

## 2024年3月期 サステナビリティ説明会 質疑応答要旨

日時：2024年1月16日（火） 15：00～16：30

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 ビジネスに注力し始めて3年以上が経過していると思うが、同ビジネスに対する顧客の反応に変化はあるか？どのような顧客に受け入れられ、またモデル数や成功率、営業の仕方の変化も教えてほしい。
- A. 非財務の価値、特に環境貢献を重視するお客様に対し、それぞれのお客様が目指す環境貢献目標に資する CSV ビジネスを提案し、受け入れられている。お客様によって求めるものも異なるため、適切なところに適切なソリューションを提供していくべく、モデルを充実させ、世界中に広げていく。モデル数を増やすことも大切であるが、クリタにとってもお客様にとってもインパクトの高い、かたまり感のある CSV ビジネスのモデルを作っていく。モデルの中にはひとつあたりの規模が小さいものもあるが、積み重ねれば大きな価値になる。お客様への提供価値の大きさに焦点を当ててビジネスを創出していきたい。
- Q. デジタル人材を現状の180名から5年間で750名まで増やす計画であるが、クリタが重点的に育成しているデジタルスキルとは何か？また、この750名の人材を確保できた時に、クリタの事業にどのような変化をもたらすことを狙っているのか？
- A. デジタル人材の育成は、数年前にまず基盤の底上げから始め、今年度からは生成 AI をどのように事業に取り込み活用していくかについて、自己推薦を含めた公募によるメンバーも含め、取り組んでいる。デジタル人材の拡充は、まず事業のスピードの向上に寄与するという期待が大きい。また、お客様へのソリューション提供において、薬品や装置を提供するだけでなく、お客様の工場における生産関連のデータと水処理の効果を掛け合わせ、提供価値をデータとして可視化できる人材を増やすことで、提供価値を拡大させていく。
- Q. CSV ビジネスのモデル数が82種類と、昨年5月時点と比べてかなり増えている。横展開できるモデルの数は限られていると想像するため、将来的に数は絞られていく方向か？また、収益性は、一つ一つのモデルで直接原価率10%の改善が達成されていると考えてよいのか？
- A. MVP-22 から CSV ビジネスに注力してきた成果が、PSV-27 の初年度から効果として出ているものと捉えている。従来は、栗田工業単体で開発されたモデルが大多数であったが、海外も含めたグループ会社発の CSV ビジネスも増えてきており、グループ全体での創出活動が実を結び始めている。また、数の方向性として、現状の CSV ビジネスは、それぞれが社会価値や経済価値の優位性を確保しており、その優位性が衰えない限りは、全体のモデル数は増加していく方向と考える。収益性については、PSV-27 でより厳格な管理を行っていることから、CSV ビジネス全体として非 CSV ビジネスよりも10ポイント程度高い収益性を確保している。新たに選定されるモデルだけでなく、従来からあるモデルについても、最新の収益性を確認し、経済価値が確保できるものを選定しており、PSV-27 の収益性向上をけん引していくものと考えている。

- Q. IP ランドスケープの解析により精密洗浄事業における新しい方向性を示すことができたとのことだが、具体的にどのような分析結果に基づいて、どのようなタイムスケジュールで戦略に落とし込んでいく予定なのか？
- A. 精密洗浄事業は、昨今の半導体市況の影響を受け事業性の改善が課題となっている。そのため、当社および競合他社が保有する特許を IP ランドスケープの手法で解析したところ、従来の洗浄の内容に加えて新しい要素の展開可能性が確認できたものである。また、それを実際に行うために必要な連携に関するアイデアなども出てきた。現在、事業化に向けた取り組みを進めているところであり、詳細については回答を控えさせていただきます。
- Q. 知的財産戦略について効率性も重要な観点になってくると思う。攻めと守りの取り組みを推進するにあたり、事業の継続性や発展に関してどのような形で特許の申請・保護を行い、それを社内のどのように分析しているのか？また、新たなニーズの兆しの探知をイノベーション本部長や経営会議に報告して有機的に取り組んでくのだと思うが、この取り組みにおいてどの部門のメンバーがコアとなるのかイメージできるものがあれば教えていただきたい。
- A. 特許出願においては、開発成果の保護に加え、開発したものをお客様に提供するうえでの保護（製品や生産、適用技術、サービスを含むビジネスモデルなど）を考えている。また、新事業を考案してから知的財産権を確保するのではなく、新事業を考える上で必要な知的財産権を確保した上で進めていくような、活用も考えている。効率性の観点では、各技術分野に関する特許部会を設置し、各分野の開発や営業、技術、生産のメンバーによって、効率的な知的財産戦略の検討を行っている。
- Q. 高山取締役役にお聞きしたい。サステナビリティ諮問会議において、生物多様性の観点での議論はあるか？水に関しては、従来対比では改善することになるが、影響と依存という点では、そもそも水を使用すること自体をグローバルなリスクとする議論もある。クリタが水を使うことへの考え方、また生物多様性の観点ではまた異なる議論があるのか、について教えていただきたい。
- A. サステナビリティ諮問会議は、現在までに 2 回開催しており、間もなく 3 回目を迎えるところである。1 回目の会議では、今後議論すべきテーマについて話し合った。当初は、各マテリアリティについて議論することも検討されたが、取締役会の関心が高いのは、成長戦略の中心である CSV ビジネスの拡大を支える基盤が整っているか、また拡大に向けた課題があるかという点であるとの結論に至り、まず CSV ビジネスの現状と課題について議論を始めた。2 回目の会議では、CSV ビジネスに関して深掘する議論が行われ、3 回目で議論の結果をまとめ、取締役会への報告を行う予定である。次のテーマについてはまだ十分な議論ができていないが、生物多様性は今後検討すべき重要なテーマのひとつと考えている。
- Q. CSV ビジネスの進捗状況や評価を高山取締役役にお聞きしたい。
- A. 着実に取り組みを進めている状況と認識している。  
取締役会にとって、執行側が掲げている数値目標の達成も関心の高い事項だが、それ以上に、数値目標の達成を可能とする基盤や体制の整備状況への関心を有している。CSV ビジネスの拡大には、革新領域と既存領域での取り組みがある。特に、革新領域はイノベーションの創出という難易度の高い分野であり、その創出力をもたらず人材や DX 体制という基盤が重要になる。この基盤整備の明確な進捗を測定することは困難だが、執

