



栗田工業株式会社

2023年度

SRミーティング資料

(証券コード：6370)

2024年2月-3月

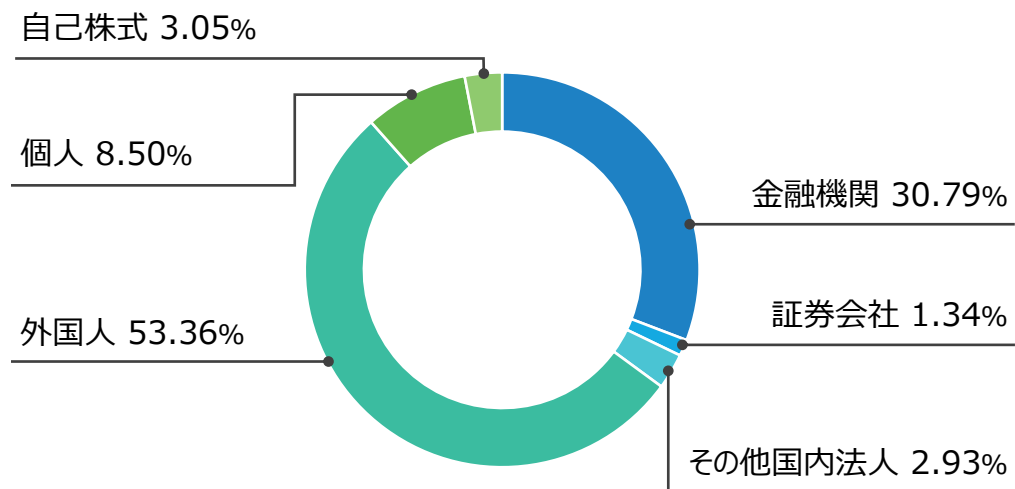
I	クリタグループの概要	p 1 - 3
II	サステナビリティへの取り組み	p 4 -22
III	中期経営計画 PSV-27 (Pioneering Shared Value 2027)	p23-27
IV	コーポレートガバナンスに関する取り組み	p28-38

I | クリタグループの概要

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
- 創立 : 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 : 21,805名 (2023年9月30日現在)

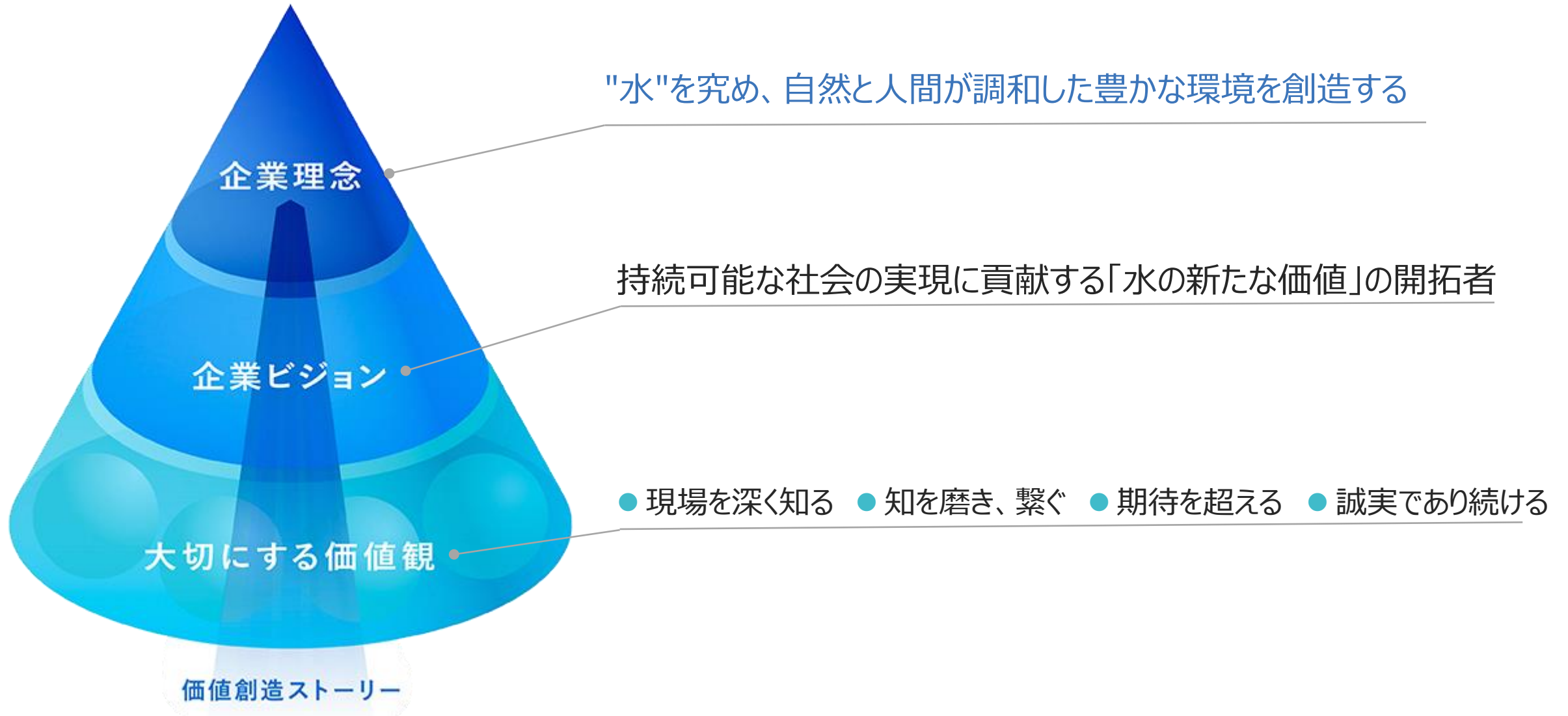
所有者別保有比率 (2023年9月30日現在)



株主構成 (上位10名) (2023年9月30日現在)

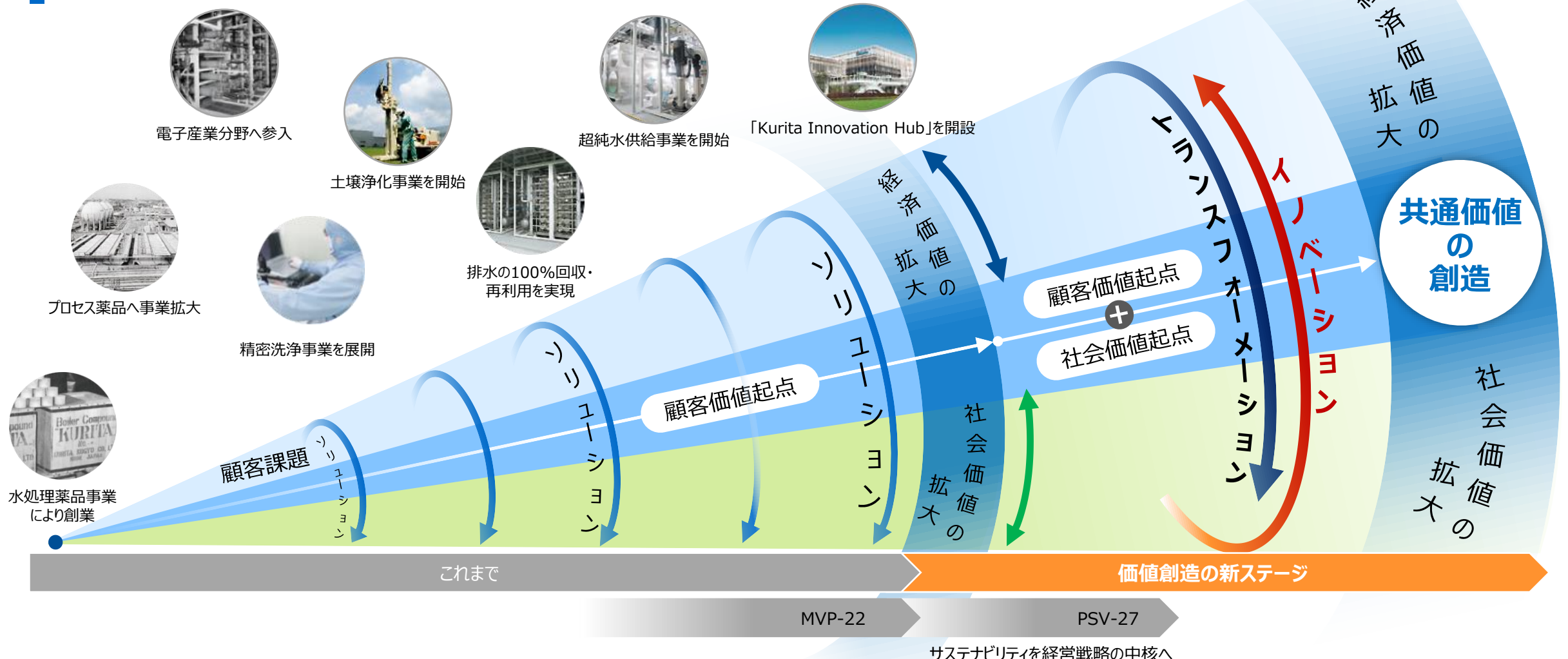
順位	株主名	所有株数	所有比率
1	日本マスタートラスト信託銀行 (株) (信託口)	16,170,800	13.91%
2	日本生命保険 (相)	5,979,883	5.14%
3	(株) 日本カストディ銀行 (信託口)	5,924,209	5.09%
4	栗田工業 (株)	3,547,182	3.05%
5	ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	2,171,229	1.86%
6	(株) 三菱UFJ銀行	2,056,131	1.76%
7	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505253	1,702,492	1.46%
8	クリアストリーム バンキング エスイー	1,506,507	1.29%
9	ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,499,708	1.29%
10	(株) りそな銀行	1,417,323	1.21%

※ (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導入する株式報酬制度の信託分220,809株を含んでいます。



