

2026年5月 経営概況説明会 質疑応答要旨

日時	2026年5月27日 15:30~17:00
場所	東京ミッドタウン八重洲 及び オンライン配信
説明者・応対者	代表取締役 社長執行役員 (CEO) 市村 聡 常務執行役員 (CTO) 表 利彦 常務執行役員 (CFO) 吉田 修
説明資料	2026年5月27日掲載 経営概況説明会 資料

Q&A

■ 成長見通し

Q1. ROS チャートを見ると、25年度から28年度にかけて特にL&HCとICTを伸ばす想定であるが、既存ビジネスをベースに考えているのか、それとも国内外の様々な会社との合従連衡も含めて考えているのかを教えてください。また、28年度のコア営業利益イメージはL&HCで710億円、ICTで570億円の想定か併せて教えてください。

A1. 28年度の利益イメージは、昨年11月の経営概況説明会でお示した数字、即ち昨年度の3ヵ年ローリングの結果を基にしています。外部環境も大きく変わって来ているため、今年度再度見直しを行い、28年度の姿の解像度を上げていきます。

成長領域の各セグメントについては、基本的には既存の製品・技術の強化により伸ばすことを考えています。例えば、ICTであればAI需要に対応するペリクルの次世代品やイクロスの用途展開拡大、L&HCではレンズ用材料の伸張と周辺領域の拡大、農業では販売地域の拡大、またオーラルケアの収益拡大を見込んでいます。一方でモビリティでは、自動車市場の拡大は大きく期待できないものの、高機能包材やシューズなど自動車以外の用途拡大を図ります。タフマーは改質材としての機能を有しているため、まだまだ用途展開候補はあり、加えて地域的にもこれまでメインであった中国からインド以西にも拡大していきたいと考えています。

ROICを高めるには、収益性、ROSを高めることが最重要という考えに立ち返り、特にL&HCやICTでは既にROS15%を超える高水準の強い事業が複数あるので、それらに資源投下を集中します。一方、成長領域においても、期待に満たない事業については今年度中に方向性を決め、徹底的に収益性の改善を図っていきます。なお、VISION2030達成の確実性を高める上では、M&Aなども視野に入れて、環境変化に対応していきたいと考えています。合従連衡については、海外ではM&A、国内では連携という色合いが強いと考えています。外部環境の変化はグローバルに起きており、当社が生まれ変わって行くために必要との認識の下、積極的に検討を進めています。

Q2. 26年度のコア営業利益見通しは1,050億円であり、中東情勢の影響△150億円がなかったと考えても1,200億円水準にとどまる。28年度2,000億円の目標に対する手応えを教えてください。併せて、利益規模と収益性のどちらをより重視するのか、収益性をより重視するという理解でよいか教えてください。

A2. 28年度目標2,000億円には、B&GMの利益水準が再構築などにより320億円に伸ばす想定をしておりましたが、中東情勢の影響を含めた外部環境は想定以上に厳しさを増しております。施策は着実に実行してきており、国内ポリオレフィン事業統合効果、千葉地区エチレン装置集約による生産最適化効果は、28年度にはフルに寄与する見通しです。これらの効果を実現することで、B&GMの収益体質は確実に改善できると考えております。また、今回の中東情勢の影響により、化学製品の重要性が改めて認識されており、当社としてはこれを機会として捉え、価格是正を行いマージン率改善につなげていく考えです。

また、成長領域にも課題はあると認識しております。足元の実績では、成長領域のコア営業利益成長はCAGR約6%にとどまっており、このペースが続けば、28年度は約1,500億円程度の水準にとどまると認識しています。ROS13%あるICTやL&HCにおいて、より利益率が高く、かつ投資も実行してきた製品を伸ばすことで、事業ミックス改善による収益押し上げを進めていきます。

成長領域では収益性をより重視した経営を行い、これにB&GMの改善が一定水準に達すれば、28年度2,000億

円は十分に目指しうる水準であると認識しております。

■収益性向上

Q3. 成長領域の収益性改善に向け、どのような方策を考えているのか教えてほしい。

A3. 早期に現地化を進めることが重要だと考えています。これまで当社のグローバルでの技術サポート提供は、日本人スタッフが出張し、サンプルを日本に持ち帰り、評価・フィードバックするという流れであり、時間がかかるため、お客様への価値提供の機会のロスが発生しかねません。PP コンパウンドのように早期に現地化を進め、現地スタッフが自ら解析し、解決策をすぐに出せるような体制にする必要があると考えています。人員体制だけではなく評価装置も現地に導入し、現地で機動力を高めつつ、地域毎のコストのかけ方を見直すことでコストも抑えて対応することも可能と考えます。そのような体制を進めていく上では、人材流動化対策が重要であり、離職に伴う影響を軽減するためにも AI の力が必要になると考えます。

