栗田工業株式会社

2026年3月期　決算説明会

（証券コード：6370）

2026年5月18日

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

通期決算サマリー

- ペンタゴン社の株式譲渡契約の締結に伴い、精密洗浄事業（海外）を非継続事業に分類

2026年3月期 実績*

（前期比）**受注高 +7.3%、 売上高 ＋ 3.6%、事業利益 ＋ 12.7%**

電子
- グローバルで装置案件の獲得が進み、受注が増加
- メンテナンスを中心としたサービス事業の伸長が収益性改善をけん引し、増収増益

一般水処理
- 北米での官公需向け装置案件を中心に、受注高・売上高がともに増加
- CSVビジネスの拡大と製品構成の見直しにより収益性の改善が進み、増益

2027年3月期 業績予想*

（前期比）**受注高 +6.1%、売上高 ＋ 5.5%、事業利益 ＋ 7.2%**

電子
- 各地域での半導体投資の継続を背景に、前期を上回る高水準の受注高を見込む
- 装置およびメンテナンスの売上増に伴い増収増益を見込む

一般水処理
- 主に薬品事業で中東影響を見込む一方で、CSVビジネスの拡大に継続して取り組むことから、売上は若干の減少も増益を図る計画

*「受注高」「売上高」「事業利益」は継続事業ベースの数値

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

目次

1 2026年3月期 実績 ---------- P. 3 - 14

2 2027年3月期 業績予想 ---------- P. 15 - 25

3 PSV-27計画達成とその先の成長に向けて ---------- P. 26 - 52

4 Appendix ---------- P. 53 - 56

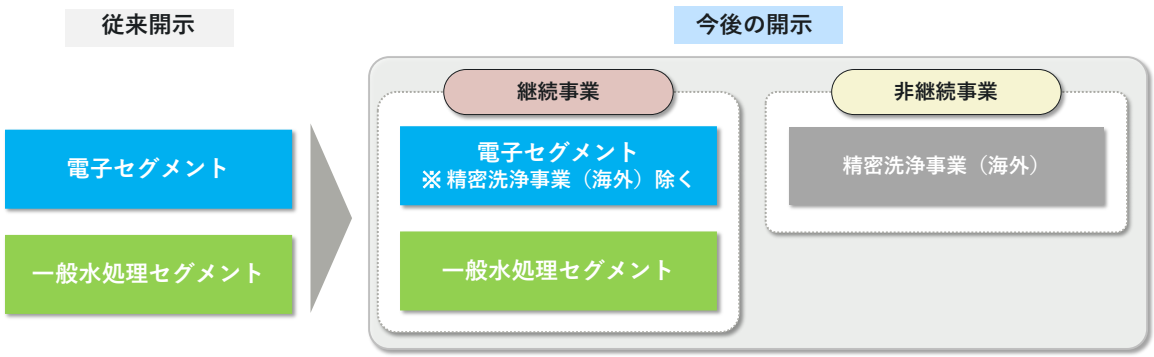
© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

1 2026年3月期 実績

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

開示の変更点

- 2026年5月13日におけるペンタゴン社の株式譲渡契約の締結に伴い、
  精密洗浄事業（海外）を非継続事業に分類し、税引前利益までの情報を継続事業ベースで開示



- 以下の情報は、「2026年3月期　決算説明参考資料」にて開示
  ①非継続事業を含む2026/3期実績　②継続事業の2026/3期 四半期実績

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

開示の変更点

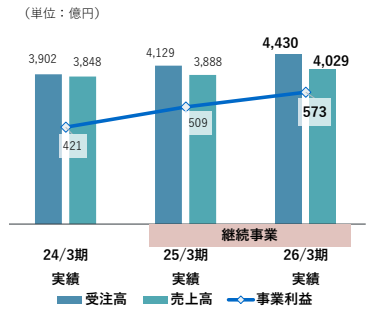
今回の決算発表より、
開示の形式が従来から変更となっていますので、ご説明します。

当社は、5月13日に、
ペンタゴン社の全株式を譲渡する契約を締結しましたが、
これに伴い、当社が採用する国際会計基準では、
当該事業、つまり、海外の精密洗浄事業が、非継続事業として認識されます。

このルールに則り、業績予想のみならず、
2025年3月期と2026年3月期の実績についても、
税引前利益までの情報は、海外精密洗浄事業を除いた
継続事業ベースでご説明します。

業績概要

	（単位：億円）	2025/3期 実績	2026/3期 実績	前期差	前期比	2026/3期 予想（11/7発表）
継続事業	受注高	4,129	4,430	＋ 301	＋ 7.3%	4,350
	売上高	3,888	4,029	＋ 141	＋ 3.6%	4,250
	事業利益	509	573	＋ 64	＋ 12.7%	540
	事業利益率	13.1%	14.2%	＋ 1.1pp	－	12.7%
	その他の収支	△ 10	9	＋ 19	－	△ 5
	営業利益	499	583	＋ 84	＋ 16.8%	535
	税引前利益	507	582	＋ 75	＋ 14.7%	525
継続事業＋非継続事業	親会社の所有者に帰属する当期利益	203	160	△ 43	△ 21.4%	363
	基本的1株当たり当期利益（円）	180.66	145.34	△ 35.32	△ 19.6%	330.61
	ROE	6.1%	4.7%	△ 1.4pp	－	10.7%
	ROIC	8.8%	8.3%	△ 0.6pp	－	8.7%
為替レート	USD（円）	152.6	150.8			146.0
	EUR（円）	163.8	174.8			168.1
	CNY（円）	21.1	21.3			20.3



継続事業

（単位：億円）	2026/3期 実績
親会社の所有者に帰属する当期利益	397
基本的1株当たり当期利益（円）	361.82
調整後ROE	11.7%
調整後ROIC	9.1%

＊調整後の ROE・ROICは、非継続事業を除いて試算

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

業績概要

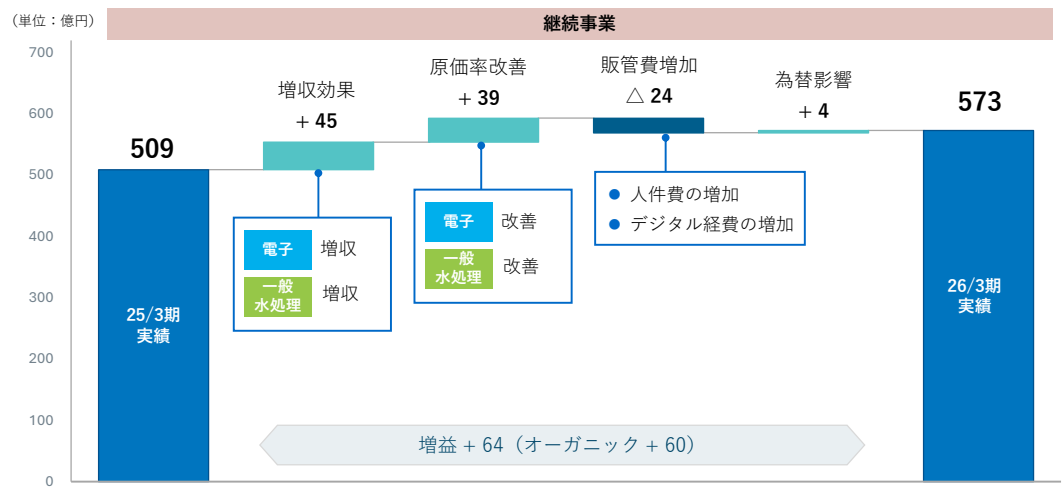
受注高、売上高、事業利益いずれも前期に対して増加し、
事業利益率も改善しました。

特に事業利益と事業利益率は、
非継続事業の有無にかかわらず、業績予想を上回る水準となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益については、
非継続事業であるペンタゴン社における
のれんを含む固定資産の減損損失を199億円計上したことから、
減益となりました。

ROE、ROICもこの影響で悪化しましたが、
継続事業ベースで見ると改善傾向にあります。

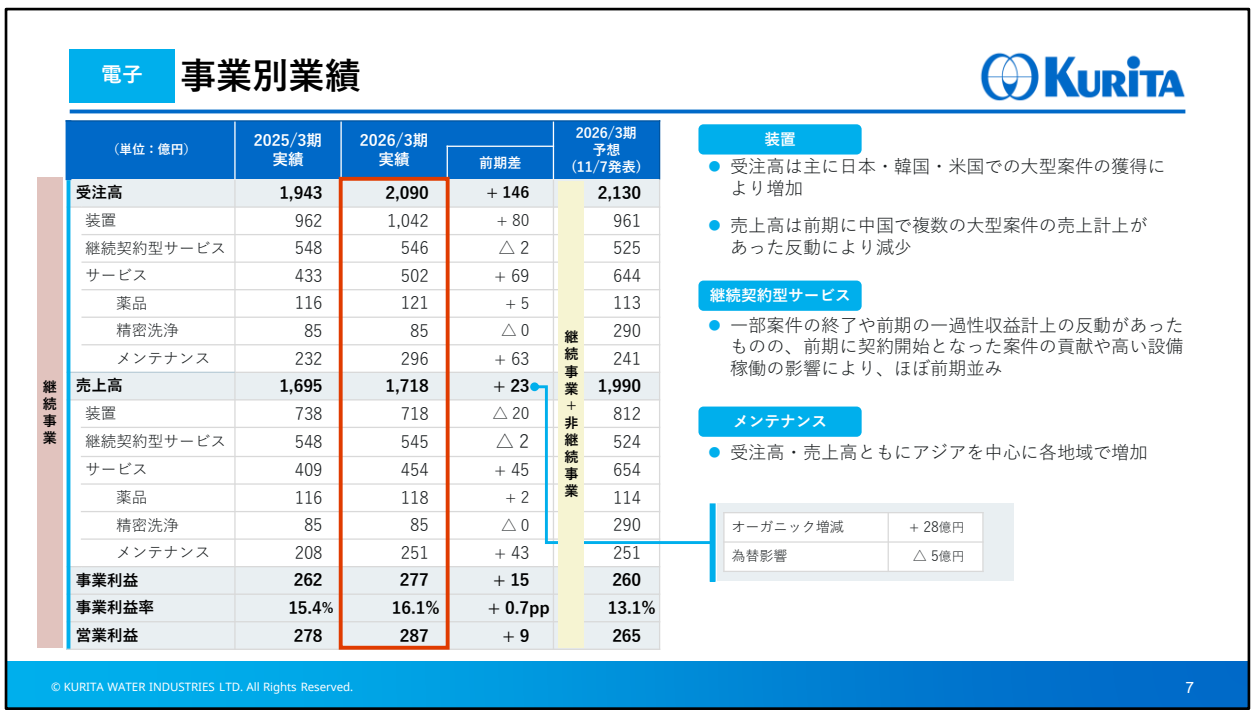
事業利益の増減要因（前期比）



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

事業利益の増減要因（前期比）

詳細については、セグメント別でご説明していきます。



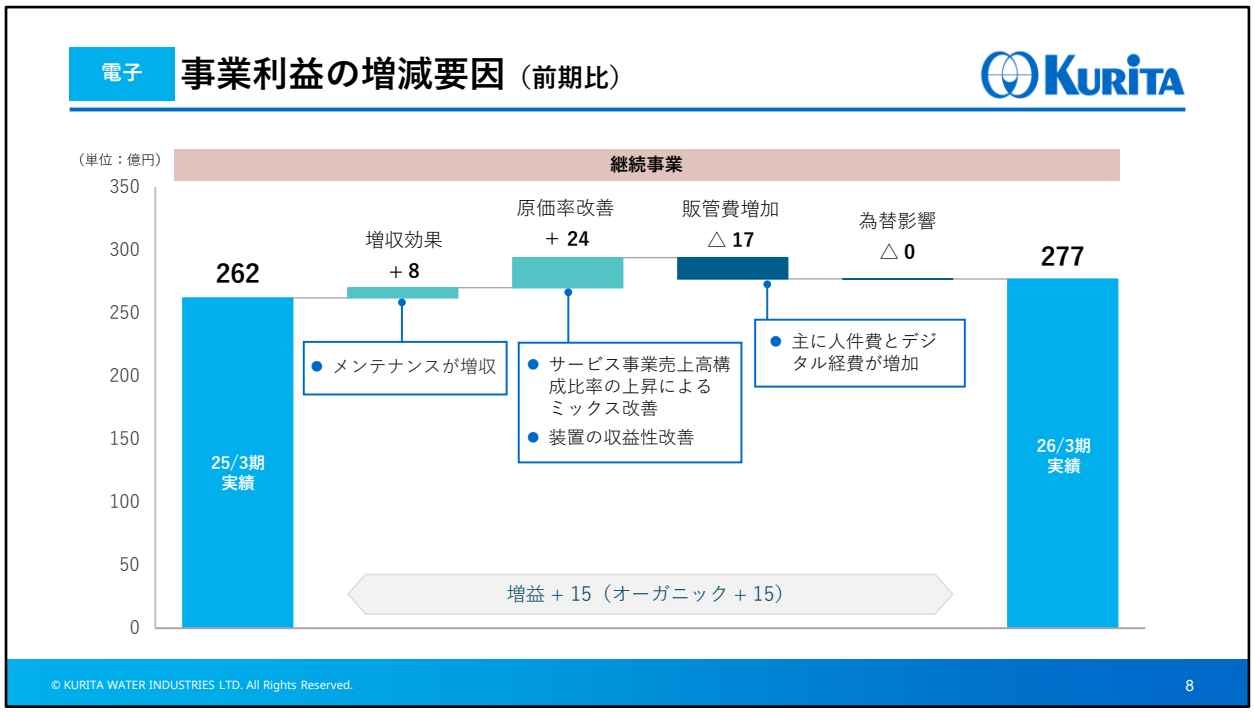
電子セグメント　業績

受注高・売上高の前期からの変化はスライドに記載の通りです。

予想に対しては、非継続事業を除くと、
受注高は、メンテナンス需要が各地域で旺盛だったほか、
米国や韓国で第4四半期に大型装置案件の獲得があり、予想を上回りました。

