

決算説明資料

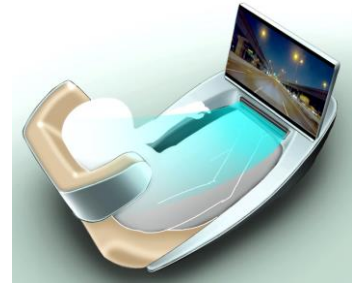
2023年3月期 期末決算

2022/04~2023/03



TACHI-S CO.,LTD.

2023年5月26日



東証プライム 証券コード 7239

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2023年3月期 期末決算説明会にご参加頂き誠にありがとうございます。

半導体不足の影響やコロナ禍に端を発した原材料費、物流費の高騰に加え、ウクライナ侵攻による世界経済への影響等もあり、依然として先行き不透明な状況が続く中、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。

本日は決算説明及び中期経営計画Transformative Value Evolution の進捗についてご説明させていただきます。

商 号：株式会社 タチエス
本 社：東京都青梅市末広町 1 - 3 - 1
設 立：1954年4月
資 本 金：90億40百万円
売 上 高：2,434億円（2023年3月期 連結）
社 員 数：10,556名（2023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。

日本国内の工場・事業所再編計画に基づき2022年12月に本社を東京都青梅市に移転いたしました。

2023年3月期の実績

中期経営計画(TVE※)の進捗

株主還元

活動報告

※Transformative Value Evolution

2/30

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。
まず初めに、2023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)

	2022/03	2023/03	増減額	増減率 (%)
売上高	2,064	2,434	369	17.9
営業利益	-42	13	55	—
経常利益	-35	19	55	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	-20	58	78	—

<23/03 決算概況>

- ◆ 売上高は、中国市場の変化等により大きく販売減少があったものの、世界的な半導体供給不足が徐々に解消したことに加え、円安による為替影響により前年同期に対し増加しました。
- ◆ 営業損益及び経常損益は、得意先の減産影響や原材料価格の高騰の影響等があったものの、主に日本及び中南米での合理化の効果により増益となりました。
- ◆ 当期純損益は、上記に加え、賃貸用不動産を売却したことにより増益となりました。

3/30

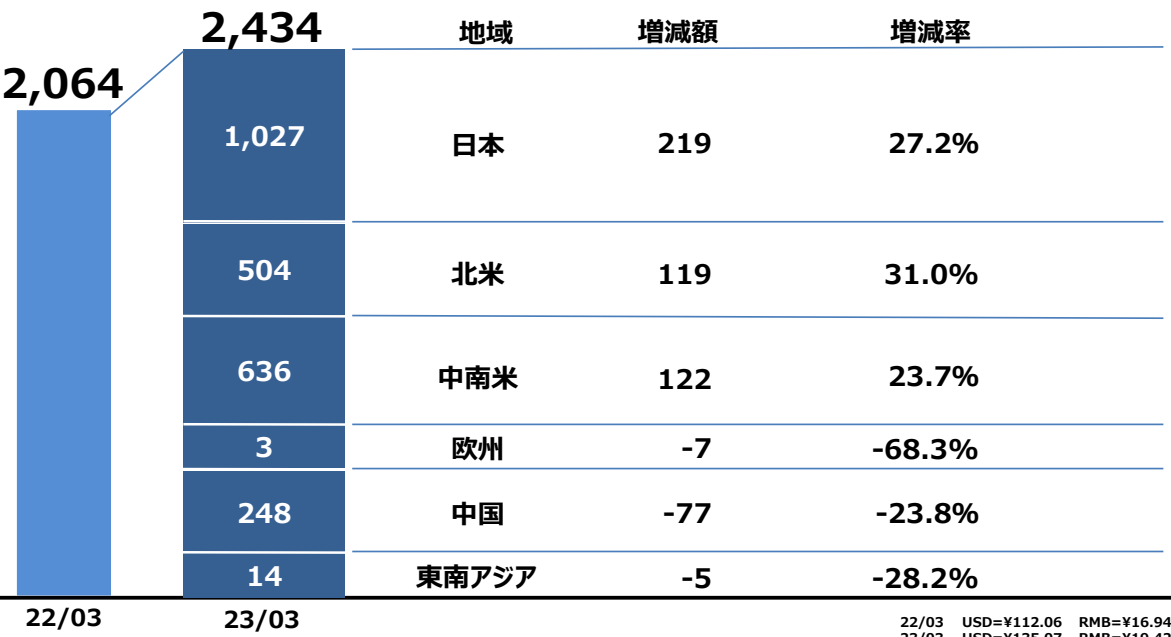
2023年3月期は前年同期に対しまして、売上高が2,434億円で369億円増収となり、また営業利益は13億円で55億円増加しました。

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。

前期比

売上高

単位：億円
(億円未満切捨)



4/30

売上高は、中国での市場の変化等により大きく販売減少があったものの、世界的な半導体不足が徐々に解消に向かい始めたことに加え、円安による為替換算影響により前年同期に対し増加しました。

業績変化の要因（連結）



前期比

単位：億円
(億円未満切捨)

営業利益

13

地域 増減額

7

日本 26

16

中南米 32

3

欧州 2

10

中国 -8

-20

北米 4

-3

東南アジア -0

-42

22/03

23/03

親会社株主に帰属する 当期純利益

58

地域 増減額

51

日本 38

19

中南米 45

3

欧州 2

3

中国 -3

9

持分法適用会社 -4

-22

北米 -0

-6

東南アジア -0

-20

22/03

23/03

5/30

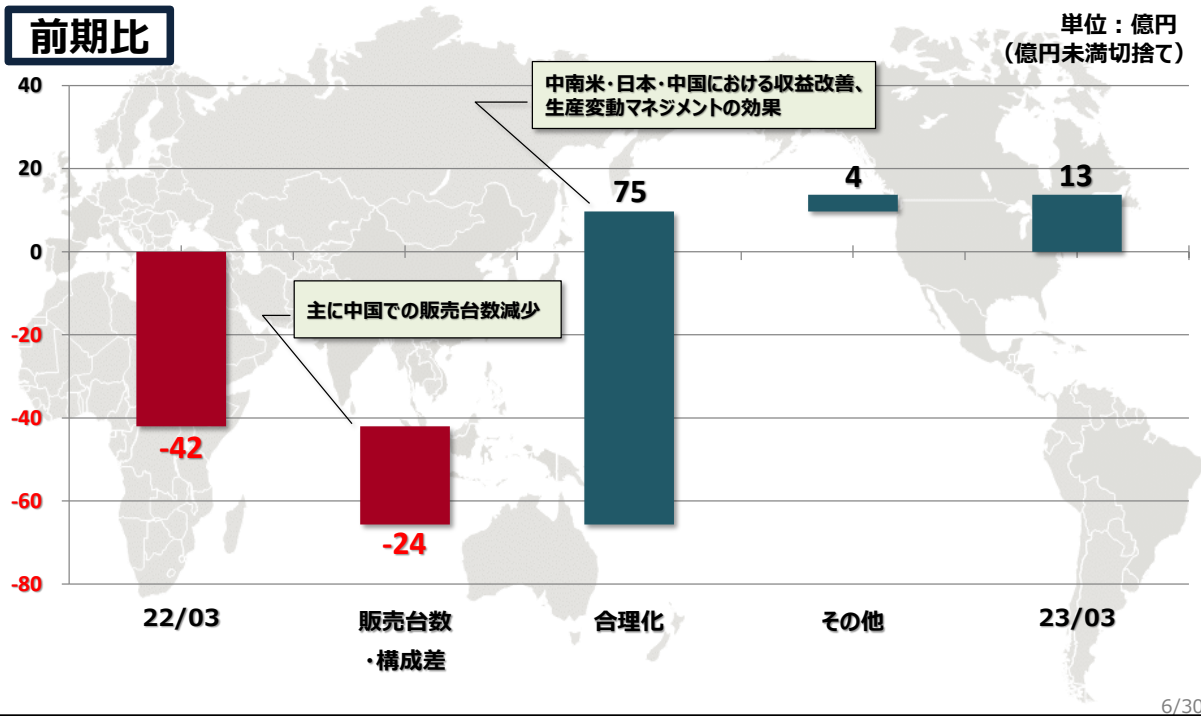
営業損益は、日本及び中南米が営業黒字に転じたことにより、全体として黒字に転じました。

増減要因につきましては次のページ以降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、営業損益に加え、賃貸用不動産を売却したことにより増益となりました。

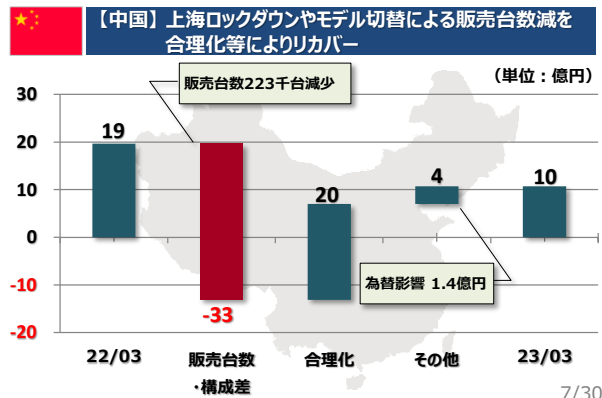
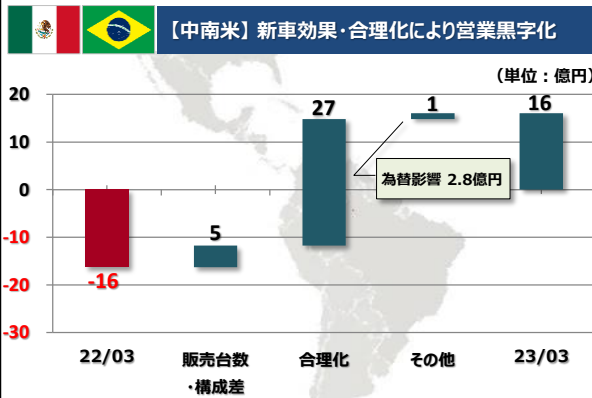
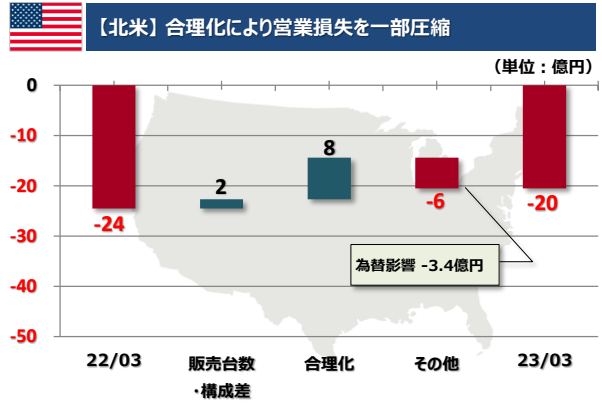
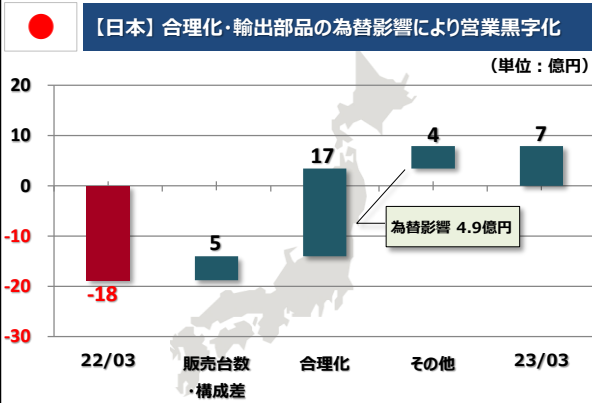
営業損益の山高要因分析（連結）

