

# 2013年度決算および 2014-2016年度中期経営計画説明会

積水化学工業株式会社  
代表取締役社長  
根岸 修史

2014年4月28日

**事業収支実績**

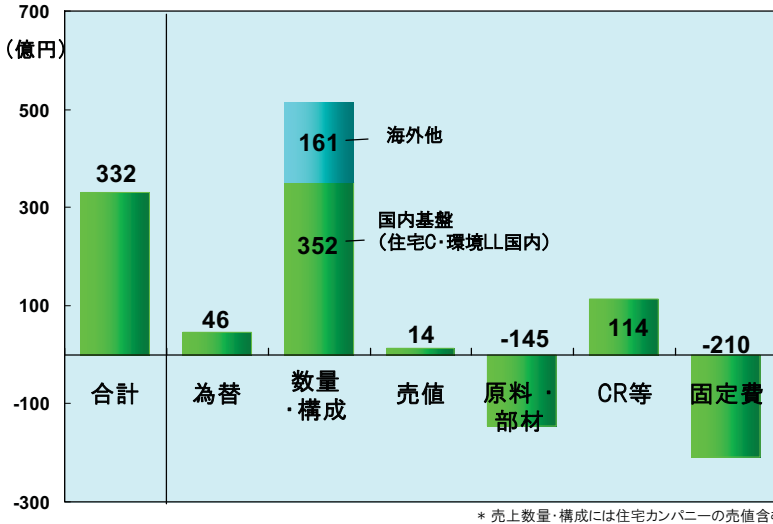
(億円)

	2008年度実績		中期経営計画GS21-SHINKA !				2nd Stage 2013年度 ローリングプラン	
			1st Stage 2010年度実績		2nd Stage 2013年度実績			
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
住宅	4,245	171	4,187	244	4,968	411	5,000	340
環境LL	2,252	17	1,956	15	2,399	65	2,400	150
高機能P	2,626	158	2,816	244	3,538	361	3,600	360
その他	219	-10	196	-9	203	-11	200	-50
全社	9,342	336	9,155	493	11,109	825	11,200	800

■ 利益創出能力のレベルアップ

- 国内基盤事業(住宅・国内水インフラ)の収益力強化に成功
- 円高是正背景にグローバル戦略事業の数量・構成拡大
- さらなる成長に向けてのグローバル事業体制整備が進む

2013年度(2010年度比) 営業利益要因分析



\* 売上数量・構成には住宅カンパニーの売値含む

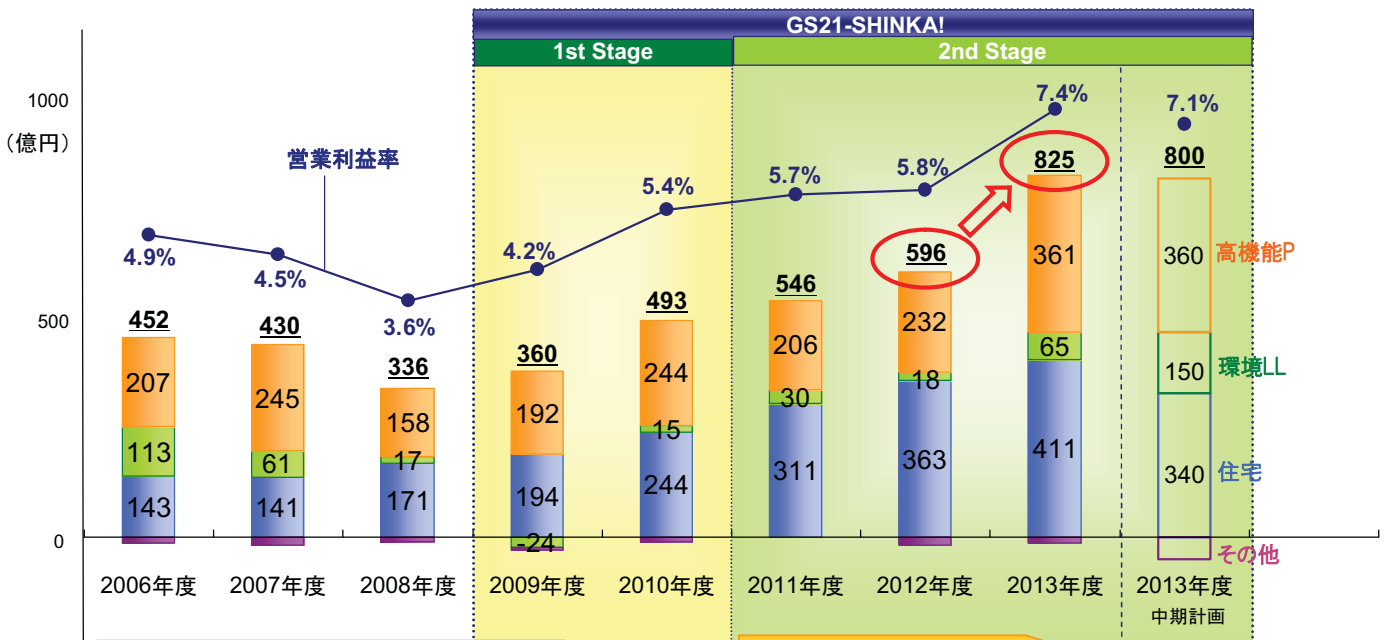
SEKISUI CHEMICAL GROUP

2011-13年度 主な実施施策

	国内基盤事業	グローバル戦略事業
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>「スマートハウスNo.1戦略」を確立(住宅)</li> <li>リフォーム事業を急ピッチで拡大(住環境)</li> <li>バリューチェーン展開による事業拡大(環境LL・国内)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル供給体制拡充(AT分野)</li> <li>モバイルソリューション事業拡大(IT分野)</li> </ul>
基盤強化策	<ul style="list-style-type: none"> <li>三菱樹脂管材事業獲得で収益力拡大(環境LL・国内)</li> <li>全国生販一体体制を確立(住宅)</li> <li>営業戦力強化(住宅・住環境)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米検査事業の構造改革(MD分野)</li> <li>欧州事業再建途上(管路更生)</li> </ul>
フロンティア	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASEANでの生産拠点新設(AT分野、機能樹脂)</li> <li>アジア水インフラ事業拡大(水インフラ海外)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイ量産工場稼働(住宅)</li> <li>エネルギー関連新材料開発                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-フィルム型リチウムイオン電池</li> <li>-フィルム型色素増感太陽電池</li> </ul> </li> </ul>

営業利益推移

ビジネスモデル変革進み、一段上の利益創出能力を獲得



2006-2010年度 2070億円創出

3年間で1970億円創出

外部環境  
為替レート\*

年度	2007年6月	2008年10月	2011年3月	2011年9月	2012年9月	2012年12月	2014年4月
USD/JPY	116	103	87	80	83	100	100
EUR/JPY	147	152	115	111	107	134	134

\* 各年の期中平均レート

SEKISUI CHEMICAL GROUP

### 2013年度実績

(億円)

	2012年度実績*		2013年度実績		増減		海外子会社 2012年1-3月実績	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
住宅	4,690	363	4,968	411	278	48	-	-
環境LL	2,145	18	2,399	65	254	47	49	-7
高機能P	3,320	232	3,538	361	218	128	327	13
その他	405	-13	438	-8	33	5	2	0
消去又は全社	-236	-5	-235	-3	2	1	0	-1
<b>全社</b>	<b>10,324</b>	<b>596</b>	<b>11,109</b>	<b>825</b>	<b>784</b>	<b>229</b>	<b>377</b>	<b>5</b>

全社経常利益	607	833	226
全社当期純利益	302	412	110
1株当たり配当	18円	23円	5円

\* 2012年度実績：海外子会社は2012年1月～2013年12月の15ヶ月実績（2012年度より連結子会社の決算を3月期に統一）

- 事業環境変動に対応し、国内基盤事業の数量・構成を拡大
- 高付加価値製品拡販中心に、グローバル戦略事業を拡大
- ネクスト・フロンティア開拓が進捗

#### 【国内基盤事業】

- 新築住宅受注高 103%\*
- 環境LL・国内事業売上高 110%\*

#### 【グローバル戦略事業】

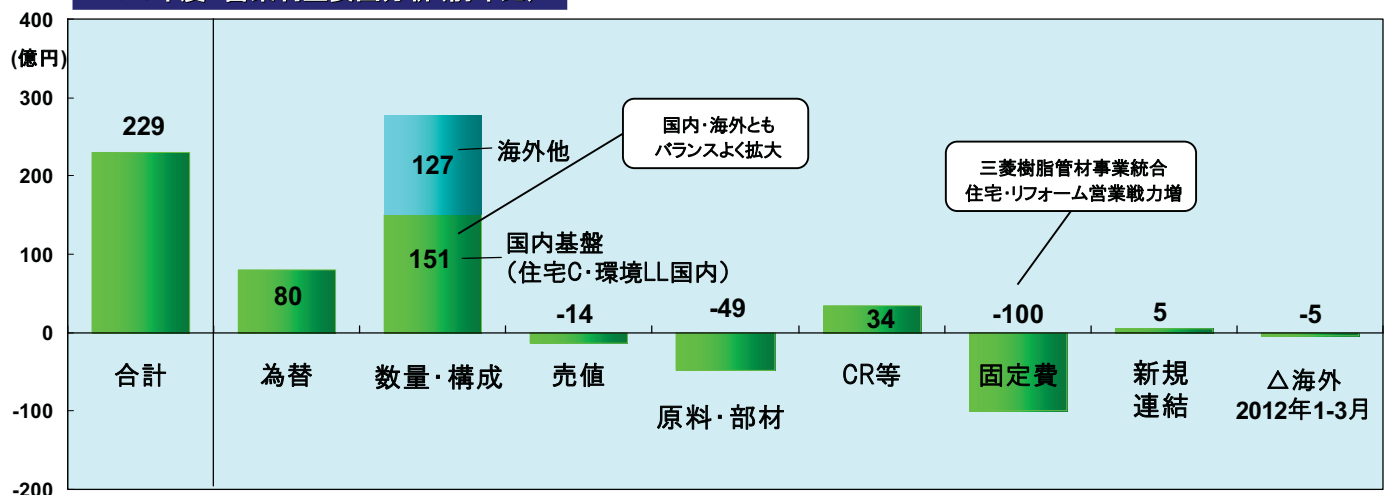
- AT関連事業売上高 126%\*
- モバイルソリューション売上高 151%\*

#### 【ネクスト・フロンティア開拓】

- タイ・塩素化塩ビ樹脂(CPVC)新工場設立
- 中国・水インフラ合弁会社設立
- タイ・住宅量産工場設立

\*前年比

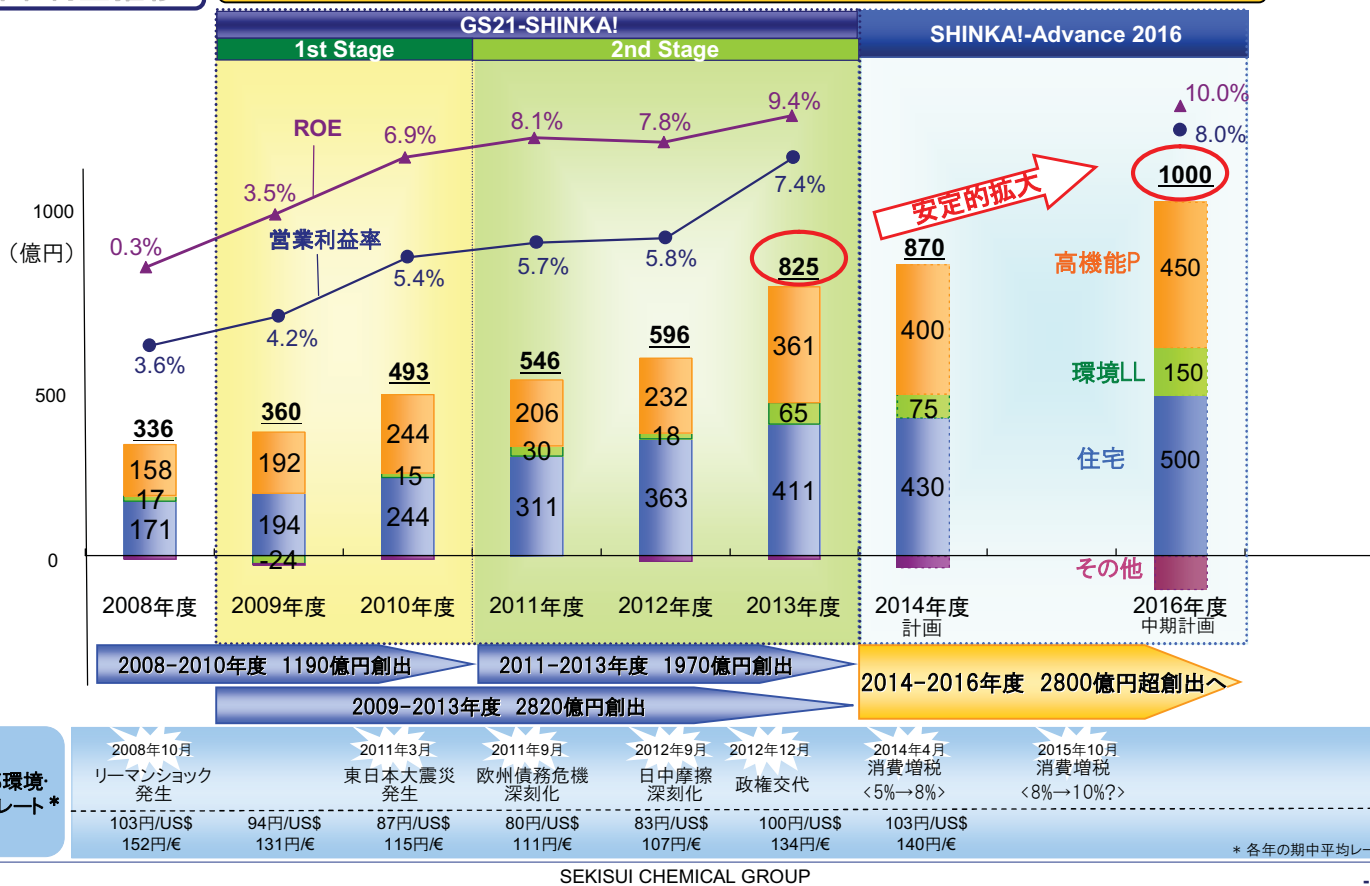
### 2013年度 営業利益要因分析(前年比)



