Integrated Report 2025

テイ・エス テック 統合報告書

テイ・エステック株式会社

「人」のチカラで「喜び」を社会へ

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。

でも私たちの信念は変わらない。
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。

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。

テイ・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

当グループの存在価値は、理念・社是・運営方針から構成される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。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」であり続けることが、私たちの使命であると考えています。

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「人財」でもあります。
当グループはそうした「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　世界のお客様に
提供する

前段
後段

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。

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。

当グループで働く人材は、開発や営業・購買、生産、管理等、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

「人材重視」を実践

働く皆の笑顔が当社の未来を拓く

私は、企業理念の一つである「人材重視」の下、お互いの個性やスキルを尊重し、笑顔で楽しく働ける組織を目指すという想いを込め、「Smile」を課のスローガンとして掲げています。

商品開発課は、未来につながる新たな価値や商品を創出する部門です。一人のアイデアがどれだけ優れていたとしても、新たな価値や商品は一人だけでは創り出せません。商品開発には多様な視点を持つ仲間との対話が必要不可欠だからこそ、仲間の考えを受け入れ、尊重する「人材重視」を体現することが重要です。具体的には、発言者に必ず拍手が送られる課内ミーティング、より良い職場を目指す職場改善委員の設置等、課員全員が主役となる取り組みを進めることで、より一体感を高めています。

今後も、私たちが会社の未来を担っているという誇りを持って働けるよう、一人ひとりの成長と挑戦を支援し、無限の可能性へのチャレンジを共に楽しみながら、持続的な事業成長に貢献していきます。

開発・技術本部
商品開発部　商品開発課長
伊藤 生佳

「喜ばれる企業」を実践

皆さまから「喜ばれる企業」になるために

2025年5月に、テイ・エス テックはインドにおけるマルチ・スズキの主要シートサプライヤーであるKrishnaグループと、合弁会社KRISHNA TS TECH AUTO PRIVATE LIMITED [KSTS] を設立しました。

KSTSは当グループとして初となる合弁開発会社であり、技術力の向上を目指すKrishnaグループとインド市場の拡販を目指す当グループの想いが一致して生まれました。両社の想いを果たすためには、国籍の異なる社員同士がお互いを理解し、尊重し合いながらチームワークを高めていくことが重要です。良質なコミュニケーションにより、両社が培ってきた技術と豊富な経験を余すことなく共有していくことで、さらなる価値を生み出す力を最大化することができれば、インド国内のみならず、全世界のお客さまに喜びを与えられる製品を世に送り出すことができると信じています。

今後もさらなる発展が見込まれるインド市場において、魅力ある商品開発に取り組み、ステークホルダーの皆さまから「喜ばれる企業」であり続けることを目指します。

アジア・欧州地域本部
KRISHNA TS TECH AUTO PRIVATE LIMITED駐在　上級主幹
松島 正明

CONTENTS

01 企業理念
02 TSフィロソフィーとその実践
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
事業環境が激変する中においても 常に挑戦を続け
さらなる企業価値向上を目指す

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
13 培ってきた強み
20 積み上げてきた資本
22 2030年に向けた目指す姿
24 第15次中期経営計画概要
26 次世代に向けた価値創造の実践
30 財務戦略
34 価値を生み出す各セグメント
39 米州特集
北米収益体質のV字回復に向けた取り組み

44 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

サステナビリティ Sustainability

46 サステナブルな社会の実現
48 特定したマテリアリティと2030年目標
50 サステナビリティ委員長インタビュー

社会 Social

52 人的資本に関する取り組み
56 人権尊重の取り組み
57 サプライチェーンへの取り組み

環境 Environment

60 環境に関する取り組み
64 TCFDに基づく情報開示
67 TNFDフォーラムへの加盟

ガバナンス Governance

70 コーポレート・ガバナンス
79 社外取締役鼎談
82 社外取締役メッセージ

ファクトブック

財務報告

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

財務・非財務ハイライト

90 財務ハイライト
92 非財務ハイライト

96 会社概要
97 統合報告書2025の発行にあたって

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・ガバナンスに関する
定性・定量情報を掲載
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が、環境・社会等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

2025年3月期（2024年4月1日～2025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・レポーティング・スタンダード等

免責事項

本レポートは、当グループの計画・見通し・戦略・業績等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。

目次へ戻る

テイ・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。長い年月をかけて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

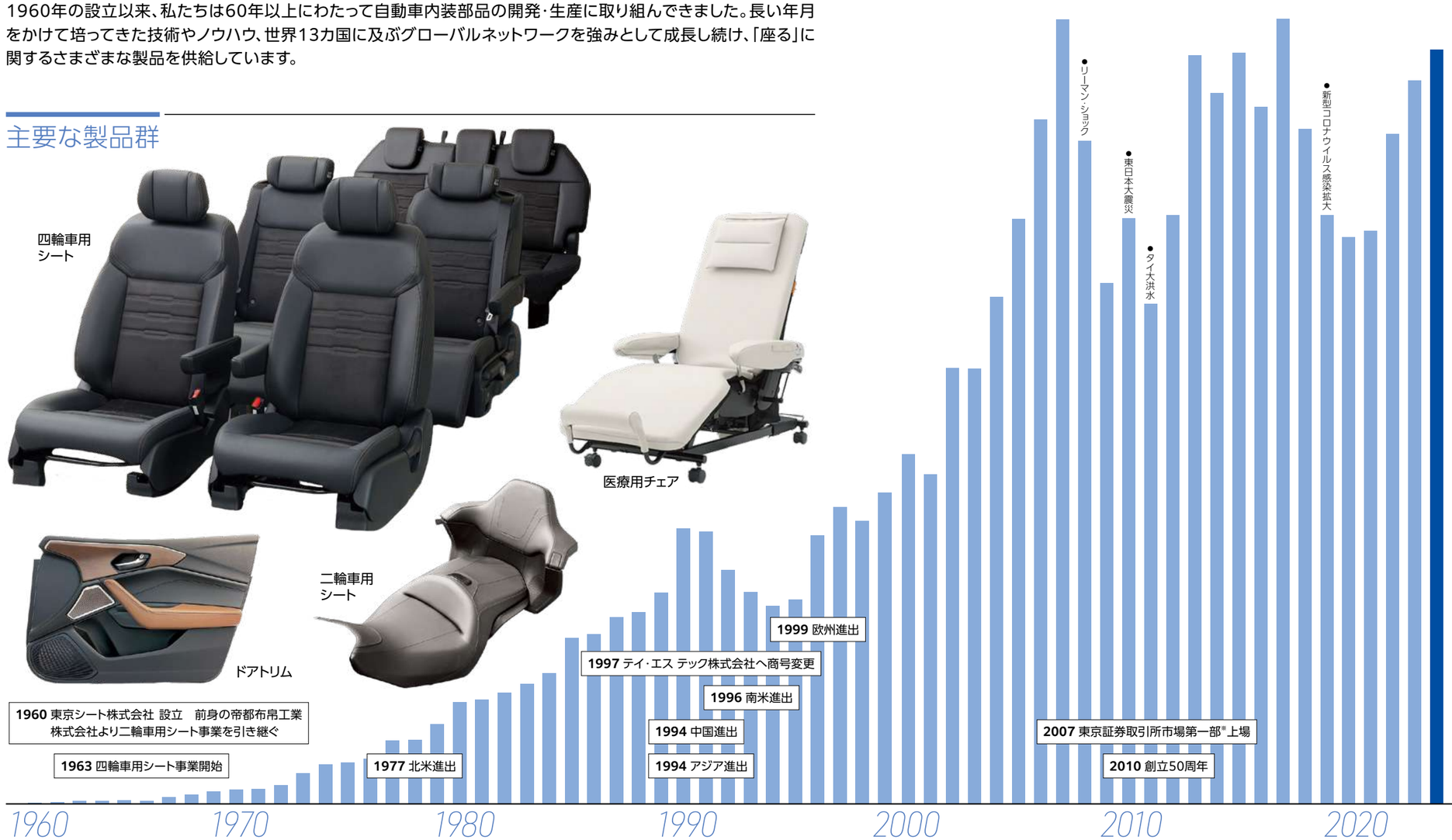
四輪車用シート

医療用チェア

二輪車用シート

ドアトリム

売上推移



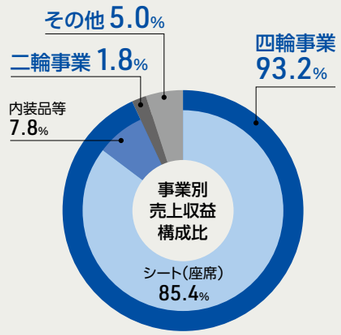
※2022年4月にプライム市場へ移行

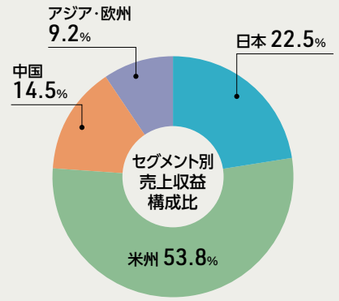
売上収益(連結)

4,605 億円

営業利益(連結)

164 億円





2025年3月期

▶ 品質への挑戦

当グループ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等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。

▶ 強固な収益体質へ

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等、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・生産の高効率化が、現在の当グループの収益性の基盤となっています。

自動溶接設備

▶ 新たな価値創造

自動車業界は大変革期を迎え、自動車に求められる価値が刻々と変化しています。こうした状況の中、当グループはシートやドアにとどまらず、車室内空間全体を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、新たな価値創造に挑戦しています。その成果の一部をお披露目する「次世代車室内空間発表会」を定期開催しており、本誌では、2024年に開催した際の、展示品をご紹介しています。 ▶ P.26-P.29

ファミリーコンフォートキャビン
シーンに合わせてシート間の協調制御により自在なシートアレンジを実現。多彩な機能を搭載し、広さを活かしたミニバンならではの空間を提案 。

Top Message
社長メッセージ

事業環境が激変する中においても常に挑戦を続けさらなる企業価値向上を目指す

代表取締役 社長
保田 真成
Masanari Yasuda

2025年3月期振り返り

当グループは、2030年ビジョン「Innovative quality company －新たな価値を創造し続ける－」の実現に向け、**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」）を推進しています。2年目となる2025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加え、原材料価格や労務費の上昇といった製造コストの高止まりなど、各地域で依然として厳しい事業環境が続きました。また、世界的なEVシフトの減速に伴い、自動車メーカーの開発・生産計画の見直しが進むなど、先行きの不透明感が一層強まる状況となりました。こうした困難な環境下においても、私たちは企業価値のさらなる向上を目指し、揺るぎない「TSフィロソフィー」の下、「成長戦略」「地域戦略」「機能戦略」の3つの重点戦略を柱に、成長に不可欠な分野へ積極的に経営資源を投入し、各種施策の推進に取り組んでいます。

第15次中期経営計画の進捗

まず、成長戦略の一つ「キャビンコーディネート機能の獲得」に向けては、当グループは次世代車の進化を見据えた商品開発を加速させています。自動運転技術等の進展により、自動車のキャビン（車室内空間）は単なる移動手段の場から、ユーザーに新たな価値を提供する空間へと変化しつつあり、当グループはこうした長期的な視点に立ち、キャビン全体をコーディネートし、ユーザーにとって魅力的で快適な空間を創出できる企業への変革を目指しています。

昨年11月には、2回目となる独自技術展示イベント**「次世代車室内空間発表会2024」**[2]を開催し、多くの自動車メーカーの皆さまにご来場いただき、当グループの先進技術を実際に体感いただきました。お客さまからは高い評価をいただくとともに、改善点に関する貴重なご意見も頂戴し、それらのフィードバックを基に、今後さらに磨きをかけるべき技術領域を選定しました。また、メーカーごとに関心が高い技術が異なることから、より効率的な研究開発を推進し、期待を超える商品提案を着実に進めることで、「新事業のさらなる拡大」および「主要客先シェア向上」へとつなげていきます。

次世代車室内空間発表会2024の会場

「新事業のさらなる拡大」[3]に関しては、EV需要の鈍化により、自動車メーカーの開発・生産計画が後ろ倒しとなり、新規顧客からの受注計画にも遅れが生じています。その一方で、欧州拠点においては、フォルクスワーゲンID. Buzz向け3列目シートフレームの生産を開始するなど、受注規模は着実に拡大しています。さらに、今後の商権獲得を見据え、自動車需要の拡大が期待されるインド市場において、マルチ・スズキ向け四輪車用シート等のメインサプライヤーであるKrishnaグループと、シート開発および部品製造の合弁会社を設立しました。両社の蓄積された技術やノウハウ等のリソースを融合させることで、インド国内の自動車メーカーをはじめとする新規顧客・新商権の獲得に向け、積極的な受注活動を展開していきます。

Krishnaグループとの合弁会社開所式

「主要客先シェア向上」[4]に向けては、新規顧客・新商権の獲得を進める一方で、当グループにとって最も重要な事業基盤であるホンダビジネスのさらなる受注拡大に取り組んでいます。シェア向上には、既存商権の確実な受注と新商権による拡販が不可欠です。自動車業界が急速に変化する今こそ好機と捉え、開発初期段階からお客さまと連携して、地域特性を考慮した魅力ある商品づくりに向けて、競争力のある提案を継続していきます。

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
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

1　第15次中期経営計画　▶ P.24-P.25

2　次世代車室内空間発表会2024　▶ P.26-P.29
3　「新事業のさらなる拡大」　▶ P.16、P.36-P.37
4　「主要客先シェア向上」　▶ P.15

地域戦略の**「北米収益体質のV字回復」**[5]については、変則生産による労務費や生産ロスの増加、原材料価格の高止まりなど、複数の要因により収益が厳しい状況が続く中、生産ロス改善に貢献する自動化設備の水平展開等有効施策への積極的な設備投資を進めています。さらに、生産領域にとどまらず、間接部門も含めた構造改革に取り組むことで、収益体質の改善を図っています。これらの取り組みにより収益改善は着実に進展しており、今後も生産ロスのさらなる削減を通じて、収益性の向上を目指していきます。

「中国事業戦略の再構築」[6]では、地場EVメーカーの躍進により、日系自動車メーカーの苦戦が続き、依然として厳しい事業環境を強いられています。そのような中で、こうした市場変化をいち早く察知し、要員の雇用形態の最適化、生産拠点の再編、現地ローカルサプライヤーの採用拡大等、先手を打った対応を進めてきました。その結果、厳しい環境下でも一定の収益を確保できる体制の構築が進んでいます。さらに、新たなお客さまからの新規商権獲得も順調に進んでおり、長安汽車グループや広州汽車グループから新たな商権を受注しています。2026年3月期から生産が開始される機種の早期開発と確実な生産立ち上げによって、さらなる商権獲得につなげ、競争が激化する中国市場での勝ち残りを目指していきます。

第15次中期の進捗状況については、全体としては概ね70%の達成度となっています。順調に進展している重点戦略がある一方で、計画策定時から外部環境は大きく変化しており、一部の戦略にはその影響が及んでいますが、各戦略の方向性は現時点でも適切であると認識しています。関連する施策を着実に実行し、成果を積み重ねていくことで、さらなる事業成長に向けた第16次中期経営計画（2027年3月期～2029年3月期、以下「第16次中期」）の基盤を盤石なものにしていきます。

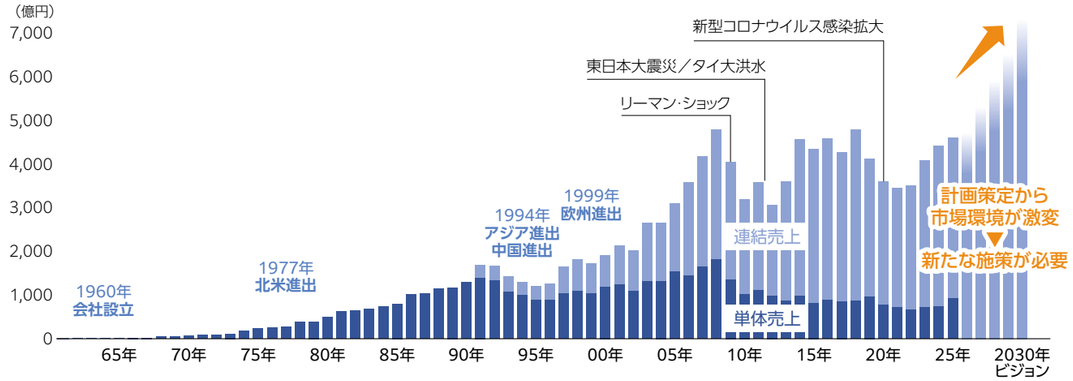
さらなる企業価値向上に向けて

当グループは、1960年の設立以来、自動車産業の発展とともに、着実に企業成長を遂げてまいりました。これまで、世界的な金融危機や自然災害等により一時的に売上が落ち込む局面もありましたが、その都度、困難を乗り越え、現在の強固な事業基盤を築いてきました。

しかしながら、昨今は自動車業界全体が厳しい環境に直面しており、当グループも成長の踊り場に差し掛かっていると認識しています。第15次中期の計画策定以降、収益目標の前提となる生産台数計画等に大きな変化が生じており、2030年ビジョンの達成に向けては、持続的な事業成長を実現するための新たな施策が不可欠です。

現在、当グループでは、保有資本を活用した得意領域でのM&Aを含む成長投資等、事業規模のさらなる拡大に向けたさまざまな可能性を検討しています。第16次中期に向けては、これらの取り組みを踏まえ、皆さまに今後の成長をご期待いただけるよう、計画の策定を進めています。

成長の軌跡



新たに取り組む施策の成果が表れるまでには一定の時間を要します。一方で、株主の皆さまへの利益還元は、株主還元方針に基づき、当初計画通りしっかりと推進していきます。第15次中期の最終年度には、DOE※1 3.5%以上に向けて安定的な増配を行っていくとともに、機動的な自己株式の取得・消却を通じて、3年間で500億円規模の株主還元を予定しています。現時点では、これらの還元指標の水準を達成できる見込みであり、今後もDOEの維持・向上を含め、適宜適切な株主還元施策の実施を通じて、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

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 取得および 適切な消却	＝	第15次中期累計 **500億円**規模 の株主還元実施

サステナビリティ取り組みによる企業価値向上

今後も市場環境の厳しさが続くことが予想される中、さらなる事業成長を実現するためには、サステナブルな事業構造が必要不可欠であると考えています。ただし、それは会社の方針を大きく変えるものではなく、自らの存在価値を体現する**「TSフィロソフィー」**[7]の実践を深めていくことにほかなりません。企業理念である「人材重視」「喜ばれる企業」は、サステナビリティの考え方と本質的に通じており、当グループは創業以来、社会とともに成長する姿勢を一貫してきました。

具体的には、持続可能な社会の実現に向けて、企業理念に基づいた**重要課題（マテリアリティ）を特定**[8]し、KPIを設定した2030年目標を策定しています。特に、CO_2排出に直接関わる自動車業界の一員として、気候変動への対応は喫緊の課題であり、TCFD※2の提言に賛同し情報開示の充実を図っています。さらに、2025年3月期からは**TNFD※3への取り組み**[9]にも範囲を広げ、生物多様性や自然資本への配慮を強化していきます。これらの国際的な枠組みを活用しながら、経営戦略やリスクマネジメントに的確に反映し、サステナビリティへの取り組みを加速させます。

また、「喜ばれる企業」とは、お客さまや取引先さま、株主さまや地域社会の皆さまに喜んでもらうだけではなく、これからの自動車業界を勝ち抜いていくための価値創造の源泉である社員自身が、働きながら喜びとやりがいを感じ、成長を実感できる企業だと強く感じています。そのためには、社員一人ひとりが**挑戦を続けられる環境づくり**[10]が重要です。取り組みの例として、社員がより主体的にキャリアを築けるよう、管理職を含む全社員を対象に、希望する異動先をヒアリングし、社内でマッチングが成立した場合に異動を実現する「希望ジョブローテーション制度」や、各部門のキャリア採用募集に社員が応募できる「社内公募制度」を導入しました。働きやすさという点では、介護等個々の理由を考慮した上で在宅勤務制度の月間利用上限を撤廃するなど柔軟な働き方を支える制度改善にも取り組んでいます。さらに、管理職向けに従業員株式交付信託制度を新たに導入するとともに、創立65周年を記念して、一般社員を含め自己株式65株を譲渡制限付株式として配布しました。これは、社員のモチベーション向上を図るとともに、株主の皆さまと同じ目線で企業価値向上に貢献する意識を醸成することを目的としています。こうした取り組みをはじめ、社員の多様な価値観や働き方に応えるため、多角的な環境づくりに取り組んでいます。

最後に

当グループは、さらなる事業成長と持続可能な社会への貢献を両立させるべく、今後も組織の力を結集し、変化に柔軟に対応できる強靭な企業体質の構築に取り組んでいきます。不確実性が増す事業環境においても、私たちは、将来に向けた確かな一歩を着実に踏み出しています。これからも、社会とともに歩み、持続可能な価値創造を通じて、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」であり続けられるように、企業価値を一段と高めるべく不断の努力と挑戦を重ねてまいりますので、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。

※1 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）
※2 気候関連財務情報開示タスクフォース。気候変動がもたらすリスクと機会を特定・評価し、それらを開示するための国際的な枠組み
※3 自然関連財務情報開示タスクフォース。自然資本や生物多様性に関連するリスクと機会を特定・評価し、それらを開示するための国際的な枠組み

5 北米収益体質のV字回復 ▶ P.38-P.43
6 中国事業戦略の再構築 ▶ P.36
7 「TSフィロソフィー」 ▶ P.2-P.3
8 重要課題（マテリアリティ）を特定 ▶ P.48-P.49
9 TNFDへの取り組み ▶ P.67-P.69
10 挑戦を続けられる環境づくり ▶ P.52-P.55

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。その時々の社会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長を果たしていきます。

価値創造の根幹となる考え

TSフィロソフィー
- 理念
- 社是
- 運営方針

▶ 表紙次-P.1

強固な企業基盤

積み上げてきた資本 ▶ P.20-P.21

財務資本	知的資本	製造資本
自然資本	人的資本	社会·関係資本

外部環境変化
各セグメントにおける市場認識 ▶ P.35-P.38

優先的に取り組んでいくマテリアリティ（重要課題） ▶ P.48-P.49

第15次中期経営計画経営方針　**ESG経営の実現** ▶ P.24-P.25

重点戦略

成長戦略	地域戦略	機能戦略

2030 Vision Innovative Quality Company ― 新たな価値を創造し続ける ―

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
- 製品や事業活動を通じた脱炭素社会への貢献
- 安全·安心で快適な魅力ある車室内空間の提供

持続可能な社会の実現

培ってきた強み

強固な企業基盤

当グループは長年にわたり、モノづくりを通じて、安全·安心で快適な魅力ある商品を生み出す確かな技術力と、環境変化や市場の多様化にも迅速に対応できるグローバルな製品供給体制を築き上げてきました。また、企業理念の一つである「人材重視」の下、社員一人ひとりの個性と能力を尊重することで醸成してきた、さらなる成長と挑戦を促す企業文化は、技術革新や品質向上にも直結する企業競争力の源泉となっています。

こうした「確かな技術力」「グローバル供給体制」「『人材重視』の理念が根付いた企業文化」からなる強固な企業基盤を支えに、私たちは無限の可能性に挑戦し続け、新たな価値創造とともに持続的な成長を実現していきます。

培ってきた強みの歴史

1950年代　当社の前身である帝都布帛工業株式会社シート部がホンダ向けの二輪車用シート製造を開始

1960年代　朝霞工場（現 本社所在地）にてホンダ向けの四輪車用シート製造を開始した後、同社から東京シート株式会社として分離独立
新規顧客の開拓にも取り組み、浜北工場（現 浜松工場）にてスズキやヤマハ向けの四輪·二輪車用シート製造を開始

1970年代　国内で複数の子会社を設立した後、北米にも子会社を設立し、当グループ初の海外進出を果たす等、事業規模の拡大を加速

1980年代　単体の社員数が千人を超えるとともに、2次元CAD·3次元計測器·体圧分布測定システム等を導入し、開発力を強化

1990年代　栃木地区に研究·開発施設を新設し、設計·試作·金型製作·安全評価等、開発機能を全方位で強化
アジア·中国·欧州への進出も果たしたことで、地域別セグメントによる事業運営の礎を築く

2000年代　連結社員数は1万人を超え、桁違い品質活動の展開や体質改革ライン構築等、グローバル競争力向上に向けた活動を強化

2010年代　第13次中期経営計画にて「ESG経営の基盤構築」を経営方針に掲げ、環境·社会·ガバナンスの各領域強化を推進

2020年代　異業種との協業やソフトウェア開発力強化等を通じて、車室内空間のトータルコーディネートによる価値創造を加速

強さの秘訣

モノづくりへの飽くなき挑戦と長年築き上げてきた盤石な財務基盤

当グループの強固な企業基盤の源泉は、「TSフィロソフィー」に根ざしたモノづくりへの飽くなき挑戦にあります。「TSフィロソフィー」では、安全性·快適性·商品魅力·品質の追求に加え、社員一人ひとりが誠実さと創造性を持って仕事に取り組む姿勢を大切にしています。この精神は製品の細部にまで息づいており、そこから生み出される製品の数々は、世界中のお客さまから高い評価を受け、当グループの競争力の源となっています。

また、長年にわたり築き上げてきた盤石な財務基盤も、当グループの大きな強みの一つです。安定した収益構造と戦略的な資本政策により、経済の変動や市場の不確実性に対しても柔軟に対応できる体制が整っています。この財務基盤に支えられ、長期的な視点に立った設備投資や研究開発が可能となり、数々の挑戦を継続的に推進する原動力となっています。

さらなる強みの強化に向けて

戦略的な資源配分を通じた競争力の底上げ

持続的な企業価値の向上を実現するために、戦略的な資源配分を通じた競争力の強化に取り組んでいます。特に、国内子会社の再編や埼玉工場敷地内への生産技術棟の新設、社員向け株式インセンティブ制度の導入等、限りある経営資源を企業成長の重点領域に対して的確に配分することで、事業の競争力を高め、将来に向けた基盤づくりを進めています。

これらの取り組みを通じて、製造資本·知的資本·人的資本を主とした6つの資本について「質」と「量」の両面から強化を図り、企業としての持続可能性と成長力を一層高めていきます。

研究・開発

マテリアリティと2030年目標の達成に向けて、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を通じて、より一層の企業価値向上を目指し、次世代車室内空間における新たな価値創造を積極的に推進しています。社会の変化とニーズを捉え、競争力のある商品をいち早くお客さまにお届けすべく、迅速な意思決定の下、諸施策への取り組みを強化しています。

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、多様なアイデアでイノベーションを起こし、独創的な技術の開発を通じて持続的な成長を実現していきます。

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

培ってきた強みの歴史

1990年代　環境負荷低減につながる開発を重視し、製品軽量化技術の進化に向けた取り組みを加速

2000年代　ダイナミックスレッド試験機導入により、衝突安全性評価および技術開発の基盤・体制を強化

2010年代　製品の魅力と快適性向上に向けて、シートヒーターや空調等の電装デバイス技術の開発を強化
シート技術領域における特許総合力において、完成車メーカーとサプライヤーのうち、日本1位の評価を獲得（現在も継続中）

2020年代　車室内空間全体で、魅力ある商品や技術を創出。商品のさらなる魅力向上を目的に、システム・ソフトウェアの開発力を強化
高度エンジニア育成とECU（Electronic Control Unit）開発に注力
環境技術開発力強化。環境適用鋼材や製品適用技術、資源循環に貢献できる独自商品の開発を推進

強さの秘訣

競争優位を支える新技術と新価値の創出

競争力を維持するために、長きにわたり、徹底したベンチマーク調査を通じて構成部品ごとの重量や数量等の目標を設定し、シートフレームや快適性機能に関する技術開発を推進しています。その結果、軽量かつ高剛性なシートフレーム、快適性と安全性を両立させた製品が市場で評価され、同時に高い開発力を持つ人材が育成されています。

