

2026 年 1 月 30 日

各位

会社名 株式会社倉元製作所
(東証スタンダード市場・コード 5216)
代表者名 代表取締役 渡邊 敏行
問合せ先 取締役 小峰 衛
電話番号 0228-32-5111

機関投資家個別ミーティング開催報告及び主な質問・回答（要旨）の開示について

株式会社倉元製作所（以下「当社」）は、2026 年 1 月 7 日から 8 日に、国内外の機関投資家 8 社を対象とした個別ミーティングを実施いたしました。本件は、当社の進める事業構造転換の進捗、新規事業戦略である「ガラス基板メーカーからテック企業への変革」、系統蓄電池・清掃ロボット・ペロブスカイト太陽電池を中心とした成長戦略に関して別紙で示すような議論が交わされました。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・投資家の皆様に均等に情報共有し、今後の対話を通じて建設的な関係を構築したいとの観点から、当日行われた主な質問・回答の内容（要旨）を下記のとおり開示いたします。

記

1. ミーティングのハイライト

当社の開示済の戦略について積極的な対話が展開されました。対話の中での説明を含めたハイライトは以下の通りです。詳細は別紙をご覧ください。

機関投資家に対し、以下の点について説明を行いました。

- **構造改革と事業ポートフォリオの転換**

- 大規模なポートフォリオ組み換え（系統蓄電池・清掃ロボット・ペロブスカイト太陽電池への集中）により、利益体質へ転換を進めております。

- **「テック企業」への挑戦**

- 中国の蓄電池メーカー・徳業グループ※と締結した基本合意（2025 年 10 月 23 日開示参照）に基づき、今後、具体的な業務提携契約を締結し、日本市場向け系統蓄電池事業を本格展開し、費用対効果に優れた製品の日本市場への導入による売上拡大の実現を目指します。【参考開示】徳業エネルギー日本株式会社との業務提携及び販売権取得に関するお知らせ（2025 年 10 月 23 日）。同社は、太陽光インバーターや蓄電システムの開発・製造をグローバルに展開する宁波徳業科技有限公司（Ningbo Deye Technology Co., Ltd.本社：中国浙江省宁波市株式コード：605117、時価総額：2025 年 12 月末約 1.56 兆円、2024 年 12 月期売上高約 2,337 億円、営業利益約 648 億円）の 100%子会社の日本法人です。

- 中国発の戦略的パートナーの技術に日本のきめ細かな製造技術及び品質管理プロセスを導入し、メイドインジャパンにして信頼性を高め、国内で展開し、持続的な成長を目指します。
- **新たな市場開拓と競争優位性**
 - コンビニ向け、ビルメンテナンス向け、トイレ向けの掃除ロボット事業において、独自のポジショニング戦略を確立しました。
 - コンビニ清掃ロボット事業では「中長期的な展開拡大」を掲げ、ファミリーマート 16,000 店舗中 1,100 店舗（2025 年 6 月開示）を達成。また、ローソンについては第一号機を導入済みです。今後他のコンビニグループへの展開も図ります。
- **ガバナンスと経営者のコミットメント**
 - 渡邊 CEO（54 歳）は自己資金を投資して社長に就任（就任時に開示済み）。「中国の優れた技術×日本ブランド」という独自戦略を推進しております。近日中に社外取締役をさらに充実させ、独立性の強化を計画しています。

2. 主な質疑応答の概要（詳細は別紙）

株式会社倉元製作所 機関投資家ミーティング Q&A 開示.....	1
開催日:2026 年 1 月 7～8 日	1
テーマ 1：会社概要とガラス基板メーカーからテック企業への転換	1
Q：改めて、貴社の基本的な会社概要と、現在進めている事業モデルの転換についてお聞かせください。従来は「ガラス基板メーカー」というイメージがありましたが、現在はどのような企業体へと進化しているのでしょうか。	1
テーマ 2：社長就任の経緯と経営ビジョン	4
Q：渡邊社長の就任以降、どのようなスピード感で改革を進めてこられたのでしょうか。特に直近という観点から「構造改革の背景」、次に「経営ビジョン」、そして今後の「成長戦略」の流れについて、進捗度合いを一般関係者向けに詳細にお聞かせください。	4
テーマ 3：系統蓄電池事業と徳業との業務提携（詳細は適時開示参照）	5
Q：系統蓄電池事業について、技術的優位性、市場参入戦略についてお聞かせください。今後の事業展開についてどのようにお考えでしょうか。	5
テーマ 4：清掃ロボット事業とファミリーマート・ローソンへの展開	7
Q：清掃ロボット事業について、現在の導入状況と今後の展開計画についてお聞かせください。「中長期的な展開拡大」という野心的な目標を掲げていらっしゃいますが、具体的な戦略と課題についても詳しくお聞かせください。	7
テーマ 5：ペロブスカイト太陽電池事業と大学研究機関との連携	9
Q：ペロブスカイト太陽電池事業について、商用化の見通しについてお聞かせください。競合との差別化や、当社の広大な工場用地の活用についてもお聞かせください。	9
テーマ 6：既存事業の構造改革	10