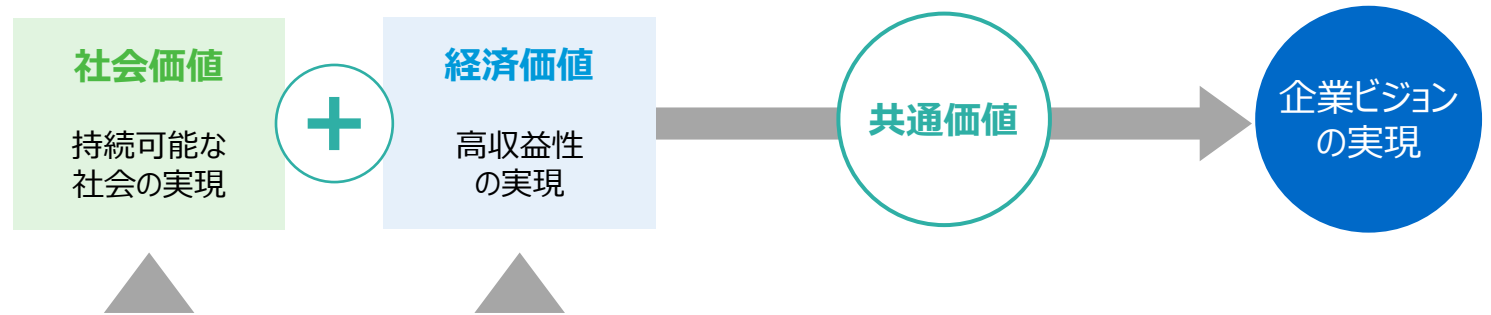
共通価値創造の新しいステージへ

「水に関する知」を駆使し、お客様の課題への対応を通じて社会価値を提供してきた基盤をもとに、社会価値を起点に新たな事業や市場を開拓していくステージへ



II | サステナビリティへの取り組み

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



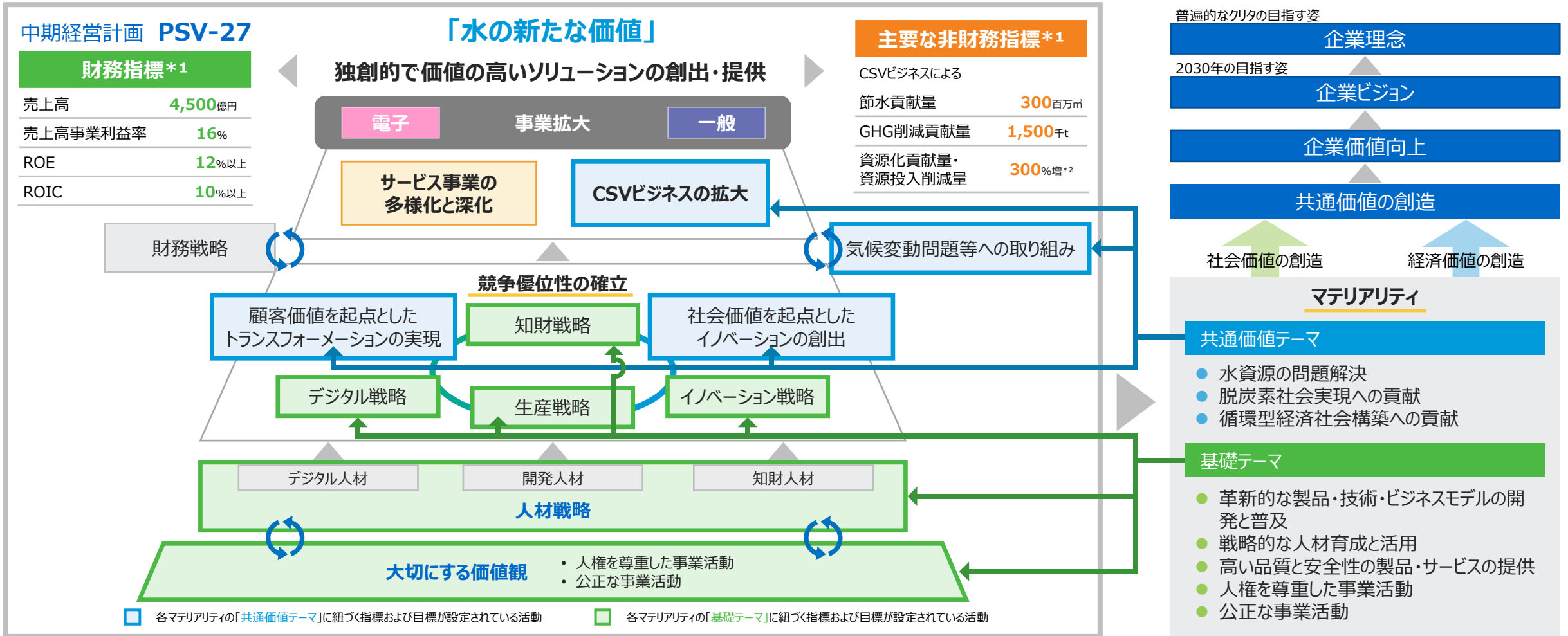
サステナビリティ課題の抽出

サステナビリティ課題がクリタグループの企業価値に与える影響

クリタグループがサステナビリティ課題に取り組むことで社会・環境に与える影響

テーマ	マテリアリティ	SDGsへの貢献
共通価値テーマ	水資源の問題解決	2, 3, 6, 7, 9, 11, 14, 15, 17
	脱炭素社会実現への貢献	2, 7, 9, 12, 13, 15
	循環型経済社会構築への貢献	7, 8, 9, 12, 17
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	2, 3, 6, 7, 9, 13, 14, 17
	戦略的な人材育成と活用	5, 8, 10
	高い品質と安全性の製品・サービスの提供	3, 12
	人権を尊重した事業活動	3, 5, 8, 10
	公正な事業活動	16

中期経営計画 PSV-27とマテリアリティ



■ 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

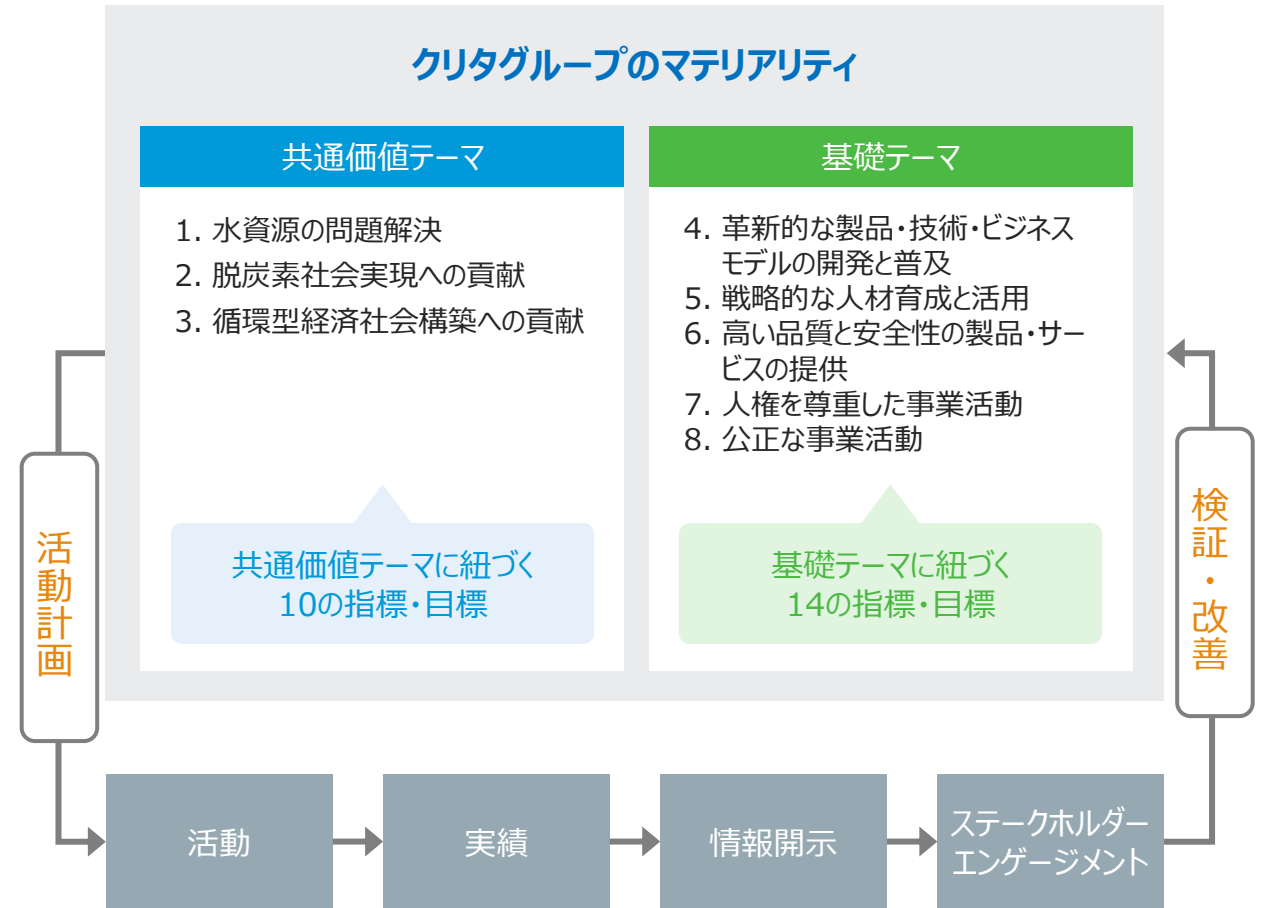
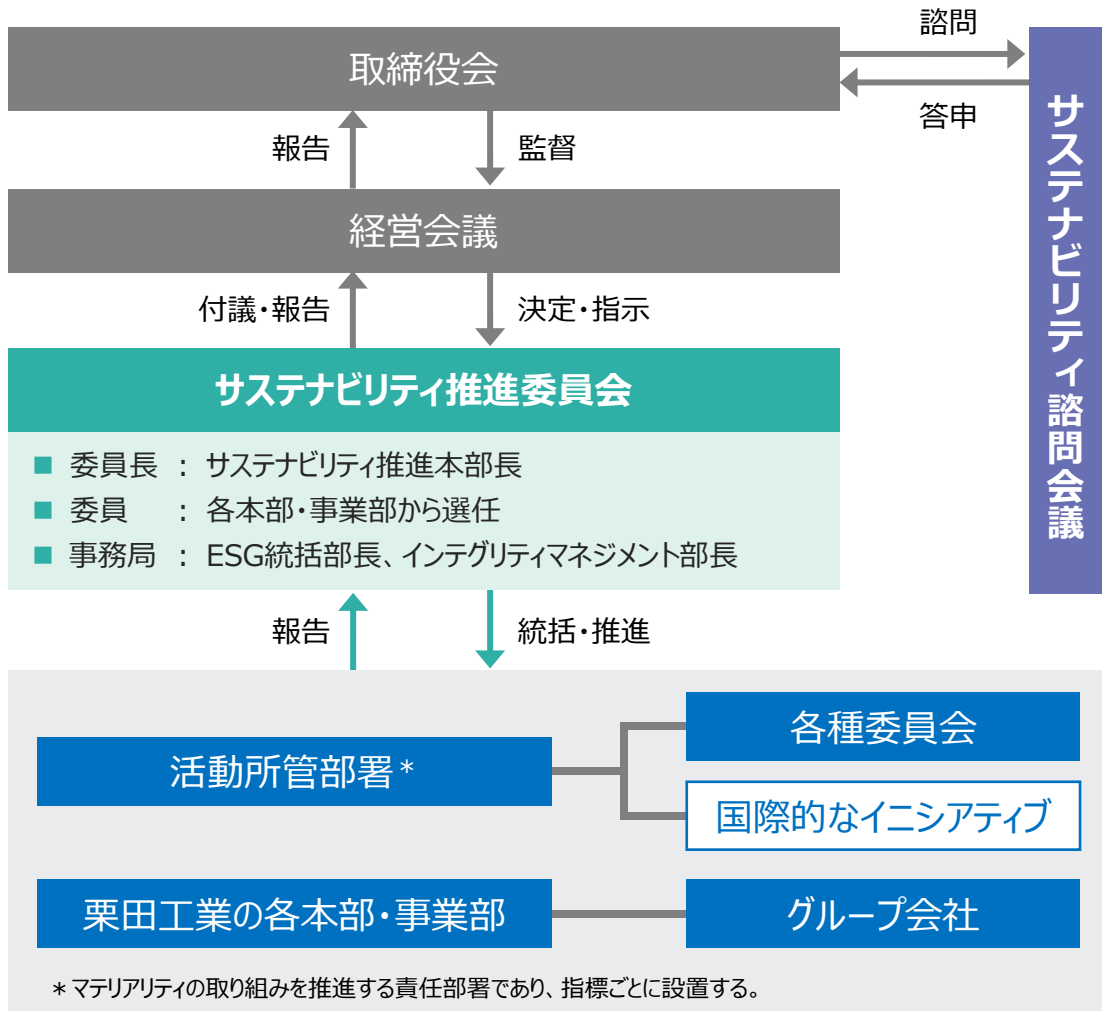
■ 各マテリアリティの「基礎テーマ」に紐づく指標および目標が設定されている活動

