栗田工業株式会社

2027年3月期上期　決算説明会

（証券コード：6370）

2026年11月6日

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

上期決算サマリー

2027年3月期 上期実績

（前年同期比）**受注高 +81.8%、 売上高 ＋ 9.3%、事業利益 △ 74.0%**

電子

- グローバルで大型装置案件の獲得が進み、受注が想定を上回って拡大
- 装置・継続契約型サービスの増収が進む一方、米国の特定案件1件の追加コストにより減益
- 当該案件・為替影響を除くベースでは増益

一般水処理

- 薬品を中心に受注・売上が増加し、上期予想を上回って進捗
- インフレによるコスト増はあるも、CSVビジネスの拡大による収益性改善が進展
- 為替影響を除く利益は前年同期並みを確保

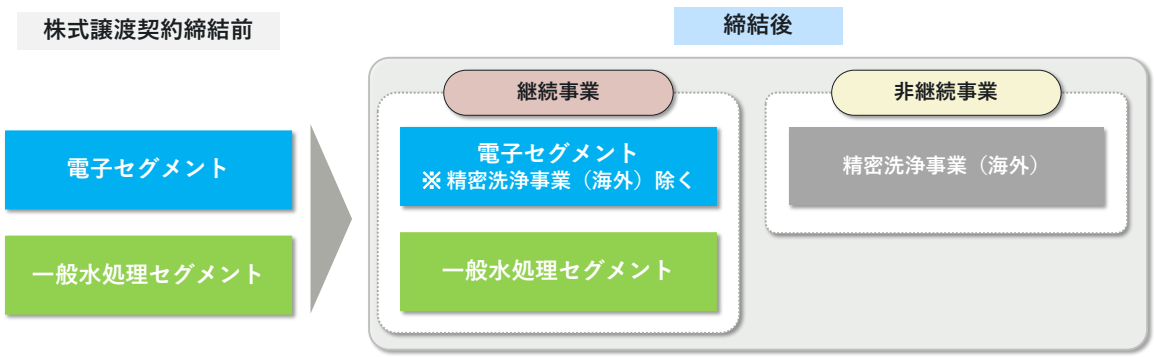
トピックス

- 米国特定案件の追加コストを踏まえ通期業績予想を修正も、PSV-27計画の経営目標および成長戦略に変更なし
- 2026年5月14日開催の取締役会決議に基づく自己株式取得が10月1日に終了
  （取得数：4,250,800株　取得価額：34,999,427,900円）

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

開示の変更点

- 2026年5月13日におけるペンタゴン・テクノロジーズ・グループ社の株式譲渡契約の締結に伴い、精密洗浄事業（海外）を非継続事業に分類し、税引前利益までの情報を継続事業ベースで開示
- 2026年6月30日付で同社の株式譲渡が完了



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

目次

1 2027年3月期 上期実績 ---------- P. 4 - 14

2 2027年3月期 通期業績予想 ---------- P. 15 - 24

3 PSV-27計画達成とその先の成長に向けて ---------- P. 25 - 43

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

1 2027年3月期 上期実績

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

CFOの野末です。

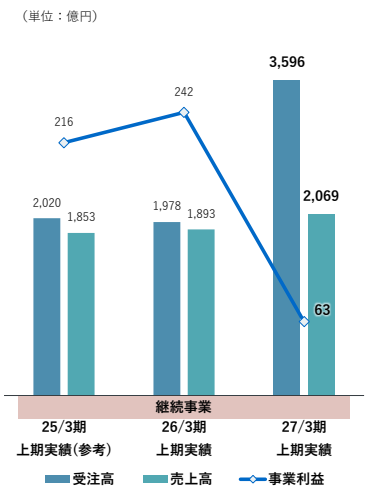
このたびは、米国の大型水処理装置案件で多額の追加コストが発生し、
業績予想の下方修正に至ったことを、
経営として重く受け止めています。

株主・投資家の皆様には、ご心配をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

私からは、上期実績と通期業績予想をご説明します。

業績概要

	（単位：億円）	2026/3期 上期実績	2027/3期 上期実績	前年同期差	前年同期比	2027/3期 上期予想（8/6発表）
継続事業	受注高	1,978	3,596	＋1,618	＋81.8%	2,600
	売上高	1,893	2,069	＋175	＋9.3%	1,980
	事業利益	242	63	△179	△74.0%	235
	事業利益率	12.8%	3.0%	△9.7pp	－	11.9%
	その他の収支	＋12	＋33	＋20	－	＋45
	営業利益	254	95	△159	△62.5%	280
	税引前中間利益	252	112	△140	△55.5%	278
非継続事業＋継続事業	親会社の所有者に帰属する中間利益	172	74	△98	△56.9%	246
	基本的1株当たり中間利益（円）	155.90	68.71	△87.19	－	228.11
為替レート	USD（円）	146.0	159.4			150.8
	EUR（円）	168.1	184.4			174.8
	CNY（円）	20.3	23.5			21.3



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

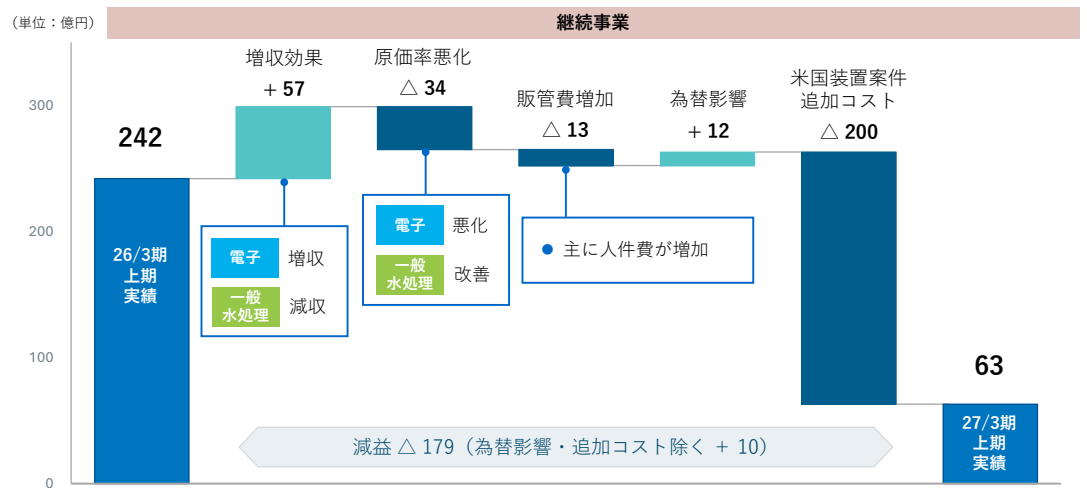
業績概要

上期は、受注高・売上高が予想を上回った一方、
米国の特定の装置案件で追加コストを計上したことから、
事業利益は予想を大幅に下回りました。

電子セグメントでは装置受注と継続契約型サービスが伸長し、
一般水処理セグメントも堅調に推移しました。

追加コストの詳細は、後ほど社長の江尻からご説明します。

事業利益の増減要因（前年同期差）



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

事業利益の増減要因（前年同期差）

追加コストの影響が大きいため、
その他の増減要因をご覧いただきやすいよう、
ここでは追加コストを分けて表示しています。

事業利益は、前年同期と比べ179億円の減益となりましたが、
追加コストと為替影響を除いたベースでは、10億円の増益となります。

電子 事業別業績

	（単位：億円）	2026/3期 上期実績	2027/3期 上期実績	前年同期差	2027/3期 上期予想 (8/6発表)
継続事業	**受注高**	**786**	**2,313**	**＋1,527**	**1,450**
	装置	268	1,764	＋1,497	947
	継続契約型サービス	285	299	＋15	268
	サービス	234	249	＋16	234
	薬品	58	65	＋7	61
	精密洗浄	41	45	＋4	44
	メンテナンス	134	139	＋5	129
	売上高	**811**	**937**	**＋126**	**930**
	装置	314	412	＋98	440
	継続契約型サービス	284	300	＋16	267
	サービス	213	225	＋13	223
	薬品	58	66	＋8	61
	精密洗浄	41	45	＋4	44
	メンテナンス	114	115	＋1	118
	事業利益	**125**	**△60**	**△184**	**125**
	事業利益率	**15.4%**	**△6.4%**	**－**	**13.4%**
	営業利益	**134**	**△27**	**△161**	**173**

オーガニック増減	＋95億円
為替影響	＋31億円

装置

- 受注高は、主に日本を含む東アジアや米国での大型案件の獲得により増加
- 売上高は、米国を除く各地域で増加

継続契約型サービス

- 前期に終了した契約案件の減収影響を受けるも、主に1Qからサービスを開始した水供給案件により増収

メンテナンス

- 受注高は韓国で減少した一方で、台湾で増加
- 売上高は前年同期と同水準

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

電子セグメント：事業別業績

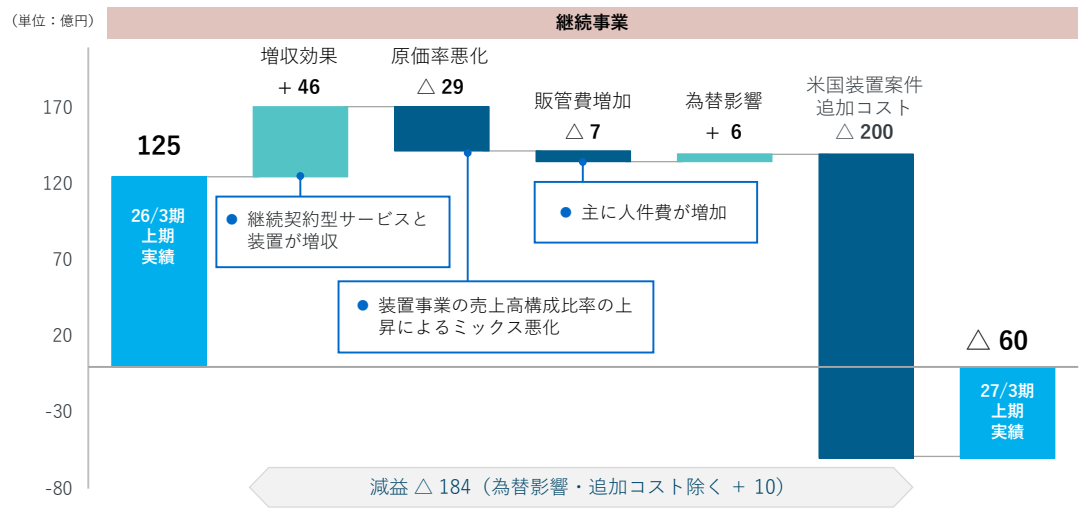
電子セグメントでは、
日本、韓国、米国を中心に大型装置案件の獲得が進み、
受注高は想定を上回りました。

