平成 23 年 10 月 14 日

各　　位

会　社　名　株式会社 ウエストホールディングス
本社所在地　広島市西区楠木町一丁目 15 番 24 号
代　表　者　代表取締役会長　吉　川　　隆
（コード番号：1407）
問合せ先　＜広島本社・東京本社＞
専務取締役　管理統括本部管掌
永　島　歳　久
電話番号 03-5358-5757（代表）

新・中期経営計画（2012 年8月期～2014 年8月期）に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、新・中期経営計画を承認し決議いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

Ⅰ　新・中期経営計画策定の理由

当社グループの主軸であるグリーンエネルギー事業（主として太陽光発電システムに関する事業）を取り巻く経営環境がすさまじい勢いで変化し、今後はこの変化がさらに加速度的となるものと予測されること、また当社は創業 30 年となり、2012 年８月期以降を第二の創業期と位置づけ、この変化に柔軟かつ迅速に対応するために新・中期経営計画を策定するものである。

Ⅱ　経営環境の現状と将来予測

１．グリーンエネルギー事業

（１）　太陽光発電システム市場の市場規模推移

		実　績			予　測			
		2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
住宅用太陽光発電システム市場	容量ベース（MW）	197	544	893	1,085	1,256	1,449	1,614
		(11.9)	(176.1)	(64.1)	(21.5)	(15.8)	(15.4)	(11.4)
	金額ベース（億円）	1,317	3,334	5,045	5,628	6,043	6,593	6,952
		(7.2)	(153.1)	(51.3)	(11.5)	(7.4)	(9.1)	(5.4)
公共・産業用太陽光発電システム市場	容量ベース（MW）	39	75	232	170	400	1,000	1,500
		(21.9)	(92.3)	(209.3)	(-26.7)	(135.3)	(150.0)	(50.0)
	金額ベース（億円）	325	521	1,508	935	1,924	4,550	6,462
		(18.6)	(60.3)	(189.4)	(-38.0)	(105.8)	(135.3)	(42.0)
太陽光発電システム市場合計	容量ベース（MW）	236	619	1,125	1,255	1,656	2,449	3,114
		(13.5)	(162.3)	(81.7)	(11.5)	(31.9)	(47.9)	(27.1)
	金額ベース（億円）	1,642	3,855	6,553	6,563	7,967	11,143	13,414
		(9.3)	(134.8)	(70.0)	(0.2)	(21.4)	(39.9)	(20.4)

出典：矢野経済研究所

※①　各年度は４月から翌３月までの政府事業年度

※②　（　　）内は前年度対比の増減率：％

（２）　住宅用太陽光発電システム市場の現状と将来予測

A.　現状までの動き

・　住宅用太陽光発電システムに対する政府の導入助成制度が終了した 2006 年度から 2007 年度までは市場規模は縮小に転じた。

・　その後、2009 年１月から「住宅用太陽光発電導入支援対策費補助金制度」として補助金支給が開始されたことから、2008 年度の市場規模は再度拡大に転じ、続く 2009 年度も政府の導入助成制度が継続したことに加えて、2009 年 11 月からは余剰電力を 48 円/kwh という高い価格で買い取ってもらえる「余剰電力固定価格買取制度」の開始により、既築住宅向けを中心として需要が急増し、2009 年度の市場規模は容量ベースで前年度対比 2.8 倍、金額ベースで 2.5 倍と市場規模は急拡大を遂げた。

・　続く 2010 年度も政府の導入助成制度が継続したことに加え、「余剰電力固定価格買取制度」に対する認知度の向上や、システムの低価格化などにより、市場規模は前年度対比の増加率は容量ベースで 64.1％、金額ベースで 51.3％の増加となった。

B.　加速するシステムの低価格化

a) 政府の価格低下の誘導策

i)　補助金対象システムの上限価格の引き下げ

2009 年度：70 万円/kw　→　2010 年度：65 万円/kw　→　2011 年度 60 万円/kw

ii)　補助金額の引き下げ

2009 年度、2010 年度：７万円/kw　→　2011 年度：4.8 万円/kw

b) スペインでの太陽電池バブルの崩壊とリーマンショックによる長引く世界不況が重なり、太陽電池モジュールの製造コストやシステム価格が 2010 年以降世界的に急落するととも

