

GS21-Go!Frontier



積水化学グループ
中期経営ビジョン 2006-2008

積水化学工業株式会社
大久保 尚武

2006年3月8日

GS21 - Premium600の振り返り



事業収支

(億円) (%) (人)	2002年度実績					GS21 - Premium600					2005年度(見通し)				
	全社	住宅	環境 LL	高機 能	その 他	全社	住宅	環境 LL	高機 能	その 他	全社	住宅	環境 LL	高機 能	その 他
売上高	7,997	3,999	1,897	1,723	378	9,300	5,000	1,900	2,000	400	8,850	4,300	2,150	2,200	200
営業 利益	140	53	6	104	-24	600	300	100	200	0	390	140	105	175	-30
営業 利益率	1.8	1.3	0.3	6.0	-	6.5	6	5	10	-	4.4	3.3	4.9	8	-
ROA	1.9	3.0	0.4	8.2	-	8	14	7	12	-	4	2	4	8	-
ROE	3.4	-	-	-	-	11	-	-	-	-	6	-	-	-	-
有利子 負債	1,938	-	-	-	-	1,000	-	-	-	-	900	-	-	-	-
総資産	7,512	-	-	-	-	7,600	-	-	-	-	7,700	-	-	-	-
人員*	21,000	12,000	3,000	3,800	2,200	20,500	11,300	3,300	4,000	1,900	21,200	12,100	3,400	4,300	1,400

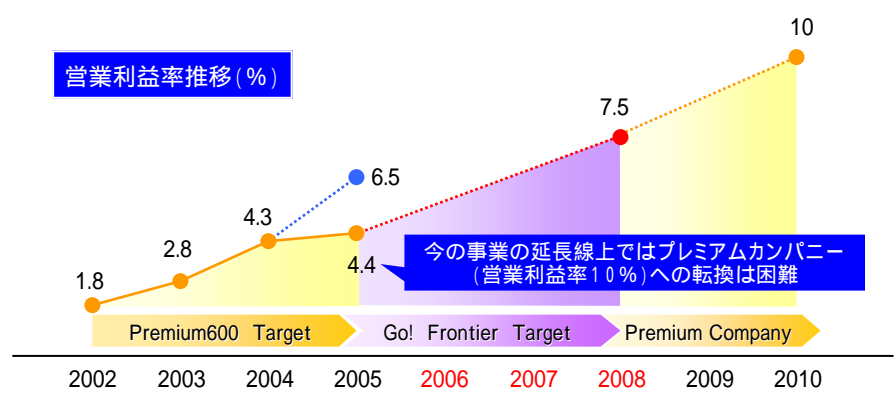
*人員は管理連結人員

プレミアム600の達成状況総括

	成 果	課 題
高収益化	V字回復達成	目標利益未達
ポートフォリオ改革	主力事業の収益力向上	低採算事業改革遅れ
成長基盤構築	主力事業の際立ちと成長基盤強化	「成長の目玉」となる新事業構築は道半ば
グローバル化	海外売上1000億円間近、中国へ本格展開	グローバル人材の不足
意識改革	高収益、際立ち	コミットメント

プレミアムカンパニー達成へ向けた重要課題

高収益を実現する成長事業・新事業の創出、それを支える足腰(技術・人材)の重点強化
さらなるポートフォリオ改革での収益構造変革





GS21-Go!Frontier

「成長フロンティアの開拓」
成長チャンスを掴み取る

「CSR」
尊敬される会社になる

2010年度営業利益率**10%**を視野に入れ、
2008年度**営業利益750億円**
営業利益率7.5%を
達成する

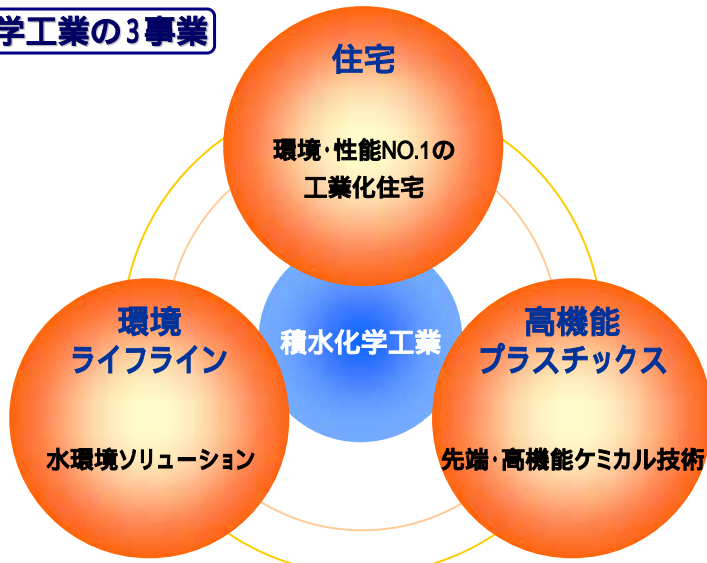


2008年度収益目標

目標ターゲットは**営業利益率7.5%**

	全社	住宅	環境LL	高機能	その他
売上高(億円)	10,000	4,800	2,500	2,500	200
営業利益(億円)	750	300	180	300	-30
営業利益率(%)	7.5	6.3	7.2	12.0	-
ROA(%)	8	17	9	12	-

