



2016年3月期決算・
新中期経営計画 *Make Innovations 60*
説明会

2016年5月10日

2015年度 決算概要

(単位 億円)

	2014年度 実績 (A)	国外会社 1月～3月	2014年度 実質実績 (B)	2015年度 修正計画 (C)	2015年度 実績 (D)	前期対比 (実質実績対比) (D)-(B)	修正計画 対比 (D)-(C)
売上高	1,137	32	1,105	1,140	1,016	△89	△124
営業利益 (営業利益率)	39 (3.5%)	0.3	39 (3.5%)	51 (4.5%)	51 (5.0%)	+12	+0.2
経常利益	42	△0.1	42	47	49	+7	+2
当期純利益	25	△0.1	25	30	31	+6	+1

※2014年度は国外グループ会社の決算期を日本と合わせるため、15ヵ月決算

- ◆ **前年同期比・計画比とも減収、各利益は前年同期・計画とも増益**
 - ・工業分野はテクポリマーの苦戦とグローバル減速
 - ・生活分野は販売単価ダウンもスプレッド確保し増益
- ◆ **営業利益(6年ぶり)・当期純利益(25年ぶり)は、過去最高を更新**

(単位 億円)

	2014年度 実績 (A)	国外会社 1月～3月	2014年度 実質実績 (B)	2015年度 修正計画 (C)	2015年度 実績 (D)	前期対比 (D)-(B)	修正計画 対比 (D)-(C)
売上高	435	32	403	455	370	△33	△85
営業利益 (営業利益率)	26 (5.9%)	0.3	26 (6.3%)	32 (7.0%)	26 (7.0%)	+0.6	△6
経常利益	23	△0.1	23	26	23	△0.4	△3

【家電・IT関係】

- ◆ 「ピオセラン」等を用いた液晶パネルなど搬送資材において、中国・台湾での新規受注効果も需要一巡で伸び悩み
- ◆ 「テクポリマー」は液晶パネルなど光拡散分野において、顧客の生産調整長期化で減少

【自動車関連】

- ◆ 「ピオセラン」等を用いた部材用途において、日本・米国など着実に採用が拡大
- ◆ 部品搬送資材用途においては、日本やアジア各国の需要が低調

経常利益は新興通貨下落の影響を受ける

(単位:億円)

	2014年度 実績 (A)	2015年度 修正計画 (B)	2015年度 実績 (C)	前期対比 (C)-(A)	修正計画 対比 (C)-(B)
売上高	702	685	646	△56	△39
営業利益 (営業利益率)	30 (4.2%)	38 (5.5%)	45 (6.9%)	+15	+7
経常利益	21	29	36	+15	+7

- ◆ 食品・流通関連は食品トレー用途復調増、カップめん用途も堅調
- ◆ 水産関連は引き続き低調、農産関連は堅調
- ◆ 建材・土木関連は復興需要一巡など需要低調
- ◆ EPSはライフグッズ用ビーズ好調で需要減をカバー
- ◆ 販売単価ダウンや仕入商品減で売上減も、スプレッドの改善やCR効果で利益増

2015年度 配当について

(単位:円/株)

2014年度			2015年度			
中間	期末	合計	中間	期末(予)	合計(予)	前年対比
3.5	5.5	9.0	5.0	7.0	12.0	+3.0
(普通配 3.5)	(普通配 5.0) (記念配 0.5)	(普通配 8.5) (記念配 0.5)	(普通配 5.0)	(普通配 5.0) (記念配 2.0)	(普通配 10.0) (記念配 2.0)	
連結配当性向 33.2%			連結配当性向 35.6%			

2015年度の期末配当金につきましては、当初予定に記念配2円を加え、1株あたり配当を、7円とする予定です。

この結果、1株あたりの年間配当は12円を予定しています。

前中期経営計画(2013年～2015年度)

【計画名称】

ENS2000-Challenge

(Evolution for the Next Stage)

【計画コンセプト】

「ビジネスモデル変革と収益構造改革」

◆ 連結売上高1,200億円は未達も、利益は生産改善活動・その他コストダウン活動及び原料安の影響で大幅達成。

— *ENS2000-Challenge* —>

(単位:億円)

