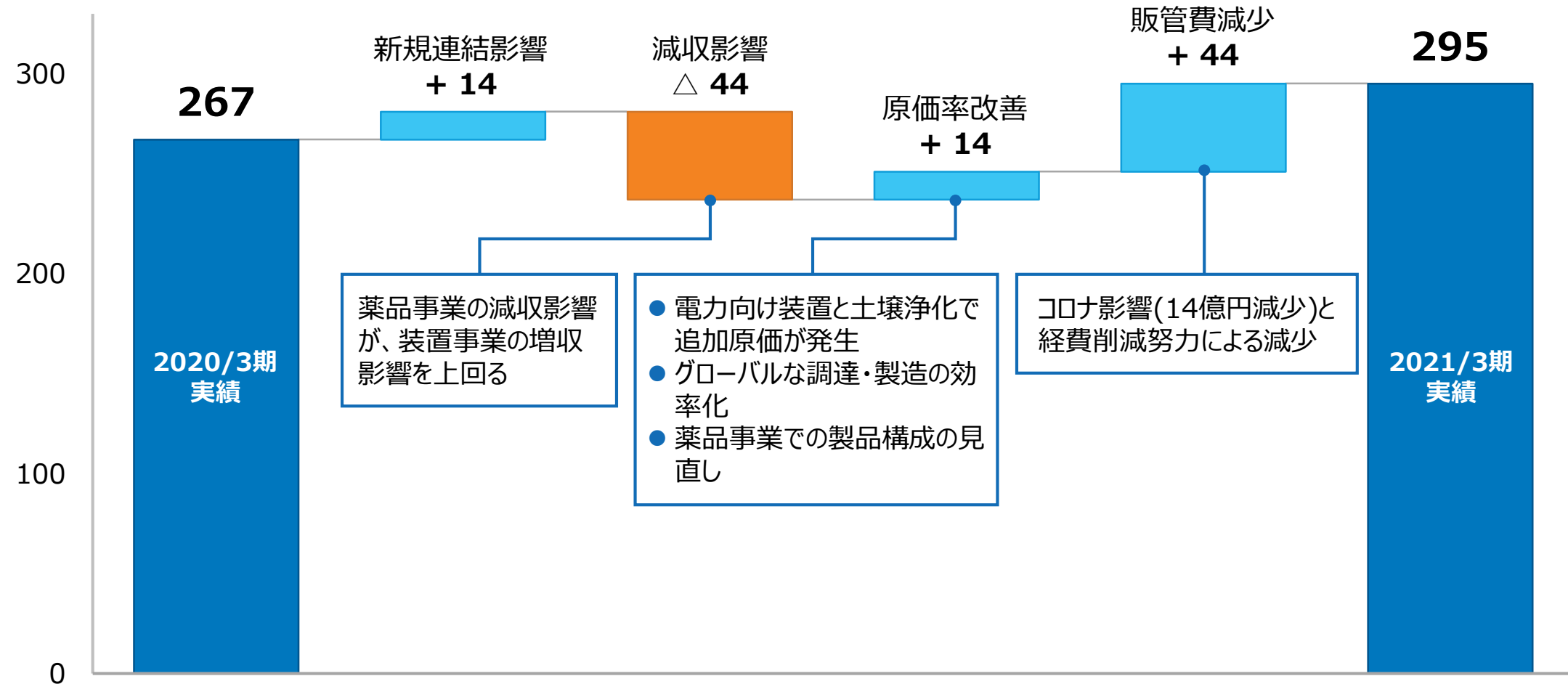
# セグメント別の実績

| (単位：億円)     |       | 2020/3期 | 2021/3期 | 前期比     | 前回見通し<br>(11/5発表) |
|-------------|-------|---------|---------|---------|-------------------|
| 全社          | 受注高   | 2,595   | 2,623   | + 28    | 2,640             |
|             | 売上高   | 2,648   | 2,677   | + 29    | 2,700             |
|             | 事業利益  | 267     | 295     | + 28    | 280               |
|             | 事業利益率 | 10.1%   | 11.0%   | + 0.9pp | 10.4%             |
|             | 営業利益  | 275     | 315     | + 41    | 290               |
| 水処理薬品<br>事業 | 受注高   | 1,138   | 1,036   | △ 102   | 1,039             |
|             | 売上高   | 1,136   | 1,032   | △ 104   | 1,039             |
|             | 事業利益  | 117     | 123     | + 6     | 117               |
|             | 事業利益率 | 10.3%   | 11.9%   | + 1.6pp | 11.3%             |
|             | 営業利益  | 101     | 118     | + 17    | 102               |
| 水処理装置<br>事業 | 受注高   | 1,458   | 1,588   | + 130   | 1,601             |
|             | 売上高   | 1,512   | 1,645   | + 133   | 1,661             |
|             | 事業利益  | 151     | 171     | + 21    | 163               |
|             | 事業利益率 | 10.0%   | 10.4%   | + 0.4pp | 9.8%              |
|             | 営業利益  | 174     | 196     | + 22    | 188               |

- 水処理薬品事業は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響（受注高△90億円、売上高△92億円と試算）を受け、受注高・売上高ともに減少。
- 水処理装置事業は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響（受注高△55億円、売上高△38億円と試算）はあるも、ペンタゴン・テクノロジーズ社の新規連結により、受注高・売上高ともに増加。
- 原価率は、水処理薬品事業で改善、水処理装置事業では新規連結を除くと悪化。
- 新規連結を除くと両セグメントともに販管費が減少。新型コロナウイルスの影響による減少分は14億円と試算。
- 事業利益への新型コロナウイルスの影響は△31億円と試算。