\* 売上数量・構成には住宅カンパニーの売値含む

### 営業利益推移

事業環境変動に左右されない安定的利益拡大と事業のレベルアップを並行して進める



### 事業収支計画

(億円)

	2013年度実績		2014年度計画		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
住宅	4,968	411	5,240	430	272	19
環境LL	2,399	65	2,470	75	71	10
高機能P	3,538	361	3,700	400	162	39
その他	438	-8	410	-25	-28	-17
消去	-235	-3	-280	-10	-45	-7
全社	11,109	825	11,540	870	431	45

全社経常利益	833	850	17
全社当期純利益	412	460	48
1株当たり配当	23	24	1

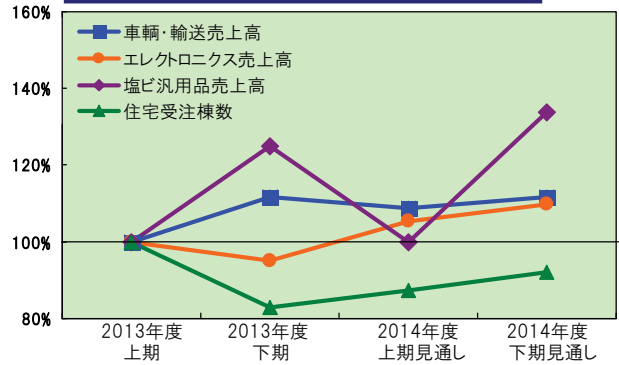
### 市場動向・見通し

- ・国内：増税により一時的に停滞するも、上期後半から回復へ
- ・欧州：財政・政治リスク残るも、緩やかに景気回復へ
- ・米国：雇用改善・設備投資増など景気回復継続
- ・アジア・新興国：速度は鈍化するも、旺盛な内需背景に成長継続

### 為替・原料

- ・為替：極端な円高は解消
- ・原料：原油・ナフサ由来原料上昇傾向

### 主要事業の伸長率(2013年度上期BM)



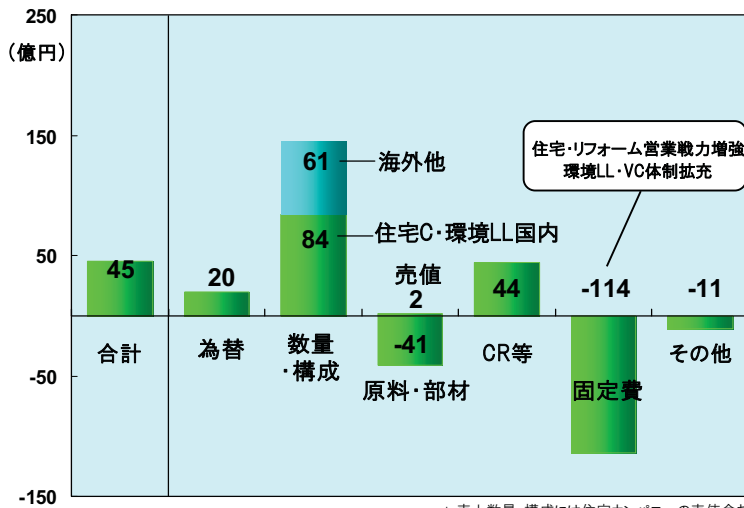
### 主要事業の見通し

	事業・分野	事業環境・事業機会
グローバル事業	エレクトロニクス	新機種発売等により中小型液晶(特にモバイル)向け需要は拡大、TV・PC向けは総じて低調
	車輻・輸送	グローバルで順調に需要拡大(中国・米国市場好調、欧州市場回復、国内は増税により一時的に需要停滞)
	住インフラ材	インド・中東向け塩素化塩ビ樹脂(CPVC)需要旺盛
	ライフサイエンス	国内・欧米とも検査薬需要は安定的に拡大、新製品投入等により拡販
	インフラストック(管路更生) 水インフラ海外	欧州管路更生需要は回復基調。アジアでインフラ整備需要が旺盛
国内事業	住宅	1Qは増税(5→8%)で一時的にムード悪化、2Qから徐々に回復へ。下期は増税(8→10%)控え、一定の駆け込み発現
	住環境事業	OB顧客ボリュームゾーン(引渡し後15～25年)の需要拡大、増税影響は軽微
	水インフラ	大型補正予算執行等により官需拡大、民需は増税後反動あるも、マンション・工場等ストック改修需要堅調

### 2014年度計画概要

- 事業の新枠組み(“中核”、“成長”、“育成・創造”)を設定し、各々のレベルアップを進める
  - 国内“中核事業” 需要変動(消費増税・補正予算)への着実な対応
  - “成長事業 Growing8” 強みを持つ領域・成長市場
  - “育成・創造事業” 成長事業”昇格に向け事業基盤整備・ビジネスモデル構築を推進

### 2014年度営業利益要因分析(前年比)



### 2014年度 主な実施施策

	成長戦略	事業強化・加速策
中核事業	・「スマートハウスNo.1戦略」推進【住宅】	・ユニット内完結(工場生産極大化)によるコスト競争力強化【住宅】 ・営業戦力強化【住宅・住環境】 ・汎用品事業の効率化(生産・物流・販売)を徹底【環境LL・国内】
Growing 8	・VC展開によるストック需要獲得【環境LL・国内】 ・中国・ASEANでの事業拡大【海外水インフラ】 ・CPVC新工場垂直立ち上げとFP(熱膨張耐火材)拡販【住インフラ材】	・リフォーム事業継続拡大【住環境】 ・海外事業基盤強化【管路更生】 ・高機能品の拡販【車輻・輸送】
育成・創造	・新事業(タイ・住資産マネジメント・住生活サービス)の基盤整備【住宅】 ・LED・実装材料向け分野での新製品開発【高機能P】	

