

ホーローという技術に磨きをかけ 成長戦略を実現し、光り輝く魅力ある企業に

代表取締役社長
小森 大

業界を取り巻く厳しい環境の中で、水まわりを中心とした住宅機器設備メーカーとして、暮らしを豊かにしたいというニーズに応え、シェア拡大を目指す

当社を取り巻く市場環境を振り返ると、住宅業界では人口減少の影響を受け、世帯数自体が年々減り続けています。今後、市場自体がシュリンクしていくことは避けられず、実際に、新設住宅着工戸数は減少傾向にあります。一方、豊富な住宅ストックに支えられ、既存住宅のリフォーム需要は緩やかな増加傾向にあります。その中で、水まわりを中心とした住宅設備機器メーカーとして、お客さまの「暮らしを豊かにしたい」というニーズに応えることにより、市場シェアの拡大を図っていきたいと考えています。また、コロナ禍で顕在化したのが、サプライチェーン寸断というリスク。不安定な国際情勢が続いていることを念頭に、地政学的な視点を踏まえてリスクヘッジを行うことが重要です。そして、私たちが事業を継続していく上で、確実に製品をお客さまにお届けするための人員確保は急務です。さらに、生産の合理化や省人化・省力化にも力を入れていかなければなりません。

環境問題への取り組みを加速させることは私たちメーカーとしての責務

環境問題の中でも、世界を挙げて取り組みが急がれているのが脱炭素化です。事業活動が続ける上で、環境負荷に配慮しながらものづくりを行っていくことは大きな課題だといえるでしょう。環境問題への取り組みを加速させることは私たちメーカーとしての責務だと考えています。当社も2050年のカーボンニュートラル実現を目指し、中期経営計画で2026年度のCO₂排出量を2020年度比で15%削減、2030年度には30%削減すると目標値を設定しました。

これまで、サステナビリティに関する取り組みを前面に打ち出せていませんでしたが、環境問題を経営上の重要な課題と捉え、2024年よりサステナビリティ委員会を新たに発足。インターナルカーボン

プライシングの導入などに加え、工場や事務所への省エネ設備の設置、太陽光発電のような再生可能エネルギーを利用するなどの設備投資にも力を入れていく予定です。他にも、他社と連携し脱炭素の技術を構築したり、ホーローのリサイクルを実現するなど、エコフレンドリーなものづくりを積極的に行っていきたいと考えています。今回、初の試みとなった統合報告書の作成も含め、今年度は環境問題へどのように取り組んでいくかを宣言する一年でした。次年度からは実行フェーズへと移行させ、成果を発信していきたいと考えています。

➡P.25 環境問題への取り組み

先人たちが積み上げてきた事業体制が機能し、 業績は好調に推移 さらなるシェア拡大や収益構造改善に向けた 体制づくりに取り組む

既存事業の収益は、新設住宅着工戸数が減少している中、2023年度は増収増益となりました。市場がシュリンクしている中、増収増益を達成できたことは大きな成果だと捉えています。この成果を牽引したのが、全国約160ヵ所に展開しているショールームの活用と、コロナ禍においても必死で供給を続けてきたことです。地域に根差したショールームや自社で保有している工場・物流拠点など、先人たちが積み上げ作り上げてきた事業体制がうまく機能したことがこの結果につながったと考えています。一方、足元のリフォーム事業にフォーカスを当てると、原材料費や人件費の高騰に伴う価格転嫁の影響もあり低調気味に進行しています。そのような状況ではありますが、お客さまのニーズに合わせた最適な提案など、さらなるシェア拡大に向けた営業力の強化や、商品アイテムの削減による物流費の削減・生産現場の効率化を図るアイテムマネジメントの実施など、今後の収益構造改善に向けた体制づくりに取り組んでまいります。

➡P.19 既存事業の持続的成長

海外事業の足掛かりとなる基盤の構築や、 新規ビジネス創出に向けた取り組みを本格的にスタート

海外事業については、アジア市場への本格参入を視野に体制を整備。先行して海外展開を進めていた台湾、中国、ベトナムにおいては現地の販売代理店網拡大と施工能力増強を図るための体制を整えました。また、新たな展開としてインド、インドネシアの展示会に出展し、パートナーとして連携できる代理店の選定を行っています。

一方、新規事業では当社が培ってきたホーローの製造技術やアセットを最大限活用した新規ビジネス創出に向けた取り組みを本格的にスタートさせ、新たにビジネスディベロップメント本部を創設。例えば、金融機関と協力体制を結び新規事業のマッチングなどを進めています。他にも、大学と連携しホーローの原材料となるフリットをナノレベルまで粉砕するプロセスの開発を行うなど、ホーローの他分野への展開を模索しています。まだ、動き始めたばかりですが、前段階といえる基盤は構築することができました。

➡P.23 海外事業
➡P.24 オープンイノベーション

組織体制や制度を大幅に見直し、 時流に合わせた変革を推進

収益構造改革の観点からDX化を推進するためにTDX推進本部を新たに設置し、戦略案となる設計図を作る構造改革推進部と戦略を実装する情報システム部を統括する体制を整えました。また、エリアマネジメントの一環として販売エリアの見直しと統合を行うことで営業組織を再編しました。

人事制度改革では、多様な働き方を実現するために従来の「エリア総合職」「一般職」を廃止し「総合職」に統合。「多面(360度)評価」を導入するなど、時流に合った制度を採り入れ変革を促進。また、女性が働きやすい職場づくりを推進し、2023年度では5.2%の女性管理職の比率を2026年度には10%にすることを目標に掲げています。今後も社員が生き生きと仕事ができる制度を取り入れていく予定です。

財務戦略では、いままで以上に資本コストを意識した経営を行うために、財務企画部を新設。また、株式市場との対話に積極的に取り組むことを目的にIR部を新設するなど、株価純資産倍率(PBR)向上も含め、資本収益性の改善と企業価値向上を図るための組織体制を構築し、長期的な経営基盤強化を目指します。

➡P.21 DXの取り組み
➡P.27 人的資本への投資
➡P.31 財務戦略



「ホーローと共に、光り輝く魅力ある企業へ」を 実現することが私の使命

当社が掲げる長期ビジョン「ホーローと共に、光り輝く魅力ある企業へ」をしっかりと実現することが私の使命です。2024年度は中期経営計画の下地作りに重点を置きましたが、次年度からはさらに改革を進めてまいります。これからもホーローにこだわり、ホーロー自体が持つポテンシャルを引き出し、さらに進化をさせていきたいと考えています。我々自身も、しっかりと企業として業績を上げ、利益体質を強化するために成長戦略をしっかりと実践していきます。

そして、当社が企業理念として掲げる「Living Standard(住生活水準)」、「Ethical Standard(倫理規範)」、「Quality Standard(品質基準)」の3つのスタンダードを追求していくことが、ステークホルダーの皆さまにとっても社員にとっても魅力ある企業につながると考えています。そのためにも「中期経営計画2026」のテーマである「変革への再挑戦」を実現するべく改革を進め、光り輝く魅力ある企業を目指してまいります。