

**クリモトグループ  
新中期3カ年経営計画  
2021~2023**

# 目次

## 1.新中期 3 カ年経営計画メインテーマ

## 2.クリモト新中期 3 カ年経営計画

※2021年4月に以下の通り、一部のセグメント名および事業部名を改称したことに伴い、本資料では、過年度においても改称後の名称で表記しております。  
なお、当改称による決算数値の変更はございません。

改称前	改称後
「パイプシステムセグメント」	→ 「ライフラインセグメント」
「鉄管事業部」	→ 「パイプシステム事業部」
「バルブ事業部」	→ 「バルブシステム事業部」

# 1. 新中期3カ年経営計画メインテーマ

# 1. 新中期3カ年経営計画メインテーマ

(1) 経営理念

(2) 前中期3カ年経営計画の振り返り

(3) 新中期3カ年計画経営課題

(4) 新中期3カ年経営計画メインテーマ

(5) 新中期3カ年経営方針

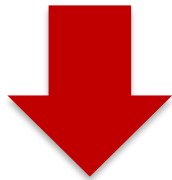
(6) 事業の方向性

# 1-1 経営理念

## 経営理念

私たちは、全てのステークホルダーの期待と信頼に応え、常に最適なシステムを提供し、『夢ある未来』を創造します。

～社会インフラ・産業インフラへの最適なシステムの提供～



## これからのクリモトに求められる事業活動

- ✓ 事業を通じた持続可能な社会の実現 ⇔ SDGsへの貢献
- ✓ ESGを推進し、社会から必要とされ続ける企業グループへ

# 1 - 2 前中期3カ年経営計画の振り返り

## 前中期3カ年経営計画

事業基盤を確立しつつ、新たな事業規模拡大、収益性向上の種をまく。

### 事業規模拡大へ向け、境界線を越えた新たな成果・取り組み

#### 水ビジネス

- ・ 民間委託案件受注体制の構築
- ・ 管路DB案件受注
- ・ 施工監理や管体調査業務など業務委託の受注増加

