



栗田工業株式会社

2025年3月期

サステナビリティ説明会

(証券コード：6370)

2025年1月21日

I	クリタグループのサステナビリティ経営	1 - 7
II	共通価値テーマへの取り組み	8 - 17
III	技術による競争優位性の確立	18 - 27
IV	人材戦略	28 - 35
V	デジタル戦略	36 - 40
VI	コーポレートガバナンス	41 - 47
VII	Appendix	48 - 51

I | クリタグループの サステナビリティ経営

代表執行役社長

江尻 裕彦

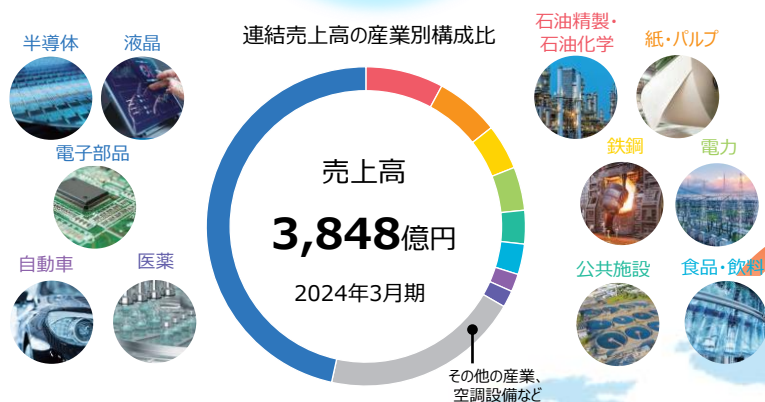


1985年 栗田工業（株）入社
2005年 Kurita Europe GmbH 代表
2011年 栗田工業（株）ケミカル事業本部第二部門コンビナート営業部長
2013年 ケミカル事業本部事業管理部長
2014年 執行役員就任
ケミカル事業本部営業第一部門長
2016年 経営企画室長
取締役就任
2018年 グループ生産本部長
2019年 常務取締役就任
2020年 グループ生産本部長 兼 プラント事業管掌
2021年 代表取締役専務就任
2022年 国内営業本部長 兼 ケミカル事業管掌
2023年 代表取締役社長就任
取締役 代表執行役社長就任（現任）

世界中の様々な地域と産業の多様な接点から得られた「水に関する知」を駆使し、お客様のニーズや課題に最適なソリューションを提供してきた基盤をもとに、さらなる共通価値を創造

さらなる共通価値の創造

お客様業種の多様性



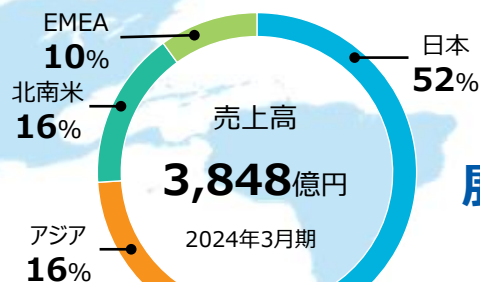
広範なビジネスの多様性



独創的で価値の高い
ソリューションの創出・提供

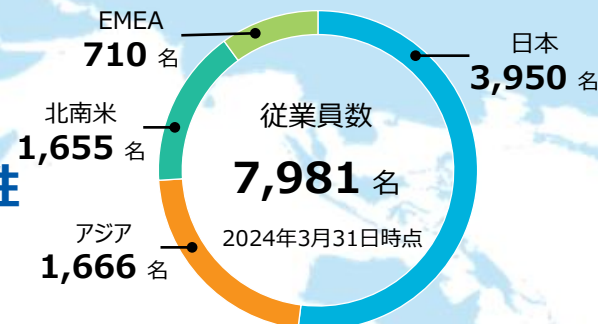
水に関する知

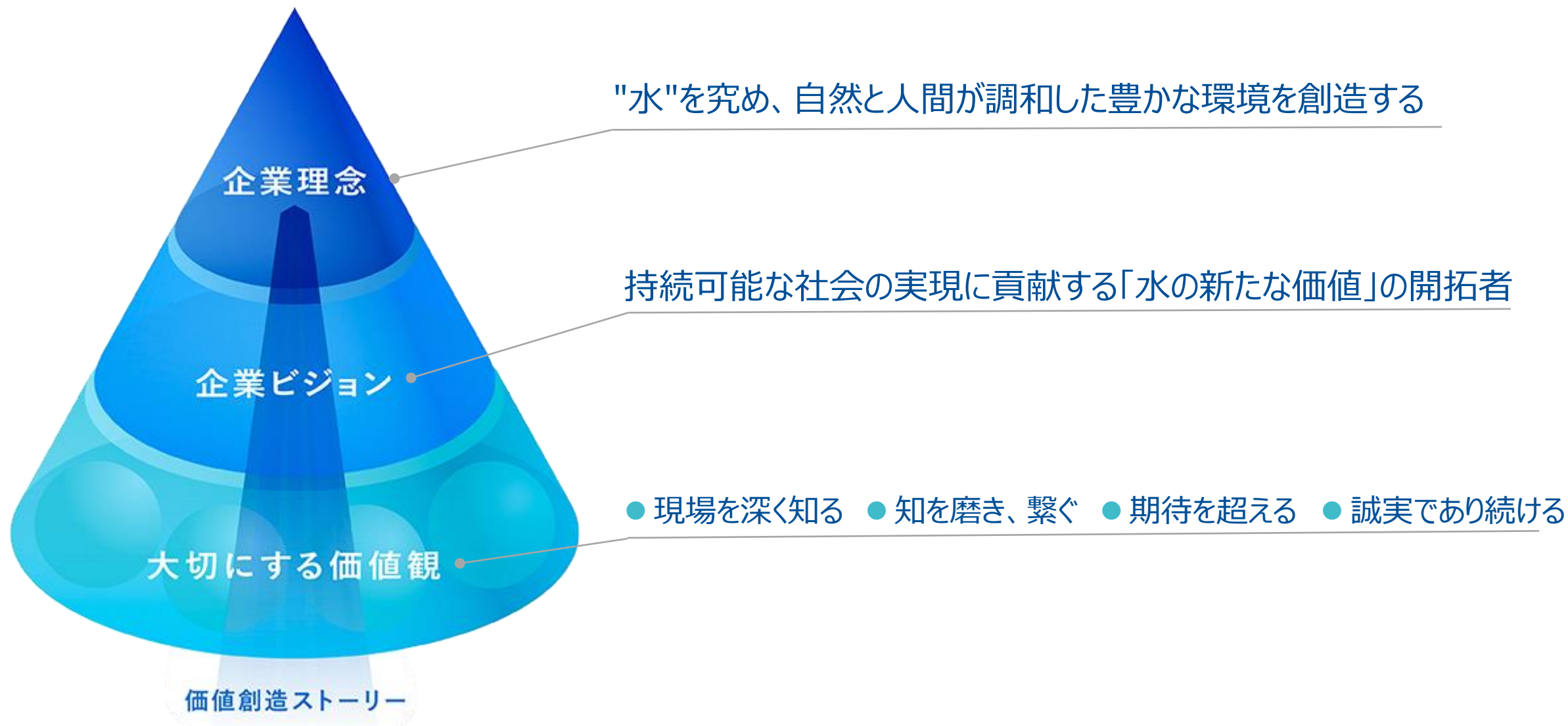
連結売上高の地域別構成比



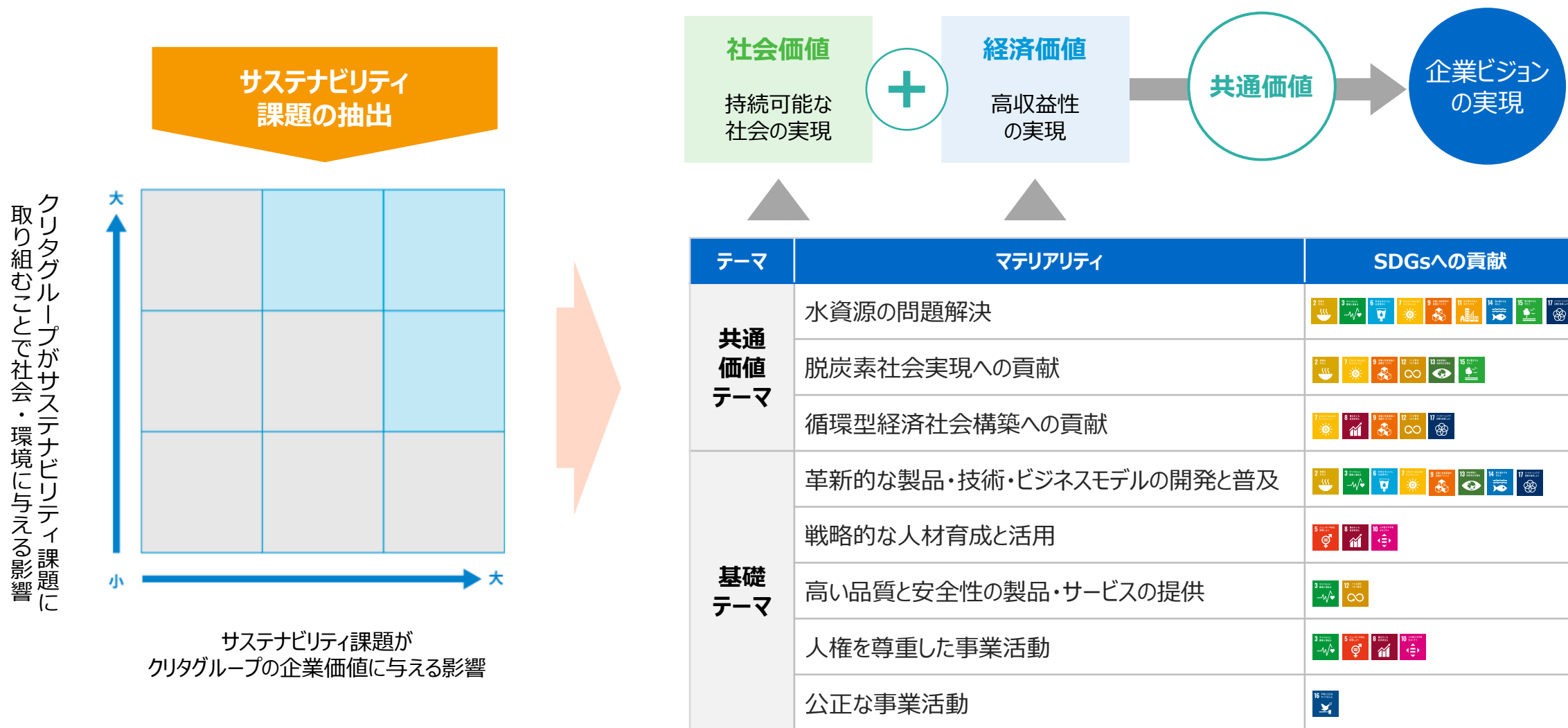
展開する地域の多様性

地域別従業員数



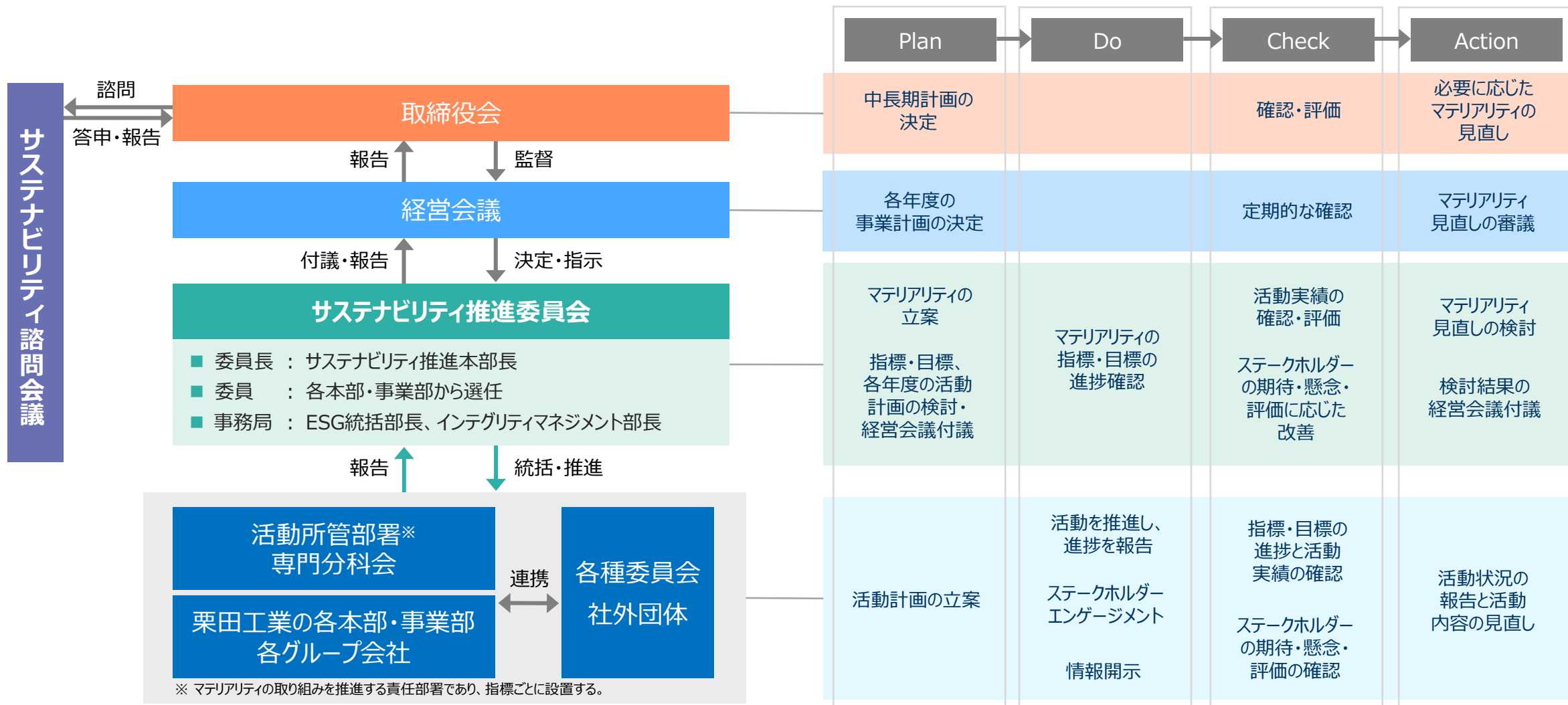


サステナビリティを経営戦略の中核へ据えて、企業ビジョンの実現に向けた重要課題を抽出



サステナビリティ推進・ガバナンス体制とPDCA

指標・目標の達成に向けた活動所管部署の取り組みをサステナビリティ推進委員会が統括・推進



マテリアリティと企業価値向上

2030年の目指す姿

企業ビジョン

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

企業価値向上

利益の創出

社会課題への貢献

クリタのビジネスの継続性
(サステナビリティ) 向上

資本コスト低減

ステークホルダーの共感

社会価値



経済価値

価値創造の源泉

ソリューションを軸とした
クリタのビジネスの維持・成長

共通価値
テーマ

(社会貢献活動を含む)

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

顧客価値を起点とした
トランスフォーメーションの実現

競争優位性の確立

社会価値を起点とした
イノベーションの創出

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

公正な事業活動

人権を尊重した事業活動

価値の毀損防止

PSV-27とマテリアリティ（Value Pioneering Path）

2030年の目指す姿

企業ビジョン

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}

売上高	4,500億円
売上高事業利益率	16%
ROE	12%以上
ROIC	10%以上

^{*1} 2028年3月期達成目標

主要な非財務指標^{*1}

CSVビジネスによる 節水貢献量	300百万㎡
GHG削減貢献量	1,600千t
資源化貢献量・ 資源投入削減量	300%増 ^{*2}

^{*2} 2023年3月期比

価値創造の源泉

クリタグループのマテリアリティ

共通価値テーマ

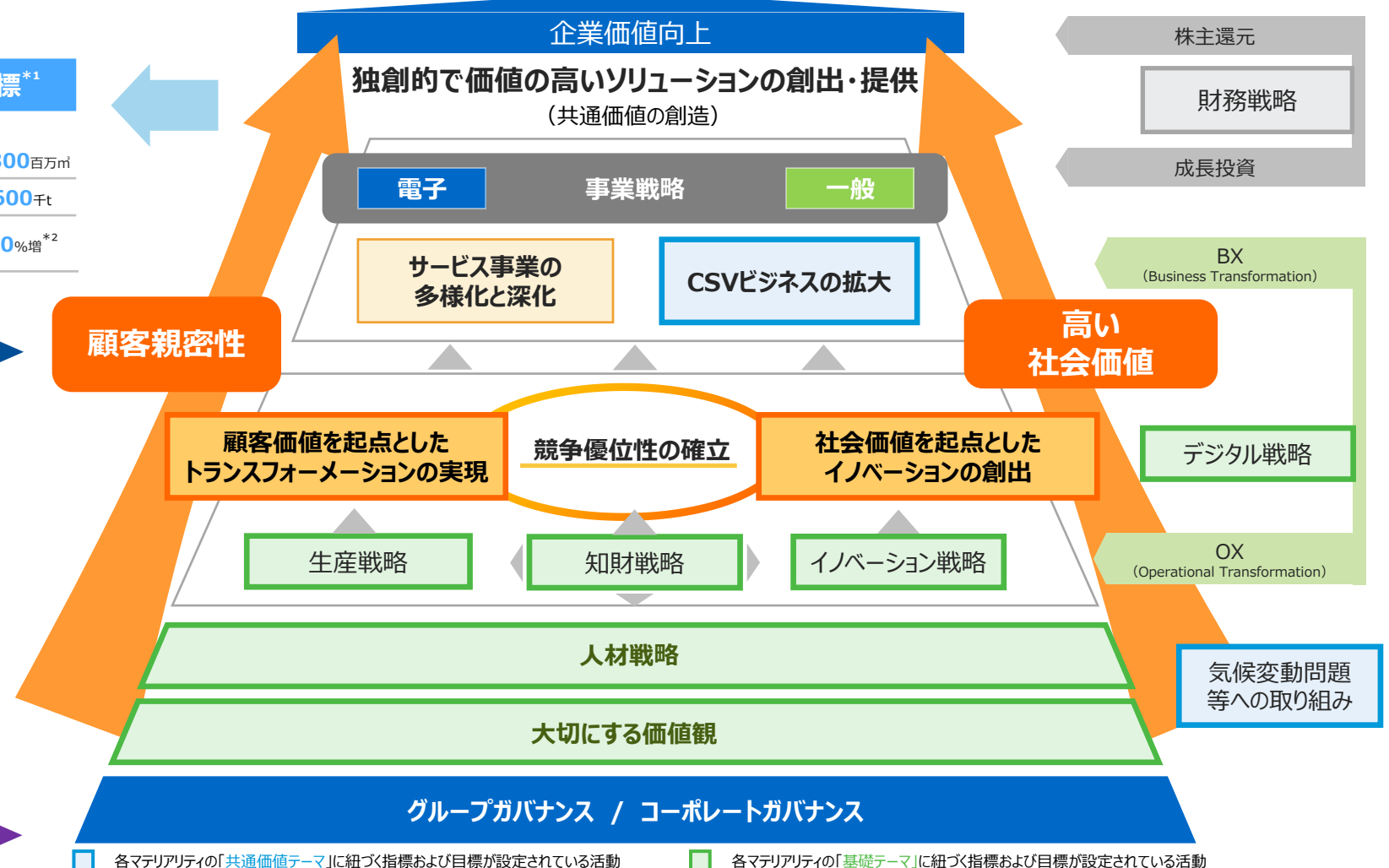
- 水資源の問題解決
- 脱炭素社会実現への貢献
- 循環型経済社会構築への貢献

