

TVE Wave2 2027 中期経営計画説明資料

2025年度～2027年度

TACHI-S CO.,LTD.

2025年5月30日



イントロダクション

- 現中期経営計画 – TVE (Transformative Value Evolution – 自己変革による価値の進化) は、2つのフェーズから構成される
- 以下の3つの「シンカ」で事業領域の拡大に取り組んでいる

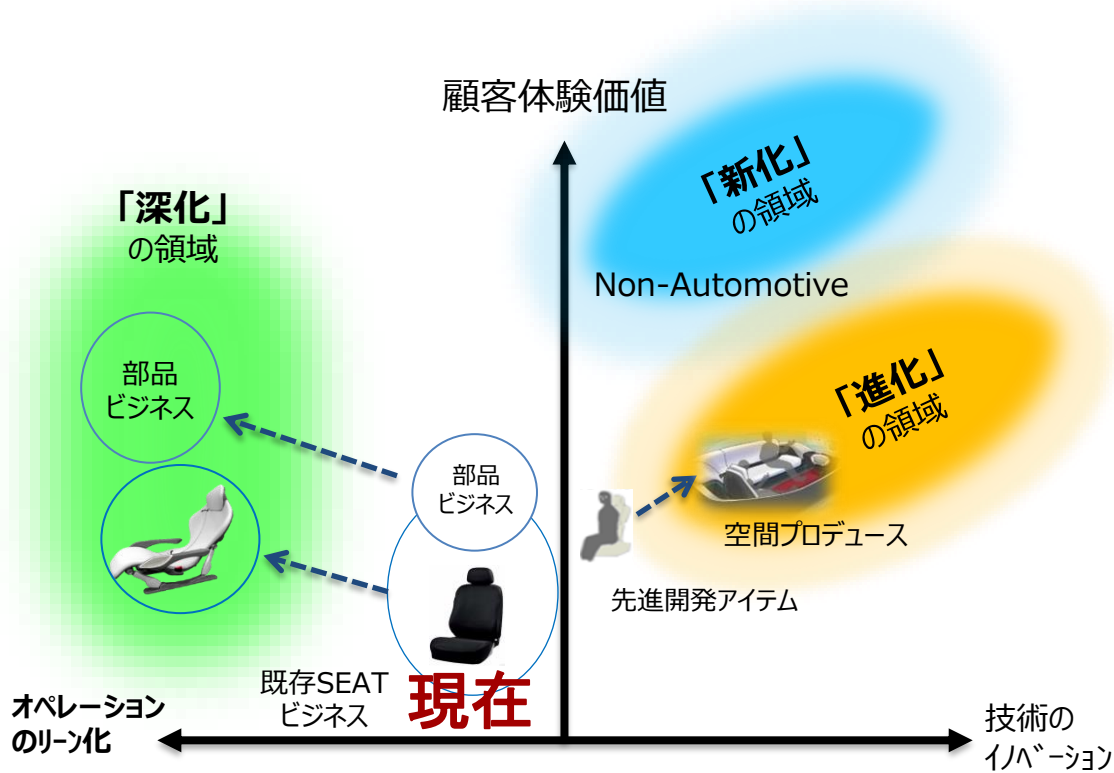
TVE ロードマップ

- Wave0/1 基盤再構築による再生・強化フェーズ**
 - ・収益構造の改善
 - ・資本効率の改善
- Wave 2 ビジネス成長の大いなる飛躍フェーズ**
 - ・空間プロデューサーとNon-Automotiveの両輪ビジネスへ



事業ポートフォリオ

当社の立ち位置と目指す方向性



部品ビジネス：フレーム、トリムカバー、ヘッドレスト、機構部品

目次

▶ 1. TVE Wave0/1 振り返り

▶ 2. TVE Wave2 中期経営計画

- ・ 財務目標
- ・ 財務・資本戦略（キャッシュフローアロケーション、株主還元方針）
- ・ 事業環境
- ・ マテリアリティの設定
- ・ 事業戦略（3つのシンカ と 経営基盤の強化）

目次

▶ 1. TVE Wave0/1 振り返り

▶ 2. TVE Wave2 中期経営計画

- ・ 財務目標
- ・ 財務・資本戦略（キャッシュフローアロケーション、株主還元方針）
- ・ 事業環境
- ・ マテリアリティの設定
- ・ 事業戦略（3つのシンカ と 経営基盤の強化）

- 24年度の経営目標、売上高、営業利益、ROE、DOE 全項目において目標を達成

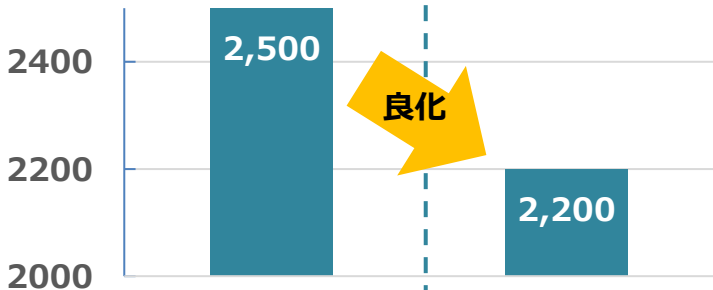
	24年度 経営目標	20年度 実績	24年度 実績	達成状況	主な要因
売上高	2,700億円	1,985億円	2,853億円	○	・中南米、アセアンでの売上増加 ・円安効果
営業利益	90～100億円	-77億円	96億円	○	・中国での急速な収益の減少 ・日本と中南米での収益改善
ROE	必達8% 目標10%	-17.3%	12.2%	○	・利益改善と各事業におけるROICマネジメントの実践
DOE	4%	0.3%	4.0%	○	・TVE発表時にお約束した株主還元方針の実施

収益改善活動概要

- ・ 事業収益・成長計画に基づき事業将来性を再評価。収益構造改善に向け追加施策を実施し事業構造をリーン化
- ・ グローバル拠点数は、2020年度末：14カ国/69拠点 から 2024年度末：9カ国/53拠点 に縮小

収益構造改革 施策			リージョン	主な実施項目
① 不採算事業の収益改善	② 限界利益の向上	③ 固定費の最適化	日本	② 圏別事業部制の導入 (Pricingと生産性向上) ③ 関東4工場を2工場化 稼働率90%へ ③ 本社・旧日本社工場・平塚工場売却
			北米	① 日産・機構部品生産拠点の閉鎖 ③ 北中米開発拠点の最適化 (日産開発オペレーションをメキシコへ)
			中南米	① Tear 2ビジネスでの収益構造の改善 ③ 工場の統廃合： 1JIT工場閉鎖、2縫製工場の統合 ③ 中南米RHQ体制の最適化
			アセアン	② Pricingと生産性向上 ③ 固定費の最適化
			中国	③ 台数が急減する中での固定費の最適化 ③ JVパートナーの事業の取り込み
			欧州	① 拠点閉鎖

損益分岐点売上（連結） 単位（億円）



	FY20	FY24
売上高	1,985	2,853
営業利益	-77	96
ROE	-17.3%	12.2%

- Wave 0/1で計画した収益構造基盤の再構築はほぼ完了。継続課題は、
 - ・ 24年度赤字となった北米と中国の収益改善
 - ・ 中南米での更なる収益向上