得意先減産・原材料価格高騰の影響を収益構造の改善等によって補い営業黒字化



営業損益は、中国での大幅な減収影響や、得意先の減産や原材料価格の高騰の影響によるマイナス要素がある中でも、収益改善、生産変動マネジメント等の合理化をグループ一丸となって実行し黒字化を実現しました。

前期比 営業損益の山高要因分析 (連結・主要地域別)



7/30

地域別にみますと、日本は増収に加え、合理化・輸出部品の為替影響により営業黒字化しております。

北米は、HONDA事業は回復しましたが、日産事業の回復遅れにより、若干の増収に留まりました。加えて合理化により営業損失を一部圧縮しております。

中南米においては新車効果・合理化により営業黒字化、

中国においては上海ロックダウンやモデル切替による減収影響を合理化等により一部相殺し、営業黒字を維持しております。

公表値比

単位：億円
(億円未満切捨)

	2023/03 公表値	2023/03 実績	増減額	増減率 (%)
売上高	2,480	2,434	-45	-1.8
営業利益	12	13	1	14.0
経常利益	20	19	-0	-1.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	45	58	13	29.4

<23/03 決算概況>

- ◆ 売上高は、円安による為替換算影響があったものの、世界的な半導体供給不足等による生産調整の影響から当初想定した水準までの回復には至らず、計画に対し減少しました。
- ◆ 営業利益は、得意先の生産変動、原材料価格の高騰等の影響をグループを挙げての各種改善活動により補ったことで、ほぼ計画どおりの結果となりました。
- ◆ 経常利益は、急激な円安により為替差損が発生したものの、ほぼ計画どおりの結果となりました。
- ◆ 当期純利益につきましては、主に投資有価証券の売却を進めたことにより増益となりました。

8/30

こちらは公表値との比較となります。

売上高は、円安による為替換算影響があったものの、世界的な半導体供給不足等による生産調整の影響から、当初想定した水準までの回復には至らず、計画に対し減少しました。

営業利益、経常利益はほぼ計画通りの結果となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、投資有価証券の売却を進めたことにより増益となりました。

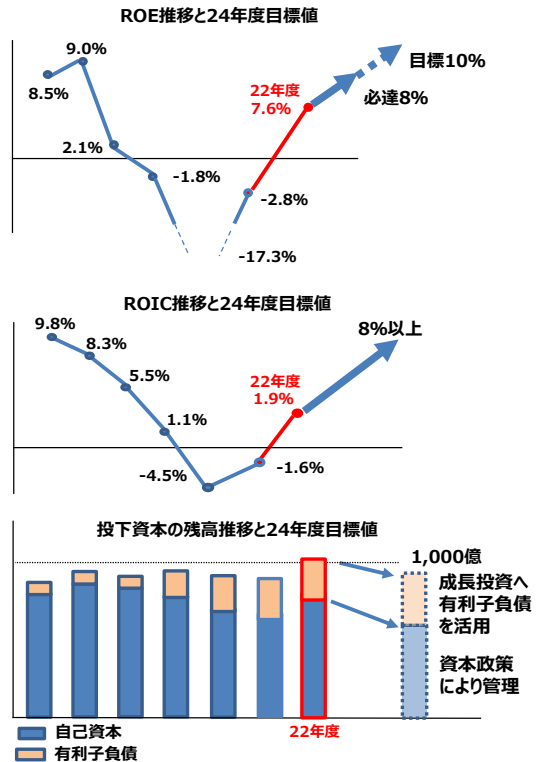
以上が2023年3月期の結果であり、減収の中においても、これまで進めてきた収益改善効果も表れ、ほぼ計画通りの黒字となりました。

ROE 22年度実績 7.6%

- 得意先減産・原材料価格高騰の影響を収益構造の改善で挽回し、**営業黒字化を達成**
- **賃貸用不動産の売却を実施**
- 会社方針に則り**政策保有株式の一部売却を実施**
- 22年度配当は**方針通りDOE 3.5%で実行**

ROIC 22年度実績 1.9%

- 得意先減産・原材料価格高騰の影響を収益構造の改善で挽回し、**調整後営業利益 (=税引後営業利益 + 持分法投資利益) は19億円の黒字化を達成。**
- 投下資本において自己資本の増加により **D/Eレシオは21年度0.32倍→22年度0.31倍と微減**



9/30

22年度のROEは7.6%となり、前年比で大幅に改善いたしました。

主要因は収益構造の改善による営業黒字化に加え、賃貸用不動産の売却並びに当社政策保有株式管理方針に則り政策保有株式の一部売却を行う等、改善に向けての活動を実行しました。

一方ROICは、調整後営業利益（＝税引後営業利益＋持分法投資利益）19億円の黒字を計上できたことから1.9%となりました。しかしながら、目標の8%以上にはまだまだGAPがあります。ROE目標達成のために、企業価値の源泉であるシートビジネスでの更なるパフォーマンス向上を狙い、目標達成に向け活動して参ります。

2023年3月期の実績

中期経営計画(TVE※)の進捗

株主還元

活動報告

※Transformative Value Evolution

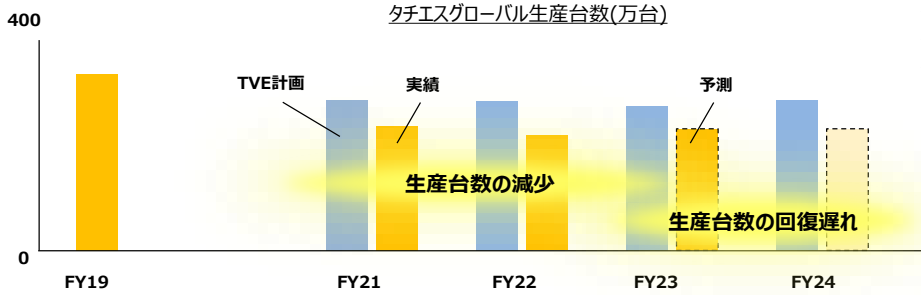
10/30

ここからは2021年から進めてきた中期経営計画(TVE)の進捗状況について説明いたします。

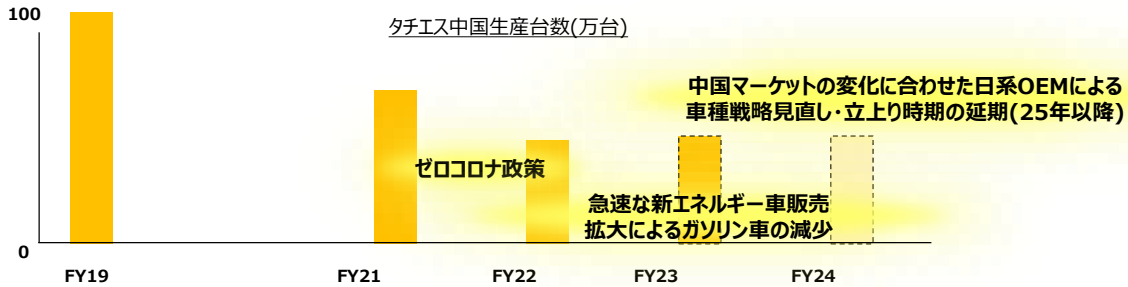
TVE策定時に想定していた事業環境から大きく変化。コロナ影響、半導体不足による生産台数の回復遅れ、インフレ、中国Regionでの生産台数減少による影響が起因

✓ コロナ影響、半導体不足による生産台数の回復遅れ

✓ インフレによるコスト高



✓ 中国Regionでの生産台数減少



11/30

まず始めに当社の事業環境の変化について触れたいと思います。

21年度からスタートしているTVEですが、その策定時より主に3つの環境変化があります。

1つ目が生産台数になります。上段のグラフの通り21年度、22年度はコロナ影響、半導体供給不足などの影響によりTVEで計画していた生産台数から減少となりました。23年度以降には回復すると見込んでいましたが、最新の情報を精査すると回復はまだ先になる見通しです。

2つ目は中国Regionにおける生産台数の減少になります。

下段のグラフの通り、コロナ禍前の19年度の生産台数に対して22年度は大きく減少し、23年度、24年度も同様に半減すると見込んでおります。

21年度、22年度は中国のゼロコロナ政策に基づく行動制限、都市封鎖による工場稼働の停止、物流網遮断の影響です。また、急速な新エネルギー車の販売拡大や中国OEMの躍進により、当社受注のガソリン量産車の生産台数が減少したことに加えて、急激に変化している中国マーケットの動向に合わせた日系OEMの車種戦略の見直しにより、23年度、24年度に計画していた新車立上げが25年度以降に延期になった影響であります。

3つ目は世界的なインフレによる原材料費、物流費、労務費の高騰です。こちらは今後もしばらく続くと想定しております。

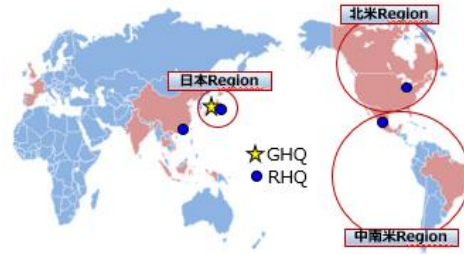
この様に、TVE策定時には想定していなかった大きな事業環境変化の中、TVEの諸活動を進めてきております。