Q：既存事業の工場の今後の活用方針と、構造改革の進捗についてお聞かせください。.....	10
テーマ7：資金調達計画と株価推移.....	10
Q：今後の資金調達計画について、エクイティ・ファイナンスの可能性も含めてお聞かせください。株価が社長就任前の株価から約8倍に上昇し、その後調整局面にあるとのことですが、株主価値についてのお考えもお聞かせください。.....	10
テーマ8：販売力強化とパートナー戦略.....	11
Q：製造業として販売力が課題とのことですが、販売力の強化についてのパートナーシップについて詳しくお聞かせください。.....	11
テーマ9：中国パートナーとの関係と地政学リスク対応.....	12
Q：中国企業との提携が多いですが、地政学リスクへの対応についてお聞かせください。また、渡邊社長の中国出身というバックグラウンドが、これらの提携にどのように活かされているのかについてもお聞かせください。.....	12
テーマ10：ガバナンス改革と社外取締役の招聘.....	13
Q：ガバナンス体制の強化についてお聞かせください。.....	13
テーマ11：事業安定性の見通しとリスク要因の詳細分析.....	13
Q：今後1-2年の事業安定性について、CEOとして率直にどのようにお考えですか。主なリスク要因と対応策、そして安定収益フェーズへの移行時期についてもお聞かせください。.....	13
テーマ12：中期経営計画.....	14
Q：中期経営計画の策定状況と、この目標達成への道筋についてお聞かせください。投資家として、どのようなマイルストーンに注目すべきでしょうか。.....	14
テーマ13：経営戦略「時代の半歩先に行く」中国の技術×日本ブランド.....	15
Q：当社の経営戦略のスローガンである「時代の半歩先に行く」について、具体的な内容と、その背景にある考え方についてお聞かせください。.....	15
テーマ14：今後のマイルストーン.....	16
Q：投資家が注目すべき今後のイベントについてお聞かせください。.....	16

別紙

株式会社倉元製作所 機関投資家ミーティング Q&A 開示

開催日:2026 年 1 月 7～8 日

面談 機関投資家数：8 社 国内投資家 4 社、海外投資家 4 社

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 渡邊 敏行

（参考となる資料は当社ホームページ、<https://www.kuramoto.co.jp/> 等をご参照いただけますと幸いです。）

テーマ 1：会社概要とガラス基板メーカーからテック企業への転換

Q：改めて、貴社の基本的な会社概要と、現在進めている事業モデルの転換についてお聞かせください。従来は「ガラス基板メーカー」というイメージがありましたが、現在はどのような企業体へと進化しているのでしょうか。

A： 当社は、宮城県栗原市に本社を置き、本社若柳工場、花泉工場（岩手県）、神栖工場（茨城県）の 3 工場あわせて 18.76 万㎡の工場用地を有するガラス基板・石英メーカーです。しかしながら、現在は単なる製造業から、日本のブランドやリソースを最大化する「テック企業」への転換を推進しております。

1. 事業ポートフォリオ改革：

- 主要顧客の業績不振によりガラス基板・石英関連の売上が減少しています。現在は、高成長・高収益が見込める「系統蓄電池」と「清掃ロボット」、「ペロブスカイト太陽電池」などへと事業の柱を集中的にシフトしております。
- これらの事業ポートフォリオを支える基盤が 3 つの工場です。コスト削減、事業見直しを進めながらも、3 つの工場の基盤を活用して新規事業を拡大させていくのが戦略の骨子です。
- 当社は、本社・若柳工場（宮城県栗原市、敷地面積 14.6 万平方メートル）、花泉工場（岩手県一関市、敷地面積 3.9 万平方メートル）、神栖工場（茨城県神栖市、敷地面積 2,600 平方メートル）の三拠点体制で事業を展開しています。

- 本社・若柳工場では主力の精密加工事業を、花泉工場ではロボット製造の自動生産ラインを、神栖工場では石英加工事業を担当し、各拠点の特性を活かした効率的な生産体制を構築しています。

2. 7つの事業ドメイン:

- **既存事業（2事業）**：ガラス基板・石英事業は、これは二つの事業があります。半導体向け部品加工事業（石英加工・SiC 加工）、液晶向けガラス加工事業（基板事業）です。ガラスを基板とする半導体や精密加工のニーズが伸びれば事業機会の成長が期待できます。
- **清掃ロボット事業**：コンビニ向け、ビルメンテナンス会社向け、トイレ用のそれぞれに最適化した清掃ロボットを展開。2024 年に会社を買収し、ファミリーマート 16,000 店舗中 1,100 店舗（2025 年 6 月開示）導入済みです。ビルメンテナンス向けは、2025 年 3 月に東日本電信電話株式会社の実証・体感フィールドである NTTe-CityLaboへ2台納入、同年 9 月にグリーンルーム対応実証試験成功、大手ビルメンテナンス会社との実証試験合格済みで、オフィスビル・ホテル・病院向け展開を加速中です。トイレ向けは日本初のトイレ清掃ロボットを開発しています。2024 年 11 月のビルメンフェアで初出展し多くの引き合いを獲得、2026 年 6 月より量産開始し、商業施設・公共施設への導入を推進しています。

【用語説明】SiC（炭化ケイ素）シリコンと炭素の化合物で、高耐圧・高耐熱が特徴の次世代パワー半導体材料。従来のシリコンより電力損失が少なく、EV（電気自動車）や再生可能エネルギー機器の電力変換に採用が拡大している。当社の技術で対応が可能である。

【参考開示】室内業務用清掃ロボットのファミリーマートへの導入累計 1,100 店舗達成のお知らせ（2025 年 6 月 23 日） / 清掃ロボット事業における協業状況に関するお知らせ（2025 年 12 月 1 日）

- **系統蓄電池事業**：系統蓄電池事業では、発電所や送配電網に接続する大規模な蓄電池システムを展開しています。電力の安定供給や需給バランスの調整、再生可能エネルギーの有効活用を目的としています。徳業グループと締結した基本合意（2025 年 10 月 23 日開示参照）に基づき、今後、具体的な業務提携を実現していきます。
- **ペロブスカイト太陽電池**：日本を代表する研究者との顧問契約を起点にした製品開発を進めており（詳細は 2024 年 8 月 7 日適時開示参照）、複数の電力会社にサンプル提供中です。ペロブスカイト太陽電池の市場規模は富士経済によると 2023 年に約 630 億円だった世界市場の規模は、2040 年には 2.4 兆円になる見通しです。