#### コンポジット

クリモトコンポジットセンターの本格稼働

#### レジリエンス (国土強靱化)

- ・ 道路・橋梁補修市場への積極的な新商材投入による事業拡大
- ・ 橋梁補修工事市場での収益拡大

#### 新素材

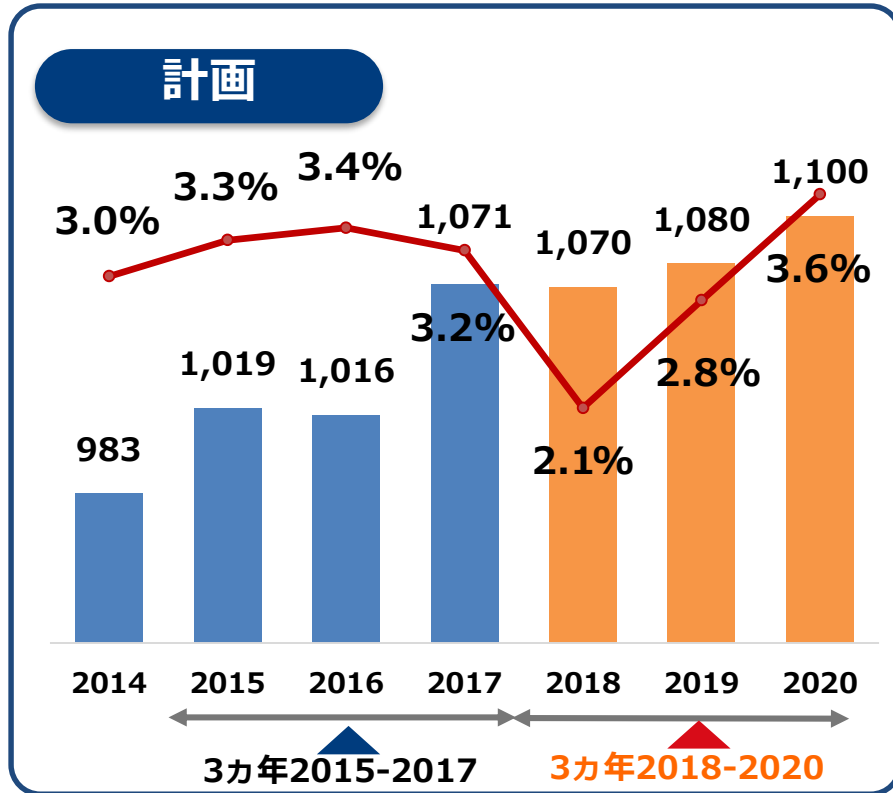
SoftMRF採用実績の増加

#### 二次電池 製造プロセス

粉体機器実験施設「機械技術センター」リニューアル

# 1 - 2 前中期3カ年経営計画の振り返り ～クリモトグループ業績推移～

- 相次ぐ自然災害による公共工事発注減、新型コロナなどの影響による設備投資の延期などマイナス要因があったものの、堅調に売上が推移し計画を達成
- 営業利益は、コストダウンなどによる収益性の改善により計画達成

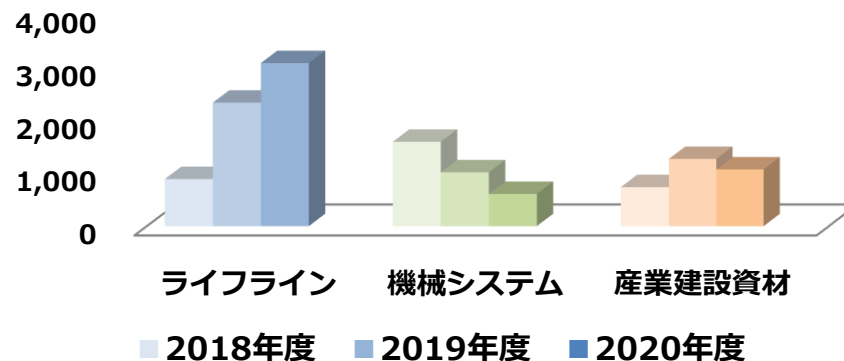
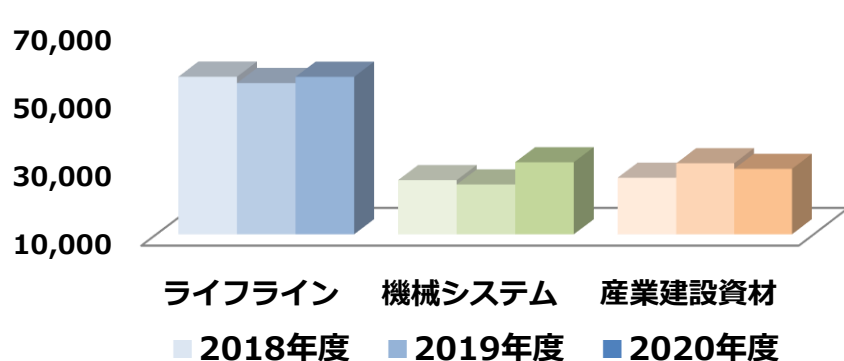


※事業規模（売上額、単位：億円）、営業利益率（単位：%）の推移。2014年度～2017年度は全て実績数値。

# 1 - 2 前中期3カ年経営計画の振り返り ～セグメント別業績推移～

(単位：百万円)

		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績
ライフライン セグメント	売上高	56,228	54,376	56,185
	営業利益	891	2,338	3,087
	(率)	(1.6%)	(4.3%)	(5.5%)
機械システム セグメント	売上高	25,922	24,647	31,184
	営業利益	1,598	1,020	610
	(率)	(6.2%)	(4.1%)	(2.0%)
産業建設資材 セグメント	売上高	26,636	30,879	29,226
	営業利益	738	1,272	1,074
	(率)	(2.8%)	(4.1%)	(3.7%)

