

Integrated Report 2024

ティ・エス テック 統合報告書



「人」のチカラで「喜び」を社会へ

TSフィロソフィー

理念

「人材重視」「喜ばれる企業」

社是

わたしたちは 常に モノづくりに夢を求めて
無限の可能性に
挑戦し
快適で良質な商品を
競争力のある価格で 世界のお客様に
提供する

運営方針

- 人の和とコミュニケーションを尊重して、明るい職場を創ろう。
- 時間とプライオリティを大切にして、調和のとれた仕事をしよう。
- 情熱と知恵をもって、新しい価値の創造にチャレンジしよう。
- 自己のビジョン実現に向けて、たゆまぬ努力をしよう。

私たちの存在価値は時代を超えて「TSフィロソフィー」にある。

「人材重視」「喜ばれる企業」

社員一人ひとりの力を最大限に引き出し

いつだって、お客さまの笑顔を生み出す製品を追い求めてきた。

誰も体験したことのない感動を、世界中に届けていくために

私たちが生み出す価値は常に変わり続けていく。

でも私たちは変わらない。

これからのモビリティをもっと自由で、

もっと楽しいものにするために無限の可能性に挑戦し続ける。



ティ・エス テックグループに受け継がれる TSフィロソフィーの考え

ティ・エス テックの存在価値は、TSフィロソフィーを具現化することでのみ、見出すことができます。TSフィロソフィーは理念・社是・運営方針からなり、人こそ企業の決め手との考えを企業経営の根幹に据え、自動車内装システムサプライヤーとして継続的な企業価値の向上を図るとともに、社会との共生を目指して、ステークホルダーの皆さまから「喜ばれる企業」となることを使命と考えています。



企業活動の根幹を成す理念

「人材重視」 「喜ばれる企業」

一生懸命に努力し挑戦する人材が、当グループの原動力であり、企業の財産「人材」でもあります。ティ・エス テックはそうした「人」を大切にしながら、全てのステークホルダーと信頼関係を築き上げ、存在を期待され「喜ばれる企業」になることを目指しています。

当グループの企業活動の目的を表した社是

わたしたちは 常に モノづくりに夢を求めて
無限の可能性に
挑戦し
快適で良質な商品を
競争力のある価格で 世界中のお客様に
提供する

前段

社是は前段と後段に分けて構成されています。前段は理念の一つである「人材重視」に通じ、理念を体現するための「心」を表しています。また、後段はもう一つの理念「喜ばれる企業」に通じ、理念を体現するための「形」を表しています。

後段

社員一人ひとりが意識して取り組む4つの運営方針

- ▶ 人の和とコミュニケーションを尊重して、明るい職場を創ろう。
- ▶ 時間とプライオリティを大切に、調和のとれた仕事をしよう。
- ▶ 情熱と知恵をもって、新しい価値の創造にチャレンジしよう。
- ▶ 自己のビジョン実現に向けて、たゆまぬ努力をしよう。

当グループで働く人材は、開発や営業・購買、生産、管理など、それぞれ職種も違えば働き方も異なります。運営方針を自身の業務に置き換え、TSフィロソフィーを実践する道しるべとして、各々が意識しながら日頃の業務に取り組んでいます。



TSフィロソフィーを体現する
世界中の多様な「人材」が
企業成長に欠かせない「人財」となる



C O N T E N T S

- 01 企業理念
- 02 TSフィロソフィー
- 04 CONTENTS+編集方針
- 06 テイ・エス テックのあゆみ

ステークホルダーの皆さまへ

- 08 社長メッセージ
技術革新を促進させるべく人的資本投資や
パートナーとの連携強化を進め
企業競争力をこれまで以上に高めていく



価値創造ストーリー

企業価値向上に向けて

- 12 価値創造プロセス
- 14 2030年に向けた目指す姿
- 16 第15次中期経営計画概要
- 18 財務戦略
- 22 技術TOPインタビュー
- 26 バリューチェーン
- 34 価値を生み出す各セグメント
- 36 ステークホルダーエンゲージメント



マテリアリティとESG経営

特集

- 38 サステナビリティ委員長インタビュー



- 40 特定したマテリアリティと2030年目標

社会 Social

- 42 人的資本に関する取り組み
- 46 人権尊重の取り組み
- 47 サプライチェーンへの取り組み

環境 Environment

- 50 サステナブルな社会の実現
- 51 TCFDに基づく情報開示
- 54 環境に関する取り組み

ガバナンス Governance

- 58 コーポレート・ガバナンス
- 67 社外取締役メッセージ

ファクトブック

財務報告

- 73 財政状態と経営成績に関する説明および分析
- 74 連結財政状態計算書
- 75 連結損益計算書および連結包括利益計算書
- 76 連結持分変動計算書
- 77 連結キャッシュ・フロー計算書



財務・非財務ハイライト

- 78 財務ハイライト
- 80 非財務ハイライト
- 84 会社概要
- 85 統合報告書発行にあたって

編集方針

テイ・エス テックグループは、2012年より当グループの財務・非財務情報の統合報告書として「テイ・エス テック レポート」を発行しており、2021年3月期からその名称を「テイ・エス テック統合報告書」へ変更しました。引き続き、本誌では世界中のステークホルダーの皆さまから存在を期待され「喜ばれる企業」となるため、当グループが大切にしている企業姿勢や、事業を通じて行っているサステナブルな取り組みを紹介していきます。

報告メディアについて

統合報告書

テイ・エス テック
Webサイト



非財務情報

「サステナビリティ」
社会・環境に関する
定性・定量情報を掲載
[https://www.tstech.co.jp/
sustainability/](https://www.tstech.co.jp/sustainability/)

財務情報

「投資家情報」
有価証券報告書や
決算説明会資料などを掲載
<https://www.tstech.co.jp/ir/>

対象範囲

グループ連結（テイ・エス テック株式会社および国内外の子会社、関連会社）を基本としています。環境・社会などの一部のデータについては国内単体のみの集計結果の場合もあります。集計範囲が異なる場合は、文中に明記しています。

表記に関する留意事項：

テイ・エス テックグループ（当グループ）は、グループ連結を示しています。また、テイ・エス テック（当社）は、国内単体を示しています。

対象期間

2024年3月期（2023年4月1日～2024年3月31日）

参考ガイドライン

- 国際標準化機構 (ISO) 「ISO26000:2010」
- IFRS財団 (IFRS Foundation)
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- GRIサステナビリティ・レポート・スタンダードなど

免責事項

本レポートは、当グループの計画・見通し・戦略・業績などの将来見通しの記述を含んでいます。これらは、現時点で入手可能な情報から判断した事項に基づくものです。

ティ・エス テックのあゆみ

1960年の設立以来、私たちは60年以上にわたって自動車内装部品の開発・生産に取り組んできました。長い年月をかけ培ってきた技術やノウハウ、世界13カ国に及ぶグローバルネットワークを強みとして成長し続け、「座る」に関するさまざまな製品を供給しています。

主要な製品群



1960 東京シート株式会社 設立 前身の帝都布帛工業株式会社より二輪車用シート事業を引き継ぐ

1963 四輪車用シート事業開始

1977 北米進出

1977 ティ・エス テック株式会社へ商号変更

1994 アジア進出

1996 南米進出

1999 欧州進出

2001 中国進出

2007 東京証券取引所市場第一部[®]上場

2010 創立50周年

1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

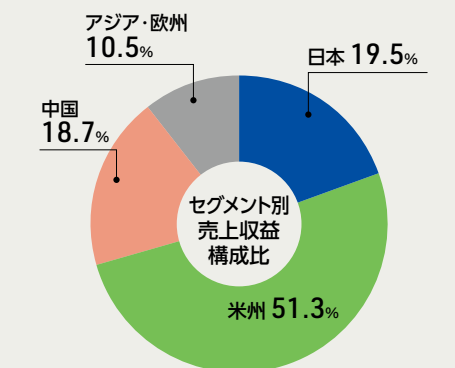
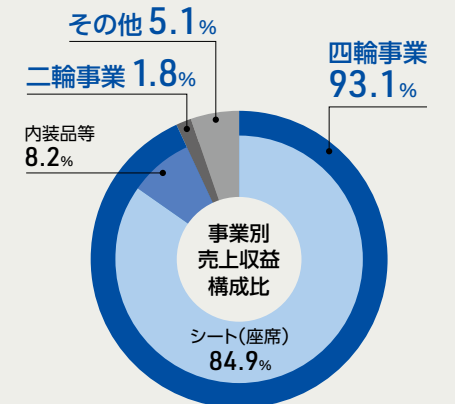
※2022年4月にプライム市場へ移行

売上収益(連結)

4,417 億円

営業利益(連結)

175 億円



2024年3月期

▶ 品質への挑戦

ティ・エス テックにとって四輪車用シートづくりの原点ともいえる、ホンダ初代CIVIC用シート。表皮の縫い目破れや、当時は日本人のみを想定して設計したことで、極端に大きな体格の方が乗るとシートフレームが変形するなどトラブルが頻発しました。こうした、トラブルを即座に社内共有し迅速に改善するシステムは、現在でも活かされており、当時の苦い経験が品質への強いこだわりへと受け継がれています。



ホンダ
初代CIVIC用シート
1972年発売

▶ 快適性の追求

人によって感じ方の異なる快適さや疲労度などの官能性能を定量化し、人間工学に基づいた研究を重ね、快適姿勢の独自理論を製品に反映するなど「快適で疲れにくい」シートを追求し続けています。



ホンダ CIVIC用シート
1995年発売
座席の高さを調整する機構を初採用。小柄な人でも運転しやすいポジションに調整できるようになった。



ホンダ ODYSSEY用シート
2013年発売
背もたれを倒すと連動して座面が持ち上がる。快適姿勢に近づけ、最上の快適性を実現。

▶ 強固な収益体制へ

事業拡大が進むにつれ、世界規模の金融危機や各国で起こる自然災害など、外部環境の変化から受ける影響はより深刻なものとなりました。そのような変化にも耐えられるよう取り組んだ、生産ラインの自動化技術をはじめとする徹底した開発・生産の効率化が、現在のティ・エス テックグループの収益性の基盤となっています。



自動溶接設備

▶ 新たな価値創出

大きな変革期を迎えた自動車業界において、自動車に求められる機能や価値は刻々と変化しています。そのような中、これまでのシートやドア単品での開発にとどまらず、自動車の車室内空間を一括でコーディネート可能な「内装システムサプライヤー」を目指し、他企業との提携や共同開発を駆使して、新たな価値創出に取り組んでいます。



Health Care Seat
シートが乗員の姿勢をセンシングし、一人ひとりに沿った最適な姿勢を検知。内蔵されたエアデバイスが筋肉をほぐし、骨盤から姿勢をサポート。



社長メッセージ

技術革新を促進させるべく
人的資本投資やパートナーとの
連携強化を進め企業競争力を
これまで以上に高めていく

代表取締役 社長

保田 真成

Masanari Yasuda

はじめに

ティ・エス テックグループは、2030年ビジョンとして「Innovative quality company－新たな価値を創造し続ける－」を掲げています。このビジョンの実現に向け、新たに始まった**第15次中期経営計画**¹（2024年3月期～2026年3月期、以下「第15次中期」）は、「ESG経営の実現」を経営方針とし、「成長戦略」「地域戦略」「機能戦略」からなる重点戦略をもって、事業拡大と資本効率の改善に取り組み、一層の企業価値向上に努めています。

第15次中期の初年度となった2024年3月期は、中

国市場での日系自動車メーカーの販売不振による生産台数の減少をはじめ、原材料価格や労務費の上昇など、自動車業界全体が大変厳しい事業環境を強いられ、収益面での課題を残しています。しかしながら、各重点戦略の方向性は間違っていないと考えており、着実な施策実行のため、成長に不可欠な領域へ経営資源を惜しまず投入しています。

第15次中期経営計画の進捗

まず成長戦略の「キャビンコーディネート機能の獲得」について、長期視点ではEV化や自動運転車両の

[目次へ戻る](#)

[ステークホルダーの皆さまへ](#)

[価値創造ストーリー](#)

[マテリアリティとESG経営](#)

[ファクトブック](#)

実現が着実に近づく中、キャビン全体をコーディネートし、お客さまやユーザーに新たな価値を提案できる企業への変革を加速させるべく、**次世代車を見据えた商品開発**²に取り組んでいます。お客さまに対する積極的な技術提案が奏功し、次世代技術の一部については、当初想定より前倒しで採用いただくことが決まりました。

こうしたお客さまの期待を超える商品提案を着実に進めていくことで、成長戦略**「新事業のさらなる拡大」**³と**「主要客先シェア向上」**⁴の達成につなげていきます。

進捗としては、EV需要の急速な鈍化に伴う自動車メーカーの開発スケジュールの後ろ倒しなどの影響を受け、新たなお客さまからの受注計画に遅れが出ているものの、受注商権数は着実に増加しています。具体的には、インドでのマルチスズキ向け新規商権の受注が好調に推移していることを受け、生産体制構築のために新工場建設を進めており、インド市場における一層の事業拡大を目指します。その他地域においても、全世界のお客さまをターゲットとし、各機種モデルチェンジタイミングを見据えた戦略的な営業活動を展開していきます。

また、本田技研工業グループ（以下、ホンダ）向けの受注についても、ターゲット商権の獲得は順調に進捗しています。引き続きシェア向上に向けて、お客さまとの魅力商品の共創、地域・機能本部連携や地域特

性を活かした受注活動に取り組んでいきます。

次に、地域戦略の「北米収益体質のV字回復」については、生産変動による生産ロスの発生、原材料価格や労務費の上昇など、さまざまな要因から、収益性に課題がありました。そのため、**生産工程の自動化**⁵や生産変動に柔軟な対応ができる立体自動倉庫システムなどへの設備投資、生産体制の最適化、調達構造の再編といった施策に取り組んでいます。一時期の状況から比べると、改善は進んでいるものの道半ばであるため、生産台数に見合った収益をしっかりと出せるよう、引き続き体質改善に努めます。

「中国事業戦略の再構築」については、新興EVメーカーの勢力拡大により、厳しい事業環境が継続すると見込んでいます。そのような中でも、収益を出せる生産体制にすべく、生産工程の自動化や現地ローカルサプライヤーの採用拡大、要員の雇用形態最適化などに取り組んでいます。加えて、現地自動車メーカーからの新規商権獲得に向け、開発体制の刷新を推進しており、すでに新たなお客さまからシートおよびドアトリム商権を受注できています。これを皮切りに受注商権をさらに拡大させることで、競争が激化する中国市場での勝ち残りを目指します。

その他の重点戦略を含め、着実な新商権獲得や収益改善を積み重ねていくことで、一層の事業成長を目指していきます。

第15次中期経営計画 重点戦略

経営方針		ESG経営の実現		
成長戦略	重点戦略① キャビンコーディネート機能の獲得	重点戦略② 新事業のさらなる拡大	重点戦略③ 主要客先シェア向上	
	重点戦略④ 北米収益体質のV字回復	重点戦略⑤ 中国事業戦略の再構築	重点戦略⑥ 欧州新事業の戦略的拡大	
地域戦略	重点戦略⑦ サプライチェーンの再構築	重点戦略⑧ 環境技術開発の推進強化	重点戦略⑨ 高効率生産体制の構築	
機能戦略				

1 第15次中期経営計画

▶ P16-P17

2 次世代車を見据えた商品開発

▶ P22-P25

3 「新事業のさらなる拡大」

▶ P29

4 「主要客先シェア向上」

▶ P28

5 生産工程の自動化

▶ P31

さらなる企業価値向上に向けて

第15次中期のスタートにあたっては、2030年ビジョン達成に向け、皆さまへありたき姿の一部を定量的にお伝えすべく、**業績目標および新たな株主還元方針⁶**を策定しました。しかしながら、策定時点から事業環境は激変し、目標達成は容易ではない状況であるため、追加改善施策などの検討を行い、業績目標達成の確度を精査しています。精査が完了次第、必要に応じて、皆さまへお知らせいたします。

一方で、株主の皆さまへの利益還元は当初計画通り“ブレる”ことなく推進していく考えです。収益性を高めていくことはもちろん、事業規模に合わせた適切なキャッシュ水準へと移行すべく、成長投資に加え、積極的な株主還元をもって資本構成の最適化を着実に進めていきます。

株主還元方針に基づき、第15次中期末DOE[※]3.5%以上にに向けた安定増配や機動的な自己株式の取得により、3年間で500億円規模の株主還元を計画しており、配当については、方針に沿って第15次中期中は安定的な増配を続けていく見込みです。自己株式の取得に関しては、2024年5月公表の自己株式取得に関するお知らせの通り、2025年3月31日までに公開買付けと市場買付けを併用し、150億円規模の株式取得を進めています。残りの自己株式の取得や、さらなる株主還元施策についても検討し、機動的に実施していくことで、持続的な企業価値向上に努めます。

※DOE(株主資本配当率)=配当総額÷株主資本(親会社の所有者に帰属する持分)

株主還元方針

業績に左右されない、継続的かつ安定的な還元の実施

配当	自己株式	
第15次中期末 DOE3.5% 以上に向け 安定増配	第15次中期累計 200億円 規模 の機動的自己株式 取得&適切な消却	第15次中期累計 500億円 規模 の株主還元実施

TSフィロソフィー経営

市場環境の先行きが見通せず、企業運営が難しい時代からこそ、当グループの軸であり、私たちの存在価値を体現する「**TSフィロソフィー**」⁷の実践が何よりも大切だと考えています。この根幹となる企業理念「人材重視」「喜ばれる企業」は、サステナビリティの考え方に深く通じており、以前から、ESG経営を企業運営の方針に掲げ、さまざまな取り組みを行ってきました。そして、持続可能な社会の実現に向け、優先的に取り組んでいく**重要課題(マテリアリティ)**を特定⁸し、各項目について関連するKPIを定め、2030年時点でのあるべき姿を指標化した2030年目標を策定しています。

中でも、CO₂を直接排出する自動車の製造に関わる企業として、また異常気象をはじめとする気候リスクが事業に及ぼす影響の大きさから、気候変動対応を重要な経営課題の一つとして位置づけています。2050年には事業活動における当グループのCO₂排出を実質“0”とすることを目標に掲げ、**カーボンニュートラルの実現⁹**に貢献していきたいと考えています。また、当グループは四輪事業(シート・内装品)について、気候変動リスクと機会のシナリオ分析を実施しており、「物理的リスク」と「移行リスク」に分類し、財務的影響を3段階で評価するとともに、重要なリスクと機会の影響額を想定し、定量評価を行い、その結果を開示しています。これらの結果を踏まえ、経営戦略・リスクマネジメントに反映しながら、対策を進めていくことで、持続可能な成長を目指していきます。

自己株式の取得

STEP.1

2024年5月13日～2024年6月10日

公開買付け(TOB)実施
88億円
当社資産の社外流出を抑えつつ短期間に相当規模の株式を取得可能

STEP.2

2024年7月8日～2025年3月31日

市場買付け実施
61億円
TOB決済完了後に実施
約9カ月間程度で取得完了見込み

株主還元方針指標

上限**150億円**／**200億円**の自己株式取得を実施

長期的視点での企業成長には、サステナビリティへの取り組みが必要不可欠であるものの、当グループが属する自動車業界では、存続すら危ぶまれるほどの事業環境変化が起こっています。この変化の大波を乗り越えていくためには、新たな価値を生み出し続けられる企業への変革が必須です。変革とは“挑戦”を続けることであり、その原動力となるのが“人”の力であると信じています。今、この環境において、私たちが最も大切にしなければならないのは、社員という“人財”です。社員こそが、企業の競争力の源であり、持続的な価値創造の中心です。

昨今、**人的資本経営¹⁰**が叫ばれる中、私たちは企業理念に「人材重視」を以前から掲げています。人への投資を経営の基盤に据え、**社員一人ひとりが生き活きと働き¹¹**、自らの可能性を最大限に発揮できるよう、働く環境の整備やスキルアップのための機会を提供し、成長を後押しすることに努めてきました。その取り組みの指標の一つとして、社員に対するエンゲージメント調査を行っています。本指標は**マテリアリティKPI¹²**に設定し、2030年「AAA(最高評価)」を目指します。調査結果から、多様化の進む現代社会において生じる、社員と会社の考え方や想いのギャップをいかにして埋めていくかを検討し、エンゲージメント強化に向けた施策を全社的に展開しています。一方で、単に個人の希望を叶えるだけでは、見かけ上のエンゲージメント向上は期待できても、企業成長にはつながらないと考えます。当グループの価値観と言えるTSフィロソフィーの想いと、社員個人ごとの価値観が重なっていくことが重要です。しかし、それは簡単なことではなく、無理にフィロソフィーを押し付けたとしても、社員一人ひとりが行動で体現できるとは限りません。

私は、社内の全グループの皆さんに向けてメッセージを発信する際は、「会社のために働こうと考えずに、自分のため、家族のために努力をしてください」と必ず伝えています。決して利己的な働き方を奨めているわけではありません。人は自分のためになら、より継続的に努力できるものです。企業と社員の目指す方向が一致した上で、多様な働き方が可能な環境が整っていれば、自分のために努力して働くことが、企業成長につながり、



ひいては拠点のある地域や社会全体のためになると私は信じています。そのため、社員一人ひとりが活躍できる環境を整えていくことが、私の使命であり、他の経営陣にも各担当領域で取り組んでもらっています。

「喜ばれる企業」であり続けるために

「喜ばれる企業」とは、お客さまや取引先に喜んでもらうだけではなく、社員自身が喜びとやりがいを感じ、成長を実感できる企業であるべきだと強く感じています。多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりの価値観を尊重し、全員が活躍できる環境を提供することで、企業としての持続的な成長を実現させます。

今後も市場環境は厳しさを増すことが見込まれており、従来の方法や過去の成功体験に頼るだけでは、企業成長は難しい時代です。そのため、これまでのやり方にとらわれず、迅速かつ大胆に変革を進めていくとともに、技術革新を促進させるべく、引き続き人的資本への投資やパートナーとの連携強化など、企業競争力をこれまで以上に高めていくことに注力していきます。

全てのステークホルダーの皆さまにとって「喜ばれる企業」であり続けるために、企業としての責任を全うし、企業価値向上に努めてまいりますので、今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

- 6 業績目標および新たな株主還元方針 ▶ P18-P21
- 7 「TSフィロソフィー」 ▶ P2 -P3
- 8 重要課題(マテリアリティ)を特定 ▶ P40-P41
- 9 カーボンニュートラルの実現 ▶ P50-P57

- 10 人的資本経営 ▶ P38-P39
- 11 社員一人ひとりが生き活きと働き ▶ P42-P45
- 12 マテリアリティKPI ▶ P40-P41

価値創造プロセス

当グループは、存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けるため、多様な経営資源を活かした価値創造プロセスを通じ、新たな価値を創造しています。その時々の子会社のニーズを反映しながらこのプロセスを進化させていくことで、2030年、そしてその先へ向けて、社会と共に持続的な成果を果たしていきます。

企業理念

人材重視

喜ばれる企業

数字は全て
2024年3月期

INPUT

知的資本

- 研究開発費 155億円
- 国内保有特許 1,747件
- 海外保有特許 879件

製造資本

- 設備投資額 135億円
- 製造拠点 12カ国47拠点

人的資本

- 連結従業員数 14,719人

財務資本

- 連結総資産 4,462億円
- 営業活動によるキャッシュ・フロー 376億円

自然資本

- エネルギー投入量 1,381TJ
- 物質投入量 19,699t(単位)

社会・関係資本

- ステークホルダーエンゲージメント ▶P36

ビジネスプロセス



四輪・二輪車関連製品

- シート
- ドアトリム
- 樹脂部品



その他製品

- 多目的オフロード車用シート
- 水上オートバイ用シート
- 医療用チェア



OUTPUT

第15次中期経営計画 業績目標

売上収益 **4,800** 億円 営業利益 **440** 億円

マテリアリティKPI

社会	魅力的な革新技術開発	研究開発費に占める革新技術開発費比率	2021年3月期比 +3%
	製品品質の向上	シートサプライヤー IQS評価点 ^{※1}	7.0P
環境	気候変動対応	CO ₂ 排出量削減率 ^{※2}	2020年3月期比 △25%
	資源循環有効活用	廃棄物削減率 ^{※3}	2020年3月期比 △25%
		取水量削減率と排水による環境影響 ^{※4}	2020年3月期比 △15%
	自然との共生	ティ・エス テックグループによる寄付制度の創設	
企業基盤	人権の尊重	エンゲージメントレーティング ^{※5}	BB
		サプライヤーサステナビリティガイドライン遵守率 ^{※6}	100%
	多様性を活かした働き方改革	多様な人材の管理職比率 ^{※7}	33.3%
	ガバナンスの強化	コーポレートガバナンス・コード遵守率	100%

※1 株式会社ジェイ・ディー・パワー ジャパンによる日本自動車初期品質調査SM(Initial Quality Study、略称 IQS)の評価。新車購入者を対象に不具合経験を調査し、車100台当たりの不具合指摘件数として集計される。数値が低いほど品質が高いことを示す。

※2 当グループの事業活動に伴うCO₂排出量(Scope1+2)の削減率

※3 当グループの生産活動に伴う廃棄物の削減率(残渣、汚泥などは除く)

※4 当グループの工場設備での取水量(使用量)の削減率と、生産活動に伴う排水による環境影響

※5 当社社員を対象とした、株式会社リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」によるエンゲージメントレーティング。目標とする「AAA」は全11段階中、最上位のレーティング

※6 当グループの取引先(海外を含む)を対象としたサプライヤーサステナビリティガイドラインの遵守率

※7 女性・キャリア採用・外国籍・高齢者・障がい者の管理職比率

OUTCOME

第15次中期経営計画 財務目標

営業利益率

9.2%

ROE

8.5%

株主還元方針

業績に左右されない
継続的かつ安定的な
還元の実施

製品や事業活動を通じた脱炭素社会
への貢献



安心・安全で快適な
車室内空間の提供



2030 Vision

Innovative quality company — 新たな価値を創造し続ける —

2030年に向けた目指す姿

ティ・エス テックグループは、企業理念「人材重視」「喜ばれる企業」を事業運営の根幹とし、進化するモビリティ社会の中でも魅力ある商品を世界へ送り出していくことで、2030年ビジョンの達成はもとより、持続可能な社会の実現に貢献し、全てのステークホルダーの皆さまから存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けることを目指します。

2030 Vision

Innovative quality company

— 新たな価値を創造し続ける —
進化するモビリティ社会の中で
常に安全で快適な車室内空間を追求し
革新的で魅力ある商品を提供する

第15次中期経営計画 2024年3月期～2026年3月期

事業
成長

成長戦略	重点戦略① キャビンコーディネート 機能の獲得	重点戦略② 新事業のさらなる拡大	重点戦略③ 主要客先シェア向上
地域戦略	重点戦略④ 北米収益体質のV字回復	重点戦略⑤ 中国事業戦略の再構築	重点戦略⑥ 欧州新事業の戦略的拡大
機能戦略	重点戦略⑦ サプライチェーンの再構築	重点戦略⑧ 環境技術開発の推進強化	重点戦略⑨ 高効率生産体制の構築
人事・財務戦略 / 品質No.1評価の獲得 / サステナビリティの浸透・定着			

第16次中期

2030年3月期 目標

売上収益	： 7,000 億円
営業利益	： 680 億円
営業利益率	： 9.7%
ROE	： 10.0%

第15次中期
ESG経営の
実現

2026年3月期 目標

売上収益	： 4,800 億円
営業利益	： 440 億円
営業利益率	： 9.2%
ROE	： 8.5%
DOE※	： 3.5%

第14次中期
ESG経営による
企業進化

2023年3月期 実績

売上収益	： 4,092 億円
営業利益	： 152 億円
営業利益率	： 3.7%
ROE	： 1.8%

第13次中期
ESG経営の
基盤構築

2020年3月期 実績

売上収益	： 3,596 億円
営業利益	： 263 億円
営業利益率	： 7.3%
ROE	： 5.9%

外部環境変化に負けない イノベーションを続ける

ESG経営

マテリアリティ特定
KPIと2030年目標設定

KPIと2030年目標の達成

TSフィロソフィー

「人材重視」「喜ばれる企業」

「人」のチカラで「喜び」を社会へ

2023

2026

2029

2030

第15次中期経営計画概要 2024年3月期～2026年3月期

第15次中期経営計画では、目まぐるしく変化する市場環境への対応や収益性のいち早い回復はもとより、2030年ビジョン達成に向けたさらなる成長を果たすべく「成長戦略」「地域戦略」「機能戦略」の各領域からなる9つの重点戦略に取り組んでいきます。また、これまで取り組んできたESG経営の集大成とすべく持続可能な社会へ貢献し、全てのステークホルダーの皆さまから存在を期待され「喜ばれる企業」となることを目指します。

経営方針 ESG経営の実現	
重点戦略	取り組みおよび進捗
成長戦略	1 キャビンコーディネート機能の獲得 ■魅力あるキャビン商品・技術の創出 他分野企業との積極的な共創活動 次世代自動車を想定した車室内での過ごし方の研究 システム・ソフトウェア開発力強化 シート統合ECUなど電子制御デバイス部品の開発 高度エンジニアの育成 ▶次世代EVなど新機種へ次世代技術商品一部採用決定
	2 新事業のさらなる拡大 ■ターゲット商権の戦略的受注展開 既存受注機種の技術を活かした派生機種商権への営業活動注力 次世代技術の先行提案による将来機種の先行開発受注 ▶マルチスズキ向け受注拡大に伴いインド新工場建設
	3 主要客先シェア向上 ■地域連鎖によるシート商権受注 シート商権未受注地域での商権獲得 新たなパートナーシップ構築とそれを活かした営業活動展開 ■部品商権受注の拡大 次世代共通シートフレームの確実な受注 軽自動車用シートフレーム受注に向けた開発強化 部品競争力強化による受注拡大 ▶2024年3月期競合対象商権 ターゲット機種受注達成 90%
地域戦略	4 北米収益体質のV字回復 ■環境変化に順応できる企業体質への変革 変則生産や材料費・労務費上昇に負けない徹底した生産の自動化 仕様・材料・工程系列の最適化によるコスト競争力強化 ▶レーザー自動溶接機や立体自動倉庫導入など収益改善施策実施
	5 中国事業戦略の再構築 ■既存ビジネスにとらわれない新たな取り組み 新規顧客獲得を見据えた新たなパートナーシップ構築 原価低減・調達リスク低減に向けたローカルメーカー採用拡大 市場環境に対応できる開発体制への刷新 ▶現地自動車メーカーからの部品商権を新規受注
	6 欧州新事業の戦略的拡大 ■欧州自動車メーカーとのさらなるビジネス拡大 ポーランドをキーステーションとした営業展開 部品採用拡大に向けたトリムカバー生産会社の新設 ▶欧州自動車メーカーの新型EV3列目シート生産開始
機能戦略	7 サプライチェーンの再構築 ■持続可能なサプライチェーンの構築 リスクの可視化と現地調達推進による安定性と収益性の両立 お取引先と連携したサプライチェーンCO₂排出量(Scope3)削減 ▶調達再編プロジェクトを推進し、各部品の調達方針を全方位から見直し
	8 環境技術開発の推進強化 ■早期製品化に向けた環境技術の進化 バイオマス材・鉄くず原料の電炉鋼材の製品適用に向けた技術確立 リサイクルを想定した素材選択や構造設計による資源循環 ▶サステナブルマテリアル製品適用技術開発目処立て完了
	9 高効率生産体制の構築 ■競合他社を凌駕する生産体質の実現 DX・AI導入や自動化による生産ラインの持続的進化 システム見直しなど生産管理効率改善 ▶国内外の生産拠点の再編推進
基盤	人事戦略 / 財務戦略 ▶P.18-21 / 品質No.1評価の獲得 / サステナビリティの浸透・定着

