

報道関係者各位

2026年5月12日

上場会社名	THE WHY HOW DO COMPANY 株式会社
代表者	代表取締役社長 亀田信吾 (コード 3823 東証スタンダード)
問合せ先責任者	取締役副社長 橋本直樹
電話番号	(03) 4405-5460

### 機関投資家向けミーティング開催報告及び主な質疑応答（要旨）の開示について

THE WHY HOW DO COMPANY 株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役社長：亀田信吾、東証スタンダード：3823、以下「当社」）は、2026年5月7日に、国内外の機関投資家5社を対象とした個別ミーティングを実施いたしました。当日は、当社が成長戦略の中核として位置付ける「M&A 第三の道」構想の進捗、2025年7月以降の主要 M&A 案件、決算期変更（4月末）後の業績管理、および今後の資本政策等について意見交換を行いました。つきましては、フェア・ディスクロージャーの観点から全ての株主・投資家の皆様に公平に情報を提供し、今後の投資家との対話をより建設的にする観点から、当日行われた主な質疑応答の内容（要旨）を下記のとおり開示いたします。

#### 記

以下では、ミーティングの重要ポイントと、主な質疑応答の概要を続けてご紹介いたします。なお、質疑応答の詳細につきましては別紙をご参照ください。

#### 「M&A 第三の道」構想の基本的な考え方

当社は、取得先の企業文化・雇用・取引関係を尊重しながら、上場会社グループとしての経営管理、資金調達、PMI、AI・DX活用等を組み合わせる「M&A 第三の道」を掲げています。対象会社の状況を踏まえ、中長期的な価値向上を図ることを基本方針としています。なお、個別案件の取得条件、競争状況、相手先との交渉経緯については、守秘義務および公表済み資料の範囲を踏まえて説明いたします。

#### 主要 M&A 案件と業績への影響

亀田信吾代表取締役社長（以下「亀田社長」）が、2025年7月に CEO 就任（同年11月の株主総会で代表取締役）して以降、公表済みの主要 M&A 案件として、株式会社スティルアン（2025年9月30日株式取得完了）、株式会社グッドマン（2025年10月31日株式取得完了）、飯山土建株式会社（2026年3月27日決議、2026年4月21日株式交換効力発生）、株式会社コーウェル（2026年4月16日決議、2026年5月15日株式交換効力発生予定）、日本純金行株式会社（2026年5月1日子会社化完了）等があります（各案件の詳細は当社の適時開示資料をご参照ください）。

売上高その他の業績推移については、過去の決算短信および適時開示資料に基づき説明しております。決算期変更後の新年度における具体的な業績見通しについては、合理的に算定でき、開示すべき段階に至った場合に、適時・適切に公表いたします。

#### 決算期変更（8月末→4月末）と新年度の業績見通し

監査法人および各子会社の繁忙期との重複を回避する目的で、決算期を従来の8月末から4月末へ変更いたしました。決算期変更後の具体的な業績見通しについては、取得済み子会社の連結影響、PMIの進捗、決算期変更後の会計処理、今後の M&A 進捗等を踏まえ、合理的に算定でき、開示すべき段階に至った場合に適時・適切に公表いたします。

#### 中長期の成長方針

中長期の成長方針については、既に公表している中期経営方針を踏まえて説明しております。ただし、決算期変更後の具体的な業績見通しや数値目標については、今後の M&A 進捗、PMI の成果、連結決算への影響等を踏まえて精査し、開示すべき事項がある場合には適時・適切に公表してまいります。

### **ガバナンスと安定的な経営基盤**

共同代表である田邊勝己会長（以下「田邊会長」、弁護士、企業再生・民事再生の実務経験を有する）と代表取締役社長の亀田信吾（以下「亀田社長」）は、それぞれの経験と役割を踏まえ、経営に関与しながら共同代表体制を運営しています。

また、社外取締役の弦間 明氏（元株式会社資生堂代表取締役社長）が考案した「WHY・HOW・DO・カンパニー（理念・戦略／戦術／組織・実行／行動）」が社名の由来であり、企業活動の根幹を表す指針となっています。

