

シートメーカーから価値創造企業へ：タチエス「TVE Wave2 2027」がもたらす知財・無形資産戦略の変革

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

株式会社タチエスが 2025 年 5 月 30 日に発表した新中期経営計画「TVE (Transformative Value Evolution) Wave2 2027」は、単なる事業計画の更新に留まらず、同社の競争力の源泉である知財・無形資産戦略の根本的な転換を迫るものです¹。本レポートは、この新中計がタチエスの知財・無形資産戦略に与える影響を多角的に分析し、その変革の方向性と将来のシナリオを予測するものです。

本分析の中核的論点は、「TVE Wave2 2027」が、タチエスの知財・無形資産戦略を、従来の防衛的かつ製造業中心のモデルから、攻勢的で多角的な価値創造志向のモデルへと移行させるという点にあります。この計画の成功は、単なる実行力だけでなく、新たな無形資産ポートフォリオをいかにして創出し、獲得し、統合できるかにかかっています。

分析の結果、特に計画の柱である「進化」と「新化」は、ソフトウェア開発、HMI（ヒューマン・マシン・インターフェース）デザイン、M&A 統合、そして新規事業領域における規制対応ノウハウといった、同社の伝統的な中核事業にはない、あるいは黎明期にある能力と資産を要求することが明らかになりました³。アドバンテッジアドバイザーとの事業提携は、これらの能力ギャップを埋めるための重要かつ戦略的な一手であると評価できます⁴。

本レポートでは、この戦略的変革の成功度合いに基づき、「要塞化された既存事業者 (The Fortified Incumbent)」「統合キャビン体験創造者 (The Integrated In-Cabin Experience Creator)」「多領域テクノロジーグループ (The Multi-Domain Technology Group)」という 3 つの異なる未来シナリオを提示します。

タチエスの経営陣は、この野心的な多角化に伴う複雑性とリスクを管理するため、知財管理機能と企業文化の変革を最優先課題とし、これらの無形資産投資の価値を明確に説明する新たなステークホルダー・ナラティブを構築する必要があります。

1. 新たな戦略的背景：自動車業界「大変革」の航海

1.1. CASE と MaaS による破壊的变化

新中期経営計画「TVE Wave2 2027」は、タチエスが自ら選択したというよりも、すべての自動車部品サプライヤーが直面する存亡に関わる脅威と機会への必然的な対応と捉えるべきです。自動車業界は現在、CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）や MaaS（Mobility as a Service）の進展という「100 年に一度の大変革期」を迎えています⁷。この地殻変動は、自動車の価値を機械的な製品から、ソフトウェアによって定義される「体験空間」へと再定義するものです。この文脈において、従来のシートメーカーの価値は、もし「体験」レイヤーを制御できなければ、コモディティ化のリスクに晒されます。

1.2. 価値進化への至上命題

計画の名称である「Transformative Value Evolution（TVE）」、そして山本雄一郎社長のメッセージは、「自己変革によって価値を進化させ、新しい価値を提供していく」という明確な意志を示しています⁷。これは、単なるティア 1 部品サプライヤーから、システムや体験の創造者へとバリューチェーンを遡上する動きを意味します。計画が目指すのは、従来の「経済的価値」に加え、「社会的価値」の提供です⁷。この計画は、タチエスの伝統的な無形資産が、それ自体価値あるものであると同時に、将来の成長を保証するには不十分であるという率直な認識の表れです。企業の存続と成長は、もはや鉄やウレタンではなく、コード、データ、そしてユーザー体験に基づいた新しい形の価値を構築または買収する能力にかかっています。

1.3. 戦略の設計図としての「3 つのシンカ」

この変革を推進するためのロードマップが、事業の方向性を示す「深化」「進化」「新化」という「3つのシンカ」です⁴。このフレームワークは、タチエスの事業領域拡大の設計図であると同時に、その知財・無形資産戦略が今後たどるべき道筋を規定するものです。