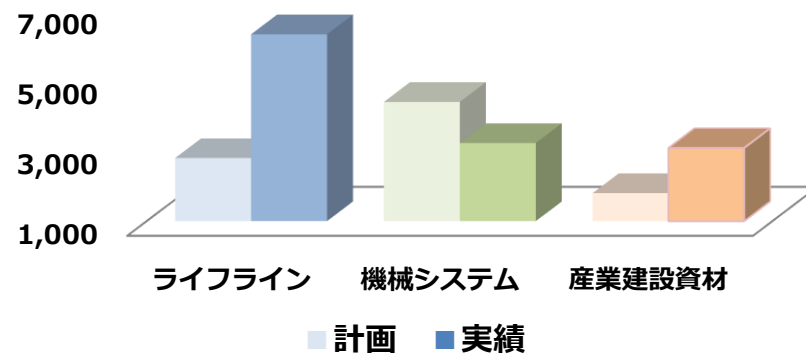
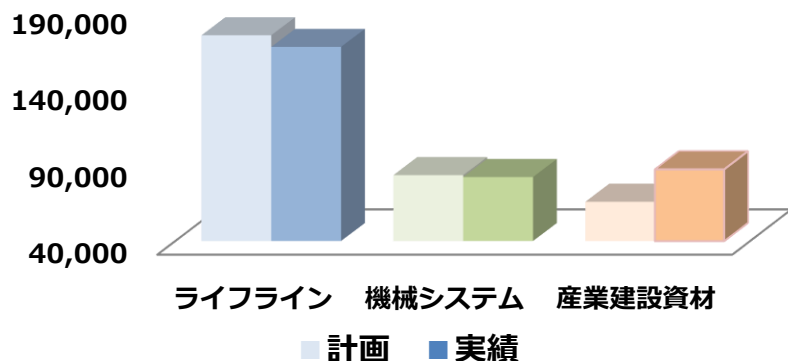




# 1 - 2 前中期3カ年経営計画の振り返り ～セグメント別業績（計画対比）～

(単位：百万円)

		2018-2020 3カ年計画（累計）	2018-2020 3カ年実績（累計）
ライフライン セグメント	売上高	174,400	166,789
	営業利益	2,800	6,316
	(率)	(1.6%)	(3.8%)
機械システム セグメント	売上高	83,000	81,753
	営業利益	4,400	3,228
	(率)	(5.3%)	(3.9%)
産業建設資材 セグメント	売上高	65,600	86,741
	営業利益	1,800	3,084
	(率)	(2.7%)	(3.6%)



# 1 - 2 前中期3カ年経営計画の振り返り ～差異要因分析～

## 計画対比 差異要因

### 【ライフライン】 売上高：未達、営業利益：達成

- 現場作業員などの人手不足、相次ぐ自然災害などの影響による管路更新工事量の低迷
- 物流など上昇するコストをふまえた価格改定による適正価格での販売が浸透
- 生産量減少に対応した生産体制構築などによる原価改善への注力

### 【機械システム】 売上高：未達、営業利益：未達

- 米中貿易摩擦などによる海外市場の不透明感増大を背景とした投資の手控え
- 米国の鉄鋼製品高関税化や自動車のCASE改革などに依る国内鉄鋼需要の大幅減を原因とした設備投資減少
- 新型コロナウイルス蔓延に起因する顧客投資計画の延期、中止

### 【産業建設資材】 売上高：達成、営業利益：達成

- 首都圏再開発、都市高速道補修工事など大型案件の取り込みによる事業規模拡大
- 新開発商材の市場投入による新たな事業領域での収益拡大
- 新規関連子会社による収益への貢献（クリモトポリマー、ゼンテック）

