

決算説明資料

2022年3月期 第2四半期決算

2021/04~2022/03



TACHI-S CO.,LTD.

2021年11月12日



証券コード：東証1部 7239

1/59

新型コロナウイルスや世界的な半導体不足により世界中の皆さまが影響を受ける中、徐々に回復の兆しが見え始めてきております。関係する皆さまに改めて感謝の意をお伝えさせていただきます。

当社は、5月に発表した中期経営計画 Transformative Value Evolution に基づき、新しい価値を皆さまに提供すべく様々な活動をしており、本日は決算の説明に加え、中計の活動の進捗についてもご説明させていただきます。

第2四半期の実績

2022年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
 - 1)収益改善の進捗
 - 2)3つのシンカ、カーボンニュートラル
- コーポレートガバナンス

株主還元

第2四半期の実績

2022年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
 - 1)収益改善の進捗
 - 2)3つのシンカ、カーボンニュートラル
- コーポレートガバナンス

株主還元

前期比

単位：億円

	20年Q2	21年Q2	増減額	増減率 (%)
売上高	795	954	158	19.9
営業利益	-95	-56	38	-
経常利益	-110	-46	63	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	-130	-47	83	-

<21年Q2 決算概況>

- ◆ 売上高は、コロナ禍による影響は終息しつつありますが、世界的な半導体不足による影響を受けたことにより20%増収にとどまりました
- ◆ 昨年度と同じ収益認識方法であれば、売上高は1,063億円の34%増収となり、Q2においては全ての地域で増収となりました
- ◆ 営業利益は、日本・中南米で昨年度から着手した構造改革活動の効果が一部出始めており、回復基調にあります
- ◆ 持分法適用会社(持分法投資損益)は順調に業績が回復しております
- ◆ 四半期純損益は、昨年度構造改革費用を織込んだ日本で大きな改善となりました

4/59

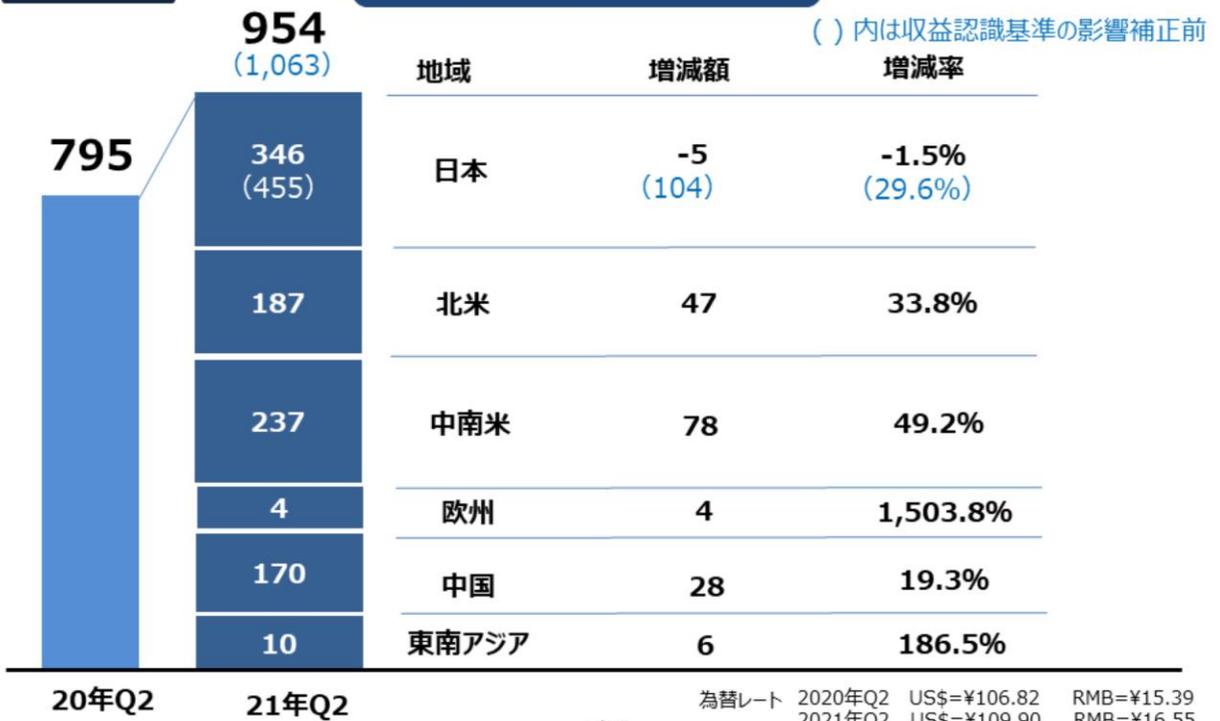
売上高は、前期比158億円増加の954億円、
 営業損失は、前期比38億円回復の56億円となりました。
 経常損失は、前期比63億円回復の46億円、
 親会社株主に帰属する四半期純損失は、前期比83億円回復の47億円となりました。

詳細は決算概況をご覧ください。

前期比

売上高

単位：億円



5/59

売上高の主な増減ですが、

日本は、前期比5億円減少の346億円、

(収益認識会計基準等の適用により、売上高は109億円減少しております。)

北米は、前期比47億円増加の187億円、

中南米は、前期比78億円増加の237億円、

中国は、前期比28億円増加の170億円となりました。

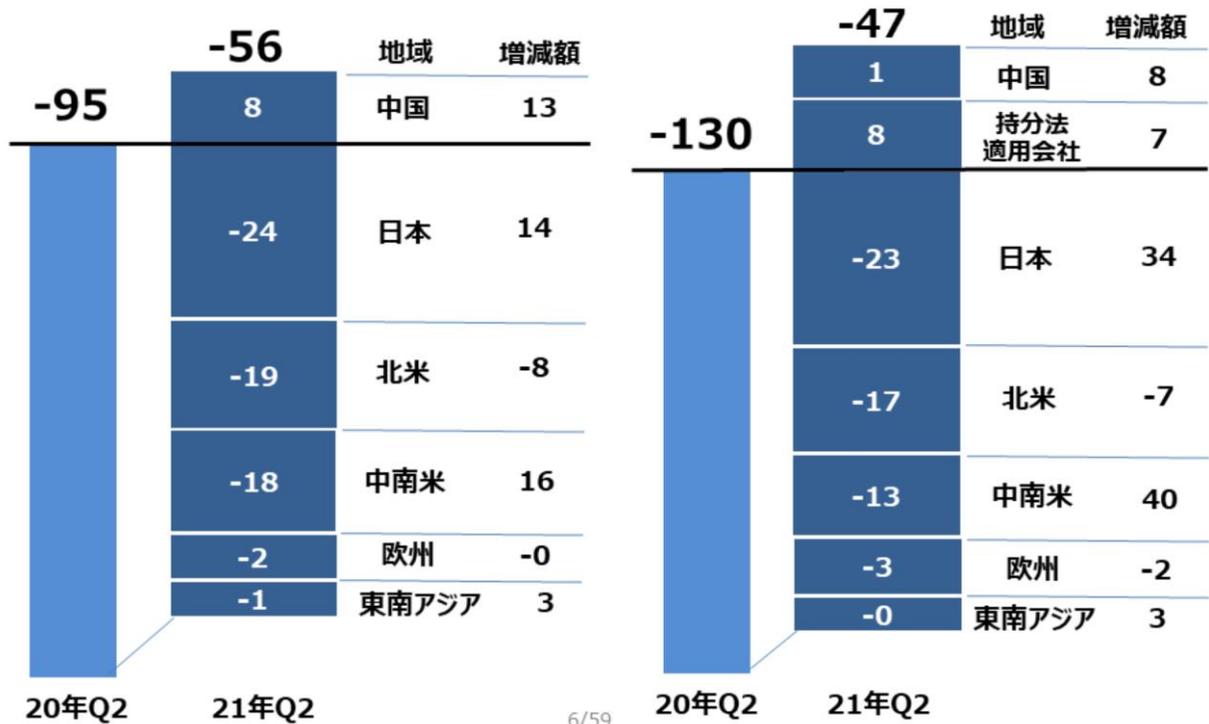
業績変化の要因 (連結)

単位：億円

前期比

営業利益

親会社株主に帰属する 四半期純利益



6/59

営業利益の主な増減ですが、
 日本は、前期比14億円回復の営業損失24億円、
 北米は、前期比8億円回復の営業損失19億円、
 中南米は、前期比16億円回復の営業損失18億円、
 中国は、前期比13億円増益の営業利益8億円となりました。

第2四半期の実績

2022年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
 - 1)収益改善の進捗
 - 2)3つのシンカ、カーボンニュートラル
- コーポレートガバナンス

株主還元

公表値比

単位：億円

	22/03 当初予想	22/03 最新予想			増減
			上期実績	下期計画	
売上高	2,340	2,160	954	1,206	-180
営業利益	14	-21	-56	35	-35
経常利益	18	-5	-46	41	-23
親会社株主に帰属する 当期純利益	1	4	-47	51	3

<22/03 予想修正の概況>

- ◆ 売上高は、世界的な半導体不足ならびにコロナ禍の海外部品生産の停滞による得意先自動車メーカーでの減産影響により、当初想定よりも減収となる見込みです
- ◆ 営業利益は、日本・中南米で昨年度から着手した構造改革活動の効果が一部出始めておりますが、上期に引き続き得意先の減産影響、原材料価格の高騰、物流コストの上昇、北米での労働市場のひっ迫による賃金上昇の影響等により減益となる見込みです
- ◆ 下期は黒字化を見込むが、上期での赤字を挽回できず、当初予想を下回る見込みです
- ◆ 持分法適用会社(持分法投資損益)は業績の回復を見込んでおります
- ◆ 当期純損益は、固定資産の売却による特別利益を見込んでいることから、当初予想を上回る見込みです

8/59

売上高は、当初予想比180億円減少の2,160億円、
 営業損失は、当初予想比35億円減益の21億円、
 経常損失は、当初予想比23億円減益の5億円、
 親会社株主に帰属する当期純利益は、当初予想比3億円増益の4億円となる見通しです。

