# Integrated Report **2026**

テイ・エス テック 統合報告書



T-Tech

Integrated Report **2026**

テイ・エス テック 統合報告書


イントロダクション

価値創造に向けた戦略

戦略を支える基盤の強化

データセクション


T-Tech

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商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。






イントロダクション
- ▶ 企業理念
- TSフィロソフィーの実践
- CONTENTS
- 編集方針
- テイ・エス テックのあゆみ
- テイ・エス テックの今

価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# 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** 〔前段〕

**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** 〔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。







イントロダクション
▶ 企業理念
TSフィロソフィーの実践
CONTENTS
編集方針
テイ・エス テックのあゆみ
テイ・エス テックの今
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# 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



TS TECH
BANGLADESH LIMITED
社長
**大西 覚**

### 社員の「働き続けたい」気持ちに応える

トリムカバーの縫製を担う当拠点では、女性社員の比率が高く、育児と仕事の両立支援が人材定着の重要課題でした。そこで、海外グループ会社として初となる社内託児所を開設しました。開設にあたっては、施設・運営上のリスク対策に加え、政情不安による計画の中断等さまざまな困難がありましたが、グループ会社や地域の日系企業の支援を受けながら実現できました。

現在では利用者数が開設当初の約2倍となり、2026年3月期は育児を理由とした離職者ゼロを達成しています。今後も「人材重視」の考えの下、社員とその家族が安心して暮らし、働き続けられる環境づくりを進めていきます。



TS TECH (THAILAND) CO., LTD.
総務管理部長
**Rujiralai Saiyakul**

### 社員の命と健康を守り、価値創造を支える

生産拠点として、職場の安全向上に継続的に取り組んでいます。例えば、機械への巻き込みリスク低減のため、首から下げていた社員証の携行方法を見直すなど、現場の声を積極的に取り入れ、改善を進めています。また、2025年に発生したミャンマー地震では、日頃の避難訓練の甲斐もあり、パニックになることなく避難することができました。この経験を踏まえ、現在は防災教育をさらに強化しています。

こうした取り組みにより、当拠点では5年連続で労働災害ゼロを達成しました。社員が毎日無事に帰宅し、大切な家族と過ごせる。その安心感の下で仕事に全力で取り組める。こうした職場づくりが、私たちの考える「人材重視」の実践です。

## 「喜ばれる企業」を実践



広州提愛思
汽車内飾系統有限公司
経営管理室長
**王 文玉**

### 厳しい環境でも選ばれる企業であり続ける

設立25周年を迎えた当拠点は、高品質なモノづくりと安定した製品供給により、お客さまから累計11回の「優秀取引先賞」をいただくなど、確かな信頼を築いてきました。こうした強みを礎に、競争が激化する中国市場の現況を成長機会と捉え、グループ会社と連携しながら、開発力・提案力のさらなる向上に向けた諸施策を推進しています。

その成果として、直近では中国自動車メーカーから、新規商権を受注することができました。今後も部品の現地調達化推進や原価低減活動を通じて、より一層競争力を高めることで、お客さまに選ばれ、「喜ばれる企業」であり続けることを目指します。



開発・技術本部 二輪技術部
「とちぎ子どもの未来創造大学」
プロジェクトリーダー
**熊木 達也**

### 学びの機会を通じて「喜ばれる企業」へ

当社は栃木県教育委員会主催の「とちぎ子どもの未来創造大学」において、毎年子ども向けの体験講座を開講しています。近年では「ドアに使用されているプラスチックの性質」や「衝突実験から学ぶシートの安全性」をテーマに、製品の材料や構造を紹介し、モノづくりの魅力を伝えています。

本活動は、身近な存在である自動車に関する実験等を通じて、子どもたちの興味・関心や学ぶ意欲を育むことを目指しています。これにより、「喜ばれる企業」として地域社会へ貢献するとともに、本講座の受講をきっかけにモノづくりの世界に関心を持ち、将来の自動車業界を担う仲間が生まれることを、プロジェクトメンバー一同、楽しみにしています。

# CONTENTS

## イントロダクション


企業理念 1
TSフィロソフィーの実践 3
CONTENTS 4
編集方針 5
テイ・エス テックのあゆみ 6
テイ・エス テックの今 7


## 価値創造に向けた戦略


社長メッセージ 8
ー有言実行の信念を胸に、"稼ぐ力"を取り戻し、持続的な成長と企業価値向上に挑むー





価値創造プロセス 12
積み上げてきた経営資本 13
マテリアリティ 14
第15次中期経営計画 振り返り 16
第16次中期経営計画 概要 17
財務戦略 18
セグメント別分析 21


## 戦略を支える基盤の強化

### バリューチェーン


テイ・エス テックのバリューチェーン 25
研究・開発 26
営業 28
購買 31
生産 34
品質 36
バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY 38
ー両社が生み出すシナジーで、新たな空間価値を創造するー




### サステナビリティ経営基盤


人的資本に関する取り組み 42
サステナブルな社会の実現 46
環境に関する取り組み 49
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 52
自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への対応 55
ステークホルダーエンゲージメント 58


### ガバナンス基盤


コーポレート・ガバナンス 59
取締役会 61
リスク管理体制 65
ガバナンス座談会 67




## データセクション

### 財務報告


財政状態と経営成績に関する説明および分析 70
連結財政状態計算書 71
連結損益計算書および連結包括利益計算書 72
連結持分変動計算書 73
連結キャッシュ・フロー計算書 74


### 財務・非財務ハイライト


財務ハイライト 75
非財務ハイライト 77

株式情報／外部評価 81
会社概要 82




Integrated Report 2026
テイ・エス テック 統合報告書


イントロダクション
企業理念
TSフィロソフィーの実践
CONTENTS
編集方針
テイ・エス テックのあゆみ
テイ・エス テックの今
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# 編集方針

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「喜ばれる企業」となるため、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいます。
本レポートでは、その実現に向けた戦略と、それを支えるドライバーである「人材」「技術」「組織力」などの強みを体系的にご紹介することで、当グループの中長期的な価値創造の考え方や将来像への理解を深めていただくことを目指しています。

## 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

**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/

**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/

## 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:** 2026年3月期(2025年4月1日～2026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。

## 統合報告書2026の読み方

本統合報告書では、企業価値向上につながる重点施策や取り組みを「収益力」「成長力」「持続性」の三つの観点で整理し、それぞれの施策がどのように企業価値向上に寄与するかをバロメーターで示しています。これにより、当グループの価値創造ストーリーと事業戦略をより分かりやすくお伝えします。

企業価値の向上 ＝ 収益力 × 成長力 × 持続性

**収益力:** 事業の収益性向上や生産性向上を通じて、売上および利益の拡大を図る取り組み
**成長力:** 新たな市場・顧客・技術への挑戦を通じて、中長期的な企業価値向上を実現する取り組み
**持続性:** ガバナンスの高度化やサステナビリティ推進などを通じて、持続的な価値創造を支える取り組み







イントロダクション
企業理念
TSフィロソフィーの実践
CONTENTS
編集方針
テイ・エス テックのあゆみ
テイ・エス テックの今
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# テイ・エス テックのあゆみ

1960年の設立以来、私たちは65年以上にわたって、四輪車や二輪車用シートを中心とした自動車内装品の開発・生産に取り組んできました。
時代とともに刻々と変化する市場ニーズや、さまざまな課題と向き合いながら、新たな価値創造に挑戦し、「座る」に関する多様な製品を供給しています。

## 主要な製品群

### 四輪事業



ドアトリム



四輪車用シート

### 二輪事業



二輪車用シート

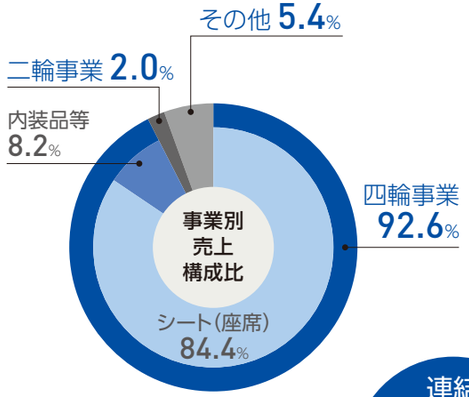
### その他事業



水上オートバイ用シート



オフロードバギー用シート




## 沿革

**1960**
前身の帝都布帛工業株式会社より、ホンダ向け二輪車用シート事業を引き継ぎ、東京シート株式会社を設立



**1963**
当グループの主力事業となるホンダ向け四輪車用シートの生産を開始

**1967**
現在の四輪車用シート事業に次ぐ売上規模を有するドアトリムの生産を開始

**1968**
ヤマハ向け二輪車用シートを皮切りに、翌年にはスズキ向け四輪車用シートなど、新規顧客向けの生産を開始

**1977**
海外に初進出し、北米で二輪車用シートの生産を開始



**1986**
米国オハイオ州にて、ホンダ向け四輪車用製品の海外現地生産を開始

**1990**
技術センターを新設し、研究開発・営業・購買の各機能を本社から移管することで競争力を強化



**1994**
中国・アジア進出

**1996**
南米進出

**1997**
東京シート株式会社からテイ・エス テック株式会社へ社名変更

**1999**
欧州進出

**2004**
世界最先端の高性能衝突試験機を導入し、製品安全性に関する開発力を強化

**2007**
東京証券取引所
市場第一部へ上場
2022年4月にプライム市場へ移行

**2011**
独フォルクスワーゲン向けの商権獲得

**2020**
世界トップレベルの軽量化を実現した次世代シートフレームが量産車に初採用



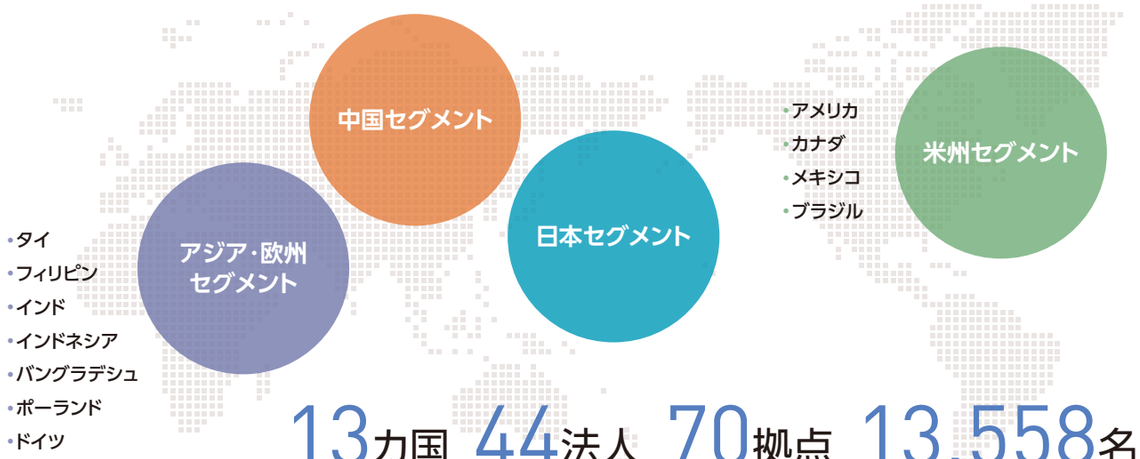
**連結売上収益 4,423億円**
2026年3月期

# テイ・エス テックの今

当グループは、長年にわたり培ってきた技術やノウハウ、13カ国に広がるグローバルネットワークを強みとして、世界中のお客さまと共に成長を続けてきました。
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、日々変化する事業環境に柔軟かつ迅速に対応しながら、
持続的な成長を実現する強固な企業体質を目指しています。

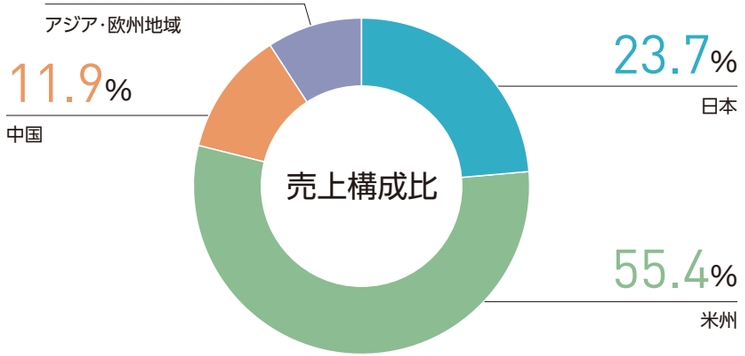
## 2026年3月期 実績

- 売上収益 4,423億円
- 営業利益 103億円
- 営業利益率 2.3%

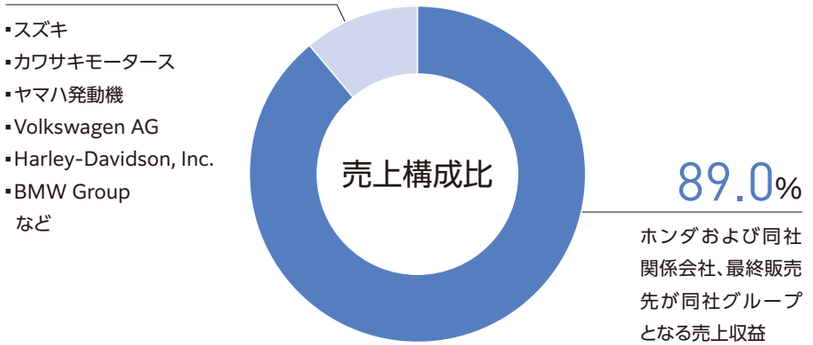



13カ国 44法人 70拠点 13,558名

## セグメント別売上構成比




## 得意先別売上構成比





# 有言実行の信念を胸に、“稼ぐ力”を取り戻し、持続的な成長と企業価値向上に挑む

代表取締役社長　鳥羽 英二

## 社長就任にかける想い

2026年4月より代表取締役社長に就任しました鳥羽英二です。私は大学で機械工学を学んだ後、1994年に当社へ入社しました。工場実習を終えて設計部に配属された際、新入社員挨拶の場で「私の夢は、この会社の社長になることです」と高らかに宣言したことを今でも鮮明に覚えています。当時は言葉が先行していたかもしれません。しかし、その後も初志貫徹の精神を胸に、一つひとつの経験を積み重ねてきました。そして32年が過ぎた今年、こうして社長という重責を担うこととなりました。

振り返れば、強い意志を持ち、それを行動に移し続けることで道は切り拓かれることを、私は身をもって学んできました。そして今、私が果たすべき次なる有言実行は、個人の目標達成ではなく、テイ・エス テックのさらなる成長と企業価値向上の実現です。

そのために、現在の経営における最重要テーマとして掲げているのが「“稼ぐ力”を取り戻す」ことです。これは社長就任とともにスタートした第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」）の経営方針そのものであり、単なる業績回復を目指すものではありません。収益力の強化によって生み出した原資を成長投資や人的資本投資へ振り向け、その成果をさらなる収益拡大へとつなげる、そうした持続的な価値創造の好循環を確立し、企業として新たな成長ステージへの飛躍を実現していきます。

1960年の創業以来、当グループは日本の自動車産業の発展とともに歩みを重ねてきました。しかし近年、自動車業界は技術革新や市場環境の変化を背景に、大きな転換期を迎えています。当グループもその影響を受け、ROEや営業利益率といった経営指標が示すとおり、収益性に課題を抱えていることを真摯に受け止めています。だからこそ、この変化の波を乗り越えなければなりません。世界13カ国で活躍する約13,000人のグループの仲間たちと力を合わせ、この厳しい経営環境を打開し、再び成長軌道へと乗せていくこと。これこそが、今の私に託された使命です。

私は、その使命を全うし、“稼ぐ力”を取り戻すという有言実行を必ず果たします。そして、持続的な成長と企業価値の向上を実現することで、全てのステークホルダーの皆さまと共に、テイ・エス テックの新たな未来を切り拓いてまいります。





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
► 社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

## 第15次中期経営計画を振り返って

当グループは、持続的な企業成長を目指した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（2024年3月期～2026年3月期、以下「第15次中期」）を推進してきました。第15次中期では、中長期を見据えた成長戦略と地域戦略、事業基盤の強化を目的とした機能戦略からなる重点戦略に取り組み、将来の飛躍に向けた基盤づくりを進めてきました。

重点戦略の一つである「キャビンコーディネート機能の獲得」では、独自の技術展示会「次世代車室内空間発表会」の第2回を開催し、国内外の自動車メーカーをご招待しました。この発表会では当社の技術を幅広くご覧いただくとともに、お客さまからいただいたフィードバックを商品開発へ反映することで、各社のニーズを踏まえた開発を推進しています。実際に、これを契機として複数の共創開発が進展したほか、商品・技術の採用にもつながるなど、中長期的な成長に向けて非常に有効な取り組みとなりました。また、技術やアイデアをいち早くキャビンとして具現化し、お客さまと対話しながら開発を進める現在の当社の開発アプローチの確立にも大きく貢献しました。

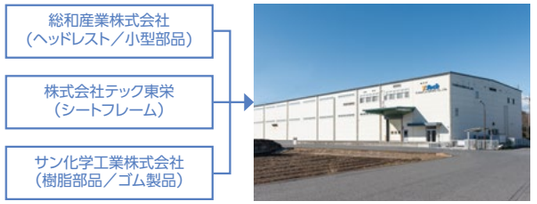

発表会では実車を用いたプレゼンテーションを実施

また、当グループには長年培ってきた技術力に加え、世界13カ国に展開するグローバルな事業基盤があります。第15次中期では、その強みをさらに強固なものとするための施策にも取り組みました。例えば、インドと中国において、新規顧客から受注した四輪車用シートを生産する新工場の稼働を開始しました。さらに、自動車需要の拡大が期待されるインド市場での事業拡大を見据え、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、シート開発および部品製造に関する合弁会社を設立するなど、各地域で成長投資を着実に進めてきました。

一方で、収益性の面では、当初掲げた業績目標と実績との間に乖離があり、課題を残す結果となりました。2026年3月期の営業利益率とROEはともに2.3%にとどまり、当グループが目指す姿に照らせば、一刻も早く改善すべき水準であると認識しています。

この背景には、第15次中期の3年間で事業環境が当初の想定を大きく上回るスピードで変化したことがあります。各国の政策転換に伴うEV需要の変化、中国自動車メーカーの台頭、それに伴う日米欧自動車メーカーのEV開発中止や生産台数の減少など、自動車業界全体が大きな影響を受けました。当グループもその例外ではなく、収益性に影響を及ぼす一因となったことから、環境変化に柔軟に対応しながら収益力を維持・向上させることが重要な経営課題となり、第15次中期後半では事業体質の強化と環境変化への対応力の向上に取り組み、収益基盤の強化を推進してきました。

具体的には、各地域における生産工程の自動化や物流改善、取引先と一体となった原価低減活動の推進、要員の適正化を含む諸経費の抑制に取り組むとともに、日本では部品生産子会社や埼玉地区の生産拠点の集約を進めるなど、事業基盤の強化を図りました。



3社を統合し、テイ・エス パーツ アンド サービス株式会社へ

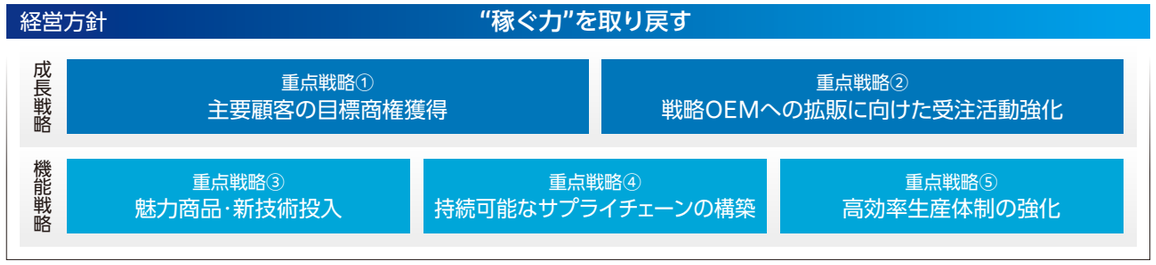
結果として、ステークホルダーの皆さまに十分ご満足いただける経営成績には至らなかったかもしれません。しかし、当初掲げた戦略や施策の下で、将来の成長につながる“種まき”を着実に進めることができました。今後は、それらを確かな成果として結実させ、収益力の向上へとつなげていきます。

## 第16次中期経営計画で見据える成長への道筋

第15次中期で推進してきた諸施策によって得られる効果は、決して小さなものではありません。一方で、現時点の業績という観点では、それらを十分な収益へ結び付けられたとは言えません。そのため当グループは、第16次中期をこれまで築き上げてきた事業基盤を着実に収益へつなげていく極めて重要な3年間と位置付けています。基盤づくりの段階から、その成果を実らせる段階へ。その意思を端的に表した言葉が「“稼ぐ力”を取り戻す」です。

第16次中期では、この新たな経営方針の下、「成長戦略」と「機能戦略」からなる5つの重点戦略を推進していきます。

第16次中期経営計画（2027年3月期～2029年3月期）




「“稼ぐ力”を取り戻す」とは、単なる収益改善を意味するものではありません。収益力の向上によって原資を創出し、将来を見据えた戦略的投資へ振り向けることで、さらなる企業価値向上につなげる好循環の実現を目指しています。

その実現に向けて、まず強化していくのが、重点戦略①②③に関連する「お客さまに寄り添った提案活動」です。

- シートやドアトリムを、商品単体で見ていただいても魅力が伝わりにくい。
- だからこそ、自動車内での過ごし方や使用シーンを合わせて提案することで、お客さまに“欲しい”と思っていただく。
- 興味を示していただいたアイテムについては、迅速に専用のキャビンサンプルを製作し、より具体的な提案へとつなげる。

このスピードときめ細かな対応が商権獲得の鍵になります。自分たちの想いだけで商品を作っても、お客さまに選ばれるとは限りません。お客さまの声に耳を傾け、それをタイムリーに反映していく。この姿勢を徹底していきます。

また、これまでは各地域のお客さまに対し、日本で考案したキャビンを提案してきました。しかし、生活習慣や車の使われ方は地域によって異なるため、日本発のアイデアがそのまま受け入れられるとは限りませんでした。

市場が違えば求められる価値も異なります。例えば、今後大きな成長が期待されるインドでは、限られた車室内スペースの中でも、大人数が快適かつ楽しく過ごせる空間が求められています。私たちはこうしたニーズを的確に捉え、インド市場に特化したキャビン提案を開始しています。そのほかの地域においても、それぞれの市場特性に応じた戦略を再整理し、お客さまの心に響く価値提案を実践していきます。

これと並行して、重点戦略④⑤では、部品調達構造と生産体質の改善を進めることで、より競争力の高い供給体制を構築していきます。当グループは、かねてより地産地消を推進してきましたが、デバイス部品や電装部品については、品質や性能面での制約から、100%現地調達には至っておらず、さらなる原価競争力向上の余地があります。そこで、価格競争が激化する中国やインドを中心に、各地域のパートナーが持つノウハウを活かしながら、ローカルメーカーからの調達を一層推進していきます。

生産体質の強化に向けては、高効率な生産方法を徹底検証し、グローバルに展開するとともに、開発部門と生産部門の連携をさらに深め、自動化を最大限活用できる製品構造や生産ラインの設計に取り組んでいきます。

しかし、これらの施策によって提案力や競争力が向上したとしても、品質が伴わなければ、お客さまに商品を採用いただくことはできません。「テイ・エス テックになら安心して任せられる」という信頼を確固たるものとするために、営業、購買、開発、生産、品質、管理など全部門が一体となって連携を深め、高品質な商品を提供していきます。そして、お客さまとの強固な信頼関係を築きながら、さらなる商権獲得へとつなげていきます。

また、さらなる飛躍を目指す上では、現在の事業の枠組みにとらわれ続ける必要はありません。近年は、自動車メーカー・サプライヤーの双方でアライアンスの再編が進み、それぞれが競争力の強化を図っています。当グループも、この変化を傍観するつもりはありません。M&Aによる垂直統合も含め、あらゆる選択肢を検討しながら競争力を高め、より強靭な企業体質への進化を実現していきます。

## エンゲージメントと挑戦心こそが変革への第一歩

厳しい事業環境は続いていますが、第16次中期を通じて重点戦略に基づく諸施策を着実に実行していけば、必ず成果につながると私は確信しています。ただし、経営陣だけが戦略を描いたとしても、それが世界中の拠点へ浸透し、現場レベルで実践できる環境が整っていなければ、その効果を最大限に発揮することはできません。

そこで私は、あえて“稼ぐ力”を利益という言葉に置き換え、「利益＝売上－費用」というシンプルな式を、



イントロダクション
価値創造に向けた戦略
► 社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

自らの言葉で説明した動画に11カ国語の字幕を付け、グループ全拠点へ配信しました。内容は決して複雑ではありません。しかしその動画を通じて、「“稼ぐ力”を取り戻す」ことの重要性と、その実現に向けた考え方、そして何より、一人ひとりの力が不可欠であることを真摯に伝えました。



グループ全社員に向けて発信したメッセージ動画

極めてシンプルな考え方ですが、本質はそこにあります。売上を伸ばし、費用を抑え、その両方を継続できる企業体質を築くことが重要です。そして、その道筋を明確に示すことも、私が考えるリーダーシップの一つです。

経営陣が描く将来像と、その実現に向けた道筋を明確に示し、社員一人ひとりが会社の方針や戦略に納得感を持って業務に取り組む。そして、その過程で生まれた課題や疑問、現場ならではの気付きが経営へとフィードバックされる。さらに、それらを反映しながら戦略を磨き上げ、実効性を高めていく。この循環を機能させるためには、会社と社員が相互に理解し合い、高いエンゲージメントで結ばれている状態が不可欠です。

その環境づくりの一環として、私は社長室を廃止し、執務スペースを移して各マネジメントとの距離を縮めています。また、各マネジメントにも、現場の声により真摯に耳を傾け、社員との対話を積極的に重ねるよう求めています。

社員一人ひとりのエンゲージメントが高まれば、自ら考え行動する挑戦心が育まれます。その挑戦心こそが、人材の成長を促し、革新的な技術を生み、お客さまの心に響く提案へと結実します。そして、それが競争力の向上、ひいては企業価値の向上へとつながっていくのです。

そうした挑戦を確かな成果へ結び付け、個人と組織のパフォーマンスを最大化するために、業務プロセス改革を牽引するDX人材を含め、人材育成への投資も積極的に進めていきます。これは単に、近年注目される人的資本経営への対応ではありません。当グループの事業運営の根幹である「TSフィロソフィー」に掲げる「人材重視」の理念を体現する取り組みそのものです。

結果にたどり着くまでには、失敗もあるでしょう。しかし、「本気の失敗」には価値があります。その経験を乗り越えた先にこそ本当の成長があり、それを積み重ねることで、必ず目標は達成できると私は信じています。

## 「喜ばれる企業」であり続けるために

私たちの理念は「人材重視」と「喜ばれる企業」です。そこで目指しているのは、単に良い商品を提供する企業ではありません。社員一人ひとりが誇りとやりがいを持って働けること。世界中のお客さまに安全で快適な移動空間を提供し続けること。お取引先と共に発展すること。地域社会の持続的な発展に貢献すること。そして、株主・投資家の皆さまから信頼されること。言い換えれば、全てのステークホルダーの皆さまから存在を期待され続けることこそが、私たちの目指す姿です。



その実現に向けて、私たちは収益力の強化と企業価値の向上を両輪として進めていきます。資本コストや株価を意識した経営の重要性が一層高まる中、当グループとしてもROEの向上を重要な経営課題と位置付けています。そのため、第16次中期では、負債性資金の活用も視野に入れながら、各拠点の収益性や投資効率をこれまで以上に重視した経営資源の最適配分を進め、ROEの改善およびPBR1倍の早期達成を目指します。

株主の皆さまへの利益還元についても、経営の重要テーマの一つです。事業成長に向けた投資と財務健全性の維持を両立しながら、「業績に左右されない、継続的かつ安定的な株主還元の実施」を基本方針として、DOE(株主資本配当率)3.5%を目標とした配当を予定しています。

第16次中期は、「“稼ぐ力”を取り戻す」ための3年間であると同時に、全てのステークホルダーの皆さまから、これまで以上に信頼され、必要とされる存在へと進化するための3年間でもあります。皆さまの期待を超える「喜ばれる企業」であり続けるために、持続的な成長と企業価値の向上に全力で取り組んでまいります。





