

**SEKISUI**

# RISING TO THE OCCASION

**ANNUAL REPORT**

**2011**

**Version 1 (速報版)**

Year Ended March 31, 2011

積水化学工業株式会社

## 「アニュアルレポート 2011」の発行の基本方針

2011年3月期の「アニュアルレポート2011」につきましては、2011年3月11日に発生しました「東日本大震災」の及ぼす業績への影響について、投資家の皆様に大変なご心配をおかけしていると思われることから、まず社長と3カンパニープレジデントによるご報告を、取り急ぎ「アニュアルレポート2011 Version 1 (速報版)」として、例年より早く6月に発行させていただきました。

この「速報版」は、2011年4月27日に開示した2010年度決算説明会の資料をもとに作成させていただいておりますが、いまだ不透明な震災影響により、市場環境やサプライチェーン影響など当社を取り巻く状況は刻々と変化しており、そのことが今後、当社業績にも影響を及ぼす可能性もございます。

こうした状況を踏まえ、「アニュアルレポート2011」は、2011年度の見通しが変わった場合、その開示にあわせて、2011年度の見通しに関するご報告を改訂させていただき、その都度バージョンを変えて発行させていただくことといたします。

次回については、8月下旬に、例年掲載しております会社情報および2011年3月期の財務報告を加え、「アニュアルレポート2011 Version 2」として発行させていただく予定です。

2011年6月

## 目次

株主、投資家の皆様へ	高機能プラスチックカンパニー	環境・ライフラインカンパニー	住宅カンパニー
2	6	9	12

お問い合わせ

積水化学工業株式会社

コーポレートコミュニケーション部 IRグループ 〒105-8450 東京都港区虎ノ門2-3-17

http://www.sekisui.co.jp Tel: 03(5521)0524 Fax: 03(5521)0511

## 株主、投資家の皆様へ

### はじめに

3月11日に発生した東日本大震災で被災された皆様には、心よりのお悔やみとお見舞いを申し上げます。ここに、当社の2011年度の業績について、ご報告させていただきます。

当社は、グループビジョンに「際立つ、高収益なプレミアムカンパニー」を掲げた5年計画の中期計画「GS21-SHINKAI」(2009年度～2013年度)を推進しています。

この計画は、2010年度までを1st Stage、2011年度から2013年度を2nd Stageとする2段階の計画となっています。その1st Stage(2009年度～2010年度)の最終年度となる2010年度は、「成長需要的確な取り込み」と「収益体質強化の仕上げ」に主眼を置いた施策を着実に実行した結果、当初(2009年4月)に目標としていた営業利益400億円を大幅に超える493億円を達成することができました。

現在は、2nd Stage(2011年度～2013年度)に入っており、「1. バリューチェーン展開による事業拡大」、「2. グローバル展開の加速」、「3. 新成長セグメントの開拓」の3つをテーマとする成長戦略を推進しています。事業分野別には、当社が成長分野に位置付けている「フロンティア7事業<sup>\*</sup>」を中心として収益拡大を図り、計画最終年度の2013年度に営業利益800億円を目指していきます。

<sup>\*</sup>フロンティア7事業：AT関連事業、IT関連事業、MD関連事業(以上、高機能プラスチック)、管路更生事業、水インフラ海外事業、機能材事業(以上、環境・ライフライン)、住環境事業(住宅)



### カンパニー別:売上高・営業利益

(単位:億円)

	2010年度				2011年度計画			
	売上高	対前年増減	営業利益	対前年増減	売上高	対前年増減	営業利益	対前年増減
住宅	4,187	204	244	50	4,440	253	270	26
環境・ライフライン	1,956	9	15	39	2,060	104	50	35
高機能プラスチック	2,816	340	244	52	3,100	284	260	16
その他	431	4	-1	-5	450	19	-7	-6
消去又全社	-235	13	-8	-2	-250	-15	-3	5
合計	9,155	570	493	134	9,800	645	570	77

## 2010年度(2010年4月1日～2011年3月31日) を振り返って

当社グループの2010年度は、当社が成長事業と位置付ける「フロンティア7事業」やアジアを中心とする新興国での需要の伸びに対応した施策で、成長需要の獲得に成功しました。2010年度の売上高は、フロンティア7事業では前期比11%増、アジア地域では前期比23%増と大幅な伸びを達成し、その結果、連結売上高は前期比6.6%増の9,155億円となりました。

収益体質強化については、固定費削減やコスト削減などの施策を引き続き推進することで、狙い通りの強化を図ることができました。国内の一部事業に関しては競争が激化する状況ではありましたが、価格に関しても、スプレッド(売値から原材料費を引き、コストダウンの効果を足したもの)をほぼ維持できました。増収と収益体質強化が順調に進んだ結果、営業利益については、前期比37.2%増と大幅な増益を確保しています。2010年度当期の営業利益493億円は、2000年度のカンパニー制導入以降の最高益となりました。

なお、3月に発生した東日本大震災により、被災地域にある当社生産拠点の一部でも軽微な損傷はありましたが、現在は通常通り生産活動を行っております。

## 中期経営計画「GS21-SHINKA!」 1st Stage(2009年度-2010年度)の総括

今回の中期経営計画GS21-SHINKA! 1st Stageでは、リーマンショック以降の景気低迷を、構造改革による収益体質の強化と需要拡大が見込まれる分野・地域への特化を進めることで乗り切り、その後の成長に向けた力を蓄えるということとスタートさせました。

初年度となる2009年度には様々な構造改革を実施することで損益分岐点の大幅引き下げを実現し、2010年度には先進国を中心とする回復需要や新興国での成長需要を確実に獲得することで、収益を大幅に回復し、当初の目標を上回る成果が得られました。この間に、海外を中心とした戦略

事業強化を実施し、また住宅事業の高収益体質を確立しました。国内需要の縮減や競争激化で、環境・ライフラインカンパニーは苦戦しましたが、それでも構造改革の推進で黒字体質への転換を果たしました。

さらに、将来に向けた備えという観点からも、欧米地域で中間膜、管路更生、メディカルの事業ポートフォリオを拡充し、タイでは住宅事業の海外市場進出を狙った住宅生産・販売会社の設立を行うなど、2011年度以降のさらなる成長のための戦略投資や事業強化策についても、着実に進捗しています。

