

# 決算説明資料

2021年3月期 期末決算

2020/04~2021/03

TACHI-S CO.,LTD.  
May 27th, 2021



TTK2改



Concept X-3 "Driver's Sofa"

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：1,985億円（2021年3月期 連結）  
社 員 数：12,421名（2021年3月期 連結）  
株 式：東京証券取引所 市場第1部  
事 業 内 容：自動車シート製造業

**2021年3月期の実績**

**2022年3月期の見通し**

**中期経営計画について**

- **事業戦略**
- **財務・資本戦略**
- **コーポレート・ガバナンス**

**2021年3月期の実績**

2022年3月期の見通し

中期経営計画について

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレート・ガバナンス

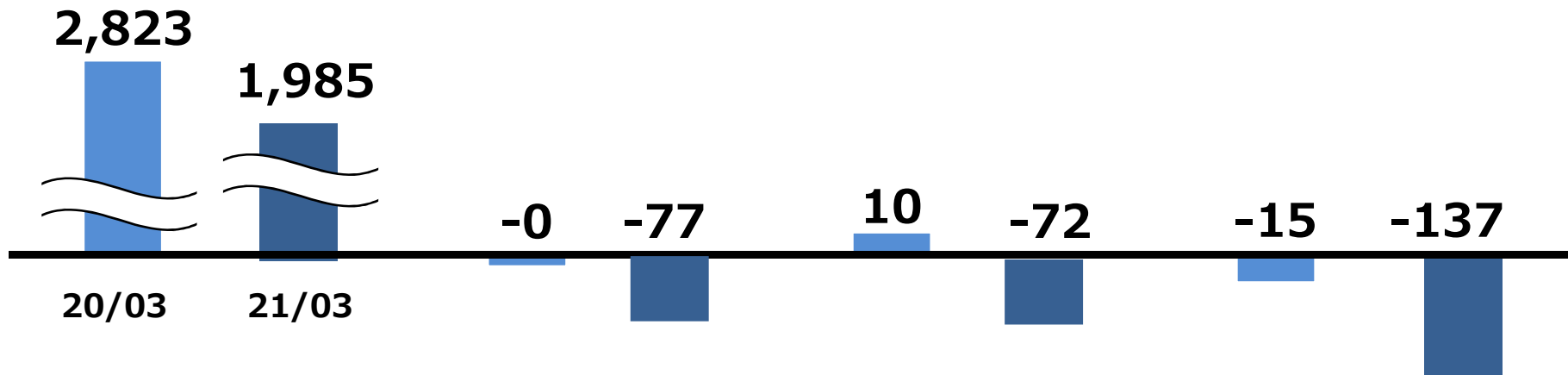
# 連結・前期比



## 前期比

単位：億円  
(億円未満切捨て)

|                     | 20/03 | 21/03        | 増減額  | 増減率 (%) |
|---------------------|-------|--------------|------|---------|
| 売上高                 | 2,823 | <b>1,985</b> | -838 | -29.7   |
| 営業利益                | -0    | <b>-77</b>   | -77  | -       |
| 経常利益                | 10    | <b>-72</b>   | -83  | -       |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | -15   | <b>-137</b>  | -121 | -       |



売上高

営業利益

経常利益

親会社株主に帰属する  
当期純利益

# 業績変化の要因 (連結)



前期比

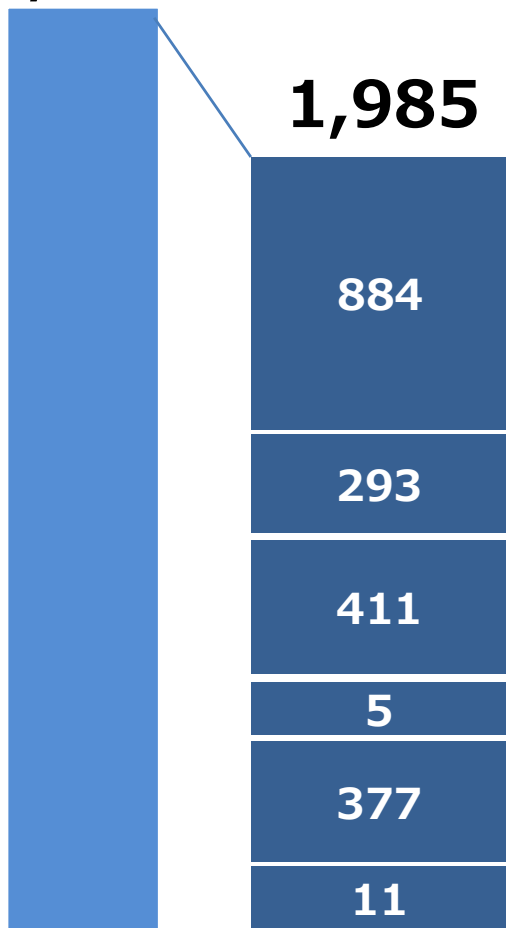
売上高

単位：億円  
(億円未満切捨て)

COVID-19 影響額  
21/03 -432

2,823

1,985



| 地域    | 増減額  | 増減率    |
|-------|------|--------|
| 日本    | -391 | -30.7% |
| 北米    | -142 | -32.6% |
| 中南米   | -164 | -28.5% |
| 欧州    | -10  | -64.9% |
| 中国    | -105 | -21.9% |
| 東南アジア | -23  | -67.1% |

20/03

21/03

為替レート 20/03 USD=¥109.13 RMB=¥15.86  
21/03 USD=¥105.79 RMB=¥15.41

# 業績変化の要因 (連結)



単位：億円

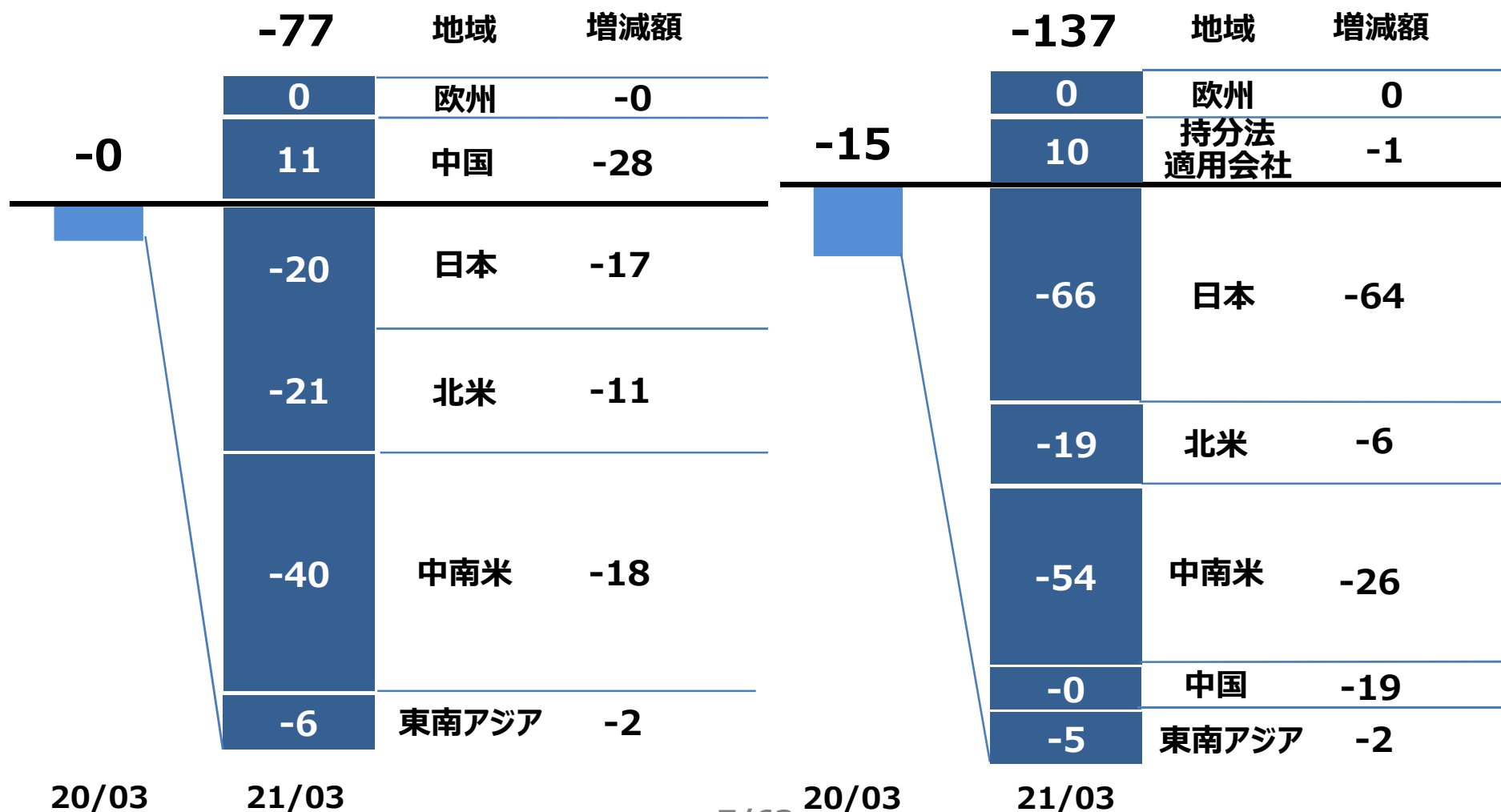
(億円未満切捨て)

前期比

COVID-19 影響額  
21/03 -70

## 営業利益

## 親会社株主に帰属する 当期純利益



# 連結・公表値比



## 公表値比

単位：億円  
(億円未満切捨て)

|                     | 21/03<br>公表値 | 21/03<br>実績 |     |     |     |     | 増減  |
|---------------------|--------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|                     |              |             | Q1  | Q2  | Q3  | Q4  |     |
| 売上高                 | 1,870        | 1,985       | 379 | 416 | 583 | 605 | 115 |
| 営業利益                | -90          | -77         | -55 | -39 | -0  | 18  | 12  |
| 経常利益                | -105         | -72         | -70 | -39 | 6   | 30  | 32  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | -127         | -137        | -71 | -58 | 1   | -7  | -10 |

### <21/03 決算概況>

- ◆ COVID-19の売上高影響はQ1からQ2にかけて発生。Q3以降回復に向かった
- ◆ 売上の回復、経費圧縮・収益改善活動によりQ3から営業利益は回復し、Q4でグローバルで黒字化を達成
- ◆ 地域別ではQ3で日本・中国・欧州が黒字化、Q4では中南米でも黒字化を達成
- ◆ パートナー会社(持分法投資損益)も中国・北米で業績を回復
- ◆ 特別損益では
  - Q2にタチエス単体で構造改革費用 -21億円を認識
  - Q4でタチエス単体で減損損失 -27億円を認識。更に中南米での構造改革費用等 -7億円を認識



2021年3月期の実績

**2022年3月期の見通し**

中期経営計画について

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレート・ガバナンス

# 通期の見通し (連結)



## 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 | <b>2,340</b> | 354 | 17.9    |
| 営業利益                | -77   | <b>14</b>    | 91  | —       |
| 経常利益                | -72   | <b>18</b>    | 90  | —       |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | -137  | <b>1</b>     | 138 | —       |

### <22/03 見通しの概況>

- ◆ 売上高について、日本地域は収益認識基準の新規適用で一部総額取引から純額取引への変更となり、昨年比較で190億円程度減少
- ◆ 昨年と同じ収益認識方法であれば27%の増収予想。中国はモデルの切替えのタイミングとなり減収となるが、その他主要地域は増収
- ◆ 営業利益は売上増に加え、日本・中南米が昨年度から着手した構造改革活動の効果が一部出始める事もあり、通年で黒字化を見込む
- ◆ 地域別では日本・中南米が黒字化。大幅な収益改善を見込む
- ◆ パートナー会社(持分法損益)も業績の回復を見込む
- ◆ 当期損益は、昨年度構造改革費用を織込んだ日本・中南米等で大きな改善

# 業績変化の要因 (連結)



単位：億円

(億円未満切捨て)

前期比

売上高

( ) 内は収益認識基準の影響補正前



21/03

22/03

為替レート 21/03 USD=¥105.79 RMB=¥15.41  
22/03 USD=¥108.00 RMB=¥16.50

# 業績変化の要因 (連結)



単位：億円

(億円未満切捨て)

前期比

## 営業利益

14 地域 増減額

| 14  | 地域    | 増減額 |
|-----|-------|-----|
| 14  | 日本    | 34  |
| 2   | 中南米   | 42  |
| 21  | 中国    | 9   |
| -17 | 北米    | 4   |
| -1  | 欧州    | -1  |
| -5  | 東南アジア | 1   |

-77

21/03

22/03

## 親会社株主に帰属する 当期純利益

1 地域 増減額

| 1   | 地域          | 増減額 |
|-----|-------------|-----|
| 9   | 日本          | 76  |
| 1   | 欧州          | 0   |
| 7   | 中国          | 8   |
| 9   | 持分法<br>適用会社 | -0  |
| -15 | 北米          | 3   |
| -6  | 中南米         | 48  |
| -4  | 東南アジア       | 1   |