に、化合物(CdTe)型太陽電池を武器にした米国 First Solar 社による価格破壊の影響により、日本国内での太陽電池モジュール価格も低下している。

c) 住宅用太陽光発電システムの平均価格推移の実績と予測

※① 単位：万円/kw

※② (　　)内は前年度対比の増減率：%

	実　績			予　測			
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
既築住宅	73.5 (-0.8)	63.9 (-13.1)	59.3 (-7.2)	53.6 (-9.6)	50.2 (-6.3)	47.2 (-6.0)	44.3 (-6.1)
新築住宅	54.7 (-4.2)	51.8 (-5.3)	49.6 (-4.2)	46.1 (-7.1)	44.8 (-2.8)	43.0 (-4.0)	41.3 (-3.9)

出典：新エネルギー導入促進協議会
矢野経済研究所

C. 既築住宅分野の今後の動向

a) 政府の導入助成制度が再開された 2008 年度以降、住宅向け太陽光発電システムの導入件数は既築住宅が約７割、新築住宅が約３割の割合となっているが、この割合は今後も大きく変化しないものと予測されている。(富士経済の予測)

b) 既築住宅向け太陽光発電システムは、一般に築 15 年程度の戸建住宅（2010 年度ストック数 797 万戸）がターゲットとされるが、築 15 年以内の戸建住宅ストックに対する販売比率は、2009 年度は 1.2%（10.1 万戸)、2010 年度は 1.5%（13.5 万戸）と上昇し、2014 年度には 3.0%、販売件数にして約 24 万戸と予測されている。(矢野経済研究所の予測)

D. 新築住宅分野の今後の動向

a) 大手住宅メーカー８社の 2010 年度の太陽光発電システムの搭載率は 51.6%（3.7 万戸）に達し、今後は積雪や塩害、日照条件等から太陽光発電システムの導入に適さない住宅を除く全ての住宅に搭載していくものと思われる。

b) 一方、新築戸建住宅の８割を供給するその他の住宅供給業者の太陽光発電システムの搭載意欲も徐々に高まってきており、2008 年度の搭載率 1.9%(6,500 戸)から 2010 年度は 8.0%（28,800 戸）と２年間で４倍以上に拡大している。この流れは太陽光発電システムの低価格化とともに加速度的となり、今後大手ハウスメーカーと同様に太陽光発電システムの標準装備化が進展するものと予測する。

E. 賃貸集合住宅分野の今後の動向

- 2009 年 11 月にスタートした余剰電力の固定価格買取制度により、太陽光発電システムが投資回収可能な設備となったこと。
- さらに、2010 年度は「住宅用太陽光発電導入支援対策費補助金」の補助対象に集合住宅が追加されたこと。

以上により、2010 年度は約２千棟の賃貸集合住宅で太陽光発電システムが採用された。

- 賃貸集合住宅は、屋根の形状が太陽電池モジュールの設置に適した切妻屋根または陸屋根であることが多く、広いスペースを確保しやすいことから、比較的安価な変換効率の低い太陽電池モジュールを採用することが可能である。このため、設備の導入に際してのユーザーの実費負担額は１kw あたり 40～45 万円程度であり、導入コストに対する年間売電収入額の比率は 10%以上が見込まれ、すなわち余剰電力買取期間の 10 年間で導入コストを全て回収することになる。
- 2011 年度以降は、新築のみならず既築の賃貸集合住宅においても太陽光発電システム

の採用は急激に拡大するものと予想される。

（3） 公共・産業用太陽光発電システム市場の現状と将来予測

A. 現状までの動き

2009 年度から 2010 年度にかけては、地方公共団体や非営利民間団体及び地域が一体となって取り組む新エネルギー設備の導入事業を、政府の補助金対象とする「地域新エネルギー等導入促進事業」に伴う“スクール・ニューディール”構想による学校への太陽光発電システムの導入や、主に民間事業者が行う新エネルギー利用等の設備導入事業を補助対象とする「新エネルギー等事業者支援対策事業」等の政府の支援とともに、電力会社等による大規模太陽光発電システムの発電所、いわゆる「メガソーラー」の導入が増加したことにより、2010 年度は容量ベースで前年度比 209.3%増の 232MW、金額ベースでは前年度比 189.4%増の 1,508 億円と大きく伸長した。

B. 2011 年度の動向

2012 年７月 1 日から実施される「再生可能エネルギーの全量買取制度」の法制化に伴い、この新しい制度の移行期である 2011 年度はこれまで主流であった導入コストの一部を補助するタイプの政府の導入助成制度の大半が廃止または新規募集が停止されることとなった。