財務目標	第14次中期 実績	第15次中期 目標	2030年 目標
売上収益(億円)	4,092	4,800	7,000
営業利益(億円)	152	440	680
営業利益率	3.7%	9.2%	9.7%
ROE	1.8%	8.5%	10.0%

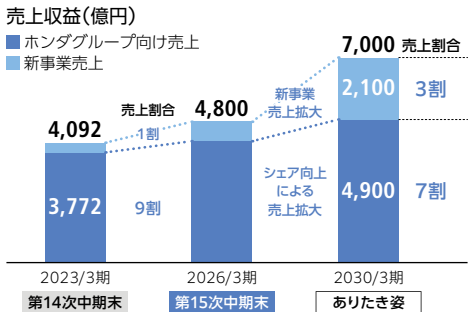
株主還元		▶P.20
基本方針	業績に左右されない、継続的かつ安定的な還元の実施	
配当	第15次中期末 DOE 3.5%以上に向け安定増配	
自己株式取得	第15次中期累計200億円規模の機動的な自己株式取得と適切な消却	

マテリアリティ KPI		▶P.40-41	第14次中期 実績	第15次中期 目標	2030年 目標
社会	研究開発費に占める革新技術開発費比率		2021年3月期比 +2.6%	2021年3月期比 +3%	2021年3月期比 +10%
	シートサプライヤー IQS評点		8.8P	7.0P	2.0P (高位安定)
環境	CO ₂ 排出量削減率		2020年3月期比 △16%	2020年3月期比 △25%	2020年3月期比 △50%
	廃棄物削減率		2020年3月期比 △16% (全量)	2020年3月期比 △25%	2020年3月期比 △50%
	取水量削減率と排水による環境影響		2020年3月期比 △13% (全量)	2020年3月期比 △15%	2020年3月期比 △50% 環境影響 "0"
	ティ・エス テック基金 (マッチングギフト制度) 創設		制度調査構想検討	寄付制度の創設	寄付制度の創設
企業 基盤	エンゲージメントレーティング		C	BB	AAA
	サプライヤーサステナビリティガイドライン 遵守率		97% (国内取引先126社)	100% (国内外取引先)	100% (国内外取引先)
	多様な人材の管理職比率		32.5%	33.3%	35%
	コーポレートガバナンス・コード遵守率		100%	100%	100%

さらなる事業成長に向けて

当グループは、ホンダグループのグローバルパートナーとして、これまで着実な事業成長を遂げてきました。より一層の成長を遂げるため「主要客先(ホンダグループ)シェア向上」のみならず、新たなお客さまからの商権拡大といった「新事業のさらなる拡大」をもって2030年ビジョン達成を目指します。

新事業領域は、EV市場の需要変化による、お客さまの開発計画見直しなどにより、一部受注計画に遅れが発生しているものの、スズキグループからの新商権獲得が好調に推移しています。さらに、中国現地自動車メーカーから新たに部品商権を受注するなど、目標達成に向けて営業活動をさらに加速させていきます。



高効率生産体制の構築に向けて

他社を凌駕する高効率な生産体制の構築に向け、徹底した生産や検査工程の自動化を推進しています。埼玉工場内に製造技術と量産性の実証検証を可能とする新たな技術棟の建設を進め、製造技術開発を一層加速させ、日本拠点がマザーとなり、生み出す製造技術をグループ生産拠点へと発信していきます。

併せて、さらなる部品競争力の強化と収益性向上を目的とし、かねてより推進してきた国内外の生産拠点再編は、計画通りに進捗しています。

- 埼玉工場の生産再編によるグローバルマザー機能強化
- 国内子会社の統合による工程系列スリム化
- 金型製造・技術開発施設の稼働開始
- 株式会社エイチワンとの金型技術交流によるノウハウ共有
- インドネシアにおける生産拠点集約



財務戦略

外部環境変化に対応した 戦略的資源配分により 持続的な成長を目指す

1989年4月 本田技研工業株式会社入社
2015年4月 同社南米本部地域事業企画室長
Honda South America Ltda.駐在
2019年4月 同社事業管理本部経理部長
2021年4月 同社経営企画統括部サステナビリティ企画部長
2023年4月 同社コーポレート管理本部事業管理統括部
四輪・電動事業管理部長
2024年4月 当社執行役員事業管理本部長
2024年6月 当社取締役執行役員事業管理本部長(現任)

取締役 事業管理本部長 内藤 浩

中期経営計画初年度の評価

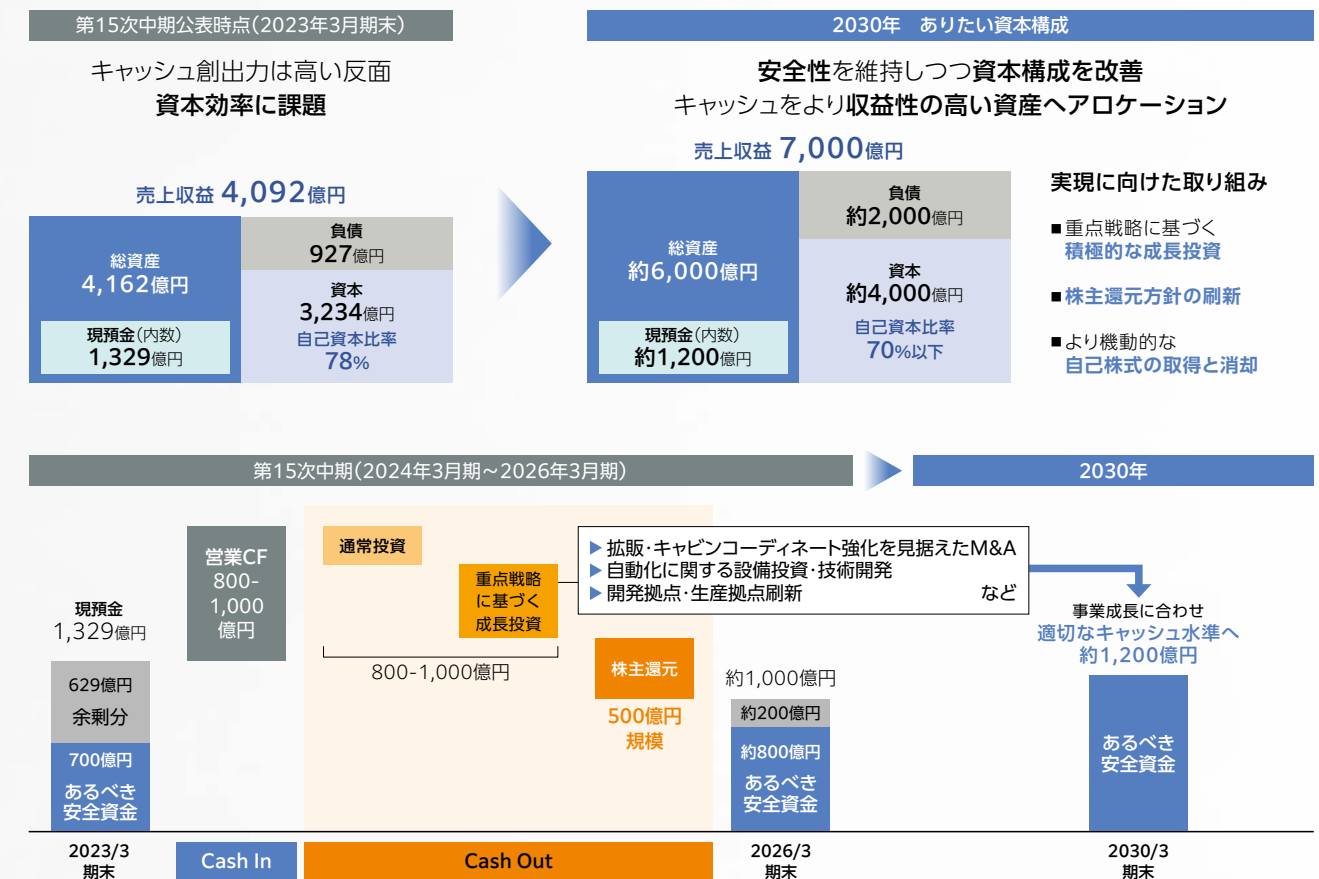
2025年3月期より、財務領域を担当する事業管理本部長に就任しました内藤です。財務の役割は、企業の健全な運営と成長を支える重要なものであり、その重責を感じております。これまでの経験を活かし、あるべき財務戦略の策定・運営やリスク管理の強化など、さまざまな課題に取り組み、当グループの持続的な成長に貢献していく所存です。

自動車業界は大変革期の最中にあり、当グループを取り巻く事業環境は目まぐるしく変化し、将来の不確実性は以前にも増して高まっています。ロシアによるウクライナ侵攻の長期化をはじめとした地政学リスクの高まりやエネルギー・原材料価格の高止まり、人件費の上昇など、企業にはさまざまな課題への対応が求められています。このような状況の中、第15次中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期、以下「第15次中期」)では、「ESG経営の実現」を経営方針に掲げ、9つの重点戦略を推進しています。

第15次中期の初年度である2024年3月期の連結業績は、半導体供給不足の解消を受け米州を中心にお客さまの生産が回復したことに伴う増産効果や、円安による為替換算効果により、売上収益4,417億円(前期比+325億円)、営業利益175億円(前期比+22億円)となりました。

また、市場の大きさからグループ最大の売上収益を計上する米州セグメントでは、「北米収益体質のV字回復」を掲げ収益改善に取り組み、売上収益2,401億円(前期比+460億円)、営業利益32億円(前期比+64億円)と、増収増益を達成しています。外部環境変化による原材料価格や人件費等の上昇はありましたが、新たなレーザー溶接機の導入による品質および生産効率の向上、立体自動倉庫導入による生産変動やライン停止等への即応力向上など、環境変化に負けない収益体質構築に向けた仕込みも着実に実行できたと考えています。一方、「中国事業戦略の再構築」を掲げた中国セグメントにおいては、競争激化を受けたお客さまの販売不振に伴い、売上収益875億円(前期比△302億円)、営業利益は99億円(前期比△82億円)と、減収減益となりました。今後も厳しい事業環境が続くと予想されますが、生産・間接要員の最適化やローカルメーカー活用による原価低減、現地自動車メーカーからのシート商権獲得に向けた営業活動などの諸施策を加速することで、競争が激化する中国市場で勝ち残るべく、事業基盤の再構築を図っていきます。

第15次中期の2年目となる2025年3月期は、日本や米州セグメントを中心に増産を見込んでおり、売上収益4,500億円(前期比+82億円)・営業利益200億円(前期比+24億円)と、増収増益を計画しています。激変する市場環境の中にあっても、事業成長を支えることができる



持続的な成長に向けた戦略的資源配分

当グループはこれまで厳しい事業環境下においても、着実に収益力を強化してきました。その結果、コロナ禍以降のサプライチェーンの混乱や半導体供給不足による自動車メーカーの生産台数減少、エネルギー・原材料価格の高騰など、外部環境が悪化する中でも、2020年3月期から2024年3月期までの5年間で累計1,574億円の営業キャッシュフローを創出しています。また、2024年3月末時点での非支配持分を除く連結自己資本比率は73.3%と、極めて高い財務健全性を構築しており、自己資金で成長投資やM&Aに対応できる水準の手元流動性も確保しています。しかしながら、資本効率の観点では課題があると認識しています。大変革期において、2030年ビジョンを達成し、ステークホルダーの皆さまから喜ばれる企業であり続けるためには、これまで以上に資本を効率的に活用し、成長速度を加速させる必要があります。

2030年ビジョンの達成に向けては、安全性を維持しつつ資本構成を改善し、キャッシュをより収益性の高い資産へとアロケーションしていきます。2030年の売上収益を7,000億円とした場合の適切なキャッシュ水準を1,200

億円と定め、それを上回る資金を成長投資や株主還元へと戦略的に資源配分することで、さらなる企業価値向上を図ります。

今後の事業拡大に向けた成長投資には、第15次中期において総額800～1,000億円規模を配分していきます。具体的には、通常の事業運営に必要な投資に加え、マルチスズギ向け受注拡大をはじめとする新事業の拡大、ロングスライドシートレール等の次世代技術開発を核としたキャビンコーディネイト機能の獲得、生産自動化設備や立体自動倉庫の導入展開、開発・生産拠点の刷新などを計画しています。創出したキャッシュを戦略的に活用することでさらなる事業成長・収益性向上による利益の押し上げを目指します。また、総額500億円規模の株主還元を実施することで、株主資本のスリム化を進め、資本効率向上を図ります。

新興メーカーの台頭や異業種の参入により競争がますます激化している自動車業界では、時に想定を上回るほどのペースで事業環境が変化していきますが、この変化を事業機会として捉え、将来のありたい姿を起点としたバックキャストで最適な戦略・戦術を取れるよう、適宜適切に資源配分を実施していきます。事業成長を強力に推進し、創出したキャッシュをさらなる成長投資や株主還元へとつなげていくことで、持続的な成長と還元拡充の好循環を目指していきます。

株主の皆さまに対する利益還元

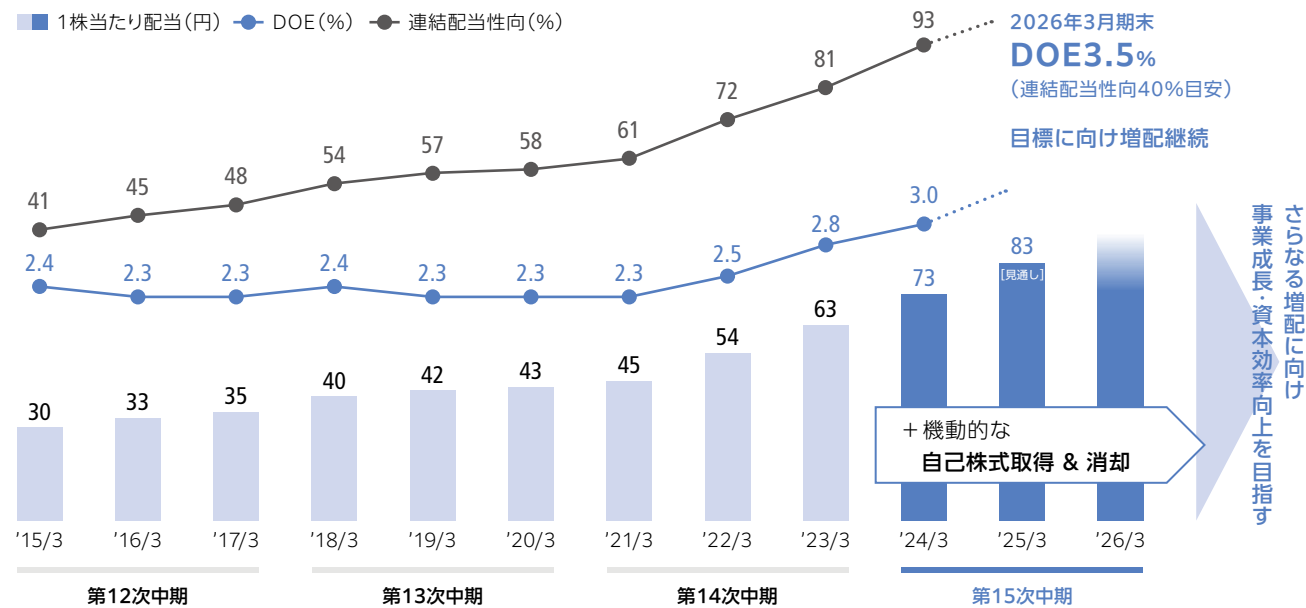
当グループでは株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題の一つと認識しており、第15次中期より株主還元方針を刷新しました。「業績に左右されない、継続的かつ安定的な還元の実施」を新たな基本方針とし、第15次中期末(2026年3月期)DOE※3.5%以上を目指した安定的な増配と、手元資金や株価水準等を総合的に勘案した200億円規模の機動的な自己株式取得を実施していくことで、第15次中期は総額500億円規模の株主還元を計画しています。

新たな株主還元方針の下、2024年3月期の配当は1株当たり73円と、2023年3月期に対し10円の増配を実施しました。なお、2025年3月期についても10円増配の1株当たり83円を予定しており、これにより13期連続の増配となる見込みです。

※ DOE(株主資本配当率)=配当総額÷株主資本(親会社の所有者に帰属する持分)

また、自己株式の取得については、2024年5月10日の取締役会にて、公開買付けと市場買付けによる総額150億円規模の自己株式の取得を決議しました。公開買付けは、2024年6月11日に公表した結果の通り、88億円分の自己株式を取得しました。2025年3月末までに、残り61億円分の株式を市場から買付ける予定です。これら自己株式の取得は当グループのEPSやROE等の資本効率の向上に寄与し、株主の皆さまに対する利益還元につながるものと考えています。

配当推移



自己株式の取得

STEP.1

2024年5月13日～2024年6月10日

公開買付け(TOB)実施

88億円

当社資産の社外流出を抑えつつ短期間に相当規模の株式を取得可能

STEP.2

2024年7月8日～2025年3月31日

市場買付け実施

61億円

TOB決済完了後に実施
約9カ月間程度で取得完了見込み

株主還元方針指標

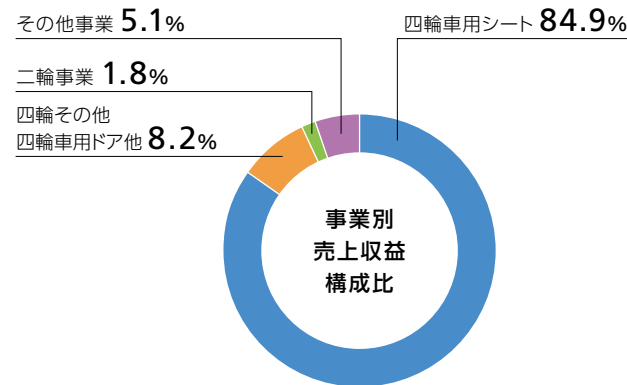
上限150億円／200億円の自己株式取得を実施

持続的な企業価値向上に向けて

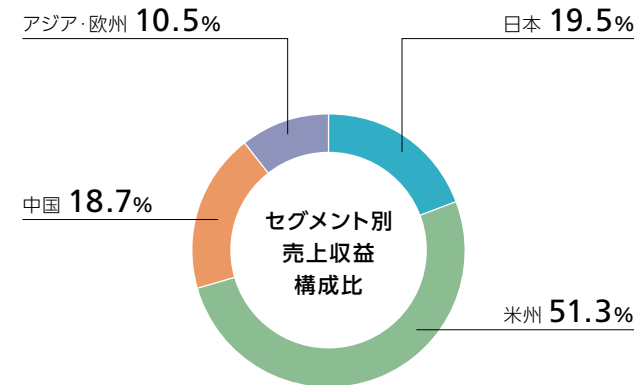
当グループのPBRIは2024年3月末時点で0.78倍(株価2,010.5円)にとどまっており、ステークホルダーの皆さまのご期待には十分に応えられていないのが現状であると認識しています。この背景には、コロナ禍前の高い収益性に回復しきれていないことや資本効率の低下があると捉えており、第15次中期の目標に掲げるROE8.5%を達成するためには、さらなる事業成長とともに、資本コストを上回る稼ぐ力の獲得が不可欠であると考えています。中長期を見据えた戦略的な資源配分により、成長投資による収益力強化と株主還元の拡充の両輪を回し、持続的な企業価値の向上と資本効率の向上を図ることで、PBR1倍以上の早期達成を目指していきます。

事業環境は第15次中期策定時の想定を超える厳しいものになっておりますが、掲げた9つの重点戦略が目指す

方向性そのものは間違っておらず、重要なことは、環境変化に柔軟に対応しつつ、より迅速に遂行していくことであると考えています。環境変化を的確に捉えた財務戦略により企業価値向上に向けた重点戦略を下支えするとともに、



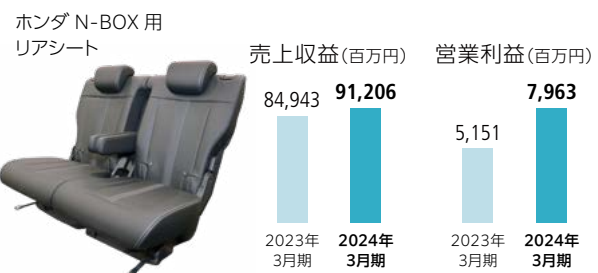
重点戦略を支える人材の育成や企業基盤の強化を通じて「ESG経営の実現」を果たすことで、資本市場のみならず全てのステークホルダーの皆さまから存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けることを目指します。



2024年3月期 セグメント別実績

日本

当期は、ホンダ新型N-BOX用リアシートやスズキ新型SPACIA用リアシートなどの生産を開始しました。埼玉地区において製造技術と量産性の実証検証を可能とする新たな技術棟の新設や部品事業部の機能集約を決定するなど、さらなる部品競争力強化を図っています。



中国

当期は、ホンダ新型ODYSSEYや新型ACCORD用シートなどの生産を開始しました。競争が激化する中国市場において、新規顧客獲得に向けた営業活動の強化や原価低減に資する部品のローカルメーカー採用拡大を図り、収益性向上に努めています。



米州

当期は、アキュラ新型TLX用シートなどの生産を開始しました。新機種の立ち上げに合わせ、より進化した高効率生産を実現する自動化設備を導入するなど、厳しい事業環境下においても収益を確保できる体質改革に努めています。



アジア・欧州

当期は、アジアでホンダ新型ELEVATEや新型CR-V用シートなどの生産を開始しました。さらなる事業成長を実現すべく、主要客先のシェア向上に加え、新たな顧客の獲得とその商権拡大に向けた営業活動を強力に推進しています。



技術TOPインタビュー

人材を基盤とした技術戦略によって 商権を拡大しながら 価値創造のスパイラルをつくる

代表取締役 専務執行役員
開発・技術本部長

鳥羽 英二

■ 2024年3月期をどのように評価していますか？

ティ・エス テックグループは、常にお客さまの期待を超え、ユーザーに感動をもたらす技術開発に取り組んでいます。現在、自動車業界は100年に一度とされる大変革期の最中にあり、当グループが2023年3月期に開催した「次世代車室内空間発表会（以下、発表会）」では、国内外のお客さまに向けて、EV化や自動運転が進んだ次世代車室内空間における新たな価値の提案を行いました。

第15次中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期、以下「第15次中期」）の初年度にあたる2024年3月期は、お客さまの要望や潜在的なニーズを深掘りし、次世代シートの技術開発を加速させました。当初、2029年～2030年にお客さまが販売を予定している車種をターゲットに開発を進めていた技術のうち、いくつかの

技術は前倒しで採用が決定するなど、次世代技術開発の成果が表れはじめた1年だったと感じています。具体的には、シートに内蔵した振動デバイスを活用するADAS(Advanced Driver Assistance System: 先進運転支援システム)関連の技術や、従来品よりも原価を抑えつつ快適なシート温度を保つAVS(Active Ventilated Seat)などを採用いただいています。当グループがお客さまニーズに寄り添い、技術開発を進めてきた成果であると認識しています。

技術開発領域では「キャビンコーディネート機能の獲得」「環境技術開発の推進強化」などを第15次中期の重点戦略に掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。シートだけでなく内装全体でクルマに乗る人が快適に過ごせる車室内空間を提案する企業へと変革することを目指す「キャビンコーディネート機能の獲得」について

は、主要顧客である本田技研工業株式会社と密な連携を図りながら進めています。お客さまの次世代自動車に対する戦略や要望を的確につかみ、当グループの考えや独自技術を盛り込むことで、お客さまニーズを上回る、魅力的な次世代車室内空間の実現を目指していきます。

また、当グループでは、これまで培ってきたシートアレンジに関する技術やノウハウを活かし、新規商権の受注拡大を推進しており、新事業統括本部の指揮の下、全世界のお客さまをターゲットとした戦略的な営業活動を展開しています。2024年3月期は、スズキ株式会社の新型「SPACIA」のリアシート生産を開始しており、これを皮切りにさらなる商権獲得を目指すべく、お客さまのニーズをこれまで以上にくみ取った技術提案を進めています。また、今後も成長が見込まれているインド市場において、同社とのさらなる連携を図っていきます。

自動車メーカーは、各社が世界のさまざまな場所で、多様なバックグラウンドを持つサプライヤーと連携して生産活動を行っています。したがって、全ての車種をターゲットとして闇雲にアプローチしても、商権獲得に結び付けることは困難です。これまでは、手広く新規商権を狙いすぎていました。各案件の「選択と集中」により、商権獲得の可能性を見極めながら、お客さまの実車を用いた具体的な技術プレゼンテーションなど、効果的な施策を展開していきたいと考えます。

環境技術開発についても、早期製品適用に向けた手応えを感じています。当グループでは、以前から植物由来の原料を活用した環境負荷の少ないサステナブルシートの開発に取り組んできましたが、これまでは「座り心地が変化してしまう」、さらには「コストがかさんでしまう」といった問題が実用化の壁となっていました。こうしたネガティブな面を解決すべく、シート構造の工夫に取り組んできた結果、お客さまからターゲット車種を絞り込んで前向きに採用を検討いただける段階になってきました。

■ 競争力の基盤となる技術、製品を教えてください。

当グループは、これからの車室内空間を創造するために、「安全」「環境」「魅力商品」を軸とした研究開発活動を行っています。

クルマづくりに関わるメーカーにとってトッププライオリティである「安全」については、私たちは常に業界を先駆けてきたと自負しています。具体的には、衝突時の衝撃を忠実に再現する「ダイナミックスレッド試験機」を

日本で初めて導入し、乗員の「安全」を守る技術を追求めし続けてきました。2000年代に入ると、主要顧客である本田技研工業株式会社向けに乗員の頸部への衝撃を緩和する「アクティブヘッドレスト^{※1}」を開発し、衝突時の安全性向上に大きく貢献しています。その後、安全性を向上させるフレーム構造などの研究開発を加速し、現在では当社製品を搭載する全車種が、世界中の自動車アセスメントにおけるシートに関連する安全性能で最高評価を獲得するなど、当社製品は世界トップクラスの安全性能を誇っています。

「環境」については、材料領域と構造領域の2つの側面から環境負荷低減に取り組んでいます。材料領域では、化石燃料を使わないサステナブルマテリアル（植物由来の材料）の適用やモノマテリアル^{※2}化を推進しています。構造領域では、製品の易解体構造化によるリサイクル促進を目指しています。シートにはさまざまな部品が取り付けられていますが、ハーネスなども含め部品のモジュール化を進めることで、簡単に解体ができる構造を実現していきます。

「魅力商品」については、EV化をはじめとする時代のニーズを的確に捉えながら、さらなる快適性を提供するためにさまざまなテーマに取り組んでいます。

EV化により、シートに求められる要件が変化してきています。床がフラットに使えるバッテリーEVにおいて、自由なシートアレンジによってリビングのようにくつろげる空間を目指し、1つの長いスライドレール上に2脚のシートを搭載する技術を開発しました。



簡単な操作でどこに座っていても
広い空間を生み出すロングスライドレール

※1 後方衝突時、体でシートが強く押される反動を利用してヘッドレストが前方移動し、頸部ダメージを大きく軽減する機構

※2 「単一素材」の意味。製品や部品が単一の素材でできていることでリサイクル性が向上する

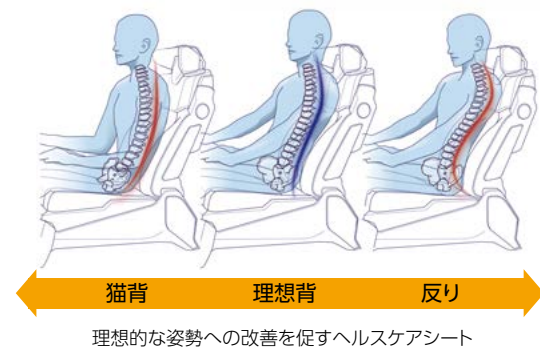
これにより、シートの移動範囲が格段に広がり、簡単な操作でどこに座っていても広い空間を生み出すことができます。他にもEVでは、その電費を高めるために、

走行時の空気抵抗を抑える技術が重要視されます。当グループはより低く、空気抵抗を抑えた車両デザインの実現に貢献する薄型シート回転機構部品を開発しました。従来品に対して小型(小径)化した上、厚みは約30%抑えており、着座位置の上昇を抑えつつ、足元スペースを大きく確保できるつくりとしています。



より低く、空気抵抗を抑えた車両デザインの実現に貢献する薄型シート回転機構部品

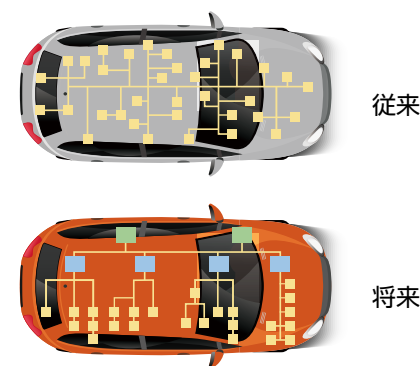
また、当グループでは、車内で過ごす時間に新しい価値を生み出す製品を追求しています。その一つが、座るだけで健康をサポートする「ヘルスケアシート」です。生体センシングを搭載したこのシートは、乗員が座ると姿勢を自動認識して筋肉をマッサージし理想的な姿勢への改善を促したり、乗員のバイタルデータ(脈拍、心拍)を計測し、体調の変化を予兆する機能を持っています。早期



の製品適用に向けて、よりリアリティがあって、ユーザーの心を揺さぶるマーケティングを展開していきます。

紹介したような魅力商品については、継続してブラッシュアップを図り、本格的な事業化を目指していきます。しかしながら、魅力商品を活かしてキャビンコーディネート機能を獲得し、ビジネス拡大につなげていくためには、取り組まなければならない課題があります。それは、システム開発力の強化です。具体的には、シートをはじめ、エアコンなどキャビン内の機器をコントロールするECU(Electric Control Unit)をつくる技術を手の内化していく必要があります。現在クルマには、車両のさまざまなシステムや機器を制御するために、多数のECUが搭載されています。それらのうち、シート周りを統合的に制御するECUを供給することを目指しています。多くの機器の制御を1つで担う統合ECUは、ハーネスの削減や軽量化、アップデート対応などに貢献し、自動車メーカーからも大いに期待されているデバイスです。各自動車メーカーと開発プロジェクトを進めていく中で、各社と関係の深いソリューションプロバイダーと円滑に協業し、統合ECUの開発に取り組んでいきたいと考えています。ECUの事業では、これまでのようなハードでなくソフトを販売するビジネスも構想しています。