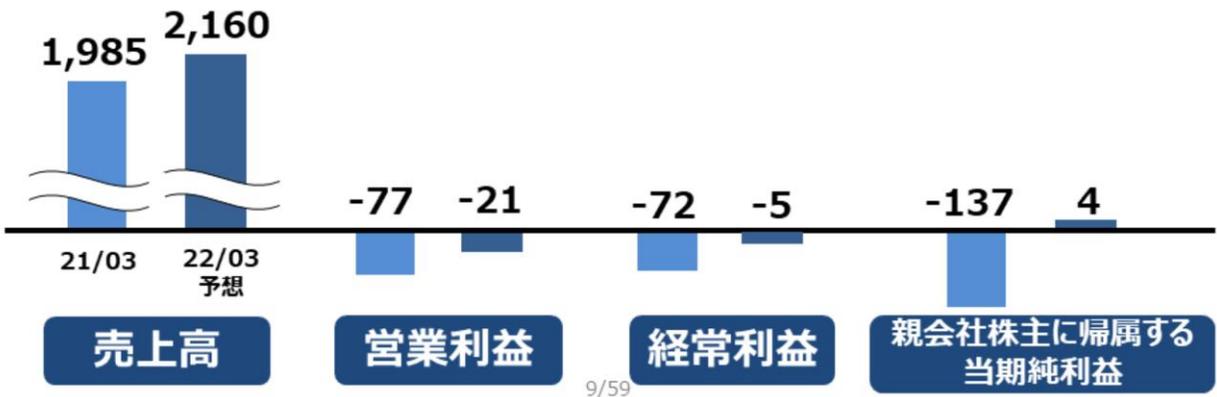
詳細は予想修正の概況をご覧ください。

通期の見通し (連結)

前期比

単位：億円

	21/03	22/03 最新予想	増減額	増減率 (%)
売上高	1,985	2,160	174	8.8
営業利益	-77	-21	56	-
経常利益	-72	-5	67	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	-137	4	141	-



売上高は、前期比174億円増加の2,160億円、
 営業損失は、前期比56億円回復の21億円、
 経常損失は、前期比67億円回復の5億円、
 親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比141億円増益の4億円となる
 見通しです。

第2四半期の実績

2022年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
 - 1) 収益改善の進捗
 - 2) 3つのシンカ、カーボンニュートラル
- コーポレートガバナンス

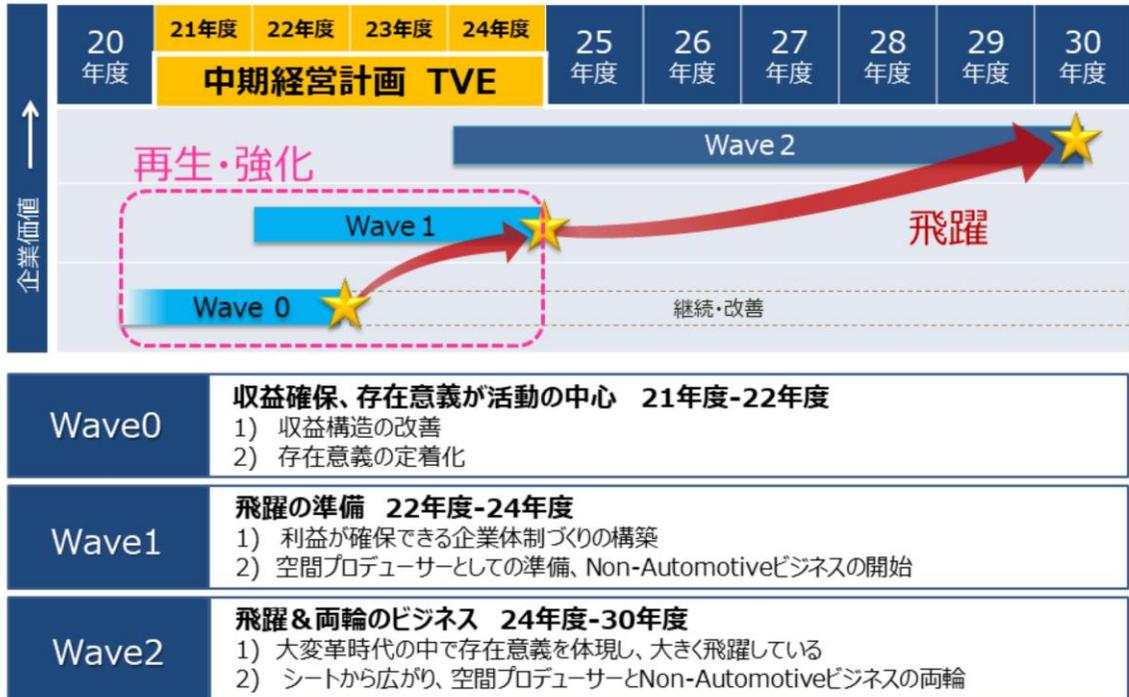
株主還元

2021年度よりスタートした中期経営計画(TVE)の進捗状況について事業戦略、コーポレートガバナンスの順に説明いたします。

事業戦略については直近の課題である「収益改善の進捗」、将来に向けた「3つのシンカ、カーボンニュートラル」の取組み状況のパートに分けて説明いたします。

中期経営計画 ～事業戦略ロードマップ～

Wave0～1：再生・強化と位置付け、収益構造の改善と資産効率の改善で基盤を再構築する。
 Wave 2：空間プロデューサーとNon-Automotiveビジネスの両輪に向け大きく飛躍する。



11/59

当社の中期経営計画(TVE)についてのリマインドです。

TVEの事業戦略ロードマップですが、2030年度には、シートを中心とした空間プロデューサーとなり、またシート部品以外のNon-Automotiveビジネスへの拡充を行い、この2つが当社のビジネスの両輪となっている状態を目指します。

そのありがたい状態からバックキャストし、2021年度から2024年度のフェーズをそれぞれWave0、Wave1と位置付け、「再生・強化」の期間としております。

存在意義

事業戦略（3つのシカ）

重点活動方策

モノづくり競争力の強化



- ✓ モノづくり“統合力”の向上
- ✓ “価値創出力”の向上
- ✓ コストエクセレンス
- ✓ 魅力商品・新技術の投入
- ✓ 部品ビジネスの強化

組織営業力の強化



- ✓ 選択と集中による受注戦略
- ✓ 組織一元化営業活動の推進
- ✓ 受注後の収益向上活動の促進

経営基盤の強化



- ✓ 収益構造の改善
- ✓ 管理職層のレベルUP
- ✓ 新人事制度の導入
- ✓ 海外Keyパーソンの育成

DXの促進（方策の土台）

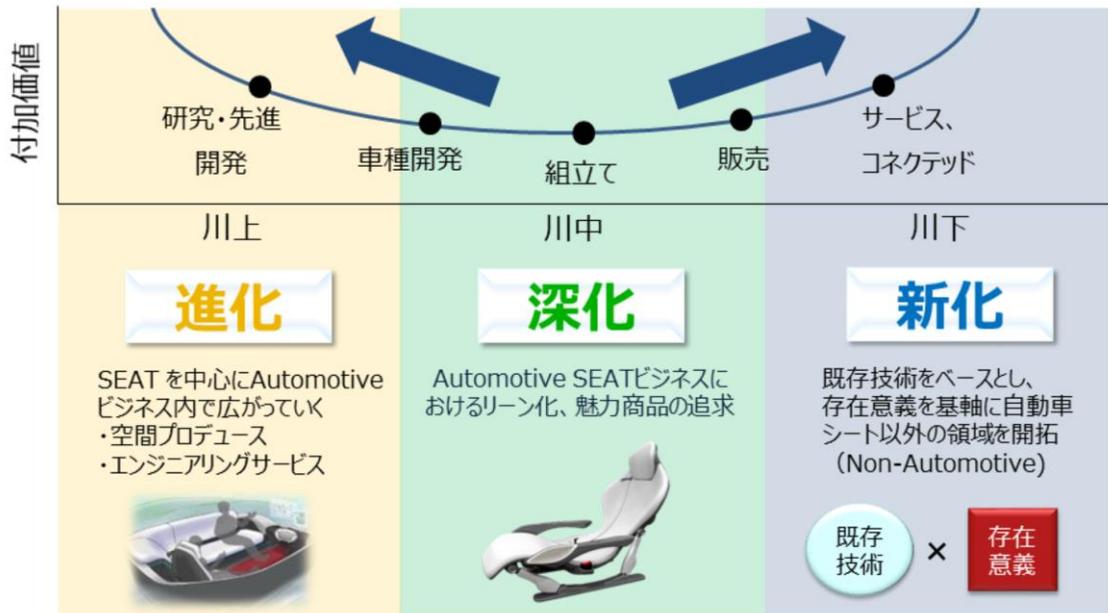
12/59

事業戦略を進めて行く上で、モノづくり競争力の強化、組織営業力の強化、経営基盤の強化の3つを重点活動方策として取組んでいます。

DXの促進は、それらの活動を支える土台として位置付けています。

川中(シートの組み立てビジネス)はメインビジネスではあるが、厳しいコスト競争が続く。

→川上、川中、川下の領域で3つの“シンカ” 『進化』『深化』『新化』を目指す。



13/59

事業戦略においては、3つのシンカがキーとなります。メインビジネスである川中のシート組立からより付加価値の高い川上、川下にシフトしていきます。

左側の川上とは先進技術に代表される研究開発分野であり、シートを中心とした空間プロデュースの分野につなげていきたいと考えており、“進むシンカ”と位置付けております。

右側の川下はサービス、コネクティッドなどに当たりますが、カーメーカーと共同で活動していく以外に、自動車シート以外のNon-Automotive領域に進出していきたいと考えており、“新しくなるシンカ”と位置付けております。

一方、川中の部分では、これからも引き続き我々のメインビジネスです。ここでは徹底したリーン化、効率化を図り、魅力商品、高品質、低コストを提供していきたいと考えており、“深くなるシンカ”と位置付けております。

