



栗田工業株式会社

クリタグループ中期経営計画

**PSV-27**

**Pioneering Shared Value 2027**

---

(証券コード：6370)

2023年5月12日

<b>I</b>	MVP-22の振り返り	.....	3 - 8
<b>II</b>	クリタグループの目指す姿	.....	9 - 12
<b>III</b>	PSV-27 (Pioneering Shared Value 2027)	.....	13 - 34
<b>IV</b>	参考資料	.....	35 - 39

# I | MVP-22の振り返り

---

## ■ 確固たる収益基盤の確立を目指し、ビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革に挑戦

### 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

### 財務経営目標

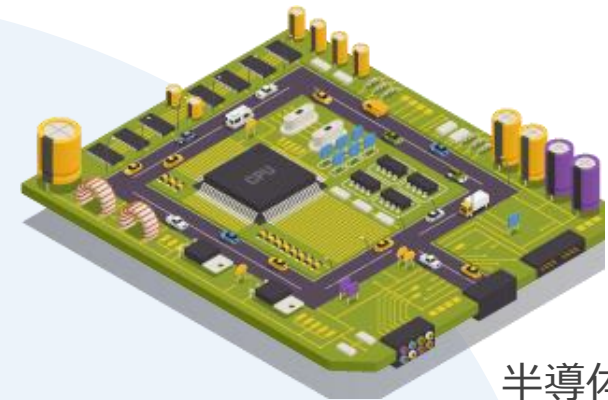
売上高年平均オーガニック成長率	3%以上
売上高事業利益率	15%
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	10%以上
ROICによる事業セグメント管理の導入	

### 非財務指標

水資源に関する問題の解決（節水）	240百万m <sup>3</sup>
持続可能なエネルギー利用の実現（CO <sub>2</sub> 排出削減）	10千t
廃棄物の削減	450千t

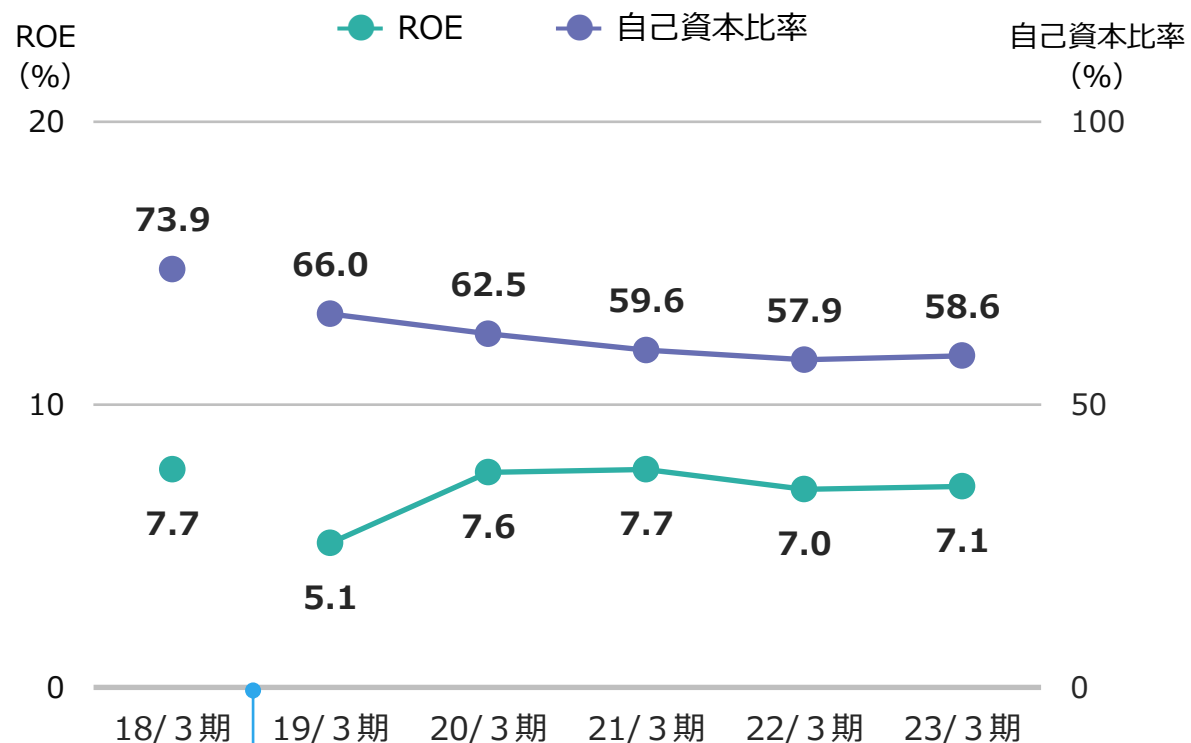
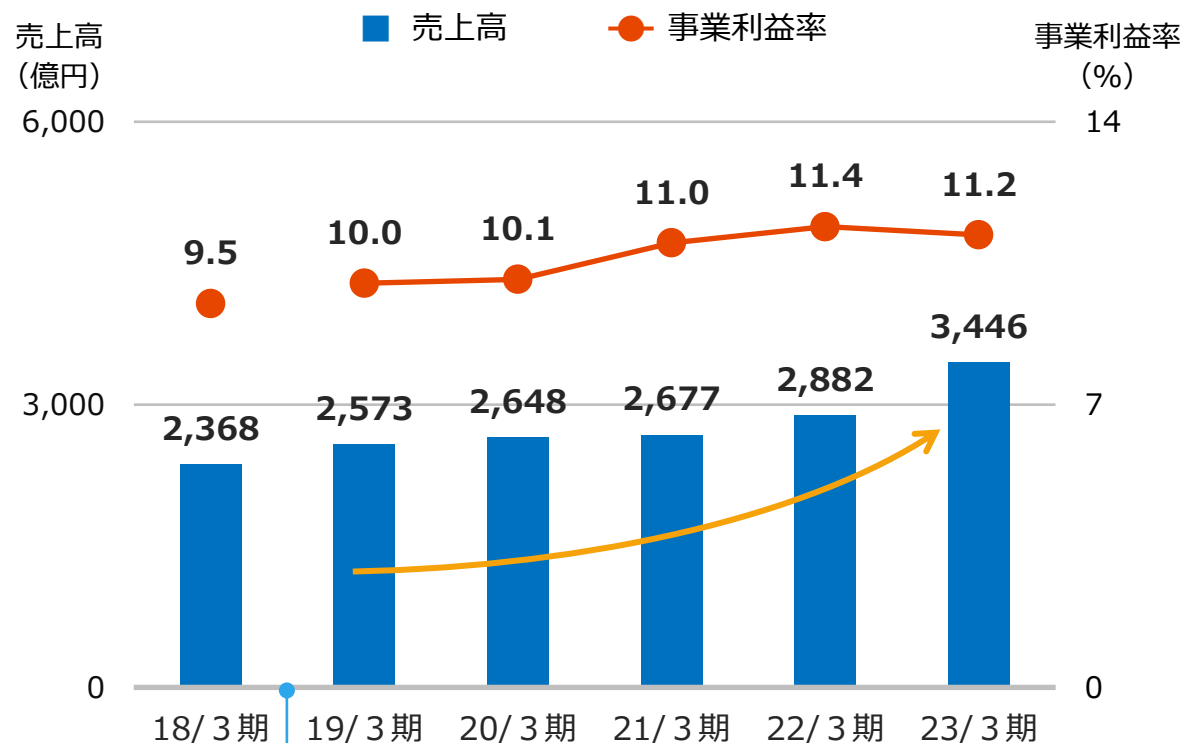
※ 数値はそれぞれ、顧客での負荷低減量 – 自社での負荷量

新型コロナウイルスの感染拡大も契機となり、社会・産業の価値観や構造が大きく変化



# MVP-22期間中の連結業績推移

売上高は1.5倍まで成長、事業利益率は改善するも経営目標には届かず



● 売上高年平均オーガニック成長率：3.7%

※ 2018年3月期は日本基準、2019年3月期以降はIFRS

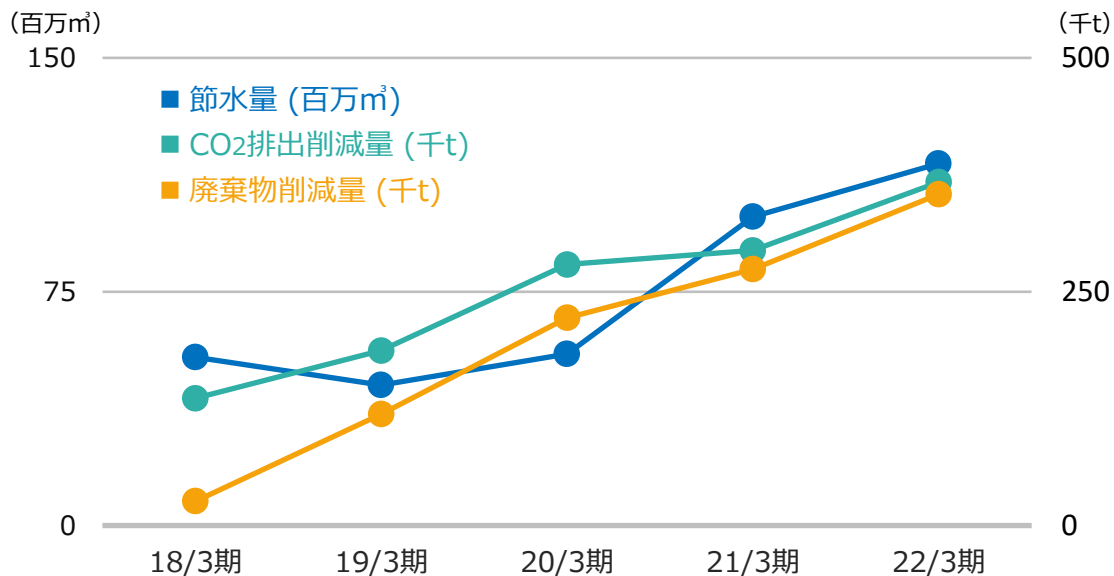
## 「CSVビジネス」により、社会との共通価値の創造が進展

### CSVビジネスの拡大

CSVビジネスとは、従来に比べ節水・CO<sub>2</sub>排出量削減・廃棄物削減に大きく貢献する製品・技術・ビジネスモデル

(2023年5月時点：53種類) ※ CSV：Creating Shared Value

#### 【顧客における環境負荷低減量の推移】



※ 2023年3月期の実績は現在取りまとめ中

### マテリアリティの進捗

指標	2023年3月期		
	目標	見通し※	評価(見込み)
<b>I. 安全性の高いサービス・製品を提供する</b>			
① 新規開発品の安全性評価	100%	100%	達成
② 「製品・サービス」に直接関わる従業員の定期安全教育受講率	100%	100%	達成
<b>II. 公正に事業を行う</b>			
役員・従業員のコンプライアンスに関する教育受講率	100%	100%	達成
<b>III. 人権を尊重する</b>			
① 役員・従業員への人権に関する教育実施率	100%	100%	達成
② 現場作業に関する安全教育受講率	100%	100%	達成
<b>IV. 水資源の問題を解決する</b>			
顧客節水貢献量 - 自社取水量	240百万m <sup>3</sup>	118百万m <sup>3</sup>	未達成
<b>V. 持続可能なエネルギー利用を実現する</b>			
顧客排出CO <sub>2</sub> 削減貢献量 - 自社排出CO <sub>2</sub> 量	10千t	172千t	達成
<b>VI. 廃棄物を削減する</b>			
顧客排出産廃削減貢献量 - 自社排出産廃量	450千t	415千t	未達成
<b>VII. 産業の生産技術を進歩させる</b>			
「生産プロセスの改善・改良への貢献」に該当する商品開発テーマの件数割合	35%	37%	達成

