



2024年5月21日

各 位

会 社 名 ト ー ソ ー 株 式 会 社  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 前 川 圭 二  
(コード 5956 東証スタンダード市場)  
問 合 せ 先 執 行 役 員 管 理 本 部 長 森 木 圭 子  
(TEL 03 - 3552 - 1211)

## 経営ビジョンの見直しおよび新中期経営計画策定に関するお知らせ

このたび、当社グループは2016年4月に発表いたしました経営ビジョン「Vision2025」を見直すとともに、2026年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画「Vision2025 第3フェーズ」を策定しましたので、下記のとおり概要をお知らせいたします。

### 記

#### I. 経営ビジョンの見直しおよび新中期経営計画策定の背景

当社グループは、2016年4月に経営ビジョン「Vision2025」とともに、2016年度から2019年度までの中期経営計画「Vision2025」第1フェーズを発表し、さらに2020年に2020年度から2022年度までの中期経営計画「Vision2025」第2フェーズ（以下、「前中期経営計画」）を発表しました。この前中期経営計画において、Ⅰ. コアビジネスにおける「TOSO」特有の新しい企業価値創造、Ⅱ. 成長戦略への重点投資による事業領域拡大、Ⅲ. 持続的な企業成長を実現するための強固な経営基盤の再整備、の3つを基本方針とし、これに基づく個別施策を実行してまいりましたが、新型コロナウイルス感染症が当社の経営環境に大きく影響を与えたことから「Vision2025」および「Vision2025」第2フェーズそれぞれの期間を1年延長いたしました。

一方、世界経済の今後の見通しにつきましては、長期化するウクライナ情勢の動向や中東情勢、中国経済の動向等、今後も地政学リスクによるサプライチェーンの混乱や原材料・エネルギー価格の上昇は続くともみられています。当社グループ事業に関連の深い建設市場においては、新設住宅着工件数の減少が続くとともに、非住宅市場でも特需による一時的な増加が見込まれるものの、人手不足や原材料価格上昇等の影響により不透明な状況が続くと想定されます。

このような状況をふまえ、当社グループとして改めて経営ビジョン「Vision2025」を見直すとともに、長期的な成長に向けた新中期経営計画「Vision2025」第3フェーズを策定いたしました。

## II. 経営ビジョン「Vision2025」の見直し

経営ビジョン「Vision2025」では、コアビジネスである国内住宅市場を中心とした室内装飾関連事業での収益基盤をより強固なものにししながら、国内非住宅分野と海外販売を強化し、また新規分野でのビジネス領域を拡大することで持続的な企業成長を目指すことを目標に掲げておりますが、このベースとなる基本的な考え方、戦略に変更はありません。しかしながら前中期経営計画の数値目標が未達であったことから、最終目標経営指標の修正等を行います。

## III. 前中期経営計画「Vision2025」第2フェーズの振り返り

### 1. 前中期経営計画の成果

- ・コアビジネス市場（住宅市場）において、窓周辺への領域拡大を推進
- ・成長戦略においては、非住宅分野・用途開発・海外販売・福祉用品の売上およびシェア拡大に向けた取り組みを推進し、成果も発現しつつある

### 2. 前中期経営計画後の課題

- ・新設住宅着工件数の減少に伴う住宅市場縮小による、コアビジネスの売上減
- ・原材料価格上昇や為替変動に伴う原価上昇

### 3. 前中期経営計画4カ年の連結経営実績

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	前中期経営 計画目標
売上高	21,421	20,861	21,298	21,605	24,000
営業利益	1,097	785	726	483	—
経常利益	1,140	825	752	534	—
当期純利益	750	531	367	294	—
総資産	20,707	20,502	20,469	21,657	—
自己資本	12,659	13,278	13,613	14,414	—
ROE	6.2%	4.1%	2.7%	2.1%	6.0%

#### IV. 新中期経営計画「Vision2025」第3フェーズ

##### 1. 基本戦略

###### (1) コアビジネスにおける「TOSO」特有の新しい企業価値創造

- ・カーテンレールNo.1メーカーとしての優位性の極限化
- ・顧客視点のサービス、プロモーションの徹底

###### (2) 成長戦略への重点投資による事業領域拡大

- ・営業体制強化による宿泊・医療施設等の獲得推進
- ・当社保有技術や機能・機構等を活用した既存製品の販売領域拡大
- ・海外ビジネス拡大に向けた取り組み強化
- ・新たな成長市場の模索・戦略的投資

###### (3) 持続的な企業成長を実現するための強固な経営基盤の再整備

- ・利益体質強化に向けた生産体制・コスト構造の再構築
- ・エンゲージメント向上のための職場環境づくり

##### 2. 資本コストや株価を意識した経営の実現

###### (1) 現状評価

現状評価として、PBRは0.3倍台で推移しており1倍を大きく割り込んでおります。

PBR1倍割れの要因としましては、ROEが2%台に低下しており、資本コストを下回って推移していることが主因と想定されます。

ROEが低下している要因としましては、当期純利益率が1%台に落ち込んでいることが主因であり、財務レバレッジが低位で推移していることも影響していると認識しております。