ECU構成のイメージ



開発品質や開発効率向上のために どのような取り組みをしていますか？

当グループが高品質で魅力的な商品を持続的に創出していくには、信頼性の高い体制や仕組みの下で、開発活動を推進していかなくてはなりません。時代や環境の変化とともに働き方が多様化する中、開発業務の在り方にも変化が生じていますが、クルマに乗る人の「安全」に関わるメーカーとして、「品質」は最重要項目です。開発品質向上には設計段階での検証作業が不可欠であり、各領域のエキスパート人材によるレイアウト

検証を強化しています。この取り組みは、三現主義^{※3}に基づき、該当する分野に知見のある人材が開発段階で機能性、安全性、快適性、コストを徹底的に検証するものであり、開発品質の向上につながります。

さらに、デジタルツールによる設計業務の効率化に取り組んでいます。最新の3D CADツールに過去のトラブル情報、失敗事例をリンクさせて、担当者がスムーズに設計を進めることができるシステムを導入しました。今後は、設計業務に続いて、開発プロジェクト成功の鍵を握る開発マネジメント業務の革新にも取り組みたいと考えています。設計から試作、試験といった製品開発の一連のプロセスに伴う時間やコストを可視化し、開発管理を効率化するためのシステム整備を進めています。

※3「現場」「現物」「現実」の3つの視点から問題を総合的に分析し、課題解決や改善につなげようとする考え方

2025年3月期の目標や課題について 教えてください。

2025年3月期は、当グループのコア領域であるシートやドアトリムに集中して、付加価値の高い商品を創出していきたいと考えています。より効果的な開発、営業活動を展開していくために、車室内空間全体を視野に入れつつも、ターゲットとする商権を絞り込んで、説得力のあるサンプルを作成し、ユーザーの喜びがイメージできるストーリーとともに提案していきます。

また、競争が激化している中国での勝ち残りを目指して、現地の開発体制の強化を図ります。お客さまの中国事業戦略に対応するだけでなく、現地自動車メーカーが求める品質とスピードにも対応するために、中国ローカルの人材を主体とする開発体制を構築、運用していきます。すでに新規顧客から商権を獲得しており、開発体制の一層の強化を図ることで、今後の受注拡大につなげていきたいと考えています。

さらに、開発戦略の点から最も重要となるのが、2024年11月に開催を予定する「次世代車室内空間発表会2024」です。前回の発表会では、お招きした自動車メーカーの皆さまからは、おおむね高評価をいただき、実際の商品採用につながった事例もあります。しかしながら、「斬新さに欠ける」「新興サプライヤーのようなワクワク感に欠ける」というご意見を少なからずいただきました。

今回の発表会では、そうした声も踏まえた新たな価値提案を実車の中に具現化して展示する予定です。今までにない車室内空間を体験し、新しい発見をしていただきたいと考えています。



モノづくりを担う人的資本に関する考えを 聞かせてください。

当グループは、企業理念の一つに「人材重視」を掲げ、企業成長を支える人材の採用と育成に注力しています。今後も新たな価値を創造し続け、持続的に発展していくためには、若手はもちろん、全年代で質・量ともに必要な人材を確保することで、安定した開発活動の基盤をつくる必要があります。ただし、専門的な技術を有する人材の獲得は容易ではありません。機械系、電気系の人材はもちろんですが、これから当社が推進していきたいと考えるECU関連のスキルを持つシステム・ソフトウェア系の人材は、周知の通り引手あまたです。優れた人材の採用力を強化するためには、新しい勤務形態・条件も積極的に検討しなくてはならないと考えます。その他、新規商権の受注拡大の事業戦略を踏まえて、開発拠点を柔軟に配置していくといった取り組みも、人材獲得にプラスに働くのではないかと考えています。また、新たな人材の採用に努める一方で、現在当グループで働いている人材の能力を最大限に発揮させることも重要です。業務環境を改善し、開発の質とスピードを上げるべく、開発拠点のリニューアルなどを計画しています。

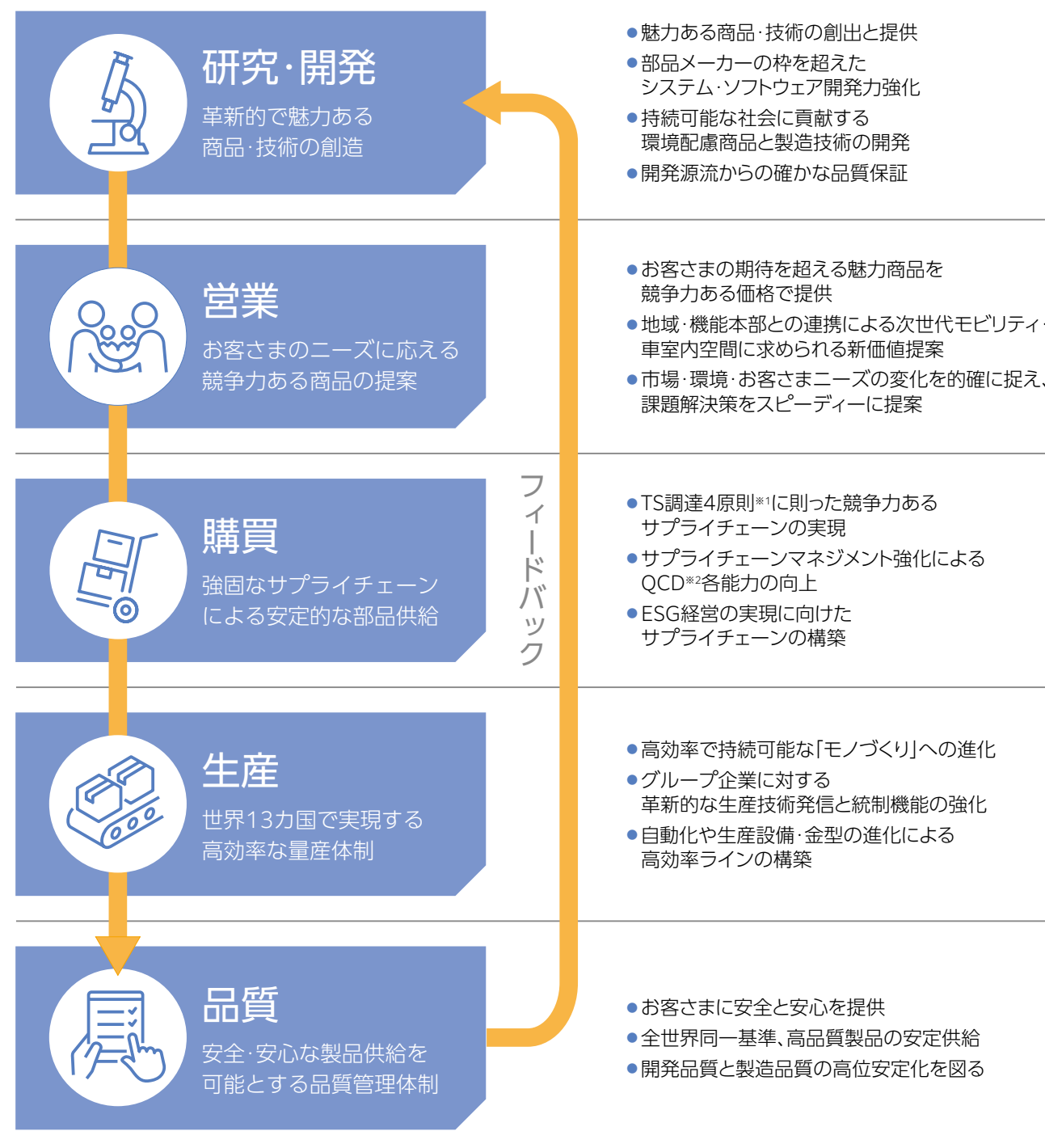
企業が価値創造力を強化するには、モノづくりを担う人的資本の多様性を高めていくことが大切だと考えます。これからのシートづくりに求められるスキルは多岐にわたるため、当グループが従来手掛けていなかった領域にも積極的に人的資本投資を行い、これまで以上に世界中のお客さまのニーズに寄り添った提案ができる企業への変革を目指します。

Value Chain

ティ・エス テックのバリューチェーン

当グループは、良質な商品とサービスを提供する「モノづくり」によって価値創造を実現しています。60年以上にわたってステークホルダーの皆さまに支えられながら培ってきた、あらゆる経営資源を基に、バリューチェーンが互いに連携しながら機能していくことで、企業価値の最大化を図っています。

バリューチェーン



※1 公正・公平な取引を実現し、お取引先とwin-winの関係をグローバルに構築・維持するために定めた原則
※2 Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)

研究・開発

当グループの事業の強みである「安全」「環境」「魅力商品」を軸とする先進技術の進化によって、より一層の企業価値向上を果たすべく、次世代車室内空間の新たな価値創造に向けた研究開発に積極的に取り組んでいます。また、マテリアリティと2030年目標の達成に向けて革新技術開発・環境技術開発を加速させ、いち早い製品化に取り組んでいます。

従来技術の延長線上で考えていては、新たな価値創造は実現できません。企業理念の一つである「人材重視」の下、技術者の育成とともに、若手技術者が生み出す多様なアイデアでイノベーションを起こし、これまでにない独創的な技術を創出していきます。

代表取締役 専務執行役員 開発・技術本部長 **鳥羽 英二**



価値創造の基本方針

- ▶ 魅力ある商品・技術の創出と提供
- ▶ 部品メーカーの枠を超えたシステム・ソフトウェア開発力強化
- ▶ 持続可能な社会に貢献する環境配慮商品と製造技術の開発
- ▶ 開発源流からの確かな品質保証

SWOT分析

Strengths 《強み》

- 商品の企画から開発、性能評価に至る幅広い開発技術力
- LPL体制^{※1}による、グループを横断した開発体制
- 他業種との積極協業による新価値創造

Weaknesses 《弱み》

- 販売拡大に向けたグローバルでの開発スピード
- 革新技術の量産実現化スピード

Opportunities 《機会》

- 先進技術を積極的に採用するEV市場
- 次世代車室内空間で求められる新たな価値の提供
- 環境配慮型商品のニーズの高まり

Threats 《脅威》

- 異業種企業の自動車業界参入に伴う技術開発競争の激化や商品開発スタイルの変化
- カーボンニュートラルに向けた各方面での規制強化

2024年3月期の主な取り組み

キャビン商品・技術の具現化と環境技術の開発

2024年3月期は、車室内空間全体で新たな価値を創造する技術である、車室内の自由なシートアレンジを実現するロングスライドレールや安全性、エンターテインメントの没入感を高めるシート振動機能、電力消費を抑えつつ心地よい移動を実現する空調システムなど、お客さまへの技術提案活動が実を結び、目標を上回る将来機種への採用につながりました。

また、植物原料を配合したバイオマスウレタンや鉄スクラップを電気溶解した電炉鋼材、リサイクル樹脂材料など、従来の材料と異なるサステナブルマテリアル^{※2}の特性を踏まえ、シートに求められる性能を満たす構造の研究に取り組むなど、環境負荷の低減につながる材料置き換え技術の開発を加速させています。

今後の主な取り組み

キャビンコーディネート機能の獲得

自動運転技術やEV化が進んだ次世代自動車市場において、新たに求められる機能や技術を創出するため、車室内空間全体を魅力商品として提案できる企業へと進化すべく、次世代自動車への乗車を想定した“人”に関わる基礎研究や、人中心の車室内空間シート制御技術、他業種とのコラボレーションで創り出すこれまでにない機能の確立に向け、研究開発を加速させています。当社の技術を結集し、今期は自動車メーカーの各車両ごとのパッケージ提案や魅力ニーズに合わせた製品の具現化に取り組んでいます。また、2030年以降を見据えた次世代自動車向け、若手技術者の自由な発想を積極的に採用した新価値創出プロジェクトにも取り組んでいます。

※1 海外拠点も含めた各部門を取りまとめるLPL（ラージプロジェクトリーダー）を配置し、企画立案から量産までをトータルマネジメントする開発体制
※2 継続的に利用可能な資源から得られ、ライフサイクル全体で環境への影響が小さい原材料

営業(ホンダグループ)

主要顧客である本田技研工業株式会社および同社の関係会社からなるホンダグループとのビジネスは、当グループにとって重要な事業基盤であり、さらなる事業成長を遂げるべく、2030年のホンダグループ向け四輪車用シートシェア70%以上を目指していきます。

EV化や自動運転技術の進化により激変する自動車業界において、当グループが有する世界13カ国44法人のグローバルネットワークを活かし、地域ごとに多様化するニーズを見据えた商品をスピーディーに提案することで、今後も世界中のお客様(ホンダグループ)・エンドユーザーの皆さまから「喜ばれる企業」であり続けるとともに、さらなるシェア向上に取り組めます。

常務執行役員 営業・購買本部長 宗村 聡



価値創造の基本方針

- ▶ お客さまの期待を超える魅力商品を競争力ある価格で提供
- ▶ 地域・機能本部との連携による次世代モビリティ・車室内空間に求められる新価値提案
- ▶ 市場・環境・お客さまニーズの変化を的確に捉え、課題解決策をスピーディーに提案

SWOT分析

Strengths 《強み》

- 車室内空間に関するサプライヤーとしての専門的知見
- グローバル情報収集体制を活かした提案力とフォロー体制

Weaknesses 《弱み》

- さらなる企業成長に向けた新たな部品事業の成長スピード不足
- 製品・部品の特性上、物価上昇影響を受けやすい

Opportunities 《機会》

- シート技術を応用した次世代車室内空間で求められる新たな価値の提案
- 自動車産業の環境変化に対応した新たな部品ビジネスへの参入

Threats 《脅威》

- インフラコスト高騰による収益圧迫
- 急激な事業環境変化を受けたお客さまニーズの高まりと多様化

2024年3月期の主な取り組み

環境変化に伴うお客さまニーズの先取り

自動車業界を取り巻く事業環境は急激に変化しており、お客さまは経営資源のさらなる有効活用を図るため、新たな共通プラットフォーム開発を進めています。それに伴い、サプライヤーには、開発期間の短縮や原価低減はもとより、セダンからSUVまで幅広い車種に搭載可能な汎用性などが求められており、これらの要求を満たさなければさらなるシェア向上は成し得ません。当グループでは、開発上流からお客さまと緊密に連携を図り、お客さまニーズを各本部やサプライチェーンへ早期に展開することで、従来以上にお客さまの期待を超える価値を創出する開発スキームを構築しました。次世代機種開発に展開することで、お客さまの求める仕様とコストの両立を実現し、確実な商権獲得につなげています。

今後の主な取り組み

時流の変化を捉えた営業活動

自動運転技術やEV化が進んだ次世代自動車市場において、さらなる新商権獲得を図るためには、従来の枠にとらわれない新しい価値の提案とさらなる価格競争力の向上が不可欠です。市場動向やお客さまのニーズを的確に捉え、自社に不足するリソースをさまざまな角度から分析・改善することで、より一層の価格競争力向上につなげていきます。また、お客さまや社会のサステナビリティへの関心は年々高まっており、当グループが今後も「喜ばれる企業」であり続けるためには、事業を通じたサステナビリティへの貢献が不可欠です。環境負荷低減につながるサステナブル材やリサイクル材の適用など、今後もお客さまの期待を超える商品を提案していきます。

営業(新事業)

当グループは、主要顧客であるホンダグループの戦略的パートナーとして、着実な成長を遂げてきました。

しかしながら、外部環境変化による収益減少リスクを低減し、さらなる事業成長を遂げるためには、ホンダグループ以外の新たなお客さま向けの商権を拡大し、「新事業」領域での商権拡大が不可欠です。

2030年目標である、売上に占める新事業割合30%を達成するためには、常に自動車業界の動向を先読みし、お客さまのニーズをくみ取った戦略的な技術営業活動が必要です。新事業統括本部がリーダーシップをとり、全世界のお客さまへ「喜ばれる魅力商品」を提案することで、新事業拡大を目指していきます。

執行役員 新事業統括本部長 永山 昌樹



価値創造の基本方針

- ▶ お客さまニーズを先取る「喜ばれる魅力商品」提案による商権受注
- ▶ 既存商権を足掛かりとした商品提案（派生機種への採用拡大）
- ▶ 受注確度を高める、ターゲット商権を絞り込んだ戦略的技術営業展開
- ▶ 商権拡大につなげる欧州拠点の競争力強化

SWOT分析

Strengths 《強み》

- ビジネスパートナーと連携した営業活動
- 機種開発前の先行提案と、お客さまとの共創活動
- 世界13カ国に展開するグローバルな供給能力

Weaknesses 《弱み》

- 世界的に加速する開発短期化への追従
- 海外拠点の自立性
- 新規顧客ニーズの情報収集網

Opportunities 《機会》

- 次世代モビリティに向けた、新たな車室内空間提案の機会拡大
- ビジネスパートナーとの共創による新たな魅力商品開発

Threats 《脅威》

- お客さまニーズの急激な変化
- 異業種の競合参戦や競争激化による収益低下
- 市場環境変化を受けたお客さまの開発計画見直しによる受注確定遅れ

2024年3月期の主な取り組み

お客さまニーズに寄り添ったさらなる新事業拡大

新たな商権獲得に向け、次世代車室内空間で求められる機能や技術のプレゼンテーションを各自動車メーカーに向けて行っています。新たなお客さまごとのニーズをくみ取った積極的な技術営業活動が実を結び、先行開発への参画打診をいただくなど、新規商権獲得につながる成果が表はれています。

既存のお客さま向けにも、当社のシートアレンジ技術を活かしたコンパクトな格納機構や、多様な使い方で利便性・快適性を向上させる新たな付加価値を提案したことで、スズキ株式会社から発売された新型SPACIAのリアシートを受注するなど、商権拡大につながりました。さらに、インド国内で最大のシェアを誇るマルチスズキ向けの商権拡大に向け、インドにおける新工場建設に着手するなど、さらなる事業拡大およびコスト競争力強化を図っています。

今後の主な取り組み

欧州新事業の戦略的拡大

当グループでは、ドイツ・ポーランドに拠点を置き、フォルクスワーゲングループをはじめとした欧州自動車メーカーとのさらなるビジネス拡大に注力しています。ポーランドの四輪車用シート生産会社は、2024年4月に欧州自動車メーカー向け新型EVの3列目シート生産を開始するなど、本格稼働が始まりました。欧州の各拠点が連携し、ドイツ、チェコ、スロバキアなどに点在する自動車メーカーへ向け、立地特性を活かした価格競争力のある製品供給と積極的な営業展開により、既存顧客からの商権拡大に加え、新たなお客さまとのリレーションを構築していきます。また、将来の受注増加を見据えた生産能力拡大に加え、サプライチェーンを含めた生産体制の最適化を図ることで、着実な新規商権獲得につなげ、欧州事業の確立を目指します。

購買

当グループを取り巻く事業環境は近年急激に変化しており、さらなる企業価値向上を図るためには、従来の枠組みにとらわれない抜本的なサプライチェーンの再構築による価格競争力向上が必要不可欠です。また、ステークホルダーからの要請に応え、存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けるためには、サプライチェーン全体でサステナビリティに関する取り組みを強化する必要があります。最大付加価値の創出や安定供給に向けた予防予知、CO₂排出量の削減の3つの軸から、自社だけでなく、お取引先の皆さまと一体となった取り組みにより、グローバルで強靱かつサステナブルなサプライチェーンを実現していきます。

常務執行役員 営業・購買本部長 宗村 聡



価値創造の基本方針

- ▶ TS調達4原則^{※1}に則った競争力あるサプライチェーンの実現
- ▶ サプライチェーンマネジメント強化によるQCD^{※2}各能力の向上
- ▶ ESG経営の実現に向けたサプライチェーンの構築

※1：公正、公平な取引を実現し、お取引先とwin-winの関係をグローバルに構築・維持するために定めた原則
※2：Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)

SWOT分析

Strengths 《強み》

- お取引先との多方面での連携による強固なパートナーシップ
- お取引先・グループ各社と一体となって競争力を発揮できるグローバルサプライチェーン

Opportunities 《機会》

- 新事業拡大を通じて得た知見や販路などを活かした新たなサプライチェーンの開拓
- 新興ローカルサプライヤーとのビジネス拡大

Weaknesses 《弱み》

- 従来の枠組みに膠着したサプライチェーン
- 環境材適用拡大に対応するサプライチェーンの構築

Threats 《脅威》

- 気候変動・天災・紛争などによる部品・原材料の供給リスク
- エネルギーや労務費などの高騰による調達コスト影響

2024年3月期の主な取り組み

環境変化に対応できるサプライチェーンの再構築

EV化や自動運転技術の進化など次世代自動車への移行が進む中、自動車の利益構造の変化を受け、お客さまからの要求は一段と高まりつつあります。また近年、エネルギーや労務費などの高騰による調達コスト影響は著しく、当グループが今後もお客さまのニーズに応え持続的な成長を続けていくためには、外部環境変化に柔軟な対応ができるサプライチェーンの再構築が必要不可欠です。

2024年3月期は、従来の調達構造や商習慣を徹底的に見直し、複雑化した調達ルートのスリム化や新規メーカーの採用拡大を図ることで、当グループの収益性と競争力の向上に取り組みました。また、安定的な製品供給体制をより強固なものとすべく、有事の際の初動対応迅速化など、予防予知の観点でリスク管理強化を図ることで、調達構造の安定化に努めました。

今後の主な取り組み

持続可能なサプライチェーンの実現

当グループでは、サステナビリティに対する考え方を全世界のお取引先と共有し、共に推進していくために「TS TECHサプライヤーサステナビリティガイドライン」を制定しています。

特に環境領域においては、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、お取引先と共に省エネルギー施策や再生可能エネルギーの導入を推進していくことで、サプライチェーン全体でCO₂排出量の削減に取り組みます。当グループがイニシアチブを取り、お取引先の皆さまと一体となってさまざまなリスクの軽減に取り組み、法令・社会規範を遵守した持続可能なサプライチェーンを実現していくことで、今後も社会から存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けることを目指します。

生産

大変革期にある自動車業界において、当グループが持続的な成長を遂げるためには、当グループの根幹である「モノづくり」の進化による企業体質の強化が不可欠です。2030年ビジョン達成に向けた成長戦略を実効性あるものとするために、競合他社に対し優位性を発揮できる高効率な生産体制構築を図っていきます。

従来より推進してきた「生産ラインの自動化」「サステナブルな生産ラインの構築」「生産サプライチェーンの効率化」による原価低減を3本柱に、仕様と造りの融合をキーワードとして、他社を凌駕する高効率な生産体制をグローバルで構築することにより、持続可能な「モノづくり」へと進化させていきます。

取締役 常務執行役員 生産本部長 須崎 康清



価値創造の基本方針

- ▶ 高効率で持続可能な「モノづくり」への進化
- ▶ グループ企業に対する革新的な生産技術発信と統制機能の強化
- ▶ 自動化や生産設備・金型の進化による高効率ラインの構築

SWOT分析

Strengths 《強み》

- 金型や設備の内製による技術進化・高効率化
- QCD各能力のグループ内高位平準化
- 多品種生産に対応するフレキシブルな生産体制

Opportunities 《機会》

- カーボンニュートラルに対応する新たな生産技術へのニーズの高まり
- CASEや次世代自動車を想定した高付加価値商品の需要増加

Weaknesses 《弱み》

- 生産領域における環境負荷低減対策が進化途上
- 人が介在した品質検査工程
- 国をまたいだ拠点間連携の精度

Threats 《脅威》

- 新興ローカルサプライヤーの台頭
- 原材料や人件費、エネルギーなどのコスト高騰
- 世界的な生産年齢人口の減少による人材獲得競争

2024年3月期の主な取り組み

高効率で持続可能なモノづくりへの進化

高品質な製品をより一層競争力ある価格で安定的に世界に送り出すために、DXやIoTなどの先進技術による徹底的な効率化に加え、AI解析による品質判定システムを活用した自工程保証の強化に取り組みました。さらに、生産体制の進化には自動化の推進はもちろん、生産を支える社員一人ひとりが働きやすい環境づくりが重要であり、現場を理解する社員が造り出す、作業負担を軽減する内製設備の開発機能を強化しています。

また、環境負荷低減施策として、設備エキスパートによる省エネルギー診断を日本から世界の拠点へ水平展開するとともに、回生エネルギー^{※1}を利用した設備の開発や電力を使わずに作業を自動化する“からくり”機構の考案など、さまざまな観点から生産領域におけるCO₂排出量の削減とエネルギーコストの低減に努めました。

※1 機器から生じる余剰エネルギーを電力に変換して再利用すること

今後の主な取り組み

サステナブルな生産体制

「モノづくり」領域からの企業体質進化に向けて、グローバルマザーとしての機能強化により、競合他社を凌駕する高効率生産・製造技術の構築に取り組んでいきます。EV化や自動運転技術の進化により生じる原材料・製品構造の変化に対応するため、埼玉工場内に新機能や工法、材料、生産性などを事前に検証する“生産技術棟”を新設し、造り技術および自動化技術の実証とグローバル発信の強化を加速していきます。併せて、国内の主要生産拠点である埼玉地区の再編に取り組み、高効率な生産体制の構築に向けてモノの流れを基点とした工場全体のレイアウト見直しを図るとともに、域内生産体制の集約による物流費や固定費のスリム化を通じた収益体質の強化を図ります。

品質

昨今、自動車業界では品質に関わる問題が後を絶たず、業界全体に対する信頼が揺らぎかねない事態となっています。当グループの製品は人命を守る大切な部品の一つであり、それゆえに品質に対するお客さまからの信頼なくしては当グループの企業価値向上は成し得ません。

品質教育の徹底や改善事例の共有、お取引先を含めた啓発活動を通じて、サプライチェーン全体の品質意識向上を図るとともに、各生産拠点との連携による工程管理の検証会や改善活動を展開することで、さらなる現場力強化を図っていきます。品質は企業の生命線です。グループ一丸となって、品質高位安定化を図ることで、「喜ばれる企業」であり続けることを目指します。

執行役員 品質本部長 **木田 喜明**



価値創造の基本方針

- ▶ お客さまに安全と安心を提供
- ▶ 全世界同一基準、高品質製品の安定供給
- ▶ 開発品質と製造品質の高位安定化を図る

SWOT分析

Strengths 《強み》

- 国際標準に基づいた品質管理・保証体制
- 品質データの一括管理による対策立案と水平展開

Opportunities 《機会》

- 生産ラインの自動化に伴う検査内容の最適化
- 製品の多機能化に伴う、品質保証要求の高度化
- デジタル技術活用による品質データの精度向上や管理効率化、人為介在しないプロセスの構築

Weaknesses 《弱み》

- 新たな顧客に対する品質保証の取り組みと人材確保
- 品質保証に関わるエキスパート人材の育成未完

Threats 《脅威》

- 部品の共通化に伴う、品質不具合発生時の波及範囲の拡大
- エキスパート人材の獲得競争の激化に伴う品質レベルの低下
- 次世代自動車を想定した高付加価値商品に要求される高度なソフトウェア品質検証能力

2024年3月期の主な取り組み

品質マネジメント強化

2024年3月期は、品質マネジメント強化を目的に、品質本部がリーダーシップを取り、各拠点の品質保証プロセスのモニタリングと品質改善サイクルの運用状態を検証することで、グループ全体でのさらなる品質向上と高位安定化を図りました。また、品質保証における重要管理ポイントの整理およびグループ内への水平展開、各拠点が正しいプロセスで品質保証ができているかのモニタリングを徹底することで、品質課題の未然防止を可能とする体制構築に取り組んでいます。各拠点との連携により集められた品質データは、デジタル技術やAIを活用することで、潜在的な品質課題の抽出による早期改善と品質管理強化に活かしています。

今後の主な取り組み

品質啓発・意識向上による品質保証底上げ

品質本部と世界のグループ拠点が連携し、グローバルで統一された継続的な品質教育の実施による各拠点の品質意識レベル向上や、改善活動とその成果を水平展開することで、グループ全体の品質体質底上げを目指します。また、お取引先を含めた品質改善活動の促進を図ることで、サプライチェーン全体で強固な品質体質を構築していきます。

品質問題の根底にあるのは品質意識の低下であり、グループ一丸となってさらなる品質意識の向上と管理の徹底に努めていきます。全世界のお客さまから信頼される品質管理・保証体制を実現し、品質高位安定化を図ることで、今後も存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けるべく、取り組みを加速させます。

バリューチェーンの取り組み事例

お客さまニーズに寄り添ったさらなる新事業拡大 —スズキ SPACIA—

2023年11月に発売されたスズキ株式会社の新型「スパーシア」「スパーシアカスタム」に、当社製のリアシートが搭載されました。今回の新商権獲得にあたり、特に力を入れたのがお客さまの機種開発責任者であるチーフエンジニア(CE)へのアプローチです。独自の市場調査と先行開発に基づく数々の技術を直接提案できたことが受注につながりました。

お客さまから最初に要望いただいたのは、シートによる利便性の向上です。先代モデルの課題であった、シート格納時の背面(荷室床面)に生じるわずかな傾斜を無くし、荷室の拡大を実現させました。また、お客さまと共に実現させた「マルチユースフラップ」も利便性向上に大きく貢献しています。フラップをオットマンとして使用するだけでなく、上向きにする「荷物ストッパー機能」が新たに追加されたことで、リアシートが「座席」だけでなく荷物を「安心して置ける

場所」にもなりしました。座り心地を損なわない最適な構造により、当社のモノづくりの根幹である快適性も両立しています。

今回、お客さまと一体となって開発を進められたことで、より多くのエンドユーザーの心に響くシートを開発することができました。お客さまからは次のビジネスのお声掛けをいただいております。さらなる新事業拡大に向けた大きな一歩となりました。



オットマンとして使用



荷物置きとして使用

「体質進化」を合言葉に始まった一大プロジェクト —ホンダ N-BOX—

2023年10月に発売された本田技研工業株式会社の新型「N-BOX」に、当社製のリアシートが採用されました。このシート開発は、お客さまから「今まで以上に高い生産効率を目指す」というサプライヤー各社へのお声掛けの下、「体質進化」をキーワードとした5年にわたる一大プロジェクトとなりました。

高い生産効率の実現に向け、仕様・造り・コストとあらゆる面で改善施策が検討され、その一つが仕様のシンプル化です。製品としての上質感を損なわずに

シートデザインを工夫することで、表皮の縫い付け箇所を減らし、量産時の工程数を削減しています。また、生産を担当する当社鈴鹿工場の生産ラインもこれまで以上に進化させており、他機種で個別に導入していた部品締結や外観の仕上げ工程の自動化設備導入、生産工程の見直しなど、多くの要素をN-BOX用のシート生産ラインに複合投入することで、従来は自動化が困難であったシート組立工程の自動化率を向上させ高効率な生産を実現しています。

さまざまな改善施策の結果、このプロジェクトでは、先代モデルに比べ組み立て工数3割削減を達成しており、今回のノウハウは、国内外の生産拠点へと水平展開していくことで、グループ全体での高効率な生産体制構築へとつなげていきます。



