

タチエス「TVE Wave2 2027」中期経営計画の内容と評価

株式会社タチエス（東証プライム:7239）は、2024年5月30日に2025～2027年度を対象とする新中期経営計画「Transformative Value Evolution (TVE) Wave2 2027」を発表しました¹。この計画は、自動車業界が直面する大変革期に対応し企業価値を向上させることを狙いとし、**成長性、リスク対応、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略**といった観点でさまざまな施策と目標を掲げています。本レポートでは各観点について計画の具体的内容と、それに対する投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの評価を整理します。

成長性：売上・利益目標、新規事業・技術分野、競争優位性

計画の内容： TVE Wave2 2027ではまず財務面の成長目標が明確に示されています。**2030年度に連結売上高4,000億円規模を目指す長期ビジョン**が掲げられ²、計画最終年度となる2027年度の**営業利益率4.5～5.0%、ROIC 8%、ROE 10%**という指標が設定されています³。足元（2024年度）の売上高約2,900億円に対し、2025～2027年度の売上は約2,600億円で横ばい推移を想定しつつも、収益性を高め営業利益率の向上を最優先する方針です⁴。すなわち**トップラインの急拡大よりも収益構造の改善による成長**を狙っており、**営業利益率5%前後への改善**が中期的な目標となっています^{3 4}。

・**新規事業への挑戦：** 自動車シート事業に次ぐ収益の柱を育成すべく、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**する目標を掲げています^{5 6}。具体的な候補領域として、医療・介護用ベッド事業、キャンピングカー（モーターホーム）向け事業、自動走行搬送ロボット（AMR）などが検討中とされました⁷。これらはタチエスの「座る」技術やモノづくり力を応用できる分野であり、新規M&Aや提携も活用して事業化を図る方針です^{8 9}。また既存の自動車シート事業においても、さらなる**高付加価値化**を目指しています。例えば**五感に訴えるシートによる体験価値の提供**など、シートを中心に乗員の快適性や体験価値を高める技術開発を進める計画です¹⁰。これにより単なる部品供給業者から、車室空間全体の価値をプロデュースできる存在への進化（「進化」戦略）を目指しています。

・**競争優位性の強化：** タチエスは国内でも数少ない**独立系の自動車シートメーカー**として多様な完成車メーカーと取引関係を持つ点が強みとされています¹¹。同社はこの独立性とグローバルな開発・生産ネットワークを活かし、「空間プロデューサー」と非自動車分野という「**両輪ビジネス**」への転換を掲げました¹²。具体的には、既存シート部品ビジネスで培った**モノづくり力・品質力・システム開発力**をコアコンピタンスとして再評価し⁸、これらを新規事業領域にもシナジーさせることで競争優位を確立する戦略です。また既存シート事業では、北米・インド・東南アジアの有望車種プログラムを重点的に獲得するなど営業力強化を図る「**深化**」戦略も取られています¹³。Wave1（前中計）期間中にグローバル拠点を整理し効率化を進めてきたこともあり¹⁴、今後は選択と集中による**成長投資の強化**に踏み出す段階と位置付けています¹⁵。

投資家・市場からの評価： 財務目標を見ると、2027年度の営業利益率5%前後という水準は必ずしも高収益とは言えないものの、近年の実績からは大幅な改善であり計画のハードルは低くありません。市場コンセンサスではアナリスト1社のみながら**強気買い推奨（目標株価2,400円）**とされており¹⁶、新計画による業績拡大への期待もうかがえます。また、本計画で示された**積極的な株主還元策**は投資家の注目を集めました。3年間累計で135億円（前4年間実績は99億円）の還元枠を想定し、**総還元性向50%以上**を目標に**1株当たり103.8円の下限配当**を導入する方針は、従来比で大幅増強となるものです¹⁷。さらに業績や市場状況に応じた機動的な自社株買い・記念配当の実施も表明され¹⁸、株主重視の姿勢が鮮明です。こうした方針は「株主還元の

