

栗田工業株式会社

2026年3月期 上期 決算説明会

(証券コード：6370)

2025年11月10日



上期決算サマリー



2026年3月期 上期実績

売上高：+1% 事業利益：+11% CSVビジネス売上高：+11%
通期計画に向けて計画線で進捗

電子

- 継続契約型サービスやメンテナンスが堅調に推移し、増収増益で収益性も改善

一般 水処理

- 装置事業の売上増加とCSVビジネスの拡大により、増収増益で収益性も改善

2026年3月期 通期業績予想

受注高：+2% 上方修正 売上高・事業利益：据え置き

電子

- 足元の受注動向や工事進捗を踏まえ、受注高を上方修正、売上高を下方修正
- 事業利益はミックス改善により据え置き

一般 水処理

- 為替レートの前提の見直しや上期進捗を踏まえ、受注高・売上高ともに上方修正
- 事業利益は1Qの追加コストの影響により据え置き

1	2026年3月期 上期実績	-----	P. 3 - 13
2	2026年3月期 通期業績予想	-----	P. 14 - 23
3	PSV-27計画の進捗状況	-----	P. 24 - 41
4	Appendix	-----	P. 42 - 44

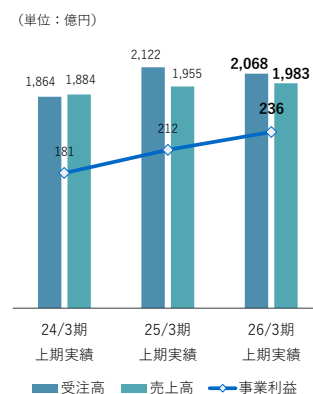
1

2026年3月期 上期実績

業績概要



(単位：億円)	2025/3期 上期実績	2026/3期 上期実績	2026/3期 上期実績		2026/3期 上期予想 (5/8発表)
			前期差	前期比	
受注高	2,122	2,068	△ 54	△ 2.6%	2,050
売上高	1,955	1,983	+ 28	+ 1.4%	2,020
事業利益	212	236	+ 24	+ 11.1%	240
事業利益率	10.9%	11.9%	+ 1.0pp	—	11.9%
その他の収支	+ 3	+ 13	+ 10	—	△ 2
営業利益	215	249	+ 34	+15.9%	238
税引前中間利益	214	246	+ 32	+ 14.8%	233
親会社の所有者に帰属する中間利益	149	172	+ 22	+ 15.0%	158
基本的1株当たり中間利益 (円)	132.83	155.90	+ 23.07	+ 17.4%	143.45
為替レイト	USD (円)	152.6	146.0		140.0
	EUR (円)	166.0	168.1		160.0
	CNY (円)	21.2	20.3		20.0



業績概要

全体として、概ね期初に公表した上期の業績予想に沿った実績となりました。

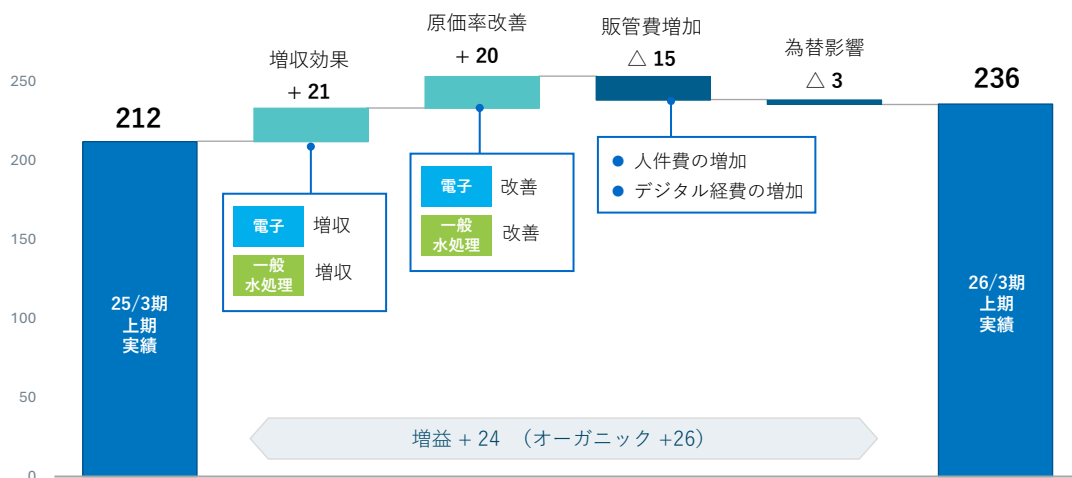
売上高は、電子セグメントの装置事業で工事計画の見直しの影響がありましたが、事業利益は、ほぼ計画通りの着地となりました。

前期比では、受注高は主に電子セグメントでの装置事業の受注減により減少となりましたが、売上高、事業利益については、ともに増加しています。

事業利益の増減要因（前年同期比）



（単位：億円）



事業利益の増減要因（前年同期比）

電子、一般水処理ともに増収となったほか、原価率も改善しました。

(単位：億円)	2025/3期 上期実績	2026/3期 上期実績	前期差	2026/3期 上期予想 (5/8発表)
受注高	976	875	△ 100	920
装置	401	268	△ 133	358
継続契約型サービス	256	285	+ 29	254
サービス	319	323	+ 5	308
薬品	61	58	△ 2	59
精密洗浄	146	131	△ 15	138
メンテナンス	112	134	+ 22	111
売上高	897	901	+ 4	960
装置	348	314	△ 34	423
継続契約型サービス	257	284	+ 27	254
サービス	291	303	+ 11	284
薬品	61	58	△ 2	59
精密洗浄	144	130	△ 14	138
メンテナンス	87	114	+ 27	86
事業利益	107	119	+ 12	120
事業利益率	11.9%	13.2%	+ 1.3pp	12.5%
営業利益	104	129	+ 25	120

装置

- 受注高・売上高は主に中国で大型案件を計上した反動により前年同期比で減少

継続契約型サービス

- 前期の2Qからサービスを開始した水供給案件と顧客の稼働状況の影響により増収

精密洗浄

- 主に海外で為替と顧客の稼働状況の影響により減収

メンテナンス

- 受注高・売上高ともに日本およびアジアで増加

オーガニック増減	+ 25億円
為替影響	△ 20億円

水供給契約解除に伴う一時的な収益計上

※ 当期から欧米の電子装置事業の業績を一般水処理セグメントから電子セグメントに変更したことに伴い、2025年3月期実績も遡及修正しています。

電子セグメント 業績

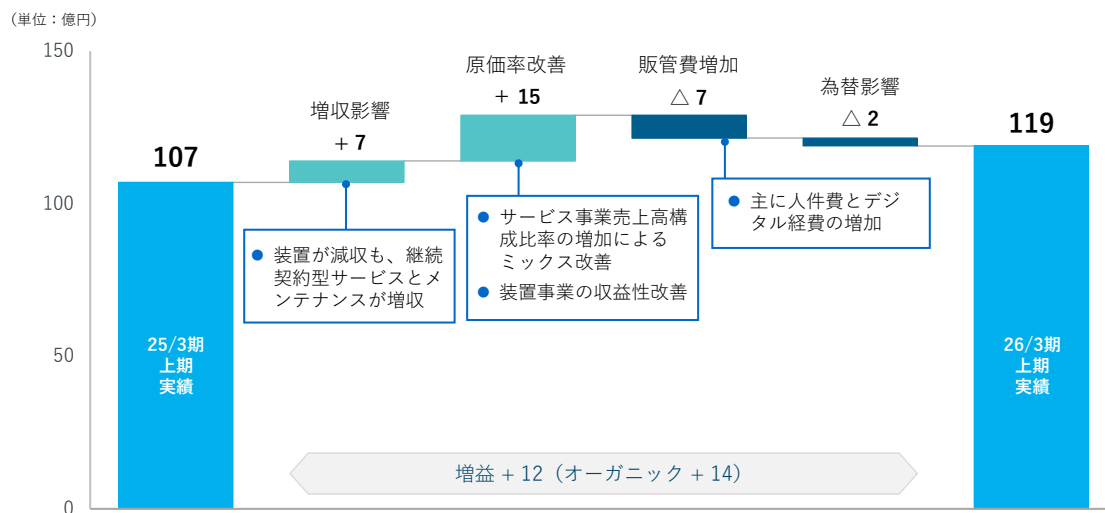
受注高・売上高の前年同期からの変化はスライドの通りです。
なお、前期実績については、セグメント変更に伴う遡及修正を反映しています。

計画に対する進捗については、
受注高は、韓国で想定を上回る規模の大型案件の受注がありましたが、
投資タイミングの様子見がみられた中国で、
一部案件が下期に見送られ、全体では計画を下回りました。

しかしながら、前回お話ししました通り、中国での需要に大きな変化はなく、
タイミングの問題であり、下期での獲得を見込んでいます。

売上高は、工事計画の見直しなどの影響を受け、
アジアや北米で計画を下回りました。

一方でサービス事業の売上は堅調で、事業ミックスの影響により、
原価率改善が進んだことから、
事業利益は計画通りの着地となりました。



電子セグメント 事業利益の増減要因（前年同期比）

サービス事業の増収が、事業のミックス改善による原価率改善につながったほか、装置事業の原価率の改善もあり、増益となりました。

(単位：億円)	2025/3期 上期実績	2026/3期 上期実績	前期差	2026/3期 上期予想 (5/8発表)
受注高	1,147	1,192	+ 46	1,130
装置	163	175	+ 11	147
継続契約型サービス	54	59	+ 6	59
サービス	929	958	+ 29	925
薬品	598	598	△ 0	593
メンテナンス	276	285	+ 8	273
その他	54	76	+ 22	59
売上高	1,059	1,082	+ 23	1,060
装置	128	152	+ 23	130
継続契約型サービス	55	61	+ 6	61
サービス	875	869	△ 6	869
薬品	599	593	△ 6	594
メンテナンス	230	239	+ 10	233
その他	47	37	△ 10	42
事業利益	106	117	+ 11	120
事業利益率	10.0%	10.8%	+ 0.8pp	11.3%
営業利益	111	120	+ 9	118

