

# 2021-2023年度 中期経営計画

2023年5月26日発行  
クリナップ株式会社

1 8 中計の振り返り	3 ~ 7
①基本方針と戦略	
②事業環境	
③連結業績	
④成果と課題	
2 0 2 1 中期経営計画	8 ~ 19
・ 経営理念：クリナップグループのミッション	
・ 長期ビジョン	
・ 長期ビジョンのイメージ	
・ CSV30の戦略シナリオ大枠	
・ 2 1 中計の基本方針と戦略	
・ 2 1 中計2カ年の振り返り	
・ 2 1 中計によるESG／SDGs課題解決	
・ 数値目標（連結）	
・ 経常利益増減要因（連結：3カ年累計）	
・ 2 1 中計の戦略の関係図	

創業70周年、そしてその先へ  
私たちCleanupは、事業の「変革と創造」に挑戦します。

## 構造改革

1. 中高級市場の競争力強化

2. 収益構造の変革

## 成長戦略

3. 海外事業の拡大

4. 新規事業の推進

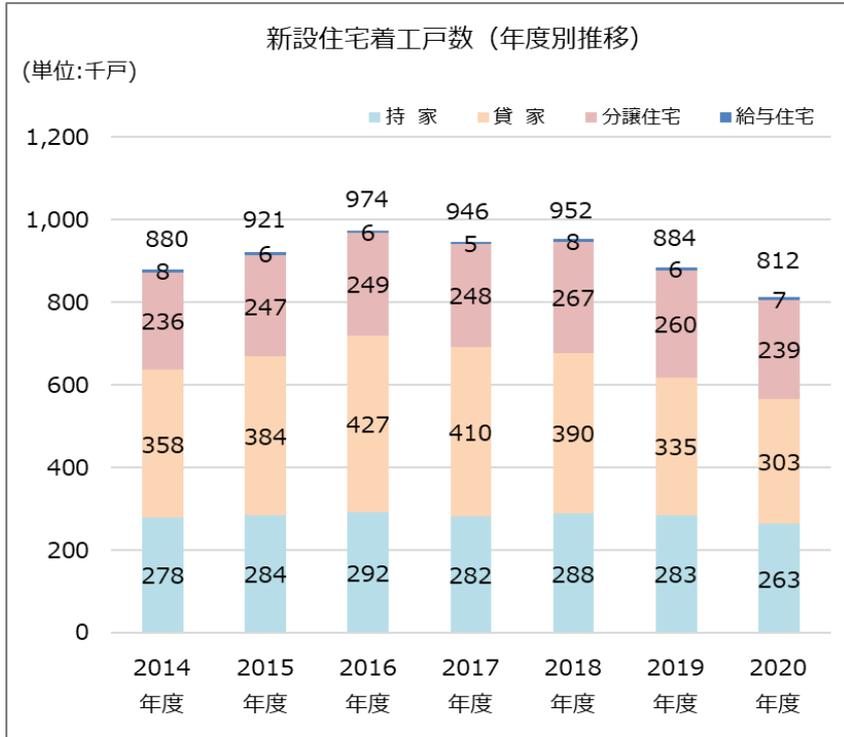
## 基盤強化

5. 技術力強化

6. ブランドづくり

7. 人づくり

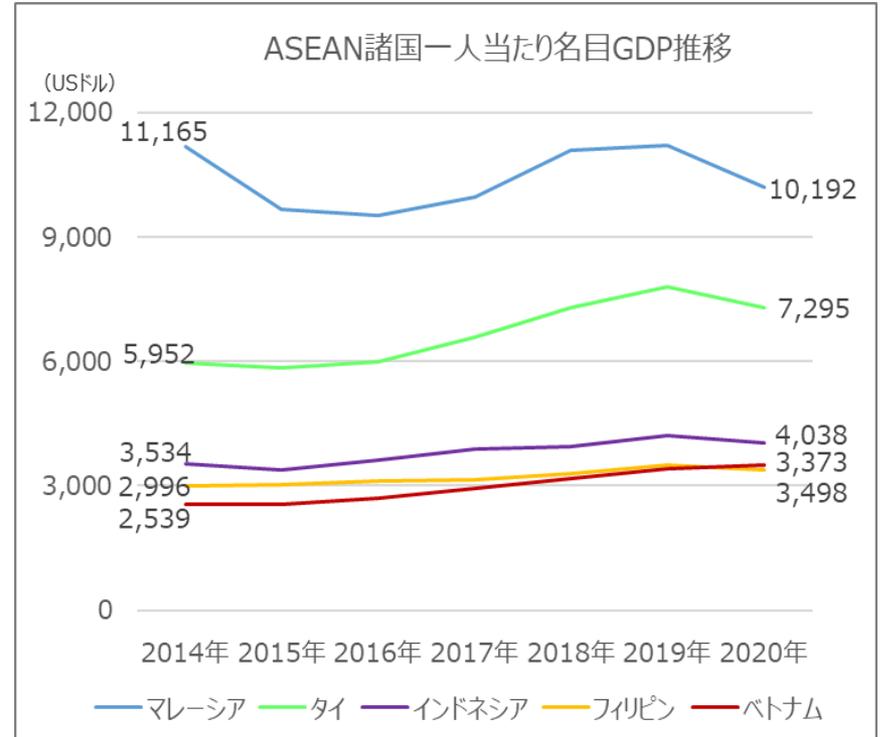
## ■ 国内住宅市場



出展：国土交通省着工統計データを利用して作成

- ①新設住宅着工戸数は15中計最終年度の17年度比△6.5%と減少  
・持家は同水準、貸家は同△18.3%、分譲は同+4.8%
- ②各年度のトピックは次の通り  
2015年度～17年度：相続税対策で貸家需要が牽引役  
2018年度：不正融資問題発覚で貸家需要が低迷  
2019年度：10月の消費増税駆け込み需要  
2019年度10月以降：増税の反動減と新型コロナ影響で低迷