自動化設備

価値を生み出す各セグメント

当グループは、日本、中国、その他のアジア地域、北米、南米、欧州を4つのセグメントに分けて事業を展開しています。顧客の多様化を図るとともに、あらゆる角度から効率性の向上や原価低減に努めることで、さらなる事業成長を図っています。

13カ国 44法人 14,719人



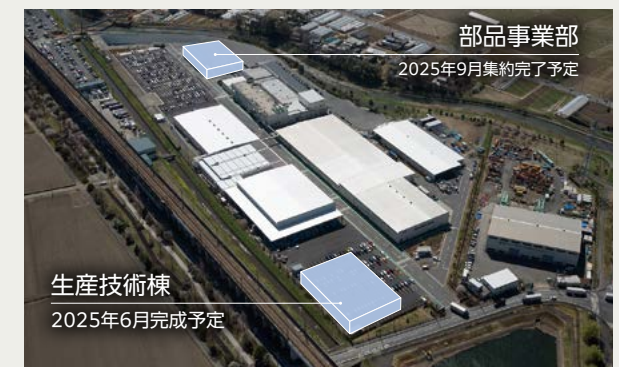
	日本	米州	中国	アジア・欧州
関連会社数	7	16	8	12
社員数(人)	2,294	8,166	2,344	1,915
二輪事業収益(百万円)*	4,637	304	—	3,151
四輪事業収益(百万円)*	51,557	230,891	85,254	43,509
(シート)	48,436	204,395	82,606	39,454
(内装品)	3,121	26,495	2,647	4,054
その他事業収益(百万円)*	14,144	8,186	—	76
合計(百万円)*	70,340	239,381	85,254	46,737
設備投資額(百万円)	6,370	5,082	667	1,443

※セグメント間取引については相殺消去し、外部顧客への売上収益を表示しています。

2024年3月末時点

日本 – 埼玉地区の生産再編–

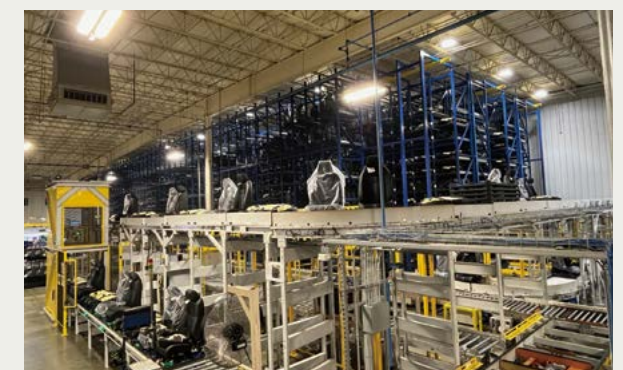
製造技術のさらなる進化と収益体質強化を目的として、高効率な生産体制を構築すべく、埼玉地区の再編に取り組んでいます。埼玉工場内に製造技術と量産性の実証実験を可能とする新たな技術棟を新設することで、生産領域での技術開発強化を目指します。そして、そこで生み出した製造技術をグループ拠点へと発信し、グローバルマザーとして一層の機能強化を図ります。



米州 – 環境変化に負けない収益体質の構築–

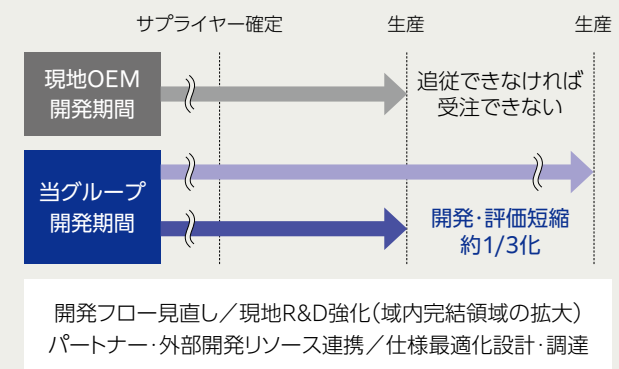
米州では、その市場の大きさからグループの売上収益を計上する一方、労務費や原材料価格の高騰など、さまざまな要因から収益性に課題を残しています。生産工程の自動化設備の導入や生産変動に柔軟な対応ができる立体自動倉庫システムなど、生産体質改善に向けた投資により、環境変化に負けない高収益体質へのV字回復を図ります。

立体自動倉庫



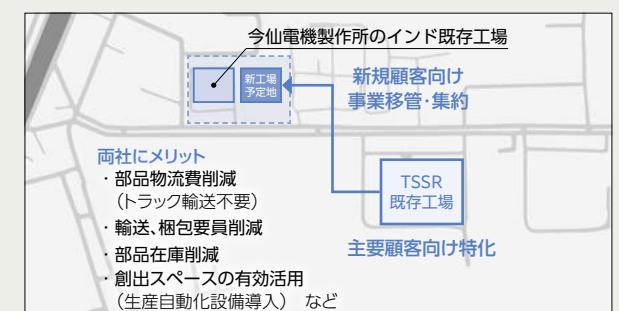
中国 – 利益率確保に向けた収益体質の改善–

新興EVメーカーの勢力拡大により、かつてないほどの苦戦を強いられている中国では、当グループの収益性を支えるべく、新たな企業とのパートナーシップ構築による新規顧客・新商権の獲得に取り組み、競争が激化する中国市場での勝ち残りを目指しています。また、生産の自動化推進や要員の最適化、現地ローカルメーカーの活用などに取り組み、収益体質の改善を推進しています。



アジア・欧州 – インド新工場建設–

マルチスズキ向け受注拡大に伴い、インドにおける生産体制の強化に取り組んでいます。株式会社今仙電機製作所*のインド工場敷地内に新工場を建設し、生産能力拡大を図るとともに、既存工場で創出されたスペースを有効活用し、コスト競争力強化を図ります。また、本格稼働を開始したポーランド拠点は、欧州顧客向けに価格競争力のある製品供給が可能な立地を活かし、より一層の拡販を目指します。



※ 当グループは2020年11月より、販路・商権の拡大、技術・研究開発の強化、コスト競争力の強化などを目的に、同社と資本業務提携を締結しています。

ステークホルダーエンゲージメント

当グループはお客さまをはじめ、社員、株主・投資家、お取引先、地域社会といったステークホルダーの皆さまとの対話を大切にし、コミュニケーションによって得た貴重なご意見やご要望を経営や事業活動に反映することで、皆さまとの価値共創を目指しています。今後も、存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けるために、対話を通じてステークホルダーの皆さまとの信頼関係を構築するとともに、新たな価値の創出に取り組んでいきます。

	ステークホルダーとの関わり	対話方法
お客さま (自動車メーカー、 エンドユーザーの 皆さま)	日頃の対話を基に、商品開発の初期段階からお客さまのニーズをくみ取り、期待を超える商品を提供することで長きにわたって信頼関係を構築しています。また、各種展示会を通してお客さまからフィードバックをいただくとともに、エンドユーザーの皆さまからも意見を収集しながら、より良い商品や技術開発へとつながっていきます。	■ 日々の営業活動 ■ 自動車販売を行う子会社を通じたエンドユーザーの皆さまからの意見収集 ■ 開発技術懇談会 ■ お客さま主催の取引先懇談会 ■ 次世代車室内空間発表会をはじめとする各種展示会
社員	当グループは「人材重視」「喜ばれる企業」の理念の下、全ての社員がやりがいを感じて成長できる企業でありたいと考えています。多様な社員一人ひとりが最大限の能力を発揮できるよう、社員のエンゲージメントやモチベーション向上に取り組み、働きやすい職場環境整備を行っています。▶P.42-43	■ 社長メッセージを全世界へ配信 ■ エンゲージメント調査 ■ 各種教育・研修 ■ 定期的な上司とのフィードバック面談 ■ 社内ポータルサイト、社内報 ■ 内部通報制度、相談窓口 ■ 労働組合との協議
株主・投資家の 皆さま	当グループは、ディスクロージャーポリシーに基づき、迅速、正確かつ公平な情報開示に努めています。また、今後の中長期的な企業価値向上を図るべく、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に積極的に取り組んでいます。	■ 株主総会 ■ 決算説明会(半期・通期) ■ 経営層による株主・投資家との意見交換 ■ 四半期ごとのIRミーティング ■ Webサイト(IR・投資家向け情報) ■ 機関投資家・証券アナリスト向け工場見学会
お取引先	当グループが高品質な製品を安定的に供給していくためには、お取引先との強固なパートナーシップが欠かせません。各お取引先に対して公平・公正な対応を行い、グローバルで相互の信頼関係を構築していくため「サプライヤーサステナビリティガイドライン」に沿って、対話を行っています。▶P.47-49	■ 日々の購買活動 ■ お取引先懇談会 ■ お取引先表彰 ■ カーボンニュートラルセミナー ■ サプライヤーサステナビリティガイドラインの展開 ■ サプライチェーン調査
地域社会の 皆さま	地域社会に根ざした企業でありたいとの思いから、子どもの育成支援や環境保全などさまざまな社会貢献活動に取り組んでいます(2024年3月期には全世界で290件)。今後も社会と共に持続的な成長を遂げていくため、地域ごとのニーズに沿った取り組みを行っていきます。	■ 地域イベントへの参加、協賛 ■ 地域の学校への出張授業、物品寄贈 ■ 植樹や地域清掃などの環境保全活動 ■ 公共施設への物品寄贈 ■ 子ども野球教室の開催

具体的な事例

お客さまとの関わり

次世代車を見据えた新たな車室内空間を提案

近年の自動車業界における劇的な環境変化に対応しつつ、お客さまのニーズを正確に把握し、期待を超える商品を提供していくためには、商品・技術提案を交えた意見交換が重要となります。

2022年11月には、次世代車室内空間発表会を開催し、国内外の自動車メーカー各社に対して提案活動を行いました。当社が持つ最新技術の数々を紹介し、お客さまからさまざまなご意見をいただきました。

そのご意見を基に、お客さまのニーズに沿った商品開発に取り組んでおり、2024年11月に2回目の次世代車室内空間発表会を開催する予定です。オリジナル技術にも磨きをかけつつ、より魅力ある商品を提案していきます。



2022年11月に行われた次世代車室内空間発表会の様子

株主・投資家の皆さまとの関わり

情報発信や対話を通じた双方向の信頼関係を構築

株主・投資家の皆さまへ当グループの業績や経営における考え方などをご理解いただくため、積極的なIR活動を行っています。当社Webサイトを通じて、決算情報や適時開示情報を速やかに掲載することに加え、四半期決算ごとに証券アナリストや機関投資家の皆さまに対して年間250回以上のミーティング機会を設けており、適切な情報開示と双方向のコミュニケーションを重視しています。また、2024年3月期においては、Webサイトの全面リニューアルを実施し、より分かりやすいサイトへの刷新と、情報の拡充を図りました。今後も継続的な情報発信と対話を重ねていくことで、さらなる信頼関係を築き企業価値向上につなげていきます。



Webサイトの投資家情報ページ

地域社会の皆さまとの関わり

地域社会に根ざした社会貢献活動

当グループは企業理念の一つである「喜ばれる企業」の下、年間250件以上の社会貢献活動や経済支援に取り組んでいます。2023年には、TS TECH CANADA INC.にて、高度医療を可能とする医療機器購入のために、地元病院へ寄付を行いました。また、TS TECH BANGLADESH LIMITEDでは、縫製技術を活かし、災害発生時に防災頭巾になる自社製のクッションや通学に利用できるリュックサックを寄贈するなど、各地域の特性やニーズに応じた活動を行っています。その他にも、植樹による緑の生態系保全活動や、障がい者の就労支援を目的とした社内カフェを運営するなど、地域に根ざしたさまざまな活動を継続的に行っています。



バングラデシュの小学校における寄贈活動

特集 サステナビリティ委員長インタビュー



持続的な成長と 持続可能な社会の実現に向け 「人」の力を高めていく

執行役員
管理本部長
榊原 亮

これまで、どのようにサステナビリティへの取り組みを推進してきましたか？

企業が持続的な成長を遂げるためには、単に自社の利益を追求するだけでなく、企業としての社会的責任を積極的に果たし、事業活動を通じて社会課題に取り組んでいくことが不可欠です。当グループでは、過去から森林保全活動や社会貢献活動などに取り組んでおり、第13次中期経営計画(2018年3月期～2020年3月期)からは経営方針に「ESG経営」を取り入れ、サステナビリティに関する取り組みの強化を図ってきました。

気候変動対応、自然との共生、人権や多様性の尊重など、サステナビリティに関する諸課題に取り組むためには、当グループで働く一人ひとりのベクトルを合わせなければ、どれだけ高い目標を掲げようとも絵に描いた餅になリかねません。当グループでは、人こそが企業の決め手であると考え「人材重視」、そして社会や全てのステークホルダーから「喜ばれる企業」となるという二つの理念が根付いているからこそ、ESG経営に舵を切る際、会社の目指す方向性についてすぐに社内からの理解を得ることができたと考えています。

ESG経営による企業進化を推し進めるため、第14次中期経営計画(2021年3月期～2023年3月期)では、持続可能な社会の実現に向けて優先的に取り組むサステナビリティ課題として、マテリアリティ(重要課題)を特定するとともにKPIを設定し、2030年目標を掲げま

した。また、経営会議の諮問機関としてサステナビリティに関する方針の決定や関連目標の進捗管理・施策の審議などを行う「サステナビリティ委員会」の設置、サステナビリティに関する専任部門と広報部門を統合した「コーポレート・コミュニケーション部」を設置するなど、サステナビリティ推進体制の強化を図りました。

当グループでは、これまでサステナビリティに関する積極的な取り組みを積み重ねてきたことにより、DJSI※1に基づく評価において高い評価をいただいています。第15次中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期、以下「第15次中期」)では、ESG経営の集大成として「ESG経営の実現」を経営方針に掲げ、マテリアリティへの取り組みをさらに加速し、さらなる企業価値向上を実現していきます。

※1 米S&P Dow Jones Indices社が毎年公表するサステナビリティに関するインデックス(指標)で、環境・社会・ガバナンス/経済の側面から企業の持続可能性を評価するもの

中期経営計画初年度の取り組みを どのように評価していますか？

第15次中期の初年度となった2024年3月期は、サステナビリティの各領域でおおむね計画通りに施策を推進できたと考えています。

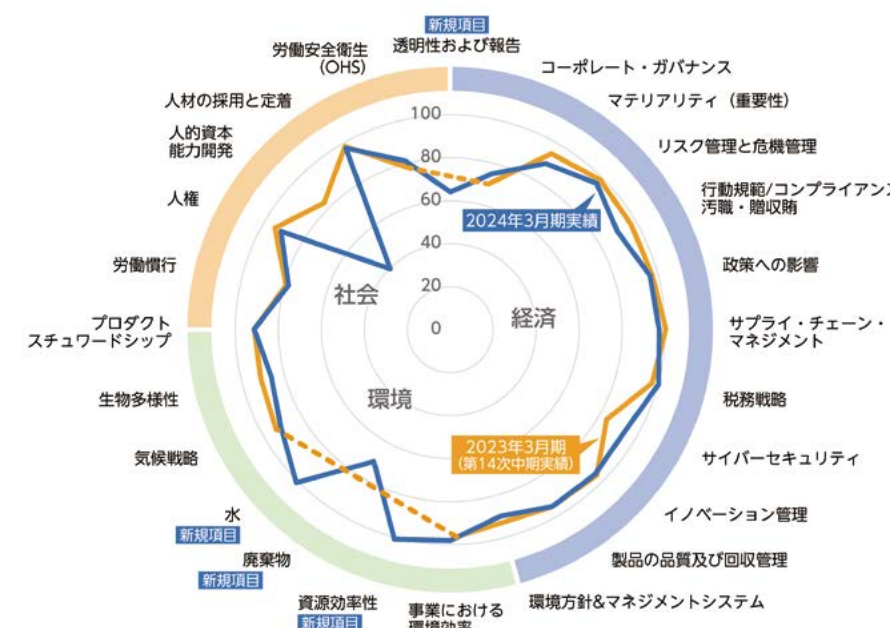
社会領域では、未来の車室内空間を想定した研究開発や環境対応技術の開発をこれまで以上に推し進めることができました。また、さらなる製品品質の向上に向け

外観品質阻害項目に対する改善活動に取り組みました。

環境領域においては、省エネルギー施策の水平展開や、再生可能エネルギーの導入拡大に向けて各地域の最適手法検討や計画立案を行ってきました。また、さらなるサステナビリティ意識の醸成を目的に、自然保護団体への寄付制度「ティ・エス テック基金」を創設しました。これは、活動に賛同する役員・社員から寄付金を募るとともに、集まった寄付の同額を会社が上乗せして寄付をすることで、社員と会社が一体となり、自然を守る活動を支援する取り組みです。設立にあたっては、社内ポータルサイトや社内報などを通じ、制度の仕組みや主旨を丁寧に説明することで、役員はもちろん、多くの社員から賛同が集まり、良いスタートを切ることができたと考えています。環境に関する取り組みを進めるためには、当グループで働く一人ひとりが環境に配慮した行動を実践する「ソフト」面と、省エネルギー設備や再生エネルギーの導入など「ハード」面からのアプローチが必要です。加えて、これらの取り組みを実効性あるものとするための「意識」も重要であり、この基金を通じてさらなるサステナビリティ意識の醸成につなげていきたいと考えています。

企業基盤領域では、人権方針の策定と人権デューデリジェンスの実施、多様な人材の管理職比率向上に向けた取り組みなどを推進してきました。また、当グループのサステナビリティに対する考え方をお取引先と共有するための「TS TECHサプライヤーサステナビリティガイドライン」について、社会変化に対応するために「人権・労働」「環境」の2項目において改正を実施し、お取引先への周知を行いました。

DJSIに基づく評価 自動車部品業界でのパーセンタイル※2で算出



ることで、現場任せで終わらせることなく、効果的な施策につなげています。

「人」は新たな価値を創造する源泉であり、企業の成長に不可欠な資本であると考えています。今後も「人」への投資を惜しみなく実施し、当グループのさらなる成長と持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速することで、全てのステークホルダーの皆さまから存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けることを目指します。

※2 業界の最高位を100とした際の自社位置を示す

特定したマテリアリティと2030年目標

当グループは、持続可能な社会の実現に向け、優先的に取り組んでいくマテリアリティ（重要課題）に対し、2030年時点でのあるべき姿を指標化したサステナビリティ目標を策定しています。第15次中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期）においては「ESG経営の実現」を経営方針に掲げ、サステナビリティ視点を経営戦略に取り込み、目標達成に向けての取り組みをさらに加速させていきます。

マテリアリティ特定の方針		
企業理念「人材重視」「喜ばれる企業」に基づいた内容であること	国連が発行した「持続可能な開発目標（SDGs）」と親和性が高い内容であること	持続可能な社会の実現に向けて貢献できる内容であること

カテゴリー	関連するSDGs	主な課題	目指す姿	マテリアリティ項目	マテリアリティ KPI	第14次中期実績	第15次中期		2030年目標
							2024年3月期	主な取り組み施策 目標	
社会		世の中の期待を超える革新的で魅力ある新商品・新技術の提供	■お客さまの期待を超える新たな価値を創造し、高品質かつ魅力的な移動空間の提供を通じて、安全・安心でより豊かな社会づくりに貢献	魅力的な革新技術開発	研究開発費に占める革新技術開発費比率	2021年3月期比 +2.6%	■ 未来の車室内空間を想定した研究開発 ■ 環境対応技術の開発	2021年3月期比 +3%	2021年3月期比 +10%
				製品品質の向上	シートサプライヤーIQS評点 ^{※1}	8.8P	■ 外観品質阻害項目に対する改善活動	7.0P	2.0P（高位安定）
環境		サステナブル社会の実現に向け、「環境にやさしいモノづくり」による負荷低減	■ 脱炭素社会を目指し、製品設計から製品ライフサイクルの各段階で、省エネルギー・資源の有効活用に取り組み、環境負荷低減に貢献 ■ 全社員が環境への意識を高く持ち、「緑を地球に返す」をコンセプトに自然保護活動と生態系の保全に取り組む	気候変動対応	CO ₂ 排出量削減率 ^{※2}	2020年3月期比 △16%	■ 省エネ施策の水平展開 ■ 再生可能エネルギーの地域最適手法の検討と導入計画立案	2020年3月期比 △25%	2020年3月期比 △50%
				資源循環、有効活用	廃棄物削減率 ^{※3}	2020年3月期比 △16% （全量）	■ 主要廃棄物再資源化調査 ■ トレーサビリティ確認（法令遵守確認）	2020年3月期比 △25%	2020年3月期比 △50%
						取水量削減率と排水による環境影響 ^{※4}	2020年3月期比 △13% （全量）	■ 生産領域の水使用量調査 ■ 設備点検（漏水など不具合）	2020年3月期比 △15%
				自然との共生	ティ・エス テック基金（マッチングギフト制度）の創設	制度調査 構想検討	■ 運営体制、制度確立、社内周知 ■ 寄付先選定	ティ・エス テックグループによる寄付制度の創設	ティ・エス テックグループによる寄付制度の創設
企業基盤		多様性を尊重し個々の能力を最大化する仕組みの構築	■ 全てのステークホルダーの人権を尊重し、社員一人ひとりが多様性を活かした働きがいのある職場環境の実現 ■ 企業の社会的責任を果たし、継続的な事業成長と企業価値向上のため、多様かつ透明性の高い経営を実践	人権の尊重	エンゲージメントレーティング ^{※5}	C	■ 改善施策事例集の水平展開 ■ アクションプランの策定、実行	BB	AAA
					サプライヤーサステナビリティガイドライン遵守率 ^{※6}	97% （対象：国内取引先126社）	■ ガイドライン改正と取引先への周知 ■ 取引先へのヒアリング	100% （対象：国内外取引先）	100% （対象：国内外取引先）
				多様性を活かした働き方改革	多様な人材の管理職比率 ^{※7}	32.5%	■ 積極的なキャリア採用の継続	33.3%	35.0%
				ガバナンスの強化	コーポレートガバナンス・コード遵守率	100%	● 人権方針策定と人権デューデリジェンスの実施 ● コーポレート・ガバナンス報告書での積極開示	100%	100%

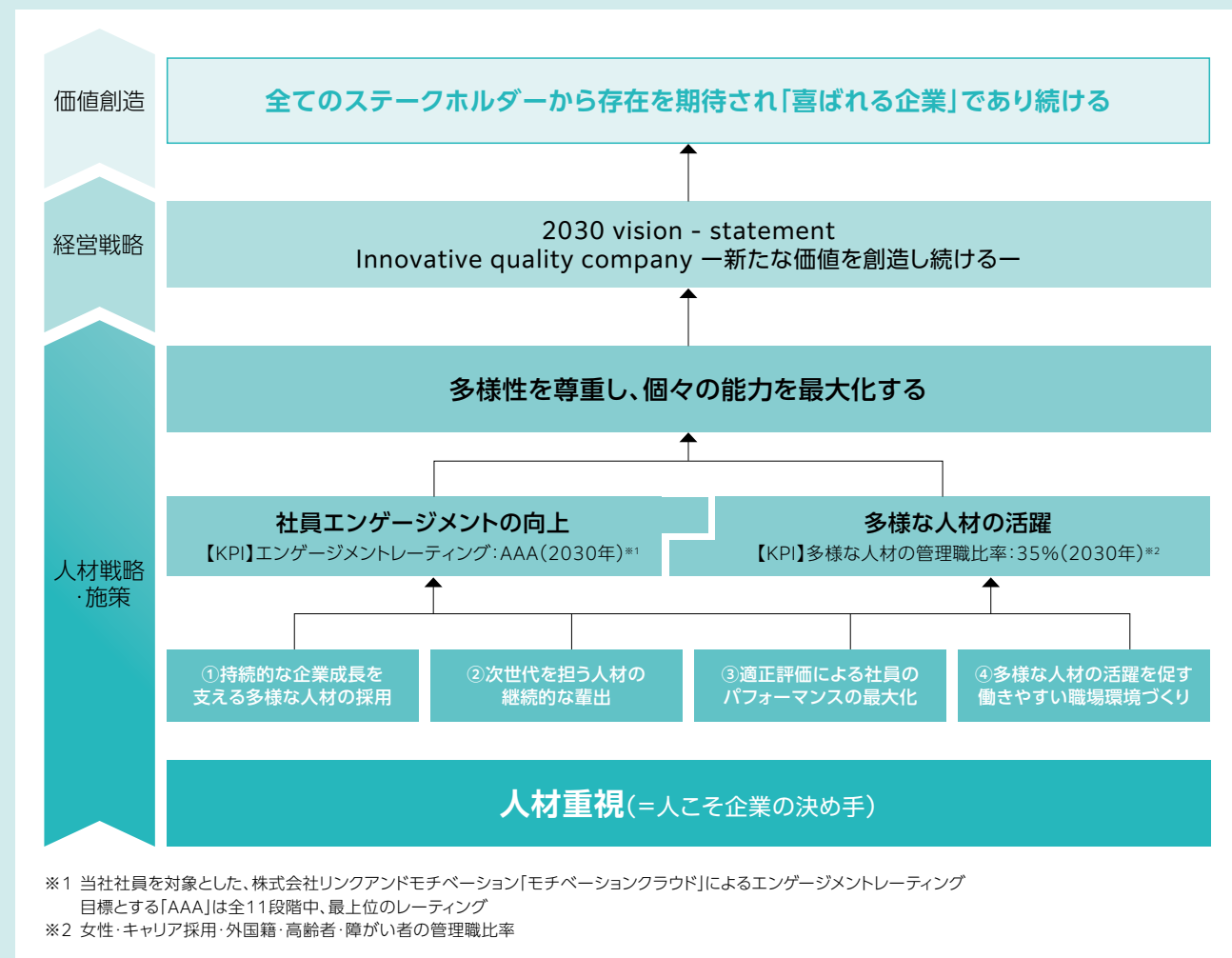
※1 株式会社ジェイ・ディー・パワー ジャパンによる日本自動車初期品質調査SM（Initial Quality Study、略称IQS）の評点。
新車購入者を対象に不具合経験を調査し、車100台当たりの不具合指摘件数として集計される。数値が低いほど品質が高いことを示す
※2 当グループの事業活動に伴うCO₂排出量（Scope1+2）の削減率
※3 当グループの生産活動に伴う廃棄物の削減率（残渣、汚泥などは除く）

※4 当グループの工場設備での取水量（使用量）の削減率と、生産活動に伴う排水による環境影響
※5 当社社員を対象とした、株式会社リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」によるエンゲージメントレーティング。
目標とする「AAA」は全11段階中、最上位のレーティング
※6 当グループの取引先（海外を含む）を対象としたサプライヤーサステナビリティガイドラインの遵守率
※7 女性・キャリア採用・外国籍・高齢者・障がい者の管理職比率

Social

人的資本に関する取り組み

当グループは企業理念の一つに「人材重視」を掲げており、「人こそ企業の決め手」と考えています。その考えを人材戦略の基礎として、働きやすい職場環境づくり、人材力の強化、成長・貢献意欲の醸成に努めていくことで、社員一人ひとりの価値創造力を最大化し、企業価値向上につなげていきます。



ベテラン社員のスキル継承

定年退職年齢を65歳とし、社員一人ひとりが満60歳以降、自身の定年退職時期を選択できるようにしています。ベテラン社員が働き続けられる環境を整備することで、専門的な技術や知識を継承できる期間を設け、事業継続性を高めています。

障がい者雇用

当社では障がい者の採用・定着に向け、さまざまな取り組みを行っています。求職者には、仕事内容の理解を深め、安心して入社してもらえるよう、就労体験を実施しています。また、障がいの特性に合わせた職場環境整備を進めるため、ハローワーク・就労支援センターと定期的にコミュニケーションを図っています。さらに、社員へのアンケート調査・ヒアリングを実施することで、困り事の把握・改善に取り組んでいます。

ワーク・ライフ・バランスの充実化

社員が仕事とプライベートを両立し、ライフステージに応じて多様な働き方を実現できるよう、さまざまな制度を整備しています。

有給休暇においては、半日単位の有給休暇制度を導入するなど、より利用しやすい制度の構築に努めています。2024年の東洋経済新報社による『「有給休暇の取得率が高い」200社ランキング』において1,714社中第7位(有給休暇3年平均取得率: 100.0%)となるなど高い取得率を維持しています。

さらに、コアタイムのないフレックスタイム制勤務や在宅勤務制度の導入により、効率的な時間配分による労働生産性を向上しつつ、短時間勤務制度を子どもが小学校を修了するまで利用できるよう拡充するなど、

各種制度を構築し、働き方の多様化を推進しています。

このような取り組みにより、柔軟な働き方を実現することで、仕事と育児・介護との両立支援やワーク・ライフ・バランスの充実化を進めています。

労働安全衛生管理の推進

『「人材重視」の理念に基づき、『安全』と『健康』を事業活動の根幹に位置付け、職場環境の継続的向上を目指す』ことを安全衛生基本方針に掲げ、当社で働く全ての人が安全で安心して活き活きと働けるよう、労働安全衛生活動を行っています。TS行動指針[※]に基づき、より具体的な定量的目標を設定し、施策実施・進捗評価・内部監査・経営層による見直しを行う、労働安全衛生マネジメントシステムの国際標準規格「ISO45001」に基づいた運用をしています(2024年9月、国内全拠点でISO45001認証取得)。具体的には、研修を通じた社員のリスク低減能力向上や各事業所でのリスクアセスメント実施など、人材育成と併せた計画的かつ優先度のある労働災害防止対策実施により、安全で健康的な職場環境を実現します。また、緊急事態発生時には、人命を最優先し、被害が最小限となるよう、定期訓練の実施や社内規定の整備に努めています。

健康管理面では、「ストレスチェック」の実施に加え、産業医などと提携し、心身に不安を感じる社員が早期に専門的なケアを受けられる体制を整えているほか、メンタルヘルスへの正しい理解を促進するための社内研修も定期的に開催するなど社員の健康増進に努めています。

※ 当グループの一人ひとりが常に誠実かつ適切な行動を実践できるよう、具体的な方針を定めたもの

働きやすい職場環境づくり

多様な人材の活躍を促す取り組み

当グループは、ダイバーシティの重要性を認識し、多様な人材が個々の能力を発揮して活躍していくために、さまざまな取り組みを推進しています。

女性活躍推進

社員の声を広く集めた上で、マタニティ制服の導入や子育て支援ガイドブックの発行、社内保育所の設立などに取り組み、政府による各種認定を取得しています。



くるみん認定(2015年5月)
次世代育成支援対策に取り組んでいる
「子育てサポート企業」として認定



えるぼし(2016年10月)
女性活躍推進に関する取り組みの
実施状況が優良な企業として、
最高ランクの3つ星認定

仕事と育児の両立により、自己のキャリアを実現する

出産に伴い、約1年間の育児休職を取得しました。当時、コロナ禍で在宅勤務中心の働き方だったこともあり、リモートでの引き継ぎに不安がありましたが、周囲の理解と協力によりスムーズに休職へ入ることができました。