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
► 社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# 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、
経営資源を活かした価値創造プロセスを通じ、新たな価値の創造に取り組んでいます。
厳しい事業環境下においても、社会のニーズを反映しながら、このプロセスを進化させながら実行していくことで、
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。

2030年ビジョン
**Innovative quality company**
－新たな価値を創造し続ける－

インプット | 事業活動 | アウトプット | アウトカム

## 事業環境変化

- 車室内空間に求められる価値の多様化
- 世界的な電動化・SDV※シフト
- 中国メーカーの台頭による市場競争激化
- 新興国市場の急速な成長
- 原材料価格・労務費等の上昇
- 貿易摩擦・通商政策等
  地政学リスクの高まり
- サステナビリティ要求の高まり

※ 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

## 積み上げてきた経営資本 P.13

**人的資本**
TSフィロソフィーを体現し、挑戦を続ける社員

**財務資本**
各セグメントが生み出す盤石な財務基盤

**知的資本**
期待を超える魅力商品を生み出す研究開発基盤

**自然資本**
持続可能な事業活動を支える環境マネジメント

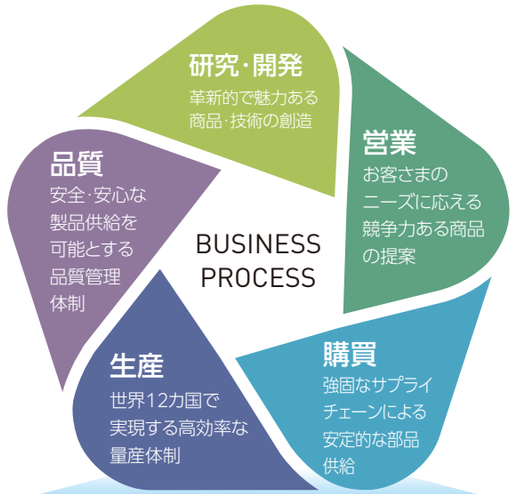
**製造資本**
高品質・高効率なモノづくりを実現する生産体制

**社会・関係資本**
ステークホルダーとの強固な信頼関係 P.58

TSフィロソフィー P.1~2 | マテリアリティ P.14~15
中期経営計画 P.16~17

## 独自の強みを活かした事業活動 P.25~41

**収益力 × 成長力 × 持続性** を高め、
事業環境の変化に適応し、さらなる企業成長を実現




## 強固な事業基盤の維持・進化 P.42~69

- 人材戦略
- サステナビリティへの取り組み
- コーポレート・ガバナンス

### 四輪車関連製品
シート／ドアトリム／樹脂部品



### 二輪車関連製品
シート／樹脂部品



### その他製品
水上オートバイ用シート／
オフロードバギー用シート／
ゴルフカート用シート 等



### 社会的価値
- 持続可能な社会への貢献
- 社員の継続的な成長とウェルビーイングの実現
- 安全・快適で魅力ある製品によって、モビリティ社会へさまざまな「喜び」を提供



### 経済価値 P.18~20
- **安定した利益の創出**
  営業利益：103億円
  2026年3月期
- **継続的な株主還元**
  DOE：3.5%を目標とした継続的な配当還元

**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**


イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
▶ 価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# 積み上げてきた経営資本

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、内装品を中心に安全性や快適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、持続的な企業価値創造を目指しています。

| 資本 | 資本の強み・現状(2026年3月期) | 課題認識 | 資本強化に向けた取り組み |
|---|---|---|---|
| 人的資本 | **TSフィロソフィーを体現し、挑戦を続ける社員**<br>■ 社員数：13,558名(単体：1,649名)<br>■ エンゲージメント調査肯定回答率：74%<br>■ 行動規範に基づいた「TSフィロソフィー」の実践がグローバルで浸透している組織風土 | ■ 社員が継続的に成長できる人材育成基盤の強化<br>■ 社員エンゲージメント向上による組織力の強化<br>■ DX人材の不足 | ■ 階層別研修・選抜研修による人材育成の強化<br>■ 公平性と競争力を意識した適正評価制度の運用<br>■ 従業員持株会や株式報酬制度を通じた経営参画意識の醸成<br>■ エンゲージメント調査とアクションプラン策定による組織力強化<br>■ DX・AI活用に関する専門人材の育成<br>■ 採用手法の拡充(通年採用、リファラル採用、カムバック採用) |
| 知的資本 | **期待を超える魅力商品を生み出す研究開発基盤**<br>■ 研究開発費：141億円<br>■ 国内保有特許数：1,996件<br>■ 海外保有特許数：1,001件 | ■ 市場をリードする開発力・スピードの強化<br>■ 価格競争力向上に資する効率的な開発<br>■ お客さまに採用いただくための技術提案強化<br>■ 環境配慮商品の受注拡大 | ■ パートナー連携等も活用した研究開発体制の最適化<br>■ 特許技術の活用による商品競争力の強化<br>■ 各地域の研究開発拠点と連携した現地ニーズに応える商品化<br>■ リサイクル材やバイオマス材を使用した環境貢献技術の研究開発強化 |
| 製造資本 | **高品質・高効率なモノづくりを実現する生産体制**<br>■ 設備投資額：212億円<br>■ 12カ国45拠点に製造拠点を構える生産体制<br>■ 長年の自動車内装部品生産で培われた生産技術 | ■ 新機種立ち上げ時や量産時の生産ロス削減<br>■ 造りや検査工程のさらなる自動化推進<br>■ 世界同一水準の品質高位安定化<br>■ 省エネルギー技術の導入拡大 | ■ グローバルマザー工場(行田工場)を基点とした生産技術の高度化<br>■ デジタル技術や新たな製造技術、原価低減活動のグローバル水平展開<br>■ 新機種検証プロセス見直しやグローバル品質教育等による品質保証体制強化<br>■ 地域特性に沿った生産体制最適化への取り組み加速 |
| 財務資本 | **各セグメントが生み出す盤石な財務基盤**<br>■ 売上収益：4,423億円<br>■ 営業利益：103億円<br>■ 営業活動によるキャッシュ・フロー：226億円 | ■ 営業利益率・ROEの向上<br>■ 台数変動に影響されない強靭な収益体質構築<br>■ グループ全体での資本コスト低減<br>■ 資本構成の適正化 | ■ 新規商権・新規顧客獲得に向けた営業活動強化<br>■ 従来以上に高効率な生産体制や無駄を排除したスリムな管理体制の構築<br>■ 手元資金の最適化による資産効率の向上<br>■ 負債性資金も活用した成長投資の検討 |
| 自然資本 | **持続可能な事業活動を支える環境マネジメント**<br>■ $CO_2$排出量削減等の環境負荷低減への取り組み<br>■ エネルギー投入量：1,295TJ<br>■ 水資源投入量：455,079㎥ | ■ サプライチェーン全体での$CO_2$排出量の削減<br>■ 再生可能エネルギー利用の拡大<br>■ 事業活動における環境負荷低減の推進<br>■ 循環型ビジネスモデルの構築 | ■ 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<br>■ カーボンニュートラル実現に向けた教育・啓発活動の推進<br>■ 廃棄物管理の徹底による環境対応コストの軽減<br>■ 環境負荷低減に貢献する再生樹脂等の積極活用 |
| 社会・関係資本 | **ステークホルダーとの強固な信頼関係**<br>■ 株主数：60,332名<br>■ 機関投資家等との対話実績：延べ295名(決算説明会・個別面談を含む)<br>■ お客さまや取引先、協業先とのパートナーシップ | ■ ステークホルダーの皆さまとの信頼関係の強化<br>■ 企業イメージのさらなる向上<br>■ サプライチェーン全体での競争力強化 | ■ ステークホルダーの皆さまの期待に応える経営の推進<br>■ ブランド認知度・企業イメージ向上に向けた取り組みの強化<br>■ 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<br>■ 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 |



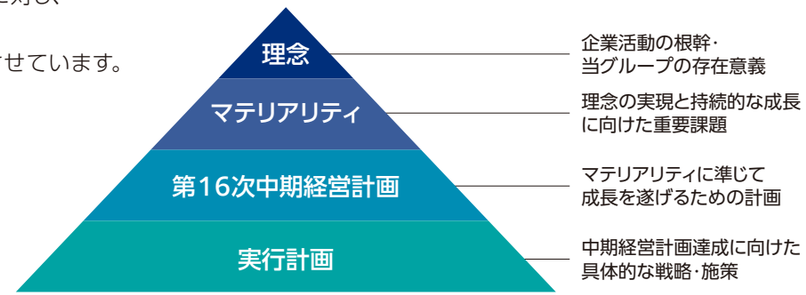
イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
価値創造プロセス
▶ 積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
▶ マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# マテリアリティ

企業価値の向上 ＝ 収益力 × 成長力 × 持続性

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設定しています。
さらに、事業環境の変化に応じて、適宜KPIや目標値を見直し、その実現に向けた取り組みを加速させています。




## マテリアリティ特定の方針

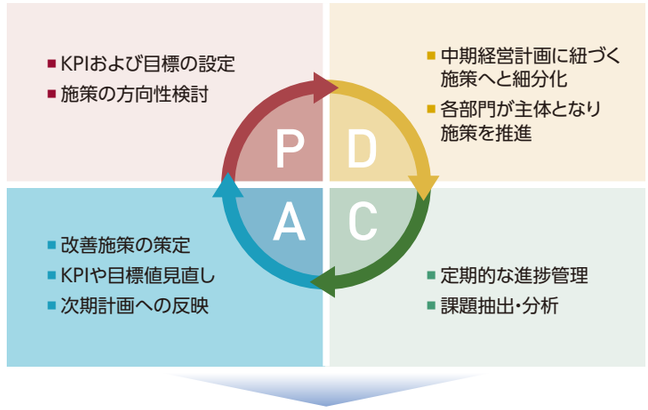
- 企業理念「人材重視」「喜ばれる企業」に基づいた内容であること
- 国連が発行した「持続可能な開発目標（SDGs）」と親和性が高い内容であること
- 持続可能な社会の実現に向けて貢献できる内容であること

## 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洗い出し、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にとっての重要性から各課題を評価し、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の8項目を特定 | 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 |

| | 主な課題・マテリアリティ項目 | 目指す姿 |
|---|---|---|
| 社会 | 世の中の期待を超える革新的で魅力ある新商品・新技術の提供<br>●魅力的な革新技術開発<br>●製品品質の向上 | ■ 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 |
| 環境 | サステナブル社会の実現に向け、「環境にやさしいモノづくり」による負荷低減<br>●気候変動対応<br>●資源循環、有効活用<br>●自然との共生 | ■ 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<br>■ 全社員が環境への意識を高く持ち、「自然を地球に返す」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 |
| 企業基盤 | 多様性を尊重し個々の能力を最大化する仕組みの構築<br>●人権の尊重<br>●多様性を活かした働き方改革<br>●ガバナンスの強化 | ■ 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<br>■ 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 |

### マテリアリティ運用プロセス




2026年3月 KPI・目標の一部見直しを実施

## KPIと2030年目標

※青字:2026年3月 KPI·目標値見直し箇所

| | マテリアリティ項目 | マテリアリティKPI | 第15次中期 実績（2026年3月期末） | 2026年3月期 取り組み施策 | 第16次中期 目標（2029年3月期末） | 2030年 目標 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 社会 | 魅力的な革新技術開発 | 研究開発費に占める革新技術開発費比率 | 2021年3月期比 +18.4% | ■ キャビンコーディネート機能強化<br>■ 環境技術開発の推進強化 | 2021年3月期比 +5% | 2021年3月期比 +10% |
| 社会 | 製品品質の向上 | 顧客品質満足度「Aランク」率※1 | 88% | ■ 新製品の品質検証強化<br>■ 社内品質体質の強化 | 90% | 95% |
| 環境 | 気候変動対応 | $CO_2$排出量削減率※2 | 2020年3月期比 △35% | ■ 省エネ施策の水平展開<br>■ 再生可能エネルギーの導入 | 2020年3月期比 △44% | 2020年3月期比 △50% |
| 環境 | 資源循環、有効活用 | 再資源化率※3 | 76% | ■ 主要廃棄物の再資源化調査<br>■ 再資源化の動向調査と施策検討 | 75% | 75% |
| 環境 | 資源循環、有効活用 | 取水量削減率と排水による環境影響※4 | 2020年3月期比 △15% | ■ 漏水等チェックリストの作成と点検実施<br>■ 取水量削減施策の実施 | 2020年3月期比 △30% | 2020年3月期比 △50%<br>環境影響"0" |
| 環境 | 自然との共生 | テイ·エス テック基金·生態系保全活動の運営 | 基金創設と運営 | ■ 生態系保全活動コンセプトの刷新<br>■ 自然保護団体への寄付実施<br>■ 寄付実績を社内外へ周知 | 活動コンセプトに基づく運営 | 活動コンセプトに基づく運営 |
| 企業基盤 | 人権の尊重 | エンゲージメント調査 肯定回答率※5 | 74% | ■ 改善施策事例集の水平展開<br>■ アクションプランの策定と実行 | 78.5% | 80% |
| 企業基盤 | 人権の尊重 | サプライヤーサステナビリティガイドライン遵守率※6 | 98% | ■ 遵守率100%に向けたガイドラインの周知<br>■ 定期的なヒアリングを継続推進 | 100% | 100% |
| 企業基盤 | 多様性を活かした働き方改革 | 多様な人材の管理職比率※7 | 33.3% | ■ 積極的なキャリア採用の継続と育成 | 34.2% | 35% |
| 企業基盤 | 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 | 100% | 100% |

※1　各顧客への納入拠点ごとの搬入不具合「0件達成月数」の達成度を評価する社内定義
※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再資源化率
※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エンゲージメント調査における肯定回答率
※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





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
▶ マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# 第15次中期経営計画　振り返り

2024年3月期～2026年3月期

企業価値の向上 ＝ 収益力 × 成長力 × 持続性

第15次中期経営計画では、2030年ビジョンの実現に向け、「成長戦略」「地域戦略」「機能戦略」の三つの柱からなる重点戦略を推進しました。計画策定以降、自動車業界を取り巻く環境は激変し、業績目標の達成には課題を残したものの、将来の成長に向けた投資や事業基盤の強化を着実に進めることができました。

| 業績目標 | 第15次中期目標 | 実績(2026年3月期) | 差異 |
|---|---|---|---|
| 売上収益[億円] | 4,800 | 4,423 | △376 |
| 営業利益[億円] | 440 | 103 | △336 |
| 営業利益率[%] | 9.2 | 2.3 | △6.9 |
| ROE[%] | 8.5 | 2.3 | △6.2 |

| 経営方針　ESG経営の実現 | | 取り組み施策 | 結果 | 分析・今後の課題 | 総括 |
|---|---|---|---|---|---|
| 成長戦略 | ①キャビンコーディネート機能の獲得 | ■次世代車室内空間発表会や自動車メーカー個別展示会を開催<br>■スタンレー電気等、他分野企業との積極的な共創活動 | ◎ | ■実車を用いた車室内空間（キャビン）提案が次世代商品の客先採用に貢献 ※客先計画変更により量産時期未定<br>■より地域ニーズに沿った魅力商品提案の強化 | ・急激な事業変化により、収益性に課題を残す<br>・将来の収益力向上につながる種まきは各拠点で着実に進捗 |
| | ②新事業のさらなる拡大 | ■中　国：長安汽車グループ、広州汽車グループ向けの新規商権生産開始<br>■インド：スズキ向けの新規商権生産開始。さらなる商権獲得に向け、Krishnaグループとの合弁会社設立 | △ | ■客先の新機種立ち上げ計画の延期・中止等の影響により、当初計画との乖離が発生<br>■成長市場での着実な商権獲得による収益貢献 | |
| | ③主要客先シェア向上 | ■次世代共通シートフレームの確実な受注に向けた開発・提案活動<br>■シェア70%目標に向けた戦略的営業活動を推進 | ○ | ■客先のEV戦略見直しに伴いシェア目標の達成時期は見直し中であるものの、シェアは着実に拡大傾向<br>■各市場でのさらなる商権拡大に向けた連携強化 | |
| 地域戦略 | ④北米収益体質のV字回復 | ■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推進<br>■地域統括機能スリム化（シェアード・サービス活用等により要員約4割削減） | △ | ■原価改善活動の推進による収益力の着実な向上<br>■想定を上回る環境変化を踏まえた追加改善施策の推進 | |
| | ⑤中国事業戦略の再構築 | ■生産規模に応じた要員適正化や原価低減・調達リスク低減に向けたローカルメーカー採用拡大<br>■中国開発委託会社の活用等による現地機種の開発スピード向上 | △ | ■生産規模に応じた企業体質への転換による収益力の維持・向上<br>■現地市場で競争優位性を発揮するコスト競争力の創出 | |
| | ⑥欧州新事業の戦略的拡大 | ■ポーランドをキーステーションとした新規商権獲得活動<br>■地域特性を考慮した事業ポートフォリオの検討 | △ | ■生産規模に応じた企業体質への転換による収益力の維持・向上<br>■中長期的な事業成長を見据えた事業体制の最適化 | |
| 機能戦略 | ⑦サプライチェーンの再構築 | ■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<br>■取引先と連携したサプライチェーン$CO_2$排出量（Scope3）削減 | ○ | ■各地域におけるサプライチェーン改革の着実な推進<br>■サプライヤーとの共創による業界トップクラスの部品競争力の強化 | |
| | ⑧環境技術開発の推進強化 | ■リサイクル材を利用したサステナブルマテリアル製品の量産化<br>■リサイクル性を向上させるモノマテリアルや易解体構造の技術確立 | ◎ | ■環境対応技術の開発は概ね順調に推移<br>■さらなる量産展開に向けた技術確立と提案活動の強化 | |
| | ⑨高効率生産体制の構築 | ■自動化設備・DX・AIの活用による生産ラインの持続的な進化<br>■生産技術棟（埼玉県 行田工場内）の新設による高度生産技術の創出 | ○ | ■生産の自動化技術や改善施策の水平展開と日本からの支援によるグループ全体の生産競争力の底上げが進捗<br>■製造コスト上昇を見据えた高効率生産体制のさらなる強化 | |




イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
▶ 第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# 第16次中期経営計画　概要　2027年3月期～2029年3月期

第16次中期経営計画では、第15次中期で進めた各種施策を着実に収益改善へとつなげるとともに、環境変化に対応した追加施策をスピード感を持って実行していきます。これにより稼ぐ力を取り戻し、さらなる成長投資と持続的な株主還元の好循環を生み出すことで、第17次中期でのさらなる飛躍、そして2030年ビジョンの実現に向けた企業価値向上を目指します。

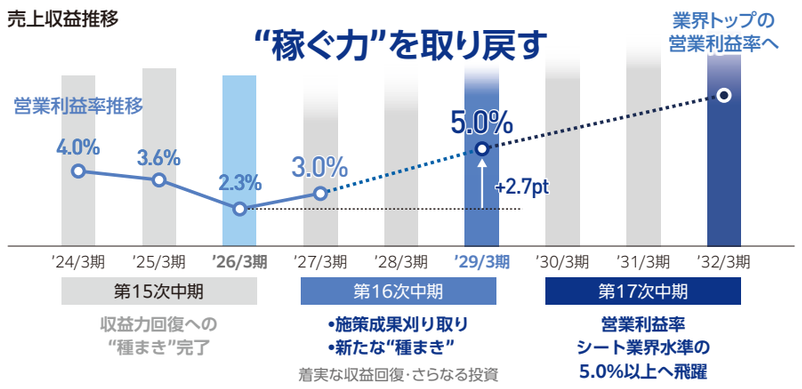
**目標達成の考え方**

変化に順応　強い組織　高い信頼

早い意思決定 → 徹底した無駄の排除 → お客さまに寄り添った提案 → 強固な収益体質によるさらなる成長

| 第16次中期経営計画 業績目標 | |
|---|---|
| 営業利益率（第16次中期末） | ROE（第16次中期末） |
| 5.0% | 5.0% |

企業価値の向上 ＝ 収益力 × 成長力 × 持続性




## 経営方針　“稼ぐ力”を取り戻す

| 重点戦略 | | 取り組み施策 |
|---|---|---|
| 成長戦略 | ①主要顧客の目標商権獲得 | ■ プラットフォーム開発に連動した商権獲得<br>次世代シートフレーム商権獲得<br>大型プラットフォームシート・ドアトリム商権獲得<br>小型プラットフォームシート商権獲得<br>■ 現地専用機種商権獲得に向けた営業活動<br>お客さまニーズ・地域トレンドを捉えた最適提案<br>**お客さまのニーズ・困り事にこれまで以上に即応する伴走パートナーとなり、シェア70%目標の達成を目指す** |
| 成長戦略 | ②戦略OEM※への拡販に向けた受注活動強化 | ■ お客さまに寄り添いスズキグループ向けの商権を拡大<br>インド：開発合弁会社の最大活用<br>インドネシア：地域ニーズに沿った魅力商品の提案<br>日本：コスト競争力強化による商権拡大<br>■ 既存顧客との取引基盤を活かした営業活動<br>中国：合弁パートナー連携による商権拡大<br>米州：米国メーカー向けトリムカバー事業強化<br>**合弁・協業先とのシナジーを活かし、受注確度の高いメーカーに営業強化**<br>**ホンダグループ以外の戦略OEM向け売上目標1,000億円規模を目指す** |

※自動車メーカー

| 重点戦略 | | 取り組み施策 |
|---|---|---|
| 機能戦略 | ③魅力商品・新技術投入 | ■ お客さまの声を基に新商品・新技術の確立<br>“地域ニーズに特化”した魅力を訴求する車室内空間（キャビン）提案<br>■ 環境材料適用技術の拡大とモジュール化技術の進化<br>複数部品のモジュール化により組み立て・分解性を向上させ資源循環に貢献<br>**現地スタッフと議論を交わし、地域ごとの「売れる技術」をキャビン提案** |
| 機能戦略 | ④持続可能なサプライチェーン（SC）の構築 | ■ SCのさらなる進化による業界ベスト競争力の構築<br>新規ローカル取引先を最大活用した“地産地消”の徹底<br>SCの構造改革・垂直統合による部品競争力向上<br>■ 取引先とのパートナーシップ進化によるサステナブルなSCの構築<br>**合弁・協業先と連携した現地競争力トップ水準のSC構築** |
| 機能戦略 | ⑤高効率生産体制の強化 | ■ 徹底した自動化や工程集約による高効率なモノづくりへの進化<br>生産変動に強い最適生産ラインの構築<br>人に頼らない生産・物流の自動化拡大<br>■ 間接業務のミニマム化による工場管理体質の改革<br>**自動化技術・実績のある生産改善施策の水平展開による省人化を促進** |

企業価値の向上 ＝ 収益力 × 成長力 × 持続性

# キャッシュ創出力と資本効率を高め、持続的な企業価値向上を実現する



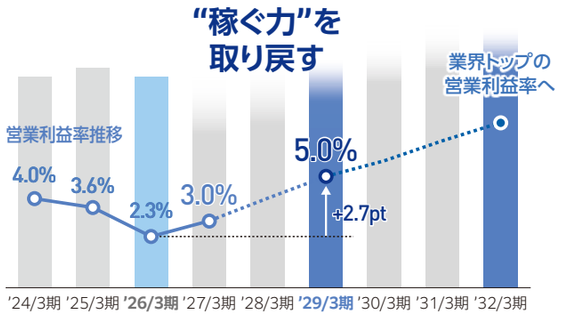
執行役員 事業管理本部長
前納 正人

## 現状の課題と第16次中期経営計画

2026年4月より事業管理本部長に就任しました前納です。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」)において、当グループは新商権の獲得、生産拠点の再編、生産の自動化推進など、将来の収益拡大につながる基盤整備を着実に進めてきました。一方で、自動車業界を取り巻く環境は大きく変化し、主要顧客の生産変動やEV戦略の見直し、中国市場における需要減少、世界的なインフレによるコスト上昇などの影響を受けました。その結果、2026年3月期は売上収益4,423億円、営業利益103億円、営業利益率2.3%となりました。当初想定した収益水準には届かず、収益性の面で課題を残しましたが、第15次中期は単なる業績改善期間ではなく、2030年ビジョン実現に向けた構造改革期間であったと認識しています。北米では生産自動化設備の水平展開や地域統括機能のスリム化を推進し、中国では市場環境の変化を踏まえた事業再構築を進めました。またインドでは、スズキグループ向けの商権拡大を見据え、現地有力サプライヤーであるKrishnaグループとの開発合弁会社を設立しました。これにより、地域ニーズに即応する開発体制とコスト競争力強化の基盤を整備し、今後の事業拡大に向けた重要な布石を打つことができました。

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」)では、「"稼ぐ力"を取り戻す」を最重要テーマに掲げ、営業利益率5.0%の達成を通じた収益力向上と持続的成長の実現を目指します。その実現に向け、5つの重点戦略に基づく各施策を着実に遂行し、事業成長の加速と収益体質の改善を進めます。また、環境対応や快適性・安全性を追求した製品開発、品質競争力の向上、サプライチェーンの強靭化にも継続して取り組み、持続的成長を支える経営基盤をさらに強固なものとしていきます。第16次中期で掲げた営業利益率目標の達成はあくまで通過点であり、その先にある業界トップレベルの収益性の実現を目指します。

**売上収益推移**




Integrated Report 2026
テイ・エス テック 統合報告書
イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

## 稼ぐ力を最大化する財務戦略方針

- 営業キャッシュフローの最大化(稼ぐ力)最優先
- 業績に左右されない、継続的かつ安定的な株主還元の実施

当社を取り巻く事業環境は、自動車市場の構造変化、市場ごとに異なるEV需要、地政学リスク、インフレによるコスト上昇など、かつてない変化の局面を迎えています。このような不確実性の高い環境下において、財務部門には単なる資金管理や業績管理にとどまらず、経営戦略を支える意思決定基盤として機能し、企業価値向上を牽引する役割が求められています。

第16次中期において最重要課題と位置付ける「稼ぐ力」の回復に向け、営業キャッシュ・フローの最大化を財務戦略の中核に据え、成長投資と株主還元の両立を図りながら、資本効率の向上と持続的に利益を創出できる事業体質への転換を進めます。

財務戦略の基本方針は大きく三つあります。

第一に、「営業キャッシュ・フローの最大化」です。企業価値向上の源泉は、安定的かつ継続的にキャッシュを創出する力にあります。当社は重点戦略への経営資源配分を強化し、収益性改善と成長投資を通じて営業利益率5.0%の達成を目指します。売上規模の拡大に加え、収益性をより重視した経営へ転換するとともに、事業・投資ごとの資本効率や収益性を可視化することで、資本コストを上回るリターンを生み出す体質を構築していきます。

第二に、「最適な資本構成の実現」です。成長機会を確実に捉えるためには、自己資本に加え、負債性資金も柔軟に活用しながら資本効率を高めることが重要です。当社はROEを重要な経営指標と位置付け、利益率改善と資本効率向上の両面から取り組んでいます。第16次中期では収益基盤の再構築を進め、第17次中期経営計画(以下「第17次中期」)では高効率な収益体質を実現し、資本コストを安定的に上回るROEの達成を目指します。これにより、PBR1倍の早期達成を目標に企業価値向上を推進します。

第三に、「安定的な株主還元の継続」です。当社は株主の皆さまとの長期的な信頼関係を重視しており、業績変動に左右されない安定的な株主還元を基本方針としています。第16次中期ではDOE3.5%以上を目安とした安定配当を実施する予定です。収益力の回復を実現した上で、第17次中期ではさらなる株主還元の充実を目指します。

### “稼ぐ力”を取り戻す

目標　**営業利益率**

第16次中期末

5.0%

- 5つの重点戦略推進による成長・戦略投資へ資源配分

### 資本構成の適正化

目標　**ROE**

第16次中期末

5.0%

- 成長投資に負債性資金も活用
- 利益率・資本効率改善により資本コストを上回るROEの実現

### 安定的な株主還元

目標　**DOE**

第16次中期

3.5%

- 第16次中期は安定的な配当を堅持
- “稼ぐ力”を取り戻し、第17次中期で新たな還元ステージへ



イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
▶ 財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

