

個人投資家向けオンライン会社説明会 Q&A 概要  
(2020年9月1日)

Q1	最近の新聞報道によると、シンガポールの会社の子会社になると書かれていましたが、今後の経営方針に変更はありますか？
A1	<p>結論から申し上げますと、特に Wuthelam (ウットラム) グループから経営に対する要求はありませんし、経営陣は変わりません。また、上場も維持いたします。</p> <p>ウットラムグループとはこの 60 年間、パートナー会社として一緒に事業を展開してきました。今回ウットラムグループが当社の株式の 58.7%を保有することになりましたが、一方で当社は約 1 兆 2,000 億円でアジア合弁事業 100%化およびインドネシア事業を買収したことになります。</p> <p>当社とウットラムグループは 60 年間のパートナーシップ、信頼関係があることに加え、ウットラムグループは事業運営会社というよりは資産管理会社ですので、長期的に当社の成長を期待して持ち株比率を高めたということになります。特に新聞紙面で懸念されているようなことは、一切ございません。</p>

Q2	ウットラムとの連携メリットについて教えてください。
A2	<p>先ほども申し上げましたが、ウットラムグループとは 60 年ほど前からアジア、特にシンガポール、マレーシア、中国で一緒に展開してきました。彼らはアグレッシブに攻めの経営をしており、日本企業よりもリスクを取りつつもマーケットシェアや売上を上げていくという前向きなスタイルであり、日本企業として学ぶところが多いと考えています。</p> <p>それ以外でも、彼らの手法を日本でも参考にしています。例えば、中国の生産工場のサプライチェーン体制はオートメーション化、デジタル化が非常に進んでおり、日本に逆輸入することで工場の生産性の向上が期待できるなど、シナジー効果があると考えています。</p>

Q3	日本経済新聞の記事を拝見しましたが、新株発行のご予定はありますか？
A3	<p>8月21日の記者会見兼投資家説明会でお答えしたことは、今後のいわゆる公募増資について、大株主であるウットラムグループが否定するものではない、ということです。</p> <p>今後当社が M&amp;A を積極的に行う上での資金調達方法として、一般的に銀行からの借入れや公募増資などが考えられますが、今回の資本増強によりいろいろな選択肢が取れるようになりました。今後の事業展開に応じて最適な資金調達方法を検討していきたいと考えています。</p>

Q4	新型コロナウイルスが 2020 年 12 月期の業績に与える影響について教えてください。
A4	当社はアジア事業が売上収益の過半を占めていることもあり、特に中国事業は第 1 四半期（1-3 月）に大きな影響を受けました。しかしながら、第 2 四半期（4-6 月）に中国でのコロナ影響のピークがいったん過ぎ去ったことで、4 月以降は、まだこれが持続的かどうかの確証はないものの、第 1 四半期よりは確実にリカバリーが進み始めています。その他の地域でもグローバルに事業を展開していますので、各地域においてコロナ影響が出てきていますが、当社としてはこの 9 月以降、第 4 四半期（10-12 月）も含めて、コロナ影響をリカバリーしていきたいと考えています。

Q5	8 月 14 日に 2020 年 12 月期の連結業績予想を上方修正していますが、現状の業績動向を踏まえて、これからどの用途、事業分野、地域で需要の下げ止まりや回復が見込まれますか？
A5	仰る通り、当社は 8 月 14 日に若干の上方修正を行っています。理由としては、当社の想定よりも中国の建築用塗料事業の回復が少し早かったこと、豪州やトルコでもコロナ影響からのリカバリーが想定よりも少し早かったことなどが挙げられます。一方で、日本事業全体については想定よりもコロナ影響が大きく、全体としては若干のプラスの影響がありました。 今後については、引き続き中国やトルコの成長を見込んでいますが、コロナ感染拡大の第 2 波、中国で言えば大雨洪水の影響などの不透明な要因がまだまだたくさんありますので、もう少し事業環境を見定めた上で、皆様にお伝えしていきたいと考えています。

Q6	M&A でグローバル化して良いことづくめに見えますが、デメリットはないでしょうか？
A6	グローバル化、M&A で一番難しいと言われるのが、PMI（Post Merger Integration）、つまり買収した会社をうまく経営できるかになります。一般的に、日本企業では M&A 実施後に減損を出すケースが見受けられます。買収したのは良いが、その後買収した会社の経営をうまくコントロールできないケースがよくあり、日本企業が M&A で苦戦しているところです。 当社は日本の本社が箸の上げ下げ、つまり現地の社長も日本人を据えて、全てを日本からコントロールするような「放射線型経営」ではなく、現地のマネジメントによる経営の裁量を尊重する「蜘蛛の巣型経営」を標榜し行っています。 蜘蛛の巣型経営自体も言うは易く行うは難しですが、当社の経営陣は各海外グループ会社とのコミュニケーションおよび権限委譲について、メリハリを付けた

	がらしっかりと取り組んでいますので、現時点で大きなリスクはないと考えています。
--	---

Q7	自動車用塗料事業の比率が一番多いのであれば、販売先には中国、インド、タイなどがあると思いますが、これら地域でのグローバル戦略はどのように進めているのでしょうか？
A7	<p>当社の売上構成で一番大きな分野は、汎用（建築用）塗料事業です。住宅やビルなどの内外装に塗る塗料の売上比率が一番大きく、塗料事業のセグメンテーションの中では自動車用や工業用よりも一番伸びる分野とも言われ、今後も引き続き伸ばそうとしています。</p> <p>自動車用塗料については、自動車に使われる塗料技術は塗料の中でも最先端で高度な技術を使っています。最先端の塗料技術を開発していくことで、結果としてそれらの技術を工業用や建築用などの事業にも転用することができます。自動車用塗料事業は当社のコアビジネスではあることに加え、建築用塗料事業をドライバーとして業績を伸ばしてまいります。</p>

Q8	中国での最新のシェアは分かりましたが、年度別で見るとどうでしょうか？また、中国国内でシェアを上げてきているメーカーはありますか？
A8	<p>当社は建築用塗料事業がコアのビジネスであり、地域別では中国がメインとなっています。中国では基本的に売上を拡大しマーケットシェアを伸ばす戦略を進めており、中国の建築用事業のうち DIY セグメントは 36%のシェアを確保しており、毎年少しずつシェアを上げているのが現状です。</p> <p>中国での競合相手ですが、どちらかと言うとグローバルな塗料メーカーというよりは、中国現地の塗料メーカーが非常にアグレッシブに事業成長されています。現状は中国の現地塗料メーカーの一部が当社の競争相手であり、日々しのぎを削っています。</p>

以 上