



栗田工業株式会社

2019年3月期  
**決算説明会**

---

(証券コード：6370)

2019年5月14日

---

|          |                          |         |
|----------|--------------------------|---------|
| <b>1</b> | <b>2019年3月期実績</b>        | p 1 - 8 |
| <b>2</b> | <b>2020年3月期計画</b>        | p 9 -17 |
| <b>3</b> | <b>MVP-22計画 1年目の振り返り</b> | p18-22  |
| <b>4</b> | <b>今後の重点施策</b>           | p23-25  |

# 1 | 2019年3月期実績

---

# 業績概況

| (単位：億円)             |        | 2018/3月期 | 2019/3月期 | 前年同期比  | 修正計画<br>(2/8) | 期初計画   |
|---------------------|--------|----------|----------|--------|---------------|--------|
| 受                   | 注 高    | 2,514    | 2,584    | + 2.8% | 2,560         | 2,470  |
| 売                   | 上 高    | 2,368    | 2,594    | + 9.5% | 2,600         | 2,550  |
| 営                   | 業 利 益  | 225      | 243      | + 8.2% | 240           | 240    |
| 経                   | 常 利 益  | 221      | 239      | + 8.2% | 242           | 242    |
| 特                   | 別 損 益  | 34       | 36       | —      | 30            | —      |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 |        | 179      | 173      | △ 3.2% | 170           | 170    |
| 1株当たり当期純利益（円）       |        | 159.37   | 154.29   | △ 3.2% | 151.41        | 151.41 |
| 為替<br>レ<br>ー<br>ト   | USD（円） | 112.2    | 110.9    |        | 110.0         | 110.0  |
|                     | EUR（円） | 126.7    | 128.4    |        | 130.0         | 130.0  |
|                     | CNY（円） | 16.6     | 16.5     |        | 16.8          | 16.6   |

- 特別損益に、事業譲渡損やのれんの減損損失などを計上した一方、政策保有株式の売却益を計上。
- 特別損失の影響により、一時的に税金費用が増加。

# セグメント別の実績

| (単位：億円) |       | 2018/3月期 | 2019/3月期 | 前年同期比 |
|---------|-------|----------|----------|-------|
| 全社      | 受注高   | 2,514    | 2,584    | + 70  |
|         | 売上高   | 2,368    | 2,594    | + 226 |
|         | 営業利益  | 225      | 243      | + 19  |
|         | 営業利益率 | 9.5%     | 9.4%     |       |
| 水処理薬品事業 | 受注高   | 904      | 1,029    | + 126 |
|         | 売上高   | 904      | 1,021    | + 117 |
|         | 営業利益  | 72       | 83       | + 11  |
|         | 営業利益率 | 7.9%     | 8.1%     |       |
| 水処理装置事業 | 受注高   | 1,611    | 1,555    | △ 56  |
|         | 売上高   | 1,465    | 1,573    | + 109 |
|         | 営業利益  | 153      | 159      | + 6   |
|         | 営業利益率 | 10.4%    | 10.0%    |       |

- 両事業ともに増収、増益を達成。
- 水処理薬品事業の実績には、前の期に連結子会社化した韓水の影響を含む。
- 水処理装置事業の実績には、工事進行基準の適用範囲拡大の影響を含む。
- 水処理装置事業は、装置案件の追加原価発生の影響を原価率改善要因が相殺し、原価率はほぼ横ばい。

| (単位：億円)      | 2018/3月期    | 2019/3月期     | 前年同期比        |
|--------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>受注高</b>   | <b>904</b>  | <b>1,029</b> | <b>+ 126</b> |
| 国内           | 445         | 462          | + 17         |
| 海外           | 458         | 567          | + 109        |
| <b>売上高</b>   | <b>904</b>  | <b>1,021</b> | <b>+ 117</b> |
| 国内           | 444         | 455          | + 11         |
| 海外           | 459         | 566          | + 106        |
| <b>営業利益</b>  | <b>72</b>   | <b>83</b>    | <b>+ 11</b>  |
| <b>営業利益率</b> | <b>7.9%</b> | <b>8.1%</b>  |              |

- 国内売上高は、前期における機器等のスポット案件計上の反動があったものの伸長。
- 海外売上高は、アジア・北米における伸長と韓水の連結子会社化により高い伸び。
- 原価率の上昇と販管費の増加を増収効果が上回り増益。

## ■ 海外地域別売上高

| (単位：億円)   | 2018/3月期   | 2019/3月期   | 前年同期比        |
|-----------|------------|------------|--------------|
| アジア       | 174        | 281        | + 107        |
| 北米        | 41         | 45         | + 4          |
| EMEA      | 213        | 213        | △ 0          |
| その他       | 31         | 27         | △ 4          |
| <b>合計</b> | <b>459</b> | <b>566</b> | <b>+ 106</b> |

# 水処理装置事業（国内電子産業向け）

| （単位：億円）    | 2018/3月期   | 2019/3月期   | 前年同期比       |
|------------|------------|------------|-------------|
| <b>受注高</b> | <b>553</b> | <b>618</b> | <b>+ 65</b> |
| 装置         | 92         | 109        | + 18        |
| メンテナンス 他   | 146        | 182        | + 35        |
| 超純水供給事業    | 246        | 258        | + 12        |
| 精密洗浄       | 69         | 69         | + 0         |
| <b>売上高</b> | <b>544</b> | <b>598</b> | <b>+ 54</b> |
| 装置         | 79         | 99         | + 20        |
| メンテナンス 他   | 150        | 172        | + 22        |
| 超純水供給事業    | 246        | 258        | + 12        |
| 精密洗浄       | 69         | 69         | + 0         |

- 半導体、電子部品、ウェハで大型案件を受注したことにより装置の受注高・売上高が増加。
- 顧客工場の設備増強・補修需要が高まり、メンテナンスの受注高・売上高が増加。
- 装置とメンテナンスの売上高の増加には、工事進行基準の適用範囲拡大の影響も含む。
- 超純水供給事業は、増設案件の収益計上により拡大。