行側は現状の課題を抽出しそれに対する取り組みを行っている」と認識している。  
また、既存領域および既存の延長となる CSV ビジネスの拡大については、革新領域での取り組みと比べると容易であると考えられ、執行側でも手応えを感じているようだ。ただ、クリタの強みの一つに顧客親密性があるが、従来の顧客親密性によるアプローチだけでは CSV ビジネスを拡大させていくことは難しいのではないかと。CSV ビジネスは、社会価値をお客様に十分認識してもらい、その価値を対価としていただくビジネスであり、既存の顧客アプローチのフレームワークでは、採用に至らないケースもあるだろう。その点を社員それぞれが深く理解し、従来を超える方法でのアプローチを可能とすることが重要になってくると思う。既存領域の進捗状況としては、お客様に社会価値を100%認めていただいているようなマインドセットに至っているわけではないが、執行側が課題を認識して着実に改善を進めていると理解している。

- Q. CSV ビジネスのグローバルでの展開の進捗はどうか？新規モデルの創出にも取り組んでいるが、海外拠点の力の活用や買収した会社とのシナジーなど、進捗状況や今後の期待について教えてほしい。
- A. CSV ビジネスには海外のグループ会社も非常に積極的に取り組んでくれている。多様な産業に対し、それぞれの産業特性に最も訴求できる CSV ビジネスは何か、各社が得意とする領域で考え取り組んでいる。例えば、韓国のグループ会社が石油精製・石油化学などの新たな領域への展開に積極的に取り組み、複数の契約に結び付いている。石油精製・石油化学の生産プロセスで使われるエネルギーは膨大なものがある。ここで Kurita Dropwise Technology というモデルは、蒸気量の削減だけでなく、生産性の向上にも高く寄与する。この実績を踏まえて、日本や中東のグループ会社でも石油精製・石油化学のお客様に提案・展開を行っている。また、RO 膜ソリューションを得意とする米国のアビスタ社が有する知見や CSV ビジネスを、欧州、中東、米国のほか、水の偏在を課題とする中国でも提案している。グローバルに展開可能なモデルがそろってきており、さらに新規モデルの創出にも、グループ会社が貢献している。
- Q. 「水資源の問題解決」のスライドにある排水回収について、生活用水としての使用だけでなく上水としても提供できるとのことだが、今、国内外問わず半導体製造拠点が立ち上がっていく中で水のひっ迫が問題になっており、製造工程レベルでの水の再利用も必要になってきているとの話も聞く。実際にそういうことが起こっているのか、クリタとしてさらに付加価値を提供できるようなものなのか、聞きたい。
- A. 電子産業において、排水回収はクリタの得意分野である。半導体の生産プロセスは進化とともに生産プロセスに使われる物質が増えている。これらを適切に処理しながら、いかに有効に水を活用していくのが電子産業のお客様にとっても重要な課題である。また、あらゆる地域のお客様において排水回収のニーズがある。一般産業分野でも、例えば中国では水の偏在の問題がある。ものづくりには水がかかせない中で、水をいかに有効活用していくか、クリタの CORR テクノロジーを使ってお客様の排水を効率的に再利用するサービス事業を展開している。また、KWSS という簡便に水を供給できるサービスや、冷却水の排水（ブロー水）を回収して再利用するサービスも展開している。
- Q. 現場レベルで最も多いのは上水としての再利用か？
- A. 電子産業では、超純水まで再利用するケースが多い。

- Q. デジタル人材は、現状の 180 名から 750 名まで大幅に増加させる目標である。設計の自動化などすでに進めているものがあって、それが拡大していくイメージなのか？開発人材、知財人材、デジタル人材について、新規のイノベーションに充てる部分と、既存の強化に充てる部分の割合を教えてください。
- A. 既存と新規の割合を特段決めているわけではない。基本的には新規領域への取り組みの強化を行う中で必要な人材であるが、顧客課題を起点に価値を創造するという既存領域でのトランスフォーメーションに必要な人材でもある。明確な線引きをするのは難しい。
- A. 補足として、フラクタリープという、デジタルの専門家が集まったグループ会社がある。クリタの事業側の人材も彼らに刺激を受けており、設計の自動化に加え、イノベーション本部ではマテリアルズ・インフォマティクスの取り組みも行っている。このような形でデジタル人材は広がりつつある。
- Q. 過去に多くの会社を買収してきたと思うが、コロナの影響も落ち着き 1 年くらい経った中で、PMI などこれらの会社との融合は加速してきたか？
- A. グループ会社とのシナジー発揮は加速していると捉えている。先週も欧州で買収したアルカデ社のメンバーが来日し、国内の電子部門の生産・営業・精密洗浄のチームと話し、クリタグループで彼らが活かせるもの、クリタグループの有しているものの欧州への展開について話し合っている。米国の PMI も順調に進んでおり、安心感が出てきた。今後もグループ内の融合を促進しつつ、世界中のお客様に価値を提供していきたい。

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。