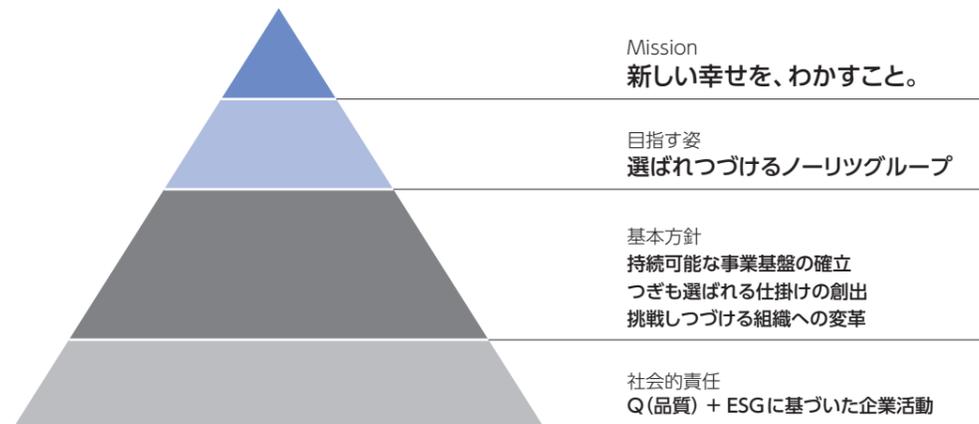


中期経営計画

中期経営計画「Vプラン23」の振り返り

■「Vプラン23」全体像



Vプラン23の3か年(2021~2023)に発生した、コロナ禍によるサプライチェーンの混乱やエネルギー・素材等の高騰が、世界経済に大きな影響を与えました。国内市場は、流通の滞留在庫と消費者の買い控えにより需給が不安定となり、最終年度(2023年)の需要は大きく落ち込みました。また、海外市場においても、中国・北米を中心に住宅産業は景気低迷の影響を受けました。このような中、国内事業は、高付加価値商品の拡販や原価低減に加え、2度の価格改定を実施

するなど利益改善に努めましたが、原材料費等の高騰がそれを上回り、前年比減収減益となりました。海外事業は、中国事業の成長や円安などによって同増収微減益となりました。結果、グループ全体の2023年度の売上高は2,018億円と当初計画を上回りましたが、営業利益は、当初計画の80億円に対し38億円となり、未達となりました。しかし、新技術、新事業の創出や、故障率の大幅な低減、人事制度改定や若手育成のための教育整備など、着実に成果を残すことができました。

■ 財務実績

	Vプラン23 スタート時計画 (2021年2月時点)	2021年度 通期累計	2022年度 通期累計	Vプラン23 最終実績 (2023年12月期)
売上高	1,920億円	1,781億円	2,109億円	2,018億円
国内事業	1,320億円	1,153億円	1,414億円	1,313億円
海外事業	600億円	627億円	695億円	705億円
営業利益	80億円	25億円	68億円	38億円
国内事業	60億円	△1億円	33億円	3億円
海外事業	20億円	26億円	35億円	35億円
経常利益	-億円	39億円	79億円	12億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	-億円	54億円	48億円	8億円

※ 2021年に株式取得したKangaroo社の業績がベトナム市況の低迷により、取得時の事業計画を大幅に下回る見通しとなり、のれん等の減損処理額(33億円)を持分法による投資損失に含めて2023年度決算に計上しています。

■「Vプラン23」基本方針の振り返り

「持続可能な事業基盤の確立」「つぎも選ばれる仕掛けの創出」「挑戦しつつける組織への変革」を基本方針に据えてスタートしました。深刻なサプライチェーンの混乱を機に「盤石なサプライチェーンの構築」、将来に備えた変革への準備として「DX推進による企業活動の変革」も課題に加えました。「盤石なサプライチェーンの構築」は、仕組みとして定着させ、2022年3月に生産を正常化しました。「DX推進による企業

活動の変革」は構想フェーズを完了し変革に向けて準備することができました。「Vプラン23」スタート時の基本方針に基づく各種打ち手は、除菌効果の強化や快眠を促す新機能の上市や、中国における地方都市へのエリア開拓など順調に進められたものと、進捗はあったものの成果を刈り取るに至らなかったものがありましたが、どちらも新中期経営計画で継続して取り組んでいきます。

方針	打ち手	成果	
持続可能な 事業基盤の 確立	【国内事業】 高収益体質 への進化	高付加価値商品の 拡販	オゾン水除菌、HIITO、厨房温度クック機能など新技術を搭載した商品を発売(P28)、販売では流通も巻き込み消費者への価値伝達を変革した新たなマーケティングを展開、環境配慮型および社会課題解決型商品に注力
		取替による 販売モデル構築	点検お知らせ機能を活用し、お客さまとつながる販売モデルを確立
		非住宅分野の 販売モデル構築	対人施設に加え、非対人施設への参入と、保守点検を軸に施設とつながる販売モデルを確立
		原価改善	3PL本格稼働開始 原価改善継続で素材高騰をカバーし、コストダウン目標30億円を達成
	【海外事業】 持続的成長	中国： 成長に向けた施策推進	地方都市のエリア開拓と暖房付等の高付加価値商品の販売で収益を拡大
		北米： 3社活用による 温水事業の拡大	大手管材卸の拠点採用拡大と、省施工を実現する業務用組立ラックシステム整備により、業務用・暖房用が伸長
		豪州： 業務用分野の拡大	主カタンク事業に加え、大手管材卸での瞬間式給湯器の拡大 ニュージーランド市場開拓で売上拡大
		新規： 東南アジアへの進出	ベトナムのKangaroo社の株式を44%取得し、持分法適用会社化。同社の新工場を稼働し、浄水器、家電品等の東南アジア向け拠点を確保
	【追加課題】 盤石なサプライチェーンの構築		BCP対応を目的に部品の複社購買化と在庫拡大で安定調達を確立 専用部品を使用しない商品開発 調達リスクの高い部品をなくす仕様への製品設計の変更
	つぎも 選ばれる 仕掛けの創出	新技術・新ビジネスモデル・ 新事業の創出	神戸大学との包括連携協定を締結、新エネルギー対応技術など4技術領域での研究プロジェクトを通じ、先行技術の開発による技術・商品開発を推進 ハイブリッド給湯システムの開発でNEDOの公募事業に採択
環境への貢献		水素燃焼技術の確立により次世代エネルギーに対応(P15-16)	
品質の継続的な向上		主力新製品において故障率を大幅に低減	
【追加課題】 DX推進による企業活動の変革		サプライチェーンデータ連携と原価管理基盤など、PLM(製品ライフサイクル管理)基盤を構築 生産設備および部品格納・運搬の一部自動化	
挑戦 しつつける 組織への変革	成長するチームの形成	人事制度の改定(ジョブ型制度への移行、パフォーマンス評価制度)	
	高い成果を出せる人材の輩出	次世代育成に向けた教育制度整備	