すなわち、過去からの継続事業を対象とした公共・産業用太陽光発電システムのみを補助対象とし、政府補助金額が 2010 年度の 340 億円から 130 億円に縮減されたことに伴い、2011 年度の公共・産業用の市場規模は前年度対比で容量ベースで 26.7%の減少、金額ベースで 38.8%の減少となる見込みである。

C. 2012 年度以降の動向

2011 年８月 26 日に「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法」（以下「再生可能エネルギー法」という。）が成立し、2012 年７月１日から全面施行される。政府の太陽光発電導入目標を前提として再生可能エネルギー法の附則第 7 条を勘案すると、2012 年７月１日の全面施行以降の公共・産業用太陽光発電システム市場の規模は、2014 年度ないしは 2015 年度に、導入容量ベース及び金額ベースで住宅用太陽光発電システム市場と同等の水準（容量ベースで約 1,600MW、金額ベースで約 7,000 億円）まで急拡大するものと予測される。

２．エコリフォーム事業

（１） 住宅リフォーム市場の市場規模推移

（単位：億円、％）

	実績			予測	
	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2015 年
市場規模	57,835 (0.1)	52,616 (−9.0)	59,439 (13.0)	60,263 (1.4)	62,967 (※5.9)
うち 設備修繕･ 維持	39,301 (0.4)	36,773 (−6.4)	43,898 (19.4)	44,703 (1.8)	47,799 (※8.9)
うち 増･改築	11,553 (−1.6)	9,236 (−20.1)	9,256 (0.2)	9,297 (0.4)	8,970 (※−3.1)

出典：矢野経済研究所

※① （ ）内は前年対比の増減率

※② 2015 年は 2010 年対比の増減率

（２） 住宅リフォーム市場の現状と将来予測

A. 現状までの動き

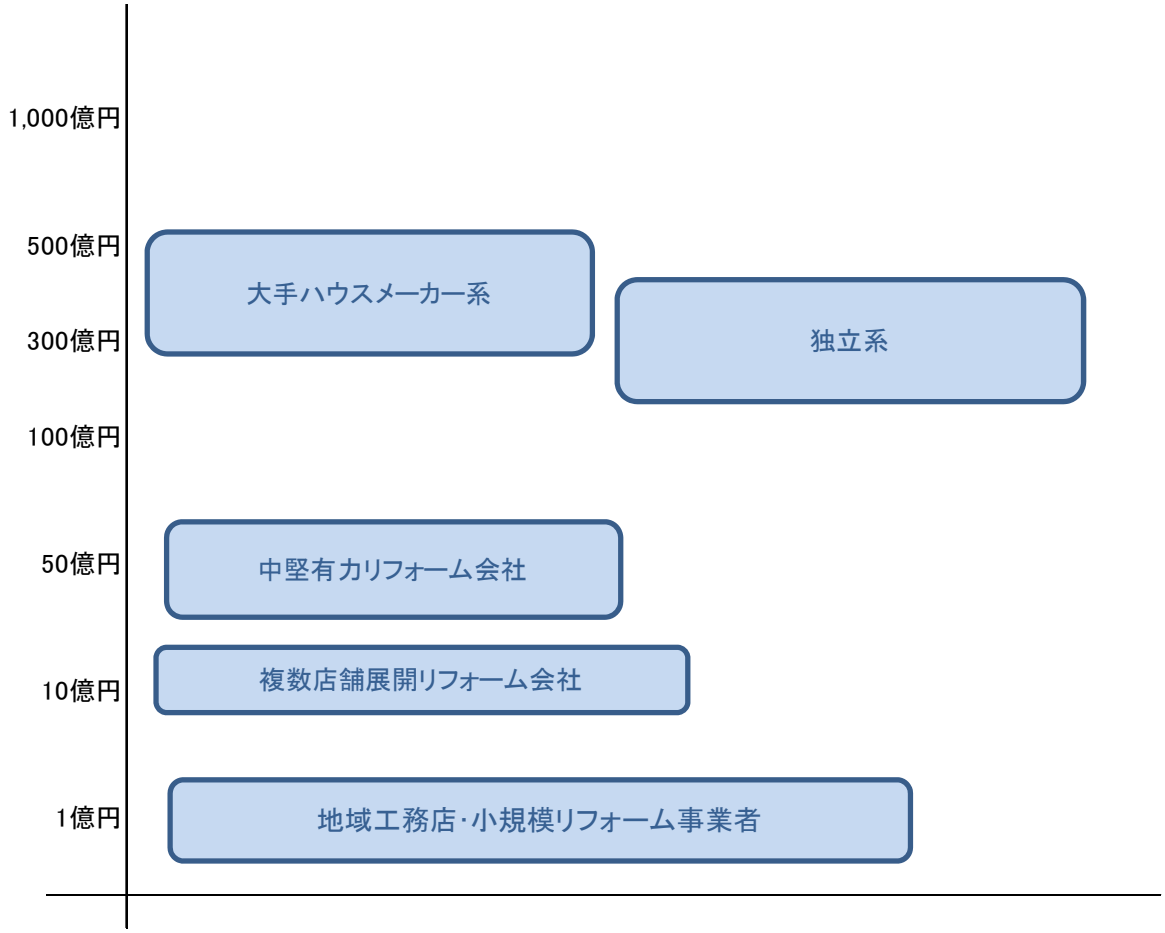
- 2010 年の住宅リフォーム市場は、５兆 9,439 億円（前年対比 13.0％の増）となり、２年ぶりの増加となった。2008 年秋のリーマン･ショックの影響による 2009 年の落ち込みの反動増と、住宅版エコポイントや太陽光発電システムの搭載といった設備修繕･維持（エコ）関連の需要が住宅リフォーム市場規模を押し上げたものである。
- 増･改築リフォームは 13 年間連続で減少してきたが、2010 年に下げ止まりとなった。

