



## TS フィロソフィー

### 理念

「人材重視」「喜ばれる企業」

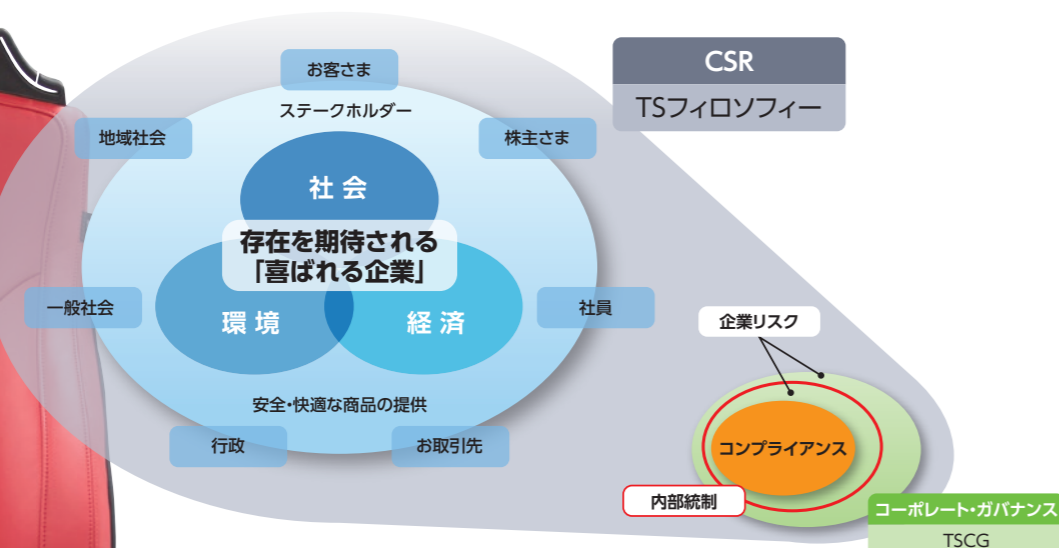
### 社是

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、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。

ティ・エス テックのCSR概念図



# CONTENTS

TSフィロソフィー／ティ・エス テックのCSR概念図

- 01 目次／コーポレートメッセージ／編集方針
- 02 ティ・エス テックの価値創造プロセス
- 04 トップ対談
- 08 ティ・エス テックの事業
- 10 事業活動ハイライト
- 12 特集 ティ・エス テックの技術力：「座る」を極める
  - 13 特集1 「座る」とことんまじめに科学する
  - 16 特集2 ステークホルダー・ダイアログ 「座る」の未来を描き、それを実現する
  - 19 特集3 「座る」を科学するエンジニア
- 22 ティ・エス テックのビジネスモデル
  - 23 研究・開発：世界で戦える勝ち技となるアイデアを創出
  - 24 営 業：全世界でグループ価値創造戦略を展開
  - 25 購 買：世界の購買機能を強化
  - 26 生 産：より競争力があり信頼性の高い製品を提供
- 27 ステークホルダーとの関わり
  - 28 お客さま(お得意先・エンドユーザー)との関わり
  - 28 株主・投資家との関わり
  - 29 ビジネスパートナーとの関わり
  - 29 社員との関わり
  - 30 社会・コミュニティとの関わり
  - 32 環境との関わり
- 34 コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス
- 37 役員紹介
- 38 財務報告
- 45 第三者意見
- 46 グローバルネットワーク
- 47 会社概要

## コーポレートメッセージ

# Beyond Comfort

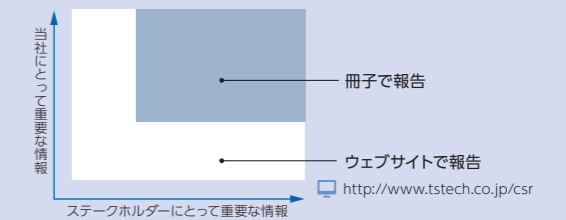
ティ・エス テックは、製品づくりにあたり、安全性・環境性とともに快適さを探求しています。特に快適さは多様で奥深く、そして時の流れとともに無限に進化していくものです。私たちがティ・エス テックの一員として物事にあたるとき、「快適さ」が「満足」を生み、そして「喜び」をもたらすという考えに立ち、今に縛られず、今を超えて創造し、すべてのステークホルダーに「喜び」を提供していきたいと考えます。まだ見えていない世界へ向かうチャレンジングな意志として、「Beyond Comfort」という言葉に想いを込めました。

## 編集方針

ティ・エス テックグループでは、「アニュアルレポート」と「環境報告書」を2012年より統合し、統合報告の観点で再構成した「ティ・エス テックレポート」として発行しています。当グループは、世界中のステークホルダーの皆さまから「存在を期待される『喜ばれる企業』」となるため、経済・環境・社会の各側面で様々な活動・取組みを進めています。その説明責任を果たすことが、本レポート発行の目的です。

## 報告メディアについて

冊子版では、ティ・エス テックが重要と考えるテーマを中心に、活動内容を読みやすく編集し、ご紹介しています。一方、ウェブサイトでは、冊子版の情報に加え、より詳細な情報及び各種データを掲載しています。



## 〈報告対象範囲〉

本レポートは、日本及び世界各地に展開する当グループ全体を報告対象としています。しかしながら、その報告範囲は、事業活動やCSRへの取組み内容によって異なることをご承知おきください。

## 〈報告対象期間〉

本レポートは、原則として2015年4月1日から2016年3月31日を対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の活動内容も報告内容に含まれています。

## 〈参考にしたガイドライン〉

編集に当たり、社会的責任の国際規格「ISO26000」、国際統合報告委員会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」などを参考にしました。

ISO26000 中核主題	掲載ページ
組織統治	・トップ対談 P.04-07 ・株主・投資家との関わり P.28 ・コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス P.34-37
人権	・社員との関わり P.29
労働慣行	・社員との関わり P.29
環境	・環境との関わり P.32-33
公正な 事業慣行	・トップ対談 P.04-07 ・ビジネスパートナーとの関わり P.29
消費者課題	・トップ対談 P.04-07 ・お客さま(お得意先・エンドユーザー)との関わり P.28
コミュニティへの 参画及びコミュニ ティの発展	・社会・コミュニティとの関わり P.30-31

## ■免責事項

本レポートは、ティ・エス テック株式会社の計画・見直し・戦略・業績などの将来見直しを含んでいます。この見直しは現在、入手可能な情報から得られた判断に基づいており、実際の業績などは様々な要因により、これらの見直しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

## ■本レポートに関するお問い合わせ先

ティ・エス テック株式会社 総務部 広報課  
TEL：048-462-1136  
FAX：048-465-0403  
〒351-0012 埼玉県朝霞市栄町3-7-27

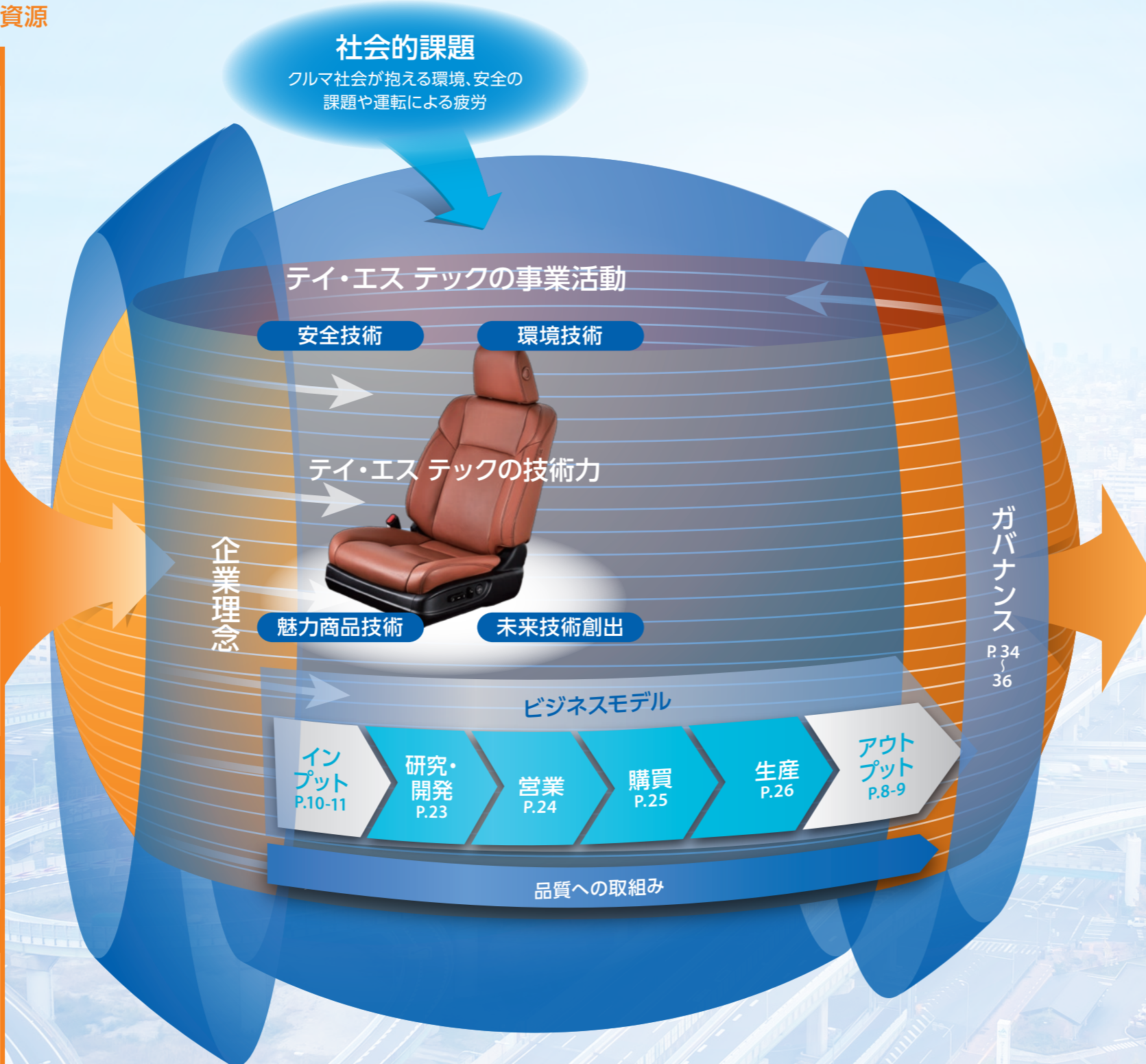


# ティ・エス テックの価値創造プロセス

ティ・エス テックでは、「TSフィロソフィー」の下、様々な資本を取り入れ、財務面・非財務面を融合した事業活動を進めています。事業活動を行ううえでは、外部環境、リスクや機会などを意識することで、適切な戦略と資源配分を行っています。それによって快適で良質な商品を生み出し、長期にわたるステークホルダーとの関係性を通じて価値を創造しながら継続的な成長を図ります。

## ティ・エス テックを支える資源

- 財務資本**
  - 設備投資を行うのに十分かつ健全な財務基盤
  - 連結資本：2,191億円
- 製造資本**
  - 世界14カ国に展開し日本、米州、中国、アジア・欧州で4極体制を確立
  - 拠点数：72カ所
  - 生産拠点：54カ所
- 知的資本**
  - 競争力ある特許
  - 国内保有特許件数：724件
  - 海外保有特許件数：474件
- 人的資本**
  - グローバルで多様な人材
  - 階層に応じた研修
  - 組織横断のプロジェクト展開
  - 連結社員数：15,601人
- 社会・関係資本**
  - ホンダ車のシートの約7割がティ・エス テック製
  - ユーザーニーズの探求
  - 地域貢献活動
- 自然資本**
  - 必要最低限のエネルギー投入
  - 使用材料のロス低減
  - 緑の生態系保全活動



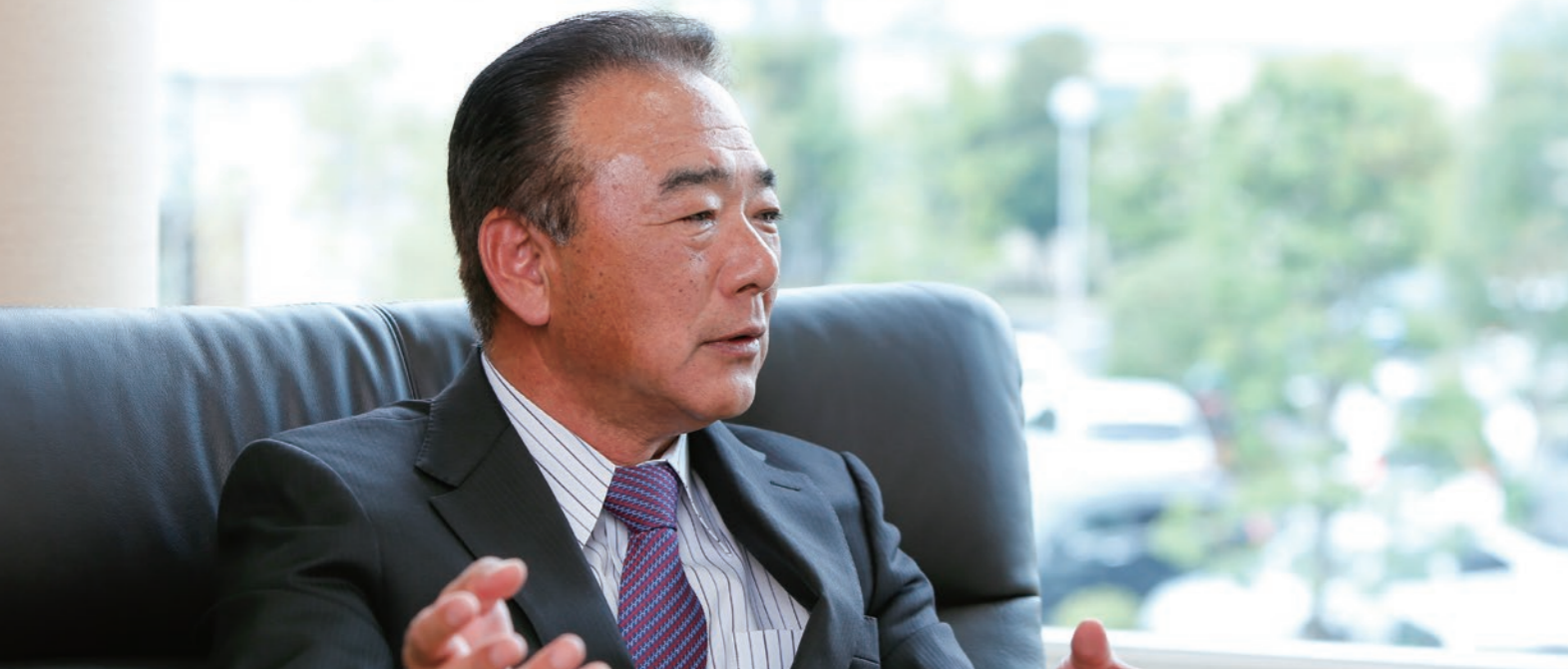
## 事業を通じて創造された価値

- 財務資本**
  - 資本効率向上
  - 安定的な利益還元
  - 企業価値の適正な評価
- 製造資本**
  - グローバル供給体制
  - 革新生産技術の創出
  - 強靱な部品競争力
  - 高効率物流
- 知的資本**
  - 部競合他社との差別化
  - 魅力商品の創出
- 人的資本**
  - さらに働きがいを感じ成長できる職場環境の提供
  - 安定的かつ、ワークライフ・バランスにも配慮した雇用
  - 多様な人材に活躍の場を提供
- 社会・関係資本**
  - 新規顧客への魅力商品の提供
  - 社会に役立つ技術の共有
  - 地域との共生
- 自然資本**
  - CO<sub>2</sub>等排出量削減
  - 製品重量低減による燃費向上
  - 生物多様性の維持

## ステークホルダーに提供する価値

- お客さま (お得意先・エンドユーザー)**
  - 安全・快適で魅力ある商品の創出と、競争力ある価格で良質な製品をグローバルに提供
  - ▶お客さまの期待を超える製品品質目標・P.28
- 株主・投資家**
  - 誠実で透明性の高い企業運営に基づいた、積極的な情報開示
  - ▶ディスクロージャーポリシー ..... P.28
- ビジネスパートナー**
  - 調達パートナーとの公正で健全な取引と、相互繁栄
  - 産学連携による共同開発
  - ▶ティ・エス テックパートナー ..... P.29
- 社員**
  - 持続的な事業成長を支えるグローバルな人材育成と自己実現
  - お互いの個性や違いを積極的に認め合う企業文化醸成
  - ▶多様な人材に配慮した職場環境の整備 P.29
- 社会・コミュニティ**
  - グローバルな事業展開による、各国・地域経済発展への貢献
  - 各地域社会に応じた貢献活動の継続による地域との共生
  - ▶社会・コミュニティとの関わり ..... P.30
- 環境**
  - 環境負荷を低減する製品の提供
  - 資源枯渇の抑制
  - 環境に配慮した生産活動
  - ▶環境との関わり ..... P.32





