

決算説明資料

2024年3月期(2023年度)

期末決算

2023/04~2024/03

TACHI-S CO.,LTD.

2024年5月28日

 TACHI-S

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2024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。

前期2023年度は半導体の供給制約の緩和を受け、グローバルでの自動車生産・販売は回復してきたものの世界的に進むインフレや、中国での日系自動車OEMの販売苦戦、また人材確保やその維持などの事業運営上の諸課題に対処している中において、ステークホルダーの皆様には日頃から当社の諸活動にご理解を賜り心より感謝申し上げます。

本日は決算説明に加え、中期経営計画 Transformative Value Evolution(TVE) の進捗についても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 : 2,929 億円 (2024年3月期 連結)
 社 員 数 : 10,474 名 (2024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。

項目	ポイント
1. 2024年3月期の決算実績	■ 4月26日公表の業績見通し通り（営業利益72億円、当期純利益54億円）
2. 2025年3月期の業績見通し	■ 売上高は2%減収、 営業利益は増益の見通し
3. 中期経営計画(TVE) の進捗	■ 中国の事業環境悪化により2025年3月期の営業利益見通し低下するものの、追加施策の着実な実行により、 中国以外では収益基盤が向上 ■ 事業ポートフォリオ変革活動も進展 ■ ESGの取り組みは着実に進捗 ■ ROEは目標達成を見込む が、ROICは中国事業のさらなる収益低下により目標を下回る見通し
4. 株主還元	■ 株主還元方針に変更なし

本日の内容は4つのパートとなり、それぞれのキーポイントはご覧の通りとなります。

1点目の2024年3月期の決算実績は、4月26日公表の業績見通し通り営業利益は 72億円、当期純利益は 54億円となりました。

2点目の2025年3月期の業績見通しですが、売上高は2%減収、営業利益は増益の見通しです。

3点目の中期経営計画(TVE)の進捗状況においては、中国の事業環境悪化により中国の2025年3月期の営業利益見通しは、低下するものの収益改善に向けた追加施策の着実な実行によりグローバル全体の収益基盤は向上してきています。TVEでは3つの「シンカ」を通じた、事業ポートフォリオの変革活動が着実に進んでおります。また、ESGの取り組みも進展しております。ROEは目標達成を見込みますが、ROICは中国事業のさらなる収益低下により目標を下回る見通しとなっています。

株主還元に関しましては方針に変更はありません。

1. 2024年3月期の決算実績**2. 2025年3月期の業績見通し****3. 中期経営計画(TVE※)の進捗**

➤ 事業戦略

1)収益改善活動の進捗

2)TVE事業戦略の進捗

3)ESGの取り組み

➤ 財務・資本戦略

4. 株主還元

※ Transformative Value Evolution

3/36

まず初めに2024年3月期決算の実績について、説明いたします。

単位：億円
(億円未満切捨て)

	23/03	24/03	増減額	増減率 (%)
売上高	2,434	2,929	495	20.3
営業利益	13	72	58	426.9
経常利益	19	87	67	343.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	58	54	-4	-6.9

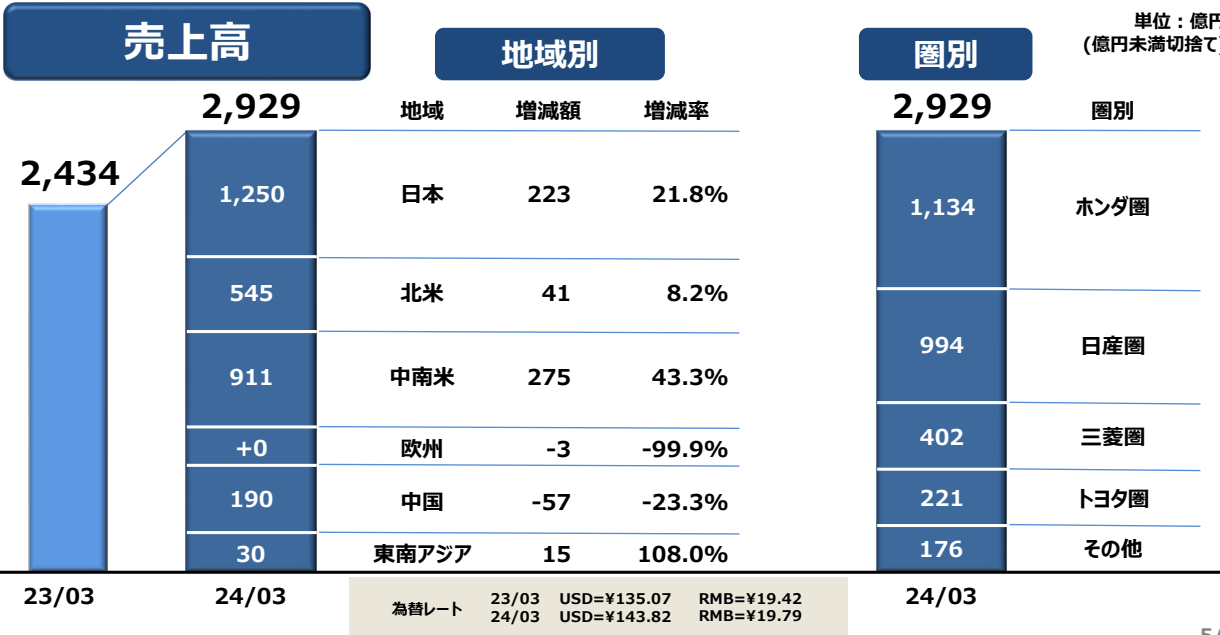
<24/03 決算概況>

- ◆ 売上高は、主に中南米、日本における販売回復と円安による為替換算影響により、前年同期に対して増加しました。
- ◆ 営業利益及び経常利益は、売上高の増加に加え、不採算事業の収益改善や更なる限界利益の向上と固定費の最適化といった事業構造改革の追加諸施策の効果により、増益となりました。
- ◆ 当期純利益は、前年同期に不動産売却による特別利益を計上し、当期には事業構造改革に伴う減損損失を計上したものの、前年同期と同水準となりました。

2024年3月期は前年同期に対しまして、売上高は 495億円増収となり 2,929億円となりました。また営業利益は 58億円 増加し 72億円となりました。

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説明いたします。

単位：億円
(億円未満切捨て)

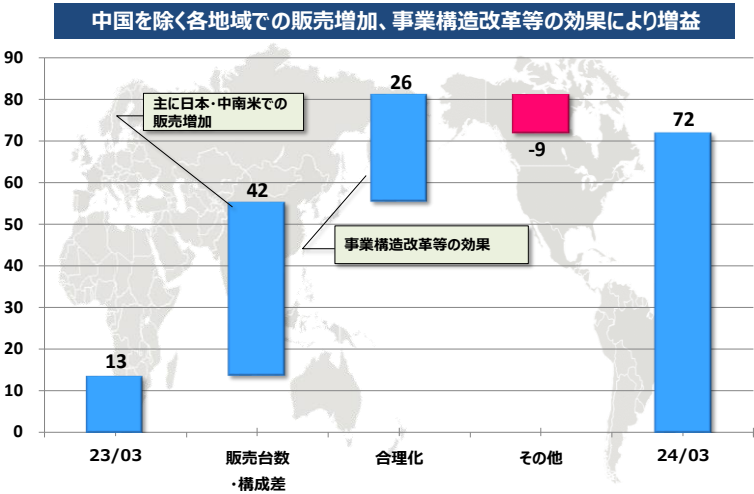
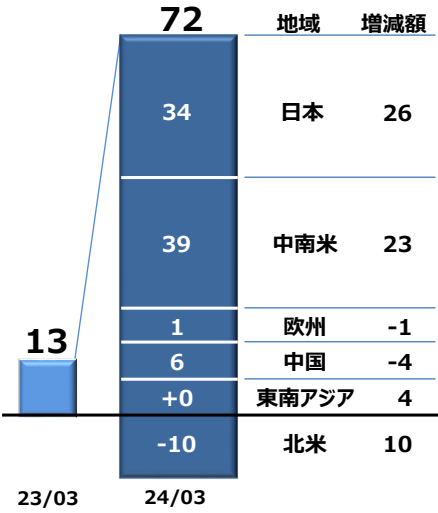


売上高は、中国において日系OEMの販売不振の影響を受けましたが日本、北米、中南米での販売が順調に回復したことに加え、円安による為替換算の影響により、増収となりました。

圏別では、全てにおいて前期に対し増収となりました。

営業利益

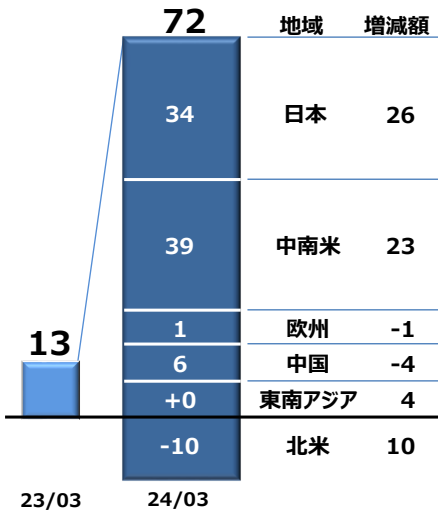
単位：億円
(億円未満切捨て)



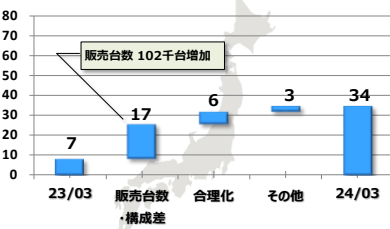
営業利益は、中国を除く主要各地域の販売回復に加え日本・北米・中南米での収益改善の追加施策の効果などにより大幅な増益・黒字化を達成しました。

営業利益

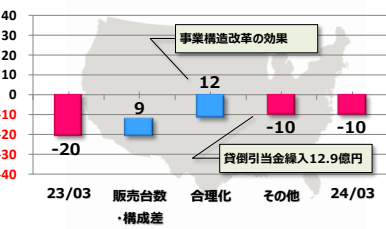
単位：億円
(億円未満切捨て)



