



## TS フィロソフィー

### 理念

「人材重視」「喜ばれる企業」

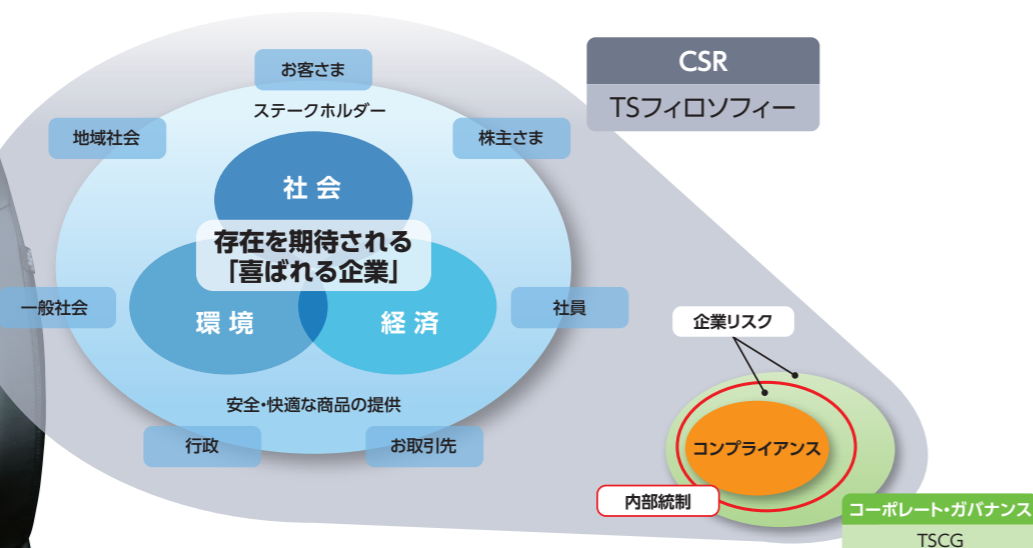
### 社是

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

### 運営方針

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

テイ・エス テックのCSR概念図



# CONTENTS

TSフィロソフィー／テイ・エス テックのCSR概念図

- 01 目次／コーポレートメッセージ／編集方針
- 02 価値創造プロセス
- 04 トップメッセージ
- 08 米州ビジネスモデル  
研究・開発／営業／購買／生産／米州管理
- 11 特集 わが社の底力
  - 12 特集1 テイ・エス テックの企業力  
episode1 底力の源泉  
episode2 予期せぬ苦難  
グローバル統括に聞く、わが社の「底力」
  - 16 特集2 ステークホルダー・ダイアログ  
「あきらめない心」が価値創造の底力となる。
- 19 ESG経営への取り組み
  - 20 ESGの重要課題への取り組み
  - 22 コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス
  - 25 役員紹介
  - 26 ステークホルダー・エンゲージメント
    - 26 ステークホルダーのVoice  
お客さまのVoice  
株主・投資家のVoice  
ビジネスパートナーのVoice  
社員のVoice
    - 28 ステークホルダー・ダイアログ  
地域共生に関するダイアログ  
「森づくり」に関するダイアログ
- 30 テイ・エス テックの事業
- 32 事業活動ハイライト
- 33 財務報告
- 38 会社概要
- 39 第三者意見

## コーポレートメッセージ

# Beyond Comfort

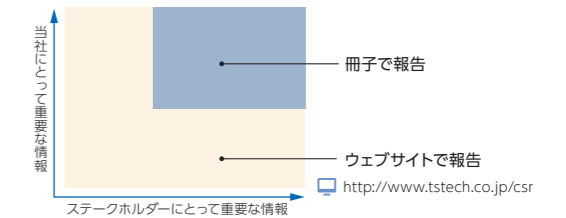
テイ・エス テックは、製品づくりにあたり、安全性・環境性とともに関心をもち、快適さを追求しています。特に快適さは多様で奥深く、そして時の流れとともに無限に進化していくものです。私たちがテイ・エス テックの一員として物事にあたるとき、「快適さ」が「満足」を生み、そして「喜び」をもたらすという考えに立ち、今に縛られず、今を超えて創造し、すべてのステークホルダーに「喜び」を提供していきたいと考えます。まだ見えていない世界へ向かうチャレンジングな意志として、「Beyond Comfort」という言葉に想いを込めました。

## 編集方針

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

## 報告メディアについて

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



## 〈報告対象範囲〉

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

## 〈報告対象期間〉

本レポートは、原則として2016年4月1日から2017年3月31日を対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の活動内容も報告内容に含まれています。

## 〈参考にしたガイドライン〉

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

ISO26000 中核主題	関連記事	掲載 ページ
組織統治	・株主・投資家のVoice	P.26
	・コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス	P.22-24
人権	・社員のVoice	P.27
労働慣行	・社員のVoice	P.27
環境	・「森づくり」に関するダイアログ	P.29
公正な 事業慣行	・トップメッセージ	P.04-07
	・ビジネスパートナーのVoice	P.27
消費者課題	・トップメッセージ ・お客さまのVoice	P.04-07 P.26
コミュニティへの 参画及びコミュニ ティの発展	・地域共生に関するダイアログ	P.28

## ■免責事項

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

## ■本レポートに関するお問い合わせ先

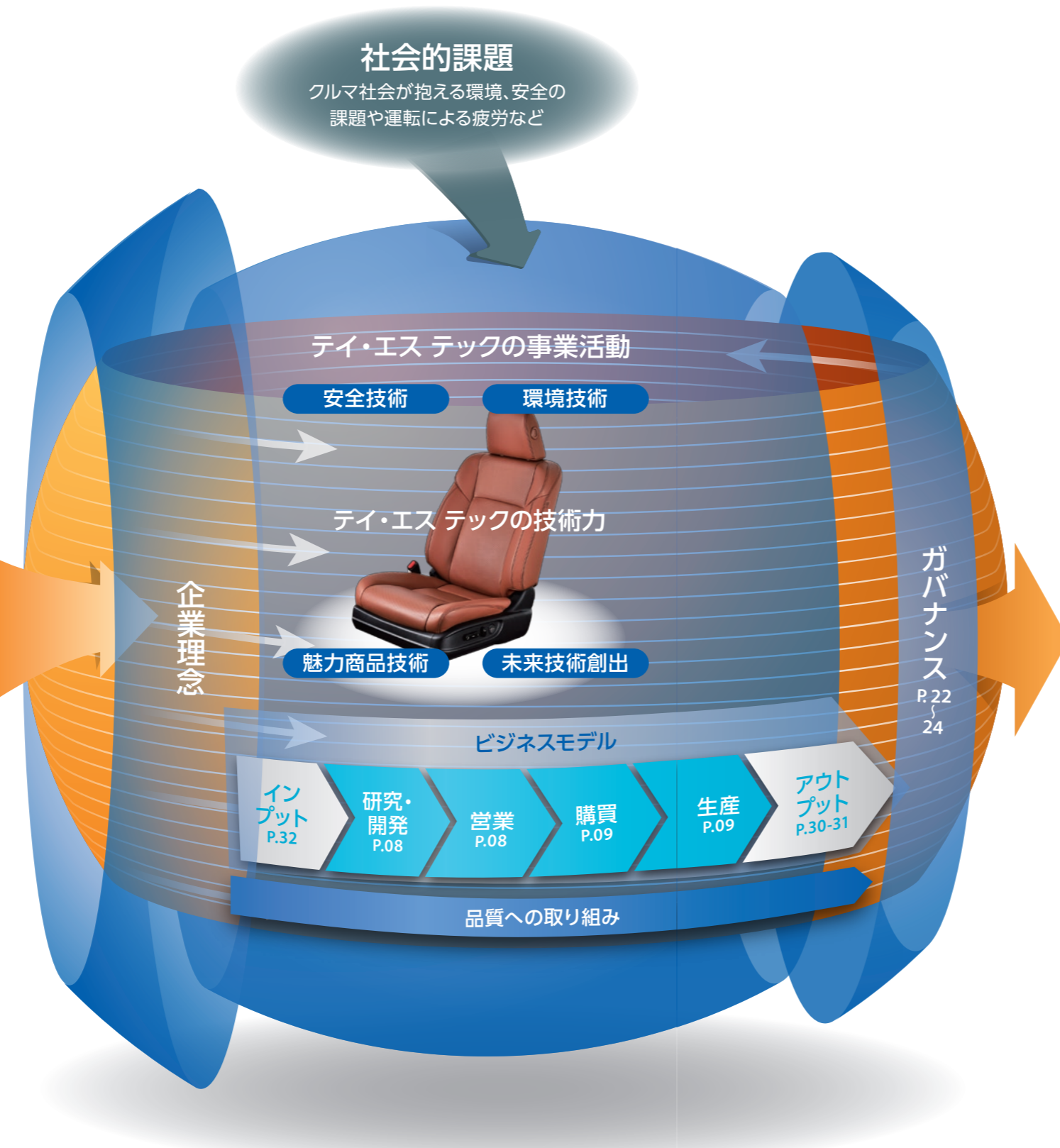
テイ・エス テック株式会社 総務部 広報課  
TEL：048-462-1136  
FAX：048-465-0403  
〒351-0012 埼玉県朝霞市栄町3丁目7番27号

# 価値創造プロセス

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

## ティ・エス テックを支える資源

- 財務資本**
  - 設備投資を行うのに十分かつ健全な財務基盤
  - 連結資本： **2,309** 億円
- 製造資本**
  - 日本、米州、中国、アジア・欧州の4極体制
  - 拠点数： **70** 力所
  - 生産拠点数： **51** 力所
- 知的資本**
  - 競争力ある特許
  - 国内保有特許件数： **770** 件
  - 海外保有特許件数： **441** 件
- 人的資本**
  - グローバルで多様な人材
  - 階層に応じた研修
  - 組織横断のプロジェクト展開
  - 連結社員数： **16,335** 名
- 社会・関係資本**
  - ホンダ車のシートの約 **6** 割がティ・エス テック製
  - ユーザーニーズの探求
  - 地域貢献活動
- 自然資本**
  - 必要最低限のエネルギー投入
  - 使用材料のロス低減
  - 緑の生態系保全活動



## 事業を通じて創造された価値

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

## ステークホルダーに提供する価値

- お客さま (お得意先・エンドユーザー)**
  - 安全・快適で魅力ある商品の創出と、競争力ある価格で良質な製品をグローバルに提供
  - ▶ お客さまのVoice ..... P.26
- 株主・投資家**
  - 誠実で透明性の高い企業運営に基づいた、積極的な情報開示
  - ▶ 株主・投資家のVoice ..... P.26
- ビジネスパートナー**
  - 調達パートナーとの公正で健全な取引と、相互繁栄
  - 産学連携による共同開発
  - ▶ ビジネスパートナーのVoice ..... P.27
- 社員**
  - 継続的な事業成長を支えるグローバルな人材育成と自己実現
  - お互いの個性や違いを積極的に認め合う企業文化醸成
  - ▶ 社員のVoice ..... P.27
- 社会・コミュニティ**
  - グローバルな事業展開による、各国・地域経済発展への貢献
  - 各地域社会に応じた貢献活動の継続による地域との共生
  - ▶ 地域共生に関するダイアログ ..... P.28
- 環境**
  - 環境負荷を低減する製品の提供
  - 資源枯渇の抑制
  - 環境に配慮した生産活動
  - ▶ 「森づくり」に関するダイアログ ..... P.29

社会的課題の解決

# 世界中の人々に 感動してもらえる商品を提供し 存在を期待され 「喜ばれる企業」となる

第12次中期経営計画全体としては、計画した各施策は“おおむね完了”できたものと評価しています。今後の第13次中期経営計画については、企業の継続性を確実なものとするよう、社会と共生することで存在を期待され、「喜ばれる企業」となるべく、グローバル全拠点でESG経営に取り組みます。

プロフィール

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

代表取締役社長

井上 満夫

## 第12次中期経営計画の振り返り

第12次中期経営計画では、2020年ビジョン「INNOVATIVE QUALITY COMPANY — 部品競争力 世界TOP」の実現に向けて、「グローバル企業としての地位確立」を定性目標に、強化取り組みである「ホンダのグローバル成長パートナー」に加え、「他販の拡大」「QCDDM<sup>※1</sup>競争力の強化」「世界で戦える“人”インフラ構築」「社会貢献活動の実践」を重点施策として展開してきました。

その成果を振り返ると、「ホンダのグローバル成長パートナー」としては、世界各地で、新工場の建設や建屋増築を行い、客先の生産拡大にも対応できる準備を完了しました。

「他販の拡大」においては、欧州や米州などのOEM(完成車メーカー)から新規商権を獲得し、一定の成果を得ました。今後もさらなる新規顧客、新規商権獲得に向けて引き続き精力的に取り組んでいきます。

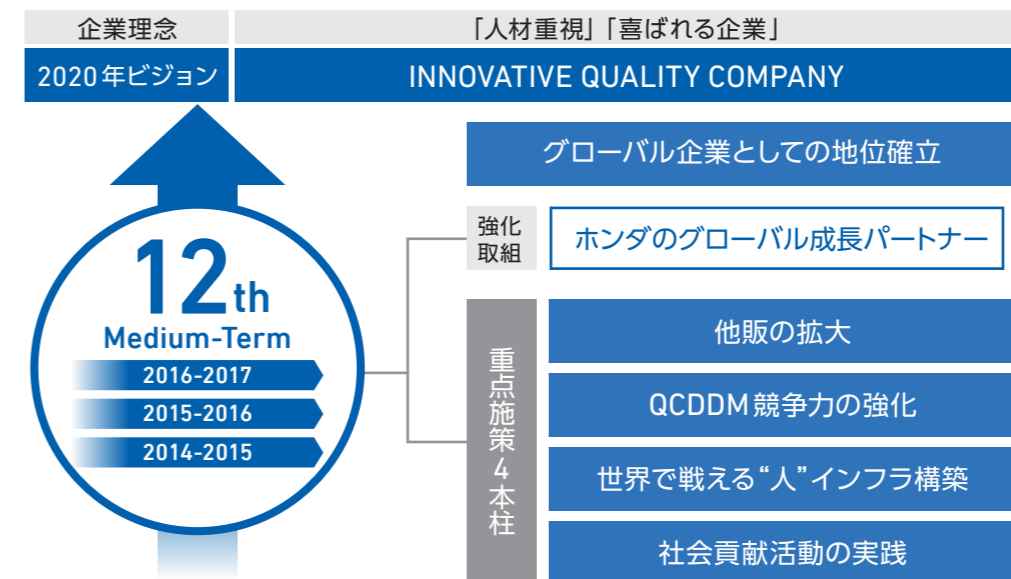
「QCDDM競争力の強化」については、シートやドア部品の集中生産、グローバル供給体制の構築、開発効率向上のためフィリピンに開発(受諾)新会社設立、金型メーカーの子会社化など、各領域でグローバルに施策を展開しました。また、品質関係では、顧客満足度調査の世界的権威であるJ.D. パワーの米国自動車初期品質調査のシートカテゴリーで2015、2016年と2年連続でIQS (Initial Quality Study) No.1を受賞することができましたものの、新たに発生した品質問題や、新機種立ち上げで生じたロスなど、いくつかの課題を残しました。これは、開発から生産に至るプロセスでのマネジメントの問題であり、早期に解決するよう対応しています。

