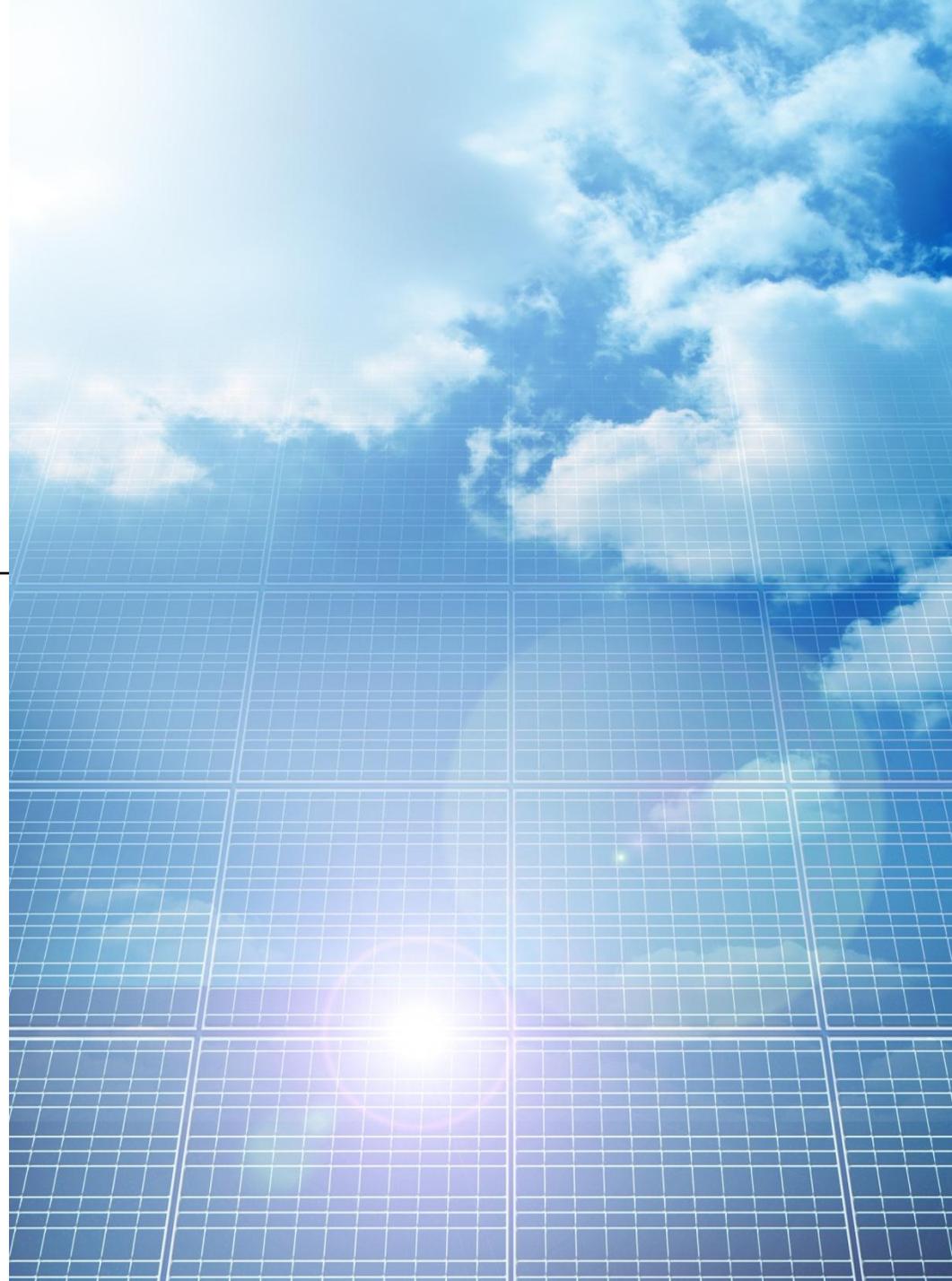


# 2011年8月期決算 事業のご説明

2011年10月  
株式会社ウエストホールディングス



# 目次

## Contents

I. 会社概要	P2
II. ウエストグループの編成	
・ウエストグループの経営理念	P3
・ウエストグループの組織図	P3
・主要各社の事業内容	P4～P5
III. 2011年8月期ハイライト	P6～P10
IV. 2011年8月期事業セグメント別売上構成推移	P11
V. 2011年8月期決算概要(連結決算ベース)	
・連結損益計算書	P12
・連結貸借対照表	P13
・キャッシュフロー計算書	P14
VI. 経営環境の現状と将来予測	P15～P21
VII. 新・中期経営計画書(2012年8月期～2014年8月期)	
・3ヶ年の経営方針(グループ共通)	P22
・連結業績目標	P23
・グリーンエネルギー事業戦略	P24～P29
・エコリフォーム事業戦略	P30
・人材の増強	P31

