栗田工業株式会社

第２回
ESG説明会

（証券コード：6370）

2022年3月11日

目次

1 クリタのコーポレートガバナンス改革 …… p 1 - 6

2 価値創造を実現する人材戦略 …… p 7 -15

3 社会との共通価値創造の推進 …… p16-24

1 クリタのコーポレートガバナンス改革

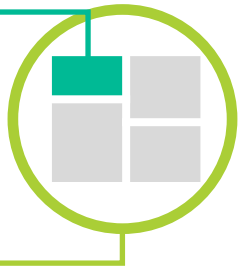
代表取締役社長

門田 道也

経営の転換とコーポレートガバナンス改革

積極果断なリスクテイクが必要とするもの

- 潤沢な手元流動性
- 強固なバランスシート



転 換

成長投資への積極活用

- 海外M&A
- 超純水供給事業をはじめサービス契約型ビジネスへの投資

経営の監督強化

業務執行力の強化

コーポレートガバナンス改革

コーポレートガバナンス改革の流れ

方針による体系化と施策の実施

2015年
コーポレートガバナンス・コード制定

- 社外取締役
- 取締役会評価

株主・投資家との対話に基づくコーポレートガバナンス意識の浸透
2000年前後～

コーポレートガバナンスに関する方針の策定を通じたコーポレートガバナンス改革の体系化
2014年～2016年

幅広い課題の把握と取締役会における議論
2015年～

各施策の実施とコーポレートガバナンス改革の成果

- 監督機能強化
- グループ業務執行力強化
- 経営人材の育成
- 投資委員会の活動

監督機能と業務執行力の強化

取締役会の監督機能へのシフトと執行役員体制の強化

	2015/3期		2022/3期
社内取締役	9人	→	5人
社外取締役	1人	→	3人
執行役員	9人	→	12人

執行役員の権限と責任
（2019年3月期以降）

取締役会の監督のもと業務執行を行う
経営幹部

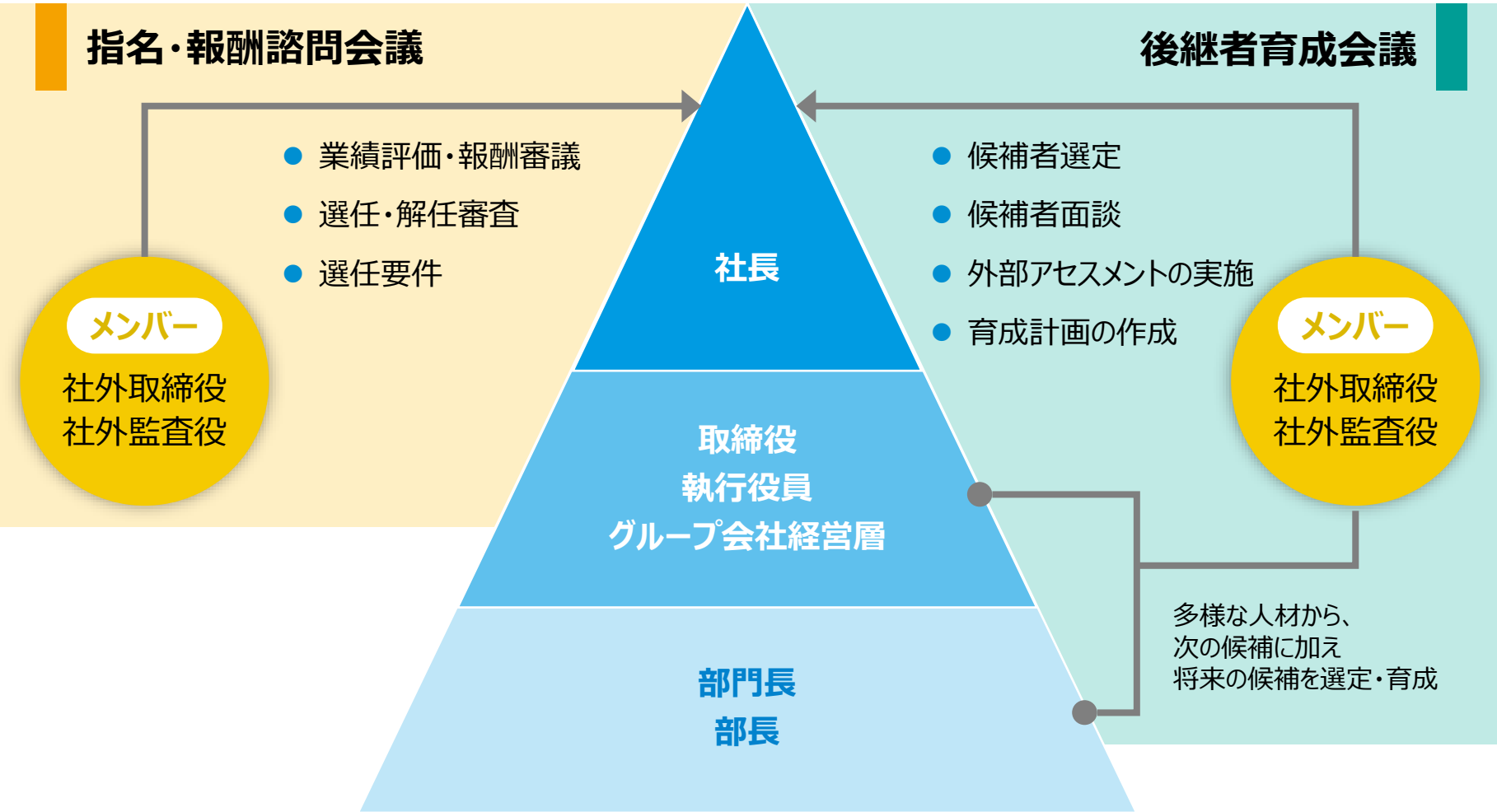
1年間の
委任契約

取締役と同様の
業績連動型報酬

指名・報酬諮問会議
で評価

経営人材の育成と選抜

長期的に人材を輩出する仕組みづくり



注）社長以外の指名・報酬には社長が、後継者育成には社長と専務が、会議メンバーに含まれます。

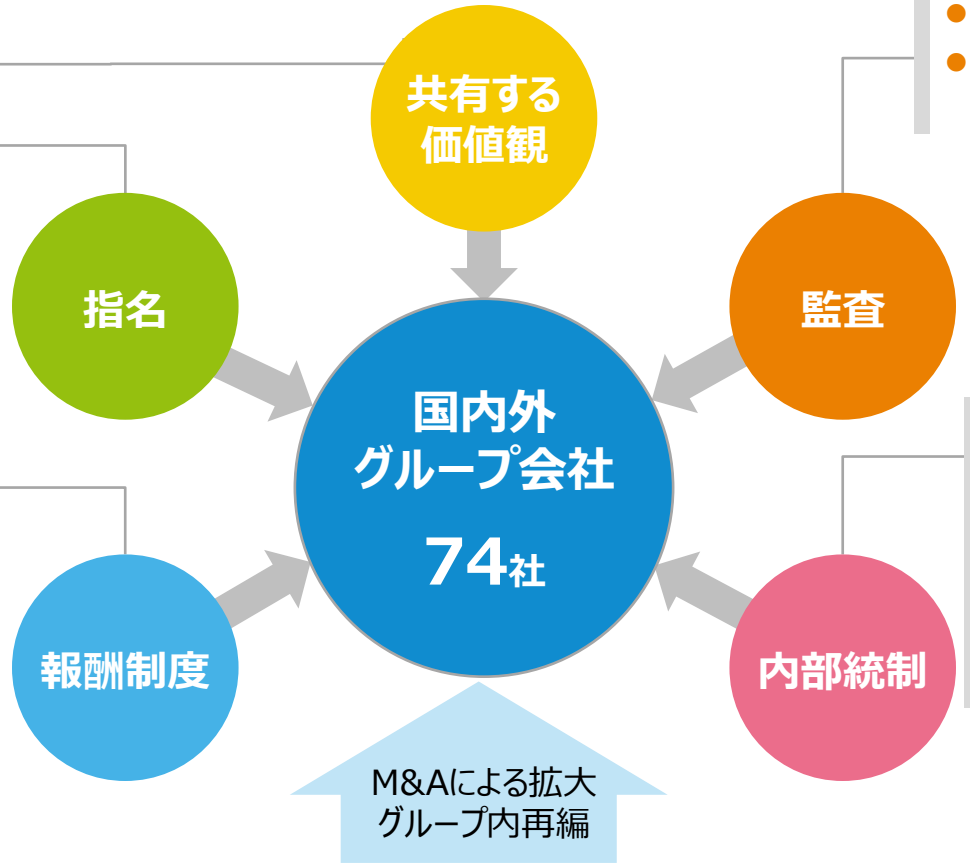
グループガバナンスの確立

グループの業務執行力をガバナンス面から強化

- クリタグループ理念体系の整理
  - ▶ 企業ビジョンの改定 ▶ 基本方針の制定（CSRに関する方針、人権方針など） ▶ 業務方針の整備
- 価値創造ストーリーの制定
- D&Iビジョンの制定

