

より快適できれいな暮らしに貢献したい

タカラ中期経営計画 2026 のポイント



経営企画室長
橋本 明大

新たな中期経営計画を策定するにあたり、まず前の中期経営計画2023を振り返ると、「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）となりました。タカラ中期経営計画2026では、その反省を踏まえ、改めて長期ビジョン『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」をテーマに掲げて「収益力強化」と「持続的成長を実現する基盤構築」に取り組んでまいります。

中期経営計画 2026 のテーマ 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）



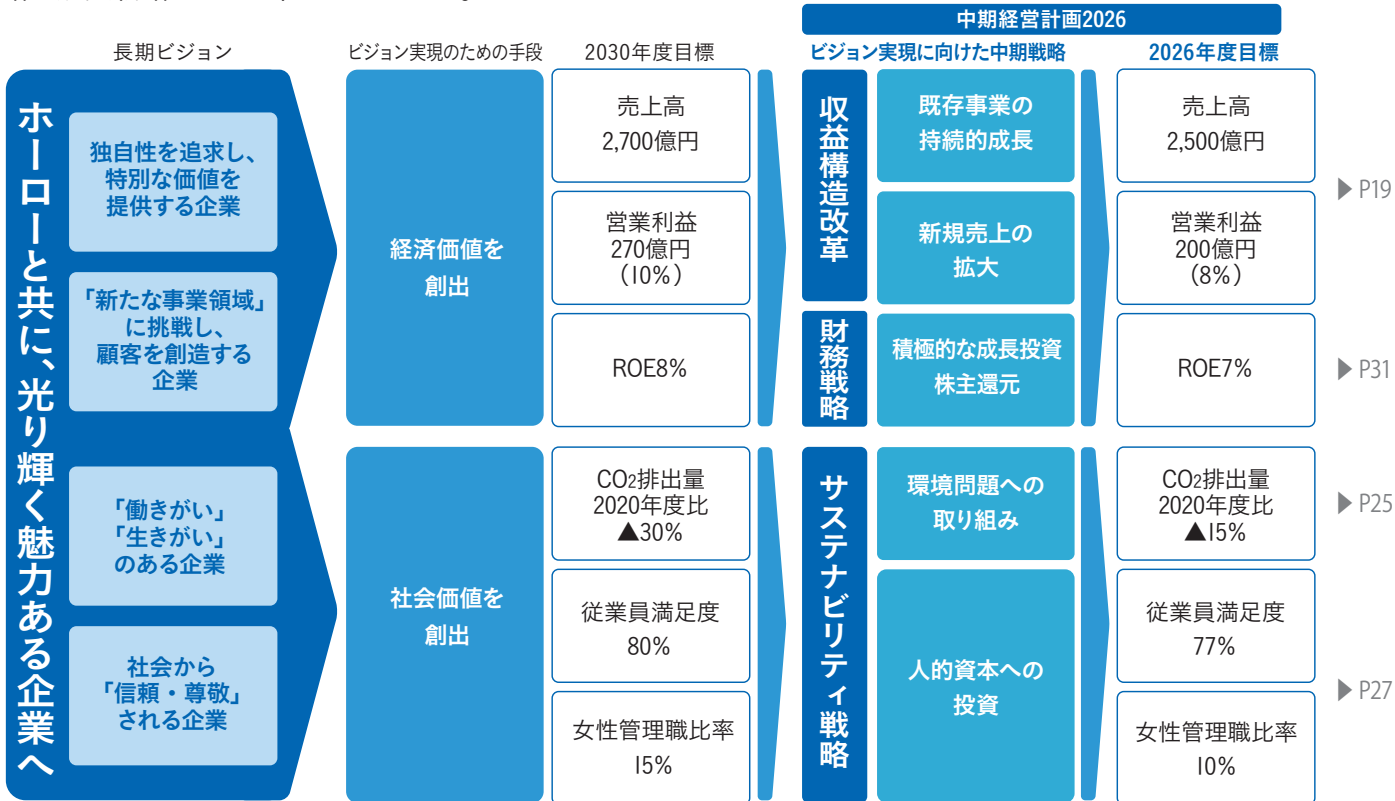
業績目標

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	2,500億円
	営業利益	124億円	200億円
	営業利益率	5.3%	8%
	ROE	5.2%	7%
非財務指標	CO ₂ 排出量 (Scope1+2)	58,828tCO ₂	49,000tCO ₂ (対2020比▲15%)
	従業員満足度	75.2%	77%
	女性管理職比率	5.2%	10%

