



栗田工業株式会社

2021年度

SRミーティング資料

(証券コード：6370)

2022年2月-3月

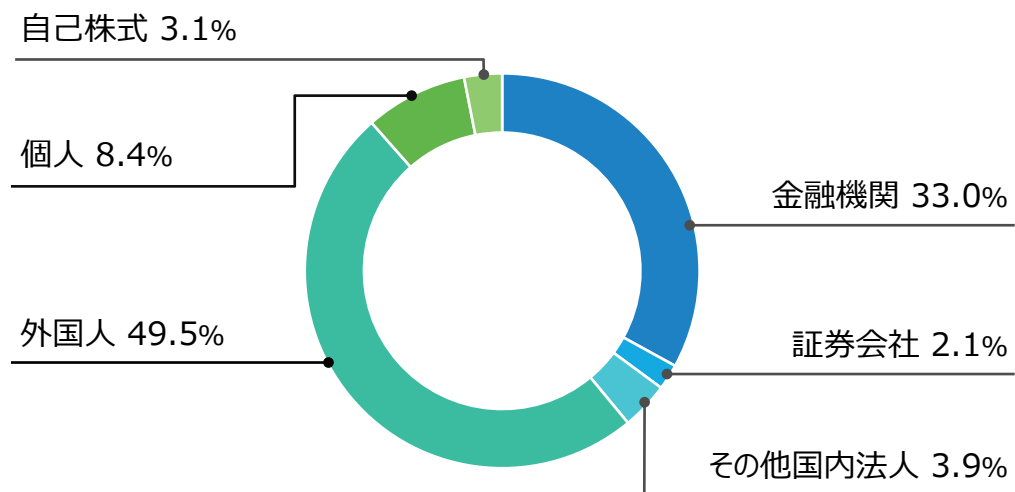
| | | | |
|-----|---|---|---------|
| I | ■ | クリタグループの概要 | p 1 - 6 |
| II | ■ | 中期経営計画 MVP-22 (Maximize Value Proposition 2022) | p 7 - 9 |
| III | ■ | コーポレートガバナンスに関する取り組み | p10-24 |
| IV | ■ | 環境と社会に向けた取り組み | p25-29 |

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 : 20,870名 (2021年9月30日現在)

所有者別保有比率 (2021年9月30日現在)

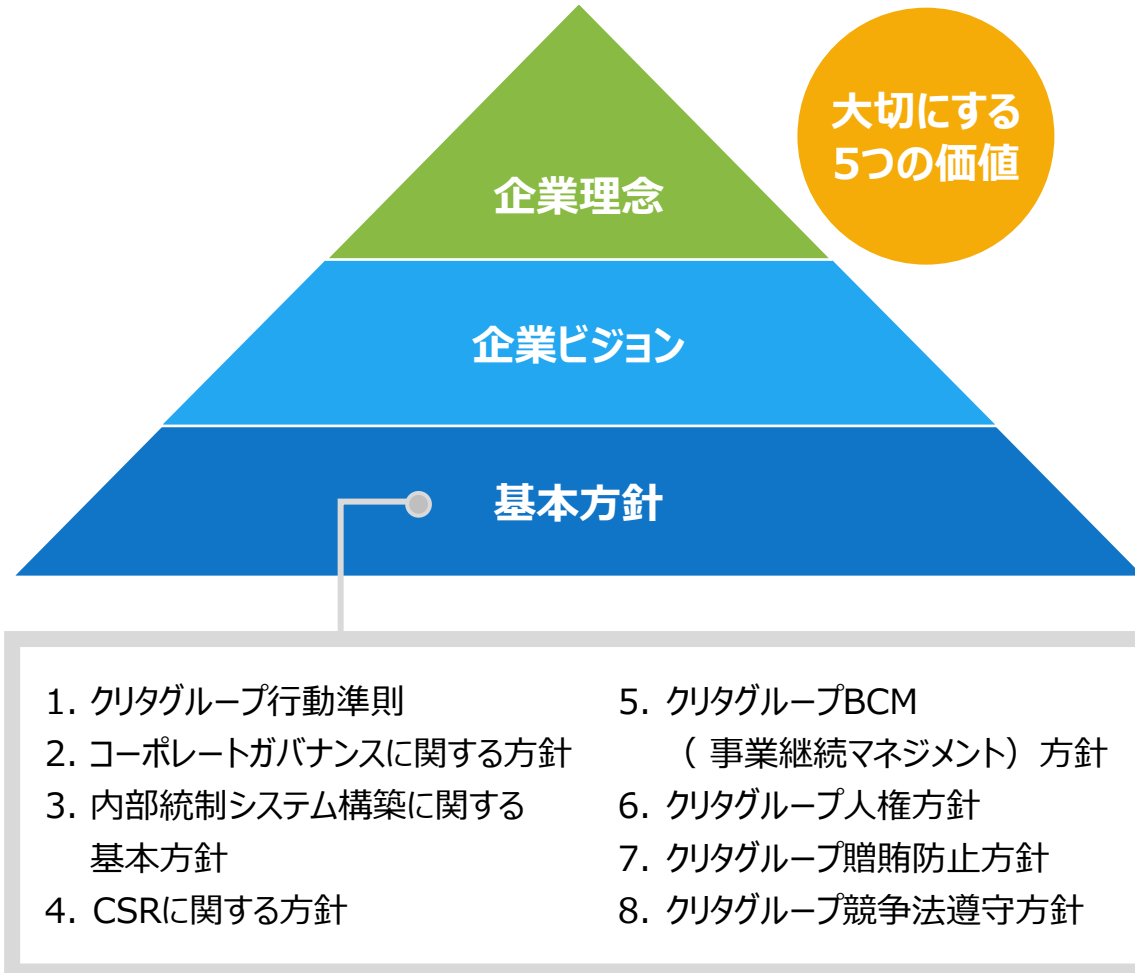


株主構成 (上位10名) (2021年9月30日現在)

| 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) | 13,998,300 | 12.04% |
| 2 | (株) 日本カストディ銀行 (信託口) | 6,069,557 | 5.22% |
| 3 | 日本生命保険 (相) | 5,979,883 | 5.14% |
| 4 | 栗田工業 (株) | 3,576,475 | 3.07% |
| 5 | (株) 日本カストディ銀行 (信託口7) | 2,400,700 | 2.06% |
| 6 | (株) 三菱UFJ銀行 | 2,056,131 | 1.76% |
| 7 | CACEIS BANK LUXEMBOURG BRANCH/ UCITS CLIENTS | 1,969,078 | 1.69% |
| 8 | BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/FIM/ LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS | 1,861,500 | 1.60% |
| 9 | 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 | 1,826,528 | 1.57% |
| 10 | ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 | 1,821,429 | 1.56% |

※ (株) 日本カストディ銀行 (信託口) には、役員報酬信託分244,657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



