

# 平成19年度中間決算説明会

## ー 黒字拡大への取組み ー

平成19年12月14日(金)  
エス・バイ・エル株式会社(会社コード:1919)



## AGENDA

|                  |       |
|------------------|-------|
| 1. 平成19年度中間決算の概要 | 3～7   |
| 2. 黒字拡大への取組み     | 8～13  |
| 3. 6大改革の進捗状況     |       |
| ①組織改革            | 14    |
| ②営業改革            | 15～17 |
| ③生産技術改革          | 18    |
| ④経費改革            | 19    |
| ⑤財務改革            | 20～21 |
| ⑥関連会社改革          | 22    |



1. 平成19年度 中間決算の概要

◇平成19年度 中間決算概要（連結）

（単位：百万円）

|                       | 前中間期    | 当中間期   | 前年同期比   | 主な増減要因                          |
|-----------------------|---------|--------|---------|---------------------------------|
| 売上高                   | 37,124  | 32,016 | △ 5,107 | ・不採算事業からの撤退<br>・改正建築基準法の影響による減少 |
| 売上総利益率                | 19.1%   | 19.6%  | +0.5%   |                                 |
| 販売管理費                 | 7,523   | 6,278  | △ 1,244 | ・不採算事業からの撤退による削減効果              |
| 営業利益<br>（△営業損失）       | △ 424   | △ 12   | 411     |                                 |
| 経常利益<br>（△経常損失）       | △ 1,082 | △ 293  | 789     | ・有利子負債圧縮による支払利息の減少              |
| 中間（当期）純利益<br>（△当期純損失） | △ 1,485 | △ 762  | 723     |                                 |



1. 平成19年度 中間決算の概要

◇平成19年度 中間決算概要（単体）

（単位：百万円）

|                       | 前中間期    | 当中間期   | 前年同期比 | 主な増減要因             |
|-----------------------|---------|--------|-------|--------------------|
| 売上高                   | 29,843  | 29,439 | △ 404 | ・改正建築基準法の影響による減少   |
| 売上総利益率                | 17.4%   | 19.1%  | +1.7% |                    |
| 販売管理費                 | 6,420   | 5,885  | △ 535 | ・徹底した無駄の撲滅による経費削減  |
| 営業利益<br>（△営業損失）       | △ 1,215 | △ 248  | 966   |                    |
| 経常利益<br>（△経常損失）       | △ 1,581 | △ 398  | 1,183 | ・有利子負債圧縮による支払利息の減少 |
| 中間（当期）純利益<br>（△当期純損失） | △ 1,579 | △ 696  | 883   |                    |



1. 平成19年度 中間決算の概要

◇平成19年度中間セグメント別売上高（連結）

（単位：百万円）

|         | 前中間期   | 当中間期   | 前年同期比   | 特記事項                            |
|---------|--------|--------|---------|---------------------------------|
| 住 宅 事 業 | 35,537 | 31,287 | △ 4,250 | ・不採算事業からの撤退<br>・改正建築基準法の影響による減少 |
| 不動産賃貸事業 | 724    | 443    | △ 281   | ・賃貸用不動産の売却による賃収減                |
| その他の事業  | 863    | 285    | △ 578   | ・ホームセンター事業の売却<br>・不採算事業からの撤退・縮小 |
| 合 計     | 37,124 | 32,016 | △ 5,108 |                                 |

1. 平成19年度 中間決算の概要

◇キャッシュフロー計算書（連結）の推移

（単位：百万円）

|                          | 前中間期     | 当中間期    | 主な増減要因        |
|--------------------------|----------|---------|---------------|
| 営業活動による<br>キャッシュフロー      | 274      | 1,641   | 棚卸資産（分譲物件）の減少 |
| 投資活動による<br>キャッシュフロー      | 1,631    | 1,471   | 余剰資産の売却促進     |
| 財務活動による<br>キャッシュフロー      | △ 11,219 | △ 3,699 | 有利子負債の圧縮      |
| 現金及び現金同等物の<br>中間期末（期末）残高 | 6,328    | 6,822   |               |

