



栗田工業株式会社

2020年度

SRミーティング資料

(証券コード：6370)

2021年2月-3月

I	■	クリタグループの概要	p 1 - 5
II	■	中期経営計画 MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022)	p 6 - 9
III	■	コーポレートガバナンスに関する取り組み	p10-22
IV	■	環境と社会に向けた取り組み	p23-27

I | クリタグループの概要

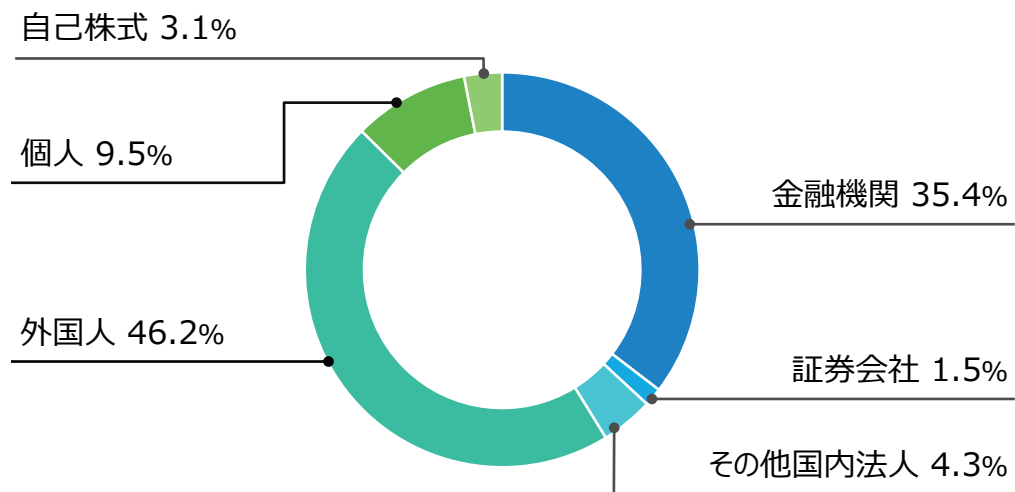
会社概要と株主構成



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 : 21,848名 (2020年9月30日現在)

所有者別保有比率 (2020年9月30日現在)



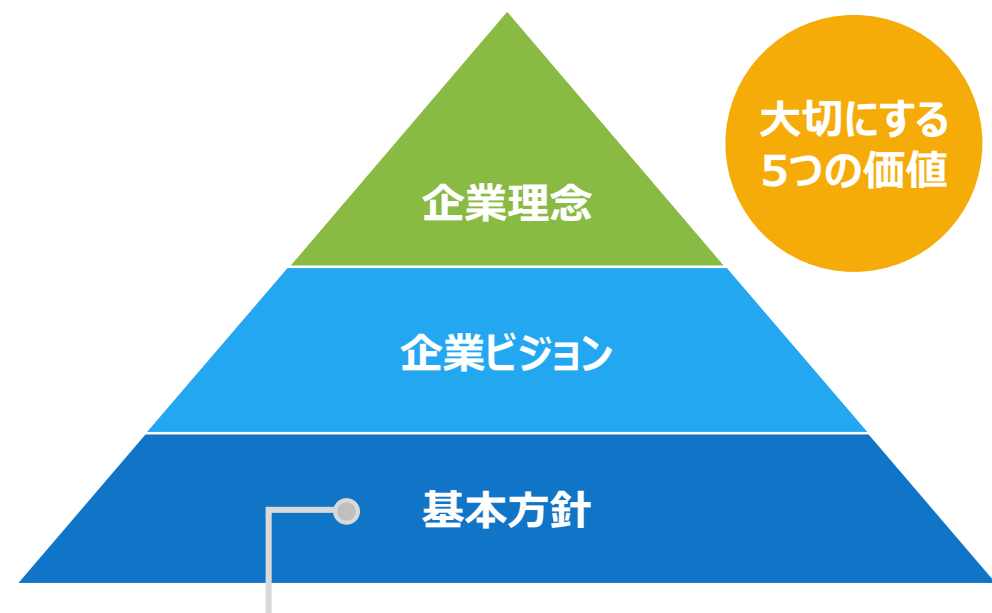
株主構成 (上位10名) (2020年9月30日現在)

順位	株主名	所有株数	所有比率
1	日本マスタートラスト信託銀行 (株) (信託口)	8,572,200	7.37%
2	(株) 日本カストディ銀行 (信託口)	7,664,883	6.59%
3	日本生命保険 (相)	5,979,883	5.14%
4	栗田工業 (株)	3,584,076	3.08%
5	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	2,836,210	2.44%
6	(株) 日本カストディ銀行 (信託口5)	2,254,500	1.94%
7	(株) 三菱UFJ銀行	2,056,131	1.76%
8	ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,821,905	1.56%
9	東京海上日動火災保険 (株)	1,680,826	1.44%
10	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES PARIS / JASDEC FRENCH RES / UCITS ASSETS	1,673,800	1.44%

注1 : 2020年7月27日に、日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) はJTCホールディングス株式会社および資産管理サービス信託銀行株式会社と合併し、商号を (株) 日本カストディ銀行に変更しています。

注2 : (株) 日本カストディ銀行 (信託口) には、役員報酬信託分274,583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