売上高も、受注済み装置案件の進捗と、
お客様の高い工場稼働を背景とする継続契約型サービスの伸長により、
堅調に推移しています。

一方、米国装置案件の追加コストにより、
事業利益は赤字となりました。

なお、営業利益には、
当該案件に関連するクリタ・アメリカ社の固定資産の減損損失16億円に加え、
第1四半期に計上した主にペンタゴン社の株式譲渡に伴う収益が含まれています。

電子 **事業利益の増減要因（前年同期差）**



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

電子セグメント：事業利益の増減要因（前年同期差）

電子セグメントの事業利益は184億円の減益ですが、
追加コストと為替影響を除くと10億円の増益となり、
想定よりも継続契約型サービスが好調に推移したことが、寄与しました。

一般水処理 事業別業績

	（単位：億円）	2026/3期 上期実績	2027/3期 上期実績	前年同期差	2027/3期 上期予想 (8/6発表)
継続事業	**受注高**	**1,192**	**1,283**	**＋90**	**1,150**
	装置	175	209	＋34	201
	継続契約型サービス	59	65	＋5	61
	サービス	958	1,009	＋51	887
	薬品	598	663	＋66	561
	メンテナンス	285	317	＋32	297
	その他	76	29	△47	29
	売上高	**1,082**	**1,131**	**＋49**	**1,050**
	装置	152	144	△8	136
	継続契約型サービス	61	67	＋6	62
	サービス	869	920	＋50	852
	薬品	593	656	＋64	568
	メンテナンス	239	227	△12	243
	その他	37	36	△1	41
	事業利益	**117**	**123**	**＋6**	**110**
	事業利益率	**10.8%**	**10.8%**	**＋0.0pp**	**10.5%**
	営業利益	**120**	**123**	**＋3**	**107**

装置

- 受注高は主に日本での装置案件の獲得により増加
- 売上高は前年同期に日本で高水準の売上計上があった反動により減収

薬品

- 為替影響を除いても受注高・売上高ともに増加
- 中国は減収も、主に米国や日本で増収

メンテナンス

- 受注高は主に日本で増加
- 売上高は前年同期に日本が高水準だった反動により減収

その他

- 前年同期に土壌浄化の大型案件を受注したことにより受注高が減少

オーガニック増減	△4億円
為替影響	＋53億円

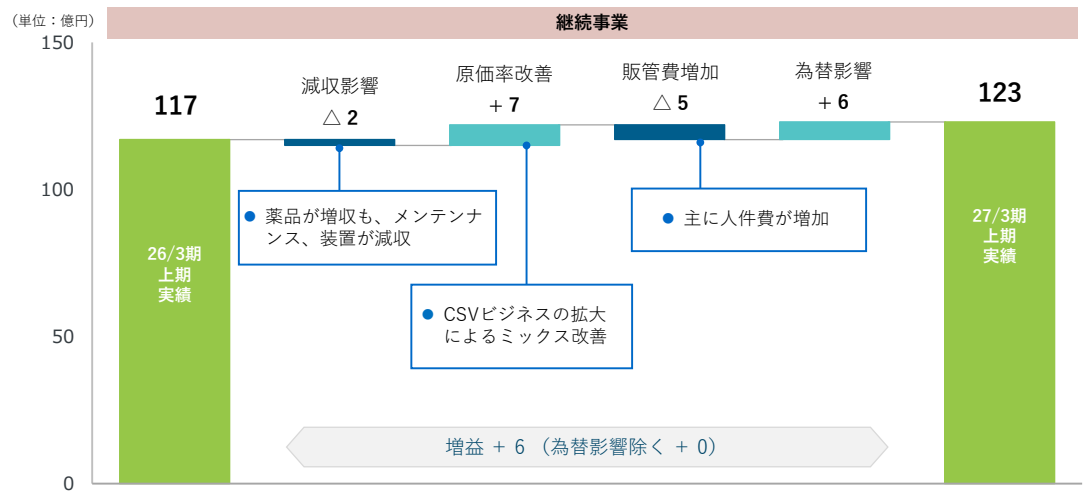
© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

一般水処理セグメント：事業別業績

一般水処理セグメントは、
薬品を中心に受注・売上が堅調に推移し、
上期予想を上回りました。

一般水処理

事業利益の増減要因（前年同期差）



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

一般水処理セグメント：事業利益の増減要因（前年同期差）

事業利益は、
CSVビジネスの拡大による原価率改善への貢献はありましたが、
中東影響も含むインフレ影響により、
為替影響を除くと前年同期並みとなりました。

一方で、期初に見込んでいたほど中東影響による減益は発生しなかったため、
予想は上回りました。

CSVビジネス

＊CSVビジネス売上高・モデル数は非継続事業の影響額が小さいことから、2026年3月期以前は、非継続事業を含む数値で表示

KURITA

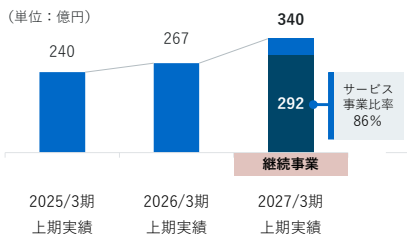
CSVビジネス売上高

（単位：億円）	2026/3期 上期実績	2027/3期 上期実績	前年同期差	2027/3期 予想 (8/6発表)
全社連結	267	340	＋73	680
電子	59	80	＋21	145
一般水処理	209	260	＋51	535

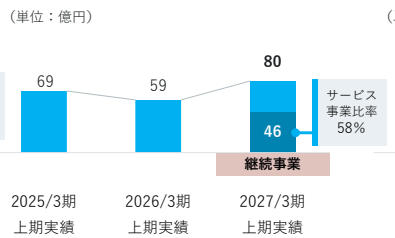
CSVビジネスモデル数

（単位：モデル）	2026/3末	2026/9末	差
全社連結	128	142	＋14

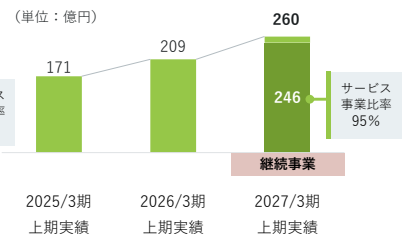
売上高(全社連結)



売上高(電子)



売上高(一般水処理)



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

CSVビジネス

CSVビジネスは堅調に拡大しています。
地域別売上高、設備投資、財政状態については、
記載のとおりです。

続いて、通期業績予想をご説明します。

地域別売上高

全社連結

	（単位：億円）	2026/3期 上期実績	2027/3期 上期実績	前年同期差	2027/3期 上期予想 (8/6発表)
継続事業	日本	1,006	1,019	＋13	972
	アジア	423	533	＋110	492
	北南米	267	278	＋11	326
	EMEA	197	239	＋42	189
	合計	**1,893**	**2,069**	**＋175**	**1,980**

電子

	（単位：億円）	2026/3期 上期実績	2027/3期 上期実績	前年同期差	2027/3期 上期予想 (8/6発表)
継続事業	日本	443	465	＋21	426
	アジア	309	414	＋105	392
	北南米	35	15	△21	93
	EMEA	24	44	＋20	19
	合計	**811**	**937**	**＋126**	**930**

電子

- アジア、EMEA（＋）
  装置の工事進捗により増加
- 日本（＋）
  装置、継続契約型サービス、メンテンスの増加

一般水処理

- 北南米、EMEA（＋）
  為替影響および薬品事業の伸長により増加
- 日本（－）
  薬品事業が伸長した一方、メンテンナンスが減少

一般水処理

	（単位：億円）	2026/3期 上期実績	2027/3期 上期実績	前年同期差	2027/3期 上期予想 (8/6発表)
継続事業	日本	563	554	△9	546
	アジア	114	119	＋5	100
	北南米	232	263	＋31	234
	EMEA	173	194	＋22	170
	合計	**1,082**	**1,131**	**＋49**	**1,050**

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

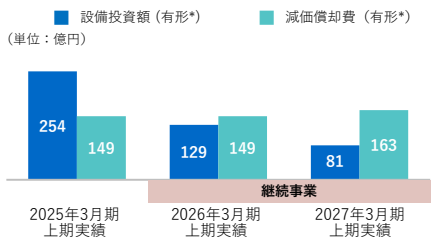
設備投資額・減価償却費・研究開発費

	（単位：億円）	2026/3期 上期実績	2027/3期 上期実績	前年同期差	2027/3期 予想 (8/6発表)
継続事業	設備投資額（有形*）	129	81	△ 48	225
	減価償却費（有形*）	149	163	＋ 14	315
	研究開発費	40	38	△ 2	80

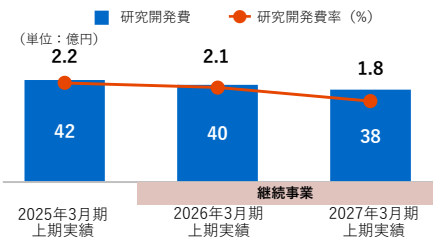
＊使用権資産含む。

- 設備投資額は、継続契約型サービスの水供給案件向けの投資が前年同期比で減少
- 減価償却費は、新しい水供給案件が開始したことに伴い前年同期比で増加
- 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



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

財政状態

（単位：億円）	2026年3月末	2026年9月末	増減
現金及び現金同等物	622	553	△ 69
営業債権、その他の債権及び契約資産	1,456	1,459	+ 2
棚卸資産	204	209	+ 5
その他流動資産	126	152	+ 26
売却目的で保有する資産	82	―	△ 82
流動資産合計	**2,490**	**2,372**	**△ 117**
有形固定資産	1,868	1,787	△ 80
のれん	615	609	△ 6
その他非流動資産	672	710	+ 38
非流動資産合計	**3,154**	**3,106**	**△ 48**
資産合計	**5,644**	**5,479**	**△ 166**
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	103	―	△ 103
流動負債合計	1,191	1,424	+ 234
非流動負債合計	1,014	991	△ 23
負債合計	**2,204**	**2,416**	**+ 211**
親会社の所有者に帰属する持分合計	3,412	3,031	△ 381
非支配持分	28	32	+ 4
資本合計	**3,440**	**3,063**	**△ 377**
負債及び資本合計	**5,644**	**5,479**	**△ 166**