# 1 - 3 新中期3カ年計画経営課題

## 前中期3カ年経営計画からの継続的課題

### 収益性

前中期3カ年計画では、目標とした売上高1,100億円、ROE4%を達成したものの、依然として収益水準は低い。既存事業を中心に競争力の強化をはかり、**収益性をさらに改善**することが急務。

### 成長性

製品単体の販売から設計、施工、メンテナンスなどを含めたシステム販売へビジネスモデルの転換を図りつつあるものの、体制の構築は途上。さらなる事業展開に対応可能な**人材の育成・確保**が急務。

### 戦略的投資

外部環境の不透明感は増大したものの、自己資本比率は40%以上を維持し、財務基盤は安定。  
**持続的成長に向けた戦略的投資**が必要。

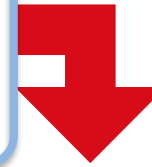


事業基盤を強化しつつ、前中期3カ年で芽吹いた  
**新たな事業のさらなる成長による収益性の向上**

# 1 - 4 新中期3カ年経営計画メインテーマ

前中期3カ年経営計画メインテーマ

**Beyond the border !**



新中期3カ年経営計画メインテーマ

**Go Forward!**

既存の事業基盤は堅持しつつ、前中期3カ年で境界線を越えた分野において、その先へさらに突き進み、事業拡大を加速させる。

# 1 - 5 新中期3カ年経営方針

業務改革によりニューノーマルへの順応を図るとともに、  
長期的な事業運営を視野に入れた体制を構築する

業務改革の推進

生産ライン改革

ICTを活用した生産活動のスマート化

働き方改革のさらなる推進

持続可能な成長に  
向けた人材育成

技術者、CM（コンストラクション  
マネジメント）、海外向け人材の  
育成・採用強化

社会・環境へ  
配慮したCSR推進

SDGs、ESGに寄与する活動強化

事業では、「国土強靱化」「脱炭素社会」といった  
社会からの要請を捉えた最適なソリューションを提供

# 1 - 6 事業の方向性①

国土強靱化の実現に向けて、  
最適なソリューションを提供する

KURIMOTO

ライフラインを支える管路に向けた  
設計・施工・調査・メンテナンス  
などのソリューション

高速道路・橋梁の維持管理・  
メンテナンスに貢献する新技術や  
施工などのソリューション

あらゆる社会インフラの基盤となる  
コンクリート骨材市場に向けた  
製品・メンテナンス

国土強靱化（防災・減災）

上下水道

- ・ 五か年加速化対策の推進(耐震化)
- ・ 設計施工一括発注増加

農業用水・工業用水

- ・ 老朽管路の増加

道路・橋梁・鉄道

- ・ 道路構造物の老朽化
- ・ 維持補修需要の急増

その他の社会インフラ

# 1 - 6 事業の方向性②

脱炭素社会の実現に向けて、  
最適なソリューションを提供する

KURIMOTO

再生可能エネルギー市場に向けた  
製品・ソリューション  
(バイオマス発電、小水力発電、  
水力発電、風力発電など)

軽量化に寄与する高機能樹脂  
およびコンポジットの連続生産  
システム、コンポジット部材

二次電池市場における  
連続的大量生産製造プロセスに  
向けた革新的技術

脱炭素に向けた社会の動き

エネルギー

- ・再生可能エネルギー  
関連事業の拡大

移動体

- ・軽量化・低燃費化に  
向けた軽量かつ高強度  
な素材の需要増加
- ・EV化に向けた世界  
規模での活動加速

## 2. クリモト新中期3カ年経営計画



## 2. クリモト新中期3カ年経営計画

**(1) 定量目標**

**(2) 投資計画**

**(3) コーポレート部門の重点施策**

**(4) 株主還元**

## 2 - 1 定量目標

(単位：百万円)

	2020年度 (実績)	2021年度 (計画)	2022年度 (計画)	2023年度 (計画)
売上高	116,596	107,000	115,000	120,000
営業利益	4,673	3,500	4,500	5,500
売上高 営業利益率	4.0%	3.3%	3.9%	4.6%
ROE	5.2%	3.6%	4.8%	5.4%