基本戦略

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。

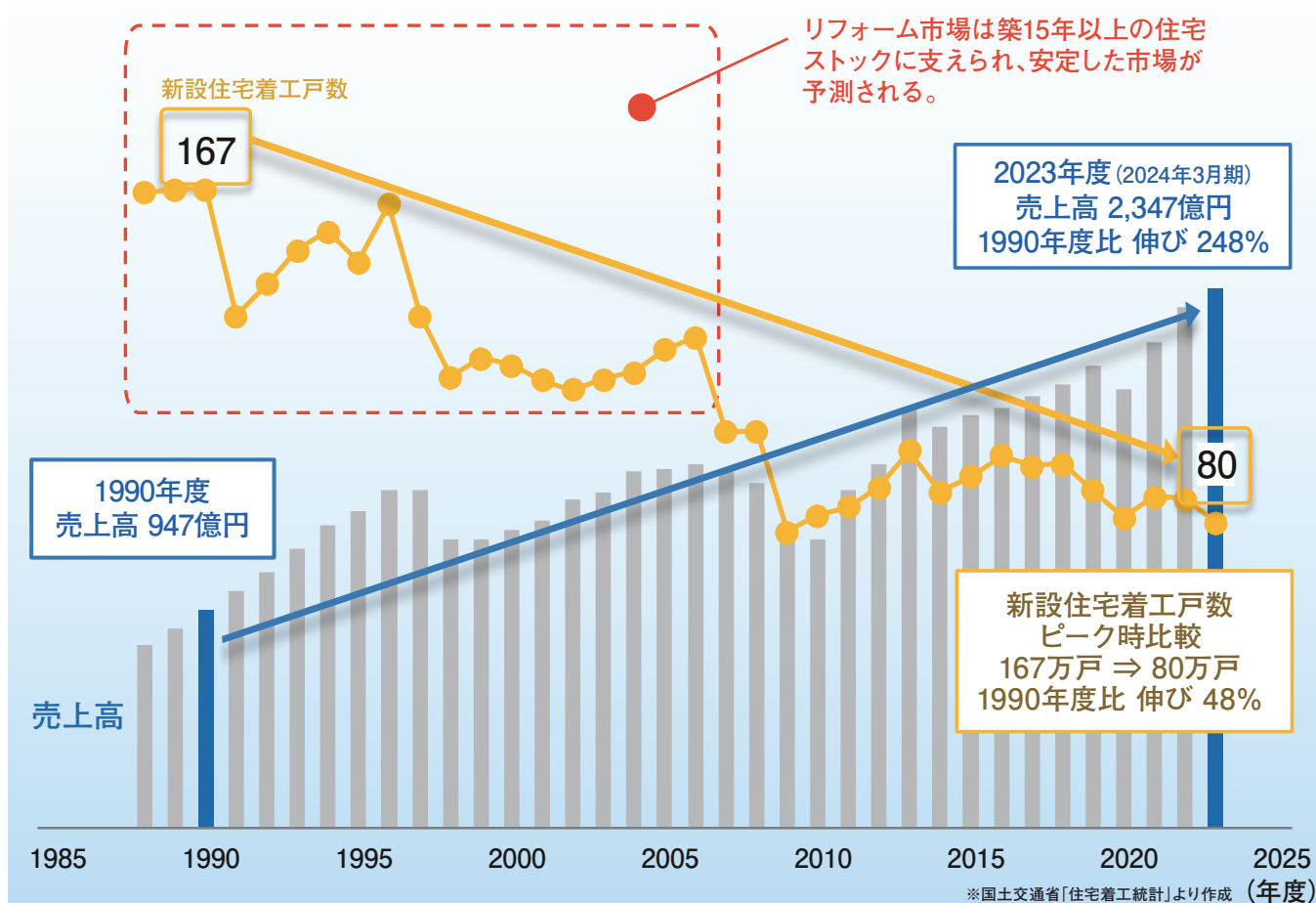


当社を取り巻く水まわり市場の動向と業績の推移



営業本部
副本部長
吉田 昌弘

新設住宅着工戸数は人口および世帯数減少を背景として、1990年の167万戸をピークに2023年は80万戸まで減少する中、当社の業績は基本的に右肩上がりに増加してきました。その要因は新築集合住宅市場（マンション）でシェアを拡大し、現在ではキッチンにおいて約80%のシェアを獲得していることや、製品単価のアップ、高機能化が寄与していること、また豊富にある既存住宅のリフォーム需要を獲得できた結果です。今後もさらに成長していくためには、引き続き新築市場が縮小傾向となる中であって、新築市場では高シェアを維持するとともに、豊富な住宅ストックを背景とするリフォーム市場でのさらなる需要獲得が重要と考え、持続的成長のための取り組みを推進してまいります。



新築着工戸数は減少傾向

新築市場の縮小

住宅ストック数の増加

リフォーム市場は堅調に推移

持続的成長のための取り組み

TDX - Takara standard Digital Transformation -

