

## 中期経営計画概要

2022年11月期～2024年11月期  
[4S-UP PLAN]



住宅設備メーカーから“住まい環境創造企業グループ”へ

事業多様化を成長戦略に新たな企業価値を創造する  
キーワードは

経営の高度化と長期的に企業価値を担保する ESG 経営  
Environment Social Governance Corporate Management



アサヒ衛陶株式会社

# 1. 中期経営計画策定にあたって

## 1-1 業績分析

2019年策定の中期経営計画数値目標に対する達成状況は当初の計画値よりも下回る状況です。海外事業をその成長因子として策定していたためにコロナ禍の影響を大きく受けた結果です。

### 早急なる是正を要する経営上の4つの課題

- ①国内単体の構造改革による黒字化
  - ②海外子会社の成長加速化
  - ③機能・品質に関する技術の維持・向上
  - ④計画策定、実績管理の強化
- についてはいずれも結果を出せず、基本方針とした国内事業の営業利益重視海外子会社を業績向上の核とする事も事業体制の問題とコロナ禍という状況下から、当期以降見通しが立たない状況です。

この結果の大きな要因は海外展開におけるノウハウ・ネットワーク・基本戦略の不足、コロナ禍による海外での業績につき、見通しが立たない状況と分析されます。加えて販管費削減においても人件費削減が中心の施策となった事による人材面での企業力低下は削減効果よりも大きかったとの反省もあります。

	2019	2020	2021
目標売上高	2,500	2,400	3,080
実績売上高	2,426	2,002	1,765
目標販管費	1,020	785	874
実績販管費	990	712	659
目標営業利益	▲220	70	230
実績営業利益	▲281	18	▲5

## 1-2 基本方針

現在の中期経営計画はコロナ禍という外的要因により、既の実現性は乏しく、見直しは必須であり、サプライチェーン問題・商品政策・事業体制等、経営計画自体の根本的な見直しを行う必要があります。

この現状の基に下記のような新たな基本方針を設定いたしました。

**当社は創業来、住まいに関わる事業を営む企業であり、その軸足は変える事なく、時代に適合するマーケティング戦略の基で新たなビジネスポジションを獲得する事により、成長戦略を描く事を基本方針とします。**



今回は中期経営計画を『4S-UP PLAN』とネーミング、4つのSとはステージ・スケール・スピード・すまいという当社の4つの課題とテーマを指しています。

▼STAGEとは企業力ステージアップを

▼SCALEは企業規模のスケールアップを

▼SPEEDはスピーディで機動的な事業展開を

▼SUMAIとは「住まいと暮らし」を創造する事をそれぞれ意味しております。



### 1-3 目標

#### 『新たな企業価値の創造』

- ① 収益の安定性：住まいに関連する事業を軸足とした**事業多様化戦略**
- ② 組織改編による企業グループの構築：外部リソースの活用
- ③ ブランディング&CI
- ④ コーポレートマネジメントとガバナンスの強化：目指すのは「**ESG経営**」

→ **創業の精神を継承しつつ、時代に合わせたマーケティングにより第二創業を実現する！**

**4S UP：『企業力のステージアップ・企業規模のスケールアップ・事業のスピードアップにより  
「住まいと暮らし」を創造する企業へ転換し、新たなビジネスポジションを獲得します』**

### 1-4 事業コンセプト

#### 事業多様化戦略による「事業規模と事業の質」の向上 → 第二創業へ

当社は創業来、住まいに関わる事業を営む企業であり、その軸足は変える事なく、時代に適合するマーケティング戦略の基で「自社製品の拡販」の為に機能する多様化事業を展開することで質・量共に収益力の向上を目指します。

#### 「よって事業の軸足はあくまで「住まい」産業であります」

マーケティングに裏打ちされた経営企画とガバナンスの効いた経営管理によって企業力を向上させ、そして企業としての公共性・社会性も向上させる事で社会の一員としての責務を果たす企業へと成長させます。

従来から大事にしてきたポリシーはそのままに...