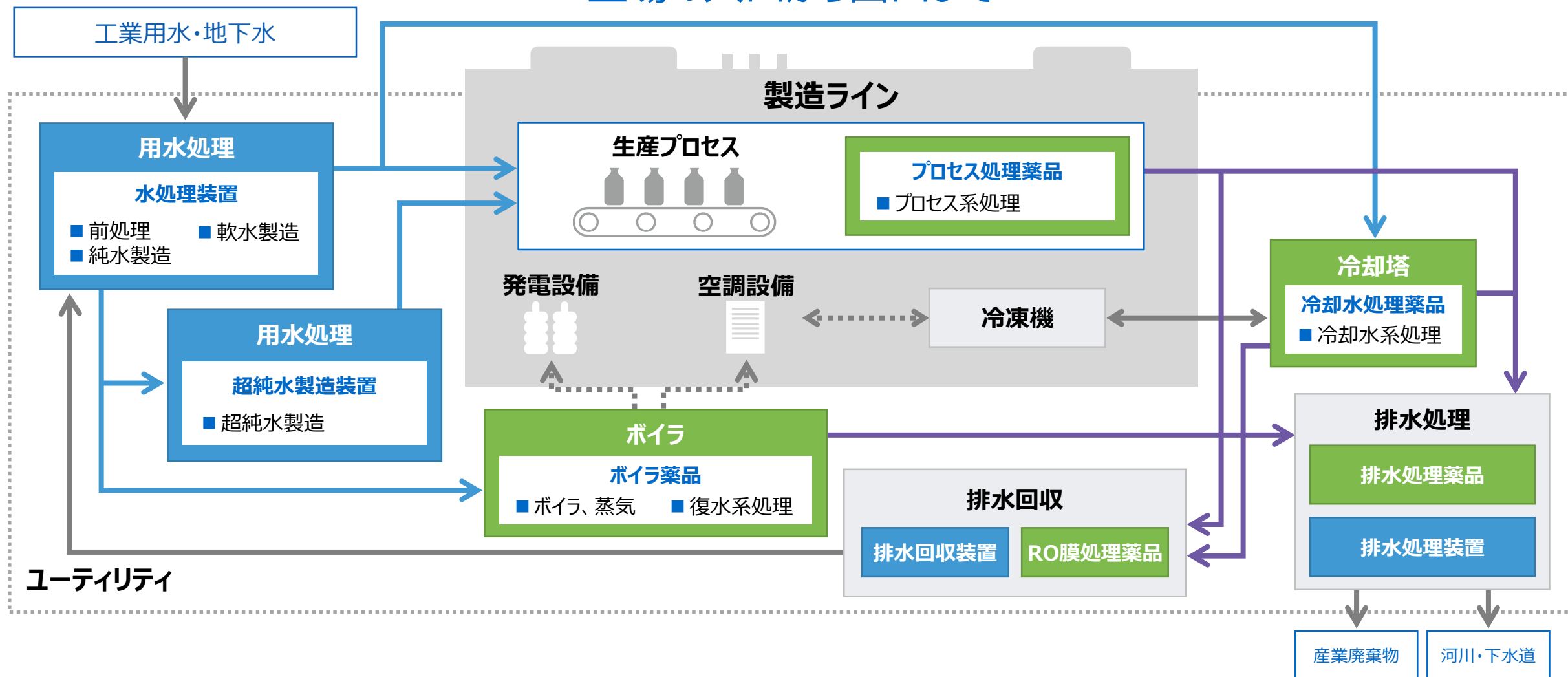
企業理念

「“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」

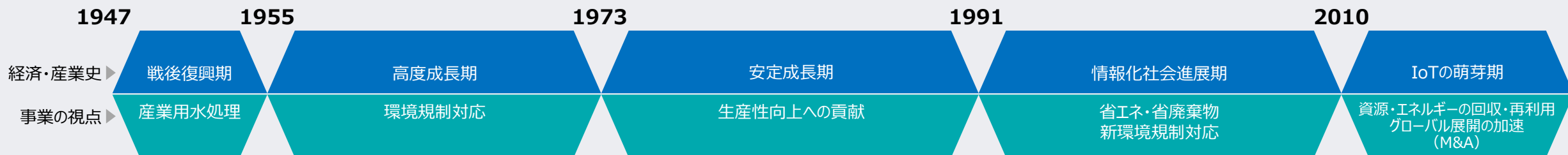
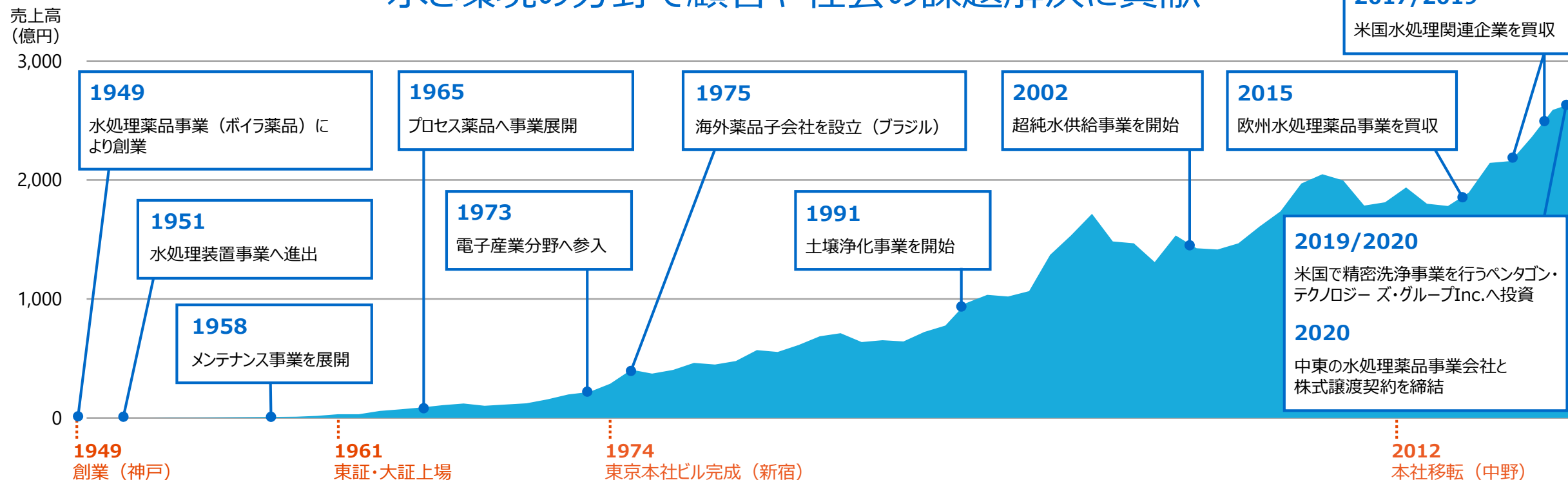
工場の入口から出口まで