積水化学工業の3事業



個性あふれる3本柱の成長と高収益化

事業ビジョン/全社

3つの革新で5つの成長フロンティアを開拓し、
プレミアムカンパニーへの転換を目指す

市場の革新

- ・グローバルな視点で高収益化と高成長が狙える5つの成長フロンティアをターゲット化
- ・低採算事業の改革を完遂し成長分野へシフト

モノづくりの革新

- ・モノづくりを抜本的に見直し、究極のコストとダントツの品質を実現
- ・モノづくりで競争優位を築き事業の際立ちを強化

人材の革新

- ・成長フロンティアの開拓をリードする人材の育成・拡充
- ・未来を切り拓く事業家人材を積極的に輩出

成長フロンティアを切り拓く

成長フロンティア	成長の狙い目	開拓のキーポイント
ハイム「らしさ」追求	環境や住み心地のニーズ増大	工業化住宅の追求による高性能化、差別化
水環境ソリューション	グローバルでの膨大な水インフラの整備・更新需要	パイプシステムの進化、グローバル展開力
高機能材料 3戦略分野	3つの成長分野での高機能材料ニーズ増大(車輻・IT・メディカル)	市場対応型マーケティング・開発力、グローバル展開力
IT800	成長・進化するFPD/半導体分野の先端材料・常圧プラズマ装置	お客様とのコラボレーション、ワン技術のグローバル展開力
GLOBAL1500	急成長する“アジア・BRICS”をはじめ全世界に広がる市場	グローバル人材の確保・育成、グローバル経営力の強化

住宅カンパニー

ハイム「らしさ」の追求

環境・ライフラインカンパニー

水環境ソリューション

高機能プラスチックカンパニー

高機能材料 3戦略分野

IT800

GLOBAL1500

キャッシュフロー経営

【獲得キャッシュの投入】

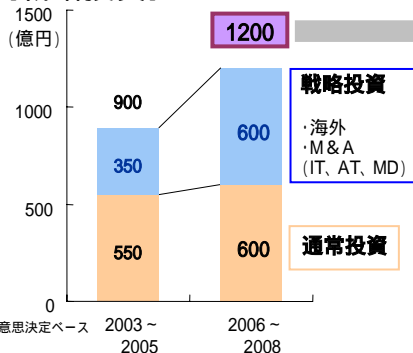
営業キャッシュフロー
2000億円

投資1200億円、うち50%を戦略投資へ

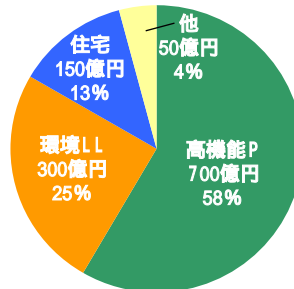
株主還元(配当性向30%)

財務体質強化

【戦略投資】



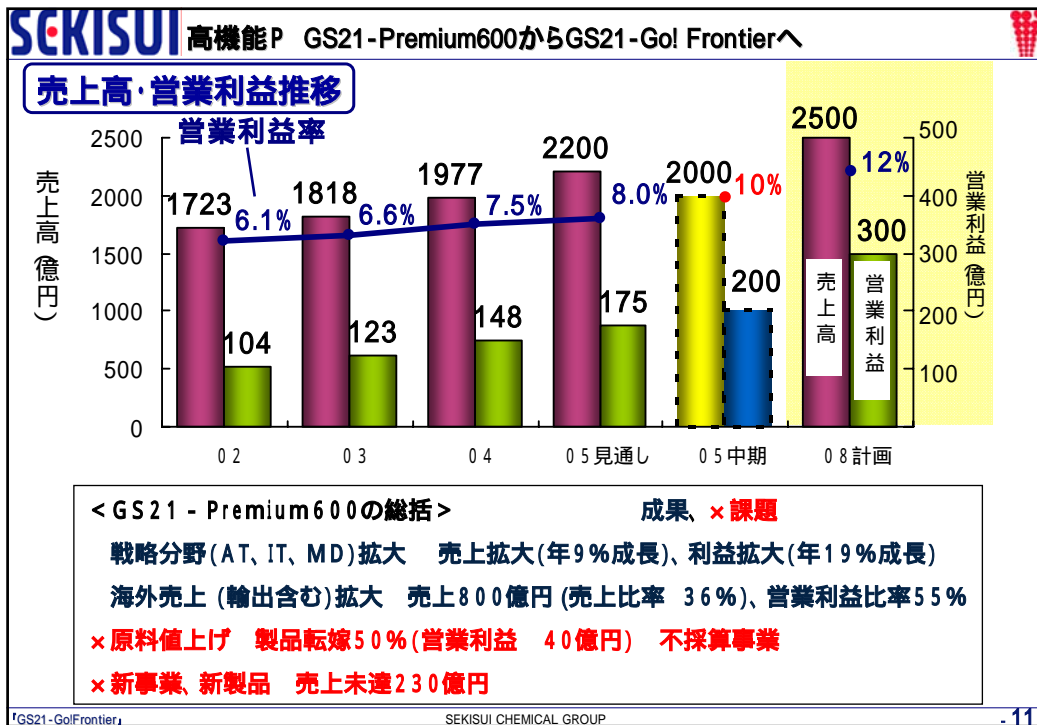
GS21-GolFrontier
1200億円 投資内訳



事業ビジョン

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
松永 隆善



“Chemistry for your Win”