売上高は、
継続契約型サービスがお客様の工場稼働の影響で好調に推移しましたが、
装置事業の工事進捗が、欧米や中国で想定を下回りました。

この結果、全体の事業ミックスが改善し、
販管費の抑制により、事業利益は予想を上回りました。



電子セグメント　事業利益の増減要因（前期比）

サービス事業の増収によるミックス改善や、
装置事業の収益性の改善が寄与して、増益となりました。

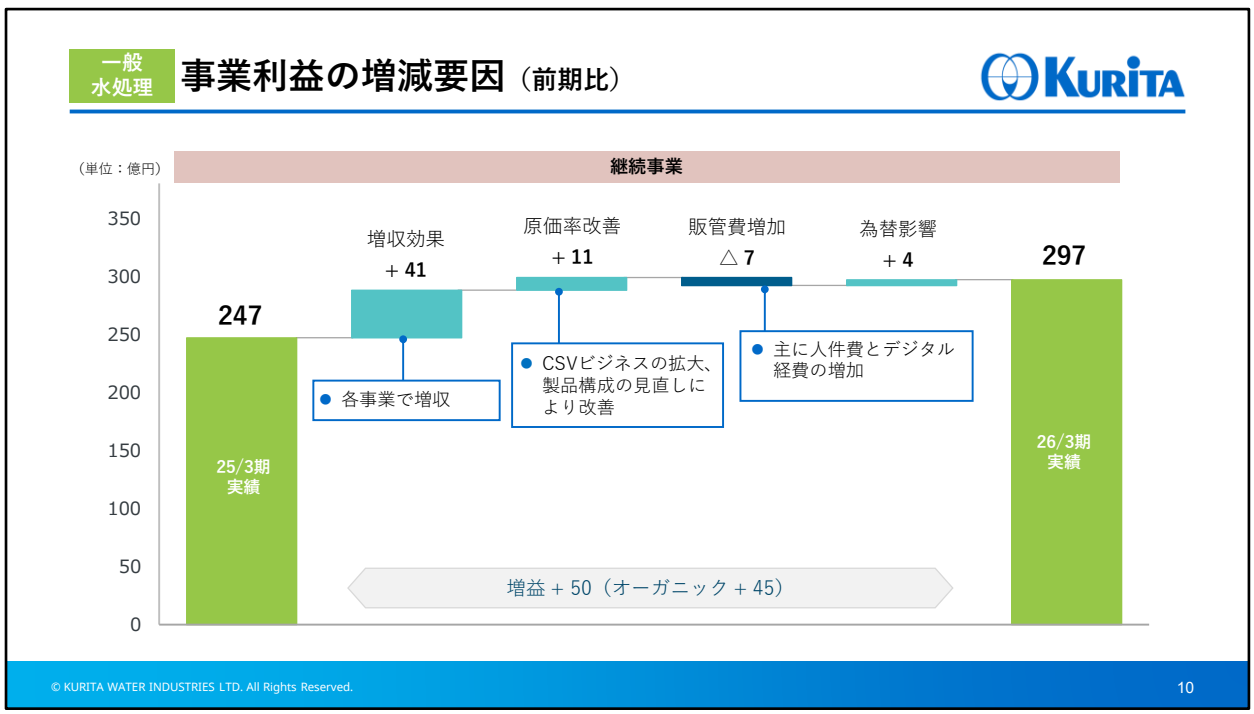


一般水処理セグメント　業績

前期と比較した事業別の変化は記載の通りです。

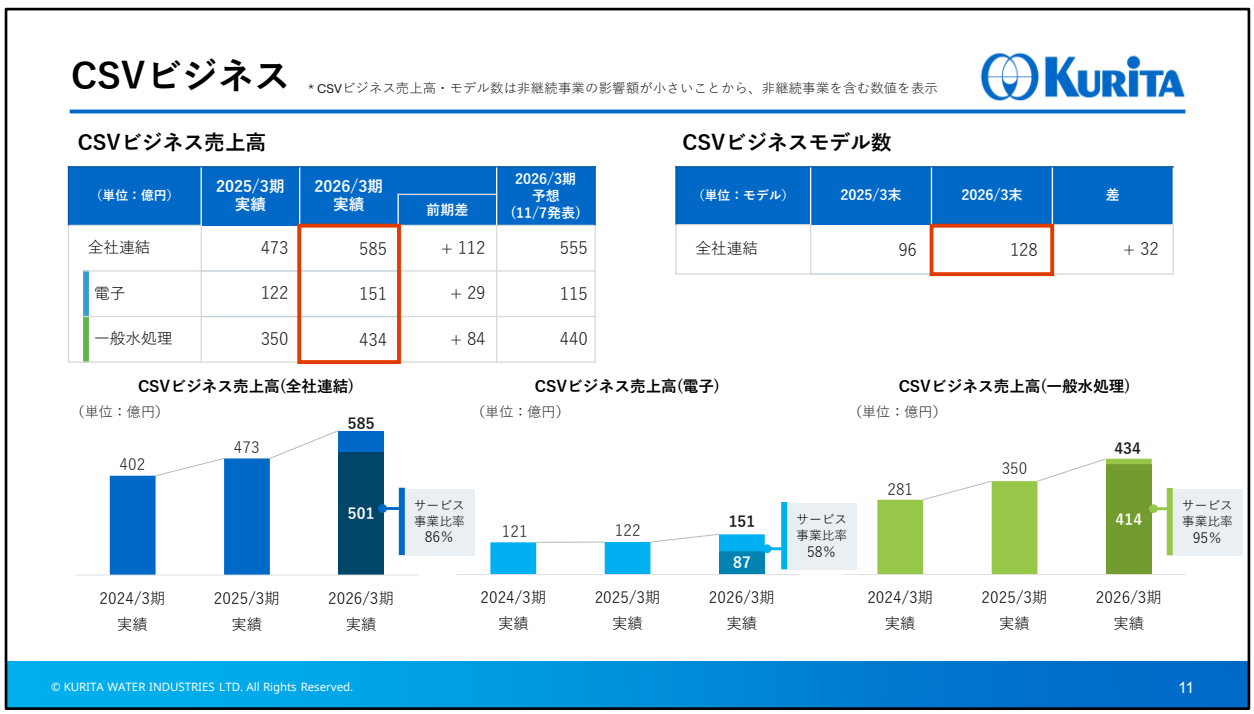
予想に対しては、為替影響を除くと、
受注高は、主に米国での官公需向け装置案件の獲得により予想を上回り、
売上高は、ほぼ想定通りの着地となりました。

事業利益は、主に販管費の抑制により、予想を上回りました。



一般水処理セグメント　事業利益の増減要因（前期比）

各事業での増収効果に加え、
CSVビジネス拡大や、薬品において収益性の低い取引の見直しにより
原価率改善が進み、前期から増益となりました。



CSVビジネス

電子、一般水処理セグメントともに前期から増加し、
全体で予想を上回る水準となりました。

なお、収益性についても、
引き続き、事業全体を10%ポイント以上上回る水準を確保しています。
当社の持続的成長を支える成長ドライバーとして、
収益性の面でも中核を担うビジネスへと成長しています。

地域別売上高

全社連結

	（単位：億円）	2025/3期 実績	2026/3期 実績	前期差	2026/3期 予想（11/7発表）
継続事業	日本	1,966	2,119	＋153	2,086
	アジア	1,005	899	△106	922
	北南米	550	571	＋21	794
	EMEA	366	440	＋73	448
	合計	**3,888**	**4,029**	**＋141**	**4,250**

継続事業＋非継続事業

電子

	（単位：億円）	2025/3期 実績	2026/3期 実績	前期差	2026/3期 予想（11/7発表）
継続事業	日本	848	910	＋62	900
	アジア	763	658	△105	687
	北南米	53	69	＋17	301
	EMEA	31	80	＋49	102
	合計	**1,695**	**1,718**	**＋23**	**1,990**

継続事業＋非継続事業

電子
- 日本、EMEA（＋）
  装置案件の工事進捗により増加
- アジア（－）
  前期に中国で大型装置の売上計上が複数あった反動

一般水処理
- 日本（＋）
  装置、メンテナンス、継続契約型サービスで増加
- EMEA（＋）
  為替影響および薬品が拡大

一般水処理

	（単位：億円）	2025/3期 実績	2026/3期 実績	前期差	2026/3期 予想（11/7発表）
継続事業	日本	1,118	1,208	＋90	1,186
	アジア	242	241	△1	235
	北南米	498	502	＋4	493
	EMEA	335	359	＋24	347
	合計	**2,193**	**2,311**	**＋118**	**2,260**

＊セグメント区分および地域区分の見直しに伴い、前年実績を一部組替しています。

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

地域別売上高

スライドの通りです。

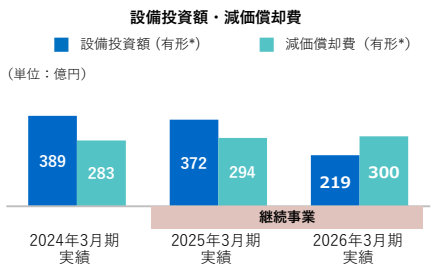
設備投資額・減価償却費・研究開発費

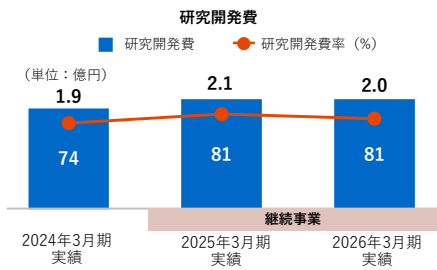
	（単位：億円）	2025/3期 実績	2026/3期 実績	前期差	2026/3期 予想（11/7発表）
継続事業	設備投資額（有形*）	372	219	△ 154	229
	減価償却費（有形*）	294	300	＋ 6	325
	研究開発費	81	81	＋ 0	80

継続事業＋非継続事業

＊使用権資産含む。

- 設備投資額は、継続契約型サービスの水供給案件向けの投資が前期に高水準だったことから減少
- 減価償却費は、前期2Qから新しい水供給がサービス開始したことにより増加
- 研究開発費は、イノベーション創出を目的に増強した前期並みの水準を維持





© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

設備投資額、減価償却費、研究開発費

スライドの通りです。

財政状態

継続事業＋非継続事業

（単位：億円）	2025年3月末	2026年3月末	増減
現金及び現金同等物	630	622	△ 8
営業債権及びその他債権	1,264	1,456	＋ 192
棚卸資産	207	204	△ 4
その他流動資産	109	208	＋ 100
流動資産合計	**2,210**	**2,490**	**＋ 280**
有形固定資産	1,954	1,868	△ 87
のれん	663	615	△ 49
その他非流動資産	662	672	＋ 10
非流動資産合計	**3,280**	**3,154**	**△ 126**
資産合計	**5,489**	**5,644**	**＋ 155**
流動負債	1,326	1,191	△ 135
非流動負債	779	1,014	＋ 235
負債合計	**2,104**	**2,204**	**＋ 100**
親会社の所有者に帰属する持分	3,360	3,412	＋ 51
非支配持分	25	28	＋ 3
資本合計	**3,385**	**3,440**	**＋ 55**
負債及び資本合計	**5,489**	**5,644**	**＋ 155**

主に契約資産の増加

固定資産の減損により減少

借入金の増加

自己株式の取得により減少した一方で、
為替影響や利益剰余金により増加

（単位：億円）	2026年3月末
売却目的で保有する資産	82
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	103

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

14

財政状態

スライドのとおりです。

なお、非継続事業に係る資産と負債については、
表内のその他流動資産と流動負債に含まれており、
その金額は右下に記載しています。

2 2027年3月期 業績予想

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

2027年3月期 業績予想の前提

- 中東情勢の緊張により一部地域では経済成長の足踏みがみられるも、半導体市場を中心に成長

日本	内需および設備投資に支えられ、緩やかな回復基調を想定
アジア	中国での経済減速や、設備投資回復の遅れにより成長が鈍化
北南米	インフラ投資およびデジタル関連投資を背景に、堅調な成長を維持
EMEA	地政学リスクの高まりやエネルギー需給の不安定化により、成長は減速

- 中東情勢の影響として、上期において薬品事業を中心に原材料・部材のコスト上昇や顧客工場の操業低下などの影響を見込むが、下期には状況改善を想定

中東情勢の想定影響額

（単位：億円）	全社	電子	一般水処理
受注高・売上高	△50	0	△50
利益	△25	△5	△20

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

業績予想の前提

足元では、中東情勢の影響が懸念され、
欧州や中東での経済成長の減速が予想されます。
特に、ナフサをはじめとする化学原料の調達や
多様なお客様の操業の影響を受ける、薬品事業において、
その影響を注視しています。
現時点で正確な影響額の算出は難しいですが、
上期に原材料価格の高騰や薬品の需要の減退が発生する想定で、
一定の影響額を折り込んでいます。

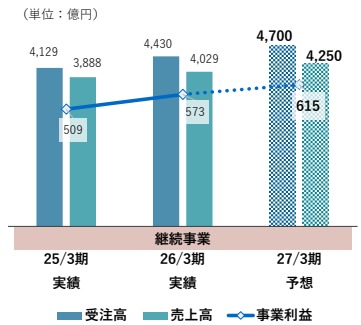
一方で、半導体市場においては、
生成AI向け半導体の牽引によるデータセンター投資の継続に加え、
AI機能搭載端末の増加などの需要拡大により
底堅い成長を見込んでいます。

なお、本前提には、下期以降の同様の状況の継続や、
原材料や部材の不足による当社製品の供給停止といった事態は
想定されておらず、
状況によってはさらなる影響の拡大も考えられます。

業績予想の概要

	（単位：億円）	2026/3期 実績	2027/3期 予想	前期差	前期比
継続事業	受注高	4,430	4,700	＋270	＋6.1%
	売上高	4,029	4,250	＋221	＋5.5%
	事業利益	573	615	＋42	＋7.2%
	事業利益率	14.2%	14.5%	＋0.2pp	－
	その他の収支	9	△10	△19	－
	営業利益	583	605	＋22	＋3.8%
	税引前利益	582	600	＋18	＋3.1%
	親会社の所有者に帰属する当期利益	397	420	＋23	＋5.8%
	基本的1株当たり当期利益（円）	361.82	392.49	＋30.67	＋8.5%
	ROIC	9.1%*	9.7%	＋0.6pp	－
	ROE	11.7%*	12.4%	＋0.7pp	－
為替レート	USD（円）	150.8	150.8		
	EUR（円）	174.8	174.8		
	CNY（円）	21.3	21.3		

＊非継続事業を除いた調整後の数値を試算



継続事業＋非継続事業

（単位：億円）	2026/3期 実績	2027/3期 予想	前期差
親会社の所有者に帰属する当期利益	160	420	＋260
基本的1株当たり当期利益（円）	145.34	392.49	＋247.15