収益目標に関しても、計画スタート時に掲げた2010年度に営業利益400億円という目標を大きく超過し、営業利益493億円を上げることができました。

これらの成果を収めることができたことから、中期経営計画GS21-SHINKA! 1st Stageについては、順調に計画を達成することができたと考えています。

## 2011年度計画(2011年4月1日～2012年3月31日) の業績見通し(2011年4月末時点)

### 東日本大震災の影響と市場環境

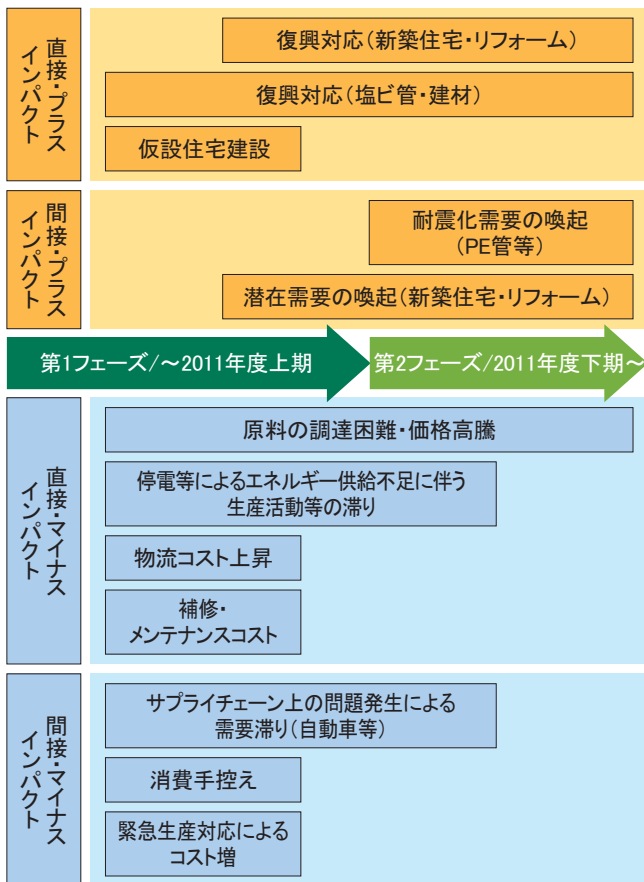
2011年度、震災による影響として想定される事項は次頁の表の通りです。

このうち、特に業績に大きな影響を与えうる事項は、主に需要変動に関するものだと見ており、カンパニー、事業ごとに状況は異なります。

住宅カンパニーは今期の受注計画を策定するに当たり、震災の影響を勘案した市場見通しを立てています。第1四半期は消費手控え等の影響により一時的に冷え込むものの、第2四半期以降は回復し始め、復興関連需要や潜在需要の顕在化によって下期はさらに上向くと見えています。

環境・ライフラインカンパニーでは、主力事業である塩ビ管等の需要変動が予想されます。今期計画の需要前提として、新設住宅着工戸数を前期比微増の83万戸と考えておりますが、ここに、既に発生し始めている喫緊のライフライン

## 震災による業績影響が想定される事項



復旧のための塩ビ管の需要や、その後の本格的な復興街づくりのための需要、耐震・耐災害ニーズの高まりから発生する耐震パイプ等の需要が想定されます。

一方、高機能プラスチックカンパニーでは、特にAT（車輛材料）関連事業、IT（電子情報材料）関連事業について、サプライチェーン上の問題発生により需要が滞るリスクがあります。AT、IT関連事業は、グローバルの自動車生産台数が前期比106%、液晶パネル売上高が前期比105%とする需要予測を前提に今期計画を立てましたが、サプライチェーン上の問題発生に伴う最終製品の生産調整実施等により、需要が予想を下回るリスクがあります。

このように、国内の市場環境は主に需要変動に関して現時点で不透明な部分が多く、今期計画には反映していない事項もあります。

一方で、海外市場は新興国の成長などにけん引されて堅調に推移し、欧米の市場回復も着実に進むと考えています。

## 重点施策

2011年度については、「国内復興への対応」と「グローバル市場への対応」の二つを重点施策として実行していきます。

「国内復興への対応」では、まずは喫緊のライフライン復旧への全面的協力を行います。仮設住宅建設や塩ビ管の緊急生産・供給に対応します。

その後予想される本格復興に向けたフェーズでは、当社が得意とする耐震性の高いパイプや、耐震性・自然エネルギー活用に優れた高性能住宅などを積極的に供給し、災害に強い街づくりに主導的な役割を果たしていきます。

一方、「グローバル市場への対応」としては、液晶関連材料、自動車用中間膜など当社がグローバル市場で高シェアを持つ製品に関して、安定生産・供給を維持し、この分野での世界的な供給不安を解消します。また検査薬に関しても同様に安定的生産・供給を行っていきます。

「国内復興への対応」と「グローバル市場への対応」のいずれにおいても、当社の強みを活かして、果たすべき役割を果たすことで、社会の要請に応え産業の復興に寄与する事業推進を目指します。

## 計画

2011年度の事業計画として、「フロンティア7事業」を中心に需要を獲得し、住宅、環境・ライフライン、高機能プラスチック全てのカンパニーで収益を拡大させます。

利益面では、想定される原料高には売値アップとコスト削減で対応し、固定費については成長投資以外を抑制することで、収益体質を維持していきます。

これらの計画の着実な実行によって、2011年度は売上高9,800億円、営業利益570億円を目指します。

## 財務戦略と株主還元方針

当社の財務戦略は、経営上の最重要課題の一つである企業価値増大と株主の皆様への積極的利益還元を果たすことを基本方針に掲げています。この基本方針のもと、株主の皆様への毎期の還元は、連結配当性向30%を目途としています。2010年度に関しては、この基本方針に沿って、期末配当を3円増配して8円とし、中間配当金5円と合わせて、年間13円の配当を実施させていただきました。内部留保資金は、将来の企業価値増大に必要な資金として、研究開発費や設備投資、戦略投資、投融資などに充当します。

キャッシュ・フローは、設備投資、財務体質強化、株主還元に対応します。中でも設備投資に関しては、戦略事業強化のための戦略投資に重点を置き、今後の成長に欠かせない設備投資、M&A、海外での事業体制構築を進めます。