コーポレートガバナンス

*1 2028年3月期達成目標
*2 2023年3月期比

サステナビリティ推進体制とPDCA

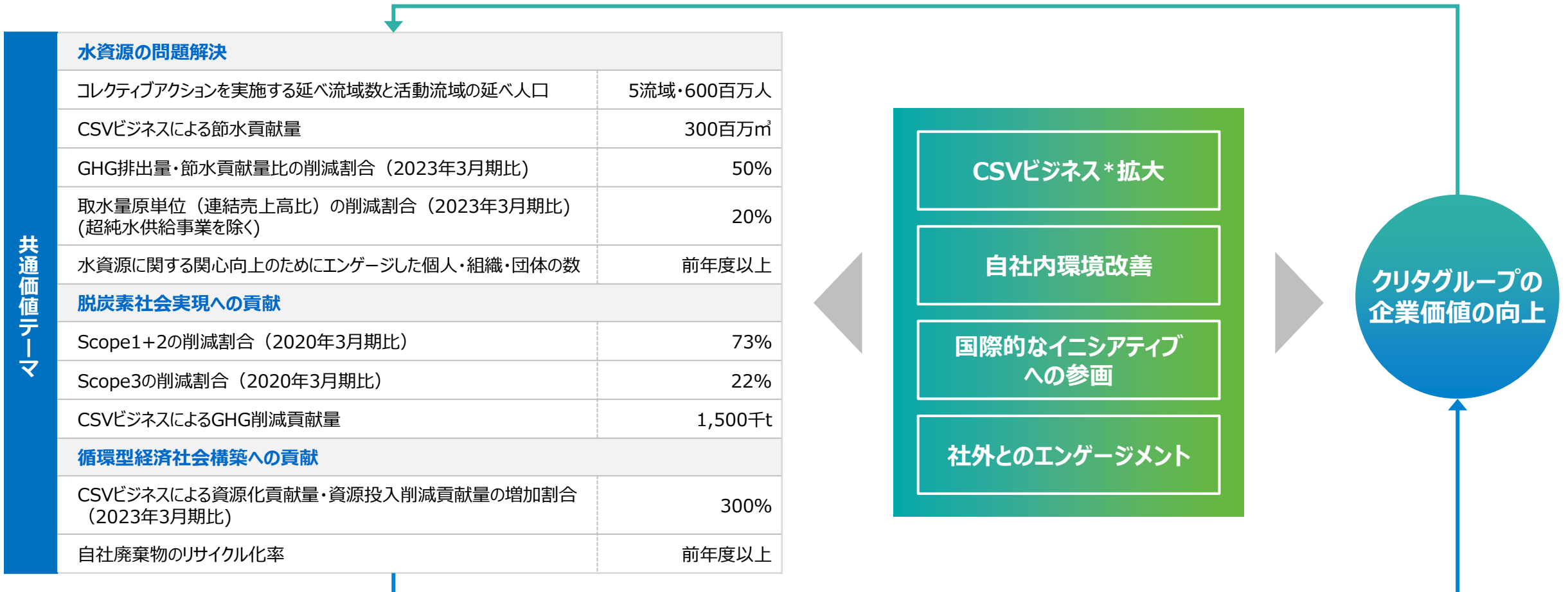
指標・目標の達成に向けた活動所管部署の取り組みをサステナビリティ推進委員会が統括・推進



* マテリアリティの取り組みを推進する責任部署であり、指標ごとに設置する。

事業特性を發揮した社会との共通価値の創造

水と環境に関する分野で社会や産業の課題解決を図ってきた創業以来の事業特性を發揮し、社会との共通価値を創造



* 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

節水、GHG排出削減、廃棄物の資源化または資源投入量削減に関して、以下の要件を満たす製品、技術、ビジネスモデルをCSVビジネスに選定 (2023年12月時点：全82種類)

CSVビジネスの選定要件

従来技術や競合技術に
比べて効果大きい

または

既存技術の新市場適用、もし
くは新規技術

SDGsのターゲットに貢献



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

クリタグループの
Scope3削減に貢献

TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

主要な取り組み

ビジネスによる貢献

- 排水回収など水利用の効率改善に資する装置・薬品・サービスを通じた水資源の有効活用
- CSVビジネスの展開（2023年12月現在の節水貢献モデル:22モデル）

モデル例

- ▶ 再生水供給サービス：運転管理不要のサービスで上水に代わる再生水を上水道代よりも安く供給
- ▶ 節水型ボイラ処理薬剤：ボイラ水の塩類濃度を上げない薬剤処理により、高濃縮運転を実現し、ボイラ水の入れ替えに必要な給・排水を削減



社会貢献活動

- Water Resilience Coalitionへの参画

- ▶ 米国コロラド川流域およびブラジルのPCJ流域において、水資源の問題解決に向けたキャンペーン「Impact Together」を開始
- ▶ 企業・団体の水資源保全活動をサポートするThe CEO Water Mandateの無料オンラインプラットフォーム「Water Action Hub」の開発と普及を支援
- ▶ Net Positive Water Impact（WRCが提唱する、水資源保全活動において企業が目指すべき状態）の概念整理とガイダンス作成に貢献



共通価値創造

マテリアリティ指標（PSV-27）

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	5流域・600百万人
CSVビジネスによる節水貢献量	300百万m ³
GHG排出量・節水貢献量比の削減割合（2023年3月期比）	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）	20%
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	前年度以上

経済価値の推計（2024年3月期の目標）

CSVビジネス売上	約200億円* 450億円
-----------	------------------

* 共通価値テーマ3項目に重複して貢献するビジネスモデルがあるため、経済価値の合計は、450億円を超える。

主要な取り組み

ビジネスによる貢献

- 水を利用する設備において、高い省エネルギー効果を発揮する装置・薬品・サービスを幅広く提供し、GHG排出量の削減にも貢献
- CSVビジネスの展開（2023年12月現在のGHG排出削減に貢献するモデル:55モデル）

モデル例

- ▶ Kurita Dropwise Technology：蒸気用熱交換器の熱伝導効率改善による省エネ実現（滴状凝縮技術）
- ▶ 極々超低圧RO膜：高透水性を有する膜の適用により、給水ポンプ動力を低減



SBTiが示す指標に沿い、Net-Zeroに向けた取り組みを推進

Scope 1

- ガソリン車から電気自動車への段階的な置き換え
- 燃料を再エネ電力に置き換え

Scope 2

- 事業拠点で使用する電力の再エネ化
- 電力由来でないScope 2の削減施策

Scope 3

- CSVビジネス推進によるScope 3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）

共通価値創造

マテリアリティ指標（PSV-27）		中長期目標 2050年 Net-Zero
Scope1+2の削減割合 (2020年3月期比)	73%	2031年3月期 ・ Scope1+2 100%削減 ・ Scope3 30%削減
Scope3の削減割合 (2020年3月期比)	22%	2051年3月期 ・ Scope1+2+3 100%削減
CSVビジネスによるGHG 削減貢献量	1,500千t	

経済価値の推計（2024年3月期の目標）

CSVビジネス売上	約240億円*
	450億円

* 共通価値テーマ3項目に重複して貢献するビジネスモデルがあるため、経済価値の合計は、450億円を超える。

主要な取り組み

ビジネスによる貢献

- 水処理で発生する廃棄物の削減や新たな資源として再生する技術など、水で培った技術と豊富な知見を活かし、資源の有効活用を促進
- CSVビジネスの展開（2023年12月現在の資源化貢献量・資源投入削減に貢献するモデル:30モデル）

モデル例

- ▶ 使用済み紙おむつリサイクルシステム：使用済み紙おむつを再生プラスチックなどに再資源化
- ▶ フッ素資源の再利用ビジネス：半導体産業で排出されるフッ酸排水からフッ化カルシウムを回収し、人工蛍石を生成・流通



グループ内活動による貢献

- 事業活動に伴って発生する廃棄物量（有害廃棄物を含む）を削減するとともに、発生したものは可能な限り有価物化・リサイクル化を推進中
 - ▶ 廃棄物処理方法の見直しによる廃棄物削減や再資源化
 - ▶ 原材料容器の見直しや再利用等による廃棄物削減

共通価値創造

マテリアリティ指標（PSV-27）

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)	300%
自社廃棄物のリサイクル化率	前年度以上

経済価値の推計（2024年3月期の目標）

CSVビジネス売上	$\frac{\text{約160億円}^*}{450億円}$
-----------	---------------------------------

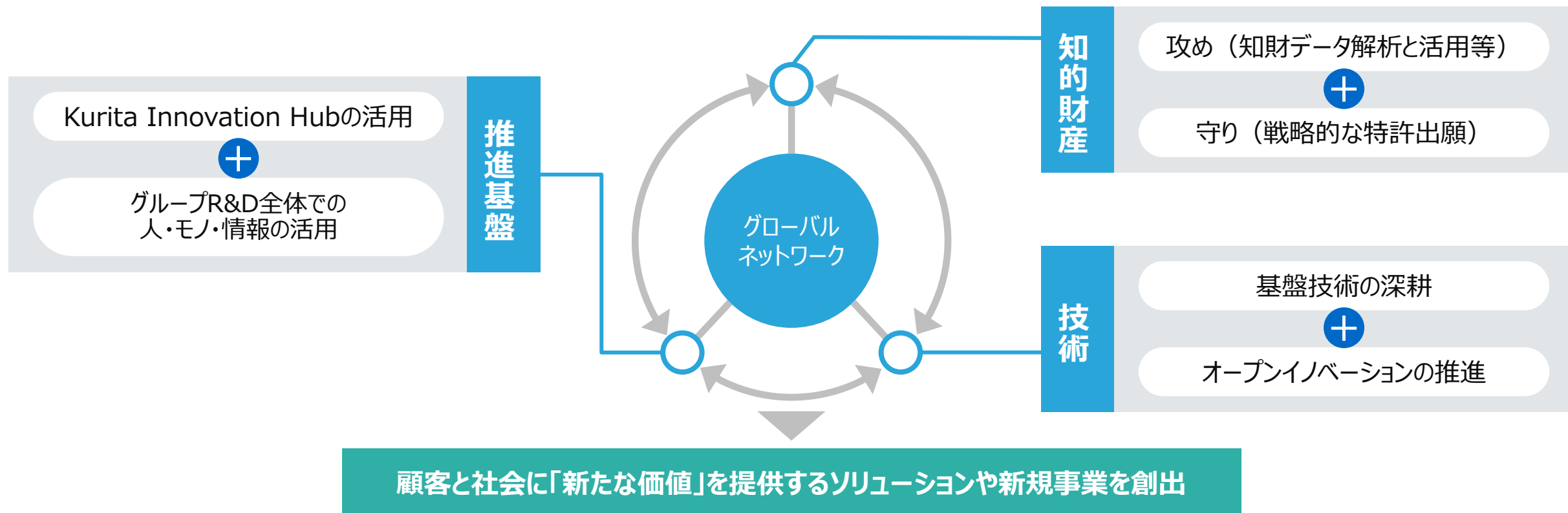
* 共通価値テーマ3項目に重複して貢献するビジネスモデルがあるため、経済価値の合計は、450億円を超える。

