

より快適できれいな暮らしに貢献したい  
中期経営計画 2026 の進捗

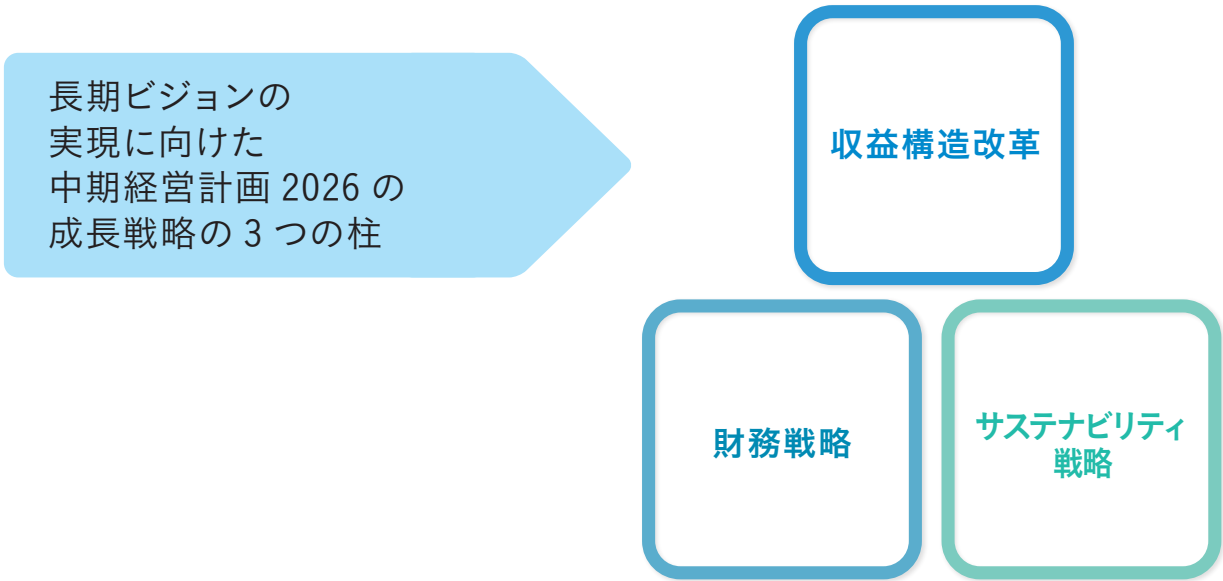


執行役員  
経営企画室長  
橋本 明大

中期経営計画2026の初年度である2024年度は、最終年度である2026年度に向け、業績目標に対しては順調な滑り出しができました。売上高は過去最高の2,433億円を達成。営業利益は過去2番目の水準となる156億円となりました。一方でROEは2025年5月に目標値を8%に引き上げる新たな財務戦略を公表。収益構造改革・財務戦略ともに着実な1歩を踏み出しました。サステナビリティ戦略についてもCO<sub>2</sub>排出量の削減を着実に実施できており、引き続き、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「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）



