

タカラスタンダード株式会社

# 中期経営計画2026

(2025年3月期～2027年3月期)

2024年5月9日

証券コード  
7981

水まわりって、大切だから

**Takara standard**

長期ビジョン『ホーローと共に、光り輝く魅力ある企業へ』の実現に向け、「変革への再挑戦」を掲げ、「収益力強化」と「持続的成長を実現する基盤構築」に取り組む。

中期経営計画2023  
(2022年3月期～2024年3月期)

「持続的な成長に向けた土台作り」に取り組み、売上高・営業利益は目標を達成するも、営業利益率目標は未達(稼ぐ力の改革は道半ば)

## 中期経営計画2026テーマ 「変革への再挑戦」

### ■収益力強化

抜本的な構造改革とマネジメントの強化

### ■持続的成長を実現する基盤構築

将来を見据えた積極的な投資と社会課題への対応(経営基盤の更なる強化)

『より快適できれいな暮らしに貢献する』という創業者の想を受け継ぎ、これからもその実現を追い求めていく。

## タカラの原点

『より快適できれいな暮らしに貢献する』

## 企業理念

### Living Standard

タカラスタンドアードは「水回り設備機器」と「ホーロー技術」の進化を通じて、より多くの方がより心地良い暮らしを楽しめるようにお手伝いします。

### Ethical Standard

タカラスタンドアードは、「社会との調和」、「社員の幸せ」、「環境への配慮」を大前提に、持続的な利益成長の実現を目指します。

### Quality Standard

タカラスタンドアードは、お客様の「信頼」が最も重要な会社の資産であると考え、製品・サービスの品質向上をすべてに優先させます。

## 長期ビジョン

『ホーローと共に、光り輝く魅力ある企業へ』

独自性を追求し、特別な価値を提供する企業  
「新たな事業領域」に挑戦し、顧客を創造する企業  
「働きがい」「生きがい」のある企業  
社会から「信頼・尊敬」される企業

当社を取り巻く状況を勘案すると、国内リフォーム市場&海外市場が今後の成長のためのターゲット。また、脱炭素の取り組みやデジタル技術の活用が必要不可欠となる。

## マクロ分析(PEST分析)

### 政治(Politics)

脱炭素やデジタル分野での規制強化や働き方の多様化を推進する政策が想定される



### 経済(Economy)

アジア圏での経済成長は当社の海外事業の追い風に



### 社会(Society)

2040年の新築着工戸数は55万戸、リフォーム市場は7.5~8兆円規模



### 技術(Technology)

DX技術やカーボンニュートラル技術など、新たな付加価値が生まれる



- ・売上高はコロナ禍でのリフォーム需要が顕在化、加えて商品価格改定が寄与し、目標を大きく上回る。
- ・営業利益は2021年度に目標を達成するものの、営業利益率については資材・エネルギー価格高騰の中、生産の合理化・デジタル活用等による効果創出が遅れ、目標には未達。