-137

12/63 21/03

22/03

2021年3月期の実績

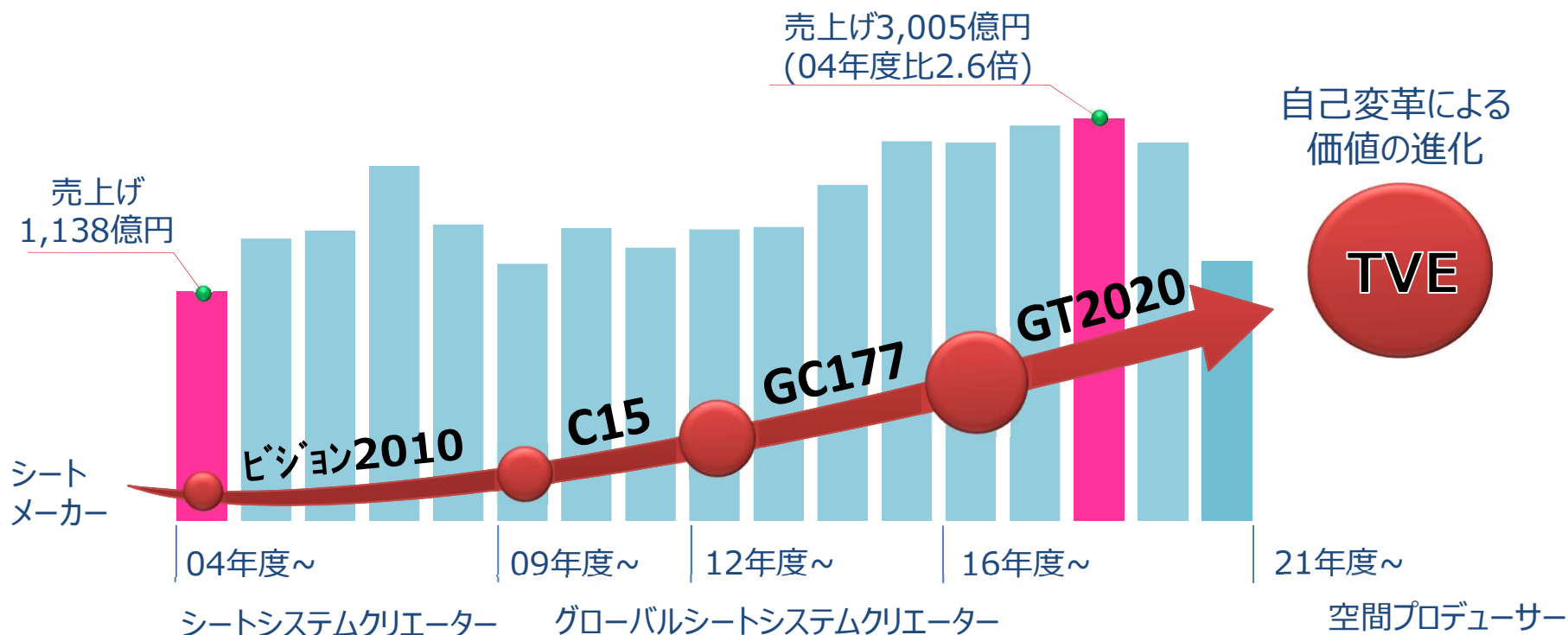
2022年3月期の見通し

## 中期経営計画について

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレート・ガバナンス

# これまでの歩み

当社はシートメーカーから、シートシステムを一貫して開発・生産できる“シートシステムクリエイター”、そしてグローバルに製品を提供できる“グローバルシートシステムクリエイター”へ成長してきました。お客様のグローバル化に伴い当社も拡大してまいりましたが、自動車業界100年に一度の大変革期を迎え、当社を取巻く環境が大きく変化してきました。持続的成長のためにこれまでのやり方を変え、事業活動を通じて新たな価値を提供し、真の独立系企業として生き残っていくため、“タチエスの存在意義”を定義した上で、21年度～24年度の中期経営計画『**Transformative Value Evolution (TVE)**』を策定しました。



## Corporate Vision

『人と社会と共生し、快適で豊かな生活空間を創造し続けることで 人々を笑顔にする』

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

社会的価値、経済的価値を提供し、持続可能な社会の実現に向けて  
タチエスの“存在意義” (企業活動の軸)を定義した

## “座る”を追求し人と地球を支える

### 人(姿勢)を支える

一日の30%を占める“座る”という姿勢やその他様々な姿勢に心地良さ・安全・安心を提供し、  
人々の豊かな生活と健康に貢献します。

### 人を支える

事業を通じ、すべてのステークホルダー、社会を支えます。

### 地球を支える

当社創業者の教えである『互譲協調』の精神に基づき、SDGsへ取り組むことで地球との「和」を保ち、  
地球にとって心地良い持続可能な世界の実現に貢献します。

## 総括

### 品質

市場からの評価としては、18年度及び19年度に北米J.D.Power 2セグメントでNo.1を獲得しました。また、各地域に於いて得意先からの品質賞受賞は16年度には2件でしたが、年々受賞数は増加し20年度は9件の品質賞を受賞することが出来ました。

### 業績

得意先のグローバル化と共に拠点を拡大し、生産台数・売上げは増加していったが、18年度後半以降の世界生産台数の減少に伴い当社生産台数も減少、世界シェアは4%台を維持するも、営業利益率は減少。

## 振り返り

グローバルに拠点を拡大していく中で、車種開発や生産拠点の対応を個別に進めてきたことが、受注活動や開発・生産準備活動を非効率にした。また将来の事業収入となる受注活動に注力した結果、“原価の造り込み”が十分に進まなかったことが営業利益率の減少につながった。

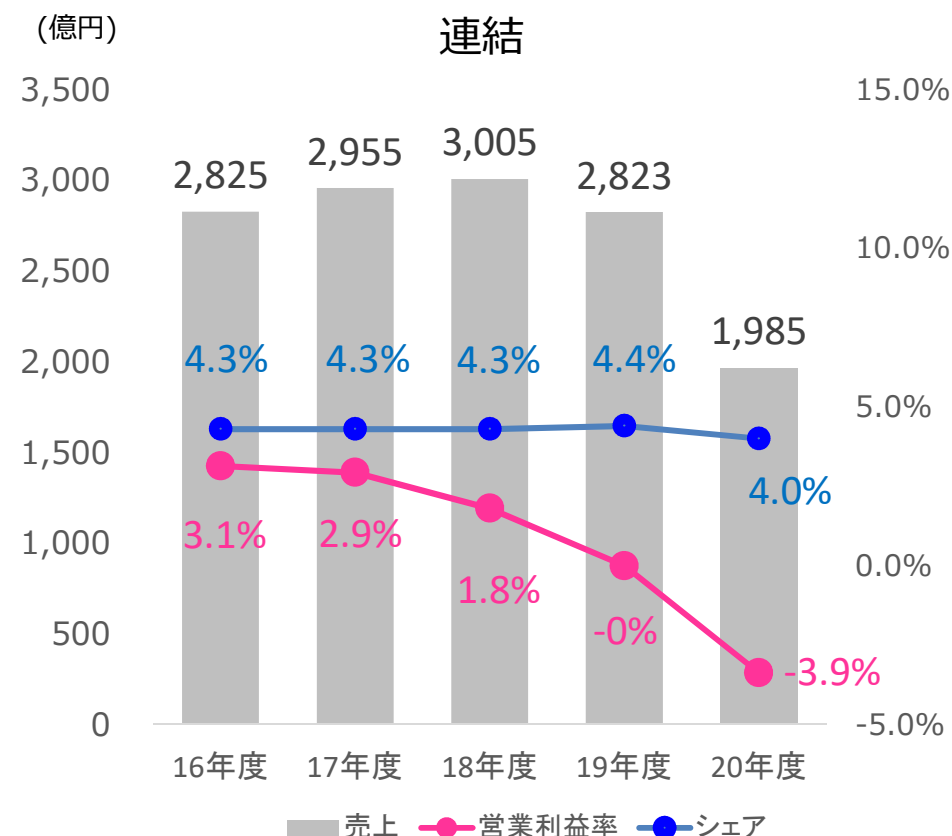
Global  
Teamwork  
2020

お客様からの信頼を得て、「選ばれ続ける企業」へ

■ 2020年を目処に、ビジョン GC177 のレベルを持続的に達成できる企業基盤を構築すること

■ 品質 NO.1 ■ 売上高 3500億円以上 ■ 営業利益率 7%以上

- ✓ 独立系の強みを活かし、**価値ある提案**をし続ける
- ✓ 先行開発から全プロセスで **信頼できる仕組み** を提供する
- ✓ **グローバルベース** で対応できる仕組みを提供する



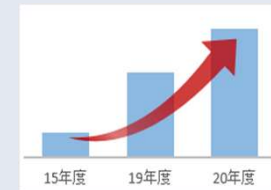


# GT2020の振り返り



グローバルにビジネスを拡大し、売り・モノづくり・コーポレートガバナンスのそれぞれの領域で一定の成果を挙げることができました。

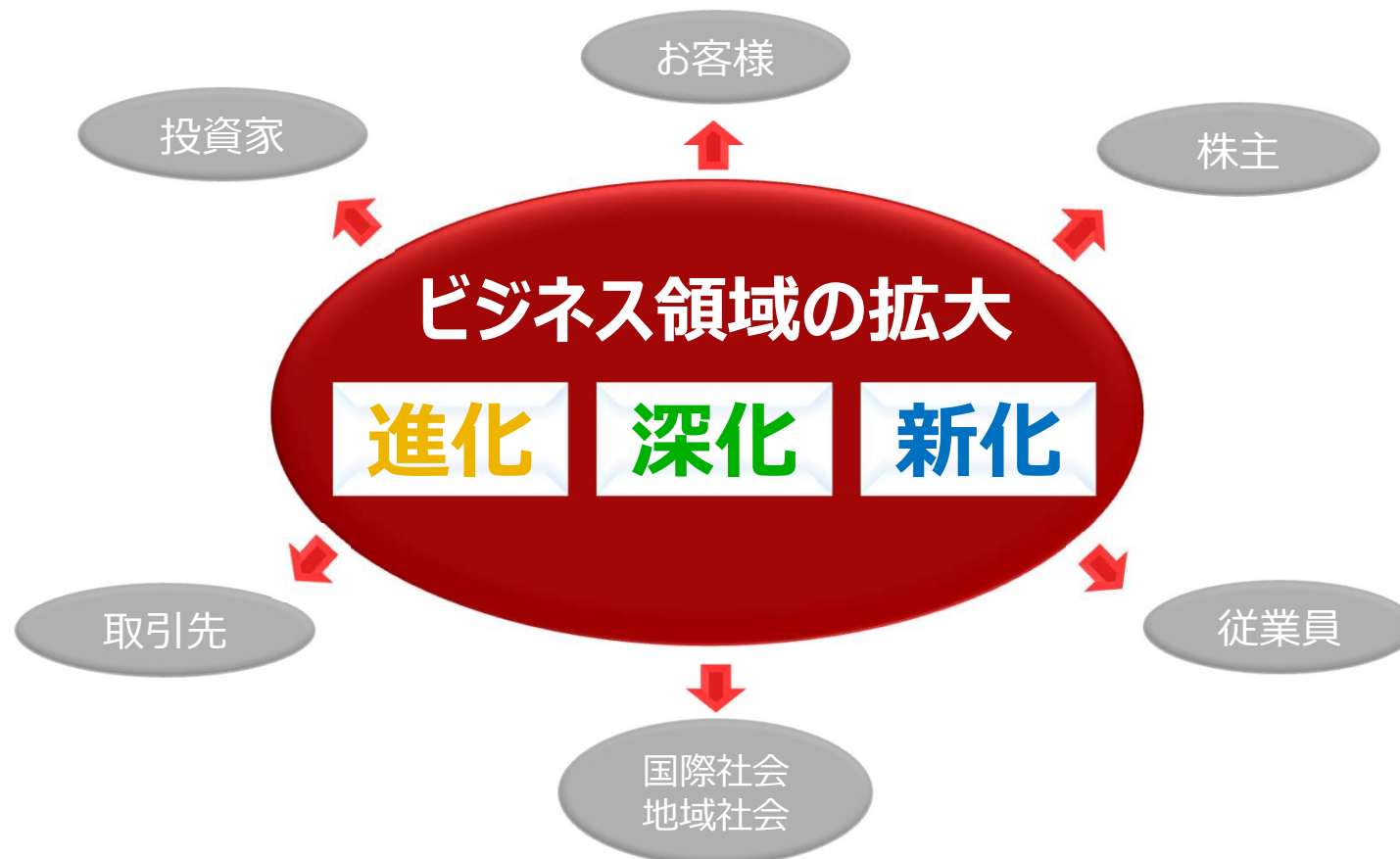
| 重点活動           | 主な成果 16年度～20年度  |
|----------------|---|
| グローバルビジネス拡大    | ①グローバル拠点数の拡大（全14カ国/69拠点）、立上げ車種の増加<br>16年度より新規で9拠点立ち上げ<br>②パートナーとの取組み<br>（トヨタ紡織とのアライアンス、富士機工シート事業部の取り込み）             |
| 売りの力           | ③新規顧客ビジネス開拓及びアプローチ<br>（日系OEM、中国現地OEM、新興EV OEM）<br>④部品ビジネスの拡大<br>（フレーム、トリムカバー、ヘッドレスト、機構部品）<br>20年度の売上高は15年度比で約5倍に拡大  |
| モノづくり力         | ⑤FRシートのフレーム TTK-Xの開発、提案、＜21年3月 受注決定＞<br>⑥モノづくり力の基盤強化<br>（フレームの垂直統合、海外縫製拠点の拡充、ベトナム開発拠点の能力<br>拡大、開発・生産準備管理プロセスのシステム化） |
| コーポレート・ガバナンス強化 | ⑦CSRの取組み、グローバルITネットワークへの取組み<br>グループ共通価値観の策定(Vision/Mission/Value)<br>⑧業績連動型株式報酬の導入、社外取締役の増員                         |