# 水処理装置事業（国内一般産業向け）



| （単位：億円）    | 2018/3月期   | 2019/3月期   | 前年同期比       |
|------------|------------|------------|-------------|
| <b>受注高</b> | <b>565</b> | <b>635</b> | <b>+ 70</b> |
| エネルギー・インフラ | 443        | 499        | + 57        |
| 土壌浄化       | 91         | 106        | + 15        |
| その他        | 32         | 30         | △ 2         |
| <b>売上高</b> | <b>594</b> | <b>580</b> | <b>△ 14</b> |
| エネルギー・インフラ | 484        | 445        | △ 39        |
| 土壌浄化       | 78         | 107        | + 29        |
| その他        | 31         | 28         | △ 4         |

※「エネルギー・インフラ」には、電力向け・一般産業向けの装置・メンテナンス、官公需メンテナンス、化学洗浄が含まれています。

- 電力向け装置は、受注高が大型案件の受注により増加、売上高も受注残の工事進捗により増加。
- 一般産業向け装置の受注高は、バイオガス発電向け装置の受注により増加。
- 一般産業向けメンテナンスは、顧客設備の老朽化対応や増強対応需要により、受注高・売上高ともに増加。
- 土壌浄化は、受注高が大型案件の受注により増加、売上高も受注残の工事進捗により増加。
- 追加原価の発生により、電力向けと一般産業向け装置の収益性が大幅に悪化。



# 水処理装置事業（海外）

| （単位：億円）    | 2018/3月期   | 2019/3月期   | 前年同期比        |
|------------|------------|------------|--------------|
| <b>受注高</b> | <b>493</b> | <b>302</b> | <b>△ 191</b> |
| 装置         | 391        | 184        | △ 207        |
| メンテナンス 他   | 75         | 86         | + 12         |
| 超純水供給事業    | 28         | 32         | + 4          |
| <b>売上高</b> | <b>326</b> | <b>395</b> | <b>+ 69</b>  |
| 装置         | 225        | 287        | + 61         |
| メンテナンス 他   | 74         | 77         | + 3          |
| 超純水供給事業    | 28         | 32         | + 4          |

- 中国、韓国向けでは、受注高は減少するも、売上高は大型案件の工事進捗により増加。
- メンテナンスと超純水供給事業は、受注高・売上高ともに増加。
- 装置の一部で追加原価が発生したものの、全体では生産効率の改善により収益性が改善。

## 地域別売上高

| （単位：億円）   | 2018/3月期   | 2019/3月期   | 前年同期比       |
|-----------|------------|------------|-------------|
| アジア       | 315        | 384        | + 69        |
| 北米他       | 11         | 11         | + 0         |
| <b>合計</b> | <b>326</b> | <b>395</b> | <b>+ 69</b> |

# 財政状態

| (単位：億円)        | 2018年3月末     | 2019年3月末     | 増減           |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| 現金・預金・有価証券     | 611          | 366          | △ 245        |
| その他流動資産        | 993          | 1,130        | + 136        |
| 有形固定資産         | 860          | 1,097        | + 236        |
| 無形固定資産         | 310          | 540          | + 230        |
| 投資その他の資産       | 456          | 367          | △ 89         |
| <b>資産合計</b>    | <b>3,230</b> | <b>3,499</b> | <b>+ 268</b> |
| 流動負債           | 561          | 681          | + 119        |
| 固定負債           | 260          | 423          | + 163        |
| <b>負債合計</b>    | <b>822</b>   | <b>1,104</b> | <b>+ 282</b> |
| 株主資本           | 2,226        | 2,334        | + 108        |
| その他の包括利益       | 162          | 42           | △ 120        |
| 非支配株主持分        | 20           | 19           | △ 2          |
| <b>純資産合計</b>   | <b>2,409</b> | <b>2,395</b> | <b>△ 14</b>  |
| <b>負債純資産合計</b> | <b>3,230</b> | <b>3,499</b> | <b>+ 268</b> |

- 北米における買収や超純水供給事業への投資により、固定資産が増加し、手元流動性が減少。
- 純資産では、株主資本が増加した一方、政策保有株式の売却に伴い投資有価証券の含み益が減少し、その他包括利益累計額が減少。

# (ご参考) 2019年3月期通期業績 (IFRSベース)

## 2020年3月期第1四半期より国際会計基準 (IFRS) を任意適用

| (単位：億円)         | 2019/3月期 実績 |          |      |  |
|-----------------|-------------|----------|------|--|
|                 | 日本基準        | IFRS参考値* | 差異   | 調整項目   |
| 売上高             | 2,594       | 2,573    | △ 21 |  |
| 売上総利益           | 827         | 827      | —    |  |
| 販売費及び一般管理費      | 584         | 568      | △ 16 | ・ のれん償却費 △16   |
| 事業利益            | —           | 260      | —    |  |
| その他の収支          | —           | △ 63     | —    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アルミナ化合物事業譲渡損 △29</li> <li>・ 子会社のれん減損損失 △11</li> <li>・ 買収関連費用 △13</li> <li>・ 事業整理損 △5</li> <li>・ 固定資産売却損△6 ほか</li> </ul> |
| 営業利益            | 243         | 196      | △ 47 |  |
| 税引前当期純利益        | 275         | 207      | △ 68 | ・ 投資有価証券売却益 △87  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 173         | 127      | △ 46 |  |

