

## 2025年3月期 サステナビリティ説明会 質疑応答要旨

日時：2025年1月21日(火) 10:30～12:00

お断り：この要旨は、サステナビリティ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. CSV ビジネスの進捗管理について、売上以外に具体的にどのような KPI によって、浸透状況や進捗評価をされているか伺いたい。また、クリタが狙っている CSV ビジネスの最終的な TAM（獲得できる可能性のある最大の市場規模）に対して現状はどの程度の浸透率なのかなどもあわせて紹介して欲しい。
- A. CSV ビジネスの進捗評価には資料 13 ページに記載の 5 つのポイントがある。モデルの量やモデルの質、お客様へのアプローチ数と、提案者の質、グループ内の連携が重要な要素。モデルの数は現在 93 だが、数を増やすだけでなく、モデルの質としての経済的な効果を測るべく、2028 年 3 月期における SOM を 1 つの指標としている。地域間連携の広がりも把握しており、これらの項目を確認しながら、CSV ビジネスの 2028 年 3 月期の売上目標 1,000 億円を達成していきたい。TAM に関しては、この 5 つの要素以外の要素も必要になると思っており、まずは、2028 年 3 月期の SOM を事業計画に落とし込み、着実に獲得することを優先していく。
- Q. CSV ビジネスは、モデル数を増やすだけでなく、成長性が認められないものは CSV ビジネスのモデルから除外し、入れ替えていると認識しているが、その審査にあたっては、市場投入してから検証し、除外までの期間は概ね何年程度となっているのか？
- A. サステナビリティ推進委員会において、年数回、審査会が行われ、モデルとして維持すべきか、新モデルとして何を加えていくべきなのかを議論している。審査体制としては、CTO を中心とした CSV ビジネス審査会という会議体を設け、CTO がリーダーとなり、イノベーション本部の部門長やグローバルマーケティングチームのリーダーなど、様々な視点から、1 つ 1 つのビジネスモデルを精査している。社会価値が陳腐化していないか、2028 年 3 月期の SOM が十分なものか、といった多面的な評価により、今期は 10 モデル程度 CSV ビジネスから除外している。CSV ビジネスの市場性の判断期間については、新たな CSV ビジネスの申請前に、半年程度の効果検証期間があり、実際のお客様の現場でのデータに基づき、効果を確認した上で登録しているため、精度の高い審査が出来ていると考えている。
- Q. CSV ビジネスの売上拡大ペースは、当初クリタが想定していたよりもスローと認識しているが、何が課題なのか？また、この課題に対する対応策について伺いたい。
- A. CSV ビジネスは着実に拡大しているが、目標とする売上高 1,000 億円に対しては、もう少しリニアで増やしたかったというのが正直なところ。しかしながら、CSV ビジネスの営業現場への浸透は明らかに進んできており、お客様への説明の仕方の社内レクチャーなど、提案者の質の向上に向けた支援体制も整ってきた。PSV-27 計画の後半に向かって、1,000 億円の目標に届く成果が出てくると期待しており、今後加速させていくので、引き続き注目いただきたい。