### **資金調達の柔軟性**

金融機関からの借入（プロパー融資・LBO ローン等）および新株予約権・社債等の資本性資金を、案件規模、資金用途、財務健全性、既存株主への影響を踏まえて組み合わせ、M&A 案件規模に応じた資金調達を行っております。なお、個別の金融機関名、関係性、評価・意向については、公表済み資料の範囲を超える断定的な記載は行いません。

## 目次

---

株式会社 THE WHY HOW DO COMPANY 機関投資家ミーティング Q&A メモ	4
開催日:2026年5月7日(2026年5月12日開示)	4
テーマ1:会社概要と「M&A 第三の道」構想	4
テーマ2:直近4件のM&A実績と業種選定の方針	5
テーマ3:取得後の連携余地と多様な事業ポートフォリオ	5
テーマ4:M&A案件における当社の方針・特徴	6
テーマ5:決算期変更(8月末→4月末)と新年度の業績見通し	6
テーマ6:資金調達戦略と財務基盤	7
テーマ7:希薄化対策と割当先との関係	7
テーマ8:ガバナンス—共同代表体制と田邊会長との関係	8
テーマ9:社名「THE WHY HOW DO COMPANY」の由来	8
テーマ10:PMI・管理体制と業務スピードの両立	9
テーマ11:取得方針—取得比率と業種・規模	9
テーマ12:投資ポートフォリオの拡張—暗号資産・地金事業	10
テーマ13:株価・IR戦略と投資家対話への取り組み	11
テーマ14:成長ストーリーと機動性を持った経営	11
テーマ15:投資家対話を通じた今後の取り組み	12

株式会社 THE WHY HOW DO COMPANY

機関投資家ミーティング Q&A メモ

開催日：2026年5月7日（2026年5月12日開示）

面談機関投資家数：5社 約30～45分×5回

面談アレンジ会社：ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社

会社側スピーカー：代表取締役社長 亀田 信吾、AI バリュアアップ本部 担当部長 浜崎 正己

## ■ テーマ 1：会社概要と「M&A 第三の道」構想

**Q：改めて、御社の基本的な会社概要と、現在の事業の柱となっている「M&A 第三の道」構想についてご説明ください。当社の M&A 方針は、具体的にどのような考え方なのでしょうか。**

A：当社は、2004年7月に株式会社アクロディアとして設立され、2006年に東京証券取引所マザーズ市場（現スタンダード市場）に上場した会社です。創業当初は従来型携帯電話向けのサービス等を展開していましたが、市場環境の変化を受け、現在は M&A を軸とした事業ポートフォリオの再構築に取り組んでおります。

### M&A を軸とする経営への転換：

直近約4年間で M&A を段階的に推進し、2025年7月の CEO 就任（同年11月の株主総会で代表取締役）以降、M&A を中心とする事業ポートフォリオの見直しを進めています。社名を「THE WHY HOW DO COMPANY 株式会社」へ変更したことに象徴されるとおり、当社は現在、M&A を成長戦略の中核に位置付けています。

### 「M&A 第三の道」とは：

当社は、M&A のスタンスとして、取得先の企業文化・事業基盤・雇用・取引関係を尊重しながら、上場会社グループとしての経営管理、資金調達、人材、PMI、AI・DX 活用等を組み合わせる「第三の道」を掲げています。対象会社の状況に応じて、中長期的な価値向上を支援していく方針です。

当社は、対象会社が既に有する事業基盤を尊重したうえで、上場会社グループとしての経営管理、資金調達、人材、PMI、AI・DX 活用等を組み合わせ、対象会社の状況に応じた中長期的な価値向上を支援していく考えです。

この考え方は、売主・対象会社に対して当社の M&A 方針を説明するうえで重要な要素であると認識しており、当社は、金額条件のみならず、譲渡後の会社・社員・取引先・地域との関係を尊重する姿勢を丁寧に説明しながら、案件ごとに最適な形で M&A を進めています。