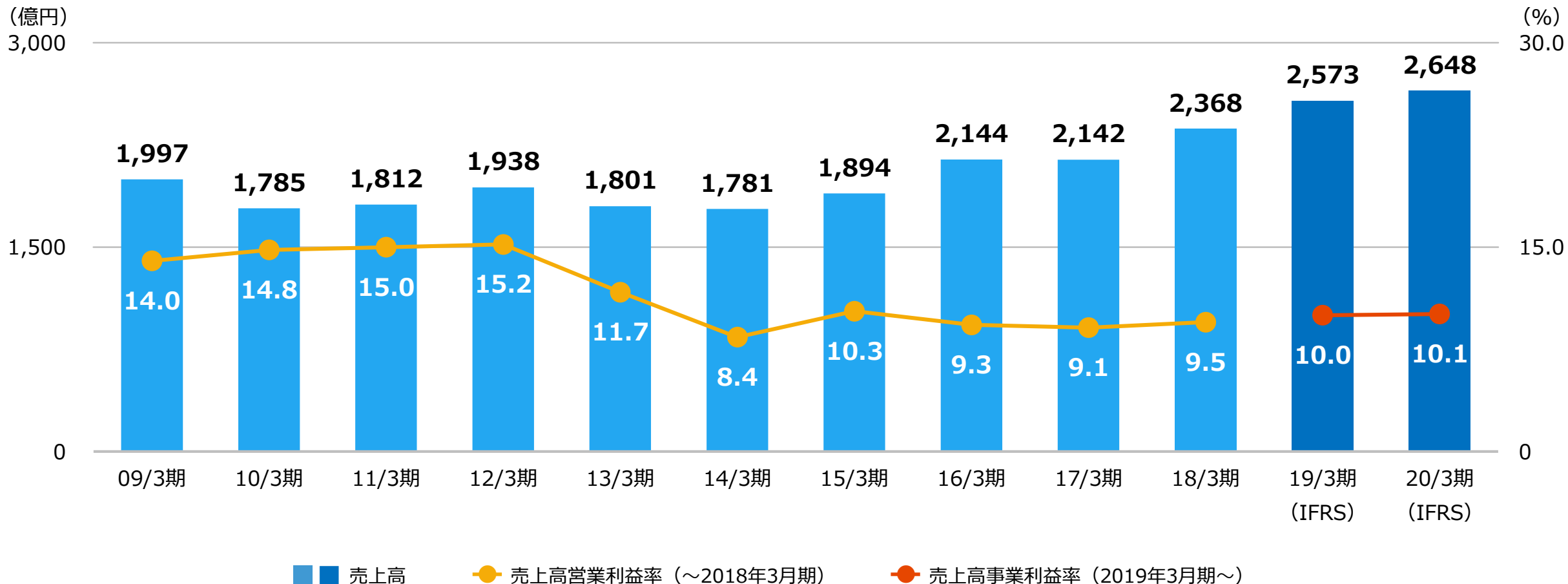
価値創造のあゆみ



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



売上高については、2018年3月期までは日本基準、2019年3月期よりIFRSを適用しています。

2018年3月期以前は売上高営業利益率、2019年3月期以降は売上高事業利益率を算出しています。

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

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** %

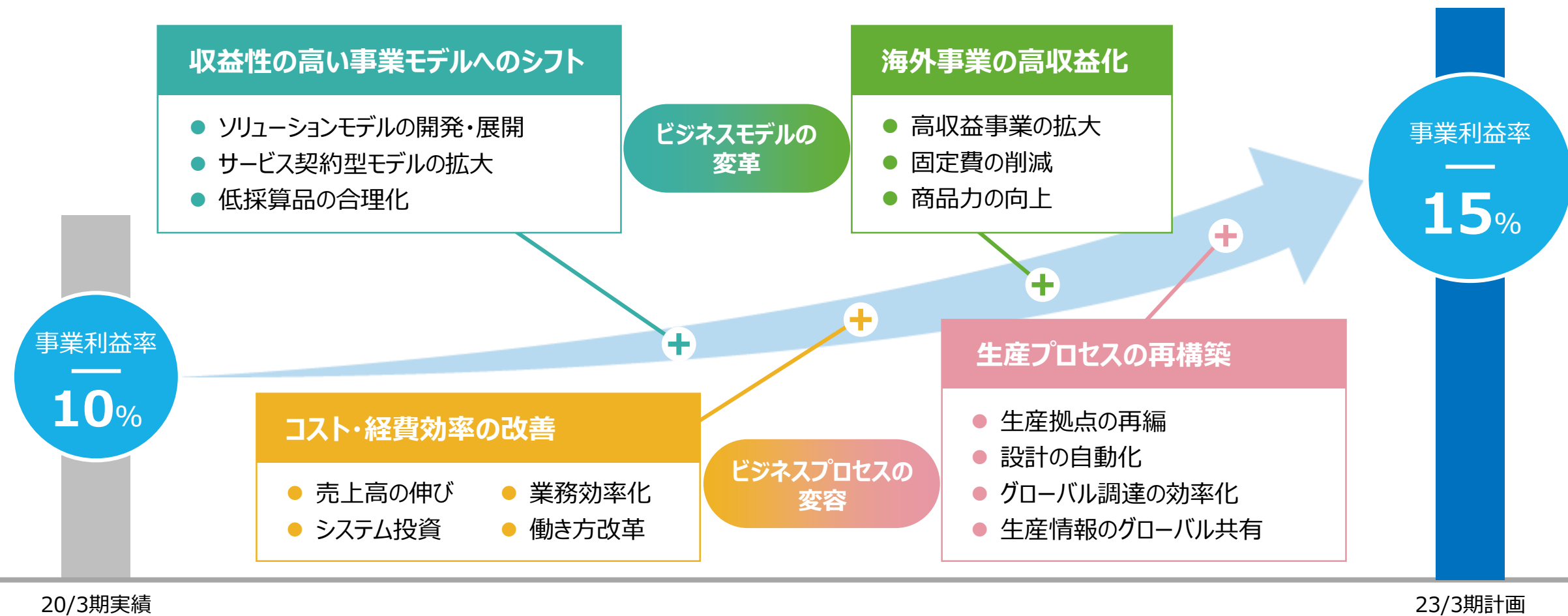
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) **10** %以上