Wave 2では、成長の実現、「飛躍」と同時に営業利益率の更なる向上に取り組む

目次

▶ 1. TVE Wave0/1 振り返り

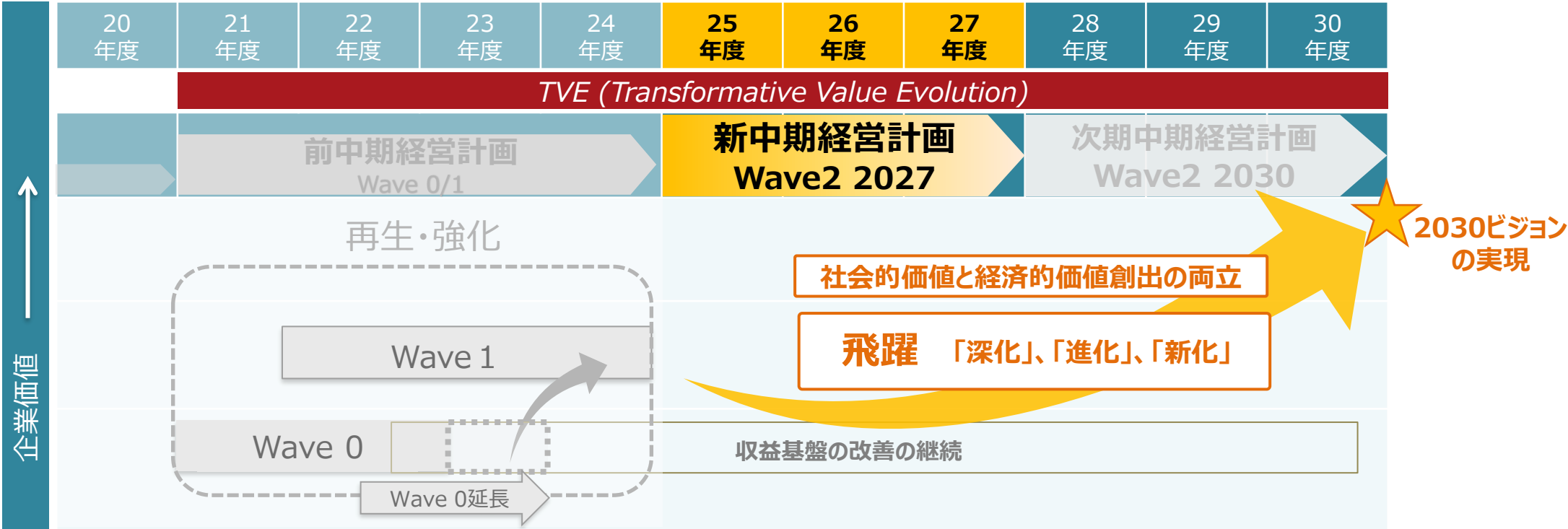
▶ 2. TVE Wave2 中期経営計画

- ・ 財務目標
- ・ 財務・資本戦略（キャッシュフローアロケーション、株主還元方針）
- ・ 事業環境
- ・ マテリアリティの設定
- ・ 事業戦略（3つのシンカ と 経営基盤の強化）

2030ビジョン

社是 “互譲協調” に沿い、イノベーションにより提供価値を変革し競争力・収益力を高めると同時に社会課題への対応を通じサステイナブル社会の実現に貢献する

2030年度に向けてのロードマップ



項目

1. 事業環境について

ポイント

- 自動車業界では100年に1度と言われる変革への対応が求められる中、米国政権による追加関税課税が検討される等、事業環境は不透明さを増し、環境変化へのスピーディーな対応が必要
- 持続的な事業運営において人員の確保・維持が重要課題

2.TVE Wave 2 主要ポイント

1) 財務目標（2027年度）

- 「深化」での収益向上に引き続き取り組む
- 営業利益率 4.5～5%**
ROIC 8%
ROE 10%

2) 株主還元方針

- 還元総額は135億円（3年間）を想定**し、過去実績99億円（4年間）から大幅に増加
- 1株当たり103.8円の下限配当を導入（2025年3月期実績:DOE4%相当）**
- 株主還元を引き続き充実したものとするため機動的な自己株買いも検討
- 総還元性向50%以上を目指す

3) マテリアリティの設定

- Wave 2の策定にあたっては当社活動と重要課題の繋がりを捉え直し、3つのマテリアリティを特定

4) 2030年度に向けての 成長戦略

- 2030年度売上高：4,000億円規模
- 「深化」、「進化」、「新化」において成長戦略を進め企業価値向上に向け取り組む
- 飛躍を図るWave2のステージに入り、成長投資を強化

基本方針

- 営業利益率の更なる引き上げに最優先で取り組むと共に資本効率の向上を図る

- 2025～2027年度の売り上げの想定 約2,600億円でフラットに推移することを見込む

【財務目標】	2024年度 (実績)	2027年度 (目標)	目標達成に向けたポイント
● 営業利益率	3.4%	4.5～ 5.0%	- ビジネスの再構築による赤字から脱却 (米国・中国) - モノづくりオペレーション安定化による収益の改善 (中南米) - グループ固定費のコントロールと収益の維持 (日本)
● ROIC	6.6%	8.0%	- 運転資本の最適化のため個社毎に月次でROIC マネジメント レビューを実施中 - 営業利益改善 - パートナーとの共同による持分法適用会社収益改善 (中国)
● ROE	8.2% ※	10.0%	- 成長投資に向けた外部資金調達 - 株主還元の充実

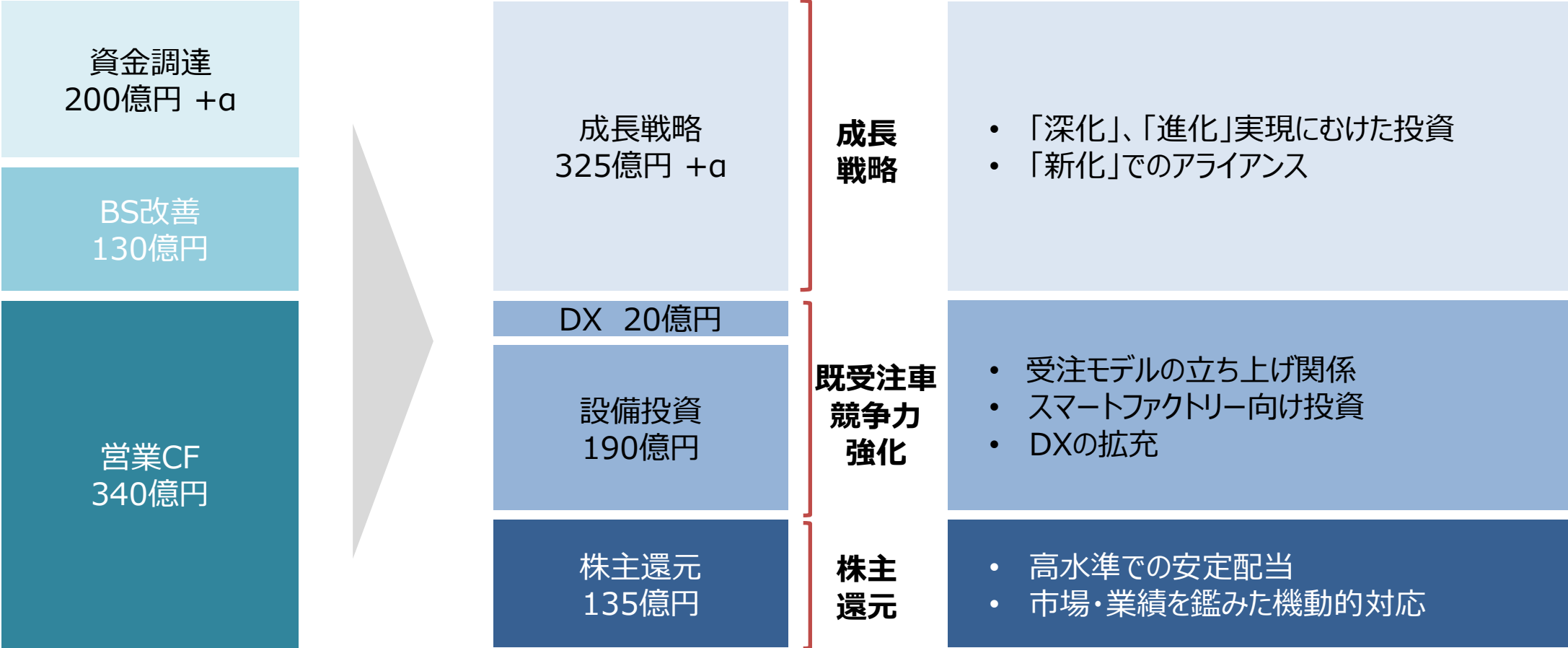
※ 24年度 固定資産
売却益調整後

財務資本戦略 キャッシュフローアロケーション

- 2025年～2027年度累計のキャッシュイン・アウトは670億円
 - キャッシュイン：営業CF340億円に加え、バランスシート改善で130億円、外部調達200億円
 - キャッシュアウト：株主還元で135億円、既受注・競争力強化210億円、成長戦略325億円

