「座る」から生まれる価値を極め、持続的な成長と社会価値を切り拓く

代表取締役社長
最高経営責任者
最高執行責任者
Chief Strategy Officer
山本 雄一郎

独立系シートメーカーとして「座る」を起点に価値を創出

タチエスは1954年に「立川スプリング」として創業し、自動車シート用スプリングの製造から事業をスタートしました。その後、自動車シートそのものの開発・生産へと事業領域を広げ、現在では売上高の95%以上をシート事業が占める、自動車シート専業メーカーへと成長しています。70年以上にわたり培ってきた技術とノウハウを基盤に、世界各地で事業を展開しています。

現在、自動車業界は100年に一度と言われる大変革期の渦中にあります。自動運転の実用化に加え、車載ソフトウェアの更新によって車の機能そのものが進化していく、SDV（ソフトウェア・ディファインド・ビークル）への移行が進みつつあります。

こうした激変の時代において、投資家の皆さまからは「どのような時代になっても、人が移動する限りシートがなくなることはない」と、変わらぬ期待をお寄せいただいています。エンジンが変わり、ハンドルがなくなる未来が訪れたとしても、人は車内で座って移動します。その意味で、シートはこれからもモビリティに欠かせない存在であり続けるでしょう。

一方で、SDVの時代へと移行していく中で、シートに求められる価値もまた変わっていきます。自動運転やSDVが普及すれば、移動中に新たな時間が生じます。私たちは、運転という手間から解放されることで生まれる時間を、より豊かで価値ある体験へと変えていくことを目指しています。

その具体的な結実のひとつが、当社が提案するコンセプトシート「スマートシェル」です。人間の五感に加えて姿勢などにも働きかける多面的な機能をシートに搭載し、車室空間を最適

化します。映画などのエンタテインメントの提供や、ヘルスケアを目的としたマッサージ機能をはじめ、キャンプ場への移動時には車内に森の香りを漂わせ、目的地到着への高揚感を高めるといった演出もできるようになります。進化する車内環境において、五感を通じて移動時間の価値を極限まで高めることこそが、次世代のシートに求められる役割であると捉えています。

この根底にあるのが、「“座る”を追求し人と地球を支える」というパーパスです。「座る」という行為を突き詰めると、立つ、横たわるといった座る前の姿勢や座った後の行動など、前後の状態を深く考慮することになります。人を支える構造の起点となる「座る」を追求することは、人を支え、社会や地球そのものも支えることへとつながります。製造業として経済的価値の創出にとどまらず、一企業市民として社会・環境課題の解決に貢献するという揺るぎない覚悟を、このパーパスに込めています。

また、市場環境の変化についてお話しすると、為替の影響については、シートは製品サイズが大きく、輸送費の観点から現地生産・現地消費を大原則としているため、円安による直接的な影響は限定的です。むしろ海外比率が高まっている現在、連結決算における円換算の局面で業績数値を押し上げる要因となっています。

より大きな課題となっているのは、原材料価格や人件費、物流費などの継続的な上昇です。当社では、生産性向上によるコスト改善を徹底するとともに、お客様とも十分に対話を重ねながら適正な価格転嫁を進めています。また、サプライヤーの皆さまとも持続可能な関係を築くため、サプライチェーン全体で健全な取引環境を維持することを重視しています。

コロナ禍以降は半導体不足をはじめ、多くの供給制約を経験してきました。さらに近年は世界情勢の変化によって、従来では数年に一度しか起きなかったような出来事が、短いサイクルで発生する時代になっています。こうしたリスクに対応するうえで重要なのが、部品調達から納品に至るサプライチェーンの見える化です。特定の国からの調達が滞った場合に別の国から代替輸送するといったBCP（事業継続計画）を可視化し、調達先の分散化を進めることでリスクを回避しています。

一方で、地政学的環境の変化は新たな成長機会も生み出しています。特定の国や地域間における投資制限が生じる局面においても、日本企業としての信頼性を背景に、成長著しいインド市場などで順調に新規ビジネスを獲得することに成功しています。

グローバル市場に目を向けると、コスト面だけでなく機能・品質面でも力をつけてきた中国系メーカー・サプライヤーが台頭し、シート領域の競争が激化しています。熾烈な競争において、タチエスがお客様から選ばれ続ける理由、すなわち当社の競争優位性は、快適性、安全性、品質力を基盤とした開発スピードとコスト競争力の2点に集約されます。

従来の国内自動車開発では、新型車の開発に約3年の歳月を費やすことが一般的でした。しかし現在の中国メーカーをはじめとする新興勢力は、わずか1年ほどで新たな車を市場へ投入してきます。当社はこの極めて早いスピード感に追従できる開発体制を整えており、近年のインド市場における大型受注においても、当社のスピード対応が高く評価されたことが決定打となりました。

イベント出展の様子

また、コスト競争力においては、車種の垣根を越えて汎用的に使用できる部品の標準化を強力に推進しています。部品構造を共通化して生産ボリュームを集約することで、規模の経済を最大限に活かした低コスト化を実現しています。

構造改革で築いた強固な基盤を次の成長へつなげる

2026年3月期の決算においては、売上高が前期を下回る減収となったものの、営業利益ベースでは創業以来の過去最高益を達成しました。

減収の主な要因としては、メイン市場である日本とアメリカにおいて自動車の生産台数がやや落ち込んだことが挙げられ

ます。もうひとつは、中国市場における体制変更です。今後、中国系メーカーとのビジネスを拡大していくため、現地合弁会社に対する当社の出資比率を51%から49%へ引き下げ、中国系の合弁相手がマジョリティを握る体制へと移行しました。合弁会社が連結対象から外れたことにより、会計上の売上高が減少するという構造的な要因も、減収の一因となっています。

一方で利益面では、特に国内事業における収益体質の改善が力強く全体を牽引したほか、ASEAN地域の収益性向上や一過性の利益要因も寄与しました。これは、中期経営計画で推進してきた構造改革が実を結んだからにほかなりません。

現在推進している中期経営計画「TVE（Transformative Value Evolution）―自己変革による価値の進化」は、2021年度にスタートした10年間の長期構想です。2つのフェーズで構成され、最初の4年間は「WAVE 0/1」として、基盤再構築による再生・強化フェーズと位置づけました。この時期は、コロナ禍などの影響で過去最大の赤字を計上するなど非常に苦しい状況を経験しましたが、そこから従業員一丸となって限界利益の改善や構造改革を地道に積み重ね、過去最高益へと至るV字回復を果たせたことは、極めてポジティブな成果であると捉えています。この基盤強化に一区切りがついたことから、2025年度より第2フェーズである「WAVE 2」へと移行し、本格的な成長投資へと舵を切っています。

グローバル展開においては地域ごとに明確な濃淡をつけた戦略を果敢に推進していきます。まず、日本では構造改革によって確立した高収益体質を維持・継続しつつ、マザー拠点としての競争力をさらに引き上げるため、DX推進をはじめとする将来への成長投資を集中投下します。

中南米は、メキシコを中心に高い生産ボリュームを維持する重要拠点として、現地オペレーションの平準化と継続的な効率化を進め、さらなる収益性の向上を追求します。北米は、現在の中期経営計画期間中は売上高の横ばいを見込んでおり、次の成長に向けた構造改革と強固な土台を構築していく計画です。中国は、先述の通り、出資比率の変更により現地合弁相手が主導する体制へと見直しました。巨大市場での生き残り策を慎重に見極めるフェーズと捉え、持続可能な戦術の再構築を図っていきます。

そして、最重要の成長市場と位置づけているのが、ASEANとインドです。人口で中国を抜き世界最大となったインドは、一人あたり自動車所有台数がまだ低く、今後さらに拡大が見込まれる巨大市場であり、リソースを積極的に投入していきます。タイでは中国系メーカーの参入が相次ぐ厳しい環境が続いていますが、三菱自動車向け事業を軸に事業基盤を強化しつつ、インドネシアへも事業領域を広げていきます。

外部の知見を取り込み、変革のスピードを加速する

「WAVE 2」における成長投資を象徴する動きが、事業提携とM&Aです。現中期経営計画では「3つのシンカ（深化・進化・新化）」を掲げています。既存のシートビジネスをさらに極める「深化」、そして自動運転時代に向けてシートが主役になり車室空間の体験価値をデザインする「進化」は、自社のリソースを主軸として推進が可能です。

しかし、シートや自動車業界という従来の枠組みを超え、新たなポートフォリオと収益の柱を構築する「新化」の実現には、自社独力のリソースだけでは限界がありました。

そこで、独立系プライベート・エクイティ・ファンドのパイオニアであるアドバンテッジパートナーズとの事業提携を決定しました。投資ファンドとの包括的な連携は当社にとって初の試みとなります。同社が長年培ってきた事業開発・M&A・DXに関する知見や、膨大なデータベース、ネットワークは、当社が自前主義で構築しようとしても真似のできないものであり、戦略の推進スピードは飛躍的に向上しました。新たな事業の柱の確立に向けた取り組みは順調に進展しています。

もうひとつの大きな動きが、東洋シートと南条装備工業からなるTOYO H&Iグループの子会社化です。当社は2030年に売上高4,000億円という目標を掲げており、現在の約2,600億円から1.5倍に引き上げる野心的な計画です。自力でのビジネス獲得を大前提としつつ、目標達成には不可欠な手段としてM&Aを模索するなか、約1年間の対話を重ね、2026年8月の統合に合意しました。

この統合には、大きく二つの意義があります。一つ目は、顧客

基盤の拡大です。東洋シートは、当社と同じ自動車シート事業を展開していますが、顧客の重複がほとんどありません。生産拠点や事業エリアについても重複が少なく、新たな売上を創出できる可能性があります。直近の実績ベースでTOYO　H&Iグループの売上高約900億円が加わることで、2030年の目標達成に向けた事業基盤はより強固なものになります。

二つ目は、車室空間全体を提案できる技術基盤を獲得できることです。当社はかねてより「シート単体にとどまらず、車室空間全体をトータル提案・提供する」というビジョンを掲げてきました。ドアパネルなどの樹脂パーツを手がける南条装備工業の技術を取り込むことで、車室空間全体をプロデュースする体制への大きな一歩となります。

同社との統合を決断した最大の決め手は、ビジネス上の相互補完性だけでなく、根本にある企業文化に多くの共通点があった点にあります。同社も独立系メーカーとして人を基本とする精神を掲げています。「従業員を大切にすることがお客様を大切にすることにつながる」という価値観を両社が共有していることは、文化的な摩擦を最小限に抑える上で大きな意味を持ちます。制度や運用の違いによる細かな課題は今後生じ得るものの、同じ価値観を共有する仲間として、互いの強みを尊重し合いながら強固なワンチームを構築していけると考えています。

DX戦略を加速し
モノづくりを次のステージへ

M&Aによる事業ポートフォリオの変革と並行して、既存事業の競争力を底上げしていくためにDXは欠かせません。前の中期経営計画期間は、厳しい事業環境下において収益性の改善と構造改革を最優先で断行したため、元来構想していたDX投資を一時的に中断せざるを得ない状況にありました。そこで昨年、改めて「タチエスDX戦略」を策定し、強力な推進体制のもと全社を挙げて取り組んでいます。

具体的には、基幹業務を統合するERPシステムと、モノづくりを支えるMES（製造実行システム）の刷新に着手し、グローバルで統一したシステムへの移行を進めています。これまで紙で管理していた生産指示や工程管理もデジタル化されます。工場で何が生産され、どの部品がどれだけ使われているのかをリアルタイムで把握できるようにし、サプライチェーンのリスク管理にも反映させていく計画です。昨年から今年にかけて日本、メキシコ、アメリカと順次導入を進めており、順調に進捗しています。