## 最後に

3月に発生した東日本大震災は、直接的な被災を受けた東北地方だけでなく、日本全体に大きなダメージを与えています。当社に関しても一部の生産設備等に軽微な損傷はありましたが、現在は通常通り稼働しています。また、震災発生直後には困難が予想されていた部材の調達に関しては、急速に状況が改善しており、当社の生産計画への影響は当初予想されていたほどではなさそうです。一方で、当社のお客様に関してはまだまだ震災影響が明らかになっておらず、お客様の計画次第では、当社の今後の生産・販売にも影響が及ぶ可能性があります。

当社は、創業以来、地球環境の保全へ貢献する製品や、人のくらしに役立つ製品といった社会の要請に応える製品の開発を進め、事業を行ってきました。当社は、このような状況においても、製品や事業を通じて社会的な課題の解決に貢献すると同時に、株主の皆様も含めたステークホルダーの期待や要望に応えられるような経営を進めていきたいと考えております。

皆様には、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2011年6月

代表取締役社長

根岸 修史

## 高機能プラスチックカンパニー



松永 隆善 高機能プラスチックカンパニー プレジデント

### 財務ハイライト

(億円)	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11 (計画)
売上高	2,805	2,626	2,477	<b>2,816</b>	3,100
営業利益	245	158	192	<b>244</b>	260
営業利益率(%)	8.7	6.0	7.8	<b>8.7</b>	8.4

### 2010年度の業績

**売上高2,816億円 (前期比+340億円)**

**営業利益244億円 (前期比+52億円)**

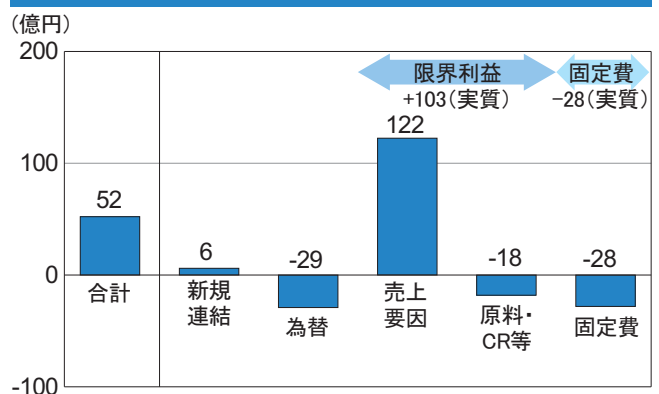
高機能プラスチックカンパニーは、“Chemistry for your Win”をスローガンに掲げ、市場の成長性が高く、当社技術の競争優位性を活かした差別化製品を投入できるAT(車輛材料)分野、IT(電子情報材料)分野、MD(メディカル)分野を戦略事業分野と位置付けて、この3分野へ経営資源を集中し拡大伸長していく事業戦略をとっています。

高機能プラスチックカンパニーの2010年度は、この3分野の回復・成長需要を確実に獲得、また成長の加速と基盤強化のための施策を実行し、着実に増収増益を果たしました。

売上高に関しては、戦略事業、海外事業が拡大した結果、前期比340億円増の2,816億円となりました。それぞれをみると、戦略事業分野の売上高は、AT分野やIT分野の売上の伸びが寄与し、前期比147億円増の1,346億円となりました。海外売上高についても大きく伸長し、前期比354億円増の1,426億円となりました。これは、アジアなど新興市場を中心とした成長需要を取り込むべく、生産能力の強化や市場の開拓を進めたことが奏功したものであり、また、AT分野でのM&Aによる事業補強も寄与しました。

一方、営業利益は244億円となりました。営業利益の増減を要因別にみると、売上高が増加したことによる影響がプラス122億円あり、原料費やコストダウンの効果を合算した影響は

### 2010年度営業利益要因分析(前期比)



マイナス18億円でした。この結果、これらを合わせた限界利益は、実質ベースで103億円改善しました。このほか、固定費で事業拡大にともなう海外での人件費増加によるマイナス影響が28億円、新規連結によるプラス影響が6億円、円高の進行による為替のマイナス影響が29億円などとなり、カンパニーの2010年度の営業利益は前期比で52億円増加しました。

これは、期初の目標であった210億円を上回っており、当カンパニーの過去最高であった2007年度245億円にほぼ匹敵する水準を達成することができました。

戦略分野を個別分野ごとにみると、AT分野の売上高は、前期比85億円増の581億円となりました。これは、円高や原材料の高騰などの影響はあったものの、新興国の需要増や欧米の需要回復によって、市場の力強い回復が見られたことなどで、合わせガラス用中間膜や発泡ポリオレフィンなどの売上が大幅に伸びた結果です。

このようにAT分野では、成長需要を着実に捉え売上拡大を図る一方で、将来に向けた施策も実行しました。中でもコア製品である中間膜に関しては、生産能力の増強を実施しました。高機能製品を生産する日本国内の滋賀水口工場で付加価値の高い高機能中間膜の生産増強を行ったほか、中間膜の原料であるPVB樹脂の生産に関しても、滋賀水口工場、オランダ工場でライン増強を行っています。

次に、IT分野では、液晶パネル関連製品など競争力のある製品を中心に大幅に売上を伸ばしました。その結果、2010年度の売上高は、前期比81億円増の380億円となりました。また、この分野では、スマートフォンなどの普及により増加しているタッチパネル向け製品の需要をにらみ、テープ、フィルムを生産能力増強を実施しました。

MD分野では、検査機器ビジネスや海外での検査薬の拡販が順調に進みましたが、インフルエンザの流行が前年ほどではなく、インフルエンザ検査薬の売上が減少したため20億円の減収となりました。しかしながら、季節要因の強いインフルエンザ検査薬の売上を除くと16億円の増収となっています。また、今後のさらなる成長に向け、米国Genzyme Corporation (ジェンザイム社) から生化学・糖尿病・感染症・免疫検査を中心とした検査薬事業を買収しました。

## 2011年度の計画(2011年4月末時点)

売上高3,100億円 (前期比+284億円)