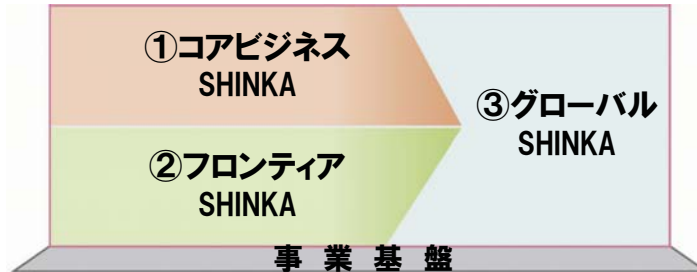
全体概要

方針

◆100年経っても存在感のある企業グループを目指し  
 “SHINKA”（進化、新化、深化）を継続・発展させる

基本戦略

◆「3つのビジネスモデルSHINKA」により  
 ビジネスモデルの変革を継続し、長期を見据え新たな変革にも着手



◆「3つのビジネスモデルSHINKA」を支える人材と組織の活性化や  
 CSR経営の更なる進化を目指し、「CSR SHINKA」に取り組む

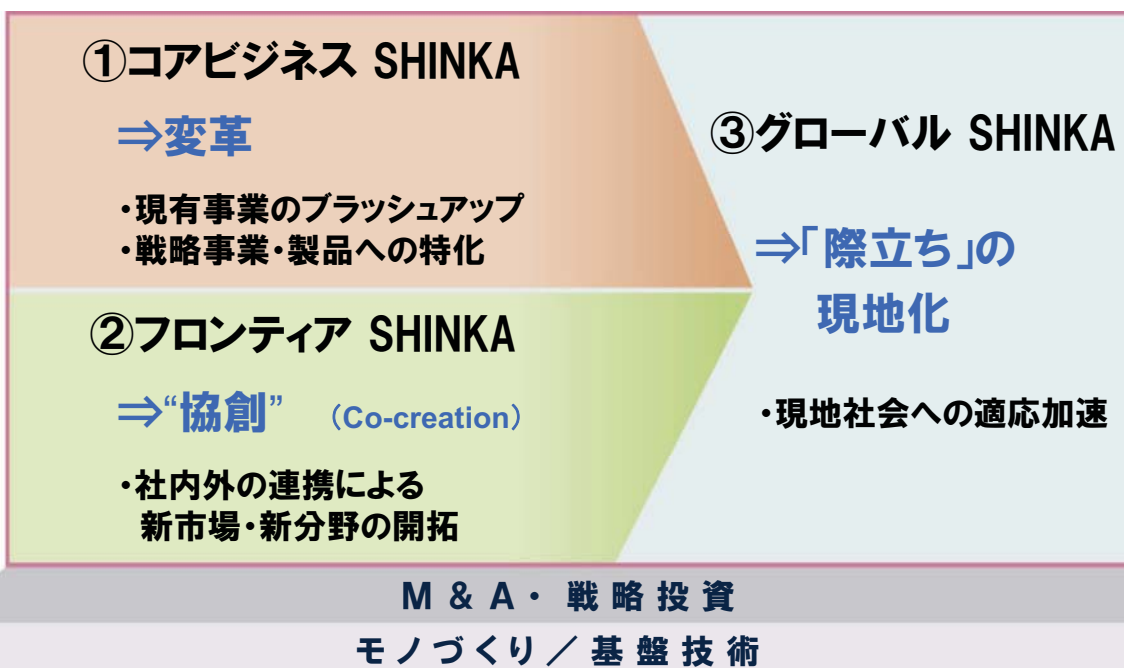
目標

2016年度

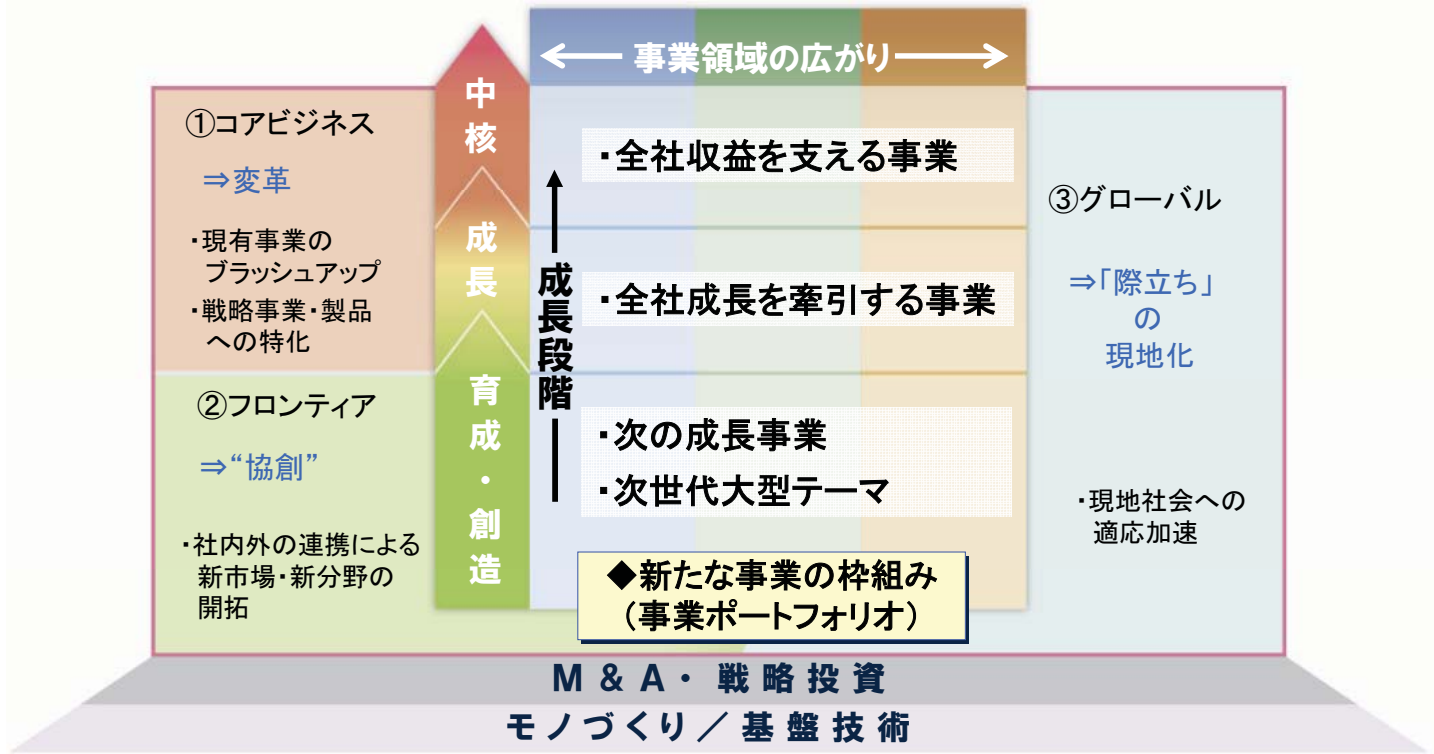
営業利益：1,000億円  
 売上高：1兆2500億円  
 ROE：10%

3つのビジネスモデルのSHINKA

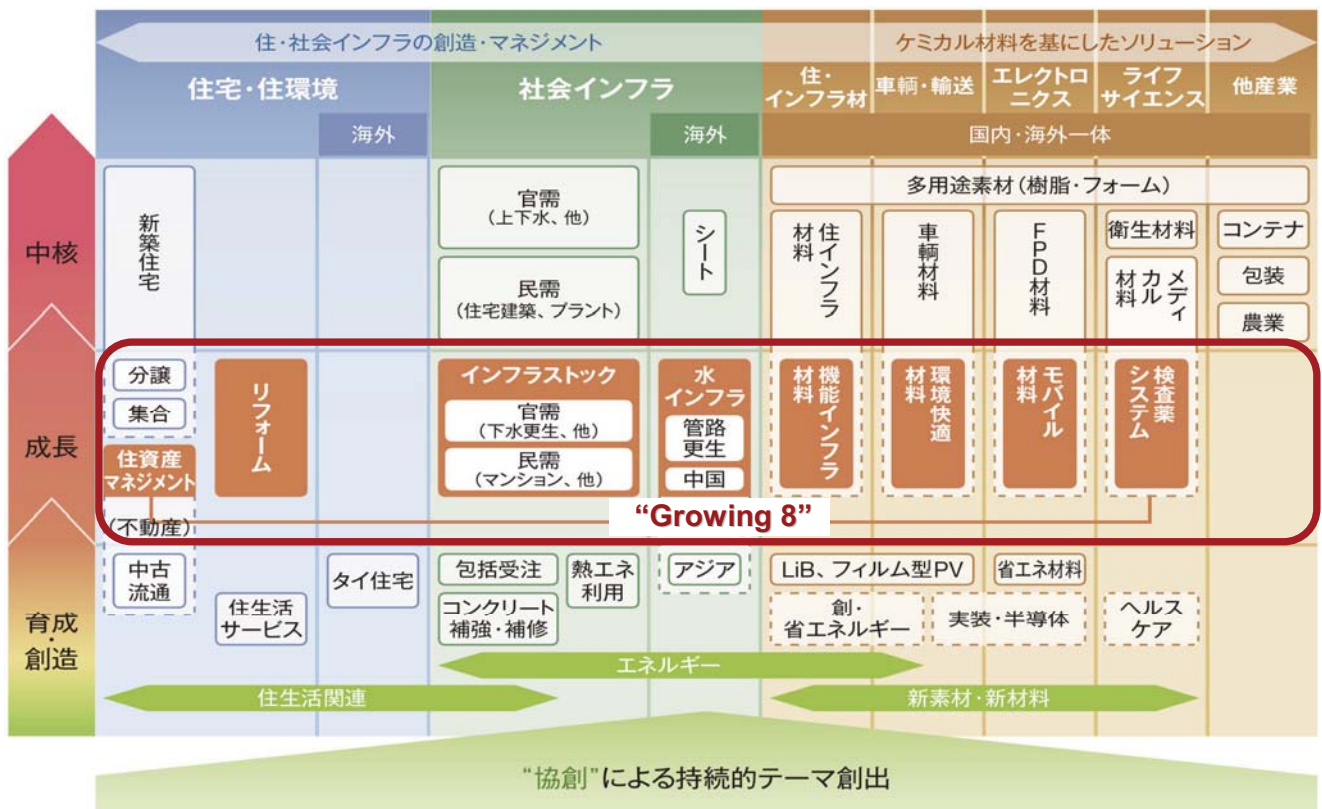
3つのビジネスモデルSHINKAのキーワード：「変革」「協創」「『際立ち』の現地化」



新たな事業の枠組み

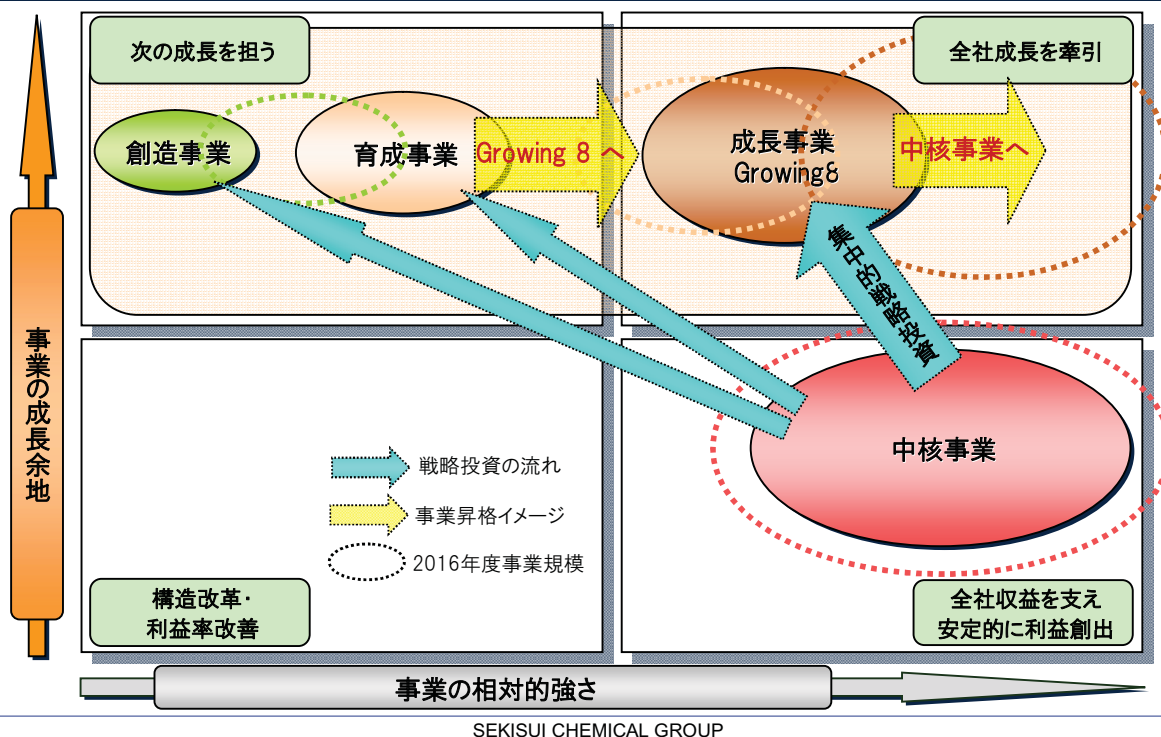


新事業ポートフォリオ



- 中核事業：事業をよりシャープに変革・ストック等新領域を深耕
- 成長事業：成長領域・強みを持つ領域にフォーカスし、高成長狙う
- 育成・創造：社内外の“協創”により次の成長事業を育てる

*単位: 億円	2013年度	2016年度
Growing8売上高	3,300	4,300
海外売上高 (うちアジア)	2,600 (1,050)	3,300 (1,500)



事業収支計画

(億円)

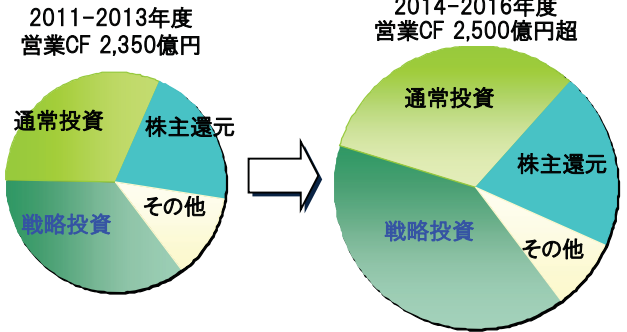
	2013年度実績		2016年度計画		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
住宅	4,968	411	5,500	500	532	89
環境LL	2,399	65	3,000	150	601	85
高機能P	3,538	361	3,900	450	362	89
その他	203	-11	100	-100	-103	-89
全社	11,109	825	12,500	1,000	1,391	175



## キャッシュフロー戦略

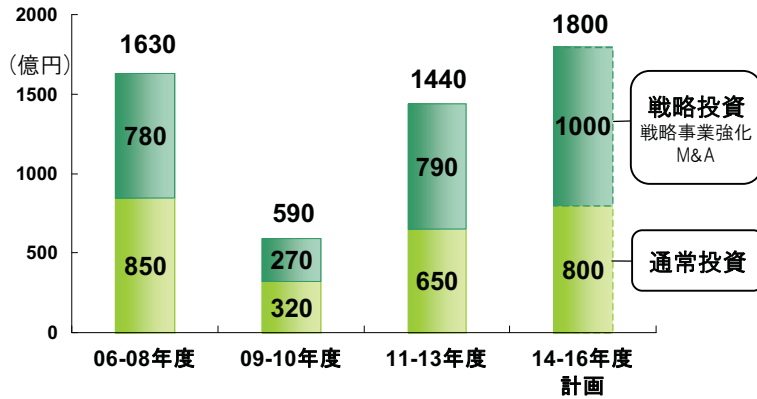
- 成長事業を中心に積極的に戦略投資を実施
- 2016年度 ROE10%
- 連結配当性向30%を目処に安定的に配当

## キャッシュフローの使途

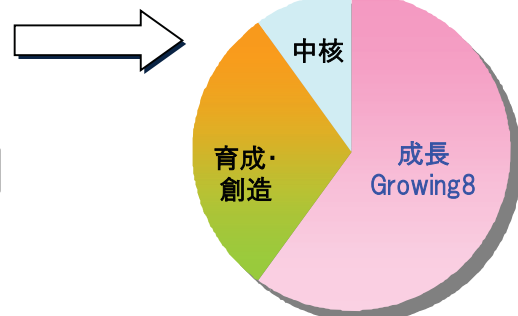


より積極的に戦略投資を実施

## 投資額推移と内訳



## 戦略投資の配分



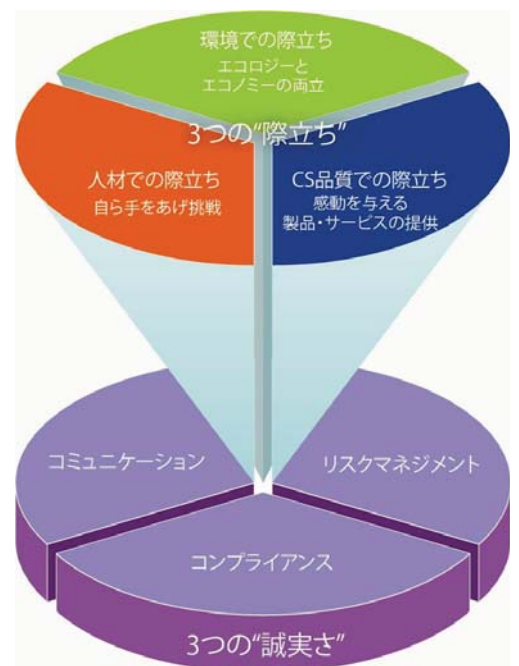
成長事業に集中的に投資

## CSR SHINKA

Group/Global/Communicationを軸に  
各種の施策に取り組む

- ・グループ … 積水化学グループへの更なるCSR経営浸透
- ・グローバル … 価値観を共有しグローバルで課題を解決
  - ・国内外同一目標の設定
  - ・ローカル展開でのリスク管理
- ・コミュニケーション … ステークホルダーとの対話拡充による企業価値の向上
  - ①全体: 新スローガンによる発信力強化
  - ②投資家: 要請に対応した情報開示
  - ③地域社会・地球環境: 環境新長期ビジョン