B. 将来予測

- 2011 年７月末日に住宅エコポイント発行の工事着手期限が終了したこと等もあり、2010 年のような大きな需要増加は見込めないものの、市場規模は安定した水準で推移するものと予測する。
- 特に、設備修繕･維持は対象となる住宅ストックの増加に比例する傾向が強く、年換算で１～２％程度の成長で推移するものと予測する。
- 増･改築は 2010 年に下げ止まったものの、少子化の影響により長期的なトレンドでは減少し続けるものと思われる。

（３） 有力事業の動向

A. 住宅リフォーム市場業界勢力図



B. 新しい動向

- 大手ハウスメーカー系に共通しているのは、リフォームを中心としたストック重視の戦略にシフトしていることと、昨年あたりから大幅な組織再編とリフォーム人員の増強を行っていることである。またこれまで自社 OB 顧客を主に対象としていたが、一般顧客に対象をシフトしてきていることである。
- 独立系リフォーム会社は、当社グループのように独自の事業領域（グリーンエネルギー事業）にシフトしている事業者や、全国的な多店舗展開を図る事業者等、ブランド力と組織力の優位性がある大手ハウスメーカー系とは異なった路線を目指している。
- 上記以外には、生活者が定期的に来店する点を活かして、ホームセンター、家電量販店や家具･インテリア販売店などの流通事業者がリフォーム市場に参入してきている。

Ⅲ　３ヶ年の経営方針及び戦略

１．経営方針

（１）　創業 30 年となり、2012 年８月期以降を第二の創業期と位置づけ、“変化の創造”に相応しい柔軟かつ迅速な経営体質をより強固なものとする。

（２）　安定的な収益基盤を確立しつつ、太陽光発電市場での揺るぎない存在を確立する。

（３）　経営資源を、成長分野である太陽光発電システム市場への取り組みを主としたグリーンエネルギー事業の強化に集中し、太陽光発電専門商社であり、かつ商品企画・開発から販売・営業、設計・施工、アフターメンテナンスに至るまで「All-In-One」のサービスを提供するシステムインテグレーターとしての地位を不動のものとする。