- 本社による指名プロセス
- 海外グループ経営層候補育成への後継者育成会議の関与

- 経営管理モニタリングの導入
- 当社取締役会によるモニタリング結果の把握



- 当社役員と同様の業績連動型報酬制度の導入
- グループ共通のKPIで評価
- 取締役社長が各社代表を評価

- 国内販売会社の管理機能の集約・シェアードサービス化
- 地域統括の設置と権限移譲
- 経理・品質・DX等の機能ごとにグループ統括責任者を設置

今後の方向性

社会との共通価値の創造を支えるガバナンス改革へ

コーポレート ガバナンス 改革の体系化

MVP-22計画

確固たる収益基盤の確立

事業の変革を支える 仕組みの整備

- 多様な視点からの監督機能強化
- 執行役員体制の強化
- 経営人材の育成
- グループガバナンスの確立

社会課題を起点とした
事業の再定義と持続的成長の実現

社会価値の創出を支える 仕組みの整備

サステナビリティ課題への対応強化

- 報酬体系へのサステナビリティ指標の採用

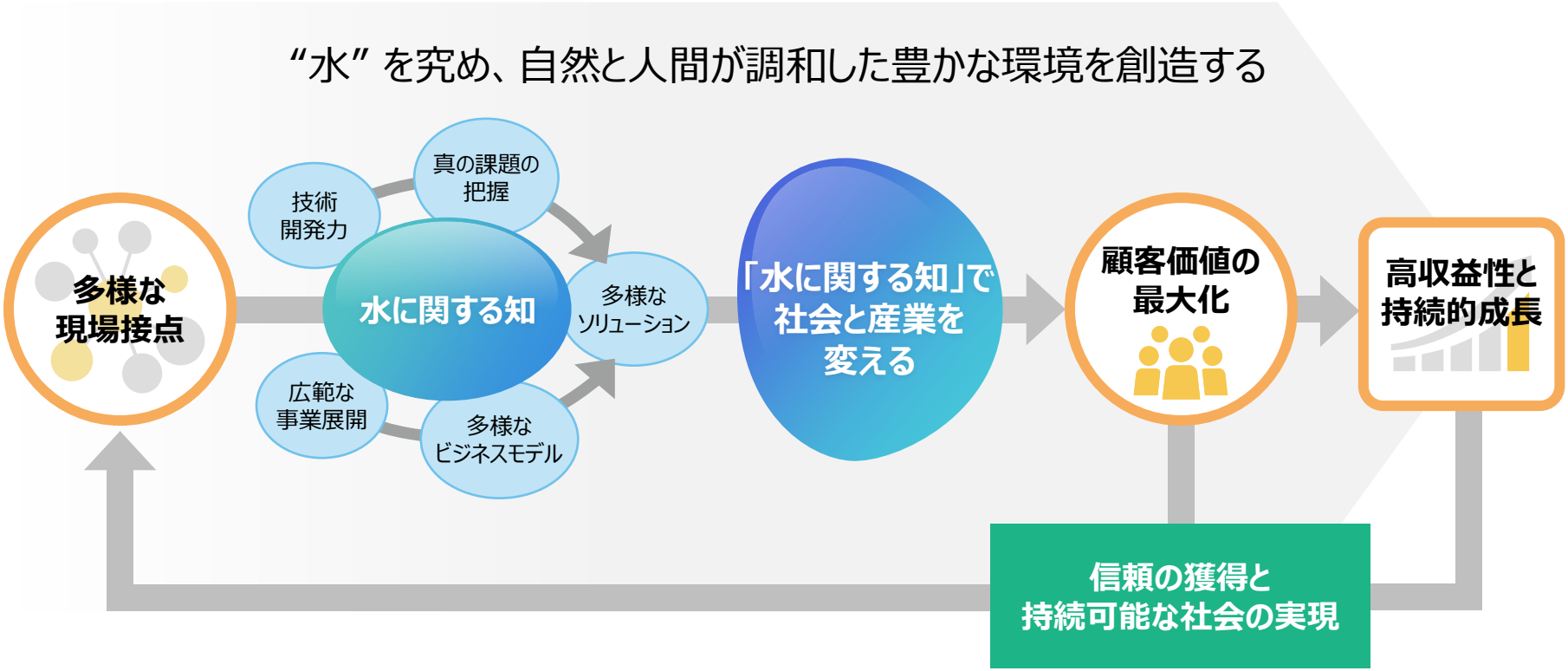
グループ全体の人材マネジメント

2 価値創造を実現する人材戦略

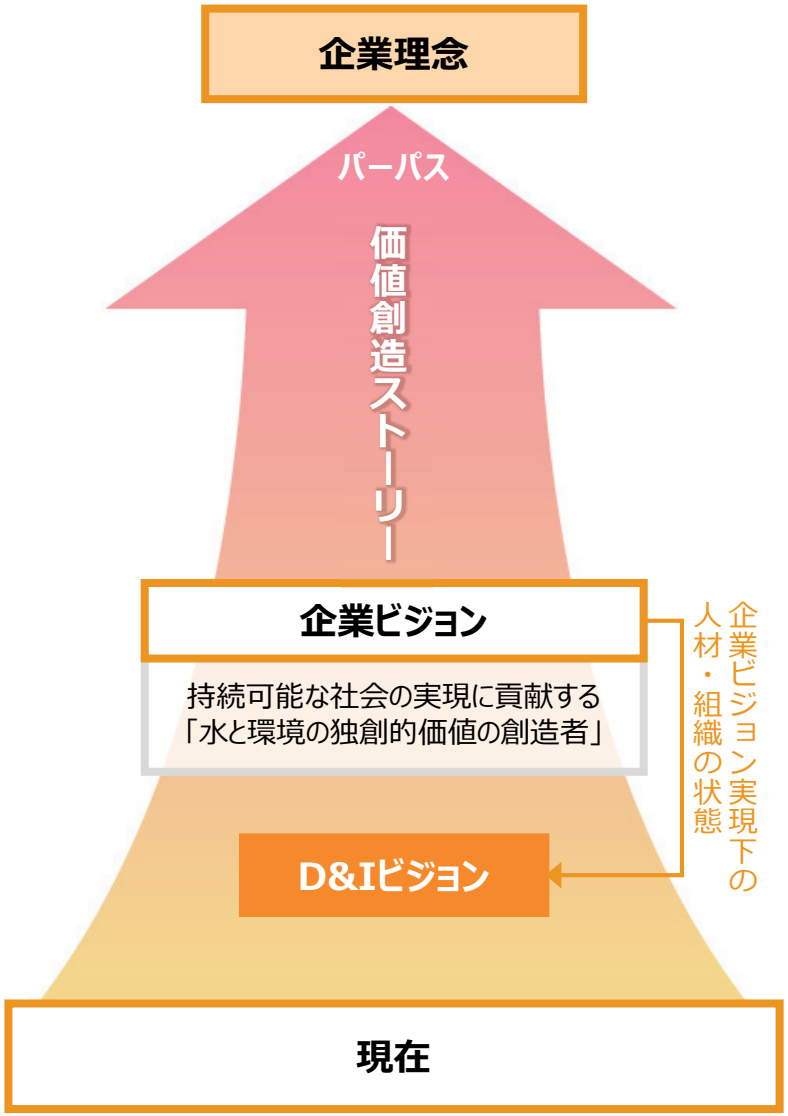
社長室 ダイバーシティ・エンゲージメント推進グループ
グループリーダー
小倉 光博

経営戦略の実現に重要となる資本

人材が価値創造ストーリーを支える原動力

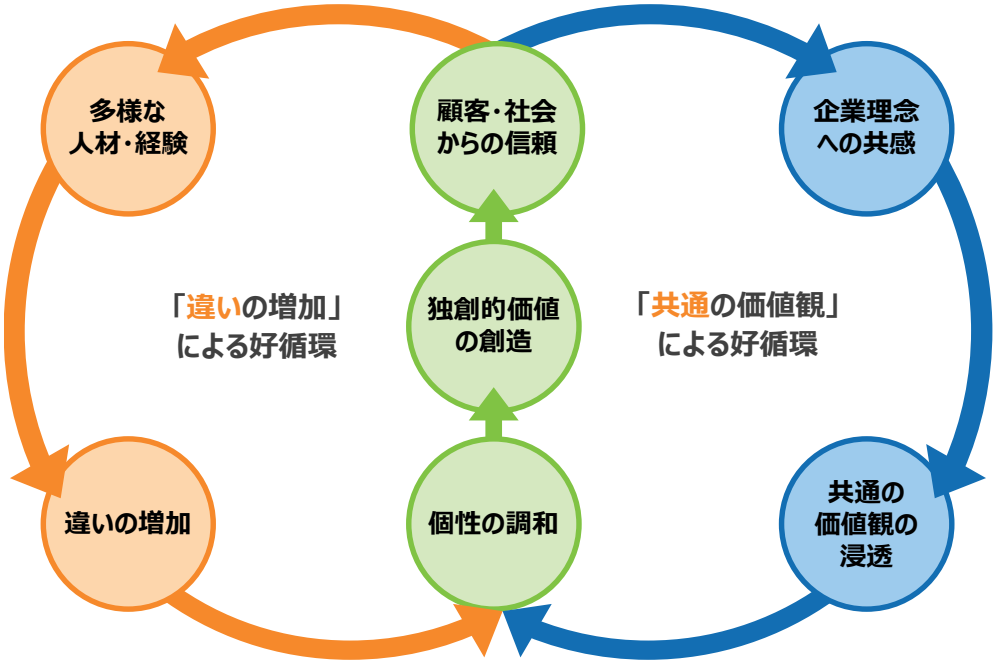


企業ビジョン実現下の人材・組織の状態　D&Iビジョン



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、
独創的価値を創造し続ける企業グループ



価値創造を実現する人材戦略

事業戦略と環境変化に基づく方向性を策定

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

組織に関する方向性

組織文化

- D&Iが浸透したエンゲージメントの高い集団への移行

組織体制

- グループ本社が開発・技術等の機能を統括し、業務水準を向上
- 海外現地社員の活躍

人材活用に関する方向性

人材の活用・確保

- クリタを支える技術分野の人材の活躍を継続的に強化
- DXを推進するデジタル人材による新たな価値を創出

人事制度

- 「人材の結束力」に加え、「専門性の高い個人の活躍」を強みとできる制度整備

外部環境の変化

- 年功序列や終身雇用といった日本型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

	2014/3期		2021/3期
海外売上高比率	約20%	▶	約40%
海外従業員比率	約20%	▶	約50%

価値創造ストーリー

組織文化醸成に向けた取り組み

D&Iの浸透により行動変容を促進

取り組みのステップ

管理職向け研修・ワークショップ

- 当社管理職256名参加
- D&I・アンコンシャスバイアスの理解と、行動変容の実践として管理職同士の討議を通じ組織間の垣根を取り払い、協働しやすい状態づくりを推進