近年では、車室内空間におけるユーザーの課題解決と新たな価値創造に注力しており、お客さまに寄り添いながら、他社にはない当社独自の製品を具現化しています。例えば、運転者へ危険を通知できる振動制御技術、空調制御技術、環境負荷低減に貢献する電炉鋼材および再生樹脂の活用等も積極的に推進しています。これらの活動を通じて、持続可能なモビリティ社会の実現と企業価値の向上を目指します。

さらなる強みの強化に向けて

自動運転時代に対応する快適な車室内空間の創造

自動運転技術の進化に伴い、自動車の利用形態は多様化し、ソフトウェアによって新たな価値が創出される時代が到来しています。当グループは、こうした時代の変化に対応し、ユーザー一人ひとりに最適かつ快適なシートをはじめとする内装品の提供を目指しています。私たちは、長年にわたり培ってきたシートフレームのコア技術や、快適性・安全性を支える要素技術を基盤に、自動車の進化に応じた車室内での過ごし方に適応する機能デバイスをシステムとして提案し、迅速に市場へ投入できる体制の構築に取り組んでいます。

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45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し、具現化していくことで、顧客満足度のさらなる向上を目指します。

取締役 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
- 各地域・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
- 各国の市場・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

培ってきた強みの歴史

1950年代　ホンダの作業服縫製事業から縫製技術が評価され、二輪車用シート事業を開始

1960年代　ホンダの四輪車製造開始に伴い、四輪車用シートやドアトリムの国内製造を開始。現在の事業形態の礎となる

1980年代　米国オハイオ州に四輪車内装品生産工場を設立し、ホンダ向け製品の海外現地生産を開始

1990年代　アジア地域の主要生産拠点となる TS TECH（THAILAND）CO., LTD. 設立に伴い、同地域における営業活動を開始

2000年代　TS TECH NORTH AMERICA, INC.（現 TS TECH AMERICAS, INC.）による地域統括を開始し、米州での営業機能を強化
広州提愛思汽車内飾系統有限公司を設立し、中国地域における生産および営業機能を強化
これにより、世界各地域における現地営業体制を確立

強さの秘訣

長年にわたり築き上げてきた強固なパートナーシップ

当グループは、前身である帝都布帛工業株式会社の時代に現在の主要顧客であるホンダとのお取引を開始しました。その後、日本のみならず、米州・アジア・中国の各地域に営業拠点を設置し、ホンダの事業拡大とともにお客さまとの信頼関係を構築しながら成長を続けてきました。各地域に営業拠点を置くことで、お客さまの要望にスピーディーに応えるだけでなく、環境変化に応じた最適な提案を行うことで主要モデルを軸に各地域でのシェア拡大を実現してきました。今後もさまざまな環境変化が想定されますが、地域ごとに異なる諸課題に対し、状況の変化を的確に捉えながら、お客さまの期待を超える提案を重ねていくことで、強固なパートナーシップをより一段と進化させ、事業成長とモノづくりの礎としていきます。

強固なパートナーシップ	＋	人的リソース グローバル営業体制
ホンダとの約70年間の継続的な取引		グローバル営業拠点 世界4極　15拠点

さらなる強みの強化に向けて

ビジネス変革に向けた営業機能強化

自動運転技術の進化や、カーボンニュートラルの推進をはじめとする環境意識の高まりなどに伴い、自動車内装品に求められる価値は大きく変化しています。この変化を機会と捉え、車室内でより快適に過ごすことができる、高付加価値な商品を積極提案していくほか、製造だけでなく解体・再利用等、一連の製品ライフサイクルを考慮した商品展開によって、環境に配慮した持続型ビジネスを推進していきます。これらをより早く、より確実に実行すべく、自社に不足するリソースをさまざまな角度から分析しつつ、新たなパートナーの選定や社外のリソース活用も積極的に検討していきます。

営業（新事業）

中国市場を筆頭に、当グループを取り巻く事業環境は急激に変化してきており、さらなる事業成長を着実に遂げていくためには、ホンダグループ以外のお客さまとのビジネスである「新事業」領域での商権拡大が必要不可欠です。

2030年目標として掲げる「売上に占める新事業割合30%」の達成に向けては、常に自動車業界の動向を先読みした、戦略的な技術営業活動が必要です。そのために、各地域本部と連携を図りながら最適なリソースを確保するとともに、全世界のお客さまのニーズをくみ取った「喜ばれる魅力商品」を提供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

- 「喜ばれる魅力商品」の提案による新規商権獲得
- 既存商権を足掛かりとした継続的な営業活動
- 中国における現地ビジネスパートナーとの連携を活かした商権拡大
- インド合弁会社によるスズキグループをメインとした受注活動強化

培ってきた強みの歴史

1960年代　浜北工場（現 浜松工場）を設立。スズキやヤマハとの取引を開始し、現在まで続く確固たる関係性の礎を築く

1970年代　カワサキ向け二輪車用シートの北米現地生産に伴い、TRI-CON INDUSTRIES, LTD.を設立し、初の海外進出を果たす

2010年代　ドイツに営業拠点を新設。積極的な営業活動によりフォルクスワーゲングループの商権を獲得
北米デトロイトに開発・営業拠点を新設。米国自動車メーカーへの積極的な営業活動により新規商権を獲得

2020年代　海外拠点と連携した柔軟かつスピーディーな営業活動を目的に新事業統括本部を新設
中国およびインドにおいて合弁会社を設立し、現地自動車メーカー向けの営業活動を強化

強さの秘訣

グローバル体制による技術営業戦略

当グループは、これまで積極的な海外展開により、13カ国に拠点を置くグローバル企業として成長を遂げてきました。それぞれの拠点が自立してオペレーションを行っており、各拠点で最適なサプライチェーン・高効率生産体制を構築しています。そうした地域基盤を活かしながら、各拠点と連携したマーケティングによる情報収集および分析からターゲット商権を設定し、これまで培ってきた技術力を活かして、お客さまのニーズに寄り添った商品提案をしています。その結果、アジアにおける地域最適仕様のパワーシート用フレームや、欧州地域向けの脱着可能なリアシート等の受注実績を積み上げてきました。引き続き、各拠点の強みを存分に発揮し、社是に掲げる「快適で良質な商品を競争力ある価格で 世界のお客さまに 提供する」を実現するべく、技術営業活動を展開していきます。

さらなる強みの強化に向けて

ビジネスパートナーと連携した技術営業活動の強化

各拠点での新規商権獲得に向け、より確度を高めた営業活動を展開すべく、各地域事情を熟知したビジネスパートナーとの協業を積極的に進めています。2025年には、自動車市場が拡大傾向にあるインドでの事業拡大を目指し、マルチ・スズキの主要シートサプライヤーであるKrishnaグループと合弁会社 KRISHNA TS TECH AUTO PRIVATE LIMITED を設立しました。両社が培ってきた技術と豊富な経験を共有し、さらなる付加価値を生み出す商品開発体制を整え、インド国内の自動車メーカー等の新規顧客、新規商権獲得に向け、強力に受注活動を展開しています。

購買

当グループを取り巻く事業環境や自動車に求められる価値が急速に変化する中、さらなる企業価値向上を果たすためには、サプライチェーンの不断の進化が必要不可欠です。また、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」であり続けるためには、サプライチェーン全体でESG経営への取り組みを強化することも重要です。

購買領域では、「競争力向上のためのサプライチェーン再構築」「安定供給を実現するための予知・予防への取り組み」「CO_2排出量の削減」の3つの軸をもって、お取引先とのパートナーシップをさらに強化しながら、強靭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。

取締役 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にのっと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）

培ってきた強みの歴史

1990年代　アジア地域の主要生産拠点となる TS TECH（THAILAND）CO., LTD. 設立に伴い、同地域における購買活動を開始
日本では国内の各工場にあった購買機能を集約し、集中購買体制を構築。強靭なサプライチェーンの礎を築く

2000年代　TS TECH NORTH AMERICA, INC.（現 TS TECH AMERICAS, INC.）による地域統括体制が確立され、米州での購買機能を強化
広州提愛思汽車内飾系統有限公司を設立し、中国地域における生産および購買機能を強化
これにより、世界各地域における現地購買体制を確立

2010年代　確固たる現地購買体制のノウハウを礎に、新たに各地域にコスト統括機能を持たせることで、グローバルでの競争力向上を図る

2020年代　購買管理機能強化と付加価値最大化を図るべく、営業本部と統合した営業・購買本部を設立

強さの秘訣

環境変化に適応できるサプライチェーンの構築

EV市場の拡大や自動運転技術の進化等、次世代自動車へのシフトに合わせて、自動車のコスト構造は大きく変化しており、お客さまのニーズは今まで以上に高度化しています。また、近年のエネルギー価格や労務費の上昇による調達コストへの影響は著しく、これらの外部環境変化に柔軟に対応できるサプライチェーンの構築が求められています。そうした中でも、複雑化した商流を整理するとともに、調達部品に起因する生産ロスを抑える取り組みや、競争力ある新規メーカーの採用拡大等により、サプライチェーンの最適化を常に図っています。また、彼我比較検証やお客さまとの密な対話を通じて、より本質的な課題解決に注力できる体制づくりと、それを支える社員の意識改革に取り組んでいます。

さらなる強みの強化に向けて

お取引先とのパートナーシップ強化

鋼材から樹脂材まで多岐にわたるお取引先との連携と、強固な関係性が当グループの強みであり、今後も競争力ある持続可能なサプライチェーンを実現するため、一層のパートナーシップ強化に取り組みます。従来より進めていた開発初期段階からの共創活動に加え、さらなる競争力創出と相互利益の拡大に向け、当グループに起因するロスや課題改善に真摯に取り組むとともに、お取引先の生産現場のみならず企業体質改善にも協働して取り組んでいます。これらの活動により、ステークホルダーの皆さまから信頼されるサプライチェーンをお取引先と共に築き上げ、今後の成長につなげていきます。

生産

2030年ビジョンの達成に向けては、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強化が重要であり、常に競合他社に対して優位性のある高効率な生産体制を構築していくことで、事業成長を支える強固な基盤を確立していきます。

造りの領域における「生産ラインの自動化推進」、管理領域における「改善好事例の水平展開による体質強化」、環境領域における「継続的な省エネルギー活動によるサステナブルな生産体質構築」を3本柱に、仕様と造りの融合をキーワードとしてグローバルに諸施策を展開していくことで、持続可能な「モノづくり」へと進化させていきます。

常務執行役員 生産本部長　**山内 裕弘**

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

培ってきた強みの歴史

1960年代　鈴鹿工場・行田工場（現 埼玉工場）・浜北工場（現 浜松工場）を設立し、二輪車・四輪車用の製品を量産開始

1990年代　栃木県に、研究開発から量産までを一元的に支援し、生産における技術的課題の解決を担うエンジニアリングセンターを設立
開発・量産の金型製作体制が大幅に強化され、特に金型内製化の技術確立は製品品質の向上とリードタイム短縮に大きく貢献

2000年代　シートを治具に固定して組付ける治具コンベアラインを埼玉工場に導入したことにより、生産効率向上と品質保証の両立を実現
加えて、部品搬送の自動化や客先の流動生産に左右されない、当社独自の生産体制を可能とする自動出荷システムを備えた「体質改革ライン」を稼働

2010年代　プレス金型メーカーを子会社化し、シートフレーム部品製造の高効率化・高品質化を図る
大幅な自動化を進めたドアの治具コンベアラインでの量産体制を構築。同ラインを内製化で実現し、技術の手の内化やコスト削減に貢献

2020年代　シートフレーム溶接工程において、ロボットのみで完結する完全自動化ラインによる生産を開始
グローバルマザー機能として、埼玉工場内にシート組み立て検証ラインを設置し、造りの早期熟成化を図る

強さの秘訣

徹底した高効率・高品質なモノづくりの追求

当グループは高品質かつコスト競争力のあるモノづくりを実現するために、金型や自動化設備の開発から製造までを自社で一貫して行える体制を構築し、樹脂部品成形時のハイサイクル化やプレス部品の歩留まり最適化、ロボット活用による省人化等を実現しています。また、生産設備へのデジタル技術の導入に加え、現場の声を積極的に取り入れた設備開発や、拠点ごとの改善事例を当グループ全体に共有・水平展開する活動により、さらなる生産効率化や生産体質強化を図っています。さらに、試作や量産ライン設計等を担うエンジニアリングセンターに生産技術開発業務を集約し、QCDに直結する生産上の課題等を製品仕様へ迅速にフィードバックすることで、高効率かつ高品質なモノづくりを追求し続けています。

さらなる強みの強化に向けて

生産技術棟新設による最適生産への取り組み強化

埼玉工場の敷地内に生産技術棟を新設し、エンジニアリングセンターと連携して製造技術の高度化と生産体制の最適化に向けた取り組みを加速させます。本棟は、製品仕様の早期見極めと反映を可能とする検証機能（パイロットライン）を備え、次世代のモノづくりを支える中核拠点としての役割を担っていきます。デジタル技術や新たな製造技術を、海外拠点を含む当グループ全生産拠点へ発信するとともに、生産設備の内製化をより一層加速させ、各拠点に合わせた設備仕様、最適生産ができる体制のさらなる強化に取り組むことで収益体質の向上を図ります。

品質

当グループの製品は、数ある自動車部品の中でも乗員と最も近い部品の一つであり、人命を守る上で非常に重要な役割を担っています。それゆえ、安全性を保証する確かな品質なくしては、お客さまからの信頼を築くことはできず、その先にある企業価値向上も成し得ません。

持続的な企業成長を果たすために、これまで培ってきたノウハウを活かしつつ、DXを推進し、「予兆検知」「ヒューマンエラーの抑制」等による一段上の品質保証を実現していきます。さらに、お取引先とともにサプライチェーン全体で品質意識の向上に取り組み、全方位で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

- 全てのお客さまに、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
- DXを推進し、さらなる品質保証システムを構築

培ってきた強みの歴史

1980年代　企業体質強化の一環として、品質部門が主体となって全員参加型の品質改善運動を展開
原材料や生産工程等の見直しによる商品力の強化・向上へとつなげる

1990年代　当グループにおけるQC活動「TCサークル」を世界展開し、その総括の場としてTCサークル世界大会を開催
グループ全体でボトムアップによって品質向上や業務改善を図るこの活動は、現在に至るまで継続している

2000年代　世界TOP品質を実現すべく、長期ビジョンに「Good Quality Company」を掲げ、品質を最優先とする企業体質の礎を築く
製造拠点では「桁違い品質」をテーマとした改善活動を展開し、品質不良撲滅に向け意識改革と設備投資を積極的に行う

2020年代　取引先改善共有会の開催や品質啓蒙活動強化、製造工程へのカメラ検査導入等により、品質向上の取り組みを加速

強さの秘訣

生産現場と品質本部の密な連携による品質体質底上げ

品質を重視してモノづくりに取り組んでいる当グループにとって、品質不具合はお客さまからの信頼喪失につながる重大リスクの一つです。1件の品質不具合の裏には数十件の軽微な事象に加えて数百件のヒヤリ・ハット事象が潜んでいます。その考えの下「グローバル品質教育」「課題・困り事への対応強化」「不正予防」「品質啓蒙活動」の4本柱でグループ全体の品質意識向上に取り組み、常に先手を打ち不具合を防止できる体質構築を図ってきました。さらに、生産拠点に品質保証責任者を配置し、全世界で同一の品質レベルを保つとともに、日本の品質本部が各拠点の品質改善活動を強力にバックアップすることで、高品質体質のさらなる底上げを図っています。

さらなる強みの強化に向けて

「人」に影響されない、品質管理

機械による検査工程の導入が進む一方で、製品の動作確認や合否判定等、依然として人（検査員）による検査工程もあり、人の目による見落としや判断ミスに起因した品質不良リスクが少なからず残されています。このリスクを徹底的に排除していくためにも、DX推進によって、これまで培ってきたノウハウをより体系的にデータ化し、異常が起きる前の予兆検知や人では気付けない変化をキャッチできる仕組みを構築していきます。そうすることで、「人」に依存しない当グループ独自の品質保証を確立し、高効率・高品質維持を実現していきます。

積み上げてきた資本

当グループは世界13カ国に広がるグローバルネットワークの下で、四輪・二輪車用シート、内装品を中心に快適性や安全性を追求した製品を通じて社会に価値を提供してきました。今後も各種資本を強化していくことで事業成長と社会課題の解決を両立し、持続可能な企業価値創造を目指しています。

資本	インプット（2025年3月期）	資本強化に向けた取り組み	事業成長			アウトプット（目標）	アウトカム/関連するSDGs
			新価値の創出	利益の拡大	資本コストの低減		
財務資本	■ 売上収益：4,605億円 ■ 営業利益：164億円 ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー：287億円 ■ 自己資本比率：75.3%	■ 第15次中期経営計画における各種施策推進 ■ 高効率・高品質な生産体制の構築 ■ 自動化やAIの活用による効率化	■ 外部環境変化に対応した戦略的な資源配分 ■ パートナー連携も含むスピーディーな研究開発による次世代技術開発 ■ 新規顧客獲得に向けた営業活動	■ 新興国市場向けの競争力ある製品の投入 ■ CASE領域での成長実現による収益拡大 ■ 規律ある投資管理による固定費の抑制 ■ 政策保有株式の適宜見直しや手元資金の圧縮による資産効率の向上	■ 財務健全性の維持 ■ 自己株式取得等に基づく株主還元強化による資本構成の改善 ■ 取締役会を通じた迅速かつ適切な投資判断の実施	**財務目標（2030年3月期）** ■ 売上収益 ：7,000億円 ■ 営業利益 ：680億円 ■ ROE ：10.0% ■ 営業利益率 ：9.7% ▶ P.25 **株主還元（第15次中期）** **配当：**業績に左右されない、継続的かつ安定的な還元の実施 **自己株式取得：**200億円規模の機動的な自己株式取得と適切な消却 **非財務目標（2030年3月期）** **マテリアリティ** ■ 研究開発に占める革新技術開発費比率 ：2021年3月期比+10% ■ シートサプライヤーIQS評点※1 ：2.0P ■ CO_2排出量削減率※2 ：2020年3月期比△50% ■ 廃棄物削減率※3 ：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△50% 環境影響“0” ■ テイ・エス テックグループによる寄付制度の創設 ■ エンゲージメントレーティング※5 ：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 ：100% ■ 多様な人材の管理職比率※7 ：35.0% ■ コーポレートガバナンス・コード遵守率 ：100% ▶ P.48-P.49	**革新的で魅力ある商品の提供** ■ 次世代技術開発によるさらなる安全・安心で快適な車室内空間の提供 ■ 次世代自動車を想定した高付加価値機能による持続可能なモビリティの実現 **自然と共生するモノづくり** ■ CO_2排出量削減による地球温暖化抑制 ■ 環境に配慮した材料使用の拡大 ■ 製品や事業活動を通じた脱炭素社会への貢献 **人的資本とエンゲージメントの向上** ■ 「TSフィロソフィー」に基づく従業員の挑戦と成長支援 ■ 多様な人材の能力最大化に向けた環境整備によるエンゲージメント向上 **社会との信頼関係を築く企業行動** ■ 法令順守・コンプライアンス教育の徹底 ■ グローバル調達における人権デューデリジェンスの実施 ■ 地域社会との共生活動
知的資本	■ 研究開発費：194億円 ■ 国内保有特許数：1,881件 ■ 海外保有特許数：963件	■ 快適性や安全性を支える要素技術の開発推進 ■ 高い開発力を持つ人材育成	■ ユーザーニーズに寄り添う、他社にはない当社独自の商品具現化 ■ 持続可能なモビリティ社会の実現	■ 部品メーカーの枠を超えたシステム・ソフトウェアの開発 ■ 特許技術の活用による商品競争力の強化	■ 研究開発の選択と集中による効果的施策の展開 ■ パートナー連携等による開発リソースの最適化		
製造資本	■ 世界12カ国47拠点に製造拠点を構えるグローバル生産体制 ■ 長年にわたる四輪・二輪車用シート・内装部品等の量産で培われた生産技術 ■ 設備投資額：216億円	■ 埼玉工場内に生産技術棟を新設し、製造技術の高度化と生産体制の最適化への取り組み加速 ■ デジタル技術や新たな製造技術の水平展開	■ 省エネルギー技術の標準化および次世代省エネルギー技術の導入 ■ 「からくり」機構を活用したエネルギーを消費しない自動化の推進	■ グローバル生産供給体制での拡販・利益追求 ■ 生産ラインの持続的進化と体質改善による原価低減 ■ 省エネルギー・省資源化への貢献	■ 原価低減活動のグローバルでの水平展開 ■ 安定供給体制による在庫・物流コスト抑制		
自然資本	■ CO_2排出量削減等の環境負荷低減への取り組み ■ エネルギー投入量：1,540TJ ■ 水資源投入量：441,784㎥	■ 外部機関による省エネルギー診断を活用したCO_2排出量の削減 ■ 環境負荷低減に貢献する電炉鋼材や再生樹脂等の積極活用 ■ 外部講師を招いたカーボンニュートラルセミナー開催による実効性の向上	■ 持続可能なモビリティ社会の実現 ■ 安全性・快適性を向上させつつさらなる軽量化技術の投入	■ カーボンニュートラル社会の実現に向けた省エネルギー施策や再生可能エネルギーの導入によるエネルギーコスト削減 ■ 法令・社会規範を遵守した持続可能なサプライチェーン実現による安定した収益確保	■ エネルギーコストの削減による原価抑制 ■ 廃棄物管理の徹底による環境対応コストの軽減		
人的資本	■ 連結従業員数：14,163名（単体：1,634名） ■ 企業理念「TSフィロソフィー」に基づく行動規範 ▶ P.2-P.3	■ 多様な人材の採用や階層別研修・選抜研修による人材力強化 ■ 適性評価によるさらなる成長意欲の向上や従業員持株会等による経営参画意識の醸成 ■ 企業理念の一つである「人材重視」のさらなる浸透・体現	■ 多様な視点・能力を活かしたイノベーション ■ 社員の自律的成長による組織変革	■ イノベーションを起点としたビジネスの創出 ■ IT人材の強化による業務効率化 ■ ソフトウェア開発人材の育成を通じた商品の魅力向上	■ エンゲージメント向上による生産性の強化 ■ 社員の能力や希望をより考慮した要員配置による生産性の向上 ■ 生産台数や生産能力に見合った要員の適正化		
社会・関係資本	■ ステークホルダーとの信頼関係構築 ■ 証券アナリストや機関投資家の皆さまとのIR・SR面談実施数：233社 ■ パートナーシップや協働体制 ■ 取引先企業数：国内外含め628社（サステナビリティガイドライン遵守確認対象社）	■ 対話を通じたステークホルダーの皆さまとの信頼関係の強化	■ 共通目的の形成による価値の拡張 ■ 異業種とのシナジーを通じたこれまでにない商品付加価値の創出	■ 従来の枠を超えた製品・ソリューションの提案 ■ パートナーシップの深化による供給安定化、リスク管理による生産コストの低減	■ 適時開示等のタイムリーな情報開示とステークホルダーとの対話によって情報の非対称性を解消 ■ サプライチェーンと一体となった生産効率向上・原価低減活動の推進		

※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CO_2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、汚泥等は除く）
※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

2030年に向けた目指す姿

当グループは、企業理念である「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。

第15次中期経営計画 2024年3月期～2026年3月期

成長戦略	重点戦略 ❶ ▶ P.26-P.29 キャビンコーディネート機能の獲得	重点戦略 ❷ ▶ P.16、P.36-P.37 新事業のさらなる拡大	重点戦略 ❸ ▶ P.15 主要客先シェア向上
地域戦略	重点戦略 ❹ ▶ P.38-P.43 北米収益体質のV字回復	重点戦略 ❺ ▶ P.36 中国事業戦略の再構築	重点戦略 ❻ ▶ P.37 欧州新事業の戦略的拡大
機能戦略	重点戦略 ❼ ▶ P.17 サプライチェーンの再構築	重点戦略 ❽ ▶ P.29、P.62 環境技術開発の推進強化	重点戦略 ❾ ▶ P.18 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13次中期 2018年3月期～2020年3月期	第14次中期 2021年3月期～2023年3月期	第15次中期 2024年3月期～2026年3月期	第16次中期 2027年3月期～2029年3月期	2030 Vision
経営方針	ESG経営の基盤構築	ESG経営による企業進化	ESG経営の実現	Coming Soon	ステートメント 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
	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%	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%	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% ▶ P.24-P.25	外部環境変化に負けないイノベーションを続ける	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% ▶ P24-P25
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
事業運営の根幹	TSフィロソフィー	企業理念	「人材重視」	「喜ばれる企業」	

※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）

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** 次世代車室内空間発表会2024の開催 他分野企業との積極的な共創活動 システム・ソフトウェア開発力強化 シート統合ECU等、電子制御デバイス部品の開発 高度エンジニアの育成 ▶ 新機種商権への足掛かりとなる先行開発商権を複数件獲得
	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 ▶ さらなるマルチ・スズキ商権獲得に向け、Krishnaグループとの合弁会社を設立
	3 主要客先シェア向上	■ **企業価値向上に向けたさらなるシェア拡大施策** 次世代共通シートフレームの確実な受注 ECUや振動子、魅力技術の手の内化による競争力強化 ▶ 市場環境変化も踏まえ、シェア70%は達成見込み
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 管理間接業務集約による業務効率化での原価低減 ▶ 各領域でのロス改善・効率化により収益改善目標を概ね達成
	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 ▶ 高い収益性を維持しながら、新事業商権の量産立ち上げを着実に推進
	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 生産量拡大に向けた部品受注獲得 ▶ 広範的な営業活動を積極展開しながら、ポーランドの収益性向上に向けた玉込めを実施
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CO_2排出量（Scope3）削減 ▶ 国内の部品調達および米国内の調達最適化を実施
	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 ▶ 量産に向けたお客さまへの提案とさらなる進化に向けた開発推進
	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 生産システム見直しなど生産管理効率改善 ▶ 生産技術・原価低減施策をグローバル展開
基盤	人事戦略 / 財務戦略 ▶P.30-P.33 / 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%

財務目標の進捗

第15次中期の最終期となる2026年3月期における連結業績見通し（2025年5月14日公表）は、売上収益4,300億円、営業利益165億円、営業利益率3.8%と、上記目標に対して未達となる見込みです。この乖離の主な要因は、目標策定時から自動車業界を取り巻く環境が激変しており、中国地域における日系自動車メーカーの販売不振や、EVをはじめとする新機種の生産計画見直しに加え、米州地域における材料費や労務費の高止まりなどにより収益改善が途上段階にあることが影響しています。こうした環境変化を踏まえると、2030年に掲げた財務目標の達成には高いハードルがあると認識していますが、先行き不透明な事業環境の中でも、変化を的確に捉えながら、戦略および財務目標の見直しを柔軟に進めていきます。

株主還元	
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.48-P.49		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”
	テイ・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%

新事業のさらなる拡大に向けて

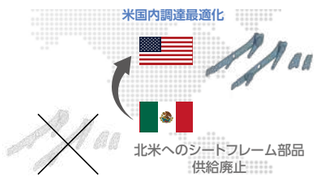
当グループは、今後も自動車市場の成長が期待されるインド市場での事業拡大を目的に、マルチ・スズキ向け四輪車用シートのメインサプライヤーであるKrishnaグループと、自動車内装品の開発・製造を行う合弁会社KRISHNA TS TECH AUTO PRIVATE LIMITEDを設立しました。

両社が培ってきた技術と豊富なノウハウを共有し、さらなる付加価値を生み出す商品開発体制を整えることで、既存顧客からの新商権ならびにインド国内の自動車メーカー等の新規顧客獲得に向け、受注活動を積極的に推進していきます。

オフィス開所式の様子

サプライチェーンの再構築に向けて

当グループでは、さらなるコスト競争力強化に向け、国内外におけるサプライチェーンの再構築に取り組んでいます。国内では、3社の部品生産子会社を1社に統合することにより経営資源を集約し、事業運営の効率化を図りました。また、米州地域では、コスト競争力を踏まえ、メキシコで生産していた一部のシートフレーム部品を米国内での生産に切り替えるなど、地域動向を踏まえた最適なサプライチェーンを構築しています。