	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
PBR (倍)	0.39	0.34	0.35	0.34
ROE (%)	6.2	4.1	2.7	2.1
PER (倍)	6.6	8.5	12.7	16.5
当期純利益率 (%)	3.5	2.5	1.7	1.4
総資産回転率 (回)	1.0	1.0	1.0	1.0
財務レバレッジ (倍)	1.6	1.5	1.5	1.5

###### (2) 対策

###### ① ROEの向上

- ・中期経営計画の着実な実践により収益基盤を強化し資本コストを上回るROEを志向する

②資本政策の見直し

- ・業績連動型配当方針の策定
- ・市場の状況により自己株式の取得を実施し株主還元を強化

③キャッシュアロケーション

営業キャッシュフロー拡大を志向し、増加分を成長投資および株主還元に向けける

3. サステナビリティへの取り組み

- ・定量目標項目の設定および開示
- ・GHG排出量・廃プラスチック廃棄量削減
- ・ダイバーシティの推進、人材育成

4. 定量目標

(1)連結経営指標（2026年度）

売上高	240 億円
ROE	6%

(2)サステナビリティ関連（2030年度（2022年度比））

GHG排出量（Scope 1・2）（単体）	30%削減
廃プラスチック廃棄量（単体）	15%削減

(3)人的資本関連（2026年度）

女性管理職比率（単体）	10%
男性育児休業取得率（単体）	50%

以上

窓辺をかえる、明日が変わる。

**TOSO**

# 「Vision2025」第3フェーズ 中期経営計画 〈2024-2026〉

**TOSO トーソー株式会社**

(東証スタンダード市場 証券コード : 5956 )