## Transformative Value Evolution

～Take the initiative and discover “New”～

既存のシートビジネス領域で深化による業務の変革を行い、そこで得られた成果を用いて進化と新化で新たな価値に繋がるイノベーションを生みビジネス領域を拡大し、それぞれの成果を各ステークホルダーに還元するとともに、成長に向けた投資を行うことで企業価値の向上を目指します。



## ■ 目標の考え方

**事業戦略に加えて、財務・資本戦略を総合的に考え  
企業価値の向上を目指す。**

## ■ 目標値

|      | 24年度 経営目標    |
|------|--------------|
| 営業利益 | 90～100億円     |
| ROE  | 必達8% / 目標10% |
| DOE  | 4%           |
| 売上高  | 2,700億円      |

2021年3月期の実績

2022年3月期の見通し

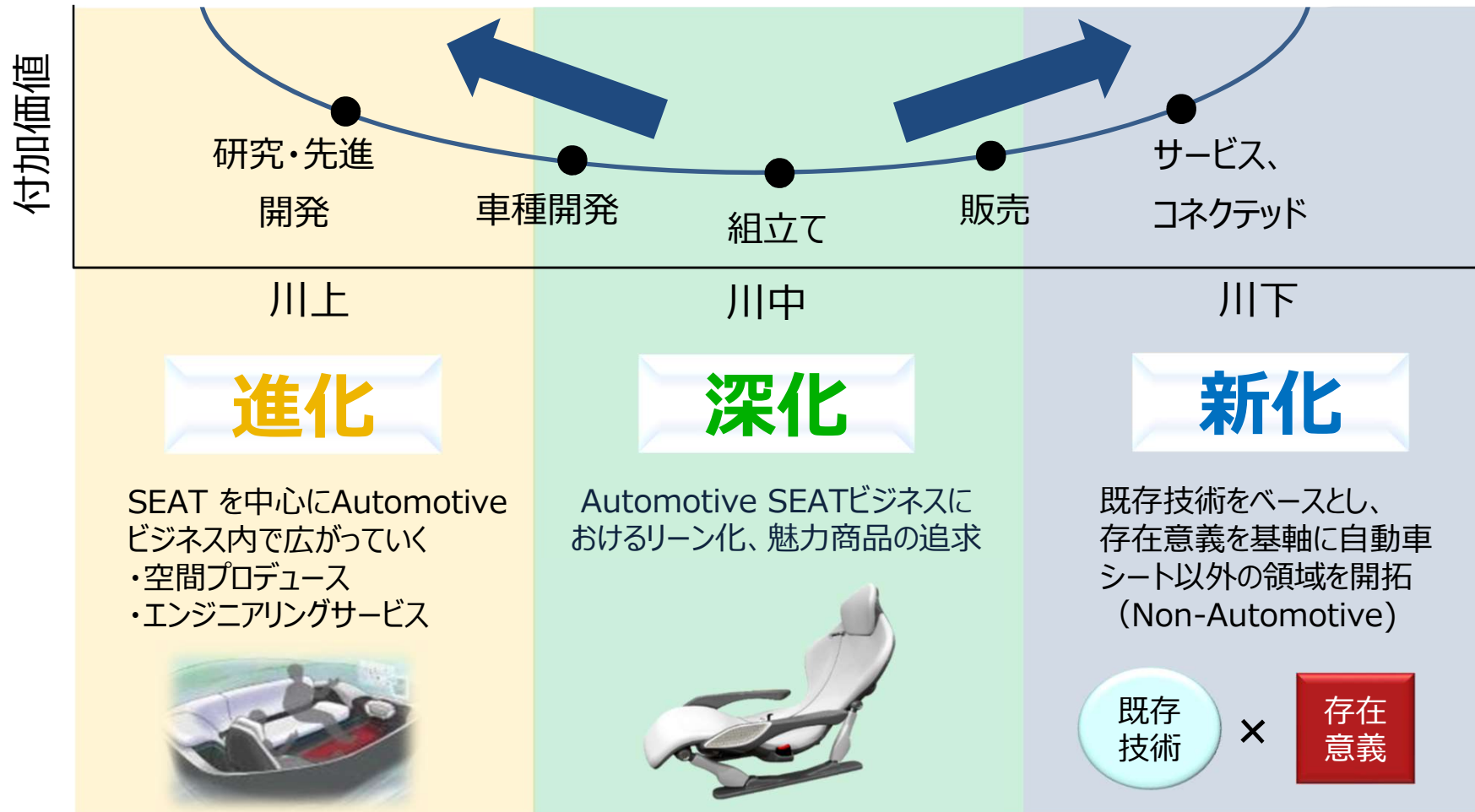
**中期経営計画について**

- **事業戦略**
- 財務・資本戦略
- コーポレート・ガバナンス

# ビジネス領域の拡大

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。

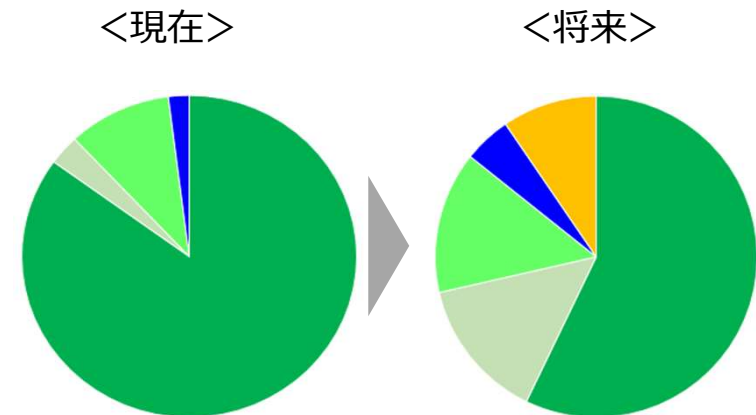
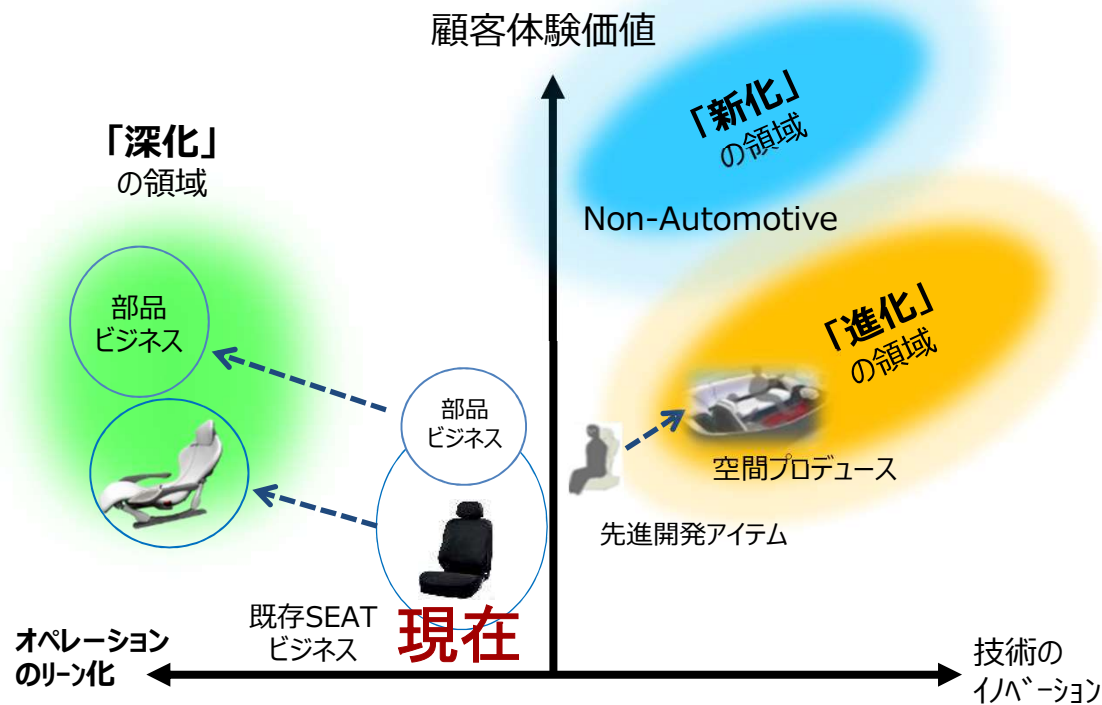


# 事業ポートフォリオ

“深くなる深化”ではリーン化によって収益性を高め、それらで得た経営資源を“新しくなる新化”と“すすむ進化”の領域に成長投資を行い、イノベーションを起こします。結果として、売上構成を変えて行くことで、より広い領域で価値を創出して行きます。

当社の立ち位置と目指す方向性

売上構成 (イメージ)



- 既存SEAT受注ビジネス
  - 新規SEAT受注ビジネス
  - 部品ビジネス
  - Non-Automotive
  - Case/MaaS
- } 深化  
} 新化  
} 進化

部品ビジネス：フレーム、トリムカバー、ヘッドレスト、機構部品

# 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。



|       |   |
|-------|---|
| Wave0 | <b>収益確保、存在意義が活動の中心 21年度-22年度</b><br>1) 収益構造の改善<br>2) 存在意義の定着化   |
| Wave1 | <b>飛躍の準備 22年度-24年度</b><br>1) 利益が確保できる企業体制づくりの構築<br>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 | <b>飛躍&amp;両輪のビジネス 24年度-30年度</b><br>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<br>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 |

# 収益構造の改善



20年度下期よりコロナ禍から回復基調が見られましたが、今後の環境変化に素早く対応できる様にグループ全体の収益構造の改善及びビジネス創出に向けた取組みを開始

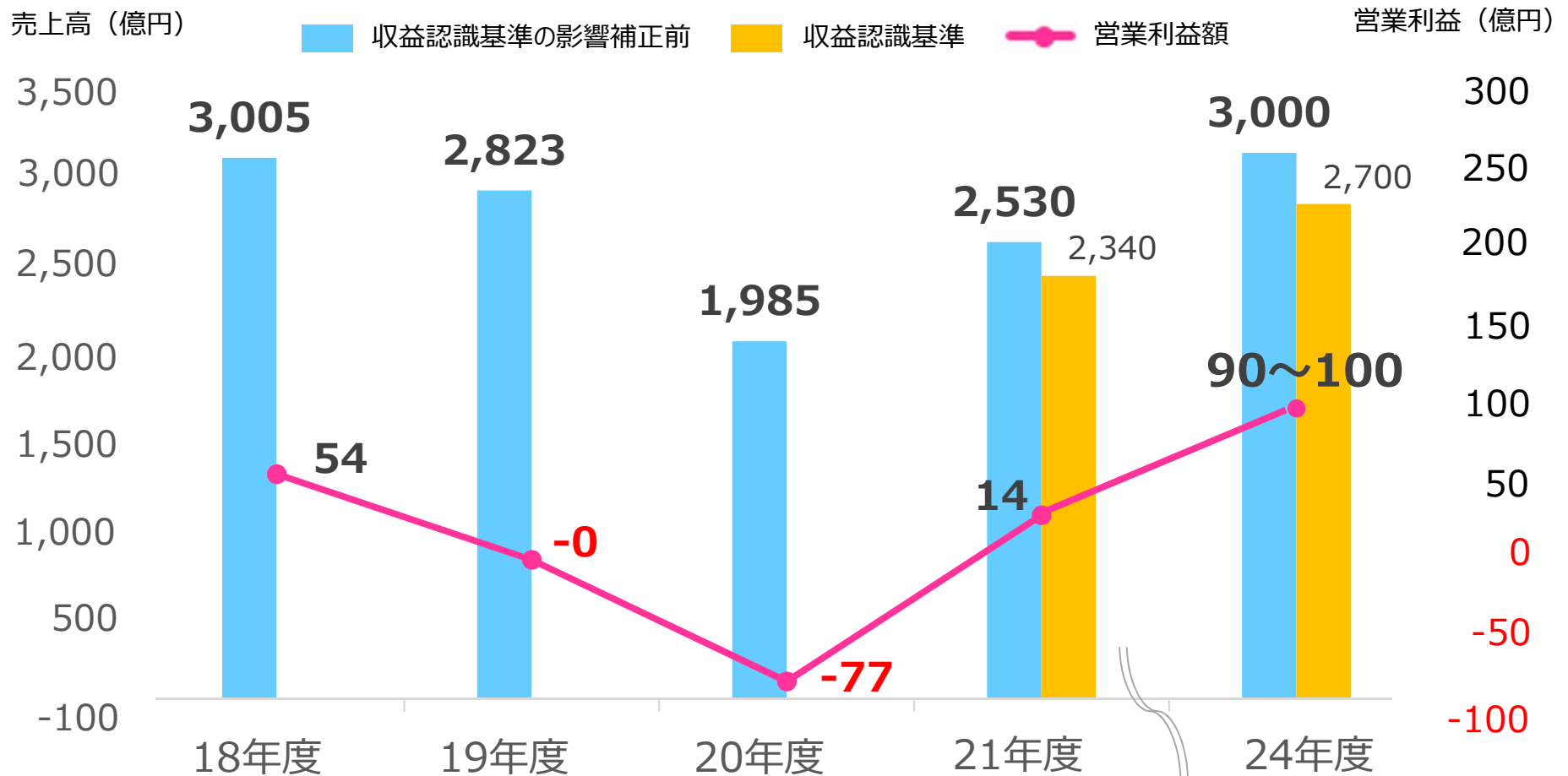
| 直近の収益改善アイテム | 拠点              |                 |                 |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|             | 日本              | 北米              | 中南米             |
| 工場/事業所の再編   | 21年度-24年度<br>着手 | 21年度-23年度<br>着手 | 21年度-23年度<br>着手 |
| 物流効率化       | 21年度-24年度<br>着手 | —               | 21年度-23年度<br>着手 |
| 固定費の削減      | 20年度<br>実行済     | 21年度～<br>着手     | 20年度～<br>着手     |

| 拠点  | 重点方針  |
|-----|---|
| 日本  | 収益構造の改善に主眼を置き、部品事業を拡大させつつシート事業の新規受注を獲得し、更に新規事業(Non-Automotive領域)への取組を強化する |
| 北米  | 抜本的な収益改善を目的とした構造改革を実行し、新興OEMを中心とした新規ビジネス開拓を行う                             |
| 中南米 | 収益構造の改善に主眼を置き、部品事業の拡大及び強みのある既存シート事業を確保する                                  |
| 中国  | 既存ビジネスの確保及び新規ビジネスの受注活動を強化すると共に営業利益率を回復させていく                               |
| アジア | 新規ビジネスの受注活動を強化し、部品事業より新規ビジネスの開拓を行う  |