投下資本利益率 (ROIC) による事業セグメント管理の導入

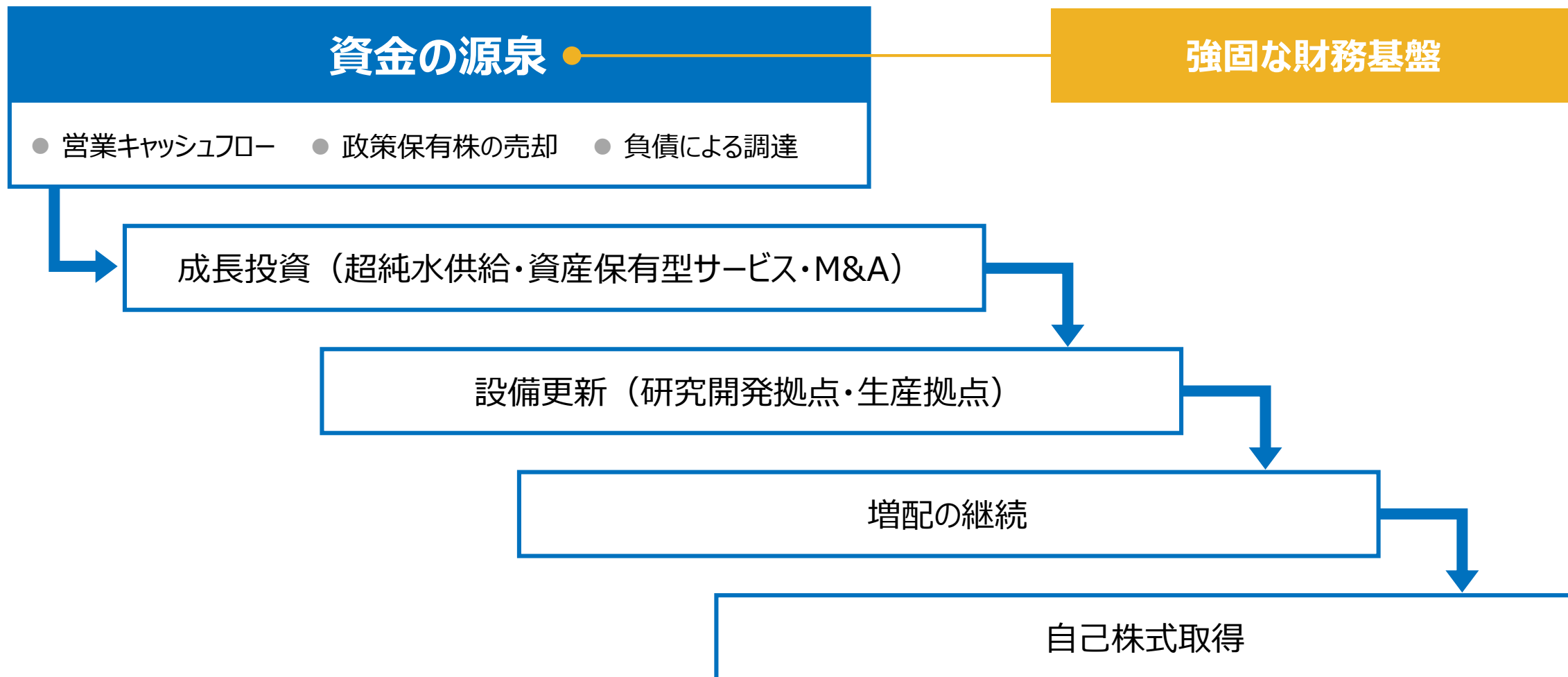
施策

- 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

事業利益率10%（20/3期）→15%（23/3期）



資金使途の優先順位



Ⅲ | 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・果断な意思決定
- 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）

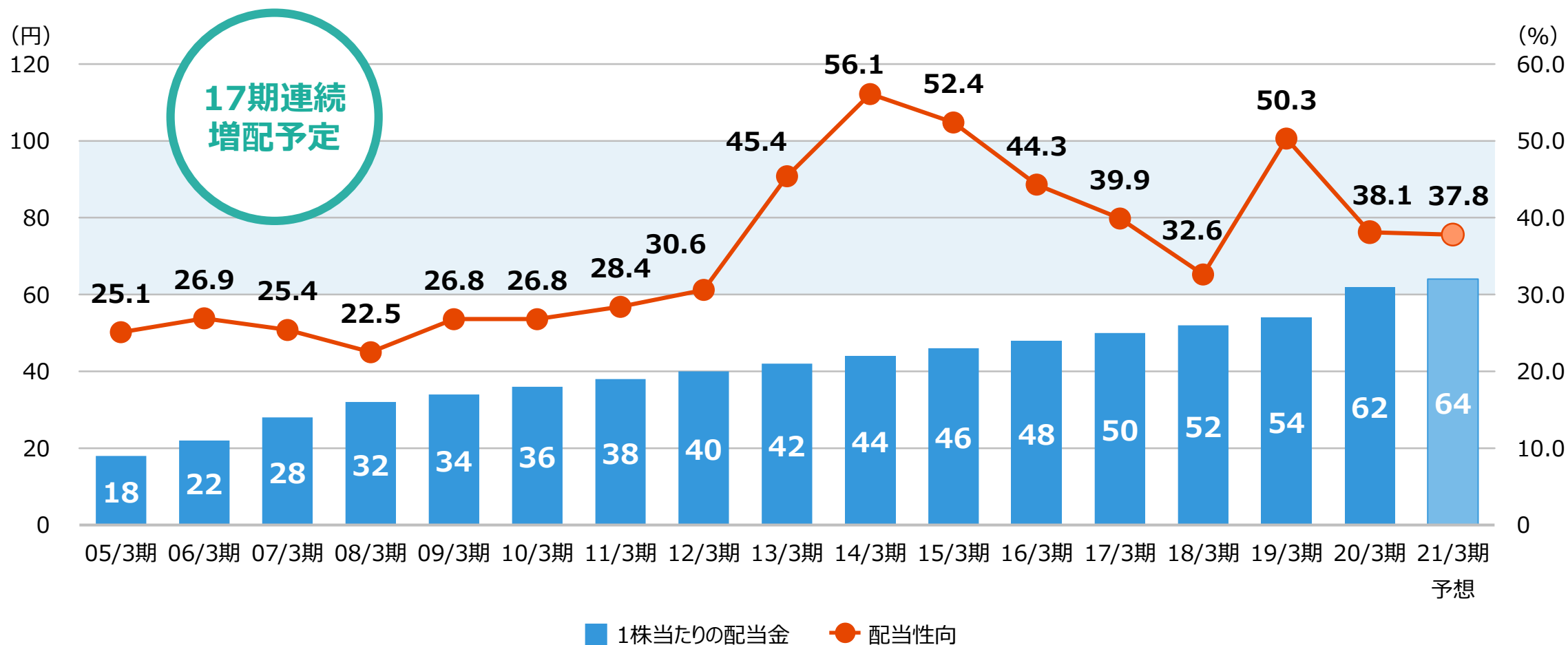
- ① 株主の権利・平等性の確保
- ② 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- ③ 適切な情報開示と透明性の確保
- ④ 取締役会および監査役会等の責務
- ⑤ 株主・投資家との対話