「世界で戦える“人”インフラ構築」については、当社の人事諸制度改革と環境整備や、世界各地へのTSフィロソフィー教育<sup>※2</sup>の展開など、グローバル競争力の源泉となる人材の育成を推進しました。

「社会貢献活動の実践」については、当グループ各拠点・各地域に根差した社会貢献活動を進められたと思っています。

以上のように、計画した各施策は“おおむね完了”できましたが、新興国の経済低迷による影響から、受注機種の販売が伸び悩むなど、客先の生産台数が想定に届かなかったことに伴い、ティ・エス テックグループの生産台数も当初計画の400万台強から300万台弱へと大きく減少しました。加えて、為替変動の影響により、残念ながら当初立てた収益目標には及ばなかったものの、重点施策を着実に推進したことで、総じて企業体質は向上したと判断しています。

第12次中期経営計画の振り返り(2014/4～2017/3)



※1 QCDDM  
Q(品質)、C(コスト)、  
D(開発)、D(デリバリー)、  
M(マネジメント)

※2 TSフィロソフィー教育  
ティ・エス テック グループの全員が「TSフィロソフィー(理念、社是、運営方針)」を理解し常に実践できるよう、日本のみならず各国言語化した統一カリキュラムを作成。国ごとの伝道者を通じて、海外事業所、海外現地スタッフに対する教育を行っています。「TSフィロソフィー」については巻頭ページで詳しく紹介しています。

## 第13次中期経営計画について

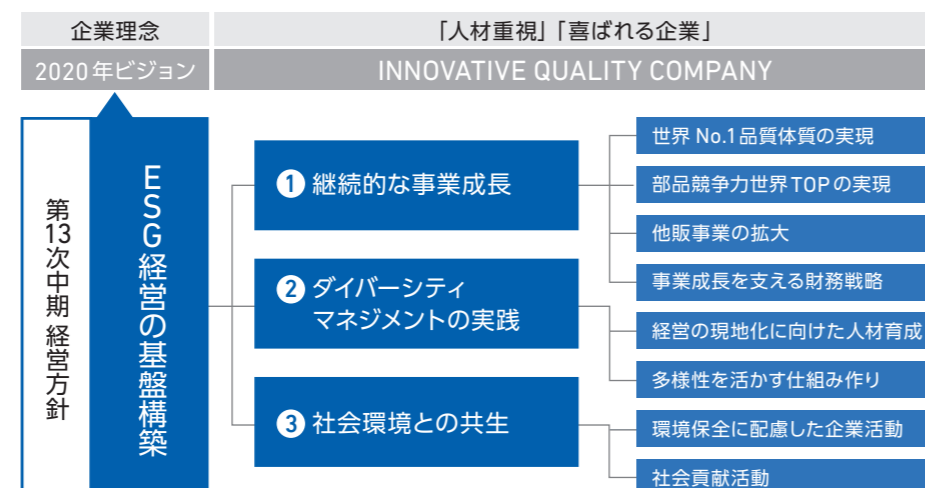
第13次中期経営計画は、2010年に定めた通り、企業価値の向上を目的にワンランク上の内装システムサプライヤーを目指すための基盤づくりの10年における、最後の中期3カ年となり、2020年に向けた仕上げの中期という位置付けですが、世界経済の環境変化や時代ニーズの移り変わりも大きく、2030年に向けた新たな取り組みも併せて実施していく必要があります。

企業理念 — 2020年ビジョン — 中長期計画



グローバルで情勢が目まぐるしく変化し、将来に向けて厳しい事業環境が予想される中、当グループがさらに成長するためには、利益の追求はもとより、社会の期待にしっかりと応え、世界が求める持続可能な社会の実現に向け、「環境(Environment)」「社会(Social)」「企業統治(Governance)」を十分に配慮した「ESG」観点での経営が必須であると考えています。

そこで、第13次中期経営計画では、グローバルでESG観点を取り入れた先進経営へと変革していきます。ESG経営の観点から導いた長期経営方針を定め、課題を洗い出したうえで、取り組むべき施策を具体的要素ごとにブレイクダウンし、事業計画に織り込みました。この第13次中期においては「ESG経営の基盤構築」を経営方針に掲げ、「継続的な事業成長」「ダイバーシティマネジメントの実践」、そして「社会環境との共生」の3つを企業重点施策として設定しました。



企業重点施策1つ目の「継続的な事業成長」では、事業の拡大はもとより、お客さまの期待を超える魅力があり環境に優しい製品を、世界No. 1品質でお届けするために、先進的な研究開発や核となるオリジナル技術の創出に取り組みます。さらには、第12次中期で築いたグローバル営業基盤を活かし、新規顧客や新規商権獲得に向けた取り組みを、より一層強化します。また、これら施策に加え、株主還元などを考慮したうえで、効率的な投資やM&Aを視野に入れた「攻め」と、急激な環境変化にも耐えうる「守り」の両面から、企業の成長を支えるバランスのとれた財務戦略の構築を図っていきます。

2つ目の、「ダイバーシティマネジメントの実践」では、今後、ますますグローバル化が進む社会において、高効率かつ実効性の高い経営を行うため、企業理念の1つである「人材重視」に基づいて、多様な人材の多様な働き方をサポートすることで、社員一人ひとりが、性別、国籍などを問わず活き活きと働き続けられる環境を整備し、労働生産性の向上を図ります。また、真のグローバル企業となるべく、各国・各地域でTSフィロソフィー（理念、社是、運営方針）を共有して海外子会社の自律を促し、さらなる現地化を推進していきます。

3つ目の、「社会環境との共生」では、すでに展開しているCO<sub>2</sub>排出量削減や緑の生態系保全活動<sup>※3</sup>、地域社会の人々に健康と喜びを促すスポーツ振興などの社会貢献活動を通じ、さらに社会とのつながりを深めていきます。

※3 緑の生態系保全活動  
 ティ・エス テックグループが全世界で事業活動を営むために地球から借りた敷地面積を新たな緑地化の推進や自然保護活動などを通じ 緑を地球に返す活動

## グループ一丸となり、さらなる「企業力」向上へ

事業計画の柱となる3つの企業重点施策は、2030年を見据え、ティ・エス テックグループ全体がさらなる成長を目指し、グローバルに推進していきます。その取り組みとして、ESG観点を踏まえた各種施策を策定しており、それぞれについて、目指す方向性と目標を設けて強力に推進することで、世界的なESG先進経営の実現に向け、グループ一丸となり、さらなる「企業力」向上を目指していきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

ティ・エス テックグループは、2020年までの第13次中期経営計画3カ年においてESG経営に取り組むうえで、独自評価のみならず外部評価を取り入れ、グローバルレベルで比較した当グループのポジション（位置付け）を知り、次の成長への課題を明確にして、さらなる企業体質向上を図っていきたくと考えています。

事業展開の中で持続可能な社会の実現に貢献し、世界中の人々から存在を期待され、「喜ばれる企業」となることを目指して不断の努力を重ねていきますので、末永いご支援を、よろしくお願い申し上げます。



事業の独り立ちを図った「自立化」を経て、今まさに、自己成長の戦略を描いて実現する「自律化」のステージに踏み出した米州。そして、独自の強みを活かしつつ、日本との連携を一層強化しながら進化を続ける米州のビジネスモデル。その推進力を、研究・開発／営業／購買／生産／米州管理の各現場から明らかにします。

 研究・開発

 営業

 購買

 生産



TS TECH AMERICAS, INC.  
Vice President, Corporate R&D Division  
**スティーブ・クランツ**  
Steve Krantz



TS TECH AMERICAS, INC.  
Executive Vice President, Corporate Commercial Relations  
**スコット・ヘプナー**  
Scott Hepner



TS TECH AMERICAS, INC.  
Vice President, Corporate Commercial Relations  
**ポール・ブラムフィールド**  
Paul Brumfield



TS TECH USA CORPORATION  
Vice President, Plant Manager  
**ジェフ・ダニエルズ**  
Jeff Daniels

TS TECH USA CORPORATION  
President  
**岡田 好正**  
Yoshimasa Okada

**現地のニーズに合った製品を創造**

TSAMの研究・開発部門では北米市場におけるニーズの開拓に日々尽力してきました。中でも、安全性・機能性・デザイン性(快適性)の観点から研究を行って来ました。私たちの目標は、北米市場がこれから求めるであろう技術や機能を見つけ出し、この情報をもとに、私たちがこれから先の研究プロジェクトを進められるよう、地域に即した戦略を立てていくことです。さらには、日本拠点と連携をとり、市場におけるニーズをグローバル戦略へと落とし込んでいき、ひいては、ティ・エス テックが将来世界で打ち勝っていくことに貢献します。

TSAMは今、アメリカ人のライフスタイルに根ざした発想から、現地のニーズにあった製品を明確化し、独自にパワースポーツ製品向けに必要な研究・開発ができるレベルに到達しています。現在は、アメリカで急成長しているユーティリティ・ビークルと二輪車の新規商権を獲得できるように努力しています。

**米州R&Dの自律化を目指して**

第12次中期経営計画の期間中、主力の四輪車用シートと並んで、これら新規商権におけるお客さま基盤を大きく拡大できたのは、北米のマーケットに合わせて開発できたことにつきます。

第13次中期経営計画では日本の開発手法を引き継ぎつつも、北米の感性をうまく取り入れて、完全に自律した研究・開発に取り組みます。かつて日本が異文化圏であるアメリカ向け製品を開発してきたように、現在、私たちは中国・タイ向け製品の開発に携わっています。将来的には、私たちが海外拠点の自律化を支援できるまでに成長し、米州発信のグローバル化を目指していきます。

**チームでお客さまと向き合う姿勢が切り開く商機**

営業における自律化とは、お客さまの様々な要望に対して的確に回答できる知識と迅速に対応できる能力や関係を開拓し、お客さまの期待に応える仕組みをつくることです。

そのためには、米州全体の力を総動員して、QCDDM<sup>\*1</sup>すべての領域から現場を知るメンバーを集めチームを結成し、業界における変化や技術に関する情報などを集約できるようにしました。その情報を基に最適な提案を持ち寄るため、部門間で整合された提案を簡潔かつ迅速にお客さまに届けられるようになりました。このことは、第12次中期経営計画の中で培った、総合力で戦う姿勢によって、現在お客さまとより深く話し合えるようになった証と言えます。

**自律化を目指す部門同士をまとめるために**

現在、私たちは、コアビジネスと位置づける米国ホンダ向け四輪車の約65%のシート(完成品)やシートの部品を安定的に納めており、ホンダサプライヤーアワードにおいて、今年も「品質部門賞」「搬入部門賞」を受賞しました。これは私たち米国スタッフが貢献できたことが評価された証であり、米州市場での成長に役に立っています。

新規では、ブラジルで欧州OEMとのビジネスを受注したほか、二輪車や、成長を続けているパワースポーツ用のシートなどの分野のシェアを広げました。

第13次中期経営計画では、自律化を目指す部門同士をチームとしてまとめあげる能力と、お客さまのニーズを早く的確に把握する能力をさらに強化して、より積極的な“攻め”の営業活動に努めていきます。

**購買を通じて世界の動きを見極める**

米州の購買における自律化とは、世界を注視し、総合的に調達先を判断する「グローバルコスト」という考え方を定着させることです。ここ数年、部品の調達先は現地から全世界へと舞台を移しつつあります。どうすればより安く、安定的に手に入れられるかをグローバル規模で、日々見極めなければならなくなりました。そのため、第12次中期経営計画においては、世界の原価情報をリアルタイムで見ることができるようグローバル購買システムを日本と共に導入しました。すべての購買対象製品に番号を振り、今、この瞬間のベストサプライヤーはどこかを管理しています。例えば縫製品など手仕事による労働集約的な生産部品は、労務費の高い米国内から調達すると仕入値が高くなります。そこで競争力に勝るメキシコ拠点を活用することで、輸送費や原材料費など、ほかの要因も加味したうえで最善の購買を実現させています。

**リスクを管理し、柔軟性のある購買戦略を構築**

昨今、お客さまやTSAMが重視しているのは、サプライヤーがいつでも安定的に部品を供給できるかどうかです。そのため経済状況の不安や自然災害など、想定されるリスクを徹底的に洗い出し、常に柔軟性のある物流を含めた購買戦略を構築しています。

第13次中期経営計画では、QCDDMによる競争力を高め、調達先を評価する仕組みに磨きをかけていきます。そして、今後、電気自動車や自動運転など、成長エリアがいかにかシフトしようとも、お客さまにとってのベストサプライヤーであり続けます。

**グループで最も収益を上げる工場へ**

さまざまな状況下で生産量が変動しても、安定した利益を出せる日本のボトム体質をベースにしつつ、さらに強固な収益基盤を築くことが、米州の生産における自律化だと考えています。

そのため、第12次中期経営計画においては、世界に先駆けて生産工程の自動化を図り、自動溶接や自動検査などを導入することで、上昇する労務費を抑え、同時に人手不足にも対応してきました。現在、導入している「ワンパック・ウェルディング」<sup>\*2</sup>という自動溶接機は3つの工程を1つの工程で仕上げられ、要員、部品の移動を極限まで抑えることが可能です。

米州の生産現場に最適な自動化を、自らの力で推進することによって、TS TECH USA CORPORATION(以下、TSUS)は米州のみならず、ティ・エス テックグループ全体で最も収益を上げている生産拠点になりました。

**「働きたい会社」と言われ続けたい**

第13次中期経営計画では、構内における無人搬送車のエリア拡大、生産タクト<sup>\*3</sup>の短縮化を図るとともに、間接部門も年間目標を決めて合理化を推進するなど、自動化と省人化をさらに進めていきます。また、TSアラバマ(TSAL)<sup>\*4</sup>、TSカナダ(TSCA)<sup>\*5</sup>など1日1,000台以上の生産規模を持つ米州の各工場にも自動化を水平展開し、いわば米州のマザー工場としての責任を果たしていく考えです。

同時に、私たちは社会と共に歩む姿勢を大切にしており、十年来、近隣地域における「トイ・ドライブ」<sup>\*6</sup>をはじめ、様々なCSR活動を展開しています。今後も「TSUSは働きたい会社」と言われ続けるために尽力していきます。