【用語説明】技術顧問契約：ペロブスカイト太陽電池の変換効率及び量産技術研究の分野で日本を代表する大学教授との技術指導契約。（出典：第三者割当による新株式発行に関するお知らせ 2024 年 8 月 7 日）

- **AI カメラ事業**：2024 年 7 月に AI 主導型表面検査の世界のリーディングカンパニーである Wintriss Engineering Corporation（米国 WECO 社）の日本進出にあたり当社と WECO 社が基本合意書（MOU）を締結し協業を開始しました。1 台で複数の角度から欠陥を検出し、より正確な欠陥分類を実現します。今後ますます高精度な

検査が求められる中で成長が期待されます。2025 年 6 月～7 月にかけて、自社工場に WECO 社製 AI 高速カメラによる表面検査デモラインを設置しました。実証試験を実施し、複数の国内メーカー様にご参加いただき、WECO 製品の検出精度と処理速度を実地で検証いただく機会を設けました。その結果、現在、複数社と商談を進めております。

【参考開示】AI 表面検査装置事業における協業状況に関するお知らせ（2025 年 11 月 26 日）

- **Lark※事業：** ByteDance※提供のオールインワン DX ツール、All in One コラボレーションツール「Lark」の販売代理を展開しています。Lark はメール、ビデオ会議、タスク管理、ポータルサイト、OKR、企業ウィキ、カレンダー、ドキュメント、承認ワークフローなど、分散しているツールを全て 1 つに統合するプラットフォームです。情報の集約化、コスト削減、業務効率の大幅な向上を実現し、言語の壁を超える通訳機能や多言語ツールでグローバルなコミュニケーションを円滑にします。従来の多様な製品を使うよりも大幅なコスト低減につながり、大手企業のみならず、中小企業の DX 推進を支援します。

【用語説明】Lark：Lark Japan 株式会社（本社：東京都渋谷区）提供の DX ツール。あらゆるニーズに対応する 1 つのスイートで、チームの共同作業を可能にする次世代コラボレーションツール。チャットを起点に、メール・カレンダー等の機能を統合。導入実績：東急株式会社、三和交通等。

【用語説明】ByteDance：ByteDance Ltd.、TikTok 運営会社。未公開、推計時価総額約 78 兆円（出所：Bloomberg）

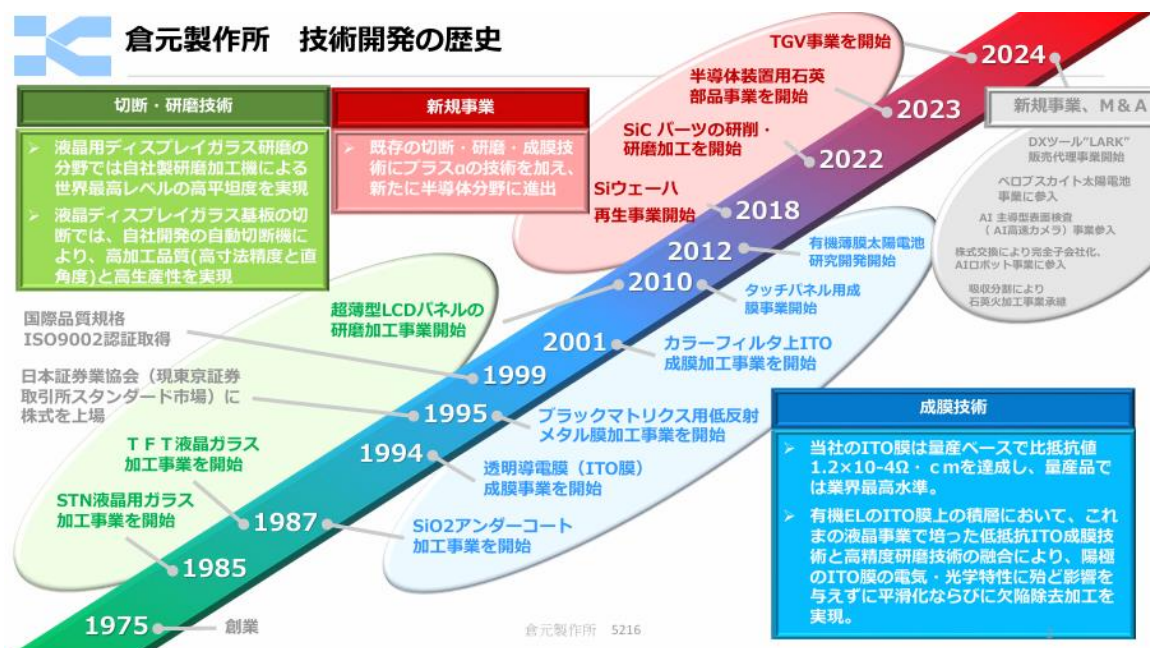
<https://www.bloomberg.com/jp/news/articles/2025-11-20/T60OD6KJH6V400>。Lark の開発・提供元。（出典：新株式発行のお知らせ、2024 年 8 月 7 日）（出典：パートナー契約締結と新規事業開始に関するお知らせ、2024 年 4 月 15 日）

【参考開示】Lark 事業におけるレカム株式会社との業務提携のお知らせ（2024 年 10 月 1 日）【参考開示】AI 表面検査装置事業における協業状況に関するお知らせ（2025 年 11 月 26 日）

3. 経営の DNA:

- 渡邊社長による「起業家精神」と、武田薬品工業での国際ビジネス経験に基づく「グローバルな経営」を融合させ、感覚だけでなく数値に基づく合理的経営を推進しています。