方針（16項目）

2020年度は、軽微な見直しのみ
2021年度に、コーポレートガバナンス・コードの
改訂に伴う方針の見直しを実施予定

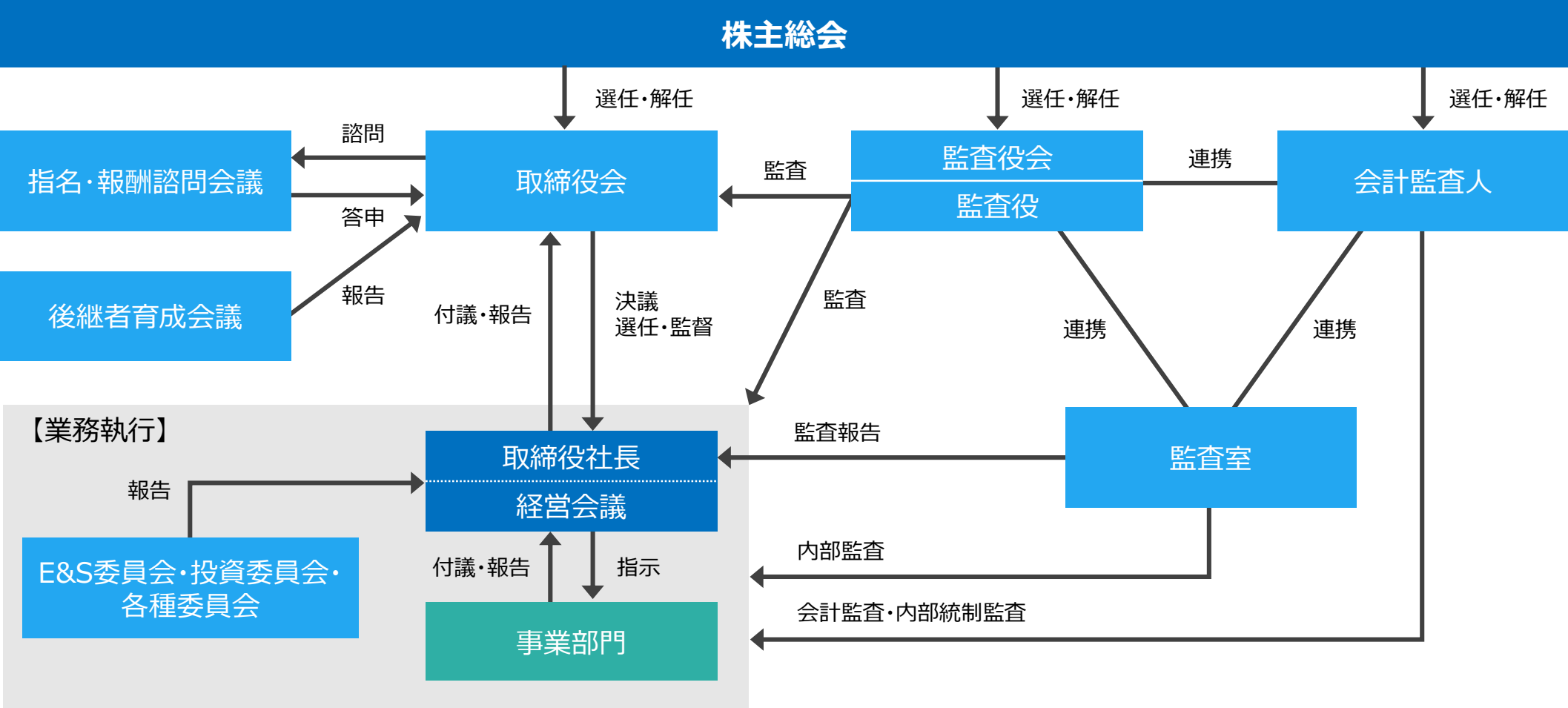
資本政策（配当額推移および配当性向）

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



取締役会の規模・構成

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：9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
門田 道也			●	●		—	—	—
伊藤 潔			●	●		—	—	—
山田 義夫	●				●	—	—	—
江尻 裕彦	●	●	●		●	—	—	—
鈴木 恭男	●	●			●	—	—	—
小林 敏美	●				●	—	—	—
森脇 亞人（社外取締役）	—	—	—	—	—	●		
杉山 涼子（社外取締役）	—	—	—	—	—	●	●	
田中 径子（社外取締役）	—	—	—	—	—	●		●