## ■ テーマ 2：直近 4 件の M&A 実績と業種選定の方針

**Q：2025年7月以降に実行された4件の M&A について、対象企業の事業内容や業種選定の考え方を具体的に教えてください。また、なぜ「アナログ産業」を重視されているのでしょうか。**

A：直近の4件の M&A は、いずれも地域に根付いた事業基盤を有する中堅企業を対象としています。

### 4 件の概要：

スティールアン：婚礼式場およびグランピング施設の運営。

グッドマン：インフラの老朽化を探查する機械の製造・販売（電気・水道・ガス等のライフライン点検が主用途）。

飯山土建：公共工事を請け負う土木建設、長野県の地域インフラを守る役割を担う。

コーウェル：LEDの総合商社。連結上の取扱いおよび影響については、当社の適時開示資料をご参照ください。

**「アナログ産業」を重視する理由：**

当社はIT企業として創業した経緯がありますが、AI・Web3・SaaS等のデジタル産業については、技術革新が早く、既存のビジネスモデルがAI等で代替され得るリスクを慎重に見極めていきます。

むしろ、AIでは代替できない、もしくは代替されづらい領域——具体的には地域の建設業、実体験を伴う婚礼・宿泊サービス、人的営業力に強みを持つLED商社等のいわゆる「アナログ産業」——を重点的な検討領域としています。

これらの業種は、地域に根ざした実需や継続的な事業承継ニーズがある領域として認識しています。当社は、対象会社の事業基盤、収益性、地域性、PMIの実効性等を総合的に確認しながら、M&A候補を検討しています。

**■ テーマ3：取得後の連携余地と多様な事業ポートフォリオ**

---

**Q：御社のグループは多様な業種から構成されています。M&A後の連携余地やグループ運営について、どのようにお考えでしょうか。**

A：当社は、買収時点で短期的なシナジーのみを前提に案件を選定するのではなく、対象会社が長年培ってきた事業基盤や強みを尊重したうえで、グループ内の顧客基盤、人材、営業ネットワーク、AI・DX活用等を組み合わせる余地を検討しています。

各社の事業基盤を活かしながら、事業環境の変化に対応できる企業グループを目指しています。

**取得後の連携方針：**

当社の連結子会社は、IT、エンターテインメント、教育、生活ライフスタイル、土木、商社、宿泊・婚礼など多岐にわたっています。グループイン後の連携余地については、案件ごとに検討を進めており、現時点ではシナジー効果を過度に定量化・断定するのではなく、PMIを通じて実効性を高める方針です。

**グループ内連携の検討例：**

ガチャガチャ筐体ベンダー事業（株式会社ドリームプラネット）と飯山土建の地域ネットワークを活用した展開余地。

当社グループのIP・楽曲制作・著作権管理機能を担う子会社（SOUND PORT株式会社、Pavilions株式会社）と、スティルアンの婚礼式場とのコンテンツ連携余地。

グッドマンのインフラ老朽化探査技術と飯山土建の公共工事ネットワークの相互補完。以上のような連携余地について、今後も案件ごとに検証してまいります。

**■ テーマ4：M&A案件における当社の方針・特徴**

---

**Q：M&A案件において、売主・対象会社に対して重視して説明している点を教えてください。**

A：M&A案件では、他社との比較検討が行われる場合もありますが、個別案件の競争状況、入札条件、交渉経緯等については、相手先や関係者との守秘義務に配慮し、開示済み資料の範囲で説明いたします。当社としては、以下の要素を重視して案件に取り組んでいます。

**当社が重視する観点：**

理念面での説明：「M&A 第三の道」は、売主・対象会社に対して、譲渡後の会社・社員・取引先・地域との関係を尊重する姿勢を説明するための考え方です。金額条件のみではなく、譲渡後の運営方針や PMI の進め方について丁寧に説明しながら、案件ごとに最適な形で M&A を進めています。

経営体制への配慮：当社は、取得後の経営体制について、対象会社の状況や創業者・従業員・取引先への影響を踏まえ、案件ごとに慎重に検討しています。

後継者課題への対応：後継者課題がある場合には、対象会社の事業継続、従業員、取引先、地域への影響を踏まえ、外部人材やグループ人材の活用を含めて案件ごとに検討します。具体的な人事・体制については、対象会社の状況を踏まえて個別に判断します。

