

2024-2026年度  
中期経営計画

クリナップ株式会社  
証券コード:7955



## クリナップ長期ビジョン ..... P3～P7

- ・経営理念
- ・経営思想
- ・クリナップ サステナブル ビジョン2030(CSV30)

## 2021中期経営計画の振り返り ..... P8～P11

- ・基本方針
- ・施策総括
- ・業績総括

## 2024中期経営計画 ..... P12～P21

- ・基本方針
- ・数値目標(連結)
- ・2024年度(初年度)の振り返り
- ・24中計の主な重点施策
- ・サステナビリティ推進体制
- ・サステナビリティの重要課題
- ・財務戦略 キャッシュアロケーション
- ・財務戦略 ROE計画と株主還元方針

## 問合せ先 ..... P22

# 01. クリナップ 長期ビジョン

1973

日本初

システムキッチン発売



1983

業界初

簡易施工型  
システムキッチン  
「クリンレディ」発売



1999

業界初

フロアコンテナ搭載  
システムキッチン  
「クリンレディ」発売



2005

業界初

「スーパーサイレントe-シンク」  
を採用



創業75周年  
1949 - 2024

TH

# 01 長期ビジョン

## 経営理念 クリナップグループのミッション

### 創業者理念「五心」

#### 一、創業の心

我々は一家一族の精神に則り喜びも苦しみも顔合わせ  
永遠に発展する会社をつくらねばならぬ。

#### 一、親愛の心

親愛の心は家庭・企業・社会の基である。  
人との心の繋がりを大切に、信頼し努力しあって生きよ。

#### 一、創意の心

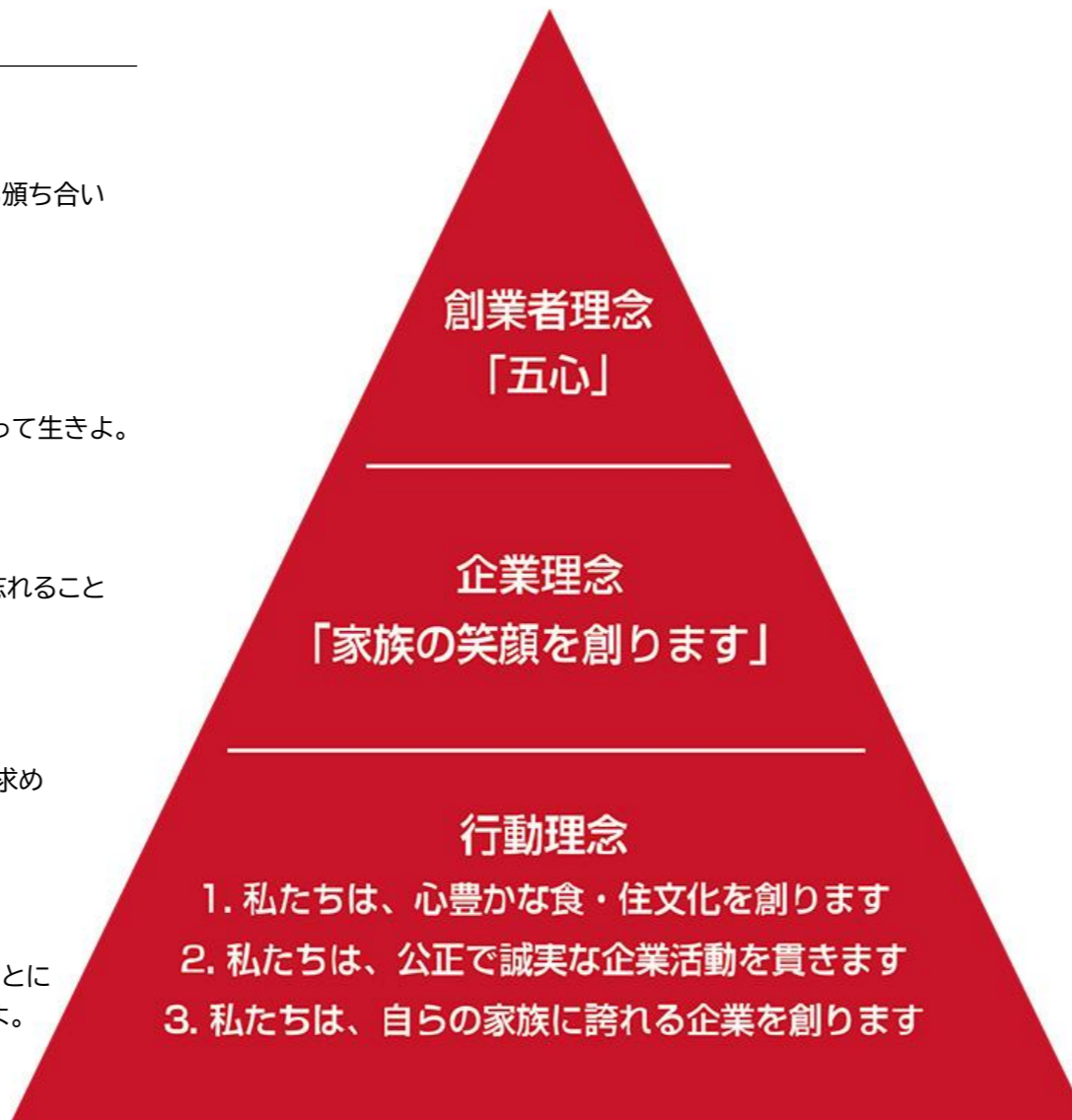
創意・開発は我が社の生命である。この心を忘れること  
なく会社の繁栄をはかり社会に貢献せよ。

#### 一、技術の心

新たな市場の創出のため、広く技術を内外に求め  
集約せよ。そして技術を生む知恵を磨け。

#### 一、使命の心

我が社の使命は社業を通じ社会に奉仕すること  
にある。常に感謝の心を忘れることなく邁進せよ。



### 企業理念

#### 家族の笑顔を作ります

この理念は、クリナップが現在、あるいは将来において実践する活動の方向性  
や領域、提供する価値、使命などを凝縮しています。クリナップが何のために  
存在し、企業活動をするのかの根幹を表し、これを全社員で共有し実践するこ  
とで本当の笑顔を作り、お客さまや家族、そして社会へと広げていくことを  
意味しています。

### 行動理念

1. 「私たちは、心豊かな食・住文化を作ります」
2. 「私たちは、公正で誠実な企業活動を行います」
3. 「私たちは、自らの家族に誇れる企業を作ります」

### 社章



クリナップの社章は、当社の高品質で安心を追求したモノづくり  
の姿勢を表す正方形と、その枠から大きく飛び出そうとする[C]  
の文字で構成され、仕事に対する情熱、喜びを深みのある赤色と  
ともに表現しています。

# 01 長期ビジョン

## 経営思想 クリナップ プロダクション システム

### CPS (Cleanup Production System)

クリナップの経営理念を実現する独自のシステムが「CPS (Cleanup Production System)」です。市場や経済の変化にも柔軟に迅速に対応できる企業体質を構築するために「あらゆる無駄を排除することによって経営効率の向上を図る」ことを基本思想としています。

また、「モノづくり」の発展の要は「人づくり」にあると考え、「モノづくり」の現場でいかなる困難にも力を発揮できる人財、環境や条件を整備することができる人財を育成することもCPSの重要な目的としています。

これら「改善活動」と「人財育成」の推進を通じて企業体質の強化を実現するとともにお客さまにご満足いただける「品質」「納期」「価格」「サービス」をご提供できる強い経営体質を追求していきます。



(CPSのイメージ)