TDX Takara standard Digital Transformation

人的生産性向上

在庫・物流費削減

営業基盤再構築

収益力強化

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、「人的生産性の向上、在庫・物流費の削減、営業基盤の再構築」に取り組み、収益力強化を図ります。ポイントは、単なるデジタル化ではなく、仕事のやり方をゼロベースで見直し、業務構造そのものの改革を推し進めること。そのために、精度のあるデータを一気通貫で活用し、人の介在を極力なくしていくことが必要となります。

詳しくは21・22ページをご覧ください。

エリアマネジメント

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

これまでの営業母店別・工場別のマネジメントを見直し、経営資源を機動的・効果的に活用することで、業務負荷に比例して増加してきた人員・人件費の抑制に取り組みます。そのために、間接部門を中心とした業務の標準化による業務集約と収益管理体制の強化を進めてまいります。

アイテムマネジメント

商品アイテムの削減

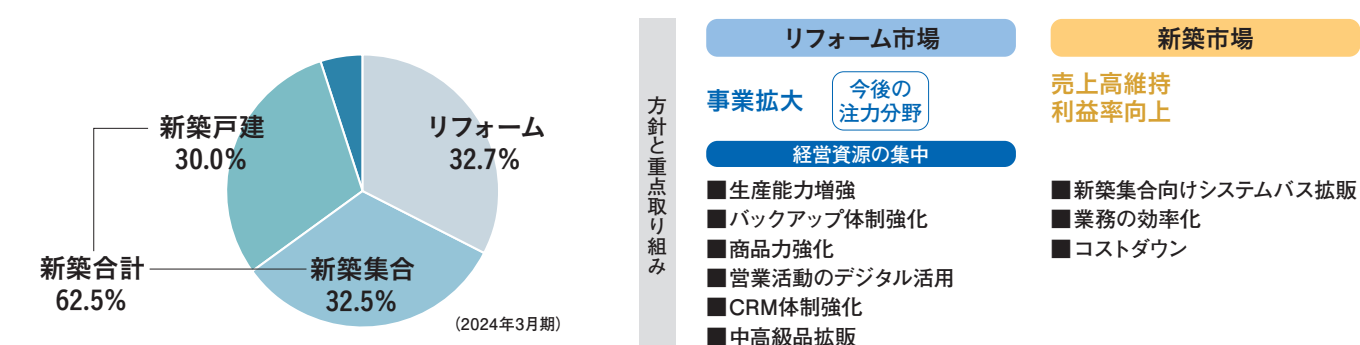
- ▶販売僅少品の廃番
- ▶生産性を阻害する商品の廃番
- ▶構造・部品の共通化