2. ベースライン分析：変革以前のタチエスが保有する無形資産ポートフォリオ

「TVE Wave2 2027」が要求する変革の大きさを理解するためには、まずタチエスが現在保有する無形資産の特性を正確に把握する必要があります。同社の無形資産は、長年の歴史の中で最適化された、堅固で価値あるものですが、その構成は旧来の自動車産業パラダイムに特化しています。

2.1. 「モノづくり」を核とする製造・プロセス資本

タチエスは1954年の創業以来、開発から生産までを一貫して手掛ける「自動車シート一貫メーカー」としての地位を確立してきました⁹。その強みの中核は、9カ国53拠点に広がるグローバルネットワークと、そこで培われた「モノづくり」のノウハウ、すなわちプロセス資本にあります¹⁰。ESGレポートでは、先進的な溶接技術や材料を用いてCO2排出量とコストを削減するシートフレーム「TTK-X」の開発や、廃棄物削減への取り組みなど、プロセスレベルでの革新が示されています¹¹。これらの資産は、グローバルなサプライチェーンマネジメント、ISO/IATF認証に裏打ちされた品質保証システム¹¹、そして生産効率の継続的な改善活動に体现されており、非常に価値が高いものです。しかし、これらは既存モデルを最適化するものであり、新たな事業モデルを創出するものではありません。

2.2. 「事業を守る」ための公式な知的財産（防衛的知財）

同社が公式に掲げる知的財産への取り組みは、「事業を守る」という思想に貫かれています¹²。その主な活動は、第三者の知的財産権の尊重、事業の自由度確保を目的としたグローバルな特許権の取得、そして社員への発明報奨制度です¹²。特許データベースを分析すると、出願の大部分が「車両用シート」に関連するものであり、その集中度は明らかです¹³。

これは、成熟産業における典型的な「防衛的」知財戦略です。その目的は、リスクを軽減し、既存事業の市場シェアを維持することであり、IP を新規市場参入やライセンス収入のための「攻勢的」なツールとして活用することではありません。これらの特許は、中核である製造事業の周囲に築かれた堅固な堀の役割を果たしています。競合であるテイ・エス・テックも「攻め」と「守り」という言葉で戦略を説明していますが、成長のために IP を活用する姿勢をより明確に打ち出しており、この点においてタチエスとの戦略的スタンスの違いが窺えます¹⁶。

2.3. 市場と対峙する資産（ブランド、評判、ネットワーク）

タチエスは「独立系」シートメーカーであるという点が、そのブランドアイデンティティの重要な要素です¹⁹。これは、特定の自動車メーカー系列に属さない柔軟性と幅広い顧客基盤を示唆します。同社のブランド価値は、B2B の自動車業界内における品質と信頼性の上に成り立っており、東風日産からの「最優秀サプライヤーパートナー賞」受賞などがその証左です²⁰。したがって、主要な無形資産は、自動車メーカーとの長期的な顧客ネットワークと、グローバルに展開するバリューチェーンおよびサプライチェーンそのものと言えます²¹。しかし、このブランドエクイティは、B2B のサプライチェーン内に限定されており、「進化」が目指す消費者体験や、「新化」がターゲットとする医療機器といった新たなドメインに直接的に移転可能なものではありません。

2.4. 人的資本と組織能力

同社は、創業以来の社是である「互譲協調」の精神を重視しています¹¹。ESG レポートには、階層別教育、ダイバーシティ推進、ワークライフバランス支援、安全衛生管理といった広範な人的資本プログラムが詳述されています¹¹。これらのプログラムによって育成された人的資本と組織能力は、「モノづくり」の卓越性を支えるために最適化さ

れています。組織プロセスは、カイゼン（継続的改善）と安定的かつ高品質な生産を志向しており、これは既存事業の強固な基盤です。しかし、この文化とスキルセットは、ソフトウェア開発に求められる迅速で破壊的なイノベーションや、医療機器分野の厳格な規制環境に本質的に適合しているわけではありません。