代表取締役社長 井上 満夫 (いのうえ みちお)  
 1977年4月、東京シート株式会社 (現 ティ・エス テック) に入社。2002年に取締役開発・技術本部長、2008年にTS TECH NORTH AMERICA, INC. (現 TS TECH AMERICAS, INC.) 取締役会長に就任。2010年にティ・エス テック株式会社 代表取締役副社長となり、2013年4月より現職。



海野 みづえ氏 (うんの みづえ) 株式会社 創コンサルティング 代表取締役  
 経営コンサルティング会社においてマーケティング戦略、及び環境ビジネスの構築支援を担当。1996年に独立、創コンサルティングを設立。環境・サステナビリティ分野に取組むとともに、世界各国の専門家とのネットワークを構築。日本企業のグローバル戦略に視点を置き、独自の分析眼でESG、サステナビリティ分野での経営のあり方について、意欲的な提言活動を展開する。

Michio Inoue 井上 満夫 対 談 海野 みづえ Mizue Unno

ESG経営を推し進め、グローバルな企業ブランドの構築を目指します。

企業全体でINNOVATIVEな姿勢を貫いていく

井上 ティ・エス テックは現在、2017年3月までの第12次中期経営計画の定性目標として「グローバル企業としての地位確立」、さらに2020年ビジョンとして「INNOVATIVE QUALITY COMPANY」を掲げ、部品競争力世界TOPを目指しています。

様々な取組みを進める中で、ESG (Environmental= 環境、Social= 社会、Governance= 企業統治) を重視した経営によって、ティ・エス テックの企業ブランディングを推進していくことが、今後の成長を牽引する鍵になると考えています。モノづくり

にいかにもエネルギーを使わないようにするか、造り出した商品をどれだけ低消費電力で作動させるか、また日頃の活動が近隣の迷惑になっていないかなど、今は事業に関わるすべてについて、ESGを考慮して進めるべき時代になりました。ステークホルダーへの影響や、ESGの観点から、どこを自社の重要課題とするかを定め、それにきちんと取り組んでいくことがブランディングにつながると考えながら、2020年ビジョンの実現に挑戦しています。

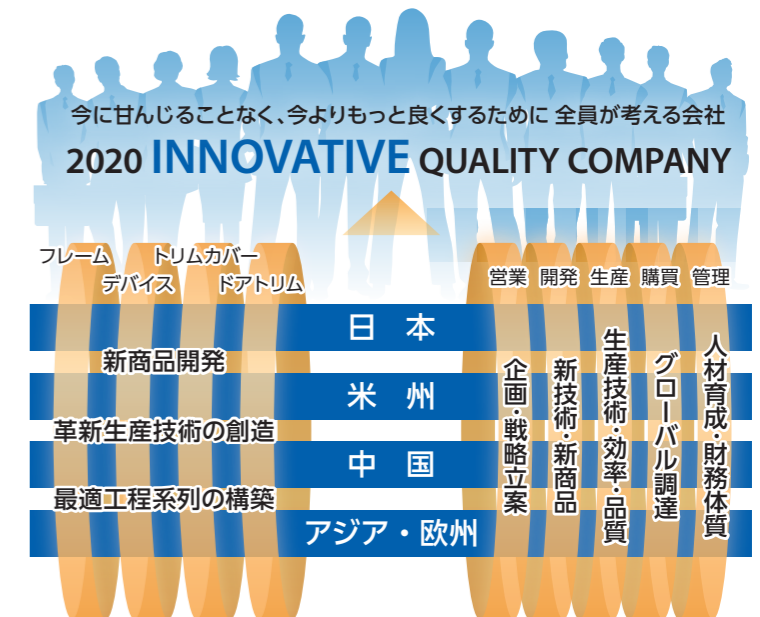
海野 2020年ビジョンに掲げていらっしゃる、「INNOVATIVE QUALITY COMPANY」は、ESG経営と密接に関わっていると思いま

「ESGを考慮したモノづくり」についてはP.26で紹介しています。

す。その背景には、技術や製品はもちろん、人材や組織体制など、企業全体のINNOVATION (革新) がティ・エス テックのサステナビリティ (持続可能性) をつくりだすのだというメッセージが含まれていると感じます。やはり、そういった意図をお持ちでしょうか？

井上 その通りです。経済・社会環境の変化のスピードが速く、また一部の地域での紛争をはじめとする不安定な要素も多く、企業経営を取り巻く状況はいつ何が起るか分からないと言えます。そうした中で、「現状のままをよし」とする姿勢では、環境変化に適応できず、企業として持続できなくなります。現状を常に否定し、今よりもっと良くするためにはどうしたらいいのか？ を、製品に直接関わる研究開発・設計・製造だけでなく、それを支える管理系の業務に携わる社員も含めて全員が考える会社

になりたい。こうした想いを、INNOVATIVEという言葉に込めました。





ステークホルダーと関わりながら  
新しいモノづくりへ

**海野** ESG経営を意識しながら中長期的な成長に向けてINNOVATIONをおこしていく、というお話を聞かせていただきましたが、中長期での価値創造を目指すために、ティ・エス テックがどういう方向を見ているのか？ また成長や価値創造のためのベースは確立できているのだろうか？ という点が大いに気になります。次世代に向けて、すでにスタートされている具体的な取り組みとしては、どのようなものがあるのでしょうか？

**井上** モノづくりの側面と言うと、商品開発のINNOVATIONとして、2つの取り組みを進めています。1つ目は、組織横断で若手社員を集めた「座ラボ」というチームです。シートの基本機能である「座る」を科学し、哲学しながら、これからの製品のあり方を探求しています。2つ目は、技術部門の先鋭的な人材を集めた「感動・魅力商品創出プロジェクト」です。社外の専門的パートナーとも協力しながら、既存の概念を超えたモノづくりに挑戦しています。このうち「座ラボ」の活動成果は、「座フォーラム」という独自イベントで発表したりコンセプトモデルとして東京モーターショーに出展するなど、すでに社会に向けて発信しています。

「座フォーラム」は、ティ・エス テックの事業活動を広く知っていただくとともに、異分野の第一線で活躍する専門家の知見に触れて、社員が自らをINNOVATEすることも狙いです。イベント開催後の懇親会における、日頃の業務ではやりとりする機会のない幅広い皆さまとのオープンなコミュニケーションも、よい刺激となっています。

**海野** BtoBのビジネスを行うティ・エス テックが、「座フォーラム」のような場をつくり様々なステークホルダーとの結びつきを求めたり、東京モーターショーなどの機会を捉えて、研究開発の成果を広く発信するのは、非常に意義深いと思います。直接の顧客である自動車メーカーにとどまらずに、その先にあるエンドユーザーのニーズを意識することで、社会の要請に配慮するサステナビリティを創りだすからです。

次のステージとしては、自分たちの研究成果を一方向的に市場に問いかけるだけではなく、エンドユーザーからの声を受けて、それを製品開発に組み込むといった活動を検討されてはいかがでしょうか？ そうすることで、ESG経営におけるS、つまり社会性から見たティ・エス テックの提供価値がより高まっていきます。

**井上** 現在、私たちのモノづくりは、ウェブを活用したアンケートでエンドユーザーの声を聞いたり、顧客満足度に関する権威ある調査として知られる米国J.D. パワーのシート品質／満足度調査のラグジュアリーカー部門で第1位の評価を受けることなどで、市場との関わりを持っています。しかし将来へ向けて、もっと企業ブランドを磨いていくには、市場との新しい関わり方も探っていく必要ありませんね。

真のグローバル企業へ進化するための  
「TSフィロソフィー」教育

**海野** 製造業では、モノづくりのINNOVATIONに限った発想になりがちですが、技術や製品に関連した課題以外では、どんなポイントを重視されていますか？

**井上** 企業全体を支える組織や人材のINNOVATIONです。グローバル企業として成長していくための重要な基盤として、「TSフィロソフィー」の教育に力を注いでいます。今、ティ・エス テックグループは、世界14カ国に展開し約1万6千人の社員が活躍しています。その全員がグループの一員であるわけですが、国・地域によって事業環境も違いますし、社員の人生観や仕事に対する価値観や生活習慣も同じではありません。多様ゆえに社員の意識に共通した思いがないと、「製品を通じた価値の提供」「地球環境に配慮したモノづくり」「地域社会への貢献」などの実現は難しく、ステークホルダーから、その存在自体を期待され喜んでいただけるティ・エス テックとして成長していくことができません。

組織や人材が競争力を発揮するには、多様性を尊重するフィロソフィーが必要なのです。「TSフィロソフィー」教育は、日本国内では以前から行っていましたが、2015年からは海外

の現地法人を対象とした取り組みを本格的に始めました。

**海野** ティ・エス テックが、企業全体のINNOVATIONへの道をさぐり、「TSフィロソフィー」の大切さを社長が自ら世界中の社員に問いかけていることは、とても興味深いと思います。

**井上** 仕事に対するフィロソフィーを同じにしなくては、ティ・エス テックが全社でINNOVATIONをおこしながら、真のグローバル企業として成長し、部品競争力世界TOPを実現することはできないのです。

とはいえ「TSフィロソフィー」の浸透には、時間がかかります。言語や文化の壁を乗り越えていかななくてはならないからです。例えば、当社では「TSフィロソフィー」の冒頭に企業理念として「人材重視」「喜ばれる企業」を掲げていますが、「人材重視」を単純に翻訳して職場に貼り出したとしても、そこに込められた意味や具体的に求められる行動までは伝わりません。そこで研修の機会を設け、「TSフィロソフィー」の本質的な意味を各地に浸透させる人づくりに取り組みました。

海外の現地法人各社からマネージャークラスの人材を選抜して日本に来てもらい、「それぞれの現地の社員にTSフィロソフィーに共感し行動してもらうには、どういった表現で何を伝えるべきか？」について相当の時間をかけて議論し、持ち帰ってもらいました。「TSフィロソフィー」を受け入れてもらうためには、押し付けではなく、ダイバーシティの尊重が欠かせないという考え方によるものです。

2016年からは、日本での研修を受講したリーダーたちが先生役になって、米州・中国・アジアの各地で、社員一人ひとりへの「TSフィロソフィー」教育を進めています。同時に、私からのメッセージビデオを各国語に翻訳して配信するなど、日本からもサポートに努めています。

**海野** 「TSフィロソフィー」が世界中のグループ会社に浸透すれば、「日本人が赴任して現地法人を経営する」という旧来の海外展開のスタイルから脱却できます。現在、多くの企業で「グローバル人材の育成」「経営のグローバル化」がよく取り上げられますが、フィロソ

フィーという、経営の本質と向き合うことがベースと言えます。「TSフィロソフィー」教育のような活動は、成長戦略の基盤づくりとして、積極的に社外に伝えていくべきではないでしょうか？

ティ・エス テックはBtoB企業ですが、例えば、「TSフィロソフィー」教育をエンドユーザーなどのステークホルダーにアピールすれば、企業ブランドの構築につながることを期待できます。

**井上** 情報発信は、エンドユーザーとコミュニケーションする機会の少なかった私たちの弱い部分ですが、ステークホルダーを重視した経営を進めるには、強化していく必要がありますね。

**海野** 「TSフィロソフィー」を共有するための教育や、先ほどの「座ラボ」のような、ステークホルダーと交流しながらのモノづくりなどの活動は、事業戦略へのESGの組み込みと言えますし、個別の製品に対しての評価とは別の、ティ・エス テックという企業に対しての評価、まさにブランドに結びつくものですから、積極的に発信してください。「社員が会社に対して愛着を持っている」「しっかりしたモノづくりをしている」「市場の声を熱心に聞きながら開発にまじめに取り組んでいる」、そうした自社の姿を1つひとつ伝えていくことがティ・エス テックへの信頼となり、ブランディングにつながります。

**井上** 確かに、ブランディングとは、それらの積み重ねだと思います。ご提言をお聞きして、ティ・エス テックのブランドを構築し企業価値を向上させるためには、ステークホルダーとより深く対話しながら、取り組むべき活動を体系的に整理し、それを着実に実行していかなくてはならない、という思いを強くしました。

本日は貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。



「人材重視」の各国語  
 インドネシア語：Titik berat pada SDM  
 スペイン語：Respeto a los recursos humanos  
 タイ語：ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล  
 ドイツ語：Wichtigkeit von menschlichen Ressourcen  
 ポルトガル語：Valorização dos recursos humanos  
 英語：Due regard to human resources  
 広東語：重視人才  
 北京語：重视人才

「座ラボ」についてはP.16で紹介しています。詳しくはこちら <http://www.suwaru.jp>



J.D. パワーのシート品質／満足度調査のラグジュアリーカー部門で第1位の評価

出典：J.D. パワー 2015年米国シート品質／満足度調査のラグジュアリーカー部門において、シート・サプライヤーの中で、ティ・エス テック株式会社(Acura RLX)は最も高い評価を受けた。調査は52車種と14のサプライヤーに対する84,367名の米国の消費者の回答による。調査は2015年2～5月に実施された。詳しくは [jdpower.com](http://jdpower.com) へ。

「TSフィロソフィー」については巻頭ページで詳しく紹介しています。

座フォーラム2014









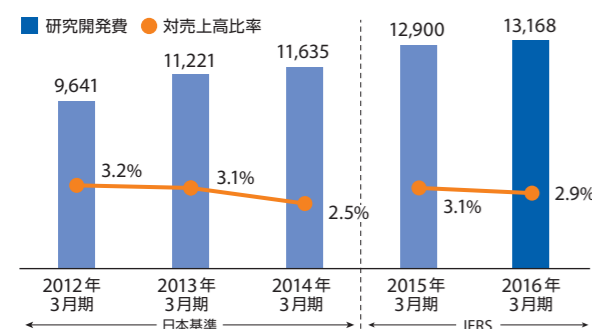
# 事業活動ハイライト

(単位：百万円)

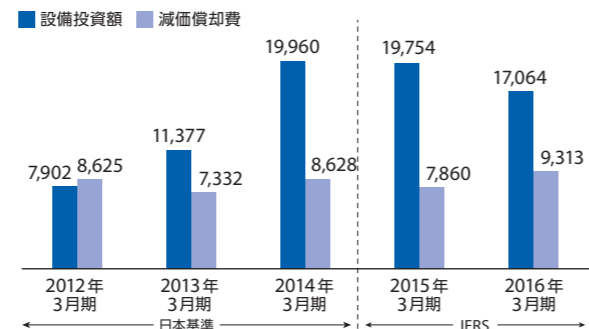
	2012年3月期 (日本基準)	2013年3月期 (日本基準)	2014年3月期 (日本基準)	2015年3月期 (IFRS)	2016年3月期 (IFRS)
<b>連結会計年度</b>					
売上高(売上収益)	¥ 305,482	¥ 359,331	¥ 457,053	¥ 422,317	¥ 458,732
売上原価	273,813	309,929	385,939	352,716	381,258
販売費及び一般管理費	22,268	25,182	31,979	33,768	39,414
営業利益	9,401	24,219	39,133	36,047	39,279
当期純利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)	4,712	15,741	23,900	22,585	23,528
減価償却費	8,625	7,332	8,628	7,860	9,313
<b>会計年度末</b>					
総資産(資産合計)	¥ 189,343	¥ 207,700	¥ 264,635	¥ 296,858	¥ 303,948
有利子負債	7,006	4,832	2,106	5,650	4,335
純資産(資本合計)	112,247	137,523	170,714	216,502	219,092
株主資本	109,073	122,982	143,718	170,545	189,497
<b>連結セグメント別売上高(売上収益)</b>					
日本	¥ 107,571	¥ 93,862	¥ 104,895	¥ 85,899	¥ 92,071
米州	121,737	172,063	214,628	219,534	247,087
中国	67,752	71,911	104,063	91,057	96,513
アジア・欧州	31,939	50,207	67,811	58,727	59,257
海外売上高(売上収益)	¥ 219,063	¥ 290,295	¥ 379,382	¥ 362,463	¥ 395,571
海外売上高(売上収益)比率(%)	71.7	80.8	83.0	85.8	86.2