職場討議

- 当社212部署にて実施
- 職場でのイノベーションをテーマに、D&Iと業務のイノベーションとの結びつきについて討議し、各本部でのD&Iにおける現状を把握

グループ内広報

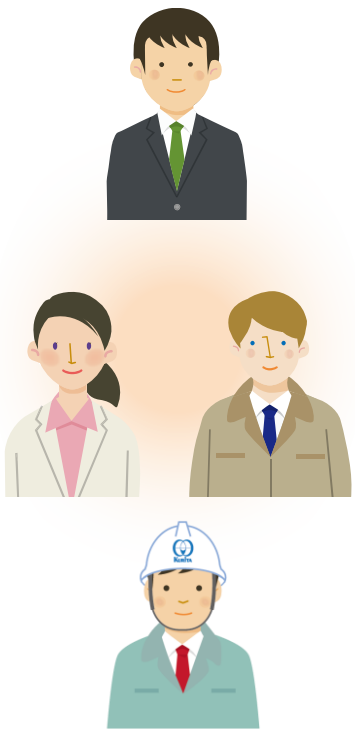
- 各本部長によるD&Iメッセージムービーの発信

- D&Iビジョンや人材戦略等の紹介

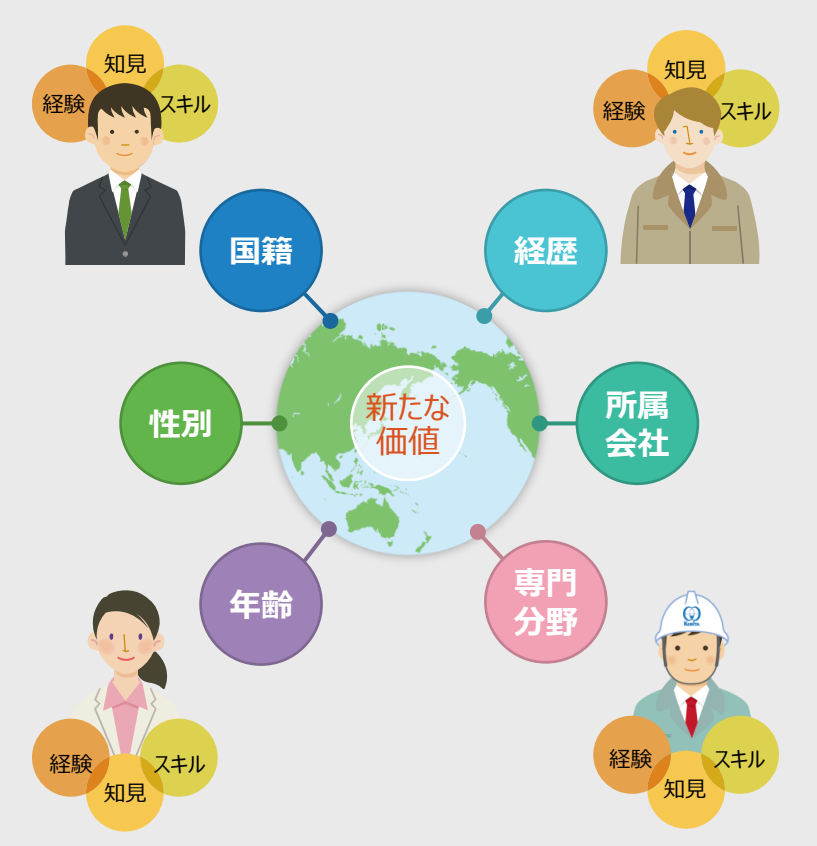
多様な人材が活躍する場の提供

人と人が繋がりこれまでにない価値を創造

多様な人材



多様な人材が活躍する場（例：Project Acorn）



×

グループ内外との交流

Kurita Innovation Hub

研究機関

スタートアップ企業

技術人材・デジタル人材の活用と確保

価値創造を推進する人材の育成を強化

技術人材

クリタを支える技術分野

- 薬品技術
- 装置技術
- 基盤技術
- 設計・生産技術

[大分類27]