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

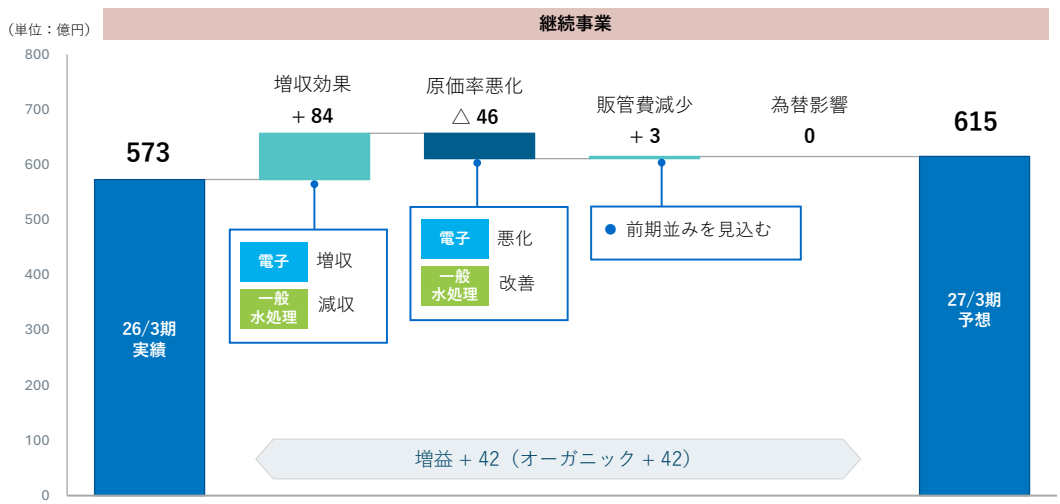
業績予想の概要

為替レートは、前期の実績レートに設定しています。

受注高、売上高、事業利益のいずれも、増加を見込み、
継続的な成長を目指します。

なお、中東情勢の影響を上期を中心に織り込んでいることから、
第１四半期も事業利益は前年同期並みの水準で推移し、
下期に増益トレンドとなることを想定しています。

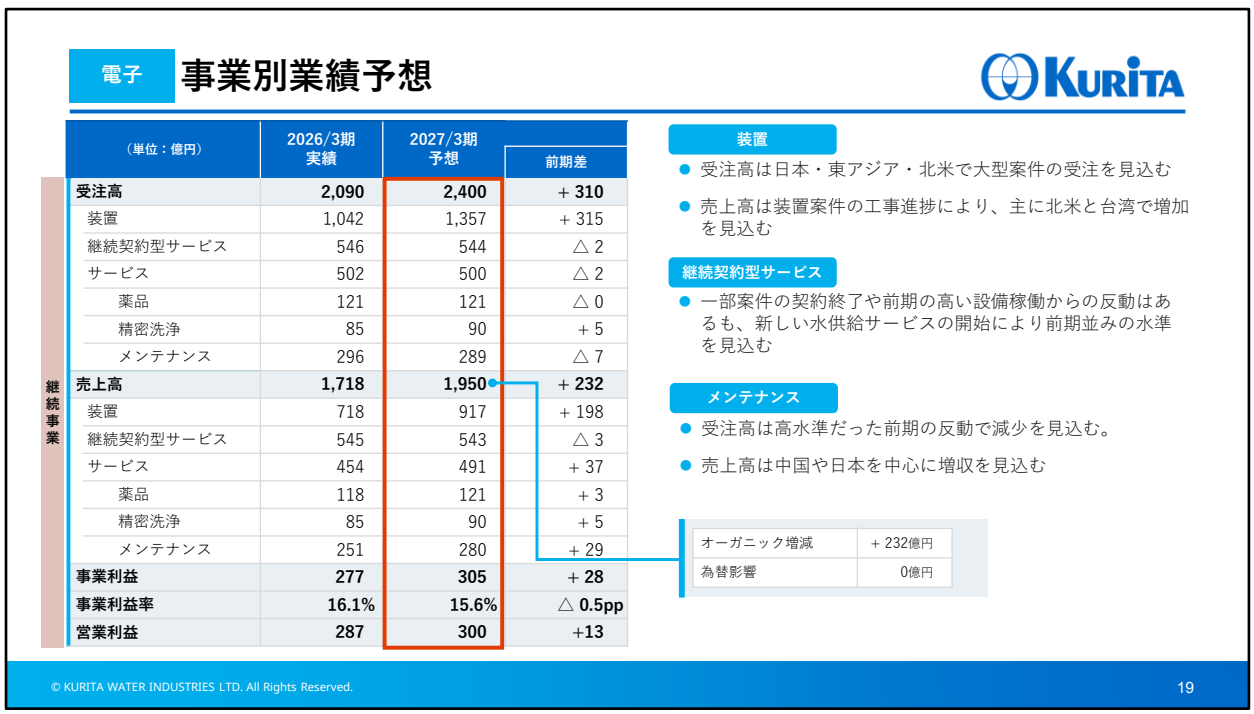
事業利益の増減要因（前期比）



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

事業利益の増減要因（前期比）

詳細についてはセグメント別にご説明します。



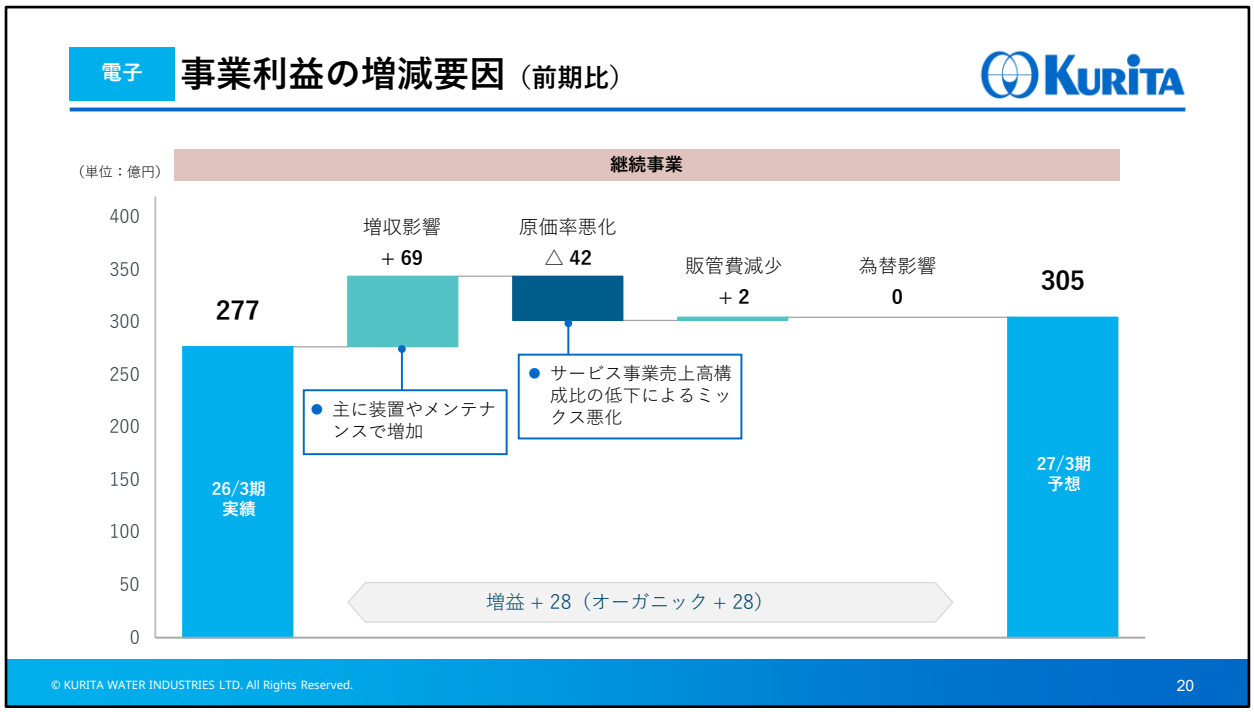
電子セグメント　業績予想

受注高は、
今期もグローバルに大型装置案件の獲得を見込み、
高水準であった前期を上回る受注高を計画しています。
日本、北米、中国が、増加をけん引する見込みです。

売上高は、
大型装置案件の工事進捗により増加するほか、
メンテナンスの増加を見込みます。

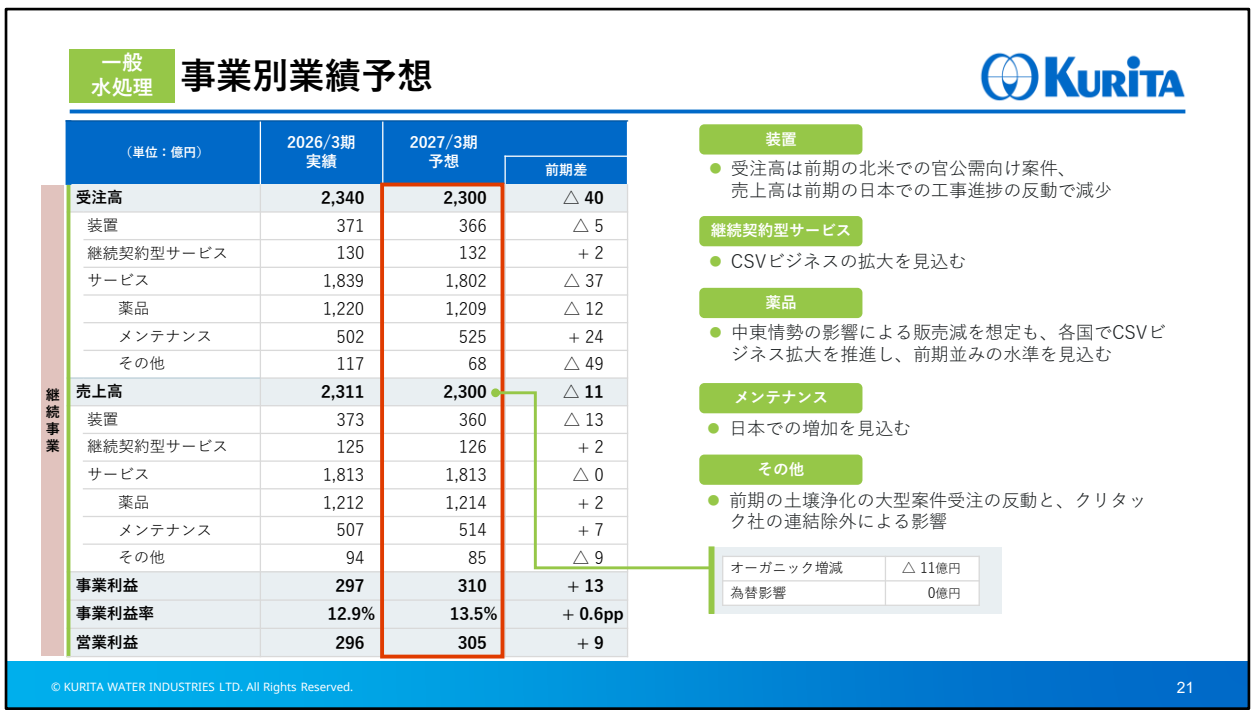
事業利益については、
装置事業の増収効果により増益を確保する計画です。

なお、事業利益率については、
中東影響によるコストの増加や、
前期に継続契約型サービスで設備稼働の向上等に伴う収益増があった影響もあり、
前期をやや下回る想定です。



電子セグメント　事業利益の増減要因（前期比）

先ほどの説明の通り、装置を中心とする増収効果により増益を見込みます。

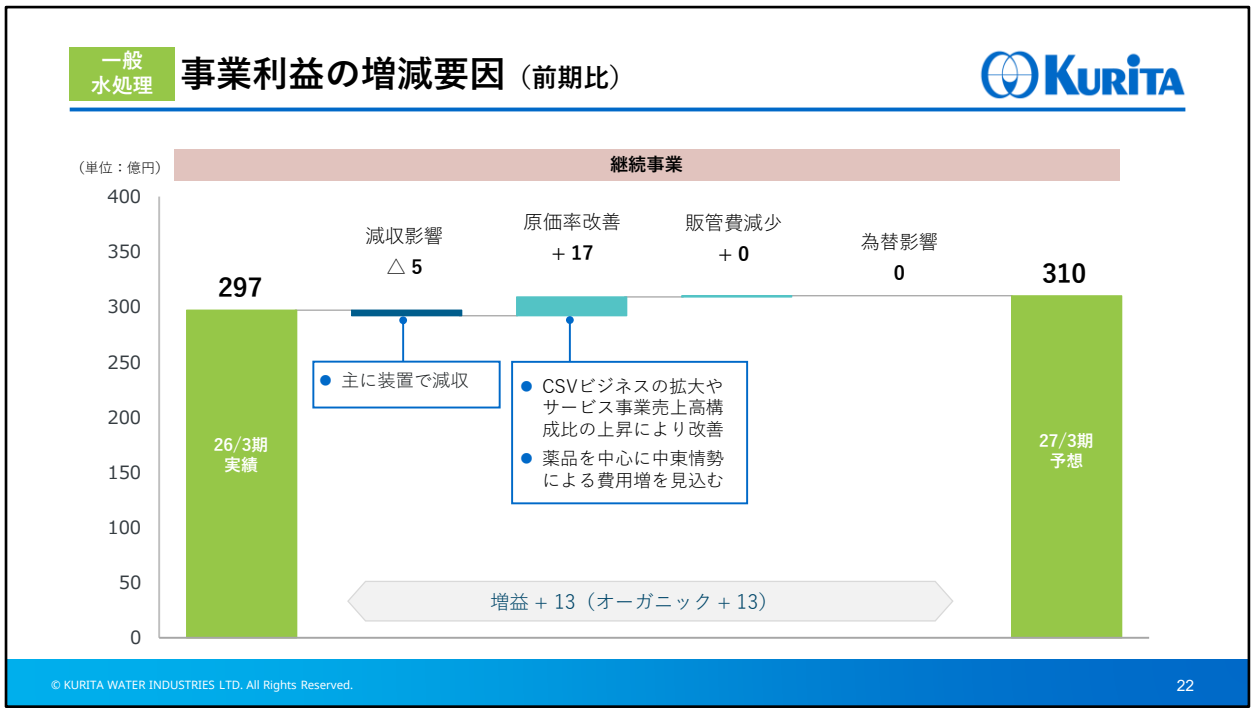


一般水処理セグメント　業績予想

受注高は、
前期に土壌浄化で大型案件の受注があった反動により、
減少を見込んでいます。

売上高は、
中東情勢の影響による需要減退の影響を主に上期に織り込むほか、
前期に日本での装置の売上計上が高水準だった反動により、
若干の減収を見込みます。

事業利益については、
中東情勢の影響を織り込むものの、
CSVビジネスの拡大によるミックス改善を推進し、
収益性を改善させ、増益を図る計画です。



一般水処理セグメント　事業利益の増減要因（前期比）

CSVビジネスの拡大やサービス事業の売上伸長により、
原価率改善を見込みます。

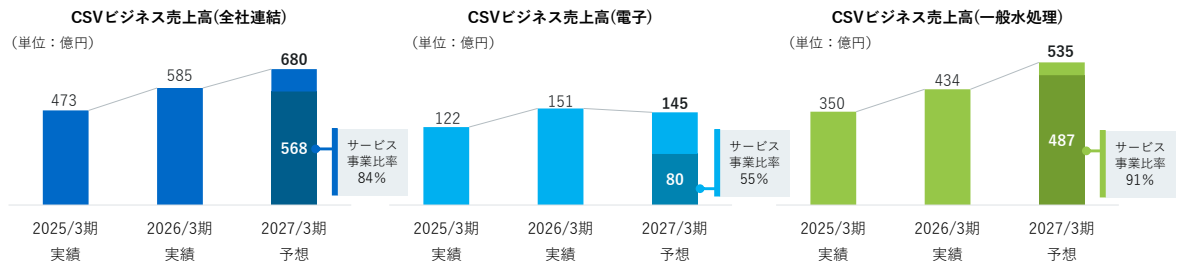
CSVビジネス

＊CSVビジネス売上高・モデル数は非継続事業の影響額が小さいことから、非継続事業を含む数値を表示

KURITA

CSVビジネス売上高

（単位：億円）	2026/3期 実績	2027/3期 予想	前期差
全社連結	585	680	＋95
電子	151	145	△5
一般水処理	434	535	＋101



