

ティアック株式会社 新中期経営計画

－ 資本効率重視フェーズへの本格移行 －

2026年5月






前中期経営計画（2023/03期～2025/03期）および前期（2026/03期）の振り返り_財務目標

- ✓ 前中期経営計画（B-7030計画）に続く新中期経営計画は、予定していた2025年5月の公表を当時の米国通商政策の不透明性を踏まえ延期。以下では前期を加えた4年間（2023/03期～2026/03期）を振り返る
- B-7030計画にて最重要指標とした自己資本比率は38.4%まで約14ポイント上昇し、財務体質は大幅に改善。次の局面へ重点を移すタイミング
- 収益力強化を企図したBtoB事業拡大は進展したにもかかわらず、全社収益力（営業利益率およびROE）が依然として経営上の主要課題

| | 2022年 3月期 実績 | 2025年 3月期 当初計画 (22年5月発表) | 2025年 3月期 修正計画 (24年5月発表) | 2025年 3月期 実績 | 2026年 3月期 実績 | B-7030計画 修正計画 達成状況 | |
|-------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|---|
| 売上収益 (22/03期からのCAGR) | 16,004 | 17,500 (+3.0%) | 16,000 (△0.0%) | 15,668 | 15,943 (△0.1%) | × 未達 | ・ 2026年3月期修正予想（2026年2月発表）の157億円は達成 |
| 音響機器事業 (CAGR) | 10,985 | 13,000 (+5.8%) | - | 11,044 | 11,069 (+0.2%) | | |
| 情報機器事業 (CAGR) | 3,493 | 4,200 (+6.3%) | - | 3,989 | 4,013 (+3.5%) | | |
| その他 | 1,527 | 300 | - | 635 | 861 | | |
| 営業利益 (営業利益率) | 654 (4.1%) | 1,100 (6.3%) | 500 (3.1%) | 340 (2.2%) | 676* (4.2%*) | ○ 達成* | ・ *個別開示項目前営業利益は413百万円、利益率は2.6%と未達 |
| ROE | 18.2% | 17.0% | 5.0% | 2.3% | 15.2%* | ○ 達成* | ・ *個別開示項目を除いたROEは8.2% |
| 自己資本比率 | 24.5% | 30.0% | 30.0% | 32.9% | 38.4% | ○ 達成 | ・ 30%達成以降も継続伸長。財務体質の改善局面から資本効率と収益力の安定化へ重点を移すフェーズに到達 |
| フリーキャッシュフロー | △ 289 | 800 | 800 | 1,064 | 1,460 | ○ 達成 | ・ 2期連続で10億円超を達成し、安定的なキャッシュ創出体制を構築 |
| BtoB比率 | 35.6% | 42.0% | - | 47.9% | 50.6% | ○ 達成 | ・ 当初計画を上回る比率上昇は、売上でなく利益を重視したBtoC事業の中高級価格帯へのシフトも影響 |

前中期経営計画（2023/03期～2025/03期）および前期（2026/03期）の振り返り_新ターゲット領域

- B-7030計画にて設定したBtoB新ターゲット領域のうち、ミキサー＋システムならびに手術映像管理ソリューションは2桁成長。一方で計測機器のアンプ・指示計カテゴリは長期低迷。半導体市場向け需要の波動を吸収する産業への展開、ならびに海外市場の開拓が不十分
- BtoCのうちプレミアムオーディオ機器は新ターゲット領域としたネットワーク関連製品に加えESOTERIC初のアナログターンテーブルを発売、あらゆる音源を再生するソースコンポーネントの定番ブランドとして安定的に収益貢献。TASCAMブランドで展開するクリエイター向けソリューションは高付加価値モデルの展開により売上収益は漸減ながら利益率は改善し、更にノウハウを活かした新たな協業モデルを開拓