第2四半期の実績

2022年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

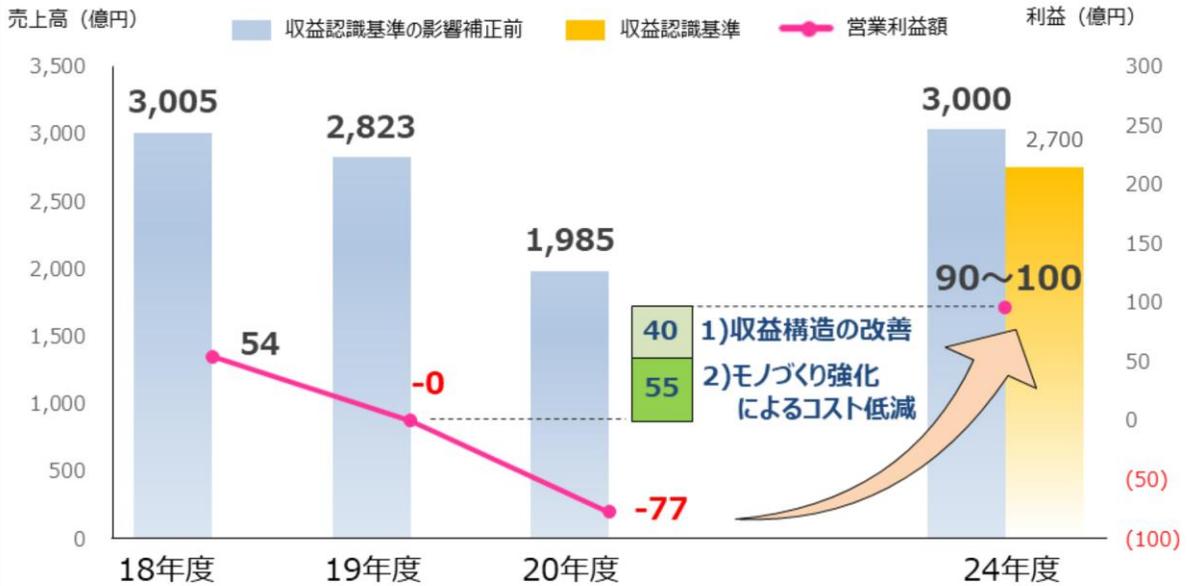
- 事業戦略
 - 1) 収益改善の進捗
 - 2) 3つのシンカ、カーボンニュートラル
- コーポレートガバナンス

株主還元

事業戦略における収益改善の進捗について説明いたします。

収益改善目標

収益構造の改善とモノづくり強化によるコスト低減で、コロナ影響がなかった19年度に対し 90～100億円の営業利益の改善を行い、24年度の収益改善を図る



15/59

収益改善目標ですが、「収益構造の改善」と「モノづくり強化によるコスト低減」でコロナ影響がなかった2019年度に対して2024年度では90億円～100億円の営業利益の改善を行っていきます。

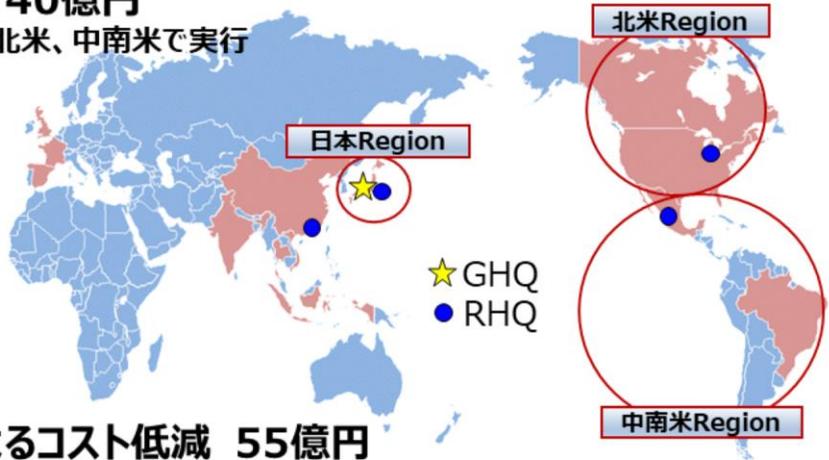
内訳として「収益構造の改善」で40億円、「モノづくり強化によるコスト低減」で55億円の改善を計画しております。

事業のスリム化・効率化、徹底的なコスト低減をグローバルで行い、
24年度 90～100億円の営業利益を産出せる経営基盤に変革

1)収益構造の改善 40億円

スリム化、効率化を日本、北米、中南米で実行

- ①工場/事業所の再編
- ②固定費の削減
- ③物流効率化
- ④Regionにおける機能最適化



2)モノづくり強化によるコスト低減 55億円

- ①フレーム構造の共通化
- ②部品現地化
- ③内製化促進
- ④購入部品合理化
- ⑤工程、品質改善

16/59

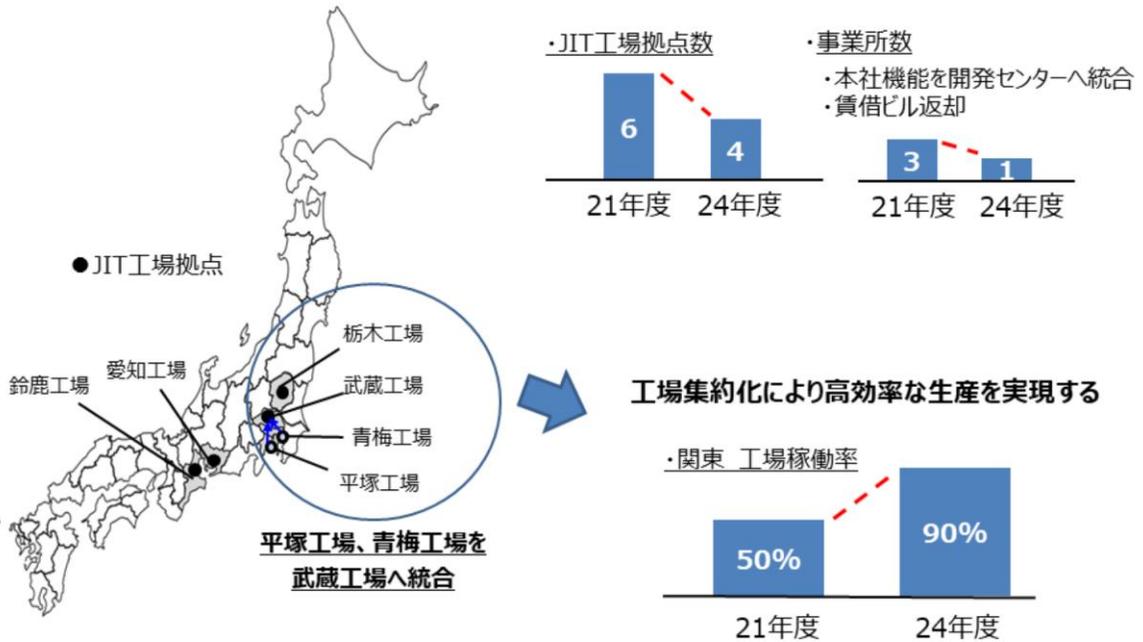
「収益構造の改善」と「モノづくり強化によるコスト低減」の方策について説明いたします。

「収益構造の改善」については日本、北米、中南米で工場/事業所の再編、固定費の削減、物流効率化、Regionにおける機能最適化を行い、スリム化、効率化を実行いたします。

「モノづくり強化によるコスト低減」では「フレーム構造の共通化」、「部品現地化」、「内製化促進」、「購入部品合理化」、「工程、品質改善」による徹底的なコスト低減をグローバルで実施いたします。

生産拠点・事業所を整備し、収益構造の改善を行う

日本 1)-① 工場・事業所再編



17/59

日本Regionの収益構造の改善について説明いたします。

6つあるJIT工場を4つに集約し、本社を含む事業所についても、3つを1つに集約し、適正化を行います。

これにより、工場稼働率が低い関東圏において、稼働率を50%から90%に上げていきます。

工場間接業務を関東圏、中京圏で集約し、間接業務の効率化を図る

日本 1)-② 工場・事業所再編

国内各工場に分散していた生産に関わる業務を関東・中京圏の2か所に集約し、工場間接の業務効率を30%向上



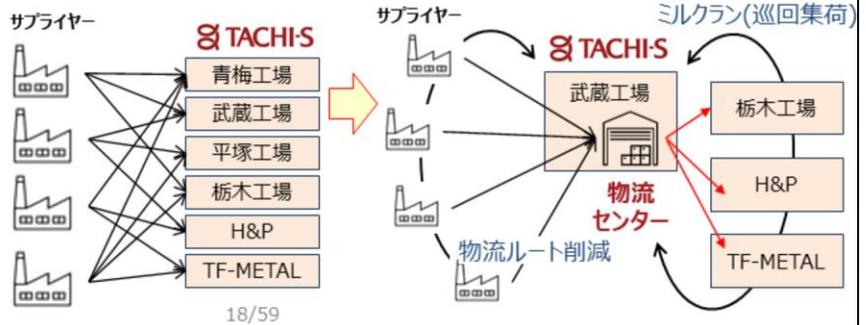
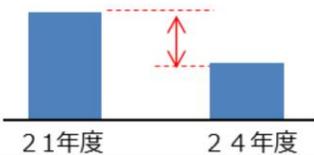
機能別に業務を集約。重複業務の排除

物流効率化により、コスト低減と運搬時に発生するCO₂の低減を行う

日本 1)-③ 物流効率化

物流センター開設により
物流関連コストの削減
及びCO₂の低減

物流関連コスト 20%削減



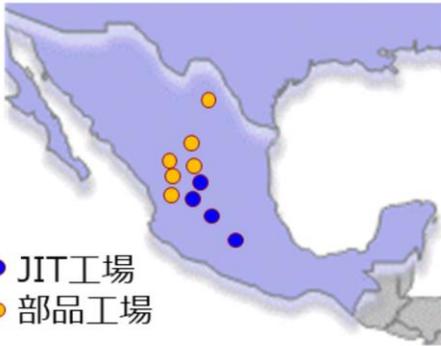
18/59

各工場で行っている工場間接業務を関東圏、中京圏の2つに集約し、効率化を図ることで工場間接業務の効率を30%アップさせます。

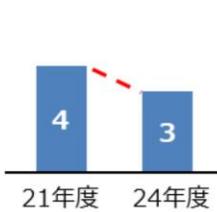
物流については物流センターを武蔵工場内につくり、物流ルートの削減やミルクランにより、輸送関連コストを20%削減し、運搬中に発生するCO₂の低減も行っています。