\*1 QCDDM :Q(品質)、C(コスト)、D(開発)、D(デリバリー)、M(マネジメント)

\*2 ワンパック・ウェルディング: 溶接、検査などを自動で行う生産ロボット。 \*3 生産タクト: 製品の生産間隔を考慮した工程時間。 \*4 TS TECH ALABAMA, LLC. \*5 TS TECH CANADA INC. \*6 Toy Drive: 社員の発案で始まった地域貢献。基金を社内で募り、地元の消防署と共同でクリスマスプレゼントを購入して地元の子どもたちに届けている。



TS TECH AMERICAS, INC.  
Executive Vice President  
常務執行役員  
ジェイソン・ジェイ・マー  
Jason J. Ma

TS TECH AMERICAS, INC.  
Vice President  
Corporate Administration  
ジョー・ダウニング  
Joe Downing

各部門が最大限に自律性を発揮するために

第12次中期経営計画では米州管理の立場から、研究・開発、営業、購買、生産の各部門が最大限に自律性を発揮できるよう、4つの課題に注力してきました。

1つ目は購買におけるネットワークを広げるとともに、リスクマネジメントを強化したことです。

2つ目は管理機能を米州本社であるTSAMIに一本化し、米州グループ各社の責任と役割を明確にしたことです。各社に統一した評価基準を設けることによって管理効率を高め、自律的・創造的に仕事に取り組める環境を整備しました。

3つ目は社会貢献をさらに推進したことです。地元で暮らす私たち自身が率先してCSR活動に取り組むことも、自律化のあるべき姿だからです。TSAMでは、がん研究基金やユナイテッド・ウェイなど全米規模の慈善活動を支援しているほか、地元の学校でロボット工学を教えるなど、社員1人が最低1つの活動に参加するよう奨励しています。この企業としての積極的な取り組みが、社員の満足度にも寄与します。

4つ目は「人材教育」と「働き方改革」を展開したことです。TSAMIは日本と米国の両方の長を兼ね備えたユニークな企業文化を育てています。この独自性を活かしTSフィロソフィーの定着を図り、トップマネジメント候補を対象とした研修や管理職向けLSSD<sup>※7</sup>といった教育を定期的実施しています。また、米州においては、すでに育児・介護休業や、在宅勤務が可能なシステムなど多様な働き方の選択肢を導入し、ワークライフバランスに取り組んでいます。

米州の多様性が育むもの

米州進出から40年、TSAMIは今、地元に着し、文化・言語などが異なる人々が活躍しています。組織は均質化するよりも多様性を保ちながらひとつになることで、より活性化します。そして多様性が、人材と組織の自律性を育みます。自律化によって人材と組織が独自の強みを発揮することで、世の中の様々な変化に対応していけるからです。

第13次中期経営計画では、この独自の強みを基に、品質の向上や開発の効率化で得ることができた収益体質を盤石なものにしていきます。そして、より一層のCSR活動を通じてその利益をしっかりと社会に還元することをESG経営の具体的な実践と位置づけています。

ティ・エス テックグループが10年前のリーマンショックのさなか、苦難をチャンスに換えるべく掲げた2020年ビジョン「Innovative Quality Company」の実現に向け、実りある3年間に仕上げていく決意です。



※7 LSSD：リーダーシップ・スタイル&スキル・デベロップメント。管理職を対象にTSAMIが独自に開発した育成プログラム。



特集

# わが社の底力

ティ・エス テック株式会社(当時は東京シート株式会社)は、1960年の創業以来、ホンダのパートナーとして成長を続けています。その歴史を刻む中で数多くの苦難に出会ってきましたが、一度も赤字に陥らず、第13次中期経営計画を迎えることができました。

それら苦難を乗り越えられる企業力=「わが社の底力」を、どのように身につけ、どうやって世界に躍進したかを振り返ると同時に、『社会と共に成長する企業』として持続的成長を図る企業力を紐解いてみます。



特集 1 ティ・エス テックの企業力

episode 1 底力の源泉



女性社員のパワーに支えられ

創業当時、当社はホンダスーパーカブのシートを生産していました。スーパーカブのヒットでホンダが三重県鈴鹿市に新しく鈴鹿製作所を建設したことに伴い、当社も鈴鹿工場を新設しました。工場立ち上げに当たっては、埼玉・浜松の両工場から女性10名を含む30名ほどの社員が転勤したのです。この頃、未婚の女性社員が遠方に転勤することは異例でした。鈴鹿工場がスムーズに立ち上がった背景には、こうした女性社員の協力があってこそで、現在でも女性社員のパワーなしでは企業の成長はありえないと考えています。

あくまでも根強く

海外に初めて進出したのは、1977年。米国ネブラスカ州リンカーンにTRI-CON INDUSTRIES, LTD.を設立し、カワサキ・ホンダの二輪車シートを生産。その後はスノーモービル、水上オートバイ、ゴルフカートなどのシート生産も開始。1983年には、四輪車のシートも生産を開始しました。その後同社では、内製化を高めるために、1985年にシートフレーム用プレス工場としてリンカーン第2工場を建設。翌1986年には米国OEMの新規受注により、コロンビア工場を新しい工場団地に移転。また

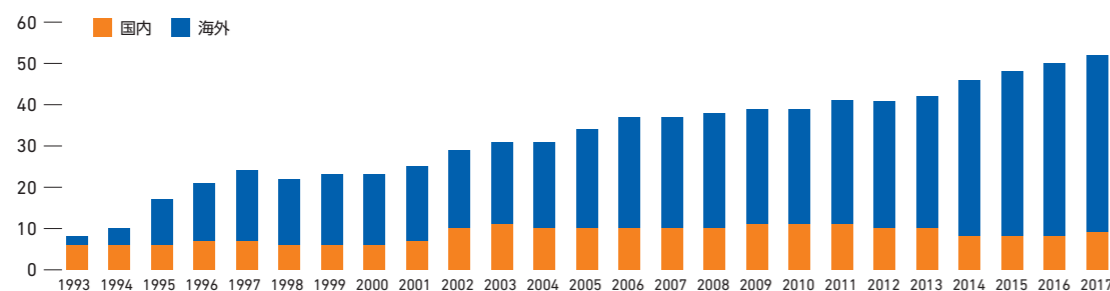
ケープジラードの縫製工場の生産能力補填のため、メキシコのタマウリパス州にINDUSTRIAS TRI-CON DE MEXICO, S.A. DE C.V.を設立しました。

この海外進出を皮切りに、1986年には、米国オハイオ州にTS TRIM INDUSTRIES INC. (現TSTI)を設立し、ACCORDのドアライニングなどの四輪内装部品の現地生産を開始しました。さらに1988年には、同州にアーセン工場を立ち上げ、シートのトリムカバー縫製を開始しました。

一方で、1994年フィリピン、1995年タイ、1997年インド、1999年英国と、現在のアジア・欧州セグメントの基盤が着々とできあがっていきました。

中国では、広州本田汽車有限公司(広州ホンダ)の設立に伴い、2001年に広州汽車集団零部件有限公司との合併で広州堤愛思汽車内飾系統有限公司(GZTS)を設立。2003年には香港にTS TECH (HONG KONG) CO., LTD.を、次いで2005年には武漢に武漢堤愛思全興汽車零部件有限公司を設立しました。以降も当社のグローバル展開は続き、2017年3月末時点で世界14カ国47法人にまで成長しました。原点となる二輪用シートのコア技術をあくまでも根強く、常に進化させながらグローバルに展開した成果です。

国内・海外関係会社数の推移



※関係会社数には、子会社(出資比率50%以上)だけでなく、関連会社(出資比率20%以上50%未満)も含まれています。

episode 2 予期せぬ苦難



リーマン・ショックの中で

2008年秋に世界的な金融危機(リーマン・ショック)が起こり、2009年にはフォードを含めてビッグスリーといわれたクライスラー、GMが相次いで経営破綻するなど、自動車部品業界も厳しい事態に陥りました。

当社はこの状況回復のために、緊急施策として「経費削減のガイドライン」を作成、グループ全社に発信しコスト削減を徹底したほか、受発注動向に見合った生産体制の構築、設備投資の抑制などを行い、その結果、連結売上高は2008年3月期の4,791億5,700万円をピークに4,047億6,100万円(2009年3月期)、3,179億9,000万円(2010年3月期)と減少したものの、赤字転落はまぬがれ、当期営業利益は2008年3月期の262億2,400万円から160億9,300万円(2009年3月期)、95億9,800万円(2010年3月期)と黒字決算を維持することができました。

北米で徹底的な体質改善を断行

北米の事業所では、存続をかけて危機打開策が話し合われ、実行可能なものから即座に手を打っていきました。グローバルに展開する「経費削減のガイドライン」の徹底はもちろんですが、2009年3月期の売上高が前期比で24.5%も激減する状況では、これだけでは不十分であり、究極のスリム化による体質改善が図られました。人員整理や給与カットが実施されましたが、社員からは不満どころか全力でこの危機を乗り越えようとする経営陣に賛同する声が多く上がりました。当社が北米に進出以来、長年にわたって醸成してきたトップと社員の信頼関係や会社への帰属意識が、危機を乗り越える

「底力」を発揮したのです。

これにより、2010年3月期ではさらに売上高を192億8,300万円(14.1%)減らしたものの、営業損失は3億5,800万円と大幅に損失額を縮小。次いで2011年3月期では、体質改善に加え売上高も増収となり、営業利益も黒字に転じました。

東日本大震災・タイの大洪水を乗り越えて

2011年3月11日、東日本大震災が発生しました。マグニチュード9.0と国内観測史上最大の地震であり、東北地方沿岸では大津波によって大きな打撃を受け、さらに福島県にある原子力発電所の事故も発生するなど、未曾有の大惨事となりました。

開発拠点である技術センターでは、建屋が損壊し、業務遂行に大きな影響を受けました。そんな状況の中でも、開発停滞を最小限に抑えるべく、送電が停められた会議室で復旧策を練り、設計用PCやデータサーバーの移設など、一丸となって推進しました。

さらなる苦難として、同年10月にはタイで起きた大洪水により、TS TECH (THAILAND) CO.,LTD. (以下TSTH)が浸水し、操業を一時停止しましたが、工業団地一帯の排水が完了した後、12月6日より、TSTH社員が力を合わせ、本格的な復旧作業を開始し、翌年3月26日には本格的な稼働を再開することができました。

すべての社員が、お客さまのために苦難を乗り越えられる「底力」を持ち合わせている企業だと確信できた一場面だと言えるでしょう。







## グローバル統括に聞く、わが社の「底力」 グローバルで底力を発揮し、 さらなる成長にチャレンジ

代表取締役専務取締役  
グローバル統括/品質統括  
保田 真成(やすだ まさなり)

**Q 「ティ・エス テックの底力」を  
目の当たりにした経験を  
聞かせてください。**

特に印象に残っているのは、私が設計部長に就任した2007年当時のことです。その頃、設計の現場では、2003年頃から増加してきた設計変更の頻発という深刻な問題を抱えていました。設計変更が増えれば増えるほど、当然ながら修正にかかる費用や工数も大きく膨らみます。また、開発段階でのロスはその後の生産開始に至るまで影響し、当社の事業に直結します。

そこで、この状況からの脱却を図るために「設計変更を一機種当たり10件以内に抑える」という目標を掲げて取り組みを開始しました。もちろん、すぐにはできません。かなり高いハードルでしたが、10年後の現在、一機種当たりの設計変更は、約5~6件にまで改善されています。この取り組みはグループ全体に大きな効果をもたらしました。

**Q 目標達成を可能にした底力を  
支えたのは何でしたか?**

「あきらめない」ことに尽きます。なか

か先が見えない中でも愚直にトライ&エラーを繰り返しながら、あきらめずに改善の取り組みを続けていくと、徐々に効果が現れ、ゴールが見えるようになってきました。地道な積み重ねが成果につながったのだと思います。当社はバカがつくほど真面目な会社なんです(笑)

**Q 当時の底力は  
今でも見られますか?**

「あきらめない」ことは、当社のDNAとも言えるもので、今の若手社員たちにも受け継がれています。グローバル化が進み、世界14カ国に拠点を構える今日では、国内だけではなく、海外各国においてもしっかりと継承されるよう、現地社員に対しTSフィロソフィー教育<sup>\*1</sup>を展開しています。

ただ、底力は危機感を覚える状況で発揮されるものです。現在では、あらゆる業務がシステマティックに進められることでトラブルも減り、あまり失敗しなくなり、底力を目の当たりにする機会は少なくなっているかもしれません。もちろんトラブルがなく、失敗しないのは良いこ

<sup>\*1</sup> TSフィロソフィー教育  
ティ・エス テック グループの全員が「TSフィロソフィー(理念、社是、運営方針)」を理解し常に実践できるよう、日本のみならず各国言語化した統一カリキュラムを作成。国ごとの伝道者を通じて、海外事業所、海外現地スタッフに対する教育を行っています。「TSフィロソフィー」については巻頭ページで詳しく紹介しています。

### グローバル成長戦略

全地域横断施策 ① 付加価値拡大 ② 部品戦略連携 ③ 地域機能の最適化 ④ 他販の拡大



## 持続可能な社会に貢献できる社会的価値の向上 … 「ESG経営」

とですが、新たな課題が持ち上がってきています。

**Q 新たな課題について  
教えてください。**

グローバルに見て各地域各拠点とも、今ではトラブルの未然防止策が進み、現場はスムーズに動いて当たり前になりました。このため現場を管理・監督する立場にある者の現場への関心が薄れ、多くが現場任せになっていると感じます。これは、管理領域の職場も同様です。

**Q どのように改善しますか?**

やはり、本質は3現主義(現場・現物・現実)にあります。まずはグローバル全拠点のトップや、日本の各部門長がマネジメントの基本に立ち返り、自らが職場の隅々まで目を配り耳を傾けることです。常に職場を歩き、現場の声を聞いていれば、トラブルの芽を早期に発見して大事に至る前に対処することも可能でしょう。

また、マネジメント陣が現場との距離を縮めるとともに、現場重視の姿勢を示すことで、社員の意識変化、モチベーショ

ンの高まりも期待できます。TSフィロソフィー教育と併せて、ゆくゆくは、グローバル各地域各拠点の自律的な「ESG経営の基盤構築」につながってゆくものと確信しています。

**Q 今後もグローバルで成長し続ける  
ためには、何が必要ですか?**

当社がグローバルで継続的に成長するためには、QCDDM<sup>\*2</sup>の全領域において、グローバル横断的施策を確実に推進することでの本業における収益の拡大は当然ですが、持続可能な社会に貢献できる社会的価値を高める必要があります。

