

大和インベスター・リレーションズ 個人投資家向け会社説明会（東京）
（2025 年 7 月 6 日）

Q1	関西ペイントや競合他社との差別化戦略について教えてほしい
A1	日本市場において関西ペイントは競合他社ではあるが、当社とは経営スタイルが異なります。まず、当社は建築用塗料、すなわち住宅やビルの内装・外装分野に注力しており、売上高の 64%を占めています。この分野は市場規模が大きく、利益率も高いため、当社はここに集中しています。一方、関西ペイントは自動車や工業用塗料分野で高いプレゼンスを持っており、注力領域が異なります。 また、当社はグローバル展開を進めており、全体的に見ると関西ペイントよりもアメリカの Sherwin-Williams やオランダの AkzoNobel といった大手企業を主要な競合他社と捉えています。 さらに、経営体制については、当社は自律・分散型の経営モデルを採用し、現地の優秀な経営者に権限移譲と結果責任を持たせることで、現地事業を後押ししています。これは、関西ペイントをはじめとする日本企業の中央集権的な経営スタイルとは異なる点です。

Q2	トランプ関税が貴社の売上にどの程度影響があるのか伺いたい
A2	結論として、ほとんど影響はありません。塗料事業は基本的に地産地消モデルであり、現地で原材料を調達し、生産・販売・回収したキャッシュを再び現地に投資する仕組みです。そのため、例えばアメリカの当社グループ会社では、約 95%が米国内での調達と販売となっており、トランプ関税の影響はほとんどありません。 ただし、米中摩擦などにより全体の GDP が低下し、消費が冷え込む場合には影響が出る可能性があります。これは当社だけでなく全ての企業に当てはまることです。基本的には地産地消モデルのため、トランプ関税による直接的な影響はありません。

Q3	世界各国で事業を展開し、M&A にも積極的な貴社が、各事業部内での技術の伝承について、どのような方針のもとで経営施策を行っているのか伺いたい
A3	当社の経営モデルは、既存事業の成長と M&A の両軸で各地域・事業で EPS を積み上げていくことです。現地の事業会社において重要なのは人材、技術、ブランドの 3 つであると考えています。ご質問の通り、人材が持つ技術の継承は非常に重要です。 当社では、グループ間で各地域が持つ技術やブランドを常に共有し、地域を問わず、ブランドや技術をグループ間で活用できる体制を整えています。また、技

	術の継承については人材戦略の一環として、人材教育システムや人材カテゴリー（例：技術に強い人材などを分析した人事データ）を活用しています。これらにより、各地域で人材の後継育成や技術の継承を可能にする枠組みを構築しています。
--	--

Q 4	地域別売上において米州の比率が相対的に低い理由は何か？
A 4	当社は 144 年の歴史がありますが、最初の約 80 年間はほぼ日本国内のみで事業を展開していました。その後、60 年前にアジアへ進出し、成長してきました。結果として、進出した国の順番により、現在の地域別売上構成が形成されています。日本、アジアに続き、2019 年にオーストラリア、2022 年にヨーロッパ、そして直近でアメリカに進出しています。最近では AOC という米国の会社を買収したため、今後売上は 2,000 億円規模になる見込みです。