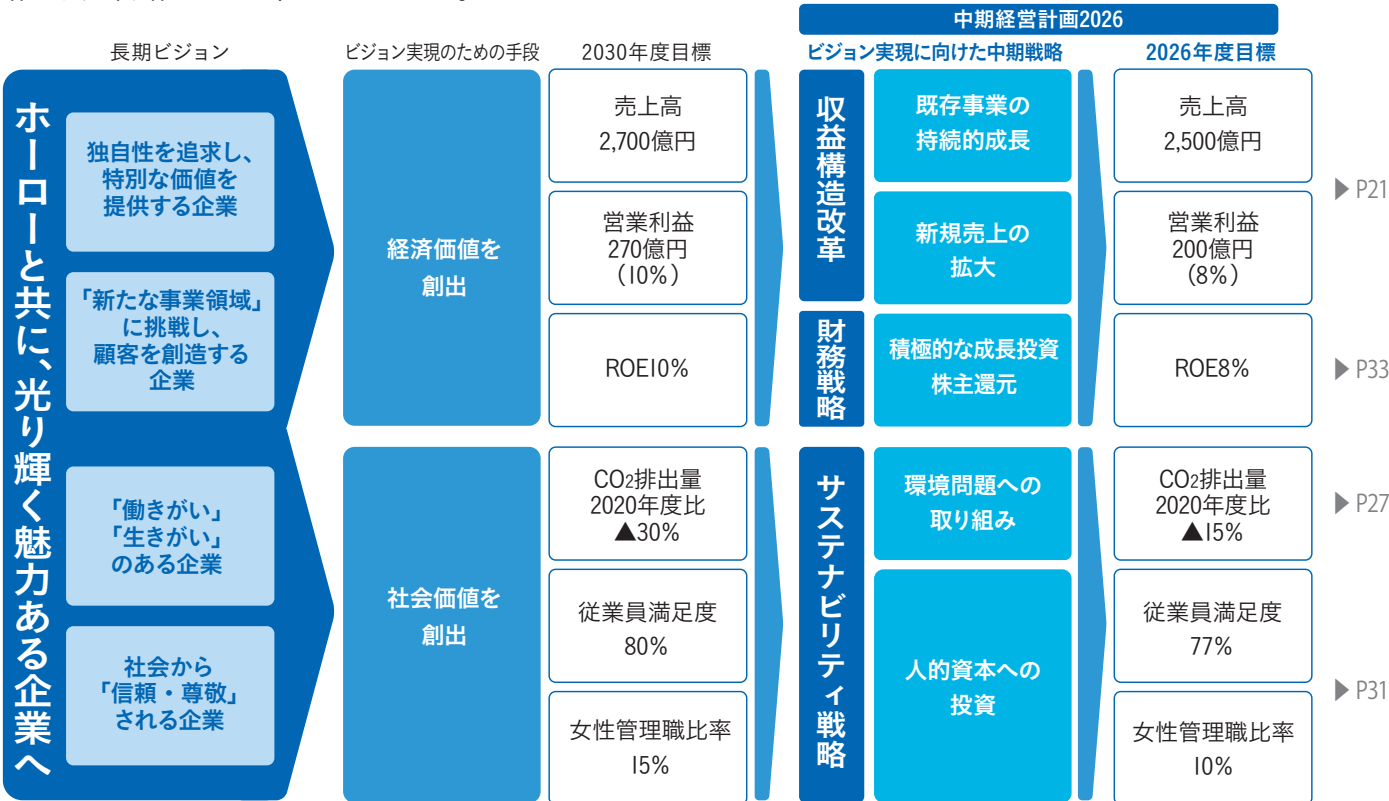
業績目標

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	2025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	2,433 億円	2,500 億円	2,700 億円
	営業利益	156 億円	200 億円	270 億円
	営業利益率	6.4 %	8 %	10 %
	ROE	5.8 %	8 %	10 %
非財務指標	CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1+2)	51,504tCO <sub>2</sub>	49,000tCO <sub>2</sub> (対2020比▲15%)	41,000tCO <sub>2</sub> (対2020比▲30%)
	従業員満足度	75.0 %	77 %	80 %
	女性管理職比率	6.3 %	10 %	15 %