そのために、第13次中期経営計画より「ESG経営」を取り入れた事業展開へと大きく舵を切りました。この実現には、今までなかったような、多くの高いハードルがありますが、あらためて「ティ・エス テックの底力」を見せるときが来ていると感じています。TSフィロソフィーのもと、グローバルで「あきらめない」底力を発揮し、これらのハードルを乗り越えるために果敢にチャレンジしていきます。

<sup>\*2</sup> QCDDM  
Q(品質)、C(コスト)、  
D(開発)、D(デリバリー)、  
M(マネジメント)

特集2 ステークホルダー・ダイアログ



「あきらめない心」が価値創造の底力となる。

2016年11月開催の「座フォーラム2016」にパネリストとして参加いただいた落語家の林家たい平さんを招いて、同イベントでアイデアプレゼンテーションを行った「座ラボ」メンバーの若手社員たちと、「未来のシートを創造していくためには、自分の仕事や自分自身と、どのように向き合っていくべきか」を語り合ってもらいました。

**小島** 私たちは、「良いシートをつくりたい」という思いを持って、仕事に携わっています。しかし、自分の思ったようにいかず、悩むことが多々あります。こうした仕事の壁を乗り越えるとき、たい平さんはどうしていますか。

**たい平** 「お客さまが求めているものは何か」に想像を働かせることでですね。初めてクルマに乗った時も、5年そして10年経った後でも、「このシートが好き」とお客さまに思っても

らえるには、どんなシートをつくるべきか、に最大限に思いをはせるべきではないでしょうか。

**池田** たい平さんは、落語でお客さまに夢を与え、私たちはシートでお客さまに喜びを与えるのが仕事ですが、お客さまの気持ちに思いをはせる方法として、例えばどんなことがあると思いますか。

**たい平** 皆さんの仕事で言うと、「誰がどんな気持ちで座るのだろう?」「後部座席に赤ちゃんが座るとすれ

ば、チャイルドシートを乗せた時にどうなるのかな?」という具合に、お客さまのクルマの中の物語を考えてみるといいでしょう。

**宮脇** お客さまの楽しい物語をつくるクルマという空間。それを構成する重要なモノとして私たちのシートが存在するのだ、という意識をもっと強く持つことを心がけて仕事をしていかないといけないですね。

**梶原** とはいっても、目の前のことに追われてしまうと、良い仕事をしよ



落語家

林家たい平 (はやしや・たいへい)

1964年埼玉県生まれ。武蔵野美術大学造形学部卒業後、林家こん平に入門。92年二ツ目昇進。93年NHK新人演芸コンクール優秀賞受賞、99年国立演芸場主催 花形演芸会銀賞受賞、2000年真打昇進、08年第58回芸術選奨文部科学大臣新人賞受賞、10年武蔵野美術大学 芸術文化学科客員教授就任、14年一般社団法人落語協会理事就任。日本テレビ「笑点」大喜利メンバーとして活躍。テレビ、ラジオなどでマルチに活躍中。

うという想いがくじけそうになります。「座フォーラム2016」では、「健康寿命を伸ばすシート」というテーマに、「移動の疲労感をゼロにするシート」のコンセプトで取り組んだのですが、疲労感、つまり目に見えない精神の状態をいかに表現するかが難しく、何度もくじけそうになりました。

**たい平** 自動運転を歓迎する人もいれば、私のように、「クルマを操る楽しさを味わいたい」という人もい

る中で、ドライバーの精神をいかに捉えるかは簡単ではないでしょうね。でも、あなたがくじけた心でつくった製品をお客さまに提供していいのでしょうか? 仕事を辛いと感じてくじけるのは、ほかでもない“自分”です。“自分”がくじけると、“自分”を頼ってくれている誰かもくじけることになる。だから、ここで“自分”がくじけるものか。そんな気持ちが、夢や目標をあきらめない力につながると

思うんです。

**小島** 確かに今回の「座ラボ」の活動では、独りでなかったことが、大きな力となりました。「このアイデアでは面白くない」と却下され続けて、投げ出したくなった時に、リーダー役だった宮脇さんがみんなを励ましてくれて、「この人が一生懸命だから私もがんばろう」という気持ちになることができました。

**池田** 仲間からの励ましに加えて、

「未来の座る」を考える独自イベント「座フォーラム」

座ることの新しいアイデアを社会と共有し、より喜んでいただける製品をつくるために、テイ・エス テックが2011年にスタートした独自イベントが「座フォーラム」です。「座フォーラム」では毎回、「座る」を哲学し科学する」をコンセプトとした研究会「座ラボ」によるアイデアプレゼンテーションを行っています。「座フォーラム2016」(2016年11月19日 スパイラルホール/東京・南青山)でも、その第1部で、「座ラボ」のメンバーたちが「健康寿命を伸ばす“座る”」というテーマに精神・肉体の両面からアプローチした研究結果を、センサーでドライバーの疲れを察知

し「移動の疲労感をゼロにするシート」、運転をしながら体幹トレーニングの効果を得られる「運動不足を解消するシート」といったアイデアとして発表しました。また、第2部では喜多俊之(きた としゆき:プロダクトデザイナー)、篠原菊紀(しのはら きく

のり:脳科学者)、中村格子(なかむら かくこ:整形外科医師/医学博士・スポーツドクター)、林家たい平(はやしや たいへい:落語家)といった各界の第一人者を招いて「超高齢社会と座る。」をテーマに、興味深いトークセッションが展開されました。



左より、林家たい平氏、中村格子氏、篠原菊紀氏、喜多俊之氏

座フォーラム 「座る」を極める 2016



テイ・エス テックに「あきらめない」という企業文化があることも自分たちの限界を乗り越える力になったと感じています。あきらめることが大嫌いな経営陣から「もっといける。底力を見せる」と叱咤激励を続けてもらったことで、発表内容のクオリティをどんどん上げることができたのだと思います。

**梶原** そうですね、社長も役員も、「もう一回、話を聞いてあげるから、練り直して持ってきなさい」と、惜しむことなく時間を割いてくれました。そして、みんなの気持ちが「チーム全員でがんばろう」と一丸になった時に、私もあきらめない力をもらうことができました。

**宮脇** チームの力は、私も強く感じ

ました。なかなかアイデアのレベルが上がらず、挫折の寸前だった時も、メンバーとコミュニケーションを取ってみると誰一人として、あきらめている者はいませんでした。「チームの誰もあきらめていないのだから、全員の力をひとつにできれば、必ず壁を突破できる」と思い、実際にその通りになりました。

### チームワーク×メンバー各自の信念で、常識を超えるモノづくりを

**たい平** チームでの成功体験は、皆さんの貴重な財産になるでしょうね。ただし誰かに支えてもらうだけではダメで、「お客さまがシートに座ってクルマを楽しむ物語を自分の手で紡いでいくのだ」という一人ひとりの強い想いこそが、あきらめないための一番の底力になるのだと思います。

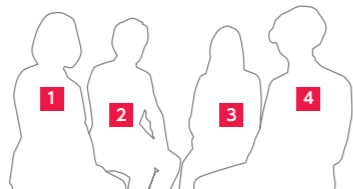
**池田** たい平さんは、お弟子さんがいらっしゃるようですが、例えば彼らが芸の道をあきらめそうになった時にはどんなアドバイスをしているのですか。

**たい平** 「あきらめたら楽しくない」ということです。あきらめない先にこそ、今まで見たことのない世界が見えてきます。2016年8月、私が24時間で100kmを超えるチャリティマラソンをさせてもらった時も、どこかであきらめていたら、大勢の人が沿道で声援を送ってくれるという素晴らしい景色に出会うことはできませんでした。併せて「自分を信じる」ことの大切さも話しています。苦しい時に「もう少しでこの苦しみを抜けられるから大丈夫、大丈夫」と自分を応援する自分がいることは大き

な力となります。  
**宮脇** 今日は貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございます。最後に私たちテイ・エス テック社員へのメッセージをお願いします。  
**たい平** 落語もそうですが、一度できあがった物を壊すことで、時代を超えて先に進むことができます。常識にとらわれず、「こんなシートがあるのか」と私に思わせてくれるような面白い製品への挑戦を期待しています。

#### 出席者 <テイ・エス テック 座ラボメンバー>

- 1 事業開発部 事業開発一課  
小島 志織 (こじま しおり)
- 2 鈴鹿工場 管理部 管理課  
池田 敏行 (いけだ としゆき)
- 3 システム部 システム一課  
梶原 永恵 (かじはら ひさえ)
- 4 開発試験部 衝突安全課  
宮脇 和也 (みやわき かずや)



## ESG経営への取り組み

事業による利益の追求のみならず、社会と共生し、存在を期待され、喜ばれる企業となるべく、この第13次中期経営計画より、グローバル全拠点でESG経営に取り組みます。この章では、テイ・エス テックのこれら取り組みについてご紹介します。

### P.20 ESGの重要課題への取り組み

第13次中期経営計画では、経営方針に「ESG経営の基盤構築」を掲げ、事業計画の企業重点施策として  
1つ目に、「継続的な事業成長(ガバナンス、経済)」  
2つ目に、「ダイバーシティマネジメントの実践(社会)」  
3つ目に、「社会環境との共生(環境、社会)」  
の3つを柱に、各々の施策を展開していきます。



### P.22 コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス

- ・企業の社会的責任を果たし、持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みます。
- ・役員及び社員が業務の遂行に当たり遵守すべき基準として「TS行動指針」を制定し、「TSフィロソフィー」とともに周知徹底を図っています。

### P.26 ステークホルダー・エンゲージメント

テイ・エス テックは、あらゆるステークホルダーの皆さまから、常に「存在を期待され、喜ばれる企業」となるべく、不断の努力をしています。引き続き、主なステークホルダーの皆さまからのご意見をいただくとともにダイアログを実施し、コミュニケーション促進に努めています。

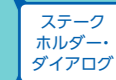
#### ステークホルダーのボイス

- お客さまのVoice
- 株主・投資家のVoice
- ビジネスパートナーのVoice
- 社員のVoice



#### ステークホルダー・ダイアログ

- 地域共生に関するダイアログ
- 「森づくり」に関するダイアログ



# ESGの重要課題への取り組み

国連の「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)」は、経済・環境・社会の幅広い分野にわたり2030年に向けて地球全体が目指す姿です。ティ・エス テックでは、この実現のためには、ESG経営に取り組むことが必須であると考えます。当社のESG経営では、企業として継続的に成長しつつ、持続可能な社会の実現に貢献することを目標としています。



企業理念	「人材重視」「喜ばれる企業」
2020年ビジョン	INNOVATIVE QUALITY COMPANY



## 3つの企業重点施策

第13次中期経営計画の経営方針は「ESG経営の基盤構築」です。それを支える企業重点施策として「継続的な事業成長」「ダイバーシティマネジメントの実践」「社会環境との共生」の3つを設定しました。さらにこの企業重点施策を達成するために、8つの企業施策を定め、グローバル全拠点でESG経営に取り組めます。

企業重点施策	企業施策
継続的な事業成長	世界No. 1品質体質の実現 ■ 拠点毎の自主監査体制確立 ■ 取引先品質体質強化
	部品競争力世界TOPの実現 ■ 魅力商品開発…オリジナル技術創出(センシング技術/制御技術/製造技術開発) ■ グローバル生産効率最大化
	他販事業の拡大 ■ さらなる他販拡大に向けた取り組み強化
ダイバーシティマネジメントの実践	事業成長を支える財務戦略 ■ 地域最適資金活用の方向付け ■ 連結金軸管理の進化
	経営の現地化に向けた人材育成 ■ 経営の現地化に向けた後継者育成システム構築
社会環境との共生	多様性を活かす仕組み作り ■ グローバルでの地域特性にあった人事諸制度の改革 ■ 働き方改革
	環境保全に配慮した企業活動 ■ 低炭素社会への貢献 ■ 緑の生態系保全活動
	社会貢献活動 ■ 世界各国・各地域で必要とされる「社会貢献」活動の実践と進化

# コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

ティ・エス テックは、重要なステークホルダーであるお客さま、株主・投資家をはじめ、お取引先、社員、地域社会などから、『喜ばれる企業』となることを企業理念としています。企業の社会的責任を果たし、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上のため、コーポレート・ガ

バナンスの充実に積極的に取り組みます。

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

**<基本方針>**

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

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

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

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

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

## コーポレートガバナンス・コードへの対応

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

2016年に“Explain (実行せずに説明)”としていた「補充原則1-2④（議決権の電子行使を可能とする環境作り）」については、2017年6月に開催された株主総会より議決権電子行使制度を導入し、株主の皆さまの議決権行使環境のさらなる整備に取り組みました。

なお、同じく2016年に“Explain (実行せずに説明)”としていた「補充原則4-11③（取締役会全体の実効性評価）」については、取締役会に求められる役割機能の変化も踏まえたうえで、中長期的な視点に立ち、当社に合ったガバナンス体制強化への取り組みと、実効性評価のあり方の検討に併行して取り組んでいます。これについては、株主の皆さまとの対話を経ながら、引き続き実施に向けて検討を進めていきます。

## グループ・ガバナンス体制

当グループは、経営理念・社是をはじめとする「TSフィロソフィー」やコーポレート・ガバナンスに関する方針、3事業年度を期間とする中期経営計画などを共有するとともに、各関係会社は各国の法令や各社の業態に合わせ、各々、効率的かつ効果的なコーポレート・ガバナンス体制の充実に努めています。

