

積水化学工業株式会社
2017年度-2019年度

中期経営計画説明会

代表取締役社長
高下 貞二

2017年4月12日

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD. All Rights Reserved.

全社方針

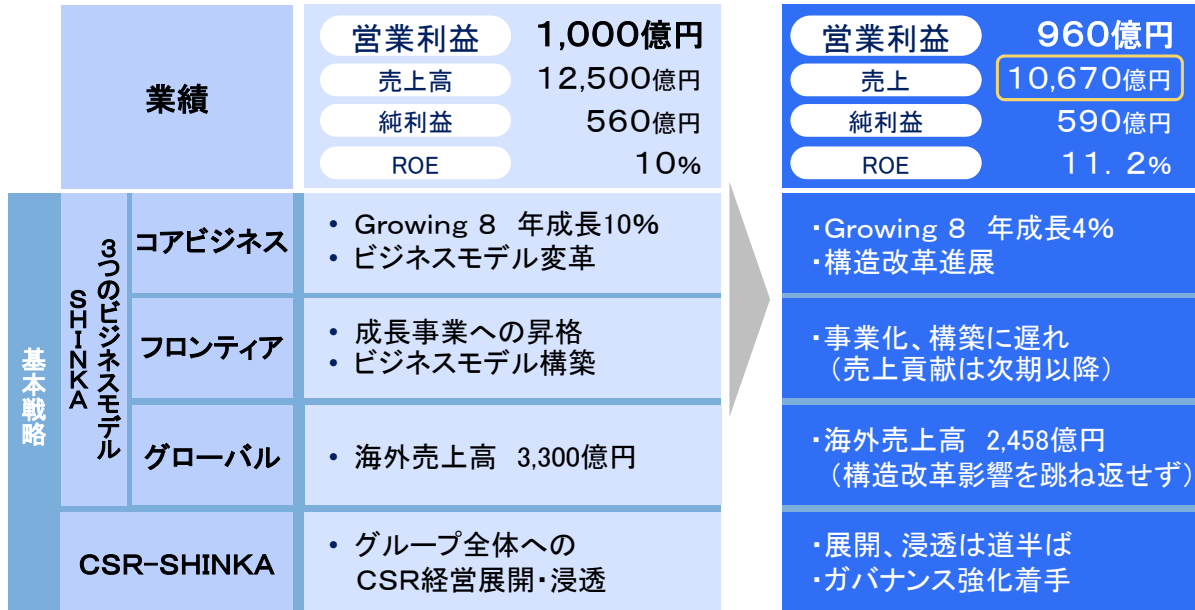
*資料中の2016年度の見通し数値は、2016年第3四半期決算発表時公表のもの

前中期経営計画「SHINKA!-Advance 2016」の振り返り

- 営業利益は計画未達も4期連続最高益更新。純利益、ROEは超過達成見通し
- Growing 8事業*の売上伸長不足、新事業創出遅れにより、売上は計画未達見通し

SHINKA!-Advance 2016 (2014年度-2016年度) 目標

2016年度見通し



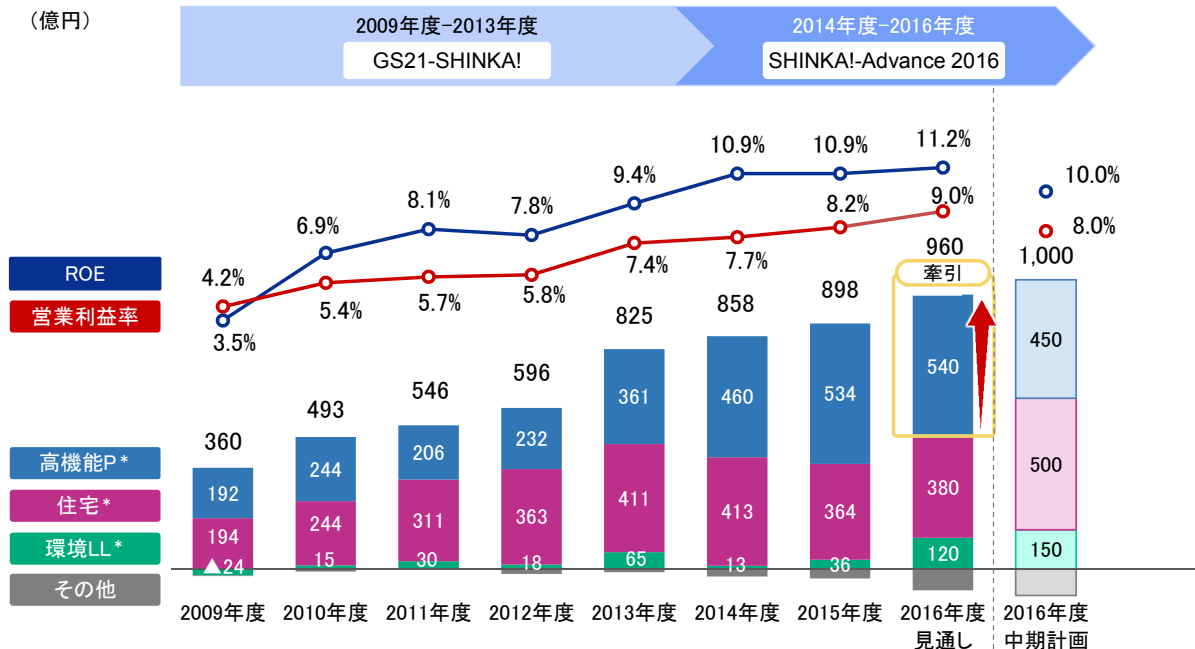
* Growing 8 (G8) 事業: リフォーム、住資産マネジメント(以上、住宅カンパニー)、インフラストック、機能性材料(以上、環境・ライフラインカンパニー)、機能インフラ材料、環境快適材料、モバイル材料、検査薬システム(以上、高機能プラスチックカンパニー)

前中期経営計画の振り返り(営業利益推移)

- 8期連続増益、4期連続最高益更新。収益性向上は着実に進展

営業利益推移

(億円)



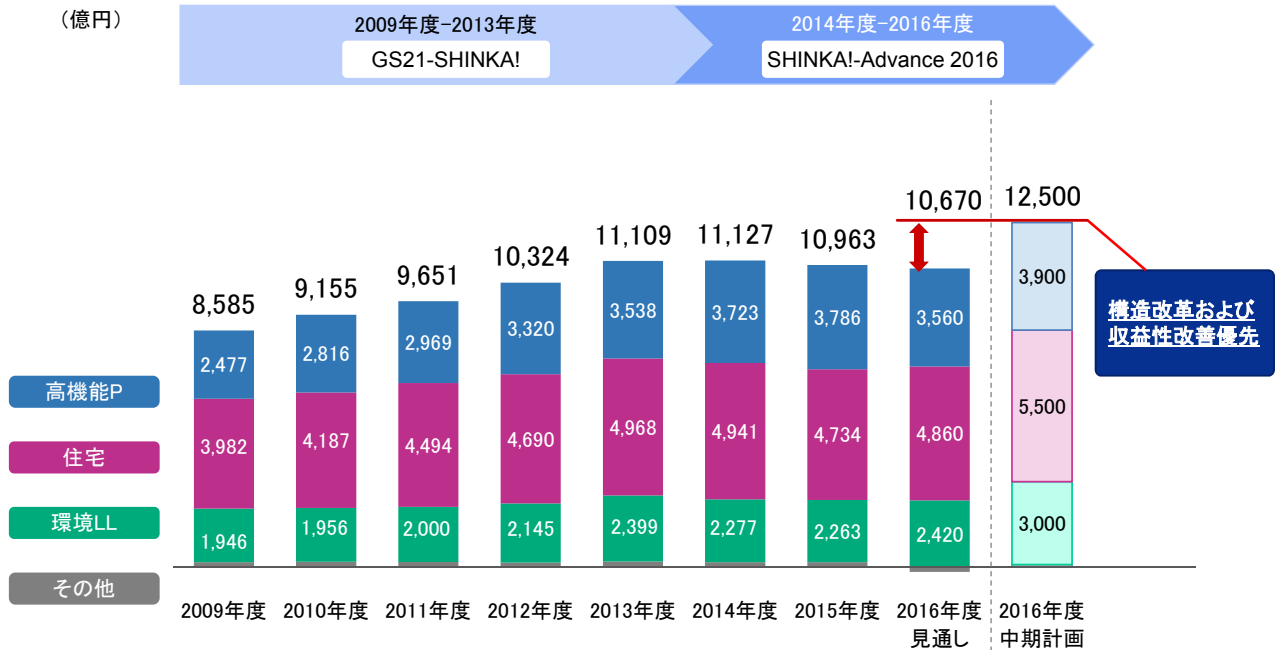
*高機能P=高機能プラスチックカンパニー *住宅=住宅カンパニー *環境LL=環境・ライフラインカンパニー

前中期経営計画の振り返り(売上高推移)

■ 前中計では停滞。売上成長復帰が課題

売上高推移

(億円)



外部環境認識

不透明・不確実な足元の経営環境

新興国の成長鈍化

地域紛争やテロの頻発

保護主義の台頭

為替変動の振れ幅増大

消費増税前後の需要変動

東京五輪需要拡大と反動減

変わらぬメガトレンド

人口動態

人口増加/中間層拡大/高齢化

地球環境

気候変動/気象激甚化/資源問題

当社にとって貢献できる社会課題は多数

当社事業機会

くらしの質の向上 & 環境

安心・安全

- ・車載半導体、ディスプレイ素材
- ・構造体補強・改修
- ・不燃・耐火建築材料

快適

- ・建材・内装材 (遮音・遮熱・断熱)
- ・有機EL材料
- ・車輦内装材 (成型品、テープ等)

