



栗田工業株式会社

2024年度

SRミーティング資料

(証券コード : 6370)

2025年2月-3月

I	クリタグループの概要	p 1 - 4
II	中期経営計画 Pioneering Shared Value 2027 (PSV-27計画)	p 5 -17
III	コーポレートガバナンスに関する取り組み	p18-29
IV	Appendix	p30-33

I | クリタグループの概要

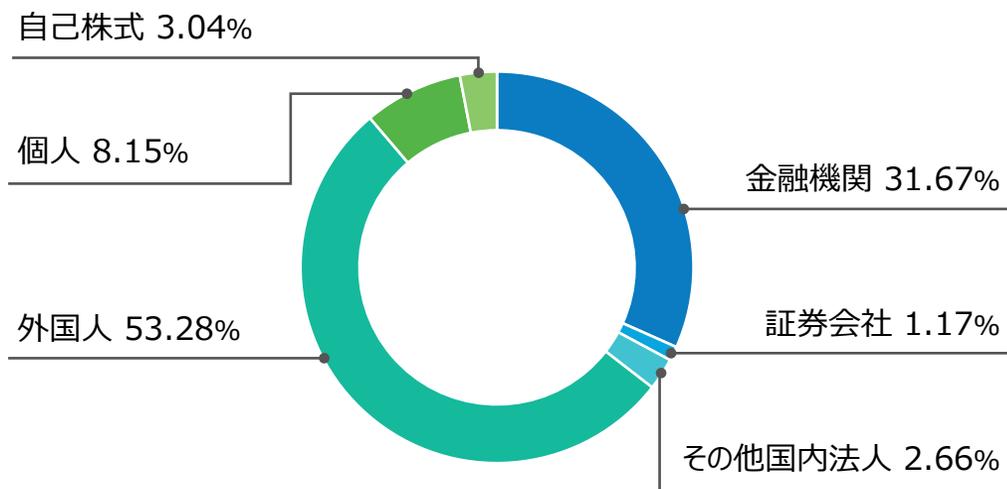
会社概要と株主構成



会社概要

- 会社名 : 栗田工業株式会社
- 代表者 : 代表執行役社長 江尻裕彦
- 設立 : 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 : 東京証券取引所プライム市場
- 資本金 : 134億5,075万円
- 発行済株式総数 : 116,200,694株
- 株主総数 : 22,281名 (2024年9月30日現在)

所有者別保有比率 (2024年9月30日現在)



株主構成 (上位10名) (2024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)	16,106,700	13.86%
2	(株) 日本カストディ銀行 (信託口)	7,142,768	6.14%
3	日本生命保険 (相)	5,979,883	5.14%
4	栗田工業 (株)	3,536,559	3.04%
5	CACEIS BANK, LUXEMBOURG BRANCH/ UCITS CLIENTS ASSETS	2,046,194	1.76%
6	バンク ピクテ アンド シエ ヨーロッパ アーゲー シユクルサル ド ルクセンブルグ ユーシツツ	2,006,300	1.72%
7	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON TREATY ACCOUNT 15.315 PCT	1,827,574	1.57%
8	(株) 三菱UFJ銀行	1,686,131	1.45%
9	クリアストリーム バンキング エスエー	1,669,702	1.43%
10	BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/ JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	1,593,901	1.37%

※ (株) 日本カストディ銀行 (信託口) には、当社役員等および当社グループの国内主要子会社一部役員等に対する株式報酬制度の信託分183,968株を含んでいます。



－ 企業ビジョン（2030年のあるべき姿）－

持続可能な社会の実現に貢献する「**水の新たな価値**」の開拓者

共通価値の創造

水資源の問題解決、
脱炭素社会の実現、
循環型経済社会の構築という
社会との共通価値を開拓



新たな価値の創造

多様な現場から獲得した
知見を社会の課題と繋ぎ、
新たな価値を創造

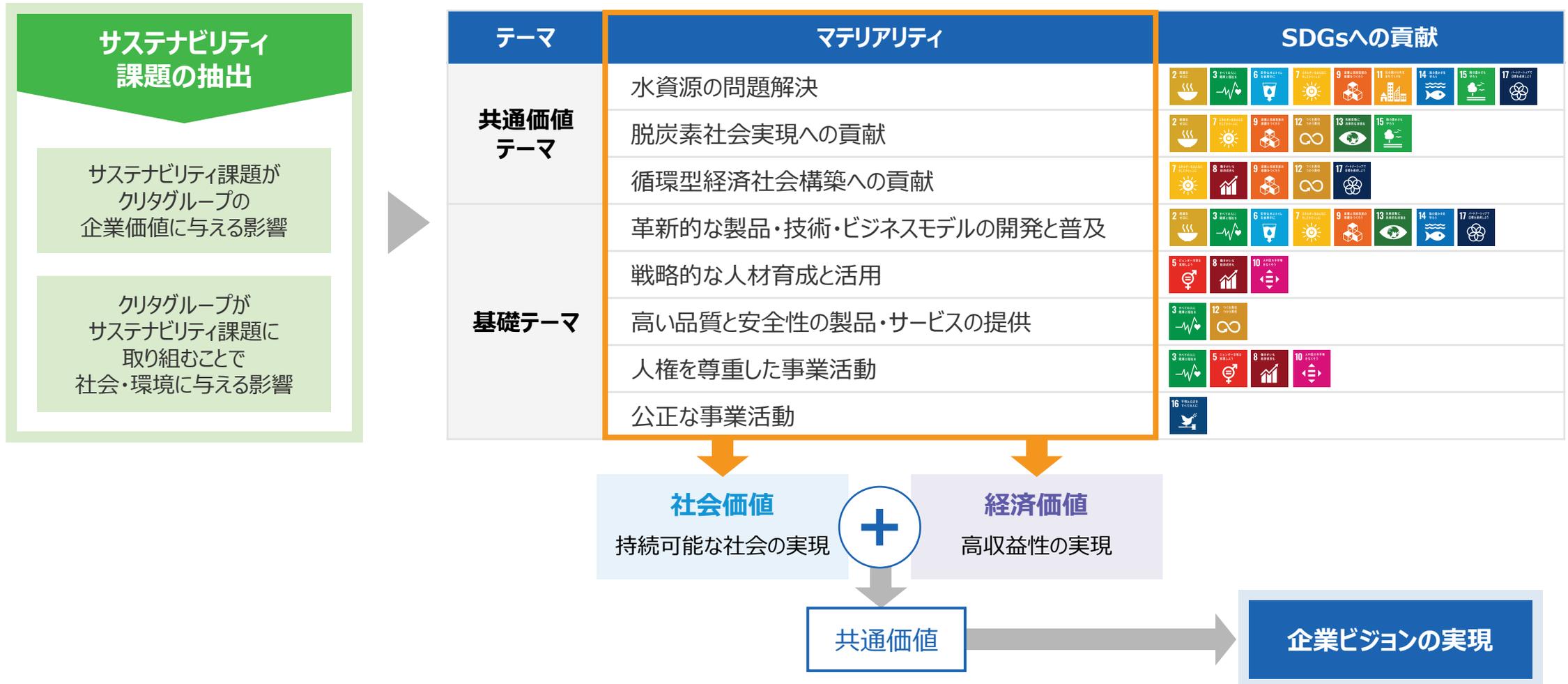


技術・サービスの開発

技術・人材を磨き上げ、
お客様の無二のパートナーとして
今までにない技術やサービスを開発
することでお客様に価値を最速で提供



サステナビリティを経営の中核に据えて、企業ビジョンの実現に向けた重要課題を抽出



II | 中期経営計画

Pioneering Shared Value 2027（PSV-27計画）

PSV-27計画とマテリアリティ (Value Pioneering Path)