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

価値の毀損防止

リスク抑制 / 資本コスト低減



□ 各マテリアリティの「共通価値テーマ」に紐づく指標および目標が設定されている活動

□ 各マテリアリティの「基礎テーマ」に紐づく指標および目標が設定されている活動

PSV-27の進捗状況

2028年3月期の目標達成に向け、財務・非財務の各指標は進捗中

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

		2024年 3月期実績	2025年 3月期予想	2028年 3月期目標
財務指標	売上高	3,848億円	4,100億円	4,500億円
	売上高事業利益率	10.9%	12.2%	16.0%
	ROE	9.3%	10.1%	12.0%以上
	ROIC	7.2%	8.0%	10.0%以上
主要な 非財務指標	(CSVビジネスによる) 節水貢献量	111百万m ³	135百万m ³	300百万m ³
	GHG削減貢献量	733千t	900千t	1,600千t
	資源化貢献量・ 資源投入削減貢献量の増加割合	△2% (23/3期比)	65% (23/3期比)	300%増 (23/3期比)

Ⅱ | 共通価値テーマへの取り組み

執行役員
サステナビリティ推進本部長

田辺 尚



1995年 栗田工業（株）入社
技術開発、事業開発、営業、人事、広報、経営企画に従事
2018年 経営企画本部企画部長
2021年 執行役員就任（現任）
社長室長
2023年 サステナビリティ推進本部長（現任）

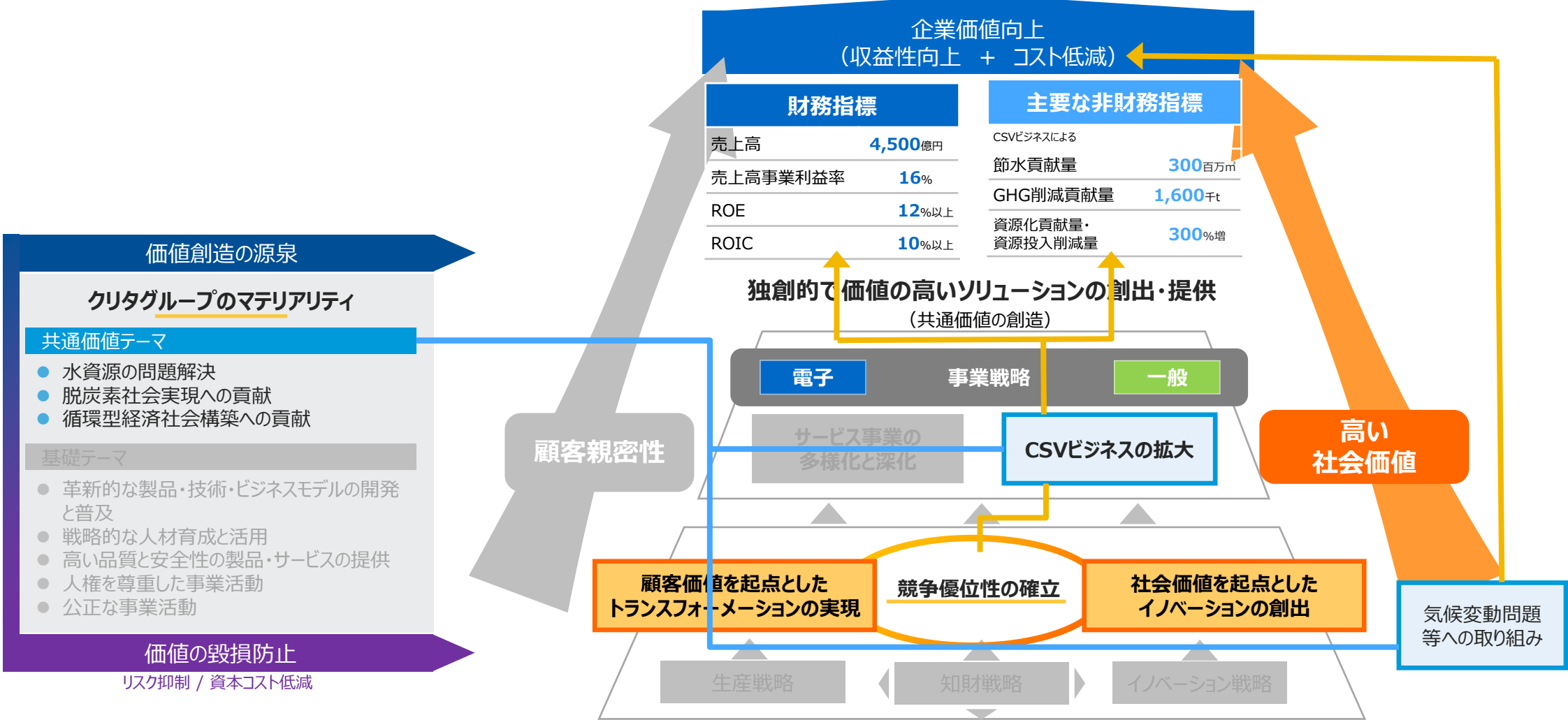
共通価値テーマへの取り組み



2030年の目指す姿

企業ビジョン

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（Creating Shared Value）は、普遍的な事業活動の信念

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

「水に関する知」を活用した競争優位性のあるビジネスモデルによって、
高い社会価値を創出し、その対価を得ることで経済的成長を実現

Creating Shared Value（CSV）

顧客にとって社会との共通価値創造に
必要不可欠なパートナー

期待を超える顧客価値・社会価値を
提供し続けることができる企業

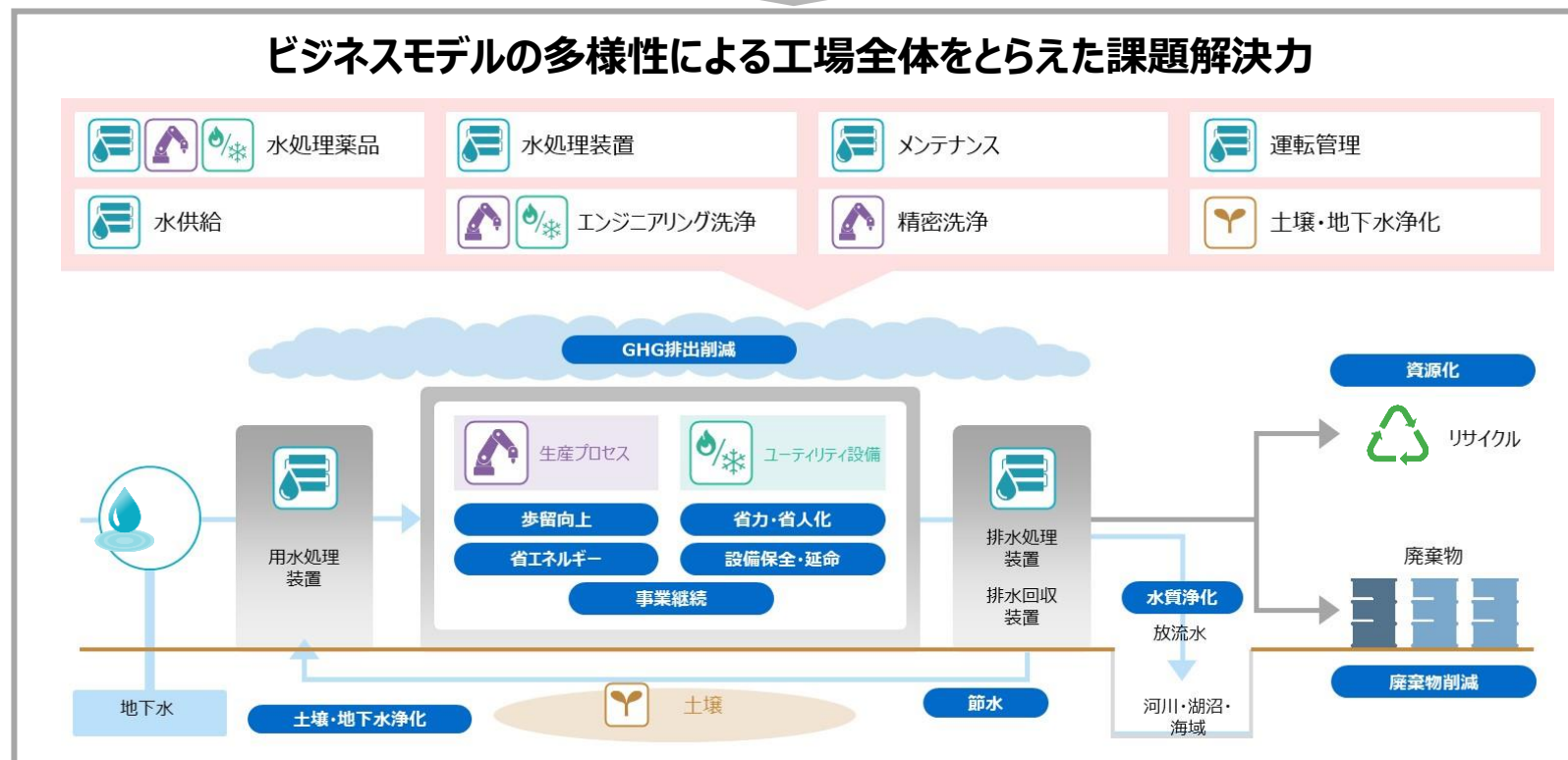
共通価値テーマの選定

事業特性を活かして社会へのポジティブインパクトを最も提供できる領域をダブルマテリアリティ評価にて選定

多様な現場接点から蓄積された「水に関する知」

半導体、電子部品、石油化学・石油精製、紙・パルプ、鉄鋼、食品・飲料、医薬、自動車、電力、公共施設、その他

ビジネスモデルの多様性による工場全体をとらえた課題解決力



企業理念への共感力の高い人材

財務
マテリアリティ
評価

インパクトの
計測可能性

インパクト
マテリアリティ
評価

共通価値テーマ

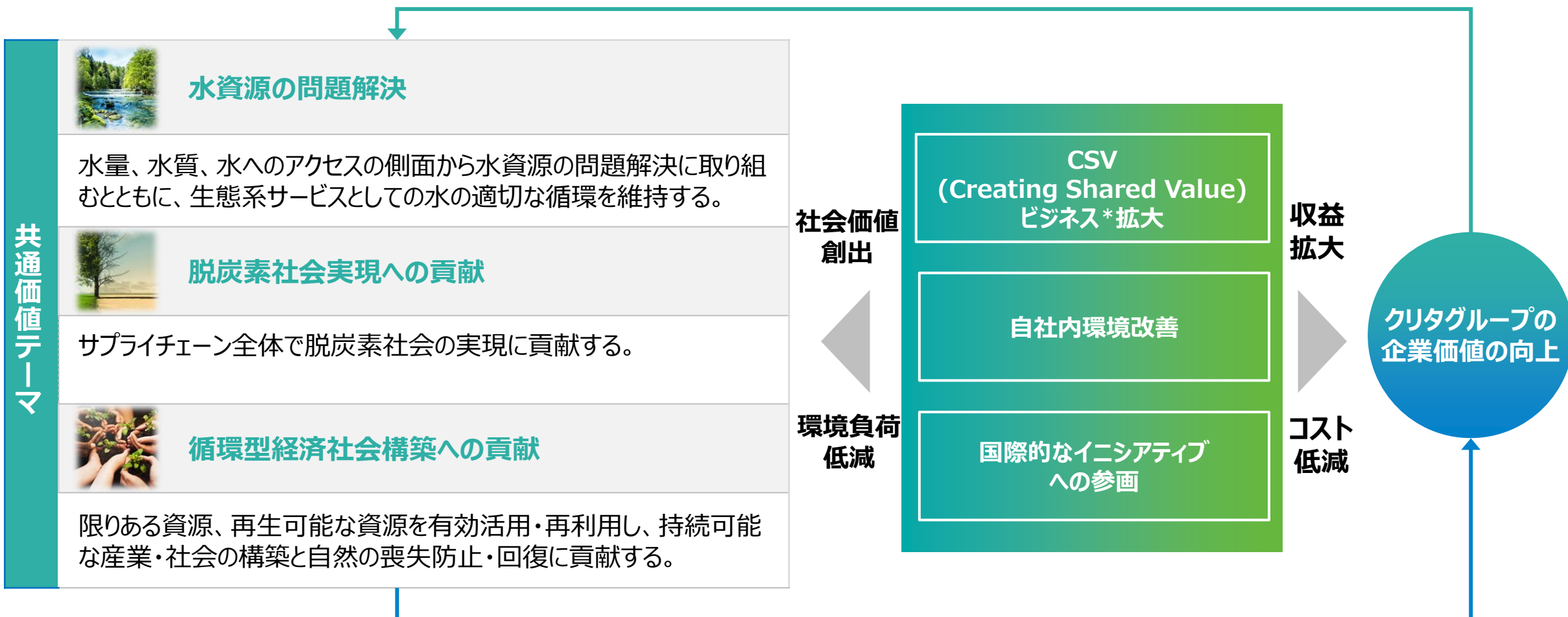
水資源の問題解決

脱炭素社会実現
への貢献

循環型経済社会
構築への貢献

共通価値創造の好循環

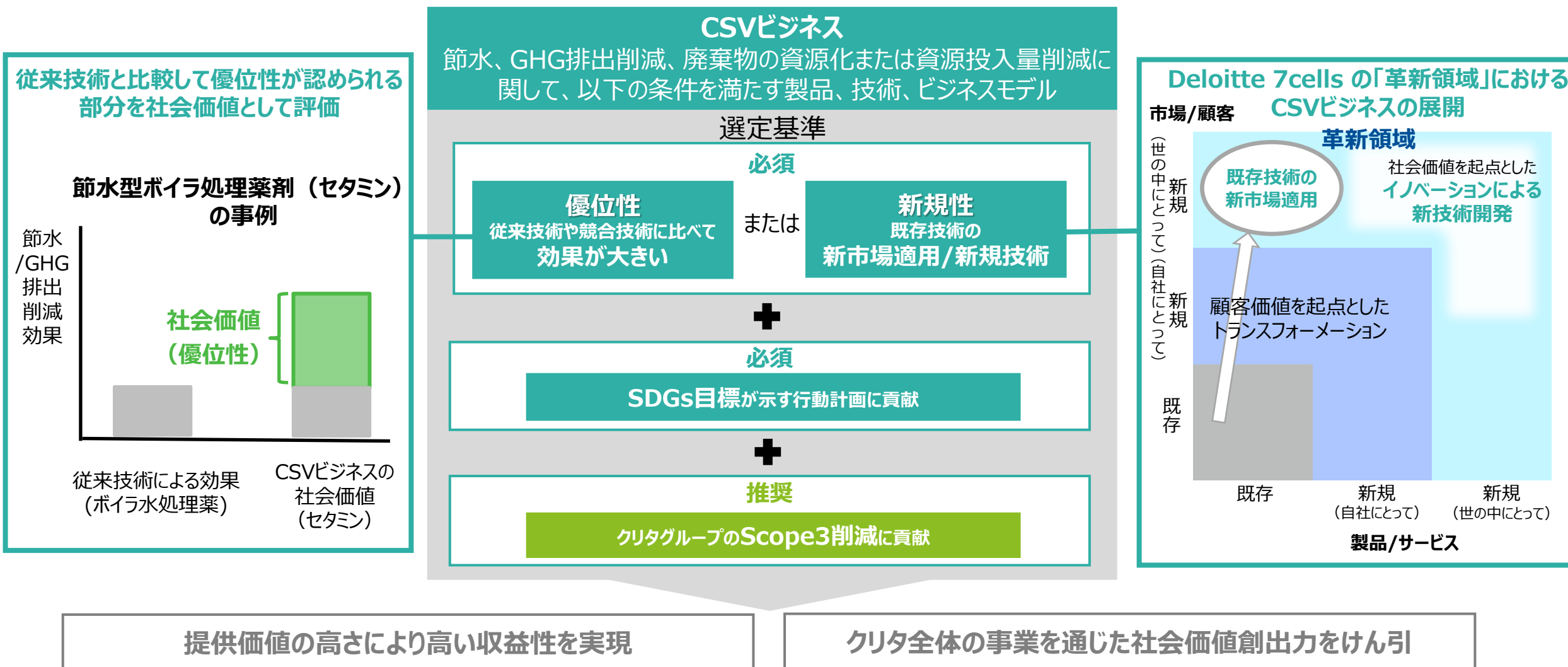
クリタの事業を通じた成長が、マテリアリティの解決を通じてよりよい社会の実現に貢献