## ◇損益改善状況

## 6大改革の実行により黒字拡大の基盤整備を着実に推進

(単位：百万円)

|     |         | 18年度<br>上期実績 | 19年度<br>上期実績 | 前年<br>同期比 | 18年度<br>通期実績 | 19年度<br>通期計画 | 前年度比    |
|-----|---------|--------------|--------------|-----------|--------------|--------------|---------|
| 連 結 | 売 上 高   | 37,124       | 32,016       | △ 5,108   | 77,086       | 71,300       | △ 5,786 |
|     | 営 業 利 益 | △ 424        | △ 12         | + 411     | 759          | 800          | + 41    |
|     | 経 常 利 益 | △ 1,082      | △ 293        | + 789     | △ 411        | 300          | + 711   |
|     | 当 期 利 益 | △ 1,485      | △ 762        | + 723     | 1,741        | 200          | △ 1,541 |

## 2. 黒字拡大への取組み

## ◇ユニファイド・パートナーズとの提携強化

## ①分譲事業の強化

ユニファイド・パートナーズが取得・保有する分譲用宅地に、当社が戸建住宅を供給し、分譲販売すること、また、同社が有する不動産業界におけるネットワークを活用し、良質な分譲用宅地の仕込み強化を図ること等を中心に、更なる業務提携強化を実施します。

## ②開発・建築事業の強化

当社における新たな事業として成果を上げつつある温泉施設等の商業施設の開発・建築事業の拡大を目的に、ユニファイド・パートナーズが有する不動産金融サービス機能とのシナジー効果を活用し、新たな事業の拡大を図ります。

## ③コンプライアンス体制の強化

社内コンプライアンス体制強化の一環として、野村ホールディングス株式会社の連結子会社として米国サーベンス・オクスレー法404条に基づく財務報告に基づく内部統制について整備・維持しているユニファイド・パートナーズから、法務コンプライアンス分野において専門的助言を受けることを目的に、提携を強化します。

## 2. 黒字拡大への取組み

### ◇新商品の積極的な展開1

商品開発スピードのアップ：マーケットニーズにあった商品を迅速に投入する

#### **平成19年9月**

##### 規格型商品 “Vit Premium” リリース（坪39万円～）

- 一次取得者（30歳台子育て世代）がターゲット
- オール電化仕様、IHクッキングヒーター、食器洗浄乾燥機、浴室換気乾燥機など、人気アイテムを標準装備
- 敷地条件や顧客の要望によるカスタマイズ可能な全200プランを用意



#### **平成20年1月**

##### 主力商品 “Vit 自分流” リニューアル（坪46万円～）

- 「私時間」を創り出す、提案型フリー設計商品
- 外装材、キッチンや浴室などの水廻り設備に最新仕様を搭載し家事・手入れの効率化を実現
- 内装材、設備アイテムのカラー・デザイン・機能面のバリエーションを多様化