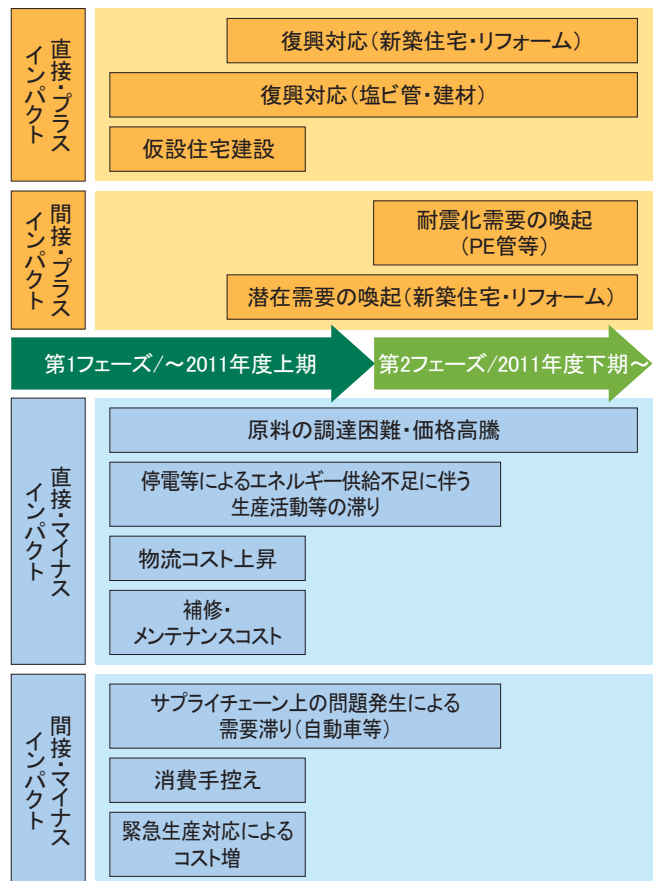
営業利益260億円 (前期比+16億円)

### 東日本大震災の影響

右図の通り、2011年度当カンパニーにおいて、東日本大震災による影響として想定される事項は、主にサプライチェーン上の問題発生による需要の滞りです。

AT、IT関連事業の今期計画の前提として、今期のグローバルでの自動車生産台数を前年比106%、液晶パネルの売上高を105%と見ていますが、震災によるサプライチェーン上の問題発生に伴う最終製品の生産調整実施等により、需要が変動する可能性があります。

### 震災による業績影響が想定される事項



### 市場環境

基本的に、新興国、欧米など海外市場を中心に需要は堅調だとみています。国内に関しては、事業環境は不透明です。

特に、戦略事業分野の中のAT分野では、新興国での自動車生産の拡大、IT分野では、タブレット型PCやスマートフォン向けの製品などを中心に需要拡大が続くとみています。また、MD分野は、事業領域を拡大していることなどから、引き続き堅調とみています。

それ以外の製品も含め、海外マーケットは新興国の経済成長に支えられ、堅調に推移するとみています。

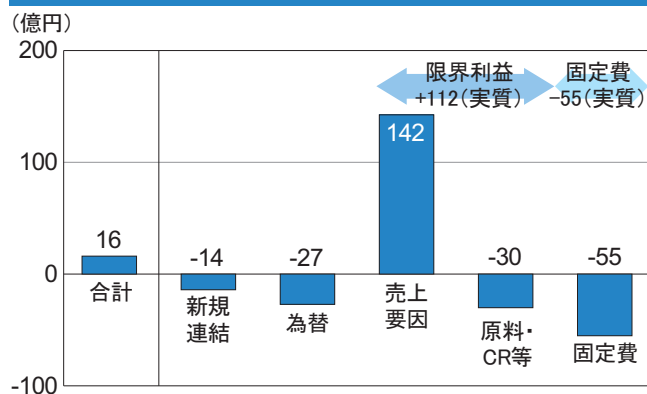
### 売上高、利益計画

売上高に関しては、戦略事業分野、海外事業で引き続き拡大を目指します。2011年度の3戦略事業分野を合わせた売上高は、前期比210億円増の1,556億円を目指します。また、海外売上高もさらに大きく伸ばし、前期比174億円増の1,600億



円を計画しています。戦略事業分野、海外事業の拡大によって、当カンパニーは、2011年度売上高3,100億円を目指します。

### 2011年度(計画)営業利益要因分析(前期比)



一方、営業利益も増益を図っていきます。原料費の上昇(コストダウン効果含めマイナス30億円)、新規連結会社の労務費増など固定費の増加(マイナス55億円)、新規連結による影響(マイナス14億円)、為替による影響(マイナス27億円)を、売上増による限界利益の増加(142億円)でカバーし、営業利益は前期比16億円増の260億円を目指します。

### 2011年度の事業方針(2011年4月末時点)

まず、サプライチェーン、電力不足への対策を行います。ここでは、東日本大震災の影響により、供給不足が懸念される部品の調達体制や夏場の停電・省エネなどに対して対策を打ち、お客様への納品への影響を抑えます。特に、グローバルで高シェアを持っている液晶関連材料や自動車用中間膜などの安定的な生産、供給を維持します。

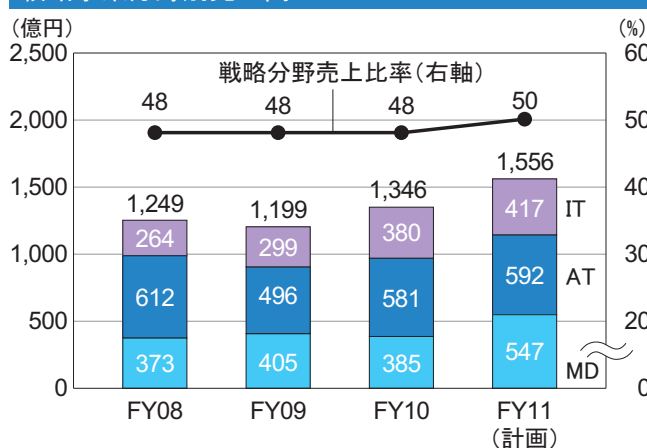
その上で、成長の加速と基盤の強化を図るべく、成長戦略、経営基盤強化を重点的に実施します。

成長戦略に関しては、戦略分野や海外事業を引き続き強化するとともに、新製品・新事業の開発を進めます。戦略分野では、AT分野で為替変動リスクに対応すべく、グローバルでの最適な生産アロケーションを追求し、利益の最大化を図ります。IT分野では現在コアとなっている事業・製品の周辺事業・技術を対象に事業強化を推進、MD分野では買収した3社を本格稼働させていきます。