装置

- 受注高は北米で官公需向け装置案件が増加
- 売上高は主に日本における工事進捗により増収

継続契約型サービス

- CSVビジネスの拡大により増収

薬品

- 為替影響を除くと受注高・売上高ともに微増
- ASEAN地域で景況感悪化の影響を受けるも、CSVビジネスの増加が貢献

その他

- 土壌浄化で大型案件の受注があった一方で、売上高は案件の時期ずれにより減収

オーガニック増減	+ 34億円
為替影響	△ 11億円

※ 当期から欧米の電子装置事業の業績を一般水処理セグメントから電子セグメントに変更したことに伴い、2025年3月期実績も適及修正しています。

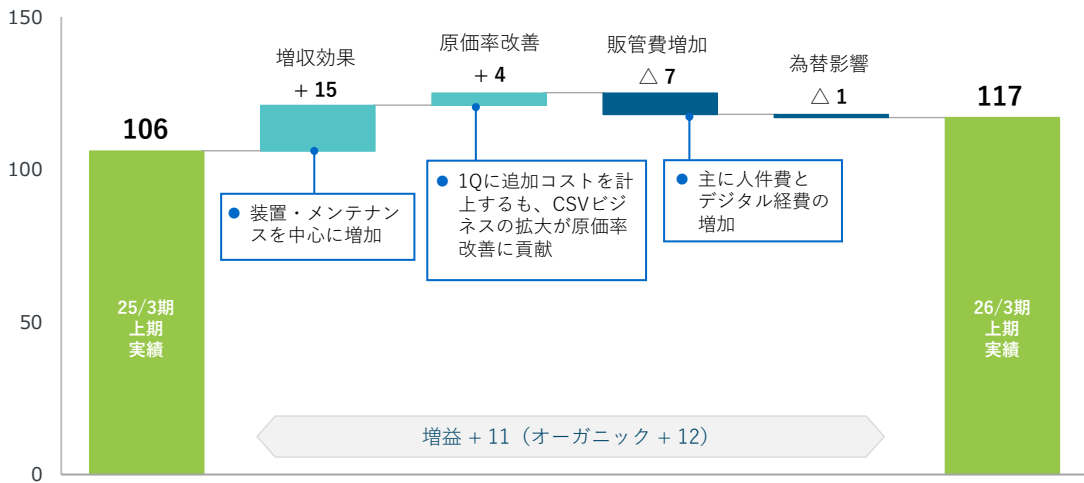
一般水処理セグメント 業績

こちら前年同期比の事業別分析はスライドの通りです。

計画と比べますと、受注高・売上高ともに上回って着地していますが、これは主に為替が円安に推移したことによるものです。

売上高は、ASEAN地域で市況の弱さが引き続きみられました。一方で、CSVビジネスは順調に伸長しており、事業利益は、第1四半期に発生したバイオガス発電関連の追加コストの影響を除けば、計画からの大きな乖離なく着地しました。

(単位：億円)



一般水処理セグメント 事業利益の増減要因 (前年同期比)

増収効果が増益を牽引しました。

CSVビジネス



CSVビジネス売上高

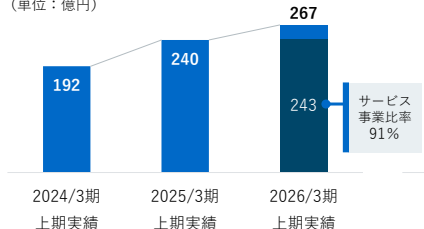
(単位：億円)	2025/3期 上期実績	2026/3期 上期実績	前期差	2026/3期 通期予想 (5/8発表)
全社連結	240	267	+ 27	555
電子	69	59	△ 11	115
一般水処理	171	209	+ 38	440

CSVビジネスモデル数

(単位：モデル)	2025/3末	2025/9末	差
全社連結	96	118	+ 22

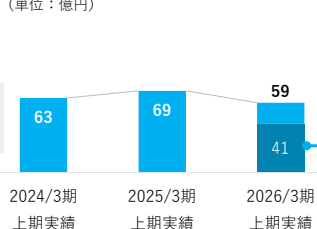
CSVビジネス売上高(全社連結)

(単位：億円)



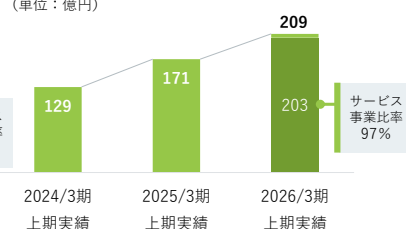
CSVビジネス売上高(電子)

(単位：億円)



CSVビジネス売上高(一般水処理)

(単位：億円)



CSVビジネス

電子セグメントは、前期にCSVビジネスから除外したモデルがあったことから、減少となりましたが、一般水処理セグメントでは、各地域で着実に売り上げを拡大しています。

また、一般水処理セグメントは、取引の継続性が高いサービス事業が大半を占めており、中期的な収益性改善にも力強い進捗となっています。

なお、収益性についても、引き続き、事業全体よりも10%ポイント以上高い水準を確保できています。

地域別売上高



全社連結

(単位：億円)	2025/3期 上期実績	2026/3期 上期実績	前期差	2026/3期 上期予想 (5/8発表)
日本	922	1,006	+ 84	979
アジア	486	423	△ 63	446
北南米	354	352	△ 3	398
EMEA	193	202	+ 9	197
合計	1,955	1,983	+ 28	2,020

電子

- 日本 (+)
継続契約型サービスや装置が増加
- アジア (-)
前年同期に中国で大型装置の売上計上があった反動

一般 水処理

- 日本 (+)
装置案件の工事進捗やメンテナンスが増加
- 北南米 (-)
為替影響および前年同期に官公需向け装置案件の売上計上が高水準であった反動

電子

(単位：億円)	2025/3期 上期実績	2026/3期 上期実績	前期差	2026/3期 上期予想 (5/8発表)
日本	395	443	+ 48	434
アジア	376	309	△ 67	335
北南米	106	120	+ 14	167
EMEA	20	29	+ 9	24
合計	897	901	+ 4	960

一般 水処理

(単位：億円)	2025/3期 上期実績	2026/3期 上期実績	前期差	2026/3期 上期予想 (5/8発表)
日本	527	563	+ 36	545
アジア	110	114	+ 4	111
北南米	249	232	△ 17	231
EMEA	173	173	△ 0	173
合計	1,059	1,082	+ 23	1,060

※ 当1Qから欧米の電子装置事業の業績を一般セグメントから電子にセグメントに変更したことに伴い、2025年3月期実績も遡及修正しています。

地域別売上高

地域別売上高はスライドの通りです。

設備投資額・減価償却費・研究開発費

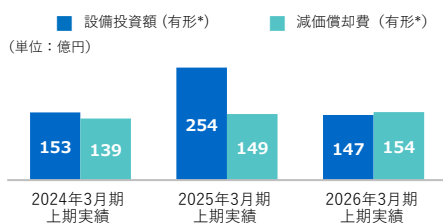


(単位：億円)	2025/3期 上期実績	2026/3期 上期実績	2026/3期 予想 (5/8発表)	
			前期差	
設備投資額（有形*）	254	147	△ 107	229
減価償却費（有形*）	149	154	+ 5	325
研究開発費	42	40	△ 2	80

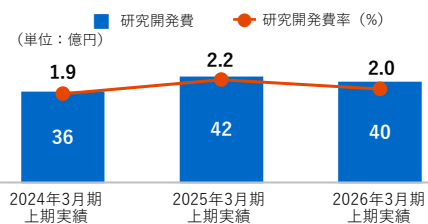
* 使用権資産含む。

- 設備投資額は、水供給サービスおよび精密洗浄事業向けの投資が前年同期比で減少
- 減価償却費は、前期2Qから新しい水供給サービスが開始したことに伴い前年同期比で微増
- 研究開発費は、前年同期の水準を維持

設備投資額・減価償却費



研究開発費



設備投資額、減価償却費、研究開発費

いずれも、通期計画に対して想定線で推移しています。

財政状態



(単位：億円)	2025年3月末	2025年9月末	増減	
現金及び現金同等物	630	652	+ 23	
営業債権及びその他債権	1,264	1,279	+ 15	
棚卸資産	207	212	+ 5	主に契約資産の増加
その他流動資産	109	106	△ 3	
流動資産合計	2,210	2,250	+ 40	
有形固定資産	1,954	1,952	△ 2	為替変動により増加
のれん	663	679	+ 16	
その他非流動資産	662	659	△ 4	
非流動資産合計	3,280	3,290	+ 10	
資産合計	5,489	5,539	+ 50	
流動負債	1,326	1,294	△ 32	
非流動負債	779	859	+ 80	社債の発行により増加
負債合計	2,104	2,152	+ 48	
親会社の所有者に帰属する持分	3,360	3,361	+ 1	自己株式の取得により減少した 一方で利益剰余金が増加
非支配持分	25	26	+ 1	
資本合計	3,385	3,387	+ 2	
負債及び資本合計	5,489	5,539	+ 50	