- Q. 設計自動化について現在の進捗を伺いたい。生産リードタイムの 30%削減という目標に対して、今どの程度進捗しているのか、ご説明いただきたい。
- A. 設計の自動化は、Fracta Leap 社とクリタが協働で進めているプロジェクト。装置配置の自動設計だけでなく、水処理の最適なプロセスの自動検討、ブロックフローの検証等々が実際に進んでおり、最終目標である 30%に対して、現時点では、5 から 10%程度まで削減が進んでいると見ている。
- Q. 設計の自動化は、外部委託部分にまで適用するのはハードルが高く、内製化比率が高い方が効果が出やすいものなのか？
- A. 設計に関しては、外注部分も内製化部分もあるが、ご指摘のとおり、内製化部分の方が効果は出やすく、現在進んでいるのも内製化部分。外注部分については、例えば、発注する形式を一定にする、使用する部材等と同じにするなど、自動化というよりも標準化やパターン化の方が、協力会社の方でもスピードアップにつながりやすいため、両面から取り組みは進めているところ。
- Q. 技術による競争優位性の確立の中で、PFAS への貢献についても今後フォーカスすることだが、例えばどんな技術的な優位性がクリタにあり、どのように貢献できるのか、もう少し詳細を伺いたい。
- A. 2023 年 10 月から具体的な取り組みを開始している。まずは水質分析やモニタリングがお客様や社会にとって重要と考えており、次が PFAS の除去となるが、活性炭等で処理する技術を持っていることから既に様々な相談を受けている。この先に取り除いた PFAS の無害化が求められてくるとして、対応するソリューションの提供がクリタだからこそ提供できる価値になると考え、開発検討を進めている。2026 年 4 月から水道法の水質基準の引き上げが予定されていることも鑑み、クリタとしてお客様、社会の役に立ち、自社の成長につながるよう取り組みを進めていく。
- Q. 今は Carbon Intensity を KPI とする企業が増えてきている。クリタは、水に続いて炭素という位置づけかもしれないが、Carbon Intensity について、スコープ 3 を含めて、どう見ているのか伺いたい。例えば、競合他社比での優位性、もしくは、現中計を進めていく中で競合他社比での Carbon Intensity が異なって見えてくるのかなど。
- A. クリタは水を中心に事業を行っているが、水は熱を伝える媒体になっていることから、媒体としての水の削減をカーボン削減にも繋げるというアプローチによって、世の中のカーボン排出量の抑制に貢献していきたい。
- 取り組みとしては、当社自身のカーボン排出量の削減と、当社のビジネスを通じたお客様側のカーボン排出量の削減との両面がある。当社自身の取り組みとしては、GHG 排出量の大半がスコープ 3、かつ水処理装置由来のものになる。そのため、水処理装置の生産において、より低炭素な設計や機器選定を行うなど、装置事業自体の変革につなげたい。お客様側での排出量削減では、GHG 削減に貢献する CSV ビジネスの展開に注力している。展開状況は非常に好調であり、CSV ビジネスの 3 カテゴリー（節水、GHG 削減、資源化）の中でも最も進捗率が高いカテゴリーとなる。今後は、より GHG 削減効果の高い新たな CSV ビジネスを開発するとともに、より広くグローバルにお客様に展開していくことで、お客様の GHG 削減への貢献を拡大させていく。

- Q. つまり、スコープ3が今後削減されていくということであり、今後削減量をお客様にとってわかりやすい形で示していくということか？
- A. その通り。
- Q. 取締役のスキルマトリックスを見ると、社内取締役に比べ、社外取締役にDXや環境分野のスキルを有した方がいないようだが、環境分野、特にCSVビジネスに関連したモニタリング機能を発揮するという観点で、今後スキルミックスの変化は起こりうるのか。それとも、現状の構成で十分機能しているとの評価か。将来の社外取締役の構成についての考えをお聞きしたい。
- A. そもそもスキルマトリックスという考え方は、欧米の取締役会およびコーポレートガバナンスのあり方から生まれたものであり、取締役会のほとんどを社外取締役が占める欧米でのスキルマトリックスは、社外取締役のそれをほぼ意味する。それを、社内取締役の構成比の多い日本の取締役会に持ち込むには、スキルマトリックス自体の考え方の整理が必要で、社内取締役のスキルマトリックスと社外取締役のスキルマトリックスを同列に扱ってよいものか判断が難しいところがある。クリタのスキルマトリックスを見ると、社外取締役として監督全般において必要と思われるスキル項目を挙げて、その充足度を中心にスキル構成を考えているが、一方で社内取締役においては、「現場理解と課題解決」のような実際の業務に直接的に関わる重要な課題をスキル項目に加え、スキル構成を見ている。その意味で、環境やDXという項目について、当社の事業のDXや環境分野に直接的に関わっているのは社内取締役だけになってしまうが、もっと広く捉えて、環境やDXを重視した経営でビジネスモデルの変革を進めてきた経験となると、現在の社外取締役にも該当する人間はいるだろうと考えられる。今後のスキルマトリックスのあり方について継続的に議論を進めていくほか、環境やDXは監督側にとっても非常に重要な分野と捉え、現在のメンバーで十分か、外部から新たに迎えるべきなのかについても、指名委員会および取締役会で議論していく。
- Q. 高山さんに伺いたい。TCFDのリスクと機会の評価において、1.5度シナリオにおいて、GHG削減に寄与する新規のCSVビジネスのSAM(Serviceable Available Market)が2028年3月期以降に3,500億円との試算を出しているが、今後その水準を実現していくにあたり、課題となっていることは何か。また、この3,500億円という水準をさらに高めていくために必要なことは何か。
- A. 社外取締役として、CSVビジネスを増やしていくことのできる基盤に注目している。課題として、昨年のサステナビリティ説明会では、CSVビジネスはお客様に対するアプローチ方法がこれまでと異なるため、実際にお客様と接する社員が、CSVビジネスの意義を十分理解した上で適切なアプローチできるかという点を指摘した。この1年間、その状況を追ってみたところ、国内・海外ともに、CSVビジネスの理解がかなり進んでおり、アプローチ方法も確立されてきていると感じる。
- それが数字にあらわれて、着実に売り上げも伸長していると捉えている。
- 既存分野でのCSVビジネスの拡大には安心感がある一方で、ここから重要なのは、新規分野でどうやって拡大させていくか。これは簡単ではなく、人材の力を活用してイノベーションを生み出す力の強化が必要だ。実際に行動に落とし込むのは難しいが、重要なのは、イノベーションを推進する社員が称賛される環境など、企業文化の中にイノベーションを重要視する姿勢を落とし込むこと。例えば、当社には、年1回、イノベーションや新技術、新プロジェクトを発表する大きな社内イベントがあり、社外取締役も参加し、発表を聞いたり意見交換をしたりしている。そこでは、様々なグループが様々なブ