モノづくりの現場では、フィジカルAIの活用も進めており、将来的にはヒューマノイド（人型ロボット）が現場を担う世界も見据えて、デジタル化を推進しています。労働力不足が進むなか、生産性の向上を図ることで、2030年までに製造現場の人員を2024年比で34％削減するという高い目標を掲げています。また、設計開発の領域でもAIの活用が開発スピードの劇的な加速をもたらしています。過去の図面データをすべてAIに読み込ませることで、同様の仕様の製品であればAIがベースとなる初期設計を自動生成する仕組みが整い、開発プロセスの大幅な効率化と精度向上を実現しています。

さらに日常の事務・管理業務では、「Microsoft Copilot」などの生成AIツールを積極的に導入しています。音声データからの議事録自動作成をはじめ、誰もが手軽に業務アプリケーションを構築できる環境を整えることで、組織全体の業務生産性を飛躍的に高めていきます。

こうした取り組みを実現するために不可欠なのが、デジタル人財の育成です。全従業員を対象に、基本的なリテラシーを習得するレベル1の講習を実施し、現在はより高度なレベル2、レベル3の育成を進めています。自らプログラムを組み業務改善を主導できる「パワーユーザー」を100名育成するという目標に対し、現在76名まで到達しています。

投資家・アナリスト・メディアの皆さまをお招きし、スマートファクトリーについての説明を実施。

変革を牽引する人財を育て
環境価値と社会価値を両立していく

企業価値を持続的に高めていくためには、財務資本だけではなく、非財務資本を着実に積み上げていくことが不可欠です。

技術・環境面では、シート内部で骨格を支える鉄製のフレームの軽量化に取り組んでいます。これは人の骨格を支え、安全を担保するための極めて重要なパーツです。EV化が急速に進

当社は、業務を通じて優秀な成果を出した従業員・組織、会社の名誉を高めた従業員・組織を称える表彰褒賞制度を設けています。

展する中で、航続距離を伸ばすために車載バッテリーの容量を増やしていく必要がありますが、バッテリーが増えると車体が重くなるため、それ以外の部品には徹底した軽量化が求められます。シートの部品の中で最も重量があるのがこの鉄製のフレームですので、部品点数を減らすことで大幅な軽量化を図ったフレームを開発しています。車体を軽量化することは、ガソリン車であっても燃費の向上につながり、最終的にはCO_2排出量の削減に大きく貢献します。

もうひとつの柱が、従来、石油由来であったウレタンパッドの脱石油化です。トウゴマという植物の樹液を原料に配合したバイオウレタンを開発し、自動車メーカーと共同で実用化を進めています。製造現場では、省エネの徹底や老朽設備の計画的な更新、各工場屋根への太陽光パネル設置、生産設備自体の軽量化・簡略化にも取り組み、バリューチェーン全体での環境負荷低減を図っています。

人的資本については、まさに人こそが重要な資産であり、財産であるという思いから、約5年前より「人財」という表記を用いています。この思想をベースに、従業員一人ひとりが働きがいを持ち、高い生産性で輝ける環境づくりに努めています。具体的には、非財務KPIとして「従業員一人あたりの営業利益」を明確な目標値として設定しています。

その実現に向けて、毎年の従業員エンゲージメントアンケートで課題を把握し、スコアの低い部署へのフォローアップを徹底しているほか、将来の経営幹部を自然発生に任せるのではなく、会社の意思として早期に選抜し特別な教育プログラムを提供するタレントマネジメントにも取り組んでいます。

ダイバーシティ＆インクルージョン(D&I)の推進も急務です。

製造業という背景もあり、国内の女性人財比率は25.4%、女性管理職比率は4.8%といまだ低い水準にとどまっています。そこで、育児休業制度やフレックスタイム制度の充実に加え、女性社員のキャリア形成にフォーカスした育成プログラムを強化しています。今後は社内での生え抜き育成に加え、外部からの多様なバックグラウンドを持つ高度人財を積極的に登用することで、意思決定層における多様性を高めていきたいと考えています。

私たちが掲げる最重要マテリアリティのひとつが「価値創造に向け、自律的に行動できる人財と風土の醸成」です。日本の自動車サプライヤーには歴史的に、自動車メーカーの指示に従っていれば成長できた、という受け身の体質が残りがちでした。しかし、業界構造が根本から変化する今、言われたことをこなすだけでは生き残れません。自ら未来を予測し、新たな価値やビジネスを創出・切り拓いていく強さを持った人財への変革が不可欠です。

当社には、社員同士が挨拶を自然に交わし、キャリア入社者も温かく迎え入れる「アットホームで風通しが良い」という長年の美徳・企業風土があります。この家族的な温かさを基盤としながらも、熾烈なグローバル競争に勝つための自律した強さを融合させていかなければなりません。

その手段として、現在特に注力しているのが目標管理制度(MBO)の愚直な徹底です。期初に会社と個人の間で達成すべき目標を明確に合意し、期末に厳正な評価を行って報酬へと反映させる。この当たり前のサイクルを形骸化させることなく徹底的に回し続けることで、全社員が自律的に成果と成長を追い求めるプロフェッショナル集団へと脱皮を図っていきます。

多様な視点が経営の質を高め、ガバナンスを成長への推進力へ

コーポレートガバナンスに関しては、持続的な企業価値の向

上と経営の透明性・高度化を目指しさらなる進化に取り組んでいます。コーポレートガバナンス・コードで求められる項目については1項目を除きすべてをコンプライしており、そのうえで形式にとどまらず継続的に実効性の向上を追求しています。

特に実効性の面で大きく進化を遂げているのが、取締役会の構成です。現在、取締役9名のうち4名を社外取締役が占めており、コーポレートガバナンス・コードが求める独立社外取締役比率を十分に満たしています。さらに、取締役会の議長も社外取締役が務めています。長年シート事業に浸かってきた私たちの常識は、ときに世間一般の非常識である場合もあります。社外の視点から「その成長戦略では投資家に理解してもらえない」といった厳しい意見をいただくこともあり、議長を社外取締役が務めることもあって議論には容赦がありません。「本当に企業価値を高めることにつながっているのか」という健全な牽制が効いた、非常に刺激的な議論の場となっています。社外取締役には公認会計士、弁護士、企業経営の経験者、M&Aやデジタルの専門家などにお入りいただき、男女比率も含めダイバーシティが着実に実現できてきています。

こうした体制は、単なるブレーキ役ではなく成長のアクセルとしても機能しています。中期経営計画の売上高4,000億円目標に対しても、「もっと上を目指すべきではないか」といった高い次元での議論が行われるほど、刺激的な場となっています。

今後は世間で議論される「社外取締役の過半数化」も見据えながら、検討を進めていきます。監査役体制についても4名から3名体制へと変更し、常勤監査役を1名に絞ることで社外監査役を2名とし、より世の中から求められる形に近づけました。今後も監査等委員会設置会社への移行検討を含め、当社にとって最適なガバナンス体制を継続して検討していきます。

資本効率を高め、期待に応える企業を目指す

現在、自動車業界全体が構造転換の途上にあり、多くの企業がPBR（株価純資産倍率）1倍割れという厳しい課題に直面していますが、私たちはこの現状を決して正当化するつもりはありません。PBR1倍超の早期実現は経営トップである私の極めて重い責務であると認識しています。収益性を徹底的に高めることに加え、当社の将来性に株主の皆さまがどれだけ価値を見出してくださるかが重要であり、魅力的な成長戦略の提示と着実な実行によって、早期の1倍超えを目指しています。

株主還元については、中長期的な視点で応援していただきたいとの思いから、長い期間にわたり安心して株式を保有いただけるよう安定配当を基本方針としています。前中期経営計画のDOE（自己資本配当率）指標から、2025年度からの現中期経営計画では「総還元性向50%以上」へと方針を改め、昨年度に続き今年度もさらなる増配を予定するなど、業績の短期的な変動に左右されすぎない強固で安定した株主還元を志しています。

過去最高益を達成してもなおPBRが1倍を下回るのは、当社の将来の成長性に対する市場からの期待がまだ十分に高まっていないためだと受け止めており、具体的な成長プロセスをより明確に発信していきます。

私たちが目指す一番大きな変革は、自動車メーカーの下にぶら下がるサプライヤーという立ち位置からの脱却です。自動車メーカーとしっかりと伍していける独自の提案力を持ったサプライヤーへと進化すべく、「3つのシンカ」によって事業ポートフォリオを大胆に変革していきます。シート事業がメインの柱であることに変わりはありませんが、「新化」のひとつとして既に着手している医療・介護領域への進出は、シート事業で培った技術・ノウハウが活かせる分野であり、超高齢化が進む日本において大きな貢献と事業の広がりを生み出せると考えています。「スマートシェル」が描く世界も、自動車にとどまらず空飛ぶ車や航空機、ロケットなど様々なモビリティへと広がる可能性を秘めています。

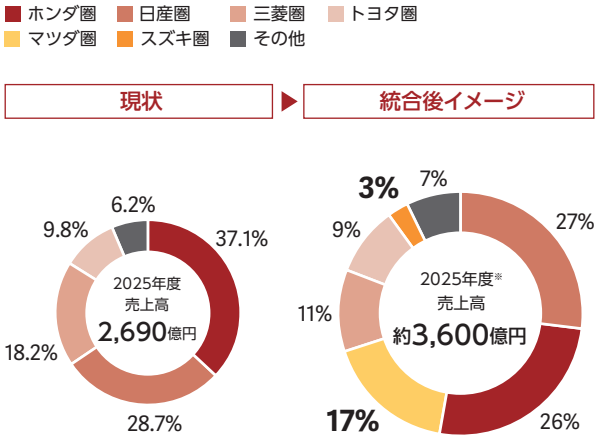
「座る」という行為は、自動車の中だけのものではありません。車椅子も、住宅の中も、生活のあらゆる場面に「座る」は存在します。そうした領域に私たちの技術で付加価値を加えていく——それができる会社である以上、当社の成長ポテンシャルは非常に大きいと考えています。創業から70年以上にわたり培ってきた「座る」ことへの飽くなき探求心を土台に、これからも「“座る”を追求し人と地球を支える」というパーパスのもと、株主・お客様・従業員をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとともに、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。引き続き、タチエスの成長にご期待ください。

株式会社TOYO H&Iとの企業統合

当社は、2026年8月28日に株式会社TOYO H&Iとの企業統合（特定子会社化）を完了いたしました。本統合は、両社が持つ技術・ノウハウ・リソースを相互に活用・補完し、商品競争力と高付加価値な提案力を強化することを目的としています。独立系シートメーカーとしての基盤を一層強固にし、2030年度売上高4,000億円の達成と企業価値向上を目指してまいります。統合による主な狙いは以下の4点です。

顧客ポートフォリオの拡充	日産・ホンダ・三菱などに加え、マツダやスズキ向けビジネスが加わることで顧客基盤を拡充し、新規ビジネス獲得の機会を拡大します。
製品の相互活用とアセット最大活用	シートデバイスの補完や内装部品への展開を進めるほか、樹脂成形などの設備や重複の少ない国内外の拠点を相互活用し収益力を高めます。
開発リソースの効率化と技術革新の創出	個別対応を要する顧客体制を維持しつつ共通機能を統合。生み出したリソースと3社（タチエス、TOYOシート、南条装備工業）の技術を融合し、これまでにない価値を創出します。
事業領域の拡大	短期的な機構部品の獲得から、中長期的にはシート及びシートフレーム供給へと段階的にビジネスを拡大してまいります。

圏別売上高



※当社2025年度連結売上高に、TOYO H&Iグループの連結売上高を単純合算した数値。ただし、TOYO H&Iグループの連結売上高は監査未実施の簡易的な連結数値