総じて、タチエスの現在の無形資産ポートフォリオは、特定の領土を防衛するために築かれた要塞に例えられます。旧来の自動車産業パラダイムの中では非常に最適化され、効率的で価値あるものです。しかし、その強みである特性（防衛的、製造業中心、B2B志向）そのものが、「TVE Wave2 2027」が描く変革の道のりにおいては、むしろ足枷となる可能性を秘めているのです。この計画は、既存の資産基盤の延長線上にあるのではなく、並行して、そして将来的にはそれを凌駕する可能性のある、全く新しい資産基盤の構築を命じるものなのです。

3. TVE Wave2 の設計図：新たな無形資産の鑄造

新中期経営計画「TVE Wave2 2027」は、タチエスが今後、どのような無形資産を、どのようにして獲得・構築していくべきかを示す詳細な設計図です。3つの「シンカ」はそれぞれ、異なる種類の無形資産の創出を要求しており、その実現に向けた道筋も異なります。

戦略の柱	主な取り組み ³	要求される無形資産	主な獲得手法	主要な挑戦課題
深化 (Deepening)	スマートファクトリー、開発プロセス改革	プロセス資本、データ資産	内部開発、DX推進	デジタルツールの文化的受容
進化 (Evolution)	「スマートシェル」、体験価値の提供	ソフトウェア、HMI、センサー技術、ブランド資本	パートナーシップ、内部開発	ハードウェアからソフトウェアへの思考転換
新化 (New Creation)	医療・介護、AMR 分野へのM&A	規制対応ノウハウ、技術、市場チャネル資本	M&A、パートナーシップ	異質な企業文化と規制体系の統合

3.1. 「深化 (Deepening)」 : 中核事業のデジタル化

「深化」の柱は、「モノづくり競争力の強化 2.0」をスローガンに、既存事業の競争力を極限まで高めることを目的としています³。その具体的な手段が「スマートファクトリー」と「開発プロセス改革」です。シミュレーション技術の活用によって開発リードタイムを 20%短縮し、年率 3%以上の生産性向上を目指すという数値目標も掲げられています⁵。

この取り組みが創出するのは、新たな**プロセス資本**と**データ資産**です。「スマートファクトリー」化は、膨大なオペレーショナルデータを生み出します。このデータを適切に分析・活用できれば、予知保全や品質管理の精度を飛躍的に向上させる価値ある無形資産となります。同様に、シミュレーションの多用は、物理的な試作品への依存を減らし、**デジタルツイン**に関するノウハウを社内に蓄積します。この「深化」は、タチエスが元来持つ「モノづくり」の強みを土台としているため、3つの柱の中では最も着実に実行可能な領域と言えるでしょう。

3.2. 「進化 (Evolution)」 : 「体験価値提供者」への脱皮

「進化」の柱は、タチエスを単なるシートメーカーから、「車室内空間をプロデュース」し、「体験価値」を提供する企業へと変貌させることを目指します⁴。その中核をなすのが、五感にアプローチすることで「パーソナルなプライベート体験価値」を提供する**「スマートシェル (Smart Shell)」**構想です⁵。この実現のためには、ソフトウェア企業やコンテンツ企業、大学との連携が不可欠であると明記されており、既に「人とくるまのテクノロジー展」への出展などを通じて、そのコンセプトを外部に発信し始めています⁵。

この柱は、全く新しい無形資産の創造を要求します。

- **技術・ソフトウェア資本:** もはやシートは単なる座席ではなく、プラットフォームと化します。これには、乗員の生体情報や状態を検知する**センサー技術**（静電容量センサー、バイオメトリックセンサー等）²⁶、パーソナライゼーションを実現するソフトウェア、直感的な操作を可能にする**HMI**（ヒューマン・マシン・インターフェース）**設計ノウハウ**³⁰、そしてユーザーの好みや状態（疲労、感情など）を理

