

タカラスタンダード株式会社
個人投資家向け会社説明会 質疑応答

- | | |
|-------|--------------------------------|
| ・開催日時 | 2025 年 8 月 20 日(水) 16:00~17:00 |
| ・回答者 | 代表取締役社長 小森 大 |
| ・方式 | オンライン開催 |

※時間の兼ね合いで当日回答ができなかった質問も掲載しております。

※一部の質問に関しては、内容が重複しているため回答を割愛しております。

Q1: ホーローの優位性はよくわかったが、ではなぜ他社はホーロー製品を生産しないのか?

どのような参入障壁があるのか?

A1: 実は以前は他社もホーロー製洗面ボウルなどを製造していましたが、現在は当社のみという状況になっております。

ホーローは装置産業のため、金型や工場などかなりの投資が必要です。また、窯で焼くため、その設備も必要になります。そういった意味で大きな投資をしなければホーローを作れないということは事実です。私どもはホーローに拘ってきたため、これまで多くの投資をして技術も磨いてきており、これが独自性となっています。

また、他社も製造していた当時のホーローは、白やアイボリーなど単色系が多かったですが、時代の流れとともにホーローにもデザイン性が求められており、我々のキッチンや浴室もそのようになっています。そういったデザイン性に対応するためには、単色から柄、そして高精細な表現ができなければ売れないですが、我々はそうした技術を独自で開発できたことが大きいです。故に今となっては他社の参入はできないと考えています。単純なものであれば今からでも製造はできるかもしれませんが、水回りで多彩なカラーやデザインの模倣はできないと考えています。

Q2: マンション向けで御社のシェアが高い要因は何ですか?

A2: 我々は今となっては、新築マンション向けのキッチン・洗面化粧台において 80%ほどのシェアをいただいています。

そうなった所以の一つとしては、マンションは一気に納入をする必要があるため、それだけの生産能力と物流、倉庫機能が無いと難しいですが、我々は長年をかけて投資をして自前で保有しており、ここが一番大きい理由です。

また、設計であったり施工であったり、ディベロッパーからの要望にタイムリーに求められる製品を作って納入して施工できるという管理体制を備えていることも優位点と考えています。

実はリーマンショック時は我々のシェアはまだまだ 50%ほどでしたが、ゼネコンなどの不況でマーケットが落ち込んだ時に同業他社の多くがマンション市場から撤退されました。一方、我々はマンション市場は必ず活況になるという想定で、供給を継続したことでディベロッパーからの信頼を得たことも大きなアドバンテージとして挙げられます。

Q3：競合他社はどこか？ またシェア 1 位とのことだが、他社と比べた御社の優位点は？

A3：キッチン是我々がトップシェアとなりますが、続いては LIXIL、クリナップになります。お風呂は我々が 3 番手で、TOTO、LIXIL が上位におり、パナソニックやそれ以外にも水回りメーカーは多くありますが、こういった会社が競合他社になります。私どもの優位点の一つは、他社に無い素材であるホーローを持っていることであり、これが一番大きいと考えています。ホーローを全部使って作っているキッチンもありますが、パーツパーツでホーローを貼ったり、壁パネルでホーローを使ったりなど、ご予算やご要望に合わせてホーローを様々な部分に使いながら、他社との差別化を行っています。こうした意味で、我々は他社と異なり差別化されていると考えています。

Q4：今後の事業展開について訊きたい。特に海外展開の手ごたえはどうか。台湾支店も設立したとのことだが。

A4：今後の事業展開については、大きく分けて国内・海外・新規事業となります。国内は市場がシュリンクしたとしても、シェアを拡大していこうと考えています。新規事業は先ほどフリットの説明をしましたが、義歯や電子部材にはすでに使用されていますが、これを他のところにも活用できないか、今売り込んでいる所です。あまり細かい詳しいところは申し上げられないですが、例えば宇宙ビジネスに活用できないかとは考えています。先ほどロケットの外壁という話はしましたが、別の観点からすると、これから恐らく日本の宇宙開発にしても別の国でも月面に人が居住することを想定していると思います。月面には隕石が衝突してできた粉のようなものがありますが、そこにホーローを作る原料であるフリットの成分があることが分かっており、もしかしたら月面でホーローを作ることができるかもしれないと考えています。フリットは耐熱性も非常に高く、月面は確か-170℃から 100℃以上にもなるということで、温度変化が非常に激しいということを聞いていますが、こうした環境下にも耐えられるかという研究をしている最中です。このように可能性がある素材ですので、様々な展開をしたいと考えています。海外に関しては、売上は現在は 10 億円程度ですが、多くの展示会に出展するなかで、高温多湿の東南アジアやインド市場において主流の木質系では、すぐに腐ったり臭いが付いたりなど非常にネガティブと捉えられており、我々のホーローの特長をお伝えすると非常にウケが良く、好評をいただいています。そうした意味では手応えは非常に持っています。展示会、マーケティングも概ね終わっているため、今後はパートナーとなる代理店・流通と一緒にあってインテリアデザイナーの開拓や商品採用を増やしていくという流れです。B to B to C になるため、時間はかかるものの、私としては確実に手ごたえを感じている状況です。また、台湾支店も設置しました。やはり日本からのオペレーションでなく、現地に駐在することは必要であり、現地の代理店などによりパートナーシップを深めながら取り組んでいきたいと考えています。手ごたえはあります。