## 2. 黒字拡大への取組み

### ◇新商品の積極的な展開2

商品開発スピードのアップ：マーケットニーズにあった商品を迅速に投入する

#### **平成20年4月**

##### 新商品ブランド リリース予定

「日本の美と心」を現在の新しい技術で表現  
日本の住まいの新しいデザイン潮流を打ち出す

#### **平成20年7月**

##### ネット住宅商品 “Sum@121” リニューアル予定

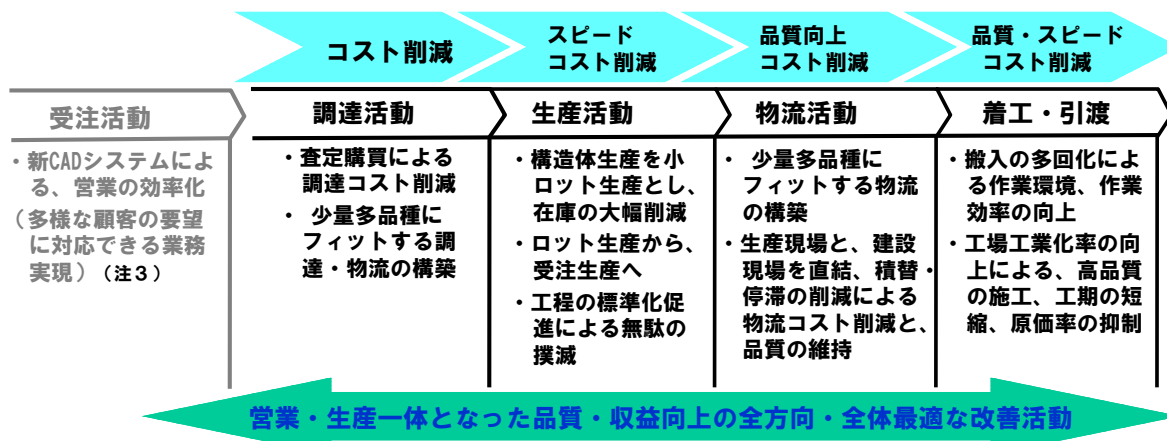
外装材を全面的見直し、外観イメージを一新  
プランバリエーションのリニューアル

2. 黒字拡大への取組み

◇かんぱん方式を導入し収益力アップの為の生産技術改革スタート

- ・平成22年3月までに完成工事原価および部材売上原価の5%低減（目標改善金額：20億円）を目指す。
- ・CUMS方式（注1）を導入するため、カルマン㈱（注2）と業務提携契約締結。
- ・受注情報から、引渡しまでの全ての工程に及ぶ改善効果を見込む。

主な効果：工場工業化率の向上、施工品質の向上、現場作業工数の減少、コスト削減効果



注1 CUMSとは「トヨタ式」を基本に、全業種に適合させた「実践改革仕組み」

注2 農業機械メーカーや住宅メーカーなどでもトヨタ式の導入実践多数

注3 新CADシステムの開発による、営業効率・情報スピードの改善



2. 黒字拡大への取組み

◇6大改革の関連図



## 2. 黒字拡大への取組み

### ◇通期黒字拡大への取組み

#### 6大改革の実行により黒字拡大の基盤整備を着実に推進する

(単位：百万円)

|    |      | 18年度<br>通期実績 | 19年度<br>通期計画 | 20年度<br>通期計画 | 補足                                       |
|----|------|--------------|--------------|--------------|--|
| 連結 | 売上高  | 77,086       | 71,300       | 70,000       | 景気回復の遅れを反映し、売上は今期よりも減少を予測                |
|    | 営業利益 | 759          | 800          | 1,500        |  |
|    | 経常利益 | △411         | 300          | 900          | 6大改革の実行により利益率の向上及びコストダウンにより、黒字の更なる拡大を目指す |
|    | 当期利益 | 1,741        | 200          | 500          |  |

### 【6大改革】

|          | 主な効果  |        | 補足                      |
|----------|-------|--------|-------------------------|
|          | 利益率改善 | コストダウン |                         |
| 1 組織改革   |       | △      | 改革を迅速かつ機能的に行える体制整備      |
| 2 営業改革   | ◎     | ○      | 利益率改善と同時に営業効率の向上を遂行する   |
| 3 生産技術改革 | ○     | ◎      | コストダウン施策の展開と現場作業（工期）の低減 |
| 4 経費改革   |       | ◎      | 売上高に対応した経費削減の推進         |
| 5 財務改革   |       | ◎      | 有利子負債の圧縮                |
| 6 関係会社改革 |       | △      | 改革を迅速かつ機能的に行える体制整備      |



## 3. 6大改革の進捗状況

### ①組織改革

#### ◇取締役を新たに選任

- ・優秀な若手社員を取締役登用（平成19年12月）
- ・ガバナンス強化のため、社外取締役の選任
- ・経営環境の変化に迅速に対応、ユニファイド・パートナーズとの提携強化