「重点顧客へのケミカルソリューションの継続的提供」

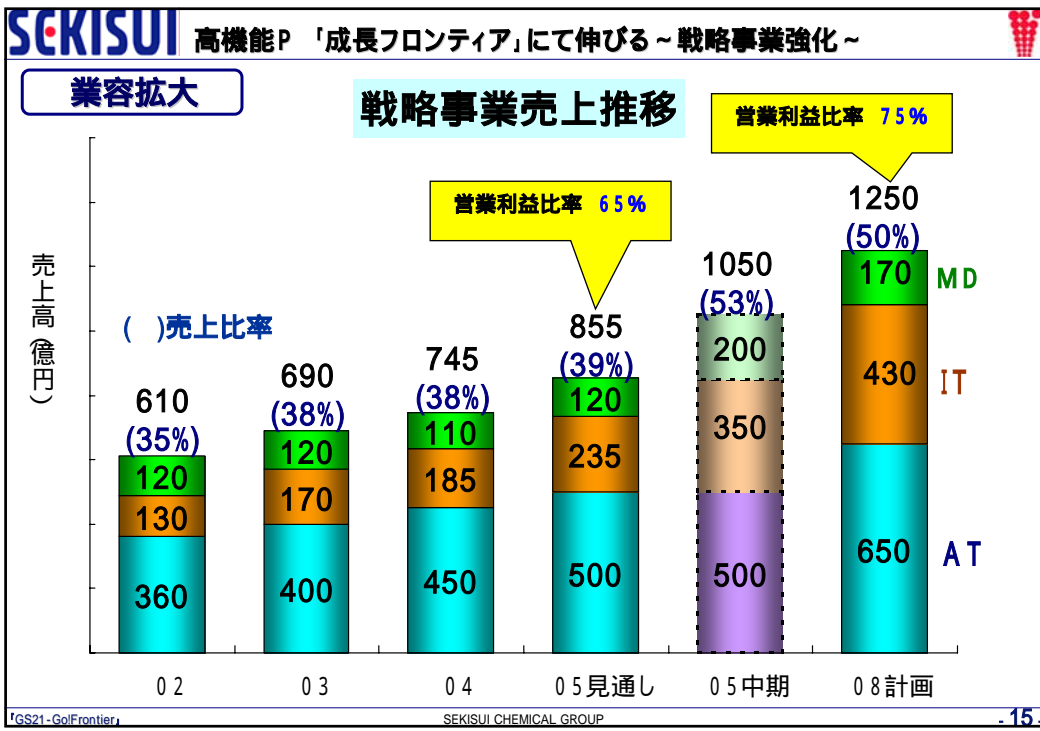
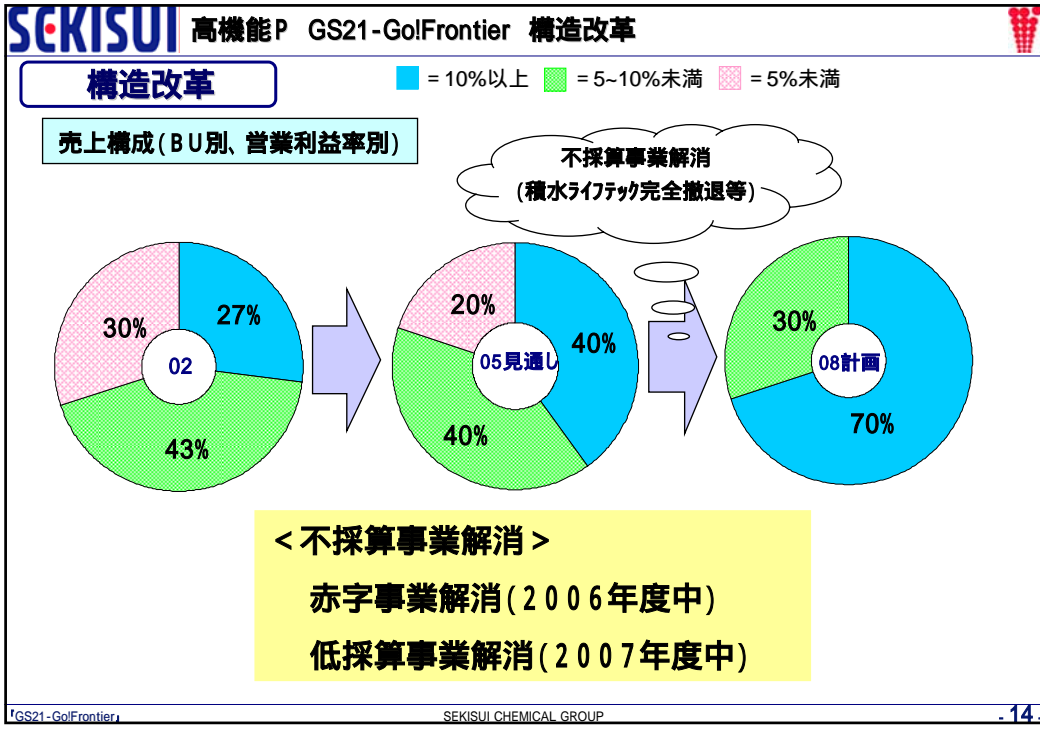


