

決算説明資料

2022年3月期 期末決算

2021/04~2022/03



TACHI-S CO.,LTD.

2022年5月27日



東証プライム 証券コード 7239

1/58

皆さまこんにちは、社長の山本でございます。

本日は大変ご多忙の中、当社の2022年3月期 期末決算説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。

初めに、新型コロナウイルス感染症や世界的な半導体不足、原油高を背景とした材料費の高騰などにより、材料供給や物流課題、生産計画の変動への対応の中、ステークホルダーの皆様には当社の諸活動にご協力を賜り心より感謝申し上げます。

本日は決算説明に加え、昨年5月に発表した中期経営計画

Transformative Value Evolution の進捗についてもご説明させていただきます。

商 号：株式会社 タチエス
本 社：東京都昭島市松原町 3 - 3 - 7
設 立：1954年4月
資 本 金：90億40百万円
売 上 高：2,064億円（2022年3月期 連結）
社 員 数：11,426名（2022年3月期 連結）
株 式：東京証券取引所 プライム市場
事 業 内 容：自動車シート製造業

当社タチエスのプロフィールは、ご覧のとおりでございます。

2022年3月期の実績

2023年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレートガバナンス

株主還元

3/58

※Transformative Value Evolution

本日の内容は、ご覧の4つのパートに分けてご説明いたします。

2022年3月期の実績

2023年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレートガバナンス

株主還元

まず初めに、2022年3月期の実績について、ご説明いたします。

前期比

単位：億円
(億円未満切捨て)

	21/03	22/03	増減額	増減率 (%)
売上高	1,985	2,064	79	4.0
営業損益	-77	-42	35	—
経常損益	-72	-35	37	—
親会社株主に帰属する 当期純損益	-137	-20	116	—

<22/03 決算概況>

- ◆ 売上高は、世界的な半導体供給不足による影響はあるものの、コロナ禍による影響からの回復により、受注車のモデル切り替え時期と重なった中国地域以外で、前年同期に対し増収となりました。
- ◆ 当期より収益認識基準を変更しており、前年と同基準の売上高は2,292億円と15%の増収となりました。
- ◆ 営業損益は、急激な生産調整による影響、原材料価格の高騰の影響等がありましたが、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。
- ◆ 当期純損益では営業損益に加え、以下の特別損益の影響により改善しました。
 - 前期認識した構造改革費用、並びに減損損失の減少により55億円
 - 当期工場再編に伴う土地の売却益、並びに投資有価証券の売却益により41億円

5/58

2022年3月期は増収および損益が改善しました。

決算概況は記載の通りですが、

次のページ以降でこれらの内容についてご説明いたします。

業績変化の要因（連結）



前期比

売上高

単位：億円
(億円未満切捨て)
() 内は収益認識基準
の影響補正前

1,985

2,064
(2,292)

地域	増減額	増減率
日本	-77 (151)	-8.7% (17.1%)
北米	91	31.0%
中南米	102	24.9%
欧州	5	89.1%
中国	-50	-13.5%
東南アジア	8	74.8%

21/03

22/03

為替レート 21/03 USD=¥105.79 RMB=¥15.41
22/03 USD=¥112.06 RMB=¥16.94

6/58

売上高に関しましては、モデル切り替え時期と重なった中国地域以外で増収となっております。

業績変化の要因（連結）



前期比

単位：億円
(億円未満切捨て)

営業損益

-42 地域 増減額

-77

1	欧州	1
19	中国	8
-18	日本	1
-24	北米	-2
-16	中南米	23
-3	東南アジア	3

21/03

22/03

親会社株主に帰属する 当期純損益

-20 地域 増減額

-137

13	日本	80
0	欧州	-0
6	中国	7
13	持分法 適用会社	3
-22	北米	-2
-26	中南米	28
-6	東南アジア	-0

21/03

22/03

7/58

営業損益は改善してきており、
その増減要因につきましては次のページでご説明いたします。
親会社株主に帰属する当期純損益は、営業損益改善に加え、
前期および当期の特別損益に起因する影響により改善しました。

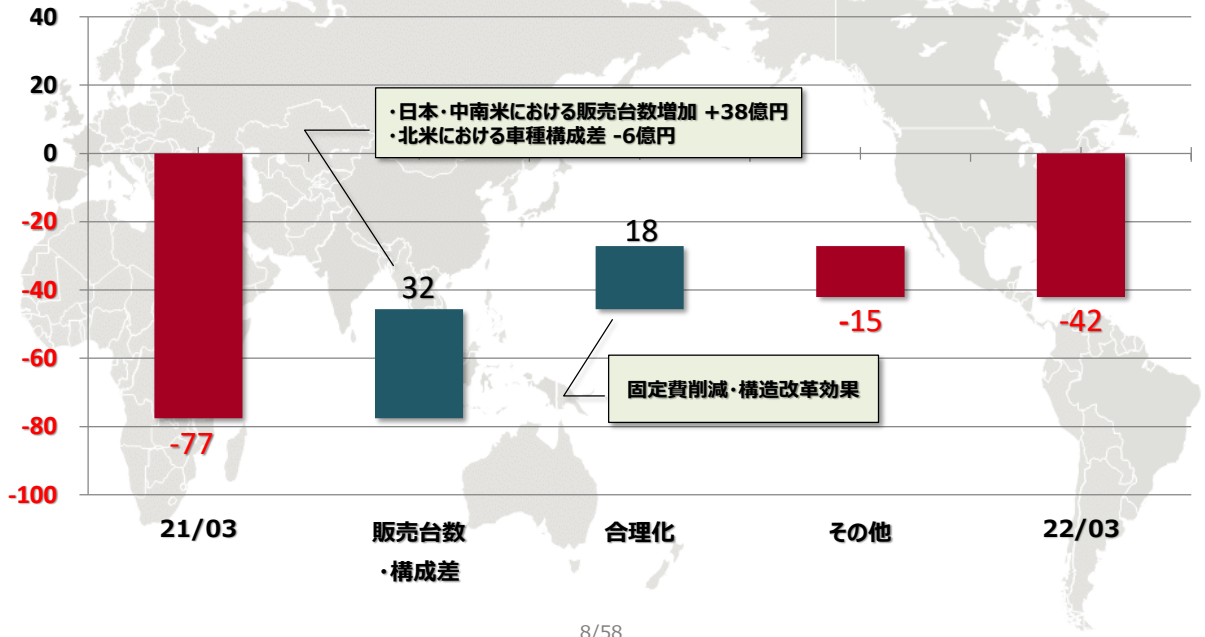
営業損益の増減要因（連結）



販売台数増加、構造改革効果の一部実現により営業損失を圧縮

前期比

単位：億円
(億円未満切捨て)



営業損益は、
半導体供給不足等による得意先の急激な生産調整の影響はありましたが、
20年度実績に対して販売台数の増加および
固定費削減・構造改革効果の一部実現により営業損失幅は改善しました。

公表値比

単位：億円
(億円未満切捨て)

	22/03 公表値	22/03 実績					増減額
			Q1	Q2	Q3	Q4	
売上高	2,160	2,064	490	463	483	626	-95
営業損益	-21	-42	-26	-30	-13	28	-21
経常損益	-5	-35	-26	-20	-20	31	-30
親会社株主に帰属する 当期純損益	4	-20	-28	-18	11	14	-24

<22/03 決算概況>

- ◆ 売上高は、日本及び北米において半導体供給不足等による得意先自動車メーカーでの生産調整の影響等により、当初想定よりも減収となりました。
- ◆ 営業損益は、得意先の生産変動の影響、原材料価格の高騰の影響等により、各種改善活動が追いつかず、前回予想を下回る見込みとなりました。
- ◆ 持分法適用会社(持分法投資損益)は業績が計画通りに回復しております。
- ◆ 当期純損益につきましては、投資有価証券売却を実施しましたが、上記影響により赤字となりました。

9/58

こちらは公表値との比較となります。

半導体供給不足等による得意先の生産調整の影響により、
想定よりも減収となりましたが、第4四半期ではグローバルで黒字化し、
営業利益率4%を達成しました。

親会社株主に帰属する当期純損益につきましては、投資有価証券の売却を
実施しましたが、営業損益の影響により赤字となりました。

2022年3月期の実績

2023年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレートガバナンス

株主還元

次に2023年3月期の見通しについて、ご説明いたします。

前期実績比

単位：億円
(億円未満切捨て)

	22/03	23/03	増減額	増減率 (%)
売上高	2,064	2,480	415	20.1
営業損益	-42	12	54	—
経常損益	-35	20	55	—
親会社株主に帰属する 当期純損益	-20	2	22	—

<23/03 見通しの概況>

- ◆ 売上高は、上期で半導体供給不足等による影響を想定していますが、下期に向けて解消し生産が回復することを前提に前年同期に対して増収を見込んでおります。
- ◆ 営業損益は、市場の回復に加え、21年途中に立上がった車種や22年に立上がる車種の新車投入効果により増加。加えて各地域で進めている構造改革の効果も継続し、前年同期に対して黒字化する見込みです。
- ◆ 当期純損益は、日本において前期に特別利益として土地の売却益があったことにより減益となるものの、増収による利益押し上げ効果により、前年同期を上回る見込みです。