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



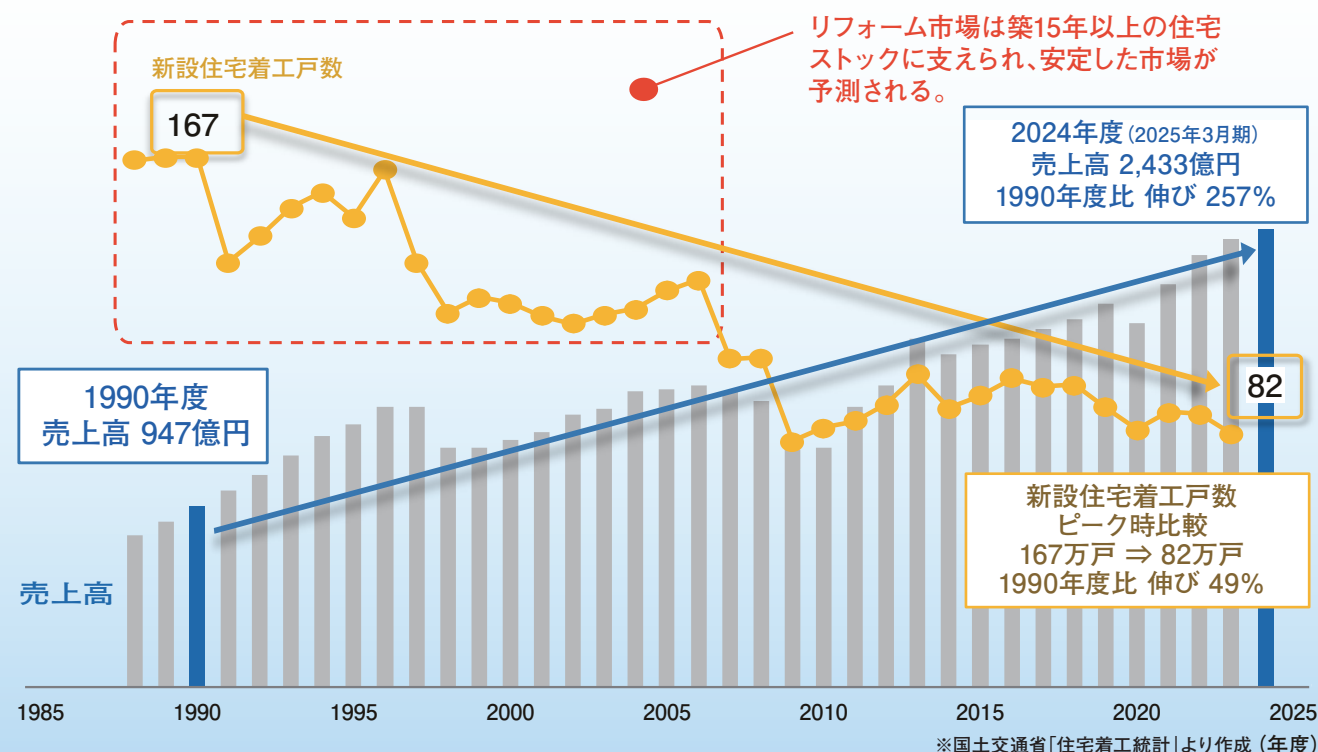
執行役員  
営業本部 副本部長  
吉田 昌弘

### 2024 年度の振り返り

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2024年は82万戸まで減少する中、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（マンション）市場でシェアを拡大し、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において、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。

### 2025 年度の取り組み

まず、リフォーム市場の認識と方向性については、市場規模は豊富な住宅ストックを背景に、今後も堅調に推移していくと予測していますが、現状、当社のシェアは推定15%と捉えており、まだまだ伸びしろがあります。リフォームの主力プレーヤーへの販路拡大や都市部でのマンションリフォーム専門部署の設立、リフォーム向け商品の強化など、シェア拡大に向けて新たな取り組みを推進していきます。一方、新築市場の認識と方向性については、新築市場は人口減少に伴い、新設住宅着工戸数も年々減少してきており、市場は今後縮小傾向が見込まれています。そのような中、当社の現状は、分譲の新築集合住宅においてキッチン、洗面化粧台は圧倒的なシェアを確保しているものの、浴室は後発のため、シェアを拡大する余地が大いに残っています。今後は、分譲マンションでのシステムバスの販売強化を本格的に図っていきます。