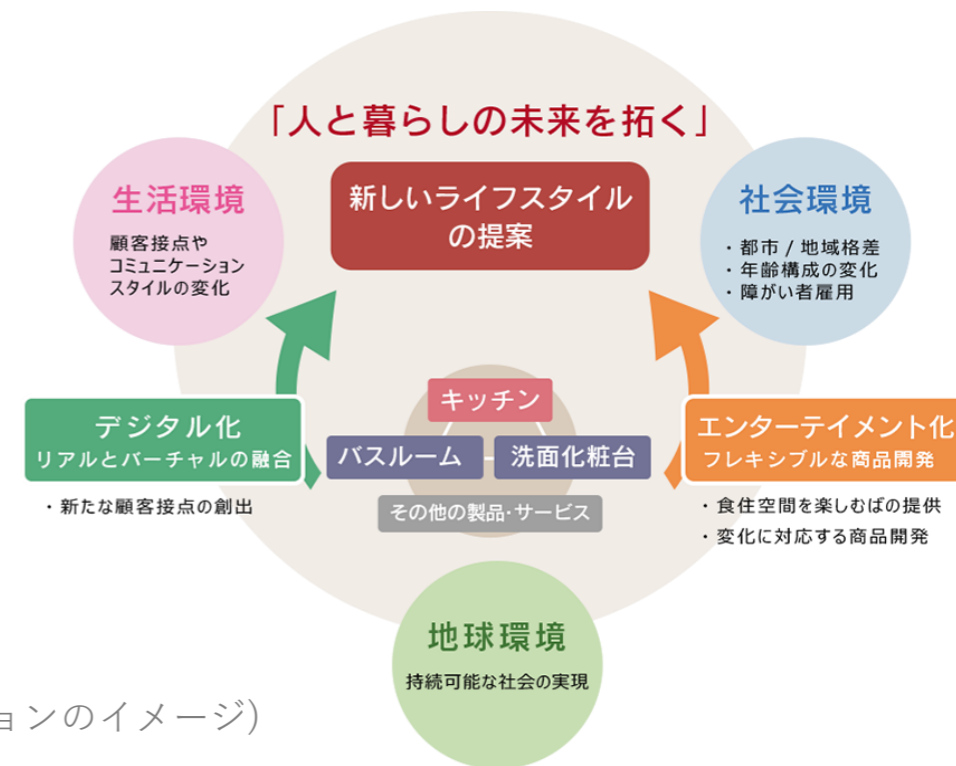
# 01 長期ビジョン

## クリナップ サステナブル ビジョン2030(CSV30) 人と暮らしの未来を拓く

私たちクリナップは、システムキッチンのパイオニアとして、新たな食住空間の可能性を広げ、創造し、世界中のすべての家族から選ばれ続ける企業になります。

### ○ 重点指針

1. キッチンメーカーとして新たな事業領域に挑戦し、安定した収益基盤をつくらせている
2. 顧客接点の多様化、デジタル化に対応し、より身近で選ばれ続ける存在になっている
3. 人財を活性化し、能力を最大限発揮できる職場づくりを実現できている
4. 持続可能な社会の実現に貢献できる会社になっている



(長期ビジョンのイメージ)

### 財務目標

連結売上高  
**1,500** 億円以上

連結営業利益  
**95** 億円以上

ROE  
(自己資本利益率)  
**8.5** %以上

### 非財務目標

温室効果ガス排出量(Scope1.2)  
2021年度比 **42** %削減

温室効果ガス排出量(Scope3)  
2021年度比 **25** %削減

女性管理職比率  
**15** %

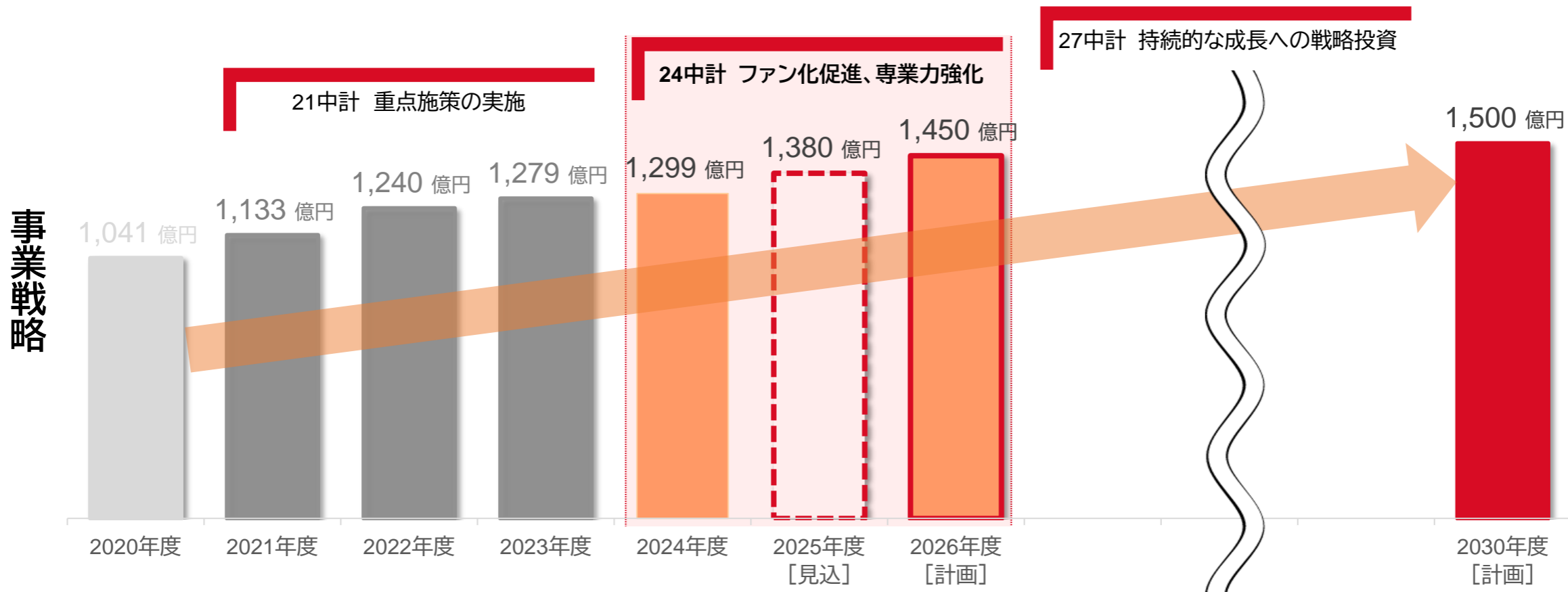
男性育児休業取得率  
**100** %

有給休暇取得率  
**60** %



# 01 長期ビジョン

## クリナップ サステナブル ビジョン2030(CSV30) 戦略シナリオ大枠



企業価値の向上

基盤強化

### ESG/SDGs視点での経営基盤の強化フェーズ

- ・サステナビリティ推進体制の整備
- ・非財務目標の設定
- ・ESG/SDGsの重要課題についてリスクと機会を認識してリスク低減と機会拡大のための重点取組を推進

### 成長を支える経営基盤の強化フェーズ

- ・成長投資: 生産変革(省人化対策等)、工場再編、研究開発
- ・人材投資: 新人事制度改革、働きやすい職場づくり、DX人材育成
- ・環境対策: 太陽光発電設備設置、ボイラー燃料の低炭素化、環境対応車両への切り替え
- ・サプライチェーン対策: 安定した供給能力の維持



CENTRO

STEDIA

# 02. 2021 中期経営計画 の振り返り



## 02 2021中期経営計画の振り返り

基本方針 クリナップグループの強みを発揮し、「持続的な成長」を実現します

既存事業の収益力向上

戦略1 既存事業の需要開拓、低収益からの転換

事業領域の拡大

戦略2 新規事業による新たな顧客の創造

成長のための経営基盤強化

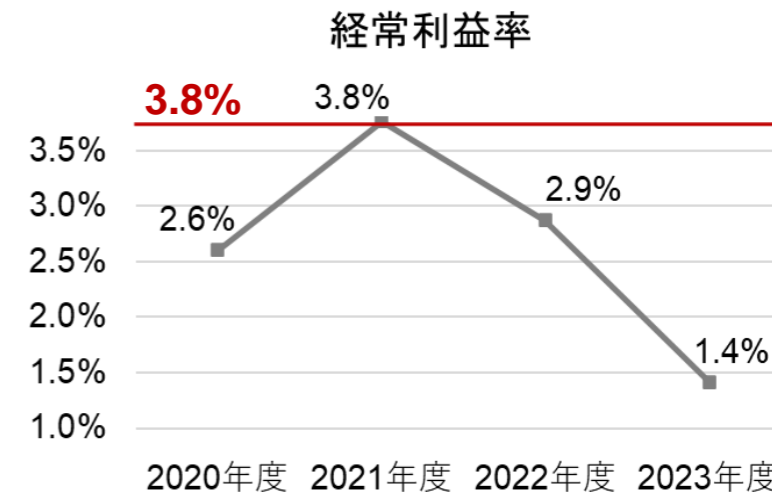
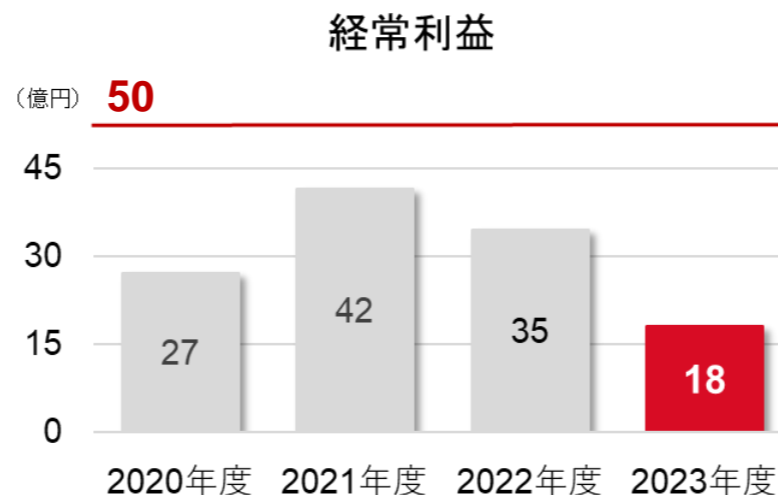
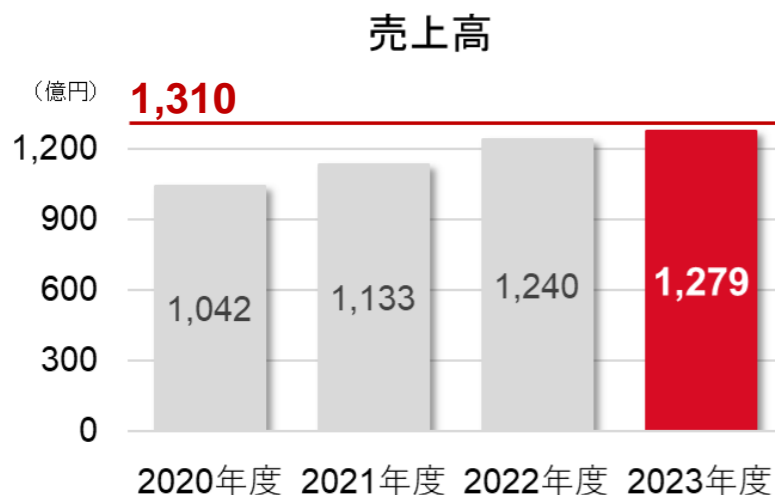
戦略3 ESG/SDGs視点での経営基盤の強化