『環境』は経営に付随するものではなく、  
事業に直結した経営の中心をなすもの



CSR経営の更なる進化による人材の活性化、積水らしさの追求

# 2013年度決算内容

経営管理部担当  
専務執行役員 久保 肇

## 連結対象会社数

	2014年3月末	2013年3月末	増減
連結会社	167社	167社	増加 4社 積水KNT(中国水インフラ事業会社)、 ASTM(インドネシア車輛成型品事業会社)等 減少 4社
持分法会社	8社	8社	-

## 連結会社増減による影響額

(億円)

売上高	+76	積水KNT*1等
営業利益	+5	

\*1 2013年度第1四半期より新規連結

## 損益概要

(億円)

	2013年度	2012年度	増減		海外子会社 2012年1-3月
売上高	11,109	10,324	784	(1,086)*1	377
売上総利益	3,361	3,025	336		
売上総利益率	30.3%	29.3%	1.0%		
販売費および一般管理費	2,536	2,428	107		
営業利益	825	596	229	(229)*1	5
持分法投資損益	21	12	8		
その他営業外損益	-13	-2	-11	為替差損益 -16	
経常利益	833	607	226		
特別利益	-	18	-18		
特別損失	109	180	-71		
税引前利益	724	445	279		
法人税等	301	*2 133	168		
少数株主利益	12	10	1		
当期純利益	412	302	110		

為替レート (期中平均)	米ドル	100円	83円	17円
	ユーロ	134円	107円	27円

\*1 新規連結及び前年度の海外15ヶ月決算(2012年1月~2013年3月の15ヵ月決算)影響を除く増減  
 \*2 前年度の連結納税開始に伴う未実現利益の消去に係わる税効果による税金費用22億円減、  
 研究開発促進税制活用による税金費用35億円減を含む

SEKISUI CHEMICAL GROUP

-20-

## 連結キャッシュ・フロー

(億円)

	2013年度	2012年度
営業活動によるキャッシュフロー	977	710
投資活動によるキャッシュフロー	* -609	-311
財務活動によるキャッシュフロー	-498	-305
現金及び現金同等物の増減額	-99	133
現金及び現金同等物の期末残高	512	586
フリーキャッシュフロー =営業活動CF+投資活動CF-配当支払	249	307

\* 定期預金の預入による支出(純額)-239億円を含む

SEKISUI CHEMICAL GROUP

-21-

貸借対照表(資産)

(億円)

	2014年3月末	2013年3月末	増減
現金及び預金	1,077	911	165
売上債権	1,922	1,721	202
棚卸資産	1,563	1,400	163
その他流動資産	384	367	17
有形固定資産	2,521	2,407	114
無形固定資産	398	491	-93
投資有価証券	1,517	1,462	55
投資その他の資産	227	257	-29
<b>資産合計</b>	<b>9,610</b>	<b>9,016</b>	<b>594</b>

住宅 80、為替 38

のれん減損(ナコート) -53

為替影響 226

貸借対照表(負債・純資産)

(億円)

	2014年3月末	2013年3月末	増減
無利子負債	3,934	3,530	404
有利子負債	940	1,153	-213
<b>負債合計</b>	<b>4,875</b>	<b>4,683</b>	<b>191</b>
資本金等	2,092	2,092	0
利益剰余金	2,402	2,093	310
自己株式	-203	-116	-88
有価証券評価差額金	190	178	12
少数株主持分	165	143	21
その他純資産	90	-58	148
<b>純資産合計</b>	<b>4,736</b>	<b>4,332</b>	<b>403</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>9,610</b>	<b>9,016</b>	<b>594</b>

未払法人税等 115  
前受金 82

当期純利益 412  
配当支払 -103

為替換算調整 134

## 減価償却費・資本的支出

(億円)

	減価償却費			資本的支出		
	2013年度	2012年度 *1	増減	2013年度	2012年度 *1	増減
住宅	77	70	8	111	123	-11
環境LL	61	61	0	105	77	27
高機能P	184	192	-8	176	145	32
その他	15	19	-4	15	16	-1
消去又は全社	6	7	-1	11	8	3
合計	344	*2 349	-5	418	*3 368	50

\*1 海外子会社は2012年1月～2013年3月の15ヵ月実績(2012年度より連結子会社の決算を3月期に統一)

\*2 海外子会社の2012年1月～3月の3ヵ月間の減価償却費は20億円

\*3 海外子会社の2012年1月～3月の3ヵ月間の資本的支出は11億円

## 減価償却費・資本的支出

(億円)

	2014年度計画	2013年度	増減
減価償却費	* 330	344	-14
資本的支出	420	418	2
研究開発費	280	277	3

\* 2014年度より、当社及び国内子会社の有形固定資産の減価償却方法を定率法から定額法に変更

## 2014年度利益計画

(億円)

	2014年度計画	2013年度	増減
売上高	11,540	11,109	431
営業利益	870	825	45
経常利益	850	833	17
当期純利益	460	412	48

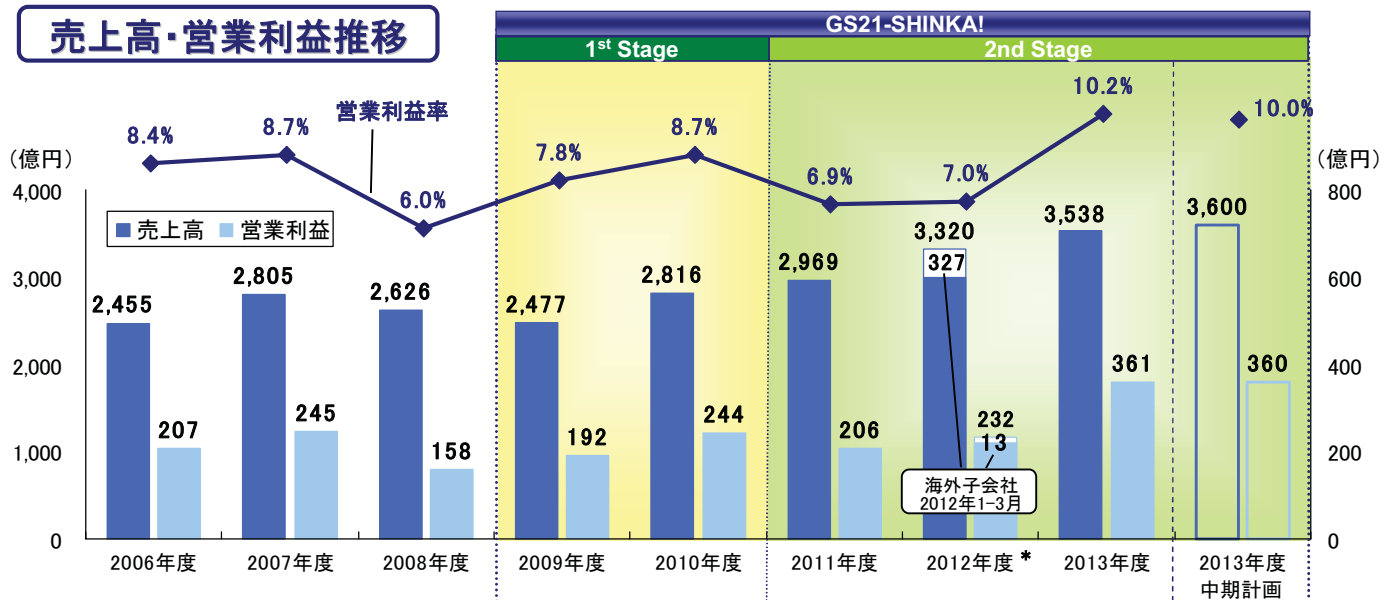
配当(円/株)	24	23	1
---------	----	----	---

\* 2014年度計画の為替レートの前提は、103円/US\$、140円/ユーロ

# 高機能プラスチックカンパニー

カンパニープレジデント  
加藤 敬太

## 売上高・営業利益推移



\* 海外子会社は2012年1月～2013年3月までの15ヶ月決算

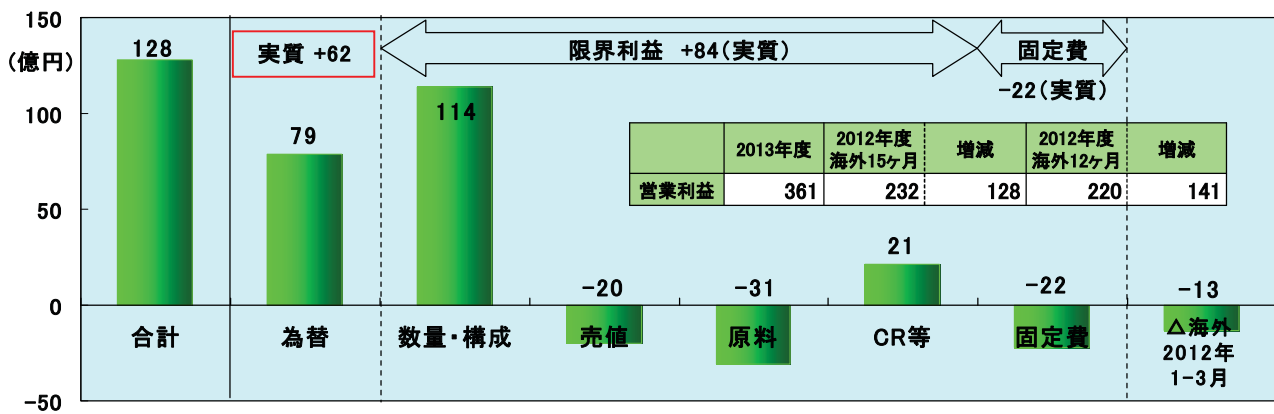
狙い	施策	結果(2011年度～2013年度)
業容拡大	戦略事業強化	能力増強 設備投資: タイCPVC、モバイル関連(テープ・フォーム)
	海外事業拡大	事業補強 M&Aと合併会社設立: 3件
		現地化等 生産拠点数: 3増(インド、インドネシア)
	新製品・新事業推進	フロンティア 販売拠点数: 2増(インドネシア、米サンノゼ)
経営基盤強化	事業構造見直し	プロジェクト推進 LJ(LED・実装材料)新規立ち上げ
		拠点再編 尼崎工場撤退完了

2013年度総括

積極的な海外展開が奏功し、2013年度大幅増収増益

- IT：需給バランス悪化影響を受けるも、主要FPD材料の売上が伸長
- AT：欧州は需要回復、米国・中国は自動車需要好調で高機能品の拡販進む
- MD：検査薬・検査機器等の海外展開進捗

2013年度営業利益要因分析(前年比)



2014年度方針

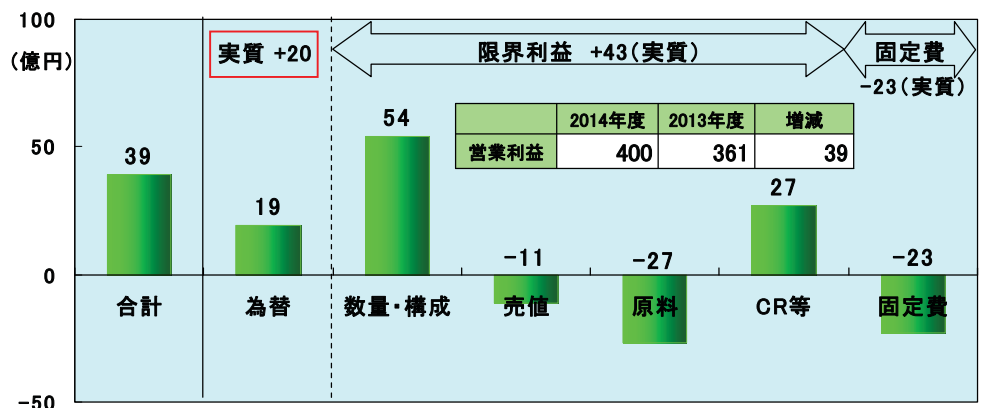
“Chemical Solution” ⇒ 高収益カンパニー

- 成長エンジン  
新戦略4分野、海外事業、新製品・新事業
- 経営基盤強化  
(海外)運営基盤、事業構造改革、安全・品質・コンプライアンス

市況動向

地域	状況
日本	消費増税による反動を懸念
欧州	緩やかな回復基調が持続
米国	設備投資回復、景気は底堅く推移
中国	実質成長率は7%~8%で横這い

2014年度営業利益要因分析(前年比)