収益構造の改善、モノづくり強化によるコスト低減は計画通り推進

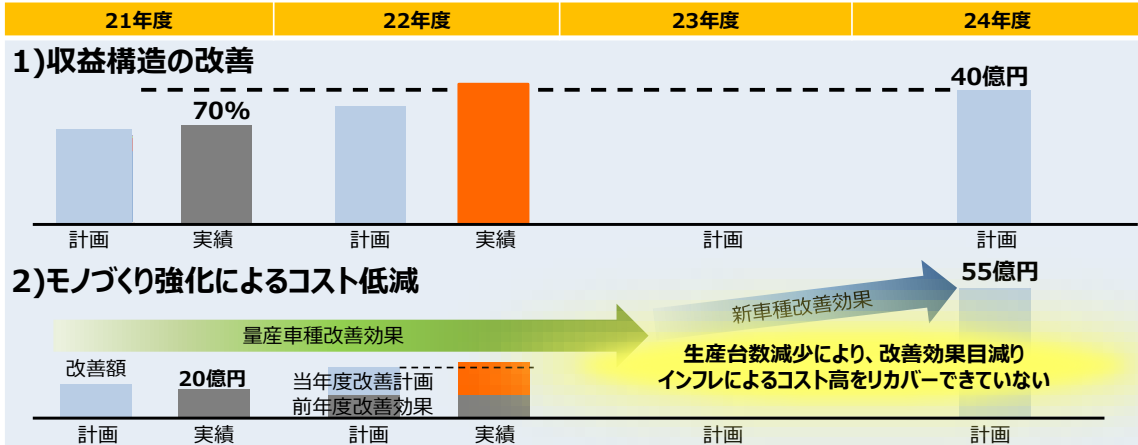
1)収益構造の改善 40億円

スリム化・効率化を日本、北米、中南米で実行

- ・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



2)モノづくり強化によるコスト低減 55億円



12/30

それではTVEで進めてきた諸活動の進捗について説明いたします。

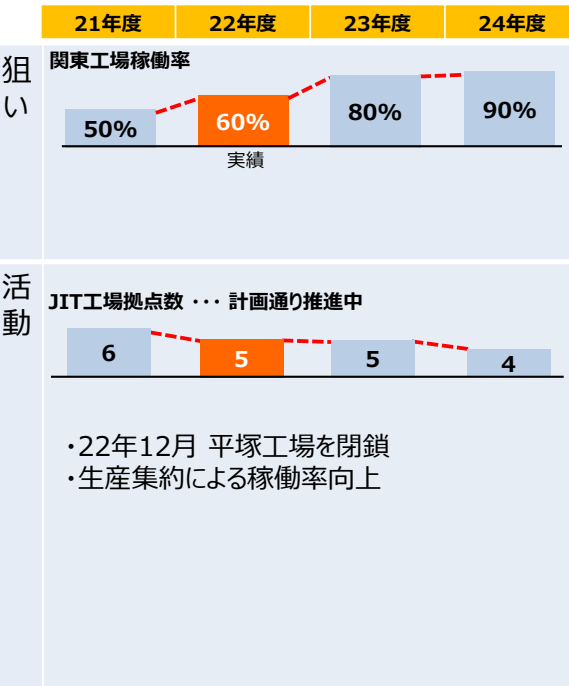
22年度までの収益改善状況は、グラフに示す通り「収益構造の改善」、「モノづくり強化によるコスト低減」で計画した改善活動はほぼ計画通り実施いたしました。

しかしモノづくり強化によるコスト低減では前頁で説明した通り、生産台数減少による改善効果の目減り、インフレによるコストの高騰をリカバーし切れておらず、進めてきたコスト改善効果分が打ち消されており、24年度の改善目標である55億円を達成するには更なる改善が必要となる見通しです。

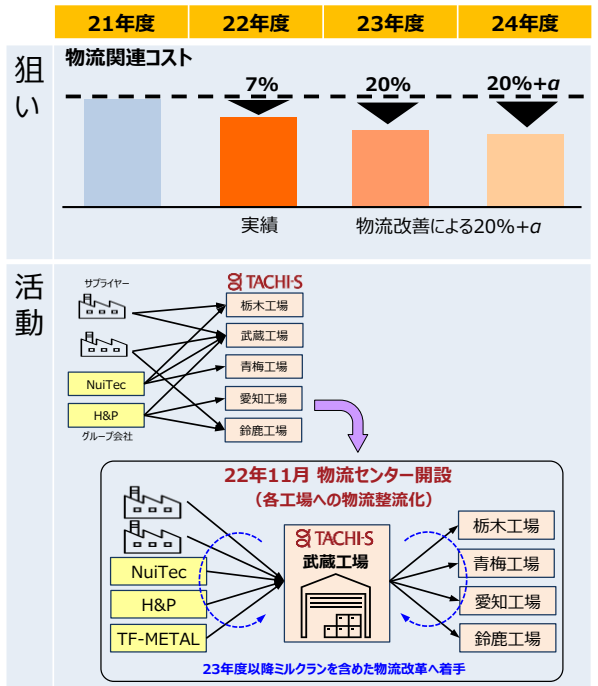
収益改善の具体的な活動について次ページ以降でご説明いたします。

工場再編は計画通り推進。物流効率化は1年前倒しで達成見込み

日本：工場/事業所再編



日本：物流効率化



13/30

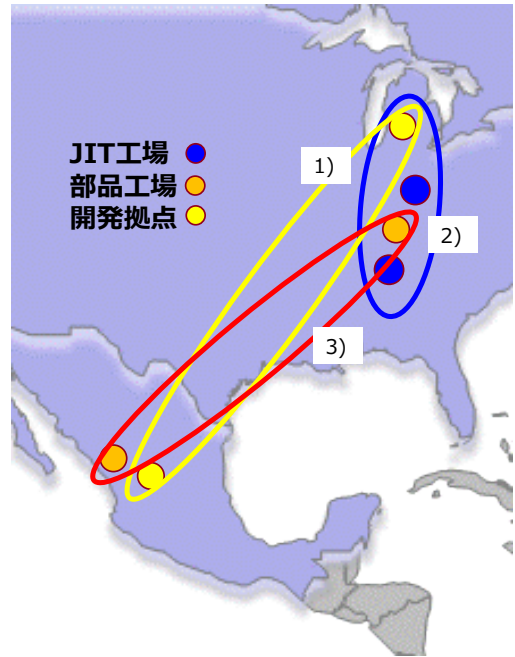
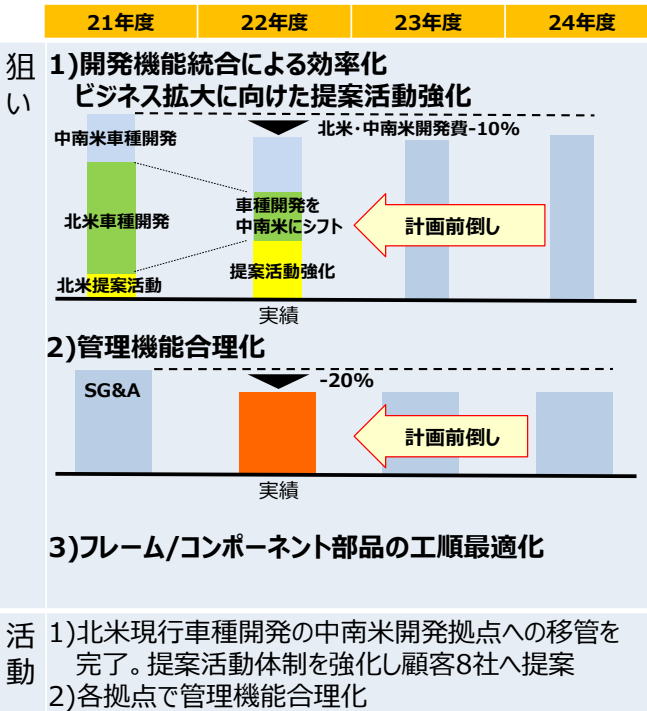
日本の収益構造の改善の進捗について説明いたします。

工場再編においては、関東地区の工場稼働率を24年度までに90%に上げていく計画の元、22年度はほぼ計画通りの60%まで稼働率を上げることが出来ました。

物流効率化においては、物流関連コストを24年度までに20%低減する計画に対し、22年度は物流センター開設による物流の整流化により7%低減し、こちらもほぼ計画通り推進中です。

開発機能統合、提案活動強化、管理機能合理化を前倒して推進

北米・中南米：機能最適化



14/30

北米・中南米の収益構造の改善の進捗について説明いたします。

開発機能統合については、22年度までに北米の車種開発の一部を中南米に集約を行うことで効率化を図り、北米・中南米の開発費を22年度で10%低減しております。

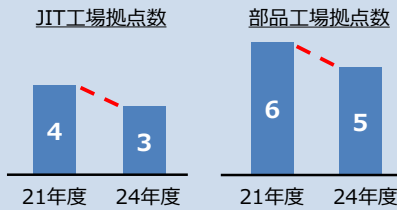
管理機能についても、北米Region内で各機能を最適化・効率化を行い、SG&Aを22年度で20%削減を実行いたしました。

共に計画を前倒して推進いたしました。

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：工場再編、固定費削減、物流効率化

・工場再編



21年度実績

- ・JIT1工場閉鎖
- ・部品1工場をJIT工場へ統合完了

・固定費削減

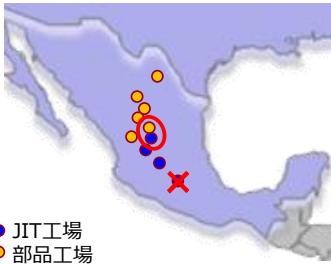
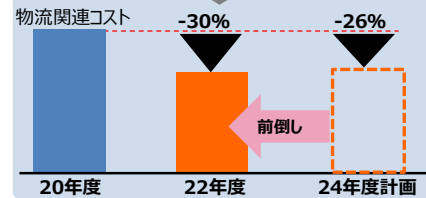
- ・組織の見直しにより、post数を17%削減
- ・Headcountの最適化により16%削減

22年度実績

- ・post数を20%削減
- ・Headcount(人員数)26%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



<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



15/30

中南米では工場再編、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。

一昨年の2021年度になりますが、工場再編ではJIT工場を1つ閉鎖し、また部品工場をJIT工場へ統合し、生産・物流の大幅な効率化を実行しました。固定費削減、物流効率化では計画を上回る改善を実施しております。