Kurita-Technical Education Program

- 中長期的な人材補強と計画的な後継者の育成
- スキル・知見・経験のグループ全体での活用

水処理技術の深耕発展

コラボレーション

デジタル人材

- DXを基軸とした戦略の立案・推進
- ビジネスモデル開発
- インフラ構築・ITサービスの提供

デジタル技術の活用

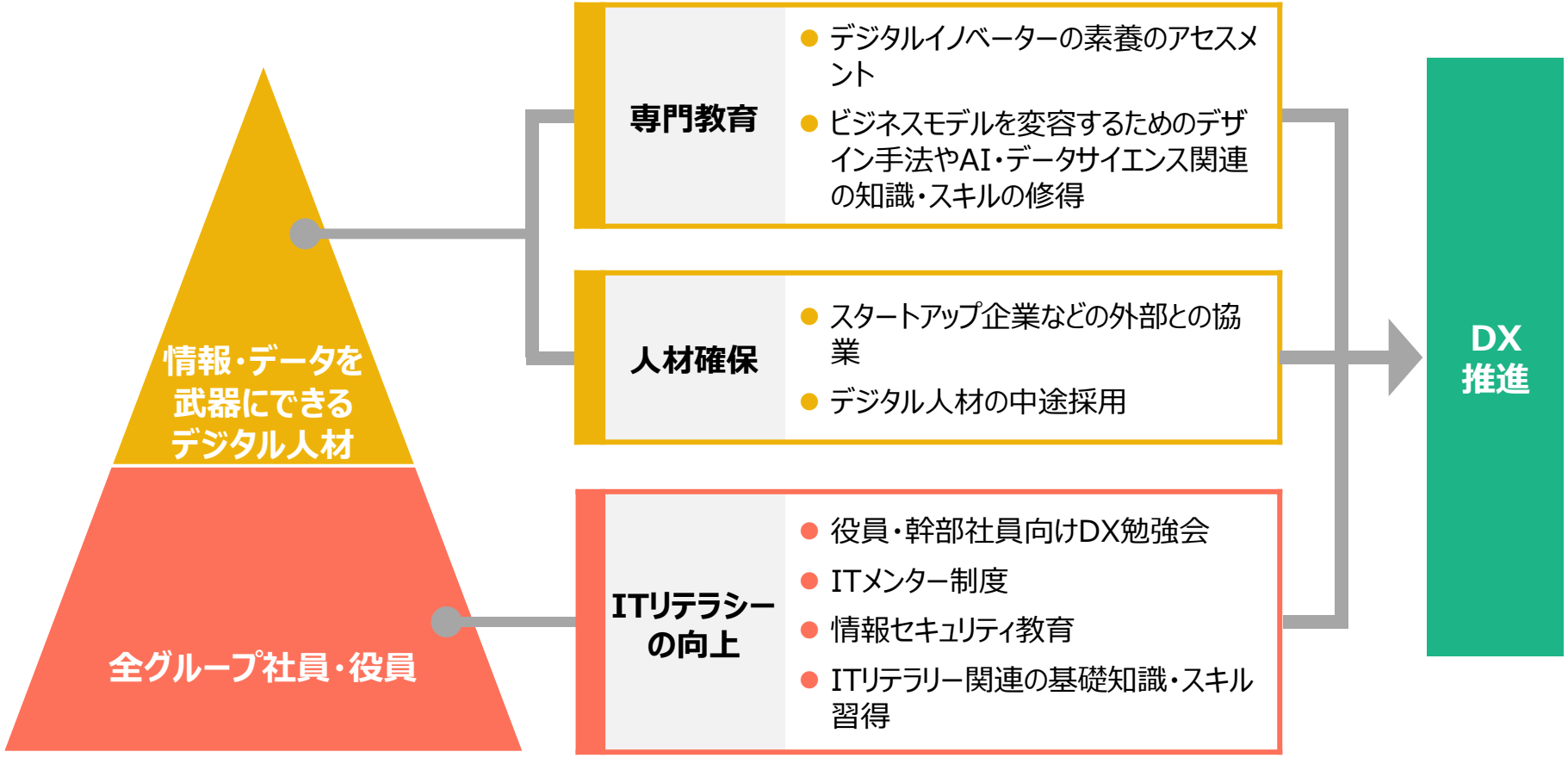
- デジタルビジネスの創造
- 「水に関する知」の収集、形式知化、活用

DX推進

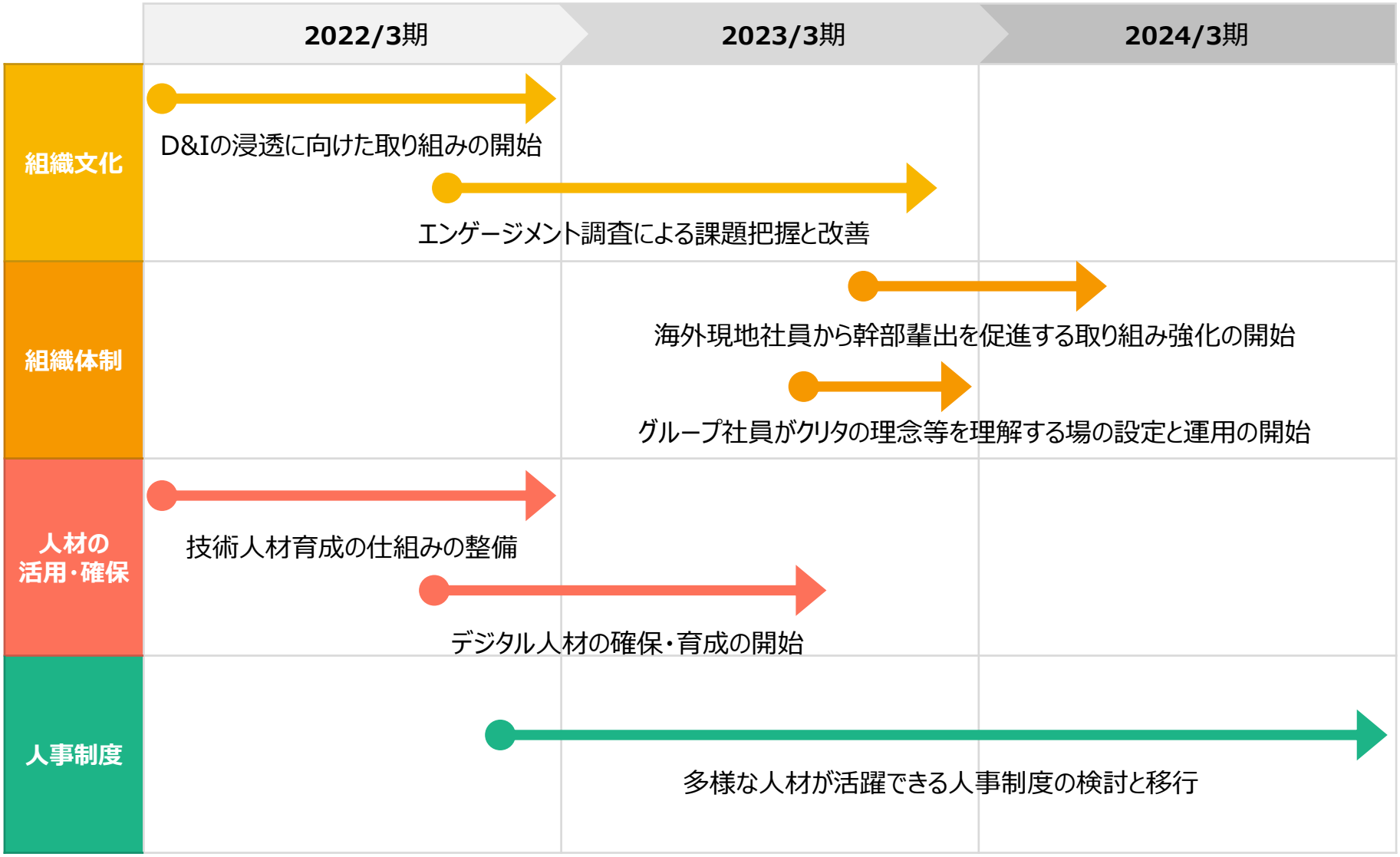