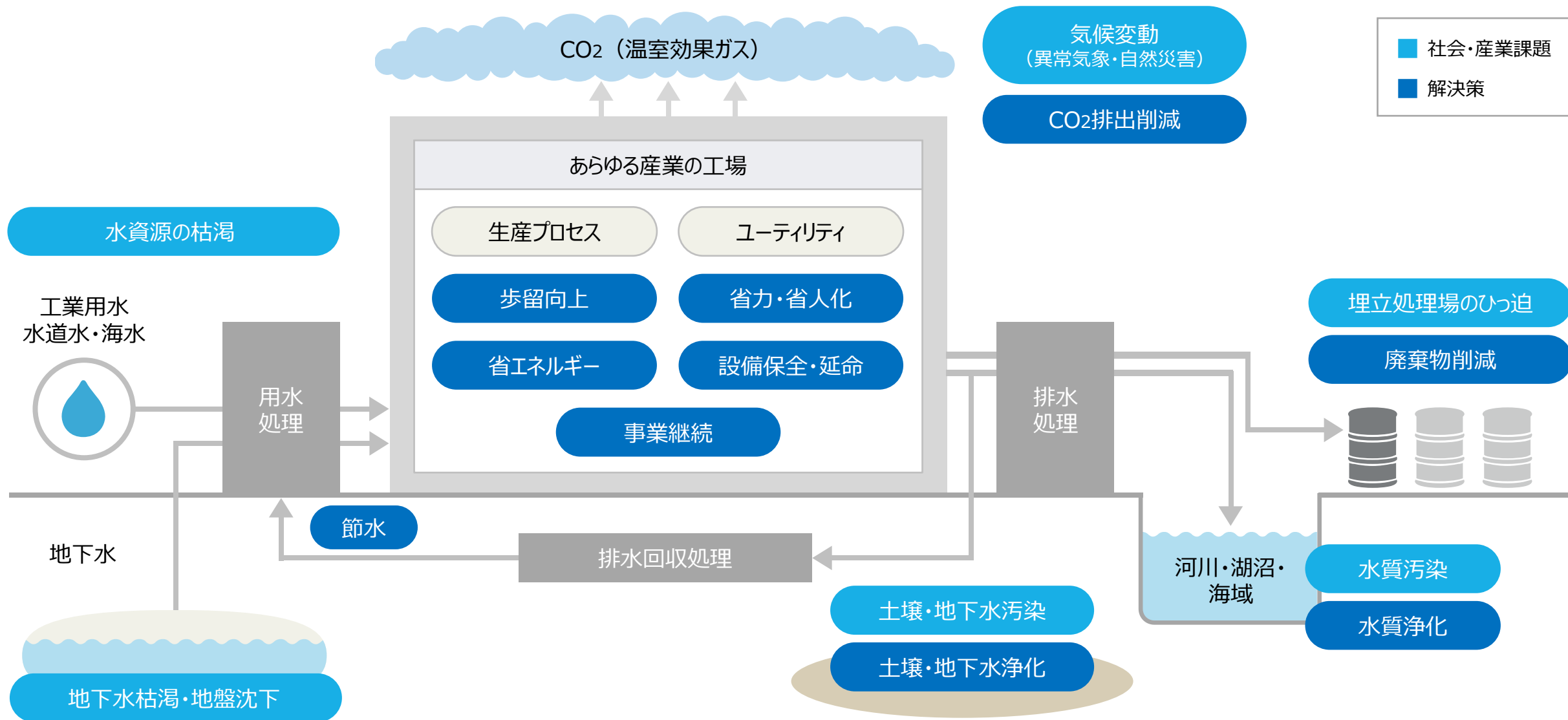
企業理念

「“水”を究め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」

企業ビジョン

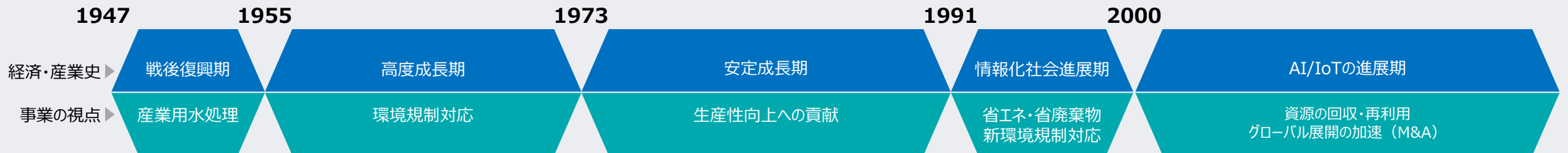
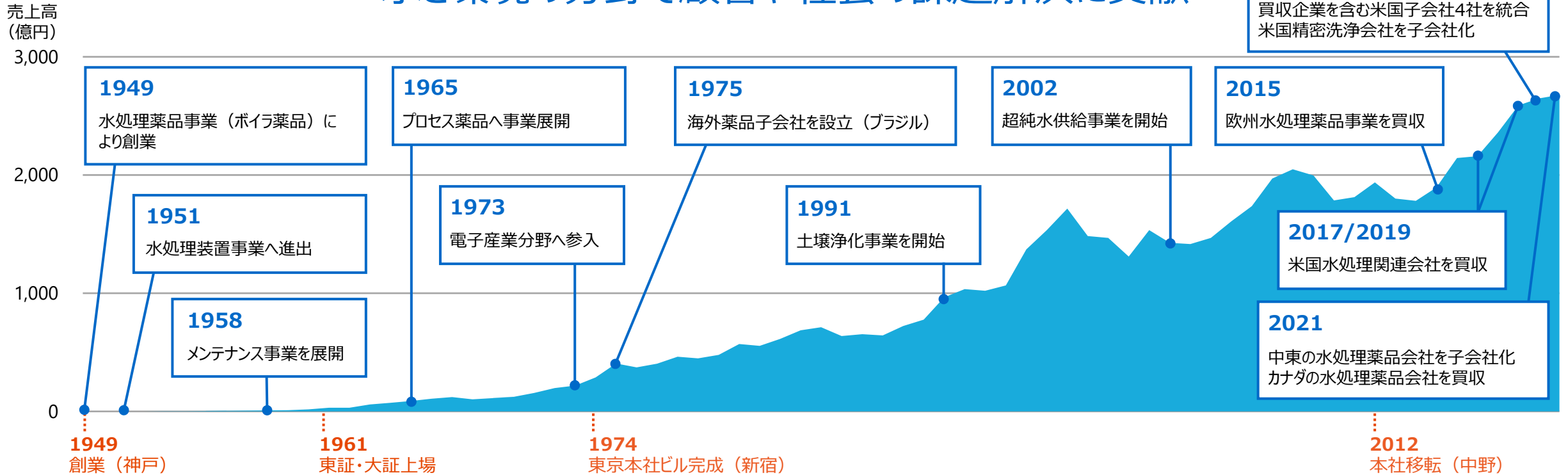
持続可能な社会の実現に貢献する
「水と環境の独創的価値の創造者」