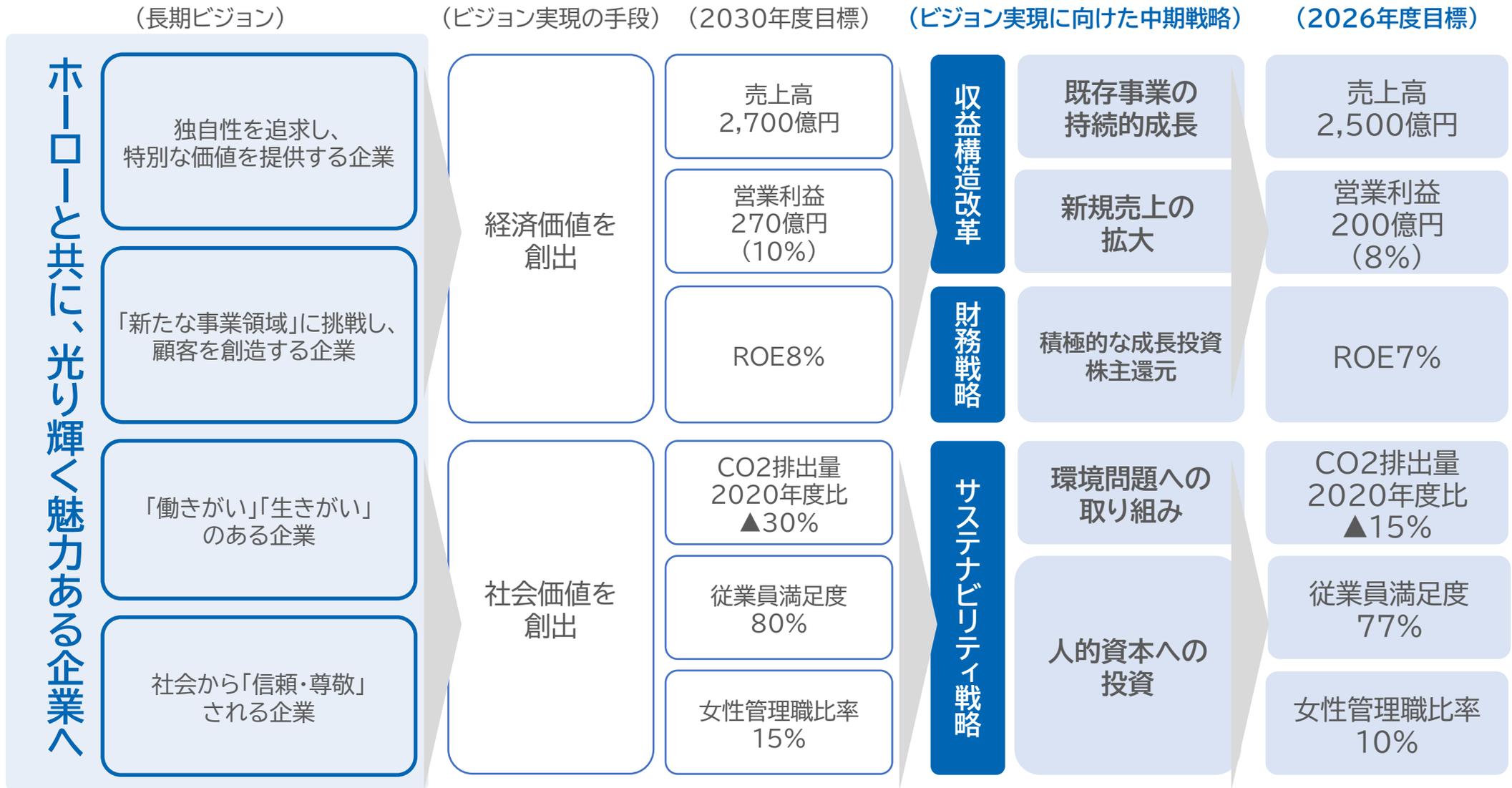
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	中期経営計画2023 目標
売上高	2,115億円	2,274億円	2,347億円	2,000億円以上
営業利益	144億円	109億円	124億円	140億円以上
営業利益率	6.8%	4.8%	5.3%	7%水準
ROE	6.1%	4.6%	5.2%	—

業績目標として、財務指標に加え非財務指標を設定し、経済的価値・社会的価値両面から企業価値向上を目指す。

	KPI	2024年3月期 実績	2027年3月期 (2026年度) ※中計最終年度	2031年3月期 (2030年度)
財務 指標	売上高	2,347億円	<b>2,500</b> 億円	2,700億円
	営業利益	124億円	<b>200</b> 億円	270億円
	営業利益率	5.3%	<b>8%</b>	10%
	ROE	5.2%	<b>7%</b>	8%
非財務 指標	CO2排出量(Scope1+2) *2024年度3月期は実績見通し	* 59,000tCO2	<b>49,000</b> tCO2 (対2020比▲15%)	41,000tCO2 (対2020比▲30%)
	従業員満足度	75.2%	<b>77%</b>	80%
	女性管理職比率	5.2%	<b>10%</b>	15%

長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画2026は①収益構造改革、②財務戦略、③サステナビリティ戦略を成長戦略の3つの柱として進める。