「顧客第一主義」「より良い生活の実現サポート」「循環型社会への貢献」 →



#### “住まい産業”企業として企業グループを構築 **【企業力向上のための企業グループ化】**

▷ 事業多様化：本業関連事業による事業再構築 ▷ **収益改善**

ESG+ブランディング&CI ▷ 企業価値向上を目指す経営体制構築

※将来的には**持株会社機能付加し組織改編**を行ない、より機動的な事業施策の展開を！

- 現状のセグメントを増やして住まいに由来する事業による企業グループ構築
- **組織改編 = 事業基盤&企業基盤強化 + 財務基盤強化**  
→ 機動的な事業活動と経営のために

## 2. 事業展開

### 2-1 事業多様化

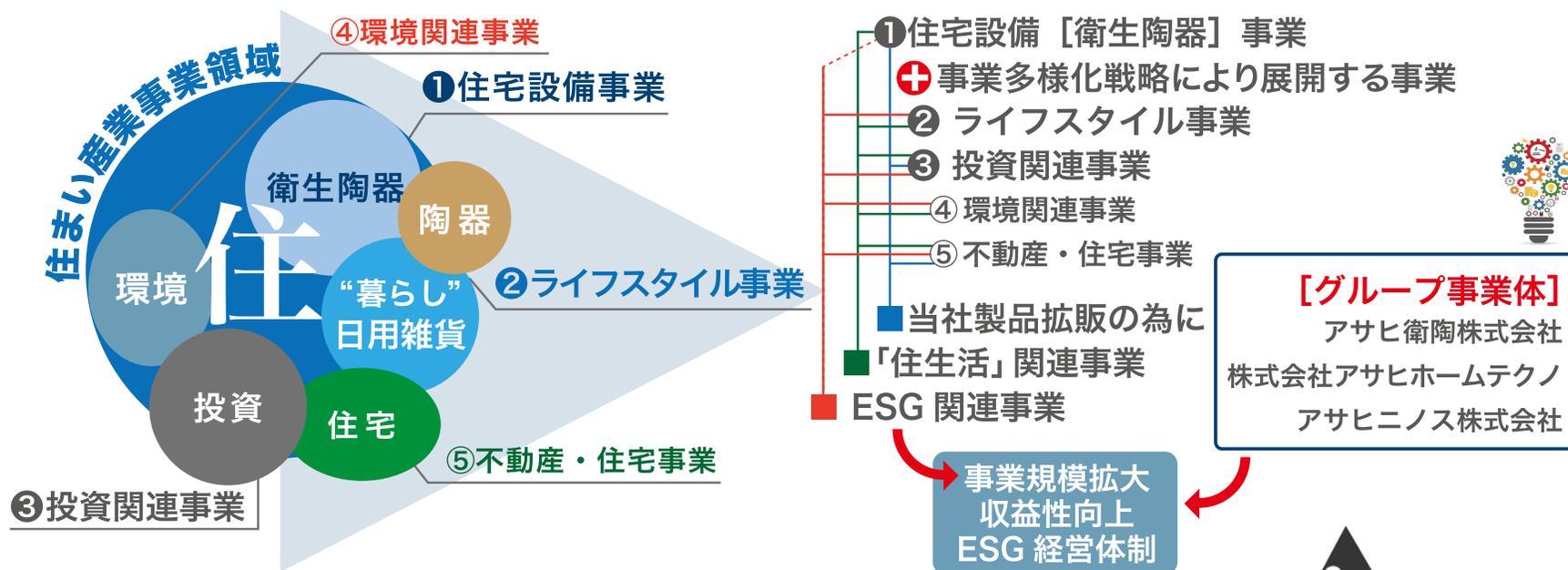
#### コンセプト：「住まい産業」企業としての事業多様化展開



- 経営上の課題をクリアし、時代の要請に応える新たな成長戦略として
  - 「組織改編・事業再構築・収益構造改革」による企業力向上
  - ブランディング&CIによる企業としてのブラッシュアップ
  - 経営管理体制の強化による企業体質のレベルアップ：「ESG経営」の実現へ