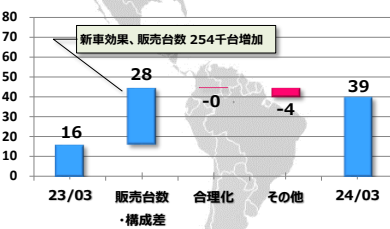
● 販売増加、収益性の改善により増益



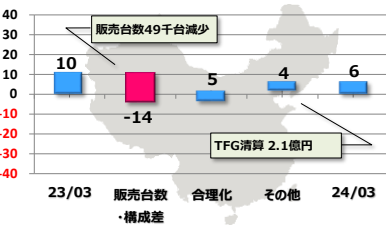
🇺🇸 事業構造改革を推進中、営業赤字を削減



🇲🇽 🇧🇷 新車効果及び販売増加により増益



🇨🇳 合理化及び子会社再編により黒字を確保



地域別で営業利益の増減要因を見ますと日本においては、販売台数の増加に加え、固定費削減等の合理化により営業黒字が大きく増加しました。

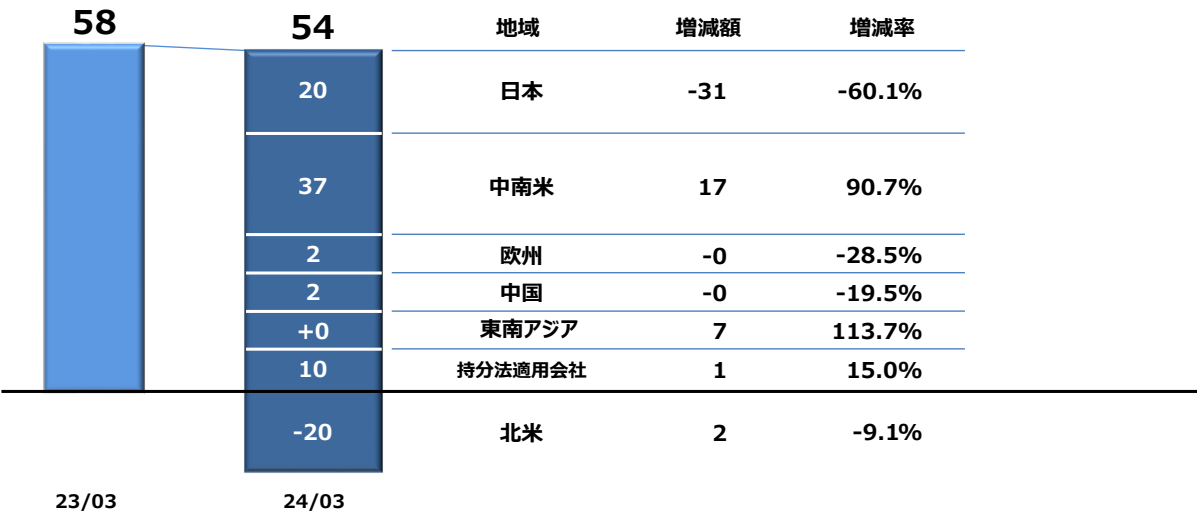
北米においては、販売台数の増加、および収益構造の改善により営業黒字を出せる体質になってきましたが、貸倒引当金の計上により、営業損失となりました。

中南米においても、新車効果を含む販売台数の増加に加え、前期と同規模の合理化効果が継続していることから、大きく営業黒字が伸長しました。

中国においては、日系OEMの販売不振による影響を受けていますが、継続的な合理化の実施により営業黒字を維持しております。

親会社株主に帰属する
当期純利益

単位：億円
(億円未満切捨て)



親会社株主に帰属する当期純利益は、日本において前年同期に対し減収となりましたがこれは前期で工場/事業所再編の一環として、固定資産を売却したことによるものです。

また、中南米の前年同期に対する増加は、営業利益の増加によるものです。

1. 2024年3月期の決算実績

2. 2025年3月期の業績見通し

3. 中期経営計画(TVE※)の進捗

➤ 事業戦略

1)収益改善活動の進捗

2)TVE事業戦略の進捗

3)ESGの取り組み

➤ 財務・資本戦略

4. 株主還元

※ Transformative Value Evolution

次に、2025年3月期の見通しについて説明いたします。

単位：億円
(億円未満切捨て)

	24/03 (実績)	25/03 (見通し)	増減額	増減率 (%)
売上高	2,929	2,870	-59	-2.0
営業利益	72	73	+0	1.3
経常利益	87	82	-5	-6.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	54	78	23	43.8

<25/03 決算概況>

- ◆ 売上高は、主に日本、北米における販売減少により、前年同期に対し減収を見込んでおります。
- ◆ 営業利益及び経常利益は、特に中国市場において厳しい事業環境が続くことが想定されるものの事業構造改革等の効果の刈り取りにより、前年同期と同水準の利益を見込んでおります。
- ◆ 当期純利益は、工場再編に伴う不動産の売却等により、増益を見込んでおります。

通期の見通しは、売上高は 2,870億円、営業利益は 73億円と前期実績に対し減収増益となる見込みです。

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説明いたします。

単位：億円
(億円未満切捨て)

売上高

2,929

25/03 (見通し)

2,870

24/03

為替レート (見通し)

24/03 25/03

USD=¥143.82 USD=¥143.00

RMB=¥19.79 RMB=¥20.50

地域別

地域	増減額	増減率
日本	-153	-12.3%
北米	-175	-32.1%
中南米	211	23.2%
欧州	-0	—
中国	40	21.2%
東南アジア	17	57.5%

圏別

2,870

圏別
日産圏
ホンダ圏
三菱圏
トヨタ圏
その他

25/03 (見通し)

単位：億円
(億円未満切捨て)

11

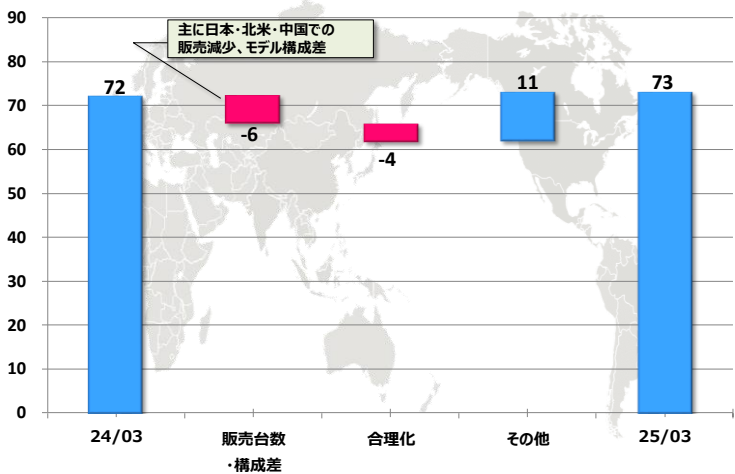
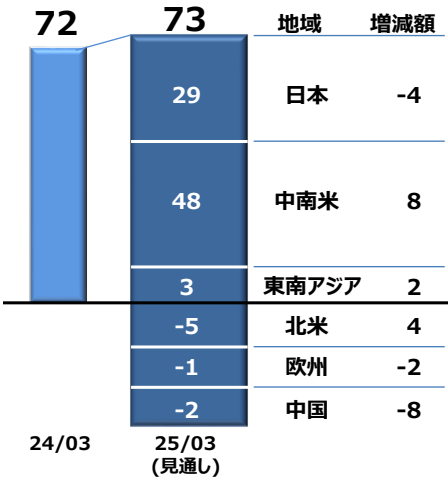
売上高は、主に日本、北米における販売減少により前年同期に対し減収を見込んでおります。

圏別で見ますと、日産圏が増加するもののホンダ圏で減少する見通しとなっています。

営業利益

単位：億円
(億円未満切捨て)

事業構造改革への取り組みを継続し前年度同等の営業利益を確保する見込み

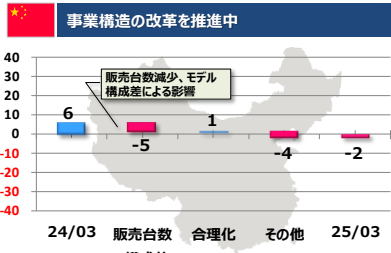
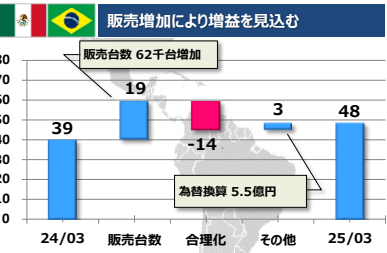
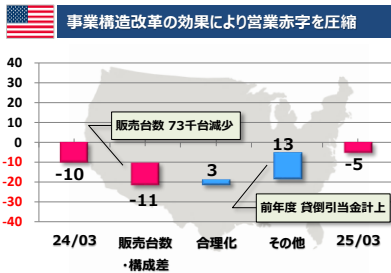
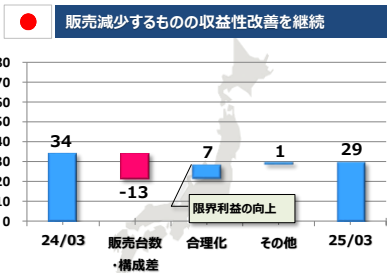


営業利益は、日本、北米、中国での販売減少および、モデル構成差の影響を受けるものの事業構造改革等の効果の刈り取りにより、前年同期に対し増益を見込んでおります。

営業利益

単位：億円
(億円未満切捨て)

	24/03	25/03 (見通し)	地域	増減額
	72	73		
		29	日本	-4
		48	中南米	8
		3	東南アジア	2
		-5	北米	4
		-1	欧州	-2
		-2	中国	-8



地域別で営業利益の増減要因を見ますと日本においては、販売台数が減少するものの収益改善効果は継続する見通しです。

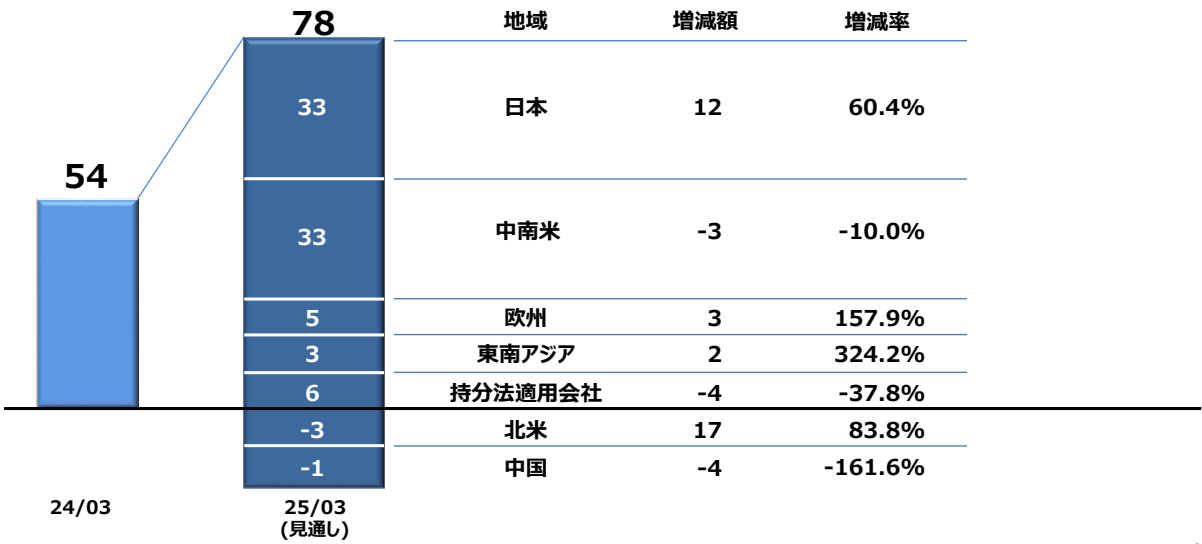
北米においても、販売台数が減少しますが、事業構造改革の効果により営業赤字の圧縮を見込んでいます。