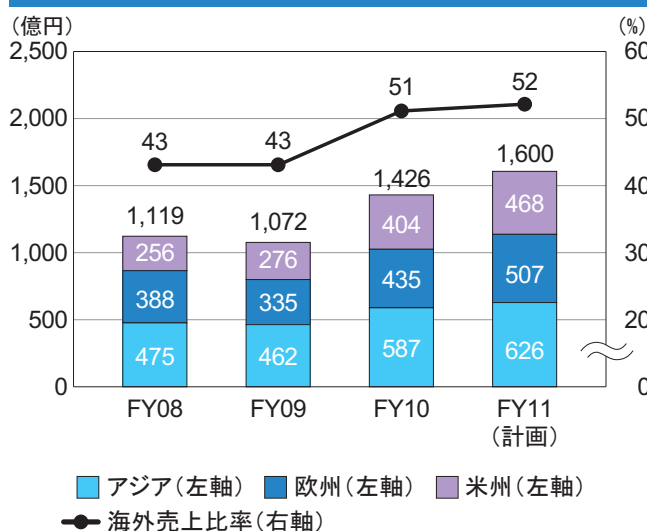
戦略分野を強化するための戦略投資に関しては、AT分野では、新興国の需要増や先進国を中心とした高機能品の需要増に対応した増産投資が完了しました。MD分野では、M&Aにより海外への事業展開基盤がで上がりました。2011年度からは、これらを実績化しさらなる売上拡大を図っていきます。またIT分野では、タッチパネル向け製品などの旺盛な需要を獲得すべく、機能フィルムメーカー「株式会社鈴寅」を買収し、事業の拡大・強化を図っていきます。

海外事業では、現地でのマネジメントを強化するとともに、為替対策としての海外拠点活用や海外原料の調達も進めます。また、さらなる成長のための新興市場の開拓も行っていきます。

### 戦略事業分野別売上高



### 海外売上高



## 環境・ライフラインカンパニー



高見 浩三 環境・ライフラインカンパニー プレジデント

### 財務ハイライト

(億円)	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11 (計画)
売上高	2,338	2,252	1,946	<b>1,956</b>	2,060
営業利益(損失)	61	17	-24	<b>15</b>	50
営業利益率(%)	2.6	0.8	-1.2	<b>0.8</b>	2.4

### 2010年度の業績

**売上高1,956億円 (前期比+9億円)**

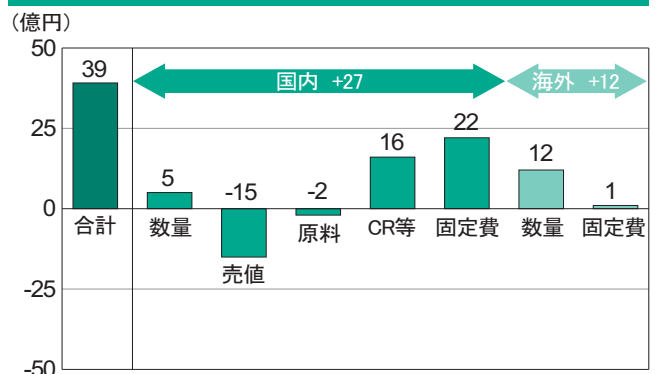
**営業利益15億円 (前期比+39億円)**

環境・ライフラインカンパニーは、国内樹脂配管納入実績トップの座を有しています。国内における50年で培われたノウハウを持って、管路更生関連製品、水インフラ向け強化プラスチック複合管やバルブなどのプラント用管材等パイプ類、航空機向けシート材や鉄道向け合成木材などの機能材料の海外展開を加速しており、これらを今後の成長の牽引役に位置づけています。当カンパニーでは、樹脂配管など収益のベースとなる国内基盤事業と、これらの成長が期待できる事業とを組み合わせたプロダクトミックスによって安定的な収益拡大を目指しています。一方で、2007年度から続く国内建築需要の低迷に対応し、国内基盤事業については、構造改革も推進してきました。

2010年度は、国内基盤事業が競争激化により売値は下がったものの、戸建需要の回復を背景に販売量を確保し、またストック・省エネ分野など成長を期待する製品が市場ニーズの拡大にともない売上増となりました。海外に関しては、水インフラは苦戦を強いられましたが、シート事業が復調し、管路更生事業は売上を拡大しました。これらを合わせた結果、当カンパニーの売上高は、前期比で9億円増の1,956億円となりました。

営業利益の増減を要因別にみると、国内では需要回復にともなう数量増(プラス5億円)に加え、コスト削減の推進による効

### 2010年度営業利益要因分析(前期比)



果(プラス16億円)、人員減による固定費削減効果(プラス22億円)などのプラス要因が、競争激化による売値の下落(マイナス15億円)、原料費の上昇(マイナス2億円)などをカバーした結果、国内では前期に比べ27億円の増益となりました。

一方、海外では、数量増(プラス12億円)、固定費減(プラス1億円)によって、12億円の増益となりました。このように2010年度は、国内事業での固定費削減とコスト削減策が成果をおさめ、さらに海外事業が回復したことで、営業利益が2期ぶりに黒字に転じ、当カンパニーは、15億円の営業利益を上げることができました。

2010年度は、固定費の削減とコスト削減の推進により、黒字体質への転換を果たした一方で、①単品販売での収益確保の限界、②成長製品の拡大加速に向けた販売戦略の見直しの必要性、③水インフラの海外事業の立て直し、という3つの課題が浮き彫りになりました。

これらの課題に対し、従来のように単品の製品販売を軸として、対象分野や販売エリアの拡大を図ることで事業を拡大するの

はなく、事業レベルではバリューチェーンの川上・川下を取り込んでいくことや、製品レベルでは製品単体からセット販売、付属品販売、システム販売などを目指すなど包括受注拡大を推進することなどによって、ビジネスモデルを変革する必要があるとみています。実際の施策に関しては、2011年度以降早急に推進していく考えです。

### 2011年度の計画(2011年4月末時点)

売上高2,060億円(前期比+104億円)