## ■ ASEAN諸国

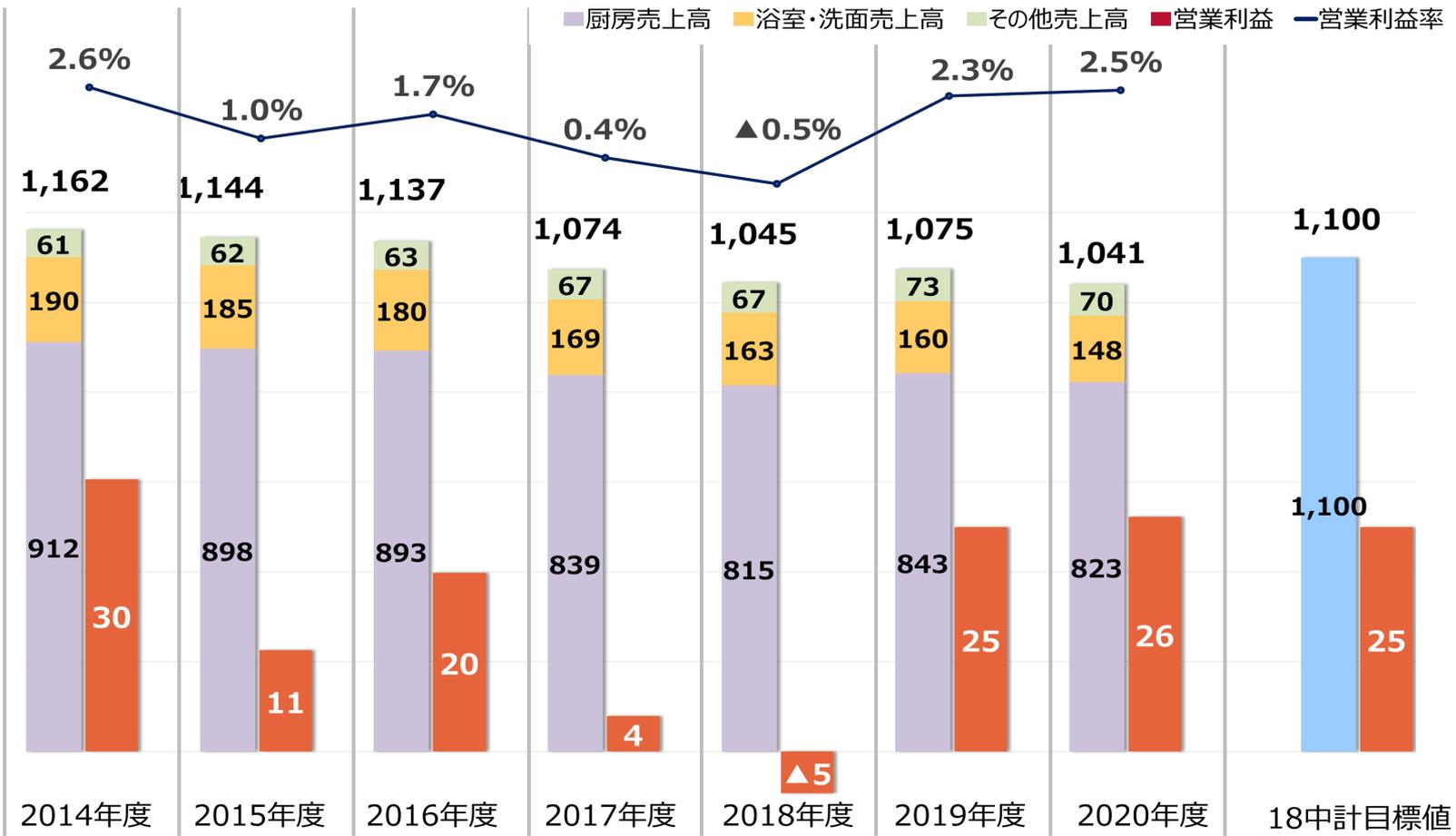


出展：IMF - World Economic Outlook (October 2020)

- ①ASEAN諸国の一人当たり名目GDPは年々伸長している。
- ②インドネシア、フィリピン、ベトナムでも、自動車や家具等の購入意欲が急速に高まると言われる3000USドルを超える水準に届いている状況
- ③国内住宅市場規模の縮小を受け、住宅業界において企業のASEAN諸国進出が加速

# 1 8 中計の振り返り③／連結業績

(14/4) 消費増税 8%      (15-17) 相続税対策貸家需要増      (17-18) 賃貸サブリース 不正問題      (19/10) 消費増税 10%      (20/2) コロナウイルス 拡大      (単位：億円)



ROE	1.5%	0.6%	2.5%	0.1%	▲1.4%	2.9%	3.4%
当期純利益	9	3	13	0	▲7	15	17
自己資本	586	561	542	525	516	509	518

## 構造改革

### 1. 中高級市場での競争力強化

<b>成果等</b>	キッチン：中高級刷新(CENTRO,STEDIA) ✓ セット単価、粗利率アップ ✓ TVCM（2018-2019年の間で3放映）	<b>課題</b>	キッチン：STEDIAの販売伸び悩み ✓ 独自価値の提案（新商材、アイテム等による差別化） サニタリー：新システムバス統一構造の確立
------------	---	-----------	--

### 2. 収益構造の変革

<b>成果等</b>	キッチン：普及SKのプラットフォーム化 ✓ 共通化モデルの構築(オリジナルA/B) A：ハウスオリジナル、広域量販店 B：コルティ、KT、ハウスアパート	<b>課題</b>	サニタリー：システムバス、洗面の商材充足 ✓ マンションリフォーム需要増、セット販売需要への対応