解するための

データ分析能力²⁸が必要不可欠です。

- **ブランド・評判資本:** タチエスのブランドは、B2B の品質保証ブランドから、最終消費者がその価値を認識し、指名買いするような B2B2C の「体験」ブランドへと進化する必要があります。
- **特許・IP 資本:** 知財戦略は、物理的なメカニズムの保護から、「スマートシェル」体験を定義する独自のアルゴリズム、HMI ワークフロー、データモデルなどを保護する攻勢的なものへと転換しなければなりません。

3.3. 「新化 (New Creation) 」：未知なる領域の獲得

「新化」の柱は、2030 年までに既存事業売上高の 10%に相当する新規事業を創出し、事業ポートフォリオを変革するという、最も野心的な目標を掲げています⁵。そのターゲット領域として、

医療・介護用ベッド、モーターホーム、そして AMR (自律走行搬送ロボット) が挙げられています⁵。そして、その主要な手段は、投資ファンドである

アドバンテッジアドバイザーズの知見を活用した **M&A** です⁴。

これは、無形資産を自ら構築するのではなく、「買収」する戦略です。

- **医療・介護領域:** この市場への参入は、単に技術力だけでは不可能です。医療コミュニティからの**ブランド信頼**、患者や介護者といった**ユーザーニーズへの深い理解**、病院や介護施設への**確立された販売チャネル**、そして最も重要なのが、**薬機法 (旧薬事法) や QMS/ISO 13485 といった複雑な規制対応ノウハウ**です³³。この分野の参入障壁は、技術的なもの以上に、規制と信頼という無形資産にあるのです³³。
- **AMR 領域:** ここでは、既存の有力企業がひしめく競争の激しい市場で、**ロボティクスソフトウェア、AI/ML ベースのナビゲーションアルゴリズム**、そして関連特許群を獲得することが求められます³⁸。タチエスの「モノづくり」能力はハードウェア製造においてシナジーを発揮しますが、価値の中核は買収によってしか得られないソフトウェアとシステム統合ノウハウにあります。

「新化」戦略は、最もリスクが高く、同時に最も大きなリターンをもたらす可能性を秘めた柱です。その成否は、**M&A** の実行中および実行後の無形資産マネジメントにほぼ

全面的にかかっています。買収の資金調達は比較的容易な部分であり、真の挑戦は、買収した企業のブランド、文化、規制プロセス、技術といった無形資産の価値を損なうことなく、自社に統合していくことにあります。アドバンテッジアドバイザーズとの提携は、この点に関する自社の能力ギャップを率直に認め、外部の専門知識を積極的に活用しようとする、賢明な判断と言えるでしょう。

4. 未来シナリオ：タチエス知財・無形資産戦略の3つの軌道

「TVE Wave2 2027」の実行度合いによって、タチエスの未来は大きく分岐する可能性があります。ここでは、無形資産ポートフォリオの変革という観点から、3つの現実的なシナリオを提示します。

戦略的側面	シナリオ A：要塞化された既存事業者	シナリオ B：統合キャンビン体験創造者	シナリオ C：多領域テクノロジーグループ
主要な価値提案	クラス最高のハードウェア	ハードウェア+ソフトウェアの統合	多角化された技術プラットフォーム
IP ポートフォリオ	防衛的/自動車関連 (95%)	防衛的 (60%), 攻勢的/ソフトウェア (40%)	自動車 (40%), 医療 (30%), ロボティクス (30%)
ブランドアイデンティティ	B2B 品質リーダー	B2B2C 体験パートナー	ハウス・オブ・ブランド (事業部別ブランド)
支配的な組織文化	洗練されたモノづくり	モノづくりとアジャイルのハイブリッド	分権化されたホールディングス体制
主要業績評価指標 (KPI)	ユニット当たり生産コスト	顧客エンゲージメント指標	ポートフォリオ売上成長率、ROIC
主要リスク要因	縮小市場での停滞	ビッグテックとの競争	M&A 統合の失敗