# 事業利益の増減要因（前期比）

（単位：億円）



| (単位：億円) | 2020/3期 | 2021/3期 | 前期比     | 前回見通し<br>(11/5発表) |
|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| 受注高     | 1,138   | 1,036   | △ 102   | 1,039             |
| 国内      | 460     | 426     | △ 34    | 428               |
| 海外      | 677     | 610     | △ 68    | 611               |
| 売上高     | 1,136   | 1,032   | △ 104   | 1,039             |
| 国内      | 460     | 422     | △ 38    | 428               |
| 海外      | 676     | 610     | △ 66    | 611               |
| 事業利益    | 117     | 123     | + 6     | 117               |
| 事業利益率   | 10.3%   | 11.9%   | + 1.6pp | 11.3%             |
| 営業利益    | 101     | 118     | + 17    | 102               |

- 国内の売上高は全顧客業種で減少。
- アビスタ・テクノロジーズ社の2ヵ月分の新規連結を除く海外売上高は11%の減少。
- 減収のマイナス影響を原価率改善と経費削減の効果が上回り、事業利益は増加。

## 海外地域別売上高

| (単位：億円) | 2020/3期 | 2021/3期 | 前期比  | 前回見通し<br>(11/5発表) |
|---------|---------|---------|------|-------------------|
| アジア     | 264     | 225     | △ 39 | 221               |
| 北米      | 195     | 177     | △ 18 | 187               |
| EMEA    | 191     | 187     | △ 4  | 183               |
| その他     | 26      | 22      | △ 5  | 20                |
| 合計      | 676     | 610     | △ 66 | 611               |

### 増減要因（億円）

|          |      |
|----------|------|
| オーガニック増減 | △ 61 |
| 為替影響     | △ 10 |
| 新規連結     | + 5  |

# 水処理装置事業（国内電子産業向け）

| （単位：億円）    | 2020/3期    | 2021/3期    | 前期比         | 前回見通し<br>（11/5発表） |
|------------|------------|------------|-------------|-------------------|
| <b>受注高</b> | <b>564</b> | <b>604</b> | <b>+ 40</b> | <b>593</b>        |
| 装置         | 55         | 66         | + 11        | 68                |
| メンテナンス     | 171        | 170        | △ 1         | 164               |
| 超純水供給事業    | 266        | 281        | + 15        | 278               |
| 精密洗浄       | 72         | 87         | + 15        | 83                |
| <b>売上高</b> | <b>560</b> | <b>589</b> | <b>+ 30</b> | <b>590</b>        |
| 装置         | 61         | 57         | △ 4         | 65                |
| メンテナンス     | 161        | 165        | + 4         | 164               |
| 超純水供給事業    | 266        | 281        | + 15        | 278               |
| 精密洗浄       | 72         | 86         | + 14        | 83                |

- 装置は大型案件の受注により受注高が増加した一方、売上高は微減。
- メンテナンスは堅調な推移が続き、受注高は前期並み、売上高は増加。
- 超純水供給事業は前期に水供給を開始した案件の寄与により増収。
- 精密洗浄は新規案件受注により増収。

# 水処理装置事業（国内一般産業向け）

| （単位：億円）    | 2020/3期    | 2021/3期    | 前期比         | 前回見通し<br>（11/5発表） |
|------------|------------|------------|-------------|-------------------|
| <b>受注高</b> | <b>561</b> | <b>538</b> | <b>△ 22</b> | <b>541</b>        |
| エネルギー・インフラ | 455        | 465        | + 11        | 445               |
| 土壌浄化       | 78         | 46         | △ 32        | 74                |
| その他        | 28         | 27         | △ 1         | 22                |
| <b>売上高</b> | <b>597</b> | <b>602</b> | <b>+ 5</b>  | <b>618</b>        |
| エネルギー・インフラ | 490        | 503        | + 13        | 516               |
| 土壌浄化       | 79         | 72         | △ 7         | 80                |
| その他        | 28         | 27         | △ 1         | 22                |

- 電力向け装置では、受注高は微減となる一方で、売上高は受注残からの工事進捗により増加。
- 一般産業向け装置では、大型案件の受注により受注高は増加し、売上高は受注残からの工事進捗により増加。
- 一般産業向けメンテナンスは、新型コロナウイルスの影響により、受注高・売上高ともに減少。
- 土壌浄化は、前期の大型案件計上の反動や浄化計画の延期により、受注高・売上高ともに減少。
- 電力向け装置および土壌浄化で追加原価が発生した一方で、官公需向けメンテナンスは採算が改善。

# 水処理装置事業（海外）

| （単位：億円）    | 2020/3期    | 2021/3期    | 前期比          | 前回見通し<br>（11/5発表） |
|------------|------------|------------|--------------|-------------------|
| <b>受注高</b> | <b>333</b> | <b>446</b> | <b>+ 112</b> | <b>467</b>        |
| 装置         | 228        | 193        | △ 35         | 216               |
| メンテナンス     | 75         | 109        | + 34         | 117               |
| 超純水供給事業    | 30         | 31         | + 0          | 27                |
| 精密洗浄       | —          | 114        | + 114        | 106               |
| <b>売上高</b> | <b>355</b> | <b>454</b> | <b>+ 99</b>  | <b>453</b>        |
| 装置         | 238        | 202        | △ 37         | 206               |
| メンテナンス     | 86         | 108        | + 22         | 113               |
| 超純水供給事業    | 30         | 31         | + 0          | 27                |
| 精密洗浄       | —          | 114        | + 114        | 106               |

- 中国向けは、下期に装置の受注の回復が見られ、受注高は前期並みも、売上高は減少。
- 韓国向けは、装置の大型案件の受注と受注案件の工事進捗により、受注高・売上高ともに増加。
- 台湾向けは、前期の大型案件受注の反動により受注高が減少するも、売上高は増加。
- 北米ではペンタゴン・テクノロジーズ社を新規連結。

## 地域別売上高

| （単位：億円）   | 2020/3期    | 2021/3期    | 前期比         | 前回見通し<br>（11/5発表） |
|-----------|------------|------------|-------------|-------------------|
| アジア       | 262        | 261        | △ 1         | 244               |
| 北米他       | 93         | 193        | + 100       | 209               |
| <b>合計</b> | <b>355</b> | <b>454</b> | <b>+ 99</b> | <b>453</b>        |