事業多様化とは当社の主たる事業を軸としてそこから派生する事業を展開する事であり、事業多角化とは違い、従来の事業経験や知識を活用した事業を展開するので新規展開の際の事業リスク軽減というメリットがあります。今回、当社は「住まい産業」事業領域内で「住生活」関連事業と自社製品拡販に直結する事業の展開を事業多様化戦略としています。



## 2-2 セグメント

従来のセグメントは「住宅設備機器事業」の単一セグメントでしたが、事業多様化戦略により「ライフスタイル事業」「投資関連事業」を加えて3つのセグメントとします。

### ① 住宅設備機器事業

- 1-1 衛生陶器事業：洗面まわり/トイレまわり/福祉機器/
- 1-2 キッチン/収納家具/建材等
- 1-3 その他の製品



### ② ライフスタイル事業

- 2-1 日用品・雑貨類等生活関連商品
- 2-2 建築建装事業・住宅再生事業・建設事業
- 2-3 環境関連事業：リサイクル関連事業/再生可能エネルギー関連事業



### ③ 投資関連事業

- 3-1 投資銀行業務：投融資事業/ M&A/ESG投資等
- 3-2 不動産関連事業：不動産売買/仲介/開発/住宅再生事業

## 2-3 企業グループ構築：組織改編

“住まいと暮らし”創造企業として企業グループを構築  
新規設立とM&Aにより事業多様化の為の  
事業会社をグループ会社化

↓  
外部リソースの活用  
機動的な事業活動の為に機能する！

### “ASAHI グループ”

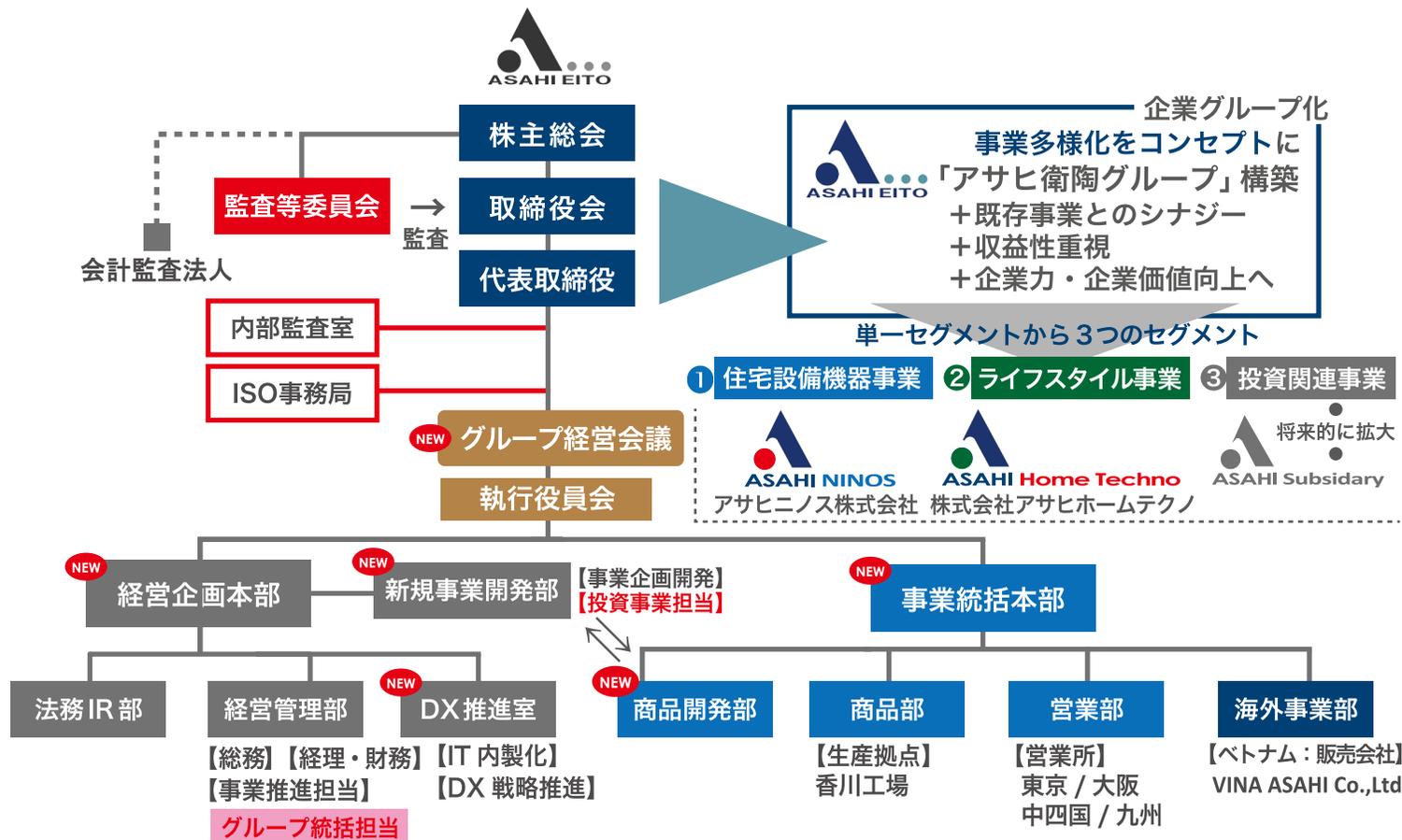
将来的には  
新たな事業ビジョンである  
“住まいと暮らし”企業体で  
構成される**企業グループ**へ