11/58

2023年3月期は増収増益を見込んでおります。

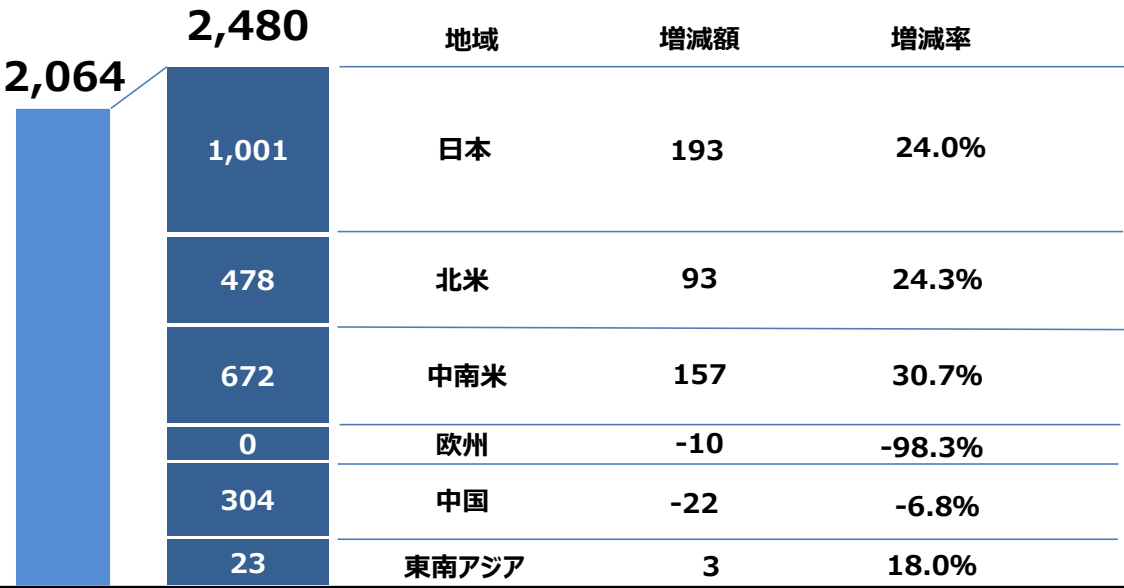
見通しの概況は記載の通りですが、

次のページ以降でこれらの内容についてご説明いたします。

前期実績比

売上高

単位：億円
（億円未満切捨て）



22/03

23/03

為替レート 22/03 23/03 USD=¥112.06 USD=¥125.00 RMB=¥16.94 RMB=¥19.00

12/58

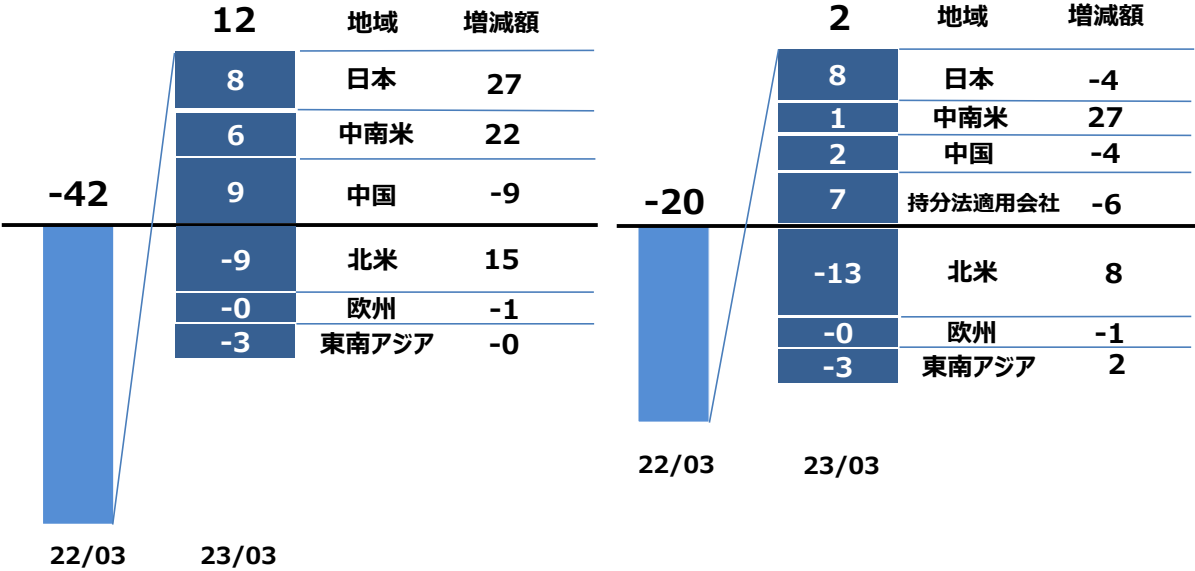
売上高は、上期において足もとでの半導体供給不足等や
上海ロックダウンに伴う得意先生産調整の影響を想定していますが、
下期に向けて解消し、生産が回復することを前提に
前年同期に対して増収を見込んでおります。

前期実績比

単位：億円
(億円未満切捨て)

営業損益

親会社株主に帰属する
当期純損益



13/58

営業損益は、市場の回復に加え、
21年および22年の新車による効果で増加し、
加えて各地域で進めている構造改革の効果も継続しますので、
前年同期に対して黒字化を目指します。
これにより、親会社株主に帰属する当期純損益につきましても
改善を見込んでおります。

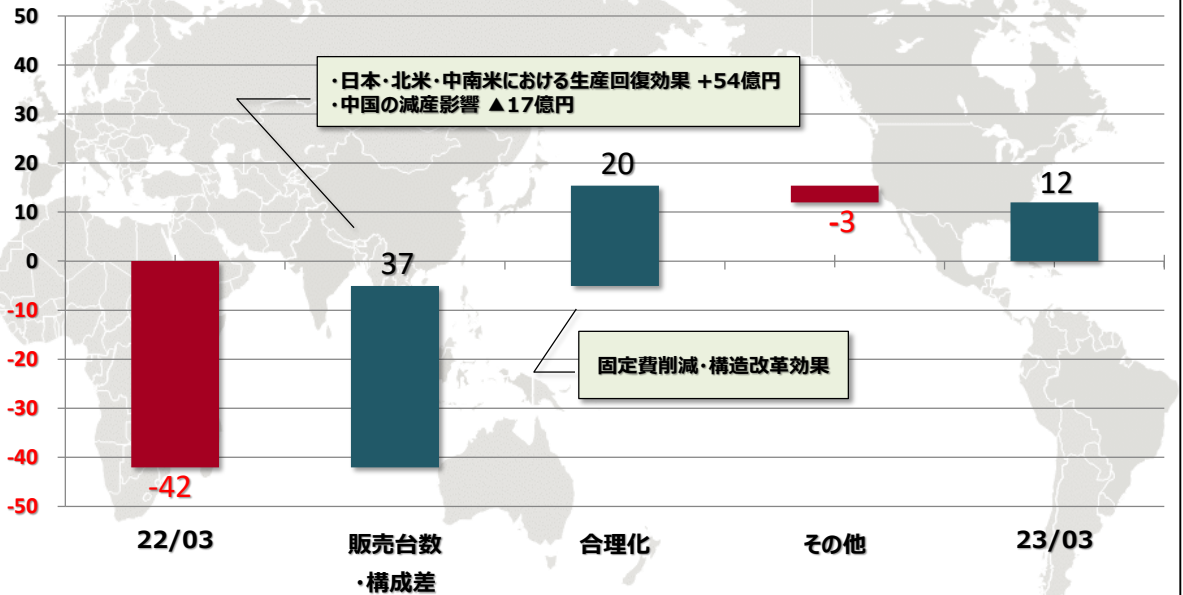
営業損益の増減要因（連結）



日本・北米・中南米の生産回復により営業黒字化

前期実績比

単位：億円
(億円未満切捨て)



14/58

営業損益の増減要因は、ご覧のとおりです。

引き続きグループ各地域での原価低減や合理化活動を精力的に推進し、外部環境の変化にも粘り強く耐えうる収益構造の実現を目指してまいります。

2022年3月期の実績

2023年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレートガバナンス

株主還元

15/58

※Transformative Value Evolution

21年度よりスタートした中期経営計画の進捗状況について
事業戦略、財務資本戦略、コーポレートガバナンスの順にご説明いたします。



Wave0	収益確保、存在意義が活動の中心 21年度-22年度 1) 収益構造の改善 2) 存在意義の定着化
Wave1	飛躍の準備 22年度-24年度 1) 利益が確保できる企業体制づくりの構築 2) 空間プロデューサーとしての準備、Non-Automotiveビジネスの開始
Wave2	飛躍&両輪のビジネス 24年度-30年度 1) 大変革時代の中で存在意義を体現し、大きく飛躍している 2) シートから広がり、空間プロデューサーとNon-Automotiveビジネスの両輪

16/58

当社の中期経営計画(TVE)のロードマップです。

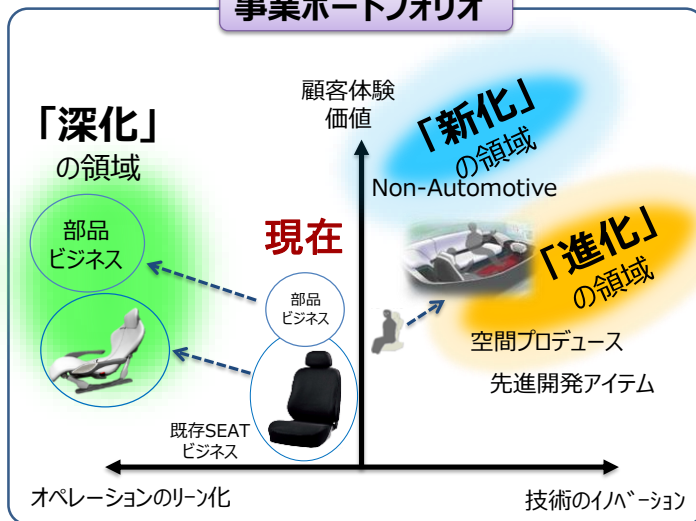
2030年度には、シートを中心とした空間プロデューサーとなり、
またシート部品以外のNon-Automotiveビジネスへの拡充を行い、
この2つが当社のビジネスの両輪となっている状態を目指します。