新築着工戸数は減少傾向

新築市場の縮小

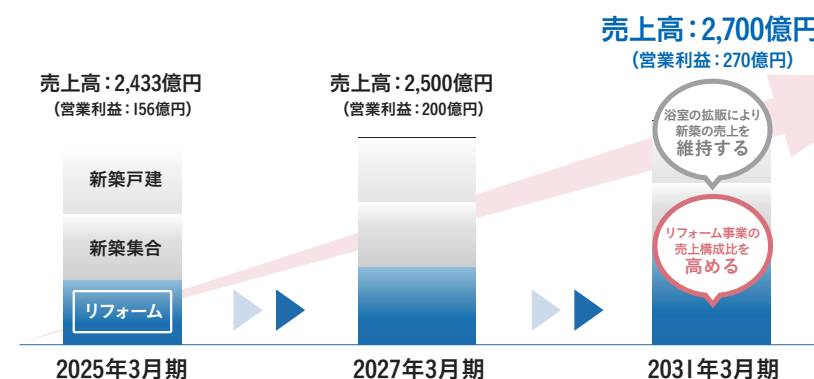
住宅ストック数の増加

リフォーム市場は堅調に推移

## 国内事業 | 水まわり市場における成長の道筋

●豊富な住宅ストックを背景に市場成長が見込まれる **リフォーム市場の売上構成比を高める**。

●縮小が見込まれる新築市場は、高いシェアを持つ新築集合向けでの**浴室の拡販**によって売上の維持を目指す。

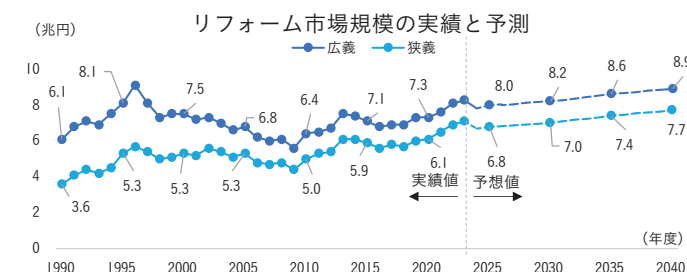


## 国内事業 | リフォーム市場の認識と方向性

### 市場規模 (2024~2040年の予測)

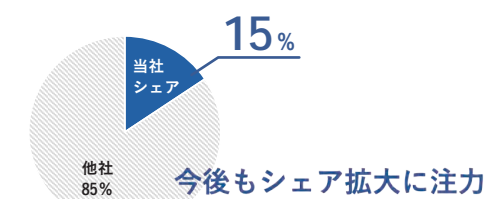
リフォーム市場は堅調に推移すると予測

※出典: 野村総合研究所のデータ (2024年) をもとに当社作成



### 市場シェア

キッチン・浴室・洗面化粧台の売上金額に占める構成比 (2025年3月期・各社決算公表数字より 当社調べ)



### 主な取り組み

リフォーム主力プレーヤーへの販路拡大

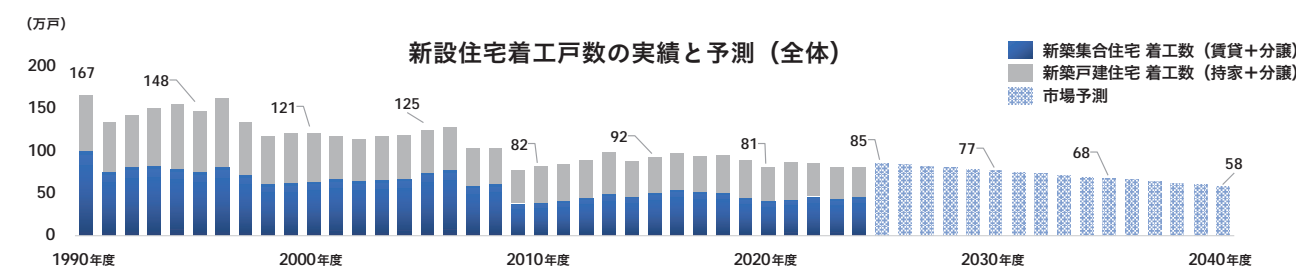
都市部でのマンションリフォーム (フルリノベーション) 専門部署の設立

リフォーム向け商品の強化  
・リフォームに適した構造への見直し (取りつけやすく、運びやすく)