次世代に向けた価値創造の実践

私たちは、2030年ビジョンに「Innovative quality company―新たな価値を創造し続ける―」を掲げ、変化する事業環境の中でもこれまで蓄積してきたシート・内装品に関する多岐にわたる技術を礎に、お客さまに新たな価値を提供していくことを目指しています。その取り組みの一環として、2024年11月には東京国際フォーラムにて、次世代自動車を見据えた新たな車室内空間を提案する「次世代車室内空間発表会2024」を開催しました。

「次世代車室内空間発表会2024」概要

「次世代車室内空間発表会」とは、当グループが提案する車室内空間の新しい価値を、革新技術の数々を交えてステークホルダーの皆さまにご提案し、当社の企業価値向上を目指す発表会です。2022年の初開催から2年ぶり2回目となる今回は、お客さまからいただいた「展示品が実際の車室内で稼働する様子が見たい」という声を踏まえ、当社の考えるこれまでにない車室内空間を実際の車両内に具現化した3つのカットモデルを用意し、時代の多様なニーズに応える次世代商品等と合わせて全11点を公開しました。発表会に先立って行われた自動車メーカーさまへの展示会の場では、本田技研工業株式会社をはじめとする11社にご参加いただきました。当社の最新技術を体験いただいたお客さまからは「シート領域のビジネスの広がりを感じることができた」「シートのみならず車室内空間全体での新しい提案が新鮮だった」といったご好評の声を多数いただくなど、今後のさらなるビジネス拡大につながる重要な場となりました。

次世代車室内空間発表会2024の様子

展示品	提供する価値
ファミリーコンフォートキャビン	多彩なシートアレンジにより、家族のつながりを深める新しい移動体験を創出
Zジェネレーションキャビン	“共感”と”個”の時間を両立する車室内空間設計で、多様なライフスタイルに対応
チャイルドファンキャビン	子育てニーズに応えるシートアレンジで、育児世代の安心・快適な移動を実現
ヘルスケアシート	姿勢改善やフェムテック機能により、健康的で快適な乗車体験を提供
心拍提示振動シート	乗員の心拍に応じた振動刺激で、安全運転支援とエンタメ体験の質を向上
疲労度推定AIシート	疲労度可視化により、eスポーツプレイヤーのパフォーマンス向上に貢献
サステナブルシート・ドアトリム	部品点数・材料数の削減や植物由来素材の活用で、CO_2削減とリサイクル性向上に貢献
サステナブル二輪シート	植物由来ウレタンやポストインダストリアル材※1の使用で環境負荷低減と快適性を両立
次世代アーキテクチャECU※2	拡張性ある制御技術で、SDV※3時代の車両機能進化に柔軟に対応
高効率ベンチレーションシート	エネルギー損失を抑えた流路設計で快適性を維持しつつ、省エネ・省コストを実現
タフ&ファンクショナルバギーシート	バギー走行時の過酷な環境でも快適な着座を実現し、機能性と耐久性を両立

※1 ポストインダストリアル材＝市場に出る前の製品製造工程で発生した材料
※2 ECU＝Electronic Control Unitの略称。システムを電子回路で制御する装置のこと
※3 SDV＝Software Defined Vehicleの略称。ソフトウェアによって機能や性能が定義・制御される自動車のこと

“人”のために、技術は進化する -当社の考える新たな車室内空間-

ファミリーコンフォートキャビン

商品開発部
開発リーダー
富岡 光太郎

家族の移動時間を“うれしい”に変える空間設計

私たちは、家族全員が快適に過ごせるミニバン空間の創造を目指し、限られた車室内に革新的なシートアレンジ機構を搭載しました。前後に動くロングスライドシートレールに横スライド機構も取り入れたことで、シーンに応じた空間活用が可能です。特に、前席が自動で回転する「対面モード」は、センターピラー構造のベース車両としたサイズのミニバンで実現するという難しい挑戦でしたが、当社の技術力とチームの創意工夫により、これまでにない家族のコミュニケーション空間を具現化しています。開発のきっかけは、子育て世代の声でした。渋滞中の退屈さ、サービスエリアの混雑、移動による疲労といった、日常の不満や困り事を、技術の力で解決したいという想いからスタートしました。「子どもファースト」だけでなく、大人も心地よく過ごせる空間を目指し、家族全員がリラックスできる“居場所”としての車室内を設計しています。

対面モード

空間が生み出す新しい体験価値

多様なシートアレンジの一つである「ジグザグモード」では、シート配置を互い違いにすることで、親子間の視線が通り、安心感とコミュニケーションが生まれます。シート自体の機能としては、シートに内蔵されたスピーカーや振動デバイスが映像・音楽と連動し、没入感のあるエンタメ体験を提供します。また、スマートフォンと連動するゲーム機能を備えており、シートをコントローラーとして、体を動かしながら楽しめる仕掛けも搭載しています。さらに、大人向けには当社開発の「ヘルスケアシート」にあるセンシング機能とエアセルデバイスにより、長時間移動の疲労回復や姿勢改善をサポートし、移動後の快適な活動を支援します。加えて、骨盤周りを温めてほぐすことで女性特有の生理痛等の痛みを和らげるフェムテック機能も搭載しています。

ジグザグモード

フェムテック機能

技術的挑戦と社内連携による価値創出

「対面モード」の実現には、一般的なセンターピラー構造の車両でのパッケージングにこだわり、製造コストや量産性を考慮した設計を追求しました。ロングスライドシートレールを活用した協調制御によるシート移動、そしてそれらを統合制御する自社開発のECU（電子制御ユニット）により、限られた空間でも柔軟なアレンジを可能にしています。展示会直前のトラブルにも直面しましたが、メンバー全員が主体的に取り組み、想い描いた空間を形にすることができました。

移動体験の進化を目指して

今回の開発品は、単なる展示ではなく、未来のミニバンの可能性を示す一歩です。今後は各技術をさらに磨き上げ、実車への採用を目指すとともに、より自由で豊かな車室内体験を提案していきます。車室内空間の可能性は、技術の進化とともに広がり続けていますので、私たちはこの「ファミリーコンフォートキャビン」を通過点とし、ユーザーの声に耳を傾けながら、子どもも大人も“移動そのもの”を楽しめる未来を創っていきます。

Zジェネレーションキャビン

商品開発部
開発リーダー
前川 貴一

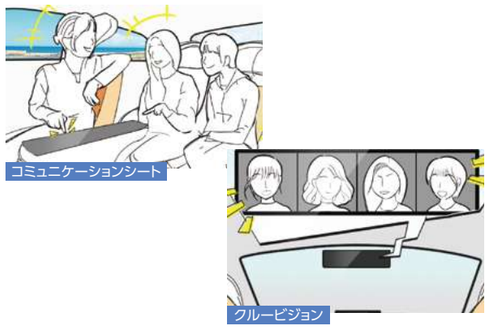
若者の“自分らしさ”を反映する空間設計

私たちは、Z世代の価値観に寄り添い、移動空間を「自分らしく過ごせる場所」へと進化させることを目指し、新たな車室内空間「Zジェネレーションキャビン」を開発しました。このキャビンは、乗り込む前からワクワクできるデザインと、感情に寄り添う機能を備え、これまでの車室内とは一線を画す空間となっています。Z世代とは、1990年代後半から2010年頃に生まれた世代であり、学生時代をコロナ禍で過ごした方々もいます。リアルな友人関係や対面でのコミュニケーションが制限される中で育った彼らは、“表の自分”と“内面の自分”という二面性を大切にしており、その価値観に寄り添うことが、空間づくりの鍵になると私たちは考えました。

空間が生み出す新しい体験価値

Zジェネレーションキャビンには、2つのモードを搭載しています。1つ目は、みんなで楽しむことにフォーカスしたフレンドシップモードです。前後席の隔たりをできるだけなくし、自然に顔を合わせて会話できるシート形状を採用しました。中央のテーブル型ディスプレイでは、AIキャラクターが行き先を提案したり、音楽を選んだりと、乗員同士の一体感を高めます。後席の表情がバックミラーに映る工夫も施したことで、移動中のコミュニケーション活性化を支援します。

フレンドシップモード



2つ目は一人の時間を大切にするウームモードです。ドアに格納された抱えられるクッションを取り出して、胎児のような姿勢でリラックスできるシートアレンジを実現しました。クッションは温まりながら呼吸するように膨らみます。エアセルを内蔵したシートも、後ろからそっと抱きしめるように形状が変化し、頭上からキャノピーが覆いかぶさるように出てくるので、自分だけの安心空間へと変わります。エアセルが作動すると心地よい香りが届けられ、キャノピー内のモニターではAIキャラクターが優しく励ましてくれます。温かさと香りに包まれながら、安心感を提供する設計です。

ウームモード

若手社員による価値創出への挑戦と展望

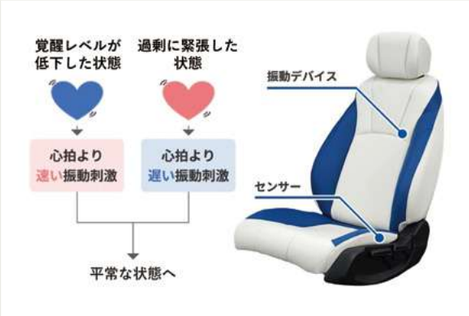
入社3年目で開発リーダーを任され、「自分たちのアイデアが本当に実現できるのか?」という不安を抱えながらも、同世代の社員たちとトライや改善を重ねてきました。発表会では、自動車メーカー各社から「アイデアを具現化できた点」が高く評価され、提供したい価値を具現化することで、お客さまにより伝えられる価値があるのだと実感しました、当社の若手の挑戦を支える企業風土が結果につながったと感じています。今後は、製品化に向けて技術のブラッシュアップを進めるとともに、若い世代の声に耳を傾けながら、移動体験そのものを進化させていきます。私たちは、車室内空間の可能性を広げ、誰もが“自分らしくいられる”未来のモビリティを創造していきます。

暮らしと環境に寄り添うイノベーション

疲労度推定AIシート

2023年に業務提携契約を結んだ株式会社 KICONIA WORKSと共同で、シートでセンシングした着座圧とスマートウォッチから取得した心拍データから疲労度を推定するアルゴリズムを開発しました。eスポーツでの活用に向けた実証実験を行った際には、推定された疲労度を可視化することで、プレイヤーのパフォーマンス向上を確認しており、将来的には、この技術を自動車にも適用することで安全運転に貢献していきます。

心拍提示振動シート



シートに内蔵されているセンサーや手首のスマートウォッチから乗員の心拍をセンシングし、得られた心拍データに対応した振動刺激を乗員に与えることで、平常な精神状態へ導き、運転をサポートします。また、車内で楽しむ映像コンテンツ内での緊迫したシーン等では、心拍数より早い振動刺激が、より緊張感を感じるように誘導するなど、エンターテインメントを想定した使い方も可能なシートです。

サステナブルシート・ドアトリム

リサイクルが難しい多くの材料で製造されていたシートカバーの部品点数や材料数を削減することで、解体時にリサイクルしやすいシンプルな材料構成としています。さらに、シート構造を工夫することで、植物由来の素材を用いても座り心地の快適性を保っています。ドアトリムは、加飾部品を単一素材化することで、分別せずにリサイクルが可能です。また、石油由来の素材から植物由来の素材を使用したことで、製品CO_2排出量削減にも貢献しています。

サステナブル二輪シート

クッションの素材として従来使われていた石油由来ウレタンに加えて、植物由来ウレタンの使用率を上げることで、製品CO_2排出量の削減に貢献しています。さらに、植物由来クッションでも従来の快適な座り心地を実現しています。また、シートフレームとなる樹脂フレームの素材に、新品原料だけでなく、当社や他企業での製造工程内で発生した樹脂端材を活用することで、サステナビリティに貢献しています。

財務戦略

環境変化に挑み
質的成長とともに
企業価値の向上を実現

取締役 執行役員 事業管理本部長 内藤 浩

中期経営計画中間期の評価

当グループは、2023年4月に「ESG経営の実現」を経営方針に掲げ、9つの重点戦略を柱とする第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」)をスタートしました。しかしその後の事業環境は、地政学リスクの変化、エネルギー・原材料価格の高止まり、人件費の上昇など、大きく変化しています。特に自動車業界では、EV市場の停滞や米国の通商政策の変化など、想定を超えるスピードで不確実性が進行しています。

そのような中、第15次中期の2年目である2025年3月期の連結業績は、円安による増収効果はあったものの、中国を中心とした減産影響に加え、欧州における減損損失などの一過性要因が重なり、売上収益4,605億円(前期比+188億円)、営業利益164億円(前期比△10億円)と、増収ながらも減益となりました。

重点戦略の一つである「北米収益体質のV字回復」を推進している米州地域では、着実に収益性が向上しつつあり、売上収益2,635億円(前期比+234億円)、営業利益61億円(前期比+28億円)と、2期連続の増収増益を達成しました。これは原材料価格や人件費上昇の逆風の中にあっても、自動化設備の導入、生産ロスの改善など、事業環境の変化に負けない収益体質の構築が進んだ結果であると考えています。

また、「中国事業戦略の再構築」を掲げる中国地域は、現地EVメーカーの台頭による日系自動車メーカーの販売減少により、売上収益708億円(前期比△167億円)、営業利益74億円(前期比△25億円)の減収減益となったものの、他のセグメントと比較して高い営業利益率を維持した収益をあげています。今後も厳しい事業環境が想定されますが、生産体制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商権獲得を加速させることで、中国市場での勝ち残りを図っていきます。

第15次中期の最終年度となる2026年3月期は、米州や中国を中心とした減産や為替影響などの減益要因を織り込みつつも、さらなる原価低減活動の実施により、売上収益4,300億円(前期比△305億円)、営業利益165億円(前期比+1億円)を計画しています。事業環境の急激な変化が続く中でも、当グループの収益体質は着実に進化しており、今後も新事業領域を含めた売上拡大と収益力強化に向け、各種施策を推し進めてまいります。

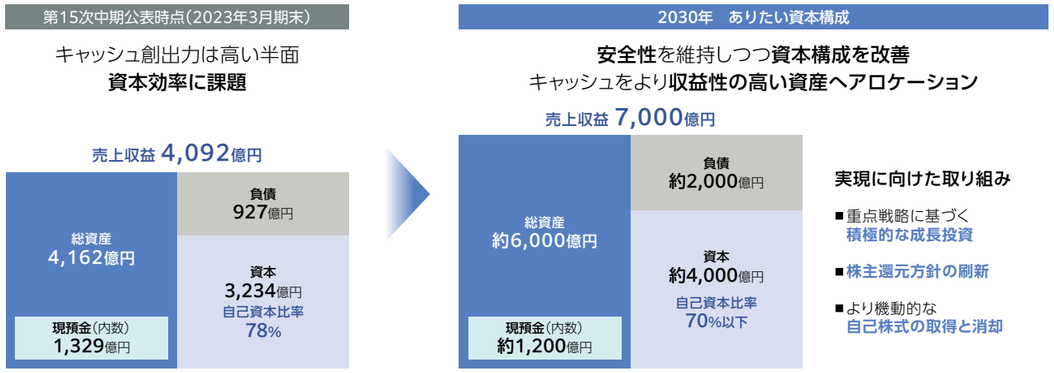
持続的な成長に向けた戦略的資源配分

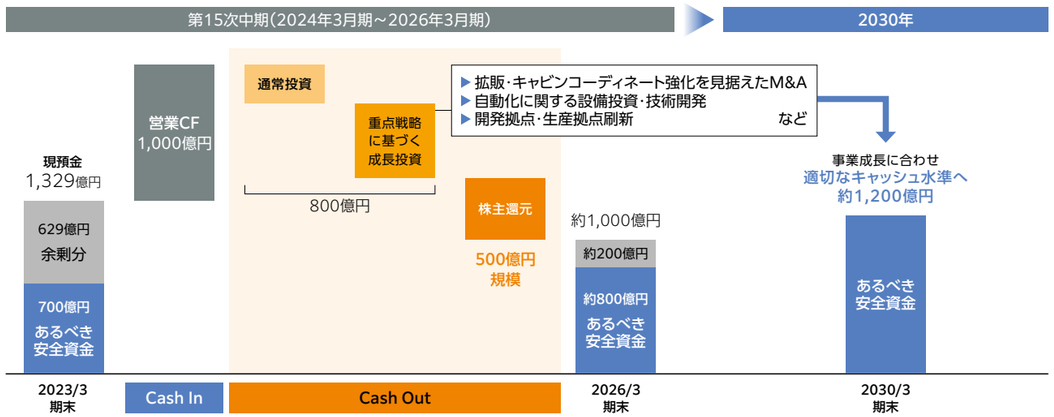
当グループは、これまでに築き上げた強固な財務基盤を背景に、2030年ビジョンの達成に向けて、財務健全性を維持しながら資本構成を改善してきました。この流れを止めることなく、キャッシュをより収益性の高い資産へアロケーションしていくことで、さらなる成長を目指していきます。

具体的には、2030年3月期に向けて将来のあるべき事業規模を想定し、それに応じた適正なキャッシュ水準を設定しています。この水準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、企業価値のさらなる向上を図ります。

成長投資については、通常の事業運営に必要な投資に加え、マルチ・スズキ向けをはじめとする新事業の拡大、次世代技術開発を核としたキャビンコーディネート機能の獲得、生産自動化設備や自動倉庫の展開、さらには開発・生産体制の刷新など、多岐にわたる施策を推進しています。限られた経営資源を、収益性と成長性の両面で優位性のある事業領域に戦略的に投入することで、資本コストを上回るリターンの創出を目指すとともに、継続的かつ安定的な株主還元を堅持しながら、資本効率の改善と株主価値の向上を目指します。

なお、事業環境の急激な変化の一つとして、EV市場の成長鈍化に伴う各自動車メーカーの戦略変化があり、新機種向け商品の市場投入時期は概ね3～5年程度後ろ倒しになるとともに、開発凍結などによる機種の減少が想定されます。これにより、内装品サプライヤーとしての競争が一層厳しさを増す見込みであり、この過渡期を将来の「稼ぐ力」の獲得に向けて活用し、2030年以降を見据えた「足場固め」を進めることが重要です。バリューチェーンの最適化、先進技術開発および人的資本への投資、さらにはAIを含むデジタル技術の活用など、「質的成長」を目指した施策に注力し、戦略的な資源配分を通じて中長期的な事業成長と収益性の向上を実現していきます。





株主の皆さまに対する利益還元

当社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位置付けており、「業績に左右されない、継続的かつ安定的な還元の実施」を基本方針として、第15次中期末（2026年3月期）においては、DOE※3.5%以上を目指した安定的な増配（約300億円）を実施する予定です。さらに、200億円規模の機動的な自己株式の取得および消却により、第15次中期の3年間を通じて、総額500億円規模の株主還元を計画しています。

この方針に基づき、2025年3月期の配当は1株当たり83円（前期比10円増）とし、2026年3月期においては、1株当たり90円（前期比7円増配）を予定しています。これにより、DOE3.5%以上の達成に加え、14期連続の増配となる見込みです。

自己株式については、2025年3月期に150億円分を取得し、2026年3月期に取得する50億円と合わせ、計200億円規模を取得予定です。そして、2025年5月末には、取得済み株式に相当する1,200万株の株式消却を実施するなど、第15次中期における総額500億円の株主還元を計画どおりに進めています。今後も事業環境の大きな変化が予想されますが、株主還元の基本方針を堅持し、中長期的な視点から安定的な株主還元の継続を目指します。

※ 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）

株主還元方針の策定

配当		自己株式		
第15次中期末 DOE 3.5% 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 および適切な消却	=	第15次中期累計 500億円規模の 株主還元実施

株主還元の実施

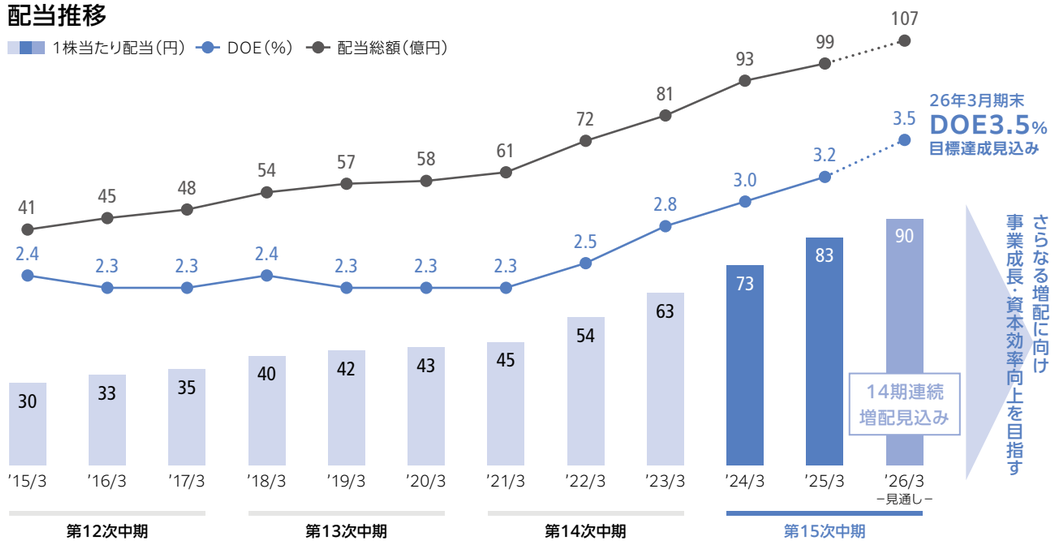
2024年5月～2024年11月 公開買付け／市場買付け 約150億円 実施完了	2025年6月～2026年3月 市場買付け 約50億円 実施中	2025年5月 株式消却 1,200万株 実施完了

持続的な企業価値向上に向けて

当社のPBRは、2025年3月末時点で0.65倍（株価1,680円）であり、ステークホルダーの皆さまのご期待に十分に応えられていない状況にあると認識しています。この背景には、自動車産業全体が厳しい局面にあることに加え、自動車メーカーの減産を受け、第15次中期における収益目標との乖離が生じていることなどが挙げられます。さらに、資本コストを下回るROEが続いており、資本効率の低さも一因であると捉えています。

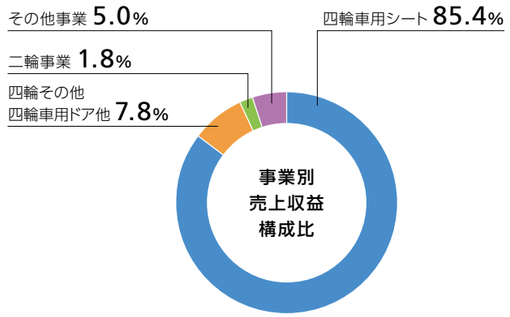
こうした状況を打開するためには、資本コストを上回るROE、すなわち「稼ぐ力」の向上が不可欠です。その実現には、9つの重点戦略の着実な遂行と事業環境の変化に対するレジリエンスの強化が求められます。特に、迅速かつ柔軟に施策を立案・実行できる組織力が重要であり、その実現には、デジタル技術への積極的な投資と併せて、TSフィロソフィーに基づく「人材重視」の観点から、人的資本への投資やエンゲージメントの向上が欠かせません。

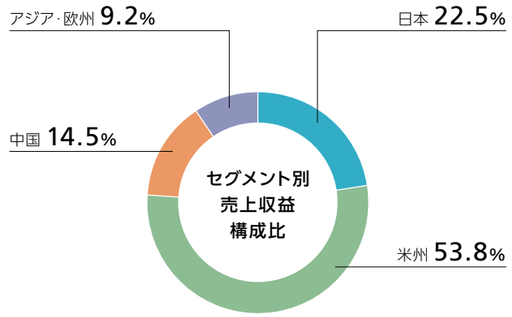
配当推移



（注）当社は2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。
配当金については2015年3月期の期首に当該株式分割が行われていたものと仮定して算定しています。

これらの取り組みを通じて、「稼ぐ力」の向上と資本効率の改善を図ることで、PBR1倍の早期達成を実現し、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、今後も不断の努力を重ねてまいります。



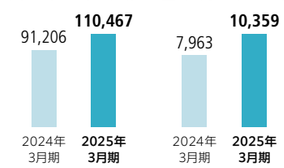


2025年3月期　セグメント別実績

日本

当期は、ホンダ新型FREED用シートや新型N-BOX JOY用リアシートなどの生産を開始しました。
生産ラインの自動化を加速させるとともに、部品生産を担う国内子会社を統合し、技術共創の促進や工程系列のスリム化を図っていくことで、さらなる高効率生産体制を構築します。

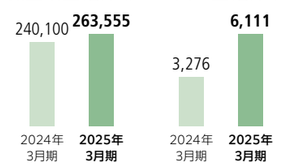
ホンダ FREED 用シート



米州

当期は、ホンダ新型CIVIC Si用シートなどの生産を開始しました。
自動化設備の導入や生産ロス改善による稼働率向上によって着実に収益改善を図っています。さらに、次世代機種の立ち上げに向けて生産ラインの自動化を推し進めることで、収益性向上に努めています。

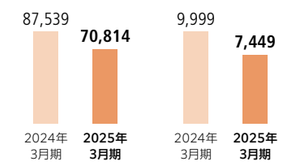
ホンダ CIVIC Si 用シート



中国

当期は、ホンダ新型S7用フロント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、存在感を示していくべく、競争力のあるローカルサプライヤーの採用や地域ニーズに即した機動力のある現地開発体制を整え、主要客先のシェア向上や新商権獲得に取り組んでいます。

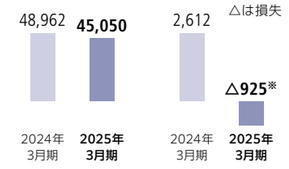
ホンダ S7 用フロントシート



アジア・欧州

当期は、ホンダ新型AMAZE用フロントシートなどの生産を開始しました。
成長が著しいインド市場では、工場増設による生産能力拡大を行うとともに、さらなる商権拡大に向けて、マルチ・スズキの主要シートサプライヤーであるKrishnaグループとの合弁会社設立を決定しました。

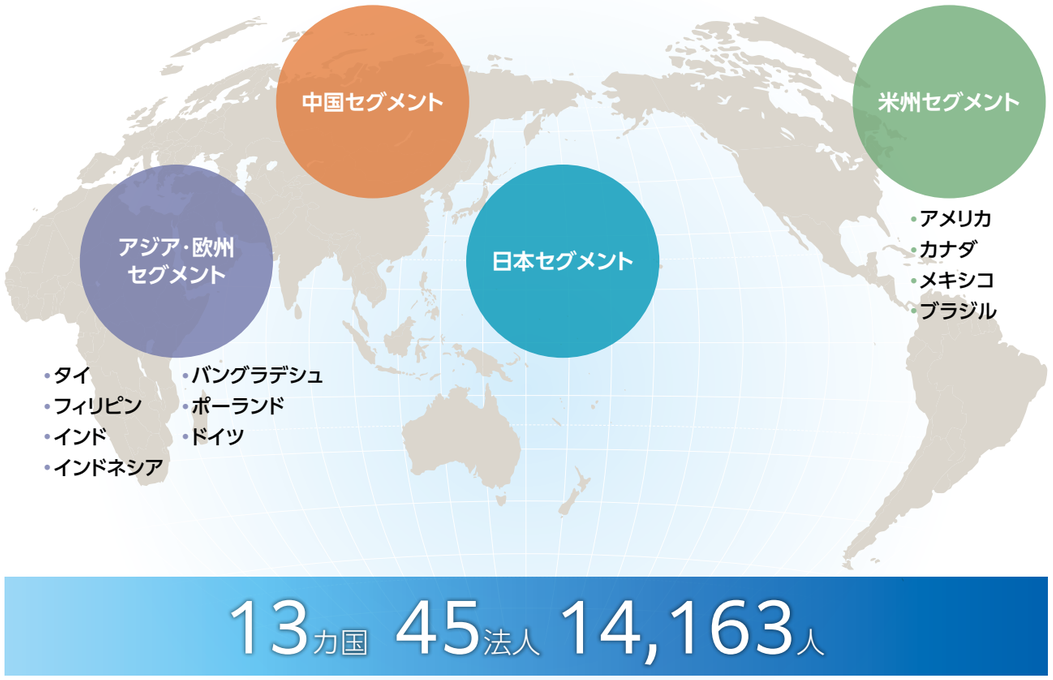
ホンダ AMAZE 用フロントシート



※ ポーランド連結子会社における固定資産の減損損失を含む

価値を生み出す各セグメント

当グループは、日本をはじめとする各地域を4つのセグメントに分けて事業を展開しています。商権の拡大を図るとともに、自動化設備の導入や生産ロスの削減、原価低減に努めることで、持続的な事業成長を図っています。