#### ◇組織の一部変更

- ・企画本部の新設  
経営構造改革の推進強化のため、企画機能を集約
- ・社長直轄組織として法務コンプライアンス部、内部監査室の新設  
コンプライアンス、内部統制の強化及び監査機能の充実・強化

#### ◇連結ベースの人員数削減

事業の選択と集中の推進

#### ◇人事制度改正にともなう、年功序列の廃止

業績連動型の実績主義へ移行により優秀な人材の確保・登用を推進する



## ②営業改革

### (1) 利益率改善

#### ◇マーケットニーズに合った新商品の迅速な投入

- ・平成19年9月：規格型商品“Vit Premium”リリース
- ・平成20年1月：主力商品“Vit 自分流”リニューアル予定
- ・平成20年4月：新商品ブランド リリース予定  
ネット住宅商品“Sum@i21”リニューアル予定

#### ◇分譲事業

- ・ユニファイド・パートナーズとの業務提携強化による分譲事業の拡充
- ・同社の不動産ネットワークの活用

#### ◇代理店販売事業

- ・新規良質代理店の拡大
- ・既存代理店の挺入れ（展示場・経営指導）
- ・土地分譲を絡めた販売拡大政策（ユニファイド・パートナーズの不動産情報、不動産取得時のファイナンス支援機能の活用）

## ②営業改革

### (1) 利益率改善

#### ◇受注利益率の向上

- ・注文住宅請負：邸別利益管理(不採算受注の見直し)定着化
- ・リフォーム事業：営業マン教育の強化による見積精度向上(適正利益の確保)

#### 【受注利益率改善】

|         | 18年上期⇒19年上期 | 19年上期⇒19年下期 |
|---------|-------------|-------------|
| 注文住宅請負  | : +1.1%     | +0.8%       |
| リフォーム事業 | : +3.2%     | +0.3%       |

