

## 2021年3月期 決算電話会議 質疑応答要旨

日時：2021年5月7日（金） 10：00～11：10

お断り：この要旨は、決算電話会議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、電話会議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. 超純水供給事業について、新規顧客開拓や海外展開など今後の戦略を教えてください。
- A. 当社グループは、2002年に超純水供給事業をスタートして以来、約20年の間にハイエンドの水を安定して供給するスキル・ノウハウを蓄積している。今後については地域を国内に限定せず、既存顧客と同様にハイエンドの水を大量に使用する顧客に対し、当社の競争優位性を発揮できるかどうかを見極めた上で提案をしていきたい。
- Q. 今後、中国においても超純水供給事業を展開する可能性があるか。
- A. 中国においては、超純水供給事業のかたちではないが、再生水供給サービスのように当社が資産を保有してサービスを提供するビジネスを展開している。顧客の状況や当社の現地での体制を踏まえて提供するサービスのかたちを個別に判断していく。
- Q. 2022年3月期計画では、水処理薬品事業において収益性改善を大きく見込む一方、水処理装置事業においてはまだ改善の余地があるように見える。今後の水処理装置事業の収益性改善の戦略を教えてください。
- A. ご指摘のとおり水処理装置事業では目立った収益性改善ができていないが、この3年で、プラント生産における過去のトラブルや追加原価の発生原因のデータベース化を行い、追加原価の発生を繰り返さないような仕組みを構築してきた。今後は追加原価の発生抑制が収益性改善につながると考えている。  
東アジアでは、EPC（Engineering、Procurement、Construction）の体制が整い、収益性の改善が期待できる。また、今期は米国の装置事業の収益性改善に取り組む。海外でも今後2年間で着実に収益性を改善させていきたい。
- Q. 海外では半導体をはじめ電子産業の設備投資意欲が旺盛とのことだが、2022年3月期計画においては海外で装置本体の受注は減少を見込んでいる。2021年3月期のような大型案件自体が少ないのか、それともクリタの人的資源を踏まえて案件を選別しているのか。電子産業の需要動向と併せて教えてください。
- A. 中国については、半導体の国産化を進めており多くの投資案件があるが、当社の競争優位性を発揮できる最先端の半導体の投資案件はそれほど多くない。当社は、親密性の高い顧客に的を絞って営業していく戦略で、それは韓国においても同様。また、今期や来期に国内で見込まれる超純水供給事業向けの大型投資への対応を最優先に進めていくため、国内の生産体制と調整しながら取り組んでいく。

- Q. 2022年3月期の水処理薬品事業の計画では原価率改善効果が大きい想定だが、その詳細を教えてください。
- A. 水処理薬品事業の原価率改善については、大きく2つの要因が挙げられる。1つ目は、買収した海外のグループ会社の収益性の改善で、人材・技術の融合や、PMIによる体制整備により販売価格の上昇や製造コストの低減が可能となる。クリタ・ヨーロッパ社の収益性もようやく他の地域に近づいており、これが全体の原価率改善に寄与している。2つ目は、グローバルでの機能最適化の効果であり、Global Supply Team (GST)の取り組みでは、グループ全体の購買力の活用や製造ノウハウの共通化により、前期は約9億円の原価を低減することができた。
- Q. 米国のクリタ・アメリカ社の統合の進捗を教えてください。
- A. 2020年4月に統合したクリタ・アメリカ社は、前期に製造・物流・販売機能の統合に取り組む予定だったが、新型コロナウイルスの影響で体制整備が遅れた。直近の米国の景気はコロナ禍前の状況に戻りつつあり、前期に予定していたPMIの施策を今期スピードを上げて取り組むことで、収益性改善に繋げていく。同社の収益性については、まずは前期に悪化した分を通常のレベルに戻していく。
- Q. 米国のペンタゴン・テクノロジーズ社は収益性が高い会社だと認識しているが、2022年3月期の売上高計画が前期比で横ばいである。これは単に計画が保守的なのか、それとも何か懸念材料があるのか。また今後、同社の収益性改善の余地はあるか。
- A. ペンタゴン・テクノロジーズ社を含め電子産業向けの精密洗浄事業の売上高計画については若干保守的と考えており、また今後の利益の伸びしろの一つと考えている。
- Q. ソリューションビジネスの展開のスピードには満足しているか。
- A. プレゼンテーションでも述べたとおり、ソリューションビジネスの展開スピードには物足りなさを感じている。ソリューションビジネスの実績は、前期までは複数年契約の成約金額の総額で開示していたが、収益把握の観点から年間の売上高で示すかたちに変更した。現在集計方法や評価の仕組みを変えているところで、今後数値を正確に把握し開示していきたいと考えている。サービス契約型ビジネスは每期実績が積み上がっていく性質があるため、前期の売上高実績が今期のベースとなる。このため、今期の実績を見ていただければ、どれだけ進捗したかがわかると思う。
- Q. GSTによるサプライチェーンの効率性・持続性向上について、改善効果は主に水処理薬品事業の方で出ていると思うが、水処理装置事業における改善効果はどの程度あるのか。
- A. 水処理装置事業における改善効果は全体の15%程度で、膜・樹脂や配管などの部材調達の効率化によるもの。
- Q. 今後は水処理装置事業でも原価改善効果が期待できると考えていいか。
- A. 調達・製造の効率化は、水処理薬品事業の方が取り組みやすく着手が早かった。これから水処理装置事業における改善も期待できるが、現在電子産業を中心に投資が旺盛なため部品や部材の調達がタイトになっており、すぐに大きなコストダウンに結びつくかどうかはわからない。しかし、安定した調達や在庫確保など当社グループのBCPのためにはGSTの取り組みが必須と考えている。