# I. 会社概要

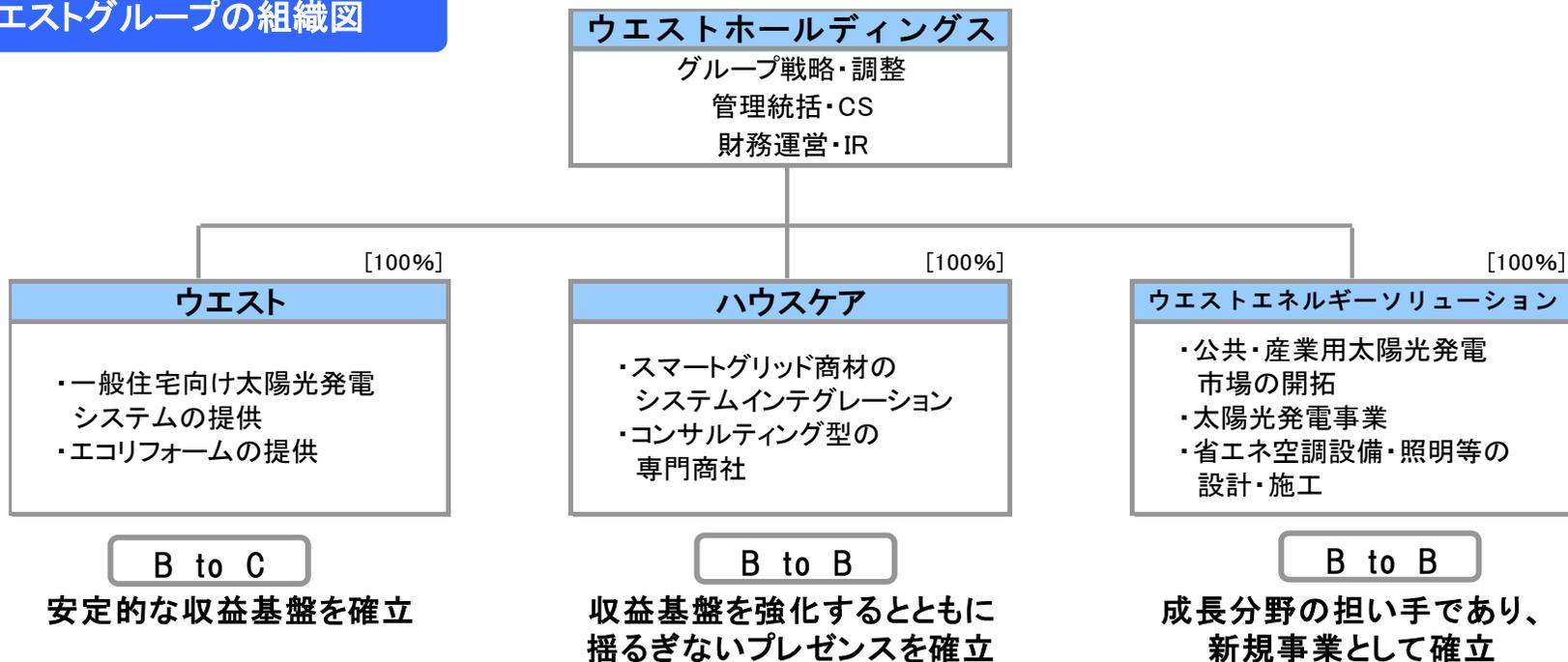
商 号	株式会社ウエストホールディングス（コード番号：1407）
英 文 商 号	West Holdings Corporation
広 島 本 社	広島市西区楠木町1丁目15-24
東 京 本 社	東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル31階
設 立	2006年3月1日（ 創業：1981年10月27日 会社設立：1984年5月30日 持株会社設立：2006年3月1日 ）
代 表 者	代表取締役会長（CEO） 吉川 隆 代表取締役社長（COO） 野口 昭
資 本 金	20億1,552万円
事 業 内 容	“環境、健康、安全、価格”を課題とした グリーンエネルギー事業・エコリフォーム事業等の グループ事業会社の包括的な管理

## Ⅱ. ウエストグループの編成

### ウエストグループの経営理念

グリーンエネルギー事業及びエコリフォーム事業を通して、常に変化に挑み、無限の可能性を信じ、顧客に満足願える仕事を通じて、社員の幸福を増進し、グループの発展と繁栄を実現することにより、社会に貢献する。

### ウエストグループの組織図



※(%)は出資比率

## Ⅱ. ウエストグループの編成

### 主要各社の事業内容

株式会社ウエストホールディングス { 広島本社: 広島市西区楠木町1-15-24 TEL: 082-503-3900(代)  
東京本社: 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル31階 TEL: 03-5358-5757 }

事業内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・グループ全体の経営管理</li><li>・グループ全体のコンプライアンス運営</li><li>・全てのお客様からのご満足いただくためのCS事業</li></ul>
------	--

株式会社ウエスト…………… { 2011年8月1日に株式会社サンテックを改称、事業統合  
東京本社: 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル31階 TEL: 03-5333-6222(代) }