## 中期経営計画2026



DXによりサプライチェーン全体の業務を抜本的に見直し、「戦力の最大有効活用」を図ることで、人的生産性の向上、在庫・物流費の削減等を実現。

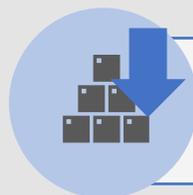
〈ねらい・取組み〉

〈アウトプット〉



## 人的生産性向上

顧客接点情報の一元的活用により、業務を効率化



## 在庫・物流費削減

施工起点のSCM体制構築により製品在庫を30%削減



## 営業基盤再構築

顧客向けサービスコンテンツの充実、お客様のリピーター化によりリフォーム分野の売上を拡大



# 収益力強化

エリアマネジメントにより、経営資源を機動的・効果的に活用し、業務負荷に比例して増加してきた人員・人件費の抑制を図る。

## エリア マネジメント



### 経営資源(人財・予算)の機動的・効果的な活用

- 徹底した業務の標準化による業務集約
  - ▶ 工務・アフター部門の相互サポート強化
  - ▶ 人事・総務・経理業務の標準化とセンター化
- 収益管理体制の強化
  - ▶ エリア統括組織の設置、エリアマネージャーの育成
  - ▶ 重複業務をこなす事務センターの設置
  - ▶ エリア内の人員の流動化

アイテムマネジメントにより、商品開発力の強化と生産現場の効率化、物流費の削減等を図る。

## アイテム マネジメント



アイテム管理のあり方を抜本的に見直し、  
ヒット商品開発と収益力向上を実現

### ■商品アイテムの削減

- ▶販売僅少品の廃番
- ▶生産性を阻害する商品の廃番
- ▶構造・部品の共通化

### ■アイテム数を適正に保つ仕組みの構築

- ▶定期的な「現場意見の集約」と「廃番決定会議」の実施
- ▶モデルチェンジに合わせた商品ラインナップの見直し

持続的な成長に向けて、圧倒的な競争力のあるショールーム基盤を活用し、リフォーム売上を伸長させ、構成比率を高める。

## 市場予測

### リフォーム市場

わずかながら成長

7~8兆円規模

### 新築市場

現状の減少傾向を維持

▲3%/年

(2023~2040)

市場規模予測は野村総合研究所より

## 方針と重点取り組み

### リフォーム市場

## 事業拡大

今後の注力分野

### 経営資源の集中

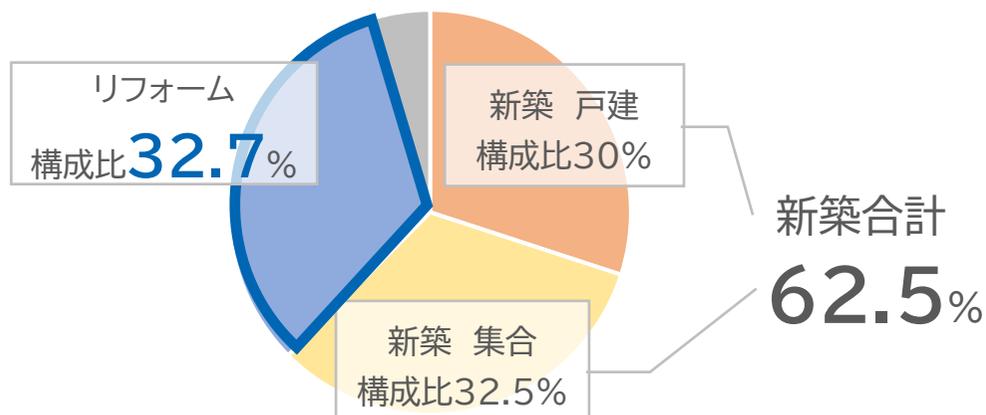
- 生産能力増強
- バックアップ体制強化
- 商品力強化
- 営業活動のデジタル活用
- CRM体制強化
- 中高級品拡販