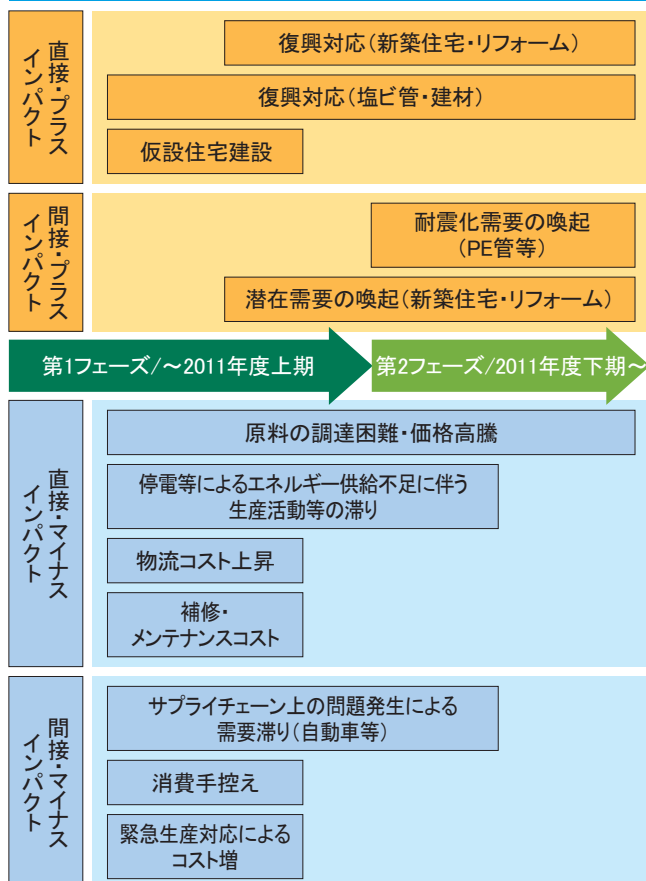
営業利益50億円(前期比+35億円)

#### 東日本大震災の影響

下図の通り、2011年度当カンパニーにおいて、東日本大震災による影響として想定される事項は、主に復興への対応としての塩ビ管・建材等の需要変動です。

これら事業・製品の今期計画の前提として、今期の国内新設住宅着工戸数を、前期より微増の83万戸とみております。

#### 震災による業績影響が想定される事項



一方、現状では喫緊のライフライン復旧のため塩ビ管等の需要が増えつつあり、今下期からは復興街づくりのための需要や、耐震・耐災害ニーズの高まりによる耐震パイプ等の需要も見込まれます。

#### 市場環境

国内市場は、2010年度の住宅受注実績が伸びたことなどから、前年よりも新設住宅着工が増える見通しです。

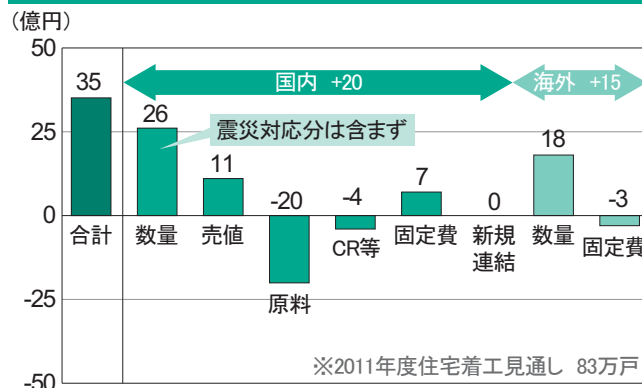
海外市場については、シート事業の航空機分野での市場回復が継続し、プラント、管路更生事業についても、需要の回復を見込んでいます。

#### 売上高、利益計画

売上高に関しては、当カンパニーで経営資源を集中し、成長を企図している「フロンティア7事業」を国内、海外ともに伸ばすことで、売上拡大を図ります。特に、建築ストック・省エネ製品を中心とする成長製品を、2010年度375億円から2011年度には465億円にまで引き上げます。このほか、管路更生、シート、水インフラ(海外)、プラント管材などの海外事業を伸ばすことで、売上拡大を図っていきます。これらの施策によって、2011年度の当カンパニーの売上高は、前期比104億円増の2,060億円を目指します。

一方で、国内基盤事業を中心に、固定費削減を継続し、損益分岐点の引き下げを図ることで、収益基盤を強化します。国内事業の損益分岐点売上高比率を、2009年度の103%から2010年度は97%にまで引き下げましたが、2011年度にはさらに92%にまで5ポイント引き下げ、今後予想される新設住宅着工戸

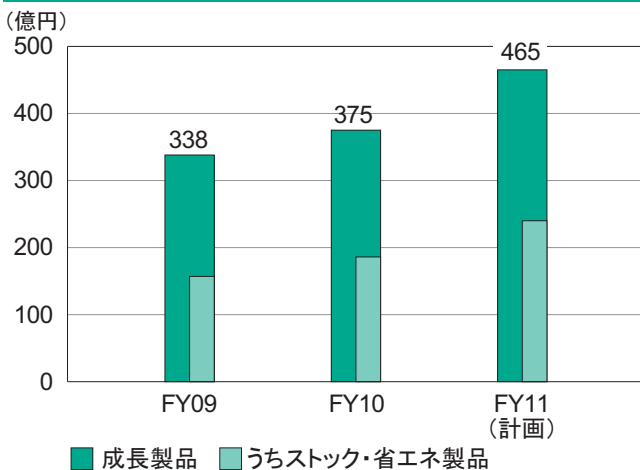
#### 2011年度(計画)営業利益要因分析(前期比)



## ポートフォリオ別売上高・営業利益

(億円)		2010年度実績	2011年度計画	増減
基盤 (塩ビ管・建材<汎用製品>、ユニットバスなど)	売上	1,031	1,057	26
	営業利益	31	32	2
「フロンティア7事業」国内 (管路更生、プラント管材、塩ビ管・建材<高性能製品>など)	売上	464	542	78
	営業利益	11	31	20
「フロンティア7事業」海外 (管路更生、水インフラ海外、シート、プラント管材など)	売上	294	338	45
	営業利益	1	16	15
本部・新事業	売上	167	123	-44
	営業利益	-28	-29	-1
合計	売上	1,956	2,060	104
	営業利益	15	50	35

## 成長製品売上高



数70万戸時代の到来にも耐えられる盤石な収益基盤構築を進めます。そのほか、売上の数量増加による限界利益の増加と、需要回復を背景とした売値の維持・向上を図ることで、2011年度は営業利益50億円と2期連続での増益を目指します。

## 2011年度の事業方針(2011年4月末時点)

上下水道など生活に密接に関連するインフラ事業を展開する当カンパニーにとって、2011年度の最重要課題は、震災からの復興への対応にほかなりません。

震災復興への対応としては、東日本エリアへの塩ビ管等の供給体制を充実させるため、西日本や海外の生産拠点を活

用します。また、特に復興が待たれる上下水道のインフラ復興に関して、調査診断から製品販売、工事までのバリューチェーンで総合的に対応できる体制を早急に構築し、市場のニーズに応じていきます。被災地域のインフラ復興と日本国内でのインフラ強化に向けて、企業として重要な役割を果たすべく、カンパニーをあげて、まい進していきます。