稼働率の低いJIT1工場を他へ集約、部品1工場をJIT工場に統合し効率化を図る

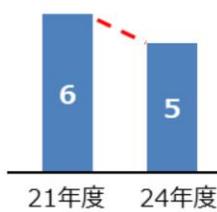
中南米 1)-① 事業所再編



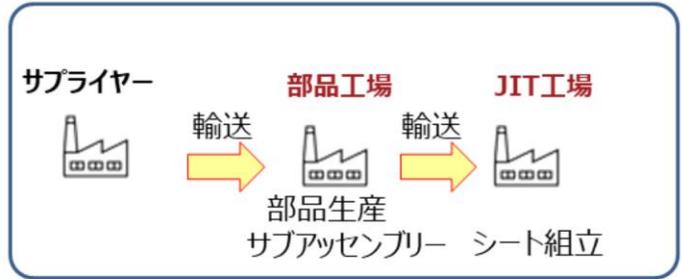
・JIT工場拠点数



・部品工場拠点数



<部品工場をJIT工場に統合>



部品工場をJIT工場に統合し効率化



19/59

中南米Regionの収益構造の改善は、4つあるJIT工場を3つに集約します。

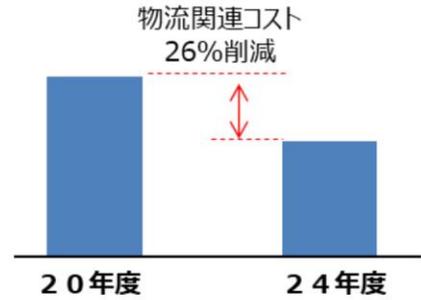
また、部品工場(縫製)をJIT工場内に統合することで、輸送に関わる工数や在庫を減らし、効率化を図ります。

物流効率化、固定費削減による収益改善

中南米 1)-②③ 物流効率化、固定費削減

物流効率化

- ・ミルクラン(巡回集荷)による輸送効率UP
- ・輸送時部品圧縮による積載効率UP
- ・トラックサイズの適正化による積載効率UP



固定費削減

- ・組織の見直しにより、postの削減 17%減
- ・Headcount(人員数)の最適化により Headcount 16%減

機能最適化による収益改善

北米 1)-④機能最適化

開発機能、管理機能

Regionにおける機能最適化を図る

JIT工場/部品工場

再生計画を検討中

- JIT工場
- 部品工場
- 開発拠点



20/59

物流については、ミルクラン、輸送時の部品圧縮及びトラックサイズの適正化による積載効率UPを行い26%の物流関連コストの削減を図ります。

固定費削減として、POSTの削減17%、Headcountの削減16%を実行します。

北米Regionについては、開発機能、管理機能の最適化による収益改善を行います。JIT工場、部品工場では再生計画を検討しております。

抜本的な原価低減活動の実施

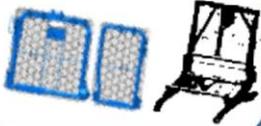
2)モノづくり強化によるコスト低減

①フレーム構造の共通化

フロント
フレーム



リア フレーム



②部品現地化

機構部品の現地化
精密プレス現地化
(中国・メキシコ)

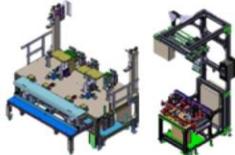
③内製化促進



発泡内製化拡大



ウレタン配合内製化



設備内製化拡大

④購入品合理化

購入品のカテゴリ-別
クロスファンクショナル
チームによる技術的な
原価低減活動の実施



自動縫製

⑤工程、品質改善



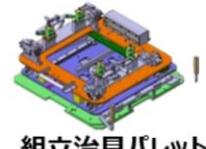
溶接検査の自動化



一体発泡直行率向上
(染み出し防止他)



組立検査工程の改善



組立治具パレット
構造見直し

21/59

ここからは「モノづくり競争力の強化」によるコスト低減についての取組みを説明致します。

フレーム構造の共通化による効率化でコスト競争力の強化を図ります。詳細は次ページで説明いたします。

部品現地化は日本から中国、メキシコへ送っている機構部品、精密プレス部品を現地で生産出来る様に取り組んでおります。

内製化促進ではウレタン発泡、ウレタン配合、社内設備の内製化に取り組んでおります。

購入品合理化は部品のカテゴリ-別にクロスファンクショナルチームを結成し、技術的な視点で原価低減活動を取組んでおります。

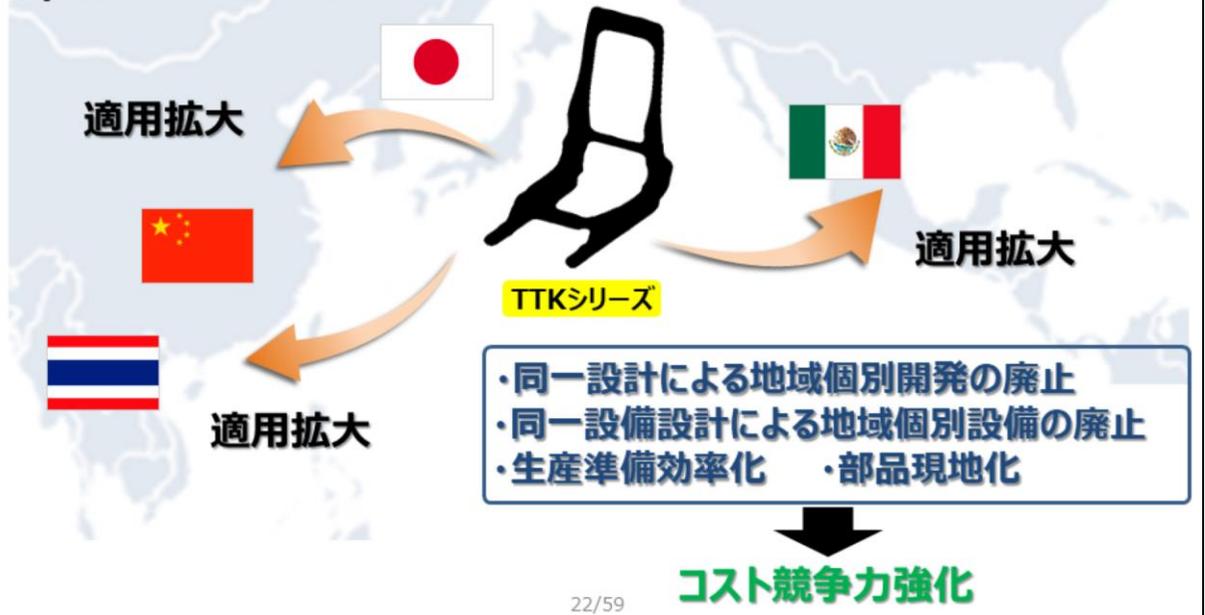
工程、品質改善では溶接検査の自動化、組立検査工程の改善等を取組んでおります。

これらにより抜本的な原価低減を行っていきます。

フレーム構造を共通化させグローバルに適用

開発、設備導入、生産準備、購入部品における効率化によりコスト低減を図る
レーザー溶接設備を各拠点に導入し、グローバルで提供できる体制を整備

2)-① フレーム構造の共通化



フレーム構造を共通化したTTKシリーズをグローバルに適用し、以下4つの方策によりコスト競争力強化を図ります。

- ・同一設計による地域個別開発の廃止
- ・同一設備設計による地域個別設備の廃止
- ・生産準備段階での課題の水平展開による効率化
- ・部品の現地生産化

日本、タイ、メキシコ、中国へ適用を拡大しており、更なる拠点への適用拡大を目指し、組織一体となって提案活動を進めています。

以上が「モノづくり競争力強化」の取組みになります。

第2四半期の実績

2022年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

➤ 事業戦略

1) 収益改善の進捗

2) 3つのシンカ、カーボンニュートラル

➤ コーポレートガバナンス

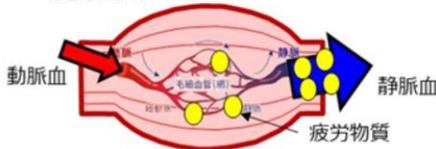
株主還元

将来の飛躍に向けた「3つのシンカ」、「カーボンニュートラル」の取組みについて説明いたします。

大学との共同研究で疲労や快適性のメカニズムを定量的に分析し、“座る”を追求
科学的なアプローチをもとに、よりよい商品を提供していく

姿勢変化と疲労メカニズムの研究開発

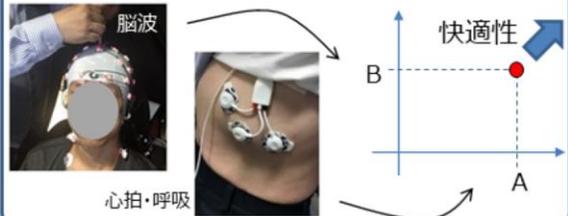
- 姿勢変化（姿勢計測）
- ⇒姿勢保持筋の筋活動変化（筋電図計測）
- ⇒筋血流が変化（筋血流計測）
- ⇒疲労物質の蓄積が抑制（血中乳酸値計測）
- ⇒疲労低減



三重大大学との共同開発

快適性の研究開発

快適性を中枢神経(脳波)、自律神経(心拍・呼吸)
それぞれの計測値の合成で評価できる可能性



東京大学との共同開発

存在意義・バース

“座る”を追求し人と地球を支える

当社のメインビジネス領域における深いシンカについての取組みです。

着座時における疲労や快適性のメカニズムを大学と共同で定量的に分析する研究を行っています。

左は、三重大大学と共同研究をした姿勢変化と疲労メカニズムの研究開発

右は、東京大学と共同開発をした快適性の研究開発になります。

このような科学的なアプローチをもとに高品質な魅力商品を提供していきます。

シートを中心としたモビリティ空間の提案にまで活動領域を広げ、空間プロデューサーとして、CASE/MaaSに向けて新しい体験価値を追求する

移動マイルームコンセプト

将来のモビリティ空間における体験価値を創出

日常生活空間としてのリビングから離れた場所として、移動との組み合わせによる価値を提案



マイルーム+α

・親しい友人と過ごす



オーナー用 マイルーム

・一人で過ごす



移動リビングルーム

・家族用セカンドリビング



オーナー用 アトリエ

・ユーザー専用の作業空間



25/59

進むシンカについて説明いたします。

シートを中心としたモビリティ空間の提案にまで活動領域を広げ、空間プロデューサーとして、CASE/MaaSに向けて新しい体験価値を追求していきます。

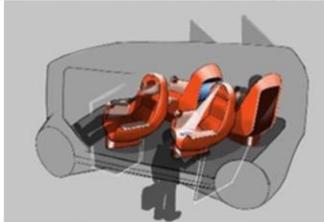
モビリティ空間における体験価値を創出し、日常生活空間としてのリビングから離れた場所として、移動との組み合わせによる価値を提案していきます。

