

「トクラス」で新たな一步を

暮らしのリフォーム
Interview



トクラス 森定 保夫社長

同社の前身は楽器メーカーとして知られるヤマハの家具・住宅設備部門。1992年、分社化され、ヤマハ100%子会社のヤマハリビングテックとして設立された。2010年には、株式の85%が日本産業パートナーズを中心とする投資ファンド4社に譲渡された。新生トクラスに至るまでのいきさつをお聞きします。それはヤマハから投資ファンドに株が譲渡され

—まず新生トクラスに至るまで、2009年の11月に発表し、翌年3月に譲渡されることになりました。

—いや実際には株の譲渡から4年目にあたる、今年3月の上場を目指して順調に増益を続けていました。証券会社の審査も通って準備はほぼ整っていました。ただ3年目にあたる昨年5、6月で前年を割つてしまつて…。前年というのがちょうど震災対応を行っていたためです。それとこの建築業界の中でも、企業のM&Aなどが進んでいたからだと思います。そこで私たちはほかの選択肢を考えることにしました。

—ファンダから株を買

い戻すことになるわけです
が、なぜ親会社だったヤマハはそこに参加しなかつたんでしょう。

ヤマハは株式譲渡したときに、ファンダが勝手に動いて売つたりしないよう、ヤマハとファンダはセットで動くことになつていたんです。

—つまりファンダから株を買戻すには、ヤマハも一緒に買い取る必要があつたのですね。

MBOを実施する

—そこで経営陣によるMBOを行ったのですが、社長以下、取締役全員が出資したんですか。

5人の取締役全員、出しまし

た。ただ上場を目指して3年連続増益中だったので、買い戻し価格は買われた時よりも高い数字を書いて来られましたね。あと

は東京三菱銀行、三井住友銀行、静岡銀行様のベンチャーキャピタルと、デンソー様、住友林業様で

—出資をどこに依頼するかは大

きなお取引様だったんですけど、実はファンダに譲渡された時から

ファンダにはこだわっておられ、今

回出資をお願いできるかかなり悩みました。そこで、「応援したいと思つていて」とお答えいただいた

時に、心底ホッとしました。

—ファンダ変更も理解され、話

がまとまりました。

私も最後までヤマハを残すことを考えました。でも、私は「ファン

ドを新たに作り上げてでも、社会に必要とされる企業になろう」と決意しました。ヤマハの社長と会つて決めた日、実は一晩寝ても吹つ切れなかった。その次の日に吹つ切れました。2月かかりましたよ。社員も重大な局面を乗り越えることで本当に遅しくなり、感心しました。こういう経験が企業を強くするんですね。

MBO発表翌日からお取引様回りを始めましたが、MBOは全員がやつてよかつたと言われました。

ただヤマハブランドから変わることについて、1割は「ヤマハがなくなると売れなくなる」とショックを受けたようでした。長年ヤマハを担いでいたお取引様が多いのですが、逆にこちらが励ましたぐらいです。

残り9割のお取引先様は「特徴のある商品を評価しているから丈夫だよ」と受け入れてくれ、「ブランドで売っているのではなく、流通が担いでいるから売っているんだ」などのお言葉もいただき、大変勇気づけられました。

人造大理石のバス・キッチンで草分け的存在

ヤマハブランドの住宅設備機器メーカーで、人造大理石のバスやキッチンの草分け的存在として知られたヤマハリビングテック。同社は昨年10月、企業名、ブランド名ともに「トクラス(TOCLAS)」として新たなスタートを切った。森定保夫社長にその経緯や今後の展望、そしてモノ創りメーカーとしての品質へのこだわりについて聞いた。

(聞き手、本紙社長 加賀光次郎)

成長を目指してブランド変更を決意

同社の前身は楽器メーカーとして

譲渡される。

—そして2013年8月、経営陣によるMBO(経営陣による

株式の買い取り)を実施し、ヤマハリビングテックとして設立された。2010年には、株式の85%が日本産業パートナーズを中心とする投資ファンド4社に

るんですが、当時は親会社も「ちらも赤字でした。ですからその時は、私たちとはとにかく頑張つて利益を上げればいいと思っていました。当初からファンダ側も、3年後ころをメドに上場することについて、同意していました。