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

23

CSVビジネス

CSVビジネスは引き続き成長を見込んでいます。

一般水処理は、高いサービス比率を背景に、
これまでの着実な拡大実績と展開基盤をもって、
各地域でさらに展開を進めていく計画です。

地域別売上高

地域別売上高（全社連結）

	（単位：億円）	2026/3期 実績	2027/3期 予想	前期差
継続事業	日本	2,119	2,050	△ 69
	アジア	899	995	＋ 96
	北南米	571	809	＋ 238
	EMEA	440	396	△ 43
	合計	**4,029**	**4,250**	**＋ 221**

電子
- 北南米（+）
  大型装置案件の工事進捗による売上増を見込む
- 日本（－）
  装置事業で減収を見込む

一般水処理
- 北南米（+）
  メキシコでの事業展開や装置案件の工事進捗を見込む
- 日本（－）
  装置事業で減収を見込むほか、
  クリタック社の連結除外の影響

電子 地域別売上高

	（単位：億円）	2026/3期 実績	2027/3期 予想	前期差
継続事業	日本	910	855	△ 55
	アジア	658	763	＋ 105
	北南米	69	296	＋ 227
	EMEA	80	36	△ 45
	合計	**1,718**	**1,950**	**＋ 232**

一般水処理 地域別売上高

	（単位：億円）	2026/3期 実績	2027/3期 予想	前期差
継続事業	日本	1,208	1,195	△ 14
	アジア	241	232	△ 9
	北南米	502	513	＋ 11
	EMEA	359	361	＋ 1
	合計	**2,311**	**2,300**	**△ 11**

＊セグメント区分および地域区分の見直しに伴い、前年実績を一部組替しています。

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

地域別売上高

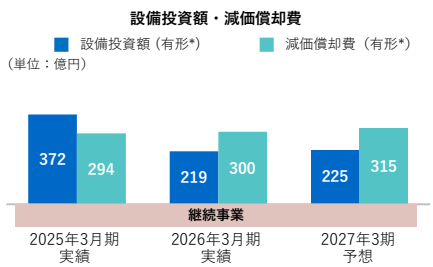
スライドのとおりです。

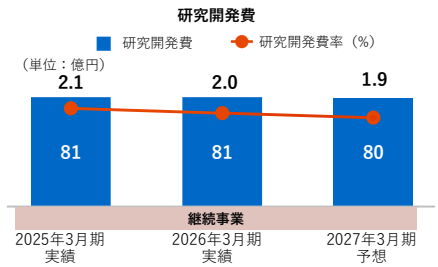
設備投資額・減価償却費・研究開発費

	（単位：億円）	2026/3期 実績	2027/3期 予想	前期差
継続事業	設備投資額（有形*）	219	225	＋3
	減価償却費（有形*）	300	315	＋15
	研究開発費	81	80	△1

＊使用権資産含む。

- 設備投資額・研究開発費は、前期並みの水準を見込む
- 減価償却費は水供給案件のサービス開始により増加を見込む





© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

設備投資額・減価償却費・研究開発費

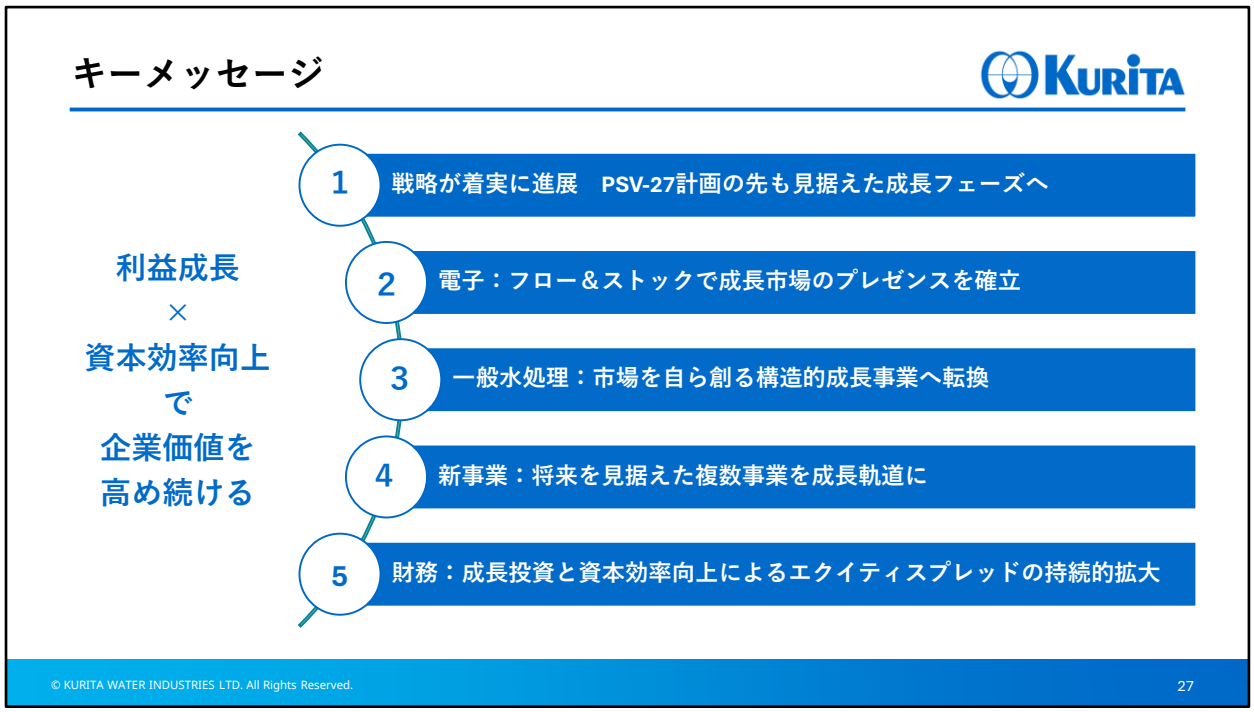
減価償却費は、新たな水供給案件の売上計上が始まることに伴い、
増加を見込みます。

設備投資と研究開発費は、前期並みの水準を計画しています。

私からのご説明は以上となります。

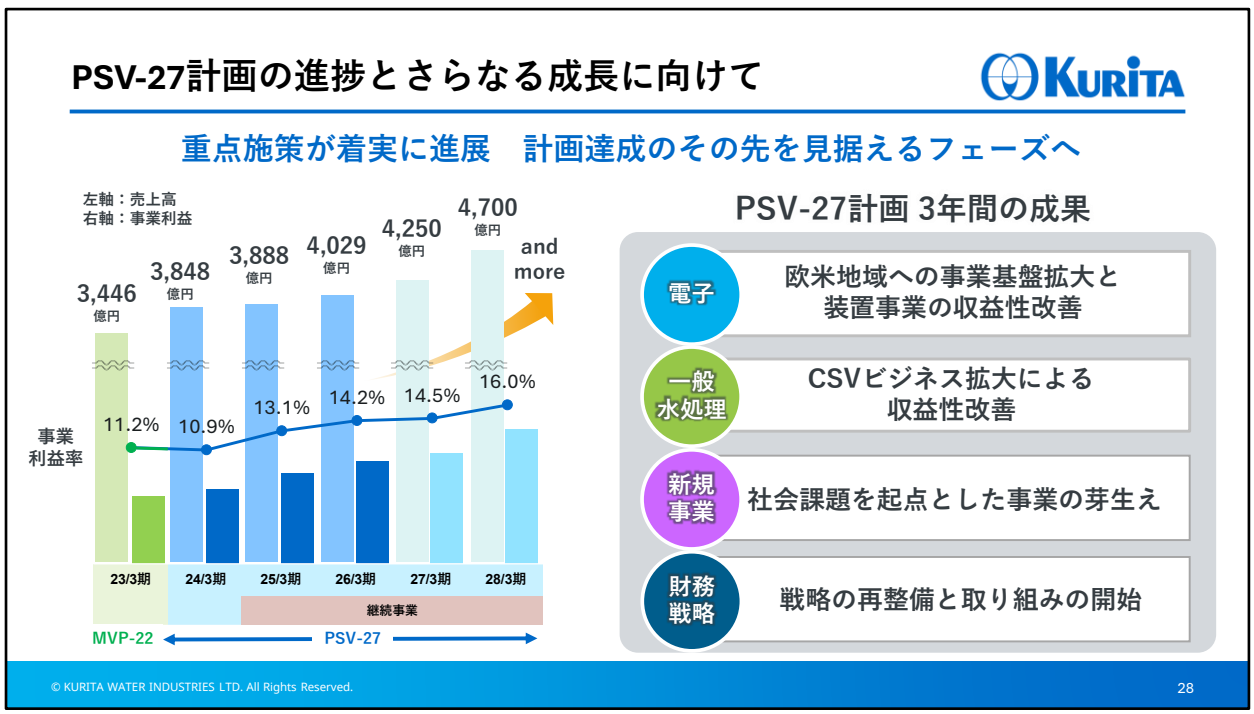
3 PSV-27計画達成とその先の成長に向けて

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.



まず、本日私からお伝えしたいキーメッセージはこちらです。

クリタグループのさらなる企業価値向上に向けた道筋を、
順を追って説明いたします。

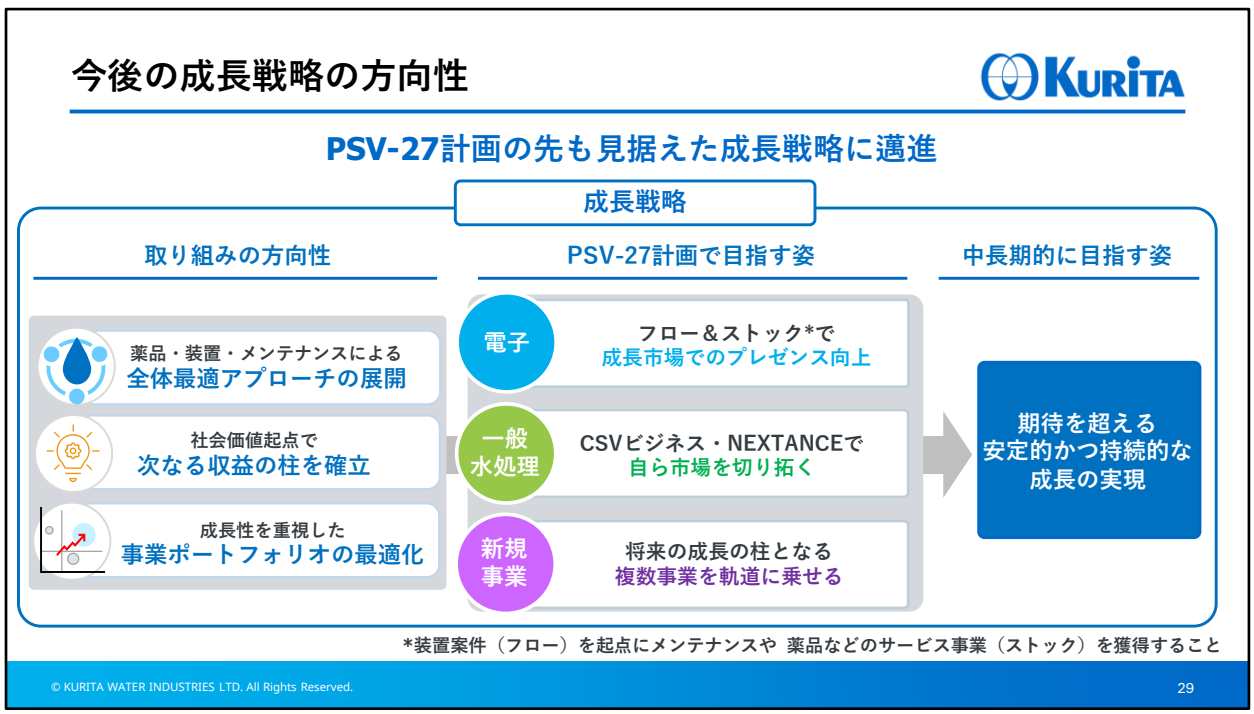


2023年4月にスタートしたPSV-27計画も
残すところあと2年となりました。

これまでの3年は各戦略を着実に推し進め、
その結果、売上、事業利益ともに
飛躍的な成長を遂げることができました。

PSV-27計画4年目となる今期は、
最終目標の売上高4,700億円、事業利益16%、
そしてROE12%以上の達成の確度を、
より鮮明なものとする、極めて重要な一年だと考えています。

しかし、PSV-27計画はゴールではありません。
これまでに構築してきた成長の仕組みを、
その先においても同様に機能させ、
成長を持続的なものにしていくことが重要だと考えています。



PSV-27計画の達成、そしてその先の成長を見据えた取り組みについて、ご説明していきます。
取り組みの方向性としては大きく3つです。

私たちの強みである、薬品、装置、メンテナンスを駆使した
「全体最適アプローチ」を発揮しつつ、
中長期的な視点で社会の変化を捉え、
次の成長の柱となるビジネスを創出していきます。

それと同時に、持続的な成長を生み出すポートフォリオへの進化を図ります。

これらを、成長のスピードと規模を担う牽引役としての電子、
安定性と基盤収益を支える一般水処理、
次の成長の芽となる新事業、という領域で展開していきます。

これら３つの領域から、
世界中のお客様により広く、より高い価値を提供することにより、
私たちは、産業のサプライチェーンとインフラの機能を向上する
お客様の重要なパートナーとして、
安定的かつ持続的な成長を
皆様の期待を超える水準で実現していくことを目指します。