これらの財務方針を実現するため、当社は経営管理基盤そのものの改革にも着手しています。これまでのPDCA型経営管理では、急激な市場変化に対して計画の見直しや対応が後手に回る場面もありました。そこで第16次中期では、「情報収集·分析」「意思決定」「実行」から成るサイクルへ移行し、環境変化をタイムリーに捉えながら迅速な意思決定と実行につなげることで、経営のスピードと実効性を高め、第16次中期の目標達成を支えていきます。

その基盤として、中長期収益シミュレーションシステムを導入し、グループ各社の売上、原価、人件費、設備投資、インフレ影響などに関する情報の一元管理をさらに高度化します。複数シナリオによる分析を可能にすることで、事業計画の精度向上に加え、環境変化によるリスクや機会を早期に把握し、適切な資源配分へとつなげます。これにより、「決める速さ」と「動く速さ」をさらに高めるとともに、機種単位·事業単位での収益管理を高度化し、着実な収益改善につなげていきます。

また、グローバルキャッシュマネジメントの強化を通じて資金効率を高めるとともに、グループシナジーの最大化にも取り組みます。各地域·各子会社の情報を統合的に分析し、グループ全体として最適な経営判断を行うことで、変化に強い経営基盤の構築を進めます。

私たちは、財務戦略を単なる資金政策ではなく、企業価値向上を支える重要な経営インフラと捉えています。「稼ぐ力」の回復を起点に、成長投資、資本効率の向上、安定的な株主還元を実現し、全てのステークホルダーの皆さまの期待に応えられる持続的な成長企業を目指してまいります。

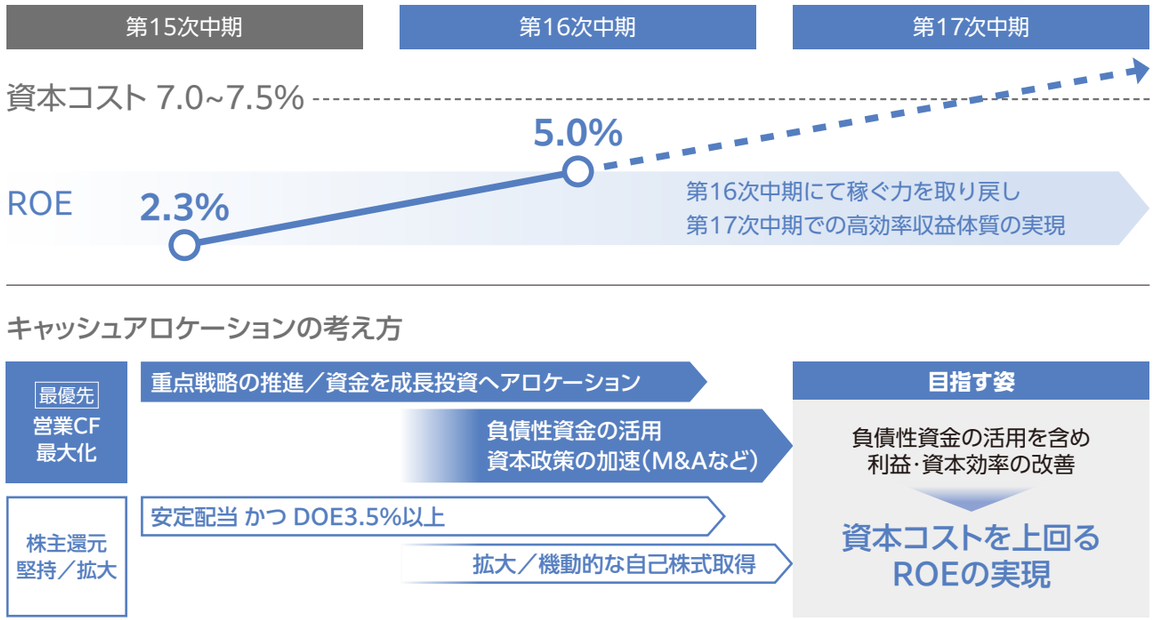
## 持続的な企業価値向上に向けて

企業価値の向上は、財務指標の改善だけで実現できるものではありません。私たちは、事業を通じて社会に価値を提供し、その成果として生み出した収益を次なる成長投資へつなげることで、持続的な成長の好循環を創出していくことが重要であると考えています。

自動車業界はEV化やモビリティの変化など、大きな転換期を迎えています。このような環境下において当社が持続的に成長していくためには、変化を脅威として捉えるのではなく、新たな価値創造の機会として積極的に挑戦し続ける姿勢が不可欠です。そのため、経営資源を将来の成長領域へ適切に配分しながら、既存事業の競争力強化と新たな事業機会の創出を両立していきます。

また、企業価値は財務資本だけでなく、人材、技術、品質、グローバルな事業基盤など、長年培ってきた無形資産によって支えられています。これらの強みをさらに磨き上げるとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて期待や課題を真摯に受け止め、経営へ反映していくことが重要であると考えています。

将来への投資と財務規律のバランスを図りながら、経営の透明性向上と説明責任の徹底に努め、資本市場から信頼される企業であり続けます。そして、持続可能な社会の実現と事業成長を両立させることで、テイ·エス テックならではの価値創造を推進し、中長期的な企業価値向上につなげてまいります。




イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# セグメント別分析

当グループは、日本をはじめとする各地域を4つのセグメントに区分し、事業を展開しています。
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を取り巻く事業環境も大きく変化しています。
こうした変化に対し、地域ごとの機会とリスクを的確に捉えるとともに、各地域が連携して対応することで、持続的な事業成長を図っていきます。

## 日本地域

### 数字で見る日本地域

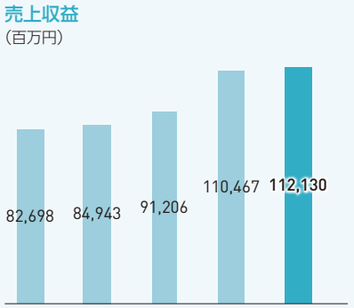
TSグループ法人数※1

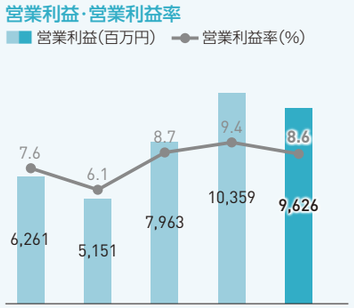
7社

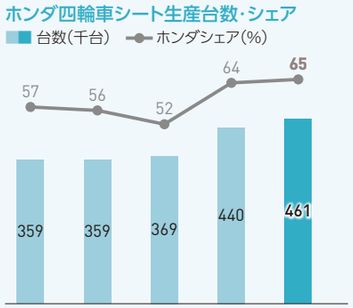
社員数※2

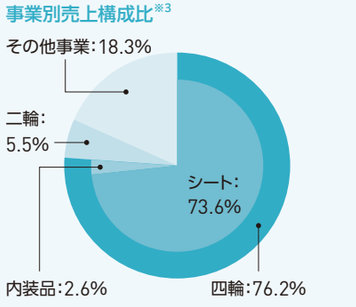
2,282名

2026年3月期




2026年3月期

※1 テイ・エス テックとその子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

### 事業環境分析

#### 外部環境認識

- 軽自動車規格EVの増加や政府補助金の拡充による国内EV需要の変化
- 中国EVメーカーの参入による価格競争・技術競争の激化
- 従来の系列取引や部品供給構造の見直しの加速
- 自動車メーカーから求められる開発スピード・価格要件の高度化
- 原材料価格や物流コスト、労務費の上昇

#### 機会

- 車室内空間の多様化するニーズに応える新技術・新商品の提案
- 軽自動車用シートや高付加価値シートのニーズ拡大による商権拡大

#### リスク

- 生産台数変動による収益低下
- 競争激化による収益性低下

関連する取り組み

- ▶ 魅力ある車室内空間を実現する技術開発
- ▶ 提案内容を深化させた技術展示会の開催
- ▶ 調達構造の見直し
- ▶ 生産技術棟の新設と組織再編

### 第16次中期で目指す姿とその達成に向けた課題

日本においては、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。こうした市場の成熟化に加え、自動車メーカーやサプライヤーによるアライアンスの見直し、物価や労務費の上昇など、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。このような環境だからこそ、お客さまとのパートナーシップや、各子会社の強みを結集し、グループ一体となった取り組みを加速させることで、新たな価値の創出と収益力の向上を実現していきます。加えて、シェアードサービスやアウトソーシング等を活用した事業運営の合理化施策を通じて、固定費の削減に取り組んでいきます。第16次中期経営計画における営業利益目標の達成に向け、各社がそれぞれの施策へ取り組むとともに、グループ横断での最適化を進め、地域全体で「稼ぐ力」を取り戻していきます。

# 米州地域

## 数字で見る米州地域

TSグループ法人数※1

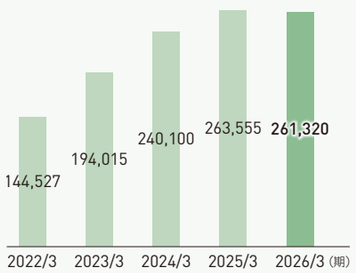
16社

社員数※2

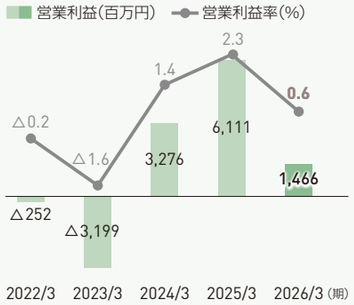
8,086名

2026年3月期

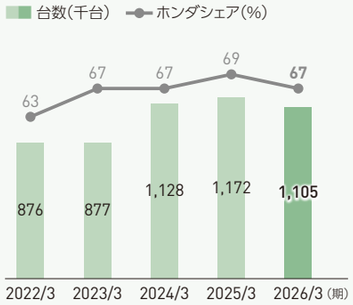
売上収益
（百万円）



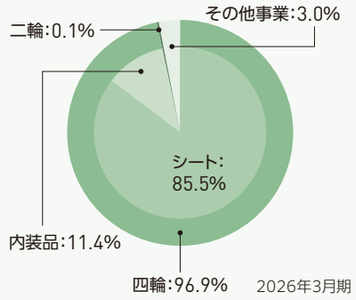

営業利益・営業利益率




ホンダ四輪車シート生産台数・シェア




事業別売上構成比※3




2026年3月期

※1 米州地域における連結子会社数をカウントしています　※2 米州地域における連結子会社に所属する社員数　※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

## 事業環境分析

### 外部環境認識

- 政府方針の変更による政策・事業環境変化とそれに伴う投資判断の複雑化
- 金利上昇・インフレ継続による自動車需要鈍化
- 自然災害・労働争議等によるサプライチェーン途絶リスクの高まり
- 自動車メーカーの戦略見直しに伴う商品展開の見直し
- 北米現地生産化・脱中国依存に対応したサプライチェーン再編の加速
- 中国サプライヤーの台頭と価格競争激化

### 機会

- 北米のサプライチェーン現地化推進による競争力向上・受注シェア拡大
- 高品質製品の安定供給による信頼構築
- 高付加価値製品の拡大による収益拡大

### リスク

- 生産コスト上昇と自動車メーカーの価格要件対応の両立による収益低下
- 自動車メーカーの調達戦略変更に伴う失注・転注による収益低下

関連する取り組み

- ▶ ターゲット商権獲得に向けた活動
- ▶ グローバルソーシングの最適化
- ▶ 各地域における自動化推進
- ▶ グローバルでの品質高位平準化

## 第16次中期で目指す姿とその達成に向けた課題

米州地域は、グループの収益を支える重要な市場です。一方で、政府の政策変更に伴う自動車メーカーの戦略見直しは、サプライチェーン全体に影響を及ぼしており、今後の事業環境の不確実性は一段と高まっています。こうした環境の中で持続的な成長を実現するためには、これまで進めてきた生産効率向上や事業体質強化に向けた施策の成果を確実に刈り取り、競争力の源泉とすることが重要です。具体的には、自動化による人に依存しない高効率で柔軟な生産体制の確立、高度化・多様化するお客さまの要望に応える競争力の強化、持続可能なサプライチェーンの構築、そしてリーン（無駄のない）な管理体制への変革が必要となります。これらの施策により基盤を強化するとともに、主要商権の獲得や新規顧客の開拓による販路拡大を通じて売上成長を実現することで、「稼ぐ力」を取り戻します。



取締役 常務執行役員
米州地域本部長

内藤 浩



イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
▶ セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# 中国地域

## 数字で見る中国地域

TSグループ法人数※1

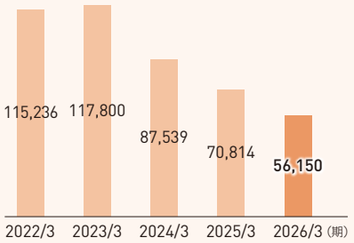
8社

社員数※2

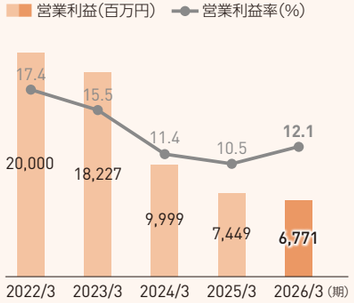
1,603名

2026年3月期

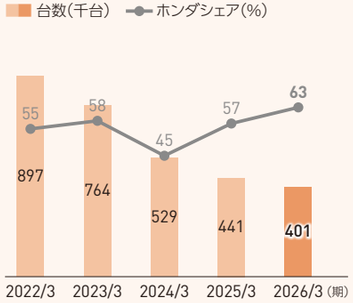
売上収益
(百万円)



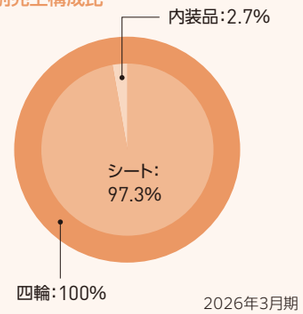

営業利益・営業利益率




ホンダ四輪車シート生産台数・シェア




事業別売上構成比※3




2026年3月期

※1 中国地域における連結子会社および重要な関連会社をカウントしています　※2 中国地域における連結子会社に所属する社員数　※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

## 事業環境分析

### 外部環境認識

- 自動運転技術・車内エンターテインメントの高度化(智能化)進展による競争軸の変化
- 現地サプライヤーの競争力向上に伴う価格・開発スピードの両軸での競争激化
- 中国自動車メーカーのシェア拡大ならびに日系自動車メーカーのシェア低下
- 補助金・税制等の政策変更による国内自動車需要の減速
- 貿易摩擦・関税強化による輸出戦略の不確実性増大

### 機会

- 品質を強みにした営業活動による中国自動車メーカー向け商権拡大
- 事業基盤の抜本的な再構築による収益体質改善

### リスク

- 主要顧客の販売不振による受注量減少
- 価格競争の激化による受注機種の減少・既存商権の失注

関連する取り組み

- ▶ 魅力ある車室内空間を実現する技術開発
- ▶ 提案内容を深化させた技術展示会の開催
- ▶ 現地合弁会社の稼働開始
- ▶ グローバルソーシングの最適化

## 第16次中期で目指す姿とその達成に向けた課題

中国地域では、自動車ニーズの変化に加え、中国自動車メーカーを中心とした価格競争・技術競争の激化により、日系自動車メーカーが戦略見直しを行う中、我々部品メーカーについても大きな変革が求められています。

当グループにおいては、主要顧客の想定を上回る減産や価格競争の激化による収益性低下など、事業環境は引き続き厳しい状況にあります。そのような環境においても、中国事業の生き残りをかけ、市場ニーズに迅速に対応できる開発体制の構築を進めるとともに、ローカルメーカーに対抗できるコスト競争力の確立や、製造拠点における徹底した原価低減による収益力向上に取り組んでいきます。併せて、必要に応じて拠点や機能の集約・再編・最適化を進め、中国自動車メーカーへの拡販活動も積極的に展開することで、収益の確保を図ります。



専務執行役員
中国地域本部長

大谷 雄二



イントロダクション
価値創造に向けた戦略
社長メッセージ
価値創造プロセス
積み上げてきた経営資本
マテリアリティ
第15次中期経営計画 振り返り
第16次中期経営計画 概要
財務戦略
▶ セグメント別分析
戦略を支える基盤の強化
データセクション

# アジア・欧州地域

## 数字で見るアジア・欧州地域

TSグループ法人数※1

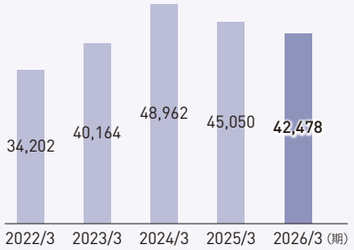
13社

社員数※2

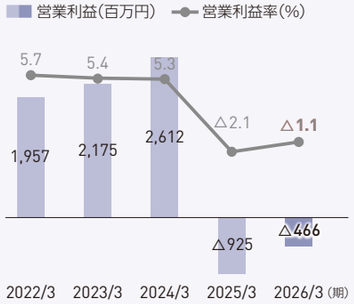
1,587名

2026年3月期

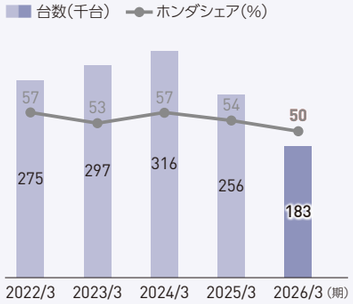
売上収益
（百万円）



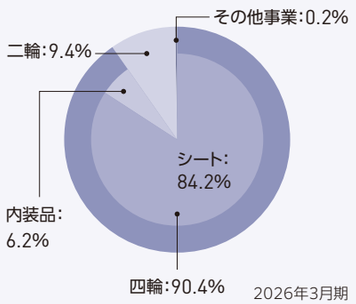

営業利益・営業利益率




ホンダ四輪車シート生産台数・シェア




事業別売上構成比※3




2026年3月期

※1 アジア・欧州地域における連結子会社および重要な関連会社をカウントしています　※2 アジア・欧州地域における連結子会社に所属する社員数　※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

## 事業環境分析

### 外部環境認識

- インドにおける継続的な市場成長
- タイやインドネシア等における需要低迷
- 各国のEV優遇政策によるEV化の進展と多様なパワートレインの併存
- 中国自動車メーカーのASEAN進出・現地生産に伴う市場構造変化
- 低価格志向に加え、安全性・快適性・コネクテッド機能へのニーズ拡大
- 自動車メーカーの現地生産・調達ニーズの高まりとサプライチェーン再構築の進展

### 機会

- 成長市場であるインドにおける新規顧客獲得・事業拡大
- サプライチェーンの抜本的見直しによるコスト競争力の強化

### リスク

- 中国サプライヤーの進出による競争激化
- 自動車メーカーからのコスト低減要求の高まり

関連する取り組み

- ▶ 提案内容を深化させた技術展示会の開催
- ▶ スズキ向け技術展示会の開催
- ▶ 調達構造の見直し
- ▶ トリムカバー事業の競争力強化

## 第16次中期で目指す姿とその達成に向けた課題

アジア地域の自動車市場は、EV化の進展や中国自動車メーカー・サプライヤーの台頭など、大きな変革期を迎えています。こうした環境変化を成長の機会と捉え、市場拡大が続くインドにおける事業基盤を一層強化するとともに、既存のお客さまとの関係深化や新規顧客の開拓に積極的に取り組んでいます。実現に向け、従来の日系サプライヤーを中心とした調達構造を見直すサプライチェーン改革を推進し、中国・インドのサプライヤーを凌駕するコスト競争力の確立を目指します。また、アジア市場のニーズを的確に捉えた魅力ある商品開発を追求していきます。

これらの取り組みを通じて事業拡大を図り、アジア地域が当グループのさらなる成長を牽引する存在となるよう、全力で取り組んでいきます。



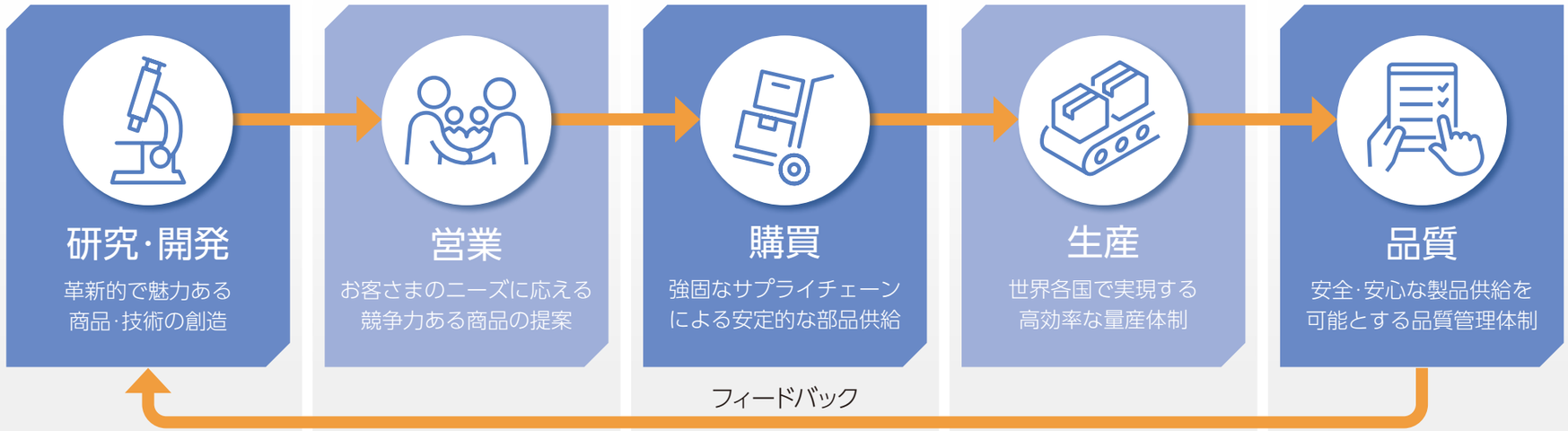
執行役員
アジア・欧州地域本部長

永山 昌樹

# テイ・エス テックのバリューチェーン

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

## バリューチェーン




## 価値創造の基本方針

| 研究・開発 | 営業 | 購買 | 生産 | 品質 |
|---|---|---|---|---|
| ●魅力ある商品・技術の創出と提供<br>●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<br>●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 | ●市場・顧客動向を先取りした最適解を積極提案し、いち早くユーザーニーズの量産車適用を目指す<br>●DX・AIを活用した情報分析と戦略立案により、顧客満足度向上と事業機会創出を実現<br>●「喜ばれる魅力商品」の提案による新規商権獲得<br>●米州における既存商権を足掛かりとした商権拡大<br>●中国ビジネスパートナーとの連携を活かした新規商権獲得<br>●インドビジネスパートナーとの連携を活かした新規商権獲得 | ●TS調達4原則にのっとった競争力あるサプライチェーンの実現<br>●サプライチェーンマネジメント強化によるQCD各能力の向上<br>●成長を支えるサステナブルなサプライチェーンの構築 | ●高効率で持続可能な「モノづくり」への進化<br>●グループ企業に対する革新的な生産技術の発信と統制機能の強化<br>●自動化や生産設備・金型の進化による高効率ラインの強化 | ●全てのお客さまに、安全と安心を提供<br>●全世界同一基準、高品質製品の安定供給<br>●開発品質と製造品質の高位安定化を図る<br>●DXを推進し、さらなる品質保証システムを構築 |

# 研究·開発



阿久津 武志
取締役 執行役員
開発·技術本部長

当本部では、第16次中期経営計画の達成に向け、経営方針である「"稼ぐ力"を取り戻す」を念頭に、魅力商品および新技術の効率的な開発に取り組んでいます。自動車業界はCASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）やSDV※の進展により、大きな変革期を迎えています。こうした環境変化の中で競争優位性を維持·向上していくためには、従来の手法に捉われない新しい発想や取り組みが求められています。当本部では、次世代自動車に求められるシート技術や電子制御技術の強化に加え、AIやDXを活用した開発プロセスの抜本改革を推進しています。限られた経営資源を最大限に活用しながら、価値ある商品を迅速に市場へ届けることで、持続的な収益成長と企業価値向上に貢献していきます。

※ 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

## 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

### ▶外部環境認識

- CASEやSDVの進展に伴う技術領域の拡大と高度化
- 中国新興自動車メーカーやサプライヤーの台頭による競争激化と開発スピード要求の高まり
- 北米におけるハイブリッド車の需要回復やインド市場の成長をはじめとした、グローバルでの市場構造の変化
- リサイクル材活用の拡大や$CO_2$排出量削減等の環境規制強化やサステナビリティ対応の高度化

### ▶さらなる成長に向けた現状の課題

研究·開発領域では、開発案件の増加や、製品に求められる機能の高度化に伴い、従来の手法やリソース体制だけでは迅速かつ効率的な対応が難しくなりつつあります。

そのため、開発プロセスの見直しやデジタル技術の活用を通じて、開発効率の向上をはじめとする開発体制の強化を進める必要があります。加えて、技術·コスト両面で競争が激化する中、市場ニーズを的確に捉えた高付加価値かつ競争力の高い商品を創出し、継続的な受注獲得と収益性向上につなげることが重要な課題です。

さらに、脱炭素化に向けた環境規制への対応やソフトウェア領域の拡大など事業環境が大きく変化する中、新たな技術領域への投資と収益性の両立を図りながら、中長期的な成長を実現していくことが求められています。

### 今後の成長のリソースとなる強み

- 軽さと強度を両立する超高強度鋼板による軽量化シートフレーム技術
- 体に負担がかかりにくい姿勢を実現するゼログラビティシート等の快適性や付加価値技術の構築
- シートやドア、電装部品に加え、センシング機能や制御システムを統合させた高付加価値化を実現するシステム開発力
- 自動車メーカーとの共創による開発力（実車提案·仕様構築）
- AIやCAE※の活用による設計·検証の高効率化　• 関係会社活用による低コスト開発体制

### 今後の戦略·施策

これらの課題に対し、「技術力の強化」と「開発効率の向上」の両軸で競争力の高い開発体制の構築を推進しています。

具体的には、軽量化シートフレームやゼログラビティシート、制御システム等の成長分野へ重点投資を行うとともに、自動車メーカーとの共創を通じて、市場ニーズを捉えた商品の早期量産化を目指します。また、AIを活用した開発支援やCAE活用の高度化等による開発プロセス改革を推進することで、品質向上と開発効率向上の両立を高いレベルで実現します。

併せて、部品図面の受託業務を担う関係会社の活用拡大や経営資源の最適配分を進めることで、開発リソースの最適化を図り、持続的な成長と競争力強化につなげていきます。

※ コンピュータによるシミュレーション解析

Integrated Report 2026
テイ·エス テック 統合報告書

イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ·エス テックのバリューチェーン
▶ 研究·開発
営業
購買
生産
品質
バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

# 研究·開発 領域分析Q&A

**Q** 次世代自動車市場で競争力を高めるために、どのような技術開発に取り組んでいますか。

**A** 競争力の高いシートフレームやゼログラビティシートをはじめとする快適機能の開発を推進するとともに、SDV化に対応したシート·電装部品の統合制御技術の強化に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、高付加価値商品の提案力向上につなげていきます。

## 魅力ある車室内空間を実現する技術開発

自動車に求められる価値は、単なる「移動手段」から「新たな価値の提供」へと広がっています。当社は創業以来、人を中心に据えた快適性を追求してきました。その一環として、長時間の乗車でも快適な着座姿勢を維持できる、無重力状態に近い自然な姿勢を参考に開発したゼログラビティシートや、マッサージ機構などを活用した独自機能の提案等で新たな商権獲得を目指しています。

さらに近年は、ソフトウェアの更新によって機能や性能を進化させる、ソフトウェアを起点としたクルマづくり(SDV化)が進展しています。当グループでは、シートと電装部品を最適に連携·制御するシステム開発を推進するとともに、照明等を活用した新たな価値提案にも取り組んでいます。

これまで蓄積してきた技術やノウハウを基盤に、AIやDXを活用した開発革新を推進することで、より効率的な開発体制を実現し、競争力のある商品の創出につなげていきます。