（４）　顧客満足(C.S)の一層の向上を図る。

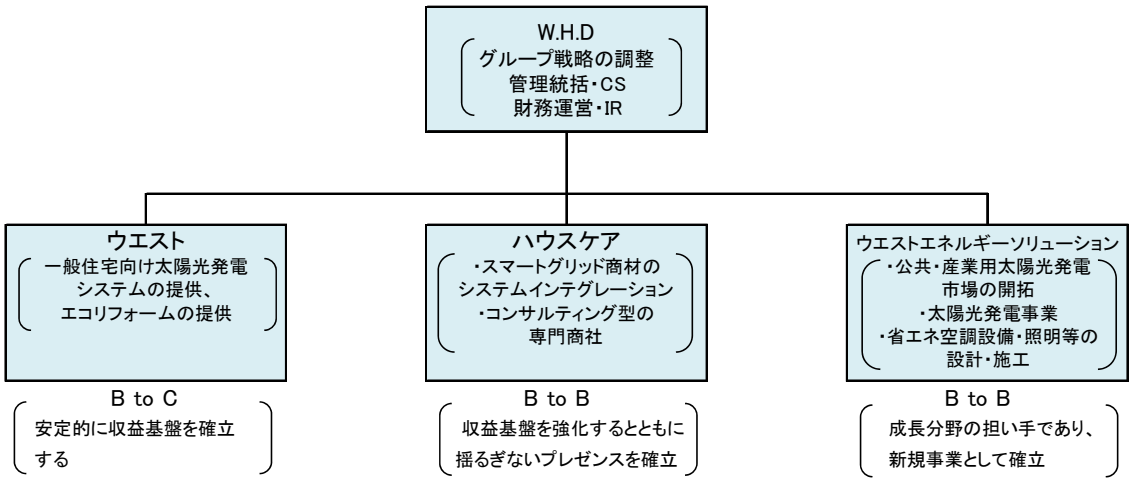
（５）　財務基盤を強化する。

A.　フリーキャッシュフローの増強

B.　自己資本比率の改善

2011 年８月期：20.0%　→　2014 年８月期：30%以上

２．当社グループの戦略的組織図



３．グリーンエネルギー事業戦略

（１）　ユニークな事業運営の強味を最大限に発揮する。

A.　住宅用太陽光発電システム、オール電化のエンドユーザー向け販売・施工部門（B to C はウエストが担う。）は、最大手家電量販店やホームセンター等の提携を軸とした営業展開の他に、地域密着型の営業スタイルも定着してきており、さらに効率的な販売・施工体制を確立し、既築住宅分野トップの地位を維持する。

B.　特に、エンドユーザー目線が、太陽電池モジュールや周辺機器の品質や価格に加えて、工事品質やアフターメンテナンス体制の実効性にも着眼される傾向が強まっていることを鑑み、工事足場組立の内製化や自社施工部門の強化に注力する。

C.　強力な B to C 部門で蓄積された運営ノウハウや施工技術力を卸売部門（B to B はハウスケアが担う。）にも最大限に生かし、販売ターゲットを既築住宅分野の事業者以外にも、中堅・中小の住宅メーカー、大手工務店や都市部のパワービルダー、大手賃貸集合住宅メーカー開拓にも注力し、資源を投入した効果が結実しつつある。単なる商品供給だけではなく、設置・施工・運営ノウハウの提供の他に、各メーカーやパワービルダーの住宅の特

性に合わせた太陽電池モジュールや周辺機器及び架台の改良に反映させていく等、同業他社にはない強味を発揮する。

（2） 商品戦略

A. 国内外を問わず幅広い分野の技術者集団とネットワークを活用し、セルメーカー、モジュールメーカー、パワーコンディショナメーカー、架台メーカー、及び蓄電池メーカーとのアライアンスにより、国内での独占的販売権を持つ豊富な商品ラインアップを構築してきた。今後も卸売販売先の多様なニーズに対応するために提携を軸とした商品開発を一層促進する。

B. 政府による太陽光発電システムの低価格化誘導政策、及び主原料であるシリコンの市場価格の暴落と中国・台湾メーカーの台頭による太陽電池モジュールのコモディティー化（汎用商品化）に伴い、モジュール価格が急速に低下する予測に鑑み、当社グループは、付加価値の高い商品設計やソフト面の開発と集約化だけを行い、製造を国内外の専業メーカーに委ねるファブレスメーカーに徹する。また、価格低下リスクを回避するためにモジュール在庫を最小限に維持する。

C. 日本の NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）は、太陽光発電システムの発電コストを、既存の電力系統（グリッド）から供給される火力発電などの発電コストと等しく（パリティー）なるまで低減化することを、すなわち“グリッドパリティー”が 2015 年までに実現することを目標に掲げている。日本の家庭用の電気料金は kwh 当たり 24 円であり、この水準の“グリッドパリティー”を実現するためには、既築住宅向けの 2010 年度における住宅用太陽光発電システム平均価格 59.3 万円/kw を 2015 年度には※34.9 万円/kw 以下までに低減化されることが求められる。

$$\text{※ 発電コスト } 24\text{円/kwh} = \frac{505{,}734\text{円}\ \left\{\begin{array}{l}\text{・太陽光発電システム価格:34.9万円/kw}\\ \text{・固定金利:3\%}\\ \text{・返済期間:15年}\end{array}\right.}{\text{太陽光発電システムの発電量 } 21{,}024\text{kwh（稼働率12\%）}}$$