<b>成果等</b>	生産部門：生産変革委員会と原低活動継続 ✓ 労働・設備・材料生産性向上に着手 CS部門：テクノとCSの体制強化 ✓ 重複業務解消、関東TC業務改善(CPS) 情報部門：ITコスト削減 ✓ 保守・運用の内製化、維持費用の削減	<b>課題</b>	生産部門：生産変革委員会と原低活動継続 ✓ 13年度水準の製品売上高原価率目指す CS部門：新常態における顧客接点の改革 ✓ 商品取扱い説明動画、応答率改善等 情報部門：DXの推進（新常態のIT戦略） ✓ 顧客価値の創造、オフィス改革

## 成長戦略

### 3. 海外事業の拡大

<b>成果等</b>	輸出ビジネスの拡大 ✓ 中国販売網の強化、STEDIA投入 輸入ビジネスの拡大 ✓ 新規顧客の開発、新商材の開発 現地供給ビジネス（継続検討）	<b>課題</b>	ASEAN諸国への輸出拡大 ✓ 販売網の拡大 現地供給ビジネスの立上げ ✓ 現地ODMビジネスの確立
------------	---	-----------	---

### 4. 新規事業の推進

<b>成果等</b>	ダイレクトビジネスへのシフト ✓ オーダーキッチン事業立上げ ✓ ダイニング事業立上げ（HIROMA） ✓ Web誘客・直販開始（キッチンタウン）	<b>課題</b>	事業の育成と成果（投資回収） ✓ オーダーキッチン、HIROMAの販売網 開拓、販売増 ✓ EC販売増、Webショールーム連携
------------	--	-----------	--

## 基盤強化

### 5. 技術力強化、6. ブランドづくり、7. 人づくり

<b>成果等</b>	新技術・新工法の開発（継続） ブランドづくり（継続） ✓ CSR委員会発足 働き方改革の推進・生産性向上（継続）	<b>課題</b>	独自価値＋デジタル化での顧客価値増 中計の各戦略とSDGsとの融合 新常態における新たな働き方の推進 ✓ 働き方に応じた人事制度へ見直し
------------	---	-----------	---