※ 2023年3月期の実績は現在取りまとめ中

事業基盤の獲得とサービスシフトを進めるも、さらなる収益成長に繋がる変革が必要

## 主な成果

### 世界四極体制の確立

グローバルプロジェクトの進展、シナジー発揮

### 価値起点の高付加価値モデルの創出・展開

CSVビジネスや超純水供給以外の契約型サービス

### DXとイノベーション推進に着手

メタ・アクアプロジェクト、Kurita Innovation Hub設立



## 主要課題

### 産業・顧客の特性に適した事業展開

特定モデルの画一展開からの脱却

### 新事業の創出

将来の事業の柱へ

### 人材の育成

イノベーション創出、ソリューション提案の原動力へ

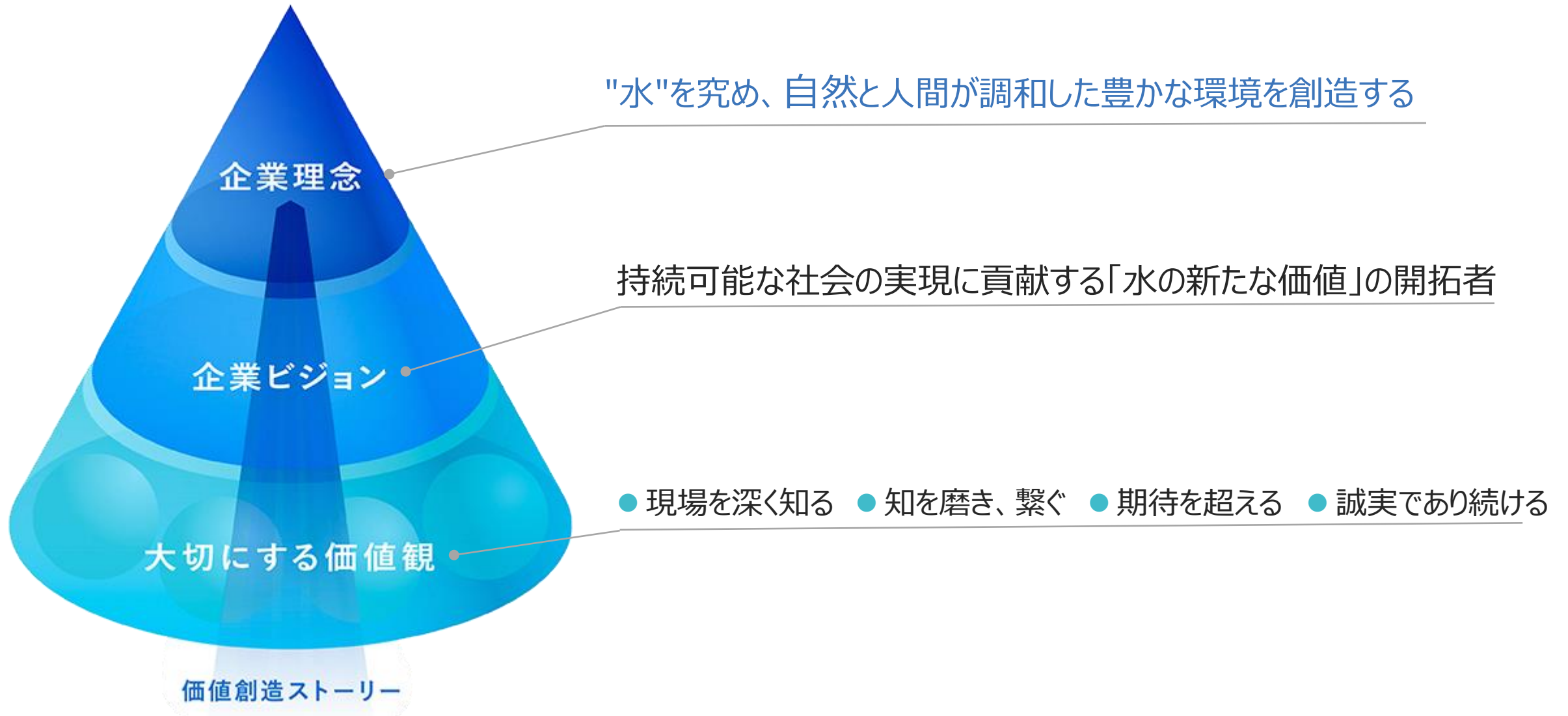
### ガバナンス強化

DX、グローバル事業基盤の活用、監督と執行の強化



## Ⅱ | クリタグループの目指す姿

---

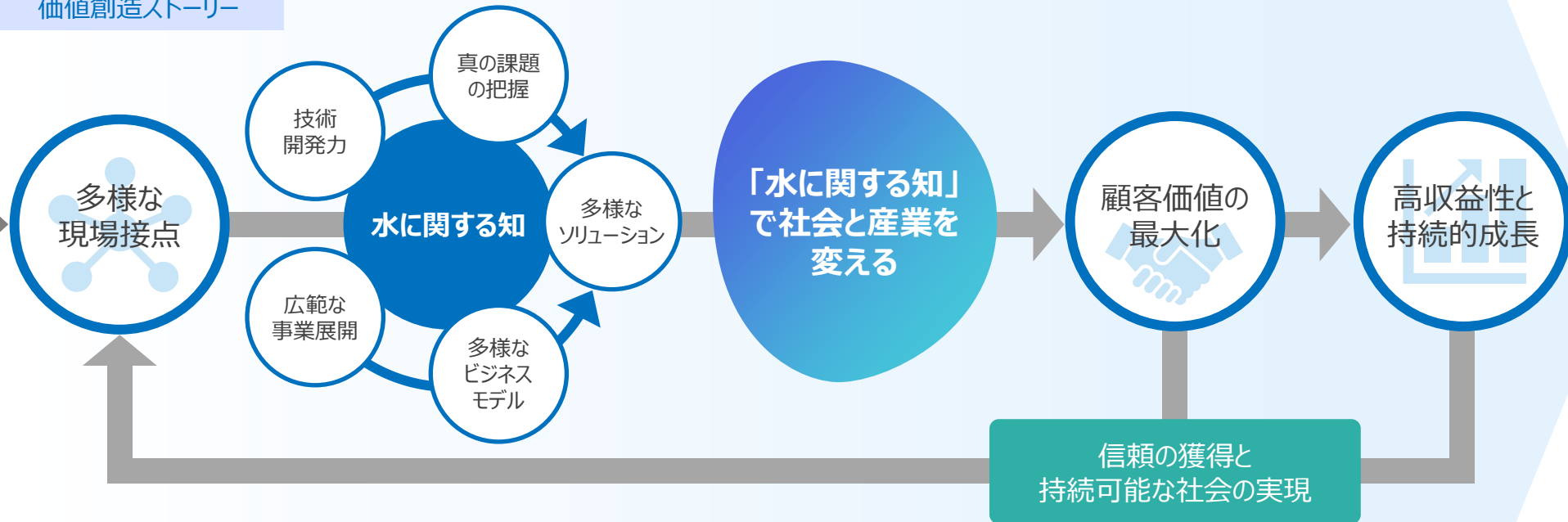


企業活動と自然環境や社会システムとの相互影響を踏まえた持続的成長を目指す

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）

価値創造ストーリー

クリタグループが  
直面しているメガトレンド



大切にしている価値観

企業ビジョン

企業理念

# クリタグループのマテリアリティ

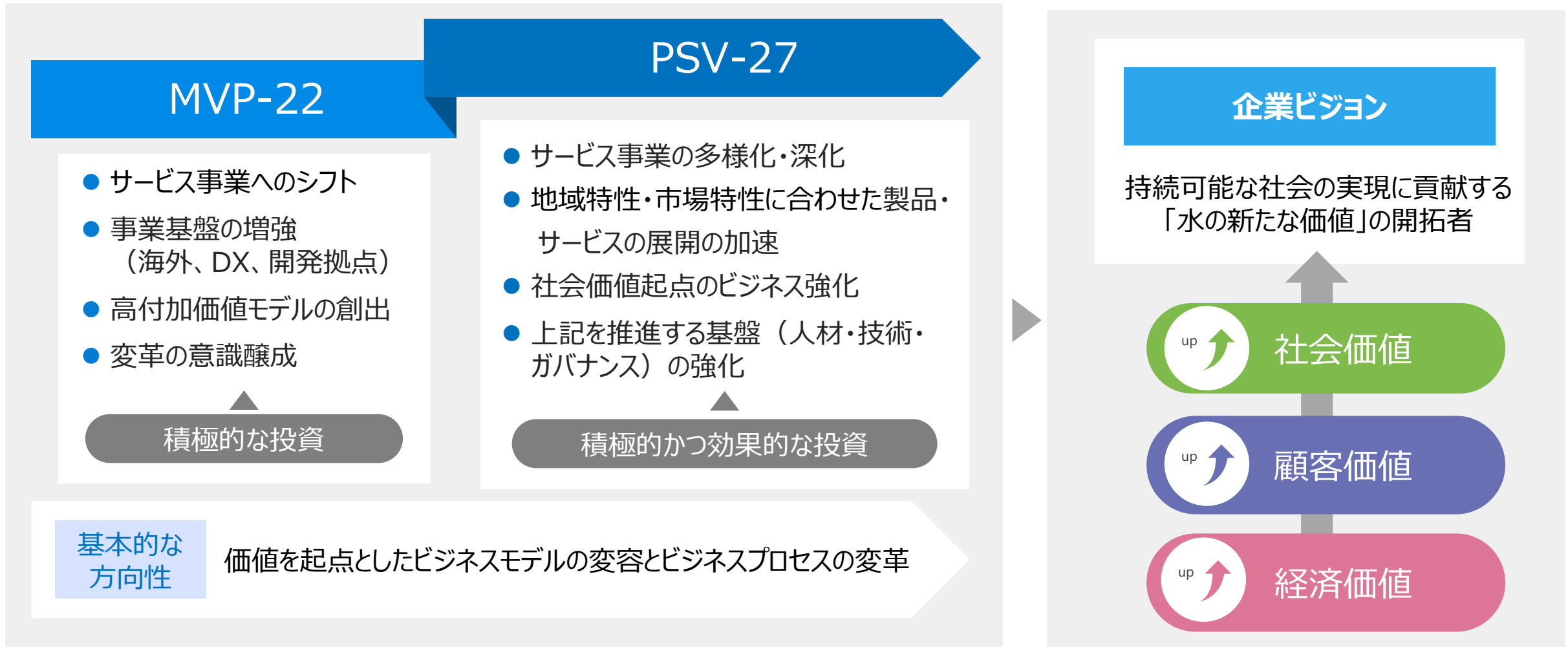
経営戦略の中核をCSRからサステナビリティに拡大し、クリタの稼ぐ力と持続可能な社会の実現の同期化を目指し、社会・環境に与える影響とクリタグループの企業価値に与える影響の2軸で抽出