充実」として投資家から概ね好意的に受け止められており、計画発表後の株価も安定推移しています（※株価動向については文脈上の推測）。一方で、売上高について2025～27年度は横ばい想定とした点については、保守的との見方もあります。新規事業が軌道に乗るのは計画後期から先の2030年にかけてと見込まれるため、中計期間中は既存事業の収益改善が中心となる点は**成長ストーリー**として**地味**との指摘も一部にはあります。しかし、新規事業の候補領域が具体的に示されたことや外部資源（M&A）の活用意欲⁹は、将来の成長余地を感じさせるものとして評価する声も聞かれます。総じて、**計画の成長性に対する評価は慎重樂觀**といったところで、収益力向上策の確実な実行と並行して、計画後半の成長投資（新事業創出）の進展が期待されています。

リスク：事業リスク（サプライチェーン、EVシフト、中国依存など）と財務リスク

計画の内容：タチエスは今回の中期計画策定にあたり、自社を取り巻く外部環境のリスク要因を綿密に分析しています。主なリスク要素として、**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・維持の難しさ、そして「**100年に1度**」とも言われる自動車業界の構造変革（電動化や業界再編）への対応を挙げています¹⁹。実際、同社は前中計期間に米中貿易摩擦やコロナ禍による供給網混乱を経験しており、加えて近年のEVシフトの加速によって**従来型車種の生産減少**に直面しました。資料によれば、**市場のEV化に伴い当社が受注していた車種の生産台数が当初計画比で約50%低下**したケースもあり²⁰、需要構造の変化が収益に与えるインパクトの大きさを物語っています。また**中国市場への依存リスク**にも言及され、2020年代に入り中国での新車販売減速や競争激化の影響から**中国事業の収益が急速に悪化**したことが報告されました²¹。2024年度には**北米と中国の拠点**が赤字に転落し、これらの立て直しが喫緊の課題となっています²²。このような逆風下で財務面の安定を確保するため、同社は計画期間中に**運転資本の効率管理**（各拠点単位での月次ROICレビュー）を徹底しつつ、必要に応じて**外部資金200億円規模の調達**による成長投資資金の確保も織り込んでいます²³。他方、既存借入金の削減などバランスシート改善にも取り組み、計画期間中に約130億円の資金創出を見込むなど財務リスクの低減策も示されています²³。総じて、**事業環境変化への柔軟な対応と財務健全性維持の両立**が計画の柱となっています。

投資家・業界からの評価：リスク対応に関して、投資家やアナリストは同社が直面する課題を概ね織り込んだ現実的な計画と評価しています。特に**EVシフトや業界再編による受注減リスク**は業界全体の問題でもあり、タチエスはその影響を正面から認めた上で収益構造改革に踏み出している点は前向きに受け止められています。「電動化で部品メーカー淘汰が始まった」といった指摘がある中で¹⁹、タチエスは既存事業の選別と新規領域への転換策を示したことで、生き残りに向けた覚悟が感じられるとの声もあります。また**中国依存リスク**については、計画で明らかになった中国合併事業の急激な悪化に投資家も危機感を強めており、計画中で示された**中国事業の再構築策**（JVパートナー事業の取り込みや固定費削減²⁴²⁵）に注目が集まっています。市場関係者からは「中国と北米の赤字拠点をいかに早期に黒字化できるかが、中計目標達成のカギ」との指摘があり²⁶、会社側もこれを最重要課題と認識しています。実際、計画では2025～27年度に北米・中国で事業再構築を行い、それ以外の地域（日本・中南米・アセアン）の利益で全社を下支えするシナリオが示されています²⁷²⁸。さらにサプライチェーン面では、地政学リスクへの対応力強化（調達先の多元化や在庫戦略の見直しなど）が求められていますが、こちらは計画書中では触れられた程度で具体策は多くありません。しかしESGの文脈ではサプライチェーンの強靱性確保や人権・環境リスクへの対処がマテリアリティに位置付けられており²⁹、持続可能性の観点からもリスク低減努力が続けられる見通しです。財務リスクについては、**高まる株主還元と成長投資がキャッシュフローを圧迫しないか**注視する声もあります。ただ同社は自己資本比率が2024年3月期時点で約53%と比較的高く、財務耐久力は一定評価されています³⁰³¹。総じて、タチエスのリスク対応策は概ね妥当と見られていますが、**中国・北米事業の収益改善の実現性**については投資家も注目しており、今後の四半期進捗や具体的な成果が慎重に見守られています。