健康

- ・医薬原体、中間体受託製造
- ・検査診断薬・機器
- ・衛生材料
- ・健康増進リフォーム

都市化

- ・街づくり、防災/IoT
- ・高耐久・長寿命化材料、雨水貯留
- ・鉄道枕木
- ・輸送機器材料

環境

- ・スマートハウス
- ・エネルギーマネジメント
- ・熱エネルギー活用
- ・車輦軽量化部材

多様な事業展開により、多くの機会(伸びしろ)をとらえることが十分に可能

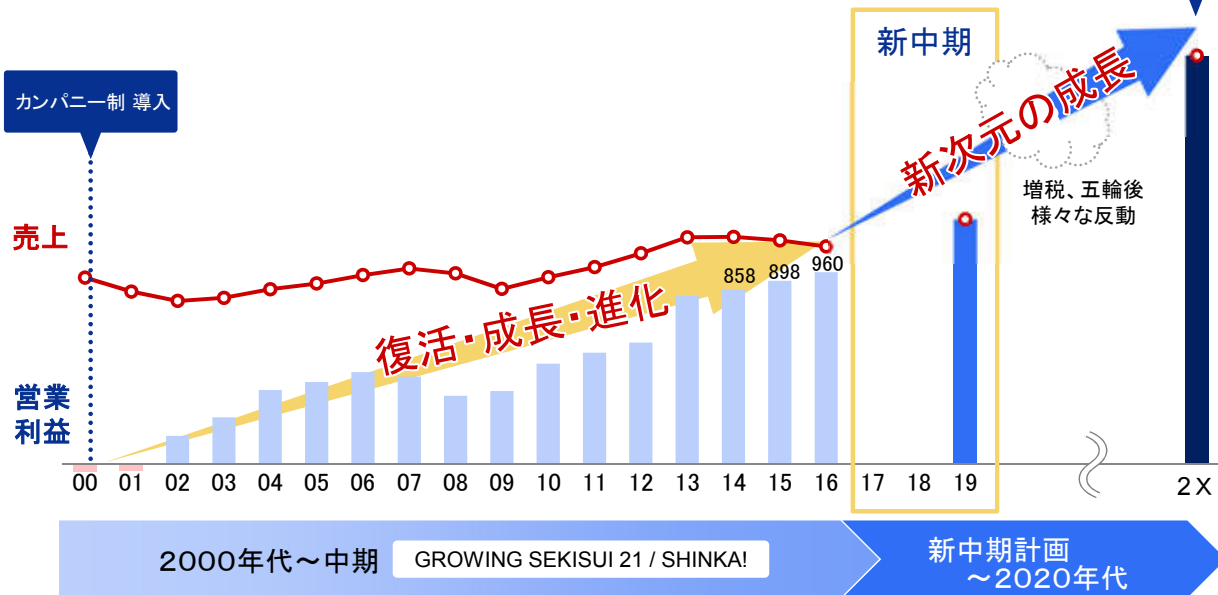
新中期経営計画の位置付け 1

100年経っても存在感のある企業グループであり続ける

新中期計画は『新次元の成長』への第一歩

2020年代

売上 2兆円
営業利益 2千億円



新中期経営計画の位置付け 2

新次元の成長

量的成長

適切な数多くの伸びしろをとらえ、
収益性を伴った売上成長を目指す

未来への成長投資

高機能P

4戦略分野の戦略設備投資、M&A

住宅

ボリュームゾーン攻略新商品の投入

環境LL

高付加価値製品の生産能力増強、
海外でのパートナー戦略強化

など

質的転換

継続的な収益性改善、有望分野への資源配分により、
営業利益率10%以上を目指す

たゆまぬ構造改革

高機能P

生産再編による収益力向上

住宅

サプライチェーン全体のコスト革新

環境LL

生産体制の最適化

など

新中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の考え方(方針)

■方針: 『新次元の成長』を目指し、グループ一丸で成長路線に“SHIFT”

成長の質のSHIFT

- ・「量的成長」・「質的転換」両立
- ・社会への責任を伴った持続的な成長

- S** Sustainable
E/S/G視点で持続可能な経営基盤構築
- H** Human resources
事業を支える多様な従業員が活躍
- I** Innovation
際立つ技術と品質で新製品・新事業創出
- F** Frontier
新分野・新エリア・新用途を開拓
- T** Transformation
収益力を強化し強靱な事業構造を構築

基本戦略

“経営基盤”の強化

“3つの取組み”

「融合-Fusion-」による加速

- * 技術の融合
- * 機会の融合
- * リソースの融合

新中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」のターゲット

計数計画

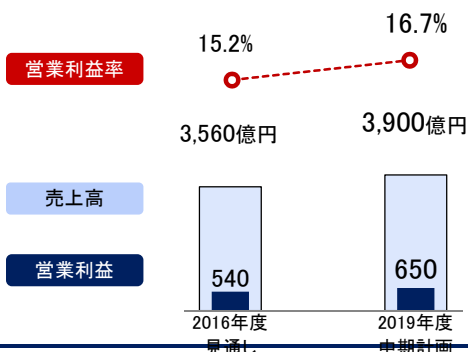
	2016年度見通し	2019年度中期計画*
売上高	10,670億円	12,000億円
営業利益	960億円	1,200億円
営業利益率	9%	10%
純利益	590億円	750億円
ROE	11.2%	12%
海外売上高	2,458億円	3,000億円
国内売上高	8,212億円	9,000億円

*為替前提

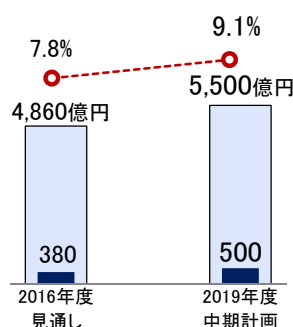
ドル
100円

ユーロ
113円

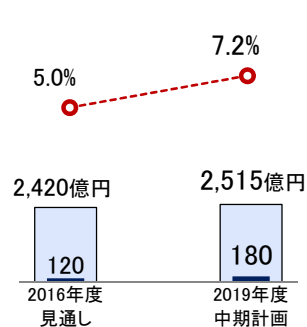
高機能P



住宅



環境LL



新中期経営計画「SHIFT 2019 -Fusion-」の戦略全体像

■ グループビジョン※の軸で、新たな事業枠組みを設定(4事業群+育成・創造テーマ)

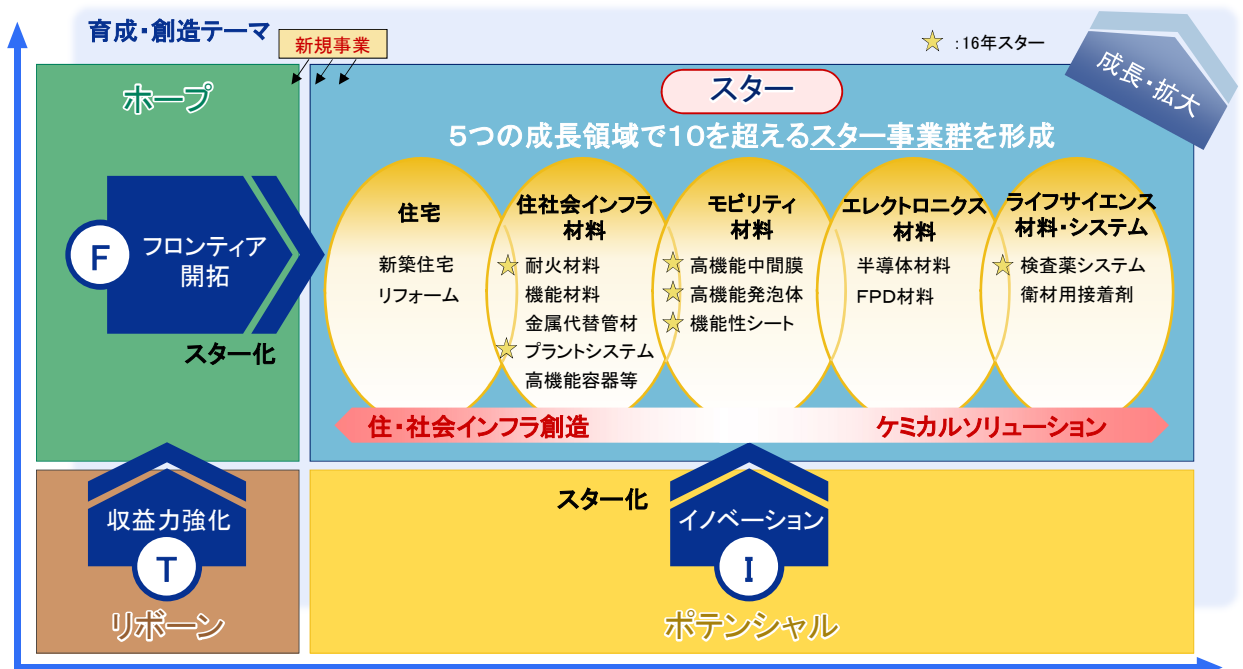
※積水化学グループは、**際立つ技術と品質**により、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」のフロンティアを開拓し続け、世界の**ひとびとの暮らしと地球環境の向上**に貢献します。

■ 3つの取組み(収益力強化、イノベーション、フロンティア開拓)で、スター事業を拡大



3つの取組みによるスター事業の創出・拡大

■ 目指す2019年の姿：5つの成長領域で、10を超えるスター事業群を形成



融合による加速 既存事業での増分創出

“融合”により・・・

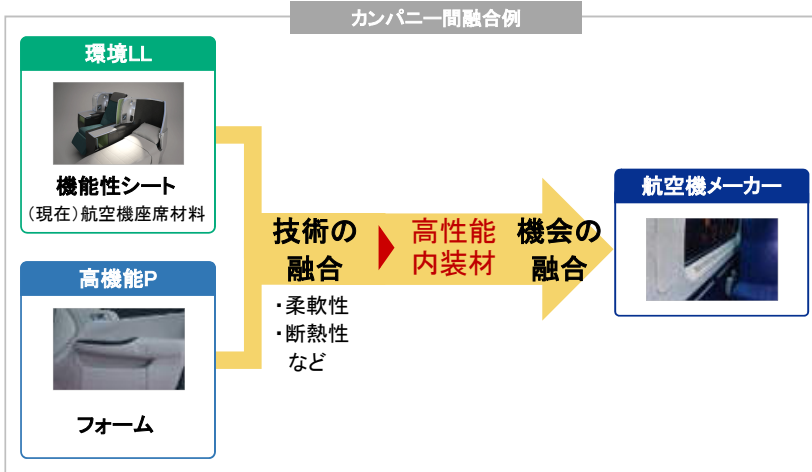
- 1 既存事業での売り上げ増分を創出する
- 2 育成・創造テーマの事業化を加速する

イノベーション
フロンティア開拓
収益力強化

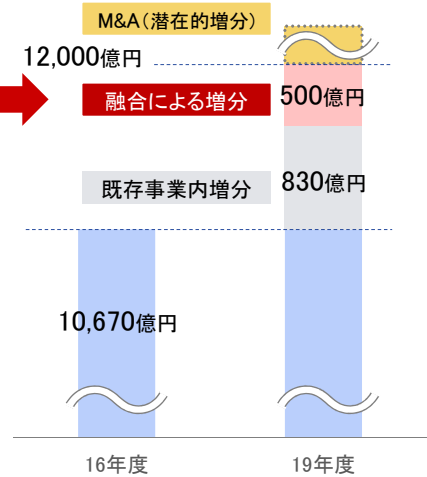


融合の例

20以上の融合テーマに取り組み、増分を創出する



売上増分内容



融合による加速 育成・創造テーマの事業化

■ 住社会基盤、産業素材革新、環境エネルギー領域で新規事業を創出する

- 1 上市済テーマの確実な実績化
- 2 開発中テーマのビジネスモデルの検証
- 3 新規テーマ創出機会の積極的拡大

	2014-16年度	2017-19年度
全社研究開発費	960億円	1,200億円

開発テーマの代表例	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度～
・フィルム型リチウムイオン電池 (住宅×コーポレート×社外電機メーカー)		上市 ⇒ 定置用: 住宅向け実績拡大		車載用: 性能向上、ユーザー実証	上市
・まちづくりプロジェクト (住宅×環境LL×高機能P×コーポレート)		積水化学グループの技術・製品を結集した「まち」の提案			
・熱可塑CFRP (環境LL×コーポレート)		一部上市	土木・建築・輸送分野等へ順次展開		
・フィルム型太陽電池(色素増感型) (コーポレート×先進ユーザー候補)		一部上市	性能・生産技術向上 ユーザー実証実験		⇒ 用途拡大
・タウンエネルギーマネジメントシステム (住宅×コーポレート)		バーチャルパワープラント実証実験		ビジネスモデル検討・検証	事業化