	日本	米州	中国	アジア・欧州
TSグループ法人数※1	8	16	9	12
社員数(人)※2	2,274	8,232	1,769	1,888
二輪事業収益(百万円)※3	4,379	300	—	3,523
四輪事業収益(百万円)※3	68,547	254,123	68,019	38,533
(シート)	65,439	225,794	66,545	35,424
(内装品)	3,108	28,329	1,474	3,109
その他事業収益(百万円)※3	15,069	7,921	—	95
合計(百万円)※3	87,995	262,345	68,019	42,153
設備投資額(百万円)	6,330	11,588	1,597	2,138
売上収益(百万円)	110,467	263,555	70,814	45,050
営業利益(百万円) △は損失	10,359	6,111	7,449	△925
営業利益率(%)	9.4	2.3	10.5	—

2025年3月末時点

※1 テイ・エス テックとその子会社および重要な海外関連会社をカウントしています。
※2 当社および連結子会社に所属する社員が含まれています。
※3 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。

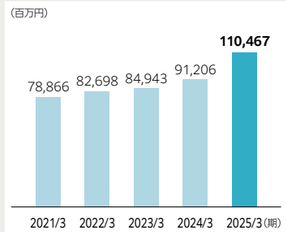
セグメント市場分析

各地域の市場環境や世界情勢の変化に伴い、当グループが事業を展開する各セグメントにおいても、ビジネス環境は大きく変化しています。こうした状況に的確に対応するため、当グループでは第15次中期経営計画に地域戦略を組み込み、それぞれの地域の特性に応じた施策を加速させています。

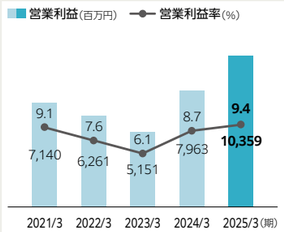
日本地域

数字で見る日本地域

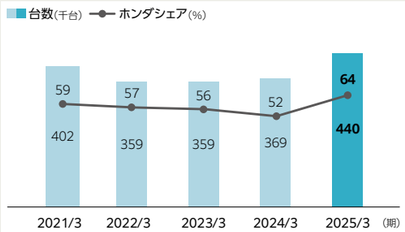
売上収益



営業利益・営業利益率



ホンダ四輪車シート生産台数・シェア



市場分析

日本の自動車市場は、少子高齢化や人口減少、若年層の車離れといった社会構造の変化により、需要の縮小傾向が続いています。さらに、市場はすでに成熟しており、買い替え需要が中心となる中で、顧客ニーズの多様化やライフスタイルの変化に対応した製品開発が販売動向を左右します。そのため、自動車メーカー間の競争は一層激化しており、コスト競争力に加え、品質、燃費、快適性、安全性能といった総合的な商品力が問われています。加えて、原材料価格や物流コストの上昇といった外部環境の変化も合わさり、収益に対するリスク要因となっています。

また、お客さまの生産地最適化により、海外生産機種が国内市場向けに供給されるケースが増加しています。これに伴い、当グループにおいては埼玉地域における生産機種の構成に変化が見られ、従来とは異なる生産体制への対応が求められています。一方、浜松地域では新たに受注したスズキ スペーシア用リアシートの生産が開始されており、堅調な生産活動を継続しています。

現在の課題

今後も自動車メーカー間の厳しい競争が続く中で、お客さまの生産台数変動に柔軟に対応しつつ、安定した収益確保が可能な強靭な体質への変革が不可欠です。生産領域においては、工場内の部品搬送・組立・検査・出荷工程等の自動化を一層拡大し、生産効率や柔軟性を向上させることで、多様化する製品ニーズに迅速に応える体制を構築する必要があります。さらに、AI等のデジタル技術を積極的に活用した製品検査の自動化や設備トラブル兆候監視システムによるメンテナンス・トラブル対応の工数削減等、新たな技術開発が今後のさらなる競争力強化の鍵となります。

今後の目標

日本地域においては、各工場でのさらなる生産効率化に加え、当グループのマザー工場として、より安定的かつ高効率な生産を可能とする生産技術の創出拠点を目指します。

具体的には、埼玉工場に新設された生産技術棟において、新機種のパイロットラインを活用した製品仕様や製造設備の事前検証を通じて、開発から量産へのスムーズな移行を実現させるとともに、世界各地のグループ拠点支援を行っていきます。さらに、デジタル技術を活用した製造技術の早期導入に向けた研究開発を加速させ、高効率生産体制の構築による収益性の向上を図ります。

中国地域

専務執行役員
中国地域本部長
大谷 雄二

第15次中期経営計画目標達成に向けたロードマップ

重点戦略②新事業のさらなる拡大
重点戦略⑤中国事業戦略の再構築

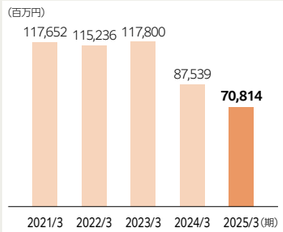
2024年3月期 Step 01　生産台数の減少を見据えた製造体質改革
- 要員配置の見直しと生産量に見合う要員適正化
- 現地調達化推進や現地サプライヤーの発掘によるコスト競争力の強化
- 現地開発体制の見直しと開発スピードの向上

2025年3月期 Step 02　売上拡大に向けた新規商権獲得への活動加速
- 広州汽車グループ、長安汽車グループをターゲットとした拡販活動強化（3商権獲得済）
- 日本に依存しない現地開発リソースの確保
- 部品・材料等、仕様要件の中国地域最適化（低価格化）に向けた製品検証強化

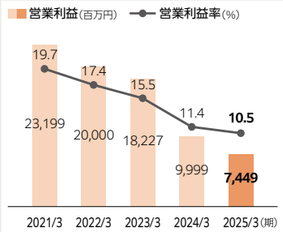
2026年3月期 Step 03　市場ニーズにより適合した開発・生産体制の構築
- 製造拠点における徹底した売上改善活動の実施
- 中国の開発スピードに対応する開発効率の向上
- サプライチェーンの最適化によるコスト競争力強化

数字で見る中国地域

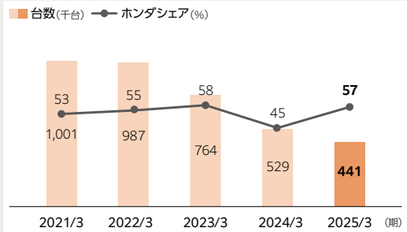
売上収益



営業利益・営業利益率



ホンダ四輪車シート生産台数・シェア



市場分析

中国地域では近年、EV市場の拡大にいち早く対応した中国自動車メーカーの台頭により、市場環境が激変しています。それにより、日系自動車メーカーのみならず各国の自動車メーカーもこれまでにないほどの苦戦を強いられています。そのような状況下でも、当グループは環境変化をいち早く察知し、2023年から生産体制の最適化を強力に推進することで、利益改善に努めてきました。しかしながら前年に引き続き、想定を上回るお客さまの大幅な減産影響を受け、2025年3月期も減収減益を余儀なくされています。中国自動車メーカーの躍進は、各国の自動車メーカーに引けを取らない先進性や機能性と、圧倒的な価格競争力を両立させたプラグインハイブリッドEVやバッテリーEVを成長ドライバーとして、今後も続いていくものと予想されます。

現在の課題

現在の中国地域における自動車のニーズは、先進性・機能性と低価格の両立です。その中で、当社の喫緊の課題は、さらなるコスト競争力の獲得であると認識しています。これまでは日本の品質基準に基づいて材料・部品の仕様要件を設定してきましたが、中国自動車メーカー各社が採用している現地の要求水準に合わせるとともに、製造の工程改善や固定費削減等、あらゆる面から原価低減を実現しなければ、競合相手と互角に渡り合うことはできません。また、売上拡大に向けた新規受注獲得も重要なテーマであり、中国特有の開発スピードに追従する開発体制の構築・リソース確保も重要課題と捉えています。

今後の目標

厳しい市場環境が続く中国地域ですが、国内新車販売台数が3,000万台を超えてもなお成長を続けている巨大市場として、当グループの事業戦略上、重要な地域であることに変わりはありません。こうした厳しいときこそ、大きな成長の機会があります。当社の主要顧客であるホンダをはじめとする自動車メーカー各社および、共に事業を推進する合弁パートナーとの協力・信頼関係をさらに強固なものとしながら、開発・製造の体質強化と拡販の両輪を主要施策として推進していきます。これにより、中国市場における自動車内装品サプライヤーとしての地位を確固たるものとしていきます。

アジア・欧州地域

常務執行役員
アジア・欧州地域本部長
小堀 隆弘

第15次中期経営計画目標達成に向けたロードマップ

重点戦略②新事業のさらなる拡大
重点戦略⑥欧州事業の戦略的拡大

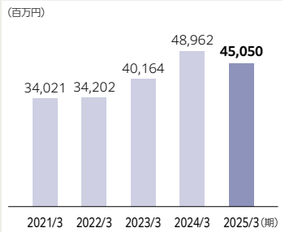
2024年3月期 Step 01　アジア市場での新規開拓と将来受注に向けた布石
- ホンダビジネスにおけるアジア生産新機種の確実な受注に向けた営業活動
- アジア各国での日系・中国系・欧州系メーカーを対象とした新規顧客開拓
- インドでの新規顧客獲得を目指した製品開発力強化施策の検討

2025年3月期 Step 02　さらなる成長に向けた投資と収益性の向上
- 受注新機種の利益最大化に向けた原価低減活動
- インドのマルチ・スズキ向け四輪車用シート製造工場の増設
- インドのマルチ・スズキ主要サプライヤーとの開発・生産合弁会社設立に向けた覚書締結

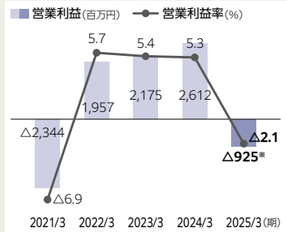
2026年3月期 Step 03　次世代顧客基盤の構築と統括拠点主導の利益創出
- 縫製領域等、統括拠点を中心としたアジア地域横断での利益創出活動強化
- タイでの新規顧客からの商権獲得に向けた受注活動
- インド 合弁会社設立、地域ニーズに応える開発力を活かした新規顧客開拓

数字で見るアジア・欧州地域

売上収益

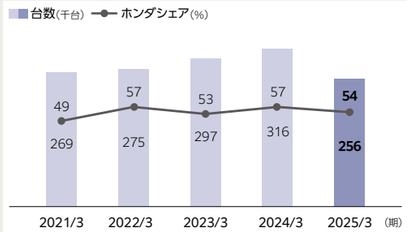


営業利益・営業利益率



※ ポーランド連結子会社における固定資産の減損損失を含む

ホンダ四輪車シート生産台数・シェア



市場分析

当グループにおけるアジアの四輪車用シート生産国であるタイ・インドネシア・インドの市場環境は二分化しており、タイ・インドネシアでは2018年をピークに自動車生産台数が伸び悩む一方、インドでは2024年に年間生産台数が600万台を超え、今後も大きく成長していくと予想しています。各国政府が掲げるEV普及政策を後ろ盾とした中国自動車メーカーの台頭や、インドでの韓国・地場メーカーの成長などにより各国の自動車市場シェアは大きな変動を見せています。こうした環境下にあることから、ホンダグループを主要顧客とする当グループにとって、いずれの国でも厳しい競争状況が続いています。また、欧州地域ではEV市場が踊り場を迎え、欧州自動車メーカーの開発スケジュールが後ろ倒しになるなど、目まぐるしく市場環境が変化しています。

現在の課題

アジアの自動車市場は今後も成長が期待されており、アジア地域における売上拡大は、当グループの持続的な成長にとって重要な鍵となります。しかし、各国市場において日本車のブランド力に陰りが見られる中、これまでの限られた顧客だけをターゲットとしたビジネスを続けていては、将来の可能性を狭めることになりかねません。過去の成功モデルを前提としない新たなアプローチを模索し、新規顧客・新商権を獲得していくことが急務です。また、複数の国で事業を行っているアジア地域の特性を活かした、地域横断型の原価低減による利益貢献の実現も、当グループの競争力向上には欠かせないものとなります。

今後の目標

アジア地域においては、新規顧客・新商権の獲得が最優先事項です。2025年にはインド四輪車市場でトップシェアを誇るマルチ・スズキの主要シートサプライヤーである、Krishnaグループと、シート開発・部品製造を行う合弁会社を設立しました。地域ニーズに応える開発力をもって、マルチ・スズキ商権の受注拡大はもとより、インド国内の自動車メーカーからの新規受注を目指します。また、タイではこれまでの営業体制を刷新し、地域統括拠点に事業開発部を構え、新規顧客への新たなアプローチを開始しています。これらの取り組みを確実に成果へとつなげ、アジア地域を当グループの「企業成長リーダー」とすべく、邁進していきます。

米州地域

取締役 専務執行役員
米州地域本部長
須﨑 康清

第15次中期経営計画目標達成に向けたロードマップ

重点戦略④ 北米収益体質のV字回復

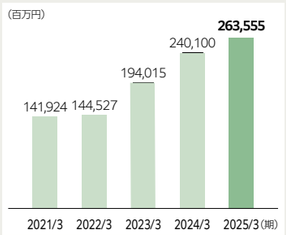
2024年3月期 Step 01 北米収益体質のV字回復に向けた施策構築
- 生産工程における自動化の推進
- 生産体質改善による原価低減
- 生産・調達アロケーションの再構築

2025年3月期 Step 02 構築した施策の具現化
- 次世代機種向け自動化設備先行導入・実践
- 継続的な生産体質改善によるさらなる原価低減
- 新たな調達先の拡充

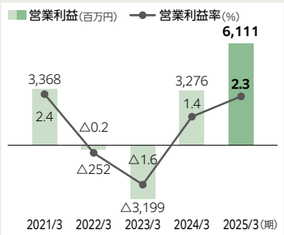
2026年3月期 Step 03 米州地域のさらなる進化に向けて
- 生産自動化設備のさらなる導入領域拡大
- アウトソーシングを活用した生産体質改善
- パートナーシップ強化による調達構造再編

数字で見る米州地域

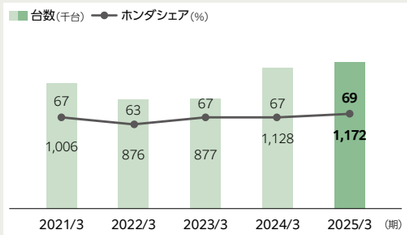
売上収益



営業利益・営業利益率



ホンダ四輪車シート生産台数・シェア



市場分析

米州最大の自動車市場である米国における2024年1月~12月の年間新車販売台数は1,600万台を超え、新型コロナウイルスの流行以降で最多の水準となるなど、自動車市場は徐々に回復基調を示しています。今後も堅調に推移するものと期待されていましたが、米国の環境政策の転換により、EV販売は減速傾向にあり、その影響によるお客さまの開発計画見直しが発生するなど、先行きは不透明な状況です。さらに、通商政策の動向次第では、サプライチェーン全体における生産アロケーションの見直しや再構築が必要になる可能性もあり、業界全体に混乱が生じるリスクが懸念されています。加えて、全米自動車労働組合(UAW)の賃上げ要求等の影響による人件費高騰も続いており、複合的な課題に対し、柔軟な対応が求められています。

現在の課題

第15次中期の重点戦略の一つである「北米収益体質のV字回復」を達成するためには、“人”に依存しない、さらなる自動化の推進・効率化が課題であると認識しています。

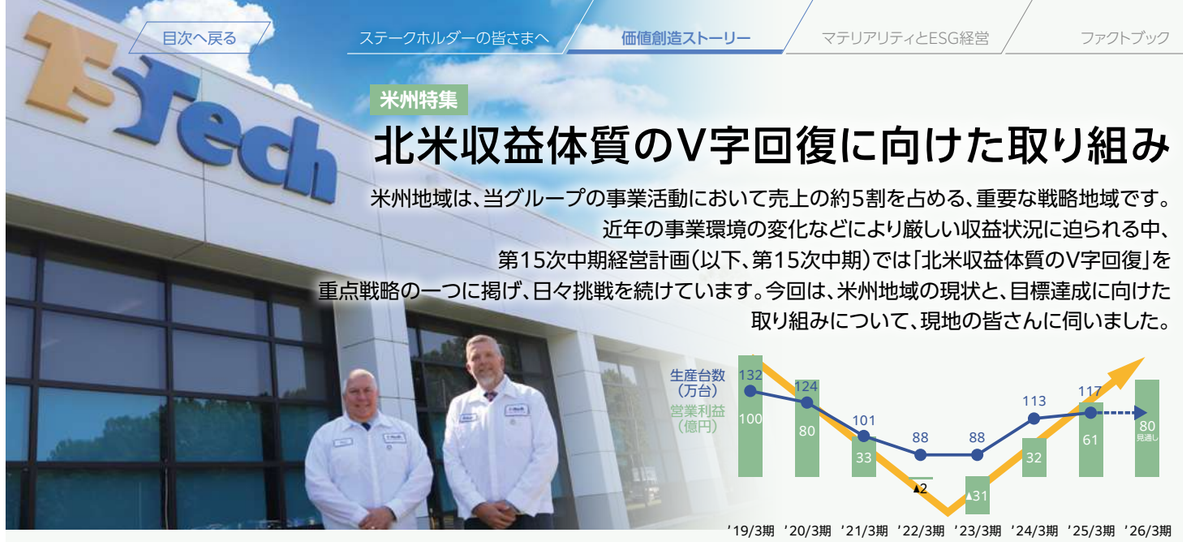
業界全体での生産アロケーション見直しやEV普及の進行状況等、市場動向が不透明な中、フレキシブルな生産に対応できる体制の構築が急務です。

また長期的には、カーボンニュートラルの実現やリサイクル素材の使用義務化といった環境規制への対応も避けては通れない課題です。これらの環境変化に対し、部品・材料調達や物流の安定性等を担保していくことも必要不可欠です。

今後の目標

生産体制としては、EVとガソリン車、いずれの台数増減にも柔軟に対応できる体制が整いつつあります。併せて、どのような状況下でも安定的に部品を調達できるサプライチェーンの構築も推進し、あらゆる環境変化に負けない高収益体質を構築していくことで、着実な収益のV字回復を図ります。

北米地域における収益体質の改善は、目先の課題を乗り越えるだけの短期的目標ではなく、将来を見据えた当グループ全体の収益構造強化の礎になると考えています。引き続き、高収益体質への変革を目指し、自動化等による徹底した効率化に取り組んでいきます。



米州特集

北米収益体質のV字回復に向けた取り組み

米州地域は、当グループの事業活動において売上の約5割を占める、重要な戦略地域です。近年の事業環境の変化などにより厳しい収益状況に迫られる中、第15次中期経営計画(以下、第15次中期)では「北米収益体質のV字回復」を重点戦略の一つに掲げ、日々挑戦を続けています。今回は、米州地域の現状と、目標達成に向けた取り組みについて、現地の皆さんに伺いました。

自動車業界の変化を米州地域ではどのように捉えていますか?

ポール・ブラムフィールド
Paul Brumfield
TS TECH AMERICAS, INC.
Executive Vice President
本業界での30年以上にわたる経験と実績から、現在は副社長として、ビジネスの成長に向けた革新的なアプローチに取り組む

Paul: 米州地域の自動車業界は、消費者ニーズの多様化に加え、政府の政策変更といった外部要因の影響を大きく受けています。近年では、EVへのシフトが加速し、業界全体がEV化に向けた取り組みを強化してきましたが、その最中、EV義務化の撤回や排ガス規制の緩和といった政策の転換により、ガソリン車回帰の兆しも見え始めています。このように、事業環境は急速かつ予測困難な変化が生じており、その影響はサプライチェーン全体に波及しています。不確実性が一層高まる中、私たちは変化の兆しを的確に捉え、柔軟かつ迅速に対応していくことが、これまで以上に求められています。

米州地域が掲げる「北米収益体質のV字回復」の現状は?

Paul: 第15次中期では、地域戦略の柱の一つとして「北米収益体質のV字回復」を掲げているものの、コロナ禍の影響による生産台数の急減に加え、半導体不足等複合的な要因が重なり、お客さまの生産計画が流動的な状況が続きました。こうした不確実な環境下では、変化するお客さまのニーズに対応するための柔軟性が重要です。しかし、このような変化が続くことにより、一部の従業員が離職するなど、結果として社内コストが上昇する可能性があります。

そこで、喫緊に収益改善を図るべく、以前から取り組んでいる高効率生産に向けた取り組みを一層加速させました。組み立てから出荷まで新たな自動化設備の積極導入等により、生産効率を向上し、コスト削減を推し進めています。

リチャード・オア
Richard Orr
TS TECH AMERICAS, INC.
Corporate administration Vice President
開発部門での経験を持ちながら、現在は管理部門の副本部長を務め、間接領域におけるV字回復に取り組む

Richard: 併せて、社員の定着率を上げる必要がありますが、昨今の外部環境の変化は、社員一人ひとりの働き方や価値観に大きな変化をもたらしました。特にコロナ禍以降、業務とプライベートのバランスを重視する意識が高まり、残業や休日対応が離職につながってしまう傾向があります。こうした状況を踏まえ、社員のワークライフバランスを尊重し、安心して働ける環境を整えるべく、生産部門はもちろん、人事・経理等の間接部門においても業務プロセスの簡素化や効率化に地道に取り組んできました。このような厳しい事業環境の中だからこそ、当社で働き続けてくれる社員の皆さんへの感謝を忘れずに、働きやすさやモチベーションの向上に努めています。

米州地域が今後目指していく姿とは?

Richard: AIの活用やDXの推進によるさらなる業務効率化を目指していきます。データに基づいた迅速なビジネスの判断を通じて、困難な状況でも絶対に諦めず、常に挑戦し続けていきたいと考えています。

Paul: 今後の事業運営において、一番重要なのは、適宜変化に適応できる柔軟性です。今までの困難を一緒に乗り越えてきた仲間を大切にしながら、今後も変化に強い企業体質への変革を目指します。

米州特集

北米収益改善の現場に迫る

― V字回復を牽引したキーパーソンたちの挑戦 ―

当グループの中でも厳しい事業環境に直面していた米州地域が、早期に収益V字回復を実現してきている背景には、各領域で目標達成に向けて尽力する社員の姿がありました。米州地域が直面した数々の困難を、それぞれがどのように乗り越えてきたのか、現地の皆さんに語っていただきました。

収益V字回復に向けて、各領域でどのような取り組みをされましたか？

Steve：当グループとして第15次中期の重点戦略の一つに「北米収益体質のV字回復」を掲げています。これを受け、米州地域ではその実現に向けて、3つの柱を定めました。1つ目は、生産効率向上と高品質な製品づくりです。効率性と品質を高次元で両立することで、製品を安定供給し、生産ロスを最小化する体制構築を図りました。2つ目は、VA/VE（Value Analysis/Value Engineering）活動による収益確保です。開発・営業・購買領域合同でプロジェクトチームを編成し、部品一つひとつの調達から見直すため、取引先とこれまで以上に連携した利益創出に取り組みました。3つ目は、新規顧客の開拓と新商権の拡大です。自動車関連の技術展に出展し、製品を実際にお客さまにご覧いただく機会を設け、新たな顧客獲得につなげることができました。

Joe：開発部門が造りやすい設計の検討を進める一方で、営業・購買領域では、製品の競争力を高めるためのコスト削減に注力してきました。その一環として、サプライチェーンの見直しを行い、社内基準を満たす競争力あるサプライヤーを改めて洗い出しました。そして、工場と各取引先の位置関係を考慮した上で、近隣の取引先を積極採用していくことで、物流効率向上による輸送コスト削減を図りました。また、米州地域のグループ各社や取引先に直接足を運んでは、各部品の調達ルートや設計仕様等に改善の余地がないかを精査し、つぶし込みを繰り返しました。

Jamie：生産領域では、自動化の推進によって効率化を図ると同時に、生産に従事する社員のエンゲージメント向上にも取り組んできました。自動化範囲を拡大し続けている一方で、人の手を必要とする工程がまだ無くなった訳ではありません。現場の社員がいてこそモノづくりができているということを忘れず、日々の業務に真摯に取り組んでくれた努力を正しく評価し、感謝の気持ちを伝えることで社員のエンゲージメント向上を目指しています。それが結果として社員の離職を防ぎ、人の入れ替わりごとに発生する習熟時間や要員コストの削減にもつながります。さらに、生産時に発生する不具合品による廃棄コストや修正作業にかかるライン停止時間を最小限にすることで、関連する生産ロスや残業の発生を防ぎ、効率化とワークライフバランス向上を両立させています。社員それぞれの文化の違いや価値観の違いを受け入れながら、働きやすい環境を整えることは、企業理念の一つである「人材重視」に基づいています。

柘植：生産設備の面では、自動化による高効率生産体制の構築を推進してきました。高効率生産を実現するには、ソフトとハード両面からの改善が不可欠です。ソフト面では前述されているような「働く環境の改善」を、ハード面では主に「自動化技術の導入」を進めました。第15次中期の期初から人手不足が続いており、今後も状況が急激に改善する可能性は高くありません。この状況を打開するためにも、自動化推進の歩みを止めることはできません。自動化は生産効率を上げるだけでなく、重い部品を人が運ぶ必要がなくなるなど、作業者への負担を減らすことで、働きやすい環境づくりにも貢献しています。現状、工場内での部品・製品搬送に関する自動化技術について、米州地域ではTS TECH USA CORPORATIONが最も進んでいます。こうした自動化技術を、積極的に他の拠点にも水平展開していきたいと考えています。▶ P.43

V字回復に向けた取り組みの中で、特に大変だったことはなんですか？

Steve：開発領域では、VA/VEの取り組みにより、コスト削減と造りやすさの両立を目指した設計開発を推進してきました。当然ながら、お客さまは低価格で高品質な製品を求めており、この期待に応えるためには、過去にとらわれず、革新的な製品設計に挑戦していかなければなりません。
また、急速に変化する市場環境により、求められる開発スピードが数年前とは比べものにならないくらいに早まっています。短期間で高品質な製品設計をすることは容易ではなく、開発手法のみならず、要員配置や体制構築等も柔軟に対応していかなければ、企業として勝ち残ることはできません。

Jamie：生産領域は、特に人員確保の課題を抱えていました。お客さまの生産計画が不安定な状況が続き、サプライチェーン全体で、精度の高い生産計画が組めない状況が続いていました。このような環境下では、柔軟な生産対応が求められ、休日対応を余儀なくされる場面が増加しました。特にコロナ禍以前は月に1回程度であった土曜日出勤が、一時期はほぼ毎週発生するようになり、その結果、社員の負担増加と離職が続く悪循環に陥りました。

Joe：このような状況の背景には、新型コロナウイルスによる影響もありますが、政府の経済政策等の外部環境変化も影響しています。政策に変更があれば、お客さまの方針も変わり、サプライチェーン全体で対応していかなければなりません。当社の主要顧客においても米州でEV生産に注力していく方針でしたが、環境の変化を受けてガソリン車の生産も当面継続する方針に転換しました。当社も対応を進めていた最中でしたが、このような急な変更にもサプライチェーンの一員として柔軟に対応できる強いチームを構築していかなければなりません。

Jamie：こうした課題は我々の努力だけでは解決できるものではありませんが、そこで諦めることなく、自動化をはじめとする生産ラインの改善や生産変動に柔軟に対応できる在庫管理を実現する仕組みの構築等に取り組んできました。その成果が表れ、休日対応が減少したことで、社内の雰囲気も明るくなり、少しずつ各領域での離職率減少にもつながってきました。

柘植：大きな投資から現場の環境改善までさまざまな施策に取り組んできたことで、現在、収益は回復傾向にあります。「EVとガソリン車の市場は並行して成長するという状況変化を想定して準備を進めるべき」という経営からの力強い方針提示と、その前提に立った準備をしてきた甲斐もあり、お客さまのニーズに応えられる機種を問わず高効率な生産ができるフレキシブルな生産ライン構築が進みました。この生産ラインは今後の成長を支える強みとなっていくはずです。

→今後さらなる改善に向けて…

生産領域
柘植 英和
テイ・エス テック株式会社
TS TECH USA CORPORATION　駐在
Manufacturing
Senior Chief Engineer

生産領域
ジェイミー・ツマ
Jamie Tuma
TS TECH USA CORPORATION
Vice President

開発領域
スティーブ・クランツ
Steve Krantz
TS TECH AMERICAS, INC.
Product Development
Vice President

営業・購買領域
ジョー・デゥセット
Joe Doucette
TS TECH AMERICAS, INC.
Corporate Commercial Relations
Executive Chief Administrator

今後の取り組みについて教えてください

Steve：この激動の時代を生き抜くためには、企業として、より高い競争力を持たなければなりません。これから訪れるさまざまな変化に対応していくことができなければ、競合他社に大きく後れをとってしまいます。変わることを恐れず、柔軟な考え方で挑戦し続けることが、新商権や新たな顧客を獲得していくための鍵になるはずです。

Jamie：従来の価値観にとらわれず、新たな視点を持ってビジネスを進めていく必要があります。AIをはじめとするテクノロジーやソフトウェア、システムを積極的に活用していくことで、生産領域のみならず、人事や経理等の管理領域においてもさらなる改善ができると考えています。

柘植：第15次中期は、数々の自動化を推進してきましたが、次の中期においてもその流れを加速させていきます。さらなる自動化や生産ラインの持続的な進化に向けて、日本のエンジニアリングセンターと連携を取りながら、設備の試験等準備工程のスピードを上げ、新たな自動化設備の早期運用開始を図っていきます。

日本のエンジニアが現地で試験をする様子

Joe：全てのステークホルダーに満足いただけるモノづくりを実現するためにはチームワークが必要不可欠です。当グループでは、日本と北米、北米各拠点内、時には他の地域とも連携することで、強力なチームワークを生み出しています。これは紛れもなく当グループの強みの一つです。私の領域では、そこにサプライヤーとの連携も加えていくことで、より強靭で柔軟性のある組織づくりに貢献していくつもりです。これまで数々の困難を乗り越えてきたチームワークの力を自信に変え、今後もチーム一丸となって、さらなるV字回復とその先の成長を目指して挑戦を続けていきます。

TS TECH AMERICAS, INC.