社会・顧客の課題とクリタのソリューション

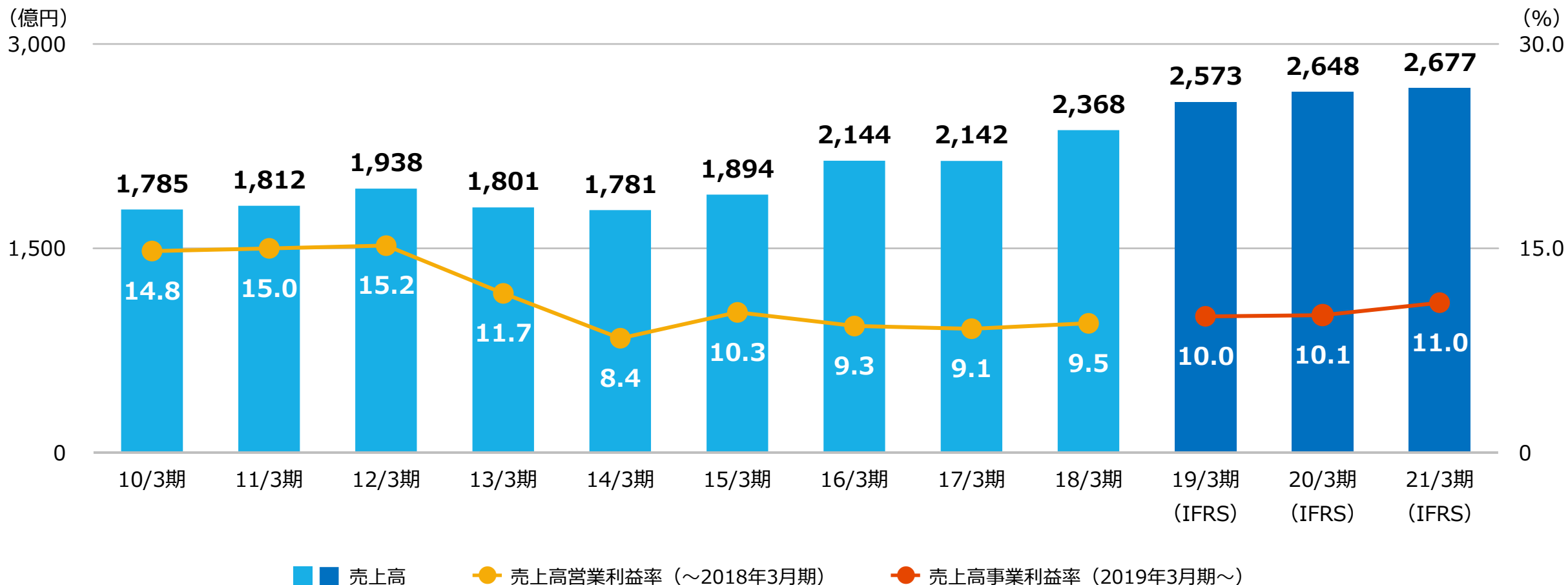


価値創造のあゆみ

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



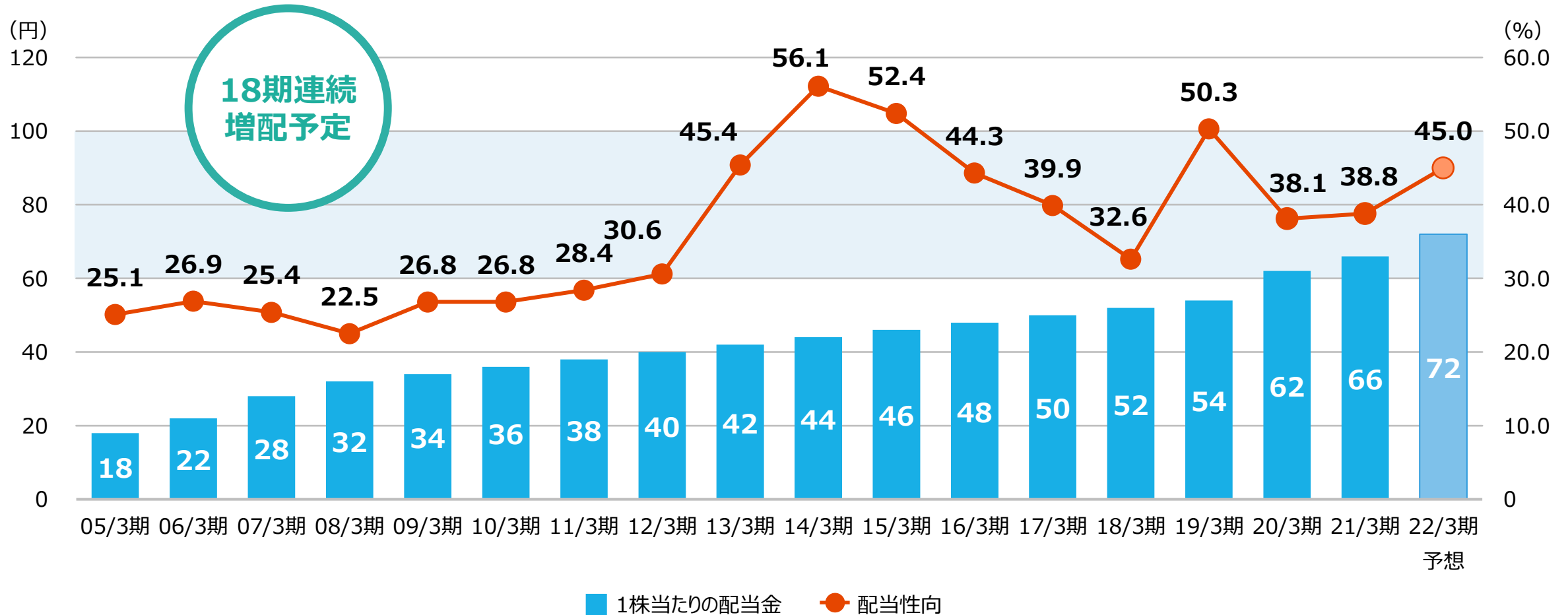
売上高については、2018年3月期までは日本基準、2019年3月期よりIFRSを適用しています。

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ならびに販売費及び一般管理費を控除した恒常的な事業の業績を測る当社グループ独自の指標です。