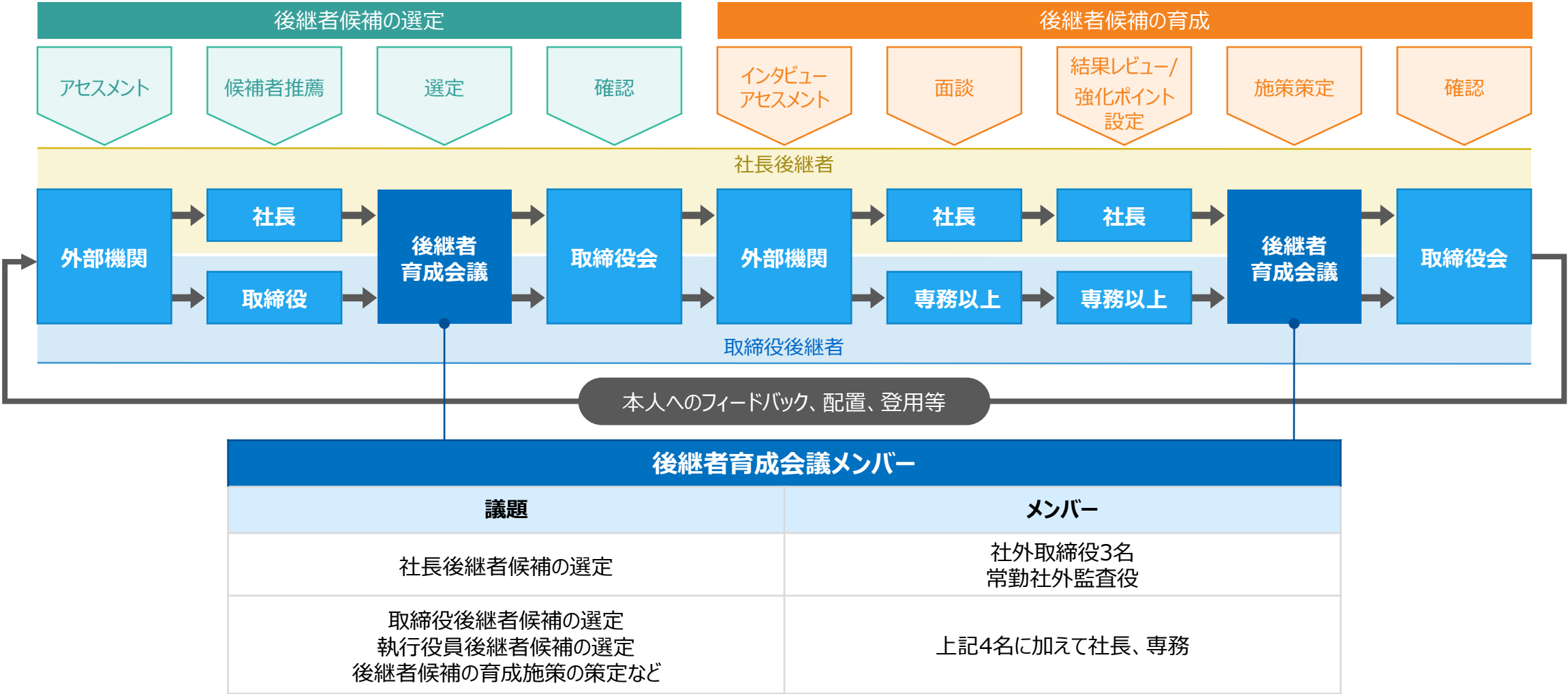
注：本表は、第84回定時株主総会招集ご通知の参考書類第2号議案に記載の略歴、当社における地位および担当ならびに取締役候補者とした理由の各内容に基づき作成しています。

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

指名・報酬の決定プロセスの透明性を高めるため、任意の委員会を設置

		構成メンバー ▼	実績 ▼	主な議論の内容 ▼
指名	取締役候補者 代表取締役候補者 役付取締役候補者	- 社外取締役3名 - 常勤社外監査役 - 社長	開催回数 3 回 審査した案件数 9 件 (2020年4月～12月実績)	全候補者の適否
	監査役候補者	- 常勤社外監査役 - 常勤監査役 - 社長 - 経営管理本部長		監査役候補者の適否
報酬		- 社外取締役3名 - 常勤社外監査役 - 社長	開催回数 1 回 審査した案件数 2 件 (2020年4月～12月実績)	- 取締役・執行役員の業績評価 - インセンティブ報酬の妥当性の議論 - 固定報酬の妥当性の議論

計画的に後継者を育成



投融資に関する審査機能の強化により、
取締役会・経営会議の議論の質や投資判断のスピードが向上

役割	- 取締役会または経営会議に付議する投融資案件の審査 - 取締役会・経営会議への審査結果や主要論点の報告													
構成メンバー	委員長	経営管理本部副本部長												
	委員	経営企画部長、リスクマネジメント部長、財務経理部長、海外ファイナンス統括部長、営業・生産部門の事業管理部長・業務部長												
実績 (2020年4月～12月)	開催回数	18回												
	審査した案件数	<table><tr><td>出資・M&A案件</td><td>5 件</td><td rowspan="5">}</td><td rowspan="5">合計 20 件</td></tr><tr><td>設備投資案件</td><td>5 件</td></tr><tr><td>借入・資金調達</td><td>5 件</td></tr><tr><td>法人設立、移転、再編</td><td>1 件</td></tr><tr><td>その他</td><td>4 件</td></tr></table>	出資・M&A案件	5 件	}	合計 20 件	設備投資案件	5 件	借入・資金調達	5 件	法人設立、移転、再編	1 件	その他	4 件
出資・M&A案件	5 件	}	合計 20 件											
設備投資案件	5 件													
借入・資金調達	5 件													
法人設立、移転、再編	1 件													
その他	4 件													

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：2020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2019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⑤の評価は高く、ばらつきも少ない。
- 評価項目①の事業戦略や環境・社会との関わりについての議論の深耕と目標の具体化については評価が低い。

課題

- 長期的な企業価値の創造に向け、具体的なテーマを特定し、議論を深める必要がある。

施策

- 統合思考に基づく価値創造ストーリーや、その実現に向けた経営資源の活用の在り方について検討の場を設ける。
- 検討結果を取締役会で議論する。

2020年度のガバナンスに関する主な取り組み

	2020年度の取り組み	成果
取締役会の構成	・ 社外取締役 3名 → 3名 ・ 社内取締役 8名 → 6名 計 11名 → 9名	取締役会の規模の最適化と独立性・客観性の確保
政策保有株式の縮減	2020年度の売却実績： 4 銘柄* / 26 銘柄 * うち2銘柄は部分売却 (参考) 2018年度： 13銘柄* / 37銘柄 * うち4銘柄は部分売却 2019年度： 2銘柄 / 28銘柄	売却により得た資金を成長事業に投資
取締役・監査役への情報提供・トレーニング	・ 社外講師を招いた勉強会 4 回 ・ 社外取締役への部門取り組み説明 2 回 ・ 社外取締役の社内委員会への出席 (2020年4月～12月実績)	・ DXや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
グループガバナンスの強化	・ クリタグループ基本方針・業務方針等の整備 ・ 国内関係会社の取締役会の実効性評価	グループガバナンスが的確に実践される仕組みの強化

社外の視点と専門分野の知見から経営を評価

■ 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	12回 / 12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	- 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	12回 / 12回（100%）
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
重要な兼職の状況	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	12回 / 12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。