| | セグメント | 製品カテゴリー | 新ターゲット領域 | 4年間CAGR | 売上高成長 | |
|------|--------|--------------|-----------------|---------|---|--|
| BtoB | 音響機器事業 | 業務用オーディオ機器 | ミキサー＋システム | +27.7% |  (成長) | <ul style="list-style-type: none"> 2022年5月に『TASCAM Sonicview 16/24』を発表以降デジタルミキサーのラインナップならびに周辺システムの拡充を継続、新たな事業軸として急成長 |
| | 情報機器事業 | 医用画像記録再生機器 | 手術映像管理ソリューション | +10.0% |  (成長) | <ul style="list-style-type: none"> 4Kレコーダーの採用施設数が増加し、特にアジア市場にて成長を遂げたことから海外比率は50%超えを達成 |
| | 情報機器事業 | 計測機器 | アンプ・指示計 | △5.0% |  (減少) | <ul style="list-style-type: none"> 2022年後半以降、半導体市場はコロナ禍による特需一巡と在庫調整で装置投資が抑制され、半導体製造装置向け需要が長期低迷 メモリ需給逼迫により半導体製造装置メーカー各社の増産計画が進み、2026/03期後半より引合は増加傾向 |
| BtoC | 音響機器事業 | プレミアムオーディオ機器 | ネットワーク＋ストリーミング | +5.0% |  (堅調) | <ul style="list-style-type: none"> ESOTERICブランドのフラッグシップであるGrandiosoシリーズにおいてもネットワーク関連製品を展開、TEAC Referenceシリーズまでのラインナップを拡充 |
| | 音響機器事業 | 音楽制作オーディオ機器 | クリエイター向けソリューション | △4.7% |  (減少) | <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍の巣ごもり需要反動後は「量→質」へ転換。中高価格帯比率の引上げと大手カメラメーカーとの協業提案で、利益体質の改善を優先 |

新中期経営計画の基本方針と基本戦略

| | |
|---------|--|
| ■ 計画名称： | S-10 - 財務体質改善フェーズを終え、収益性の改善と事業基盤の強化を通じROE 10%以上を堅持（Sustain）する計画 |
| ■ 重点目標： | ROE 10%以上 |
| ■ 基本方針： | 高収益体質への転換および無形資産の収益化を通じ、持続的な企業価値創造を基本方針とする |
| ■ 基本戦略： | ニッチトップ戦略（前中計B-7030計画を踏襲） - 特定領域でトップシェアを獲得し、関連製品のシステム・ソリューション展開を通じて堅実な事業拡大を推進する |
| ■ 事業戦略： | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 事業ポートフォリオの最適化： <ul style="list-style-type: none"> ・ 成長中核カテゴリ： 放送・設備向け製品、医用画像記録再生製品、センサー・アンプ製品 ・ 収益基盤カテゴリ： プレミアムオーディオ機器、クリエイター向け製品、ソリューションビジネス ➤ ニッチトップ戦略の完遂： <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務用音響機器事業： ミキサー＋システム ・ 映像システムソリューション事業： 手術映像管理ソリューション ・ 計測機器事業： アンプ・指示計 ・ プレミアムオーディオ機器事業： ネットワーク＋ストリーミング ➤ ブランド価値向上： 本社・グループ企業・代理店・パートナー一体となったブランドメッセージの伝播 |
| ■ 機能戦略 | 組織・人材・開発体制の再編を事業戦略と一体で進め、収益構造の転換を下支え DX/AIは「開発・業務・品質」の生産性向上策として中計に組み込み、定着化を推進 |

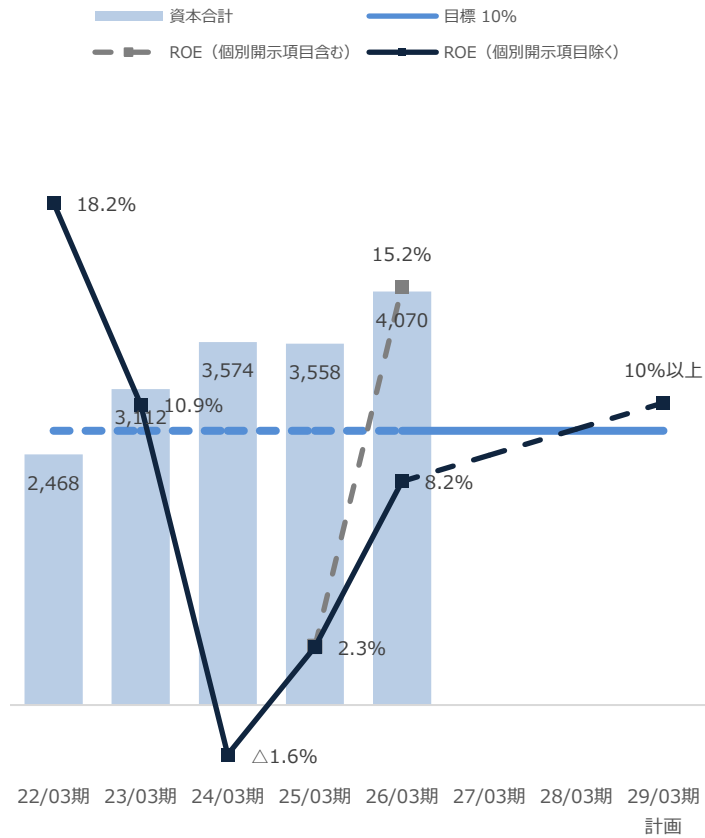
※ 2027/03期より、事業の実態および今後の事業展開をより分かりやすく示すため、事業および関連する製品の呼称の一部を変更いたします。なお、当該変更は表示上の変更であり、業績および事業内容そのものに重要な変更はありません。新旧呼称の読替えは14ページをご参照ください

