

経営説明会 質疑応答要旨

日 時：2017 年 12 月 7 日（木） 13：00～14：30

場 所：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. 中間の決算発表においては、電子産業向けハードの原価率改善効果が顕著であったが、具体的にどのような取り組みを行ったのか。

A. 数年前に比べ施工管理業者の能力が上がってきたことに加え、電子産業向けを中心にモジュール化が進んでおり、短納期で仕上げるできるようになった。また、採算性に留意し選別受注に努めた結果、受注時の原価率を下げる事ができた。海外においては海外事業子会社の EPC の能力が韓国・中国ともに上がってきた。

Q. 一般産業向けについてはどうか。

A. 電子産業向けに比べてモジュール化は遅れてはいるが、案件の選別や重要案件への対応が功を奏している。

Q. 一般産業向け装置の営業利益について、以前のように 8-10%台に戻るの難しいのか。

A. サービス事業の割合が増えない限り、10%は難しい。以前は、原子力発電所向けの樹脂再生事業が一定割合あったが、現在はほとんどない。今はまだ小規模だが、バイオマス発電などの契約ビジネスの比率が増えてくればチャンスはあるだろうが、現在のように EPC 中心だと 7-8%が限界だろう。

Q. バイオマス発電の契約ビジネスとは、運転管理のことか。

A. 発電をする事業体に出資し、そこに当社が装置を売り、その後の運転管理も行う。そういったものが増えてくると、安定した収益源となる。

Q. 原子力発電所が再稼働すると、増えてくるものは何か。

A. 再稼働するタイミングで化学洗浄のニーズが出る。稼働し始めると、定常的に樹脂の再生が必要となり収益のベースとなる。

Q. 水処理薬品が計画を下回っているのはなぜか。

A. 海外については、中国やインドネシアで紙・パルプ向けの国際入札案件で大きな失注があったことに加え、アルミナ事業が不振であった。それを除けば、全体的には GDP の伸び率以上の堅調な推移であった。国内については、売上高は上向いているが、紙・パルプ向けや石油向けの契約ビジネスの原価率悪化や、顧客工場の統合から来る競争激化によって利益率が下がり、売上高が伸びた割には利益が伸びなかった。

Q. 超純水供給事業において、今後、国内案件は増えていくのか。

A. 半導体向けが今後の鍵を握る。1 棟当たりの投資規模も大きくなっており、投資が継続すればインパクトは大きい。

- Q. 中国の半導体投資が動いてきたときにも、競争力は発揮できるか。
- A. 超純水が大量に必要となる最先端のものについては、工期の短さ、早期立上げといった競争優位性を発揮できる。
- Q. 顧客に提供する価値の向上については、どのように進めるのか。
- A. 現在最も進んでいるのは超純水供給事業における取り組み。超純水の洗浄力を高めて歩留りの向上に貢献したり、運転管理データを解析してトラブルの予防に活かしたりしている。AI や IoT を活用すれば、解析力もさらに上がる。
- Q. 韓国で超純水供給にならなかった案件の規模は。
- A. 数十億円。現在のように大型の新設が続く中では、今後は単に EPC で受注するのではなく、水処理薬品やサービスをパッケージにした契約に結び付けたいと考えている。
- Q. 来期の超純水供給向けの設備投資の水準は。
- A. 今期と同水準を見込んでいる。国内半導体向けが中心で、海外向けでは、案件はいくつかあるものの、どうなるかは分からない。
- Q. 来期の電子産業向けの水処理装置の市場をどう見るか。
- A. ハイスpek的な半導体向けの投資は続くと見ている。この 1 年ぐらひは国内の事業環境は良く、電子部品向けも強いと思う。中国についてはデバイスの用途により淘汰の可能性もあり、少し控えめに見てもいいかもしれない。
- Q. 今後、負債を活用するような大型の M&A について、具体的に何か見えているのか。
- A. これまで地域を限定した水処理薬品事業について検討してきたが、今後は規模や事業の枠にとらわれず考えていきたい。
- Q. 目標とする資本効率指標は、具体的にどのようなものを検討しているのか。
- A. 次期中計では、ROE、ROIC は出していきたい。それがないと、事業の優先順位が付かない。全体では ROE を見るが、ビジネスユニットの収益性は ROIC で見たい。
- Q. ビジネスユニットは、どのくらいの規模を想定しているか。
- A. 一般水処理、電力、土壌浄化といった規模で、地域や顧客単位になるかもしれない。そのときは装置と薬品は区別しにくくなる。数としては、10-15 ぐらひか。
- Q. 韓国における今後の戦略に関連して、韓国現地法人の子会社化に至った背景を教えてください。
- A. 水処理装置事業子会社の韓水テクニカルサービス、この度子会社化した水処理薬品事業の韓水ともに、韓国の主要な企業に食い込んでおり、契約の包括化がしやすい。大量に水を使う産業である鉄鋼や化学といった市場では水処理薬品の方が先行しており、水処理装置を用いたサービスができるかもしれない。現在目指しているサービス事業化が韓国において進む期待がある。

