

経営説明会 質疑応答要旨

日 時：2016 年 12 月 27 日（火） 13：00～14：30

場 所：栗田工業株式会社 本社会議室

説明者：取締役社長 門田道也

お断り：この要旨は、経営説明会にご出席になれなかった方々の便宜のためにご参考として掲載するものであり、説明会でお話したことの一字一句を書き起こしたものではありません。当社の判断で簡潔にまとめさせていただきました。ご了承ください。

- Q. 北米で水処理薬品事業の M&A を今期中に実現したいとのことだが、欧州での事業買収後、北米の案件までマネージできるのか。
- A. 案件の規模にもよるが、欧州の何カ国にもまたがる事業買収を経験しており、それと比較すれば、米国のみで既存の会社を買うだけなら難易度はかなり低く、スムーズにできる。
- Q. 北米 M&A で狙っているのは、現行の水処理薬品と同じ商品カテゴリーか。
- A. 北米では同じ。会社の規模が大きくなれば商品の幅も広がるが、小さな会社なら水処理薬品のみになる。
- Q. 超純水供給事業の契約変更により、同事業の営業利益率は変わらないのか。
- A. 減価償却の期間は延ばせないなので減価償却費が発生している間は悪化するが、契約期間全体での収益性は変わらないように配慮した。長期的には顧客との親密性が増し、強いモデルとなる。
- Q. 大口顧客が中国に進出したときには、超純水供給もやる可能性があるか。
- A. さまざまなリスクファクターを見て投資評価のリスクプレミアムの上乗せもあり得るものの、リスクは取っていききたい。水処理装置の単品売りでは製品の良さが理解されにくい一方、超純水供給ではハイエンドの水処理のスペックや運転管理のレベルの高さを訴えやすい。韓国の顧客からはすでに高い評価を得ており、チャレンジしたい。
- Q. 韓国顧客向けに超純水供給事業がうまく行った背景は何か。
- A. 従来は、水処理装置の運転管理のトラブルが生産に与える影響もあったようだ。当社には豊富な運転管理の実績から培ったノウハウがあり、エネルギーコストの削減やメンテナンス後の迅速な立ち上げといった副次的な価値も提供できている。これらのメリットは顧客がこのモデルを採用して初めて分かったことで、顧客が予想したより良かったということかと思う。排水のリサイクルのニーズが高い顧客には、排水の回収も対応可能であり、個々のユニットでなくサービス提供体制を含めたシステムのレベルの高さを評価してもらっている。
- Q. 電子産業以外の分野向けにも水供給事業を広げていきたいとのことだったが、具体的なイメージを教えてください。

- A. 顧客は中小規模の工場、医薬、電力を想定している。中小規模向けの KWSS は 1 件当たりの規模が小さいので集約的にやる方法を模索している。また既存の電力会社は子会社が運転管理をしているので、新電力向けの可能性をスタディしている。年間の設備投資額の見込みまではまだ詰まっていない。単品売りは技術を保有するためには重要だが、収益という面を見ればサービス化への意欲は強く、あらゆる可能性を考えている。
- Q. 社長が拘る経営指標は何か。
- A. 収益性を大事に考えている。当社グループの近年の収益性低下には忸怩たる思いがある。M&A によりのれんの償却が発生し低下している面があるものの、それを含めても 5 年以内にかつての収益性に戻したい。国内の水処理薬品でも水質分析の合理化によるコストダウンなど、メリハリを付けた取り組みにより収益性を回復することは可能と考える。
- Q. 現在の中期経営計画の目標である営業利益率 10% よりも改善が可能か。
- A. 水処理薬品事業における対象顧客を絞った経営資源の投入や、海外における水処理装置の売り方の変革により、早期の改善が可能と考える。ハイエンドのサービスである超純水供給をアレンジしたビジネスモデルを電子以外の産業に適用していくことも考えている。
- Q. 北米での M&A が成功した後、水処理薬品の成長のイメージはどうか。M&A を継続するか、それとも持っているものを伸ばすのか。
- A. 北米でも一つの M&A だけで済むとは考えていない。北米にはオイル & ガスの分野に大きな市場があり、その周辺の水処理を狙いたい。また、当社グループは石油と紙の分野では業界最大手ほどの製品ラインナップはないが、足りない技術を買った上で、最大手と同じような売り方をするのではなく、オペレーションを含めた総合的なシステムを事業基盤に流していくことを考えている。
- Q. 海外の EPC 案件について、受注の意思決定はどのようにするのか。
- A. もちろん採算は見ていくが、まずは営業がサービス化の提案をしたかどうかの確認をする。今後、受注高では評価せず、プロジェクト終了時の収益性でしか評価しないというようにしていくつもり。
- Q. 一般産業向け装置の収益性はなぜこれほど低いのか。
- A. 一般産業向けは装置売りが主体でハイエンドの案件が少なく、コモディティ化しやすい。小規模な競合会社でも対応可能なものでは、価格競争にさらされる。当社の強みがアピールしにくい、あるいは当社を必要とする市場がかなり限定されるということかと思う。
- Q. 一般市場向け装置では売り方を変えることで収益性の改善は可能と考えるか。
- A. 技術的に高度なユニットがあれば、サービスと組み合わせで付加価値を上げることは可能かと思うが、サービス化だけでは難しい。例えば、廃棄物処理のニーズをくみ上