### 増減要因（億円）

|          |       |
|----------|-------|
| オーガニック増減 | △ 13  |
| 為替影響     | △ 2   |
| 新規連結     | + 114 |

# サービス事業売上高内訳

| (単位：億円)  | 2020/3期 | 2021/3期 | 前期比   | 前回見通し<br>(11/5発表) |
|----------|---------|---------|-------|-------------------|
| 水処理薬品事業  | 1,136   | 1,032   | △ 104 | 1,039             |
| 水処理装置事業  | 1,101   | 1,253   | + 152 | 1,253             |
| 超純水供給事業  | 296     | 312     | + 16  | 306               |
| 国内精密洗浄   | 72      | 86      | + 14  | 83                |
| 海外精密洗浄   | —       | 114     | + 114 | 106               |
| 土壌浄化     | 79      | 72      | △ 7   | 80                |
| 国内メンテナンス | 545     | 540     | △ 5   | 543               |
| 海外メンテナンス | 86      | 108     | + 22  | 113               |
| その他      | 23      | 22      | △ 1   | 22                |
| 合計       | 2,237   | 2,285   | + 48  | 2,292             |

- 薬品事業の減収を、装置のサービス事業の増収が上回る。
- ペンタゴン・テクノロジーズ社の新規連結により海外精密洗浄が加わる。
- 海外メンテナンスが、電子産業で堅調に推移。

# 設備投資額・減価償却費・研究開発費

| (単位：億円)          | 2020/3期    | 2021/3期    | 前期比         |
|------------------|------------|------------|-------------|
| <b>設備投資額（有形）</b> | <b>317</b> | <b>326</b> | <b>+ 9</b>  |
| 水処理薬品事業          | 64         | 81         | + 17        |
| 水処理装置事業          | 253        | 245        | △ 8         |
| 超純水供給事業          | 131        | 118        | △ 13        |
| 上記以外             | 122        | 128        | + 5         |
| <b>減価償却費（有形）</b> | <b>158</b> | <b>179</b> | <b>+ 21</b> |
| 水処理薬品事業          | 39         | 39         | + 0         |
| 水処理装置事業          | 119        | 140        | + 21        |
| <b>研究開発費</b>     | <b>57</b>  | <b>53</b>  | <b>△ 4</b>  |
| 水処理薬品事業          | 20         | 17         | △ 3         |
| 水処理装置事業          | 37         | 36         | △ 1         |

- 設備投資は、超純水供給事業向けに加え、新開発拠点の開設や国内製造拠点の再編に向けた投資を行った。
- 減価償却費は、超純水供給事業で水供給が始まった案件があり、増加。
- 研究開発費は、ほぼ前回見通しどおり。

# 財政状態

| (単位：億円)         | 2020年3月末     | 2021年3月末     | 増減           |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| 現金及び現金同等物       | 502          | 622          | + 120        |
| その他流動資産         | 1,126        | 1,143        | + 16         |
| <b>流動資産合計</b>   | <b>1,628</b> | <b>1,765</b> | <b>+ 136</b> |
| 有形固定資産          | 1,064        | 1,176        | + 112        |
| のれん             | 470          | 556          | + 86         |
| その他非流動資産        | 715          | 752          | + 37         |
| <b>非流動資産合計</b>  | <b>2,249</b> | <b>2,484</b> | <b>+ 235</b> |
| <b>資産合計</b>     | <b>3,877</b> | <b>4,249</b> | <b>+ 372</b> |
| 流動負債            | 944          | 750          | △ 195        |
| 非流動負債           | 492          | 921          | + 429        |
| <b>負債合計</b>     | <b>1,436</b> | <b>1,671</b> | <b>+ 235</b> |
| 親会社の所有者に帰属する持分  | 2,424        | 2,531        | + 106        |
| 非支配持分           | 17           | 47           | + 31         |
| <b>資本合計</b>     | <b>2,441</b> | <b>2,578</b> | <b>+ 137</b> |
| <b>負債及び資本合計</b> | <b>3,877</b> | <b>4,249</b> | <b>+ 372</b> |

- 非流動負債の増加は、無担保社債300億円の発行に加え、2022年6月に実施予定のペンタゴン・テクノロジーズ社の株式追加取得に係る負債の計上による。
- 借入金の返済により流動負債が減少。

## 2 | 2022年3月期 計画

---

- 新型コロナウイルスの世界経済へのマイナス影響は、期後半にかけて次第に縮小する前提。
- 国内景気は、海外より緩やかな回復となると想定。
- 電子産業の設備投資意欲は旺盛、工場操業度も堅調さを維持すると想定。
- 電子以外の産業では、設備投資需要と工場の生産活動が回復することを想定。

# 業績計画の概要

| (単位：億円)                            |        |   | 2021/3期 実績 | 2022/3期 計画 | 前期比     |        |     |   |
|------------------------------------|--------|---|------------|------------|---------|--------|-----|---|
| 受                                  | 注      | 高 | 2,623      | 2,800      | + 6.7%  |        |     |   |
| 売                                  | 上      | 高 | 2,677      | 2,760      | + 3.1%  |        |     |   |
| 事                                  | 業      | 利 | 295        | 330        | + 12.0% |        |     |   |
| そ                                  | の      | 他 | の          | 収          | 支       | 21     | △10 | — |
| 営                                  | 業      | 利 | 315        | 320        | + 1.5%  |        |     |   |
| 税                                  | 引      | 前 | 利          | 292        | 313     | + 7.4% |     |   |
| 親 会 社 の 所 有 者 に 帰 属 す る<br>当 期 利 益 |        |   | 191        | 211        | + 10.5% |        |     |   |
| 基本的1株当たり当期利益（円）                    |        |   | 169.94     | 187.82     | + 10.5% |        |     |   |
| 為<br>替<br>レ<br>ー<br>ト              | USD（円） |   | 106.1      | 106.0      |         |        |     |   |
|                                    | EUR（円） |   | 123.7      | 124.0      |         |        |     |   |
|                                    | CNY（円） |   | 15.7       | 16.0       |         |        |     |   |