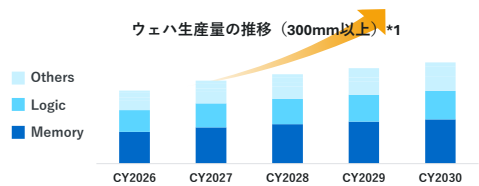
電子

外部環境とクリタの強み

市場成長を追い風に、強みを発揮した事業成長を加速

外部環境

■ 半導体市場の年平均成長率*1　+8.5%



■ 市場成長を背景に、課題が顕在化

- 水資源の制約
- サプライチェーン全体でのキャパシティ逼迫
- 超純水の標準化と排水・排水回収の重要性向上

*1　年間処理枚数の推移。SEMI WFF(World Fab Forecast)を参考に栗田工業作成

クリタの強み

グローバルアカウント*2 をはじめとする
幅広い顧客基盤

排水・排水回収分野での
実績と技術的優位性

課題

お客様の投資スピードへの対応力向上と
市況変動に左右されない安定基盤の確立

*2　グローバル半導体製造企業の売上上位企業

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

事業戦略について、電子セグメントからご説明します。

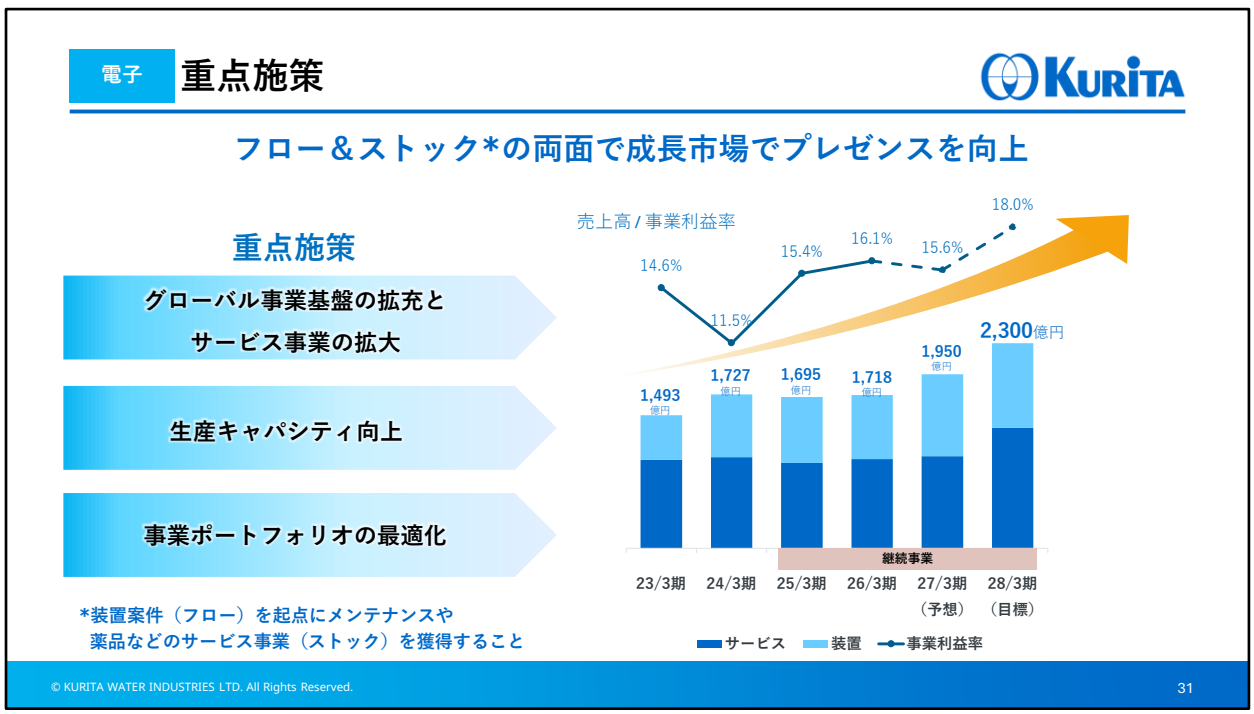
半導体を中心とする電子産業は、足元では市況変動を伴いながらも、
長期的には高い成長が継続すると見込まれています。

この市場成長とともにお客様の課題も変化しています。
地域における水資源の制約、
サプライチェーン全体でのキャパシティの逼迫、
そして環境負荷低減や再資源化への対応など、
課題はより高度化しています。

私たちは、アジアから欧米まで広がるグローバルな事業基盤を有し、
超純水のみならず排水分野でも実績と技術優位性を積み上げています。

こうした背景から、
グローバルアカウントをはじめとする幅広いお客様から
「クリタなら任せられる」という信頼を獲得してきました。

このような中で、
お客様にとって不可欠なパートナーとなるためには、
お客様の投資スピードに対応できる体制を強化し続け、
市況変動に左右されない強固な基盤を確保していく必要があります。



電子セグメントの戦略はシンプルです。

投資が活発な成長市場において装置案件を獲得し、
そこから高付加価値なサービス事業を積み上げていきます。
このフローとストックの両面で、
変化の激しい市場における安定的な基盤の強化を図ります。

そのために、展開地域の拡充、生産キャパシティの向上、
そして事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。

なお、このたび、
電子セグメントの重点施策として進めてきた、
海外精密洗浄事業の構造改革の一環として、
ペンタゴン社の価値の向上に最適と考えるベストオーナーへ
売却することを決定しました。

これにより、電子セグメントの事業利益率は15%を超える水準となり、
最終年度の目標へのステップを進めることに繋がっています。



続いて、地域ごとの半導体市場の展望と投資動向です。

今後もグローバルアカウントをはじめとするお客様から継続して引き合いをいただく状況が予想されます。

特に韓国を中心とするアジアと北米は、
グローバルアカウントの投資が継続することが見込まれ、
注力していく地域と捉えています。

前期には各エリアで獲得すべき案件の受注も進み、
また今期においても活発な引き合いをいただいています。

電子

フロー＆ストックビジネスの拡大

継続的な装置案件の獲得によりサービス拡大が期待

□ 装置を起点とした
全体最適アプローチ



今後2年間で
当社が獲得可能な
水処理装置案件の規模

約2,000億円

サービス事業の拡大



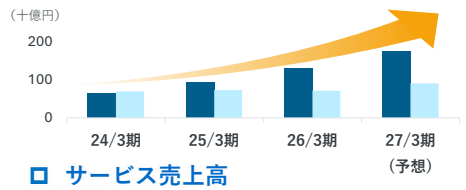




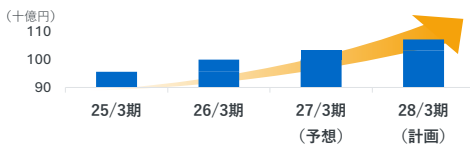
装置引き渡し後の
年間売上貢献のイメージ

装置受注規模の
約4～5%

□ 受注残高と装置売上高
（電子セグメント）



□ サービス売上高
（電子セグメント）



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

装置事業の成長から狙うのは、
事業の安定性を強化する基盤となるサービス事業の拡大です。

装置を起点に、
メンテナンスや運転管理、水処理薬品といったサービスが積み上がり、
リカーリング性の高い収益基盤が強化されていきます。

特に足元では、受注残高が積み上がっているほか、
今後も高い受注水準が継続するポテンシャルを有しており、
サービス事業の拡大スピードが高まると見ております。

電子 **生産キャパシティ向上の取り組み**

お客様の投資需要に応えた生産キャパシティ向上に注力

日本・韓国・中国

- ターゲット案件の着実な獲得
- 他地域案件の対応にもリソースを充当

北米・欧州

- 生産機能の強化とサービス提供体制の構築

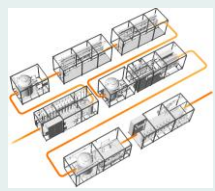
台湾・ASEAN・インド

- 台湾、ASEAN
  中規模案件を対象にアプローチ
- インド
  需要取り込みの開始

生産基盤の強化

- AIによる設計の自動化や需要予測に基づく調達期間短縮
- プレファブリケーション工法を用いた生産性向上

例：InQuuater社の
レディメ イド型超純水設備「e-WT」



M&A・協業

- 北米・南アジア地域でのM&Aやパートナー企業との協業を模索

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

最後に、生産面での取り組みです。

私たちは、AIを活用した設計の自動化や、
プレファブリケーション工法の活用、
そしてM&Aや協業も含めた外部リソースの活用により、
生産キャパシティの強化を進めています。

これらを、地域別の戦略に適用し、
東アジアでは既存のエンジニアリング基盤を強化するとともに、
欧米での基盤固めや、新たな地域への進出を可能にしていきます。

成長市場において、「取るべき案件を取り逃さない」、
そのための体制を整えます。

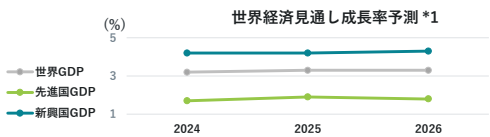
一般
水処理

外部環境とクリタの強み

継続的な接点が、成熟産業における事業機会を生み出す

外部環境

□ 市場成長は全体的に緩やか



- 東証プライム製造業平均の営業利益率
  過去３年7–8%で推移

□ 社会課題を背景に複雑化する顧客課題

- エネルギーコストの上昇
- 人件費の上昇
- 工場の老朽化　など

クリタの強み

豊富な現場接点
多様な産業×多様な地域

継続的な現場との繋がり
一般水処理サービス事業比率 83%

高い競争優位性を有するビジネスモデル
CSVビジネス

課題

市場連動型成長やコスト競争からの脱却
不安定な地政学的なリスクへの対応

*1 IMFデータを基に栗田工業作成

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

続いて、一般水処理セグメントです。

一般水処理は、電子産業以外のすべての産業が対象となり、
市場成長のベースは各国のGDP成長となります。

電子産業と比べれば、市場成長は全体として緩やかですが、
その一方で、お客様の課題は年々複雑化し、
単なるコスト削減や従来の課題解決では、十分に応えられない領域が広がっています。

クリタは、
幅広いお客様との継続的な現場接点を通じて、
こうした課題を日常的に把握してきました。

この継続的な現場接点と、
課題解決を通じて磨いてきた競争優位性のあるビジネスモデルにより、
成熟しつつある市場の中でも、
新たな事業機会を生み出せること。
これが私たちの強みです。

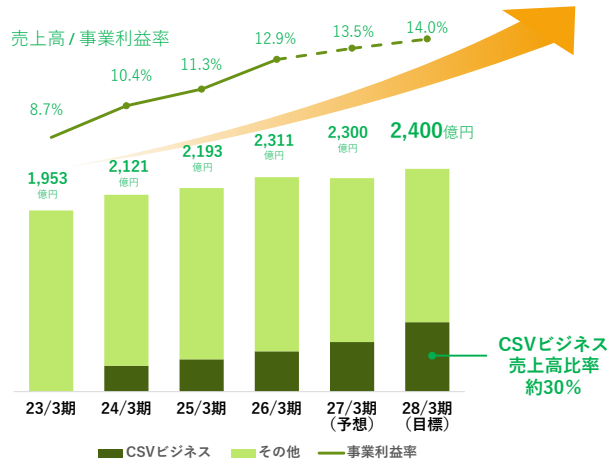
一般水処理

重点施策

事業領域・市場を開拓し、安定性と成長性を併せ持つ事業基盤へ

重点施策

- CSVビジネスの拡大
- 「NEXTANCE」を通じた メンテナンス事業領域の拡大



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

本セグメントでは、
CSVビジネスを軸とした独自の価値提供モデルにより、
事業領域そのものを広げ、
安定的に収益を積上げる成長事業へと転換させることを中長期戦略としています。

足元では売上成長に加え、特に、収益性の改善が着実に進んでいます。

CSVビジネスの拡大による製品ミックスの変化や、
後ほどお話しするNEXTANCEが、
牽引役となっています。

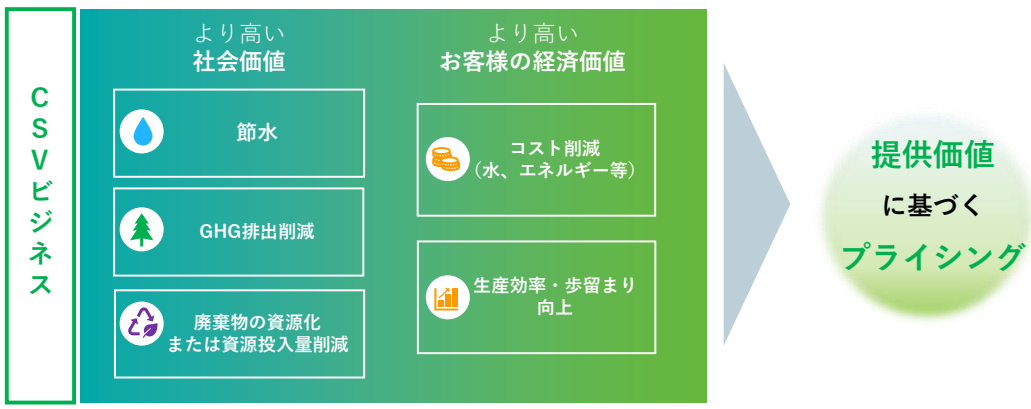
2028年3月期に目指す、事業利益率14%に向けて、
順調な改善ステップを踏んでおり、
中長期的にも成長が期待できる事業セグメントとなっています。

一般
水処理

CSVビジネスの競争優位性

KURITA

お客様と価値を共有するビジネスモデル

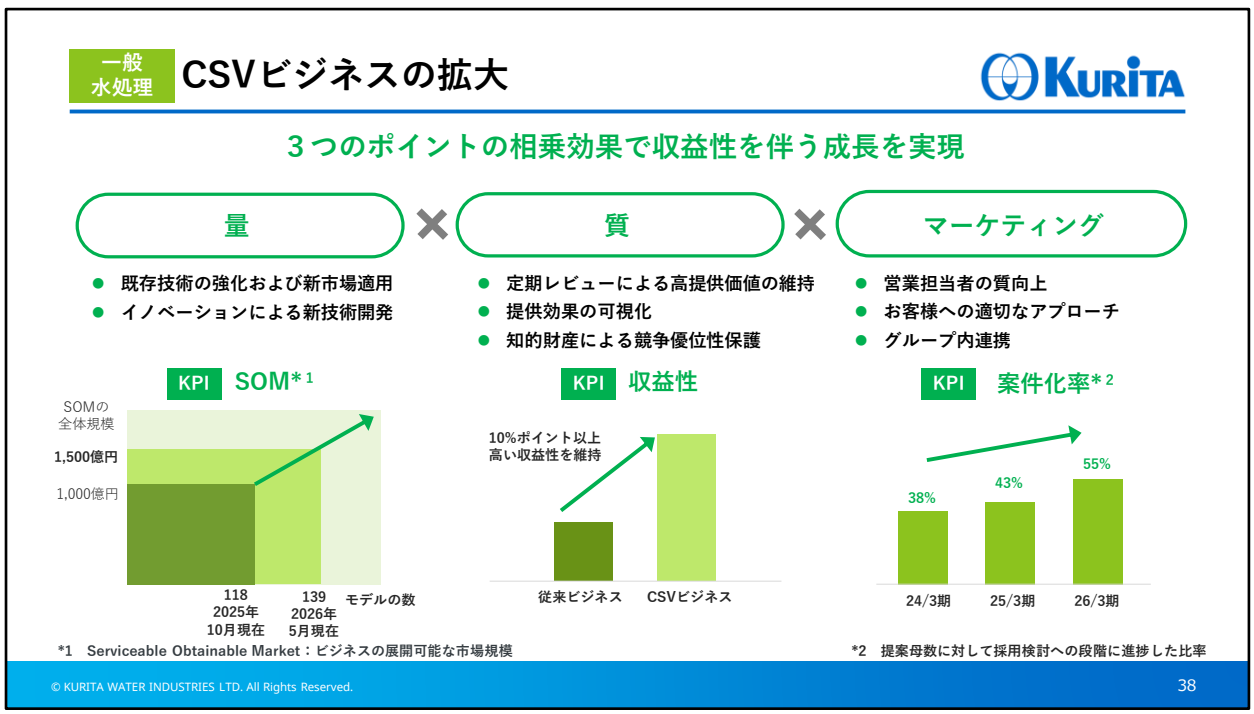


© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

ここから、成長戦略の中核であるCSVビジネスについてご説明します。

CSVビジネスは、
社会価値の創出が結果としてお客様の経済価値にもつながり、
この価値をベースに価格を設定する、
「価値を共有する」ビジネスモデルです。

価格競争から脱却し、提供価値に応じたプライシングを可能としている点が、
ゲームチェンジャーとなっています。



CSVビジネスの高い競争優位性を維持しつつ、
その規模を拡大して収益成長に繋げるために、
私たちは、「量」「質」「マーケティング」の３つのポイントを重視して管理しています。