	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 実績	2015年度 当初計画	実績との 差異
売上高	1,018	1,099	1,105	1,016	1,200	△184
(国外売上高) (対売上高比率)	(112) (11.0%)	(142) (12.9%)	(177) (16.0%)	(153) (15.0%)	(200) (16.7%)	(△47) (△1.7%)
営業利益	12	21	39	51	43	+8
経常利益	12	22	42	49	40	+9
当期純利益	9	13	25	31	26	+5

為替レート (年平均)	79.8円	97.6円	105.8円	121円
ナフサ	55.1千円/kl	65.3千円/kl	69.7千円/kl	46.1千円/kl
ベンゼン	1,185\$/t	1,322\$/t	1,260\$/t	691\$/t

ENS2000-Challenge 重点施策

成果

① 顧客トータルニーズ対応型ビジネスへの変革

- 顧客・市場対応組織への変革
- 地域代表グループ会社への要員・販売移管をはかり収益拡大

体制づくりを完了するも、顧客ニーズを売上に結びつけられず

- 事業本部体制を市場別組織に変更
- 国内地域代表グループ会社体制(9社)完了

② グローバル事業の収益拡大スピードアップ

- アジア・北米地域を重点地域として事業拡大
- 成形加工拠点拡充で事業領域、収益拡大をスピードアップ

資源投入も売上増は進捗遅れ

【アジア・北米の売上高】

(2012年度実績→2015年度当初計画→2015年度実績)

- ・アジア: 97億円→168億円→121億円
- ・米州 : 6億円→20億円→20億円

【成型加工拠点拡充】

(台湾)

- ・2社を合併し、製販一体体制を確立、多目的型成形加工工場竣工

(タイ)

- ・サラブリー工場設備能力増強

(インドネシア)

- ・ジャカルタ東部に成形加工工場竣工

(北米)

- ・テネシー州の成形加工工場は、設備増強・倉庫増設完了
- ・ミシガン州に営業拠点を設立
- ・オハイオ州に成形加工工場竣工

<i>ENS2000-Challenge</i> 重点施策	成果
<p>③コスト削減の徹底と人員・投資の抑制</p> <ul style="list-style-type: none"> ●省エネ策の徹底、物流革新によるコストダウン ●グループ総人員の抑制、設備投資の抑制 	<p><u>DH(Develop Heart&soul) 活動、物流倉庫建設などによりコストダウンを推進</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ●省エネ活動 3ヶ年削減額合計15億円 ●積水化成品天理事業所 新倉庫・物流設備(2014年上期完工) ●グループ総人員 当初計画2015年度末人員2,040名→実績2,050名 ●設備投資額 2013~2015年度 当初計画120億円→実績138億円
<p>④新製品開発・事業推進体制の再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ●顧客・市場の真のニーズを吸い上げ、新製品や新技術を開発 ●次世代技術の開発 	<p><u>事業貢献できる新製品・新技術が育たず</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ●顧客ニーズ収集システム立上げと展示会出展でニーズは得られたが具現化が遅れた。 ●2014年3月にTCS (Technical Cross-functional Solution) チーム編成も、更なる開発スピードアップと事業化推進を強化すべく、2016年3月に「事業化推進センター」を新設 ●高機能発泡体・複合化技術の確立
<p>⑤人生産性向上や多能工化をリードする人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ●開発営業力強化やグローバル事業展開を担うリーダーを早期に育成 	<p><u>「化成品塾」卒業者や生産・営業リーダー研修派遣での人材育成進む</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ●2013年度より「化成品塾」や「キーマン研修」を推進し、積極性・バイタリティ溢れるグローバル人材を育成 化成品塾卒業者:約100名 キーマン研修受講生:約70名

【計画年度】

2016年～2018年度

【計画名称】

Make Innovations 60

『100年ビジョンに沿って

「事業ポートフォリオ変革」と「収益構造革新」

を進める』

【行動指針】

～創立60周年に向けビジネスモデル変革を起こそう～
全員で意識・行動・仕組みを変革し、見える化する

Make Innovations 60 定量目標

(単位:億円)