共通価値の創造に向けた経営基盤の拡充

共通価値の創造を支える基盤を確固たるものとするべく、基礎テーマにも推進指標を設定

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		<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーション戦略（知的財産戦略含む） ● デジタル戦略 ● 生産戦略
	革新領域への投資割合	30%	
	革新領域のテーマ件数割合	30%	
	革新領域に関するステークホルダーエンゲージメント件数	前年度以上	
	戦略的な人材育成と活用		<ul style="list-style-type: none"> ● 人材戦略
	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：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	40%	
	開発人材・デジタル人材・知財人材の充足度	80%	
	高い品質と安全性の製品・サービスの提供		<ul style="list-style-type: none"> ● 生産戦略の一部として取り組み中 (統合レポート2023……46ページ参照)
	顧客・社会に影響を与える事故の再発率の削減割合	前年度比20%減	
	人権を尊重した事業活動		<ul style="list-style-type: none"> ● 大切にしている価値観の浸透 ● インテグリティ活動 (統合レポート2023……4、68、74ページ参照)
	サプライヤーへの人権デューデリジェンスの実施	継続実施	
	労働安全強度率	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%	
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	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%		
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%		
贈賄防止法および競争法に関する違反件数	0件		

■ クリタグループの技術・基盤・ネットワーク・知的財産の強みを活かし、イノベーション創出を推進



攻めと守りの知財活動により、知的財産を戦略的に活用

攻めの知財活動

- 知財/非知財情報の解析による戦略策定への活用（**競争優位性の創出**）
- **協創の促進**（オープンイノベーション、M&A検討）
- 技術人材・技術競争力の把握・活用
 - ▶ IPランドスケープの手法を用いた先読み

守りの知財活動

- 知的財産権の獲得による**競争優位性の維持・発展**
- 他者の**知的財産権の侵害防止**による事業上のリスク低減
 - ▶ 開発成果の特許出願、障壁構築のための特許出願
 - ▶ バリューチェーン全体から保護すべき技術やビジネスモデルを洗い出し出願
 - ▶ 特許ポートフォリオの構築
 - ▶ 権利取得や権利行使などの事業リスクの防止・低減に向けた対応



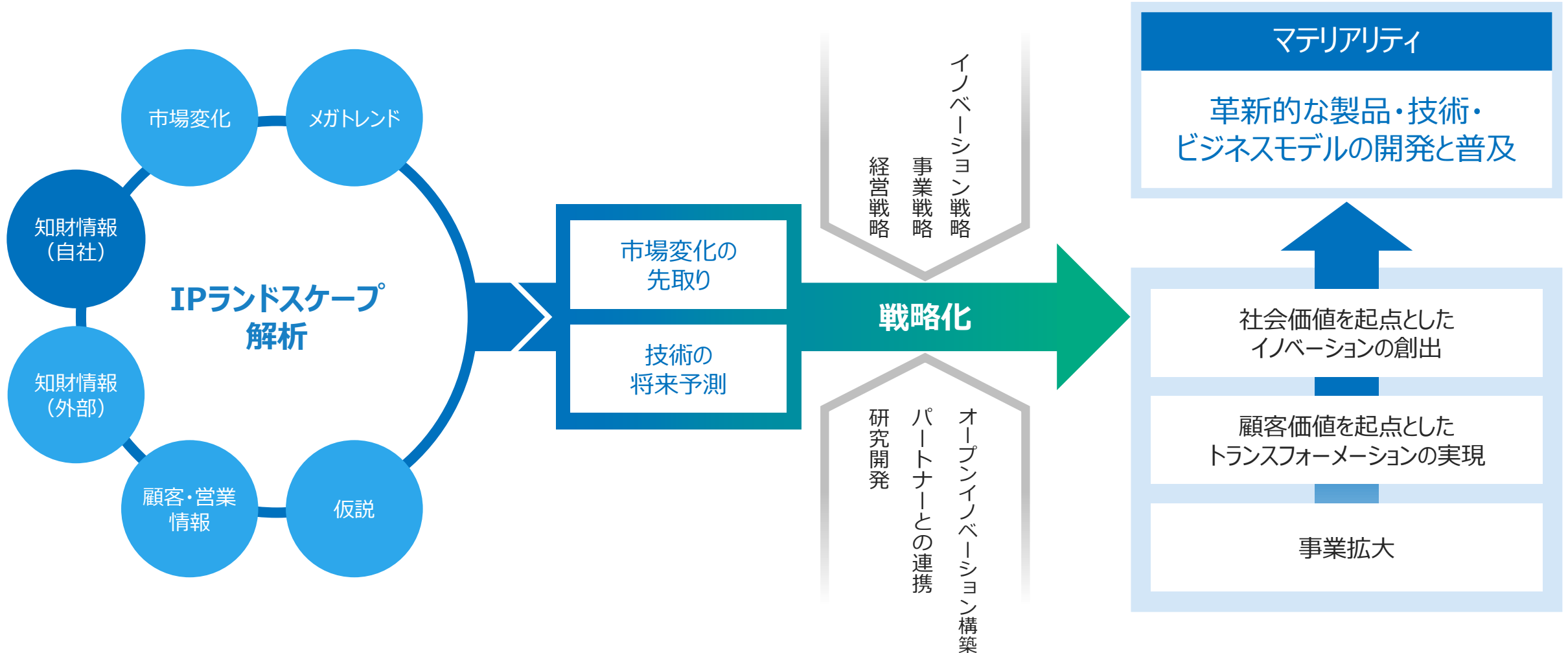
経営戦略
事業戦略
イノベーション戦略

事業保護

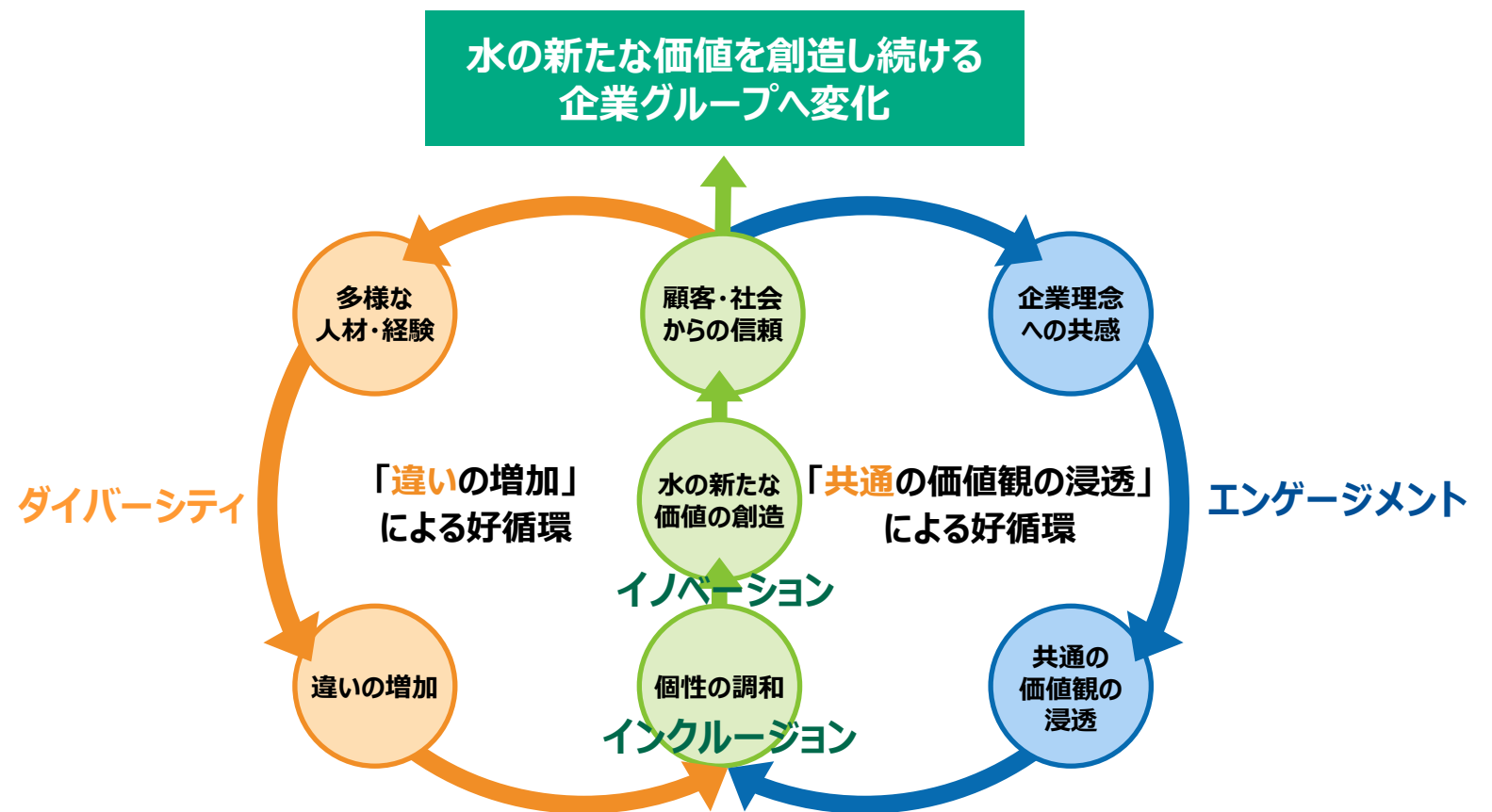
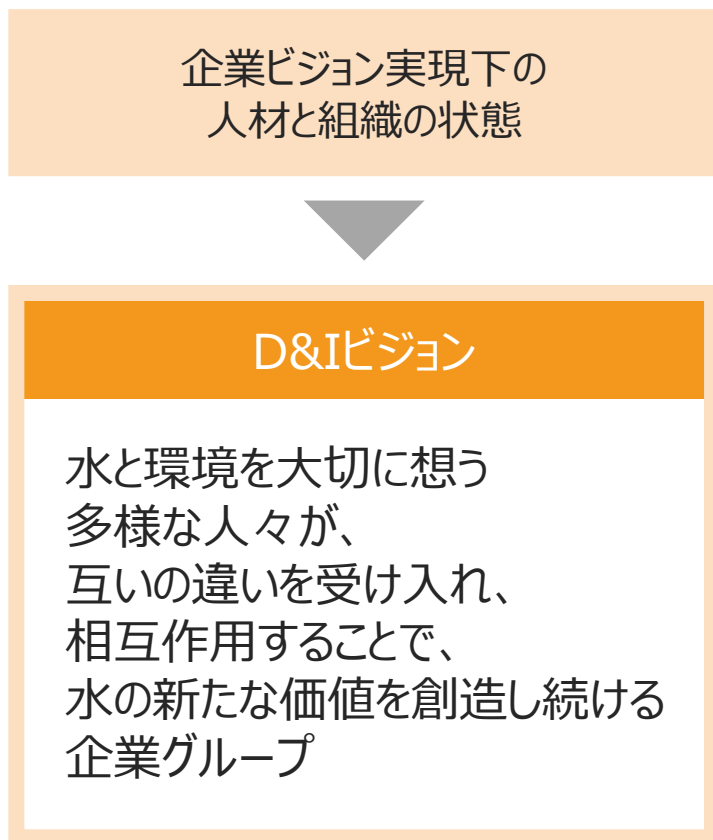
他者の権利侵害回避