キャッシュイン: 670億円 +α

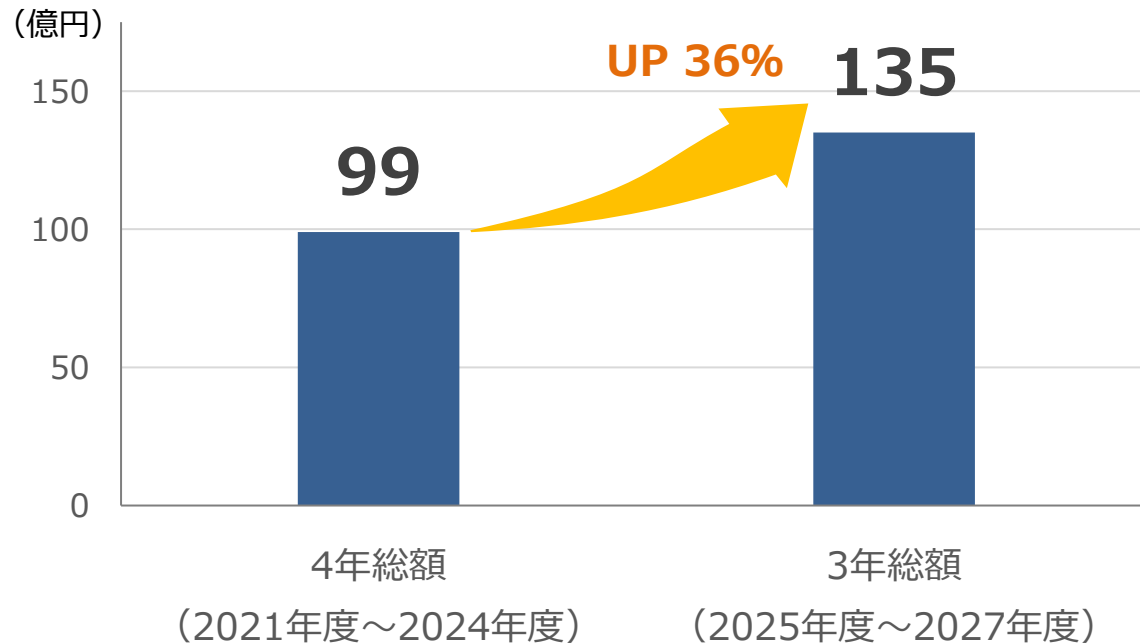
キャッシュアウト: 670億円 +α



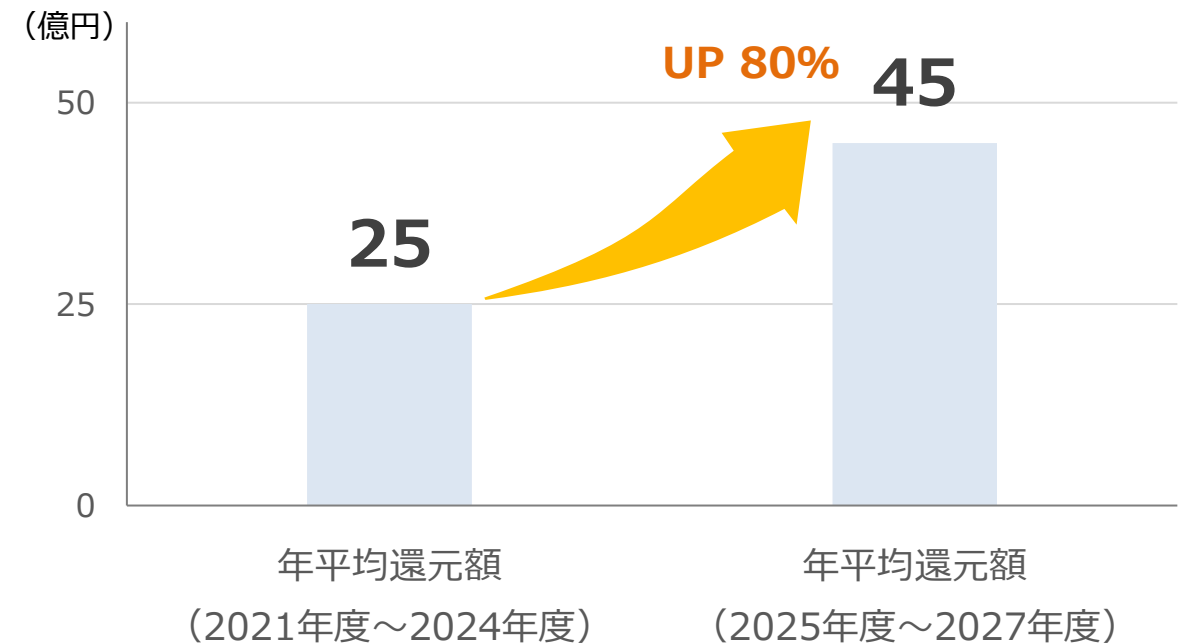
財務資本戦略 株主還元方針

- 還元総額は135億円（3年間）を想定し、過去実績99億円（4年間）から大幅に増加
- 1株当たり103.8円の下限配当を導入（2025年3月期実績：DOE4%相当）
- 市場・業績を鑑み、機動的に自己株買い・記念配当を常に検討
- 目標として総還元性向50%以上を目指す

還元総額



年平均還元額



Risks



- 米国トランプ政権の日常的な政策変更による経済見通しの不確実性の高まりと関税導入によるコスト上昇に伴う販売台数の減少やOEMの車種戦略の見直し
- 地政学リスクの高まりによるサプライチェーンへの影響
- 人員の確保と維持
- 「100年に1度」と言われる自動車業界の変革と業界の再編

Opportunities



- BEVやSDVで期待される付加価値を提供できる提案による事業の拡大
- デジタル技術を活用した効率的なサプライチェーンの確立
- デジタル技術を活用した生産プロセスの見直し
- 自動車業界の再編の中、主体的な取り組みによるプレゼンス向上

- 2021年 TVE 発表時に当社のサステナブル社会への貢献を明確にするためパーパスを設定

- Wave 2検討にあたっては、事業環境、リスク・機会の分析を通じ、ステークホルダーの視点から重要課題を抽出
- 当社活動と重要課題の繋がりを捉え直し、マテリアリティを特定

Corporate Vision

『人と社会と共生し、快適で豊かな生活空間を創造し続けることで 人々を笑顔にする』

Purpose: “座る”を追求し人と地球を支える

人(姿勢)を支える

一日の30%を占める“座る”という姿勢やその他様々な姿勢に心地良さ・安全・安心を提供し、人々の豊かな生活と健康に貢献します。

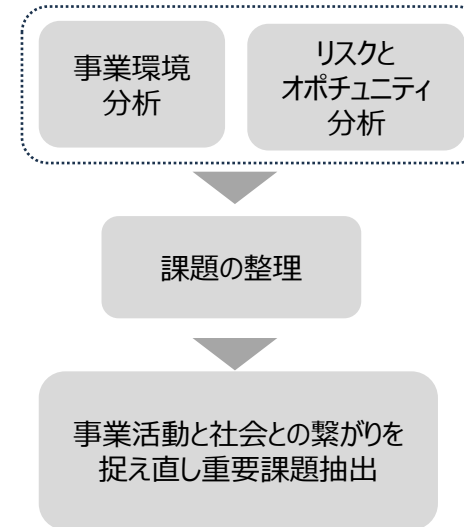
人を支える

事業を通じ、すべてのステークホルダー、社会を支えます。

地球を支える

当社創業者の教えである『互譲協調』の精神に基づき、SDGsへ取り組むことで地球との「和」を保ち、地球にとって心地良い持続可能な世界の実現に貢献します。

マテリアリティ特定のプロセス



3つの マテリアリティを特定 (次頁)

2030 ビジョン 社は「互譲協調」に沿い、イノベーションにより提供価値を変革し競争力・収益力を高めると同時に社会課題への対応を通じサステイナブル社会の実現に貢献する

コーポレートビジョン

人と社会と共生し、快適で豊かな生活空間を創造し続けることで人々を笑顔にする

パーパス

「座るを追求し人と地球を支える」

マテリアリティ

イノベーションと事業を通じた社会課題への対応（価値の提供）

サステイナブル社会の実現への貢献と信頼に基づき選ばれ続ける企業になるための真摯な事業運営

価値創造に向け自律的に行動できる人財と風土の醸成

財務KPI、非財務KPI (Appendix)