### 【企業力向上のための企業グループ化】



# 社内組織改編

“住まいと暮らし”創造企業への組織変更 …企業グループを統括・主業の業容拡大のために



## 2-4 事業概要

### ①住宅設備機器事業

#### 1-1 衛生陶器事業：洗面まわり/トイレ周り/福祉機器



#### まずは「国内営業強化+製品充実」

国内市場についてはコロナ禍での世界的住宅資材・設備不足は継続しており、国内での需要は高いものの他社同様サプライチェーンの問題から供給が追いついておらず、安定供給は不透明状況であります。自社製品拡販のために子会社2社が展開する事業を通じての販売を強化する方針です。

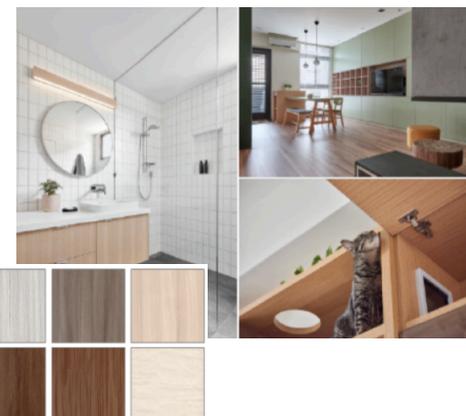
また、住宅関連・建築関連企業との業務提携により、独自の販売ネットワークを構築していきます。

具体的には災害対策及びCO<sup>2</sup>軽減対策品として米国・FALCON社の無水男子用小便器の取扱いを開始し、まずは福島県等の東日本大震災被災地の行政機関への設置営業を開始しております。また、投資関連事業との連携による不動産開発において自社製品を標準装備、住宅再生事業での指定商品化等での採算性の高い製品の拡販を目論んでおります。海外事業については引続き重点課題としていきますが、今回は外部リソースを活用し、ブランディングとマーケティングを強化し、コロナ後を見通した営業政策を展開していきます。

#### 1-2 キッチン・収納家具・建材等

衛陶製品の設置工事を子会社2社により開始するにあたり、多様化した消費者ニーズに対応する衛陶製品の周辺商材の強化を図るべく、機能性建材の取扱いを始めます。まずはシナジー効果の高い「抗菌・防臭効果の高い竹炭素材の建材」の取扱いを開始。トイレ・洗面所・キッチン周りの内装設備を含めた機器とのセット販売による増収を目論んでおります。並行して当社の販売チャネルと外部のネットワークを活用して家具メーカー・建築会社への建材のみの販売も開始しております。