重点財務目標（2029/03期）：資本効率・利益率・キャッシュ創出

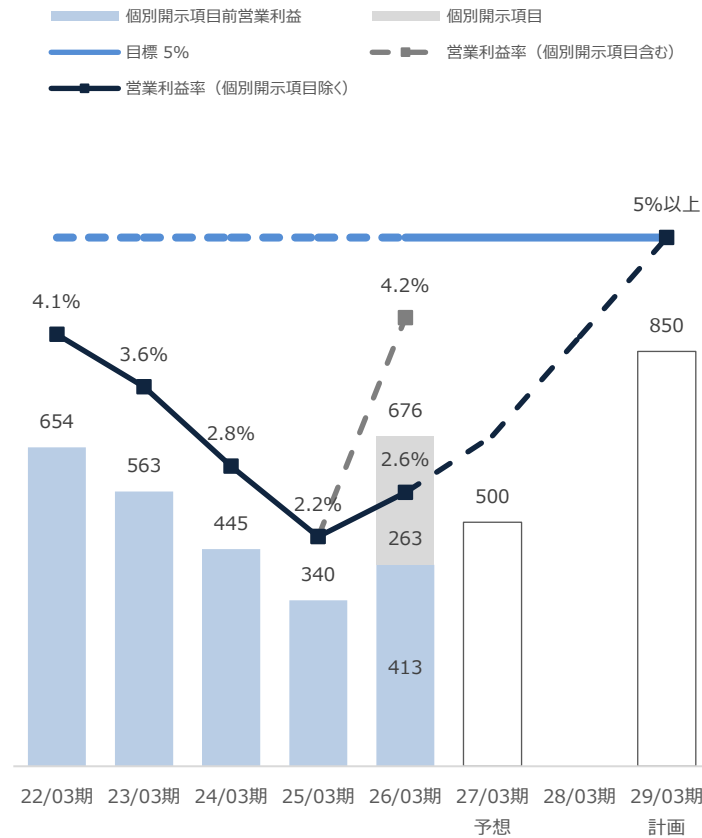
■ BtoB事業比率拡大による収益性の改善と高付加価値BtoC事業による事業基盤の強化を通じ、以下の目標達成を計画する

| | | |
|--------------|---------------|----------------------|
| ROE 10%以上 | 営業利益率 5%以上 | 営業キャッシュフロー 10億円以上 |
|--------------|---------------|----------------------|

