

第44期定時株主総会 株主様ご発言

※一部を要約して記載しております。

ご発言 1:

借入金のリスケジュールとリファイナンスの違い、及びこれらと配当との関係について、より丁寧な説明を求める。

回答 1: 議長(丸山 俊)による回答。

- ✓ 借入金のリスケジュールとは、借入金の返済期限を延長することである。当社は2009年以降、金融機関から借入金の返済期限を延長していただいている。現在は、1年ごとに期限を延長していただき、財務的な柔軟性が乏しい状況にある。そのため、大変恐縮ではあるものの、株主還元よりも借入金の返済を優先させていただいてる。
- ✓ 借入金のリファイナンスとは、借入金の借り換え(新たな借入金で資金を調達し、既存の借入金を返済すること)である。当社は、期限延長している現在の借入金を借り換えて、返済の負担を減らすことを目指している。ただし、そのためには、金融機関から新たに与信を得る必要がある。
- ✓ 当社は2023年3月期と2024年3月期の2期連続赤字となり、2025年3月期にようやく黒字を回復したところである。今後2026年3月期の黒字を達成した後に、金融機関に対して業績の安定と業績の拡大をしっかり納得していただいた上で借り換えを行い、その後に株主様への配当についての検討が初めて可能になると考えている。

ご発言 2:

金融機関とのリファイナンス交渉の状況につき説明を求める。

回答 2: 議長(丸山 俊)による回答。

- ✓ 金融機関との交渉の出口は近いと感じている。借入金の残高は2009年に400億円以上あったが、2025年3月期は30億円強にまで大きく減少している。取引金融機関数も、残高の少ない先から徐々に減っており、2009年の62から2025年3月末は38まで減少した。
- ✓ 当社単体の借入金と従来連結基準による現預金残高は、2025年3月末で共に30億円強と同水準となるまで、当社の財務状況は回復した。しかしながら、現在の現預金をすべて返済に充当してしまうと、将来に向けた投資資金が不足する。今だけでなく、5年、10年、その先の将来の成長も視野に入れて、投資をしていかなければいけない。
- ✓ そのために、まずは安定的に黒字を達成し、その後に業績を拡大できるように、事業の基盤作りに注力している。その実績を示すことで、借り換えに応じて頂ける金融機関が少しずつ増えていくと期待している。2025年3月期は経営体制が変わり黒字を回復したが、黒字が継続するかどうか金融機関はまだ

様子見段階だと想定している。よって、2026 年 3 月期も黒字を達成し金融機関に安心感を持って頂いた後に、出来るだけ早期に借り換えを実現して財務の柔軟性を確保し、株主の皆様にも早期の株主還元を行いたい。

ご発言 3:

販管費の減少は人件費の削減によるものか？人材確保のために給与は削減すべきでない。

回答 3: 議長(丸山 俊)による回答。

- ✓ 2024年3月期が大幅な赤字だったため、役員報酬や賞与を中心に社員の給与を大幅にカットした。しかし、報酬カットはこれを最後にすると決意している。最悪期は脱しており、今後は、事業の拡大や会社成長のフェーズである。会社の業績を改善し、これに連動してしっかり報酬を払えるようにしていく。また、金融機関、株主、取引先などのステークホルダーの皆様、また、広く社会に還元をしていく。株主の皆様にも先ほどの株主還元を早く実現することができるよう、邁進してまいる所存。
- ✓ 採用活動も行っており、今後、優秀な若い人材を積極的に登用する。なお、報酬水準は非常に大切なものの、当社の仕事にはお金では現わせない魅力も大きい。当社に入社される方や現在の役職員は、会社の経営理念や、日本とアジアを繋ぐという会社のアイデンティティなど、これらを仕事のやりがいとして共感していると私は信じている。

ご発言 4:

社長に NO と言える社員を大切にされた方が良い。

回答 4: 議長(丸山 俊)による回答。

- ✓ 会社が悪くなる時は、現場や下からではなくトップの暴走や、倫理観、コンプライアンス、など何らかの問題が生じた時であると思っている。私どもは人間であるため、個人の良心に頼らず、そうした間違いが起こらないような仕組みが大事である。
- ✓ 一例として、当社は投資事業会社であり、投資の最高意思決定は、投資委員会というところで機関決定する。以前の投資委員会は社長が決定する形になっていたが、全会一致による決定に変更した。私が賛成しても、他の 2 名が反対すれば通らない形にしている。
- ✓ また、仕組みを導入しても実際に運用するためには、社長に NO と言うだけの知識・経験・バックグラウンドが必要であるが、当社には該当する人材がいる。ご安心頂きたい。

ご発言 5:

特別損失の内容は何か？

回答 5: 議長(丸山 俊)による回答。

要因は大きく 2 つあり、1 つ目は屋根置き型の太陽光発電システムの収益が見込みに達せず減損を計上したことである。2 つ目は中国の子会社を閉鎖したことに伴う損失である。日本と中国の間の事業環境が必ずしも良いものではなく、現時点では今後の大きな事業拡大が見込めないため、中国の子会社を閉鎖した。

ご発言 6:

最近の株価変動・出来高増を好感している。借入以外の資金調達を行うべきである。また、大企業へのアプローチが弱いのではないか？

回答 6: 議長(丸山 俊)による回答。

- ✓ 株価は 1 年前と同水準であり株主の皆様へ還元できていないことを大変申し訳なく思っている。他方この数ヶ月は、少しずつ出来高も増加して株価にも動きが出てきたと私自身も感じており、株主の皆様の期待と受け止めている。
- ✓ 借入以外の資金調達としては、ファンドの組成に注力している。国内の投資家に対しては、当社ならではの、他と差別化された投資機会を提供できている。他方、海外の投資家からファンドにご出資をいただいた実績はまだないが、非常に大きな関心をいただいております、これをいち早く形にしていこう。
- ✓ 大企業へのアプローチについては、当社には「小さな巨人」として大企業と互角に対応できるだけの知恵・アイデア・勇気がある。例えば、最近ではベンチャー企業だけではなく上場企業への投資も行っている。その際、投資をするだけではなく事業も一緒に展開する。大企業から、成長戦略のための M&A やファンド運営を相談される事例も出てきている。これには、当社が投資をしてきた様々な領域のプロジェクトにおいて、再生可能エネルギーや、物流施設の運営などの事業経験が蓄積されていることが寄与している。

以上