

2024年5月16日

2023年度(2024年3月期)決算及び新中期経営計画(2026中計)説明会

質疑応答要旨

Q1	<p>「ビジョン2029」の中期経営計画のご説明の中で、国内塗料事業で外部リソースを積極的に活用していくお話がありましたが、具体的にどのようなものが考えられるでしょうか？ 例えば製造委託などを増やしていくということでしょうか？</p>
A1	<p>先ほど社長からご説明したとおり、再定義した6つのマテリアリティに基づき、新中計の基本方針1・2・3を設定しています。まず方針1は、「成長市場と先駆的な領域への注力」で、そこに方針2の「外部リソースを活用しましょう」ということです。それに対して、人・組織・DXでシナジーを創出していきます。</p> <p>方針1の一丁目一番地となる事業の位置付けが、27ページの内容です。</p> <p>スライド右上に、「成長ドライバーとして積極投資」と記載していますが、この検討に一番時間を割きました。ワーキンググループを作って時系列的な分析をつけた上で、それぞれのマーケットの規模や成長性、その中で当社の位置付けについて、現状のシェアやリソース、当社の優位性等を踏まえて議論しました。</p> <p>例えば、建築用塗料はマーケットが一番大きいため、シェアが1パーセントアップすると売上が30億円程度増加します。海外市場は、中国の赤字影響を除けば、販売代理店を通していないため、営業利益率は国内の約2倍となります。</p> <p>また、積極投資を支えるものとして、その下には当社のエースである構造物用塗料やLED照明などが入っています。</p> <p>先ほどご説明したとおり、自前での国内塗料の成長は限定的であり、売上1,000億円には到達しません。従って、今後は外部リソースを積極的に活用していこうという考えです。</p> <p>例えば「成長ドライバーとしての積極投資」として、建築用塗料は住宅用関連商品や木材分野など、まだネタがあります。</p> <p>海外市場は収益率が高いため、現在10パーセントの海外比率を最終的には20パーセントまで持っていく方針であり、M&amp;Aを使うと明言しています。</p> <p>いずれにしても、このポートフォリオを飾りにせず、実現のために、特に「成長ドライバー」に位置付けた事業を自前ではどうするのか、外部リソースは何があるかといった話を社内ですべてしています。</p> <p>したがって、自前で行う部分もあれば、足りないところは外部リソースを積極的に活用します。今まではどちらかといえば「扉を開けている」というスタンスでしたが、今後は「扉を開けて出て行く」ということです。</p>

Q2	<p>先ほど、社長から中国事業に関するお話があったかと思います。この、「アクセルかブレーキの判断を早期に行う」というところのニュアンスについて教えてください。</p> <p>また、非日系との接点や、自立的なポジションに海外事業を高めていくというお話もありましたが、このあたりも中国事業に関するお話でしょうか？ 確認もあわせてお願いします。</p>
A2	<p>まず非日系顧客との取引拡大に関しては中国ではありません。東南アジアやメキシコの自動車パーツ関係が主です。</p> <p>「中国事業のアクセル・ブレーキの判断はどのような感じなのか」について、中国では損益分岐点の数量にまで届いていない状況が続き、創業赤字とは言い切れないレベルになっています。</p> <p>一方で商売の材料はそこそこあるため、この1年弱で行うこととして、国内の営業サポートを得ながら、損益分岐点まで売上がアップする可能性を見極めることが1つです。もう1つは、輸入販売先として継続、設備を活かしたOEM受託製造という選択肢です。</p> <p>この見極めを早急に行うべく、当社の国際本部を中心に検討を進めています。以上を、アクセル・ブレーキという言葉で表現しています。</p>
Q3	<p>「早急に」というのは、2024年度中のお話なのでしょうか？ それとも、3ヶ年の中での決断になるのでしょうか？</p>
A3	<p>2024年度中に決断します。先ほど3つくらいお話しした中で、当然のことながら、一番は事業継続です。しかし、同時並行的にいろいろ進めていかなければなりません。そのため、それなりの時間はかかるかもしれませんが、早く進めなければキャッシュアウトしますので、それだけの危機感を持って取り組んでいます。</p> <p>海外セグメントの中でも一番の課題ですが、当社グループ全体の中でも最重要課題の1つと考えています。</p>
Q4	<p>今の中国事業のお話についてです。いくつかの選択肢の中、中期経営計画の数字ではどのように考えているのでしょうか？ 「最終的に無理だね」となる可能性が高いと受け取りましたが、その部分は織り込んでいるのでしょうか？</p>
A4	<p>事業継続ベースで数字を置いています。一方で、一定の固定費の削減が出ていますので、そちらを織り込みながら置いています。</p>
Q5	<p>売上がなくなる前提ではないものの、収益改善はA・B・Cプランのいずれかが一定程度機能するとして、織り込んでいるということですね。</p>
A5	<p>おっしゃるとおりです。</p>

Q6	<p>今期はコストが増えて、収益を圧迫するご計画です。例えば基幹系システムでいえば、今期に一過性的な費用がかかるものの、その後コスト減につながっていくもの、もしくは期待値込みでのトップラインにつながっていくものなどがあるかと思います。</p> <p>今期はどのくらい下がって、その後また上がっていくのでしょうか？ ご計画の中身をもう少し詳しく教えてください。</p>
A6	<p>12ページの「連結営業利益予算の増減要因」をご覧ください。特に、赤色で示した国内塗料のマイナス4億円、照明機器のマイナス3億8,000万円のことかと思えます。</p> <p>2024年度は基幹系システムの更新時期にあたるのですが、2年前からプロジェクトを組み、どのように手を加えれば労働生産性が増すかを、徹底的に検討してきました。</p> <p>ご質問に対しては、一時的にコストは出ますが、先ほどご説明した施策3として施策1・施策2を押し上げるところにつながっています。</p> <p>具体的に言えば、国内塗料のマイナス4億円のうち、1億5,000万円から2億円くらいがシステム更新です。照明機器についても、1億円弱がこちらに含まれています。</p>
Q7	<p>今期中にカットオーバーするということですか？</p>
A7	<p>来年の1月を予定しているため、今期中です。そのような意味では、キャッシュアウトになります。</p>
Q8	<p>会社のご計画上、来期にはフルでいろいろな意味での成果・効果が出てくるイメージでしょうか？</p>
A8	<p>そうしたいと思っています。もちろん、ランニングコストはそれなりにかかると思いますが、それを上回るような効果が出てくるイメージです。その後、効果検証をきちんと行います。例えば、半年ごとに行えればと考えています。</p>