企業再生・雇用維持を重視する組織文化：共同代表の田邊会長は弁護士であり、企業再生・民事再生案件で培った経験を踏まえ、事業継続、雇用維持、関係者保護を重視する姿勢を当社の M&A 方針に反映しています。

#### **案件流入数：**

当社には、M&A 仲介会社、金融機関、土業、事業会社、既存ネットワーク等を通じて案件情報が寄せられています。その中から、人物・事業・財務・法務の観点を含むデューデリジェンスを行い、当社グループとして中長期的に関与できる案件を検討しています。

### **■ テーマ 5：決算期変更（8 月末→4 月末）と新年度の業績見通し**

---

**Q：このたびの決算期変更について、変更の理由と、5 月 1 日から始まる新年度の業績見通しを教えてください。**

A：決算期変更は当初、純粋に監査法人および各子会社の繁忙期との重複を回避することが目的でした。8 月末は子会社各社の繁忙期と重なり、棚卸・連結作業に支障が生じていたため、4 月末に統一することで業務効率を確保しました。

#### **業績見通し：**

2026 年 4 月 14 日公表の「業績予想の修正（取り下げ）に関するお知らせ」のとおり、従前公表していた 2026 年 8 月期通期連結業績予想は取り下げしており、2026 年 4 月期通期連結業績予想は精査中です。

新年度以降の業績見通しについても、取得済み子会社の連結影響、PMI の進捗、決算期変更後の会計処理、今後の M&A 進捗等を踏まえ、合理的に算定でき、開示すべき段階に至った場合に適時・適切に公表いたします。

中長期の成長方針については、公表済みの中期経営方針を踏まえつつ、具体的な数値目標や市場区分に関する記載は、今後の開示資料との整合を確認したうえで、必要に応じて適時・適切にお知らせしてまいります。

### **■ テーマ 6：資金調達戦略と財務基盤**

---

**Q：今後継続的に M&A を推進していくために必要な資金を、どのように調達されるご方針でしょうか。**

A：M&A に必要な資金については、案件ごとの規模、資金使途、回収可能性、財務健全性、既存株主への影響を踏まえて判断します。対象企業の規模についても、売上規模だけで機械的に判断するのではなく、キャッシュフロー、収益性、地域性、後継者課題、当社グループとの補完可能性、PMI の実効性を総合的に確認したうえで選定してまいります。

今後も、件数や規模を一律に断定するのではなく、連結業績への影響、取得後の管理負荷、資金調達方法、連結決算への影響を慎重に見極めながら、持続的な成長に資する案件を検討してまいります。資金調達は以下の3軸を組み合わせています。

**① 営業キャッシュフローの内部留保：**

当社のM&A方針として、買収対象については、継続的なキャッシュフロー、事業の安定性、地域における競争力、PMIによる改善余地を重視しています。取得後は、子会社の収益力向上と内部留保の積み上げを通じ、次のM&A実行に向けた自己資金の確保にもつなげる方針です。財務基盤については、引き続き健全性を重視しながら運営してまいります。

**② 金融機関からの借入：**

金融機関からの借入については、プロパー融資・LBOローン等を含め、案件規模、対象会社の収益性、返済原資、担保・保証条件、グループ全体の財務健全性を踏まえて個別に検討しています。個別の金融機関名、担当者、相手先の評価・意向に関する事項については、公表済み資料の範囲を超える断定的な記載は行わず、事実関係と守秘義務に配慮して説明いたします。

**③ 第三者割当による新株予約権等を活用した資金調達：**

2026年3月27日付の取締役会において、第16回新株予約権（行使価額修正条項付）、第17回乃至第19回新株予約権および第2回無担保普通社債の発行を決議しており、割当先、発行条件、資金使途等の詳細は当社の適時開示資料に記載のとおりです。