民需分野において、2020年度に大型工事進行基準物件の売上計上が集中した反動ならびに一部新型コロナウイルス感染症による一時的な投資の手控えによる影響があり、2021年度の売上、営業利益は一時的に減少の見込み。しかし、官需分野は底堅く、民間設備投資も回復基調にあり、2022年度以降は持続的成長を見込む。

# 2-1 セグメント別定量目標

【セグメント別売上高・営業利益 計画】

連結		2020年度 実績	2021年度 計画	2022年度 計画	2023年度 計画
ライフライン セグメント	売上高	56,185	54,200	54,300	55,500
	営業利益	3,087	2,400	2,500	2,800
	(率)	(5.5%)	(4.4%)	(4.6%)	(5.0%)
機械システム セグメント	売上高	31,184	23,300	28,600	29,700
	営業利益	610	200	700	1,100
	(率)	(2.0%)	(0.9%)	(2.4%)	(3.7%)
産業建設資材 セグメント	売上高	29,226	29,500	32,100	34,800
	営業利益	1,074	900	1,300	1,600
	(率)	(3.7%)	(3.1%)	(4.0%)	(4.6%)

※合計額は調整額を含んでいるため、各セグメントとの合算値とは合致しません。

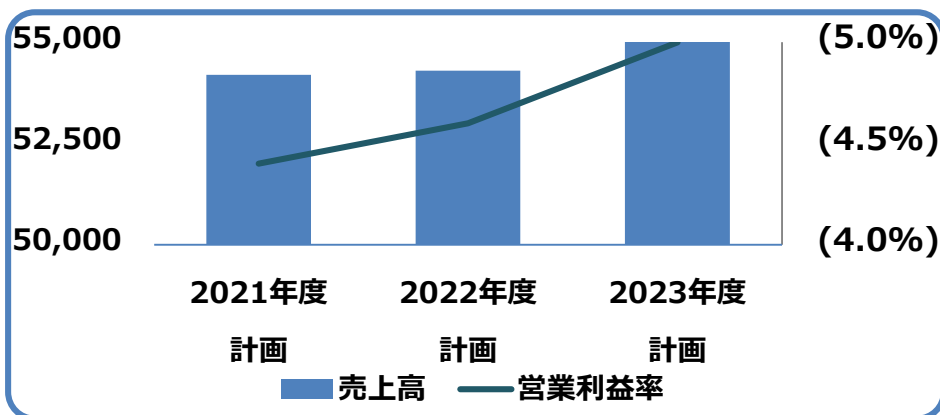
3カ年合計※	2018-2020 年度 実績	335,286	➔	2021-2023 年度 計画	342,000
		12,016			13,500
		(3.6%)			(3.9%)

# 2-1 定量目標 セグメント別詳細

## ライフラインセグメント

ソリューション・メンテナンスビジネスの拡大、生産合理化推進

(単位：百万円)



	2021年度 計画	2022年度 計画	2023年度 計画
売上高	54,200	54,300	55,500
営業利益	2,400	2,500	2,800
(率)	4.4%	4.6%	5.0%

