



栗田工業株式会社

2018年度 SRミーティング資料

(証券コード : 6370)

2019年2月-3月

I	■	クリタグループの概要	p 1 - 5
II	■	中期経営計画 MVP-22	p 6 - 9
III	■	クリタのコーポレートガバナンスに関する取り組み	p10-23
	■	(ご参考)株主・投資家との対話に向けた取り組み...	p24

I | クリタグループの概要

会社概要と株主構成



会社概要

- 会社名： 栗田工業株式会社
- 代表者： 代表取締役社長 門田道也
- 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： 東京証券取引所市場第一部
- 資本金： 13,450,751,434円
- 発行済株式総数： 116,200,694株
- 株主総数： 22,195名（2018年9月30日現在）

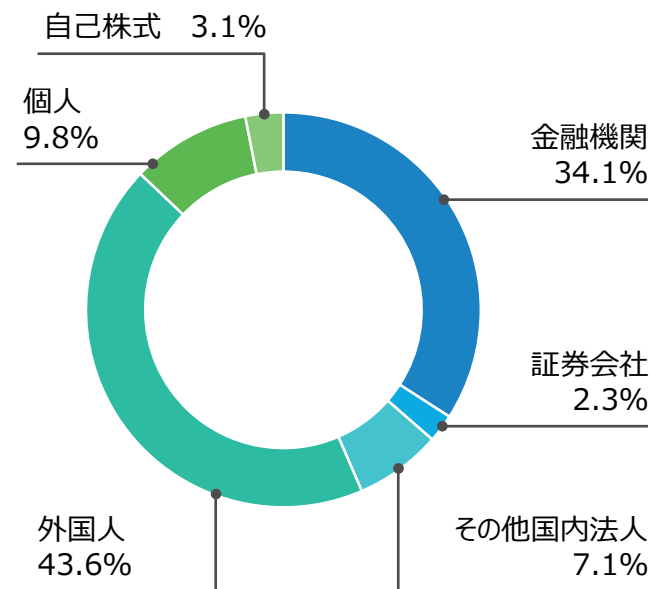
株主構成（上位10名）（2018年9月30日現在）

順位	株主名	所有株数(千株)	所有比率
1	日本トラスティ・サービス信託銀行（株）（信託口）	8,957	7.70%
2	日本生命保険（相）	5,979	5.14%
3	日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	5,679	4.88%
4	日本トラスティ・サービス信託銀行（株）（信託口9）	2,571	2.21%
5	東京海上日動火災保険（株）	2,155	1.85%
6	日本トラスティ・サービス信託銀行（株）（信託口5）	2,109	1.81%
7	（株）三菱UFJ銀行	2,056	1.76%
8	ビーエヌワイエムエスエーエヌビイ ノン トリーティー アカウント	1,960	1.68%
9	バンク ジュリウス ベア アンド カンパニー リミテッド	1,748	1.50%
10	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	1,614	1.38%

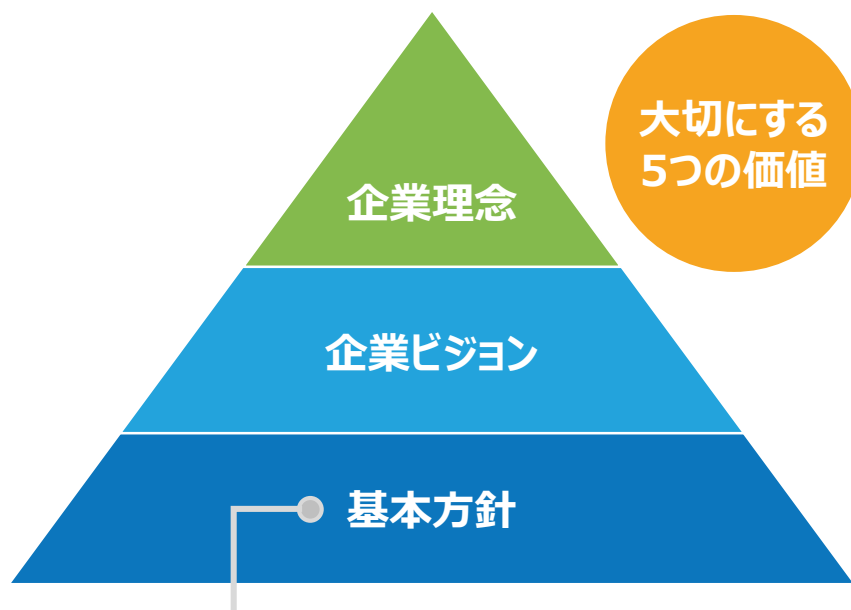
注：上記のほかに自己株式が3,593千株あります。

日本トラスティ・サービス信託銀行（株）（信託口）の中には取締役に対する業績連動型株式報酬信託分の自己株式327千株を含んでいます。

所有者別保有比率（2018年9月30日現在）



企業理念を起点にクリタグループの使命や目指す姿を体系化



1. クリタグループ行動準則
2. コーポレートガバナンスに関する方針
3. 内部統制システム構築に関する基本方針
4. CSRに関する方針
5. クリタグループBCM(事業継続マネジメント)方針
6. クリタグループ業務方針

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」

企業ビジョン

(2018年4月改定)