2030年に
目指す姿

● ステークホルダーから選ばれ続ける企業

- お客様の期待を超える提案力
- 事業競争力、収益力

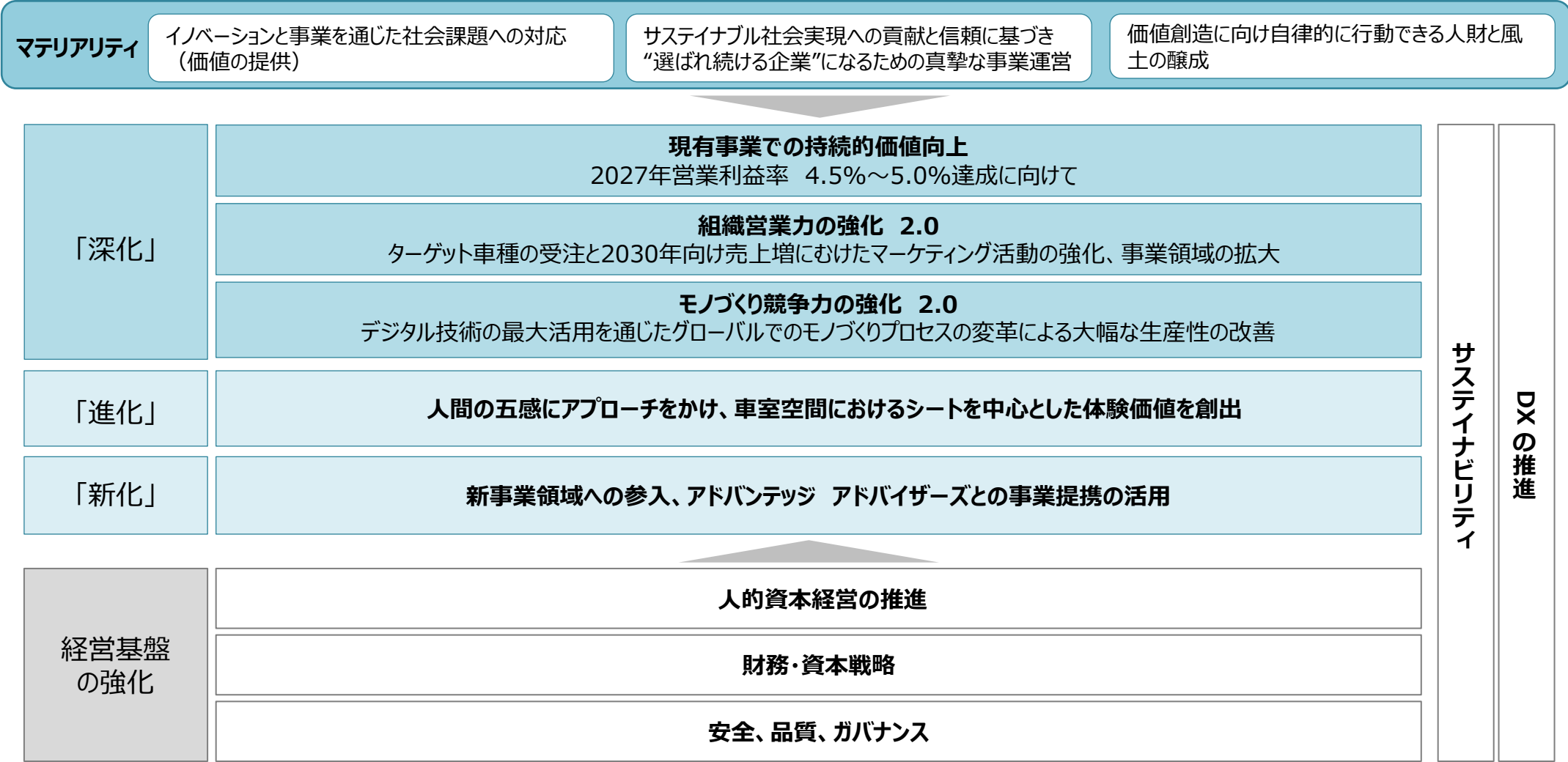
● 持続可能な社会づくりに貢献する企業

- 真摯な事業運営
- 安定した経営基盤

● 「互譲協調」の下、共創を通じ社員一人ひとりの成長と会社の成長を実現する

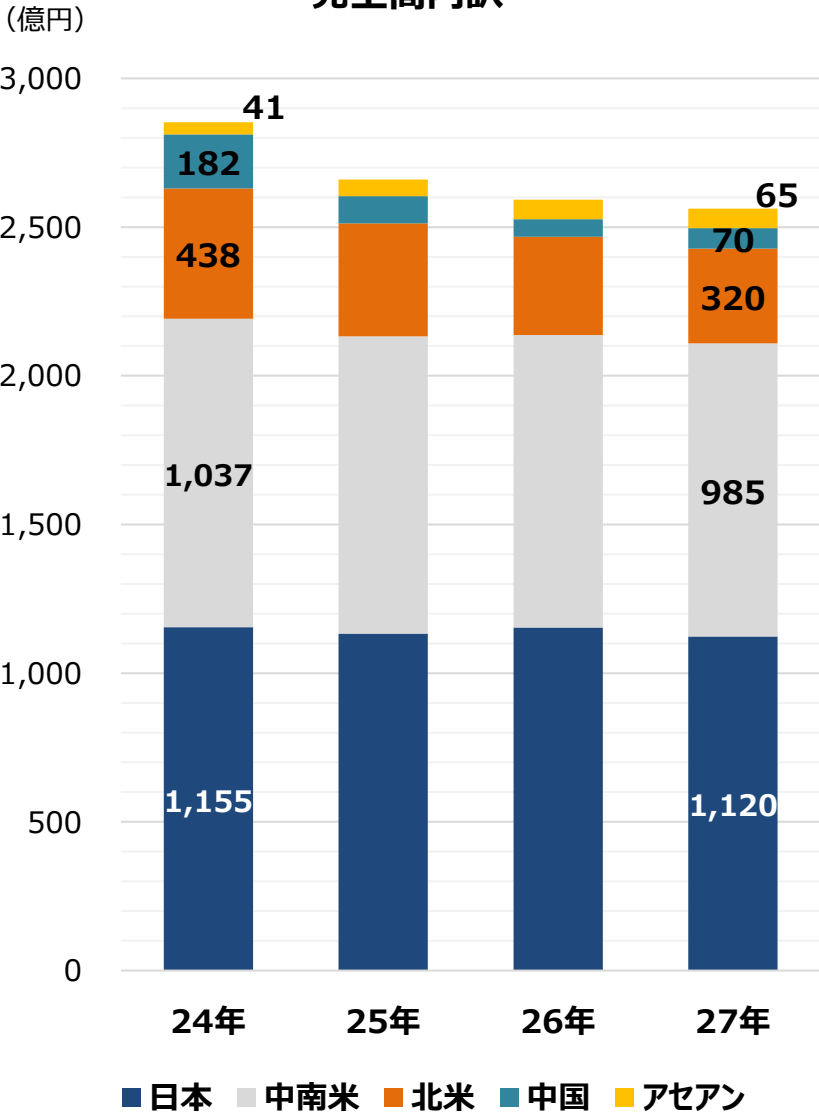
- 自律的に行動できる人財の育成力
- ダイバーシティ&インクルージョンを活かせる組織力

2030 ビジョン 社は “互譲協調” に沿い、イノベーションにより提供価値を変革し競争力・収益力を高めると同時に社会課題への対応を通じサステイナブル社会の実現に貢献する

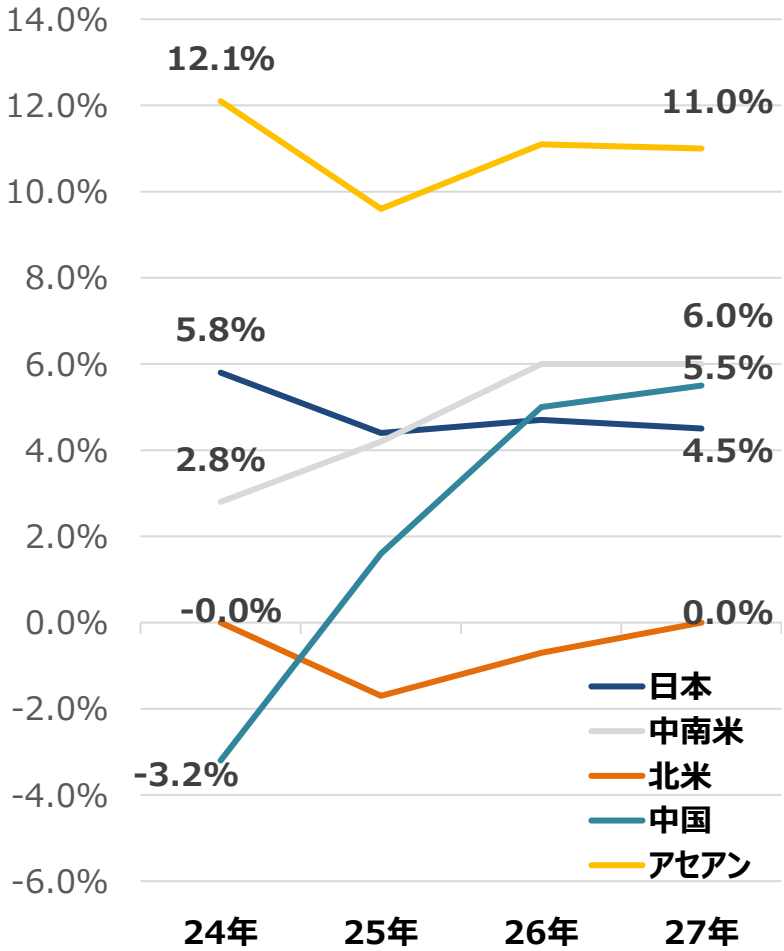


現有事業（深化）での持続的価値向上

売上高内訳



営業利益率



アセアン

- 高収益の維持と更なるビジネス拡大機会の追求
- パートナーとの協業によるサプライチェーン効率化

中国

(次頁)