クリタならではの独創的なソリューションやビジネスモデルの創出

デジタル人材の活用と確保

多様な現場接点とデジタル技術が融合した事業を創造

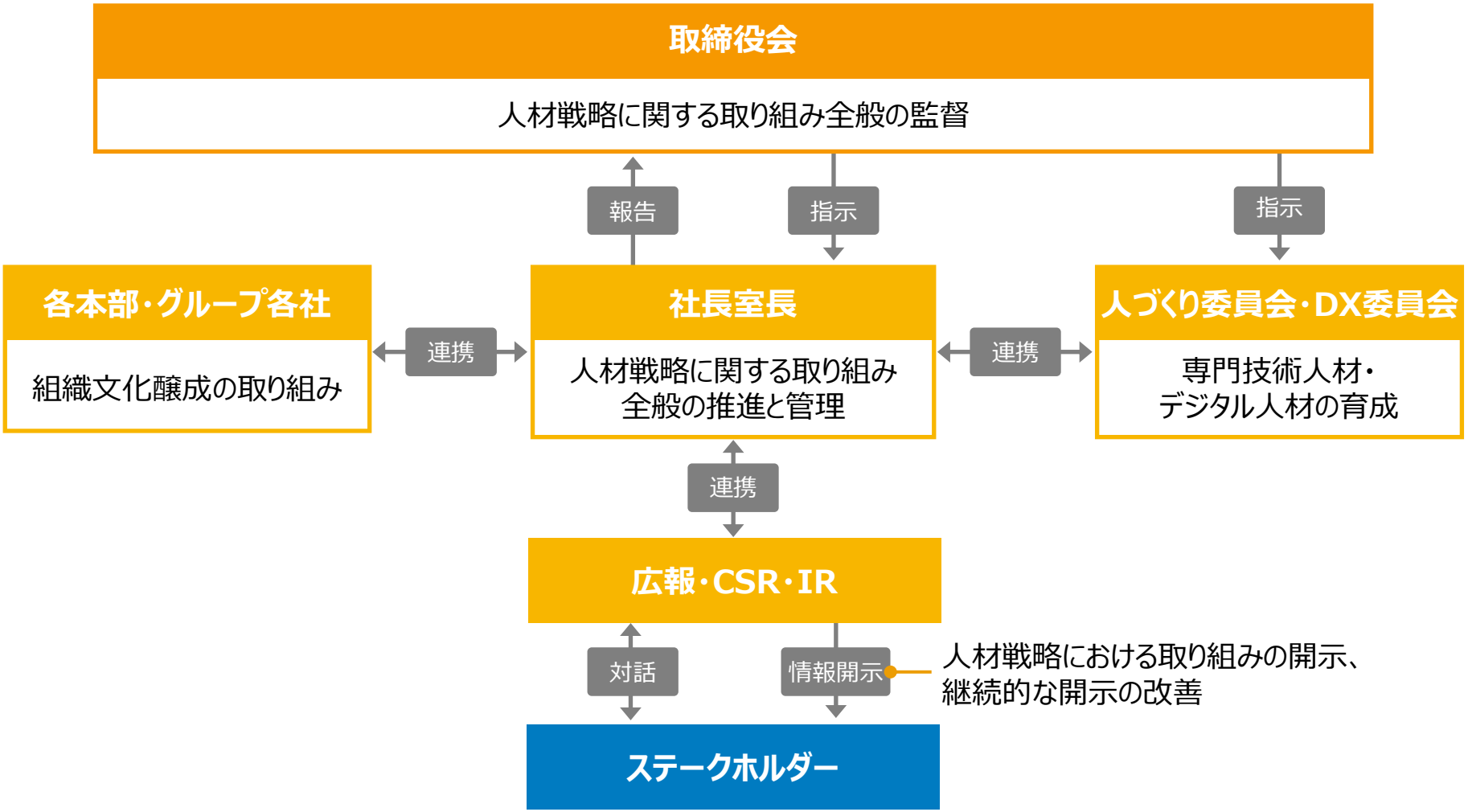


今後の取り組み


2022/3期
2023/3期
2024/3期
組織文化
D&Iの浸透に向けた取り組みの開始
エンゲージメント調査による課題把握と改善
組織体制
海外現地社員から幹部輩出を促進する取り組み強化の開始
グループ社員がクリタの理念等を理解する場の設定と運用の開始
人材の活用・確保
技術人材育成の仕組みの整備
デジタル人材の確保・育成の開始
人事制度
多様な人材が活躍できる人事制度の検討と移行