# 収益性改善の予測

“深くなる深化”と収益構造の改善で21年度から24年度の業績を向上させて行き、V字回復します。24年度には18年度とほぼ同等の売上高を見込んでおり、営業利益額については18年度の倍レベルの90～100億円にしていきます。



## 存在意義

### 事業戦略（3つのシンカ）

### 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



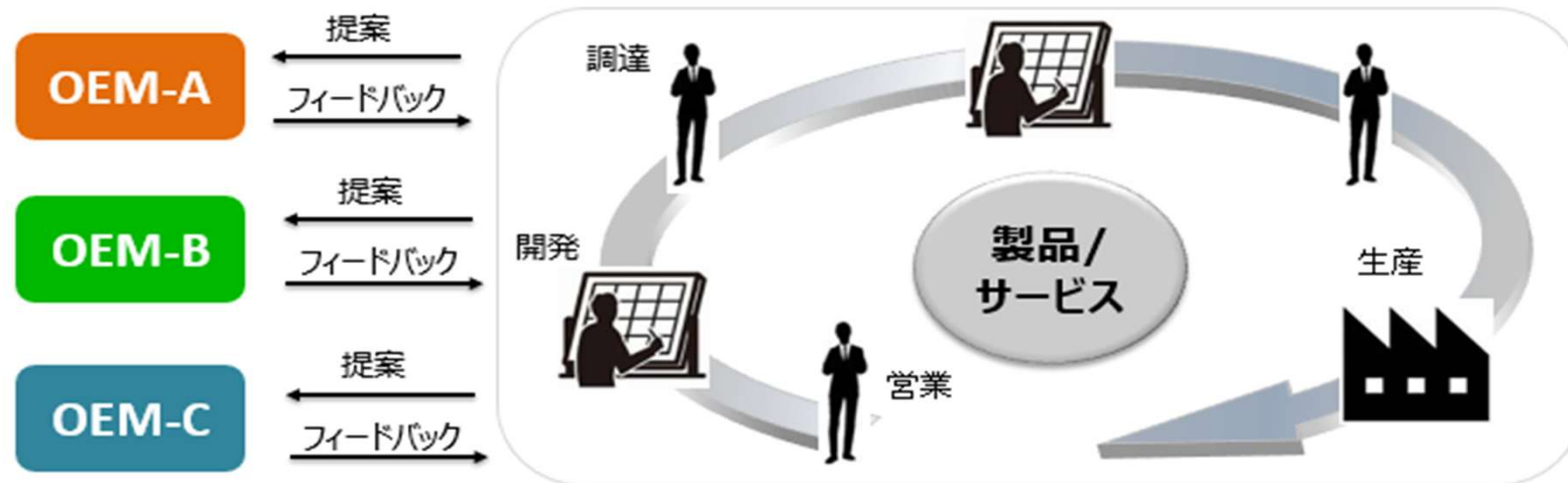
- ✓ 管理職層のレベルUP
- ✓ 新人事制度の導入
- ✓ 海外Keyパーソンの育成

### DXの促進（方策の土台）

## モノづくり競争力の強化/組織営業力の強化

独立系の優位を活かし、様々なお客様のニーズから、最大限に“共通化”できる設計思想を持ち、顧客が期待する以上の価値を早い段階で組織一体となって提案活動を進めていく

### ■ 組織一元化営業活動



狙い

“共通化”を推進することは、最大限にモノづくりの効率を高めて「深化」を追求していくことであり、原価低減を進めると共に既存リソースを新たな領域の「新化」と「進化」へ分配していくことで効率的にビジネス拡大を狙う。

## 経営基盤の強化

### 変革を実現するための人財マネジメント

- 貢献行動評価のグローバル適用
- 執行役員含む、Global 主要従業員へ業績連動型株式報酬制度を導入

- Global Gradingによるグループ内 Key Positionの設定
- Key Position従事者の多様性の維持



- 管理者層の「中間経営層化」
- 複数のキャリアコースの設定(日本)

### 業務効率の著しい向上と価値創造業務シフトの促進

創造性・創発性を発揮し、飛躍する

- 間接従業員の業務時間の見える化による“新たな価値を生む時間”の創出
- データを衝にした業務プロセスへの転換
- 重点業務推進におけるグローバルネットワーク化の実行と定着
- 現事業規模に整合したDOAに更新する事による意思決定の効率化

## DXの促進

| 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 |      |      |      | DXによる価値創出 |      |      |      |      |      |

### Dataで繋がるモノづくり（開発）

技術ノウハウやコスト情報等をシステムを構築することで情報を一元化させ、AI技術を用いることで設計者に最適な設計を随時アドバイスできる仕組みを目指す。

21年度～22年度

**Data格納**

システムによる一元管理

23年度～

**Data蓄積**

23年度～

**Data資産化**

30年度～

**Data活用**

AI技術 + Data可視化

---

**狙い**

業務効率を最大限に向上させ、開発期間の短縮化及び新たな価値創出を行える環境にする。

### Dataで繋がるモノづくり（生産）

デジタル化活用によるモノづくりの変革

PLM : Product Lifecycle Management 製品ライフサイクル管理

**新TPS** 受注～生産計画～在庫管理～出荷～計上まで  
設備・企業間をデータ連携し管理業務を刷新

**新MES** 生産実績を設備側から取得  
現場の『今』が診える工程管理

設備側  
データ連携

設備側  
データ連携

AI連携  
データ連携

診断・予測→防止

---

**狙い**

設備・企業間をデータ連携し管理業務を刷新することで現場の「今」が診える工程管理にする。

経済的価値と社会的価値を提供し、持続可能な社会の実現に向けて企業活動を進める

| 存在意義                                  | 取り組み   |  |
|---------------------------------------|--|--|
| <p><b>“座る”を追求する<br/>人(姿勢)を支える</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・快適空間<br/>空間プロデュース、エンターテインメント、省スペースアレンジ等</li> <li>・タッチレス, センシング</li> <li>・清潔、滅菌、殺菌</li> <li>・HMI(Human Machine Interface)</li> </ul>  |  |
| <p><b>人(ステークホルダー・社会)を支える</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員尊重 (安全、健康、満足度)</li> <li>・公正・透明な取引 (グリーン調達)</li> <li>・役員が多様性への対応</li> <li>・ダイバーシティの推進</li> <li>・働き方改革によるWLBの向上</li> <li>・中核的労働基準を尊重した経営展開</li> <li>・社会への還元 (納税)</li> </ul> |  |
| <p><b>地球を支える</b></p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CO<sub>2</sub>排出削減</li> <li>・省資源化とマテリアルリサイクル促進</li> <li>・水資源管理</li> <li>・化学物質管理</li> <li>・生物多様性</li> <li>・社会的貢献 (森林保全)</li> </ul>  |  |



# 将来に向けた商品・技術の進化



| 存在意義           | 取り組み  |   |   |
|----------------|---|---|---|
| <p>座るを追求する</p> | <p>身体センシング</p>    | <p>SWレス<br/>(動き、変化を推定 AIを活用)</p> <p>先読みサポート</p>  |   |
| <p>人を支える</p>   | <p>自由空間アレンジ</p>   | <p>プライバシー対応</p>                                 | <p>薄型リアクッション</p>  <p>SIDE座 横断面 (CO)</p> |
| <p>地球を支える</p>  | <p>環境技術開発</p>  <p>植物由来<br/>ウレタンフォーム</p>  |   | <p>植物由来材料</p>                          |

# シートフレームの深化

| 10年度  | 15年度  | 20年度   | 25年度  | 30年度  |
|---|---|--|---|---|
| <p>TTK1</p>  <p>質量：△2.2 kg</p> | <p>TTK2改</p>  <p>質量：△1.8 kg</p> | <p>業界最軽量レベルを達成!!</p> <p>TTK-X</p>   | <p>「深化」</p>  | <p>機構更新<br/>工程無人化<br/>材料置換<br/>超薄型化<br/>省電化</p> |
| <p>車種毎の専用<br/>フレーム</p> <p>車種毎の専用<br/>フレーム</p> <p>車種毎の専用<br/>フレーム</p>  | <p>標準構想化</p>                   |  <p>目標質量<br/>-20%</p>  <p>目標質量<br/>-20%</p> |   | <p>機構更新<br/>工程無人化<br/>材料置換<br/>超薄型化<br/>省電化</p> |