構造改革	不採算事業整理	事業構造転換
業容拡大	戦略事業強化 海外事業拡大	新製品・新規事業創出

戦略事業・不採算事業

	該当事業	2005年度見通し	
		売上	営業利益比率
戦略事業	自動車関連事業 IT関連事業 メディカル関連事業 新規プロジェクト	855億円	65%
不採算事業	汎用品事業	346億円	-

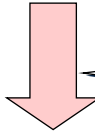
注)2005年度見通しの売上/営業利益比率には新規プロジェクト分含まず



業容拡大

1) 戦略事業強化……No1製品拡大

売上比 50% (2005年度 39%)



- ・資源集中(開発費 80%)
- ・戦略投融资(~400億円)

	製品群	売上目標 (億円)		No1製品群数 世界No1	
		05	08	05	08
		AT	高機能膜、特殊フォーム、成型品	500	650
IT	微粒子、感光性材料、 光学用フィルム・テープ、半導体材料	235	430	3	4
MD	血液周り(診断薬、高機能採血管)	120	170	0	0
合計		855	1250	6	8

業容拡大

= No1製品群 =

世界No1

2005年度 6製品群

- 液晶用微粒子製品群
(スパーサー、導電微粒子)
- 架橋発泡ポリオレフィン
- 自動車用中間膜
- 高機能中間膜
- 一般用ブチラール樹脂



2008年度

- 6製品群のシェアアップ
- No.1製品群増
液晶用UVシール材
PPフォーム

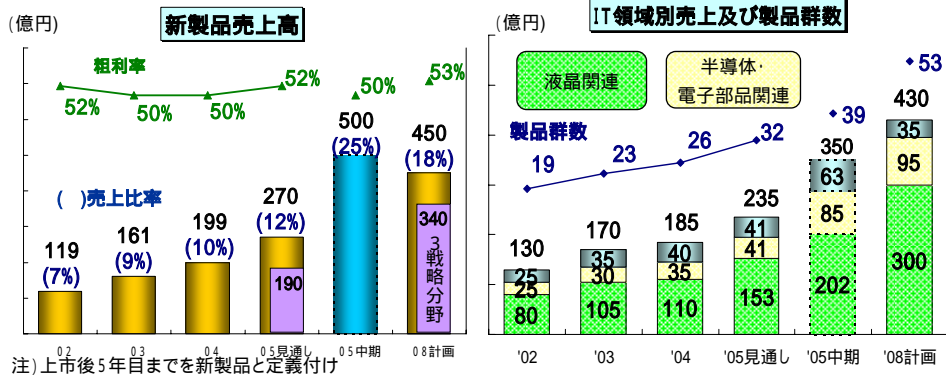
業務拡大

2) 新製品・新事業創出……新製品売上比率20%レベル

プロジェクト本格立上げ

IT材料を次期中核事業

市場対応型のマーケティングと開発体制への変更



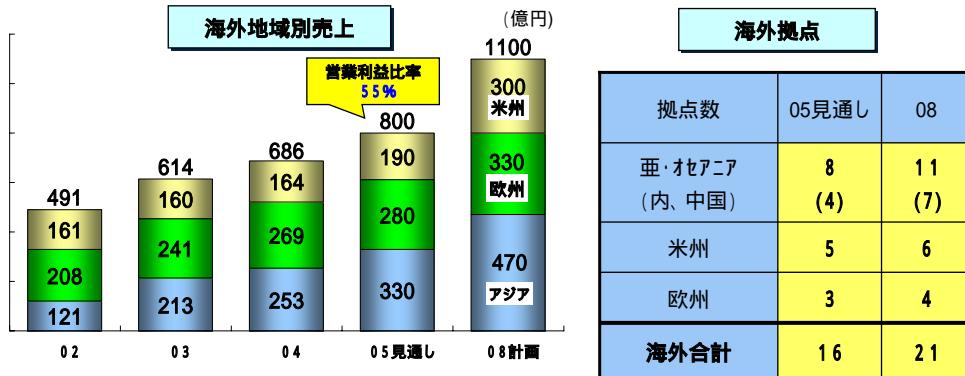
業務拡大

3) 海外事業拡大……海外売上1100億円、海外売上比率40%台

海外拠点の拡充、グローバル体制強化

北米、中国事業拡大

フロンティア開拓



事業ビジョン

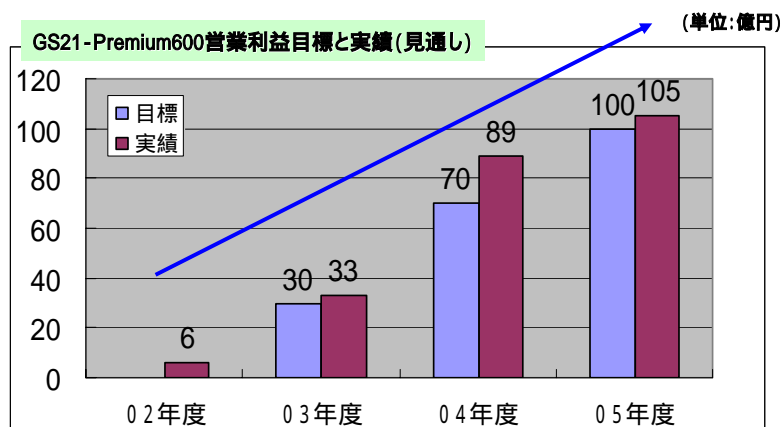
環境・ライフラインカンパニー

カンパニープレジデント
田頭 秀雄

【2002～2005年 中期経営計画 GS21-Premium600】

