

## 中期経営計画説明会 質疑応答要旨

日時 : 5月16日(木) 14:00~15:10(登壇説明 30分、質疑応答 40分)

場所 : ベルサール東京八重洲

説明者: 代表取締役社長 COO(最高業務執行責任者) 白井 清司

常務取締役 経営管理担当 飯長 敦

執行役員 経営企画部長 北川 裕二

### ■M&Aについて

- Q 1. 前中計のM&A投資は、投資総額に対して業績貢献が少ない印象を受けるが、どのように理解すれば良いか。
- A 1. 前中計のM&A投資総額に対して業績貢献が少なく見える主な要因は、一部のM&Aのクロージングが2018年度下期にずれ込んだため、通年で業績に貢献していないことによるものです。
- Q 2. M&Aで成長を牽引すると同時に、グループ会社を再編して会社数を減らす計画だが、この対極する取り組みをどのように両立させるのか。
- A 2. M&Aによってグループ会社数が大幅に増加したので、その機能や役割に重複があるものを中心に再編を行います。個社の収益力アップと管理コストの削減、グループ全体でのガバナンスの強化を目的に、1社ずつ精査しながら、同一事業内での垂直統合や地域的な水平統合など、最適な方法でグループ会社の再編を行っていきます。  
なお、M&Aによる成長と「ねずみの集団経営」を今後も続けていく方針に変更はありません。
- Q 3. M&Aした会社をそのままの体制で存続させることが、M&Aのプラス連鎖を推進する要因になっていたと思うが、グループ会社の再編を行うことによってどうなるのか。
- A 3. グループ会社の再編にあたっては、対象会社の個別の状況に応じて、丁寧に検討していきます。決して、対象会社のこれまでの経営方針や体制、また、従業員の状況等を考慮せずに、再編を進めるようなことはありません。
- Q 4. のれんの償却を行わないIFRSを適用したのは、今後、より高額なM&A案件に取り組む意図があるからか。
- A 4. 大型のM&Aよりも、中小型のM&Aを重ねて成長していく、という当社のM&A戦略に関する考え方に変更はありません。

Q 5. 前中計のM&A投資と比較すると、本中計のM&A投資による業績貢献は利益率が高いように思えるが。

A 5. 本中計におけるM&A投資の業績貢献（説明資料の14頁に記載）については、ほぼ半数程度が目に見えている案件であり、その中には利益率が高い案件も含まれます。

#### ■海外展開について

Q 6. 本中計で海外売上収益比率（2021年度で10%）の目標を掲げたことは、当社にとって大きな挑戦だと思われるが、今後の海外展開の考え方は。

A 6. 国内で長年培ってきたノウハウや知見を活かせる産業ガス関連分野を中心に海外展開を拡大する方針です。北米では、前中計に引き続き、M&Aによってエンジニアリングや関連機器分野を拡充しながら、「アメリカ版V S U」の展開も視野に入れ、事業基盤の構築を進めていきます。また、アジアでは、エア・ウォーター・アジア社をシンガポールに設立しました。産業ガスや関連機器の分野で、インド、ベトナム、インドネシア、フィリピンなどの市場ニーズを汲み取りながら、事業を拡大していく考えです。

#### ■産業ガス関連事業

Q 7. 本中計計画において産業ガス関連事業の営業利益率が下がる要因は何か。

A 7. 本中計では、地域のパートナーと連携し、産業ガスだけでなく、溶接材料、ガスアプリケーションなどガス関連商材の販売を大きく拡大させる計画です。ガス関連商材は産業ガスと比較すると利益率が低いため、営業利益率が下がります。また、炭酸ガス、ヘリウムの安定調達と安定供給を図るうえでコストの上昇を想定しています。

#### ■医療関連事業

Q 8. 本中計における医療関連事業の柱となる施策は何か。

A 8. 高度医療、周術期分野です。2018年度は病院設備工場の市場環境が悪化した影響を受けました。一方で病院の設備高度化にかかるニーズの拡大や医療従事者の働き方改革など市場環境が大きく変化しています。そのような中、病院設備工事、滅菌などの医療サービス、衛生材料に加え、8K硬性内視鏡やその映像システムなどの特長ある医療機器といった周術期関連の様々なメニューを総合提案することで、変化するマーケットニーズに対応し、事業を拡大していきます。

#### ■農業・食品関連事業

Q 9. 本中計における農業・食品関連事業の柱となる施策は何か。

A 9. M&Aを通じて事業を拡大してきましたが、事業基盤の多くが北海道に集中しています。原料調達先が特定の地域に偏ると、天候不順の影響を受けやすかったり、作物の収穫時期が限られる、といった課題が残ります。本中計では、九州や北関東などへの産地分散を強化するとともに、大消費地近郊に農作物の加工工場を建設し、中食市場向けの事業を拡大していく計画です。

■その他関連事業

Q10. 本中計における、その他事業の成長要因は何か。

A10. 本中計で稼働を予定している3基の木質バイオマス発電所のうち、2基（山口県防府市、福島県小名浜市）がその他事業の業績拡大に貢献します。なお、残りの1基（兵庫県赤穂市）の業績は海水関連事業に区分されます。

発電以外では、海外エンジニアリングやエアゾール事業などの業績拡大を計画しています。

Q11. S i C基板の品質・コスト優位性などの概要は。

A11. 当社のS i C基板は、G a Nパワーデバイス用の下地基板として、S i基板上にS i Cを成膜させることが特長であり、これが当社独自の技術です。そして、S i C薄膜の上にはG a Nを容易に成膜させることができるため、高品質のG a N基板を低コストで供給することができます。

注) G a N : 窒化ガリウム、S i C : シリコンカーバイド、S i : シリコン

■災害影響について

Q12. 2018年度において、災害による全社業績への影響はどの程度か。

A12. 地震や台風などにより、売上高で約22億円、経常利益で約6.5億円のマイナス影響を受けました。

以 上