

## 第2回 ESG 説明会 質疑応答要旨

日時：2022年3月11日（金） 16:00~17:20

お断り：この要旨は、本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、本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. コーポレートガバナンスについて、具体的に各社外取締役からどのような提言があり何が変わったのか。
- A. 森脇前取締役からは、投資委員会設立の提言に加え、ソリューション委員会において具体的なビジネスモデルへの意見をいただいた。杉山取締役は、女性活躍の議論向上やご自身が専門性を持つ環境の側面から E&S 委員会でも意見されている。田中取締役からは D&I の議論向上や、専門組織立ち上げの提言をいただいた。鎌居取締役には、開発部門の部長クラスへのヒアリングを通じた研究開発体制の課題の抽出をお願いしている。各人の専門性を背景に、取締役会の席上にとどまらず、全社委員会のような場でも提言をいただいている。
- Q. 取締役会の実効性評価はどのような改革につながっているのか。
- A. 2017 年から実効性評価を組織的に行っているが、評価プロセスにおける議論から、後継者育成会議の設立、グループ会社のモニタリング体制強化の施策としての経営管理モニタリングの開始、価値創造ストーリーの策定、全社委員会としての DX 委員会の設立などにつながっている。
- Q. デジタル人材や技術人材は、現在社内にとどの程度の該当者がいるのか。今後はその規模を増やしていくのか、それとも質の向上に取り組むのか。
- A. デジタル人材は、現在、栗田工業単体で約 50 名程度と認識している。現在、アセスメントにより、デジタル人材として育成していく候補を約 200 名選定しており、今後専門教育を行っていく予定。2023 年 3 月期には、約 50 名の人材の育成を完了させることで、現状の 50 名と加え、100 名程度のデジタル人材を確保していく計画。
- 技術者は、現在、栗田工業単体においてマッピングしている者で約 360 名いる。その結果、人数の少ない分野や若年層が少ない分野を中心に、今後の事業展開も踏まえ、強化していく技術分野を設定し、育成を進めていく。技術者全体としての人数は現状の規模を維持し、質を重点的に高めていく方向。
- A. 当社の競争優位性の源泉は世界の多様な現場接点であり、現場接点で培われた技術やスキルから新たなソリューションを生み出す技術人材やデジタル人材は、今後のクリタグループの発展に不可欠なものと認識しており、十分な投資をしていきたい。
- Q. 海外人材の幹部登用について、買収先企業の人材にクリタグループで活躍してもらうために、人事制度を含めてどのような取り組みを実施してきたか、あるいはしていくのか。

A. 国内外グループ会社は 74 社あるが、その経営層に対し、外部の人材評価機関によるアセスメントを行い、グローバル企業の経営幹部として求められる資質・要件をどの程度満たしているかを把握している。また、クリタグループの企業理念や価値観を理解してもらう研修も実施している。さらに、彼らが担当する事業について課題を設定し、進捗を報告する場で、グループ本社の社長である私が直接面談し、クリタグループの価値観を共有できる人材かどうか、グローバル企業となっていくために貢献する人材かどうかを確認している。実際に、今年の 4 月には、海外グループ会社におけるローカル人材の Director への登用も複数出てくる予定で、評価が機能していると感じている。

グローバルに事業を展開しながら人事諸制度を考えてきているため、グローバル人材の活用の仕組みや評価・処遇の基準づくりは、まだこれから。本日はご紹介した人材戦略の推進により、次の中期経営計画の期間中には、海外人材から当社の執行役員や取締役が出るようにしていきたい。

Q. CSV ビジネス受注高の連結売上高に対する比率について、昨年の ESG 説明会で 2023 年 3 月期の目標は 20%との言及があったが、今期見通しの 17%という水準は進捗としてどのように評価しているか。また 2023 年 3 月期の 20%という目標に変更はあるか。