成長に向けた投資

■ 戦略投資を倍増し、M&A投資枠を新設。環境貢献投資枠を新たに設定

- 戦略投資: 「スター」、「スター候補」、「育成・創造」へ集中
- M&A: 5つの成長領域を中心
- 環境貢献投資: 温暖化対策、省エネ効果目指し、売上高比0.3%超を投資

2014-2016年度中期見通し

*点線は前中期計画 (営業CF 2,500億円超/戦略投資 1,000億円、通常投資 800億円)



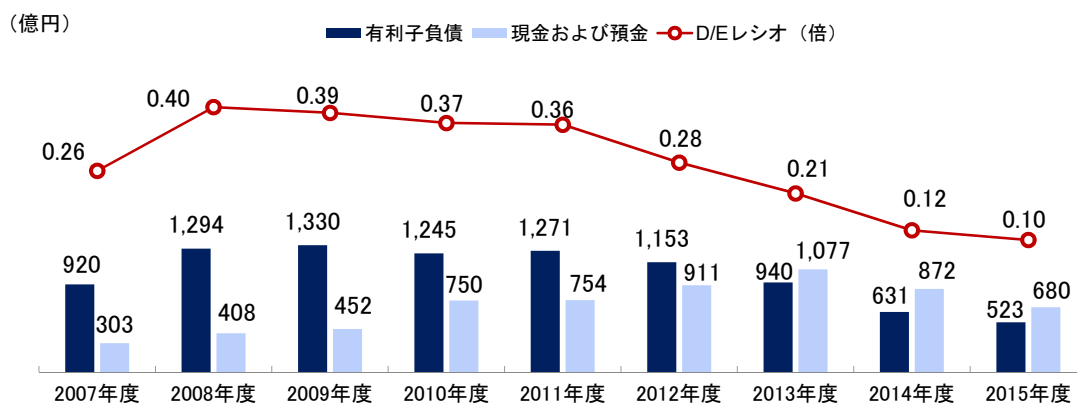
2017-2019年度中期計画



資本政策の考え方

■ 財務健全性を維持しながら、資金需要に応じて借入も活用し、積極投資を行う

現預金・有利子負債とD/Eレシオの推移



従来

今後

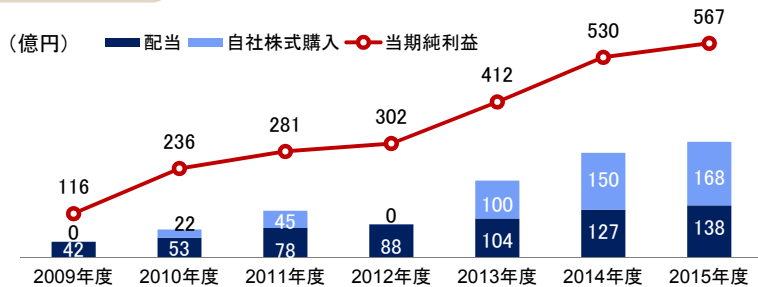
- 営業CFの範囲内で投資と株主還元

- 借入を活用し積極的に投資

株主還元

■ 新中期計画でも、積極的かつ安定的な株主還元を維持する

株主還元実績



年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
一株当たり当期純利益	22.13円	44.92円	53.96円	58.53円	80.13円	104.73円	115.08円
一株当たり配当	10円	13円	15円	18円	23円	27円	30円
配当性向	45.2%	28.9%	27.8%	30.8%	28.7%	25.8%	26.1%
自己株式取得(億円)	0	22	45	0	100	150	168
総還元性向*	45.4%	38.1%	43.8%	30.8%	53.0%	54.1%	55.5%
ROE	3.5%	6.9%	8.1%	7.8%	9.4%	10.9%	10.9%
DOE	1.6%	2.0%	2.3%	2.4%	2.7%	2.8%	2.9%
自己株式消却(万株)				700		1,200	1,000

*総還元性向=(自己株式取得額+配当総額)÷当期純利益

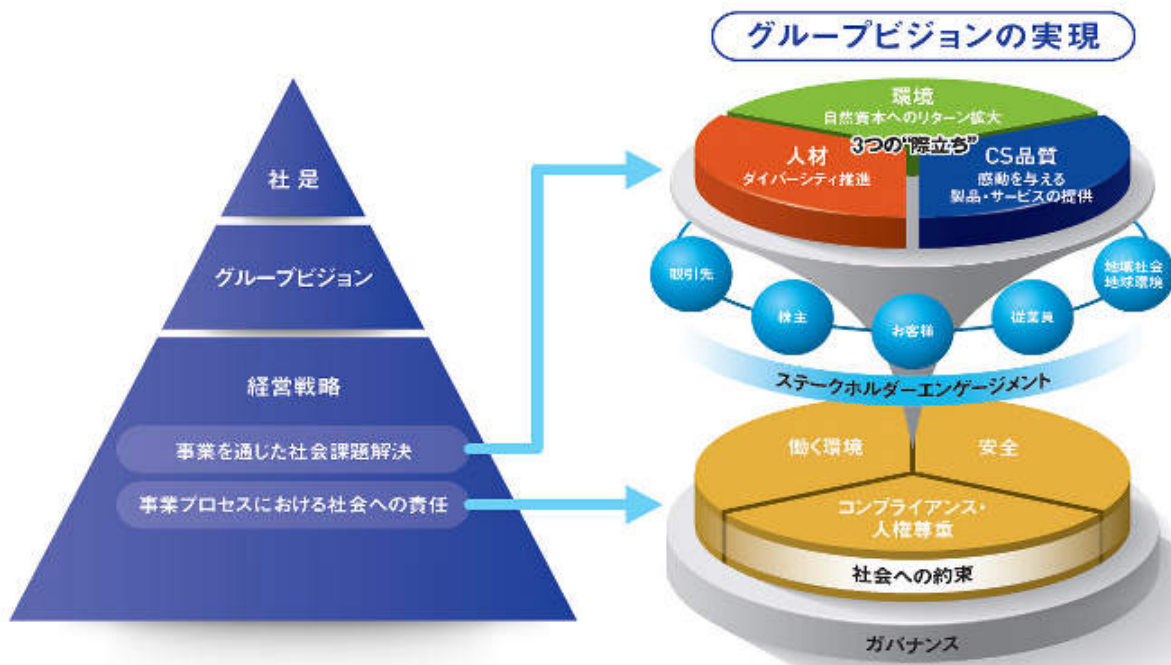
新中期計画のコミットメント

- ・配当性向:30%を目途
- ・DOE:3%程度を確保
- ・弾力的な自己株式取得

新たなCSR概念

■ ESG視点でCSRを見つめ直し、事業と一体となった取組みを推進

新CSR概念図



3つの際立ち

■「環境」、「CS品質」、「人材」で際立ち、持続的成長の礎を強固にする

	主な実行テーマ	16年度	19年度目標
環境での際立ち	自然資本へのリターン拡大 ・SDGs視点を含めた環境貢献製品の拡販 ・環境貢献投資活用によるCO ₂ 削減	売上比44% 13年度から総量維持	▶ 売上比60% ▶ ▲6% (13年度比)
CS品質での際立ち	感動を与える製品・サービスの提供 ・魅力品質製品(=スター製品)創出 ・新製品売上高	11製品 (14-16年度) 1,300億円 (12.2%)	▶ 20製品 (17-19年度) ▶ 2,300億円(19.2%)
人材での際立ち	ダイバーシティ推進 ・女性基幹職比率 ・女性採用比率	111名(2.3%) 29%	▶ 200名(4.4%) ▶ 35%

持続可能な経営基盤の構築に向けて

■ ESGへの取組みをより一層強化する

E nvironment	・製品による環境への貢献拡大 ・環境負荷の低減取組み強化 ・自然環境保全活動の定着
S ocial	・コンプライアンス経営の継続強化 ・働き方改革推進 ・人権侵害への加担の回避(CSR調達など)
G overnance	・ステークホルダーとの建設的対話 ・グループ会社へのガバナンス強化



ニューヨークでの環境貢献イベント



高性能プラスチックカンパニー

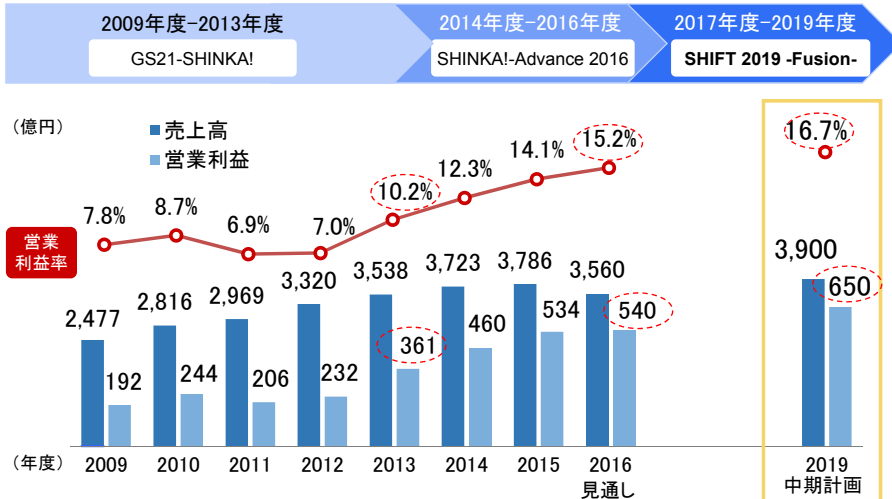
カンパニープレジデント
加藤 敬太

*資料中の2016年度の見通し数値は、2016年第3四半期決算発表時公表のもの

業績推移と2019年度ターゲット

- 前中期では営業利益を1.5倍規模に拡大。利益率も大幅に向上(+5%)
- 前中計では十分な投資リターンを獲得。新中計では投資を倍増し、成長を加速

業績推移

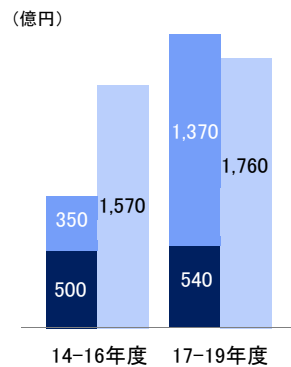


為替レート	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度*
(期中平均)	¥94/US\$	¥87/US\$	¥80/US\$	¥83/US\$	¥100/US\$	¥110/US\$	¥120/US\$	¥108/US\$
		¥115/€	¥111/€	¥107/€	¥134/€	¥139/€	¥133/€	¥119/€