# 目次

## 1. 「Vision2025」第2フェーズ振り返り

第2フェーズ当初計画

事業環境

重点施策および結果①

重点施策および結果②

重点施策および結果③

定量実績①

定量実績②

全体総括

## 2. 「Vision2025」の見直し

「Vision2025」これまでの振り返り

経営ビジョン「Vision2025」

## 3. 「Vision2025」第3フェーズ

全体概要

重点施策①-1

重点施策①-2

重点施策②

重点施策③

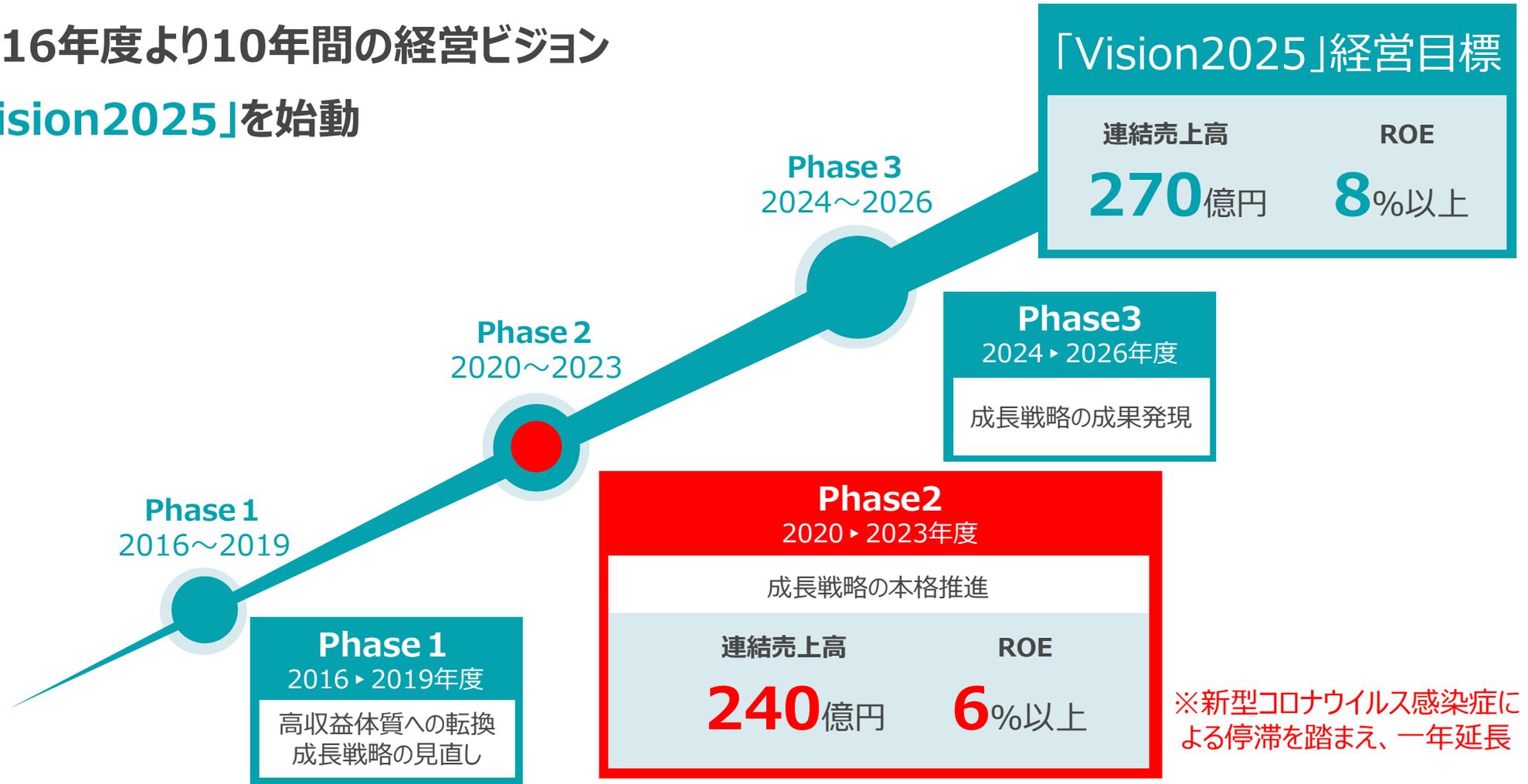
資本政策

サステナビリティへの取り組み

# 1. 「Vision2025」第2フェーズ振り返り

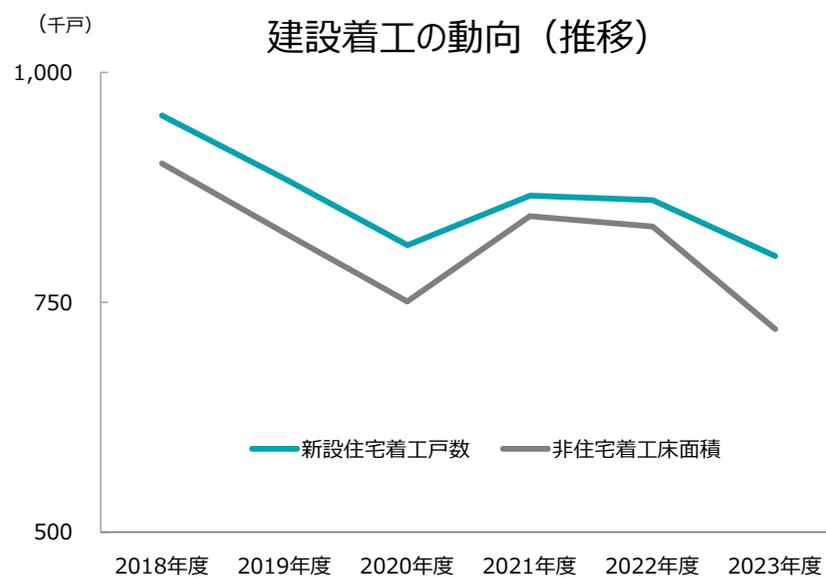
# 第2フェーズ当初計画

## 2016年度より10年間の経営ビジョン 「Vision2025」を始動



# 事業環境

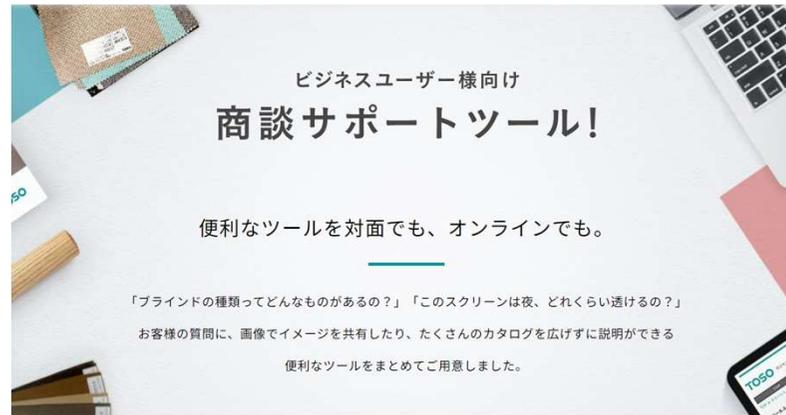
- **新型コロナウイルス感染症**の拡大およびそれに起因する各種制限あり
- 新設住宅着工戸数・非住宅建築着工床面積は大幅に減少
- 新型コロナウイルス感染症に加え、不安定な国際情勢等の影響により、**原材料費の上昇や為替変動**（円安進行）が発生
- 人手不足によるコスト増も発生し、特に物流・運送業界での価格改定が増加



# 重点施策および結果①

## 1. コアビジネスにおける「TOSO」特有の新しい企業価値創造

- 窓以外の住宅内需要の取り込みなど、**窓周辺への領域拡大**を推進
- **電動製品販促強化**等、付加価値の提案を実施
- WEB関連販促ツールやInstagramを活用した**デジタルマーケティング**を推進
- コロナ禍の打撃大、新設住宅着工戸数は漸減傾向
- 原価低減推進や一部価格改定実施も、それを上回る原価高騰
- 売上高・営業利益ともに**第1フェーズ終了時点（2019年度）の実績を下回る**



## 重点施策および結果②

### 2.成長戦略への重点投資による事業領域拡大

- 非住宅分野・用途開発・海外販売・福祉用品の売上およびシェア拡大
  - ⇒**非住宅分野**は営業体制強化により推進
  - ⇒**用途開発**はBtoBデータベースサイト等の活用により新規顧客とのコンタクト取得
  - ⇒**海外販売**は展示会出展や現地代理店との連携強化により、  
東南アジアを中心としたデザイナー・設計へのスペック強化を実施
  - ⇒**福祉用品**は西日本への積極的な拡販活動および既存顧客との取り組み強化
- 上記いずれも**第1フェーズ終了時点（2019年度）の実績を上回る**