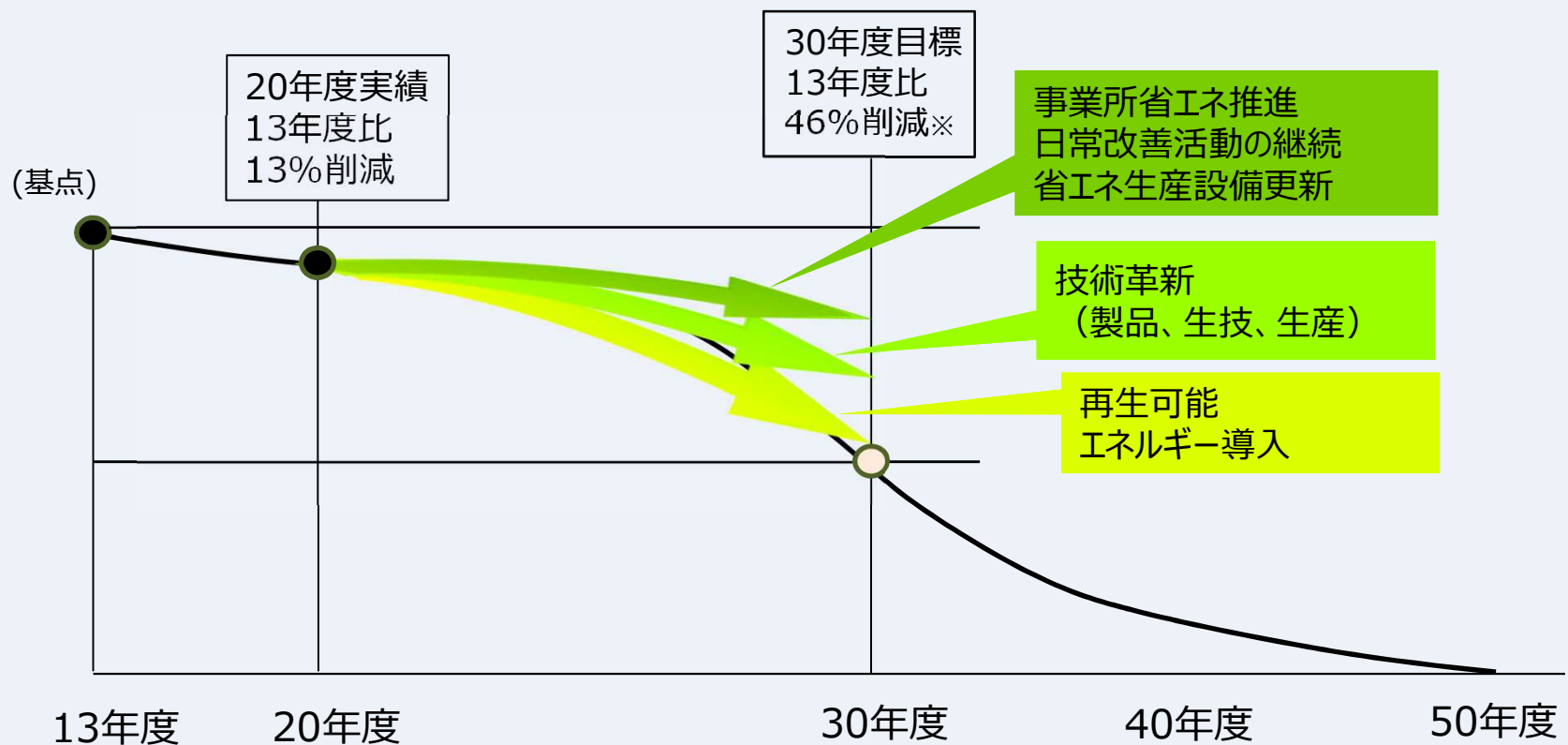


# 環境負荷の低減 ～CO2排出低減目標～



生産台数あたりCO<sub>2</sub>排出量

単位：kg-CO<sub>2</sub>/台



※政府の新目標(4月22日発表▲46%)に準じ、合理的な方策は政府方針に基づき検討する

2021年3月期の実績

2022年3月期の見通し

**中期経営計画について**

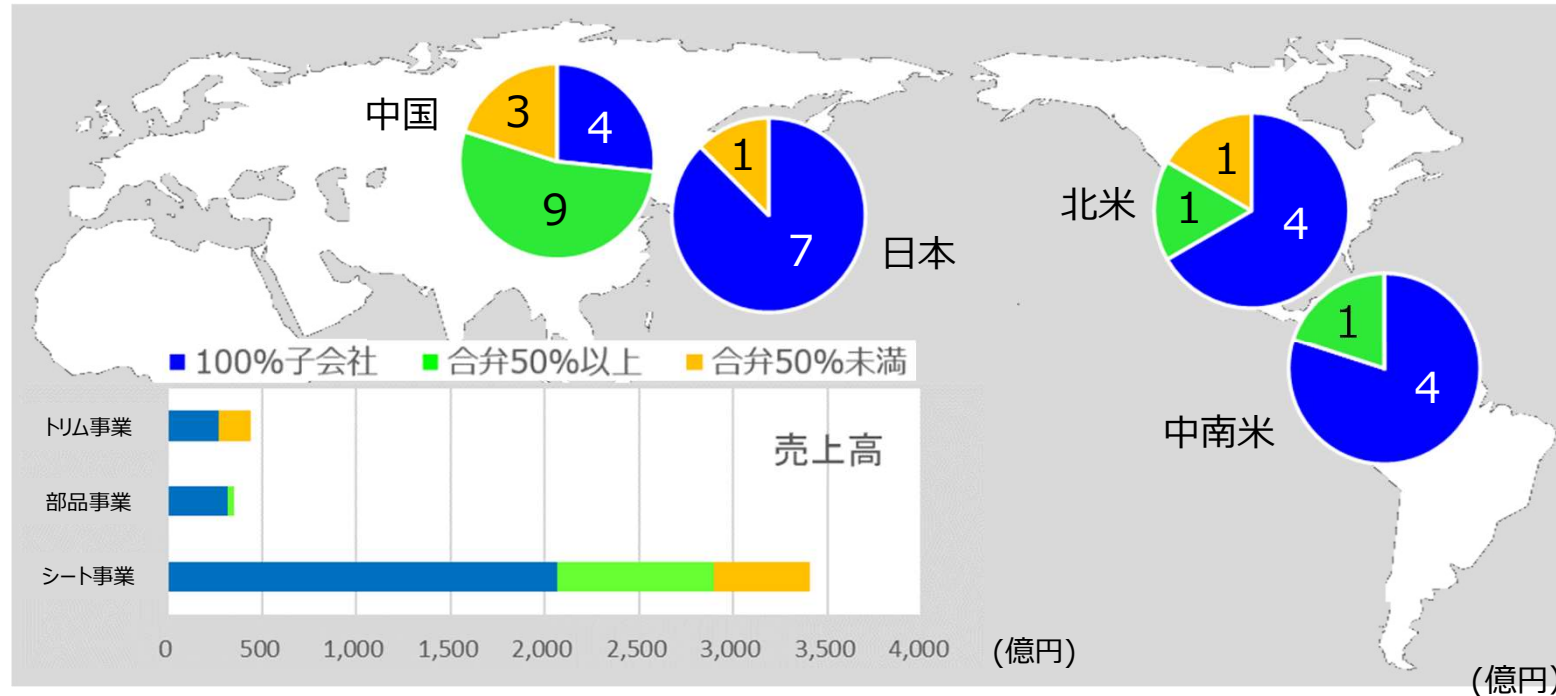
- 事業戦略
- **財務・資本戦略**
- コーポレート・ガバナンス

# Business Profile



必要に応じ、OEM毎/地域毎に最適なパートナーと業務提携により合弁会社を設立し、お互いの強みを活かし、生産拠点の協業や受注活動を行いながらグローバルで事業を展開。このパートナー戦略は、リスク分散への対応も兼ねております。

円グラフ中の数値は会社数



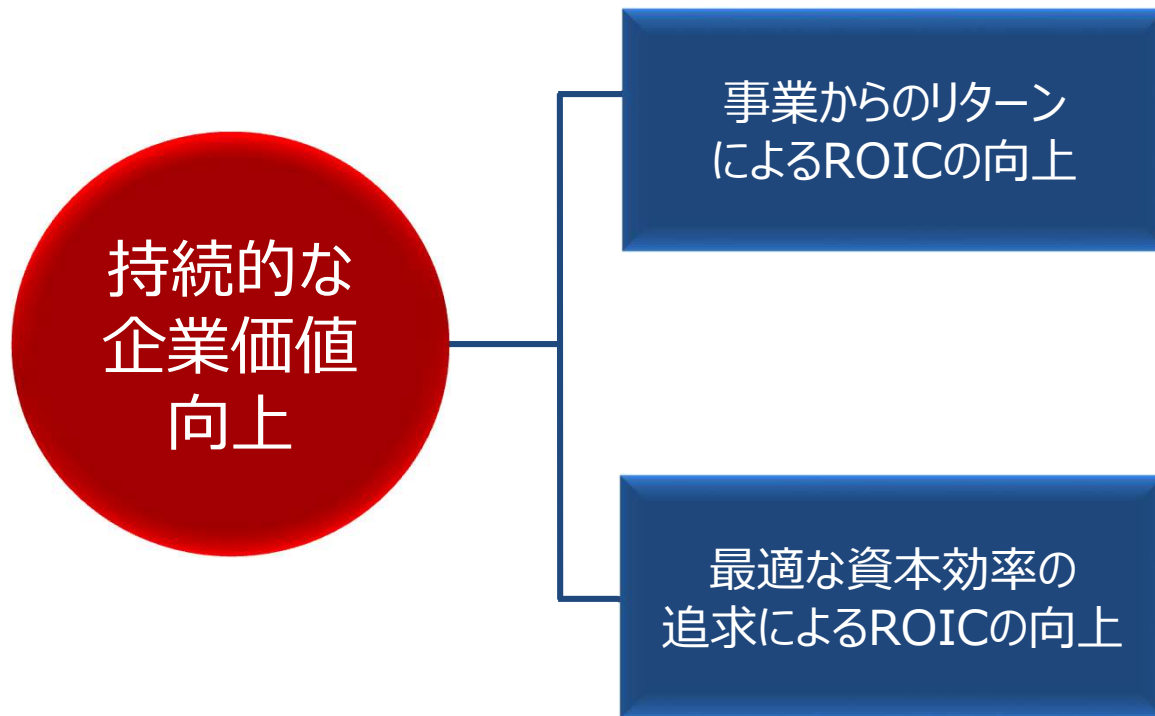
| 24年度             | シート事業 | 機構事業 | トリム事業 | Total | グループ売上総額     |
|------------------|-------|------|-------|-------|--------------|
| 連結売上高            | 2,500 | 130  | 70    | 2,700 |              |
| 内部取引消去前<br>連結売上高 | 2,620 | 350  | 270   | 3,240 | <b>4,200</b> |
| (収益認識影響)         | 280   | —    | —     | 280   |              |
| 持分会社売上高          | 510   | —    | 170   | 680   |              |

# 戦略方針

戦略方針：資本コストを意識した経営の実践



- Wave0~Wave 1 の期間を「資本コストを意識した経営」を導入する期間と位置づけグループ内での浸透を図る。
- 24年度で必達ROE 8%、目標 10%を目指し、資本構成改善を行う。
- ROE達成のための重要経営指標としてROICを活用



## 事業・投資戦略

- 事業ポートフォリオの多様性
  - ・既存ビジネスの価値最大化  
「深化」 既存シート競争力強化  
部品ビジネス拡大
  - ・新たなる価値創造  
「進化」車室空間プロデュース等  
「新化」既存技術の応用による  
Non-Automotive領域への進出
- 人材マネジメント
- DXの推進

## 財務戦略

- 資本コストの低減
  - ・資産収益性の改善
  - ・積極的な株主還元の実行
  - ・有利子負債の活用 等

事業の状態及び市場動向を把握し、最適なアクションを機動的に行う

# 戦略目標



**24年度 ROE 必達 8%**  
**目標 10%**

$$\text{ROE計算式} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本の期首期末平均}}$$

**ROE達成のための重要経営指標として  
ROICを活用**

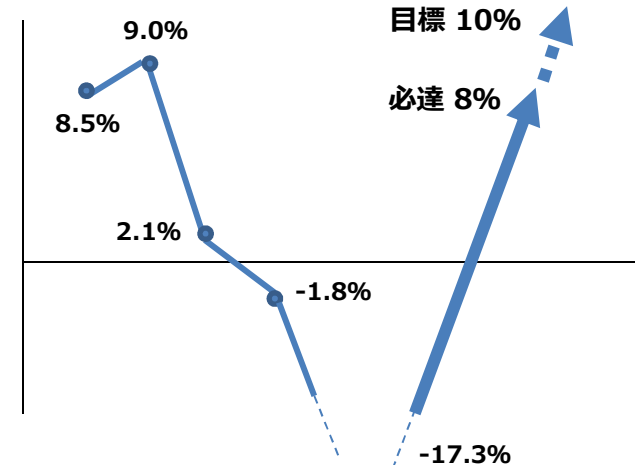
**24年度 ROIC 8% 以上**

$$\text{ROIC計算式} = \frac{\text{調整後営業利益} = \text{NOPAT(税引後営業利益)} + \text{持分法投資損益} *}{\text{有利子負債の期首期末平均} + \text{自己資本の期首期末平均}}$$

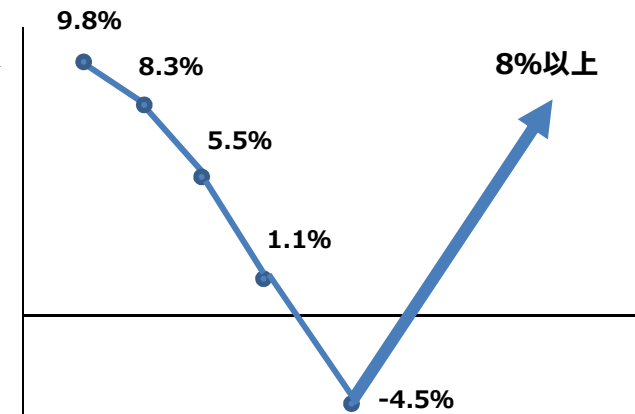
\*持分法投資損益は10~20億円を想定

- **事業戦略及びパートナー協働による調整後営業利益の拡大**
- **事業用資産の効率向上**

過去5カ年のROE推移と24年度目標値



過去5カ年のROIC推移と24年度目標値



# 株主還元方針

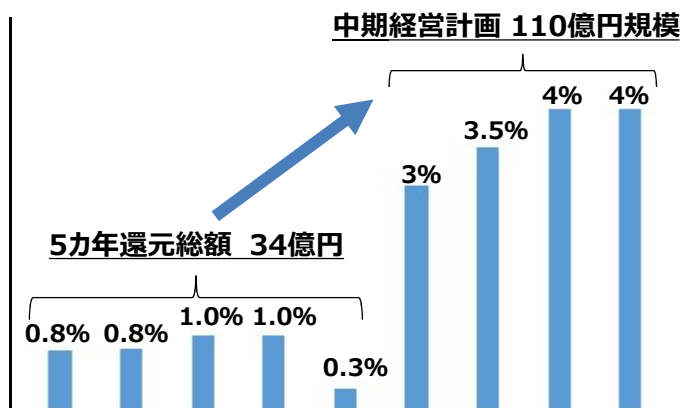
配当性向  
20%以上

21年度～24年度 DOE 3～4%

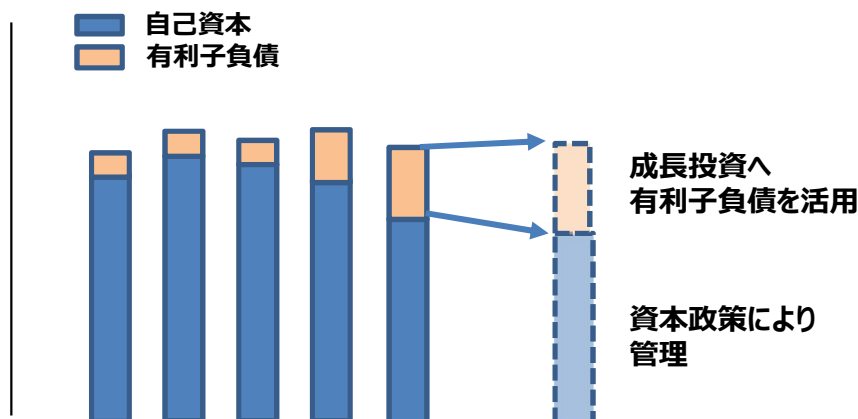
\*Dividend on Equity Ratio (連結自己資本配当率)