主な M&A	2008年7月	2009年3月	2011年2月	2015年11月
	XenoTech社	ADI社	SD社	エーディア社

投資とリターン

- 通常投資
- 戦略設備投資、M&A
- 税引後営業利益 + 減価償却費



*2016年度は見通し/2019年度は前提

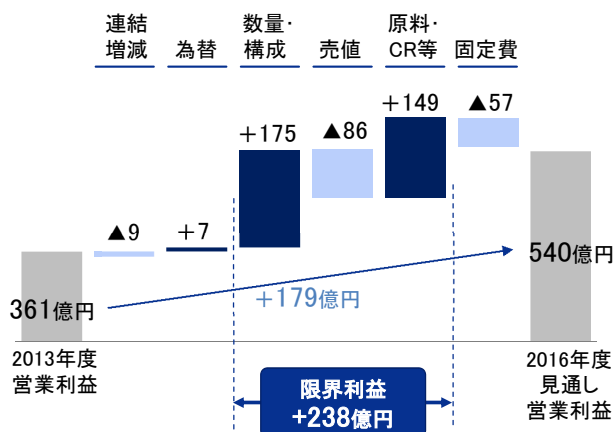
営業利益増減要因分析

■ 新中期では、数量・構成の拡大をさらに加速、成長継続のための投資も拡大する

- ・引き続き戦略4分野が利益成長をけん引
- ・原料高影響を最小限にとどめる

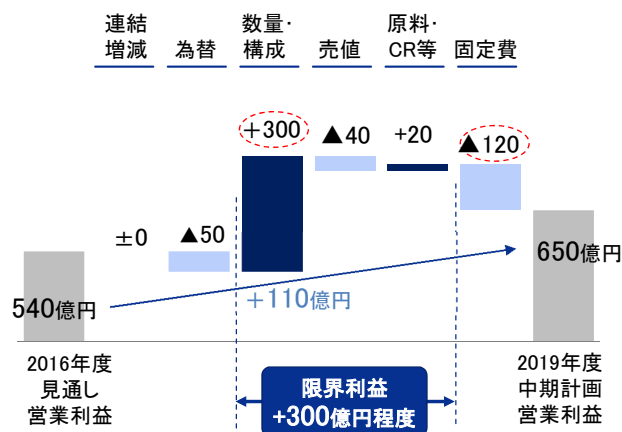
2016年度見通し 対 2013年度実績

営業利益増減要因分析



2019年度中期計画 対 2016年度見通し

営業利益増減要因分析(イメージ)



プレジデント方針

- 「Ⅰ.成長エンジン」: 事業ポートフォリオ改革による売上を伴った利益成長
- 「Ⅱ.事業構造改革」: 低採算事業の整理は一巡。さらなる利益率向上を目指した攻めの構造改革
- 「Ⅲ.経営基盤強化」: 上記Ⅰ、Ⅱを実現しうるグローバル経営基盤の強化

“Fusion for New Values” 「覚悟」と「挑戦」

Ⅰ.成長エンジン

- ① 戦略4分野
- ② 海外事業
- ③ 新製品・新事業

Ⅱ.事業構造改革

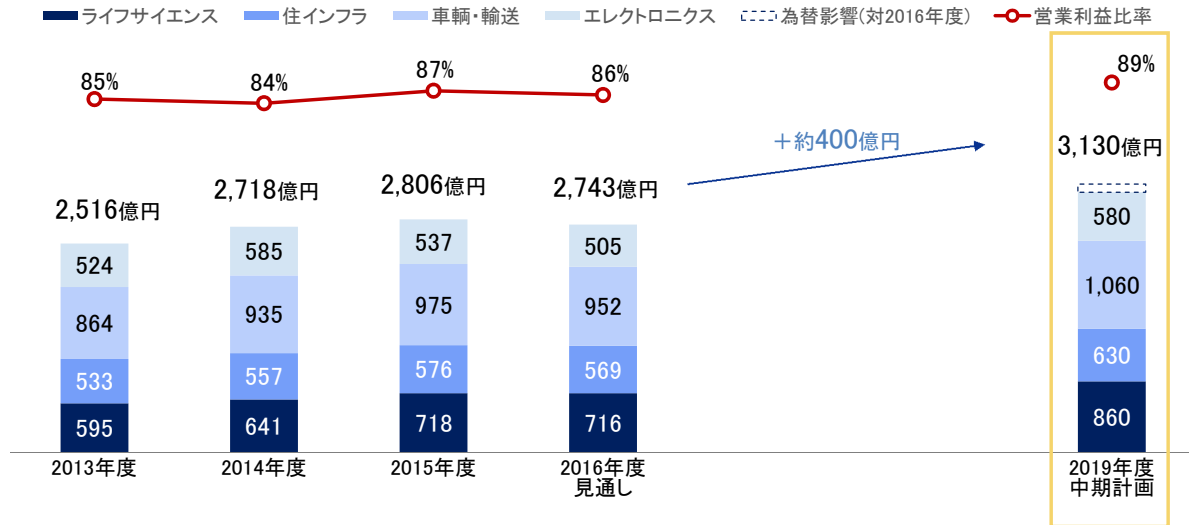
Ⅲ.経営基盤強化

- ① 安全・品質・コンプライアンス
- ② (海外)運営基盤

戦略4分野 売上高推移と2019年度ターゲット

- 前中期では、車輛・輸送中心に順調に収益貢献
- 新中期では、引き続き4分野ともさらなる伸長を狙う

戦略4分野売上高推移



戦略4分野 新たな強化領域の設定

- 戦略4分野各々に新たに「強化領域」を設定し、経営資源を集中する
 - ・成長強化: 市場を超える成長を狙う
 - ・融合強化: 社内外の連携により、新たな収益源を育てる



戦略4分野 基本戦略

■ 新中期では、戦略4分野で約400億円の売上増を狙う

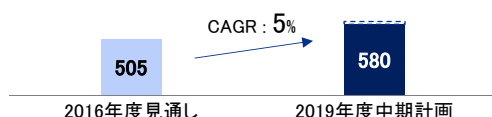
戦略4分野の売上高ターゲットと事業方針

※2019年度のグラフ上の点線は為替影響(対16年度見通し)

エレクトロニクス

- ・半導体、有機EL向け製品の開発・拡販
- ・カーエレクトロニクス分野への展開
- ・グローバルでの連携強化(スペックイン活動)

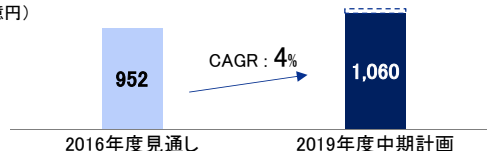
(億円)



車輦・輸送

- ・自動車向け高機能中間膜、内装部材の拡販
- ・新機能中間膜の開発
- ・航空機向け等成長分野への参入

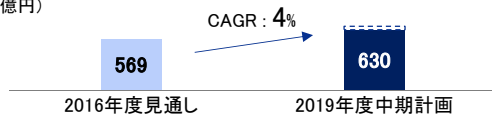
(億円)



住インフラ材

- ・コア製品(CPVC、耐火材等)周辺での新製品開発
- ・グローバル展開の強化

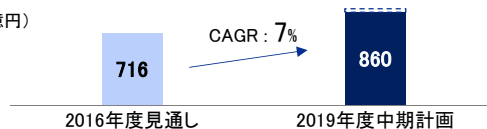
(億円)



ライフサイエンス

- ・グローバル一体経営(シナジー拡大)
- ・機器ビジネスの拡大
- ・創薬支援、原薬事業の拡大

(億円)



主な戦略投資等

■ 前中期での施策効果の発現とともに、新中期では、継続的な成長のため、さらに積極的な戦略設備投資等を行う

主な戦略投資等と効果発現時期

※ 効果発現開始 : 本格効果発現

	主な案件	効果発現時期(イメージ)		
		2017年度	2018年度	2019年度~
エレクトロニクス	・新製品開発(OLED、基板・半導体向け等)	●	■	■
	・主力製品の生産能力増強		●	■
車輦・輸送	・メキシコ・高機能中間膜増産	●	■	■
	・新機能中間膜(自発光など)	●	■	■
	・中間膜の生産能力増強検討			●
	・中国・フォーム新工場			●
住インフラ材	・タイ・CPVC新工場	●	■	■
ライフサイエンス	・エーディア社買収、統合	●	■	■
	・中国・検査薬新会社設立	●	■	■
構造改革	・汎用フィルム事業(住化積水フィルムHD)	●	■	■
	・フォーム事業(欧、米)			●
	・ITOフィルム事業(モバイル用途からの撤退)	●	■	■
	・成型品事業再編		●	■

M&Aによる事業補強、海外事業

M&Aによる事業補強

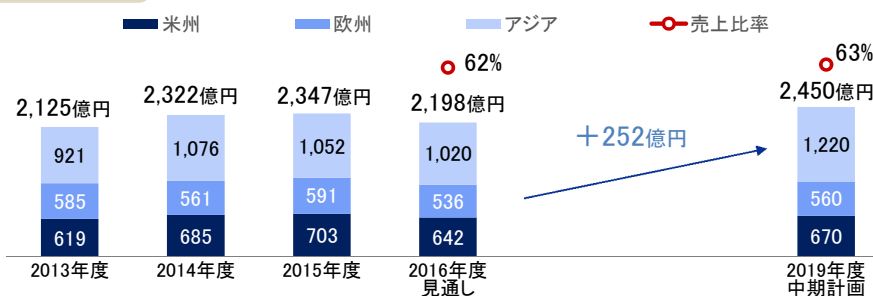
- 既M&A分: 経営統合推進によるシナジーの最大化
- 新規M&A: ベンチャーファンドの有効活用などによる情報収集

分野別方針	エレクトロニクス	機能・材料機軸
	車輜・輸送	カーエレ、新素材、新分野
	住インフラ材	高付加価値樹脂
	ライフサイエンス	検査事業強化、新領域探索

海外事業

- マーケティング機能の強化→分野軸でマーケティングを行い、スペックイン活動を強化
- 販社体制の最適化(構造改革)

海外売上高推移



新製品・新事業

重点投資・工数集中により、新製品・新事業を大きな成長エンジンとする

新製品

- 研究所主導での新製品売上拡大
- テクノロジープラットフォーム・企画力・開発力の強化
- オープンイノベーション推進

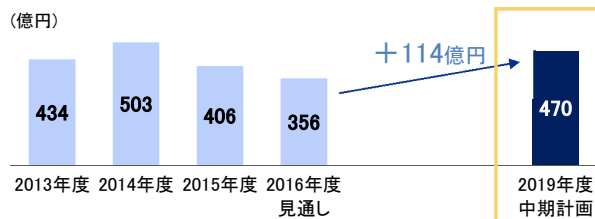


自発光中間膜(2018年発売予定)