21年度はTVEのWave 0、会社の収益構造の改善、
そして存在意義の定着化を中心に活動してきました。

22年度はWave 0に加えて
Wave 1、将来の飛躍に向けた準備を行う再生・強化フェーズと位置付け
活動してまいります。

- ・3つの“シンカ”で事業ポートフォリオを変え、既存SEATビジネスを中心に広げていく
- ・財務目標は '24年、営業利益90~100億円、ROE8%必達、10%目標

事業ポートフォリオ



財務目標

	24年度 財務目標
営業利益	90~100億円
ROE	必達8%/目標10%
DOE	4%
売上高	2,700億円

組織営業力の強化

モノづくり競争力の強化

経営基盤の強化

(ESG含)

土台の構築

(DX含)

17/58

TVEの目指す姿についてご説明いたします。

事業戦略においては、3つの“シンカ”で事業ポートフォリオを変えていきます。

深いシンカでは既存SEATビジネスをよりリーン化、効率化していきます。

進むシンカではシートを中心に車室空間のプロデュースにまで活動を広げ、

新しいシンカではシートビジネスで培った強みを活かして

non-automotive領域へ活動を広げていきます。

24年度の財務目標として営業利益90億円~100億円、

ROE8%必達、10%を目標として設定しております。

これらの達成に向け、「組織営業力の強化」、「モノづくり競争力の強化」、

「経営基盤の強化」、「土台の構築」を重点活動方策として取組んでおります。

2022年3月期の実績

2023年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレートガバナンス

株主還元

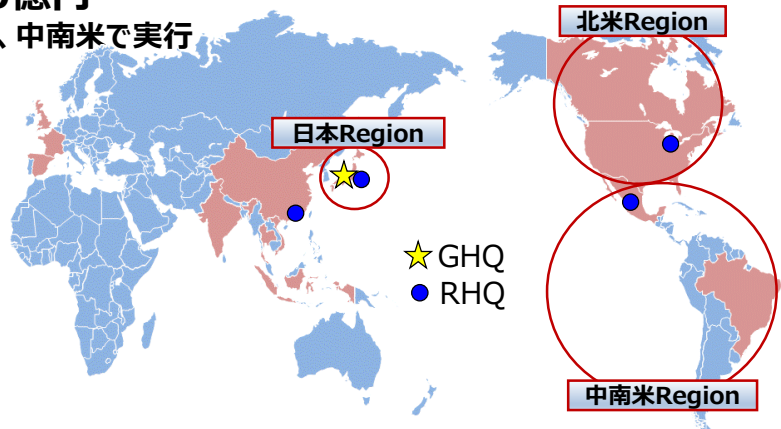
事業戦略の進捗についてご説明いたします。

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生み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

19/58

事業戦略における収益改善の取組みでは、
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
改善を行い、24年度では営業利益90億円～100億円を生み出せる
経営基盤に変革します。

「収益構造の改善」ではスリム化・効率化を日本、北米、中南米で
実行しています。

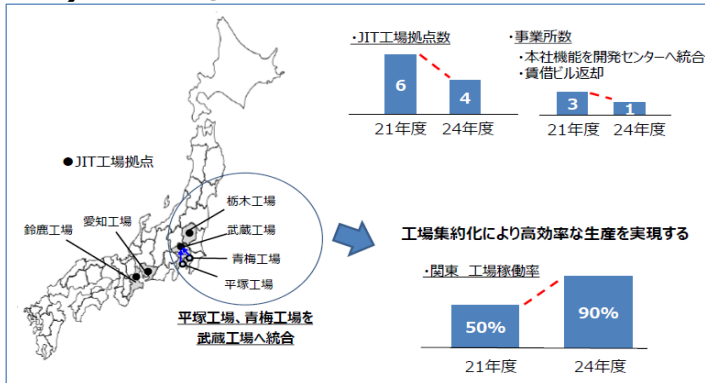
具体的には工場/事業所の再編、固定費の削減、物流効率化、
Regionにおける機能最適化を行っております。

「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行っております。

各取組みの進捗状況について次ページ以降でご説明いたします。

工場・事業所再編、物流効率化を計画通り推進

日本1)-① 工場/事業所再編



JIT工場

- ・平塚工場売却を実行
- ・21年度より段階的移管を計画通り推進中

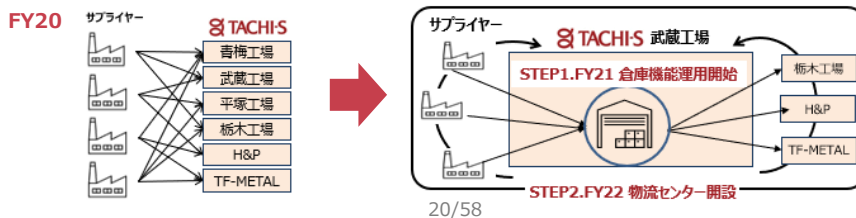
事業所

- ・FY22に事業所統合 (本社・開発センター)

日本1)-③ 物流効率化

FY21はSTEP1として武蔵工場内で倉庫機能を運用開始

FY22はSTEP2として物流センター開設、物流ルートの削減予定



日本Regionの収益構造の改善の進捗についてご説明いたします。

工場再編においては、21年度に平塚工場の売却を実行致しました。計画通り21年度より段階的に武蔵工場への生産移管を推進しており、工場稼働率が低い関東圏において、稼働率を50%から90%に向上させていきます。

事業所統合についても計画通り今年度実行に向けて活動を推進中です。

物流効率化については、

21年度より武蔵工場内での物流倉庫機能の運用を開始致しました。22年度はサプライヤーからの物流ルートの削減やミルクランを採用して計画通り物流センターとして稼働を予定しております。

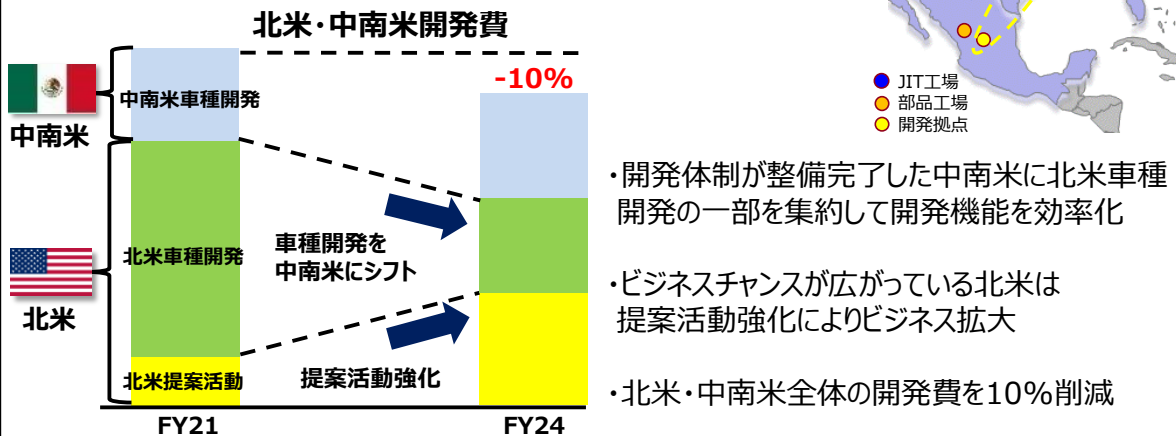
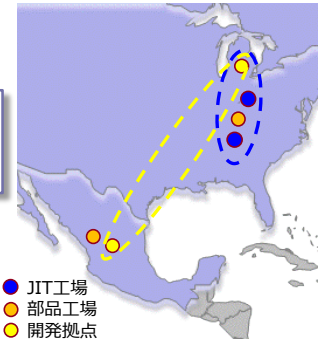
開発機能、管理機能の統合による効率化及びビジネス拡大に向けた提案活動強化

北米1)-④ 機能最適化

北米・中南米の開発機能統合

開発の効率化

ビジネス拡大に向けた提案活動強化
(エンジニアリングサービス含む)



管理機能合理化

北米Region内での機能最適化によりSG&A FY21比20%削減(FY24)

21/58

北米Regionの収益構造の改善の進捗についてご説明いたします。

2012年より開設した中南米の開発拠点に十分な開発体制が整ったため、北米の車種開発の一部を中南米に集約することで効率化を図ります。

一方で新興EVメーカーなどの活動が活発化し、ビジネスチャンスが広がっている北米においては提案活動を強化してエンジニアリングサービスを含めた更なるビジネス拡大を目指します。