- 主たる配当の財務指標としてDOE (連結自己資本配当率) 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年度にてROIC8%以上を目指すこととし、積極的な株主還元を実施
- 中期経営計画をベースとした当社試算による配当金総額(4年間)は110億円規模を想定

過去5カ年のDOE推移と21年度～24年度目標値



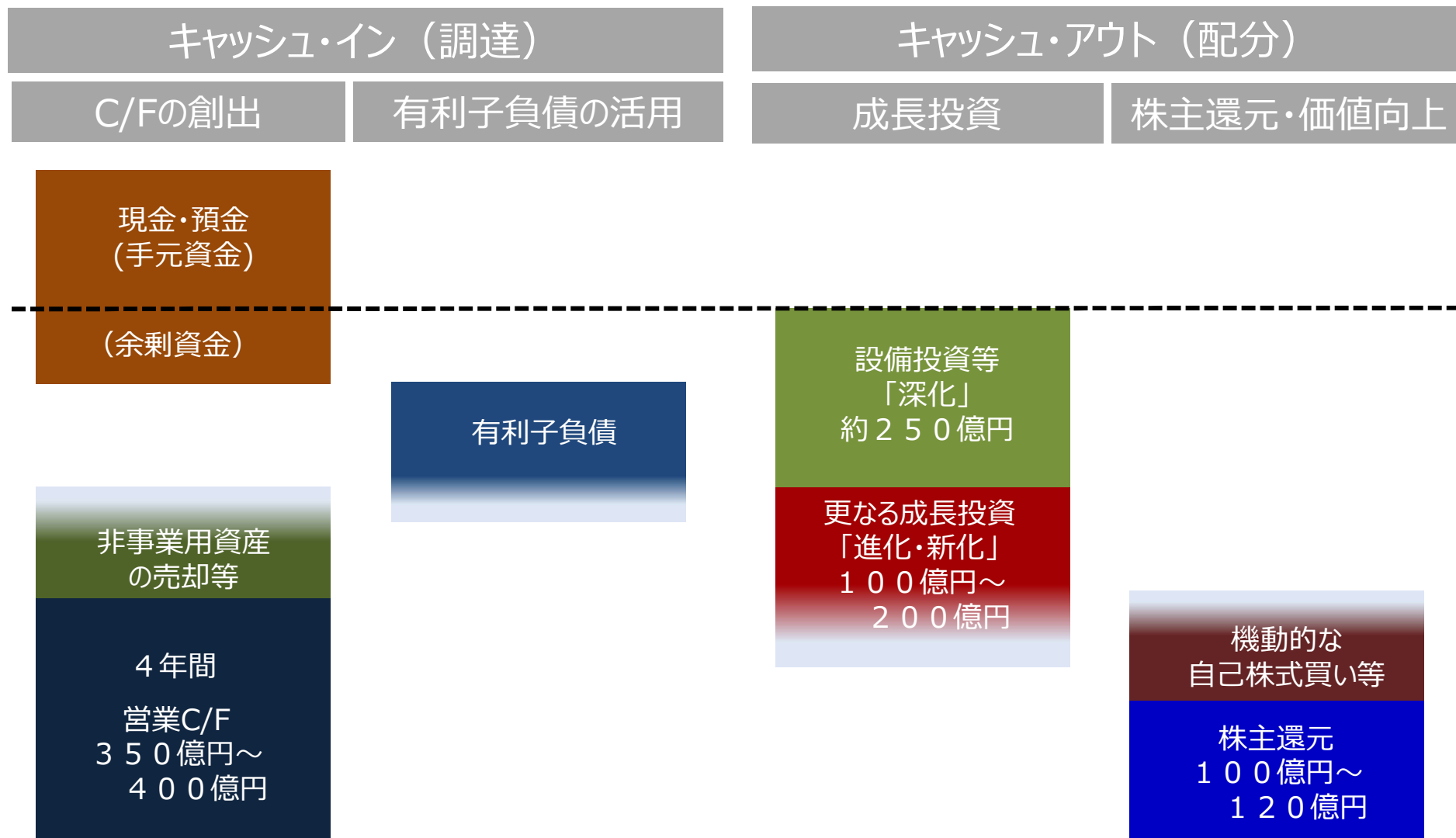
過去5カ年の投下資本の残高推移と24年度目標値



# キャッシュの調達と配分



戦略方針：Wave0～1のキャッシュの調達と配分



2021年3月期の実績

2022年3月期の見通し

**中期経営計画について**

- 事業戦略
- 財務・資本戦略
- コーポレート・ガバナンス



## 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。

### 昨年東証へ提出したCG報告書のExplain 4 項目

1. <原則1-4> 政策保有株式
2. <補充原則4-1②> 中期経営計画の着実な遂行と目標未達時の説明等
3. <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
4. <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・コード改訂案で追加された項目

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

## ガバナンス上の課題への対応

対応時期

|                         | 項目   | 対応  |
|-------------------------|--|---|
| 21年<br>CG報告書<br>Explain | 2. <補充原則4-1②><br>中期経営計画の着実な遂行<br>と目標未達時の説明等<br>⇒ <b>Comply</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 前中期計画の達成状況を総括し、未達原因を本資料で説明</li> <li>➢ <u>現中期経営計画は未達要因の分析から得た対応策を織込み策定</u></li> <li>➢ <u>今後、進捗についても適宜報告予定</u></li> </ul>                |
| 22年<br>CG報告書<br>Explain | 4. <原則4-11><br>取締役会・監査役会の実効<br>性確保のための前提条件                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ <u>2021年度</u>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</li> </ul>   |
| 22年<br>CGC改訂<br>案       | 5. <補充原則4-11①><br>取締役会の機能発揮（スキル<br>マトリックス）                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <u>2022年の定時株主総会</u>より招集通知で開示</li> </ul>  |
| 22年<br>CG報告書<br>Explain | 3. <補充原則4-10①><br>指名・報酬等に関する独立社<br>外取締役の関与・助言                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <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></li> <li>➢ 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</li> </ul>                                       |
| CGC改訂<br>案              | 6. <補充原則2-4①><br>企業の中核人材における多様<br>性の確保                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2020年度からGlobalでタレントマネジメントを実行</li> <li>➢ Wave 0 : タレントプールの構築</li> <li>➢ <u>Wave 1 : 女性上級管理職誕生</u></li> <li>➢ Wave 2 : 女性役員誕生</li> </ul> |
| CG報告書<br>Explain        | 1. <原則1-4><br>政策保有株式   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <u>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。</u></li> </ul>  |

“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

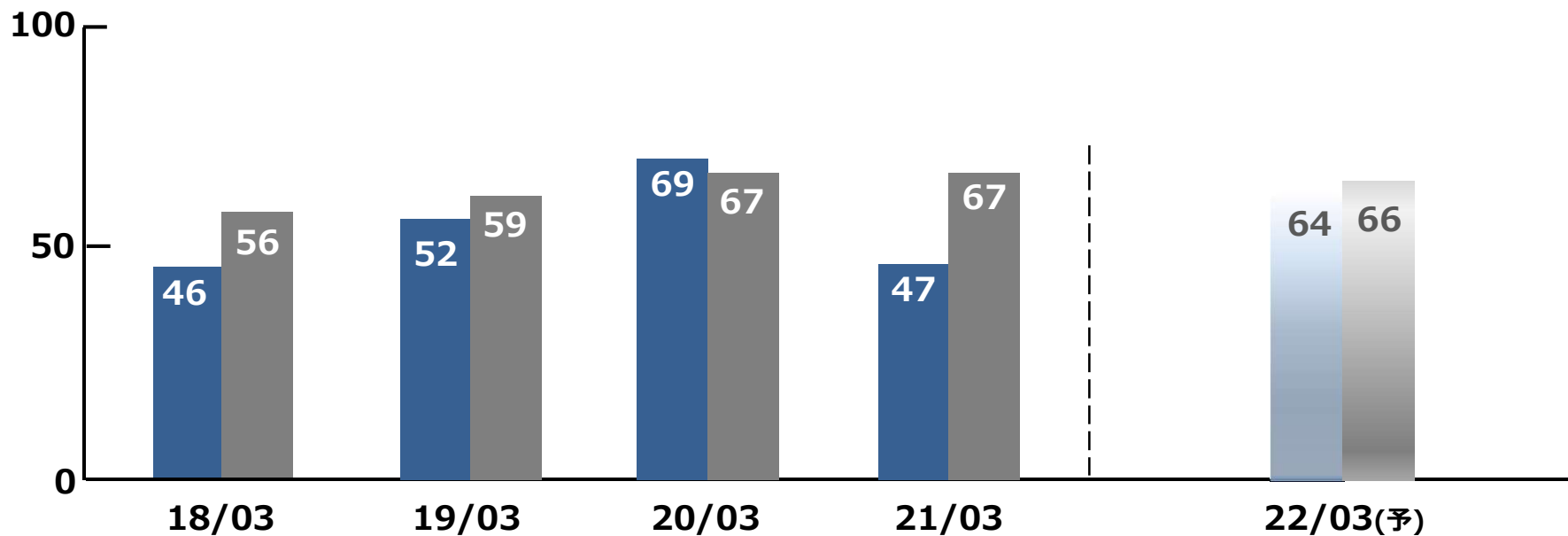
本資料に記載されている将来に関する見通しは、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、不確実性やリスクを含んでおります。したがって、実際の結果は様々な要因によって見通しと異なる可能性があります。ありうることをご了承下さい。

# Appendix

# 連結 設備投資額・減価償却費・研究開発費

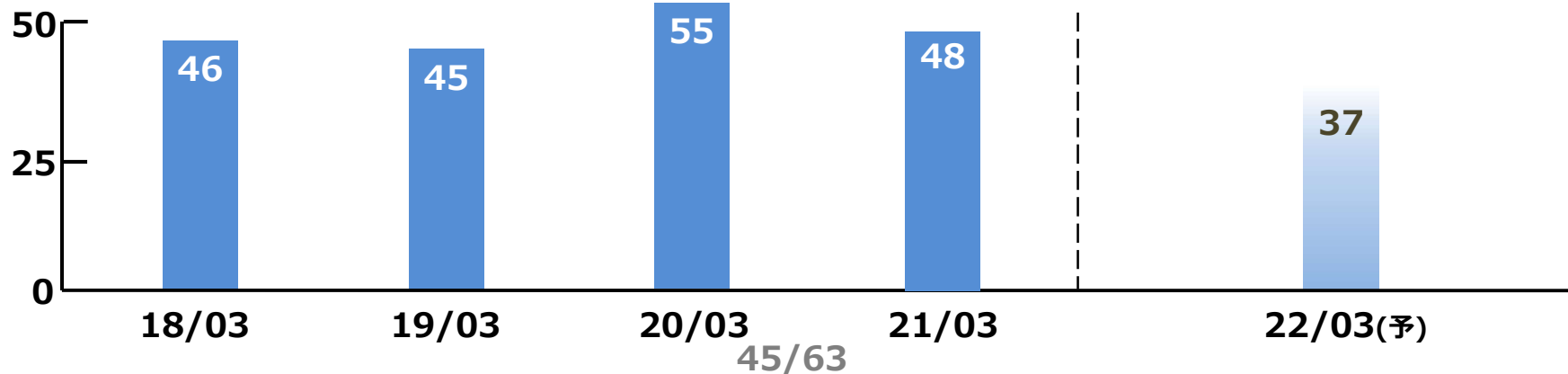
■ 設備投資額  
 (億円) ■ 減価償却費

設備投資額・減価償却費



(億円)

研究開発費



45/63

# 20年度 立ち上げ車種



## 2020年度 新規・マイナーモデルチェンジ車種

|        | 2020年              |    |    |                                      |                 |                       |                 |                        |                |                                  |                |                             | 2021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  |                    |    |    | ● SKYLINE Sedan<br>● Honda e (Japan) | ● SKYLINE Coupe |                       | ● N-One (MY21)  | ● ECLIPSE CROSS (MY21) |                | ● N-BOX (MY21)                   | ● OUTLANDER    | ● Export Small Truck (MY21) | ● VEZEL |  |  |
| USA    |                    |    |    |                                      |                 |                       | ● ACCORD (MY21) | ● MAXIMA               | ● MURANO       |                                  |                |                             |         |  |  |
| Mexico |                    |    |    | ● SENTRA (MY21)                      |                 | ● Versa (MY21)        |                 |                        | ● KICKS (MY21) | ● Versa (MY21)                   | ● March (MY21) |                             |         |  |  |
| Brazil |                    |    |    | ● KICKS (MY20.5)                     |                 |                       |                 |                        |                |                                  |                | ● KICKS (MY21)              |         |  |  |
| China  | ● OUTLANDER (MY20) |    |    | ● CIVIC 5Dr                          |                 | ● Pickup base utility |                 |                        | ● Pickup       | ● M-NV<br>● ECLIPSE CROSS (MY20) |                | ● OUTLANDER (MY21)          |         |  |  |
| ASEAN  |                    |    |    |                                      |                 | ● NOTE (MY20)         |                 |                        | ● OUTLANDER    |                                  |                |                             |         |  |  |

● NISSAN/VEUCIA    ● HONDA/ACURA    ● MITSUBISHI    ● Toyota/Hino    ● CHERY    ● GEELY

※MY: マイナーチェンジ Model Year

# 20年度 主要な新規立ち上げ車種



## HONDA 向け Honda e 用シート (※日本仕向け)



生産開始 : 2020年7月

生産拠点 : 武蔵工場



## HONDA 向け VEZEL 用 リアシート



生産開始 : 2021年3月

生産拠点 : 鈴鹿工場





# 20年度 主要な新規立ち上げ車種



## メキシコ日産自動車 向け SENTRA 用シート



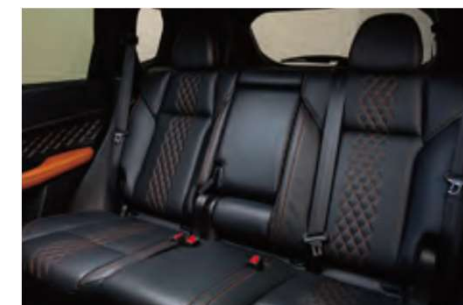
生産開始：2020年8月  
生産拠点：TACHI-S Mexico



## 三菱自動車 向け アウトランダー用シート



生産開始：2021年1月  
生産拠点：愛知工場





# 20年度 お客様からの受賞



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り組み

## NISSAN様より



### Supplier Quality Award



大連東風李爾泰極愛思汽車座椅有限公司

### Japan Regional Quality Award



### Best Quality Performance Award



襄陽東風李爾泰極愛思汽車座椅有限公司

### 量産品質賞



鄭州東風李爾泰新汽車座椅有限公司

# 20年度 お客様からの受賞



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り組み

NISSAN様より

广汽三菱様より



Regional Supplier Quality Award

Delivery and Quality Award



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

湖南泰極愛思汽車座椅有限公司

HONDA様より



Delivery and Quality Award



SETEX, Inc.