4.1. シナリオ A : 保守的な進化 – 「要塞化された既存事業者」

このシナリオでは、タチエスは「深化」において卓越した成果を上げる一方で、「進化」と「新化」で足踏みします。スマートファクトリーとデジタル開発プロセスを完全に導入し、世界で最も効率的で高品質なシートハードウェアメーカーとしての地位を不動のものにします。しかし、ソフトウェアへの文化転換は困難を極め、「スマートシエル」はいくつかの電子機能が追加された高品質なシートに留まり、真の体験プラットフォームには至りません。新規事業領域への M&A は、リスク回避のために断念されるか、あるいは実行されても統合がうまくいかず、低収益の子会社として最終的に売却されることとなります。

この未来における無形資産の状態は、IP ポートフォリオが依然として圧倒的に防衛的かつ自動車関連に集中し、ブランドは B2B の製造業ブランドのままです。主要な無形資産は、クラス最高のプロセス資本と製造ノウハウであり、人的資本も「モノづくり」に根差したままとなります。

結果として、タチエスは現在よりも大きく、より収益性の高い企業になりますが、自動車市場の価値がソフトウェアやサービスへと移行する中で、ハードウェアの長期的なコモディティ化に対して脆弱なままであり続けることとなります。

4.2. シナリオ B : 均衡の取れた変革 – 「統合キャビン体験創造者」

これは、中期経営計画が意図通りに成功したシナリオです。タチエスは「深化」をマスターし、「進化」においても大きな進歩を遂げます。「スマートシエル」は、魅力的なソフトウェアとセンサー層をハードウェアと見事に統合し、現実のものとなります。同社は、独自の車室内体験を提供したい自動車メーカーにとって不可欠なパートナーとなります。IP ポートフォリオは、防衛的なハードウェア特許と、攻勢的なソフトウェア・HMI 特許のハイブリッド型へと進化します。「新化」における M&A は選択的に行われ、医療用ベッド事業全体ではなく、例えば「スマートシエル」を直接支援する生体センサー企業を買収するといった形を取ります。

この未来における無形資産の状態は、ブランドが車室内体験における「インテル・インサイド」のような B2B2C の「素材ブランド」へと進化します。組織は、「モノづくり」の堅実さとアジャイルなソフトウェア開発の迅速性を融合させた、成功したハイブ

リッド文化を醸成します。ソフトウェア、データ分析、HMI デザインといった資産に、大きな無形価値を構築することに成功します。

結果として、タチエスはバリューチェーンを遡上し、未来のモビリティにおけるシステムインテグレーターとして、不可欠かつ収益性の高いニッチ市場を確保します。もはや部品サプライヤーではなく、テクノロジーパートナーとしての地位を確立するのです。

4.3. シナリオ C : 積極的な多角化 – 「多領域テクノロジーグループ」

このシナリオでは、「新化」戦略が主役となります。アドバンテッジアドバイザーズとの提携をてこに、タチエスは医療機器と AMR の両分野で、複数の大規模かつ成功した M&A を実行します。会社は、自動車、医療、ロボティクスという明確に分かれた事業部を持つホールディングス体制へと再編されます。「進化」の柱から生まれた「スマートシェル」は、3 つの事業部すべてで活用されるプラットフォーム技術（センサー、AI など）の源泉となります。

この未来における**無形資産の状態**は、IP ポートフォリオが複数の技術ドメインにまたがって高度に多角化されます。企業は、医療やロボティクス分野で買収したブランドを維持しつつ、タチエスを自動車事業のブランドとする「ハウス・オブ・ブランド」戦略を管理します。親会社の核となる無形資産は、**資本配分とポートフォリオ管理のノウハウ**そのものになります。