	2015年度 実績	2016年度 計画	2018年度 計画	2018年度-2015年度 平均伸長率
売上高	1,016	1,030	1,240	6.9%
(国外売上高) (対売上高比率)	(153) (15%)	(175) (17%)	(250) (20%)	(17.8%)
営業利益 (対売上高比率)	51 (5.0%)	55 (5.3%)	77 (6.2%)	
経常利益	49	54	76	
当期純利益	31	33	50	
ROE	5%	6%	8%	

Make Innovations 60 重点施策

① 事業ポートフォリオの変革

- 工業分野売上比率アップ
- 新製品、戦略商材の拡販
- 積極的なM&A、事業提携の実施

	2015年度 実績	2018年度 目標
工業分野 売上比率	36%	50%
戦略商材 売上比率	5%	20%

② 開発推進体制の変革による開発力強化

- 「事業化推進センター」による戦略商材開発上市スピードアップ
- 積極的な開発投資

	2016年度～2018年度 計画累計
開発投資額	30億円

③ ビジネスモデル変革のスピードアップ

- グローバルビジネスの変革
- 機動的な人材配置による事業拡大のスピードアップ、現地ローカル化
- 成形加工拠点拡充による加工ビジネス展開、顧客密着によるソリューション提案などの変革をスピードアップ

	2015年度 実績	2018年度 目標
国外 売上比率	15%	25%

Make Innovations 60 重点施策

④ 高利益体質の構築に向けた競争力強化

- 物流費の変革(自社倉庫の拡充・重点グループ会社の物流費を目標20%以上削減)
- DH活動、省エネルギー活動による生産性向上

	2018年度 目標
重点グループ会社 物流費削減	20%以上削減 (対15年度比)