持続可能な社会の実現に貢献する
「水と環境の独創的価値の創造者」

企業理念の実現に向けクリタグループが成長し続けていくために CSRを経営戦略の中核に位置付ける

CSRの定義

クリタグループの社会への影響に対する責任

取り組む目的

1. クリタグループと社会の共通価値を創造し最大化する
2. クリタグループの潜在的悪影響を特定し、防止・軽減する

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

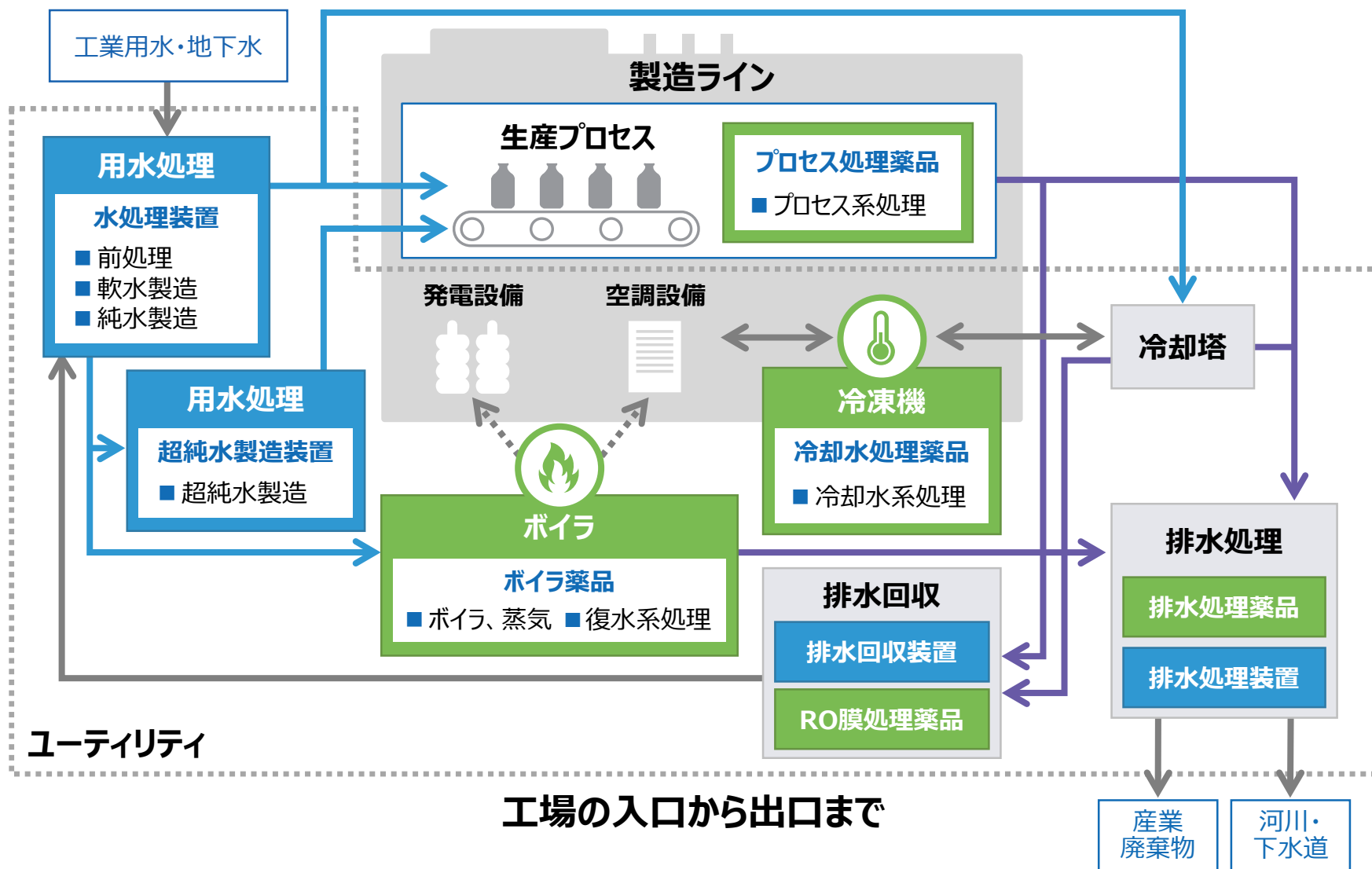
基礎テーマ

1. 安全性の高いサービス・製品を提供する
2. 公正に事業を行う