中南米においては、新車効果を含む販売台数の増加に加え、前年度より金額は減るものの継続する合理化効果により増益を見込んでいます。

中国においては、日系OEMの販売不振による影響を受けていますが、継続的な合理化の実施によりその影響を最小化しています。

親会社株主に帰属する
当期純利益

単位：億円
(億円未満切捨て)



親会社株主に帰属する当期純利益は、当期で工場/事業所再編の一環として固定資産の売却等を見込んでおります。

1. 2024年3月期の決算実績

2. 2025年3月期の業績見通し

3. 中期経営計画(TVE※)の進捗

➤ 事業戦略

1)収益改善活動の進捗

2)TVE事業戦略の進捗

3)ESGの取り組み

➤ 財務・資本戦略

4. 株主還元

※ Transformative Value Evolution

15/36

ここからは2021年度から進めてきた中期経営計画(TVE)の進捗状況を事業戦略パートと、財務・資本戦略パートに分けてそれぞれ説明いたします。

事業戦略におきましては、昨年11月の本説明会で説明申し上げた現在取り組む収益改善に向けた追加施策の状況、またTVEの事業戦略の進捗、及びESGの取り組みについて説明いたします。

最後に、財務・資本戦略に関して説明いたします。

2030年度に向けてのロードマップ



こちらの表は、当社の2030年度に向けたロードマップを示すものです。

当社は、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革します。

2030年度までの計画の中で、2021年度から2024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2024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、コロナ禍や半導体供給問題及び中国市場の変化等の大きな事業環境変化を受け、TVEのROE目標を確実に達成する為、当初予定していたWave 0期間を2023年度まで延長し、収益改善に向けた追加施策を実施いたしました。

追加施策の内容は3つとなります。

1つ目は不採算事業の収益改善、2つ目は限界利益の向上、3つ目は固定費の最適化となります。

次頁以降で3つの取り組み内容について説明いたします。

北米事業体制 2拠点を統合し効率化

- ① 不採算事業を閉鎖し、メキシコに生産を集約
収益改善、コスト競争力向上
- ② OEM生産拠点、当社/他社シート生産拠点へ
メキシコから部品を供給

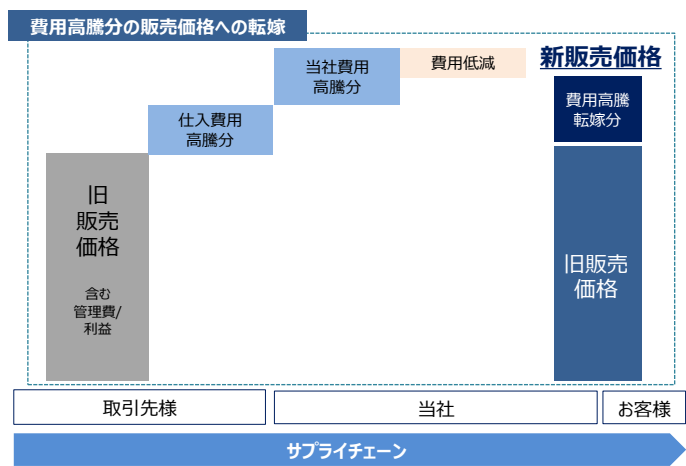


1 つ目は、不採算事業の収益改善です。

本取り組みはTVEの活動の中の「収益構造の改善」として、グローバルの各拠点で再編を進めて参りましたが、今回の追加施策として最も注力したのが、赤字が続いていた北米の事業体制の効率化です。

具体的には、2 拠点を閉鎖しメキシコに生産を集約していきます。今後はメキシコを中心にお客様や当社シート生産拠点へ部品を供給していきます。

インフレによる費用高騰分をサプライチェーン全体で負担し販売価格に転嫁



現状

ルール化されている一部費用を除き
交渉ベース
価格反映までのタイムラグ

業界の商慣習の変革

あるべき姿

ルールに基づく定期価格改定
販売価格へのタイムリーな反映

次に、限界利益の向上について、説明いたします。

グローバルでインフレによる原材料費などの高騰が進み、また人材の確保、定着に必要な賃金改定や投資などが計画値を上まわり、当社の収益に大きな影響を与えております。

自社努力として費用低減に引き続き取り組む一方、自社のコスト低減活動で補えない上昇分については、適切な情報提供を通じお客様へ価格反映をお願いさせていただいております。

このように、インフレが常態化する中、費用高騰分をサプライチェーン全体で負担し販売価格に転嫁していくことが求められております。この点についてはお客様の理解も進み価格転嫁が進展しております。

今後の課題としましては、ルールに基づく定期的な価格改定とタイムリーな価格反映が挙げられます。

お客様への提案活動に引き続き取り組んでまいります。

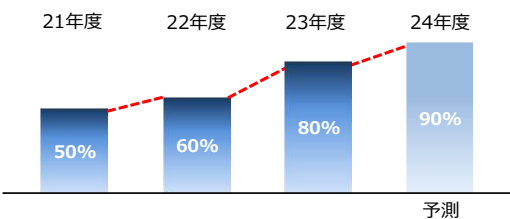
国内事業体制の効率化 4 拠点を統合



■再編による狙いと効果

- 資産効率の改善による企業価値の向上へ昇華
- コミュニケーションの活性化と経営の効率化
- 工場稼働率の向上

■国内（関東圏）工場 稼働率の向上



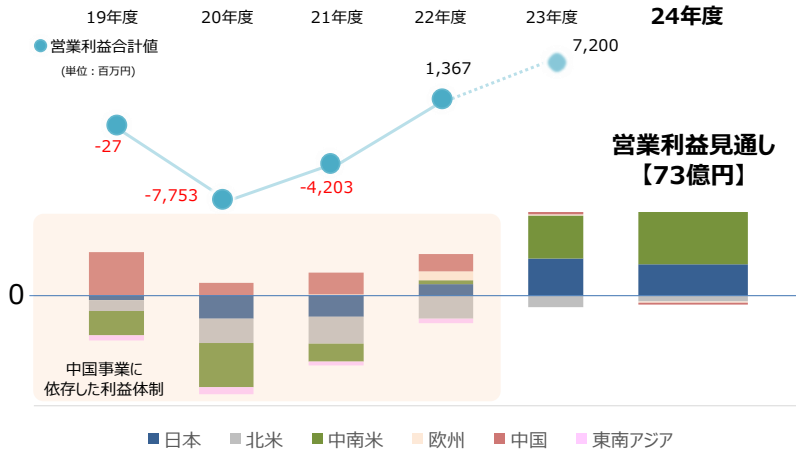
3 点目は、固定費の最適化です。

日本国内事業においては、2021年度より事業体制の効率化を進めております。本取り組みでは、国内拠点数を2021年度の 22拠点から 4 拠点を統合し、2025年度に 18拠点とする計画です。

2023年度の成果としては、計画していた武蔵工場への生産の移管が完了しました。これにより関東圏における工場稼働率は、80%に上昇しました。また、事業所の統合も計画通り進んでいます。

これらにより資産効率の改善を通じた企業価値の向上や社内外コミュニケーションの活性化による経営の効率化が図れております。

中国事業の台数低下により中期経営計画の営業利益目標水準である90億円には届かないものの、北米、中国を除く各地域で黒字化の見通し



2023年11月 中間決算発表時の想定との差異要因と対策

- 北米
 - ・ 新規受注車の開発費の計上
 - ・ 閉鎖拠点での加速度償却費の計上
 - 対策：追加ビジネスの獲得とオペレーションコストの効率化
- 中国
 - ・ 更なる台数減少による収益の低下
 - 対策：次頁

こちらのグラフは地域別の営業利益パフォーマンスを示すものです。棒グラフは各地域毎の営業利益、折れ線グラフはその合計値を示しております。

2024年度は中国事業の生産台数低下により、TVEの営業利益目標水準である90億円には届かないものの先に説明した3つの追加収益改善施策などの実施により、各地域が確実に営業利益を創出できる利益構造への変革が進んできております。

昨年2023年度の中間決算発表時の想定より2つの主な変化点がありました。

1点目は、北米は2024年度に黒字化を計画していましたが、その後に受注した新規モデルの開発費や、閉鎖拠点における加速度償却費の計上により5億円の損失を見込んでいます。

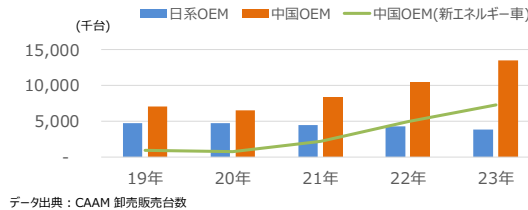
北米の黒字化への対策としては、追加ビジネスの獲得とオペレーションコストの効率化を図っております。

2点目としては、更なる台数減少により収益の低下が見込まれる中国です。対策は次頁で説明いたします。

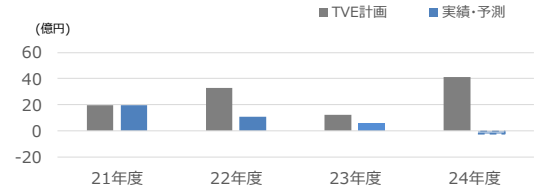
日系OEMの販売台数の低下を受け、中国事業の収益が大幅低下
24年営業利益見通しは、当初計画値約40億円から－2億円に減少見込み

■中国販売台数

中国OEMは90%増加 日系OEMは25%減少



■お客様販売減少による中国での当社営業利益影響



■当社の対応状況

対応項目	活動内容
● 事業環境変化への対応力の向上	・ 台数変動に応じた生産体制の最適化と収益影響分の回収 ・ 日系OEMの戦略の見直しによる構造改革の検討
● 中国OEM向け開発力の向上	・ 新エネルギー車に求められるシートの開発と売り込み
● 部品ビジネスの拡大	・ 中国OEMを含むお客様へのトリムカバーとTTK-Xフレームの拡販