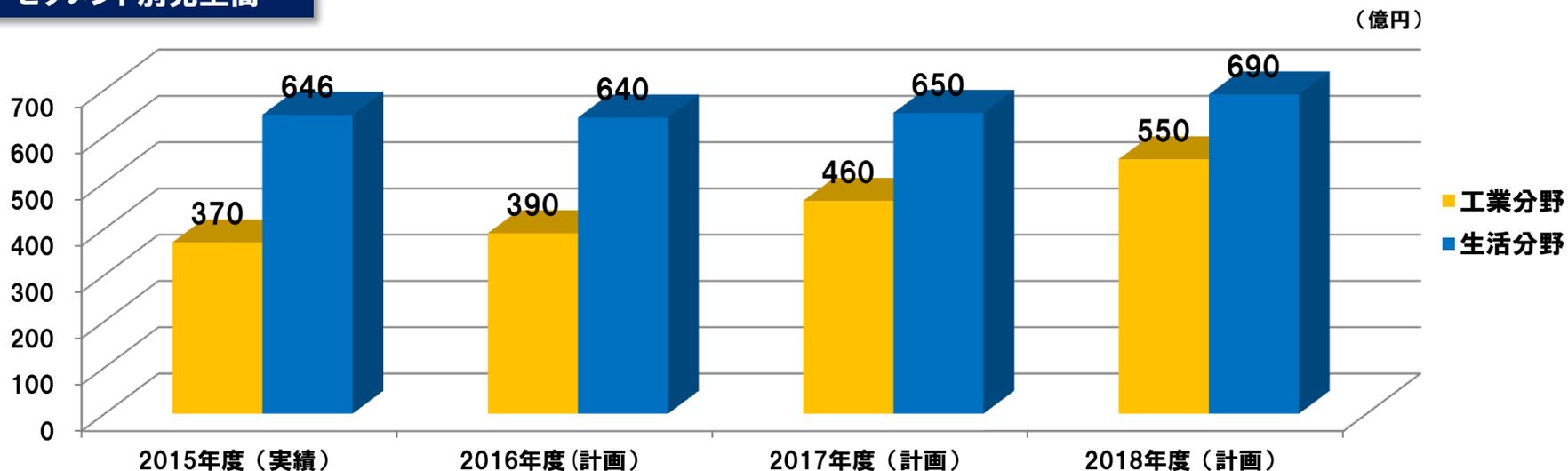
⑤ 要員ポートフォリオ変革ならびに人材育成

- 営業、開発人員の増員と開発営業力強化
- 「化成品塾」によるグローバル幹部社員、次世代リーダーの育成

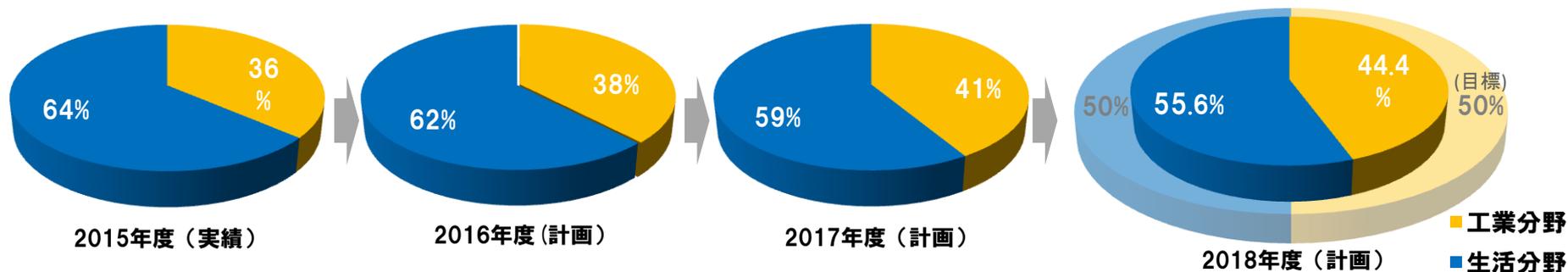
	2015年度 実績	2018年度 目標
営業人員 比率	15%	20%

①事業ポートフォリオの変革

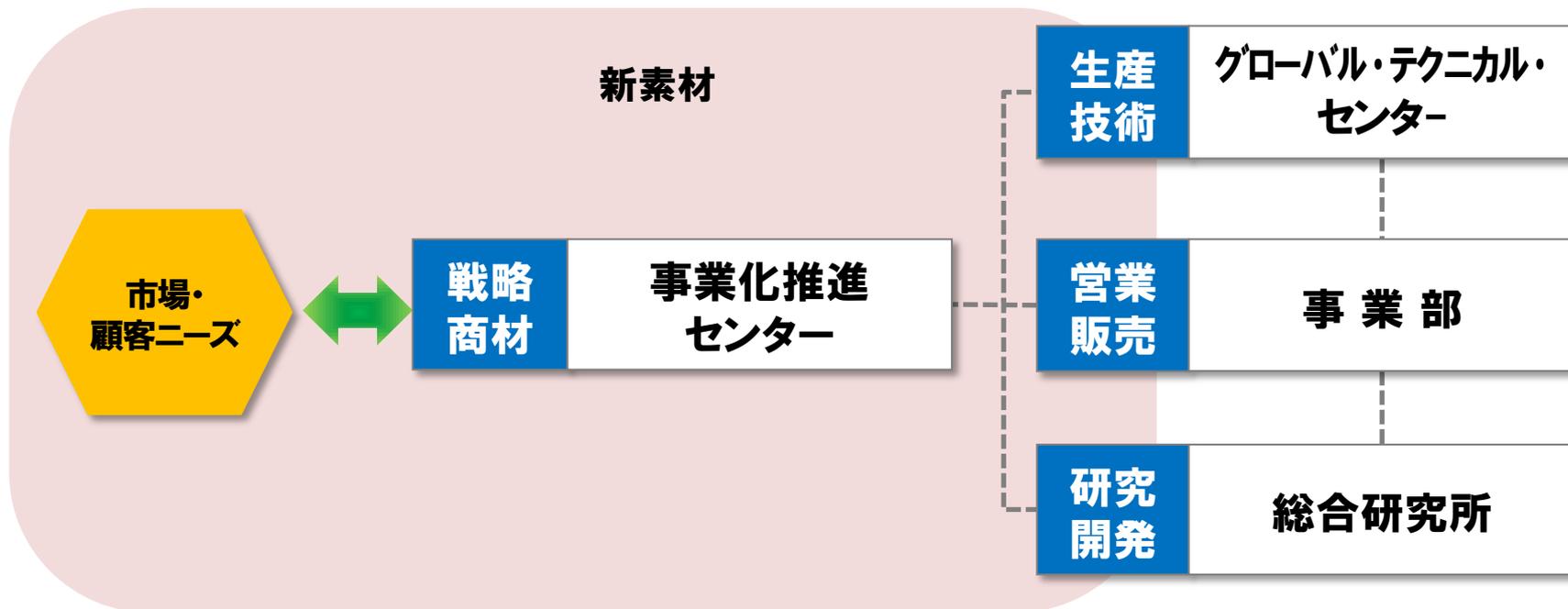
セグメント別売上高



セグメント別売上構成比



② 開発推進体制の変革



- ◆ 戦略商材の研究開発、生産技術確立、営業販売に至るプロセスを一貫してプロジェクトに活動
- ◆ 製品開発と市場開発を同時に推進し、事業化をスピードアップ

③ビジネスモデル変革のスピードアップ(グローバル事業)

北東 アジア



【中国】

- ・2004年 上海に販売拠点を設立
- ・2005年 天津、2009年蘇州にピオセラン発泡工場を設置
- ・2015年 上海のシート成型事業会社を取得