参考資料：技術開発の歴史



テーマ 2：社長就任の経緯と経営ビジョン

Q：渡邊社長の就任以降、どのようなスピード感で改革を進めてこられたのでしょうか。特に直近という観点から「構造改革の背景」、次に「経営ビジョン」、そして今後の「成長戦略」の流れについて、進捗度合いを一般関係者向けに詳細にお聞かせください。

A：私（渡邊）の経歴と当社との関わりについてご説明いたします。

1. 社長就任の動機と構造改革：

- 現在 54 歳。中国福建省の出身です。20 歳で日本に来日し、横浜中華街の飲食店で皿洗いからスタートしました。1 年間働きながら受験勉強し、慶應義塾大学商学部に入學・卒業。その後、武田薬品工業の国際本部で 6 年間勤務し、医薬品営業などを担当しました。
- 32 歳で起業し、28 店舗展開する中華料理チェーンのオーナー・社長も務めています。

2. 倉元製作所との出会い：

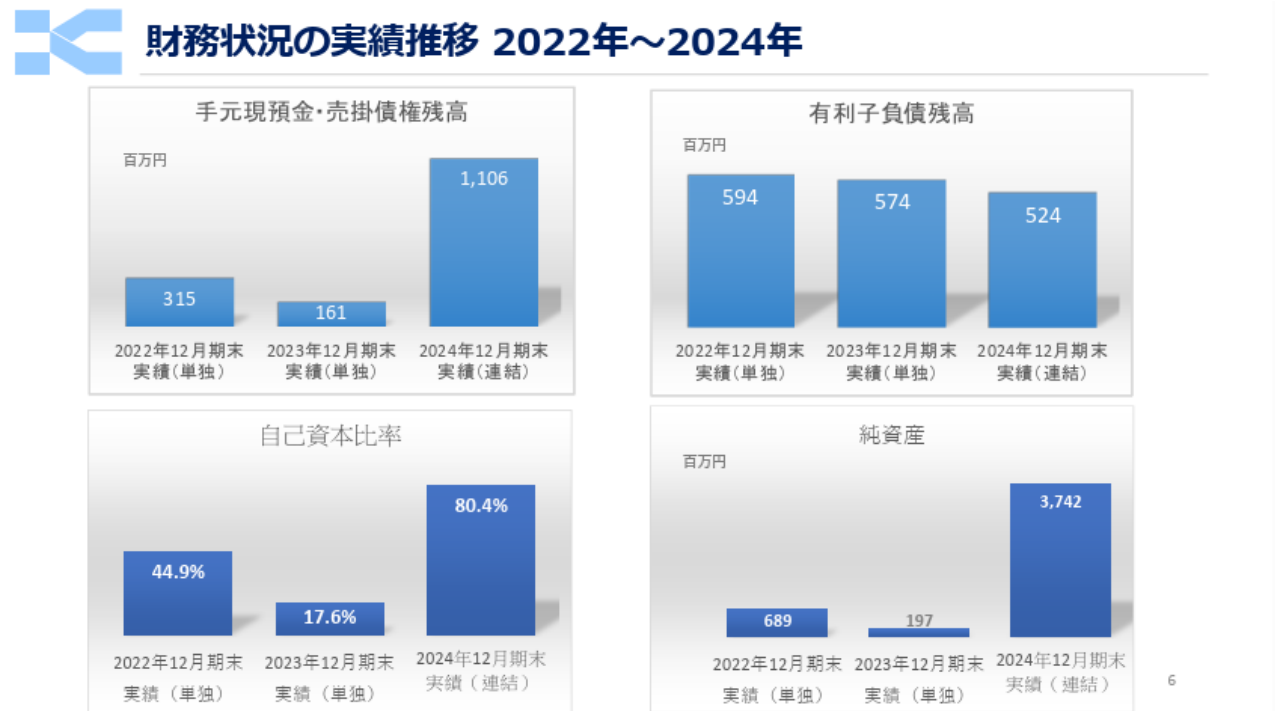
- 倉元製作所の取締役が友人で、社長になることの打診を受けて、2024 年 3 月に、自己資金も投資して社長に就任しました。
- 社長になったのは、私の中国人脈を生かして、倉元製作所の経営資源を活用すれば、中国の先端分野を日本向けに導入できると確信したからです。実際に、短期間で既存事業の縮小を進めながら、新しい 5 つの事業ドメイン、清掃ロボット事業、系統蓄電池事業、ペロブスカイト太陽電池事業、AI カメラ事業、Lark 事業の事業基盤を短期間で立ち上げて高成長を狙うことができる基礎を作り出すことに成功しています。

3. 今後の成長戦略：

- 「中国の優れた技術・製品を日本ブランドで売る」という独自のビジネスモデルを構築します。例えば、徳業グループのオーナーとの信頼関係を活かし、蓄電池事業で日本市場向け販売権を獲得しています（詳細は 2025 年 10 月 23 日適時開示参照）。このビジネスモデルにより短期間に既存事業以外に複数の、高成長が期待される事業を立ち上げることが可能になっています。立ち上げた事業について売上、利益を上げるステージへと入っていく状況にあります。
- 販売力・アフターサービスの強化が最大の課題ですが、日本にとって魅力ある製品群をそろえているので、販売ネットワーク・アフターサービス機能を持つ企業との連携は容易と考えております。実際に水面下で多数の販売ネットワークを持つ企業との連携交渉を進めています。

- 販売ネットワークが今後 1 – 2 年でバリューチェーンとして組み込めれば、事業ドメイン別に、中国の先端技術 + 倉元製作所の日本ブランド化機能 + 販売機能を持つ日本企業とのネットワークの最適バリューチェーンを構築でき、高成長が実現できると考えています。