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アップの見直し

ユーザーニーズの高まりにより増加し続ける商品アイテムに関し、アイテム管理の在り方を抜本的に見直し、商品開発力の強化と生産現場の効率化、在庫削減による物流費の抑制に取り組みます。そのために、まずは商品アイテムの削減とアイテム数を適正に保つ仕組みづくりを進めてまいります。

リフォーム事業拡大



今後縮小が予測される新築市場での売上構成比が高い当社におきましては、持続的な成長に向け、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ばしていく必要があります。そのための方針と重点取り組みは記載の通りとなりますが、新築市場では売上高維持と利益率向上を、リフォーム市場では事業拡大のための経営資源の集中を進めていきます。特に、差別化商材であるホーローを中心とした商品力の強化と生産能力の増強、営業活動のデジタル化による販売力の強化に注力してまいります。

タカラスタンダードのDX基本戦略



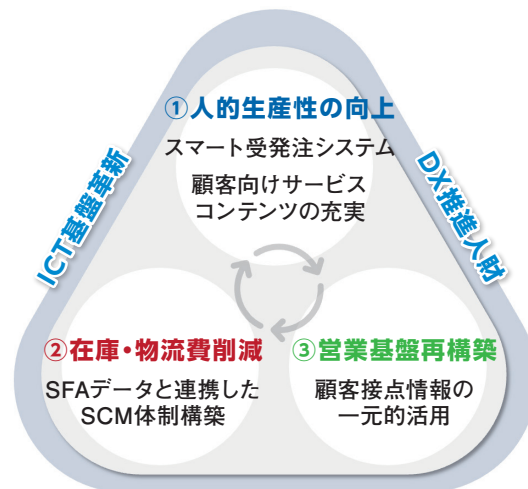
当社はデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略の一環として「人的生産性の向上」「在庫・物流費削減」「営業基盤再構築」の3つの主要領域に焦点を当て、人手を解放するスマート発注システムや顧客サービスの充実、SCM体制の構築、顧客接点情報の一元活用を進めます。

執行役員
TDX推進本部長
吉井 剛仁

DX Takara standard
Digital Transformation

取り組み

達成すべき目標に対して、複合的な観点から改革を行う



目標

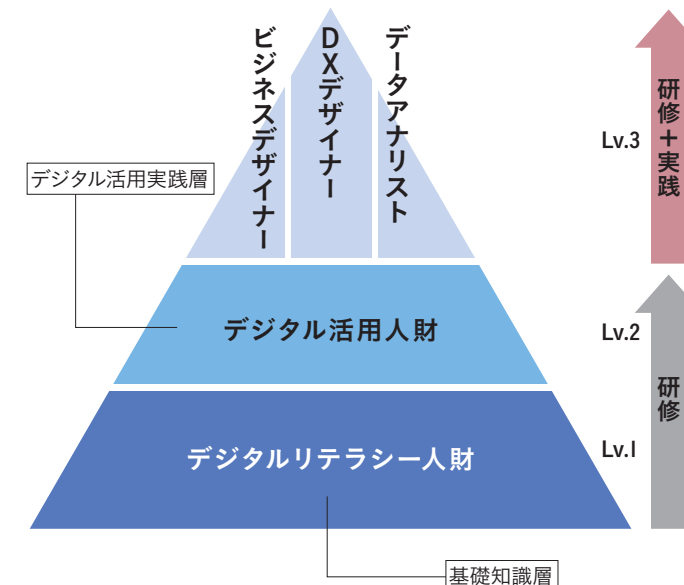
- 事務作業効率化
- 物流効率化
- 調達業務効率化
- 製品在庫▲30%
- リフォーム売上拡大につながるサイクルの構築



- DXを推進できる人財を育成
- データを活用するための基盤と環境の構築

②当社のデジタル人財と目指す姿

デジタル人財の育成を重視し、DX推進を目指しています。業務変革や新規ビジネスの立案、データ活用の検証を通じて全体のDXを進め、評価制度やデータ環境の整備も行い、持続的な成長を目指します。