テーマ	マテリアリティ	SDGsへの貢献
共通価値テーマ	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	
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	
	戦略的な人材育成と活用	
	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	
	公正な事業活動	

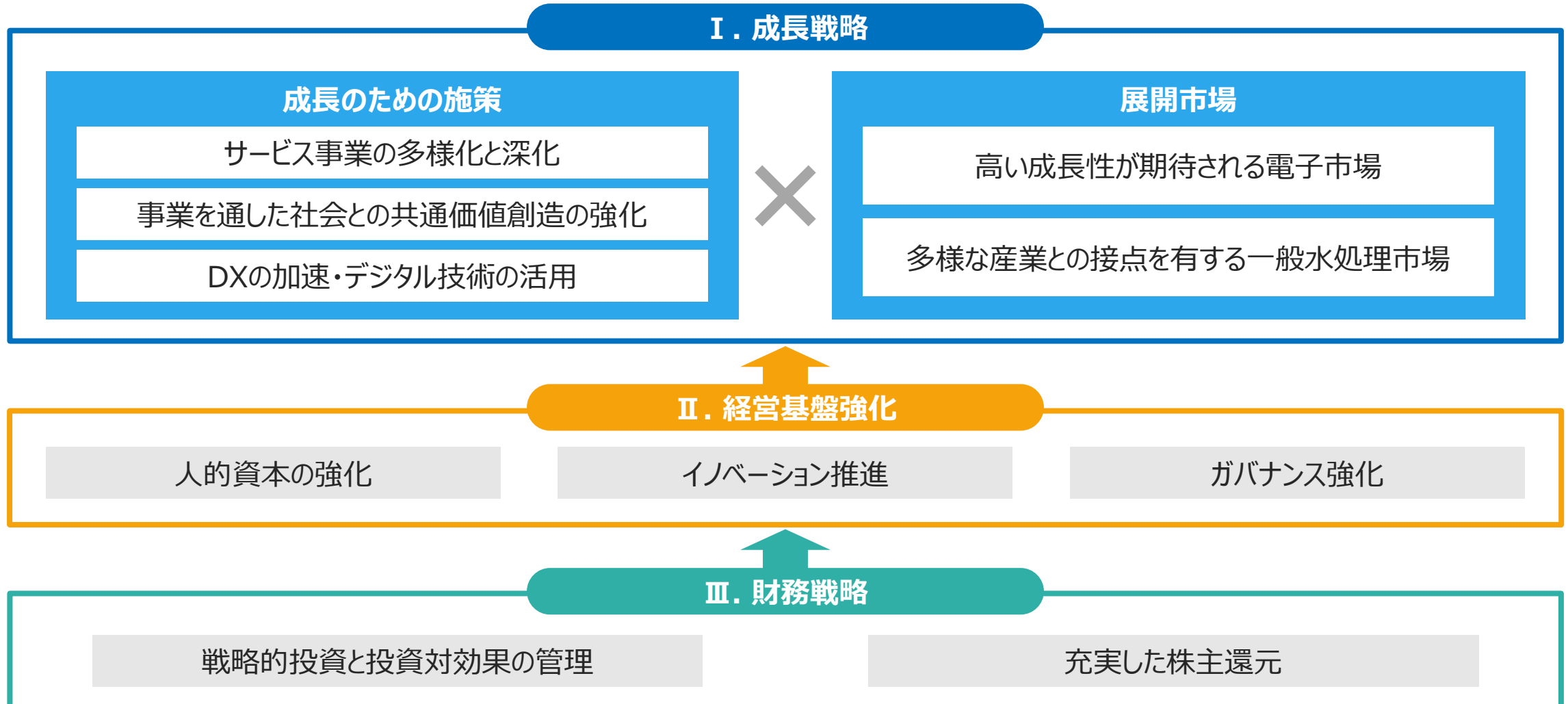
## III | PSV-27 (Pioneering Shared Value 2027)

---

## MVP-22の成果を最大活用しグローバルでの収益成長を加速



■ 人材・技術・しくみを磨き上げ、圧倒的なスピードと課題解決力で、期待を超える価値を切り拓く



# PSV-27経営目標（2028年3月期達成目標）



## 財務指標

売上高	4,500億円
売上高事業利益率	16%
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	12%以上
投下資本利益率 (ROIC)	10%以上

## 主要な非財務指標

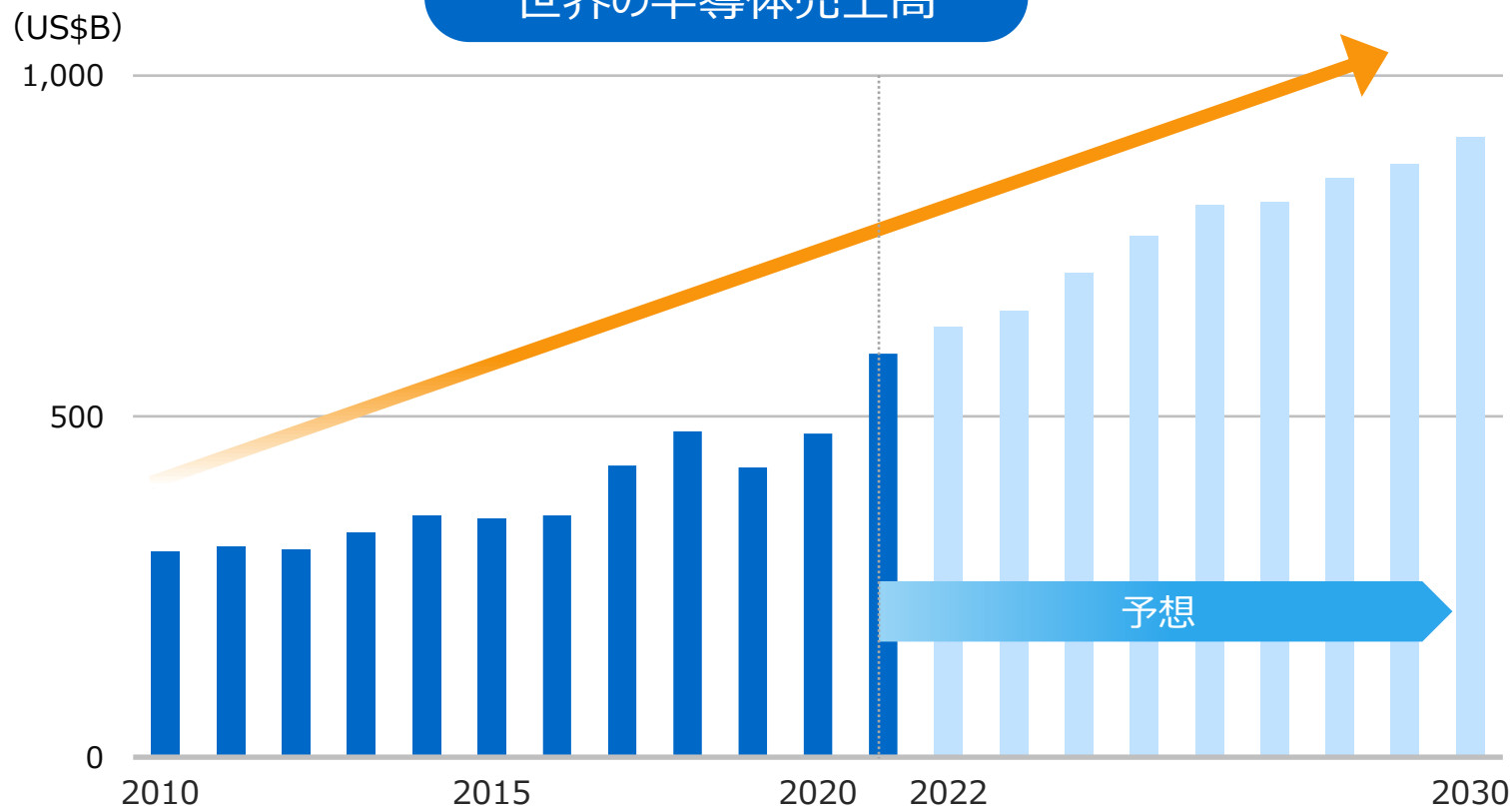
CSVビジネスによる節水貢献量	300百万m <sup>3</sup>
CSVビジネスによるGHG削減貢献量	1,500千t
CSVビジネスによる資源化貢献量・ 資源投入削減貢献量	300%増 (2023年3月期比)

※ 非財務指標の全体は、37ページ参照



2027年までの市場成長CAGRは6%超と想定され、大規模投資が生まれる動きが継続

世界の半導体売上高



\*出所：Omdiaのデータを基に栗田工業作成

各国の半導体支援の動き

国・地域	産業支援策の主な動向
米国	バイデン大統領は500億ドル（約6.5兆円）の半導体産業投資を含むCHIPS法案に署名
欧州	半導体関連技術へ官民で430億ユーロ（約6.3兆円）を投資する体制を整備（欧州議会等の承認を経て、正式成立する予定）
中国	中国半導体、供給網へ1兆元（約19兆円）、製造装置や素材、生産設備増強し官民一体で米国に対抗