■ 参考資料：財務状況の実績推移



出典（決算説明資料 2024 年 12 月期通期実績）

テーマ 3：系統蓄電池事業と徳業との業務提携（詳細は適時開示参照）

Q： 系統蓄電池事業について、技術的優位性、市場参入戦略についてお聞かせください。今後の事業展開についてどのようにお考えでしょうか。

A： 系統蓄電池事業は、当社の「テック企業への転換」を象徴する戦略的事業であり、徳業グループとの業務提携の下で推進しています。

1. 徳業グループとの提携の経緯：

- 徳業グループのオーナーとの信頼関係を基盤として、既に説明した通り、日本市場向け販売権を獲得しております。日本のアフターサービス及びアグリゲーター機能をつけながら、

優れた海外製品の安心安全日本ローカライズが可能となります。それにより既に説明したように、「中国製品を日本ブランドで販売」という独自モデルとなります。

2. 技術的優位性:

- 当社が扱う蓄電池は、従来の製品と比較するとパワーコンディショナー一体型でコスト優位性があります。

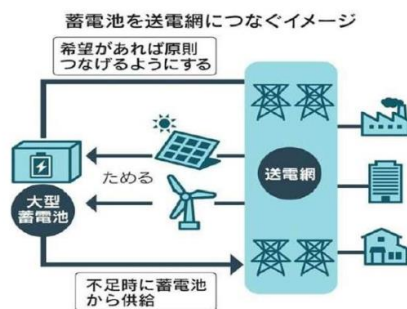
3. 市場参入戦略:

- 販売先は、再生可能エネルギー発電事業者と電力会社をターゲットとしています。全国 1,000 拠点を持つ企業との提携により、販売・保守の体制を構築予定です。
- 既に述べたように、販売力・アフターサービス力の強化は他の事業ドメインでも事業提携により推進していきます。

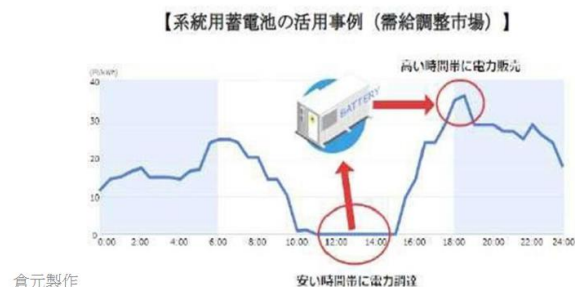
■ 参考資料：系統蓄電池とは？

系統用蓄電池とは、発電所や送配電網に接続する大規模な蓄電池です。電力の安定供給 や需給バランスの調整、再生可能エネルギーの有効活用を目的としています。

国際的にも、定置用蓄電池の導入が拡大。蓄電池を含む世界全体のエネルギー貯蔵能力は、2030年には2023年の6倍に増加すると試算。出典：資源エネルギー庁



(出所) 会社説明資料



24

テーマ 4：清掃ロボット事業とファミリーマート・ローソンへの展開

Q：清掃ロボット事業について、現在の導入状況と今後の展開計画についてお聞かせください。「中長期的な展開拡大」という野心的な目標を掲げていらっしゃいますが、具体的な戦略と課題についても詳しくお聞かせください。

A： 清掃ロボット事業は、当社がテック企業として成長するための重要な柱の一つです。

1. 事業概要と買収の経緯：

- 2024 年に清掃ロボット会社※を株式交換により 100%子会社化しました。この株式交換に伴うのれん代は約 19 億円あり、5 年の早期償却を進めています。コンビニ向け、ビルメンテナンス向け、トイレ向けに機能を最適化した自動清掃ロボットを展開しており、費用対効果の高い深夜・早朝の人手不足解消への貢献や、販売促進機能等を備えた機能による新たな付加価値提供などの差別化を備えています。

【用語説明】株式会社アイウィズロボティクス（IWITH ROBOTICS、本社：東京都品川区大井町、CEO：王馳）は、AI・IoT 技術を活用した業務用清掃ロボットの開発・販売・メンテナンスを手掛ける企業。2024 年 8 月 21 日に倉元製作所と株式交換基本合意、9 月 2 日契約締結、11 月 1 日効力発生により 100%完全子会社化。倉元製作所の最重要成長分野として位置付けられている。

2. 技術的競争優位性：

- 市場セグメント別に最適化された機能を備えていることが競争優位性の源泉です。
- コンビニ向けは、清掃機能と販促機能を一体化した独自設計が特徴で、商品陳列スペースと小型タブレットによる広告配信機能を搭載し、清掃しながら店内マーケティングを同時実行します。AI カメラ搭載により欠品検知・顧客行動分析も計画中です。また、防水機能が非常に強いのが特徴です。また、既にコンビニ向けでは、自動生産ラインを立ち上げ、従来中国で生産していたロボットを国内製造に切り替えることで、「Made in Japan」品質を求める顧客ニーズに対応しています。
- ビルメンテナンス向けは、エレベーター連携機能により複数フロアを無人で自動清掃可能です。最大 5 万㎡対応と自動給排水システムを備え、長時間連続稼働を実現。連続稼働時間 3～5 時間、清掃効率 350 平方メートル/時を実現しています。高精度な障害物検知・回避機能を備えます。クラス 10000 クリーンルーム認証取得で半導体工場にも対応しています。
- トイレ向けは日本初のトイレ清掃ロボットで、高圧ノズル洗浄、ローラー式モップによる便座上下挟み込み清掃、側面自動拭きの 3 機能を統合し、清掃員の身体的負担を大幅軽減します。

3. 現在の導入状況:

- ファミリーマート 16,000 店舗中 1,100 店舗に導入済み（2025 年 6 月開示）です。当社は導入効果の検証と改善を継続しながら、着実に導入店舗数を拡大しています。
【参考開示】室内業務用清掃ロボットのファミリーマートへの導入累計 1,100 店舗達成のお知らせ（2025 年 6 月 23 日）から増加しています。
- ローソンにおいても導入済みであり、コンビニ業界横断的な展開に向けた第一歩となっています。今後 AI カメラ装着による機能強化と多店舗展開を計画しています。
- ビルメンテナンス向けは、2025 年 3 月に東日本電信電話株式会社の実証・体感フィールドである NTTe-CityLabo へ 2 台納入、同年 9 月にクリーンルーム対応実証試験成功しています。大手ビルメンテナンス会社との実証試験合格済みで、オフィスビル・ホテル・病院向け展開を加速中です。
- トイレ向けは 2024 年 11 月のビルメンフェアで初出展し多くの引き合いを獲得、2026 年 6 月より量産開始し、商業施設・公共施設への導入を推進します。

4. 事業拡大の展望 :

- さらなる他コンビニチェーンへの展開交渉を進めています。ビルメンテナンス会社向け、トイレ向けも技術的に分かりやすい差別化があるので、各種展示会で商談に進んでいる例が多数あり、それを起点とした引き合いは増大しつつあります。商談の進行、契約そしてそれらの商談の動向を踏まえながら、急速な事業拡大を可能にするバリューチェーンの最適化に取り組んでいます。

参考資料：清掃ロボットの国内生産拠点の拡充



Made In Japan

倉元製作所の花泉工場にて、ロボットの製造を委託し、自動生産ラインを立ち上げました。現在、中国で生産しているロボットを国内で製造することにより、日本製（Made in Japan）を求めるお客様のニーズにお応えすることが可能となります。



テーマ5：ペロブスカイト太陽電池事業と大学研究機関との連携

Q：ペロブスカイト太陽電池事業について、商用化の見通しについてお聞かせください。競合との差別化や、当社の広大な工場用地の活用についてもお聞かせください。

A：ペロブスカイト太陽電池は、当社の中期的な成長ドライバーとして位置づけている事業です。

1. 技術パートナーシップ:

- この分野において日本を代表する大学教授との技術顧問契約を起点にペロブスカイト太陽電池の量産技術開発を推進しており、当社の広大な工場用地（18.76 ㎡）を活用した量産拠点とする予定です。自社工場で最終組立・検査を日本国内で行うことで「Made in Japan」認証*取得を目指しています。「薄膜成膜」「ガラス封止」「電極パターン形成」など、弊社が持つ既存技術をそのまま活用可能です。

【参考開示】大学研究機関連携：ペロブスカイト太陽電池の変換効率及び量産技術研究の分野で日本を代表する大学教授と技術顧問契約を締結。

(出典：第三者割当による新株式発行に関するお知らせ 2024 年 8 月 7 日)

* 一般財団法人電気安全環境研究所（JET）が実施する、定置用リチウムイオン蓄電システム等の安全性を評価する第三者認証（JET 認証）。

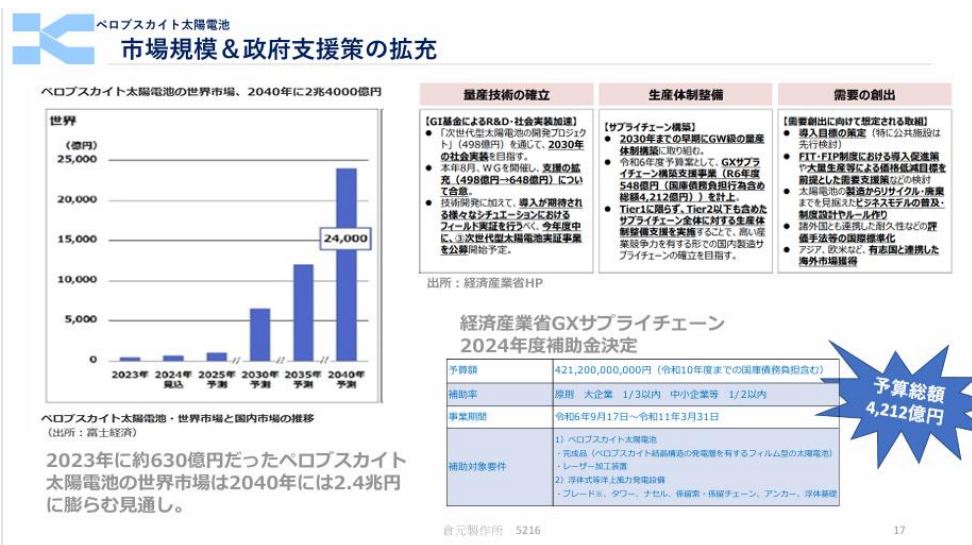
2. 市場可能性:

- 現在、電力会社複数社にサンプルを提供中です。再生可能エネルギー拡大政策との親和性が高く、軽量・フレキシブルという特性を活かした用途開発を進めています。

3. 商用化の見通し:

- 現在は研究開発・実証段階にあり、量産化には更なる技術開発と設備投資が必要です。競合他社の動向を注視しながら、量産コストの低減に取り組んでいます。

参考資料：市場規模&政府支援策の拡充



テーマ 6：既存事業の構造改革

Q：既存事業の工場の今後の活用方針と、構造改革の進捗についてお聞かせください。

A： 既存事業の構造改革は、当社の経営課題の中でも最も重要なテーマの一つです。

1. 既存事業の現状：

- ガラス基板・石英事業のみで見ると、主要顧客の業績不振により売上が減少していますが、当社は、すべてを合わせると 18.76 m²の広大な工場用地を有しており、この資産を活用した新規事業の展開を検討しています。既に清掃ロボットの生産ラインを立ち上げており、さらにペロブスカイト太陽電池の量産拠点、系統蓄電池の組立・検査拠点としての活用可能性があります。