休職中は、我が子の成長を常に間近で見守ることができ、かけがえのない時間を過ごすことができました。復職時は、「会社の変化についていけるだろうか」と不安になりましたが、上司が会社の動向や職場の体制について丁寧に説明してくれたおかげで、安心して職場復帰できたことを覚えています。また、短時間勤務で働く私へ無理のないように業務分担を考えてくれ、職場の皆さんからのサポートを実感しました。

最近では、育児休職の取得可否よりも、その後のキャリア形成に不安を覚える方が多いと思います。さまざまな理由から、誰もがワークよりもライフを優先しなければならない時期がありますが、当社にはそれを叶える制度と支え合う風土が根付いており、自己のキャリアを実現できる環境が整っていると感じます。

Voice



開発・技術本部
開発管理部
渡邊 明日香

人材力の強化

成長を支える多様な人材の採用・確保

次世代を担う人材の確保に向け、豊富な採用チャネルの開拓を行うことで、多様な知識・経験を持つ人材の採用に力を入れています。

留学生や第二新卒者など、従来の一括採用では出会えなかった多様な経験を備えた人材を年間を通して採用できる「通年採用」や、さまざまな理由で退職した社員が再度活躍できる機会を提供する「カムバック採用」、社員の信頼する人脈から優秀な人材の紹介を受け、入社後のミスマッチを少なくできる「リファラル採用」など、採用手法の拡充を行っています。

多角的な研修体系による人材育成

	階層別	選抜	駐在・出向	年齢別	自己啓発
管理職	新任管理職研修	TS経営塾 Advance TS経営塾 Basic	海外赴任前研修	キャリアデザイン研修 ライフプランセミナー	
一般職	基幹職研修 中堅職研修(入社6年目) 入社3年目研修 新入社員研修	TS Camp 管理職アセスメント Tストリー	キャリアデザイン研修 ライフプランセミナー	通信教育	

次世代経営者育成

TS経営塾

次世代経営者の育成を目的として、経営リテラシー(知識)の体系的習得を図り全体最適の視座を磨く「Basic」コースと、自己の周囲への影響力を可視化し、リーダーとしての在り方(器)の開発を図る「Advance」コースに分けた、効果的な人材育成を図っています。

「Advance」コースは2024年より開始し、14名が約半年間のプログラムを受講しています。

参加者のコメント

- 不確実性の高い時代においては、未来に関する幅広い情報を収集しながら今後の向かうべき方向性を示していかなければならないと感じた。
- 同僚や上司、部下など多角的な視点から自身のリーダーシップの状態が可視化され、良い刺激になった。



多角的な育成体系による人材育成

新たな価値を創造し続けることのできる組織を目指し、自ら課題を設定し行動を起こすことのできる自律型人材の育成に努めています。

また、全ての年代・階層において次世代を担う社員の育成が必要と考え研修プログラムを構築しています。研修内容には、今後必要となるマインド・スキルに加え、全社視点から課題設定をする力の獲得に向け、経営に関わる知識の段階的習得も織り込んでいます。

また、自律的なキャリア構築を促すための年齢別研修や、社員の学び意欲に応えた自己啓発学習の機会拡充にも取り組んでいます。

研修効果の最大化

アクションプランシート

各研修効果の最大化と、自ら課題を設定し、自己成長に取り組む風土の醸成を目的として、各研修受講後にアクションプランシートによる行動計画の設定を行っています。

研修で得た学びから自身の現状を振り返り、将来のありたき姿をテーマとして掲げ、具体的な行動計画を設定し、日々の行動変容を促します。上長から適宜アドバイスを受けながら計画推進することで、自律的なキャリア構築だけでなく、組織におけるコミュニケーションの活性化にも寄与しています。

取り組みテーマ事例

- 後輩指導・育成力の強化
- 海外駐在を見据えた、知識拡大のための資格取得
- 先を見据えた企画・提案力強化



成長・貢献意欲の醸成

適正評価によるモチベーション向上

社員各々の役割に見合った行動や成果を正しく評価し、給与・等級・表彰などの処遇を通じて報いることで、社員の挑戦・貢献意欲の向上につなげています。また、社員に気付きを与え、自らの成長を促すために、業務実績や能力の発揮状況などについて、定期的に上司からのフィードバック面談を行っています。

経営参画意識の醸成

社員一人ひとりが株主の皆さまと同じ目線を持って経営に参画する意識を高めていくことを目的とし、従業員持株会を通したインセンティブ制度を導入しています。

■従業員持株会加入率:82.1% [2024年3月期(単体)]

社員との相互理解を深める取り組み

多様性を活かした働きがいのある職場環境の実現を目指して、毎年エンゲージメント調査を実施しています。本調査ではエンゲージメントを「会社と社員の相互理解」と捉え、現状把握と課題発見を目的に、仕事内容や組織風土、制度待遇などさまざまな観点から満足度と期待度を測っています。

■エンゲージメントレーティング:C [2024年3月期(単体)]*

※当社社員を対象とした、株式会社リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」によるエンゲージメントレーティング 目標とする「AAA」は全11段階中、最上位のレーティング

- 強み
- ・上司によるオープンでフランクな姿勢
 - ・部下の意見への傾聴姿勢
 - ・財務状態の健全性

- 弱み
- ・適切な採用・配置
 - ・全社的な連帯感

改善に向けた取り組み

本部別改善施策報告会

各本部の責任者が捉える組織課題や課題解決のための施策を共有し、会社全体として取り組むべき課題・施策を明確化しています。

部長・課長向けセミナー

各部門の状況に適した改善施策を策定するポイントや、エンゲージメントスコアが向上した組織の好事例を紹介し、効果的な施策策定と実行につなげています。

各部門改善施策 取り組み事例

- ・1on1ミーティングの実施
- ・会社や本部方針の説明強化
- ・業務推進状況や勉強会内容の共有

Voice



管理本部 人事部長

日爪 宏明

人の力を最大化し、企業価値向上につなげる

当社では、多様な人材がやりがいと誇りを持って仕事に向き合い、個々の能力を最大限に発揮しながら、継続的に成長し活躍できるよう、近年は特に、社員のエンゲージメント向上と次世代経営者の育成に積極的に取り組んでいます。

組織力を向上させるためには、社員一人ひとりのエンゲージメントが重要な要素と考え、全社員を対象としたエンゲージメント調査を定期的に実施しています。その結果を経営陣、各組織で共有した上で、結果の分析を行い、本部、部、課の各レベルで課題に対する改善施策を検討し推進しています。

また、次世代を担う経営人材の育成についても重要な経営課題の一つとして捉えており、幹部候補社員に対する教育プログラムとして、「TS経営塾」を開講しています。このプログラムは、経営者としての「経営スキル」と「経営者マインド」を育てることを目的としています。

人の力の最大化と組織パフォーマンスの向上をもって持続的な企業成長につなげるべく、今後もスピード感を持って人材育成やより良い組織づくりに取り組んでいきます。

人権尊重の取り組み

当グループは全ての事業活動が人権尊重を前提に成り立っていることを認識し、ビジネスに関わる全ての人の人権を尊重するために「ティ・エス テック人権方針」を指針として人権尊重の取り組みを推進しています。本方針の実践を通じて、ステークホルダーの皆さまと協働していくことで、社会から存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けることを目指します。

ティ・エス テック人権方針

(本文のみ抜粋)

人権尊重に対するコミットメント

当グループは、製品の開発から調達・生産・物流・販売に至る事業活動が、潜在的な人権への影響を及ぼす可能性があることを理解し、影響を受ける方々の視点にも立って人権の重要性を認識しています。私たちは、「世界人権宣言」を含む「国際人権章典」および「労働における基本的原則及び権利に関するILO(国際労働機関)宣言」の中核的労働基準に表明されている人権を尊重します。

適用範囲

当グループは、本方針を全ての役員および社員(パートタイマー・契約社員・派遣社員等を含む)に適用します。また、全てのビジネスパートナーの皆さまにも、本方針を理解し、支持していただくことを期待します。

ガバナンス

当グループは、人権尊重を経営の重要課題の一つとしており、本方針の策定および実践について、責任を持つ役員を明確にし、常に適正な社内体制を整備しながら、必要な事業方針および手続きに反映します。

人権デューデリジェンスの実施

当グループは、人権に対する影響評価を実施し、事業活動に関わる人権に対する負の影響を特定します。また、その影響を防止または軽減する人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、継続的に運用します。

また、私たちは誰一人取り残さない社会を目指し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持することで、事業活動においてその実践に向けて取り組みます。なお、私たちは、事業活動を行う各国・地域の法令を遵守し、国際的に認められた人権と事業活動を行う国や地域の法令に矛盾がある場合は、可能な限り、国際的に認められた人権を尊重する方法を追求します。

救済と是正

当グループは、事業活動が人権に対する負の影響を引き起こした、または助長したことが明らかになった場合、適切な手続きを通じて是正・救済に取り組みます。また、負の影響を受ける可能性のある関係者が利用可能な相談窓口を整備します。

ステークホルダーとの対話や協議

当グループは、人権尊重の取り組みにおける質の向上と改善に向けて、社内外からの人権に関する専門知識を活用するとともに、関連するステークホルダーとの対話や協議を行います。

教育

当グループは、本方針の理解促進および実践に向けて、適切な教育・啓発活動を行います。

情報開示

当グループは、人権尊重の取り組みについて、ホームページ等を通じて適宜情報を開示します。

2023年6月 取締役会決議

人権デューデリジェンス

当グループでは「ティ・エス テック人権方針」に従って、社会に与える人権への負の影響を防止または軽減するために、お取引先への要請やリスク検証を行う仕組みを構築しています。また、全てのグループ会社は、当社が定期的に実施するコンプライアンスおよびリスク検証(TSCG自己検証)に参画しており、グループ一体となって人権侵害リスク低減活動を展開しています。

人権意識の醸成

「ティ・エス テック人権方針」の社内周知に加え、人権尊重と労働環境整備を含む「TS行動規範」を掲載した「コンセプトマニュアル」を配布し、社員への啓発教育を実施しています。また、国内外のグループ会社においても「コンセプトマニュアル」をベースに、各地域の文化・風習・法律などを反映したマニュアルを策定することで、グループ全社員に対して、人権への理解を深める教育を実施しています。

サプライチェーンへの取り組み

サプライチェーンマネジメントに対する方針

社会と共生し、存在を期待され「喜ばれる企業」となるためには、事業による利益の追求のみならず、ESG観点での経営が必要となります。

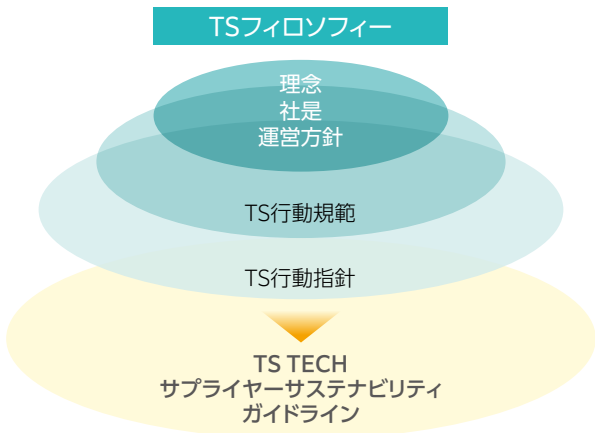
当グループでは「TSフィロソフィー」に基づき、環境、安全、人権、コンプライアンス、社会的責任などに配慮した取り組みを、自社のみならず、サプライチェーン全体で推進することで、サステナブルな社会の実現を目指しています。

「TS TECH サプライヤーサステナビリティガイドライン」の運用

当グループでは、サステナビリティに対する考え方をお取引先と共有し、共に推進していくために「TS TECH サプライヤーサステナビリティガイドライン」を制定しています。「安全・品質」「人権・労働」「環境」「責任ある鉱物調達」「コンプライアンス」「情報開示」の6つの分野で要求事項を規定し、全てのお取引先にガイドラインの遵守を要請しています。2023年8月には社会的変化に対応するため、主に「人権・労働」「環境」の2つの分野を深化させる改訂をしました。



このガイドラインは、当社のWebサイト上で掲載するとともに、国内外全てのお取引先と共有しています。また、お取引先を対象に、調査票を用いた遵守状況の確認を行っており、2024年3月期は国内外含め628社に調査を実施しました。当グループは本取り組みをマテリアリティ(重要課題)の一つとして認識しており、毎年継続して実施するとともに、遵守率が低いお取引先に対しては状況確認をするなど、持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。



カテゴリー	内容
① 安全・品質	- 消費者・顧客ニーズに応える製品・サービスの提供 - 製品・サービスに関する適切な情報の提供 - 製品・サービスの安全・品質ガバナンスの徹底 - 製品・サービスの安全・品質確保
② 人権・労働	- 差別の撤廃、多様性の尊重・受容 - 人権尊重、ハラスメントの撤廃 - 児童労働の禁止 - 強制労働の禁止 - 賃金に関する法令遵守 - 労働時間に関する法令遵守 - 結社の自由ならびに団体交渉権の尊重 - 労働安全衛生の遵守 - 地域住民・先住民の権利尊重
③ 環境	- 環境マネジメント - 温室効果ガスの排出削減 - 大気・水・土壌等の環境保全 - 資源の効率利用 - 化学物質管理 - 生物多様性の保全
④ 責任ある鉱物調達	紛争鉱物への対応
⑤ コンプライアンス	- 法令の遵守 - 競争法の遵守 - 腐敗防止 - 利益相反の禁止 - 機密情報の管理・保護 - 通報者保護 - 輸出入取引管理 - 知的財産の保護 - 反社会的勢力の排除
⑥ 情報開示	ステークホルダーへの情報の開示

調達に関する基本的な考え方

当グループの製品は、お取引先の皆さまから提供される多種多様な材料・部品から成り立っています。製品をお客さまへ競争力のある価格・品質で安定的に供給していく上では、お取引先との強固なパートナーシップが必要不可欠です。

当グループでは、公正、公平な取引を実現し、お取引先とwin-winの関係をグローバルに構築・維持するために「TS調達4原則」を制定するとともに、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。これらを実践することで、全てのステークホルダーから信頼されるサプライチェーンの構築を目指しています。

TS調達4原則

原則1 公正取引

当社はお取引先選定に当たり、国籍・企業規模・取引実績等に係わることなく、広く公正な取引参入の機会を提供し、品質・技術・価格・納期等の優位性や合理性、並びに経営安定化努力等を総合的に勘案し、お取引先を公正に選定致します。

原則2 取引実務

当社はお取引先と開発・価格低減等の課題を共有し、同じ視点で目標を掲げ、成果獲得に向けて共に邁進致します。得られた成果については相互互惠関係を最大限に尊重し、その基盤となる相互の信頼関係が更に揺るぎ無いものとなるよう努力します。

原則3 環境対応

当社は企業活動について地球環境の保全に常に最大限の配慮を払います。購買活動についても同様の目的の為、環境影響へ配慮したものを率先して調達するグリーン購買を目指します。

原則4 遵法・機密保持

当社はコンプライアンス理念を尊重し、社会規範・関連法規を遵守徹底すると同時に、お取引先より知り得た各種情報等についても厳格な管理の下、遺漏防止等に努めます。

サプライチェーンマネジメントに対するその他の主要な取り組み

お取引先懇談会

お取引先とは、購買戦略・施策などに関し情報共有の場を常に設け、円滑なコミュニケーションを図っています。

主要なお取引先に対しては、中期経営計画や運営方針の説明、情報交換を目的としたお取引先懇談会を実施しています。

また、年間を通じ原価・開発・品質の面で優秀な活動実績を残したお取引先を表彰する場を設けており、2024年3月期からは環境活動の促進を図るため、サステナビリティ賞を新設しました。お取引先との連携を強固なものとし、第15次中期経営計画を推進していくべく、各社との結束力を強めました。



お取引先懇談会

サプライチェーンリスク管理

調達リスクへの対策として、自然災害、火災、お取引先の財務課題など、生産に影響を与えるあらゆる事象の未然防止に向けた取り組みを行っています。サプライチェーンの上流から下流までの情報を可視化した上で、お取引先が一社に集中している調達部品などを「高リスク部品」と位置付け、自然災害などの有事に備える取り組みや代替調達先の確保などを、お取引先と連携しながら実施しています。また、リスクを最小化するための取り組みとして、商流や階層が複雑化したサプライチェーンの集約・スリム化を図っています。

特に生産保全の観点で重要なお取引先に対しては、リスク対策情報などを書面やヒアリングにより確認し、課題を有する場合は改善活動を共同で行うことで、リスク管理体制を強化し、事業の継続性を高めています。

お取引先評価

高品質な製品を継続的にお客さまに供給するために、お取引先の評価を1年に1回実施しています。お取引先ごとにQCDDM(品質:Quality、コスト:Cost、納品:Delivery、開発:Development、経営:Management)とESGの観点でその総合力を評価し、要改善となったお取引先については、当グループの各部門が連携し、総合力向上に向けたサポート活動を実施しています。

環境活動の推進

サプライチェーンを含む当グループの事業活動におけるCO₂排出量の89.6%※は、Scope3 カテゴリー1「購入した製品・サービス」からの排出であり、お取引先各社での排出量削減が重要であると捉えています。2023年4月からは国内のみならず世界中のお取引先に対してCO₂排出量の削減目標を提示し、サプライチェーン全体での排出量削減を推進しています。また、より専門的な知見を取り入れ、実効性を高めていくため、外部講師を招いた「カーボンニュートラルセミナー」をオンライン開催し、効果的な排出量削減プロセスをお取引先へ展開しました。こうして一方的に削減要請をするのではなく、お取引先と一体となってサプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組んでいきます。

※ 2024年3月期の当グループCO₂総排出量に占める割合

また、各国・各地域の法令で禁止された化学物質を含有しないよう構成部品単位で調査を実施しています。お取引先内での製造工程においても法令で禁止された化学物質の使用は認めず、加えて法令で指定された特定化学物質に関しては排出量を把握し、問題があれば行政へ報告するルールを定めています。



カーボンニュートラルセミナー

持続的な社会の実現を目指し、ステークホルダーの期待に応えていく

ティ・エス テックさまとは、自動車内装のファスニング部品®を中心に、国内外で幅広くお取引させていただいております。このたびは低炭素社会に向けた当社の省エネ改善の取り組みをご評価いただき、サステナビリティ賞をいただきました。自動車業界は100年に一度の大変革で新たなモビリティの形が創造され、サステナビリティの取り組みの重要性が高まる中で、当社としては「TS TECH サプライヤーサステナビリティガイドライン」を踏まえ、持続的な社会の実現に向けてティ・エス テックさまと一体となって積極的に活動していきたいと思っております。

当社は創業90周年を機に、創業の精神や企業理念を受け継ぎつつ、未来につながる経営の基礎となる新企業理念「パイオラックス ウェイ」を策定いたしました。その中で、パーパス「人と社会を技術でつなぎ、心弾む未来を実現する」を掲げ、パイオニアとしての技術と精神でさまざまな人をつなぎ、より豊かで安全快適な未来を実現することで、全てのステークホルダーの期待に応えてまいります。

※ ファスナーやクリップなどの締結部品

紛争鉱物調査

当グループは、武装勢力や人権侵害となる事象への資金流出の防止を目的に、紛争鉱物※の不使用を基本方針として、調達活動に取り組んでいます。その一環として、アメリカの金融規制改革法(ドッド・フランク法)で指定されたコンゴ民主共和国および周辺工区で採掘された紛争鉱物が製品に使用されていないか調査・確認を実施しています。また、近年は社会的な人権侵害リスクの高まりを踏まえ、コバルトについても調査を拡大しています。

当調査では鉱物の原産地調査を実施し、懸念のある鉱物であることが判明した場合は、お取引先と連携し、適切な措置を講じています。

※ スズ・タンタル・タングステン・金の4種の鉱物

独占禁止法の遵守・汚職防止

当社では「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律(独占禁止法)」および「下請代金支払遅延等防止法(下請法)」の考え方や留意点を整理した、独自の「独禁法・下請法コンプライアンスマニュアル」を作成し、運用しています。関係部門は、独占禁止法および下請法を正確に理解し、個別事象の適法性を十分に吟味する上で、当マニュアルを活用し日常業務を推進しています。

当マニュアルだけで判断できない事象については、関係部門が法務部門と連携し、必要に応じて弁護士に相談できる体制を構築しています。また、社員のコンプライアンス意識を醸成するために、階層別研修プログラムに沿い、独占禁止法および下請法に関する教育を実施しています。

また、2016年3月に、当グループのガイドラインとして「贈収賄防止ガイドライン」「カルテル防止ガイドライン」をそれぞれ制定し、グループ全体でより公正かつ健全な取引体制の構築に努めています。

comment



株式会社パイオラックス
代表取締役社長

山田 聡 様

Environment

サステナブルな社会の実現

さまざまな社会課題や環境問題が顕在化する近年、企業を取り巻く環境や社会のニーズは刻々と変化しています。当グループは常に新たな価値を創造するとともに、サステナブルな社会の実現に向けて貢献していくことで、存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けることを目指しています。

サステナビリティ基本方針

当グループは、人こそが企業の決め手であるとする「人材重視」、そして社会や全てのステークホルダーから「喜ばれる企業」になるという二つの理念に基づき、企業文化を醸成しながら、持続的な企業価値向上を目指します。

企業理念「人材重視」「喜ばれる企業」の実践を通じて社会課題解決に貢献します。

グループ全体で企業価値の向上を実現します。

全てのステークホルダーと責任ある対話を行い、信頼関係を構築します。

2021年11月 取締役会決議

推進体制

当社は、経営会議の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動対策を含むサステナビリティ領域全般に関する課題の審議やグループ全体のマネジメントを行っています。審議を通じて特定された重要なリスクは、その内容に応じて「グローバルリスク管理委員会」と連携したリスク管理を行っています。

両委員会での審議事項は、業務執行に関する重要事項を審議する経営会議での決議を得て、取締役会に上程しています。経営レベルでサステナビリティへの取り組みに関する意思決定を行うことで、当グループの持続的な成長と社会課題の解決に努めています。

サステナビリティ委員会

役割

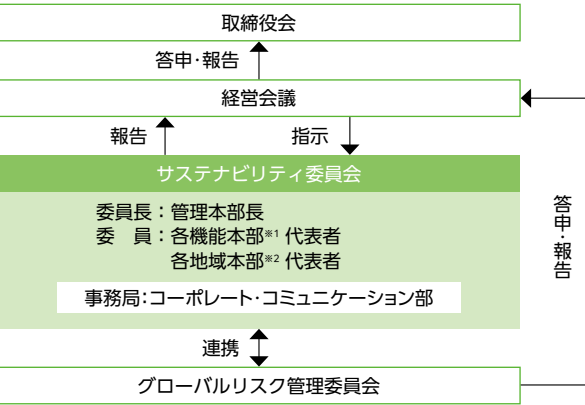
経営会議の諮問機関として、サステナビリティに関する方針の決定や関連目標の進捗管理、重要施策の審議などを行います。

- マテリアリティKPI目標の達成に向けた進捗確認（年1回以上）
- 2050年カーボンニュートラル実現に向けた施策の審議
- サステナビリティに関わるリスクと機会の特定、シナリオ分析
- サステナビリティに関する社会動向と課題の共有
- 社内のサステナビリティに関する意識醸成を目的とした制度の設置と運用

委員会構成

同委員会は、管理本部長を委員長として、各機能本部

長、各地域本部長を委員として構成しています。また、事務局はコーポレート・コミュニケーション部が担っています。



※1 営業・購買本部、新事業統括本部、開発・技術本部、生産本部、品質本部、管理本部、事業管理本部、経営企画部
※2 米州地域本部、中国地域本部、アジア・欧州地域本部

活動計画

年3回の定期開催を基本とし、必要に応じて適宜開催しています。

2024年3月期 実績	主な議題
第1回 2023年5月30日	■ 気候変動によるリスクと機会の定量評価および情報開示に関する審議 ■ 人権方針策定に関する審議 ■ TS TECHサプライヤーサステナビリティガイドライン改訂に関する審議
第2回 2023年10月31日	■ 気候変動や資源循環に関する施策の報告 ■ サステナビリティ関連の社内表彰制度設置に向けた審議
第3回 2024年3月21日	■ マテリアリティを踏まえた2030年目標達成に向けた進捗状況確認 ■ CO ₂ 削減施策(省エネルギー、再生可能エネルギー、Scope3)に関する報告 ■ 人権リスク調査結果や施策に関する報告

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に基づく情報開示

当グループはCO₂を直接排出する自動車の製造に関わる企業として、気候変動対応を重要な経営課題の一つと捉えており、2021年8月にTCFD提言に賛同しました。気候変動が当グループの事業に与えるリスク・機会を分析し、経営戦略・リスクマネジメントに反映するとともに、その進捗を適切に開示することで、脱炭素社会の実現に貢献し、さらなる成長を目指します。



ガバナンス

当社では「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動対策を含むサステナビリティ領域全般に関する課題の審議やグループ全体のマネジメントを行っています。 ▶P.50

リスク管理

気候変動やその他のサステナビリティ課題に関するリスクと機会については、毎年見直しを行い、サステナビリティ委員会で審議を行います。気候変動に伴うリスクと機会は「物理的リスク」と「移行リスク」に分類し、財務影響度を評価した上で、重要なリスクと機会を特定しています。

特定された重要なリスクと機会について、「物理的リスク」(自然災害対応)は内容に応じて「グローバルリスク管理委員会」を通じ各機能本部・地域本部で施策を推進します。「移行リスク」については、事業活動に直結する領域は中期経営計画や事業戦略に組み込み、決議された方針に沿って推進します。サステナビリティ領域(長期環境目標やマテリアリティKPIなど)については「サステナビリティ委員会」を通じ各機能本部・地域本部にて施策を推進します。

指標と目標

		第15次中期経営計画 (2024年3月期～2026年3月期)	中期計画 (2030年)	長期計画 (2050年)
CO ₂ 排出量削減目標(Scope1・2)		2020年3月期比 △25%	2020年3月期比 △50%	カーボンニュートラル達成
主な 取り組み	省エネルギー活動	生産・業務プロセス改善 / 空調・照明の適正化 / 高効率機器への更新 / 環境マネジメント強化 など		
	再生可能エネルギー導入	太陽光発電の導入 / 再生可能エネルギー由来の電力購入 / グリーン電力証書の活用 / 蓄電池の活用 など		
	電化率の向上	ガス・重油設備の入れ替え / 車両のEV化 など		

戦略

カーボンニュートラルへの取り組みは、持続可能な社会の実現には不可欠であり、各国政府によるCO₂排出量削減を目標としたエネルギー規制や、法令強化が見込まれ、自動車についてもさまざまな規制が強化されると予測されます。規制強化は当グループにとってリスクとなり得る一方、当グループが強みとする環境性能に優れた製品・サービスに力を入れて取り組むことは事業拡大の機会となり得ます。今後、変化する規制や法令に適応した当グループの製品・サービスを普及させていくことが、CO₂を含む世界の温室効果ガス排出抑制に向けた有効な施策であり、かつ当社事業の成長につながると考え、事業戦略に反映していきます。

気候変動シナリオに基づくリスクと機会の分析

当グループの主要事業である四輪事業(シート・内装品)を対象とし、シナリオ分析および事業におけるリスク

と機会の特定を行いました。気候変動に伴うリスクと機会には、規制の強化や技術の進展、市場の変化など脱炭素社会への移行に起因するものと、急性的な異常気象や慢性的な気温上昇など気候変動の物理的な影響に起因するものが考えられます。

当グループは、気候変動に伴うさまざまな外部環境の変化について、その要因を「物理的リスク」と「移行リスク」に分類の上、財務的影響を大・中・小の3段階で定性評価し、重要なリスクと機会を特定しました。なお、重要なリスクと機会の影響については仮説を立て、影響額を想定した定量評価を実施しています。分析対象期間は2050年までとし、当グループの長期環境目標に合わせ、中期を2030年、長期を2050年と設定しています。

気候変動によるリスクと機会、およびその対応

シナリオ分析を基に当グループの事業に影響を及ぼすと想定したリスクと機会のうち、財務影響が「大」「中」と評価された主要内容は以下の通りです。

シナリオ分析

気候変動により異常気象が激化し物理的影響が顕在化する「4℃シナリオ」と、カーボンニュートラルへの

移行に伴う影響が顕在化する「1.5℃シナリオ」を用いて分析を実施しました。

想定シナリオ	参照シナリオ	想定される社会像
4℃シナリオ	■ IEA STEPS(公表政策シナリオ) ■ IPCC RCP8.5	■ 気温上昇による海水面の上昇、ハリケーン・台風の大型化、集中豪雨の多発などによる洪水リスク増加 ■ 干ばつ、乾燥地帯・砂漠化の拡大などによる渇水リスク増加 ■ 気温上昇による労働環境の悪化
1.5℃シナリオ	■ IEA NZE(2050年ネットゼロ排出シナリオ) ■ IEA SDS(持続可能な開発シナリオ) ■ IPCC RCP2.6	■ 脱炭素化に向けた政策・規制の強化(炭素税導入、省エネ・再エネ政策、ZEV規制、EV普及政策など) ■ 脱炭素化に向けた技術開発、環境対応製品の拡大

分類		想定されるリスク	時間軸	潜在的な財務影響	対応	関連する取り組みや指標
物理的 リスク [4℃]	急性	台風・集中豪雨・ハリケーンなどの異常気象によるグループ拠点の操業停止に伴う売上減少	長期	[影響度:大] 洪水による操業停止に伴う減収影響額として、最大で1拠点当たり約50億円程度を想定	■ BCP対策の強化 ■ 災害時、部品代替生産などの生産保全や、迅速な稼働再開に向けたグループ内連携	■ グローバルリスク管理委員会によるリスクマネジメント
	政策 法規制	規制強化に伴う、再生可能エネルギー導入や設備投資の増加 炭素税導入拡大による操業コストの増加	中期 中期	[影響度:大] 太陽光発電をはじめとする再生エネルギーへの転換に関わる2030年までのコストとして約70億円程度を想定 [影響度:中] 2030年時点の当グループCO ₂ 排出量における炭素税影響額として約7億円程度を想定	■ エネルギー使用の効率化 ■ 費用対効果が最大となる効果的な設備への投資 ■ CO ₂ 削減施策(省エネルギー化推進・再生可能エネルギー導入など)の推進(2024年3月期 対応費用 約1.9億円) ■ 物流効率向上	■ 高効率生産体制の構築 ■ 長期環境目標
移行 リスク [1.5℃]	技術	低炭素製品や電動化対応製品に向けた研究開発に関わるコストや設備投資の増加	中期	[影響度:大] 環境負荷の少ない製品や製造技術、ならびに電動車に適した製品の研究開発費と、それに伴う設備投資額の増加を想定	■ 営業活動の強化による売上の拡大 ■ 顧客との共創による開発の強化	■ 環境技術開発の推進強化
	市場	環境に配慮した材料の採用や炭素税などに伴う原材料調達コストの増加 電動化対応製品や低炭素製品への対応遅れによる売上減少	中期 中期	[影響度:大] 2030年時点でのサプライヤーとの取引における炭素税影響額として約400億円を想定 [影響度:大] 電気自動車への移行や、製品の環境負荷低減が求められる中、顧客ニーズに適合した製品を提供できない場合、2030年の減収影響額として約1,000億円程度を想定	■ サプライチェーンマネジメントの強化 ■ Scope3排出量削減施策の推進 ■ 物流効率向上 ■ 電気自動車対応製品開発の加速 ■ 環境負荷低減素材の加工技術確立 ■ 新素材や新技術に対応した高効率製造ラインの構築	■ サプライチェーンの再構築 ■ 主要客先シェア向上 ■ 環境技術開発の推進強化

