

質疑応答要旨

中期経営計画説明会 Accelerate 2028 - The Third Phase for 2030 -

日時：2026年5月21日

(全社方針（キャピタルアロケーション、B/Sイメージ等）について)

Q：【資料 P.19】投資計画の合計 7,000 億円について、具体的にどういった分野の投資が大きくなると想定しているか。

A：（清水）設備投資の戦略投資と通常投資の合計 4,000 億円のうち、1,000 億円がフィルム型ペロブスカイト太陽電池事業にかかるもので、残り 3,000 億円のうち半分程度が高機能プラスチック、それ以外が住宅、環境・ライフライン、メディアカル事業となる。高機能プラスチックではエレクトロニクス分野やモビリティ分野で大きくなる計画としている。

Q：M&A 枠の 3,000 億円について、具体的にどういった分野をターゲットとしているか。

A：（清水）高機能プラスチックでは半導体周辺と、航空機・宇宙関連の分野。環境・ライフラインでは海外のインフラ関係をターゲットと想定している。

Q：【資料 P.20】有利子負債を活用し、レバレッジを適正に戻す計画になっている。投資計画 7,000 億円の枠を使い切らなかった場合は、自己株買いなどを活用し、ROE 向上を狙って適正レバレッジ（ネット D/E レシオ 0.5 倍程度）を目指すのか。

A：（西田）投資計画の枠を使い切らなかった場合には、キャピタルアロケーション全体の状況やその時点でのバランスシートの状態で判断をしていく。方向性としては還元を強化する検討をするものと考えられるが、まずは投資をしっかりと行い、このバランスシートを目指していく。

Q：DX や生産革新について、自社リソースで対応している印象を受けている。例えば自動車メーカーの自動化ライン経験者を採用するなど、外部の知見を活用する考えはあるか。

A：（清水）外部の知見を活用する必要性は認識しており、オープンイノベーションで開発を進める部分もある。例えば EV は、過去と比較すると 1/30 の工程で製造しており、そうした考え方を当社の住宅事業に取り入れることも検討に値する。一方で、生産技術などのノウハウ流出は競争力喪失に直結するため、創業以来培ってきた技術は、外部の知見を取り入れながらも自社で改善していく。オープンとクローズの両方を使い分けながら進めていく。

(フィルム型ペロブスカイト太陽電池事業について)

Q：【資料 P.25】新中期計画にはどの程度の売上高が織り込まれているのか。また、1GW フル稼働時点で売上高 1,000 億円規模とのこと、従前の計画から変更されたのはどのような背景によるものか。

A：（西田）28 年度時点で売上高 250 億円以上、事業の黒字化を想定し、中期計画に織り込んでいる。1GW 供給体制での売上高については、顧客の発電コストを既存のシリコン型太陽電池と同等レベルにするために必要な販売価格を織り込んだものである。なお、営業利益の水準については、生産技術革新への投資による性能・生産性の向上を見込み、従前の計画から変更していない。

Q：1GW 供給体制構築までの総投資額は約 3,150 億円、うち 50%については補助金を受ける計画とされている。新中期計画にはどの程度の設備投資額が織り込まれているのか。また、減価償却は設備投資から補助金を差し引いた額に

対して計算される理解で良いか。

A : (西田) 設備投資額は補助金を差し引いた 50%の額で織り込んでいる。第 1 期分は前中期で意思決定済であるため、新中期では投資額が約 2,000 億円のところ、その 50%にあたる 1,000 億円を設備投資額として計画していることになる。補助金相当分は圧縮記帳を行うため、償却費も 50%になる想定で計画している。

Q : 【資料 P.25】生産技術革新への投資とは、具体的にどのような内容か。

A : (西田) 変換効率と耐久性を含む製品性能、ならびに生産性を更に向上させるために、開発・検証を行うための約 50 億円の投資を計画している。シリコン型太陽電池と比較しても同等レベルの発電コストとなることを目指していく。

(高機能プラスチックカンパニーについて)

Q : 【資料 P.35】非液晶分野の売上が大きく伸長するのは、具体的にどのような製品が寄与するのか。

A : (浅野) 非液晶分野で大きく期待しているのは SELFA の数量増。それに加えて、新中期の後半の 28 年度からビルドアップフィルムの本格的な販売を見込んでいる。成長ドライバーが増えていく。

Q : 【資料 P.35】モビリティ分野において、中間膜と航空関連部材はそれぞれどのような伸長を計画しているのか。

A : (浅野) 成長著しいインド市場で高機能の中間膜が増えると見ている。航空関連部材では民間航空機が堅調だが、ドローンの伸長も非常に大きい。

Q : 【資料 P.34】サブセグメント別の増益の幅は、営業利益増減分析に見る数量構成増の内訳と同じ割合と見込んで良いか。固定費が大きく増える特定のサブセグメントがあるか。

A : (浅野) 【資料 P.33】各サブセグメントにおける投資による仕込みは資料 33 ページに記載の通りであり、エレクトロニクス分野、モビリティ分野に比較して、インダストリアル分野の投資はそれほど大きくない。増益幅も概ねこの割合と見ていただいて良い。

Q : インダストリアル分野の成長において、センサー・ケアマテリアル関連の製品がどのように寄与すると見ているか。

A : (浅野) センサー・ケアマテリアルの、特にケアマテリアル関連で、抗菌・抗アレルギーにかかる新製品の本格販売を計画している。これまで内需メインだったところ、海外での売上も伸ばしていく。

(住宅カンパニーについて)

Q : 【資料 P.38-39】住宅事業について、過去 3 年間では売上棟数減少による限界利益減を棟単価の上昇や収益性の強化によって取り戻し、若干の減益に留まった一方、今後 3 年間は棟数を伸ばし、固定費が増加しても増益となる計画で、方向感が変わっていると見える。市場環境が厳しい中で、首都圏および地方部で棟数を伸ばすための施策は何か。

A : (吉田) 需要が比較的堅調な首都圏では、営業人員の強化、土地仕入れ力の向上、施工能力の追加、工場生産能力の増強により、数量を伸ばす。前中期で M&A をした会社のリソースも活用する。地方部においては、地域商品の導入によりユニット住宅の棟数を増やすとともに、M&A による増分も目指す。

Q : 【資料 P.41】長期のトレンドで ROIC の推移をどう見ているか。

A : (吉田) ROIC が低下傾向にあったのは、特に土地仕入れなどレジデンシャル事業の領域で投資を拡大してきたことによる。回転率を見ながら投資を続けており、今後も 10%以上で一定のレンジを持ちながら管理、成長を目指していく。

Q：都市部の狭小地での住宅建築を今後どの様に増やしていくか。

A：（吉田）ユニット住宅は大きなトラックと大型のクレーンを使って工事するため、工期が短いなどの強みがある一方、道幅が狭い特に東京 23 区内などには建築困難な地域もあった。M&A した木造軸組工法も活用することで工事が可能になると考えており、そういった地域にも高品質の住宅を供給していく計画としている。

以 上