Q5：御社の浴室も保温性が高いようだが、他社との違いは何か？

A5：他社も保温性を謳っていると思いますが、我々はそれをさらに高めています。

壁パネルでいうと一般的なユニットバスでは裏に発泡スチロールを貼るようなケースが多いですが、我々はウレタン材を注入してしっかりとサンドイッチしています。そのため、他社と比較するとかなり断熱性は高いと言えます。例えば、寒冷地などの色々な環境でも標準品で耐えられるような設計にしています。

床にも保温材をサンドイッチしているのも我々の特長で、一度温まると温かさがキープできます。こういった機能面をグラフ化して示しているのも、ぜひ一度ショールームにお越しいただき、体感コーナーもありますのでご体感いただければと思います。

Q6：将来、日本の人口が減少する中で住宅関連の需要は飽和していくのではないか。その中で御社の発展は頭打ちがくるのではと心配している。その点はどのように考慮されているか。海外依存が強くなるのか。

A6：仰る通りです。

日本自体が人口、世帯数もこれから減少していくため、我々のような住宅設備機器メーカーを含めた住宅産業は、非常にその煽りを受けると考えられていますし、私もそう思います。ただ、私は当社にとってはそこまで悲観的ではありません。リフォーム需要が大幅に増えていくことはないと思うものの、単純に生活を豊かにしたいというニーズは絶対にこれからもありますし、キッチンにしても浴室にしてももっともっと高機能で豊かな生活を送れるような新商品、こういったものを開発して、高付加価値で単価も上がっていくものと考えています。そうした意味でどんどん住むことが豊かな世界になっていくと思いますので、それに対応して我々の商品開発や機能を実装していきたいと思います。極端な話ですが、キッチンであれば将来は調理ロボットが調理するとなれば、我々がそれを一緒に販売する可能性もあります。いずれにせよ、我々としては住まいの中で皆さんが豊かに生活できる製品開発に取り組みます。これは新規事業のテーマにも入れています。

そのなかで海外はどの企業も注力していますが、当然我々も同様です。日本で培ったホーローという差別化された商品、これは世界のどこでも作れないものですので、これを世界中に打ち出して販売していこうと考えています。海外は伸びしろも大きく、非常に可能性のある市場と捉えています。現時点で国内・海外の売上目標はお伝えしにくい部分ではありますが、今の水準よりももっと拡大していく予定です。このあたりの具体的な数字はいずれ開示できると思います。

Q7：中期経営計画の財務戦略を1年でアップデートした背景を知りたい。それにはアクティビストの影響などもあるのか？

A7：まずアクティビストの影響ではありません。

私どもは昨年5月に中計を出し、そこでROE7%という目標を出しました。その後、投資家の方々と対話をさせていただくなかで、東証も8%が一つの目安としており、7%は非常に問題じゃないかというご意見を多数いただきました。一旦出したものの、

アップデートする必要があるのではないかと経営層で議論し、今年5月に開示したという流れです。投資家の皆様との対話を経たうえでの現状の開示というのが実態です。そういった意味で、我々は過去、売上や利益などのP/Lを重視しており、B/Sや資本効率を意識した経営はスタートが遅れた経緯があります。ここはしっかりと意識して、ROEやPBRを含めて、株主・投資家の皆様のご期待に応えたいと考えています。

※以下は時間の兼ね合いで当日に回答ができなかった質問となります。

Q8：キッチン・浴室以外の製品開発の計画はあるか？

A8：当社の主要製品として、キッチン・浴室以外では洗面化粧台を自社で開発・製造しています。その他にも先ほどお話した新規事業では、フリットを活用した新たな製品開発など我々が持つリソースを活用した新たな製品開発は随時検討しています。

なお、各主要製品において、壁に設置するパネルも当社で製造しており、こちらはすべてホーロー製でキズや汚れに強く、磁石の利用もできるため、優位性のある製品となっています。また、キッチンのレンジフード(換気扇)も自社製造している点も特長で、ホーローを活用し10年間お手入れが不要な「キープクリーンフード」は特に好評をいただいています。水まわり以外ではホーロー製の内外装の壁面パネルを製造しており、衝撃や様々な天候にも強いことから駅やビルの外壁などに使用されています。今後の計画は未定ですが、ホーローの強みを活かせる製品や既存事業の更なる価値向上に資する製品の開発は常に検討していく考えです。