当社は、調達資金の使途、調達規模、希薄化、既存株主への影響、M&A原資としての必要性を総合的に勘案し、段階的かつ適切な資金調達を行う方針です。

**■ テーマ7：希薄化対策と割当先との関係**

---

**Q：第三者割当増資による既存株主の希薄化への配慮について、また割当先との関係について教えてください。**

A：当社は過去にも複数回の第三者割当増資を実施してきましたが、資本政策を実施する際には、資金使途、調達規模、希薄化、既存株主への影響、今後の企業価値向上への考え方について、投資家の皆様に分かりやすく説明することが重要であると認識しています。

**今般の引受方式の特徴：**

今般の資金調達は、適時開示資料に記載のとおり、社債償還や成長分野におけるM&A資金等を主な資金使途としております。発行条件、資金使途、希薄化影響等については、公表資料に基づき説明してまいります。

当社としては、株価や市場評価について特定の方向性を断定する立場にはありません。引き続き、資金使途、希薄化影響、M&Aの進捗、PMIの成果、業績への反映状況を適時・適切に開示し、投資家の皆様に正確にご理解いただけるよう努めてまいります。

**割当先との関係および行使進捗：**

割当先および発行条件については、2026年3月27日公表の適時開示資料に記載のとおりです。第16回新株予約権については、2026年5月1日に月間行使状況を公表しており、2026年4月の対象月間に交付された株式数は11,840,000株、行使された新株予約権数は118,400個、発行総数に対する行使比率は56.4%、月末時点の未行使新株予約権数は91,600個です。

今後の行使状況についても、公表すべき事項がある場合には適時開示に基づきお知らせします。なお、割当先による今後の行使時期、行使意向、当社株式の保有方針について、当社が未公表の見通しを示すものではありません。個別ミーティングでは、公表済みの発行条件および行使状況の範囲に限定して説明しています。

## ■ テーマ 8：ガバナンス — 共同代表体制と田邊会長との関係

---

**Q：田邊会長と亀田社長の共同代表体制について、それぞれの役割分担と、現在の経営体制への移行の経緯を教えてください。**

A：田邊会長との関係は約 17 年前に遡ります。私（亀田社長）は新卒入社から田邊氏の関連グループ会社の不動産関連子会社で勤務しており、田邊氏の経営に対する考え方を学んできた立場です。

**当社（旧アクロディア）への参画経緯：**

アクロディア時代の業績低迷期において、弁護士として企業再生・民事再生案件に多数携わってきた経験を有する田邊氏が当社の経営に参画したことが起点です。以降、事業継続と社員の雇用維持、ガバナンス基盤の再構築に取り組んでまいりました。なお、株式保有状況については、有価証券報告書および大量保有報告書等の公表資料をご参照ください。

**社長就任の経緯：**

私自身は約 6 年前に当社に執行役員として参画し、実務を経て指名諮問委員会の選任を経て

2025 年 7 月に CEO（同年 11 月の株主総会で代表取締役）に就任しました。

**共同代表体制における役割分担：**

田邊会長と亀田社長は、共同代表としてそれぞれ経営に関与しながら、企業再生・ガバナンス・事業推進・M & A 実務等の領域で役割分担を行っています。当社は、両代表の経験を活かしつつ、取締役会を中心としたガバナンス体制の実効性向上に努めています。

