

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（札幌）
(2025 年 9 月 19 日)

Q1	業績に与える為替の影響について伺いたい。
A1	当社のビジネスモデルは地産地消であり、現地で原材料を調達し、生産・販売・キャッシュ回収までを現地通貨で行っています。そのため、事業活動自体にはほとんど為替の影響はありません。ただし、決算は全て円建てで行うため、会計上は為替の影響を受けます。円安の場合は業績にプラス、円高の場合はマイナスの影響となります。具体的には、1 円の為替変動で約 32 億円の利益が変動します。円安になれば 32 億円プラス、円高になれば 32 億円マイナスとなりますが、事業活動上は為替の影響は限定的です。

Q2	1881 年の協同組合会社設立と現在の共同社長体制は基本方針が変わらないが、ウットラムグループとのパートナーシップ強化後の取締役会では通訳が大変なのではないか？
A2	協同組合会社は株式会社設立前のベースであり、現在の共同社長体制とは直接的な関係はありません。現在の取締役会は英語のみで運営しており、取締役 9 名のうち日本人もありますが、半数は海外出身者です。日本人取締役も英語が堪能なため、コミュニケーションは英語で十分に取れています。取締役会だけでなく、共同社長とローカル CEO 間においても気になったことは日常的にメッセージングアプリなどを活用し、迅速なやり取りをしています。根底にはお互いの信頼関係があり、頻繁なコミュニケーションを通じて経営を進めているため、共同社長体制は有効に機能していると判断しています。

Q3	株主優待として工場見学を実施することを考えているのか？
A3	現時点では株主優待制度を導入していません。他社で工場見学を実施している事例は認識しており、当社も日本各地に工場や拠点を持っているため、実施する場合は工場見学を含めた内容も検討していきたいと考えていますが、最優先は EPS 成長を通じた配当やキャピタルゲインで株主に報いることと考えています。現状の株価バリエーションには満足しておらず、株式市場に対して当社の魅力をより発信していく必要があります。その一環として個人投資家説明会にも力を入れています。今後、株主優待制度も含めバリエーション向上のためのあらゆる施策を検討していく予定です。

Q4	自然災害が多発する中、橋やトンネル、道路などの補修作業は莫大になると考えられるが、他社との協業や M&A についてどのように考えているのか？
----	--

A4	地震や火災など、さまざまな災害が世界各地で発生しています。当社はインフラ復興において準インフラとしての役割を担い、社会貢献を世界各地で行っています。株主価値最大化に資するのであれば、復興需要に関連した企業の M&A を結果として行う可能性もあります。実際に、住宅補修に関連する接着剤、防水剤、断熱材などを取り扱う企業の買収も行っています。
----	---

Q5	中国経済の低迷が業績に与える影響について教えて欲しい。
A5	営業利益の構成比を見ると、アメリカの AOC 社と中国以外のアジアが各 25%、中国が 24% となり、中国は 3 番目に大きい利益貢献となっています。過去 4 年間、中国の不動産開発会社の倒産や景気刺激策の効果が限定的など、マクロ環境は厳しい状況が続いていますが、当社の中国事業は過去 5 年間、売上も利益も右肩上がりに成長しており、営業利益率も 10% を超えています。 成長の要因としては、1 つ目に中国で 25% のシェアを持ち、ブランド力と販売網が非常に強力なこと、2 つ目に 30 年前の参入時から、現地の経営は全て中国人が担っていることが挙げられます。優秀な現地経営者による運営により、安定した成長を実現しています。 中国の利益が全体の 24% を占めているため、中国経済の低迷が当社業績に影響するとの見方もありますが、過去 5 年間で毎年増収増益を達成し、連結ベースでは 3 年で 2 倍の利益成長を実現しています。マクロ環境が厳しくても、当社の経営力とブランド力でその影響を相殺し、成長を続けていることが当社の強みです。

Q6	人材投資について、社内で大切にしていることを教えて欲しい。
A6	当社傘下の各グループ会社は製造メーカーとして、人材・技術・ブランドの 3 つを最も重要な要素と位置付けています。地産地消の現地経営を担う経営陣も、優秀な人材でなければ現地で競合他社に勝つことはできません。そのため、各地域でサクセッションプランを実施し、次世代の経営人材の育成に力を入れており、各地域に適合した教育プログラムも整備しています。 また、当社社員だけでなく、事業に関連する取引先や塗装職人などのステークホルダーの人材育成にも注力しています。例えば中国では、塗料の大学を設立し、塗装職人の方々に効率的な塗装技術を学んでもらう機会を提供しています。自社だけでなく、ステークホルダーとともに成長できるよう、人材育成に力を入れています。