連結財務目標

売上高 1,310億円

経常利益 50億円

経常利益率 3.8%



## 02 2021中期経営計画の振り返り

### 施策総括 厨房部門に施策を重点化、需要開拓と成長のための基盤強化を着実に進めた

#### 既存事業の需要開拓、低収益からの転換

- 最高級システムキッチン「CENTRO」と中高級システムキッチン「STEDIA」をフルモデルチェンジ、需要開拓に貢献
- 「STEDIA」が、リフォーム大賞のキッチン総合ランキングで2年連続1位を受賞
- システムバスルームの販売力に課題

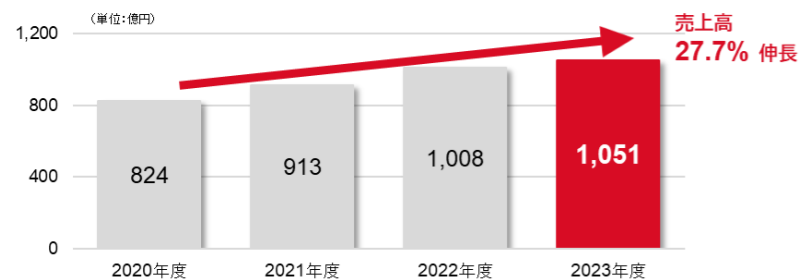
#### 新規事業による新たな顧客の創造

- 海外事業は着実に伸長、タイで現地生産モデルのシステムキッチン「R&C」を発売
- 富裕層向け高級キッチン事業に、Valcucine社監修の日本限定ブランド「ValcucineJP」を導入、全国営業所での販売を本格化
- 新生活提案キッチン「HIROMA」を展開

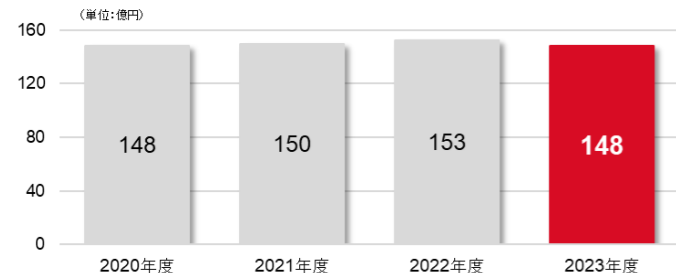
#### ESG/SDGs視点での経営基盤の強化

- 気候変動問題への取り組みを加速、温室効果ガス排出量を2013年度比42.6%削減  
※2030年度目標値:2013年度比50%削減
- 「キッチンから心豊かな未来を創る」をコンセプトに「未来キッチンプロジェクト」を始動