競争優位性を創出する攻めの知財活動

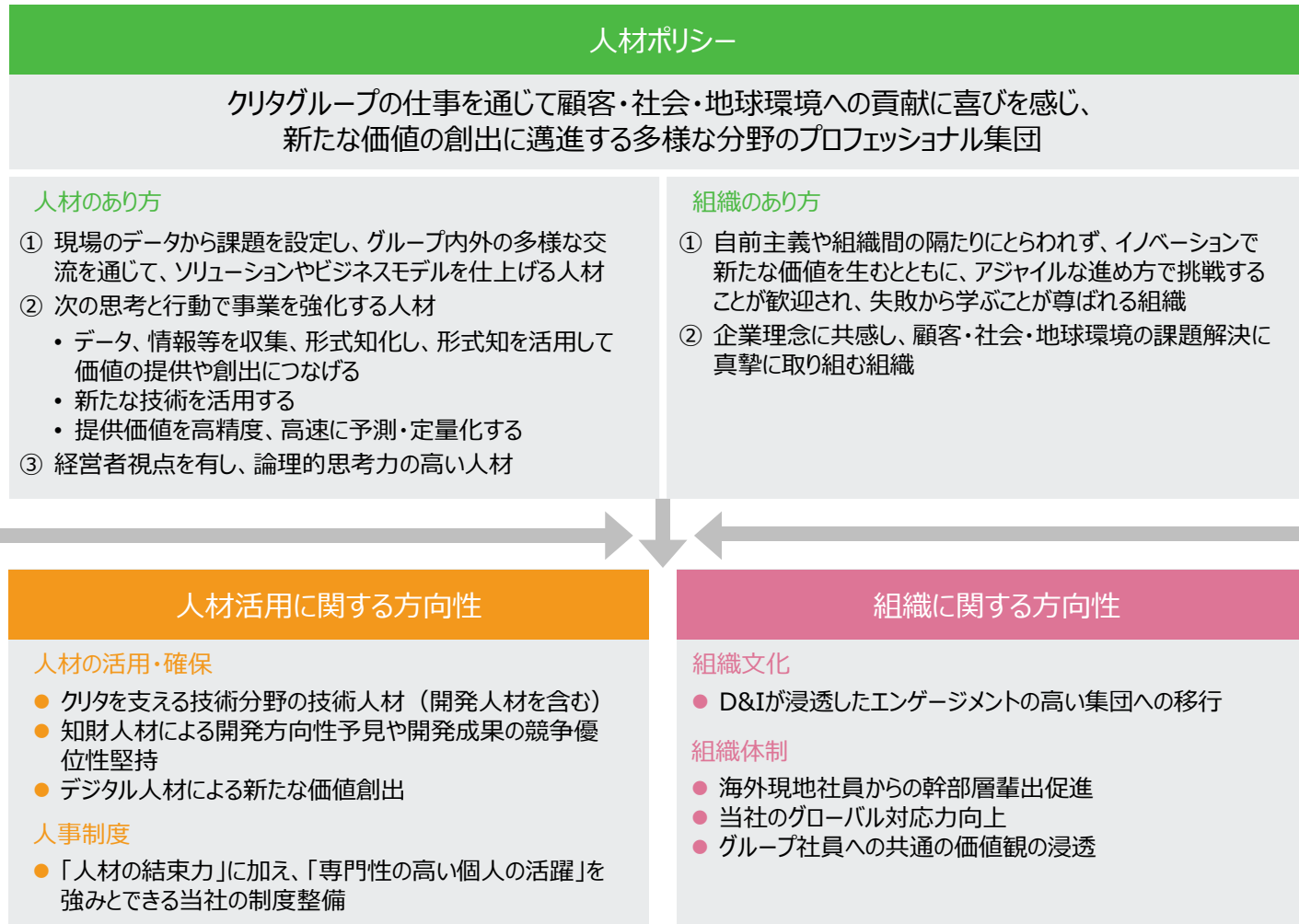
IPランドスケープによる解析から戦略を立案し、革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及を促進



人的資本の強化により「共通の価値観の浸透」と「違いの増加」の好循環を生み出し
D&Iビジョンを実現



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



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

	2014年 3月期	2023年 3月期
海外売上高比率	約20%	約50%
海外従業員比率	約20%	約50%

人的資本強化の取り組みは、「エンゲージメントの向上」に結実することから、エンゲージメントスコアをKGIに設定

D&Iビジョンの実現

人材戦略の推進

KGI

エンゲージメントスコアの継続的な向上

人的資本の強化

エンゲージメントスコアの状況

マテリアリティ：エンゲージメントスコア	2024年3月期 調査結果	2024年3月期 目標	2028年3月期 目標
a：全業種平均を上回る会社の割合	51%	50%以上	75%以上
b：調査した会社全体でのスコア	41%	38%以上	前回調査以上

- ▶ 2024年3月期調査は、グループ会社44社を対象を拡大（前回調査は対象4社）、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%）

国や地域ごとに傾向が異なっていることから、グループ全体のエンゲージメント向上に向け、背景確認や原因分析などの課題抽出を行い、対策を立案し、施策を推進

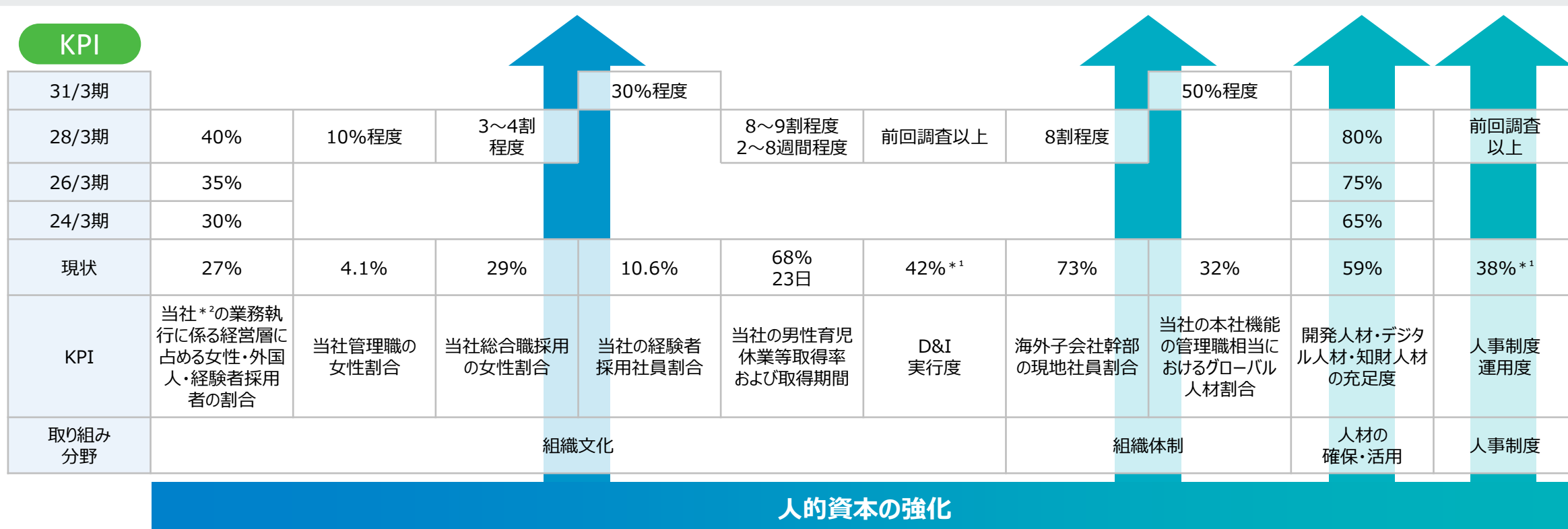
KGIのエンゲージメントスコアと重点施策のKPIにより、全体の進捗を定量的に把握

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%** (2022年3月期調査 : 50%)

b.調査した会社全体でのスコア : **継続的に上昇** (2022年3月期調査 : 38%)



*1 算出方法の変更により、開示済みの数字を遡及修正しています。

*2 当社とは、栗田工業単体を指します。

グループ共通の行動の促進と、グループ内の多様な知見・経験の活用により、D&Iを実践

D&Iビジョンの実現を通じ、トランスフォーメーションの実現とイノベーションの創出を加速

経営陣への登用

D&Iの実践

- ▶ グループ各社の経営陣候補層にグループ共通の評価基準によるアセスメントを実施
- ▶ アセスメント結果を踏まえ各社で経営陣後継者を育成・登用、当社の経営陣後継者としての登用へも連携

グループを横断する取り組みの拡充

D&Iの実践

- ▶ グループの横串機能をバリューチェーン全体で展開し、グループ内の適任者を配置
Connected lab、Global Marketing Team、Global 産業別Project、DX-Summit、Global Supply Team、Controllers Meeting、Group HR Meeting
- ▶ 理念体系を体現する取り組み・挑戦をグループ全体で共有・賞賛する場を導入
Kurita Global Award

理念体系の浸透・定着

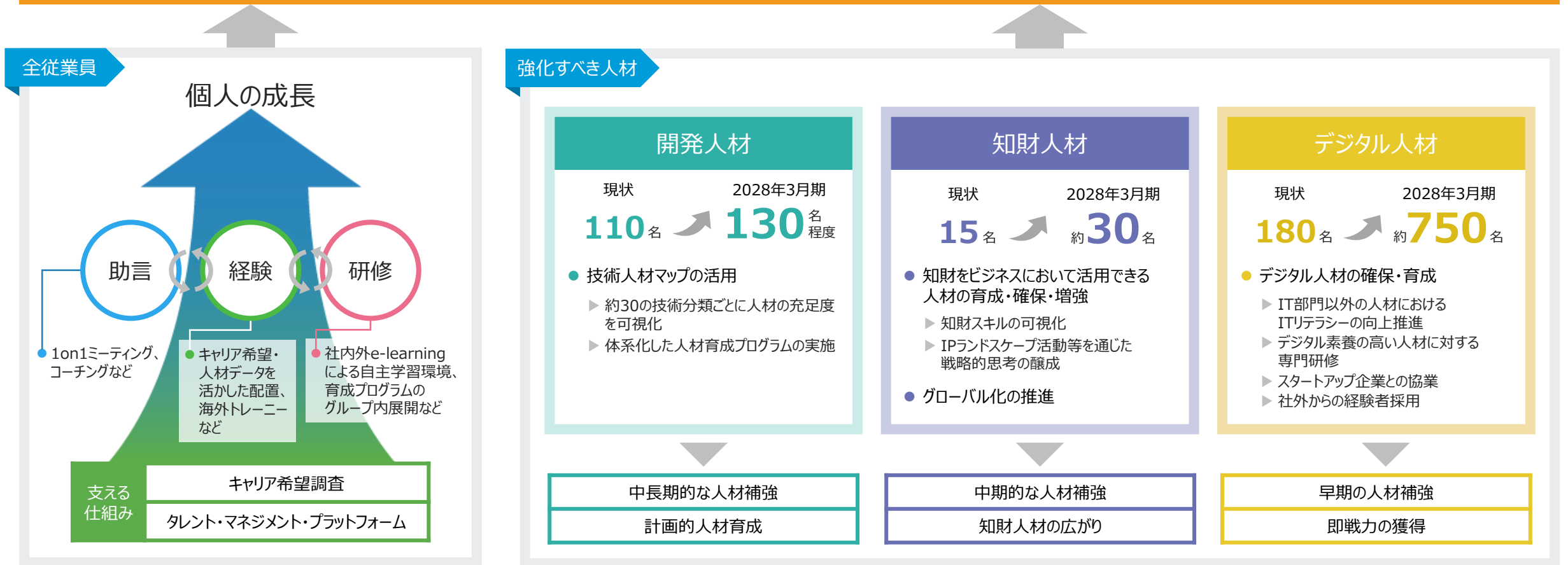
エンゲージメントの基礎構築

- ▶ 「大切にしている価値観」に基づくグループ共通の「行動指針」を制定
グループ全体で職場討議を実施、従業員の声を反映した行動指針に
- ▶ 「行動指針」に基づく「行動評価基準」を各社に順次導入し、グループ共通で重視する行動を促進