現在、移動マイルームのコンセプトモデルを作成しニーズ創出とシーズ抽出に取り組んでおります。

新たな移動空間価値の創出（空間プロデューサー）を異業種とも協議

モビリティに価値を、新たな価値を・・・

- 従来の価値 = 遠くに早く移動する（手段としての価値）
- 将来の価値 = 新たな価値・より進化した価値（手段としての価値は低下）



異業種とも協議中

快適な移動を提供する空間

- 利便（ストレスのない移動）
 - ✓ 思い通りの操作（SWレス操作）
 - ✓ 意図推定による作動（先回り）
- 健康，安全（健康になる移動）
 - ✓ 肉体的 & 精神的健康の促進
 - ✓ 空気質の改善

体験価値を提供する移動空間

- 体験（移動の新たな付加価値）
 - ✓ 分かりやすい情報提示
 - ✓ 走行環境ごとに最適な姿勢

存在意義・パーパス

⇒人を支える
～期待に応える
～さりげなく

⇒人を支える
～豊かな生活
に貢献する

26/59

空間プロデューサーとしての取組みは異業種とも積極的に連携をしております。

違う価値観・視点・技術を持っている異業種とも協議し視野を広げていき、様々な可能性を追求しております。

社内公募で集まったメンバーを中心に、タチエスの強みを活かし、新領域を開拓

タチエスの強み

人の姿勢を“安心・安全・快適に支える”技術
様々な材料を“組み合わせる”技術
“グローバルで高品質をお届けする”モノづくり力

フレーム	スプリング	ウレタン	縫製
メカ部品	樹脂	組立技術	接合技術

各機能よりメンバーが集結し、オープンイノベーションによる
コラボレーションで新領域を開拓！！

設計

調達

先進開発

生産技術

27/59

新しいシンカについては、社内公募で集まった様々なバックグラウンドを持つメンバーを中心に、タチエスの強みを活かし新領域の開拓を行います。

オープンイノベーションにより他業種とのコラボレーションの可能性を探っていきます。

シート領域だけでなく、新しい領域で、新しい体験価値の提供、困りごとの解決を目指します。

3つのシンカ～土台の構築、DX～



3つのシンカに共通する土台であるDX活動について説明いたします。

当社では2024年度までをDXへの基盤構築フェーズとして全てがデータで繋がる状態を作りだします。

その為のプロセスとして「デジタル人財の育成」、「既存業務の棚卸」、「多々ある既存システムのフル活用、進化」、「不足システムの導入」、「デジタルプロセスへの変革」に取り組んでいきます。

そして2025年度以降には蓄積・分析されたデータの活用により社会ニーズと企業活動が繋がり新たな価値の創出(DX)を行います。

全社教育によるデジタル人財の育成とDATAで繋がるモノづくり活動

デジタル人財の育成

<DX推進チーム発足>

全社でDXを進める為の部署横断的な推進チームを発足

<全社教育によるリスクリングの開始>

デジタル技術やデータを利活用し、自社製品やサービス、ビジネスモデルさらには組織風土・文化までも大きく変革する人財の育成を開始。



物流管理システムの連携 (23年度運用開始予定)

物流センターの業務と連携した一貫システムにより物と情報の流れを統制し、全ての業務を効率化する



工程シミュレーションのデジタル化 (21年度運用中)

3D衝の工程設計検証プロセス標準化
ピーク時の工数削減・先行SEからの品質向上狙う



29/59

現状の取組みをご紹介いたします。

全社でDXを進める為、各機能からメンバーを選定したDX推進チームで「データで繋がる」に向けたプロセスの推進をしています。

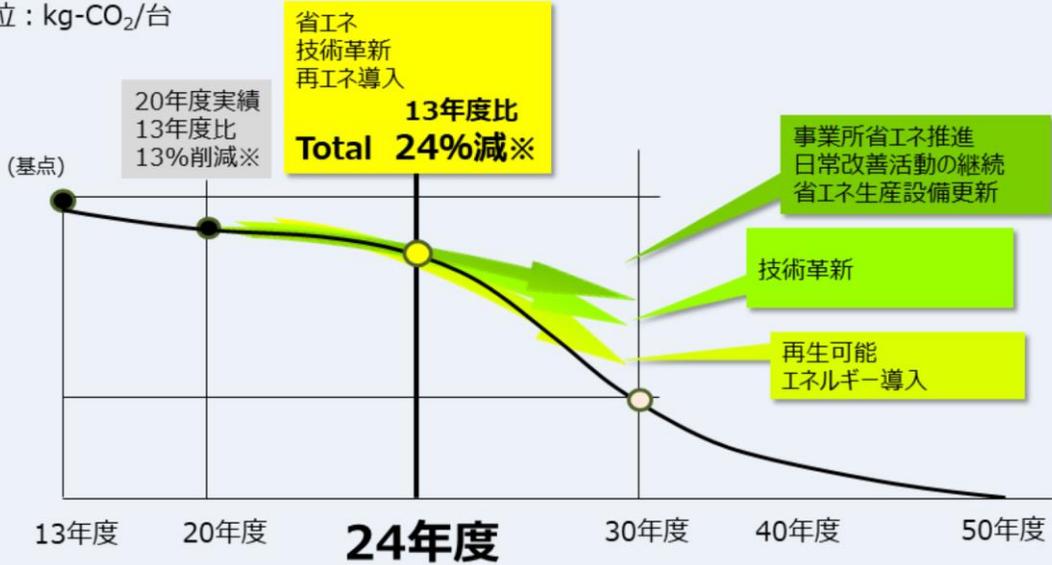
そして全社員がデジタル人財になる為に全社教育を実施中です。

モノづくり活動としては物流管理と生産管理を連携した一貫システムにより物と情報の流れを統制し全ての業務の効率化を2023年度運用に向けて推進しています。

また、工程シミュレーションをデジタルで行い、工程設計データ蓄積・活用による効率化を2021年度から運用中です。

省エネ、技術革新、再生可能エネルギーの導入により13年度のCO₂排出量に対し24年度末には24%削減に取り組めます(日本国内目標)

生産台数あたりCO₂排出量
単位：kg-CO₂/台



※排出削減対象は日本国内scope1、2

30/59

カーボンニュートラルの実現に向けての取組みを説明いたします。

省エネ、技術革新、そして再生可能エネルギーの導入により13年度のCO₂排出量に対し2024年度末には24%削減に取り組めます。

様々な国が独自に目標を定めていますが各国政府の政策や目標に準じ、削減目標を定めていく予定です。

次ページ以降で、省エネ、技術革新、再生可能エネルギー導入の各拠点の活動内容を紹介いたします。

省エネ推進、技術革新活動

省エネ化

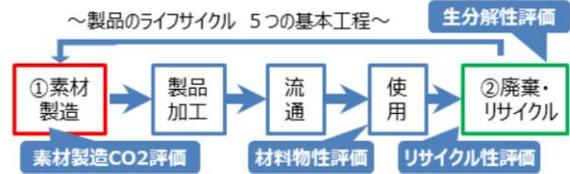
生産活動において、工場で使用しているエアコンプレッサーの配管経路の短縮や生産設備からの空気圧を細かくチェックし、エアコンプレッサーの使用電力を29%削減。



技術革新

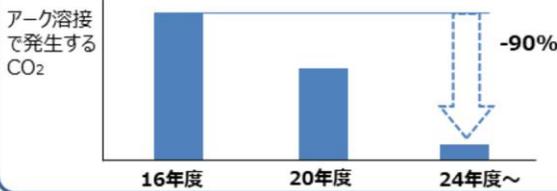
素材

製品のライフサイクルである5つの基本工程において環境負荷が少ない素材に注目してカーボンニュートラルを目指します。



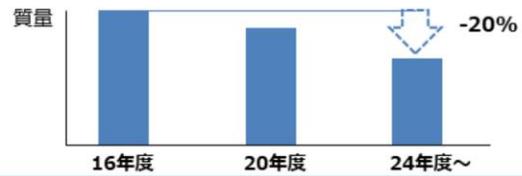
加工

フロントフレーム骨格の組み立て工程におけるアーク溶接で発生しているCO₂を大幅削減



軽量化

フロント/リアフレーム骨格質量の大幅低減



31/59

省エネ化についての取組みを紹介します。

工場で使用しているエアコンプレッサーの配管経路の短縮や生産設備からの空気圧を細かくチェックし、エアコンプレッサーの使用電力を29%削減しました。

技術革新については素材、加工、軽量化の視点で検討した例を紹介いたします。

製品のライフサイクルである5つの基本工程において環境負荷が少ない素材に注目してカーボンニュートラルを目指します。

加工ではCO₂を排出するアーク溶接の廃止や別の結合工法を採用する事でCO₂溶接ガスを90%削減致します。

軽量化では高張力ハイテン材の採用、レーザー溶接の採用、部品点数削減などにより2024年度に量産化するフレームの質量は2016年度比マイナス20%を達成いたします。

各国の太陽光発電システム導入によるCO₂削減



部品工場

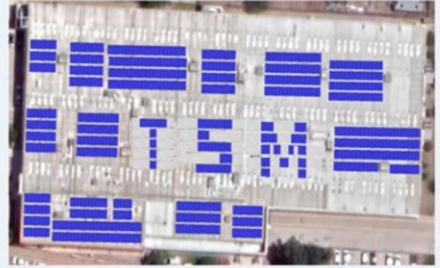


CO₂排出量 '20年比 -97%

2021年8月より運用中



開発センター



CO₂排出量 20年度比 -93%見込み

2022年度中の運用開始



JIT工場



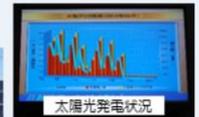
CO₂排出量 20年度比 -18%見込み

2022年度中の工場運用開始



タチエス技術モノづくりセンター

運用継続中



※各工場当たり削減率

再生可能エネルギーの導入の取組みです。

既に中国の縫製工場では、太陽光発電システムにより、殆どの電力を賄っております。

日本、メキシコでも2022年度の運用開始を目指し計画を進めております。

引き続き、効果を検証し、更なる拡大を図っていきます。

尚、タチエス技術モノづくりセンターでは創設時より運用を行っております。

第2四半期の実績

2022年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
 - 1)収益改善の進捗
 - 2)3つのシンカ、カーボンニュートラル
- コーポレートガバナンス