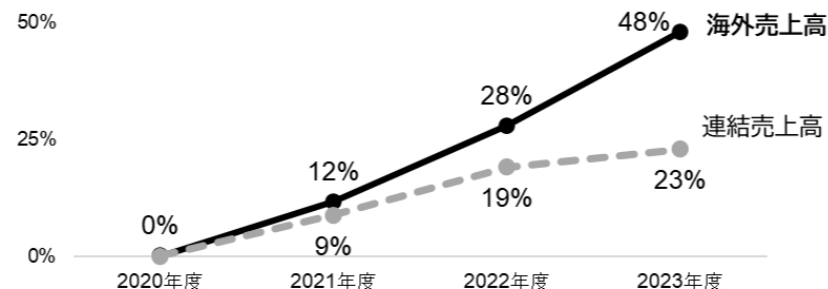
厨房部門売上高



浴室・洗面部門売上高



海外売上高伸長率



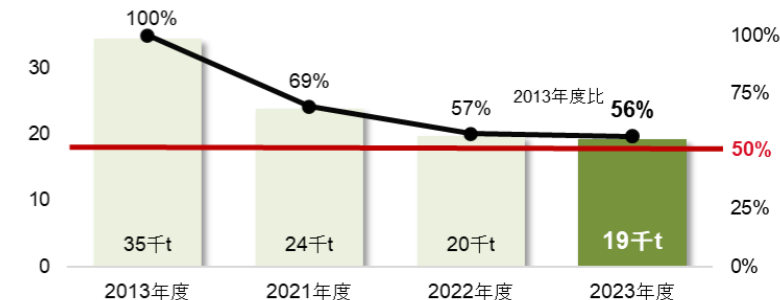
タイモデルの現地生産



「バーン・レ・スワン」出展



温室効果ガス排出量と削減割合



クレート工場LNG導入



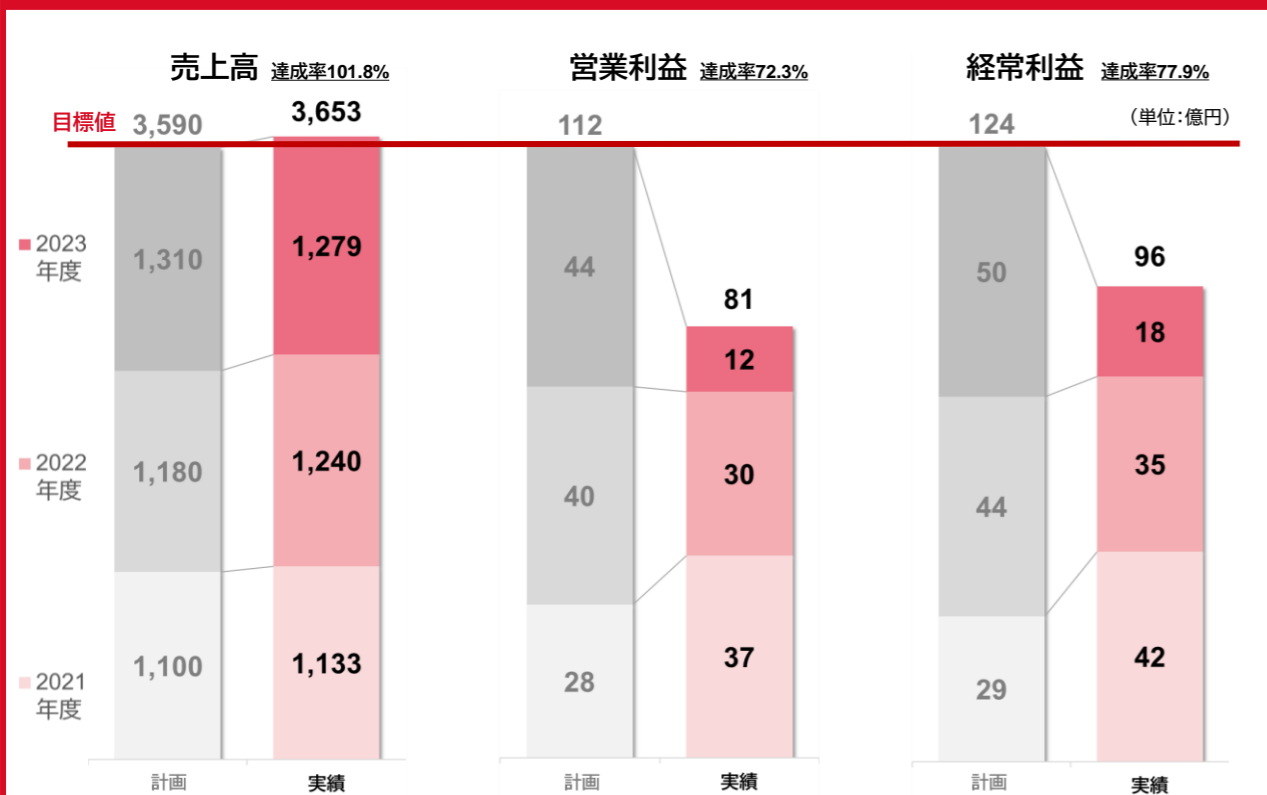
湯本工場太陽光発電設置



## 02 2021中期経営計画の振り返り

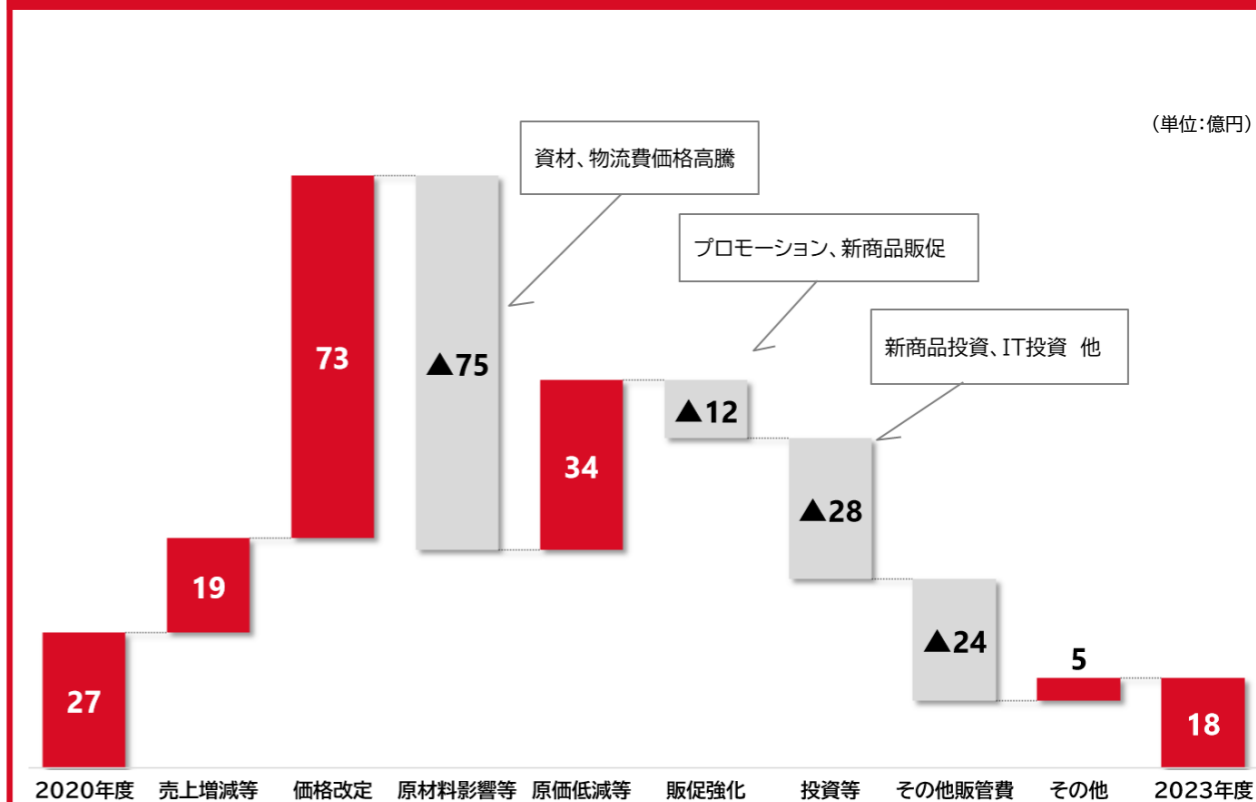
### 業績総括 需要構造の変化、原材料高騰の影響等により利益が伸び悩んだ

#### 連結3カ年の累計収益計画と実績



- ・21年度は、新型コロナ禍の巣籠もり需要を背景に業績が好調に推移した。
- ・22年度以降は、世界的な供給網の寸断と円安による原材料等の高騰を受けて実施した価格改定と、厨房部門の需要開拓等で売上成長を確保した。
- 利益に関しては、右の「連結経常利益増減要因」に記載の通り。

#### 連結経常利益増減要因(3カ年累計)



- ・原材料等の高騰による価格改定の浸透の長期化、需要構造の変化による低価格帯商品の売上構成比増等が影響し、利益面で苦戦した。
- ・CPS(クリナッププロダクションシステム)を核にした原価低減活動は継続して行った。

# 03. 2024 中期経営計画

KITCHEN

DINING

LIVING

BATH

WASH  
STAND



# 03 2024中期経営計画

## 基本方針 「ファン化促進」「專業力強化」を進め、企業価値の向上を目指します

### 戦略1 「ファン化促進」による成長拡大、収益力の向上

1. 住空間への提供価値をキッチンからサニタリーへ展開、新たな価値の提供
2. 海外・オーダー系・サービス・子会社のビジネス拡大、新たな顧客の創造
3. 製商品・サービス・業務品質の向上、CPSを核とした原価低減の継続

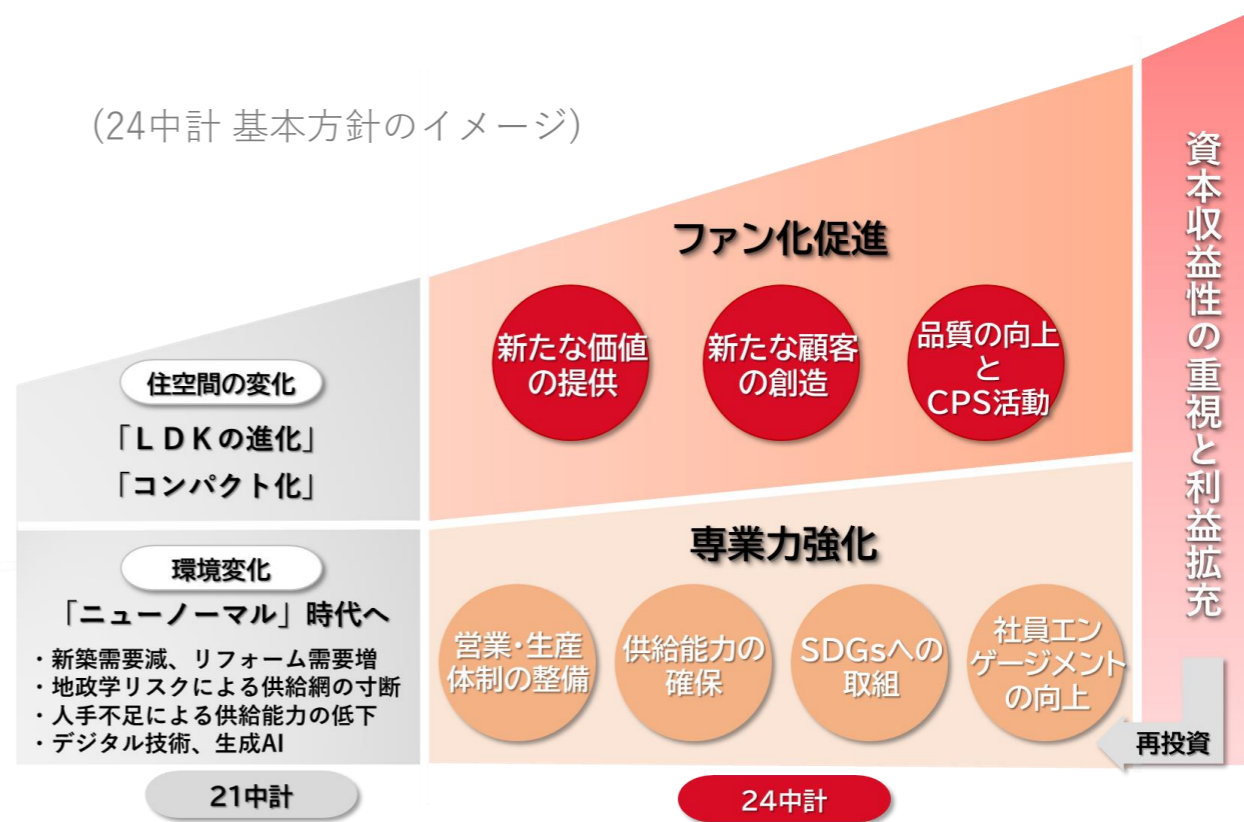
### 戦略2 「專業力強化」による経営基盤の次世代化

1. 需要構造の変化に合わせた営業バックヤード体制、生産体制の整備
2. 「ブランドマネジメント」を基軸とした商品導入体制の構築
3. 安定した供給能力を維持できるサプライチェーン体制の構築
4. 最新デジタル技術導入の取組みを推進
5. サステナビリティ推進体制のもとでSDGsに向けた重点取組を推進
6. 新たな人事制度の確立、社員エンゲージメントの向上策を推進

### 戦略3 資本収益性の重視と利益還元の拡充

1. 財務健全性の維持、重点施策への成長投資、株主還元強化

(24中計 基本方針のイメージ)