主にペンタゴン・テクノロジーズ・グループ社の株式譲渡により減少

CPおよび社債の発行により増加

自己株式の取得により減少

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

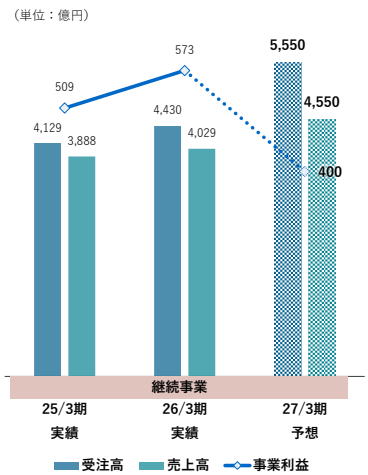
2 2027年3月期 通期業績予想

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

業績予想の概要

	（単位：億円）	前回予想 (8/6発表)	通期予想 (10/29発表)	前回予想差	2026/3期 実績
継続事業	受注高	4,700	5,550	＋850	4,430
	売上高	4,250	4,550	＋300	4,029
	事業利益	615	400	△215	573
	事業利益率	14.5%	8.8%	△5.7pp	14.2%
	その他の収支	＋40	＋35	△5	＋9
	営業利益	655	435	△220	583
	税引前利益	650	430	△220	582
非継続事業＋継続事業	親会社の所有者に帰属する当期利益	507	287	△220	160
	基本的1株当たり当期利益（円）	475.47	269.41	△206.06	145.34
	ROE	14.9%	8.8%	△6.2pp	11.7%*
	ROIC	9.7%	5.0%	△4.7pp	9.1%*
	為替レート USD（円）	150.8	150.8	―	150.8
	為替レート EUR（円）	174.8	174.8	―	174.8
	為替レート CNY（円）	21.3	21.3	―	21.3

＊非継続事業を除いた調整後の数値を試算



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

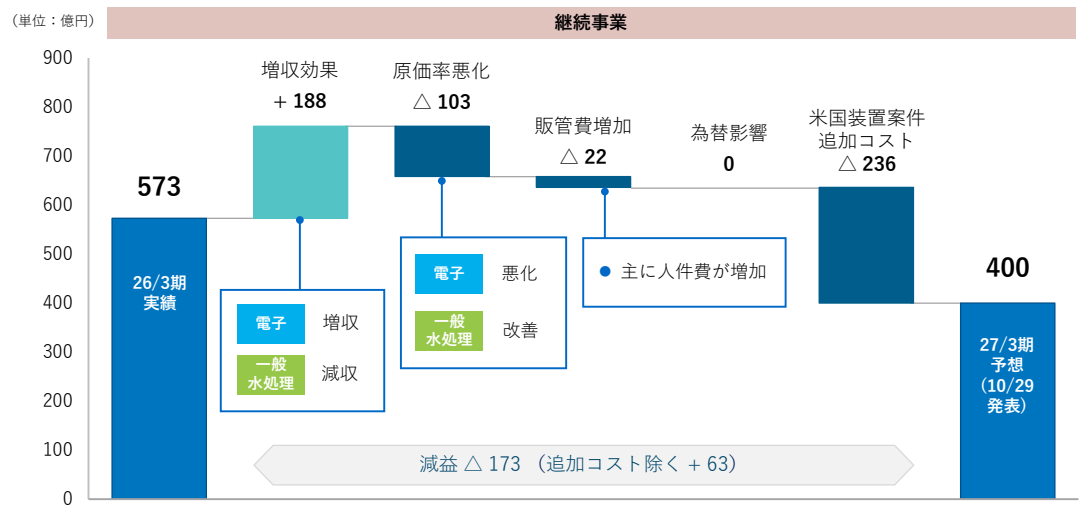
業績予想の概要

通期予想は、主に電子装置の受注高と売上高を上方修正する一方、
米国装置案件の追加コスト236億円を織り込み、
事業利益以下を下方修正しました。

ROE、ROICについても、
主に利益の減少を反映して引き下げています。

受注・売上の成長は続いていますが、
特定案件の影響が今期利益を大きく押し下げる見通しです。

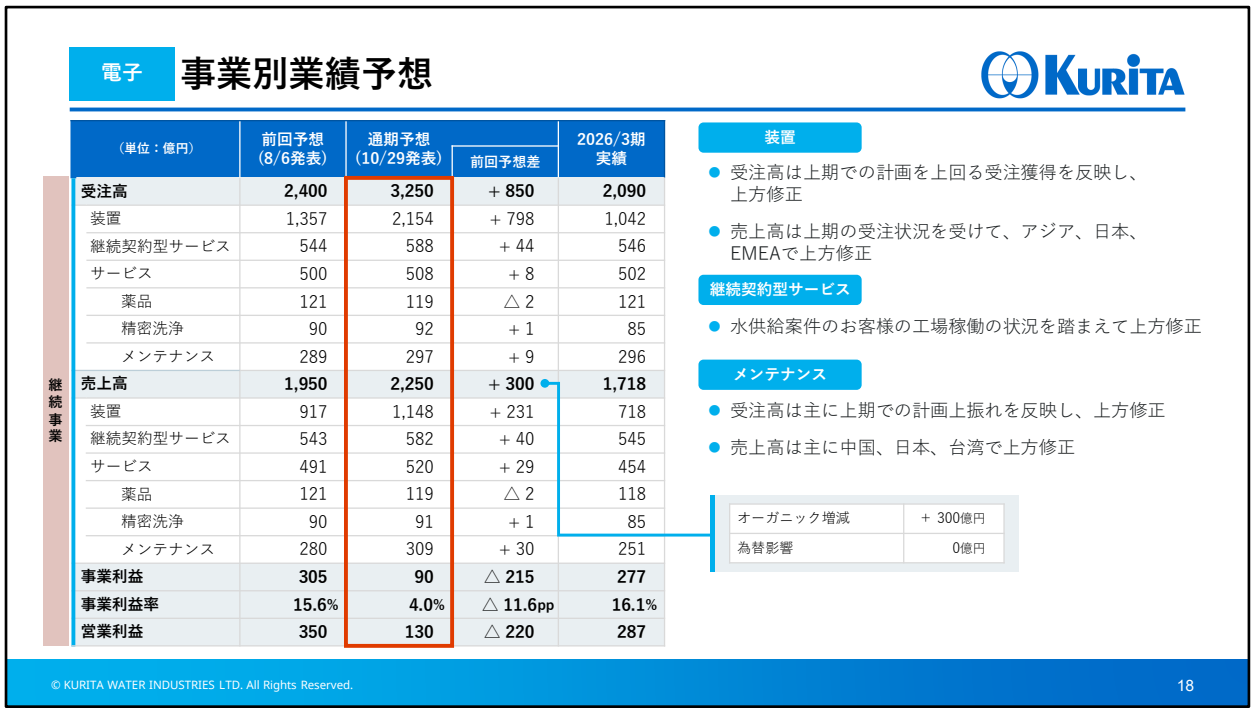
事業利益の増減要因（前期差）



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

事業利益の増減要因（前期差）

事業利益は
前期に比べ173億円の減益を見込みますが、
追加コストを除けば、増収効果を中心に63億円の増益となる計画です。

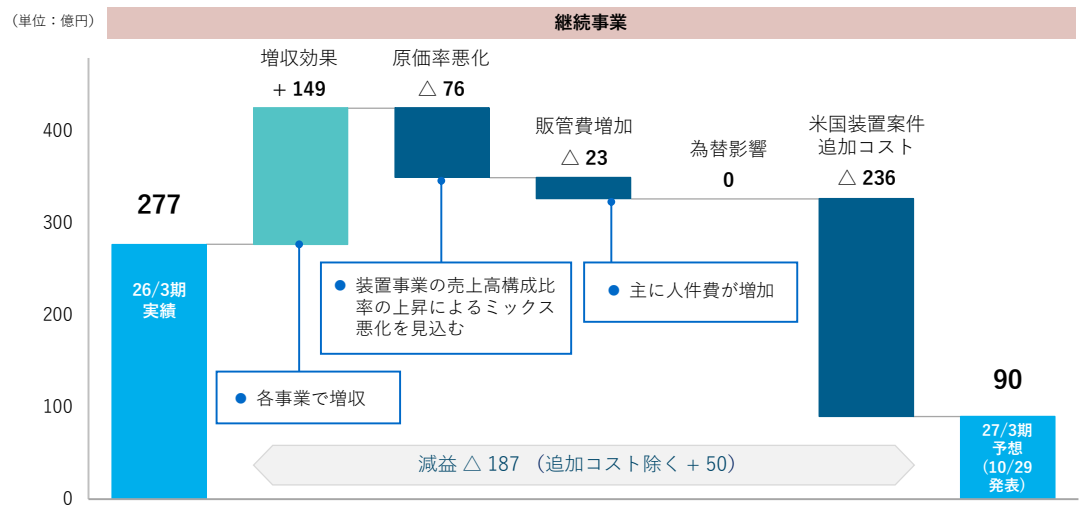


電子セグメント：事業別業績予想

電子セグメントは、上期に
日本・韓国・米国で想定を上回る装置受注を獲得したことから、
受注高を850億円、売上高を300億円上方修正しました。

継続契約型サービスも好調に推移しています。

電子　事業利益の増減要因（前期差）



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

電子セグメント：事業利益の増減要因（前期差）

事業利益は追加コストにより大幅な減益となりますが、
この影響を除けば、装置・サービスの増収により
前期から50億円の増益を見込みます。

一般水処理

事業別業績予想

	（単位：億円）	前回予想（8/6発表）	通期予想（10/29発表）	前回予想差	2026/3期 実績
継続事業	**受注高**	**2,300**	**2,300**	**0**	**2,340**
	装置	366	380	＋14	371
	継続契約型サービス	132	144	＋13	130
	サービス	1,802	1,776	△27	1,839
	薬品	1,209	1,208	△1	1,220
	メンテナンス	525	503	△22	502
	その他	68	65	△3	117
	売上高	**2,300**	**2,300**	**0**	**2,311**
	装置	360	338	△22	373
	継続契約型サービス	126	136	＋10	125
	サービス	1,813	1,826	＋12	1,813
	薬品	1,214	1,248	＋34	1,212
	メンテナンス	514	503	△12	507
	その他	85	76	△10	94
	事業利益	**310**	**310**	**0**	**297**
	事業利益率	**13.5%**	**13.5%**	**0.0pp**	**12.9%**
	営業利益	**305**	**305**	**0**	**296**