事業内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・“建物保全”、“機能の向上(省エネ効果・耐震補強強化)”を主軸としたエコリフォーム事業</li><li>・太陽光発電システム、オール電化のエンドユーザー向け(B to C)の企画及び設計・施工・販売を主軸としたグリーンエネルギー事業</li></ul>
販売チャネル	<ul style="list-style-type: none"><li>・エコリフォーム事業: 業務提携先住宅へのルート営業(住宅ストック78万戸)</li><li>・グリーンエネルギー事業: 業界最大手家電量販店等との提携による全国規模(除く北海道)の直営展開</li></ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"><li>・専門アドバイザーによる商品提案及び契約締結</li><li>・工事専門スタッフによる現地調査・施工管理</li><li>・4つの“安心”の提供<ul style="list-style-type: none"><li>①損害保険にも裏打ちされた品質保証・工事保証</li><li>②ウエストホールディングスの社員による契約の再確認(ビフォアサービス)</li><li>③定期点検によるアフターサービス</li><li>④顧客からの相談受付専用のフリーダイヤル設置</li></ul></li></ul>

## Ⅱ. ウエストグループの編成

### 株式会社ハウスケア

〔 本社：東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル31階 TEL：03-5333-6855(代) 〕

事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・太陽光発電システム(太陽電池モジュール・パワーコンディショナ・架台等)及び家庭用蓄電池とオール電化(エコキュート、IHクッキングヒーター)の卸売販売(BtoB)</li> <li>・太陽光発電システム、オール電化のエンドユーザー向け(BtoC)の販売・施工を行う代理店運営に関するコンサルティング</li> <li>・スマートグリッド商材の開発・設計、各種保証の開発及びシステムインテグレーション</li> </ul>
販売チャネル特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既築住宅向け太陽光発電システムの販売業者、新築住宅の大・中堅ハウスメーカー、工務店、パワービルダー</li> <li>・大手家電量販店、ホームセンター等との提携による代理店販売</li> </ul>

### 株式会社ウエストエネルギーソリューション……………2011年8月1日に株式会社骨太住宅を改称、事業変更

〔 東京本社：東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル31階 TEL：03-5353-6868(代)  
 広島本社：広島市西区楠木町1-15-24 TEL：082-296-3050 〕

事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共・産業用太陽光発電システムの企画及び設計・販売・施工、並びにシステムインテグレーション</li> <li>・太陽光発電(メガソーラー)事業</li> <li>・商業施設、保育教育施設や老健施設等を対象に、LED照明への切替え、空調設備のリニューアルの企画・設計、受注、施工及びアフターメンテナンス</li> </ul>
許可取得事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定建設業(建築工事業、電気工事業、管工事業等 20種の工事業許可取得)</li> <li>・一級建築士事務所</li> <li>・宅地建物取引業</li> </ul>

## Ⅲ. 2011年8月期 ハイライト

### 2010年

9月

■単結晶シリコンの高出力太陽電池の生産技術を持つモジュールメーカーであるLIGITEK PHOTVOLTAIC Co. Ltd(以下「LPC」といいます。)との間で、当社グループが考案・開発して、LPCが製造した太陽電池モジュールについては、当社グループが日本国内で独占的に販売する権利を持つ内容の業務提携契約を締結いたしました。

10月

■当社子会社ハウスケア(100%出資)と、関西全域を営業基盤とする広域地銀である株式会社関西アーバン銀行との間で、

・関西アーバン銀行が取引先ハウスメーカーや工務店に広く呼びかけ、ハウスケアが主催する「太陽光発電セミナー」を本店「総合ご相談プラザ」で開催する一方で、ハウスケアは、地域環境の維持向上に貢献できる商品・情報・ソリューションをそれら取引先に提供する。

・関西アーバン銀行は、関西地区の広域ネットワークを活用したビジネスマッチングにより、取引先のハウスメーカーや工務店をハウスケアに紹介する。

以上を内容とする業務提携を締結いたしました。

### 2011年

2月

■当社子会社にハウスケア(100%出資)と、創業51年目の関西地域を営業基盤とする分譲住宅販売の老舗である敷島住宅株式会社(本社:大阪府守口市)との間で、敷島住宅が販売する大津市堅田の分譲住宅160戸にハウスケアが提供する太陽光発電システムを標準装備することに合意いたしました。

## Ⅲ. 2010年8月期 ハイライト

### 2011年

#### 3月

■当社グループの業績が急速に回復したことにより企業価値が向上し、2008年12月25日に発行したA種優先株式(以下、本優先株式といいます。)の配当金(年率6%)を大きく下回るコストで資金調達が可能となったことを背景として、本優先株式全部を取得し消却いたしました。

・取得及び消却の内容

取得および消却する株式の種類	A種優先株式
取得および消却する株式の総数	150,000株 (発行済本優先株式総数に対する割合 100%)
株式の取得対価の内容	金銭
1株当たりの取得価格	11,478.30円
株式の取得価格の総額	1,721,745,000円
取得・消却予定日	平成23年3月31日
株式の取得の相手方	MHメザニン投資事業有限責任組合