現在、住宅用太陽光発電システムに占める結晶シリコン型モジュールコストは約 43%と最も高く、次いで販売・施工費が約 34%となっており、モジュール価格の強力な引き下げ努力とともに、パワコンや架台などの周辺機器や販売・施工費のコストダウンを図る。

D. IT（情報技術）により、住宅のエアコンやテレビなど家電製品のエネルギー消費を制御装置で調整したり、太陽光発電システムや家庭用蓄電池と接続して電力を効率的に使う HEMS(Home Energy Management System、スマートハウスとも言う。)の商品開発に積極的に取り組む。

（3） 公共・産業用太陽光発電システム市場への新規参入

A. 再生可能エネルギー法施行（2012 年 7 月 1 日）までの計画

a) 体制作りと人材の確保

・ 骨太住宅をウエストエネルギーソリューションに改組し、体制基盤作りに着手した。(2011 年 8 月に実施)

・ 専門性の高い技術者、技術営業者、業務管理者を 28 名に増員（2011 年 9 月現在）するとともに、グループ各社よりも適任者を移籍した。

b) 販売チャネルの構築

・ 親密金融機関、リース会社、量販店の紹介提携を軸に取引先を開拓する。

c) “省エネ”に着眼し、スーパーマーケット等の商業施設や幼稚園・学校等の保育・教育施設、老健施設を中心に、LED 照明への切り替え、空調設備のリニューアル工事の受注を

糸口に太陽光発電システムの導入を促進する。

d) 以下の優遇制度を訴求し、システム導入に繋げる。

・ 電力会社による産業用太陽光発電システムの余剰電力買取制度を活用する。

・ 太陽光発電システムを取得し、これを事業の用に供した事業年度において、システムの減価償却の即時償却が認められることから、高収益法人へ節税メリットを訴求する。

・ 太陽光発電システムの工場の屋根設置による場合は、システム設備面積相当分を「環境施設」面積として算入できる工場立地法上の利点を活用する。

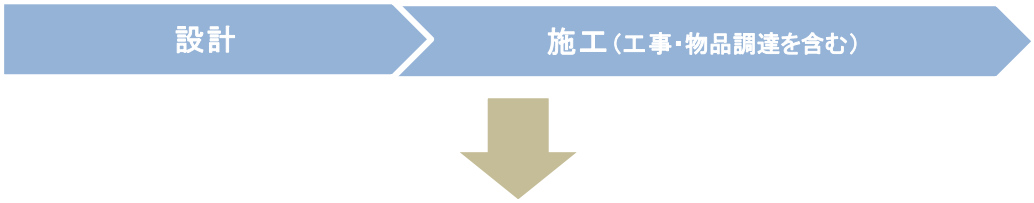
e) メガソーラー（1,000kw 以上）発電事業者としての技術、資格要件を整える。

・ 現在、全国５カ所の候補地でプロジェクトを推進中である。

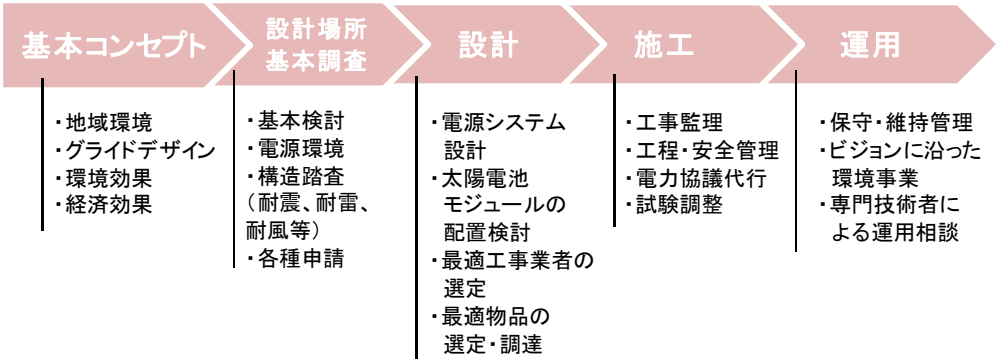
B. 再生可能エネルギー法施行後の計画

a) 公共・産業用システム分野の単なるシステムインストラーではなく、本格的なシステムインテグレーターとしての陣営を整える。

・ システムインストラーの業務内容



・ システムインテグレーターとしての業務内容



・ グランドデザイン（全体構想）から基本コンセプト、工事のための基礎調査、太陽電池モジュールやパワコン及び架台の選定・設計、施工、引渡後の監理、メンテナンスまでユーザーが要望する発電設備にまとめ上げる。