分類		想定される機会	時間軸	潜在的な財務影響	対応	関連する取り組みや指標
機会 [1.5℃]	資源 効率	生産プロセス効率化に伴う操業コストの減少	中期	[影響度:中] 省エネルギー化施策により2030年までにもたらされるコスト削減効果額として約5億円程度を想定	■ 生産設備を中心とした省エネルギー化施策の継続推進 ■ 生産工程の自動化とそれに適した製品仕様開発 ■ 回生エネルギーや自重を活用した生産工程の改善	■ 高効率生産体制の構築 ■ マテリアリティ ■ 長期環境目標
	製品 および サービス	低炭素製品の需要拡大に伴う、電動化に対応したシートや環境負荷低減素材を採用した内装部品などの売上増加	中期	[影響度:大] 電気自動車に適合する製品の充実により、新規顧客獲得や商権拡大につながり、2030年の増収効果額として約700億円程度を想定	■ 電費向上に貢献する製品開発 ■ リサイクル材の採用(リサイクルPP、電炉材の活用)や易解体構造化の推進 ■ 新素材や新技術に対応した高効率製造ラインの構築	■ キャビンコーディネート機能の獲得 ■ 新事業のさらなる拡大 ■ 環境技術開発の推進強化
		次世代自動車に適合した新製品販売による売上増加	中期	[影響度:大] キャビン(車室内空間)全体をコーディネートし、次世代自動車に求められる新たなニーズに適合した製品開発により、新規顧客獲得や商権拡大につながり、2030年の増収効果額として約350億円程度を想定	■ キャビンコーディネートに向けた他業種との技術・製品の共創 ■ システムソフトウェア開発の強化	■ キャビンコーディネート機能の獲得

環境に関する取り組み

環境基本方針

方針
ティ・エス テックグループは、企業理念の一つである「喜ばれる企業」実現のため、自動車内装品製造を中心とする企業活動のあらゆる面で、地球環境保護に配慮した環境負荷低減に努め、持続可能な社会づくりに貢献します。

2018年11月
取締役会決議(改訂)

環境行動指針

1. 法的大きびその他要求事項の遵守
環境関連法令・環境基準等の遵守並びに適切な化学物質管理等により、環境汚染の未然防止、生物多様性・生態系の保護に努める。

2. 環境負荷の低減
製品の開発から調達・生産・物流・販売・廃棄・再利用の過程におけるライフサイクルアセスメントに基づき、サプライチェーン全体で協調して省エネルギー・省資源化に努めることで、気候変動影響の緩和、持続可能な資源循環型社会を目指す。

3. 環境マネジメントの継続的改善
環境・エネルギーマネジメントシステムに基づく環境目標を設定し、定期的な見直しを行うことで、環境・エネルギーパフォーマンスの継続的改善に努める。そのために必要な情報・経営資源を用意し、エネルギー効率を向上させる製品・設備の活用にも努める。

環境マネジメント強化への取り組み

当グループは、世界各拠点で環境マネジメントシステムISO14001の認証を進め、グループ一丸となって継続的な環境負荷の低減に努めてきました。さらなるCO₂排出量の効率的な削減を目的に、2019年3月期にティ・エス テック国内全事業所においてエネルギーマネジメントシステムISO50001を導入し、認証を取得しました。環境負荷低減はもちろん、資源効率性向上によるコスト削減に向け、今後も環境・エネルギーマネジメントの強化に努めます。

環境内部監査

各拠点の環境・エネルギー負荷の状況や、過去の監査結果などを踏まえ、1年に1回各拠点にて環境・エネルギーに対する監査プログラムを策定しています。内部監査では、環境・エネルギー負荷低減施策とその効果や関連法令の遵守、環境に関するISO国際規格の運用状況などを監査しています。監査で不備や不適合となった事項は、迅速かつ適切に是正を促し、環境管理レベルの向上を図っています。

関連法令の遵守

当社では、環境・エネルギーマネジメントシステムにおいて事業所ごとに「法的及びその他要求事項一覧」を作成し、毎年期初に遵守すべき法令や要求事項の見直しを行っています。また、半期に1回それらの遵守状況評価を行っており2021年3月期から2024年3月期にわたって、環境関連法規制違反となる事案は発生していません。

環境・エネルギー管理教育

当社では、ISOマネジメントシステムを通じて、社員へ環境やエネルギー管理に関する各種教育を行っています。ISO14001の観点では、環境負荷低減や汚染未然防止などを目的とした環境教育を実施しています。

ISO50001では、各拠点のエネルギー管理を担当しているチームに対して、一般財団法人省エネルギーセンターによる各生産設備に合わせた省エネルギー講習を実施しているほか、設備運用改善に視点を置いた独自の省エネルギー診断も導入しています。

2022年からは専門知識を持つ人材の育成強化の観点から、インバーターを活用したモーターや設備機器の省エネルギー化をテーマに、専門家の知見を取り入れた効果的な省エネルギー手法の習得を図り、海外を含めたグループ全社に水平展開を行っています。

エネルギー管理の基本的な考え方はもちろんのこと、設備の管理方法について深く学ぶことで、より効果的な施策を生み出すきっかけとしています。今後は、各拠点において省エネルギー化推進の中心となる人材の育成や、継続的に教育を実施することで社員の環境意識・スキル向上につなげていきます。



設備管理に関する教育

環境負荷低減の取り組み



開発軸での対応

環境負荷低減に最も貢献できる技術として、製品の軽量化に注力しています。例えば、シート重量の多くを占めるシートフレームでは、ニーズの変化に合わせ、安全性や快適性を向上させつつ、さまざまな軽量化技術を投入しています。現在量産されている最新のシートフレームは、超高張力鋼板や薄板接合技術の採用拡大により、従来の主力フレーム比約28%の軽量化を達成しており、世界中で多くの車種に採用されています。

軽量化技術に加え、CNF(セルロースナノファイバー)など植物由来のバイオマス材利用技術による製品含有CO₂量低減にも注力しています。石油由来材料に対し、製品含有CO₂量を60%低減することに成功しており、シート、ドアトリムなどへの量産適用を目指して研究を続けています。そして、材料の再利用に向けて、さまざまな材料や部品から構成されているシートをより短時間で効率的に解体できる構造の開発を目指しています。

また、今後のEV化を視野に、電費(航続距離)向上に貢献する低電力で効率的に加温するシートヒーターシステムや、省電力に貢献する空調シートの開発に取り組み、新機種への採用が決定されました。今後も、さまざまな角度からカーボンニュートラルに寄与する技術開発を推進していきます。



生産軸での対応

生産部門では「持続可能な“モノづくり”に進化させ、グローバル高効率生産体制を構築する」という方針

領域	主な取り組み内容
製品開発技術	▶ 軽量化・リサイクル性を向上させる製品設計 ▶ サステナブルマテリアル製品適用技術の構築 ▶ 規制化学物質を含有する材料の不使用 ▶ 省エネ・省資源を考慮した設備・工程設計
生産管理	▶ 省エネ・省資源を考慮した生産活動 ▶ VOC大気排出量の抑制と削減 ▶ 産業廃棄物の適正処理とリサイクル促進
購買物流	▶ 物流効率の改善 ▶ 取引先と連携したCO ₂ 排出量削減の推進 ▶ サステナブルなサプライチェーンの構築

の下、競争力があり、かつ環境に優しいモノづくりを進めています。主な取り組みとして、生産ラインの自動化加速を図るとともに、省エネルギー技術の標準化、次世代省エネルギー技術の導入、回生エネルギー^{*}活用により、電力使用量の削減を図っています。

電力削減事例としては「からくり」の機構を活用し、エネルギーを消費することなく作業の自動化を図っています。2022年11月には、日本プラントメンテナンス協会主催の「からくり改善くふう展」に、設備の排気エアを活用したからくりを出展し、パーツフィーダーコンテスト部門で銀賞を獲得しました。現在は、からくり装置から発電する手法など、回生エネルギーを利用した設備の開発を行うことで、さらなる環境負荷低減に取り組んでいます。

^{*} 機器から生じる余剰エネルギーを電力に変換して再利用すること

環境に配慮した設備の導入

設備導入によるCO₂排出量削減に向けた取り組みとして、各拠点の建て替え時には、太陽光発電設備や雨水の再利用設備など環境に配慮した設備を導入し、CO₂排出量や地下水の取水量を削減しています。また、外部倉庫などの機能を集約する生産再編なども併せて実施することで、物流ロスの削減にも積極的に取り組んでいます。2024年3月期より本格稼働を開始した浜松工場新建屋においては、太陽光発電によるCO₂排出量の削減、雨水再利用設備導入による水資源の有効活用、食堂廃棄物処理装置導入による生ごみ削減など、工場運営全体で環境負荷低減に貢献しています。



浜松工場新建屋と屋上に設置された太陽光パネル

目標と実績

長期環境目標

当グループは、企業理念である「人材重視」「喜ばれる企業」の下、企業活動のあらゆる面で、地球環境保護に配慮した環境負荷低減に努め、持続可能な社会の実現を目指しています。年々、深刻さを増す気候変動対応の

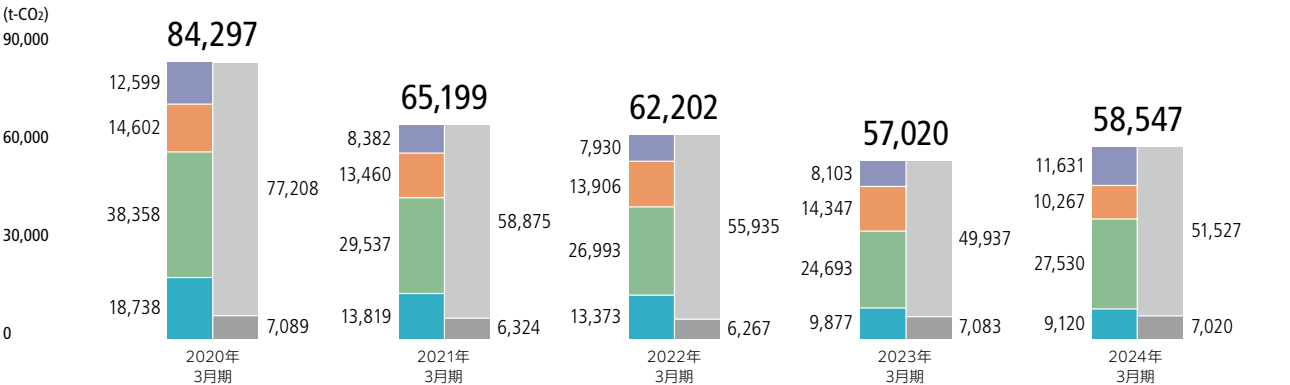
みならず、循環型社会の形成、水資源の保全など、社会課題解決への貢献とさらなる事業成長の両立を目指し、これらの環境課題について長期目標を設定しました。目標達成に向け、グループ全体で環境保全活動を推進しています。

項目	KPI	比較期	2030年目標	2050年目標
CO ₂	CO ₂ 排出量削減率 ^{※1}	2020年3月期比	△ 50%	△ 100%
廃棄物	廃棄物削減率 ^{※2}	2020年3月期比	△ 50%	△ 100%
水	取水量/排水量削減率 ^{※3}	2020年3月期比	取水量削減率 △ 50%	排水量削減率 △ 100%
	排水による環境影響 ^{※4}	—	ゼロ	ゼロ

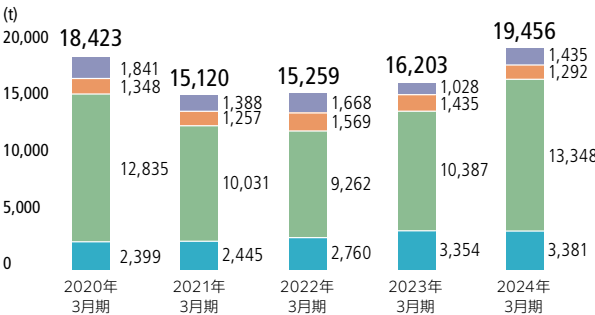
※1 当グループの事業活動に伴うCO₂排出量(Scope 1+2)の削減率
※2 当グループの生産活動に伴う廃棄物の削減率(残渣、汚泥などは除く)
※3 当グループの工場設備での取水量(使用量)の削減率と、生産活動に伴う排水量の削減率
※4 当グループの生産活動に伴う排水による環境影響

環境実績の推移

CO₂総排出量

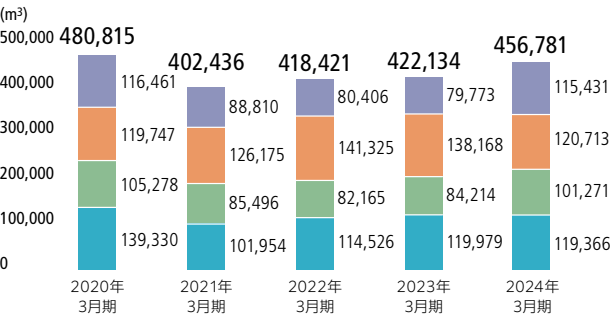


廃棄物発生量



※集計範囲は連結子会社としていますが、廃棄物発生量および取水量については、連結子会社38社のうち37社を対象としています。なお、集計対象会社の売上収益は、連結売上収益に対していずれの期においても95%を占めています。

取水量



Scope 3 排出量(連結)

(単位：t-CO₂)

2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
2,381,086	2,658,732	2,583,409	2,846,604

〈2024年3月期のカテゴリー別排出量 内訳〉

カテゴリー	排出量(t-CO ₂)	割合
1. 購入した製品・サービス	2,602,605	91.4%
2. 資本財	21,566	0.8%
3. Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	11,088	0.4%
4. 輸送、配送(上流)	69,065	2.4%
5. 事業から出る廃棄物	3,536	0.1%
6. 出張	6,654	0.2%
7. 雇用者の通勤	5,975	0.2%
10. 販売した製品の加工	87,293	3.1%
12. 販売した製品の廃棄	38,822	1.4%
合計	2,846,604	100%

第三者検証の実施

当グループは、環境関連データの情報開示についてその信頼性を担保するため、SGSジャパン株式会社に

よる第三者検証を受審しています。2024年3月期の検証結果は以下の通りです。

検証対象	検証範囲	実績
Scope1,2 (エネルギー起源のCO ₂ 排出量) およびエネルギー消費量	単体6事業所、国内6社、海外31社	Scope1: 7,020 t-CO ₂ Scope2: 51,527 t-CO ₂
Scope3 カテゴリー 1 (購入した製品・サービスによるCO ₂ 排出量)	生産管理システムから抽出された製品とサービス	2,602,605 t-CO ₂
廃棄物発生量(有価物を含む)	単体6事業所、国内6社、海外30社	19,456t
取水量		456,781m ³

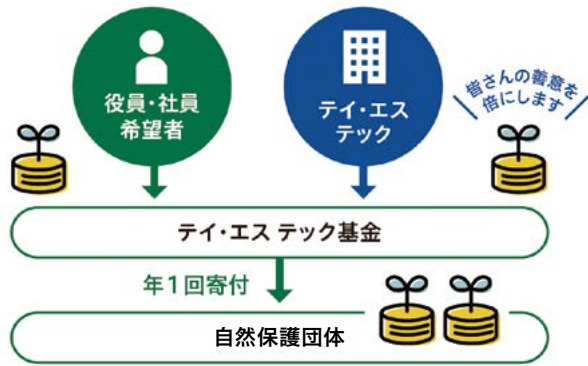
サステナビリティ意識醸成への取り組み

当グループが持続可能な社会の実現に貢献していくためには、社員一人ひとりのサステナビリティに関する意識の醸成を図ることが重要であると考えています。社会課題・環境課題の解決に向けた取り組みを加速させるべく、さまざまな取り組みを行っています。

「ティ・エス テック基金」の創設

当グループは優先的に取り組んでいくマテリアリティ(重要課題)の一つに、「自然との共生」を掲げており、マッチングギフトという仕組みを活用した自然保護団体への寄付制度「ティ・エス テック基金」を創設しました。活動に賛同する役員・社員から寄付金を募るとともに、同額を会社が上乗せして寄付をすることで、社員と会社が一体となって、自然を守る活動を支援することを目的としています。

ティ・エス テック基金



サステナビリティ賞の設立

社内表彰制度として、「サステナビリティ賞」を新設しました。第1回目の受賞は「サステナブル社会の実現に向けた新建屋建設と地域貢献活動」として、浜松工場の新建屋建設に携わった社員が表彰されました。▶P.55

Governance

コーポレート・ガバナンス

当社は、重要なステークホルダーである株主・投資家、お客さまをはじめ、お取引先、地域社会、社員などから、「喜ばれる企業」となることを企業理念としています。この企業理念の下、企業の社会的責任を果たし、継続的な成長および中長期的な企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスの充実に積極的に取り組んでいます。

基本方針

1.株主の権利・平等性の確保

当社は、重要なステークホルダーである株主の権利を尊重し、少数株主等の権利行使にも配慮するなど、その実質的な平等性を確保し、権利行使の環境の整備に努めます。

2.ステークホルダーとの適切な協働

当社は、全てのステークホルダーと適切に協働し、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に努めます。

3.適切な情報開示と透明性の確保

当社は、全てのステークホルダーから「喜ばれる企業」となるよう積極的に情報を開示し、誠実かつ透明性の高い企業運営に努めます。

4.取締役会等の責務

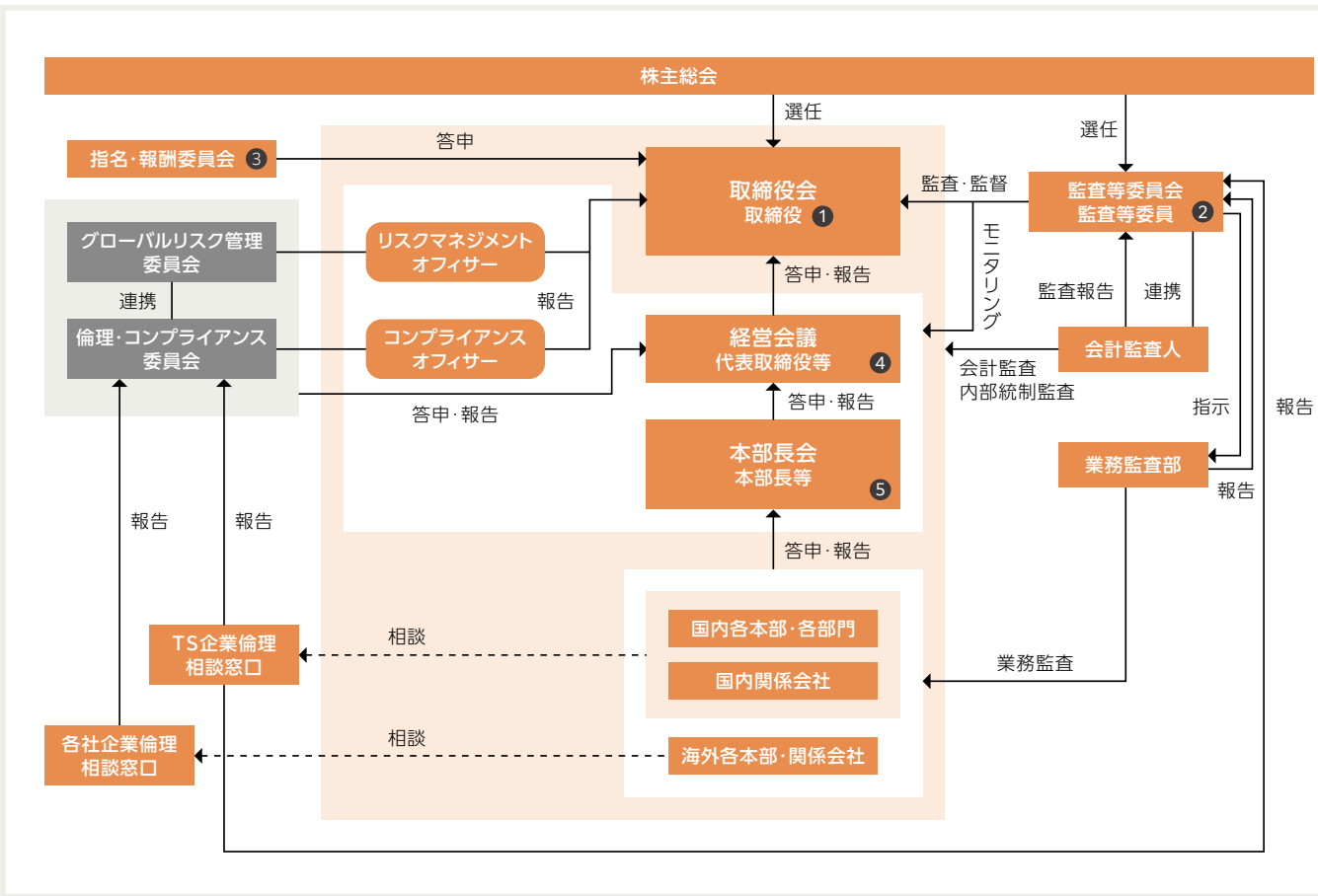
当社は、取締役会にて中長期の経営方針策定や各取締役に対し適切な監督を行うことなど適切な責務を果たし、透明・公正かつ果敢な意思決定を行える体制づくりに努めます。

5.株主との対話

当社は、株主総会以外でも株主・投資家と経営理念の共有など建設的な対話を行うことにより、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に努めます。

2015年11月 取締役会決議

ガバナンス体制図



内部統制システムの運用状況

2006年の会社法改正にて内部統制システムの整備が求められたことを受け、取締役会において「内部統制システム構築の基本方針」を決議しています。以降、年度ごとに取締役会で運用状況のレビューを行い、方針に変更の必要がある場合には、随時取締役会において決議しています。また、当グループは金融商品取引法に基づき、財務報告の信頼性を確保するための内部統制システムを構築しており、定期的な整備・運用状況の評価および必要に応じた是正措置の対応により、実効性のある体制の維持を図っています。

グループ・ガバナンス体制

当グループは、企業理念・社是をはじめとする「TSフィロソフィー」やコーポレート・ガバナンスに関する基本方針、中長期経営計画などを各関係会社と共有するとともに、各国の法令や各社の業態に合わせ、各々、効率的かつ効果的なコーポレート・ガバナンス体制の充実に努めています。また、当社が定める基準に基づき、関係会社の経営上の重要事項決定については当社の事前承認を必須と

し、事業計画や営業成績・財務状況については定期的な報告を義務付けています。

さらに、関係会社は当社が定期的実施するコンプライアンスおよびリスク検証（以下、TSCG自己検証）に参画し、グループ一体となったコンプライアンス推進活動ならびにリスク低減活動を展開しています。

なお、当社の内部監査部門は、関係会社の直接監査を行うほか、主要な子会社に設置された内部監査部門と連携し、グループ全体の内部監査体制の充実に努めています。

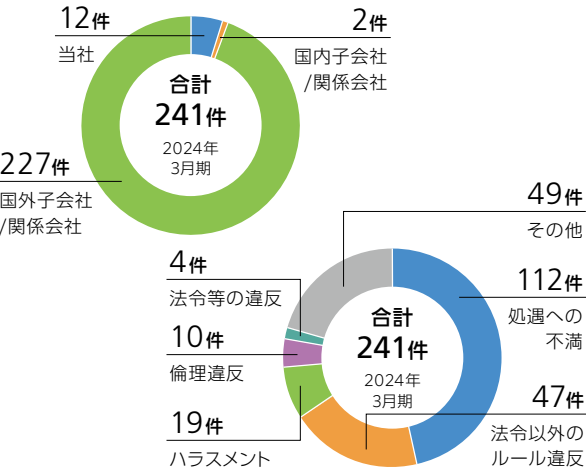
コンプライアンス体制

当グループは「TSフィロソフィー」に基づき、ティ・エス テックとしてのあるべき姿を定めた「TS行動規範」、役員および社員一人ひとりが従うべき行動準則である「TS行動指針」を制定し、グループ全体にコンプライアンスへの理解が浸透するよう定期的な教育を行っています。

コンプライアンスに関する取り組みを推進する担当取締役を、コンプライアンスオフィサーとして任命するとともに、「倫理・コンプライアンス委員会」による経営上重要な倫理・コンプライアンス問題の審議を通じて、グループ内における法令違反の未然防止に努めています。

また、内部通報窓口である「企業倫理相談窓口」を設置し、問題を認識した際には、コンプライアンスオフィサーによる速やかな事実調査・改善指導を実施しています。窓口への相談などを含む、当グループの倫理・コンプライアンスにおける受付案件数は国内外関連会社を合わせ、2024年3月期には、合計241件の受付がありました。継続的な運用を行い、社内の自浄作用を動かせています。

倫理・コンプライアンス問題 受付件数（連結）



※ 各案件を調査した結果、事業活動に著しい影響を与える法令違反などはありませんでした。

リスク管理体制

当社は、経営の重要事項について、経営会議のほか、各種の諮問委員会を設置し、各々における慎重な審議を通じて、事業リスクの回避・低減に努めています。

また、リスクマネジメントの統括責任者として、取締役からリスクマネジメントオフィサーを選任するとともに、取締役などで構成される「グローバルリスク管理委員会」を設置し、定期的なTSCG自己検証の結果、抽出された経営上重要なリスクへの対応の審議などを通じて、潜在するリスクの低減に努めています。

なお、TSCG自己検証の結果は、内部監査部門と共有され、リスクアプローチ監査の観点として活用しています。

グローバルリスク管理委員会

世界13カ国で展開する事業活動を取り巻く、種々のリスクを適切に把握・コントロールし、事業の継続性・安定性を高めていくために、経営会議の諮問委員会としてグローバルリスク管理委員会を設けています。

加えて、各地域に地域リスク管理委員会を設けることで、各地域特有のリスク把握・低減施策を迅速に推進する体制を整え、各地域において発生頻度の高い自然災害や、感染症拡大などを想定した有事の対応トレーニングに取り組んでいます。

2024年3月期では、4つの重大リスクを特定し、リスク低減対策を進めました。

TISAX認証取得

当グループは、情報漏えいリスクの低減のため、社内規定の整備や社員教育の徹底、セキュリティシステムやネットワーク監視体制の強化に取り組んでいます。また、各顧客からのセキュリティ要件を踏まえた環境整備や、TISAX (Trusted Information Security Assessment Exchange)*の認証を連結子会社38社中6社が取得(2024年7月時点)するなど、情報管理の徹底に努めています。

※ TISAX:自動車業界向けの情報セキュリティ基準であり、VDA(ドイツ自動車工業会)が策定した、VDA情報セキュリティ評価基準(VDA ISA)に基づき、認証機関の審査を受ける制度

税務方針

当グループでは「TSフィロソフィー」に基づき、税務における透明性を保ちつつ、税務リスクを最小化し、適正な納税義務と社会的責任を果たすことで、社会の発展に貢献するため、「ティ・エス テックグループ税務方針」を掲げています。

知的財産管理

当グループでは他者の知的財産権を尊重しており、それらを侵害しないよう、十分に注意を払いながら商品・技術の開発に当たっています。一方、他者に対しても当グループの知的財産権の尊重を求めており、知的財産権を侵害する企業があれば、侵害行為の中止を求め

る対応や、交渉を通じてライセンスの取得を促すなどの取り組みを行っています。これらにより知財価値の最大化と損失の最小化に努めています。

反社会的勢力への対応

当グループ役員および社員は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切関係を遮断し、全社一体の毅然とした対応を徹底することを「内部統制システム構築の基本方針」に定めています。具体的な施策として、新規取引開始時の事前確認や、契約書への反社会的勢力排除のための条項の記載などを行っています。

ディスクロージャーポリシー

当グループは、株主を含む個人投資家、機関投資家およびアナリストなどの皆さまに対し、正確な企業情報の迅速かつ公平な開示に努めています。「金融商品取引法」および「適時開示規則」に沿って情報開示を行うとともに、これらの定めに該当しない場合であっても、皆さまへの有効かつ適切な情報と判断したものについては積極的に開示を行います。

情報開示は、東京証券取引所が提供する「適時開示情報伝達システム(TDnet)」、プレスリリースなどを通じて行います。また、これらによって公開された情報は、適宜ホームページにも掲載しています。

投資家の皆さまとのミーティングで公開する情報は、

すでに決算発表などで公開された情報および周知となっている事実などに限り、未公開の重要事実については言及していません。さらに、決算情報の漏えいを防止するため、各決算期末から決算発表までの期間を「IR自粛期間」とし、当該決算情報についてのコメントおよび質疑応答は一切行っていません。

当社およびその社員を「金融商品取引法」などの法的責任から保護するため、皆さまからのお問い合わせには、全てコーポレート・コミュニケーション部が対応します。また、本ディスクロージャーポリシーは全社に浸透・徹底しています。

政策保有株式

当社は、さらなる企業価値の向上を図るため、取引先との関係強化、円滑な事業運営の維持継続等の観点において、必要と判断される場合に政策保有株式を保有します。保有合理性の検証および個別銘柄の保有適否は、各主管部門が個別銘柄ごとに「保有目的・効果」「財務リスク」「経済的合理性」などの観点でその合理性を検証した上で、当該検証結果を取締役会に上程し、保有の適否を審議しています。この検証および審議は、年に一度、全ての政策保有株式を対象に実施し、保有意義が乏しいと考えられる場合は速やかに縮減を進めます。なお、現時点において保有している主要な政策保有株式は、上記の取締役会における審議の結果、保有が必要と判断されたもののみとなっています。

4つの重大リスク

1. 有事における危機管理

- 【対象】
伝染病/感染症/ウイルス/風水害/地震/戦争/暴動・テロ
- 【主要対策】
- ・自然災害対応訓練の継続実施
 - ・有事の際の初動タスクリストの有効性検証

2. ITセキュリティ

- 【対象】
機密情報漏えい・紛失・サイバーテロ
- 【主要対策】
- ・セキュリティ教育の継続的実施
 - ・サイバーセキュリティ対策(監視体制強化、初動対応強化)

3. 生産・部品供給停止

- 【対象】
原材料供給不足/生産能力不足/取引先倒産/機械・設備の故障/貿易・輸出入トラブル
- 【主要対策】
- ・部品安定調達へ向けたサプライチェーンの管理強化
 - ・取引先財務リスク監視の強化
 - ・生産設備管理体制の強化

4. 火災

- 【対象】
溶接/漏電・過電流/危険物
- 【主要対策】
- ・グループ統一項目による点検と主管部門による横串管理
 - ・エキスパート検証および現場教育実施

ティ・エス テックグループ税務方針

1. 税務ガバナンス

当グループは、税務ガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つとして位置付けています。本方針は、ティ・エス テックの取締役会によって決議され、取締役会は最終的に税務ガバナンスに対する責任を負います。