ゼログラビティシート





スタンレー電気株式会社との協業による光を活用した価値創造座談会 P.38~

**Q** 環境対応と収益向上の両立に向けて、どのような取り組みを推進していますか。

**A** 軽量化技術やリサイクル材、バイオマス材を活用した商品開発を推進しています。環境負荷低減と商品価値向上を両立するとともに、受注拡大を通じた収益の向上を目指しています。

## シートフレームのさらなる軽量化に向けた技術開発

自動車業界では、燃費や電費の向上による環境負荷低減が求められており、その実現に向けて車両の軽量化が重要なテーマとなっています。自動車用シートを構成する部品の中で、シートフレームはシートの骨格を担う最も重量の大きい部品であり、その軽量化はシート全体、さらには車両全体の軽量化に貢献します。

当グループは、高強度鋼板を活用したシートフレームの構造最適化技術を強みとしており、軽量化を図りながら高い強度を実現しています。高強度鋼板の採用により、重量を削減しながら必要な強度を確保することで、乗員の安全性向上にも貢献しています。

こうした軽量化技術は、環境負荷の低減に貢献するとともに、軽さと安全性の両立を高いレベルで実現した競争力あるシートフレームとして、幅広い車種への採用拡大につながっていきます。

## リサイクル材を利用したサステナブルマテリアル製品の量産

環境規制の強化や資源循環への要求が高まる中、当グループでは、環境負荷低減に貢献する素材開発に取り組んでおり、その成果の一つがサステナブルマテリアルの実用化です。

ホンダの二輪車モデル「CB1000F」に搭載されたシートは、当グループとして初めて原材料から自社開発したリサイクル材を活用したサステナブルマテリアル採用製品です。素材を自社開発して自給化することで、環境対応ニーズの高まりに対してもコスト競争力を備えた商品提案が可能となり、受注機会の拡大や収益性向上につながります。




サステナブルマテリアルを活用したシートボトム



企業価値の向上 = 収益力 × 成長力 × 持続性

# 営業
（ホンダ向け）



宗村 聡
取締役
専務執行役員
営業·購買本部長

当本部は、「"稼ぐ力"を取り戻す」の実現に向け、お客さまの事業戦略の変化を的確に捉え、深く理解した上で、経営資源の最適配分を進めるとともに、ユーザーニーズや市場動向を踏まえた商品提案を強化し、計画商権の確実な獲得と収益力の向上を目指します。

主要拠点においては、さらなる運営効率化と製造部門の自動化を推進することで、強固で安定した事業基盤の構築を進めます。また、市場成長が期待される地域においては、合弁パートナーの知見を最大限活用し、コスト競争力の強化に加え、地域ニーズに即した一段深い提案活動や開発スピードの向上を図ることで、さらなる事業拡大を推進していきます。

## 価値創造の基本方針

- 市場·顧客動向を先取りした最適解を積極提案し、いち早くユーザーニーズの量産車適用を目指す
- DX·AIを活用した情報分析と戦略立案により、顧客満足度向上と事業機会創出を実現

### ▶外部環境認識

- 新興メーカーの台頭による価格競争激化と受注機会の減少
- 市場環境や技術トレンドの変化による商品のコモディティ化傾向
- 競合他社の事業再編·統合による競争力強化と、それに付随する市場シェア低下リスクの拡大
- 次世代車市場の動向変化に伴うOEM（自動車メーカー）開発戦略の見直し

### ▶さらなる成長に向けた現状の課題

自動車業界を取り巻く事業環境は大きく変化しており、従来通りの事業運営では持続的な成長は望めません。

先進国では、市場成熟化が進む一方で、政策変更や地政学リスクを背景とした不確実性の高い事業環境が継続すると想定されます。また、市場拡大が期待されるインドにおいても、快適装備の早期普及などを背景に、新興メーカーやメガサプライヤーとの競合激化が見込まれるなど、市場環境はますます厳しさを増しています。

このような状況下で持続的な成長を実現するためには、各地域に求められるニーズを見極め、いち早く市場優位性のある商品を提案できるかが受注拡大の鍵となります。

### 今後の成長のリソースとなる強み

- お客さまの事業戦略や変革に追従し、多様なニーズに応える提案型営業力
- お客さまの開発プロセス変化を深く理解した、最適かつ魅力的な商品提案力
- グローバルネットワークを活用した迅速な顧客対応力とグループ連携力

### 今後の戦略·施策

市場環境やお客さまの方針の変化に迅速に対応するため、各地域の市場動向や競合情報、顧客課題をタイムリーに収集·分析し、早期の提案活動につなげることで、目標商権の確実な獲得を目指します。

また、地域ごとに自社ポジションを的確に理解し、一層の競争力向上に向けて他社リソース活用も含めた検討を加速します。これによりシート機能の向上に向けた商品開発へリソースを再配分することで、事業基盤の安定化とともに着実に成長戦略を推進していきます。



イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ·エス テックのバリューチェーン
研究·開発
▶ 営業
購買
生産
品質
バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

企業価値の向上 = 収益力 × 成長力 × 持続性

# 営業
（戦略OEM※向け）

※ホンダグループ以外の自動車メーカー



## 大竹 茂和
取締役 執行役員
事業開発本部長

当グループの目指す姿である「“稼ぐ力”を取り戻す」ためには、主要顧客であるホンダグループ向けのみならず、あらゆる自動車メーカーとのビジネス拡大が必要不可欠です。

こうした認識の下、グローバルでの事業成長に向けて着実に進めてきた、既存拠点の体質強化や地域事情を熟知した現地ビジネスパートナーとの協業等の取り組みをより進化させていきます。

具体的には、これまでに構築してきたリソースを最大限に活用するとともに、自動車業界の動向を先読みしながら、お客さまに寄り添った「喜ばれる魅力商品」を提供することで、稼ぐ力の源泉となる売上収益を拡大していきます。

## 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
- 米州における既存商権を足掛かりとした商権拡大
- 中国ビジネスパートナーとの連携を活かした新規商権獲得
- インドビジネスパートナーとの連携を活かした新規商権獲得

### ▶外部環境認識

- ホンダグループ向けビジネスを中心に成長してきた当グループと、多くの顧客を抱える競合他社との間に生じる、戦略OEM向けビジネスの厳しい競合環境
- 各OEMのEV戦略見直しや、日系OEMの既存取引シートメーカーを活用する方針へのシフトによる、新規参入機会の縮小
- 世界情勢の不安定化やインフレ、原材料価格高騰に伴う製造コストの上昇と競争力の低下

### ▶さらなる成長に向けた現状の課題

現在、各OEMのEV戦略見直しに伴い、新機種開発の凍結や計画変更が進んでおり、新規参入の機会は減少傾向にあります。また、シートをはじめとする内装部品については、部品の共用化が加速するとともに、既存取引サプライヤーを採用する方針が強まっており、新規参入のハードルはより高まりつつあります。

当社はこれまで、強みである「お客さまに寄り添った商品開発」により、他社にはない商品を具現化してきました。一方で、その多くがお客さまごとの専用商品となっており、新たなお客さまへの展開において追加開発や投資が必要となるケースがありました。

そのため、幅広いお客さまに展開可能な「当社オリジナル魅力商品」のラインナップを増やすことが、「戦略OEM向け売上の拡大」に向けて重要であると考えています。

### 今後の成長のリソースとなる強み

- 世界各国におけるグローバル生産体制
- 各拠点における最適なサプライチェーン・高効率生産体制
- お客さまニーズに寄り添う、他社にはない当社独自の魅力商品
- 各地域事情を熟知したビジネスパートナーと連携した営業活動体制

### 今後の戦略・施策

戦略OEM向け売上の目標値である1,000億円達成に向け、第16次中期の各種施策を展開していきます。お客さまのニーズは、OEMごとだけでなく地域によっても異なることから、地域拠点や協業先との連携を強化し、市場動向や顧客課題を的確に捉えた提案活動を推進していきます。さらに、地域ごとの競争環境や自社の強み・課題を踏まえた戦略を展開することで、新商権の獲得につなげていきます。加えて、特定顧客向けではない当社オリジナルの魅力商品を、競争力のある価格で幅広い顧客に向けて設定することで、戦略OEM向け売上の拡大を実現し、稼ぐ力を取り戻します。

TS Tech
Integrated Report 2026
テイ・エス テック 統合報告書

イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ・エス テックのバリューチェーン
研究・開発
▶ 営業
購買
生産
品質
バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

# 営業 領域分析Q&A

**Q 重点戦略に掲げる「主要顧客の目標商権獲得」の達成に向けて、どのような取り組みを行っていますか。**

**A 各地域での技術展示会やシートフレームを足掛かりとした提案活動を行い、市場環境や地域特性に応じた提案活動を強化しています。**

## [中国・日本] 提案内容を深化させた技術展示会の開催

中国では、現地ホンダ向けに、ローカルサプライヤーから調達する部品を活用したコスト競争力強化を主なテーマとして、シートやドアトリム、機構部品などを展示し、具体的なコスト低減効果を提案する展示会を開催しました。

また、日本地域においては、これまで当社内にお客さまをお招きして開催していた技術展示会を、お客さまの開発拠点近隣で出張開催することで、より多くの開発スタッフの方に足を運んでいただき、多くのフィードバックをいただくなど、お客さまに寄り添った提案体制を強化しています。



ローカル部品を活用した展示会の開催(中国)

## [日本・米州] ターゲット商権の獲得に向けた活動

シート本体の商権にもつながるシートフレームの受注獲得に向けて、既存モデルの機能進化による付加価値向上とコスト競争力の両立を図っています。営業部門では、顧客ニーズや市場動向をタイムリーに社内へ展開することで、付加価値技術の採用やコスト低減施策につなげ、競争力の強化を推進しています。

**Q 戦略OEM向け売上の拡大に向けて、各地域で取り組んでいることを教えてください。**

**A 各地域のニーズに応じた技術展示会の開催や、市場環境や新規受注に応じた拠点の新設により、お客さまとの接点強化を通じた商権獲得・受注拡大に取り組んでいます。**

## [インド・日本] スズキ向け技術展示会の開催

さらなる市場成長が期待されるインドでは、マルチ・スズキ向けの展示会を開催し、高付加価値車の需要拡大を見据えた魅力装備やシートアレンジ技術を実車に搭載して提案しました。

また、日本地域においても、スズキおよびマルチ・スズキ向けの展示会を実施し、当社の開発技術を紹介するとともに、お客さまとの対話を通じてニーズや課題を共有するなど、今後の受注拡大に向けた提案活動を強化しています。

## [中国] 現地合弁会社の稼働開始

長安マツダ向け四輪車用シートの製造・販売および現地営業基盤の強化を目的として設立した現地パートナー企業との合弁会社が、2026年3月期より稼働を開始しました。

お客さまからは、品質・コスト・納期(QCD)の各領域で高い評価をいただいています。

また、本拠点は新規顧客開拓プロセスの構築に向けたトライアル拠点としての役割も担っており、さらなる商権拡大と営業体制の強化につなげていきます。



長安マツダ
EZ-60用リアシート

企業価値の向上 = 収益力 × 成長力 × 持続性

# 購買



宗村 聡
取締役
専務執行役員
営業·購買本部長

購買領域では、サプライチェーン全体で構造改革を推進し、コスト競争力を最大化していきます。そのために、部品調達においては、お取引先の生産活動で発生しているロスや制約を取り除き、双方のコスト競争力の底上げを図ります。また、垂直統合を含めた自社での一貫生産体制の構築を進め、新たな製品づくりに反映させることで、業界ベストの競争力を創出していきます。

さらに、グローバル最適と地域最適の両面から調達体制を見直すとともに、お取引先とのパートナーシップをより一層強固にしていくことで、強靭かつ持続可能なサプライチェーンを構築し、長期的な競争力の向上を実現します。

## 価値創造の基本方針

- TS調達4原則※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各能力の向上
- 成長を支えるサステナブルなサプライチェーンの構築

※ 公正·公平な取引を実現し、お取引先との相互発展関係をグローバルに構築·維持するために定めた原則

### ▶外部環境認識

- 電動化の進展や新興メーカーの台頭に伴う価格競争の激化、および業界再編による調達構造の変化
- 地域紛争や国際情勢の緊張等を背景としたサプライチェーンの分断·供給不安定化リスクの高まり
- 世界的なインフレや原材料価格高騰、為替変動等に起因する調達コストの上昇
- ESGへの対応拡大やコンプライアンス強化など、社会的要請の高度化に伴う企業リスクの拡大

### ▶さらなる成長に向けた現状の課題

地政学リスクの高まりに伴う調達不安定化に加え、世界的なインフレの進行による調達コスト上昇、人権対応をはじめとするESGに関する要求の拡大等、調達を取り巻く環境はこれまで以上に高度な対応が求められています。当グループはグローバル調達網やお取引先との強固な関係性を強みとする一方で、従来の価格交渉を中心とした手法だけでは、さらなる競争力の創出は難しい状況です。

そのため、開発源流からのお取引先との連携や、仕様や造りの最適化を含めた合理的なコスト低減を一層推進するとともに、購買機能を短期的なコスト削減を担う役割にとどまらず、製品競争力や供給安定性、中長期的な収益力の向上に貢献する機能へと進化させていくことが重要な課題となっています。

### 今後の成長のリソースとなる強み

- グローバル生産·調達ネットワークを活用した安定供給体制
- 競争力と事業継続性のバランスを考慮した最適なサプライチェーン
- サプライチェーン構造改革による全体最適·競争力強化
- 独自技術·開発力を活かしたお取引先との共創活動
- サプライヤーサステナビリティガイドラインの運用によるサプライチェーン全体でのESGへの取り組み

### 今後の戦略·施策

製品の構成部品については、垂直統合を含めた内製/外製の最適化やサプライチェーン全体での機能再配置を通じて、付加価値を拡大するとともに、お取引先内における生産ロスの徹底排除による原価構造の抜本的な見直しを行うなど、調達構造改革を軸として、サプライチェーンの進化を実現します。

また、お取引先とのパートナーシップをさらに深化させ、開発初期段階からの共創を強化することで、仕様最適化や価値向上、コスト低減活動を加速させます。これらの取り組みにより、業界ベストの競争力を持続的に創出する強固な調達基盤を確立します。

# 購買 領域分析Q&A

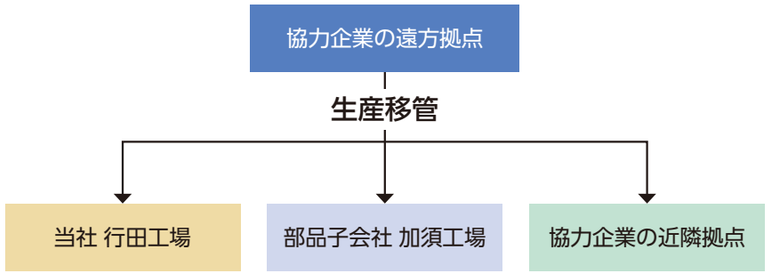
**Q** コスト競争力強化、製品の利益率改善に向けて、購買領域ではどのような取り組みを行っていますか。

**A** 調達構造の再編・グローバルソーシングの最適化など、従来の調達手法の見直しを通じた原価低減活動等を推進し、コスト競争力の強化に取り組んでいます。

## 調達構造の見直し

第15次中期では、サプライチェーン全体の競争力強化に向けて、国内部品子会社3社の統合や、調達階層のスリム化(Tier構造の簡素化)、遠方のお取引先から調達していた部品の生産を、生産工場近郊の子会社を含む自社拠点へ移管するとともに、生産レイアウトの最適化を進めるなど、サプライチェーンの再編によるコストの低減に取り組みました。

また、お取引先との開発初期段階からの共創を通じて、仕様改善や原価低減活動を推進しています。さらに、関係会社との工場機能や物流網の相互活用を進めることで、生産・物流の最適化を図るとともに、外部環境の変化を踏まえた最適な調達ルートの構築により、サプライチェーン全体のレジリエンス向上とコスト競争力の強化に取り組んでいます。



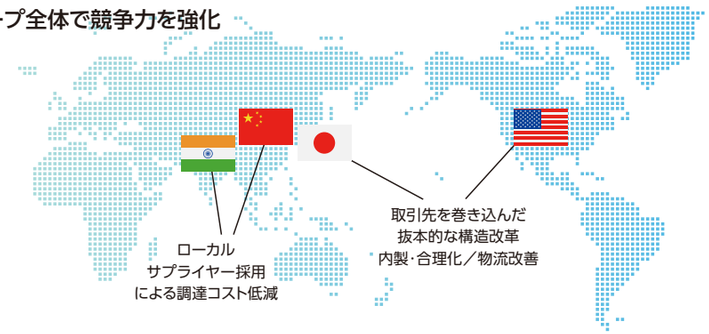

## グローバルソーシングの最適化

購買領域では、競争力のある地域からの調達を積極的に推進し、その成果をグローバルに展開することで、グループ全体のコスト競争力向上につながるグローバルソーシングの最適化を進めています。

特に中国を含むアジア地域においては、コスト競争力に優れるローカルサプライヤーからの部品調達が重要な鍵となっています。多岐にわたる構成部品の中でも、電装部品については、これまで以上に競争力のあるローカルサプライヤーの発掘・採用を進めることで、コスト競争力の向上に取り組んでおり、お客さま向けの技術展示会では、開発部門や営業部門、現地パートナー企業と連携しながら、ローカルサプライヤーの活用を積極的に提案しています。

また、グローバルな調達ネットワークの活用に加え、関税や為替変動、地政学リスク等を総合的に勘案しながら、最適な調達・生産体制の構築を推進しています。米州地域では、部品の現地調達化を進める一方で、アジア地域をはじめとする競争力の高い地域からの調達も柔軟に活用し、サプライチェーンの効率化と安定供給の実現を目指しています。こうした取り組みを通じて、各地域における強固なサプライチェーンの構築を図っています。

**グループ全体で競争力を強化**








イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ・エス テックのバリューチェーン
研究・開発
営業
購買
生産
品質
バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

# 購買 領域分析Q&A

**Q** 「持続可能なサプライチェーンの構築」に向けて、どのような取り組みを行っていますか。

**A** 従来のESG領域を含めたお取引先の管理強化やサプライチェーン全体のリスク管理の徹底により、安定供給が可能なサプライチェーンの構築を進めています。

## 調達4原則とサステナビリティガイドラインに則した連携強化




当グループでは、公正・公平な取引を実現し、お取引先との相互発展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。

また、「TS TECH サプライヤーサステナビリティガイドライン」を通じて、「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」の各分野に関して、全てのお取引先に遵守を要請するとともに、課題発生時には個別に状況を確認しています。

さらに、重要なお取引先を対象に、QCDDM※とESGの観点から毎年評価を実施しています。その結果を調達活動に反映し、当グループの競争力向上につなげるとともに、改善余地があるお取引先とは是正計画の策定や改善活動を共同で推進しています。加えて、中期経営計画や運営方針の共有を目的として毎年開催するお取引先懇談会では、実際の商品展示も行い、当社の開発方針への理解促進に努めています。

これらの取り組みを通じて、お取引先との連携を強化し、サプライチェーンが一体となって第16次中期経営計画を推進しています。

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

## 紛争鉱物調査/化学物質調査

当グループは、サプライチェーン全体を対象として、スズ・タンタル・タングステン・金・コバルト・マイカなどの原産地調査を毎年実施し、紛争鉱物の不使用を基本方針としています。

また、法令で禁止された化学物質については、部品の含有調査やお取引先の製造工程まで、入念に確認を行い、不使用を徹底しています。特定化学物質についても、排出量の把握と使用状況に応じた適切な報告をルールとして定めています。

## リスク管理の強化

市場競争の激化に伴い、お取引先の経営悪化や信用不安に起因する与信リスクを重要課題と認識しています。お取引先との密なコミュニケーションや与信管理の厳格化、財務指標のモニタリングを通じてリスクを早期に把握し、供給への影響防止に努めています。

また、災害や供給不安等の有事に備え、サプライチェーン全体の可視化やスリム化、ハイリスク部品の管理を強化し、予知・予防体制を構築することで迅速な初動対応につなげています。特に生産保全の観点で重要なお取引先に対しては、リスク対策状況の確認や改善活動を共同で実施し、リスク管理体制と事業継続性の強化を図っています。

これらの取り組みを通じて、安定供給の確保に加え、お取引先の中長期的な競争力向上や経営体質改善を支援しており、今後もさらなるリスク管理強化を進めていきます。



イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ・エス テックのバリューチェーン
研究・開発
営業
購買
生産
品質
バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

企業価値の向上 = 収益力 × 成長力 × 持続性

# 生産



## 山内 裕弘

常務執行役員
生産本部長

生産本部では、2030年ビジョン達成に向けた戦略を支えるため、競争優位性を維持・強化する高効率な生産体制の構築を引き続き推進していきます。造り領域では、環境変化に強く、高効率かつ持続可能なモノづくりへの進化を推進し、管理領域では、各拠点の改善好事例を水平展開することで、体質強化を図ります。また、新技術領域では、AI技術を活用しながらDXをさらに加速させ、革新的な生産技術の実現に取り組みます。

地域特性を踏まえた高位平準化をキーワードとし、グローバルでこれらの諸施策を展開することで、生産体質を強化し、稼ぐ力を取り戻していきます。

## 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の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強化

### ▶外部環境認識

- 自動車市場の環境変化(SDV化・機種変動・地域ごとの需要差)による、生産量の急激な変動リスクの高まり
- 顧客の生産計画変動に伴う、短納期対応およびライン負荷増減　• 新興国メーカーの台頭や、現地最適生産の進展による競争構造の変化
- 製造現場における労働人口減少による、生産性や品質への影響拡大
- 自動化・ロボット化・AI活用の急速な進化と、それに付随する造り領域の競争激化
- インフレによる技術開発・設備投資費用の増加　• 世界的な労務費上昇による製造コストの増加

### ▶さらなる成長に向けた現状の課題

需要変動や労務費上昇、規制強化など、外部環境の不確実性が高まる中、環境変化に柔軟に対応できる持続可能な生産体制の構築が必要です。

その実現に向けては、労働人口の減少や人材獲得競争の激化により、生産技術者の確保が難しい状況においても、競争力強化に向けた取り組みをこれまで以上のスピードで推進していく必要があります。

また、世界中の各拠点で均一な品質・生産性を実現するために、限られた投資で最大限の効果を発揮できる生産技術の確立についても課題の一つと捉えています。

### 今後の成長のリソースとなる強み

- 金型や生産設備の開発から製造までを一貫して担う内製化体制
- 開発・生産技術・製造部門が密接に連携し、課題の早期発見・解決から量産品質の安定化までを実現する一気通貫の生産エンジニアリング体制
- 高効率生産と高品質を両立する自動化技術
- 標準化された生産技術・設備ノウハウと、各拠点で培われた知識・経験をグローバルに水平展開できる体制
- 部品のモジュール化技術による省人化の実現

### 今後の戦略・施策

グループ全体の生産技術の中核であるエンジニアリングセンターにて、組立実証ライン(パイロットライン)を活用した事前検証を行い、量産を見据えた設備・仕様の最適化を推進します。また、自動化技術や内製設備を活用し、投資効果の高い生産ラインを実現するとともに、各地域で最適な自動化モデルの標準化とグローバル展開を加速していきます。

加えて、自動化やAI技術活用によるDXを加速し、熟練技能や個人の経験への依存を低減するとともに、世界各事業所で高品質かつ高効率なモノづくりを実現できる体制を構築することにより、環境変化への対応力と競争力を両立し、強固な収益基盤の構築を実現していきます。

# 生産 領域分析Q&A

**Q 競争力の維持·強化に向けて、特に重視している取り組みを教えてください。**

**A 生産体制のさらなる強化に向け、スムーズな量産立ち上げや生産の高効率化を実現する技術開発を強化しています。**

## 生産技術棟の新設と組織再編

2025年9月、行田工場の敷地内に先進的な生産技術の創出と、そのグローバル展開を推進する拠点として生産技術棟を新設しました。現在は、生産検証·実証ラインを活用し、量産に近い環境での試作検証を行うことで、課題の早期把握と仕様への反映を進めています。

さらに、設備·治具·工具の設計から製作までを一貫して行い、その成果物を各拠点へ展開することで、確実な新機種立ち上げを行うとともに、新たな自動化技術の開発にも取り組んでいます。

これに併せて、行田工場と鈴鹿工場の生産技術課が担っていた新機種立ち上げ業務をエンジニアリングセンターの組織下へ移管し、新たに「製造技術部」を編成しました。各拠点のノウハウ集約とパイロットラインでの検証強化によって国内外の各拠点における新機種立ち上げのさらなる効率化を推進していきます。



行田工場内に新設した生産技術棟

**Q 稼ぐ力を取り戻すために、生産領域ではどのような施策を推進していますか。**

**A 現場における原価改善活動を継続的に実施するとともに、自動化の推進や部品のモジュール化による省人化や生産性向上を進めており、コスト競争力の強化と利益率の改善を目指しています。**

## 原価改善活動の実施

生産ラインの統合や内製化·雇用の最適化、間接業務の集約等により、生産体制のスリム化を進め、固定費圧縮と収益体質強化に取り組んでいます。

地域別では、米州で生産規模を活かした自動化投資等による生産効率の向上、中国でローカル化を通じた調達構造の見直しによるコスト競争力の強化を推進しています。アジア地域では需要に応じた最適生産体制の構築を進めています。こうした取り組みにより、各地域で原価改善の効果が着実に表れ始めており、今後さらなる収益改善を見込んでいます。

## 各地域における自動化推進



米州地域では、部品取出しから搬送、組付け、検査、積載、外観仕上げに至るまで、生産工程全体の自動化を継続的に推進しています。

また、次期新機種の立ち上げに向けては、溶接工程の自動化率を高めた設備や新型のレーザー溶接設備の導入を完了しました。今後も、生産設備稼働状況の自動モニタリングや、検査工程のDX化など、さらなる効率化を推進していきます。

## トリムカバー事業の競争力強化

シートの表皮を縫製するトリムカバー事業では、各拠点で製造工程の差異が小さい一方、生産効率にばらつきが生じていました。そこで、各拠点の生産性向上を目的としたトリムプロジェクトを立ち上げ、縫製拠点間の情報共有やベンチマーク拠点の優良事例の水平展開、各拠点の工程分析に基づく改善提案などを実施した結果、大きなコスト削減を達成しています。

第16次中期からはこの取り組みをさらに強化するとともに、新機種立ち上げ時の原価低減活動も推進し、収益性向上と競争力強化につなげていきます。

## 部品モジュール化の取り組み

新機種の安定立ち上げに向け、自動化を見据えた仕様提案や組立工数の最小化に取り組み、設計段階から生産性を考慮した製品仕様の最適化を推進してきました。その結果、工数削減と品質安定化を実現し、初期流動時のロス低減と生産性向上に貢献しています。現在は、複数部品を最小ユニットで構成するモジュール化を進め、部品点数の削減による生産効率向上を目指して、試作·量産を通じた実用化検証を推進しています。これらの知見をグローバルに展開することで、将来にわたり競争力の高い生産体制の構築を図ります。

Integrated Report 2026
テイ·エス テック 統合報告書
イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ·エス テックのバリューチェーン
研究·開発
営業
購買
▶ 生産
品質
バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

企業価値の向上 = 収益力 × 成長力 × 持続性

# 品質



木田 喜明
常務執行役員
品質本部長

当グループの製品は、数ある自動車部品の中でも乗員に最も近く、人命を守る上で重要な役割を担っています。そのため、安全を支える品質なくして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。

当グループは品質を事業の根幹に据え、全員参加で品質向上に取り組む企業文化を育んできました。近年、グローバル化や事業環境の変化が加速する中、これまで培ってきた現場力に加え、AIやDX等を積極的に活用し、より高効率で高度な品質保証の実現に取り組みます。これからもお客さまからの信頼に応え、「喜ばれる企業」であり続けるために、品質へのこだわりを貫き、一つひとつの挑戦を愚直に積み重ねていきます。

## 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

### ▶外部環境認識

- 品質不正問題等を背景とした、品質ガバナンスとコンプライアンス強化への社会的要請の高まり
- 商品開発の短期化に伴う、品質保証と開発スピードの両立要求の高まり
- 人材の流動化やグローバル人材活用の拡大に伴う、品質ノウハウ継承の重要性の増大
- DX・AI活用の進展に伴う、データを活用した品質保証体制への移行加速