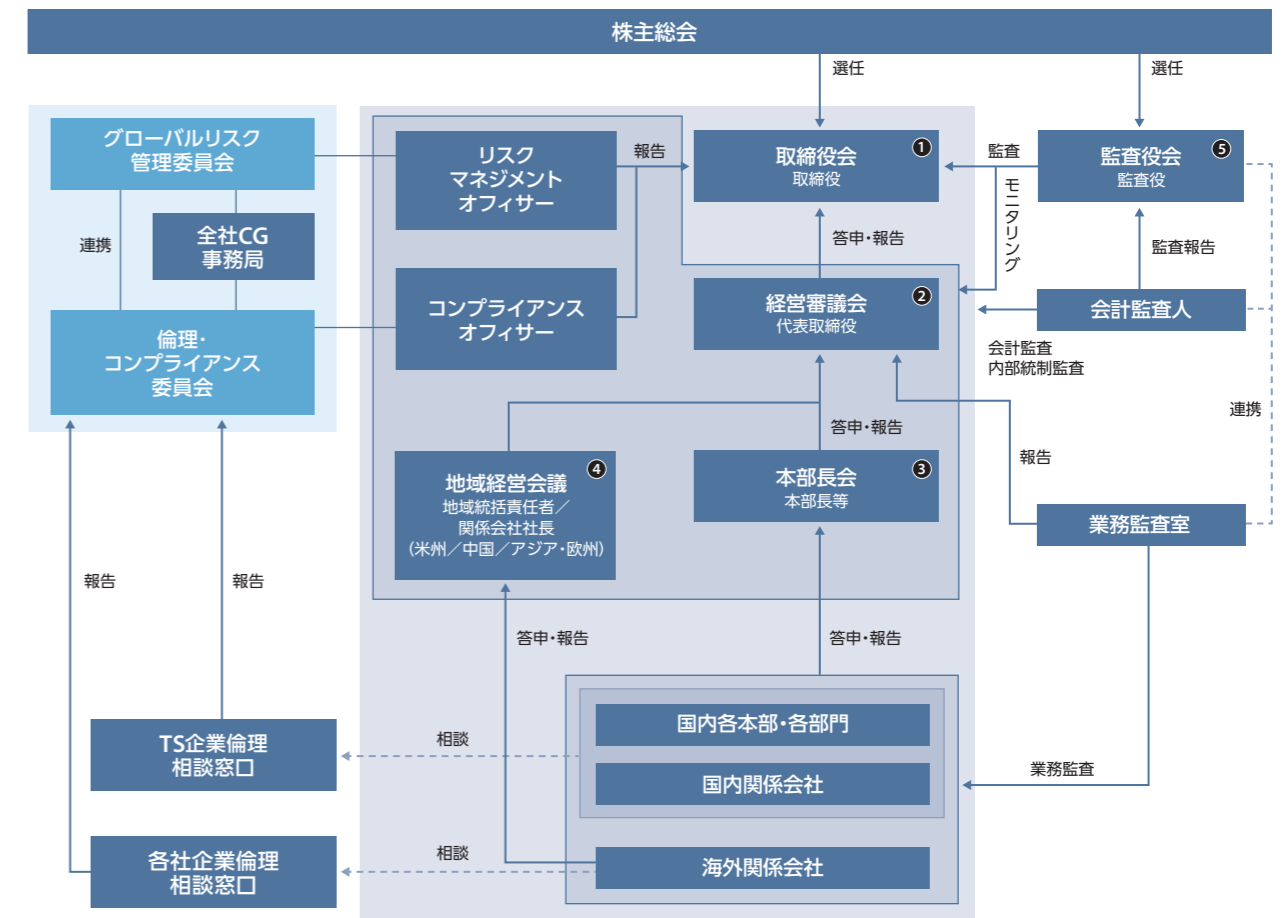
また、当社が定める基準に基づき、関係会社の経営上の重要事項については、当社への事前承認・報告を求めるとともに、事業計画や営業成績・財務状況については

定期的な報告を義務付けています。

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

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

ガバナンス体制模式図



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

## 内部統制システムの運用状況

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

以降、年度ごとに取締役会が運用状況のレビューを行い、方針に変更の必要がある場合には、随時取締役会において決議しています。

また、当グループは金融商品取引法に基づき、財務報

告の信頼性を確保するための内部統制システムを構築しており、定期的な整備・運用状況の評価及び必要に応じた是正措置の対応により、実効性のある体制の維持を図っています。

なお、運用状況の概要につきましては、第71回定時株主総会における事業報告をご参照ください。

### リスク管理体制

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

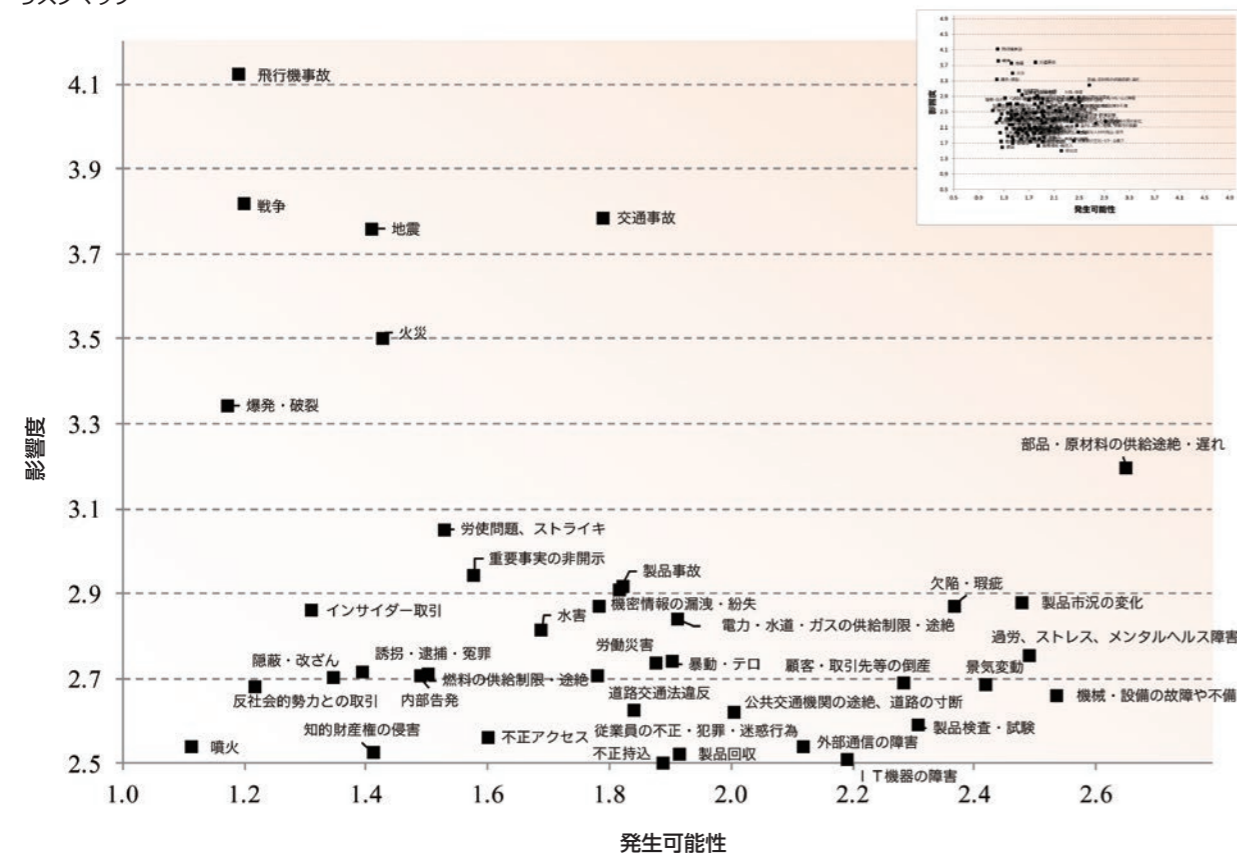
また、リスクマネジメントの統括責任者として、代表取締役よりリスクマネジメントオフィサーを選任するとともに、取締役などで構成される「グローバルリスク管理委員会」を設置し、定期的なTSCG自己検証結果の審議、リスクマップなどに基づく経営上重要なリスクへの対応の審

議などを通じて、潜在するリスクの低減に努めています。

2016年度においては、グループとしてのリスク評点が高い、部品サプライチェーンに潜む「部品供給途絶リスク」の低減に向けた取り組みを継続するとともに、有事の際の損害最小化・事業の早期正常化を図るため、緊急連絡体制や危機管理マニュアルの再整備にグループ全体で取り組みました。

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

リスクマップ



### コンプライアンス体制

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

コンプライアンスに関する取り組みを推進する担当取締役を、コンプライアンスオフィサーとして任命するとともに、定期的なTSCG自己検証の実施や、「倫理・コンプライアンス委員会」による経営上、重要な倫理・コンプラ

イアンス問題の審議を通じて、グループ内における法令違反の未然防止に努めています。

また、内部通報窓口である「企業倫理相談窓口」を設置し、問題を認識した際には、コンプライアンスオフィサーより速やかな事実調査・改善指導を実施しています。毎年10件ほどの通報実績があり、継続的な運用により社内での自浄作用を働かせています。

### 役員紹介 (2017年6月23日現在)

#### 取締役

 代表取締役社長 いのうえ みちお <b>井上 満夫</b> 1977年 当社入社 当社代表取締役社長	 代表取締役専務取締役 ゆい よしあき <b>由井 好明</b> 1980年 当社入社 当社代表取締役専務取締役 当社社長補佐 当社管理統括 当社営業本部長 当社リスクマネジメント オフィサー	 代表取締役専務取締役 やすだ まさなり <b>保田 真成</b> 1982年 当社入社 当社代表取締役専務取締役 当社社長補佐 当社グローバル統括 当社品質統括	 専務取締役 まえだ みのる <b>前田 稔</b> 1979年 当社入社 当社専務取締役 当社米州統括責任者 TS TECH AMERICAS, INC. 取締役会長兼取締役社長	 常務取締役 なかじま よしたか <b>中島 義隆</b> 1982年 当社入社 当社常務取締役 当社管理本部長 当社コンプライアンス オフィサー 当社広報担当
 常務取締役 よしだ ひとし <b>吉田 均</b> 1981年 当社入社 当社常務取締役 当社アジア・欧州統括責任者 TS TECH ASIAN CO., LTD. 取締役会長 TS TECH BANGLADESH LIMITED 取締役会長 TS TECH UK LTD 取締役会長	 常務取締役 ませ こういち <b>間瀬 恒一</b> 1979年 当社入社 当社常務取締役 当社中国統括責任者 TS TECH(HONG KONG) CO., LTD. 董事長兼 総経理	 常務取締役 はやし あきひこ <b>林 晃彦</b> 1978年 当社入社 当社常務取締役 当社生産本部長	 常務取締役 はせがわ けんいち <b>長谷川 健一</b> 1982年 当社入社 当社常務取締役 当社新事業開発担当 TS TECH DEUTSCHLAND GmbH 取締役会長	 取締役 あらい ゆたか <b>新井 裕</b> 1982年 当社入社 当社取締役 当社開発・技術本部長
 取締役 いがき あつし <b>井垣 敦</b> 本田技研工業株式会社 日本本部地域事業企画室長 2016年 当社入社 当社取締役 当社事業管理本部長	 取締役 ありが よしかず <b>有賀 義和</b> 1990年 当社入社 当社取締役 当社購買本部長	 取締役(社外取締役) きたむら しずお <b>北村 静夫</b> リソナビジネスサービス 株式会社 シニアアドバイザー 2015年 当社社外取締役	 取締役(社外取締役) むたぐち てるやす <b>牟田口 照恭</b> 株式会社ビコー 技術顧問 2016年 当社社外取締役	

#### 監査役

 監査役(常勤) みよた あきひろ <b>御代田 昭博</b> 1976年 当社入社 当社監査役	 監査役(常勤) やまざき せんぞう <b>山崎 仙三</b> 1979年 当社入社 当社監査役	 監査役(非常勤)* もとだ たつや <b>元田 達弥</b> 元田会計事務所所長 2014年 当社監査役	 監査役(非常勤)* かわした あきら <b>川下 明</b> 2016年 当社監査役
--	--	---	--

\*元田達弥、川下明は社外監査役です。

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

## お客様のVoice



株式会社ホンダカーズ埼玉  
和光中央店  
工場長 主事  
おきた よしのり  
置田 義典 様

### お客さまとの対話に、より良いシートづくりのヒントがある

愛車の点検・整備や修理、車検でご来店されるお客さまのお話の際、シート関連のご相談もお受けしています。

例えば仕様・機能面では、ロングドライブを楽しむお客さまから、長く座っていても疲れない柔らかな表皮のご要望があります。さらに、私自身も昔はスポーツタイプのクルマで走りを楽しみ、そのとき愛用したポケットシートの、すっぽり包み込む「ホールド感」が気に入っていました。これらの「柔らかさ」「ホールド感」など、お客さまの目的に合ったシートは、さらなる快適さ

をもたらすと思います。

また、シートアレンジでは十数年前、ミニバンの1列目シートを後ろに回転させて3列目と対座とし、2列目シートを折り畳みテーブルとして使う「レストランモード」がありました。これは歓談やミニパーティーに最適なので、復活すれば、ご家族・友人同士でのドライブに新たな楽しみ方をご提案できます。今や、クルマは生活に密着した存在です。「座って疲れず、使い勝手の良いシート」のあるクルマで、お客さまの暮らしをもっと豊かにするのが私の願いです。

#### ご意見を受けて

当社では長時間座っていても疲れにくいシートの研究・開発として「姿勢・体圧・振動・ホールド性・温熱・音響」などに取り組んでいます。それぞれヒトの理想の姿勢を数値化し、製品として具現化できるように、フレーム構造、クッション材の特性、表皮材、調整機構、電装部品などの要素技術に展開しています。

また、ウェブ調査などからお客さまの声を参考にして他社にない魅力あるアレンジを提案しています。お客さまに喜んでいただけるように「見て、触って、座って、走って、使って」楽しいシートづくりに取り組んでいきます。(開発試験部)

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

## 株主・投資家のVoice



大和証券株式会社  
グローバル・マーケット本部  
企業調査部  
さかまき しろう  
坂牧 史郎 様

### 業績数値の裏にある現場の出来事を読み解き、将来を予測

各社の決算分析に当たり、開示情報の中で財務データが一番重要になりますが、その数字の裏側で起きている現場の出来事を読み解いたうえで、将来の予測を行うことが大事だと捉えています。そこで、マネジメントの方々の定期的なディスカッションや国内外の工場視察だけでなく、「ティ・エス テックレポート」に掲載されている技術開発をめぐる話題や、ビジネスモデルの紹介、コーポレート・ガバナンスなどの非財務情報も、投資を考えるうえでの判断材料となります。

ここ数年、株式市場では、「自動車産業が構造的な転換点を迎えつつある」との議論が活発になっており、例えば、シリコンバレーではハンドルのないロボタクシーの普及を図るベンチャー企業が資金を集めています。ティ・エス テックが「座る」を極める技術開発などを通じ、どのような成長戦略を描いていくのかなど、今後も発信される情報を継続的にフォローしつつ、将来に期待しています。

#### ご意見を受けて

当社では株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを大切にしており、社会から適正な評価をいただけるよう、積極的な情報開示に努めています。

今後も財務情報の開示のみならず、「ティ・エス テックレポート」をはじめ、「座フォーラム」の開催や「東京モーターショー」へ

の出席を通じ、次世代の自動車業界においても競争力のある製品・技術をお伝えしていきます。

また今後、ますます重要視されることが見込まれるESG投資<sup>※1</sup>の観点からも、企業価値の向上はもとより、持続可能な国際社会の構築に貢献するよう努めていきます。(総務部)

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

※1 ESG投資(Environment(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治))に配慮している企業を重視・選別して行う投資。