これら開発効率化から産み出すリソースを新規ビジネス提案活動により注力する計画であり、その強化を含めても、北中南米の開発費全体を10%削減します。

一方、管理機能については北米Region内で各機能を最適化・効率化し、24年度までにSG&Aを21年度比20%削減を行う計画であります。

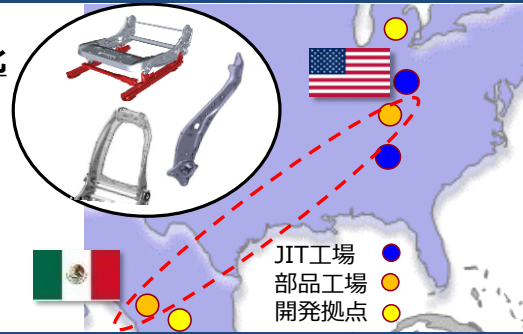
北米・中南米部品会社の機能最適化による収益改善

北米1)-④ 機能最適化

北米・中南米コンポーネント部品会社の工順最適化

北米・中南米で各々コンポーネント部品生産機能を保有

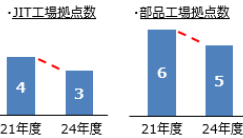
⇒北米・中南米コンポーネント部品会社の工順の最適化と活用方法を検討



工場再編、固定費削減、物流費低減を計画通り実行中

中南米1)-①②③ 工場再編、固定費削減、物流効率化

①工場再編



FY21実績

- ・JIT1工場閉鎖
- ・部品1工場をJIT工場へ統合完了

②固定費削減

- ・組織の見直しにより、postの17%削減
- ・Headcountの最適化により16%削減

- ・post数を計画通り17%削減
- ・Headcount(人員数)予定通り16%削減

③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

- ・24年度削減目標計画に対して90%の活動が完了

22/58

工場機能では、北米、中南米でコンポーネント部品の生産会社をそれぞれ有しており、これらの生産工順の最適化をする事により収益改善を行います。

中南米Regionでは21年度に計画した工場再編、固定費削減、物流効率化をそれぞれ計画通り実行しております。

共通化・現地化・内製化・合理化・工程/品質改善による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/②部品現地化

共通フレームに搭載されているコア部品である機構部品、電装部品の現地化を推進



中国、メキシコでの現地化

現地サプライヤー発掘

⇒共通フレームの競争力向上によるグローバル採用の拡大

④購入品合理化

技術的な原価低減活動の実施

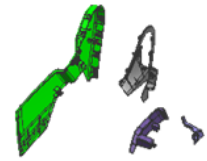


類似締結部品

締結部品の種類削減



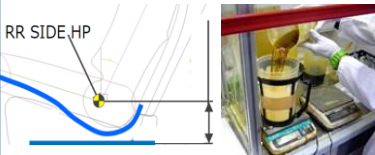
統合



樹脂部品の低コスト材料化

③内製化促進

ウレタン配合の自社開発により付加価値向上

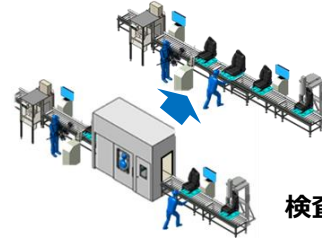


薄型ウレタン配合の自社開発

EV化/
快適性の追求

⑤工程、品質改善

自工程完結によるモノづくりの徹底



検査工程効率化

23/58

事業戦略における「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ご説明いたします。

フレーム構造の共通化では、コア部品の現地化を促進して共通フレームの競争力を上げ、グローバルで採用拡大に取り組んでおります。中でもリクライナー、スライドは中国、メキシコで現地化に取り組んでおり、モーターは中国で現地サプライヤーの発掘を進めております。

内製化の促進では、特にEV車においてシートの薄型化が求められる中で、ウレタン配合の自社開発により薄型化と快適性の両方を追求して付加価値向上を図ります。

購入部品合理化では、多数ある類似締結部品の種類の統合、樹脂部品材料の

材質、グレード、板厚の見直しによる合理化を検討しております。

工程、品質改善では、最終検査工程である防音検査、着座検査で検出されるエラー要因を徹底的に分析・追及して自工程完結により検査工程の効率化を図ります。

これら5つの切り口を中心にモノづくり力の強化を進めております。

「共通フレームの適用拡大」、「トリムカバー組付け技術開発」、「AI外観検査」による深化

共通フレームの適用拡大

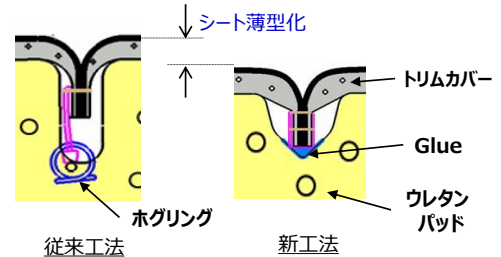


AI外観検査



人で行っている外観検査をAIで判断することで
無人検査化による省人化、品質安定化

トリムカバー組付け技術開発



- ・複雑なデザインへの対応
- ・座り心地性能向上
- ・ウレタンパッド薄肉化・軽量化によるEV化対応
- ・作業者の負担が少ない組付け工法

24/58

事業戦略における、将来の飛躍に向けた3つのシンカ、DX、
カーボンニュートラルの取組みについてご説明いたします。

「深いシンカ」では、EV車で需要の高い軽量コンパクトフレームとして、
当社TTKフレームの更なるグローバル適用の拡大を図ります。

シートの検査工程では、人で行っている外観検査をAIで判断し、
無人検査化することで省人化と品質安定化を図ります。

新しい組付け工法として、トリムカバーとウレタンパッドを組み付ける
独自の部分接着工法GlueAnchorを開発・量産適用しております。

これまでの工法では実現できなかった複雑なデザイン形状にも対応が可能になり、
座り心地性能向上も同時に実現しました。

また、当工法により併せてウレタンパッドの薄肉化、軽量化も実現し、
EV車で要望の高いシート薄型化、軽量化に貢献しています。

加えて旧来工法と比較して、部品点数も少なく、作業者の負担が少ない
組付け工法にもなっております。

22年度から採用が始まっており、
今後グローバルで更なる適用拡大を目指します。

シートを中心とした空間価値を追求し、必要なシステム制御技術を開発中

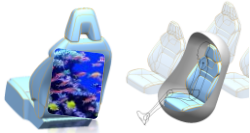
“座る”を追求し人と地球を支える

空間プロデューサー

クルマでの体験価値



AI(愛)するシート



リラックス・刺激 プライベート

シートを中心とした空間価値



移動マイルーム コンセプト

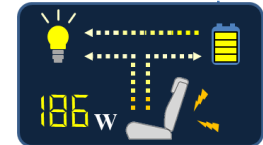


オールインワンシート コンセプト

モビリティの新たな価値



健康になる

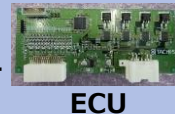


地球環境に貢献する

車室内空間・体験価値を具現化するシステム制御技術
(外部との共同開発)



+



+



25/58

「進むシンカ」、「新しいシンカ」の取組みは、当社のパーパスである
「座るを追求し、人と地球を支える」を体現する為に重要な取組みとなります。

進むシンカについては、空間プロデューサーとして異業種とも連携し、
クルマでの体験価値、モビリティの新たな価値の検討を行い、
シートを中心とした車室内空間の新たな価値創出に繋げていきます。

例えば、クルマでの体験価値では、搭乗者がAIによって
コミュニケーションをとれる体験、モビリティの新たな価値では、
移動するだけで健康になる、地球環境に貢献する価値などを検討しております。

これらの価値実現に求められる
効率的なシステム制御技術の開発にも取り組んでおります。

タチエスの強みを活かしオープンイノベーションで新領域開拓に向け活動中

“座る”を追求し人と地球を支える

オープンイノベーションで推進

■ 安心・安全：
シニアサポート、
パーソナルモビリティ



■ 癒し・居心地よい：
マインドフルネス領域
への提案



■ 快適、自分らしさ：
ニューノーマル世界の
快適空間



■ サステナブル・社会課題：
女性活躍応援



タチエスの強みを生かし、新領域へ

コア技術：骨格強度設計、ウレタン発泡、モデリング
機構設計、座り心地開発、縫製技術

基盤技術：構造力学、高分子材料、CAE/CAD、材料力学、
機構力学、感性・官能評価データ解析

26/58

新しいシンカについてご説明いたします。

当社のパーパスを目指す活動を、グループの強みである

基盤技術・コア技術を土台にオープンイノベーションで推進しているところであり、
社会課題やビジネストレンドを事業と結合させ、

サステナブルな社会に貢献して参りたいと考えております。

それらの活動では、当社の技術を活かして

高齢者や交通弱者をサポートする次世代モビリティの提案や、

働く女性をサポートする提案などに繋がる新規事業の開拓を進めております。

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

21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
DXの基盤構築 (デジタイゼーション/デジタル化)				DXによる価値創出 (デジタライゼーション/デジタルトランスフォーメーション)					

・デジタル人財の育成 デジタイゼーション

<全社教育>

全社でDXを進める為に全社教育を継続的に実施
→プログラミングコンテンツも取り入れ自己変革

<デジタイゼーションに向けた実践トレーニング>

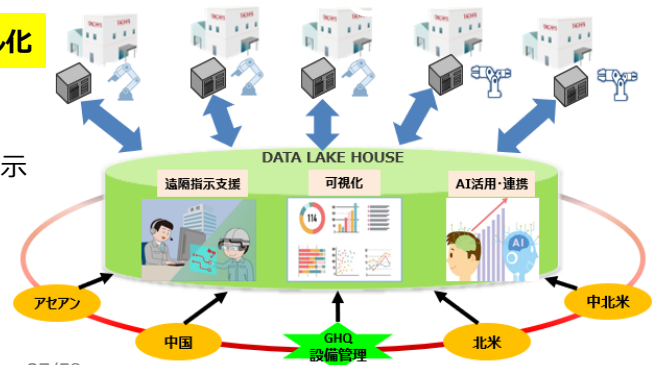
DX推進チームを中心にITツールを駆使しながらデジタイゼーション



・設備管理システムによる集中管理 デジタル化 (23年度運用開始予定)