人材戦略の推進体制

取締役会がコミットする推進体制



3 社会との共通価値創造の推進

経営管理本部 CSR・IR部
部長
新井 孝輔

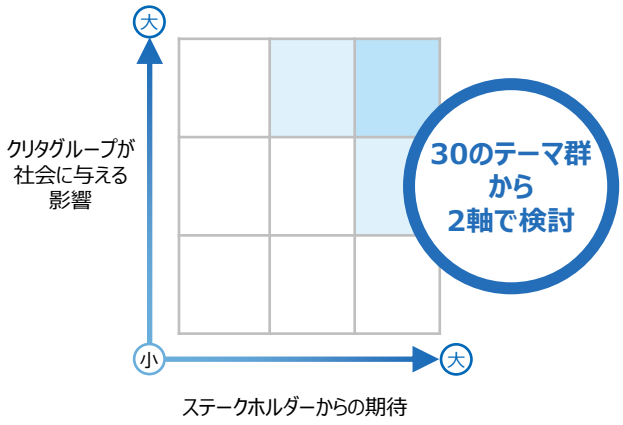
CSRに関する方針

守り（リスク対応力強化）と攻め（CSVによる事業競争力の向上）

企業理念の再確認

CSRの定義と取り組む目的を整理

重点的に取り組むテーマ（マテリアリティ）の検討

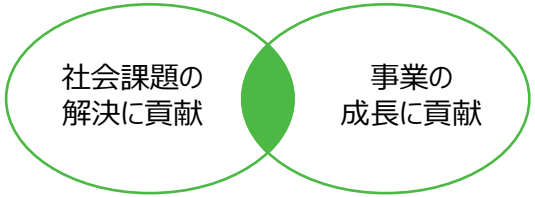


CSRに関する方針

水と環境の問題にソリューションを提供し、未来への責任を果たす

重点的に取り組むテーマ	
基礎テーマ	成長機会テーマ
1. 安全性の高いサービス・製品を提供する	4. 水資源の問題を解決する
2. 公正に事業を行う	5. 持続可能なエネルギー利用を実現する
3. 人権を尊重する	6. 廃棄物を削減する
	7. 産業の生産技術を進歩させる