\* 1 IFRS参考値は、現時点においてIFRSベースに調整した未監査の数値であり、変更の可能性があります。

\* 2 事業利益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

## 2 | 2020年3月期計画

---

## 水処理薬品事業

- 国内製造業の生産活動は堅調さを維持すると見込む。
- 米中貿易摩擦の激化、中国の景気減速、欧州の成長鈍化といった景気下振れリスクを想定。

## 水処理装置事業

- 国内では老朽化設備や既存設備の更新・維持のための設備投資需要は堅調さを見込む。
- 中国、韓国の半導体・FPD関連投資は先行き不透明な状況が継続。

# 業績計画の概要

| (単位：億円)                   |         | 2019/3月期 実績<br>(日本基準) | 2019/3月期 実績<br>(IFRS参考値) | 2020/3月期 計画<br>(IFRS) | 前期比     |        |         |         |     |     |         |
|---------------------------|---------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------|--------|---------|---------|-----|-----|---------|
| 受                         | 注       | 高                     | 2,584                    | 2,584                 | 2,700   | + 4.5% |         |         |     |     |         |
| 売                         | 上       | 高                     | 2,594                    | 2,573                 | 2,780   | + 8.1% |         |         |     |     |         |
| 事                         | 業       | 利                     | 益                        | —                     | 260     | 265    | + 2.0%  |         |     |     |         |
| そ                         | の       | 他                     | の                        | 収                     | 支       | —      | —       |         |     |     |         |
| 営                         | 業       | 利                     | 益                        | 243                   | 196     | 290    | + 47.8% |         |     |     |         |
| 税                         | 引       | 前                     | 当                        | 期                     | 純       | 利      | 益       | 275     | 207 | 292 | + 40.7% |
| 親                         | 会       | 社                     | 株                        | 主                     | に       | 帰      | 属       | す       | る   |     |         |
| 当                         | 期       | 純                     | 利                        | 益                     | 173     | 127    | 206     | + 62.4% |     |     |         |
| 1 株 当 た り 当 期 純 利 益 （ 円 ） |         | 154.29                | 112.95                   | 183.47                | + 62.4% |        |         |         |     |     |         |
| 為<br>替<br>レ<br>ー<br>ト     | USD (円) | 110.9                 | 110.9                    | 110.0                 |         |        |         |         |     |     |         |
|                           | EUR (円) | 128.4                 | 128.4                    | 125.0                 |         |        |         |         |     |     |         |
|                           | CNY (円) | 16.5                  | 16.5                     | 16.6                  |         |        |         |         |     |     |         |

\* IFRS参考値は、現時点においてIFRSベースに調整した未監査の数値であり、変更の可能性があります。

- 受注高と売上高には、U.S. Water社の新規連結の影響を含む。
- その他の収支には、超純水供給事業用資産の売却益と買収関連費用を見込む。

# セグメント別の計画

| (単位：億円)     |       | 2019/3月期<br>実績<br>(日本基準) | 2019/3月期<br>実績<br>(IFRS参考値) | 2020/3月期<br>計画<br>(IFRS) | 前期比   |
|-------------|-------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------|
| 全社          | 受注高   | 2,584                    | 2,584                       | 2,700                    | + 116 |
|             | 売上高   | 2,594                    | 2,573                       | 2,780                    | + 207 |
|             | 事業利益  | —                        | 260                         | 265                      | + 5   |
|             | 営業利益  | 243                      | 196                         | 290                      | + 94  |
|             | 営業利益率 | 9.4%                     | 7.6%                        | 10.4%                    |       |
| 水処理薬品<br>事業 | 受注高   | 1,029                    | 1,029                       | 1,184                    | + 155 |
|             | 売上高   | 1,021                    | 1,021                       | 1,181                    | + 160 |
|             | 事業利益  | —                        | 99                          | 110                      | + 11  |
|             | 営業利益  | 83                       | 48                          | 95                       | + 47  |
|             | 営業利益率 | 8.1%                     | 4.7%                        | 8.0%                     |       |
| 水処理装置<br>事業 | 受注高   | 1,555                    | 1,555                       | 1,516                    | △ 39  |
|             | 売上高   | 1,573                    | 1,552                       | 1,599                    | + 47  |
|             | 事業利益  | —                        | 161                         | 155                      | △ 6   |
|             | 営業利益  | 159                      | 149                         | 195                      | + 46  |
|             | 営業利益率 | 10.0%                    | 9.6%                        | 12.2%                    |       |

- 水処理薬品事業は、販管費からのれん償却費がなくなる一方、その他の費用に買収関連費用を見込む。
- 水処理装置事業は、減価償却費の減少と追加原価の減少を見込む一方、国内外電子産業向け装置他の減収による減益要因を見込む。
- 水処理装置事業は、その他の収益に超純水供給事業用資産の売却益を見込む。

| (単位：億円)      | 2019/3月期 実績<br>(日本基準) | 2019/3月期 実績<br>(IFRS参考値) | 2020/3月期 計画<br>(IFRS) | 前期比          |
|--------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>受注高</b>   | <b>1,029</b>          | <b>1,029</b>             | <b>1,184</b>          | <b>+ 155</b> |
| 国内           | 462                   | 462                      | 473                   | + 11         |
| 海外           | 567                   | 567                      | 711                   | + 143        |
| <b>売上高</b>   | <b>1,021</b>          | <b>1,021</b>             | <b>1,181</b>          | <b>+ 160</b> |
| 国内           | 455                   | 455                      | 470                   | + 15         |
| 海外           | 566                   | 566                      | 711                   | + 145        |
| <b>事業利益</b>  | <b>—</b>              | <b>99</b>                | <b>110</b>            | <b>+ 11</b>  |
| <b>営業利益</b>  | <b>83</b>             | <b>48</b>                | <b>95</b>             | <b>+ 47</b>  |
| <b>営業利益率</b> | <b>8.1%</b>           | <b>4.7%</b>              | <b>8.0%</b>           |              |

- U.S. Water社の新規連結により、北米での売上高は大幅増加を見込む。
- U.S. Water社の連結初年度は、PPAやPMI費用の計上により、営業利益への貢献は見込まず。
- 前期にアルミナ化合物事業を売却したことにより、欧州での売上高は減少を見込む。

## 海外地域別売上高

| (単位：億円)   | 2019/3月期 実績<br>(日本基準) | 2019/3月期 実績<br>(IFRS参考値) | 2020/3月期 計画<br>(IFRS) | 前期比          |
|-----------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------|
| アジア       | 281                   | 281                      | 287                   | + 6          |
| 北米        | 45                    | 45                       | 188                   | + 144        |
| EMEA      | 213                   | 213                      | 206                   | △ 7          |
| その他       | 27                    | 27                       | 30                    | + 3          |
| <b>合計</b> | <b>566</b>            | <b>566</b>               | <b>711</b>            | <b>+ 145</b> |