### ▶さらなる成長に向けた現状の課題

事業のグローバル化や、開発・生産を取り巻く環境が大きく変化する中においても、世界各地の拠点で一貫してお客さまが求める高品質な製品を提供し続けることが重要です。品質は一度築けば終わるものではなく、日々の積み重ねによって維持・向上していくものです。そのため、人や拠点、事業環境が変化しても品質に対する判断や行動にばらつきが生じないよう、標準化された品質保証体制をグローバルで浸透・定着させていく必要があります。

一方で、品質人材の育成や配置だけでは限界があることから個人の経験や知見に依存しない品質保証体制を構築していくことも重要な課題です。

### 今後の成長のリソースとなる強み

- 品質最優先の考えの下、品質を第一に判断・行動する企業風土
- 1990年代初頭よりスタートした全社的なQC活動「TCサークル」を通じて蓄積した品質改善の知見・ノウハウ
- 開発・製造・品質部門が同一拠点内で連携し、迅速な課題解決を実現する体制
- 国際標準の品質マネジメントシステム(ISO9001/IATF16949)に基づきグローバルで統一された品質管理・保証体制

### 今後の戦略・施策

「品質最優先」の考え方を基軸に、品質を通じた企業価値の向上と持続的な成長を実現していきます。そのために、長年培ってきた品質における知見やノウハウを活かし、各拠点が自ら品質課題を解決できるよう、さらなる自立化を推進するとともに、グローバルでの品質の高位平準化に向けた諸施策を展開していきます。

また、DX・AIを積極的に活用し、品質データの分析や人では気付きにくい変化・異常の早期把握を進めることで、高品質・高効率かつ、「人に依存しない」品質保証体制を実現し、お客さまから選ばれ続ける品質価値を提供し続けていきます。

Integrated Report 2026
テイ・エス テック 統合報告書

イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ・エス テックのバリューチェーン
研究・開発
営業
購買
生産
▶ 品質
バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

# 品質 領域分析Q&A

**Q** **品質不具合による企業価値毀損リスクの低減に向けて、どのような取り組みを行っていますか。また今後の改善課題についても教えてください。**

**A** **グローバルで品質保証体制を強化するとともに、開発から量産まで一貫した品質づくりを推進し、不具合の未然防止と品質向上に取り組んでいます。**

## グローバルでの品質高位平準化

グローバルでの品質保証体制の強化に向けて、重要工程の総点検や新機種検証プロセスの見直し、グローバル品質教育の推進に取り組んできました。その結果、グローバルでの不具合件数が減少するなど、一定の成果につながっています。

一方で、北米地域では品質管理面での自立化に向けたさらなる体制強化が課題となっています。今後は、日本主導による支援や人材育成に加え、多様な人材が働く生産現場においても言語の違いによる理解度や作業品質のばらつきを防ぐため、作業標準書の動画コンテンツ化による標準作業の浸透や現場監視体制の強化を進めることで、現地での自立的な品質管理体制の確立を加速していきます。




作業標準書の動画コンテンツ(イメージ)

## 開発・製造一体で取り組む品質保証強化

重大品質問題の未然防止強化に向けて、新機種における重要管理項目について、開発から量産まで連携した管理強化に取り組みました。その結果、開発段階で抽出した重要管理項目を生産現場まで確実に展開し、開発から量産まで一貫した品質管理を実現しています。

一方で、製品の仕様変更に起因する品質リスクへの対応については、引き続き強化が必要であり、変化点管理・検証における新たな課題も見えてきています。今後は、従来の取り組みに加え、設計変更や仕様変化に伴うリスクを事前に検証するDRBFM※やAIを活用し、品質問題の未然防止力のさらなる強化を図ります。これらの取り組みを通じて、開発品質と製造品質の高位安定化を推進し、品質競争力の強化と品質コストの低減につなげていきます。

※ Design Review Based on Failure Modeの略称。設計変更や製品が使用される環境の変化に着目して潜在的な問題を未然に防ぐ設計リスク管理手法

**Q** **世界各地域における品質意識の向上に向けて、どのような活動を推進していますか。**

**A** **品質における社内表彰制度を導入し、社員の品質意識の向上と品質文化の醸成を推進しています。**

## 社内表彰制度「世界品質賞」の新設

2025年より、グローバル品質啓蒙施策の一環として、お客さまへの搬入品質や品質コスト、品質監査による結果、各拠点での啓蒙活動等の取り組みを総合的に評価し、優れた拠点を表彰する「世界品質賞」を導入しました。

本賞の導入により、各拠点の品質意識向上を促すとともに、自拠点の取り組みを客観的に振り返り、改善につなげる好循環を生み出しています。また、評価結果の可視化により、拠点間での情報共有や相互学習が進み、品質意識を高め合う風土の醸成にも貢献しています。

今後も本取り組みを通じて、グループ全体の品質意識の向上と品質改善活動の活性化を図っていきます。




「世界品質賞」表彰式の様子





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ・エス テックのバリューチェーン
研究・開発
営業
購買
生産
▶ 品質
バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

# TS TECH × STANLEY

## 両社が生み出すシナジーで、新たな空間価値を創造する

自動車業界を取り巻く環境が大きく変化する中、当社は車室内空間全体での価値創造に取り組んでいます。
その一環として近年進めてきたスタンレー電気株式会社との協業について、
両社の担当役員にその狙いや今後の展望を語っていただきました。

### スタンレー電気株式会社 Profile

設　　立：1933年5月5日
資 本 金：30,514百万円
社 員 数：18,230名(連結)
事業内容：自動車機器事業、コンポーネンツ事業、
電子応用製品事業



大竹 茂和
テイ・エス テック株式会社
取締役 執行役員
事業開発本部長
開発・技術本部 副本部長

阿久津 武志
テイ・エス テック株式会社
取締役 執行役員
開発・技術本部長

遠藤 雅夫
スタンレー電気株式会社
常務執行役員
自動車技術統括部長





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ・エス テックのバリューチェーン
研究・開発
営業
購買
生産
品質
► バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

## 両社が追求する「無限の可能性」

**阿久津：**私たちの社是には、「モノづくりに夢を求めて無限の可能性に挑戦する」という言葉があります。そしてこの社是の下、挑戦を続けながら、魅力的な商品を競争力のある価格で提供し、その先にある喜びや感動を世界中へお届けしていきたいと考えています。

加えて、私たちが手掛けているのはシートやドアなど、乗員が直接触れる商品であることから、人の体験を重視したモノづくりを大切にしており、この考え方こそが当社の価値創造の根幹となっています。

**遠藤：**それは大変共感できますね。当社は、「光に勝つ」というスタンレースピリットを掲げています。これは無限の可能性を秘めた多種多様な「光」を操り、人や社会の課題解決に役立てていこうという考え方です。私は技術部門を担当していますが、社員には常々、「技術は人のために」という考えを伝えています。どれほど優れた技術であっても、商品として市場に出て、人の幸せにつながらなければ完成形ではありません。社会の役に立ち、人々の幸せや暮らしの豊かさにつながってこそ、本当の価値が生まれるのだと思います。

企業活動では利益やコストも重要です。しかし、それだけが目的となると、現場で働く人たちが「何のために取り組んでいるのか」を見失ってしまうことがあります。事業を続ける目的は社会への貢献にあり、その実現手段として光がある。その考え方が「光に勝つ」という言葉の本質だと考えています。



**大竹：**両社で扱う商品は異なりますが、どちらもエンドユーザーが直接価値を感じる商品であるという点では共通しています。そうした商品を扱っているからこそ、人に対してどのような価値を届けるのかを常に考える企業文化が生まれているのではないでしょうか。両社とも、人を起点としたモノづくりを体現していますよね。

**遠藤：**今回、協業キャビンを改めて体験させていただいた際にも、そこに込められた想いを感じました。また、それと同時に多くの可能性も感じました。「無限の可能性」とは、モノづくりの本質そのものです。時代とともに人のニーズも変化し続ける以上、私たちの可能性への挑戦にも終わりはありません。

**阿久津：**その通りだと思います。加えて、今回の取り組みから感じたのは、両社とも最終的に生み出した価値を世界中へ届けたいという強い想いを持っていることです。新たな価値をエンドユーザーへお届けするために、実用性や量産性、コストまで真剣に考えながら自動車メーカーへと提案している。その共通した企業姿勢こそが、今回の協業につながったのだと思います。

## 変化する市場環境における協業の必然性

**大竹：**近年、中国メーカーの台頭によって競争環境は大きく変わりました。技術の進化スピードは非常に速く、新しい機能も次々と生まれています。一方でインドでは、市場そのものが大きく成長し、お客さまのニーズも多様化してきています。

そうした環境下で実感するのは、開発・提案スピードに加えて、新規性や訴求力のある技術を量産品へ落とし込む実力までも含めた総合的な競争力が求められているということです。私自身、お客さまとの対話を重ねる中で、会社として変革を加速しなければならないという強い危機感を抱いていました。

**阿久津：**私たちには内装品メーカーとして培ってきた技術やノウハウがあります。それらを活かして商品価値をさらに高めていくためには、シートやドア単体ではなく、キャビン全体で提案していくことが不可欠でした。

そしてまさにキャビンを用いた開発・提案活動を始めたころ、スタンレーさまの展示会でライティング技術を拝見し、その高い専門性と光の持つ魅力に強く惹かれました。シート単体では見えていなかった世界も、キャビン全体で捉えることで見えてきます。光は人の感性や心理に働きかけ、これまでにない体験価値を創出できる。その可能性に大きな手応えを感じました。

Integrated Report 2026
テイ・エス テック 統合報告書
イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ・エス テックのバリューチェーン
研究・開発
営業
購買
生産
品質
► バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション



**遠藤：**私たちにとっても、そこでお声がけいただけたことは、まさに「渡りに船」でした。当社も以前からインテリア領域を強化したいと考えていましたが、シートやドアなどに関して、十分な知見を持っていたわけではありません。そうした中で、テイ・エス テックさまが取り組まれていたキャビン提案の考え方に触れ、「ぜひ一緒に取り組んでみたい」と感じました。

競争環境が大きく変化した今、一社だけで競争する時代ではなくなったと考えています。サプライヤー同士が技術や知見を持ち寄り、新しい魅力を生み出していく。その意味でも、今回の協業は必然だったと思っています。

**阿久津：**技術交流を重ねる中で、「一緒にやれば単独では実現できない提案ができるのではないか」という期待も強くなっていきました。それぞれの強みを持ち寄り、新たな価値を形にしていく。その積み重ねが、将来の成長や新たな事業機会の創出につながっていくのだと考えます。

## 両社の強みから生まれたシナジー

**阿久津：**今回の協業キャビンで目指したのは、人が安心して快適に過ごせる空間です。私たちが考える快適性とは、身体的なものだけではありません。心が落ち着くことや、没入感や高揚感を得られることも、快適な空間を創り出す重要な要素の一つです。そこで着目したのが、人の五感へのアプローチでした。

特に視覚は、人が受け取る情報の多くを占めています。光という要素を取り入れることで、これまでにない体験を提供できるのではないかと感じたのです。

**大竹：**実際に取り組みを進める中では、多くの学びがありました。例えば、単純に光を増やせば価値が高まるわけではないことが分かりました。協業キャビンの一号機をインドへ持ち込み、お客さまに提案した際には、多くの光を用いた華やかな演出にも関心を寄せていただきました。

一方で、それと同じくらい高級感や上質感を求める声も多くいただきました。現在の改良モデルでは、こうしたお客さまからのフィードバックを活かし、周辺視野に働きかける仕掛けを重視し、安心感や没入感が自然に得られる空間へと磨き上げました。

**遠藤：**お客さまの声を反映しながら磨き上げられたことで、空間としての完成度が一段と高まったと感じています。安らぎを感じつつ、楽しさもある。特に印象的だったのは、空間全体から感じられる品の良さです。光を活用しながらも過度な演出に頼ることなく、車室内空間に自然に溶け込み、人に寄り添う空間として成立していると感じました。

また、光には単なる照明という枠を超えた可能性があります。現在、当社では「ライティングはセンシングの一部」という考え方でも開発を進めており、車室内の空間において、シートセンシングなどの技術と光を組み合わせることで、体験価値の創出だけでなく、安全・安心を高める商品につなげることもできるのではないかと考えています。



華やかな演出を提案した一号機



周辺視野に働きかける工夫を凝らした改良モデル

Integrated Report 2026
テイ・エス テック 統合報告書

イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ・エス テックのバリューチェーン
研究・開発
営業
購買
生産
品質
► バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

**阿久津：**私も開発領域の拡大を視野に入れつつ、商品開発と提案の在り方をさらに進化させていきたいです。今回の協業は、価値の伝え方という面でも大きな意義があります。

これまでは各社がそれぞれの商品を個別提案していましたが、今回の協業によって、空間全体として提案できるようになりました。実際にお客さまへ提案する中でも、単なる部品提案ではなく、新たな体験価値として受け取っていただける場面が増えています。そこでの説得力を増していくためにも、安心感や没入感についてはさらに追求していきたいと考えています。

例えば、このキャビンを実車で再現し、さまざまな道路環境や時間帯で走行すると、空間の感じ方も変わってくるはずです。そうした利用シーンごとの違いまで見据えながら、最適な空間を提供できるよう磨き上げていきたいですね。

**遠藤：**お客さまから要望をいただいてから対応するのではなく、サプライヤー同士が一歩先の価値を考え、新しいソリューションとして提案する。これを実践できたのは一つの成果ですね。

また、こうした先進的な開発・提案活動に取り組むと、技術者は飛躍的に成長していきます。これらの点からも、今回の協業は両社の競争力強化に着実につながっていると感じます。

## 境界を超え、その先の価値創造へ

**遠藤：**私が最近よく考えるのは、「この先に求められている価値は何か」ということです。現在の私たちの生活にはスマートフォンが深く浸透しており、シンプルな構成でありながら高機能な製品として高い完成度を実現しています。中国メーカーの手掛ける自動車が、その領域を目指して急速に進化していく中、その先にどのような価値が求められるのかを常に考えています。

人によって心地良いと感じるものは違いますし、求める体験も異なります。だからこそ、あらゆる角度から一人ひとりに寄り添う新しいモビリティ空間が必要になると思っています。光、人間工学、センシングなど、それぞれの技術を組み合わせることで、その空間を創り出していけると信じています。

**阿久津：**私は商品の進化だけでなく、開発の進め方そのものも変わっていくべきだと考えています。図面やデータだけでは伝わらないことがあります。実際に同じ空間で議論し、一緒に考えることで初めて生まれるアイデアもあります。アイデアを形にしていく挑戦心と実行力は、当社の明確な強みの一つです。



今回の協業キャビンの一部技術については、すでにお客さまから引き合いをいただいています。この流れを止めることなく、スピード感を持って次の提案を行い、ステークホルダーの皆さまに、驚きや感動、さらには次への期待を感じていただける取り組みへと発展させていくことを目指しています。

**遠藤：**私が今回の取り組みに期待しているのも、まさにその点です。重要なのは、境界を超えることです。商品領域の境界、自動車メーカーの境界、そしてサプライヤー同士の境界。

そうした壁を越えた先に、新しい価値創造の可能性があり、さまざまな形でステークホルダーの皆さまにお届けしていけるはずです。

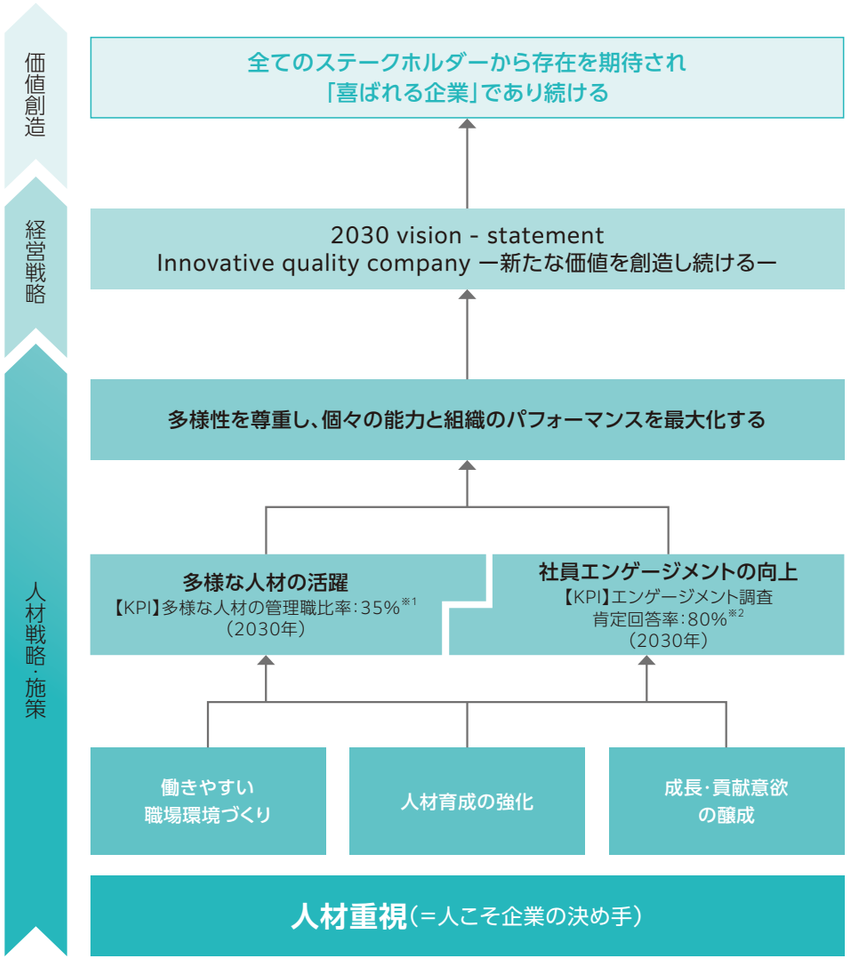
**大竹：**営業の立場から見ても、この協業は大きな成長機会となります。当社が十分にアプローチできていないお客さまもありますし、スタンレーさまが強みを持つ市場やお客さまもあります。お互いの強みを掛け合わせることで、これまで届かなかった市場やお客さまへ新しい価値を提案していく。

そうして両社でシナジーを発揮しながら、一歩先の価値を提案し続けることで、着実に実績を積み上げ、持続的な成長を実現していきます。

Integrated Report 2026
テイ・エス テック 統合報告書
イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
テイ・エス テックのバリューチェーン
研究・開発
営業
購買
生産
品質
► バリューチェーン 特別座談会 TS TECH × STANLEY
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
データセクション

# 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。
その考えを経営の重要な基盤と位置付け、働きやすい職場環境づくり、人材育成の強化、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 女性・キャリア採用・外国籍・高齢者・障がい者の管理職比率
※2 当社社員を対象としたエンゲージメント調査における肯定回答率

働きやすい職場環境づくり | 人材育成の強化 | 成長・貢献意欲の醸成

## 労働安全衛生の推進

「『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」ことを労働安全衛生基本方針に掲げ、当グループ構内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。この労働安全衛生基本方針に則り、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・経営陣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。また、「ISO45001」の認証取得をグループ全体で進めており、2026年4月時点で連結会社15社および持分法適用関連会社1社が認証を取得しています。

さらに、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程の整備に努めています。

## リスク低減活動の実施

全ての職場において設備・化学物質・作業から危険源を詳しく調査し、それぞれの危険源の健康・安全に関するリスク評価を行い、リスクレベルの高い危険源に対して優先的にハード対策やソフト対策(残留リスク管理)を行っています。

また、事業所の責任者(工場長等)、管理職や安全衛生委員会メンバーによる安全巡視の実施、リスクアセスメント結果の再確認やヒヤリハット事象の募集および改善周知による労働災害未然防止活動を実施しています。

## 労働安全衛生教育の実施

当社では、社員に対し労働安全衛生・健康・メンタルヘルスに関する各種教育・啓発を行っています。ISO45001の観点では、リスクアセスメントによるリスク低減を目的としたリスクアセスメント実務者教育を実施しています。健康管理面では「ストレスチェック」の分析結果より、ストレス低減を目的とした「睡眠」に関するセミナーや、メンタルヘルスへの正しい理解を促進するため、階層別の社内研修も定期的に開催するなど、さまざまな取り組みによって社員の健康増進に努めています。





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
► 人的資本に関する取り組み
サステナブルな社会の実現
環境に関する取り組み
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
自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への対応
ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス基盤
データセクション

## 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、国内外で社内保育所の設立等に取り組むことで、女性社員が働きやすい環境を整備しています。



社内保育所「てくてくきっず保育園」

## 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選択できるよう、各種制度の充実を図っています。

当社は有給休暇を取得する企業風土が定着しており、2026年3月期における有給休暇取得率は102.7%と高い水準を維持しています。

また、コアタイムのないフレックスタイム制勤務や出社できない事情がある場合に利用できる在宅勤務制度など、社員が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境づくりを推進しています。

さらに、子どもが小学校を修了するまで利用可能な短時間勤務制度や育児を目的とした子育て支援休暇を導入するなど、多様なニーズに対応した柔軟な働き方を支援しています。これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりが仕事と育児・介護などを両立しながら、安心して長期的に活躍できる環境整備に取り組んでいます。

## 障がい者雇用

当社では、障がい者の採用・定着に向け、入社前の就労体験を通じて業務内容への理解を促進するとともに、就労支援機関との連携や社員との定期的な面談により、働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。

また、2026年5月より農業を活用した障がい者雇用の取り組みを開始しました。本取り組みを通じて、障がいのある方の就労機会の創出と社会参画を促進するとともに、収穫物の社内活用により、障がい者雇用への理解を深め、組織の一体感醸成につなげています。



## 多様な人材の採用・確保

次世代を担う人材の確保に向け、新卒・中途を問わず多様な採用施策を展開し、価値観や専門性の異なる人材の採用に注力しています。

新卒採用では、インターンシップや選考プロセスを通じて、学生が培ってきた経験や専門性と当社事業との接点を丁寧に確認し、相互理解を深めることで入社後のミスマッチ防止に努めています。

また、採用時期を限定しない通年採用を実施することで、新卒学生をはじめ、第二新卒や留学生など、さまざまなタイミングで就職活動を行う人材との接点を広げ、多様な人材の採用につなげています。

さらに、退職者が再び活躍できる「カムバック採用」や、社員の人脈を活用した「リファラル採用」を推進することで、採用の質および定着率の向上を図っています。

## ベテラン社員のスキル継承

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

## 多角的な研修体系による人材育成

新たな価値を創造し続ける組織の実現に向け、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。

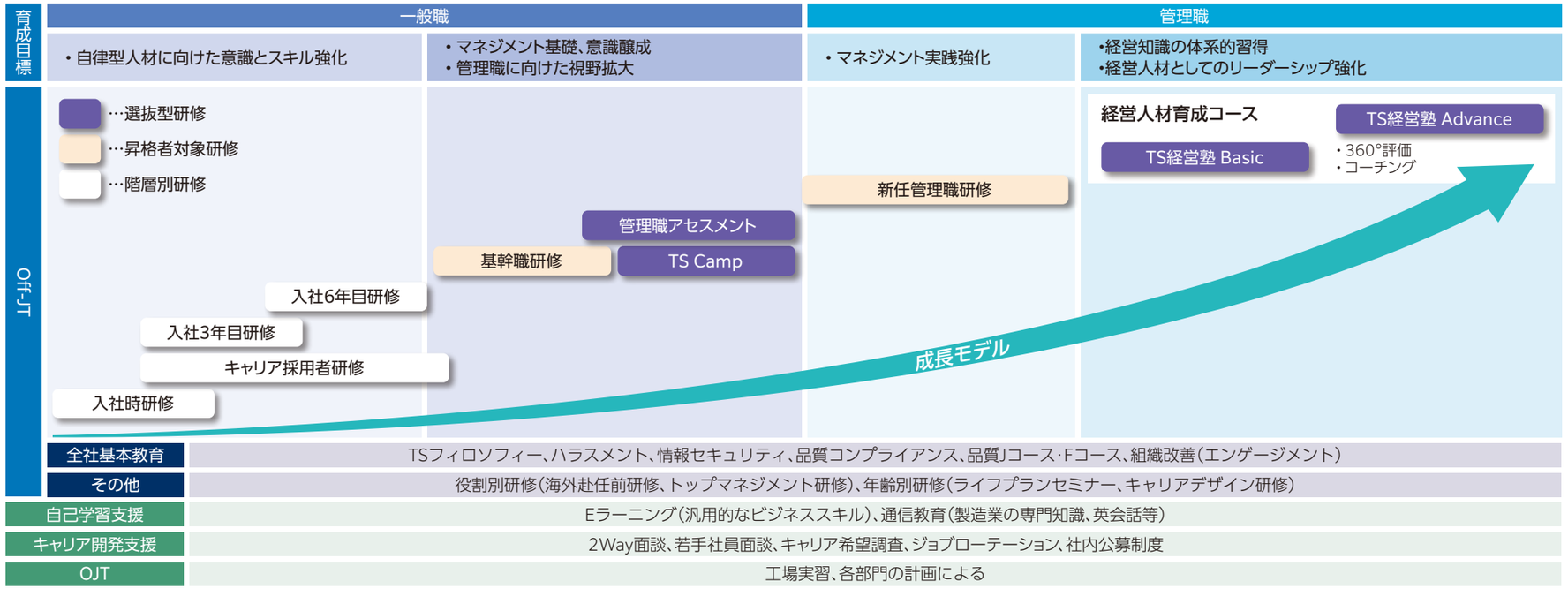
さらに、自主的な学習の促進および社内教育の強化を目的として導入したEラーニングシステムを、既存の研修体系と組み合わせることで、より効果的な人材育成体系の構築を図っています。



イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
▶ 人的資本に関する取り組み
サステナブルな社会の実現
環境に関する取り組み
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
自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への対応
ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス基盤
データセクション

働きやすい職場環境づくり | 人材育成の強化 | 成長・貢献意欲の醸成

## 人材育成体系図




### 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。

研修受講後に目指すべき「ありたき姿」と現状とのギャップを整理し、課題を明確化した上で、具体的な行動計画を設定します。これにより、研修で得た学びの定着と、継続的な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。

### 次世代リーダー（管理職候補）育成【TS Camp】

将来を担う次世代リーダーの育成を目的として、選抜型研修「TS Camp」を実施しています。本研修では、講義と現場実践を通じて社内各領域への理解を深めるとともに、広い視野と高い視座の獲得を目指したプログラムで構成されています。

**【2026年3月期 実施内容】**

リーダーマインドの醸成を目的に、驚異的なスピードで震災復興を実現した宮城県女川町でフィールドスタディを実施しました。現地リーダーとの対話を通じて得た学びや気付きを、自らの行動変容や組織への貢献につなげています。

### 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）の開発を図る「Advance」コースに分け、効果的な人材育成を図っています。「Advance」コースでは、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、その結果を踏まえた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



働きやすい職場環境づくり　人材育成の強化　成長·貢献意欲の醸成

## 社員との相互理解を深める取り組み

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

**▶ 2026年3月期(単体)　エンゲージメント調査 肯定回答率:74%**

### エンゲージメント向上への取り組み

**本部別組織改善ディスカッション**

調査結果を各本部長へフィードバックし、組織課題の共有と改善施策の検討を通じて、継続的な組織改善を推進しています。

**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



各部門による課内ミーティング



本部内ラウンドテーブルミーティング

## 適正評価によるモチベーション向上

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

## 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、全社員のキャリアプランを調査し、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。

## 従業員持株会

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

**▶ 2026年3月期(単体)　従業員持株会加入率:86.0%**

## 従業員向け株式交付信託制度

管理職の経営参画意識をより一層高めることを目的として、2025年に従業員株式報酬制度を導入しました。管理職に当社の株式を付与することで、投資家の皆さまと同じ視点を持ちながら業務を遂行し、業績向上や株価上昇への意識を高めるとともに、中長期的な企業価値向上を目指しています。

## 賃金水準の向上

企業理念の一つである「人材重視」に基づき、人材戦略を重要な基盤と位置付け、競争力の維持·向上に向けた人的資本投資の一環として賃金水準の向上に取り組んでいます。継続的な賃上げを通じて社員エンゲージメントの向上と優秀人材の確保·定着を図ることで、持続的な成長につなげていきます。

T-Tech
Integrated Report 2026
テイ·エス テック 統合報告書

イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
▶ 人的資本に関する取り組み
サステナブルな社会の実現
環境に関する取り組み
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
自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への対応
ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス基盤
データセクション

