

個人投資家向けオンライン会社説明会 質疑応答要旨
(2022年11月17日)

Q1	塗料は化学品であり、環境汚染も懸念されるが、無害化は進んでいるのか？
A1	<p>水性塗料や粉体塗料などの有機溶剤を使用しない製品への置換えや、環境配慮型製品としての新規商品開発を推進しています。当社の建築用塗料事業における水性塗料の出荷割合は89.9%であり、水性化が進んでいます。</p> <p>また船底塗料についても、海洋環境を保護するため、1990年に世界で初めて有機スズを含まない、優れた防汚性を備えた世界初の加水分解塗料を開発しています。現在も船底塗料としての機能と環境配慮への両立を目指した船底塗料開発を行っています。</p>
Q2	最近の円安が業績に与える影響を教えてください。
A2	塗料ビジネスは基本的に現地生産・現地販売のため、為替変動によるビジネスへの直接の影響は大きくありません。なお、決算においては、円貨で計算するため、円安は収益にプラス効果を生み出す傾向にあります。
Q3	中国経済の成長鈍化による影響はどのように補うのか教えてください。
A3	中国では足元の景気減速感はあるものの、第三四半期においても中国の塗料事業は増収を確保しています。中国での一人当たりの塗料消費量は先進国の約1/3程度で、今後も塗料需要の増加が見込めるため、引き続き成長可能な地域と考えています。
Q4	塗料専用メーカーのイメージだが、事業の多角化は進んでいるのか？
A4	塗料市場の約3倍もの規模を有する塗料周辺市場（住宅用接着剤や断熱材など）では塗料事業との親和性により、当社が成長できる余地は大きいため、中長期の経営戦略では、塗料・コーティング分野からさらにその周辺分野へと、事業領域を積極的に押し広げていきます。
Q5	配当性向の30%維持が目標とあるが、実現する為の具体的なアクションプランを教えてください。
A5	<p>当社の過去実績推移では、配当性向30%以上を維持しており、今後も下記の理由により維持可能と考えています。</p> <p>1つは塗料市場が、人口や1人当たりGDPの増加、都市化の進展などとの相関性が高く、景気変動による需要影響を受けにくいいため、今後も安定的に成長する市場である点です。</p>

	<p>2つめは、当社は、塗料・周辺市場において、強いブランド力・高い市場シェアを有しており、新規参入ハードルを高め、強固なリーディングポジションを構築している点です。事業展開している国は約 45 カ国になり、13 カ国で No.1 シェアを取得しており、製品値上げや販売網の構築も含め利益・キャッシュ創出を見込みやすい点です。</p>
--	---

Q6	船底塗料が二酸化炭素削減に貢献している理由を教えてください。
A6	<p>当社はマグロの皮膚をヒントに水の流動抵抗を低減させる「ウォーターラッピング技術」を世界で初めて開発し、船舶の運航において、燃料の大幅な削減を実現しました。このように低摩擦型の船底塗料製品でスムーズな船舶の運航を持続的に実現することで二酸化炭素削減に貢献しています。</p>

Q7	M&A で成功した事例を 1 つ教えてください。
A7	<p>2017 年以降の M&A 案件は基本的にすべて成功しています。また買収企業が当社傘下で、買収前より高い成長を実現しています。例えば、2019 年にオーストラリア企業の「DuluxGroup」を買収しましたが、買収時の 2 年前と比較して、市場シェアは+2pt 上昇しています。</p>

Q8	買収企業の業績を伸ばす秘訣は何か伺いたい。
A8	<p>塗料市場は、「地産地消」で地域によって商習慣が異なります。現地に精通しない本社が買収企業に戦略・施策を指示するのではなく、買収後も現地の優秀な経営陣に「信頼」をベースに、権限委譲と結果責任の組み合わせで事業運営を任せています。本社は買収企業への資金的援助、グループが持っている技術やブランド、調達ルートの共有などのサポートを実施します。その結果、現地の社長は、受け身ではなく自律的な志向のもとに、グループ内のノウハウやブランドを活用でき、シェアの拡大や新市場の開拓に成功し、買収前よりも高い成長を実現しています。</p>

Q9	意思決定のスピードが遅くなるなど、共同社長体制のデメリットはあるのか？
A9	<p>共同社長は日本では珍しい体制です。当社は、経営ミッションである株主価値最大化（MSV）を実現するため、1 株当たり当期利益（EPS）と株価収益率（PER）を最大化させるにあたり、指名委員会としてはウィーと若月の 2 名が共同責任を負いつつも役割を分担し、協力し合うことで、結果として合理的な決断や迅速な意思決定に繋がると判断しました。共同社長体制が発足して 1 年が経過していますが、両者の折り合いがつかない事例はなく、2021 年だけで複数の M&A を実施するなど、意思決定のスピードは上昇しています。</p>

Q10	株主優待の実施はあるのか？
A10	当社は海外機関投資家の保有比率が高く、株主平等の原則などを考慮し、株主優待は実施していません。株主還元としては、TSR（株主総利回り）を重視しており、「アセット・アSEMBラー」モデルを駆使し EPS・PER を増大させることで、キャピタルゲイン（株価の上昇）と配当金による還元を軸に据えています。

Q11	過去最高の営業利益 876 億円の好調の要因を教えてください。円安効果なのか？
A11	2021 年の営業利益 876 億円はインドネシア事業の買収や各地域での製品値上げの浸透、円安の貢献によるものです。 なお、2022 年の営業利益予想は 1,050 億円で、今期も M&A、既存事業の成長に加え、為替の円安効果などで、過去最高営業益を更新する見込みです。

Q12	今後は円高傾向になると思うが、中計達成は可能なのか？
A12	中期経営計画を発表した 2021 年と比較すると、まだ円安の状況です。原材料高騰の影響も中国やアジアにおいて少し緩和し始めています。また、コロナに伴う海外でのロックダウンも沈静化を見せているので、多少の円高傾向でも、2023 年度の目標値である、営業利益 1,400 億円は十分視野にあり、目標達成を目指してまいります。