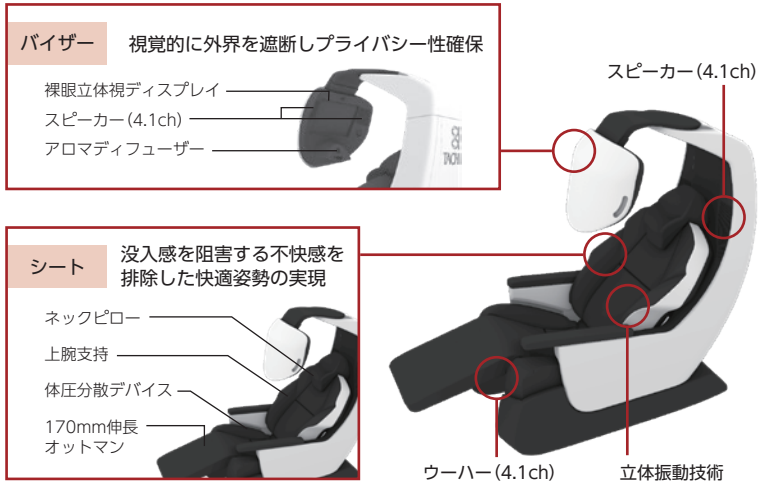
事業領域の拡大イメージ

「スマートシェル」の開発

将来の自動運転化に伴い車内での過ごし方が多様化するなか、当社は五感へのアプローチとハード・ソフトの融合によるクロスモーダルな体験で、移動時間の価値向上を目指しています。
その具現化として開発したのが「スマートシェル」です。リラックスした姿勢で座りながら音・香り・振動などが連動し、映像に入り込んだような圧倒的な没入感を提供します。昨年のモデルから座り心地やデバイス、形状を刷新し没入感をさらに高めたほか、実車搭載を見据えた小型化も実現しました。自動運転時代の車室空間に、より上質で快適な移動体験を届けます。

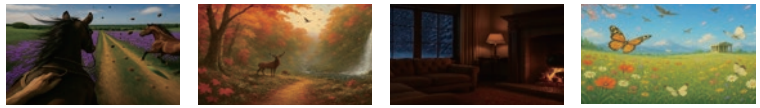
パーソナライズ空間を実現するためのシェルユニット構造

感覚器を刺激する機能デバイス搭載



コンテンツ（映像+音響+香り+振動）

コンテンツに合わせ機能を連動させ、クロスモーダル的に乗員の五感を刺激し、没入感を演出



事業環境変化への対応 中期経営計画TVE Wave 2 2027に関連して

地政学リスクの高まりや労働人口減少、自動車産業の構造変化など、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。タチエスはこれらの課題に対し、
サプライチェーンの強化や生産現場のDX推進、開発・生産プロセスの見直しによる競争力強化を図り、環境変化に迅速かつ柔軟に対応できる経営基盤の構築を進めています。

	事業運営に影響を与える主要因		当社の対応
	不透明な事業環境 地政学リスクの高まり	● 米国に起因するこれまでの貿易ルールの変更：関税、原産地ルール ● 原材料コストの上昇 ● サプライチェーンへの影響	● 現地生産増強の検討 ● お客様と歩調を合わせたUSMCA改定への対応 ● 適切な価格反映と生産性の向上 ● サプライチェーンの見える化とスピーディーな供給リスクへの対応 ● BCPの再構築と定期的な見直し
	労働人口の減少	● モノづくりの現場を中心とした人員の確保と維持	● 自動化、省人化に向けたDX投資による生産プロセスの効率化 ● 人にやさしい工程づくりの推進と職場環境の改善
	自動車産業の構造的変化	● 技術革新への対応：CASE、SDVなど ● 中国自動車メーカーの世界市場でのプレゼンスの台頭	● グループ会社全体の技術/ノウハウ、拠点を活用した競争力の高い商品・サービスの提案 ● 開発/生産プロセスの見直しによる立ち上げリードタイムの大幅な短縮

2030ビジョン及び新中期経営計画TVE Wave2 2027の位置づけ

2030ビジョン **社是“互譲協調”に沿い、イノベーションにより提供価値を変革し競争力・収益力を高めると同時に社会課題への対応を通じサステナブル社会の実現に貢献する**

TVEロードマップ

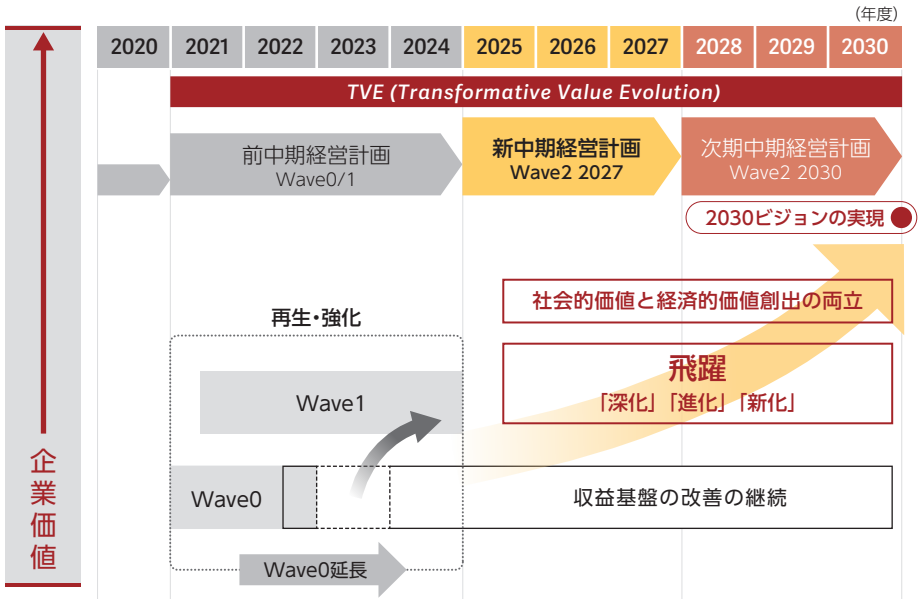
2021年度に発表した中期経営計画TVE(Transformative Value Evolution)は2つのフェーズから構成されています。2021年度～2024年度は、収益構造と資本効率の改善を行い基盤再構築による再生・強化を行うWave 0/1フェーズ。
2025年度から2030年度までは、ビジネス成長を伴う飛躍を期するWave2フェーズとしております。

Wave 0/1

基盤再構築による再生・強化フェーズ
- 収益構造の改善
- 資本効率の改善

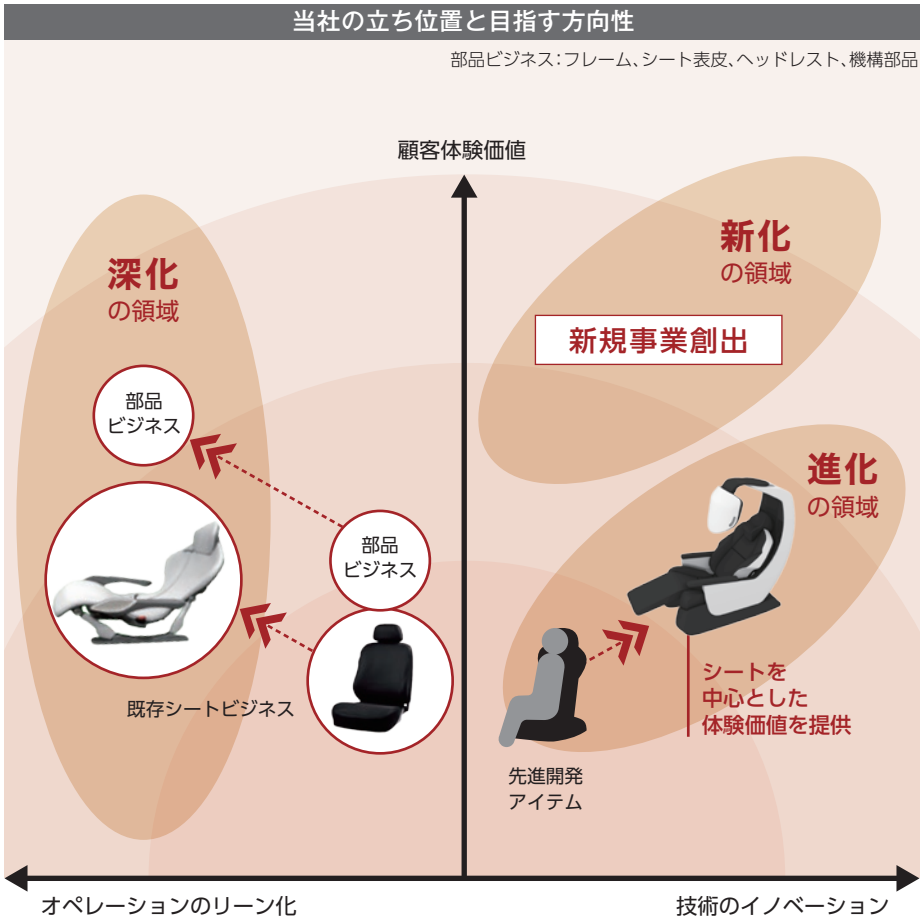
Wave 2

ビジネス成長の大いなる飛躍フェーズ
- 社会的価値と経済的価値創出の両立へ



事業ポートフォリオ

TVEでは3つの「シンカ」、すなわち、既存の自動車シート事業である深い「深化」で収益力を上げ、そこで得た収益を「進化」「新化」に投資し、事業ポートフォリオを拡げ、成長させることを狙いとしています。



マテリアリティの設定

2021年度の中期経営計画TVEの発表に合わせ、当社のサステナブル社会への貢献を明確にするために、パーパス「“座る”を追求し人と地球を支える」を設定、それ以降当社のESG活動の進捗については年に2度開催している決算説明会や年に1度発行しているESGレポートを通じ報告してまいりました。TVE Wave2を策定するにあたり事業環境、リスク・機会の分析を行い、ステークホルダーの視点から改めて重要課題を抽出し、当社事業活動と重要課題のつながりを捉え直し、3つのマテリアリティを特定いたしました。

2030ビジョン

**社是“互譲協調”に沿い、イノベーションにより提供価値を変革し
競争力・収益力を高めると同時に社会課題への対応を通じ
サステナブル社会の実現に貢献する**

コーポレートビジョン

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

パーパス

「“座る”を追求し人と地球を支える」

マテリアリティ

- イノベーションと事業を通じた社会課題への対応（価値の提供）
- サステナブル社会の実現への貢献と信頼に基づき
  選ばれ続ける企業になるための真摯な事業運営
- 価値創造に向け自律的に行動できる人財と風土の醸成
- 財務KPI、非財務KPI（Appendix）

2030年に目指す姿

ステークホルダーから選ばれ続ける企業	持続可能な社会づくりに貢献する企業	『互譲協調』のもと、共創を通じ社員一人ひとりの成長と会社の成長を実現する
― お客様の期待を超える提案力 ― 事業競争力、収益力	― 真摯な事業運営 ― 安定した経営基盤	― 自律的に行動できる人財の育成力 ― ダイバーシティ＆インクルージョンを活かせる組織力

マテリアリティ特定のプロセス

- TVE Wave2検討にあたっては、事業環境、リスク・機会の分析を通じ、ステークホルダーの視点から、当社グループが2030ビジョンの実現に向けて解決・改善に取り組むべき重要課題を抽出しました。
- 当社活動と重要課題のつながりを捉え直し、マテリアリティを特定しました。

調査	GRIスタンダード、ISO26000 中核主題などの国際的な基準・ガイドラインや他社ベンチマークを踏まえ特定方法検討
課題の特定	当グループを取り巻く外部環境や当社のリスク・機会の洗い出し、課題の特定と整理を実施 **105項目の課題を抽出し、23項目を優先課題として特定**
優先順位付け	ステークホルダーと当グループそれぞれの課題の重要性を評価し、優先順位付け
マテリアリティの特定	23項目の課題の中から、当グループが取り組むべきマテリアリティの項目を特定
経営による承認	経営会議での承認を経て、取締役会に上程、議論の上、決議