## 財務資本

研究開発費・対売上高比率 単位：百万円

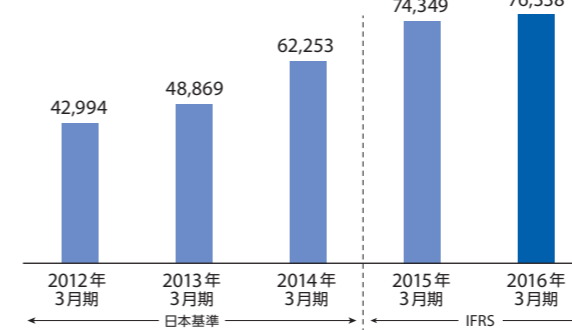


設備投資額・減価償却費 単位：百万円



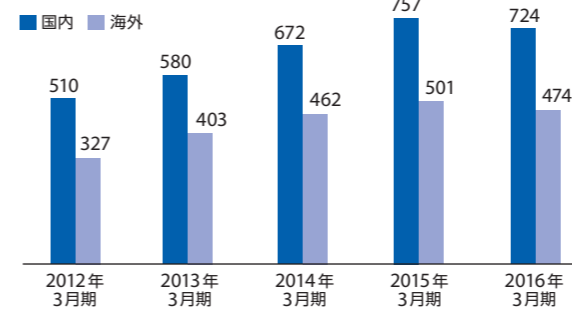
## 製造資本

有形固定資産 単位：百万円



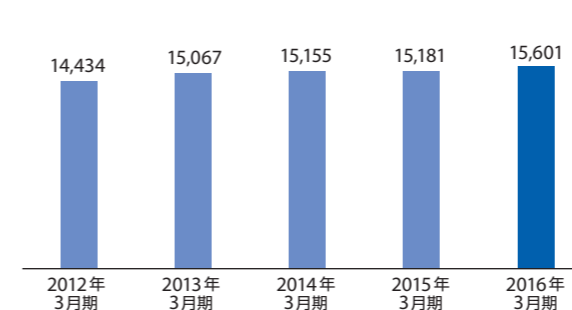
## 知的資本

保有特許件数推移 単位：件

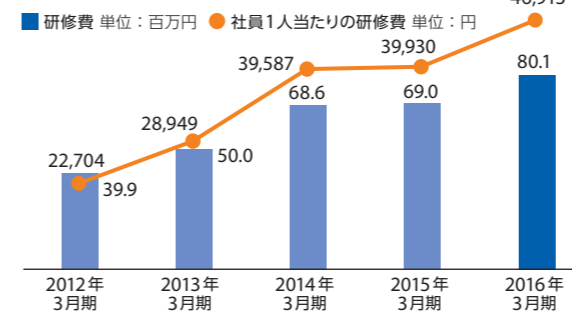


## 人的資本

社員数(連結) 単位：人

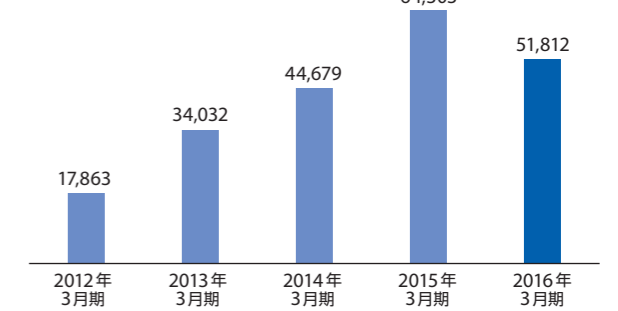


社員1人当たりの研修費(単体)



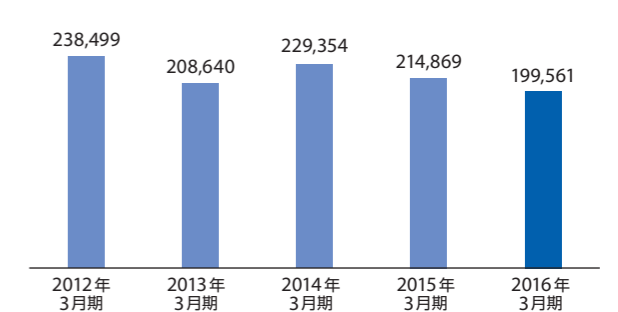
## 社会・関係資本

社会貢献支出額(単体) 単位：千円

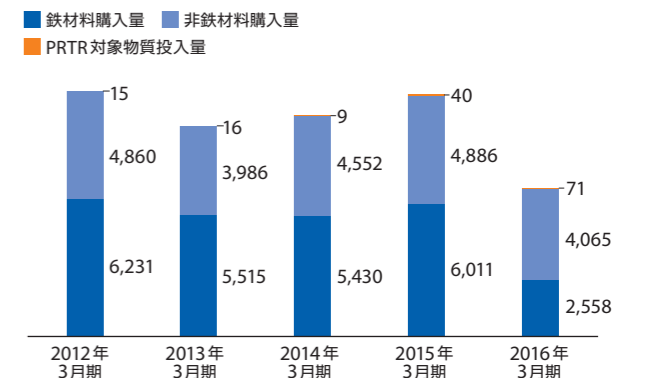


## 自然資本

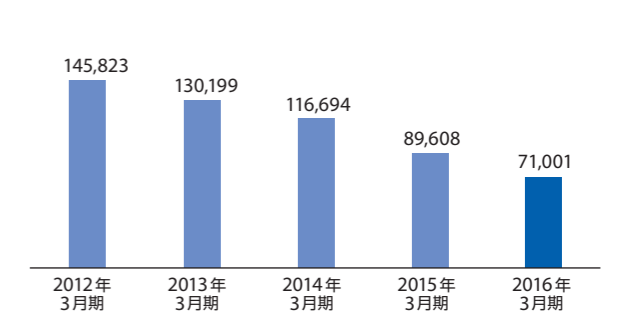
エネルギー投入量(単体) 単位：GJ



物質投入量(単体) 単位：t



水資源投入量(単体) 単位：m³







特集 テイ・エス テックの技術力

# 「座る」を極める

初代ホンダCIVIC

10代目ホンダCIVIC Type-R

## 極1 「座る」とことんまじめに科学する

### 四輪車用シート事業は、二輪車用シートで培った技術の応用から始まった

テイ・エス テックが自動車のシートをつくり始めてから、50年が経過します。これまでを振り返ると、社会における自動車の位置づけの変化とともに、お客さまがシートに求めるニーズも大きく変わってきました。

人と自動車の関わりは、19世紀後半までさかのぼります。馬車に代わる「人を運ぶ道具」として発明された自動車が日本に入ってきたのは、20世紀になってから。そして、1960年代に入ってようやく自動車は身近になり、たくさんの人や荷物を運ぶ道具として活躍するようになります。テイ・エス テック(当時は東京シート株式会社)が四輪車用シートの生産を手がけたのは、まさに自動車産業が盛んになり始めた1965年でした。創業から手がけてきた、「二輪車用シートにデザインパターンを施す加工技術」を四輪車用シートに応用し、丈夫で耐久性に優れたシートを軽自動車向けに供給していました。



創業当時のシート(ホンダ Z360)

### 快適性を数値化せよ!

#### テイ・エス テックの技術フィロソフィー

1980年代になると自動車は、移動手段というだけでなく、所有者のステータスを現す存在へと変化していきました。シートは、インテリアデザインの重要な位置を占めるようになると同時に、自動車の高性能化や交通網の発達により当たり前となった長距離運転を支える機能が望まれるようになりました。長時間の運転は、ドライバーにとって身動きしにくい状況が続き疲れやすくなります。こうした課題を受けて「長時間運転しても、快適で疲れにくい」シートをつくりあげることが「テイ・エス テックの使命」となり、それは今も変わらない当社の商品づくりの原点となっています。

課せられた使命を果たすべく当社が取組んだのが、「快適性の数値化」でした。シートについての快適性指標を設定し、ドライバーの「疲れ」を数値として把握し製品開発に役立てたのです。具体的には、シート座面が自動車の振動をどれだけ吸収できるのかを評価する「クッション性評価」や、実際の運転姿勢と理想姿勢との脊柱形状の差異を評価する「腰椎形状評価」、さらに社内のエキスパートによる、運転時におけるシートのサポート性やペダル操作への影響も考慮した「官能評価」などを独自に理論化し、「快適で疲れにくい」シート開発に反映しました。



着座状態の人体位置を数値化



体圧分布測定で乗り心地を分析



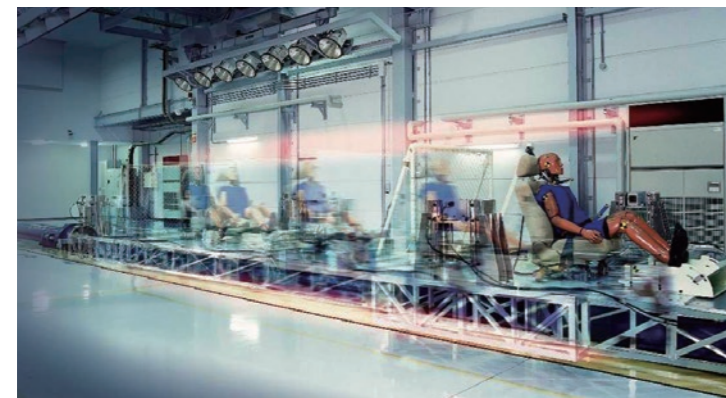
## 快適性を広義に捉えよ！ コーポレートメッセージに込めた想い

1990年代には家族や仲間と楽しく過ごせる空間であることも求められ、シートの「快適」が持つ意味も広がり、テイ・エス テックは多岐にわたる「快適性の追求」を行うようになりました。そうした取り組みの成果のひとつが、乗車シーンに合わせて変化させるシートアレンジです。蓄積してきた機構設計スキルをベースに、様々な使い勝手を想定した検証、強度、耐久性の試験などを経て、製品化しました。

当社が「快適」とともに高い意識を持って突き詰めているのが「乗員の安全」です。創業当初から、JIS規格よりも厳格な社内規格を設け、製品の設計時から品質管理を行っています。2000年代に入ると、アメリカにおいて、衝突時における自動車の安全性を評価するIIHS（米国道路安全保険協会）が後面衝突の安全性評価項目を設けたことを受け、2005年モデルのホンダCIVIC用シートに革新的な頸部傷害値低減技術となる「アクティブヘッドレスト」を搭載し、いち早くIIHSから最高ランクである「GOOD」の評価を獲得しました。同技術搭載のシートは、新たな姿勢理論に基づき、ランバーサポート\*1に頼らずに理想姿勢を得るための効率的な人体支持構造に設計されており、最高の安全性を確保しながら、劇的な疲労の軽減を実現しています。



2003年 ホンダSTEP WGNのレストランモード



2004年導入の射出式ダイナミック試験機

当社シートにおいて快適性と両立した安全性能は、今ではEURO-NCAP（欧州における自動車安全評価機関）をはじめ、どの地域においても後面衝突に対するトップクラスの安全性能を認められるようになりました。

頸部傷害値低減をめぐる技術は、現在もなお革新され続けています。最新鋭の試験設備やシミュレーション解析の導入により、衝突時の人体の挙動に対応するシートの設計ノウハウを構築した結果、2015年に発表されたホンダCIVIC用シートでは、アクティブヘッドレスト機構がなくとも、同等以上の安全性能を有し\*2、快適で軽量、しかも価格を抑えて提供できるようになっています。

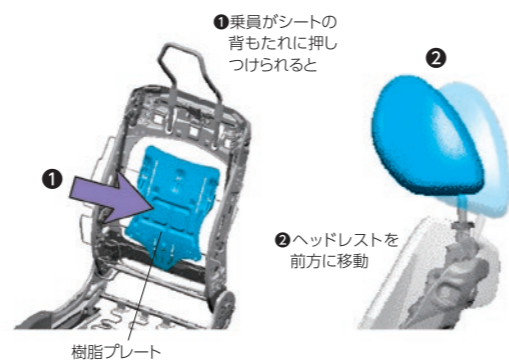
「安全で快適」のもっとその先へ。私たちはコーポレートメッセージ「Beyond Comfort」に込めた想いの具現化に取り組み続けます。

\*1 ランバーサポート：ドライバーの腰を保持し、疲労を軽減するクッション状の支え  
\*2 当社比



フレームにおける頸部傷害値低減の機能部品の変遷

### アクティブヘッドレストの仕組み



## Beyond Comfort 想いを少しずつ形に

快適で安全な、魅力あるシートを進化させるには、電装部品が欠かせません。当社では、新しい機能を持つシートについて、お客さまへの提案から具現化までを自己完結で行っています。

従来、座席調整を手動で行うシートフレームと電動で行う電装部品の付いたシートフレームでは、構造が異なっていたため、違う部品が使われていました。その分、電装部品付きシートの価格が高くなっていました。そこで「フレームの共有化」「部品の最少化」を進め、低コスト化が図ることで、より多くのお客さまに提供できるよう、当社ではフィジビリティスタディー（実現可能性の検討・研究）を重ね、電動シートフレーム専用部品を極少化でき、ホンダCIVIC2015年モデルに搭載しました。

この技術は、様々な工場での生産条件に対応する「グローバルスタンダードフレーム」として世界への展開体制を整え、各生産拠点から主要客先に供給するだけでなく、同業他社への供給も行っています。

グローバルスタンダードフレームの量産に当たっては、生産技術の革新が必要となり、2015年に同フレームの大量生産を最初に始めるTS TECH INDIANA, LLC（アメリカ・インディアナ州）において、生産ラインを改革しました。レーザー溶接による反射光のプラズマから特定の波長光を検出し溶接状態を検証する「自動溶接モニタリングシステム」、溶接を一括して行う「一括溶接治具」、溶接した後に溶接の長さや幅などを画像で検証する「ビードVISION検査」などを導入し、高効率化を図っています。今後の機種の新規生産も視野に入れ、生産変動に対して稼働率を大きく変化させることなく対応できる、革新的な生産ラインです。



2015年導入の最新溶接設備

今に縛られず、今を超えて創造し、1人でも多くのステークホルダーに「喜び」を提供していきたい…グローバルスタンダードフレームで成し遂げたように、当グループはシートの進化への想いを少しずつ、しかし着実に製品化につなげるべく挑戦を続けます。



2014年 ホンダLEGEND用シートに搭載されている電装部品（濃いブルーの部分）



2015年 ホンダCIVIC用シート



極 特集2

ステークホルダー・ダイアログ  
「座る」の未来を描き、それを実現する



テイ・エス テックは、「東京モーターショー 2015」の出席<sup>\*1</sup>において、未来の自動車内装のひとつの方向性として、座る人の感情を理解する「アンビエントシート」を発表しました。このシートの誕生に関わった社内プロジェクトメンバーと、生体信号による感性把握技術のプロフェッショナルとして企画・開発にご協力いただいた株式会社電通サイエンスジャム<sup>\*2</sup>の神谷氏、竹内氏に、今回のプロジェクトを振り返ってもらいました。

クルマのシートに新たに「情緒価値」を求めた

**日向野** アンビエントシートが生まれたのは、「座ラボ」<sup>\*3</sup>で未来のシートについて検討したのがきっかけでした。私たちは、製品開発に当たっては「どんな機能を持つシートをつくらうか」と考えます。一方、このシートは、「座った人に何を感

じさせるか」「座った人を感動させるには何が必要だろうか」からスタートしました。つまり、「機能価値」でなく「情緒価値」に重点を置いてモノづくりをしたんです。

**伊與田** 座った人を感動させるには、



アンビエントシート  
将来の自動運転を見据え、乗車シーンに合わせたシートアレンジを提案



コミュニケーションモード

<sup>\*1</sup>「東京モーターショー 2015」への出席  
詳しくはこちら <http://www.tstech.co.jp/2015motor/>  
<sup>\*2</sup>株式会社電通サイエンスジャム 最先端科学の研究成果をビジネス化することを目的に、株式会社電通と株式会社デジタルガレージによって設立。第一弾として、脳波の測定/分析技術の商業利用を推進している。  
<sup>\*3</sup>座ラボ 「座る」を哲学し科学する、テイ・エス テック社内の研究会。様々な部門から若手社員が集まり、「座る」をイチから議論するなど、世の中の「座る」を調査しながら、もっと快適な「座る」を追い求めている。

株式会社電通サイエンスジャム 代表取締役  
**神谷 俊隆** (かみや としたか)  
電通コミュニケーション・デザイン・センター (CDC) 次世代コミュニケーション開発部にて、neurowearブランドを立上げ、脳波コミュニケーションツール[necomimi]や[mico]のプロデュース及び事業開発を担当。2013年8月に(株)電通サイエンスジャムを設立し、科学者の知性や最先端技術に、電通ならではのアイデアを加えることで、新しい事業開発の可能性に挑戦している。