* 従来に比べ節水、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

共通価値創造をけん引するCSVビジネス

既存の水処理よりも高い社会価値の創出や新技術による価値提供エリアの開拓により、競争力を維持・強化



CSVビジネスの拡大

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

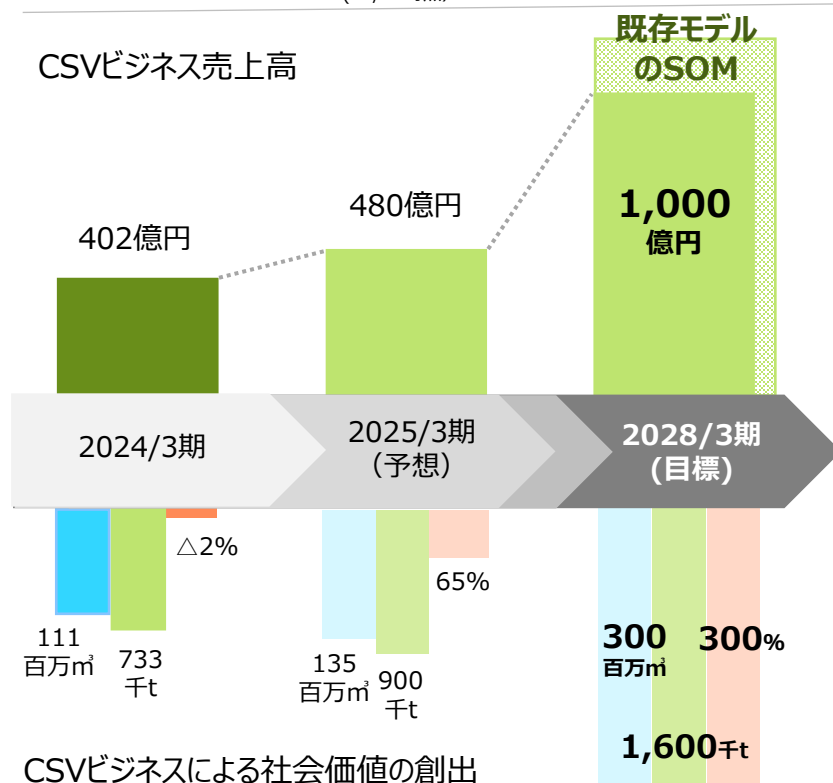
モデル数

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)

CSVビジネスの適用事例

KURITA NA

スライム・スケール・腐食を防ぎ、省エネ運転やレジオネラ属菌対策にも貢献

ドリームポリマー

「高機能ポリマー素材」で付着スケールを分散・除去し、ボイラの省エネ運転を実現

適用後

Kurita Dropwise Technology

様々な産業の熱交換器において、「滴状凝縮技術」により熱伝達率を向上させ、生産性を向上

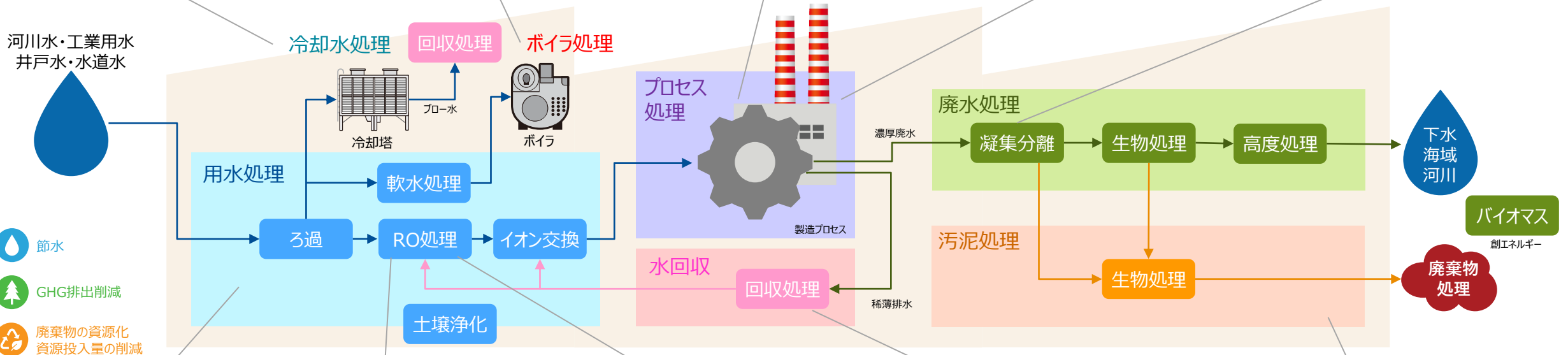
適用後

Kuri-smart

紙製品製造工程の水質データから、製造品質低下や操業障害など、トラブルの予兆を診断するサービス

S.sensing CS

凝集センサーにより無機凝集剤の注入量を最適化。薬品由来の汚泥発生量を約50%削減



KWSS

ライフサイクルコスト削減に寄与する純水供給サービス

AI最適運転

収集した運転データのAI解析により最適運転を実現し、消費電力を削減。

極超低压RO膜

高透水性を実現したRO膜装置により、従来よりポンプ動力を削減

CO₂排出量比(%)

従来	適用
100	40

再生水 供給サービス

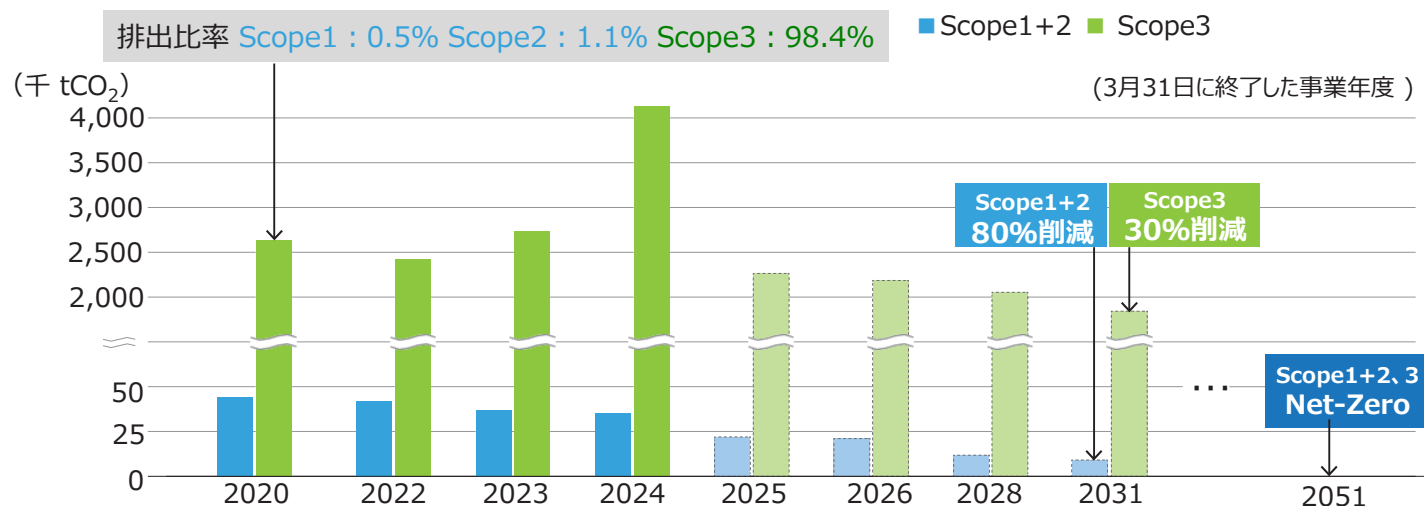
安定した排水回収を実現する標準型排水回収システム

汚泥の資源化

焼却処理されていた脱水ケーキを資源化設備により肥料に変え、地域の農耕地に提供

脱水ケーキ → 資源化 → 肥料

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）

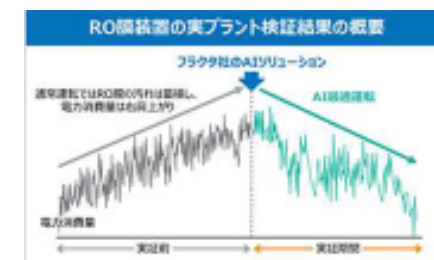
Scope1-2削減の事例

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



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	前年度以上	前年度以上	前年度以上

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の推進
- Net Positive Water Impact（NPWI）ガイダンスに準拠した活動の推進

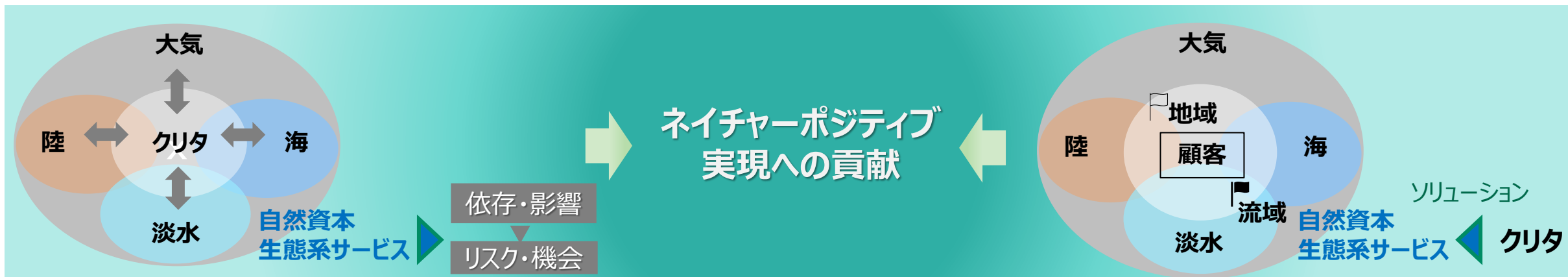
Alliance for Water Stewardship (AWS)

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

生態系サービスとしての水の適切な循環の維持に貢献する取り組みを推進
自社の取り組みで得た知見を活用し、ネイチャーポジティブ実現に向けた顧客ニーズを事業機会に



自社の活動強化

自然関連の依存・影響・リスク評価による優先取組拠点の選定

- ✓TNFDが推奨するLEAPアプローチに基づく、依存・影響・リスク評価
- ✓評価結果に基づく優先取組拠点の選定

国際的イニシアチブを通じた取組みの推進

- ✓NPWIガイダンスおよびAWSスタンダードに基づく、流域の課題を踏まえた自社拠点での活動強化およびコレクティブアクションの推進

知見の活用

顧客の活動支援

顧客で顕在化する自然関連リスクへのソリューション提供

- ✓自社活動で得た知見を活用したソリューション、新事業の開発
- ✓地域社会との共生に向けたステークホルダーとの連携促進

Ⅲ | 技術による競争優位性の確立

執行役
グループ生産本部長
兼 Chief Technology Officer
(CTO)

久世 邦博



1992年 栗田工業(株)入社
2013年 プラント生産本部 エンジニアリング部門 エンジニアリング二部長
2014年 プラント生産本部 エンジニアリング部門 エンジニアリング一部長
2015年 プラント事業本部 海外部門長
2017年 グローバル事業本部 生産部門長
2018年 執行役員就任
グループ生産本部 生産部門長
2022年 グループ生産本部 生産第一部門長
2023年 グループ生産本部長 (現任)
執行役就任 (現任)
2024年 Chief Technology Officer (CTO) (現任)

