2027 年 3 月期上期 決算説明会 質疑応答要旨

日時：2026 年 11 月 6 日(金)　10：00 ～ 11：00

お断り：この要旨は、決算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.　米国装置案件における追加コストの計上額の見通しが、1Q の決算発表時から大幅に増加している。2Q のタイミングでこれだけのコスト計上が明らかになった理由は？

A.　1Q 決算時点では、設計上の課題を認識し、その時点で合理的に把握できた追加原価を反映していた。その後、完工に向けて追加で必要となる対応が具体化したことに加え、設計の進展により、必要物量や残存工程が明確になったことから、今回、原価見通しを大幅に引き上げた。具体的には、1Q 以降、日本から専門人材を追加投入し、設計・認証への対応を進める中で、設計の見直し、工程回復、製造能力の補完、追加調達、現地での追加対応など、完工に向けて新たに必要となる対応が具体化した。さらに、工事開始に向けて設計が進み、図面から数量・物量への展開を行うことで、必要物量、製作方法、単価、現地施工を含む残存工程もより明確になった。これらの新たに具体化した対応と残存工程を反映し、案件完了までに必要となる原価を積み上げた結果、1Q 時点から原価見通しを大幅に見直すこととなった。

Q.　米国装置案件で追加コストが発生した要因は何か。

A.　地域、お客様、遂行体制という複数の初号性が重なったことに起因している。本案件特有の条件によって発生したもので、現時点において、他の案件で同様の事象は確認していない。他の米国装置案件では、当該お客様向けの遂行経験を持つチームを主体としており、契約主体や当社の対応範囲、設計・製造体制なども本案件とは異なっている。

Q.　計上した追加コストについて、1Q、2Q でそれぞれどのようなコストを織り込んだのか。

A.　追加コストの内訳として、1Q 段階では、スキッド建設や設計の手戻りに伴うコストを織り込んだ。2Q においては、設計が進む中で、設計品質の作りこみや設計工程のリカバリー、製造能力の補填、製作予備費、追加の調達費用などを織り込んでいる。

Q.　米国装置案件で計上した追加コストのうち、金額影響の大きい要因は？

A.　金額影響として大きかったのは、設計品質の作りこみや設計工程のリカバリーである。設計上の個々の課題が、設計の手直しにとどまらず、製造や調達など他の工程にも波及し、連鎖的なコスト増加につながった。

Q.　PSV-27 計画の目標である事業利益率 16%の達成確度を高めるために、どのように取り組んでいくのか？

A.　電子セグメントでは、今期末には電子装置の受注残高が約 2,150 億円とこれまでにない規模になる見込みであり、来期はその工事進捗に伴い装置事業の売上構成が高まり、また、フロー&ストックによる収益性の高いサービス事業の広がりもある。事業利益率目標 18%の達成に向けたハードルは若干上がるものの、売上高・利益額の成長は期待できる。一方、一般水処理セグメントでは、CSV ビジネスが順調に進捗しており、

NEXTANCE の展開も進んでいる。今期は中東情勢の影響をリスクとして考慮する必要はあるものの、28/3 期における全社の事業利益率 16%については、引き続き達成を目指していく。

Q. 米国装置案件の受注時にリスクを想定して対策を講じていたにもかかわらず、追加コストが発生してしまった主な原因は何か？

A. 本案件は、当社にとって米国で初めての大型電子装置案件であり、また、当該顧客から初めて受注した大型案件であったことに加え、米国主体の遂行体制としていた。受注時から設計や認証上の課題は認識していたものの、その見通しが十分ではなかった。すでに改善に向けた対策に着手しており、今後は顧客との合意形成も適切に図りながら案件を遂行していく。

Q. 1Q には欧州でも初めての顧客から電子装置案件を受注しているが、今回の米国装置案件での追加コスト発生を踏まえ、どのように再発防止を図るのか？

A. 欧州で受注した案件は、今回の米国装置案件ほどの規模ではないものの、初めての顧客から受注した案件である。今回の米国装置案件を通じて、案件遂行上の課題や必要な体制について知見を得るとともに、設計会社や製造会社など協力会社のネットワークも拡大した。これらの知見やネットワークを、欧州をはじめ今後のグローバルでの案件遂行に生かしていく。

Q. 電子分野では豊富な受注残を抱えているが、生産キャパシティに問題はないか？

A. 現時点で、生産キャパシティが不足しているとは認識していない。他の米国装置案件にはすでに協力会社を配置しているほか、今回の米国装置案件を通じて協力会社のネットワークも拡大し、生産キャパシティを高めている。この体制を生かして受注案件を着実に遂行し、収益の確保につなげていく。