# 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(2021年11月 取締役会決議)

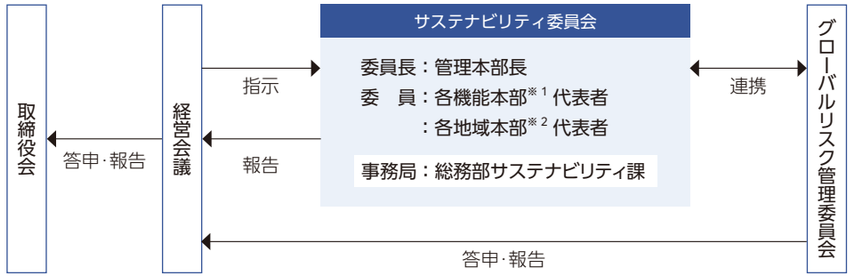
当グループは、人こそが企業の決め手であると考える「人材重視」、そして社会や全てのステークホルダーから「喜ばれる企業」になるという二つの理念に基づき、企業文化を醸成しながら、持続的な企業価値向上を目指します。

- 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。

## 推進体制

当グループは、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、事業開発本部、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、重要施策の審議などを行います。

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

### 委員会構成

同委員会は、管理本部長を委員長として、各機能本部長、各地域本部長を委員として構成しています。また、事務局は総務部サステナビリティ課が担っています。

### 活動計画

年3回の定期開催を基本とし、状況に応じて適宜開催しています。

| 2026年3月期 活動実績 | 主な議題 |
|---|---|
| 第1回 2025年5月30日 | ●気候変動・生物多様性の情報開示に関する審議<br>●社内表彰制度(社会貢献活動賞)の選定に関する審議 |
| 第2回 2025年10月30日 | ●生態系保全活動における社内方針の発信<br>●「テイ・エス テック基金」の寄付に関する報告 |
| 第3回 2026年3月18日 | ●マテリアリティを踏まえた2030年目標の達成に向けた進捗状況確認<br>●$CO_2$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<br>●人権リスク調査結果や施策に関する報告<br>●社会要求やESG外部評価結果からの課題共有 |

# 人権尊重の取り組み

## 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。

## 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」に基づき、社会に与える人権への負の影響の防止・軽減に取り組んでいます。その一環として、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、グループ一体となって人権侵害リスクの低減活動を展開しています。さらに、「TS TECH サプライヤーサステナビリティガイドライン」を通じて、お取引先に対しても自己検証を行う仕組みを構築し、サプライチェーン全体での人権尊重に努めています。

## サプライヤーサステナビリティガイドライン

当グループのマテリアリティ(重要課題)の一つとして、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「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」の各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。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して、持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。

### 「人権・労働」に関するお取引先への要求事項

- 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

# 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。

## 社内表彰制度「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。2026年3月期は、以下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。

### 〈サステナビリティ賞 受賞例〉

**社内託児所導入による人材定着・雇用機会創出(TS TECH BANGLADESH LIMITED)**



社員が安心して働き続けられる環境づくりを目指し、当グループの海外拠点として初めて社内託児所を導入し、育児を理由とした離職ゼロを達成。あわせてベビーシッターの雇用を創出し、地域活性化にも貢献しています。

## 社内表彰制度「社会貢献活動賞」

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。2026年3月期はサステナビリティ委員会で審議の上、10件を選定・表彰を行いました。

**環境部門:4件 / 地域貢献部門:6件 / 教育支援部門:該当なし**

### 〈社会貢献賞 受賞例〉

**森林保全活動(浜松工場)**




浜松地区では、癒しの森活動を15年間継続して実施しており、2025年には浜松市CSR賞を受賞するなど、地域からも評価されています。

**地域と連携したトイドライブ活動(TS TECH USA CORPORATION)**



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20年間継続。寄付の総額は約40万ドルを達成しました。

# 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)

## 環境法令の遵守

当社では、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おり、半期に1回それらの遵守状況評価を行っています。また、2025年3月期より、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継続実施しています。こうした取り組みの結果、2023年3月期から2026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) |
|---|---|---|
| 2023年3月期 | 0 | 0 |
| 2024年3月期 | 0 | 0 |
| 2025年3月期 | 0 | 0 |
| 2026年3月期 | 0 | 0 |

## 環境に配慮した設備の導入

設備導入による環境負荷低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、$CO_2$排出量および取水量の削減を図っています。2026年3月期には、気候変動対策として当グループの日本·アジア地域の拠点において太陽光発電の導入拡大、米州地域では再生可能エネルギー電力証書※の購入を行っています。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。

※太陽光などの再生可能エネルギーで発電された電気の「環境価値」を証明·取引するための証書

## 環境·エネルギー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取り組んでいます。また、当社および一部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、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向上を推進しています。環境負荷低減施策の実施状況や効果、法令遵守、ISO国際規格の運用状況については毎年内部監査を実施しており、その結果は外部認証機関によるISO14001およびISO50001の審査で有効性が確認されています。

また、マネジメントシステムの実効性向上に向け、環境負荷低減や汚染未然防止に関する環境教育、省エネルギー施策推進と担当者のスキルアップを目的としたエネルギーマネジメント講習を実施しています。さらに、設備運用改善に着目した独自の省エネルギー診断では、インバーター活用による設備の効率化などをテーマに、専門家の知見を取り入れた診断手法の習得を図り、海外を含むグループ各社へ展開しています。こうしてエネルギー管理や設備管理を実践的に学ぶことで、より効果的なエネルギー削減活動につなげています。



設備管理に関する教育

## 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 | 再資源化率※2 | — | 75% | 100% |
| 水 | 取水量／排水量削減率※3 | 2020年3月期比 | 取水量削減△50% | 排水量削減△100% |
| | 排水による環境影響※4 | — | ゼロ | ゼロ |

※1 当グループの事業活動に伴う$CO_2$排出量（Scope1＋2）の削減率
※2 当グループの生産活動に伴う廃棄物の再資源化率
※3 当グループの工場設備での取水量（使用量）の削減率と、生産活動に伴う排水量の削減率
※4 当グループの生産活動に伴う排水による環境影響

## カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

2050年、当グループの事業活動におけるカーボンニュートラルの実現に向け、まずはScope2排出量の大幅削減を目指し、省エネルギー活動と再生可能エネルギー導入に取り組んでいきます。

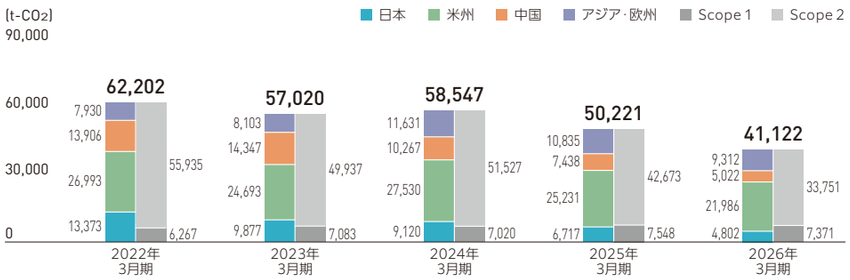
省エネルギー活動では、生産効率自体を高める生産技術の進化や最新機材への切り替え、インバーター導入など生産設備の高効率化を図ります。これに加え、太陽光発電の導入や、地域特性に応じた再生可能エネルギー由来の電力購入、再生可能エネルギー電力証書の活用など、再生可能エネルギー導入を推進していきます。

Scope1排出量削減に向けては、さまざまな環境技術の普及が見込まれる2030年ごろから各種設備の電化に取り組んでいきます。ガスなど化石燃料を利用する設備の電化や社用車のEV化、工場の新設・建て替え時のZEB※化に取り組み、カーボンニュートラルの達成を目指します。

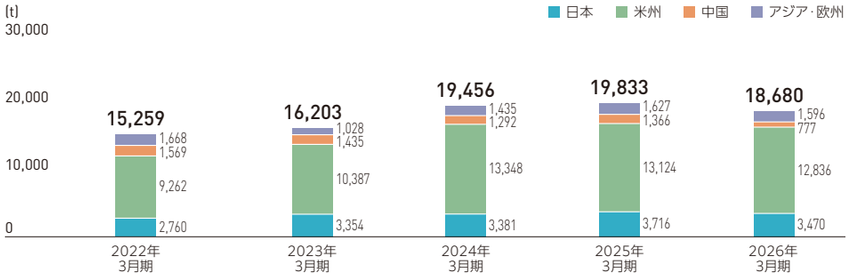
※ 室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギー化を実現し、再生可能エネルギーを導入することで、$CO_2$排出につながるエネルギーの消費をゼロとすることを目指した建築物

**環境データ（詳細はデータブック）** P.77

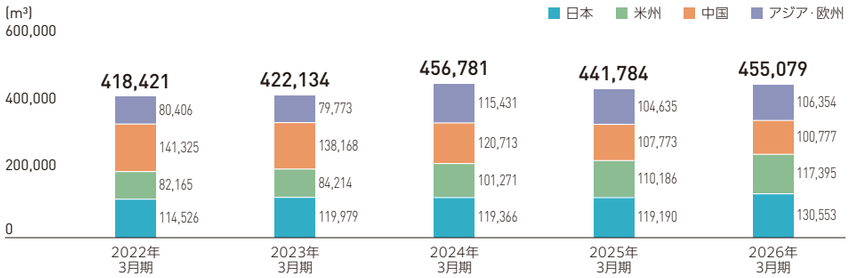
### $CO_2$総排出量




### 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。（2026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35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35社の内、34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。

**環境データ（詳細はデータブック）** P.77

### 2026年3月期のカテゴリー別排出量 内訳

| Scope | カテゴリー | 単位 | 排出量 |
|---|---|---|---|
| Scope1 | | $t\text{-}CO_2$ | 7,371 |
| Scope2 | | $t\text{-}CO_2$ | 33,751 |
| Scope3 | | $t\text{-}CO_2e$ | 3,305,487 |
| | 1. 購入した製品・サービス | $t\text{-}CO_2e$ | 2,636,934 |
| | 2. 資本財 | $t\text{-}CO_2e$ | 37,177 |
| | 3. Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動 | $t\text{-}CO_2e$ | 9,836 |
| | 4. 輸送、配送（上流） | $t\text{-}CO_2e$ | 59,282 |
| | 5. 事業から出る廃棄物 | $t\text{-}CO_2e$ | 2,905 |
| | 6. 出張 | $t\text{-}CO_2e$ | 5,228 |
| | 7. 雇用者の通勤 | $t\text{-}CO_2e$ | 5,116 |
| | 8. リース資産（上流） | Scope1,2に含めて算定 | |
| | 9. 輸送、配送（下流） | 当グループの製品は中間製品であり、排出量を合理的に算定することができないため対象外 | |
| | 10. 販売した製品の加工 | $t\text{-}CO_2e$ | 84,558 |
| | 11. 販売した製品の使用 | $t\text{-}CO_2e$ | 423,080 |
| | 12. 販売した製品の廃棄 | $t\text{-}CO_2e$ | 41,371 |
| | 13. リース資産（下流） | 当該の事業活動が無いため除外 | |
| | 14. フランチャイズ | 当該の事業活動が無いため除外 | |
| | 15. 投資 | 低比率のため除外 | |

## サプライチェーンにおける環境活動の推進

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78.8%※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。

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。

※ 2026年3月期の当グループ$CO_2$総排出量に占める割合



省エネルギー診断

## 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、一般財団法人日本品質保証機構（JQA）による第三者検証を受審しています。2026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 | 結果 |
|---|---|---|---|
| 1 | Scope1,2（エネルギー起源$CO_2$） | 単体6事業所、国内4社、海外30社 | Scope1：　7,371t-$CO_2$<br>Scope2：33,751t-$CO_2$ |
| 2 | Scope3（カテゴリー1） | | 2,636,934t-$CO_2e$ |
| 3 | 廃棄物発生量（有価物含む） | 単体6事業所、国内4社、海外29社 | 18,680t |
| 4 | 取水量 | | 455,079㎥ |





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
人的資本に関する取り組み
サステナブルな社会の実現
▶ 環境に関する取り組み
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
自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）への対応
ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス基盤
データセクション

# 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

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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

当グループでは、「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

### 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。また、気候変動に伴うさまざまな外部環境の変化について、その要因を「物理的リスク」と「移行リスク」に分類の上、財務的影響を[大][中][小]の3段階で定性評価し、重要なリスクと機会を特定しました。

なお、重要なリスクと機会の影響については仮説を立て、影響額を想定した定量評価を実施しています。分析対象期間は2050年までとし、当グループの長期環境目標に合わせ、中期を2030年、長期を2050年と設定しています。

## 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。

### シナリオ分析

| 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)<br>■IPCC RCP8.5 | ■気温上昇による海水面の上昇、ハリケーン・台風の大型化、集中豪雨の多発などによる洪水リスク増加<br>■干ばつ、乾燥地帯・砂漠化の拡大等による渇水リスク増加<br>■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)<br>■IEA SDS(持続可能な開発シナリオ)<br>■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)<br>■脱炭素化に向けた技術開発、環境対応製品の拡大 |





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
人的資本に関する取り組み
サステナブルな社会の実現
環境に関する取り組み
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
自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への対応
ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス基盤
データセクション

## 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・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 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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]<br>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<br>■災害時、部品代替生産などの生産保全や、迅速な稼働再開に向けたグループ内連携<br>■リスクを考慮した拠点展開<br>■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]<br>太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーへの転換などに関わる2030年までのコストとして約10億円程度を想定 | ■エネルギー使用の効率化<br>■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<br>■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]<br>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など)の推進(2026年3月期 対応費用約6.1億円)<br>■物流効率化 | |
| | 技術 | 低炭素商品や電動化対応商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]<br>環境負荷の少ない商品や製造技術、ならびに電動車に適した商品の研究開発費と、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<br>■顧客との共創による開発の強化 | ■魅力商品・新技術投入 |
| | 市場 | 環境に配慮した材料の採用や炭素税などに伴う原材料調達コストの増加 | 中期 | [影響度:大]<br>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<br>■Scope3排出量削減施策の推進<br>■物流効率向上 | ■持続可能なサプライチェーンの構築 |
| | | 電動化対応商品や低炭素商品への対応遅れによる売上減少 | 中期 | [影響度:大]<br>電気自動車への移行や、商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商品を提供できない場合、売上額の減少を想定 | ■電気自動車対応商品開発の加速<br>■環境負荷低減素材の加工技術確立<br>■新素材や新技術に対応した高効率製造ラインの構築 | ■主要顧客の目標商権獲得<br>■魅力商品・新技術投入 |
| 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]<br>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<br>■生産工程の自動化とそれに適した製品仕様開発<br>■回生エネルギーや自重を活用した生産工程の構築 | ■高効率生産体制の強化<br>■長期環境目標 |
| | 製品およびサービス | 低炭素商品の需要拡大に伴う、電動化に対応したシートや環境負荷低減素材を採用した内装部品などの売上増加 | 中期 | [影響度:大]<br>電気自動車に適合する商品の充実により、新規顧客獲得や商権拡大につながり、売上額の増加を想定 | ■電費向上に貢献する製品の製造<br>■植物由来の原料等を用いた商品の開発(バイオマスウレタン等)<br>■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<br>■環境負荷低減素材の加工技術確立<br>■新素材や新技術に対応した高効率製造ラインの構築 | ■主要顧客の目標商権獲得<br>■戦略OEMへの拡販に向けた受注活動強化<br>■魅力商品・新技術投入 |
| | | 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]<br>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商品開発により、新規顧客獲得や商権拡大につながり、売上額の増加を想定 | ■キャビンコーディネートに向けた他業種との技術・商品の共創<br>■システムソフトウェア開発の強化<br>■営業活動の強化 | |

Integrated Report 2026
テイ・エス テック 統合報告書
イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
人的資本に関する取り組み
サステナブルな社会の実現
環境に関する取り組み
▶ 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
自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への対応
ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス基盤
データセクション

## 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。

| | | 第15次中期経営計画<br>(2024年3月期~2026年3月期) | 中期計画<br>(2030年) | 長期計画<br>(2050年) |
|---|---|---|---|---|
| $CO_2$排出量削減目標<br>(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)への対応

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<br>■ 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。

**要注意地域の分布**




T-Tech Integrated Report 2026
テイ・エス テック 統合報告書
イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
人的資本に関する取り組み
サステナブルな社会の実現
環境に関する取り組み
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
▶ 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への対応
ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス基盤
データセクション

イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
人的資本に関する取り組み
サステナブルな社会の実現
環境に関する取り組み
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
▶ 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への対応
ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス基盤
データセクション

## 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、当グループ評価結果については、「ENCORE」による一次評価結果を基にグループ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 |
| ― : 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 | ― |
| 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 | ― |
| 海底利用の範囲 | ― |
| 水使用量 | L |
| その他の非生物的資源の採取 | ― |
| 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 | ― |
| 固形廃棄物の発生と排出 | VL |
| 撹乱 | M |
| 外来種の移入 | ― |

### 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<br>■ 水質浄化 | ■ 水質・土壌への有害汚染物質の排出<br>■ 固形廃棄物の発生と排出<br>■ 撹乱 |
| 樹脂 | ― | ■ 淡水利用の範囲<br>■ 海底利用の範囲<br>■ 水質・土壌への有害汚染物質の排出<br>■ 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。

## 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環境保全活動を推進しています。2026年3月期は、従来の森林保全を中心とした「緑の生態系保全活動」から、生物多様性の保全と自然資本への配慮をより広く捉えた「生態系保全活動」へとコンセプトを刷新しました。森林や水辺の保全、生物生息環境の維持など、各拠点が地域社会と連携した取り組みを目指しています。今後も海外を含むグループ各拠点において継続的な活動を推進し、生物多様性の保全と自然環境の回復に貢献するとともに、持続可能な社会の実現に寄与してまいります。

### 社員による植樹活動

**• TS TECH(THAILAND) CO., LTD. 植樹活動**

生態系の回復および地球温暖化の抑制を目的とし、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。さらに、2025年には森林局と2035年までの森林保全契約を結び、今後10年間で7,500本の植樹を目指して活動を推進いたします。



### テイ・エス テック基金の運営

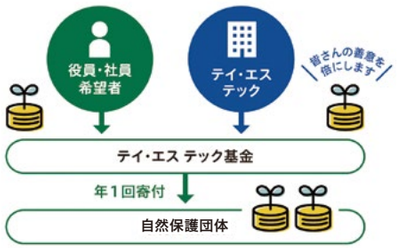
マテリアリティに基づく取り組みの一環として、マッチングギフトという仕組みを活用した自然保護団体への寄付制度「テイ・エス テック基金」を運営しています。活動に賛同する役員・社員から寄付金を募るとともに、同額を会社が上乗せして寄付をすることで、社員と会社が一体となって、自然を守る活動を支援しています。寄付金は日本の絶滅危惧種やその生息地を守る活動をはじめ、自然を活用した地域活性化の取り組みなどに使用されます。また、自然や生態系を守ることの重要性について、役員・社員一人ひとりの理解と意識を高めるきっかけとしての役割も担っています。

**【2026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
公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン
(WWFジャパン)

**寄付金額:5,709,600円**



# 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、地域社会との建設的な対話を通じて、社会課題の解決と持続的な企業価値向上に取り組んでいます。対話から得られたご意見を経営や事業活動に反映するとともに、事業成長と社会課題の解決の両立を図ることで、ステークホルダーと一体となった価値共創を実現しています。

| ステークホルダー | お客さま（自動車メーカー、エンドユーザー） | 社員 | 株主・投資家 | お取引先 | 地域社会 |
|---|---|---|---|---|---|
| ステークホルダーとの関わり | 日々の営業活動や技術展示会に加え、自動車販売子会社を通じてエンドユーザーの皆さまの声も収集しています。<br>これらの対話から得たフィードバックを研究・開発に反映し、より良い商品の提供を目指しています。 | 「人材重視」「喜ばれる企業」の理念の下、一人ひとりがやりがいを感じながら成長できる環境づくりを推進しています。<br>社員との対話を通じてエンゲージメント向上と働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。 | 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。<br>また、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。 | 高品質な製品の安定供給に向け、お取引先とのパートナーシップを大切にしています。<br>「サプライヤーサステナビリティガイドライン」に沿った対話を通じて、相互発展と持続的な価値創出を目指しています。 | 地域社会に根差した企業として、子どもの育成支援や環境保全活動などに取り組んでいます。<br>地域ごとのニーズに寄り添った活動を通じて、社会と共に持続的な成長を目指しています。 |
| 対話方法 | ■ 日々の営業活動<br>■ 自動車販売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<br>■ 開発技術懇談会<br>■ お客さま主催の取引先懇談会<br>■ 次世代車室内空間発表会をはじめとする各種展示会 | ■ 社長メッセージを全世界へ配信<br>■ エンゲージメント調査<br>■ 各種階層別教育・研修<br>■ 上司とのフィードバック面談<br>■ 異動希望調査に基づくジョブローテーション<br>■ 内部通報制度、相談窓口<br>■ 労働組合との協議 | ■ 株主総会<br>■ 決算説明会（半期・通期）<br>■ 経営陣による株主・投資家との意見交換<br>■ 四半期ごとのIRミーティング<br>■ Webサイト（IR・投資家向け情報）<br>■ 機関投資家・証券アナリスト・個人株主向け工場見学会 | ■ 日々の購買活動<br>■ お取引先懇談会<br>■ お取引先表彰<br>■ サステナビリティガイドラインの展開<br>■ サプライチェーン調査 | ■ 地域イベントへの参加、協賛<br>■ 地域の学校への出張授業、物品寄贈<br>■ 植樹や地域清掃等の環境保全活動<br>■ 公共施設への物品寄贈<br>■ 子ども野球教室の開催 |

## 具体的な事例



### 個人投資家向け情報発信の強化

2025年5月、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社による「丸の内投資セミナー」に社長自ら登壇し、個人投資家の皆さまに向けて当社の事業内容や成長戦略をご説明しました。当日は約200名の方々にご参加いただき、多くの方から「わかりやすかった」と評価をいただくなど、当社への理解促進につながる機会となりました。



### 機関投資家との継続的な意見交換

株主・投資家の皆さまとの四半期ごとのIRミーティングや、経営層との面談を通じて、事業戦略や経営課題に関する理解促進を図るとともに、市場から寄せられるご意見やご期待への対応に努めています。いただいた声を経営陣や関係部門へ共有し、企業価値向上に向けた取り組みや情報開示の充実に活かしています。





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
人的資本に関する取り組み
サステナブルな社会の実現
環境に関する取り組み
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
自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）への対応
ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス基盤
データセクション

企業価値の向上 = 収益力 × 成長力 × 持続性

# 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向上のため、コーポレート・ガバナンスの強化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

## 内部統制システムの運用状況

2006年の会社法改正により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をレビューし、必要に応じて内容の見直しを行っています。

2025年4月には、社会から求められるガバナンス・内部統制への要請の変化や、当社におけるガバナンス強化の取り組みを踏まえ、本方針を改訂しました。改訂では、情報セキュリティに関する方針・管理体制の明確化、リスクマネジメントおよびコンプライアンス推進体制の見直しに加え、事業計画・目標に基づく業務執行体制を明確化しました。

また、企業倫理相談窓口に寄せられた相談・通報について監査等委員会との情報共有を徹底するとともに、監査等委員会による監査の実効性を一層高めるための体制整備を行いました。

## グループ・ガバナンス体制

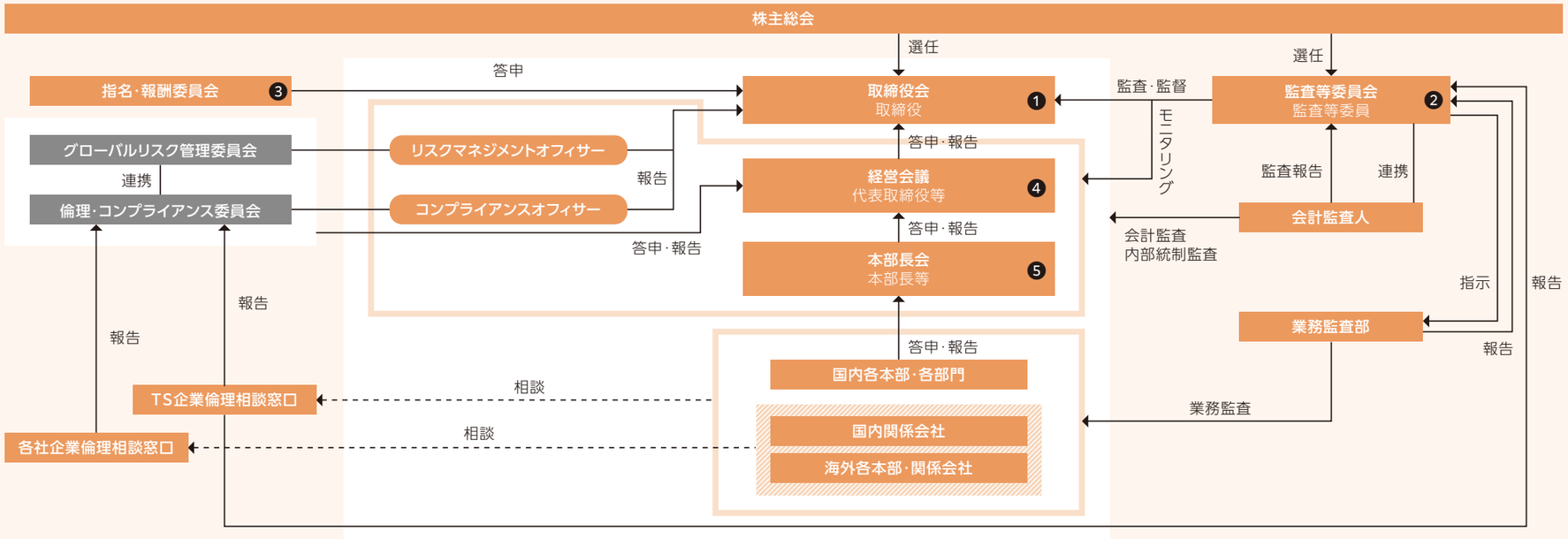
当社グループは企業理念・社是をはじめとする「TSフィロソフィー」、コーポレート・ガバナンスに関する方針、内部統制システム構築の基本方針ならびに経営目標等を共有し、コーポレート・ガバナンス体制の充実に努めています。

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、代表取締役、監査等委員会および必要に応じて取締役会に報告しています。

## ガバナンス体制図




## 各会議体の概要

| | |
|---|---|
| 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)8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14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。 |

## 取締役会



代表取締役 社長
**鳥羽 英二**
品質・開発・生産 担当
所有する当社株式数：32,682株
取締役会への出席状況：
100%（14/14回）



取締役 専務執行役員
**宗村 聡**
営業・購買・事業開発 担当、
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：14,501株
取締役会への出席状況：
100%（11/11回）



取締役 常務執行役員
**内藤 浩**
米州地域本部長、
TS TECH AMERICAS, INC. 社長
所有する当社株式数：15,707株
取締役会への出席状況：
100%（14/14回）



取締役 執行役員
**大竹 茂和**
事業開発本部長、
開発・技術本部 副本部長
所有する当社株式数：6,583株
取締役会への出席状況：
—



取締役 執行役員
**阿久津 武志**
開発・技術本部長
所有する当社株式数：9,171株
取締役会への出席状況：
—



取締役 執行役員
**平野 哲**
管理・事業管理 担当、
管理本部長、
コンプライアンスオフィサー
所有する当社株式数：5,809株
取締役会への出席状況：
—



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：2,395株
取締役会への出席状況：
100%（14/14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：113株
取締役会への出席状況：
100%（11/11回）



取締役 監査等委員
**有賀 義和**
所有する当社株式数：13,429株
取締役会への出席状況：
100%（11/11回）



取締役 監査等委員（社外取締役）
**林 肇**
指名・報酬委員会委員長、
さざんか法律事務所所長
所有する当社株式数：2,828株
取締役会への出席状況：
100%（14/14回）

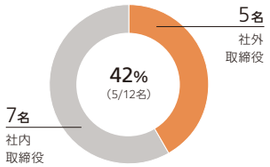


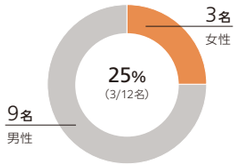
取締役 監査等委員（社外取締役）
**中田 朋子**
東京ヘリテージ法律事務所所長、
株式会社アドバンテスト社外取締役
監査等委員
所有する当社株式数：3,110株
取締役会への出席状況：
100%（14/14回）