技術による企業価値向上への貢献

クリタグループのマテリアリティ

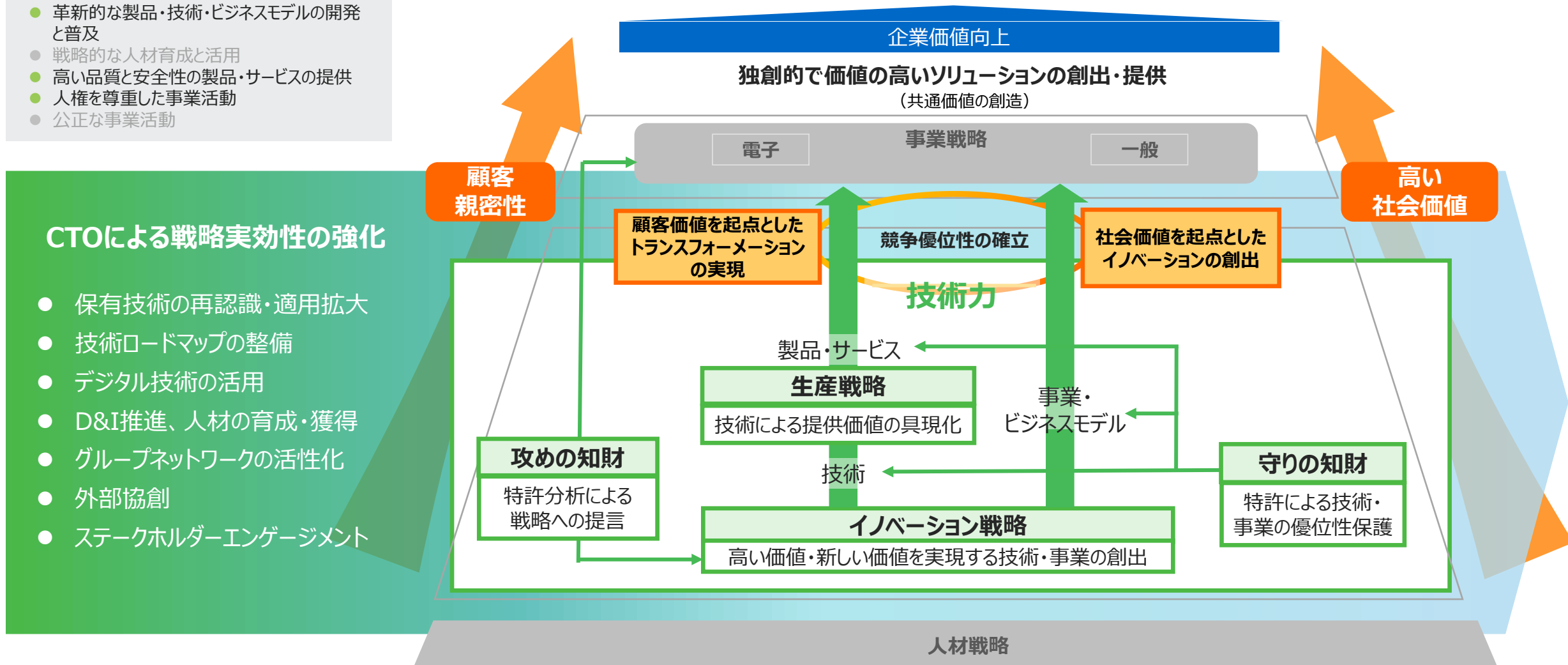
基礎テーマ

- 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

2030年の目指す姿

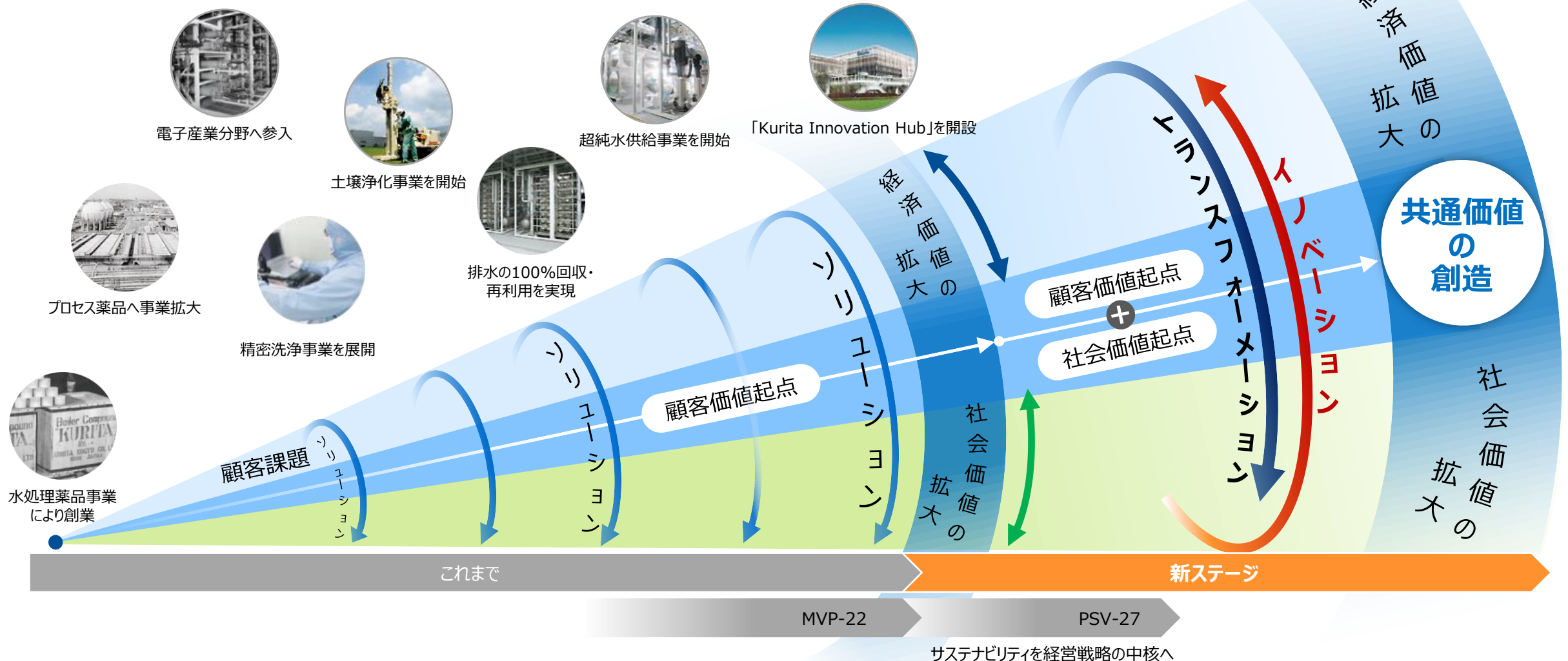
企業ビジョン

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



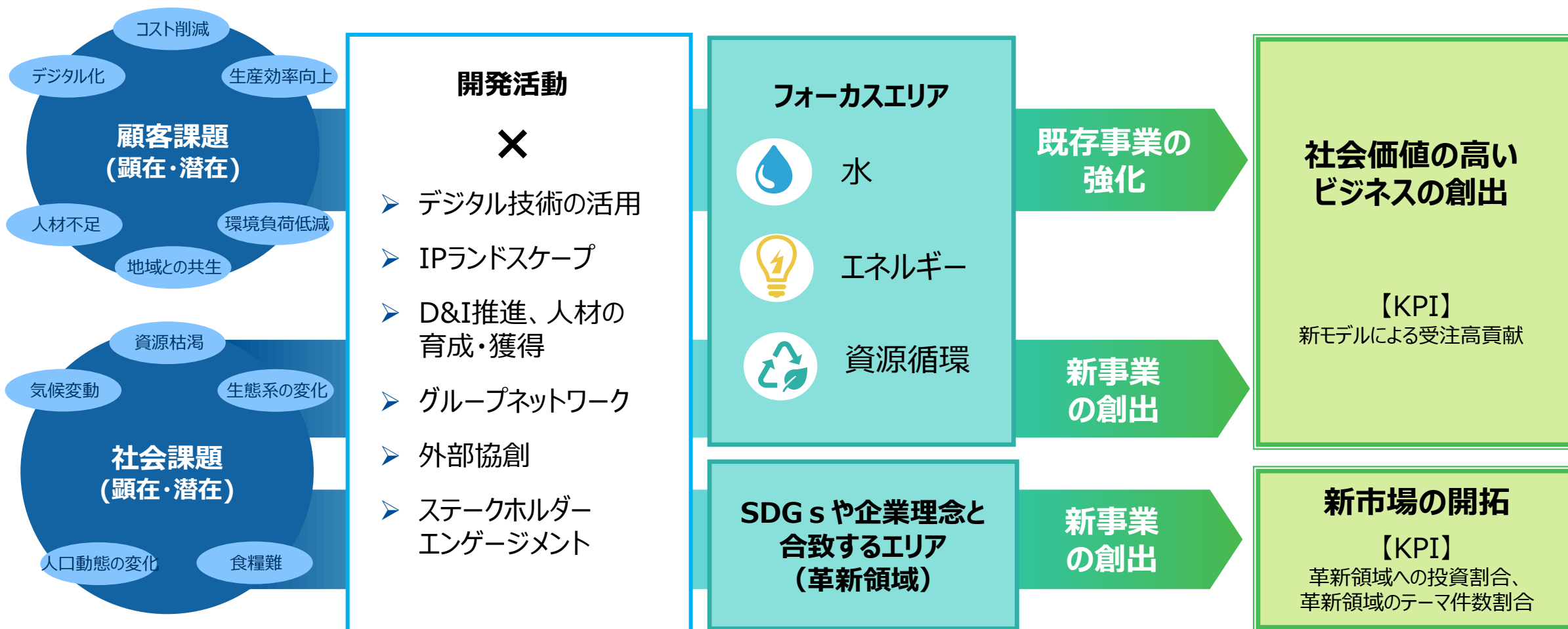
技術による競争優位性確保の新ステージ

顧客価値起点での既存技術の変革と社会価値起点でのイノベーションの創出により、
高い技術的優位性を持続的に確保



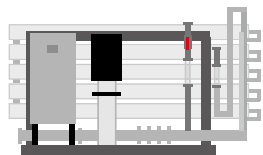
高い社会価値を創出するイノベーション戦略

顧客価値起点と社会価値起点の両面からCSVビジネスモデルや新事業を創出



既存事業の強化による社会価値の高いビジネスの創出

適用範囲や技術の改良によるトランスフォーメーションで、既存ビジネスの提供価値を向上



RO膜装置

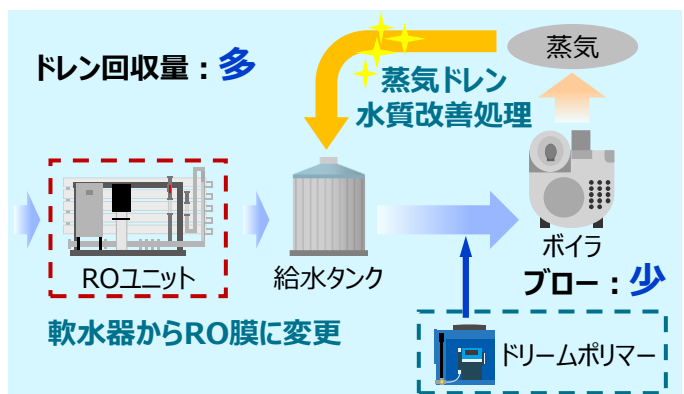
高純度の水の製造に不可欠だが、高圧ポンプによる電力消費量に課題

CSV
ビジネス

極超低圧RO膜

特殊処理したポリアミド層により高浸水性を実現することにより水の純度は低下も、従来よりもポンプ動力を30～60%程度削減可能

ボイラ水処理
への適用による
電子産業以外への展開

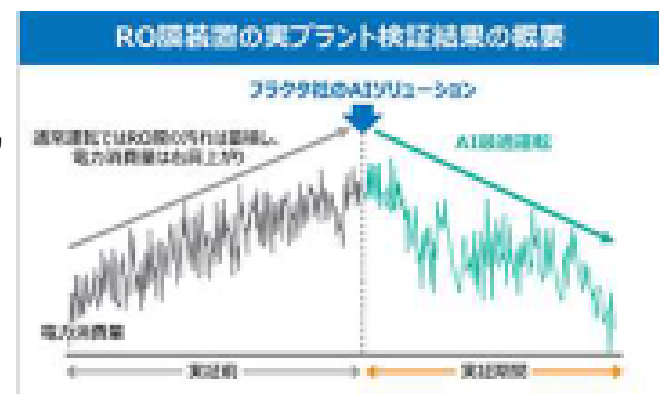


CSV
ビジネス

AI最適運転

収集した運転データのAI解析により、最適な運転条件を直接制御機器に指示して運転を改善させ、従来よりも電力を約8%削減

RO膜処理が不可欠な
電子産業での
環境負荷低減・コスト削減
に貢献

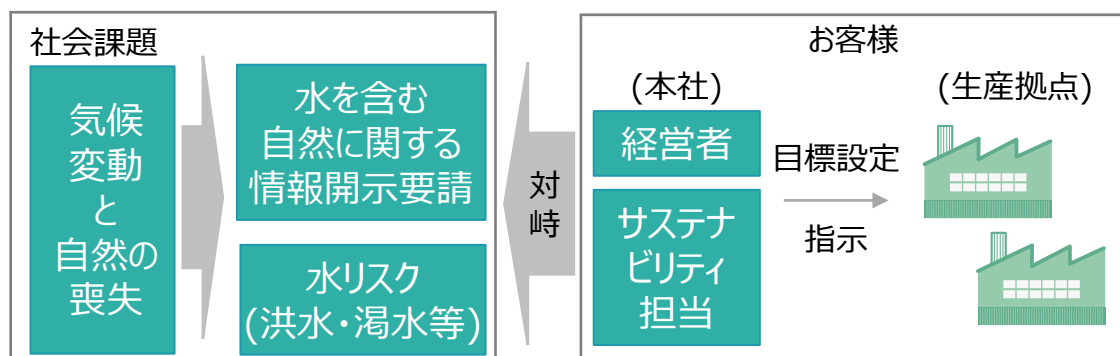


社会課題起点の新事業・新技術の開発（フォーカスエリア）

顕在化する社会や産業の課題にクリタのケイパビリティで応える、新事業・新技術の開発を推進



水リスクに係るソリューションの提供



経営視点での
新事業展開

現場視点での
既存事業強化

企業の一連の水リスク対応に対し、ワンストップソリューションを提供【イメージ】

産業の
水リスク対応
プロセス

評価

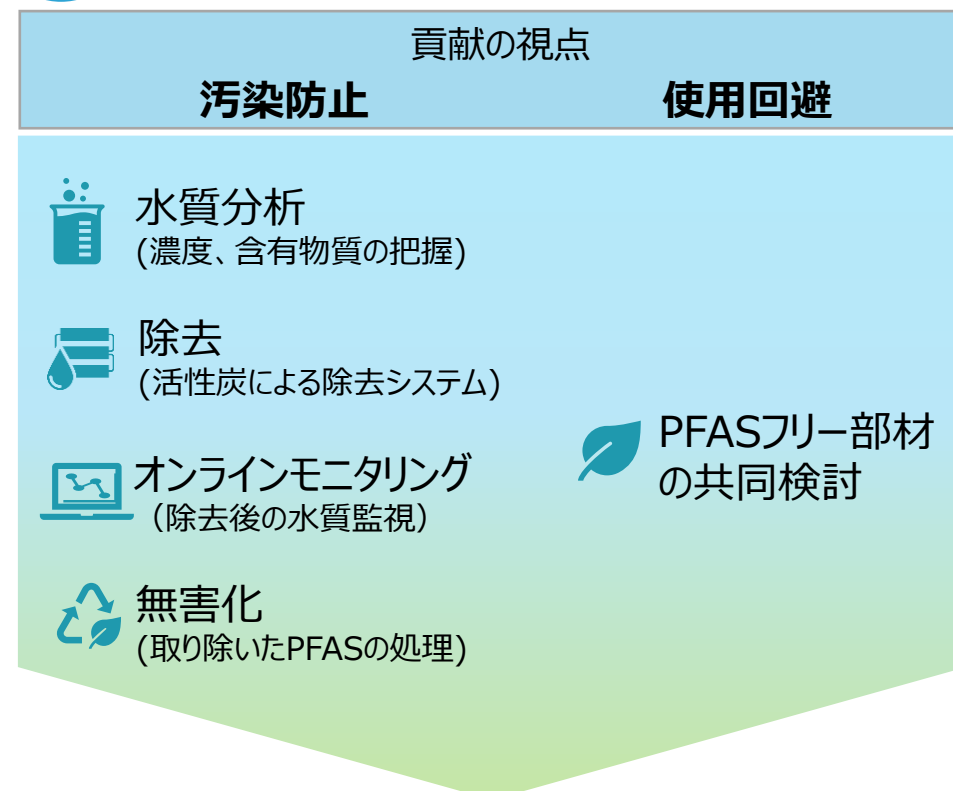
対策立案
+ 導入

評価 +
情報開示

水リスク低減
企業価値
向上



PFAS問題への貢献



規制動向を踏まえ、事業化の範囲を見極め

社会課題起点での新市場の開拓（長期視点）

宇宙の水プロジェクトとして、新たな経済圏での水の需要に応える



非宇宙関連の民間企業として日本初の軌道上実証を完遂

国際宇宙ステーション（ISS）/「きぼう」日本実験棟にて
「次世代水再生実証システム」をJAXAと実証試験



月面探査プログラム参画等の新たな挑戦

- 月面に向けた水処理システムの開発へ挑戦中
- スターダストプログラムのプロジェクトへ参画
- 月面探査プログラム「HAKUTO-R」にコーポレートパートナーとして参画
- 水電解の月面実証のため、超純水を提供

イノベーションを可能にする多様な現場接点

社内外の多様な視点を取り入れ、イノベーションを推進

多様な人材の活用によるイノベーション推進

- STARプログラム
社会課題を起点とした
新規事業創出に挑む
社内プログラム
- CSVビジネス創出
プロジェクト



Kurita Innovation Hubの活用

- オープンイノベーション
- ソリューションの共創
- 新技術の実証試験
- 技術教育、トレーニング



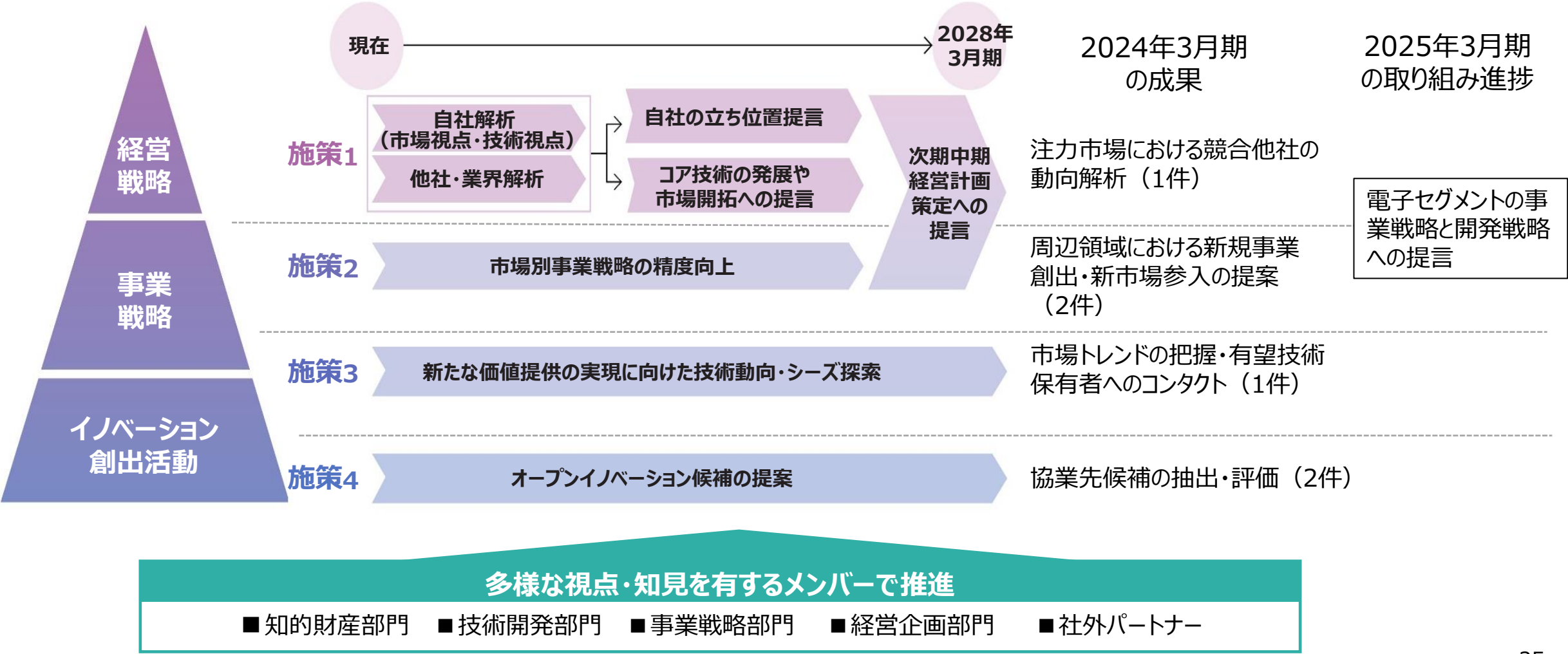
社外との連携

- シリコンバレーにおける探索活動
 - ・ スタートアップとの協業
 - ・ イノベーション人材育成・組織作り
- 世界最大級の半導体研究機関 imec (Interuniversity Microelectronics Centre) への人材派遣

研究開発ネットワーク



自社や他社の知的財産および市場を統合的に分析し、得られた情報を経営戦略や事業戦略、イノベーション創出に活用するIPランドスケープ活動を推進



知的財産権の侵害防止に加え、戦略的知的財産権獲得によりビジネスモデルの競争優位性を確保

製品・サービス・技術の価値向上

現在～将来の事業の方向性を踏まえた
知財ポートフォリオの構築



IPランドスケープの分析結果を踏まえた出願戦略



CSVビジネスモデルの競争優位性を分析し、
特許で保護



特許のグローバル化



中長期の新事業開発に沿った特許出願

質・量の側面で知的財産データを管理

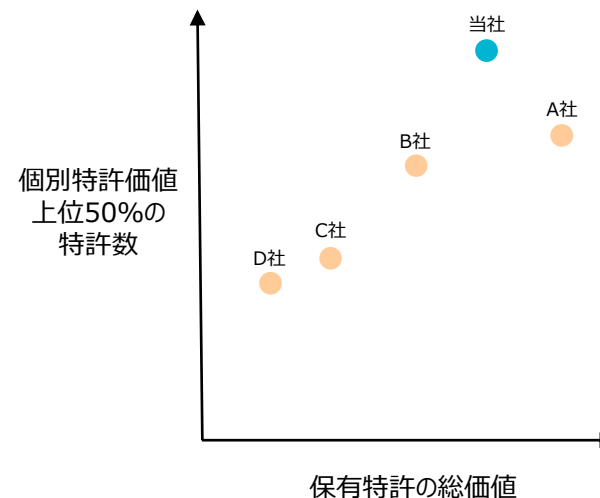
特許資産規模ランキング 2023（エンジニアリング業）

順位	企業名	特許資産規模(pt)	特許件数
1	栗田工業	3,687.7	111
2	日鉄エンジニアリング	3,531.9	85
3	オルガノ	3,100.9	115
4	JFEエンジニアリング	1,809.2	54
5	水ing	1,655.9	45