「量」については、
既存技術の活用と新技術の開発の２軸で、
モデル数の拡充と、売上成長の先行指標であるSOM、
つまり「展開可能な市場規模」の拡大に取り組んでいます。
足元の半年でも、モデル数、SOMともに大きく拡大させることができました。

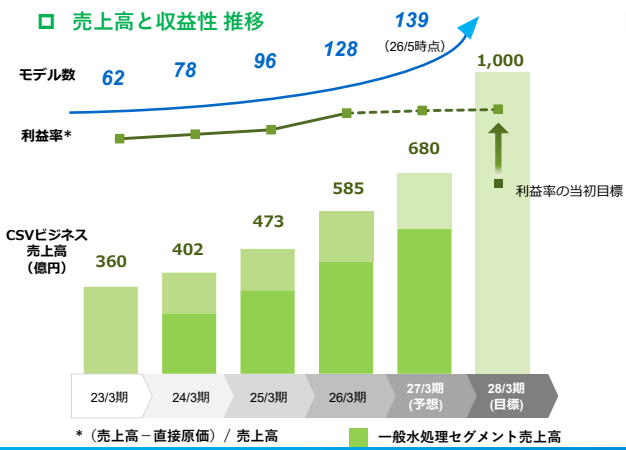
「質」は、すでに高い競争優位性を有しているCSVビジネスが、
陳腐化したり、模倣されたりしないようにすることや、
提供価値を可視化する仕組みを整え、
お客様に正しく評価していただくことに努めています。

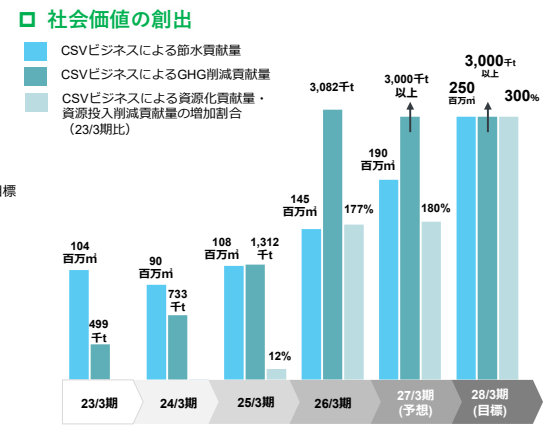
「マーケティング」では、
営業担当者の質の向上に資する、提案ツールの整備、
地域横断的なプロジェクトや情報基盤の強化が進んでいます。
売上の先行指標となる「案件化率」はここ数年で向上し、
将来の売上拡大の期待値が積み上がっています。

一般水処理

CSVビジネス拡大の成果

社会価値の創出を伴うトップライン成長と高い収益性を着実に実現





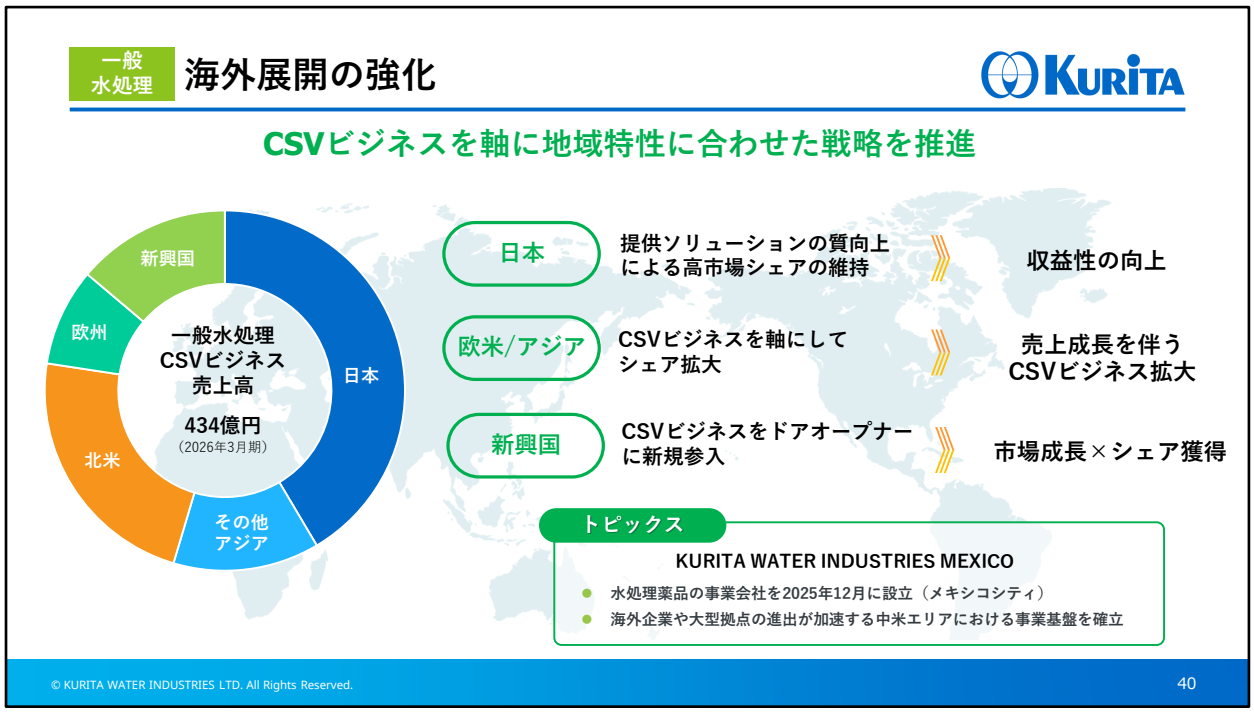
© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

拡大の成果の状況です。
成長性と収益性と創出する社会価値が、同時かつ着実に向上しています。

CSVビジネスは、売上の多くを一般水処理セグメントのサービス事業が占め、
獲得済みの取引をベースに安定的に拡大しています。

そして、提供する高い社会価値と顧客価値は、
高い収益性として財務面にも表れています。

PSV-27計画の売上目標は挑戦的ではありますが、
収益性は当初想定を上回って推移しており、
目指す利益水準は確保できると考えています。

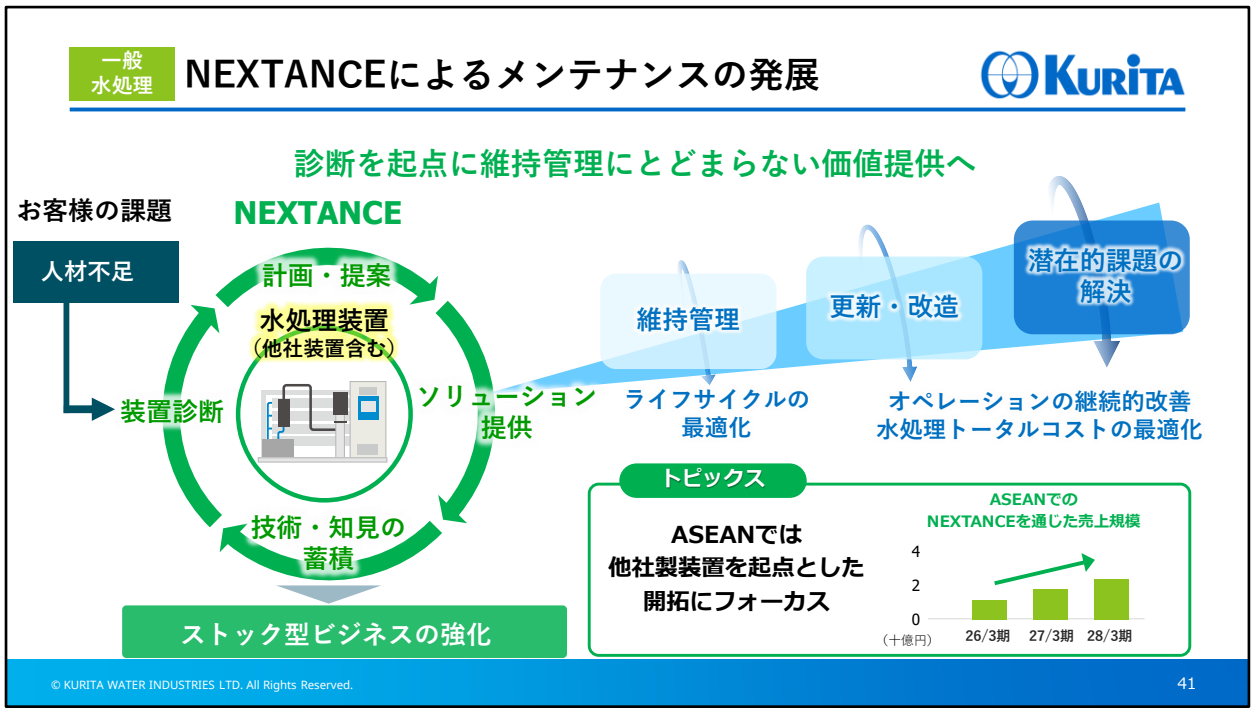


CSVビジネスは、すでに国内だけでなく海外にも広がっています。

日本では、
CSVビジネスを中心とした事業の質の高度化を進め、
収益性の向上とシェアの維持を図ります。

欧米やASEAN地域は、当社のシェアは依然低いことからも、
売上の拡大余地の大きな地域です。
CSVビジネスの拡大を売上成長にも貢献させていきます。

新興国では、CSVビジネスをドアオープナーとして、
成長市場への参入とシェアの獲得を進めていきます。
昨年12月には、メキシコに販売子会社を設立しており、
今後も新興国の基盤を強化していきます。

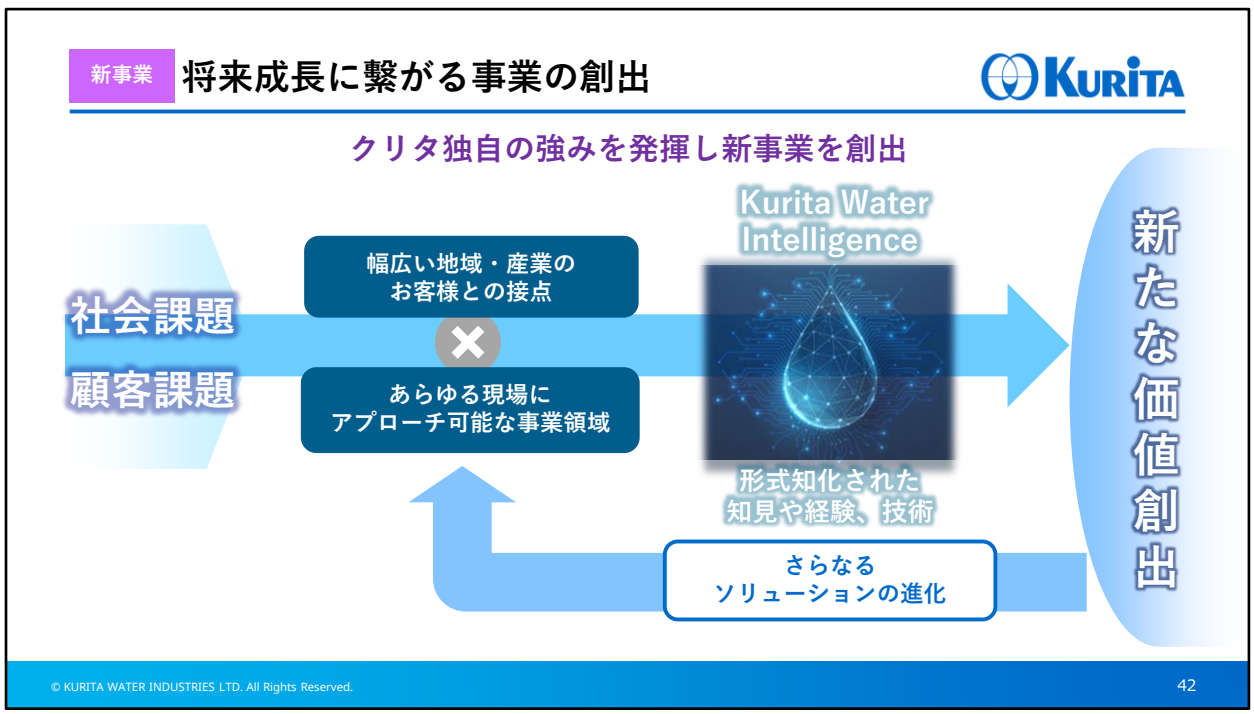


また、CSVビジネス以外でも、価値提供型のモデルを拡げています。

お客様の多くは人材不足という深刻な課題に直面しており、
設備の管理に十分なリソースを割くことが困難な状況にあります。

これに対し、
クリタが展開するメンテナンスの新たなコンセプト、「NEXTANCE」は、
自社製・他社製を問わず、お客様の装置診断を起点に、
装置運転の最適化を図るとともに、
継続的な接点を通じたお客様のメンテナンス計画や長期での設備投資計画の
策定など、新たな価値を提供する長期循環型のビジネスモデルです。

日本はもちろん、
装置の納入実績のあまりないASEAN地域でも拡大が期待でき、
一般水処理におけるストック型ビジネスの成長ドライバーとして、
機能させていきます。



続いて、「将来成長に繋がる事業の創出」についてご説明します。

当社グループは、水処理を通じて、
お客様の生産活動や社会インフラを安定的に支え続ける役割を担ってきました。
お客様の製品や技術の変化を捉え、時代ごとに求められる分野へ事業を拡張して、
安定的かつ持続的に成長してきましたが、こうした事業基盤があるからこそ、
事業環境に左右されにくい収益構造を維持できていると考えています。

その上で、この既存事業が築いてきた事業基盤に、
次の成長を担うエンジンを組み込むことで、
期待を超える安定的かつ持続的な成長を実現していく。
これが、将来に繋がる新事業の創出の基本的なスタンスです。

その中核となるのが、「全体最適アプローチ」と、
そこから生まれる「Kurita Water Intelligence」です。

私たちは、工場の入り口から出口まで幅広い領域で
多様なお客様と継続的な接点を持ち、
現場での課題解決を通じて得られた知見や経験、技術を、
「Kurita Water Intelligence」として蓄積し、
次のソリューションへと進化させています。