- 新型コロナウイルスの影響縮小と中東とカナダの水処理薬品会社の新規連結により、受注高・売上高は増加。
- 事業利益は、原価率改善と増収の効果が販管費増加の影響を上回り増益の計画。
- その他収支は、主に新開発拠点の移転関連費用と北米子会社のPMI関連費用により△10億円の計画。

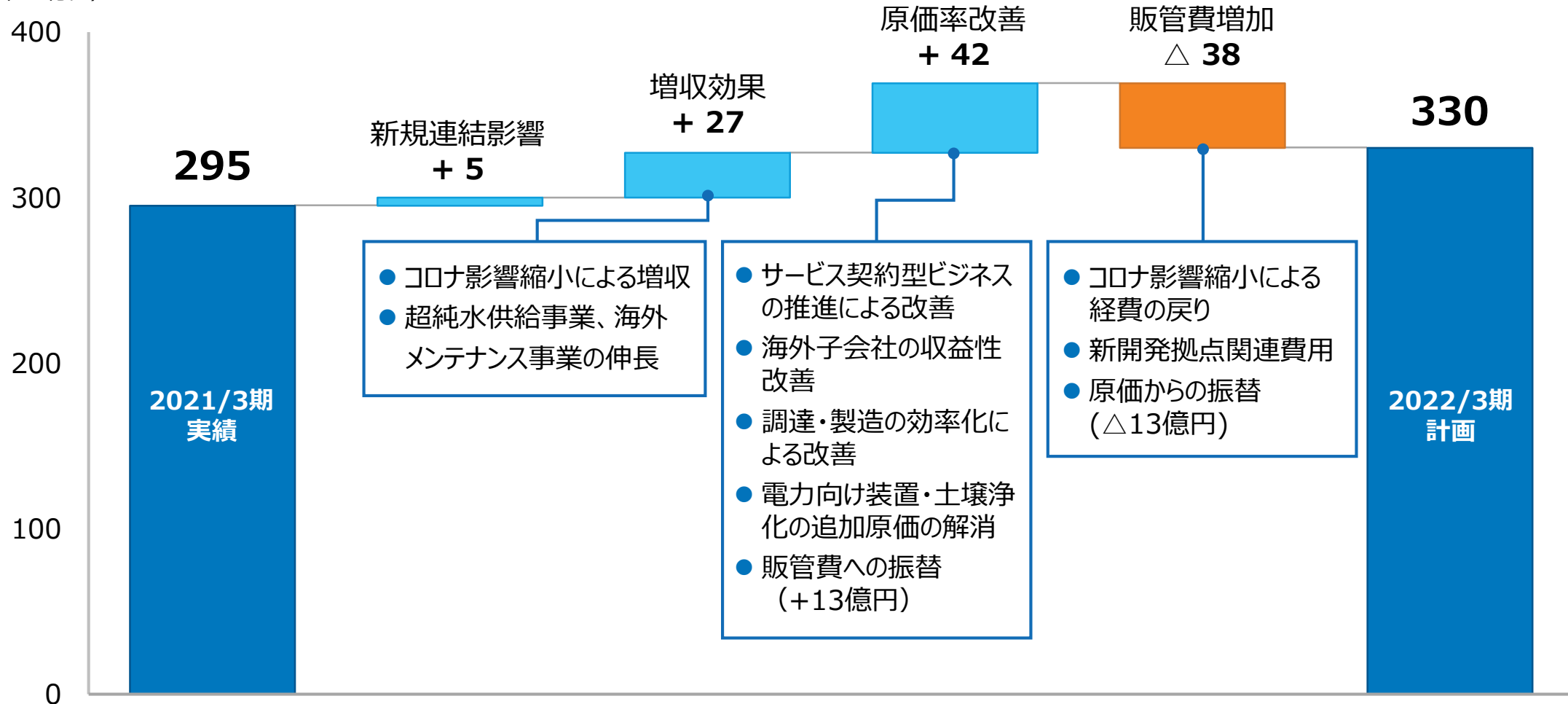
# セグメント別の計画

| (単位：億円) |       | 2021/3期 実績 | 2022/3期 計画 | 前期比     |
|---------|-------|------------|------------|---------|
| 全社      | 受注高   | 2,623      | 2,800      | + 177   |
|         | 売上高   | 2,677      | 2,760      | + 83    |
|         | 事業利益  | 295        | 330        | + 35    |
|         | 事業利益率 | 11.0%      | 12.0%      | + 0.9pp |
|         | 営業利益  | 315        | 320        | + 5     |
| 水処理薬品事業 | 受注高   | 1,036      | 1,121      | + 85    |
|         | 売上高   | 1,032      | 1,119      | + 87    |
|         | 事業利益  | 123        | 154        | + 31    |
|         | 事業利益率 | 11.9%      | 13.8%      | + 1.9pp |
|         | 営業利益  | 118        | 148        | + 30    |
| 水処理装置事業 | 受注高   | 1,588      | 1,679      | + 91    |
|         | 売上高   | 1,645      | 1,641      | △ 4     |
|         | 事業利益  | 171        | 176        | + 5     |
|         | 事業利益率 | 10.4%      | 10.7%      | + 0.3pp |
|         | 営業利益  | 196        | 172        | △ 24    |

- 水処理薬品事業は、中東のクリタ・アクアケミー社と、カナダのキーテック社の新規連結影響と新型コロナウイルスのマイナス影響縮小により増収の計画。
- 水処理薬品事業の事業利益は、増収と原価率改善の効果が販管費の増加を上回り増益となる計画。
- 水処理装置事業の受注高は増加、売上高は微減、事業利益は原価率改善により増益の計画。
- 水処理装置事業の営業利益は、前期に計上した超純水供給事業の契約解除に伴う清算益がなくなり減益の見込み。