株主還元

コーポレートガバナンスについて説明いたします。

今後のガバナンス改善検討事項

Wave0～Wave1（21年度～24年度）を再生・強化と位置づけ、ガバナンス体制を再構築する。具体的には、以下の課題を掲げガバナンスの改善に重点的に取り組む。

本年東証へ提出したCG報告書のExplain 3 項目

1. <原則1-4> 政策保有株式
2. <補充原則4-10①> 指名・報酬等に関する独立社外取締役の関与・助言
3. <原則4-11> 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

コーポレートガバナンス・コードの21年改訂で変更・新設された項目

4. <補充原則4-11①> 取締役会の機能発揮（スキルマトリックス）
5. <補充原則2-4①> 企業の中核人材における多様性の確保

34/59

当社は、経営基盤を強化するため、Wave0～Wave1、本年度から2024年度までを再生・強化と位置づけ、ガバナンス体制を再構築いたします。

具体的には、以下の5つの課題を掲げ、ガバナンスの改善に重点的に取り組んでまいります。

ガバナンス上の課題への対応

対応時期

	項目	対応
2021.06 CG報告書 Explain	1. <原則1-4> 政策保有株式	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 挑戦目標ROE10%（FY24）を鑑み資産効率性を絶えず意識し、連結純資産の10%未満になるよう管理する。
2021.06 CG報告書 Explain	2. <補充原則4-10①> 指名・報酬等に関する独立社 外取締役の関与・助言	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>人事報酬委員会メンバーの過半数を社外取締役にする。遅くとも2022年度中に変更完了</u> ▶ 委員長を社外取締役が担う構成への変更も合わせて検討
22年 2021.06 CG報告書 Explain	3. <原則4-11> 取締役会・監査役会の実効 性確保のための前提条件	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 毎年4月、取締役、監査役全員にアンケートを行い社内評価。結果と課題を5月度の取締役会で報告し、改善策について議論 ▶ <u>2021年度の取締役会評価より第三者機関を活用することとし、評価項目の協議等を21年から着手</u>
22年 CGC改訂	4. <補充原則4-11①> 取締役会の機能発揮（スキル マトリックス）	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>2022年の定時株主総会より招集通知で開示</u>
CGC改訂	5. <補充原則2-4①> 企業の中核人材における多様 性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2020年度からGlobalでタレントマネジメントを実行 ▶ Wave 0（2021～2022）：タレントプールの構築 ▶ Wave 1（2022～2024）：女性上級管理職拡大 ▶ Wave 2（2024～2030）：女性役員1名以上

35/59

こちらの表は、それぞれの課題の対応時期を表したものです。

原則4の11「取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」につきましては、これまで社内で評価を行っておりましたが、2021年度の評価から第三者機関を活用した評価に変更いたします。

補充原則4の11の①「取締役の機能発揮」につきましては、2022年の定時株主総会からスキルマトリックスを招集通知に掲載いたします。

その他の課題につきましても、コーポレート・ガバナンス・コードの考え方を我々として最大限考慮、理解して趣旨に沿うべく対応してまいります。

第2四半期の実績

2022年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

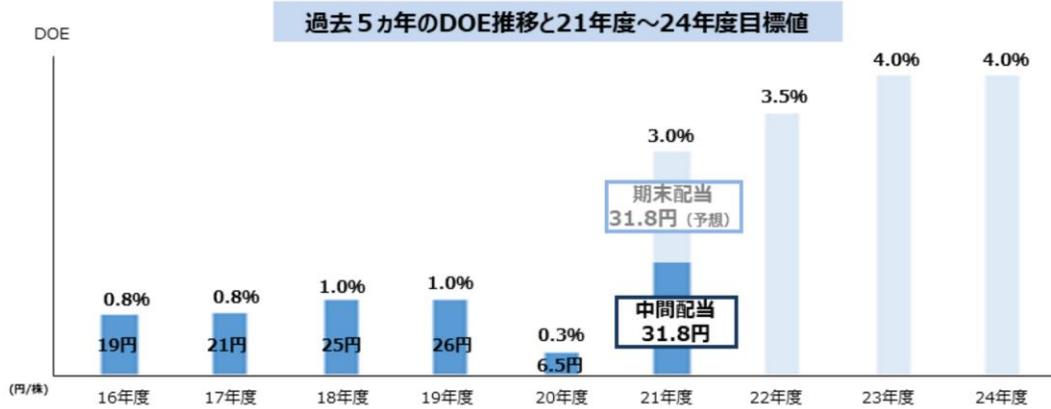
- 事業戦略
 - 1)収益改善の進捗
 - 2)3つのシンカ、カーボンニュートラル
- コーポレートガバナンス

株主還元

配当：21年度～24年度 DOE* 3～4%

*Dividend on Equity Ratio (連結自己資本配当率)

- 主たる配当の財務指標としてDOEを採用
- キャッシュフロー、中長期的に健全な財務基盤の維持などを総合的に勘案し、積極的な株主還元を実施



※ 配当金等による利益還元をより充実させるため、株主優待制度を廃止

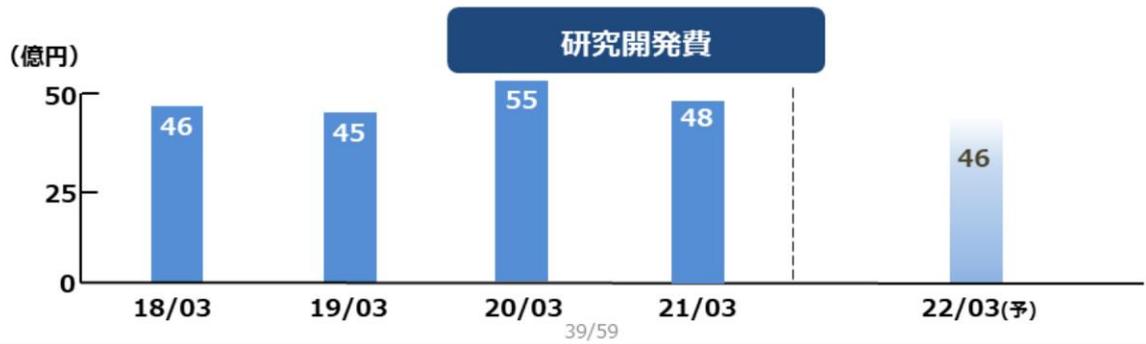
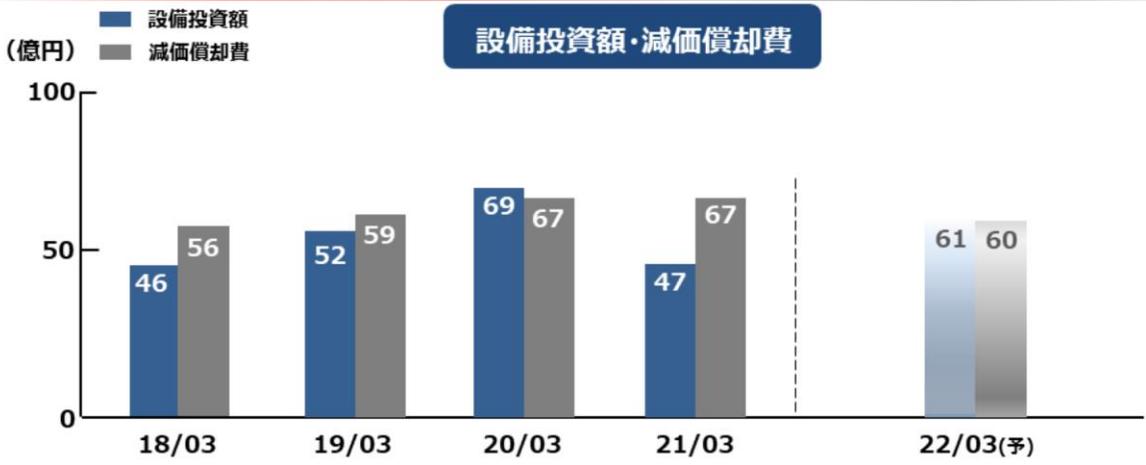
37/59

当社は、主たる配当の財務指標としてDOEを採用し、2021年度から2024年度でDOEを3～4%に引き上げる方針です。

2021年度の間配当金は、1株当たり31.8円といたしました。通期につきましては、前年比57.1円増配の、年間63.6円とさせていただきます。

また、配当金等による利益還元をより充実させるため株主優待制度を廃止いたします。

Appendix



	2021年												2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
Japan	VANETTE (M) 		 DUTRO (M)		 GT-R (M)  DYNA (M)			 							
Americas			 Frontier (FRAME)												
China		 X-TRAIL						 							

●NISSAN ●TOYOTA/HINO ●今後の立ち上げ予定機種

東風日産 向け X-Trail シート 量産開始



生産開始：2021年6月

生産会社/対象部品

鄭州東風李爾泰新汽車座椅有限公司 / 全列シート

鄭州泰新汽車内飾件有限公司 / 2列目 フレーム (スライド仕様)、3列目 フレーム



2列目 シート
スライド仕様



3列目 シート

お客様からの品質受賞 グループ一丸となった品質向上への取組み

NISSAN様より



Japan Regional Quality Award

2年連続



株式会社タチス

China Regional Quality Award



襄陽東風李爾泰極愛思汽車座椅有限公司

HONDA様より

Excellence in Delivery and Quality Award



3年連続

SETEX Automotive Mexico, S.A. DE C.V.



第66回日本透析医学会学術集会・総会に出展



新型3モーター電動ベッド



新型スケールベッド



フットケア用電動チェア



日機装株式会社様と共同開発した
透析チェア（エアバリアシート）試作品

株式会社タチエスH&P

43/59



サカテカス工場にて
部品事業の拡大



国内3大学へ
エンジニアリング分野の学生向けに
溶接ロボット6台を寄贈



TACHI-S Mexico

各リージョンの取り組み（北米、中国）



累計生産台数700万台
1987年設立から33年間での達成



SETEX, Inc.