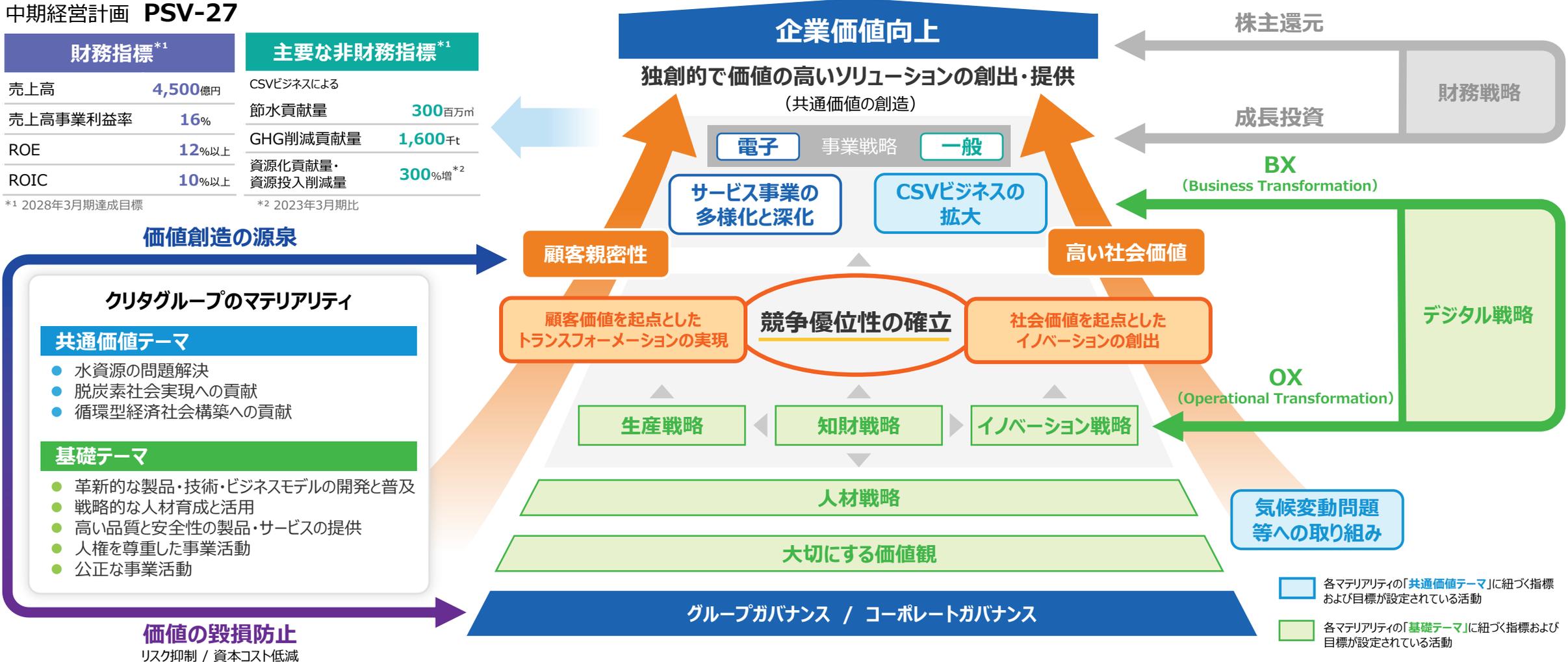
企業ビジョン (2030年の目指す姿) 持続可能な社会の実現に貢献する「水の新たな価値」の開拓者

中期経営計画 PSV-27

財務指標*1		主要な非財務指標*1	
売上高	4,500億円	CSVビジネスによる	
売上高事業利益率	16%	節水貢献量	300百万㎡
ROE	12%以上	GHG削減貢献量	1,600千t
ROIC	10%以上	資源化貢献量・	
		資源投入削減量	300%増*2

*1 2028年3月期達成目標

*2 2023年3月期比

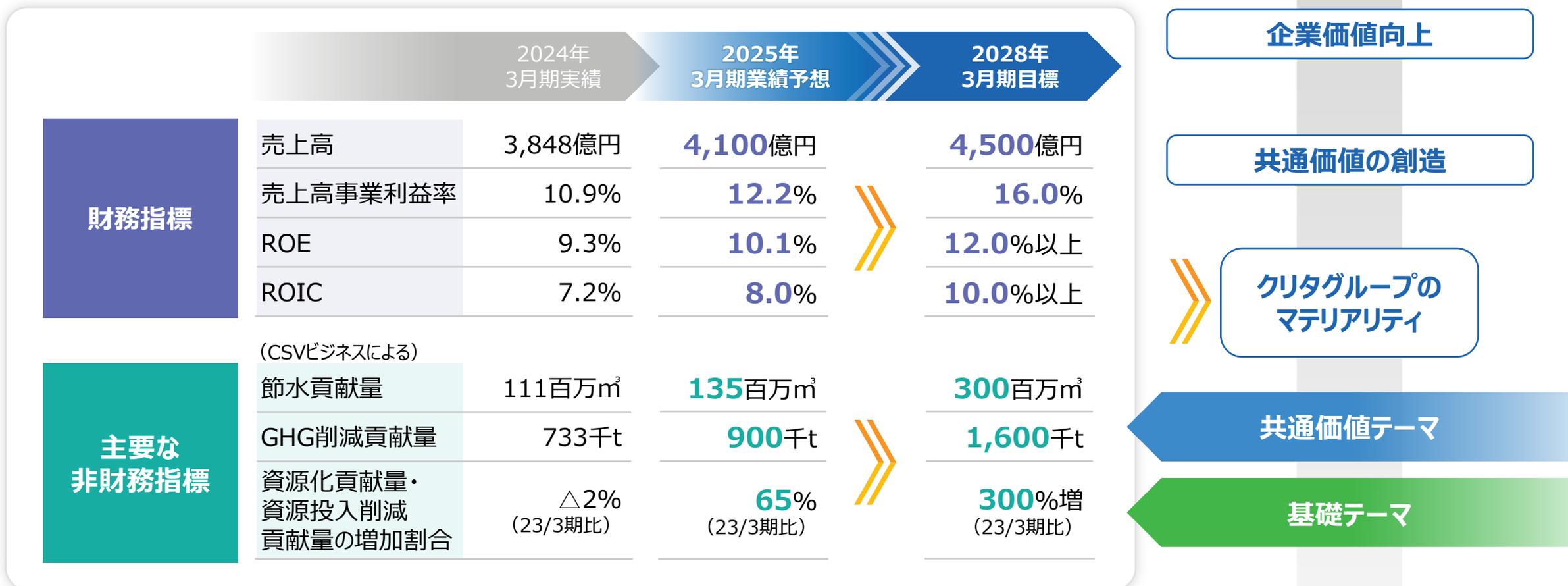


PSV-27計画の目指す姿（主要な経営目標と進捗）

企業ビジョン
(2030年の目指す姿)

持続可能な社会の実現に貢献する「水の新たな価値」の開拓者

中期経営計画 **Pioneering Shared Value 2027** (2024年3月期～2028年3月期)



【重点施策】

【2024年3月期 実績】

【2025年3月期 上期進捗】

【今後の方向性】

水供給事業の進化



- 新規2案件の獲得

- 新規獲得に向けた提案実施
- 新規獲得案件の水供給を開始



- 新たな顧客層・地域社会への拡大
- 水供給以外の継続契約型サービス拡充

欧米における 新たな事業基盤構築



- 欧州のM&A完了
- 北米で新規案件進捗

- 欧州基盤の拡充
- 北米で電子産業向け案件に取り組み中



- グローバル戦略の展開

生産プロセス変革と サプライチェーン強化



- デジタルツールリリース
- 需要予測の開始

- 設備投資中の水供給案件において設計の自動化を実運用



- 生産活動全体のリードタイムを30%削減

精密洗浄事業の基盤強化



- 成長投資の実施

- 新規顧客の開拓
- 顧客新工場に備えた投資



- シリコンサイクルの影響を受けにくい事業への転換

一般水処理セグメント向け重点施策

【重点施策】	【2024年3月期 実績】	【2025年3月期 上期進捗】	【今後の方向性】
CSVビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none">● 好事例の創出など拡大に手応え	<ul style="list-style-type: none">● 拡大は今期計画に対し順調に推移	<ul style="list-style-type: none">● 顧客価値起点による製品・サービスの強化● 社会価値起点による新規ビジネスの創出
展開加速のためのデジタル基盤活用	<ul style="list-style-type: none">● グループ共通のデータ統合基盤を構築	<ul style="list-style-type: none">● 蓄積されたデータの活用によるサービス事業の拡大・高度化	<ul style="list-style-type: none">● サービス事業等へのデータ活用のグローバル規模への拡大
米国事業の収益改善	<ul style="list-style-type: none">● 事業利益率の改善● 事業基盤の安定	<ul style="list-style-type: none">● マネジメント・オペレーション改革による原価率の改善	<ul style="list-style-type: none">● さらなる収益性向上と効率化
循環型経済社会へ貢献する新規事業への挑戦	<ul style="list-style-type: none">● 使用済み紙おむつリサイクルの事業化を推進	<ul style="list-style-type: none">● 紙おむつリサイクル事業拡大に向けたコラボレーション強化● イノベーション創出に向け継続取り組み中	<ul style="list-style-type: none">● 紙おむつリサイクル事業の拡大● 社会価値起点でのイノベーション創出による新規事業の開発