2. 法令遵守

当グループは、従業員の遵法に関する意識の浸透や定着を図り、事業展開している各国・地域の税務関連法令等を遵守するとともに、その立法趣旨に対しても、常に正しい理解に努め、適正な税務申告と納税義務を果たします。

3. タックスプランニング及びタックスヘイブン

当グループは、事業目的や経済合理性に沿って投資や事業活動を決定します。商業的実体の伴わない事業体及びタックスヘイブンの利用による租税回避行為や、税金を回避することのみを目的とした、軽課税国への利益移転などのタックスプランニングを行いません。

4. 移転価格

当グループは、OECD移転価格ガイドライン及びBase Erosion and Profit Shifting(BEPS)行動計画など国際的な税務フレームワークに対応し、税務の透明性確保に努めます。グループ会社間の国際取引はOECD移転価格ガイドラインを遵守し、独立企業原則に基づいた取引価格を設定します。

5. 税務リスクの最小化

当グループは、各国・地域の税制や税務行政の運用に対応した、適切な会計処理及び税務処理を行います。複雑で不明確な税務上の案件が発生した場合は、外部専門家及び税務当局に事前相談等を行うことで、税務リスクの最小化を図ります。

6. 税務当局との関係

当グループは、税務リスクの低減のために、各国・地域の税務当局に対して適時的確な情報提供を行い、かつ、信頼関係及び良好な協力関係を維持すべく、誠実に対応します。

2023年8月 取締役会決議(改訂)

取締役会



代表取締役 社長
保田 真成
品質・開発・生産・事業管理 担当
所有する当社株式数: 83,837株
取締役会への出席状況:
100% (15/15回)



代表取締役 専務執行役員
鳥羽 英二
新事業・営業・購買・管理 担当
開発・技術本部長、
コンプライアンスオフィサー
所有する当社株式数: 17,299株
取締役会への出席状況:
100% (15/15回)



取締役 専務執行役員
林 晃彦
米州地域本部長、
TS TECH AMERICAS, INC. 社長
所有する当社株式数: 16,265株
取締役会への出席状況:
100% (15/15回)



取締役 常務執行役員
須崎 康清
生産本部長、
リスクマネジメントオフィサー
所有する当社株式数: 14,796株
取締役会への出席状況:
100% (15/15回)



取締役 執行役員
内藤 浩
事業管理本部長
所有する当社株式数: 一株
取締役会への出席状況: 一％



取締役 (社外取締役)
荻田 健
取締役会議長
所有する当社株式数: 2,278株
取締役会への出席状況:
100% (15/15回)



取締役 (社外取締役)
松下 香織
株式会社K&Lコンサルティング代表取締役社長、
大成温調株式会社社外取締役 監査等委員、
株式会社ベルク社外取締役
所有する当社株式数: 1,152株
取締役会への出席状況:
100% (15/15回)



取締役 監査等委員
関根 健夫
所有する当社株式数: 15,220株
取締役会への出席状況:
100% (15/15回)
監査等委員会への出席状況:
100% (15/15回)



取締役 監査等委員 (社外取締役)
林 肇
指名・報酬委員会委員長、
さざんか法律事務所所長
所有する当社株式数: 1,369株
取締役会への出席状況:
100% (15/15回)
監査等委員会への出席状況:
100% (15/15回)



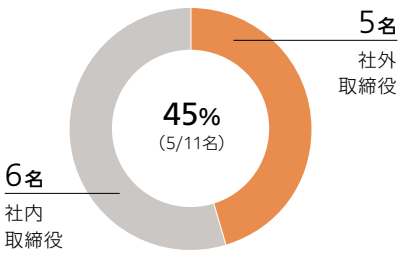
取締役 監査等委員 (社外取締役)
中田 朋子
東京ヘリテージ法律事務所所長、
株式会社アドバンテスト社外取締役
監査等委員
所有する当社株式数: 1,775株
取締役会への出席状況:
100% (15/15回)
監査等委員会への出席状況:
100% (15/15回)



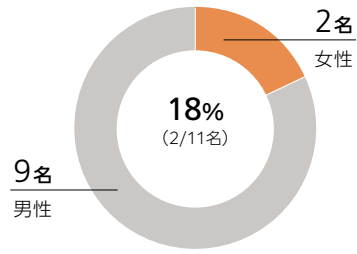
取締役 監査等委員 (社外取締役)
内藤 憲一
所有する当社株式数: 179株
取締役会への出席状況:
100% (13/13回)
監査等委員会への出席状況:
100% (13/13回)

※役職および所有する株式数: 2024年6月21日 (有価証券報告書提出日) 時点
各会議体への出席状況: 2023年4月1日～ 2024年3月31日

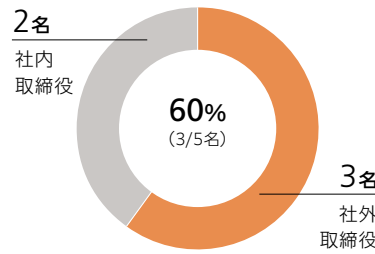
取締役会の社外取締役比率



取締役会の女性比率



指名・報酬委員会の社外取締役比率



氏名	取締役が有する経験・専門性									
	経営戦略	企業経営	国際事業・海外知見	財務会計	技術開発	製造・品質	環境	営業・調達	人材開発・ダイバーシティ	法務・リスクマネジメント
代表取締役 社長 保田 真成 指	●	●	●		●	●				
代表取締役 専務執行役員 鳥羽 英二 指	●	●	●		●	●		●		
取締役 専務執行役員 林 晃彦		●	●			●		●	●	
取締役 常務執行役員 須崎 康清		●	●			●	●			
取締役 執行役員 内藤 浩		●	●	●			●			
取締役 荻田 健 指 外 独		●			●					
取締役 松下 香織 外 独		●	●						●	
取締役 監査等委員 関根 健夫			●	●						●
取締役 監査等委員 林 肇 指 外 独										●
取締役 監査等委員 中田 朋子 指 外 独			●						●	●
取締役 監査等委員 内藤 憲一 外 独		●	●	●						●

指 指名・報酬委員会委員 外 社外取締役 独 独立役員

取締役の選任

取締役候補者については、指導力、決断力、先見性および企画力に優れていること、取締役としてふさわしい人格および見識を有することなどを選任要件としており、現職取締役の再任にあつては、合理的な理由なく年間の取締役会への出席率が85%未満でないことを、取締役規程に定めています。さらに、候補者の選任に際しては、当グループの経営戦略や事業特性などに鑑み、当社取締役が有すべき経験や専門性を特定したスキルマトリックスを考慮することとしています。なお、取締役会は適切かつ迅速な意思決定および監督機能が果たせるよう、ジェンダーや文化的背景、国際性などの多様性に鑑みた上で、バランスの取れた体制を目指しています。

要件を満たし、各能力を有し取締役候補たり得るとされた者は、指名・報酬委員会において、適格性や取締役会全体としてのバランスなどを審議された後、取締役会に正式な候補者として答申されます。取締役会は当該答申内容および監査等委員会の見解を踏まえ取締役候補者を決議し、株主総会に上程することとしています。

社外取締役の選任

当社では、当社の事業特性を踏まえた上で、独立した立場で経営に関するアドバイス、監督を行っていただくため、企業経営の豊富な経験を有する方、あるいはさま

ざまな分野で専門性を有する方を社外取締役として選任しています。

選任においては、会社法、会社法施行規則および株式会社東京証券取引所が定める独立性の基準を満たすとともに、当社で定める取締役規程および「社外取締役の独立性基準」に基づき判断しています。なお、当社を含む他の上場会社役員との兼職は、3社までと同規程で定めています。

報酬決定方針

当社は、役員報酬について、継続的な事業成長の意欲を高めることができ、透明性と合理性が確保された報酬とすることを基本方針としています。

取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、社外取締役3名、社内取締役2名で構成される指名・報酬委員会を設置しています。基本方針および社会情勢などを考慮した報酬水準や算定方法の見直し、報酬構成の改定、事業年度ごとの個々の取締役の報酬決定などに当たっては、同委員会に諮問するとともに、監査等委員会の審議結果を踏まえ、取締役会において決議を行うこととしています。

役員報酬は、基本となる固定報酬、短期インセンティブとしての業績連動報酬、および当グループの中長期的な企業価値向上と株主の皆さまとの一層の価値共有を図るための中長期インセンティブである株式報酬で構成

しています。年間報酬における各報酬の構成割合は、おおよそ基本報酬60%、業績連動報酬25%、株式報酬15%となっています。

なお、社外取締役および監査等委員である取締役は、独立した立場での経営の監督・監査を行う役割を担うことから、基本報酬のみとしています。

報酬制度の概要

各報酬は、役位や個別の業績等に応じた報酬テーブルにより報酬額を定めています。

業績連動報酬は、株主の皆さまや従業員との価値共有の観点から、「連結売上収益」および「連結営業利益」の過去3期平均比率、「配当額」および「従業員賞与月数」の前年実績との変動率を連動指標として採用しています。

具体的には、下記の算式により算出した業績連動報酬係数を、役位ごとの報酬テーブルに乗じて報酬額を算出します。

報酬額の決定方法

代表取締役全員および国内で執務する取締役（監査等委員を除く）をもって構成する経営会議による一人別の評価を基に、各報酬テーブルに則った報酬額および株式数を算出し、当該内容を指名・報酬委員会に諮問します。なお、業績連動報酬については、前述の方法により報酬額が算出され、指名・報酬委員会に諮問します。

指名・報酬委員会は、一人別の基本報酬、業績連動報酬、株式報酬額の適正性・妥当性を審議し、結果を監査等委員会へ報告するとともに、当該内容を取締役に答申します。

取締役会においては、指名・報酬委員会の答申内容、監査等委員会における審議結果を踏まえ、最終的な報酬額の決定を行います。また、監査等委員である取締

役の基本報酬については、別途監査等委員である取締役の協議に基づき決定します

報酬限度額

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬限度額（株式報酬を除く）は、2021年6月25日開催の第75回定時株主総会にて決議された、年額750百万円以内（うち、社外取締役分は年額30百万円以内）です。

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の株式報酬限度額は、2021年6月25日開催の第75回定時株主総会にて決議された、年額150百万円、株式数の上限は50,000株です。

監査等委員である取締役の報酬限度額は、2021年6月25日開催の第75回定時株主総会にて決議された、年額90百万円以内です。

後継者人材の育成・選定

当社では、取締役や執行役員として経営を担う人材に求める資質、スキル、経験などを定めた上で、選抜研修などを通じて将来組織をけん引する後継者の育成に努めています。

課長級・部長級人材からの段階的選抜研修においては、経営者に求められる経営戦略や財務会計などのスキル・知識の強化に加え、さまざまなカリキュラムを通じて視座を高め、人間力・品格・マネジメント力を備えた人材に磨き上げていくことを目指しています。

後継者選定の段階においては、取締役、執行役員候補者の経歴・専門性・人間性など、次世代の経営人材としての適性を判断した上で、社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会において慎重な審議を重ね、取締役会で決定しています。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
荻田 健	製薬会社の経営に長年携わっており、経営者としての豊富な経験および幅広い見識に基づき、社外取締役として、当社経営に対して有益なご意見やご指摘をいただいています。これらの豊富な経験と見識を当社の経営に反映することで、今後も当社の経営の健全性確保に寄与していただけるものと期待し、社外取締役に選任しています。なお、2022年6月より当社の取締役会議長を務めています。
松下 香織	総合ITベンダーにおけるグローバルでの新規ビジネスや企業提携戦略の企画・推進、コンサルティング会社におけるダイバーシティ経営支援を通じた豊富な経験および見識を有しています。当社の多様性向上および経営の健全性確保に寄与していただけるものと期待し、社外取締役に選任しています。
林 肇	弁護士としての幅広い見識および豊富な経験を有しています。当社の監査等委員として、当社経営に対して適宜助言を行うなど、適切に監査をいただいています。引き続き、当社の経営の健全性確保および監査・監督に寄与していただけるものと期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
中田 朋子	豊富な海外経験および弁護士としての幅広い見識を有しています。当社の監査等委員として、当社経営に対して適宜助言を行うなど、適切に監査をいただいています。引き続き、当社の取締役会の多様性を高めるとともに、当社の経営の健全性確保および監査・監督に寄与していただけるものと期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
内藤 恵一	大手総合化学メーカーにおける財務会計、国内外営業、グループ会社における販売統括、会社経営、また、監査役としての監査業務を通じた豊富な経験および見識を有しています。当社の経営の健全性確保および監査・監督に寄与していただけるものと期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。

報酬制度の概要

業績連動報酬係数

連結売上収益
過去3期平均比率

+

連結営業利益
過去3期平均比率

+

配当額変動率

+

従業員賞与月数
変動率

/4

※業績指標の勘案割合は、各連動指標均等です。
※業績連動報酬係数の上限は150%とし、下限は設定しません。

〈参考〉2024年3月期の業績連動報酬係数の実績については、以下の通りです。

■ 連結売上収益過去3期平均比率：139.8%

■ 連結営業利益過去3期平均比率：61.6%

■ 配当額変動率：131.7%

■ 従業員賞与月数変動率：103.6%

64

ティ・エス テック統合報告書 2024

ティ・エス テック統合報告書 2024

65

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会機能の維持・向上に取り組むために、毎年取締役会全体の実行性を評価することとしています。本実効性評価は2019年3月期から継続的に行われており、今回で6回目の評価となります。

2024年3月期の評価プロセス

1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施（2024年3月～4月）

- **対 象 者:**全取締役
- **集計方法:**調査票に無記名で回答。外部機関に集計を委託
- **評価項目:**取締役会を継続的に改善し続けるという観点から、新たな課題を抽出するため、設問構成を大幅に見直しました。
 - 取締役会の構成**
取締役会の構成・多様性/付議事項 など
 - 経営戦略と事業戦略**
経営戦略の監督/経営資源の適正な配分/人材戦略のあり方の適切な監督 など
 - 企業倫理とリスク管理**
企業倫理の遵守と監督/重要リスクの監視/内部通報制度 など
 - 業績のモニタリングと経営陣の評価と報酬**
業績指標と経営指標の関連性/役員報酬の内容・プロセス/役員選解任のプロセス など
 - 株主との対話**
ステークホルダーとの価値共有/非財務情報の開示 など

2. 取締役会での議論と総括（2024年6月）

調査票の調査結果に基づき、前年度の評価結果との比較や設問ごとの傾向も踏まえ、全体としての実効性を分析・評価し、実効性のさらなる向上のための対応方針を審議

評価結果と今後の取り組み

全体評価結果

- 当社の取締役会においては、構成の多様性確保が進み、各取締役がそれぞれの知見や経験を活かした活発な議論が行われており、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価
- 社内・社外にかかわらず、取締役会の議論の深化、情報提供の拡充などの運営方法の改善、リスク管理状況の監督強化、役員選解任プロセスの実効性向上などについて改善の余地があると評価

今後の取り組み

- リスク管理状況の監督強化のために報告ルートを見直すとともに、意識向上のための勉強会を実施
- 評価結果を踏まえて取締役間で議論を行い、取締役会のさらなる実効性向上に向けた改善策を検討中
- 取締役会における議論の深化につなげるため、取締役会以外の会議体における議論のあり方を含め運用見直し
- 指名・報酬委員会の役割を整理し、より実効性の高い委員会への進化に向けたプロセス見直し

役員トレーニング

当社は、取締役就任時に外部の専門セミナーを受講する機会を設けています。また、原則として年に1回、執行役員を含む全ての役員を対象に役員勉強会を開催し、法務・財務や経営に関する事項をテーマに、役員の知識・見識の深化に取り組んでいます。

取締役就任後も、各自の知識を向上させるための外部研修の受講機会や、監査等委員である取締役においては、往査を通じた各部門・各社の現場や管理状況の確認等、当社の事業内容をより深く理解するための機会を提供しています。

社外取締役のサポート体制

取締役会において社外取締役がその役割責任を実効的に果たしていくために、取締役会における審議に先立ち、担当役員から議題の事前説明・意見交換を行うとともに、法務担当部門より重要なコンプライアンスやリスク管理、内部通報等に関する情報についても共有が図られています。

また、取締役会の実効性評価結果を踏まえ、情報提供の拡充を図るため、事業戦略に係る会議体への社外取締役の参画を進めるなど、社内体制の構築に努めています。

社外取締役メッセージ

風通しの良い風土が
取締役会の実効性向上につながる

独立社外取締役
(取締役会議長) 荻田 健

1980年 4月 三共株式会社入社
2004年 7月 同社執行役員医薬開発本部長
2007年 4月 第一三共株式会社常務執行役員製薬技術本部長
2009年 6月 同社取締役専務執行役員
2014年 4月 同社取締役専務執行役員ワクチン事業本部長
北里第一三共ワクチン株式会社代表取締役社長
2017年 4月 早稲田大学大学院創造理工学研究科客員教授
2018年 6月 日本ハーデス株式会社社外取締役
2020年 6月 当社取締役(現任)
2022年 6月 当社取締役会議長(現任)

2023年度は、新型コロナウイルスが経済活動に与える影響がほぼ解消し、障害なくコミュニケーションが取れる環境が戻ってきました。取締役同士あるいは執行役員との意見交換や事業所視察など、社外取締役として当社をより身近に感じられる機会が多くなった一年だったと考えています。

近年、当社のコーポレート・ガバナンス体制は着実に整備が進んでおり、2024年6月の株主総会決議を経て、取締役人数は従前比2名減の全11名、そのうち約半数の5名を社外取締役が占める体制となりました。これにより、監督と執行の役割区分がさらに明確化するとともに、社外の目が多くなることで、より客観的かつ透明性のある意思決定が可能になると期待しています。

さて、社外取締役に対する期待値は年々高まりつつありますが、当社では各々の専門性に基づく高いレベルの提言がなされ、取締役会における議論の深化に寄与しています。一方、事業内容に関する議論については自助努力のみでは補完できない高いレベルの知識・理解が要求されることもあります。2024年3月期より事業戦略会議に社外取締役も参加することで、当社の置かれた状況や課題についてより深く理解できる環境が整いました。同会議では中長期を見据えた戦略に関する各担当役員と経営陣との熱心な議論が行われ、当社の活力を肌で感じるとともに、各自の人格もよく理解でき、これからの人材戦略やサクセッションプランを検討する上での貴重な機会になっています。社外取締役が

参加する会議体の拡大といった改革は「取締役会実効性評価」の意見に基づいたものですが、毎年実施される同評価は、取締役会の実効性を高める上で大きな意味合いがあります。特に社外取締役の忌憚のない意見は重要で、当社では評価結果に基づき担当取締役との意見交換会を実施しています。議論は数時間に及ぶこともあり、これにより「実効性評価の“実効性”」がさらに高まることを期待しています。

昨今、自動車業界では品質不正に関する問題が新聞紙上ににぎわせる大変残念な事態となっており、同じ業界に身を置く当社の取締役として組織管理の重要性和責任の重大さを痛感しています。当社においては、以前から取締役会が品質に関して深くコミットしておりますが、この問題に対岸の火事とせず、今後とも取締役会では品質問題をはじめ、安全性に関わる全ての項目を注視していく所存です。そのためには、風通しの良い風土を醸成し、都合の悪い事実でも確実に経営陣に上がってくる文化を築いていくことが何より肝要と思っております。

当社の社外取締役を4年務めています。この間にガバナンス体制は大きく前進しました。議論の透明性・納得性、人材の多様性など、組織そのものが大きく進歩し、実効性は確実に高まっていると実感します。このモメンタムを継続し、当社の文化としてより強化・定着させ、取締役会の実効性向上がさらなる企業価値向上につながることを期待しています。

多様な人材の力とIT活用が 環境変化に立ち向かう鍵となる

独立社外取締役 松下 香織

1982年 4月 富士通株式会社入社
2007年 4月 同社グローバル戦略本部アライアンス統括部
プロジェクト統括部長
2013年 9月 同社ダイバーシティメンター
2016年 4月 同社グローバルマーケティング本部シニアダイレクター
2019年 5月 合同会社K&Lコンサルティング
(現株式会社K&Lコンサルティング)代表取締役社長(現任)
2020年 6月 大成温調株式会社社外取締役監査等委員(現任)
2022年 5月 株式会社ベルク社外取締役(現任)
2022年 6月 当社取締役(現任)



2023年は中国市場での日系自動車メーカーの販売不振やエネルギー・原材料価格の高騰、グローバルでの人件費高騰など、当社にとって大変厳しい事業運営を強いられた一年でした。2024年も事業環境の厳しさは一層高まっており、我々経営陣にとっては引き続きチャレンジの年となっています。

私に期待される役割は、企業経営やグローバルビジネス、人材開発・ダイバーシティ領域の知見を活かし、経営の進化に貢献していくことであると認識しています。当社の取締役会は闊達な議論ができる場であり、これまでも株主の代弁者としての立場を意識しながら、自身の経験や知見に基づいて積極的に発言し、戦略議論の深化に努めてきました。ますます不確実性の高まる社会や激変する自動車業界の中で、当社が新たな価値を提供し続けるために、経験や専門分野の異なる他の取締役の方々とともに、今後も当社の未来を考えていきます。

日本では、2040年に労働人口が約1,100万人不足するという予測があり、今後の人材確保と育成、テクノロジーを活用した生産性向上への取り組みは、当社が持続的な成長を実現する上で重要な鍵になると認識しています。毎年実施している社員へのエンゲージメント調査では、分析結果に基づき、全社横断施策と各部門独自施策の両面からエンゲージメント向上に取り組んでいます。今後もPDCAサイクルを回しながら、着実に成果を出していくことを期待しています。ダイバーシティに関し

ても、当社は多様性を広義で捉え、多様な人材が働きやすく、能力と意欲がある人材が力を発揮できる環境を実現するために、種々の施策を講じています。これは、当社が掲げる2030年ビジョンを実現するための人的資本経営という観点において不可欠なことです。ただし、“2030年に女性役員比率30%以上”という政府目標を達成するためには、女性に焦点を当てた取り組みをさらに強化する必要があると考えており、引き続き取締役会をはじめとした各会議体で提言していく所存です。

また、当グループではDXの推進にも力を入れており、ITで仕事の仕組みや働き方を変革していくという考えの下、積極的なIT活用による業務改善、効率化、そして生産性向上を進めています。昨年はKICONIA WORKS社との業務提携を実現し、生産領域だけでなく管理領域においても、AI活用の検討を開始しています。また、目覚ましい勢いで進化を続ける生成AIを実務に取り入れるための検討や、社内のルール整備も進めています。AIの活用は、今後の業務変革や生産性向上に大きく寄与するポイントであり、大いに期待しています。

当社の社外取締役に就任して3年目となりましたが、これまで当社の経営に携わってきて感じることは、当社は「真面目で実直な風土を持った会社」であるということです。世の中の変化に、地道な施策を打ちながら着実に成長していけるよう、社外取締役という立場で、客観的な視点を持って積極的に提言していきます。

企業価値向上に向けて 指名・報酬プロセスの ガバナンス強化を図る

独立社外取締役 監査等委員 (指名・報酬委員会委員長) 林 肇

1983年 4月 三重労務管理センター入社
1986年 4月 弁護士登録
大脳・鷲見合同法律事務所入所
1989年 4月 明和総合法律事務所入所
1996年 5月 さざんか法律事務所所長(現任)
2020年 6月 当社監査役
2021年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
2023年 6月 当社指名・報酬委員会委員長(現任)



2023年6月の取締役会において指名・報酬委員会委員長を拝命し、指名・報酬プロセスのガバナンス強化につながる委員会運営に努めてきました。当委員会では社外取締役である委員から、社長に求められる資質や社長選任の進め方等について提言がなされるなど、今後の取締役および執行役員(以下、役員)指名の方法などについてのディスカッションを重ねています。委員会として結論を出すには至っておりませんが、将来を担う次世代経営者の育成・選抜などに関する当社のサクセッションプラン策定に向けて、確かな一歩を踏み出したと考えています。

また、取締役会からの諮問に基づき役員の選任・解任、役員報酬などについて、取締役会へ答申しており、2024年4月より新たに1名の代表取締役が選任されています。選任にあたっては、監査等委員と当該代表取締役とで実施している面談の回数を従前より増やしました。今期は監査等委員でない社外取締役2名も面談に加わることで、より客観性のある議論を重ねています。さら

に、2024年3月期より事業戦略会議に社外取締役が参加することで、会議に出席する執行役員や部長級人材など、次世代の役員候補者のスキルや人格を理解しやすくなりました。今後は、社内役員と接する機会をさらに増やすことで意思疎通をこれまで以上に図るとともに、当社の人事戦略・サクセッションプランについてより深い議論を進めていきます。具体的には、次世代を担う取締役候補者の適格性判断のために、執行役員との面談や、執行役員が過去に受講した研修記録などを委員会メンバーで共有することを検討しています。

2025年3月期は第15次中期経営計画の2年目にあたり、今期末頃からは第16次中期経営計画の策定に向けた議論が本格化します。新たな事業戦略・業績目標の設定とともに、役員報酬の構成や業績連動報酬の新たなKPI検討など、経営意識を一層高める報酬のあり方についても活発な議論を交わし、企業価値向上に貢献していきます。

取締役の選解任

代表取締役全員および国内で執務する取締役(監査等委員を除く)をもって構成する経営会議にて候補者を選出し、指名・報酬委員会に諮問します。

諮問を受けた指名・報酬委員会では、選任基準やスキル・マトリックス、取締役会の多様性などを勘案の上で、審議を行い、当該審議結果を監査等委員会に報告するとともに、取締役会に答申します。

取締役会では、指名・報酬委員会からの答申内容および監査等委

員会からの意見を踏まえた上で、審議を行い、候補者を決定します。

取締役に、法令又は定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合には、指名・報酬委員会および監査等委員会での審議を経た上で、取締役会において株主総会への当該取締役の解任議案の提出について審議・決定することとしています。

多様な意見を取り入れる
姿勢が一層のガバナンス
強化につながる

独立社外取締役 監査等委員 中田 朋子

1997年 4月 判事補(東京地方裁判所)任官
2000年 6月 弁護士登録(第二東京弁護士会所属)
2002年 8月 ニューヨーク州弁護士登録
2015年 3月 The American College of Trust and Estate Counsel International Fellow就任(現任)
2017年 4月 The International Academy of Estate and Trust Law Academician就任(現任)
2020年 12月 東京ヘリテージ法律事務所所長(現任)
2021年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
2023年 6月 株式会社アドバンテスト社外取締役監査等委員(現任)



当社では、社外取締役の意見を積極的に経営に反映しようとしており、特に2024年3月期は、その本気度を強く感じた1年でした。例えば、指名・報酬委員会において「今後の社長に求める資質」を議論するにあたり、まず社外取締役の意見が求められました。その後、社長・取締役候補者の適格性を見極めるため、社外取締役全員と業務執行を担う取締役との面談の場を設けています。また、毎年実施する取締役会実効性評価では、社外取締役から上がった意見を放置することなく、代表取締役と社外取締役全員との面談の場が設けられ、その意見と対応策に関する数時間に及び議論が交わされました。この議論を基に具体的な対応策が策定され、そのうちの一部はすでに実行に移されています。

近年のガバナンス改革の成果も相まって、当社には社内外の多様な意見を取り入れようとする風土と体制がしっかりと根付いています。各会議体には発言しやすい雰囲気があり、私自身、以前よりも積極的に質問や意見

をするようになりました。私が以前、社内で検討されていなかった事項について社外目線での提言をした際、社長が即座に「もっともである」と理解を示し、採用されたことがあります。一方、当社には当てはまらないと見送りになった際には、会議後に社長から心温まる一言をいただいたこともあります。このように当社には、社外取締役として忌憚のない意見を言いやすい環境が構築されていると感じています。

2025年3月期は経営体制が変わり、会社の雰囲気が以前にも増して明るくなりました。代表取締役のお二人は密な意思疎通ができる良いタッグであり、意思決定のスピードが一段と上がりました。また、相談しやすい雰囲気を作るなど、社員にとってより身近な存在になったと感じます。私は監査等委員である社外取締役として、何かあれば代表取締役にも遠慮なく意見できるよう、引き続き社内の状況を注視していくことで、当社の健全なガバナンスに貢献していきます。

環境変化に柔軟に対応した
事業戦略・財務戦略が
企業価値向上につながる

独立社外取締役 監査等委員 内藤 憲一

1982年 4月 宇部興産株式会社(現UBE株式会社)入社
2002年 5月 宇部テクノエンジニアリング株式会社(現UBEマシナリー株式会社)管理部長
2008年 6月 同社取締役管理統括部長
2014年 6月 株式会社ティーユーエレクトロニクス常務取締役管理本部長
2017年 6月 宇部エクスモ株式会社常勤監査役
2023年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)



当社の監査等委員に就任して1年が経過した中で、当社への理解を深める上で感心したことが2点あります。

一つ目は、「社外取締役に幅広く情報を提供する」という経営陣のスタンスに基づき、提供される情報が充実していることです。社外取締役の出席しない経営会議・本部長会議などの資料や議事録、業務監査部による内部監査記録などは社内ネットワーク上で常時確認可能であり、当社の動きを理解する上で大変役立っています。

二つ目は、社外取締役が忌憚なく意見・質問できる環境が整っていることです。例えば、取締役会の議案については、監査等委員会において事前説明がなされますが、議案に関する質問はもちろん、他に懸念すべき事項なども遠慮なく意見・質問することができ、都度迅速に回答を得られています。これはさまざまな場面で深みのある議論をするための一助となっており、当社のこうしたオープンな風土は、社外取締役の持つ視点を積極的に経営に反映する上で有益だと感じます。

2025年3月期は第15次中期経営計画の中間年にあたりますが、本計画を策定した時点からは海外の自動車市場をはじめとする当グループを取り巻く外部環境が大きく変化しており、事業戦略を適宜見直しつつ推進する必要があります。こうした中、私が注視していることの一つは、財務戦略の進捗です。現在、当社の財務戦略の主眼は、積極的な成長投資と株主還元強化を通じてROEを高め、さらにはPBRの向上につなげていくことにあります。このうち、株主還元強化については、安定的な増配と自己株式取得が着実に実行されていると捉えています。一方、成長投資については、収益性の高い投資案件の検討が継続して行われているものの、現時点で具体化したものは比較的小規模な案件にとどまっています。投資判断にはリスクとリターンの見極めが要求されますが、M&Aを含め今後の事業成長に資する積極的な投資を行うことで、さらなる企業価値向上につながることを期待します。

近年のガバナンス改革の取り組み

- 取締役会議長に社外取締役を任命
- 東証プライム市場へ移行
- 当社2人目の女性取締役就任

2021年3月期

2022年3月期

2023年3月期

2025年3月期

- 「監査役設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行
- 指名・報酬委員会設置
- 役員に対する譲渡制限付株式報酬制度を導入
- 当社初の女性取締役就任

- 社内取締役を削減し、社外取締役比率向上(社内: 6名、社外: 5名)

