

## 経営説明会 質疑応答要旨

日 時：2017年5月24日（水） 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. サービス型ビジネスの中で CORR システムについて、年間売り上げ、利益率はどのくらいのイメージになるのか。
- A. このシステムの各ユニットはそれほど差別化されたものではなく、水処理薬品による処理と組み合わせることによって非常に効率が高くなっている。サービス事業としてどのような売り方や価格設定をするか、よく考えないといけない。中国は水の単価が高く、特に内陸部は水の回収需要が強いが、どのような形態なら顧客が費用を払ってくれるかを十分に考える必要がある。また、その国に合った売り方を慎重に考えていきたい。利益率については、超純水供給事業に匹敵する価値はあると思っている。
- Q. このシステムは、電子産業以外の展開も考えているのか。
- A. 水をよく使う産業なら、電子産業に限らず十分対応可能と考える。
- Q. 以前、中国で自動車メーカー向けに納入した技術と同じ？
- A. 以前のものは、塗装ブースの排水を処理する設備だったので違うもの。
- Q. 中国でのやり方というと、代金回収のやり方のことか。
- A. そうだ。与信のリスクを考えて、契約期間やどこで利益を得るかを考えていく。与信リスクを抑えるなら短期の契約になるし、事業が安定している顧客なら長いスパンで考える。電子産業より広範囲の顧客を対象にするなら、与信リスクは高くなる。
- Q. 超純水供給事業における韓国の位置付けはどうか。
- A. 国よりも個々の顧客により考え方に差がある。生産の安定性やトラブル対応力に価値を認めてくれるかどうかが重要。
- Q. 貴社が得意とする顧客がグローバル展開すれば、それはチャンスか。
- A. チャンスだと思う。ただ、モノをつくる国ごとにリスクは異なる。例えば、新興国なら運転管理要員の人件費やスキルの問題などがある。
- Q. 中国に出資する日系企業は、排水回収サービスの対象にはならないか。
- A. なると思う。水を使う量や水の単価は、資本により異なるということはないから。

- Q. アパナ社の節水支援のサービスモデルは、中国での付加価値は高くないのか。
- A. 今はまだ商業施設向けに提供しているので、当社が得意な工場向けでどうなるかは、日本でスタディした上でモデルとしての完成度を高めないといけない。
- Q. 買収により得た各社が強みを持つ商品のクロスセルは、どのくらいのスピードで進みそうか。
- A. 欧州子会社の水処理薬品の日本での展開は、想定よりも少し遅い。日本での評価試験、法規制のリサーチなどに時間が掛かった。一方、シンガポールはじめ東南アジアでは割と早かったので、何がどの地域で一番強みを発揮するのか見極めた上で展開する必要があると思う。
- Q. 先進国では時間が掛かるのか。
- A. そうだ。例えば、フレモント社の商品で効果も高く良い商品があるが、欧州でそのままは使えないということもある。殺菌剤は規制に掛かりやすい傾向がある。
- Q. クロスセルのスピードはなかなか上がっていないのではないか。
- A. 現場に近いところで試験、評価をする必要がある。また、戦略的に狙う市場に優先順位をつけた上で一気に評価するとか、評価の方法・体制を含めて変えればスピードは上がる。先般、シンガポールに研究開発拠点をつくった。
- Q. 以前からクリタはスピード感がない印象がある。外から見てみると、どう変わったかなかなか分からない。
- A. 水処理薬品事業では、海外進出の歴史は古いが、海外子会社は自分たちが稼いだお金の中で投資をしていくのが伝統的な当社の海外政策だった。それではオーガニックな成長スピードは遅く、研究開発でも最新の設備をそろえるのは難しかった。今は親会社から資金を出し、ヨーロッパで優秀な人材も獲得したので、海外子会社で勤務する社員は変化を実感しているはず。
- Q. 昨年12月に超純水供給事業に500億円の投資が可能という話を聞いたが、その後、さまざまな現実も見えてきた中で目線に変化はあるか。
- A. 生産体制が確保できれば資金に問題はなく、できると思っている。一方、中国においては、半導体への投資が5兆円見込まれるものの、国営企業には補助金が出るため、初期投資負担軽減の魅力がなく、中国ではすぐにはうまくいかないという感覚は持っている。ただ、韓国や日本の顧客が中国に進出するときにはチャンスもあるし、国内外で超純水供給事業への投資が増えるのは間違いないと考えている。
- Q. 中国に限らず、海外での超純水供給事業向けに、何年ぐらいで500億円使えるか。
- A. 顧客の設備投資があつての話なので、一概に何年とは言えないが、投資は増えてくると思う。2年先だと思っていた顧客の設備投資が1年前倒しになったり、当社が得意な最先端の半導体については投資サイクルが短くなる可能性がある。