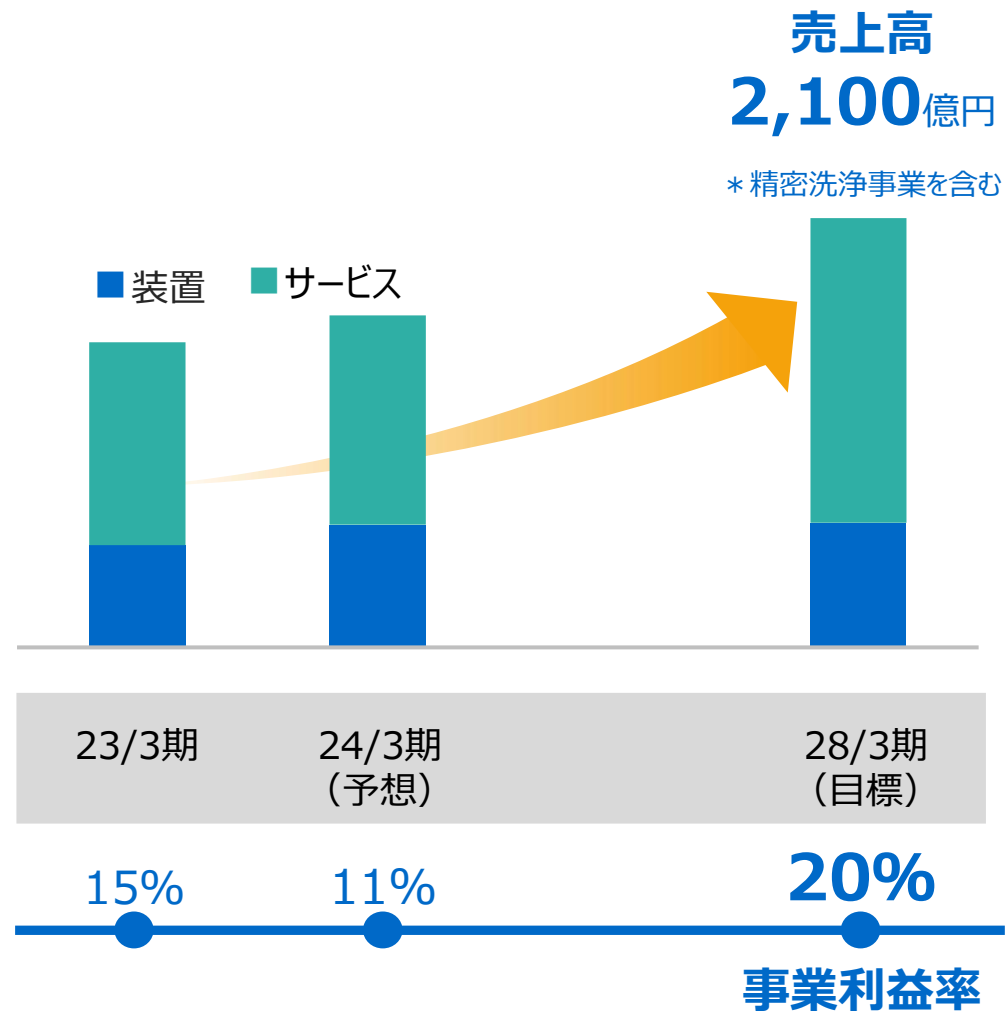
\*出所：各種報道から栗田工業まとめ

## 多様なサービスとDXで幅広い顧客との接点をグローバルに獲得

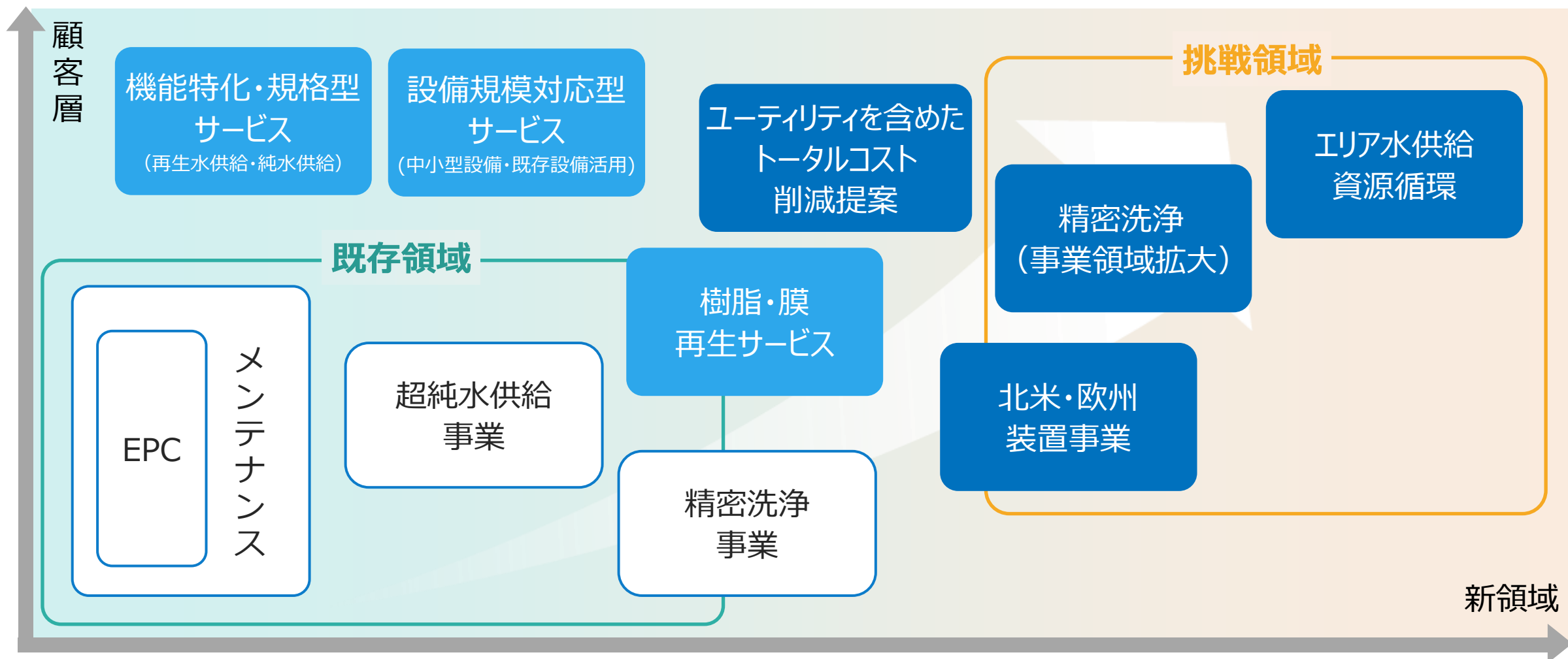
### 主要施策

- 価値を起点とした多様なサービス事業の展開
- 水供給事業の進化
- 精密洗浄事業の基盤強化
- 欧米における新たな事業基盤構築
- 生産プロセスの変革とサプライチェーン強化

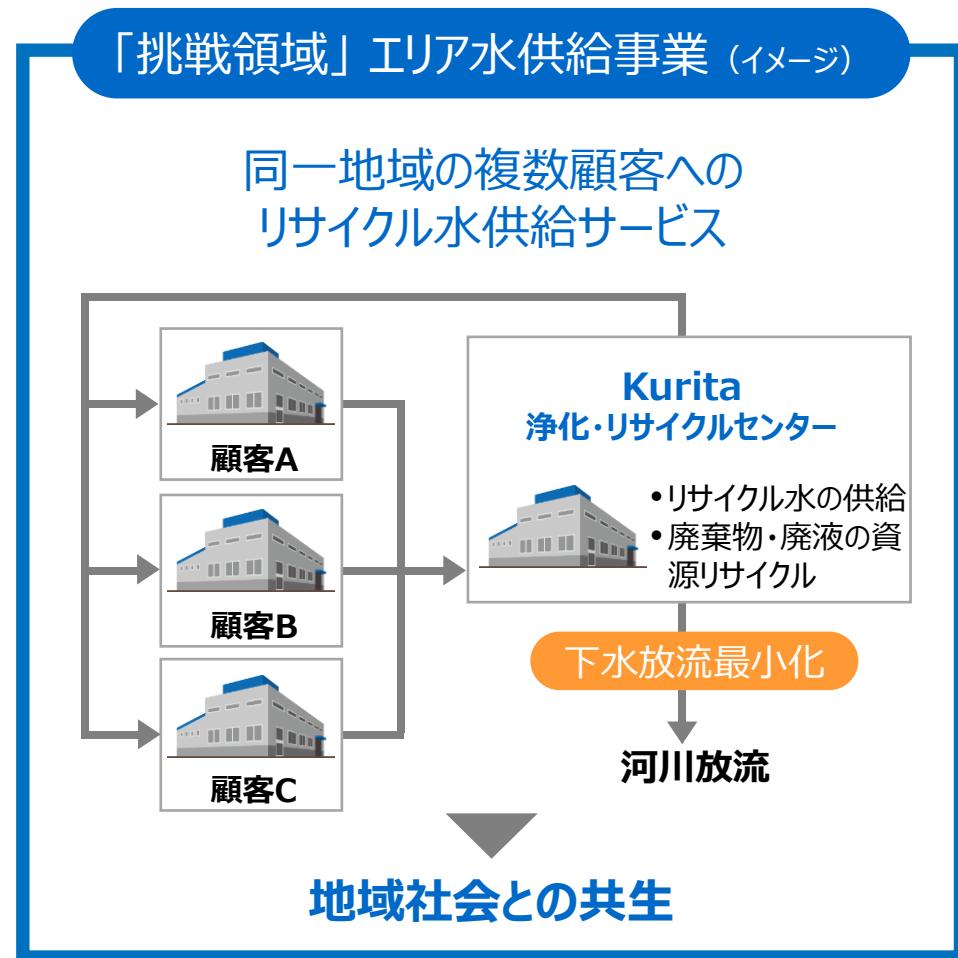
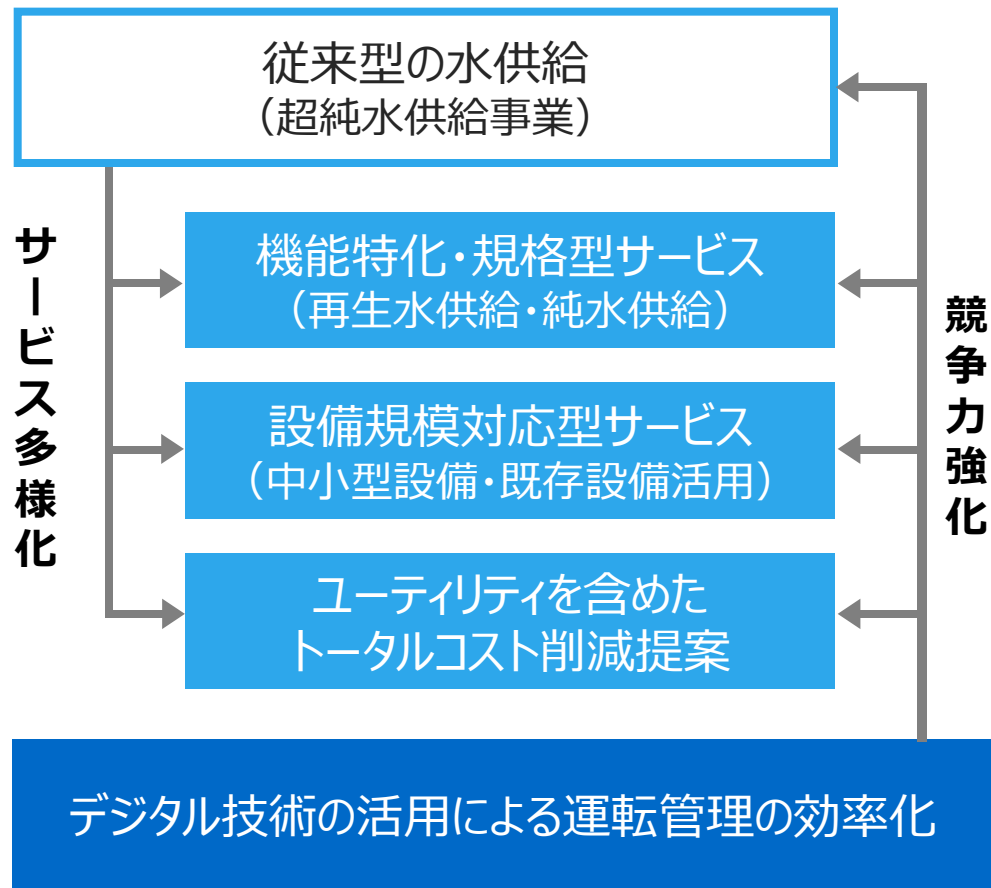
営業・企画・生産・調達のバリューチェーンを一貫してサポートする電子市場専門組織へ変更