げて排水処理や汚泥削減まで含めてシステム化できれば改善できると思う。ユニット単体だけでは競合会社が非常に多く、差別化は難しい。ただし、技術としては絶対に持っておかなくてはいけないので、そのための EPC はあってもいいと思う。

Q. IoT ではネットワークに強い会社も水処理に参入してくるのではないか。

A. 今後、大工場中心に電力などのインフラを含めて製造業のプラットフォームができくると思われる。その中に水処理のスタンダードとして組み込んでもらうようなことを考えている。このとき、超純水供給から得られる運転管理データのように生産との相関が分かるようなデータの価値が高まるはずで、うまく使っていきたい。本年 10 月に立ち上げた IT 戦略室は、従来各事業にバラバラにあった IT のチームを統合して、製造業の IoT に対応できる仕組みづくりに取り組んでいる。

Q. 海外向けの超純水供給は、以前はクリタが嫌がっていたイメージが強いが、海外向けを積極化する方針に継続性はあるのか。

A. 海外でやらない限り、将来の絵は描きにくい。確かに以前は、為替や労務といったリスクをかなり気にしていた面があるが、今は以前に分からなかったリスクも分かってきている。リスクが把握できるようになれば、あとはリスクを取るか取らないかの判断をするだけ。韓国で始めるに当たってもリスクの議論はあったが、やってみないことにはリスクの程度も分からなかった。韓国では事前に想定した以上にうまく行っていると思う。

Q. 中国の液晶工場や半導体工場の案件を超純水供給で取っていける時代が来るか。

A. 提案内容や運転管理体制の違いによってさまざまな収益シミュレーションができるし、排水回収ニーズの有無、生産される半導体の種類や工場の規模によっても顧客のニーズが異なるので、超純水供給が有利かどうかはケース・バイ・ケースだ。中国の半導体投資が 5 兆円と言われる中には、超純水供給ができるものもあると思う。今は仕込みの時期なので、状況を見極めて実現したい。

Q. 国内にあるノウハウを海外に持って行って活かせるような事業はあるか。

A. 栗田エンジニアリングで行っている化学洗浄事業は、競争力があると思う。定期修理時に行うだけでなくコンビナートの統廃合においては必ず洗浄の需要がある。配管の洗浄や排水処理まで総合的な技術が必要な事業なので、海外のコンビナートに持って行けば良いモデルになると思うが、残念ながら国内が繁忙状態で経営資源が割けない。

Q. 海外での超純水供給の参入障壁は高くないのか。また、どの業種に焦点を当てて取っていくのか。

A. 業種としては、まずは日本と同じハイエンドな液晶と半導体だと思う。運転管理コストやエネルギーコスト、過去の停止したときのコストを顧客から教えてもらわないとメリットを提案しづらい。そこを把握して 1 ラインでも入り込めれば、顧客にメリットを分かってもらえて拡大しやすい。スキルと経験を積み重ねて標準化し、いかにノウハウのかたまりにするかということかと思う。

- Q. 超純水供給への投資額は、年間最大でどのくらいを考えているか。
- A. 現在 EPC のために投入されている生産体制も考慮すれば、今のバランスシートなら年間 500 億円の投資も可能と思う。装置の仕様も自分で決められるし標準化できるので、効率的にできるはず。
- Q. バラスト水向けの事業はどこまでやろうとしているか。
- A. バラスト水処理だけでは競合も多く付加価値も取りづらい。船舶の自動運航管理のプラットフォーム全体の中に入り込んで周辺ニーズまで取り込むことが必要かと思う。
- Q. 国内に安定的な基盤がある中で、海外に攻めていくことが社内文化的に難しいということはないか。
- A. クリタのビジネスは受注産業で、国内では顧客に密着して安定的に収益を上げてきたというのも事実。しかし、海外を抜きにして今後の絵が描けない時代になったときに、海外でどう戦うかの戦略を立てビジネスモデルを考えることが今後 2-3 年でやるべきことという認識である。
- Q. 水処理薬品の事業は、海外で M&A をした瞬間に技術や商品を横展開できるものではなく、時間を掛けないと伸びにくいものなのか。
- A. ビジネスモデルとしては、国内も海外もほぼ同じ。欧州の M&A で感じたことだが、行動パターンや価値観が似ている。技術についても、良いものがあればすぐに使える。国内外で水が違うので評価は必要だが、評価が終わればすぐに使える。
- Q. 新興国においても、求められるものが日本と同じになったら伸びるのか、それとも既に同じなので現地に事業基盤をつくれれば伸びるのか。
- A. 現在の海外の主要顧客は、石油・鉄鋼・紙パといった重厚長大産業の企業で、最近では電機や自動車に加わっている。日本は小口顧客までカバーしているのに対して、海外はほとんどが大口顧客であり、潜在市場はまだかなり多い。技術や製品は揃っているが、効率性の問題から小口まではカバーし切れていない。販売網を整えればすぐに乗せていくことができる。

以上

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により異なる可能性があります。