北米

(次頁)

中南米

- モノづくりオペレーションの改善・安定
- インフレ（材料費・労務費）の着実な販価転嫁
- 新モデルラインでの省人化の推進
- 材料費低減に向けたソーシングの見直し

日本

- 収益の維持
- グループ全体の固定費の適切なコントロール

北米ビジネスの再構築

- ・ 現行車が主体となり、27年度にブレーキーパーンを見込む
- ・ 28年度以降は、新車を軸としたコスト競争力の向上により黒字化と安定的に収益確保ができる体質を確立

売上高規模・営業利益率



収益改善

新規受注

■モノづくり競争力

- ・ 工場の最適集約化
- ・ 省人化の推進

新モデルライン省人化率 (FY24比)

- ・ 30年:-50%以上

■部品調達費の低減

- ・ タチエスグループ拠点とサプライチェーンの活用

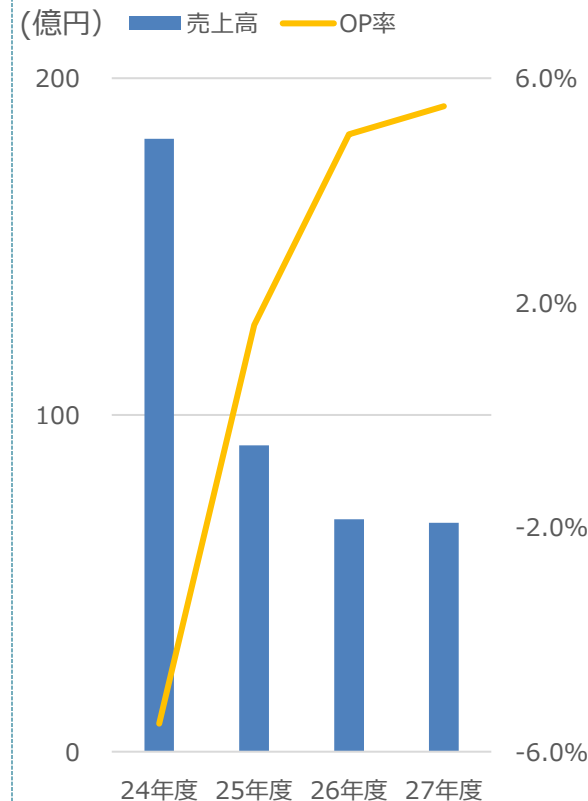
■新規ビジネス獲得

- ・ グローバル開発拠点と連携したマーケティング活動

中国ビジネスの再構築

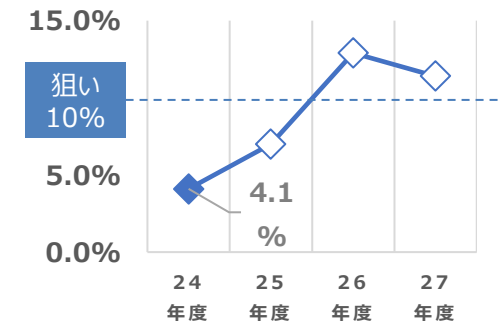
- ・ 売上減少の中JVパートナーの強みを活かす事業体制への変更
- ・ 部品ビジネスを軸に収益性、高い資本効率性を備えた事業運営

中国フル連結対象会社 売上高・営業利益率



ROIC (※)

部品ビジネスの強化

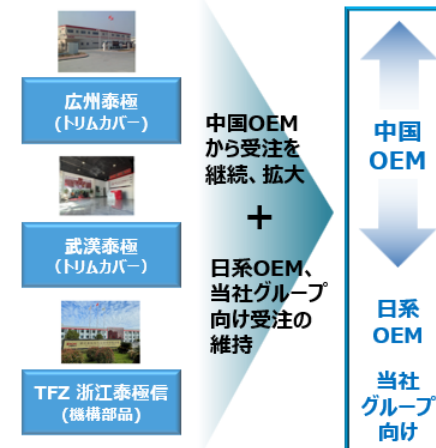


実績

計画

(※) ROIC: (税引後営利+持分法利益) / 投下資本

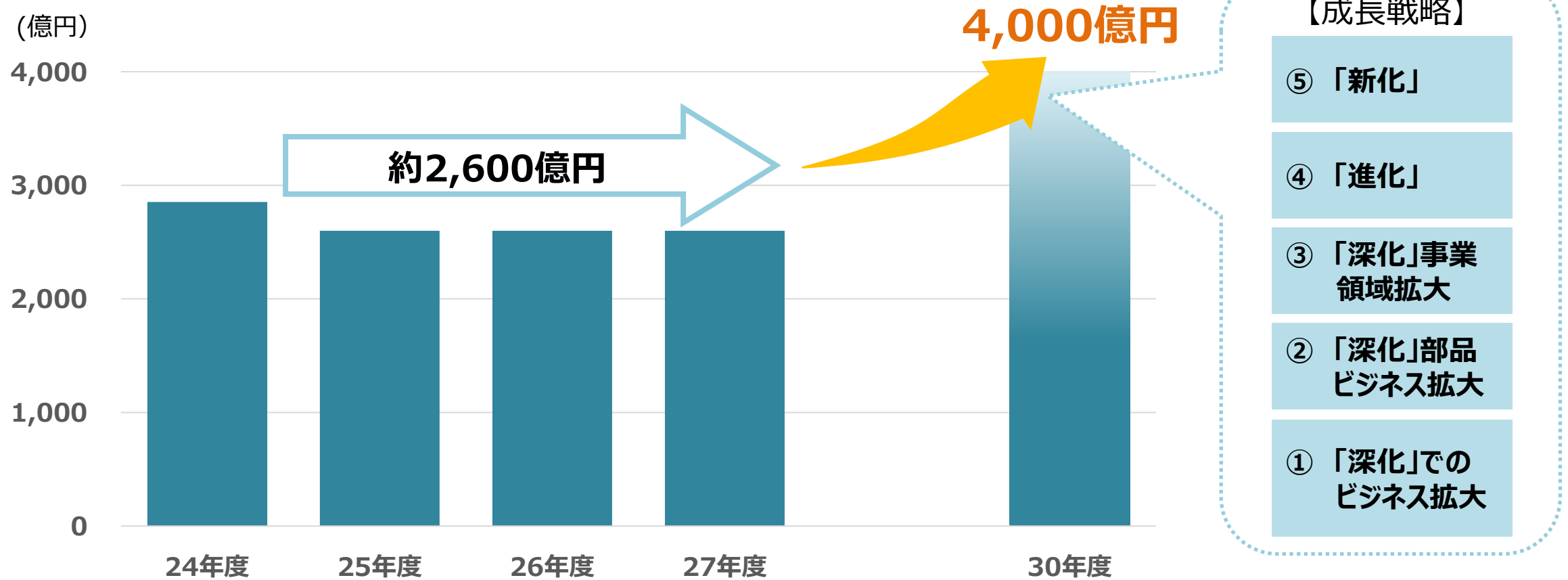
・ 部品ビジネスの強化



目次

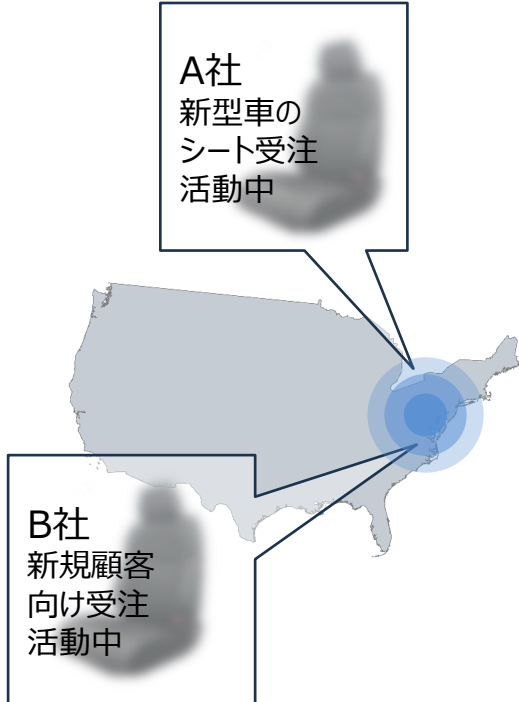
- ▶ **2030 売上 4,000億円規模への拡大に向けた成長戦略
組織営業力の強化 2.0**