3つのマテリアリティを特定

マテリアリティ（重要項目・KPI）

TVE Wave2 2027では、財務パフォーマンスとともにマテリアリティの進捗を測る非財務KPIを設定。定期的にPDCAを回しマネジメントしてまいります。
また、組織レベルでもマテリアリティを意識した活動ができるようにグループごとに活動目標、KPIを設け、PDCAを回しています。

マテリアリティ	領域	重要項目（KPI）		2024レベル	2025実績	2027目標	2030目標
イノベーションと事業を通じた社会課題への対応（価値の提供）	イノベーション	社会課題対応の開発費増加率※	単体	FY19比　+8%	**FY19比　+12%**	FY19比　+90%	FY19比　+120%
		社外パートナーとの協働活動数	単体	共同開発・研究＆業務委託契約　3件	**5件 スマートシェル開発にて 1企業/4大学と協業開始**	共同開発・研究&業務委託契約　5件	共同開発・研究&業務委託契約　5件
	モノづくり戦略	グローバル対象拠点の省人化率	グローバル	労働人口減少、労務費高騰 デジタル技術・IoTの活用→生産プロセス自働化・最適化が必要	**FY24比 省人化率　▲5.6%**	省人化率　▲15%（FY24比） 対象拠点：TSJ/TSM/SETEX OHIO	省人化率　▲34%（FY24比） 対象拠点：TSJ/TSM/SETEX OHIO
	デジタル変革	ITリテラシー向上	単体	教育開始	**間接従業員　100%**	間接従業員　50%	間接従業員　100%
		デジタル人財の人数	グローバル	ー	**76名創出** ※レベルⅡ到達者を候補者として選出	50名以上（単体）	100名以上（グローバル）
サステナブル社会の実現への貢献と信頼に基づき選ばれ続ける企業になるための真摯な事業運営	環境	CO_2総排出削減率スコープ1+2	グローバル	FY19比　▲17%	**19年度　▲27%** （第三者検証前の速報値）	FY19比　▲36%	FY19比　▲50%
	人権	人権アセスメントスコア	グローバル	C～Bレベル（見込み）	**Cレベル** （アセスメントを受審しレベル確定）	Bレベル以上	Aレベル
価値創造に向け自律的に行動できる人財と風土の醸成	人財育成・タレントマネジメント	多様性を受容するDE&Iカルチャーの醸成					
		女性役員/管理職比率	単体	女性役員　4% 女性管理職　4%	**女性役員　8.7% 女性管理職　5.5%**	女性役員　17% 女性管理職　10%	女性役員　30% 女性管理職　15%
	従業員の働きがい向上	働き方アンケート	単体	基点	**5%向上**	30%向上	47%向上

※基準年をFY20からFY19へ変更、増加率を3年平均値に見直し（2026.5.26）

新中期経営計画TVE Wave2

財務目標

営業利益率のさらなる引き上げに最優先で取り組むとともに資本効率の向上を図ってまいります。2027年度の財務目標に向けて、営業利益、ROIC、ROEの各数値は、順調に推移しており、2026年度については先にご説明しましたリスクと主要マネジメントポイントを意識した事業運営を着実に進めてまいります。

基本方針

営業利益率のさらなる引き上げに最優先で取り組むとともに資本効率の向上を図る

財務目標

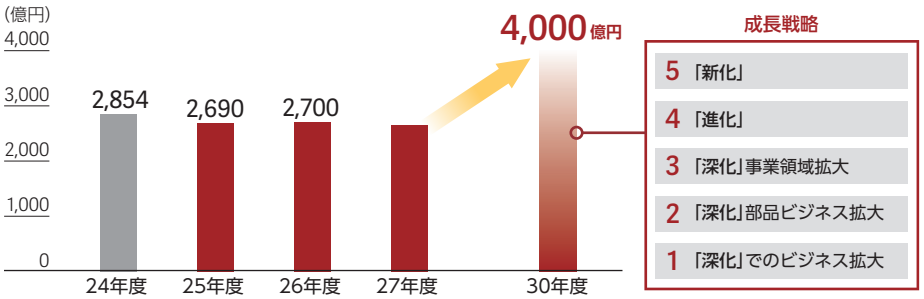
	2024年度 実績	2025年度 実績	2027年度 目標
営業利益率	3.4%	4.3%	4.5~5.0%
ROIC	6.6%	7.6%	8.0%
ROE	8.2%※	9.2%	10.0%

※24年度固定資産売却益調整後

成長戦略

基本方針

2025~2027年度期間は、2030年度売上高の4,000億円規模へ引き上げに向け成長戦略を実行する



戦略概要

2025年度から2027年度の間の連結売上高は、約2,700億円を見込んでいますが、この期間に2030年度に売上高を4,000億円規模に引き上げる活動を成長戦略の5つの領域で推進する計画です。

2030ビジョン

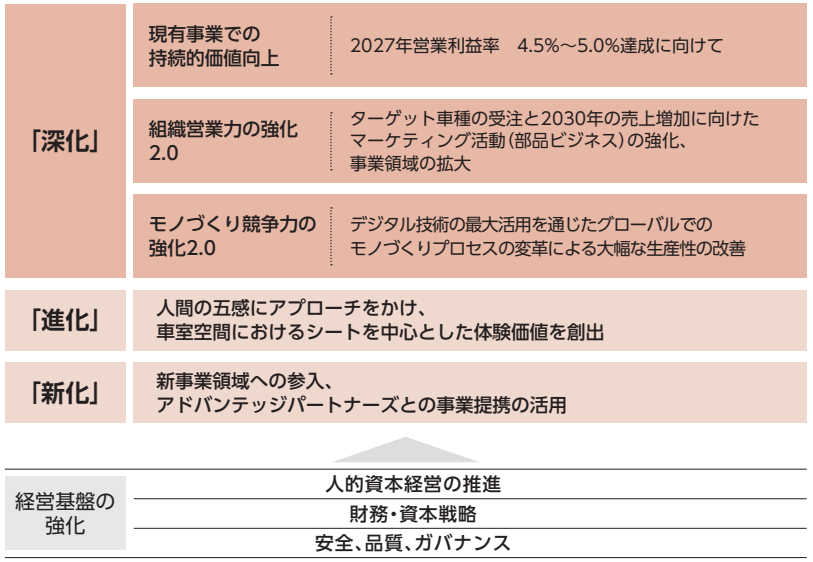
社是“互譲協調”に沿い、イノベーションにより提供価値を変革し競争力・収益力を高めると同時に社会課題への対応を通じサステナブル社会の実現に貢献する

マテリアリティ

1 イノベーションと事業を通じた社会課題への対応（価値の提供）

2 サステナブル社会実現への貢献と信頼に基づき“選ばれ続ける企業”になるための真摯な事業運営

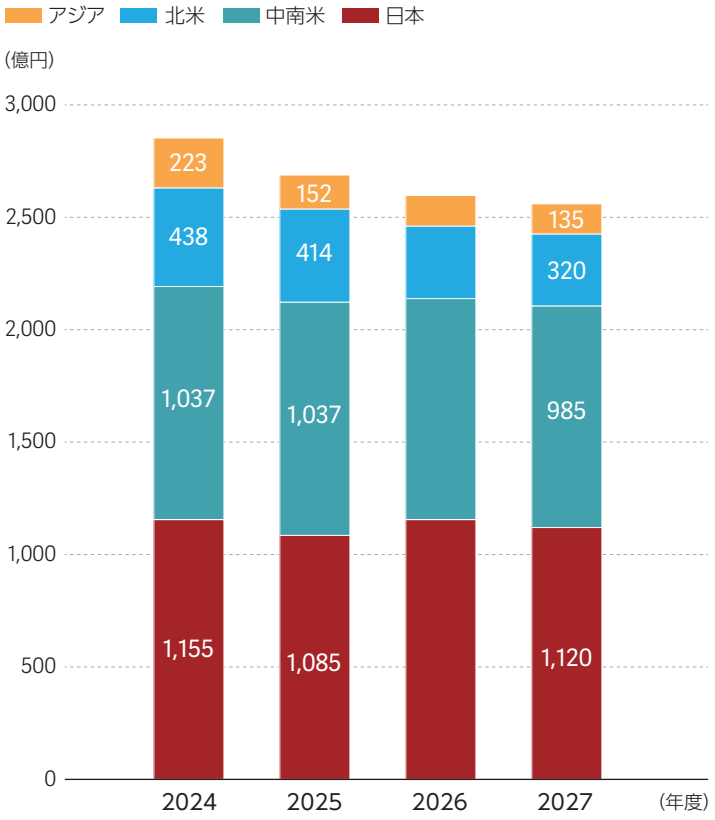
3 価値創造に向け自律的に行動できる人財と風土の醸成



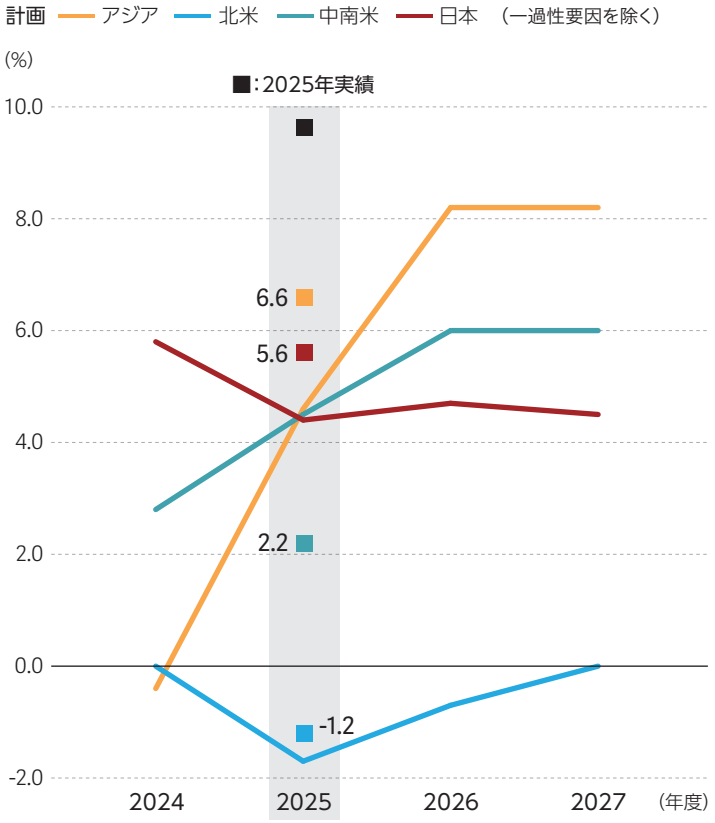
「深化」 現有事業での持続的価値向上

2025年度から2027年度までの売上高は、現時点の受注状況を鑑みますと約2,700億円前後で横ばいを見込んでいます。この間に2030年目標である売上高4,000億円規模への引き上げに向け成長戦略の実現に取り組んでおります。
中央の営業利益率グラフでは中南米は収益改善の刈り取り遅れによって計画値を下回ったものの、他の地域は目標値に向けて順調に推移していることをご理解いただけると思います。

売上高内訳



営業利益率



アジア

2027年営業利益率 目標
8.2%

マネジメントのポイント

[中国]合弁相手の強みを活かした事業の強化
[タイ]収益の維持とさらなるビジネス拡大機会の追求

北米

2027年営業利益率 目標
0.0%

マネジメントのポイント

- モノづくり競争力の向上による収益改善
- 新モデル導入に向けた適切な準備
- グループを活用し部品調達費を低減

中南米

2027年営業利益率 目標
6.0%

マネジメントのポイント

- モノづくりオペレーションの改善と安定化
- 品質を含む経営基盤の強化

日本

2027年営業利益率 目標
4.5%

マネジメントのポイント

- 成長に向けたグループ全体の投資及びその他固定費の適切なコントロールと収益の維持

TVE Wave2 2027達成に向けて

中期経営計画「TVE Wave2 2027」の目標達成に向けて、タチエスグループでは各部署がそれぞれの役割と課題に向き合い、変革を推進しています。本ページでは、現場の第一線で活動しているメンバーの声を紹介します。地域や部門の壁を越えた強固な連携と、一人ひとりの挑戦が生み出す現場の熱量、そして目標達成に向けた具体的な取り組みへの想いをお伝えします。

