

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



東証プライム 証券コード 7239

ここからは、今年度より取り組む中期経営計画 TVE Wave2 2027 について
ご説明いたします。

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

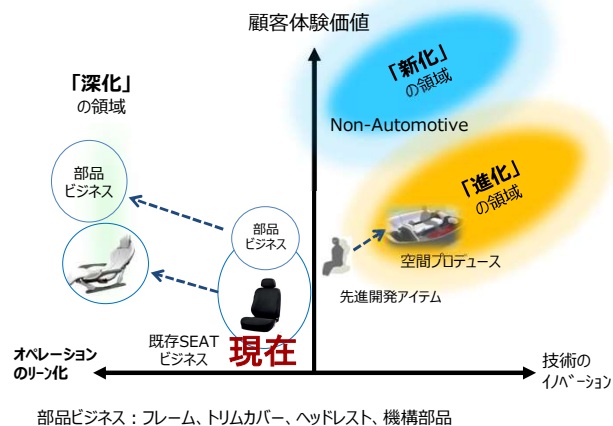
Wave 2 ビジネス成長の大いなる飛躍フェーズ

- ・ 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



2021年度に発表した中期経営計画 TVE(Transformative Value Evolution)は2つのフェーズから構成されています。2021年度～2024年度は、収益構造と資本効率の改善を行い基盤再構築による再生・強化を行うWave 0/1フェーズとしておりました。

今年度から2030年度迄は、ビジネス成長を伴う飛躍を期するWave2フェーズとなります。

TVEでは3つの「シンカ」、すなわち、現自動車シート事業である深い「深化」で収益力を上げ、そこで得た収益を進む「進化」、新しい「新化」に投資し、事業ポートフォリオを拡げ、成長させることを狙いとしています。

。

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）

こちらが本日の説明内容となります。

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）

まずはじめに、昨年度までのTVE Wave0/1の振り返りについてご説明いたします。

- 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

2021年度に発表したTVE Wave0/1の2024年度の経営目標はすべての指標において達成することができました。

売上高は、中南米、アセアンでの売上増加や円安効果もあり達成、営業利益は中国の収益減少がありましたが、日本と中南米での収益改善により目標を達成しました。

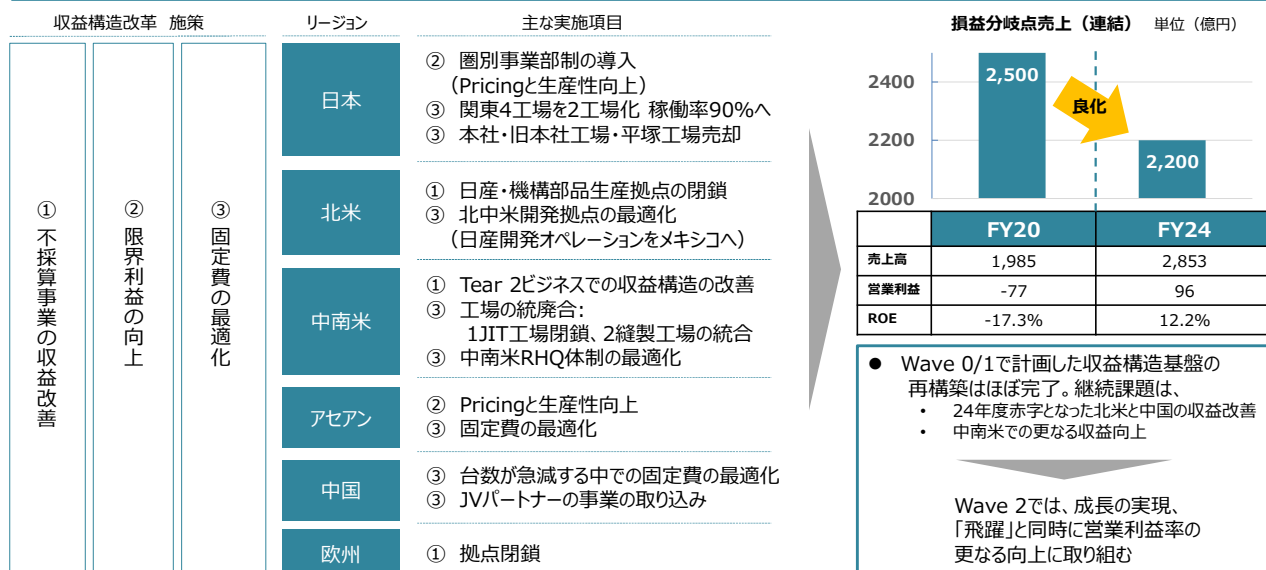
ROEにつきましても、利益改善と共に個別事業において月次でROICマネジメントを徹底した結果、目標を達成できました。

また、DOE目標も、当初計画通りの株主還元方針の実施により達成できております。

収益改善活動概要

TVE 2021-2024 Wave0/1 振り返り

- ・ 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



収益構造の改善を図るWave0フェーズは当初2022年度までと計画していましたが、コロナ禍、半導体不足による自動車生産の減少等の事業環境の悪化に伴う当社収益の低下を受け、Wave0フェーズを2023年度まで延長し、左に表示されている3つの収益改善に向けた追加施策を実施しました。リージョン別に実施した主な内容は記載の通りです。

全ての事業を対象にゼロベースで収益性や事業将来性を再評価した結果、グローバル拠点数は、2020年度末の14カ国/69拠点から 2024年度末には9カ国/53拠点へとリーンな構造となりました。

損益分岐点売上高は、20年度末の2,500億円から24年度末時点で2,200億円に引き下げることができました。

Wave 0/1フェーズで計画した収益構造基盤の再構築はほぼ完了し、24年度に赤字となった北米と中国の収益改善及び中南米での収益向上が継続課題となります。

Wave 2フェーズでは、継続的な収益向上と共に「飛躍」に向けた成長の実現に取り組んでまいります。

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）

続いて、TVE Wave2 2027 中期経営計画についてご説明いたします。

説明内容は、ご覧の通りです。

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ナブル社会の実現に貢献する



まず、TVE(Transformative Value Evolution)のゴールである2030年度のビジョンと、そのビジョン達成に向けてのロードマップはご覧の通りです。