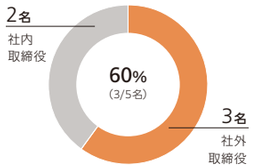


取締役 監査等委員（社外取締役）
**内藤 憲一**
所有する当社株式数：988株
取締役会への出席状況：
100%（14/14回）

（注）役職および所有する株式数：2026年6月19日（第80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：2025年4月1日～2026年3月31日




## 取締役の選任

取締役会を構成する候補者の選任にあたっては、指導力、決断力、先見性や企画力に優れ、取締役としてふさわしい人格と見識を有することを基本要件とするとともに、当グループの経営戦略や事業特性を踏まえて策定したスキルマトリックスを考慮し、取締役会全体として必要な経験・専門性が確保されることを重視しています。また、取締役会が適切かつ迅速な意思決定と実効性の高い監督機能を発揮できるよう、ジェンダー、文化的背景、国際性等の多様性にも配慮し、バランスの取れた体制を目指しています。候補者については、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構成バランス等を審議した上で取締役会へ答申し、取締役会はその内容および監査等委員会の見解を踏まえて候補者を決定し、株主総会に付議します。なお、社外取締役については、企業経営に関する豊富な経験または高度な専門性を有し、法令、東京証券取引所の定める独立性基準ならびに当社の規程および独立性基準を満たす者を選任しています。また、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。

### 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。 |

## スキルマトリックス

| 氏名 | 地位 | 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 |
| 鳥羽 英二 | 代表取締役 社長 指 | ● | ● | ● | | ● | ● | | ● | | ● |
| 宗村 聡 | 取締役 専務執行役員 | ● | ● | ● | | | ● | | ● | | ● |
| 内藤 浩 | 取締役 常務執行役員 | ● | ● | ● | ● | | | ● | | | |
| 大竹 茂和 | 取締役 執行役員 | | | | | ● | | | ● | | |
| 阿久津 武志 | 取締役 執行役員 | | | ● | | ● | | | | | |
| 平野 哲 | 取締役 執行役員 指 | | | | | | ● | ● | | ● | ● |
| 松下 香織 | 取締役 指 外 独 | | ● | ● | | | | | | ● | |
| 和田 浩美 | 取締役 外 独 | | ● | | | ● | | ● | | | ● |
| 有賀 義和 | 取締役 監査等委員 | | ● | ● | | | ● | | ● | | |
| 林 肇 | 取締役 監査等委員 指 外 独 | | | | | | | | | | ● |
| 中田 朋子 | 取締役 監査等委員 指 外 独 | | | ● | | | | | | ● | ● |
| 内藤 憲一 | 取締役 監査等委員 外 独 | | ● | ● | ● | | | | | | ● |

指 指名・報酬委員会委員　外 社外取締役　独 独立役員

| スキル項目 | 選定理由 |
|---|---|
| 経営戦略 | いかなる事業環境においても常に新たな価値を創造し続け、社会と共に持続的な事業成長を遂げるため |
| 企業経営 | 企業理念「人材重視」「喜ばれる企業」の下、大きく変化する事業環境の中にあっても持続的な企業価値向上に向けた目標を達成するため |
| 国際事業・海外知見 | 持続的な事業成長を遂げる上で重要なグローバル展開において、大きく変化する事業環境の中にあっても適切な海外拠点マネジメントを進めるため |
| 財務会計 | 正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築するとともに、持続的な企業価値向上への成長投資（M&A含む）や安定的な株主還元を実現するため |
| 技術開発 | 蓄積された多岐にわたる技術を礎に、世の中の期待を超えて社会から喜ばれる、革新的で魅力ある新商品・新技術・新価値を創造し続けるため |
| 製造・品質 | 高品質な製品をグローバルで安定的に生産・供給することはもちろん、これまで培われた技術を礎に、さらに進化・発展させるためのさまざまな改善・改革を進めるため |
| 環境 | サステナブルな社会の実現に向けた「環境にやさしいモノづくり」による環境負荷低減を進めるため |
| 営業・調達 | 持続的な事業成長を遂げる上で重要な新たな商権獲得と事業拡大、および高品質な製品をグローバルで安定的に生産・供給するための適切なサプライチェーン管理等を進めるため |
| 人材開発・ダイバーシティ | 「人材重視」の企業理念に基づき、社員一人ひとりが個々の能力を最大限発揮できる仕組み・環境づくり、およびダイバーシティの促進等を進めるため |
| 法務・リスクマネジメント | コンプライアンスはもちろん、持続的な企業価値向上の基盤となるグループ全体にわたる適切なガバナンス体制の確立と、有事に係る盤石なリスク管理を遂行するため |

## 取締役会の実効性に関する分析・評価

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8回目となります。

| | | |
|---|---|---|
| 評価手法 | 全取締役を対象とした無記名アンケート（外部機関による集計）を実施し、集計結果に関する取締役会での議論を経て、実効性を分析・評価するとともに、課題認識の共有および今後の対応方針を審議 | |
| 評価項目 | 取締役会の構成 | 取締役会の構成・多様性/審議の活性化 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/リスクテイクの後押し 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 | 役員報酬の内容・プロセス/役員選解任のプロセス/ボードサクセッション 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 |
| 評価対象期間 | 2025年4月～2026年3月の12カ月 | |

### 評価結果と今後の取り組み

#### 全体評価

- 取締役会の構成の多様性が確保され、各取締役の知見や経験を活かした活発な議論が行われていることから、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価。
- 前回評価において課題として認識された情報提供の方法や取締役会審議事項の拡充については、一定の改善が図られたと評価。
- 一方で、指名・報酬委員会を中心に取締役の選任および報酬に関する審議を実施しているものの、ボードサクセッションならびに役員報酬に関する議論については、中長期的な視点からさらなる充実が求められており、今後の課題として認識。

#### 今後の取り組み

- 評価結果を踏まえ、社内取締役と社外取締役の認識共有を目的とした取締役間での議論を実施（2026年6月～7月で計3回）
- 取締役会における議論の深化および社外取締役による中長期的な企業価値向上に資する監督機能のさらなる強化に向け、取締役会以外の会議体を含めた情報共有・議論の在り方を見直すとともに、重要な経営課題に関する意見交換機会の拡充

### 取締役会の付議事項抜粋（2026年3月期）

- 16次中期経営計画の策定
- 政策保有株式の保有適否
- 取締役会実効性評価結果
- サイバーセキュリティ状況報告
- グローバルリスク管理委員会活動報告
- 倫理・コンプライアンス委員会活動報告
- 自己株式取得・消却

## 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、お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。

## 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、社外取締役を議長とし、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非金銭報酬の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。

**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〉2026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。**

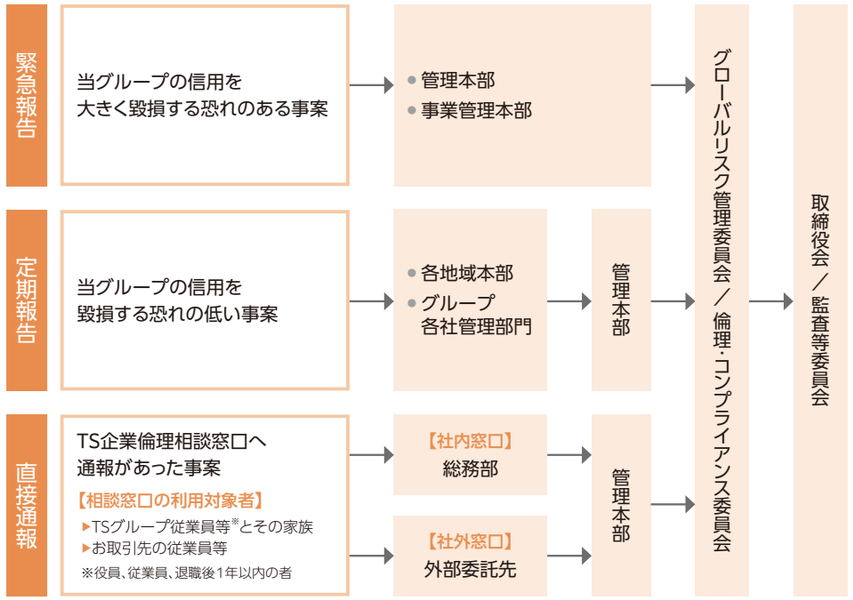
- 連結売上収益過去3期平均比率:102.4%
- 連結営業利益過去3期平均比率:25.9%
- 配当額変動率:116.9%
- 従業員賞与月数変動率:85.7%

## 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」と、役員および社員一人ひとりが従うべき「TS行動指針」を制定し、コンプライアンス意識の浸透に向けた定期的な教育を実施しています。また、コンプライアンス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に任命するとともに、「倫理・コンプライアンス委員会」において、経営上重要な倫理・コンプライアンス問題を審議し、法令違反の未然防止に努めています。

さらに、内部通報窓口である「企業倫理相談窓口」を社内および当社から独立した外部機関に設置し、通報を受けた際には速やかに事実調査と改善対応を実施しています。匿名通報にも対応しており、公益通報者保護規程に基づき通報者の秘密保持を厳守し、不利益取扱いの禁止を徹底しています。また、全ての相談・通報内容は監査等委員会と共有しています。「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」、社内イントラネット、階層別研修等を通じて社員へ周知するとともに、お取引先へもポスター掲示により周知しています。

### エスカレーションフロー

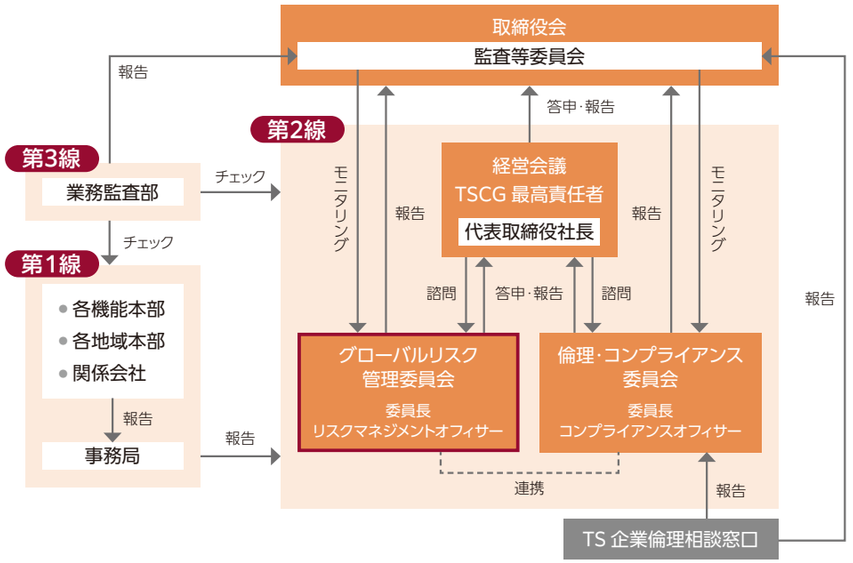



## リスク管理体制

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。さらに、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（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、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目的とし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。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。

### リスク管理体制図



## 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。2026年9月末日時点での5つの重大リスクは右記の通りです。2027年3月期においても、引き続きリスク低減活動を展開していきます。

### 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 |

### 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<br>② 抽出したリスクを評価(発生可能性×影響度)<br>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<br>・グループ各社の環境等内的要因に起因するもの<br>・社会情勢をはじめとした外的要因に起因するもの<br>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 |

### 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】戦争/暴動・テロ

【主要対策】
- 戦争・暴動・テロ発生時の退避手順策定

**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/貿易・輸出入トラブル

【主要対策】
- 部品安定調達へ向けたサプライチェーンの管理強化

**4. 生産の停止**

【対象】機械・設備の故障/生産能力不足

【主要対策】
- 生産設備管理体制の強化
- グローバル基準の策定・周知
- トラブル対応訓練の実施

**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

# ガバナンス座談会



当社は、取締役会の実効性向上を通じたガバナンス強化を経営の重要課題と位置付けており、
中長期戦略や成長投資、リスクマネジメントなどについて活発な議論を重ねています。
本座談会では、リスクマネジメントオフィサー、取締役会議長、監査等委員の3名が、
それぞれの立場から当社ガバナンスの現状や課題を振り返りながら、さらなる進化に向けた展望について語ります。

## 宗村 聡
取締役 専務執行役員
営業・購買本部長
リスクマネジメントオフィサー

主な経歴
1986年4月　当社入社
2007年4月　当社営業本部国際営業部長
2022年4月　当社執行役員アジア地域本部長
TS TECH ASIAN CO., LTD.社長
2024年4月　当社常務執行役員 営業・購買本部長
2025年4月　当社リスクマネジメントオフィサー(現任)
2025年6月　当社取締役常務執行役員
営業・購買本部長
2026年4月　当社取締役専務執行役員
営業・購買本部長(現任)

## 松下 香織
社外取締役
取締役会 議長

主な経歴
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
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6月　当社取締役(現任)
2025年6月　当社取締役会議長(現任)

## 内藤 憲一
社外取締役
監査等委員

主な経歴
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)

## 事業環境変化に対応したガバナンスの進化

**松下：**当社は2021年3月期より、社外取締役が取締役会議長を務めています。私が2022年に社外取締役に就任した当時から、執行と監督の役割分担が明確であり、取締役会では質の高い議論が行われていると感じていました。

**内藤：**2023年に社外取締役に就任した私も同様に、ガバナンスの重要性を十分に理解し、それを実践している企業であるという印象を受けました。当社には取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会に加え、本部長会などの執行機関が設けられており、それぞれが適切に機能・連携することで、迅速な意思決定と実効性の高いガバナンスを実現しています。

**松下：**こうした基盤の下、昨年から私が取締役会議長を務めています。さらなる機能向上を図る上で、議長として特に意識しているのは議論の質を高めることです。

取締役会には重要な業務執行を意思決定する役割がありますが、それだけでなく、当社がどのような成長を目指すのかという戦略的な議論こそ重要です。そのため、多様な経験や専門性を有する社外取締役と社内取締役が、それぞれの視点から活発に意見を交わせる環境づくりに努めています。

また、直近では監督側・執行側がより中長期的な視点で経営戦略を議論できるよう、資本政策や人材戦略、リスクマネジメントなどの重要テーマを整理し、計画的に審議するための年間アジェンダも策定してきました。

**宗村：**私は従来、取締役会に議案を提出する立場でし





イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
バリューチェーン
サステナビリティ経営基盤
ガバナンス基盤
コーポレート・ガバナンス
取締役会
リスク管理体制
▶ ガバナンス座談会
データセクション

たが、取締役として審議に参加するようになり、その本質は個別案件の検討にとどまらず、取締役会全体の機能を高め、経営の質の向上につなげることにあると改めて実感しました。そのためには、どのようなテーマをいつ取り上げるかが重要です。多様な知見や経験を持つ社外取締役の皆さまから提言をいただくことで、取締役会の実効性が着実に高まっていると感じています。

その一例が「サイバーセキュリティ」への取り組みです。年間アジェンダに組み込み、定期的に現状把握や対策の検討を行うことで、この領域に対する監督機能の実効性も高まっていると感じています。当社では以前からリスクマネジメントの強化を進めてきましたが、中でもサイバーセキュリティは特に重要な経営リスクの一つと認識しています。

**松下：**IT業界は私のバックグラウンドでもありますが、この分野の技術進化のスピードは年々加速しています。今やAIを悪用したサイバー攻撃の脅威も深刻化しており、リスクを完全に排除することは困難です。そのため重要なのは、経営陣がこうした環境変化を的確に捉え、攻撃を未然に防ぐ対策と、万一攻撃を受けた際の被害最小化に向けた両面から、可能な限りの対策を講じることだと考えています。



**宗村：**実際に当社に非常に近いところでサイバー攻撃に関する事案が発生しており、もはや対岸の火事ではありません。そのため当社は、これまで取り組んできた自動車業界基準のサイバーセキュリティガイドラインへの準拠に加え、メーカー出身である社外取締役の知見も活用しながら、経済産業省が主管するSCS（Supply Chain Security）評価制度への対応も検討していきます。

加えて、セキュリティインシデント発生時の対応を担う専門組織であるCSIRT（Computer Security Incident Response Team）体制の強化にも注力しています。具体的には、外部専門機関の支援を受けながら、有事の初動対応や関係先との連携、事業復旧までを想定したシミュレーション訓練を毎年実施し、組織としての対応力向上を図っています。

**内藤：**その取り組みは非常に効果的ですね。当社ではサイバーセキュリティに限らず、サプライチェーンを含むさまざまなリスク情報が、グローバルリスク管理委員会（以下、「GRC」）を通じて社外取締役にも円滑に共有される体制が整っています。

リスク発生時に適切な判断を下すためには、正確な情報が速やかに経営陣へ届くことが不可欠です。この体制が整備され、適切に機能していることは、当社の事業継続性を支える強みだと考えています。

**宗村：**その報告体制こそがGRCの中核機能の一つです。そのため、有事の際の初動対応を重視し、各拠点で判断を完結させるのではなく、まずGRCへの報告を徹底し、情報を速やかに集約した上で経営陣が適切な判断を行う仕組みを構築してきました。



現在では、グループ内で発生した事象に加え、直接のお取引先やその先の材料メーカーで起きた事象についても、国内外を問わず、所管部門が機動的に情報を整理してレポートを発行し、経営陣や関係部門へ即時共有する体制が整っています。

今年2月、中東情勢の緊迫化を受けて材料調達への影響が懸念された際には、各生産拠点と購買部門が連携して材料メーカーの供給見通しを確認し、継続的にレポートを発信したことで、大きな混乱なく生産活動を継続することができました。

**内藤：**メーカーにとっての生命線は、品質・安全衛生の確保と、お客さまへの安定供給です。サイバーセキュリティは、その観点からも大きなリスク要因となっています。現在の課題は、海外拠点を含めたグローバルでの対応力強化です。ITインフラやセキュリティ体制の整備状況には地域差があるため、リスク管理レベルの平準化を進める必要があります。

海外拠点でも日本と同水準の訓練や教育を実施し、危機管理対応能力の底上げを図ることが、今後の

重要な活動になると考えています。

## 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

**内藤：**監査等委員会では、業務執行を担う取締役の方々と定期的に個別面談を実施し、取締役会での議論と執行側の認識に乖離がないかを確認しています。

例えば、直近では開発・技術本部長を務める阿久津取締役との面談を実施しましたが、技術面だけでなく、市場構造の変化や競争環境の激化を踏まえ、お客さまをしっかりと支えていきたいという強い意思と具体的な戦略を確認することができました。まさに、当グループが第16次中期経営計画で掲げる「お客さまに寄り添った提案」を実践しており、取締役会と執行側が緊密に連携できていることを実感しました。

**宗村：**私も面談を受ける立場の一人ですが、社外取締役の皆さんから私たちとは異なる視点で問いかけていただくことで、自らを客観的に見つめ直す良い機会となっています。

また、今年は社内から3名の取締役が就任しました。取締役会への出席回数はまだ多くありませんが、それぞれの視野や問題意識が着実に広がっていることを感じています。こうした変化は、取締役会全体の実効性向上にもつながっているのではないでしょうか。

**松下：**社外取締役もまた、社内からさまざまなサポートを受けながら当社への理解を深めることで、より本質的な議論に臨める環境が整っています。

これは、毎年実施している取締役会の実効性評価で課題として挙げられていた、社外取締役と社内取締役との情報格差を解消し、議論の質を高めるための施策が一定の成果を上げているものと考えています。

成長投資やM&Aについては、財務面だけでなく、「それによって何を実現したいのか」という戦略的意義を重視しています。当社の強みをさらに伸ばすものか、新たな価値創出に寄与するものかを見極めるためには、十分な情報に基づく検討が欠かせません。情報共有が充実したことで、より踏み込んだ議論が可能となり、そのことが企業価値の向上にもつながっていると感じています。

**内藤：**この4月から、取締役会の決裁権限の一部を各会議体へ委譲しました。この施策も、当社の経営スピードをさらに高めるにあたり非常に有効であると感じています。

事業環境の変化が大きい時代だからこそ、計画を策定して終わりではなく、進捗状況や環境変化を継続的に確認しながら、事業ポートフォリオの見直しも含めて迅速に軌道修正していくことが重要です。監査等委員会としても、経営計画の進捗を継続的にモニタリングしています。



## さらなる企業成長に向けて

**松下：**今後の課題の一つは、本年改定されたコーポレートガバナンス・コードにも明記された、取締役会事務局のコーポレートセクレタリーとして機能強化することです。事業環境に加え、ステークホルダーのニーズが複雑化する中で、取締役会にはこれまで以上に高度な審議が求められています。当社としても、自社の特性を踏まえながら、取締役会を支える最適な体制のあり方を検討し、社内取締役、社外取締役、事務局が一体となって取締役会の実効性をさらに高めていくことが重要です。また、ガバナンスは「守り」のためだけの仕組みではありません。リスクを適切に把握した上で挑戦を後押しし、企業成長を実現する「攻め」のガバナンスにも、今後一層注力していきます。

**内藤：**ガバナンスには、内部統制やコンプライアンスを徹底するだけでなく、企業が適切なリスクを取りながら成長していくための環境を整える役割もあります。取締役会には、リスクと機会の両面から十分な検討を重ね、持続的な企業価値の向上につなげていくことが求められていると考えています。

**宗村：**現在、当社と同様に、自動車メーカーの方々も厳しい事業環境の中で、さまざまな課題に向き合われています。当社は、お客さまの戦略や挑戦への貢献を通じて経営基盤を強化し、その成果をステークホルダーの皆さまへ還元していく。この価値創造プロセスをより確かなものとするため、取締役会を基点としたガバナンスの実効性向上を通じて、経営の質を高めていきます。

# 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、4,227億９百万円と前連結会計年度末に比べ96億56百万円の減少となりました。これは、為替換算影響等による全般的な資産の増加はありましたが、自己株式の取得や配当金の支払等により現金及び現金同等物が減少したこと、及び主要顧客からの受注台数の減少等により営業債権及びその他の債権が減少したことが主な要因です。

**負債**

負債合計は、951億11百万円と前連結会計年度末に比べ115億68百万円の減少となりました。これは、為替換算影響等による全般的な負債の増加はありましたが、主要顧客からの受注台数の減少等により営業債務及びその他の債務が減少したことが主な要因です。

**資本**

資本合計は、3,275億98百万円と前連結会計年度末に比べ19億11百万円の増加となりました。これは、在外営業活動体の換算差額の増加等によりその他の資本の構成要素が増加したことが主な要因です。

## 2. キャッシュ･フローの分析

当連結会計年度における現金及び現金同等物（以下、「資金」という）は、前連結会計年度に比べ189億41百万円減少し、当連結会計年度末残高は926億２百万円となりました。

**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、226億7百万円と前連結会計年度に比べ61億６百万円の減少となりました。これは、営業債権及びその他の債権の増減額が38億46百万円の増加から102億９百万円の減少、及び棚卸資産の増減額が64億58百万円の増加から66百万円の減少となりましたが、営業債務及びその他の債務の増減額が100億54百万円の増加から93億41百万円の減少となったこと、及び日米間における移転価格の事前確認制度（APA）に関連した支出等により法人所得税等の支払額が46億91百万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、237億19百万円と前連結会計年度に比べ121億47百万円の減少となりました。これは、定期預金の預入及び払戻による純増減額が116億13百万円の支出から96百万円の支出となったこと等によるものです。

**財務活動によるキャッシュ･フロー**

財務活動により支出した資金は、227億16百万円と前連結会計年度に比べ87億26百万円の減少となりました。これは、自己株式の取得による支出が99億99百万円の減少となったこと等によるものです。

## 3. 経営成績に関する分析

2026年３月期は、中国や東南アジア各国において中国自動車メーカーのシェア拡大を背景に市場構造の変化が加速したほか、米国では政策転換を受けて自動車メーカー各社がEV戦略の見直しを迫られるなど、事業環境の不透明感が高まりました。加えて、インフレによる製造コスト上昇も重なり、総じて自動車業界にとって厳しい状況となりました。

そのような中でも、当グループは、各地域における生産工程の自動化や物流改善、取引先と一体となった原価低減活動の推進、要員の適正化を含む諸経費の抑制等に取り組み、日本では、埼玉地区に複数あった生産拠点の行田工場への集約完了など、事業基盤の強化を図りました。また、将来の収益力強化に向けては、インドと中国において新規顧客から受注した四輪車用シートの立ち上げに伴い、新工場の稼働を開始しました。さらに、自動車需要の拡大が期待されるインド市場での事業拡大を見据え、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、シート開発及び部品製造に関する合弁会社を設立するなど、成長投資を各地域で着実に進めました。

当連結会計年度における売上収益は、主要顧客向けの減産影響等により、4,423億16百万円と前連結会計年度に比べ181億97百万円（4.0%）の減収となりました。利益面では、さらなる原価低減に努めましたが、減収影響や主に米州における諸経費の増加等により、営業利益は103億25百万円と前連結会計年度に比べ61億３百万円（37.2%）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71億34百万円と前連結会計年度に比べ14億96百万円（17.3%）の減益となりました。

## 4. 今後の見通し(2026年5月13日時点)

2027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 | 4,400億円 | （前期比0.5%減） |
| 営業利益 | 130億円 | （前期比25.9%増） |
| 税引前利益 | 155億円 | （前期比0.2%増） |
| 当期利益 | 85億円 | （前期比12.0%減） |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 80億円 | （前期比12.1%増） |



イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
データセクション
財務報告
▶ 財政状態と経営成績に関する説明および分析
連結財政状態計算書
連結損益計算書および連結包括利益計算書
連結持分変動計算書
連結キャッシュ･フロー計算書
財務･非財務ハイライト

# 連結財政状態計算書

（単位：百万円）

| | 前連結会計年度<br>（2025年3月31日） | 当連結会計年度<br>（2026年3月31日） |
|---|---|---|
| **資産** | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び現金同等物 | 111,543 | 92,602 |
| 営業債権及びその他の債権 | 69,907 | 64,064 |
| その他の金融資産 | 22,249 | 18,593 |
| 棚卸資産 | 41,103 | 43,959 |
| 未収法人所得税等 | 3,952 | 2,681 |
| その他の流動資産 | 6,277 | 7,744 |
| 流動資産合計 | 255,033 | 229,644 |
| 非流動資産 | | |
| 有形固定資産 | 93,780 | 102,600 |
| 無形資産 | 14,240 | 11,526 |
| 持分法で会計処理されている投資 | 19,565 | 20,603 |
| その他の金融資産 | 35,001 | 43,258 |
| 退職給付に係る資産 | 9,572 | 7,805 |
| 繰延税金資産 | 4,825 | 6,916 |
| その他の非流動資産 | 347 | 355 |
| 非流動資産合計 | 177,333 | 193,065 |
| **資産合計** | **432,366** | **422,709** |

（単位百万円）

| | 前連結会計年度<br>（2025年3月31日） | 当連結会計年度<br>（2026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 | 78,483 | 75,340 |
| その他の金融負債 | 1,069 | 1,358 |
| 未払法人所得税等 | 4,072 | 817 |
| 引当金 | 893 | 222 |
| その他の流動負債 | 6,617 | 7,264 |
| 流動負債合計 | 91,135 | 85,002 |
| 非流動負債 | | |
| その他の金融負債 | 4,689 | 5,035 |
| 退職給付に係る負債 | 2,132 | 2,325 |
| 引当金 | 130 | 124 |
| 繰延税金負債 | 7,305 | 1,362 |
| その他の非流動負債 | 1,286 | 1,259 |
| 非流動負債合計 | 15,544 | 10,109 |
| 負債合計 | 106,679 | 95,111 |
| 資本 | | |
| 資本金 | 4,700 | 4,700 |
| 資本剰余金 | 5,403 | 5,404 |
| 自己株式 | △26,999 | △12,427 |
| 利益剰余金 | 268,654 | 246,214 |
| その他の資本の構成要素 | 54,543 | 65,978 |
| 親会社の所有者に帰属する持分合計 | 306,302 | 309,869 |
| 非支配持分 | 19,383 | 17,728 |
| 資本合計 | 325,686 | 327,598 |
| **負債及び資本合計** | **432,366** | **422,709** |