装置

- 受注高は下期にアジア、EMEAで増加を見込むことから上方修正
- 売上高は日本と北南米の工事進捗を踏まえて下方修正

継続契約型サービス

- 主に日本と中国で上方修正

薬品

- 主に上期に中東影響として見込んでいた減収影響が想定ほど発生しなかったことから上方修正
- CSVビジネスは上期から引き続き順調な成長を見込む

メンテナンス

- 受注高、売上高ともに主に日本で下方修正

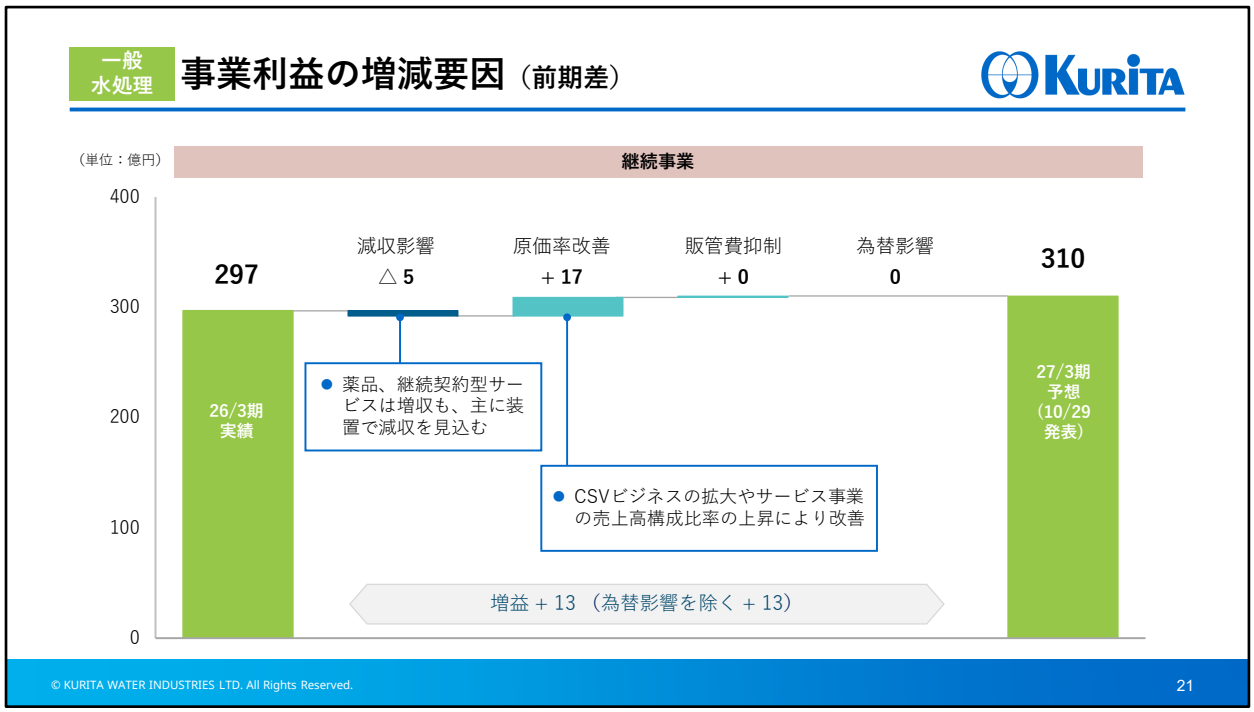
オーガニック増減	0億円
為替影響	0億円

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

一般水処理セグメント：事業別業績予想

一般水処理セグメントは、上期が予想を上回って進捗しました。

一方、足元では原材料・部材のコスト上昇が続いていることから、通期予想は据え置いています。



一般水処理セグメント：事業利益の増減要因（前期差）

事業利益については、
CSVビジネスの拡大とサービス構成比の上昇により、
前期から増益となる計画で、期初予想から変更ありません。

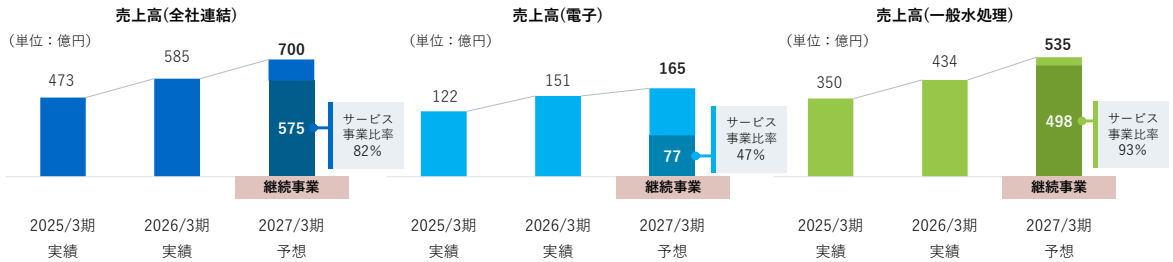
CSVビジネス

＊CSVビジネス売上高は非継続事業の影響額が小さいことから、2026年3月期以前は、非継続事業を含む数値で表示

KURITA

CSVビジネス売上高

（単位：億円）	前回予想（8/6発表）	通期予想（10/29発表）	前回予想差	2026/3期 実績
全社連結	680	700	＋20	585
電子	145	165	＋20	151
一般水処理	535	535	0	434



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

CSVビジネス

CSVビジネスは引き続き拡大を見込んでいます。
通期予想は電子セグメントの売上の増加を反映し見直しています。

地域別売上高、設備投資などは、資料記載のとおりとなります。

以上で、私からの説明を終わります。

地域別売上高

全社連結

	（単位：億円）	前回予想（8/6発表）	通期予想（10/29発表）	前回予想差	2026/3期 実績
継続事業	日本	2,050	2,101	＋51	2,119
	アジア	995	1,164	＋169	899
	北南米	809	824	＋15	571
	EMEA	396	461	＋65	440
	合計	**4,250**	**4,550**	**＋300**	**4,029**

電子

- アジア、日本（＋）
  装置案件の工事進捗、メンテナンスの増収を見込む
- EMEA（＋）
  装置案件の工事進捗を見込む

一般水処理

- 日本（－）
  薬品は増収となる一方で、
  メンテナンス、装置事業で減収を見込む
- 北南米（＋）
  主にメンテナンスや薬品で増収を見込む

電子

	（単位：億円）	前回予想（8/6発表）	通期予想（10/29発表）	前回予想差	2026/3期 実績
継続事業	日本	855	954	＋99	910
	アジア	763	915	＋152	658
	北南米	296	294	△2	69
	EMEA	36	86	＋51	80
	合計	**1,950**	**2,250**	**＋300**	**1,718**

一般水処理

	（単位：億円）	前回予想（8/6発表）	通期予想（10/29発表）	前回予想差	2026/3期 実績
継続事業	日本	1,195	1,146	△48	1,208
	アジア	232	249	＋17	241
	北南米	513	530	＋17	502
	EMEA	361	375	＋14	359
	合計	**2,300**	**2,300**	**0**	**2,311**

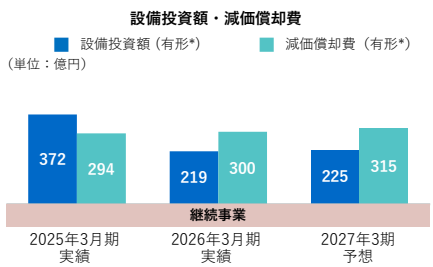
© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

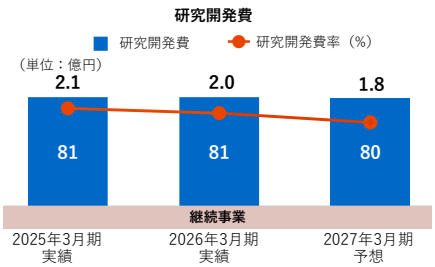
設備投資額・減価償却費・研究開発費

	（単位：億円）	前回予想（8/6発表）	通期予想（10/29発表）	前回予想差	2026/3期 実績
継続事業	設備投資額（有形*）	225	225	—	219
	減価償却費（有形*）	315	315	—	300
	研究開発費	80	80	—	81