今回新中期経営計画 「Wave2 2027」にあたっては2030年に目指す姿「2030ビジョン」を規定しました。

詳細は後ほどお伝えいたしますが、2030ビジョンは、「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ナブル社会の実現に貢献する」となります。

社会的価値と経済的価値創出を両立しつつ、この2030ビジョンの実現に向け活動してまいります。

項目

ポイント

1. 事業環境について

- ・ 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

こちらのページは、事業環境、2027年度財務目標、株主還元方針、マテリアリティの設定、2030年度に向けての成長戦略における本日の説明のポイントを一覧でご覧いただけるようまとめたものとなります。

次ページ以降で内容について説明いたします。 先ずは財務・資本戦略から説明させていただきます。

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



2025年度～2027年度は、基本方針として営業利益の更なる引き上げに最優先で取り組むと同時に資本効率の向上を進めていきます。

同期間の売上は、約2,600億円でフラットに推移すると想定しています。

その中で、TVE Wave2 2027 の財務目標としては、営業利益率は2024年実績の3.4%から、2027年度には4.5～5%レベルへ引き上げることを目標とします。

目標達成にむけたポイントは、3つあります。

1つ目は、2024年度に赤字を計上した米国・中国における収益改善。2つ目は、台数増加を収益向上に結び付けられていない中南米でのモノづくりオペレーションの安定化による生産性と収益の向上。3つ目は、日本でのグループ全体の固定費コントロールと収益の維持となります。

また、資本効率の向上には引き続き取り組み、Wave2ではROEに加え、ROICもKPIとします。

ROICは、2024年度の 6.6% から2027年度 8.0% へ。ROEは、10.0% を目標とします。

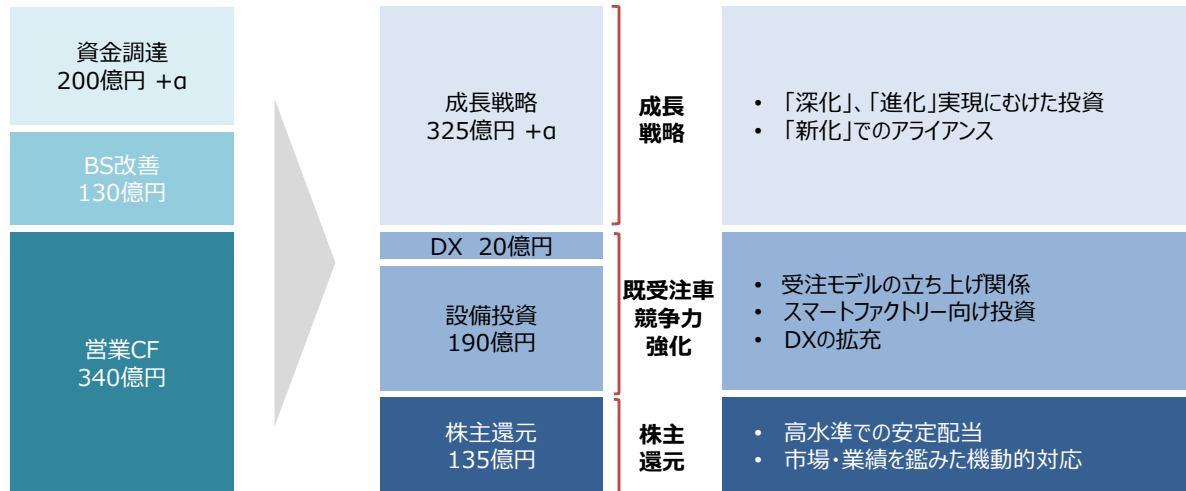
ROIC目標の達成のためのポイントは、営業利益の向上と共にWave0/1から継続する運転資本の最適化に向けて個社毎に月次で行っているROICマネジメントと、営業利益改善活動の推進、更には中国におけるパートナーとの協働による持分法適用会社の収益改善です。

ROE目標の達成ポイントは、分子となる 計画している利益の実現と分母となる成長投資に向けた外部資金活用と株主還元の充実が挙げられます。

- 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



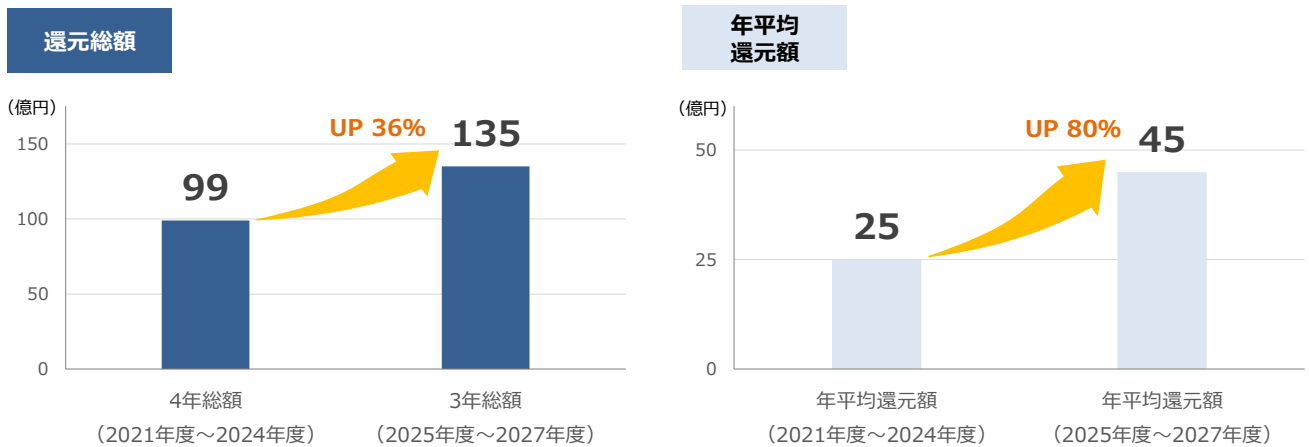
2025年度～2027年度のキャッシュフローアロケーションに関しまして、

キャッシュインの内訳としては、営業キャッシュフローで340億円、バランスシートの改善で130億円、外部からの資金調達で200億円、合計で670億円を計画しています。

