

トップ  
対談

# Dialogue

中期経営計画

## Create Future with Passion

2026年2月期 - 2028年2月期

### タキヒヨーの現在地

取締役常務執行役員  
兼 ゲーム・トグループマネジャー  
兼 QC / 生産統括グループマネジャー

板倉 秀紀

Hidenori  
Itakura



取締役常務執行役員  
スタッフ副担当  
兼 グローバルブランドグループ管掌  
兼 人材開発セクションリーダー

土屋 旅人

Tabito  
Tsuchiya



アパレル業界を取り巻く環境が厳しさを増す中、当社は中期経営計画の1年目に確かな成果を出すことができました。今回は、当社の最前線で事業を牽引する板倉と、スタッフ部門を統括し、人的資本経営やサステナビリティ経営、DXを推進する土屋の対談を通じ、この1年の成果と見えてきた課題、そして不確実な世界情勢の中で当社が目指す持続的な成長ストーリーについて考えます。

創業275年の歴史に裏打ちされた「タキヒヨーらしさ」をいかにアップデートし、未来へつないでいくのか。タキヒヨーの「いまここ」と「これから」をお伝えします。

### 中期経営計画目標達成までの道筋

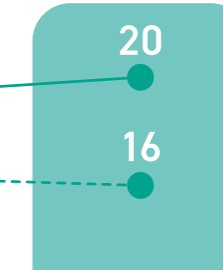
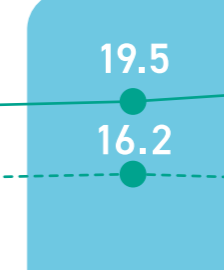
ROE	5.2%
ROIC	5.8%
PBR	0.57倍

ROE	6.0%
ROIC	5.0%
PBR	0.8倍

売上高 639億円

売上高 648億円

売上高 640億円



2026年2月期(実績)

2027年2月期(予想)

2028年2月期(目標)



## 「攻め」と「守り」のバランスを意識した役割分担で 一人ひとりのパフォーマンスを高める

い変化だと考えています。「属人化の解消」や「DX推進による業務効率化」など社内のさまざまな課題に対して、主体的に取り組もうというマインドが根付き始め、若い世代が責任と権限を持って動いてくれています。

いかなければいけないと強く感じた1年でした。

**土屋** より良いパフォーマンスを発揮するには、業務を仕組み化し、社員が「人にしかできない価値創造」に集中できる環境を整える必要があります。その実現に向け、全社でDXを強力に推し進めることが私の重要な使命です。ここで最大の壁となるのが現場への「地に足のついた実装」だと考えています。

部署ごとに書類のフォーマットや業務プロセスが異なり、歴史的な背景も相まって、これらを統一しベクトルを合わせることは非常に難易度が高い取り組みです。しかし、これを成し遂げなければ会社は変わりません。本質的な業務の棚卸しを行い、本当に顧客サービスや利益に直結する仕事に注力できるよう、現場に伴走しながら社内組織コンサルティングをしていく必要があります。

**板倉** ルール変更は現場への負担も伴いますが、トップダウンで押し付けるのではなく、スモールス

### 組織の壁を越えた連携と、「稼ぐ力」の復活

**板倉** 中期経営計画の1年目を振り返ってみると、一昨年から継続して社内に発信してきた「組織の壁を越えた新たな取り組みの創出」が、総合展などをきっかけに大きく花開いた1年だったと感じています。単純な商品力だけでは差別化が難しい時代において、マーケティングチームによるプロモーションの強化や、部署間の壁をなくした協業が進んだことは大きな成果です。数年にわたる苦しい時期を乗り越え、ここ最近では現場に「利益を出して当たり前」というマインドセットが浸透し、「勝ち癖」がついてきました。