## 国内事業 | 新築市場の認識と方向性

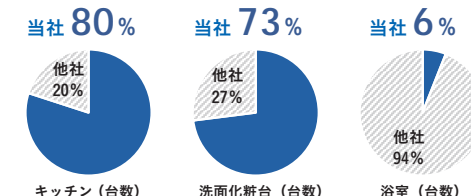
### 新設住宅着工戸数 (2025~2040年の予測)

人口減少 (世帯数減少) に伴い、新築市場は縮小 ※出典: 野村総合研究所のデータ (2024年) をもとに当社作成



### 新築集合住宅市場における機種別シェア

圧倒的なシェアのキッチン、洗面化粧台に対し、後発の浴室のシェアは拡大の余地が大きい。



キッチン・洗面化粧台の営業力・提案力とホーローパネルで差別化された独自の浴室を武器にシェアを拡大し、市場縮小の中、売上の維持を図る。

リフォームおよび新築市場での浴室の販売を強化する為、福岡工場へ成長投資



## タカラスタンダードのDX基本戦略



執行役員  
TDX推進本部長  
吉井 剛仁



## 2024 年度の振り返り

2024年度は主に計画を立てることが中心となりましたが、予定していたプランは順調に実行されました。サプライチェーン管理の改革の範囲を決めたり、成功するための具体的な方法を考案。計画を実際にどう進めるかの具体的なプランを作成しました。さらに、在庫を減らして管理しやすくするための短期的な取り組みも行っています。また経済産業省の定める「DX認定事業者」に認定をされるなど、全社一丸となって、DX推進を加速させてまいりました。

DX 認定制度とは デジタル技術による社会変革に対して経営者に求められる事項を取りまとめた「デジタルガバナンス・コード」に対応し、DX推進の準備が整っていると認められた企業を国が認定する制度です。

## 2025 年度の取り組み

2025年度は構想策定から詳細な実行プランの策定と短期テーマの実施に注力します。具体的には、構想策定内容の具体的な実行プランのスケジュールと総投資額及びROIを策定いたします。さらに、短期テーマ(6テーマ)の活動が予定されています。これらの取り組みすべてに共通するコンセプト「平準化×標準化」を図ることで、戦力を最大限に活用し、人的生産性の向上を実現します。

## 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

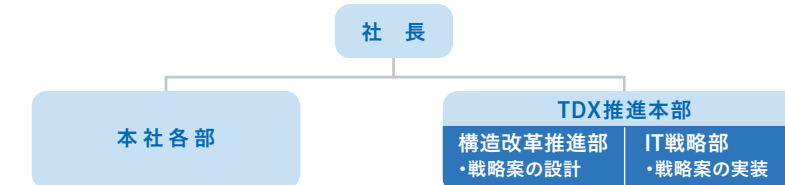
- 事務作業効率化
- 物流効率化
- 調達業務効率化
- 製品在庫▲30%
- リフォーム売上拡大につながるサイクルの構築