キャッシュアウトは、安定配当方針による高水準の配当維持と、市場、業績を鑑みた機動的な自己株買いなどの検討により135億円、既存受注車の競争力強化や受注モデルの立ち上げ関連の投資、またスマートファクトリー向けの投資で190億円、DX拡充として20億円を計画しております。

成長戦略向けには、3つの「シンカ」で325億円を計画していますが、成長機会がある場合は同投資をさらに積上げていく所存です。

- 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



2025年度から2027年度の株主還元方針につきましては、2025年3月期実績のDOE4%相当となる1株当たり103.8円を下限としてお約束します。

また、市場、業績に鑑み機動的な自己株買い・記念配当も検討し総還元性向において50%以上を目指してまいります。

この結果、2025年度から2027年度の3年間の還元総額は135億円を想定しており、これは2021年度から2024年度4年間の総額99億円から36%の増加。年平均還元額としては45億円を予定しており、先の4年間と比べ80%増となる想定です。

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

Wave2開始にあたり事業環境分析を通じ、当社が捉えるリスクとオポチュニティをまとめたものがこちらになります。

リスクとしては、現在、世界経済に大きな影響を与えている米国トランプ政権の政策変更による今後の経済の不確実性の高まり、追加関税実施によるコスト上昇、これに連動した自動車販売台数の減少やOEMの車種戦略の見直しが懸念されます。

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も引き続き注視する必要があります。

当社のグローバル拠点における人員の確保、維持も工場オペレーションの安定上、最大の課題となっています。

また、自動車業界が100年に1度と言われる変革期にある中、それに連動した業界再編もリスクとして捉えております。

一方、オポチュニティとしては、BEVバッテリーEVやSDVソフトウェア ディファインド ヴィークルなどの次世代自動車で期待される付加価値の提案による事業拡大や、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や生産プロセスの見直し。

自動車業界の再編においては、この動きをチャンスと捉え、主体的な取り組みを通じて当社のプレゼンス向上の機会として活かしていきたいと思っています。

- 2021年 TVE 発表時に当社のサステイ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。

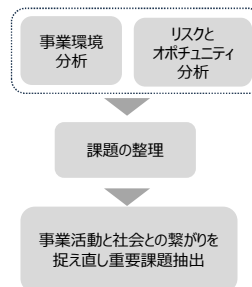
人を支える

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

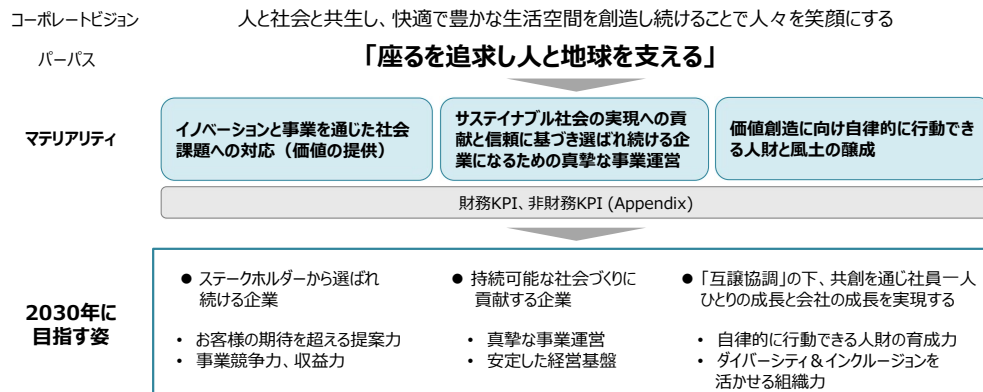


3つの マテリアリティを特定 (次頁)

2021年度の中計TVEの発表に合わせ、当社のサステイナブル社会への貢献を明確にするために、パーパス「“座る”を追求し人と地球を支える」を設定、それ以降当社のESG活動の進捗については年に2度開催している本説明会や年に1度発行しているESGレポートを通じ報告してまいりました。

Wave2策定にあたりましては、事業環境、リスク・機会の分析を行い、ステークホルダーの視点から改めて重要課題を抽出し、当社事業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いたしました。

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ナブル社会の実現に貢献する**



3つのマテリアリティの1つ目は、‘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）’です。これには、お客様の期待を超える提案力や事業競争力、収益力を備え、ステークホルダーから選ばれ続ける企業になるとの思いを込めています。