この、知が知を生み、新たな価値を生み出す好循環そのものが、
私たちの最大の強さとなっています。



具体的な新事業の例をご紹介します。
まず、PFAS事業です。

私たちの身近な製品から工業製品に至るまで非常に幅広く使用されている
PFASは、
健康被害への懸念から、欧米、日本などの地域で
上水・産業排水に関する規制が強化されています。

中でも、厳しい基準値が設けられている米国は、重要なターゲットです。

米国市場での取り組みを加速する目的で、
この度、Cyclopure社への出資を決定しました。

同社が提供するPFAS吸着材は、
その特殊構造から従来処理と比べ高い除去性能を有しており、
再生が容易で環境負荷低減効果が期待されることからも、
今後のPFAS事業における競争優位となることが期待できます。

クリタ・アメリカ社の上水分野での実績に
同社の技術を組み合わせることで、
提案力の強化を図り、米国でのプレゼンスを向上させるとともに、
他の地域の展開も加速させます。



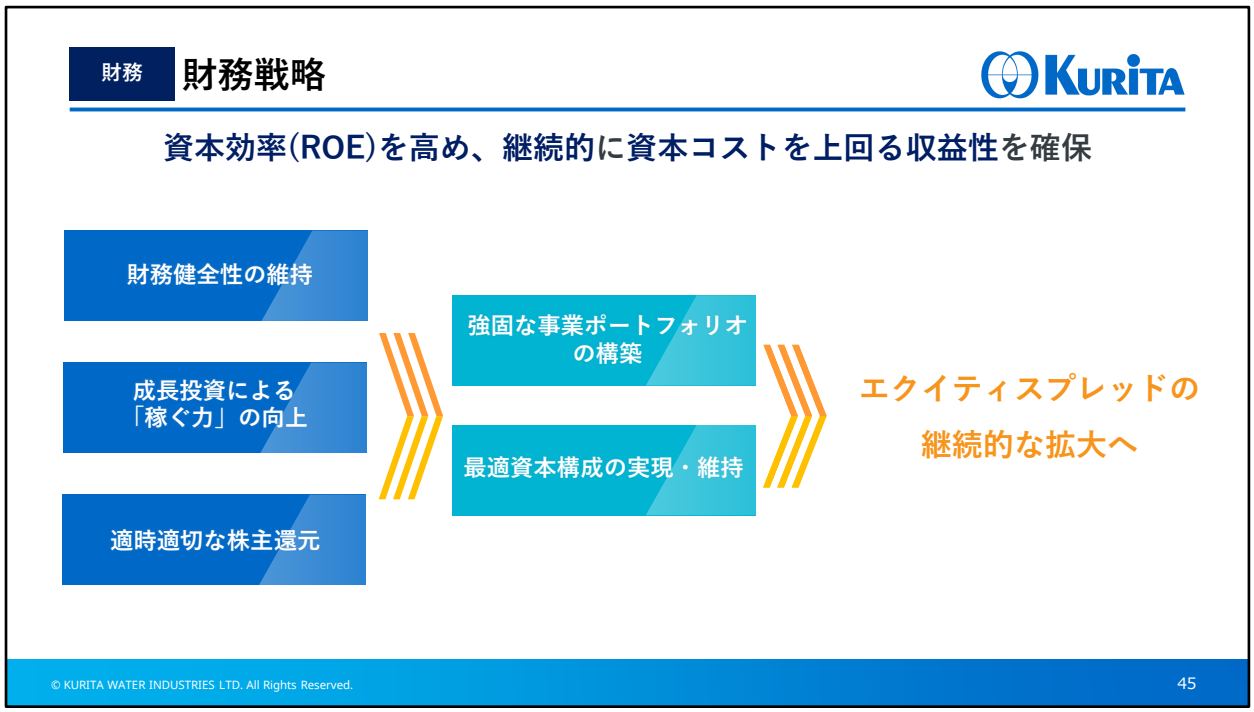
他にも、今後事業拡大が期待できる新事業の芽が育ちつつあります。

先般ご紹介したリチウム直接抽出ビジネスや宇宙関連事業。

気候変動により被害が深刻化している森林火災や
エネルギー転換に伴って顕在化したリチウムイオンバッテリー火災といった
課題に対して、
燃焼反応を停止させる消火メカニズムを持つ当社独自の技術を活用し、
PFASやりんを含まない環境に配慮した高性能な消火剤ビジネス。

また、食品ロス・食料自給率低下問題に対しては、
多様な産業のお客様とのネットワークを活用した
食品残渣の再資源化ビジネスなど、

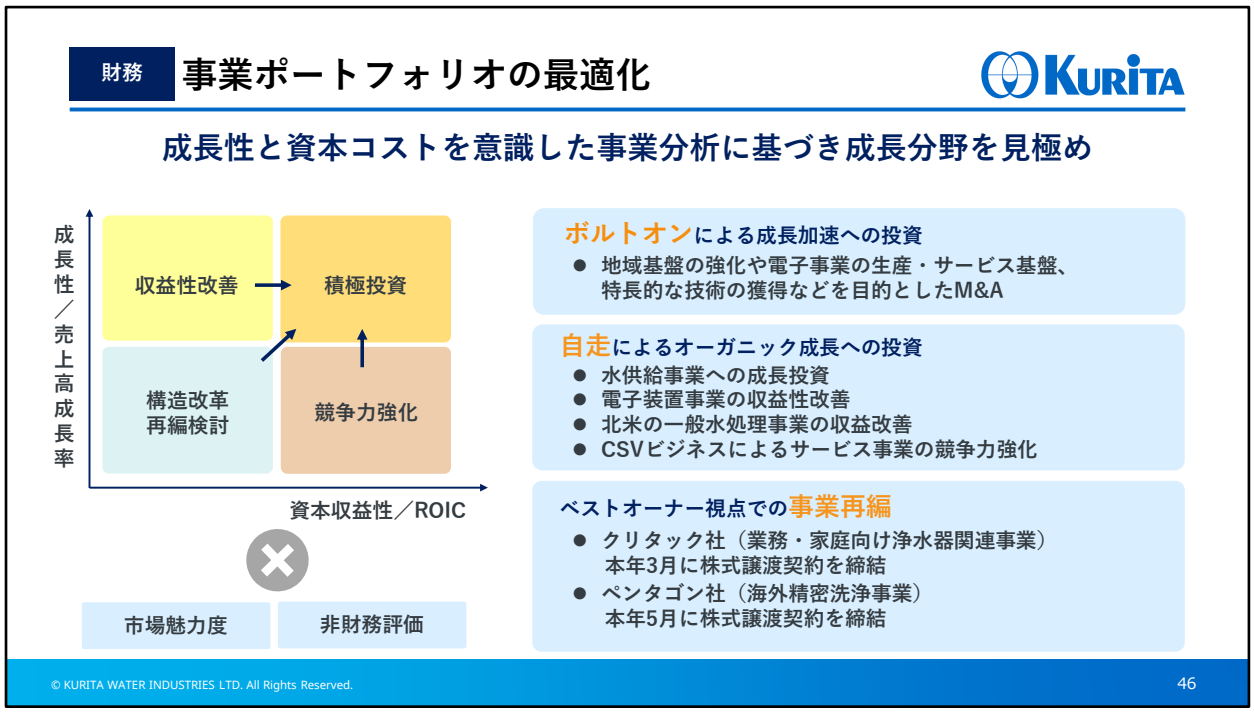
超長期的視点の事業に加えて、
次期計画の時間軸でも
総計で数百億円の売上貢献が期待できるモデルが生まれつつあります。



続いて、財務戦略・資本政策についてご説明します。
私たちは、各事業の将来の成長性を企業価値としてご評価いただくために、
資本コストを上回る水準の資本効率性を、
継続的に実現することを重視しています。

財務健全性を維持しながら、成長投資によって「稼ぐ力」を高めるとともに、
キャッシュの水準を踏まえた適時適切な株主還元を行うことを通じて、
エクイティスプレッドの継続的な拡大に取り組みます。

これまでの中期経営計画では、目標未達成の状況が続いていましたが、
PSV-27計画では、ROE12%以上の目標の必達のみならず、ここを通過点と
して、さらなる向上も狙っていきます。



資本効率を高める上で重要なのが、事業ポートフォリオの最適化です。

私たちは、成長性と資本収益性の2軸に加え、
市場の魅力度や非財務面も踏まえ、多面的に事業を評価しています。

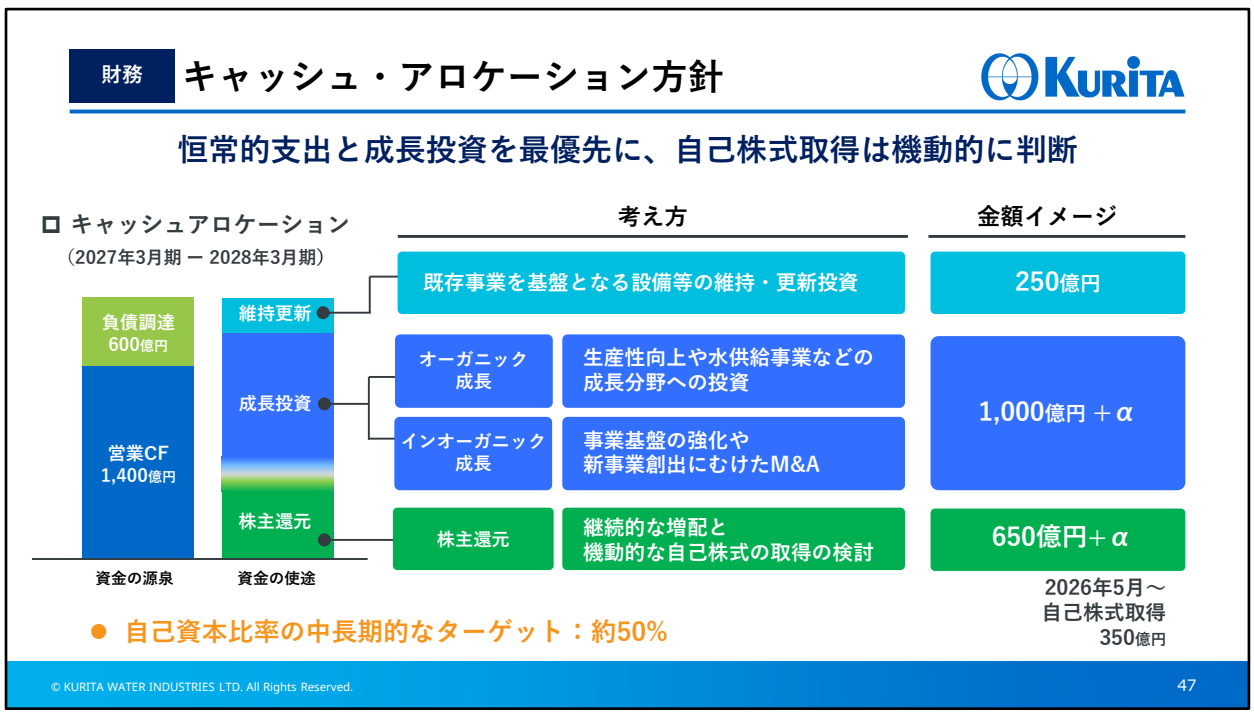
その上で、高い成長が期待できる領域にはM&Aを含め積極的に資本を投下し、
ボルトオン型の成長加速を目指します。

これに加え、自走によるオーガニック成長も重視し、
成長性や収益性に課題がある事業については、
構造改革やビジネスモデルの変革を通じて改善を図ります。

なお、成長性や収益性の水準を考慮し、
自社よりも最適なオーナーがいると判断した場合には、
外部との連携や再編を含め、果断な意思決定を行っていきます。

今回の一連の事業譲渡も、事業ごとの成長戦略と資本効率を踏まえ、
当社が保有し続けるよりも、事業価値をより高められると判断した
ベストオーナーへの移管を決定したものです。
3月に発表しましたクリタック社については、5月15日に譲渡が完了しました。

これらの取り組みにより、成長分野への資本集中と全社の収益性向上を進め、
PSV-27計画の達成、そしてその先の成長に向けた資本配分の質を高めていきます。



続いて、キャッシュ・アロケーションの考え方です。

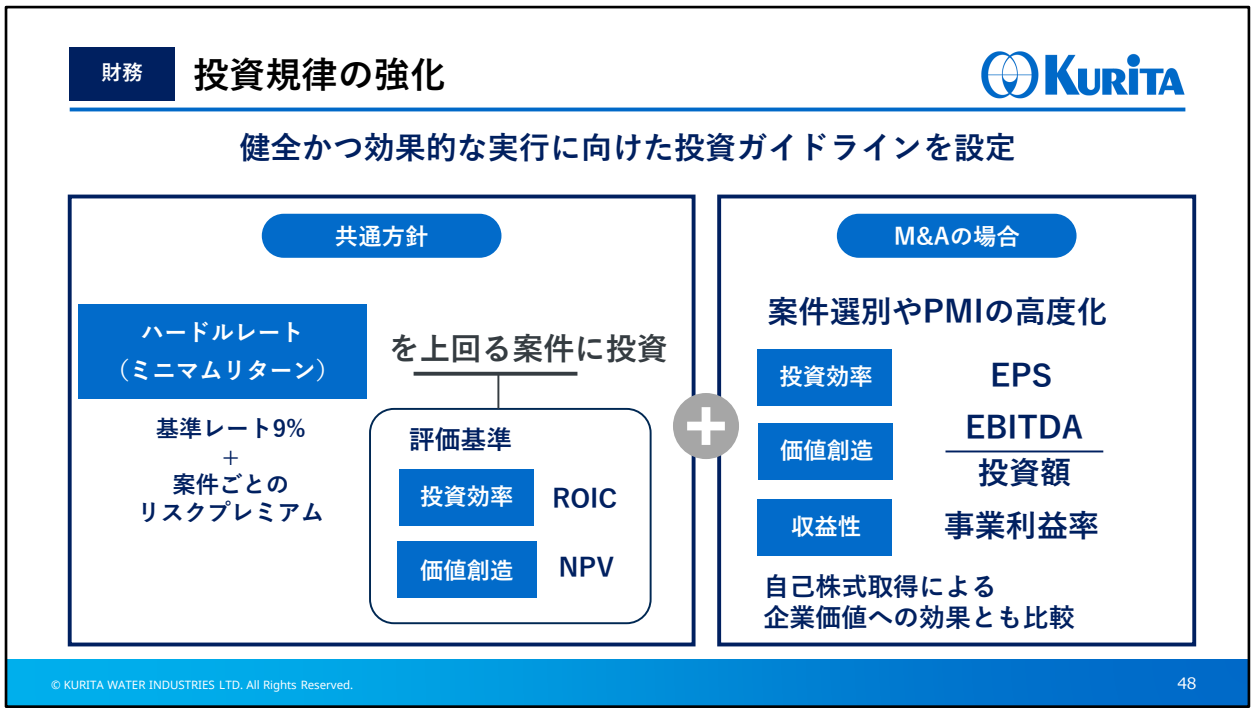
私たちは、事業継続に不可欠な維持・更新のための投資と、
安定的・継続的な増配を行った上で、
成長投資に優先的に資金を投じていく考えです。