### 新築市場

## 売上高維持 利益率向上

- 新築集合向けシステムバス拡販
- 業務の効率化
- コストダウン

## 2024年3月期売上構成



「Takara Global Vision2030」を掲げ、海外事業を加速させる。

## Takara Global Vision 2030

### 日系キッチンブランド“グローバルトップリーダー”を目指す

ホーム素材を生かした唯一無二のキッチンメーカーとして、  
グローバル市場におけるプレゼンスを高め、  
プレミアムとして選ばれるキッチンブランドを目指す

2030年度KPI

海外売上高 = **100**億円、ROS = **20**%、市場シェア = **1**%超

#### リソース有効活用

- ・キッチン+内装パネルへのリソース集中
- ・営業生産性向上
- ・成長市場への重点攻略
- ・エンドユーザーアプローチ
- ・販売チャネル整備及びガバナンス強化

#### 成長基盤構築

- ・お客様目線の最適商品提供
- ・グローバルサプライチェーンの確立
- ・戦略的パートナーとの連携(JV等)
- ・管理支援体制・インフラ整備
- ・海外マネジメント人材育成

#### プレミアムブランディング

- ・プレミアム市場における認知度向上
- ・上質価値の提供(商品及びサービス)
- ・CRM体制強化
- ・ホーム価値の対価適正化
- ・首尾一貫したブランド訴求

急激なビジネス変化に対応していくためにオープンイノベーションで新ビジネスを共創し、新たな事業を1件創出する。

## Takara standard



当社の成長を加速させる協業企業

オープンイノベーション  
(投資・共創)

- ・自社の経営資源(アセット)を外部で活用
- ・社外と積極的な連携をし、新ビジネスを創出

スタートアップやベンチャーへの「協業・出資」

<外部パートナーを活用したオープンイノベーション>

<2023年度>  
STAGE①「分析」

成長要素

- ・当社のプロフィール作成  
※アセットの棚卸
- ・アイデア策定の具現化

伴走支援  
(外部活用)



タカラスタンダード

投資⇒業務提携⇒資本提携(株式購入)

伴走支援  
(外部活用)

リターン(ナレッジ、モノ、財務)

<2024年度~>  
STAGE②「機会」

プラスの効果

「本業へのシナジー」



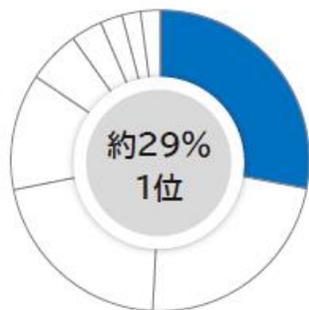
ベンチャーや  
スタートアップ企業

成長要素に  
直結できる  
加速要素

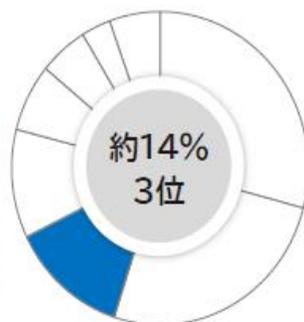
持続的な成長を実現するため、ホーロー製品の生産能力増強投資を実施。業界シェアトップのシステムキッチンに追随し、市場での当社システムバス製品の存在感を高めていく。

〈業界シェア〉金額ベース(2022年度) ※当社調べ

キッチン



浴室



2030年度システムバス目標販売台数

2023年度販売台数の

1.4 倍

福岡工場へホーロー浴室パネル生産の専用棟を建設 **400**億円規模

・ホーロー浴室パネルの生産能力を**1.5**倍に増強

▶現状のラインをシステムキッチンの生産に特化

・合理化、デジタル化の推進

▶製造工程間の無人搬送化  
▶生産リードタイム短縮

・環境負荷低減

▶環境に配慮した設備の導入

2027年度  
本格稼働



中長期での投資計画(予定)

関東工場の人造大理石浴槽  
の生産能力増強投資を予定

100 億円規模

持続可能な成長基盤の構築に向けて、成長投資や経営基盤強化等に資本を積極的に配分するとともに、財務の健全性を維持しながら、株主還元の充実を図る。

## 投資計画

### ◆ 収益構造改革

- ・ TDX … デジタル活用による業務改革  
(人的生産性向上、営業基盤再構築)
- ・ 高付加価値商品の生産能力増強 … ホーロー製品  
システムバス 等
- ・ 海外事業基盤構築 … 商品開発、生産供給体制
- ・ オープンイノベーション … 新規事業開発  
(新ビジネスへの投資・共創)