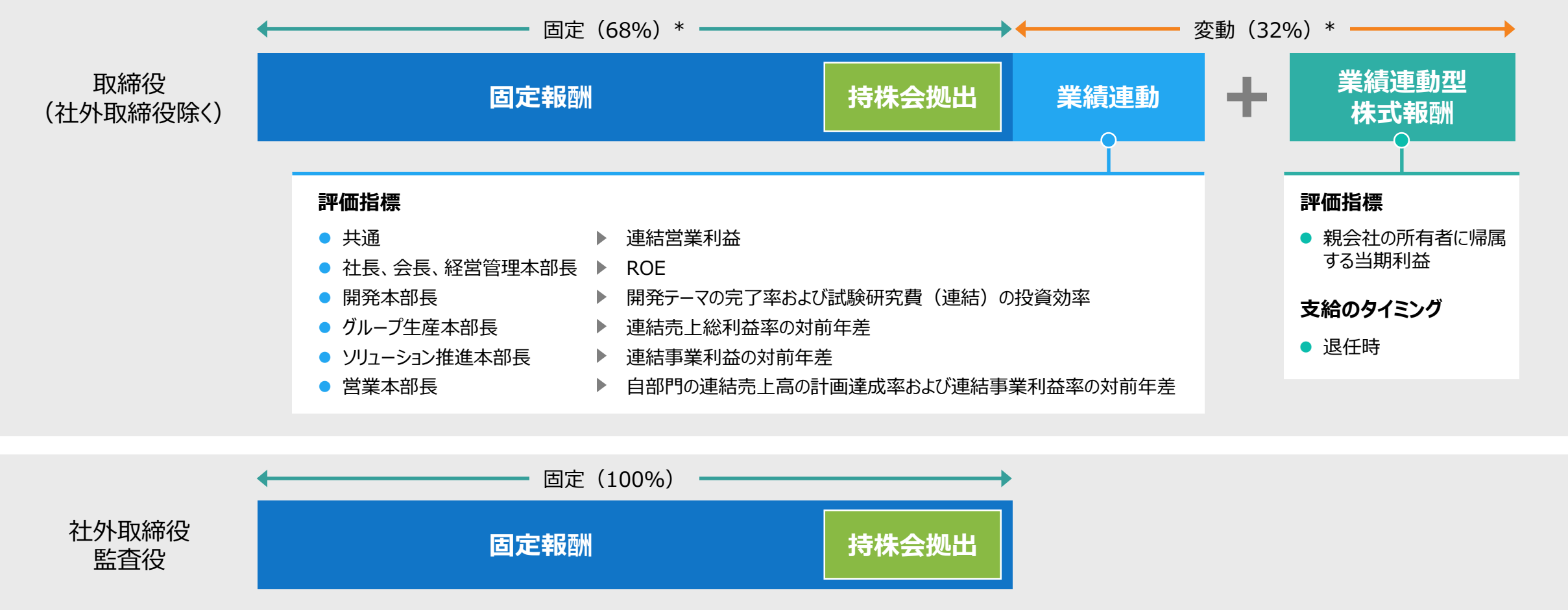
注：取締役会出席回数は2020年4月～12月までの実績です。

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（2020年4月～12月）	
		取締役会	監査役会
小林 賢次郎 社外監査役 独立役員	当社グループと異なる分野で活躍してきた人材であり、財務、経営企画、新事業開発、M&A等の高い専門性と豊富な国際経験を有する。	12回 / 12回	8回 / 8回
武藤 幸彦	管理部門の要職を歴任。財務、会計、マネジメントに関する豊富な知識・経験を有する。	11回 / 12回	8回 / 8回
多田 敏明 新任 社外監査役 独立役員	国内外における弁護士としての専門的知見および企業法務に関する豊富な経験と高い見識を有する。	9回 / 9回	6回 / 6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の執行状況および取締役会の監督義務の履行状況の監査
2. 監査役による主要管理部門の監査および事業所、グループ会社の往査の実施、ならびにグループ全体の財産状況調査、グループ会社の内部統制システムの構築および運用状況の監査
3. 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



* 2019年度に係る報酬額実績より算出。

株主・投資家との対話に向けた取り組み



新たな取り組み（2020年度実施）

ESG説明会の開催（3月予定）

ハイブリッド参加型バーチャル株主総会の実施

対話機会の確保（2019年度の実績）

機関投資家
（株主を含む）

決算説明会（電話会議を含む） 4回
スモール・ミーティング 4回
個別ミーティング 延べ約250回
海外ロードショー 2回

個人投資家
（株主を含む）

株主総会後の株主説明会 1回
株主通信の発行 1回

議決権行使の利便性向上の取り組み

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～

招集通知の発送前の早期開示 2016年 6 月～

英訳CG報告書の作成 2016年10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～

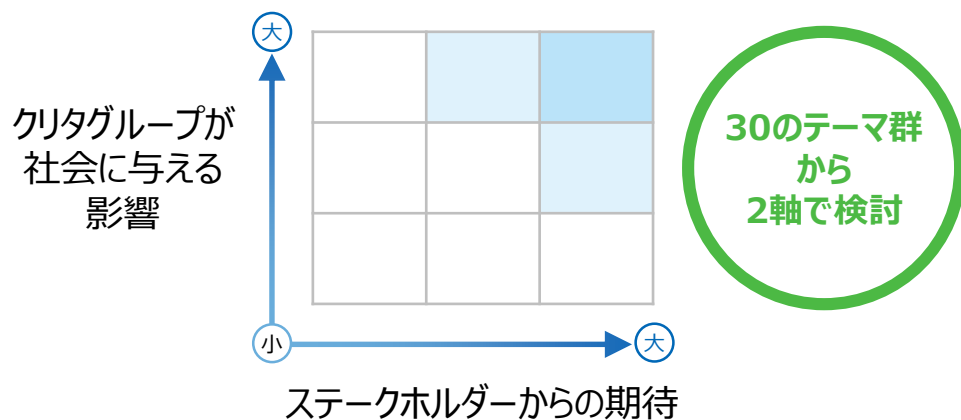
IV | 環境と社会に向けた取り組み

守り（価値毀損防止）と攻め（競争優位）に対応したCSR方針の制定

企業理念の再確認

CSRの定義と取り組む目的を整理

重点的に取り組むテーマ（マテリアリティ）の検討



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

重点的に取り組むテーマ

基礎テーマ	成長機会テーマ
1. 安全性の高いサービス・製品を提供する	4. 水資源の問題を解決する
2. 公正に事業を行う	5. 持続可能なエネルギー利用を実現する
3. 人権を尊重する	6. 廃棄物を削減する
	7. 産業の生産技術を進歩させる