左上のグラフは、2019年から2023年の日系OEMと中国OEMの自動車販売台数を示すものです。中国OEMはこの間で約90%販売を伸長させた一方で、日系OEMの台数は25%低下しました。

この影響を受け、当社の中国における2024年度の営業利益見通しは、TVE当初計画値の 約40億円から －2億円へと落ち込む見込みです。

当社の対応としましては、まず、事業環境変化への対応力の向上です。すなわち、お客様の生産台数変動に対して速やかな自社の生産体制の最適化をし、ロスを抑えると共に収益に影響がある場合はその費用回収を行います。また、各日系OEMが公表されている生産能力等の事業戦略の見直しに対して、当社としても独自の構造改革案の検討を進めております。

2点目は、中国OEMの新エネルギー車向けのビジネス拡大のため、中国OEMが求める開発のスピードアップへの対応です。

3点目は、トリムカバーやTTK-Xフレームなどの部品ビジネスの拡販に取り組み、売上の拡大を図っております。

1. 2024年3月期の決算実績

2. 2025年3月期の業績見通し

3. 中期経営計画(TVE※)の進捗

➤ 事業戦略

1)収益改善活動の進捗

2)TVE事業戦略の進捗

3)ESGの取り組み

➤ 財務・資本戦略

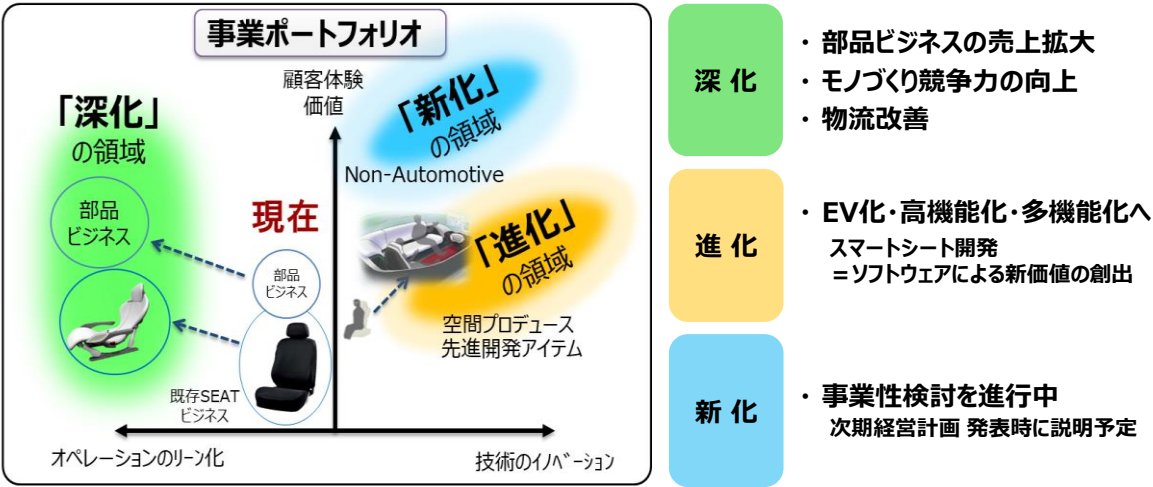
4. 株主還元

※ Transformative Value Evolution

22/36

ここからは、2021年度から進めてきた中期経営計画(TVE)の事業戦略の進捗状況について説明いたします。

3つのシンカで事業ポートフォリオの変革に向け活動中

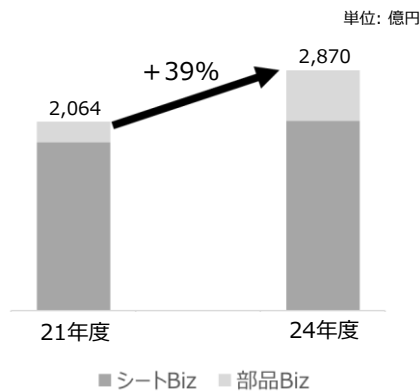


この図のようにTVEでは3つの“シンカ”を通じ、事業ポートフォリオの変革に取り組んでおります。

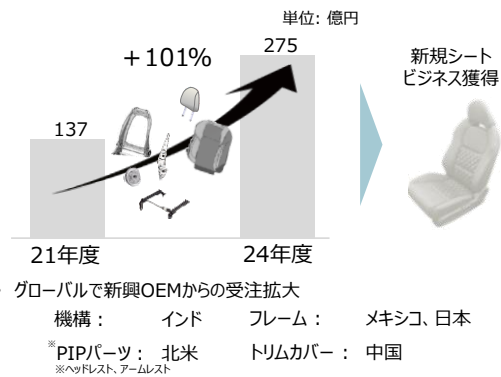
緑色で示す“深いシンカ”においては、モノづくりの徹底したリーン化によって収益性を高め、そこで得られた経営資源を青色で示す“新しいシンカ”とオレンジ色で示す“進むシンカ”の領域に成長投資を行いイノベーションを起こしていきたいと考えています。

なお、“新しいシンカ”につきましては、2024年度は新規事業領域とビジネスモデルを、M&A等も含め検討しており、次期中期経営計画の中で活動内容についてご紹介する予定であります。

シート/部品ビジネス全体の売上は39%増加の見通し | 部品ビジネスの売上は101%増加の見通し



- 競争力のある標準フレーム搭載車種のグローバルでの受注
- 付加価値向上等を通じ、次期モデルの消失等の減収要因をカバー



- グローバルで新興OEMからの受注拡大
- 機構: インド フレーム: メキシコ、日本
- ※ PIPパーツ: 北米 トリムカバー: 中国
- ※ ヘッドレスト、アームレスト

新規進出	インド	事業再構築	アセアン
インド		アセアン	
インド		アセアン	
インド		アセアン	

- インドOEMシートビジネスを新規受注に向け活動中
- 部品ビジネスの受注拡大
- JVパートナーとの協業強化
- FRMビジネスの拡大 3車種追加受注
- OEM近隣への新規投資

まず、“深いシンカ”の活動について、説明いたします。

収益改善に向けた追加施策の実施による収益構造の改善と並行し、モノづくりと一体となった組織営業活動を通じ、ビジネスの拡大を進めております。

2024年度のシート/部品ビジネスの売り上げは、左側のグラフが示す通り、2021年度比で39%の増加を見込んでいます。競争力のある標準フレーム搭載車種のグローバルでの受注及び付加価値の向上などが、減収要因となる次期モデルの消失の影響をカバーする形となっています。

次に右側のグラフで示す通り、当社が注力する部品ビジネスの売り上げは、グローバルで新興OEMなどから受注拡大を進めており2021年度比で 101%増加し 275億円に達する見通しです。また、部品ビジネスを足掛かりにお客様との信頼関係を深め新規シートビジネスの受注獲得に向け活動中です。

成長市場となるインドには新たに進出し、合併パートナーとの協業を通じインドOEM向けシートビジネスの新規受注や部品ビジネスの受注拡大に取り組んでいます。

また、アセアンにおいては生産拠点の追加など事業の再構築を行いました。フレームビジネスで3車種の追加受注を獲得。今後さらなる受注拡大のために、OEM生産拠点の近隣への新規投資を行っていきます。

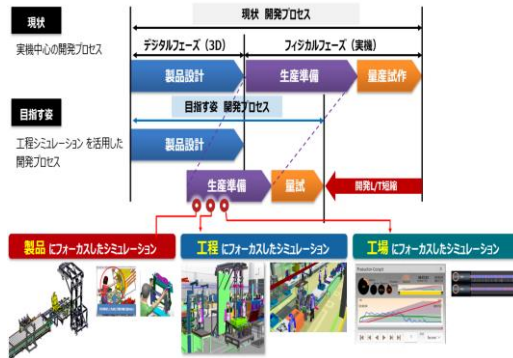
工程シミュレーションによる生産準備の効率化

■課題

- ・短期開発プロセス（短期生産準備プロセス）の需要拡大
- ・フィジカルフェーズ（実機）における機会損失（やり直し）の発生

■対応策

- ・シミュレーション活用により生産準備の前倒しかつ、生産準備時間の短縮による開発リードタイムの短縮（23年度実績 生産準備時間を従来モデルに比べ16%削減）



スマート工程による生産の効率化

■課題

- ・少子高齢化、生産人口減少、人件費高騰

■対応策

- ・デジタル技術（IoT化、リモート化）の活用
- ・自動化技術の具現化と深化

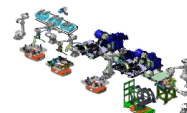


※1 TPW : TACHI-S Production Way

※2 グルーアンカー : ウレタンフォームに直接トリムカバーの縫い線を接着剤にて締結させる工法

・フレーム工程 自動化構想

・グルーアンカー工程 自動化構想



次に、モノづくり競争力について、短期開発プロセスへの対応のためシミュレーション活用により工程設計の精度を向上させ、生産準備時間の短縮に取り組んでおります。

また、少子高齢化、生産人口減少、人件費高騰など製造業が抱える課題解決のため、デジタル技術の活用と自動化技術を織り込んだスマート工程の具現化に取り組み、モノづくり競争力の強化を進めております。

2030年に向けた基盤整備、環境配慮、かつ、持続可能で競争力ある物流DXの構築

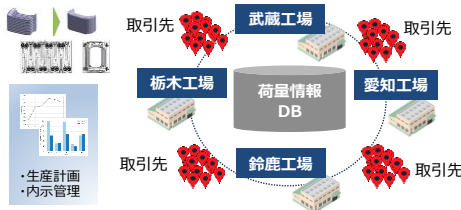
■物流2024問題（直近対応）

- ・積み込み方法の変更によるドライバー拘束時間の圧縮
→当社における物流2024年問題には対応済み

■取引先ロケーション、輸送ルートの情報整備



■部品荷量データ整備（一元管理、容積計算）



■物流DXによる輸送効率、時間短縮の両立（オペレーショナルエクセレンス）

- ・荷量情報を活用した積載率自動計算、積載プランニング（最適な積載）
- ・最適輸送ルートのプランニング
- ・中継地を活用した共同輸送、集約による輸送便削減
- ・CO2削減



物流改善の取り組みでは、当社グループでの2024年問題への対応として課題であった、ドライバーの拘束時間を部品積み込み方法の改善等により圧縮することで対応済みとなっています。

物流DXへの取り組みとしては、取引先ロケーション及び輸送ルートの情報整備、各工場の部品荷量データの整備、一元管理を行いDXを活用した更なる輸送効率の向上と時間短縮の両立の改善を行っていきます。

同様の活動をグローバルでも推進しグループ全体の物流の効率化を目指しています。

スマートシート開発 = ソフトウェアによる新価値の創出

高付加価値開発

- アイコン操作による利便性の向上



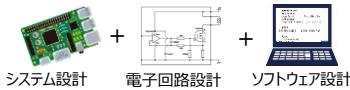
新付加価値開発

- ハプティクス(触感)技術



システム開発内製化

- 電子制御(ECU)技術



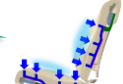
スマートシート (シートの将来の方向性)