クリタグループのマテリアリティ：共通価値テーマへの取り組み



指標	目標・実績						
	2024年3月期（目標・実績）		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期	2031年3月期	2051年3月期
水資源の問題解決	2024年3月期（目標・実績）		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期	2031年3月期	2051年3月期
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	3流域 130百万人	3流域 93百万人（未達成）	3流域 93百万人	4流域 160百万人	5流域 600百万人	7流域 700百万人	—
CSVビジネスによる節水貢献量	125百万m ³	111百万m ³ （未達成）	135百万m ³	200百万m ³	300百万m ³	—	—
GHG排出量・節水貢献量比*1の削減割合（2023年3月期比）	5%	-18.0%（未達成）	20%	35%	50%	—	—
取水量原単位（連結売上高比）の削減割合（2023年3月期比、超純水供給事業を除く）	7%	18.2%（達成）	21%	23% *2	27% *2	—	—
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	前期以上	達成	前期以上	前期以上	前期以上	—	—
脱炭素社会実現への貢献	2024年3月期（目標・実績）		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期	2031年3月期	2051年3月期
Scope1+2の削減割合（2020年3月期比）	17%	21.2%（達成）	50%	52%	73%	80% *3	Net-zero
Scope3の削減割合（2020年3月期比）	11%	-56.7%（未達成）	14%	17%	22%	30%	Net-zero
CSVビジネスによるGHG削減貢献量	630千t	733千t（達成）	900千t	1,100千t *2	1,600千t *2	—	—
循環型経済社会構築への貢献	2024年3月期（目標・実績）		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期	2031年3月期	2051年3月期
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）	30%	-2%（未達成）	65%	100%	300%	—	—
自社廃棄物のリサイクル化率	前期以上	達成	前期以上	前期以上	前期以上	—	—

*1 クリタグループのScope 3 カテゴリ11および13を水処理装置のCSVビジネス（Scope 3 カテゴリ11および13を発生させる）による節水貢献量で除いた数値。

*2 2025年3月期の目標は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い、経営会議で決定。また、2026、2028年3月期の目標は、2025年3月期の目標を踏まえて、当初目標からの上方修正を取締役会で決定。

*3 国際的なコンセンサスに基づく目標に変更するため、2024年10月29日をもって、SBT認定の要件を満たす手段により80%削減を目標とすることに変更。

水の適切な循環の維持に貢献する取り組みを推進

指標	2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2026年3月期 目標	2028年3月期 目標
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	未達成 (3流域・93百万人)	3流域・93百万人	4流域・160百万人	5流域・600百万人
取水量原単位（連結売上高比）の削減割合 （2023年3月期比、超純水供給事業を除く）	達成 (18.2%)	21%	23%	27%
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	達成	前期以上	前期以上	前期以上

水ストレスの解消に取り組むコレクティブアクションの推進

Water Resilience Coalition (WRC)

企業・NGO等によるコレクティブアクションを通して、水資源の問題解決に取り組む国際的イニシアチブ

2020年参画

- 3流域（コロラド川、PCJ、チタルム川）でのコレクティブアクションを推進
- Net Positive Water Impact (NPWI) ガイダンスに準拠した活動を推進

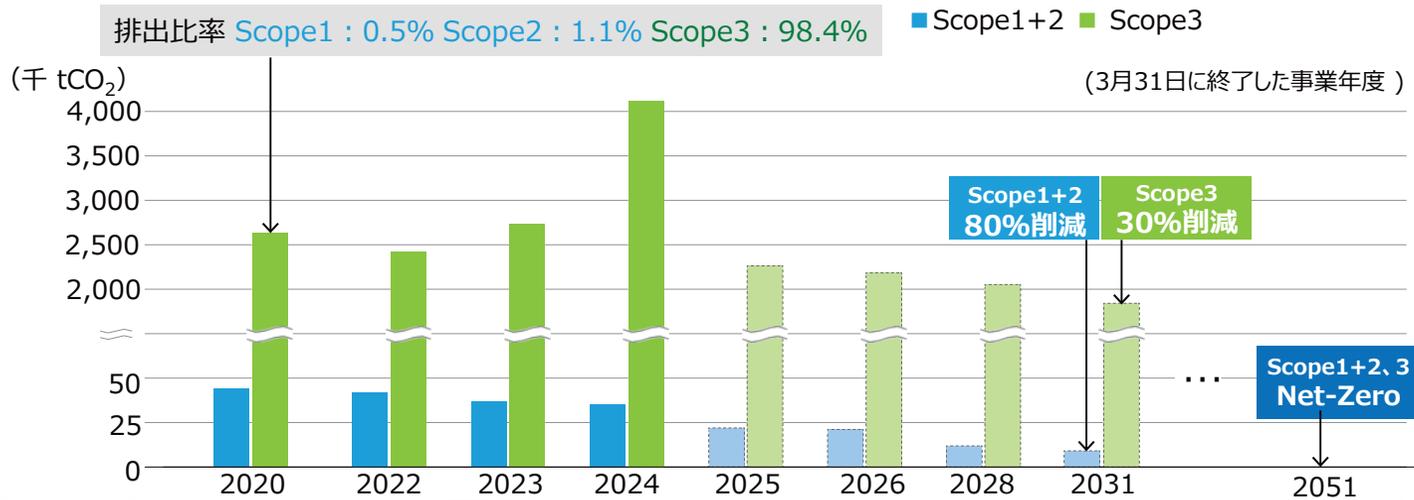
Alliance for Water Stewardship (AWS)

流域における企業の適切な水利用・管理を促進し、持続的な水環境の実現に取り組む国際的イニシアチブ

2024年参画

- AWSスタンダードに準拠することで、流域課題を考慮した自社拠点の活動を推進

SBTi*が示す手法に沿った目標設定により、31/3期のScope1-2の目標をSBT認定が要求する削減率を十分に満たす目標へと見直し



Scope1

● ガソリン車から電気自動車等への段階的な置き換え

● 非化石燃料を使用する設備への置き換え

Scope2

● 事業拠点で使用する電力の再エネ化や再エネ証書等の購入

● 電力由来でないScope2の削減施策

Scope3

● CSVビジネス推進によるScope3削減／提供する製品・サービスの在り方や事業の変容

● 外部環境の変化（お客様の再エネへのシフトなど）

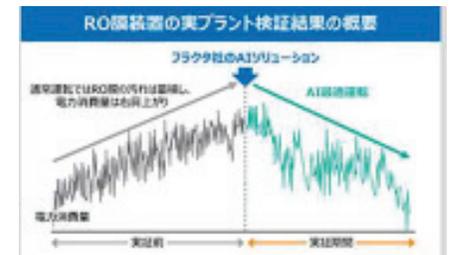
Scope1-2削減の事例

Kurita Innovation Hub（グループ最大の研究開発拠点）において、電源に再生可能エネルギーを100%活用



Scope3削減の事例

RO膜装置の電力消費量削減を可能にするAI最適運転を、自社保有装置から顧客納入装置へ適用範囲を拡大



* 企業に対し、気候変動による世界の平均気温の上昇を、工業化以前と比べ1.5℃に抑えるという目標に向けて、科学的知見と整合した削減目標を設定することを推進するイニシアチブ

クリタグループのマテリアリティ：基礎テーマへの取り組み



指標	目標・実績				
	2024年3月期 (目標・実績)		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期
革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及	2024年3月期 (目標・実績)		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期
革新領域*1への投資割合	15%	18% (達成)	20%	25%	30%
革新領域*1のテーマ件数割合	20%	22% (達成)	23%	30%	30%
革新領域*1に関するステークホルダーエンゲージメント件数	前期以上	達成	前期以上	前期以上	前期以上
戦略的な人材育成と活用	2024年3月期 (目標・実績)		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期
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.50% b.前回調査以上	a.51% (達成) b.前回+3pt (達成)	—	a.65% b.前回調査以上	a.75% b.前回調査以上
当社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	30%	29.4% (未達成)	前期以上	35%	40%
開発人材・デジタル人材・知財人材の充足度	65%	65% (達成)	70%	75%	80%
高い品質と安全性の製品・サービスの提供	2024年3月期 (目標・実績)		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期
顧客・社会に影響を与える事故の再発率の削減割合 (前期比)	30%	33% (達成)	30%	20%	20%
人権を尊重した事業活動	2024年3月期 (目標・実績)		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期
サプライヤーへの人権デュー・デリジェンスの実施	実施	達成	実施	実施	実施
労働安全強度率 (当社および国内グループ会社)	0.005以下	0.035 (未達成)	0.005以下	0.005以下	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%	達成	100%	100%	100%
人権侵害に関する救済窓口 (グリーンパス・メカニズム) の設置	— *3	—	— *3	— *3	完了
公正な事業活動	2024年3月期 (目標・実績)		2025年3月期 *2	2026年3月期	2028年3月期
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%	達成	100%	100%	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%	達成	100%	100%	100%
贈賄防止法および競争法に関する違反件数	0件	達成	0件	0件	0件