ビジネスデザイナー

DX視点を生かし業務変革や新規ビジネスの立案、DX推進全体に一貫し関与・貢献する

DXデザイナー

関係者の巻き込みを図り、適切な協力関係を構築しながら施策の具体化を行うプロネッドマネージャー

データアナリスト

業務変革や新規ビジネスの創出に向けた立案に対しデータを活用して実現性の検証や導出を行う

デジタル活用人財

自分の職場においてAIやノーコードアプリなどを活用し、職場でDXを実践できる

人財育成に当たり必要な事



③ ICT基盤

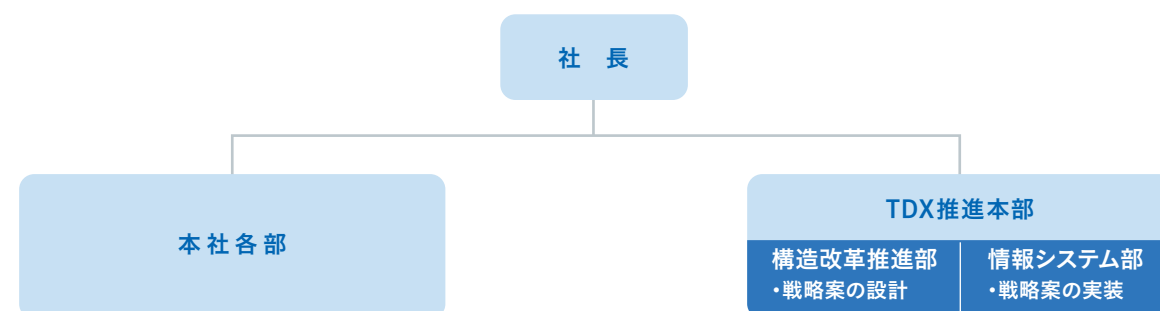
DX戦略の実現に向けて、最新のIT基盤の整備に取り組んでいます。これにより、業務効率の向上とセキュリティの強化を図り、迅速かつ安全なサービスの提供を実現します。また、クラウドコンピューティングやAI技術を活用することで、データ分析能力を高め、より高度な意思決定をサポートできる環境を整備します。

DX推進体制

① 組織体制

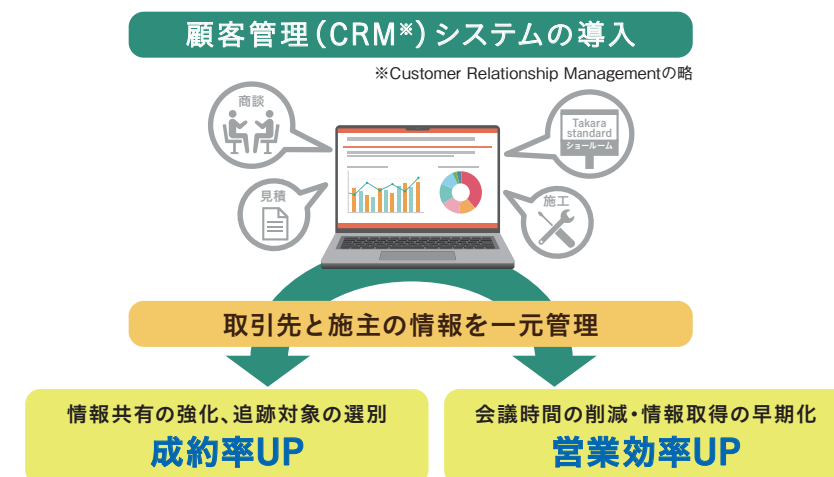
DX戦略をはじめとする会社全体のパフォーマンスや収益の最大化を実現するため、「TDX推進本部」を新設しました。戦略構想の設計部隊である構造改革推進部とその構想を実現する情報システム部を連携させ、迅速かつ効果的な意思決定と実行を可能にし、持続的な成長と競争力強化を目指します。