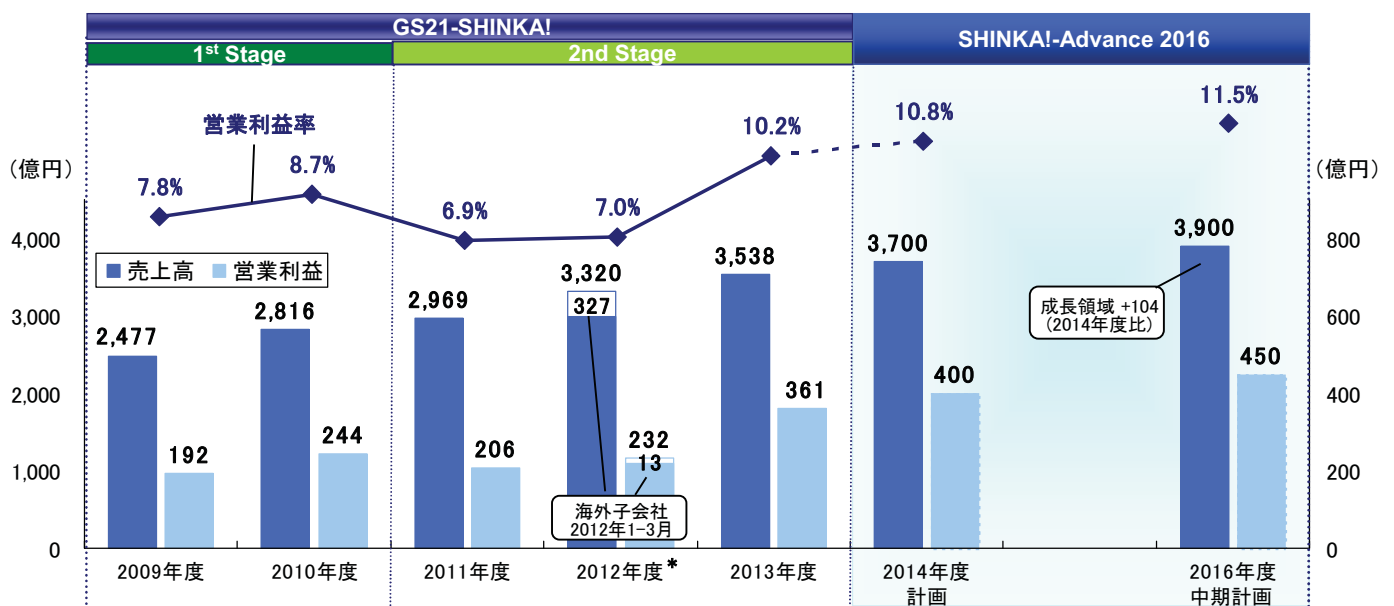




新戦略4分野と成長領域

新戦略4分野					産業
分野	IT→ エレクトロニクス	AT→ 車両・輸送	住インフラ材	MD→ ライフサイエンス	
中核	FPD 材料	車両 材料	住インフラ 材料	衛生材料  メデイカル材料	包装、 農業、 コンテナ他
成長	モバイル 材料 <small>テープ、微粒子 シール剤、フォーム等</small>	環境快適 材料 <small>高機能膜、 PPフォーム等</small>	機能インフラ 材料 <small>CPVC、 耐火材等</small>	検査薬 システム <small>検査薬、 検査機器等</small>	
育成 創造	省エネ材料  実装・半導体材料	創・省エネルギー		ヘルスケア	

売上高・営業利益推移

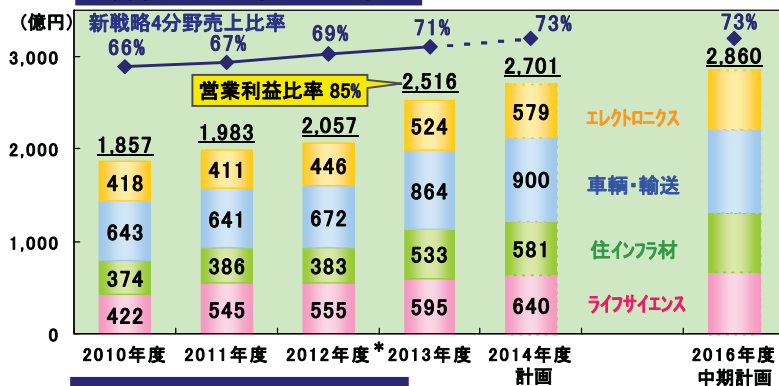


中期ビジョン

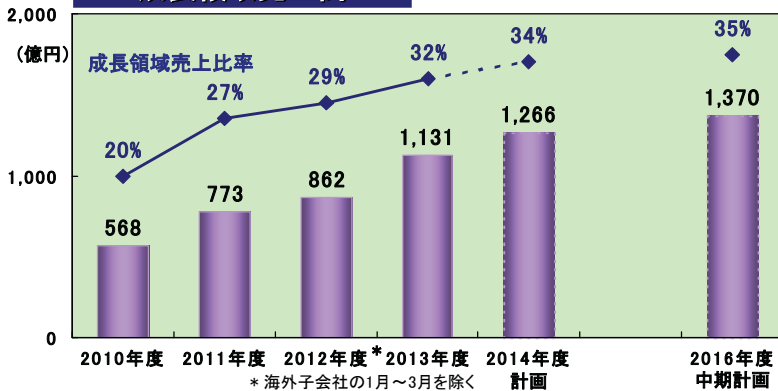
成長領域と育成・創造領域に集中投資し、尖った新製品で利益を生み出す

成長エンジン

新戦略4分野別売上高



成長領域売上高



1. 新戦略4分野

- 1) 成長領域への開発・営業工数重点配分
- 2) 大型戦略設備の能力増強
- 3) 既M&A分のシナジー増と新規補強探索

2014年度重点施策

エレクトロニクス：

モバイル材料の売上拡大  
ITOフィルム事業の抜本改革

車輜・輸送：

高機能品を中心とした拡販  
車輜成型品のインド・インドネシアでの本格展開

住インフラ材：

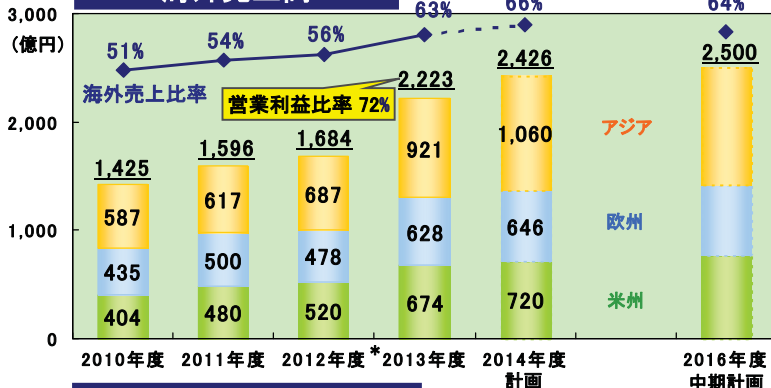
インド・中東でのCPVCの拡販  
タイでのCPVC新工場の垂直立ち上げ

ライフサイエンス：

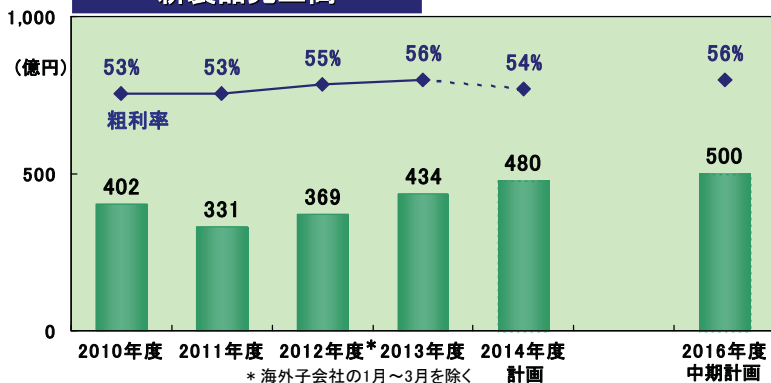
メディカル事業のグローバル拡大  
欧米でのシナジー発現加速

成長エンジン

海外売上高



新製品売上高



2. 海外事業

- 1) 海外生産拡大  
技術・技能移転  
グローバル購買力アップ  
生産拠点拡充検討
- 2) 輸出拡大  
駐在員増強  
グローバルスペックイン活動  
フロンティア拡大 (人員、拠点)

3. 新製品・新事業

- 1) 新製品  
育成創造領域 (LIB用部材等) 加速  
企画力アップ  
独自製品創造
- 2) 新事業  
FP (熱膨張耐火材): サッシ・区画の拡販  
LJ (LED・実装材料): 事業の柱構築

安心・安全 / 循環社会 / 健康・快適

育成・創造領域

注力3分野の製品群

実装・半導体材料

創・省エネルギー材料

ヘルスケア部材・材料

テクノロジーパッケージ=キーファンクション

接着力制御

エネルギー変換

物性革新  
(耐久性/印刷性ほか)

10のTPFの徹底強化と掛け算(融合)で、新技術/新製品群を生み出す

テクノロジープラットフォーム(TPF)

①PVA/B

②アクリル

⑤(有機/無機)微粒子

⑧発泡

⑥ナノ複合

③エポキシ

④ケイ素系ポリマー

⑦機能薄膜

⑨精密成形

4つの素材TPF

⑩評価・分析

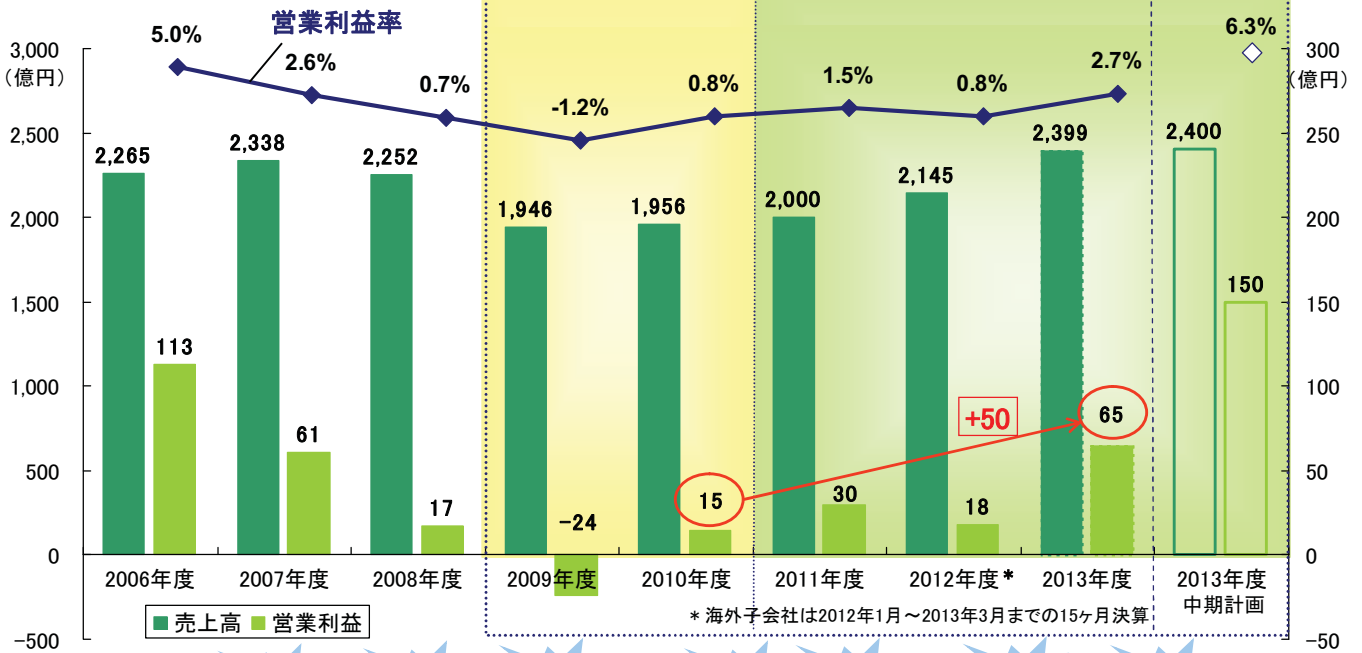
5つの加工TPF

1つの基盤TPF

# 環境・ライフラインカンパニー

プレジデント  
高見 浩三

## 売上高・営業利益推移



外部環境

建設不況   リーマンショック   民主党に政権交代   東日本大震災   欧州債務危機   自民党に政権交代   消費増税 5%→8%

市場ニーズはストックに移行：公共投資減も国交省のストック予算は年々増加(2006年4.2兆円→2013年4.9兆円)

