

## トップメッセージ



ホーローという技術に磨きをかけ  
成長戦略を実現し、光り輝く魅力ある企業に

代表取締役社長  
小森 大

## 2024年度の総括：変革への確かな一歩

2024年度は、当社にとって「変革への再挑戦」の起点となる1年でした。私が社長に就任してから初めての通期となるこの年は、コロナ禍において変革よりも供給責任を優先してきた過去からの脱却を図るため、企業体質の抜本的な見直しに本格的に着手した年であります。まず、全社横断での課題抽出と制度設計を策定する専門部署を立ち上げ、迅速かつ効果的な意思決定と実行を可能にする組織体制へと再編しました。営業面においては、リフォーム事業において価格帯や商品政策の見直しを進め、従来の「ホーロー製品中心」の販売方針から、当社の幅広い商品群を活用したフルラインアップでの提案へと政策転換し、お客様のニーズとのズレの是正に取り組みました。新たな事業分野として注力している海外事業およびオープンイノベーションについても、基盤整備を着実に進めてまいりました。さらに、人的資本経営の実装に向けた基盤づくりを目的に、若手社員の登用やプレゼン機会の拡大、女性管理職候補の育成、シニア人材の再活用など、社内の意識改革にも取り組みました。会社全体が「変革」に向けて同じ方向を向き始めたことは、何よりも大きな成果だと感じています。2024年度は、変革の設計図を描き、実装に向けた準備を整えた「助走の年」であり、2025年度以降の飛躍に向けた土台を築いた1年だったと総括しています。

## 収益構造改革、財務戦略の取り組みを通じて、 全社が「変革の必要性」を共有し、同じ方向へ

収益構造改革と財務戦略の取り組みについては、一定の成果を上げつつあると評価しています。収益構造改革においては、まず、構造改革推進室を立ち上げ、サプライチェーン全体の業務プロセスにおける各工程の分断、属人化といった全社横断での課題抽出と制度設計の策定を進めました。次のステップとして、2025年1月からは「TDX(タカラスタンダードのDX)推進本部」を発足し、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「IT戦略部」を連携させ、迅速かつ効果的な意思決定と実行を可能にする組織体制へと再編しました。効率化やDXの活用による生産性向上に加え、エリアマネジメントの推進にも注力するなど、収益力強化の基盤構築に努めてまいりました。一方で、原材料価格の上昇や物流費の増加など厳しい外部環境の中でコストコントロールの強化も重要と考えています。

また、販売部門では営業・生産・配送の各工程の可視化を進め、受注時点で納期やリスクを判断できる仕組みを構築中です。これにより、受注から納品までのプロセスがより精緻に管理され、無駄の削減と収益性向上の効果を期待しています。

財務戦略においては、中期経営計画2026の開示後も株価がPBRI倍割れの水準が続く中、株主・投資家の皆さまとの対話も重ね、企業価値向上への思いをより一層強くいたしました。対話の中で頂戴したさまざまな意見や当社の財務状況を勘案し、2025年5月に中期経営計画2026のROE目標を7%から8%へアップデート。その達成のための取り組みとして、改善余地が大きいバランスシートについて資本政策を見直し、配当性向の引き上げや大幅な自己株式の取得といった新たな株主還元方針を策定しました。

2024年度は、収益構造改革については数値として成果が大きく表れる段階ではありませんでしたが、全社が「変革の必要性」を共有し、同じ方向を向き始めることができた年になったと考えております。次年度以降、これらの改革を着実に実装し、定量的な成果を結実させていくフェーズとしてまいります。

→P.23 DXの取り組み

→P.33 財務戦略

## トップメッセージ

## 新たな事業分野（海外、オープンイノベーション）の成果は「基盤整備と着実な一歩」

海外事業に関しては、2030年までに海外売上100億円を目指す中で、台湾・中国・ベトナムの3エリアにおける販売体制の整備はほぼ完了し、今後はインド・インドネシアでの展開を加速させるべく準備を着々と進めています。既存エリアについては、各国の市場特性に応じて、現地でのオペレーションの質を高める体制を構築しました。特にベトナムでは総代理店制を導入し、販売の一本化による効率化を実現。台湾では支店を立ち上げ、当社社員が常駐することで、現地の流通管理を強化しています。さらに、製品の輸出方法についても、従来の完成品輸出からノックダウン方式への転換を検討しており、輸送効率と現地組み立ての柔軟性を両立させる新たな設計構造の開発にも着手しています。

オープンイノベーションについては、ホーローの原材料であるフリットをさらに微細化した「サブミクロンフリット」の研究開発を推進しています。大学との産学連携の共同研究により、1万分の1まで細かくする技術の開発を進め、特許も出願中です。この特殊なフリットは、義歯などの歯科材のほか、電子基板の放熱機能を持つ接着剤やロケットの耐熱タイルなど、幅広い分野での応用が期待されています。これらの取り組みは、単なる売上拡大ではなく、当社の技術資産を生かした新たな価値創造の挑戦であり、「次の50年」の収益の柱となる可能性を秘めた、非常に重要な取り組みであります。