2つ目は、‘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’です。

これまでと変わらない真摯な事業運営と安定した経営基盤を通じ、持続可能な社会づくりに貢献していく、というステークホルダーへの約束を示すものです。

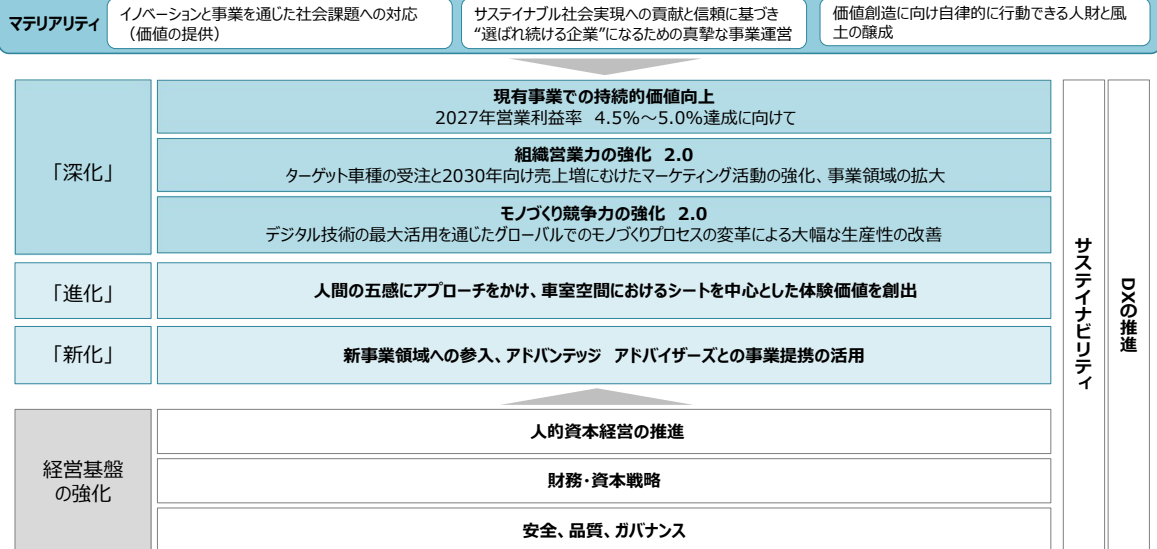
3つ目は、‘価値創造に向け自律的に行動できる人財と風土の醸成’です。

この項目は、TVEの狙いである ‘自己変革による価値の増進’に資するもので、後述する ‘タチエス版’ 人的資本経営の推進’のベースになるものです。わたしはWave2の目標の実現の原動力は内部に存在すると信じています。共創を通じ社員一人ひとりが自律的に行動し、個人と会社の成長が図れる人財と風土を醸成していきます。

これら3つのマテリアリティの実現を通じ、2030年に目指す姿として規定したものが2030ビジョンになります。すなわち、‘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ナブル社会の実現に貢献する’ というものです。

2030ビジョンと3つのマテリアリティは、Wave2の活動を推進していく上での基盤となります。

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



こちらのスライドは、Wave2の戦略概要を 3つのシンカ深い「深化」、進む「進化」、新しい「新化」、及び経営基盤の強化の観点でまとめたものです。

深い「深化」の戦略項目としては、現有事業での持続的価値向上のため営業利益率において4.5～5.0%に引き上げること、そして、2030年の売上増加に向けてのマーケティング活動の強化と事業領域の拡大から成る組織営業力の強化 2.0、更には 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を図る モノづくり競争力強化 2.0から構成されます。

進む「進化」では、人の五感にアプローチし、シートを中心とした新たな体験価値の提供、

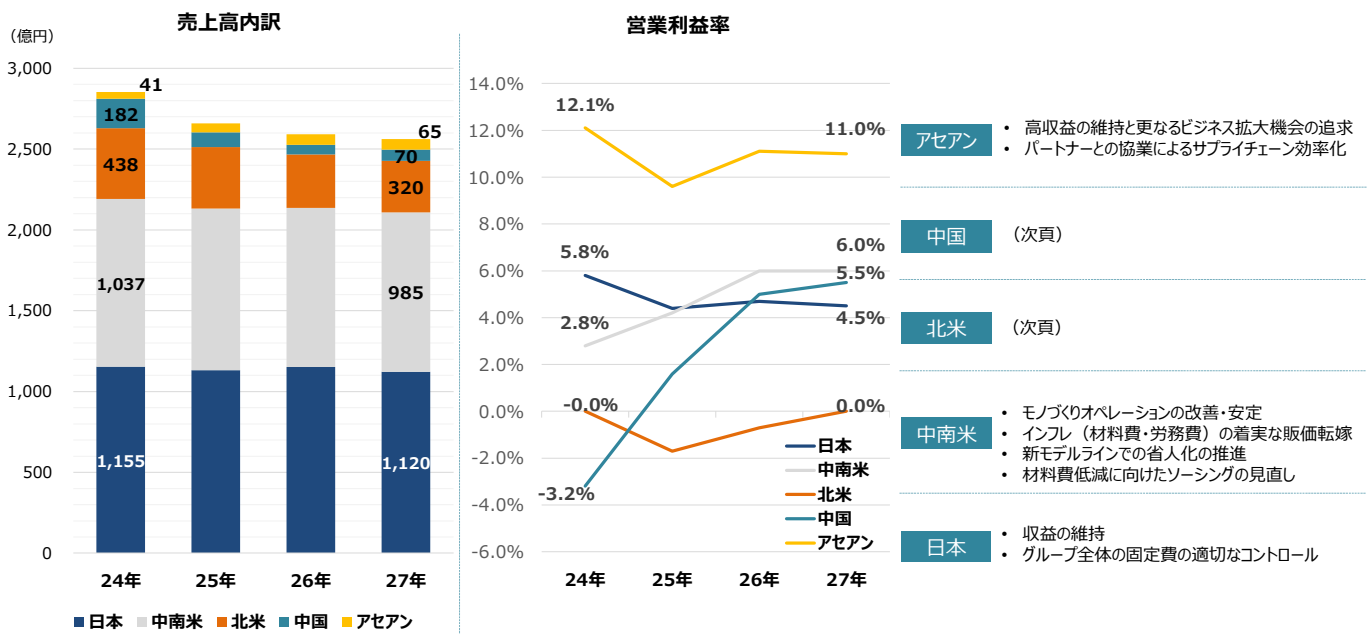
新しい「新化」では、アドバンテッジ アドバイザーズとの事業提携を活用した新規事業領域への参入、土台となる 経営基盤では、人的資本経営の推進、先に説明申し上げた財務・資本戦略、安全、品質、ガバナンスから構成されています。

また、全ての活動を通してサステイナビリティとDXを推進していきます。

次ページ以降で主要戦略内容についてご紹介します。

現有事業（深化）での持続的価値向上

TVE Wave2 2027



TACHI-S

16/30

まず、現有事業での持続的価値向上に関する取り組みについてご説明します。

こちらのページは、現有シート事業の2025年度から2027年度の売上構成と地域別営業利益率の見込みを示しています。

売上高は左側のグラフの通り、約2,600億円と横ばいを見込んでいます。中央の営業利益率グラフをご覧いただくと、どの地域で利益率の改善を計画しているかご理解いただけたと思います。