株式会社電通 コミュニケーション・デザイン・センター  
次世代コミュニケーション開発部  
プランナー  
**竹内 祐太** (たけうち ゆうた)  
2013年電通入社。コミュニケーション・デザイン・センター次世代コミュニケーション開発部所属。テクニカルディレクター、プランナー。デジタル領域におけるプランニングからテクニカルディレクション、ソフトウェア、ハードウェアの実装まで統合的に担当。

座った人の心を理解し、その人が情緒的に求めている「何か」をシートを通じて提供する必要があります。構想を練るうちに、座った人の感性を技術的に捉える、つまり人間をセンシングする究極のアプローチとして脳波というキーワードが浮かんできました。そして、脳波を紐解くことで新しいシートがつかれないか、という考えに至ったのです。とはいえ私たちは、脳波に関する知見は持っていません。そこで、電通サイエンスジャムさまにご協力をお願いしたわけです。

**神谷** 最初にお話をいただいた時、テイ・エス テックの皆さんのクルマのシートに対するこだわりが非常に驚かされました。そしてクルマのシートに座る人の脳波を測って、それを基に



「コミュニケーションを円滑にするシート」や「個人の快適さ」をつくり出そうというアイデアを聞いて、とても斬新だと思いました。

**竹内** アンビエント

シートのプランを聞いたときの感想ですが、技術的に可能か不可能か、で言うと、可能だと思いました。とはいえ、「東京モーターショー」に来場する不特定多数の方々を対象にするからには、脳波を活用したシートの体験をクオリティの高いものにするのは簡単ではないと感じました。

**伊藤** シートをつくっていく中での課題のひとつが、人間の脳波をシート経由でセンシングした結果、「リラックスしている」「緊張している」という具合に、うまく分類して現せるか、でした。「東京モーターショー」の当社ブース・ステージ上という非日常空間で、脳波を測定して得た解析結果がきれいに現れない可能性があることを心配したのです。不安を解消すべく、社員に協力してもらって多くの測定データを集めて、自分の担当であるシステム設計を決めていきました。

**草野** 私が担当したプログラムにつ

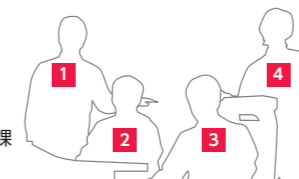


いては、システム構成に拡張性を持たせるのが課題でした。開発当初は、脳波の測定結果に合わせてシートの色を変化させる機能だけを目指していましたが、色だけで本当にワクワク、ドキドキするのか?という疑問が生まれ、脳波の状態に合わせてシート位置を移動させて、もっと座る人にワクワク、ドキドキしてもらおうという機能にも対応させました。

**日向野** 私は「座ラボ」のメンバーとして、シートのアイデア出しから構造設計まで携わりました。最も印象的だったのは、最終段階で社長から「もっと快適に」という指示を受け、シートモード変化にともない自動で可動する足置きを追加して、未来感ある快適性を演出しようとしたときです。結局、「東京モーターショー」のぎりぎりまで、より快適なシートを求めて改善を重ねました。試行錯誤の連続でしたが、会社が我々若手メンバーに任せてくれたこともあり、いろいろな問題に直面しながらも、それぞれ思う存分にモノづくりができたのではないかと、思います。

テイ・エス テック アンビエントシート関連メンバー

- 1 開発・技術本部 電装開発部 電装開発課  
伊藤 生佳 (いとう たかよし)
- 2 営業本部 営業部 営業一課  
伊與田 伸太郎 (いよた しんたろう)
- 3 開発・技術本部 設計部 設計課  
日向野 祐輔 (ひがの ゆうすけ)
- 4 開発・技術本部 電装開発部 電装開発課  
草野 淳至 (くさの あつし)





### チャレンジの連続がシートの未来を創造する

**伊與田** 「東京モーターショー」への



出展で、最も意義深かったのはテイ・エス テックが、未来のシートをつくるためにセンシング、中でも脳波に対する本格的なアプローチを広く宣言したことです。営業担当として、会社が進めている、従来にない商品価値を持つシートへのチャレンジを、お客さまや市場に積極的に発信しながら仕事をしていくことを心がけています。

**伊藤** 私モーターショーでお客さまとお話をしたとき、あらためて感じたことがあります。それは、シートという製品が、十分に存在感を発揮できていないという点です。しかし自動運転化が進み、人がハンドルもペダルも触らないようになったら、シートはクルマと人の接点となる唯一の部品になります。クルマと



人、あるいは乗っている人と人をつなぐインターフェイスとして、私たちが手がけるシートの車内空間における重

要度は、かなり高まっていくのではないのでしょうか。

**草野** アンビエントシートの開発を進めるにつれ、当社の製品はまだまだITの力を活かしきれていない、と実感しました。私個人としては、脳波を使ったシステムに携われて、ひとつ上のステージに昇れた手ごたえがありますので、これを機にもっと成長していきたいと思っています。



**竹内** 私モ、草野さんと仕事をさせていただき、とても勉強になりました。同じソフトやシステムをつくる仕事でも、手順を重視して品質を徹底的に追求するメーカーのモノづくりを学ぶことは大いに参考になりました。

**日向野** テイ・エス テックとしては、脳波を測るという新しい技術を使った新しいシートをイベントに出展できたのは貴重な経験です。けれども、何より価値があるのは、コミュニケーションをデザインする高度なスキルを持つ電通サイエンスジャムさまとの協業により、自分たちが持っていなかったものを得られたことではな

いでしょうか。これからのテイ・エス テックのモノづくり、エンドユーザーとのコミュニケーションを創造する技術やノウハウが求められてくるのは間違いありません。



**神谷** 私たちは「どうすれば人の気持ちをつかえるか」に知恵を絞り、訓練を積んでいます。そうした人とモノのコミュニケーションに関連したノウハウが、今回のプロジェクトで担当させていただいたクリエイティブ面のディレクションでも役立ったのだと思います。創造という活動は多種多様ですが、特に、生体信号による感性把握技術のような先端技術を用いるケースでは、R&Dの段階にとどまって形にならない場合が多く見受けられます。ですから、テイ・エス テックが、アンビエントシートをつくりあげたのには大きな意味があると思います。技術やアイデアを形にするには、常に多くの困難がともないますが、テイ・エス テックには未来のシートの実現に向けて、これからも突き進んでいただきたく、大いに期待しています。

### 着実に前進する「座ラボ」

## 座ラボ

座ラボは2011年にスタート。これまでの主な活動として、「東京モーターショー 2013」に「相棒シート」を出展したほか、2014年に3回目を開催し、当社独自の一般公開イベント「座フォーラム」でも、今回の「アンビエントシート」を含め、様々な研究テーマを発表しています。



「座る」の可能性を追求する、チーム「Green Salad」(左)と「NEOVE」(右)



# 極 3

## 「座る」を科学するエンジニア

究極の「座る」を科学する開発現場のレポートと、そこで活躍するエンジニアたちの声をお届けします。

### Technology 1 電装開発部 電装開発課

## 「喜ばれる車内空間を」に基づく電装開発を目指して



#### 将来を見据えた先行開発を重視

電装とは、自動車に搭載される電気・電子機器を指す。近年、自動車は急速に電装化が進み、シートをはじめとする内装品の分野でも電装が果たす役割は拡大している。

テイ・エス テックの中において、電装を柱とした商品開発を一手に担うのが電装開発部だ。商品開発には、自動車メーカーと共同で取り組む機種開発と、部品メーカーが単独で行う先行開発があるが、電装開発部は先行開発に重点を置く。というのは、電装のように新しい領域は、開発



開発・技術本部 電装開発部 部長 山口 政行

電装開発で重要なのは、既存のシステムを活用しつつ、新しいアイデアを盛り込み、どうやって機能を引き上げるか、という点です。このような発想を常に生み出すには、何より仕事への意欲・やる気が欠かせません。このため、時にはメンバーが面白いと思う仕事を割り振ったり、いつもと違う領域にチャレンジしてもらったり、部内のモチベーションを高く維持する工夫をしています。

期間やコストなどの厳しい制約がある中で満足のいく仕様にするために多くの時間を必要としているからだ。そこで、まず先行開発で次世代の魅力的な新商品を作り上げ、お客さまに提案することにより将来の新機種への搭載を目指している。

開発に当たっては、将来の社会変化を見据えて今後の開発の道筋を示す戦略が最初に必要となる。電装開発部では商品開発部が策定する商品戦略に基づき、独自の電装戦略を練り上げる。その後、戦略に沿って個別のテーマ



開発・技術本部 電装開発部 電装開発課 課長 大島 一浩

20年に及びオーディオ・ビジュアル機器設計の経験を活かしたいと思い、2012年に入社しました。同業界から自動車業界に移って感じたのが安全に対する考え方の違い。カルチャーがまったく異なり、最初は苦労しましたが、今では自動車とは無縁の世界にいた人間として、業界の常識に囚われずに「こんな車内空間やシートの機能があつたらいいな」と素直に考えて開発に取り組んでいます。

で開発を進めていくのが大枠の業務の流れだ。「設計→試作→検証」を繰り返し、問題がクリアされれば量産を見据えた第二段階の試作に入り、ひとつのテーマが完了する。

#### 電装に取組む意義とは

テイ・エス テックがあえて電装分野に進出し、ECU (電子制御ユニット)も含め自前での開発にこだわるのはなぜか？ そこには豊富な実績とノウハウを誇る自動車内装品メーカーだからこそ、他社にない強みを発揮できる、との判断がある。シートをはじめ自動車内装品の電装化は「システムを作ったら、後は組み込めばいい」という単純な話ではない。テイ・エス テックでは、電装部品を組み込むことで「エンドユーザーはどんな使い方をして、どうしたら喜ばれるのか？ そのために車内空間はどうあるべきか？ どんな



開発・技術本部 電装開発部 電装開発課 一係 係長 大和 則之

照明器具メーカーでの経験を基に、車内のイルミネーション関係を担当しています。以前は、ただ自分が欲しいものを開発できるのが面白くて仕事をしていました。でも、それをエンドユーザーが欲しいと思ってくれるとは限りません。最近は、そんなところに難しさを感じます。開発者として、常にエンドユーザー視点を心がけようと努力する毎日です。

システムであれば車内をより魅力的にできるか？」など、言わば「喜ばれる車内空間を」という観点から電装を捉える。それこそテイ・エス テックが電装に取組む意義と言える。

50年以上にわたり自動車の内装品開発に取り組んできたテイ・エス テックが、電装領域に取り組んで15年。最も新しい事業領域を担う電装開発部は現在、多種多様な業界から集結した電装のスペシャリストで構成される。メンバーは若く、スキルも高い。

今後、さらなる業績の拡大に貢献していくためには、開発の「スピード」「品質」「精度」を一段と上げていくことが求められる。より良い商品をいかにタイムリーに提供できるか、若き精鋭部隊への期待は大きい。



## 特集3 「座る」を科学するエンジニア

### Technology 2 設計部 CAE 課

## 試作品レス、実験レスで 今までにない新しい価値を創造



#### 開発現場の課題を解決する新技術

グローバル競争の時代、安全性・耐久性・快適性など自動車用シートの性能に対する要求水準は上がり続け、開発現場は急増するテスト項目への対応に直面している。さらに「良い製品」を「競争力ある価格」で「タイムリー」に提供するという観点から、「品質向上」「コストの削減」「開発期間の短縮」への要求を同時に満たすという課題を抱えることになった。

こうした厳しい環境の中、テイ・エス テックが重視するの



開発・技術本部  
設計部 副本部長  
設計部 部長  
小堀 隆弘

CAE課を含む設計部の課題は2つ、「進化を止めない」、そして「人材育成」です。自動車業界が急速に変化する中で先頭を走り続けるには、自ら進化し続けるしかありません。社員一人ひとりが高い目標を掲げてチャレンジを続けられれば、5年先にはもっと進化した設計部、もっと進化したテイ・エス テックになれるのではないかと思います。

がCAE (Computer Aided Engineering)、すなわちコンピュータを使ったシミュレーション技術だ。従来の開発プロセスで行っていた試作品(現物)による実験を、CAEによる仮想実験に置き換えていくことで、開発効率の向上などの課題解決はもちろん、今までにない新しい価値の創造を目指している。

テイ・エス テックでは20年ほど前に試験部門でCAEを導入したが、その後、この技術が持つ可能性に着目し、設計部門において、開発の上流プロセスでの活用を開始。さらに2011年には一層の能力強化を図り、設計部にCAE課を新設した。

#### もはやCAEのない製品開発はあり得ない

CAE課を設置し、コンピュータの高性能化、ツールの進化、要員増強など会社として思い切った投資を実行した結果、CAEは急速な進化を遂げた。さらに他部門からの異動や、専門知識を持つスタッフのキャリア採用で新

しい知見が加わり、それらの相乗効果により解析精度は加速度的に向上し、解析できる領域も広がっている。



開発・技術本部  
設計部  
CAE 課 課長  
進藤 真次

新しくCAE課に配属された社員には「この課に必要な人材は、単なるオペレータでなく解析エンジニアです。3年で一人前になってほしい」と最初に伝えています。オペレータにとどまっていた、テイ・エス テックの解析業務にはまったく貢献できません。全員が一人前の解析エンジニアになったとき、CAE課は本当の意味で強くなると思います。

今やCAE解析はテイ・エス テックのすべての製品開発で積極的に活用され、開発効率の向上に貢献している。効率面にとどまらず、衝突時の頸部の内側の動きを確認するなど、実際の衝突実験ではできないことも実現し、開発に不可欠な技術としての役割も大きい。

今後、CAEの重要性がさらに高まっていく中で、CAE課に求められるのは、現状では解析できない分野に挑戦して新しい領域を増やし、そして解析精度をさらに上げていくことだ。また、成果を積み上げるために、スタッフには「モノづくり」に関する知識・理解が欠かせない。実際にシートや部品の機能を知らなければ解析業務は進まないからだ。だからこそCAE課のメンバーは「モノを見る」ことを重視し、積極的に試験や製造の現場に出かけていく。

テイ・エス テックの活動は、すべてモノにつながっている。それはバーチャルに取組むCAEでも変わらない。



開発・技術本部  
設計部  
CAE 課 研究員  
飯塚 一佳

以前は試験部門に所属し、実際にモノを見て、触って、試験をしていました。CAE課に移って6年ほどですが、前職でモノを見る目を養ったことが、現在の解析業務にも活かしていると感じています。今も可能な限り試験部門に出かけてテストに立ち会っていますし、後輩にも実際に自分の目で見て確認するようにアドバイスしています。

### Technology 3 製造技術部 加工技術開発課

## 見えない技術の革新により、 圧倒的な競争力を獲得する



#### 革新生産技術こそ競争力向上のカギ

製品の性能を実現する製品技術が「見える技術」とすれば、製品の造り方を開発する生産技術は「見えない技術」と言える。生産効率の向上が競争力の強化に直結する製造業では、生産技術で他社に一步でも先んじることが不可欠。この瞬間も企業間では熾烈な「見えない競争」が繰り広げられている。

テイ・エス テックでは2020年ビジョン達成に向け、圧倒的に安く造れる革新生産技術の創造を重要な施策とし



生産本部  
エンジニアリングセンター  
製造技術部 部長  
野崎 和義

新しい技術を創り出す作業は常に障壁だらけ。必要なのは、障壁があるから駄目だと思わず、障壁を突破しようと努力する、そして、あきらめずに継続することです。とにかく、まず行動を起こせば、もし失敗しても新たな課題や別の方向性が見えるときがあります。「行動し、考える」というサイクルを回しながら目標に近づいていくしかありません。

で掲げている。加工技術開発課は、新しい技術創出の最前線を担う部隊のひとつだ。あらゆる工程における「材料ロス低減」「自動化」「長用化」というテーマに重点を置いて取り組んでいる。

例えば、シートフレームのプレス工程では「材料ロス低減」に取組み、鋼材使用量の削減を可能にする技術開発を進めている。シートフレームの溶接工程やドアトリムの組立工程で取組むのが「自動化」「長用化」だ。「自動化」では部品自動配膳技術、組立自動化技術など、さらなる無人化・省人化につなげるための技術開発を加速している。また、「長用化」については導入した設備を長く使うために、機能をより進化させた加工技術を開発して設備に組み込み、生産効率を高める方法を採用した。

これら取組みの中には、すでに量産ラインへ展開している技術もあり、今後、立上がる新機種へも順次、適用を予定している。加工技術の開発を進めるに当たっては、設計から製作までの自前化を進めている。社内で試行錯

誤するプロセスの中でノウハウを獲得し、それを進化させることが他社との差別化につながる、との判断からだ。



生産本部  
エンジニアリングセンター  
製造技術部  
加工技術開発課 課長  
佐藤 聡

加工技術開発課の課員は若く、工場経験が少ないため苦労することもあります。逆にしがらみに囚われずに革新的なアイデアが出てきます。そんな時は最初から否定せず、「まず行動する」「やってみよう」と背中を押して、チャレンジしやすい環境を整え、具現化に向けてゼロから完成まで進めていく概観を持たせています。