人材拡充の取り組み（人材の確保・育成）

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

D&Iビジョンの実現を通じ、トランスフォーメーションの実現とイノベーションの創出を加速

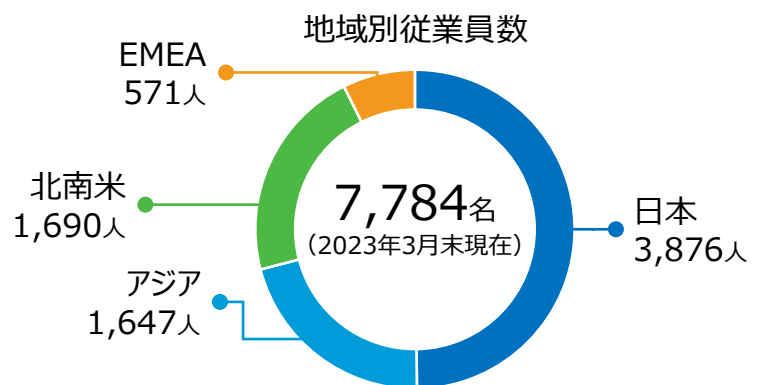


* 各人材の現状は2023年3月期の状況を表します。

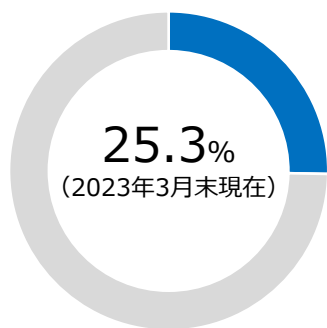
人材拡充の取り組み（多様性の拡充）

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

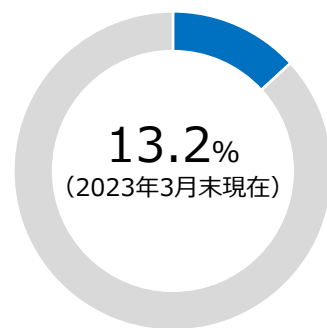
数字で見る人材拡充の取り組み（連結ベース）



女性従業員比率



女性管理職比率



多様性を高め、多様性を活かす



主要施策

- 女性活躍推進
- 経験者採用者の活躍推進
- グローバル人材の活躍推進
- 多様な人材が働きやすい環境の整備

多面的に
KPIを設定し
推進

グループの内外ともオープンにつながり、多様な経験・知見・スキルを融合

イノベーションを起こし水の新たな価値を創造する
ソリューション・ビジネスモデルを創出

Ⅲ | 中期経営計画 PSV-27 (Pioneering Shared Value 2027)

MVP-22の成果を最大活用しグローバルでの収益成長を加速

MVP-22

- サービス事業へのシフト
- 事業基盤の増強
(海外、DX、開発拠点)
- 高付加価値モデルの創出
- 変革の意識醸成

積極的な投資

PSV-27

- サービス事業の多様化・深化
- 地域特性・市場特性に合わせた製品・サービスの展開の加速
- 社会価値起点のビジネス強化
- 上記を推進する基盤（人材・技術・ガバナンス）の強化

積極的かつ効果的な投資

基本的な
方向性

価値を起点としたビジネスモデルの変容とビジネスプロセスの変革

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

up ↑

社会価値

up ↑

顧客価値

up ↑

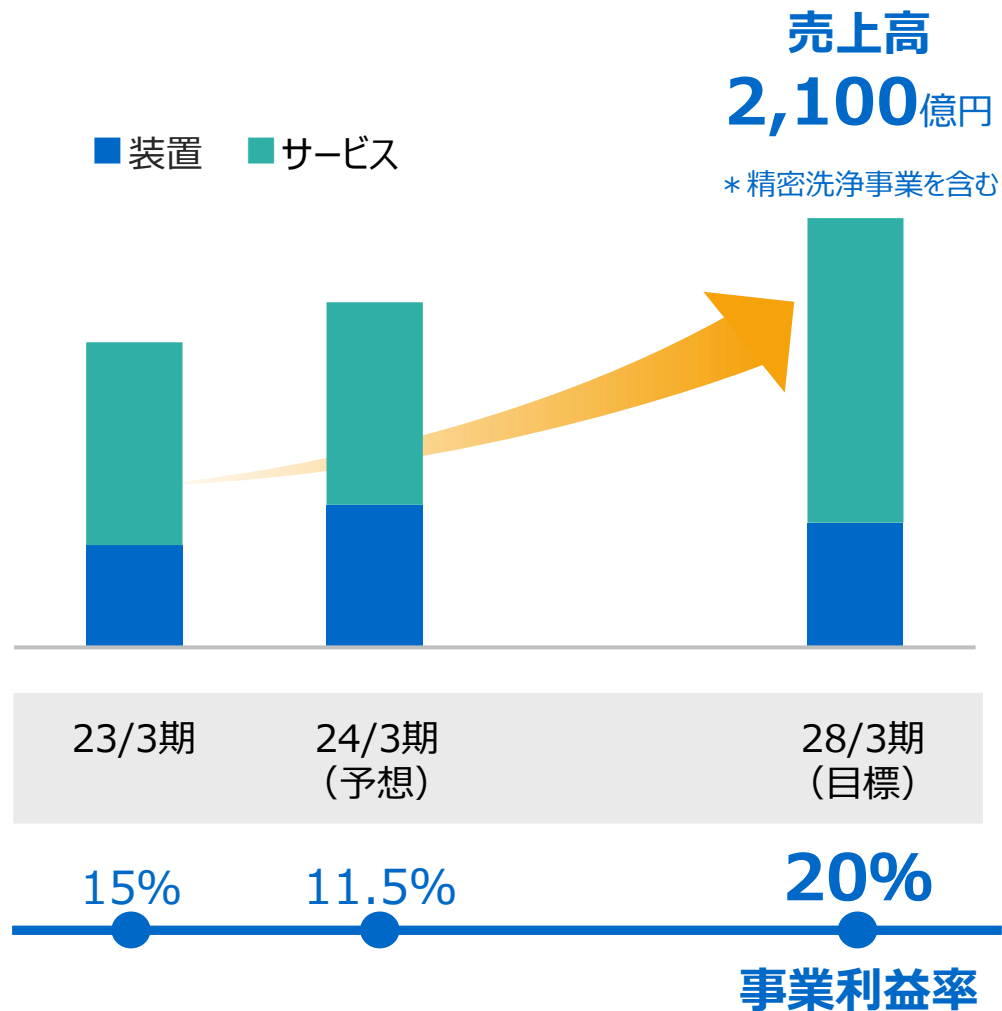
経済価値

多様なサービスとDXで幅広い顧客との接点をグローバルに獲得

主要施策

- 価値を起点とした多様なサービス事業の展開
- 水供給事業の進化
- 精密洗浄事業の基盤強化
- 欧米における新たな事業基盤構築
- 生産プロセスの変革とサプライチェーン強化