・本優先株式の取得のための資金

株式会社三菱東京UFJ銀行をアレンジャーとする以下概要のシンジケートローンで調達いたしました。

- (1)借入総額 17億円
- (2)満期日 2016年3月31日
- (3)借入実行日 2011年3月31日

#### 4月

■当社グループと株式会社エジソンパワーとが開発した家庭用リチウム蓄電池を、スマートハウス化の1つの提案商品として、4月15日より販売を開始いたしました。

- ・1000whと2500whの2種類
- ・家庭用コンセントから充電できるモデルで、1000whの場合3時間で充電

## Ⅲ. 2011年8月期 ハイライト

### 2011年

■当社は、ポリシリコンからインゴット、ウエハー、太陽電池セル、太陽電池モジュールまで一貫したバリューチェーン体制をとっている世界大手のYingli Green Energy Holding Co.Ltd(以下「インリー」といいます。)と株式会社スーパーツール(ジャスダック市場上場)との間で、業務提携を締結し、この受皿としてスーパーツールと当社との合弁会社を設立いたしました。

#### ・合弁会社の概要

- ①商号 : YHS株式会社
- ②本社所在地 : 大阪府堺市中区見野山158番地
- ③資本金の額 : 1億円
- ④出資者 : スーパーツール 65%、当社35%
- ⑤事業内容 : 太陽電池モジュール及びその関連商品の仕入・販売

4月

#### ・業務提携の概要

インリーは、合弁会社YHSに対して、同社製造の住宅用太陽電池モジュールを独占的に販売する権利を付与する。

### Ⅲ. 2011年8月期 ハイライト

2011年

5月

■当社は、初期導入費用やメンテナンス費用の負担なく太陽光の電気を供給するエネルギーサービス、独立型（オフグリッド）太陽光発電システムの開発と販売、及び中古太陽電池モジュールのリユース販売、レンタル事業に取り組むなどユニークな事業展開しているネクストエナジー・アンド・リリース株式会社（以下「ネクストエナジー」といいます。）との間で資本・業務提携契約を締結いたしました。

・資本提携の概要

①第三者割当増資による取得

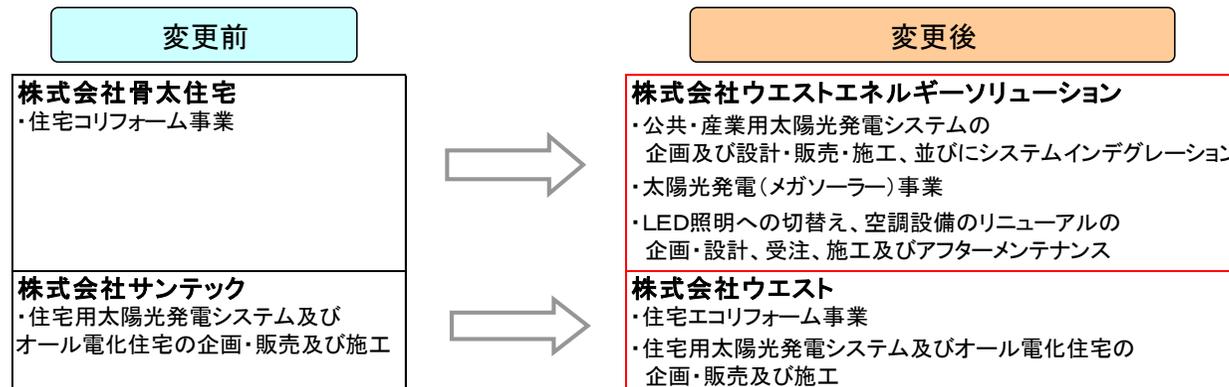
②取得株式数 : 800株（出資比率6.5%）

・業務提携の内容

海外メーカーに委託生産した太陽電池モジュールの品質検査業務をより効率的に実施するために、ネクストエナジーがノウハウとして持つ「太陽電池モジュール性能評価」の検査技術を、当社グループが独占的に利用できる。

8月

■事業のシナジー効果高めるとともに、ウエストグループ一員であることを明確に示し、ブランドイメージの統一を図るために、主要子会社2社の事業再編と商号変更を実施いたしました。