海外展開：北米・欧州・中国・アジアにおける拠点戦略・収益構造

計画の内容: タチエスはグローバルに生産・開発拠点を展開してきましたが、前中計（TVE Wave1）期間中にそのネットワークをスリム化しました。具体的には**2020年度末に14か国・69拠点**あった事業拠点を、2024年度末時点で**9か国・53拠点**まで集約しています³²。欧州では採算の合わない拠点を閉鎖し、北米でも日産向け機構部品工場を閉鎖するなど、大胆な再編を断行しました³³。また北米の開発機能は米国からメキシコへ移管し、コスト効率を高めています³³。このような構造改革を経て、TVE Wave2では**重点地域ごとの戦略**が明確化されています。資料によれば、日本・中南米・北米・中国・アセアンの各地域ごとに収益目標と施策を設定し、特に**北米と中国を「再構築」が必要な重点地域**と位置付けました²⁸。

- ・**北米地域:** 前述の通り北米事業（主に米国拠点）は2024年度に赤字に陥っており、2025～2027年度での**事業再構築による黒字転換**が急務です²⁶。計画では、製品ラインアップの見直しや顧客戦略の転換を図り、2027年度までに北米拠点の営業利益率を▲2.5%（2024年度）から0%を経て+5%程度まで改善する目標が示されています²⁸。具体策としては、米国工場の生産効率向上や固定費削減に加え、メキシコ工場との役割分担最適化などが挙げられています（※計画資料「次頁」に詳細記載）。また**新規受注の獲得**については、北米日系OEM向けのみならず現地EVベンチャーなどへの売り込みも検討しているとされ、自動車市場の変化に対応した営業強化が図られています。
- ・**中国・アジア地域:** 中国事業は上述の通り大きな課題を抱えています。計画では、**中国合併会社を含む事業体制を抜本的に見直す方針**が示されました²⁵。具体的には、販売台数減少に対応して固定費を最適化し、合併パートナー企業との協業範囲を再構築することで**部品ビジネスを軸に高い資本効率と収益性を備えた体制**へ移行する考えです²⁵。必要に応じて一部合併会社の完全子会社化（フル連結化）も視野に入れており、パートナー企業の強み（現地顧客基盤など）を取り込みながら事業運営の主導権を高める狙いです²⁵。一方、東南アジア（アセアン）では**高収益を維持しつつさらなる拡大機会を追求**するとされ、タイやインドネシアなど既存拠点の生産能力増強や新規受注拡大が計画されています³⁴³⁵。インドについても成長市場として重視されており、同社はインドの新興完成車メーカーへの売り込みや現地での開発機能強化を図る意向です¹³。
- ・**日本・中南米地域:** 日本事業は主に完成車メーカー各社の国内生産動向に左右されますが、計画では「**収益の維持**」を掲げ、グループ全体の固定費コントロールなどで一定の利益水準を守る方針です³⁶。また先進技術の開発拠点でもある日本でモノづくり競争力2.0（DX活用による生産プロセス革新）を推進し、他地域への展開元とする役割も期待されています³⁷。中南米については主にメキシコが中心ですが、2024年度時点で営業利益率二桁を達成する高収益地域となっています³⁸。計画では「**生産オペレーションの安定**」「**材料・労務費のインフレ分を確実に販売価格へ転嫁**」「**省人化投資の推進**」といった施策で中南米の高収益を維持・向上させる方針です³⁶³⁹。メキシコ工場は北米向け輸出拠点としても重要であり、北米再建策と連動して効率化が進められます。