CSV（Creating Shared Value）



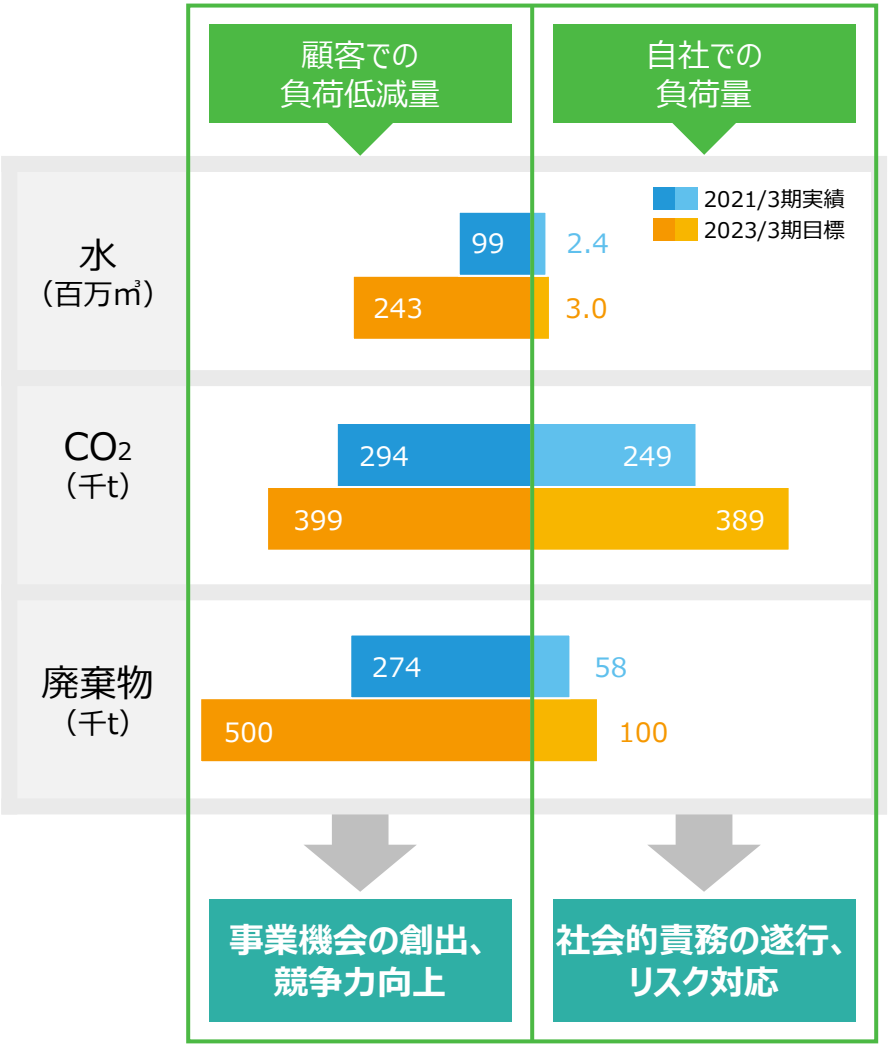
成長機会テーマに関する取り組み

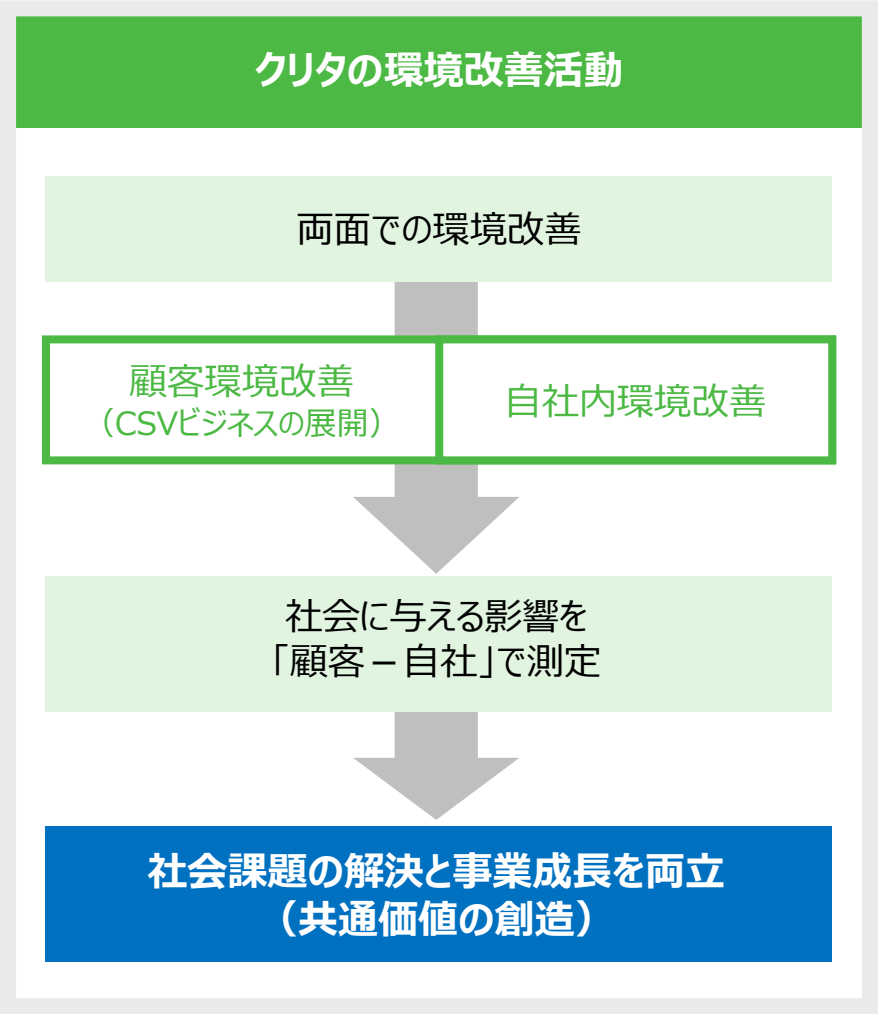
クリタの事業特性と社会的要請を踏まえた取り組み

テーマ		指標	分類
テーマ4	水資源の問題を解決する	顧客節水量 － 自社取水量	クリタの事業特性
		水資源に関する問題の改善で貢献する人数	国際的イニシアチブ
テーマ5	持続可能なエネルギー利用を実現する	顧客排出CO_2削減貢献量－自社排出CO_2量	クリタの事業特性
		Scope1,2 削減	社会的要請
		Scope3 削減	社会的要請
テーマ6	廃棄物を削減する	顧客排出産廃削減貢献量－自社排出産廃量	クリタの事業特性

事業特性を活用した取り組み

顧客・自社両面での環境負荷低減





自社内環境改善活動

社会的責務の遂行と経営リスクの低減

リスク評価

社会影響　　経営リスク

↓

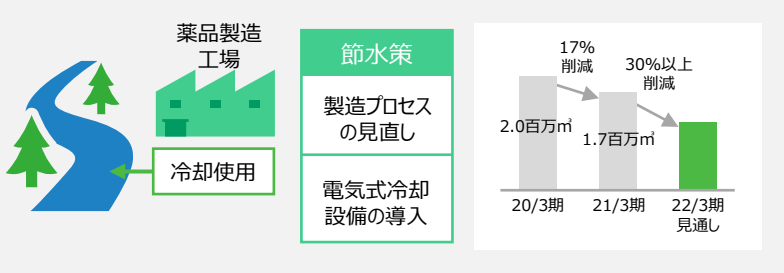
グループ各拠点

↓

優先的取り組み拠点の選定と対策の立案

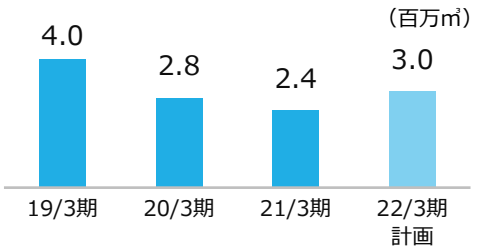
● 改善事例

クリタ・ヨーロッパ社　ルードヴィヒスハーフェン工場



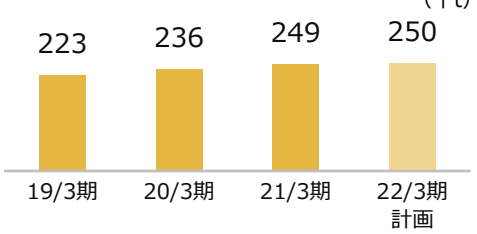
テーマ4 水資源

自社取水量



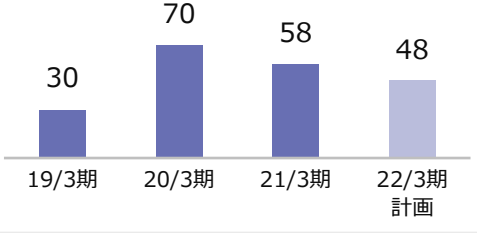
テーマ5 エネルギー

自社CO_2排出量



テーマ6 廃棄物

自社産廃排出量



＊目標を設定した2018年当時の考えに準拠しているため、GRIスタンダードにおける「取水量」やGHGプロトコルに基づき集計・開示しているESGデータと異なる。

顧客環境改善活動（CSVビジネスの推進）

事業機会の創出と競争力の向上

CSV（Creating Shared Value）ビジネス

従来に比べ節水・CO_2排出量削減・廃棄物削減に大きく貢献する商品・技術・ビジネスモデル

（２０２１年３月期：全４８種）

選定基準

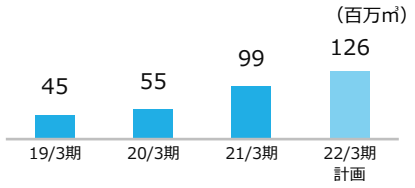
- 必須　従来/競合技術への優位性
- 必須　新規技術または既存技術の新市場適用
- 必須　SDGs行動計画への貢献
- クリタグループのScope3削減に貢献（新規追加）

経営管理指標

- 環境負荷低減量
- 受注高
- 事業利益率

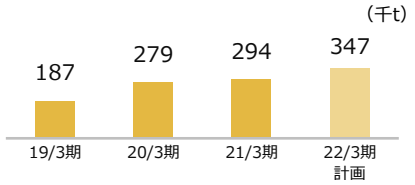
テーマ4 水資源

- CORRシステム
- RO膜薬品　など



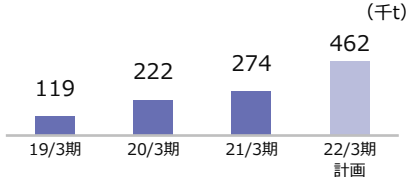
テーマ5 エネルギー

- Kurita Dropwise Technology
- IoT活用水処理システム　など

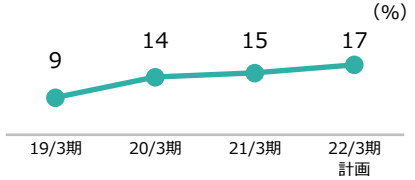


テーマ6 廃棄物

- 凝集センサーによる排水処理3Sソリューション
- 排水汚泥減容・資源化　など



CSVビジネス受注高（売上高比率）



- 各地域・市場で注力するCSVビジネスの選定と展開
- 環境価値の業績評価への活用

気候変動問題への取り組み

SBTiが示す手法に沿って「Well-below2℃水準（2℃を十分に下回る水準）」にて目標を設定

	排出比率（20/3期）	Scope1,2 27.5%削減（2031/3期目標）	Scope1,2 100%削減（2051/3期目標）
Scope1	0.3%	● ガソリン車から電気自動車等への段階的な置き換え ● 燃料を再エネ電力に置き換え	
Scope2	0.8%	● 事業拠点で使用する電力の再エネ化 ● 電力由来でないScope2の削減施策	
Scope3	98.9%	● 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）	