# 事業利益の増減要因（前期比）

（単位：億円）



| (単位：億円)      | 2021/3期 実績   | 2022/3期 計画   | 前期比            |
|--------------|--------------|--------------|----------------|
| <b>受注高</b>   | <b>1,036</b> | <b>1,121</b> | <b>+ 85</b>    |
| 国内           | 426          | 446          | + 20           |
| 海外           | 610          | 675          | + 65           |
| <b>売上高</b>   | <b>1,032</b> | <b>1,119</b> | <b>+ 87</b>    |
| 国内           | 422          | 444          | + 22           |
| 海外           | 610          | 675          | + 65           |
| <b>事業利益</b>  | <b>123</b>   | <b>154</b>   | <b>+ 31</b>    |
| <b>事業利益率</b> | <b>11.9%</b> | <b>13.8%</b> | <b>+ 1.9pp</b> |
| <b>営業利益</b>  | <b>118</b>   | <b>148</b>   | <b>+ 30</b>    |

- 新たにクリタ・アクアケミー社とキーテック社を連結。
- 新型コロナウイルスのマイナス影響縮小を想定し、国内・海外ともに増収の計画。
- 国内売上高は、上期5%増、下期5%増の計画。
- 海外売上高は、新規連結影響を除くと上期7%増、下期6%増の計画。

## ■ 海外地域別売上高

| (単位：億円)   | 2021/3期 実績 | 2022/3期 計画 | 前期比         |
|-----------|------------|------------|-------------|
| アジア       | 225        | 244        | + 20        |
| 北米        | 177        | 202        | + 25        |
| EMEA      | 187        | 207        | + 20        |
| その他       | 22         | 22         | △ 0         |
| <b>合計</b> | <b>610</b> | <b>675</b> | <b>+ 65</b> |

### 増減要因（億円）

|          |      |
|----------|------|
| オーガニック増減 | + 37 |
| 為替影響     | + 1  |
| 新規連結     | + 27 |

# 水処理装置事業（国内電子産業向け）

| （単位：億円）    | 2021/3期 実績 | 2022/3期 計画 | 前期比         |
|------------|------------|------------|-------------|
| <b>受注高</b> | <b>604</b> | <b>616</b> | <b>+ 13</b> |
| 装置         | 66         | 49         | △ 16        |
| メンテナンス     | 170        | 181        | + 11        |
| 超純水供給事業    | 281        | 301        | + 19        |
| 精密洗浄       | 87         | 85         | △ 1         |
| <b>売上高</b> | <b>589</b> | <b>624</b> | <b>+ 34</b> |
| 装置         | 57         | 66         | + 9         |
| メンテナンス     | 165        | 172        | + 7         |
| 超純水供給事業    | 281        | 301        | + 19        |
| 精密洗浄       | 86         | 85         | △ 1         |

- 装置では、前期の大型案件受注の影響により、受注高は減少、売上高は増加の見込み。
- メンテナンスは受注高・売上高ともに、前期の水準を上回る見込み。
- 超純水供給事業は増設案件の収益計上による増収が、前期における一部顧客との契約解除による減収影響を上回り増収となる見込み。
- 精密洗浄の売上高は、前期並みの水準を想定。

# 水処理装置事業（国内一般産業向け）

| （単位：億円）    | 2021/3期 実績 | 2022/3期 計画 | 前期比         |
|------------|------------|------------|-------------|
| <b>受注高</b> | <b>538</b> | <b>617</b> | <b>+ 79</b> |
| エネルギー・インフラ | 465        | 504        | + 39        |
| 土壌浄化       | 46         | 89         | + 43        |
| その他        | 27         | 24         | △ 3         |
| <b>売上高</b> | <b>602</b> | <b>590</b> | <b>△ 12</b> |
| エネルギー・インフラ | 503        | 482        | △ 21        |
| 土壌浄化       | 72         | 84         | +12         |
| その他        | 27         | 24         | △ 3         |

- 電力向け、一般産業向け装置は、受注高が増加、売上高は減少の見込み。
- 一般産業向けメンテナンスは、顧客工場の操業度回復を想定し、受注高・売上高ともに増加の計画。
- 土壌浄化は、新規案件の受注や、実施が見送られていた案件の再開を想定し、受注高・売上高ともに増加の計画。
- 官公需向けメンテナンスは、受注高が増加、売上高は前期並みの水準を想定。

# 水処理装置事業（海外）

| （単位：億円）    | 2021/3期 実績 | 2022/3期 計画 | 前期比  |
|------------|------------|------------|------|
| <b>受注高</b> | <b>446</b> | <b>446</b> | △ 0  |
| 装置         | 193        | 176        | △ 17 |
| メンテナンス     | 109        | 124        | + 15 |
| 超純水供給事業    | 31         | 30         | △ 0  |
| 精密洗浄       | 114        | 116        | + 2  |
| <b>売上高</b> | <b>454</b> | <b>427</b> | △ 27 |
| 装置         | 202        | 161        | △ 41 |
| メンテナンス     | 108        | 120        | + 12 |
| 超純水供給事業    | 31         | 30         | △ 0  |
| 精密洗浄       | 114        | 116        | + 2  |

- 中国では、受注高は増加する一方で、売上高は微減の計画。
- 韓国では、前期に受注した大型案件の反動と売上計上の一巡により、受注高・売上高ともに減少の計画。
- 海外メンテナンスの受注高・売上高は、前期を上回る水準を見込む。
- 精密洗浄の売上高は、前期に引き続き高水準の計画。

## 地域別売上高

| （単位：億円）   | 2021/3期 実績 | 2022/3期 計画 | 前期比  |
|-----------|------------|------------|------|
| アジア       | 261        | 230        | △ 31 |
| 北米他       | 193        | 197        | + 4  |
| <b>合計</b> | <b>454</b> | <b>427</b> | △ 27 |

### 増減要因（億円）

|          |      |
|----------|------|
| オーガニック増減 | △ 28 |
| 為替影響     | + 2  |
| 新規連結     | －    |