当社状況

- 1) 汎用品・ルート重視から脱却できず
- 2) ストック需要への対応遅れ
- 1) 汎用品徹底効率化(三菱管材買収)
- 2) ビジネスモデル大改革(ストックヘシフト)

2013年度総括

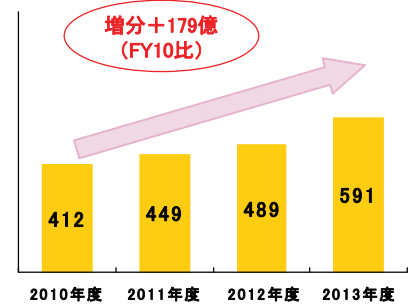
国内事業: 堅調なストック需要とバリューチェーン売上伸長で増収増益

官需: 公共投資(ストック)が堅調に推移し、売上数量増  
 「大阪府河内長野市下水道管路施設包括的管理業務」を受託  
 民需: 三菱効果と堅調な住宅需要により順調に推移

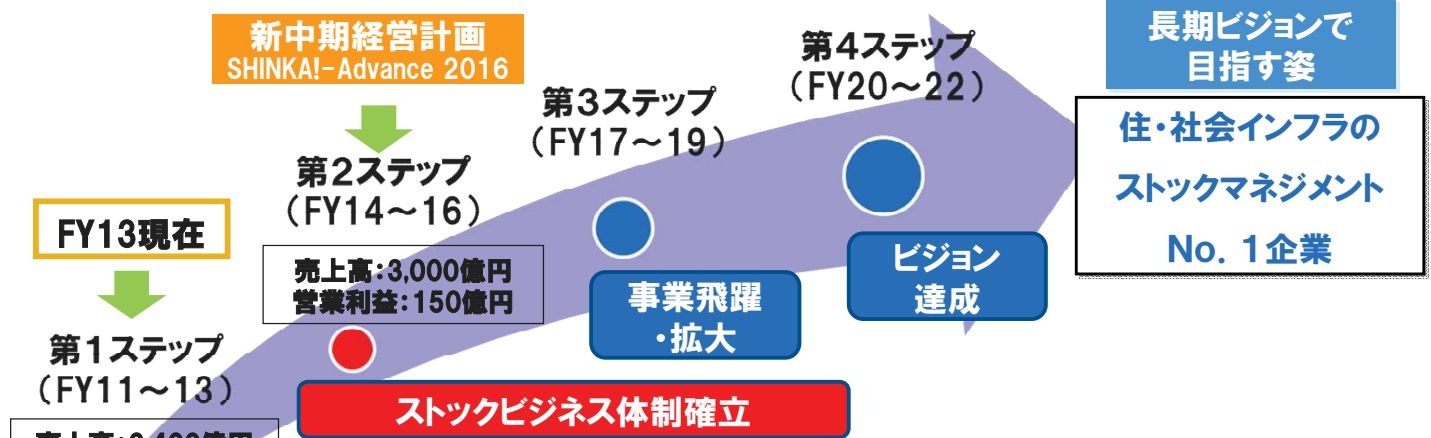
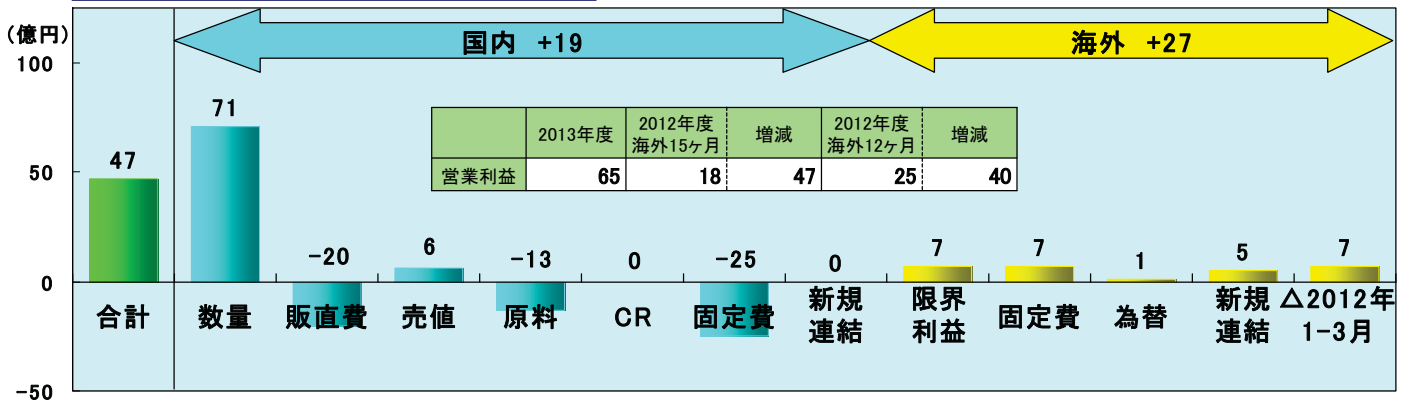
海外事業: 採算性改善と新規連結効果等で増収増益

管路更生: 欧州改革に一定の進捗あり採算性が改善  
 シート: 航空機向けを中心にシート事業の売上が伸長  
 水インフラ: 積水KNT社が順調に立ち上がり売上大幅増

国内バリューチェーン売上高推移 (億円)

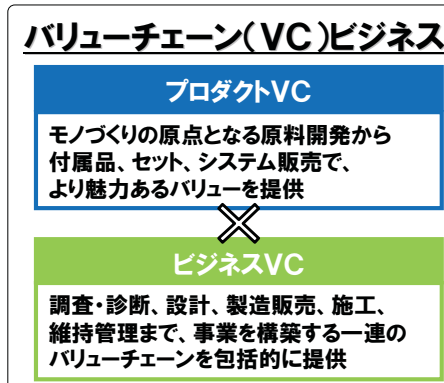


2013年度営業利益要因分析 (前年比)



**ビジネスモデル大改革**  
 汎用品・単品ビジネスから  
 バリューチェーンビジネスへ

①汎用品事業の徹底効率化  
 ②ストック分野へのシフト



カンパニー方針

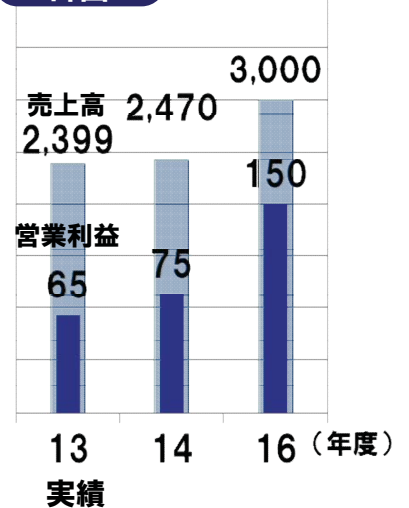


バリューチェーンビジネスを武器に  
全分野における「補修、更生、更新」のソリューションを提供し  
ストック分野のエンジニアリングメーカーを目指す

<ストック分野のソリューション>



計画 (単位:億円)



基本戦略

- (1) 汎用品事業の徹底効率化
- (2) ストック分野での事業拡大
- (3) 海外事業の収益基盤強化・成長への布石づくり
- (4) 全人材バリューチェーン化(バリューチェーン学校活用)

売上ポートフォリオ

【凡例】 汎用品 成長ストック 成長その他

分類	官需	民需	海外	FY13 売上	FY16 売上		
〔中核〕 汎用品事業 徹底効率化	上下水 (汎用品) 農水 (汎用品)	運輸港湾 (まくらぎ) ガス電力他 (ガス管, CCB)	住宅 (管材, 建材, UB) 建築 (新築配管, タンク) プラント (バルブ)	シート既存 (航空機)	1,650億円 構成比 69%	1,500億円 構成比 50%	
ストック事業に経営資源をシフト							
〔成長〕 ストック事業 最注力	水道ストック (ノーディ他) 運輸ストック (防音材) 通信管更新	下水更生 農業ストック (水路更新) 防災 (受圧板他)	リフォーム 工場ストック (VC受注) 断熱	MSストック (配管リニューアル) MSリノバ 介護UB	管路更生 シート新規 (鉄道) 中国インフラ	740億円 構成比 31%	1,380億円 構成比 46%
ストック分野を切り拓く武器を開発							
〔育成・創造〕 将来の成長事業	コンクリート補強 包括受注	下水熱	水浄化 地中熱	垂インフラ 包括受注	10億円 構成比 0%	120億円 構成比 4%	

ストック増分 520億円 → 50%

**FY16 ストック売上 1,100億円 (FY13比 倍増)**

ストック増分 60億円 →

2014年度方針

カンパニー改革「真価」の年

～FY16に向けた仕込み～

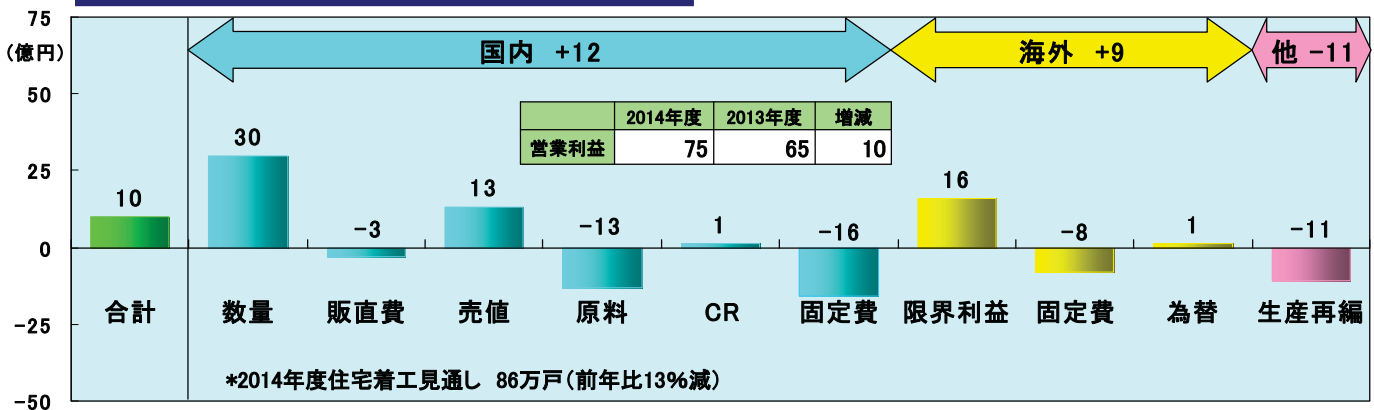
FY14目標 売上:2,470億円 営利:75億円

1. 汎用品の徹底効率化(生産再編・流通改革の実行)
2. 成長ドメインのバリューチェーン体制確立
3. ストック市場戦略製品の拡充
4. バリューチェーン人材の育成
5. 海外事業の基盤強化

市場動向

地域	状況	市場予測 (前年比)
国内	官需	・公共投資は堅調 ・老朽インフラ改築予算増 108%
	民需	・消費増税の反動を懸念 ・建築改修需要は堅調 汎用品 95% ストック 105%
欧州・米国	・市場回復基調	105%
中国・アジア	・公共投資拡大 ・新興国インフラ整備加速	108%

2014年度営業利益要因分析(前年比)

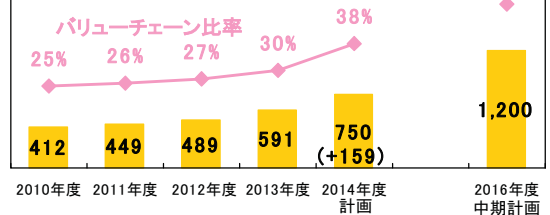


国内事業

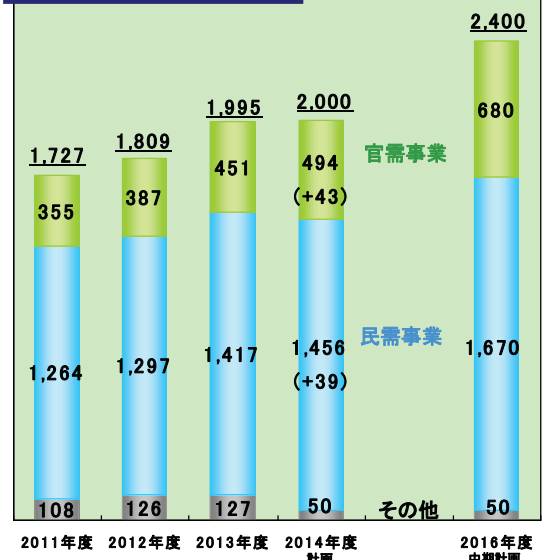
重点施策

1. 汎用品の徹底効率化
  - 1) 地産地消戦略推進による生産・物流最適化
    - ①国内生産拠点の再編
    - ②最適物流網の構築
  - 2) 市場縮小に備えた販売体制の構築
    - ①成長分野(ストック)への人員シフト
    - ②パートナー店との連携強化
2. 成長ドメインのバリューチェーン体制確立
  - 1) VC・包括ビジネスの分野別体制整備
  - 2) 全分野ストック市場の深耕と新規領域開拓
3. ストック市場戦略製品の拡充
  - 1) 分野毎ストック向け新製品の開発強化
4. バリューチェーン人材の育成
  - 1) バリューチェーン学校活用