【台湾】

- ・2006年 台湾積水原聚、ピオセラン重合設備稼働
- ・2008年 販売拠点となる台湾積水迅達設立
- ・2014年 両社を合併し、製販一体体制を確立
- ・2015年 台中近隣に多目的型成形加工工場竣工

【韓国】

- ・2007年 販売拠点となるSekisui Plastics Korea設立
- ・成形加工拠点の設置を検討中

【既存ビジネスの拡大】

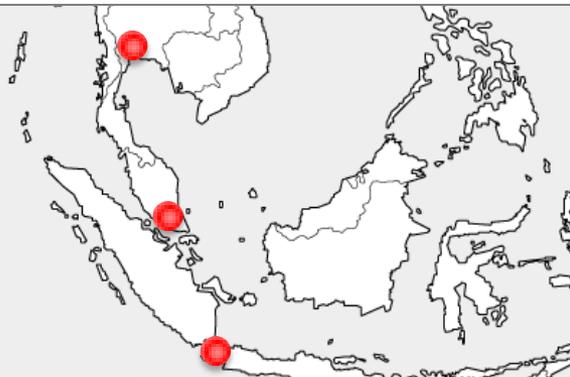
- ◆ 液晶パネル梱包材の更なるシェア拡大
- ◆ 自動車分野の拡販(部材の採用拡大)

【新規ビジネスの立上げ】

- ◆ 医療・健康分野の立上げ・拡販
- ◆ 生活資材、農水産分野の拡大

③ビジネスモデル変革のスピードアップ(グローバル事業)

南東 アジア



【タイ】

- ・2012年 販売拠点となるSekisui Plastics Thailandを設立
- ・2013年 バンコク北部に成形加工工場を設立
- ・2014年 工場設備能力増強
- ・バンコク南部での新成形加工拠点設置を検討中