# サービス事業売上高内訳

| (単位：億円)  | 2021/3期 実績 | 2022/3期 計画 | 前期比   |
|----------|------------|------------|-------|
| 水処理薬品事業  | 1,032      | 1,119      | + 87  |
| 水処理装置事業  | 1,253      | 1,335      | + 82  |
| 超純水供給事業  | 312        | 331        | + 19  |
| 国内精密洗浄   | 86         | 85         | △ 1   |
| 海外精密洗浄   | 114        | 116        | + 2   |
| 土壌浄化     | 72         | 84         | + 12  |
| 国内メンテナンス | 540        | 575        | + 35  |
| 海外メンテナンス | 108        | 120        | + 12  |
| その他      | 22         | 24         | + 2   |
| 合計       | 2,285      | 2,454      | + 169 |

- 新規連結影響および新型コロナウイルスのマイナス影響縮小により、水処理薬品の増収を見込む。
- 一般産業の工場操業度回復により、国内メンテナンスは増収の計画。
- 土壌浄化は新規案件の受注および延期案件の実施により、増収の見込み。
- 超純水供給事業は増設案件の収益計上による増収が、前期における一部顧客との契約解除による減収影響を上回り増収となる見込み。

# 設備投資額・減価償却費・研究開発費

| (単位：億円)          | 2021/3期 実績 | 2022/3期 計画 | 前期比          |
|------------------|------------|------------|--------------|
| <b>設備投資額（有形）</b> | <b>326</b> | <b>634</b> | <b>+ 307</b> |
| 超純水供給事業          | 118        | 326        | + 209        |
| 上記以外             | 209        | 307        | + 98         |
| <b>減価償却費（有形）</b> | <b>179</b> | <b>197</b> | <b>+ 18</b>  |
| 水処理薬品事業          | 39         | 41         | + 2          |
| 水処理装置事業          | 140        | 156        | + 16         |
| <b>研究開発費</b>     | <b>53</b>  | <b>52</b>  | <b>△ 1</b>   |
| 水処理薬品事業          | 17         | 16         | △ 1          |
| 水処理装置事業          | 36         | 37         | + 1          |

- 超純水供給事業の設備投資は、大幅な増加となる計画。
- 上記以外の設備投資は、主に新開発拠点と海外薬品製造拠点建設を計画。
- 減価償却費は、超純水供給設備の増設分の計上により増加の計画。
- 研究開発費は、前期並みの水準。

### 3 | 中期経営計画MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)の進捗

---

## 社会との共通価値と顧客価値を創出するビジネスモデルにシフト

全製品・サービス

CSVビジネス

節水・CO<sub>2</sub>排出量削減・廃棄物削減に貢献する、  
従来技術や競合技術に比べて効果が大きい製品・技術・サービス

サービス契約型ビジネス

モノ売りから脱却した、  
顧客への提供価値を高める収益性の高いモデル

売上高

**31億円**  
(21/3期)

ソリューションモデル

製品・技術・サービス・契約を包含した  
水平展開可能なモデル

売上高

**13億円**  
(21/3期)

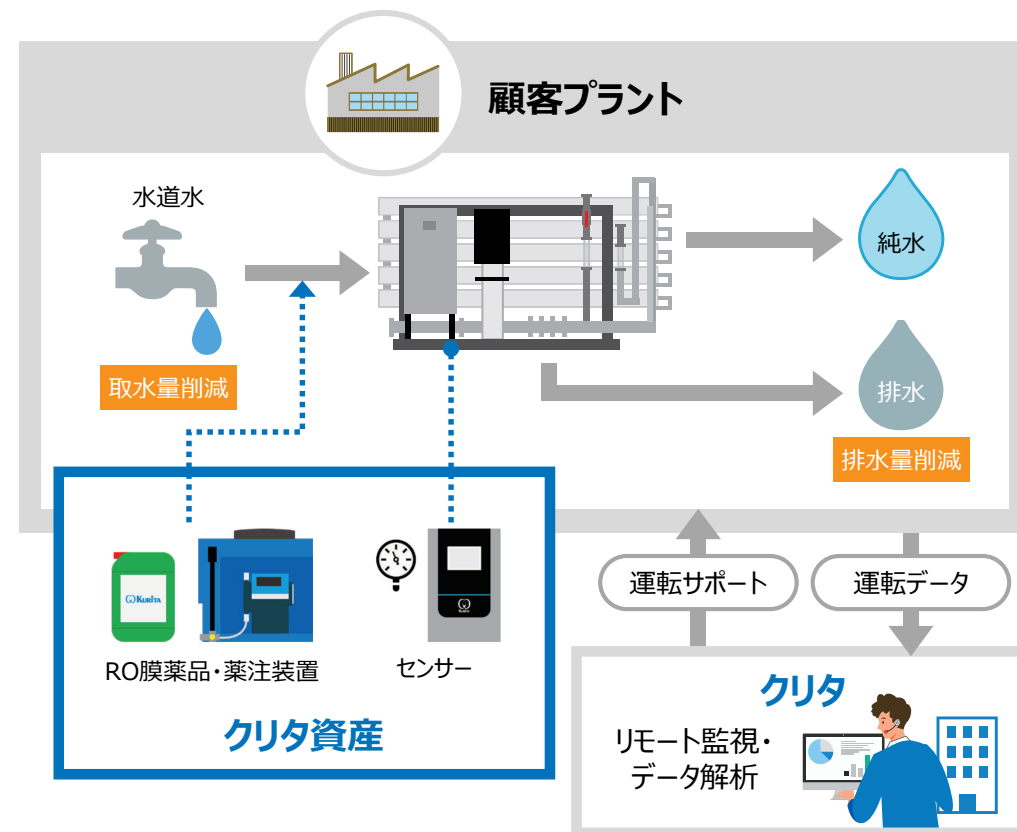
## 顧客価値を最大化するソリューションを新たに創出

### 既存のモデル



| 2021/3期に開発されたモデル               | 提供価値  |
|--------------------------------|-------|
| ● 鉄鋼市場における原料改質技術を用いた原料コスト削減モデル | CO2削減 |
| ● 発電ボイラ周りの水処理包括サービス            | CO2削減 |
| ● 排水処理サポート契約                   | 省人化   |
| ● RO運転最適化サービス                  | 節水    |
| ● 汚泥濃縮槽運転支援システム                | 廃棄物削減 |
| ● 排水処理最適運転サポートサービス             | 廃棄物削減 |