### ◆ サステナビリティ戦略

- ・ CO2排出量削減 (2020年度比) … 2026年度 ▲15%  
2030年度 ▲30%
- ・ 人財開発 … 専門人財育成  
研修プログラムの充実

## 株主還元

### ◆ 配当

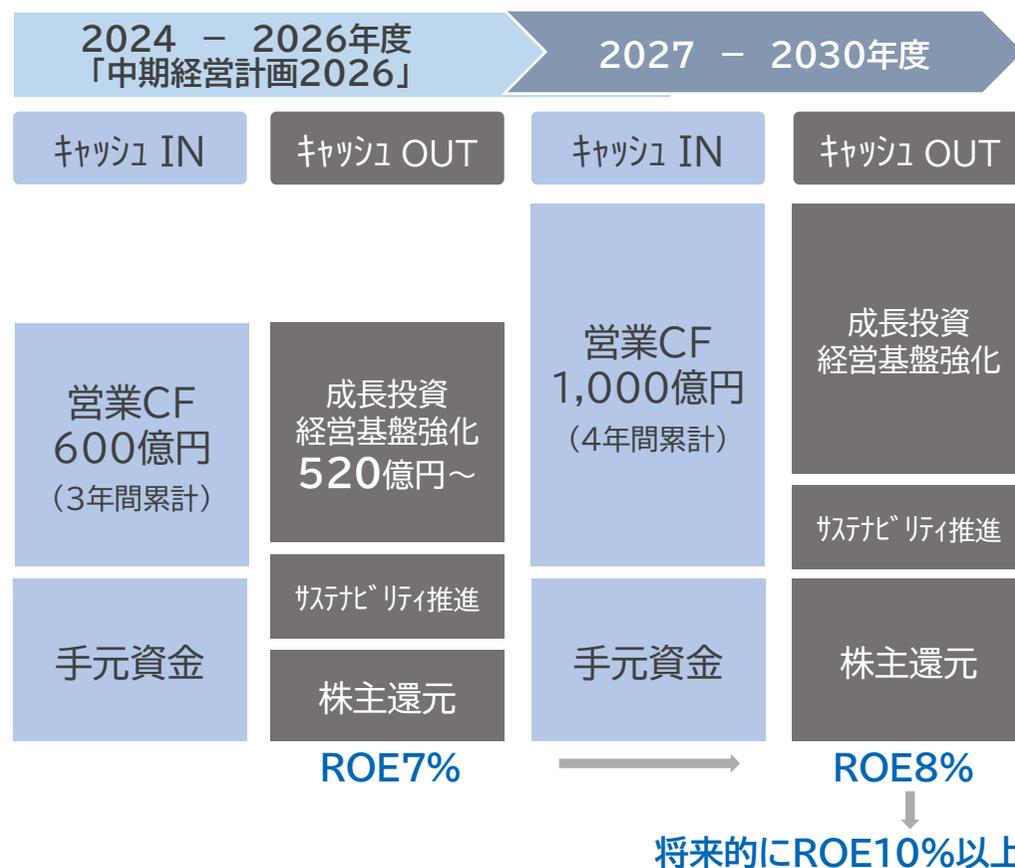
利益成長に伴う累進配当(配当性向 **40%水準**)

### ◆ 自己株式取得

資本構成に応じた**機動的な自己株式の取得**

## キャッシュフローケーション

「中期経営計画2026」期間においては、持続的成長の実現のため成長投資や経営基盤強化に優先的に資金を配分しROE7%を目指す。2027年以降は更なる成長に向け投資を継続すると共に収益力強化と積極的な株主還元により**ROE8%、将来的に10%以上**を目指す。