J.Z

人財開発促進部　人財開発課
一般職

私は人的資本戦略の推進役として、働きがい向上を通じた組織力強化に取り組んでいます。現場が実行できるエンゲージメントサーベイの分析方法を考え、各職場の課題認識と改善活動を支援しています。社員一人ひとりがいきいきと働ける環境づくりを進め、組織の活性化と生産性向上を通じてTVE Wave2 2027の達成に貢献していきます。

G.O

ビジネス戦略総括部
ビジネス戦略総括課　課長

成長著しいインド市場において、さらなる商圏獲得は必須であります。
そのインド市場への参入の大きなきっかけとなるUno MindaとのJV関係を軸に現在受注している機構部品ビジネス、シートビジネスを軌道に乗せ、加えて今までの経験にとらわれず、インドの文化や要求を探求心をもってしっかりと理解し、環境変化に適応しながら、タイムリーかつスピーディーに、営業活動の実行、及びインド事業拡大に取り組んでまいります。

E.T

ESG推進室
チームリーダー

事業所ごとのCO_2排出量集計や太陽光発電導入などを通して、CO_2排出量の削減効果を実感でき、TVE Wave2目標達成に貢献できることにやりがいを感じます。2027年度CO_2削減目標達成に向けて、「削減の加速」と「集計の効率化」などの課題に対処しながら取り組んでいます。

V.K

グローバル開発部
製品設計課　課長

グローバル開発部では、インドの自動車メーカー案件で求められた短期間での開発対応を通じて、開発プロセスの効率化と部門横断での連携強化を推進しました。品質を確保しながら開発リードタイムを短縮することで、お客様への価値提供を加速し、TVE Wave2 2027の達成に向けた競争力向上に貢献しています。

K.S

デジタル推進室
室長

タチエスのDX推進では、スマートファクトリー技術の進展に合わせてデジタルの力を活用した変革を推進し、これからも「選ばれ続ける企業」であり続けることを目指しています。そのために、各機能部署による主体的なDX推進の支援と、DXを行いやすくするデジタル基盤の整備を進めています。

Y.M

経営企画室
エキスパート

TVE Wave2 2027策定時に2030ビジョンと3つのマテリアリティを特定しました。
マテリアリティが単なるお題目にならず、業務と紐づいた活動となるよう、ワークショップを実施。グループごとにマテリアリティに資する活動と目標を設定し、全社で見える化・PDCAを回す仕組みのもと、活動を推進しています。

H.K

製品技術開発部　先進開発技術課
チームリーダー

五感に働きかける技術をひとつのシートに集約し、車室内を心が動く没入体験空間へ変える、これがスマートシェルです。
まるでその場にいるような驚きや心地よさを、特別な施設ではなく、皆さんの身近にあるクルマで届けたいと考えています。誰もが体験したいと思える価値の実現に向け、開発を続けていきます。

Y.M

組立生産技術部　工機課
一般職

「サーカス式ライン」の制御盤設計からプログラム実装まで電装領域に特化して手掛け、理想の動きを具現化できることに深い手応えを覚えています。現在は機能拡充に向けた仕様の最適化に挑み、試行錯誤を重ねています。2027年に向けて、現場で培った知見を活かし、新たな付加価値を創出する電装基盤を築いていきます。

収益力と資本効率を高め、「3つのシンカ」で2030年の飛躍へ

代表取締役 執行役員
最高財務責任者
Chief Corporate Officer
小松 篤司

構造改革で収益力を高め 2030年の飛躍への土台を築く

2026年3月期は、売上高が前期比5.7％減の2,690億円となる一方、営業利益は20％増の116億円、営業利益率は4.3％へ改善しました。経常利益も28.2％増の138億円となり、減収の中でも利益を伸ばせたことを当期の大きな成果と捉えています。

その背景には、これまで継続してきた構造改革により、売上規模に依存しない、より筋肉質な財務体質を築いてきたことが、現在の利益改善につながっています。

中期経営計画「TVE（Transformative Value Evolution）」は、2021年から2030年までの10年間を見据えた計画です。第1フェーズでは、財務体質の改善と飛躍への準備を進めました。赤字体質だった事業や地域の構造改革を進め、経営基盤を整えてきました。2024年度からは、財務体質の改善を土台に飛躍を目指すフェーズに入っています。2026年3月期は、「飛躍のYEAR ONE」と位置づけています。そして2027年3月期をYEAR TWOとして、2030年に向けた成長を加速させます。その先に掲げるのが、2030年の売上高4,000億円規模という目標です。

地域ごとの事業も、収益性と成長性の両面から見直しています。日本では工場別管理から顧客別の収益管理へ転換し、工場集約も進めました。中南米は日本と並ぶ収益の屋台骨として事業を支えています。中国では市場環境の変化を受け、事業構造そのものを転換しました。その結果、2025年3月期の赤字から2026年3月期には黒字へ回復しました。東南アジアでは三菱向けシートフレームなどの事業を拡大しています。地域ごとの強みを活かし、収益を確保しながら成長機会を広げていきます。

「3つのシンカ」を通じて 新たな成長領域を切り拓く

飛躍に向けた事業戦略の柱が、「3つのシンカ」です。一つ目は「深い深化」で、主力であるシートビジネスの深化です。これまで高めてきた収益体質を維持・強化しながら、事業を拡大します。既存事業を強くすることが、次の成長へ投資する原資にもなります。二つ目は「進む進化」で、次世代の車室空間への価値提供です。自動運転やコネクテッド、EV化など、自動車は大きく変化しています。クルマがネットにつながり、自動で走る時代には、車室の役割も変わります。移動するための空間から、豊かな時間を過ごす空間へと進化していきます。そこに対して、シートを起点とした新しい付加価値を提供していきます。その象徴のひとつが「スマートシェル」です。第2世代では、視覚、聴覚、触覚、嗅覚を取り込んだ没入体験を提案します。車載サイズのシートとして、次世代の車室空間の可能性を追求していきます。そして三つ目は「新しい新化」です。自動車で培った技術を、自動車以外の新しい市場へ展開していきます。シートと医療・介護用ベッドには、フレームやウレタン、シート表皮、リクライニング機構など、技術面で共通する部分があります。こうした親和性を活かし、新たな事業領域への展開を検討しています。モーターホームなど、シートそのものが主役となる市場も候補のひとつです。これらの「3つのシンカ」を通じて、既存事業の収益力と新たな成長力を両立させます。

成長投資と株主還元を両立し 資本効率から企業価値を高める

成長投資を進める一方、財務の安全性と株主還元の両立も重視しています。2026年3月期末の自己資本比率は60％を超え、

財務基盤は改善しました。シート事業では、顧客の生産変動に対応するため一定の資本が必要です。一方で、資本を必要以上に滞留させず、効率的に活用することも重要です。そこで、我々はROICを経営の重要な指標として位置づけています。TVE Wave2 2027では、3年間で約670億円のキャッシュアウトを計画しています。既存シート事業への投資に約210億円を充て、収益力をさらに高めます。2030年に向けた成長戦略投資には約325億円を配分します。株主還元には約135億円を充て、成長投資とのバランスを取ります。総還元性向は50%以上を3年間のコミットメントとして掲げています。成長のために資金を使うだけでなく、株主への還元も着実に行います。

2027年度の財務目標として、ROE10%、ROIC8%を掲げています。地域別にROICの目標を設定し、毎月その状況をモニタリングしています。利益という分子だけでなく、投下資本という分母も継続的に確認しています。棚卸資産や売掛債権、固定資産の変化を早期に捉え、大きな変動が起きてから対処するのではなく、変化の兆しを捉えて対応します。そのために、日々の正しい業務がROICに直結するという意識を、現場まで浸透させます。

外部環境には、為替、顧客の生産変動、地政学、原材料価格などのリスクがあります。自然災害など、予測を超える事態にも備える必要があります。だからこそ、財務の安全性を確保した上で、成長への資本配分を進めます。

PBR1倍割れの状況を乗り越え、企業価値を高めることも重要な課題です。ROEやROICを活用し、投資とオペレーションの両面から改善を進めます。目指すのは、配当によるインカムゲインと株価上昇によるキャピタルゲインの両立です。

自動車部品事業は、成果が表れるまで時間を要する長期的なビジネスです。受注から量産、モデル終了までのライフサイクルも長く、短期では評価しにくい面があります。投資家の皆さまに、将来のキャッシュフローを生み出す力を理解いただけるように、成長の道筋と実行状況を適宜、開示してまいります。

構造改革によって財務体質を整え、我々は今、飛躍の段階に入りました。既存のシート事業を磨きながら、次世代の車室空間へ価値を広げます。さらに、自動車技術を活かして新市場へ挑戦し、成長領域を広げていきます。その成長を支えるため、資本を適切に配分し、資本効率を高めていきます。財務の健全性を土台に、成長投資と株主還元を両立させます。

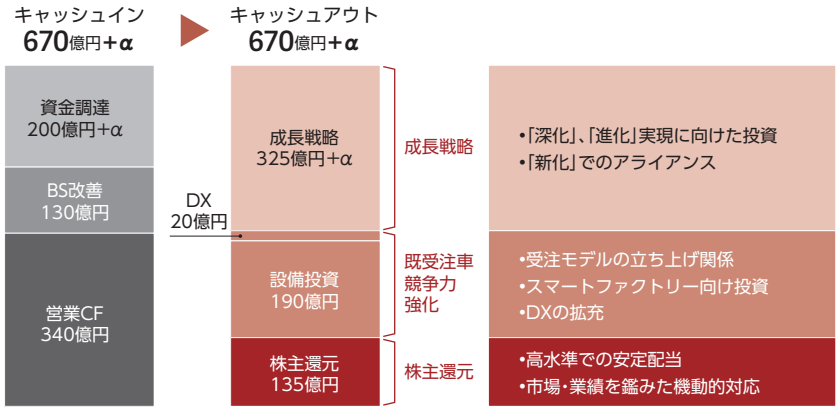
我々が目指しているのは、企業価値を持続的に高めることで、数ある自動車部品セクターの中から、タチエスが「真っ先に選ばれる会社」になることです。2030年の飛躍に向け、成長の道筋を着実に実行し、企業価値につなげてまいります。

キャッシュフローアロケーション

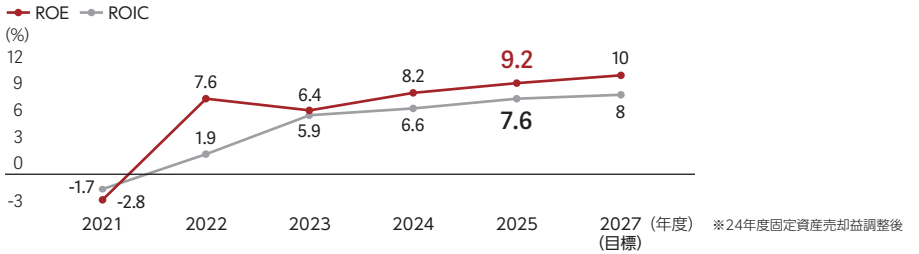
2025年～2027年度累計のキャッシュイン・アウトは670億円

キャッシュイン ：営業CF340億円に加え、バランスシート改善で130億円、外部調達200億円

キャッシュアウト：株主還元で135億円、既受注・競争力強化210億円、成長戦略325億円



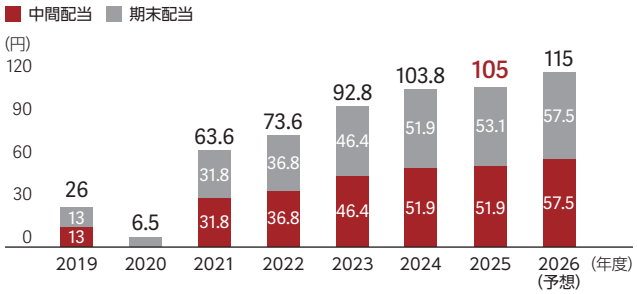
ROE・ROICの推移



※24年度固定資産売却益調整後

株主還元　配当金額の推移

- 2025年度は年間配当105円へ増配、さらに2026年度は115円に増配を予定しております。
- 中期経営計画TVE Wave2 2027の株主還元方針（総還元性向50%以上）を着実に実行するため、今後も増配及び自己株式取得などを機動的に組み合わせ、安定的かつ持続的な還元をしてまいります。