- Q. 超純水供給事業を展開する上で、国によりリスクは変わるか。
- A. 国別のリスクで言えば、与信も含めて中国が最も高いと見ている。投資の判断においては、基準のハードルレートにリスクプレミアムを上乗せするが、韓国は日本より高くしている。期間が長くなれば、やはりプレミアムを上乗せしている。
- Q. 超純水供給事業は、遠隔監視により労務の問題は気にしなくてよくなるのか。
- A. 現場に常駐する人は必要になる。この事業は運転管理のノウハウやトラブル対応のスキルの蓄積がないとできない。事例の積み重ねからの人の判断は重要だが、今後はデータベースに事例を貯めてAIが判断できるようにしていきたい。それに加えて、顧客の製造データが分かれば先手を打った効率的な運転管理が可能になる。工場全体をスマートファクトリーにしていく中で、ユーティリティーと超純水供給の管理が一体でできるようになる。
- Q. 顧客はそのような付加価値に期待しているのか。
- A. トラブル頻度の減少は、実際に運転管理してみないと従前との比較ができないので、顧客には分かりにくい。そこを認めてもらうためには、顧客の製造プロセスの進化に合わせて、最先端の半導体の製造工程を含めた知見を持つておく必要がある。半導体工場は稼働が止まると損失は大きいので、一旦このモデルが採用されて安定運転に価値を感じてもらえたとリピートの確率は高まる。
- Q. 今後、超純水供給事業の契約満期を迎えるサイトも増える中で、ビジネスモデルに変化はあるか。
- A. 顧客によりニーズは異なってくるかとは思いますが、今後、日本では高齢化により現場の人材を顧客が自前で持たなくなってくると、運転管理のスキルやデータベースを活用できる当社が評価されていくと思う。
- Q. 海外の水処理装置の収益性は日本に比べてどうなのか。また、海外でメンテナンスの伸びしろはどのくらいあるのか。
- A. EPCだけの収益性は厳しい。メンテナンスについては、中国での出方は日本とあまり変わりなく、海外での水処理装置の納入実績も増えているので、現在の倍ぐらいにはなるのではないかと。
- Q. 中国ではローカル企業の存在感は気になるか。
- A. それはない。レベルの低い純水技術であれば、どこでもできる。当社が提案していくのは、最先端のハイエンドの部分で、今後も顧客の設備投資は続くと見ている。
- Q. 排水回収のCORRシステムについては、同業他社でも同じようなものをアピールしているが、競争になりえるか。
- A. 水処理薬品の技術がないと、安定した運転ができないのではないかと。中国には、運転できずに放置されている回収装置が数多くある。水処理装置と水処理薬品、どれか一つの技術だけを持っていてもできない。

- Q. 説明の中にあったソリューションにおいては営業面にも注力するというのは、どのような意味か。
- A. ソリューション提案をする際、水処理薬品だけのソリューション、水処理装置だけのソリューション、メンテナンスだけのソリューションでは弱い。従来縦割りだった組織を、まず手始めに4月から水処理薬品とメンテナンスを融合した組織とし、顧客ごとに情報共有して対応するようになっていく。事業部の壁を取り払い、業績評価の仕組みも変えることで、ソリューションのスピードは増すと考えている。
- Q. これまでなかなかシェアが動かなかった水処理薬品の業界で、最近、資本力のある競合が M&A を含む積極的な事業展開をし始めている。危機感のようなものは出てきているか。
- A. 国内の水処理薬品事業では、大規模顧客への対応力は高いが、中小規模の顧客に対しては危機感がある。これまで顧客の規模にかかわらず一律のコンサルティングを提供してきたが、顧客のニーズによりサービスの質を変えていくのが最良のかたちだろう。過剰なサービスは止めて価値に応じた売り方に変えることで無駄を省いていく。国内における水処理薬品事業の改革は、水処理装置事業のサービス化と同じぐらい重要な課題と捉えている。
- Q. 国内でのシェアは、今後変わっていくか。
- A. 国内の水処理薬品の市場規模が2,000億円のレベルに対して当社が400億円の規模なので、20%ぐらいのシェアというのは、これまであまり変わっていない。今後、国内の M&A をやらないとは言っていない。よりプロセスに近いもの、当社のビジネスモデルが生きるものについては検討していく。
- Q. 先日の決算説明会のときに、営業利益率15%を目指すという発言があった。
- A. 過去に15%だったことがあるので、経営者としては当然クリアしたいという気持ちがある。ただ、期間を3年、5年と区切るとすれば、すべての条件が揃わないと難しいと思う。次の中期計画では、数字を十分見極めた上で話ししたい。
- Q. 事業の再構築という話があったが、やらなければいけないことは何か。
- A. 水処理薬品事業については、国内ではやり方を変えれば収益性が回復してくると思うし、海外でも収益性の低いところは原因を整理する必要がある。水処理装置事業は、どれだけサービス化を進めるかだ。CORR システムのようなものをいくつも生み出す必要があるし、一般産業向けでも Fit 制度を活用したモデルのように、サービス化していかないといけない。EPC だけでは10%の営業利益率は難しいが、サービス事業であれば、15-20%も目指せる。

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。