<グローバル設備監視>

- ・どこにいても生産状態が把握でき、遠隔で作業指示
- ・設備保全の予知化



27/58

当社ではDXの基盤構築として、24年度までに必要なデータを必要な人が必要な時に取り出せる状態であるデジタル化を目指して取組みを進めております。

昨年度から始めた全社教育は22年度も継続し、プログラミングコンテンツも取り入れ、自らがDXを進めるという自己変革に取り組めます。

また、DX推進チームを中心にITツールを駆使しながら実践トレーニングを行い、デジタイゼーションへ取り組んでおります。

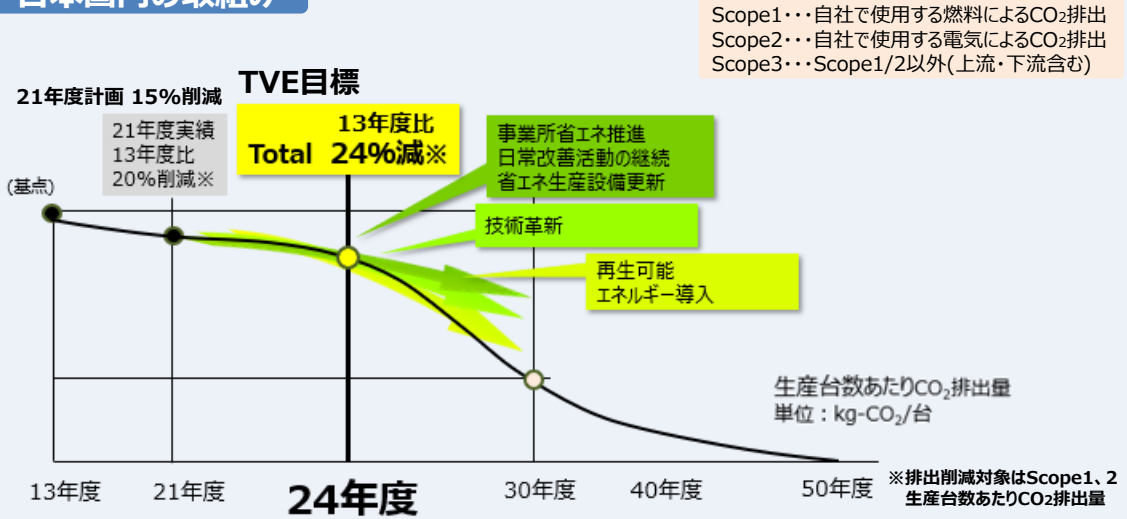
デジタル化への取組みとしては、設備管理システムによる集中管理を推進しています。

グローバルの設備をIoTにより、どこからでも全設備の生産状態を把握でき、遠隔操作を可能にします。

また、これまでの予防保全から設備データ管理による予知保全へシフトしていき、グローバルで設備監視が出来る状態を構築します。

FY21はCO₂排出量20%を削減(13年度比)
グループ会社を含めたグローバルで目標値設定を推進

日本国内の取組み



グローバル目標

TCFDリスク分析や各国政府目標を考慮して22年度内に設定予定

28/58

当社のカーボンニュートラルに向けた活動について、
 21年度は省エネ活動を中心に1台当たりのCO₂排出量を
 13年度比20%削減致しました。
 計画していた15%削減を上回るペースで達成しており、
 24年度目標の24%削減の早期達成に向けて取り組みを継続しております。

また、Scope3への取組みや、日本国内に加え海外のグループ会社を含めた
 グローバルでの活動も促進すべく、
 グローバルでのCO₂排出目標に関してはTCFDリスク分析や各国政府目標を
 考慮し22年度内に設定する予定です。

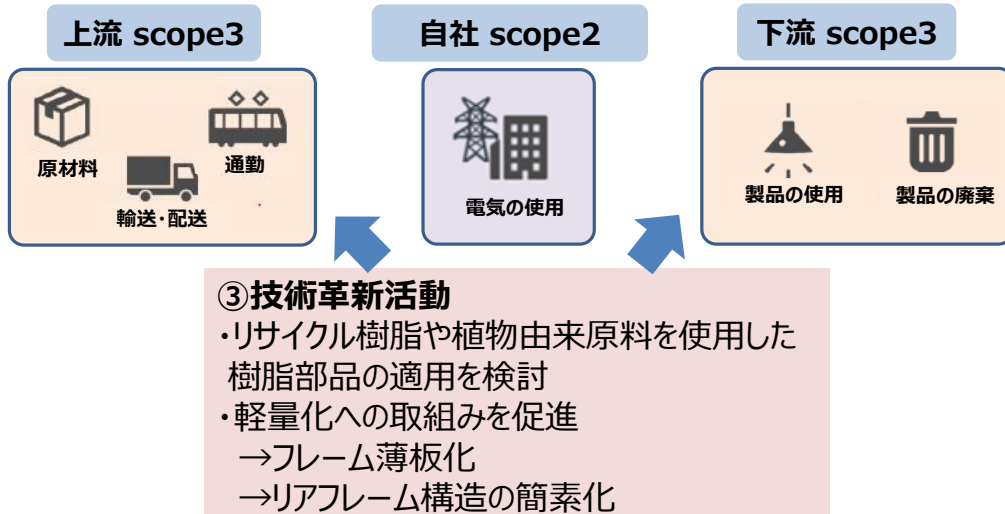
省エネ推進、再生可能エネルギー導入、技術革新活動への取組み

①省エネ推進

待機電力可視化により、
使用電力のムダを削減

②再生可能エネルギー導入

2拠点導入済み
FY22は4拠点導入予定



出典:環境省グリーン・バリューチェーンプラットフォームサプライチェーン排出量詳細資料 (https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/estimate_tool.html#no00) を加工して作成

29/58

カーボンニュートラルの主な取組みについてご説明いたします。

省エネ推進では、各事業所、工場に待機電力を可視化するシステムを導入して使用電力のムダ削減に取り組んでおります。

再生エネルギー導入では、太陽光発電システムを国内の開発センター、中国の縫製工場を導入しており、22年度は国内の3工場、メキシコの地域本社・開発センターへ導入して使用電力を賄ってまいります。

技術革新活動では、Scope3まで活動を広げ、リサイクル樹脂や植物由来原料を使用した樹脂部品の検討、フレーム薄板化、リアフレーム構造の簡素化による軽量化を促進して上流工程、下流工程も含めたカーボンニュートラルへの取組みを行っております。

2022年3月期の実績

2023年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
- **財務・資本戦略**
- コーポレートガバナンス

株主還元

30/58

※Transformative Value Evolution

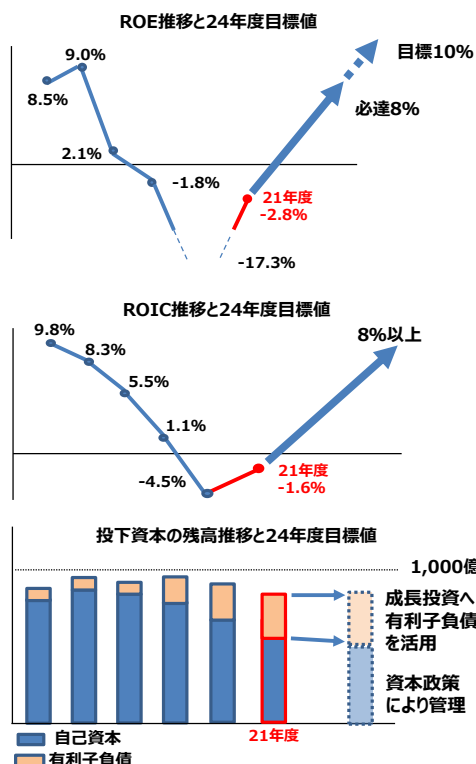
次に、財務・資本戦略についてご説明いたします。

ROE 21年度実績 -2.8%

- 収益構造改善は進捗するも、売上高減少により、**営業損益が当初想定以上に悪化**
- 工場再編に伴い**平塚工場の売却を実施**
- 会社方針に則り**政策保有株式縮減を実施**
- 21年度配当は**予定通りDOE 3%で実行**

ROIC 21年度実績 -1.6%

- 収益構造改善は進捗するも、売上高減少により、**営業損益が当初想定以上に悪化**
- 持分法適用会社の業績は**3億円改善**
- 投下資本においてD/Eレシオは 20年度の0.23倍→0.32倍と**有利子負債の比率を増加**



31/58

財務資本戦略において、

21年度は残念ながらROEは-2.8%、ROICは-1.6%となりました。

主要因は決算説明で申し上げた通り、営業損益の未達によるものですが、その状況下でも、国内事業再編の一環としての平塚工場の売却、並びに当社政策保有株式管理方針に則り5社の政策保有株式の売却を行う等、改善に向けての活動を実行しました。