*1 Deloitte 7cellsSM (Deloitte社の成長戦略策定の考え方) における「革新領域」を指す。

*2 2025年3月期の目標は、サステナビリティ推進委員会で検討を行い、経営会議で決定。また、2026、2028年3月期の目標は、2025年3月期の目標を踏まえて、当初目標からの上方修正を取締役会で決定。

*3 2028年3月期までの設置完了を目標とし、2024～2026年3月期は、設置に向けた調査等を行う。設置後は周知に関する目標を設定する。

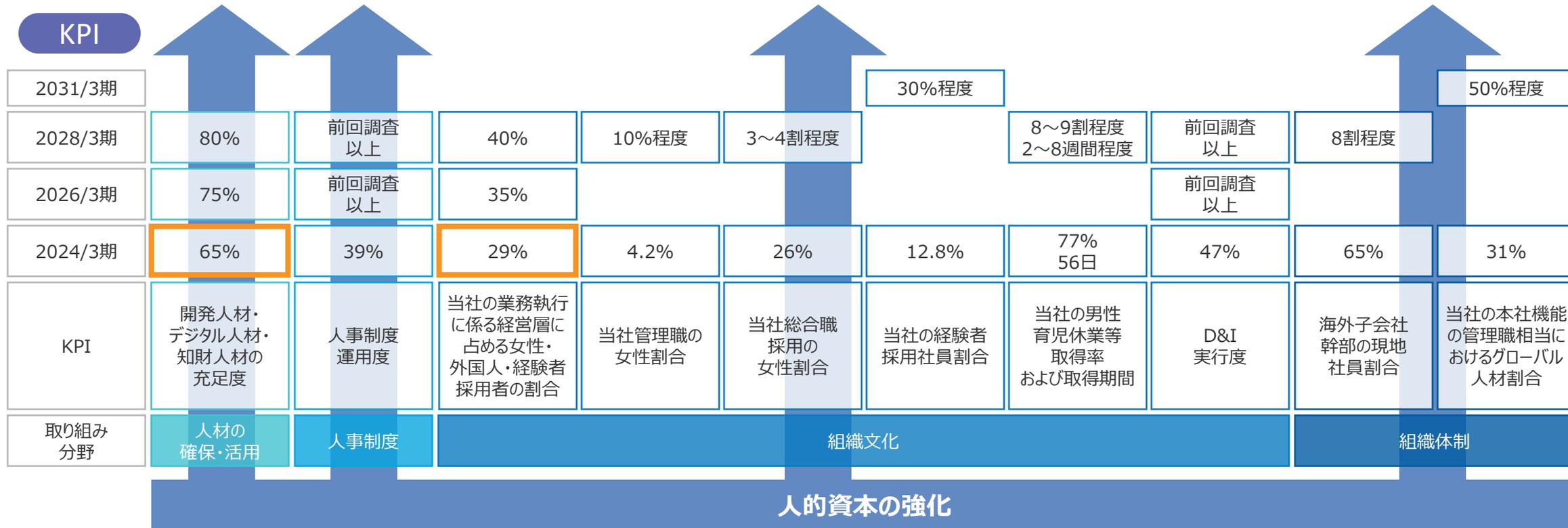
KGIのエンゲージメントスコアと重点施策のKPIにより、人材戦略の進捗を定量的に把握

KGI

エンゲージメントスコアの継続的な向上

a. 全業種平均を上回る会社の割合 : **75%以上** (2028年3月期) / 実績 : **51%** (2024年3月期)

b. 調査した会社全体でのスコア : **前回調査以上** (2028年3月期) / 実績 : **前回調査以上** (前回+3pt、2024年3月期)



さまざまなバックグラウンドを持つ人材の共創を促進し、水の新たな価値を創造し続ける企業グループへ変化

指標	2024年3月期実績	2025年3月期目標	2026年3月期目標	2028年3月期目標
当社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	未達成 (29.4%)	前期以上	35%	40%

クリタグループでの取り組み

- **グローバルで多様な人材の登用を推進**
 - ・ グループ社員全員の経験・スキル等の人材情報を集約し活用
- **グループ各社の経営陣の登用**
 - ・ 各社の経営者候補にグループ共通の評価基準でアセスメントを実施
 - ・ グローバルで後継者候補の特定と育成、登用を促進
- **グローバル人材の活躍推進**
 - ・ 海外トレーニングプログラムの実施
 - ・ グローバル人事交流



栗田工業での取り組み

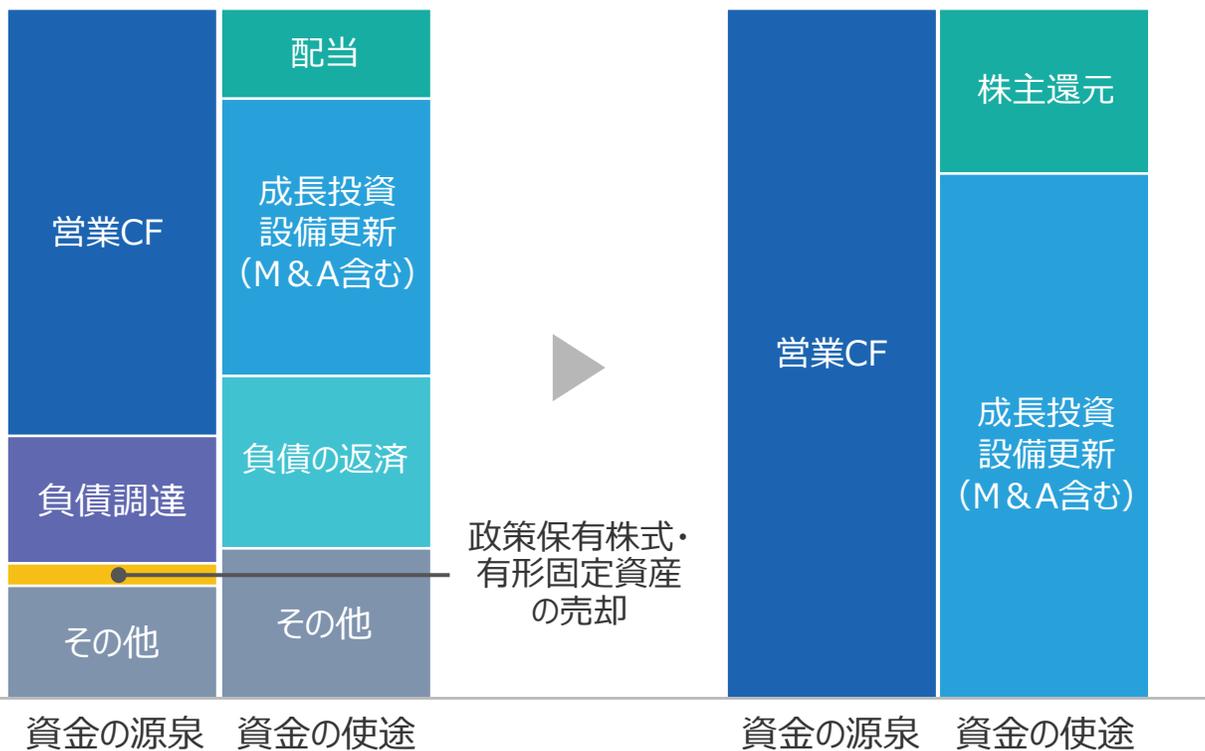
- **女性活躍推進**
 - ・ 女性総合職を対象とした座談会の開催等
- **経験者採用者の活躍推進**
 - ・ 社員全体に占める経験者採用者の割合目標30% (31年4月)
- **多様な人材が働きやすい環境の整備**
 - ・ 在宅勤務・リモートワークといった柔軟な働き方の促進
 - ・ マイノリティにも配慮した制度の設置



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

765億円



2024年3月期

PSV-27計画

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

財務戦略 ～企業価値向上に向けた取り組み～



エクイティスプレッド拡大 = 利益成長 × 資産効率向上 × 資本コスト最適化

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期 (予想)	PSV-27 2028年3月期
ROE	7.0%	7.1%	9.3%	10.1%	12%以上
ROIC	7.1%	8.0%	7.2%	8.0%	10%以上
事業利益率	11.4%	11.2%	10.9%	12.2%	16%

ROIC向上に向けた取り組み

- 事業別ROICを算出し、各事業の特性に応じた重点施策を推進
- CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の改善活動を展開
- ROICの改善を執行役・執行役員の業績評価指標として設定済み