- Q. 韓国においては、系列があって超純水供給のようなサービスができないようにも見えるが、突破できるか。
- A. 現地化が進み顧客との親密性が高まれば、水供給ビジネスも広がる期待はある。現在は、韓国でも運転管理の技術移転が進み、現地の子会社だけで対応できるようになっている。韓国のグローバル企業を視野に入れば、ポテンシャルは大きい。
- Q. 中国のポテンシャルはどうか。
- A. 中国の顧客は、工期の短さや仕上りの良さに価値を見出してくれるので、リピート率も高い。単に EPC で終わらせるのではなく、運営管理や水処理薬品を包括した収益モデルを展開できるかどうかが鍵になる。
- Q. 韓水が従業員約 200 人の会社で、韓水テクニカルサービスは何人ぐらいか。
- A. 約 160 人。韓水は、韓国における水処理薬品の分野ではトップ企業。
- Q. 社長就任後、もうすぐ 2 年になろうとしているが、組織改革も行いながら業績は安定している中で、現在の悩みは何か。
- A. 縦割りの壁を破る苦労はある。水処理薬品と水処理装置の違いだけでなく、水処理装置の生産でも、電子産業向け、一般産業向け、電力向けでそれぞれスピードも仕様も異なるので、カルチャーも違う。自分は事業部のしがらみがないので、遠慮なくものが言える。
- Q. 海外の水処理薬品と水処理装置の組織を一体化したのも、そのような狙いからか。
- A. そうだ。水処理薬品事業は 40 年前から海外進出し、規模は小さいながらも現地化し、M&A も経験することで多国籍に人事やガバナンスを見てきた。一方、水処理装置は案件ごとに対応してきたため、会社組織も脆弱でルールも不明確な面があったが、水処理薬品と一体化することで事業会社運営やインフラのレベルが上がっている。業績評価も受注額でなく利益やキャッシュに統一されることで、受注を無理に追わないなど、行動も変わってきた。
- Q. 海外の水処理装置のハードは、さらに採算が改善する方向にあるということか。
- A. 改善の余地はある。今はやっと施工業者を含めた EPC の力が付いてきたところ。現在生産面で最も進んでいるのは、自らの裁量でさまざまな工夫ができる日本の超純水供給事業の現場。海外でもさらにモジュール化が進めば、もっと効率化できる。
- Q. 一般産業向けで今後対象業種を絞り込む考えはあるか。
- A. 現在は顧客親密性を高める取り組みを進めており、大量に水を使用する継続的な顧客に対しては、一人の営業を担当とするワントップ体制で対応している。引き合いではなく、こちらから仕掛ける仕込みで高収益を狙う。また、サービス化した事業に特化するという絞り込みはあり得る。
- Q. 他社の説明会で、医薬品向けの事業から撤退したという説明があったが、事実か。
- A. 撤退はしていない。

Q. 資産の圧縮とは、何を念頭に置いた話か。

A. 投資有価証券、低稼働率の資産、海外の売上債権、たな卸資産といった資産。キャッシュの水準についても、新規連結や大型の EPC の増加により運転資金が嵩む傾向にあるものの、現状の 700 億円から 500 億円程度に下げてもいい。

Q. 変革を進める中で、歴代経営者や OB から文句を言われなか。

A. もちろんリスクに対する考え方の違いはあるが、自分は恵まれていて、誰からも邪魔されていないし、何も言われていない。

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。