# 2021 中期経営計画

## 創業者理念「五心」

- 一、創業の心
- 一、親愛の心
- 一、創意の心
- 一、技術の心
- 一、使命の心

## 創業者理念 「五心」

## 企業理念 「家族の笑顔を創ります」

## 行動理念

1. 私たちは、心豊かな食・住文化を創ります
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創ります

## 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  
喜びも苦しみも頑ち合い  
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。

クリナップグループは、創業以来「五心」を経営の核とし、事業活動を通じてお客様の豊かな住まいづくりに貢献してきました。今後も「新たな暮らし価値」を創造・提案し、企業理念「家族の笑顔を創ります」の実現に向け邁進します。

## 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となります。

#### ■重点指針

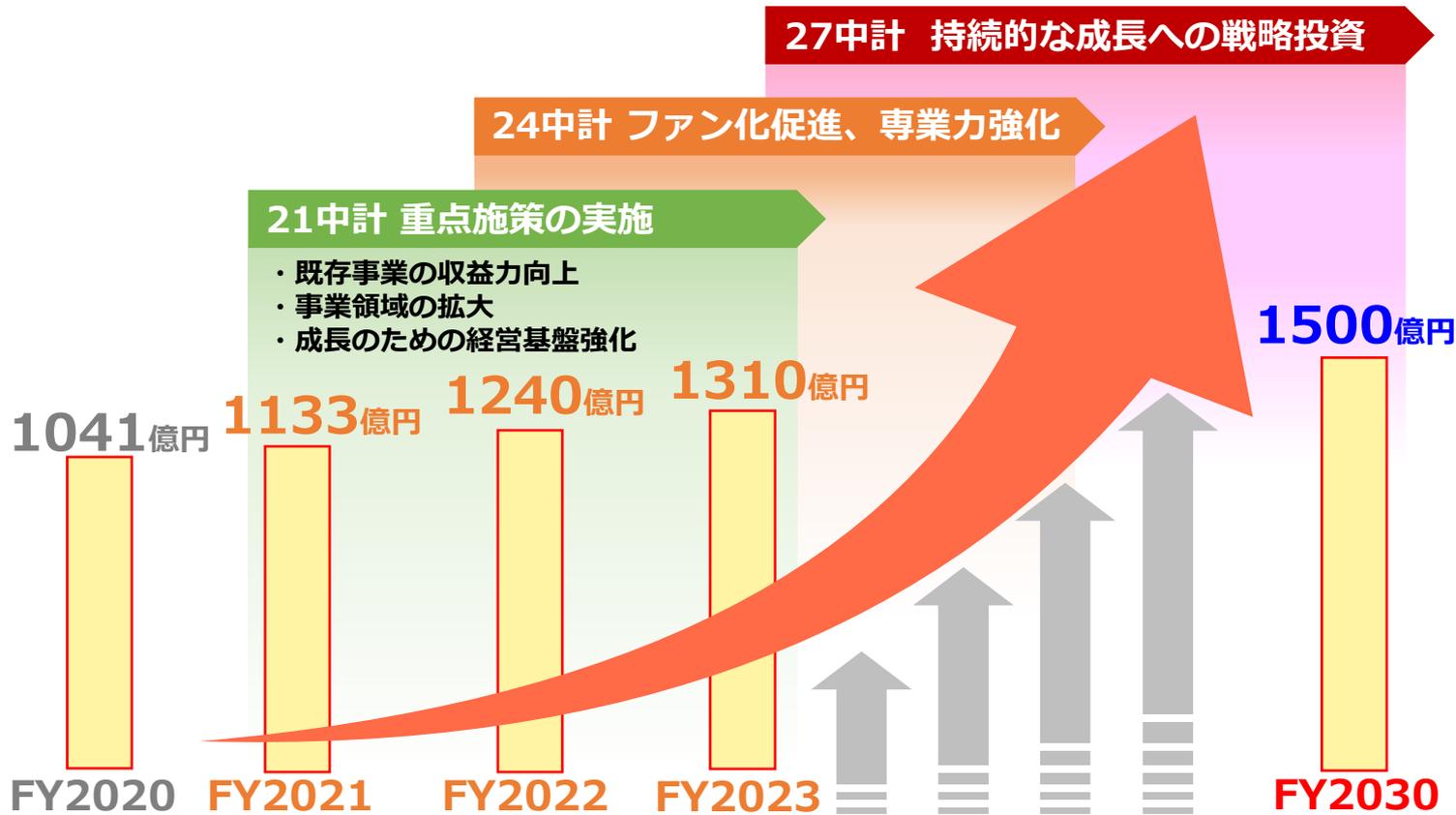
1. キッチンメーカーとして新たな事業領域に挑戦し、安定した収益基盤をつくり出している
2. 顧客接点の多様化、デジタル化に対応し、より身近で選ばれ続ける存在になっている
3. 人財を活性化し、能力を最大限発揮できる職場づくりを実現できている
4. 持続可能な社会の実現に貢献できる会社になっている