第15次中期 財務戦略の概要

キャッシュの創出と使途

《キャッシュイン》

営業キャッシュフロー

累計800~1,000億円

《キャッシュアウト》

通常投資+重点戦略に基づく成長投資

累計800~1,000億円

株主還元方針に基づく還元の実施

累計500億円規模

なお、当社は2024年5月10日に、150億円を上限とする自己株式の取得を公表しています。

株主還元方針

《基本方針》

業績に左右されない、継続的かつ安定的な還元の実施

第15期中期末 DOE3.5% 以上に向け 安定増配	+	第15期中期累計 200億円 規模の機動的 自己株式取得 &適切な消却	=	第15期中期累計 500億円 規模の 株主還元実施
-------------------------------------	---	---	---	------------------------------------

財務報告

- 73 財政状態と経営成績に関する説明および分析
- 74 連結財政状態計算書
- 75 連結損益計算書および連結包括利益計算書
- 76 連結持分変動計算書
- 77 連結キャッシュ・フロー計算書

財務・非財務ハイライト

- 78 財務ハイライト
- 80 非財務ハイライト

財政状態と経営成績に関する説明および分析

1. 財政状態の概況

資産、負債および純資産の状況

資産
当連結会計年度末における資産合計は、4,462億14百万円と前連結会計年度末に比べ299億87百万円の増加となりました。これは、主要客先からの受注台数の減少等により営業債権およびその他の債権の減少はありましたが、為替換算影響等により全般的に資産が増加したこと、および保有株式の公正価値の増加等によりその他の金融資産(非流動)が増加したことが主な要因です。

負債

負債合計は、975億10百万円と前連結会計年度末に比べ47億42百万円の増加となりました。これは、主要客先からの受注台数の減少等により営業債務およびその他の債務の減少はありましたが、為替換算影響等により全般的に負債が増加したこと、および保有株式の公正価値の増加等により繰延税金負債が増加したことが主な要因です。

資本

資本合計は、3,487億3百万円と前連結会計年度末に比べ252億44百万円の増加となりました。これは、合併先への配当金支払等による非支配持分の減少はありましたが、在外営業活動体の換算差額の増加等によりその他の資本の構成要素が増加したことが主な要因です。

2. キャッシュ・フローの分析

当連結会計年度における現金および現金同等物(以下、「資金」という)は、前連結会計年度に比べ178億41百万円増加し、当連結会計年度末残高は1,507億55百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により得られた資金は、376億59百万円と前連結会計年度に比べ72億13百万円の増加となりました。これは、棚卸資産の増減額が141億18百万円の減少から1億59百万円の増加となりましたが、営業債権およびその他の債権の増減額が62億23百万円の増加から137億56百万円の減少となったこと等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動により支出した資金は、86億69百万円と前連結会計年度に比べ123億円の減少となりました。これは、定期預金の預入および払戻による純増減額が57億46百万円の支出から65億15百万円の収入となったこと等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により支出した資金は、178億18百万円と前連結会計年度に比べ10億42百万円の減少となりました。これは、配当金の支払額(非支配持分への支払額を含む)が14億23百万円の減少となったこと等によるものです。

3. 経営成績に関する分析

2024年3月期は、長らく続いた半導体供給不足の解消を受け、米州を中心に自動車メーカーの生産が回復に向かうなど、当グループの受注台数増加につながりました。一方、中国市場では、急速なEVシフトや熾烈な価格競争により日系自動車メーカーの販売不振が生じるなど、不透明な市場環境が続いています。また、さらなる原材料価格の高騰をはじめ、人件費やエネルギーコストの上昇など、製造コストの上昇局面が続いています。

そのような中でも、新たな顧客の獲得とその商権拡大や、主要客先のシェア向上に向けた積極的な営業展開、未来を見据えた次世代技術開発やさらなる高品質・高効率生産体制の構築など、将来の成長に向けた諸施策を着実に推進してきました。また、キャビン全体をコーディネートし、お客さまやユーザーに対し、新たな価値を提案できる企業への変革に向けた取り組みを加速しています。

当連結会計年度における売上収益は、為替換算効果や増産効果等により、4,417億13百万円と前連結会計年度に比べ325億12百万円(7.9%)の増収となりました。利益面では、労務費をはじめとした諸経費の増加はありましたが増収効果等により、営業利益は175億7百万円と前連結会計年度に比べ22億50百万円(14.7%)の増益となりました。また、少数株主を有する中国地域での減益に伴う非支配持分に帰属する当期利益の減少により、親会社の所有者に帰属する当期利益は102億14百万円と前連結会計年度に比べ48億71百万円(91.2%)の増益となりました。

4. 今後の見通し(2024年5月10日時点)

2025年3月期の連結業績は以下のとおり予測しています。

売上収益

4,500億円 (前期比1.9%増)

営業利益

200億円 (前期比14.2%増)

税引前利益

225億円 (前期比3.5%増)

当期利益

150億円 (前期比11.2%増)

親会社の所有者に帰属する当期利益

120億円 (前期比17.5%増)

連結財政状態計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	132,914	150,755
営業債権及びその他の債権	74,812	66,616
その他の金融資産	17,757	10,292
棚卸資産	31,939	35,332
未収法人所得税等	2,432	3,314
その他の流動資産	5,813	6,207
流動資産合計	265,670	272,518
非流動資産		
有形固定資産	83,874	90,203
無形資産	10,688	11,157
持分法で会計処理されている投資	17,935	18,307
その他の金融資産	29,244	39,442
退職給付に係る資産	4,941	8,322
繰延税金資産	3,550	5,839
その他の非流動資産	321	423
非流動資産合計	150,556	173,696
資産合計	416,226	446,214

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債及び資本		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	69,710	69,453
その他の金融負債	1,166	1,147
未払法人所得税等	2,318	4,695
引当金	639	99
その他の流動負債	6,828	6,896
流動負債合計	80,663	82,292
非流動負債		
その他の金融負債	3,662	3,535
退職給付に係る負債	1,917	2,077
引当金	150	159
繰延税金負債	5,081	8,119
その他の非流動負債	1,292	1,326
非流動負債合計	12,104	15,218
負債合計	92,767	97,510
資本		
資本金	4,700	4,700
資本剰余金	5,392	5,381
自己株式	△12,508	△12,434
利益剰余金	268,172	269,715
その他の資本の構成要素	33,035	59,569
親会社の所有者に帰属する持分合計	298,791	326,932
非支配持分	24,666	21,771
資本合計	323,458	348,703
負債及び資本合計	416,226	446,214

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上収益	409,200	441,713
売上原価	△355,790	△381,860
売上総利益	53,410	59,852
販売費及び一般管理費	△38,471	△44,493
その他の収益	2,212	3,581
その他の費用	△1,893	△1,433
営業利益	15,257	17,507
金融収益	3,080	4,725
金融費用	△131	△437
持分法による投資損益(△は損失)	487	△48
税引前利益	18,692	21,746
法人所得税費用	△7,856	△8,258
当期利益	10,835	13,488
当期利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,343	10,214
非支配持分に帰属する当期利益	5,492	3,273
当期利益	10,835	13,488
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	41.35	80.09
希薄化後1株当たり当期利益(円)	－	－

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期利益	10,835	13,488
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	10	2,146
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 資本性金融資産	542	6,941
持分法適用会社に対する持分相当額	37	761
純損益に振り替えられることのない項目合計	590	9,849
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	10,494	17,475
持分法適用会社に対する持分相当額	655	529
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	11,149	18,004
税引後その他の包括利益合計	11,740	27,854
当期包括利益	22,576	41,342
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	16,668	36,749
非支配持分に帰属する当期包括利益	5,907	4,593
当期包括利益合計	22,576	41,342

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日) (単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 資本の構成要素
期首残高	4,700	5,150	△4,737	270,031	21,710
当期包括利益				5,343	
当期利益					
その他の包括利益					11,325
当期包括利益合計	－	－	－	5,343	11,325
所有者との取引等				△7,588	
配当					
自己株式の取得			△7,847		
自己株式の処分		△83	83		
株式に基づく報酬取引		142			
子会社に対する所有者持分の変動		183			
その他			△7	386	△0
所有者との取引等合計	－	242	△7,771	△7,202	△0
期末残高	4,700	5,392	△12,508	268,172	33,035

	親会社の所有者に 帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
期首残高	296,855	28,727	325,583
当期包括利益			
当期利益	5,343	5,492	10,835
その他の包括利益	11,325	415	11,740
当期包括利益合計	16,668	5,907	22,576
所有者との取引等			
配当	△7,588	△10,156	△17,745
自己株式の取得	△7,847		△7,847
自己株式の処分	－		－
株式に基づく報酬取引	142		142
子会社に対する所有者持分の変動	183	187	371
その他	377		377
所有者との取引等合計	△14,732	△9,968	△24,701
期末残高	298,791	24,666	323,458

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日) (単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 資本の構成要素
期首残高	4,700	5,392	△12,508	268,172	33,035
当期包括利益				10,214	
当期利益					
その他の包括利益					26,534
当期包括利益合計	－	－	－	10,214	26,534
所有者との取引等				△8,672	
配当					
自己株式の取得					
自己株式の処分		△83	83		
株式に基づく報酬取引		86			
子会社に対する所有者持分の変動		△14			
その他			△9		
所有者との取引等合計	－	△11	74	△8,672	－
期末残高	4,700	5,381	△12,434	269,715	59,569

	親会社の所有者に 帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
期首残高	298,791	24,666	323,458
当期包括利益			
当期利益	10,214	3,273	13,488
その他の包括利益	26,534	1,320	27,854
当期包括利益合計	36,749	4,593	41,342
所有者との取引等			
配当	△8,672	△7,436	△16,109
自己株式の取得	－		－
自己株式の処分	－		－
株式に基づく報酬取引	86		86
子会社に対する所有者持分の変動	△14	△52	△66
その他	△9		△9
所有者との取引等合計	△8,608	△7,489	△16,098
期末残高	326,932	21,771	348,703

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	18,692	21,746
減価償却費及び償却費	11,879	12,898
減損損失	23	115
固定資産処分損益(△は益)	△1,315	△578
金融収益及び金融費用(△は益)	△2,381	△3,209
持分法による投資損益(△は益)	△487	48
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△6,223	13,756
リース債権の増減額(△は増加)	△1,492	4,460
棚卸資産の増減額(△は増加)	14,118	△159
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△704	△7,349
退職給付に係る資産又は負債の増減額	△238	△3,318
引当金の増減額(△は減少)	409	△559
その他	3,390	2,710
小計	35,670	40,561
利息の受取額	1,796	3,144
配当金の受取額	1,200	1,694
利息の支払額	△131	△245
法人所得税等の支払額	△8,090	△7,496
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,445	37,659
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△17,410	△12,065
定期預金の払戻による収入	11,663	18,581
有形固定資産の取得による支出	△13,434	△13,056
有形固定資産の売却による収入	639	1,008
無形資産の取得による支出	△2,366	△3,524
資本性金融商品の取得による支出	△87	△107
資本性金融商品の売却による収入	9	5
貸付による支出	△98	△243
貸付金の回収による収入	131	125
その他	△17	607
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,970	△8,669
財務活動によるキャッシュ・フロー		
リース負債の返済による支出	△1,571	△1,412
非支配持分からの子会社持分取得による支出	－	△66
非支配持分への子会社持分売却による収入	450	－
自己株式の取得による支出	△7,847	－
自己株式取得のための預託金の増減額(△は増加)	7,870	－
配当金の支払額	△7,600	△8,687
非支配持分への配当金の支払額	△10,161	△7,651
財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,860	△17,818
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,492	6,670
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△6,892	17,841
現金及び現金同等物の期首残高	139,585	132,914
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	220	－
現金及び現金同等物の期末残高	132,914	150,755

財務ハイライト

10年間業績サマリー

(単位:百万円)

連結会計年度	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上収益	422,317	458,732	425,794	479,490	412,072	359,682	346,149	349,958	409,200	441,713
売上原価	352,716	381,258	355,176	399,329	338,031	300,307	288,671	295,716	355,790	381,860
販売費及び一般管理費	33,768	39,414	35,755	37,418	36,521	33,531	32,581	33,896	38,471	44,493
営業利益	36,047	39,279	34,557	47,346	38,793	26,326	26,742	22,998	15,257	17,507
親会社の所有者に帰属する当期利益	22,585	23,528	19,622	30,115	25,750	15,064	20,741	12,416	5,343	10,214
基本的1株当たり当期利益(円)*	166.08	173.01	144.29	221.45	189.35	110.77	152.89	92.56	41.35	80.09
営業利益率(%)	8.5	8.6	8.1	9.9	9.4	7.3	7.7	6.6	3.7	4.0
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	12.8	12.1	9.6	13.4	10.5	5.9	7.8	4.3	1.8	3.3
資産合計税引前利益率(ROA)(%)	14.3	13.6	11.4	14.7	11.7	8.2	9.9	6.4	4.5	5.0
法定実効税率(%)	34.8	32.3	30.1	30.1	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9
実質負担率(%)	31.2	27.8	29.9	22.7	25.0	29.7	22.5	27.2	42.0	38.0
為替レート(円/ドル)	109.9	120.1	108.4	110.8	110.9	108.7	106.1	112.4	135.5	144.7
為替レート(元/ドル)	17.7	18.9	16.1	16.7	16.5	15.6	15.7	17.5	19.8	20.1
設備投資額	19,754	17,064	11,199	8,640	7,412	7,619	6,686	14,466	14,606	13,564
減価償却費	7,860	9,314	9,036	9,676	9,778	10,225	9,616	9,204	10,005	11,062
研究開発費	12,900	13,168	12,382	11,986	12,709	12,374	12,533	11,930	14,344	15,524
連結会計年度末										
資産合計	296,858	303,948	322,202	351,944	358,265	341,820	390,478	415,985	416,226	446,214
有形固定資産	74,349	76,338	76,576	73,532	71,515	68,530	69,053	76,860	83,874	90,203
有利子負債	3,960	4,335	3,506	4,187	1,742	4,014	5,228	6,030	4,822	4,656
資本合計	216,502	219,092	230,989	259,924	277,424	274,552	301,450	325,583	323,458	348,703
株主資本	170,545	189,497	204,800	229,866	249,904	259,233	271,278	275,144	265,756	267,362
連結キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,056	47,531	34,045	48,406	43,806	44,193	25,151	20,018	30,445	37,659
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,771	△25,299	△12,409	△12,742	△18,321	△5,366	△11,709	△17,196	△20,970	△8,669
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,231	△12,319	△14,214	△11,858	△16,390	△12,917	△14,647	△23,638	△18,860	△17,818
フリー・キャッシュ・フロー	12,285	22,232	21,636	35,664	25,485	38,827	13,442	2,822	9,475	28,989
連結セグメント別売上収益										
日本	85,899	92,071	91,830	93,552	92,856	75,134	78,866	82,698	84,943	91,206
米州	219,534	247,087	213,008	224,867	195,604	176,346	141,924	144,527	194,015	240,100
中国	91,057	96,513	94,990	121,266	89,187	82,729	117,652	115,236	117,800	87,539
アジア・欧州	58,727	59,257	59,825	76,041	66,822	51,967	34,021	34,202	40,164	48,962
海外売上収益	362,463	395,571	361,980	412,252	342,496	303,544	288,303	289,660	348,854	371,593
海外売上収益比率(%)	85.8	86.2	85.0	86.0	83.1	84.4	83.3	82.8	85.3	84.1
株式情報										
1株当たり配当額(円)*	30	33	35	40	42	43	45	54	63	73
連結株価収益率(PER)(倍)	9.8	7.6	10.4	9.5	8.4	11.5	10.8	14.9	40.6	25.1
連結配当性向(%)	18.1	19.1	24.3	18.1	22.2	38.8	29.4	58.3	152.4	91.1

ROE：親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(平均)
ROA：税引前利益÷資産合計(平均)

非財務ハイライト

環境

環境会計

環境保全コスト(単体)

(単位:百万円)

主な取り組みの内容			2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期	
			投資額	費用額	投資額	費用額	投資額	費用額	投資額	費用額	投資額	費用額
事業 エリア内 コスト	公害防止 コスト	大気汚染防止、水質汚濁防止、 土壌汚染防止など	6	11	12	10	21	15	22	27	4	27
	地球環境 保全コスト	温暖化防止、オゾン層破壊防止、 そのほか環境保全	208	62	176	43	*1561	71	*2596	32	*3440	58
	資源循環 コスト	リサイクル、廃棄物処理・処分、 節水活動	7	56	25	71	13	59	1	67	4	83
上・下流コスト			48	3	5	1	7	3	3	1	－	1
管理活動コスト			62	82	15	60	48	46	46	74	24	81
研究開発コスト			9	4,184	10	4,000	2	4,447	14	4,215	37	4,952
社会活動コスト			－	2	－	1	1	1	－	2	－	3
環境損傷対応コスト			－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
合計			339	4,399	243	4,186	652	4,642	682	4,418	509	5,205

(注) 1 対象範囲はティ・エス・テック株式会社および国内連結子会社としています。
2 上記の数値は、按分などの推計により把握した部分を含みます。
3 集計表の作成に当たっては、環境省により公表されているガイドライン、
ガイドブックなどの環境会計に関する資料を参考にしています。
4 費用には、減価償却費は含みません。

※1 浜松工場の建屋建設関連費用
※2 埼玉、浜松、鈴鹿工場の太陽光発電設備関連費用
※3 埼玉、浜松工場の太陽光発電設備
関連費用

経済効果(単体)

(単位:千円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
有価物売却益	4,613	5,073	9,654	13,645	11,607
省エネルギーによる費用減	16,073	4,169	3,448	3,975	1,727
合計	20,686	9,242	13,102	17,620	13,334

物量効果(単体)

	(単位)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
エネルギー使用量	GJ	166,002	154,488	161,867	164,634	146,304
水使用量	1,000m ³	81	62	51	54	52
CO ₂ 排出量	t-CO ₂	8,394	6,671	4,903	2,581	1,480
輸送によるCO ₂ 排出量	t-CO ₂	1,845	1,449	1,467	1,431	1,624
廃棄物総排出量	t	1,062	1,120	1,384	1,495	1,460
VOC排出量	t	28	16	18	27	30
PRTR排出量	t	0	0	0	0	0

非財務ハイライト

社会

社内研修会 開催関連データ(単体)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
人権・ダイバーシティ関連研修会(回)	8	7	8	8	8
社員1人当たりの研修時間(時間)	8.8	11.1	9.8	9.3	9.1
研修費(百万円)	84.4	21.6*	34.6*	34.3*	26.6*
社員1人当たりの研修費(円)	49,252	12,456*	19,634*	20,060*	16,028*

※ 新型コロナウイルス感染拡大防止のため研修の延期や開催方法の見直しを行ったことで大きく減少しています。

社内研修会 受講者数(単体)

(単位:人)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
リスクアセスメント実務研修会*1	28	0*2	0*2	0*2	100
メンタルヘルス講習会	108	70*2	61*2	73*2	193

※1 社内対象者向け研修であり、「特定化学物質に関するリスクアセスメント研修」も対象者向けに実施しています。
※2 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、リスクアセスメント実務研修会の開催を中止しました。
同様の理由により、メンタルヘルス講習会も各事業所の感染リスクに応じて、開催回数の低減、中止、または開催方法の変更を行いました。

採用関連(単体)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
女性管理職比率(%)	2.3	2.6	2.9	2.7	2.8
障がい者雇用率(%)	2.6	2.7	2.7	3.0	2.8
外国籍社員比率(%)	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6
新卒採用者数(人)	54	47	48	46	50
新卒3年以内離職人数(人)	5	5	2	5	6
新卒3年以内離職率(%)	8.9	9.6	4.0	9.3	12.8
中途採用者比率*1(%)	18.2	6.0	12.7	23.3	37.5
エンゲージメントスコア*2	(29.8)	(30.4)	42.1	40.9	41.8

※1 その年の正規雇用採用者に占める中途採用者の割合
※2 2020～2021年3月期の()は従業員満足度調査によるDI値
2022年3月期より、株式会社リンクアンドモチベーションの提供するモチベーションクラウドによるスコア

主な人事データ(単体)

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
男女別社員数*1(人)	男性	1,524	1,551	1,573	1,526	1,482
	女性	191	187	190	184	178
	合計	1,715	1,738	1,763	1,710	1,660
平均勤続年数*1(年)	男性	16.6	17.2	17.8	18.0	17.8
	女性	15.0	15.8	16.2	16.2	16.7
	合計	16.5	17.1	17.6	17.9	17.7
労働者の男女の賃金差異*2(%)	全労働者	71.4	72.3	72.4	71.9	74.0
	正規雇用労働者	79.2	78.6	77.7	76.5	78.2
	パート・有期労働者	57.4	60.2	64.6	77.3	84.1

※1 正規雇用労働者のみ対象
※2 男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合

非財務ハイライト

休暇・休職関連データ(単体)

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
有給休暇取得率(%)		99.6	96.6	99.4	104.1	103.7
半日休暇取得率(%)		58.4	58.4	65.8	66.4	65.0
産休取得者数(人)		3	6	11	9	5
育児休職取得者数(人)	男性	4	8	13	27	27
	女性	6	6	10	9	6
	合計	10	14	23	36	33
育児休職取得率(%)	男性	5	11	19	43	50
	女性	100	100	100	90	100
	全体	13	18	29	58	55
育児休職復職率(%)	男性	100	100	100	100	100
	女性	100	100	100	88	100
	全体	100	100	100	97	100
育児短時間勤務取得者数(人)	男性	2	2	2	6	5
	女性	17	15	15	18	22
	合計	19	17	17	24	27
介護休職取得者数(人)	男性	0	1	1	0	0
	女性	0	0	0	0	1
	合計	0	1	1	0	1

労働組合データ(単体)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
労働組合に所属している社員(人)	1,491	1,504	1,504	1,457	1,422
労働組合に所属している社員の割合*(%)	98	98	96	96	96

※ 管理職を除いて算定しています。

労働災害発生状況(単体)[連結]

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
死亡者数(人)	0 [0]	0 [0]	0 [0]	0 [0]	0 [1]
休業災害 負傷者数(人)	2 [36]	0 [36]	1 [25]	0 [11]	0 [4]
度数率*1(%)	0.52 [0.99]	0.00 [1.03]	0.27 [0.75]	0.00 [0.31]	0.00 [0.11]
強度率*2(%)	0.01 [0.02]	0.00 [0.03]	0.01 [0.01]	0.00 [0.01]	0.00 [0.21]

※1 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表しています。
※2 1,000延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数で、災害の重さの程度を表しています。ただし、当概況は休業1日以上の労働災害に限定しています。

労働災害発生状況(委託業者)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
死亡者数(人)	0	0	0	0	0
休業災害 負傷者数(人)	2	0	1	1	0

非財務ハイライト

保有特許件数

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
国内	1,180	1,260	1,401	1,565	1,747
海外	644	704	800	864	879

社会貢献活動実施件数(連結)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
	285	188*	155*	213*	290

※ 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、社会貢献活動の中止や延期を行いました。

2024年3月期 社会貢献活動実施件数内訳

	日本	米州	中国	アジア・欧州	合計
経済支援	17	58	6	1	82
社会貢献活動	95	77	9	27	208

社会貢献支出額(単体)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
	41,824	17,303	282,063*	43,440	16,909

※ 硬式野球部の活動本拠地である鴻巣フラワースタジアム(埼玉県)の設備改修費を含んでいます。

業務活動改善実績(連結)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
TCサークル*1参加チーム数	483	—*2	334	367	392*3

※1 小集団による改善活動。一般的には「QC (品質管理)サークル」といわれるものであり、そのQC手法を活用し、問題解決や管理および改善ができる人材育成を目的とする活動です。
※2 新型コロナウイルス感染拡大防止のため未実施となりました。
※3 国内の関係会社が活動範囲に入ったため、参加チーム数が増加しました。

株主・投資家の皆さまとの対話実績

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
株主総会 来場者数(人)	12*	9*	7*	18	30
IR・SR面談 社数実績(社) (スモールミーティング、電話会議含む)	168	355	269	290	291

※ 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、来場抑制のアナウンスを実施しました。

ガバナンス関連データ

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
反競争的な慣行に関する罰金・制裁金(連結)	0	0	0	0	0
汚職・贈収賄として認めた案件(連結)	0	0	0	0	0
政治献金件数(単体)	0	0	0	0	0

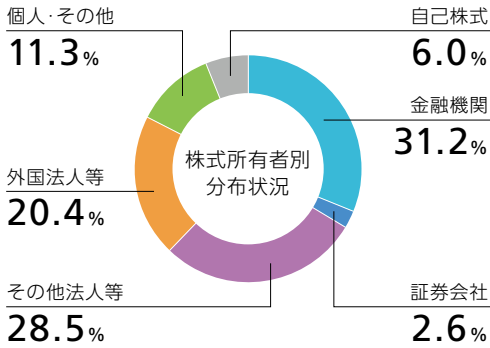
会社概要

会社概要 2024年3月末時点

商号	ティ・エス テック株式会社(英文表示:TS TECH CO.,LTD.)
設立	1960年12月5日
本社	〒351-0012 埼玉県朝霞市栄町3丁目7番27号
資本金	4,700百万円
代表取締役社長	保田 真成
事業内容	四輪車用シート、四輪車用内装品、二輪車用シート、二輪車用樹脂部品の製造販売等
社員数	連結 14,719名 単独 1,660名
決算期	3月31日
上場市場	東京証券取引所プライム市場
主要銀行	(株)三菱UFJ銀行、(株)三井住友銀行、(株)埼玉りそな銀行
主な取引先	本田技研工業(株)、(株)ホンダトレーディング、(株)ホンダアクセス、スズキ(株)、ヤマハ発動機(株)、カワサキモータース(株)、Volkswagen AG、SEAT S.A.、Harley-Davidson, Inc.、パラマウントベッド(株)
加盟団体	日本自動車部品工業会

株式情報 2024年3月末時点

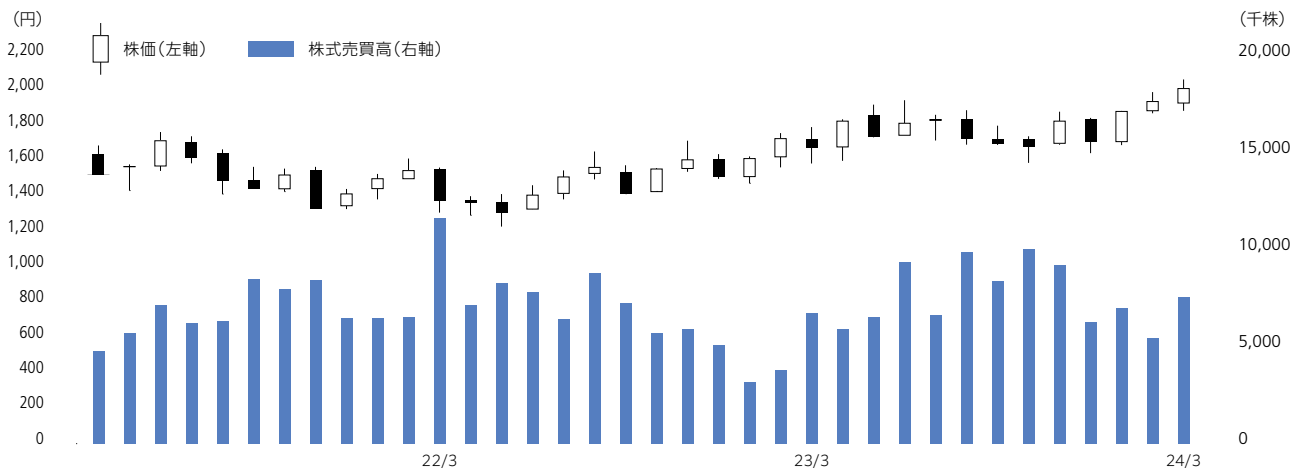
発行可能株式総数	272,000,000株
発行済株式総数	136,000,000株
株主数	27,136名



大株主	出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
本田技研工業株式会社	30,720	24.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,847	10.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,915	3.8
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	4,398	3.4
住友生命保険相互会社 (常任代理人株式会社日本カストディ銀行)	3,880	3.0
オカモト株式会社	2,752	2.2
三菱UFJ信託銀行株式会社 (常任代理人日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	2,720	2.1
株式会社三菱UFJ銀行	2,638	2.1
日本生命保険相互会社 (常任代理人日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	2,580	2.0
三井住友海上火災保険株式会社	2,451	1.9

(注) 1. 株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は、自己株式8,243,044株を保有していますが、上記大株主から除いています。
また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価・株式売買高推移 2021年4月～2024年3月



外部評価 2024年3月末時点

CDP



企業や自治体の環境への取り組みを評価する国際的な非営利団体CDPより、気候変動領域においてリーダーシップレベルの「A-」スコアを獲得しました。

CSR企業ランキング



企業の社会的責任と財務の両データから「信頼される会社」を見つける同ランキングにて、1,714社中235位となりました。

S&P/JPX Carbon Efficient Index



年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定したグローバル環境株式指数に、同インデックスが開始された2018年から、継続して選定されています。

※1 ティ・エス テック株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本リリースにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社によるティ・エス テック株式会社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。
MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

※2 FTSE4Good Index SeriesとFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは2024年7月に構成銘柄に選定されました。

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)^{※1}

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

性別多様性に優れた日本企業を各業種から選定する同インデックスの構成銘柄に2年連続選定されました。

FTSE Blossom Japan Index^{※2}



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

ESG評価の高い日本企業のパフォーマンスを測定するために設計された「FTSE4Good Index Series」および日本企業に特化した「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に、初めて選定されました。また、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」については、2年連続の選定となりました。

「ティ・エス テック統合報告書2024」の発行にあたって

当社では、株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当グループへのご理解をさらに深めていただくことを目的に、継続して統合報告書を発行しています。本統合報告書の対象期間である2024年3月期は、第15次中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期)の初年度であり、短期的な課題解決だけでなく2030年ビジョンの達成に向けて始動した重要な1年となりました。

本統合報告書では、私たちの企業理念である「人材重視」「喜ばれる企業」の下、当グループが目指す、ありたき姿の実現に向かって日々尽力する「人」に目を向け、さらなる価値創造に向けた取り組みを紹介しています。自動車業界は大変革期の最中にあり、EV化や自動運転技術のさらなる進歩とともに車室内空間にも新たな価値が求められますが、お客さまの期待を超える製品を生み出し、社会に新たな「喜び」を届ける鍵となるのは、当グループの価値の源泉である「人」の力です。今後も存在

を期待され「喜ばれる企業」であり続けるためには、当グループで働く一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境を整え、新たな価値を社会にお届けしていくことが重要であると考えています。ステークホルダーの皆さまからいただくご意見を取り入れながら、今後も諸施策への取り組みを加速させていきます。

私は、制作統括責任を担う管理本部長として、この統合報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。当グループがさらなる成長を目指すうえでの考え方や取り組み、私たちが創り出す価値をお示しし、本統合報告書がステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の一助となりましたら幸いです。今後も皆さまへの情報開示や対話の充実を図り、さらなる企業価値向上に努めてまいります。

執行役員
管理本部長 榊原 亮



2024年9月
Printed in Japan