Q9：海外事業を伸ばそうとしていますが、日本人とはキッチン、バスなどの嗜好など違うところがあるのか？また、海外の主要な競合はどこになるか？

A9：キッチンについては、国によって様々な食文化があるため嗜好が異なる部分がありますが、食事をするという点においては各国共通ですので、キッチンの重要度は海外においても変わらないものと考えています。そのなかで当社は世界で唯一ホーロー製のキッチンを製造しており、主流の木製と比較して腐食や油汚れに強いことから現在のターゲットであるアジア圏においては優位性があり、我々のキッチンで対応できると考えています。

一方、バスにおいては、そもそも日本と異なり浴槽を使用しない国も多いものの、例えば中国や台湾などにおいては湯船につかる習慣が広まりつつあるエリアもあり、今後の伸びていく可能性が十分あります。

また、競合は国ごとに異なりますが、大きな括りとしては現地メーカー・欧州系メーカー・中国系メーカーに分けられます。海外において日系メーカーが独自でキッチンを販売している例は少ないため、そういう観点からすると新たなチャレンジとなります。

Q10：現在PBRが1倍を割れていますが、企業価値向上のためにどのような施策を打っているのか？

A10：現在の当社の財務状況や事業環境などを勘案し、ROEを重要KPIとして掲げ、これ

を上昇させることで早期の PBR1 倍達成を目指しています。

ROE 目標については、上記 A7 に記載のとおり、株式市場との対話も踏まえ来期に 8%の達成を目指しています。その実現のため、今期および来期は総還元性向 130% 水準という大幅な還元策によりエクイティを適正水準に縮減するとともに、利益成長に向けてリフォーム市場での成長、新築市場の更なるシェア拡大、海外を含む新規事業の育成などを重要戦略に位置付けています。

なお、PBR 水準については、今年 5 月の中計アップデート以前は 0.6 倍ほどでしたが、足元では 0.9 倍を超え、1 倍が視野に入っています。財務戦略の着実な履行、業績目標の達成、加えて成長戦略の蓋然性を高める透明性の高い計画の公表などを通して、まずは PBR1 倍を達成し、更に高めていきたいと考えています。

Q11：株主優待導入の考えはあるか。

A11：株主優待に関しては、投資家さまの属性により様々なご意見があると認識しています。一方、弊社の株主還元策として、特に近年では配当および自社株買いを強化しており、これは中長期的な企業価値向上を目的としています。株主優待についても、この目的に合致する内容であれば、今後検討する可能性は充分にあります。なお、具体的に検討する際には、一時的な株価向上策としての導入ではなく、各投資家さまとのリレーション強化に繋がるような設計とするなど、より効果的な案を検討したいと考えます。

Q12：人材の確保、育成、モチベーションを上げる施策を教えてください。

A12：採用面では給与水準の改訂を行うなど、売り手傾向が強いなかでも優秀な人材の確保に努めています。社員のリテンション面では、昨年 4 月に人事制度を抜本的に改革し、実力主義への転換や若手の抜擢が可能な制度に変更したことで、優秀な若手の定着を図っています。実際に 30 代の部門長、40 代の執行役員が誕生するなど人材の活性化が進んでいます。

また、新たな人事制度では専門職制度を導入し、変化の激しい事業環境に柔軟に対応できる多様な専門性を持つ人材を採用・育成するように努めています。なお、今年 4 月からは卓越した専門性を有する人材について選任する「フェロー制度」も設け、会社の持続的な価値向上を図ってまいります。

加えて、多様化した社員の価値観や働き方を実現すべく、ライフステージやキャリアビジョンに合わせて柔軟に働ける制度や、女性やシニア、キャリア等、多様な人材が一層活躍できる職場づくりを推進してまいります。

Q13：女性幹部社員および女性役員の割合を含めた、女性活用の現状と将来計画を教えてください

A13：女性管理職比率は 7.8%(2025 年 4 月時点)、女性役員比率は 27.3%(2025 年 6 月時点)となります。女性管理職比率の目標については、2027 年 3 月までに 10%、また 2031 年 3 月までに 15%を目指しています。

数値目標の達成にあたり、管理職候補の女性に対しキャリア面談や日常業務の中で、

管理職への意欲や資質を判断した上で計画的に育成をしています。意欲のある女性には研修等でキャリアアップを促すため、女性交流会や女性管理職育成研修を実施するとともに、そうした女性の上席者には DE&I マネジメント研修を実施しています。また、働きやすさの面では、出産育児をする女性社員のサポートとして、育児短時間勤務や時差出勤の拡充にて、柔軟な働き方が出来るよう制度を整えています。