SETEX AUTOMOTIVE MÉXICO, S.A.

# 20年度 お客様からの受賞



## HONDA様 「優良感謝賞」



『新型N-ONE、新型VEZEL』  
の目標コスト達成活動及び年  
間原価低減活動が評価され、  
3年連続の受賞

## 日野自動車様 技術開発「優秀賞」



世界初となるバックパネル  
とヘッドレストフレームによ  
る衝撃吸収シートの開発  
に尽力

# 為替の推移



(単位：円)

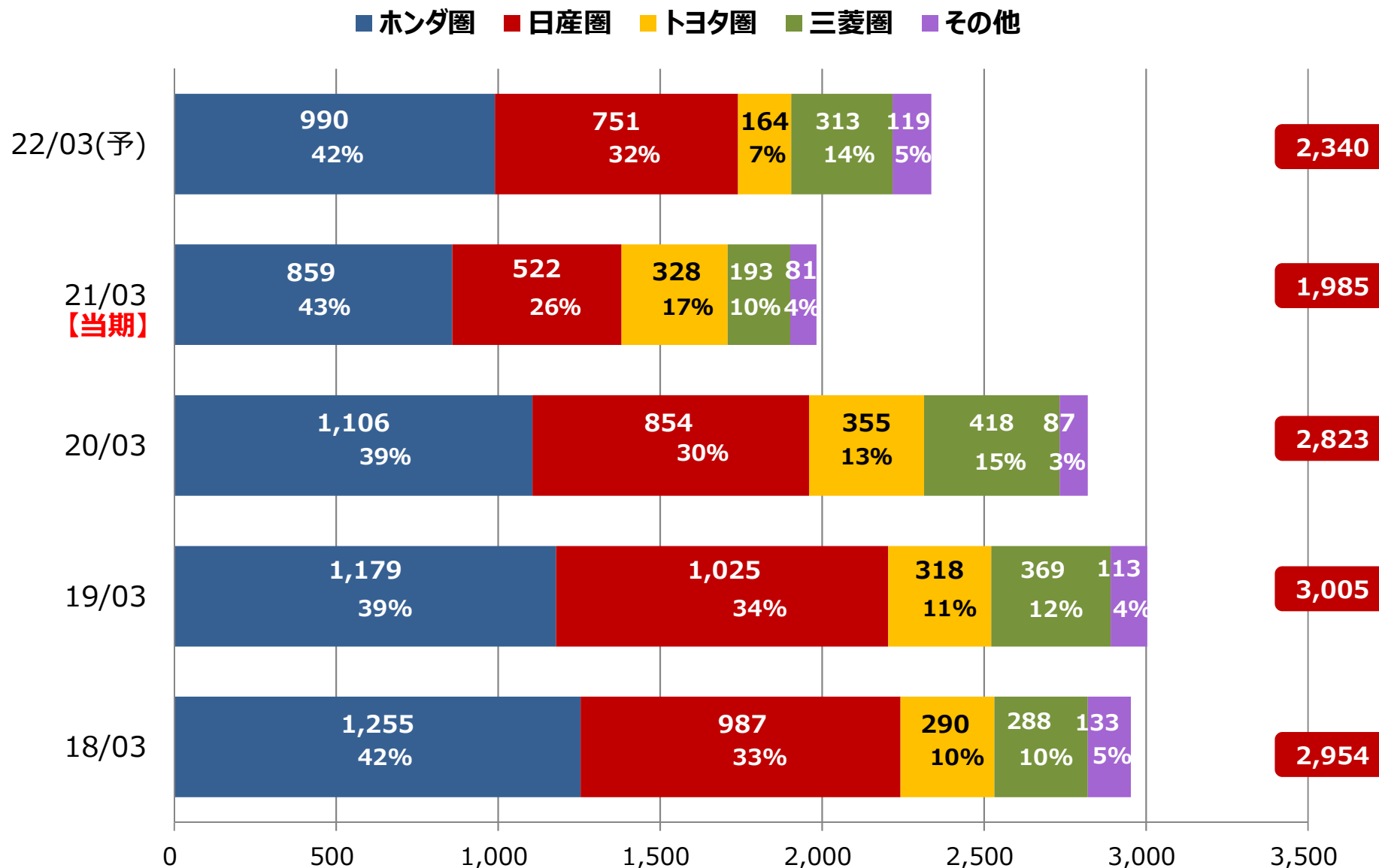
|     | 18/03  | 19/03  | 20/03  | 21/03  | 22/03(予) |
|-----|--------|--------|--------|--------|----------|
| USD | 111.19 | 109.18 | 109.13 | 105.79 | 108.00   |
| MXN | 5.94   | 5.73   | 5.65   | 5.02   | 5.20     |
| EUR | 129.36 | 122.00 | 121.27 | 123.22 | 129.00   |
| RMB | 16.59  | 16.31  | 15.86  | 15.41  | 16.50    |

# 売上高の推移 圏別売上高（連結）



## 通期推移

(単位：億円)

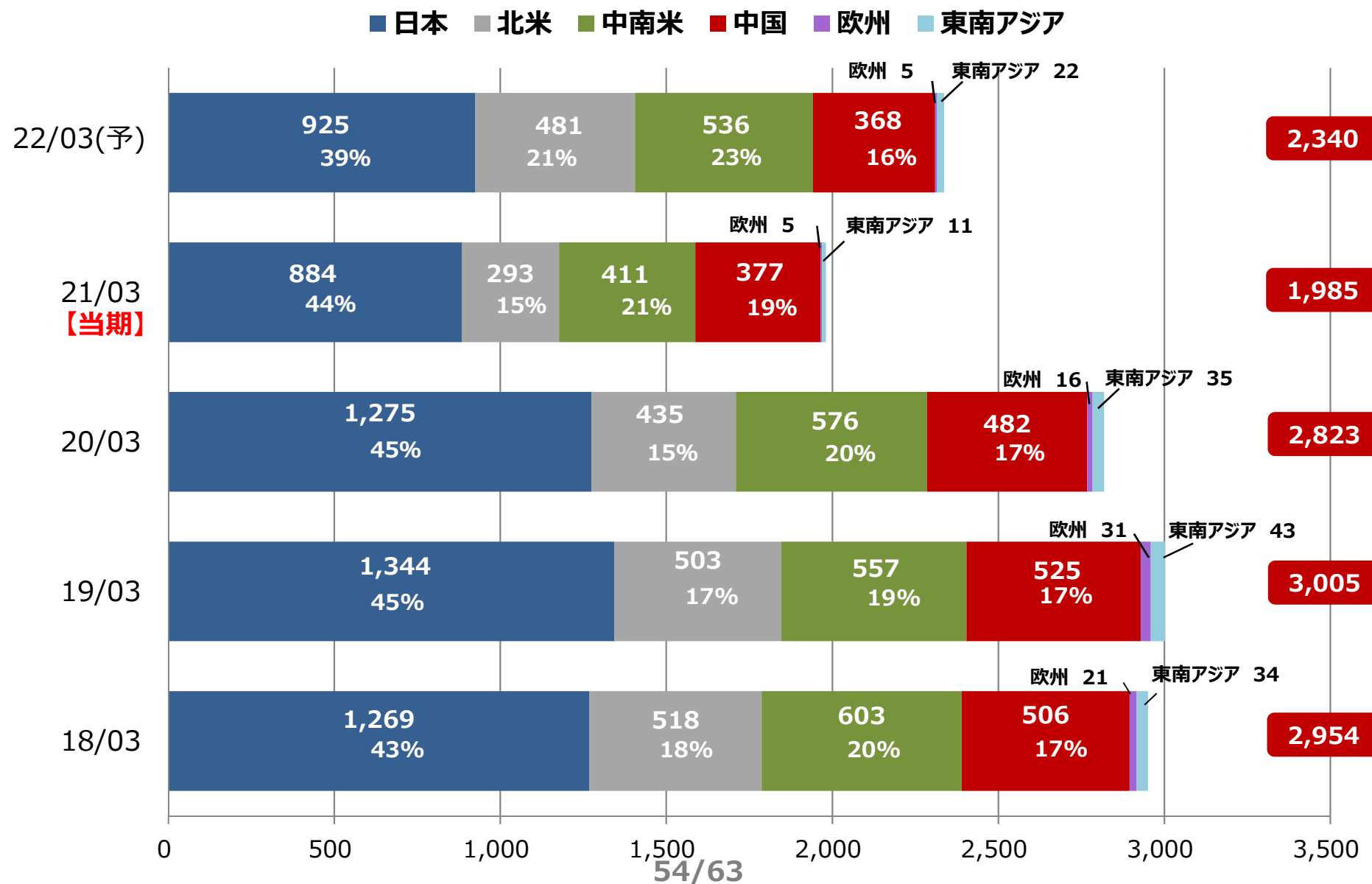


# 売上高の推移 所在地別売上高（連結）



## 通期推移

（単位：億円）

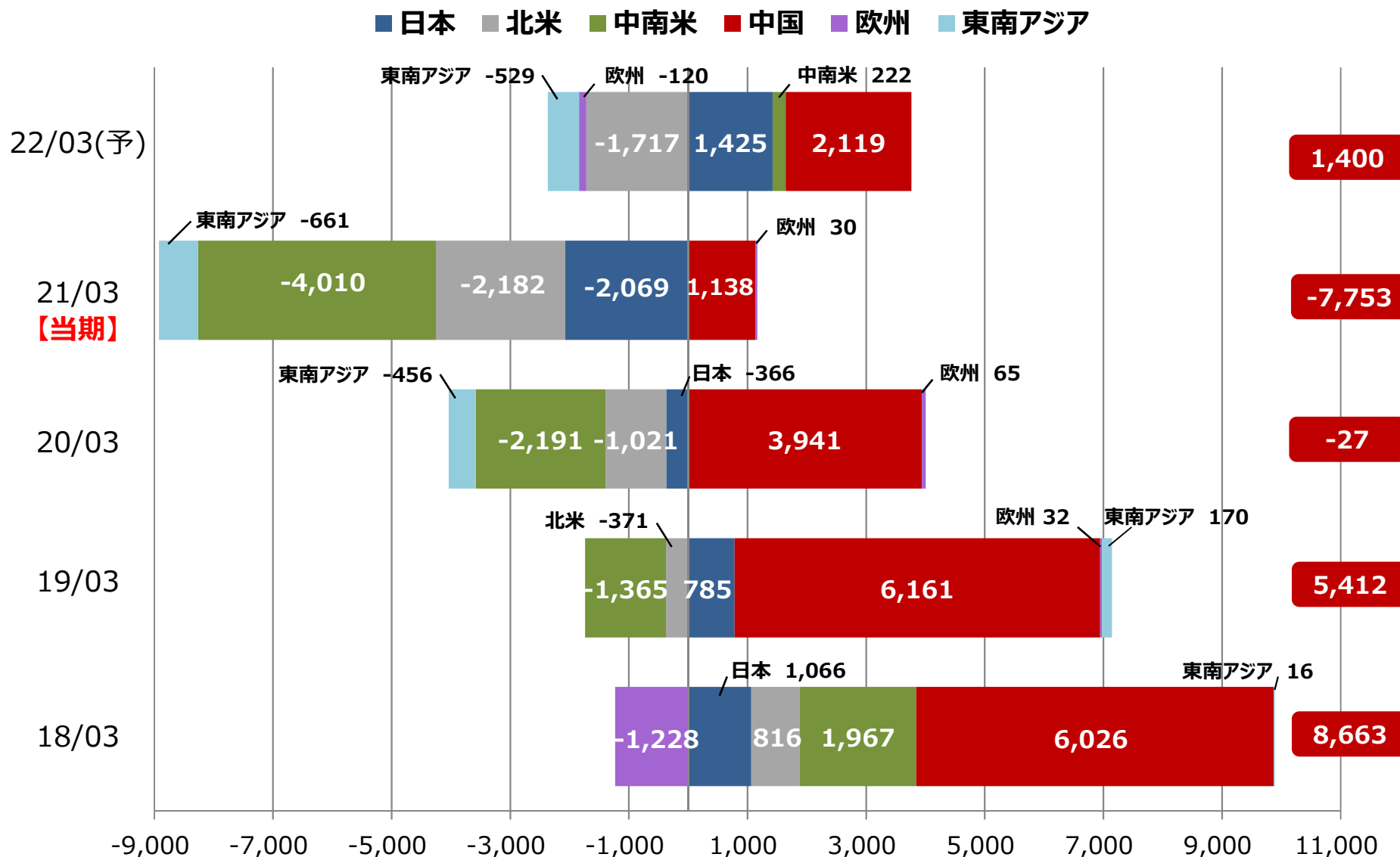


# 利益の推移 所在地別営業利益（連結）



## 通期推移

(単位：百万円)