### 事業別重点施策

#### ■パイプシステム事業

- 国内上水市場における収益性向上に向けた生産体制の最適化
- 管路DB案件など、ソリューション事業拡大に向けた他社とのアライアンス強化

#### ■バルブシステム事業

- 国内上下水道市場における大規模更新案件および工事・メンテナンス対応力の強化
- 水力発電市場における水車入口弁販売拡大

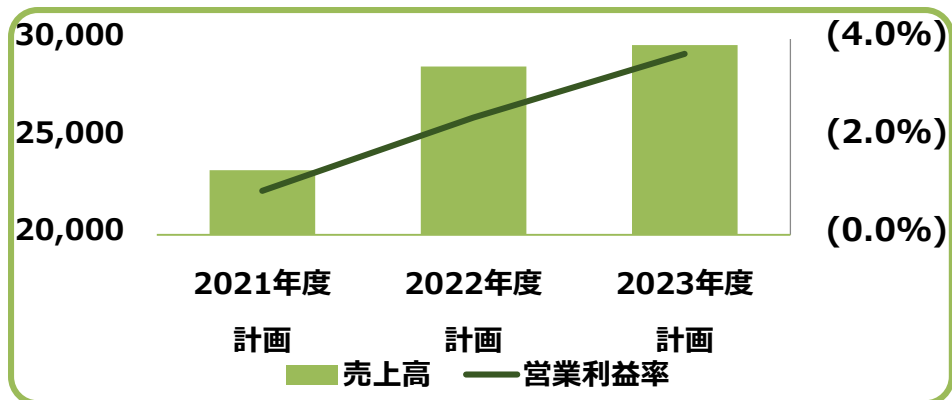
主な製品		主な需要先
ダクタイル鉄管類		水道事業体
水道用バルブ、産業バルブ		水道事業体、製鉄・電力等各種プラント、ポンプメーカー

# 2-1 定量目標 セグメント別詳細

## 機械システムセグメント

コア技術を駆使した受注獲得、生産スマート化で収益性向上

(単位：百万円)



	2021年度 計画	2022年度 計画	2023年度 計画
売上高	23,300	28,600	29,700
営業利益	200	700	1,100
(率)	0.9%	2.4%	3.7%

### 事業別重点施策

#### ■ 機械システム事業

- ・ プレスのラインナップ拡充と海外市場での販売エリア拡大
- ・ 高性能、高機能樹脂に適した混練、反応、脱溶剤システムの提供
- ・ 再生可能エネルギー市場に向けた原料貯留搬送技術と燃焼技術の提供

#### ■ 素形材エンジニアリング事業

- ・ 破碎事業における既存製品の高付加価値化 (IoT、AI技術等) による顧客満足度の向上
- ・ 鋳物事業における最適生産によるさらなる低コストの実現

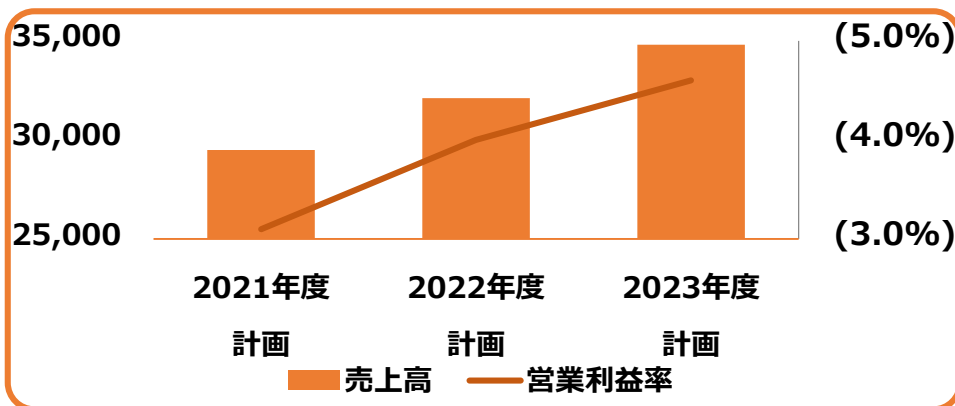
	主な製品	主な需要先
鍛造プレス		自動車関連メーカー
粉体処理機		カーボン、エンブラ、二次電池関連メーカー 他
耐摩耗鋳物、破碎機		鉄鋼、セメント、電力、砕石関連企業

# 2-1 定量目標 セグメント別詳細

## 産業建設資材セグメント

道路インフラ市場、産業プラント市場での事業規模拡大、生産合理化推進

(単位：百万円)



	2021年度 計画	2022年度 計画	2023年度 計画
売上高	29,500	32,100	34,800
営業利益	900	1,300	1,600
(率)	3.1%	4.0%	4.6%