Q. 電子分野の継続契約型サービスは、上期実績が想定を上回ったが、その要因は何か。また、その一方で、下期の見通しが控えめに見えるが、契約解消などを見込んでいるのか？

A. 上期は、既存のお客様の操業が好調であったことに加え、新規顧客の獲得などにより顧客数が増加した。下期については、契約解消など特段のマイナス要因を見込んでいない。

Q. 米国の中間選挙結果を受け、データセンターへの投資が鈍化する可能性もあるが、来期以降の電子産業向け事業への影響をどのように見ているか？

A. 選挙結果を踏まえ、今後、事業環境が変化する可能性はあると認識している。データセンターへの投資はやや緩やかになる可能性があるものの、安全保障上の観点から設備投資が全くなくなるとは考えておらず、環境規制への対応を伴いながら投資は継続するとみている。電子では、来期は日本・韓国を中心とした豊富な受注残の遂行が事業活動の中心となるため、中間選挙結果による影響は大きくないと考えている。一方、一般水処理では、環境規制の強化を背景に、CSV ビジネスやデータセンター向けでこれまで培ってきた環境規制への対応実績を生かすことで、事業機会の拡大につなげていく。

Q. プラントメーカーの EPC においては、試運転の段階で問題が発生するという事例をよく聞くが、対策として試運転の期間を長めに設定することがある。当該案件においても

試運転期間を長めに設定するなどのリスクも考慮し、費用を見積り、6 月以降の工事完成時期を設定しているのか？また、受注済みの後続案件に向けての対策は、横断的なプロジェクト管理などの対策で十分と考えているのか？今後のリスクについて確認したい。

Ａ．　工事進捗については、引き渡しを 6 月以降に控え、今年度中には工事が 9 割程度まで進捗する見込みであり、今年度中に試運転も始まる。追加の損失発生リスクが完全に出尽くしたというわけではないが、現在、見込めるものはすべて織り込んでおり、超純水製造装置の構成要素自体はすでに様々なお客様のファブでの経験もあるため、来期の影響は、かなり小さくなっているというのが、現時点での当社の認識である。また後続案件における設計は 10 月から開始しているが、設計図面をはじめ、初号案件を通じて得た知見や協力会社とのネットワークを最大限活用する。すでにクリタの仕事の進め方と、米国での協力会社の仕事の進め方のすり合わせも進んでおり、現時点では想定する原価の範囲内で対応できると考えている。

Ｑ．　電子セグメントの通期の事業利益の増減要因において、北米装置案件の追加コスト 236 億円を除けば増収効果が目立つ。当初予想と比較して売上が上振れた背景を伺いたい。

Ａ．　今期は、日本、韓国において、大型装置案件を含めた工事進捗が順調だった影響に加え、継続契約型サービスの特に水供給サービスにおいて、お客様の工場稼働が高いことに伴う売上増も影響している。

Ｑ．　海外の大型装置案件について、本社ではどのような頻度で進捗を確認しているのか。また、今回の米国装置案件を踏まえて管理方法を強化したのか？

Ａ．　現在は、海外の大型装置案件の進捗を週次で確認している。今回の米国装置案件では、本社による進捗確認の頻度が十分ではなかったことも、追加コストの発生につながった要因の一つと認識している。このため、1Q から確認頻度を高めており、米国に限らず、他地域の案件についても同様の管理を行っている。

Ｑ．　今回の追加コストの計上を受けて、米国装置案件の人員体制をどのように強化したのか。また、今回の米国装置案件への対応に人員を割くことで、他の大型装置案件の進捗に影響が生じる懸念はないか？

Ａ．　1Q 以降、本社から人員を追加派遣し、体制を手厚くして対応を進めている。また、他の米国装置案件については、過去の経験を踏まえて、当初から本社からの派遣を含め必要な人員を配置している。各案件の遂行を両立できるよう、案件ごとに必要なチーム体制を整えて対応している。

Ｑ．　米国装置案件での装置引き渡しを 2027 年 6 月以降に予定しているが、このスケジュールは当社の作業進捗によって決まっているのか、それとも顧客の半導体工場全体の建設スケジュールに合わせたものなのか？

Ａ．　お客様の半導体工場建設を含むプロジェクト全体のスケジュールの中で決まっているものである。

Ｑ．　新たな設計会社や製造委託先の活用は、案件遂行力や生産キャパシティの拡大が期待できる一方、協力会社が増えることで品質面などのリスクが高まる可能性はないか？

Ａ．　協力会社の拡大を新たなリスクにつなげないことは重要な観点であり、新たに活用する設計会社や製造委託先については、当社が求める品質水準や要件を事前に確認し、す

り合わせたうえで選定している。協力会社のネットワーク拡大と適切な品質管理を両立することで、案件遂行体制の強化につなげる。

Q. 半導体市場の拡大に伴い、欧米などこれまで経験の少ない地域で大型案件が増える中、同様の問題を繰り返さないためには、個々の案件への対応だけでなく、グローバルでのエンジニアリング体制そのものを見直す必要があるのではないか？

A. 各地域の最前線となるローカルの案件遂行力を高めるだけでなく、それをグローバルで支える体制の強化が必要と認識している。
今回の案件を通じて、お客様固有の要件・仕様への理解や協力会社とのネットワーク、設計・図面など、当社グループが各地域で持つ知見やリソースを、そこに留めるのではなく、共通資産として地域横断で活用することの重要性を改めて認識した。そのため、これらの知見やリソースをグローバルで活用する「グローバルエンジニアリングセンター」の構築を進めている。現時点では雛形となる体制で運用を開始しており、今後、正式な組織として整備する。今回の案件から得た教訓を生かし、グローバルでの案件遂行を支える体制を強化していく。

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、実際の業績等はさまざまな要因により異なる可能性があります。