結果として、タチエスは自動車部品サプライヤーという姿から、多角的なテクノロジーコングロマリットへと完全に変貌を遂げます。この道は、自動車業界の景気サイクルからの脱却と最大の成長可能性を提供しますが、同時に、M&A 統合の失敗や経営資源の分散による焦点の喪失といった、壊滅的な失敗のリスクも最も高くなります。

5. 戦略的インプリケーションと提言

「TVE Wave2 2027」の成功は、計画の実行だけでなく、それを支える知財・無形資産戦略の変革にかかっています。以下に、この変革を成功に導くための 3 つの戦略的提言を提示します。

5.1. 知財機能の進化：守護者から戦略家へ

現在の防衛的な知財機能¹²は、新たな戦略を遂行するには不十分です。知財部門は、単に「事業の自由度」を確保するために特許を出願するコストセンターから、M&A のデューデリジェンス（対象企業のソフトウェア IP の価値評価など）に積極的に関与し、「スマートシェル」のための攻勢的な特許網を構築すべく研究開発の方向性を形成し、ソフトウェアやコンテンツに関する複雑なライセンス契約を管理する戦略的機能へと再編・再教育される必要があります。単なる特許出願件数だけでなく、IP に由来する収益や市場獲得率といった、事業貢献度を測る新たな KPI の導入が不可欠です⁴¹。

5.2. 統合という挑戦：無形資産ポートフォリオの管理

「新化」戦略の成否は、M&A 後の統合（Post-Merger Integration, PMI）にかかっています。タチエスは、社内に専門の PMI 能力を構築しなければなりません。このチームの主要な役割は、買収した企業の無形資産、すなわちブランド、文化、規制プロセス、研究開発人材を保護し、統合することです。ソフトウェアのスタートアップと規制対象の医療機器メーカーでは、統合のアプローチは全く異なります。企業タイプに応じた統合のプレイブックを作成し、文化の衝突や価値の破壊を避けるべきです。アドバンテッジアドバイザーズへの依存⁴は、この社内能力を構築するための学習期間と位置づけるべきです。

5.3. ステークホルダーへの新たな物語：無形資産価値の明確化

生産台数や利益率といった従来の指標でタチエスを評価してきた投資家は、ROI（投資収益率）が長期的かつ間接的になりがちなソフトウェア、研究開発、M&A への投資価値を正しく評価することに苦労するでしょう。したがって、IR およびコーポレートコミュニケーション部門は、新たな物語を構築する必要があります。3 つの「シンカ」のフレームワークを用いて、無形資産への投資価値を積極的に投資家に説明し、理解を促すことが求められます。テイ・エス・テックなどの競合他社が既に行っているように

43、「進化」と「新化」の柱における進捗を示す非財務 KPI を導入し、報告することが有効です。これには、M&A の戦略的合理性を単なる財務数値だけでなく、重要な技術、ブランド、市場アクセスといった無形資産の獲得という観点から説明することも含まれます。これは、知的資本や非財務情報の開示を求める広範な社会の要請とも合致するものです⁴⁵。