【インドネシア】

- ・2012年 販売拠点となるSekisui Plastics Indonesiaを設立
- ・2015年 ジャカルタ東部に成形加工工場竣工

【既存ビジネスの拡大】

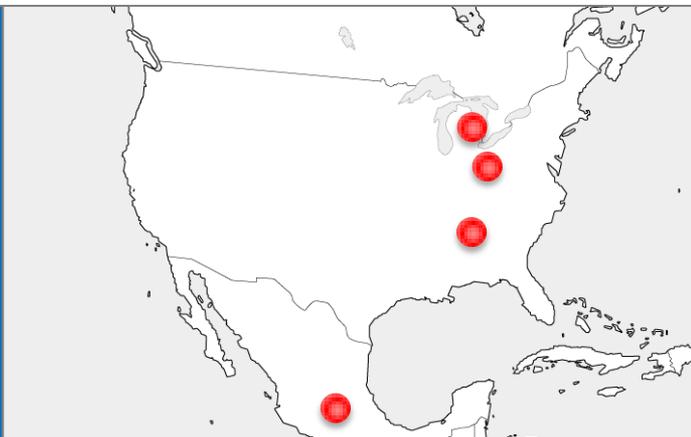
- ◆家電、IT分野の拡販
- ◆自動車分野の拡販

【新規ビジネスの立上げ】

- ◆産業資材分野の拡販
(緩衝材・構造部材・物流資材)
- ◆医療・健康分野の拡販

③ビジネスモデル変革のスピードアップ(グローバル事業)

米州



【米州】

- ・2006年 販売拠点となるSekisui Plastics U.S.A.をテネシー州に設立
- ・2006年 同地にピオセラン発泡工場を設置
- ・2011年 同工場隣地に成形加工工場を設置
- ・2013年 ミシガン州に営業拠点を設置
- ・2014年 テネシー州の成形加工工場に倉庫増設
- ・2015年 オハイオ州に成形加工工場竣工
- ・2016年 メキシコで成形加工拠点稼働予定(夏)

【既存ビジネスの拡大】

- ◆自動車分野の拡販
(日系、BIG3での部材、部品物流拡販)
- ◆メキシコの自動車分野垂直立ち上げ

【新規ビジネスの立上げ】

- ◆産業資材分野と生活分野の立上げ

③ビジネスモデル変革のスピードアップ(グローバル事業)

欧州



【欧州】

- 2007年 販売拠点となるSekisui Plastics Europeをオランダに設立
- 2008年 同地にピオセラン発泡工場を設置
- ドイツに営業拠点を設置
- 2016年 ピオセラン生産設備増設(夏)
- ドイツ周辺で発泡および成型加工拠点を検討中

【既存ビジネスの拡大】

- ◆自動車分野、部材・部品物流の拡販
- ◆建材分野、医療・健康分野の拡販

【新規ビジネスの立上げ】

- ◆空調機器断熱材分野の拡販
- ◆産業機器分野への展開

④ 物流費の变革



積水化成品天理事業所 新倉庫・物流設備
(2014年完工)

外部倉庫保管料・移管運賃・オペレーターの削減ならびに生産能力の向上が実現

- ◆ 積水化成品関東事業所でも、新倉庫・物流設備を建設 (2016年完工)
- ◆ 積水化成品岡山事業所でも、新倉庫・物流設備を建設 (2018年完工予定)
- ◆ プロジェクト編成により、重点グループ会社の物流費を低減 (削減目標20%以上)

(単位 億円)

	2015年度 実績	2016年度 計画	2018年度 計画	2018年度-2015年度 平均伸長率
売上高	370	390	550	14.1%
営業利益 (%)	26 7.0%	34 8.7%	54 9.8%	
経常利益	23	28	48	

- ◆ グローバル拠点の拡充
- ◆ 新製品・新商品の積極的な投入
- ◆ 既存製商品の水平展開とインスタシェアアップ

(単位 億円)

	2015年度 実績	2016年度 計画	2018年度 計画	2018年度-2015年度 平均伸長率
売上高	646	640	690	2.2%
営業利益 (%)	45 6.9%	43 6.7%	52 7.5%	
経常利益	36	33	42	

- ◆ 機能的食品関連分野の拡販
- ◆ 輸出入ビジネスへの取り組み
- ◆ 加工ビジネスの展開
- ◆ 生産性向上活動及び物流費改善によるコストダウン

(単位:億円)

	2015年度実績	2016年度計画	2016年度～2018年度 3ヵ年計画累計
設備投資額	45	62	170

【2016年度設備投資】

- ◆ 主な完工設備
 - メキシコ成形加工工場新設
 - 欧州生産工場能力増強
 - 関東事業所新倉庫建設

【3ヵ年投資政策】

- ◆ 設備投資は、開発投資を積極的に展開する。
- ◆ M&Aについては、事業領域拡大につながる案件を別枠で実施する



本資料は、決算説明会当日配布した資料の抜粋版です。

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。