## 重点施策および結果③

### 3.持続的な企業成長を実現するための強固な経営基盤の再整備

- **サステナビリティ方針**を策定し、サステナビリティへの取り組みを強化
- 人事評価制度見直し、多様な働き方、健康経営など**人事・組織制度の整備**  
例：在宅勤務制度・フレックス制度の導入、時差出勤制度のトライアル 等

サステナビリティ方針  
SUSTAINABILITY POLICY

TOSOは快適な住生活環境への提案を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します

---

＜TOSOのサステナビリティに対する考え方＞

1	2	3	4
<p style="text-align: center;">TOSOが サステナブルであること</p> <p>持続可能な社会の実現には、まずTOSOがサステナブルであることが必要であり、ステークホルダーへの社会的責任であると認識します。</p>	<p style="text-align: center;">社会に必要とされる 企業でありつづける</p> <p>社会に必要とされる会社であることが、TOSOのサステナビリティに繋がると認識し、社会課題の解決に努めます。</p>	<p style="text-align: center;">中長期的な視点で 考える</p> <p>短期的な収益の追求だけでなく、中長期的な視点で考え、持続可能な成長を目指します。</p>	<p style="text-align: center;">企業価値の源泉は 「人」である</p> <p>最も重要な経営資源は「人」として認識し、全ての社員が長期にわたり健康で安心して働ける環境づくりを行います。</p>

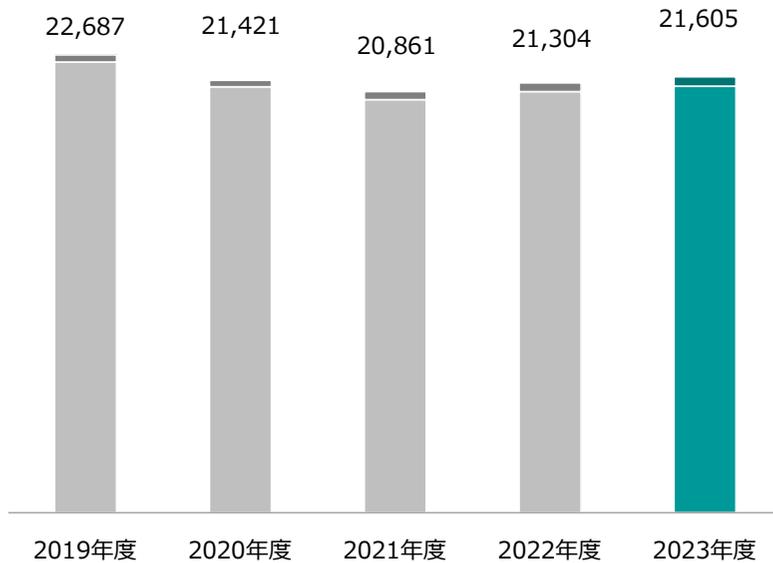


## 第2フェーズ定量実績①

売上高は増収も、第2フェーズ目標（240億円）には未達  
利益面では原価上昇の影響が大きく、減益となった

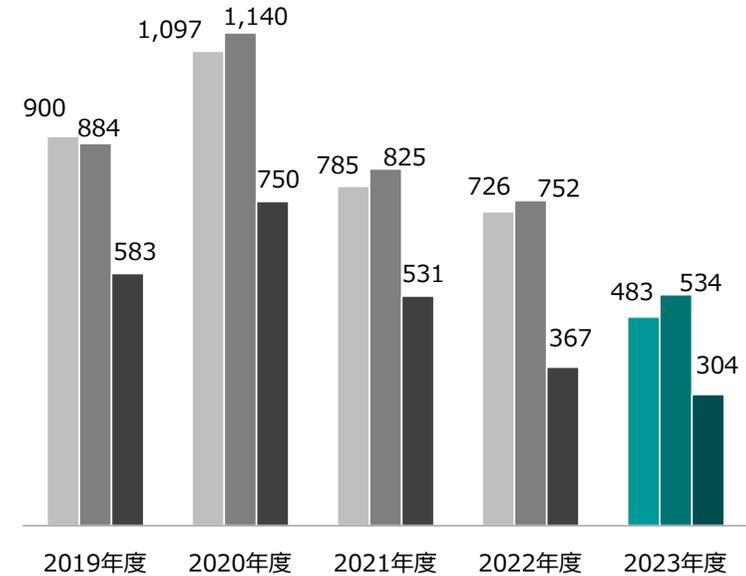
【売上高】 (百万円)

■ その他の事業 ■ 室内装飾関連事業



【利益】 (百万円)