引用文献

1. 中期経営計画 | 株式会社タチエス, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.tachi-s.co.jp/ir/strategy/plan.html>
2. 株主・投資家情報 (IR) | 株式会社タチエス, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.tachi-s.co.jp/ir/>
3. 株式会社タチエス 2025 年 3 月期(2024 年度) 決算説明会 - IR Webcasting, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.irwebcasting.com/20250530/1/44fecfd2cb/mov/main/index.html>
4. アドバンテッジアドバイザーズ株式会社との 事業提携及び資金調達 ..., 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250227/20250226582998.pdf>
5. 上場会社名 株式会社タチエス 代表者 代表取締役社長 山本 雄一郎 ..., 6 月 16, 2025 にアクセス、https://www.tachi-s.co.jp/Portals/0/images/ir/ir_News/2025/20250530_tachi-s.pdf
6. タチエス、アドバンテッジアドバイザーズと事業提携を締結、事業ポートフォリオ変革を加速, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://kabu-ir.com/article/510881838.html>
7. 株主・投資家の皆様へ | 株式会社タチエス, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.tachi-s.co.jp/ir/strategy/message.html>
8. タチエス[7239] - 対処すべき課題 | Ullet (ユーレット) , 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.ullet.com/%E3%82%BF%E3%83%81%E3%82%A8%E3%82%B9/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/task>
9. 2022 年 3 月期 期末決算 - IR Webcasting, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.irwebcasting.com/20220527/2/c70bf0dfc2/media/IR202203.pdf>
10. 株式会社タチエス, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.tachi-s.co.jp/>
11. スライド 1- タチエス, 6 月 16, 2025 にアクセス、https://www.tachi-s.co.jp/Portals/0/images/sustainability/csr_report/tachi-s_Report_2024.pdf
12. 知的財産への取り組み | 株式会社タチエス, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.tachi-s.co.jp/technology/attempt.html>
13. 株式会社タチエスの特許登録一覧 - IP Force, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://ipforce.jp/applicant-1871>
14. 株式会社タチエスの特許出願公開一覧 - IP Force, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://ipforce.jp/applicant-1871/publication>

15. 法人活動情報（特許情報）分類ごとの件数 - gBizINFO, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://info.gbiz.go.jp/hojin/patent?hojinBango=6012801002309&Category=2>
16. 成長戦略 | 個人投資家の皆さまへ - テイ・エス テック株式会社, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://www.tstech.co.jp/ir/individual/strategy/>
17. テイ・エス テック 統合報告書 - AWS, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://tstech-doc.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/pdf/sustainability/report/report-2021.pdf>
18. バリューチェーン（価値創造戦略） | 価値創造プロセス | CSR の ..., 6月16, 2025 にアクセス、
<https://tstech.fivecs.co.jp/csr/value-chain.html>
19. IR 資料 | 株式会社タチエス, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://www.tachi-s.co.jp/ir/library/>
20. 決算説明資料 - IR Webcasting, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://www.irwebcasting.com/20250530/1/44fecfd2cb/media/presentation01.pdf>
21. タチエス[7239] - ニュース | Ullet（ユーレット）, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://www.ullet.com/%E3%82%BF%E3%83%81%E3%82%A8%E3%82%B9/%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9>
22. 決算説明資料 - IR Webcasting, 6月16, 2025 にアクセス、
https://www.irwebcasting.com/20231124/2/1154f2b3bf/media/IR202403_2Q.pdf
23. タチエス【7239】 : 株価・チャート・企業概要 | 企業情報 FISCO, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://web.fisco.jp/platform/companies/0723900>
24. タチエス(7239): 株式・株価、企業概要 - 株予報 Pro, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://kabuyoho.jp/sp/reportTop?bcode=7239>
25. 株式会社タチエス 2025年3月期(2024年度)決算説明会 - IR Webcasting, 6月16, 2025 にアクセス、
<http://www.irwebcasting.com/20250530/1/>
26. Automotive Seat Occupancy Sensor Based on e-Textile Technology, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://www.mdpi.com/2673-4591/30/1/7>
27. Automotive Seat Occupancy Sensor Based on e-Textile Technology - ResearchGate, 6月16, 2025 にアクセス、
https://www.researchgate.net/publication/367534360_Automotive_Seat_Occupancy_Sensor_Based_on_e-Textile_Technology?share=1
28. A Review Study of Smart Vehicle Seat Sensor for Real-Time Postural Analysis, 6月16, 2025 にアクセス、
https://www.researchgate.net/publication/361872818_A_Review_Study_of_Smart_Vehicle_Seat_Sensor_for_Real-Time_Postural_Analysis
29. Automotive Seating Analysis Using Thin, Flexible Tactile Sensor Arrays - SAE International, 6月16, 2025 にアクセス、
<https://www.sae.org/publications/technical-papers/content/930112/>
30. In-cabin Monitoring System (ICMS) Technology Research Market Report 2025-2035: Rising Adoption of DMS and OMS Integrated Passenger Vehicles, Regulatory Policies on Accident Prevention Driving Growth -