- 2025～2027年度期間は、2030年度売上高の4,000億円規模へ引き上げに向け成長戦略を実行する



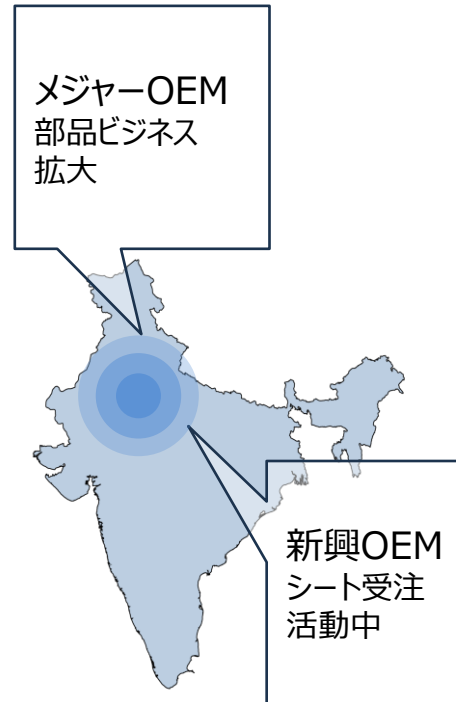
① 北米

- GHQ一体となり新規シートビジネス活動に向け受注活動中



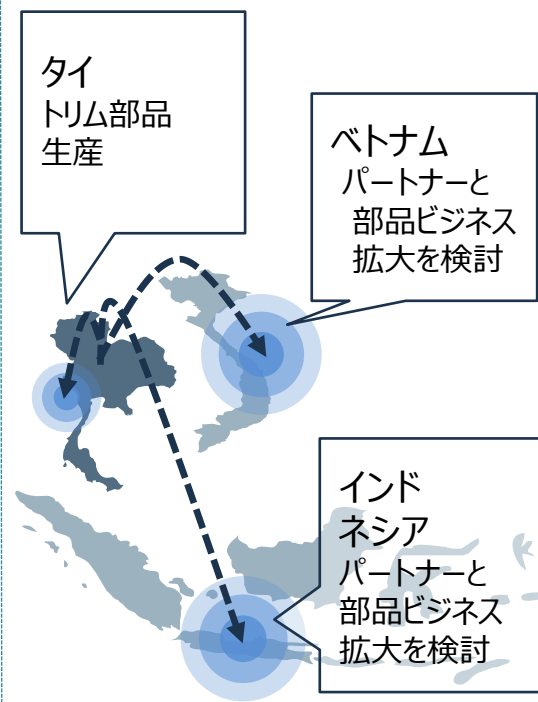
① インド

- 部品ビジネスの更なる拡大と共にシートビジネス受注に向け、パートナーとマーケティング活動を展開中



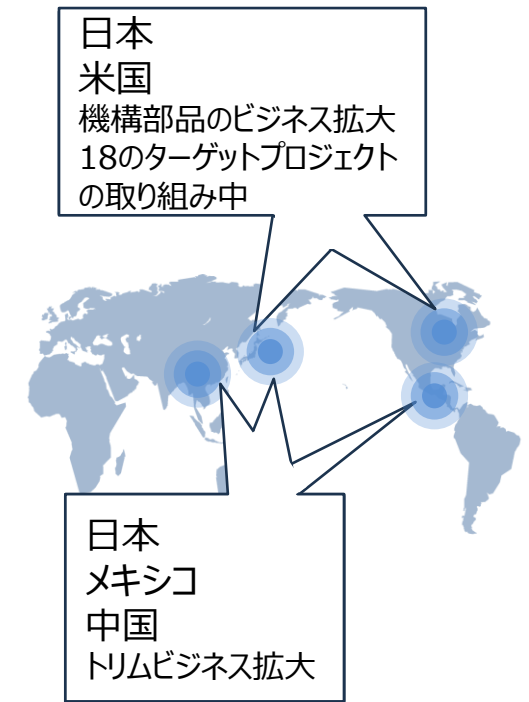
① アセアン

- 現在の部品ビジネス中心からシートビジネス受注に向け活動



② 部品ビジネス拡大

- グループ各社の強みを活かし部品ビジネス拡大を加速



- シートの付加価値を高めつつ事業領域をシートからシート+内装に広げていく。
その手法として共同開発、アライアンス、他を活用していく



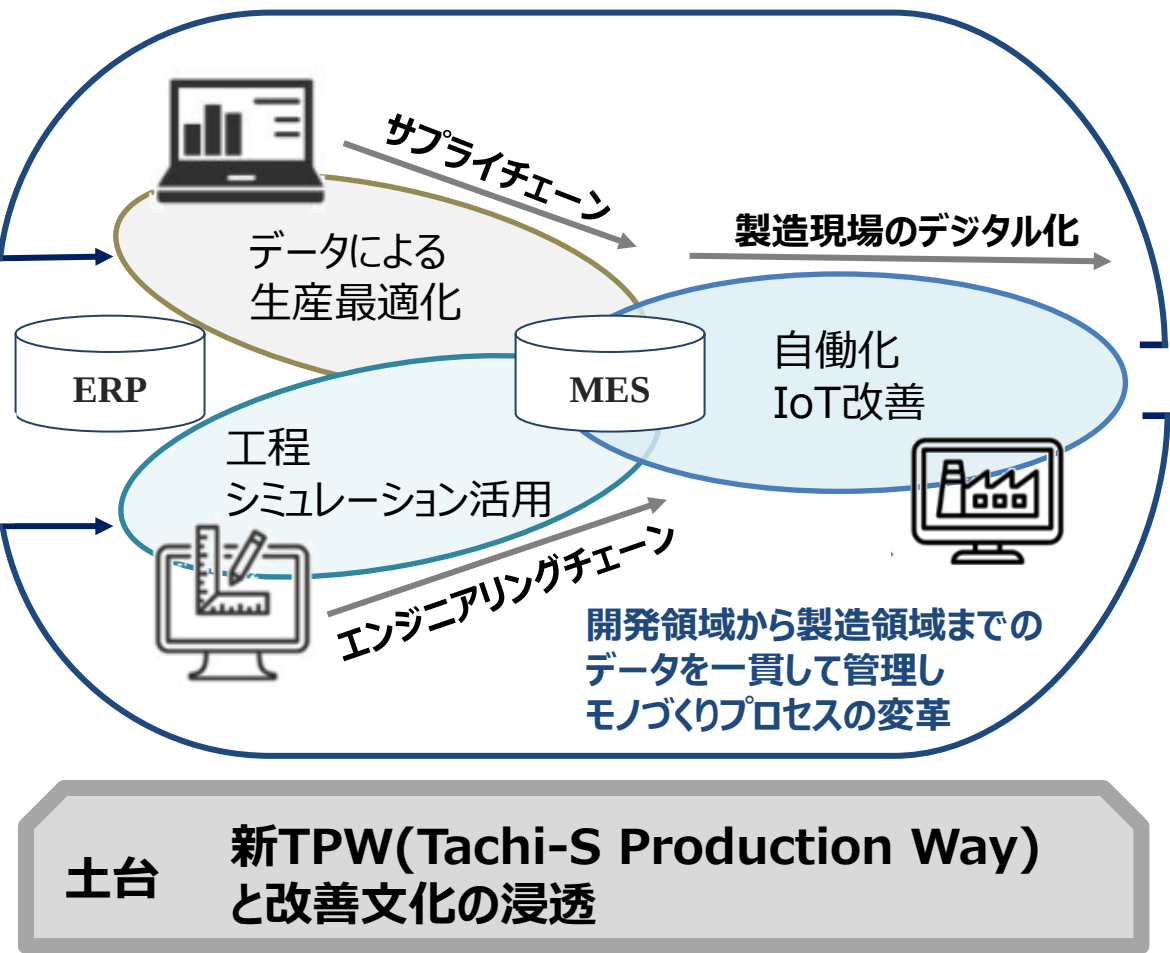
目次

- ▶ **モノづくり競争力の強化 2.0**
デジタル技術の最大活用を通じたグローバルでのモノづくりプロセスの変革
による大幅な生産性の改善

モノづくり競争力の強化 2.0 スマートファクトリー

スマートファクトリー

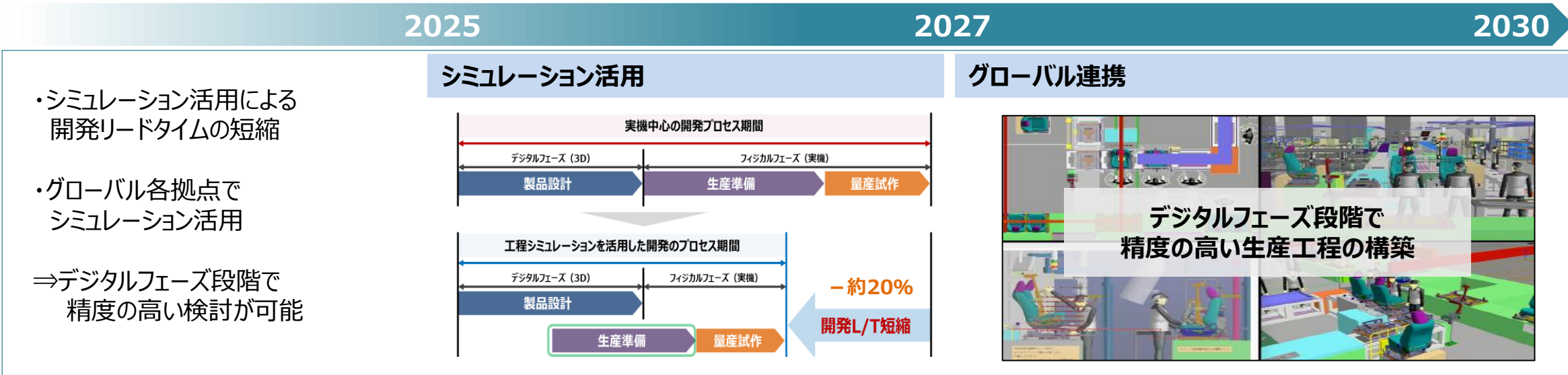
- デジタル技術活用によるモノづくりプロセスの変革
- 働く人にやさしい工場



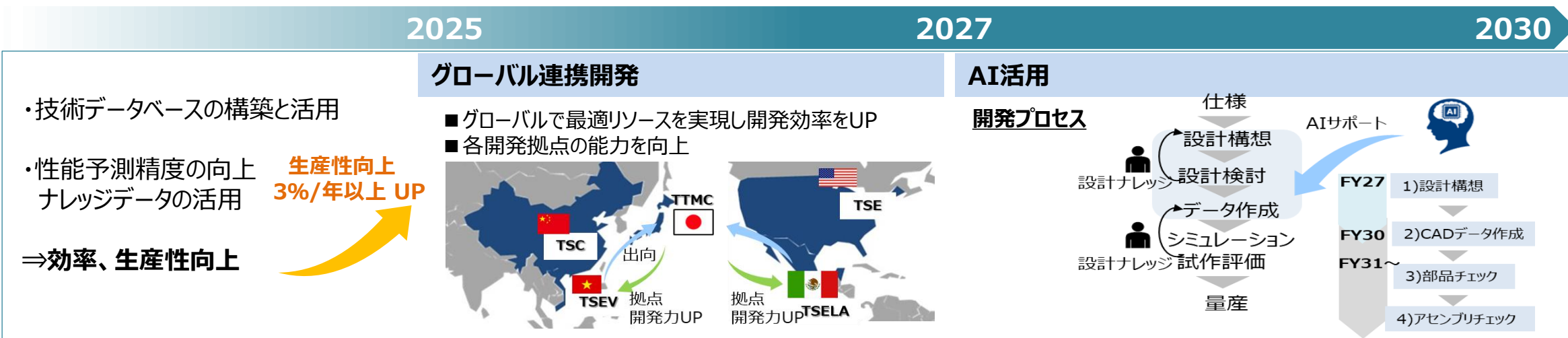
KPI	2024	2027	2030
省人化率 (作業工数低減)	24年度比： 16%減		34%減
女性・シニア オペレーター比率	女性 15% シニア 20%		女性 20% シニア 30%
持続可能な 製造工場 (ESG経営)		エネルギー効率の向上 廃棄物・再エネルギー利用	

モノづくり競争力の強化 2.0 開発プロセスの変革

工程設計業務の効率化/生産性向上