**土屋** 私が見ているスタッフ部門の視点では、社員に対する還元や評価制度の変更、ダイバーシ

ティの取り組みなど、実際に働く「一人ひとりの人」にフォーカスした施策を模索してきた1年でした。労働市場が大きく変わり、採用が難化する時代において、スキルを持つ社員にやりがいと会社への愛着を持って長く働いてもらうための環境整備は不可欠であり、実際に離職率が低下傾向にあることは一つの成果だと捉えています。業績回復に伴う社内のムードの良さもあり、他部署を巻き込んだ新しい仕組みの導入に対する声が、現場から自然と生まれてきているのは非常にポジティブな変化です。

**板倉** 若手社員を執行役員やリーダー、チーフに意図的に登用していることで、世代交代が進み、問題意識の捉え方が確実に変わってきているのも良

### 持続的成長を目指す中で 見えてきた課題

**板倉** ただ、業績が好調に推移する一方で、新たに見えてきた課題も少なくありません。この2年間、「攻めと守りの経営」を並行して進めることを掲げてきましたが、トップラインを上げる「攻め」にやや比重が偏り、商流の変化や品番数が増加したことによって、「守り」である生産・品質管理の難度が格段に上がりました。限られた人員で、さらに成長していくためには、属人的な業務を見える化・効率化しながら一人ひとりのパフォーマンスを高め、「攻め」と「守り」のバランスを意識した役割分担をして



## 先の見えない時代こそ 本質的な業務を大切にし 足場を固める

海外拠点に任せ、日本国内の社員はお取引先さまとのコミュニケーションの質を高めるなど、より付加価値の高い仕事にシフトしていく。生産・QC部門を強化し、国内と海外の役割を明確にすることで、いかなる事態にも対応できる強固な体制が整いつつあります。

**土屋** 「守り」を固めた上で、私たちはさらに次のステージを目指さなければなりません。現在、グローバルなビジネス展開において避けて通れないのが、サステナビリティへの対応です。国内市場ではまだコスト重視の傾向が強いものの、一部のお取引先さまは本格的にサステナビリティに取り組み始めています。今後、サプライヤーである私たちにもどのようなアクションを取っているかが問われる時代が間違いなくきます。一気にドラスティックに変えることは難しいですが、素材やスキームなどの

打ち手を増やしていくことがタキヒヨーが選ばれるサプライヤーであり続けるために必要です。

**板倉** 私たちは商社として、自社で大きな設備投資をするのではなく、東南アジアなどで既に認証を持つ優れたサプライチェーンをコーディネートし、つなぎ合わせることで独自の付加価値を提供できます。単なるコストメリットではなく、サステナブルなサプライチェーンそのものを当社の強力な武器として確立していきたいと考えています。

### ● 商社としての付加価値と 持続的な成長ストーリー

**板倉** 先が読めない不透明な時代だからこそ、「バックホーム」、つまり当たり前のことを当たり前に実行する足元固めが最大の強みになると考えています。奇をてらうのではなく、泥臭く本質的な業務を愚直にやり続ける。企画力、ものづくり力、生産管理能力を掛け合わせ、部署間の壁を越えた提案ができるメーカー機能を持った商社としての強みをさらに磨くことで、お取引先さまに選ばれ続ける企業になれると確信しています。

**土屋** お取引先さまが自社で全てを賄うことが難しくなる中、私たちがいかに課題解決に貢献できるかが問われることになり、それがタキヒヨーの存在意義になります。その根幹にあるのはやはり「人」です。社員がクリエイティビティを発揮し、モチベーション高く働ける環境やシステム、評価制度を作っていくことが私のミッションであり、それが事業の成長に直結すると信じています。

**板倉** 業績が良い時こそ、危機感を持つことが大切です。現状に甘んじることなく、この数年で培ってきた稼ぐ力を礎に、さらなる高みを目指して、挑戦を続けることで、タキヒヨーの未来を創っていきたいと考えています。



### ● 「守り」を固めて、その先を見据える

**板倉** 今期は生産とQC(クオリティ・コントロール:品質管理)の役割を統合し、重複する業務の最適化を進めています。変化のスピードが極めて速い現代において全体最適を考えた時、生産担当とQCが分離している必要はありません。これらを融合し、生産現場に近いところで迅速に処理すべき業務は