A. 今期はもっと進捗すると期待していたが、コロナ禍の影響で、顧客現場での評価試験が必要なものが進みにくい状況にあったと認識している。今後 CSV ビジネスの比率を高めていくためには、ソリューション提案の質と量を高めていく必要がある。推進体制の整備に加え、値上げの場面でも CSV ビジネスのソリューション提案を合わせて行うなど、質と量の改善が進めば、来期の目標である 20%という水準は実現可能と考える。

Q. 役員報酬体系について、来年度から KPI に非財務指標を採り入れていくとのことだが、具体的にはどのような指標か。

A. 今期は、節水量、CO<sub>2</sub>削減量、廃棄物削減量という三つの指標を、事業部門の取締役の評価に試験的に適用している。来期には、これを全取締役に広げていく。なお、将来的には、この三つの指標以外に、ESG スコアといった第三者の客観的なスコアも評価指標として採用を検討している。

Q. D&I がイノベーションにつながった事例があれば、紹介してほしい。

A. 今回の人材戦略策定の背景として、社長になってからの 6 年間において、新たにクリタグループに加わった様々な国籍や価値観を持つ人々と交流する中で、クリタグループの競争優位性の源泉が多様な現場接点であり、そこで培われた技術・ノウハウから新しいソリューションが生まれるということを実感したことがある。具体的な成果として、RO 膜関連のソリューションプロジェクト「Project Acorn」を紹介したい。これは、当社が買収したアビスタ・テクノロジー社の CEO をグローバルヘッドに、当社が保有する経営資源やビジネスモデルを全世界に適用していくプロジェクトである。その中にアビスタ社と日本の当社メンバーのほか、東南アジア、東アジア、欧州など各地で現場接点を担っているメンバーが入り、アビスタ社のモデルを進化させた新たなビジネスモデルを展開している。今期の売上規模は 90 億円程度となる見通しで、来期には 100 億円を超えるのではないかと思う。今後も、現場接点から生まれるソリューションを通して、世界各地のクリタグループの人材が結びつくようなプロジェクトを増やしていきたい。

Q. 海外グループ会社をガバナンスや経営効率の観点からどのように管理し、連携をとっているか。改善点があるとすればどこか。

A. 基本的には価値観や指名・報酬、内部統制・監査という観点からグリップしている。価値観の部分では、クリタグループのパーパスや企業理念を理解してもらう。指名・報酬では事業上の課題を与えて、その中でグループ幹部人材を育てている。内部統制・監査の観点からは一律の基準で各社の経営状況をモニタリングしてきた。これからは、海外グループ会社のトップはローカルの人材が担っていくことになると思われ、まだ未整備である人事制度や評価の仕組みをつくっていくほか、グローバルに横串で展開するソリューションプロジェクトにおける人材育成も肝要になる。現在、ローカルトップの下で財務等の管理部門を担う人材はグループ本社が直接グリップする体制を整えており、今後も経理やマーケティング等のグループ統括責任者を置き海外グループ会社を機能ごとに横串でつなぐ体制を整えることで、各社の業績やガバナンスの向上につながると考える。

Q. 海外グループ会社の価値観の違いはあるか。

A. 2015年から海外 M&A を行ってきたが、水処理事業に携わる人々は、基本的に同じ価値観を持っている。非常に社会貢献意欲が高く、自分たちの事業に誇りをもっている人が多い。その意味で、全世界いずれの地域であろうが、実際に従業員と話すとそこは同じであると感じる。顧客に寄り添い、課題を顧客の視点に立って解決するという事業特性が、高い親和性の背景にあると思う。

Q. 企業の価値観の浸透や文化・事業環境の違いを考慮した公平な人材評価を実現するために、互いにどのように影響しているか。

A. グループ会社の幹部層の評価基準は統一している。グループ全体への貢献度を測るため、連結業績の達成率での評価に加え、各社の業績でも評価するなど、共通の考え方に沿ったもので、会社によって変えてはいない。一方、インクルージョンの面においては、プロジェクト等を通じてクリタグループのパーパスや企業理念の実現にどう貢献しているかという観点から、CSV ビジネスから生み出される社会的な価値を評価に入れ込んでいくことが肝要ではないかと考えている。まだアイデアレベルであり、現在は栗田工業の事業部門の取締役限定した評価指標だが、各グループ会社の部長クラス以上の評価に使えるような工夫を施し、次の中期経営計画では仕組みとして導入したい。