### 提供価値 ・節水 ・コスト削減 ・規制対応



## RO膜薬品・サービスの世界ブランドの確立に向けて

### 製品ラインナップ

- グローバル製品ラインナップの構築・展開
- アビスタ社の成功モデルの水平展開
- RO膜薬品の生産体制の最適化



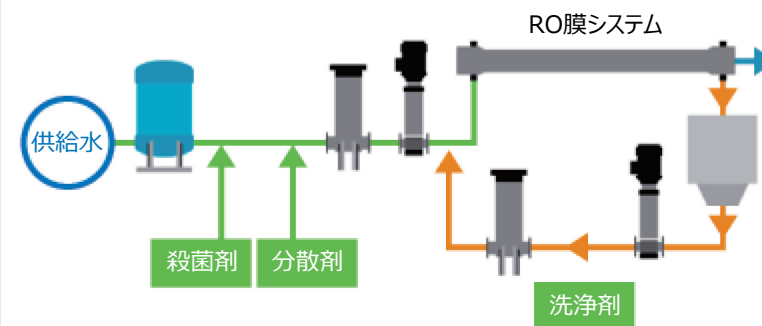
### 営業・技術支援

- RO膜薬品・サービスの営業・技術トレーニング
- アビスタ社による各地域の営業・技術サポート
- バーチャルイベントブースの開発



### 研究開発

- 米国、日本、シンガポールの研究開発拠点の連携による、新規薬品とソフトウェア開発

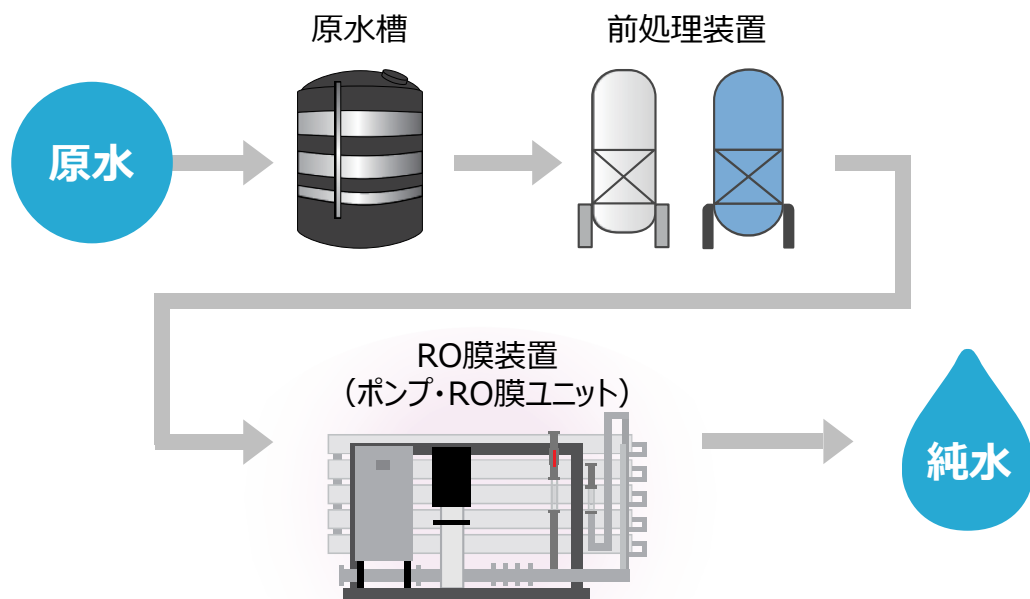


RO膜薬品・サービス 連結売上高

78億円  
(2021年3月期)

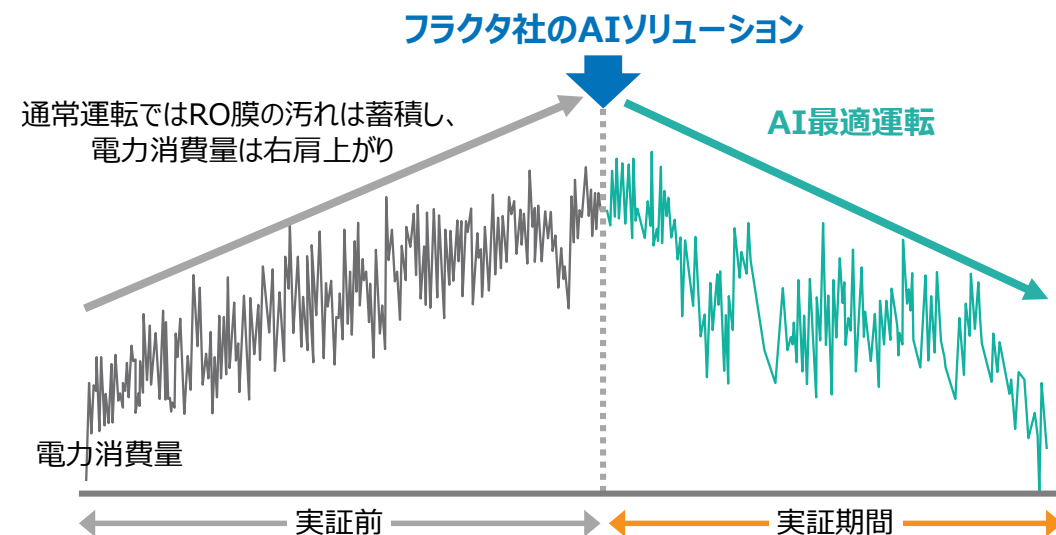
## フラクタ社と協働のDX推進 「メタ・アクアプロジェクト」

### 水処理ラインの概要と課題



膜処理には強力なポンプ給水が必要  
(全体の消費電力の約6割を使用)