営業利益率向上の達成ドライバーとなるのは、24年度赤字となった北米・中国での収益改善、中南米での収益向上です。

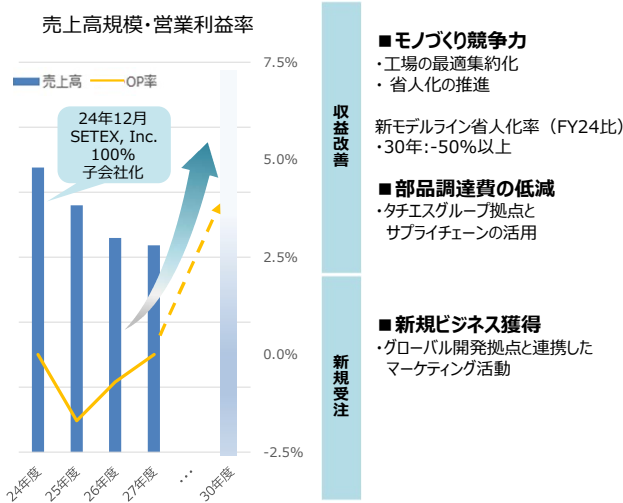
地域ごとの利益率のマネジメントのポイントは、右側に記載の通り、日本はグループ全体の固定費のコントロールによる安定的な収益の確保。中南米は、台数の増加を収益増に繋がられなかった主因となった、モノづくりオペレーションの安定と改善、機会損失の最小化です。この点については既に対策をとり効果を上げてきております。これに加え、インフレ影響分の着実な販価反映、新モデルラインでの省人化の推進、材料費低減に向けたソーシング見直しなどの方策の実施により収益性を高める計画としております。

北米と中国については次ページでご説明します。

アセアンでは収益の維持と更なるビジネス拡大を目指しております。

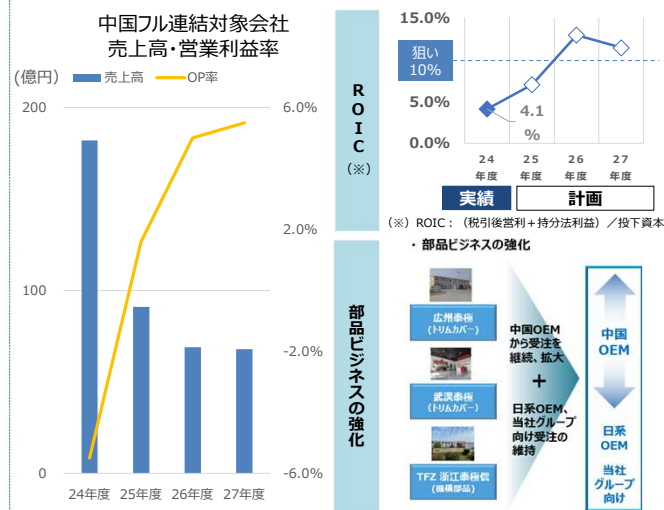
北米ビジネスの再構築

- ・ 現行車が主体となり、27年度にブレークイーブンを見込む
- ・ 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



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



米国では機動的な事業運営を図るため2024年12月に米国ホンダ向け子会社 SETEX社を100%子会社化しました。

これにより、すでにグローバル本社が深く関与する形でモノづくり競争力の向上、グループのサプライチェーンの活用などによる部品調達費の低減活動を推進しております。

事業運営上の課題となっている人員の確保・維持では2024年度比で2030年度に50%以上の省人化を図り対応します。

2027年度までは、現行車の継続が見込まれ、2027年度の収益はブレークイーブンを見込んでおります。2028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の確立を目指していきます。

中国事業では、近年の日系自動車の販売不調により当社グループの連結売上高は大幅な減少を見込んでいます。

このような事業環境下、当社としては事業の軸足を部品ビジネスに置いた事業運営を進めます。中国OEM向けの部品拡販を通じた売上拡大と収益性の向上を図っていきます。連結売上高は部品ビジネスが主体となるため金額的に低下するものの、適切な利益率を確保する計画とし、資本効率においては、非連結会社を含み管理するROICにおいて10%以上を目指します。

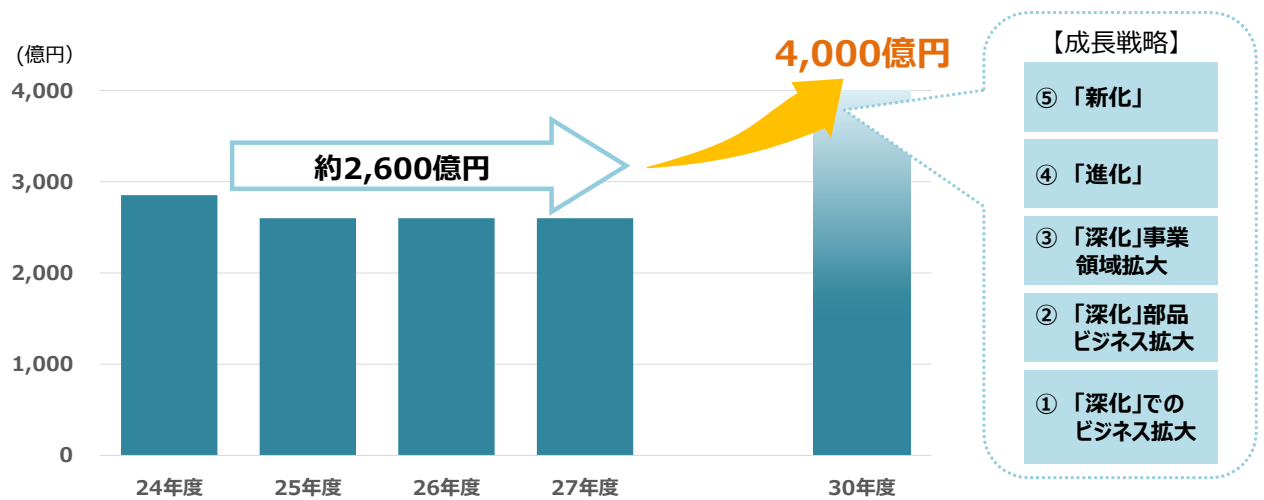
一方、シート事業では現地合併パートナーの強みを活かしたビジネスの運営にシフトし、当社は生産や品質面でサポートする体制としていく計画です。