# 水処理装置事業（国内電子産業向け）

| （単位：億円）    | 2019/3月期<br>実績<br>（日本基準） | 2019/3月期<br>実績<br>（IFRS参考値） | 2020/3月期<br>計画<br>（IFRS） | 前期比  |
|------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------|
| <b>受注高</b> | <b>618</b>               | <b>618</b>                  | <b>569</b>               | △ 49 |
| 装置         | 109                      | 109                         | 66                       | △ 44 |
| メンテナンス 他   | 182                      | 182                         | 161                      | △ 20 |
| 超純水供給事業    | 258                      | 258                         | 269                      | + 11 |
| 精密洗浄       | 69                       | 69                          | 73                       | + 4  |
| <b>売上高</b> | <b>598</b>               | <b>594</b>                  | <b>591</b>               | △ 3  |
| 装置         | 99                       | 98                          | 77                       | △ 21 |
| メンテナンス 他   | 172                      | 170                         | 172                      | + 2  |
| 超純水供給事業    | 258                      | 258                         | 269                      | + 11 |
| 精密洗浄       | 69                       | 69                          | 73                       | + 4  |

- 装置の受注高・売上高は高水準を維持するも減少を見込む。
- メンテナンスは受注が減少するも、受注残からの売上計上により増収を見込む。
- 超純水供給事業は、事業用資産売却による減収影響を見込む一方、新規案件の収益貢献により増収を見込む。

# 水処理装置事業（国内一般産業向け）



| （単位：億円）    | 2019/3月期<br>実績<br>（日本基準） | 2019/3月期<br>実績<br>（IFRS参考値） | 2020/3月期<br>計画<br>（IFRS） | 前期比  |
|------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------|
| <b>受注高</b> | <b>635</b>               | <b>635</b>                  | <b>576</b>               | △ 59 |
| エネルギー・インフラ | 499                      | 499                         | 468                      | △ 31 |
| 土壌浄化       | 106                      | 106                         | 81                       | △ 24 |
| その他        | 30                       | 30                          | 26                       | △ 4  |
| <b>売上高</b> | <b>580</b>               | <b>565</b>                  | <b>610</b>               | + 45 |
| エネルギー・インフラ | 445                      | 433                         | 498                      | + 65 |
| 土壌浄化       | 107                      | 104                         | 85                       | △ 19 |
| その他        | 28                       | 28                          | 27                       | △ 0  |

※「エネルギー・インフラ」には、電力向け・一般産業向けの装置・メンテナンス、官公需メンテナンス、化学洗浄が含まれています。

- 電力向け装置は、大型案件受注のあった前期との比較では受注高は減少、売上高は横ばいを見込む。
- 一般産業向け装置は、受注高は横ばい、売上高は受注残からの工事進捗による増加を見込む。
- 電力向け装置と一般産業向け装置は、前期に発生した追加原価の減少を見込む。
- 土壌浄化は、受注高・売上高ともに高水準を維持するも、好調だった前期との比較では減少を見込む。
- 官需メンテナンスは受注残からの工事進捗による売上高の増加を見込む。

# 水処理装置事業（海外）

| （単位：億円）    | 2019/3月期 実績<br>（日本基準） | 2019/3月期 実績<br>（IFRS参考値） | 2020/3月期 計画<br>（IFRS） | 前期比         |
|------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------|
| <b>受注高</b> | <b>302</b>            | <b>302</b>               | <b>371</b>            | <b>+ 69</b> |
| 装置         | 184                   | 184                      | 257                   | + 73        |
| メンテナンス 他   | 86                    | 86                       | 84                    | △ 2         |
| 超純水供給事業    | 32                    | 32                       | 30                    | △ 2         |
| <b>売上高</b> | <b>395</b>            | <b>393</b>               | <b>398</b>            | <b>+ 5</b>  |
| 装置         | 287                   | 284                      | 279                   | △ 4         |
| メンテナンス 他   | 77                    | 77                       | 89                    | + 12        |
| 超純水供給事業    | 32                    | 32                       | 30                    | △ 2         |

- 中国・韓国向けの受注高は1割程度の減少、売上高は4割程度の減少を見込む。
- 上記減収の減益影響を見込む。
- 装置の受注高・売上高にはU.S.Water社の新規連結影響を含む。
- U.S.Water社の新規連結による利益貢献は見込まず。

## ■ 地域別売上高

| （単位：億円）   | 2019/3月期 実績<br>（日本基準） | 2019/3月期 実績<br>（IFRS参考値） | 2020/3月期 計画<br>（IFRS） | 前期比        |
|-----------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|------------|
| アジア       | 384                   | 382                      | 302                   | △ 80       |
| 北米他       | 11                    | 11                       | 96                    | + 85       |
| <b>合計</b> | <b>395</b>            | <b>393</b>               | <b>398</b>            | <b>+ 5</b> |

# サービス事業売上高内訳

| (単位：億円)  | 2019/3月期<br>実績<br>(日本基準) | 2019/3月期<br>実績<br>(IFRS参考値) | 2020/3月期<br>計画<br>(IFRS) | 前期比   |
|----------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------|
| 水処理薬品事業  | 1,021                    | 1,021                       | 1,181                    | + 160 |
| 水処理装置事業  | 1,086                    | 1,074                       | 1,118                    | + 44  |
| 超純水供給事業  | 290                      | 290                         | 299                      | + 9   |
| 精密洗浄     | 69                       | 69                          | 73                       | + 4   |
| 土壌浄化     | 107                      | 104                         | 85                       | △ 19  |
| 国内メンテナンス | 522                      | 512                         | 547                      | + 34  |
| 海外メンテナンス | 77                       | 77                          | 89                       | + 12  |
| その他      | 22                       | 22                          | 25                       | + 4   |
| 合計       | 2,107                    | 2,095                       | 2,299                    | + 204 |

- 超純水供給事業は、増収要因が減収要因を上回る見込み。
- 国内メンテナンスは、顧客設備の補修、老朽化更新、能力増強といった需要が堅調な見込み。
- 精密洗浄は新規需要を見込む。