## Ⅲ. 2011年8月期 ハイライト

2011年

■株式の流動性の向上、及び投資家層の拡大を図ることを目的に、以下の通り株式分割を実施いたしました。

(1) 分割の方法

2011年8月31日を基準日として、最終の株主名簿に記録された株主の所有普通株式1株につき、1.5株の割合をもって分割する。

(2) 分割により増加する株式

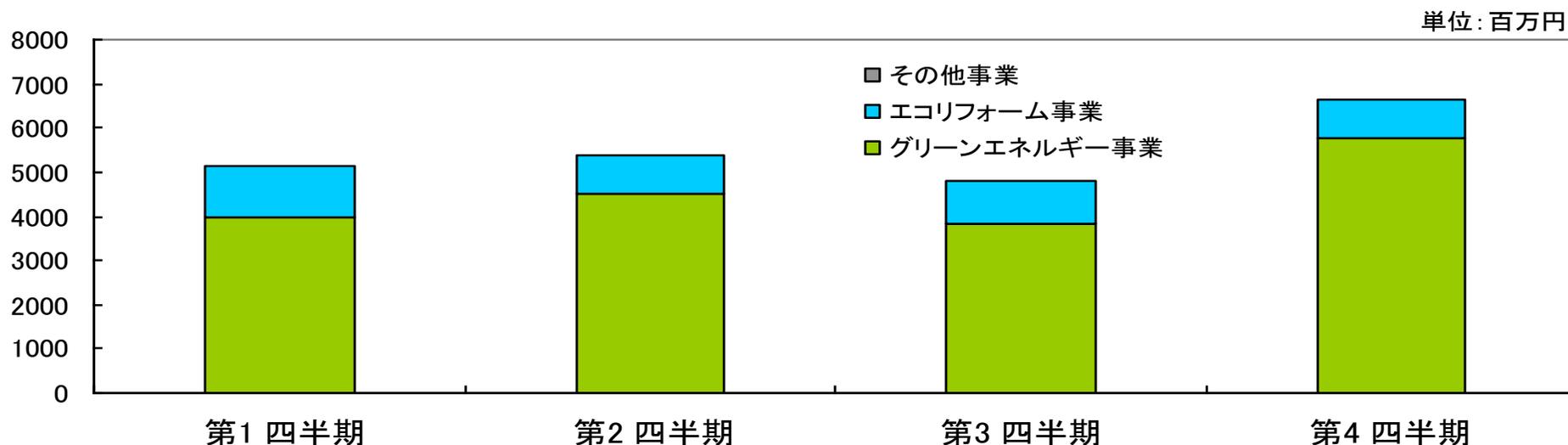
2011年8月31日現在の発行済株式総数	8,987,600株
今回の分割により増加する株式数	4,493,800株
株式分割後の発行済株式総数	13,481,400株
(発行可能株式総数)	31,424,000株)

(3) 日程

基準日	2011年8月31日
効力発生日	2011年9月1日

8月

## IV. 2011年8月期 事業セグメント別売上構成推移



単位：百万円 ( )内は構成比率

2011/8月期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	通期
グリーンエネルギー事業	3,990 (77%)	4,531 (84%)	3,847 (80%)	5,782 (87%)	18,150 (82%)
エコリフォーム事業	1,129 (22%)	841 (15%)	949 (19%)	853 (12%)	3,772 (17%)
その他事業	24 (1%)	8 (1%)	19 (1%)	19 (1%)	70 (1%)
合計	5,143	5,380	4,815	6,654	21,992

## V. 2011年8月期 決算概要(連結決算ベース)

### 1. 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2010/8期		2011/8期	
	金額	構成比	金額	構成比
売上高	23,052	100.0%	21,992	100.0%
エコリフォーム事業	5,148	22.3%	3,771	17.1%
グリーンエネルギー事業	16,476	71.5%	18,150	82.5%
その他事業	1,427	6.2%	69	0.3%
	金額	売上高対比	金額	売上高対比
売上総利益	7,398	32.1%	6,947	0.5%
販売管費	6,050	26.2%	5,412	24.6%
営業利益	1,347	5.8%	1,534	7.0%
経常利益	1,251	5.4%	1,320	6.0%
当期純利益	1,121	4.9%	1,006	4.6%
1株当たり当期純利益	123.74		114.18	

## V. 2011年8月期 決算概要(連結決算ベース)

### 2. 連結貸借対照表

(単位: 百万円)

	2010/8期	2011/8期	前期比増減
流動資産	10,959	11,782	823
固定資産	4,376	3,485	△891
有形	1,936	1,955	19
無形	719	516	△203
投資その他	1,719	1,013	△706
資産合計	15,335	15,268	△67

負債合計	11,235	12,179	944
流動負債	9,464	8,229	△1,235
固定負債	1,771	3,950	2,179
純資産合計	4,099	3,088	△1,011
株主資本	4,091	3,081	△1,010
その他	8	6	△2
負債・純資産合計	15,335	15,268	△67

#### ○流動資産

現金及び預金の増加 106百万円

グリーンエネルギー事業の商品の増加 612百万円

#### ○固定資産

のれん償却による減少 △225百万円

敷金及び保証金の回収による減少 △370百万円

税効果の取り崩しにより減少 △371百万円

#### ○流動負債

支払い手形及び買掛金と工事未払金の 支払による減少 △1,203百万円

#### ○固定負債

長期借入金の増加 2,111百万円

#### ○純資産

当期純利益による増加 1,001百万円

A種優先株の買入償還に伴う減少 △1,721百万円

配当金の支払いによる減少 △343百万円

## V. 2011年8月期 決算概要(連結決算ベース)

### 3.連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2010/8期	2011/8期
営業活動によるCF	2,763	△60
投資活動によるCF	△664	187
財務活動によるCF	1,524	34
現金及び現金同等物に増減額	3,623	161
現金及び現金同等物の期首残高	1,774	5,398
現金及び現金同等物の期末残高	5,398	5,560