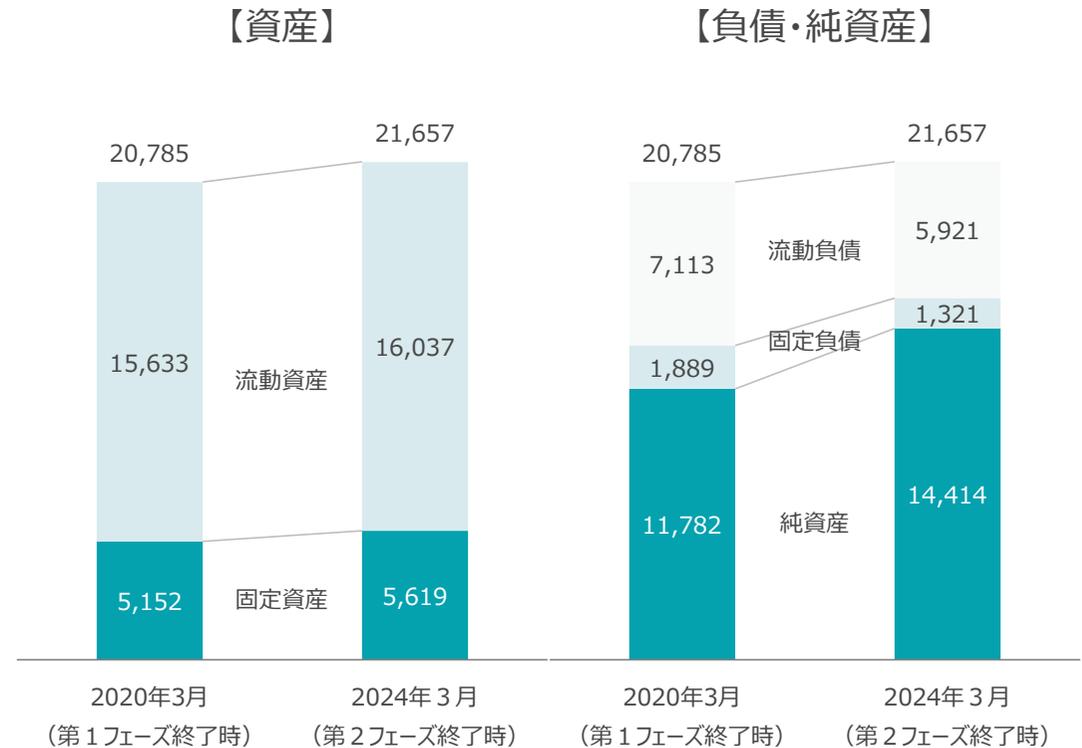
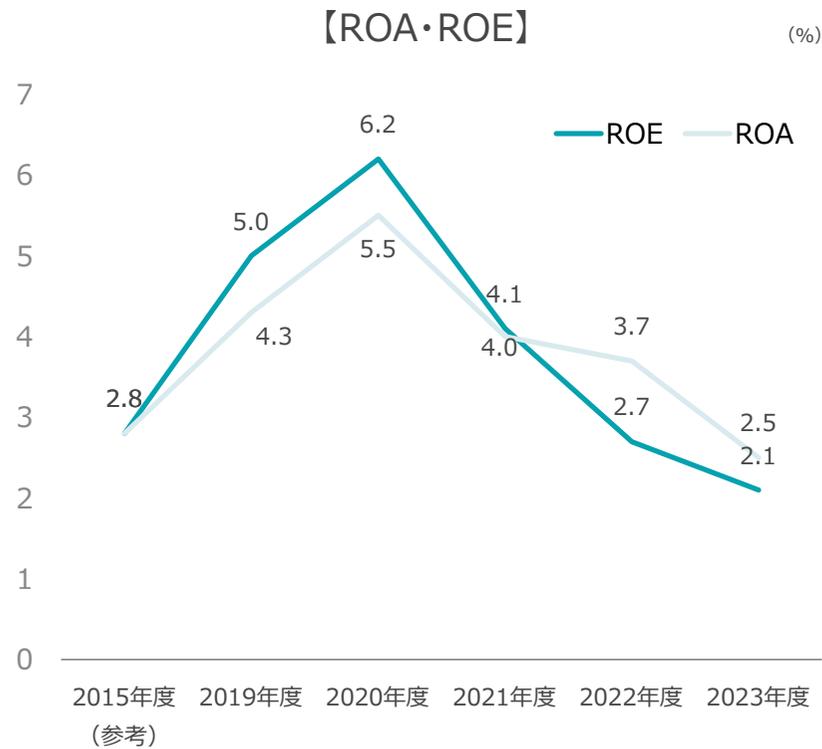
■ 営業利益 ■ 経常利益 ■ 親会社株主に帰属する当期純利益