他社牽制力ランキング 2023（エンジニアリング業）

順位	企業名	引用された特許数
1	JFEエンジニアリング	245
2	栗田工業	234
3	オルガノ	118
4	日立パワーソリューションズ	94
5	東芝プラントシステム	87
5	東レエンジニアリング	87

保有特許価値のグローバルでの
競合比較（当社分析）



※ ランキングは株式会社パテント・リザルトのホームページから引用

技術を提供価値に転換する生産

技術を組み合わせ高い提供価値として具現化するとともに、高品質と安全・安心を追求し、競争力を強化

生産プロセス変革

- 生産リードタイムの削減により、高い価値・新たな価値の提案力を強化

Before



- 需要予測
- 設計自動化
- 調達効率化
- モジュール化

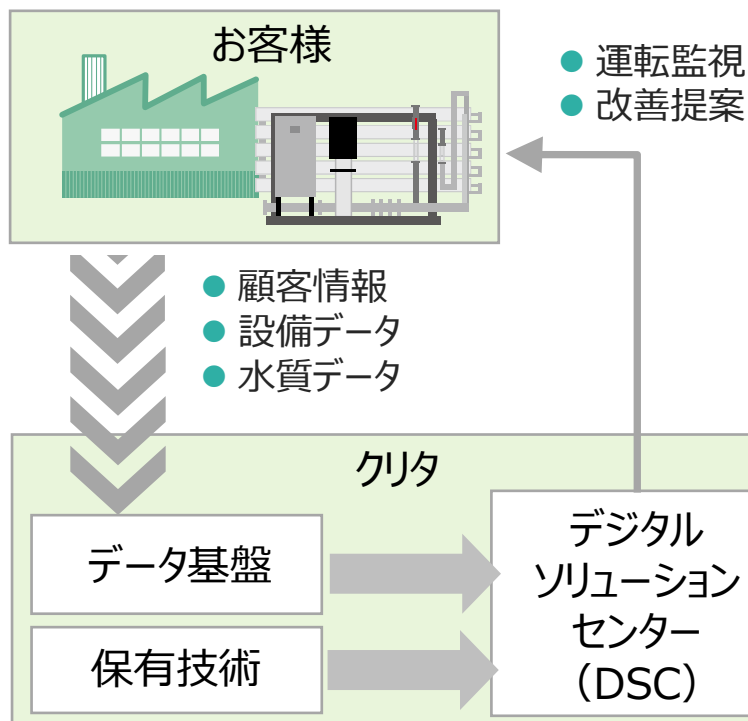
After



- 環境負荷低減型水供給サービス
- AI最適運転
- 最適排水回収率の実現 など

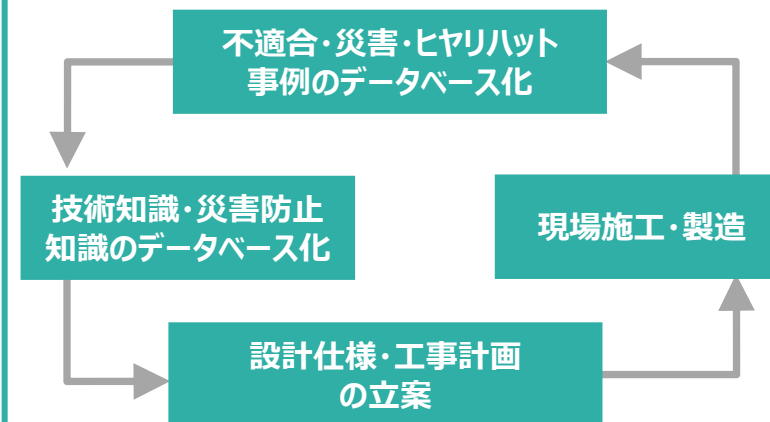
納入後も継続する価値提供

- 「デジタルソリューションセンター」による価値提供を実現可能な装置の設計・生産、改善提案



高い品質と安全性の実現

- 品質不適合・安全災害の再発・未然防止モデルの活用



- サプライヤーへの人権デュー・ディリジェンスの実施

クリタグループのマテリアリティ

- 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

IV | 人材戦略

執行役員
サステナビリティ推進本部
副本部長

田中 靖子



2014年 栗田工業（株）入社
2021年 社長室ガバナンス推進グループリーダー
2023年 サステナビリティ推進本部ガバナンス推進部長
兼 取締役会事務局長
2024年 執行役員就任（現任）
サステナビリティ推進本部副本部長（現任）

価値創造の原動力となる人的資本の強化



2030年の目指す姿

企業ビジョン

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 節水貢献量	300百万㎡
売上高事業利益率	16%	GHG削減貢献量	1,600千t
ROE	12%以上	資源化貢献量・ 資源投入削減量	300%増 ^{*2}
ROIC	10%以上		

*1 2028年3月期達成目標 *2 2023年3月期比

価値創造の源泉

クリタグループのマテリアリティ

共通価値テーマ

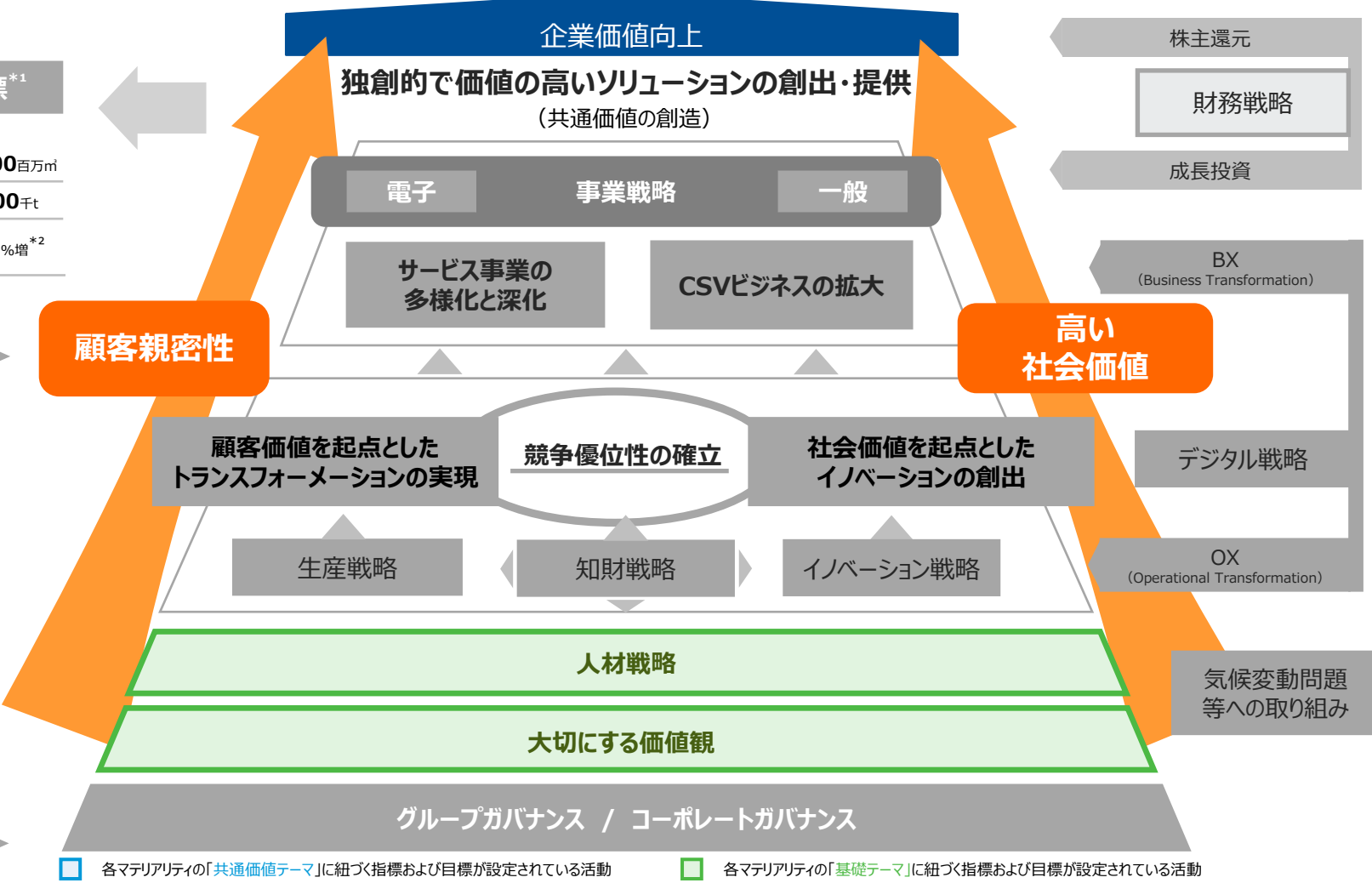
- 水資源の問題解決
- 脱炭素社会実現への貢献
- 循環型経済社会構築への貢献

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

価値の毀損防止

リスク抑制 / 資本コスト低減

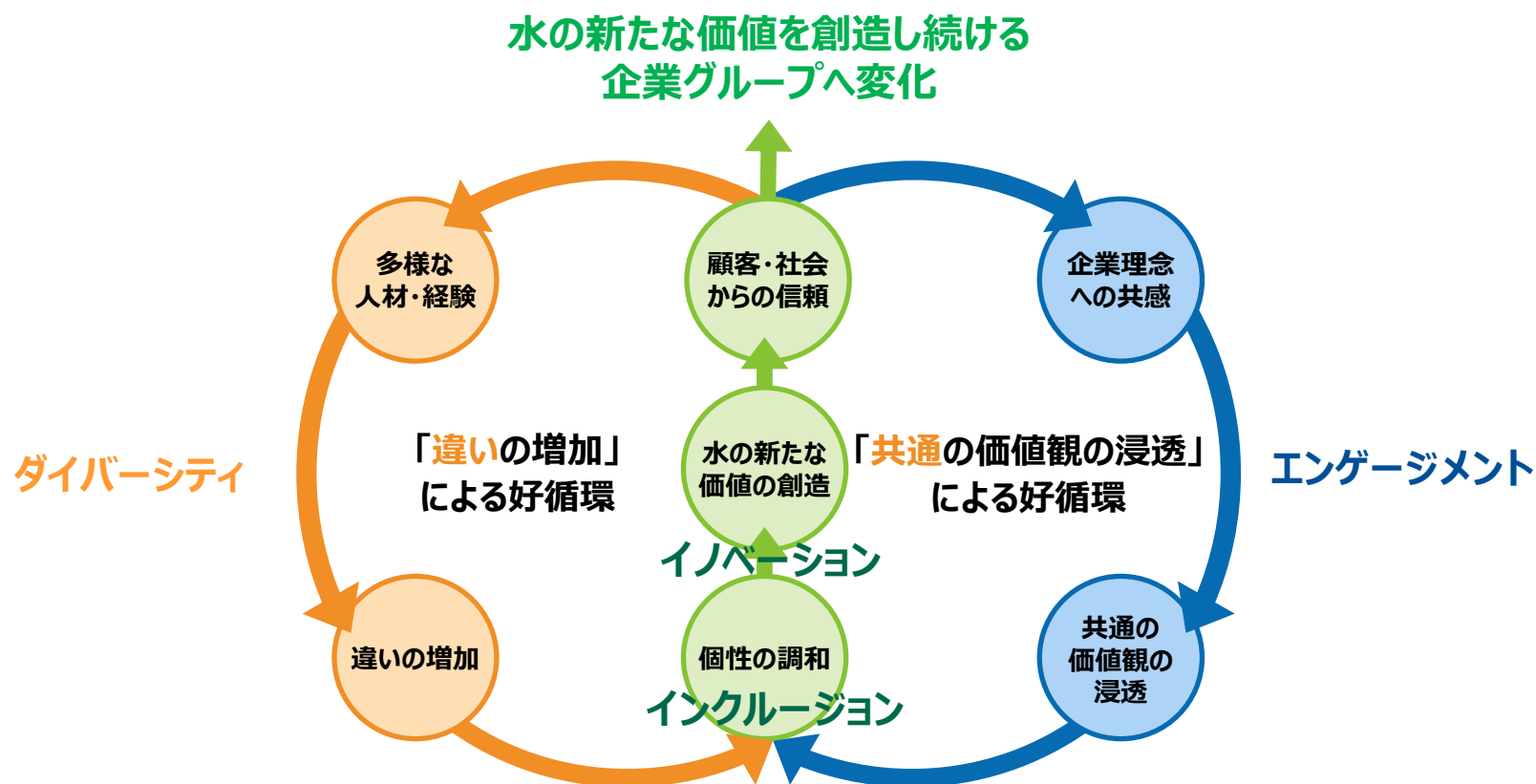


人材戦略において目指す姿

企業ビジョン
実現下の
人材と組織の状態

D&I
ビジョン

水と環境を大切に想う多様な人々が、互いの違いを受け入れ、相互作用することで、水の新たな価値を創造し続ける企業グループ



D&Iビジョンの実現に向けた人材・組織のあり方を定め、取り組みの方向性を策定

人材ポリシー

クリタグループの仕事を通じて顧客・社会・地球環境への貢献に喜びを感じ、
新たな価値の創出に邁進する多様な分野のプロフェッショナル集団

人材のあり方

- ① 現場のデータから課題を設定し、グループ内外の多様な交流を通じて、ソリューションやビジネスモデルを仕上げる人材
- ② 次の思考と行動で事業を強化する人材
 - ・データ、情報等を収集、形式知化し、形式知を活用して価値の提供や創出につなげる
 - ・新たな技術を活用する
 - ・提供価値を高精度、高速に予測・定量化する
- ③ 経営者視点を有し、論理的思考力の高い人材

組織のあり方

- ① 自前主義や組織間の隔たりにとらわれず、イノベーションで新たな価値を生むとともに、アジャイルな進め方で挑戦することが歓迎され、失敗から学ぶことが尊ばれる組織
- ② 企業理念に共感し、顧客・社会・地球環境の課題解決に真摯に取り組む組織

外部環境の変化

- ◆日本における年功序列や終身雇用に対する考えの変化
- ◆働き方の多様化
- ◆デジタル技術の発達とデジタル人材の需要拡大

内部環境の変化

- ◆M & Aによる海外事業の拡大
※海外売上高比率、海外従業員比率ともに
(14/3期)約20%→(24/3期)約50%に拡大

人材活用に関する方向性

人材の活用・確保/人事制度

組織に関する方向性

組織文化/組織体制

違いの増加を生み出す基盤作り

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	29.4%	前年度以上	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

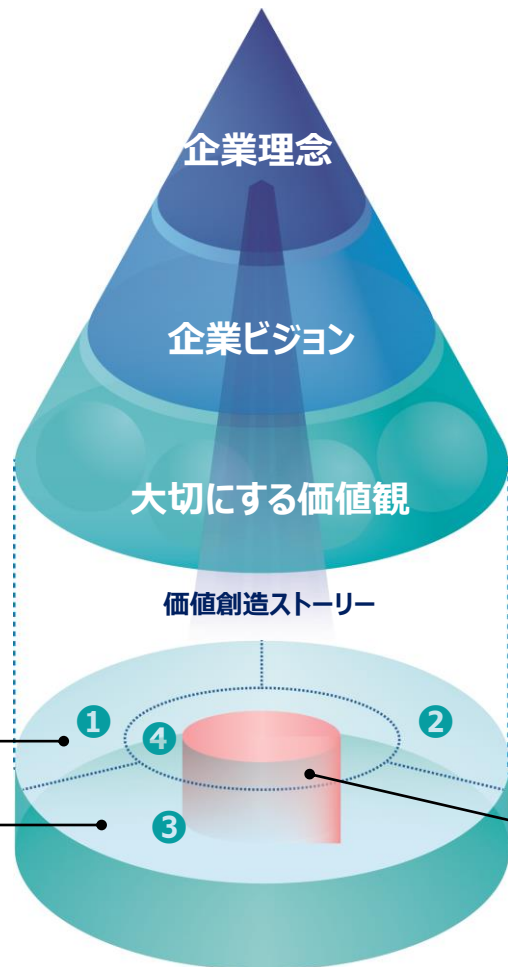


クリタのDNAを言語化したものが「大切にする価値観」

これを体現する行動を重ねることで、企業ビジョン、企業理念の実現に繋げる

大切にする価値観

- ① 現場を深く知る
- ② 知を磨き、繋ぐ
- ③ 期待を超える
- ④ 誠実であり続ける



クリタグループにおける
「望ましい行動」を
示したもの

クリタグループにおける
「許されない行動」を
示したもの

創立75周年イベント

2024年11月、世界中のクリタグループ社員が参加する各種イベントを実施。人々の交流を通じ、グループとしての一体感醸成と連携・協業の機会を創出。

● Kurita Global Award

企業理念や企業ビジョンを体現する取り組みの成果やチャレンジを褒め称えあった



● グローバルワークショップ

さらなるグローバル連携と組織の一体感醸成に向けてクリタグループの未来を共に考え、現状の課題や様々なアイデアについて意見交換を行うワークショップを実施



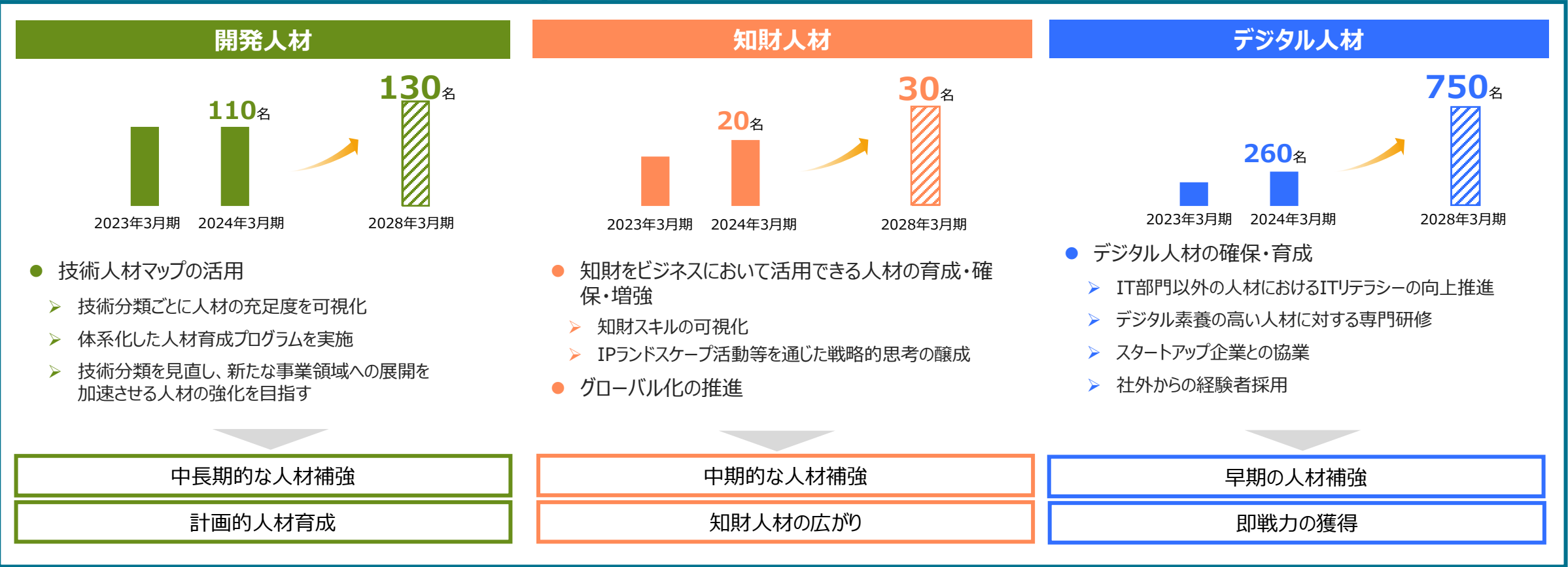
- イベント参加者は約3,627名（リアル/オンライン含む延べ人数）
- 実施後のアンケートでは約9割が「従業員の一体感が生まれた」と回答