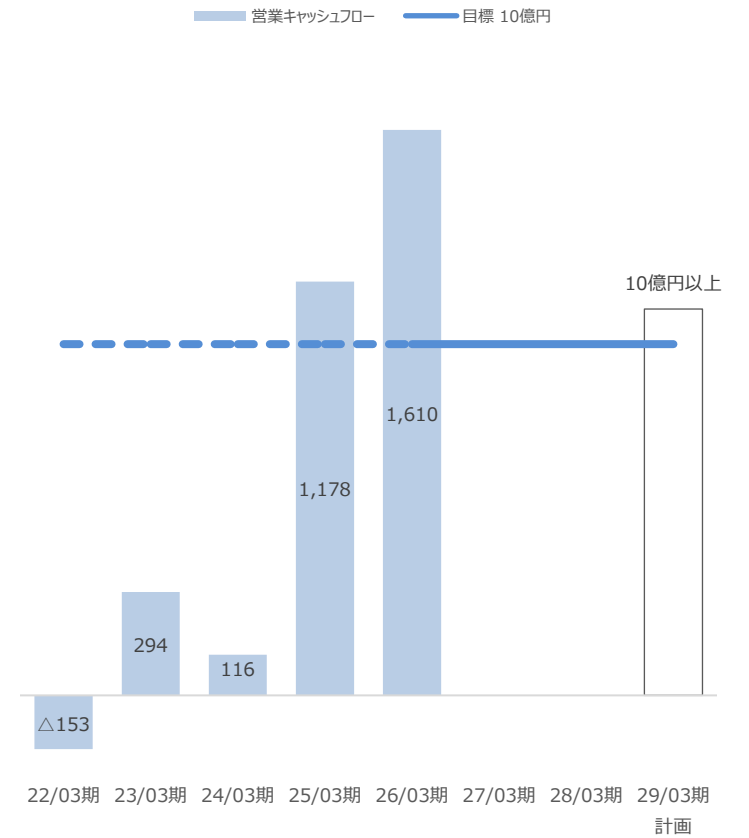
資本合計とROE



営業利益と営業利益率



営業キャッシュフロー



財務目標（2027/03期～2029/03期）：成長と収益改善の内訳

■ 成長率を抑制する反面、利益CAGRとキャッシュ創出力を重視した計画

| (百万円) | | | | | | | | | |
|-------------|--------|----------|--------|--------|--------|--------------|--------|---------------|----------------------------|
| | 22/03期 | B-7030計画 | | | 26/03期 | S-10計画 | | | CAGR 26/03期 - 29/03期 |
| | | 23/03期 | 24/03期 | 25/03期 | | 27/03期 予想 | 28/03期 | 29/03期 計画 | |
| 売上収益 | 16,004 | 15,699 | 15,672 | 15,668 | 15,943 | 16,000 | - | 17,000 | 2.2% |
| 音響機器セグメント | 10,985 | 10,023 | 10,930 | 11,044 | 11,069 | - | - | 11,400 | 1.0% |
| 情報機器セグメント | 3,493 | 4,329 | 3,933 | 3,989 | 4,013 | - | - | 4,900 | 6.9% |
| その他 | 1,527 | 1,347 | 809 | 635 | 861 | - | - | 700 | △6.7% |
| セグメント利益 | 1,623 | 1,453 | 1,427 | 1,450 | 1,502 | - | - | 2,000 | 10.0% |
| 音響機器セグメント | 1,283 | 846 | 1,247 | 1,219 | 1,484 | - | - | 1,600 | 2.5% |
| 情報機器セグメント | 169 | 352 | 133 | 209 | △3 | - | - | 400 | 黒字転換 |
| その他 | 171 | 255 | 47 | 21 | 21 | - | - | 0 | - |
| 個別開示項目前営業利益 | 654 | 563 | 445 | 340 | 413 | 500 | - | 850 | 27.2% |
| 営業利益 | 654 | 563 | 445 | 340 | 676 | 500 | - | 850 | 7.9% |
| 営業利益率(%) | 4.1% | 3.6% | 2.8% | 2.2% | 4.2%* | 3.1% | - | 5%以上 | |

* 個別開示項目前営業利益率は2.6%

| | | | | | | | | |
|------------|------|-----|-----|-------|-------|---|---|---------------|
| 営業キャッシュフロー | △153 | 294 | 116 | 1,178 | 1,610 | - | - | 10億円以上 |
|------------|------|-----|-----|-------|-------|---|---|---------------|

(%)

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|---|---|--------------|
| ROE(%) | 18.2% | 10.9% | △1.6% | 2.3% | 15.2%* | - | - | 10%以上 |
| 自己資本比率(%) | 24.5% | 28.4% | 30.1% | 32.9% | 38.4% | - | - | - |

* 個別開示項目を除いたROEは8.2%

| | |
|------------------|---|
| ■ ミッション： | 世界中のファンに音楽感動を最高レベルで体験する喜びとブランド価値を提供する |
| ■ 事業の位置付け： | プレミアムオーディオ機器事業は、高付加価値BtoC製品を通じてブランド価値を体現する事業として、全社における収益性の質向上および企業価値形成を担う位置付けとする。価格競争を前提としない差別化戦略により、限られた数量において価格決定力を確保し、安定的な収益創出を担う |
| ■ 市場環境・構造認識： | 世界的に普及価格帯市場は縮小傾向にあるなか、中高価格帯オーディオ市場では、ブランド・音質・製品思想を重視する需要が一定規模で継続している。需要規模は限定的であるものの、価格決定力を確保できる市場構造である |
| ■ 前中計および直近の振り返り： | 前中期経営計画期間においては、中高価格帯へのシフトを進め、普及価格帯依存からの脱却を進めた。ただし、市場規模の制約および販売数量の変動を吸収しきれず、収益成長の伸びは限定的であった |
| ■ 基本方針： | ブランド価値を軸とした高収益モデルへの収斂を基本方針とする。成熟市場においては、事業成長率ではなく、特定領域におけるシェアの向上を通じた収益安定化を重視する |
| ■ 重点戦略・施策： | <ul style="list-style-type: none">▶ ブランドアイデンティティを反映した製品開発と価格設定の徹底▶ 中高価格帯製品へのラインアップ集中▶ 販売チャネルおよび在庫管理の最適化による収益安定化 |
| ■ 定量目標： | 売上規模の緩やかな維持を前提としつつ、粗利率および営業利益率の改善を計画する。全社においては、収益性の質を支える事業としての貢献を位置付ける |