＊使用権資産含む。

- 設備投資額、減価償却費、研究開発費は、いずれも前回予想を据え置く。





© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

3 PSV-27計画達成とその先の成長に向けて

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

社長の江尻 裕彦です。
私から、足元の課題への対応と、
その先の成長についてご説明します。

キーメッセージ

1
足元の問題への対応
分析業務・米国電子装置案件の問題の影響範囲を特定し、収束・再発防止策を実行

2
事業基盤・経営管理の強化
個別の問題にとどめず、グループ全体の仕組みを強化

3
基礎的な収益力の強化
電子・一般水処理ともに成長戦略が進展

来期の成長軌道回帰とその先の持続的な成長へ

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

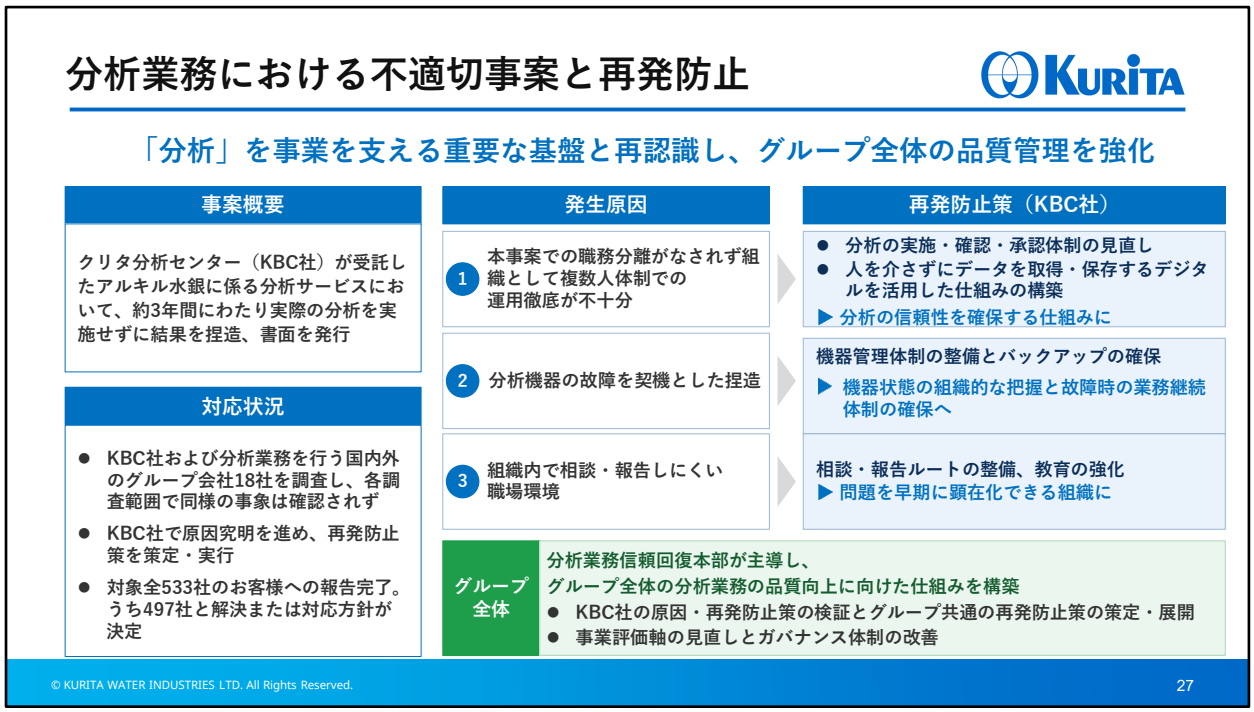
キーメッセージ

本日お伝えしたいことは三点です。

第一に、
分析業務と米国装置案件の問題を重く受け止め、
収束と再発防止を徹底します。

第二に、これらを個別の問題として終わらせず、
事業基盤と経営管理を強化する機会に変えていきます。

第三に、電子・一般水処理の成長戦略は
着実に成果につながっています。
今後は、成長を受注や売上の拡大だけでなく、
確実に収益性を伴うものにしていきます。



分析業務における不適切事案と再発防止

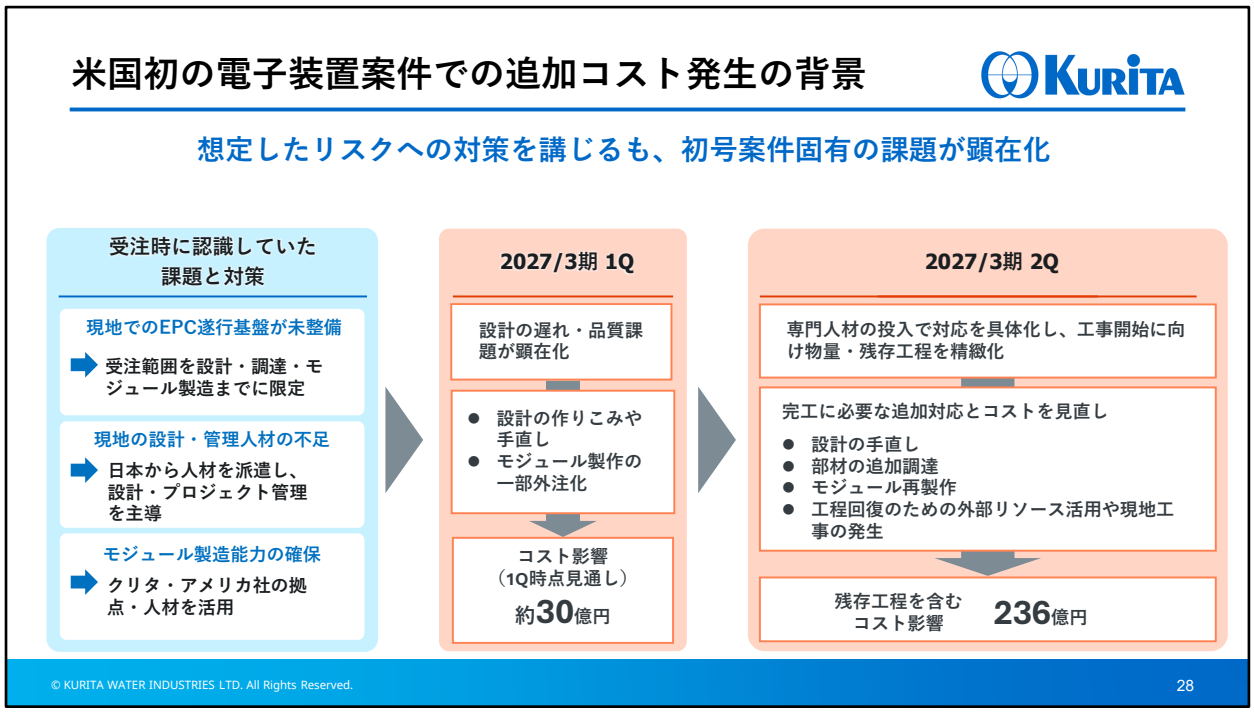
本年7月、グループ会社のクリタ分析センターが提供する
アルキル水銀の分析サービスにおいて、実際の分析を行わず、
結果を記載した書面を発行していた事実が判明しました。
お客様をはじめ、関係する皆様に
多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、
改めて深くお詫び申し上げます。

10月29日に第二報として、調査結果と今後の対応について公表しています。

調査の結果、クリタ分析センターの他の分析業務
およびグループ会社について、それぞれの調査範囲では、
本事案と同様の事象は確認されませんでした。

一方、今回の事案については、個人の問題にとどまらず、
分析業務を支える仕組みや組織体制にも改善すべき点があったと認識しています。
このため、グループ横断の「分析業務信頼回復本部」と、
クリタ分析センターの「品質改革プロジェクト」を立ち上げ、
再発防止に取り組んでいます。

分析を、当社の技術とサービスへの信頼を支える重要な基盤と改めて位置づけ、品質管理の仕組みをグループ全体で強化します。



米国初の電子装置案件での追加コスト発生の背景

本案件は、第1四半期決算で追加コストをご説明した案件と同一の案件です。

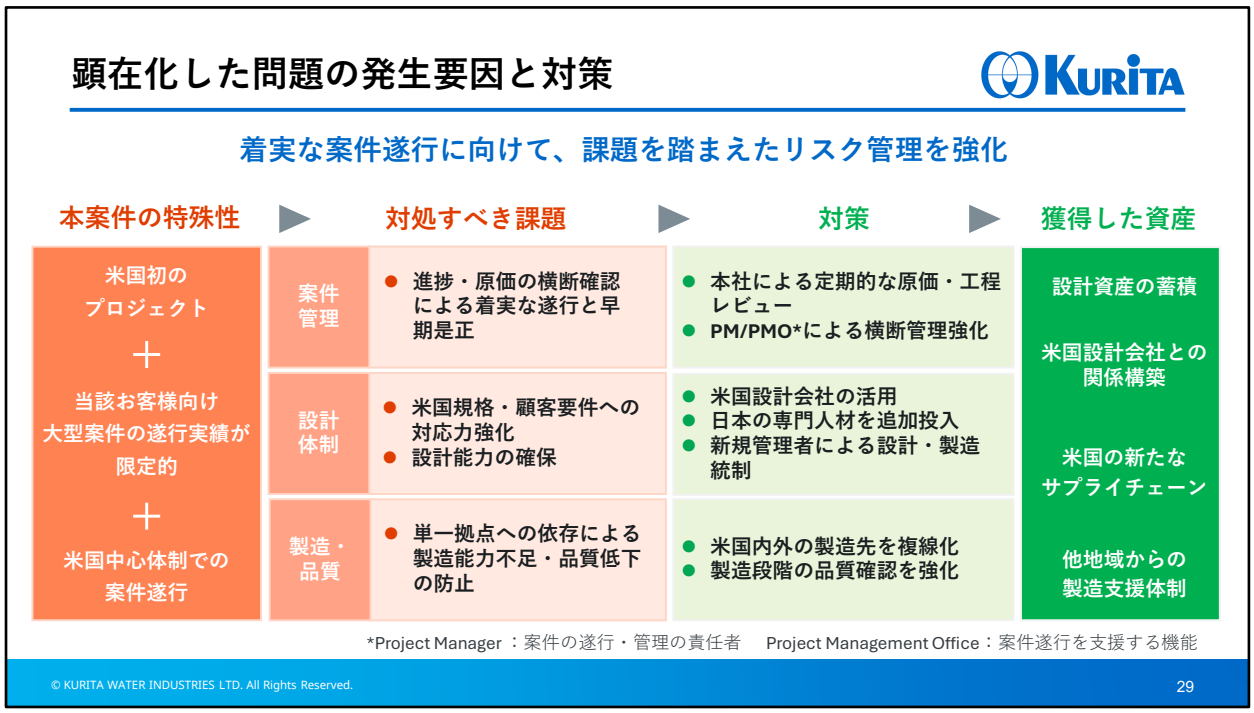
当社にとって、米国で初めて取り組む半導体工場向けの
大型装置案件であったため、受注にあたっては、現地の案件遂行体制や
人材面の課題を認識し、受注範囲の限定、日本からの人材派遣、
クリタ・アメリカ社の拠点・人材の活用など、一定の対策を講じていました。

一方、設計・認証を進める中で、
米国の規格・認証やお客様固有の要件への対応に加え、
米国中心の体制で大型案件を進める経験や管理体制が
十分でなかったことから、設計の遅れや品質上の課題が顕在化しました。

第1四半期の時点でも、これに伴う対策に基づき原価を見直していましたが、
第2四半期に日本からエンジニアリングの専門人材を現地に派遣し、
設計の見直しとプロジェクト管理を進めたことで、
部材の追加調達やモジュールの再製作など、
必要な対応が具体化しました。

また、2026年10月の現地工事開始が近づく中で、
必要な部材や物量、調達単価、製作方法、現地施工費用が
明らかになってきました。

これらを反映し、このタイミングでの大幅な原価見直しとなりました。



顕在化した問題の発生要因と対策

今回の案件では、
米国の規格・認証やお客様固有の要件への初めての対応に加え、
米国中心の体制で大型案件を進める中で、
案件管理・設計・製造のそれぞれに課題が顕在化しました。

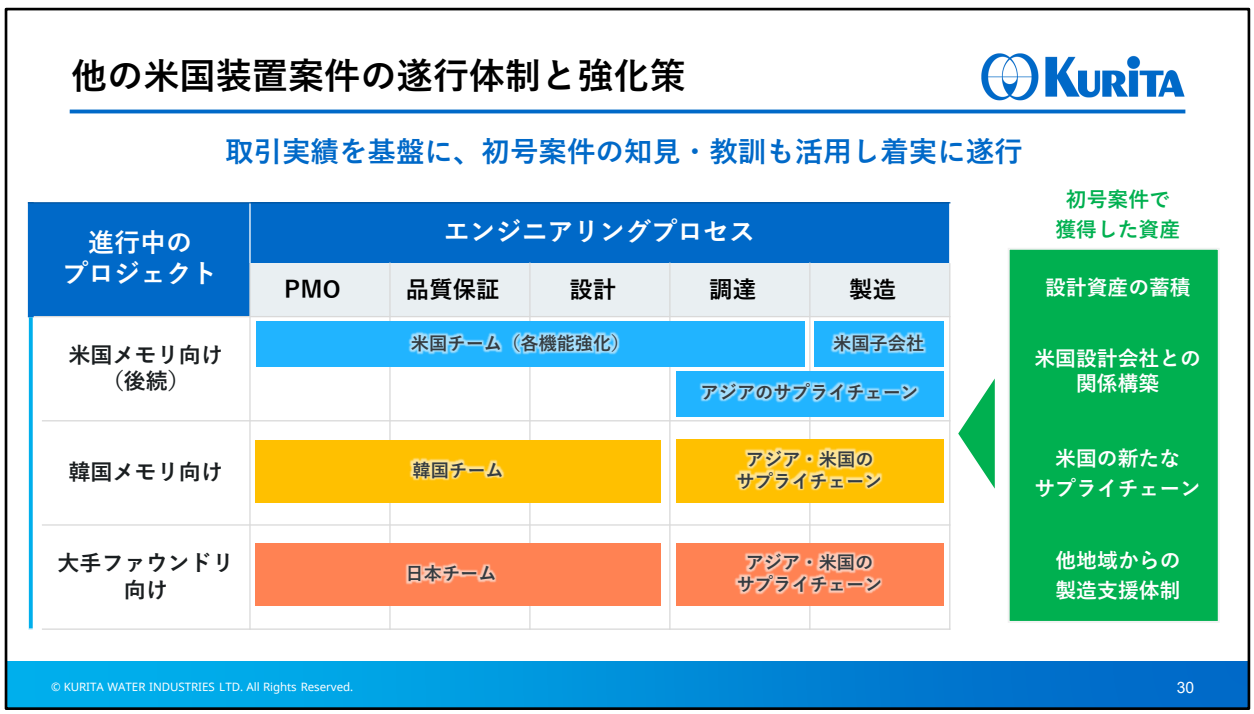
これに対し、案件管理については、
本社によるコスト・工程のレビューに加え、
プロジェクト マネージャーおよび、
プロジェクト マネジメント オフィスによる横断管理を強化し、
問題を早期に把握・是正できる体制としています。