高機能・多機能なハード(装備)をソフトウェアで統合・制御し新しい価値を創出する



高機能魅力装備品開発

- オリジナル空調



- 風量 従来品比 50%up
- 騒音 従来品比 7%down (FY23 自社調べ)

乗員温湿度環境を最適に維持

安全性機能部品開発

- 高強度パワーリクライナー



ベルトインパワーシート

パワーリクライナ

- 従来の2倍の強度
- マニュアルタイプと同サイズによる汎用性UP
- アーク、レーザー溶接に対応

新たな移動体験価値・乗車体験価値を創出し提供する
(25年度開発完了 目標)

... 開発中
... 開発完了

次に“進むシンカ”への取り組みについて、説明いたします。

EV化・高機能化・多機能化への対応に向けて、スマートシートの開発に取り組んでおります。

スマートシートとは、複数の多様な装備をソフトウェアで統合・制御し、新しい価値を創出していくシートです。

開発済みの魅力装備品や安全性機能部品に加え、利便性向上の為の高付加価値装備やハプティクス技術などの新しい技術も取り入れた商品を複合で電子制御することにより、新たな移動体験価値・乗車体験価値を創出して提供していきます。

1. 2024年3月期の決算実績

2. 2025年3月期の業績見通し

3. 中期経営計画(TVE※)の進捗

➤ 事業戦略

1)収益改善活動の進捗

2)TVE事業戦略の進捗

3)ESGの取り組み

➤ 財務・資本戦略

4. 株主還元

※ Transformative Value Evolution

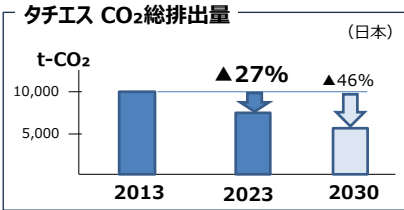
28/36

次に、ESGの取り組みについて、説明いたします。

E:環境 2050年カーボンニュートラルに向けて

■スコープ1,2(自社のCO₂排出) 削減目標と実績

2030年目標
日本：2013年度比▲46%
海外：2019年度比▲43%



CO₂削減取り組み (例)

太陽光発電導入(日本、海外) — 発電時にCO₂を排出しない

日本：4工場 メキシコ：2工場 中国：4工場

生産設備の電力削減(日本) — 電力消費を見える化しムダを削減

■スコープ3(自社の上流、下流のCO₂排出) 取り組み



■ESG投資の株式指数構成銘柄に選定

「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数※」構成銘柄に選定された。
今後も継続して選定されるよう活動と開示を向上していく



※環境情報の開示状況、炭素効率性（売上高当たりCO₂排出量）の水準に着目し、構成銘柄のウェイトを決定する指数

環境の取り組みでは2050年のカーボンニュートラルを目指し活動を継続しております。

自社の燃料と電力の使用に関わるスコープ1、2では、2030年にCO₂総排出量を2013年度比46%削減を目指しており、2023年度実績は 27%の削減となりました。太陽光発電の導入や消費電力の見える化で、待機電力などのムダを見つけ省エネ活動に活かしております。

スコープ3は、そのほとんどが当社の調達部品や販売後の車両に関わるものであることから、仕入先のCO₂排出量を把握し、省エネ事例の紹介などの支援を実施しております。また、素材メーカーには鉄やプラスチックなど製造時のCO₂削減推進をお願いしています。

自社では製品を軽量化することで、車両走行時のCO₂を削減するとともに新工法による部品削減と廃棄時に分別しやすい構造とすることで、CO₂削減に取り組んでおります。

また当社のESG活動が認識され、S&P JPXカーボン・エフィシエント指数の構成銘柄に選定されております。

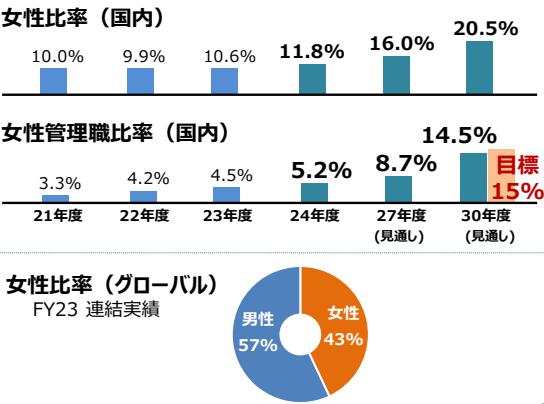
S:社会 人権デュー・ディリジェンス・女性活躍促進・ダイバーシティ

■ 人権方針を決定



■ ダイバーシティの取り組み (多様性への対応)

- 国内**
- ・ 2030年の女性役員30%を目標に、女性役員候補者の選出、役員による職場改善コミットメント、個々の育成計画を策定・やり切り
 - ・ 課題である日本に注力し、2030年女性管理職比率15%に目標再設定
 - ・ 男性育休取得100%宣言 (現状60%) えるばし認定に向けた取り組み
- グローバル**
- ・ グローバルの女性管理職比率を更に増やしていくために、各リージョンで役員コミットメントを実施
 - ・ 中南米は母数確保、中国は上級管理職登用を推進



続いてS・社会性領域について、説明いたします。

当社は国連の「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DDの仕組みを構築しています。

昨年度より、人権の専門家を交えてディスカッションを重ね人権方針を策定しました。タチエスグループとしての人権DDは2025年度からの実施に向けて、2024年度は仕組みの構築を行っていきます。

人財の多様化に対応すべく、グローバルでダイバーシティの取り組みも進めています。現在、グローバルでの女性社員の割合は 40% ですが、日本においてその比率は低い状況です。

日本国内での取り組みとして、2024年度目標としていた女性管理職比率 10%達成は難しい状況ですが、政府が掲げる2030年に女性役員 30% 達成に向けて、経営トップによる育成目標を設定し進捗をフォローしています。2030年女性管理職比率としては 15%の達成を目指しております。

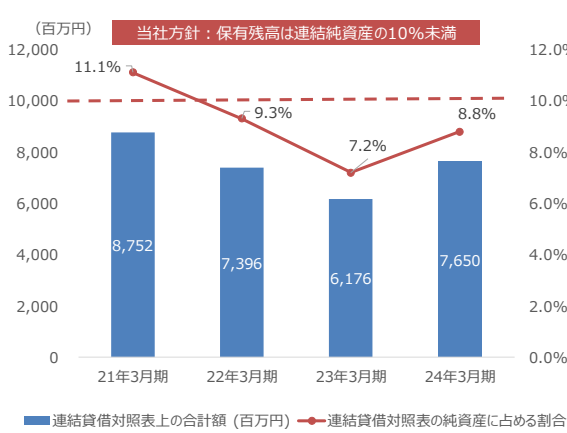
グローバルにおいても、女性管理職比率の更なる引き上げの為、国内と同様の目標設定をし進捗をフォローしています。

G:ガバナンス コーポレートガバナンス・コード82項目Comply

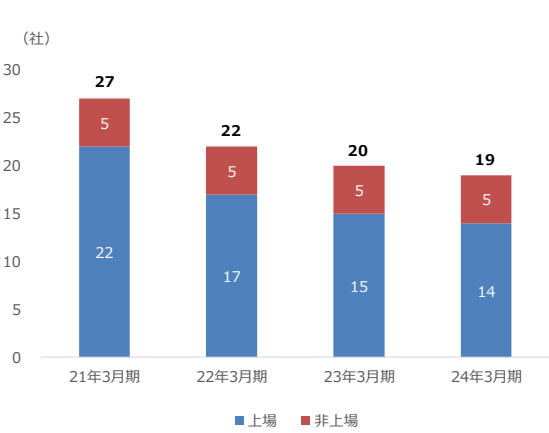
■ <原則1-4> 政策保有株式 (当該コードのみExplain継続)

2023年度についても、取締役会で政策保有株式の保有適否の検証を行い、上場株式1銘柄の売却を実施

<政策保有株式の連結貸借対照表上の合計額と連結純資産に占める割合>



<政策保有株式銘柄数>



次に、ガバナンスの取り組みとしては、ガバナンス・コードの、原則1-4「政策保有株式」のみがエクスプレインとなっております。

政策保有株式の保有残高は、連結純資産の 10%未満にすることとしており2023年度についても取締役会でその保有適否の検証を行い、上場株式 1 銘柄を売却しました。

引き続き、当社方針に基づき政策保有株式の保有残高及び銘柄数を管理していきます。

1. 2024年3月期の決算実績

2. 2025年3月期の業績見通し

3. 中期経営計画(TVE※)の進捗

➤ 事業戦略

1)収益改善活動の進捗

2)TVE事業戦略の進捗

3)ESGの取り組み

➤ 財務・資本戦略

4. 株主還元

※ Transformative Value Evolution

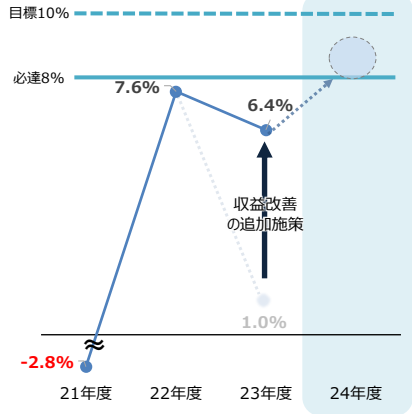
32/36

次に、財務・資本戦略について説明いたします。

ROEは収益改善に向けた追加施策の実施および非事業用資産の売却を通じて達成を見込むものの、ROICは中国事業のさらなる収益低下により、目標としていたレベルを下回る見通し