競争優位確立に向けた人材の拡充

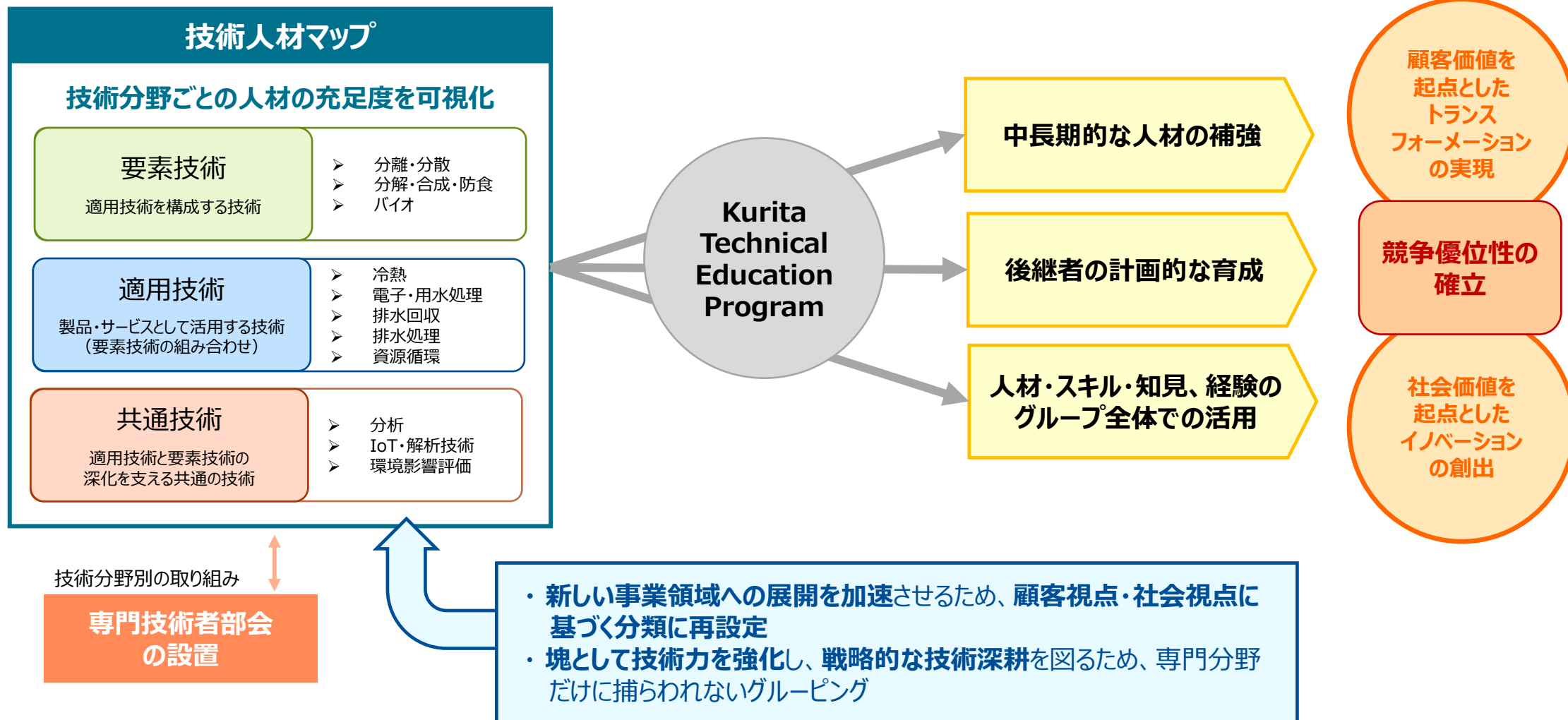


強化すべき人材の重点的な確保を図るとともに、多様な育成施策を展開

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
開発人材、デジタル人材、知財人材の充足度	65%	70%	75%	80%



■ 新たな事業領域への展開を志向する技術分類にマップを更新し、より高い競争優位性を具現化



人材戦略の指標（KGI）

人的資本強化の取り組みは、「**エンゲージメントの向上**」に結実する考えから、KGIを設定

KGI	指標（マテリアリティスコア）	2024年3月期 実績	2026年3月期 目標	2028年3月期 目標
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	51%	65%	75%
	b：調査した会社全体でのスコア	41%	前回調査以上	前回調査以上

※2023年7月、8月に調査実施

※対象者数6,785名、回答者5,799名（回答率85%）

国や地域ごとに課題を抽出し、
対策を立案し、施策を推進中

日本	- 経営陣からのメッセージ発信やタウンホールミーティングを通じて、会社方針の理解浸透と担当業務との結びつきを感じる機会を創出 - 新たな価値創造のための、組織間連携・チャレンジ促進の機会を創出	EMEA	- 人材の育成と活用促進を目的とした、研修プログラムの充実や人材情報・学習状況の見える化の促進 - 多様性を認め合い、挑戦が歓迎され失敗から学ぶことが尊ばれる組織文化の醸成に向けた研修の実施
アジア	- 給与体系などの人事制度改定 - 研修プログラムの見直しなど教育・研修機会の充実 - 組織間の繋がり強化、一体感醸成を目的とした従業員のコミュニティイベントを開催	北南米	- リーダーシップ研修や先輩社員による職場定着サポート、メンタリングサポートの推進 - チームビルディングに向けたワークショップの実施 - 健康とワークライフバランス充実にに向けたツール提供

V | デジタル戦略

執行役員
デジタル戦略本部長

水野 誠



1997年 栗田工業（株）入社（営業職）
2005年 技術開発（ケミカル）に従事
2015年 営業課長（石油化学・鉄鋼・紙パルプ担当）
2017年 IT戦略室（マーケティング兼任）
2020年 デジタル戦略本部 副本部長
2022年 執行役員就任（現任）
デジタル戦略本部 本部長（現任）

デジタルの力で共通価値の創造をけん引

2030年の目指す姿

企業ビジョン

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}	
売上高	4,500億円
売上高事業利益率	16%
ROE	12%以上
ROIC	10%以上

*1 2028年3月期達成目標

主要な非財務指標 ^{*1}	
CSVビジネスによる	
節水貢献量	300百万リットル
GHG削減貢献量	1,600千トン
資源化貢献量・ 資源投入削減量	300%増 ^{*2}

*2 2023年3月期比

価値創造の源泉

クリタグループのマテリアリティ

共通価値テーマ

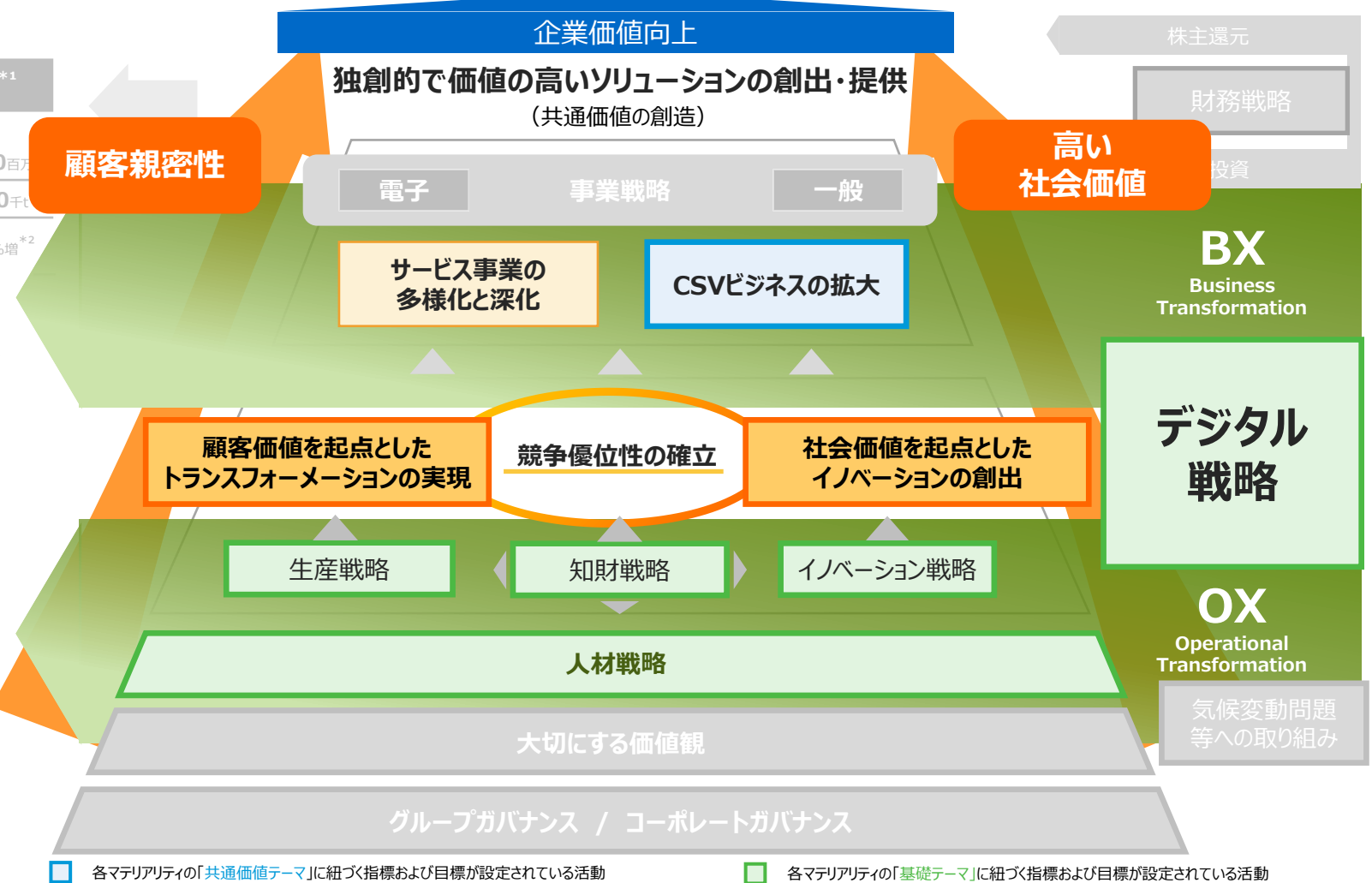
- 水資源の問題解決
- 脱炭素社会実現への貢献
- 循環型経済社会構築への貢献

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

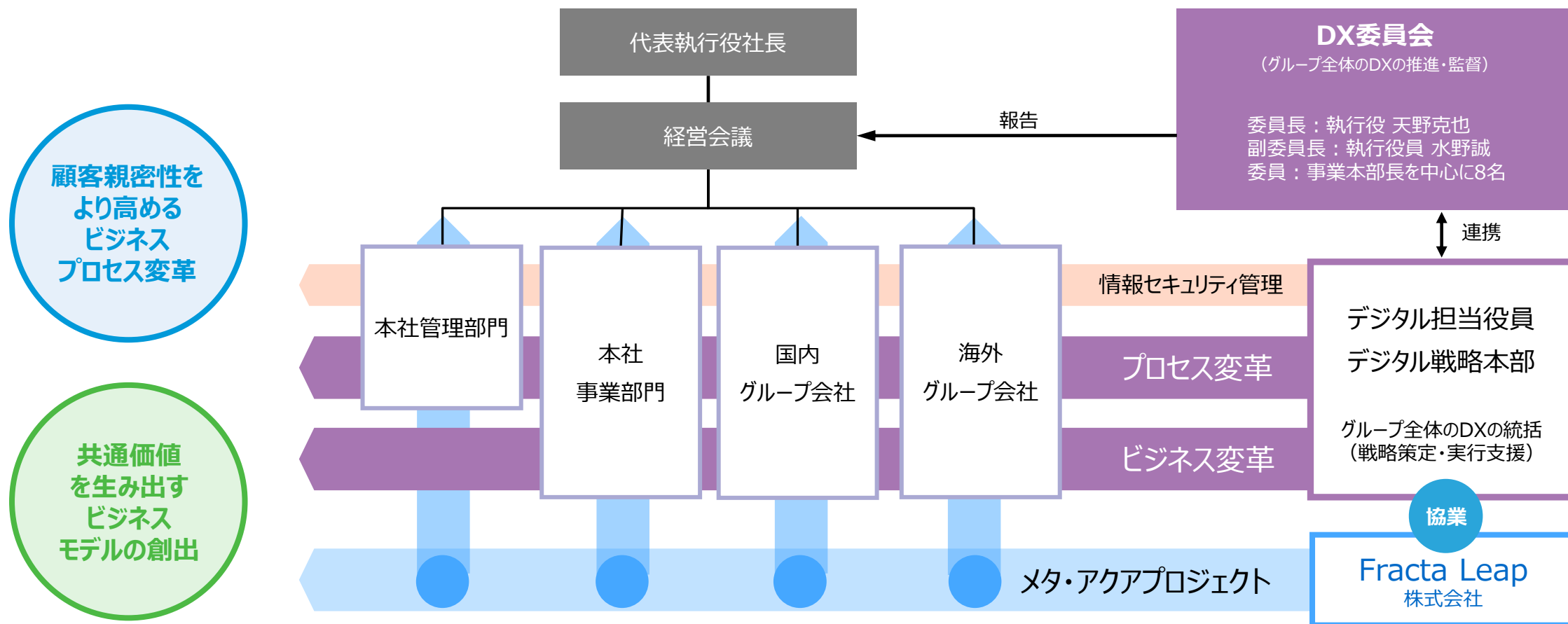
価値の毀損防止

リスク抑制 / 資本コスト低減



DX推進体制

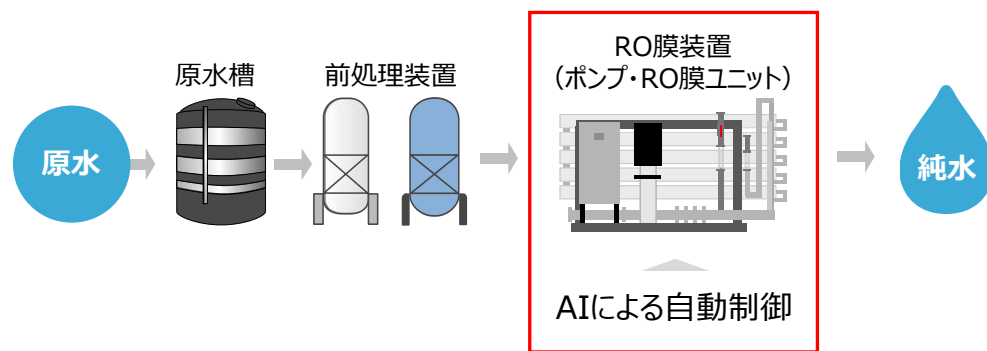
デジタルの力を活用した経済価値と社会価値を同時に生み出すビジネスモデルの創出と、顧客親密性をより高めるビジネスプロセスの変革を推進



設備の運転状況や水質などのデータから潜在的な課題を特定し、お客様の期待を超える新しい価値を提供

AIによる水処理装置の運転管理の最適化

- メタ・アクアプロジェクトの第1弾、現在、日本・中国・シンガポールなどの地域で実装
- 革新的な省CO₂型感染症対策技術等の実用化加速のための実証事業（環境省）
- 日本オープンイノベーション大賞を受賞（内閣府）



AI最適運転による効果

- 電力消費量の削減（約1割）
- メンテナンス頻度の減少による運転コスト削減（約4割）

CSVビジネスとして事業展開・拡大中

設計自動化

- プラント設計の領域で、熟練設計者の技術・ノウハウをAIアルゴリズムで再現
- 人為的ミスの発生を抑え、工場の短期立ち上げニーズに対応
- 2023年、配置設計以外に装置構成生成や工事計画などの自動化を実現