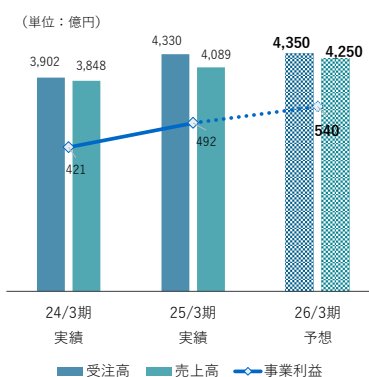
財政状態

財政状態はスライドのとおりです。

業績予想の概要



(単位：億円)	期初予想 (5/8発表)	通期予想 (11/7発表)	2025/3期	
			期初予想差	実績
受注高	4,250	4,350	+ 100	4,330
売上高	4,250	4,250	—	4,089
事業利益	540	540	—	492
事業利益率	12.7%	12.7%	—	12.0%
その他の収支	△ 5	△ 5	—	△ 179
営業利益	535	535	—	313
税引前利益	525	525	—	318
親会社の所有者に 帰属する当期利益	363	363	—	203
基本的1株当たり 当期利益 (円)	330.72*	330.62*	△ 0.1	180.66
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (ROE)	10.7%	10.7%	—	6.1%
投下資本利益率 (ROIC)	8.7%	8.7%	—	8.8%
為替 レート	USD (円)	140.0	—	152.6
	EUR (円)	160.0	—	163.8
	CNY (円)	20.0	20.3	—



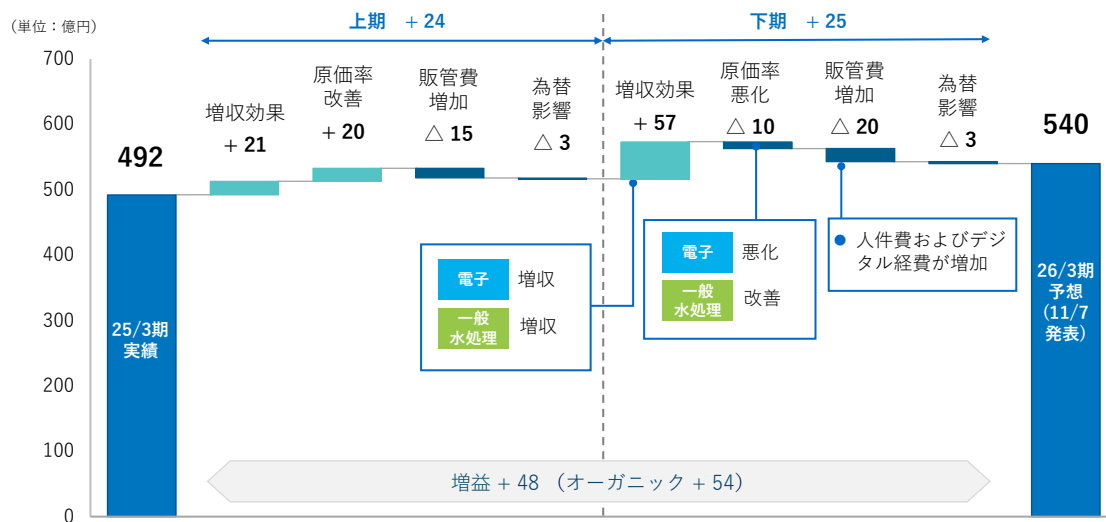
*自己株式取得等により自己株式の期中平均株式数が増加となったため、期初予想 (5/8発表) から変更となっています。

業績予想の概要

足元の為替レートが想定よりも円安に推移していることから、為替レート的前提を、足元の水準に置き換えました。その結果、受注高、売上高、事業利益で期初予想から円換算額の増加を見込んでいます。

為替影響を除くオーガニックでは、受注高は、主に一般水処理セグメントでの装置事業やメンテナンス事業の進捗を反映して上方修正し、売上高は、電子セグメントの装置事業の一部で工事計画の見直しの影響により下方修正しています。利益面では、主に第1四半期に計上した追加コストの影響を反映しています。

事業利益の増減要因 (前期比)



事業利益の増減要因 (前期比)

下期は主に増収効果により増益を実現していく計画です。

(単位：億円)	期初予想 (5/8発表)	通期予想 (11/7発表)	期初予想差	2025/3期 実績
受注高	2,100	2,130	+ 30	2,144
装置	949	961	+ 12	962
継続契約型サービス	514	525	+ 11	548
サービス	637	644	+ 7	634
薬品	115	113	△ 2	116
精密洗浄	293	290	△ 3	286
メンテナンス	229	241	+ 12	232
売上高	2,050	1,990	△ 60	1,896
装置	908	812	△ 95	738
継続契約型サービス	513	524	+ 11	548
サービス	629	654	+ 24	610
薬品	115	114	△ 1	116
精密洗浄	293	290	△ 3	286
メンテナンス	222	251	+ 29	208
事業利益	260	260	—	245
事業利益率	12.7%	13.1%	+ 0.4pp	12.9%
営業利益	260	265	+ 5	92

装置

- 受注高は韓国での上期の大型案件の獲得を反映し、上方修正
- 売上高は主にアジアと北米の工事進捗を踏まえて下方修正

継続契約型サービス

- 水供給案件のお客様の工場稼働の状況を踏まえて上方修正

精密洗浄

- 上期までの進捗を反映

メンテナンス

- 日本と韓国で上方修正

オーガニック増減	△ 80億円
為替影響	+ 20億円

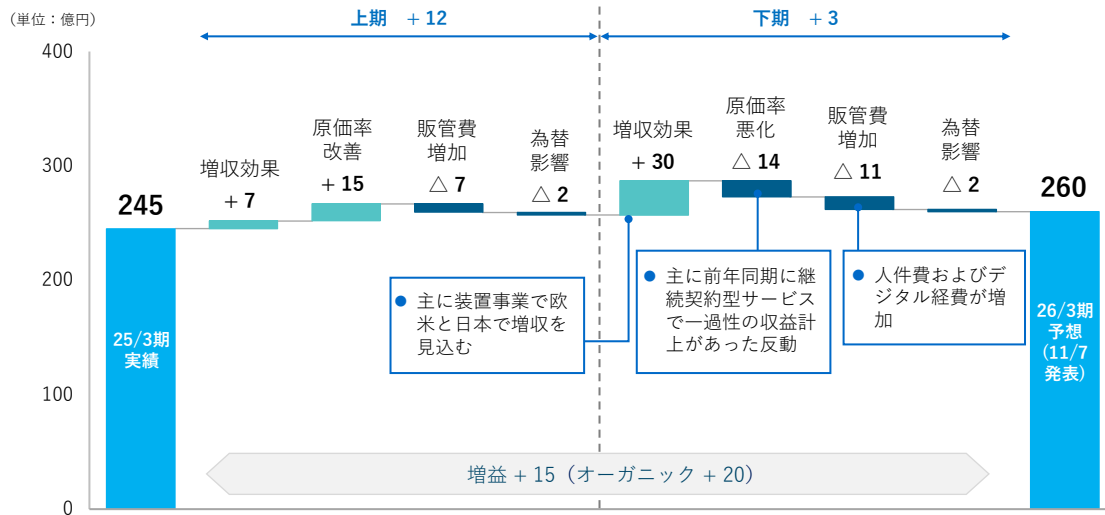
※ 当期から欧米の電子装置事業の業績を一般水処理セグメントから電子セグメントに変更したことに伴い、2025年3月期実績も適及修正しています。

電子セグメント 業績予想

受注高は、主に上期までの進捗を踏まえ、装置・継続契約型サービスやメンテナンスで上方修正しています。

売上高については、北米の大型装置案件でお客様の工場の稼働時期に合わせて工事計画を見直しました。また、日本でも受注計画の見直しとともに売上計画を見直しています。

前期比での変化をお伝えすると、受注高は、継続契約型サービスが前期に一過性収益を計上した反動により、減少しますが売上高は装置の工事進捗とメンテナンスの増加により増収を見込んでいます。



電子セグメント 事業利益の増減要因（前期比）

下期において、上期からトレンドが変化するのは原価率になります。
スライドに記載の一過性収益の影響に加え、
本年7月に、水供給の一部案件が終了したことによるものです。

これを装置の増収効果によりカバーする見込みです。

(単位：億円)	期初予想 (5/8発表)	通期予想 (11/7発表)	期初予想差	2025/3期 実績
受注高	2,150	2,220	+ 70	2,185
装置	293	318	+ 26	311
継続契約型サービス	119	120	+ 1	114
サービス	1,738	1,781	+ 43	1,761
薬品	1,187	1,187	+ 1	1,183
メンテナンス	459	490	+ 31	488
その他	93	104	+ 11	89
売上高	2,200	2,260	+ 60	2,193
装置	328	366	+ 38	322
継続契約型サービス	116	119	+ 2	112
サービス	1,756	1,776	+ 19	1,760
薬品	1,178	1,183	+ 5	1,181
メンテナンス	492	498	+ 6	489
その他	87	95	+ 8	90
事業利益	280	280	-	247
事業利益率	12.7%	12.4%	△ 0.3pp	11.3%
営業利益	275	270	△ 5	221