| | |
|------------------|---|
| ■ ミッション： | 世界中の業務音響に関わる現場で最高の音質とワークフロー改善を提供する |
| ■ 事業の位置付け： | 業務用音響機器事業は、放送・設備向け製品をニッチトップとするBtoB事業として、全社の成長中核ドライバーを担う位置付けとする。ミキサーおよび関連システムを軸に、全社成長および収益性向上の牽引を担う |
| ■ 市場環境・構造認識： | 業務用オーディオ市場は、設備更新およびデジタル化を背景に緩やかな成長が継続している。しかしながら、案件依存度が高く、需要変動の影響を受けやすい構造が存在する |
| ■ 前中計および直近の振り返り： | ミキサーおよびシステム提案領域は新ターゲット領域として成長を遂げ、売上規模は着実に拡大した。ただしレガシーメディアプレーヤーの売上比率も相応に高いため、クリエイター向け製品を含めた製品ポートフォリオに課題を残している |
| ■ 基本方針： | 成長と収益安定性を両立する事業構造への転換を基本方針とする |
| ■ 重点戦略・施策： | <ul style="list-style-type: none">➤ ミキサーを起点としたシステム提案の標準化➤ 海外市場における放送・設備向け製品の拡販➤ 開発・販促投資の効率化による利益率改善 |
| ■ 定量目標： | 売上成長を継続しつつ、セグメント利益率の改善を計画する。全社利益成長への主要な貢献事業と位置付ける |

| | |
|------------------|---|
| ■ ミッション： | 世界中の産業・医療分野に先端技術に基づく高度な業務ソリューションを提供する |
| ■ 事業の位置付け： | 医用画像記録再生製品およびセンサー・アンプ製品を中心とするBtoB事業として、安定収益基盤の確立を担う |
| ■ 市場環境・構造認識： | 医用画像記録再生製品は堅調な更新需要が継続するが、センサー・アンプ製品は半導体市場の影響を受けやすい構造が続いている。需要回復のタイミングは外部環境に左右される |
| ■ 前中計および直近の振り返り： | 医用画像記録再生製品は安定した成長を継続しているものの、センサー・アンプ製品は需要低迷が長期化し、セグメント全体としての収益力に課題を残した |
| ■ 基本方針： | 固定費水準の適正化と黒字構造の安定化を基本方針とする |
| ■ 重点戦略・施策： | <ul style="list-style-type: none">➢ 医用画像記録分野における製品競争力維持➢ センサー・アンプ製品の半導体市場以外への展開および海外市場開拓➢ 製品ポートフォリオの選択と集中 |
| ■ 定量目標： | 事業全体として黒字基調の定着を通じ、全社業績の安定性を下支えする役割を担うことを計画する |

株主資本コストの認識とROE推移および目標

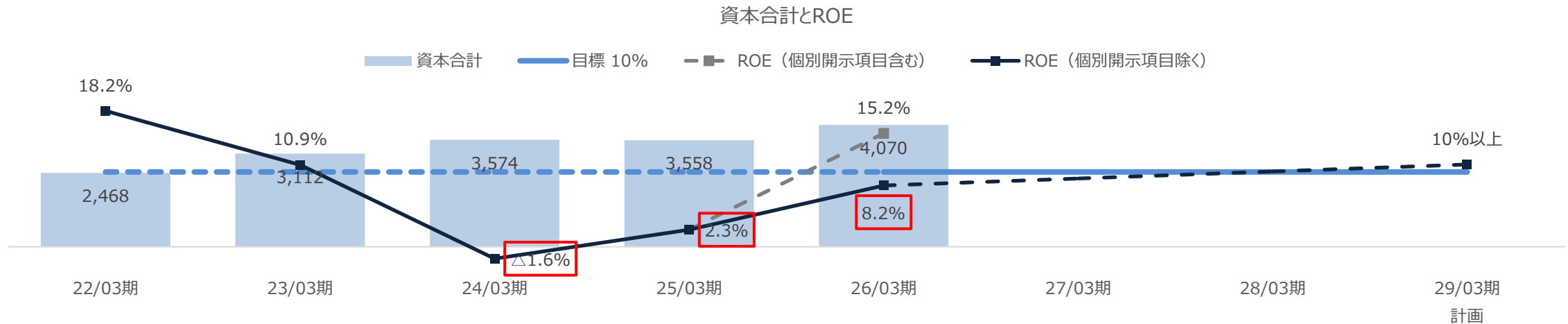
- 当社は資本市場から要求される株主資本コストを10～12%と認識し、これを上回るROEの安定創出を明確な経営目標として掲げる

$$\begin{array}{ccccccc}
 \boxed{\text{リスクフリーレート}} & + & \boxed{\beta} & \times & \boxed{\text{市場リスクプレミアム}} & + & \boxed{\text{サイズリスクプレミアム}} & = & \boxed{\text{株主資本コスト}} \\
 \text{リスクゼロで得られる最低限の利回り} & & \text{市場にどれだけ連動して動くかを示す指標} & & \text{株式市場に期待される追加利回り} & & \text{小規模の企業に追加で期待されるリターン} & & \text{10\%～12\%}
 \end{array}$$