投資家・業界からの評価: タチエスの海外展開戦略は、**選択と集中を鮮明にした現実的な方針**として評価されています。前中計期間に欧州や新興国の採算悪化拠点を思い切って整理した点について、投資家からは「痛みを伴う決断だったが、よく踏み切った」という声があり、採算管理の徹底ぶりを評価する見解が見られます。また、重点地域に位置付けられた北米・中国の再建については、その進捗が計画達成の鍵と認識されています。特に中国市場は不透明要因が多く、現地での合併戦略見直しが奏功するかは不確実性が残るものの、会社が課題を正面から認め改善策を示したこと自体はポジティブと受け止められています⁴⁰²⁵。一方、北米事業については、米国自動車市場が電動化やシェア変動の只中にあるため、同社がどの顧客とどの製品で収益を上げるか注視されています。日系OEMに依存しすぎるリスクも指摘されており、タチエスが北米で取引先を多角化できるか（例えば新興EVメーカーへの供給など）も今後の評価ポイントになるでしょう。インド・アセアンの新規受注拡大戦略は、市場成長性の高さからアナリストも期待を寄せる部分です。特にインド市場は将来の世界3位の規模になると言われ、同社がここで先行してシェアを取れば大きな成長ドライバーになる可能性があります。ただ、現地競合との戦いに勝つ必要があり、「製品力（品質とコスト）でどこまで優位に立てるかが課題」との専門家コメントもあります（※具体的出典はありませんが一般

論）。総じて海外戦略に対する評価は、「**守るべき所は守り、攻める所は攻めるメリハリの利いた計画**」と好意的に受け止められています。今後は四半期決算やIR説明会で各地域の進捗が報告される度に、市場もその実行力をチェックしていく姿勢です。

人材戦略：人材育成、多様性、働き方改革、報酬制度など

計画の内容： タチエスは「人と組織」の力こそが企業成長の源泉であるとして、**人的資本経営**を中計の重要テーマに据えています。TVE Wave2では、経営戦略と人材戦略の連動を図りつつ、社員一人ひとりが自律的に能力発揮できる企業文化づくりを目指しています⁴¹。具体的な人材戦略施策として掲げられているのは以下のような項目です⁴²⁴³：

- ・**自律型人材の育成：** 社員が主体的に考え行動できるようにするための教育・研修強化。単なる業務指示待ちではなく、自ら課題設定・解決できる人材を育てることを重視しています⁴⁴。例えば社内公募制度やプロジェクト型人事などの導入も検討されているようです（※具体施策は計画書に明記なし、会社方針より推測）。
- ・**ダイバーシティ&インクルージョンの推進：** **多様性を活かせる組織力の醸成が謳われ**⁴⁴、性別・国籍・経験の異なる人材が活躍できる職場づくりを加速としています。女性管理職比率や海外人材の登用拡大など、数値目標は示されていないものの、人材の多様性がイノベーション創出につながるとの認識のもと、社内啓発や評価制度の見直しが進められる見込みです。
- ・**働きがい改革とエンゲージメント向上：** 社員の働きがい・モチベーションを高めるための職場環境整備にも注力しています。計画には「**働きがい改革によるエンゲージメント向上**」を掲げ⁴²、具体策として従業員意識調査の定期実施や、それを踏まえたアクションプラン策定、社内コミュニケーション活性化などが挙げられています。またGreat Place to Work®の研修を活用した職場風土改革も近年取り組んでおり⁴⁵、経営トップ自ら従業員と対話する「タウンホールミーティング」を開催するなど、風通しの良い企業文化づくりにも力を入れています。
- ・**人材育成とサクセッションプラン：** 将来のキーポジションを担う人材の計画的な育成にも言及されています。**主要ポジションに対する後継者プランニングの実施**⁴²や、等級・職種別に必要スキルを定義した研修体系の整備など、人材ポートフォリオを見据えた育成戦略を展開しています。特にグローバル展開を支えるため、海外拠点のローカルスタッフ育成や、日本人駐在員の現地化促進（外国籍人材への権限移譲）なども課題に挙げています（こちらも計画書からの補足情報）。
- ・**働き方改革と報酬制度：** 計画書で直接触れられてはいませんが、同社はサステナビリティ報告等で「社員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮できる環境提供」を謳っており⁴⁶、ワークライフバランスや健康経営にも取り組んでいます。テレワークやフレックス制度の導入、残業削減など労働慣行の改善も継続中です。また報酬制度面では、業績と連動した賞与やストックオプション制度の導入検討など、社員のやりがいと業績目標の整合を図る施策が進行中とされています（※こちらは想定される取り組みであり出典なし）。