設計自動化の効果

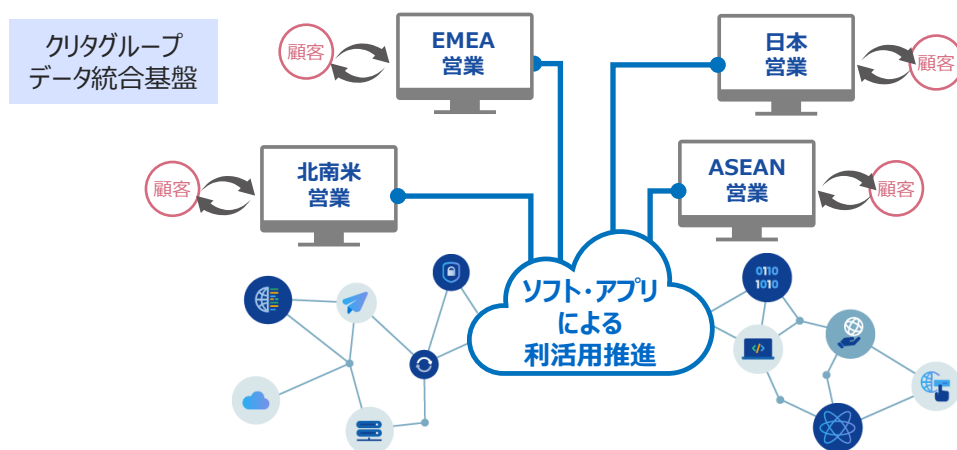
- 基本設計の業務量（約6割）削減
- 基本設計の所要時間（約4割）削減

労働生産性向上、多様な働き方にも貢献

データ解析と可視化により経営・管理・施策実行上の社内の課題を明確化し、社内リソースの最適化を加速

バリューチェーンにおけるプロセス変革

- グローバル共通のデータ統合基盤を活用し、CRMとERPを確立
- ビジネスモデルの成功事例の共有や課題の抽出が容易に可能



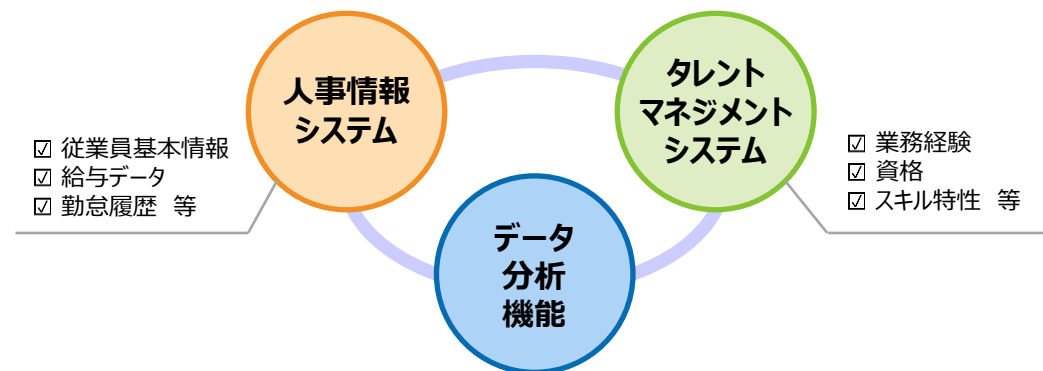
効果

- 顧客課題への迅速に対応により競争優位性を確立

タイムリーなソリューション提供により、CSVビジネス拡大に寄与

HRDXの推進

- 人材情報を活用する仕組みを整備し、人材を適材適所に配置
- さらに、CRMの情報などから、将来拡大する事業に必要なスキルや人数を予測し、戦略的に人材を配置するOXの実現を目指す（2026年からの本格運用を予定）

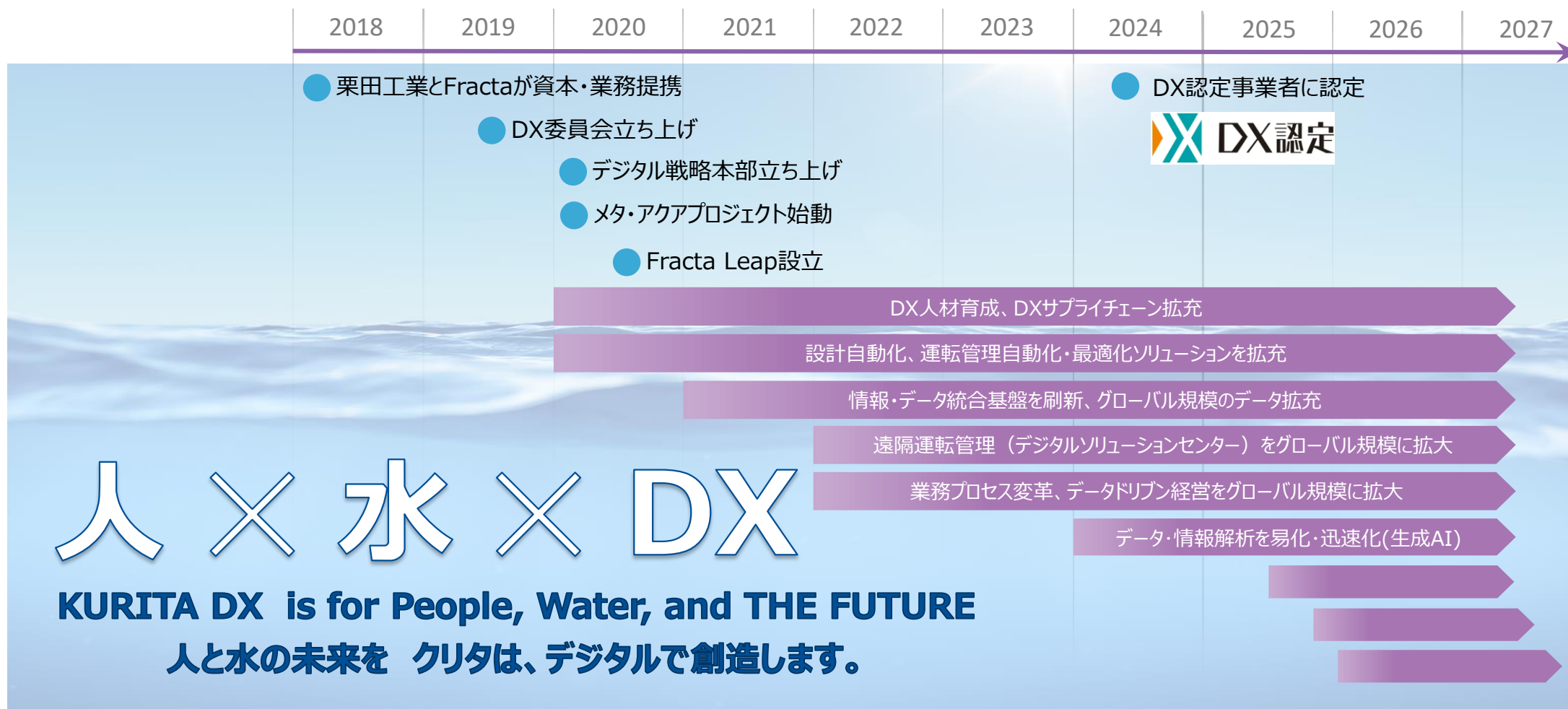


効果

- 人材の戦略的採用、人的リソースの最適配置による事業活動の強化

人材の最適配置により従業員エンゲージメントの向上にも貢献

社会価値と経済価値を追求するクリタのビジネスに変化を起こし、変化に挑み続けるデジタルを推進



VI | コーポレートガバナンス

社外取締役

高山 与志子



1987年、メリルリンチ証券会社ニューヨーク本社投資銀行部門に入社。ニューヨーク、ロンドン、東京にて、日本企業の国内外での資金調達、M&Aなどに関するアドバイスをを行う。2001年から、ジェイ・ユース・アイアール(株)にて、コーポレート・ガバナンス、及び、I R 活動に関するコンサルティングを行う。2015年、ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社を設立、日本企業の取締役会評価を支援。

日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク理事（現任）

金融庁・東京証券取引所「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」メンバー（現任）

金融庁「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」メンバー（現任）

経済産業省「稼ぐ力の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会」メンバー（現任）

経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄選定基準検討委員会」委員（現任）

Value Pioneering Pathの基盤をなすコーポレートガバナンス



2030年の目指す姿

企業ビジョン

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}

売上高	4,500億円
売上高事業利益率	16%
ROE	12%以上
ROIC	10%以上

^{*1} 2028年3月期達成目標

主要な非財務指標^{*1}

CSVビジネスによる 節水貢献量	300百万㎡
GHG削減貢献量	1,600千t
資源化貢献量・ 資源投入削減量	300%増 ^{*2}

^{*2} 2023年3月期比

価値創造の源泉

クリタグループのマテリアリティ

共通価値テーマ

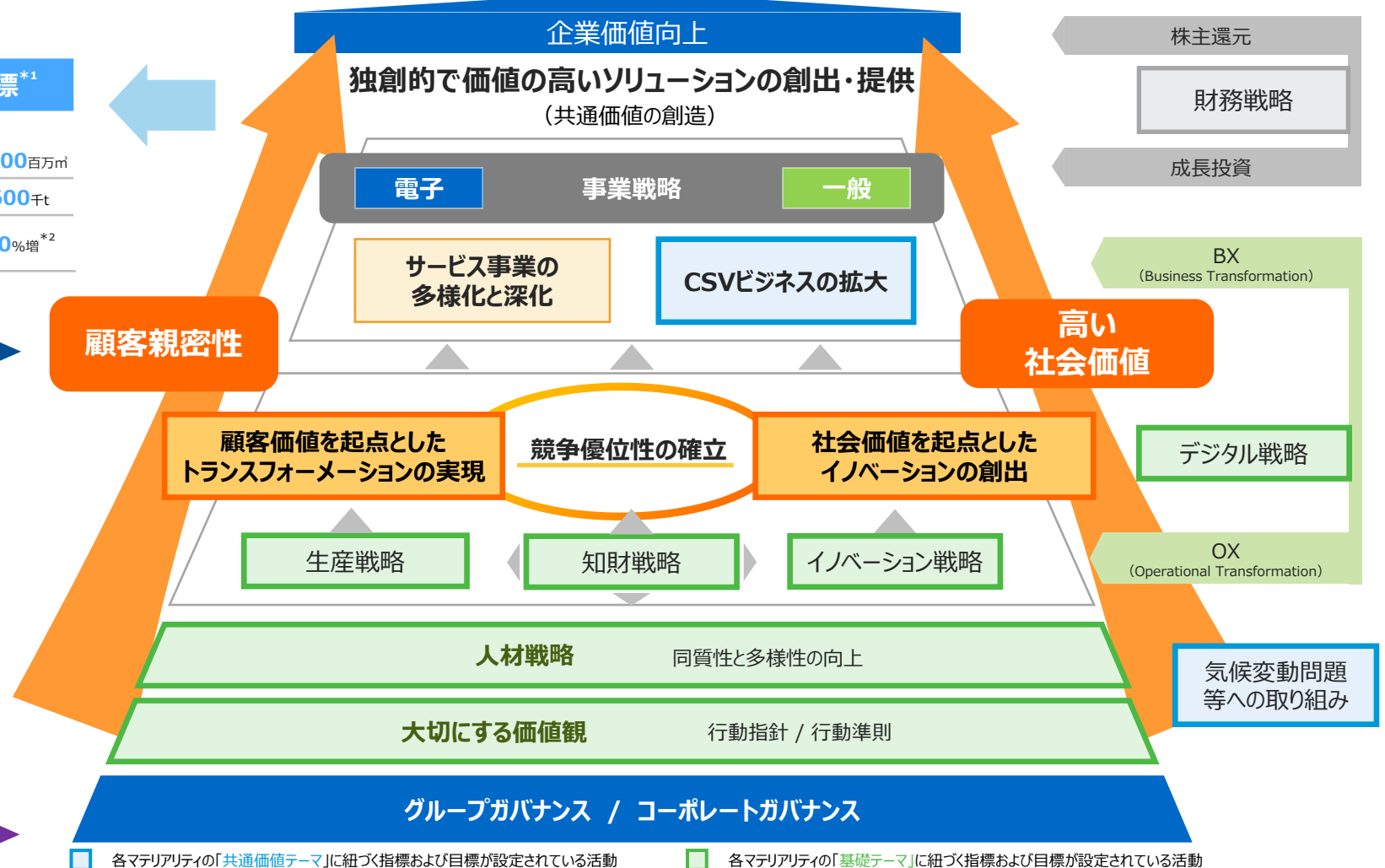
- 水資源の問題解決
- 脱炭素社会実現への貢献
- 循環型経済社会構築への貢献

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

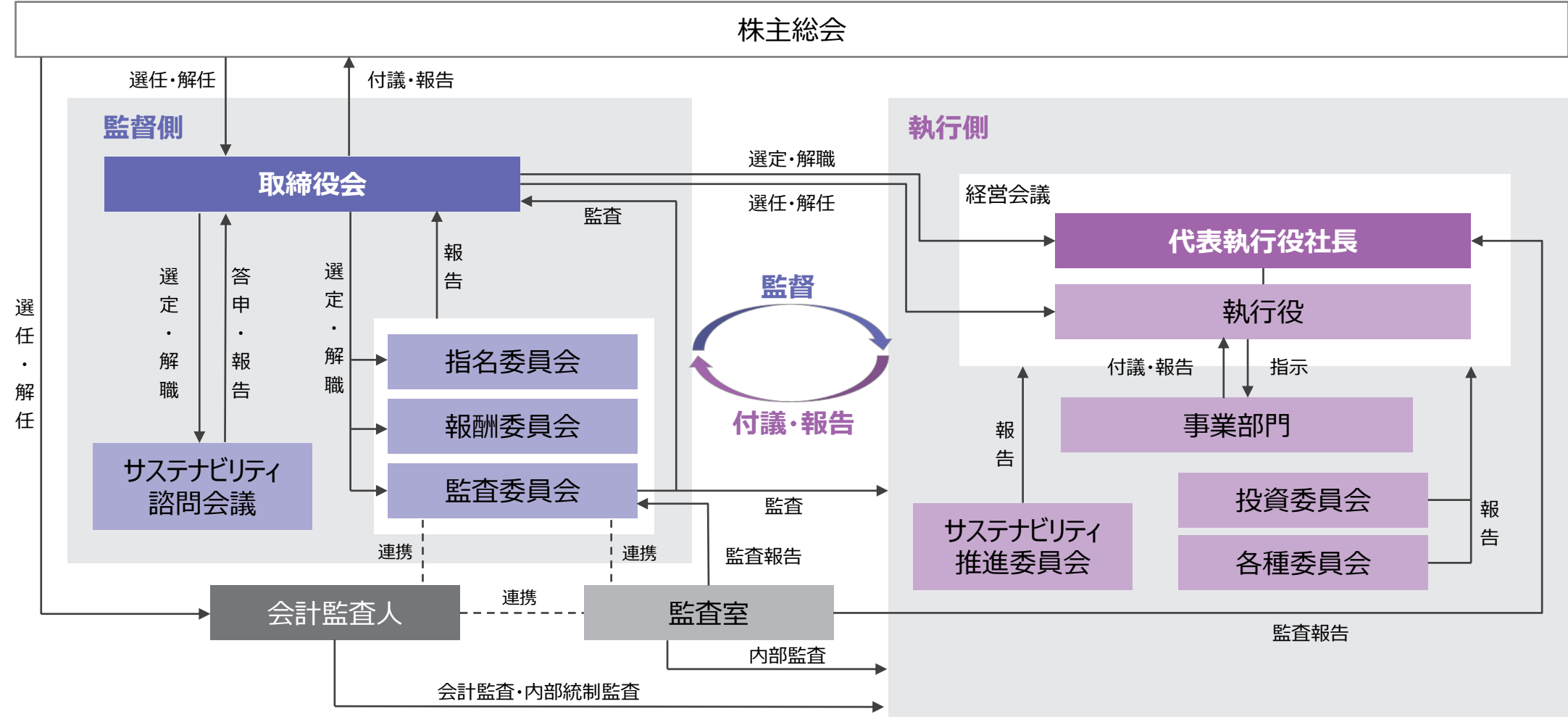
価値の毀損防止

リスク抑制 / 資本コスト低減



コーポレートガバナンスの体制図

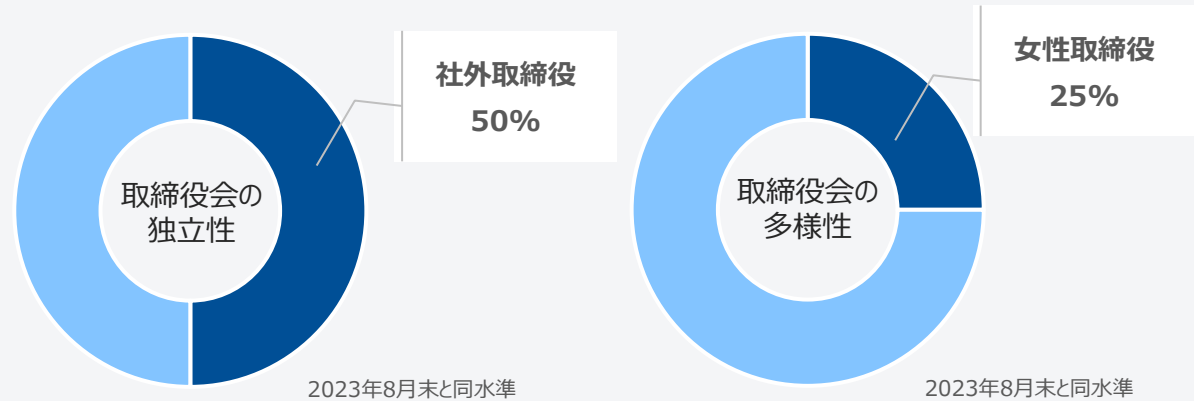
■ サステナビリティ経営における監督と執行の体制を確立し、長期の時間軸でグループの将来を議論・検討