設計は、米国の設計会社に加え、日本から専門人材を投入し、
米国固有の規格・認証やお客様固有の要件への対応を進めています。

製造・品質については、米国内外の製造先を活用して
製造能力を確保するとともに、製造段階での品質確認を強化しています。

装置は2027年6月以降の引渡しを予定しています。
今回の業績予想には、現時点で合理的に見込まれる原価を反映しています。
一方、未完了の設計や承認、現地工事費などには未確定要素が残るため、
引き続き個別に管理していきます。

また、今回の対応を通じて複数の資産を獲得することができました。
これらは、次にご説明する他の米国案件にも活用していきます。



他の米国装置案件の遂行体制と強化策

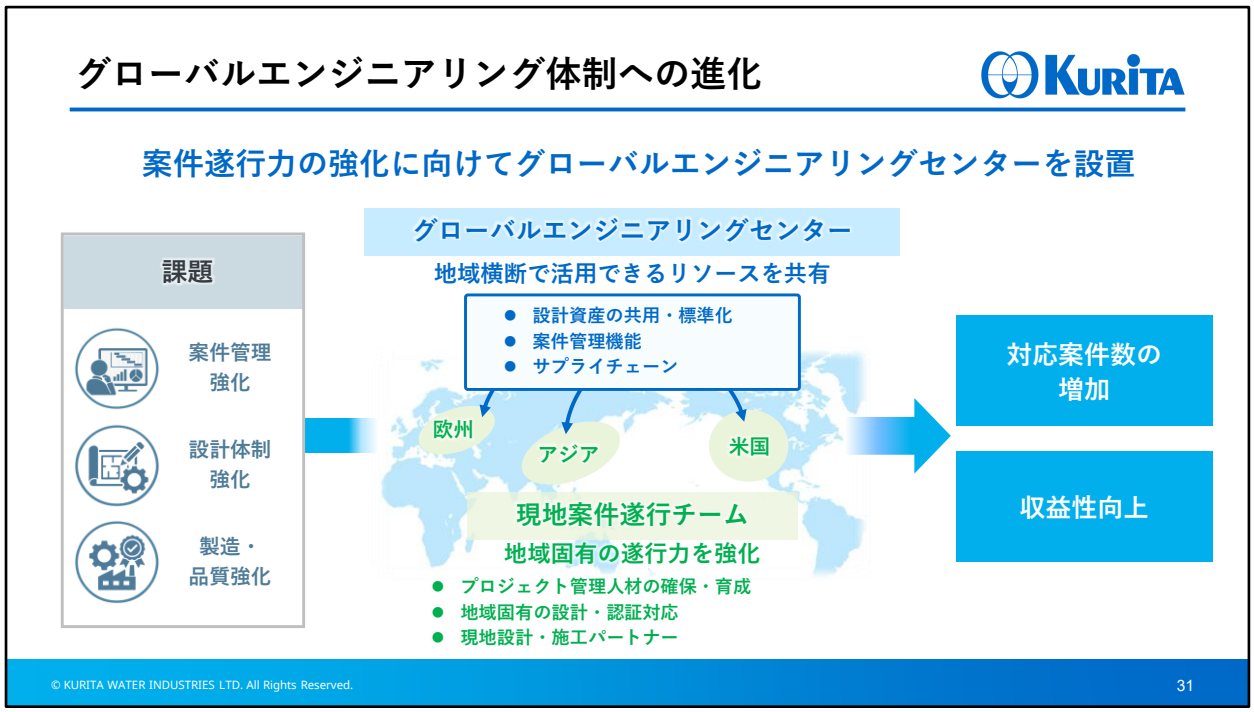
現在進行中の他の米国案件では、
これまでの取引実績や案件経験を踏まえ、
それぞれの案件に適した遂行体制を構築しています。

米国メモリ向けの後続案件では、各機能の体制強化に加えて、
初号案件で得た設計資産や協力会社とのネットワークを活用していきます。

また、韓国メモリ向けや大手ファウンドリ向けでは、
これまでの豊富な案件経験を背景に、
韓国チーム、日本チームをそれぞれ主体とした、
安定した遂行体制を構築しています。

その上で、初号案件で獲得した協力会社とのネットワークも活用し、
既存の遂行基盤をさらに強化していきます。

現時点で、今回の初号案件と同様の事象は他の案件では認識していませんが、
今回得た知見や教訓を活用しながら、
各案件を着実に遂行し、完工と収益性の確保につなげていきます。



グローバルエンジニアリング体制への進化

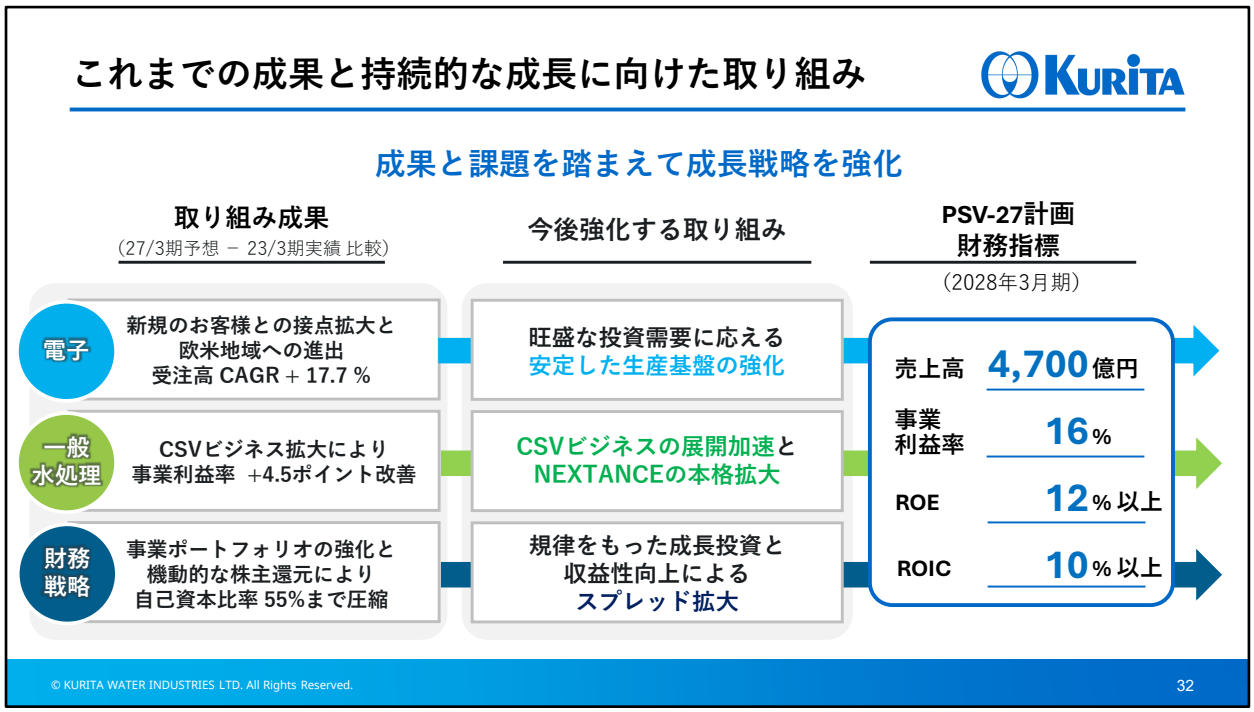
ここまでは、今回の米国初号案件への対応と、
他の米国案件の遂行体制についてご説明してきました。

一方、今回の反省や教訓は、個別案件への対応だけで終わらせるのではなく、
グローバル全体のエンジニアリング体制にも反映していきます。

これまで私たちは、
それぞれの地域を中心に案件を遂行する体制を構築してきました。

今後はそこから一段進み、地域固有の対応力をローカルで強化する一方、
「グローバルエンジニアリングセンター」を設置し、
設計資産、案件管理機能、パートナーとのネットワークなど、
地域を越えて活用できるものはグローバルで共有していきます。

ローカルとグローバルのそれぞれの強みを掛け合わせることで、
複数の大型案件を安定して進められる能力を高めるとともに、
設計・製造の手戻りや追加対応を抑え、
装置事業の収益性向上につなげていきます。



これまでの成果と持続的な成長に向けた取り組み

足元では課題が顕在化していますが、
PSV-27計画で進めてきた成長戦略は成果につながっています。

電子では、グローバルアカウントとの取引拡大が受注成長に結びつき、
一般水処理では、CSVビジネスが利益成長を牽引しています。
財務戦略も強化し、最適な資本構成の構築を進めました。