装置

- 受注高は上期進捗を踏まえ日本と北米で上方修正
- 売上高は日本や北米で受注済案件の工事進捗を受け上方修正

薬品

- ASEAN地域での景況感など、上期までのトレンドを下期に反映し、オーガニックでは下方修正
- CSVビジネスは順調な伸びを引き続き見込む

メンテナンス

- 上期までの進捗を反映

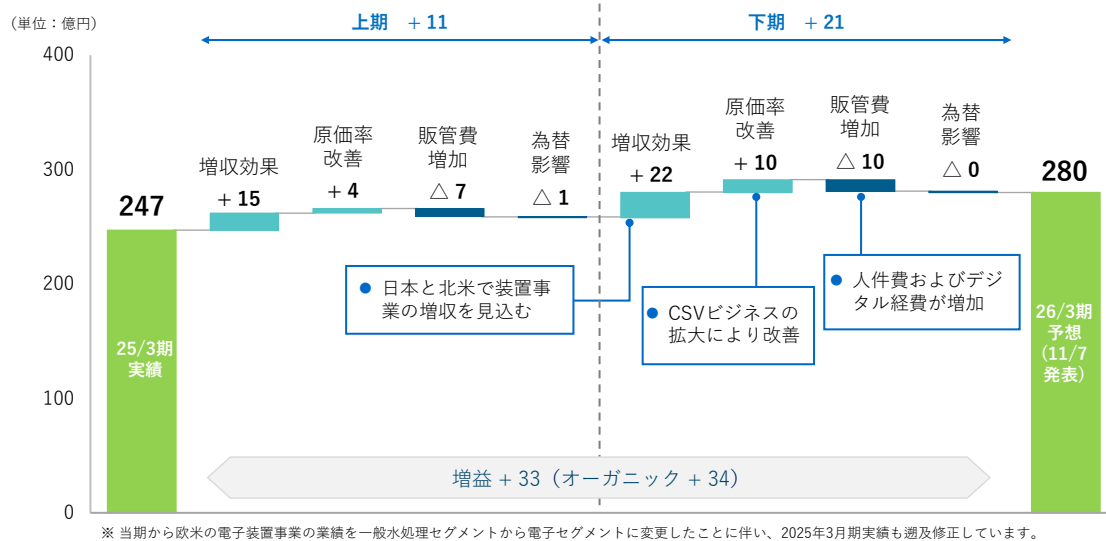
オーガニック増減	+ 14億円
為替影響	+ 46億円

※ 当期から欧米の電子装置事業の業績を一般水処理セグメントから電子セグメントに変更したことに伴い、2025年3月期実績も適及修正しています。

一般水処理セグメント 業績予想

上期までの進捗を踏まえ、受注高と売上高を上方修正していますが装置事業の拡大や利益率の高いASEAN地域での薬品事業の下方修正、第1四半期に発生した追加コストを受け、事業利益は据え置きとしています。

前期比での変化をお伝えすると為替による押し下げ効果はあるものの、装置・サービスともに伸長させる計画です。



一般水処理セグメント 事業利益の増減要因 (前期比)

増収効果のほか、CSVビジネスの拡大を通じた原価率改善により、増益を見込んでいます。

CSVビジネス

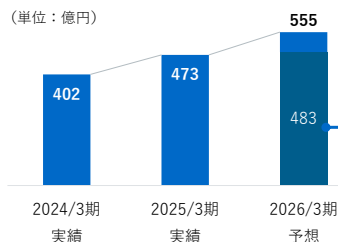


CSVビジネス売上高

(単位：億円)	期初予想 (5/8発表)	通期予想 (11/7発表)	期初予想差	2025/3期 実績
全社連結	555	555	—	473
電子	115	115	—	122
一般水処理	440	440	—	350

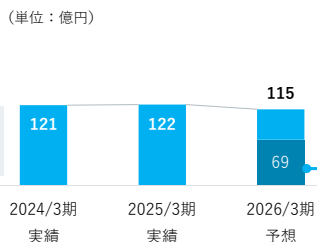
CSVビジネス売上高(全社連結)

(単位：億円)



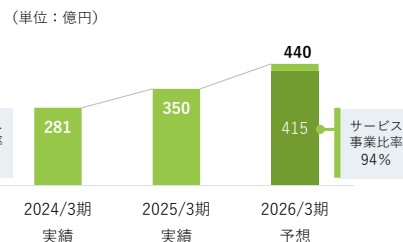
CSVビジネス売上高(電子)

(単位：億円)



CSVビジネス売上高(一般水処理)

(単位：億円)



CSVビジネス

CSVビジネスについては、
ほぼ想定線で推移していることから、
期初予想を据え置いています。

地域別売上高



地域別売上高（全社連結）

(単位：億円)	期初予想 (5/8発表)	通期予想 (11/7発表)	2025/3期	
			期初予想差	実績
日本	2,143	2,086	△ 57	1,966
アジア	911	922	+ 10	996
北南米	805	794	△ 11	741
EMEA	391	448	+ 58	385
合計	4,250	4,250	—	4,089

電子

- 日本 (-)、EMEA (+)
欧州の大型装置案件の計上地域を日本から欧州に見直したことによるもの
- 北南米 (-)
前期に獲得した大型装置案件の工事計画の見直し

一般 水処理

- 日本 (+)
装置事業の工事進捗の前倒しを見込む
- 北南米 (+)
為替影響のほか官公需の装置案件の工事進捗を見込む

電子 地域別売上高

(単位：億円)	期初予想 (5/8発表)	通期予想 (11/7発表)	2025/3期	
			期初予想差	実績
日本	975	900	△ 75	848
アジア	686	687	+ 1	763
北南米	341	301	△ 40	244
EMEA	48	102	+ 53	41
合計	2,050	1,990	△ 60	1,896

一般 水処理

地域別売上高

(単位：億円)	期初予想 (5/8発表)	通期予想 (11/7発表)	2025/3期	
			期初予想差	実績
日本	1,168	1,186	+ 18	1,118
アジア	226	235	+ 9	233
北南米	464	493	+ 29	498
EMEA	342	347	+ 4	344
合計	2,200	2,260	+ 60	2,193

*当1Qから欧米の電子装置事業の業績を一般セグメントから電子にセグメントに変更したことに伴い、2025年3月期実績も適及修正しています。

地域別売上高

地域別売上高はスライドのとおりです。

上期の進捗に合わせて内訳を修正しています。

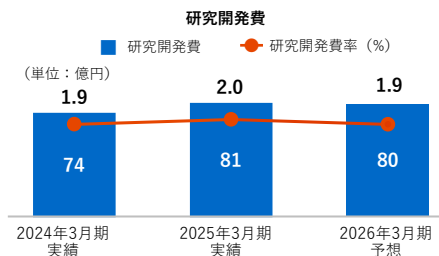
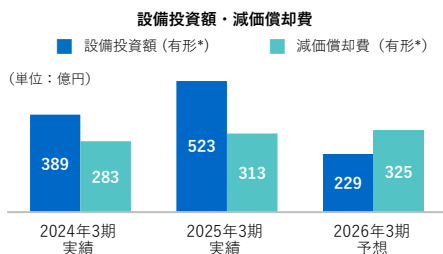
設備投資額・減価償却費・研究開発費



(単位：億円)	期初予想 (5/8発表)	通期予想 (11/7発表)	2025/3期	
			期初予想差	実績
設備投資額 (有形*)	229	229	—	523
減価償却費 (有形*)	325	325	—	313
研究開発費	80	80	—	81

- 設備投資額、減価償却費、研究開発費は、いずれも期初予想を据え置く。

* 使用権資産含む。



設備投資額、減価償却費、研究開発費

設備投資額、減価償却費、研究開発費についても、ほぼ想定線で推移していることから、期初予想を据え置いています。

3 PSV-27計画の進捗状況

クリタグループとは、



水の力で産業・社会の課題に答えを出す会社。

薬品、装置、メンテナンスサービスの3つの手段を駆使した
「全体最適アプローチ」で、
一社一社に最適な解を導き出し、
世界中で55,000社以上のお客様から選ばれています。

1949年の創業以来、私たちが追い求めてきたこと。
それは、お客様の事業成長と、
より良い地球環境づくりを両立させること。
事業が発展すればするほど、地球がよみがえる、
そんな好循環を築いていくことです。

水と向き合う中で磨いてきた知見と経験、技術である
「Kurita Water Intelligence」の進化で、
より良い産業、より良い地球の未来をつくる。

「クリタがいてくれてよかった」
世界中の人々からそう言われる企業になることをめざしています。

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

25

PSV-27計画で取り組んでいることをお話しする前に、
クリタグループが、どのような存在であるのかを改めてお伝えしたいと思います。

私たちクリタグループは、単に水処理を行う会社ではありません。
水の力で産業・社会の課題に最適な答えを提供する会社です。

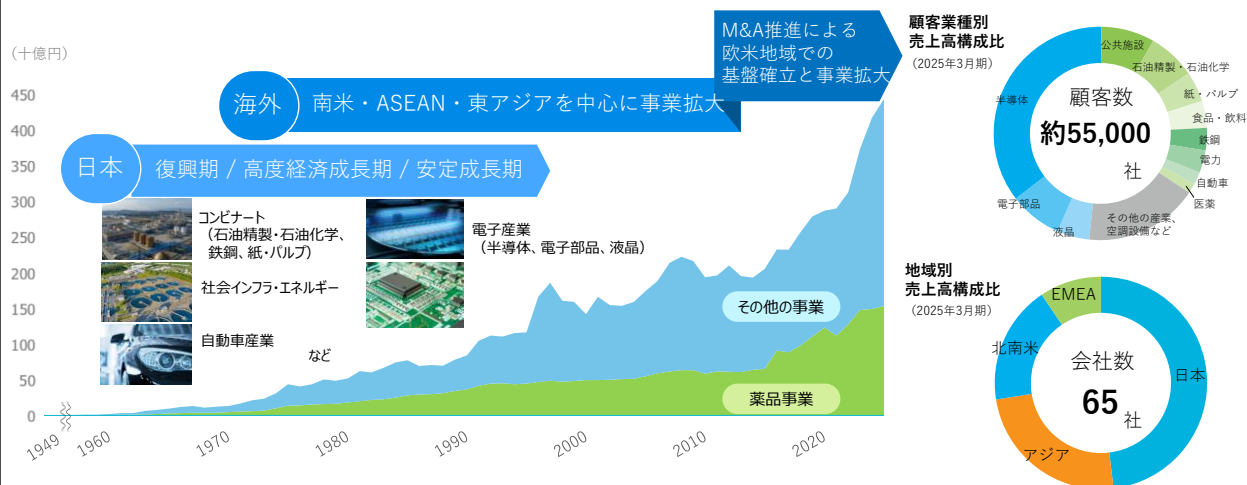
そこにあるのは、
産業の発展とよりよい地球環境づくりを両立させたいという強い思いです。