この様に各Regionで収益構造の改善に取り組み、計画した活動内容をこの2年間進めて参りました。

収益改善に加えモノづくり競争力を付け、ビジネス拡大を狙っていく

2)モノづくり強化によるコスト低減

活動
(事例)

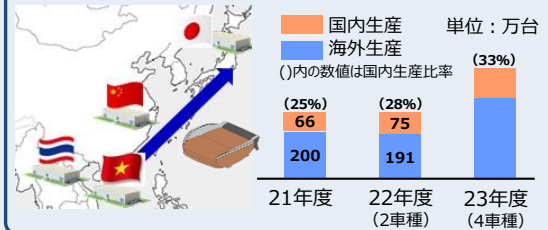
・機構、電装部品の現地化

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、電装部品の現地化推進と、軽量廉価な新型投入



・購入部品合理化/物流改善

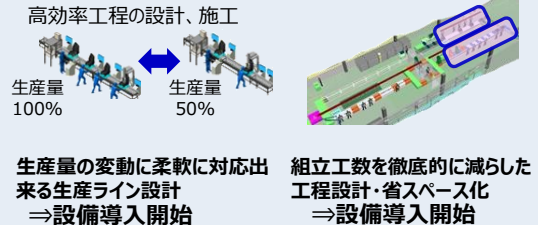
海外生産品（トリムカバー）の生産拠点再検討



・設備投資低減/生産性向上



・工程改善/品質改善



16/30

続いて「モノづくり強化によるコスト低減」の活動進捗を説明いたします。

フレーム構造の共通化、部品現地化では、コア部品の現地化を促進し、共通フレームの競争力を更に上げ、グローバルでの採用拡大に取り組んでいます。

マニュアルスライドは中南米で量産に向けた準備を進めており、EV化の流れの中で需要が高まる電動機構部品のパワースライド、モーター、パワーリクライナーについても現地化を進めております。

物流では高騰する物流費や為替の影響を考慮し、海外生産している2車種のトリムカバーを日本国内へ移管。

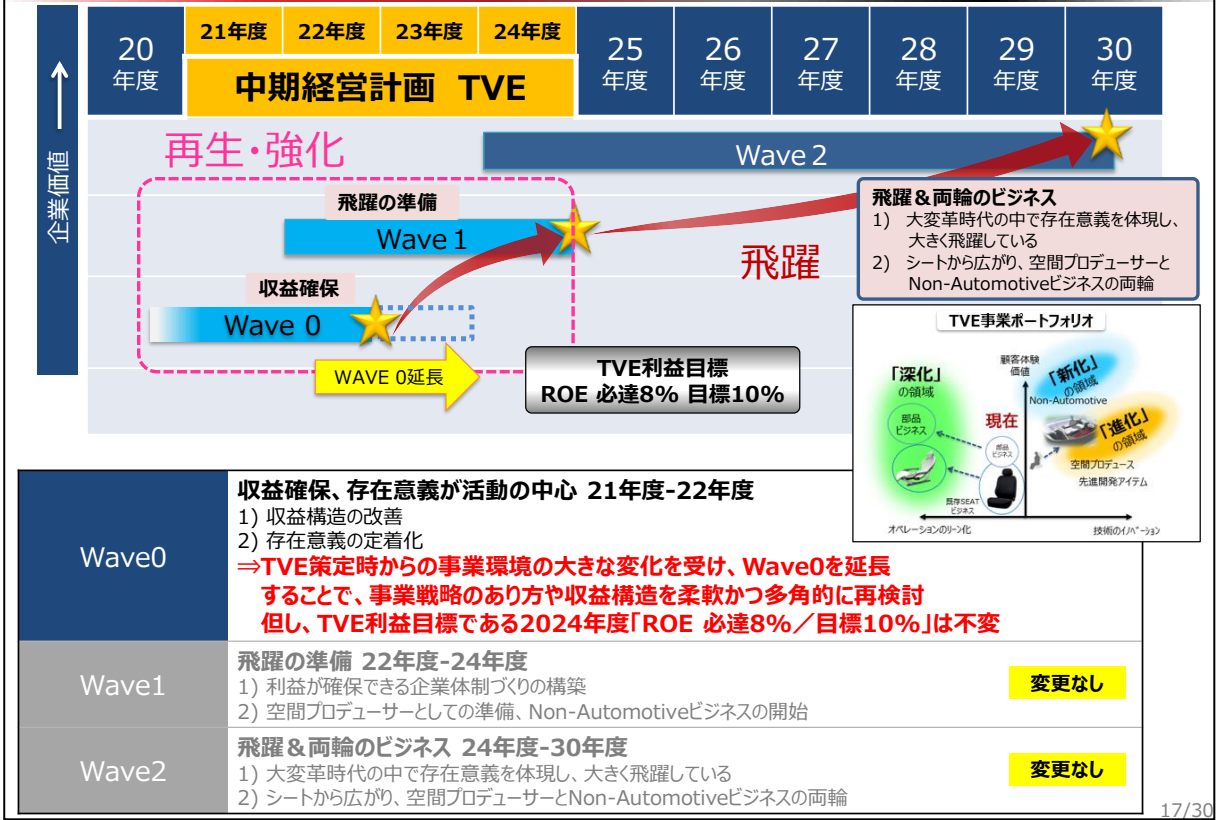
今後も国内生産を増やしていく計画です。

生産設備はコンパクト化を進め、生産性向上、投資低減を図っております。

工程改善/品質改善では、生産量の変動に柔軟に対応出来る生産ライン設計や、組立工数を徹底的に減らした工程設計による設備の導入を開始しており、ムダを省いたモノづくりを進めております。

このようなモノづくり競争力強化の活動を続けることで、足元の収益改善を促進するだけでなく、将来の新規ビジネスの拡大を狙っており、実際に2025年以降に立ち上がる車種の受注に結び付けております。

TVE目標達成に向けて



こちらの表は、これまでもご説明している当社の2030年度に向けたロードマップを表しています。

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ております。

そのありたい姿に向けて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、更に部品ビジネスを拡大させます。そこで生み出した利益を新しいシンカ領域であるNon-Automotive事業、進むシンカ領域である空間プロデューサーの成長分野へ投資を行って参ります。

この2030年までの計画の中で、21年度から24年度をそれぞれWave0フェーズ、Wave1フェーズと位置付け、「再生・強化」の期間としております。

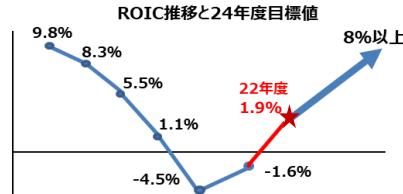
この期間の財務目標としては24年度でROE8%必達、10%を目標と設定しております。

しかしながら、事業環境変化のパートでご説明した通り、TVE策定時からの事業環境の大きな変化の中で、TVEのROE目標を確実に達成する為、Wave 0フェーズを延長し、事業戦略のあり方や収益構造を柔軟かつ多角的に再検討している最中であります。

収益構造改革に取り組んでいるものの、前述の事業環境変化に対応するため、追加の収益改善に取り組む

■ 背景

- 22年度ROE実績は7.6%であったが、賃貸用不動産、政策保有株式の一部売却の効果が大きい。
- 22年度営業利益は黒字化できたものの、ROICは1.9%であり、目標8%以上にはGAPがある。
- TVE当初から大きく変化した事業環境においてもROE8%達成に向け、ROICのGAP解消が必要。
- 個々の事業の将来の収益性を確認した結果、一部事業においてTVEで計画している収益達成が困難になっている。



- TVEで本来狙う持続的に利益を生み出せる強固な収益基盤の確立が必要となっている。

■ 現TVE計画に追加する収益改善の方向性

- 不採算事業の収益改善
- 限界利益の向上 - 材料費、物流費の低減
- 固定費の最適化

18/30

22年度はROE7.6%と目標の8%に大きく近づきましたが、本業であるシート事業のパフォーマンスの効果というより、賃貸用不動産の売却、政策保有株式の一部売却の効果によるところが大きいものでした。

営業利益は22年度黒字化できたものの、ROICは1.9%であり、目標とする8%以上にはGAPがある状況です。

TVE当初から大きく変化した事業環境の中においても、ROE8%を達成するためには、ROICのGAP解消が必要です。

また、個々の事業の将来の収益性確認の結果、一部の事業においてTVEで計画している収益達成が困難になっています。

以上の背景から、TVEで本来狙う持続的に利益を生み出す収益基盤を確立するためには、追加の収益改善活動が必要です。

この様な状況下、23年度はWave 0フェーズを延長し、現TVEで計画している活動に追加する形で対策を講じる事を検討中でございます。

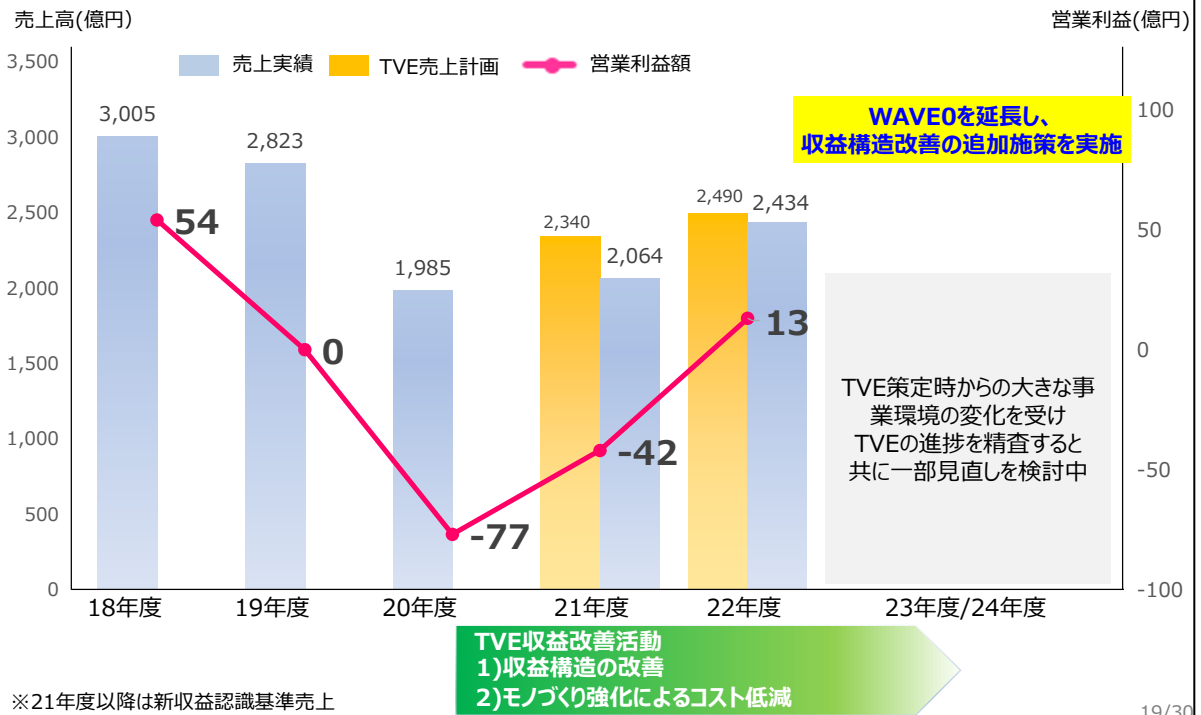
具体的な検討内容は本日ご説明出来ませんが、検討の方向性としては、不採算事業の収益改善、限界利益の向上、固定費の最適化、すなわちもう一段の構造改革、合理化を考えております。