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

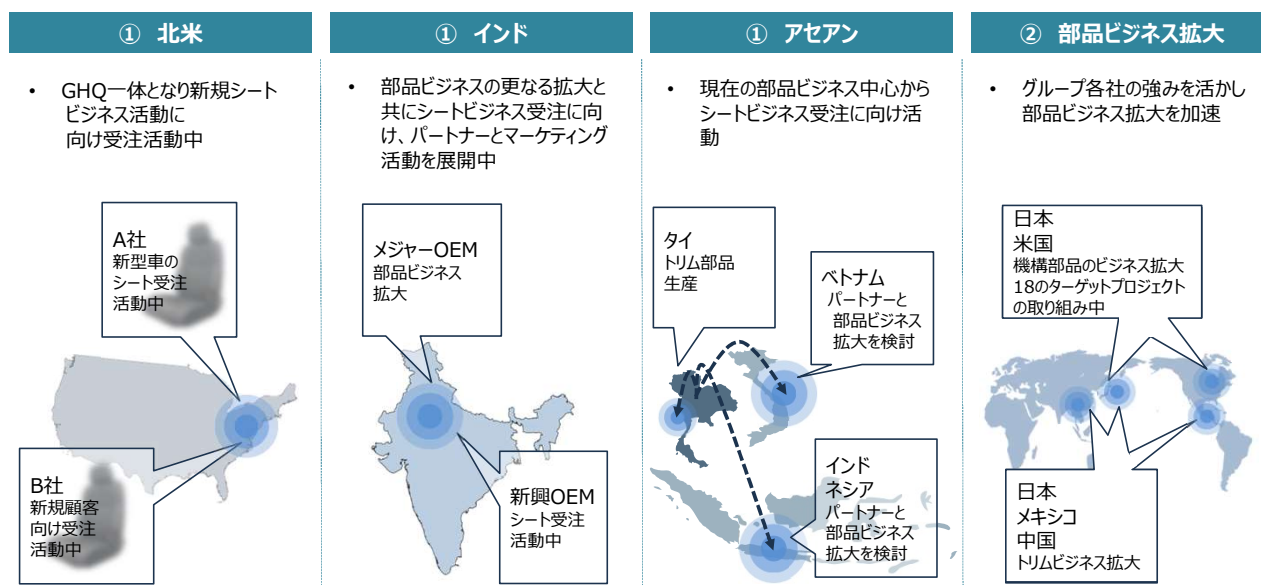
ここからは、2030年に目指す売上高4,000億円規模への拡大に向けた成長戦略と、それを支える組織営業力の強化2.0についてご説明します。

- 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



先に申し上げました通り、2025年度から2027年度の間の連結売上高は、約2600億円を見込んでいますが、この期間に2030年度に売上高を4,000億円規模に引き上げる活動を右側にある5つの領域で推進する計画です。

次ページ以降でこれら5つの活動についてご説明します。



北米ではグローバル本社と共に新規のシートビジネス獲得に向けターゲットを定め積極的な活動を進めています。

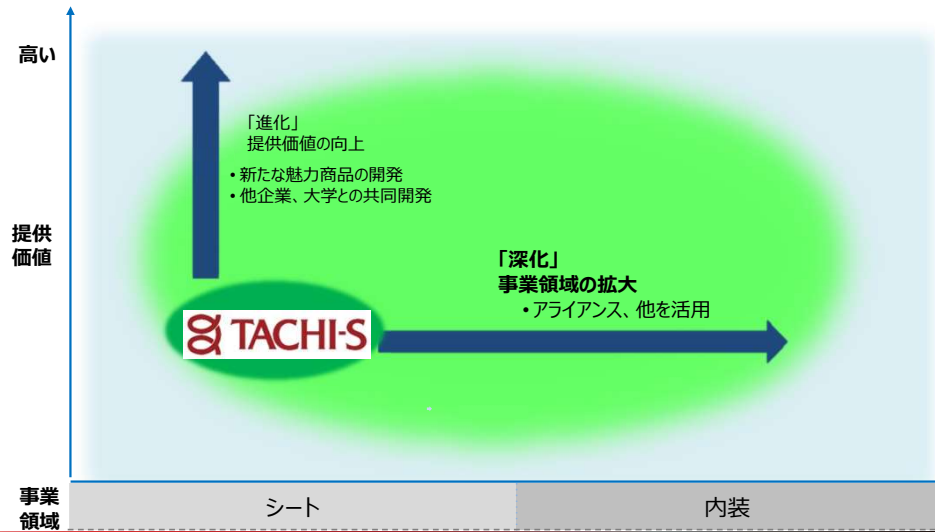
インドでは、これまでの部品ビジネスの受注実績をベースとした更なる売上拡大の追求に加え、シートビジネスの獲得に向け合併相手であるUno Minda社と共にマーケティング活動を強化しています。

アセアン地域では、インド同様に部品ビジネス拡大に加えシートビジネスの獲得に向け活動中です。

タイでの生産拠点の拡充や部品ビジネスにおいては、タイ、ベトナム、インドネシア3カ国間でのパートナーとの連携の検討を進めています。

グローバルでの部品ビジネスの拡大では、機構部品において18のターゲットプロジェクトを定め、マーケティング活動を進めている他、トリムビジネスの拡販においてはグローバル拠点の強みを活かしていきます。

- 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+内装に拡げていく。
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



また、深い「深化」では今後の成長にむけ、事業領域の拡大の検討をしています。

当社の事業領域は、これまで自動車用のシートでしたが、自動車の「内装」領域への拡大の可能性について検討を行っており、手法としては、アライアンスなどを考えております。