## VI. 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 (11.9)	544 (176.1)	893 (64.1)	1,085 (21.5)	1,256 (15.8)	1,449 (15.4)	1,614 (11.4)
	金額 ベース (億円)	1,317 (7.2)	3,334 (153.1)	5,045 (51.3)	5,628 (11.5)	6,043 (7.4)	6,593 (9.1)	6,952 (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 (21.9)	75 (92.3)	232 (209.3)	170 (-26.7)	400 (135.3)	1,000 (150.0)	1,500 (50.0)
	金額 ベース (億円)	325 (18.6)	521 (60.3)	1,508 (189.4)	935 (-38.0)	1,924 (105.8)	4,550 (135.3)	6,462 (42.0)
太陽光発電 システム市場 合計	容量 ベース (MW)	236 (13.5)	619 (162.3)	1,125 (81.7)	1,255 (11.5)	1,656 (31.9)	2,449 (47.9)	3,114 (27.1)
	金額 ベース (億円)	1,642 (9.3)	3,855 (134.8)	6,553 (70.0)	6,563 (0.2)	7,967 (21.4)	11,143 (39.9)	13,414 (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：%

## VI. 経営環境の現状と将来予測

### (2) 住宅用太陽光発電システム市場の現状と将来予測

#### A. 政府の施策により、市場急拡大

- ・「住宅用太陽光発電導入支援対策費補助金制度」……2009年1月から
- ・「余剰電力固定価格買取制度」……2009年11月から

#### B. 加速するシステムの低価格化

##### a) 政府の低価格化誘導策

低価格誘導策	2009年度	2010年度	2011年度
補助金対象システムの上限価格の引き下げ	70万円/kw	65万円/kw	60万円/kw
補助金額の引き下げ	7万円/kw		4.8万円/kw

##### b) 太陽電池の主原料であるシリコンの市場価格の暴落

##### 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

	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)

※① 単位: 万円/kw

※② ( )内は前年度対比の増減率: %

出典: 新エネルギー導入促進協議会  
矢野経済研究所

## VI. 経営環境の現状と将来予測

### C. 既築住宅分野の今後の動向

- a) 築15年程度の戸建住宅(約800万戸)が販売のターゲット
- b) 2014年度にはターゲットストックの3%、約24万戸に搭載の見込み

### D. 新築住宅分野の今後の動向

- a) 大手住宅メーカー8社(合算販売シェア20%程度)は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標準装備していく見込み。(2010年度搭載率51.6%、37,000戸)
- b) その他の戸建住宅供給業者も、太陽光発電システムの低価格化とともに、標準装備化が進展する見込み。(2010年度搭載率8%、28,800戸)

### E. 賃貸集合住宅分野の今後の動向

- a) 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  
2010年度、補助金制度の補助対象に集合住宅(10kw未満)が追加されたこと  
以上により、賃貸集合住宅での搭載が増加。(2010年度約2000棟)
- b) 賃貸集合住宅は広いスペースを確保しやすい屋根形状であることから、比較的安価な太陽電池を導入することが可能。設備導入実費負担額は40~45万円/kw  
→余剰電力買取期間の10年間で導入コストを全回収することができる。
- c) 以上、a)、b)により賃貸集合住宅に於ける太陽光発電システムの普及は速い。

※10kw以上搭載の民間集合住宅(マンション)は、統計の上では、公共・産業用太陽光発電システムに分類。

## VI. 経営環境の現状と将来予測

### (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

“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普及の促進となった政府の支援や、民間においては電力会社等による、いわゆる「メガソーラー」(大規模太陽光発電所)の導入増加により、2010年度は容量ベースで前年度比3倍増の232MW、金額ベースでも2.9倍増の1,508億円と大きく伸長した。

#### B. 2011年度の動向

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停止されることになった為に、公共・産業用の2011年度の市場規模は、2010年度対比で容量ベース27%の減少、金額ベースで39%の減少となる見込み。

#### C. 2012年度の動向

2011年8月に、「再生可能エネルギー特別措置法」(略称)が法制化され、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勘案すると、2012年7月以降の公共・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)までに急拡大するものと予測する。

# VI. 経営環境の現状と将来予測

## 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年度	2009年度	2010年度	2011年度	2015年度
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)