#### 財務目標

連結売上高  
**1,450** 億円以上

連結営業利益  
**60** 億円以上

ROE  
(自己資本利益率)  
**7.0** %以上

#### 非財務目標

温室効果ガス排出量(Scope1.2)  
2021年度比 **30** %削減

温室効果ガス排出量(Scope3)  
2021年度比 **10.1** %削減

女性管理職比率  
**6.3** %

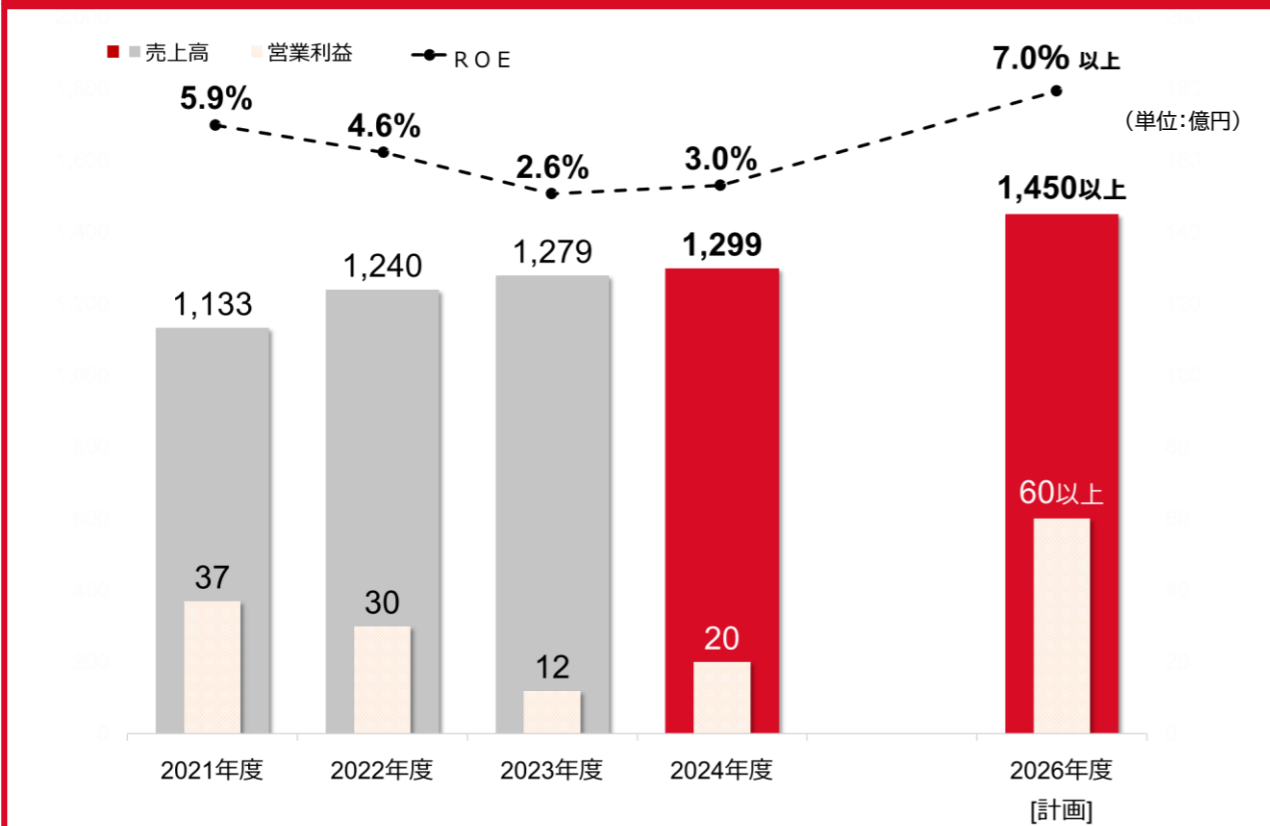
男性育児休業取得率  
**100** %

有給休暇取得率  
**60** %

# 03 2024中期経営計画

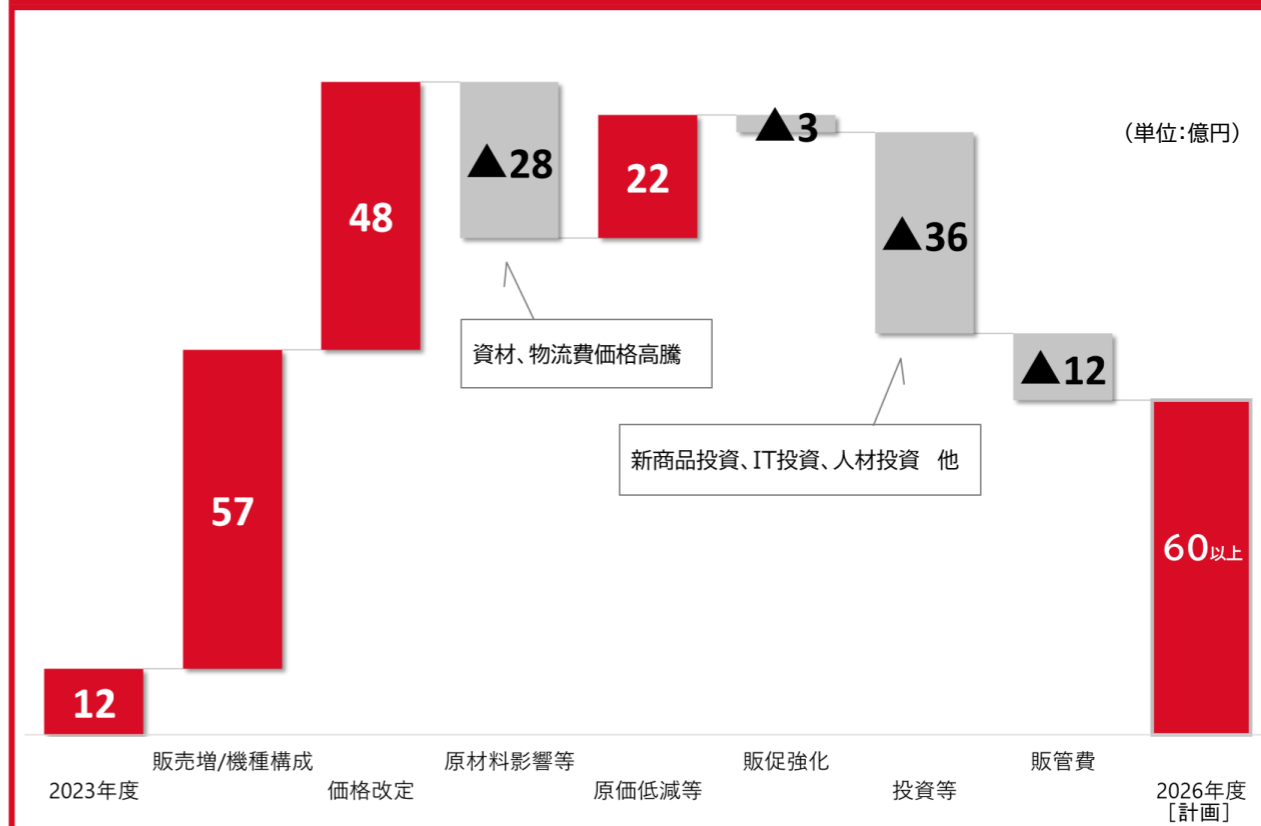
## 数値目標(連結)

### 連結3カ年の収益計画



- ・中計最終年度は、連結売上高1,450億円以上、営業利益60億円以上、ROE (自己資本利益率)7.0%以上を目標とする。
- ・安定的な利益水準として、営業利益率5%を確保する。