3. 人権を尊重する

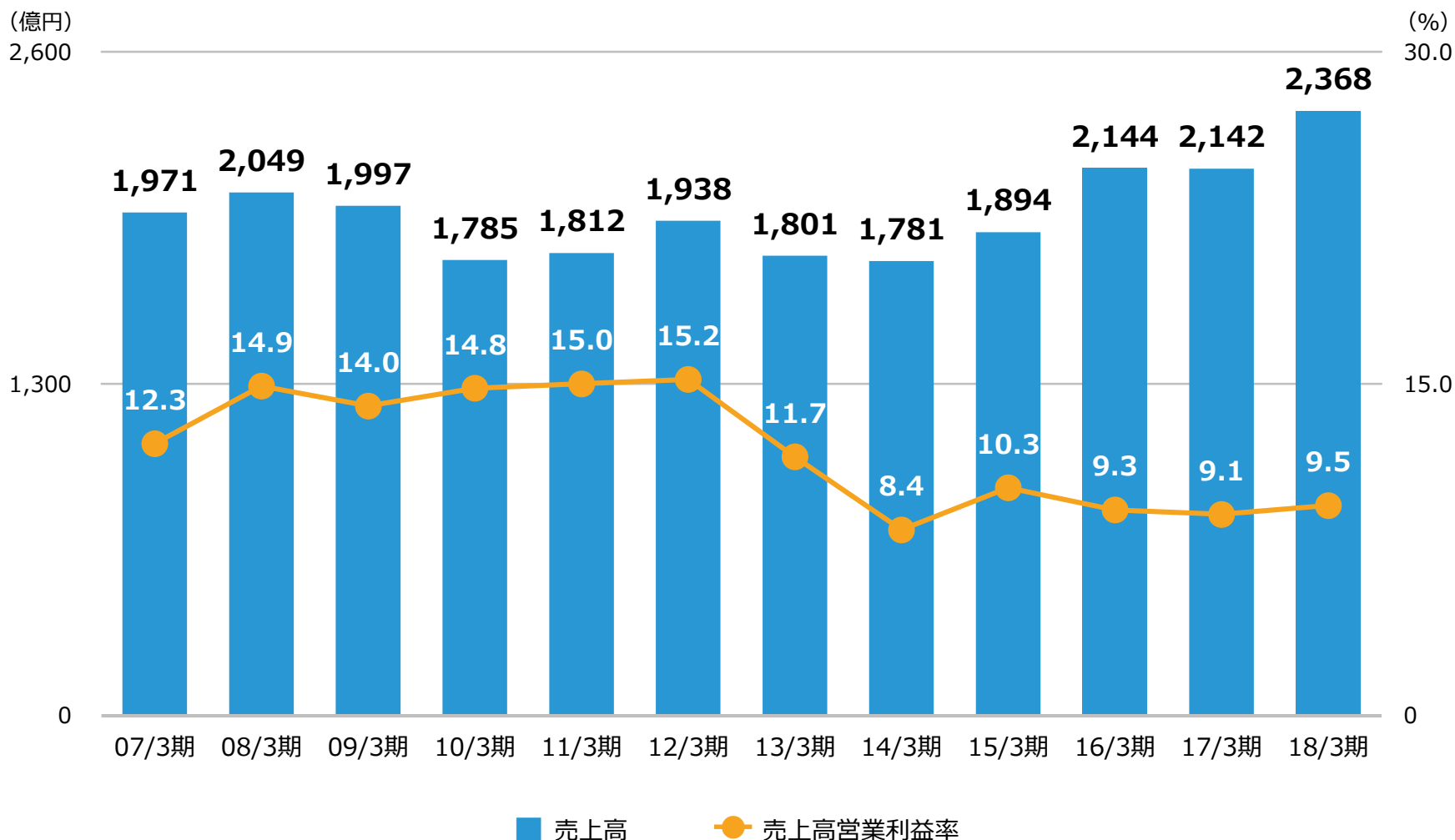
成長機会テーマ

4. 水資源の問題を解決する
5. 持続可能なエネルギー利用を実現する
6. 廃棄物を削減する
7. 産業の生産技術を進歩させる

クリタの事業領域



売上高と売上高営業利益率の推移



Ⅱ | 中期経営計画 MVP-22

基本方針

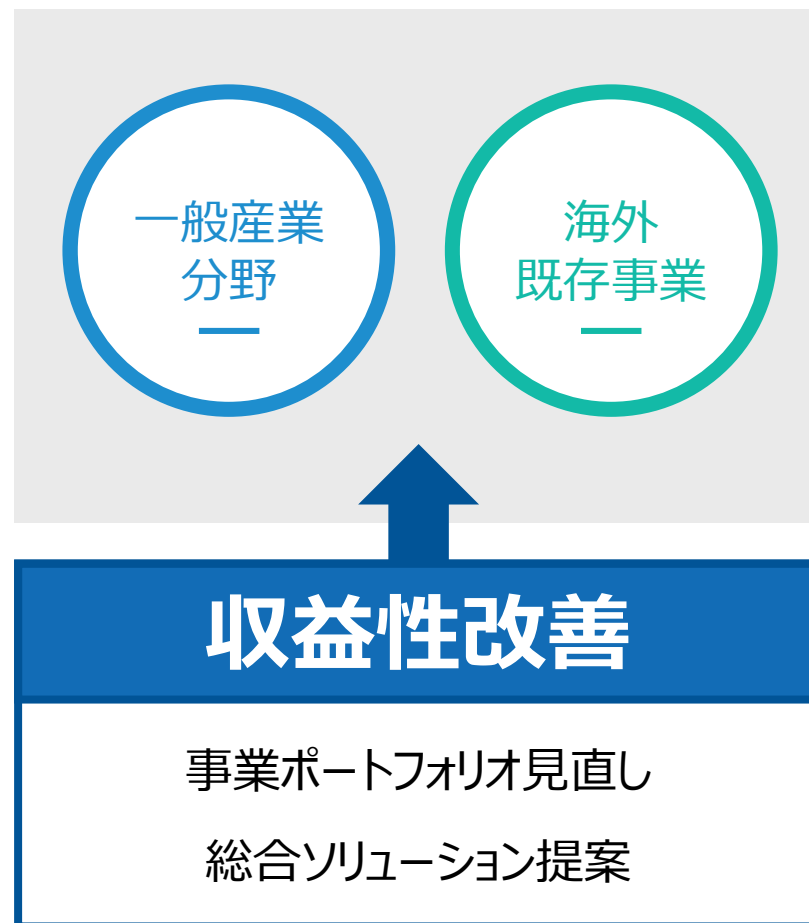
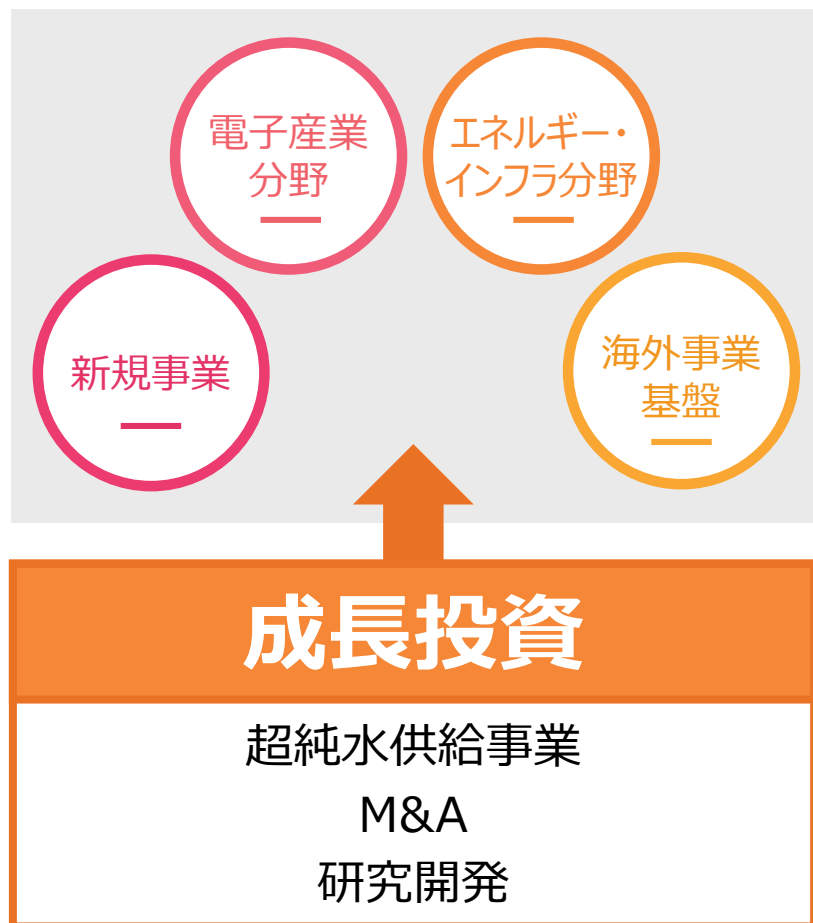
既成概念を壊し、仕事の品質とスピードを飛躍的に高め、
顧客親密性を最大化する。