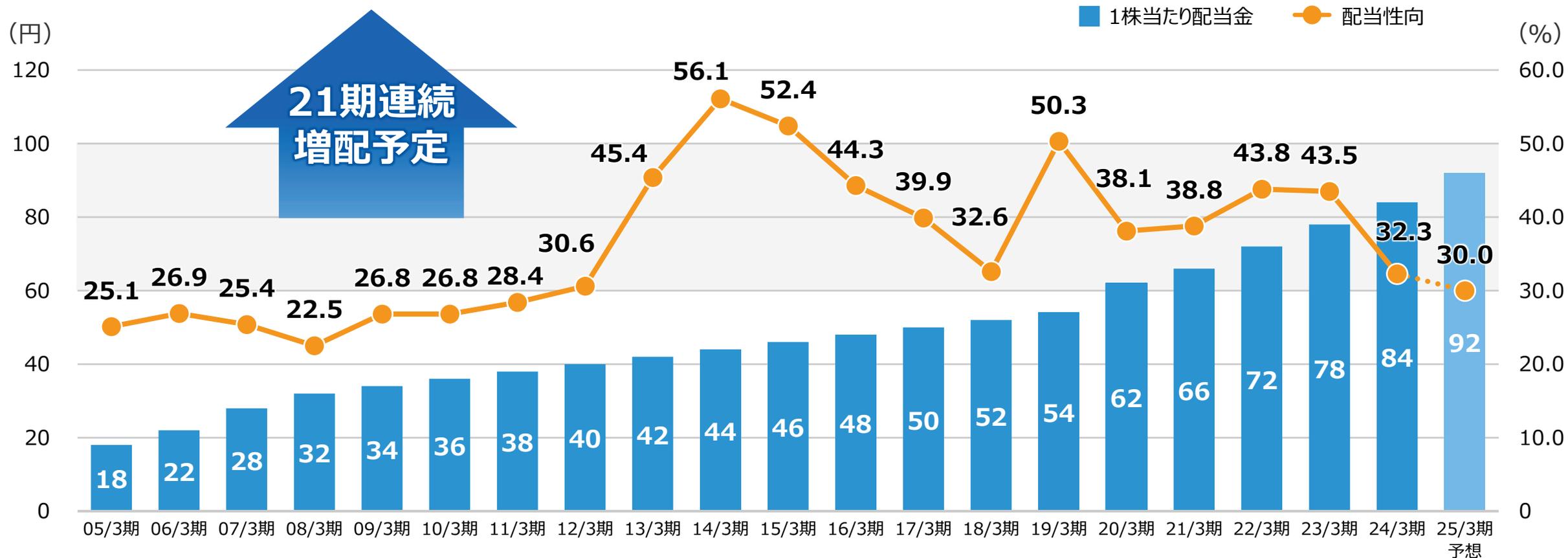
株主還元：直近5年間通算で配当性向30%から50%の範囲を目安に財務格付けも維持しつつ、長期的に計画的な増配を継続する方針

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期 (予想)	PSV-27 2028年3月期
配当額	72円	78円	84円	92円	長期的に計画的な増配を継続
配当性向	43.8%	43.5%	32.3%	30.0%	