# 設備投資・減価償却費・研究開発費

| (単位：億円)          | 2019/3月期<br>実績<br>(日本基準) | 2019/3月期<br>実績<br>(IFRS参考値) | 2020/3月期<br>計画<br>(IFRS) | 前期比          |
|------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------|
| <b>設備投資額（有形）</b> | <b>369</b>               | <b>381</b>                  | <b>240</b>               | <b>△ 141</b> |
| 超純水供給事業          | 279                      | 279                         | 115                      | △ 164        |
| 上記以外             | 90                       | 102                         | 125                      | + 23         |
| <b>減価償却費（有形）</b> | <b>139</b>               | <b>169</b>                  | <b>160</b>               | <b>△ 9</b>   |
| 水処理薬品事業          | 24                       | 33                          | 33                       | + 0          |
| 水処理装置事業          | 115                      | 136                         | 127                      | △ 9          |
| <b>研究開発費</b>     | <b>55</b>                | <b>55</b>                   | <b>56</b>                | <b>+ 1</b>   |
| 水処理薬品事業          | 19                       | 19                          | 18                       | △ 1          |
| 水処理装置事業          | 36                       | 36                          | 38                       | + 2          |

- 超純水供給事業の設備投資は、19/3期に大幅に増加し20/3期には減少するも高水準を維持する計画。
- 上記以外の設備投資は、20/3期に精密洗浄事業で増加を見込む。
- 減価償却費は、20/3期に超純水供給事業で減少を見込む。

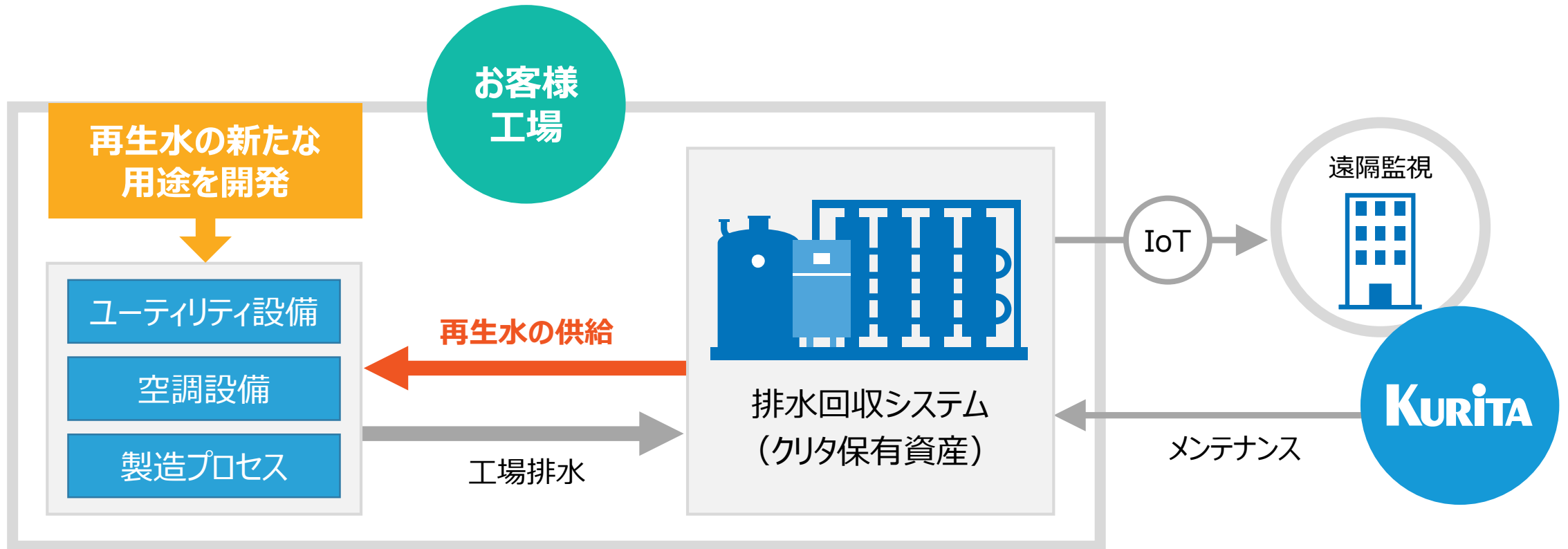
### 3 | MVP-22計画 1年目の振り返り

---

## 施策の進捗により、収益基盤の確立に向け前進

| 重点施策           | 進捗状況   | 課題と成果  |
|----------------|--|--|
| 1 CSVビジネスの展開   | <ul style="list-style-type: none"><li>グループ全体で本業を通じた排水回収や省エネルギー、廃棄物削減の実現</li><li>社会への提供価値の定量化</li></ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>受注目標と提供価値目標の達成</li></ul>   |
| 2 総合ソリューションの拡充 | <ul style="list-style-type: none"><li>顧客価値を創出する技術・商品・サービス・売り方のパッケージ化の取り組み</li><li>ソリューション領域の拡大</li><li>顧客のニーズや課題に基づく総合ソリューションの提案</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>新たな契約型モデルの構築</li><li>冷温水設備の維持管理の一括受注</li><li>ファインスチーム、KWSS、再生水供給等の契約締結</li></ul> |
| 3 プラント生産体制の再構築 | <ul style="list-style-type: none"><li>限界生産高の可視化と案件選別の徹底</li><li>アライアンス先の探索</li><li>設計業務のシステム化</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>国内生産体制逼迫の解消には至らず</li><li>海外生産体制の機能確立</li></ul>                                   |
| 4 低採算事業、資産の合理化 | <ul style="list-style-type: none"><li>アルミナ化合物事業の売却</li><li>政策保有株式の売却</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>有望事業への経営資源の配分</li></ul>  |