また、新たなサプライチェーンの開拓によりシステムキッチンや収納家具（ワードローブ・シューズボックス等）等の商品ラインナップの充実を図って参ります。



#### 1-3 その他の製品

住宅設備機器に関連・付随する製品の取扱いも外部ネットワークの活用により調達・販売する事で開始して参ります。

**住宅設備機器事業の増収増益は当社の成長戦略に不可欠な基本ファクターとの位置づけです**



⑥

## ②ライフスタイル事業

当社が目指す「住まいと暮らし」創造企業を体現する事業多様化戦略の一環として展開する事業となります。

### 2-1 日用品・雑貨類等生活関連商品



主に子会社であるアサヒニノス株式会社が担当します。

当面の主たる業務としてはニーズの高い生活関連商品の輸出入業務が中心となります。同社の海外でのネットワークを活用した事業展開ではありますが、今後は当社の業務提携先との取引により「住まいと暮らし」をテーマにした取扱商品の拡充を図って参ります。

### 2-2 建築建装事業・住宅再生事業・建設事業

当社子会社、アサヒニノス株式会社・株式会社アサヒホームテクノが展開する事業であり、**当社取扱製品の拡販にも貢献する住宅設備機器事業とのシナジー効果**の高い事業です。

従来は衛陶製品を含め設置作業までは受注せず販売のみでしたが、顧客先からの要望もあり、設置工事まで請け負う体制へ転換します。

これにより**増収はもちろん、収益性も大きく向上**させる事になります。

→付帯事業の充実によりこれまでの低価格販売政策から脱却します。

需要の高まるリフォーム事業と当社製品設置工事を中心に事業展開していきますが、アサヒニノス株式会社は来期までに総合建設業の許可申請を行ない本格的な建設事業へ参入する計画です。

#### リフォーム事例



Before



After

### 2-3 環境関連事業：再生可能エネルギー事業/リサイクル関連事業/その他ESG事業



株式会社アサヒホームテクノは太陽光家庭用システム・蓄電池等を提携企業との協業により販売していきます。

資源リサイクル事業に関してはアサヒニノス株式会社が有する国内外の調達・販売のネットワークを活用して事業開始しており、加えて脱プラスチック素材の取扱いも始め、これらのESG事業を順次展開して参ります。

### ③投資関連事業

当該中期経営計画に基づく組織改編、**グループ企業体構築の推進役**として機能するのが投資関連事業であり、計画全体の成否を左右する重要な事業との位置づけであります。加えて今後、企業に求められるESG経営を実践していくという観点からも同様に重要なファクターであります。

そのために当社内に**経営企画本部を新設し、投資関連事業を統括する体制**としました。また新設の新規事業開発部との連動により、機動的な事業展開を計画しています。



#### 3-1 投資銀行業務：投融資事業/M&A/ESG投資

2022年11月期はグループ企業に対する事業拡充のための投融資を中心に行ってまいります。今後は当社製品営業面のアライアンス構築や新規事業開発によって生じる業務提携・資本提携・M&A等の企業投資、ESG投資等も積極的に行っていく計画です。

#### 3-2 不動産・住宅事業：不動産売買/仲介/開発/住宅再生事業



事業多様化戦略の一環として不動産事業への投資を行ない、当該不動産のリフォームや新築において当社取扱製品を採用させる事での**当社住宅設備機器の拡販にも貢献**することで**投資プラスαの成果**を目指した投資モデルを計画しています。