#### <2030年度目標>

財務目標（連結）売上高1,500億円、営業利益95億円、ROE 8.5%

非財務目標 2013年度比温室効果ガス50%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%





事業戦略  
(財務目標)

企業価値の向上

基盤強化  
(非財務目標)

- ① ESG/SDGs視点での課題解決+成長を支える経営基盤の強化
- ② 非財務目標の設定と継続的な改善活動、情報開示

## 2 1 中計の基本方針

### 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

1. 既存事業の収益力向上 2. 事業領域の拡大 3. 成長のための経営基盤強化

財務目標（連結）売上高1,310億円、経常利益50億円、経常利益率3.8%

#### 戦略1

### 既存事業の需要開拓、低収益からの転換

- 水まわり3品（キッチン、浴室、洗面）事業での安定した収益確保を目的に、主に、次の点に取り組む
  - ①中高級品の販売力強化、システムバス販売の底上げ、リフォーム需要獲得
  - ②水まわり3品事業で培ったノウハウを活かした、サービス、物流分野での外販ビジネスの拡大
  - ③生産変革、C P Sを核とした原価低減、間接業務の効率化、利益改善

#### 戦略2

### 新規事業による新たな顧客の創造

- 中長期的な成長戦略として、新たな顧客の創造を目的に次の点に取り組む
  - ①新商材やサービス、新チャネルについての施策を実行計画に展開
  - ②海外事業戦略における3つのビジネスモデルを強力に推進

#### 戦略3

### ESG/SDGs視点での経営基盤の強化

- 持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じ重要課題（ESG課題）の解決に取り組む

## 厨房部門は大幅伸長、浴槽・洗面部門の低迷により増収減益

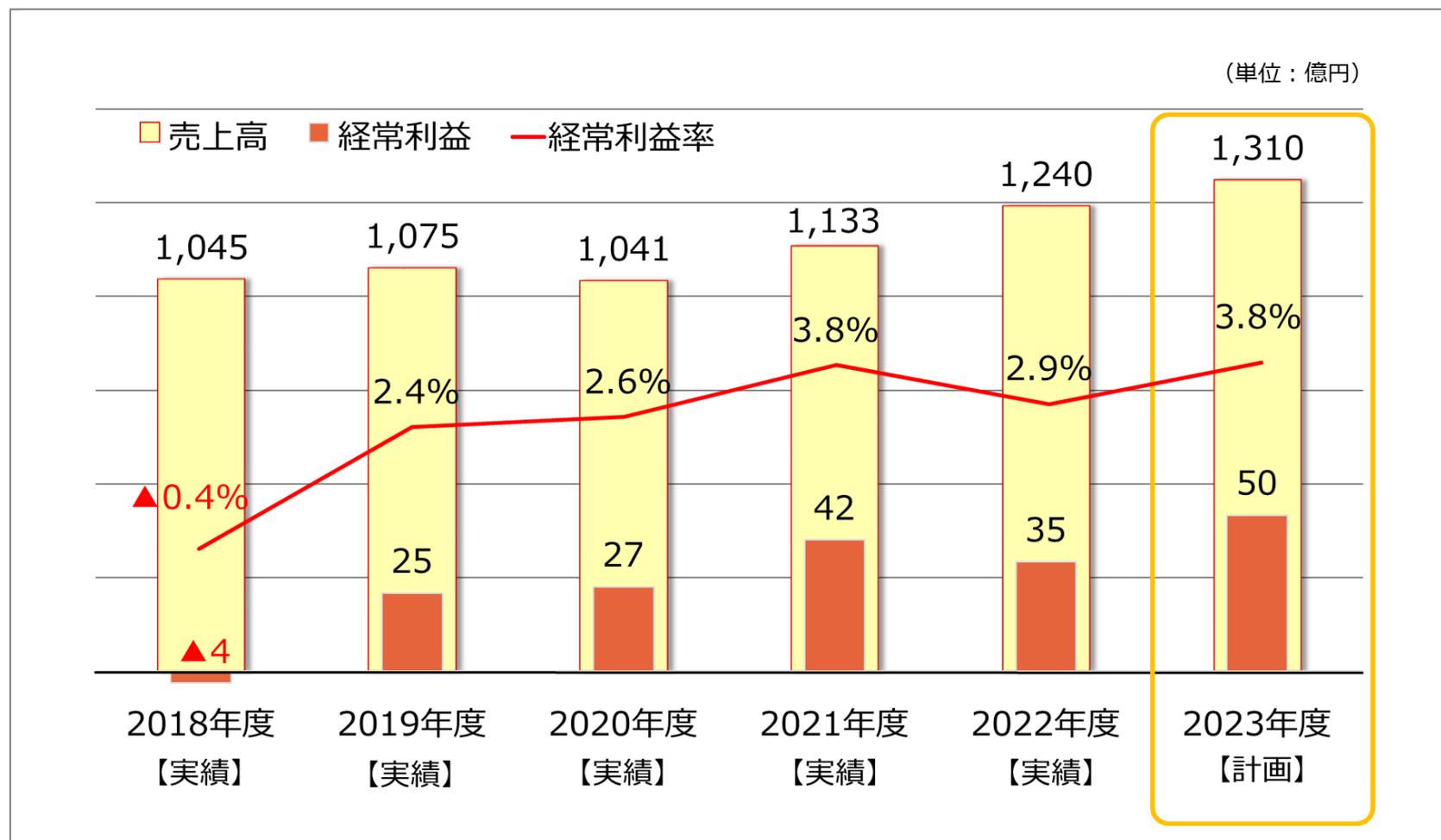
(金額単位：百万円)