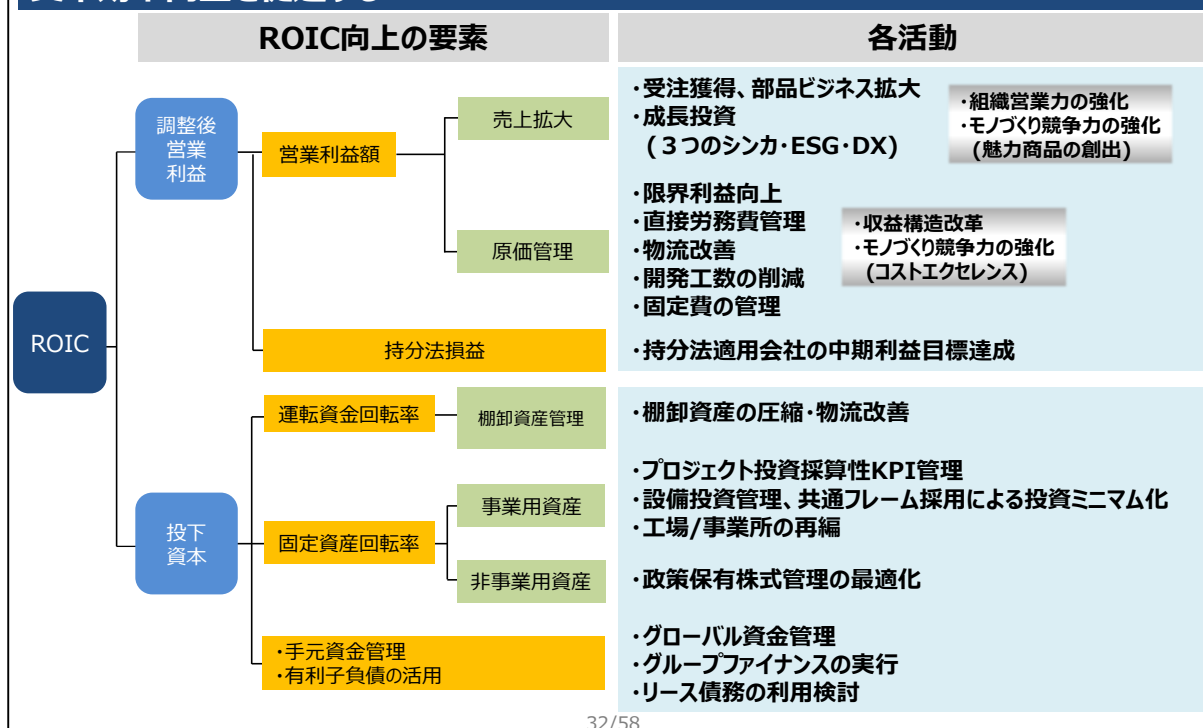
また、配当方針も中計の計画通りDOE3%で実施する事を取締役会で決議しました。

ROIC改善活動では、持分法適用会社収益を、前年同期と比較して3億円改善させました。

また、厳しい事業環境下の中、事業の安定性・流動性リスクを適切に管理しながら、借入金の調達を実行しました。

その結果、投下資本において、自己資本に対する有利子負債の比率を0.32倍とし、有利子負債の活用を進めております。

ROIC向上の要素と各活動を結びつけ、資本コストを意識した経営の浸透を図り、資本効率向上を促進する



32/58

財務資本戦略では、目標ROEを達成する為の重要経営指標であるROICを採用しております。

ROICを構成する各要素と、TVEの事業戦略の各活動を結びつけることによって、資本コストを意識した経営の浸透を図りつつ、効果的に資本効率向上を達成します。

売上拡大においては、受注獲得、部品ビジネスの拡大、成長投資を重要項目と捉え、組織営業力の強化、モノづくり競争力の強化による魅力商品の創出に取り組んでおります。

原価管理では、収益構造改革及びモノづくり競争力強化によるコストエクセレンスに取り組み、限界利益向上、直接労務費削減等に取り組んでおります。

棚卸資産では、在庫の圧縮、物流改善に取り組んでおります。

事業用資産の管理として、資本コストを意識したプロジェクトごとの投資採算性管理、共通フレーム採用等によるグローバルでの設備投資のミニマム化等を行っております。

非事業用資産としては、政策保有株式の保有目的や経済合理性等を具体的に精査・勘案し、個別銘柄毎の保有の適否を検証しております。各活動とROIC向上の要素を結び付け、活動していくことにより、資本効率性を意識し、ROE目標を達成します。

2022年3月期の実績

2023年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレートガバナンス

株主還元

33/58

※Transformative Value Evolution

続いて、コーポレートガバナンスについてご説明いたします。

ガバナンス上の課題への対応

CG報告書Explain 7項目

原則・ 補充原則	項目	対応
2-3①	サステナビリティを巡る課題への積極的・能動的な対応	➤取締役会でのサステナビリティへの取組みの基本方針策定 ● 現行「CSRの考え方」の内容についてサステナビリティ観点からの見直し実施 ● 下記取組において、適切な経営資源の分配を行うよう取締役会で議論・監督を行う ➤サステナビリティの課題対応とその取組み ● ESG推進室を新設し、ESG活動を推進（22年4月） ● TCFD提言への賛同を表明（22年5月） ● ESG推進会議において以下のリスクと収益機会の洗い出しを実施 ✓ 環境領域 ✓ 人財活用 ✓ 持続的な社会維持 ● ESG推進会議の活動内容、リスクマネジメント委員会の活動内容を取締役会へ報告、取締役会での議論を実施
3-1③	サステナビリティへの取組みの開示	
4-2②	取締役会によるサステナビリティへの取組み基本方針の策定	

34/58

コーポレートガバナンス上の課題とその対応についてご説明いたします。

当社のコーポレートガバナンス報告書では、7つの項目について

Explainしております。

そのうち3つは、この画面にあるサステナビリティに関する項目です。

これらの課題に対しまして、取締役会で基本方針の見直しを行うとともに、

各取り組みに対して適切に経営資源を分配するよう、

議論、監督を行ってまいります。

具体的な取組みとしましては、ESG活動を加速するために

今年4月に社長直轄のESG推進室を新設しました。

ESG推進室が中心となってESG活動の取組みを推進するとともに

TCFD提言に沿って、今後、開示を行ってまいります。

なお、コーポレートガバナンス報告書にはまだ記載しておりませんが、

TCFD提言への賛同を今月表明しました。

ガバナンス上の課題への対応

CG報告書Explain 7項目

原則・補充原則	項目	対応
1-4	政策保有株式	➢ 自動車部品メーカーとしてグローバル競争を勝ち抜き、今後も持続的に成長していくためには、様々なステークホルダーとの協力関係が不可欠。保有している政策保有株式については、今後、事業のために必要と考えるものは合理的な範囲で保有を継続する一方で、事業の新化や進化に合わせて縮減を含めて保有内容を変更する方針 ➢ 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
4-10①	指名・報酬等に関する独立社外取締役の関与・助言	➢ 人事報酬委員会メンバーの過半数を社外取締役にする（22年6月） ➢ 委員長を社外取締役が担う構成に変更（23年6月）
4-11	取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件	➢ 第三者が関与した取締役会の実効性評価を実施し、22年3月の取締役会で結果と課題を報告し、改善策について議論。順次改善を開始
4-11①	取締役の有するスキル等の組み合せの開示	➢ スキルマトリックスを人事報酬委員会の審議を経て決定 ➢ 22年6月の定時株主総会招集通知（事業報告）より開示

22年6月
Comply

35/58

原則1の4、政策保有株式につきましては、
当社が独立系の自動車部品メーカーとして今後も持続的に成長していくためには、
様々なステークホルダーとの協力関係が不可欠であると考えております。
保有している政策保有株式は、合理的な範囲で保有を継続する一方で、
事業の新しいシンカや進むシンカに合わせ、縮減を含めて保有内容を変更する方針です。
なお、挑戦目標のROE10%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してまいります。
2022年3月期においては5銘柄の全株式（総額1,482百万円）の売却を実施し、
2022年3月末における政策保有株式の残高は、連結純資産比9.3%まで
縮減しております。

補充原則4の10の1につきましては、本年の定時株主総会以降においては、
人事報酬委員会メンバーの過半数を社外取締役にするとともに、
来年度には委員長を社外取締役に変更する予定です。
原則4の11につきましては、取締役会の実効性評価を第三者が関与した形で実施し、
本年3月の取締役会で結果と課題を報告しました。
抽出された課題に対して改善策を議論し、順次改善に着手しております。
補充原則4の11の1につきましては、取締役のスキルマトリックスを
人事報酬委員会の審議を経て決定しました。
本年6月の定時株主総会招集通知の事業報告より開示しますので、
株主総会後に提出するコーポレートガバナンス報告書ではComplyとなります。

2022年3月期の実績

2023年3月期の見通し

中期経営計画(TVE※)の進捗

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレートガバナンス

株主還元

36/58

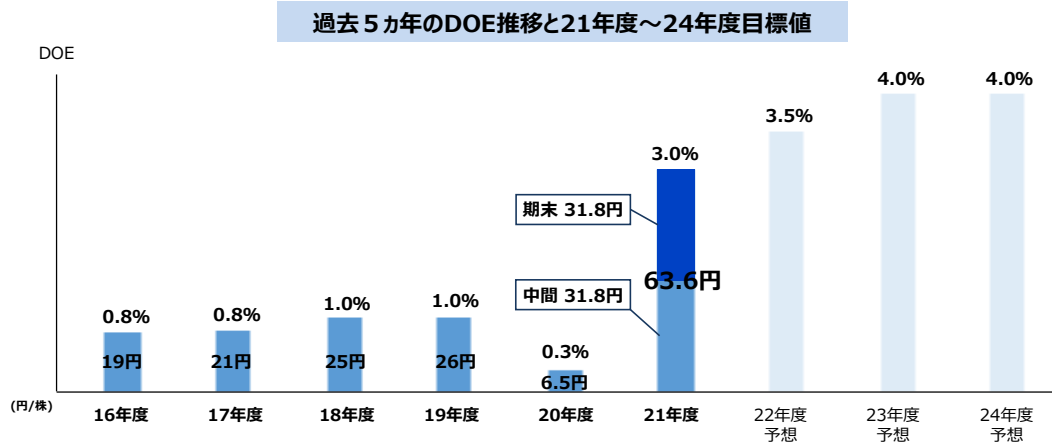
※Transformative Value Evolution

最後に、株主還元について、ご説明いたします。

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



37/58

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年度の期末配当は、1株当たり31.8円といたしました。中間配当の31.8円と合わせ、年間配当は1株当たり63.6円、前期と比べて57.1円の増配となります。