#### ◇リフォーム事業

ストック資産の活用、200年住宅税制・団塊世代の退職等、住宅ストック市場の安定的拡大を視野に積極的に展開する

- ・リフォーム営業人員の採用拡大
- ・ご入居者向け、リフォーム補足率の引上げ（注文住宅事業との連携強化）  
⇒当社供給住宅以外へも拡大

②営業改革

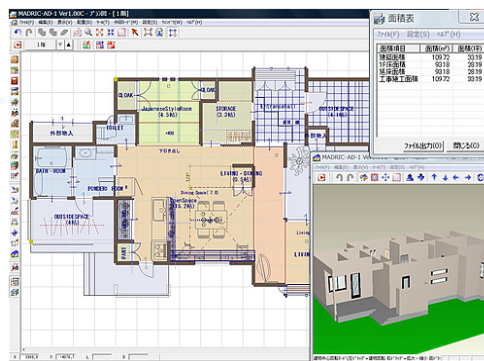
(2) 新たな取り組み

◇新CADシステムの開発

契約前のプラン段階から、プラン・見積・構造チェックを同時に確認しながら商談を進められることでのレスポンス改善

- ・平成20年4月から稼動
- ・CGプレゼンテーション力向上、提案型営業の強化
- ・営業効率の向上

多様な顧客の要望に対応出来る業務実現



◇商品トータルコーディネート営業の強化

建築請負のみでなく、住空間を含め商品として提供

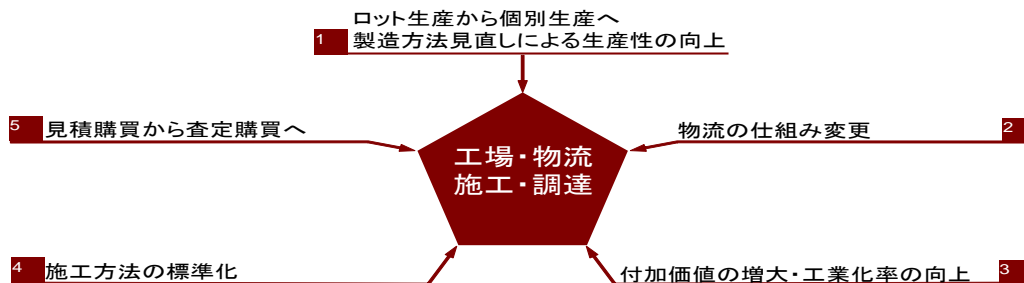
◇温浴施設などを含めた商業施設建築への本格展開

ユニファイド・パートナーズの不動産金融サービスの活用とのシナジー効果

③生産技術改革

◇収益力アップの為の生産技術改革スタート

- ・平成22年3月までに完成工事原価および部材売上原価の5%低減を目指す。(目標改善金額：20億円)
- ・CUMS方式を導入し、部分最適から全体最適に改善し、競争力強化へ。



◇商品の訴求力アップと新工法の開発

- ・100年後でも超大地震に耐えることができる資産価値の高い住まいを提供
  - 軽量でかつ強度を発揮
  - 経年による劣化が少ない
  - 地震力を受けにくい固有周期の小さな構造
  - 接着パネル構成比率を高めコストダウンを実現

3. 6大改革の進捗状況

④経費改革

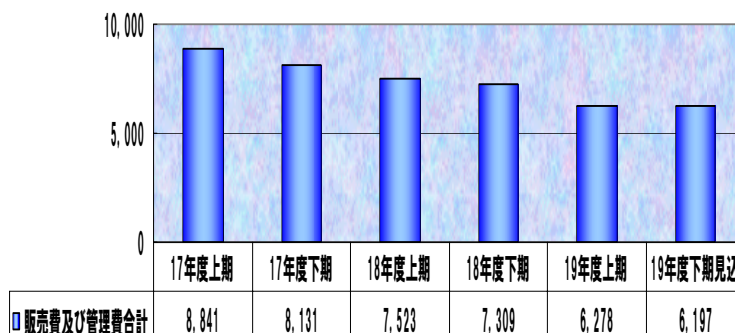
◇経費の徹底的削減

(主な内容)

- ・人件費の削減（前年同期比776百万円減）
- ・その他経費削減（前年同期比468百万円減）  
 「無駄の撲滅活動」による徹底削減の成果（上半期削減額139百万円減）  
 本社売却、東京支店移転、関連会社の組織再編等による削減  
 （上半期削減額86百万円）

(単位:百万円)