財務戦略 ～配当方針・1株当たり配当金の推移～

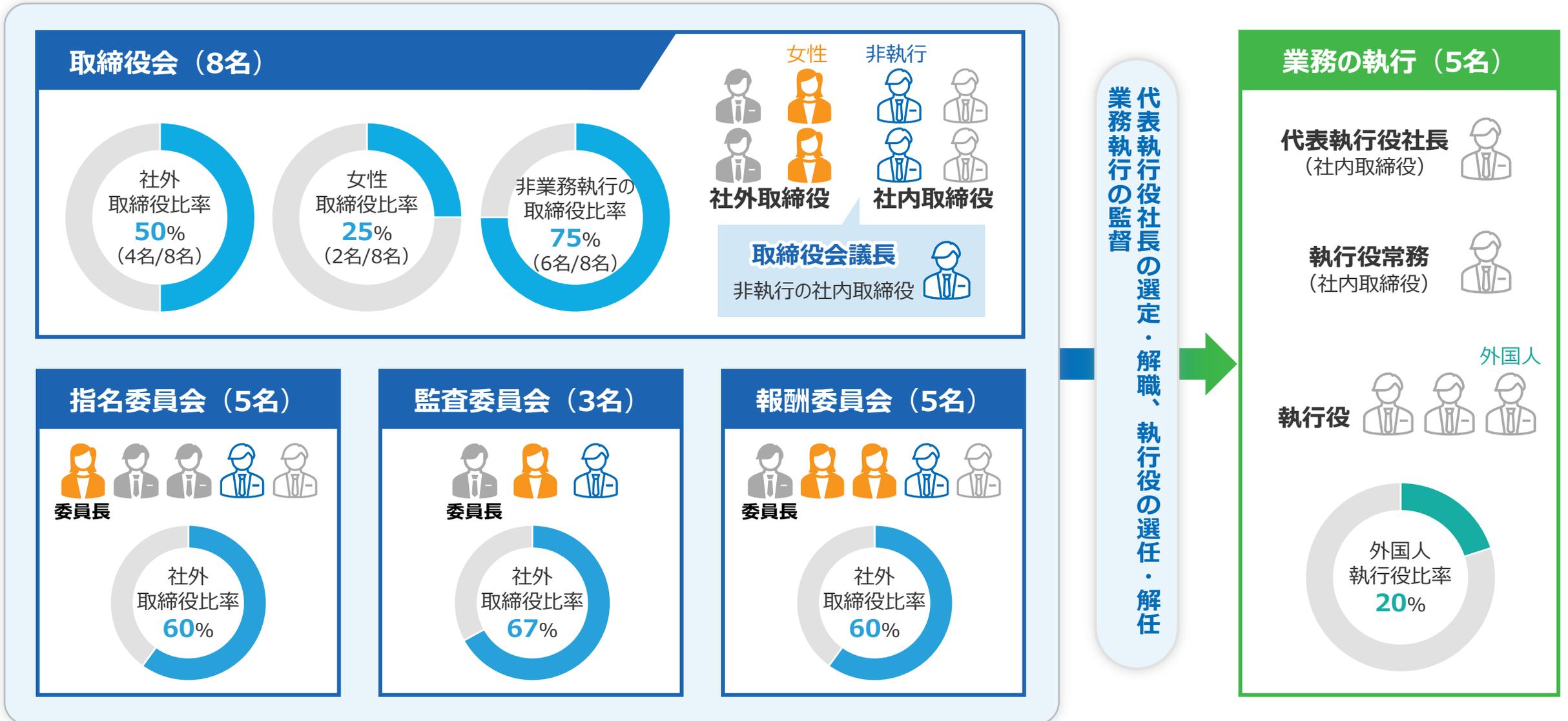
配当方針

直近5年間通算で配当性向30%から50%の範囲を目安に増配を継続する方針



Ⅲ | コーポレートガバナンスに関する取り組み

コーポレートガバナンス体制（指名委員会等設置会社）

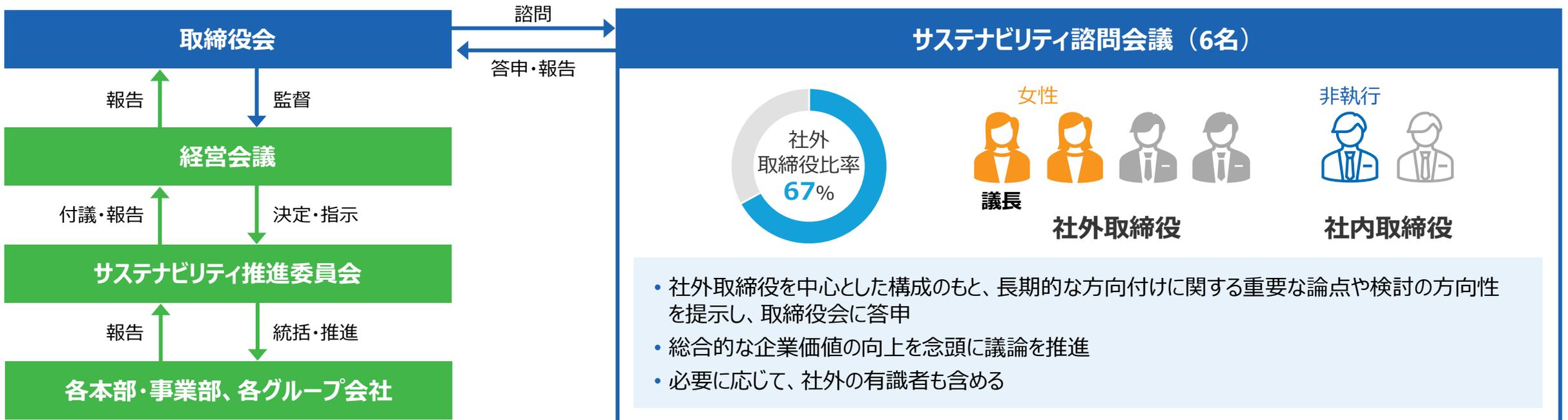


コーポレートガバナンス体制（サステナビリティ諮問会議の設置）



サステナビリティ諮問会議を監督側に設置

中長期視点・株主を含むステークホルダー視点から、サステナビリティ経営に関するクリタの在り方を検討



主要な議論と 答申テーマ

2024年3月期

CSVビジネスの現状と課題などの検証に基づき

- マテリアリティへの取り組みのクリタグループ内での理解の促進
- 社会課題解決を起点に新たな市場を生み出す戦略の推進

2025年3月期

取締役会で議論される「長期的な方向付け」について重要な論点や検討の報告性を答申すべく

- 現マテリアリティ特定プロセスおよび、資本市場から当社への期待について理解の深化
- 社外有識者を交えたサステナビリティに関する国際潮流の理解や企業価値向上に向けた議論
- マクロ環境変化を踏まえた、2050年におけるクリタグループの提供価値と必要となる強みの検討

取締役のスキル・マトリックス

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	●			●	●	●	●	●	●
城出 秀司	●	●			●				●
武藤 幸彦	●	●	●	●					
小林 賢次郎 (社外取締役)	●	●			●				
田中 径子 (社外取締役)	●		●	●	●				
宮崎 正啓 (社外取締役)	●	●	●		●				
高山 与志子 (社外取締役)	●	●			●				

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。

*「現場理解と課題解決」は社内取締役に期待するスキル項目である。社長経験者は全社を統括した経験から、監督側として十分な「現場理解と課題解決」のスキルを有しているため、●を付すものとしています。

モニタリング・ボードとしての役割を明確にし、長期の時間軸でグループの将来を議論・検討

POINT
1

モニタリング・ボード
としての役割の明確化

経営の監督と執行の
明確な分離

POINT
2

付議される議案および
検討の時間軸の変化

クリタグループの
長期的な方向付け

POINT
3

経営陣による
適切なリスクテイクの支援

取るべきリスクの妥当性を
議論のうえ、積極的に支援

2024年3月期の取締役会の開催状況

議論・審議した主な事項	開催回数
<ul style="list-style-type: none"> 機関設計変更後のクリタグループのガバナンス体制、取締役会の役割、実効性の向上状況 PSV-27計画における重点施策の進捗状況 等 	年間 15 回 (8月以外の各月定例取締役会および四半期ごとの臨時取締役会)

定例の取締役会運営に関する前期との比較

議事件数	審議時間の合計	取締役会の1回当たりの審議時間	議事1件当たりの審議時間
58 件 (前期比 ▲14件)	23 時間 21 分 (前期比 +1時間5分)	約 1 時間 54 分 (前期比 +6分)	約 21 分 (前期比 +5分)

* 指名委員会等設置会社への移行前後を比較するため、2023年7月～2024年3月と2022年7月～2023年3月の運営状況を比較

取締役会の実効性評価と課題に対する取り組み

分析・評価

全取締役を対象とした自己評価（記名式アンケート）の実施、および個別ヒアリングの実施

評価項目

- 取締役会の役割・責務
- 取締役会の規模、構成
- 取締役会の運営
- 委員会の構成、役割、運営状況
- 社外取締役の支援体制
- ステークホルダーとの関係・対話
- 全体評価

評価期間

2023年1月～2024年3月までの15か月間

期間中の評価結果

全取締役における評価結果は良好であり、取締役会の実効性は確保されているという結果であった。

2023年6月に指名委員会等設置会社に移行したことは、取締役会の実効性向上に寄与している一方で、DX推進、イノベーション活動等、個別の重要な経営課題への取締役会の監督を含むクリタグループの長期的な方向付けや多様なステークホルダー視点での議論に改善の余地があることが確認された。

2025年3月期の課題・施策

課題

執行による意欲的な成長戦略を的確に監督するため、多様なステークホルダーの視点を踏まえてクリタグループの長期的な方向付けを具体化する。

施策

- ① クリタグループの長期的な方向付けを客観的な視点で具体化するため、水ビジネスのグローバルトレンドへの理解を深める機会を設ける。
- ② 経営陣からの報告等に基づき、株主・投資家以外のステークホルダーからのクリタグループへの意見や期待の把握にも注力し、理解を深める。
- ③ 多様なステークホルダー視点を踏まえた統合思考に基づき、中長期視点でのクリタグループの長期的な構想を具体化する。

2025年3月期の課題に対する取り組み状況

- ① 世界の水ビジネスのトレンドについて、有識者による勉強会や国内外の水処理業界の法令・顧客・市場動向に関する情報提供を実施。
- ② 執行役や部門長による取締役会での定例報告において、顧客、従業員、取引先等からのクリタグループへの意見や期待について報告し、理解を深めた。
- ③ クリタグループの「長期的な方向付け」について取締役意見交換会を実施。
今後、2050年頃の社会において当社がどのような価値を提供していきたいか明確化していく。

役割

- 株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容決定
- 執行役社長後継者候補およびその育成施策の決定ならびに執行役後継者候補およびその育成施策の決定
- 執行役社長候補者および執行役候補者の指名について審議し、答申

メンバー構成

【委員長/議長】

田中 径子（社外取締役）

社外取締役比率：60%

【委員】

小林 賢次郎（社外取締役）

宮崎 正啓（社外取締役）

門田 道也（取締役会長）

江尻 裕彦（取締役 代表執行役社長）

開催実績

開催回数 7回
(2024年4月～12月実績)

出席率：100%*

*江尻裕彦委員は、特別の利害関係者となる議案審議時は退席

2025年3月期の活動状況

決議事項：取締役候補者推薦の件、社長後継者候補・執行役後継者候補選定の件、取締役の要件改定の件

諮問事項：役付取締役推薦の件、取締役の序列の件、指名・監査・報酬委員会委員長および委員ならびにサステナビリティ諮問会議議長および構成員推薦の件、執行役社長の継続妥当性の件、執行役員後継者候補選定の件、若手経営人材育成講座受講者選定の件、執行役社長・執行役・執行役員要件改定の件、2025年度執行体制の件

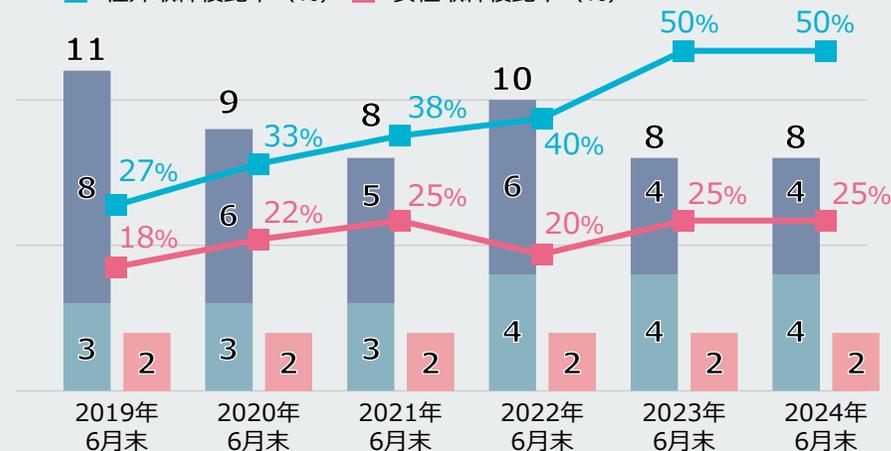
取締役会の構成 8名（独立社外取締役4名、社内取締役4名）

取締役会は、業務執行に対する実効性の高い監督機能を発揮するため、必要とされる知識・経験・能力を備え、ジェンダー等の多様性も考慮した人員で構成。

知識・経験・能力は、企業経営・経営企画等のガバナンス・マネジメントに係るスキル等のほか、多様性を活かし、水に関する知を駆使して社会価値を創造するというクリタグループの目指す方向性を実現するために必要なスキル等、企業理念の実現に向けて必要とされるスキル等を特定し、取締役会全体で補完する体制とする。