## 第2フェーズ定量実績②

当期純利益の減少に伴い、ROEも悪化

第2フェーズ目標 ROE6%以上未達



# 「Vision2025」第2フェーズ全体総括

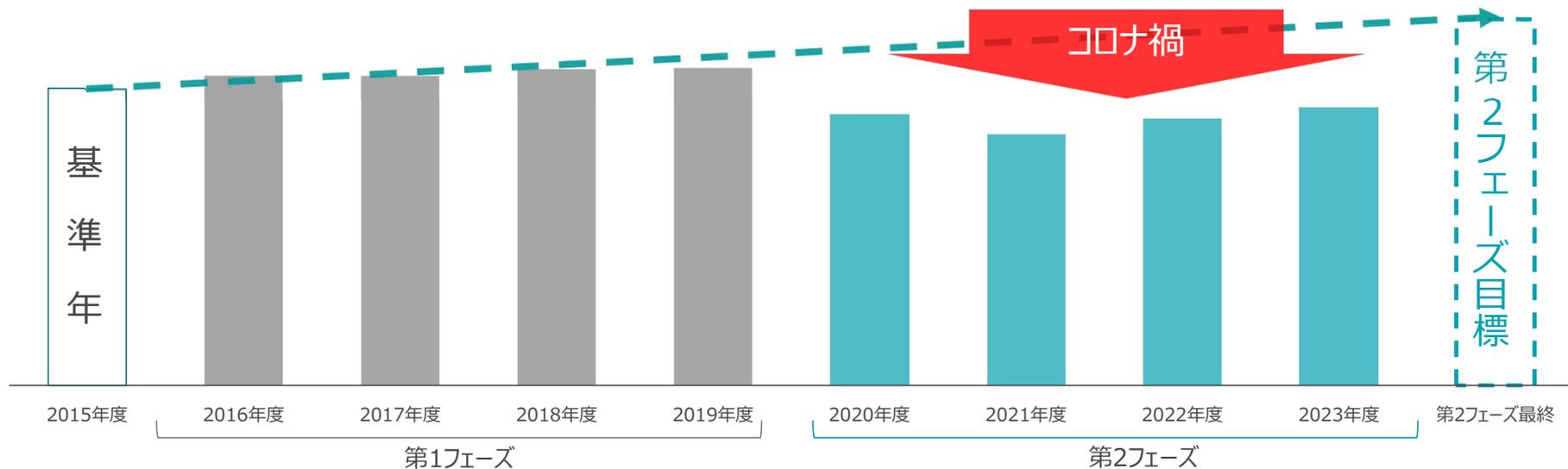
## 成果

- コアビジネス市場（住宅市場）において、窓周辺への領域拡大を推進
- 成長戦略（非住宅分野・用途開発・海外販売・福祉用品）を推進し、成果も発現しつつある

## 課題

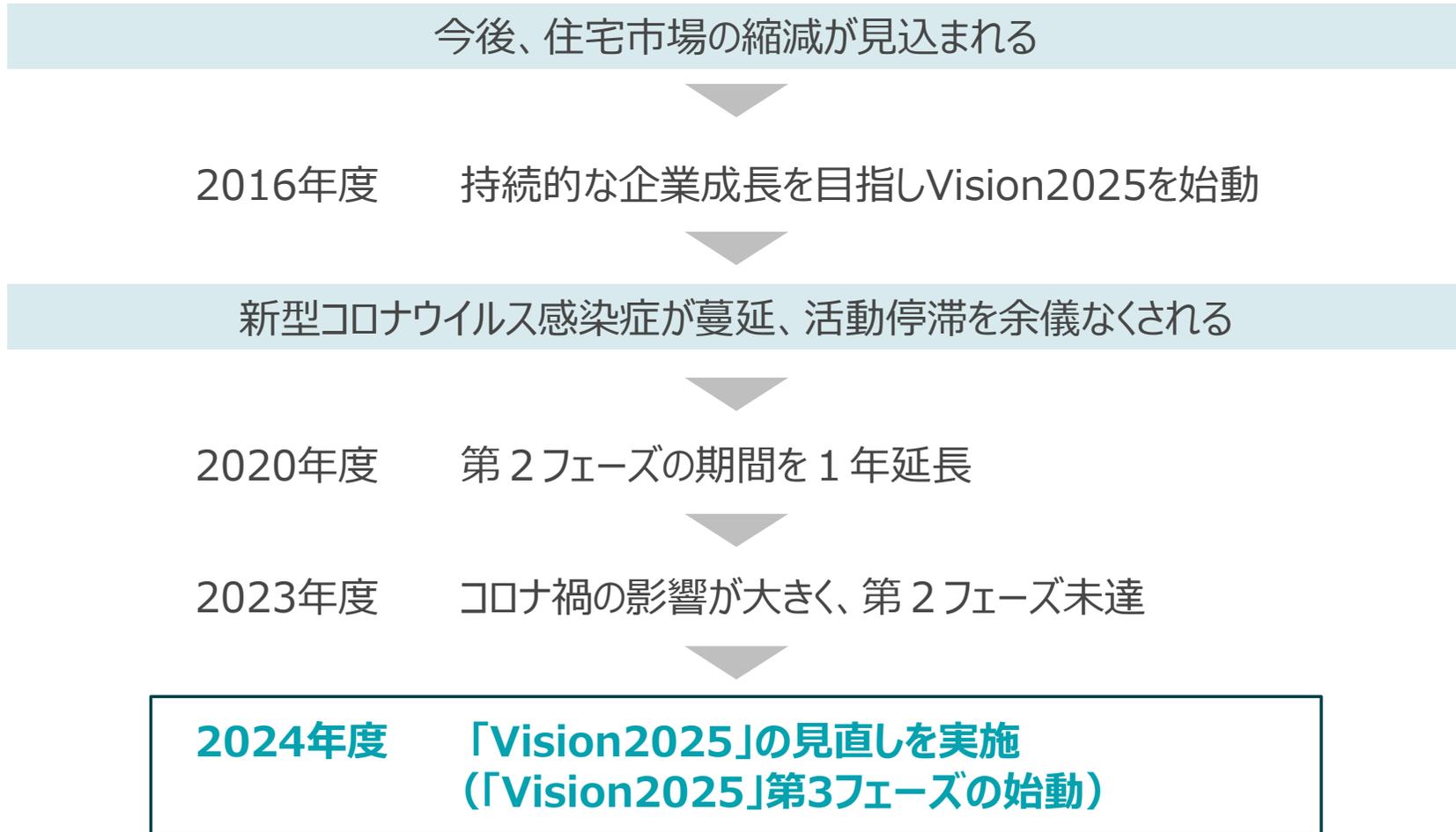
- 新設住宅着工数の減少に伴う住宅市場縮小による、コアビジネスの売上減
- 原材料価格上昇や為替変動に伴う原価上昇（利益圧迫）