b) 銀行、リース会社、証券会社・損害保険会社との連携を強化する。

「全量固定価格買取制度」の導入により、太陽光発電システムの設置事業者は事業性の追求、利潤の追求を第一義とするために、太陽光発電システム自体が金融商品となる可能性が高く、各種金融事業者との連携を従来以上に強固にする。

＜例＞

・ プロジェクトファイナンスにおけるノンリコースローンの活用

・ オペレーティングリースの活用

・ 太陽光発電システム自体の信託受益権化

・ 各種ファンドの活用

・ 日照保証保険、動産損害保険等の活用

４．エコリフォーム事業戦略

（１） 「建物保全型」リフォーム、「省エネ」リフォームに資源を集中する。

A. 今後とも相応の伸びが予測される設備修繕･維持リフォームにおいて、「建物保全」に直結する屋根、外壁、風呂･キッチン等の水回りの改修、耐震改修に特化する。

B. 東日本大震災及び福島第一原発事故以降、生活者の「省エネ」に対する関心は高まってきており、断熱屋根、断熱塗装、断熱壁、断熱窓等の「省エネ」の新商品開発や品質改良を積極的かつ継続的に行っていく。

（２） 提携先住宅ストック（2011 年８月、78 万戸）を増強する。

A. ハウスメーカーや住宅分譲ディベロッパー等からアフターメンテナンスを受託し（業務提携)、提携先住宅ストックに対するメンテナンスを軸とした営業スタイルは不変であり、今後とも提携戦略による住宅ストックの増強を目指す。

B. 住宅用太陽光発電システムの卸売販売により都市部のパワービルダーとの取引関係が強まってきており、これらの中には引渡後のアフターメンテナンスの当社グループへのアウトソーシングに関心を示す事業者もある。今後はこういった成長企業との提携を強化していく。

（３） 提携先住宅ストック、リフォーム OB 顧客に対して、省エネ・創エネ・蓄エネに直結するスマートハウス化の提案営業を実施する。

５．人材の増強

（１） 新卒新入社員の採用を実施する。
新鮮な人材導入による組織の活性化のために、７年ぶりに 65 名の新卒者の採用を実施し、グループ各社に配属する。

（２） 技術者集団を形成する。
専門性の高い産業用システムの設計、施工技術者を随時採用していくとともに、一級建築士や一級土木施工管理技士に加えて、一級電気工事施工管理技士等有資格者を増強し、グループ内で技術者集団を形成する。

Ⅳ　連結業績目標

（単位：百万円、％）

	2011年8月期					2012年8月期					2013年8月期					2014年8月期				
	売上高	営業利益	率	経常利益	率	売上高	営業利益	率	経常利益	率	売上高	営業利益	率	経常利益	率	売上高	営業利益	率	経常利益	率
グリーンエネルギー事業	18,150	1,064	5.9	907	5.0	29,000 (59.8)	1,830	6.3	1,630	5.6	38,400 (32.4)	2,740	7.1	2,540	6.6	45,000 (17.2)	3,660	8.1	3,440	7.6
エコリフォーム事業	3,772	428	11.3	371	9.8	3,400 (−9.9)	200	5.9	180	5.3	3,600 (5.9)	270	7.5	240	6.7	3,600 (0)	270	7.5	240	6.7
その他	70	42	60.0	42	60.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	21,992	1,534	7.0	1,320	6.0	32,400 (47.3)	2,030	6.3	1,810	5.6	42,000 (29.6)	3,010	7.2	2,780	6.6	48,600 (15.7)	3,930	8.1	3,680	7.6

※①売上高の(　　)内は前年度対比の増減率

※②持株会社ウエストホールディングスへの業務分担金は営業経費として賦課

※③各社ともに連結子会社間取引相殺後の数値

以上