また、生産技術や研究における過去の知見を有効活用し、スピードを上げることも重要です。実績にならなかつた取り組み、膨大な事例データは、最短ルートを行く新興の競合にはない当社の重要な資産であるので、AI を活用することで無形資産とし、有効活用を図っていきます。

事業の海外展開にあたっては、投下資源に対するリターンを最大化するため、全社視点でのグローバル展開を進めています。例えば、ある事業部の技術サービス拠点を、他の事業部が活用するなど、当社グループ全体の戦略と整合性を取って効率化を追求してまいります。

Q4. AI により、従来とはレベルの違うデータ活用を進めることで、VISION 2030 の期間中に成果が出せると考えるか。

A4. そのように考えています。DX への取り組みとして、データ処理だけではなく AI の使用についてもトレーニングを積んでいます。業務を知っている社内人材が自身の業務において AI を活用するので、その浸透は割と早く進むのではないかと考えています。個々の活動をトップダウンで束ね、スピードアップを図っていきます。AI 活用による販売、在庫管理の適正化を行い、50 億円程のキャッシュフロー改善につなげた事例もあるため、こうした事例を積み上げていけば、一定規模の収益改善ポテンシャルはあると考えています。

今後、ROS を上げて行くためには、研究開発の初期段階から製品のコスト構造を良く理解し、それに適した製造パターンを取ることが重要と考えます。材料費比率の低いものは、価値提供により高いシェアを取れば高収益も可能であるため自社製造を選択する。一方、材料費比率が高い場合は、材料価格により利益幅が変動するため、そこに固定費を上乗せするより外部委託やパートナーとの連携がベターと考えます。

今年度前半で外部とのトランザクションを全て可視化し、三瓶 CDO 協力の下、AI エンジンとつなぐことを進めています。これにより短時間で絞るべき点の目星が付く用になる一方で、顧客との対面での情報収集など人間にしかできない作業は残るため、AI 活用で効率化できた時間をそのような作業に振り向けることなどを考えています。以上の成果の達成は 2030 年では遅いため、まずは形を半年で整え、今年度下期には検証を行い、来年度からは少しでも数字に還元できるようにしていきたいと考えています。

Q5. モビリティについて、当社事業の中で最もグローバルに展開している一方で、ROS がスペシャリティの水準である 15%未満にとどまっている要因と、将来的に 15%超を実現し得るストーリーがあるのか説明してほしい。

A5. モビリティにおいて高い競争力を持っているのは、PP コンパウンドを始めとした複合材事業であり、今後さらに強化していくべき領域と位置付けています。市場の黎明期には、一定のスペックを迅速に求めるニーズが強い一方、次のステージでは、顧客は差別化可能な製品を求めようになります。例えば、当社のコンパウンド技術を使った塗装レス化や射出成形のスピード向上に貢献する銘柄については、お客様にはその価値を認めて頂いています。この差別化ニーズは、日系メーカーだけではなくローカルメーカーにおいても高まっており、ビジネスチャンスが広がっていると考えています。

当該セグメントではシンガポールのタフマー新プラントが稼働したものの、足下では中東情勢の影響を受け苦戦しております。今後は、多用途展開を通じて、いかに付加価値を高めていけるかが鍵であり、エラストマー系事業をどこまで伸ばせるかが、モビリティをスペシャリティ水準へ引き上げるうえで重要なポイントになると考えています。

Q6. ICT および L&HC について、今後 ROS が向上していく認識であるが、ROS を粗利率と販管費率に分解した場合、それぞれのセグメントではどちらの改善によって、目指す姿に近づいていくのか教えてほしい。併せて、次回数字をリバイスする際に、粗利率の開示が可能かどうか説明してほしい。

A6. ICT および L&HC については、基本的には粗利率の向上を通じて ROS の改善を目指していきます。事業毎にビジネススタイルが異なるため、各事業の特性に応じた打ち手を講じていきます。また、販管費については、拡大に応じて増加しがちですが、AI・DX の活用により、特に管理費の抑制を図っていきます。各製品の収益性などは、DX 活用によりリアルタイムに可視化できるようになりつつあり、これを基に今後データドリブン経営を推進していきます。

■投資・M&A

Q7. L&HC のメディカル領域（オーラルケア、整形外科、検査・診断）の M&A 戦略について教えてほしい。説明資料（P25）の M&A の振り返りのマトリックスの①～④のどこを狙うのか、M&A を実行する場合の ROIC や ROS の考え方についても説明してほしい。