成長戦略等にて一定の成果は得られたが、コロナ禍等の影響が大きく、目標未達



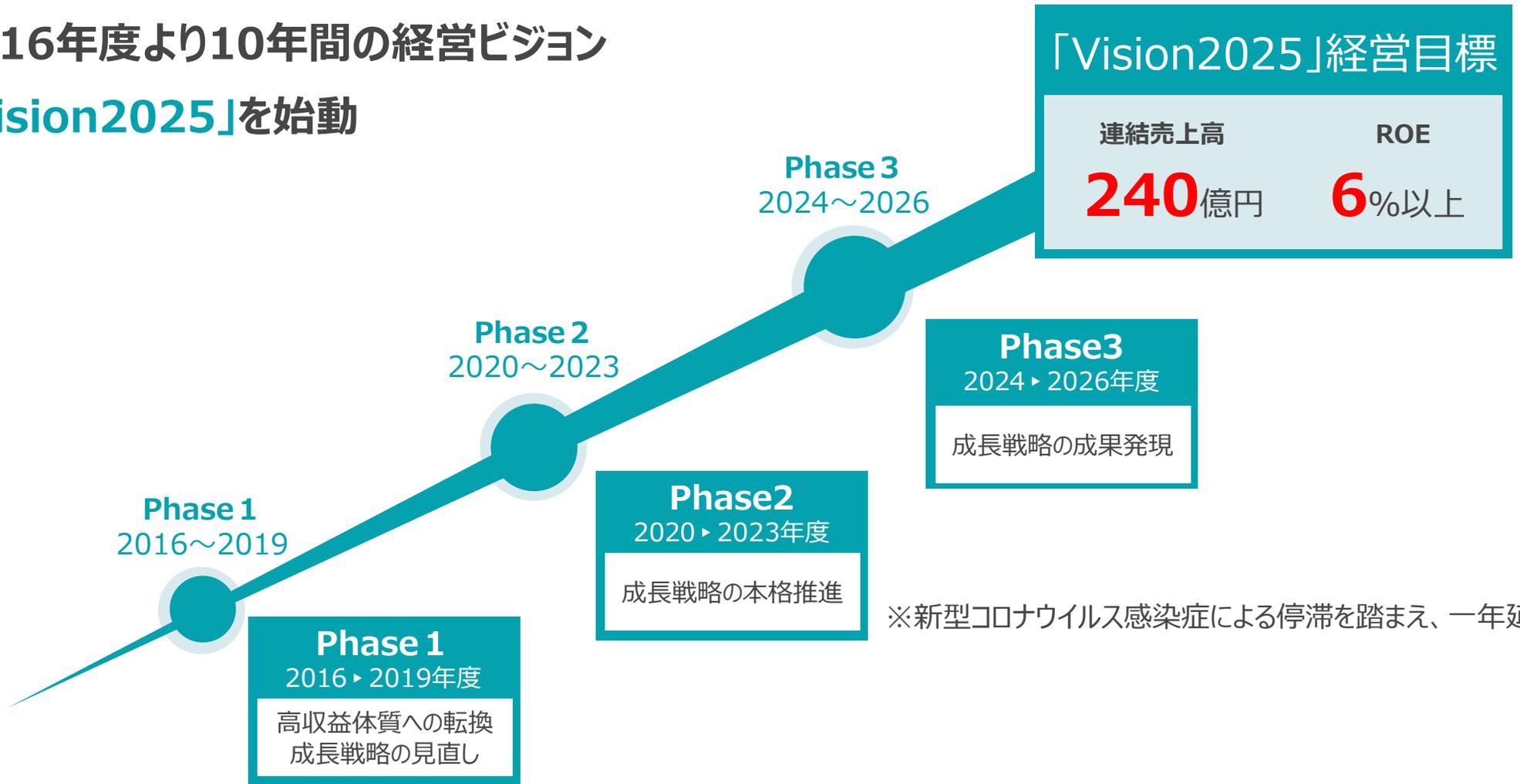
## 2. 「Vision2025」の見直し

# 「Vision2025」これまでの振り返り



# 経営ビジョン「Vision2025」

## 2016年度より10年間の経営ビジョン 「Vision2025」を始動



### 3. 「Vision2025」第3フェーズ

# 「Vision2025」第3フェーズ

◆ 目標指標      売上高      **240**億円      ROE      **6%**以上

## ◆ 重点施策

- 1 コアビジネスにおける「TOSO」特有の新しい企業価値創造
- 2 成長戦略への重点投資による事業領域拡大
- 3 持続的な企業成長を実現するための強固な経営基盤の再整備