営業・企画・生産・調達のバリューチェーンを一貫してサポートする電子市場専門組織へ変更

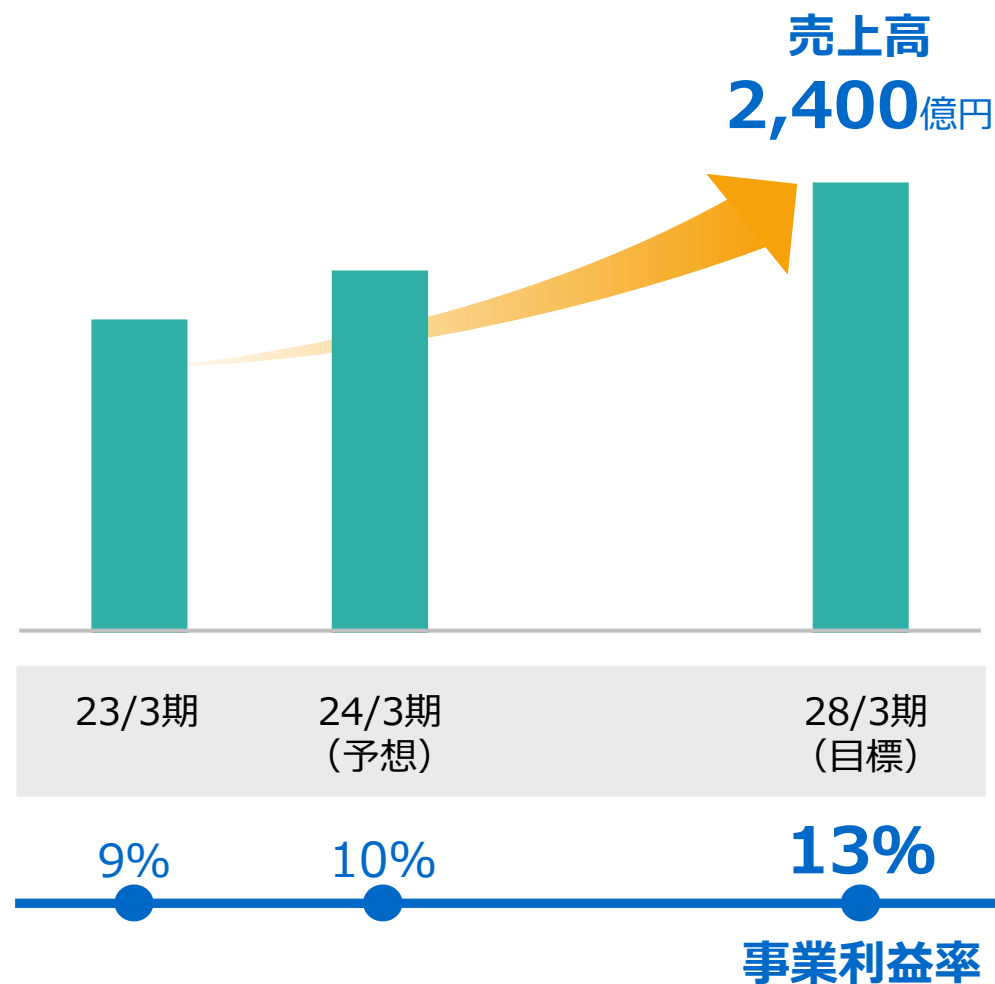


地域・市場特性に適した事業展開により、付加価値の高いモデルの展開を加速

主要施策

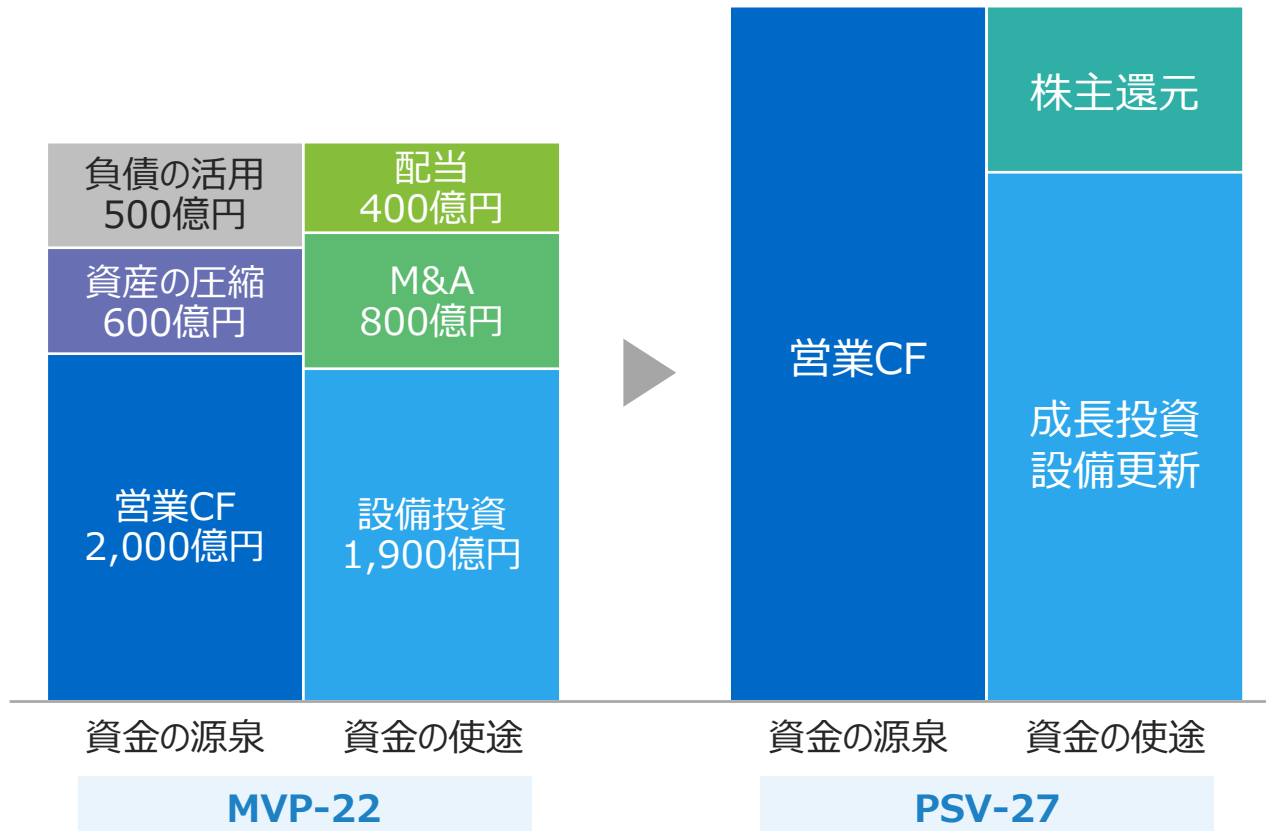
- 地域特性を踏まえた事業体制の構築
- CSVビジネスのさらなる拡大
- 展開加速のためのデジタル基盤活用
- 循環型社会へ貢献する新規事業への挑戦

地域特性に合わせた事業推進や地域間連携に向け、地域別機能＋統括機能の組織体制へ



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

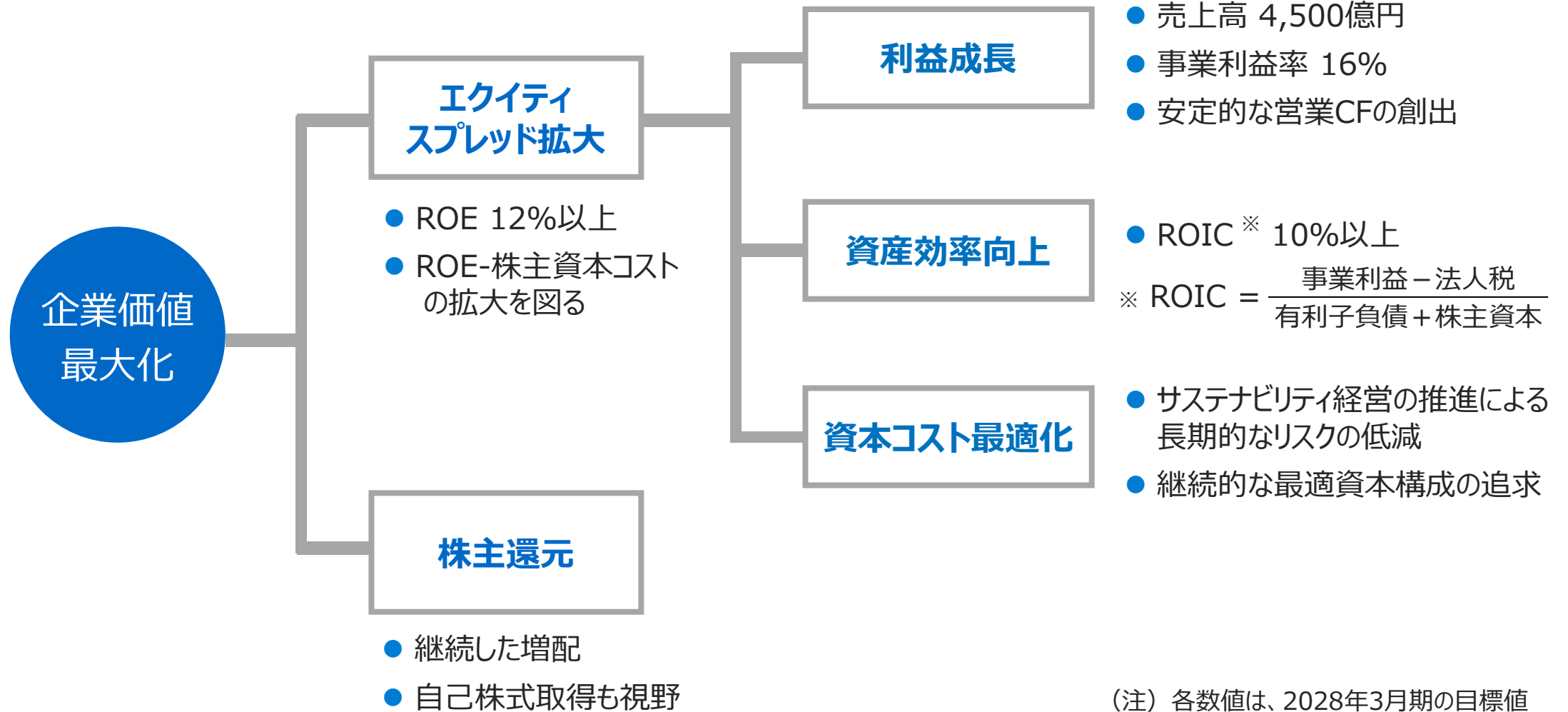
キャッシュアロケーション



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

エクイティスプレッド拡大と着実な株主還元により企業価値を最大化



(注) 各数値は、2028年3月期の目標値

IV | コーポレートガバナンスに関する取り組み

株主を始めとしたステークホルダーからの期待に応えるべく、コーポレートガバナンスの強化を継続

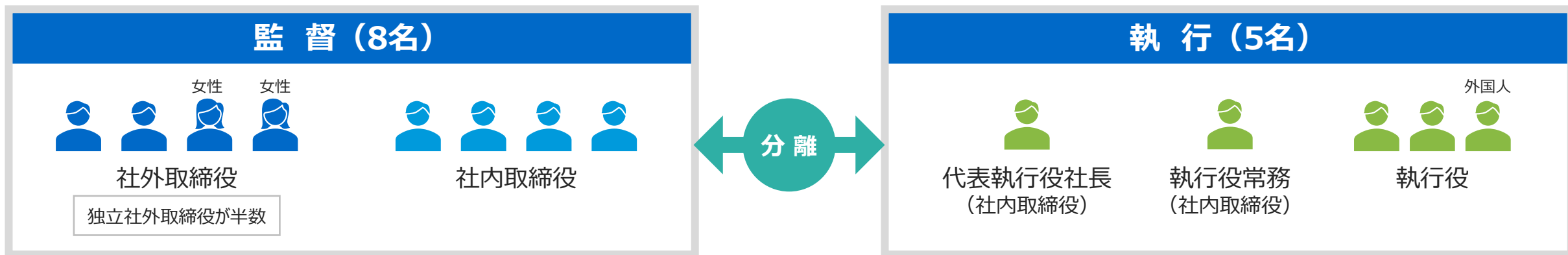
	～2018年3月	MVP-22 2018年4月～2023年3月	PSV-27 2023年4月～
機関設計	監査役会設置会社		<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年6月 移行 指名委員会等設置会社
取締役会の議長	社長・会長		<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年6月～ 非業務執行の会長
コーポレートガバナンス体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 2006年 執行役員制度導入 ● 2014年 独立社外取締役の選任 ● 2014年 取締役の任期を2年から1年に短縮 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2016年 指名・報酬諮問会議の設置 ● 2016年 取締役会の実効性評価の開始 ● 2018年 女性社外取締役の選任 ● 2018年 投資委員会の設置 ● 2019年 後継者育成会議の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年6月～ 監査委員会設置 指名委員会設置
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 2009年 役員退職慰労金制度廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017年 業績連動部分の割合の向上および業績連動型株式報酬制度の導入 ● 2019年 執行役員の報酬制度改定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2022年 非財務指標の業績評価基準への反映を試行導入 ● 2023年4月～ 執行役・執行役員員の業績評価基準に非財務指標やTSR実績を組み入れ 報酬委員会設置

* 各年とも3月31日に終了した事業年度

2023年6月に、指名委員会等設置会社へ移行

目的

- 経営の監督と執行を明確に分離する体制により、取締役会は多様なステークホルダーの視点を踏まえた監督に注力する
- 経営の執行においては、監督側の知見や適切なモニタリング機能を活かし、業務執行の果敢な意思決定を行う体制とする