それに加えて、2011年度は、これまで需要減少にともなう収益基盤の強化を中心とした施策を行っていたのに対して、攻めへの転換を図り、売上、利益ともに積極的な拡大を目指していきます。そのために、①ビジネスモデルの変革と事業領域の拡充による売上拡大、②収益基盤の盤石化、③海外事業の拡大——を実行していきます。

まず、ビジネスモデルの変革と事業領域の拡充による売上拡大では、単品販売依存を脱却し、システム販売、包括受注など総合力で勝負するビジネスモデルの変革を推進。総合力展開を図るために、自社保有資源の最大活用に加え、自社にない資源については積極的にパートナーシップを強化していきます。

次に、収益基盤の盤石化については、国内基盤事業を中心とした固定費削減による損益分岐点売上高比率引き下げを継続します。

海外事業については、需要回復が続く、シート事業、プラント管材事業、管路更生事業での拡大を加速していきます。水インフラ海外事業は事業の再構築を進めます。中国内陸部での受注拡大を図るとともに、沿岸部への展開を加速します。

## 住宅カンパニー



高下 貞二 住宅カンパニー プレジデント

### 財務ハイライト

(億円)	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11 (計画)
売上高	4,200	4,245	3,982	<b>4,187</b>	4,440
うち住宅事業	3,267	3,271	2,924	<b>3,010</b>	3,156
うち住環境事業	933	974	1,058	<b>1,177</b>	1,284
営業利益	141	171	194	<b>244</b>	270
うち住宅事業	111	137	154	<b>182</b>	195
うち住環境事業	30	34	40	<b>62</b>	75
営業利益率(%)	3.4	4.0	4.9	<b>5.8</b>	6.1

### 2010年度の業績

**売上高4,187億円 (前期比+204億円)**

**営業利益244億円 (前期比+50億円)**

住宅カンパニーは、ユニット工法の持つ特長を強みにして、高性能・高付加価値住宅を訴求ポイントにした事業を展開しています。ユニット工法とは、当社独自の工法であり、工場生産化率を約8割にまで高め、他工法には真似のできない高品質と短工期を実現できるのが特長です。ボックス型ユニットの組み合わせで住宅をつくるため、増改築や移築再利用もしやすい構造となっています。ユニットは工場生産しており、ほとんどの使用部材がデータベース化されているので、築後のリフォーム等のニーズにもタイムリーに対応できます。

当カンパニーでは、このデータベースを有効に活用し、「新築」「(塗装などの)メンテナンスリフォーム」「太陽光発電設備の設置やタイル外壁などの環境リフォーム」「キッチン・バス等の水回りを中心としたライフステージ対応リフォーム」「増改築を含む大規模改装リフォーム」「中古流通」「住み替え・建て替え」という、顧客のライフタイムごとに発生するニーズを一貫してフォローする顧客循環型のバリューチェーン展開を目指しています。

2010年度は、住宅金融の拡充や住宅版エコポイント制度などの政策が需要を後押しし、新設住宅着工戸数も前年同期を上回るなど、市場環境は堅調に推移しました。市場環境の好転に加え、受注獲得策と引き続きの収益体質強化策

### ユニット工法



天候の影響を受けない工場での生産が、高品質・高性能・高効率な家づくりを実現

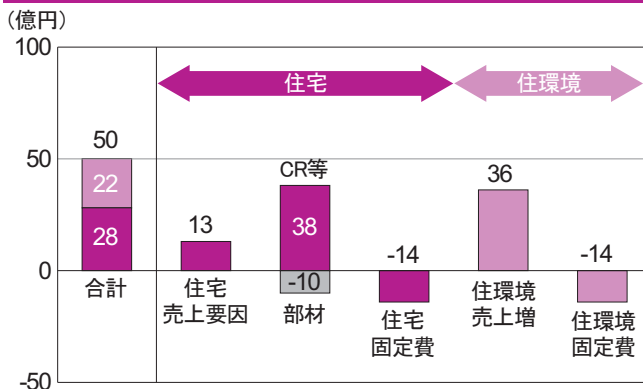


棟上げもわずか1日で完了する快速施工

が奏功した結果、当カンパニーは増収増益を確保することができました。

個別事業別には、2010年度の住宅事業売上高は、前期比86億円増の3,010億円となりました。これは、2009年度下期の住宅受注が好調で、前年同期を上回る期初受注残を確保できたこと、また主に2010年度上期に、前年を上回る受

## 2010年度営業利益要因分析(前期比)



注を確保でき、住宅受注の回復、拡大に成功したのが最大の要因です。利益面でも、売上増による増益要因(プラス13億円)とコストダウンの進捗による効果(プラス38億円)によって、部材の価格上昇(マイナス10億円)や固定費上昇(マイナス14億円)の影響をカバーすることができました。この結果、住宅事業の営業利益は、前期比28億円増の182億円を達成することができました。

受注面でも、各種住宅取得支援政策に加え、大容量ソーラー搭載住宅を軸とした環境、快適性などの分野での先進性訴求によって、住宅受注の回復・拡大に成功しました。2010年度の住宅受注棟数は、前年同期と比べ、上期9%増、下期1%増、通期5%増となり、期初の受注残も前年同期比16%増のレベルまで上昇しています。

一方、住宅リフォームを手掛ける住環境事業については、期中に40人のリフォーム営業マンの増強を行うなど引き続き事業基盤の強化に取り組みました。また、5年ごとの定期診断システムによる需要掘り起こしに努め、太陽光発電など重点商材の拡販にも成功し、売上高は前期比119億円増の1,177億円となりました。営業利益については人員増に伴う固定費増(14億円)を、売上増による増益(36億円)でカバーした結果、前期比22億円増の62億円となりました。

これら両事業を合わせた住宅カンパニーの売上高は、前期比204億円増の4,187億円、営業利益は前期比50億円増の244億円となり、3年連続で過去10年の最高益を更新することができました。

## 2011年度の計画(2011年4月末時点)

売上高4,440億円(前期比+253億円)

営業利益270億円(前期比+26億円)