TVE 収益改善目標



21～22年度：TVE収益改善活動により収益は回復

F23以降：収益構造改善の追加施策により収益基盤確立を確実なものとする



こちらの表は営業利益の推移を示しております。折れ線グラフが営業利益、棒グラフが売上推移になります。

21年度より始めたTVE収益改善活動により営業利益は回復してきており、23年度以降もこのモメンタムは継続いたします。

また、様々な事業変化が起こる中でも、収益構造改善の追加施策を行い、TVEで狙う持続的に利益を産み出せる収益基盤確立を確実なものとして参ります。

23年度、24年度についての具体的なアクション、道筋、追加施策に関わる詳細を含めた業績予想については公表可能になった段階で、速やかに開示いたします。

。

2023年3月期の実績

中期経営計画(TVE※)の進捗

株主還元

活動報告

※Transformative Value Evolution

20/30

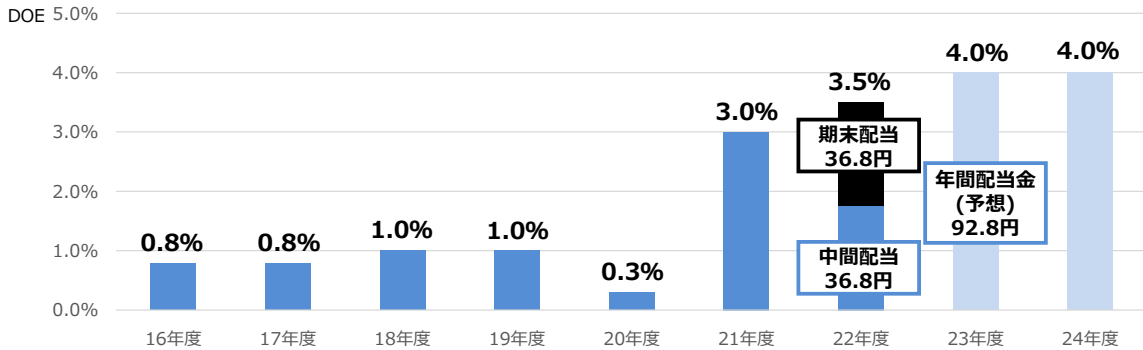
株主還元について、ご説明いたします。

21年度～24年度 DOE* 3～4%。22年度DOE 3.5%(73.6円/株)

*Dividend on Equity Ratio (連結自己資本配当率)

- TVEで掲げるROE 8%を達成すべく、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、24年度にDOE4%を目指すこととし、積極的な株主還元を実施

過去6カ年のDOE推移と21年度～24年度目標値



24年度の経営目標であるROE8%必達の変更はしていないことから、TVE指標であるDOE4%を維持することとし、23年度の1株当たりの年間配当金予想を92.8円とする

21/30

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。

2022年度の期末配当金は、1株当たり36.8円といたしました。

中間配当の36.8円と合わせ、年間配当は1株当たり73.6円、前期と比べ10円の増配となります。

また、24年度の経営目標であるROE8%は変更していないことから、TVE指標であるDOE4%を維持することとし、23年度の1株当たりの年間配当金予想を92.8円といたします。

2023年3月期の実績

中期経営計画(TVE※)の進捗

株主還元

活動報告

※Transformative Value Evolution

22/30

最後にTVEで取組んでいる3つのシンカ、またDXやESGへの取組み活動状況についてご説明いたします。

コモディティ毎の技術戦略実行により深化

狙い コモディティ毎の技術戦略実行によるリーンなモノづくりを目指す
(フレーム、機構、トリムカバー、ウレタンPAD、シート組立て)

予測技術向上

IoT

効率的な生産工程

自動化

軽量化

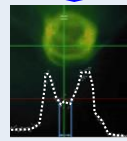
原価低減

内製化

活動
(事例)

レーザー溶接自動検査

・効率的な生産工程:インライン化による効率化



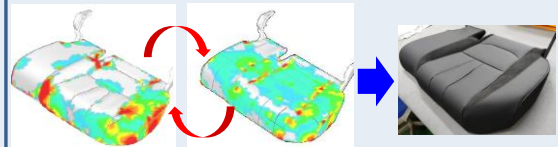
溶接中の
光の幅を測定

インライン検査

⇒中南米での量産準備開始

トリムカバー技術開発

・予測技術:しわシミュレーションによる開発効率化



デジタル型紙としわシミュレーションを用い、バーチャルチューニングを3回実施し20%以上の開発効率化達成

・IoT:工程IoTによる効率的な課題解決



リアルタイム
で可視化



縫製工程IoT化によるリアルタイムでの作業のデータ化開始

23/30

「深いシンカ」ではフレーム、機構、トリムカバー等のコモディティ毎の技術戦略を実行しています。

「予測技術向上」、「IoT」、「自動化」、「内製化」等によりリーンなモノづくりを目指しております。

いくつか取組み事例の進捗をご説明いたします。

レーザー溶接工程では、溶接工程とは別工程で検査を実施していましたが、溶接工程内にモニターを設置し、溶接中の光の幅を自動測定する事で検査をインライン化しました。国内では既に導入しており、現在中南米の拠点にも導入準備を進め、グローバルで採用拡大を図っていきます。

トリムカバー技術では、トリムカバーに発生するしわをシミュレーションで予測し、バーチャルでチューニングを行う事で開発車種のトリムカバー開発効率を20%向上することが出来ました。

また、縫製工程ではIoTにより、リアルタイムで作業のデータ化を実現しており、効率改善と迅速な課題解決に繋がっていきます。

新たな移動空間価値創出を具現化、その達成に向けたシステム制御技術を開発中

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度～
狙い	・新たな移動空間価値(シートを中心とした空間価値)の創出 ・移動空間価値を具現化するシステム制御技術 センシング技術 + ECU + 動作技術				空間プロデューサー
活動	統合電子制御ユニット (統合ECU) 試作ECU ● パワーシートECU 同等寸法 ● 素子数60%削減 デモ機 開発完 機能 ● シートポジションメモリ付きパワーシートECU ● ランバーサポート ● ベンチレーション制御 ● ヒーター制御 オールインワンシートコンセプト 試作モックアップシートで車室内体験価値を検証 ● 車の中ならではの価値を高める ⇒健康改善/リラックスしながら景色を楽しむ ● 車のネガティブを解消 ⇒前後座席で顔を見てゲーム ● 家でできることを可能にする ⇒食事をしながらWEB会議 ● 車と一緒にできる新しいこと ⇒座面変化による体幹強化				

24/30

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協議し、新たな移動空間価値の創出に繋げていきます。

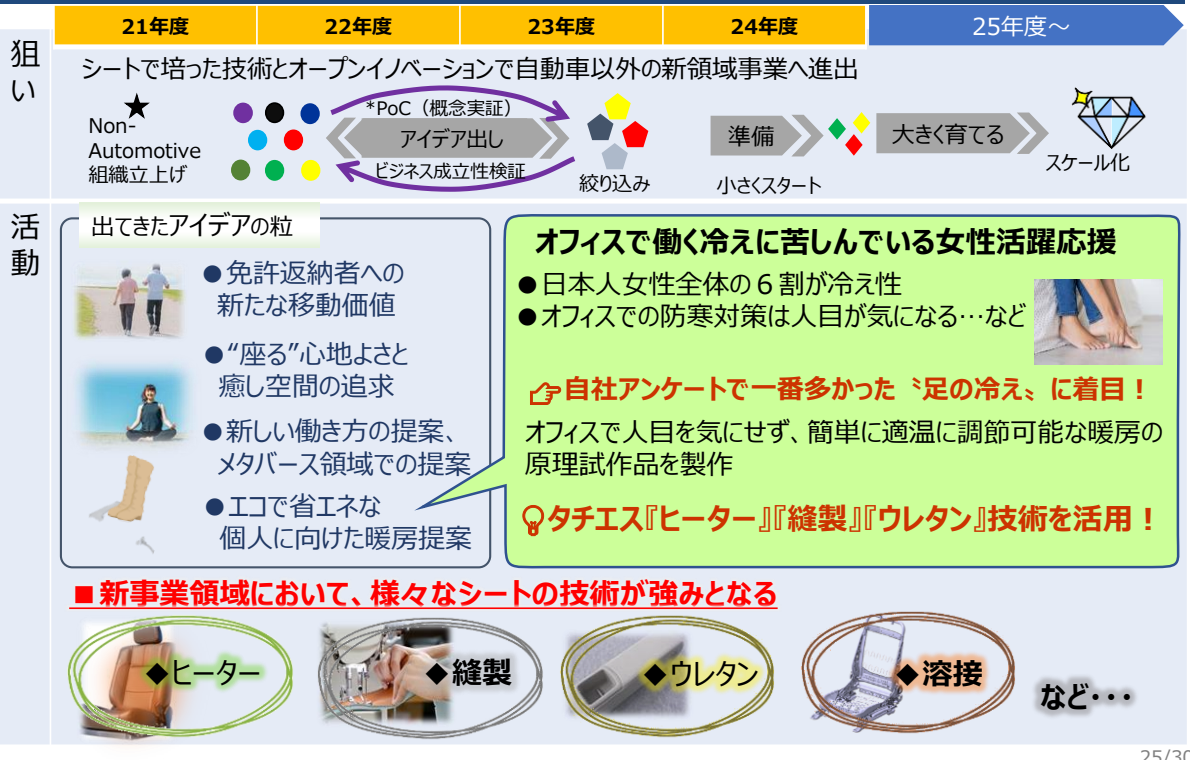
新たな移動空間価値を具現化する為のシステム制御技術として、統合ECUの試作機を完成させました。