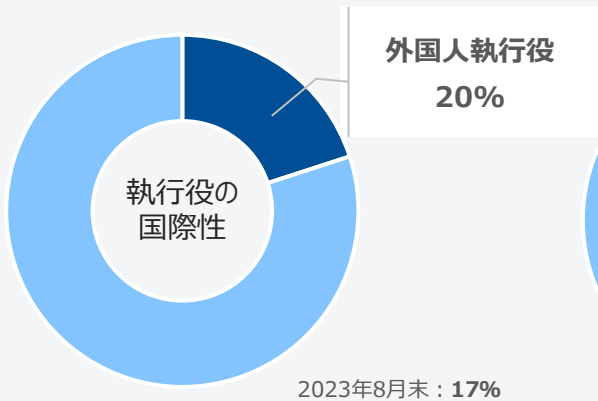
役員構成・ダイバーシティ (2024年12月末現在)



取締役会の構成

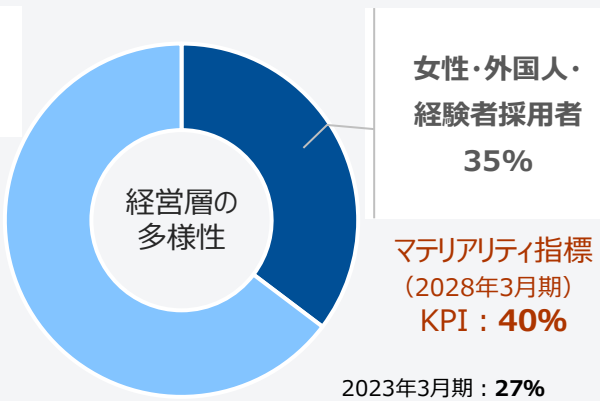


執行役の構成



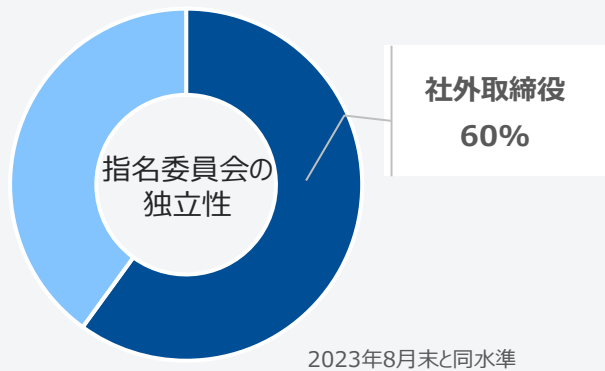
業務執行する経営層※の構成

※ 執行役・執行役員



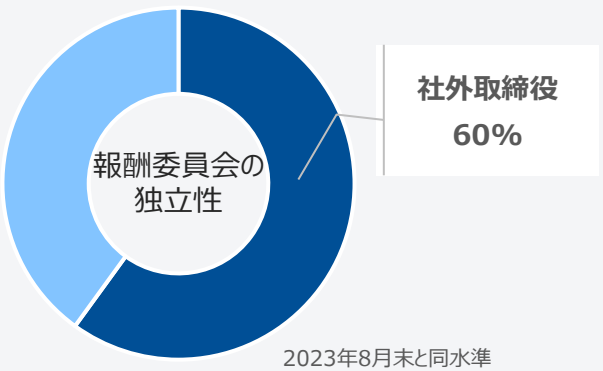
各委員会の構成

指名委員会



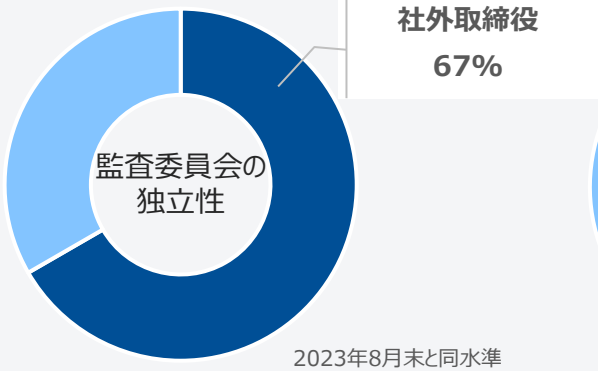
委員長：社外取締役 田中径子

報酬委員会



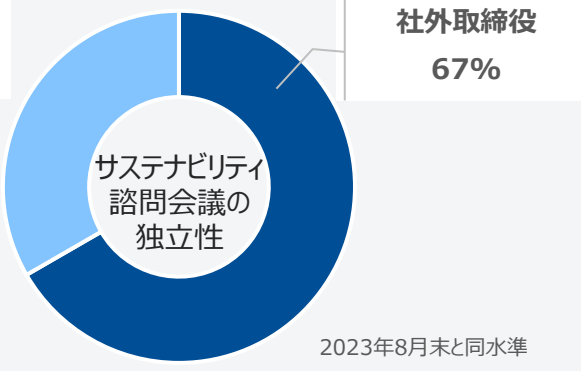
委員長：社外取締役 宮崎正啓

監査委員会



委員長：社外取締役 小林賢次郎 (常勤)

サステナビリティ諮問会議



議長：社外取締役 高山与志子

取締役会における議論の充実に向けた取り組み

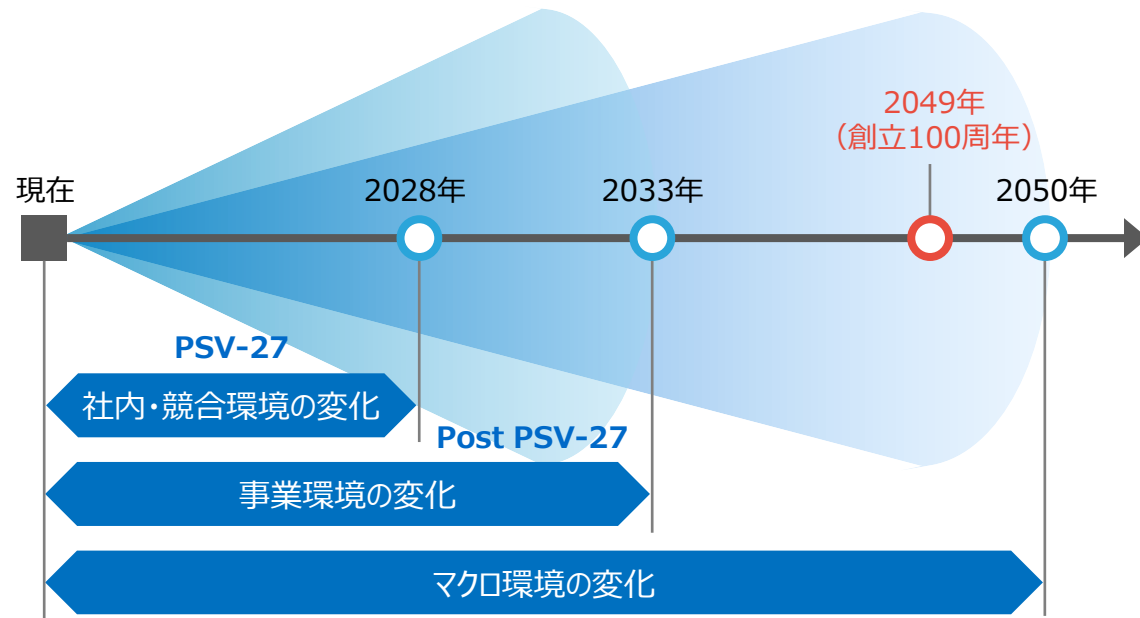
監督機関としての役割を明確にし、長期の時間軸でグループの将来を議論・検討

取締役会の役割

- 1 経営の基本方針の決定を中心とした会社の大きな方向付け
- 2 経営陣（社長を含む執行役）の指名を通じた客観的な監督
- 3 経営陣による適切なリスクテイクの支援
- 4 法令上取締役会の専決事項と定められた事項および所定事項の決定

検討の時間軸

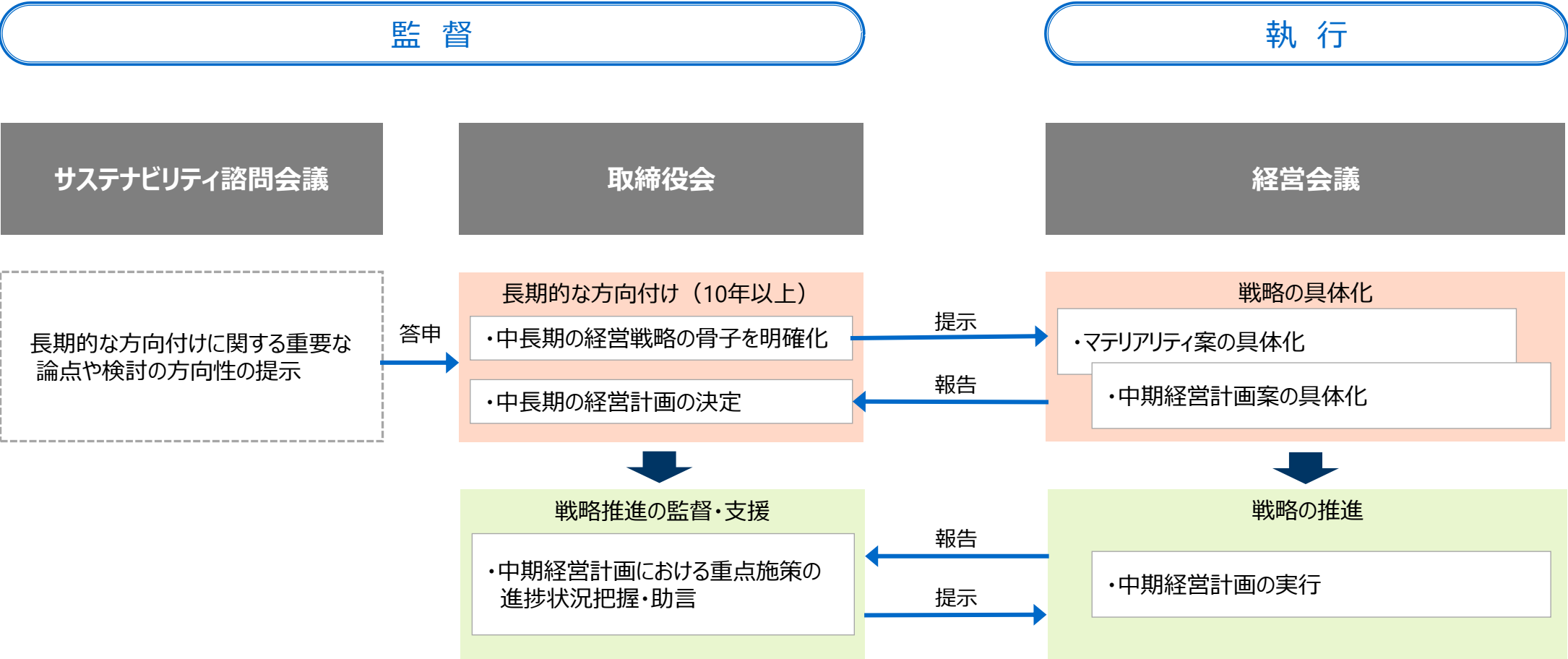
最低でも10年の時間軸で
クリタグループの将来を考えていく



取締役会による長期的な方向付け



取締役会によるクリタグループの「長期的な方向付け」に関する役割発揮に向け、プロセスを整理



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の理解の深化
- 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

執行役の業績連動報酬に非財務指標の達成度を反映

■ 執行役（兼務取締役2名を含む）



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 各担当職務に応じて指標を設定 連結売上高営業利益率の対計画差 など
 - 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上記の3項目による支給額の合計に、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。

VII | Appendix

ESGインデックスへの組み入れ

FTSE4Good Index Series FTSE4Good	FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	SOMPO サステナビリティ・インデックス 2024 Sompo Sustainability Index
MSCI Japan ESG Select Leaders Index 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数	

ESG格付け機関からの評価

ISS-ESG

サプライヤー評価機関からの評価

EcoVadis

※ 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。

マテリアリティ指標（共通価値テーマ）



共通価値テーマ	2024年3月期 目標	2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2028年3月期 目標
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	3 流域・130百万人	未達成 (3 流域・93百万人)	3 流域・93百万人	5 流域・600百万人
CSVビジネスによる節水貢献量	125百万m ³	未達成 (111百万m ³)	135百万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%	未達成 (△18.0%)	20%	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%	達成 (18.2%)	21%	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	前期以上	達成	前期以上	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）	17%	達成 (21.2%)	50%	73%
Scope3の削減割合（2020年3月期比）	11%	未達成 (△56.7%)	14%	22%
CSVビジネスによるGHG削減貢献量	630千t	達成 (733千t)	900千t	1,600千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）	30%	未達成 (△2%)	65%	300%
自社廃棄物のリサイクル化率	前期以上	達成	前期以上	前年度以上

^{*1} クリタグループのScope3カテゴリ11および13を水処理装置のCSVビジネス（Scope3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した数値です。

マテリアリティ指標（基礎テーマ）



基礎テーマ	2024年3月期 目標	2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2028年3月期 目標
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*1への投資割合	15%	達成(18%)	20%	30%
革新領域*1のテーマ件数割合	20%	達成(22%)	23%	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：50%以上 b：38%以上	a：達成(51%) b：達成(41%)	—*2	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	30%	未達成(29.4%)	前年度以上	40%
開発人材・デジタル人材・知財人材の充足度	65%	達成(65%)	70%	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*3	前期比30%削減	達成(前期比33%削減)	前期比30%削減	前年度比20%削減
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	実施	達成(実施)	実施	継続実施
労働安全強度率*4（栗田工業および国内関係会社）	0.005以下	未達成(0.035)	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（グリーンバンス・メカニズム）の設置	—*5	—*5	—*5	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%	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 7cells（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 2年ごとにエンゲージメント調査を行うこととしており、次回は2025年度に実施する予定です。

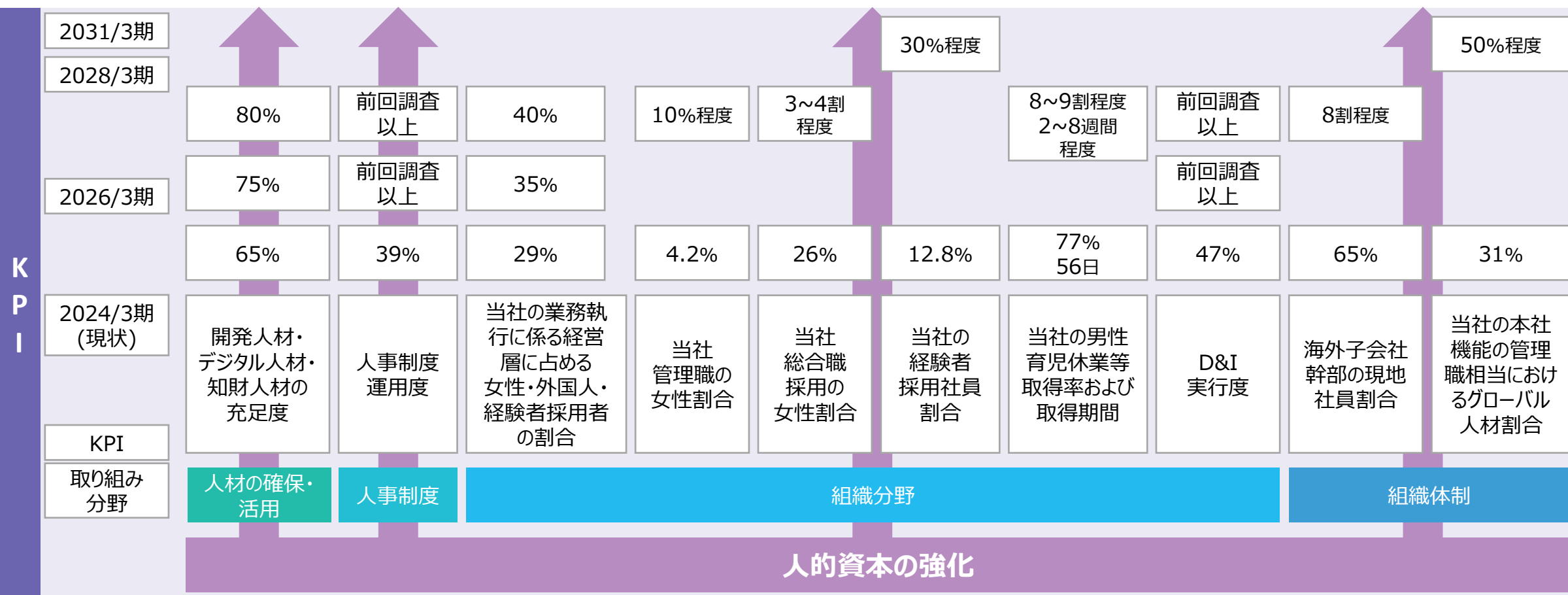
*3 2024年3月期および2025年3月期は当社を対象とし、2026年3月期から国内グループ会社、2027年3月期から海外グループ会社にそれぞれ対象を拡大して取り組みます。

*4 当社と国内グループ会社の指標です。日本国外の指標および目標については、現地法令等を踏まえて、2026年3月期までに別途策定する予定です。

*5 2028年3月期までの設置を目標とし、2024年3月期から2026年3月期は設置に向けた調査などを行います。設置後は周知に関する目標を設置します。

人材戦略における指標（KGI・KPI）

- 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)
 - 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)





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。