### 東日本大震災の影響

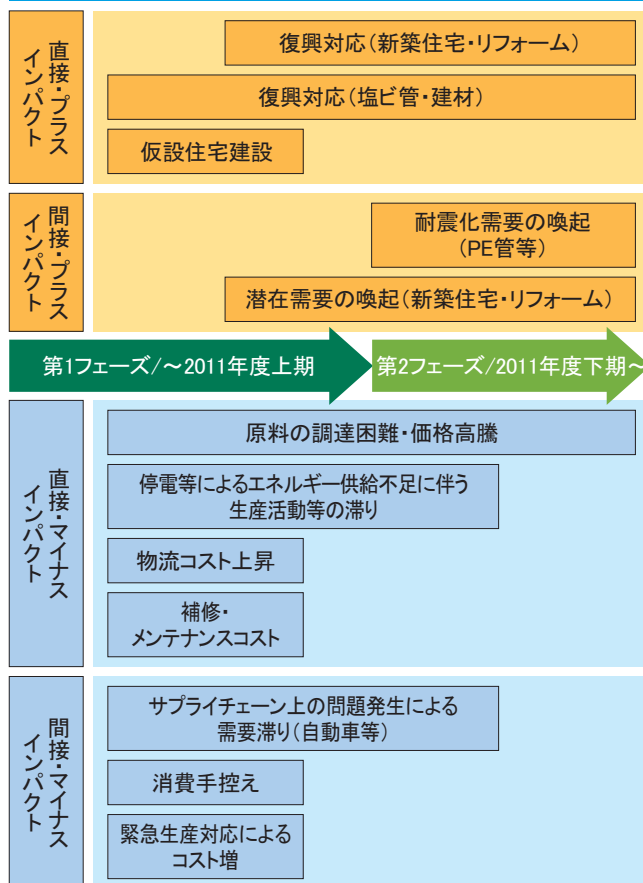
2011年度当カンパニーにおいて、東日本大震災による影響として想定される事項は、下図の通りです。

まず、喫緊の復興対応として仮設住宅の供給を行っておりますが、これによる業績面への大きな影響はありません。

大きな影響を与えうる事項としては、主に住宅市場の動向が挙げられます。

これについては、第1四半期中は消費手控え等の影響により、市場環境は一時的に冷え込むとみています。しかし、第2四半期からは回復が始まり、下期は復興への対応と、耐震・耐災害ニーズ増に伴う潜在需要の盛り上がりなどから、市場環境は上期より改善するとみています。

### 震災による業績影響が想定される事項



## 市場環境

住宅市場に関しては、第1四半期は東日本大震災の影響による消費マインドの低迷によって一時的な落ち込みがあるとみています。しかしながら、第2四半期からは回復し始め、下期については、復興関連需要や耐災害ニーズの高まりなどによる潜在需要が喚起され、上期よりも上向くとみています。

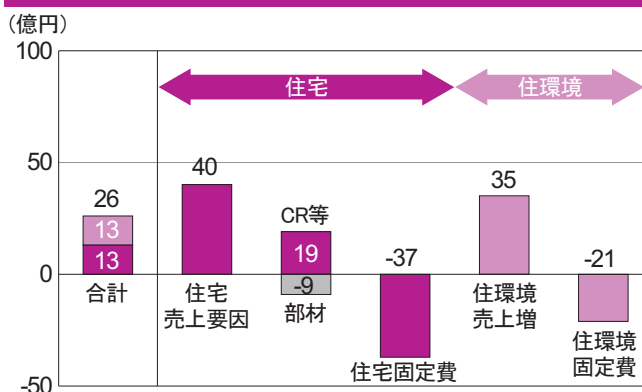
## 売上高、利益計画

売上高に関しては、住宅事業、住環境事業とも拡大を目指します。住宅事業については、受注拡大を狙う一方、生販一体運営やCRをさらに推進し、コスト競争力の強化を図ります。その結果、2011年度の住宅事業は、売上高3,156億円、営業利益195億円を目指します。

また、住環境事業については、引き続きソーラー、バス、キッチンなどの重点商材の拡販を行う他、営業マンの増強を中心にさらなる成長のための基盤強化も行います。2011年度の住環境事業も、売上高195億円、営業利益75億円と増収増益を目指します。

両事業を合わせた当カンパニーの2011年度は、売上高4,440億円、営業利益270億円を計画しています。

### 2011年度(計画)営業利益要因分析(前期比)



## 2011年度の重点施策(2011年4月末時点)

2011年度の施策として、まずは震災からの復興への対応を最重要課題と考えています。喫緊の仮設住宅建設などはもちろんのこと、その後必要となる災害に強い街づくりのため、耐震性や自然エネルギーの効率的活用に優れた高性能住宅を積極的に供給していきます。

本格的な復興が始まる段階において想定される被災地およびその周辺地域での建て替えや新築(含む住み替え)需要の獲得、また耐災害ニーズや自然エネルギーニーズの高まりに対し、耐震住宅、ソーラー搭載住宅を積極的に拡販し、国内のインフラ復興・強化へ、企業として重要な役割を果たすべく、全力をあげます。

受注獲得への具体策として、住宅事業では、新商品の投入や高性能訴求による差別化、また人員・組織力強化によって、受注を拡大していきます。まず、新商品、差別化の推進については、効率的なエネルギー活用を実現することをテーマにした住宅「スマートハイム」を4月に発売し、全邸へのシステム導入を徹底していきます。また、マーケットのボリュームゾーンの需要を獲得すべく、値ごろ感のあるコストパフォーマンス実感商品を積極的に投入していきます。

人員・組織力強化については、営業マンの人員増強(新卒営業マン300人増員)や生販一体運営推進によるエリア戦略強化を進めます。これらの施策によって、2011年度の住宅受注は、棟数ベースで上期2%増、下期8%増、通期5%増の受注増を狙います。同時にコスト削減策を推進し、部材の上昇や固定費増加によるマイナスをカバーすることで、増益を果たします。

一方、住環境事業でも、引き続き受注、売上の拡大を目指します。再生可能エネルギーへの政策支援を追い風とした太陽光発電装置の拡販や、バス・キッチンなど重点商材の拡販により、商品差別化を継続。同時に、リフォーム営業マンを70人増員し、来期以降のさらなる成長のための基盤を強化していきます。

### 高性能オプション装着比率(受注ベース)

