

2023年3月 決算・中期経営計画説明会 質疑応答要旨

日時：2023年5月12日（金） 10：00～11：30

お断り：この要旨は、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. 新中期経営計画（以下、PSV-27）における収益性改善について教えていただきたい。売上高目標の内訳を見るに、電子市場に傾倒するわけではなく、社会価値の創出というクリタの強みを発揮できる分野には全て取り組んでいくというメッセージを感じた。電子市場向けでは高収益事業の拡大を図る戦略だが、一般水処理市場向けにおいて従来の薬品事業とその他の事業という切り口での収益目標や戦略はあるか？
- A. 薬品事業、その他の事業ともに、CSV（Creating Shared Value）ビジネスの拡大を中心に収益性を向上させていく。一般水処理市場において当社は多様な現場接点を有しているが、お客様や産業・地域によって求められるCSVの形は異なり、たとえベースとなる技術が同じであっても、それぞれのお客様にとって最適な価値の提供方法をいかに迅速に組み立てていくかがポイントになる。
- Q. クリタ・アメリカ社の薬品事業においてのれんの減損損失を計上したが、同社の収益性は薬品事業より装置事業のほうが低いと認識している。現状装置事業における減損リスクはあるのか。
- A. 米国の政策金利の引き上げや事業計画の慎重な見直しにより、クリタ・アメリカ社の薬品事業ののれんの減損損失を計上した。事業規模としては薬品事業のほうが大きく、装置事業は官公需や一般水処理市場向けへの展開に加え電子産業への取り組みをしている。現時点で装置事業に関する減損リスクは低いと考えている。
- Q. クリタ・アメリカ社の薬品事業において抱えている課題と、今後の戦略について教えていただきたい。
- A. 北米の子会社3社を統合した同社は、この数年間、新型コロナウイルス感染拡大や物流の混乱等によりPMIを想定通りに進めることができなかった。対面での打ち合わせができなかったことは大きく影響した。低収益事業からの撤退や人材活用を進めるにあたり、欧州で行ってきた改善事例を活用できると考えており、今期より欧州のPMIを経験した人材をリーダーとした欧米統括組織を立ち上げ、改善に向けた取り組みを開始している。
- Q. 24/3期の電子市場向けは、ミックス悪化により収益性が悪化する予想となっているが、この状況はどの程度続くのか？今期が最悪期となり、来期は早々から改善が進むのか、それとも来期まで継続するのかを教えていただきたい。
- A. 24/3期の電子市場向けは、前期までに受注した装置事業の売上が拡大すること、またその中には戦略的に獲得している案件が含まれていることに加えて、精密洗浄事業が半導体市場の影響を受けることから収益性の低下を見込んでいる。半導体市場は今期上期まで厳しい状況が続くが、下期からは改善を見込んでいる。また期初受注残の多くは今期に計上予定となっており、以降は装置事業の割合が減っていく見込みであることから、収益性の低下は24/3期の一時的なものになると考えている。

- Q. PSV-27 では、電子市場向けのサービス事業が伸長するが、これまで超純水供給事業は顧客層の拡大が難しかった印象がある。サービスの規模や中身を工夫することで評価を得ているとのことだが、ここからの拡大は、従来顧客を狙うのか、それとも異なる地域や新規顧客を狙うのか、今後の成長期待について教えていただきたい。
- A. 既存のお客様を大切にしていくことは今後も変わらない。そのほかのお客様に対しては、様々な形の水供給の提案を行い、価値を評価いただいている手ごたえがあり、今後顧客層を拡大することができると考えている。
- Q. 精密洗浄事業は、足元での業況悪化やコスト増の影響により収益性が低下している。PSV-27 では市況の影響を受けにくい体制の構築をテーマとしているが、今後どのような業界や地域、顧客特性を狙って実現していくのか？
- A. まず、当社グループが事業展開していない顧客層を開拓することに加え、付加価値の高い技術により新たな領域の精密洗浄ビジネスの構築を目指す。また、洗浄の自動化やコスト上昇分の転嫁といった取り組みも進める。
- Q. 欧州で買収予定のアルカデ社の 24/3 期の業績貢献や企業概要について教えていただきたい。
- A. クロージング前であるため、24/3 期への業績予想にはアルカデ社の業績貢献は織り込んでいない。売上規模としては数十億円で、収益性は一定レベルを有しているものの、高める余地は十分にあると考える。
- Q. 一般水処理市場向けの PSV-27 期間中の収益性について教えていただきたい。同セグメントは収益性の高い薬品事業の売上高構成比率が高いことを踏まえると、ほかの部分が弱く見える。事業利益率の目標値の水準が上がる余地はあるのか？
- A. 一般水処理市場向けは伸びしろがある一方で、課題もある。薬品を主体とする GSV ビジネスの拡大に加え、課題であるクリタ・アメリカ社および産業・社会インフラ向けの収益性改善に迅速に取り込み、4 ポイントの事業利益率の改善を目指す。
- Q. PSV-27 での電子市場向けの売上成長の内訳を見ると、装置は現状の水準とあまり変わらず、サービス事業が伸びる計画となっている。欧米の電子市場向け装置事業の展開を開始する説明もあったが、当初からサービス事業が成長ドライバーになるのか？
- A. 目指す方向性はサービス事業の拡大であり、装置事業の規模を増やす計画にはしていない。装置はサービス事業につながるものを厳選して獲得していく。
- Q. 28/3 期の精密洗浄事業の売上高目標は 450 億円となっており、足元では米国での売上高比率が高いが、今後の地域構成のイメージは？引き続き日本と米国を中心に展開していくのか？
- A. 現在日本の精密洗浄事業子会社は展開エリアが国内のみであるのに対し、米国の子会社は米国以外の地域でも事業を行っている。今後も当社として価値を提供できると判断すれば、新たな地域に進出することもあり得る。
- Q. 欧米での電子市場向け装置事業展開の説明があったが、中国・韓国・台湾といったアジア地域も非常に重要だと思う。アジア地域の 24/3 期の装置事業の見方と中長期的に市場シェアの拡大が期待できるかについて教えていただきたい。