設立10周年式典を開催



鄭州東風李爾泰新汽車座椅有限公司



工場移管に伴う新工場お披露目会の実施

XR-V 100万台生産を達成



東風本田取引先NHC大会にて銅賞を受賞



武漢東風泰極愛思安道拓汽車座椅有限公司

為替の推移

(単位：円)

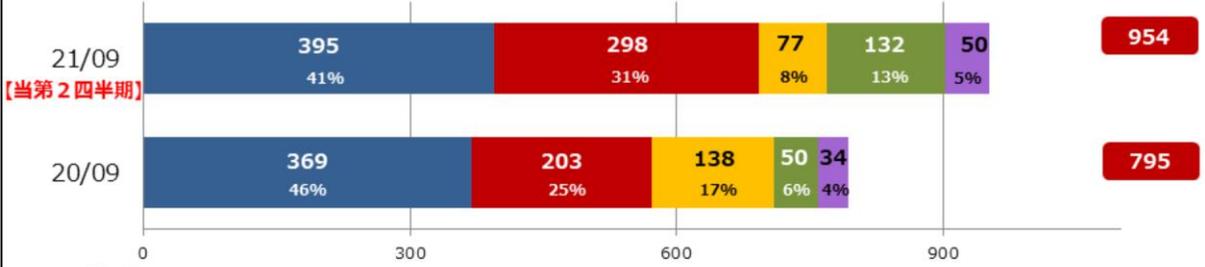
	18/03	19/03	20/03	21/03	22/03(予)
USD	111.19	109.18	109.13	105.79	111.00
MXN	5.94	5.73	5.65	5.02	5.40
EUR	129.36	122.00	121.27	123.22	131.00
RMB	16.59	16.31	15.86	15.41	17.00

売上高の推移 圏別売上高（連結）

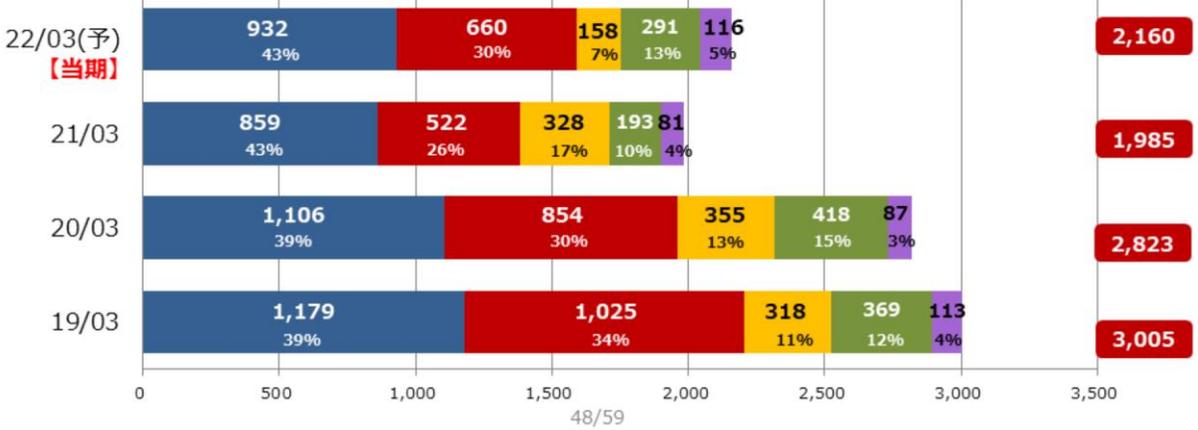
単位：億円
(億円未満切捨て)

第2四半期推移

■ホンダ圏 ■日産圏 ■トヨタ圏 ■三菱圏 ■その他



通期推移



売上高の推移 所在地別売上高（連結）



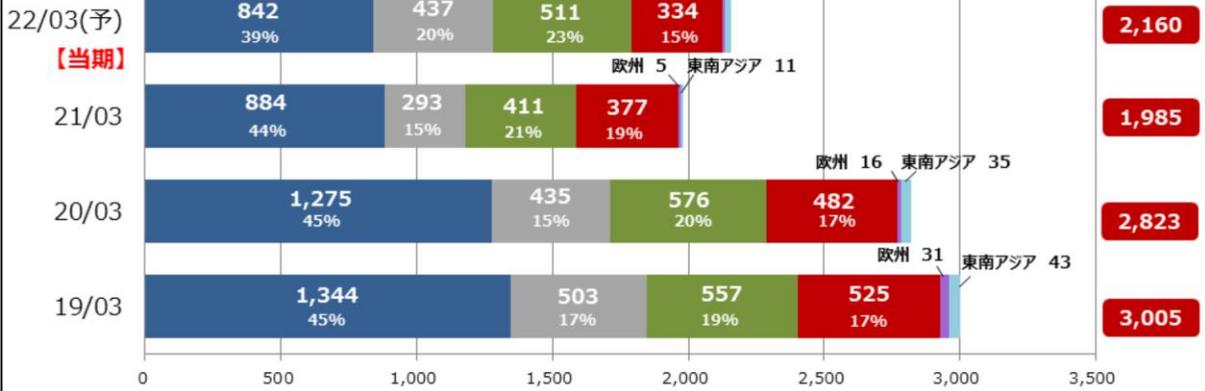
単位：億円
(億円未満切捨て)

第2四半期推移

■ 日本 ■ 北米 ■ 中南米 ■ 中国 ■ 欧州 ■ 東南アジア



通期推移



利益の推移 所在地別営業利益（連結）



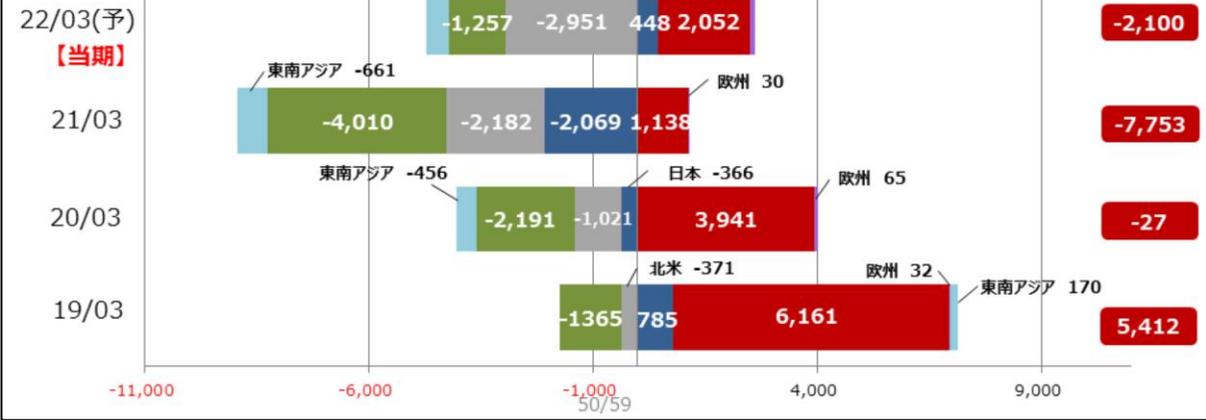
(単位：百万円)

第2四半期推移

■ 日本 ■ 北米 ■ 中南米 ■ 中国 ■ 欧州 ■ 東南アジア



通期推移



利益の推移 所在地別経常利益（連結）



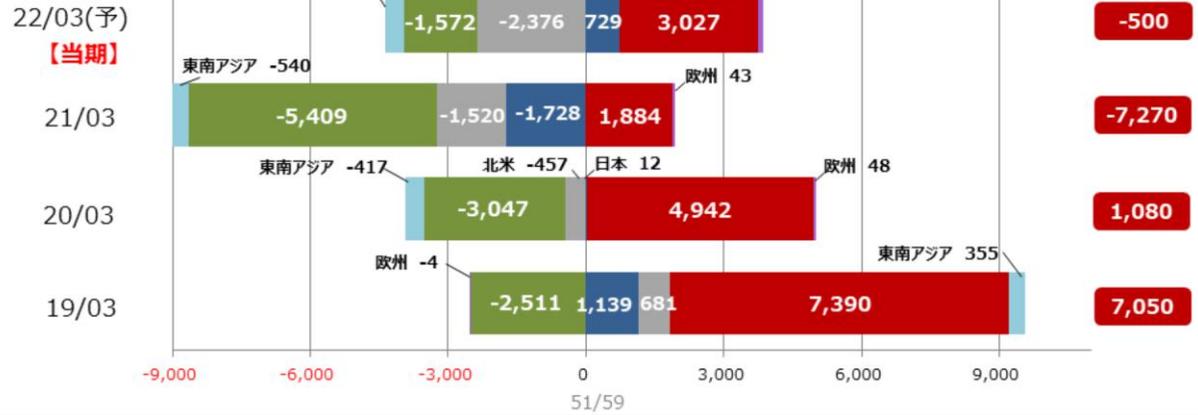
第2四半期推移

(単位：百万円)

■ 日本 ■ 北米 ■ 中南米 ■ 中国 ■ 欧州 ■ 東南アジア



通期推移



21年9月30日時点

拠点	開設年月	所在地	業務内容	主な納入先
本社	1954年 4月	東京都昭島市	本社機能	
技術・モノづくりセンター	2012年 4月	東京都青梅市	営業・調達・設計・開発・ 実験・生産・品質等技術全般	
技術センター愛知	1999年 8月	愛知県安城市	営業・調達・設計・開発	
愛知工場	1977年 4月	愛知県安城市	自動車座席・座席部品の製造	トヨタ、三菱、トヨタ紡織
武蔵工場	1980年 1月	埼玉県入間市	自動車座席・座席部品の製造	ホンダ
青梅工場	1969年 4月	東京都青梅市	試作 自動車座席・座席部品の製造	日野、トヨタ紡織、UDトラックス、 トヨタ自動車東日本
栃木工場	1982年 2月	栃木県下野市	自動車座席・座席部品の製造	日産、日本発条、日野
平塚工場	1982年 7月	神奈川県平塚市	自動車座席・座席部品の製造	日産車体
鈴鹿工場	1984年10月	三重県鈴鹿市	自動車座席の製造	ホンダ