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



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

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 %

施策

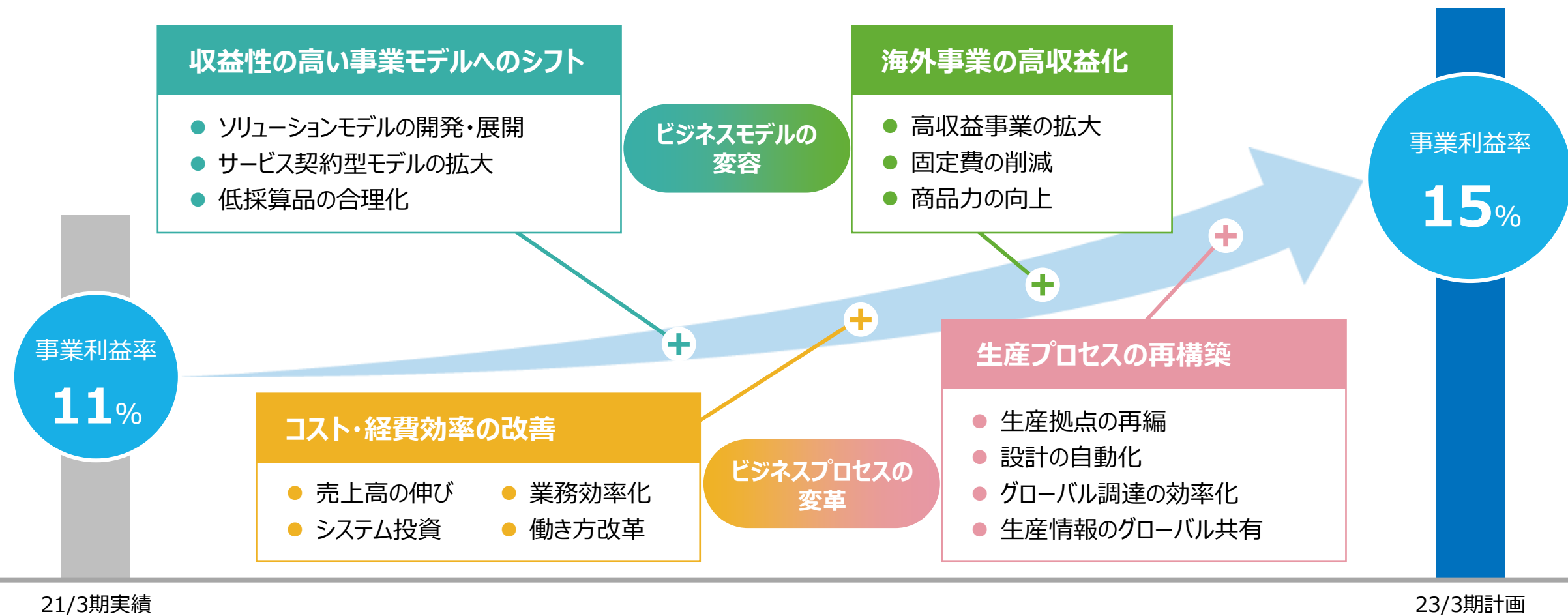
- ① 顧客と創出価値を共有するサービス契約型ビジネスの拡大
- ② 大型EPCを起点としたメンテナンス・運転管理の包括契約化
- ③ 低採算の事業や資産の整理・縮小

親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)