※① ( )内は前年対比の増減率

※② 2015年は2010年対比の増減率

出典: 矢野経済研究所

## VI. 経営環境の現状と将来予測

### (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。

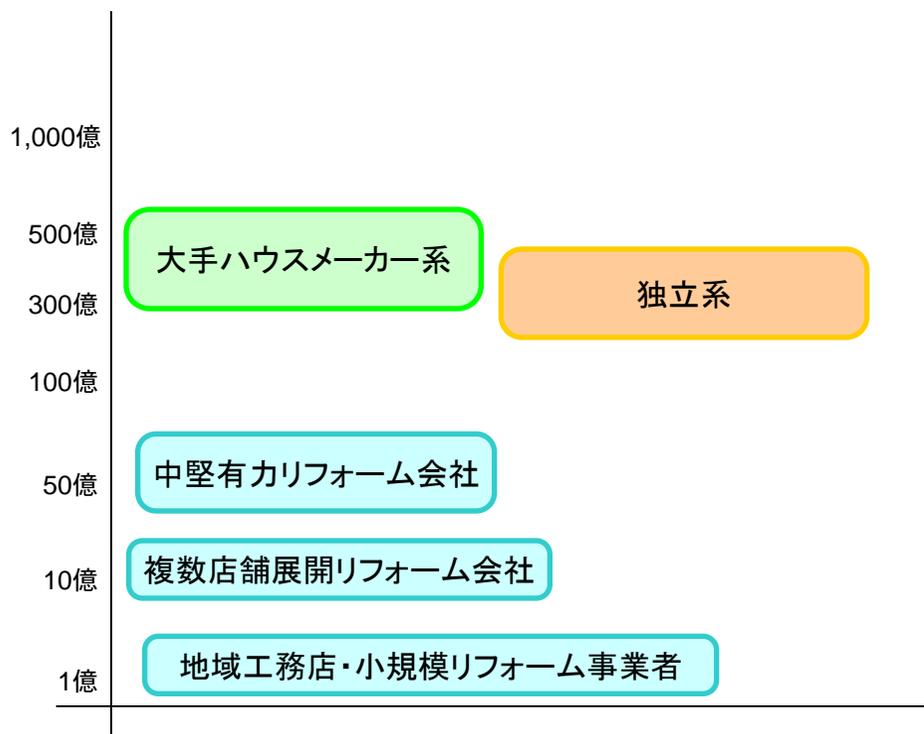
#### B. 将来予測

- ・ 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。

## VI. 経営環境の現状と将来予測

### (3) 有力事業者の動向

#### 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

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

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。

##### 上記以外事業者

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。

## Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

### 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:19.9% → 2014年8月期:30%以上

# Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

## 2. 連結業績目標

(単位: 百万円、%)

	2011年8月期 実績					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
合計	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