## サービスの多様化による顧客層や展開領域の拡大



## 価値起点で新たな水供給のビジネスモデルを開発・展開

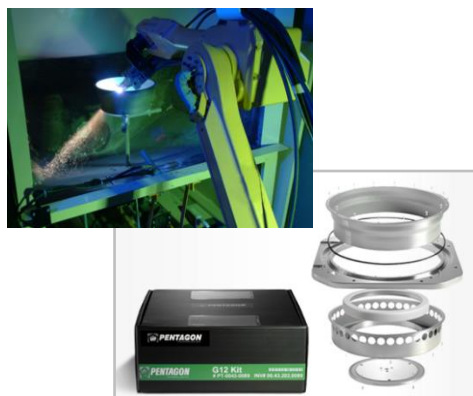


市場成長を事業機会に繋げるとともに、事業の多様化により安定成長を目指す

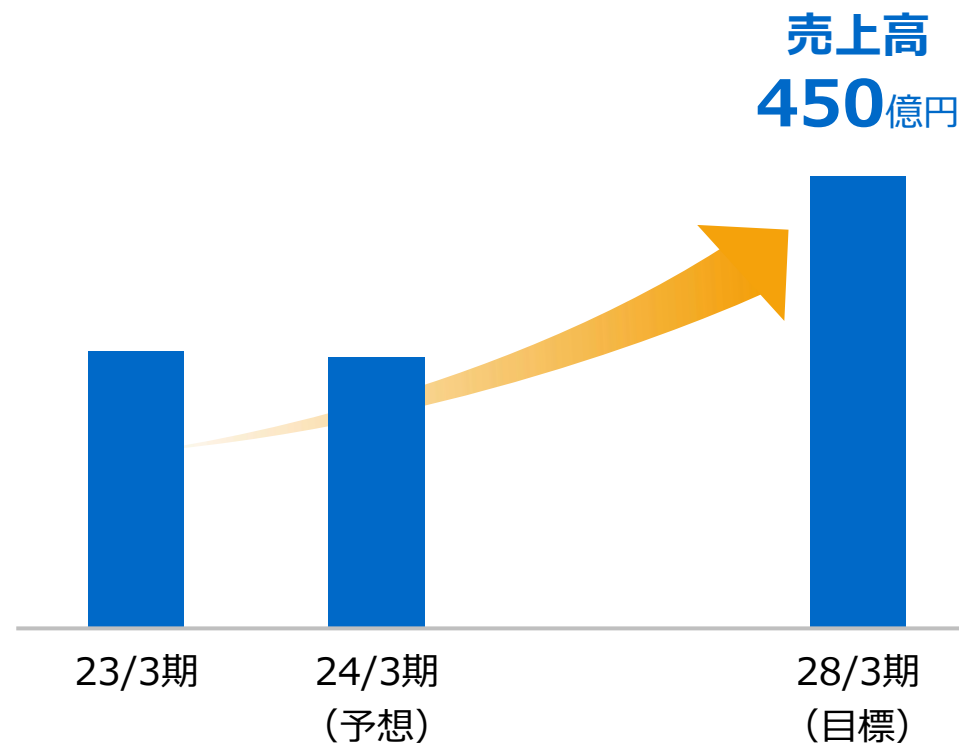
## 取り組みの方向性

グループ内の精密洗浄事業を一体運営する体制とし、シナジーの創出を強化

- 事業範囲の拡大
- 生産性の向上
- 新規顧客の開拓



シリコンサイクル影響を受けにくい  
精密洗浄事業への転換を目指す



## 市場特性と既存の事業基盤を踏まえ、欧米での装置事業立ち上げを目指す

### 北米

現地拠点の資源を活用し、最先端半導体向けの装置事業獲得に挑戦



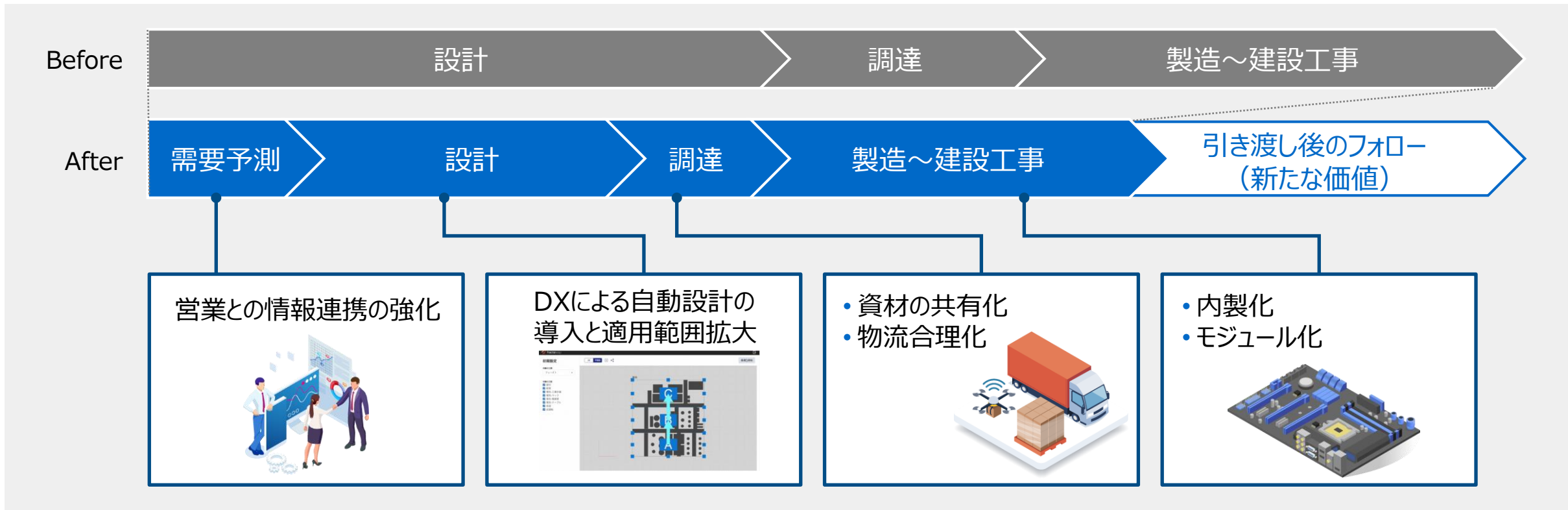
※EP(Engineering & Procurement)+モジュール化・・・装置の建設を顧客工場内では行わず、完成済みの水処理装置をモジュール化し顧客工場内で組み立てる工法

### 欧州

M&Aにより現地の事業基盤を獲得し、クリタグループとのシナジーを発揮



## バリューチェーンの連携強化とDXにより競争力を向上



生産工数の短縮

コスト削減

品質向上 (供給安定化)