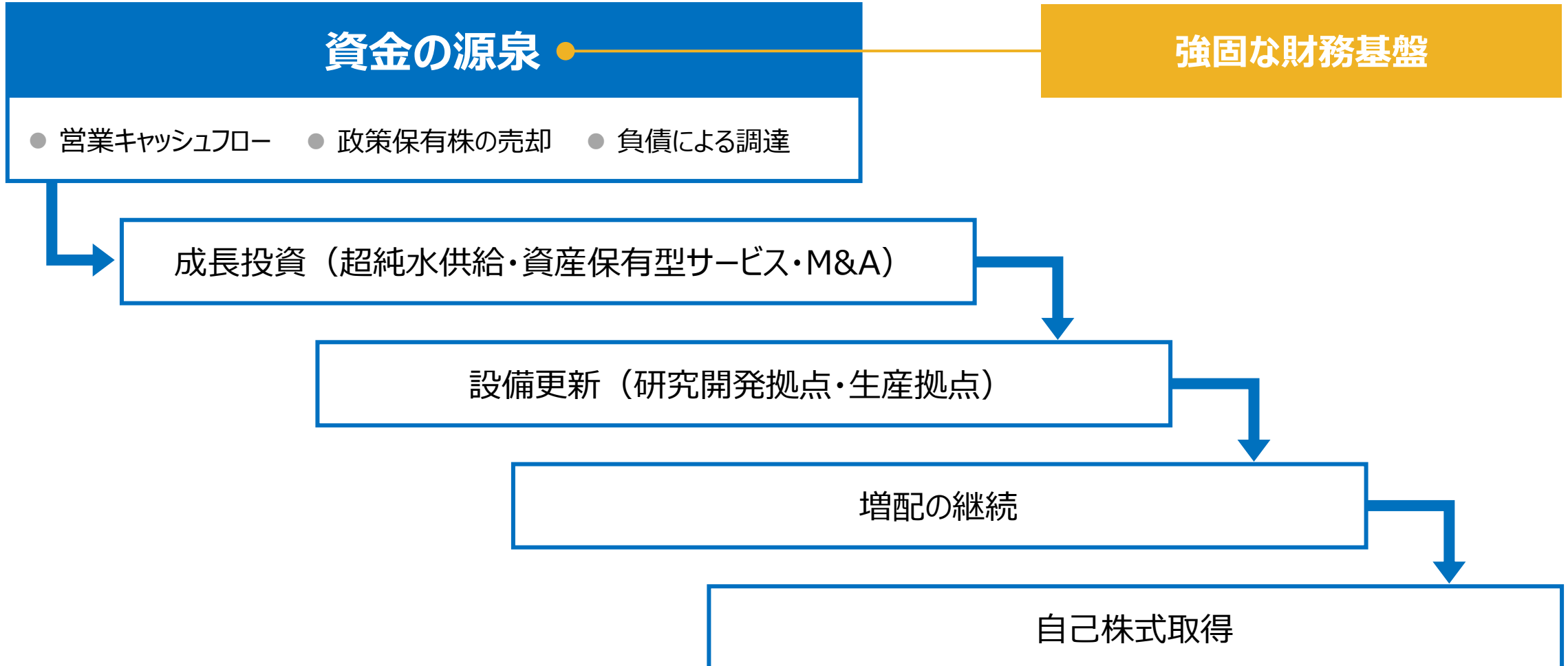
10 %以上

投下資本利益率 (ROIC) による事業セグメント管理の導入

事業利益率11% (21/3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→21項目）

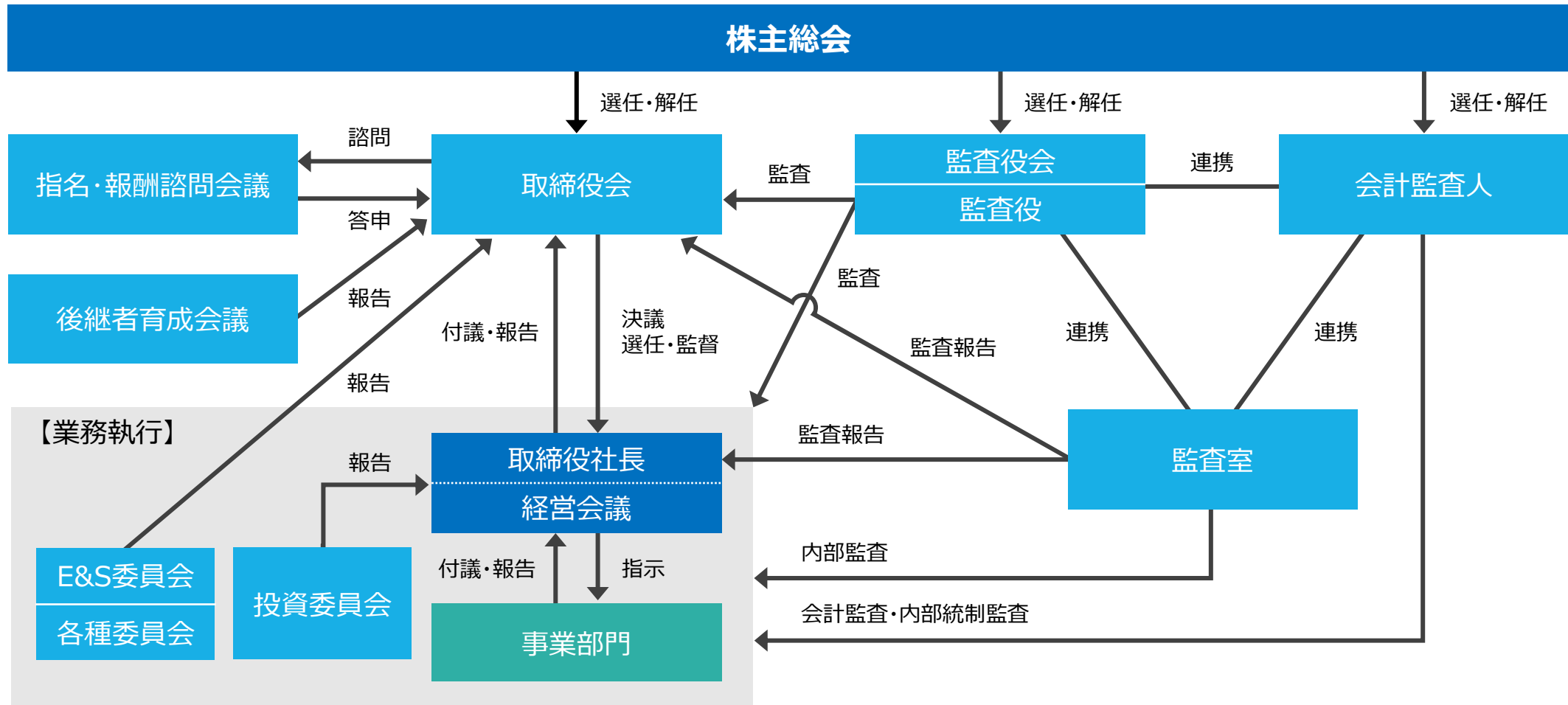
2021年度はコーポレートガバナンス・コードの改定に伴い方針の見直しを実施

主なポイント

- ・ サステナビリティをめぐる課題の解決と取り組みの開示（TCFDを含む）
- ・ 中核人材の多様性の確保
- ・ スキル・マトリックスの見直し
- ・ 社外取締役比率の見直し
- ・ 指名・報酬諮問会議および後継者育成会議の役割、権限および構成に関する考え方を整理
- ・ 事業ポートフォリオ管理の方針策定

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：8名（うち社外取締役3名、独立役員に指定）

■ 任期：1年

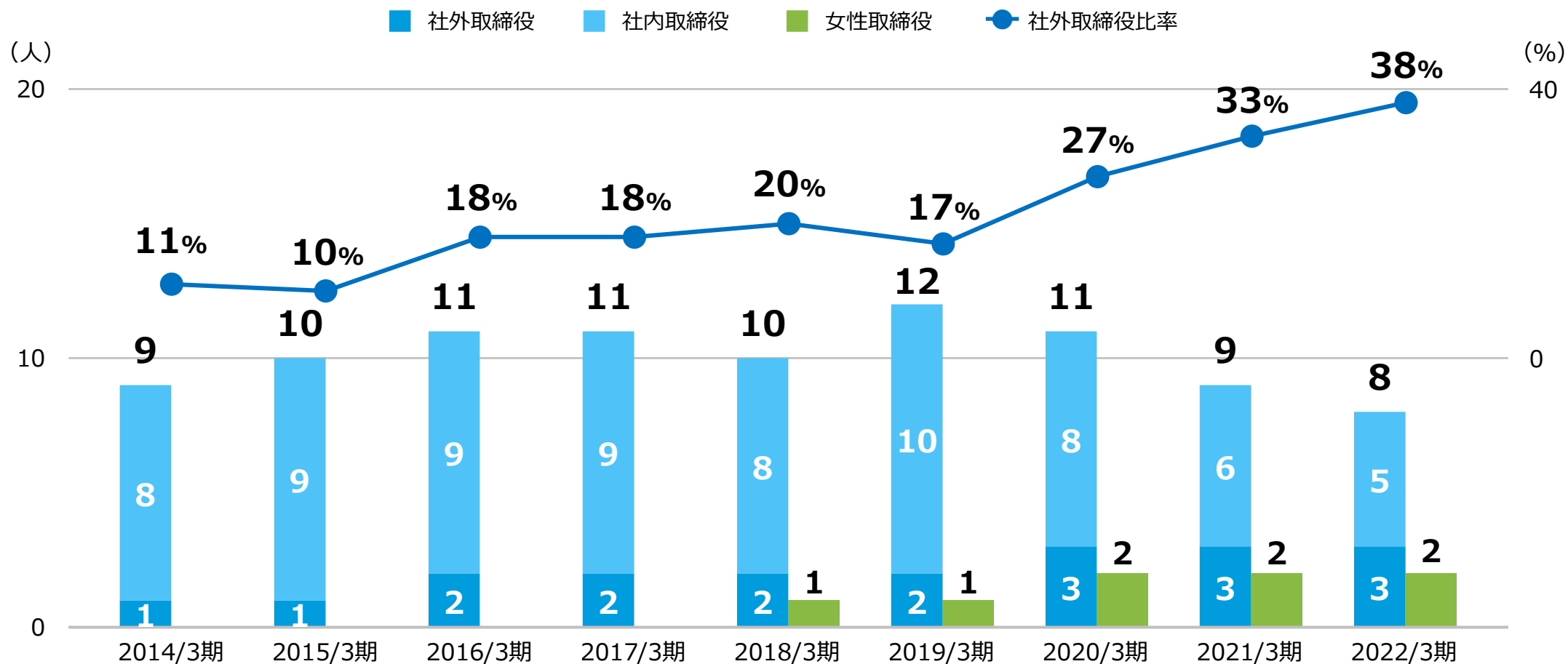
| 氏名 | ガバナンス・マネジメント | | | 多様性を活かす ▶ 水に関する知を駆使する ▶ 社会価値を創造する | | | | | |
|---------------|--------------|-------|-------|-----------------------------------|-------|---------------|--------------|----|----|
| | 企業経営 経営企画 | 財務・会計 | 法務・人事 | 人権 | グローバル | 現場理解と 課題解決 | 開発・技術 ・生産 | DX | 環境 |
| 門田 道也 | ● | ● | ● | ● | ● | | | | ● |
| 江尻 裕彦 | ● | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 山田 義夫 | ● | | | | | ● | ● | | |
| 鈴木 恭男 | ● | | | | ● | ● | ● | | |
| 城出 秀司 | ● | ● | | | ● | | | | |
| 杉山 涼子（社外取締役） | ● | | | | | | | | ● |
| 田中 径子（社外取締役） | ● | | ● | ● | ● | | | | |
| 鎌居 健一郎（社外取締役） | ● | | | | | | ● | ● | |

注1：各取締役が保有する知識・経験のうち強みとする分野に●を、特に期待する分野について●を付しています。

注2：本表は、第85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1/3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