### 連結営業利益増減要因(3カ年累計)



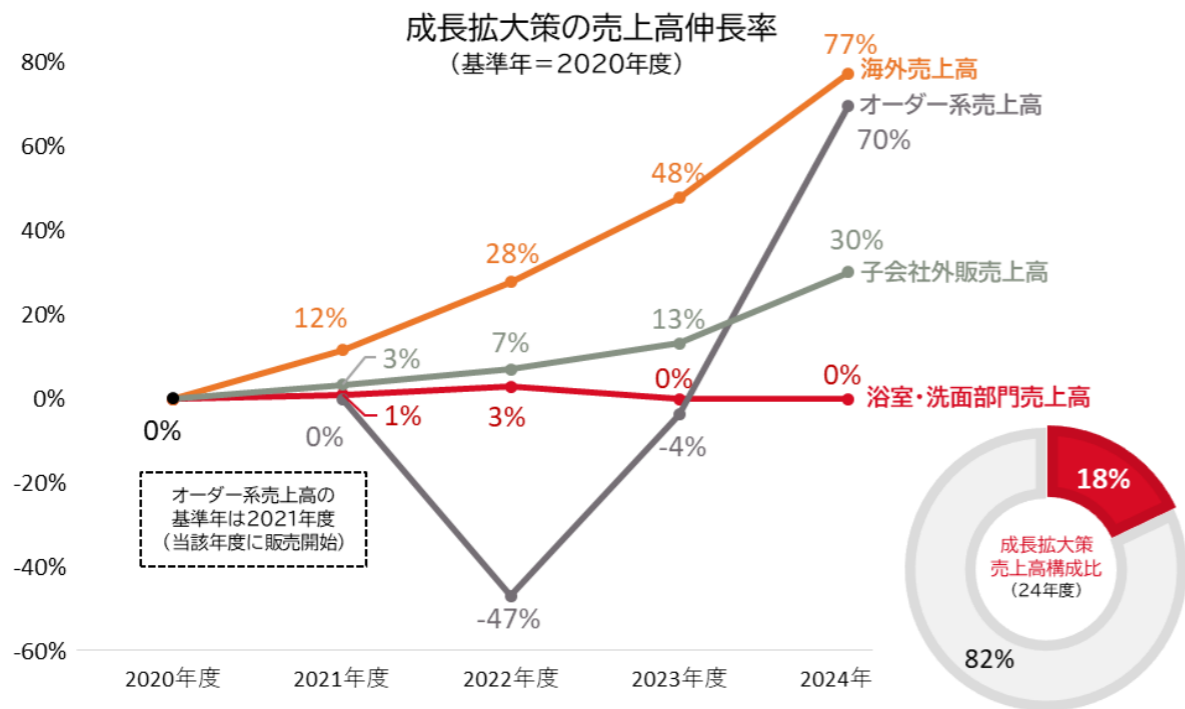
- ・中高級価格帯商品の販売構成アップと価格改定の浸透、原価低減活動等により、粗利額を引き上げる。
- ・24中計の施策を着実に進めて成長を拡大、収益力を向上する。



# 03 2024中期経営計画

## 2024年度(初年度)の振り返り

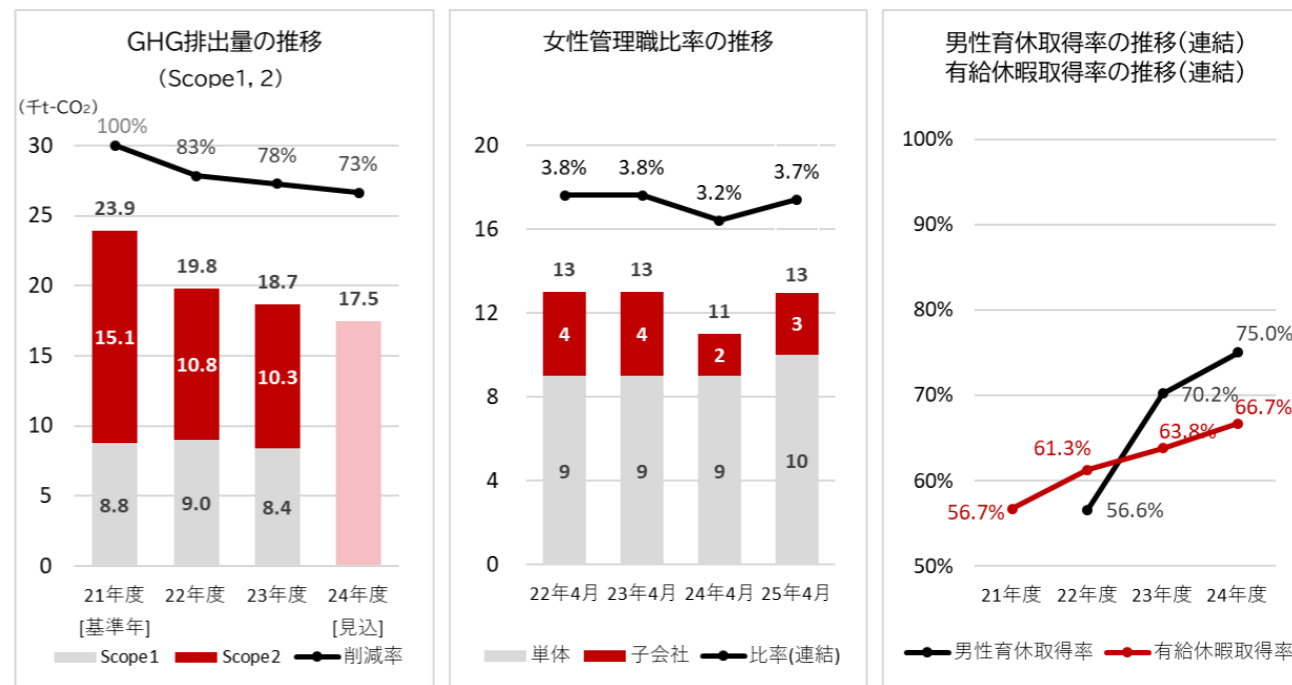
### 戦略1 成長拡大策について



・海外と子会社外販ビジネスは順調に推移した。オーダー系ビジネスは、専任部署の新設とバックヤード体制強化で販路を拡大、大きく伸長した。  
 ・浴室・洗面部門は、2024年2月発売の新商品の浸透活動遅れが影響したが、販売数は徐々に回復。多様化する販売チャネル対応に課題を残した。

### 戦略2 サステナビリティの重点取組について

#### 気候変動対策、DEI活動(非財務目標の推移)



・気候変動対策では新たに津山工場へ太陽光発電を設置、ボイラー等の燃料のLNG化を継続的に実施し、GHG排出量削減は、ほぼ計画通り推移した。  
 ・DEIを推進する専任部署を新設、女性管理職比率の向上を目指し基盤整備と社内浸透活動を推進中。

# 03 2024中期経営計画

## 24中計の主な重点施策

戦 略		重点施策	
戦略1 「ファン化促進」による成長拡大、収益力の向上			
1. 住空間への提供価値をキッチンから サニタリーへ展開、新たな価値の提供	①	コミュニケーション施策	クロスメディアプロモーションの進化 / Webサイト集客とSR予約の促進策推進 / 長期視点のブランド推進(未来キッチンPROJECT)
	②	商品施策	次世代キッチンの開発(未来キッチンPROJECT) / 中高級品の販売強化(システムキッチン・システムバスルーム) / チャネル別商品の開発、独自アイテムの展開
	③	チャネル施策	プロセス営業の再整理(店づくりとショールーム商談機会の最大化) / 水まわり工房における四位一体のサポートサービス、新規販売チャネルへの本部営業強化
	③	新サニタリー商品の浸透	LIVING BATHROOM PROJECTの始動 / 3点セット採用の向上 / 流通連携
2. 海外・オーダー系・サービス・子会社の ビジネス拡大、新たな顧客の創造	①	海外ビジネス	輸出事業の新規販売店開拓 / 現地生産モデルの拡大展開
	②	オーダー系ビジネス	富裕層顧客へのデジタル施策推進 / 流通網の整理と営業所体制の強化
	③	サービス系ビジネス	循環型ビジネスモデルの構築(ターゲット外販 / スマイル会員の拡大 / カスタマーセンター応答率の改善等)
	④	グループ子会社	外販ビジネスの推進
3. 製商品・サービス・業務品質の向上、 CPSを核とした原価低減の継続	①	品質の向上	サプライチェーン全体での品質保証体制の強化 / アフターサービス業務の効率化
	②	CPSを核とした原価低減	生産変革の推進(内製化 / 物流改善等) / 材料生産性の向上 / CPS改善活動 / 設備保全活動