#### 工場との二人三脚で技術を強化

加工技術開発課の業務は、「新技術を開発したら終わり」ではない。量産に向けては工場や生産拠点の協力が不可欠となる。工場との二人三脚で取組み、量産が始まってようやく開発の成果が問われるのだ。さらに生産拠点が持つ造りのノウハウやアイデアを取り入れながら、次の提案に向けての取組みがスタートする。技術を進化させる取組みにゴールはない。

開発された新技術は、まず1カ所の工場で導入される。量産開始後には工場からのフィードバックに基づき進化形を開発する。工場と協力しながら取組むことで生産技術は確実に強化されていく。やがて最初に導入した工場がマザーとなり、「革新生産技術」はすべての生産拠点に広がっていく。この終わりなき加工技術開発課の取組みもまたINNOVATIONとなり、テイ・エス テックのサステナブルな未来を体現できる力となっている。



生産本部  
エンジニアリングセンター  
製造技術部 加工技術開発課  
三係 係長  
南城 昌直

新しい設備を開発するうえで、常に使う側の立場で考えるように心がけています。「長用化」を目指して造っても、「メンテナンスが面倒くさい」「壊れやすい」「調整が大変」といった理由で使ってもらえなければ意味がありません。そういう側面にも十分に気を配って、工場が求める技術を開発する必要があると考えています。



# ティ・エス テックのビジネスモデル

研究・開発／営業／調達／生産の現場4領域での「価値創造の基本方針」と基本方針に基づく取組みについてご説明します。



## 研究・開発

開発・技術本部：「世界No.1技術の提供」を目標に掲げ、製品の企画から量産化まで、開発活動に必要な各機能を備えています。

▶ P.23



取締役  
開発・技術本部長  
新井 裕



## 営業

営業本部：すべてのお客さまに対して、魅力ある商品の提案による「お客さま満足」への貢献を最大の使命としています。

▶ P.24



代表取締役専務取締役  
営業本部長  
由井 好明

## 価値創造の現場に迫る



## 購買

購買本部：国内外すべてのサプライヤーとの公平、公正な取引に基づく相互繁栄を基本方針として活動しています。

▶ P.25



取締役  
購買本部長  
有賀 義和



## 生産

生産本部：「高品質で競争力の高い商品」を提供し続けるために、生産技術の絶え間ない向上を図っています。

▶ P.26



常務取締役  
生産本部長  
林 晃彦



## 研究・開発

### 価値創造の基本方針

- 他社が真似できない「オリジナル技術の創出」
- お客さまの期待を上回る「魅力ある商品」づくり
- 過去の開発で培った技術やノウハウの活用方法の確立
- 強み領域のさらなる強化と弱点領域の内製化

S (Strength) : 強み		W (Weakness) : 弱み	
内部環境			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・高品質商品開発力</li> <li>・シートアレンジ技術</li> <li>・電装部品の自前化</li> <li>・「座ラボ」「感動・魅力商品創出プロジェクト」の全社展開</li> </ul>	強み S	弱み W	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル開発力の不足</li> <li>・機能買い部品(デバイス、電装、材料)の内製化遅れ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・目指す商品動向は主要得意先と合致</li> <li>・安全分野法規の地域差減少</li> <li>・自動運転技術の加速</li> </ul>	機会 O	脅威 T	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メガサプライヤーの得意先への本格参入</li> </ul>
外部環境			
O (Opportunities) : 機会		T (Threat) : 脅威	

取締役  
開発・技術本部長  
新井 裕



### 価値創造の概要

新商品開発は政治経済、社会環境、社会に対する人の心理などに影響を受けると認識し、2016年度の新展開として技術部門の先鋭的な人材を集めた「感動・魅力商品創出プロジェクト」を始動しました。社外の専門的パートナーと協力しながら、社会と人間の関係を深く分析し理解することで実現したい未来を探索し、2030年には「世界で戦える勝ち技となるアイデアを創出」して独自性のある魅力商品へつなげることが目標です。

### 価値創造の取組みとその成果

#### 若手が未来のシートを提案する「座ラボ」の展開

「東京モーターショー 2015」では、若手社員を中心に組織横断で結成された研究会「座ラボ」のアイデアから生まれた、「アンビエントシート」のコンセプトモデルを参考出品することができました。これは、「人とシートをつなぐ未来の価値として、感情を理解し、その感情をシートの色で表現する」シートとして、マスコミからも注目していただきました。

#### 社会と密接に関わりニーズを探索する取組み

当社では、直接ユーザーの声を聞いたり、ウェブアンケートでユーザーニーズを探索するなどの取組みも行っています。その一例として「東京モーターショー 2015」に参考出品した「シートベルトをしやすくする機構」は、メインターゲットとして高齢者を想定し、当社の開発者が高齢者のニーズを伺いながら開発したものです。このように社会と密接に関わり、既存商品でINNOVATIONを起こす取組みも積極的に展開しています。

#### 他社が真似できない技術力の養成

量産機種種の成果として、2015年4月に発売されたホンダSTEP WGNのリヤシートでは、世界で初めてリヤゲートからの乗降りを可能にするアレンジ機構を実用化しました。これは、お客さま（お得意先）のニーズを当社の強みである「シートアレンジ技術」により実現したもので、お客さまから開発部門賞をいただくなど高い評価を得ています。このように、他社が真似できない技術を一層強化していただくことも価値創造への取組みと考えています。



# 営業

### 価値創造の基本方針

- お客さまへ快適で良質な商品を競争力ある価格で提供
- 全世界のお客さまから圧倒的な信頼を獲得
- 開発・技術本部と一体となり独自技術の積極的な提案・伝達を実行

S (Strength) : 強み W (Weakness) : 弱み

内部環境	
<p>・メインサプライヤーとして、安定した経営状況のもと全世界に生産拠点を設置し、高い品質で製品を供給</p> <p><b>強み S</b></p>	<p>・特定顧客への依存度が高く、自社単独での企業成長が不足</p> <p><b>弱み W</b></p>
外部環境	
<p>・高付加価値製品にシフトする市場とマス効果を活用できる市場が同時に拡大</p> <p><b>機会 O</b></p>	<p>・市場の拡大にともないコストアップにつながる材料が増加</p> <p>・顧客の購買方針変更などによる競争激化</p> <p><b>脅威 T</b></p>

O (Opportunities) : 機会 T (Threat) : 脅威

代表取締役専務取締役 営業本部長

由井 好明



### 価値創造の概要

私たち営業の役割は「お客さま満足度」向上のためのあらゆる情報を早期に分析・活用し、全世界でグループ価値創造戦略を展開することです。

お客さまが期待する以上の魅力ある商品を提案するためには、まず営業がエンドユーザーの夢を理解し、開発・技術本部と一体となってそれを製品の中に具現化することが重要です。そして、具現化した夢をお客さまにしっかり提案・伝達することにより圧倒的な信頼をいただければ、その結果が売上高の増加となって現れます。

### 価値創造の取組みとその成果

#### グローバルでの提案活動

「お客さま満足度」の向上は、開発・技術、品質管理・生産などグループの各部門で、全世界のお客さまに提案し、理解していただいて初めて達成できることです。営業が全部門・全拠点のQCDD\*実績を把握し、各拠点・部門と連携しながら提案することで、「お客さま満足度」の向上、さらに「エンドユーザー満足度」の向上につながっています。

#### 世界トップレベルの営業体質の実現

営業本部では人材のレベルアップに注力し、年間30回を超える階層別教育活動を実施しています。世界のどの地域のお客さまからも信頼をいただくために、いつでもどこでもお客さまの要請に即応できる営業体制を構築することが目標です。営業幹部が世界の各拠点に赴き駐在員・現地スタッフと対話を重ねることによりグループ内の相互理解が深まり、それが営業成果にもつながっています。

#### グローバルな社会貢献

質の高い営業活動は、結果としてお客さま、社会全体への貢献につながります。地域によりエンドユーザーの商品に対する価値基準は異なるので、お客さまへの提案も地域ごとにエンドユーザーの特性を理解・分析したうえで行います。エンドユーザーが望まない機能・部品は使用されることなく廃棄されるため環境・社会にとって大きな損失です。世界の各地域で社会貢献できる商品を提案することが重要と考えています。

\*QCDD : 品質(Quality)、コスト(Cost)、納期(Delivery)、開発力(Development)

# 購買

### 価値創造の基本方針

- 国内外すべての部品、原材料サプライヤーとの公平、公正な取引
- 世界各拠点での価格、品質、リスク対応力など、総合的に優れたサプライヤーの選定と、開発から量産までの緊密なサプライヤーとのコミュニケーションを通じた価値創出活動による相互繁栄

S (Strength) : 強み W (Weakness) : 弱み

内部環境	
<p>・グローバル14カ国に配置した購買基盤</p> <p>・商品開発から量産まで調達を企画推進する一貫体制</p> <p>・原価情報をリアルタイムに可視化するグローバル購買システム</p> <p><b>強み S</b></p>	<p>・海外購買機能の自立化</p> <p>・若手、中堅社員のスキルアップ</p> <p><b>弱み W</b></p>
外部環境	
<p>・進展国を中心に拡大する自動車産業</p> <p>・主要得意先との強固な協業関係</p> <p>・欧米OEMの日系部品メーカー採用拡大</p> <p><b>機会 O</b></p>	<p>・海外メガサプライヤーとの受注競争激化</p> <p>・自然災害、テロなど様々なリスク拡大</p> <p>・停滞する日本国内自動車販売</p> <p><b>脅威 T</b></p>

O (Opportunities) : 機会 T (Threat) : 脅威

取締役 購買本部長

有賀 義和



### 価値創造の概要

グローバルで、良いものを安く安定的に調達するために、世界の購買機能の強化を図っています。各拠点ごとに機能向上に取組むことはもちろん、日本からも現地(現場)へ赴き、工程改善指導や専門知識研修などの支援を行っています。

また、「グローバル購買会議」を開催し、方針、戦略の整合を図るとともに共通課題に対してはその場で解決策を協議します。このように、世界を統括する役割を担う日本と価値の源泉である海外が連携することで、競争力の高位平準化が可能となります。

### 価値創造の取組みとその成果

#### 購買業務のINNOVATION

新規製品開発段階における従来の原価企画\*から体制を見直し、製品開発のさらに上流である基礎研究までさかのぼって、開発と協力して価値創出活動を推進するようにしました。将来の競争力強化につながる技術、材料を発掘し、魅力商品開発に向けた取組みテーマとしています。

#### グローバル購買システムの活用

原価情報をリアルタイムで可視化するシステムを、2016年3月期に日本、米州で立上げました。2017年3月期はアジア、中国にも展開します。タイムリーに世界のコストを横並び比較することで、最適なサプライチェーン構築を可能とします。

#### 取引先との価値共創

部品競争力世界TOPを目指し、サプライヤーとのパートナーシップを強化しています。購買方針説明会を主要サプライヤーを対象に開催し、当社とともに目指す姿を発信し、さらにその具現化に向け現場で改善活動を行います。また、当社に起因するサプライヤーの困りごとを常時受付け、生産性向上の阻害要因を排除しています。

#### TSブランド構築による企業価値の向上

当社は、存在を期待される「喜ばれる企業」として成長を続けるために、CSR活動を積極的に展開していますが、サプライヤーに対しても同様にその活動強化をお願いしています。環境保護対策や地域社会への貢献といった環境・社会活動をグループ全体で推進することで、企業ブランドの価値向上に努めます。

\*原価企画：製品の企画、設計段階を中心に実施される企業の原価低減と、戦略的利益管理を図るコストマネジメントの手法のこと。



# 生産

## 価値創造の基本方針

- より競争力があり信頼性の高い製品提供
- 持続可能な生産環境の実現
- 要素技術の発信基地

S (Strength) : 強み W (Weakness) : 弱み

内部環境	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ QCD*1における体質において、全世界各拠点で標準以上あるべき姿レベルの確保</li> <li>・ 将来新商品の要素技術に連動した生産先進技術開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ボトム体質*2の強化と生産コア技術の進化において、グローバルで戦える体質造りの途上にある</li> </ul>
強み S	弱み W
外部環境	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新興国におけるさらなる市場の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内市場の縮小及び多様化による生産変動への対応</li> <li>・ 米州／中国市場での競争激化</li> </ul>
機会 O	脅威 T

O (Opportunities) : 機会 T (Threat) : 脅威  
 ※1 QCD : 品質(Quality)、コスト(Cost)、納期(Delivery)  
 ※2 ボトム体質 : 減収の場合でも、一定の利益を生み出せる財務体質。

常務取締役  
生産本部長  
林 晃彦



## 価値創造の概要

より競争力があり信頼性の高い製品を提供するために、体質面ではQCD体質を定量的に評価するツールを活用しています。世界各拠点の体質の「見える化」を図り、体質の高位平準化を目指しています。

また、要素技術進化の面では、エンジニアリングセンターにおいて、先進技術開発を商品開発部のR(要素技術)開発テーマと連動した中で行い、現場発の環境／要素技術と融合し進化させています。これらの内容は、「世界生産技術会議」を通じて発信し、共有化を図っています。

## 価値創造の取組みとその成果

### QCD生産体質の高位平準化

日本と米州を中心に、2004年からQCD体質評価ツールを用いた展開を開始。現在は世界各拠点共に「標準レベル」～「あるべき姿レベル」に到達しています。

具体的な取組み内容としては、三現主義\*3に基づいた現場力のアップを目指した活動のステージから、現在は品質に特化した内容にシフトし、同時に現地人トレーナーの育成を進めることにより高位平準化を目指しています。

### 先進技術の発信

シートにおいては、シートフレームの進化に合わせた金型技術開発から、材料投入・溶接・出荷までを一貫して行う生産技術を開発し、順次次世代モデルに適用させています。

ドアにおいては、射出成形時間の短縮化を金型を含めさらに進化させ、最高レベルを維持していきます。また組立については、次世代自動化組立ラインを世界に発信していきます。

### 持続可能な生産環境の実現

生産本部では、誰もが働きやすい現場環境の実現と、資源／エネルギー活用の高効率化を図るために、重力やてこの原理、滑車の原理などを巧妙に利用して、動力を使わずに物を動かす日本特有の「カラクリ改善」に注力しています。この成果を世界の生産拠点に発信するとともに、全世界の技術者を集めて技術を共有し、持続可能な生産環境の実現に取り組んでいます。

\*3 三現主義 : 「現場・現物・現実」を重視する行動指針。自ら現場に行き、現物を見たり聞いたり触れたりして現実を知れば、物事の本質を把握できるという考え方。

# ステークホルダーとの関わり

ティ・エス テックは、あらゆるステークホルダーの皆さまから、常に「存在を求められ、喜ばれる企業」となるべく、不断の努力を続けていきます。

## TS行動指針 7つの姿勢との関連

 <p>▶ P.28</p> <p>お客さま( <small>お得意先・エンドユーザー</small> )</p>	<p><b>お客さま(お得意先・エンドユーザー)に対する姿勢</b></p> <p>お客さま(お得意先・エンドユーザー)満足度の高い企業であるために</p> <p>わたしは、常にお客さまの視点から仕事を創造し、お客さまの立場で仕事に取り組みます</p>
 <p>▶ P.28</p> <p>株主・投資家</p>	<p><b>株主さまに対する姿勢</b></p> <p>透明性の高い企業であるために</p> <p>わたしは、積極的に情報を開示して、透明性の高い企業運営をおこないます</p>
 <p>▶ P.29</p> <p>ビジネスパートナー</p>	<p><b>お取引先に対する姿勢</b></p> <p>お取引先と公正で健全な関係を保つために</p> <p>わたしは、公正で健全な取引をおこないます</p>
 <p>→ P.29</p> <p>社員</p>	<p><b>わたしたちの社内における姿勢</b></p> <p>倫理観の高い企業であるために</p> <p>わたしは、会社の決め事を誠実に遵守します</p> <p>差別のない公平な企業であるために</p> <p>わたしは、世界中の人々と、お互いの個性や違いを積極的に認め合い、一人ひとりが平等である考え方の下に行動します</p> <p>常に新しい価値の創造にチャレンジするために</p> <p>わたしは、会社と仕事に誇りを持ち、前向きに取り組めます</p>
 <p>▶ P.30</p> <p>社会・コミュニティ</p>	<p><b>地域社会に対する姿勢</b></p> <p>地域社会に根ざした企業であるために</p> <p>わたしは、社会の一員として、積極的に社会貢献をおこないます</p>
 <p>▶ P.32</p> <p>環境</p>	<p><b>一般社会に対する姿勢</b></p> <p>環境保全に積極的な企業であるために</p> <p>わたしは、環境保護のために積極的に行動します</p>