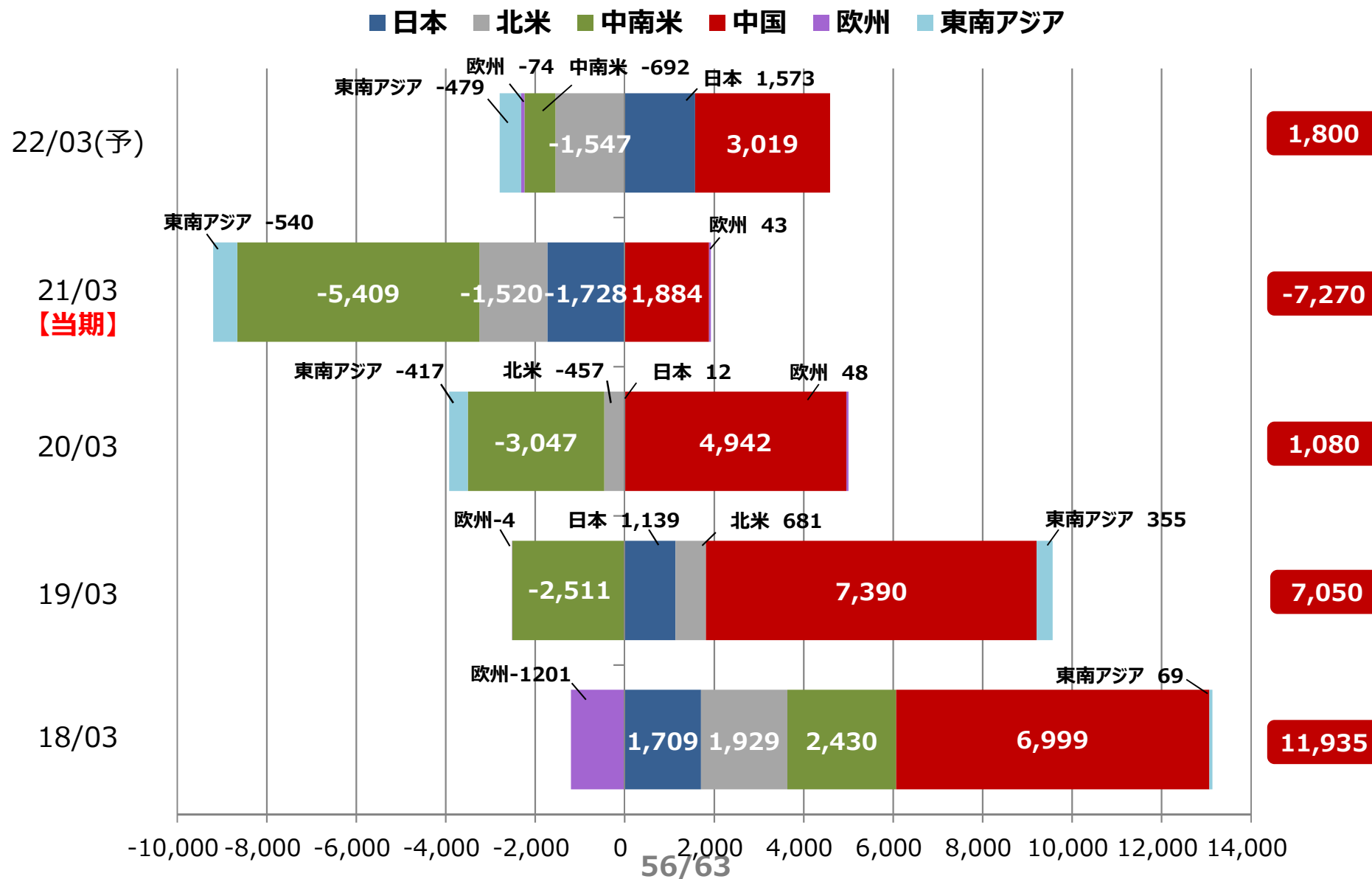


# 利益の推移 所在地別経常利益（連結）



## 通期推移

(単位：百万円)





# 事業所一覧（日本）



21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・<br>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<br>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、<br>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<br>5月  | 静岡県<br>湖西市 | 自動車座席部品の<br>開発、製造、販売               | 100.0%   | 百万円<br>50  | タチエス、アディエント、<br>スズキ           | 連結<br>子会社  |
| 株式会社Nui Tec<br>Corporation | 1985年<br>7月  | 東京都<br>羽村市 | 自動車座席用<br>縫製部品の製造、販売               | 100.0%   | 百万円<br>325 | タチエス<br>トヨタ紡織東北               | 連結<br>子会社  |
| 株式会社タチエスH&P                | 1961年<br>4月  | 東京都<br>昭島市 | 各種バネ・自動車等<br>座席部品・医療用<br>ベッドの製造、販売 | 100.0%   | 百万円<br>40  | タチエス、<br>TF-METAL、<br>自動車関連以外 | 連結<br>子会社  |
| 錦陵工業株式会社                   | 1976年<br>2月  | 福岡県<br>京都郡 | 自動車座席・<br>座席部品の製造、販売               | 25.0%    | 百万円<br>100 | タチエス、アディエント                   | 連結<br>関連会社 |
| 株式会社<br>TF-METAL磐田         | 1986年<br>10月 | 静岡県<br>磐田市 | 自動車座席部品の<br>製造、販売                  | (100.0%) | 百万円<br>15  | TF-METAL、<br>日本発条             | 連結<br>子会社  |
| 株式会社<br>TF-METAL九州         | 1985年<br>7月  | 大分県<br>中津市 | 自動車座席部品の<br>製造、販売                  | (100.0%) | 百万円<br>10  | TF-METAL、<br>富士機工             | 連結<br>子会社  |
| 株式会社<br>TF-METAL東三河        | 1986年<br>10月 | 愛知県<br>新城市 | 自動車座席部品の<br>製造                     | (100.0%) | 百万円<br>10  | TF-METAL                      | 連結<br>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       |
|---|--------------|----------------|-----------------------------|----------|-------------|-------------------------------|------------|
| <b>TACHI-S Engineering U.S.A., Inc.</b>       | 1986年<br>7月  | 米国<br>ミシガン州    | 北米における<br>営業、開発業務及び<br>統括管理 | 100.0%   | 百万USD<br>43 |                               | 連結<br>子会社  |
| <b>TF-METAL Americas Corporation</b>          | 2000年<br>7月  | 米国<br>ミシガン州    | 米州における<br>統括管理、開発           | (100.0%) | 百万USD<br>0  |                               | 連結<br>子会社  |
| <b>SETEX, Inc.</b>                            | 1987年<br>9月  | 米国<br>オハイオ州    | 自動車座席の<br>製造、販売             | (51.0%)  | 百万USD<br>5  | 米国ホンダ<br>アディエント               | 連結<br>子会社  |
| <b>TACHI-S Automotive Seating U.S.A., LLC</b> | 2005年<br>12月 | 米国<br>テネシー州    | 自動車座席の<br>製造、販売             | (100.0%) | 百万USD<br>22 | 北米日産                          | 連結<br>子会社  |
| <b>TechnoTrim, Inc.</b>                       | 1986年<br>11月 | 米国<br>ミシガン州    | 自動車座席用<br>縫製部品の製造、販売        | (49.0%)  | 千USD<br>120 | 北米主要<br>シートメーカー               | 連結<br>関連会社 |
| <b>TF-METAL U.S.A., LLC</b>                   | 2004年<br>3月  | 米国<br>ケンタッキー州  | 自動車座席部品の<br>製造、販売           | (100.0%) | 百万USD<br>10 | TAS-U.S.A.、<br>TSM、<br>アディエント | 連結<br>子会社  |
| <b>TACHI-S Canada, Ltd.</b>                   | 2004年<br>9月  | カナダ<br>ノバスコシア州 | カナダにおける統括管理                 | (100.0%) | 百万CAD<br>12 |                               | 連結<br>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<br>5月  | メキシコ<br>アグアス<br>カリエンテス州 | 中南米における<br>開発業務及び<br>統括管理                | (100.0%) | 百万MXN<br>2,184  |                                   | 連結<br>子会社 |
| Industria de Asiento Superior, S.A. de C.V. (TACHI-S Mexico) | 1991年<br>4月  | メキシコ<br>アグアス<br>カリエンテス州 | 自動車座席・座席<br>部品の製造、販売                     | (100.0%) | 百万USD<br>26     | メキシコ日産                            | 連結<br>子会社 |
| SETEX Automotive Mexico, S.A. de C.V.                        | 2012年<br>9月  | メキシコ<br>グアナファト州         | 自動車座席の<br>製造、販売                          | (95.0%)  | 百万USD<br>24     | メキシコホンダ                           | 連結<br>子会社 |
| TF-METAL Mexico, S.A. de C.V.                                | 2012年<br>9月  | メキシコ<br>アグアス<br>カリエンテス州 | 自動車座席部品の<br>製造、販売                        | (100.0%) | 百万USD<br>27     | TSM、<br>TF-METAL U.S.A.<br>フォーレシア | 連結<br>子会社 |
| TACHI-S Brasil Industria de Assentos Automotivos Ltda.       | 2012年<br>8月  | ブラジル<br>リオデジャネイロ<br>州   | 自動車座席の<br>製造、販売                          | (100.0%) | 百万BRL<br>275    | ブラジル日産                            | 連結<br>子会社 |
| TACHI-S Engineering Europe S.A.R.L.                          | 2004年<br>10月 | フランス<br>ムードン・ラ・<br>フォレ市 | 欧州における営業、<br>開発業務及び<br>自動車座席部品の<br>製造、販売 | 100.0%   | 百万<br>EUR<br>23 | アディエント、マグナ<br>スペイン日産              | 連結<br>子会社 |

( ) 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  | 広汽三菱汽車                 | 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<br>鄭州日産<br>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        |
|--------------------|----------|-------|--------------------|----------|-----------|---|-------------|
| 浙江吉俱泰汽車内飾有限公司      | 2010年10月 | 中国浙江省 | 自動車座席の製造、販売        | 40.0%    | 百万RMB 38  | 浙江远景汽配                                  | 非連結<br>関連会社 |
| 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<br>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  | 夕チエス<br>広州泰李                            | 連結<br>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  | 武漢泰安、<br>襄陽東風李爾                         | 連結<br>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、<br>夕チエス、<br>TSE-E、<br>TAS-U.S.A. | 連結<br>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、<br>TF-METAL、<br>広州テイ・エス<br>テック    | 連結<br>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<br>夕チエス                           | 連結<br>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、<br>TSE-E、<br>TAS-タイ             | 連結<br>子会社   |

連結子会社 6 社

非連結関連会社 2 社

62/63

( ) 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<br>9月  | タイ<br>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<br>771    |  | 連結<br>子会社   |
| TACHI-S Automotive Seating (Thailand) Co., Ltd. | 2010年<br>4月  | タイ<br>バンコク都      | 自動車座席・座席部品の製造、販売  | 100.0%   | 百万THB<br>153    | タイ日産   | 連結<br>子会社   |
| PT. TACHI-S Indonesia                           | 2011年<br>9月  | インドネシア<br>西ジャワ州  | 自動車座席の製造          | (100.0%) | 百万IDR<br>20,647 |  | 連結<br>子会社   |
| TACHI-S Engineering Vietnam Co., Ltd.           | 2013年<br>1月  | ベトナム<br>ホーチミン市   | ベトナムにおける開発業務      | 100.0%   | 百万VND<br>31,026 |  | 非連結<br>子会社  |
| APM TACHI-S Seating Systems Vietnam Co., Ltd.   | 2016年<br>11月 | ベトナム<br>ダナン市     | 自動車座席の製造、販売       | (51.0%)  | 百万VND<br>56,567 | TCIE<br>ベトナム社                                | 非連結<br>子会社  |
| APM TACHI-S Seating Systems Sdn. Bhd.           | 2013年<br>2月  | マレーシア<br>スランゴール州 | 自動車座席の製造、販売       | (49.0%)  | 百万MYR<br>10     | タンチョンモーター<br>アッセンブリーズ、<br>ミツビシモーターズ<br>マレーシア | 非連結<br>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