フロントガラス全面に情報を表示できる新しいヘッドアップディスプレイシステム

新製品売上高推移

* 上市後5年以内の製品を新製品と定義



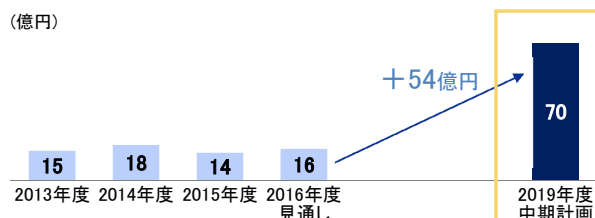
新事業

- インクジェット、ビルドアップフィルム、放熱材料など早期上市、収益貢献狙う



インクジェット塗布の模式図(2017年発売予定)

新事業売上高推移



住宅カンパニー

カンパニープレジデント
関口 俊一

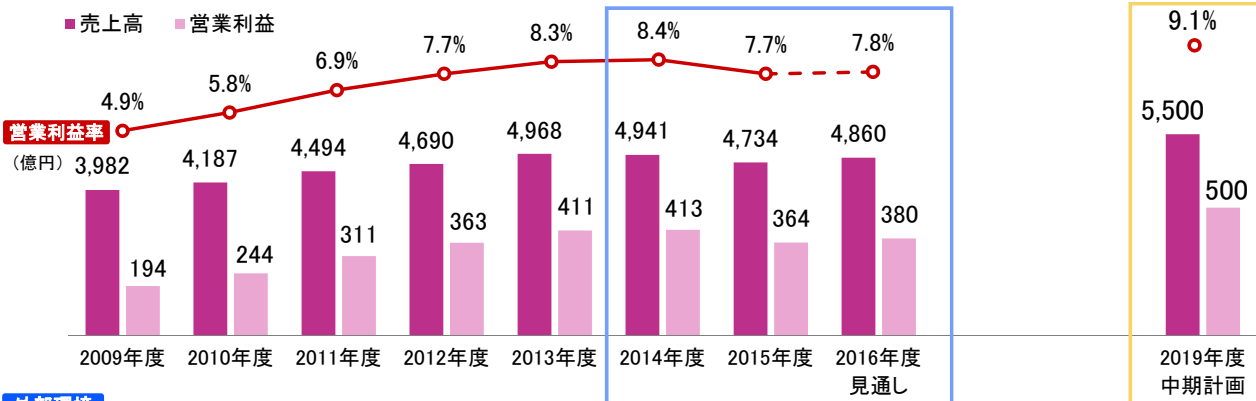
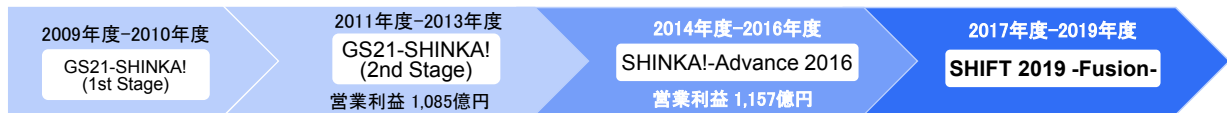
*資料中の2016年度の見通し数値は、2016年第3四半期決算発表時公表のもの

業績推移と2019年度ターゲット

■ 市場環境変化(8%消費増税、FIT問題)の影響受けるも、16年度は増益基調に復帰

- ・全国8工場の生産工場効率化投資が進捗(総額170億円)
- ・スマートハウス系商品のラインナップ拡充

業績推移



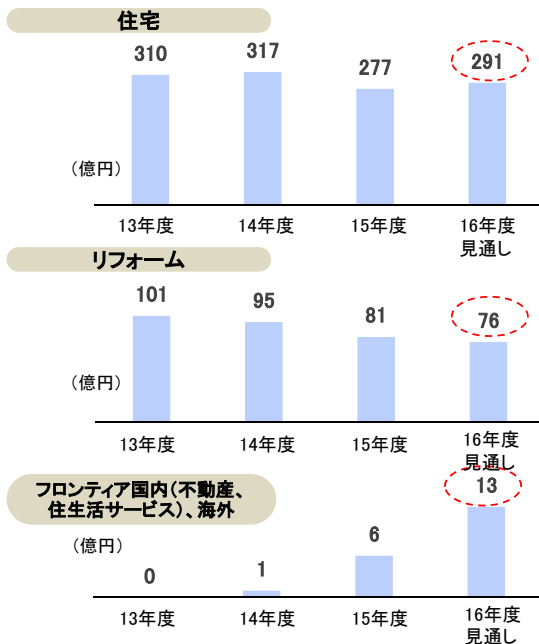
外部環境

2008年9月 リーマンショック
2011年3月 東日本大震災
2012年12月 政権交代
2014年4月 消費増税 <5%→8%>
2014年9月 FIT問題
2016年4月 熊本地震

事業別営業利益推移と営業利益増減要因分析

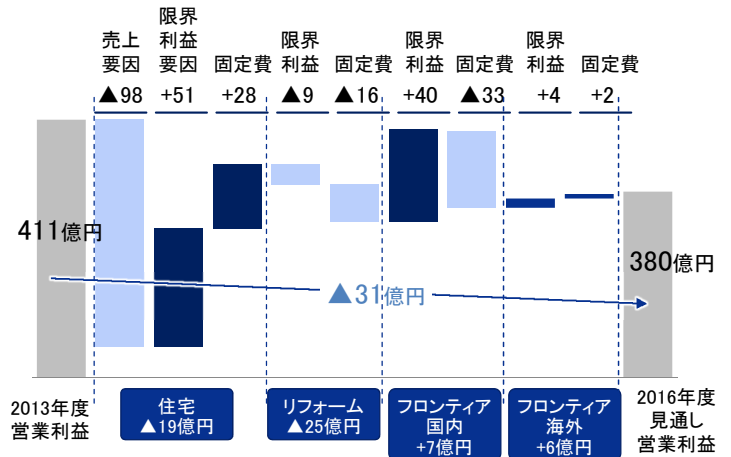
- 住宅: 消費増税影響により減益も、16年度は増益基調に復帰
- リフォーム: 消費増税、FIT問題影響からの回復に遅れ
- フロンティア国内・海外: 成長スピードに課題

事業別営業利益推移



2016年度見通し対2013年度実績

営業利益増減要因分析



事業別分析 - 住宅事業(新築住宅受注)

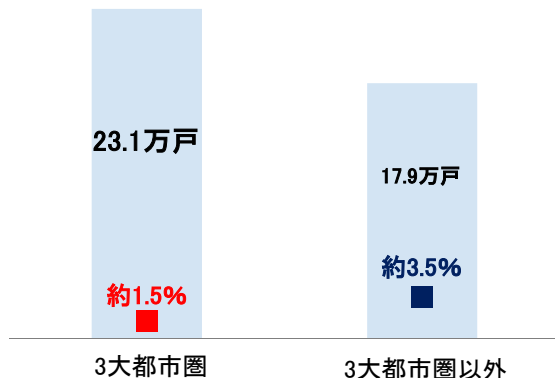
- 市場規模が大きい東名阪でのシェアアップが重要な課題

エリア別戸建市場規模と当社シェア

エリア別着工戸数と当社シェア

*2015年度、当社調べ

- 当社シェアは3大都市圏以外での比率が高い
- 3大都市圏以外のシェアはトップクラス



戸建市場規模

*当社調べ

- 人口減少が相対的に少なく、一次取得者の割合が高い
- 3大都市圏の増税影響は、比較的小さいと予想

	3大都市圏	3大都市圏以外
13年度	27.6万戸	21.0万戸
15年度	23.1万戸	17.9万戸
20年代(想定)	約20万戸	約10万戸

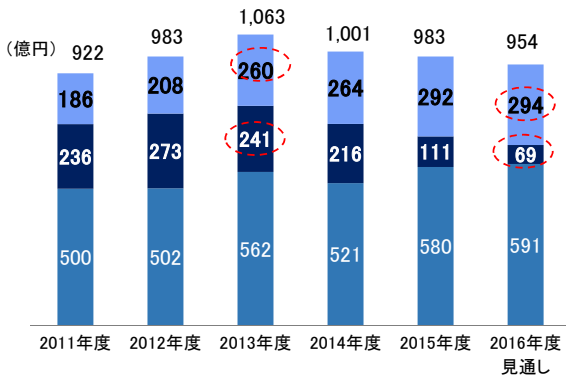
事業別分析 -リフォーム事業

■ 提案型の営業スタイルへの転換と、顧客満足度を高め、リピート客を創出する本来のストック事業を強化する必要あり

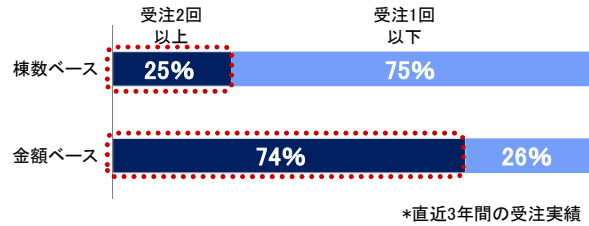
商材別受注高

- FIT問題により、ソーラーが激減
- 戦略商材は伸長するも、ソーラーの減をカバーできず

- 戦略商材(エクステリア、新外壁、バス、キッチン、蓄電池、増築)
- ソーラー
- メンテナンスほか(塗装等)