薬品、装置、メンテナンスサービスをともに提供できるという、
ユニークな存在であるからこそ可能な「全体最適アプローチ」で、
お客様一社一社に最適な解を導き出し、
産業にも社会にも、+αの価値を提供していきます。

クリタグループのあゆみと現場接点の広がり



水を必要とする幅広い産業の課題に応え続けることで現場接点をグローバルに拡大



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

26

クリタグループは1949年に創業し、コンビナートや社会インフラをはじめとする産業に事業を拡大させ、電子産業の勃興・発展には超純水技術を導入するなど、多様な産業の課題に水の力で応えてきました。

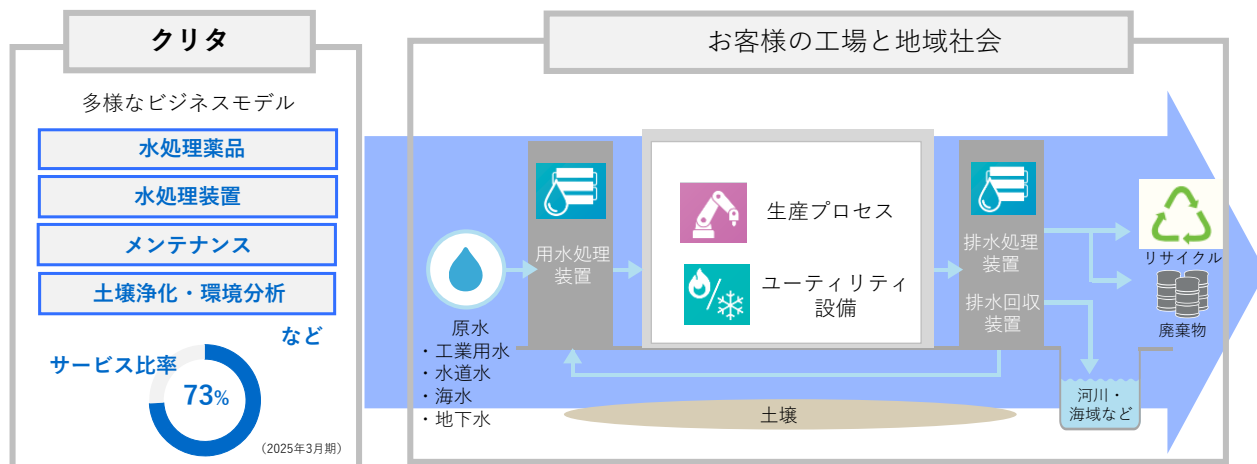
これと同時に、地域的にも広がりを見せ、日系のお客様の海外進出に伴い、南米、アジア地域に事業を拡大させたのち、近年はM&Aの推進により欧米地域にも事業基盤を確立してきました。

このように水を必要とする幅広い産業の課題に応え続けることで、お客様との接点はグローバルに拡大し、今や約55,000社のお客様の事業活動を支援させていただいています。

生産現場における接点の深さ



多様なビジネスモデルが可能にする**深い現場接点**から**産業・社会課題**を解決



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

27

私たちの現場接点は、ただ広いだけでなく、「深さ」もあります。

薬品・装置・メンテナンスを中心とした水に関する幅広い事業を持つことで、工場の入り口と出口にとどまらず、ユーティリティや生産プロセス、さらには工場を超えた地域社会まで、お客様の工場全体のあらゆる場所に接点を有しています。

これには2つの意味があります。
ひとつは、お客様の課題に対し、工場全体を捉えた全体最適なアプローチが可能であること。
もう一つは、薬品やメンテナンスといったサービス事業を中心とした現場接点が、お客様に対する深い理解や潜在的な課題の発見を可能にすることです。

これらの「広がり」と「深さ」は、クリタグループが目指す姿を実現するために非常に重要な意味を持ちます。

PSV-27計画の全体像



全体戦略



PSV-27計画の主要戦略



これらを踏まえて、PSV-27計画の全体像についてご説明します。

まず軸となる中長期の方向性は、クリタの独自性であり競争優位である「全体最適アプローチ」を、多様な産業に広く・深く展開していくことです。そして、このアプローチによる提供価値を最大化するために、多様な産業や地域の特性や成長性を踏まえて、注力分野を見極めて、その展開を強化します。また、並行して、将来の成長の柱となる新事業の創出にも取り組みます。

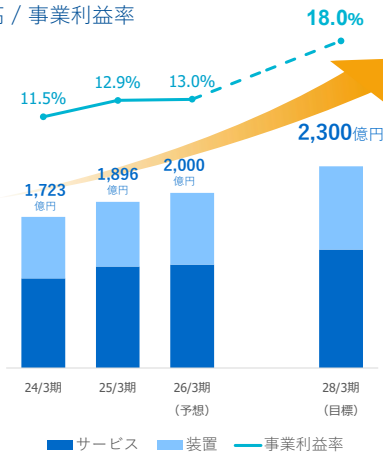
PSV-27計画では、これを電子、一般水処理、新規事業という3つの事業領域で取り組みます。

PSV-27計画は今まさに折り返し地点を迎え、継続契約型サービスの拡大や精密洗浄事業の回復など、課題が見えているものもある一方で、期待以上の成果もあり、計画の達成に繋がる3つの勝ち筋も見えてきました。それが、電子セグメントでは、装置案件を起点としたサービス事業のグローバル展開、一般水処理セグメントでは、CSVビジネスの拡大そして、PFAS対応など新規事業の創出です。

また、事業戦略だけでなく、財務面では、安定的な財務基盤を維持しつつ、資本効率の向上に注力する経営に転換していくための最適資本構成に関する議論が社内で行われています。

半導体産業における市場機会を捉え**装置案件**を起点に**サービス事業**を拡大

売上高 / 事業利益率



市場機会

半導体市場の年平均成長率：+8.8%

半導体工場における排水量の増加

主要な取り組み

グローバル事業基盤の構築

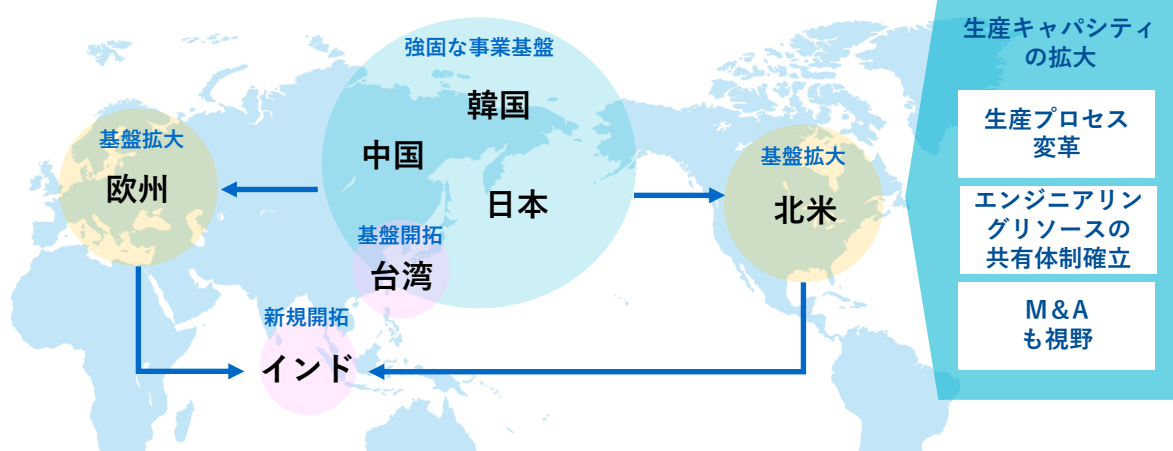
生産キャパシティの強化

まずは、電子セグメントの取り組みです。

半導体市場は今後も、生成AIに関連するロジックやメモリ、さらにはデータセンター向けがけん引役となり成長する見通しです。この中で存在感を増す半導体メーカーのトップ企業と接点を有する当社にとっては大きな事業機会となります。

さらに、半導体の製造プロセスの進化は、超純水以上に、排水処理・排水回収において事業機会が見込まれます。PSV-27計画では、半導体産業を含む電子産業分野を注力市場と定め、サービスを通じたお客様との継続的な繋がりにより、成長を図っています。旺盛な水処理装置へのニーズを、サービスのスタートとして獲得し、サービス事業の拡大を進める事業基盤を、しっかりと固めます。