設　　立：1995年5月
事業内容：米州地域の統括管理
研究開発
北米グループ本社

TS TECH USA CORPORATION

設　　立：1994年12月
事業内容：四輪車用シート・シートフレームの製造

TS TECH USA CORPORATIONの工場内にあるサステナビリティライン

サステナビリティへの取り組みの一環として、工場内に障がいのある社員が安心して働ける専用ラインを設けています。個々の能力に応じた作業に従事することで、当社のモノづくりに貢献しています。

当グループが大切にしている企業理念の一つである「人材重視」は、日々の業務の中で着実に根付き、体現されています。

サステナビリティラインで働く社員の皆さん

米州特集

米州地域で進む生産工程の自動化・効率化

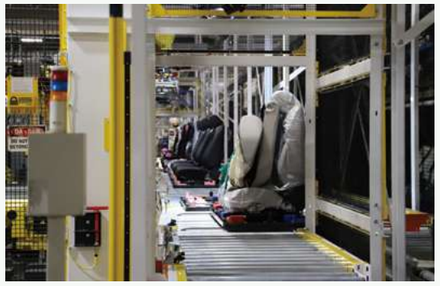
北米収益体質のV字回復に向けた取り組みの一環として、各生産拠点の高効率生産体制の構築を進めています。その具体的な事例として、米国の主要生産拠点であるTS TECH USA CORPORATION に導入された自動化設備の一例をご紹介します。

部品自動搬送ロボット：AMR（Autonomous Mobile Robot）

工場内における生産工程間での部品を自動搬送する設備として、2023年3月期からAMRを導入しました。従来は磁気誘導方式のAGV（Automated Guided Vehicle）を使用しており、地面に磁石を埋め込むことで搬送ルートを構築していました。しかし、ルートの新設や変更には工事が必要となり、導入までの期間や年間の修繕費用が課題となっていました。新たに導入したAMRは、内蔵カメラによって工場内のレイアウトを自動的に把握し、自律走行が可能です。これにより、レイアウト変更時に工事が不要となり、より柔軟な運用が可能となりました。その結果、第15次中期では25％の搬送要員削減の実現ができ、年間修繕費も従来の約6分の1まで抑制されました。さらに、AMRはAGVに比べて走行速度が約40％向上しており、工場内物流の効率化に大きく貢献しています。

自動倉庫：ASRS（Automated Storage and Retrieval System）

製品の生産にあたっては、生産する機種や仕様（装備や色）をお客さまの生産スケジュールと搬入形態に合わせて納品を行う必要があります。そのため、従来はフロントシートとリアシートをそれぞれの生産ラインで組み立てた後、1つのパレットに収納し、ASRS（人手を介さずに収納・取り出しが可能な自動倉庫）に格納していました。そして、適切なタイミングでお客さまの生産順に取り出して出荷するという運用をしてきました。しかし、この方法では、どちらか一方の生産ラインが品質検査等で停止すると、必然的にもう一方のラインも止めなくてはならず、待ち時間が発生するという課題がありました。不安定な生産が続くと、残業時間が増加し、その影響は大きなものとなってしまいます。そこで、現在ではASRSの増設と生産ラインをそれぞれ独立させるレイアウト変更を進めています。完成したフロント・リアシートを個別に格納する体制を構築し、出荷前に必要な各シートをASRSから呼び出し、パレットに収納する運用によって、各ラインごとに柔軟な生産が可能となり、生産ロス削減が期待されます。さらに、生産の安定化によって、残業時間や休日出勤を減少させられることで、社員の離職率の低下にも寄与する予定です。



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）	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げていきます。	■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.52-P.55	■代表取締役からの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を通じた異動希望ヒアリング ■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	当グループは、ディスクロ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・個人株主向け工場見学会
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.57-P.59	■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	地域社会に根差した企業でありたいとの想いから、子どもの育成支援や環境保全等さまざまな社会貢献活動に取り組んでいます（2025年3月期には全世界で224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 ■植樹や地域清掃等の環境保全活動 ■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、自動車業界では市場環境や技術面での劇的な変化が進んでおり、こうした状況に柔軟に対応しながら、お客さまのニーズを的確に捉え、期待を超える商品を提案していくことが求められています。そのためには、商品・技術提案を交えた意見交換の機会がますます重要となります。

当社では、2024年11月に2回目となる次世代車室内空間発表会を独自に開催し、国内外の自動車メーカー各社に向けて提案活動を行いました。今回は、前回いただいた貴重なご意見を基に、実際の車両内に当社の考える技術を具現化した商品を体験いただきました。今後もこのような対話の場を、持続的成長を支える原動力と位置づけ、独自技術に磨きをかけつつ、より魅力的な商品を提案していきます。 ▶P.26-P.29

次世代車室内空間発表会2024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・投資家の皆さまに当グループの業績や経営方針等をご理解いただくため、積極的なIR活動に取り組んでいます。当社Webサイトを通じて、決算情報や適時開示を速やかに掲載することに加え、四半期決算ごとには、証券アナリストや機関投資家の皆さまとのミーティングの機会を設けており、年間230回以上の対話を実施するなど、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、2025年3月期には、個人株主さま向け工場見学会を開催し、実際の生産ライン等をご覧いただき、生産効率化や品質向上に向けた当社の多様な取り組みについて理解を深めていただく貴重な機会となりました。

今後も、継続的な対話を重ねていくことで、より良好な信頼関係を築き、企業価値向上につなげていきます。

工場見学会で、工程の説明を聞かれる個人株主さま

地域社会の皆さまとの関わり

地域に根差した社会貢献活動

当グループは企業理念の一つである「喜ばれる企業」の下、各地域の特性に応じた社会貢献活動に取り組んでいます。

2025年3月期は、米国各社が地域の消防署と連携し、福祉を必要とする子どもたちにクリスマスプレゼントを寄付するトイドライブ活動を実施しました。また、TS TECH（THAILAND）CO., LTD.での、社員ボランティアによる地域の学生へのパソコン指導や、埼玉工場での硬式野球部による地元の小・中学生を対象とした野球教室の開催等、世界各地で子どもたちの健全な育成を支援する取り組みを展開しています。

さらに、事業所見学やインターンシップの受け入れ、障がいがある方の就労支援を目的とした社内カフェの運営等、地域に根差した活動を継続的に行い、地域社会との信頼関係の構築に努めています。

米州地域で実施したトイドライブ活動

Sustainability

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考える「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。

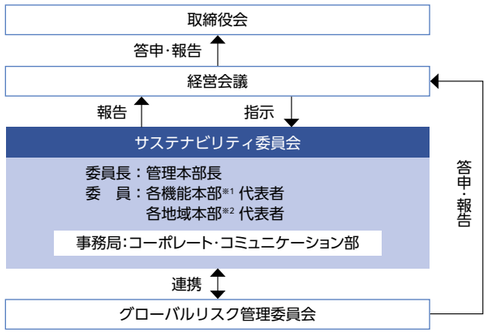
- 企業理念「人材重視」「喜ばれる企業」の実践を通じて社会課題解決に貢献します。
- グループ全体で企業価値の向上を実現します。
- 全てのステークホルダーと責任ある対話を行い、信頼関係を構築します。

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。



※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
※2 米州地域本部、中国地域本部、アジア・欧州地域本部

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、重要施策の審議等を行います。

- 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。

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。

2025年3月期活動実績	主な議題
第1回 2024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 ■ 社内表彰制度（社会貢献活動賞）設置に関する審議
第2回 2024年 10月31日	■ TS行動規範・指針、環境基本方針改訂に関する審議 ■ 気候変動、生物多様性に関する施策の報告 ■ 「テイ・エス テック基金」の寄付に関する報告
第3回 2025年 3月19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 ■ 社会要求やESG外部評価結果からの課題共有

サステナビリティ意識醸成への取り組み

当グループでは、企業理念「人材重視」「喜ばれる企業」の体現と、持続可能な社会の実現に向けて、各地域で多様な社会課題の解決に貢献する活動を展開しています。これらの取り組みの中から優良事例を選定し、社内で共有・浸透させることを目的として、年1回「サステナビリティ賞」と「社会貢献活動賞」として社内表彰を行っています。活動に携わった社員を表彰し栄誉を称えることで、社員一人ひとりのモチベーション向上とサステナビリティ意識の醸成を図っています。

サステナビリティ賞

事業活動を通じてマテリアリティのKPI達成や社会課題の解決に貢献した取り組みを表彰する制度です。2025年3月期は、以下の2件を優良事例として選定し、活動に取り組んだ社員を表彰および報奨を与えました。

1.オリジナルリサイクル樹脂の開発による環境負荷低減への取り組み

現行材と同等のコストで使用可能なリサイクル樹脂材の開発により、環境負荷の低減に貢献することが期待されます。

2.タイ拠点における売電事業立ち上げと太陽光発電による環境負荷低減への取り組み

難易度の高い売電ライセンスを取得し当グループ初の新事業を確立しました。今後、タイ地域における収益向上・環境負荷低減に貢献していく見込みです。

社会貢献活動賞（2025年3月期新設）

事業活動だけでは実現できない社会課題の解決への取り組みに対し、年に一度表彰を行い栄誉を称える制度で、海外を含めた当グループ各拠点において会社が主導した全ての社会貢献が対象となります。初年度である2025年3月期は多数の候補からサステナビリティ委員会で審議の上、15件を選定・表彰を行いました。

環境部門	1件
教育支援部門	6件
地域貢献部門	8件

社会貢献活動賞 受賞例

地域と連携した森林保全活動
栃木事業所

「地域スポーツ」と「地域子育て支援」を融合した教育活動
株式会社ホンダカーズ埼玉北

食品支援プラットフォームと連携したライスパッキング活動
TS TECH (HONG KONG) CO., LTD.

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

マテリアリティ特定のプロセス

調査	課題の特定・整理	優先順位付け	社外有識者との議論	マテリアリティの選定	経営による承認
GRIスタンダード、ISO26000中核主題等の国際的な基準・ガイドラインを踏まえて特定方法検討	外部環境や社内のリスク・機会を事業計画等から各部門で洗い出し、主管となる経営企画部がとりまとめ、事業軸と社会軸での課題の特定と整理を実施	ステークホルダーと当グループそれぞれの課題の重要性を評価し、優先順位付け	特定項目について社外有識者と意見交換を行い、妥当性・網羅性に関して検証実施	24項目の課題の中から、当グループが取り組むべきマテリアリティ8項目を特定	会議体に上程する前に経営層も交えた議論を実施。その後、経営会議での承認を経て、取締役会に上程。さらなる議論の上、適切と判断し決議

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 2025年3月期　主な取り組み施策	第15次中期 目標	2030年目標
社会	8, 9, 12	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%	■ 次世代の車室空間を想定した研究開発 ■ 環境対応技術の研究開発	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 ■ 外観品質向上委員会の継続実施	7.0P	2.0P（高位安定）
環境	6, 7, 12, 13, 15	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 ■ 再資源化の動向調査と施策検討	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）	■ 漏水等チェックリストの作成と点検実施 ■ 取水量削減に向けた動向調査と施策検討	2020年3月期比 △15%	2020年3月期比 △50% 環境影響"0"
				自然との共生	テイ・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	■「テイ・エス テック基金」設立 ■ 制度運営と自然保護団体への寄付実施 ■ 寄付実績を社内外へ周知	テイ・エス テックグループによる寄付制度の創設	テイ・エス テックグループによる寄付制度の創設
企業基盤	5, 8, 9, 10, 17	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）	■ グローバル調査の取り組み強化 ■ 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%	■ 重要内容をコーポレートガバナンス報告書へ反映 ■ 内部統制システム構築の基本方針見直し	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CO_2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、汚泥等は除く）
※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

サステナビリティ委員長インタビュー

時流の変化を常に捉え「人」の力を最大化していくことで「喜ばれる企業」であり続ける

執行役員
管理本部長
平野 哲
2025年4月サステナビリティ委員長就任

第15次中期の中間期における サステナビリティへの取り組み内容を 教えてください。

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）を特定するとともに、KPIと2030年目標を設定し、その達成に向けた取り組みを推進しています。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」）の中間期である2025年3月期においては、おおむね当初の計画通りに施策を推進し、一定の成果を得ることができました。

環境領域においては、「サステナビリティ委員会」の下部組織として「環境ワーキンググループ」を新設することで、カーボンニュートラルの実現および資源循環促進に向けて、よりスピード感を持ってグループ全体で取り組む体制を構築しました。当ワーキンググループでは、省エネルギー施策の水平展開、地域特性を踏まえた再生可能エネルギー導入手法の検討・計画立案、取水量削減や廃棄物のリサイクル推進などに関して、専門的かつ多角的な議論を行い、活動の実効性を高めています。また、2024年12月には同年に立ち上げたマッチングギフト制度「テイ・エス テック基金」を通じ、公益財団法人日本自然保護協会への寄付を行いました。こうした一連の取り組みが認められ、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である「A-」評価を獲得することができました。

社会領域および企業基盤領域においては、諸施策を推進するなかで、社員エンゲージメントの向上など、目標達成までのギャップが大きい項目があることを認識しています。2026年3月期は第15次中期の最終期にあたることから、全領域の主管部門と「サステナビリティ委員会」が緊密に連携し、現状の課題を明確化した上で、機動力ある対策を講じ、確実に成果へとつなげていきます。

マテリアリティ KPI ▶P.48-P.49		第14次中期 実績	第15次中期 目標	2030年 目標
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%	35.0%
	コーポレートガバナンス・コード遵守率	100%	100%	100%

（注）一部抜粋

人的資本経営は どのように推進されていますか？

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であると考えています。その考えの下、研修制度のさらなる充実化や社員向け株式報酬制度の導入など、多様な人材が能力を最大限発揮できるよう、多角的に環境を整備しています。

中でも、社員の安全と健康は、人的資本経営に取り組む上で、最も重視すべき事項であると考え、全ての社員が安心して働ける安全な職場環境の整備と継続的な改善を行っています。具体的には、OHSMS（労働安全衛生マネジメントシステム）に基づいたリスクアセスメントを計画的に実施することで、職場内の潜在的な危険の把握および対策の検討・実施を図っています。

リスクアセスメントプロセスの基本手順

1. リスクアセスメント対象分野・単位の決定
2. 危険源の特定
3. リスクの見積もり（頻度・可能性・重大性でランク付け）
4. リスクの評価（残存リスクが受容可能か否かの決定）
5. リスク低減・管理策の決定
6. 運用の開始と監視 ⇒管理策の有効性監視

→ 受容不可の場合は再評価

健康面では、産業医と連携し、社員の健康診断結果や労働時間の状況に応じてきめ細かな対応を行っています。一例として、積極的な産業医との面談実施や医療機関での再検査のフォローなどをすることで、心身不調の未然防止と健康維持の両立を図っています。

また、各拠点ごとに労使の代表者で議論する安全衛生委員会においては、定期的に経営層と労働組合が意見交換を行い、お互いの施策共有を通じて、労使一体となって安全な職場環境づくりに取り組んでいます。さらに、雇入時の安全衛生教育に加え、リスクアセスメント担当者のスキルアップを狙った研修やライン長向けのメンタルヘルスケア教育など、教育内容の充実を図ることで、社員の労働安全および健康への意識向上にも注力しています。

こうした労働安全衛生の取り組みをより体系的に推進するため、2024年9月には国内全事業所にてISO45001の認証を取得しました。また、世界13カ国に拠点を置く当グループにとって、労働安全衛生は国内のみならず、グローバルで取り組むべき共通のテーマであると捉えています。現在、当社および連結子会社の計35社社中11社がISO45001の認証を取得しており、順次その拠点数の拡大を計画しています。これからも、全ての社員にとって安全・安心な職場環境を構築し、維持していくことで、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりに努めていきます。

2030年目標を見据えた 今後の意気込みを教えてください。

2026年3月期は経営方針に「ESG経営の実現」を掲げる第15次中期の最終期であり、第13次中期経営計画（2018年3月期～2020年3月期）から取り組んできたESG経営の集大成となります。「ESG経営の実現」は経営層や一部の部門のみが意識して取り組むだけでは不完全であり、課題認識がグループ全体に広く浸透し、社員一人ひとりが自ら行動していくことこそが重要となります。その考えの下、社員のサステナビリティ意識をより醸成すべく、2024年には、事業活動を通じた社会課題解決への取り組みを社内表彰する「サステナビリティ賞」を新設したほか、2025年には事業活動“外”での取り組みを対象とした「社会貢献活動賞」も新設しました。さらに、生物多様性に配慮した事業活動により、持続可能な社会の実現に貢献するべく、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）推奨のフレームワークに準拠して、自然資本と事業活動の関係性を評価する取り組みを開始し、2025年9月より情報を開示するなど、社内外を問わず、サステナビリティへの取り組みの範囲を拡大し続けてきました。

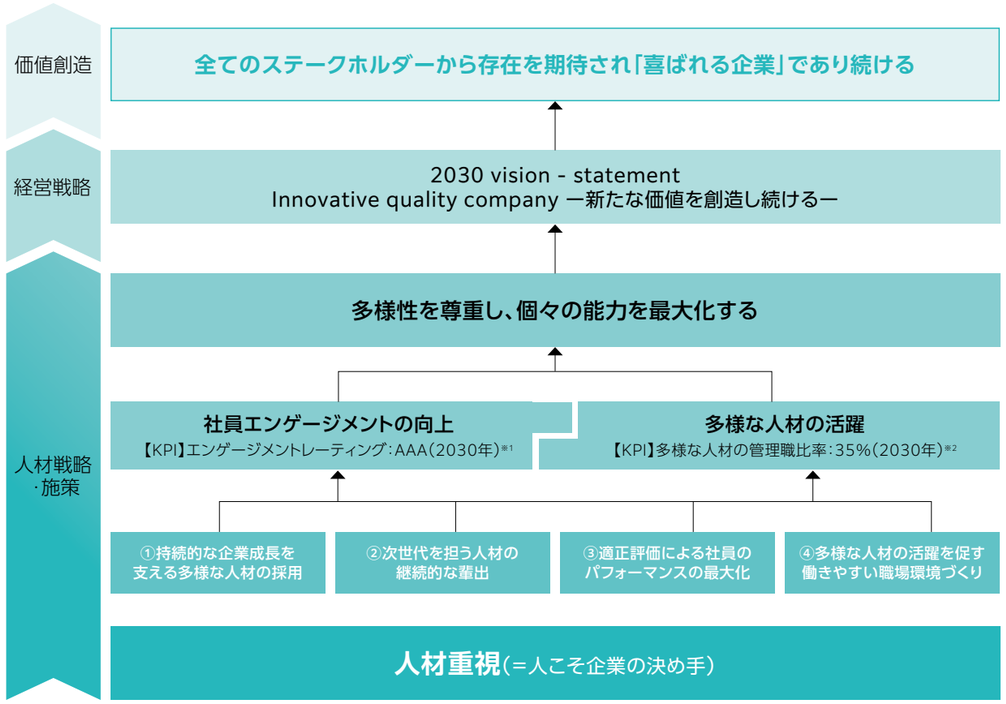
次の第16次中期経営計画（2027年3月期～2029年3月期、以下「第16次中期」）においても、この流れを変えることなく、2030年目標達成に向けて施策を確実に推進するとともに、刻々と変化する社会情勢を的確に捉え、柔軟かつ時代に即した対応を進めていきます。近年では、生物多様性や人的資本、国際基準に準拠した情報開示や、各種第三者評価への対応など、社会からの要請が高まってきています。こうした状況を踏まえ、当グループでは第16次中期においても「サステナビリティ委員会」を中核として、グループを横断した取り組みを進め、適時的確な情報開示を行うことで、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を一層強固なものとしていきます。

私たちが実践するサステナビリティとは、企業理念である「人材重視」を体現し、存在を期待され「喜ばれる企業」であり続けることにほかなりません。そのためには、特別な取り組みを新たに開始するのではなく、日々の事業活動を通じて、さまざまな社会課題に対し主体的に向き合うことこそが肝要であると考えています。事業活動を実行するのは「人」ですから、サステナビリティ実践のためには、多様な人材の確保と育成が重要です。エンゲージメントやモチベーションの向上につながる施策も歩みを止めることなく、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる組織づくりに努め、「人」の力を最大化していくことで、持続的な企業成長と持続可能な社会の実現へとつなげていきます。

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。



※1 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
※2 女性・キャリア採用・外国籍・高齢者・障がい者の管理職比率

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、社内保育所の設立等に取り組み、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、
最高ランクの三つ星認定

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。2025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1,715社中第3位**（有給休暇3年平均取得率：102.4%）**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、労働安全衛生管理を行っています。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。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等、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、産業医等と提携し、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。

Voice

育児休職で得られた組織づくりへの新たな視点

私は係長時代、双子の誕生に伴い、約4カ月間の育児休職を取得しました。休職にあたっては、繁忙期を跨ぐものの、上司が取得時期を尊重してくれたことや、同僚や係の皆さんの理解と主体的な協力のおかげで、育児休職を取得できる体制を整えることができ、安心して育児に専念することができました。制度の充実に加え、社員同士が支え合える風土は、当社の大きな魅力の一つだと感じています。

復職後は課長として新たな役割を担い、課員の成長とチームの進化を目の当たりにし、日々力強く成長し続ける組織に大きな刺激を受けました。また育児経験を通じて、家庭と仕事の両立に悩む社員の気持ちにより深く寄り添うための視点も得られました。

制度と風土の両面に支えられたこの経験は、課員の働き方や組織づくりを考える上で大きな財産です。今後は、私自身が多くの方々に支えられたように、管理職として誰もが安心して仕事とライフイベントに向き合える職場環境の整備に尽力していきます。

事業管理本部
経理部 管理課長
阿部 博之

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等、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」の導入等、採用手法の拡充および採用活動の促進を図っています。

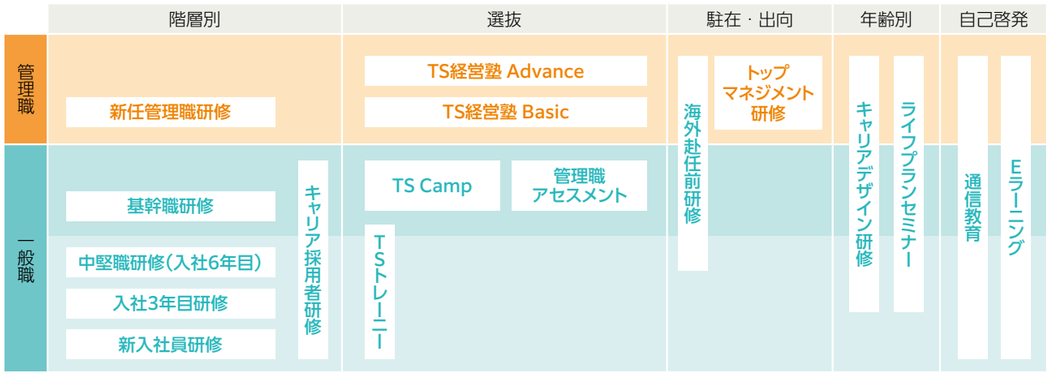
多角的な育成体系による人材育成

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。

さらに、自主的な学習の促進および社内教育の強化を目的として導入したEラーニングシステムを、既存の研修体系と組み合わせることで、より効果的な人材育成体系の構築を図っています。

人材育成体系



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（マインド）の開発を行う「Advance」コースに分けた、効果的な人材育成を図っています。

2024年より開始した「Advance」コースでは、14名の受講者が360°評価※を通じて、周囲から見た自身の強みや弱みを可視化しました。さらにその結果を踏まえ、個別コーチングを行うことで、組織を牽引するリーダーとしての行動変容につなげています。

※上司、部下、同僚など複数名で対象者を評価する手法

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・表彰等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等について、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、従業員持株会を通じ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：79.0%［2025年3月期（単体）］

成長意欲を後押しするキャリア形成支援

社員の自律的な成長を加速させるため、全社員からキャリアプランをヒアリングし、その内容を加味したジョブローテーションを実施しています。また、人材を募集している部門に社員が直接応募できる社内公募制度を導入し、社員が主体的にキャリアを形成できる環境を整備しています。

今後もキャリアプランの実現に向けた上司との定期的な面談の実施や、上司の面談スキル向上を目的とした研修を実施するなど、社員のキャリア形成支援に取り組んでいきます。

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、制度待遇等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［2025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

エンゲージメント向上への取り組み

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
- 本部内ラウンドテーブルミーティングの実施

Voice

人的資本の最適活用が企業成長へとつながる

当社は経営理念の一つに「人材重視」を掲げています。これは、人こそ企業の決め手という考えの下、全ての社員が「夢」と「情熱」を持ち、活き活きと働ける企業でありたいという私たちの想いを表しています。

この理念に基づき、社員一人ひとりが持つ可能性を最大限に引き出すための施策の一つとして、ジョブローテーション（JR）の運用を見直しています。従来の会社主体のJRから、社員の希望を踏まえた仕組みに変更することで、社員の働きがいを醸成し、パフォーマンスを最大限に発揮できる人材配置の実現を図っています。さらに、社内公募制度を導入し、社外向けであったキャリア採用枠へ、現職社員の応募を可能とする仕組みを整備しました。これにより、社員が自身の強みを活かしながら、主体的にキャリアを選択できる環境が生まれ、組織内のモチベーション向上や社員の成長にもつながることを期待しています。

これらの取り組みは、組織全体の活性化を促すとともに、人的資本の最適活用を通じて企業競争力の向上につながるものと考えています。今後も、社員一人ひとりが輝ける職場環境の整備を推進していきます。

管理本部
人事部 人事企画課長
八巻　悟

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「テイ・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。

テイ・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。

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。

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。

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「テイ・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

「テイ・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・法律等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。