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度計画	2022年度実績	前年度差異	計画差異
売上高	104,185	113,305	118,000	124,012	10,707	6,012
厨房部門	82,356	91,274	95,486	100,818	9,544	5,332
浴槽・洗面部門	14,816	14,956	15,200	15,252	296	52
その他	7,013	7,075	7,314	7,942	867	628
営業利益	2,614	3,795	4,000	3,014	▲ 781	▲ 986
営業利益率 (%)	2.5	3.3	3.4	2.4	▲0.9	▲1.0
経常利益	2,714	4,261	4,470	3,562	▲ 699	▲ 908
経常利益率 (%)	2.6	3.8	3.8	2.9	▲ 0.9	▲ 0.9
厨房部門	21年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>STEDIAの刷新、新CMとWebをミックスしたプロモーションを展開</li> <li>イエナカ充実フェア、オンラインSR拡充による新生活様式に対応したマーケティング施策を実施</li> <li>ハウスメーカー分譲戸建の単独採用獲得、直需のマンション供給増に合わせた営業展開と需要獲得</li> <li>Valcucine商品の販売活動本格化、海外ビジネスにおける新たな需要開拓、HIROMAの本格販売</li> </ul>				
	22年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>新STEDIAの販売本格化、二桁伸長により収益貢献</li> <li>TVCMへの継続投資、「キッチンカラーシミュレーション」サービスのWeb公開</li> <li>リノベーション、広域量販店、ハウスメーカーなど成長市場向け客先オリジナルキッチンの市場導入</li> <li>オーダーキッチン事業、ダイニングビジネス事業における新商材の企画、開発</li> <li>タイにおけるシステムキッチン現地仕様製品の生産・販売開始</li> </ul>				
浴室・洗面部門	21年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクリアバスに「スタイリッシュプラン」導入、ユアシスに「新柄パネル」を追加、GRバスに新機種追加</li> <li>システムバスオンラインアカデミー実施</li> </ul>				
	22年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>昨年度導入の新商品の販促策実施、上期は前年伸長で推移</li> <li>中級価格帯の伸び悩みに課題</li> </ul>				