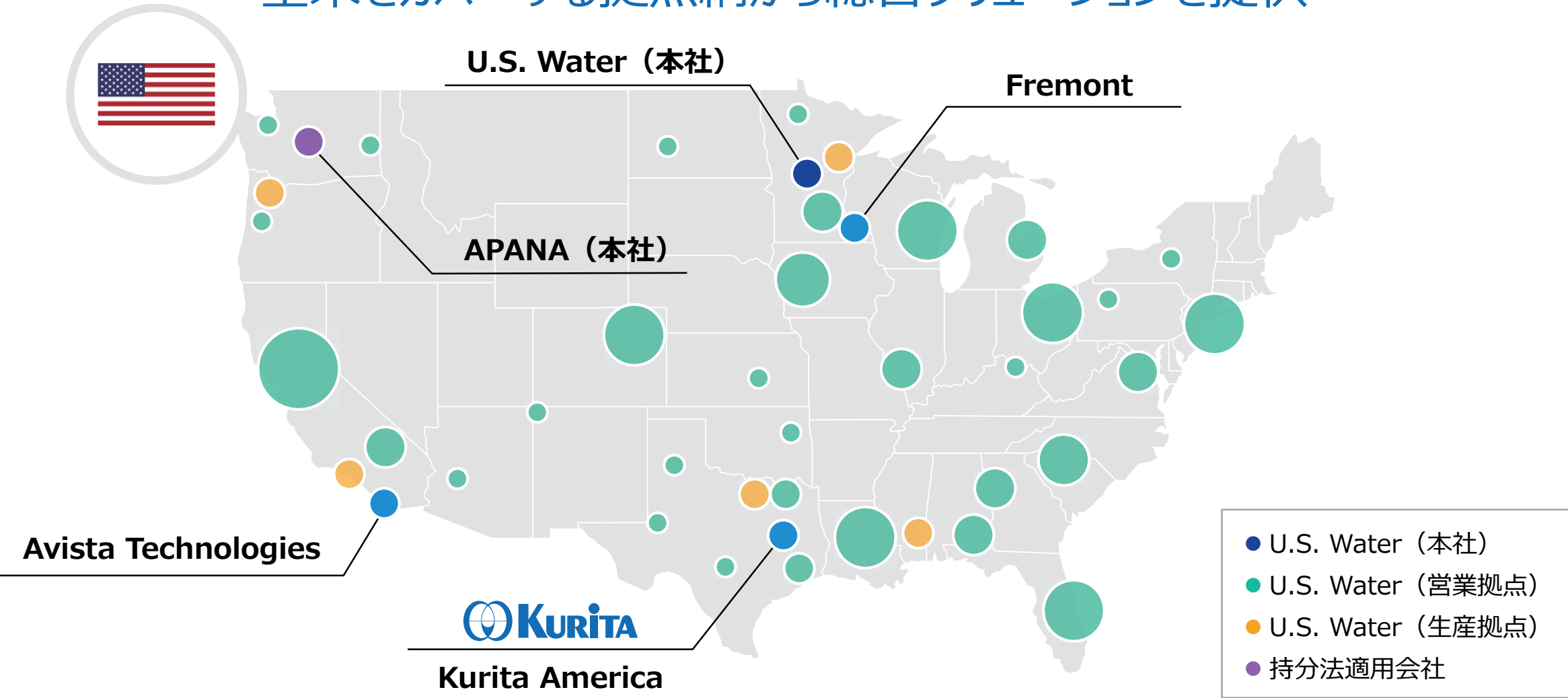
## メリットを顧客とシェアする契約型ビジネス



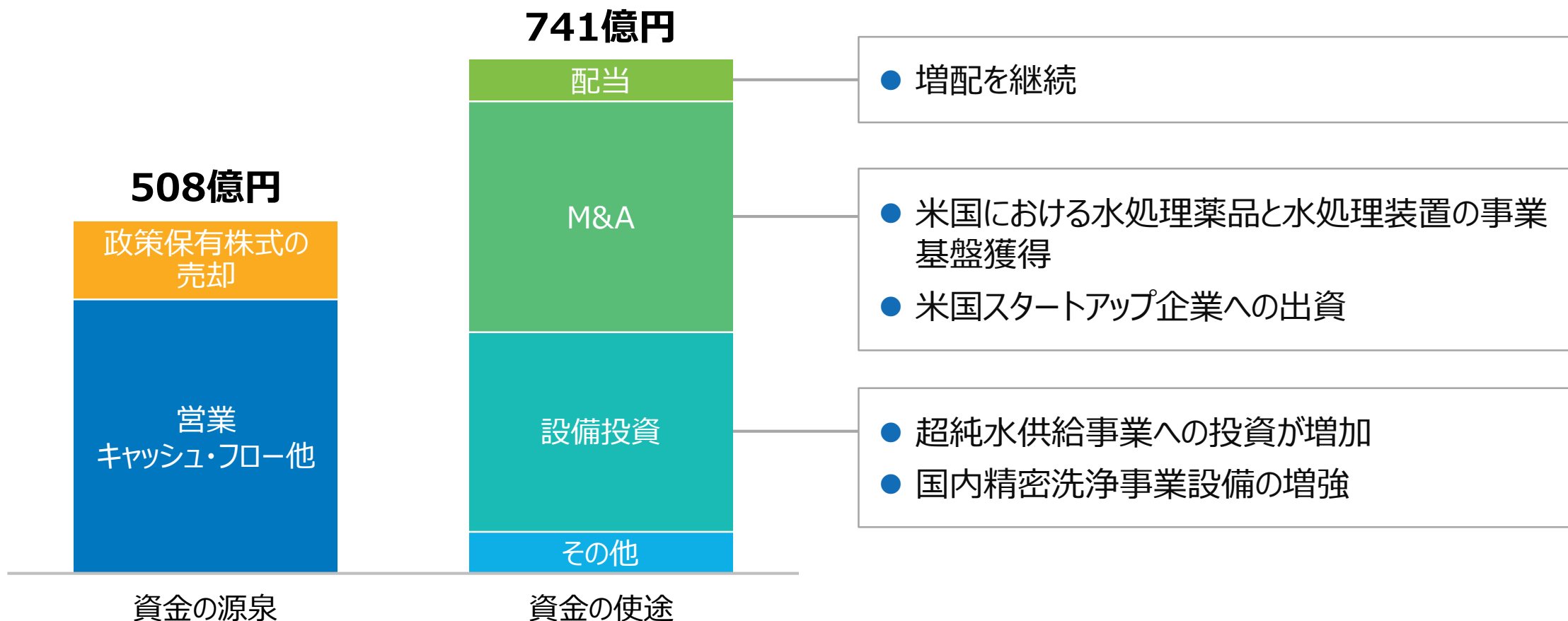
再生水の新たな用途開発と安定した水処理の実現



## 全米をカバーする拠点網から総合ソリューションを提供



## 有望事業への積極投資と資金の源泉の多様化

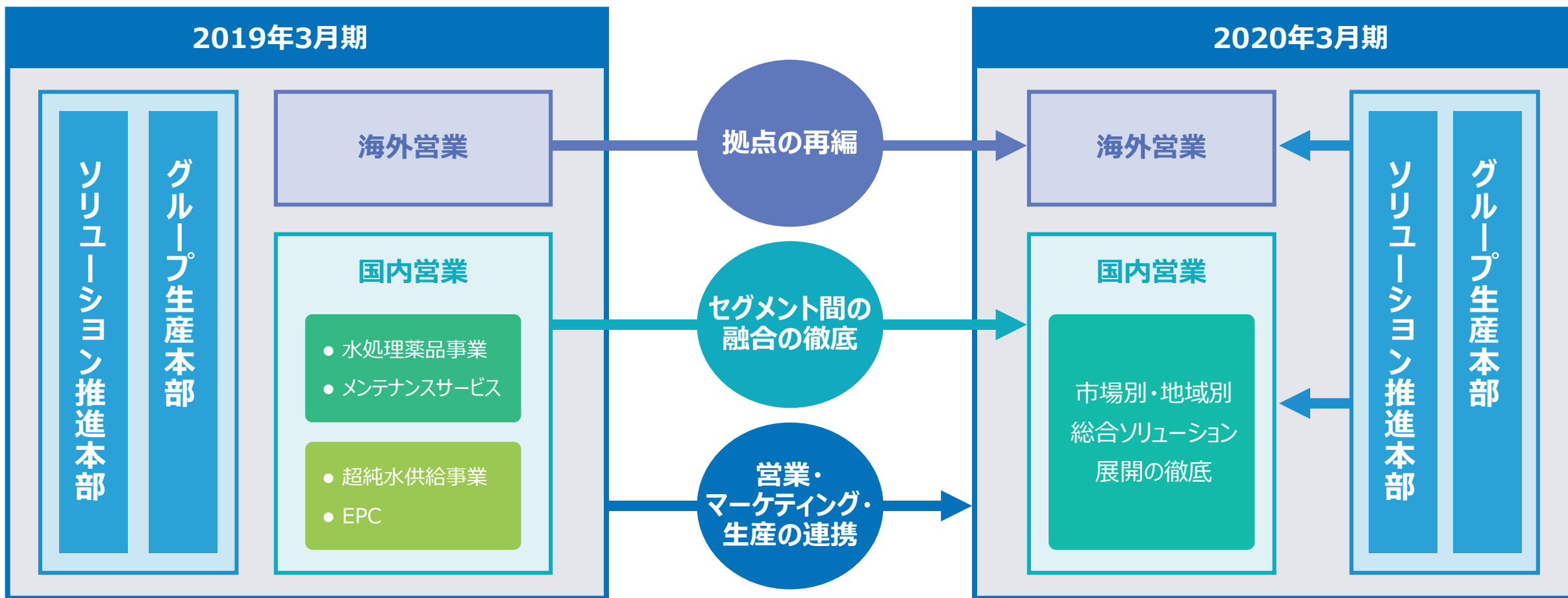


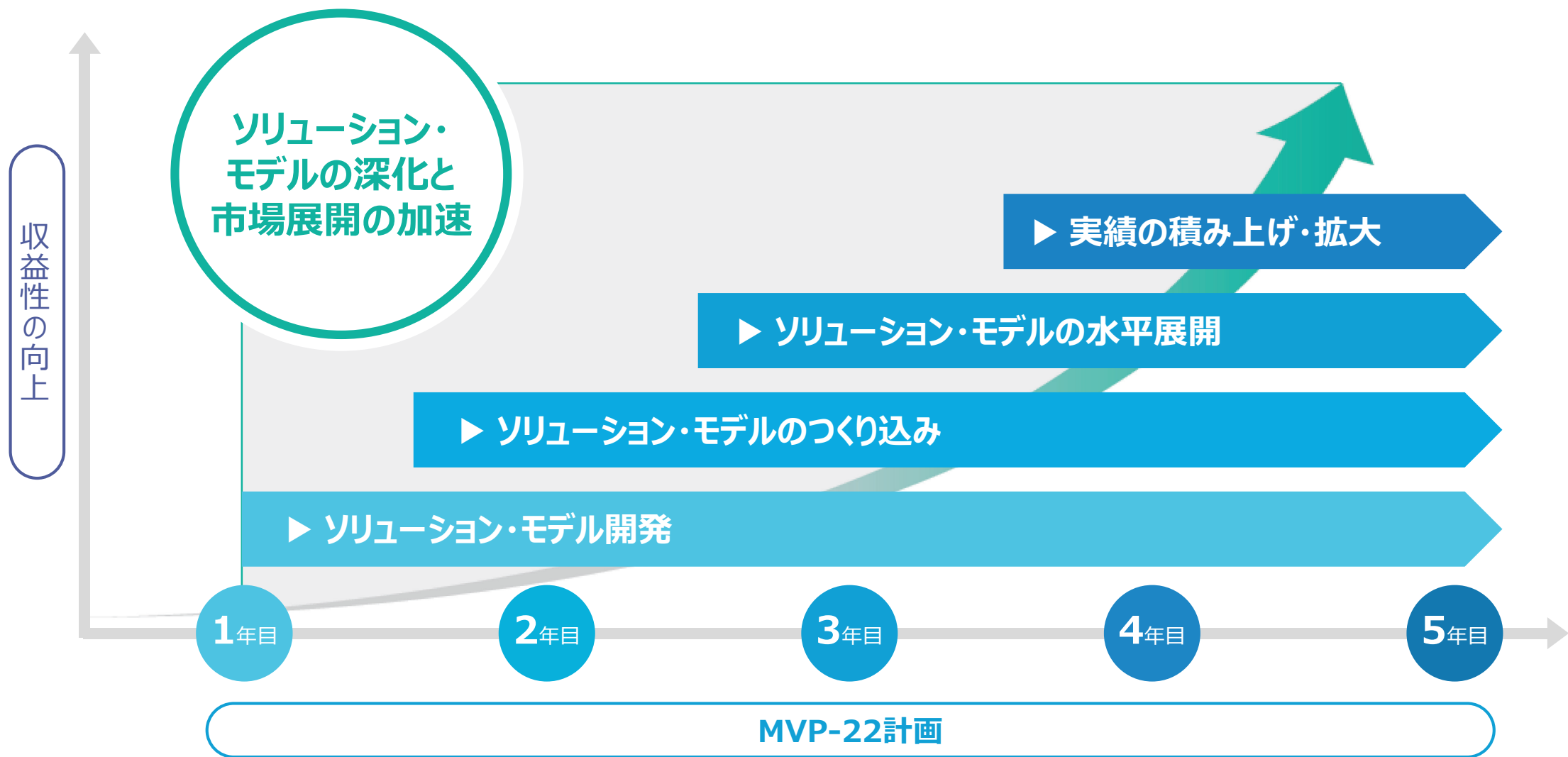
|              | 2019年3月期の取り組み   | 成果   |
|--------------|---|--|
| 経営の監督と執行     | 執行役員制度改定 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 雇用契約から委任契約へ変更</li> <li>• 取締役と同様の報酬制度へ変更</li> </ul>                    | 執行役員の意識向上と業務執行力の強化を期待  |
| 取締役候補者の選定・育成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 後継者育成会議の設置</li> <li>• 外部機関の活用</li> <li>• 取締役の要件および代表取締役社長後継者の要件の見直し</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 選任の判断の客観性と選任プロセスの透明性向上</li> <li>• 育成の仕組みの体系化</li> </ul> |
| 政策保有株式の売却    | 37銘柄のうち13銘柄を売却<br>(部分売却を含む)   | 売却により得た資金を有望事業に投資  |
| 情報開示方針の改定    | 重要情報の取り扱いや情報開示体制の明文化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 公平かつ適時な情報開示の確保</li> <li>• 情報開示の萎縮の予防</li> </ul>         |