## お客さま(お得意先・エンドユーザー)との関わり



### お客さまの期待を超える製品品質目標

直接、お客さまの目に見え、手に触れ、長時間ドライブしても疲れにくいシートを提供するティ・エス テックは、常にお客さまの期待を超える、世界TOPの製品品質を目指して、モノづくりに取り組んでいます。

当社は、製品の企画・開発から工場における生産工程ま

で、徹底して品質に意思入れを行っています。特に新機種開発においては、現行機種の品質解析で得られた課題を新機種の企画・開発段階から設計に反映し、製品の品質向上に努めています。

**Voice** シートの機能性や快適性へのこだわりが、お客さまをクルマの購入に導きます。



株式会社ホンダカーズ埼玉  
和光中央店  
営業主任  
いわた ひろゆき  
岩本 博行様

お客さまがクルマを購入される際、シートの使い勝手は大きな決め手となります。例えば、STEP WGN の3列目シートは跳ね上げずに簡単に床下へ格納でき、大きな荷物でも楽に積めることをご説明します。また、ODYSSEY (7人乗り) の2列目シートはオートマン

付きで「ぜひ、座ってみたい」というお客さまが大勢いらっしゃって、購入につながっています。これらのミニバンは、お子さまを含むご家族・ご親戚でのご利用が多く、シートの汚れにくさや撥水性などを今以上に高めると、お客さまにもっと喜ばれるようになるでしょう。

**ご意見を受けて**

購入を希望される車それぞれで、愛着のわく当社シートの座り心地の良さ、使い勝手の良さ、便利さを自信を持ってお伝えしています。個人では「車は家の次に高額」な買い物のため、正しい情報を基にご購入いただき、お客さまと快適さを共有できたら幸いです。今後も喜ばれる製品づくりに努めます。(総務部)

▶ その他の活動報告につきましてはウェブサイトをご参照ください <http://www.tstech.co.jp/csr/customers.html>

## 株主・投資家との関わり



### ディスクロージャーポリシー

ティ・エス テックグループは、株主さまを含む投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに向けた、正確な企業情報を迅速かつ公平にお伝えします。そのために当社では「ディスクロージャーポリシー」を制定し、役員及び社員はこれを遵守しています。

情報開示に当たっては、法令及び適時開示規則を遵守するとともに、これらの定めに該当しない場合であっても、ステークホルダーの皆さまに有効かつ適切な情報であると判断したものについては、積極的に開示を行います。

**Voice** 投資判断における非財務情報の役割



野村證券株式会社  
エクイティ・リサーチ部  
アナリスト  
おおの なおひろ  
大濱 洋平様

「ティ・エス テックレポート」は、財務面だけでなく非財務面の情報も併せて掲載されており、最近では、株式市場においてESG投資への注目度の高さが感じられ、特にコーポレート・ガバナンスなど非財務面の情報開示は投資判断における重要な要素と言えるでしょう。また、ティ・エス テック

クでは、2年に一度、開催される「座フォーラム」や「東京モーターショー」で、自動運転車など将来を見据えた斬新なアイデアを披露されています。一見するだけでは差異化が難しいシート領域で、ティ・エス テックらしさが光る技術・製品が生まれてくることを期待しています。

**ご意見を受けて**

従来から開示している財務情報に加え、ESG関連についても、より適切・詳細な情報開示に努めています。そして、今後も、エンドユーザーの方々が求めるニーズを先取りし、魅力ある商品を提供し続けるのはもちろん、「座フォーラム」や「東京モーターショー」にも積極的に取り組んでいきます。(総務部)

▶ その他の活動報告につきましてはウェブサイトをご参照ください <http://www.tstech.co.jp/csr/investors.html>

## ビジネスパートナーとの関わり



### ティ・エス テックパートナー

ティ・エス テックグループは、「TS調達4原則」を定め、取引先とのパートナーシップの構築だけでなく、産学連携による共同開発も推進しています。また、全世界で共通して採用する原材料・資材などについては、コスト競争力と品

質保持の観点から、日本で集中購買できる仕組みを、順次つくりあげています。グローバル規模での最適調達を図っていくことで、すべてのステークホルダーから信頼される調達・購買システムの構築を目指します。

**Voice** 産学連携による共同研究が、新たなアイデアを生み出していきます。



名古屋市立大学  
大学院芸術工学研究科  
情報環境デザイン領域  
教授  
よこやま きよこ  
横山 清子様

きっかけは、以前、ティ・エス テック商品開発部から、当方の産学研究推進部門に「研究紹介のウェブページを見たのですが」と、お声掛けをいただいたことです。当時、大学院に在籍していた学生の博士学位研究の一部として、「眠気低減シート\*」に取組ませていただきました。

共同研究は、大学で行う実験室

実験では抽出できない様々な課題解決に挑戦でき、新しいアイデア創出にもつながります。研究成果を直接、社会で活用いただける貴重な機会でもあります。研究に参画する学生にとっては、製造業の現場が必要とする知識や技術を学び、また、その厳しさを体感できる場となります。今後も産学共同開発の機会をいただければ幸いです。

**ご意見を受けて**

横山先生をはじめとした大学院生の方々には、当社との「眠気低減技術」の共同研究におきまして、長期にわたりご協力いただき、心よりお礼を申し上げます。今後も産学共同研究に積極的に取組み、将来に向けた魅力ある商品開発につなげていきます。(商品開発部)

\*眠気低減シート：ドライバーの呼吸の変化をセンサーで検出し、「眠そう」と判断すればモーターの振動で眠気を低減させる。「東京モーターショー 2013」に参考出展した。

▶ その他の活動報告につきましてはウェブサイトをご参照ください <http://www.tstech.co.jp/csr/partners.html>

## 社員との関わり



### 2015年度 活動ハイライト

### 多様な人材に配慮した職場環境の整備

TWC (TS Women's Committee) では、女性の視点で人事制度や職場環境の整備などを行っています。子どもを育てながら働く社員の「保育所への預入れ」要望を受

け、2014年に提案した事業所内保育所が2016年7月から技術センター内で稼働を始めました。多様な人材の活躍の支援は、企業競争力の向上につながると考えています。



事業所内保育所の全景

**Voice** 事業所内保育所の新設で子どもとの時間が増え、安心して仕事に集中できます。



事業開発部  
事業開発一課  
一係  
はじ  
土師 こそえ

二人の子どもを一般の保育所に預けていますが、朝夕の送り迎え時間を確保するために短時間勤務制度を活用しています。2016年7月、勤務先の敷地内に社員用の保育所ができる話を聞き、会社の勤務カレンダーに沿って祝日に出勤の場合でも一時保育できるよう、手続きを済ませました。事業所内

に保育所があれば送り迎え時間が短くなる分、子どもと過ごす時間が増え、何より職場のすぐ近くに子どもがいるので、病気や自然災害のときも含め、大きな安心感があります。社員それぞれのライフステージを尊重した、働きやすい職場環境の整備で、仕事の効率化も期待できると思います。

**ご意見を受けて**

人材重視の理念の下、頑張っているすべての社員が、さらに生き生きと働き続けることができる環境づくりを進めています。今後も社員一人ひとりの多様な状況を尊重しつつ、社員の安心や安全、効率を考慮し、より魅力ある企業となるよう、様々な制度を進化させていきたいと考えています。(人事部)

▶ その他の活動報告につきましてはウェブサイトをご参照ください <http://www.tstech.co.jp/csr/employees.html>



## 社会・コミュニティとの関わり

### 社会貢献に対する基本的な考え方

ティ・エス テックはESG経営を推し進め、安全で快適な商品を継続的に提供し、お客さまに喜ばれる会社を目指し、経済・社会・環境の各側面でバランスのとれた事業活動の展開により、「TSフィロソフィー」の実現を追求しています。この考え方に沿って、第12次中期経営計画の重点施策に「社会貢献活動の実践」を掲げ展

開しています。

持続的に事業活動を営むためには、地域社会に根ざした企業であることが大切です。様々な社会貢献活動により地域との共生を図り、社会から存在を期待される企業として企業価値の向上に努めるとともに、グローバル規模で事業活動の基盤強化を図っています。



### 2015年度 活動ハイライト

#### 鈴鹿工場：中学生を対象に職業体験を実施 日本

鈴鹿工場では社会貢献活動として、地域の児童・生徒の育成に取り組んでいます。近隣の中学校より2年生を対象とした職業体験の要請を積極的に受入れ、2015年11月初旬の4日間、部品の組立から出荷までの工程を理解できる「シートの分解作業→部品組立→梱包」の実習を行いました。生徒の皆さんから「この体験を将来の進路選択に役立てたり、普段の生活で活かしたい」との感想があり、社員にも「日常と異なる緊張感の中、分かりやすく教えるよう努めた」「作業中の生徒さんの安全確保を第一に考え、

改めて自らの安全意識が向上した」など意識の変化が見られました。今後さらに多くの児童・生徒が体験できるよう、内容を充実させて継続していきます。



シート部品の組立作業を指導中



教わった組立作業を実践する

#### TS TECH CANADA INC.：植樹プロジェクトに参加 米州

TS TECH CANADA INC.では2015年5月、ボランティアメンバーとその家族、総勢約90名で州政府主催の「5千万本植樹プロジェクト」に参加しました。荒地だった水処理場脇の空き地にカナダ原産の木々を約1,000本植え、環境保全に対するさらなる取組みの始まりを記念するイベントとなりました。今後も継続して活動していく予定です。



植樹作業の様子

▶ その他の活動報告につきましてはウェブサイトをご参照ください <http://www.tstech.co.jp/csr/social.html>

### 小学生向け工場見学が、地域の方々の地元愛を深めていく。

ステークホルダー・ダイアログ



(写真左から)  
行田市立南小学校 教諭  
関根 夏鈴(せきね かりん)様  
小林 さおり(こばやし さおり)様  
ティ・エス テック  
生産本部 埼玉工場 工場長  
須崎 康清(すざき やすし)  
埼玉工場 管理部 総務課 課長  
林 信也(はやし けんや)

埼玉県行田市にある埼玉工場では、地域の方々と交流を深めるため、一般向け工場見学や親子交通安全教室などを実施しています。今回もまた、市立小学校の社会科授業の一環として、小学3年生を招いた工場見学を行いました。地元の児童育成において有効な手段となる小学生向け工場見学は、どのような効果をもたらしたのでしょうか？

**林** 埼玉工場では一般向けの工場見学を受け入れ実施していますが、より地域に密着した事業活動を考えると小学生の見学が欠かせないと判断し、2015年から本企画を始めました。単に見てもらっ見学内容ではなく、各工程で製品がどのようにつくられているかを理解しやすいよう、プロジェクトチームを立上げ、専用の見学用パンフレットも作りしました。

**小林** 校長から見学の話聞き、事前に見学コースを回りましたが、様々な工程を児童たちが見て回れたらすごく楽しいだろうな、と胸が高鳴りました。

**林** 説明に当たり、専門的な表現は避ける工夫をしました。例えばヘッドレストの工程では、ヘッドレストに詰めるウレタンの原料である2種類の液体樹脂を、それらの色から「醤油」と「卵」に置き換え、「卵かけご飯をつくる要領で醤油と卵を混ぜると膨らんでウレタンになる」という説明をしたのです。すると見学後に、ヘッドレストは「原料をかき混ぜてつくる」ことが理解できたという内容の手紙を児童からもら

い、工夫した甲斐がありましたね。

**関根** 私も児童たちと一緒に工場を回って、シートやその部品がどのようにつくられているかがよく分かりました。

**林** 一方的な説明では飽きるので、安全に十分配慮しながら、児童たちにも実際にレンチを使ってネジを締めてもらったり、シートに座ってリクライニングの動きを確かめてもらうなどの体験型メニューを取り入れました。

**小林** 実際に「モノづくり」現場に出向くと、「こういう仕事もあるんだ」「自分たちが使っているモノは、こうやってつくられるんだ」と、日常的に使っているモノのありがたさや素晴らしさが分かります。そうすると「自分もやってみたい」と夢を抱いたり、「将来を考えて自分も頑張らなくちゃいけない」ということに気づくのだ、と思いました。

**関根** ちょうど3年生は社会科で地元について学が段階に入っています。今回の見学が契機となり、「こんなに近くでクルマのシートをつくっているんだ」と分かってもらえれば、自分が住んでいる町にもっと興味を持ち愛着もわくのでは、と期待しています。

**林** これまで、地域の方々から「ティ・エス テックは何をやっている会社な

のか知らない」という声を頂戴していました。今回の見学でも、児童たちに「ティ・エス テックって、知ってた?」と尋ねると「知らない」との返事が多かったのです。このため、もっと地域の方々に認知してほしい、との想いを強くしました。

**須崎** まずは工場を多くの方々に見てもらい「自分が住んでいる町に、こんな工場がある」と思ってもらえることが大事だと考えています。

**小林** 私たちもパンフレットを読んで実際に見学して、広い工場で多くの製品をつくっていることが初めて分かりました。

**須崎** 工場見学のほかにも、自動車業界に身を置く企業の責任として親子交通安全教室を開き、児童に交通安全を守る大切さを体感してもらっています。

**関根** 工場見学に続いて同教室の案内も届きましたが、見学を終えた児童たちが工場での製品づくりに興味を持ったこともあり、クラスから何組かが申し込みました。

**林** キャリア教育の観点からも、地元企業へ就職するきっかけづくりとして工場見学が役立つかもしれません。まだ先の話になりそうですが、入社してくる若い社員が「小学3年生の頃、社会科見学で埼玉工場に来ましたよ」と笑顔で思い出してくれれば嬉しいですね。

**小林・関根** 今後も、児童育成に役立つ多様な企画を実施してください。

**須崎** 私たちがもっと仕事に励み、それが市民に伝わり「そう言えば、地元にもティ・エス テックの工場があるよね」と誇りに思ってもらえるよう、努力します。皆様のご理解・ご支援をお願いします。









# コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

ティ・エス テックは、重要なステークホルダーであるお客様、株主・投資家をはじめ、お取引先、社員、地域社会等から、『喜ばれる企業』となることを企業理念としています。企業の社会的責任を果たし、持続的な成長及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めます。

なお、当社は金融商品取引所の規定する「コーポレートガバナンス・コード」に賛同し、以下のとおり基本方針を定めています。

### <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的な経営方針策定や各取締役に対し適切な監督をおこな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おこな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おこなうことにより、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。

## コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、金融商品取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を十分に踏まえたうえで、各原則を“Comply（実行）”していますが、2つの補充原則について“Explain（実行せず）に説明”しています。

“Explain”とした「補充原則1-2④（議決権の電子行使を可能とする環境作り）」については、当社の株主構成における海外投資家の比率や株主さまの議決権行使率を考慮しつつ、導入検討を行ってまいります。

また、「補充原則4-11③（取締役会全体の実効性評価）」については、当社は代表取締役社長及び監査役による取締役面談等により、取締役の経営に対する見識・認識の把握等を行っており、この面談を通じて、取締役会全体の実効性が確認できていると認識していますが、その確認結果を評価・分析し開示する基準について、現在検討を行っています。

これらについては、株主の皆さまとの対話を経ながら、引き続き実施に向けて検討を進めてまいります。

## グループ・ガバナンス体制

当グループは、経営理念・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方針、3事業年度を期間とする中期経営計画などを共有するとともに、各関係会社は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。

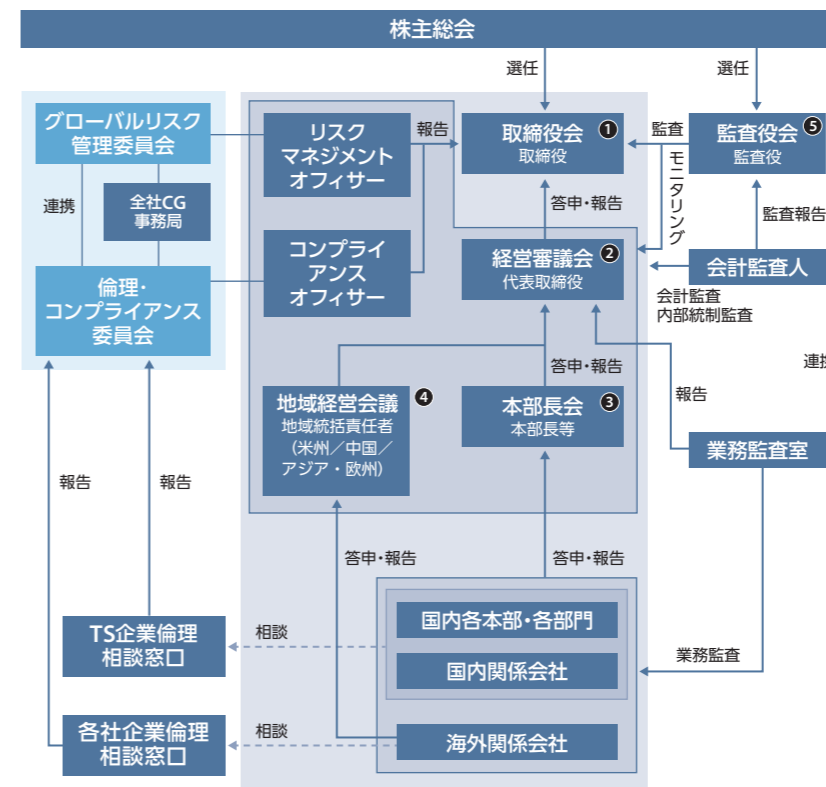
また、当社が定める基準に基づき、関係会社の経営上の重要事項については、当社への事前承認・報告を求めるとともに、事業計画や営業成績・財務状況については