重点施策

- CSVビジネスの展開
- プラント生産体制の再構築
- 研究開発の基盤強化と推進
- 総合ソリューションの拡充
- 新事業の創出とイノベーション推進
- グループガバナンスの体制整備

2本の柱

取り組みの2本柱は、成長投資と収益性改善



経営目標

売上高年平均オーガニック成長率 **3** %以上

売上高営業利益率 **15** %

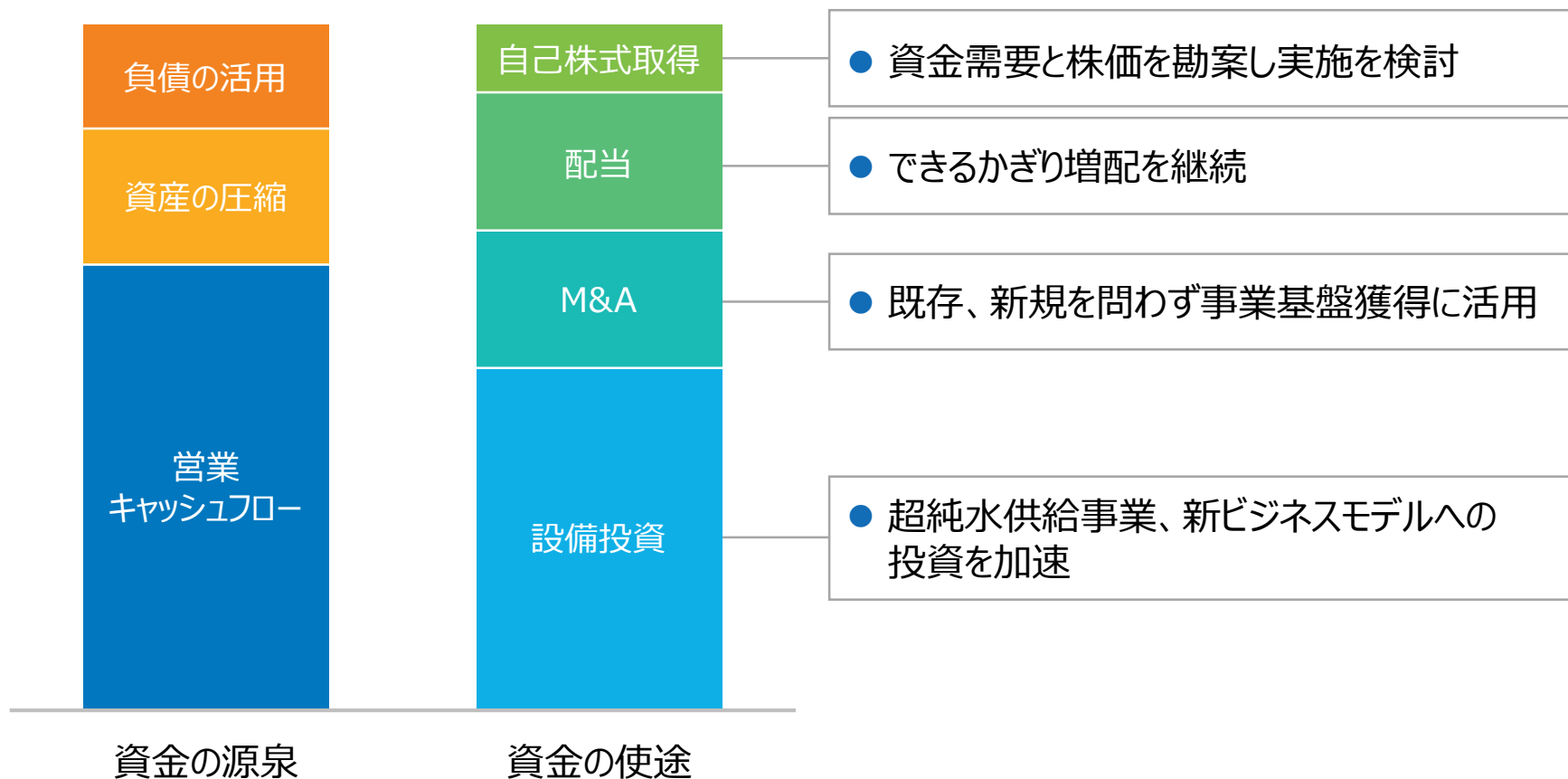
自己資本当期純利益率（ROE） **10** %以上

投下資本利益率（ROIC）による管理の導入

施策

- ① 創出価値を共有するサービス契約型ビジネスの拡大
- ② 大型EPCを起点としたメンテナンス・運転管理の包括契約化
- ③ 低採算の事業や資産の整理・縮小

成長分野への集中投資と資本の効率的活用



Ⅲ クリタのコーポレートガバナンスに関する 取り組み

基本的な考え方

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」

コーポレートガバナンスの確立

目的

- 透明・公正かつ迅速・果断な意思決定
- 実効性の高い経営の監督

持続的な成長・中長期的な企業価値の向上

ステークホルダーの権利や立場の尊重と期待への対応

顧客

取引先

従業員

株主・
投資家

地域
社会

基本方針（5項目）

- ① 株主の権利・平等性の確保
- ② 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- ③ 適切な情報開示と透明性の確保
- ④ 取締役会および監査役会等の責務
- ⑤ 株主・投資家との対話