今後は、これらの基盤を収益性と資本効率の向上につなげていきます。

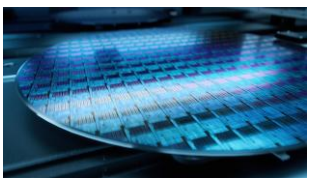
電子

目指す姿と重点施策

フロー&ストックの両面で成長市場でのプレゼンス向上

目指す姿

グローバルに
展開する
電子産業に
不可欠なパートナーへ



重点施策

- 将来成長の起点となる
  装置事業の拡大
- 一貫した価値提供を実現する
  グローバル生産体制と
  サービス体制の構築

2028年3月期 目標

- 売上高
  2,300 億円
- 事業利益率
  18 %

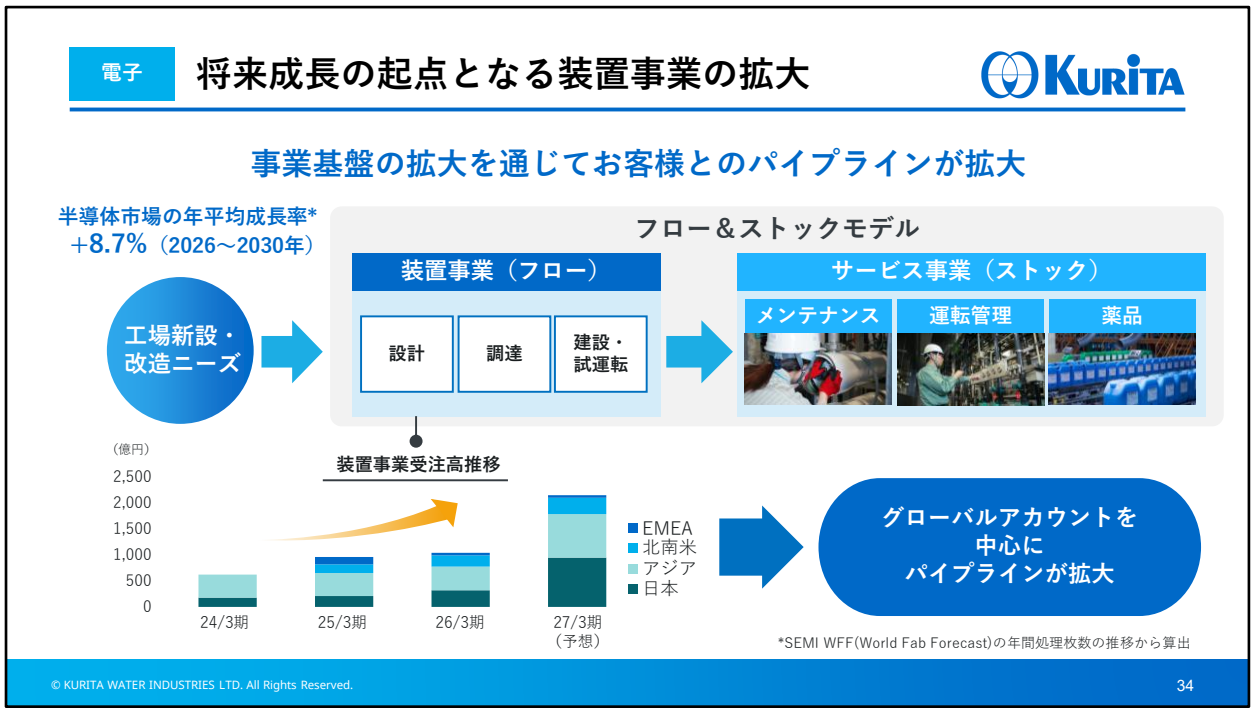
市況変動に左右されない
安定基盤の確立

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

電子セグメント：目指す姿と重点施策

電子では、装置を成長の起点とし、
その後の薬品、メンテナンス、運転管理へと事業を広げる
フロー＆ストックモデルを推進します。

同時に、今回の課題を踏まえ、
成長を支える案件遂行力と収益性向上に向けた取り組みを強化します。



将来成長の起点となる装置事業の拡大

半導体市場の成長を背景に、装置受注は過去最高水準となる見込みです。

特にグローバルアカウントとの取引が広がっており、
この顧客基盤を将来のサービス収益につなげていきます。

電子

来期の成長を支える装置受注残高

KURITA

安定した既存基盤の受注残が、来期の装置増収と利益貢献を支える

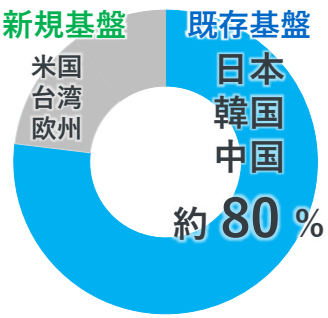
装置受注残高

約 2,150 億円

27/3末（予想） ｜ 案件対応拠点ベース

来期以降の
装置売上の基盤

〔現在の装置受注残高の地域別内訳〕



案件対応拠点ベース

既存基盤
（日本・韓国・中国）

- 案件遂行経験の蓄積
- 設計資産の活用
- 確立した生産・管理体制

安定した収益基盤

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

来期の成長を支える装置受注残高

足元の高い水準での受注の獲得を受けて、
来期の売上のベースとなる装置受注残高は
約2,150億円まで積み上がっています。

その多くは案件経験が豊富で安定した収益基盤を持つ、
日本や韓国が中心です。

規模の拡大だけでなく、収益性を伴う成長につなげます。

電子

サービスビジネスの成長ポテンシャル

KURITA

拡大する装置顧客基盤が将来のサービス機会を創出

サービス事業（ストック）

メンテナンス



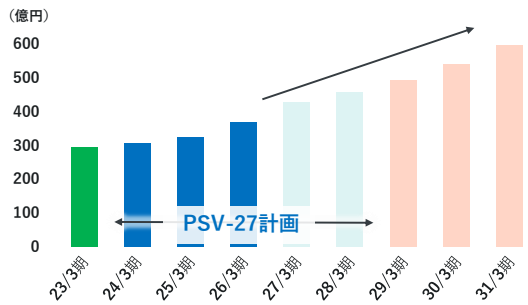
運転管理



薬品



装置受注を起点にサービス売上が拡大



*装置受注高の約4%がサービス売上に貢献する前提で試算

継続契約型サービス（水供給事業）



お客様の
既存工場拡張による
事業拡大が期待

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

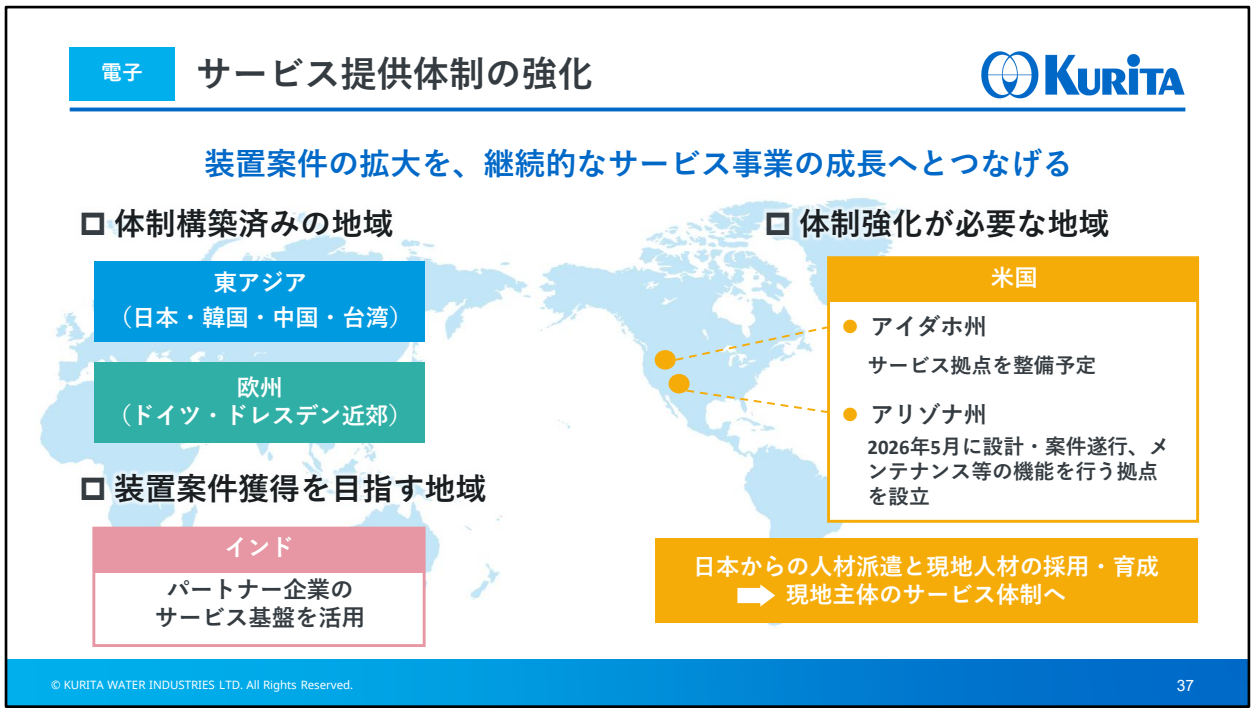
サービスビジネスの成長ポテンシャル

現在積み上がっている装置案件が稼働することで、
薬品、メンテナンス、運転管理の対象設備も増加します。

右肩上がりでお示ししている部分は、
現在の装置受注や一定の仮定をもとに試算した、
サービス事業の成長ポテンシャルです。

また、水供給事業でも、
既存のお客様の工場拡張や新規案件の獲得に伴う事業機会が
期待されます。

装置受注を継続的なサービス収益へ転換し、
市況変動に左右されにくい収益基盤を強化します。



サービス提供体制の強化

装置案件の拡大を、
継続的なサービス収益につなげるためには、
納入後のサービスを確実に提供できる体制が必要です。

東アジアではすでにサービス基盤を構築しており、
欧州についても、グループ会社の既存基盤を活用します。

今後、特に強化が必要なのが米国です。
米国ではすでに拠点整備を進めており、これに日本からの人材派遣、
現地人材の採用・育成を組み合わせ、サービス提供能力を拡充します。

一般
水処理

重点施策と目標

KURITA

安定性と成長性を併せ持つ事業基盤へ進化

目指す姿

安定成長市場での
新たな価値創出により
自ら市場を切り拓く



重点施策

- CSVビジネスの拡大
- 「NEXTANCE」を通じた
  メンテナンス事業領域の拡大

2028年3月期 目標

売上高
2,400 億円

事業利益率
14 %

市場連動型成長や
コスト競争からの脱却

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

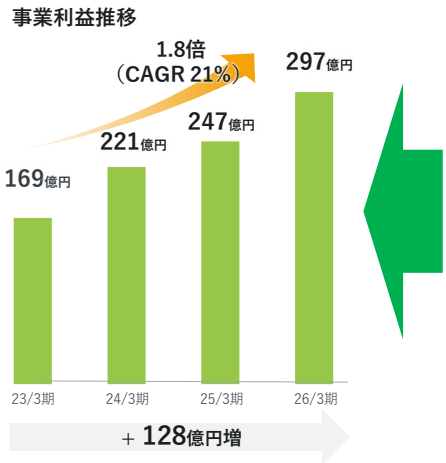
一般水処理セグメント：重点施策と目標

一般水処理では、CSVビジネスによる価値提供と、
NEXTANCEによる設備ライフサイクルへの関与を通じ、
新たな市場を開拓し、
安定性と成長性を併せ持つ事業基盤を構築します。