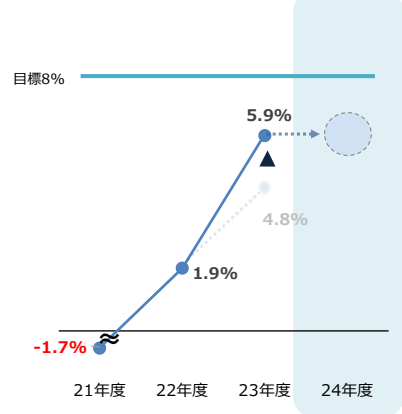
24年度見通し
ROE 8～9%

● ROE推移



24年度見通し
ROIC 5.5～6.5%

● ROIC推移

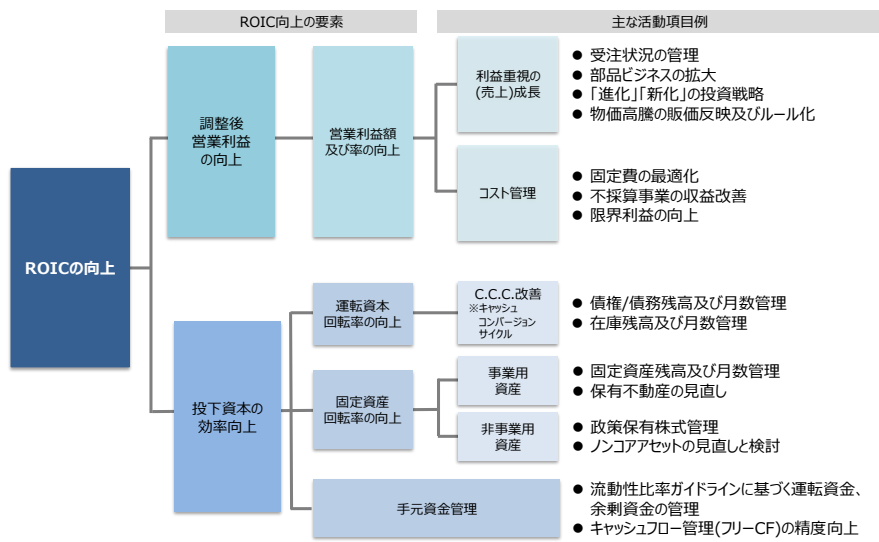


収益改善実施後のROEとROICの見通しについて、説明いたします。

2024年度のROE必達目標の 8%は、収益改善の追加施策の効果および非事業用資産の売却を通じて8～9%となる見込みです。

一方、2024年度のROICについては、日本、北米、中南米での収益構造の改善が進展しているものの中国事業の収益低下により、目標としていたレベルを下回る5.5～6.5%となる見通しです。

ROICの向上に向けて、各地域軸および各機能軸のマトリクス管理体制を整備し、年度目標達成への月次管理を開始



こちらの図は当社のROICツリーを示しております。

昨年2023年度 第2四半期より各地域や関係会社への展開を終え、実務対応を開始しております。2024年度では各地域ごとに調整後営業利益の目標額設定に加えて、投下資本およびROICについても年度目標を設定し、機能軸と連携して目標の達成に向けて月次での管理を開始しました。

資本コストを意識した経営の実践を通じて早期にROIC8%達成を目指していきます。

1. 2024年3月期の決算実績

2. 2025年3月期の業績見通し

3. 中期経営計画(TVE※)の進捗

➤ 事業戦略

1)収益改善活動の進捗

2)TVE事業戦略の進捗

3)ESGの取り組み

➤ 財務・資本戦略

4. 株主還元

※ Transformative Value Evolution

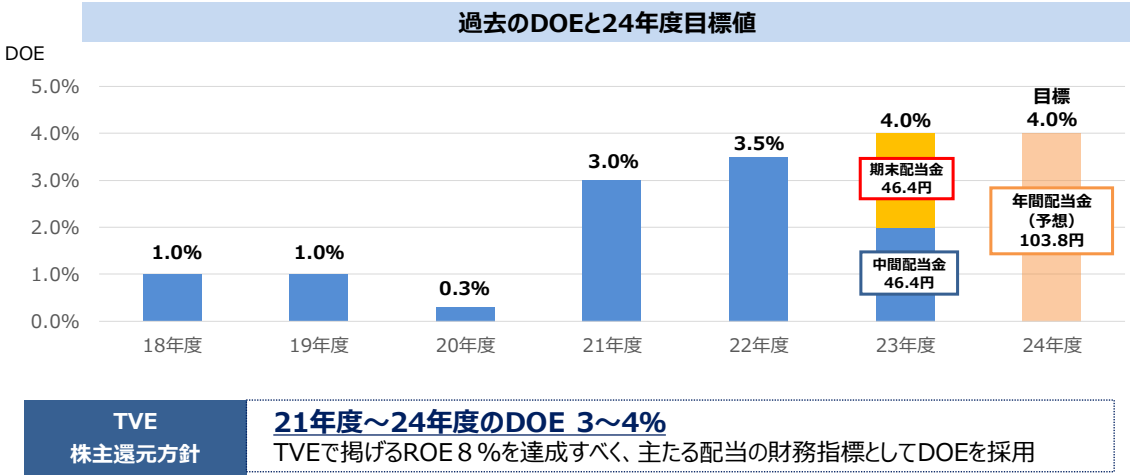
35/36

最後に、株主還元について説明いたします。

TVEの株主還元方針に変更なし。24年度はDOE※4%を堅持し、11円の増配予想

※DOE：Dividend on Equity Ratio
(連結自己資本配当率)

- ・ 23年度：DOE 4.0% 92.8円 / 株
- ・ 24年度：DOE 4.0% (目標) 103.8円 / 株 (予想)



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24年度でDOEを3～4%に引き上げる方針で進めて参りました。

2023年度の期末配当金は、1株当たり46.4円といたしました。中間配当の46.4円と合わせ、年間配当は1株当たり92.8円となります。

また、2024年度の配当は中計TVEの株主還元方針に変更はなく、目標をDOE 4%としていることから、1株当たりの年間配当金は103.8円となり、2023年度と比べ11円の増配予想となります。

“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ことをご了承下さい。

2024年3月期 期末決算、及び中期経営計画進捗状況の説明は以上となります。

当社タチエスは、収益改善の追加施策を実行し、各地域事業が目標とする利益を確実に創出できる収益構造への変革に取り組んでおります。

また、更なる飛躍に向け“3つのシンカ”の活動により競争力向上を図ると共に事業ポートフォリオの変革に向けた準備を加速していきます。

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。

事業・経営		
日本	株式会社タチエス、ウェブサイトリニューアル	ニュースリリースへ
インド	Uno MindaTACHI-S Seating Private Limitedの工場開所式を実施	Photo-1



受賞		
日本	本田技研工業株式会社より優良感謝賞「原価賞」を受賞	Photo-2
メキシコ	2023年度 ホンダサプライヤー賞を6年連続受賞【SETEX Automotive Mexico】	ニュースリリースへ
	2023 Toyota Boshoku America - Supplier Partnership Award 2023 - を受賞 【TACHI-S Mexico Zacatecas Plant】	Photo-3
中国	2023年度 東風日産ベスト品質パフォーマンス賞を受賞【大連東風李爾泰極愛思】	ニュースリリースへ
	2023年度 品質保証優秀サプライヤー賞を受賞【武漢東風泰極愛思延鋒】	ニュースリリースへ
	2023年度 鄭州日産優秀サプライヤー賞を受賞【鄭州泰新】	ニュースリリースへ
	2023年度 東風日産大連分公司 優秀協力企業栄誉賞を受賞【大連東風李爾泰極愛思】	Photo-4



出展		
日本	産業振興フェアinいわたへ出展【TF-METAL】 (産業廃棄物を肥料として再利用する取り組みでサンプル肥料110袋を配布)	Photo-5
	あきたNEXTモーターフェスin横手へ出展【株式会社Nui Tec Corporation】	ニュースリリースへ



ESG		
日本	タチエスESGレポート2023を公開	ニュースリリースへ
	令和6年能登半島地震への支援	ニュースリリースへ
	第56回 青梅マラソンでの給水支援活動	Photo-1
	フードバンクへ防災備蓄食料、災害備品を寄付 【本社／技術・モノづくりセンター】【TF-METAL】	ウェブサイト サステナビリティ ページへ
	裁断くずのリサイクル化実現に向けた活動 【Nui Tec Corporation】	-
	石川県輪島市に「透析ベッド用マットレス」を提供 【タチエスH&P】	ニュースリリースへ
	東日本大震災「食べて応援しよう！」の取組みを実施 【タチエスサービス】	ニュースリリースへ
	フードロスへの取組みを開始 【タチエスサービス】	-
米国	ダミー人形を訓練用として消防署へ寄付 【TACHI-S Engineering U.S.A.】	Photo-2
	食品、クリスマスプレゼントの寄付 【TF-METAL U.S.A.】	ウェブサイト サステナビリティ ページへ
メキシコ	老人ホームと児童養護施設への保存食の寄付 【TACHI-S Mexico】	Photo-3
	障がい者施設への寄付 【TACHI-S Mexico】	Photo-4
ブラジル	地域の子供たちに学校キットやキャンディの箱を寄付 【TACHI-S Brasil】	Photo-5
中国	貧困家庭への寄付 【広州泰季】	-
	会社近隣の独居老人への物資寄付 【浙江泰極信】	-
周年記念		
メキシコ	設立10周年の記念祝賀会を開催 【SETEX Automotive Mexico】	Photo-6
中国	設立10周年の記念式典を開催 【大連東風李爾泰極愛思】	Photo-7

Photo-1



Photo-2

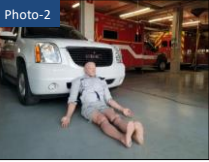


Photo-3



Photo-4



Photo-5



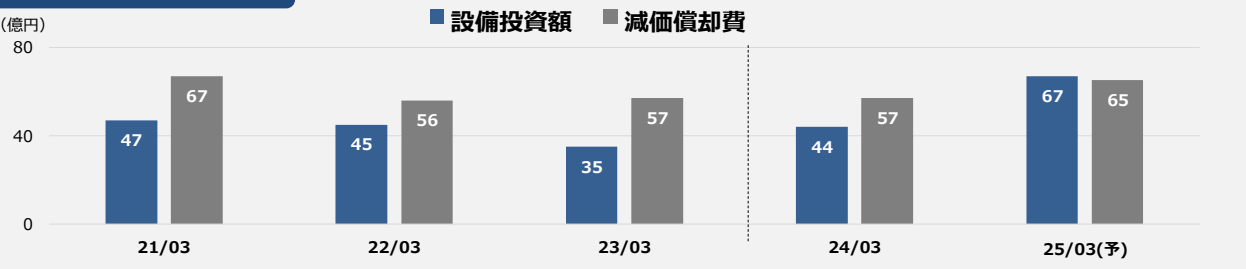
Photo-6



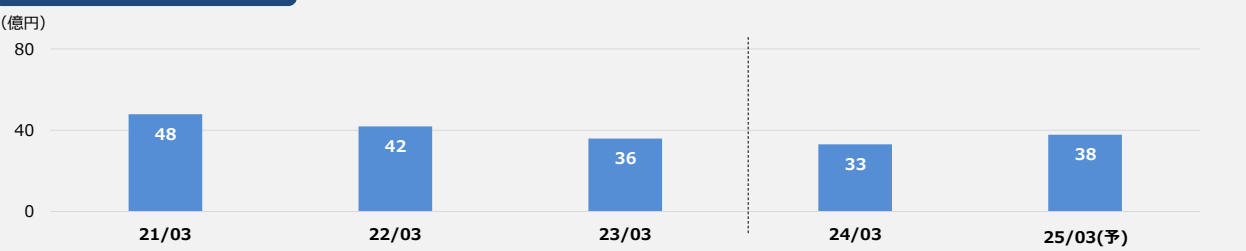
Photo-7



設備投資額・減価償却費



研究開発費



23年度 新規・マイナーモデルチェンジ車種

	2023年										2024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		 ECLIPSE CROSS (M)	 OUT LANDER PHEV (M)  FAIRLADY Z (M)	 OUT LANDER (M)	 N-BOX 福祉車両	 N-BOX		 RAV 4 (M)		 LAND CRUISER 250			
Mexico					 SENTRA (M)  VERSA (M)				 MARCH (M)  V-DRIVE (M)				
China ASEAN		 Venucia 大V  QASHQAI	 M-NV (M)		 PALADIN	 Venucia VX6			 TRITON	 PATHFINDER			