開発業務の効率化/生産性向上



目次

- ▶ 2030 売上 4,000億円規模への拡大に向けた成長戦略
「進化」と「新化」

成長戦略 ④ 「進化」

- ・ “スマートシェル” で “パーソナルなプライベート体験価値”を提供
- ・ 体験価値提供のためソフト・コンテンツ企業、大学と連携

FY24
CASE/MaaS時代の体験価値を探索



スマートシート

高機能・多機能な
ハード（装備）を提供



移動マイルーム

車室内空間をプロデュース

技術
ノウハウ

知見

FY25～
パーソナルなプライベート体験を提供



スマートシェル

※ 2025年5月21日～5月23日開催
人とするまのテクノロジー展 出展

五感をアプローチに
シートを中心とした体験価値を提供

ハード（シート）

ソフト・コンテンツを具現化する
シートの開発



他企業と共同開発 / 大学と共同開発 / アライアンスの活用

ソフト

五感にアプローチした
ソフト・コンテンツを提供



FY26

提案開始

FY30

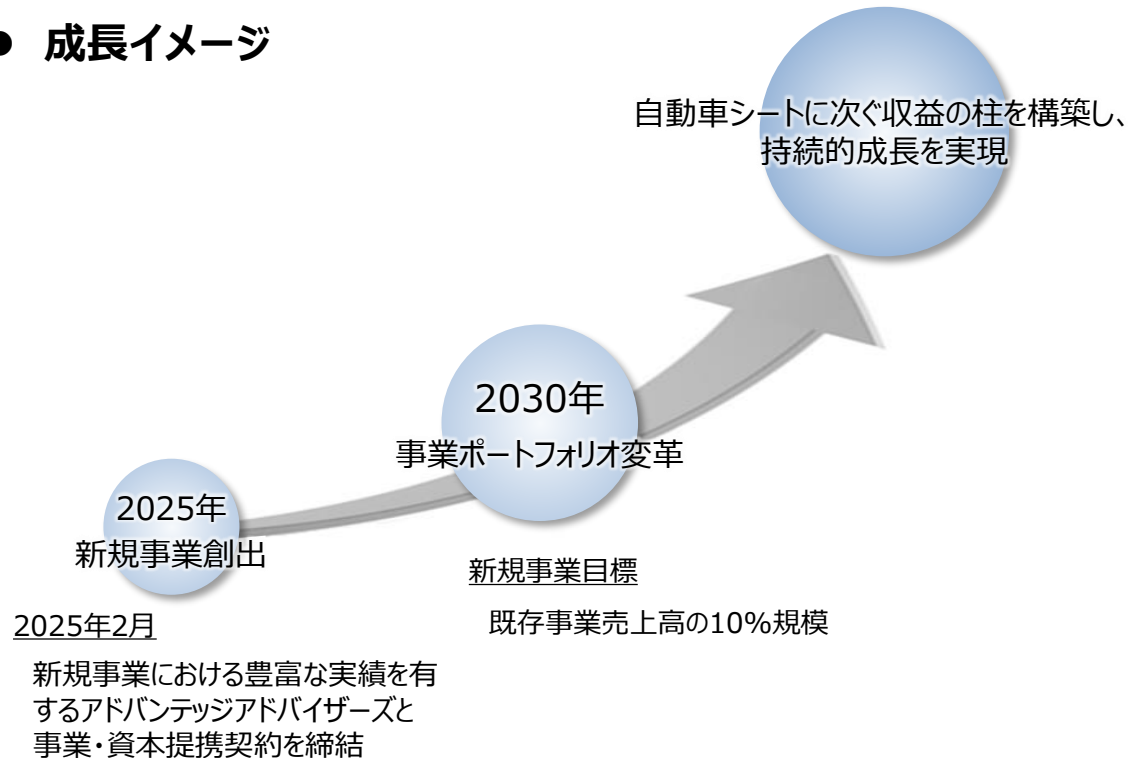
商品化

※ハード技術含む

2030年までに、**既存事業売上高の10%**に相当する新規事業を創出し、事業ポートフォリオの変革を実現する

新規事業参入の目的と成長イメージ

- 目的
 - ・ 自動車シートに次ぐ収益の柱を構築し、持続的成長を実現する
- 成長イメージ



新規事業創出の考え方と具体的な領域候補

- 新規事業創出の考え方
 - ・ 候補選定の基準
 - 「市場規模」「参入現実性」「当社の強みとのシナジー」を重視
 - ・ シナジー創出の元となる当社の強み
 - モノづくり力、品質力、システム開発力
 - ・ 市場参入の手段
 - 核となる会社のM&A、周辺領域のロールアップ
※M&Aにおいては事業提携したアドバンテッジアドバイザーズの知見も活用
- 現状の領域候補（検討中）
 - ・ 医療・介護用ベッド
 - ・ モーターホーム
 - ・ 自動走行搬送ロボット（AMR）