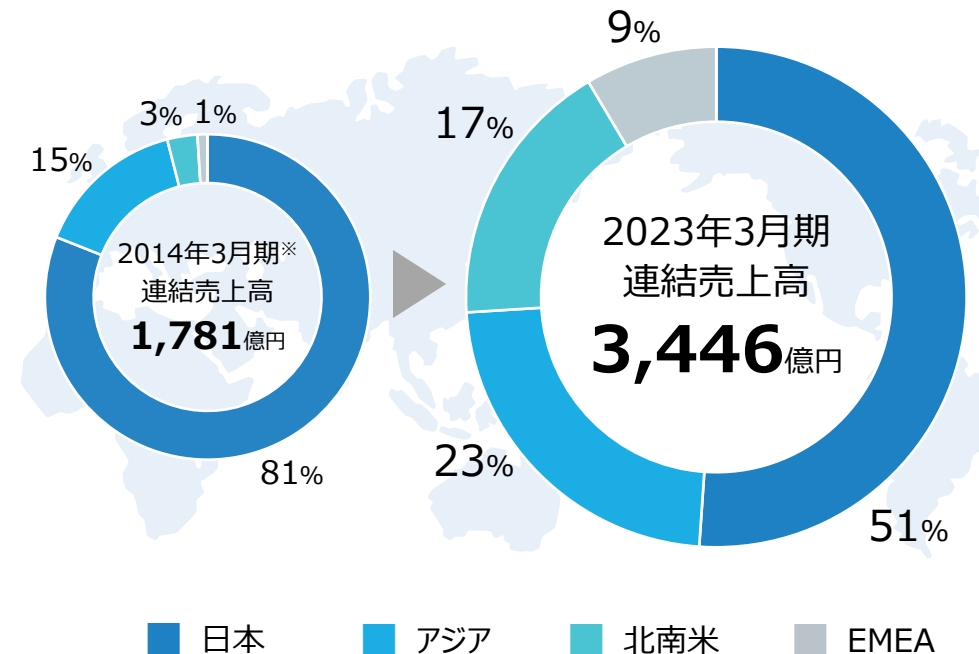
## 産業・地域の多様化は安定性に寄与する一方でニーズも多様化

### 多様な産業の多様な現場接点



### 地域の多様性

地域別の売上高構成比



※2015年の欧州事業基盤獲得前の連結売上高における地域別構成比

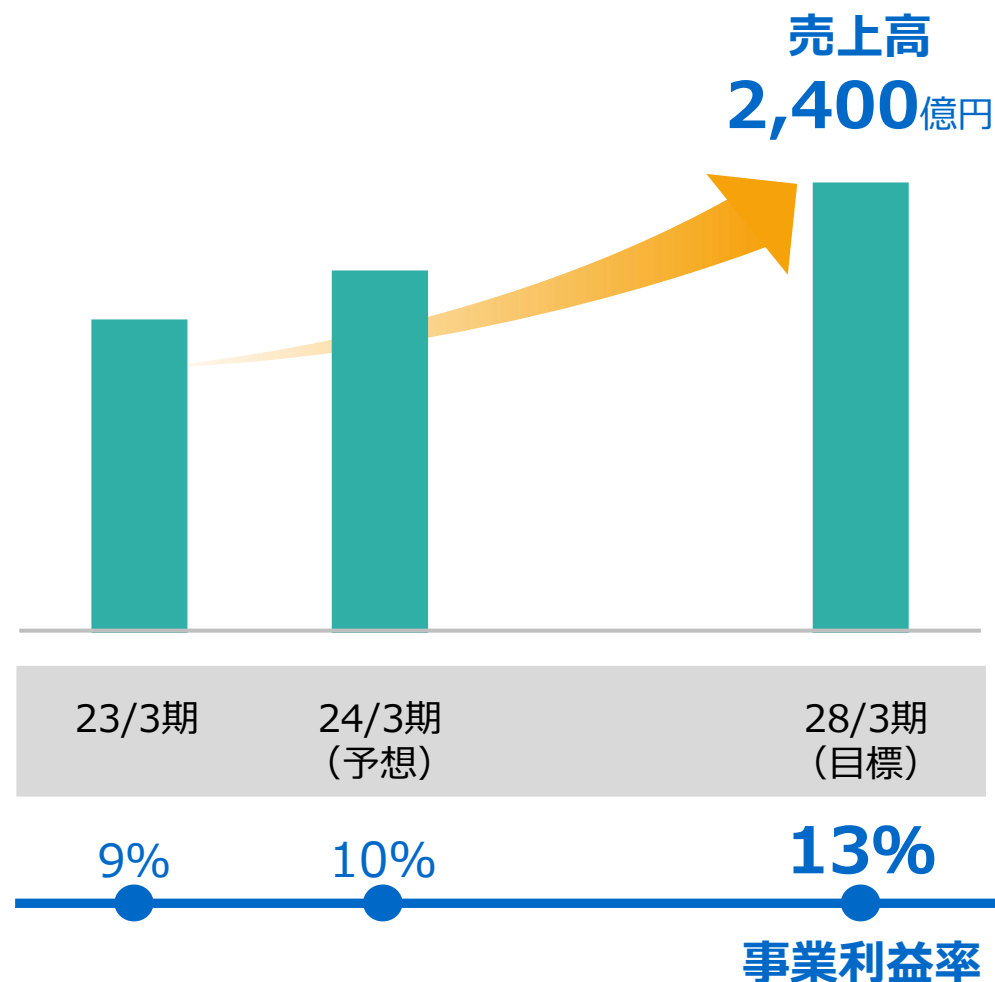


## 地域・市場特性に適した事業展開により、付加価値の高いモデルの展開を加速

### 主要施策

- 地域特性を踏まえた事業体制の構築
- CSVビジネスのさらなる拡大
- 展開加速のためのデジタル基盤活用
- 循環型社会へ貢献する新規事業への挑戦

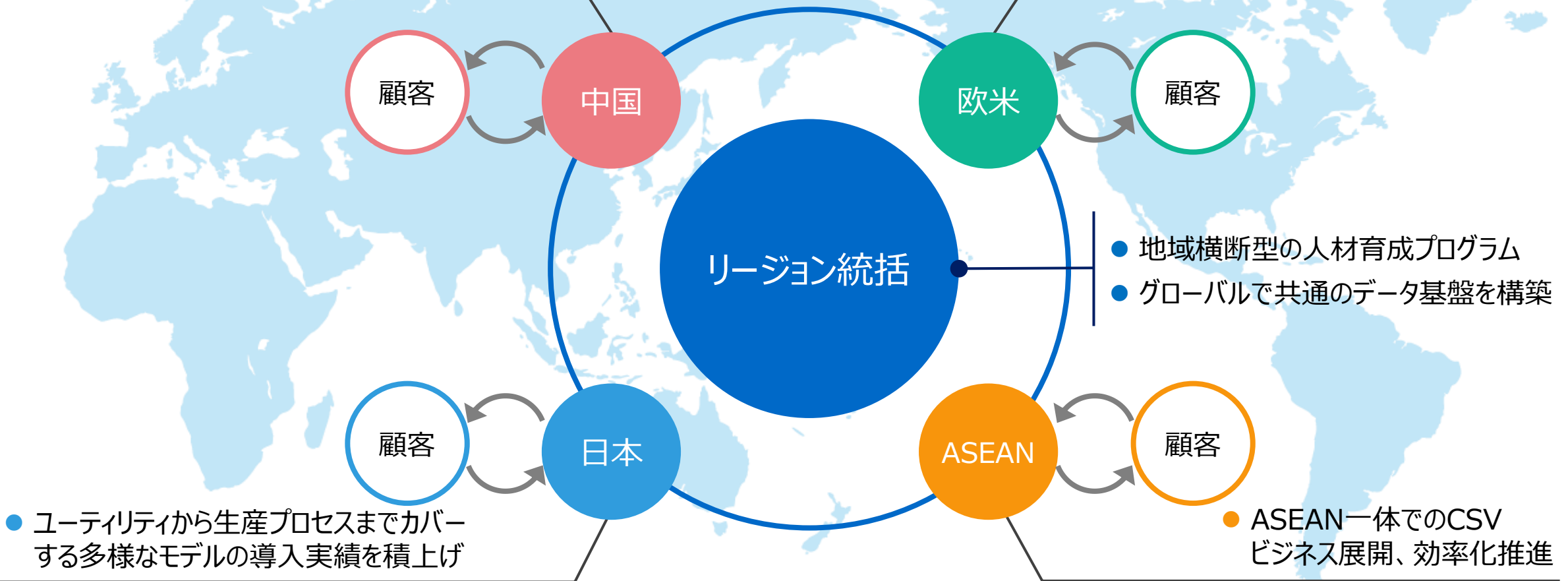
地域特性に合わせた事業推進や地域間連携に向け、地域別機能＋統括機能の組織体制へ



## 4つのリージョンで、各地域のお客様と共通価値を創出し、リージョン統括が連携を推進

● CSVビジネスの中国全土への拡大

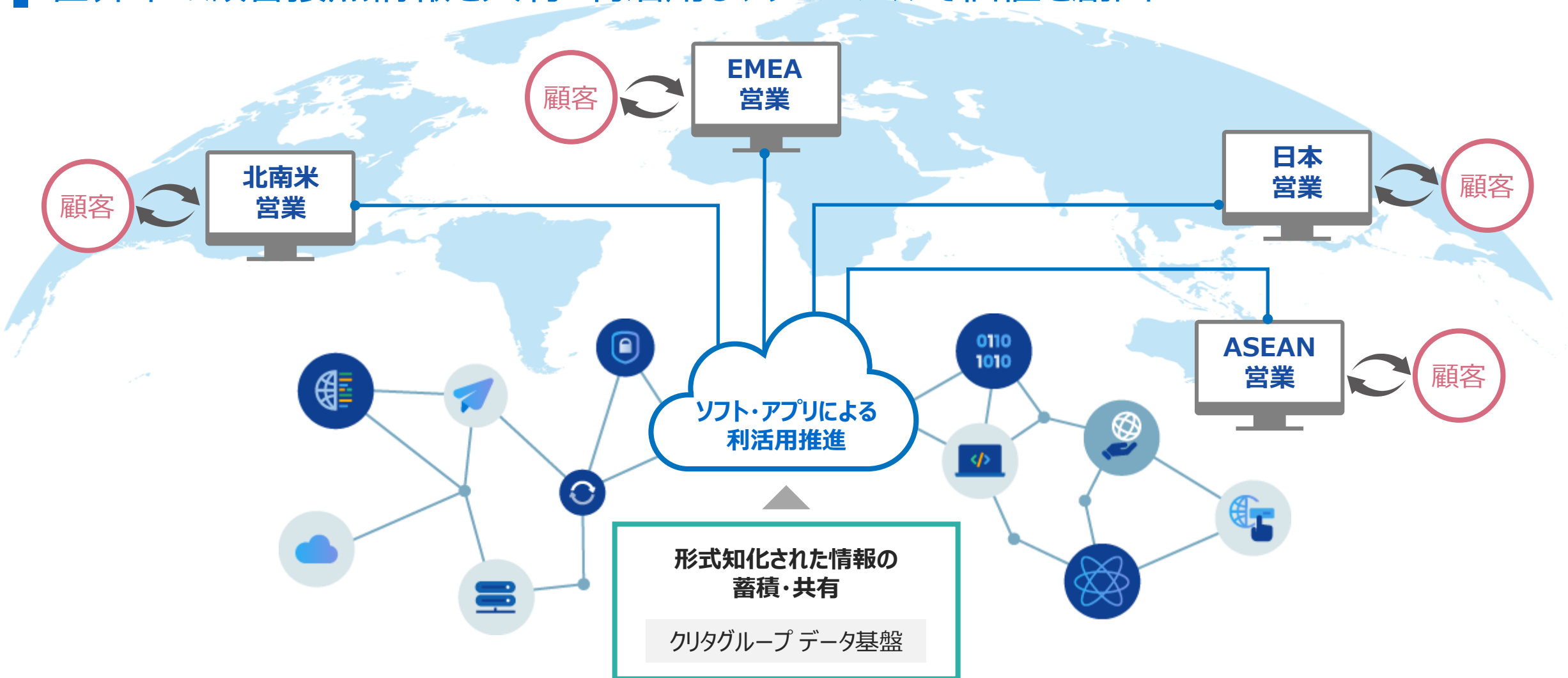
● 欧州の経験を踏まえたクリタアメリカ社の早期収益化



## グローバルで情報を共有し、産業別、地域別に最適なモデルと販売方法で拡大を推進

ユーティリティ設備向け (ボイラや冷却設備等への適用)	特徴	生産・製造プロセス向け (生産・製造プロセス等への適用)		
広範な産業で適用	拡大の方向性	産業・顧客ごとに異なる		
好事例モデルや導入実績を地域間で共有し効率的に拡大		調整・組み合わせにより顧客に最適なモデルを構築		
<p>ボイラ内に付着したスケールの除去 【多様な産業】</p> <p>ドリームポリマー配合品</p>  <p>節水 CO2削減</p>	<p>排水処理薬品の注入量最適化 【多様な産業】</p> <p>凝集センサーによる排水処理 3Sソリューション</p>  <p>資源投入削減</p>	導入事例	<p>未燃炭素分を焼結燃料として利用 【製鉄】</p> <p>高炉ダストの改質技術</p>  <p>CO2削減</p>	<p>乾燥用ドライヤーの伝熱効率改善 【紙パルプ】</p> <p>Kurita Dropwise Technology</p>  <p>CO2削減</p>