本ECUは複数の機能を1つのECUによって制御するもので、重量の低減や省スペース化、コスト低減面での効果を見込んでいます。

また、車室内での体験価値として

「車の中ならではの価値を高める」、「家でできることを可能にする」、「車のネガティブを解消」、「車と一緒にできる新しいこと」の4つのコンセプトを試作シートを使って検証しました。将来の空間プロデューサーに向けて活動を進めております。

身体的・精神的・社会的に幸福な生き方を応援する企業を目指す



25/30

新しいシンカについては、自動車以外の新事業領域への進出に向け、シートで培った技術をベースにオープンイノベーションによりアイデアを発散させ、そこからPoCやビジネス成立性検証を行いながらアイデアを絞り込み、小々ビジネスをスタートさせその後スケール化していきます。

当社が培ってきた技術を活用したいいくつかのアイデアをすでに具現化しており、これらを将来のビジネスへつなげる為に活動を進めて参ります。

そして当社のパーパス「“座る”を追求し人と地球を支える」の実現に向け、新事業領域においても身体的・精神的・社会的に幸福な生き方を応援する企業を目指して取組んで参りたいと思います。

DXに向けて業務棚卸から既存システム活用、不足システムの導入によりデータで繋がる状態にする

	21年度	22年度	23年度	24年度
狙い	既存業務の棚卸・既存システムフル活用 ITリテラシー向上活動		既存システムの進化 不足システムの導入	デジタルプロセス への変革
	DXの基盤構築(デジタイゼーション→デジタル化) 『データで繋がる』			
活動(事例)	① 予知保全に向けた設備データ収集 センサーを取り付け 設備状態を数値化 拠点間で情報共有 データを分析し 予兆を検知 異常を素早くキャッチ！ 傾向から予知保全活動へ		② グループ会社間で資源や情報の一元管理 設備点検の業務進捗や、作業内容、設備停止の時間 さらに予備品管理など保全費用をグラフ化 作業時間 軽減 管理の 見える化 経営効率 UP	
	③ 新PDM活用による開発情報の共有 情報管理基盤を構築し、全ての部署で開発情報を参照可能に 製品開発G 実験・試作 生体G 品質 製造 CAD 2D・3D DA 治具・工具・設備 CAE BOM Product Data Management ※ Product Data Management (製品情報管理)：製品情報を管理するシステムの事です		④ 社内情報の可視化によるナレッジ活用 暗黙知を収集・登録 風人化した知識の可視化とナレッジ化 企業内ナレッジ 保管場所に囚われず情報を一元管理 意識することなく欲しい情報を入手可能に	

26/30

DXの活動について説明いたします。

上段①②については設備の予知保全への取り組みになります。

①はセンシング技術を活用し、既存の設備からも設備の状態のデータを取得・分析する事で予知保全に向けた活動を行っています。

②については、設備保全業務のデジタル化を進め、資源だけでなく情報の一元化を国内グループ会社間で実施しております。

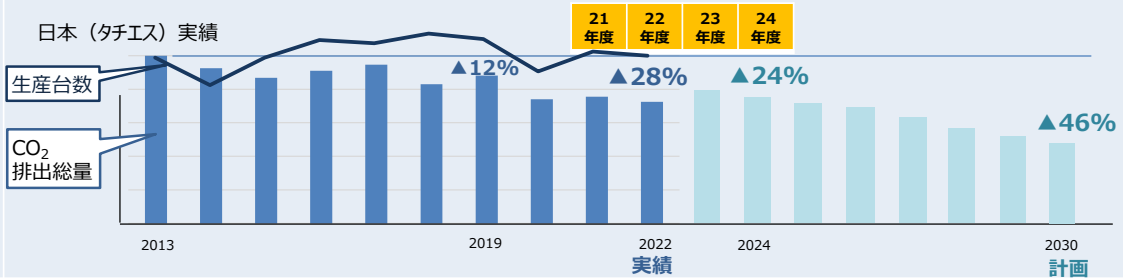
下段の③については、新PDM「製品情報管理システム」の活用により、全ての部署で開発状況を可視化する事で開発期間の短縮を可能にしています。

④については、社内にあるノウハウを含むナレッジ情報を可視化し活用することで、新たな付加価値を生む活動を行っています。

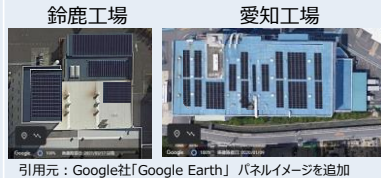
グループ海外拠点のCO₂削減目標を設定 TCFD提言に基づく情報開示を実施

狙い E:環境 カーボンニュートラル

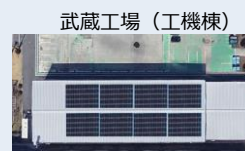
2030年度CO₂削減目標 ■海外：2019年度比▲43%
■日本：2013年度比▲46%



活動 ■太陽光発電による再生可能エネルギー導入



2023年2月末より
CO₂▲130t/年



2023年6月予定
CO₂▲45t/年

■TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）情報開示

’22年5月にTCFD提言に賛同を表明

’23年4月にホームページにて情報開示 <https://www.tachi-s.co.jp/csr/tcfd.html>

ESGの取り組みについて説明いたします。

E・環境領域については、カーボンニュートラル実現への取り組みを行っております。

当社はこれまで、生産台数当たりのCO₂削減を目標とし実績管理してまいりましたが、気候変動に実質的に影響するCO₂排出総量の削減に目標を変更いたしました。

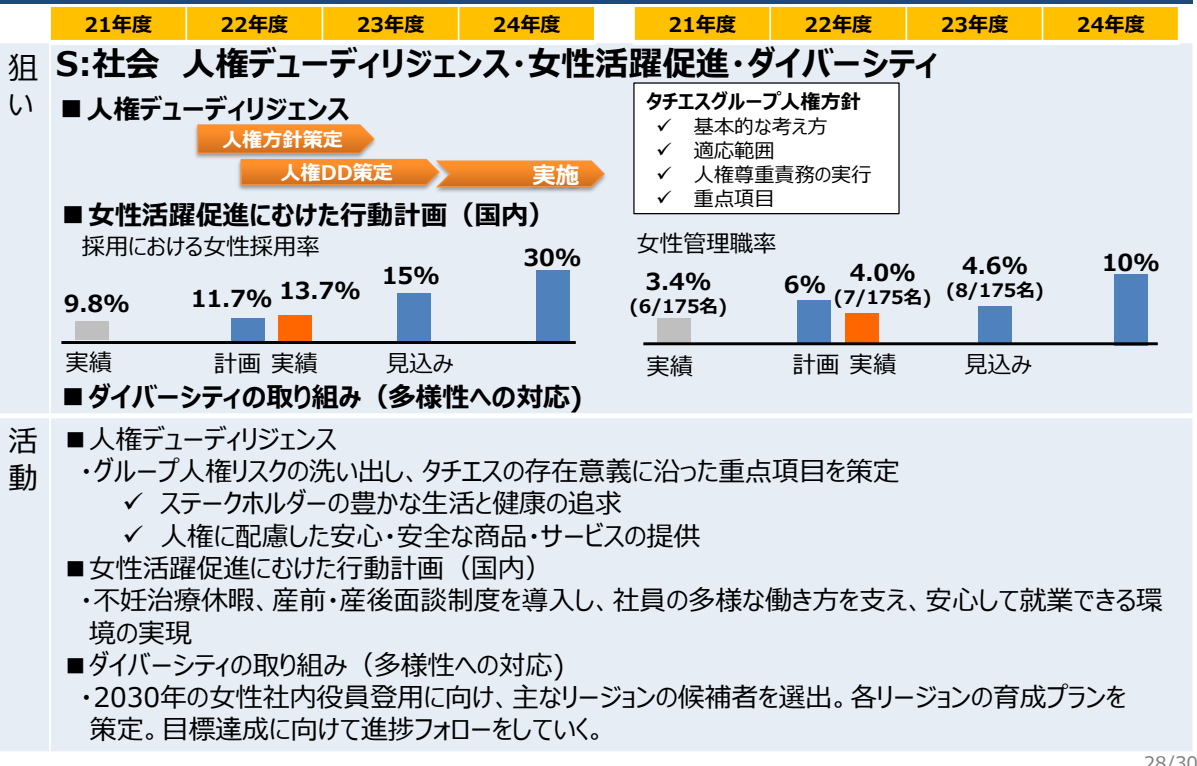
グループの2030年度のCO₂削減目標を

- ・海外は2019年度比 43%削減
- ・国内は2013年度比 46%削減と設定しました。

国内の2022年度のCO₂の排出総量は、2013年度に対し28%削減いたしました。2022年度の活動としては、省エネ活動に加え、太陽光発電システムを愛知工場、鈴鹿工場に導入しました。2023年度は武蔵工場へ導入を予定しております。

また、気候変動が当社に与える影響について、昨年5月にTCFDへの賛同を表明し、今年4月にホームページにて情報開示を行っております。

人権・多様性を尊重、活かす仕組みづくり



28/30

続いてS・社会性領域について説明いたします。

タチエスは国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際的な人権原則に賛同し、人権方針の策定と人権デューディリジェンスの仕組み作りを検討しています。事業活動を通じたグループの人権リスクを洗い出し、タチエスの存在意義に沿った重点項目を定めました。

また多様化した顧客ニーズを満たすイノベーションのために、ダイバーシティの取り組みを進めています。

グローバルでの女性比率は40%ですが、とりわけ日本での女性比率が低い状態です。日本国内では産前・産后面談制度、不妊治療休暇を導入し、安心して就業できる環境の実現を目指しています。また女子大学への訪問など採用活動にも力を入れています。

グローバルでは、将来の女性社内役員登用を新たな目標とし、主なリージョンの候補者を選出しました。各リージョンで育成プランを策定し、進捗フォローをしています。

ガバナンス上の課題への対応

CG報告書Explain 5項目

原則・補充原則	項目	対応
1-4	政策保有株式	- 独立系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 政策保有株式については、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 - ROE目標10%（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
Comply予定		【23年6月定時株主総会以降 Comply予定 ※】
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5名のうち3名を独立社外取締役に変更 - 人事報酬委員会委員長を社外取締役に変更予定（本年6月開催予定の定時株主総会後の取締役会にて正式に決定）
Comply予定		【23年6月定時株主総会以降 Comply予定 ※】
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、取締役会で結果と課題を報告。順次改善を実施中 - 女性役員は現在不在だが、女性管理職の拡大他、女性が一層活躍できる職場環境の実現に向け、取り組みを強化・推進中 女性取締役候補1名の選任を本年6月開催予定の定時株主総会に提案予定
※ 本年定時株主総会後に提出するコーポレート・ガバナンス報告書にComplyとして記載予定		