環境ソリューションカンパニーをめざす

- 1) 大胆なポートフォリオ改革により、営業利益100億円を達成する。
- 2) 環境ソリューション事業を早期に立ち上げ、3分野で400億円の事業を確立する。
- 3) 「システム」「グローバル」をキーワードに新しい事業モデルを構築する。



大きな成果を上げた面がある一方、次の成長に向けた課題も明らかに

収益のV字回復を成し遂げた(策定当時を上回る営業利益を達成見込)

- コア事業の収益力強化が著しく全体を牽引
- ポ-トフォリオ改革は道半ば
 - 一部不採算事業が残る
 - コア以外の事業についてはまだまだ収益体質が不安定
 - 新たな成長のネタが不足(更生管以外の新規事業が育っていない)
- グローバル展開への仕掛けづくりは順調
 - 中国市場への本格進出(新疆永昌社:RCP、積水青島:AGR)
 - 更生管の韓国・米国展開(積水リフレッシュ、セキスイSPRアメリカズ)

次期中期課題

ポートフォリオ改革の完遂
新たな成長事業・分野の創出・育成
グローバルの確実な実績化

〔営業利益改善額〕

(単位:億円)

	01 02年	02 03年	03 04年	04 05年	中期改善額
コア事業の収益力強化	4	22	53	12	87
成長事業	-2	5	1	5	12
ポートフォリオ改革	19	1	1	-3	0
合計	21	27	56	15	99

	02年度	03年度	04年度	05年度	中期改善額
カンパニ - 営業利益	6	33	89	105	99

GS21-GolFrontier

水環境ソリューション事業を核に
「際立つ」環境ソリューションカンパニーとして成長する

1) 成長フロンティアにて伸びる

水環境ソリューション(水環境貢献)事業の拡大に最注力
グローバル展開を加速し、海外売上300億円を達成
新規事業の立上げ(リッド・機能材ソリューション新テーマ)

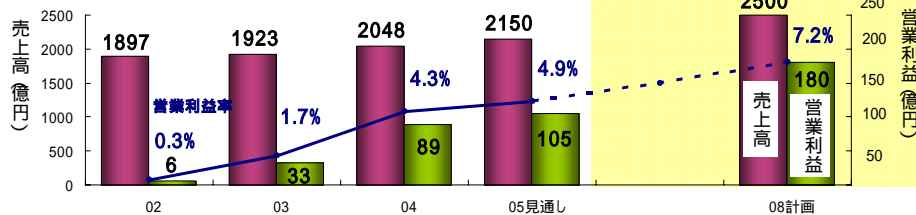
2) 新・事業ポートフォリオ改革の推進

事業ポートフォリオを再編成し、「成長・拡大」に注力する

2008年度 計画

売上高 2,500億円
営業利益 180億円
営業利益率 7.2%

売上高・営業利益推移



事業ドメインイメージ

2008年度売上目標: 2,500億円

水環境ソリューション事業(水環境貢献事業)