## ◆ 資本コストを意識した経営

- 配当方針の変更
- 機動的な自己株式の取得
- キャッシュアロケーション

## ◆ サステナビリティへの取り組み

- GHG排出量・廃プラスチック廃棄量削減
- ダイバーシティの推進、人材育成
- 定量目標項目の設定および開示

# 重点施策①-1

## 1.コアビジネスにおける「TOSO」特有の新しい企業価値創造

### (1) カーテンレールNo.1メーカーとしての優位性の極限化



ウェーブカーテンを中心とした、  
新たなカーテンスタイルの訴求



窓周辺への  
付加価値提案



住宅電動分野の強化

## 重点施策①-2

### 1.コアビジネスにおける「TOSO」特有の新しい企業価値創造

#### (2) 顧客視点のサービス、プロモーションの徹底



カーテン・ブラインドナビ  
**Mado**かけ

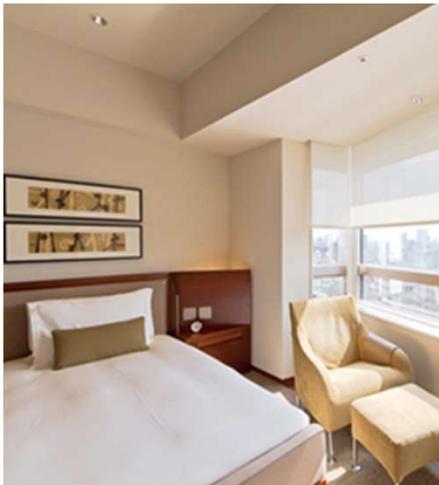
SNSやオウンドメディアを活用した  
プロモーションの強化

5.0 ★★★★★

顧客満足度向上に向けた取り組み推進

## 重点施策②

### 2.成長戦略への重点投資による事業領域拡大



**非住宅分野**  
営業体制強化による  
宿泊・医療施設等の  
獲得推進



**用途開発**  
当社保有技術や  
機能・機構等を活用した  
既存製品の販売領域拡大



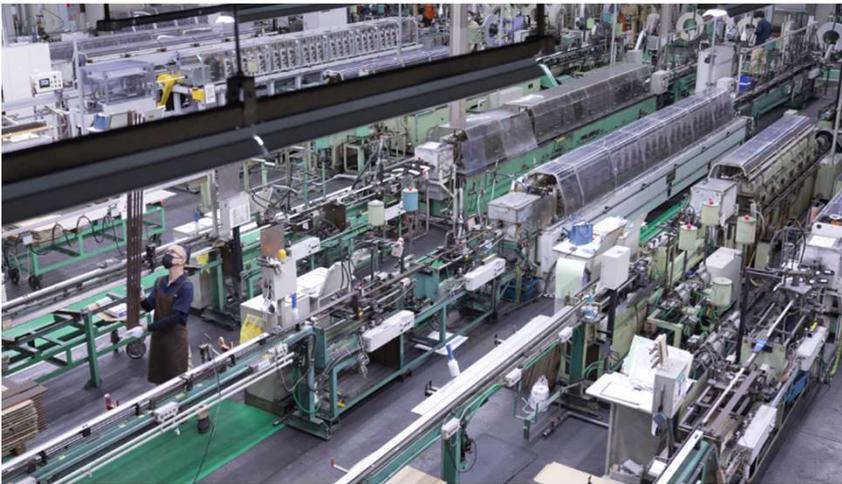
**海外販売**  
海外ビジネス拡大に  
向けた取り組み強化



**新規ビジネス領域**  
新たな成長市場の  
模索・戦略的投資

## 重点施策③

### 3.持続的な企業成長を実現するための強固な経営基盤の再整備



利益体質強化に向けた  
生産体制・コスト構造の再構築



エンゲージメント向上のための職場環境づくり

# 資本政策（資本コストを意識した経営）

## 配当方針の変更

- 安定配当（10円/年）を維持しながら、一定の利益水準を超えた際には業績連動型の増配を行う
- 目標指標は**配当性向20%程度**を目安とする

## 機動的な自己株式の取得

- 自己株式の取得を中期計画の中で志向していく

## キャッシュアロケーション

- フリーキャッシュフロー拡大を志向し、増加した分は資産効率に応じたメリハリのある投資を行う

# サステナビリティへの取り組み

## 目標設定および開示

- 下記含む定量目標の設定および開示

## 環境に関する取り組み（環境関連項目）

- GHG排出量（Scope1・2）の削減      2030年度までに30%削減      ※2022年度を基準年とする。
- 廃プラスチック廃棄量の削減      2030年度までに15%削減      ※2022年度を基準年とする。
- GHG排出量（Scope3）の把握

## 社会に関する取り組み（人的資本項目）

- 女性管理職者比率      2026年度までに10%以上
- 男性育児休業取得率      2026年度までに50%以上

窓辺をかえる、明日が変わる。

**TOSO**

**TOSO トーソー株式会社**

(東証スタンダード市場 証券コード : 5956 )

当資料に関するお問い合わせ先 : トーソー株式会社 経営管理部 経営企画課

TEL : 03-3552-5877    FAX : 03-3555-3785    E-mail : [ir@toso.co.jp](mailto:ir@toso.co.jp)