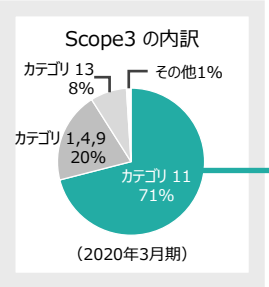
Scope3 27.5%削減（2031/3期目標）

施策の選定プロセス

シナリオ分析に基づくリスクの選別

影響度 ／ 発生可能性

グループの施策の策定・実施



CSVビジネスによりScope3削減

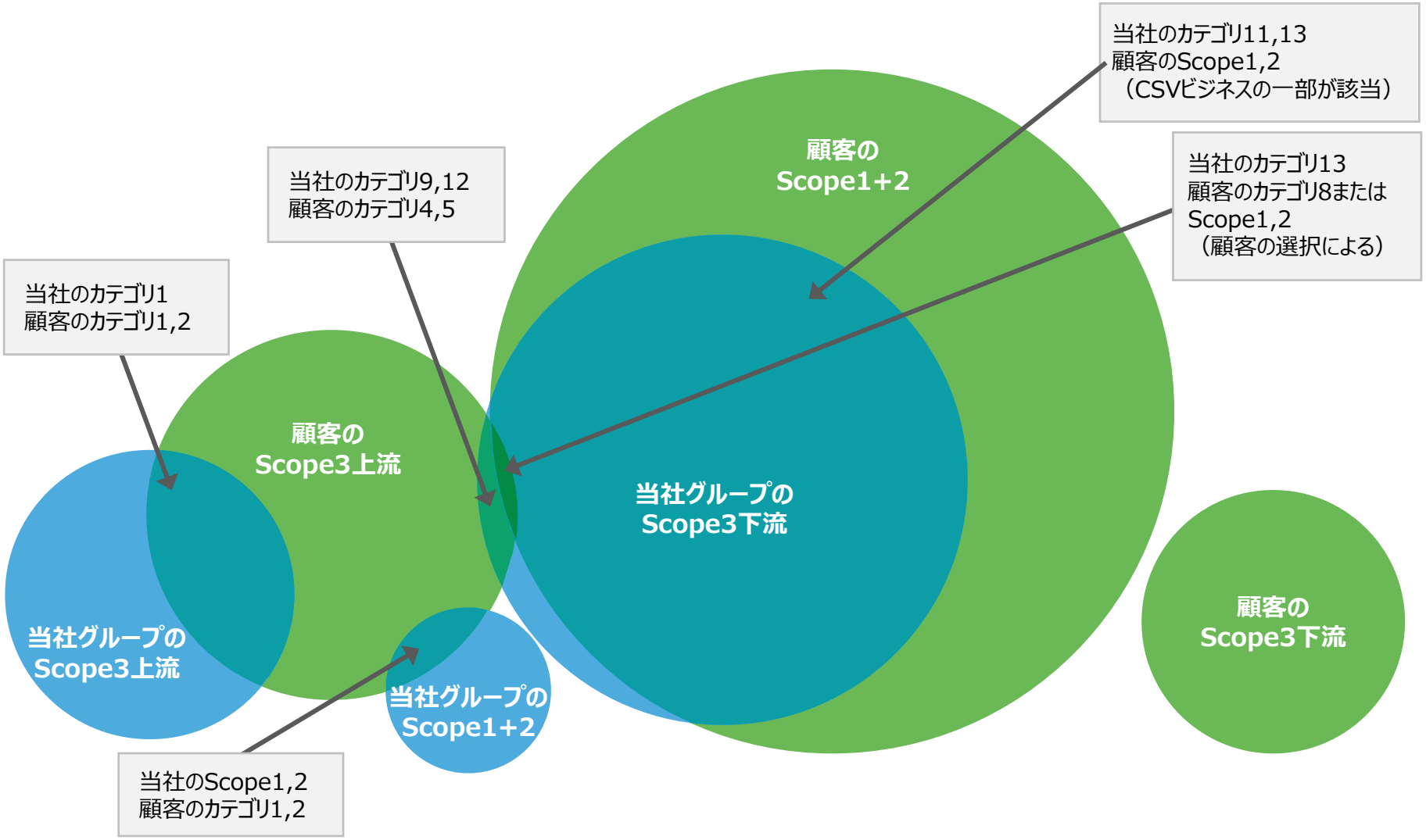
低環境負荷水処理システム

バイオガス発電向けメタン発酵装置

Scope1-3に類しない
Avoided emission（顧客環境改善）にも注力

競争優位性の確立

クリタと顧客のScope1,2,3の関係



注） 円の大きさは当社グループと顧客の排出量をイメージしています。製品・サービスの特性により、当社グループのScope1-3と顧客のScope1-3との重なりは異なりますが、現状予想される一般的な概念で示しています。

水資源の問題への取り組み（WRC）

産業界主導の取り組みに設立会員として参加

Water Resilience Coalition

2050年ビジョン　**世界的な水レジリエンスの確立** …… 必要な場所に、必要な量と質の水を安定的に供給できる世界をつくる

誓約

- 水資源の問題が深刻な流域における水量、水質、水アクセスの改善
- 公共団体や企業への働きかけを通じた、水問題に対する関心の世界的な向上
- 水資源の問題解決に向けたバリューチェーン全体での取り組み

国連グローバル・コンパクト

The CEO Water Mandate

Water Resilience Coalition

設立会員（11社）

- アンハイザー・ブッシュ・インベブ
- ディアジオ
- ピーブイエイチ
- ギャップ
- マイクロソフト
- カーギル
- ダウ
- エコラボ
- スターバックス
- スリーエム
- 栗田工業

参加企業

一般会員（15社）

- コカ・コーラ
- ウールワース
- カミンズ
- リーバイ・ストラウス
- インターコンチネンタルホテルズグループ
- ダノン
- コルゲート・パーモリーブ
- ハイネケン
- グラクソ・スミスクライン
- フォスアグロ
- デュポン
- マーズ
- レキットベンキーザー
- バイエル
- ブラスケム

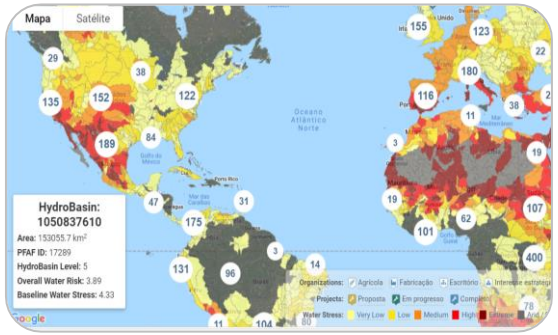
（2022年3月現在）

取り組みの進捗と展望

「水に関する知」の活用と新たな知の獲得

世界的な水レジリエンスの確立

- 流域活動の成果測定指標・報告様式の策定への参画
- 水に関する包括的なプラットフォーム“Water Action Hub”の機能拡充



集合的取り組み

参画

WRC会員企業/NGO
＋
その他企業/NGO、
官公庁等

水資源に関するプラットフォームづくりや取り組みの標準化

北米での水資源問題解決に向けた流域活動に着手

流域
コロラド川
（米国7州）

方法
当社ソリューションを活かした集合的取り組みの検討

ルール普及と情報開示の推進

活動の実施と活動流域の拡大

KURITA

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商標（製品、サービス、ロゴ）は、当社または当社に使用を認めた権利者に帰属します。