- ResearchAndMarkets.com - Business Wire, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.businesswire.com/news/home/20250602570842/en/In-cabin-Monitoring-System-ICMS-Technology-Research-Market-Report-2025-2035-Rising-Adoption-of-DMS-and-OMS-Integrated-Passenger-Vehicles-Regulatory-Policies-on-Accident-Prevention-Driving-Growth---ResearchAndMarkets.com>
31. Patenting Innovations in Autonomous Vehicle Driver Fatigue Monitoring | PatentPC, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://patentpc.com/blog/patenting-innovations-in-autonomous-vehicle-driver-fatigue-monitoring>
 32. Navigating Patent Strategies for Human-Centered HMI in ... - PatentPC, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://patentpc.com/blog/navigating-patent-strategies-for-human-centered-hmi-in-autonomous-vehicles>
 33. 医療機器参入の難しさと対策をシンプルにまとめる - WORKSHIFT, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://yakuji119.com/2019/11/01/%E5%8C%BB%E7%99%82%E6%A9%9F%E5%99%A8%E5%8F%82%E5%85%A5%E3%81%AE%E9%9B%A3%E3%81%97%E3%81%95%E3%81%A8%E5%AF%BE%E7%AD%96/>
 34. 参入障壁を具体例で正しく理解！障壁が高い業界・低い業界、作り方まで解説 - オクゴエ！, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://okugoe.com/barrier-to-entry/>
 35. 医療機器新規参入のコツとは？コンサルタントが教える勝ち残る戦略 - KOTORA JOURNAL, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.kotora.jp/c/70694/>
 36. 第 1 章: 医療機器ビジネスの基礎 - お役立ち情報, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://ecompliance.jp/md-startup-1/>
 37. 医療用ベッドの市場規模とシェア - トレンドレポート、2032 年, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.gminsights.com/ja/industry-analysis/medical-bed-market>
 38. AMR ロボットの需要が高いメーカーは？世界シェアランキングをご紹介します, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://amr-guide.com/amr/amr-%E3%83%AD%E3%83%9C%E3%83%83%E3%83%88-%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%82%AD%E3%83%B3%E3%82%B0/>
 39. AGV と AMR の違い | 自動運搬車と自動搬送ロボットの比較 - Factory DX, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://factory-dx.jp/agv-amr/>
 40. モバイルロボット市場規模・シェア分析 - Mordor Intelligence, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://www.mordorintelligence.com/ja/industry-reports/global-mobile-robots-market>
 41. 最新の知財 KPI ～統合報告書に記載された知財 KPI の事例と傾向～ | 高野誠司特許事務所, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://takano-pat.com/news/column-20250228/>
 42. 知財・無形資産投資と指標 (KPI) - 首相官邸, 6 月 16, 2025 にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dail6/siryou4.pdf
 43. テイ・エステック株式会社, 6 月 16, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240621/20240517500874.pdf>

44. 中期経営計画 | 経営方針 | 投資家情報 | テイ・エス テック株式会社, 6 月 16, 2025 にアクセス、https://www.tstech.co.jp/ir/management_policy/mediumterm/
45. 知財・無形資産の投資・活用戦略の 定性的・定量的説明について（ガイドライン 本体の別添, 6 月 16, 2025 にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai11/siryoku6.pdf
46. 日本企業へ求められる新たな非財務情報開示について ―どうする知財・無形資産の投資・活用戦略の開示と人的資本の開示 - 三優監査法人, 6 月 16, 2025 にアクセス、<https://www.bdo.or.jp/ja-jp/insights/publications/2022/20220920>
47. 知財経営への招待 ～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック - 特許庁, 6 月 16, 2025 にアクセス、https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai-mukei-toushi-katsuyou-guide/document/index/all_guidebook.pdf