### 事業別重点施策

#### ■ 建材事業

- ・道路インフラ市場で拡大する更新需要の取り込み
- ・産業プラント市場における戦略商品の拡販

#### ■ 化成品事業

- ・電力・農下水市場など既存分野における収益確保による事業基盤強化
- ・道路インフラ市場、コンポジット関連市場など成長分野における事業規模拡大による収益力向上

	主な製品	主な需要先
建築資材		管材商社、 空調設備業者、 ゼネコン等
FRP(M) 製品		国・地方公共団体、 電力会社、 ゼネコン、フィルム 関連メーカー

## 2-2 投資計画

生産合理化、情報システムなど持続的成長に向け積極投資  
 前中期3カ年 120億円 → 新中期3カ年 140億円

### 投資計画概要（連結）

（単位：百万円）

	2021年度	2022年度	2023年度	3カ年合計
設備 （維持・更新）	2,200	2,200	1,800	6,200
設備 （生産合理化）	700	1,900	1,400	4,000
情報システム	500	700	800	2,000
その他	200	700	900	1,800
投資総額	3,600	5,500	4,900	14,000

● 生産設備は現行設備の維持管理に加え、生産合理化に向けた投資を実施。

● ニューノーマル順応に向けた対応も含め、情報システム拡充に積極投資。

### 新事業・新商材開発投資計画

※投資計画概要の内数。  
 （単位：百万円）

	2021年度	2022年度	2023年度	3カ年合計
投資総額	600	800	1,200	2,600

- MRF 流体製造設備増設
- コンポジットセンター  
新規商材開発

# ＜参考＞新事業開発・研究開発 実績例

## ●CFRP（炭素繊維強化プラスチック）量産技術の開発拠点

国内初のデモプラントを有し、  
成形品（パーツ）から製造設備（プロセス）まで顧客のニーズに対応可能

### 【活用が期待される業界】

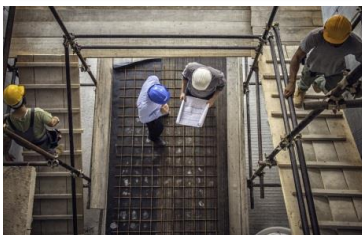
#### 自動車・鉄道



#### エネルギー・電力




#### 建築・土木



#### 工業製品



**クリモトコンポジットセンター（滋賀県東近江市 当社湖東工場内）**  
 延床面積：約2,300㎡  
 対応工法：Carbon-LFTDシステム  
 ハイサイクルRTMシステム、引抜成形  
 主な設備：10MN油圧プレス、4.7MN油圧プレス  
 三次元測定システム



**Carbon-LFTDデモライン**



# ＜参考＞新事業開発・研究開発 実績例

## ● SoftMRF<sup>®</sup> (ナノ粒子分散磁気粘性流体)

ナノサイズの鉄微粒子が滑らかな感触を実現

活用が期待される業界

ハプティクス (感触)

健康機器

医療・福祉機器

安全機器



### 採用実績

- ・ハプティクス分野：  
(株) バンダイナムコアミューズメント  
釣りVR「GIJUESTA」
- ・福祉機器分野：  
橋本義肢製作 (株) 「MR-AFO」 (下肢装具足継手)