2. 構造改革の進捗：

- Lark 事業生産性向上のための DX ツールを導入することで、少人数でも大きな生産性を上げる体制ができつつあります。知識の情報共有化、ベストプラクティスの共有化、手戻りのないプロジェクト管理体制などにより、少ない人数にもかかわらず短期間で 5 つの事業基盤を作り上げるなど、人的資本の生産性が非常に高まっています。社員とのコミュニケーションは DX ツールの活用により改善しています。これが構造改革を推進する最大の原動力です。

3. 「時代の半歩先に行く」成長へ

- 構造改革の先は弊社のスローガン「時代の半歩先に行く」成長を目指します。「時代の半歩先に行く」は当社の経営戦略を象徴するスローガンであり、事業展開の基本方針として位置づけています。

テーマ 7：資金調達計画と株価推移

Q：今後の資金調達計画について、エクイティ・ファイナンスの可能性も含めてお聞かせください。株価が社長就任前の株価から約 8 倍に上昇し、その後調整局面にあるとのことですが、株主価値についてのお考えもお聞かせください。

A： 資金調達と株主価値については、以下のように考えています。

1. 現状の資金状況：

- 私が自己資金を投資済みですが、さらに新規事業への投資資金が必要であり、収益力強化によるキャッシュフローの改善も引き続き課題です。

2. 株価推移と市場評価:

- 社長就任前は約 117 円（2024 年 3 月 1 日終値）でしたが、ピーク時には約 658 円（2024 年 6 月 13 日高値）まで上昇しました。事業の実績を積み上げることで株主価値の向上を目指しています。

3. エクイティ・ファイナンスの考え方:

- 資金調達については希薄化への配慮と成長投資のバランスを重視しています。株主価値の最大化を念頭に置きながら、系統蓄電池事業への設備投資、M&A・事業買収、研究開発投資を計画的に実施します。シナジーの見込める戦略投資家からの資金調達を検討しております。希薄化の影響を上回る利益シナジーの見込める戦略的な投資家からの資金調達を重視します。
- 調達資金の使途:確保した資金は、系統蓄電池事業の設備投資のみならず、新規ブランド（清掃ロボット等）の育成や、機動的な M&A など、持続的な成長を支えるための資金に充当します。

テーマ 8：販売力強化とパートナー戦略

Q：製造業として販売力が課題とのことですが、販売力の強化についてのパートナーシップについて詳しくお聞かせください。

A：販売力強化は当社の重要課題であり、パートナー戦略により解決を図っています。

1. 現状認識:

- 当社は伝統的に素材や部品の製造業であり、販売力が弱いという課題を認識しています。直販体制の構築には時間とコストがかかるため、パートナー戦略による解決を重視しています。

2. パートナー戦略:

- 既に述べたように、日本にとって魅力の高い製品を中国の先端技術・知的資産を応用し、日本のきめ細かな製造技術及び品質管理プロセスを導入して日本ブランド化しているため、販売・アフターサービスの事業提携先は比較的に容易に見つけることができ、いま多方面で事業提携を具体的に交渉しています。中国・日本において製造・品質検査・販売・アフターサービスで最適化するバリューチェーンを各事業で構築中です。徐々に成果

がでており、バリューチェーンが固まれば、短期間での急速な成長も可能との手ごたえを感じております。

- なお、なるべく、自社で販売部隊やアフターサービス網を持たない固定費を抑制した事業モデルにより、製造・技術に経営資源を集中しています。パートナーとの利益配分、ブランド構築、顧客との直接的な関係構築が今後の課題です。

テーマ 9：中国パートナーとの関係と地政学リスク対応

Q：中国企業との提携が多いですが、地政学リスクへの対応についてお聞かせください。また、渡邊社長の中国出身というバックグラウンドが、これらの提携にどのように活かされているのかについてもお聞かせください。

A： 中国パートナーとの提携は当社の競争優位性の源泉ですが、地政学リスクへの対応も十分に考慮しています。

1. 渡邊 CEO の強み：

- 中国出身のバックグラウンドにより、言語・文化の壁がない交渉力を有しています。中国系の人脈を活かし、製造や販売に関する有利な条件を獲得しています。知り合いの同年代の経営者には有数の大企業の社長が多くおり、それらの方と中国語で会話することで親密な関係を築くことができる上場企業社長はそう多くありません。そうした人脈の強みを生かして、中国が世界でリードする技術に日本のきめ細かな製造技術及び品質管理プロセスを導入し、日本ブランド化していきます。数多くの案件があり、「中国技術の日本ブランド化の流れ」を作り上げれば、大きな成長が期待できます。中国・日本において製造・品質検査・販売・アフターサービスで最適化するバリューチェーンを各事業で短期間に最適化するノウハウが蓄積されれば、「中国技術の日本ブランド化の流れ」が加速します。
- なお、中国においては資金を海外に投資したいニーズが豊富にあるため、そのような資金を活用して「中国技術の日本ブランド化の流れ」を加速していきます。そう簡単ではありませんが、倉元製作所の動きは我々の中国人脈では非常に関心が高く、成功すれば、次々と「中国技術の日本ブランド化の流れ」を作り上げることが可能と感じています。

2. 地政学リスクへの対応：

- 「中国製品を日本ブランドで販売」というモデルにより、最終製品は日本品質を保証する体制を構築します。グローバルな視点で日本の皆様が安心できる検査・保証体制を構築し、クレーム対応は日本側で実施します。複数パートナーによるリスク分散も図っています。