プロジェクトを発表し、なおかつ互いに称賛しあう文化が根づいている。このイノベーションの強化は、江尻社長が非常に力を入れているところであり、時間がかかる取り組みだが、社外取締役としては着実にその方向に向かっていくと捉えている。

- Q. 営業担当のうち、CSV ビジネスを使いこなせている社員の割合はどの程度か。もし、国内と海外で分けた分析があれば、その切り口でも伺いたい。
- A. 今ある 93 モデルすべてを、営業担当全員が使いこなしてくれることが理想ではあるが、現状はそこまで至っていない。各自が担当するお客様にとって適用できるモデルを駆使している状況で、全体の 2~3 割を使って提案しているという状況と認識している。しかしながら、毎週営業の現場の社員から届くウィークリーレポートを見ていると、着実にお客様に届けられてきているのが見て取れるため、駆使できるモデル数の幅を広げることを目指していく。
- Q. CSV ビジネスを切り口とした事業買収の考えはあるのか。
- A. CSV ビジネスモデルの開発は、現状は既存事業の改良から生まれているものが多く、その分野は社内のリソースで解決可能。一方で、新規分野でのイノベーションを発揮して生み出していくものに関しては、独自の取り組みのみならず、様々なスタートアップや他社技術の活用の検討も進めている。CSV ビジネス拡大に向けた事業買収について、現在確定した計画はないが、技術獲得の文脈で買収案件が出てくる可能性はある。
- Q. CSV ビジネスは、お客様に導入いただくまでに時間を要することが課題という認識だが、現状における導入ペースに改善はあるか？また、新規のイノベーション領域に取り組んでいるとのことだが、具体的な内容、方向性について可能な範囲でご教示いただきたい。
- A. CSV ビジネスを導入いただくまでの時間は、従前より早くなっていると思っている。実績が積みあがってきたことで、提案時に、すでに採用いただいた別のお客様の実績をリファレンスデータとして提示できることが増えてきて、お客様側の検討のスピードも早まった。ただし、地域による違いはあり、海外は効果検証の判断が早いですが、日本は時間がかかる印象。採用いただくまでの期間は着実に短くなっているため、今後さらにスピードが上がり、目標に着実に近づいていくものと期待している。また、新規のイノベーション領域については、昨年 4 月にイノベーションを創出する組織の改編を行った。成果はいくつも出てきているが、新領域においては、競争優位性、つまり参入障壁を作れるかが重要な要素であることから、参入障壁ができていないものの紹介は差し控えたい。世の中にお役に立てる材料は 3 つ 4 つ出てきていることから、近くご紹介できると思っている。

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、実際の業績等はさまざまな要因により異なる可能性があります。