—だが、実際は上場できなかつた。条件が折り合わなかつたのでしょ

うか。

いや実際には株の譲渡から4年目にあたる、今年3月の上場を目指して順調に増益を続けていました。証券会社の審査も通つて準備はほぼ整っていました。ただ3年目にあたる昨年5、6月で前年を割つてしまつて…。前年というのがちょうど震災対応を行つていたためです。それとこの建築業界の中でも、企業のM&Aなどが進んでいたからだと思います。そこで私たちはほかの選択肢を考えることにしました。

—ファンダから株を買

い戻すことになるわけです
が、なぜ親会社だったヤマハはそこに参加しなかつたんでしょう。

ヤマハは株式譲渡したときに、ファンダが勝手に動いて売つたりしないよう、ヤマハとファンダはセットで動くことになつていたんです。

問題だと思いますが、デンソーと住友

林業を選んだ理由は何でしょう。

デンソー様はそのまま継続して

いたきました。住友林業様は大きなお取引様だったんですけど、

実はファンダに譲渡された時から

ファンダにはこだわっておられ、今

回出資をお願いできるかかなり

悩みました。そこで、「応援したい

と思つていて」とお答えいただいた

時に、心底ホッとしました。

—ファンダ変更も理解され、話

がまとまりました。

私も最後までヤマハを残すことを考えました。でも、私は「ファン

ドを新たに作り上げてでも、社会に必要とされる企業になろう」と決意しました。ヤマハの社長と会つて決めた日、実は一晩寝ても吹つ切れなかった。その次の日に吹つ切れました。2月かかりましたよ。社員も重大な局面を乗り越えることで本当に遅しくなり、感心しました。こういう経験が企業を強くするんですね。

MBO発表翌日からお取引様回りを始めましたが、MBOは全員がやつてよかつたと言われました。

ただヤマハブランドから変わることについて、1割は「ヤマハがなくなると売れなくなる」とショックを受けたようでした。長年ヤマハを担いでいたお取引様が多いのですが、逆にこちらが励ましたぐらいです。

残り9割のお取引先様は「特徴

のある商品を評価しているから丈夫だよ」と受け入れてくれ、「ブランドで売っているのではなく、流

通が担いでいるから売っているんだ」などのお言葉もいただき、大変勇気づけられました。

「ヤマハ」の人と技術を財産に

キッキンが6割・風呂4割と逆転

同社は1976年、ステンレス流し台が当たり前だった時代に国産で初めてとなる人造大理石カウンターのキッキンを発売。その後、シンクも人造大理石製に切り換えた。人の動線分析に基づいた独創的なラウンドフォルム、

——御社の年商は400億円と聞いていますが、主力商品である風呂、キッチンの比率はどのくらいですか。

今はキッキンが6割、風呂が4割とキッキンが逆転しています。

——キッチンでは、市場全体を見て

も最近はカウンターの7割くらいが人造大理石ですが、御社はシンクも人造大理石(以下、人大)ですね。



▲人造大理石のラウンドキッチン

——それが人大キッチンのセールスポイントでしょうか。

ヤマハはもともとスキーやアーチェリーで使う樹脂加工から始まっているので、人大の技術はものすごく高いんです。ピアノの鍵盤、モーターボート、そして風呂、

明るいシンクのカラー展開、そして114色の塗装扉や、つなぎ目がなく手入れしやすい形状など、特色ある商品作りを開拓。これはいずれもピアノなどで培ったヤマハからの高い成形技術で実現したものだ。

当社の扱うシステムキッチンやバスは、水栓器具やガスコンロといった部材に比べると交換頻度が低く、新築のときに選んでいたお客様との後のつながりが難しいんです。これから課題だと思います。

——エンデューザーへの情報提供は、ショールームやホームページというツールもあると思います。

ショールームは大都市圏中心に42カ所ありますが、大手さんと比べてまだまだですね。ホームページはトクラス社名変更時に全面リニューアルをしたんですが、アクセス数を見ると、実は、建産協のポータルサイト「カタラボ」とリンクし合うようになって急増しました。昨年9月に90万アクセス、ホームページリニューアル後の11月には110万まで増えています。カタラボ側でもベスト10に入る数と聞いていますので、両方同時に増加しているのではないかと思います。