テーマ 10：ガバナンス改革と社外取締役の招聘

Q：ガバナンス体制の強化についてお聞かせください。

A： ガバナンス改革は当社の経営基盤強化の重要な柱です。

1. 現状の課題：

- 社外取締役の独立性強化が必要であり、専門性の高い人材の招聘と監督機能の強化を進めています。新規事業の成長に寄与する社外取締役の強化を図りたいと考えています。

2. 改革計画：

- 社外取締役については、適任者の選定を進めています。専門性の高い人材の招聘を検討中であり、規制動向や金融規制、法令順守と成長の追求を同時に図る対応力を強化します。

3. 期待する効果：

- 経営の透明性向上、リスク管理の強化、対外的な信頼性向上を期待しています。特に、系統蓄電池事業における電力政策への対応、資金調達における金融機関との関係構築において、社外取締役の知見を活用することを想定しています。

テーマ 11：事業安定性の見通しとリスク要因の詳細分析

Q：今後 1-2 年の事業安定性について、CEO として率直にどのようにお考えですか。主なリスク要因と対応策、そして安定収益フェーズへの移行時期についてもお聞かせください。

A： 事業安定性については、率直に現状を申し上げます。

1. 率直な見解：

- 「現状は不安定」と認識しています。まだまだ、ここ 1-2 年は投資フェーズであり、安定収益は今後 3 年目以降を見込んでいます。

2. 短期リスク（1-2 年）：

- 既存事業の減収が継続しています。新規事業の立ち上げ遅延リスクがあり、キャッシュフローが圧迫される可能性があります。

3. 中長期リスク:

- 中国パートナーへの依存、地政学リスク（米中関係等）、競合の参入、技術変化への対応が課題です。

4. 対応策:

- 複数事業による分散、パートナーシップの多様化、財務基盤の強化、人材確保・育成を進めています。

テーマ 12：中期経営計画

Q：中期経営計画の策定状況と、この目標達成への道筋についてお聞かせください。投資家として、どのようなマイルストーンに注目すべきでしょうか。

A： 中期経営計画と成長ビジョンについてご説明します。

1. 中期経営計画の現状:

- 現時点で正式な中期経営計画は未開示です。事業ポートフォリオ転換期のため、確定的な計画策定は困難な状況にあります。今後適切な時期に、中期経営計画を開示いたします。

2. 掲げている目標:

- 方向性としては、中長期的に清掃ロボット市場での展開拡大、ペロブスカイト太陽電池市場および系統蓄電池市場での確固たる地位確立を目指しています。

3. 成長ステージ:

- 既に述べたように、現在～2 年目は投資・準備フェーズ、3 年目以降は収穫フェーズ、5 年目以降は安定成長フェーズと位置づけています。

4. 投資家へのメッセージ:

- 短期的な業績よりも中長期の成長ポテンシャルに注目いただきたいと考えています。事業ポートフォリオ転換の進捗を定期的の開示し、透明性の高い IR 活動を継続してまいります。

テーマ 13：経営戦略「時代の半歩先に行く」中国の技術×日本ブランド

Q：当社の経営戦略のスローガンである「時代の半歩先に行く」について、具体的な内容と、その背景にある考え方についてお聞かせください。

A： 意味をご説明します。

1. スローガンの意味：

- 。「時代の半歩先に行く」とは、世界の最先端技術（特に中国で急成長している分野）を日本に導入し、日本品質・日本ブランドとして展開することを意味します。「一歩先」ではなく「半歩先」としたのは、過度なリスクテイクを避け、実証された技術を確実に日本市場に適応させる戦略を表しています。中国で日本より先に半歩先を行った技術に日本のきめ細かな製造技術及び品質管理プロセスを導入し日本ブランドを作り上げる仕組みを作ります。

2. 中国の技術×日本ブランドモデル

- 。繰り返しになりますが、中国の優れた製造技術とコスト競争力を活用しながら、日本の品質管理と信頼性を付加します。日本国内での組立・検査体制を構築し、ケースバイケース、コストの最適性を考えながら、「メイドインジャパン」または「日本的な品質が担保されている」と認識される仕組みをグローバルな視点でつくっていきます。アフターサービス、各種クレーム対応などはしっかりと日本企業が窓口になる体制で信頼・安心イメージを構築していきます。地政学リスク、費用対効果などを考慮してもっとも価値が最大化するバリューチェーンの構築を柔軟に作り上げていきます。信頼性の担保が特に重要です。この戦略により、製造原価を抑えながら高品質な製品を提供することが可能となります。

3. 地政学リスクへの配慮：

- 。地政学リスクを回避する各種取引の仕組みを作り上げ、最終製品に対する責任は必ず日本企業が請け負い、出荷します。顧客対応・アフターサービスは日本国内で完結させ、日本ブランドとしての信頼性を維持しています。日本で信頼を得るための仕組みを築いていきます。

テーマ 14：今後のマイルストーン

Q：投資家が注目すべき今後のイベントについてお聞かせください。

A： 2026 年の主要イベントと注目すべき進捗についてご説明します。

1. 2026 年 1Q-2Q の主要イベント

- 2026 年 1Q：ペロブスカイト太陽電池（フィルム型・ガラス型）の実証実験予定
- 2026 年 2Q：トイレ清掃ロボット発売予定

2. 注目すべき進捗

- 清掃ロボットにおける、ファミリーマート向け清掃ロボットの追加導入状況、他のコンビニエンスストアへの業界横断な展開状況、ビルメンテナンス会社向け、トイレ向けの展開
- 電力会社とのペロブスカイト太陽電池実証実験
- AI 高速カメラの大手企業への導入進捗

以上