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及びリスク検証（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。

ガバナンス体制模式図



- 1 取締役会**  
取締役14名（うち社外取締役2名）で構成され、毎月1回の開催を原則としています。経営方針や経営に関する重要事項ならびに法令で定められた事項を決定するとともに、業務執行の監督を行っています。社外取締役は、豊富な経験に基づき、経営方針や重要な意思決定への助言をいただくため選任しています。
- 2 経営審議会**  
代表取締役3名で構成され、取締役会の決議事項などの事前審議を行うとともに、取締役会から委譲された権限の範囲内で、取締役の業務執行における重要事項について審議しています。
- 3 本部長会**  
取締役などで構成され、経営効率を高めるために各本部の全般業務に関する方針・計画・統制などについて審議しています。
- 4 地域経営会議**  
「米州」「中国」「アジア・欧州」の各地域の取締役などで構成され、各地域における経営の重要事項について審議しています。
- 5 監査役会**  
監査役4名（うち社外監査役2名）で構成され、各監査役は監査役会で定められた監査方針に基づき、取締役をはじめとする重要会議への出席や、各種の調査、取締役との定期的な意見交換などを通じ、取締役の職務執行の監査を行っています。社外監査役は、社外の経験を活かすとともに、監査機能の客観性・独立性の強化を図るため選任しています。

## 社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
北村 静夫 （きたむら しずお）	これまでの企業経営者としての豊富な経験に基づき、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けることを期待し、選任しています。なお、現在及び過去において当社と同氏の間に関係はありませぬ。また、一般株主と利益相反のおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。
牟田 照恭 （むたぐち てるやす）	これまでの製造会社における経営者としての豊富な経験に基づき、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けることを期待し、選任しています。なお、現在及び過去において当社と同氏の間に関係はありませぬ。また、一般株主と利益相反のおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。

## 社外監査役の選任理由

氏名	選任理由
元田 達弥 （もとだ たつや）	税理士としての専門的な知見ならびに幅広い知識及び経験を有していることから、当社の健全性の確保や監査体制の強化に寄与していただけると判断し、社外監査役に選任しています。なお、現在及び過去において当社と同氏の間に関係はありませぬ。また、一般株主と利益相反のおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。
川下 明 （かわした あきら）	金融機関における長年の経験と他の会社の経営者としての幅広い知識と高い見識を当社の監査体制に活かしていただくため、社外監査役に選任しています。なお、現在及び過去において当社と同氏の間に関係はありませぬ。また、一般株主と利益相反のおそれがないと判断し、独立役員として指定しています。



### 内部統制システムの運用状況

当社は、会社法の定めに基づき、2006年5月開催の取締役会において「内部統制システムの基本方針」を決議しています。

以降、年度ごとに取締役会が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・運用状況の評価及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。

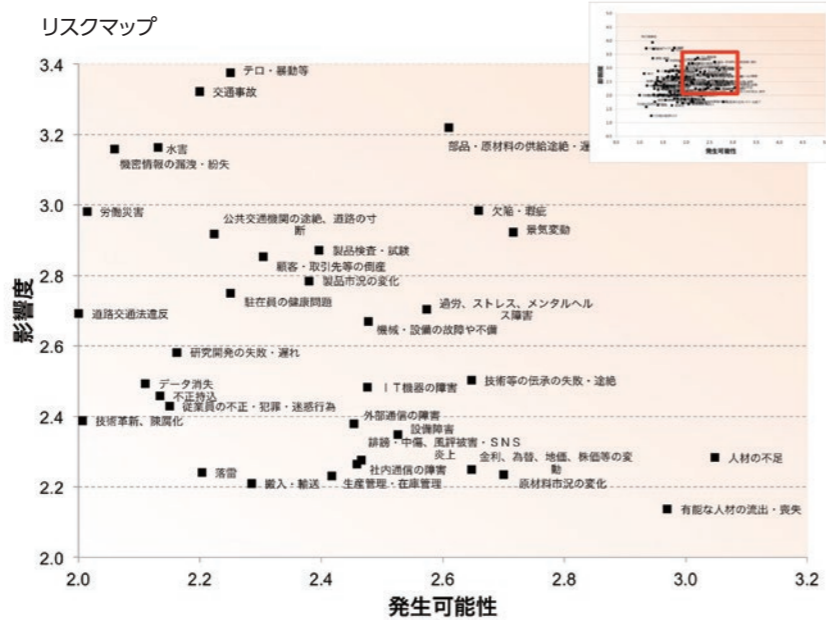
なお、運用状況の概要につきましては、第70回定時株主総会における事業報告をご参照ください。

### リスク管理体制

当社は、経営の重要事項について、経営審議会のほか、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、代表取締役より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自己検証結果の審議、リスクマップなどに基づく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。

2015年度においては、グループとしてのリスク評点が高い、部品サプライチェーンに潜む「部品供給途絶リスク」の低減に向けて、高リスク部品の特定や、有事の際の部品グループ内



補完の検討等に取り組まれました。

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。

### コンプライアンス体制

当社は、役員及び社員が業務の遂行にあたり遵守すべき規準として「TS行動指針」を制定し、「TSフィロソフィー」とともに周知徹底を図っています。

コンプライアンスに関する取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、定期的なTSCG自己検証の実施や、「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。2015年度において

は、自動車産業の一員として「悪質運転をしない・させない」ために、交通4悪をはじめとする悪質運転に対する処罰の基準を明確化、社員に周知することで、未然防止体制の強化を図りました。

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より速やかな事実調査・改善指導を実施しています。毎年10件ほどの通報実績があり、継続的な運用により社内での自浄作用を働かせています。

### 役員紹介 (2016年6月24日現在)

取締役				
				
代表取締役社長 いのうえ みちお 井上 満夫	代表取締役専務取締役 ゆい よしあき 由井 好明	代表取締役専務取締役 やすだ まさなり 保田 真成	専務取締役 まえだ みおの 前田 稔	常務取締役 なかじま よしたか 中島 義隆
1977年 当社入社 当社代表取締役社長	1980年 当社入社 当社代表取締役専務取締役 当社社長補佐 当社管理統括 当社営業本部長 当社リスクマネジメントオフィサー	1982年 当社入社 当社代表取締役専務取締役 当社社長補佐 当社グローバル統括 当社品質統括	1979年 当社入社 当社専務取締役 当社米州統括責任者 TS TECH AMERICAS, INC. 会長兼社長	1982年 当社入社 当社常務取締役 当社管理本部長 当社コンプライアンスオフィサー 当社広報担当
				
常務取締役 よしだ hitoshi 吉田 均	常務取締役 ませ こういち 間瀬 恒一	常務取締役 はやし あきひこ 林 晃彦	取締役 あらい ゆたか 新井 裕	取締役 はせがわ けんいち 長谷川 健一
1981年 当社入社 当社常務取締役 当社アジア・欧州統括責任者 TS TECH ASIAN CO., LTD.会長 TS TECH BANGLADESH LIMITED 会長	1979年 当社入社 当社常務取締役 当社中国統括責任者 TS TECH (HONG KONG) CO., LTD. 董事長兼 総経理	1978年 当社入社 当社常務取締役 当社生産本部長	1982年 当社入社 当社取締役 当社開発・技術本部長	1982年 当社入社 当社取締役 当社新事業開発担当 TS TECH Deutschland GmbH 会長
				
取締役 いぎ あつし 井垣 敦	取締役 ありが よしかず 有賀 義和	取締役(社外取締役) きたむら しずお 北村 静夫	取締役(社外取締役) むたぐち てるやす 牟田口 照恭	
本田技研工業株式会社日本本部地域事業企画室長 2016年 当社入社 当社取締役 当社事業管理本部長	1990年 当社入社 当社取締役 当社購買本部長 当社購買本部長	りそなビジネスサービス株式会社 取締役副社長 2015年 当社入社 当社取締役	国立大学法人埼玉大学研究機構オープンイノベーションセンター 産学官連携シニアコーディネーター 2016年 当社入社 当社取締役	

監査役			
			
監査役(常勤) うざわ たかひろ 鵜澤 雅夫	監査役(常勤) やまざき せんぞう 山崎 仙三	監査役(非常勤)* もとだ たつや 元田 達弥	監査役(非常勤)* かわした あきら 川下 明
1976年 当社入社 当社監査役	1979年 当社入社 当社監査役	元田会計事務所 2014年 当社入社 当社監査役	千趣会ホールセンター株式会社 非常勤顧問 2016年 当社入社 当社監査役

\*元田達弥、川下明は社外監査役です。

略歴については、入社年及び現任役職のみの記載としています。詳しくは有価証券報告書をご覧ください。http://www.tsstech.co.jp/ir/material/securities.html



## 2020年ビジョン INNOVATIVE QUALITY COMPANY

当グループの競争環境は、これまでの枠組みではなく世界の同業他社との熾烈な競争のステージへ変化しています。そのような状況の中、企業規模の拡大と企業価値の向上を図るためには、現在の主要客先への対応はもとより、新規顧客開拓を積極的に進め、確実に新規商権を獲得していくことが重要な経営課題であると考えております。

# 2020 INNOVATIVE QUALITY COMPANY

13th  
Medium-Term  
2017-2020

「部品競争力 世界 TOP」

12th  
Medium-Term  
2014-2017

グローバル企業としての  
地位確立

11th  
Medium-Term  
2011-2014

グローバル企業としての進化

### 目次

財政状態と経営成績に関する説明及び分析	39
連結財政状態計算書	40
連結損益計算書	42
連結包括利益計算書	42
連結持分変動計算書	43
連結キャッシュ・フロー計算書	46

## 財政状態と経営成績に関する説明及び分析

### 1. 財政状態に関する分析

#### ●資産、負債及び資本の状況

##### (資産)

当連結会計年度末における資産合計は、3,039億48百万円と前連結会計年度末に比べ70億89百万円の増加となりました。これは、為替換算影響により減少となったものの、利益増加等により現金及び現金同等物が増加したこと、及び主要客先からの受注台数の増加等により営業債権及びその他の債権が増加したことが主な要因です。

##### (負債)

負債合計は、848億55百万円と前連結会計年度末に比べ44億98百万円の増加となりました。これは、為替換算影響により減少となったものの、主要客先からの受注台数の増加等により営業債務及びその他の債務が増加したことが主な要因です。

##### (資本)

資本合計は、2,190億92百万円と前連結会計年度末に比べ25億90百万円の増加となりました。これは、為替換算影響によりその他の資本の構成要素が減少したものの、当期利益の計上により利益剰余金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

#### ●キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下、「資金」という)は、前連結会計年度に比べ25億47百万円増加し、当連結会計年度末残高は904億37百万円となりました。

##### (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、475億31百万円と前連結会計年度に比べ124億75百万円の増加となりました。これは、営業債権及びその他の債権の増減額が前連結会計年度の154億76百万円の増加から52億36百万円の減少となったものの、営業債務及びその他の債務の増減額が前連結会計年度の134億56百万円の減少から117億31百万円の増加となったこと、及び法人所得税の支払額が21億65百万円減少し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、252億99百万円と前連結会計年度に比べ25億28百万円の増加となりました。これは、無形資産の取得による支出が26億97百万円の減少となったものの、定期預金の預入及び払戻による純増減額が前連結会計年度の19百万円の支出から49億19百万円の支出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、123億19百万円と前連結会計年度に比べ10億88百万円の増加となりました。これは、配当金の支払額(非支配持分への支払額を含む)が7億63百万円の増加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

#### ●当連結会計年度の経営成績

当期における世界経済は、新興国経済の伸び悩みや原油安などによる不安定な情勢があったものの、アメリカ経済を中心とした緩やかな成長により、全体的には底堅く推移しました。当グループの事業環境は、アメリカ、インドなどにおける受注台数は堅調に推移したものの、ブラジル・インドネシアなどの新興国を中心に受注台数が減少する等、総じて大変厳しい状況となりました。

このような中、第12次中期経営計画2年目の当期も、様々な収益改善施策に取り組んでまいりました。米州においては、グローバルモデルである新型ホンダCIVICの生産開始に併せ、メキシコのシート・内装部品生産子会社を本格稼働し、シート部品等の更なる集約生産を進めるとともに、米州の各拠点に新型設備等を導入することで、より一層の自動化及び合理化に取り組めました。また、アジアにおいては、パングラデッシュにトリムカバーの裁断・縫製を行う新会社を設立するなど、部品競争力の向上につなげる各種施策を着実に実施いたしました。

当期の業績は、主に新興国での自動車需要の減少等はありませんでしたが、円安による為替換算効果に加えて、各社が積極的に取組んだ収益改善施策の効果が徐々に現れ、前期比で増収・増益となりました。

当連結会計年度の売上収益は、主要客先からの受注台数の減少があったものの、円安による為替換算効果等により、4,587億32百万円と前連結会計年度に比べ364億14百万円(8.6%)の増収となりました。利益面では、米州におけるモデル切替費用等一過性の臨時費用が発生しましたが、機種構成の良化や為替換算効果等により、営業利益は392億79百万円と前連結会計年度に比べ32億32百万円(9.0%)の増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は235億28百万円と前連結会計年度に比べ9億42百万円(4.2%)の増益となりました。

### 4. 今後の見通し

2017年3月期の連結業績は以下のとおり予測しております。

売上収益	4,300億円	(前期比)	△6.3%減
営業利益	365億円	(前期比)	△7.1%減
税引前利益	375億円	(前期比)	△8.0%減
当期利益	264億円	(前期比)	△10.2%減
親会社の所有者に帰属する当期利益	215億円	(前期比)	△8.6%減



(単位:百万円)

	移行日 (2014年4月1日)	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
<b>資産</b>			
流動資産			
現金及び現金同等物	78,634	87,889	90,437
営業債権及びその他の債権	63,997	55,356	56,849
その他の金融資産	5,040	5,249	8,948
棚卸資産	23,183	28,340	27,763
未収法人所得税等	458	627	1,201
その他の流動資産	2,660	3,754	4,918
小計	173,975	181,217	190,118
売却目的で保有する非流動資産	505	-	-
流動資産合計	174,480	181,217	190,118
非流動資産			
有形固定資産	57,857	74,349	76,338
無形資産	7,195	11,160	11,467
持分法で会計処理されている投資	1,207	1,349	1,016
その他の金融資産	22,792	25,190	21,580
退職給付に係る資産	1,038	482	598
繰延税金資産	1,752	2,001	1,897
その他の非流動資産	1,311	1,108	931
非流動資産合計	93,156	115,641	113,829
<b>資産合計</b>	<b>267,637</b>	<b>296,858</b>	<b>303,948</b>

(単位:百万円)

	移行日 (2014年4月1日)	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
<b>負債及び資本</b>			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	65,102	60,191	66,224
短期借入金	2,018	1,551	1,086
その他の金融負債	1,840	1,709	1,452
未払法人所得税等	3,738	1,975	2,406
引当金	99	122	107
その他の流動負債	4,044	3,349	4,107
流動負債合計	76,843	68,899	75,384
非流動負債			
長期借入金	69	9	21
その他の金融負債	1,003	2,381	1,775
退職給付に係る負債	2,789	842	945
引当金	145	141	78
繰延税金負債	4,728	5,967	4,847
その他の非流動負債	1,457	2,115	1,802
非流動負債合計	10,193	11,457	9,470
負債合計	87,037	80,356	84,855
資本			
資本金	4,700	4,700	4,700
資本剰余金	4,949	4,949	4,949
自己株式	△ 3	△ 3	△ 4
利益剰余金	142,396	160,899	179,851
その他の資本の構成要素	7,620	21,571	7,563
親会社の所有者に帰属する持分合計	159,663	192,116	197,060
非支配持分	20,937	24,385	22,031
資本合計	180,600	216,502	219,092
<b>負債及び資本合計</b>	<b>267,637</b>	<b>296,858</b>	<b>303,948</b>