売上目標: 2,150億円

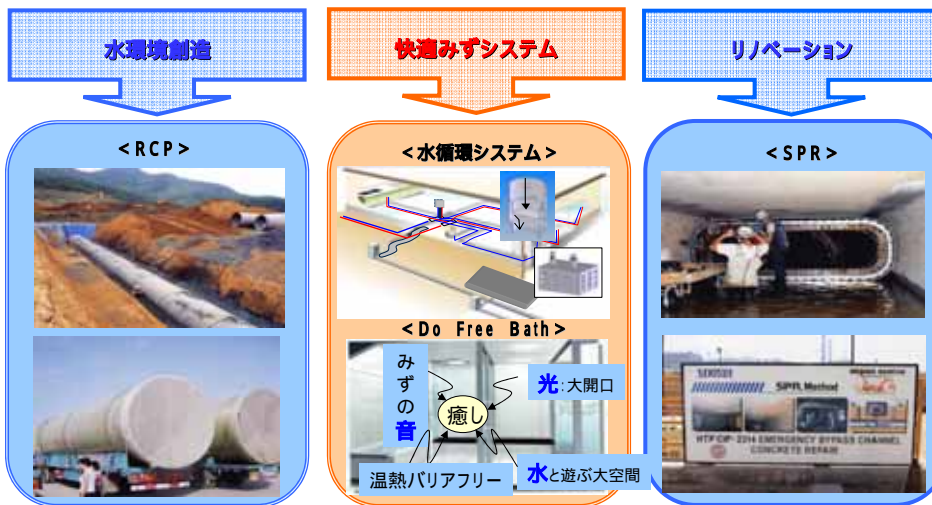
ウッドソリューション事業
(新規環境貢献事業)
売上目標: 50億円

機能材ソリューション事業
(「ワールドワイド」「オンリーワン」事業)
売上目標: 300億円

事業名	現事業部	「成長」	「新規」
水環境ソリューション事業 水を「運ぶ」から水の「マネジメント」へ 日本・世界の水環境創造・保全に貢献	給排水 建材 強プラ管 屋根材 環境土木 ホームテク/ アクアシステム	更生管事業 快適みずシステム グローバル展開	簡易浄化システム PFI 不燃塩ビ Do Free Bath 雨水貯留
ウッドソリューション事業(新規環境貢献事業) リサイクルウッド事業として「際立ち」を追求 新規環境事業の目玉	東都内装 ウッドプロジェクト (リファール)	木粉リサイクル(リファール)	REW
機能材ソリューション事業 「ワールドワイド」「オンリーワン」がキーワード 100億事業(利益10億以上)候補が前提	プラント資材 FFU 次世代新事業	プラント・FFUの グローバル展開	イオン重合塩ビ(POF) マイクロチップ

水環境ソリューション事業の目玉(水環境貢献事業)の拡大に最注力

～診断・設計・製造・施工・AMまでバリューチェーンで事業展開～



～グローバルな環境ソリューションカンパニーを目指し、積極展開を図る～
 - 2008年度売上高目標 : 300億円 -

<基本的考え方>

世界の水インフラ創造・保全にパイプシステムで貢献し、グローバルにブランド価値を高める
 世界に誇れる高機能製品をグローバルに展開し、スタンダード化を目指す

水環境ソリューション

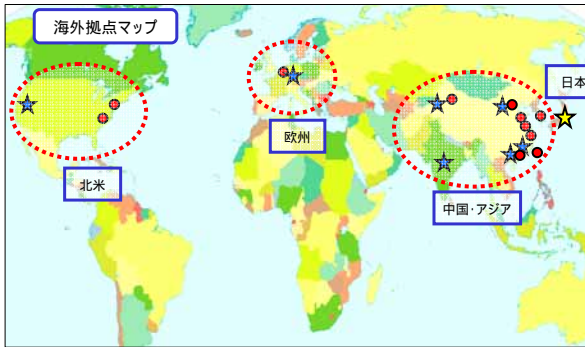
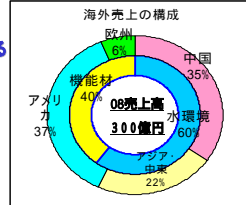
<注力市場> 中国、アジア、欧米 (特に米国)

<戦略商品> RCP、更生管、パイプシステム

機能材ソリューション

<注力市場> 中国、アジア、欧米

<戦略製品> プラント資材
FFUマクラギ



<現在の海外拠点: ●>

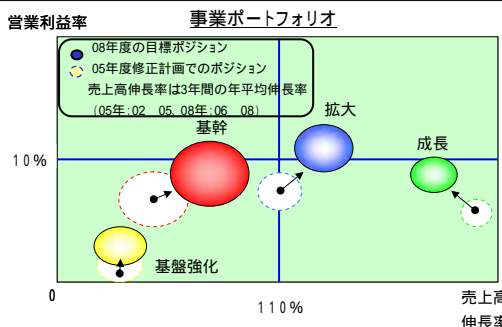
給排水: 積水青島、無錫積菱
 プラント: Kleerdex、(積水三登(台湾))
 環境土木: 積水Refresh
 積水SPR Americas
 強ブラ管: 永昌積水
 (ウルムチ・広州・上海)
 建材: エスロンBV(オランダ)
 共通: 北京研究所