——人大シンクは、明るいカラーリングで入会したんですか。

翌年「Bbキッチン」シリーズのカタログ改訂時に初めて掲載、2012年、ハイバックなどのフルモデルチェンジの機会から順次増やしてきました。現在は、お風呂・キッチン・洗面・浄水器の12カタログで、1248ページ。ビルダーさん用のもの以外、お客様に提供するものは、すべて掲載しています。

——カタラボにはどのタイミングで入会したんですか。

入会は2010年9月ですが、当社のキッチンは、人大ですが、樹脂の配合は全部違います。比率は絶対に秘密ですけど。

——人大シンクは、明るいカラーリングで入会したんですか。

人大シンクを選んだんす。最初、社員には、「人大では売れない」と言つてたんですけど、販売前に新宿のショールームに出したら、ほとんどのお客様が何の抵抗感もなく、人大シンクを選んだんです。その時、営業の意見は聞いたら、ほとんどのお客様が心配するような抵抗感はなかったんですね。最初、社員には、「人大では売れない」と言つてたんですね。(笑)

——人大シンクは、明るいカラーリングで入会したんですか。

確かにステンレスって色でいうとねずみ色で暗いので、お客様は最初「色がかわいいわね」と言います。しかし、人大シンクはカウンターとの継ぎ目がないと説明すると、みなさんむしろそこに感動されました。目地がないため汚れるとこないんですね。

——キッキンやバスはリフォームの多い場所ですが、御社ではどうでしょう。

現在、営業担当は200人程度ですが、試験的に8人にiPadを持たせています。現場でのカタログ活用は大変便利で、この3月

までに30人、その後もと拡大される予定です。

さらに情報発信の面でも、多くの会社がホームページなどで情報発信していますが、それぞれ作法が違い、見る側からすると

代」という必然性があったのではないか、と思っています。

——森定社長は「ヤマハの限界も超えていた」と発言されましたね。

ここ数年の私たちの試練は、確実に「トクラスって何なんですか?」という「トクラスのかたち」を出せなかつたらダメです。私はそのためには、お客様の満足度をもつともうと上げなくてはいけないと思っています。お客様が困ったときや「もう少しこうなつたらいいのに、と思ったとき」は飛んで行って

います。ただこの気持ちが持つのは1年でしょう。その間に「トクラスって何なんですか?」と、お客様の満足度をもつともうと上げなくてはいけないと思っています。お客様が困ったときや「もう少しこうなつたらいいのに、と思ったとき」は飛んで行って

TOCLAS(トクラス)の由来

TOCLAS(トクラス)は「…と暮らす」の意味であり、理念と

している「お客様の『まいにち』と暮らす」という思いを込めて名付けられた。ローマ字表記では、海外メーカーの社長から「トップクラス」と読める、と指摘されたという。ヤマハの創業者、山葉寅楠(やまはとらくす)の名前と似ています。

——次の目標は上場ですか。

そうですね。お客様の視点で提案をし、お客様がご便利になる生活を考え、お客様に満足いただい

た先に上場があると思っていました。結果を出すまで頑張ります。

——ところで、御社はヤマハ時代から短い工期でカウンター交換などを行う「ポイントリフォーム」といったユニークな取り組みも行っています。

——ところで、御社はヤマハ時代から好評をいたいでいます。実際にリフォーム後に「カウンターがとてもきれいになつた」と、それがきっかけで新たな依頼につながることも多いです。

——トクラスになつて、さらにリフォームに入していくということでしょうか。

「カタラボ」電子カタログポータルサイト

カタログの研究室(ラボラトリ)を意味する「カタラボ」は、正会員数243社の製品カタログを、電子ブック形式で一堂に集めた業界最大の電子カタログサイト。掲載カタログは1591冊、17万74ページに上り、アクセス数は月間4460万件を超える。ワンストップで膨大なカタログから顧客に提案でき、カタログ画像を切り貼りして、リフォーム提案書の作成もできるとして好評だ。メーカー以外の賛助会員81社も含めて会員数324社を超え、さらに増加を続けている。(平成26年1月末現在)

■問い合わせ 日本建材・住宅設備産業協会
(略称建産協) ☎03-5640-0901へ。