- 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

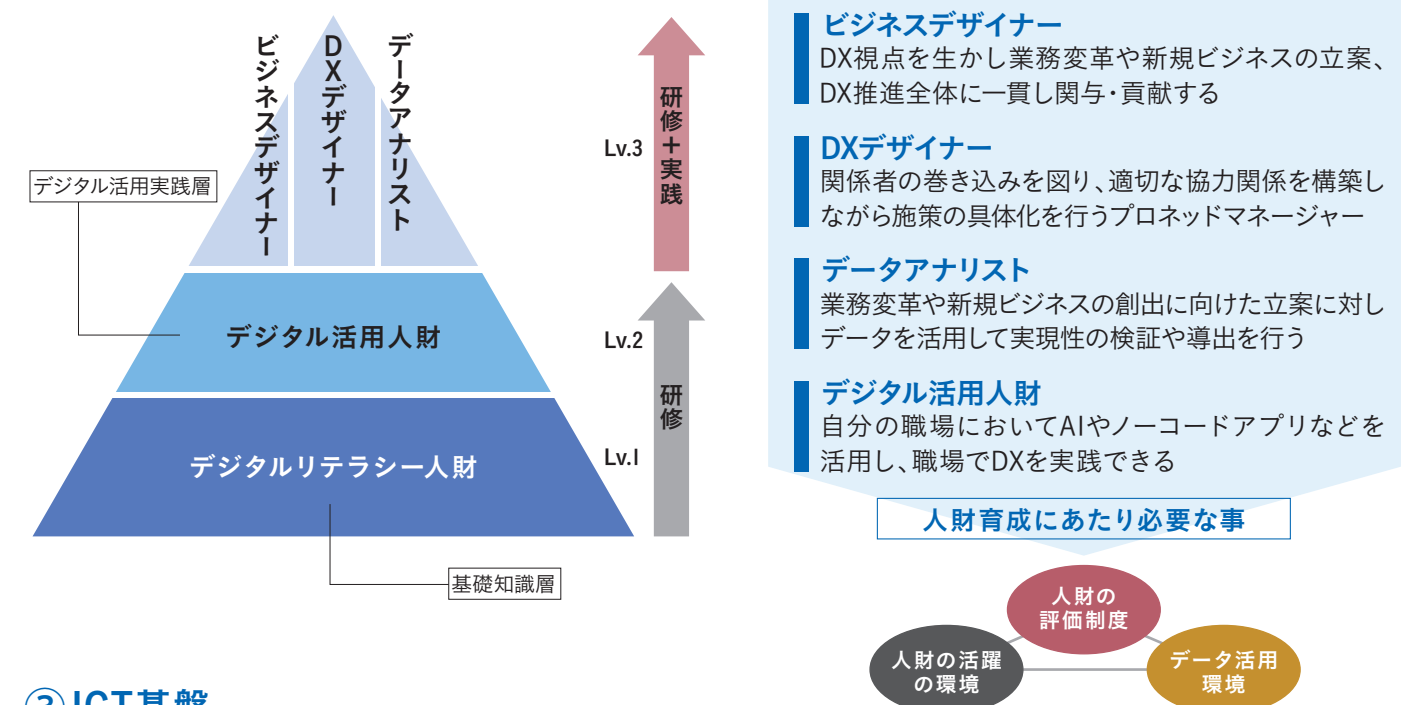
## DX推進体制

## ① 組織体制



## 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。



## 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関連 主な受賞歴・メディア掲載

受賞	2023年8月	一般社団法人CRM協会 CRMベストプラクティス賞 受賞 CRMベストプラクティス賞は、一般社団法人CRM協議会が主催し、顧客中心主義経営(CCRM)を実現し成果を上げた企業・官公庁・団体・自治体を表彰する賞です。
	2023年8月	Salesforce SFUG CUP 大企業部門 優勝 Salesforceユーザーが卓越した導入事例を共有することにより、さらなるSalesforceの活用を促進することを目的に開催する、(株)セールスフォース・ジャパンによる年次最大のイベント。
メディア掲載	2023年10月17日	TECH.ASCII.jp 「コロナ禍で過去最高売上を達成！Salesforceでデータドリブン営業を実現したタカラスタンダード」
	2023年12月15日	SalesZine 「営業の情報をタイムリーに共有！ 成約率11%UPを実現したタカラスタンダードのSFA活用×営業改革」
	2024年9月9日	Case HUB.News 「タカラスタンダード、Salesforceと企業データベースLBC で営業変革」
	2025年3月21日	SalesZine 「事業成長をリードする存在に NECネットエスアイ・タカラスタンダードに聞く「営業企画」の役割と期待」

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、  
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。執行役員  
グローバル事業本部長  
石山 登一