## ● 機械技術センター (大阪府住吉工場内)

混練/反応・粉碎/造粒等の粉体技術を活かし、  
リモート環境に対応した顧客参加型の実験施設



## 2 - 3 コーポレート部門の重点施策

### ガバナンス 強化

- ・ 改訂CGへの積極対応  
取締役会の更なる活性化  
後継者育成計画の策定、運用  
サステナビリティ課題への対応強化

### 収益性向上

- ・ 資本コスト経営の推進
- ・ ICTを活用した業務プロセス見直しによる業務効率化、生産性向上

### 人材・組織 活性化

- ・ 変革や挑戦を生み出す仕組みづくり
- ・ 組織エンゲージメントの向上
- ・ 基幹人材の育成強化

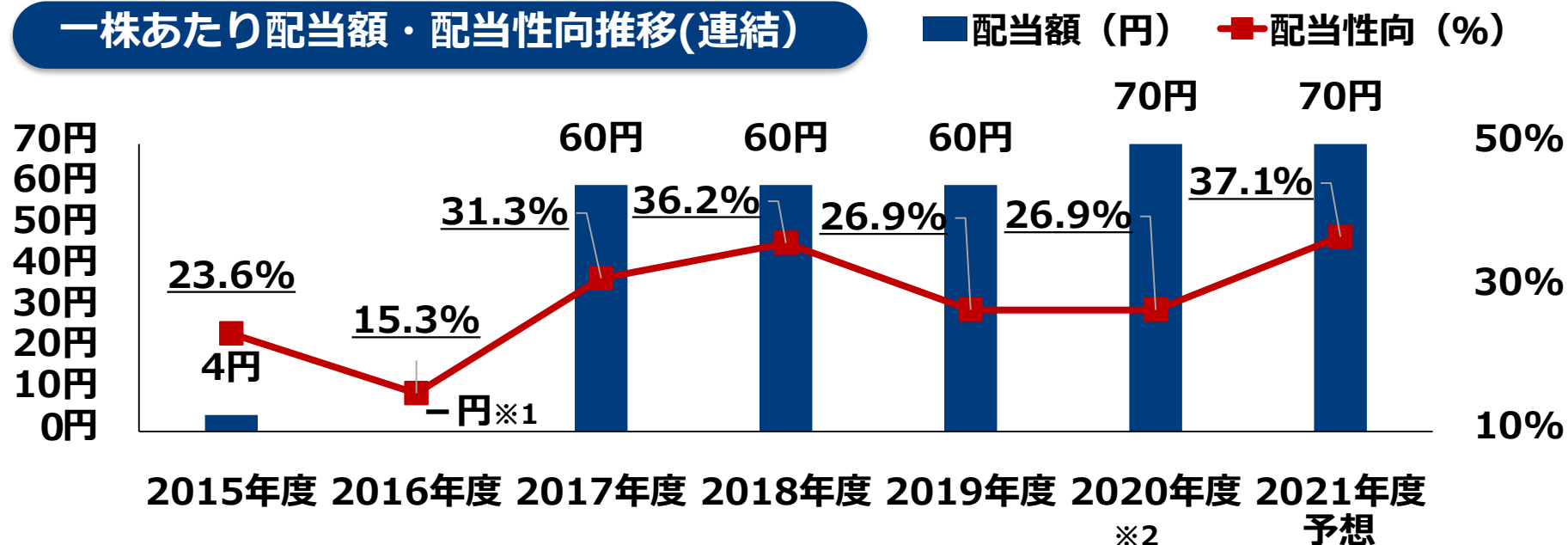
✓ 経営基盤強化に向けた各施策を実行

## 2-4 株主還元

- ✓ 前中期3カ年経営計画：自己資本比率40%超を維持
- ✓ 新中期3カ年経営計画：成長投資とのバランスを鑑みつつ、市場の期待に応える株主還元を実施

**▶ 配当性向 3カ年平均30%超を目指す**

一株あたり配当額・配当性向推移(連結)



※1 2016年10月1日を効力発生日として当社普通株式について10株を1株に併合。  
2016年度の年間配当額合計は単純に合算できないため「-」として表示しています。

※2 2021年6月25日実施予定の株主総会にて決議

本資料で記述されている業績予想ならびに記述等は、計画策定時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれます。

そのため、環境の変化により、実際の業績は記述と大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

お問い合わせ先  
株式会社栗本鐵工所  
総合企画室

TEL:06-6538-7719

<http://www.kurimoto.co.jp/>

**KURIMOTO**