グローバルにサービス事業基盤を含む生産体制を構築し、
市場成長を売上成長に紐づける



世界各地で見込まれる旺盛な設備投資を事業機会として取り込むために、グローバルに装置およびサービスを提供する基盤を整備・強化していきます。

すでにクリタは、日本、中国、韓国といった東アジアではトップレベルのシェアを誇る事業基盤を有していますので、まずは足元で大型の投資が期待される欧米地域への拡大を進めています。

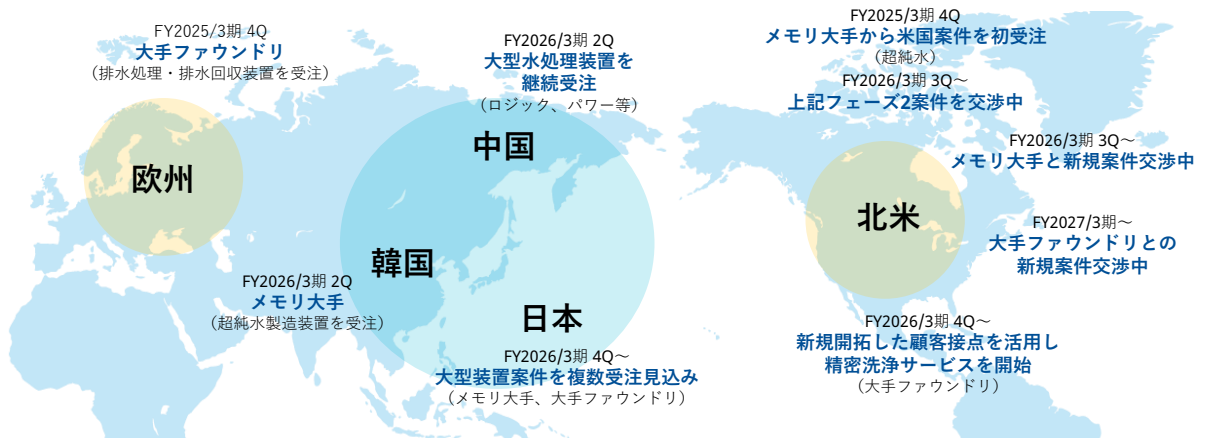
欧米では、2年前から本格的に基盤構築に取り組み始め、昨年には欧米各地域で第一号の半導体製造のトップ企業向けの大型案件を獲得しました。欧米の案件は、金額規模が大きくなりやすいことから魅力的な地域です。今後サービス事業展開の体制を整備することで、次期中期経営計画以降には、サービス事業の成長も貢献し、高い成長性と収益性を実現していくことが期待できます。

次なる目線としては、成長ポテンシャルの高いインドです。近い時期に、私自身の目で、私どもの今の取り組みを確認するため、訪問する予定です。また、台湾は、当社としては基盤が手薄になっている地域ですが、今後とも大型投資が期待できる地域ですので、事業基盤を整え直すことで拡大を図ることのできるエリアと捉えています。

一方で、これらの事業基盤の拡大とともに、成長が続く市場の需要を確実に取り込むためには、生産キャパシティも拡大する必要があります。すでに着手している生産プロセス変革に加え、新たにグローバルにエンジニアリング・リソースを共有する体制を構築し、生産リードタイムにおいて、従来目指していた30%を超える削減効果を目指します。

グローバルアカウントの大型装置案件を継続的に受注

装置案件からのサービス事業展開も進捗



グローバル事業基盤の構築については、すでに、この2年半で大きく進捗しており、こちらのスライドで示した案件が進捗中です。

クリタグループは、半導体製造トップ企業をグローバルアカウントと定め、収益向上のために獲得を目指していた北米、欧州、韓国の大型案件を着実に受注できています。

グローバルアカウントを中心に、継続案件の交渉も複数進行しており、当社グループの攻める姿勢が明確になっています。

強固な顧客基盤から生まれる装置案件が、サービス事業の成長ポテンシャルを高める



【サービス事業】持続的成長の源泉



※1 SEMI公表データを基に栗田工業にて推計
 ※2 Serviceable Obtainable Market

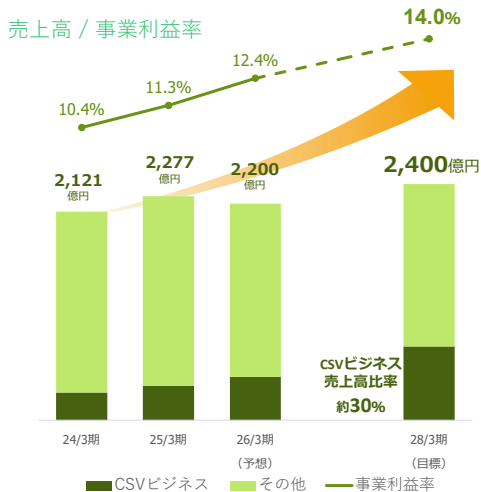
© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

こちらは、今後の電子セグメントにおける成長パイプラインのイメージです。

拡大する半導体市場において、グローバル事業基盤と生産キャパシティの拡大により、自社で獲得可能な市場規模を最大化し、サービスの起点となる装置案件を「フローとして」獲得していきます。

装置を起点にサービス事業を獲得し、安定的なストック型ビジネスとして売上を積上げ、電子セグメント全体で、市場成長率を上回るトップライン成長を実現していきます。

グローバルでのシェア拡大と収益性向上により**継続的な成長**を実現



市場機会

新興国市場のGDPは対前年+4%が継続

低シェアの地域・市場の存在

エネルギー・水コストの上昇



主要な取り組み

地域市場別戦略の推進

CSVビジネスの拡大

続いて、一般水処理セグメントです。

PSV-27計画においては、CSVビジネスが、その社会価値の創出力のみならず、お客様の経済価値の創出力が評価され、売上拡大と高い収益性の確保を実現し、当社グループの事業利益率の向上に大きく貢献していることが、この2年半で明らかになりました。

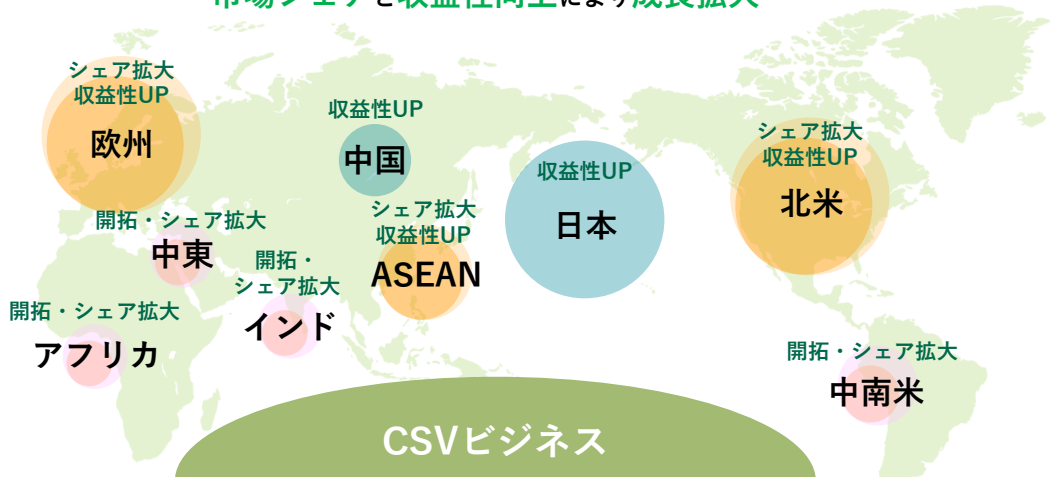
一般水処理セグメント全体では、市場成長は緩やかに見えますが、その中には成長著しい新興国市場やクリタのシェアが限定的な地域や産業も存在します。

また、世界的インフレを背景にエネルギー・水コストも上昇し、エネルギー使用量の削減や節水が可能なCSVビジネスにとっては拡大のチャンスです。

地域や市場に最適なアプローチをとることで、

グローバルでのシェアの拡大と収益性の向上を図り、継続的な成長を実現します。

グローバルな事業基盤を活かし**地域市場別戦略**を展開し、
市場シェアと収益性向上により**成長拡大**



グローバル展開にあたっては、CSVビジネスを軸に、
地域ごとの成長性やポジショニングを踏まえた成長戦略を展開していきます。

日本や中国は、市場としての成長期待は小さく、トップラインの拡大よりも、
高い価値提供力のあるCSVビジネスの売上構成比を高めることで、収益性を高め
ていきます。

欧州・北米・ASEANは、一部のASEAN国を除くと
市場としての成長期待は小さいのですが、クリタの持つシェアとしては、
まだまだ開拓余地があると考えています。

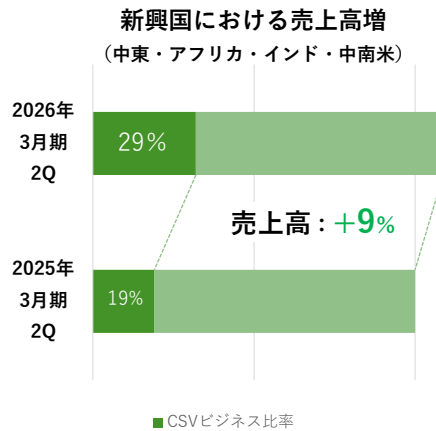
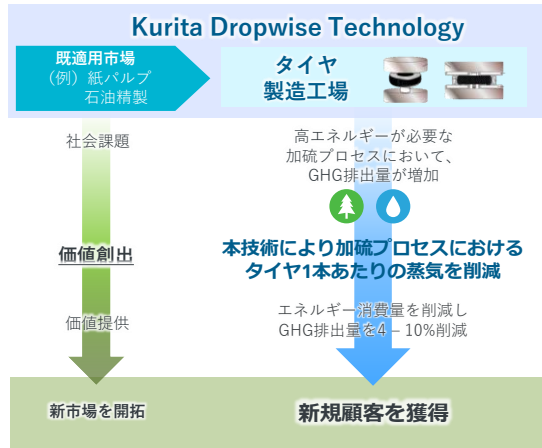
そこで、市場訴求力の高いCSVビジネスを軸に、
シェア拡大と収益性の向上を同時に進めます。