### RO膜装置の実プラント検証結果の概要



### AI最適運転によるメリット

- 電力消費量の削減（約1割）
- メンテナンス頻度の減少による運転コスト削減（約4割）

## グループネットワークを活用したコスト低減とBCP強化の取り組み

### Global Supply Team



#### 薬品調達

- 共同購買
- 安価な原材料への切り替え
- グループ共通原材料・サプライヤーの選定



#### 薬品製造

- 行動解析による作業効率化
- 梱包材の最適化や3Rの推進
- グループ間での製造ノウハウ共有による効率化



#### 装置

- グループ共通部品・部材の選定
- 部品・部材の集中購買
- グループ内リソースの有効活用

原価改善効果 **9** 億円  
(2021年3月期実績)

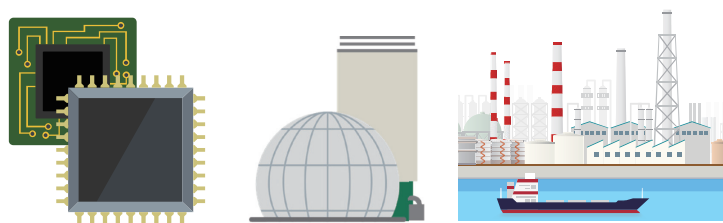
## 4 | 2022年3月期の重点施策

---

## 3つの市場に戦略的にソリューションを展開

### 電子、産業・社会インフラ市場

総合ソリューションにより  
大きな課題解決効果を実現



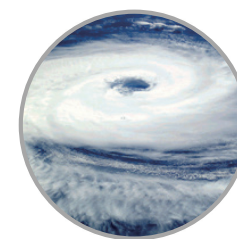
### 一般産業市場

デジタル技術を活用し  
現場接点を拡大



### 新市場

社会課題を起点とした  
新たなソリューションを展開



気候変動



水資源枯渇

既存の現場接点

新たな現場接点

## DXによる競争優位性確立に向けてテーマと施策を設定



- 組織ごとのDXの取り組みを統合させ、全体としての進捗管理および計画策定を実施
- 「水に関する知」を蓄積・利活用する施策の具体化と実行
- データドリブン型ソリューションの創出に向けた社内組織間での協業推進
- プラント設計の自動化による工程の短縮と品質の安定化

## 各地域の市場特性にあわせたビジネス展開を加速

### 欧州

- 事業の選択と集中
- CSVビジネスの拡販

### 東アジア

- 2021年4月に台湾の薬品と装置の子会社を合併
- 装置事業のサービス化やソリューション展開を加速

### 中東

- 2021年4月に合併会社を設立
- 事業拡大とソリューション展開を加速

### ASEAN

- 競争力ある技術に経営資源を投下
- ASEAN地域全体でシナジーを発揮

### 北米

#### カナダ

- 2021年4月に水処理薬品事業会社を買収
- 北米事業基盤の拡大

#### 米国

- 薬品注力市場の見直し
- 装置の生産プロセスの見直し

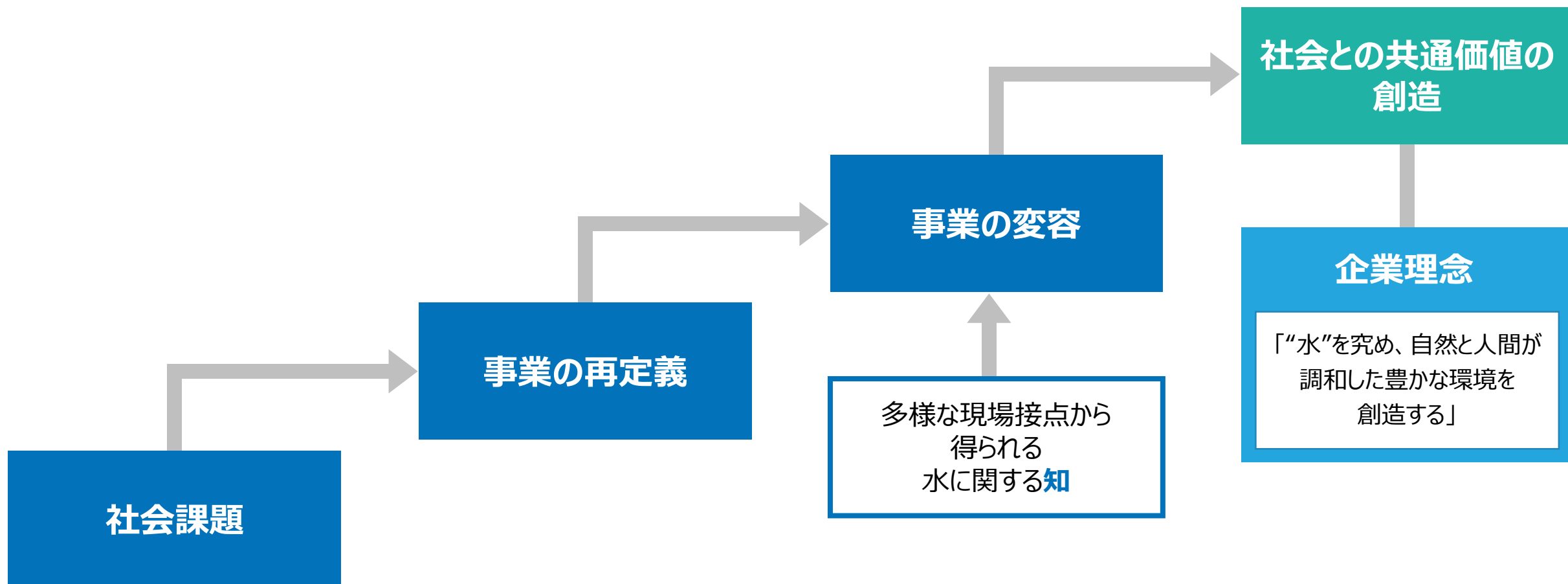
#### ペンタゴン・テクノロジーズ社

- 電子産業市場での競争力強化

#### アビスタ社

- RO膜薬品・サービスのグローバル展開

「水に関する知」を活かし、社会との共通価値の創造を目指す





#### 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。

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