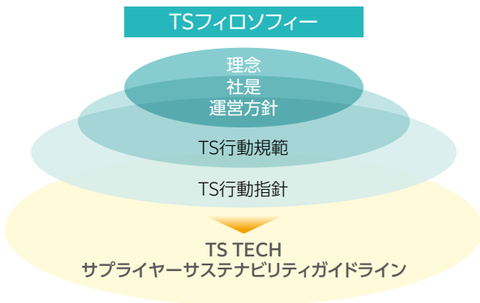
サプライチェーンへの取り組み

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、社会的責任等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。

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、2025年3月期は国内外含め600社以上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個社ごとに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

Voice

サプライチェーンにおける責任あるものづくりと企業価値の向上

テイ・エス テックさまとは、自動車シート用の電装関連部品を中心に、グローバルで幅広くお取引させていただいております。私たちは「TS TECHサプライヤーサステナビリティガイドライン」を踏まえた品質への取り組みに積極的に参画し、サプライチェーンの一員として役割を果たしてまいりました。こうした取り組みの結果、当年度は品質賞をいただくことができました。

当社は、経営理念である「光の価値の限りなき追求」を掲げ、安全安心な製品を全てのお客さまに提供することで社会に貢献することを目指しています。今後もテイ・エス テックさまとは、光の技術ならびに安全安心な製品のコラボレーション等、スピードを持って対応していくことで、両社のパートナーシップをさらに強化し、業界全体の大きな変革、変化に対応した持続的な成長を実現させてまいります。

スタンレー電気株式会社
代表取締役社長
貝住 泰昭 様

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恵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。

パートナーシップ構築宣言

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・施策等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、年間を通じて原価・開発・品質・ESGの各領域において優秀な活動実績を残したお取引先を表彰しています。また、懇談会では当社の開発方針について理解を深めていただくことを目的に、実際の商品を展示し、当社の技術に触れていただく機会を設けました。これらの取り組みを通じて、お取引先との連携を強固なものとしながら、サプライチェーン一体となって第15次中期経営計画を推進していきます。

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等、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。特に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等を「高リスク部品」と位置付け、自然災害といった有事に備える取り組みや代替調達先の確保等を、お取引先と連携して進めています。さらに、商流や階層が複雑化するサプライチェーンに対しては、構造を見直し、集約・スリム化を図ることで全体のリスク最小化を目指しています。

また、近年頻発する自然災害への対応としては、防災情報提供システムを導入し、サプライチェーン情報とハザードマップを組み合わせて潜在的なリスクを可視化しています。有事の際には、被災が想定されるお取引先へ自動で安否確認メールを送信することで事業継続計画における初動対応と意思決定の迅速化を図っています。

お取引先評価

当グループは、高品質な製品を安定的にお客さまに供給するために、取引規模または代替不可能な部品を手掛けるお取引先を「重要なお取引先」として特定し、年1回「お取引先評価」を実施しています。本評価では、QCDDM※とESG要素を含めた総合的な評価を行っています。

また、評価結果を基に総合力の高いお取引先を優先的に選定することで、当グループの競争力を高めています。一方、改善余地があると評価されたお取引先には、是正措置計画の作成を依頼するとともに、当グループの各部門が連携し、現場での活動を含めた改善取り組みを実施しています。

※品質：Quality、コスト：Cost、納期：Delivery、開発：Development、経営：Management

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CO_2排出量の89.9%※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CO_2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。その一環として、お取引先に対して専門的な知見を取り入れ、実効性を高めていただくため、外部機関による省エネルギー診断の活用をお願いしています。専門家の視点による客観的な分析と運用提案を通じて、お取引先におけるエネルギー効率の向上とCO_2排出量の削減を促進しました。今後も一方的に削減要請をするのではなく、削減好事例を積極的に共有しながら、お取引先と一体となってサプライチェーン全体でのCO_2排出量削減に取り組んでいきます。

※ 2025年3月期の当グループCO_2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。

省エネルギー診断

紛争鉱物調査

当グループは、快適・安全・魅力的な車室内空間を創出するために、スズ・タンタル・タングステン・金といった鉱物資源を使用しています。これらは製品の機能や商品性を支える重要な材料です。一方で、紛争鉱物とも呼ばれ、コンゴ民主共和国および周辺地域において、武装勢力の資金源となる可能性が国際的に指摘されています。

当グループでは、紛争鉱物の不使用を基本方針としています。調達においては、サプライチェーン全体を対象とした原産地調査を年1回継続的に実施し、当グループ製品に紛争鉱物が含まれていないことを確認しています。さらに近年は、コバルトやマイカといった他の鉱物資源にも対象を広げ、より一層のリスク回避と透明性の確保に努めています。

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。さらに、当社社員が受講する階層別研修においては、これらのガイドラインで実施を規定している贈収賄防止およびカルテル防止に関する教育を行っています。

Environment

環境に関する取り組み

環境基本方針

方針

テイ・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。

環境行動指針

1. 法的およびその他要求事項の遵守
各国・地域における環境関連法令・環境基準の遵守ならびに、適切な化学物質管理を行うことで、環境汚染の未然防止に努めます。

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環境に配慮した製品開発・省エネルギー・省資源などの環境負荷低減に努めることで、気候変動影響の緩和や持続可能な資源循環型社会を目指します。

[気候変動への取組み]
カーボンニュートラル実現に向けた温室効果ガスの排出管理を行うとともに、エネルギーの効率的な活用、再生可能エネルギーへの転換などにより温室効果ガス排出量を削減します。

[資源循環への取組み]
リデュース・リユース・リサイクルなどの資源の有効活用による廃棄物・水使用量の削減、サステナブルマテリアルの活用などに努め、持続可能な資源管理を推進します。

3. 生物多様性の保全
事業活動における生物多様性への影響に配慮し、自然との共生や動物福祉に努めます。また、自然保護活動に積極的に取り組みます。

4. 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の設定、定期的な見直しを実施し、環境・エネルギーパフォーマンスの継続的な改善を行います。また、そのために必要な情報・資源を用意し、エネルギー効率を向上させる製品・設備の活用に努めます。

5. 環境意識の醸成
環境教育を通じて社員の環境意識の向上を図ります。また、全てのビジネスパートナーにおいても、本方針を理解し、支持していただけるよう働きかけます。

6. 情報開示
全てのステークホルダーへの積極的な情報開示とコミュニケーションの充実化を図ります。

2025年2月 取締役会決議（改訂）

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、水資源の保全等、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	ー	ゼロ	ゼロ

※1 事業活動に伴うCO_2排出量（Scope 1+2）の削減率
※2 生産活動に伴う廃棄物の削減率（残渣、汚泥等は除く）
※3 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 生産活動に伴う排水による環境影響

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の認証を取得し、グループ全体で継続的な環境負荷低減に努めています。また当社国内事業所および一部の海外拠点ではエネルギーマネジメントシステムISO50001の認証を取得しており、2050年カーボンニュートラル達成に向けたエネルギーパフォーマンスの向上に取り組んでいます。

2025年3月期には、環境リスクへの対応強化を目的として、当社国内事業所を対象に専門家による環境法令教育を実施しました。

環境内部監査

環境・エネルギー負荷の状況や、過去の監査結果等を踏まえ、1年に1回の環境内部監査を実施しています。内部監査では、環境・エネルギー負荷低減施策の実施状況とその効果、関連法令の遵守状況、ISO国際規格の運用状況等を監査しています。これらの内部監査の結果は、外部審査機関によるISO14001およびISO50001の審査においても確認がなされており、2025年3月期には3年に1回の認証更新審査において、当社のマネジメントシステムの有効性が評価され、認証の継続が認められました。

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2022年3月期から2025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。

環境関連法規制の遵守状況（単体）

	環境に関する違反（件）	環境に関する罰金（円）
2022年3月期	0	0
2023年3月期	0	0
2024年3月期	0	0
2025年3月期	0	0

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等を目的とした環境教育を実施しています。

ISO50001では、日本地域の関係会社を含むエネルギー管理を担当している社員に対し、省エネルギー施策推進の活性化、担当者の知識向上を目的として、一般財団法人省エネルギーセンターによるエネルギーマネジメント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施策の中心となる人材の育成や、継続的な教育により社員の環境意識・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事例

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」を方針に掲げ、地球環境に配慮したモノづくりを推進しています。

主な取り組みとして、社内専門チームによる「グローバル省エネルギー診断」を実施し、次世代省エネルギー技術の導入や回生エネルギーの活用を通じて、電力使用量の削減を図っています。具体的には、2023年より日本国内の有識者の支援のもと、海外拠点および連結子会社に対して省エネルギー診断を積極的に実施しています。省エネルギー施策の導入が不十分な拠点を優先的に選定し、現地の実情に即した施策を提案するとともに、診断は省エネ技術の標準化に基づいて行われ、現地スタッフとの密な連携を通じて実践的なノウハウを共有し、人材育成にも貢献しています。

また、生産現場では、重力やテコの原理を活用し、エネルギーを消費せずに作業を自動化する「からくり改善」の取り組みを強化しています。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」において、設備の排気エアを活用した装置を出展し、パーツフィーダーコンテスト部門で銀賞を受賞しました。現在は、からくり装置による発電の仕組みや、回生エネルギーを活用した設備の開発にも取り組んでおり、環境に配慮したモノづくりの推進とともに、社員の環境意識の向上にもつなげています。

環境に配慮した設備の導入

設備導入によるCO_2排出量削減の取り組みとして、各拠点の建て替え時には、太陽光発電や雨水再利用等、環境に配慮した設備を導入し、CO_2排出量および地下水の取水量の削減を図っています。

2025年3月期には、気候変動対策および持続可能な社会の実現に向けた取り組みの一環として、当グループのTS TECH ASIAN CO., LTD.による売電事業を通じて、オンサイトPPA方式※によりタイ子会社へ太陽光発電設備を設置し、電力を直接供給することで、電力コストとCO_2排出量の削減を実現しました。今後も当グループは、再生可能エネルギーの普及促進と気候変動対策に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※顧客敷地内で発電事業者が太陽光設備を運用し、発電電力を顧客に販売する方式

TS TECH（KABINBURI）CO.,LTD.に設置された太陽光パネル

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。

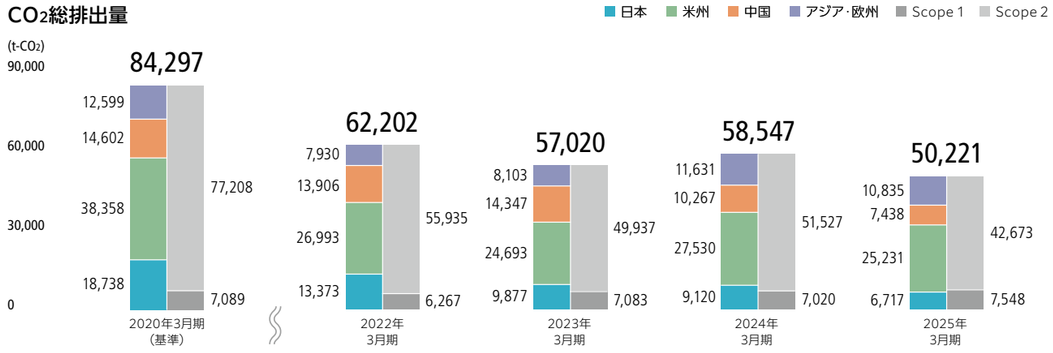
軽量化技術に加え、CNF（セルロースナノファイバー）等植物由来のバイオマス材利用技術による製品含有CO_2量低減にも注力しています。石油由来材料に対し、製品含有CO_2量を60%低減することに成功しており、シート、ドアトリム等への量産適用を目指して研究を続けています。そして、材料の再利用化に向けては、再生材を使った二輪車用シートの開発や、より短時間で効率的に解体できる構造の開発を行っています。

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。

超高張力鋼板採用部品
（青色部分）の変遷

環境実績の推移

CO_2総排出量



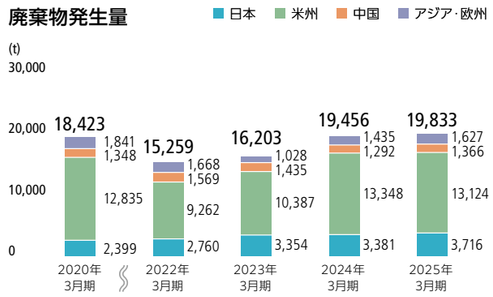
Scope3排出量の推移

	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
Scope3排出量	t-CO_2	2,381,086	2,658,732	2,583,409	2,846,604	3,119,469

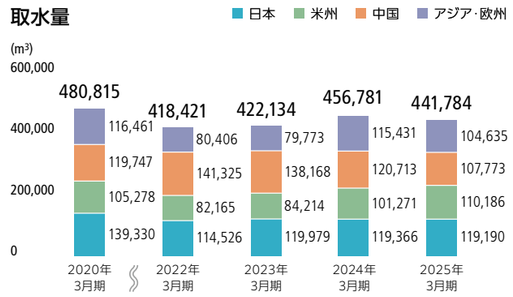
〈2025年3月期のカテゴリー別排出量 内訳〉

Scope	カテゴリー	排出量(t-CO_2)	割合(%)
Scope1		7,548	0.24
Scope2		42,673	1.35
Scope3	1.購入した製品・サービス	2,850,863	89.94
	2.資本財	31,425	0.99
	3.Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	10,761	0.34
	4.輸送、配送（上流）	66,560	2.10
	5.事業から出る廃棄物	3,232	0.10
	6.出張	5,303	0.17
	7.雇用者の通勤	5,896	0.19
	8.リース資産（上流）	0	0
	9.輸送、配送（下流）	0	0
	10.販売した製品の加工	94,914	2.99
	11.販売した製品の使用	0	0
	12.販売した製品の廃棄	50,515	1.59
	13.リース資産（下流）	0	0
	14.フランチャイズ	0	0
	15.投資	0	0
	その他	0	0
合計		3,169,690	100

廃棄物発生量



取水量



（注）連結拠点を集計範囲としていますが、一部子会社を除外しています。（2025年3月期）
・エネルギー投入量・CO_2排出　：当社および連結会社36社全社が集計対象
・廃棄物発生量・取水量　：当社および連結会社36社の内、35社が集計対象（1社は集計除外）
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96%以上を占めています。

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。2025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）	単体6事業所、国内5社、海外30社	Scope1：　7,548t-CO_2 Scope2：42,673t-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）	単体6事業所、国内5社、海外30社	2,850,863t-CO_2
廃棄物発生量（有価物を含む）	単体6事業所、国内5社、海外29社	19,833t
取水量		441,784㎥

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CO_2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.46

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CO_2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、CO_2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、かつ当グループ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、市場の変化等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等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。

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、集中豪雨の多発等による洪水リスク増加 ■干ばつ、乾燥地帯・砂漠化の拡大等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普及政策等） ■脱炭素化に向けた技術開発、環境対応製品の拡大

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」と評価された主要な内容は以下の通りです。

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・ハリケーン等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、部品代替生産等の生産保全や、迅速な稼働再開に向けたグループ内連携 ■リスクを考慮した拠点展開 ■サプライチェーンにおける災害リスク管理	■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
移行リスク［1.5℃］	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	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	■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	■高効率生産体制の構築 ■長期環境目標
		炭素税導入拡大による操業コストの増加	中期	［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	■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等）の推進（2025年3月期 対応費用 約2.9億円） ■物流効率向上	
	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等に伴う原材料調達コストの増加	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	■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	■サプライチェーンの再構築
		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	［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	■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	■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等の売上増加	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 ■植物由来の原料等を用いた製品の開発（バイオマスウレタン等） ■環境負荷低減素材の加工技術確立	■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

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。

情報収集

各機能本部・地域本部を中心に気候変動関連のリスクと機会について情報収集

▼

重要なリスクと機会の特定

収集した情報を「事業への影響度」と「発生の可能性」などの情報を基に評価・分析し、当グループにとって重要な気候変動関連のリスクと機会を特定

▼

方針と対応策の決定

リスクと機会への取り組み方針や対応策を作成し、「サステナビリティ委員会」にて審議の上、経営会議での決議を得て、必要に応じて取締役会へ上程

▼

戦略への組み込みと実行

特定した重要なリスクと機会は、以下の対応を図る

- 自然災害リスクは、「グローバルリスク管理委員会」を通じ、各機能本部・地域本部で施策推進
- 事業領域は、中期経営計画や事業戦略に組み入れて施策推進
- サステナビリティ領域は、「サステナビリティ委員会」を通じ、各機能本部・地域本部で施策推進

指標と目標

当グループは2021年3月、持続可能な社会の実現に向け、マテリアリティとして8つの項目を特定し、各項目のKPI、2030年目標を設定しました。環境領域においては「長期環境目標」を設定し、CO_2排出量を2020年3月期比で2030年に50%、2050年には100%削減することを目標とし、各拠点で省エネルギー活動や再生可能エネルギー導入等を推進しています。▶P.60

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	

自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラムへの加盟

当グループは2025年8月、自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)の理念に賛同し、TNFDの活動を支援するために設けられた、国際的な組織である「TNFDフォーラム」に加盟しました。

当グループの事業活動が、自然に与える負荷や自然の損失によるリスクの検討を行い、経営戦略・リスクマネジメントに反映するとともに適切な開示に努め、ステークホルダーとも連携しながら自然資本や生物多様性への取り組みを行っていきます。

自然資本・生物多様性の取り組み

当グループは、持続可能な社会の実現に向け、マテリアリティ(重要課題)に対する2030年目標を策定しており、自然資本および生物多様性に関しては、「資源循環、有効活用」、「自然との共生」について目標および施策を展開しています。

近年、事業活動に伴う自然への依存や影響を分析評価し、自然資本の損失を防ぐ対応が重要であり、当グループとしても、試行的に分析評価を実施しました。

LEAPアプローチ

TNFDが推奨する「LEAPアプローチ[※1]」に基づき、「Locate」、「Evaluate」に関わる分析を行いました。

Scoping：分析対象の選定

▼

Locate：自然との接点の発見

▼

Evaluate：依存・影響の評価

▼

Assess：リスク・機会の評価

▼

Prepare：対応と報告の準備

※1 企業が自然環境との関わりを評価・管理するための手法で、「ネイチャーポジティブ(自然環境にプラスの影響を与える)」な経営を目指すためのステップを体系的に整理したもの

Scoping：分析対象の選定

分析対象として、当グループはTNFDが推奨する評価ツールである「ENCORE[※2]」による自然資本への依存度・影響度の評価結果や事業の規模等を踏まえ、主要事業である四輪事業と二輪事業を対象としました。

バリューチェーンは、SBTNが公表する「High Impact Commodity List」を参照し、上流の主要原材料となる「鋼材」と「石油由来の樹脂」を対象としました。

※2 自然への依存・影響の可能性を可視化したツール

Locate：自然との接点の発見

当グループの事業拠点の位置情報を基に、要注意地域[※3]の特定を実施しました。

特定に当たっては、TNFDにて推奨されている以下の評価ツールを使用しています。

※3 TNFDが定める自然資本への依存や影響が大きい地域のこと

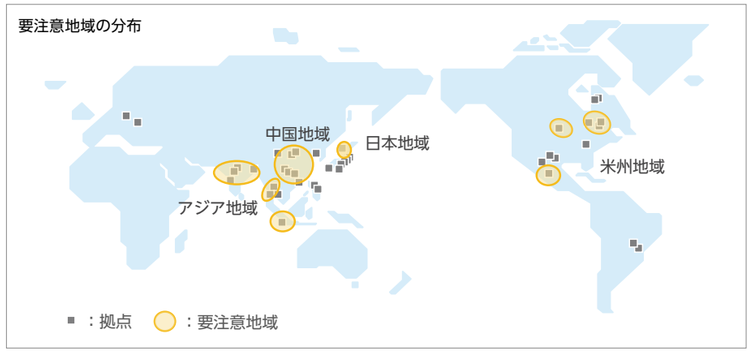
	「要注意地域」判断基準	評価ツール
1	生物多様性にとって重要な地域	■ WWF Biodiversity Risk Filter ■ STAR
2	生態系の完全性が高い地域	■ Biodiversity Intactness Index
3	生態系の完全性が急速に低下している地域	■ Ecoregion Intactness Index
4	物理的な水リスクが高い地域	■ WWF Water Risk Filter
5	先住民、地域コミュニティ、ステークホルダーへの便宜を含む、生態系サービスが重要な地域	■ Critical Natural Asset layers

<評価結果>

当グループにおいては、20拠点を要注意地域として特定しました。

生物多様性にとって重要な地域や物理的な水リスクが高い地域等が複数確認されました。

バリューチェーン上流については、今後、評価を行いリスクの特定に向け進めていきます。



Evaluate：依存・影響の評価

当グループとバリューチェーン上流の事業活動における自然資本への依存度・影響度を評価し、ヒートマップで整理を実施しました。評価に当たっては、TNFDが推奨する評価ツール「ENCORE」を使用しています。

なお、当社評価結果については、「ENCORE」による一次評価結果を基に当社の状況を踏まえて依存度・影響度の見直しを行っています。

<評価結果>

当グループは、四輪事業・二輪事業にてそれぞれ依存および影響を分析しましたが、事業プロセスが類似していることから、同様の評価結果となりました。

当グループの依存度は全体的に小さい結果となりましたが、「水質浄化」や「洪水の緩和」などに依存していることを確認しました。

影響度についても、同様に負の影響は小さい結果ですが「水質・土壌への有害汚染物質の排出」において生態系に影響を与えていることを確認しました。

バリューチェーン上流（鋼材・樹脂）については、自然に対する依存度および影響度ともに当グループ領域と比べ高い傾向にあることを認識しました。これは、鋼材・樹脂の最上流過程で、原油採取や鉱物資源の採掘等が想定されるためです。依存度については、「降雨パターンの調整」と「水質浄化」に大きく依存しており、影響度に関しては、「水質・土壌への有害汚染物質の排出」などに大きな影響を与えていることを認識しました。

依存度・影響度

"ENCORE"
評価指標

VH：Very high
H：High
M：Medium
L：Low
VL：Very low
ー：影響なし

当グループ 評価結果（四輪事業・二輪事業）

依存項目	評価
水の供給	L
バイオマスの供給	ー
世界的な気候調整	VL
降雨パターンの調整	VL
局所的な気候調整	L
空気のろ過	VL
土壌・堆積物の保持	L
固形廃棄物の浄化	L
水質浄化	M
水流の調整	M
洪水の緩和	M
暴風雨の緩和	M
騒音の軽減	VL
その他の調整・維持サービス 大気と生態系による希釈	L
その他の調整・維持サービス 感覚的影響の調整	VL

影響項目	評価
土地利用の範囲	L
淡水利用の範囲	ー
海底利用の範囲	ー
水使用量	L
その他の非生物的資源の採取	ー
GHG排出量	VL
非GHG大気汚染物質の排出量	L
水質・土壌への有害汚染物質の排出	M
水質・土壌への栄養汚染物質の排出	ー
固形廃棄物の発生と排出	VL
撹乱	M
外来種の移入	ー

バリューチェーン上流 評価結果
（鋼材・樹脂）

ENCORE評価指標にて高い結果（VH）が示された項目を以下に抜粋しています

	依存	影響
鋼材	■ 降雨パターンの調整 ■ 水質浄化	■ 水質、土壌への有害汚染物質の排出 ■ 固形廃棄物の発生と排出 ■ 撹乱
樹脂	ー	■ 淡水利用の範囲 ■ 海底利用の範囲 ■ 水質・土壌への有害汚染物質の排出 ■ 撹乱

今後の取り組みについて

当グループにおける四輪事業・二輪事業と、バリューチェーン上流の鋼材・樹脂に着目して試行的に分析・評価を実施しました。この分析を通して、当グループについて要注意地域が20拠点特定されました。

依存および影響の評価では、当グループの製造プロセスにおける生態系サービスへの依存は低く、影響についても負の影響は小さいことが確認できましたが、引き続き環境影響の低減に努めていくことが重要だと考えます。

当グループでは2050年の長期環境目標達成のため、環境に配慮した設備の導入や生産効率化等の取り組みを進めています。また各拠点における森林保全活動だけでなく「テイ・エス テック基金」等独自の制度も開始し、「自然との共生」に向けて推進しています。今後は、今回のLEAPアプローチで得られた評価結果や当グループの取り組み状況を踏まえながら、リスク・機会の評価を進め、生物多様性・自然資本対応のさらなる推進に努めていきます。

緑の生態系保全活動

当グループでは、マテリアリティで掲げる「自然との共生」の実現に向け、各地域の特性に応じた活動を行っています。海外を含むグループ各拠点において、植樹・間伐・整地等の環境保全活動を継続的に実施し、地球環境の保全に貢献しています。

TS TECH (THAILAND) CO.,LTD. 植樹活動

破壊された自然の回復や気候変動対策を目的として、2011年より植樹活動を地域と協力して継続的に進めています。2025年3月期までに、23,099本の植樹をし緑地の拡大を行ってきました。

活動の様子

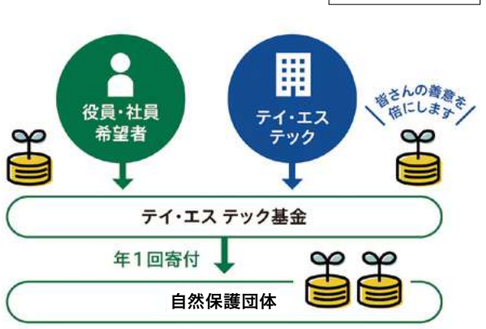
活動の様子

自然との共生を目的とした支援活動

当グループは「自然との共生」を目的として、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「テイ・エス テック基金」を運営しています。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しています。2025年3月期は、「公益財団法人 日本自然保護協会」に寄付を行い、寄付金は日本の絶滅危惧種やその生息地を守る活動をはじめ、自然を活用した地域活性化の取り組みなどに使用されます。

<2025年3月期寄付実績>

寄付先	公益財団法人 日本自然保護協会
寄付金額	3,965,600円



Governance

コーポレート・ガバナンス

当グループは、株主・投資家、お客さまをはじめ、お取引先、地域社会、社員等、全てのステークホルダーから、「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。

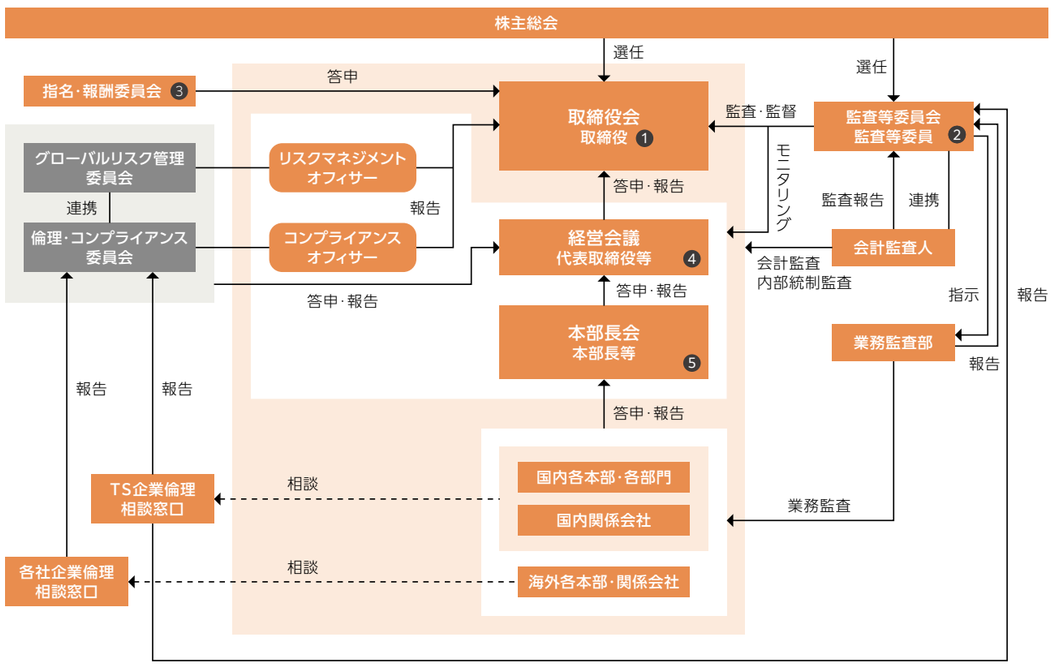
3.適切な情報開示と透明性の確保
当社は、全てのステークホルダーから「喜ばれる企業」となるよう積極的に情報を開示し、誠実かつ透明性の高い企業運営に努めます。