連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
売上収益	422,317	458,732
売上原価	△ 352,716	△ 381,258
売上総利益	69,600	77,473
販売費及び一般管理費	△ 33,768	△ 39,414
その他の収益	1,017	1,693
その他の費用	△ 802	△ 472
営業利益	36,047	39,279
金融収益	3,753	1,593
金融費用	△ 206	△ 589
持分法による投資利益	674	482
税引前利益	40,268	40,766
法人所得税費用	△ 12,570	△ 11,352
当期利益	27,697	29,413
当期利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期利益	22,585	23,528
非支配持分に帰属する当期利益	5,112	5,885
当期利益	27,697	29,413
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	332.15	346.01
希薄化後1株当たり当期利益(円)	-	-

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
当期利益	27,697	29,413
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	342	△ 196
純損益に振り替えられることのない項目合計	342	△ 196
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
売却可能金融資産の公正価値の変動	1,406	△ 2,314
在外営業活動体の換算差額	15,472	△ 14,498
持分法適用会社に対する持分相当額	108	△ 65
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	16,988	△ 16,878
税引後その他の包括利益	17,330	△ 17,074
当期包括利益	45,028	12,339
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	36,536	9,520
非支配株主に帰属する当期包括利益	8,492	2,818
当期包括利益	45,028	12,339

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2014年4月1日 至 2015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	4,949	△ 3	142,396	7,620
当期包括利益					
当期利益				22,585	
その他の包括利益					13,950
当期包括利益合計	-	-	-	22,585	13,950
所有者との取引等					
配当				△ 4,079	
自己株式の取得			△ 0		
その他				△ 2	
所有者との取引等合計	-	-	△ 0	△ 4,082	-
期末残高	4,700	4,949	△ 3	160,899	21,571
	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	159,663	20,937	180,600		
当期包括利益					
当期利益	22,585	5,112	27,697		
その他の包括利益	13,950	3,380	17,330		
当期包括利益合計	36,536	8,492	45,028		
所有者との取引等					
配当	△ 4,079	△ 5,043	△ 9,123		
自己株式の取得	△ 0		△ 0		
その他	△ 2	△ 1	△ 3		
所有者との取引等合計	△ 4,082	△ 5,044	△ 9,126		
期末残高	192,116	24,385	216,502		

当連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2016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	4,949	△ 3	160,899	21,571
当期包括利益					
当期利益				23,528	
その他の包括利益					△ 14,007
当期包括利益合計	-	-	-	23,528	△ 14,007
所有者との取引等					
配当				△ 4,283	
自己株式の取得			△ 0		
その他				△ 291	
所有者との取引等合計	-	-	△ 0	△ 4,575	-
期末残高	4,700	4,949	△ 4	179,851	7,563
	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	192,116	24,385	216,502		
当期包括利益					
当期利益	23,528	5,885	29,413		
その他の包括利益	△ 14,007	△ 3,066	△ 17,074		
当期包括利益合計	9,520	2,818	12,339		
所有者との取引等					
配当	△ 4,283	△ 5,170	△ 9,454		
自己株式の取得	△ 0		△ 0		
その他	△ 291	△ 1	△ 293		
所有者との取引等合計	△ 4,576	△ 5,172	△ 9,748		
期末残高	197,060	22,031	219,092		



(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	40,268	40,766
減価償却費及び償却費	8,994	10,819
減損損失	133	14
固定資産処分損益(△は益)	404	△ 652
金融収益及び金融費用(△は益)	△ 1,903	△ 1,452
持分法による投資損益(△は益)	△ 674	△ 482
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	15,476	△ 5,236
リース債権及びリース投資資産の増減額(△は増加)	2,235	3,072
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 2,914	△ 1,244
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△ 13,456	11,731
退職給付に係る資産又は負債の増減額	△ 1,417	48
引当金の増減額(△は減少)	25	△ 78
その他	△ 1,256	△ 554
小計	<b>45,915</b>	<b>56,752</b>
利息の受取額	1,430	1,115
配当金の受取額	1,381	1,147
利息の支払額	△ 204	△ 182
法人所得税の支払額	△ 13,466	△ 11,300
営業活動によるキャッシュ・フロー	<b>35,056</b>	<b>47,531</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△ 980	△ 8,305
定期預金の払戻による収入	961	3,385
有形固定資産の取得による支出	△ 17,746	△ 17,673
有形固定資産の売却による収入	753	872
無形資産の取得による支出	△ 5,331	△ 2,633
資本性金融商品の取得による支出	△ 55	△ 59
資本性金融商品の売却による収入	-	102
貸付による支出	△ 145	△ 270
貸付金の回収による収入	182	287
その他	△ 409	△ 1,006
投資活動によるキャッシュ・フロー	<b>△ 22,771</b>	<b>△ 25,299</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 433	△ 777
長期借入れによる収入	-	27
長期借入金の返済による支出	△ 167	△ 59
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△ 1,958	△ 2,073
自己株式の取得による支出	△ 0	△ 0
配当金の支払額	△ 4,079	△ 4,283
非支配持分への配当金の支払額	△ 4,591	△ 5,151
財務活動によるキャッシュ・フロー	<b>△ 11,231</b>	<b>△ 12,319</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	<b>8,202</b>	<b>△ 7,465</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	<b>9,255</b>	<b>2,446</b>
現金及び現金同等物の期首残高	<b>78,634</b>	<b>87,889</b>
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	<b>101</b>
現金及び現金同等物の期末残高	<b>87,889</b>	<b>90,437</b>

## ブランドにつなげるCSR



株式会社クレイグ・コンサルティング  
代表取締役  
小河 光生(おがわ みつお)

早稲田大学卒業後、大手自動車関連メーカーを経て、ピッツバーグ大学経営学修士(MBA)取得。三和総合研究所、PwCコンサルティング、IBMビジネスコンサルティングに在籍。2004年に株式会社クレイグ・コンサルティングを設立し独立。専門分野は組織論、組織活性化。CSRコンサルティングのほか、M&A、事業戦略立案、人材育成などを手がける。名古屋商科大学院(Weekend MBA) 組織論 客員教授 近著に「ISO26000で経営はこう変わる」(日本経済新聞出版社)がある。

当社の第三者意見を書き始めて4年が経つが、振り返ると自動車業界は大変革期に入った感がある。たとえば、内燃機関によらないエンジンの開発や自動運転も実用化に向けた段階に入ってきている。「座る」を科学する当社にとっても、こうした技術変革は事業構造に大きな影響を与えるだろう。本レポートのトップ対談で井上社長が繰り返しINNOVATION(革新)に触れているのも自動車業界の大変革に対する危機感の表れであるし、また特集記事に採録されている、将来の自動運転に合わせた「アンビエントシート」はそのINNOVATION具現化のひとつと読むことができる。

企業が大変革期に生き残っていくためには、社会の大きなうねり(メガトレンド)を冷静的確に洞察し、バックカスティングして今何をすべきかを考える必要がある。そのためにはやはり将来を担う人材がカギとなる。特集記事のアンビエントシート開発に携わった同社の若手社員が、自らの仕事の誇りややりがいを込めて語っている姿が印象的である。トップが旗を振り、若手がアイデアで応える、こうした望ましい組織風土が当社の良質なブランド形成につながることは疑いない点だろう。ぜひ特集記事に目を通していただきたい。

一方で、最近の自動車業界にはステークホルダーを軽視したとみなされても仕方がない事件が起こっている。大変革期の激烈な競争環境が、短期的な利潤につながればよい、という姿勢を生みデータの偽装を許し

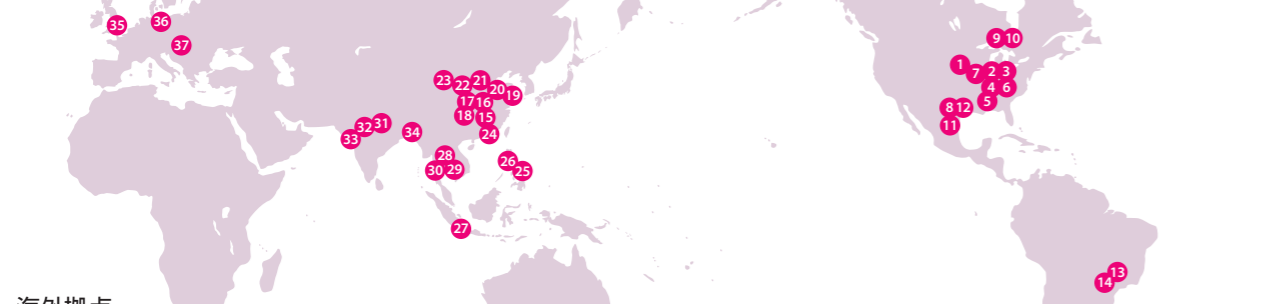
てしまう一因になっているのではない。言うまでもなく企業は社会的存在であるので、社会の利益を軽視した企業は存続できない。社会の利益と企業の利益を両立するにはどうすればよいか、を常に事業の中で問う必要がある。その意味で、当社の「ステークホルダーに喜ばれる企業」になるという理念がいかに重みのある、また不断の努力が必要なことが理解できる。「ステークホルダーに喜ばれる企業」になるためには、常にステークホルダーとの活発な対話にカギがあり、コミュニケーションを通じて社会の利益を感じ取れる組織風土を作ることである。それが当社のブランド形成につながるだろう。トップ対談で井上社長が言及されているエンドユーザーとのコミュニケーション推進を期待したい。

最後に一点課題を指摘したい。昨年CSR調達に関するグローバルの動きが急である。昨年、英国現代奴隷法が制定された。来年には調達の国際規格(ISO20400)が発効される予定である。日本においても2020年東京オリンピックに向けた調達コードがすでに制定されている。これらの動きの根底にあるのはサプライチェーンにおける人権・労働慣行などの課題解決である。当社はグローバル企業でありサプライチェーンも海外に広がっている。「調達先におかしなところははないはず」と軽く受け止めず、グループグローバルでのCSR調達の実態把握とその課題解決に早急に取り組む必要がある。その成果を次年度のレポートで開示してほしい。



# 世界14カ国のネットワークにより、 地域最適ニーズに応える「グローバル供給力」

テイ・エス テックは「日本」をグローバルマザーとした「米州」「中国」「アジア・欧州」で構成される地域統括体制を構築。地域間の緊密な連携を図り、日本からの生産サポート体制、全方位のマネジメント体制を強化しています。



### 海外拠点

- 1 TRI-CON INDUSTRIES, LTD.
- 2 TS TRIM INDUSTRIES INC.
- 3 TS TECH USA CORPORATION
- 4 TS TECH AMERICAS, INC.
- 5 TS TECH ALABAMA, LLC.
- 6 TRIMOLD LLC
- 7 TS TECH INDIANA, LLC
- 8 TST NA TRIM, LLC.
- 9 TS TECH CANADA INC.
- 10 TRIMONT MFG. INC.
- 11 TST MANUFACTURING DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.
- 12 INDUSTRIAS TRI-CON DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- 13 TS TECH DO BRASIL LTDA.
- 14 TS TRIM BRASIL S/A
- 15 広州提愛思汽車内飾系統有限公司
- 16 広州徳愛康紡織内飾製品有限公司
- 17 広州提愛思汽車内飾科技有限公司
- 18 広州広愛興汽車零部件有限公司
- 19 寧波保稅区提愛思泉盟汽車内飾有限公司
- 20 寧波出口加工区提愛思泉盟汽車内飾有限公司
- 21 武漢提愛思全興汽車零部件有限公司
- 22 武漢總和汽車零部件有限公司
- 23 重慶提愛思塑料製品有限公司
- 24 TS TECH (HONG KONG) CO., LTD.
- 25 TS TECH TRIM PHILIPPINES, INC.
- 26 TS TECH BUSINESS SERVICES PHILIPPINES, INC.
- 27 PT. TS TECH INDONESIA
- 28 TS TECH (THAILAND) CO., LTD.
- 29 TS TECH ASIAN CO., LTD.
- 30 TS TECH (Kabinburi) CO., LTD.
- 31 TS TECH SUN INDIA Private Limited
- 32 TS TECH SUN RAJASTHAN PRIVATE LIMITED
- 33 TS TECH (MANDAL) PRIVATE LIMITED
- 34 TS TECH BANGLADESH LIMITED
- 35 TS TECH UK LTD
- 36 TS TECH Deutschland GmbH
- 37 TS TECH Hungary Kft.

### 進出拠点

- 国 数：14 カ国
- 法人数：46 法人
- 拠点数：72 カ所
- 生産拠点：54 カ所

### 地域別社員数 (2016年3月末現在)

- 日本：2,168 名
- 米州：7,217 名
- 中国：3,123 名
- アジア・欧州：3,093 名
- 合計：15,601 名

### 事業拠点

- 1 本社
- 2 技術センター  
R&D開発、営業、購買、品質管理
- 3 埼玉工場  
四輪車用シート、ドアトリム、ステアリング製造
- 4 浜松工場  
四輪車用シート、二輪車用シート、建設機械シート、ドアトリム、ステアリング製造
- 5 鈴鹿工場  
四輪車用シート、ドアトリム製造

### 国内拠点

- 1 九州テイ・エス株式会社  
二輪車用シート、樹脂製品製造
- 2 サン化学工業株式会社  
ゴム製品・樹脂部品製造
- 3 株式会社テイ・エス  
ロジスティクス  
物流管理
- 4 株式会社テック東栄  
四輪車用シートフレーム製造
- 5 総和産業株式会社  
銅線・銅管・樹脂成形製品製造



## 競争力の向上を目指し、さらなるグローバルネットワークを拡充

### TS TECH BUSINESS SERVICES PHILIPPINES, INC.

#### フィリピン

新会社を設立し、設計業務の競争力を強化



日本の設計業務の一部を新会社に移管。コスト競争力を高めるとともに、今後、日本の設計部門は、より付加価値の高い設計業務に傾注していきます。

### TS TECH BANGLADESH LIMITED

#### バングラデシュ

世界的なトリムカバーの需要増加に対応する新会社を設立



トリムカバーの裁断・縫製を行う新会社を設立。新興国を中心に、人件費が上昇する中、さらなる四輪車用シート部品のコスト競争力の向上、及び世界的なトリムカバー需要の増加に対応するグローバル補完基地の確立を目指します。

### 会社概要 (2016年3月31日現在)

商号	テイ・エス テック株式会社
設立	1960年12月5日
本社	〒351-0012 埼玉県朝霞市栄町3-7-27
資本金	4,700百万円
代表取締役社長	井上 満夫
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、二輪車用樹脂部品等の製造販売
社員数	連結 15,601名 単独 1,709名
決算期	3月31日
上場市場	東京証券取引所市場第一部
主要銀行	(株)三菱東京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)本田技術研究所、(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)、川崎重工業(株)、パラマウントベッド(株)

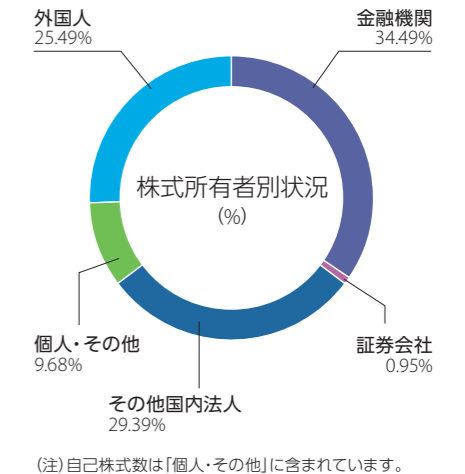
### 株式情報 (2016年3月31日現在)

発行可能株式総数	272,000,000 株
発行済株式総数	68,000,000 株
株主数	11,424 名

### 大株主 (2016年3月31日現在)

株主名	出資状況	
	持株数(千株)	出資比率(%)
本田技研工業株式会社	15,360	22.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,936	4.3
三井住友海上火災保険株式会社	2,451	3.6
MSIP CLIENT SECURITIES	2,380	3.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	2,199	3.2
住友生命保険相互会社	1,940	2.9
株式会社埼玉りそな銀行	1,720	2.5
株式会社ブリヂストン	1,536	2.3
太陽生命保険株式会社	1,400	2.1
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,360	2.0

(注) 1. 株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。  
2. 持株比率は自己株式(1,974株)を控除して計算しております。



(注) 自己株式数は「個人・その他」に含まれています。





〒351-0012 埼玉県朝霞市栄町3丁目7番27号  
URL: <http://www.tstech.co.jp>



ユニバーサルデザイン (UD) の考え方に基  
いた見やすいデザインの  
文字を採用しています。