各委員会の構成



ダイバーシティ

取締役会の構成		執行役の構成
社外取締役比率	女性取締役比率	外国人比率
40% ▶ 50%	20% ▶ 25%	0% ▶ 20%

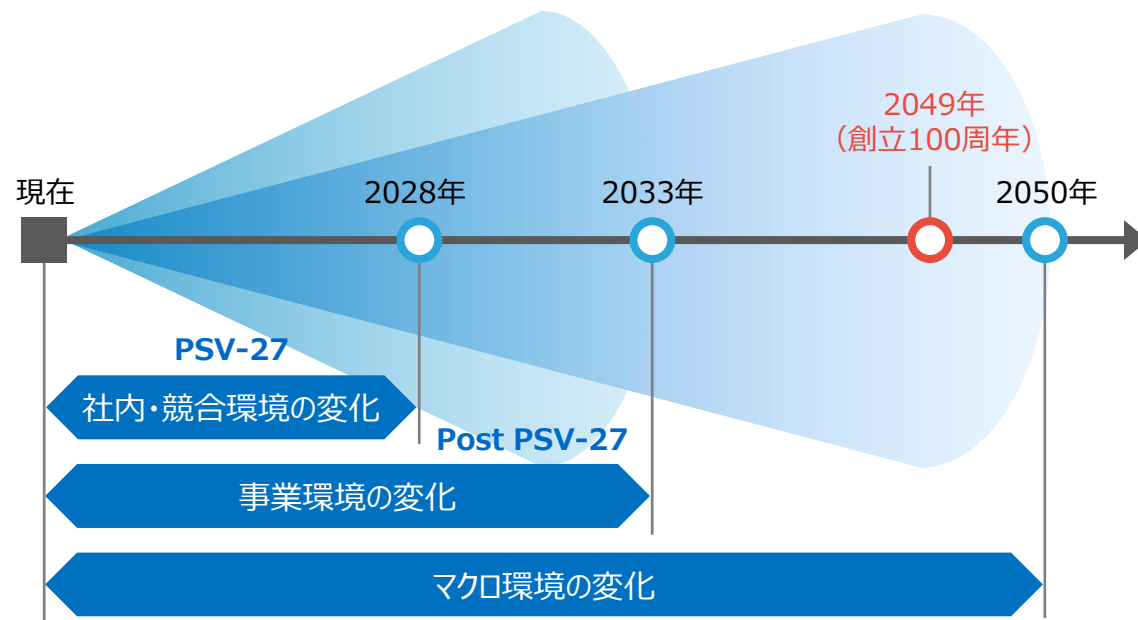
モニタリング・ボードとしての役割を明確にし、長期の時間軸でグループの将来を検討

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。





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計画の決定ならびに執行役後継者候補およびその育成計画の決定

委員長メッセージ

- 変革型の人材の育成や登用、それを監督する多様な人材の獲得を目指す

委員長/議長および構成メンバー	実績	主な議論の内容
<p>【委員長/議長】 田中 径子 (社外取締役)</p> <p>【委員】 小林 賢次郎 (社外取締役)</p> <p>宮崎 正啓 (社外取締役)</p> <p>門田 道也 (取締役会長)</p> <p>江尻 裕彦 (取締役 代表執行役社長)</p> <p>社外取締役比率：60%</p>	<p>開催回数 6回</p> <p>(2023年6月～12月実績)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の指名方針・手続き等決定 社長後継者候補、執行役後継者候補、執行役員後継者候補選定

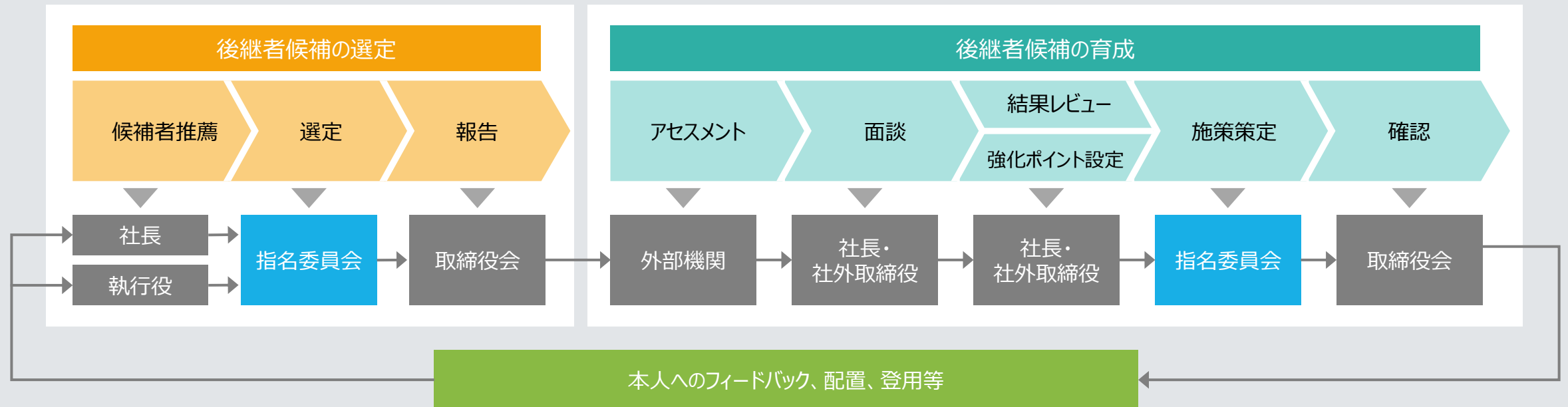
指名委員会（後継者育成のプロセス）

後継者育成のプロセス

指名委員会は、社長後継者候補、執行役後継者候補を選定し、取締役会の委任を受けて育成施策を策定する。

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任する。

社長後継者候補・執行役後継者候補育成のフロー



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、●を付すものとしております。

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

委員長メッセージ

- 業務執行上の課題や問題点の把握を行い、執行サイドへ改善すべき点を指摘、報告する責務を果たす

委員長/議長および構成メンバー	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）</p> <p>【委員】 高山 与志子（社外取締役） 武藤 幸彦（社内取締役・常勤）</p> <p>社外取締役比率：67%</p>	<p>開催回数 8回</p> <p>（2023年6月～12月実績）</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 監査委員会監査基準の制定 • 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針の制定

監査体制

監査委員会は、業務執行からの独立性を高めるとともに、当社では常勤の監査委員を置くものとし、2人を選定（うち1名は社外取締役）。常勤者としての特性を踏まえ、監査環境の整備および社内の情報収集に積極的に努めるとともに、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的にモニタリング。

監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会事務局を設置し、専任の従業員を配置するとともに、必要に応じて内部監査部門である監査室所属の従業員に対し補助を行うよう指示することができる。

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、執行役の個人別の業績評価の決定

委員長メッセージ

- 中長期的に当社グループが目指す経営パフォーマンスに対する報酬制度が、社内外から評価される納得性・透明性が高い体系となるよう議論を尽くす

委員長/議長および構成メンバー	実績	主な議論の内容
<p>【委員長/議長】 宮崎 正啓 (社外取締役)</p> <p>【委員】 田中 径子 (社外取締役)</p> <p>高山 与志子 (社外取締役)</p> <p>門田 道也 (取締役会長)</p> <p>江尻 裕彦 (取締役 代表執行役社長)</p> <p>社外取締役比率：60%</p>	<p>開催回数 2回</p> <p>(2023年6月～12月実績)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 役員報酬、執行役員報酬等に係る内規制定、改定 • 取締役、執行役、執行役員の個人別報酬額の決定

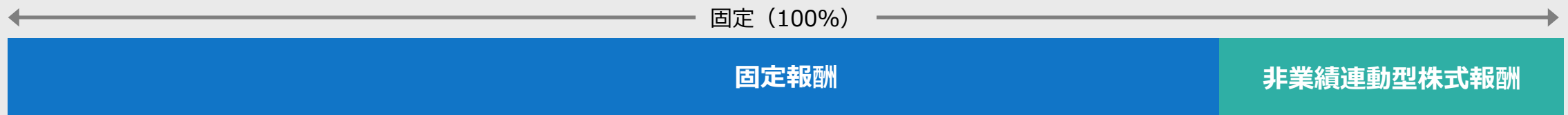
役員報酬体系の見直し

	固定報酬	業績連動報酬		合計
		短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬	
▶ 取締役	100%	—	—	100%
▶ 執行役	38～72%	0～29%	28～33%	100%

取締役の報酬体系（2023年6月29日に以下へ変更）

取締役は監督に注力するため、報酬体系を固定報酬のみへ変更

■ 取締役（社外取締役、監査委員である取締役を除く）

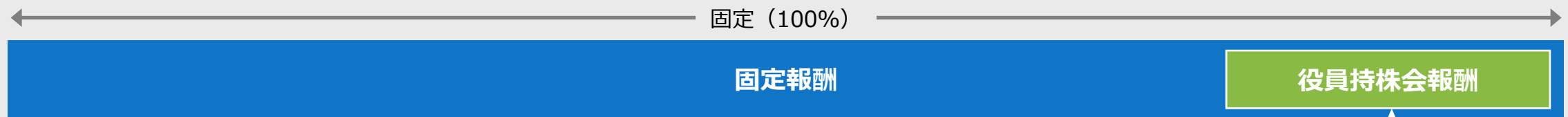


支給のタイミング

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



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（2023年6月29日に以下へ変更）

■ 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 売上総利益率の対計画差
 - リージョン統括本部、電子産業事業部、精密洗浄事業部、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及び相対TSR

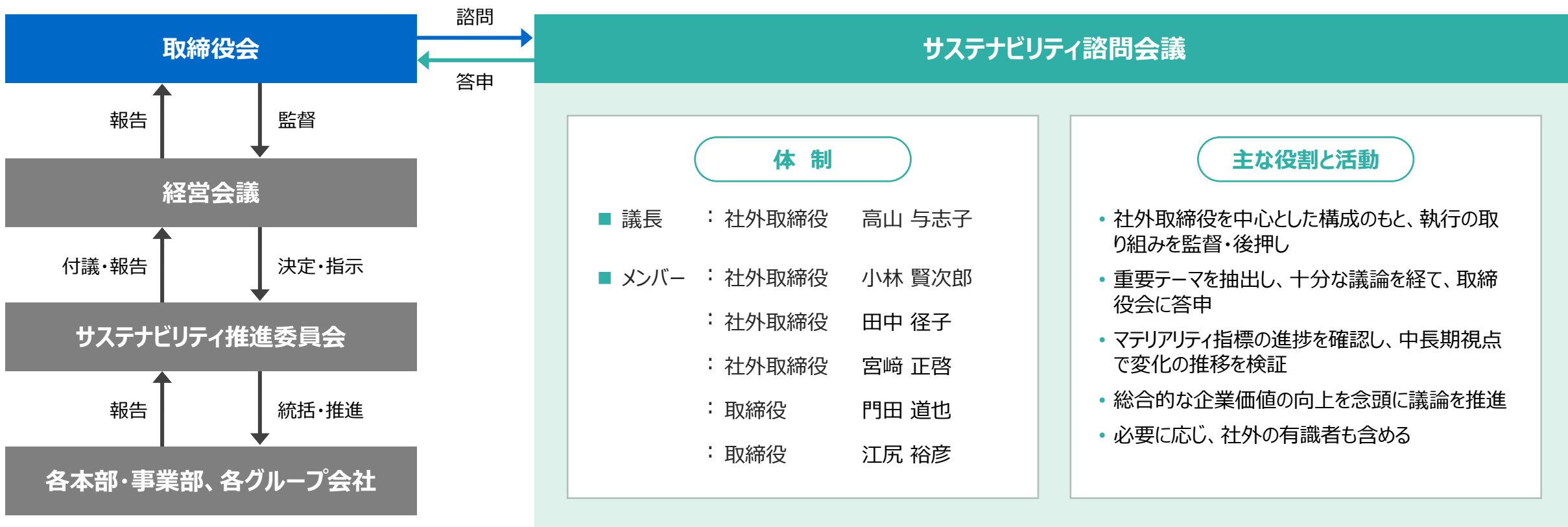
支給のタイミング

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。

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し、株主を含むマルチステークホルダーの視点や中長期視点から、サステナビリティ経営に関するクリタの在り方を検討





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。