地域の課題・顧客のニーズに向き合い、確かな信頼と成長を築く

取締役 執行役員
Chief Business Officer
比留間 雅人

1 市場環境の変化と顧客パートナーシップ

EV戦略の見直し、AIDVへのシフト、中国自動車メーカーの世界進出など、自動車業界は大きく変化しております。当社がおかれている環境も大きく変化しており、自動車メーカーとのパートナーシップはより重要性を増しています。自動車メーカーとコミュニケーションを行いながらタイムリーにご要望に応えることのみならず、様々な提案を自発的に行い、多くの選択肢を示しながら共に進んでいくことが重要であると考えています。また、中国やインド企業のコスト・スピードに負けない競争力をグローバルに持つことが、生き残っていく上で重要と考えております。当社は様々な自動車メーカーとビジネスをしておりますので様々なご要望を聞き、提案を行う機会が多くあります。早い段階から提案を行い、自動車メーカーと共創しながら、自動車シートを通じて世の中に様々な価値を提供していきます。

2 グローバル市場における営業戦略

当社はグローバルで9カ国、53拠点（日本、北米、中南米、アジア、インド）で事業を展開しております。市場環境は地域ごとに大きく異なりますが、それぞれの市場環境に適した開発、商品、モノづくり、バリューチェーンの価値提供を行っております。中期経営計画TVEにおいて目標としている成長戦略を実現するために、既存顧客である自動車メーカーはもとより、新規顧客となる自動車メーカーに対しても積極的に営業活動を行っております。新興自動車メーカーからは、考え方・プロセス・スピードについて、新しく学ぶことが多々あります。グローバルで様々な自動車メーカーと共創することにより、広い視野をもち、より自発的な価値提案を行う会社へと成長を続けていきたいと考えています。

シートは大物商品であるため、自動車メーカーの近くに工場を構えることが求められますが、シートの構成部品である機構部品やシート表皮といった商品は大物商品ではないため、距離の離れた自動車メーカーや他シートメーカーに対しても商品を提供することが可能となり、より幅の広いビジネス展開が可能となります。これらの商品を取り扱っているグループ会社のTF-METALやNui Tec Corporationなどの拠点を活かすことを営業戦略として、より多くのお客様に当社の商品をご採用いただけるようグローバルにて営業活動を実施していきます。

3 インド事業におけるパートナー戦略

成長著しいインド市場において、当社は2023年にUno Minda社とJVを発足し、インドに2度目の進出を行いました。1度目の進出は日系自動車メーカーのインド進出に合わせての進出でしたが、今回はUno Minda社と共にインド地場の自動車メーカー含むインド市場全体を視野に入れたビジネス開拓を行い、共に成長していくという大きな挑戦となります。

Uno Minda社はインドにおいて大きなプレゼンスを示し

ており、シートのみでなく多岐にわたる商品をビジネスとしているため、様々な自動車メーカーとのネットワークを有しております。そのネットワークとタチエスグループの技術力・商品力を活かした営業活動により、シートの構成品である機構部品ビジネスと、シートビジネスを構築してきました。これらの実績をもとに、さらなるインド事業拡大をUno Minda社と共に目指していきます。

4 今後の展望

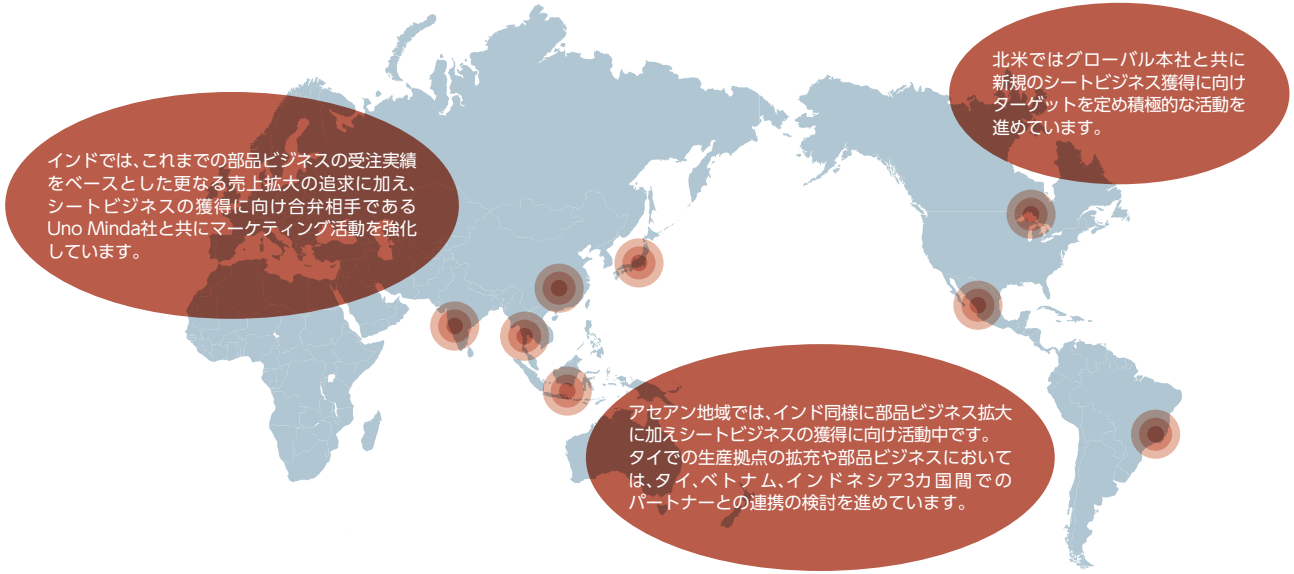
中期経営計画TVEの2030年売上高4,000億円達成に向けて、既存顧客である自動車メーカーとの共創、新規顧客のビジネス開拓、部品ビジネスの拡大、インド事業拡大などを実施していきます。

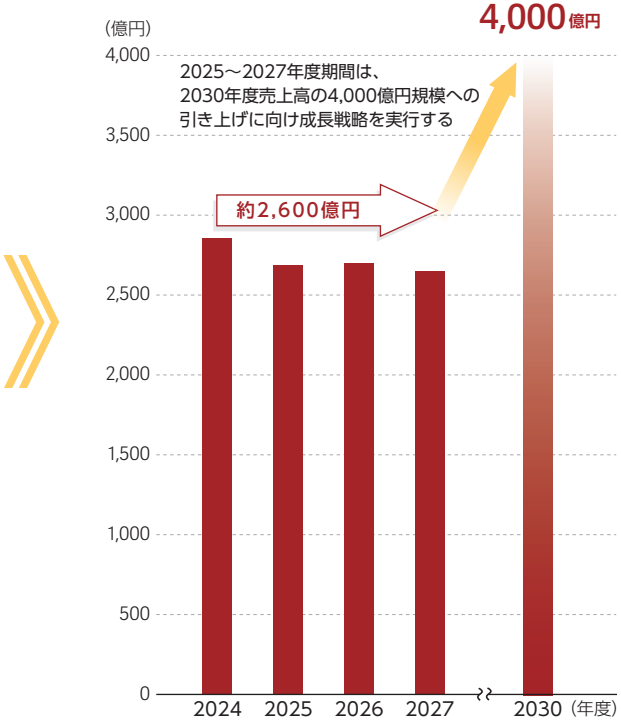
より良い商品を、より広範囲なお客様にご使用いただくことは基本であり、売上高4,000億円という目標は売上高を増やすということのみならず、当社の商品をより多くのお客様にご使用いただき、『人と社会と共生し、快適で豊かな生活空間を創造し続けることで人々を笑顔にする』という当社のグループビジョンに向かっていくことであります。このビジョンに向かって積極的に営業活動を行っていきます。

「深化」組織営業力の強化2.0

シート・部品ビジネスをグローバルに拡大中

グローバルでの部品ビジネスの拡大では、機構部品において18のターゲット プロジェクトを定め、マーケティング活動を進めている他、トリムビジネスの拡販においてはグローバル拠点の強みを活かしていきます。





デジタルと現場力を融合し、持続可能な生産体制を構築しています

取締役 執行役員
Chief Manufacturing Officer
伊藤 孝男

1 モノづくり力の「深化」について

私がモノづくり力の深化において大きな成果であると考えているのは、現場主体の改善活動がグローバルで着実に定着し、生産性向上と品質向上の両立につながっていることです。

近年、自動車業界を取り巻く事業環境は激変しています。原材料価格や人件費の上昇をはじめ、深刻化する人手不足への対応など、製造業が直面する課題はより高度化・多様化しています。そのような環境下においても、当社が収益力を維持・向上できている背景には、世界各地の生産拠点で継続的に積み重ねてきた改善活動があります。設備・工程・物流を一体で捉え、ムダを徹底的に排除することで、生産効率の向上とコスト競争力の強化を着実に進めてきました。

また当社では、「人にやさしい工場・工程づくり」を目指した取り組みを推進するとともに、自働化やデジタル技術の活用を加速しています。特に近年は、生産シミュレーションを工程設計に取り入れ、生産性や作業者の動線、工程負荷などを設計段階で可視化・検証することで、より効率的で働きやすい生産ラインの構築を進めています。これにより、品質の安定化と収益性向上の両立に加え、作業者の安全性向上や負荷低減の実現にもつながっています。

こうした取り組みの基盤となっているのが、当社の生産方式であるTPW(TACHI-S Production Way)です。TPWを世界共通のモノづくりの基準として位置づけ、各拠点の優れた改善事例やノウハウをグローバルに共有・展開することで、生産現場の継続的なレベルアップと人財育成を推進しています。

私は、モノづくり力の強化は設備や技術の進化だけで実現できるものではなく、それらを活用する人財の成長によって支えられるものだと考えています。そのため当社では、TPWの実践を通じた現場力の向上に加え、次世代のモノづくりを担う人財の育成にも積極的に取り組んでいます。

今後は、こうした取り組みをさらに深化させ、生産変動への柔軟な対応、省人化、人にやさしい工程づくりを高いレベルで両立し、変化の激しい事業環境においても持続的な競争優位性を確立するとともに、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

2 「スマートファクトリー」の推進

スマートファクトリー化は、当社のモノづくり戦略を支える重要な取り組みのひとつです。自動車業界を取り巻く環境が大きく変化し、人手不足や生産変動への対応、品質要求の高度化が進むなか、持続的な競争力を確保するためには、生産現場におけるデジタル活用の高度化が不可欠であると考えています。

現在、当社では生産設備から取得する様々なデータの可視化を進めるとともに、工程監視、自働検査、自働搬送などの導入を拡大しています。これにより、生産現場の状態をリアルタイムで把握し、これまで経験や現場の知見に依存していた判断をデータに基づく意思決定へと進化させることで、生産性向上と品質の安定化が図れると考えています。

当社が目指しているのは、単なるデジタル化ではありません。デジタル技術と現場のモノづくり力を融合し、変化に強く、柔軟かつ持続可能な生産体制を構築することです。その基盤整備として、グローバルでデータを活用するためのOne Data Platformの構築や、MES(製造実行システム)の再構築を進めています。また、生産準備段階から課題を解決する源流改善と、自働化技術を活用した現場改革を推進することで、人への依存度を低減しながら、生産性と品質を高いレベルで両立できる生産基盤の確立を目指しています。