# 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<br>（自 2024年4月1日　至 2025年3月31日） | 当連結会計年度<br>（自 2025年4月1日　至 2026年3月31日） |
|---|---|---|
| 売上収益 | 460,514 | 442,316 |
| 売上原価 | △397,547 | △387,874 |
| 売上総利益 | 62,966 | 54,441 |
| 販売費及び一般管理費 | △47,074 | △44,204 |
| その他の収益 | 2,453 | 2,131 |
| その他の費用 | △1,916 | △2,044 |
| 営業利益 | 16,428 | 10,325 |
| 金融収益 | 4,079 | 4,837 |
| 金融費用 | △731 | △285 |
| 持分法による投資損益（△は損失） | 281 | 585 |
| 税引前利益 | 20,058 | 15,461 |
| 法人所得税費用 | △8,755 | △5,803 |
| 当期利益 | 11,303 | 9,658 |
| 当期利益の帰属 | | |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 8,630 | 7,134 |
| 非支配持分に帰属する当期利益 | 2,672 | 2,524 |
| 当期利益 | 11,303 | 9,658 |
| 1株当たり当期利益 | | |
| 基本的1株当たり当期利益（円） | 70.69 | 60.37 |
| 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<br>（自 2024年4月1日　至 2025年3月31日） | 当連結会計年度<br>（自 2025年4月1日　至 2026年3月31日） |
|---|---|---|
| 当期利益 | 11,303 | 9,658 |
| 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 | 708 | △1,205 |
| 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 | △4,793 | 143 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 139 | 323 |
| 純損益に振り替えられることのない項目合計 | △3,946 | △738 |
| 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 | △2,070 | 13,292 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 979 | 457 |
| 純損益に振り替えられる可能性のある項目合計 | △1,091 | 13,749 |
| 税引後その他の包括利益 | △5,037 | 13,010 |
| 当期包括利益 | 6,265 | 22,668 |
| 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 | 3,604 | 18,686 |
| 非支配持分に帰属する当期包括利益 | 2,661 | 3,982 |
| 当期包括利益合計 | 6,265 | 22,668 |



イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
データセクション
財務報告
財政状態と経営成績に関する説明および分析
連結財政状態計算書
► 連結損益計算書および連結包括利益計算書
連結持分変動計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
財務・非財務ハイライト

# 連結持分変動計算書

前連結会計年度(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 | 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 | 4,700 | 5,381 | △12,434 | 269,715 | 59,569 | 326,932 | 21,771 | 348,703 |
| 当期包括利益 | | | | | | | | |
| 当期利益 | | | | 8,630 | | 8,630 | 2,672 | 11,303 |
| その他の包括利益 | | | | | △5,026 | △5,026 | △11 | △5,037 |
| 当期包括利益合計 | – | – | – | 8,630 | △5,026 | 3,604 | 2,661 | 6,265 |
| 所有者との取引等 | | | | | | | | |
| 配当 | | | | △9,691 | | △9,691 | △5,048 | △14,739 |
| 自己株式の取得 | | △35 | △14,999 | | | △15,035 | | △15,035 |
| 自己株式の処分 | | △38 | 434 | | | 396 | | 396 |
| 自己株式の消却 | | | | | | – | | – |
| 株式に基づく報酬取引 | | 96 | | | | 96 | | 96 |
| その他資本剰余金の負の残高の振替 | | | | | | – | | – |
| その他 | | 0 | 0 | | | 0 | | 0 |
| 所有者との取引等合計 | – | 21 | △14,564 | △9,691 | – | △24,234 | △5,048 | △29,282 |
| 期末残高 | 4,700 | 5,403 | △26,999 | 268,654 | 54,543 | 306,302 | 19,383 | 325,686 |

当連結会計年度(自 2025年4月1日　至 2026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 | 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 | 4,700 | 5,403 | △26,999 | 268,654 | 54,543 | 306,302 | 19,383 | 325,686 |
| 当期包括利益 | | | | | | | | |
| 当期利益 | | | | 7,134 | | 7,134 | 2,524 | 9,658 |
| その他の包括利益 | | | | | 11,552 | 11,552 | 1,458 | 13,010 |
| 当期包括利益合計 | – | – | – | 7,134 | 11,552 | 18,686 | 3,982 | 22,668 |
| 所有者との取引等 | | | | | | | | |
| 配当 | | | | △10,352 | | △10,352 | △5,669 | △16,021 |
| 自己株式の取得 | | △2 | △5,019 | | | △5,022 | | △5,022 |
| 自己株式の処分 | | △206 | 243 | | | 36 | | 36 |
| 自己株式の消却 | | △19,347 | 19,347 | | | – | | – |
| 株式に基づく報酬取引 | | 289 | | | | 289 | | 289 |
| その他資本剰余金の負の残高の振替 | | 19,268 | | △19,268 | | – | | – |
| その他 | | | | 45 | △117 | △71 | 30 | △40 |
| 所有者との取引等合計 | – | 0 | 14,571 | △29,574 | △117 | △15,119 | △5,638 | △20,757 |
| 期末残高 | 4,700 | 5,404 | △12,427 | 246,214 | 65,978 | 309,869 | 17,728 | 327,598 |

# 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<br>（自 2024年4月1日　至 2025年3月31日） | 当連結会計年度<br>（自2025年4月1日　至2026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 | 20,058 | 15,461 |
| 減価償却費及び償却費 | 14,312 | 14,447 |
| 減損損失 | 1,496 | 1,575 |
| 固定資産処分損益（△は益） | △1,411 | △1,118 |
| 金融収益及び金融費用（△は益） | △3,397 | △3,151 |
| 持分法による投資利益 | △281 | △585 |
| 営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加） | △3,846 | 10,209 |
| リース債権の増減額（△は増加） | 1,919 | 1,326 |
| 棚卸資産の増減額（△は増加） | △6,458 | 66 |
| 営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少） | 10,054 | △9,341 |
| 退職給付に係る資産又は負債の増減額 | △1,188 | 1,848 |
| 引当金の増減額（△は減少） | 769 | △683 |
| その他 | 1,823 | 2,585 |
| 小計 | 33,850 | 32,639 |
| 利息の受取額 | 2,406 | 2,057 |
| 配当金の受取額 | 1,990 | 1,706 |
| 利息の支払額 | △668 | △239 |
| 法人所得税等の支払額 | △8,864 | △13,556 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 28,713 | 22,607 |
| **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 | △33,051 | △35,992 |
| 定期預金の払戻による収入 | 21,437 | 35,896 |
| 有形固定資産の取得による支出 | △16,989 | △19,246 |
| 有形固定資産の売却による収入 | 3,197 | 2,403 |
| 無形資産の取得による支出 | △6,424 | △2,958 |
| 資本性金融商品の取得による支出 | △4,175 | △3,904 |
| 資本性金融商品の売却による収入 | 5 | 210 |
| 貸付による支出 | △154 | △194 |
| 貸付金の回収による収入 | 277 | 142 |
| その他 | 9 | △73 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △35,867 | △23,719 |

（単位：百万円）

| | 前連結会計年度<br>（自 2024年4月1日　至 2025年3月31日） | 当連結会計年度<br>（自2025年4月1日　至2026年3月31日） |
|---|---|---|
| **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 | △1,681 | △1,503 |
| 自己株式の取得による支出 | △14,999 | △4,999 |
| 配当金の支払額 | △9,700 | △10,352 |
| 非支配持分への配当金の支払額 | △5,061 | △5,861 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △31,443 | △22,716 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | △615 | 4,796 |
| 現金及び現金同等物の減少額 | △39,211 | △19,032 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 150,755 | 111,543 |
| 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額 | – | 90 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 111,543 | 92,602 |

# 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 | 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 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上収益 | 425,794 | 479,490 | 412,072 | 359,682 | 346,149 | 349,958 | 409,200 | 441,713 | 460,514 | 442,316 |
| 売上原価 | 355,176 | 399,329 | 338,031 | 300,307 | 288,671 | 295,716 | 355,790 | 381,860 | 397,547 | 387,874 |
| 販売費及び一般管理費 | 35,755 | 37,418 | 36,521 | 33,531 | 32,581 | 33,896 | 38,471 | 44,493 | 47,074 | 44,204 |
| 営業利益 | 34,557 | 47,346 | 38,793 | 26,326 | 26,742 | 22,998 | 15,257 | 17,507 | 16,428 | 10,325 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 19,622 | 30,115 | 25,750 | 15,064 | 20,741 | 12,416 | 5,343 | 10,214 | 8,630 | 7,134 |
| 基本的1株当たり当期利益（円）※ | 144.29 | 221.45 | 189.35 | 110.77 | 152.89 | 92.56 | 41.35 | 80.09 | 70.69 | 60.37 |
| 営業利益率（%） | 8.1 | 9.9 | 9.4 | 7.3 | 7.7 | 6.6 | 3.7 | 4.0 | 3.6 | 2.3 |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）（%） | 9.6 | 13.4 | 10.5 | 5.9 | 7.8 | 4.3 | 1.8 | 3.3 | 2.7 | 2.3 |
| 資産合計税引前利益率（ROA）（%） | 11.4 | 14.7 | 11.7 | 8.2 | 9.9 | 6.4 | 4.5 | 5.0 | 4.6 | 3.6 |
| 法定実効税率（%） | 30.1 | 30.1 | 29.9 | 29.9 | 29.9 | 29.9 | 29.9 | 29.9 | 29.9 | 29.9 |
| 実質負担率（%） | 29.9 | 22.7 | 25.0 | 29.7 | 22.5 | 27.2 | 42.0 | 38.0 | 43.7 | 37.5 |
| 為替レート（円／ドル） | 108.4 | 110.8 | 110.9 | 108.7 | 106.1 | 112.4 | 135.5 | 144.7 | 152.6 | 150.8 |
| 為替レート（元／ドル） | 16.1 | 16.7 | 16.5 | 15.6 | 15.7 | 17.5 | 19.8 | 20.1 | 21.1 | 21.2 |
| 設備投資額 | 11,199 | 8,640 | 7,412 | 7,619 | 6,686 | 14,466 | 14,606 | 13,564 | 21,654 | 21,228 |
| 減価償却費 | 9,036 | 9,676 | 9,778 | 10,225 | 9,616 | 9,204 | 10,005 | 11,062 | 12,484 | 12,601 |
| 研究開発費 | 12,382 | 11,986 | 12,709 | 12,374 | 12,533 | 11,930 | 14,344 | 15,524 | 19,497 | 14,123 |
| **連結会計年度末** | | | | | | | | | | |
| 資産合計 | 322,202 | 351,944 | 358,265 | 341,820 | 390,478 | 415,985 | 416,226 | 446,214 | 432,366 | 422,709 |
| 有形固定資産 | 76,576 | 73,532 | 71,515 | 68,530 | 69,053 | 76,860 | 83,874 | 90,203 | 93,780 | 102,600 |
| 有利子負債 | 3,506 | 4,179 | 1,742 | 4,014 | 5,228 | 6,030 | 4,822 | 4,656 | 5,757 | 6,317 |
| 資本合計 | 230,989 | 259,924 | 277,424 | 274,552 | 301,450 | 325,583 | 323,458 | 348,703 | 325,686 | 327,598 |
| 株主資本 | 204,800 | 229,866 | 249,904 | 259,233 | 271,278 | 275,144 | 265,756 | 267,362 | 251,759 | 243,891 |

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、2017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

(単位:百万円)

| 連結会計年度 | 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 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **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 | 34,045 | 48,406 | 43,806 | 44,193 | 25,151 | 20,018 | 30,445 | 37,659 | 28,713 | 22,607 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △12,409 | △12,742 | △18,321 | △5,366 | △11,709 | △17,196 | △20,970 | △8,669 | △35,867 | △23,719 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △14,214 | △11,858 | △16,390 | △12,917 | △14,647 | △23,638 | △18,860 | △17,818 | △31,443 | △22,716 |
| フリー・キャッシュ・フロー | 21,636 | 35,664 | 25,485 | 38,827 | 13,442 | 2,822 | 9,475 | 28,989 | △7,153 | △1,112 |
| **連結セグメント別売上収益** | | | | | | | | | | |
| 日本 | 91,830 | 93,552 | 92,856 | 75,134 | 78,866 | 82,698 | 84,943 | 91,206 | 110,467 | 112,130 |
| 米州 | 213,008 | 224,867 | 195,604 | 176,346 | 141,924 | 144,527 | 194,015 | 240,100 | 263,555 | 261,320 |
| 中国 | 94,990 | 121,266 | 89,187 | 82,729 | 117,652 | 115,236 | 117,800 | 87,539 | 70,814 | 56,150 |
| アジア・欧州 | 59,825 | 76,041 | 66,822 | 51,967 | 34,021 | 34,202 | 40,164 | 48,962 | 45,050 | 42,478 |
| 海外売上収益 | 361,980 | 412,252 | 342,496 | 303,544 | 288,303 | 289,660 | 348,854 | 371,593 | 375,488 | 354,065 |
| 海外売上収益比率 (%) | 85.0 | 86.0 | 83.1 | 84.4 | 83.3 | 82.8 | 85.3 | 84.1 | 81.5 | 80.0 |
| **株式情報** | | | | | | | | | | |
| 1株当たり配当額 (円) ※ | 35 | 40 | 42 | 43 | 45 | 54 | 63 | 73 | 83 | 90 |
| 連結株価収益率 (PER) (倍) | 10.4 | 9.5 | 8.4 | 11.5 | 10.8 | 14.9 | 40.6 | 25.1 | 23.8 | 29.4 |
| 連結配当性向 (%) | 24.3 | 18.1 | 22.2 | 38.8 | 29.4 | 58.3 | 152.4 | 91.1 | 117.4 | 149.1 |

※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、2017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

### 温室効果ガス（GHG）排出量（連結）

| | 単位 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Scope1,2,3 | t-$CO_2$e | 2,720,934 | 2,640,429 | 2,905,151 | 3,169,690 | 3,346,609 |
| Scope1 | t-$CO_2$ | 6,267 | 7,083 | 7,020 | 7,548 | 7,371 |
| Scope2 | t-$CO_2$ | 55,935 | 49,937 | 51,527 | 42,673 | 33,751 |
| Scope3 | t-$CO_2$e | 2,658,732 | 2,583,409 | 2,846,604 | 3,119,469 | 3,305,487 |
| 1. 購入した製品・サービス | t-$CO_2$e | 2,371,203 | 2,330,480 | 2,602,605 | 2,850,863 | 2,636,934 |
| 2. 資本財 | t-$CO_2$e | 24,643 | 32,466 | 21,566 | 31,425 | 37,177 |
| 3. Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動 | t-$CO_2$e | 9,975 | 11,864 | 11,088 | 10,761 | 9,836 |
| 4. 輸送、配送（上流） | t-$CO_2$e | 83,198 | 87,021 | 69,065 | 66,560 | 59,282 |
| 5. 事業から出る廃棄物 | t-$CO_2$e | 2,984 | 3,562 | 3,536 | 3,232 | 2,905 |
| 6. 出張 | t-$CO_2$e | 1,054 | 3,145 | 6,654 | 5,303 | 5,228 |
| 7. 雇用者の通勤 | t-$CO_2$e | 5,273 | 5,494 | 5,975 | 5,896 | 5,116 |
| 8. リース資産（上流） | Scope1,2に含めて算定 | | | | | |
| 9. 輸送、配送（下流） | 当グループの製品は中間製品であり、排出量を合理的に算定できないため対象外 | | | | | |
| 10. 販売した製品の加工 | t-$CO_2$e | 116,668 | 75,117 | 87,293 | 94,914 | 84,558 |
| 11. 販売した製品の使用※ | t-$CO_2$e | — | — | — | — | 423,080 |
| 12. 販売した製品の廃棄 | t-$CO_2$e | 43,734 | 34,260 | 38,822 | 50,515 | 41,371 |
| 13. リース資産（下流） | 当該の事業活動が無いため除外 | | | | | |
| 14. フランチャイズ | 当該の事業活動が無いため除外 | | | | | |
| 15. 投資 | 低比率のため除外 | | | | | |

※ 製品使用時による$CO_2$排出量の影響を踏まえ、2026年3月期よりカテゴリ11を算定対象に追加しています

### エネルギー使用量（連結）

| | 単位 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| エネルギー使用量 | GJ | 1,469,251 | 1,514,379 | 1,380,963 | 1,375,889 | 1,295,011 |
| 再生可能エネルギー使用量※ | MWh | — | — | 28,321 | 42,908 | 57,050 |
| 再生可能エネルギー調達率※ | % | — | — | 19 | 29 | 40 |

※ 再生可能エネルギー使用量および再生可能エネルギー調達率は、2024年3月期より算定を開始しました

### 廃棄物発生量（連結）

| | 単位 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 廃棄物発生量 | t | 15,259 | 16,203 | 19,456 | 19,833 | 18,680 |
| 廃棄物リサイクル量 | t | 12,328 | 12,591 | 16,143 | 16,302 | 15,352 |
| 廃棄物リサイクル率 | % | 81 | 78 | 83 | 82 | 82 |

### 取水量（連結）

| | 単位 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 取水量 | ㎥ | 418,421 | 422,134 | 456,781 | 441,784 | 455,079 |
| 上水※ | ㎥ | — | 358,453 | 375,735 | 368,304 | 373,695 |
| 地下水※ | ㎥ | — | 63,125 | 64,495 | 64,074 | 73,871 |
| 雨水※ | ㎥ | — | 556 | 16,551 | 9,406 | 7,512 |

※ 上水、地下水、雨水の取水量は、2023年3月期より算定を開始しました

### 化学物質（単体）

| | 単位 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| VOC排出量 | t | 18 | 27 | 30 | 24 | 29 |
| PRTR排出量 | t | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**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)

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 人権・ダイバーシティ関連研修会(回) | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 |
| 社員1人当たりの研修時間(時間) | 9.8 | 9.3 | 9.1 | 6.6 | 8.3 |
| 研修費(百万円) | 34.6 | 34.3 | 26.6 | 56.7 | 73.3 |
| 社員1人当たりの研修費(円) | 19,634 | 20,060 | 16,028 | 34,737 | 44,470 |

### 社内研修会 受講者数(単体)

(単位:人)

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| リスクアセスメント実務研修会※1 | 0※2 | 0※2 | 100 | 86 | 46 |
| メンタルヘルス講習会 | 61※2 | 73※2 | 193 | 165 | 132 |

※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)

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 回答者の割合(%) | 98.3 | 95.6 | 97.6 | 97.4 | 96.8 |
| エンゲージメント調査肯定回答率※(%) | 68.2 | 68.8 | 69.6 | 69.2 | 74.2 |

※ 当社社員を対象としたエンゲージメント調査における肯定回答率

### 採用関連(単体)

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 女性管理職比率(%) | 2.9 | 2.7 | 2.8 | 3.0 | 2.8 |
| 障がい者雇用率(%) | 2.7 | 3.0 | 2.8 | 2.9 | 2.8 |
| 外国籍社員比率(%) | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.6 |
| 新卒採用者数(人) | 48 | 46 | 50 | 45 | 49 |
| 新卒3年以内離職人数(人) | 2 | 5 | 6 | 11 | 6 |
| 新卒3年以内離職率(%) | 4.0 | 9.3 | 12.8 | 15.0 | 13.0 |
| 中途採用者比率※(%) | 12.7 | 23.3 | 37.5 | 50.0 | 43.7 |

※ 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)

| | | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 男女別社員数※1(人) | 男性 | 1,573 | 1,526 | 1,482 | 1,454 | 1,459 |
| | 女性 | 190 | 184 | 178 | 180 | 189 |
| | 合計 | 1,763 | 1,710 | 1,660 | 1,634 | 1,648 |
| 平均勤続年数※1(年) | 男性 | 17.8 | 18.0 | 17.8 | 17.6 | 17.7 |
| | 女性 | 16.2 | 16.2 | 16.7 | 16.6 | 16.5 |
| | 合計 | 17.6 | 17.9 | 17.7 | 17.5 | 17.6 |
| 労働者の男女の賃金差異※2(%) | 全労働者 | 72.4 | 71.9 | 74.0 | 72.4 | 72.5 |
| | 正規雇用労働者 | 77.7 | 76.5 | 78.2 | 77.9 | 77.4 |
| | パート・有期労働者 | 64.6 | 77.3 | 84.1 | 64.4 | 77.1 |

※1 正規雇用労働者のみ対象。一部ページに記載の社員数とは集計対象が異なります
※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

イントロダクション
価値創造に向けた戦略
戦略を支える基盤の強化
データセクション
財務報告
財務・非財務ハイライト
財務ハイライト
▶ 非財務ハイライト
株式情報／外部評価
会社概要

### 休暇・休職関連データ（単体）

| | | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 有給休暇取得率(%) | | 99.4 | 104.1 | 103.7 | 102.6 | 102.7 |
| 半日休暇取得率(%) | | 65.8 | 66.4 | 65.0 | 66.5 | 68.7 |
| 産休取得者数(人) | | 11 | 9 | 5 | 7 | 6 |
| 育児休職取得者数(人) | 男性 | 13 | 27 | 27 | 38 | 40 |
| | 女性 | 10 | 9 | 6 | 6 | 6 |
| | 合計 | 23 | 36 | 33 | 44 | 46 |
| 育児休職取得率(%) | 男性 | 19 | 43 | 50 | 70 | 80 |
| | 女性 | 100 | 90 | 100 | 100 | 100 |
| | 全体 | 29 | 58 | 55 | 73 | 82 |
| 育児休職復職率(%) | 男性 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | 女性 | 100 | 88 | 100 | 100 | 100 |
| | 全体 | 100 | 97 | 100 | 100 | 100 |
| 育児短時間勤務取得者数(人) | 男性 | 2 | 6 | 5 | 4 | 8 |
| | 女性 | 15 | 18 | 22 | 23 | 22 |
| | 合計 | 17 | 24 | 27 | 27 | 30 |
| 介護休職取得者数(人) | 男性 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 女性 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| | 合計 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |

### 労働組合データ（単体）

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 労働組合に所属している社員(人) | 1,504 | 1,457 | 1,422 | 1,392 | 1,413 |
| 労働組合に所属している社員の割合※(%) | 96 | 96 | 96 | 97 | 98 |

※ 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）**

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 死亡者数(人) | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 休業災害 負傷者数(人) | 25 | 11 | 4 | 9 | 8 |
| 休業災害度数率(LTIFR)※1 | 0.75 | 0.31 | 0.11 | 0.28 | 0.24 |
| 強度率※2 | 0.01 | 0.01 | 0.21 | 0.00 | 0.00 |

**委託業者※3**

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 死亡者数(人) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 休業災害 負傷者数(人) | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 休業災害度数率(LTIFR)※1 | – | – | – | 0.00 | 0.61 |
| 強度率※2 | – | – | – | 0.00 | 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

### 社会貢献活動実施件数実績(連結)

(単位:件)

| | | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 社会貢献活動の内訳 | 経済支援 | 78 | 97 | 82 | 91 | 62 |
| | 社会貢献活動 | 77 | 116 | 208 | 133 | 161 |
| | 合計 | 155※ | 213※ | 290 | 224 | 223 |

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

### 業務活動改善実績(連結)

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| TCサークル※参加チーム数 | 334 | 367 | 392 | 308 | 293 |

※ 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

### 保有特許件数

(単位:件)

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 国内 | 1,401 | 1,565 | 1,747 | 1,881 | 1,996 |
| 海外 | 800 | 864 | 879 | 963 | 1,001 |

### 株主・投資家の皆さまとの対話実績

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 株主総会 来場者数(人) | 7※1 | 18 | 30 | 33 | 47 |
| 個人投資家向けイベント 参加者数(人) | 0※2 | 0※2 | 0※2 | 16 | 198 |
| 機関投資家等との対話実績(延べ人数)<br>(決算説明会、個別面談含む) | 269 | 290 | 291 | 233 | 295 |

※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

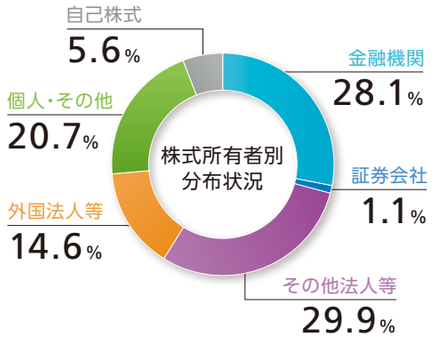
### ガバナンス関連データ

(単位:件[円])

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026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] |

# 株式情報（2026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 | 124,000,000 株 |
| 株主数 | 60,332 名 |




## 大株主

| | 出資状況 | |
|---|---|---|
| | 持株数（千株） | 持株比率（%） |
| 本田技研工業株式会社 | 25,620 | 21.9 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 11,184 | 9.6 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 5,479 | 4.7 |
| オカモト株式会社 | 4,602 | 3.9 |
| 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 | 3.8 |
| 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 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 2,638 | 2.3 |
| 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 |
| 三井住友海上火災保険株式会社 | 2,451 | 2.1 |
| 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） | 2,161 | 1.8 |

（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6,895,447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（2026年9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、水セキュリティ領域においてリーダーシップレベルの「A-」、気候変動領域において「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。

## FTSE

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX 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「FTSE JPX Blossom Japan Index」および「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。

## Eco Vadis

国際的なサステナビリティ評価機関であるEcoVadis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、昨年に続き「コミットメント・バッジ」を獲得しました。

## SOMPO Sustainability Index

2026 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、3年連続して構成銘柄に選定されました。

## CSR 企業ランキング CSR 企業総覧 2026 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」を見つける同ランキングにて、1,656社中198位となりました。

## Gomez IR サイトランキング

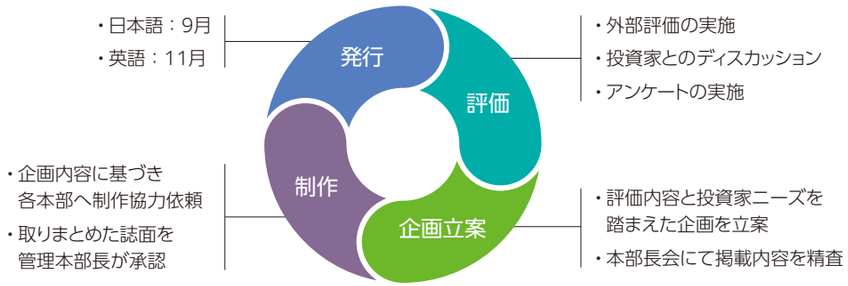
IRサイト総合ランキング 銀賞 2025年

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銀賞を受賞しました。

# 会社概要

| | |
|---|---|
| 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 | 鳥羽 英二 |
| 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、<br>二輪車用樹脂部品の製造販売 等 |
| 社員数 | 連結:13,558名　単体:1,649名(2026年3月末時点) |
| 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 |
| 主な取引先 | 本田技研工業(株)、(株)ホンダトレーディング、<br>(株)ホンダアクセス、スズキ(株)、ヤマハ発動機(株)、<br>カワサキモータース(株)、Volkswagen AG、BMW Group、<br>Harley-Davidson, Inc. |
| 加盟団体 | 日本自動車部品工業会 |

## 統合報告書の制作プロセス




テイ·エス テック統合報告書 アンケート

今後も皆さまとの対話を大切にし、
量·質ともに情報開示の充実に努めていくために、
忌憚のないご意見をぜひお寄せください。

## 「テイ·エス テック統合報告書2026」の発行にあたって

テイ·エス テックグループでは、株主·投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当グループの中長期的な価値創造のプロセスや企業価値向上に向けた取り組みについて、より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。

本報告書では、厳しい環境下においても持続的に成長を遂げるための戦略をはじめ、収益力·成長力·持続性の向上につながるバリューチェーン各領域における取り組みを紹介しています。また、人的資本の強化やサステナビリティ、ガバナンス、マテリアリティへの対応、地域社会との共生等、中長期的な企業価値向上を支える活動についても幅広く掲載しています。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れば幸いです。

私は制作統括責任者として、本報告書の作成プロセスが適切に運営され、記載内容が透明性と信頼性を備えたものであることをここに表明いたします。今後も積極的な情報開示と対話を通じ、「喜ばれる企業」であり続けることを目指してまいります。

取締役 執行役員 管理本部長　平野 哲


TSTech
テイ・エステック株式会社