“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。ご了承ください。

38/58

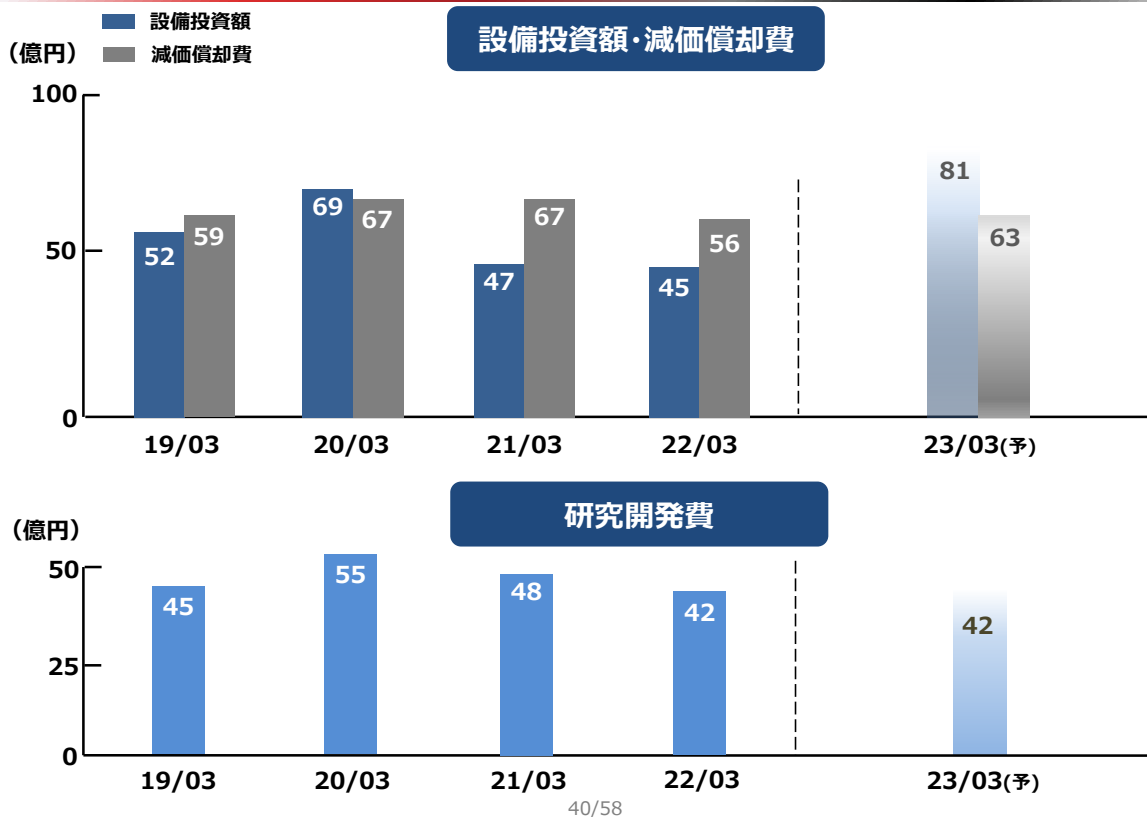
以上で、2022年3月期の決算、2023年3月期の見通し、及び中期経営計画進捗のご説明を終了いたします。

22年度も様々な事業環境の変動が想定されますが、当社タチエスは本中期経営計画を確実に実行し、持続可能な成長を実現してまいります。

引き続き、皆様方のご理解、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

ご清聴ありがとうございました。

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) 					GT-R (M)				ARIYA					
		DUTRO (M)				DYNA (M)			FAIRLADY Z(M)	OUTLANDER		HINO EV (M)			
Americas					FRONTIER (FRAME)										
China					X-TRAIL					SYLPHY E-POWER FRM	高級SUV				e:NS1

●NISSAN ●HONDA/ACURA ●MITSUBISHI ●Toyota/Hino ●OTHER

(M) : マイナーチェンジ Model Year

日産自動車 向け ARIYA 用シート



生産開始：2021年11月
生産拠点：栃木オンサイト工場



東風本田汽車有限公司 向け e:NS1 用シート



生産開始：2022年3月
生産会社：武漢東風泰極愛思延鋒汽車座椅有限公司※



※2022年4月より社名変更
旧社名:武漢東風泰極愛思安道拓汽車座椅有限公司

お客様からの受賞



お客様からの品質受賞 グループ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



株式会社タチエス



China Regional Quality Award



襄陽東風李爾泰極愛思汽車座椅有限公司



優秀サプライヤー賞



ベスト・サプライヤー賞



Regional Quality Award Finalist



鄭州泰新汽車內飾件有限公司



鄭州東風李爾泰新汽車座椅有限公司

3年連続



TACHI-S Automotive Seating (Thailand) Co., Ltd.

お客様からの受賞



お客様からの品質賞受賞 グループ丸となった品質向上への取組み

HONDA様より



Excellence in Delivery and Quality Award

3年連続



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

广汽三菱様より



品質保証賞

2年連続



湖南泰極愛思汽車座椅有限公司

各リージョンの取り組み（地域社会貢献活動）



自動車用シートカバーのモノづくりで培った
経験を活用し医療用エプロンを寄贈



Nui Tec Corporation



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4台を寄贈



TACHI-S Mexico



地域の子どもたちにプレゼントを寄付
クリスマスキャンペーンを実施



TACHI-S Brasil



社会における生活困窮者へ
食糧や学習の支援を提供



広州泰李汽車座椅有限公司

30周年



TACHI-S Mexico



20周年



TechnoTrim, Inc. (メキシコMonclova工場)



鄭州泰新汽車內飾件有限公司



10周年



泰極愛思（中国）投資有限公司



鄭州東風李爾泰新汽車座椅有限公司



浙江富昌泰汽車零部件有限公司



TACHI-S (Thailand) Co., Ltd.

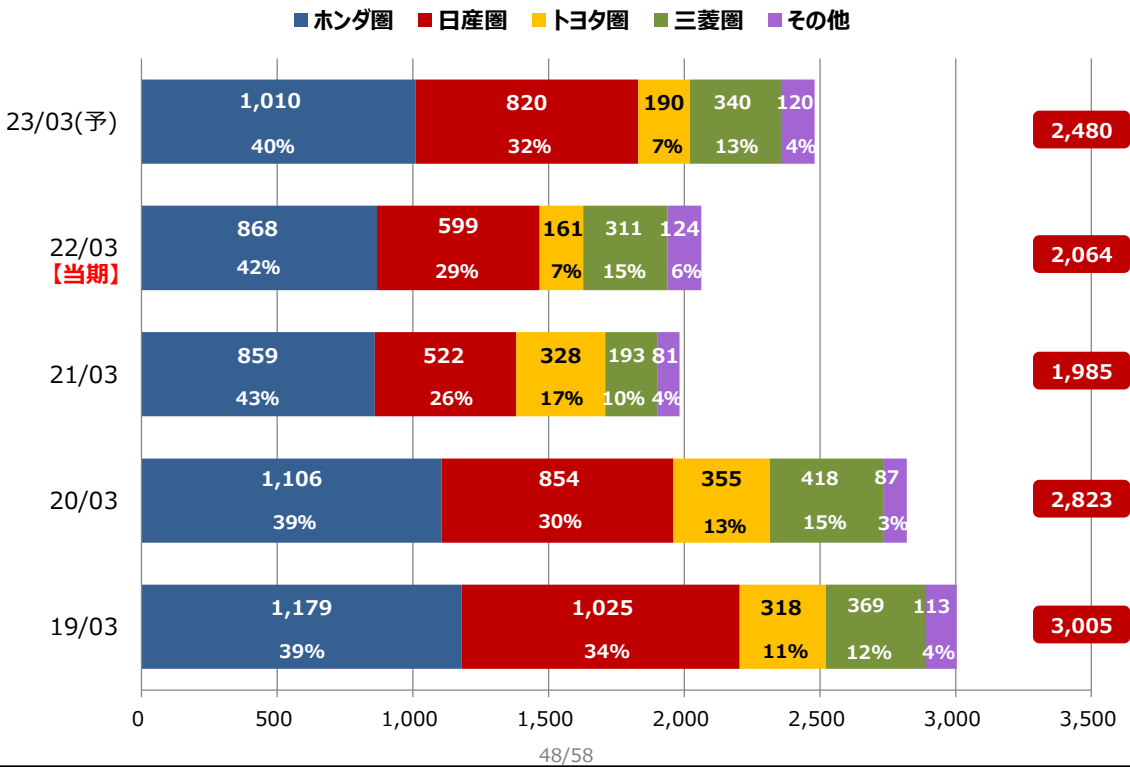


(単位：円)

	19/03	20/03	21/03	22/03	23/03(予)
USD	109.18	109.13	105.79	112.06	125.00
MXN	5.73	5.65	5.02	5.38	6.00
EUR	122.00	121.27	123.22	130.54	136.50
RMB	16.31	15.86	15.41	16.94	19.00