<投資検討拠点: ★>

プラント: 中国拠点
 環境土木: 米国施工会社、欧州拠点
 強ブラ管: イリ・北京拠点(永昌積水)
 FFU: 中国生産拠点、インド加工拠点

新・事業ポートフォリオ改革の推進 ～事業ポートフォリオを再編成し、「成長・拡大」に注力～

- 1) 「成長」事業は事業領域を積極拡大し、業界でのスタンダード化を目指す。
- 2) 「拡大」事業は国内での市場優位を保持しながら海外市場を積極開拓する。
- 3) 「基幹」事業は収益(率)維持を図りながら、新たな成長領域を開拓する。
- 4) 「基盤強化」事業は際立ちを徹底強化し、安定収益事業の目安である営業利益率5%を目指す。
- 5) 「新規」事業は売上100億円(利益10億円)を目指す(小さな事業はやらない)。



ポートフォリオ		2002	2005	増減	2008	増減
成長	環境土木	売上 30	94	64	180	86
		利益 -5	6	12	15	9
拡大	プラント	売上 200	257	56	410	153
	強ブラ、FFU	利益 8	22	14	50	28
基幹	給排水	売上 1,335	1,465	130	1,600	135
	建材、ホームテク	利益 40	118	78	140	22
基盤強化	アクアシステム	売上 252	235	-17	230	-5
	屋根材 他.	利益 -9	-4	5	7	12
新規	ウッド	売上 0	11	11	60	52
	新事業	利益 -10	-12	-2	3	14



次々期中期事業目標

売上 3,000億円、営業利益 300億円(利益率10%)の
高収益カンパニーへ

<目標達成要件>

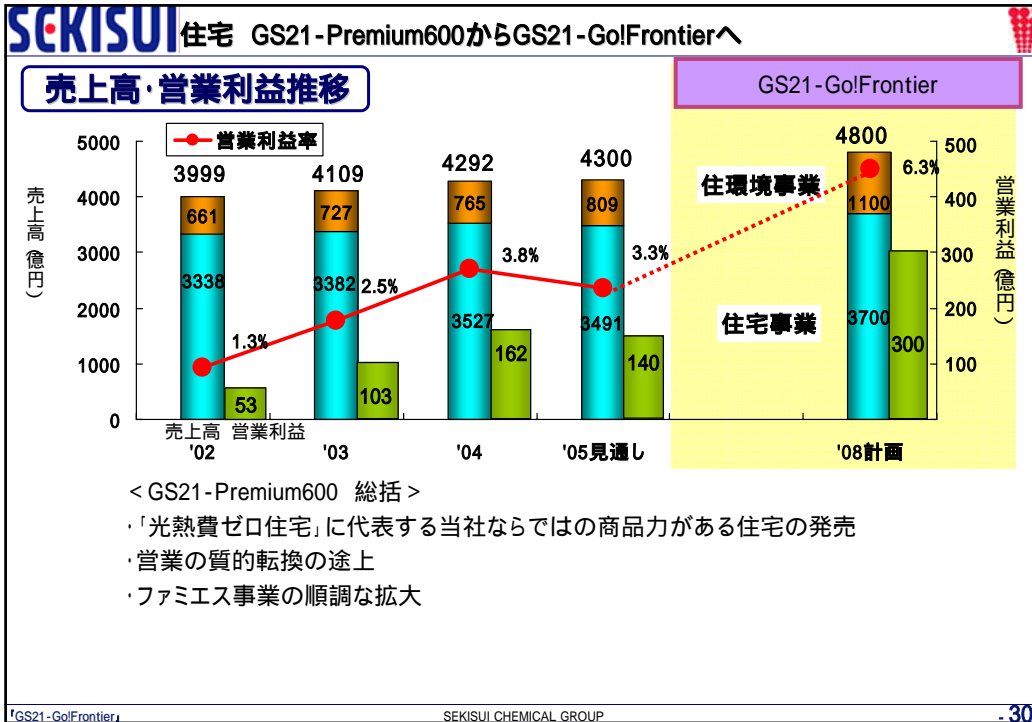
<単一事業目標>
売上 100億円以上
営業利益率10%以上

ポートフォリオ	営業利益率
「成長」「拡大」「基幹」	10%以上
「基盤強化」	5%以上
「海外事業」	15%以上

事業ビジョン

住宅カンパニー

カンパニープレジデント
東郷 逸郎



SEKISUI 住宅 GS21-Go!Frontier

事業ミッション
地球環境に優しく、60年以上安心して快適に住み続けることのできる住まいの提供

GS21-Go!Frontier →

セキスイハイム「らしさ」の追求で、
「環境・性能」「CS・品質」「収益性」の3つのNo1を目指す

- 1) 「環境・性能」No1で、新築売上棟数13500棟に拡大
- 2) 「CS・品質」No1で、紹介契約比率を50%に拡大
- 3) 「収益性」No1の効率経営で、住宅事業の営業利益率6.3%を達成