## ビジネスパートナーのVoice



日本アイ・ピー・エム株式会社  
ホンダ・グループ担当事業部  
部長  
ごとう なおや  
後藤 直也 様

### 得意分野を活用して、未来のシートづくりに貢献したい

ティ・エス テックとの関わりは約30年前、技術センターにおけるCAD<sup>※2</sup>システム環境の構築支援から始まりました。現在は、本社システム部のサーバを私たち日本IBMのクラウド環境に格納して、データ管理を行っています。

数年前、当社の研修施設で「座ラボ」メンバーが合宿した際、何度かミーティングを見たことがありました。そのとき、「未来のシートに対して、私たちならでは貢献方法がある」と感じたのです。シートは乗員との接点であり、自動運転の進化でハンドルを握る時間

が減れば、より安全で快適なシートが求められます。「座ラボ」でも血圧や心拍数など、乗員の生体情報センシングが研究テーマの1つですが、センシング技術は当社の得意分野です。また、私たちは事業のグローバル展開で長い歴史を持ち、女性管理職やLGBT<sup>※3</sup>などダイバーシティへの取り組みでも多くの実績があります。

クラウド環境に加え、このような「モノづくり」に近い分野や人材活用面でも貢献を果たせるのでは、と考えます。

#### ご意見を受けて

当社へのご協力も長期にわたり、また「座ラボ」活動の合宿の際には、若手メンバーへのお力添えをいただき、心より御礼申し上げます。

自動車業界では、すでに自動運転がスタートしており、将来的にはドライバーおよび乗員のモニタリングが必要となります。

シート開発に携わる部門としても、生体情報のセンシングは重要な位置づけとし、「座フォーラム」での「座ラボ」プレゼンテーション内容を含めまして、戦略的に技術開発に取り組んでおります。

今後も安全や環境、乗り心地の領域で先進技術開発を継続し、価値ある商品の創出につなげていきます。(商品開発部)

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

※2 CAD (Computer-Aided Design) : コンピュータ支援設計。自動車分野では3次元CADソフト「CATIA (キャティア)」が主流。  
※3 LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender) : 女性同性愛者、男性同性愛者、両性愛者、性同一性障害を含む性別越境者。

## 社員のVoice



TS TECH (HONG KONG)  
CO., LTD.  
マネージャー  
なかお やすこ  
中尾 康子

### 中国全拠点の貿易管理を担う「貿易のスペシャリスト」

2017年4月より、地域統括会社の1つであるTS TECH (HONG KONG) CO., LTD. にティ・エス テックグループ初の女性海外駐在員として赴任しています。「貿易のスペシャリスト」として、中国の全拠点における貿易管理業務を強化するのが私の役割です。直前の3月までは本社の貿易管理統括室で、主に国内拠点の輸出入に関わる対外業務を担当していました。現在は業務の幅も広がり、新たな施策の数々を練る毎日です。

私はこれまで業種の異なる数社で貿易実

務一筋に歩み、多くの国々との取引や海外出張も経験して国際ビジネスの実績を積んできました。当社への入社後もその実績を活かし、海外拠点で働きたいという思いを持っていました。勤続年数や性別に関わらず、自分だけの強みを持つ努力を続けられれば、世界で活躍するためのスキルは、おのずと備わるのだと思います。今回、「豊富な国際ビジネス経験」という自分の強みを活かせる場所を与えられたことは、願ってもないチャンスだと捉えています。

#### ご意見を受けて

TSフィロソフィーに基づき、重要な財産である「人材」が個々の能力を最大限に発揮できる「働きがいのある会社」「働きやすい会社」を目指しています。先輩社員が活躍している姿を知ってもらい、性別、人種、年齢などに関わらず様々

な人材がティ・エス テックを支えていることを認識できるように、これから多様な働き方を受け入れる土壌づくり・理解促進に取り組んでいきます。(人事部)

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

## 地域共生に関するダイアログ— 社会・コミュニティとの関わり

## 地域貢献活動で、地元と共に成長していく。



行田市長  
工藤 正司(くどう まさし)様  
(写真中央)  
ティ・エス テック 生産本部  
埼玉工場 工場長  
須崎 康清(すざき やすし)  
(写真左)  
埼玉工場 管理部 管理課 主幹  
川上 新一(かわかみ しんいち)  
(写真右)

2017年1月、埼玉工場が、地元の埼玉県行田市から感謝状を授与されました。工場見学やスポーツ振興など、幅広い分野で継続する地域貢献活動が評価されたものです。持続的に成長するまちづくりを目指して、地元企業だからこそ果たせる地域貢献の重要性を、行田市長をお迎えして語り合いました。

**川上** 埼玉工場では、工場見学をはじめ、小中学生バスケットボール大会や親子交通安全教室の開催、市内の公園「古代蓮の里(こだいはすのさと)」にある「ホタルの川」の清掃活動など、地域貢献活動を行っています。今回、感謝状をいただいたのは、地道な活動の積み重ねが行田市民の皆さまに評価いただけたからだと思っています。

**工藤** 行田市では2011年4月からの10年間にわたる「第5次行田市総合振興計画」を推進中です。同計画では持続的に成長するまちを目指し、「ひとの元気・地域の元気・まちの元気」を基本理念に掲げていますが、ティ・エス テック様のさまざまな活動は、まさしくこの理念に合致しており、他の企業の模範となるものです。埼玉工場の皆さまに、あらためて感謝します。

**川上** 感謝状は社員の励みになります。今後、行田市がさらなる成長を目指すうえで、課題と捉えていることは何でしょうか？

**工藤** 全国的な課題でもある2つが考えられます。1つ目は、「地方創生」です。幸い、行田市は多くの観光資源に恵まれています。埼玉(さきたま)古墳群、色彩が違う複数の稲を植えて文字や絵を表す「田んぼアート」、

映画「のぼうの城」の舞台となった忍城(おしじょう)跡など、魅力あふれるまちです。自分の住む「まち」が素敵な場所であることをもっと知ってもらいたいと思います。

**須崎** 私たちも、この地で生産活動を続けていることを誇りに思っています。その気持ちを忘れないように、埼玉工場では、現在スローガンとして「埼玉プライド」を掲げ、全員がワッペンを身につけ生産・品質管理活動を行っています。

**工藤** それは、市長としても大変うれしく思います。少し宣伝になりますが、行田市では、地域資源を活用したまちづくりを進めています。先ほどの観光資源に加えて、「足袋の行田」と言われるほど、足袋は江戸時代から続く伝統産業です。2017年4月28日には、「和装文化の足元を支え続ける足袋蔵のまち行田」が、文化庁による日本遺産(Japan Heritage)に認定されました。また、この地を舞台とした池井戸潤さん作の小説「陸王\*」のテレビドラマ



写真は古代蓮の鑑賞会の様子。ゲスト増田明美さん(前列中央)、工藤市長(その右)ほか、市体育協会役員の皆さま  
\*作家の池井戸潤さんが2016年に発表した小説「陸王」は、行田が舞台となっており、同地にある老舗の足袋屋がランニングシューズ開発に挑むストーリー。テレビドラマ化が決定し、2017年10月からTBS系列で放送予定。

マ化も決定しました。

**川上** そうでしたか。おめでとうございます。日本遺産認定、小説にテレビドラマ化と、どんどん行田に注目が集まりますね。

**工藤** ありがたいことです。私は、「まち」が発展していくには、そこに立地する企業も共に発展する必要がありますと思っています。御社の井上満夫社長は、いつも「地域貢献が大事」とおっしゃっていますが、地域と共に歩む企業は、私としても心強く思います。共に持続的成長を遂げていきたいですね。

**須崎** 「地域との共生」は、工場としても大きな強みです。もう1つの課題は何ですか？

**工藤** 2つ目は、「人口減少・少子高齢化」です。自治体間競争が進む中、まちの活力を維持するために、独自性を持った施策の展開が求められています。

**須崎** 埼玉工場を積極的に開放して、2015年より小学生向け工場見学を実施しています。数年後には市内の小学生全員が「見学」というところまで考えています。また2017年からは、中学生のインターンシップも始め、工場の「モノづくり」現場を体験してもらう予定です。

**工藤** 工場を訪れた子どもたちが「ここで働きたいな」と思ってくれば、将来の人口減少にも歯止めがかかりますし、定住も期待できますね。

**須崎** そうなんです。「埼玉プライド」に加え、社員の「地元愛・行田愛」をさらに深めるため、市民の皆さまと一緒に汗をかく新たな活動も考えています。

**川上** 地域と共に持続的成長が続けられるよう、企業力を発揮していきますので、今後ともよろしく願いいたします。

**工藤** こちらこそ、よろしく願いいたします。

## 「森づくり」に関するダイアログ— 環境との関わり

## 「癒しの森づくり」で「木を植えて・育てて・活かす」を伝えていく。



静岡県くらし・環境部 環境局  
環境ふれあい課 技師  
鈴木 沙季(すずき さき)様  
(写真中央)  
天竜森林組合 総務部 指導課 課長  
平山 裕(ひらやま ゆたか)様  
(写真右)  
ティ・エス テック 生産本部  
浜松工場 管理部 管理課 課長  
河合 幸宏(かわい ゆきひろ)  
(写真左)

ティ・エス テックは「緑の生態系保全活動」の一環として、静岡県の制度である「しずおか未来の森サポーター」に参画しています。2012年3月、静岡県と5年間のサポーター協定を締結し、「ティ・エス テック 癒しの森づくり」として静岡県立森林公園(浜松市)で活動を続けてきました。2017年2月、同地での植樹の後、静岡県くらし・環境部環境局環境ふれあい課および天竜森林組合のご担当者と共に、活動の意義や今後の展望を語り合いました。

**河合** 「癒しの森づくり」は、2011年10月に「緑の生態系保全活動」に取り組むことを全社的な方針として決定したことが、そもそもの始まりです。この保全活動は、「ティ・エス テックグループが全世界で事業活動を営むために地球から借りた敷地面積を、新たな緑地化の推進や、自然保護活動などを通じ、緑を地球に返す」を目標に掲げています。浜松工場でも「どんな活動をするか?」を検討し、同年9月の台風15号で被害を受けた倒木の整備も含め、豊かな森を未来に引き継ぐため、2012年3月に静岡県とサポーター契約を結びました。

**鈴木** 県内には荒れた里山がたくさんあるので、県民に加えて企業にも声をかけていますが、御社のように「ぜひ、森づくりをやりたい」と申し出ていただくと、とても嬉しいです。では、どこで森づくりをやるかという、企業と地域そして地球環境



の三者にとって最適なフィールドを決めて、植えて育てて、その後も「自分たちが育てた森に行ってみたいな」という想いを企業の方々が持ち続けられるようにしていきたいです。

**河合** 2017年度以降もサポーター契約を更新して植樹活動を継続していきます。この更新で植樹は一段落するのですが、その後は育林作業のひとつである下刈りを行います。現在の活動は社員のみボランティアですが、これからは社員の家族みんなで木を育てて森の豊かさを実感してもらいたいです。

**平山** 2月頃は苗木が休眠して植樹に適しているため、本日は植樹を行っていただきました。暖かい時期ですが、苗木が成長を始めて、植える際に根を傷めてしまいます。次いで周囲の草やツルが伸びる7月に下刈りしますが、植樹も下刈りも毎回、ティ・エス テック浜松工場から多くの方々に来ていただき、その参加者の多さには、いつも驚かされています。

**河合** 浜松工場の社員の半数以上は常に参加してくれています。

**平山** 最近、ちょっと気掛かりなのは

「山離れ」で、山を保有する地主の方でも「山に行かない」という状況があります。県内の多くの企業が愛着を持ってサポーターになっているので、その活動の輪が広がり、地主の方も参加して下さるようになれば、「自分が世話をして木を育てる」という有意義な経験につながると思います。

**鈴木** そうですね。環境ふれあい課では、県内の森づくり団体を把握しています。団体の方々に呼びかけ、木を使ったイベントがより増えれば良いな、と思います。

**河合** 当社が植樹活動を続けているうちに、木をテーマにしたフェアなどもやりたいですね。その後は、鈴木さんと平山さんにもPRをお願いして、木そのものを教材にした教室を開けたら楽しんでいただけたらと思います。



**鈴木** 木を植えて育てて使う段階まで、同じ場所で活動する企業は、県内ではあまり例がありません。御社のように、倒木の整備から始め、植えて育て、ご家族を招いて体験してもらうと「森の循環:植えて・育てて・活かす」が伝わると思います。県としても、森づくりで最も伝えたいことの1つはこの循環であり、それを実践してもらえるのは大歓迎です。今後も天竜森林組合と共に活動を継続していきましょう。

**平山** 私たちも多くの組合員が保有する山や森を守り育てていますが、やはり継続性が一番です。

**河合** 未永く活動を続けられるよう、無理をせず着実に取り組んでいきます。これからもよろしく願いします。



# ティ・エス テックの事業



2017年3月期、為替影響で減収・減益となるも、  
様々な収益改善施策により企業体質は向上

第13次中期経営計画では、受注台数効果のみならず、継続的な事業成長を確実なものとする長期財務戦略の構築により、財務体質と収益性の向上を図ります。

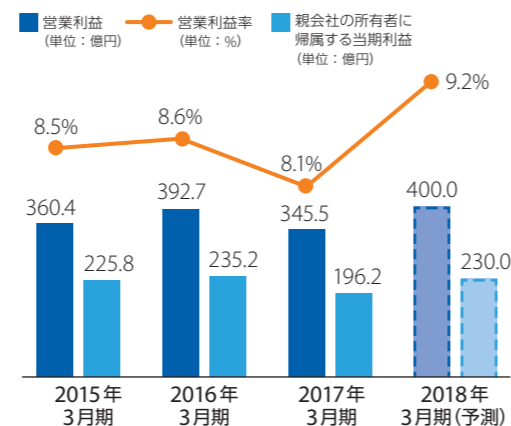
取締役  
事業管理本部長  
井垣 敦 (いぎ あつし)

## 2017年3月期 連結業績サマリー

第12次中期経営計画の最終年度となった当期も、様々な収益改善施策に取り組みました。米州においては、売上が減少する中ではあるものの、生産ロス改善や合理化などを進め、体質改善を図りました。中国においては、広州の拠点移転が完了し、生産効率を改善した新工場が稼働を開始しました。また、アジアにおいては、さらなる収益向上に向けた裁断・縫製を行う子会社の稼働を開始するなど、競争力の向上につながる各種施策を実施しました。

当期の連結業績は、主要客先からの受注台数が増加し、積極的な原価低減も展開しましたが、円高による為替換算影響に加え、新機種種モデルへの切替に伴う一時的な労務費の増加などにより、減収・減益となりました。