CSV

CSVビジネスの開発と顧客への提供を通じて社会との共通価値創造を推進

CSVビジネスの定義

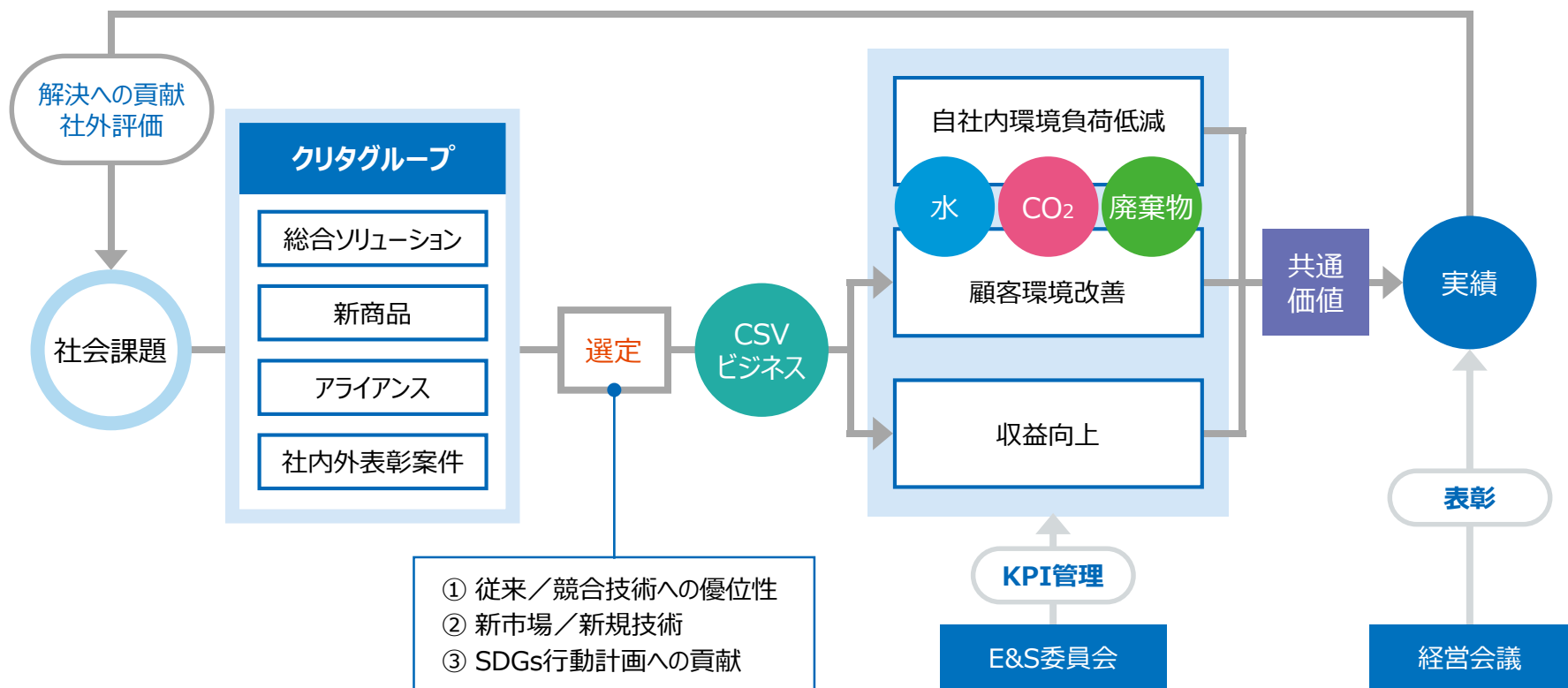
従来に比べ節水・CO₂排出量削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品・技術・ビジネスモデル

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ビジネスの推進体制



TCFD提言に基づき、温室効果ガス（GHG）排出を継続的に削減

- リスクと機会および事業への影響を評価し、クリタグループの施策を策定
- CSRに関する方針の既存の取り組みに「Well-below 2℃水準（2℃を十分に下回る水準）」にて長期目標を新たに設定

CSRに関する方針の重点的に取り組むテーマ	指標	2022年度	長期目標	
			2030年度	2050年度
5. 持続可能なエネルギー利用を実現する	顧客排出CO ₂ 削減貢献量 － 自社排出CO ₂ 量	10千t	—	—
	Scope1および2排出削減 (2019年度からの削減割合)	—	27.5%	100%
	Scope3排出削減 (2019年度からの削減割合)	—	27.5%	—

産業界主導で水資源保全に取り組む団体 「Water Resilience Coalition」に設立会員として参加

ビジョン

世界的な水レジリエンスの確立 必要な場所に、必要な量と質の水を安定的に供給できる世界を作る

誓約



水ストレス* を受けている
流域における水量、水質、
水アクセスの改善



公共団体や企業への
働きかけを通じた、
水問題に対する関心の
世界的な向上



バリューチェーン全体での
水ストレス改善への
取り組み

* 人口1人当たりの最大利用可能水資源量が1,700m³/年を下回る状態。

CSRに関する方針（水資源の問題解決）に基づく環境改善活動と連携させ、効果的に推進

取り組みの強化に向けて、専任組織を設置

栗田工業の行動計画（2018年4月～2023年3月）

目標

■ 女性管理職数15人以上（2023年4月1日時点）

■ 新卒総合職採用における女性比率30%以上

取り組み

女性活躍推進

- ① 女性総合職を対象としたキャリア形成支援
- ② 女性採用比率の向上
- ③ 女性の職域拡大
- ④ 自己申告制度を通じたキャリア開発の支援

次世代育成支援

- ① 就業場所の制約の緩和
- ② 年次有給休暇取得促進
- ③ 男性の育児参画促進
- ④ 育児に充てる時間の確保

2020年10月「ダイバーシティ推進グループ」が発足

目的

人材の多様性を活かしクリタグループの競争力向上を図る

取り組み

ビジョン策定、「働きがい」と「働きやすさ」による組織風土の醸成



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。