方針（16項目）

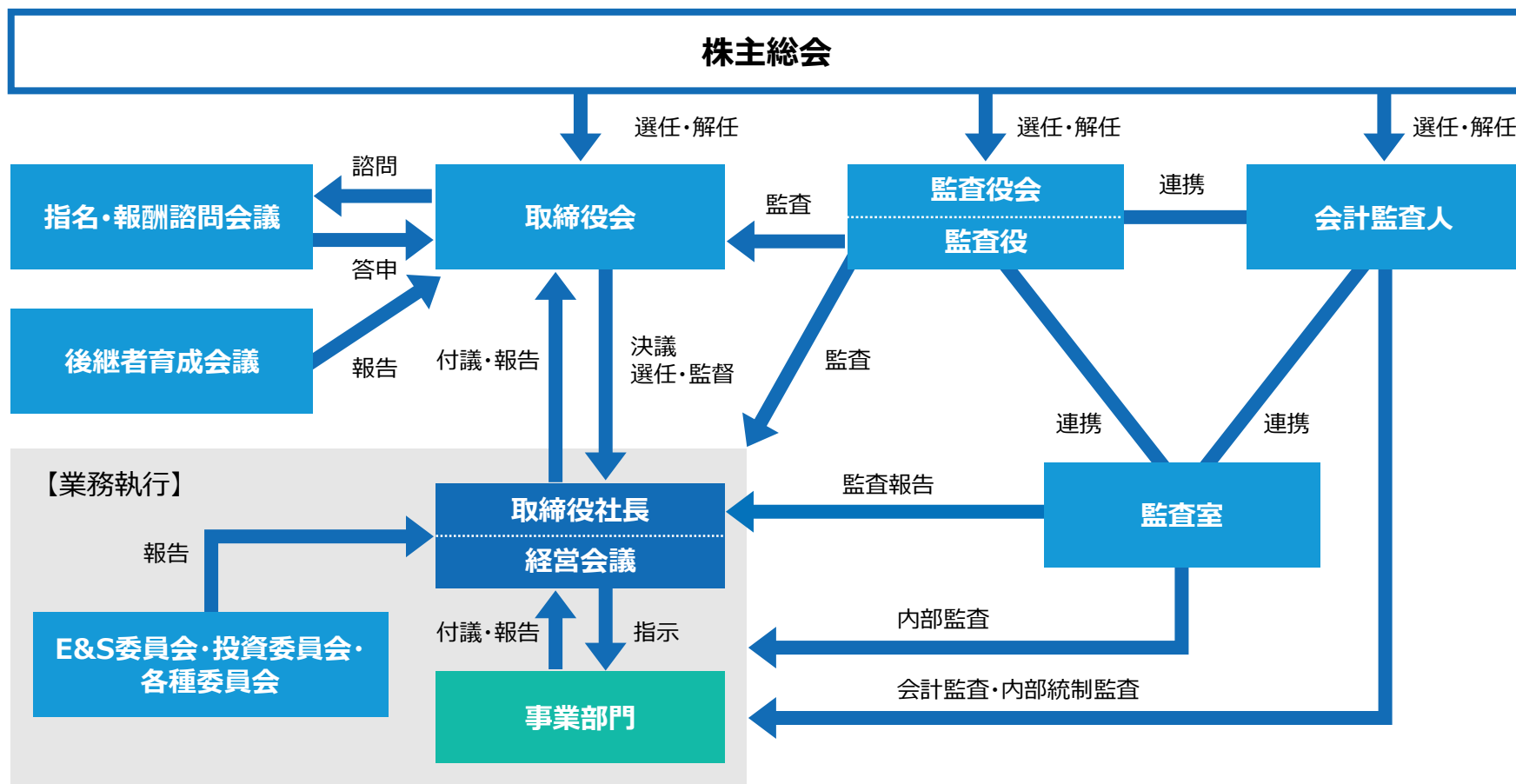
2018年度はコーポレートガバナンス・コードの
改訂に伴う方針の見直しを実施

主な変更点

- ・ 政策保有株式の縮減の方針を明示
- ・ 取締役社長の後継者候補の選定および育成施策の策定について明記

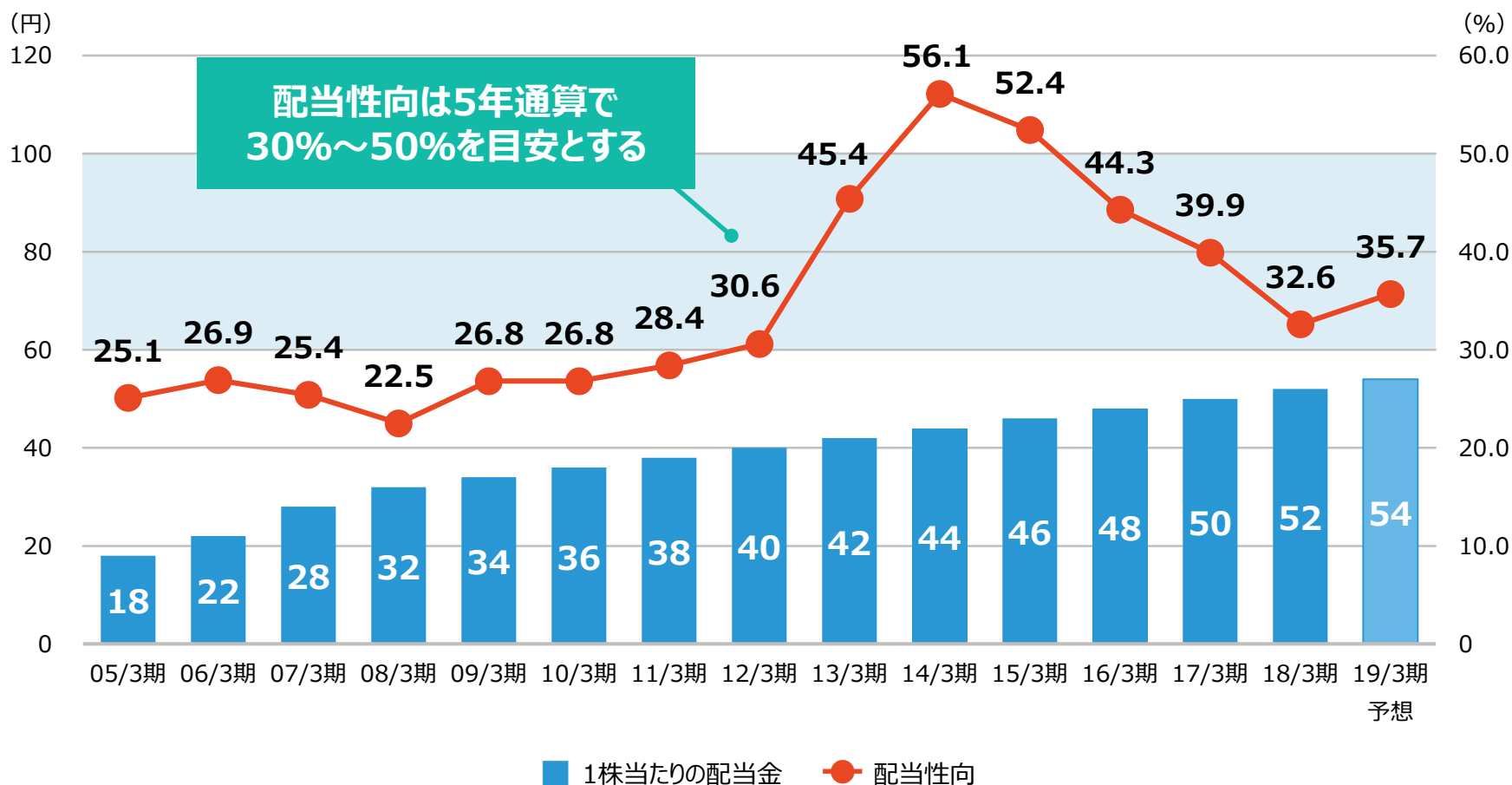
後継者育成会議を新たに設置

監査役会設置会社



配当金と配当性向の推移

15期連続増配予定



取締役会の規模・構成

取締役会全体で意思決定に必要な知識・経験・多様性を補完する体制

■ 人数：12名（うち社外取締役2名、独立役員に指定）

■ 任期：1年

氏名	水処理薬品事業 / 水処理装置事業		経営企画	財務・会計	法務	技術	その他
	国内	海外					
飯岡 光一	●	●					
門田 道也			●	●	●		
伊藤 潔			●	●	●		●
名村 生人	●					●	
兒玉 利隆	●	●					
山田 義夫	●						
江尻 裕彦	●	●	●			●	
小林 敏美	●						
鈴木 恭男	●	●					
武藤 幸彦				●	●		●
森脇 亞人（社外取締役）							●
杉山 涼子（社外取締役）							●

注1：本表は、第82回定時株主総会招集ご通知の参考書類第2号議案に記載の略歴、当社における地位および担当ならびに取締役候補者とした理由の各内容に基づき作成しています。

注2：「技術」は研究開発および生産を指しています。

取締役会の人数は3名以上とし、そのうち2名以上を社外取締役で構成し、取締役会の独立性・客観性を確保

取締役会の実効性を分析・評価し課題を抽出

実施方法

頻 度	年1回
方 法	・ 自己評価 記名式アンケートおよび集計結果について議論
評価項目	① 取締役会の役割・責務 ② 社外取締役・監査役との連携 ③ 取締役会の構成 ④ 取締役会の運営 ⑤ 個々の取締役・監査役の貢献 ⑥ 株主との対話

評価結果（対象期間2017年1月～12月）

- 自己評価の平均は6項目とも概ね良好。
- 中でも評価項目④、⑤の評価は高い。
- 一方、評価項目①の評価は相対的に低く、特に社外取締役からの評価が低い。

課題

- 取締役後継者の選定に関し、より踏み込んだ議論を行う必要がある。

施策

- 取締役後継者の育成や評価に関する諸施策を体系的に整備。