通期推移

（単位：億円）

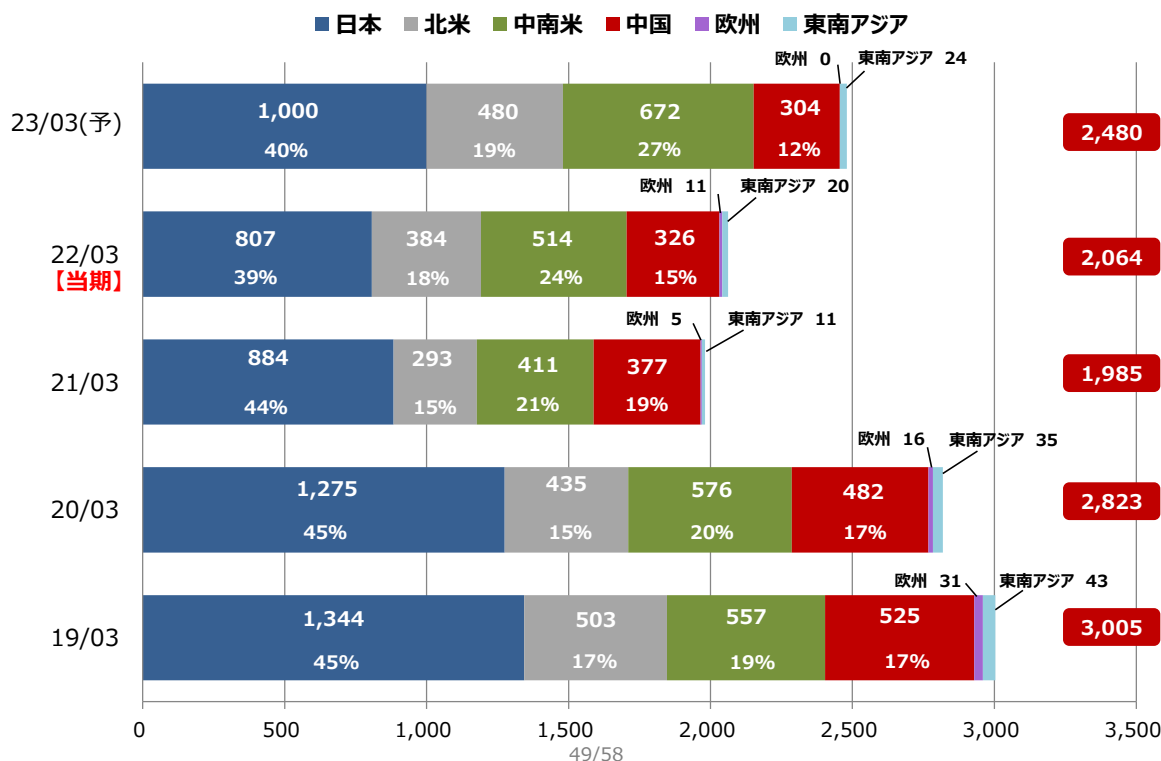


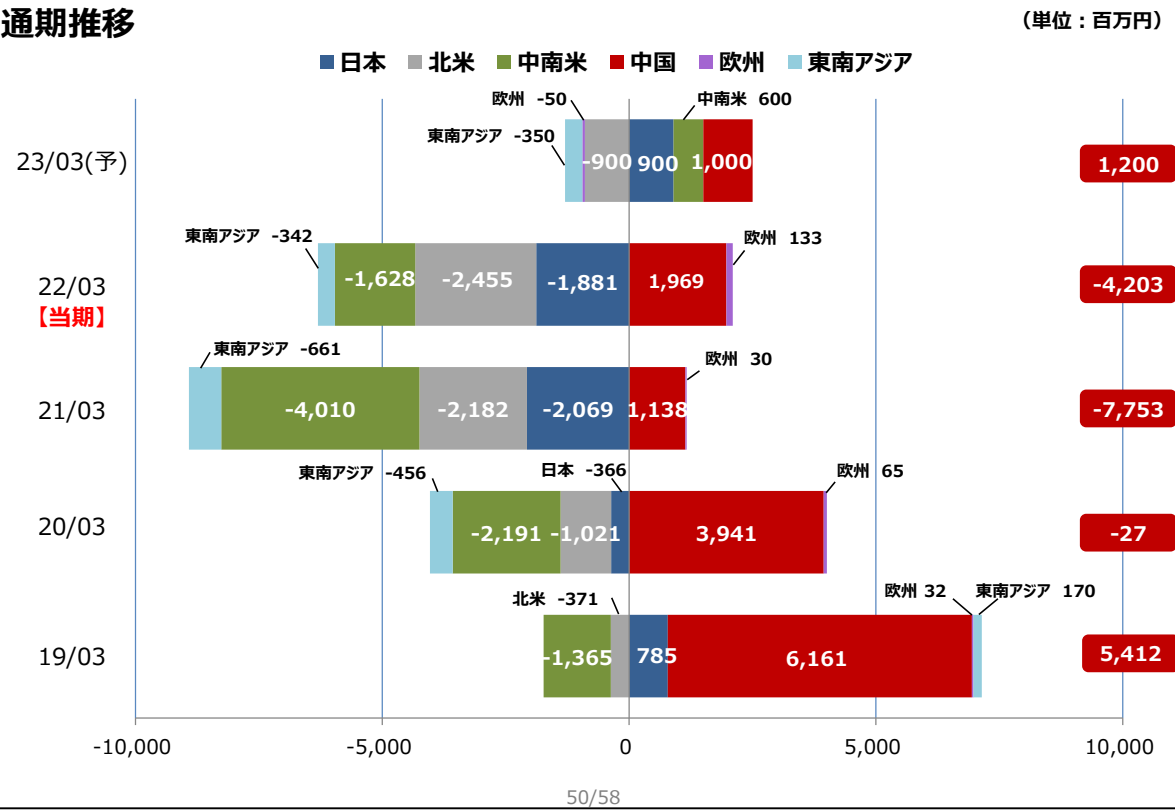
売上高の推移 所在地別売上高（連結）

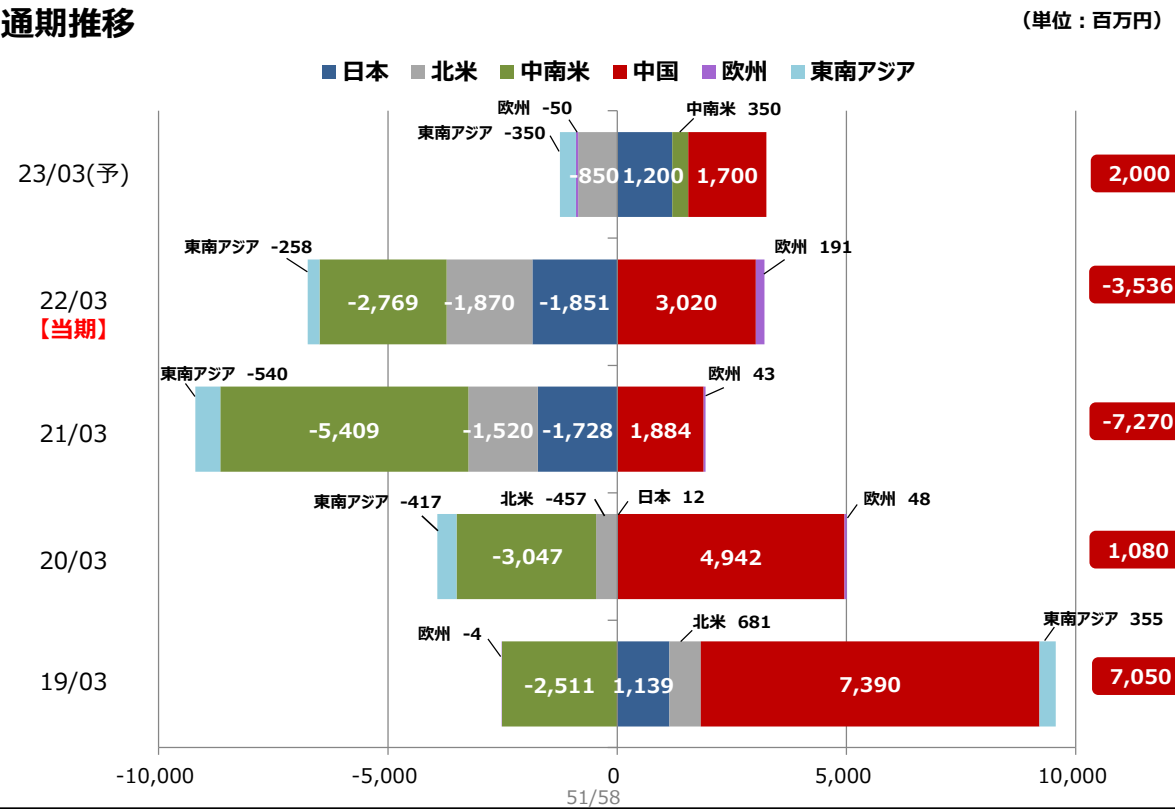


通期推移

（単位：億円）







22年3月31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 青梅市	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

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

連結子会社 6 社

（ ）は間接所有を含む

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	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	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

（ ）は間接所有を含む

連結子会社 6 社 非連結関連会社 1 社

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
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 5	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

（ ）は間接所有を含む

連結子会社 2 社

非連結子会社 2 社

非連結関連会社 1 社