# 2 1 中計によるESG／SDGs課題解決

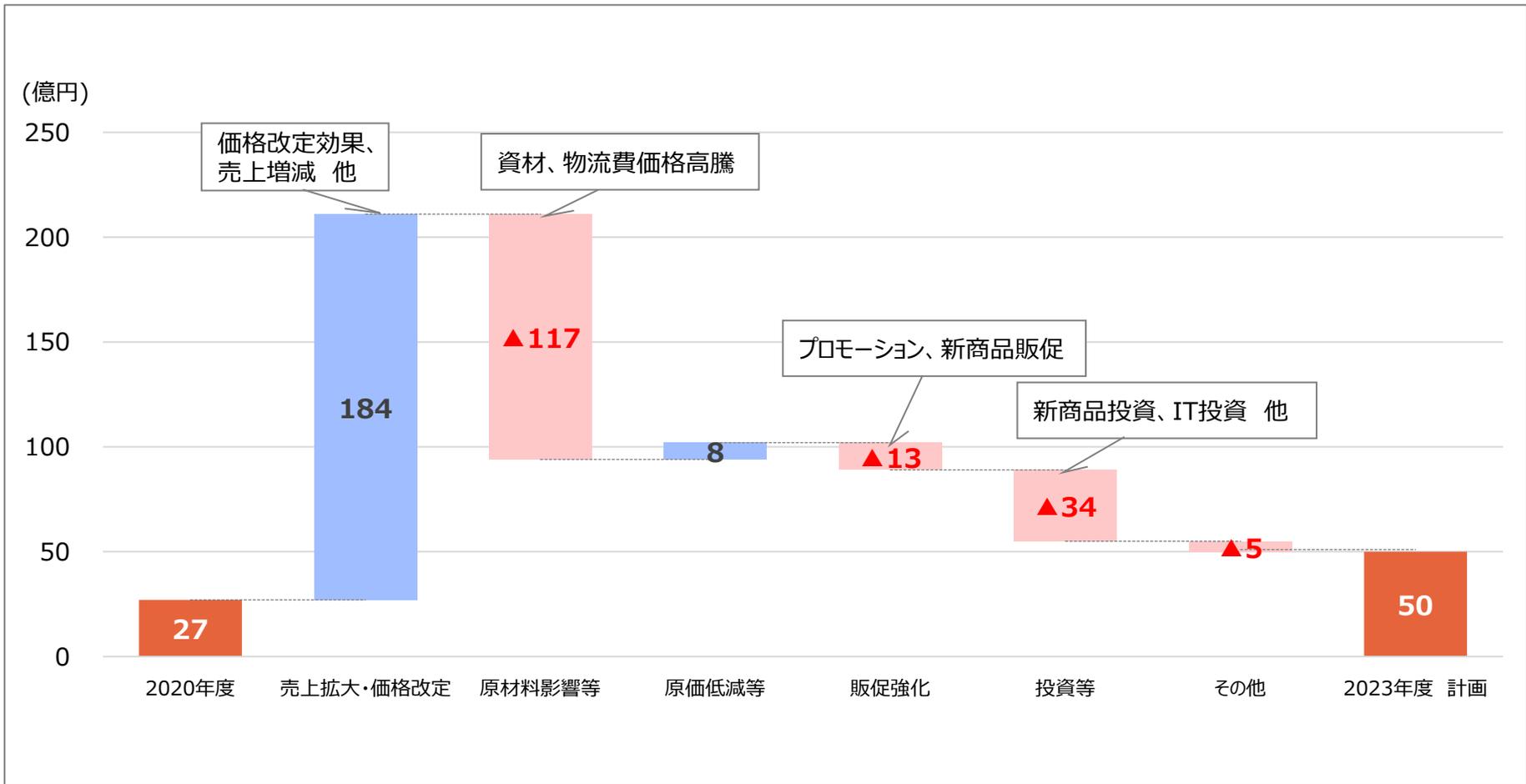
重要課題	課題解決に向けた重点取組	2 1 中計施策との関係性	SDGs項目
製品・サービス等を通じた暮らし価値の提供 S	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 食と住の文化の交点領域に向け新たな商材やサービス・ソリューションを展開</li> <li>▶ 生活者や社会に役立つ価値を提供（健康・省エネ・省資源・節水）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次の各戦略の重点施策</li> <li>戦略 1-1. 既存需要の需要開拓</li> <li>戦略 2. 新規事業による新たな顧客の創造</li> </ul>	   
働きやすい職場づくり S	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 働き甲斐、多様な働き方のある職場能力を最大限発揮できる職場</li> <li>▶ ダイバーシティ推進による多様な人財活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「働きがい」ある人事制度の構築</li> </ul>	  
環境保全と環境負荷軽減 E	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 事業活動におけるCO2排出削減 環境負荷低減、省エネルギー推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ISO14001 認証の維持、更新</li> <li>・ 「温室効果ガス削減」に向けた施策展開</li> </ul>	  
公正で誠実な企業活動 S・G	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ サプライチェーン全体を通じて社会的課題の解決を図る（CSR調達の推進）</li> <li>▶ 事業を通じての社会貢献推進 地域社会の一員として、ともに発展し続ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ESG情報開示の拡充</li> <li>・ CSR調達の推進</li> <li>・ 障がい者への就労機会提供</li> <li>・ 介護事業を通じて持続可能な高齢社会の実現に貢献</li> </ul>	  

▶ 持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じ重要課題解決（SDGs課題）に向けた取り組みを進める。