## 2024年度の振り返り

2024年度は、海外事業体制の再構築を図るべく、グローバル展開に最適な事業インフラの整備に取り組みました。攻めの営業体制を構築するため、代理店ガバナンスの強化と販売チャネルの整備に着手し、海外基本契約や販売規約の見直し、ブランドガイドラインの整備を進めました。また、既存販売店への来場誘導支援や新規市場へのアプローチも強化しています。さらに、ショールーム運営を支えるサポート体制の構築、店舗ガイドラインの策定、商品・接客・施工に関する研修の充実化により、販売・サービス品質の向上を図りました。プレミアムブランディングの一環として、SNSプラットフォームの開発や素材コンテンツの拡充、台湾・ベトナムに加え、インド・インドネシアでの展示会出展を積極的に展開し、認知度の向上と代理店候補企業の開拓を推進しました。これらの取り組みにより、2024年度は海外事業の持続的成長に向けた土台づくりを進めた1年となりました。

## 2025年度の取り組み

2025年度は、「売りの基盤づくり」をテーマに掲げ、販売体制の強化と持続的成長に向けた事業基盤の整備を推進します。具体的には、中国・台湾・ベトナムの3カ国でショールーム出店を加速し、顧客接点を拡大します。新規市場であるインドとインドネシアでは、有望な代理店候補企業との契約締結を進めます。代理店ごとのパフォーマンス格差を是正し、高位での平準化を図ることで、接客品質の向上と成約率の改善を目指します。さらに、プレミアムブランディング施策として、各国の有力SNSを活用した情報発信を強化し、認知度と集客力を高めます。これらの取り組みを支える基盤として、グローバル展開に不可欠なインフラ整備にも注力し、拡販とオペレーション体制の強化を進めます。

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。

## 初の海外拠点となる台湾支店を設立



- ・現地代理店フォローと関係強化
- ・スピーディーな情報収集と分析
- ・ホーロー認知度の向上

## 海外専用コミュニケーションタグラインを策定



中国・台湾にてSNS公式アカウントを開設

2030年度KPI  
海外売上高=100億円ROS=20%  
市場シェア=1%超

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

## 2024年度の振り返り

私たちは、自社のアセットが見える化し、内外の環境を整理することに注力しました。その結果、技術アセットを基にした1,000件の新規事業アイデアを創出し、その中から152件に絞り込むことができました。さらに、具体的な成果として、3件の実証実験を選定し、実施しました。例えば、宇宙分野ではベンチャー企業と共同でホーローの環境性試験を行い、サブスクリプションサービスとしては家事代行サービス企業と協業して実証実験を推進しました。また、ホーローキッチンサブスクリプションサービスの事業スキームも構築しました。

## 2025年度の取り組み

2025年度の取り組みについてですが、テーマは『新規事業の種まきと早期の芽生え』です。具体的には、以下の3つの取り組みに注力します。まず、自社アセットを活用した事業アイデアの実証実験推進と事業化検討を進めます。これにより、新しいチームを立ち上げ、トライ&エラーのサイクルを加速させることを目指します。次に、新規事業のPRやIRを通じて、社内外での認知を高め、企業価値の向上につなげていきます。最後に、自社アセットを活用した新ビジネスを1件、確実に事業化することを目指します。特に家事代行サービスの事業化に注力し、これを成功させることで、誰もが憧れ始めるイノベーション組織の序章となるよう努めていきます。

Takara standard



当社の成長を加速させる協業企業

- ◎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

## &lt;2024年度は事業アイデア3件の実証実験を選定し推進&gt;

- ・宇宙：ホーロー環境性試験（ベンチャー企業と共同実験）
- ・サブスク：家事代行サービス（協業で事業化PoC推進）
- ・サブスク：ホーローキッチンサブスクリプションサービス（事業スキーム構築）



&lt;ホーローの熱真空テスト&gt;

その他、人々の豊かな暮らしをアップデートできる隣接市場との取り組みを模索し  
当社の技術アセットを起点とした129件の新規事業アイデアを創出

## 事業ドメイン

テクノロジー事業  
(ホーロー、ガラスフリット、射出成型技術)ウェルネス事業  
(ホーロー、アクリル人造大理石)地方創生事業  
(ショールーム、自社顧客)

## 参入市場

宇宙	23件
農業	27件

医療	26件
ペット	34件
葬祭	8件

知育	9件
サブスク	2件