## 24中計の主な重点施策(続き)

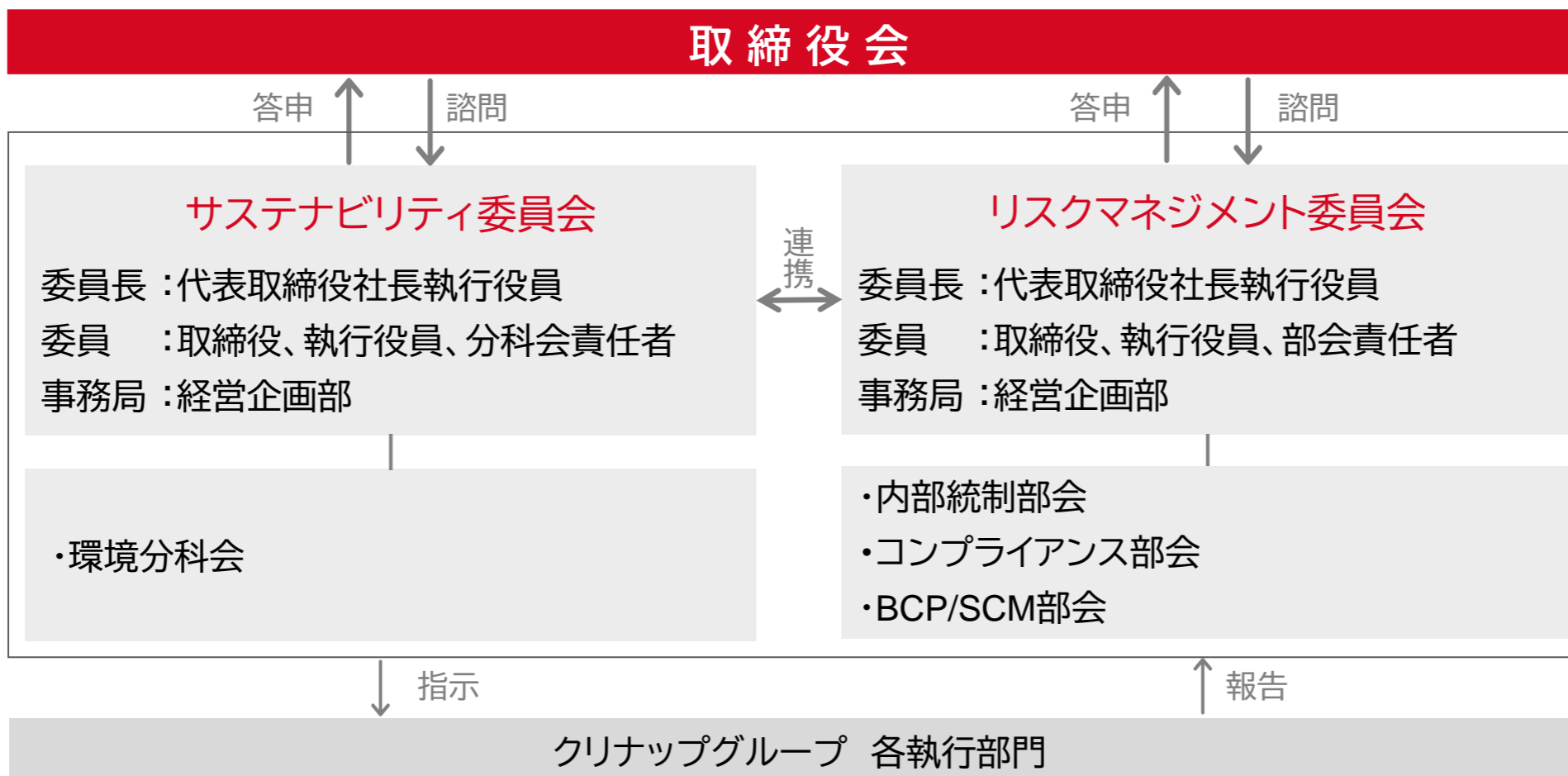
戦 略		重点施策		
<b>戦略2 「專業力強化」による経営基盤の次世代化</b>				
1.	需要構造の変化に合わせた営業バックヤード体制、生産体制の整備	①	営業バックヤード体制	定型業務センターの拡充と形態別センターの導入 / 営業業務の効率化 / ショールーム改革(ショールーム分類による再編、オンライン戦略)
		②	生産体制	生産変革の推進(スマート工場化 / 工場再編)
2.	「ブランドマネジメント」を基軸とした商品導入体制の構築		開発基盤の次世代化 / 開発体制の効率化(多様化する販売チャネル対応)	
3.	安定した供給能力を維持できるサプライチェーン体制の構築		受注連動型のサプライチェーン体制構築 / 取付・設置体制の強化 / 安定した輸配送体制の推進 / 商品供給リスクへの対応	
4.	最新デジタル技術導入の取組みを推進		既存システムの維持 / システム運用の最適化 / 基幹システムの強化 / 業務効率化の推進 / セキュリティ対策 / 最新デジタル技術の調査・研究	
5.	サステナビリティ推進体制のもとでSDGsに向けた重点取組を推進		サステナビリティ推進課題解決に向けた重点取組 ※ 18ページ、19ページ参照	
6.	新たな人事制度の確立、社員エンゲージメントの向上策を推進		サステナビリティ推進課題解決に向けた重点取組 ※ 18ページ、19ページ参照	
<b>戦略3 資本収益性の重視と利益還元の拡充</b>				
1.	財務健全性の維持、重点施策への成長投資、株主還元の強化		財務戦略(キャッシュアロケーション / ROE計画 / 株主還元方針) ※ 20ページ、21ページ参照	



# 03 2024中期経営計画

## サステナビリティ推進体制

サステナビリティに関する重要課題を定め、事業経営に大きく影響を与える気候変動等の環境課題への対応や、会社の持続的な成長を支える人的資本に関する重要課題への取組を推進する。



## サステナビリティの重要課題

	重要課題	課題解決に向けた重点取組	SDGs対応項目
E	気候変動への対応	[Scope1,2の取組] 再生エネルギー採用 / 太陽光発電導入 / 老朽化設備入替 / エネルギー転換 / HV車への切替 / 省エネ推進活動	7 再生可能エネルギー、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動に貢献する産業活動
		[Scope3の取組] 低CO <sub>2</sub> 材料採用の検討 / 材料生産性の向上 / サプライヤーへの働きかけ / 省エネ機器採用推進 / お客様への啓発活動推進	7 再生可能エネルギー、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動に貢献する産業活動、17 パートナーシップを促進しよう
	資源循環の推進	持続可能な材料の使用 / 製品の3R推進	12 持続可能な消費と生産、13 気候変動に貢献する産業活動、15 陸の豊かさを保ち増進しよう
	水資源の有効利用	製品の水使用量削減 / 事業活動における水使用量の削減	6 安全な水とトイレを世界中に、12 持続可能な消費と生産
S	社会課題解決につながる製品・サービスの創出	SDGs視点の製品・サービス指針にもとづいた開発の推進	3 気候変動に貢献する産業活動、6 安全な水とトイレを世界中に、9 産業とイノベーションに力をつける、11 住み続けられるまちづくりを
	働きやすい職場づくり	社員エンゲージメント向上のための新人事制度構築 / 多様な働き方推進への取組 / 社員の健康増進の取組 / 労働安全衛生マネジメントシステムの推進	3 気候変動に貢献する産業活動、8 豊かさを分かちあおう
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)	社員のキャリア形成支援 / 女性活躍推進 / 男性育休取得 / 障がい者への就労機会提供	5 性別平等、8 豊かさを分かちあおう、10 人や国の不平等をなくそう
	社会性、文化性をもった貢献活動	スポーツや教育、食育などの文化活動を通じた社会貢献活動 / 介護事業を通じた持続可能な高齢社会の実現	3 気候変動に貢献する産業活動、4 質の高い教育をみんなに、17 パートナーシップを促進しよう
G	公正で誠実な企業活動	コーポレートガバナンス体制 / サステナビリティ推進体制の整備と維持 / 人権DDの運用 / CSR調達の推進	10 人や国の不平等をなくそう、16 公正な裁判と法の支配、17 パートナーシップを促進しよう



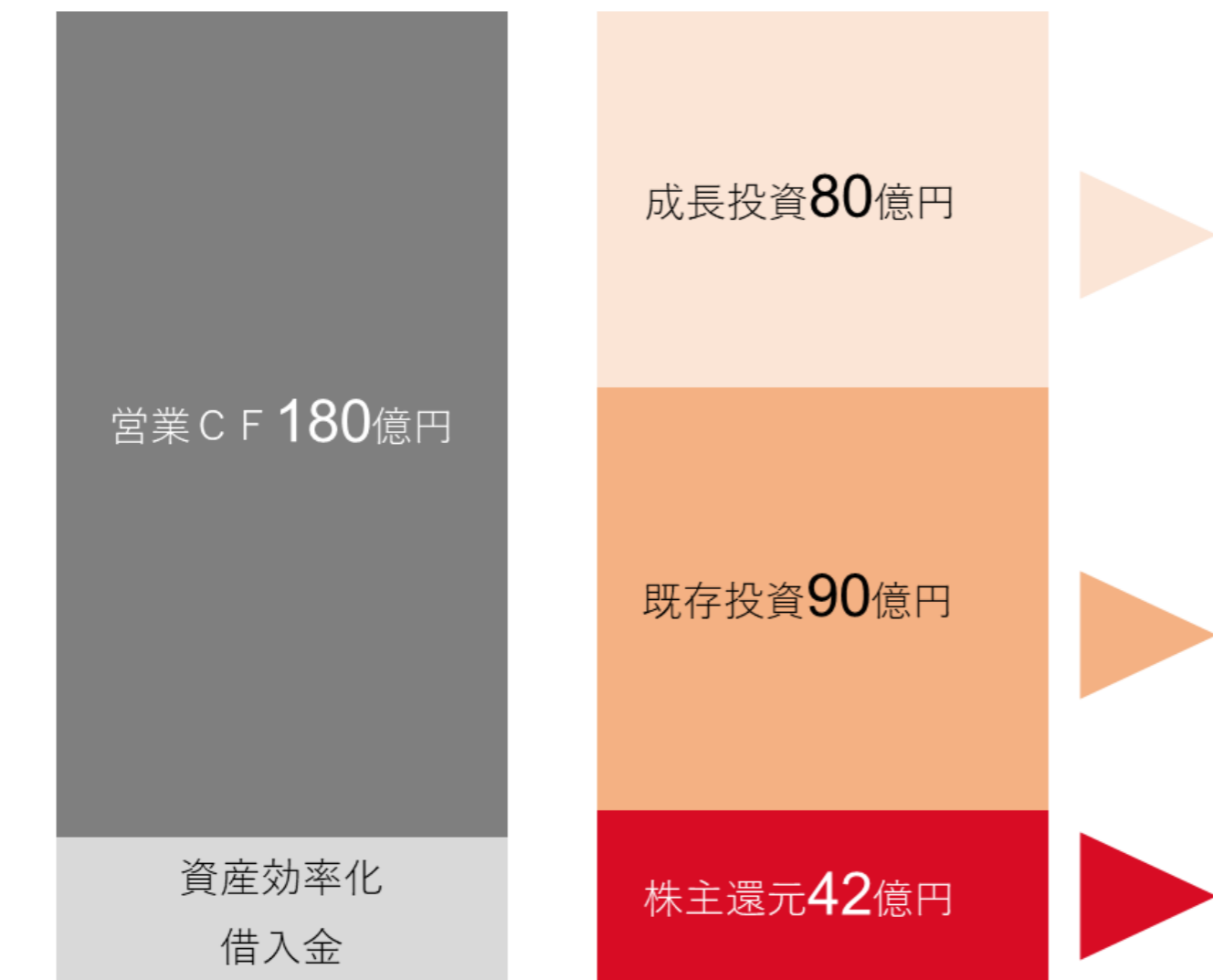
クリナップグループの2030年度温室効果ガス排出量削減目標においてSBTイニシアチブからの認証を取得(2023年11月)