一般
水処理

市場開拓と収益構造改革が利益成長を牽引

一般水処理の事業利益は3年間で1.8倍に拡大



CSVビジネス | 高い競争優位で新たな市場を開拓

売上総利益増への貢献：＋101億円
（セグメント別売上が把握可能な24/3~26/3期の貢献額）

売上拡大と原価率ミックス改善を通じて利益成長をけん引

収益構造の見直し

- 収益性を重視した製品構成の見直し
- インフレに対応した価格改定の推進
- 米国事業の収益性改善

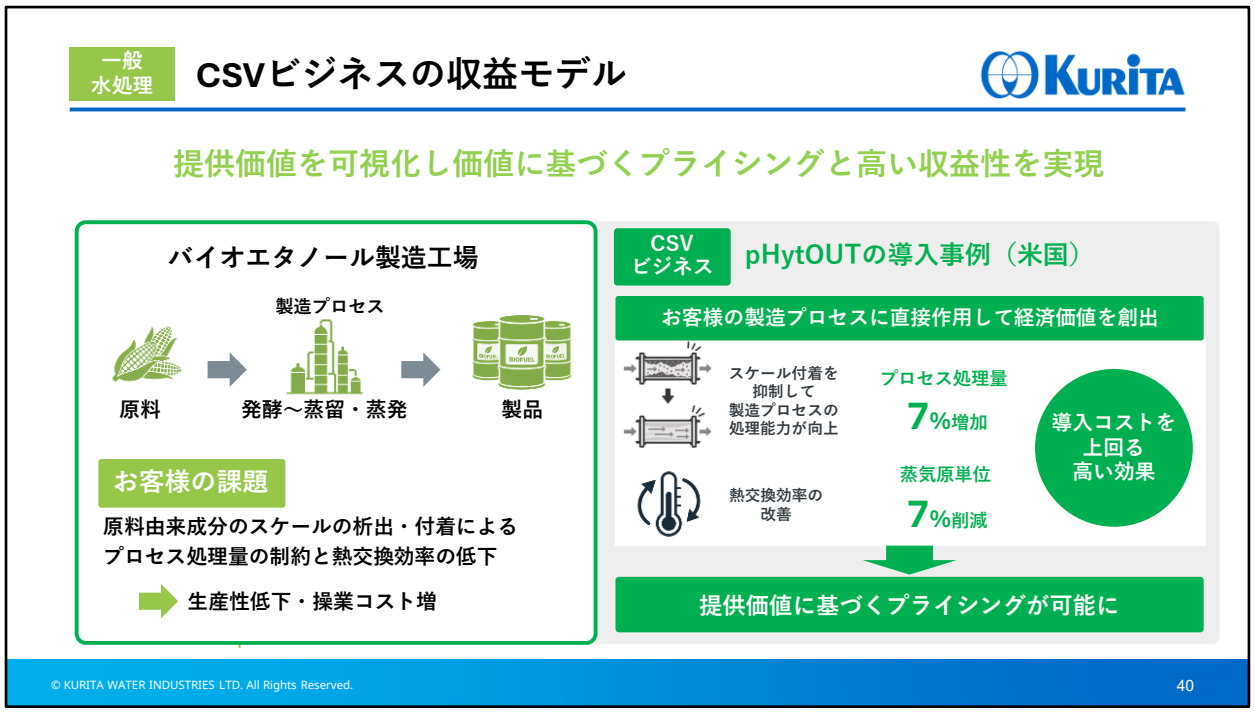
外部環境や事業課題に対応した事業基盤の強化

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

市場開拓と収益構造改革が利益成長を牽引

一般水処理の事業利益は、3年間で約1.8倍に成長しました。

CSVビジネスによる新たな市場の開拓に加え、
既存ビジネスでも価格改定や製品・顧客構成の見直しを
進めてきた成果です。



CSVビジネスの収益モデル

CSVビジネスは、水処理だけでなく、
お客様の生産プロセスに直接働きかけ、
生産性向上などの経済価値を創出するビジネスです。

こちらの事例では、
スケールの付着を抑制することで、
プロセス処理量を7%高めるとともに、
蒸気原単位についても7%削減する効果を生み出しています。

このような効果を定量化し、その価値に基づいて
価格を設定できることが、高い収益性につながっています。

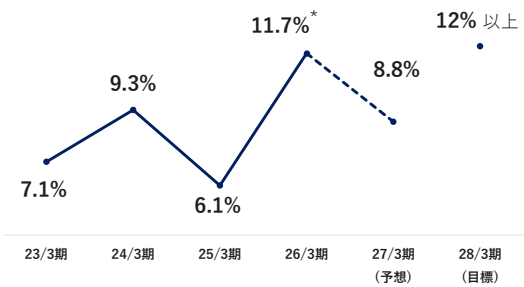
また、同じ産業では製造プロセスに共通性があるため、
成功モデルを他地域へ横展開できます。
本事例では南米やASEANへの展開余地があります。

財務

持続的な企業価値向上に向けて

中長期視点での資本効率向上とそのための施策は継続して実行

ROE推移



*非継続事業を除いた試算値

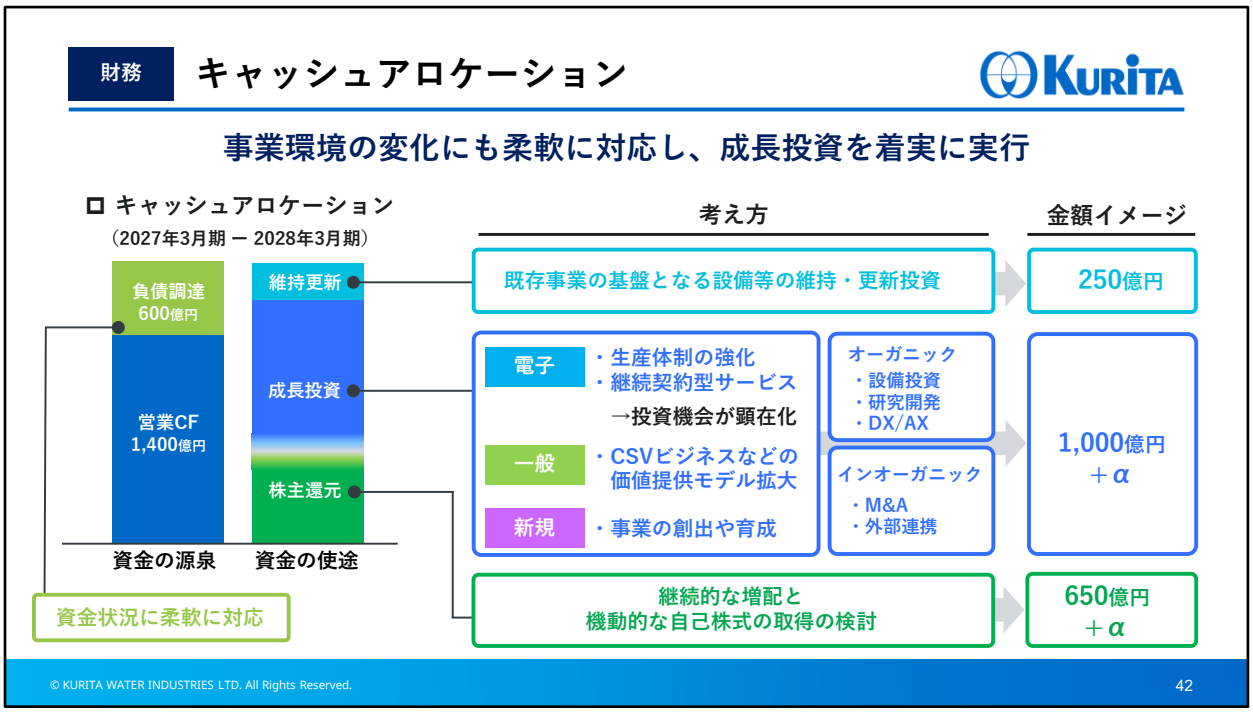
施策

- 成長投資と株主還元の最適配分
- 規律ある成長投資の実行
- 事業ポートフォリオ改革

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

持続的な企業価値向上に向けて

中長期で資本効率を高め、
持続的に企業価値を向上させる基本方針に変わりはありません。

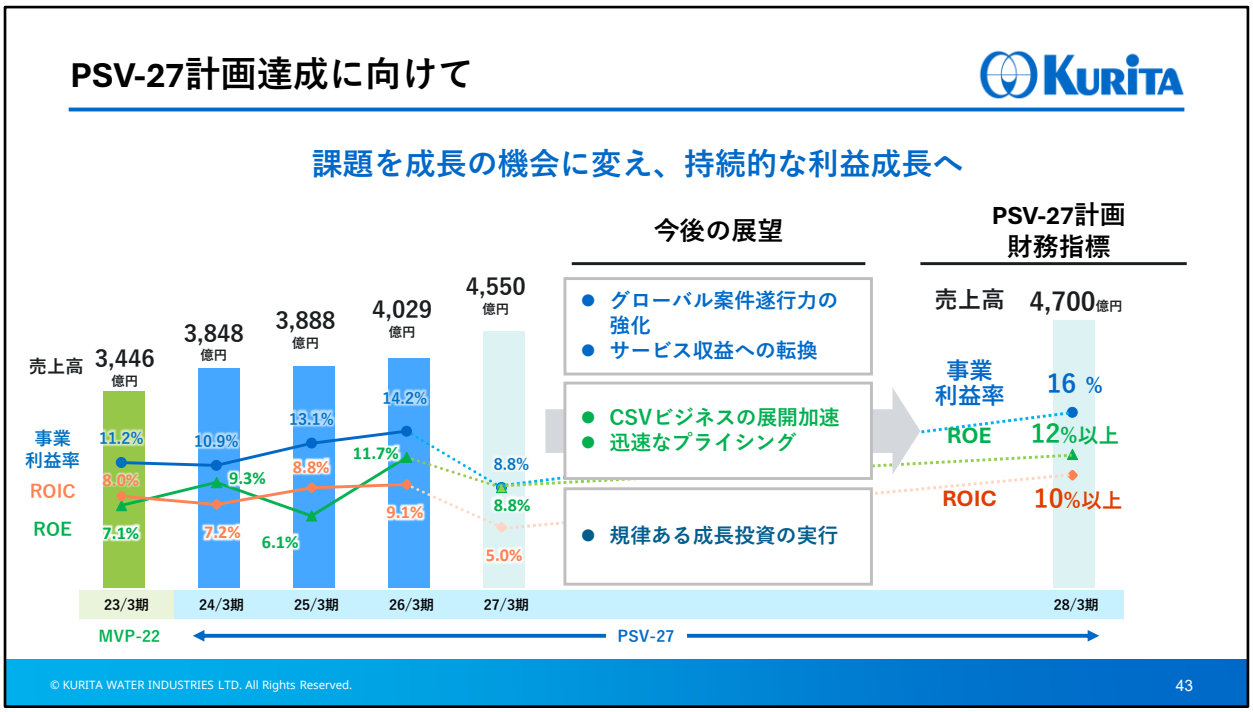


キャッシュアロケーション

今回の追加コストがある中でも、
成長投資を抑制する考えはありません。

財務規律を維持しながら、
電子の生産・サービス体制、継続契約型サービス、CSVビジネスなど、
利益成長につながる投資を着実に実行します。

株主還元についても従来の考え方を維持します。



PSV-27計画達成に向けて

足元では、米国装置案件や分析業務の不適切事案など、
経営として重く受け止め、対応すべき課題が顕在化していますが、
そこには確実に手を打っています。

これらを個別の問題として終わらせず、
事業基盤と経営管理をより強くする機会に変えていきます。

一方、電子のフロー＆ストック、一般水処理のCSVビジネスなど、
PSV-27計画で進めてきた成長戦略は着実に成果につながっています。

今後は、成長を受注や売上の拡大だけでなく、
収益性を伴うものにすることで、PSV-27計画の達成と、
その先の持続的な成長につなげていきます。

以上で、私からの説明を終わります。

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。