- A. 前期に中国・韓国で半導体向けを中心とした装置案件を受注しており、24/3 期は受注済み案件の工事進捗による売上高の増加を見込む。中長期的には、中国は半導体産業を強化していくと想定しているが、米中貿易摩擦の影響により米国由来の部材調達に影響を受ける可能性が高いため、部材調達を含めて中国国内で完結する事業体制の構築に取り組んでいる。韓国では、半導体を中心とした投資が旺盛であり、装置案件のみならず、サービス事業に繋がる価値提案をしていくことで、事業拡大を図る。装置案件の獲得によるシェア向上にはこだわらず、サービス事業の伸長に注力していく。
- Q. これまで超純水供給事業において顧客層の拡大が進みにくかった要因は？また、この要因が PSV-27 の施策にどう活かされているのか？
- A. これまでイニシャルコストや管理面での負荷軽減を超純水供給事業の価値として提案してきたが、重視する価値が異なるお客様には訴求できていなかった。今後の顧客層拡大においては、超純水供給事業に多様な提案を織り込むことが大きなポイントとなる。例えば、サーキュラーエコノミーの実現や非財務指標管理の強化を進めるお客様に対しては、水供給にとどまらず廃棄物・廃液の再利用等の提案も行っており、評価されてきている。PSV-27 では、このような形で顧客層の広がりを視野に入れている。
- Q. サービス契約型ビジネスとソリューションモデルの 23/3 期の実績は？
- A. 単体の売上高実績で、サービス契約型ビジネスは約 52 億円、ソリューションモデルは約 21 億円。
- Q. これまでクリタは薬品や装置を統合するなどビジネスモデルの変容による収益性向上に取り組んできたと理解している。PSV-27 の説明では CSV ビジネスがキーワードになっている印象を受けたが、CSV ビジネスは製品・技術・ビジネスモデルであり、必ずしも収益性が高いとは言い切れないのではと懸念している。そうであれば、本来追うべきところはサービス契約型ビジネスであると思うのだが、この取り組みがどの程度重視されており、どんな KPI が設定されているのか、方向性が変わってしまったのか、確認したい。
- A. PSV-27 でも基本路線はサービス事業の追求であり、CSV ビジネスの中には総合ソリューションのようなサービスも包含され、薬品・装置、単品・サービスといった多様な組み合わせにより付加価値の高い提案を行うことを目指している。前中期経営計画の路線から大きく変更するものではない。
- Q. 今後追いかけていく KPI としては何があるのか？CSV ビジネスの拡大の規模と、収益性改善への貢献のイメージを示してもらいたい。
- A. これまで CSV ビジネスは受注高で把握してきたが、24/3 期より売上高で把握することとし、より業績への貢献が見えやすくなる。24/3 期の CSV ビジネスの売上高目標は 500 億円で、28/3 期に 1,000 億円まで拡大させる計画。なお、CSV ビジネスの選定においては収益性も重視しており、すでに高い収益性を有しているが、規模拡大による全体の収益への貢献だけでなく、CSV ビジネス自体の収益性の改善にも取り組んでいく。

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。