来期の連結業績は、さらなる受注台数の増加に加え、当期に発生した一時的な費用の解消や収益改善施策の効果などにより、増収・増益を見込んでいます。



## 社外からの評価

ティ・エス テックは持続可能な社会の発展に向けたESG活動を積極的に推進している企業グループとして、様々な外部機関より高く評価されています。

### CSR企業ランキング(東洋経済)



東洋経済新報社が全上場企業・主要未上場企業を対象に実施した「CSR調査」に基づく「CSR企業ランキング」において、127位の評価を得ました。

<http://toyokeizai.net/articles/-/167266?page=4>

### JPX日経インデックス400



「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数である「JPX日経インデックス400」の構成銘柄として、2014年の公表開始時、さらにそれ以降の3回の定期入れ替えを含め、4回連続で選定されています。

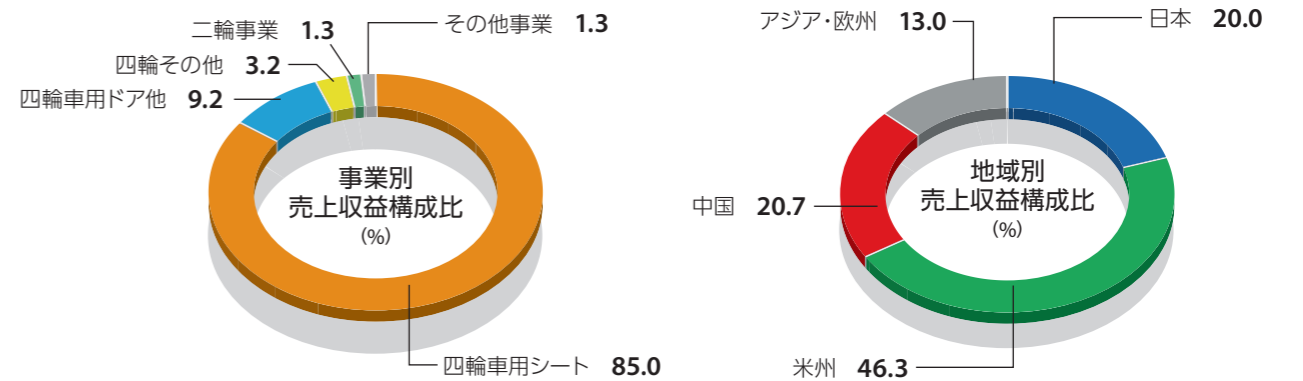
<http://www.jpix.co.jp/markets/indices/jpx-nikkei400/00-01.html>

### モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)



モーニングスター株式会社が、国内上場企業から社会性に優れた150社を選定し、その株価を指数化した「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)」の2016年構成銘柄に3年連続で選定されています。

<http://www.morningstar.co.jp/sri/list.htm>



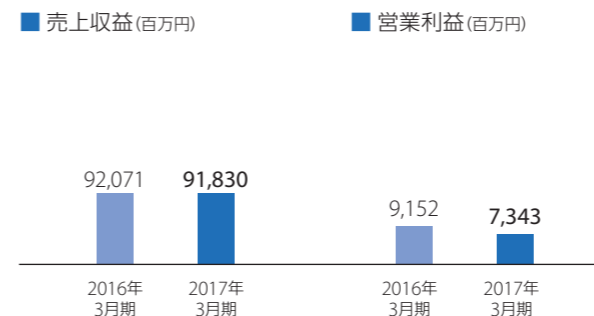
## 2017年3月期 セグメント別実績

### 日本

日本セグメントにおいては、新型モデルの立ち上がりはなかったものの、鈴鹿地区における軽自動車などの小型機種へ特化した高効率生産体制の確立、その他国内拠点の部品自動供給・自動搬送機による効率化とその内製化、溶接工程の合理化などにより、原価低減に取り組みました。



ホンダ ACCORD用シート



### 中国

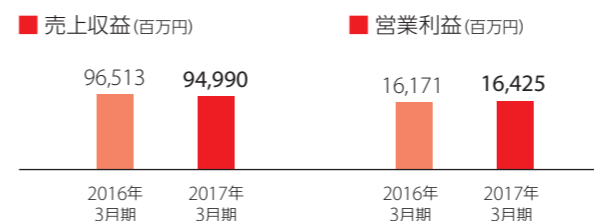
中国セグメントにおいては、ホンダ AVANCIER用シートやホンダ GIENIA用シートなどの生産を開始しました。また、広州市増城区の都市開発計画に伴う広州提愛思汽車内飾系統有限公司の工場移転が完了し、稼働を開始しました。同工場では、一貫生産ラインによる合理化や部品物流の自動化、新型一体発泡成型機の導入などにより、生産効率の改善に取り組み、一層の競争力向上を図りました。



ホンダ AVANCIER用シート



ホンダ GIENIA用シート

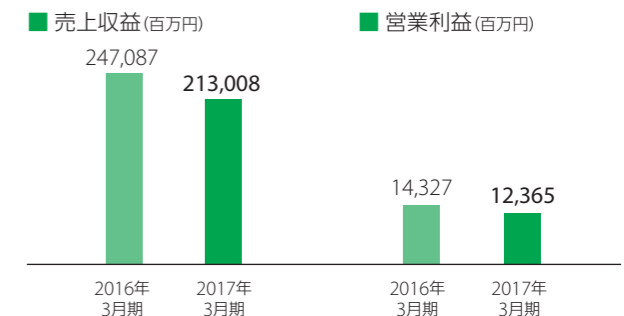


### 米州

米州セグメントにおいては、北米でホンダ CR-V用シートやホンダ NSX用シートなどの生産を開始しました。市場での競争力をさらに強化するため、新型の高効率な自動溶接設備を各拠点へ導入するなど、生産性の向上に取り組みました。また、TS TECH ALABAMA, LLC.においては、欧州OEM新型SUV向け3列目シートフレームの生産を開始したほか、ブラジルの縫製子会社において、同社向けトリムカバーを受注するなど、主要客先以外の商権獲得にも積極的に取り組みました。



ホンダ CR-V用シート



### アジア・欧州

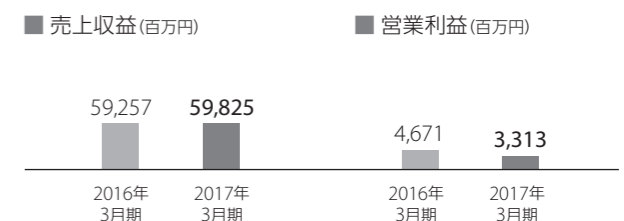
アジア・欧州セグメントにおいては、英国においてホンダ CIVIC用シートを、インドにおいてホンダ BR-V用シートなどの生産を開始しました。また、さらなる四輪シート部品のコスト競争力向上を目的に、当グループのトリムカバーのグローバル補完基地として、裁断・縫製を行う TS TECH BANGLADESH LIMITEDが稼働を開始しました。



ホンダ CIVIC用シート

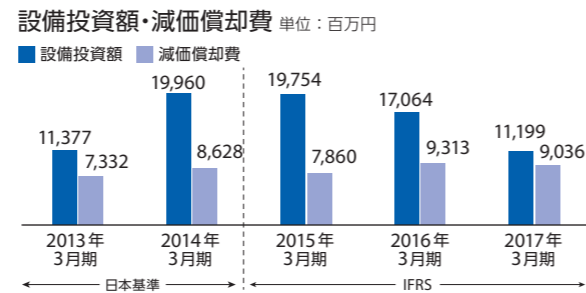
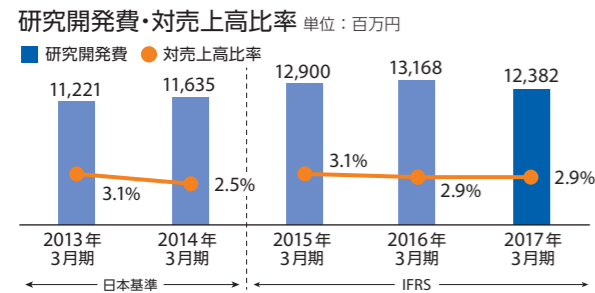


ホンダ BR-V用シート

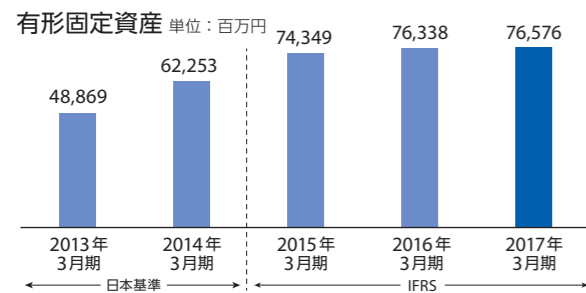


# 事業活動ハイライト

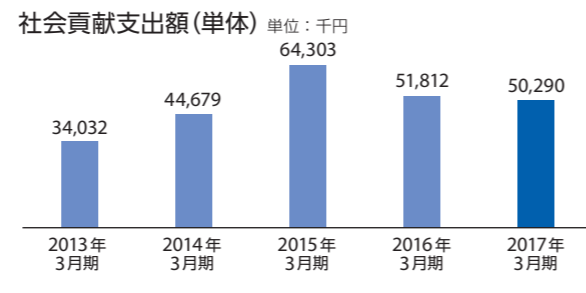
## 財務資本



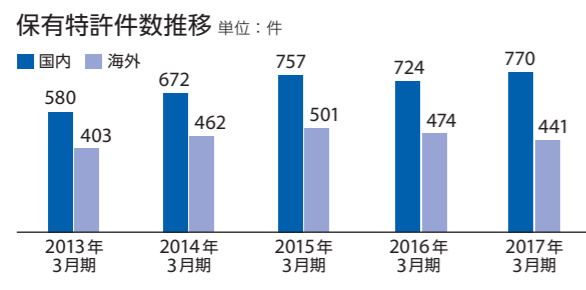
## 製造資本



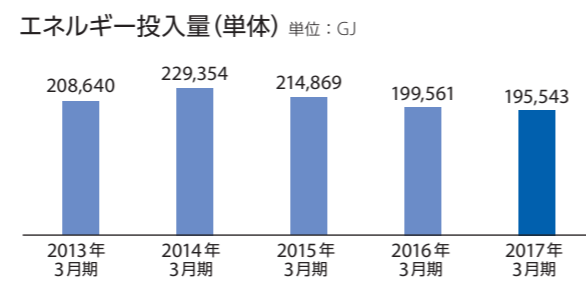
## 社会・関係資本



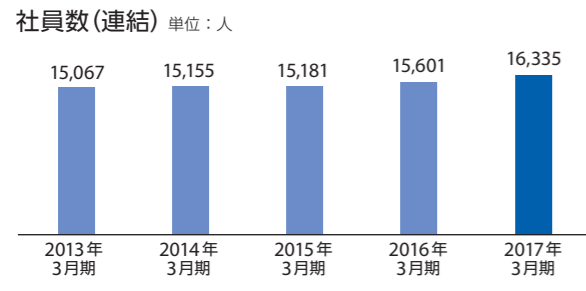
## 知的資本



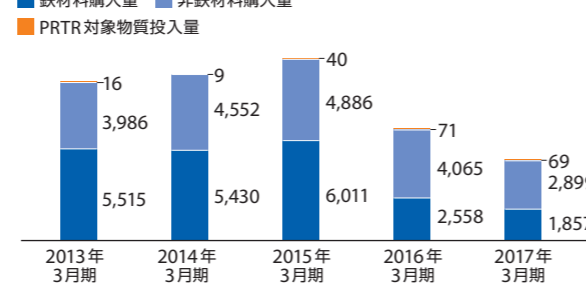
## 自然資本



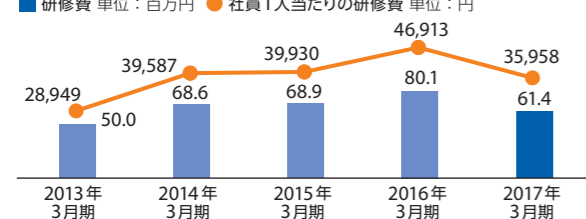
## 人的資本



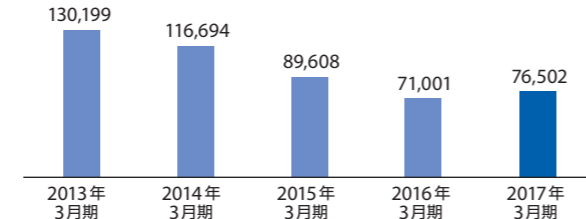
## 物質投入量(単体)



## 社員1人当たりの研修費(単体)



## 水資源投入量(単体)



# 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、負債及び純資産の状況

#### (資産)

当連結会計年度末における資産合計は、3,222億2百万円と前連結会計年度末に比べ182億54百万円の増加となりました。これは、主要客先からの受注台数の増加、及び主要客先において市場回収処置(リコール)が行われたことに伴い取引先から回収が見込まれる額を計上したことにより営業債権及びその他の債権が増加したことが主な要因です。

#### (負債)

負債合計は、912億12百万円と前連結会計年度末に比べ63億57百万円の増加となりました。これは、主要客先からの受注台数の増加等により営業債務及びその他の債務が増加したこと、及び主要客先において市場回収処置(リコール)が行われたことに伴い引当金を計上したことが主な要因です。

#### (資本)

資本合計は、2,309億89百万円と前連結会計年度末に比べ118億96百万円の増加となりました。これは、当期利益の計上により利益剰余金が増加したことが主な要因です。

## 2. キャッシュ・フローの分析

### ●キャッシュ・フローの概況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下、「資金」という)は、前連結会計年度に比べ55億71百万円増加し、当連結会計年度末残高は960億8百万円となりました。

#### (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、340億45百万円と前連結会計年度に比べ134億86百万円の減少となりました。これは、税引前利益が49億74百万円の減少となったこと、営業債権及びその他の債権の増減額が前連結会計年度の52億36百万円の減少から125億10百万円の減少となったこと、及び営業債務及びその他の債務の増減額が前連結会計年度の117億31百万円の増加から49億62百万円の増加となったこと等によるものです。

#### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動により支出した資金は、124億9百万円と前連結会計年度に比べ128億90百万円の減少となりました。これは、有形固定資産の取得による支出が66億83百万円の減少となったこと、及び定期預金の預入及び払戻による純増減額が前連結会計年度の49億19百万円の支出から15億25百万円の収入となったこと等によるものです。

#### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動により支出した資金は、142億14百万円と前連結会計年度に比べ18億94百万円の増加となりました。これは、短期借入金の純増減額が前連結会計年度の7億77百万円の減少から1億33百万円の減少となったものの、非支配持分からの子会社持分取得による支出が34億70百万円発生したこと等によるものです。