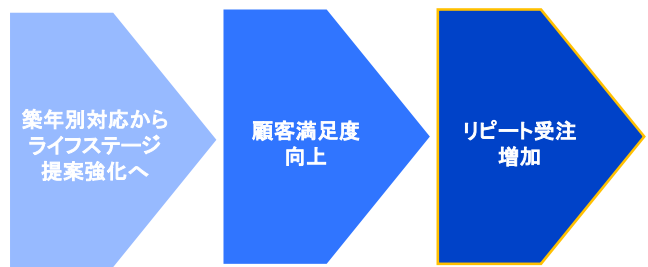


リピートと受注金額



リピート受注獲得のイメージ

- 顧客満足度を高め、リピート受注の増加を図る

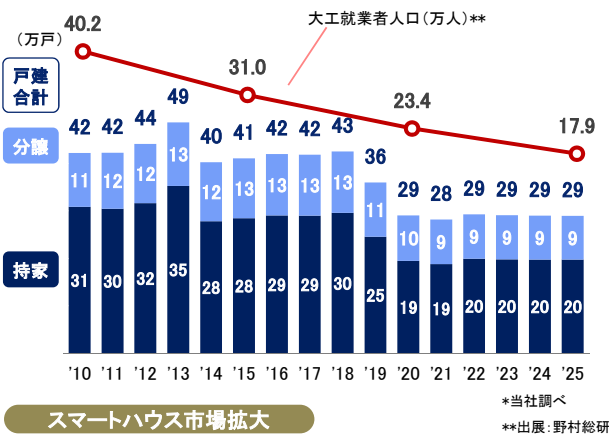


外部環境認識

■ 「ユニット工法」の優位性、「スマートハウスNo.1」を活かし、事業機会を捉える

戸建着工戸数及び大工就業者人口推移

- 着工減以上のペースで大工不足が深刻化する見通し → ユニット工法の優位性を発揮できる機会



スマートハウス市場拡大

- 2020年度にはZEH標準化の時代へ

13年度	20年度
2.07兆円	2.89兆円

*出典: 富士経済研究所

拡大する市場

- ストック、高齢化など、拡大する事業機会は存在する

ストック利用・活用社会の加速

中古市場活性化により事業機会拡大

	13年度	25年度
リフォーム市場	7兆円	12兆円
中古流通市場	4兆円	8兆円

*出典: 国土交通省

超高齢社会の進展

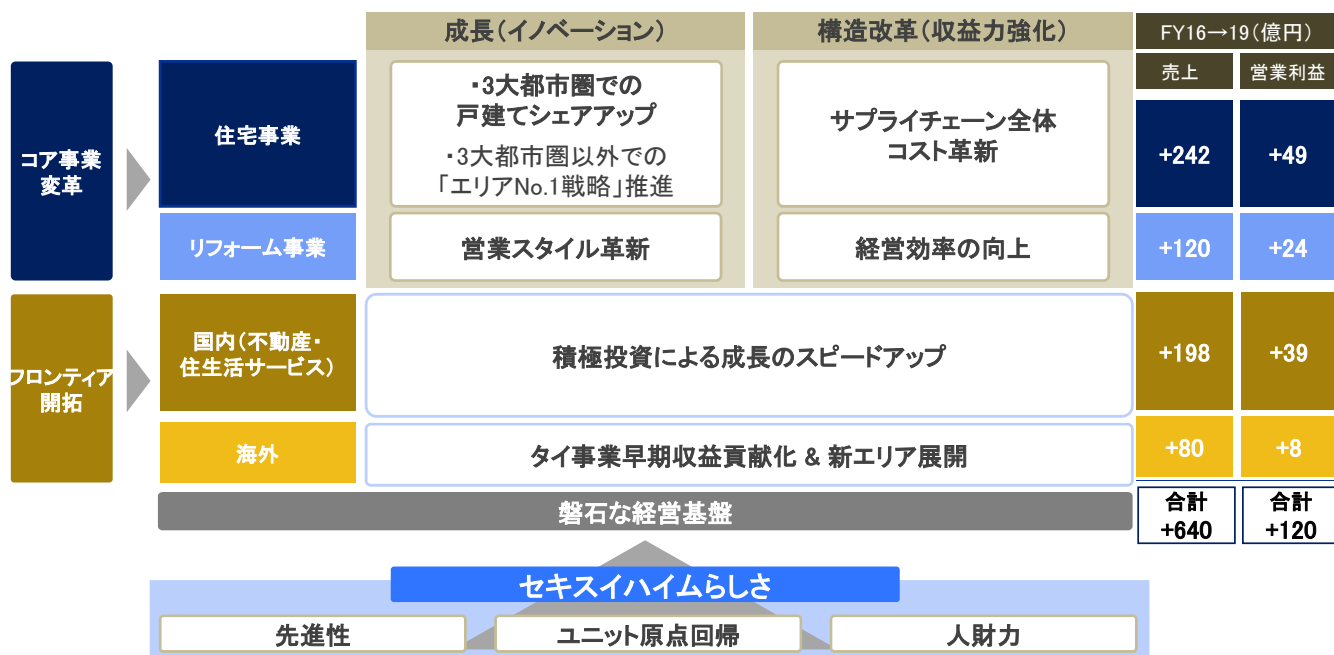
東名阪を中心に高齢者サービス需要拡大

	10年度	25年度
後期高齢者	1,419万人	2,179万人

25年度にかけ+50% (首都圏では+80%)

*出典: 国土交通省

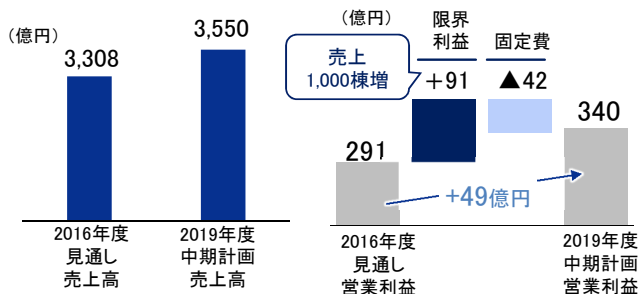
「セクスイハイムらしさ」を研ぎ澄まし、
持続的成長のためのコア事業変革・フロンティア開拓に挑む



各事業の売上高ターゲットと増益イメージ

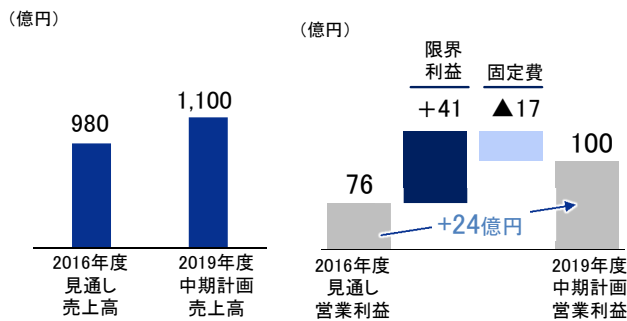
住宅

- ・新築売上棟数増
- ・商品構成変化、部材価格上昇リスクをサプライチェーン全体のコスト革新でヘッジ



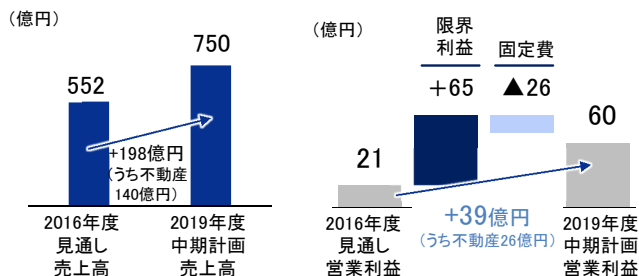
リフォーム

- ・戦略商材の受注拡大



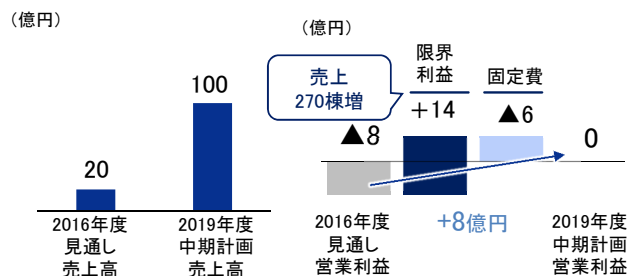
フロンティア国内

- ・賃貸管理戸数増大
- ・中古流通拡大



海外

- ・タイJV販売棟数増



住宅事業 受注獲得戦略

■「ボリュームゾーン攻略新商品」、「スマートハウス」、「土地・分譲」で戸建シェアNo.1へ

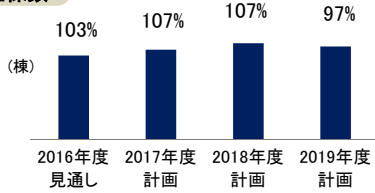
2016年度
2019年度

住宅
事業

売上+242億円
営業利益+49億円

受注計画 いずれも前年比

新築受注棟数



市場環境

- 2019年度以降、構造的着工戸数減が本格化
 - 金利・物価の先高感により、市場基調は緩やかに改善(19年3月まで)
 - 次期消費増税に向け、一定の駆け込み需要発生。19年4月以降は反動減を想定
- スマートハウス化は着実に進む(2020年度ZEH標準化)
- ファーストバイヤーによる分譲住宅需要は堅調に推移

価格帯	販売構成 (現状)	20年度 市場規模予測	17~19年度施策	19年度 (現状比)
A 4000万円以上	約600戸	約2万戸	▶都市部の3階建て・建替え強化	+200戸
B 2000~4000万円	約8,300戸	約15万戸	▶ZEH強化、住まい方提案(平屋等)強化	維持
C 2000万円以下	約500戸	約12万戸	~ボリュームゾーン攻略新商品を投入~ ▶木質系新商品投入(17年度)	+800戸
スマートハウス強化	・3点セット(大容量ソーラー+蓄電池+HEMS)標準化:16年度 22% → 19年度 60%* ・エネルギー自給自足提案強化			*戸建て受注の中の比率
土地・分譲強化	・自社土地投入1.5倍に拡大(19年度、16年度比) ・自社土地付き住宅受注構成比 13年度 13% → 16年度 16% → 19年度 21%*			*全受注の中の比率
エリアマーケティング・エリアマネジメント	・3大都市圏中心に、①営業マン増員 16年度 1,000名 → 19年度 1,200名(東名阪事業会社)、 ②営業戦力(営業マン、モデルハウス等)を最適配置			

*表中の戸数は戸建のみ(集合住宅含まず)

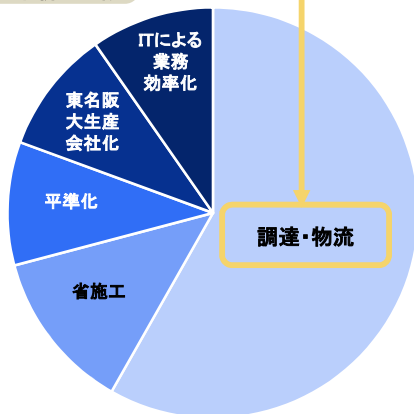
住宅事業 サプライチェーン全体のコスト革新

■ユニット工法の生産性を追求し、収益力を強化する(コスト改善額:100億円/3年累計)

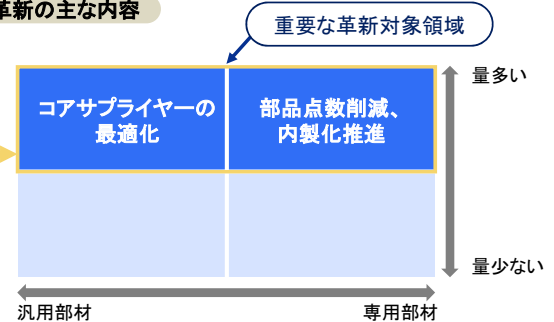
・3大都市圏の生産会社の運営一元化を起点に、サプライチェーン全体のコスト革新を推進する