関係会社一覧（日本）



会社名	設立年月	所在地	主な事業内容	出資比率	資本金	主な納入先	連結範囲
株式会社TF-METAL	2017年 5月	静岡県 湖西市	自動車座席部品の 開発、製造、販売	100.0%	百万円 50	タチエス、アディエント、 スズキ	連結 子会社
株式会社Nui Tec Corporation	2006年 7月	東京都 青梅市	自動車座席用 縫製部品の製造、販売	100.0%	百万円 325	タチエス トヨタ紡織東北	連結 子会社
株式会社タチエスH&P	1961年 4月	東京都 昭島市	各種バネ・自動車等 座席部品・医療用 ベッドの製造、販売	100.0%	百万円 40	タチエス、 TF-METAL、 自動車関連以外	連結 子会社
錦陵工業株式会社	1976年 2月	福岡県 京都郡	自動車座席・ 座席部品の製造、販売	25.0%	百万円 100	タチエス、アディエント	連結 関連会社
株式会社 TF-METAL磐田	1986年 10月	静岡県 磐田市	自動車座席部品の 製造、販売	(100.0%)	百万円 15	TF-METAL、 日本発条	連結 子会社
株式会社 TF-METAL九州	1985年 7月	大分県 中津市	自動車座席部品の 製造、販売	(100.0%)	百万円 10	TF-METAL、 富士機工	連結 子会社
株式会社 TF-METAL東三河	1986年 10月	愛知県 新城市	自動車座席部品の 製造	(100.0%)	百万円 10	TF-METAL	連結 子会社

※ 非連結子会社： タチエスサービス株式会社

連結子会社 6社 連結関連会社 1社 非連結子会社 1社

関係会社一覧（北米）



会社名	設立年月	所在地	主な事業内容	出資比率	資本金	主な納入先	連結範囲
TACHI-S Engineering U.S.A., Inc.	1986年7月	米国 ミシガン州	北米における 営業、開発業務及び 統括管理	100.0%	百万USD 43		連結 子会社
TF-METAL Americas Corporation	2000年7月	米国 ミシガン州	米州における 統括管理、開発	(100.0%)	百万USD 0		連結 子会社
SETEX, Inc.	1987年9月	米国 オハイオ州	自動車座席の 製造、販売	(51.0%)	百万USD 5	米国ホンダ アディエント	連結 子会社
TACHI-S Automotive Seating U.S.A., LLC	2005年12月	米国 テネシー州	自動車座席の 製造、販売	(100.0%)	百万USD 22	北米日産	連結 子会社
TechnoTrim, Inc.	1986年11月	米国 ミシガン州	自動車座席用 縫製部品の製造、販売	(49.0%)	百万USD 0	北米主要 シートメーカー	連結 関連会社
TF-METAL U.S.A., LLC	2004年3月	米国 ケンタッキー州	自動車座席部品の 製造、販売	(100.0%)	百万USD 10	TAS-U.S.A.、 TSM、 アディエント	連結 子会社
TACHI-S Canada, Ltd.	2004年9月	カナダ ノバスコシア州	カナダにおける統括管理	(100.0%)	百万CAD 12		連結 子会社

() は間接所有を含む

連結子会社 6 社 連結関連会社 1 社

54/59

関係会社一覧（中南米・欧州）



会社名	設立年月	所在地	主な事業内容	出資比率	資本金	主な納入先	連結範囲
TACHI-S Engineering Latin America, S.A. de C.V.	2012年 5月	メキシコ アグアス カリエンテス州	中南米における 開発業務及び 統括管理	(100.0%)	百万MXN 2,184		連結 子会社
Industria de Asiento Superior, S.A. de C.V. (TACHI-S Mexico)	1991年 4月	メキシコ アグアス カリエンテス州	自動車座席・座席 部品の製造、販売	(100.0%)	百万USD 26	メキシコ日産	連結 子会社
SETEX Automotive Mexico, S.A. de C.V.	2012年 9月	メキシコ グアナフアト州	自動車座席の 製造、販売	(95.0%)	百万USD 24	メキシコホンダ	連結 子会社
TF-METAL Mexico, S.A. de C.V.	2012年 6月	メキシコ アグアス カリエンテス州	自動車座席部品の 製造、販売	(100.0%)	百万USD 27	TSM、 TF-METAL U.S.A. フォーレシア	連結 子会社
TACHI-S Brasil Industria de Assentos Automotivos Ltda.	2012年 8月	ブラジル リオデジャネイロ 州	自動車座席の 製造、販売	(100.0%)	百万BRL 275	ブラジル日産 ルノーブラジル	連結 子会社
TACHI-S Engineering Europe S.A.R.L.	2004年 10月	フランス ムードン・ラ・ フォレ市	欧州における営業、 開発業務及び 自動車座席部品の 製造、販売	100.0%	百万 EUR 23	アディエント、マグナ スペイン日産	連結 子会社

() は間接所有を含む

連結子会社 6 社

関係会社一覧（中国-1）



会社名	設立年月	所在地	主な事業内容	出資比率	資本金	主な納入先	連結範囲
泰極愛思（中国）投資有限公司	2011年10月	中国 広東省	中国における営業、開発業務及び統括管理	100.0%	百万RMB 259		連結子会社
泰極愛思（鄭州）汽車座椅研究有限公司	2015年12月	中国 河南省	中国における開発業務	(100.0%)	百万RMB 75		持分法適用の非連結子会社
広州泰李汽車座椅有限公司	2004年11月	中国 広東省	自動車座席の製造、販売	51.0%	百万RMB 66	東風日産	連結子会社
湖南泰極愛思汽車座椅有限公司	2012年7月	中国 湖南省	自動車座席の製造、販売	(51.0%)	百万RMB 40	广汽三菱汽車	連結子会社
襄陽東風李爾泰極愛思汽車座椅有限公司	2013年7月	中国 湖北省	自動車座席の製造、販売	(51.0%)	百万RMB 30	東風日産	連結子会社
鄭州泰新汽車内飾件有限公司	2001年7月	中国 河南省	自動車座席の製造、販売	50.0%	百万RMB 11	奇瑞汽車 鄭州日産 鄭州東風李爾	連結関連会社
武漢東風泰極愛思安道拓汽車座椅有限公司	2008年6月	中国 湖北省	自動車座席の製造、販売	50.0%	百万RMB 43	東風本田	連結子会社
大連東風李爾泰極愛思汽車座椅有限公司	2013年8月	中国 遼寧省	自動車座席の製造、販売	(49.0%)	百万RMB 50	東風日産	連結関連会社
鄭州泰之新汽車座椅有限公司	2019年6月	中国 河南省	自動車座席、座席部品の製造、販売	(49.0%)	百万RMB 90		非連結関連会社

() は間接所有を含む

連結子会社 5社 連結関連会社 2社 持分法適用の非連結子会社 1社 非連結関連会社 1社

関係会社一覧（中国-2）



会社名	設立年月	所在地	主な事業内容	出資比率	資本金	主な納入先	連結範囲
武漢東実李爾泰極愛思汽車座椅有限公司	2019年11月	中国湖北省	自動車座席の製造、販売	(34.0%)	百万RMB 50	東風日産	非連結関連会社
泰極（広州）汽車内飾有限公司	2005年9月	中国広東省	自動車座席用縫製部品の製造、販売	100.0%	百万RMB 38	タチエス 広州泰李	連結子会社
泰極愛思（武漢）汽車内飾有限公司	2013年10月	中国湖北省	自動車座席用縫製部品の製造、販売	(100.0%)	百万RMB 35	武漢東泰安、 襄陽東風李爾	連結子会社
浙江泰極愛思汽車部件有限公司	2012年1月	中国浙江省	自動車座席用フレーム部品の製造、販売	(82.8%)	百万RMB 142	浙江吉俱泰、 タチエス、 TSE-E、 TAS-U.S.A.	連結子会社
広州泰昌汽車部件有限公司	2005年1月	中国広東省	自動車座席部品の製造、販売	(85.0%)	百万RMB 40	広州泰李、 TF-METAL、 広州テイ・エス テック	連結子会社
浙江泰極信汽車部件有限公司	2019年12月	中国浙江省	自動車座席部品の製造、販売	(82.8%)	百万RMB 251	浙江吉俱泰 タチエス	連結子会社
浙江富昌泰汽車零部件有限公司	2011年3月	中国浙江省	自動車座席部品の製造、販売	(82.8%)	百万RMB 109	浙江泰極愛思、 TSE-E、 TAS-タイ	連結子会社

連結子会社 6社 非連結関連会社 1社

57/59

() は間接所有を含む

関係会社一覧（東南アジア）



会社名	設立年月	所在地	主な事業内容	出資比率	資本金	主な納入先	連結範囲
TACHI-S (Thailand) Co., Ltd.	2011年 9月	タイ バンコク都	東南アジア、インドにおける統括管理	100.0%	百万THB 771		連結 子会社
TACHI-S Automotive Seating (Thailand) Co., Ltd.	2010年 4月	タイ バンコク都	自動車座席・座席部品の製造、販売	100.0%	百万THB 153	タイ日産 タイ三菱	連結 子会社
PT. TACHI-S Indonesia	2011年 9月	インドネシア 西ジャワ州	自動車座席の製造	(100.0%)	百万IDR 20,647		連結 子会社
TACHI-S Engineering Vietnam Co., Ltd.	2013年 1月	ベトナム ホーチミン市	ベトナムにおける開発業務	100.0%	百万VND 31,026		非連結 子会社
APM TACHI-S Seating Systems Vietnam Co., Ltd.	2016年 11月	ベトナム ダナン市	自動車座席の製造、販売	(51.0%)	百万VND 56,567	TCIE ベトナム社	非連結 子会社
APM TACHI-S Seating Systems Sdn. Bhd.	2013年 2月	マレーシア スランゴール州	自動車座席の製造、販売	(49.0%)	百万MYR 10	タンチョンモーター アッセンブリーズ、 ミツビシモーターズ マレーシア	非連結 関連会社

連結子会社 3社

非連結子会社 2社

非連結関連会社 1社

58/59

() は間接所有を含む

“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。