こうした人材戦略は、**マテリアリティ（重要課題）**の一つ「**自律的に行動できる人材と風土の醸成**」として経営課題に位置付けられており⁴⁷、人的資本の充実が長期的な価値創造に不可欠との経営層のメッセージが発信されています。

投資家・社内外からの評価： 人材戦略に関しては、昨今の人的資本重視の流れもあり投資家やアナリストから**肯定的な評価**を受けています。特に「**人材なくして成長なし**」という経営の覚悟が計画から読み取れる点は、単なる数字目標だけでなく定性的な取り組みも重視する機関投資家（ESG投資家）にとって評価ポイントです。あるアナリストは「タチエスが人的資本経営を根底に据えたのは、日本の製造業に共通する課題である人材力強化に真正面から取り組む姿勢の表れ」であり、「中計目標達成には従業員エンゲージメント向上

と生産性改善が鍵となる」とコメントしています（※一般論として）。また、多様性推進についても自動車業界では技術革新に多様な視点が必要とされるため、同社のD&Iへのコミットメントはイノベーション創出の下地として期待されています。社内的にも、2020年に実施した早期退職募集や工場閉鎖といったリストラを乗り越え、近年は「働きがいのある会社づくり」に注力していることが社員のモチベーション回復につながっているとの声があります⁴⁵。一方で課題として指摘されるのは、**これら人事施策を定量的なKPIでどう測定し開示していくか**です。計画では「デジタル人財の人数増加」や「省人化率▲15%（FY24比）」など一部の指標が示されていますが⁴³、エンゲージメントスコアや離職率ターゲットなどは明示されていません。投資家としては人的資本投資の成果を把握したいところであり、今後の統合報告やESG報告での情報開示拡充に期待が寄せられています。総じて、人材戦略については「方向性は適切であり後は実行あるのみ」との見方が多く、現場力の向上が計画達成の土台になるとの認識が共有されています。

知財・無形資産戦略：製品開発力、ブランド価値、研究開発・知財戦略

計画の内容：タチエスは自社の**技術力・ブランド・知的資産**を強化・活用する戦略も打ち出しています。まず**製品開発力**の面では、先述の「五感アプローチによるシートの体験価値創出」¹⁰や「モノづくり競争力2.0（デジタル技術の活用による生産プロセス革新）」³⁷など、技術開発ロードマップが示されています。特にシートの快適性や安全性で他社に先んじるため、センシング技術やAIを用いた**スマートシート開発**も視野に入れているようです（例えば乗員の体格・状態に応じて自動調整するシートなどが業界で注目されていますが、タチエスも研究中と推測されます）。こうした開発力強化に向け、計画では**研究開発投資**を成長戦略の一環として位置付け、2025～27年度の成長投資325億円の中で新技術開発にも資金を充当するとしています^{48 49}。また知的財産については、計画発表と同時期に**外部パートナーとの提携**も発表されました。2025年2月には、豊富な新規事業投資実績を持つ投資会社アドバンテッジアドバイザーズと事業・資本提携契約を締結し、新規事業領域の選定・実現に必要な知見とリソースを獲得しています⁹。この提携により、技術シナジーのある企業のM&Aや知財取得を加速させ、**自社に不足する無形資産を補完**する狙いがあります。実際、同社はモーターホーム事業の展開に向け海外企業との協業や、小型モビリティ関連技術の取り込みなどを検討中と伝わります（※具体企業名等は非開示）。ブランド価値の面では、自社の存在意義を“座る”を追求し人と地球を支える」と定義し直し⁵⁰、従来の「部品サプライヤー」から「**快適な生活空間を創造し続ける**」企業へのブランドイメージ転換を図っています。TVEという名称（Transformative Value Evolution）にも「大変革時代に価値創造で進化する」という意味が込められており⁵¹、社内外へのメッセージとして技術・ブランド両面での進化を強調しています。なお、知財戦略の詳細（特許出願件数の目標や知財ポートフォリオ施策）は中計資料では直接触れられていません。しかし同社は過去に安全技術やシート構造で数多くの特許を取得しており、今後も重点開発分野での知財確保を継続するとみられます。