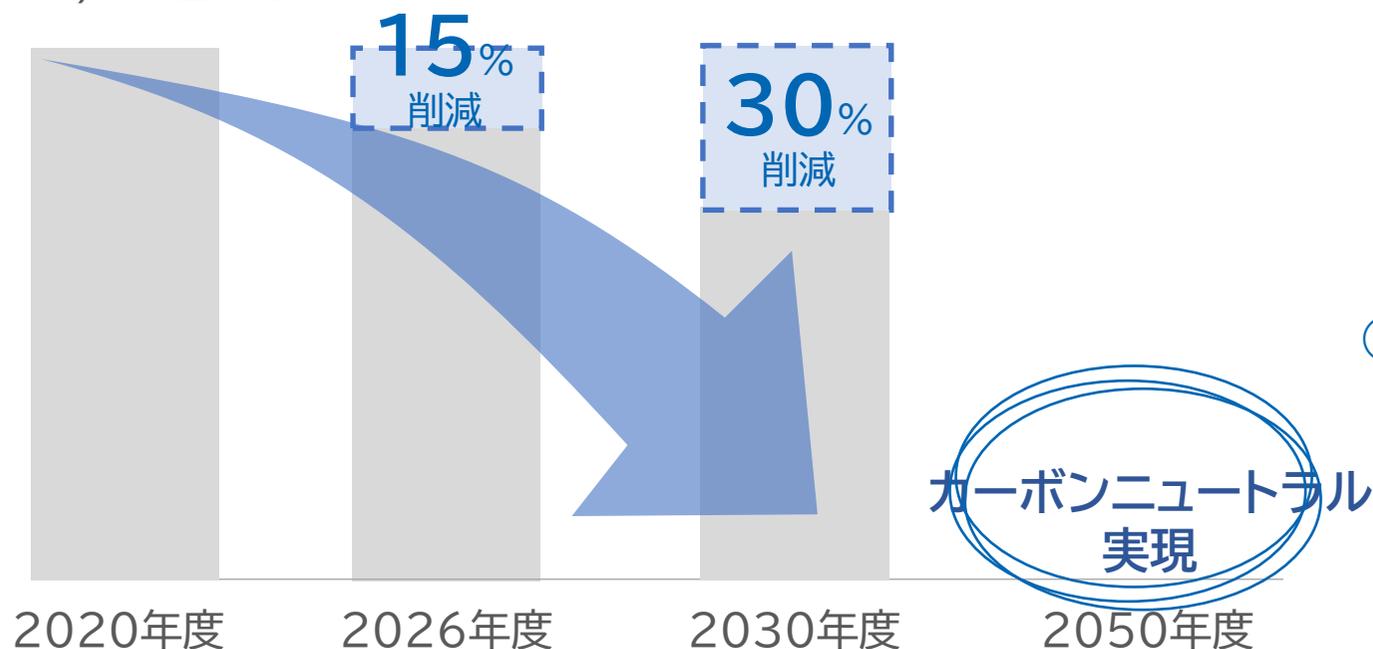


2050年度カーボンニュートラルの実現に向けて、CO2排出量削減の取り組みを進めていく。

## ■取り組みのポイント

〈CO2排出量削減目標(対2020年度比)〉 (※)

57,462tCO<sub>2</sub>



※削減目標対象範囲: Scope1+Scope2

### ①製造現場における省エネの徹底

- ▶エネルギー効率の高い生産設備への入替促進
- ▶インターナルカーボンプライシングの導入検討



### ②再生可能エネルギーの導入

- ▶主要生産拠点・本社・全営業所の電力契約を再生可能エネルギー由来の契約へ
- ▶太陽光発電設備の導入



イノベーションを起こす人財・イノベーションを生み出す組織を実現し、選ばれ続ける会社を目指す。

## 選ばれ続ける会社、Takara standardを目指す

### 人財開発

- ジョブローテーション促進
- 自律的なキャリア形成
- 多彩なキャリアパス実現
- 専門人財の育成
- 年齢・性別・国籍にとらわれない活躍
- 研修プログラムの充実

イノベーション創出

### 組織開発

- チャレンジ風土の醸成
- 柔軟なキャリア・働き方を実現する制度設計と運用
- ダイバーシティ推進
- 健康経営推進
- AI・RPA化による生産性向上
- 透明性のある評価・処遇

水まわりって、大切だから

# Takara standard

本資料は、2024年5月9日現在の将来に関する前提・見通し・計画に基づく内容が含まれております。

経済情勢、競合状況等のリスクや不確定の要因により実際の業績が記載の予測と異なる可能性があります。