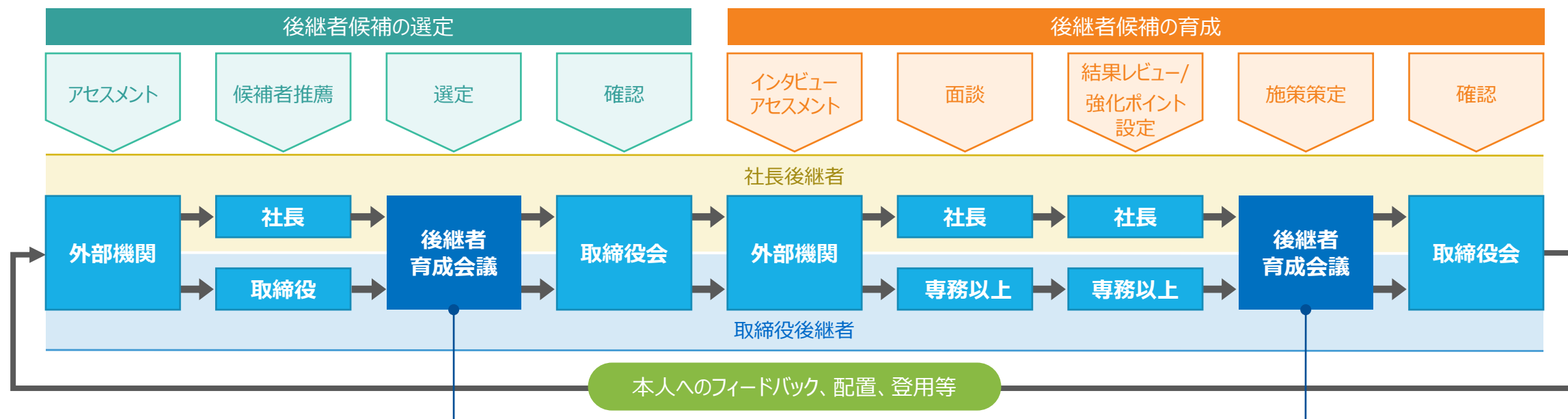
社外取締役の比率38%、女性取締役2名



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 | <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役3名 常勤社外監査役 社長 | 開催回数 4回 審査した案件数 6件 (2021年4月～12月実績) | <ul style="list-style-type: none"> 全候補者の適否 スキル・マトリックスの検討 |
| | 監査役候補者 | <ul style="list-style-type: none"> 常勤社外監査役 常勤監査役 社長 経営管理本部長 | | — |
| 報酬 | | <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役3名 常勤社外監査役 社長 | 開催回数 5回 審査した案件数 8件 (2021年4月～12月実績) | <ul style="list-style-type: none"> 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 非財務指標の業績評価基準への採用検討 |

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 | 開催回数・議長 |
| <ul style="list-style-type: none"> 社長後継者候補の選定 | 社外取締役3名 常勤社外監査役 | 開催回数……………3回 (2021年4月～12月まで) 議長は社外取締役 |
| <ul style="list-style-type: none"> 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 取締役会を構成する知識・経験の分布の確認 | 上記4名に加えて社長、専務 | |

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

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|--|----------------|-----|------------------|--------------|-----|---------------|-----|------------------|-----|-----------|-----|
| <p>役割</p> | <ul style="list-style-type: none"> 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 | | | | | | | | | | | | |
| <p>構成メンバー</p> | <p>委員長</p> <p>委員</p> | <p>経営管理本部本部長</p> <p>社長室室長補佐、経営企画部長、経理部長、財務部長、 営業・生産部門の事業管理部長・業務部長</p> | | | | | | | | | | | |
| <p>実績 (2021年4月～12月)</p> | <p>開催回数</p> <p>審査した案件数</p> | <p>10回</p> <table border="0"> <tr> <td>出資・M&A案件</td> <td>1 件</td> <td rowspan="5">} 合計 10 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>2 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>1 件</td> </tr> </table> | 出資・M&A案件 | 1 件 | } 合計 10 件 | 設備投資案件 | 5 件 | 借入・資金調達 | 2 件 | 法人設立、移転、再編 | 1 件 | その他 | 1 件 |
| 出資・M&A案件 | 1 件 | } 合計 10 件 | | | | | | | | | | | |
| 設備投資案件 | 5 件 | | | | | | | | | | | | |
| 借入・資金調達 | 2 件 | | | | | | | | | | | | |
| 法人設立、移転、再編 | 1 件 | | | | | | | | | | | | |
| その他 | 1 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：2021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2020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④の評価が最も高く、社内取締役、社外取締役、監査役いずれの評価も上昇した。
- 評価項目①のうち、今年度の評価で新たに設定したDX推進体制の構築および監督に関する項目については評価が低かった。

課題

- DXを活用したビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革を加速させるために取締役会の関与を強化する必要がある。

施策

- グループ全体のDXを統括する「DX委員会」および決定された全社的施策を実行する中核となる「デジタル戦略本部」の活動内容を取締役会として把握する。
- 短期および中長期での取り組み事項の優先順位付けや経営資源の配分に関して議論し、方向付けを行う。

2021年度のガバナンスに関する主な取り組み①

| | 2021年度の取り組み | 成果 |
|---|---|---|
| 取締役会の構成 | <ul style="list-style-type: none"> • 社外取締役 3名 → 3名 • 社内取締役 6名 → 5名 <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <p style="text-align: center;">計 9名 → 8名</p> | 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 | <p>2021年度の売却実績：4 銘柄* / 24 銘柄 * うち2銘柄は部分売却</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>(参考) 2019年度：2銘柄* / 28銘柄 2020年度：4銘柄 / 26銘柄 * うち2銘柄は部分売却</p> </div> | 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 (2021年4月～12月実績) | 勉強会開催 全 5 回 | <ul style="list-style-type: none"> • DX、ICT・IoTのビジネス活用、CGコードについて、社外講師を招いて勉強会を実施 • 社内講師での勉強会ではR&D分野でのDXの事例等の勉強会を実施 |
| グループガバナンスの強化 | <ul style="list-style-type: none"> • 国内関係会社の取締役会の実効性評価 • 価値創造ストーリーの実現に向けた体制整備 | グループガバナンスが的確に実践される仕組みの強化 |

多様性確保についての考え方 - 当社コーポレートガバナンスに関する方針より -

クリタグループは、性差、国籍、年齢、障がいの有無、入社経緯や働き方（雇用形態、勤務形態）、経験等、様々なバックグラウンドを持つ人材が、企業理念の実現に向け互いの経験、知見、スキルなどを活かし、革新的な成果を創出していくことで、顧客・社会への価値提供を目指しており、経営層、管理職（相当）の中核人材においても、積極的に多様性を確保していきます。

1. 女性の管理職の登用等

| | | 2019/3期 実績 | 2020/3期 実績 | 2021/3期 実績 | 2021/9期 実績 | 2023/3期 目標 | 2028/3期 目標 | |
|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 当社 | 女性管理職割合 | 1.1% | 2.1% | 2.4% | 2.7% | 5.0%以上 | 10.0%程度 | |
| | 総合職採用の 女性割合 | (新卒) | 21.0% | 19.0% | 33.0% | — | 30.0% | — |
| | | (新卒・中途) | 15.0% | 20.0% | 33.0% | — | — | 30.0%～40.0%程度 |
| ＜参考＞ 当社グループ | 女性管理職割合 | 9.0% | 10.0% | 12.0% | | | | |
| | 全従業員の女性割合 | 24.0% | 24.0% | 25.0% | | | | |