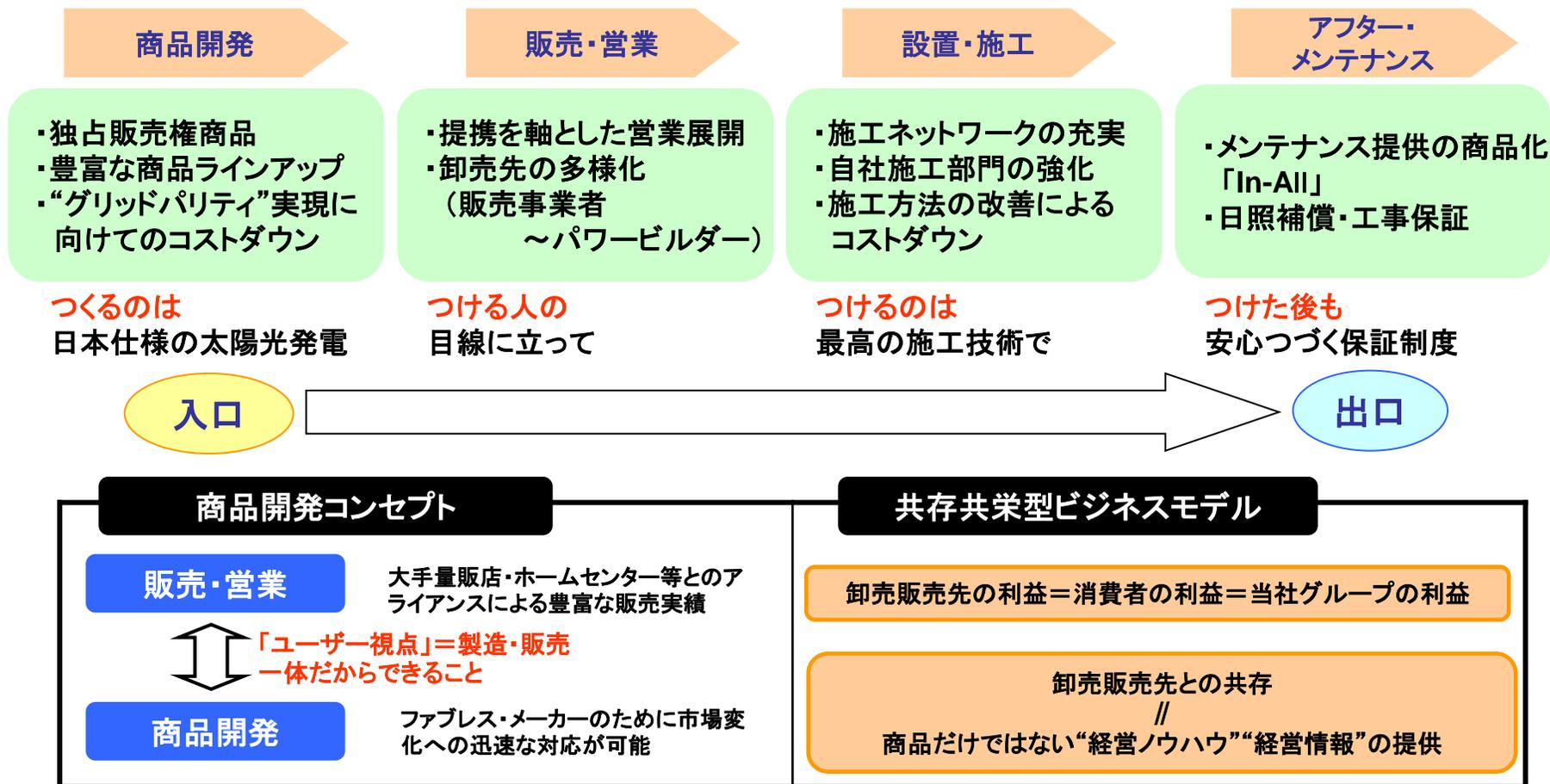
※②持株会社ウエストホールディングスへの業務分担金は営業経費として賦課

※③各社ともに連結子会社間取引相殺後の数値

# Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

## 3.グリーンエネルギー事業戦略

(1)「ALL-IN-ONE」の提供＝太陽光発電システム・インテグレーターとしての地位を不動にする。



## Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

### 3. グリーンエネルギー事業戦略

(2) 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

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。

## Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

### (3) 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ーメーカー、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、製造を国内外の専門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

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。

## Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

D

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)なるまで低減化することを、すなわち“グリッドパリティ”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”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。

$$\begin{array}{l} \text{※ 発電コスト} = \frac{505,734\text{円}}{24\text{円/kwh}} \\ \text{24円/kwh} \end{array} \quad \left\{ \begin{array}{l} \cdot \text{太陽光発電システム価格 } 34.9\text{万円/kw} \\ \cdot \text{固定金利: } 3\% \\ \cdot \text{返済期間: } 15\text{年} \end{array} \right.$$

太陽光発電システムの発電量  
21,024kwh(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。

## Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

### (4) 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特別措置法施行(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。

## Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

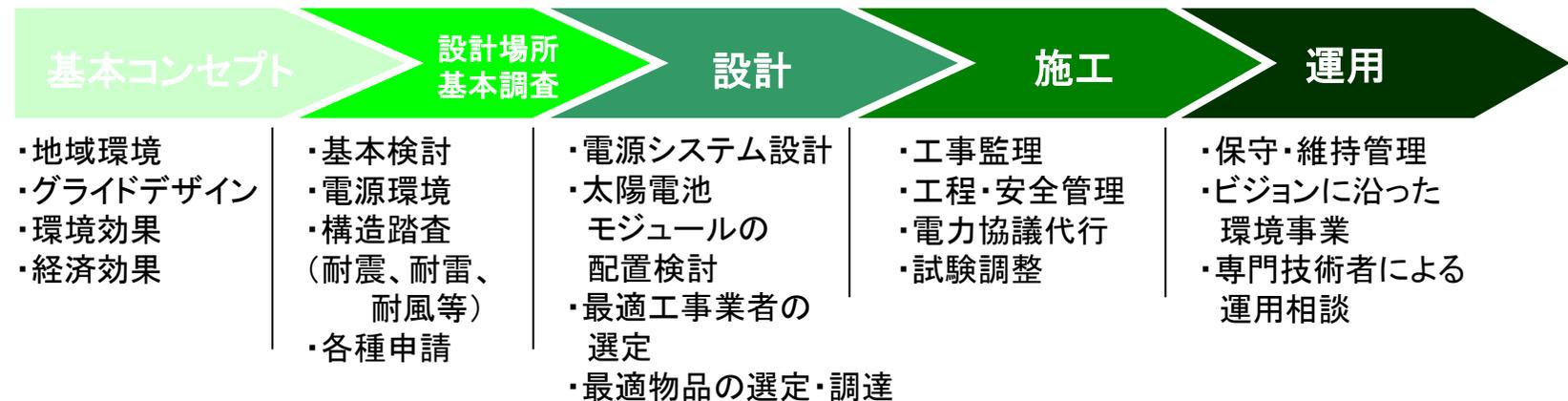
### B. 再生可能エネルギー特別措置法施行後の計画

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容を整える。

- ・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

## Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

### 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。

## Ⅶ. 新・中期経営計画(2012年8月期～2014年8月期)

### 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内定し、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。