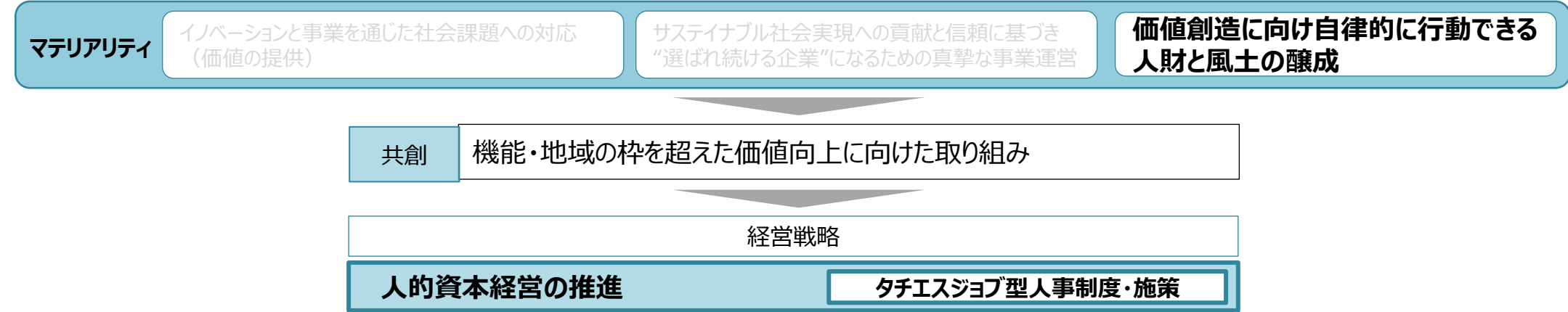
目次



経営基盤の強化

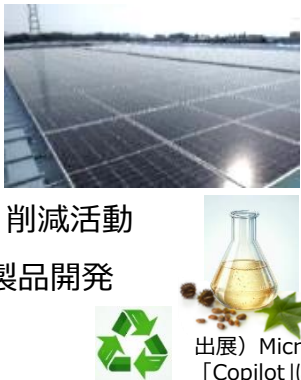
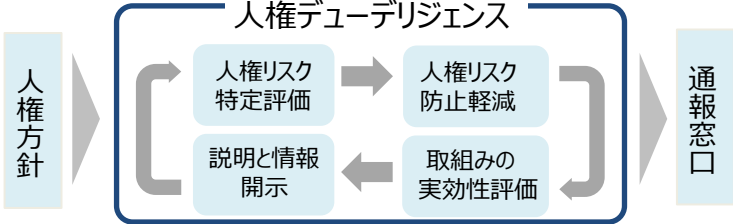
- 人的資本経営の推進
- サステイナブル社会実現への貢献
- 財務資本戦略
- 安全、品質、ガバナンス

- 人財戦略を経営戦略に連動させ、中期経営計画目標を達成する
- 人的資本経営の推進を根底に据え、マテリアリティで目指す人財の育成と風土の醸成を図っていく



	重要施策	主要KPI		2024年度	2027年度	2030年度
多様化する 個人のキャリア	・ 個々人の能力の最大化キャリア開発	・ 働き方アンケート	単体	基点	30%向上	47%向上
	・ 柔軟な働き方					
	・ 働きがい改革によるエンゲージメント向上	・ 働き方アンケート	単体	基点	30%向上	47%向上
共創風土の 醸成	・ 生産性向上	・ 1人当たり営業利益 (千円)	グローバル	900	1,300	1,300以上
	・ 多様性を受容するDE & Iカルチャーの醸成	・ 女性役員/管理職比率	グローバル/単体	4%/4%	17%/10%	30%/15%
経営戦略 の実現	・ キーポジションに対する後継者プランニング	・ 非日本人役員比率	グローバル	1名以上	1名以上	1名以上
		・ 後任候補設定比率	グローバル	100%	100%	100%

- 2030年目標レベル
気候変動や人権に配慮した事業活動でグループのリスク低減とサステイナブル社会実現に貢献

	2024	2027	2030
E 環境	■カーボンニュートラル - CO₂排出 FY19比▲17% 連結スコップ1+2 - 省エネと再エネ（太陽光自家発電） - CO₂排出量 第三者保証	・太陽光自家発電拡大 ・再エネ電力利用拡大 ・スコップ3（仕入先のCO₂）削減活動 ・リサイクル材、植物由来材の製品開発  出展）Microsoft 「Copilot」にて生成	CO₂排出量 ▲36% ▲50% ・省エネ ・太陽光 ・再エネ導入 CO₂削減目標 FY19比▲50% 連結スコップ1+2
S 社会	■人権取組み - タチエグループ人権方針策定 - 人権デューデリジェンス運用準備	・人権デューデリジェンス運用 ・グループ/仕入先訪問調査 	
G ガバナンス	■情報開示 - ESGLレポート発行 - Webサイトリニューアル	・統合報告書発行 (2026.10予定) 	・SSBJ基準の情報開示（任意）に対応

“座る”を追求し人と地球を支える



Global Seat System Creator

本資料についてのご注意

本資料に記載されている将来に関する見通しは、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、不確実性やリスクを含んでおります。

したがって、実際の結果は様々な要因によって見通しと異なる可能性があります。ご了承ください。

TVE Wave 2 2027 マテリアリティと非財務KPI

• TVE Wave 2 2027では、財務パフォーマンスと共に非財務KPIについて進捗を説明していく

マテリアリティ	領域	重要項目 (KPI)		2024レベル	2027目標	2030目標
イノベーションと事業を通じた社会課題への対応(価値の提供)	イノベーション	社会課題対応の開発費増加率	単体	• FY20比 + 25%	• FY20比 + 30%	• FY20比 + 35%
		社外パートナーとの協働活動数	単体	• 共同開発・研究 & 業務委託契約 3件	• 共同開発・研究 & 業務委託契約 5件	• 共同開発・研究 & 業務委託契約 5件
	モノづくり戦略	グローバル対象拠点の省人化率	グローバル	• 労働人口減少、労務費高騰 • デジタル技術・IOTの活用 →生産プロセス自動化・最適化が必要	• 省人化率 ▲15% • FY24比 • 対象拠点 TSJ/TSM/SETEX OHIO	• 省人化率 ▲34% • FY24比 • 対象拠点 TSJ/TSM/SETEX OHIO
	デジタル変革	ITリテラシー向上	単体	• 教育開始	• 間接従業員 50%	• 間接従業員 100%
		デジタル人財の人数	グローバル	• —	• 50名以上 (単体)	• 100名以上 (グローバル)
サステナブル社会の実現への貢献と信頼に基づき選ばれ続ける企業になるための真摯な事業運営	環境	CO ₂ 総排出削減率 スコープ1+2	グローバル	• FY19比▲17%	• FY19比▲36%	• FY19比▲50%
	人権	人権アセスメントスコア	グローバル	• C～Bレベル (見込み)	• Bレベル以上	• Aレベル
価値創造に向け自律的に行動できる人財と風土の醸成	人財育成・タレントマネジメント	多様性を受容する DE & Iカルチャーの醸成 女性役員/管理職比率	グローバル/単体	• 4%/4%	• 17%/10%	• 30%/15%
	従業員の働きがい向上	働き方アンケート	単体	• 基点	• 30%向上	• 47%向上

お問い合わせ先

株式会社タチエス 経営企画室

〒198-0025

東京都青梅市末広町1-3-1 （本社／技術・モノづくりセンター）

電話：0428-33-1138

E-mail：ts-kikaku@tachi-s.co.jp

担当：中村、水野、福井、高梨、牧之内