国内VC売上高(億円)



国内売上高(億円)



海外事業

重点施策

5. 海外事業の基盤強化

1) 管路更生

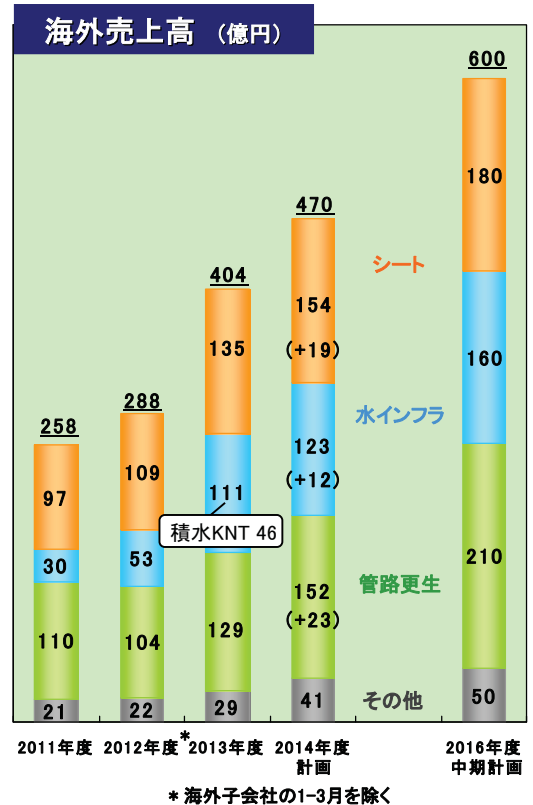
- ① 欧州: 物件選別受注による工事粗利の改善  
パートナー網の再構築
- ② 米国: SPRリピート市場の創出  
戦略パートナーとの連携強化

2) 水インフラ

- ① 中国: VC体制強化による水道分野での受注推進
- ② アジア: ASEANでのVC体制構築と包括案件受注

3) シート

- ① 航空機向けのインストアシェアの増大
- ② 鉄道を機軸にしたグローバル展開

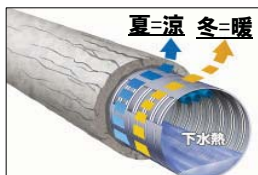


熱エネルギー活用事業

FY16売上 20億円

<下水熱>

管路更生と同時に熱回収の機能付与。冷暖房等に利用



※ '13/11~ 仙台市と共同実証中

<地中熱>

水平採熱の部材・システム・工法開発。導入コスト低減



マンションリノベーション事業

FY16売上 100億円

<専有部>

熱(断熱)・音(遮音)・水(配管)など、目に見えない部分も更新



<共用部>

配管更新、大規模修繕のワンストップ・ソリューション



水浄化事業

FY16売上 20億円

<膜ろ過システム>

大口径中空糸膜による槽外型。ユニット式で既設設備後付け簡単



<管路内浄化システム>

下水管に浄化機能を付与。処理場を省エネ・小規模化



包括事業(官民連携)

FY16売上 40億円

長寿命化計画策定や改築・更新工事までを含む**管路の資産マネジメント全体を包括提案**し、より効率的に安心・安全を提供





# 住宅カンパニー

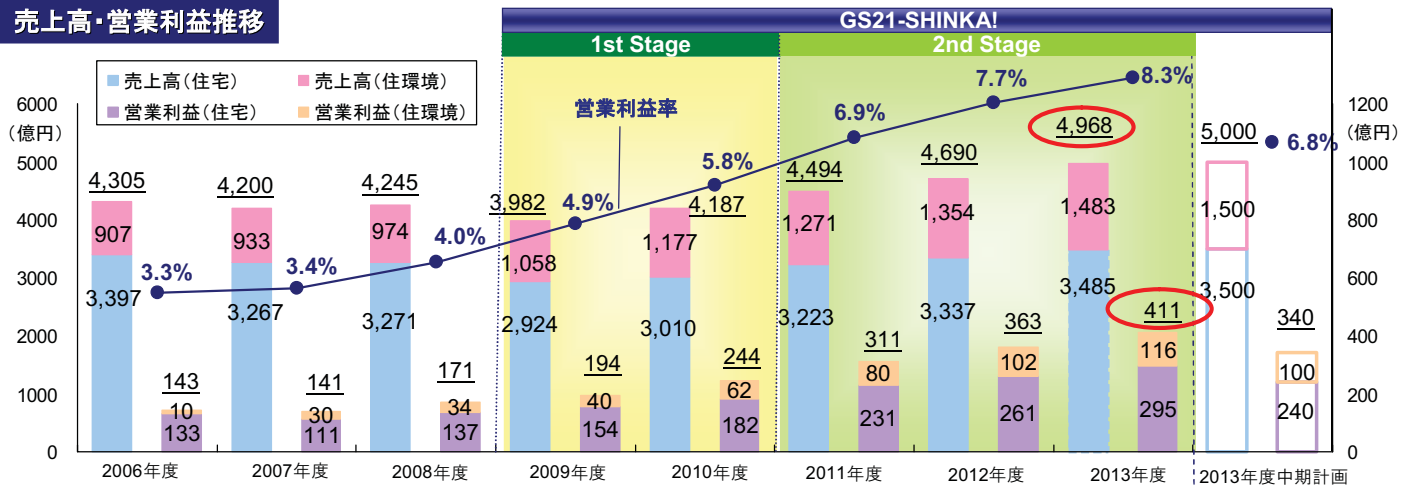
## カンパニープレジデント 関口 俊一

### 中期経営計画 GS21-SHINKA!の成果

外部環境変化に対応し、大きく収益を拡大、利益率も向上

- 「スマートハウスNo.1戦略」の確立
- 住環境事業の拡大(もう一つの収益の柱へ)
- マネジメント体制の深化 -エリアマネジメント体制による収益体質強化
- 海外(タイ)へ本格進出

### 売上高・営業利益推移



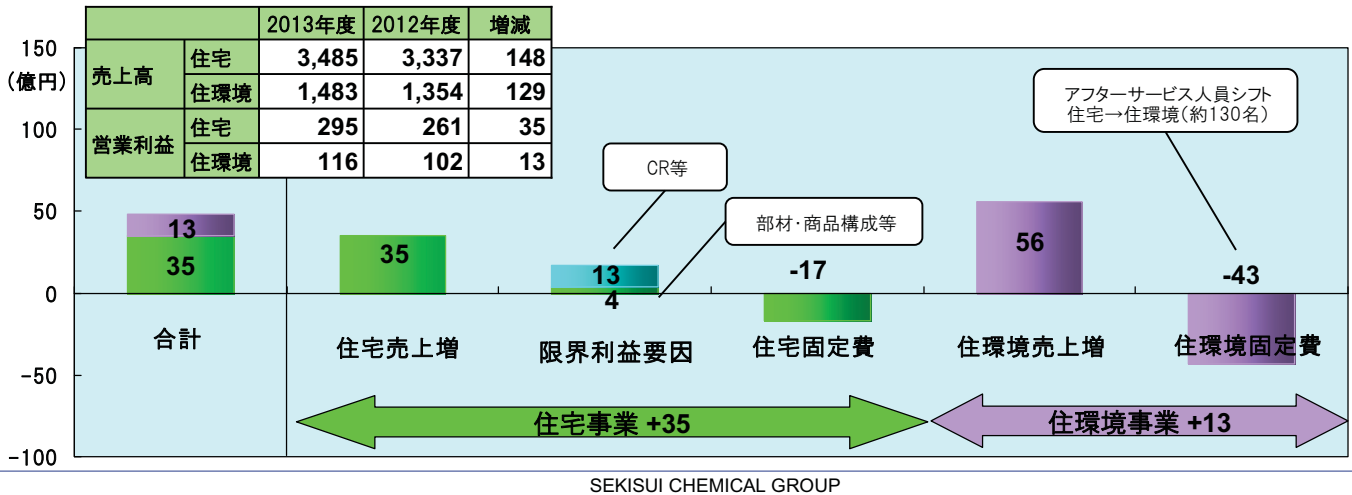
主な外部環境変化	2008年10月 リーマンショック発生	2011年3月 東日本大震災発生	2011年9月 欧州債務危機深刻化	2012年12月 政権交代	2014年4月 消費増税<5%→8%>
当社施策	2008年下期 生販一体体制 移行開始	2011年 全国生販一体体制へ 移行完了	2012年4月 「進・スマートハイム」 発売	2013年 タイ生産工場 竣工	

2013年度総括

\*1 前年比、棟数ベース \*2 前年比

- 消費増税による需要変動に対応し、受注拡大 -2013年度住宅受注実績 上期 114%・下期 90% 通期 102% \*1
- ポリュームゾーン需要獲得し、住環境事業を拡大 -2013年度住環境事業売上高 110% \*2
- ポスト消費増税に向けた事業体質強化が進捗
  - 「コスト革新」と「効率経営」 -BEP比率 約2%引下げ \*2
  - 継続増益のための受注残確保 -2014年度期初受注残 110% \*2
- 持続的成長への基盤強化が進捗 -新築・リフォーム営業戦力増、タイ住宅量産工場立ち上げ

2013年度 営業利益要因分析(前年比)



SHINKAI-Advance 2016の  
基本戦略

ポートフォリオ変革 -新事業ポートフォリオの成長と融合で循環型事業の進化を目指す

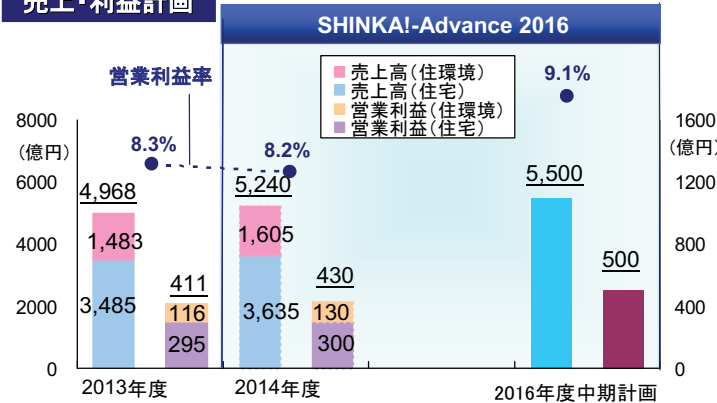
現・3事業	新・5事業	事業フェーズ	事業方針
住宅	①住宅 新築、集合、土地付分譲	中核	魅力ある商品と人財力で量増を図る ⇒戸建シェアアップへ
		成長	成長余地の大きい分譲・集合住宅を強化 ⇒収益構造の多様化へ
住環境	②内販リフォーム	成長	OB顧客へ魅力ある商品とサービスを提供 ⇒成長エンジンとしてさらなる飛躍
	③不動産 (住資産マネジメント)	成長	循環型事業のプラットフォームとして 中古流通と賃貸管理物件を拡大 ⇒安定的な収益の柱へ
	④住生活サービス サ付住宅・外販RF・IN&EX	創造	ライフステージ全体を通じたサービスを提供 ⇒循環型事業モデルの最終形へ
海外	⑤海外	育成	現地ニーズにミートした価値ある住まいを提供 ⇒収益の柱へ

### SHINKA!-Advance 2016の重点施策

- 「スマートハウスNo.1」と「ユニット原点回帰」でシェアアップ
  - スマートハウス市場を牽引 -2016年度オールZEH\*化
  - 工場生産最大化で価格パフォーマンスをさらに向上
- リフォーム事業のさらなる成長
  - 重点商材の拡販強化(新商材、複合提案)
  - 体制強化(営業マン増員、分業化推進)
- 新・成長ストーリーの構築
  - 不動産・住生活サービスの事業基盤整備
  - タイ住宅事業の拡大・収益貢献化