- 資本合計の拡充が進む一方で、2024/03期以降3期連続*でROEは株主資本コストに届かず、資本効率の改善が経営課題

* 2026/03期ROEは個別開示項目を除く

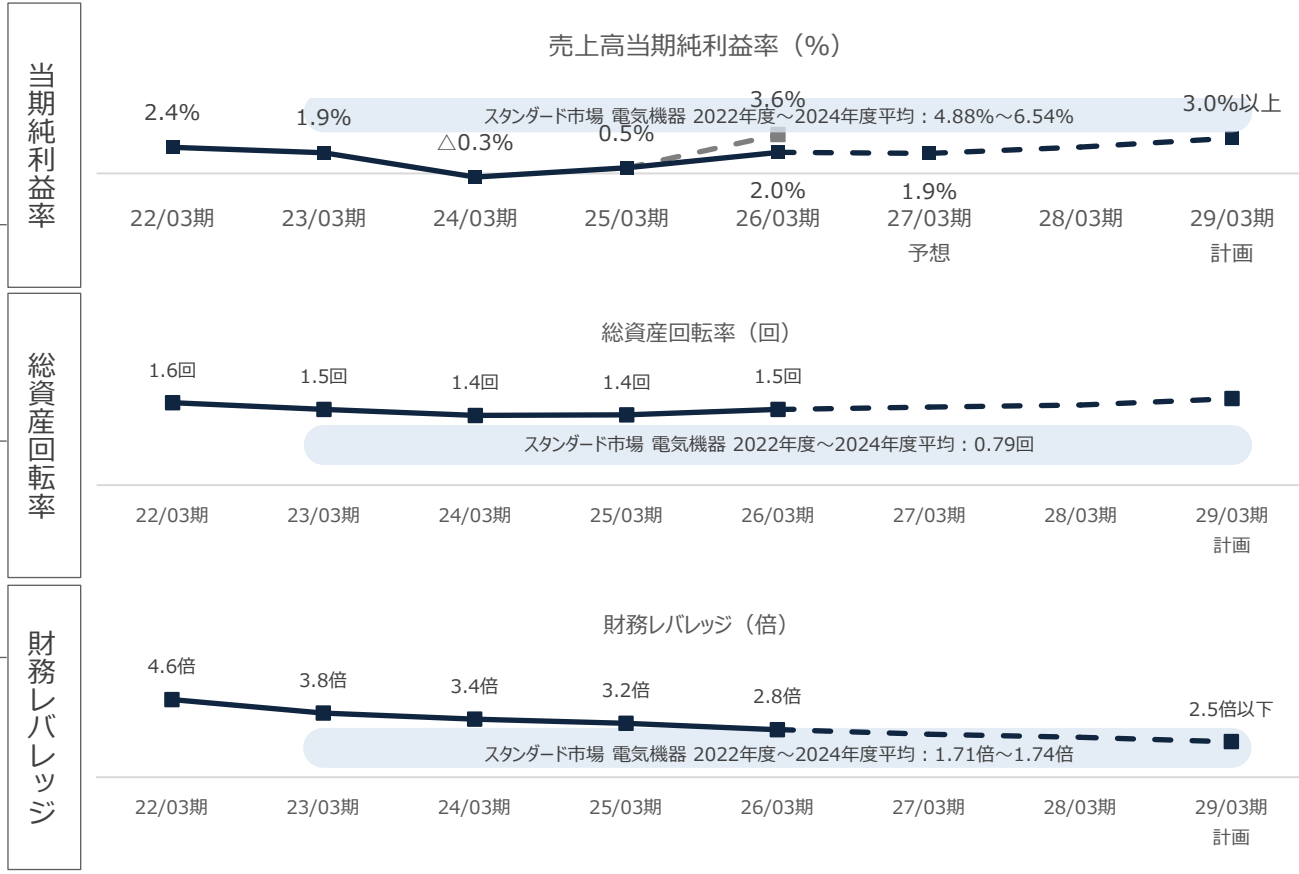
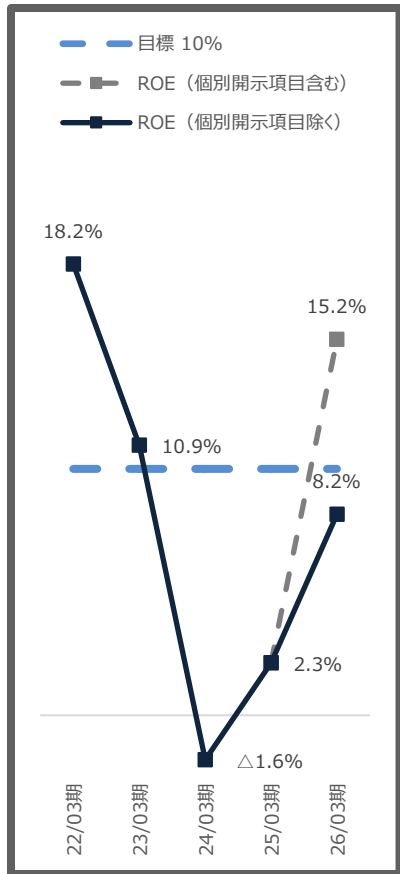
- 新中期経営計画S-10では、重点目標を自己資本比率からROE 10%以上の安定維持へシフト。収益性の改善と資本効率の向上を通じ、その達成を計画