取締役会の構成の推移

■ 社外取締役（人） ■ 社内取締役（人） ■ 女性取締役（人）
■ 社外取締役比率（%） ■ 女性取締役比率（%）



独立社外取締役比率

独立社外取締役の人数については、2024年6月末時点で、社内取締役の人数とのバランスは最良と考えているが、プライム市場への上場企業として、当社を取り巻く環境等やスキル・マトリックスを元に総合的に勘案し、十分な人数の選任、社内取締役との最適なバランスを引き続き検討していく。

多様性、スキルマトリックスへの対応

取締役候補者の推薦については、取締役のスキル・マトリックスのスキル項目の充足状況、ジェンダー等の多様性を考慮するとともに、取締役会が株主等ステークホルダーの視点を反映し、企業価値向上に資する経営の監督に注力する体制となるよう、あらかじめ定めた要件に基づき、取締役の候補者の指名を行っている。

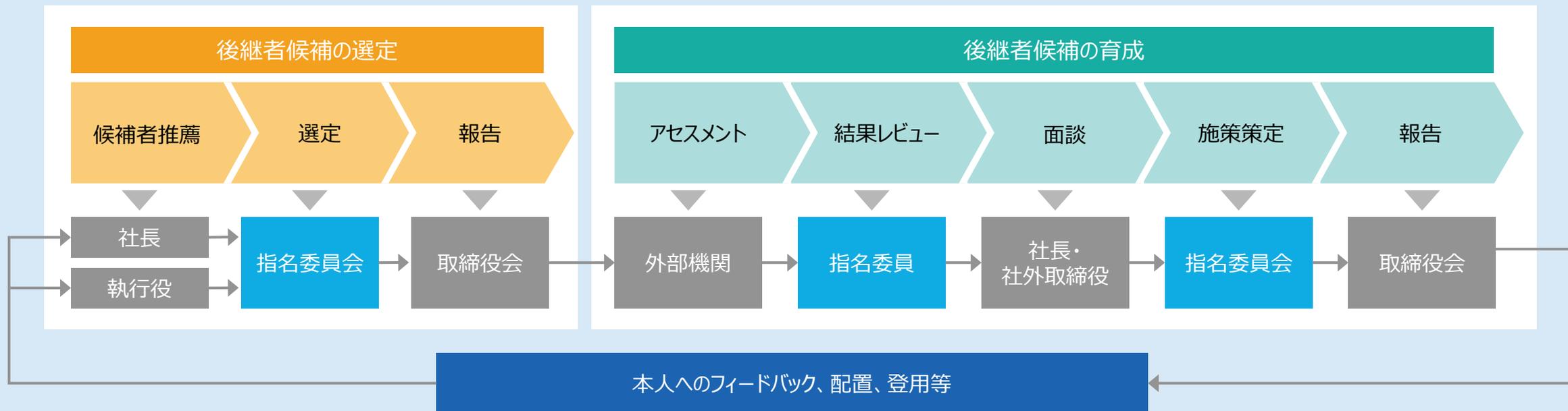
取締役会議長

取締役会議長については、非業務執行の社内取締役（取締役会長）が務めている。グループの長期的な方向付けが求められている中、業務執行状況を適切に監督するには、執行側の経験を有し、かつ社内の状況を把握している人物が望ましいと、現状は考えている。

指名委員会（後継者育成のプロセス）

- 会社の目指すところおよび具体的な経営戦略を踏まえ、執行役社長の要件を審議の上、取締役会へ答申するとともに、取締役会にて定められた要件に基づき、複数の執行役社長の後継者候補を選定するとともに育成施策を策定する。
- 執行役社長の後継者候補の選定ならびに育成施策の策定およびその進捗状況は、指名委員会の報告に基づき取締役会において定期的に確認する。
- 候補の選定および育成にあたっては、各後継者候補の対象者に対する外部機関によるアセスメント結果などの客観的な情報も参考としながら、客観的で透明性の高いプロセスを経て選定する。

社長後継者候補・執行役後継者候補育成のフロー



役割

- 取締役、執行役の職務の執行の監査
- 監査報告の作成ならびに株主総会に提出する会計監査人の選任および解任等に関する議案の内容の決定

メンバー構成	開催実績	主な議論の内容
<p>【委員長/議長】 小林 賢次郎（社外取締役・常勤監査委員） 【委員】 高山 与志子（社外取締役） 武藤 幸彦（社内取締役・常勤監査委員）</p> <p>社外取締役比率：67%</p>	<p>開催回数 10回 （2024年4月～12月実績）</p> <p>監査委員の出席率：100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 事業報告・株主総会議案等の監査、監査報告書作成 • 年間の監査方針、監査計画・役割分担 • 監査の実施状況 • 選定監査委員の選定 • 会計監査人の再任適否、会計監査人の報酬額

2025年3月期の活動状況

監査委員会では、監査方針・監査計画、監査委員会の監査報告書、会計監査人の再任、会計監査人の報酬額への同意等を決定。また、監査委員は内部統制システム（財務報告に係る内部統制を含む）やコーポレートガバナンス体制の構築および運用の状況、取締役・執行役の職務執行の状況、事業計画の重点施策等の取り組み状況等を、内部監査部門および会計監査人とも連携し監査を実施。

役割

- 取締役、執行役の個人別報酬の内容の決定
- 取締役、執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針の決定、執行役の個人別の業績評価の決定

メンバー構成		開催実績
<p>【委員長/議長】 宮崎 正啓（社外取締役）</p> <p>社外取締役比率：60%</p>	<p>【委員】</p> <p>田中 径子（社外取締役） 高山 与志子（社外取締役） 門田 道也（取締役会長） 江尻 裕彦（取締役 代表執行役社長）</p>	<p>開催回数 3回 (2024年4月～12月実績)</p> <p>委員の出席率：100%</p>

2025年3月期の活動状況

決議事項：執行役の業績評価および短期インセンティブ報酬・長期インセンティブ報酬決定の件、執行役の報酬水準見直し方法決定の件、役員報酬内規改定の件、取締役・執行役の個人別報酬額決定の件

諮問事項：執行役員業績評価および短期インセンティブ報酬・長期インセンティブ報酬決定の件、執行役員報酬内規改定の件、執行役員の個人別報酬額決定の件

取締役は監督に注力するため、報酬体系は固定的報酬のみ

- 取締役（社外取締役、執行役を兼務する取締役、監査委員である取締役を除く）

← 固定的報酬（100%） →

固定報酬

非業績連動型株式報酬

支給のタイミング

在任時の毎事業年度（退任まで譲渡制限付*）

* ただし、本制度の対象者が日本国非居住者に該当し法令上・税制上別段の取扱いを要する場合その他の特別な事情がある場合は、報酬委員会の決議により、譲渡制限を付さない当社株式を交付できる。

- 社外取締役 / 監査委員である取締役

← 固定的報酬（100%） →

固定報酬

役員持株会報酬

社外取締役、監査委員である取締役は、株主と株価変動リスクを共有するため、固定報酬の一部を役員持株会に拠出し、当社株式の取得に充当

執行役の報酬体系

■ 執行役（兼務取締役2名を含む）

← 固定（38%～72%） 変動（0%～29%） 変動（28%～33%） →



評価指標

- 連結業績連動報酬（全執行役） ROICの対前年差
- 担当職務業績報酬

社長、経営管理本部	連結売上高営業利益率の対計画差
サステナビリティ推進本部、デジタル戦略本部	連結売上高事業利益率の対計画差
イノベーション本部	連結売上総利益率の対計画差
グループ生産本部	連結売上総利益率の対計画差
欧米リージョン統括本部、 アジアリージョン統括本部、 電子産業事業部、産業・社会インフラ本部	自本部・自部門の連結売上高の計画達成率、 連結売上高事業利益率の対計画差
- その他貢献報酬（社長以外の各執行役） 社長が以下の観点から貢献度を5段階で評価

評価の観点

各組織の目標・方針・施策に掲げ、強い事業の構築に寄与する、継続契約型サービスビジネス、**CSVビジネスの新規創出や受注実績**等。当該事業年度の業績に反映されない、全社委員会への貢献、グループの体質改善、M&A等大型投資案件の実施、顕著な受注実績等。

- 非財務指標（環境貢献係数） 以下の評価基準の達成度に応じて、対象者ごとに算出した支給額（上記3項目）の合計に、本係数を乗じて支給額を算出

評価基準 ・ CSVビジネスによる節水貢献量 ・ CSVビジネスによるGHG削減貢献量 ・ CSVビジネスによる資源化貢献量、資源投入削減貢献量

評価指標

ROEおよび相対TSR

支給のタイミング

在任時の毎事業年度
（退任まで譲渡制限付*）

* ただし、本制度の対象者が日本国非居住者に該当し法令上・税制上別段の取扱いを要する場合その他の特別な事情がある場合は、報酬委員会の決議により、譲渡制限を付さない当社株式を交付できる。