- 後継者の選定、評価に関し、指名・報酬諮問会議への事前情報の提供、同会議の答申内容に基づく取締役会での審議内容の充実。

注：2018年1月～12月を対象期間とした取締役会評価を現在実施中。

取締役会の継続的な変革

	2018年度の取り組み	成果
経営の監督と執行	執行役員制度改定 • 雇用契約から委任契約へ変更 • 取締役と同様の報酬制度へ変更	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	• 後継者育成会議の設置 • 外部機関の活用 • 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	• 選任の判断の客観性と選任プロセスの透明性向上 • 育成の仕組みの体系化
取締役の報酬	業績評価指標の見直し	経営目標達成に期待
取締役・監査役への情報提供・トレーニング	社外講師を招いた勉強会 9回 社外取締役の現場視察 3回 社外取締役の社内委員会への出席 のべ11回 (2018年4月～12月実績)	• デジタルビジネスやCSRなど新たな経営戦略に関する知識の習得 • 社外取締役の当社事業や取り組みに対する理解

取締役会における活発な発言および提案を継続

任期・兼任制限

- 任期1年
- 上場会社の兼務は当社を含めて3社まで

活動状況

- 取締役会での中長期的な視点に立った発言および投資委員会の設置などガバナンス改革に関する提言
- 指名・報酬諮問会議および後継者育成会議での議論
- 社内委員会（E&S委員会、ソリューション推進委員会および本部安全衛生委員会）へのオブザーバーとしての出席および助言

森脇 亜人（もりわき つぐと）

1967年	（株）神戸製鋼所入社
1999年	（株）神戸製鋼所常務取締役就任 コベルコ建機（株）代表取締役社長就任
2002年	（株）神戸製鋼所代表取締役副社長就任
2004年	神鋼商事（株）代表取締役社長就任
2010年	神鋼商事（株）相談役就任 / 2012年退任
2015年～	当社取締役就任（現任）

取締役会
出席回数
(2018.4～12)

10 / 11回

杉山 涼子（すぎやま りょうこ）

1996年	（株）杉山・栗原環境事務所設立 代表取締役就任
2007年	同社 取締役就任（現任）
2010年	富士常葉大学（現常葉大学）教授就任
2010年	レシップホールディングス（株） 社外取締役監査等委員就任（現任）
2015年	（株）UACJ 社外取締役就任（現任）
2017年～	当社取締役就任（現任）

取締役会
出席回数
(2018.4～12)