設備保全の分野においても、データ活用による進化を進めています。設備稼働データを活用した予兆保全の仕組みづくりに取り組み、異常の兆候を早期に検知することで、設備停止リス

クの低減と安定稼働の実現を目指しています。これにより、生産ロスの削減や品質のさらなる安定化を通じて、収益力の向上にもつなげていけると考えています。

さらに将来を見据え、AI技術の進化を積極的に取り込みながら、ヒューマノイドやフィジカルAIの活用についても検討を進めています。人とデジタル技術が協調する次世代の生産現場を実現することで、生産性向上のみならず、人手不足への対応や技能継承の課題解決にもつなげていきたいと考えています。

3 環境対応について

当社は、環境対応を企業の社会的責任であると同時に、中長期的な企業価値向上と競争力強化を支える重要な経営課題と位置づけています。気候変動への対応や資源・エネルギーの有効活用を通じて、持続可能な社会の実現と事業成長の両立を目指しています。

生産活動においては、グローバル各拠点でCO_2排出量の削減と省エネルギー化を推進しています。省電力設備への更新、設備運転条件の最適化、生産工程や調達・物流の改善、廃棄物削減活動などを通じてエネルギー使用量の低減を図るとともに、直接部門・間接部門を含む業務全体の生産性向上にも取り組んでいます。また、太陽光発電設備の導入を推進するなど、再生可能エネルギーの活用を拡大し、事業活動に伴う環境負荷の低減を進めています。

当社は、環境対応を特別な活動としてではなく、日常の改善活動と一体となった継続的な取り組みと捉えています。設備稼働率の向上や材料ロスの削減、不良率の低減など、生産現場におけるひとつひとつの改善が、資源・エネルギー効率の向上やCO_2排出量削減につながり、環境価値と経済価値の双方を創出しています。

今後も、エネルギー使用状況の視える化や省エネルギー設備の導入をさらに推進するとともに、グローバルでの改善事例の共有・横展開を進めることで、環境と生産性を両立する持続可能なモノづくりを追求し、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

図1：TPW（TACHI-S Production Way）戦略の実践

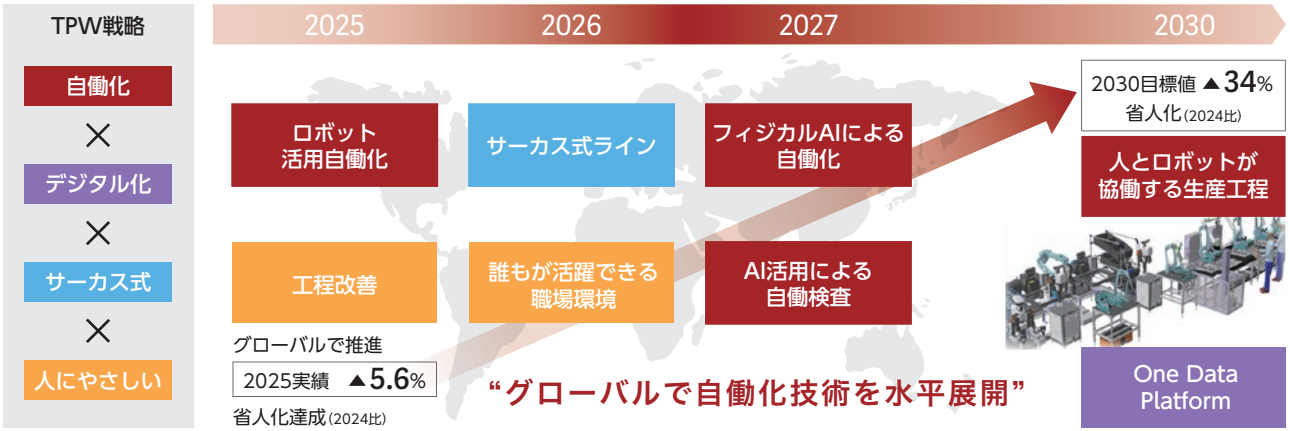
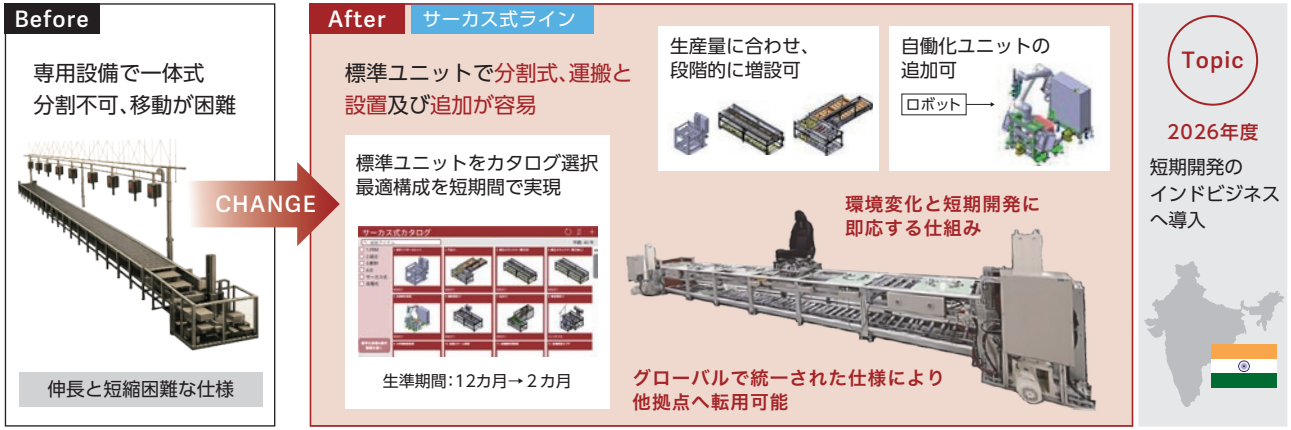
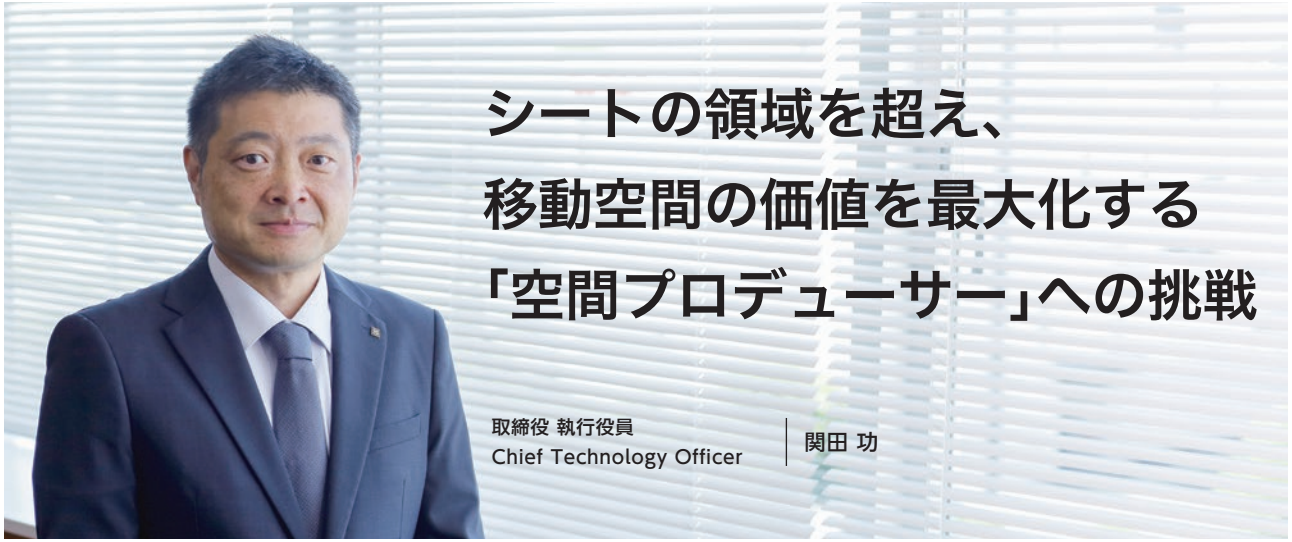


図2：環境変化と短期開発に即応する「サーカス式ライン」





シートの領域を超え、移動空間の価値を最大化する「空間プロデューサー」への挑戦

取締役 執行役員
Chief Technology Officer
関田 功

1 これからのシートづくりと「空間プロデューサー」

自動車業界では、電動化、自動運転化、ソフトウェア化の進展により、車室内での過ごし方や価値そのものが大きく変わろうとしています。これまでシートは乗員の身体を安全に支え、快適な着座姿勢を提供する機能部品としての役割を中心としてシンカしてきました。当社もフレーム・ウレタン・シート表皮・機構部品など、シートを構成する多様なコンポーネント技術を複合的に磨きグローバルに展開・研鑽してきたことで競争力を高めてきました。しかし今後は、「安全・快適であること」に加え、移動時間そのものをいかに価値ある体験へ変えられるかが重要になります。自動運転技術の発展により人々は車内での休息や、仕事、エンターテインメントを楽しむ多様な時間が増えていきます。そのときシートは単なる機能部品ではなく、人と空間をつなぐプラットフォームへと進化していくと考えています。

こうした変化を見据え当社が注力しているのがSDC(Software Defined Component)という考え方です。従来のシートはハードウェアによって提供価値が決まっていました。しかしSDCではソフトウェアによる制御や継続的なアップデートを通じ、機能や体験の価値を継続的に高め提供することができます。これによりお客様のニーズやトレンドの変化に柔軟に対応できるだけでなく、将来的にはソフトウェアアップデートや体験価値サービスを通じて継続的な収益機会の創出も目指しています。

一方で、新たな価値創造を実現するためには既存事業の競争力強化も欠かせません。中期経営計画で掲げる「深化」では独立系シートメーカーとして培ってきた知見を活かし、複数の自動車メーカーに共通展開できるシートコンポーネントの標準化を推進しています。これらにより開発効率や生産効率を向上させるとともにコスト競争力を高め、将来の次世代技術への成長投資に向けた原資を創出し、その基盤の上に将来の成長を担う「進化」を積み重ねていきます。

当社が掲げる「空間プロデューサー」とはシートが主役になり車室空間全体の体験価値をデザインする存在です。将来の自動運転に向けて、移動・休息・集中・交流・娯楽といったシーンはより多様化し車室空間に求められる価値も幅広く変化します。当社はシートを起点にハードウェアとソフトウェアを融合した新たな空間価値創出の開発に取り組んでいます。その代表的な取り組みが「スマートシェル」です。乗員に近い位置に各種センシング機能や感覚デバイスを配置できる独自のシェル構造によりパーソナルなプライベート空間を創出します。さらに映像・音響・香り・振動・姿勢の五感を統合的に制御することで没入感やリラックス感の質を高め、これまでにない車室内体験を提供します。こうした体験価値の最大化には個々のハード技術開発だけでなく、それらを統合制御し最適な体験へつなげるソフトウェア技術開発の内製化が重要になります。さらに当社は自社技術だけにこだわることなく複数の大学や様々な企業との共創も積極的に進めています。外部の先進技術や知見を取り入れることで開発スピードを高め、新しい価値創造を加速しています。

タチエスはこれからも、既存事業の競争力深化による収益基盤の拡大と、シートメーカーの枠を超えたスマートシェルやSDCを核とした車室空間全体の価値創造を担う「空間プロデューサー」への進化を追求してまいります。お客様一人ひとりの安全・快適性に加え、嗜好や利用シーンにも寄り添ったパーソナルな新しい移動体験も提供し続けることで、持続的な成長と企業価値向上を実現してまいります。

2 「開発プロセスの変革」について

近年自動車業界では電動化やソフトウェア化の進展に加え、急速なグローバル競争環境の変化によってお客様の新車開発サイクルは大幅に短縮されています。こうした環境変化の中で当社がグローバルで競争力を高めるためには開発品そのものだけ