- ✓ 調達・物流のベストプラクティス構築 → 3大都市圏以外の生産会社に展開

コスト革新の内訳

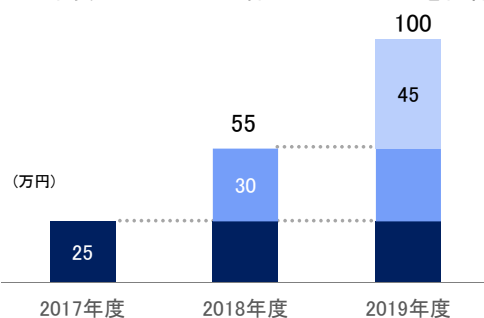


調達革新の主な内容



棟当たりコスト改善目標

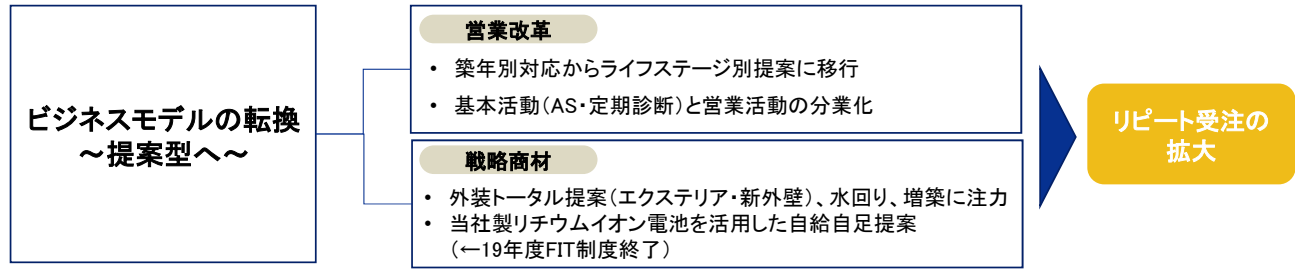
・2019年度には100万円/棟のコストダウンを目標とする



リフォーム事業

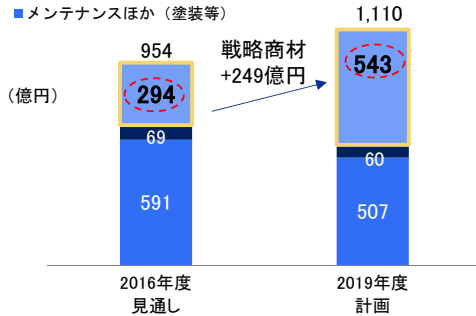
■ 営業改革と戦略商材強化によりビジネスモデルを提案型に転換し、リピート受注の拡大を図る

2016年度	リフォーム事業	売上+120億円 営業利益+24億円
2019年度		



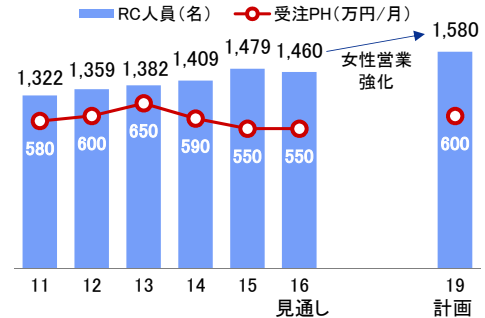
商材別受注高

- 戦略商材 (エクステリア、新外壁、バス、キッチン、蓄電池、増築)
- ソーラー
- メンテナンスほか (塗装等)



RC人員数と受注PH

*RC:リフォームコーディネーター



フロンティア事業(不動産、住生活サービス、海外)

■ 積極投資、アライアンス活用により、フロンティアの成長を加速する

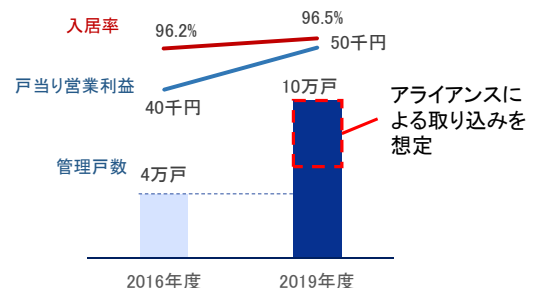
2016年度	フロンティア	国内	売上+198億円 営業利益+39億円
2019年度		海外	売上+80億円 営業利益+8億円

不動産

管理戸数の増大と高収益モデルの全国展開

- 東名阪不動産会社統合→東京エリアのノウハウを水平展開し、戸当り営業利益を拡大
- 管理戸数の増大
- 入居率は現在の高水準を維持(賃貸入居率の全国平均 90.9%*)

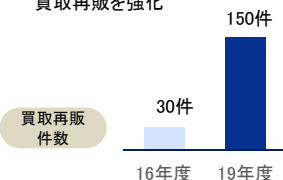
*公益財団法人日本賃貸住宅管理協会



住生活サービス

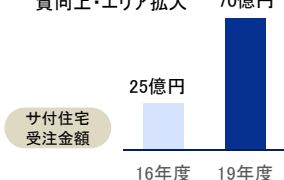
中古流通の新市場を創造

- リソースを補強し買取再販を強化



サービス付住宅受注拡大

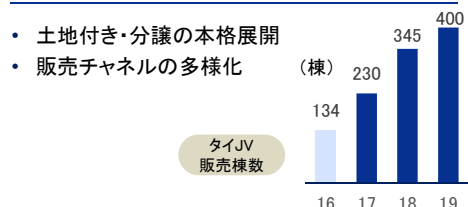
- 高齢者サービスの質向上・エリア拡大



海外

タイでのユニット住宅事業を定着させ、早期収益貢献化を実現

- 土地付き・分譲の本格展開
- 販売チャネルの多様化



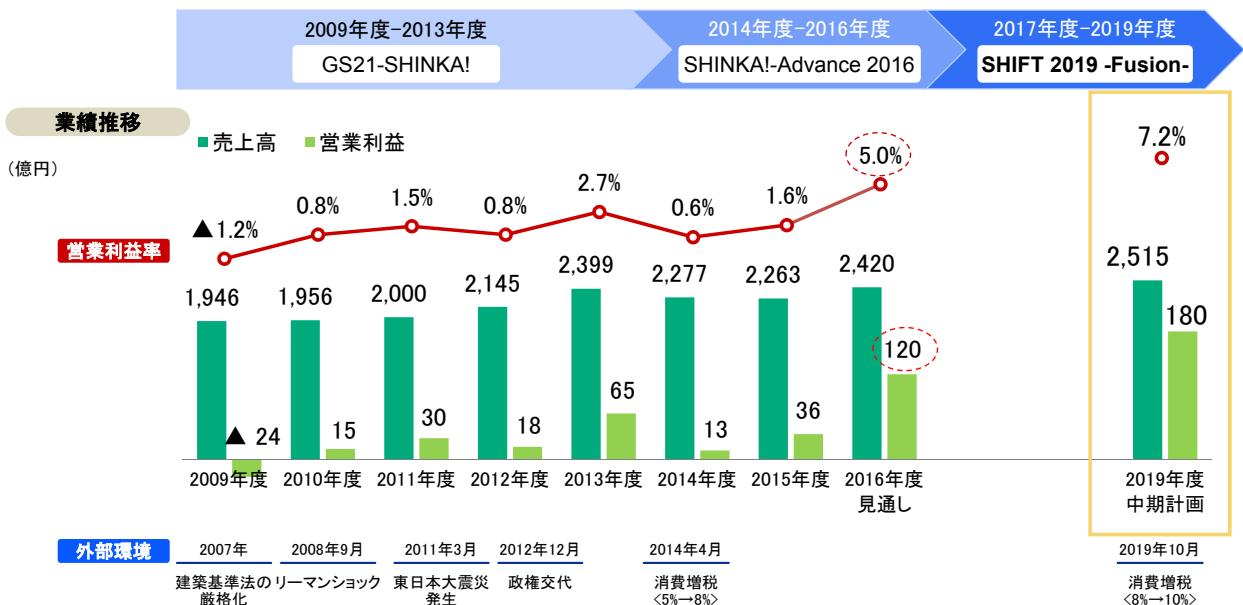
環境・ライフラインカンパニー

カンパニープレジデント 久保 肇

*資料中の2016年度の見通し数値は、2016年第3四半期決算発表時公表のもの

業績推移と2019年度ターゲット

- 前中期では、ポートフォリオ改革効果によりカンパニー最高益達成。利益率も過去最高水準まで回復
- 新中期は成長路線にシフト。新たな戦略ポートフォリオを設定し、成長製品・高付加価値製品を重点拡販



営業利益増減要因分析

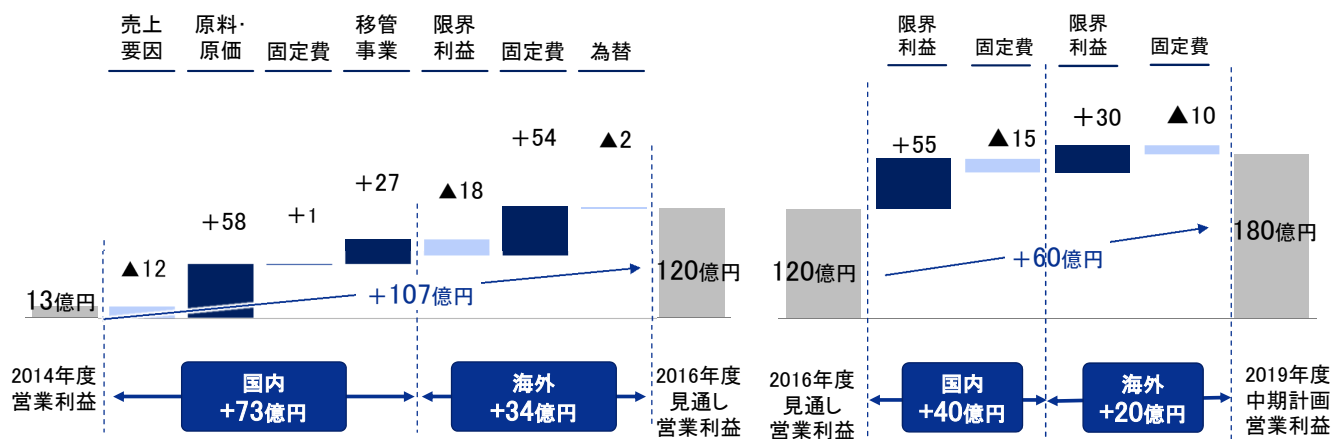
- 前中期では、国内はスプレッド確保と原価低減、海外は構造改革が進捗
- 新中期では、国内外の新規領域(分野・エリア)へ積極投資し、成長へシフト