→P.25 海外事業

→P.26 オープンイノベーション

## 持続可能な成長に向けて、環境・人財への投資を加速

2024年よりサステナビリティ委員会を新たに発足し、環境課題、人的資本経営の議論を深めています。事業活動を続ける上で、環境負荷に配慮したものづくりを行っていくことは大きな課題です。当社も2050年のカーボンニュートラル実現を目指し、中期経営計画2026で2026年度のCO<sub>2</sub>排出量を2020年度比で15%削減、2030年度には30%削減を目指しています。製造プロセスの見直しや工場の設備更新を通じて、エネルギー効率の向上による資源の有効活用を図るとともに、製品開発においても、耐久性が高く長寿命なホーロー素材の活用を推進し、環境に配慮した製品づくりによる持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

人的資本経営については、人事制度改革として、総合職・一般職の区分を撤廃し、全社員が公平に成長機会を得られる制度を設計しました。また、工場の現業職とホワイトカラーの垣根をなくす取り組みも開始し、現場の課題に向き合いながら再構築を進めています。女性活躍推進の面では、ショールームアドバイザーとして働く女性社員の雇用形態や働き方に着目し、特に出産・育児期における持続可能な制度設計に取り組みました。さらに、女性管理職候補を対象とした分科会を設置し、現場の声を吸い上げながら、登用支援とキャリア形成の支援を強化しています。シニア人材の活用についても、60歳以上の社員を対象にした学び直し支援や、物流品質向上などの新たな役割への登用を進めました。経験と知見を生かしながら、第二のキャリアを築ける環境づくりを目指しています。これらの取り組みは、単なる制度変更ではなく、「人が生きる会社」への転換を目指す文化づくりの一環です。2024年度はその基盤を築いた年であり、今後は実装と定着を通じて、より多様で持続可能な組織へと進化させていきます。

→P.27 環境問題への取り組み

→P.29 人的資本への投資

## 今後の事業環境の変化への適応と機会の創出

2025年度の事業環境は、昨年度と比べさらに複雑かつ不確実性が高まっていると感じています。住宅着工数は減少傾向が続いている一方で、人口減少や金利上昇、資材価格の高騰など構造的な課題が顕在化しています。一方で、リフォーム市場の底堅さや、都市部での再開発需要による成長余地など、当社にとって新たな機会も広がっています。限られた経営資源をどこに投下するか、どの分野で競争優位を築くかという経営判断が、これまで以上に問われる局面です。特にリフォーム市場は緩やかな成長基調にあり、生活者の住環境への意識の変化や、住宅の長寿命化ニーズの高まりを背景に、当社の取り組み次第でさらに拡大の余地があると見ています。この点は、安定的な収益源として大きな期待をかけている分野です。また、さまざまな環境に対応できるよう、社内において、これまでの「人力・馬力」に頼った属的な業務スタイルから、DXによる業務の可視化や自動化を活用し、人的生産性の向上・持続可能な働き方への転換を進めております。

2025年度は「変化への対応力」が問われる年となります。過去の成功体験にとらわれず、事業環境の変化に柔軟かつ迅速に打ち手を講じることが、企業としての競争力を左右すると強く感じています。



→P.21 既存事業の持続的成長  
→P.23 DXの取り組み

## 「ホーローと共に、光り輝く魅力ある企業へ」を実現することが私の使命

中期経営計画2026の目標達成に向けて、新築市場でのさらなるシェア拡大とリフォーム市場での拡販を重点的に進めてまいります。具体的には、新築集合市場において後発のシステムバスでのシェア獲得。新築戸建市場では付加価値の高い製品の提供を強化します。また、リフォーム市場においては、新製品の投入や展示方法の改善を続け、顧客の幅広いニーズを獲得してまいります。海外市場での取り組みについて、成長を加速させるため、インドやインドネシアでの展開を推進するとともに、既存エリアにおいては現地のニーズに合わせた製品開発や販売戦略を展開し、地域ごとの特性に応じたアプローチを強化してまいります。また、サステナビリティの取り組みを深化させ、環境に配慮した製品の提供やダイバーシティの向上も図ってまいります。カーボンニュートラルの実現に向けた具体的な取り組みを進めるとともに、社員一人ひとりが働きやすい環境を整備し、多様な人材が活躍できる企业文化を醸成してまいります。

タカラスタンダードは、これからも「より快適できれいな暮らしに貢献する」という原点を胸に、品質にこだわり、人や社会、環境を大切にする企業であり続けます。私たちの長期ビジョン「ホーローと共に、光り輝く魅力ある企業へ」を実現するために、全社員一丸となって取り組んでまいります。