でなく、開発プロセスも競争力の源泉として進化させることが重要だと考えています。当社では「開発プロセスの変革」を重要な経営課題と位置づけ、大きく二つの取り組みを進めています。

一つ目はシミュレーション技術の高度化です。従来は試作品によるフィジカルでの評価と改善を繰り返しながら品質や性能を高めていましたが、現在は開発初期のデジタル段階から品質・性能・コスト・生産性など様々な要素を高精度に予測できる技術と環境の構築を進めています。性能予測の対象領域の拡大と予測精度の向上を可能にすることでデジタル段階から完成度を高め、実機評価や試作回数を大幅に削減して開発プロセスを最適化し、開発期間の短縮と開発コストの低減を追求しています。これらは単なる効率化にとどまらず、お客様へより早く、より価値ある提案を行い、より多くの受注機会の拡大につなげる重要な競争力になると考えています。

二つ目は開発業務の生産性向上です。生産年齢人口の減少を背景に開発人財の確保・育成は企業の持続的な成長と競争力強化を支える重要な経営課題となっています。そのため持続的な成長を実現するには一人ひとりの技術者がより高いアウトプットを生み出せる環境づくりが不可欠です。当社では開発業務全体を見直し、デジタル化・自動化が可能な領域には積極的にデジタルツールを導入しています。また当社の強みである長年にわたり蓄積してきた開発ノウハウや技術知見をデータ化し、AIを活用できる基盤整備の取り組みも同時に進めています。AIを活用した開発支援により、誰でも高度な知見を活用した開発が進められる環境を実現し組織全体の技術力を底上げしていきます。またAIが代替えする生産性向上は開発効率を高めるだけでなく、従来対応できなかった領域まで開発の幅を広げることで受注拡大機会の創出にもつなげていきます。

当社は開発プロセスの変革を通じて、「より良い製品を、より早く、より高品質に、より効率的に」お客様へ提供できる開発体制の実現を進めています。今後もデジタル技術とAI技術を積極的に活用し開発プロセスそのものを競争力の源泉へと昇華させ、お客様への提供価値を高めていくことで技術力を継続的な競争優位性へとつなげて企業価値の向上に取り組んでまいります。

3 TOYO H&Iとの統合と技術シナジー

TOYO H&Iグループとの統合は単なる事業規模の拡大ではなく、両社が培ってきた技術・ノウハウ・人財を融合し新たな価値を創出する大きな成長機会であると捉えています。モビリティ業界は現在、電動化や自動運転技術の発展により大きな転換期を迎えています。その中で求められる価値はシート単体の機能や品質から、車室空間全体を通じた快適性や体験価値へと広がっています。この統合を契機に当社が目指す深化の追求、そして「空間プロデューサー」としての進化もさらに加速させたいと考えています。

技術シナジーとして製品ポートフォリオ拡充による提案力強化が挙げられます。両社が保有する製品・部品群を組み合わせたシート提案に加え、車室空間全体を最適化する提案へも進化させることができます。お客様の課題やニーズに対してより包括的なソリューションと競争優位性の高い製品開発を提供していきます。

次に技術資産と開発人財の融合によるイノベーション創出です。両社の技術者が持つ専門知識や経験を融合することで開発領域の拡大や開発スピードの向上も実現できます。今後お客様の開発力への期待はさらに拡大していきますが、統合による人財・知見・リソースの融合が競争力をつくり出し、多様なバックグラウンドを持つ人財が協働することで新たな発想や技術テーマが生まれ、次世代モビリティに向けた革新的な製品・技術創出につなげてまいります。

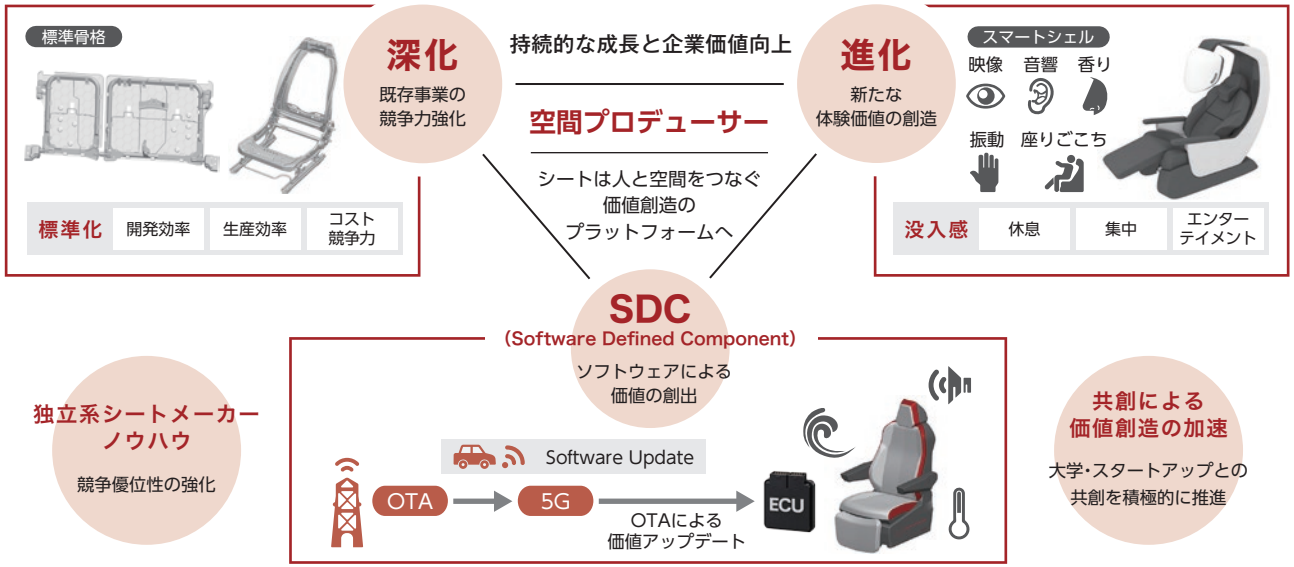
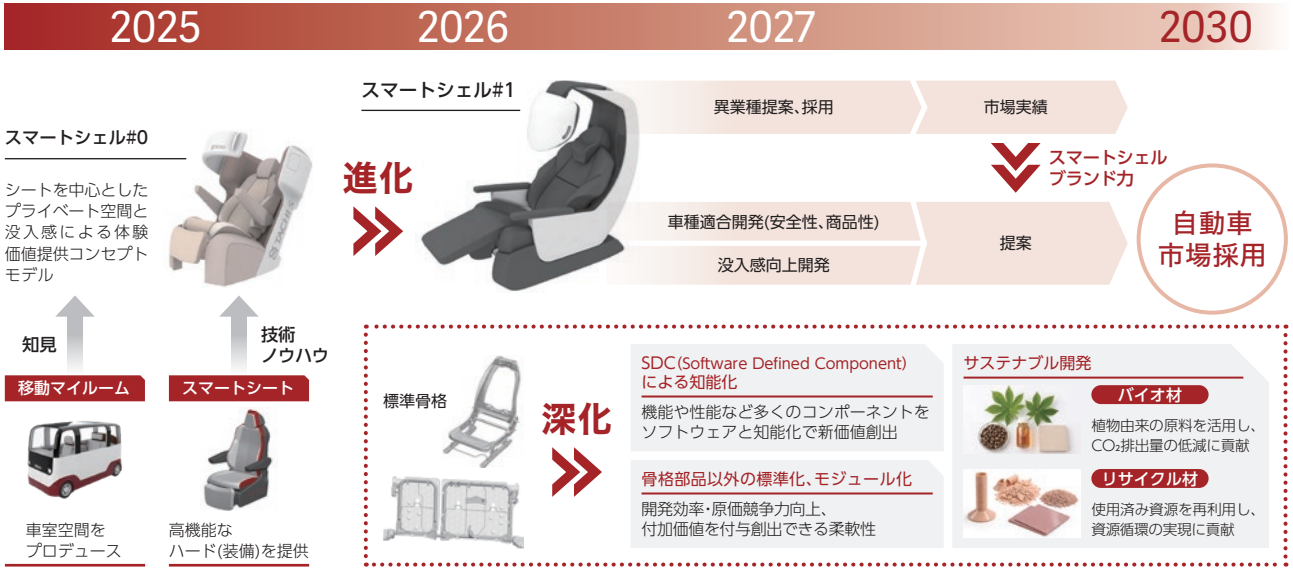
また、サプライチェーンの相互補完による競争力強化も生み出します。両社のサプライヤーネットワークや調達ノウハウを融合することで品質・コスト・供給安定性を高いレベルで両立し、グローバルでの競争力向上を図ります。これは収益力の向上だけでなく、変化の激しい市場環境への対応力強化にもつながる重要な取り組みです。

統合によって生まれるシナジーは効率化だけにとどまらず、両社の強みを掛け合わせることで新しい価値を持つ製品や技術を創出しお客様にこれまで以上の感動と快適性を提供していくことも目指します。そして、その技術革新を持続的な成長と企業価値向上につなげ、タチエスグループ全体のさらなる飛躍を実現してまいります。

4 今後の展望

今後の当社の技術開発は、「人にとっての快適さ」と「社会にとっての価値」の両立を軸に進めていきます。私たちは長年、自動車シートを通じて、人の身体を支え、安全で快適な移動を支えてきました。これからは培ってきた人間工学や快適性設計、安全性能に関する知見をさらにシンカさせ、人の姿勢や感覚、疲労、さらには感情にまで寄り添うことで、移動空間そのものを豊かにし価値向上に貢献していきます。その象徴となるのがスマートシェルに代表される新たな空間価値創出技術です。将来的な車両搭載を見据え、まず自動車以外の市場への展開を進め、市場での実績とブランド価値を積み上げていきます。そして市場評価とその過程で得られる知見やネットワークを次世代モビリティへと還元することで、新たな事業機会の創出につなげてまいります。

一方で、持続的成長には魅力ある技術を生み出すだけでは十分ではありません。その技術が競争力を持ち、確実に受注獲得と利益につなげることが重要です。自動車産業は電動化を契機に新興メーカーの台頭など競争環境が大きく変化し、特に中国をはじめとする新興勢力の台頭により開発スピードとコスト競争力がますます重要となっています。こうした環境変化に対し、当社はシート事業の「深化」もさらに追求し進めることで原価競争優位性を徹底的に強化していきます。そして独立系シートメーカーとして幅広い自動車メーカーとの多様なニーズや技術要求を実現し蓄積してきた強みを活かし、個別最適にとどまらない複数の自動車メーカーへ展開可能なシートコンポーネントの標準化・モジュール化を推進しています。標準部品を徹底的に共通化することで開発効率と原価競争力を高めるとともに、お客様ごとのニーズに応じて付加価値を付与創出できる柔軟性も両立させ、収益性の向上と受注機会の拡大を実現していきます。

また、サステナビリティへの対応も、当社の技術戦略を支える重要な柱です。次ページより紹介する「TTKシリーズ」、「Glue Anchor®」、「バイオモールドウレタンフォーム」などを通じ、環境負荷の低減とシート本来価値である快適性・耐久性の両立を図り持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

私たちは、技術開発を単なる研究開発活動ではなく、事業成長と社会課題解決を同時に実現する中核と位置づけています。既存シート事業を磨き追求し競争力を高める「深化」、移動空間の新たな価値を広げ創出する「進化」、そして自動車以外の領域へ挑戦する「新化」。この三つの取り組みを通じて当社ならではの価値創出と提供を続けます。社是『互譲協調』の精神のもと社内外のパートナーとの共創をより深め、技術によって人・社会・環境に貢献し、中長期的な企業価値向上を実現してまいります。そして変化の激しい時代においてもお客様や投資家の皆さまから継続して信頼され選ばれ続ける企業を目指してまいります。