29/30

G・コーポレートガバナンス領域について、現在エクスプレインとなっている5項目について説明いたします。

1-4 政策保有株式については、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、事業の新しいシンカや進むシンカに合わせて縮減を含めて保有内容を変更しております。

また、4-10①独立社外取締役の関与等については、経営の透明性を高めるべく、人事報酬委員会の委員長を独立社外取締役に変更することでコンプライ予定です。

4-11については、本年6月の定時株主総会に、女性取締役候補の選任議案を上程予定であり、取締役会の多様性を図ることで、より実効性の高い取締役会の運営を目指しており、こちらもコンプライ予定です。

ガバナンス上の課題への対応

CG報告書Explain 5項目

原則・ 補充原則	項目	対応
	Comply予定	【23年6月定時株主総会以降 Comply予定 ※】
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 ● 「ESGの考え方」を策定しホームページで開示（22年10月） ▶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推進会議において活動方針を承認。四半期ごとに進捗フォロー環境領域、社会性領域、ガバナンス領域、人財活用領域 ● 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 ● 気候変動シナリオから当社の事業に与えるリスクと機会を分析し、ホームページで開示（23年4月）
	Comply予定	
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	

※ 本年定時株主総会後に提出するコーポレート・ガバナンス報告書にComplyとして記載予定

30/30

2-3①、4-2②については、サステナビリティやTCFDに関する取組みも積極的に推進しており、先ほどのESGへの取り組みでもご説明した通り、本年4月には気候変動シナリオを開示しており、こちらもコンプライ予定です。

以上のとおり、昨年までのエクスプレイン項目はその殆どがコンプライとなる予定であり、引き続き、ガバナンス強化に努めてまいります。

“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。

2023年3月期期末決算、及び中期経営計画進捗の説明は以上となります。

21年度から開始した中計TVEで計画した活動をこれまで着実に実行し、22年度の業績結果に表れている様にその成果が表れてきております。

今回23年度の業績予想は未定としておりますが、TVEで本来狙う「持続的に利益を産み出せる収益基盤確立」を確実なものとするために、全社一丸となって取り組んでおります。追加検討がまとまり、皆様とコミュニケーションができるようになりましたら、タイムリーにその内容を開示いたします。

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

事業・経営	●	2022年12月20日に昭島市から青梅市への本店移転が完了	ニュースリリースへ
	●	「社外役員の独立性判断基準」を改定	ニュースリリースへ
受賞		2022年度 最優秀サプライヤー賞を受賞 【武漢東風泰極愛思延鋒汽車座椅有限公司】	ニュースリリースへ
		2022年度 東風日産ベスト品質パフォーマンス賞を受賞 【襄陽東風李爾泰極愛思汽車座椅有限公司】	ニュースリリースへ
		2022年度 ホンダサプライヤー賞を5年連続受賞 【SETEX Automotive Mexico】	ニュースリリースへ
	●	本田技研工業株式会社より優良感謝賞「デリバリー賞」を受賞	ニュースリリースへ
	●	日産車体より品質優秀賞を受賞	ニュースリリースへ
技術	●	自動車シート制御用の新規統合電子制御ユニット(ECU)の試作機を完成	ニュースリリースへ
ESG	●	TCFD 情報を公開	HP ESG活動ページへ
	●	産業廃棄物を肥料として再利用する取り組みを実施 【株式会社TF-METAL】	ニュースリリースへ
	●	秋田県横手市に「医療用エプロン」を寄贈 【株式会社Nui Tec Corporation】	ニュースリリースへ
	●	柴工業団地協議会 天平の丘公園の清掃を実施 【栃木工場】	—
	●	安城市 防犯協会 企業防犯パトロールを実施 【愛知工場】	Appendixへ
	●	高校生インターンシップの受け入れ 【鈴鹿工場】	—
	●	工場周辺清掃の実施 【タチエス各事業所、各工場】	—
		食品・日常用品をチャリティ団体に寄付、クリスマスプレゼントをチャリティ団体に寄付 【TACHI-S Engineering U.S.A., Inc., TACHI-S Automotive Seating U.S.A., LLC, TF-METAL U.S.A., LLC】	Appendixへ
		Walton市の道路清掃を実施 【TF-METAL U.S.A., LLC】	Appendixへ
		障がい者施設への寄付を実施 【TACHI-S Mexico】	Appendixへ
		幼稚園、小学校へ絵本を寄付 【襄陽東風李爾泰極愛思汽車座椅有限公司】	Appendixへ
		シェアサイクルステーション清掃及び自転車メンテナンスを実施 【浙江泰極信汽車部件有限公司】	Appendixへ



安城市 防犯協会
企業防犯パトロール



タチス愛知工場



クリスマスプレゼントや食品、日常
用品をチャリティ団体に寄付



TACHI-S Engineering U.S.A., Inc.
TACHI-S Automotive Seating U.S.A., LLC
TF-METAL U.S.A., LLC



Walton市の道路清掃



TF-METAL U.S.A., LLC



障がい者施設への寄付



TACHI-S Mexico



幼稚園、小学校へ絵本を寄付



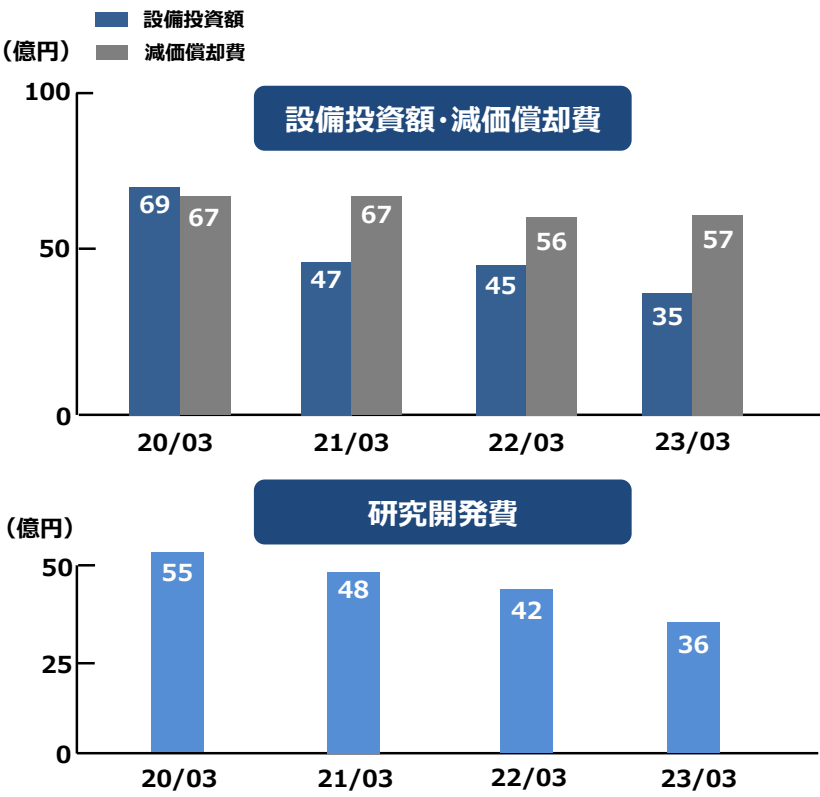
襄陽東風李爾泰極愛思汽車座椅有限公司



シェアサイクルステーション清掃
及び自転車メンテナンス



浙江泰極信汽車部件有限公司



22年度 新規・マイナーモデルチェンジ立ち上げ車種

	2022年												2023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	X-TRAIL		 OUTRO Z EV			 ZR-V									
		 SKYLINE (M)		 N-WGN (M)			 OUTLANDER (M)		 ECLIPSE CROSS (M)				 GT-R (M)		
		 FREED (M)			 N-ONE (M)			 Patrol (M)							
Mexico	 HR-V				高級SUV (M)			 VERSA (M)		 SENTRA (M)					
Americas		 INTEGRA				 MAXIMA (M)					 ACCORD				
China			 ARIYA		 XR-V								 HR-V		

●NISSAN ●HONDA/ACURA ●MITSUBISHI ●TOYOTA/HINO ●OTHER

(M) : マイナーチェンジ Model Year

HONDA 向け HR-V/ZR-V 用シート



2022年4月	2022年9月	2023年3月
SETEX Automotive Mexico	タチエス 武蔵工場	武漢東風泰極愛思 延鋒汽車座椅有限公司

(単位：円)

	20/03	21/03	22/03	23/03
USD	109.13	105.79	112.06	135.07
MXN	5.65	5.02	5.38	6.50
EUR	121.27	123.22	130.54	140.86
RMB	15.86	15.41	16.94	19.42