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・公正かつ果断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



❶ 取締役会	取締役会は取締役(監査等委員である取締役を除く)7名と監査等委員である取締役4名で構成され、経営方針、その他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、業務執行における監督を行っています。
❷ 監査等委員会	監査等委員会は監査等委員4名(うち、社外取締役3名)で構成され、監査等委員会で定められた監査方針に基づき、取締役の職務執行の監査を行っています。
❸ 指名・報酬委員会	指名・報酬委員会は代表取締役2名と社外取締役3名(うち、監査等委員である取締役2名)で構成され、取締役および執行役員の選解任および報酬等に関する事項についての審議を行っています。
❹ 経営会議	経営会議は代表取締役および国内で執務する取締役(監査等委員である取締役を除く)で構成され、取締役会の決議事項等について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、重要な業務執行の決定を行っています。
❺ 本部長会	本部長会は本部長および地域本部長等13名で構成され、効率的な業務執行を図るため、各本部の業務全般に関する方針、計画、統制等について協議しています。

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」、コーポレート・ガバナンスに関する方針、内部統制システム構築の基本方針ならびに経営目標等を共有し、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、子会社の経営上の重要事項決定については当社への事前承認・報告を必須とし、業績・財務状況については当社への定期的な報告を義務付けています。

さらに子会社は、組織、職務分掌および職務権限に関する規程を整備し、迅速な意思決定を行うとともに効率的に職務を執行しています。加えて、定期的なリスク検証、コンプライアンス検証等のリスク低減活動およびコンプライアンス推進活動を展開し、損失の危機が発生した場合には、当社と速やかに連携して損失の最小化を図っています。

なお、監査等委員会は、必要に応じ、主要な子会社の内部監査部門および監査役と連携し、子会社の取締役の職務執行状況を監査しています。また、当社の内部監査部門は、監査等委員会の指示および社内規程に基づき、主要な子会社の業務監査および財務報告に係る内部統制の評価を実施し、監査等委員会に報告しています。

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、「テイ・エス テックグループ税務方針」を掲げています。

政策保有株式

当社は、単なる安定株主の確保を目的とした株式の保有は行っておらず、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」等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1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。

また、保有する株式の議決権行使については、当該企業の経営方針を尊重した上で、当社の中長期的な企業価値に資するものであるかを議案ごとに確認し、総合的に判断します。なお、行使に際しては、社内稟議の上、代表取締役社長の決裁により実施しています。

コンプライアンス体制

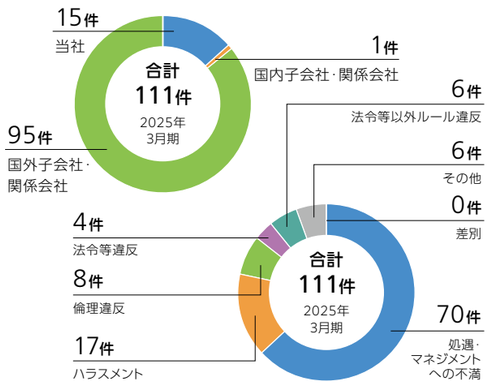
当グループは「TSフィロソフィー」に基づき、テイ・エステックとしてのあるべき姿を定めた「TS行動規範」、役員および社員一人ひとりが従うべき行動準則である「TS行動指針」を制定し、グループ全体にコンプライアンスへの理解が浸透するよう定期的な教育を行っています。

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または執行役員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」を社内の担当部門および当社から独立した外部機関に設置し、問題を認識した際には、コンプライアンスオフィサー指示による速やかな事実調査・改善指導を実施しています。なお、匿名での通報も可能であり、公益通報者保護規程に則り、通報内容の秘密を厳守するとともに、通報・調査協力等によって不利益な取扱いをすることを禁止し、これらに違反した場合は懲戒処分等を課すことになっています。また、窓口に寄せられた全ての相談・通報は、監査等委員会と情報共有しています。「企業倫理相談窓口」の利用方法は、全社員に配布している「コンセプトマニュアル」および社内イントラネットへの掲載、階層別研修等を通じて社内周知を図り、お取引先に対してはポスター掲示により周知しています。

2025年3月期においては、窓口への相談等を含む、当グループの倫理・コンプライアンスに関する案件が、国内外の関係会社を合わせて合計111件ありました。

倫理・コンプライアンスに関する案件数（連結）



各案件を調査した結果、汚職・贈収賄等を含む事業活動に著しい影響を与える法令違反等はありませんでした。

こうして、ハラスメントを含む全ての案件について、是正措置や懲戒処分の対応を適切に実施するとともに、継続的な運用を行い、社内の自浄作用を働かせています。

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行っています。最終的には監査等委員会での審議を経て、取締役会に報告し、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、取締役または執行役員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、取締役等で構成される「グローバルリスク管理委員会」を設置し、リスクの顕在化を防止するために「3線モデル」の考え方に基づく管理体制を整えています。定期的に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）の結果、抽出された経営上重要なリスクへの対応の審議等を通じて、潜在するリスクの低減に努めています。

また、全ての取締役に向けて、社外の弁護士を講師としたリスク管理・コンプライアンス等を含む研修を定期的に実施しています。さらに社外取締役に向けては、リスク管理に関する適切な助言を得るため、選定したリスクの対策状況や見直し結果をはじめ、当グループの事業内容、直近のリスク動向・技術動向を含めた最新のリスク関連情報等を定期的に説明する機会を設けています。なお、全社員に向けては、リスク意識の向上を狙ったリスクマネジメント講座等のeラーニングを実施しています。

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、発生可能性（想定頻度）と影響度（潜在的影響の大きさ）の観点から、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。

具体的には、年1回、第1線の各機能本部・地域本部にて自己検証を行い、その結果を第2線のグローバルリスク管理委員会に報告しています。グローバルリスク管理委員会は、前期リスク対策の実施状況確認、継続・新規リスクを抽出し、抽出リスクを段階的に評価（一次評価/二次評価・対策/進捗確認等）した上で、重大リスクを選定しています。

加えて、第1線の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、感染症拡大等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。なお、内部監査部門である業務監査部は第3線として、第1線と第2線から独立した立場から、リスク管理等についてそれらの仕組みや取り組み状況を客観的に検証しています。2025年3月期では、5つの重大リスクを特定し、リスク低減対策を進めました。

リスク選定プロセス

■ 自己検証実施

① 各部門・各社にてリスクを抽出
② 抽出したリスクを評価（発生可能性×影響度）
③ 対策実施後の評価を “残存リスク” として集計

■ 残存リスク整理・グループ重大リスク特定

④ 発生要因による整理
・グループ各社の環境等内的要因に起因するもの
・社会情勢をはじめとした外的要因に起因するもの
⑤ 外的要因に起因するリスクを主として、地域特性に応じて対処すべき「地域リスク」と、グループ全体で対処すべき「重大リスク」を特定

発生可能性

レベル		頻度
5	短期	1年以内に1回
4	中期	3年以内に1回
3	長期	10年以内に1回
2		20年以内に1回
1		20年超で1回

影響度

レベル		優先基準	補足基準				
		経済的影響	影響範囲	人的損失	生産への影響	信用への影響	人権への影響
5	極めて大きい	100億円以上	世界規模で影響	死亡	極めて大規模な客先生産停止	社会全般からの信用が低下	リカバリー困難または不能、障害や後遺症の発生または死に至る
4	大きい	100億円未満10億円以上	各国規模で影響	長期の休業	大規模な客先生産停止	多数のステークホルダーからの信用が低下	リカバリーに時間を要する
3	中程度	10億円未満1億円以上	社外に影響	中期の休業	中規模な客先生産停止	一部のステークホルダーからの信用が低下	明らかに問題あり
2	小さい	1億円未満1千万円以上	社内に影響	短期の休業	小規模な客先生産停止	軽微な信用低下	多少の影響あり
1	極めて小さい	1千万円未満	社内の一部に影響	休業なし	客先生産停止なし	影響なし	軽微な影響あり

5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
• 災害備蓄品の備蓄状況調査・備蓄品入替

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と標的型攻撃メールへの対応訓練実施
• サイバーセキュリティ対策
（監視体制強化、初動対応強化、CSIRT体制の構築）

3. 部品供給の停止
【対象】
原材料供給不足/生産能力不足/取引先倒産
【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

4. 生産の停止
【対象】機械・設備の故障/貿易・輸出入トラブル
【主要対策】
• 生産設備管理体制の強化

5. 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

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：92,534株
取締役会への出席状況：
100%（17/17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：24,649株
取締役会への出席状況：
100%（17/17回）

取締役 専務執行役員
須﨑 康清

米州地域本部長、
TS TECH AMERICAS, INC. 社長

所有する当社株式数：19,842株
取締役会への出席状況：
100%（17/17回）

取締役 常務執行役員
宗村 聡

営業・購買本部長、
リスクマネジメントオフィサー

所有する当社株式数：10,121株
取締役会への出席状況：－%

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：7,956株
取締役会への出席状況：
100%（14/14回）

取締役（社外取締役）
松下 香織

取締役会議長、
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

所有する当社株式数：1,846株
取締役会への出席状況：
100%（17/17回）

取締役（社外取締役）
和田 浩美

株式会社HIROZ代表取締役、
株式会社シマノ社外取締役、
NTN株式会社社外取締役

所有する当社株式数：－株
取締役会への出席状況：－%

取締役 監査等委員
有賀 義和

所有する当社株式数：12,715株
取締役会への出席状況：－%
監査等委員会への出席状況：－%

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：2,093株
取締役会への出席状況：
100%（17/17回）
監査等委員会への出席状況：
100%（17/17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

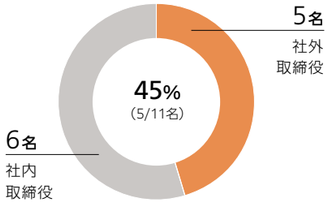
所有する当社株式数：2,454株
取締役会への出席状況：
100%（17/17回）
監査等委員会への出席状況：
100%（17/17回）

取締役 監査等委員（社外取締役）
内藤 憲一

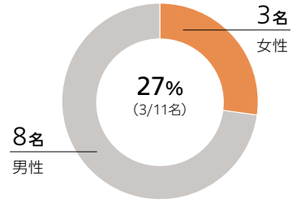
所有する当社株式数：592株
取締役会への出席状況：
100%（17/17回）
監査等委員会への出席状況：
100%（17/17回）

（注）役職および所有する株式数：2025年6月20日（第79回定時株主総会における取締役就任）時点
各会議体への出席状況：2024年4月1日～ 2025年3月31日

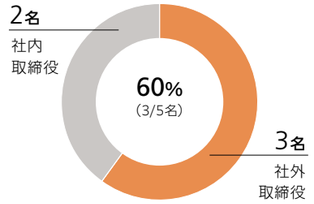
取締役会の社外取締役比率



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 **須﨑 康清**		●	●			●	●			●
取締役 常務執行役員 **宗村 聡**		●	●			●		●		●
取締役 執行役員 **内藤 浩**	●	●	●	●			●			
取締役 **松下 香織** 指 外 独		●	●						●	
取締役 **和田 浩美** 外 独		●			●				●	●
取締役 監査等委員 **有賀 義和**		●	●			●		●		
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っては、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等に鑑み、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、国際性等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等を審議された後、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等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等に当たっては、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、株主の皆さまや社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、当該内容を取締役会に答申します。

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150百万円以内、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、社長を含む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、経験等を定めた上で、選抜研修等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等のスキル・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・人間性等、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
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。なお、 2025年6月より当社の取締役会議長を務めています。
和田 浩美	総合電機メーカーにおける開発・技術領域を中心とする豊富な経験および見識を有しています。また、現在も他企業の社外取締役を歴任されており経営経験も有しています。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。
林 肇	弁護士としての豊富な経験および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 憲一	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

（注）1 業績指標の勘案割合は、各連動指標均等です。
2 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〉2025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：130.1%
- 連結営業利益過去3期平均比率：76.8%
- 配当額変動率：127.4%
- 従業員賞与月数変動率：100.0%

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効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7回目の評価となります。

2025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（2025年3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（2025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
- 従前より、社外取締役に対する取締役会議案の事前説明や都度の情報提供の方法に工夫を凝らしているものの、当社の事業に応じたより専門的な業界動向やマーケット情報についての情報提供、人材戦略等に関する議論状況については、社内取締役と社外取締役の評点に差があり、情報提供の方法や取締役会審議事項の拡充について改善の余地があると評価

今後の取り組み

- 評価結果を受けて、社内取締役と社外取締役の認識を合わせる目的で取締役間で議論（2025年6月～ 7月で計3回）
- より一層社外取締役の知見を活用し、長期戦略等の議論へ取締役会として注力できるよう、各議案の理解を深めるための事前説明や取締役会運営方法のあり方を見直し
- 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た見直し

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。

社外取締役鼎談

独立社外取締役 監査等委員 内藤 憲一　独立社外取締役 監査等委員 林 肇　独立社外取締役 監査等委員 中田 朋子

社外の視点から見た ガバナンス改革の進展

多様性を重視しながら進化を続ける取締役会

林：当社のコーポレート・ガバナンス改革を振り返りますと、2021年3月期に社外取締役が取締役会議長に就任して以降、翌期には監査等委員会設置会社への移行や指名・報酬委員会の設置、中田取締役が当社初の女性取締役に就任するなど、年々ガバナンス機能を着実に進化させてきました。ガバナンス改革にはさまざまなアプローチがありますが、中でも社外取締役の強化は、経営の健全性・透明性確保に寄与する重要な要素の一つであると考えます。当社は2016年3月期より社外取締役制度を導入していますが、事業環境の変化が著しい昨今においては、取締役の多様性を確保し、多角的な知見を取り入れた上で、迅速かつ正確な経営判断を行うことの重要性は一層高まっていると感じます。

中田：私が取締役に就任した当初は、社外取締役の発言はあったものの、活発な議論とまでは言えなかったと思います。その後、多様な人材を活用するダイバーシティ推進に関わってこられた松下取締役、メーカーで監査役を務められていた内藤取締役、商品開発の第一線で活躍されていた和田取締役が就任され、それぞれの専門性を活かして積極的に発言されており、今では社外取締役の発言の頻度は飛躍的に高まりました。弁護士の林取締役は、法的観点から、ここぞという大事なときに周りに流されずに厳しい意見を述べられます。私も弁護士ですが他社の社外取締役でもあり、法律のみならず株主や投資家目線での提言を行っています。さまざまな観点からより深く慎重な議論を実現するために、取締役の多様性の確保は有用と考えます。

内藤：取締役会の多様性を活かしていくためには、出席者全員が闊達な議論に参加できる環境が必要であり、それが当社には備わっています。通常、常勤の取締役と社外取締役の情報差は広がりやすいものですが、社外取締役の出席しない経営会議・本部長会等の資料

や議事録、業務監査部による内部監査記録等は閲覧権限の設定された社内ネットワークに随時格納されており、社外からも確認可能なため、当社の動きを理解する上で役立っています。それに加えて、監査等委員会に関しては、社内の各会議体で議論が交わされた重要な内容等を、常勤の有賀取締役が丁寧に説明してくれるので、より情報の解像度は高くなっています。

　また、慎重な議論を要すべき案件については、取締役会に議題として挙げられる初回は概要説明と取締役による意見交換が行われ、より精査された内容を次回の取締役会にて審議するというプロセスがとられています。非常に複雑な案件があったとして、その場で理解し、その場で審議をするようでは、議論がし尽くされたと言うことはできません。質の高い議論を行うことは、リスクマネジメントの観点からも重要なことであり、このプロセスを大切にしていることは評価できます。

中田：私たちの意見が尊重される風土も、取締役会の健全性・透明性確保の象徴と言えるのではないでしょうか。意見が実情に即していなければ保田社長を筆頭に常勤取締役の方々から丁寧に説明いただけますし、意見が的を射ていればすぐに採用されます。最近の例を挙げますと、2025年3月期の有価証券報告書は株主総会開催日の2日前に開示を行いましたが、本件については、2024年に当時の政府が有価証券報告書の早期開示に言及したときから「当社も準備すべきである」と申し上げていたもので、2025年3月の加藤大臣からの要請後すぐにその実施を提言したところ、保田社長が直ちに決断されて早期開示が実現しました。

ガバナンス強化につながった各々の取り組み

林：2025年3月期で私が強く印象に残っていることはコンプライアンス関連への取り組みです。私は、これまでさまざまな団体でコンプライアンスアドバイザーとして携わってきましたが、この領域においては「今は良い状況にある」と油断をしていると問題が発生したり、詳しく調査をすると小さな火種が残っていたりするものです。社外取締役に就任して以降、当社では大きな問題があると認識したことはありませんが、火種がくすぶっている可能性は常に意識していて、継続的に微に入り細を穿つ必要があるものと考えています。

　監査等委員会では「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、毎期末にガバナンス評価を行っています。2025年3月期の草案では全項目問題なしという評価となっていましたが、当期には軽微ながらコンプ

独立社外取締役 監査等委員
林 肇（指名・報酬委員会委員長）

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
　　大脇・鷲見合同法律事務所入所
1989年 4月 明和綜合法律事務所入所
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）

ライアンス問題の火種になりかねない事案が散見されたことを踏まえ、開示を要するレベルではないものの、私は評価を「要改善」へと修正しました。また、違反者に対する懲戒の社内公示についても、従来の方法では類似事案への抑止力が十分とは言えず、改善策の提言を行いました。

内藤：「内部統制システム構築の基本方針」は監査等委員会の役割として、業務監査部と連携した子会社の監査についても定めています。そこで、私はこれまで務めてきたメーカーの監査役（監査等委員）という視点から子会社の監査内容を見直し、労働安全衛生や設備保全に関する内容を拡充することを提言しました。生産保全に関連する部分は我々メーカーにとっての生命線であり、子会社であっても厳しく目を光らせなければなりません。もう一つの生命線として品質管理も挙げられますが、こちらについては、取締役会で品質に関する報告が毎月行われており、適宜取締役の意見を執行部門へとフィードバックすることで、適切な品質マネジメントを実施できています。品質課題に関しては、メーカー出身者である私に限らず、中田取締役の発言が後の品質改善に寄与したこともありました。

中田：ある品質課題について議論をしていた際に、当グループの品質マネジメントにおいて、社員の品質意識や報告ラインに改善の余地があるのではないかと言及した件ですね。後に、グループ全体に向けた動画による品質啓蒙活動が展開されることとなり、制作にあたって担当部門から意見を求められました。私は、知識の勉強というよりは身近なヒヤリ・ハット事例を入れた方が効果的と考え、社員の心に届く動画となるよう赤ペンで修正しコメントを述べ、その一部が動画にも反映されました。取締役がすべき作業ではないかもしれませんが、品質に限らず、大きな問題が現場で発生した際、それが然るべきルートで経営層へ伝達される環境を整備することも立派なガバナンスの一つです。社外取締役が積極的に関与したことでその重要性を再認識いただけたのではないかと考えています。

今後の意気込み

内藤：品質啓蒙活動の件のみならず、2025年3月期に実施した「内部統制システム構築の基本方針」の全面見直しについても、主管部門と監査等委員会が積極的に意見を交わし、実効性の高い改訂を実現することができました。改訂後の方針は、監査等委員会の監査・監督機能をより明確にするとともに、迅速かつ効率的な経営判断・職務執行を可能とする内容となっています。今後、監査等委員会としては、当方針に則って委員各人が持つ専門的な知見を活かした取り組みを行い、執行部門と共にガバナンス体制の効果的な運用を図っていきます。

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 宇部エクシ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）

中田：当社は、「こんなに良い会社があったんだ」と思うくらいの、知られざる優良企業です。社員の皆さんはどの方も驚くほど優秀で、福利厚生も充実しており、活き活きと仕事をしています。真面目な会社であり、グローバルに事業を展開しながらも、日本的な義理人情を大切にする温かい会社でもあります。私たち社外取締役に対する情報提供にも協力的で、社外取締役がより意見を言いやすい環境となるよう体制を進化させています。このような素晴らしい会社が持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上していけるよう、今後も社外取締役としての客観的な視点から、取締役会や経営トップに率直に意見を述べ、また的確な監査・監督を行うことにより、さらなる経営の健全性と透明性の確保に努めていきます。

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（現任）
2017年 4月 The International Academy of Estate
　　and Trust Law Academician（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）

林：社外取締役が把握する情報の拡充については、毎年行われている取締役会の実効性評価においても課題として挙げられていた件です。その差分を埋めてきたことで、来年に控える第16次中期経営計画（2027年3月期～2029年3月期）の策定に際しても、取締役の多様性が反映された内容で形になり始めています。

　それに連動して、私が議長を務める指名・報酬委員会においても、取締役や執行役員がより長期的な視点で、成果を意識して経営に臨むための報酬体系確立に向けて議論を行っています。社会情勢の変化やステークホルダーの期待を踏まえ、勉強会や意見交換を交えながら、より適切な制度設計を継続的に模索していきます。今後も、指名・報酬委員会を通じた役員報酬の見直しや経営体制の審議等を通じて、ガバナンスのさらなる向上と新たな価値創造に挑戦し続ける「喜ばれる企業」を目指していきます。

Message

社外取締役メッセージ

取締役会の多様性を最大限に活かし 環境変化に負けない企業成長を果たす

取締役会議長

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
2022年　6月　当社取締役(現任)
2025年　6月　当社取締役会議長(現任)

2025年6月の株主総会を経て、当社取締役会議長に就任いたしました。当社の社外取締役として4年目を迎えるにあたり、これまで培ってきた知見と経験を活かし、ガバナンスのさらなる強化と企業価値の持続的な向上に尽力していきます。

自動車業界は今、100年に一度といわれる大変革期にあります。CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）に象徴される技術革新は、車両の概念そのものを変えつつあり、同時にサプライチェーン全体にも構造的な変化をもたらしています。2025年3月期は、EV市場の成長が一時的に鈍化し、消費者需要も想定を下回るなど、業界全体が踊り場に差し掛かったことに加えて、原材料価格や労務費の高騰、米国の通商政策等、企業努力だけでは乗り越えがたい外部環境の変動が経営に大きな影響を与えました。

今後も不確実性は続くものの、新たな技術革新が本格化していくものと見込まれます。当社は第15次中期経営計画に掲げる「成長戦略」「地域戦略」「機能戦略」の下、事業の持続的成長と資本効率の向上に取り組んでいます。特に「稼ぐ力の強化」は経営陣全員の共通認識であり、ROE等の経営指標の改善にも取締役会として積極的に関与していきます。

取締役会については、毎年実施している実効性評価を基に、社内外での議論を重ねながら継続的な改善を図ってきました。その結果、取締役会の実効性は着実に向上していると実感しています。現在、当社の取締役会は11名体制で、社内6名・社外5名により構成されています。社外取締役は多様な専門性と経験を有しており、2025年6月からは女性取締役が3名となりました。これは、「女性版骨太の方針2023」で示されたプライム市場上場企業における女性役員比率30%以上という政府目標に近づく着実な歩みであり、当社のダイバーシティ推進の一端を示すものです。

さらに今後は、取締役会議長として、多様なバックグラウンドを持つ取締役各々の知見を引き出し、建設的かつ活発な議論を促すとともに、取締役会を監督し、健全性と透明性の確保に努めていきます。また、人的資本やサステナビリティといった非財務領域も注視し、あらゆるステークホルダーの期待に応える経営を推進していきます。

私は約38年間にわたりIT業界に身を置き、幾度もの技術革新と産業構造の変化を経験しており、前職では大手IT企業との戦略提携を通じて、新たな付加価値の創出やビジネスモデルの再構築に取り組みました。業界は異なれど、変革期における企業の進化と成長を支えてきた経験を、当社の経営にも活かしていく所存ですので、引き続き、皆さまのご支援とご期待にお応えできるよう、誠心誠意取り組んでいきます。

当社のモノづくりを客観視して 持続的な企業価値向上に貢献する

新任取締役

独立社外取締役　和田 浩美

1983年　4月　松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社
2010年　4月　パナソニック株式会社理事
2016年　3月　非営利標準化団体Linux Foundation理事
2020年　8月　パナソニック株式会社オートモーティブ社
　　(現パナソニックオートモーティブシステムズ株式会社)顧問(現任)
2021年　6月　株式会社今仙電機製作所社外取締役
　　堺化学工業株式会社社外取締役
2022年　6月　株式会社i-Golfスタジオ(現株式会社HIROZ)代表取締役(現任)
2023年　4月　株式会社シマノ社外取締役(現任)
2025年　6月　当社取締役(現任)
　　NTN株式会社社外取締役(現任)

私はパナソニックに約40年勤め、基礎研究から商品開発、品質管理に至るまで、多岐にわたる領域でモノづくりに携わり、退職後は複数の企業で社外取締役を務めてきました。長らく一つの企業で経験を積んだ後に外の世界を知ることで、各社の違いがより鮮明に見えるようになり、客観的かつ多角的な視点で企業経営に臨めるようになりました。当社の取締役会においても、これまで得られた知見から説得性のある提言を行い、会社の内側からは得づらい“気付き”を発信していきたいと考えています。2025年6月の株主総会をもって取締役に就任し、現時点での取締役会への出席回数はまだ少ないかもしれませんが、社外取締役と常勤取締役の間に不自然な隔たりはなく、闊達な議論が交わされる健全で建設的な議事運営が行われていると感じています。これから当社の理解を深めていくとともに、議論にも積極的に加わっていくことで、激動の時代を迎えている自動車業界の荒波を乗り越えられる、機動的な企業経営に貢献していく所存です。

近年、自動車業界ではEVメーカーの台頭やサプライヤー間の経営統合等、業界再編の流れが顕著であり、当社においても勝ち残りを懸けた変革が求められています。私はパナソニックのキャリアにおいて最後にオートモーティブ事業に携わりましたが、それ以前に経験した業界と比較すると自動車業界は、“完成車メーカーとtier1メーカー”、“tier1メーカーとtier2メーカー”というサプライチェーン上の関係性がより重視されており、強固な信頼関係構築が必要不可欠であると考えています。その点において、保田社長は非常に積極的に取り組まれており、この業界にふさわしいリーダーであると感じています。私もその姿勢に応えるべく、しっかりと力添えをしていきます。

また、自動車業界に限らず、モノづくりにおいては品質こそが最優先事項です。私は過去に品質責任者として工場に赴任していた経験もありますが、安定した品質は完成品検査の精度で決まるのではなく、その上流である製品設計の段階から、いかに生産性や品質面を考慮しているか、が肝要であると考えています。当社では、取締役会において毎月品質関連の報告が行われており、ケースに応じて適切な対策を上流・下流問わず、執行へと移しています。これはガバナンスの観点からも効果的な取り組みであると評価しています。

最後に、私の信条は「公明正大」と「お客さま第一」です。誠実さを忘れず、世のため、人のために行動をしていけば、結果は必ず返ってくると信じています。当社の企業理念の一つである「喜ばれる企業」とも通ずるものであり、今後もこの信条を実践し続けることで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