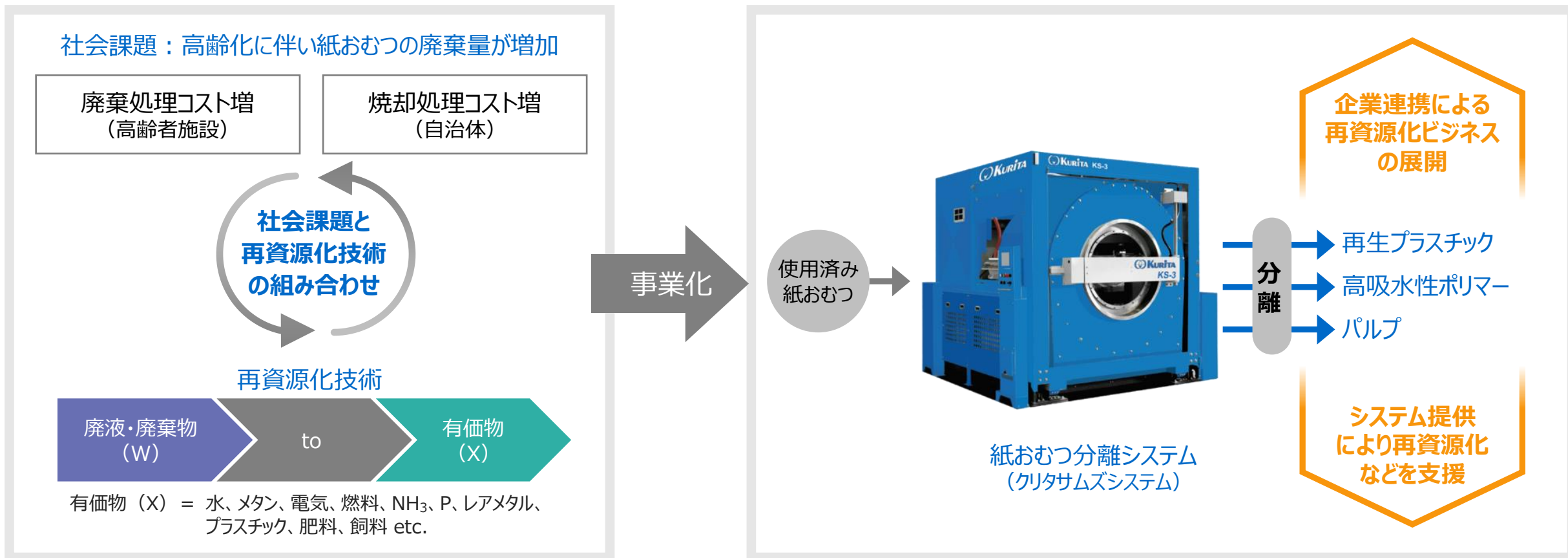
世界中の顧客接点情報を共有・利活用し、グローバルで価値を創出



多様な顧客接点で培った水処理・洗浄技術などの「水に関する知」により、将来の収益の柱となる新規事業を育成

## 挑戦事例 「使用済み紙おむつの再資源化事業」

\* 再資源化技術：水から異物を取り除き水を利活用する技術を発展させ、取り除いた異物も利活用し有価物に変える技術



## イノベーション創出の礎となる人材の育成・獲得と活躍のための仕組みを強化

### 主要な取り組み



#### 社員の働きがいを高める

人材の結束力



専門性の高い  
個人の活躍



#### 多様性を活かす

多様な  
専門性と経験

グローバル化



#### 技術立社を支える 重要人材を確保・育成する

開発人材

デジタル  
人材

知財人材

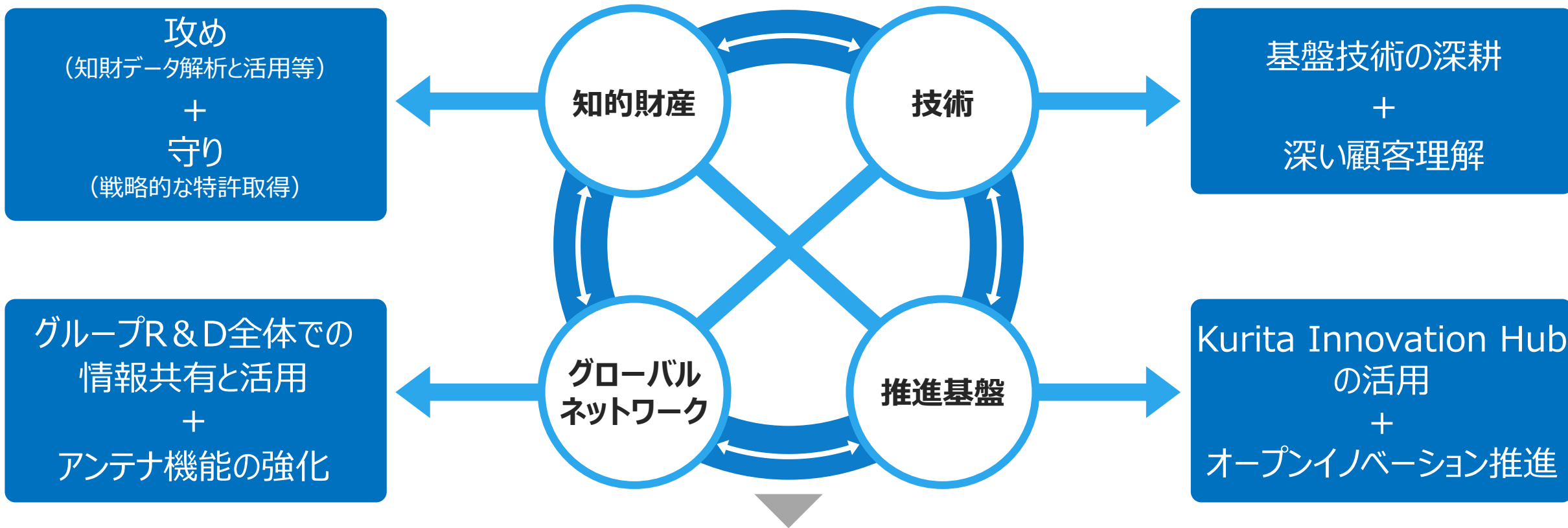


人事制度改定

計画的な育成機会の拡充

経験者採用

クリタグループの技術・基盤・ネットワーク・知的財産の強みを活かし、イノベーション創出を推進



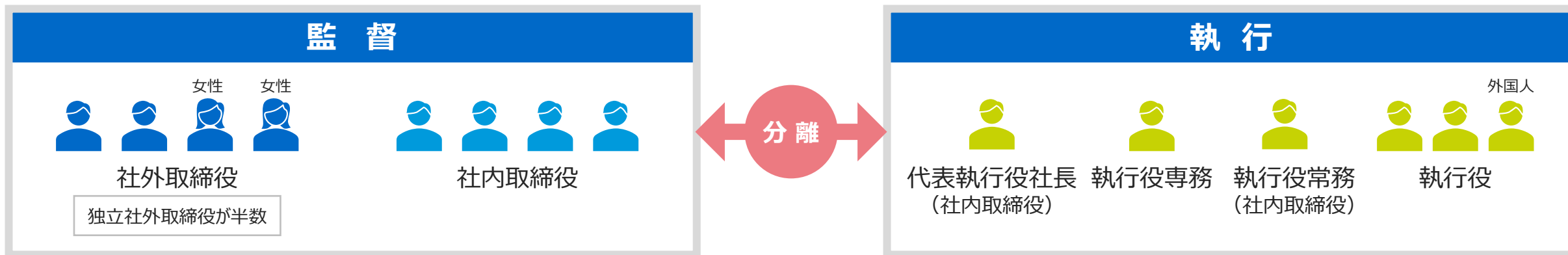
顧客と社会に「新たな価値」を提供するソリューションや新規事業を創出

## コーポレートガバナンスの一層の強化を図るため、指名委員会等設置会社へ移行

### 目的

- 経営の監督と執行を明確に分離する体制により、経営の監督において多様なステークホルダーの視点を踏まえた監督に注力
- 経営の執行においては、監督側の知見や適切なモニタリング機能を活かし、業務執行の果敢な意思決定を行う体制とする

\* 2023年6月下旬の定時株主総会承認後、移行



### 各委員会の構成



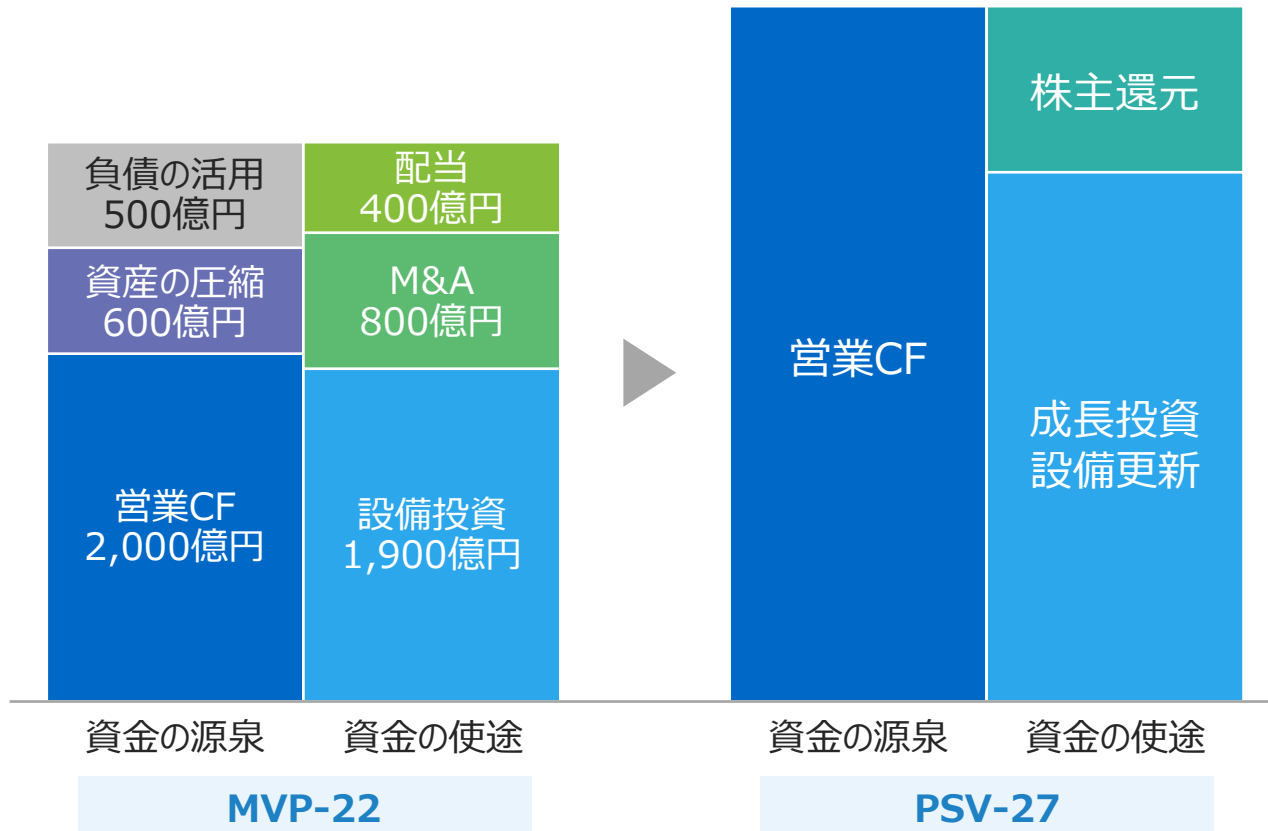
### ダイバーシティ

取締役会の構成		執行役の構成
社外取締役比率	女性取締役比率	外国人比率
40% ▶ <b>50%</b>	20% ▶ <b>25%</b>	0% ▶ <b>17%</b>