ROE分解 (デュポン)

ROE目標 : 10%以上 = 当期純利益率 × 総資産回転率 × 財務レバレッジ

$\frac{\text{当期純利益}}{\text{売上収益}} \times \frac{\text{売上収益}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$



- ROE向上の最大レバーは当期純利益率の改善および安定化
- 2029/03期目標：3.0%以上
- 総資産回転率は業界平均以上
- 財務レバレッジは大幅改善
- 2029/03期目標：2.5倍以下

ROEの改善および株主資本コストの削減に向けた取り組み

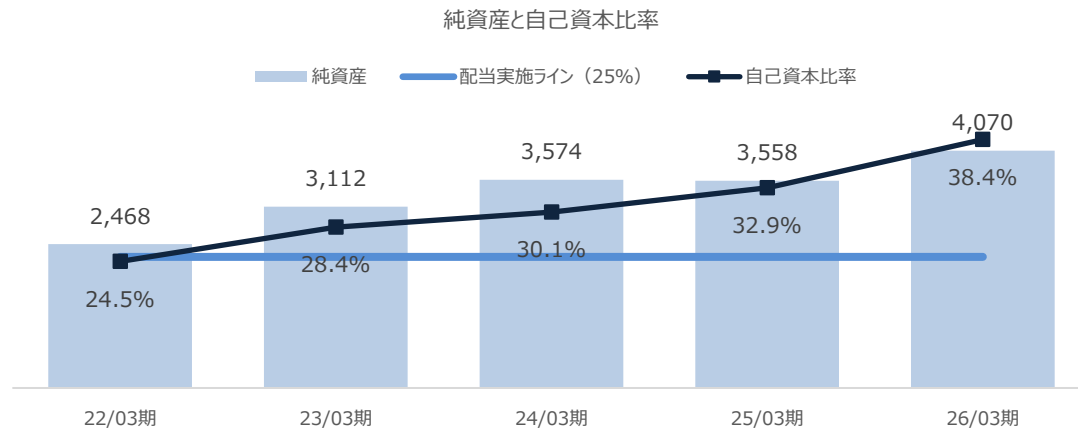
- 収益力の安定化と資本効率の改善に向け、組織・開発・販売体制の最適化と、デジタル活用による生産性向上を推進する

| | 2025/03期 | | 2026/03期 | | 2027/03期～ | | |
|----|--|---|---|--------------------|---|---------------------------------------|---|
| 目的 | プレミアムオーディオ事業の指揮命令系統の一本化による、効率化および人材流動化 | BtoB事業再成長の為、業務用オーディオ機器と情報機器の技術転用と共通化、人材最適配置、開発生産性向上 | 販売拠点および生産拠点合理化 | 為替変動リスクのヘッジ強化 | 実質年功序列型の人事評価から持続的成長に向け、能力発揮と成果を起点とした評価文化の確立 | 競争力のある製品を最短距離で市場に届ける為のマネジメント能力の高度化 | 限界利益アップと固定費削減による損益分岐点の低減 |
| 施策 | エソテリック株式会社を吸収合併 | 業務用オーディオ機器と情報機器の製品開発組織を統合 | 固定費構造改革 <ul style="list-style-type: none"> ・米国販売会社 ・中国生産会社 会社清算 <ul style="list-style-type: none"> ・英国販売会社 | 債権債務の通貨ポートフォリオの再設計 | 努力と成果がよりフェアに報われる評価制度の設計 | 開発現場の力を最大化し、競争力ある製品を生み出す為の実践的マネジメント研修 | 製品・ソリューションの付加価値向上と人的資本の配分最適化に向けたAI利活用への投資 |