## ■ テーマ 9：社名「THE WHY HOW DO COMPANY」の由来

---

**Q：御社の社名は他社にあまり例のないユニークなものです、その由来を教えてください。**

A：社名は当社社外取締役の弦間 明氏（元株式会社資生堂代表取締役社長）が考案されたものです。

**「WHY HOW DO COMPANY」の意味：**

WHY：企業の理念・存在意義 HOW：戦略・戦術・組織 DO：実行・行動マネジメント

COMPANY：営利を生み出す事業体

これら 4 要素を組み合わせ、企業活動の根幹を表す言葉として位置付けられたものです。弦間氏の経営哲学への共鳴を受け、当社は社名変更を実施いたしました。

弦間氏は資生堂という大企業の経営を指揮した経験を有しており、当社のような中堅規模の企業にも通用する組織作り・経営方針について、常々ご助言を頂戴しています。

## ■ テーマ 10：PMI・管理体制と業務スピードの両立

---

**Q：M&A 件数が増加するにつれて、PMI や管理業務の煩雑化が懸念されますが、現在の体制について教えてください。**

A：M&A を連続的に推進する企業では、財務経理部門の逼迫が成長スピードを減速させる典型的なボトルネックとなりますが、当社では以下の体制でこれに対処しています。

**① 社内：M&A 戦略本部および AI バリュニアップ本部の連携**

M&A 戦略本部は、案件ソーシング、面談、取得交渉等の取得フェーズを担います。これに加え、AI バリュニアップ本部は別組織として、取得後の事業面 PMI、AI を活用した業務効率化、データ活用、事業価値向上

支援等を担います。両本部が機能分担しながら連携することで、M&A の企画から取得後の価値向上までを一貫して推進する体制を整えています。

### ② 外部委託：公認会計士法人との業務提携

財務経理・税務・連結決算の PMI 部分は、公認会計士が所属する専門ファームに業務委託しています。M&A により子会社数が増加しても管理体制上の問題が生じないように、月次管理、連結決算、開示管理等を含めた管理体制の強化に取り組んでおります。

### ③ 月次経営会議

子会社社長および本体役員を月 1 回招集し、進捗・数字・方針を共有しています。グループ全体の経営状況を確認し、課題の把握と対応方針の共有を行っています。

今後 M&A 対象案件の検討を継続するにあたっては、取得スピードだけでなく、M&A 戦略本部と AI バリュアアップ本部の連携、外部専門家の活用、月次管理、連結決算、開示管理の質を重視し、管理体制の継続的な強化に取り組んでまいります。

## ■ テーマ 11：取得方針 — 取得比率と業種・規模

---

**Q：取得時の出資比率の方針、対象企業の規模、業種についての基本方針を教えてください。**

A：以下のとおり、柔軟ながら一定の方針を有しています。

#### 取得比率：

取得比率については、完全子会社化を含めた支配権の取得を基本的な選択肢としつつ、対象会社の状況、創業者・株主の意向、PMI の実効性、連結上の影響等を踏まえて個別に判断します。創業者が継続保有を希望される場合も、将来の資本関係やガバナンス設計を含め、案件ごとに柔軟に検討します。

#### 規模：

対象企業の規模については、売上規模だけで機械的に判断するのではなく、キャッシュフロー、収益性、地域性、後継者課題、PMI の実効性、当社グループとの補完可能性等を総合的に確認します。取得価額についても、対象会社の事業価値、財務状況、リスク、取得後の運営方針等を踏まえ、案件ごとに慎重に判断いたします。

#### 業種：

AI で代替されにくいアナログ産業（土木建設、婚礼式場、LED・営業力依存ビジネス、不動産関連等）を中心に検討します。各案件については、業種特性、収益性、リスク、事業承継ニーズ、当社グループとの補完可能性を踏まえて判断します。

## ■ テーマ 12：投資ポートフォリオの拡張 — 暗号資産・地金事業

---

**Q：ビットコイン保有や金（地金）事業への参入について、取り組みの背景と今後の方針を教えてください。**

A：当社は M&A を成長戦略の中核としつつ、事業ポートフォリオ・資産ポートフォリオの一部として、ビットコイン保有および地金（金）事業への参入を進めています。これらの取り組みについては、適時開示資料に基づき、事業上の意義、リスク、今後の方針を整理しながら説明してまいります。

#### ビットコイン保有：

株主優待制度との連動を含め、適時開示書類のとおりビットコインの段階的な保有を進めております。今後の保有方針については市場環境および事業ポートフォリオの状況を踏まえて検討してまいります。当社は過去にも暗号資産関連領域に取り組んだ経緯があり、同分野に関する取り組み経験があります。

## 地金（金）事業：

2026年5月1日付で日本純金行株式会社の子会社化完了を公表しており、貴金属地金の売買・卸売および関連業務を手掛ける同社の事業基盤を活かし、グループの事業ポートフォリオ拡張を図ります。詳細は同日公表のプレスリリースおよび適時開示資料をご参照ください。