例えば、北米薬品事業の収益改善につきましては、時間を要していましたが、
システムや物流の基盤整備が進み、次のステージに移行しています。

バイオエタノール関連の北米発のCSVビジネスモデルが伸びており、
収益改善の前倒しに加え、シェア拡大が期待出来ます。

アフリカ、インドなどの新興国市場でも、市場成長を追い風として、
CSVビジネスによる競争優位性を発揮し、シェア拡大を図ります。

CSVビジネスの新市場展開や新モデルの創出により
新興国市場におけるシェア拡大に寄与

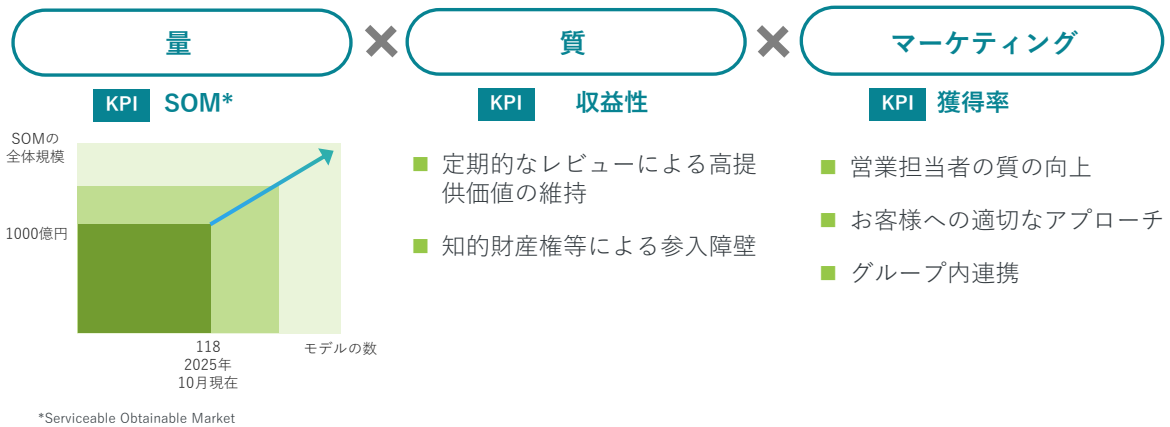


こちらのスライドは、
CSVビジネスが新市場開拓に貢献していることを示しています。

これまで主に紙パルプ産業などを中心に展開していたクリタ・ドロップワイズ・テクノロジーの技術を、タイヤ製造工程に適用することで、新規のお客様を開拓することが出来ました。

しかも、インドという、当社として顧客基盤がほとんどない国において、CSVビジネスをきっかけにして新規参入することが出来た事例です。その他にも、成長が期待できる新興国市場で、各国の売上拡大のドライバーとしてCSVビジネスが貢献していることが確認できています。CSVビジネスにより、各地域でのニーズを掘り起こし、シェア拡大を図っていきます。

量・質・戦略的マーケティングの相乗効果により
市場シェアと収益性向上を加速



CSVビジネスの拡大にあたり、当社グループの管理としては、「量」「質」「マーケティング」の3つのポイントを軸に、それぞれKPIを設定して取り組みの強化を図っています。

「量」は、SOM（Serviceable Obtainable Market：ビジネスの展開可能な市場規模）をKPIとし、新規モデルの創出によるモデル数の拡充と、既存モデルの適用市場の拡大に取り組んでいます。

「質」については、CSVビジネスの収益性をKPIとし、維持向上を図っています。この上期においても、前年同期からCSVビジネスの収益性はさらに向上させることができています。

「マーケティング」についてはSOMに対する獲得率をKPIとして設定し、お客様へのアプローチの質を高める取り組みを継続中です。

将来の成長機会となる新規事業を創出・上市



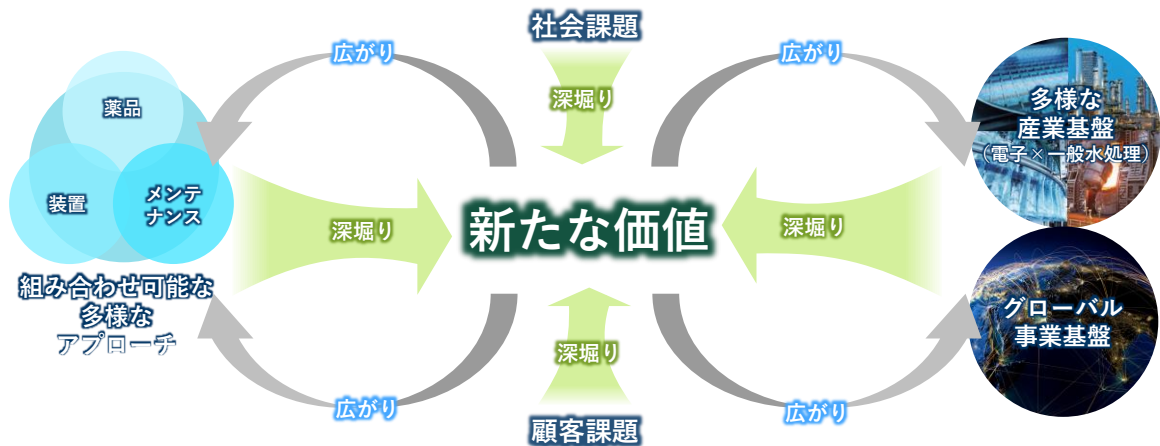
続いて新規事業分野の取り組みです。

PSV-27計画以降も見据えた成長のためには、クリタグループ自らが成長機会を切り開いていくことも必要です。すでにCSVビジネスでは同様のアプローチが始まっていますが、社会価値を起点に、既存領域にとどまらない取り組みとしていくことで成長拡大のポテンシャルを高めます。

事業立ち上げが進んでいるPFAS対策では、米国で上水道への規制が導入され、大きな事業機会となり、案件受注も進んでいます。

また、本年10月には、リチウム資源回収ビジネスと宇宙関連のビジネスにおいて、投資を実施しています。プレスリリースも行っており、詳細な説明は省きますが、いずれのビジネスも将来の成長や資源循環への貢献が期待できることから投資判断を行っています。

多様性と課題対応の追求により創出された新しい価値が
さらなる多様な広がりへと繋がり、プレミアムを創出



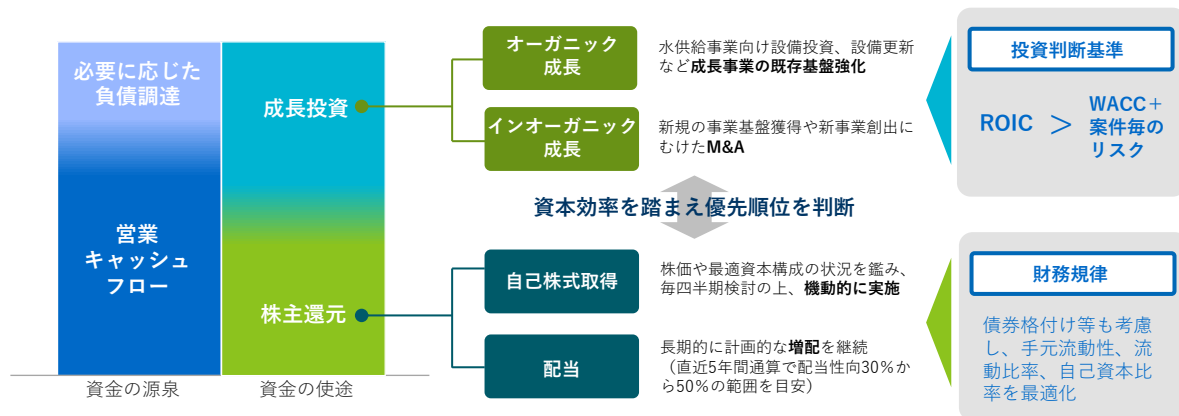
クリタグループは、成長性や市場の特性も踏まえ、事業領域をセグメントとしての電子、一般に分け、新規事業とも区別して、ご説明していますが、それらは単なるsum of the partsではなく、それぞれの相乗効果によって全体としてより高い価値を生み出しています。

多様な事業、多様な産業、社会課題と顧客起点での課題対応、これらを「深掘り」することから生まれる価値を、多様なツールと組み合わせ、使い方の工夫で、産業やセグメントを超えて広げることが可能です。

そして、この広がりから、さらなる深掘りが行われ、新規事業や新しい価値を生み、さらに広がる、この循環が、プラスアルファの価値であるプレミアムを創出しています。

例えば、ヨーロッパの紙パルプ産業向け薬品であったクリタドロップワイズ・テクノロジーの技術は、多様な産業における顧客課題を深掘りすることにより、産業やセグメントの枠を超えて、全世界に向け、広がりが広がりを呼んでいます。先ほど紹介した新規事業への挑戦も、将来の事業の柱を創出するというだけでなく、既存の事業領域の幅を広げることにも貢献すると考えています。