- 2021年9月時点の女性管理職は9名（管理職の2.7%）
- 専門職制度における管理職相当（管理職を含む）は19名
- 中核人材への女性の登用を進める取り組みを通じて、2017年以降、MSCI日本株女性活躍指数（WIN）銘柄に選定
- 教育研修や仕事と育児の両立支援制度の充実にも力を入れている（くるみん、えるぼしの認定マークを取得）

2. 外国人の管理職への登用等（当社）

- クリタグループでは、
 - ① 当社の本社機能がグループの海外事業会社と連携して業務を行うこと
 - ② 海外事業会社の幹部に現地社員を登用することで、多様な国・地域の思考を取り入れ、グローバルにグループを運営する体制を目指す
- 事業のグローバル化に合わせて、積極的な採用・登用
- 2021年9月時点で、18名の外国人のうち2名が管理職相当として活躍
- 海外事業会社の代表者とその直下の人材において、現地社員の割合は71%

3. 中途採用者の管理職の登用等（当社）

- 事業の展開に合わせて柔軟かつ積極的な採用、登用
- 毎年10名～20名程度採用（年間採用の1～3割に相当）
- 2021年9月時点で管理職相当は85名と中核人材への登用が進んでいる（管理職相当の13%）

社外の視点と専門分野の知見を経営に反映

■ 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

| 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 / 9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 | <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 | 9回 / 9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。 |

| 鎌居 健一郎（かまい けんいちろう） | |
|--------------------|---|
| 当社取締役就任 | 2021年6月 |
| 重要な兼職の状況 | なし |
| 取締役会出席回数 | 6回 / 6回（100%） |
| 選任の理由 | 当社グループと異なる事業分野における海外を含む豊富な経験、DXや開発について豊富な知見を有している。当社と異なる社外の視点から意見を述べることで当社の経営の合理性・透明性を高めるとともに、複数の企業における経営経験およびDX・開発分野における専門性に基づき、取締役の職務の執行を監督することが期待できる人材と判断したため。 |

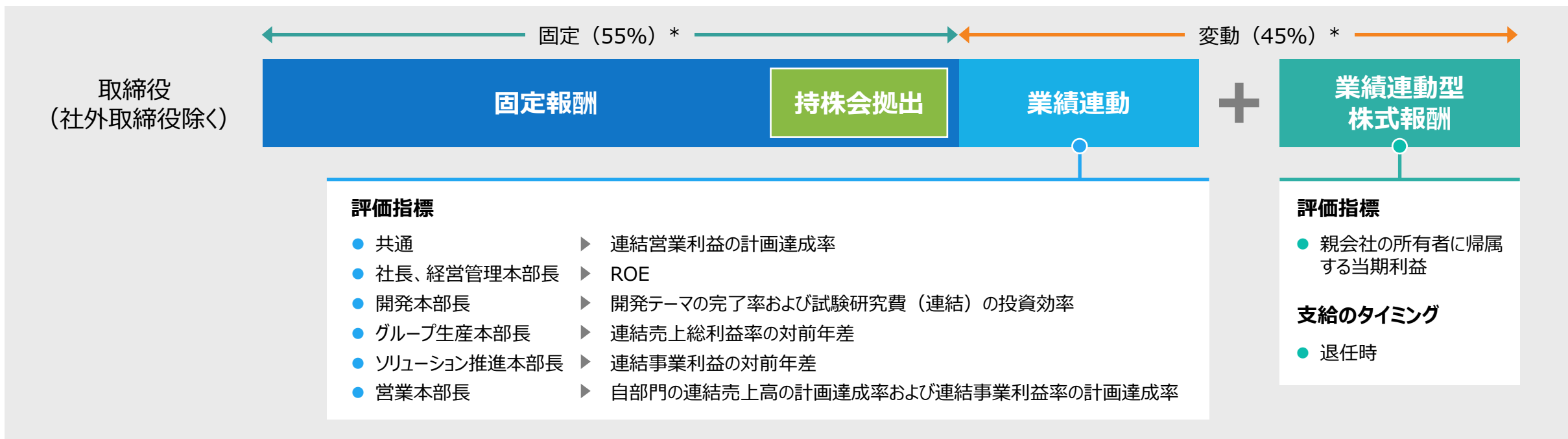
注：取締役会出席回数は2021年4月～12月までの実績です。

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（2021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。 | 9回 / 9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。 | 9回 / 9回 | 8回 / 8回 |
| 多田 敏明 社外監査役 独立役員 | 国内外における弁護士としての専門的知見および企業法務に関する豊富な経験と高い見識を有する。 | 9回 / 9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



* 2020年度に係る報酬額実績より算出。

主な取り組み（2021年度実施）

ハイブリッド参加型バーチャル株主総会の実施

ESG説明会の開催（3月予定）

対話機会の確保（2020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…………… 1回
 個別ミーティング…………… 延べ250回
 ESG説明会…………… 1回
 海外ロードショー……………（コロナ禍のため中止しています）

個人投資家
(株主を含む)

株主通信の発行…………… 1回
 個人投資家向け説明会…………… 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