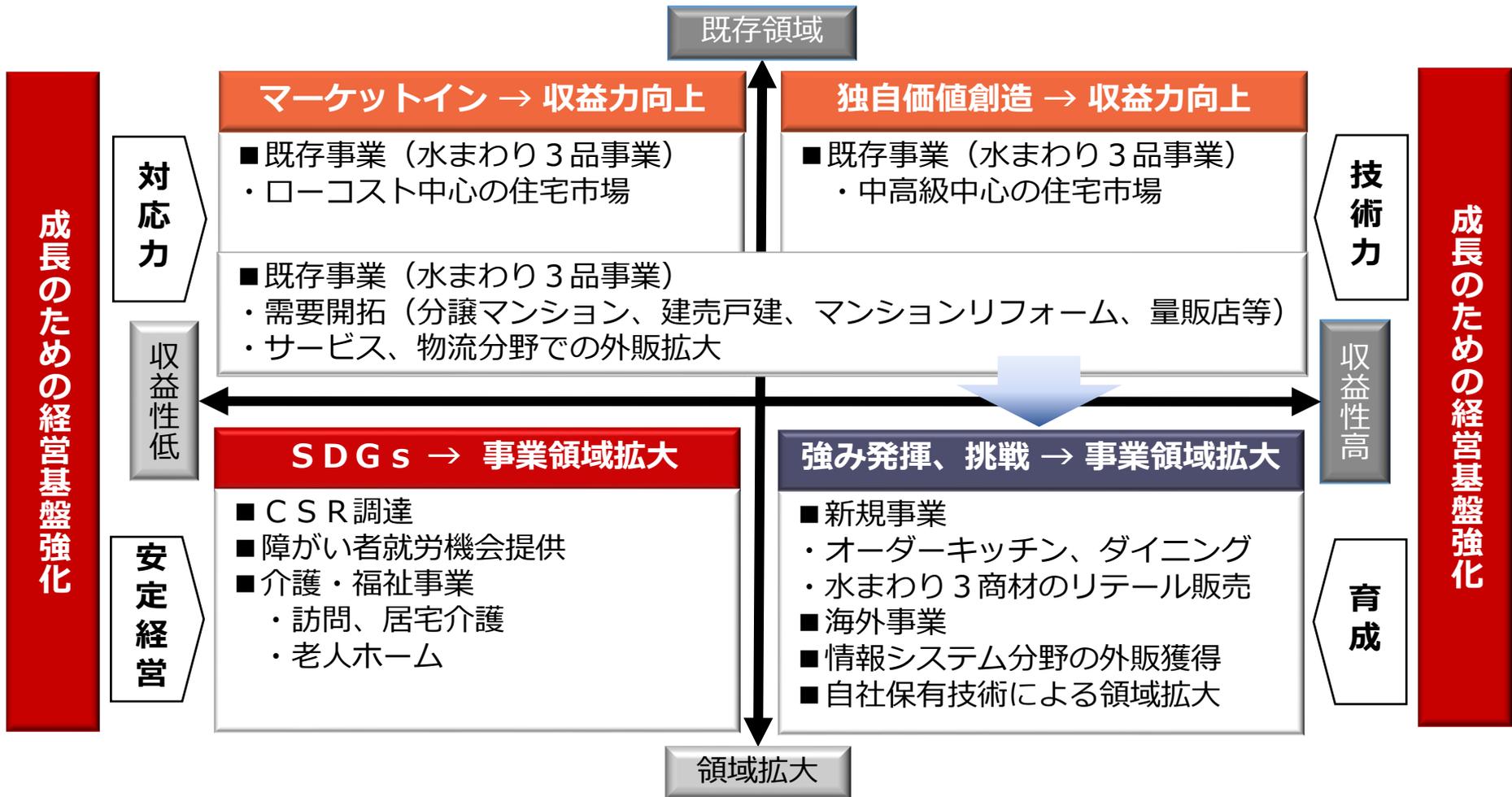
- ✓ 中計最終年度は連結経常利益50億円（同経常利益率3.8%）を目標とする
- ✓ 安定的な利益目標として、経常利益率5%を確保する

# 経常利益増減要因 (連結：3カ年累計)



- ✓ 中高級品の販売強化による粗利率改善、システム販売底上げ等により粗利額をアップ
- ✓ 価格改定、原価低減等により原材料影響を抑え、経営資源を確保し、配分バランスの調整とコスト最適化により経常利益50億円を目指す

# 2 1 中計の戦略の関係図



- ✓ 既存事業は収益力向上の実現に向け、技術力、対応力強化を重点に経営基盤強化
- ✓ 強みを発揮して事業領域を拡大、成長事業を育てる（同時に撤退も判断）

この資料は、2023年5月26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。