10 / 11回

取締役会への出席と活発な発言

氏名	経験、能力および知識	出席状況（2018年4月～12月）	
		取締役会	監査役会
林 史郎	研究開発部門、管理部門の要職を歴任。技術、マネジメントに関する知識・経験が豊富なほか、海外駐在の経験を有する。	11回 / 11回	8回 / 8回
小林 賢次郎 社外監査役 独立役員	当社グループと異なる分野で活躍してきた人材であり、財務、経営企画、新事業開発、M&A等の高い専門性と豊富な国際経験を有する。	11回 / 11回	8回 / 8回
鳥飼 重和 社外監査役 独立役員	弁護士としての専門的知見および企業法務に関する豊富な経験と高い見識を有する。	9回 / 11回	7回 / 8回

1. 監査役による取締役会、経営会議およびE&S委員会などの重要な会議への出席、ならびに取締役の職務執行の監査
2. 監査役に対する支援および内部監査部門との連携
 - ・ 監査役が十分な監査を実施できるよう、監査室長が監査役会事務局として監査業務を補助
 - ・ 監査役は必要に応じて監査室所属の社員に対して補助を指示

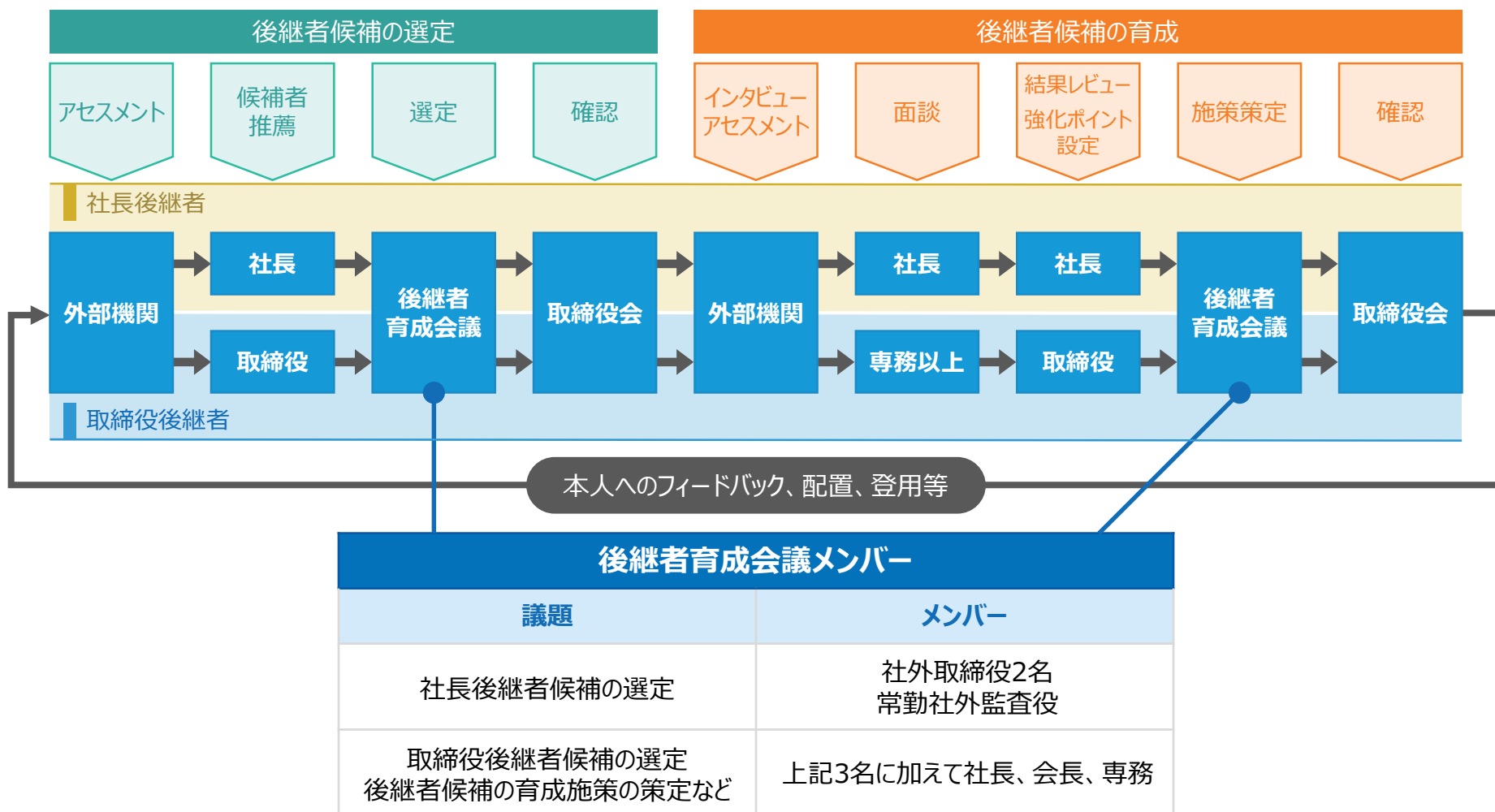
指名・報酬諮問会議の構成と実績

議長は社外取締役が務め、社外役員が中心の構成

		構成メンバー ▼	2018年度実績 ▼
指名	取締役候補者 代表取締役候補者 役付候補者	● 社外取締役2名 ● 常勤社外監査役 ● 社長	● 全候補者の適否
	監査役候補者	● 常勤社外監査役 ● 常勤社内監査役 ● 社長 ● 経営企画本部長 ● グループ管理本部長	● 監査役候補者の適否
報酬		● 社外取締役2名 ● 常勤社外監査役 ● 社長	● 取締役の業績評価 ● 短期インセンティブ報酬の妥当性の議論