2008年度 住宅カンパニー 計画

売上高 4,800億円 営業利益 300億円 営業利益率 6.3%

SEKISUI CHEMICAL GROUP

SEKISUI ハイム「らしさ」

ハイム「らしさ」 = 「魅力ある最先端の工場生産住宅システム」

「High-end Product + High-Quality Housing」

↓

1) 「最高の住み心地と省エネルギーを両立」させた
 品確法最高ランク性能住宅比率 **2008年度 100%** (構造項目)

2) 「工場生産だから可能な短工期で高品質な住宅」を
 生産依頼 引渡し **60日**

3) 「実感できるコストパフォーマンス」で 提供する
 60年ライフサイクルコスト(LCC) **2008年度 2005年度×85%**

GS21-GolFrontier SEKISUI CHEMICAL GROUP .32

SEKISUI ハイム「らしさ」の追求～商品の強みを極める～

「環境・性能」No1で新築売上棟数13,500棟に拡大

工業化住宅の特性を活かす

1) LCCで際立つ
目標: すべてを光熱費ゼロ住宅に

省エネ躯体性能アップ
 ワラック上の省エネ基準性能へ
 エコキュート効率アップ
 エコキュートCOP=4.5(現行3.0)
 発電効率アップ
 4.0kwで「光熱費ゼロ」(現行4.5kw)

2) 快適性・安心で際立つ
 ウォームエアリー、グランツーユー、耐震性、ユレナビ

3) 生産コスト競争力で際立つ
 開発から生産・施工に至るモノづくりを革新
 2008年度は2005年度比 5% コスト削減

【売上棟数】

年度	売上棟数 (棟)	光熱費ゼロ住宅 契約比率 (%)
2005年度	12550	17.0%
2008年度	13500	30.0%

GS21-GolFrontier SEKISUI CHEMICAL GROUP .33

SEKISUI ハイム「らしさ」の追求～営業の質的転換(1)～

「CS・品質」No1で、紹介契約比率を50%に拡大

1、技術を信頼に変える営業

1)展示場の魅力化

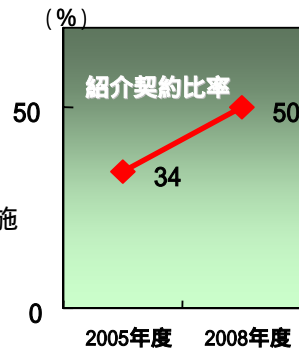
・展示場の積極的建て替えを推進

2)HFC、TFC訪問強化

・アフターサービスの抜本的レベルアップ
・CATミーティング(Customer and Top)の実施

3)邸別性能提示による差別化徹底

4)工業化住宅ならではの工場見学会



*HFC、TFC…ハイムファミリーサークル、ツーユーファミリーサークル

SEKISUI ハイム「らしさ」の追求～営業の質的転換(2)～

2、営業人材のプロフェッショナル化

1)技術をわかりやすくお客様に語れる人材の育成

エコハイム推進室(営業トレーナー)による教育・研修の徹底
12名 24名

2)(営業)戦略部の設置 2006年4月 現場密着の進営業モデル普及

3)J-Bankによる成功事例の水平展開

4)営業体制の強化と専任化(ハイム、ツーユー、集合)

5)営業担当者の増加 2005年度 2,500人 2008年度 2,700人

3、分譲、集合の拡大

1)快適かつ「光熱費ゼロ」分譲住宅の拡販

2005年度 1000区画 2008年度 1300区画

2)集合住宅レトア、長屋建商品強化

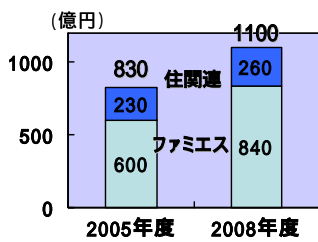
2005年度 900棟 2008年度 1200棟

リフォーム業界でのリーディングカンパニーに向けて

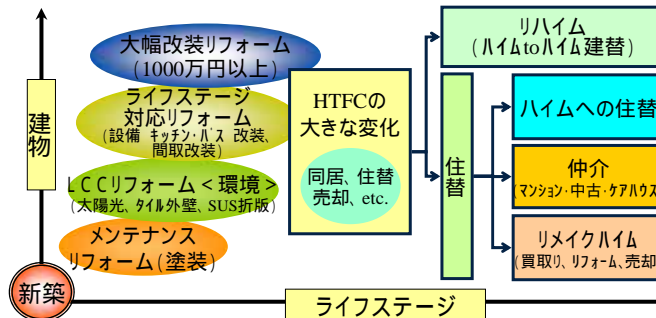
- 1) 60年長期サポートシステムを定着させ、リハイム、仲介将来の総合的な住関連事業の足場づくりを進める
- 2) 営業効率、施工品質、対応スピードの向上 組織の再構築・分業化

住環境事業 売上1100億円 営業利益率3%

【住環境事業売上】



【総合的な住関連事業への拡大】



2006年度計画は現在策定中

営業利益は横ばい確保を狙う

- 1) 2006年度受注棟数は前年度比105%を計画
- 2) 棟単価の上昇
- 3) 固定費等の削減
- 4) 住環境事業売上増



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。