●NISSAN ●HONDA/ACURA ●MITSUBISHI ●TOYOTA/HINO ●OTHER
(M) : マイナーチェンジ Model Year

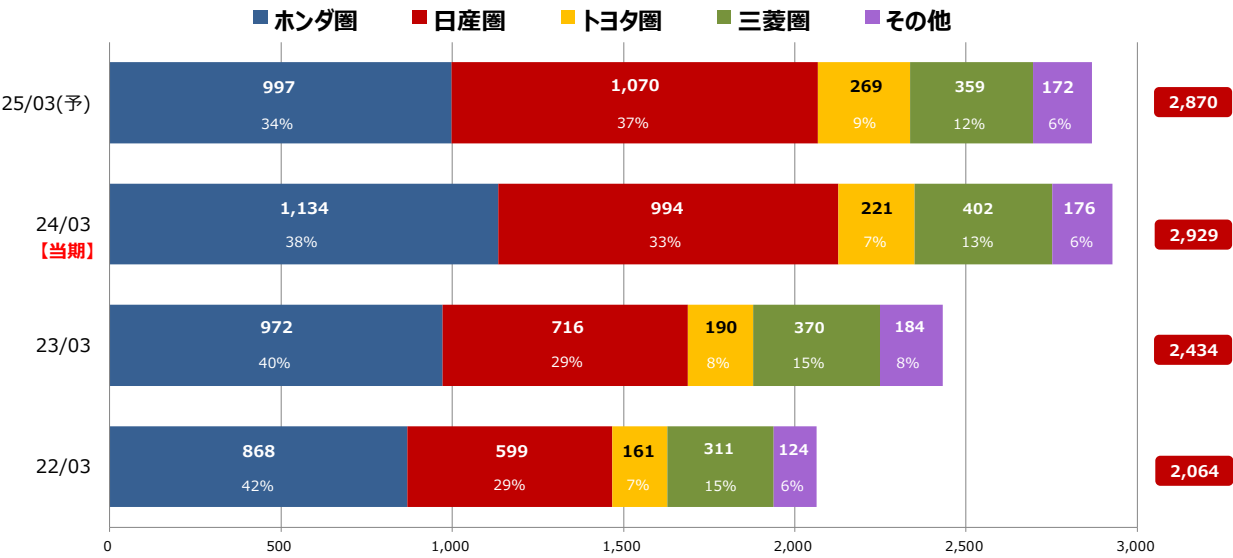
(単位：円)

	21/03	22/03	23/03	24/03	25/03(予)
USD	105.79	112.06	135.07	143.83	143.00
MXN	5.02	5.38	6.50	7.91	9.00
EUR	123.22	130.54	140.86	156.26	160.00
RMB	15.41	16.94	19.42	19.79	20.50

売上高の推移（連結）－圏別売上高－

圏別売上高

単位：億円
(億円未満切捨て)

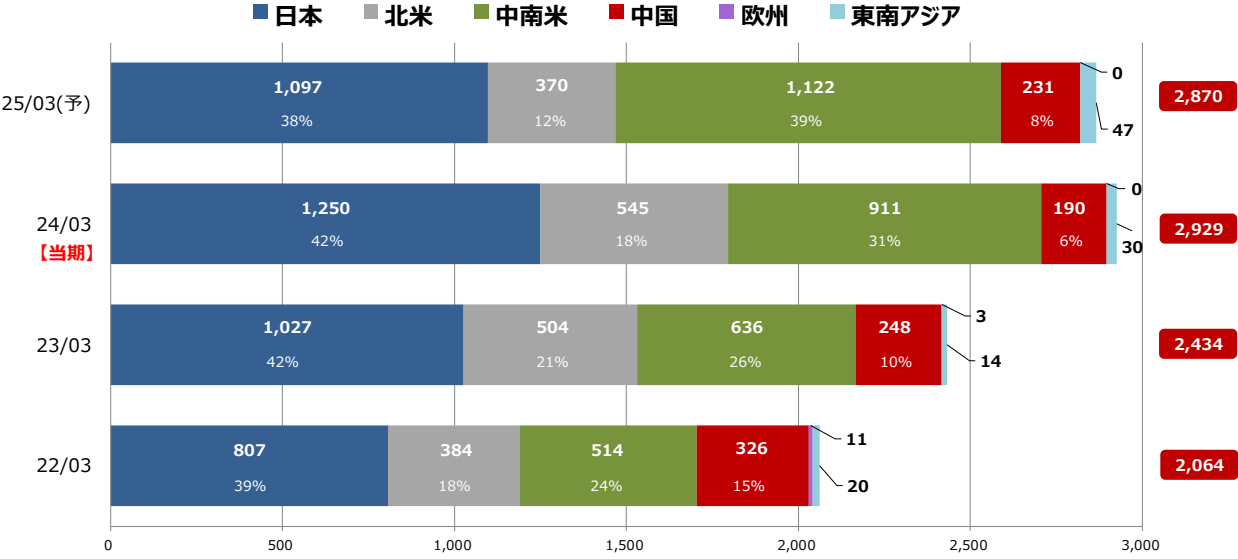


売上高の推移（連結）－所在地別売上高－



所在地別売上高

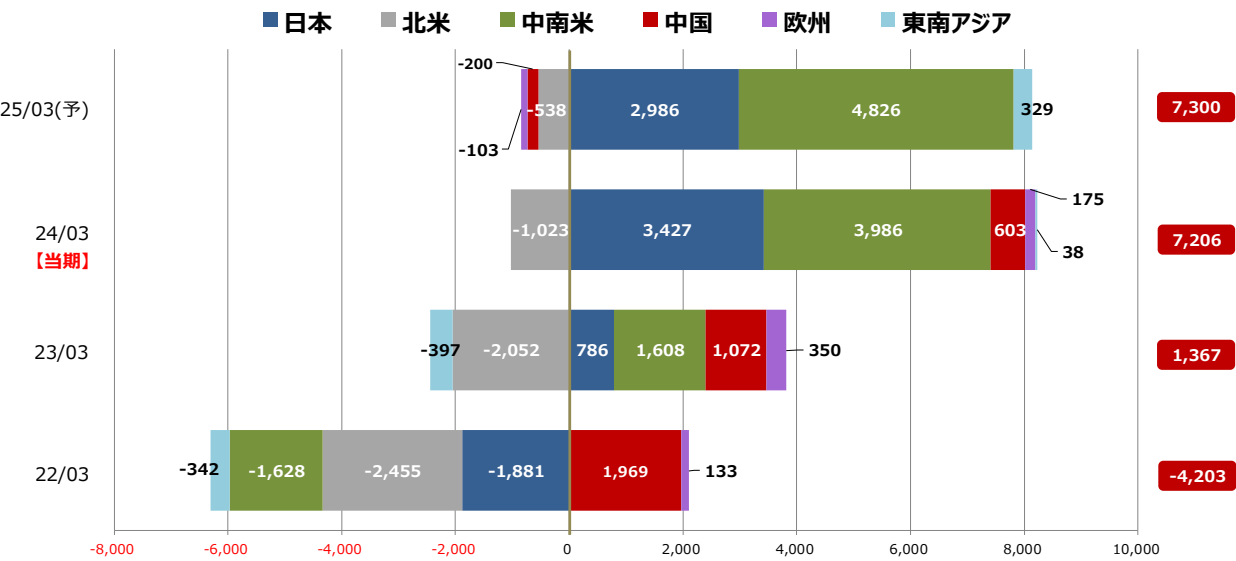
単位：億円
(億円未満切捨て)



利益の推移（連結）－所在地別営業利益－

単位：百万円

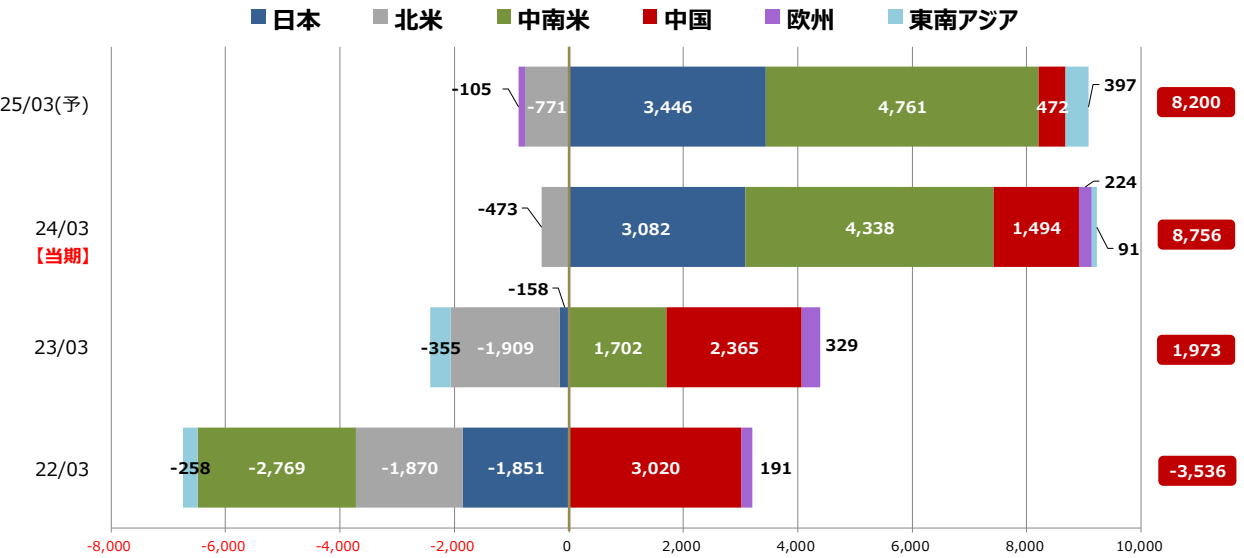
所在地別営業利益



利益の推移（連結）－所在地別経常利益－

単位：百万円

所在地別経常利益



事業所一覧（日本）



拠点名	所在地	業務内容	主な納入先	開設年月
本社／技術・モノづくりセンター	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	－	1954年 4月 ※2012年 4月 TTMC開設 2022年12月 本社移転
技術センター愛知	愛知県安城市	営業・調達・設計・開発	－	1999年 8月
愛知工場	愛知県安城市	自動車座席・座席部品の製造	三菱自動車、トヨタ紡織	1977年 4月
武蔵工場	埼玉県入間市	自動車座席・座席部品の製造	本田技研工業、日産車体 トヨタ紡織	1980年 1月 ※2022年12月平塚工場移転
青梅工場	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	1969年 4月
栃木工場	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	1982年 2月
鈴鹿工場	三重県鈴鹿市	自動車座席の製造	本田技研工業	1984年10月