\*ZEH: ネット・ゼロ・エネルギー住宅の略、オール電化住宅の場合: 家電除く消費電力量<発電電力量

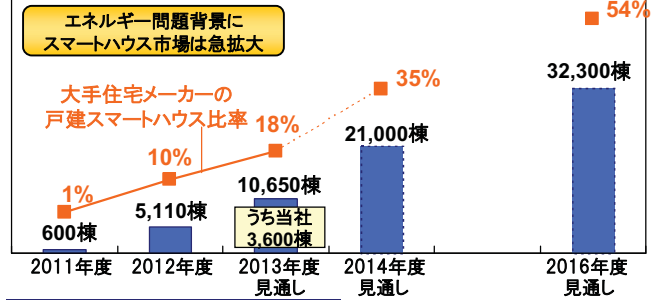
### 売上・利益計画



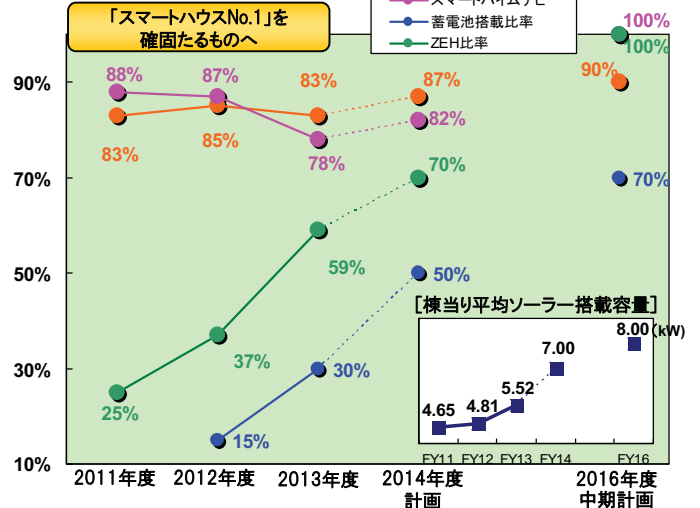
SEKISUI CHEMICAL GROUP

### スマートハウス市場の拡大

\*当社調べ、スマートハウス=太陽光+HEMS+蓄電池搭載住宅



### 差別化ツール搭載比率



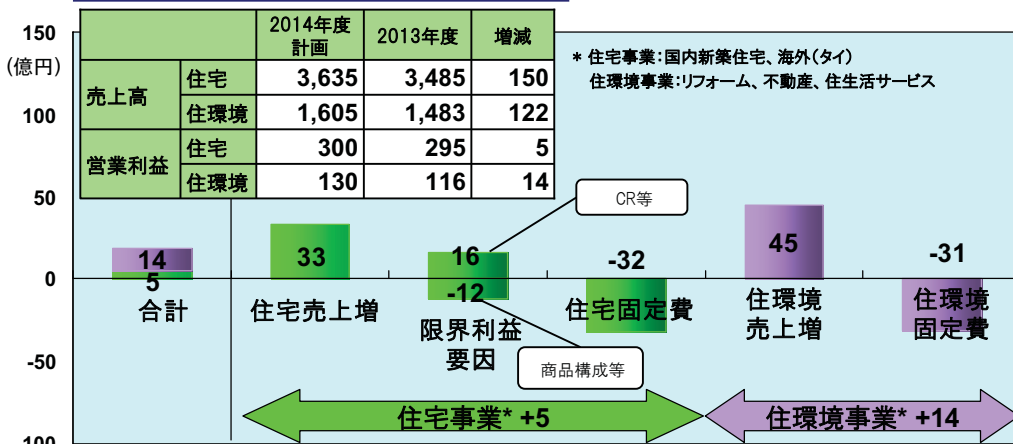
-52-

### 2014年度方針

- 変局点(ポスト消費増税市場)での勝ちパターン確立
  - 「スマートハウスNo.1戦略」と「営業力強化」 2014年度住宅受注計画 98% \*1
  - リフォーム事業の成長加速 2014年度住環境事業売上高 108% \*2
- ユニット原点回帰
  - 「工場生産化率極大化」、「CRの深化」
- 新事業の基盤整備・強化
  - 海外(タイ)、不動産(賃貸管理・中古流通)、住生活サービス(介護・サービス付き住宅)

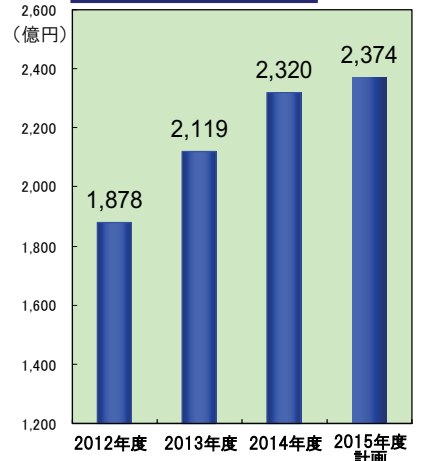
\*1 前年比、棟数ベース \*2 前年比

### 2014年度 営業利益要因分析(前年比)



SEKISUI CHEMICAL GROUP

### 期初受注残額推移



-53-

## 新築市場見通しと受注獲得施策

需要変動にタイムリーな施策で対応 -2014年度受注計画 98% \*1

	上期 受注計画 88%(1Q 85%・2Q 90%) *1	下期 受注計画 110% *1 <small>*1 前年比、棟数ベース</small>
市場動向	1Qは消費増税(8%)実施により、一時的にムード悪化 2Qから徐々に回復へ  エネルギー問題背景に「スマートハウス」需要拡大	景気回復・金利先高感等により顧客マインド改善 増税(10%)控え、一定量の駆け込み発現
基本戦略	「スマートパワーステーション」訴求強化 集中的な販促投資により集客確保	駆け込み需要を着実に獲得 商品強化により、差別化を強化
戸建	「スマートパワーステーション」展示場・オープンハウス 活用による集客・クロージング強化  オールZEH化に向けた技術強化 「スマートハウスNo.1戦略」推進  企画型商品の期間限定展開	「スマートパワーステーション」強化
分譲	分譲ブランド『スマートハイム・シティ』の強化	
集合	差別化アイテム(BIGソーラー・タイル外壁)訴求強化	集合住宅強化

営業戦力強化(営業マン約240名増) \*2

\*2 前年同期比

## 住環境事業

2014年度住環境事業売上高 108%\*

\*前年比

リフォーム	ボリュームゾーンの需要拡大(特にバス、キッチン等水まわり) 消費増税影響は軽微
不動産	集合住宅の着工好調により、管理対象物件拡大 中古流通市場拡大傾向
住生活サービス	超高齢化進行により、構造的に需要拡大

### 重点施策

#### ■ 重点商材の拡販

- ・ライフステージ対応(バス・キッチン・改装等)の受注拡大
- ・スマートハイム・リフォーム(ソーラー+蓄電池+HEMS)の受注拡大
- ・提案力強化による受注単価向上(複合提案・大型受注の推進等)

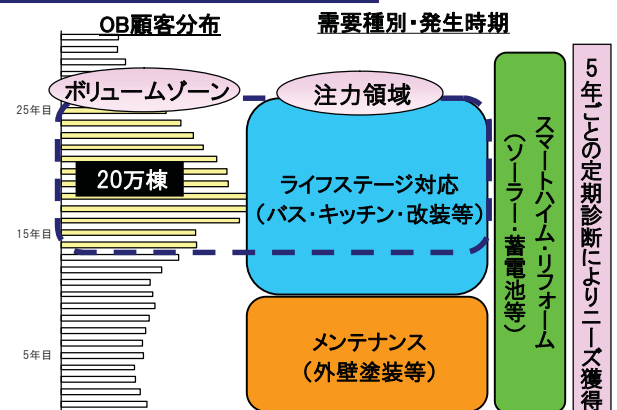
#### ■ 営業戦力強化

- ・営業戦力(営業マン+営業サポート)増強(約190名)
- ・システム活用による需要カバー率向上

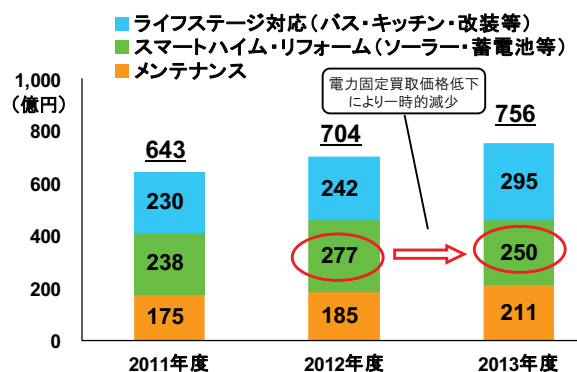
#### ■ 新事業の基盤整備

- ・不動産: 賃貸管理戸数・中古流通仲介数の拡大
- ・住生活サービス: ビジネスモデルの構築

### リフォーム事業のビジネスモデル



### 重点商材売上高推移



スライドに記載されている見込、計画、見通しなど歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいて作成されております。従って、実際の業績は、様々な重要な要素の変化により大きく異なる結果になりうることを、ご承知おきください。

## 住宅カンパニー実績・計画について

### 1.住宅事業の主要データ

	2013年度			2012年度			2011年度	
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	通期	
連結	売上高(億円)	2,439	2,529	4,968	2,318	2,373	4,690	4,494
	住宅	1,713	1,772	3,485	1,645	1,692	3,337	3,223
	建物	1,618	1,671	3,288	1,550	1,605	3,155	3,047
	土地	95	101	197	95	87	182	176
	住環境	726	756	1,483	672	681	1,354	1,271
	リフォーム	516	541	1,057	475	483	958	888
	インテリア・エクステリア	30	28	58	29	27	56	58
	不動産	181	187	368	168	172	340	325
その他	1.販売戸数(戸)	7,110	7,400	14,510	6,750	7,110	13,860	13,240
	戸建て	5,420	5,400	10,820	5,300	5,310	10,610	10,490
	ハイム	4,150	4,100	8,250	4,110	4,120	8,230	8,390
	ツーユー	1,270	1,300	2,570	1,190	1,190	2,380	2,100
	アパート	1,690	2,000	3,690	1,450	1,800	3,250	2,750
	2.主なデータ							
	単価<全国販社・戸建>(百万円)	30.7	30.4	30.6	29.9	30.0	30.0	29.7
	坪単価<全国販社・戸建>(万円)	79.1	79.4	79.3	76.8	77.4	77.2	76.5
	床面積(m <sup>2</sup> )	128.0	126.4	126.9	128.5	127.9	128.2	127.9
	展示場数(棟)	425	-	423	409	-	407	404
	営業マン数(人)	2,518	-	2,376	2,369	-	2,259	2,222
	建替え比率(%)	34	30	32	33	34	34	35
	紹介契約比率(%)	38	39	39	41	42	41	40

\*建替え比率と紹介契約比率は受注ベース

### 2.受注状況

(単位:百万円)

	2014年度計画			2013年度			2012年度		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
期初受注残	232,000	232,700	-	211,900	244,000	-	187,800	197,000	-
伸び率	+10%	-5%	-	+13%	+30%	-	+9%	+4%	-
新規受注	227,300	233,700	461,000	248,426	211,995	460,421	214,657	226,314	440,971
伸び率	-8%	+10%	±0%	+16%	-6%	+4%	+2%	+11%	+6%
建物売上高	226,600	229,000	455,600	216,326	223,995	440,321	205,457	211,414	416,871
伸び率	+5%	+2%	+4%	+5%	+6%	+6%	+6%	+3%	+4%
期末受注残	232,700	237,400	-	244,000	232,000	-	197,000	211,900	-
伸び率	-5%	+2%	-	+24%	+10%	-	+4%	+13%	-

### 3.住宅着工戸数

(単位:戸)

	2013年度			2012年度			2011年度
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	通期
住宅着工戸数	498,690	488,811	987,501	442,948	450,054	893,002	841,246
上記での持ち家着工=A	182,940	172,251	355,191	161,247	155,285	316,532	304,822
当社販売戸数	7,110	7,400	14,510	6,750	7,110	13,860	13,240
当社戸建販売戸数=B	5,420	5,400	10,820	5,300	5,310	10,610	10,490
持ち家での当社シェア=B/A	3.0%	3.1%	3.0%	3.3%	3.4%	3.4%	3.4%

\*2013年度下期以降の“住宅着工戸数”と“上記での持ち家着工”は見通し

### 4.高性能住宅仕様装着比率

	2013年度			2012年度			2011年度
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	通期
太陽光発電搭載	83%	83%	83%	86%	84%	85%	83%
タイル外壁仕様(ハイムJXタイプ)	70%	64%	67%	69%	70%	70%	63%
オール電化	88%	88%	88%	90%	89%	89%	89%
快適エアリー	66%	68%	67%	66%	70%	68%	71%