## 4 | 今後の重点施策

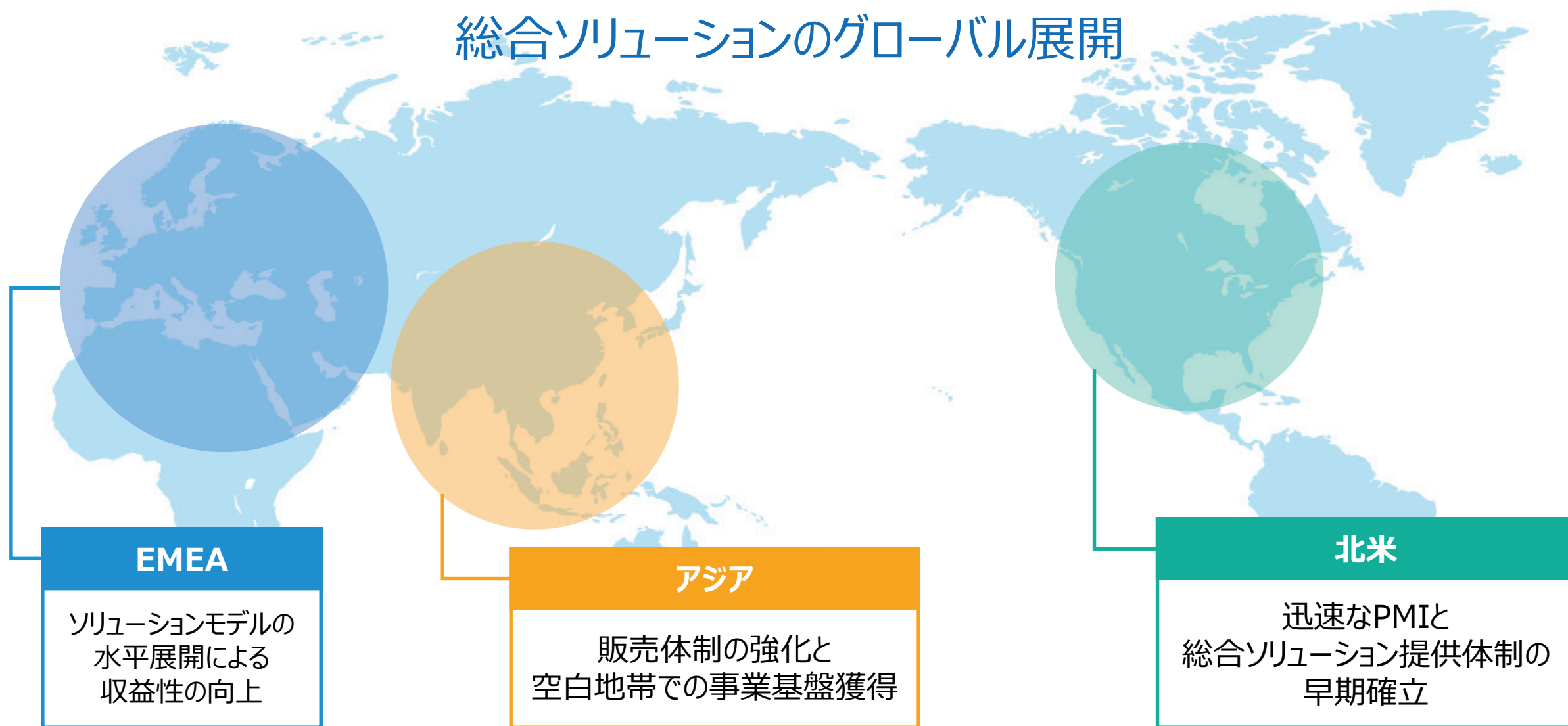
---

## 総合ソリューション提供に向けた営業体制の変革





## 総合ソリューションのグローバル展開





#### 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。