## 規律ある投資判断と財務管理のもと、成長投資に優先的に資金を活用

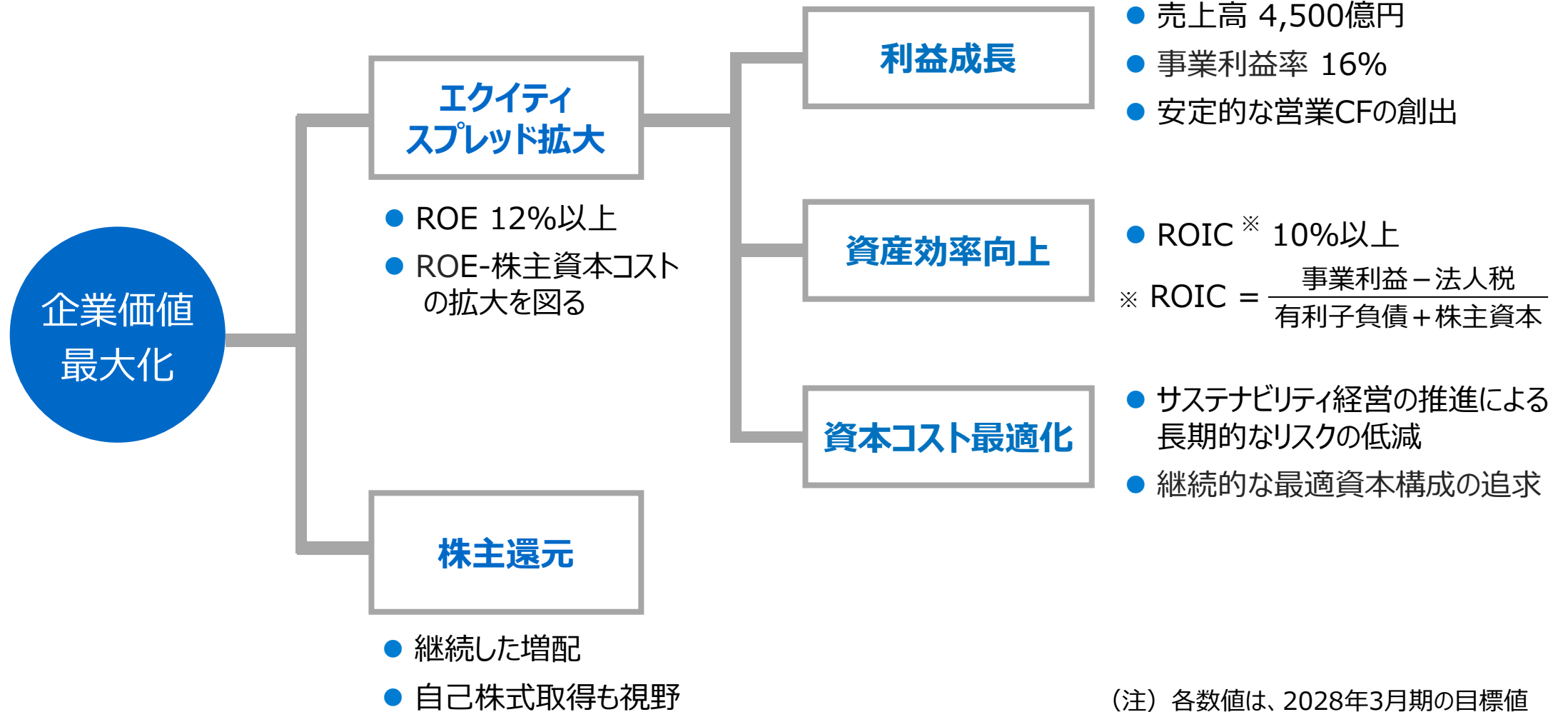
### キャッシュアロケーション



### 資金使途の優先順位

- 1 成長投資**  
 (水供給・資産保有型サービス、地域補完、新事業など)  
 ROIC管理、規律ある投資判断基準による投資管理の強化
- 2 設備更新** (IT投資、生産拠点再編 他)  
 成長基盤の整備に資する投資を継続
- 3 増配の継続**  
 直近5年間通算で配当性向30%から50%の範囲を目安に財務格付けも維持しつつ、長期的に計画的な増配を継続する方針
- 4 自己株式取得**  
 資金需要と株価、資本構成の状況等を鑑み機動的な自己株式取得を検討

## エクイティスプレッド拡大と着実な株主還元により企業価値を最大化



(注) 各数値は、2028年3月期の目標値

## IV | 参考資料

---

# PSV-27 目標・為替前提



## 損益状況

	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (予想)	2028年3月期 (目標)
売上高	3,446億円	3,750億円	4,500億円
電子	1,493億円	1,625億円	2,100億円
一般水処理	1,953億円	2,125億円	2,400億円
事業利益	386億円	400億円	720億円
事業利益率	11.2%	10.7%	16.0%
電子	14.6%	11.1%	20.0%
一般水処理	8.7%	10.3%	13.0%
営業利益	291億円	390億円	—
親会社の所有者に 帰属する当期利益	201億円	270億円	—
CSVビジネス売上高	—	500億円	1,000億円

## 財務状況

	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (予想)	2028年3月期 (目標)
ROE	7.1%	—	12%以上
ROIC	8.0%	—	10%以上

## PSV-27 為替前提

	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (予想)	2028年3月期 (目標)
米国 (USD)	135.5円	135.0円	135.0円
欧州 (EUR)	141.0円	138.5円	138.5円
韓国 (KRW)	0.104円	0.102円	0.102円
中国 (CNY)	19.8円	19.7円	19.7円

# マテリアリティ指標（2028年3月期達成目標）



## 共通価値テーマ

水資源の問題解決	
コレクティブアクションを実施する延べ流域数と活動流域の延べ人口	5流域・600百万人
CSVビジネスによる節水貢献量	300百万m <sup>3</sup>
GHG排出量・節水貢献量比の削減割合（2023年3月期比）	50%
取水量原単位（連結売上高比）の削減割合（2023年3月期比）	20%
水資源に関する関心向上のためにエンゲージした個人・組織・団体の数	前年度以上
脱炭素社会実現への貢献	
Scope1+2の削減割合（2020年3月期比）	73%
Scope3の削減割合（2020年3月期比）	22%
CSVビジネスによるGHG削減貢献量	1,500千t
循環型経済社会構築への貢献	
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（2023年3月期比）	300%
自社廃棄物のリサイクル化率	前年度以上

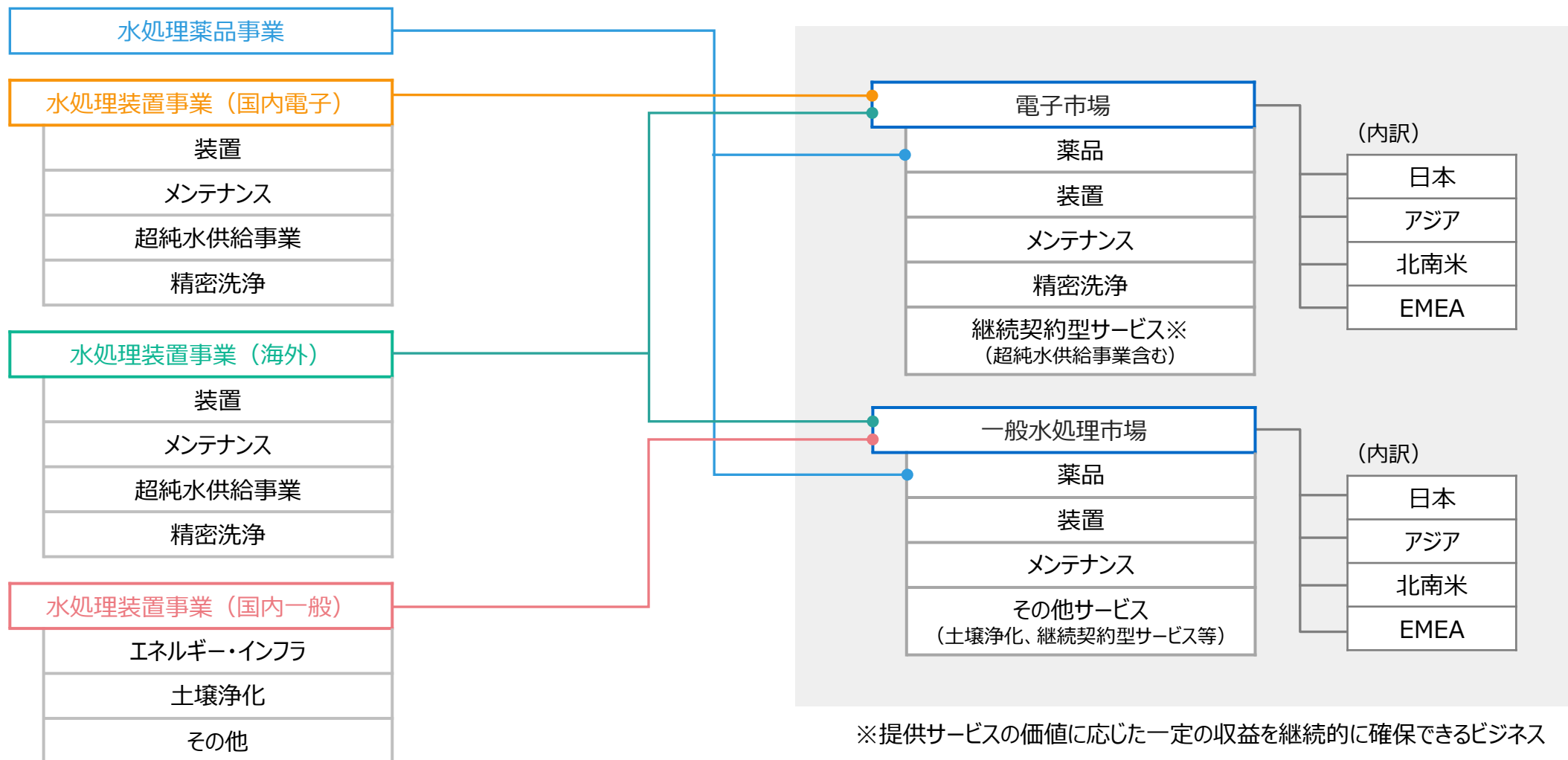
## 基礎テーマ

革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及	
革新領域への投資割合	30%
革新領域のテーマ件数割合	30%
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	前年度以上
戦略的な人材育成と活用	
エンゲージメントスコア (a：全業種平均を上回る会社の割合 / b：調査した会社全体でのスコア)	a：75% b：前回調査以上
栗田工業の業務執行に係る経営層に占める女性・外国人・経験者採用者の割合	40%
開発人材・デジタル人材・知財人材の充足度	80%
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	前年度比20%減
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リジェンスの実施	継続実施
労働安全強度率	0.005以下
人権に関する教育研修について対象者の受講率	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
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%
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%
贈賄防止法および競争法に関する違反件数	0件

# セグメント変更








～2023年3月期

2024年3月期～




# MVP-22期間における主な外部評価

## ESGインデックスへの組み入れ

<p>FTSE4Good Index Series</p>  <p>FTSE4Good</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index</p>  <p>FTSE Blossom Japan</p>	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>  <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>MSCI ACWI ESG Leaders Index</p> 
<p>MSCI Japan ESG Select Leaders Index</p> 	<p>MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)</p> 	<p>SOMPO サステナビリティ・インデックス</p> 	

## ESG格付け機関からの評価

<p>ISS-ESG</p> 
--

## サプライヤー評価機関からの評価

<p>EcoVadis</p> 
--

※ 栗田工業株式会社がMSCIインデックスに含まれること、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による栗田工業株式会社への後援、保証、販促には該当しません。  
MSCIの独占的所有権：MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。



#### 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製品・サービス名およびロゴは、当社または他社の商標または登録商標です。