## その他関連領域の検討：

新たな資産・事業領域については、事業ポートフォリオ、リスク管理、会計・税務・法務上の論点を踏まえて慎重に検討し、具体化し、開示すべき事項がある場合には、適時・適切にお知らせします。現時点で未公表の取得方針や保有方針を示すものではありません。

## ■ テーマ 13：株価・IR 戦略と投資家対話への取り組み

---

### Q：足元の株価評価および今後の IR 戦略、投資家対話の方針についてお聞かせください。

A：足元の株価や市場評価について、当社として特定の方向性や水準を申し上げる立場にはありません。当面は、M&Aの進捗、PMIの成果、業績への反映、資本政策の考え方を正確かつ公平に開示し、投資家の皆様に当社の実態を理解いただくことを重視しています。

### IR 方針：

今後は、決算期変更後の業績管理、取得済み子会社の連結影響、PMIの進捗、資金使途、希薄化への考え方等について、公表資料に基づき丁寧に説明してまいります。公式ウェブサイトの株式情報では、2026年4月30日現在の発行済株式数は145,416,193株、株主数は30,243名と公表しています。今後も、株主・投資家の皆様に対し、フェア・ディスクロージャーの観点を踏まえた対話と情報発信を継続します。

### 投資家対話の施策：

機関投資家向けミーティング（本日のような対話）の継続実施、各種カンファレンス・説明会への積極的な出席、フェア・ディスクロージャーの観点からの本Q&A要旨の開示等を推進します。

### 株主構成に関する考え方：

株主構成や投資家層に関する施策に向けては、特定の株主・割当先の意向を会社として代弁するのではなく、公表済み情報に基づいた公平な情報提供と、継続的な投資家対話を通じて、当社の成長戦略への理解促進に取り組んでまいります。

## ■ テーマ 14：成長ストーリーと機動性を持った経営

---

### Q：今後の中長期成長ストーリーについて、社長ご自身のお考えをお聞かせください。

A：当社は、M&Aを成長戦略の中核として位置付け、機動性を持った経営を重視しています。ただし、スピードのみを優先するのではなく、案件選定、デューデリジェンス、資金調達、PMI、管理体制、開示管理を一体として進めることが、持続的な成長には重要であると考えています。

### 中長期方針：

中期：公表済みの中期経営方針を踏まえつつ、決算期変更後の業績見通しおよび目標の扱いについては精査中です。

長期：事業承継課題を抱える企業の存続・再成長と、当社グループの企業価値向上を両立させる取り組みを進めてまいります。

ペース：M&Aの実行件数や子会社数については、件数ありきではなく、対象会社の質、取得後のPMI実効性、資金調達、連結決算への影響等を踏まえて判断します。

**長期ビジョン：**

日本国内では、中小企業庁・経済産業省関連資料等でも示されているとおり、後継者不足や事業承継は重要な社会課題となっています。当社は、事業承継課題を抱える企業の存続・再成長に資する取り組みを進めてまいります。

**■ テーマ 15：投資家対話を通じた今後の取組み**

---

**Q：本日のミーティングを通じ、当社が今後の経営において重視すべきと認識した観点があればお聞かせください。**

A：本日の対話を通じ、当社といたしましては以下の観点について改めて重要性を認識いたしました。具体的な施策および開示は、今後の経営判断および適時開示書類のとおり段階的にお示ししてまいります。

**資本政策の高度化：**

M&A を継続的に検討する当社にとって、中長期的な視点で当社をご理解いただける株主・投資家の皆様との対話は重要であると認識しております。株主構成や投資家層に関する施策については、公表済み情報に基づく公平な情報提供を前提に検討してまいります。

**事業ポートフォリオの拡張に関する検討：**

今後の経営環境および国内インフラ・社会課題の変化に対応する新たな事業領域についても、必要に応じて検討してまいります。具体案件の検討状況については、開示すべき事項がある場合に適時・適切にお知らせします。

以上