2016年度見通し 対 2014年度実績

2019年度中期計画 対 2016年度見通し

営業利益増減要因分析

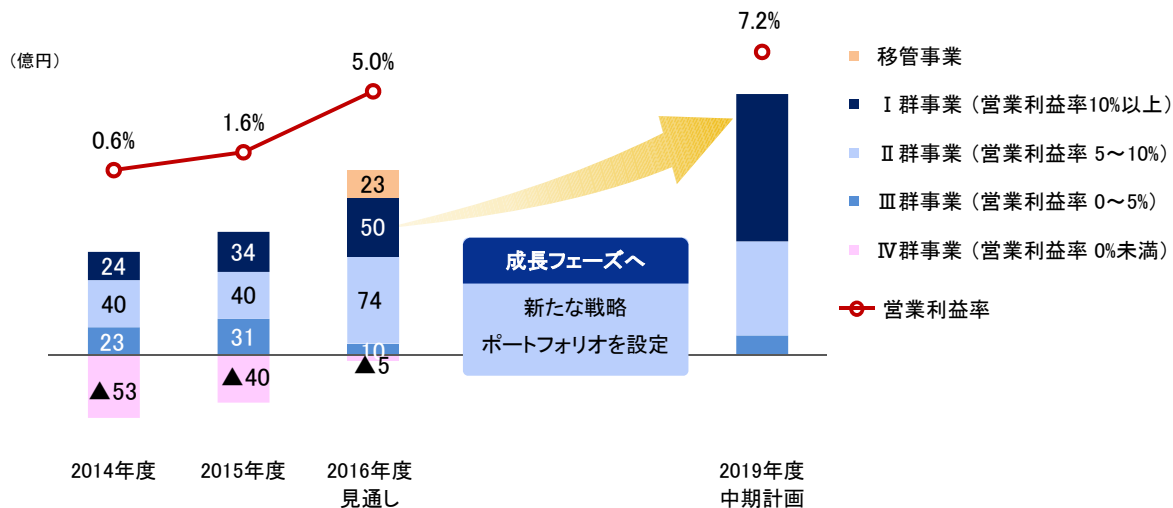
営業利益増減要因分析(イメージ)



収益ポートフォリオ

- 前中期では、構造改革を断行し収益改善が進捗。赤字事業をほぼ撲滅(構造改革フェーズ終了)
- 新中期では、高収益事業が営業利益の大半を占める形を作る

営業利益推移



*2015年度実績値は組織再編により、修正済み

技術力・製品力を武器に、領域拡大で成長路線にシフト

1 開発資源の集中投下による成長製品(重点拡大製品・新製品)の売上拡大

キーワード … 金属代替・新素材開発・新用途開拓

2 高付加価値製品による海外売上の拡大 ～ エリア別戦略の推進 ～

3 基盤事業の収益力向上・さらなる効率化の追求 ～ 生産・物流・販売 ～

4 低収益事業の構造改革

5 CSR経営基盤の向上 ～ 安全・コンプライアンス遵守・人材育成 ～

～ Make Change, by Product Force ! ～

新・戦略ポートフォリオ

■ 新・戦略ポートフォリオを設定し、分野・戦略ポジションごとのマネジメントを実施

分野 戦略	分野		機能材料		FY16→19	
	配管・インフラ	建築・住環境	航空・鉄道	新分野・素材	売上	営業利益
海外	アジア	豪・欧・米(SPR) アジア(マス・継手)	豪・欧	高級シート	+80億円	+20億円
成長	プラント管材 建築管材(金属代替)	樹脂畳 高級住宅とい 介護住宅とい 器材	防音材料 FFU土木(SEW他)	国内へ CFRP ブロー容器 プレート材料	+90億円	+25億円
基盤	塩ビ管材 建築管材(汎用)	住宅とい エクステリア	まくらぎ FFU土木(水処理)	食品トレイ	±0億円	+10億円
改革	エンジン パネル タンク	住宅用 ユニットバス		アグリ	▲20億円	+5億円
16→19 売上	1,170 ⇒ 1,220 +50億円	600 ⇒ 610 +10億円	240 ⇒ 290 +50億円	310 ⇒ 350 +40億円		

成長戦略

■ 開発資源を集中投下、成長製品の売上を拡大

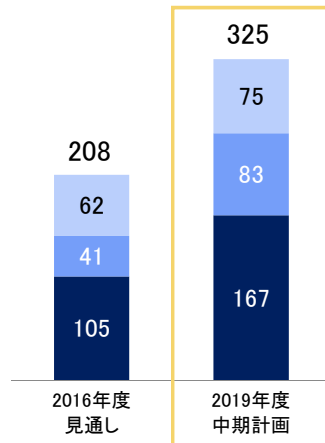
金属代替・新素材開発・新用途開拓

2016年度	売上高	+90億円
2019年度	営業利益	+25億円

新製品売上高

(億円) ※「基盤」領域の新製品を含む

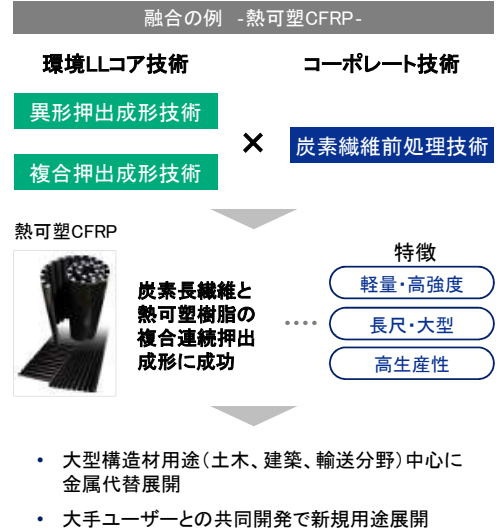
- 配管・インフラ
- 建築・住環境
- 機能材料



具体的施策

- 開発**
 - 製品開発組織の集約 (滋賀栗東工場内)
- 生産**
 - 滋賀栗東工場への大規模投資 (FFU増産・開発拠点)
- 営業**
 - 大手ユーザーとのBtoBによる新規事業立上げ → 専任部署設置
 - エンジニアリング部隊の営業部署配置

融合による新素材開発・新用途開拓



高付加価値製品・新製品の例

■ プラスチック製品による従来素材(金属・木材・ガラス)代替で新分野・領域を開拓

分野	配管・インフラ	建築・住環境	機能材料
製品	塩ビ管材、建築管材、プラント管材、管路更生など	雨とい、内装加飾シート、介護機器など	シート、FFU、ブロー容器、熱可塑CFRPなど
展開	<ul style="list-style-type: none"> 金属代替: 軽量化・易施工・耐腐食 高機能化: 国内→領域拡大 海外→グローバル対応 (東南アジア中心) 	<ul style="list-style-type: none"> 金属代替: 非住宅雨といの軽量・易施工化 木材代替: 内装加飾シートによる意匠向上 	<ul style="list-style-type: none"> シート: 航空機向け増産 拡大3分野(鉄道・医療・建築) ガラス代替: 医療用低溶出滅菌容器

製品例

冷温水用樹脂配管



更生工法(新製管技術)



内装加飾シート



SEW



枕木



航空機向けシート



プラント管材



耐火排水システム



意匠性雨とい



機能性畳



医療機器用シート



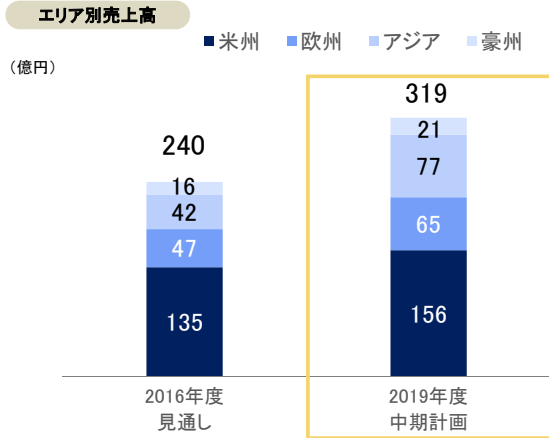
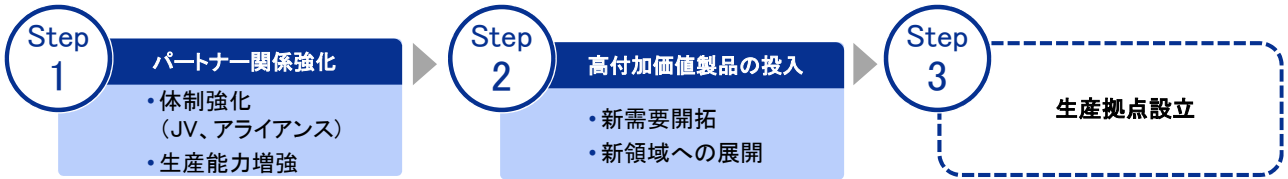
医療用低溶出滅菌容器



海外戦略

- 製品別・エリア別パートナー戦略を展開
- 特にアジアでの拡大に注力

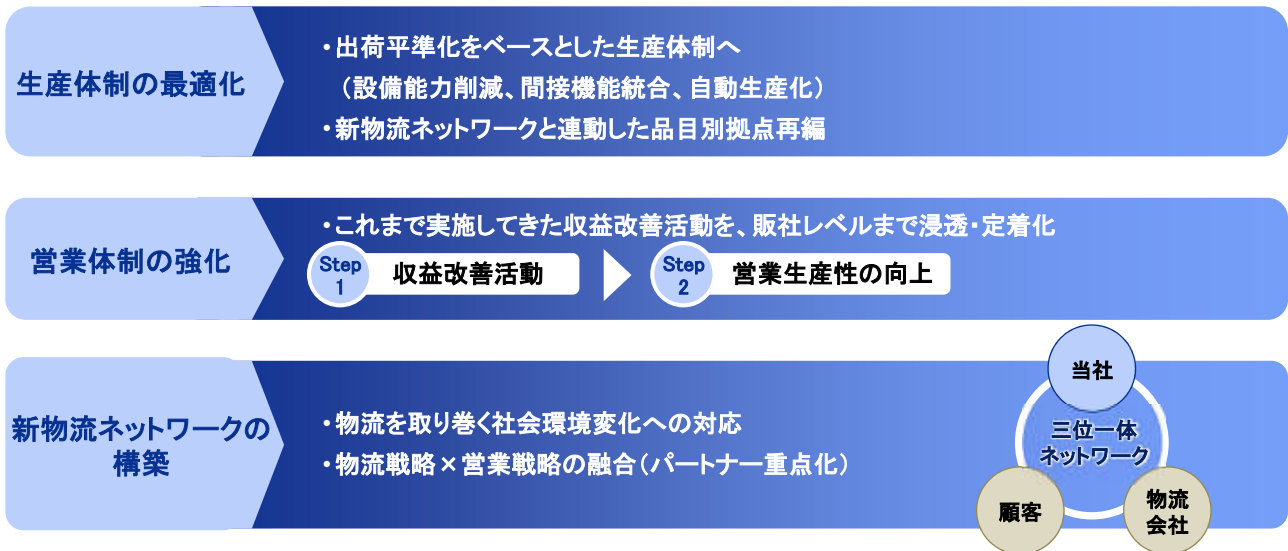
2016年度	売上高	+80億円
2019年度	営業利益	+20億円



基盤強化

- さらなる効率化の追求による収益力のレベルアップ

2016年度	売上高	±0億円
2019年度	営業利益	+10億円



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。