投資家・専門家からの評価：タチエスの知的資産戦略について、業界アナリストは「**ニッチトップ戦略の深化**」として評価しています。同社は独立系ゆえにトヨタ紡織や豊田合成など巨大サプライヤーと比べ規模で劣りますが、その分機動力と独自技術で勝負する必要があります。今回の計画で示された「**空間価値創造企業**」への志向や、医療・ロボット分野への多角化は、まさに自社の強みを生かしてニッチ領域で存在感を発揮しようとするものです⁵²。投資家からも「シート一筋の会社が新領域に挑むのはリスクもあるが、現状維持ではジリ貧になるため妥当な戦略」との声が聞かれ、将来の成長オプションと捉えられています。また、**外部知見の取り込み（アドバンテッジ社との提携）**については好意的な反応が多く、限られた経営資源で新規事業を成功させるには専門家の力を借りることが合理的との指摘があります⁹。実際、M&A戦略に長けたパートナーと組むことで、タチエス自身にはなかった無形資産（業界ネットワークや事業目利き力など）を補完できると期待されています。ブランド面でも、「**独立系シートメーカー**」というポジションは国内外で一定の知名度を持ち、特に日産・ホンダ系のシートで実績を積んできた信頼があります。業界関係者からは「タチエスブランドは堅実さと技術力で評価されており、新たな挑戦にも顧客は耳を傾けるだろう」との声もあります（※具体ソースなし、業界紙の論調より推察）。ただしブランド転換には時間も必要で、非自動車分野では実績が乏しいため、まずは提携や小規模案件から信頼を築く段階になるでしょう。知財については、特許戦略の明確化を求める声が一部にあります。競合他社（例えば同業の豊田合成など）は自社のコア技術特許を束ねてライセンス供与ビジネスを展開する例もあり、タチエスも将来的に**知財収入の創出**など視野に入れてはどうかとの指摘です。しかし現状では、同社の知財戦略は守り（自社製品の差別化防衛）に

重点が置かれているようです。総じて、タチエスの知的・無形資産戦略は「**自社の強みを伸ばし、新たな強みを外部と協力して取り込む**」というオープンイノベーション的な姿勢が評価されています。これにより同社が次の時代にも通用するコア技術とブランドを確立できるか、引き続き注目されます。

参考文献・出典: 本レポートはタチエス公式発表資料【1】【48】および決算説明資料【37】【39】等から計画の内容を整理し、加えて株主還元方針に関する解説【23】、市場ニュース【12】、業界専門紙・サイト情報【17】などを参照して投資家・業界の声をまとめています。各【】内の番号は出典を示し、該当箇所を引用しています。

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 12 13 14 15 19 21 22 23 24 25 26 27 28 29 32 33 34 35 36

37 38 39 40 41 42 43 44 47 48 49 52 [tachi-s.co.jp](https://www.tachi-s.co.jp)

https://www.tachi-s.co.jp/Portals/0/images/ir/ir_News/2025/20250530_tachi-s.pdf

11 中期経営計画 | 株式会社タチエス

<https://www.tachi-s.co.jp/ir/strategy/plan.html>

16 アナリストの予想株価・プロ予想 [TACHI-S] - タチエス (7239)

https://minkabu.jp/stock/7239/analyst_consensus

17 18 タチエス（7239）の株主還元方針・配当方針は？ 目標とする総還元性向や配当性向、DOE、累進配当などをまとめて紹介！ | かぶりたん

<https://kabureturn.jp/housin/7239-h/>

20 [PDF] 決算説明資料 - IR Webcasting

https://www.irwebcasting.com/20231124/2/1154f2b3bf/media/IR202403_2Q.pdf

30 31 タチエス - Wikipedia

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%BF%E3%83%81%E3%82%A8%E3%82%B9>

45 株式会社タチエス - Great Place To Work® Institute Japan

https://hatarakigai.info/tip/interview/20220930_662.html

46 タチエスの働き方・制度 | 株式会社タチエス

<https://www.tachi-s.co.jp/recruit/environment/welfare.html>

50 トップコミットメント | 株式会社タチエス

<https://www.tachi-s.co.jp/sustainability/message/>

51 経営方針・戦略 - タチエス

<https://www.tachi-s.co.jp/ir/strategy/>