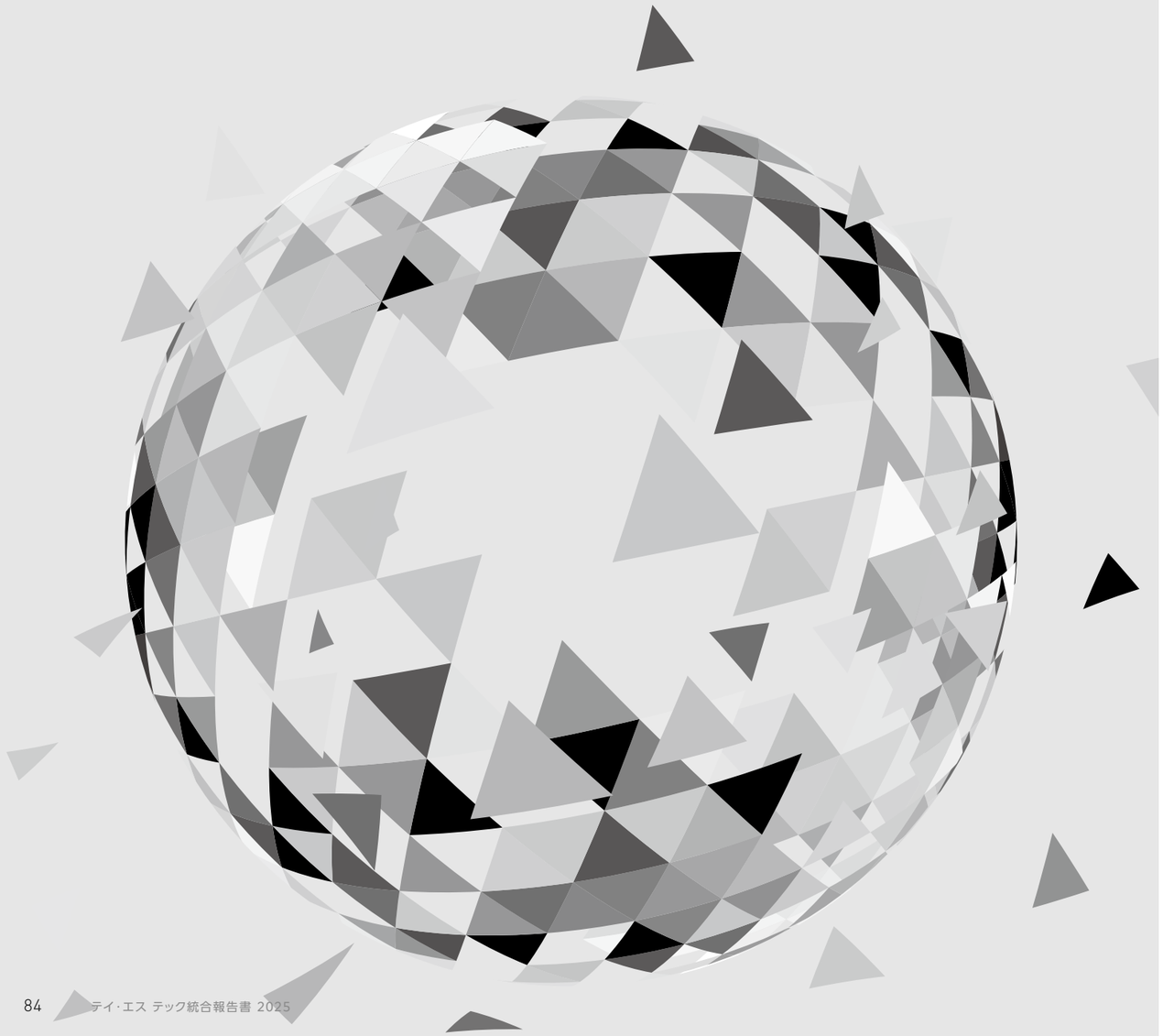
Fact Book
ファクトブック

財務報告

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

財務・非財務ハイライト

90 財務ハイライト
92 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、負債および資本の状況

資産

当連結会計年度末における資産合計は、4,323億66百万円と前連結会計年度末に比べ138億47百万円の減少となりました。これは、主要客先からの受注台数の増加等により営業債権およびその他の債権の増加はありましたが、為替換算影響等により全般的に資産が減少したこと、および自己株式の取得や配当金の支払等により現金および現金同等物が減少したことが主な要因です。

負債

負債合計は、1,066億79百万円と前連結会計年度末に比べ91億69百万円の増加となりました。これは、為替換算影響等により全般的に負債の減少はありましたが、主要客先からの受注台数の増加等により営業債務およ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、3,256億86百万円と前連結会計年度末に比べ230億16百万円の減少となりました。これは、自己株式の取得により自己株式が増加したこと、および投資有価証券の時価評価差額の減少等によりその他の資本の構成要素が減少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392億11百万円減少し、当連結会計年度末残高は1,115億43百万円となりました。

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、287億13百万円と前連結会計年度に比べ89億45百万円の減少となりました。これは、営業債務およびその他の債務の増減額が73億49百万円の減少から100億54百万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137億56百万円の減少から38億46百万円の増加となったこと、および棚卸資産の増減額が1億59百万円の増加から64億58百万円の増加となったことなどによるものです。

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、358億67百万円と前連結会計年度に比べ271億97百万円の増加となりました。これは、定期預金の預入および払戻による純増減額が65億15百万円の収入から116億13百万円の支出となったことなどによるものです。

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、314億43百万円と前連結会計年度に比べ136億24百万円の増加となりました。これは、自己株式の取得による支出が149億99百万円あったことなどによるものです。

3.経営成績に関する分析

2025年3月期は、依然として続く中国市場における日系自動車メーカーの販売不振に加え、各地域での物価高騰や人件費の上昇等、製造コストの上昇局面が続きました。また、世界的なEVシフトの減速を受けた自動車メーカーの開発計画見直し等、先行きが不透明な状況が続いています。

そのような中でも、課題としていた米州地域の収益改善は、さらなる生産自動化の推進等により、着実にV字回復が図られています。また、生産台数の減少により厳しい事業運営が続く中国地域においても、要員構成の適正化や固定費の削減等、収益確保に向けた諸施策を推進してきました。さらに、当グループの次世代技術をご提案する独自イベント「次世代車室内空間発表会2024」の開催や、インド市場での事業拡大を見据えた新たな合弁会社の設立準備、新規顧客獲得とその商権拡大等に向け、将来の成長につながる取り組みを加速させています。

当連結会計年度における売上収益は、為替換算効果や新事業売上※の増加等により、4,605億14百万円と前連結会計年度に比べ188億円(4.3%)の増収となりました。利益面では、さらなる原価低減に努めましたが、中国を中心とした主要客先向けの減産影響等により、営業利益は164億28百万円と前連結会計年度に比べ10億78百万円(6.2%)の減益となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は86億30百万円と前連結会計年度に比べ15億84百万円(15.5%)の減益となりました。

※本田技研工業株式会社および同社の関係会社等以外への売上

4.今後の見通し(2025年5月14日時点)

2026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
4,300億円 (前期比6.6%減)

営業利益
165億円 (前期比0.4%増)

税引前利益
200億円 (前期比0.3%減)

当期利益
125億円 (前期比10.6%増)

親会社の所有者に帰属する当期利益
95億円 (前期比10.1%増)

米国における通商政策については、通期予想には織り込んでいません。

連結財政状態計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2024年3月31日）	当連結会計年度 （2025年3月31日）
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	150,755	111,543
営業債権及びその他の債権	66,616	69,907
その他の金融資産	10,292	22,249
棚卸資産	35,332	41,103
未収法人所得税等	3,314	3,952
その他の流動資産	6,207	6,277
流動資産合計	272,518	255,033
非流動資産		
有形固定資産	90,203	93,780
無形資産	11,157	14,240
持分法で会計処理されている投資	18,307	19,565
その他の金融資産	39,442	35,001
退職給付に係る資産	8,322	9,572
繰延税金資産	5,839	4,825
その他の非流動資産	423	347
非流動資産合計	173,696	177,333
資産合計	**446,214**	**432,366**

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2024年3月31日）	当連結会計年度 （2025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	69,453	78,483
その他の金融負債	1,147	1,069
未払法人所得税等	4,695	4,072
引当金	99	893
その他の流動負債	6,896	6,617
流動負債合計	82,292	91,135
非流動負債		
その他の金融負債	3,535	4,689
退職給付に係る負債	2,077	2,132
引当金	159	130
繰延税金負債	8,119	7,305
その他の非流動負債	1,326	1,286
非流動負債合計	15,218	15,544
負債合計	97,510	106,679
資本		
資本金	4,700	4,700
資本剰余金	5,381	5,403
自己株式	△12,434	△26,999
利益剰余金	269,715	268,654
その他の資本の構成要素	59,569	54,543
親会社の所有者に帰属する持分合計	326,932	306,302
非支配持分	21,771	19,383
資本合計	348,703	325,686
負債及び資本合計	**446,214**	**432,366**

連結損益計算書およ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 2023年4月1日　至 2024年3月31日）	当連結会計年度 （自 2024年4月1日　至 2025年3月31日）
売上収益	441,713	460,514
売上原価	△381,860	△397,547
売上総利益	59,852	62,966
販売費及び一般管理費	△44,493	△47,074
その他の収益	3,581	2,453
その他の費用	△1,433	△1,916
営業利益	17,507	16,428
金融収益	4,725	4,079
金融費用	△437	△731
持分法による投資損益（△は損失）	△48	281
税引前利益	21,746	20,058
法人所得税費用	△8,258	△8,755
当期利益	13,488	11,303
当期利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期利益	10,214	8,630
非支配持分に帰属する当期利益	3,273	2,672
当期利益	13,488	11,303
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益（円）	80.09	70.69
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 2023年4月1日　至 2024年3月31日）	当連結会計年度 （自 2024年4月1日　至 2025年3月31日）
当期利益	13,488	11,303
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	2,146	708
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	6,941	△4,793
持分法適用会社に対する持分相当額	761	139
純損益に振り替えられることのない項目合計	9,849	△3,946
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	17,475	△2,070
持分法適用会社に対する持分相当額	529	979
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	18,004	△1,091
税引後その他の包括利益合計	27,854	△5,037
当期包括利益	41,342	6,265
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	36,749	3,604
非支配持分に帰属する当期包括利益	4,593	2,661
当期包括利益合計	41,342	6,265

連結持分変動計算書

前連結会計年度(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					
当期利益				10,214	
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					
配当				△8,672	
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

当連結会計年度(自 2024年4月1日　至 2025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	5,381	△12,434	269,715	59,569
当期包括利益					
当期利益				8,630	
その他の包括利益					△5,026
当期包括利益合計	–	–	–	8,630	△5,026
所有者との取引等					
配当				△9,691	
自己株式の取得		△35	△14,999		
自己株式の処分		△38	434		
株式に基づく報酬取引		96			
子会社に対する所有者持分の変動					
その他		0	0		
所有者との取引等合計	–	21	△14,564	△9,691	–
期末残高	4,700	5,403	△26,999	268,654	54,543

	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	326,932	21,771	348,703
当期包括利益			
当期利益	8,630	2,672	11,303
その他の包括利益	△5,026	△11	△5,037
当期包括利益合計	3,604	2,661	6,265
所有者との取引等			
配当	△9,691	△5,048	△14,739
自己株式の取得	△15,035		△15,035
自己株式の処分	396		396
株式に基づく報酬取引	96		96
子会社に対する所有者持分の変動	–		–
その他	0		0
所有者との取引等合計	△24,234	△5,048	△29,282
期末残高	306,302	19,383	325,686

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 2023年4月1日　至 2024年3月31日)	**当連結会計年度** (自 2024年4月1日　至 2025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	21,746	20,058
減価償却費及び償却費	12,898	14,312
減損損失	115	1,496
固定資産処分損益(△は益)	△578	△1,411
金融収益及び金融費用(△は益)	△3,209	△3,397
持分法による投資損益(△は益)	48	△281
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	13,756	△3,846
リース債権の増減額(△は増加)	4,460	1,919
棚卸資産の増減額(△は増加)	△159	△6,458
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△7,349	10,054
退職給付に係る資産又は負債の増減額	△3,318	△1,188
引当金の増減額(△は減少)	△559	769
その他	2,710	1,823
小計	40,561	33,850
利息の受取額	3,144	2,406
配当金の受取額	1,694	1,990
利息の支払額	△245	△668
法人所得税等の支払額	△7,496	△8,864
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,659	28,713
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	△12,065	△33,051
定期預金の払戻による収入	18,581	21,437
有形固定資産の取得による支出	△13,056	△16,989
有形固定資産の売却による収入	1,008	3,197
無形資産の取得による支出	△3,524	△6,424
資本性金融商品の取得による支出	△107	△4,175
資本性金融商品の売却による収入	5	5
貸付による支出	△243	△154
貸付金の回収による収入	125	277
その他	607	9
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,669	△35,867
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	△1,412	△1,681
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△66	–
自己株式の取得による支出	–	△14,999
配当金の支払額	△8,687	△9,700
非支配持分への配当金の支払額	△7,651	△5,061
財務活動によるキャッシュ・フロー	△17,818	△31,443
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,670	△615
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	17,841	△39,211
現金及び現金同等物の期首残高	132,914	150,755
現金及び現金同等物の期末残高	150,755	111,543

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	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	2025年3月期
売上収益	458,732	425,794	479,490	412,072	359,682	346,149	349,958	409,200	441,713	460,514
売上原価	381,258	355,176	399,329	338,031	300,307	288,671	295,716	355,790	381,860	397,547
販売費及び一般管理費	39,414	35,755	37,418	36,521	33,531	32,581	33,896	38,471	44,493	47,074
営業利益	39,279	34,557	47,346	38,793	26,326	26,742	22,998	15,257	17,507	16,428
親会社の所有者に帰属する当期利益	23,528	19,622	30,115	25,750	15,064	20,741	12,416	5,343	10,214	8,630
基本的1株当たり当期利益(円)※	173.01	144.29	221.45	189.35	110.77	152.89	92.56	41.35	80.09	70.69
営業利益率(%)	8.6	8.1	9.9	9.4	7.3	7.7	6.6	3.7	4.0	3.6
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	12.1	9.6	13.4	10.5	5.9	7.8	4.3	1.8	3.3	2.7
資産合計税引前利益率(ROA)(%)	13.6	11.4	14.7	11.7	8.2	9.9	6.4	4.5	5.0	4.6
法定実効税率(%)	32.3	30.1	30.1	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9
実質負担率(%)	27.8	29.9	22.7	25.0	29.7	22.5	27.2	42.0	38.0	43.7
為替レート(円/ドル)	120.1	108.4	110.8	110.9	108.7	106.1	112.4	135.5	144.7	152.6
為替レート(元/ドル)	18.9	16.1	16.7	16.5	15.6	15.7	17.5	19.8	20.1	21.1
設備投資額	17,064	11,199	8,640	7,412	7,619	6,686	14,466	14,606	13,564	21,654
減価償却費	9,314	9,036	9,676	9,778	10,225	9,616	9,204	10,005	11,062	12,484
研究開発費	13,168	12,382	11,986	12,709	12,374	12,533	11,930	14,344	15,524	19,497
連結会計年度末										
資産合計	303,948	322,202	351,944	358,265	341,820	390,478	415,985	416,226	446,214	432,366
有形固定資産	76,338	76,576	73,532	71,515	68,530	69,053	76,860	83,874	90,203	93,780
有利子負債	4,335	3,506	4,179	1,742	4,014	5,228	6,030	4,822	4,656	5,757
資本合計	219,092	230,989	259,924	277,424	274,552	301,450	325,583	323,458	348,703	325,686
株主資本	189,497	204,800	229,866	249,904	259,233	271,278	275,144	265,756	267,362	251,759
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	47,531	34,045	48,406	43,806	44,193	25,151	20,018	30,445	37,659	28,713
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,299	△12,409	△12,742	△18,321	△5,366	△11,709	△17,196	△20,970	△8,669	△35,867
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,319	△14,214	△11,858	△16,390	△12,917	△14,647	△23,638	△18,860	△17,818	△31,443
フリー・キャッシュ・フロー	22,232	21,636	35,664	25,485	38,827	13,442	2,822	9,475	28,989	△7,153
連結セグメント別売上収益										
日本	92,071	91,830	93,552	92,856	75,134	78,866	82,698	84,943	91,206	110,467
米州	247,087	213,008	224,867	195,604	176,346	141,924	144,527	194,015	240,100	263,555
中国	96,513	94,990	121,266	89,187	82,729	117,652	115,236	117,800	87,539	70,814
アジア・欧州	59,257	59,825	76,041	66,822	51,967	34,021	34,202	40,164	48,962	45,050
海外売上収益	395,571	361,980	412,252	342,496	303,544	288,303	289,660	348,854	371,593	375,488
海外売上収益比率(%)	86.2	85.0	86.0	83.1	84.4	83.3	82.8	85.3	84.1	81.5
株式情報										
1株当たり配当額(円)※	33	35	40	42	43	45	54	63	73	83
連結株価収益率(PER)(倍)	7.6	10.4	9.5	8.4	11.5	10.8	14.9	40.6	25.1	23.8
連結配当性向(%)	19.1	24.3	18.1	22.2	38.8	29.4	58.3	152.4	91.1	117.4

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)
※ 当社は、2021年4月1日付けで普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。1株当たり情報は、2016年3月期の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して算定しています。

非財務ハイライト

環境会計

環境保全コスト

（単位：百万円）

		主な取り組みの内容	2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期		2025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	12	10	21	15	22	27	4	27	1	27
	地球環境保全コスト	温暖化防止（省エネ・再エネ関連投資を含む）、オゾン層破壊防止、そのほか環境保全	176	43	561	71	596	32	440	58	436	49
	資源循環コスト	リサイクル、廃棄物処理・処分、節水活動	25	71	13	59	1	67	4	83	12	86
上・下流コスト		環境負荷の少ない製品、原材料の購入に伴い発生した費用	5	1	7	3	3	1	0	1	11	1
管理活動コスト		EMSの整備・運用コスト、環境測定費用、事業所内緑化・整備費用	15	60	48	46	46	74	24	81	28	77
研究開発コスト		製品の軽量化、VOC削減（脱塗装）、リサイクル可能材料開発などの環境影響度が高い新技術の研究開発	10	4,000	2	4,447	14	4,215	37	4,952	14	5,454
社会活動コスト		自然保護、緑化、景観保持などの環境対策	0	1	1	1	0	2	0	3	0	7
環境損傷対応コスト		土壌汚染の修復など	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計			243	4,186	652	4,642	682	4,418	509	5,205	502	5,701

（注）1 対象範囲はテイ・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。

経済効果（単体）

（単位：千円）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
有価物売却益	5,073	9,654	13,645	11,607	18,708
省エネルギーによる費用減	4,169	3,448	3,975	1,727	3,093
合計	9,242	13,102	17,620	13,334	21,800

物量効果（単体）

	（単位）	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
エネルギー使用量	GJ	154,488	161,867	164,634	146,304	162,284
水使用量	1,000m³	62	51	54	52	56
CO_2排出量	t-CO_2	6,671	4,903	2,581	1,480	294
輸送によるCO_2排出量	t-CO_2	1,449	1,467	1,431	1,624	1,904
廃棄物総排出量	t	1,120	1,384	1,495	1,460	1,789
VOC排出量	t	16	18	27	30	24
PRTR排出量	t	0	0	0	0	0

非財務ハイライト

単体：テイ・エス テック株式会社の国内6拠点
連結：単体+国内外連結子会社35社

社内研修会 開催関連データ（単体）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
人権・ダイバーシティ関連研修会（回）	7	8	8	8	9
社員1人当たりの研修時間（時間）	11.1	9.8	9.3	9.1	6.6
研修費（百万円）	21.6	34.6	34.3	26.6	56.7
社員1人当たりの研修費（円）	12,456	19,634	20,060	16,028	34,737

社内研修会 受講者数（単体）

（単位：人）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
リスクアセスメント実務研修会※1	0※2	0※2	0※2	100	86
メンタルヘルス講習会	70※2	61※2	73※2	193	165

※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。

社員エンゲージメント（単体）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
エンゲージメントスコア※1	（30.4）	42.1	40.9	41.8	41.4
回答者の割合（%）	–	98.3	95.6	97.6	97.4
会社・仕事・上司・職場に対する満足度が高い従業員の割合※2（%）	–	29.4	28.8	32.2※3	33.1※3

※1 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
※2 各領域に対する総合満足度が5点満点中4点以上と回答した人の割合
※3 小数点以下第2位を切り捨てた値を使用しています。

採用関連（単体）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
女性管理職比率（%）	2.6	2.9	2.7	2.8	3.0
障がい者雇用率（%）	2.7	2.7	3.0	2.8	2.9
外国籍社員比率（%）	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5
新卒採用者数（人）	47	48	46	50	45
新卒3年以内離職人数（人）	5	2	5	6	11
新卒3年以内離職率（%）	9.6	4.0	9.3	12.8	15.0
中途採用者比率※（%）	6.0	12.7	23.3	37.5	50.0

※ その年の正規雇用採用者に占める中途採用者の割合

主な人事データ（単体）

		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
男女別社員数※1（人）	男性	1,551	1,573	1,526	1,482	1,454
	女性	187	190	184	178	180
	合計	1,738	1,763	1,710	1,660	1,634
平均勤続年数※1（年）	男性	17.2	17.8	18.0	17.8	17.6
	女性	15.8	16.2	16.2	16.7	16.6
	合計	17.1	17.6	17.9	17.7	17.5
労働者の男女の賃金差異※2（%）	全労働者	72.3	72.4	71.9	74.0	72.4
	正規雇用労働者	78.6	77.7	76.5	78.2	77.9
	パート・有期労働者	60.2	64.6	77.3	84.1	64.4

※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）

		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
有給休暇取得率（%）		96.6	99.4	104.1	103.7	102.6
半日休暇取得率（%）		58.4	65.8	66.4	65.0	66.5
産休取得者数（人）		6	11	9	5	7
育児休職取得者数（人）	男性	8	13	27	27	38
	女性	6	10	9	6	6
	合計	14	23	36	33	44
育児休職取得率（%）	男性	11	19	43	50	70
	女性	100	100	90	100	100
	全体	18	29	58	55	73
育児休職復職率（%）	男性	100	100	100	100	100
	女性	100	100	88	100	100
	全体	100	100	97	100	100
育児短時間勤務取得者数（人）	男性	2	2	6	5	4
	女性	15	15	18	22	23
	合計	17	17	24	27	27
介護休職取得者数（人）	男性	1	1	0	0	0
	女性	0	0	0	1	1
	合計	1	1	0	1	1

労働組合データ（単体）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
労働組合に所属している社員（人）	1,504	1,504	1,457	1,422	1,392
労働組合に所属している社員の割合※（%）	98	96	96	96	97

※ 管理職を除いて算定しています。

労働災害発生状況

連結（正規・臨時・派遣社員を対象）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
死亡者数（人）	0	0	0	1	0☑
休業災害 負傷者数（人）	36	25	11	4	9
休業災害度数率（LTIFR）（%）※1	1.03	0.75	0.31	0.11	0.28☑
強度率（%）※2	0.03	0.01	0.01	0.21	0.00

委託業者※3

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
死亡者数（人）	0	0	0	0	0
休業災害 負傷者数（人）	0	1	1	0	0
休業災害度数率（LTIFR）（%）※1	–	–	–	–	0.00
強度率（%）※2	–	–	–	–	0.00

※1 年度休業労働災害死傷者数/年度延総労働時間合計×1,000,000
連結の年度延総労働時間合計は、単体年度延総労働時間+（国内外連結子会社35社年間稼働日数×8h×要員人数）で算出。
※2 年度延労働損失日数（延休業日数×0.82）/年度延総労働時間合計×1,000
※3 テイ・エス テック株式会社国内生産拠点における構内生産委託業者9社の労働者合計

"☑"を付した数値についてSGSジャパン（株）による第三者保証を受けています。

非財務ハイライト

社会貢献活動実施件数（連結）

（単位：件）

2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
188	155	213	290	224

2025年3月期 社会貢献活動実施件数内訳

（単位：件）

	日本	米州	中国	アジア・欧州	合計
経済支援	24	52	3	12	91
社会貢献活動	56	49	9	19	133
合計	80	101	12	31	224

社会貢献支出額（単体）

（単位：千円）

2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
17,303	282,063※	43,440	16,909	52,890

※ 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）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
TCサークル※1参加チーム数	0※2	334	367	392	308

※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。

保有特許件数

（単位：件）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
国内	1,260	1,401	1,565	1,747	1,881
海外	704	800	864	879	963

株主・投資家の皆さまとの対話実績

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
株主総会 来場者数（人）	9※1	7※1	18	30	33
個人投資家向けイベント 参加者数（人）	0※2	0※2	0※2	0※2	16
IR・SR面談実績（社） （スモールミーティング、電話会議含む）	355	269	290	291	233

※1 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。
※2 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、個人投資家向けイベントの開催を中止しました。

ガバナンス関連データ

（単位：件[円]）

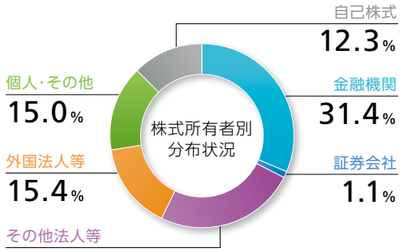
	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
反競争的な慣行に関する罰金・制裁金（連結）	0[0]	0[0]	0[0]	0[0]	0[0]
汚職・贈収賄として認めた案件（連結）	0[0]	0[0]	0[0]	0[0]	0[0]
政治献金件数（単体）	0[0]	0[0]	0[0]	0[0]	0[0]

会社概要 2025年3月末時点

商号	テイ・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 14,163名　単体 1,634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、BMW Group、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 2025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	46,839名



※2025年5月30日付で普通株式12,000,000株を消却しています。

大株主	出資状況 持株数(千株)	出資状況 持株比率(%)
本田技研工業株式会社	25,620	21.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,440	11.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,154	4.3
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	3.7
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	3.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	2,779	2.3
オカモト株式会社	2,752	2.3
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	2.3
株式会社三菱UFJ銀行	2,638	2.2
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	2.2

(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16,745,436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。

外部評価 2025年8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-」、水セキュリティ領域において「B」のスコアを獲得しました。

また、サプライチェーン全体での気候変動対応に関する調査においては、最高評価である「A」スコアを獲得し、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定されました。

CSR企業ランキング CSR企業総覧2025年版

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」を評価する同ランキングにて、1,715社中235位となりました。

Eco Vadis

国際的なサステナビリティ評価機関であるEco Vadis社の定める評価基準に準拠し、優れたマネジメントシステムの運用を実証した企業として「コミットメント・バッジ」を獲得しました。

FTSE

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「FTSE4 Good Index Series」および日本市場に特化した「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に2年連続選定されました。また、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」については、3年連続の選定となりました。

SOMPO Sustainability Index

ESGへの取り組みと企業価値を統合評価する、同インデックスにおいて、2年連続して構成銘柄に選定されました。

Gomez IRサイトランキング

IRサイトの使いやすさ・情報充実・開示姿勢を評価する同ランキングにて銅賞を受賞しました。

「テイ・エス テック 統合報告書2025」の発行にあたって

執行役員 平野 哲(左から4番目)および
「テイ・エス テック統合報告書 2025」制作チーム
コーポレート・コミュニケーション部　広報課

テイ・エス テックでは、当グループの中長期的な価値創造のプロセスや、企業価値の向上に向けた取り組みについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに深くご理解いただくことを目的として、統合報告書を発行しています。本報告書の対象期間である2025年3月期は、第15次中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期)の中間期であり、中期目標ならびにその先の2030年目標の達成に向け、事業計画策定時からの環境変化に柔軟に対応しながら、重点戦略を主軸とした諸施策を着実に進めてきた1年となりました。

本報告書では、社員一人ひとりが「人材重視」「喜ばれる企業」という企業理念を実践する中で積み重ねてきた取り組みを振り返りながら、その中で培われた強みや競争力について多角的に紹介しています。さらに企業価値向上へのつながりを、具体的な事例を交えながら紐解くことで、企業活動の背景にある価値創造プロセスをより明瞭化しています。不確実性が増す事業環境においても新たな価値を創造し続ける当社の姿を映した本報告書が、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。

また、企業の持続的な成長に不可欠であり、企業活動の優位性にもつながる、環境・社会・ガバナンス(ESG)やマテリアリティ(重要課題)への取り組み、企業成長の柱として最も重要な人的資本を強化する人材戦略、サプライチェーンや地域社会との共生等の情報も含めて包括的に掲載しています。

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、透明性と信頼性の高いものであることをここに表明いたします。今後も、皆さまとの積極的な対話を通じて情報開示のさらなる充実を図り、「喜ばれる企業」であり続けることを目指してまいります。

執行役員 管理本部長　平野 哲

統合報告書の制作プロセス

発行
- 日本語：　9月
- 英　語：11月

評価
- 外部評価の実施
- 投資家とのディスカッション
- アンケートの実施

企画立案
- 広報課主体の企画立案
- 統合報告書の重要性周知および外部評価の結果報告

制作
- 企画内容に基づき各本部への制作協力依頼
- 広報課にて、取りまとめを行い制作推進

2025年9月
Printed in Japan