自己株式の取得については、
キャッシュの残余状況や株価水準などを踏まえ、機動的に判断します。

また、自己資本比率については、
現在の60％を超える水準は高いと考えており、
中長期的に約50％を目指していきます。

資金の源泉は、基本的には営業キャッシュフローですが、
財務健全性を確保した上で、
負債の活用による適切なレバレッジもかけていきます。

この方針に基づき、今年度中に350億円規模の自己株式取得を実施します。



成長投資においては、
資本効率の向上に着実に結び付けるべく、投資規律を強化しました。
従来、投資判断の基本方針として、
ROICやNPVがハードルレートを上回ることを要求してきましたが、
基準レートを切り上げ、WACCを上回る９％に設定しました。

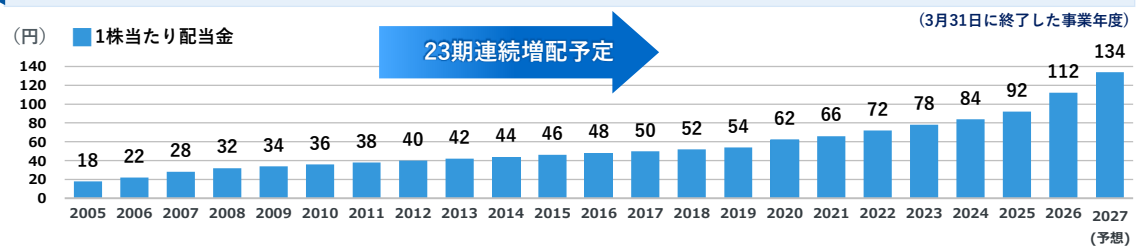
これに案件ごとのリスクプレミアムを上乗せし、
その水準をミニマムリターンとして要求していきます。

M&Aについても、案件の選別やPMIの早期実行に繋げるべく、
投資ガイドラインを具体的に定めています。

財務

株主還元方針

配当方針 直近5年間通算で配当性向30％から50％の範囲を目安に増配の継続に努める



自己株式取得 株価や最適資本構成の状況を鑑み、機動的に実施

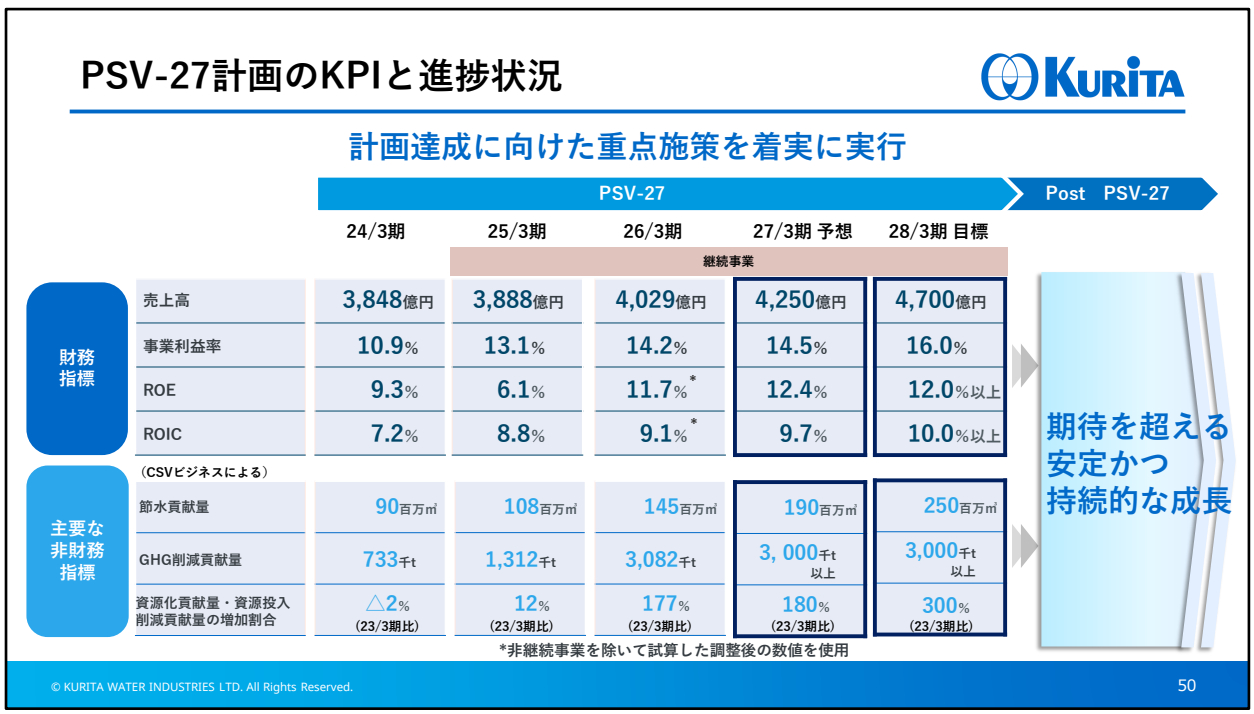
検討基準 ①適正株価評価の獲得　②余剰資本の最適化

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

株主還元については、
配当方針は安定的かつ継続的な増配を重視する考えで、
従来から変更はありません。

自己株式取得については、
評価軸を定めつつ、機動的に実施を判断していきます。

今後については、資本規律と株主還元の一貫性の観点から、
株主資本を基礎とした指標を含め、より適切な指標の導入を検討していく方針です。

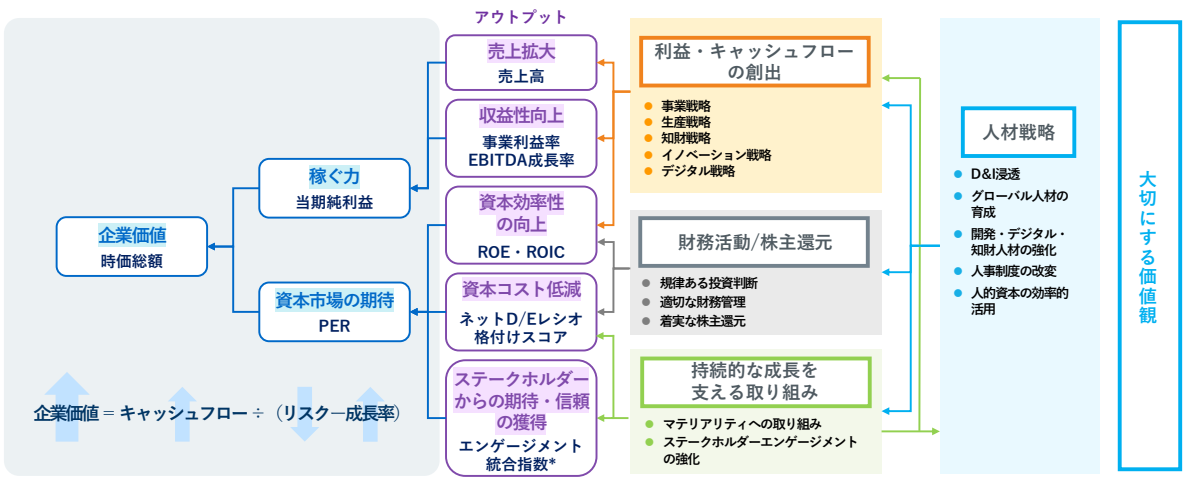


改めて、PSV-27計画のKPIと進捗です。
財務指標に加え、非財務指標についても、目標に向かって進捗しています。

事業戦略と財務戦略を着実に実行し、
PSV-27計画の達成の先にも持続的な成長を実現していきます。

コネクティビティツリー

企業価値向上への連鎖を明確化し実効性の高い取り組みを推進



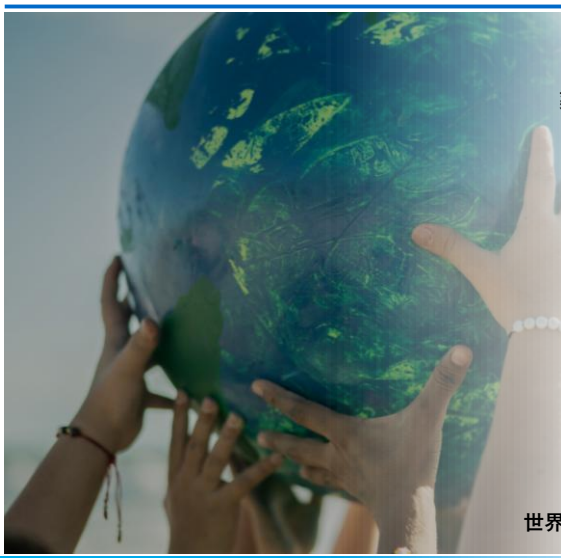
© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

※ステークホルダーエンゲージメントに関する諸指標を一元的に統合した独自の指標。

51

全社一体で実効性のある成長を推進するため、
企業価値向上に繋がる、重要な経営指標を可視化し、
各組織の取り組みにブレイクダウンし、管理する取り組みも始めています。

クリタとは、



水の力で産業・社会の課題に答えを出す会社。

薬品、装置、メンテナンスサービスの3つの手段を駆使した
「全体最適アプローチ」で、
一社一社に最適な解を導き出し、
世界中で55,000社以上のお客様から選ばれています。

1949年の創業以来、私たちが追い求めてきたこと。
それは、お客様の事業成長と、
より良い地球環境づくりとを両立させること。

事業が発展すればするほど、地球がよみがえる、
そんな好循環を築いていくことです。

水と向き合う中で磨いてきた知見と経験、技術である
「Kurita Water Intelligence」の進化で、
より良い産業、より良い地球の未来をつくる。

「クリタがいてくれてよかった」
世界中の人々からそう言われる企業になることをめざしています。

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

結びになります。

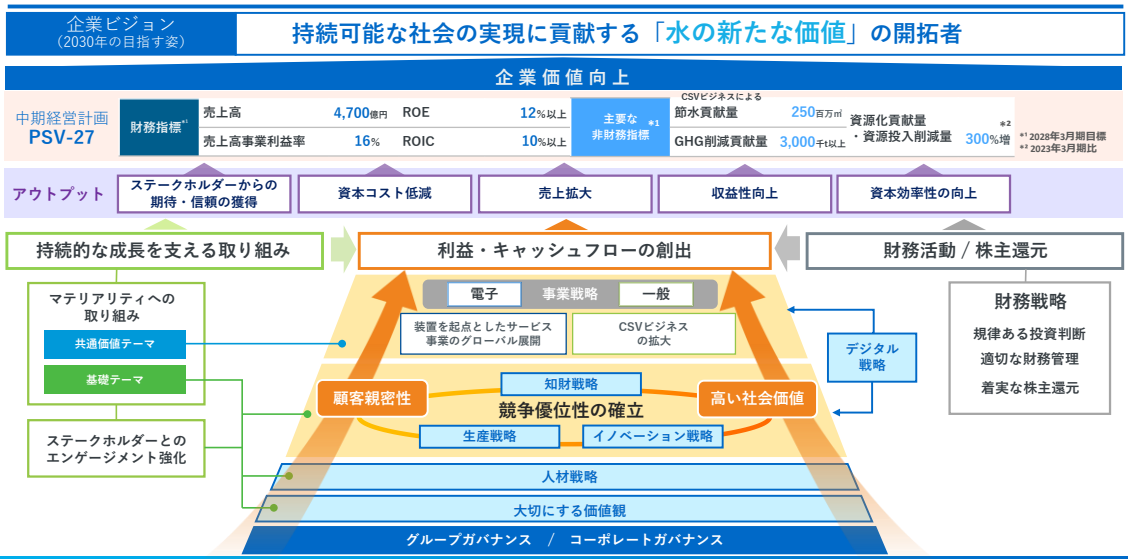
私たちは、クリタならではのプレミアムを創出し続けることで、
より高い経済成長と社会価値の創出を両立し、
よりよい社会の実現に貢献していきます。

経営として、その実現に責任を持って取り組んでまいります。

4 Appendix

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

Value Pioneering Path



© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

マテリアリティの指標見直し

共通価値テーマ

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	5流域・600百万人
CSVビジネスによる節水貢献量	250百万㎥
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）	30%以上
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
脱炭素社会実現への貢献	
Scope1+2の削減割合（2020年3月期比）	73%
Scope3の削減割合（2020年3月期比）	22%
CSVビジネスによるGHG削減貢献量	3,000千t以上
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）	300%
自社廃棄物のリサイクル化率	前年度以上

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	
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	
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%⇒90%
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	前年度比20%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	継続実施
労働安全強度率	0.005以下
（新設）LTIR(Lost Time Incident Rate) *	0.40
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

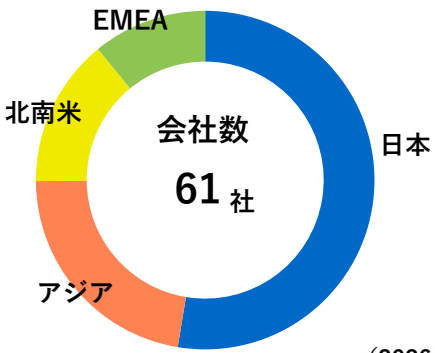
* LTIR(Lost Time Incident Rate)は、20万労働時間当たりの休業災害件数であり、対象を現場系従業員および現場作業に従事する一次以降のサプライヤーとし、国外関係会社の安全指標として新たに導入する。

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

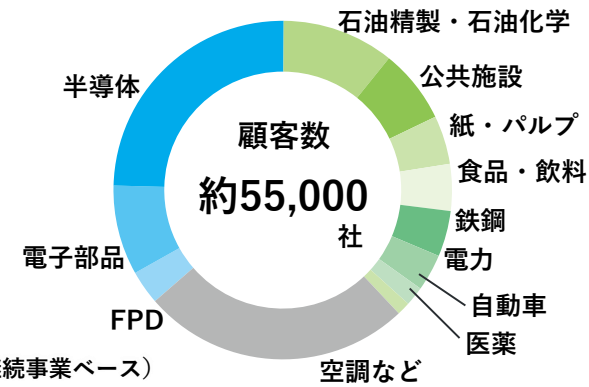
クリタの成長を支える基盤

幅広い地域・産業の課題に応え続け現場接点を拡大

◘ 地域別売上構成比



◘ 顧客業種別売上構成比



（2026年3月期 継続事業ベース）

© KURITA WATER INDUSTRIES LTD. All Rights Reserved.

将来見通しに関する注記事項

本資料に掲載されている見通し数値は、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。

本資料で使用される商標または登録商標（製品名、サービス名、ロゴマーク等）は、当社または第三者に帰属します。