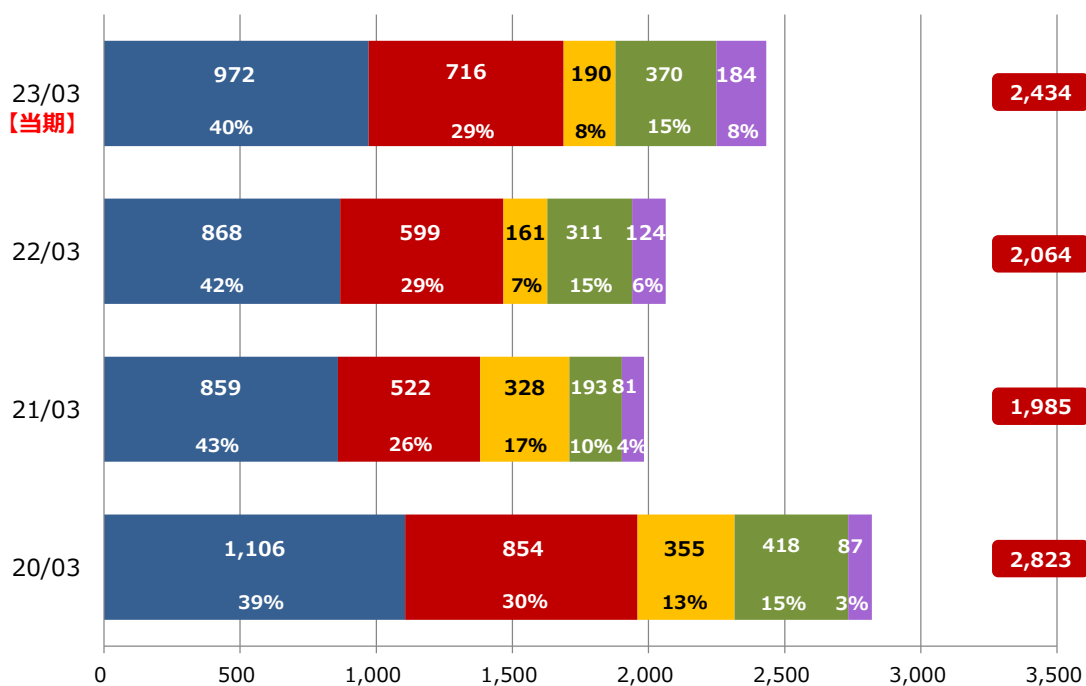
売上高の推移 圏別売上高（連結）



通期推移

（単位：億円）

■ ホンダ圏 ■ 日産圏 ■ トヨタ圏 ■ 三菱圏 ■ その他



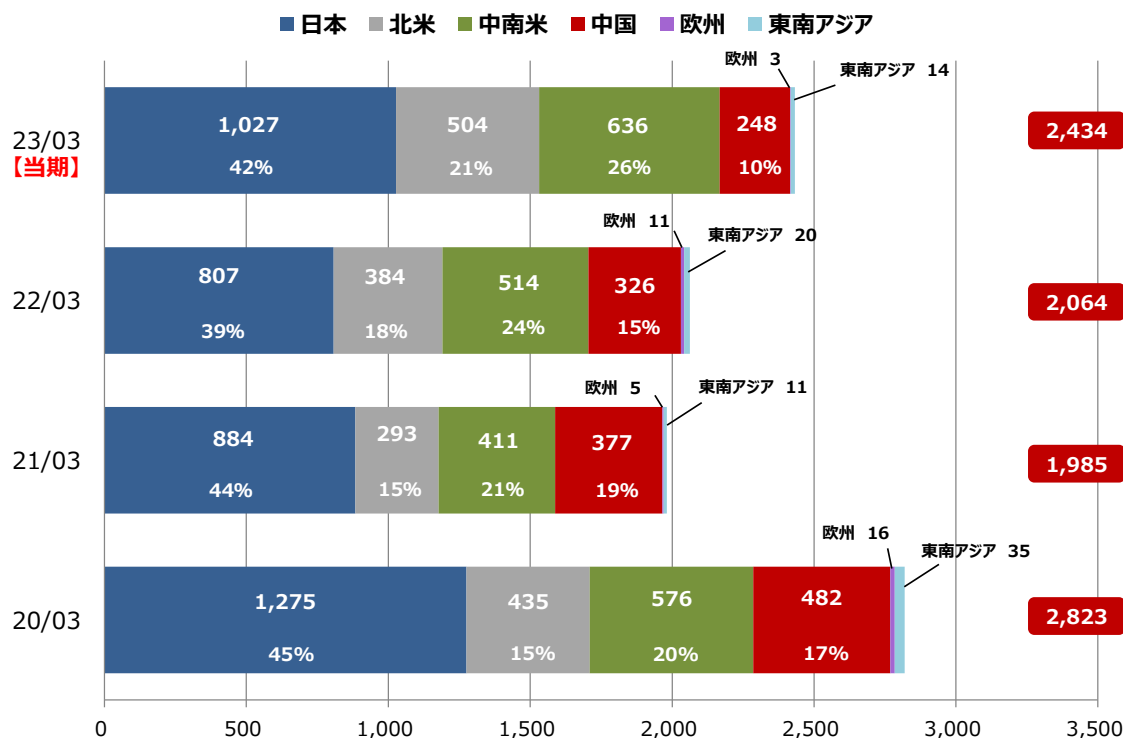
39/30

売上高の推移 所在地別売上高（連結）



通期推移

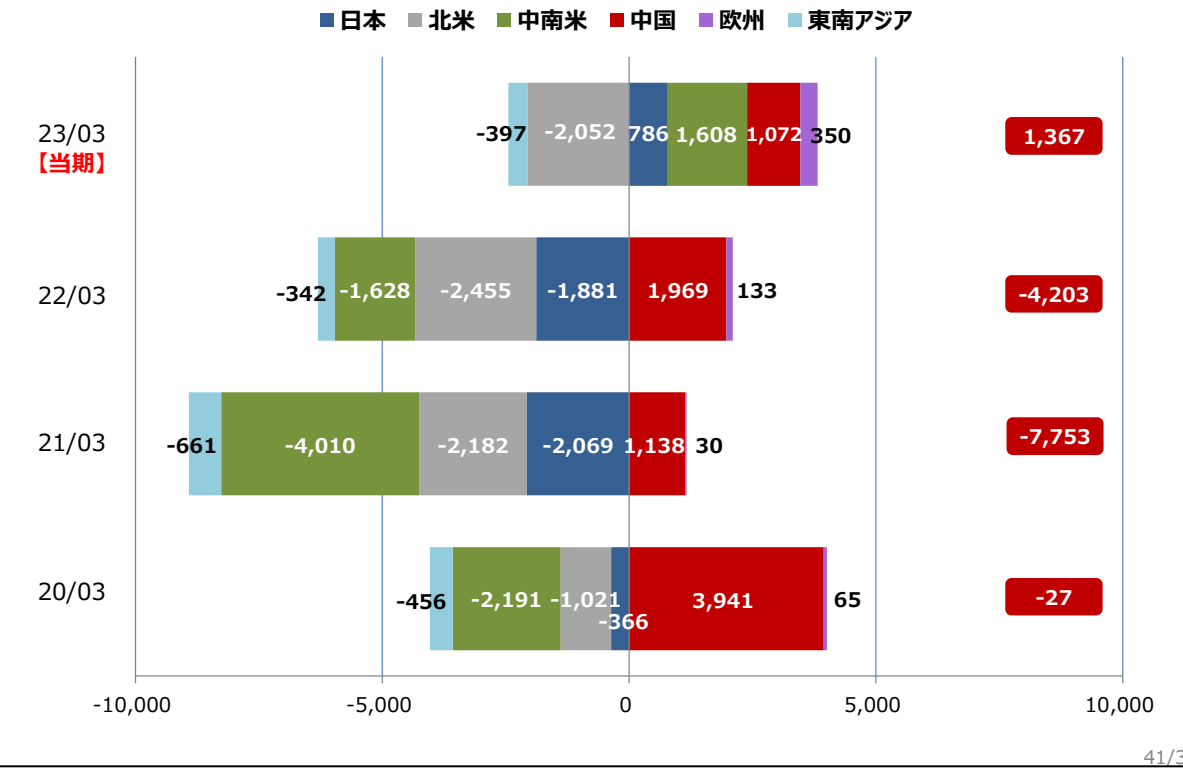
（単位：億円）



40/30

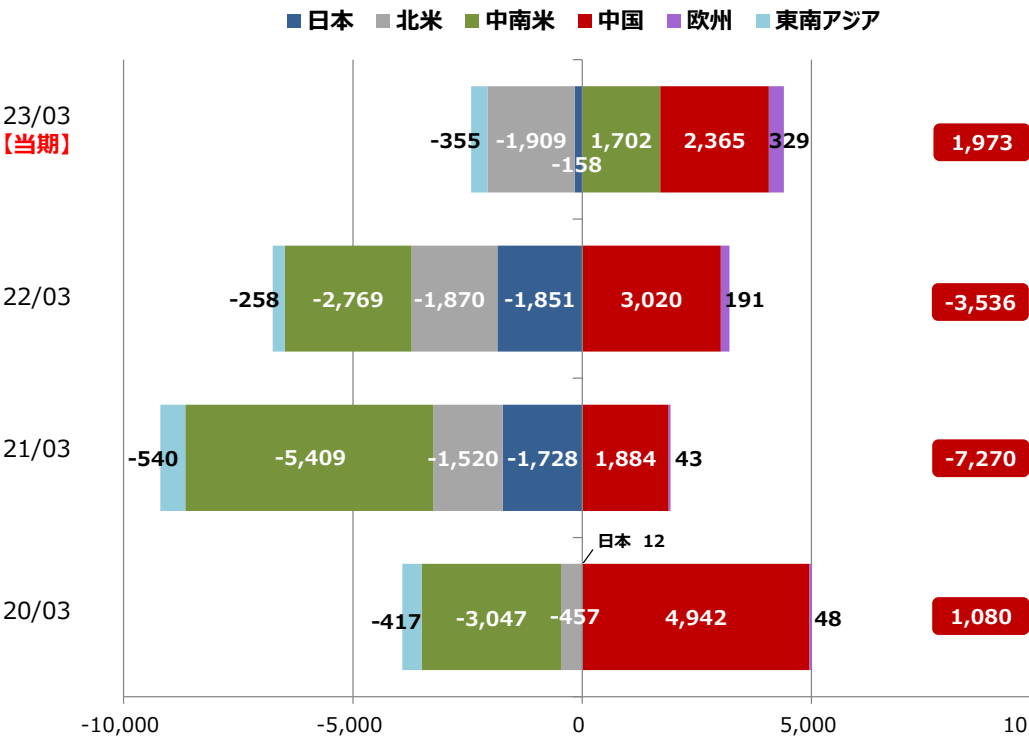
通期推移

(単位：百万円)



通期推移

(単位：百万円)



23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 技術・モノづくり センター	1954年 4月 ※2012年 4月TTMC開設 2022年12月本社移転	東京都青梅市	本社機能 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	トヨタ自動車、三菱自動車、 トヨタ紡織
武蔵工場	1980年 1月 ※2022年12月平塚工場移転	埼玉県入間市	自動車座席・座席部品の製造	ホンダ、日産車体
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	日野自動車、トヨタ紡織
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	日産自動車、日野自動車
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	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

連結子会社 6 社 連結関連会社 1 社 () は間接所有を含む

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	(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 及び中南米事業 統括管理	(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	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	北汽三菱汽車	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	鄭州日産 奇瑞汽車	連結 関連会社
武漢東風泰極愛思延鋒 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

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	武漢東泰延、 襄陽東風李爾	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

連結子会社 3 社 非連結関連会社 1 社 () 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
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
Uno Minda TACHI-S Seating Private Limited	2022年 10月	インド デリー準州	自動車座席部品の製造、販売	49.0%	百万INR 132		非連結 関連会社
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		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		非連結 関連会社

連結子会社 2 社 非連結子会社 2 社 非連結関連会社 2 社 () は間接所有を含む