関係会社一覧（日本）



連結 範囲	会社名	所在地	資本金	主な事業内容	主な納入先	出資比率 ()は間接所有を含む	設立 年月	決算期
◎	株式会社TF－METAL	静岡県 湖西市	百万円 50	自動車座席部品の 開発、製造、販売	タチエス、 錦陵工業、 TF-METAL Mexico	100.0%	2017年 5月	3月
◎	株式会社Nui Tec Corporation	東京都 青梅市	百万円 325	自動車座席用縫製部品の 製造、販売	タチエス トヨタ紡織東北	100.0%	2006年 7月	3月
◎	株式会社タチエスH&P	東京都 青梅市	百万円 40	各種ハネ・自動車等 座席部品・医療用ベッドの 製造、販売	タチエス、 TF－METAL、 自動車関連以外	100.0%	1961年 4月	3月
○	錦陵工業株式会社	福岡県 京都郡	百万円 100	自動車座席・座席部品の 製造、販売	日産自動車	25.0%	1976年 2月	3月
◎	株式会社TF－METAL磐田	静岡県 磐田市	百万円 15	自動車座席部品の製造、販売	TF－METAL、 日本発条	(100.0%)	1986年 10月	3月
◎	株式会社TF－METAL九州	大分県 中津市	百万円 10	自動車座席部品の製造、販売	TF－METAL、 ジェイテクトコラムシステム	(100.0%)	1985年 7月	3月
◎	株式会社TF－METAL東三河	愛知県 新城市	百万円 10	自動車座席部品の製造	TF－METAL	(100.0%)	1986年 10月	3月

□ タチエスサービス株式会社

◎ 連結子会社 6社

△ 持分法適用の非連結子会社 -

○ 持分法適用の関連会社 1社

□ 非連結子会社 1社

※ 持分法非適用の関連会社 -

関係会社一覧（北米）



連結 範囲	会社名	所在地	資本金	主な事業内容	主な納入先	出資比率 ()は間接所有を含む	設立 年月	決算期
◎	TACHI-S Engineering U.S.A., Inc.	米国 ミシガン州	百万USD 43	北米における 営業、開発業務及び統括管理	－	100.0%	1986年 7月	3月
◎	TF-METAL Americas Corporation	米国 ミシガン州	百万USD 0	米州における統括管理、開発	－	(100.0%)	2000年 7月	3月
◎	SETEX, Inc.	米国 オハイオ州	百万USD 5	自動車座席の製造、販売	北米本田	(51.0%)	1987年 9月	3月
◎	TACHI-S Automotive Seating U.S.A., LLC	米国 テネシー州	百万USD 22	自動車座席の製造、販売	北米日産	(100.0%)	2005年 12月	12月
○	TechnoTrim, Inc.	米国 ミシガン州	百万USD 0	自動車座席用縫製部品の 製造、販売	北米主要 シートメーカー	(49.0%)	1986年 11月	3月
◎	TF-METAL U.S.A., LLC	米国 ケンタッキー州	百万USD 10	自動車座席部品の製造、販売	TAS-U.S.A., TF-METAL Mexico	(100.0%)	2004年 3月	3月

◎ 連結子会社 5 社 △ 持分法適用の非連結子会社 － ○ 持分法適用の関連会社 1 社 □ 非連結子会社 － ※ 持分法非適用の関連会社 －

関係会社一覧（中南米・欧州）



連結 範囲	会社名	所在地	資本金	主な事業内容	主な納入先	出資比率 ()は間接所有を含む	設立 年月	決算期
◎	TACHI-S Engineering Latin America, S.A. de C.V.	メキシコ アグアス カリエンテス州	百万MXN 2,184	中南米における 開発業務及び統括管理	－	(100.0%)	2012年 5月	12月
◎	Industria de Asiento Superior, S.A. de C.V. (TACHI-S Mexico)	メキシコ アグアス カリエンテス州	百万USD 26	自動車座席・座席部品の 製造、販売	メキシコ日産	(100.0%)	1991年 4月	12月
◎	SETEX Automotive Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ グアナフアト州	百万USD 24	自動車座席の製造、販売	メキシコ本田	(95.0%)	2012年 9月	12月
◎	TF-METAL Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ アグアス カリエンテス州	百万USD 27	自動車座席部品の製造、販売	TSM、 フォーレシア	(100.0%)	2012年 6月	3月
◎	TACHI-S Brasil Industria de Assentos Automotivos Ltda.	ブラジル リオデジャ ネイロ州	百万BRL 525	自動車座席の製造、販売	ブラジル日産 ルノーブラジル	(100.0%)	2012年 8月	12月
◎	TACHI-S Engineering Europe S.A.R.L.	フランス ムードン・ラ フォレ市	百万 EUR 23	欧州における営業業務 及び 自動車座席部品の 製造、販売	タチエス	100.0%	2004年 10月	3月

◎ 連結子会社 6社 △持分法適用の非連結子会社 — ○持分法適用の関連会社 — □非連結子会社 — ※持分法非適用の関連会社 —

関係会社一覧（中国-1）



連結 範囲	会社名	所在地	資本金	主な事業内容	主な納入先	出資比率 ()は間接所有を含む	設立 年月	決算期
◎	泰極愛思（中国） 投资有限公司	中国 広東省	百万RMB 259	中国における 営業、開発業務及び統括管理	－	100.0%	2011年 10月	12月
△	泰極愛思（鄭州）汽車 座椅研究有限公司	中国 河南省	百万RMB 75	中国における開発業務	－	(100.0%)	2015年 12月	12月
◎	広州泰李汽車座椅有限公司	中国 広東省	百万RMB 66	自動車座席の製造、販売	アディエント 東風日産	51.0%	2004年 11月	12月
◎	湖南泰極愛思汽車座椅有限公司	中国 湖南省	百万RMB 40	自動車座席の製造、販売	広汽三菱汽車	(51.0%)	2012年 7月	12月
◎	襄陽東風李爾泰極愛思 汽車座椅有限公司	中国 湖北省	百万RMB 30	自動車座席の製造、販売	東風日産	(51.0%)	2013年 7月	12月
○	鄭州泰新汽車内飾件有限公司	中国 河南省	百万RMB 11	自動車座席の製造、販売	鄭州日産 奇瑞汽車	50.0%	2001年 7月	12月
◎	武漢東風泰極愛思延鋒 汽車座椅有限公司	中国 湖北省	百万RMB 43	自動車座席の製造、販売	東風本田	50.0%	2008年 6月	12月

関係会社一覧（中国-2）



連結 範囲	会社名	所在地	資本金	主な事業内容	主な納入先	出資比率 ()は間接所有を含む	設立 年月	決算期
○	大連東風李爾泰極愛思 汽車座椅有限公司	中国 遼寧省	百万RMB 50	自動車座席の製造、販売	東風日産	(49.0%)	2013年 8月	12月
※	鄭州泰之新 汽車座椅有限公司	中国 河南省	百万RMB 90	自動車座席、座席部品の 製造、販売	—	(49.0%)	2019年 6月	12月
※	武漢東実李爾泰極愛思 汽車座椅有限公司	中国 湖北省	百万RMB 50	自動車座席の製造、販売	東風日産	(34.0%)	2019年 11月	12月
◎	泰極（広州）汽車内飾有限公司	中国 広東省	百万RMB 38	自動車座席用縫製部品の 製造、販売	タチエス	100.0%	2005年 9月	12月
◎	泰極愛思（武漢）汽車 内飾有限公司	中国 湖北省	百万RMB 35	自動車座席用縫製部品の 製造、販売	武漢東泰延	(100.0%)	2013年 10月	12月
◎	浙江泰極信 汽車部件有限公司	中国 浙江省	百万RMB 251	自動車座席部品の製造、販売	タチエス TAST	(82.8%)	2019年 12月	12月

◎ 連結子会社 8社

△ 持分法適用の非連結子会社 1社

○ 持分法適用の関連会社 2社

□ 非連結子会社 ー

※ 持分法非適用の関連会社 2社

関係会社一覧（東南アジア）



連結 範囲	会社名	所在地	資本金	主な事業内容	主な納入先	出資比率 ()は間接所有を含む	設立 年月	決算期
◎	TACHI-S (Thailand) Co., Ltd.	タイ バンコク都	百万THB 771	東南アジア、インドにおける 統括管理		100.0%	2011年 9月	12月
◎	TACHI-S Automotive Seating (Thailand) Co., Ltd.	タイ バンコク都	百万THB 153	自動車座席・座席部品の 製造、販売	タイ日産 タイ三菱	100.0%	2010年 4月	12月
□	TACHI-S Engineering Vietnam Co., Ltd.	ベトナム ホーチミン市	百万VND 31,026	ベトナムにおける開発業務		100.0%	2013年 1月	12月
※	Uno Minda TACHI-S Seating Private Limited	インド デリー準州	百万INR 164	自動車座席部品の製造、販売		49.0%	2022年 10月	3月
□	APM TACHI-S Seating Systems Vietnam Co., Ltd.	ベトナム ダナン市	百万VND 56,567	自動車座席の製造、販売		(51.0%)	2016年 11月	12月
※	APM TACHI-S Seating Systems Sdn. Bhd.	マレーシア スランゴール州	百万MYR 5	自動車座席の製造、販売		(49.0%)	2013年 2月	12月

◎ 連結子会社 2社 △持分法適用の非連結子会社 ー ○持分法適用の関連会社 ー □非連結子会社 2社 ※持分法非適用の関連会社 2社

お問い合わせ先

株式会社タチエス 経営企画室

〒198-0025

東京都青梅市末広町1-3-1 （本社／技術・モノづくりセンター）

電話： 0428-33-1138

E-mail： ts-kikaku@tachi-s.co.jp

担当： 中村、鶴田、高梨