## 3. 経営成績に関する分析

### ●経営成績の概況

当期における世界経済は、中国経済に対する懸念の高まり、英国のEU離脱問題などによる不安定な情勢はあったものの、その後の中国経済の持ち直しの動きやアメリカ経済の穏やかな伸びにより、全体的には底堅く推移しました。当グループでは、米州やインドなどで受注台数が減少したものの、英国・タイを中心にホンダCIVIC用シートのフルモデルチェンジが受注台数の増加に寄与したほか、中国でのSUV需要の高まりに後押しされ、受注台数は堅調に推移しました。

このような状況の中、当グループは第12次中期経営計画の最終年度となった当期も、様々な収益改善施策に取り組んでまいりました。米州においては、売上が減少する中ではあるものの、生産ロス改善や合理化等を進め、体質改善を図りました。中国においては、広州の拠点移転が完了し、生産効率を改善した新工場が稼働を開始しました。また、アジアにおいては、更なる収益向上に向けた裁断・縫製を行う子会社の稼働を開始するなど、部品競争力の向上につながる各種施策を実施いたしました。

当連結会計年度の売上収益は、主要客先からの受注台数の増加があったものの、円高による為替換算影響等により、4,257億94百万円と前連結会計年度に比べ329億37百万円(7.2%)の減収となりました。利益面では、積極的な原価低減を展開いたしましたが、為替を中心とする減収影響に加え、新機種モデルへの切替に伴う一時的な労務費の増加等により、営業利益は345億57百万円と前連結会計年度に比べ47億22百万円(12.0%)の減益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は196億22百万円と前連結会計年度に比べ39億5百万円(16.6%)の減益となりました。

なお、2017年1月10日に「当社グループ製品搭載車種の市場回収処置(リコール)について」で公表しました当該事象に伴う当グループ負担見込み額を織り込んでおります。

## 4. 今後の見通し

2018年3月期の連結業績は以下のとおり予測しております。

売上収益	4,350億円 (前期比 2.2%増)
営業利益	400億円 (前期比 15.7%増)
税引前利益	415億円 (前期比 15.9%増)
当期利益	290億円 (前期比 15.6%増)
親会社の所有者に帰属する当期利益	230億円 (前期比 17.2%増)

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	90,437	96,008
営業債権及びその他の債権	56,849	68,024
その他の金融資産	8,948	7,307
棚卸資産	27,763	29,059
未収法人所得税等	1,201	449
その他の流動資産	4,918	5,280
流動資産合計	190,118	206,131
非流動資産		
有形固定資産	76,338	76,576
無形資産	11,467	11,695
持分法で会計処理されている投資	1,016	1,028
その他の金融資産	21,580	22,019
退職給付に係る資産	598	1,896
繰延税金資産	1,897	1,906
その他の非流動資産	931	948
非流動資産合計	113,829	116,070
<b>資産合計</b>	<b>303,948</b>	<b>322,202</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	66,224	69,476
短期借入金	1,086	973
その他の金融負債	1,452	709
未払法人所得税等	2,406	2,871
引当金	107	3,940
その他の流動負債	4,107	2,173
流動負債合計	75,384	80,143
非流動負債		
長期借入金	21	315
その他の金融負債	1,775	1,530
退職給付に係る負債	945	1,098
引当金	78	101
繰延税金負債	4,847	6,173
その他の非流動負債	1,802	1,850
非流動負債合計	9,470	11,068
負債合計	84,855	91,212
資本		
資本金	4,700	4,700
資本剰余金	4,949	5,257
自己株式	△ 4	△ 4
利益剰余金	179,851	194,847
その他の資本の構成要素	7,563	7,617
親会社の所有者に帰属する持分合計	197,060	212,417
非支配持分	22,031	18,572
資本合計	219,092	230,989
<b>負債及び資本合計</b>	<b>303,948</b>	<b>322,202</b>

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
売上収益	458,732	425,794
売上原価	△ 381,258	△ 355,176
売上総利益	77,473	70,617
販売費及び一般管理費	△ 39,414	△ 35,755
その他の収益	1,693	726
その他の費用	△ 472	△ 1,032
営業利益	39,279	34,557
金融収益	1,593	1,699
金融費用	△ 589	△ 788
持分法による投資利益	482	324
税引前利益	40,766	35,792
法人所得税費用	△ 11,352	△ 10,705
当期利益	29,413	25,086
当期利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期利益	23,528	19,622
非支配持分に帰属する当期利益	5,885	5,463
当期利益	29,413	25,086
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	346.01	288.58
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 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
当期利益	29,413	25,086
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
確定給付制度の再測定	△ 196	674
純損益に振り替えられないことのない項目合計	△ 196	674
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
売却可能金融資産の公正価値の変動	△ 2,314	912
在外営業活動体の換算差額	△ 14,498	△ 2,248
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 65	△ 86
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△ 16,878	△ 1,422
税引後その他の包括利益	△ 17,074	△ 747
当期包括利益	12,339	24,339
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	9,520	19,676
非支配持分に帰属する当期包括利益	2,818	4,662
当期包括利益	12,339	24,339

連結持分変動計算書

前連結会計年度 (自 2015 年 4 月 1 日 至 2016 年 3 月 31 日) (単位: 百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素
期首残高	4,700	4,949	△ 3	160,899	21,571
当期包括利益					
当期利益				23,528	
その他の包括利益					△ 14,007
当期包括利益合計	-	-	-	23,528	△ 14,007
所有者との取引等					
配当				△ 4,283	
自己株式の取得			△ 0		
子会社に対する所有者持分の変動					
その他				△ 291	
所有者との取引等合計	-	-	△ 0	△ 4,575	-
期末残高	4,700	4,949	△ 4	179,851	7,563
	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計		
期首残高	192,116	24,385	216,502		
当期包括利益					
当期利益	23,528	5,885	29,413		
その他の包括利益	△ 14,007	△ 3,066	△ 17,074		
当期包括利益合計	9,520	2,818	12,339		
所有者との取引等					
配当	△ 4,283	△ 5,170	△ 9,454		
自己株式の取得	△ 0		△ 0		
子会社に対する所有者持分の変動					
その他	△ 291	△ 1	△ 293		
所有者との取引等合計	△ 4,576	△ 5,172	△ 9,748		
期末残高	197,060	22,031	219,092		

当連結会計年度 (自 2016 年 4 月 1 日 至 2017 年 3 月 31 日) (単位: 百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素
期首残高	4,700	4,949	△ 4	179,851	7,563
当期包括利益					
当期利益				19,622	
その他の包括利益					53
当期包括利益合計	-	-	-	19,622	53
所有者との取引等					
配当				△ 4,623	
自己株式の取得			△ 0		
子会社に対する所有者持分の変動		307			
その他				△ 3	
所有者との取引等合計	-	307	△ 0	△ 4,627	-
期末残高	4,700	5,257	△ 4	194,847	7,617
	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	197,060	22,031	219,092		
当期包括利益					
当期利益	19,622	5,463	25,086		
その他の包括利益	53	△ 801	△ 747		
当期包括利益合計	19,676	4,662	24,339		
所有者との取引等					
配当	△ 4,623	△ 4,342	△ 8,966		
自己株式の取得	△ 0		△ 0		
子会社に対する所有者持分の変動	307	△ 3,778	△ 3,470		
その他	△ 3	△ 1	△ 4		
所有者との取引等合計	△ 4,320	△ 8,122	△ 12,442		
期末残高	212,417	18,572	230,989		

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	当連結会計年度
	(自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	(自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	40,766	35,792
減価償却費及び償却費	10,819	10,602
減損損失	14	284
固定資産処分損益 (△は益)	△ 652	500
金融収益及び金融費用 (△は益)	△ 1,452	△ 1,890
持分法による投資損益 (△は益)	△ 482	△ 324
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△ 5,236	△ 12,510
リース債権及びリース投資資産の増減額 (△は増加)	3,072	2,809
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 1,244	△ 1,491
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	11,731	4,962
退職給付に係る資産又は負債の増減額	48	△ 1,155
引当金の増減額 (△は減少)	△ 78	3,904
その他	△ 554	△ 1,269
小計	<b>56,752</b>	<b>40,213</b>
利息の受取額	1,115	1,060
配当金の受取額	1,147	473
利息の支払額	△ 182	△ 146
法人所得税等の支払額	△ 11,300	△ 7,555
営業活動によるキャッシュ・フロー	<b>47,531</b>	<b>34,045</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△ 8,305	△ 3,336
定期預金の払戻による収入	3,385	4,862
有形固定資産の取得による支出	△ 17,673	△ 10,990
有形固定資産の売却による収入	872	301
無形資産の取得による支出	△ 2,633	△ 2,272
資本性金融商品の取得による支出	△ 59	△ 57
資本性金融商品の売却による収入	102	129
貸付による支出	△ 270	△ 188
貸付金の回収による収入	287	171
その他	△ 1,006	△ 1,028
投資活動によるキャッシュ・フロー	<b>△ 25,299</b>	<b>△ 12,409</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△ 777	△ 133
長期借入れによる収入	27	300
長期借入金の返済による支出	△ 59	△ 5
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△ 2,073	△ 1,657
自己株式の取得による支出	△ 0	△ 0
配当金の支払額	△ 4,283	△ 4,623
非支配持分への配当金の支払額	△ 5,151	△ 4,623
非支配持分からの子会社持分取得による支出	-	△ 3,470
財務活動によるキャッシュ・フロー	<b>△ 12,319</b>	<b>△ 14,214</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 7,465	△ 1,850
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	<b>2,446</b>	<b>5,571</b>
現金及び現金同等物の期首残高	<b>87,889</b>	<b>90,437</b>
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	<b>101</b>	<b>-</b>
現金及び現金同等物の期末残高	<b>90,437</b>	<b>96,008</b>

会社概要 (2017年3月31日現在)

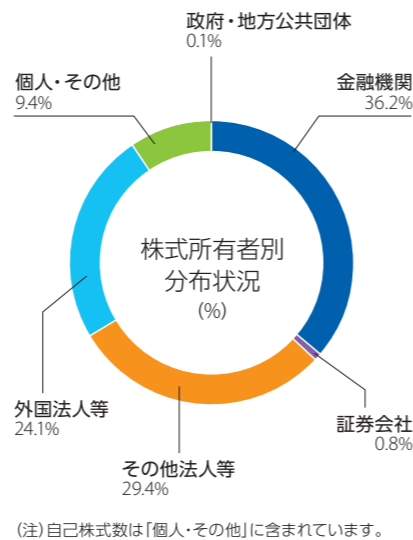
商号	テイ・エス テック株式会社(英文表示: TS TECH CO., LTD.)
設立	1960年12月5日
本社	〒351-0012 埼玉県朝霞市栄町3丁目7番27号
資本金	4,700百万円
代表取締役社長	井上 満夫
事業内容	四輪車用シート、四輪車用内装品、二輪車用シート、二輪車用樹脂部品等の製造販売
社員数	連結 16,335名 単独 1,710名
決算期	3月31日
上場市場	東京証券取引所市場第一部
主要銀行	(株)三菱東京UFJ銀行、(株)三井住友銀行、(株)埼玉りそな銀行
主な取引先	本田技研工業(株)、(株)本田技術研究所、(株)ホンダトレーディング、(株)ホンダアクセス、スズキ(株)、ヤマハ発動機(株)、川崎重工業(株)、パラマウントベッド(株)
加盟団体	日本自動車部品工業会

株式情報 (2017年3月31日現在)

発行可能株式総数	272,000,000 株
発行済株式総数	68,000,000 株
株主数	11,549 名

大株主 (2017年3月31日現在)	出資状況	
	持株数(千株)	出資比率(%)
本田技研工業株式会社	15,360	22.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,225	4.7
三井住友海上火災保険株式会社	2,451	3.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	2,199	3.2
住友生命保険相互会社	1,940	2.9
株式会社埼玉りそな銀行	1,720	2.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,710	2.5
株式会社ブリヂストン	1,536	2.3
太陽生命保険株式会社	1,400	2.1
三菱 UFJ 信託銀行株式会社	1,360	2.0

(注) 1. 株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。  
2. 持株比率は自己株式(2,050株)を控除して計算しております。



第三者意見



株式会社 創コンサルティング  
代表取締役  
海野みづえ(うんのみづえ)氏

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

ESGを考慮して進めるべき時代になった

昨年の井上社長によるトップコミットメントを受けて、テイ・エス テックグループでは中期経営計画の柱にESG経営を据え、グローバル全拠点で取り組むべき方向が明確になりました。

“Governance(ガバナンス)”については、型通りのガバナンス・コードへの対応や内部の仕組みづくりに留まらず、事業の基盤となる施策を掲げられており、このなかに、取引先品質や他販の拡大といった、ステークホルダーとの連携による価値創造の視点があることは評価できます。

“Environment(環境)” “Social(社会)”の領域では、ビジョンである「INNOVATIVE QUALITY COMPANY」を実現するために、企業の源泉となる人材にフォーカスした戦略的なアプローチが評価されます。これが「底力」であり、日本国内のみならず世界各国でダイバーシティ

を活かした成功事例を増やしてください。

環境活動と社会貢献活動は“E” “S”の基礎であり、地域のステークホルダーからの信頼を積み上げていく活動です。社会に良いことだけでなく、事業活動にもプラスになるような戦略的な社会環境活動まで視野に

いれ、社員の意識醸成という効果につなげていくような展開に期待します。今後は、第13次中期経営計画で定めたこれら8つの企業施策について、具体的にどのような活動をしていくのか、また、それを継続的に発展させていくための成果評価が求められます。これらを現在の価値創造プロセスや非財務指標とも擦り合わせ、体系的に整理・報告してください。さらに、SDGsのなかで御社の活動と関連性のある課題を選び、実践していくことも大事ですので、検討されることを推奨します。

第三者意見を受けて

当社では、海野様と昨年より、継続的な企業成長に向けた取り組みについて、意見交換をさせていただいています。ステークホルダーの皆さまからの声を受けて、グローバルでより「存在を期待される企業」になるため、今期より始まる第13次中期経営計画では、ESG経営に大きく舵をきりました。

特に、ご評価いただいた人材に関する施策については、『わが社の底力(企業文化)』を次世代に継承すべく、第12次中期でつくったTSフィロソフィー教育をグローバルで実施しております。その第一段階である各

拠点のマネージャークラスへの教育はすでに完了しており、現在ではグローバルの全社員への教育を現地の文化・習慣を重んじながら展開をし、各地域の経営の「現地化」を推進しています。また、環境保全や社会貢献などについても、地域に即した、当社ができることを実践しています。

ご意見いただきましたように、今後は、地球全体の課題であるSDGsへの貢献を意識しながら、企業施策の成果や評価をわかりやすく整理して、体系的な報告ができるよう、ESG経営を推進していきます。



常務取締役  
管理本部長  
中島 義隆(なかじま よしたか)



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



**UD** FONT

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