そのために住宅設備機器事業における営業ネットワークを構築するために積極的展開する不動産及び建設関連企業との業務提携との連携した展開を想定しています。

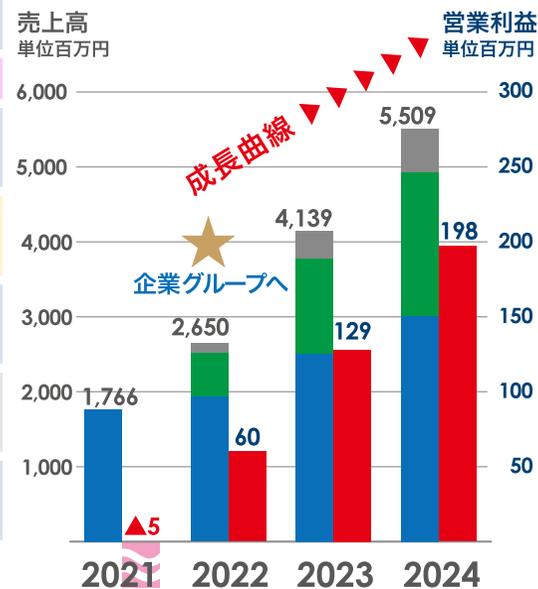
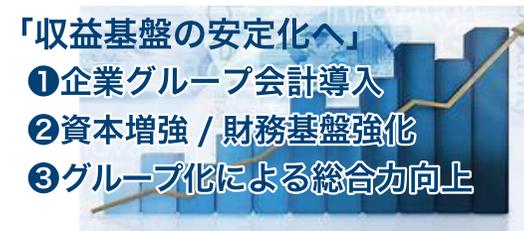
加えてアサヒエイト株式会社が総合建設業の許可取得後は当社グループによる不動産開発まで視野に入れた事業展開も計画しています。

### 3 経営目標

【数値目標】 2021年11月期実績～2024年11月期の事業試算

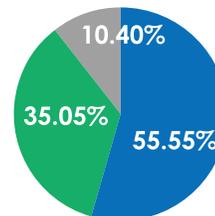
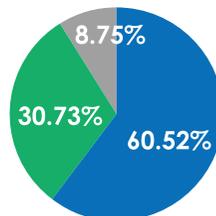
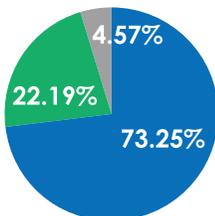
単位千円

	2021年11月期	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期
<b>売上高</b>	<b>1,765,872</b>	<b>2,650,000</b>	<b>4,139,000</b>	<b>5,509,000</b>
住宅設備機器事業	1,765,872	1,941,000	2,505,000	3,005,000
ライフスタイル事業		588,000	1,272,000	1,931,000
投資関連事業		121,000	362,000	573,000
<b>売上原価</b>	<b>1,110,922</b>	<b>1,744,168</b>	<b>2,892,460</b>	<b>4,056,323</b>
<b>売上総利益</b>	<b>654,950</b>	<b>905,832</b>	<b>1,246,540</b>	<b>1,452,677</b>
売上総利益率	37.09%	34.18%	30.12%	26.37%
<b>販管費</b>	<b>659,982</b>	<b>845,595</b>	<b>1,117,733</b>	<b>1,254,773</b>
販管費率	37.37%	31.91%	27.00%	22.78%
<b>営業利益高</b>	<b>-5,031</b>	<b>60,237</b>	<b>128,807</b>	<b>197,904</b>
営業利益率	-0.28%	2.27%	3.11%	3.59%
営業外収益	26,700	27,341	24,000	25,000
営業外費用	15,029	37,418	20,000	22,000
<b>経常利益高</b>	<b>6,639</b>	<b>50,160</b>	<b>132,807</b>	<b>200,904</b>
経常利益率	0.38%	1.89%	3.21%	3.65%



売上構成比

- 住宅設備機器事業
- ライフスタイル事業
- 投資関連事業



(注) 上記数値目標は当該中期経営計画策定時において入手可能な情報に基づいて推計したものであり、様々な要因により、実際の施策・業績と異なる可能性があります。

COPYRIGHT (C) 2022 ASAHI EITO CORPORATION ALL RIGHTS RESERVED.