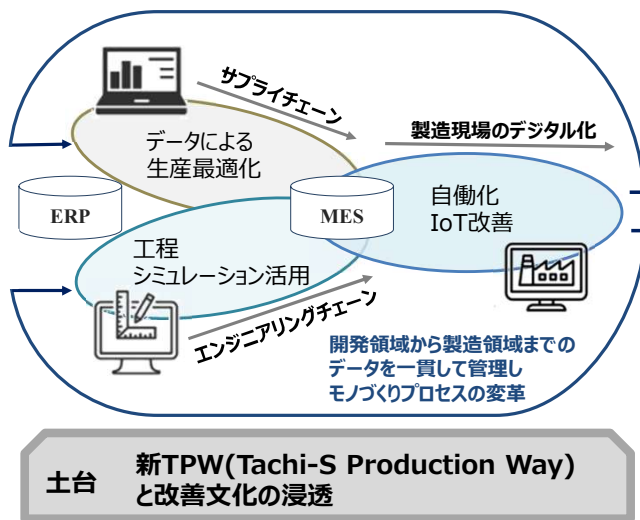
目次

- ▶ **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

次に モノづくり競争力強化 2.0の取り組みについてご説明いたします。

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



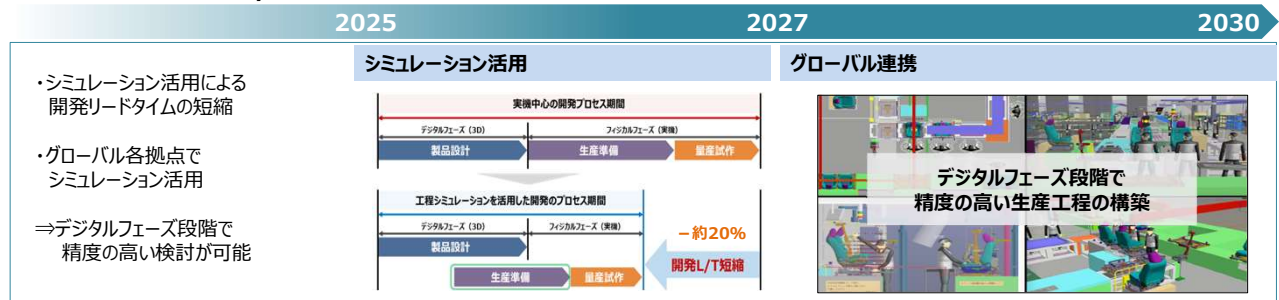
■ KPI	2024	2027	2030
省人化率 (作業工数低減)	24年度比： 16%減		34%減
女性・シニア オペレーター比率	女性 15% シニア 20%		女性 20% シニア 30%
持続可能な 製造工場 (ESG経営)		エネルギー効率の向上 廃棄物・再エネルギー利用	

当社では、労働者の確保と維持が工場運営上の最大の課題となっている中、デジタル技術活用によるモノづくりプロセスの変革によって、大幅な省人化と、働く人にやさしい工程・工場を具現化したスマートファクトリーづくりに着手しています。

タチエス版スマートファクトリーは、新TPW (Tachi-S Production Way)と改善文化の浸透が土台となり、データによってサプライチェーンと製造現場をつなぐことで生産の見える化・最適化を図ると共に省人化技術を多用することで、グローバルの主要拠点において2030年度に2024年比34%の省人化を図る計画です。

また、重筋工程の見直しも進め、日本の指標になりますが、2030年には生産現場の人員構成の中で女性・シニア比率をそれぞれ20%、30%に高める計画としています。また、エンジニアリング面では工程シミュレーションの活用を進めていきます。

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



工程設計は、従来実機中心でしたが、表の紫色で表示されている生産準備のデジタルフェーズにおいて、生産工程シミュレーションの活用により、工程設計の精度を向上させると共に生産準備時間全体の短縮や、やり直し業務の低減を図っています。

また、生産工程のデジタル検証を基に、早期に上流の開発チームと協業することで、開発リードタイムは従来よりも約20%以上短縮を図れています。

今後は同プロセスをグローバルに展開していきます。

開発業務の効率化においては、グローバル本社がグローバルの開発リソースを一元管理することで開発拠点間のリソースを効率的に活用し開発のスピードアップと生産性向上を図っていきます。

また、AIによる開発プロセスの効率化の準備にも着手しています。

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」

続いて、2030年に目指す売上高4,000億円規模への拡大に向けた
進む「進化」と新しい「新化」の取り組みについてご説明します。

成長戦略 ④ 「進化」

TVE Wave2 2027

- “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

視覚 温冷感 触覚 聴覚 嗅覚

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

TACHI-S

26/30

進む「進化」では、CASE / MasS 時代の体験価値を探索する中で、これまで移動マイルームやスマートシートを提案しておりましたが、Wave2では、五感にアプローチする形でパーソナルな体験価値を提供する“スマートシェル”を新たに開発しました。ハードとなるシートと外部と開発するソフトを融合させ、シートを中心とした特別な体験を味わっていただけます。

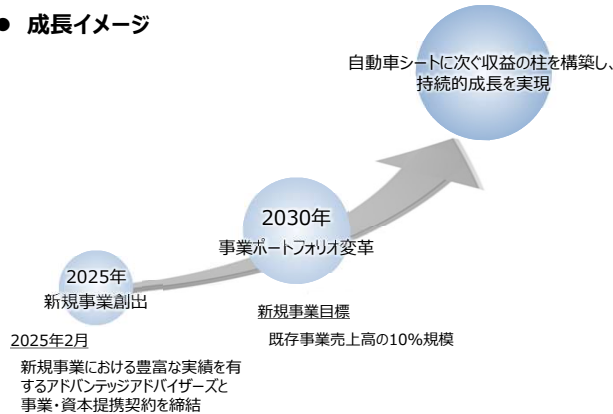
次期型車での採用・商品化に向けてお客様への提案を開始していきます。

この“スマートシェル”は、今月5月21日～23日の間 開催された ‘人とするテクノロジー展 2025 YOKOHAMA’に出展いたしました。 また、7月に開催予定の同展示会 NAGOYAにも出展予定です。