TDX推進本部は、全社一丸となってDX推進を加速し、未来のビジネスチャンスを創出します。



DX取り組み事例

デジタル技術の活用を推進し、販売活動を変革するためのDXの取り組みが評価され、「2023 CRMベストプラクティス賞」を受賞。



CRMベストプラクティス賞

一般社団法人CRM協議会主催。IT技術を活用して顧客管理（CRM）を実施し、成果を上げている企業・団体から選定し、CRM推進のモデルケースとして広く役立てていくことを目的に実施。

より快適できれいな暮らしに貢献したい

だからタカラは海外にホーロー製品をお届けします

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

グローバル事業本部長
石山 登一

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

持続的な成長に向けて、ここ数年で足がかりを作りつつある海外、特にアジア市場への本格進出を図ります。ホーロー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します。

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

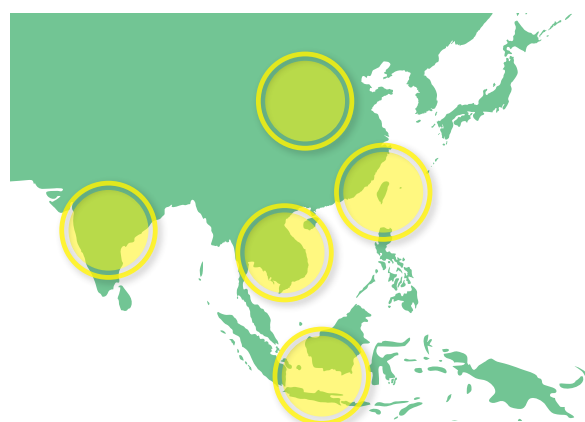
- ・お客さま目線の最適商品提供
- ・グローバルサプライチェーンの確立
- ・戦略的パートナーとの連携(JV等)
- ・管理支援体制・インフラ整備
- ・海外マネジメント人材育成

プレミアムブランディング

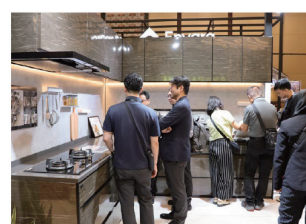
- ・プレミアム市場における認知度向上
- ・上質価値の提供(商品及びサービス)
- ・CRM体制強化
- ・ホーロー価値の対価適正化
- ・首尾一貫したブランド訴求

当社の高品位ホーローは、高温多湿なアジアで高い評価を得ています。
今後もより一層の売上拡大を目指し、海外でのさらなる取り組み強化を図ってまいります。

各国で販売代理店網の構築・拡大を推進



海外での認知度向上のため、現地の展示会に出展

インドで開催された
アジア最大級の住設・建材展示会
「Economic Times ACETECH展」
(2023年12月・2024年10月)インドネシア最大の
建材・建築・インテリアの展示会
「Indo Build Tech Expo」
(2024年8月)

より快適できれいな暮らしに貢献したい

だからタカラは第二創業につながる新しい事業を創出していきます

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を中心に
新しいビジネスを生み出す仕組みを創り、収益の柱を創っていきます。

ビジネスディベロップメント本部
マネージャー
夜久 裕威

当社は、50年永続できる新規ビジネスの創出を目指しています。これは、単に新しい製品やサービスを提供するだけでなく、長期的に持続可能で、社会に貢献できる当社の第二創業につながるビジネスモデルを構築することを意味します。私たちは、顧客起点で人々の豊かな暮らしをアップデートできる新規ビジネスの創出に注力しています。顧客の顕在化されていない課題を発掘し、それを解決することができるモノやサービスの提供を目指しています。具体的には、当社のアセット(ヒト・モノ・カネ・ノウハウ)を起点とした新規ビジネスアイデアを創出することで革新的なモノやサービスを開発し、市場に投下することで新規市場開拓をしていきます。また、資本業務提携など積極的に行い、暮らしに隣接している市場に参入することで新たな当社の顧客を獲得し、持続的な成長を目指します。

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)

タカラストانダード

2024年度～
STAGE②「機会」

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)

ベンチャーや
スタートアップ企業プラスの効果
「本業へのシナジー」成長要素に
直結できる
加速要素