# 03 2024中期経営計画

## 財務戦略 キャッシュアロケーション

キャッシュ・イン

キャッシュ・アウト



### 成長投資

- 生産投資:工場再編、スマートファクトリー
- IT投資:デジタル推進
- 新製品開発:新たな価値提供
- サステナブル投資:環境対策、BCP対策
- M&A

### 既存投資

- 生産、IT等の老朽化対策
- 既存商品のモデルチェンジ
- 営業拠点の維持:ショールーム移転、改装

### 株主還元

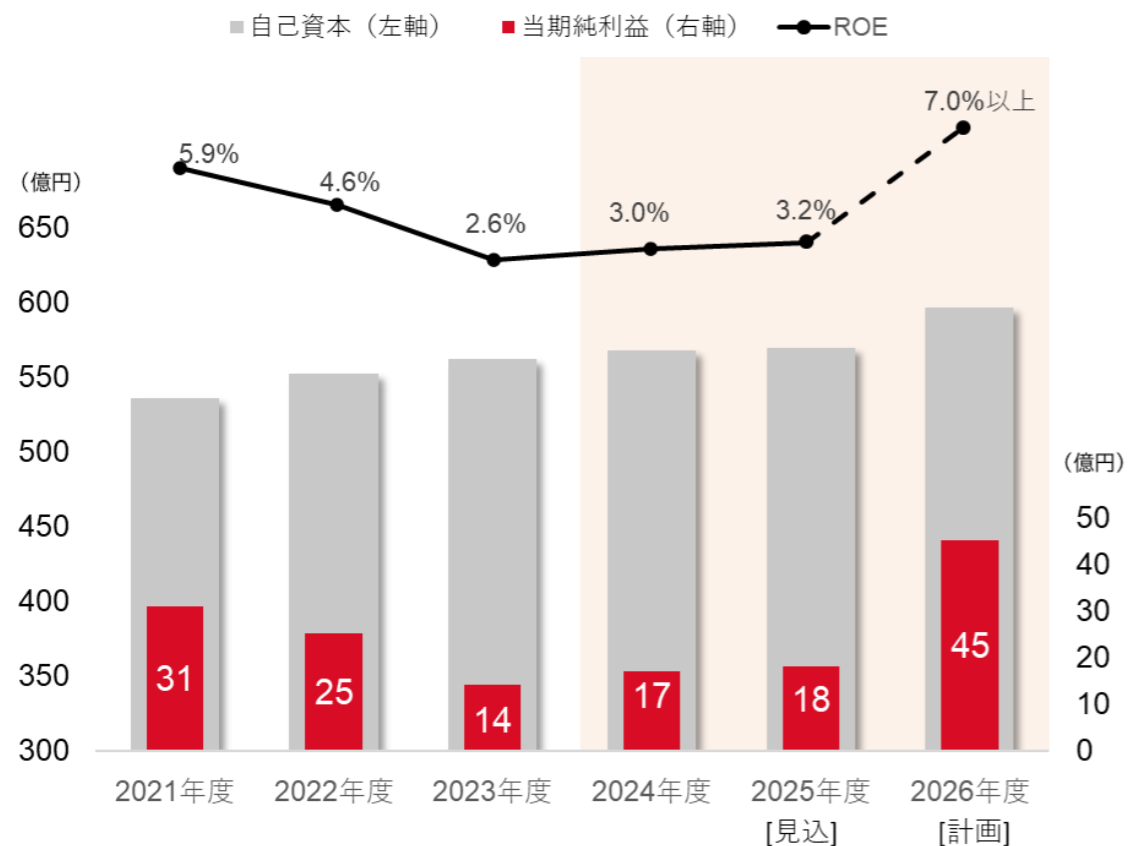
- 株主還元の強化
- 財務健全性の維持



# 03 2024中期経営計画

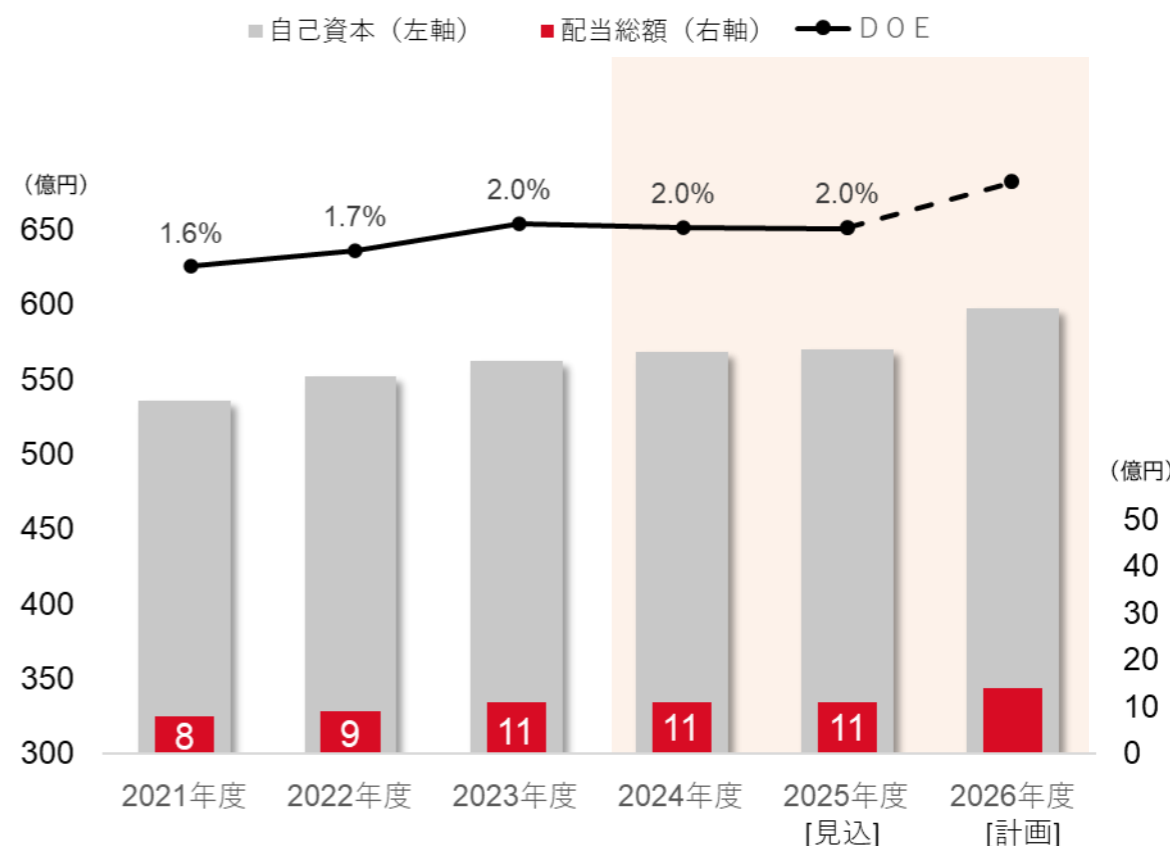
## 財務戦略 ROE計画と株主還元方針

### ROE(自己資本利益率)の推移と計画



・24中計の取組を通じてROEを改善、PBRの向上を目指す。

### 株主還元方針



1. 安定的な配当をベースに株主還元を強化
2. 適宜適切な自己株式の取得・消却





この資料は、2025年5月19日現在の将来に関する前提・見通しに基づく予測が含まれております。  
経済情勢、競合との状況等にかかわるリスクや不確定要因により実際の政策や業績が記載の目標値や  
予測値と異なる可能性があります。