販売費及び管理費の削減状況（連結）



3. 6大改革の進捗状況

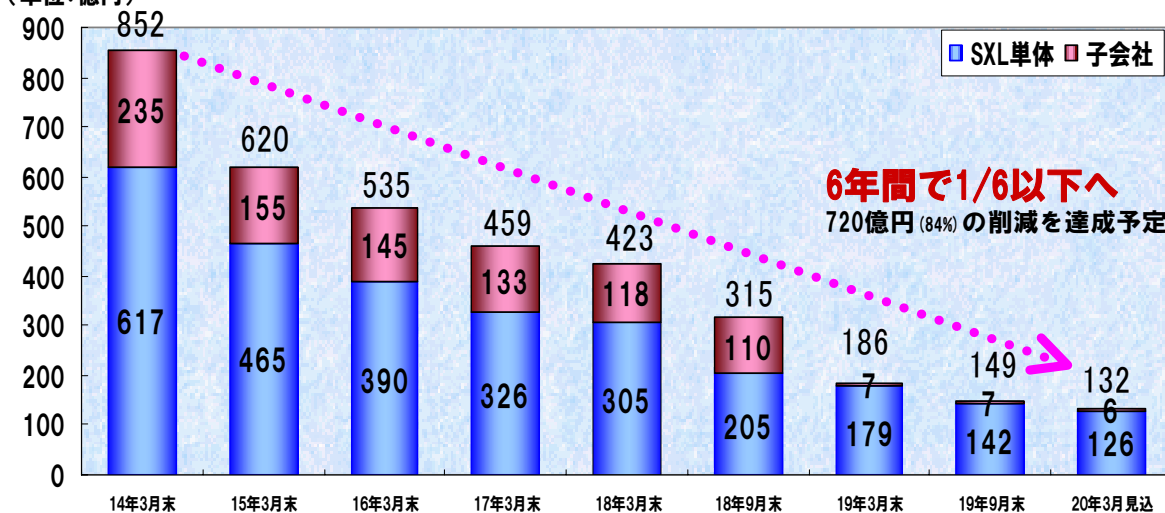
⑤財務改革

◇有利子負債の圧縮、支払利息の削減により財務体質の改善を実現

平成19年9月末：前年対比△166億円、支払利息の削減（前年上期比：△3億3千万円）

(単位:億円)

有利子負債の推移（連結）



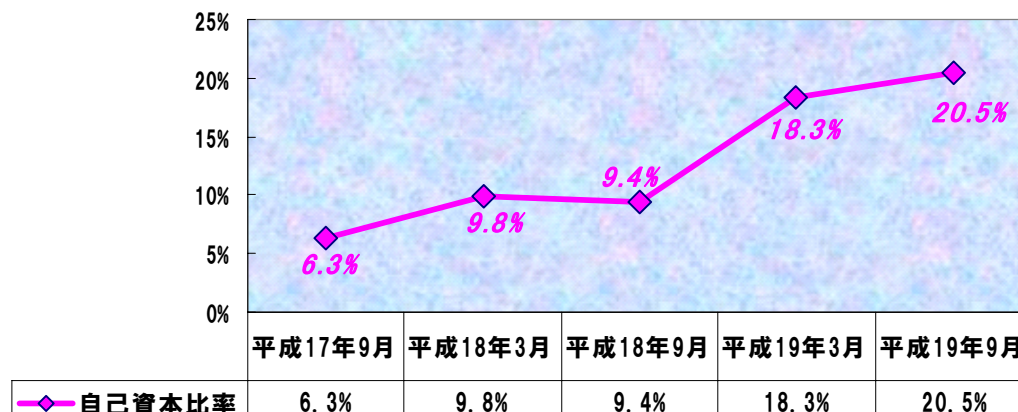
### 3. 6大改革の進捗状況

#### ⑤財務改革

##### ◇累積損失の一掃

- ・ 当期業績回復をにらみ、配当政策などの将来の制約を解消
- ・ 平成19年8月30日実施 資本金および準備金の取崩し  
⇒累積損失一掃、財務の健全化

##### ◇自己資本比率の改善



### 3. 6大改革の進捗状況

#### ⑥関連会社改革

##### ◇事業の選択と集中

連結子会社10社(平成18年9月)から5社(平成19年9月)体制へ

- 平成18年2月 リゾート事業からの完全撤退
- 平成18年11月 ホームセンター事業からの完全撤退
- 平成19年2月 エス・バイ・エル九州(株)の合併、エス・バイ・エルテクノ(株)の解散
- 平成19年4月 エス・バイ・エル福井(株)・エス・バイ・エル金沢(株)  
エス・バイ・エル東北(株)の清算
- 平成19年4月 エスバイエルトラスト(株)と合併

##### ◇連結子会社の状況も順調

- ・エス・バイ・エル沖縄(株)  
良好な市場環境にのり、マンション分譲事業好調(受注残前年同期比1,039百万円増)
- ・コングロエンジニアリング(株)  
特許MS基礎の外部売上の順調拡大
- ・エースホーム  
フランチャイズ事業売上好調(前年度比180百万円増)



(本資料に関するお問い合わせ先)

〒530-6005 大阪市北区天満橋一丁目8番30号

(担当)企画本部・IR企画グループ

(mail) keieikikaku01@sxl.co.jp

Tel:06-6242-2711 Fax:06-6881-5510

本資料で記述されております業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため様々な要因の変化により、実際の業績は記載されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。