Q. デジタル人材の育成について、いつまでに何名育成したいなど具体的な目標はあるか。また人材育成を含めたデジタル化のためにどの程度の投資をしていきたいか。

A. 定量的な目標は具体的にはまだ決めていない。まずは、現在の育成施策によって 50～100 名という目線まで。DX は水処理のビジネスモデルの転換には必要不可欠であるが、具体的な人数を決めるというよりも、例えば、フラクタリープと協働で取り組む水処理設備の自動運転や自動制御など AI を駆使したプロジェクトの中に他のクリタグループの人材を入れることで、DX を加速させることを狙っている。これによりクリタグループは DX に本気で取り組んでいるというレピュテーション向上につながれば、人の採用も進み、社内でもデジタル人材を目指す意識が高まるのではないかと考える。

投資については、すでに研究開発費に匹敵する金額は投下してきたつもりだ。現在進めているプロジェクトの成果が見えてくれば、次の中期経営計画では、より明確な投資

額も話すことができると思う。

- Q. 来期に自社による CO<sub>2</sub> 排出量が急増する理由は何か。このままでは 2031 年 3 月期の Scope1、2 の削減目標である 27.5%はチャレンジングに見える。電力や燃料を再エネにシフトさせるだけで十分か。
- A. まず、Scope1、2 と当社独自の基準「顧客-自社」の自社部分には、Scope3 のカテゴリ 13 の一部を含んでおり、来期に排出量が増えるのは、これに該当する超純水供給拠点の立ち上がりに伴うものである。Scope1、2 の 27.5%という目標については、再生可能エネルギーへの切り替えに加え、EV の導入検討を始めており、これらの施策で目標を達成していく。Scope3 の目標達成はチャレンジングだが、世の中の電力ミックス全体が CO<sub>2</sub> 係数として下がっていくということと、我々の顧客、特に電力使用量の多い電子産業の顧客においては、先進的な再生可能エネルギーへの切り替えが進むと思われ、さらに今後 CSV ビジネスで顧客輩出量削減をさらに加速させるべく新たな CSV ビジネスを創出していくことで、27.5%を達成していきたい。
- Q. 人事評価について現状は年功序列がベースとなっているかと思うが、成果主義、ジョブ型雇用などを導入する計画はあるか。
- A. 当社の特徴として、メンバーシップ型雇用により、現場での対応力やチームで力を合わせて課題を解決するという強みがある。このため、一足飛びに現状の評価制度を変えるというよりも、現状の人事制度の良いところを再評価したうえで、今後拡大していく様々なプロジェクトや社会価値創出への評価指標を使いながら、メンバーシップ型の企業文化を活かしつつ成果を出した人に報いることができるハイブリッドなかたちの評価を考えていきたい。まだ具体的にお話できるレベルにはなっていないが、そのような意識を持っているとご理解いただきたい。
- Q. CO<sub>2</sub> の顧客側の低減量と自社の負荷量の差分が、2023 年 3 月期に縮小する理由は。
- A. 自社の部分には超純水供給拠点から排出される CO<sub>2</sub> が含まれており、来期に立ち上がる新拠点により自社の負荷量が増加するため。
- Q. 生物多様性について、TNFD への対応で進めていることがあれば教えてもらいたい。
- A. TNFD については、TCFD 以外に水、生物多様性をすべて含む自然資本と企業との関りにおける機会やリスク、財務的なインパクトを開示していくというルール作りがなされているという理解だが、現状は確立されたルールが出てくるのを待ちながらスタディしている段階。なお、これに関連して EU タクソノミーや SFDR、CSRD への対応でも我々の事業がどれだけグリーンであるかを随時開示していく必要が出てくると見ており、準備を進めている。

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、実際の業績等は様々な要因により異なる可能性があります。