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）

新しい「新化」においては、本年2月に事業・資本提携を行いました アドバンテッジアドバイザーズと共に当社の強みを活かせる新規参入領域の選定や参入手段の検討を進めております。

2030年までに当社の既存事業の売上高の10%に相当する新規事業の創出を目指しています。

現時点での新規事業候補領域としては、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を考えております。

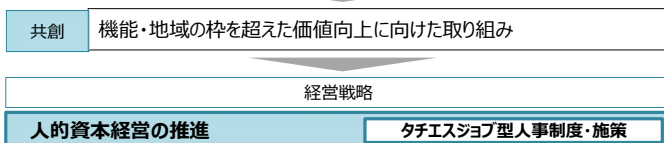
目次

▶ 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

次に 経営基盤の強化の活動として、人的資本経営の推進とサステイナブル社会実現への貢献の取り組みについてご紹介します。

- ・ 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



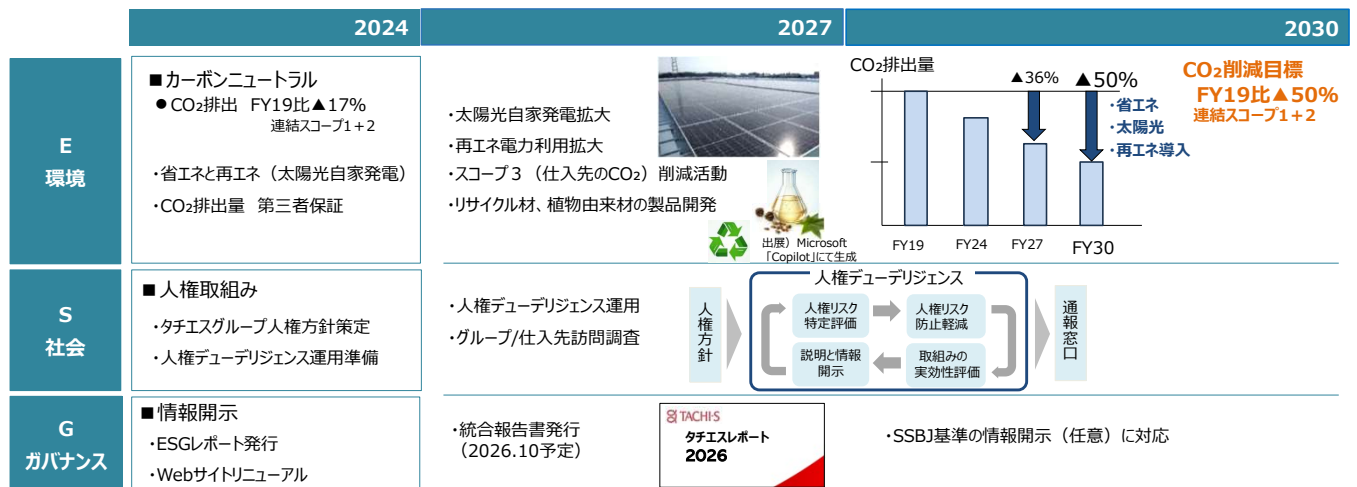
	重要施策	主要KPI		2024年度	2027年度	2030年度
多様化する 個人のキャリア	・ 個々人の能力の最大化キャリア開発 ・ 柔軟な働き方	・ 働き方アンケート	単体	基点	30%向上	47%向上
共創	・ 働きがい改革によるエンゲージメント向上 ・ 生産性向上	・ 働き方アンケート ・ 1人当たり営業利益 (千円)	単体 グローバル	基点 900	30%向上 1,300	47%向上 1,300以上
風土の 醸成	・ 多様性を受容するDE & Iカルチャーの醸成 ・ キーポジションに対する後継者プランニング	・ 女性役員/管理職比率 ・ 非日本人役員比率 ・ 後任候補設定比率	グロー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

当社では、人財戦略と経営戦略を連動させ、中期経営計画の達成に取り組んでいます。

人的資本経営の推進は、マテリアリティの1つである‘価値創造に向け自律的に行動できる人財と風土の醸成’のベースとなるもので、共創を通じ社員一人ひとりが自律的に行動し、イノベーションに取り組むことで、個人と会社が共に成長できる人財と風土を醸成していきます。

人的資本経営の推進の進捗は、下段にあるKPIにより測ってまいります。

- 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ナブル社会実現に貢献



サステナブル社会実現への貢献の代表的な取り組みをESGの観点で整理したものがこちらになります。

環境面では、CO₂排出量をスコープ1と2において、2030年には2019年比で50%削減を目標とし、スコープ3の活動も並行して進めていく所存です。

また、リサイクル材、植物由来材を利用した製品開発も進めています。

社会面では、人権デューデリジェンスの運用を開始してまいります。

ガバナンス面では、投資家の方や各方面からご要望をいただいていた統合報告書の発行を来年度から行える様準備を進めております。

“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ことをご了承下さい。

今年度から開始する中期経営計画 TVE Wave 2 2027の説明は以上となります。

自動車業界は大変革期にあることに加え、米国トランプ政権の関税政策により、事業環境は不透明さを増しておりますが、事業環境変化に速やかに対応しつつ、Wave2で目標としている現有事業の収益向上と同時に、将来の成長をもたらすビジネスの獲得に積極的に取り組んでいく所存です。

また、進む「進化」や新しい「新化」における事業ポートフォリオの変革も加速していきます。

是非、今後のタチエスの変革にご期待ください。

引き続き皆さま方のご理解、ご協力をお願い申し上げます。

長時間ご清聴いただきありがとうございました。

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
		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%
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	デジタル変革	デジタル人材の人数	グローバル	• -	• 50名以上 (単体)	• 100名以上 (グローバル)
	環境	CO ₂ 総排出削減率 スコア1+2	グローバル	• FY19比▲17%	• FY19比▲36%	• FY19比▲50%
価値創造に向け自律的に行動できる人材と風土の醸成	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
	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