IV | Appendix

CSVとは？

Creating Shared Value (共通価値の創造)

社会課題の解決 (社会価値の創造) により、事業成長を図ろう (経済価値の創造) とする企業戦略の概念

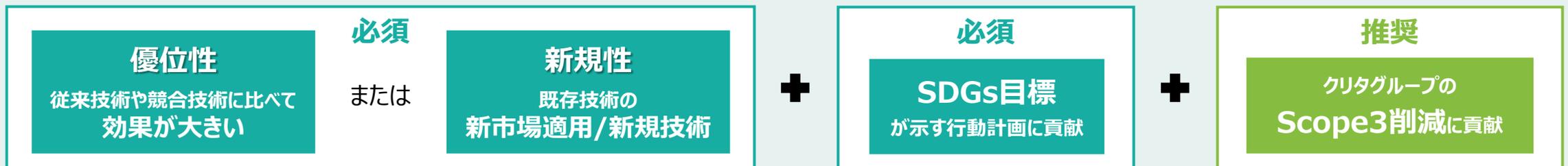
CSVビジネスの定義

従来に比べて、 節水、 GHG排出削減、
 廃棄物の資源化または資源投入量の削減に
大きく貢献する製品、技術、ビジネスモデル

クリタグループのマテリアリティ (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

CSVビジネスの選定基準



SOMベースで28/3期の目標水準を捉え、今後は既存モデルの確実な展開と新モデル開発に注力

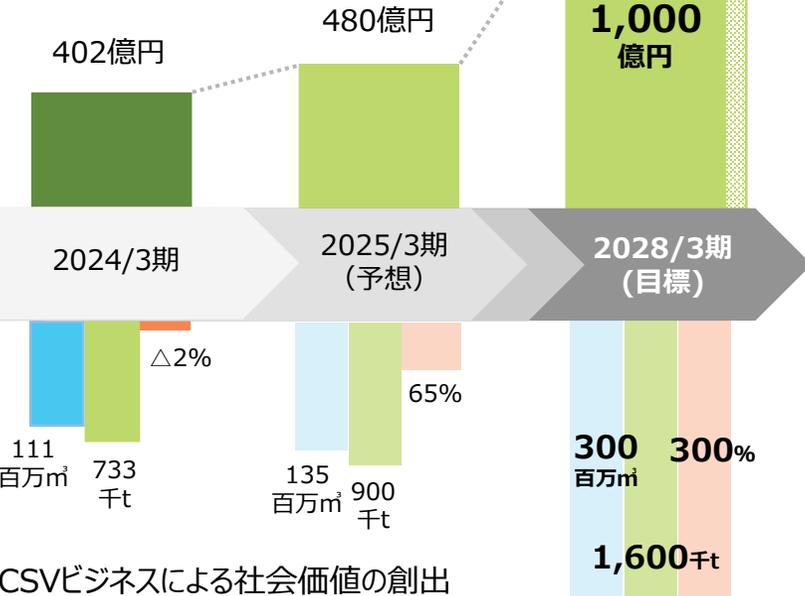
モデル数

78
モデル

93
モデル
(24/12時点)

93+α
モデル

CSVビジネス売上高



強化ポイント

- モデルの量
- モデルの質
- 適切な提案先へのアプローチ
- 提案者の質
- グループ内連携

イノベーション戦略

審査体制

知財戦略

展開強化施策

業績評価

社内表彰

CSVビジネス審査会における既存モデルの選定・除外

- 従来技術や競合技術を上回る社会価値の優位性
- 受注高/収益性

営業担当者の提案力向上

- ビジネススキル説明会
- CSVビジネス説明会
- ソリューション事例集のグループ内共有

グループ横串プロジェクトによるシナジー発揮

- 産業軸による展開推進プロジェクト
- CSVビジネスアンバサダーの任命
地域間の情報共有と担当地域における重点モデルの展開

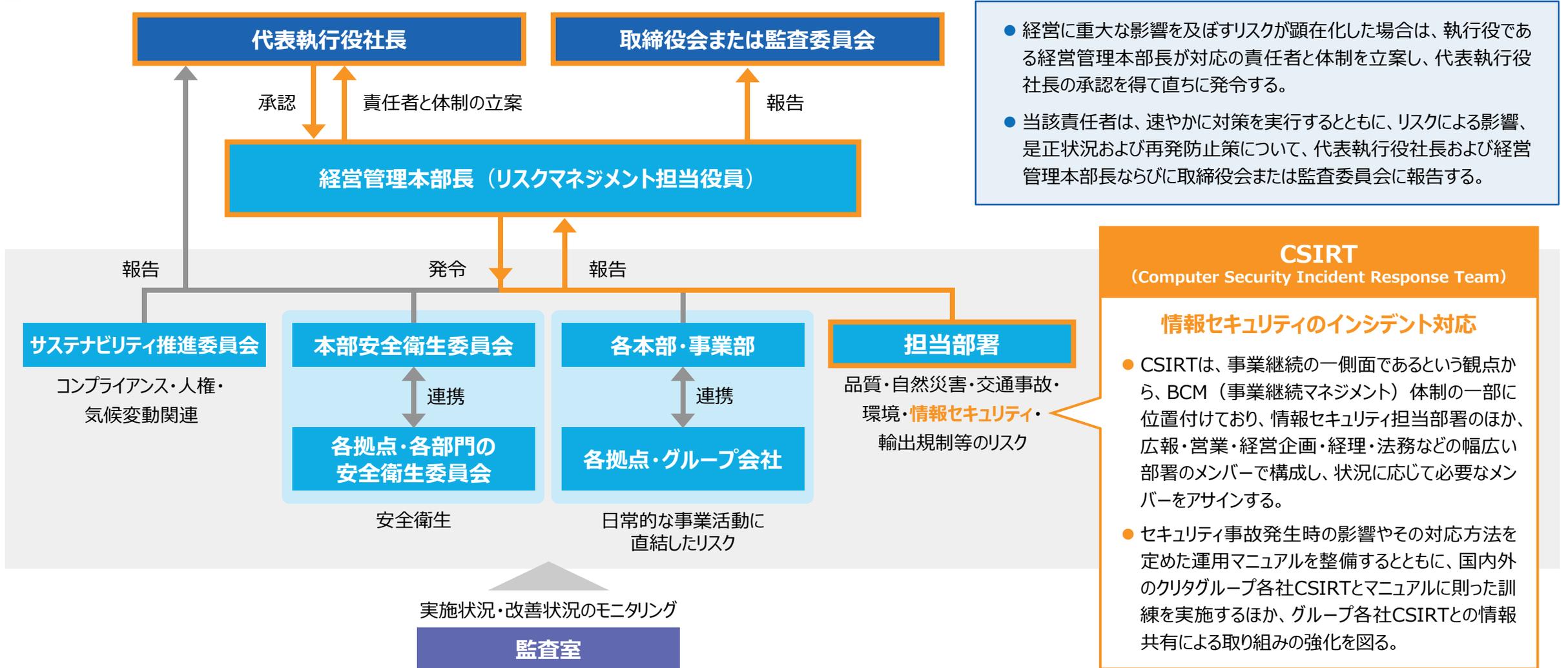
CSVビジネスによる節水貢献量

CSVビジネスによるGHG*削減貢献量
*Greenhouse Gas (温室効果ガス)

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 (23/3期比)

リスクマネジメント体制（情報セキュリティリスクへの対応）

リスクマネジメント体制図



- 経営に重大な影響を及ぼすリスクが顕在化した場合は、執行役である経営管理本部長が対応の責任者と体制を立案し、代表執行役社長の承認を得て直ちに発令する。
- 当該責任者は、速やかに対策を実行するとともに、リスクによる影響、是正状況および再発防止策について、代表執行役社長および経営管理本部長ならびに取締役会または監査委員会に報告する。

CSIRT (Computer Security Incident Response Team)

情報セキュリティのインシデント対応

- CSIRTは、事業継続の一側面であるという観点から、BCM（事業継続マネジメント）体制の一部に位置付けており、情報セキュリティ担当部署のほか、広報・営業・経営企画・経理・法務などの幅広い部署のメンバーで構成し、状況に応じて必要なメンバーをアサインする。
- セキュリティ事故発生時の影響やその対応方法を定めた運用マニュアルを整備するとともに、国内外のクリタグループ各社CSIRTとマニュアルに則った訓練を実施するほか、グループ各社CSIRTとの情報共有による取り組みの強化を図る。



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。