A7. VISION 2030 に基づき、L&HC の第 3 の柱としてメディカル領域の事業育成のために様々な打ち手を実行し、オーラルケアだけではなく、検査・診断や整形外科など領域の拡大に注力してきました。今後は、市場の立ち上がりの可能性とそのスピード、投下するリソースの規模、技術的な蓄積の有無などを判断材料に、我々が成長を見込める領域に絞って重点的に資源投下を行っていきます。また、説明資料（P25）の「M&A の振り返り」で示した技術・領域マトリックスにおいては、主に②か③の領域を対象としたいと考えております。オーラルケアは M&A で取得した事業ですが、ノウハウの蓄積進み、④から③へ移行したと認識しております。全社の M&A 候補をリスト化し、①～④に分類したうえで、実現可能性も踏まえて優先順位付けした上で、投資に対するリターン、特に収益性（ROS）やキャッシュフローに貢献できるものに注力していく考えです。

■事業再構築

Q8. 説明資料（P22）に成長領域でも期待値に満たない事業/関係会社の方向性は 26 年度中に決めるとある。昨年の説明でも再構築事業として Kulzer、ARRK、不織布が挙げられていたが、再構築事業のマイルストーンの管理状況や判断軸、また、この 1 年で再構築対象とすべき事業が増えているかどうか教えてほしい。

A8. ROIC とコア営業利益成長率双方が低い事業を再構築の対象とし、どのようなマイルストーンで改善できるのかをそれぞれの事業に考えさせ、その方策の計画・実行をさせています。事業毎の改善計画に対し、今回の決算での結果をレビューしています。Kulzer はマイルストーンを達成した一方、ARRK や不織布は残念ながらマイルストーンには届きませんでしたので、26 年度中に方向性を決めます。この取り組みは今回の対象事業で終わりではなく、毎年事業分類を確認し、今後もポートフォリオ変革につなげていきます。

■個別事業戦略

Q9. ICT について、イクロステーブ™は能力増強やグローバル技術サービスなどの効果により着実に成長している一方、EUV ペリクルなどは伸び悩んでいる印象を受ける。次世代の CNT ペリクルにおける競合比での優位性に加え、半導体・電子材料領域における M&A 戦略など、ICT の成長加速のための施策について説明してほしい。

A9. イクロステーブ™はバックグラウンド工程以外への用途展開も進み、先端 AI 向けの需要拡大を着実に取り込みながら、今後も成長が見込まれます。ペリクルについては、DUV は旭化成からの事業買収の効果もあり大きく伸長している一方、EUV については、25 年度は伸び悩んでおりますが、歩留まりの課題が改善しており、足元では伸長しています。次世代の CNT については、26 年度の上市に向けて顧客評価が始まっています。長寿命化や透明化といったニーズに対応し、世界 No1 のポジションを守りつつ、拡大していきたいと考えています。ペリクルは、不純物への対応など顧客信頼性が重要であり、当社はノウハウを蓄積してきたことから、競合が容易には追従できるものではないと考えています。ICT の成長加速に向け、出資先である新光電気工業様とは、光電融合など次世代材料の開発で協業しています。収益貢献には一定の時間を要する見通しではあるものの、デファクトスタンダードになれば、相応の利益貢献が期待できると考えています。M&A については、機会があれば検討していく考えですが、それだけを当てにするのではなく、自助努力で成長が見込める領域を着実

に伸ばしていく考えです。

Q10. モビリティにおける PP コンパウンドについて、当社は長らく世界 No2 のポジションにあるが、世界 No1 に至っていない背景を教えてください。地域ごとの利益率改善の取り組みや、当社の PP コンパウンドの強みについても教えてください。

A10. 当社の PP コンパウンド事業は、機能性の面では世界 No1 メーカーにも引けを取らない、非常に競争力の高い事業であると認識しています。千葉における高機能ポリプロピレン新設備についても、原料面でコンパウンドの機能性を高めるものであり、触媒技術やプロセス技術により、様々な銘柄に対応する製造設備となっています。

地域ごとの利益率については、一定の数量規模を確保することでの収益性が大きく改善すると考えています。期待している市場として、インドは顧客 OEM の生産能力増強に伴う市場拡大が見込まれるうえ、高機能化の流れも本格化しつつあると認識しております。また、南米は顧客 OEM が注力しており、市場ポテンシャルは大きいと認識しております。こうした成長地域の機会を着実に取り込んでいく考えです。

当社の PP コンパウンドの強みが活きる用途として、大型パネルがあります。また外装も、外観品質が問われる用途であり、傷の変色を防ぐ技術、黒をより黒く見せる技術などにより細かなニーズを拾い、新たな価値を顧客に提供しております。

以上