開催は年間で各1回ずつ

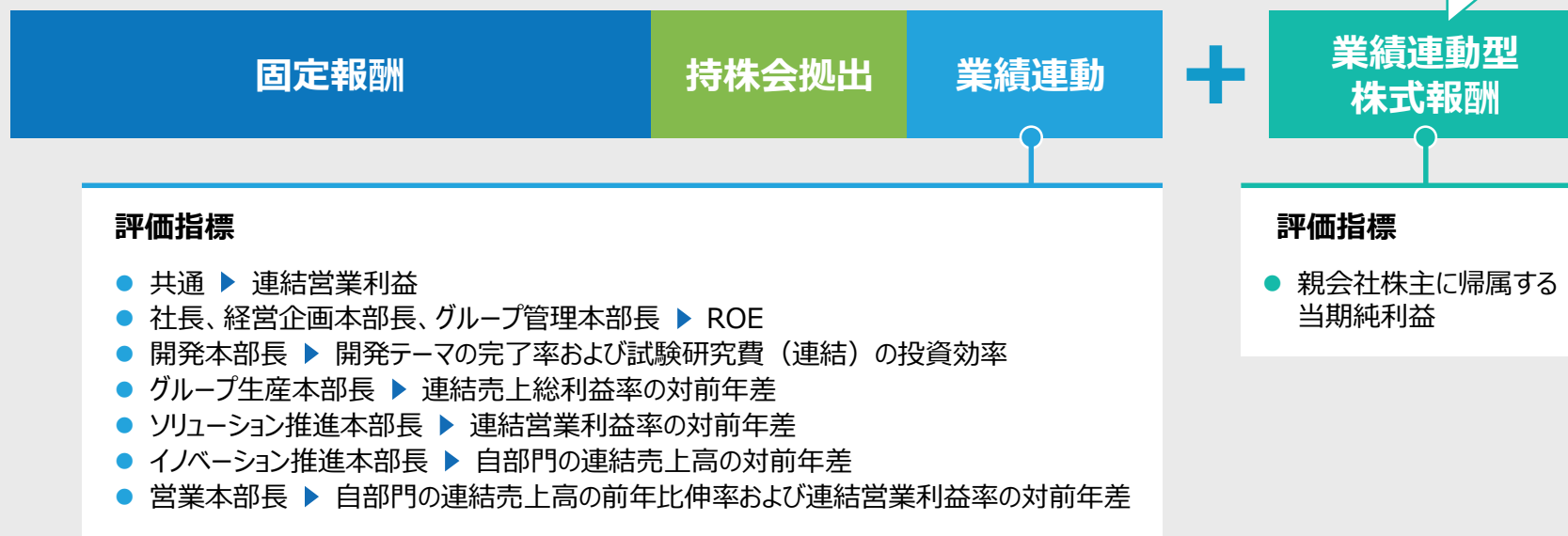
後継者育成の仕組みを体系化



取締役・監査役の報酬制度の概要

経営目標達成に向けて取締役の業績評価指標を見直し

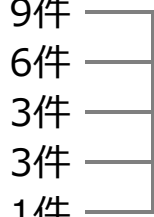
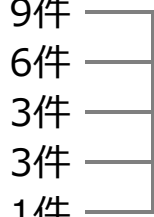
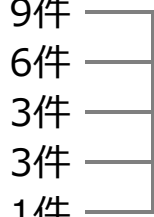
① 取締役（社外取締役除く）



② 社外取締役、監査役



取締役会の議論の効率化に貢献

役割		- 取締役会または経営会議に付議する投資・融資案件の審査 - 取締役・監査役への審査結果や主要論点の報告													
構成メンバー		委員長 経営企画本部副本部長 委員 グループ管理本部長、企画部長、経理部長、財務部長、 グループ総務部長、グループ法務部法務審査課長													
2018年度の実績 (2018年4月～12月)	開催回数	14回													
	審査した 案件数	<table><tr><td>出資・M&A案件</td><td>9件</td><td rowspan="5"></td><td rowspan="5">合計 22 件</td></tr><tr><td>設備投資案件</td><td>6件</td></tr><tr><td>借入・資金調達</td><td>3件</td></tr><tr><td>法人設立、移転、再編</td><td>3件</td></tr><tr><td>事業売却</td><td>1件</td></tr></table>		出資・M&A案件	9件		合計 22 件	設備投資案件	6件	借入・資金調達	3件	法人設立、移転、再編	3件	事業売却	1件
	出資・M&A案件	9件		合計 22 件											
	設備投資案件	6件													
借入・資金調達	3件														
法人設立、移転、再編	3件														
事業売却	1件														
成果	取締役会・経営会議における議論の質の向上、申請部署からの案件申請 タイミングの早期化とそれに付随する申請の活発化														
(参考) 投資基準		ハードルレートを「資本コスト（8%弱と推定）＋ 案件毎のリスクプレミアム」 として算出													

中期経営計画の方針に沿い、売却により資本効率の向上へ

方針		- 取引関係の強化等の目的のため政策保有株式として上場株式を保有することがある - 保有にあたっては、保有リスクの最小化に努め、個別の政策保有株式に対しては取締役会において保有の適否を見直し、その結果に基づき縮減を図る
保有の見直し	頻度	年1回または適時
	基準	- 営業上の利益と受取配当金の合計が5年連続で期待収益を下回る場合 - 不祥事の発生等
売却実績	2017年度	46銘柄のうち9銘柄
	2018年度 (4月～12月)	37銘柄のうち15銘柄（ただし部分売却も含む）

フェア・ディスクロージャー・ルールの導入に伴い情報開示方針を改定

主な改定内容

1. 情報開示の目的の明文化
2. フェア・ディスクロージャー・ルールの対象となる重要情報の取り扱いの明文化
3. 情報開示の公平性を確保するための体制等の明文化



**投資家への公平かつ適時な情報開示を確保し、
全ての投資家が安心して取引できるようにするとともに、
行き過ぎた公平性確保による情報開示の萎縮を予防へ**

新たな取り組み（2018年実施）

招集通知のカラー化・記載内容充実（株主通信との合冊、候補者顔写真およびグラフなどの掲載）

招集通知の英訳範囲拡大

従来からの注力事項

機関投資家向けの決算説明会実施（年4回）

海外ロードショーの実施（年2回）

招集通知の早期発送

1999年 6 月～

（株）ICJの議決権電子行使プラットフォーム採用

2006年 6 月～

SR訪問

2011年11月～

英文招集通知（参考書類）の作成

2013年 6 月～

英訳CG報告書の作成

2016年10月～

招集通知の発送前の早期開示

2016年 6 月～



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。