縮小均衡から持続的成長に向けたAIの利活用および人的資本への投資へ

株主還元方針

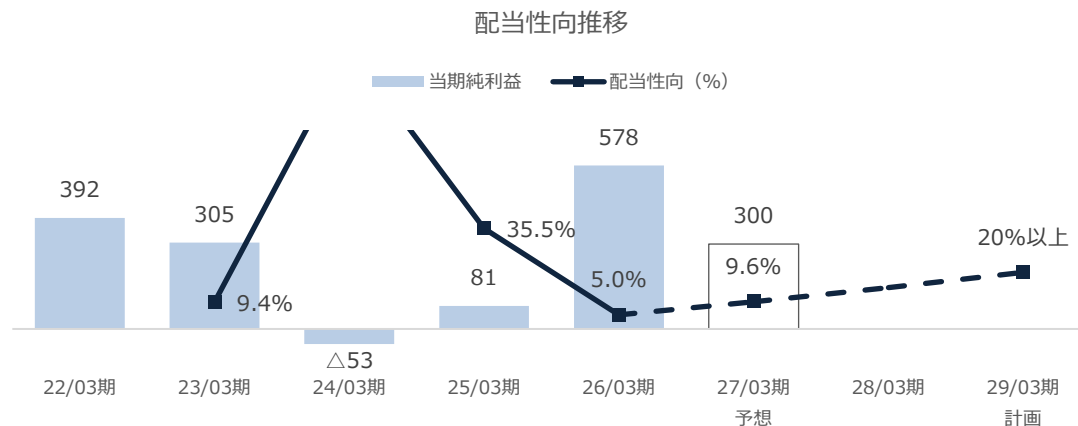
■ これまでの株主還元方針に於いては、自己資本比率25%を超えることを目安とし配当を実施



- 2022年5月開示の株主還元方針にて、自己資本比率が25%を超えた事業年度より配当を実施する旨表明
- 2023/03期以降は25%以上を安定的に達成

■ 今後の株主還元方針： 成長投資と株主還元の両立を図り、資本効率改善の成果を株主と共有する方針

2029年3月期において、中期経営計画で目標とした営業利益850百万円を達成した場合、配当性向20%以上とする



- 2029/03期目標：20%以上

呼称変更

| 旧呼称 | 新呼称 |
|-----------------------------|---|
| 音響機器事業 | 音響機器セグメント |
| 情報機器事業 | 情報機器セグメント |
| プレミアムオーディオ機器 | プレミアムオーディオ機器事業 |
| プレミアムオーディオ機器 ESOTERICブランド | プレミアムオーディオ機器事業 ハイエンドオーディオ製品（ESOTERICブランド） |
| プレミアムオーディオ機器 TEACブランド | プレミアムオーディオ機器事業 プレミアムオーディオ製品（TEACブランド） |
| 音楽制作・業務用オーディオ機器（TASCAMブランド） | 業務用音響機器事業（TASCAMブランド） |
| TASCAMブランドBtoB事業 | 業務用音響機器事業（TASCAMブランド） 放送・設備向け製品 |
| TASCAMブランドBtoC事業 | 業務用音響機器事業（TASCAMブランド） クリエイター向け製品 |
| 計測機器 データレコーダー | 計測機器事業 データレコーダー製品 |
| 計測機器 センサーおよびデジタル指示計 | 計測機器事業 センサー・アンプ製品 |
| 医用画像記録再生機器 | 映像システムソリューション事業 医用画像記録再生製品 |
| 機内エンターテインメント機器 | 映像システムソリューション事業 機内エンターテインメント製品 |

この資料に記載されている記述のうち、将来見通しに関する記述は、当社の現時点での入手可能な情報に基づいている為、既知または未知のリスクおよびその他の不確定要因が内在しており、実際の業績はこれらの業績見通しと大幅に異なる可能性があります。実際の業績に対し影響を与えうるリスクや不確実な要素としては、主要市場（日本、北米、欧州、アジアなど）の経済状況・需要動向、同市場における通商政策他の貿易規制等各種規制、ドル、ユーロ等の対円為替相場の大幅な変動、部品・原材料の供給、物流網の安定性、急激な技術変化、などがありますが、業績に影響を与えうる要素としてはこれらに限るものではありません。