- Q. 2022年3月期の水処理装置の計画では、サービス事業の売上高構成比が高まることに加えて前期の追加原価の発生もなくなるなか、事業利益は前期比で5億円しか増加しない。何か特別な利益の押し下げ要因があるのか。
- A. 売上総利益は増加するが、新開発拠点の建設に伴う販管費の増加があり、これを吸収するかたちでの利益計画となっている。
- Q. 現在、半導体需要の高まりを背景に、米国や台湾の半導体メーカーが投資をしているが、クリタ側の努力によって、今まで取引のなかった顧客との関係が今後変わっていく可能性はあるか。
- A. 米国の半導体メーカーとはペンタゴン・テクノロジーズ社が深い関係性を有しており、精密洗浄事業を起点に事業を拡大させていくことは可能であると考えている。台湾では、超純水製造装置を納めている半導体メーカーもあれば、薬品のみを納めているメーカーもある。台湾では渇水問題の深刻化により、水の回収や再生利用のニーズが高まっていることから、節水ソリューションを起点に顧客との関係性構築が可能と考えており、実際に提案活動も行っている。
- Q. 国内一般産業向け装置事業については、毎年追加原価が発生して、なかなか収益性が上がってこない印象があるが、本日紹介のあった重点施策の進捗により、今後改善のピッチは上がるか？
- A. 一般産業向け装置事業の収益性改善は大きなテーマの一つで、これまで総合ソリューションやデジタル技術を活用したビジネスモデルの適用など試行錯誤をしてきたが、新しい取り組みに付随して追加原価が発生したことは事実だ。先ほどご説明した重点施策の実施により収益性を改善するチャンスはあると考えている。
- Q. 足元で、国内水処理薬品の需要が戻る兆しは見えているか。
- A. ここにきてまた新型コロナウイルスの感染拡大があり、ソリューションの導入に必要な現場での実証試験の進捗が前期と比べて改善しているとは言い難い。米国のようにワクチン接種が進み、下期から需要が回復してくることを期待している。
- Q. 気候変動や渇水といった社会課題を起点とした新たな事業創出の具体的なイメージを教えてください。
- A. 例えば、大雨が降ると顧客の排水処理設備に雨水が流れ込み、処理能力を超えてしまうため、一時的な処理能力増強の措置が考えられる。また渇水になると、用水水質が悪化し後工程の設備に悪影響を及ぼすため、前処理設備の能力増強や、今まで回収していなかった水を再生して新たな用途に利用するといったソリューションが考えられる。また、農業分野においては、特に渇水に見舞われている地域の節水ニーズに対して、当社は効率的な灌漑を行うためのソリューションも持っている。社会課題を起点に、社会価値から水処理を再定義し、事業を展開していきたい。

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。