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



リスクの低減
資本コストの低下

企業価値の向上

社会との共通価値の創造

CSV

CSVビジネスの拡大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

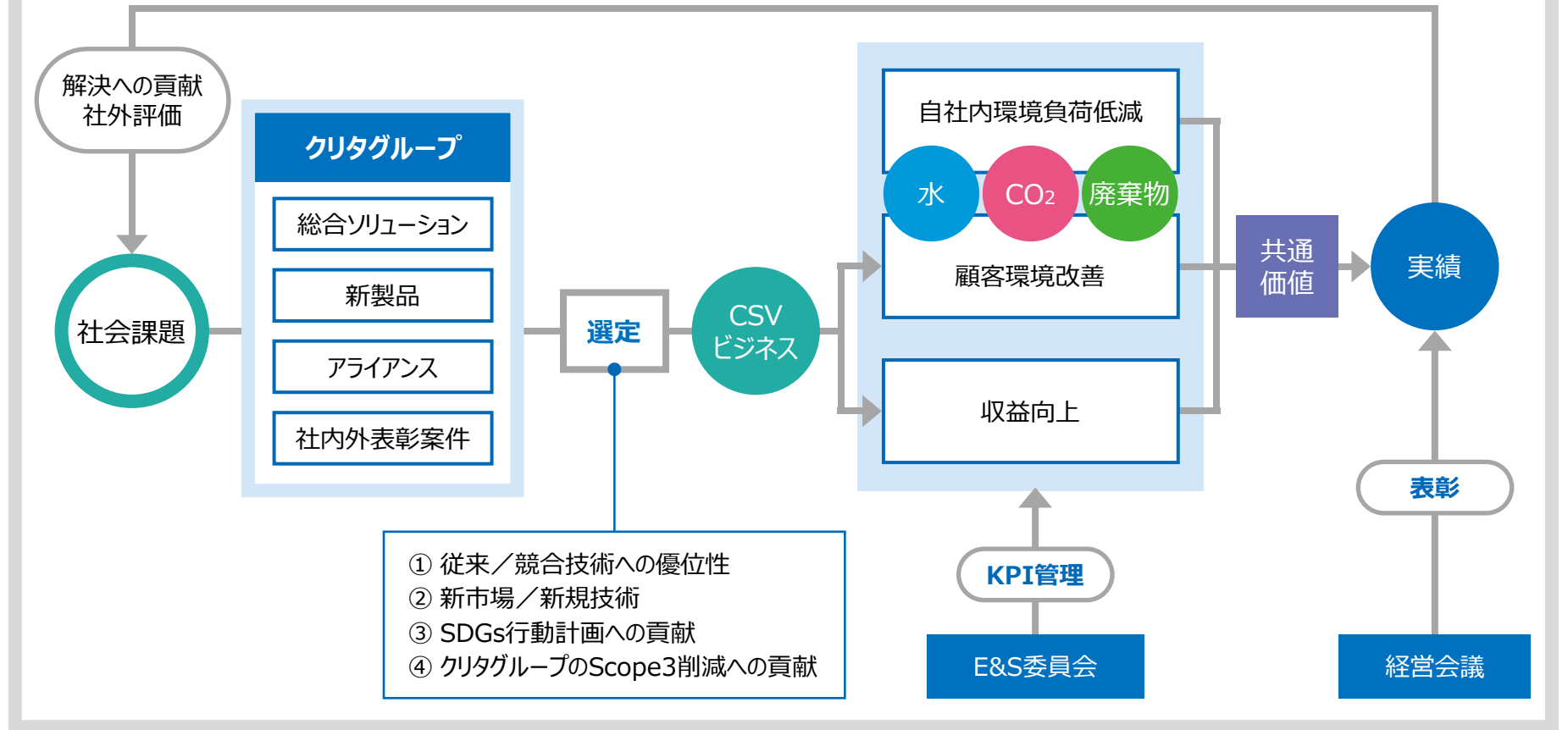
従来に比べ節水・CO₂排出量削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品・技術・ビジネスモデル

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、以下のすべて、または一部を満たすもの

- ① 従来技術や競合技術に比べて効果大きい。
- 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。
- ④ クリタグループのScope3削減に貢献する。

CSVビジネスの推進体制

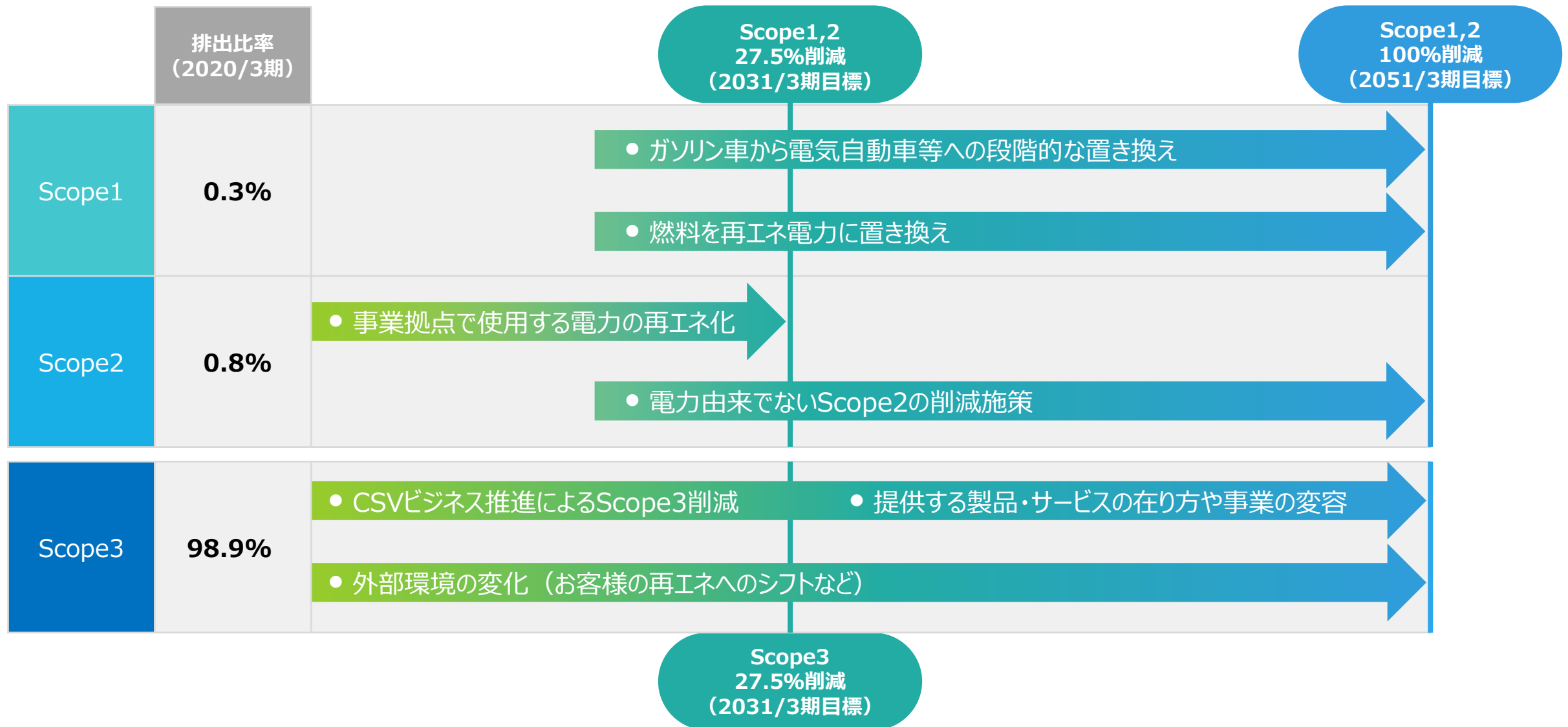


TCFD提言に基づき、温室効果ガス（GHG）排出を継続的に削減

- 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）」にて長期目標を設定

| CSRに関する方針の重点的に取り組むテーマ | 指標 | 2023/3期 | 長期目標 | |
|-----------------------|--|---------|---------|---------|
| | | | 2031/3期 | 2051/3期 |
| 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 (2020/3期からの削減割合) | — | 27.5% | 100% |
| | Scope3排出削減 (2020/3期からの削減割合) | — | 27.5% | — |

気候変動への取り組み(目標達成に向けたスケジュール)



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

Water Resilience Coalition

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つくる

誓約



水資源の問題が深刻な流域における水量、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



水資源の問題解決に向けたバリューチェーン全体での取り組み

設立会員（11社）

- アンハイザー・ブッシュ・インベブ
- デリアジオ
- ピービーエイチ
- ギャップ
- マイクロソフト
- カーギル
- ダウ
- エコラボ
- スターバックス
- スリーエム
- 栗田工業



参加企業

一般会員（15社）

- コカ・コーラ
- ウールワース
- カミンズ
- リーバイ・ストラウス
- インターコンチネンタルホテルズグループ
- ダノン
- コルゲート・パーモリーブ
- ハイネケン
- グラクソ・スミスクライン
- フォシアグロ
- デュボン
- マーズ
- レキットベンキーザー
- バイエル
- ブラスケム

(2022年1月現在)



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。