資本効率を強く意識し、
成長投資と株主還元のバランスを重視



PSV-27 計画達成に向けた事業戦略を財務の側面から支え、資本効率を高めていくために、現在、最適資本構成に関する議論が社内が進んでいますが、キャッシュ・アロケーションである成長投資と株主還元のバランスについては、こちらのスライドに示す方針のとおりです。

成長投資に関しては、既存事業の強化のための投資も含め、投資判断基準に則った規律ある投資を実施します。

株主還元に関しては、財務規律も意識しながら、自己株式取得の機動的な実施と長期的に計画的な増配の継続により、株主様の期待に応えていきます。

トップライン成長を実現すべく
ボルトオンと新領域進出の両面からPSV-27計画以降も見据えた成長投資を実施

2015年以降に実施したM&A

買収対象	取得時期	本社所在地
BK Giuliani GmbH	2015	ドイツ
Hansu Co., Ltd.	2017	韓国
Fremont Industries, LLC	2017	アメリカ
Fracta, Inc.	2018	アメリカ
U.S. Water Services, Inc.	2019	アメリカ
Avista Technologies, Inc.	2019	アメリカ
Pentagon Technologies Group, Inc.	2019	アメリカ
Kurita AquaChemie, Ltd.	2021	UAE
Keytech Water Management	2021	カナダ
Arcade Engineering GmbH	2023	ドイツ

効果

～ 事業基盤の獲得 ～
海外売上高比率
21% ⇒ 52%
(2015/3期) (2025/3期)

CSVビジネスに関わる
～ 技術の獲得 ～
118モデル中、27モデルで
買収先企業の技術を活用

～ DXの加速 ～
設計自動化
水処理装置の最適運転 等

2025年以降の中期的なM&Aの方向性

電子セグメント

- グローバル事業基盤の強化
- サービス提供体制の整備

一般水処理セグメント

- CSVビジネスの展開基盤拡大、技術獲得
- 全体最適アプローチのグローバル展開

新規事業

- PFAS
- 資源循環、資源活用
- 宇宙

積極的な成長投資にはM&Aへの投資も含まれます。
クリタは2015年以降、積極的な成長投資によるM&Aの実施で、
海外売上高比率を21%から52%に拡大し、CSVビジネスの核となる一連の技術を
獲得したほか、DXを大幅に加速させてきました。

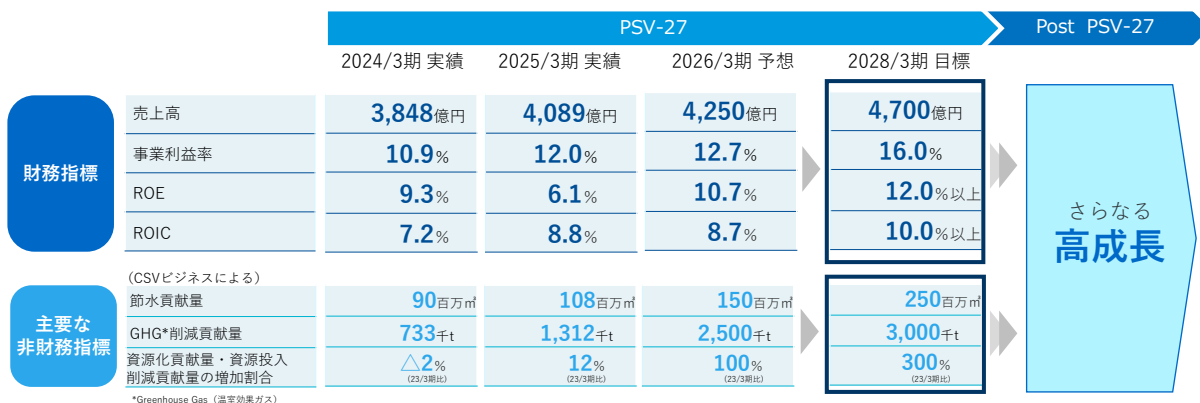
先にご説明した、電子産業でのグローバルなエンジニアリング体制の構築、
CSVビジネスのグローバルでの拡大に向けた基盤や技術の獲得、
新規事業の推進には、自社のリソースに拘らず、
M&Aも柔軟に検討していきます。

ボルトオンと新規領域進出の両面から、PSV-27計画以降を見据えた積極的な成
長投資を行い、市場成長を超えるトップライン成長に繋げていきます。

PSV-27の達成と次の目標に向けて



PSV-27 計画の達成に向けた取り組みと 次期中計に向けた準備を加速



*Greenhouse Gas (温室効果ガス)

資本市場をはじめとするステークホルダーの皆様から、クリタグループの将来成長に対する信頼を得るためには、まずは、PSV-27 計画の達成確度を高めることが重要だと考えております。

本説明会では、「3つの勝ち筋」である、

- ・ クリタグループの電子産業向けビジネスにおける優位性と、
 - ・ クリタだからこそ提供できるCSVビジネスによる経済価値と社会価値の創出、
 - ・ そして新規事業創出に向けた取り組みについて、
- ご説明しました。

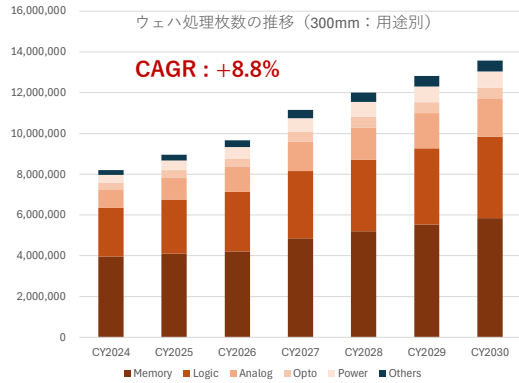
また、私はPSV-27計画の経営指標において、ROEを最も重視していますので、財務戦略についても、現在、検討中のことも含めてお話をさせていただきました。ただ、説明だけでは信頼を得ることはできません。

前半パートで城出が説明したとおり、この上期は、想定していた範囲内で着地することができました。通期計画に向けて、堅調に進捗していると評価しています。PSV-27計画の達成に向け、さらに実績を積み上げ、それらを丁寧に説明していくことで、信頼の獲得に繋げていきます。

4 Appendix

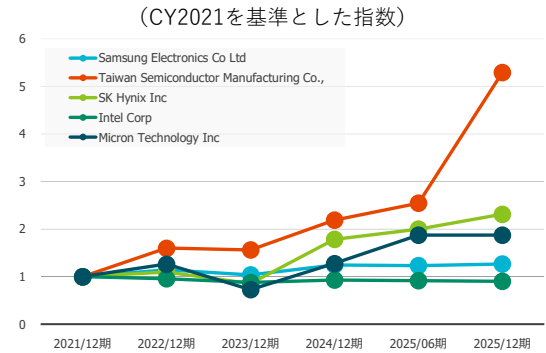
半導体市場はメモリやロジックを中心に長期的な成長が継続し、
グローバルトップメーカーの存在感が高まる

半導体市場成長



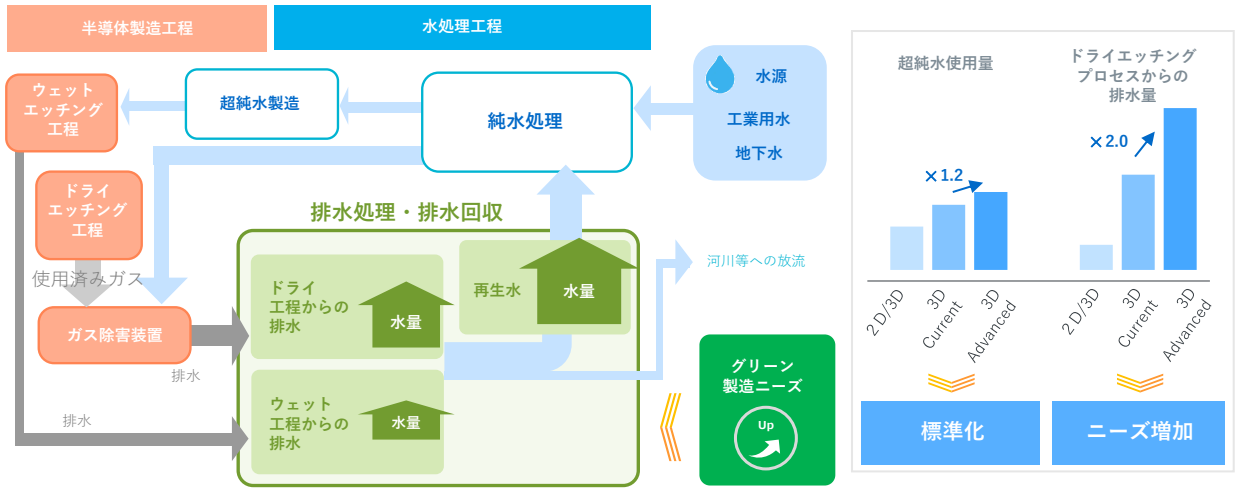
※4-6月における処理枚数の推移。SEMIデータを基に栗田工業作成

半導体メーカーTOP (グローバルアカウント) の売上推移



※ 各社公表資料から栗田工業作成

ドライエッチングプロセスの増加やグリーン製造ニーズの高まりにより、排水回収の難易度と水量が増加





将来見通しに関する注記事項

本資料に掲載されている見通し数値は、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。

本資料で使用される商標または登録商標（製品名、サービス名、ロゴマーク等）は、当社または第三者に帰属します。