

コンプライアンス体制

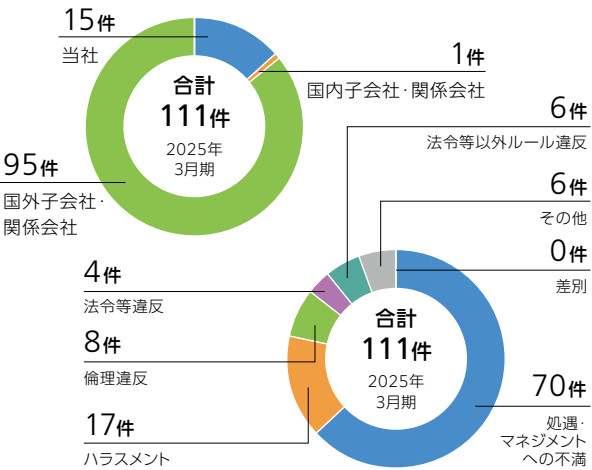
当グループは「TSフィロソフィー」に基づき、ティ・エス テックとしてのあるべき姿を定めた「TS行動規範」、役員および社員一人ひとりが従うべき行動準則である「TS行動指針」を制定し、グループ全体にコンプライアンスへの理解が浸透するよう定期的な教育を行っています。

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

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

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

倫理・コンプライアンスに関する案件数(連結)



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

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

リスク管理体制

当社は経営の重要事項について、経営会議のほか、各種の諮問委員会を設置し、各々における慎重な審議を行っています。最終的には監査等委員会での審議を経て、取締役会に報告し、事業リスクの回避・低減に努めています。

また、リスクマネジメントの統括責任者として、取締役または執行役員からリスクマネジメントオフィサーを選任するとともに、取締役等で構成される「グローバルリスク管理委員会」を設置し、リスクの顕在化を防止するために「3線モデル」の考え方に基づく管理体制を整えています。定期的に実施するコンプライアンスおよびリスク検証(以下、TSCG自己検証)の結果、抽出された経営上重要なリスクへの対応の審議等を通じて、潜在するリスクの低減に努めています。

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

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

グローバルリスク管理委員会

世界13カ国で展開する事業活動を取り巻く、種々のリスクを、発生可能性(想定頻度)と影響度(潜在的影響の大きさ)の観点から、適切に把握・コントロールし、事業の継続性・安定性を高めていくために、経営会議の諮問委員会としてグローバルリスク管理委員会を設けています。

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

加えて、第1線の各地域に地域リスク管理委員会を設

けることで、各地域特有のリスク把握・低減施策を迅速に推進する体制を整え、各地域において発生頻度の高い自然災害や、感染症拡大等を想定した有事の対応トレーニングに取り組んでいます。なお、内部監査部門である業務監査部は第3線として、第1線と第2線から独立した立場から、リスク管理等についてそれらの仕組みや取り組み状況を客観的に検証しています。2025年3月期では、5つの重大リスクを特定し、リスク低減対策を進めました。

リスク選定プロセス

- 自己検証実施
 - ① 各部門・各社にてリスクを抽出
 - ② 抽出したリスクを評価(発生可能性×影響度)
 - ③ 対策実施後の評価を“残存リスク”として集計
- 残存リスク整理・グループ重大リスク特定
 - ④ 発生要因による整理
 - ・グループ各社の環境等内的要因に起因するもの
 - ・社会情勢をはじめとした外的要因に起因するもの
 - ⑤ 外的要因に起因するリスクを主として、地域特性に応じて対処すべき「地域リスク」と、グループ全体で対処すべき「重大リスク」を特定

発生可能性

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

影響度

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

5つの重大リスク

1. 有事における危機管理
 - 【対象】伝染病/感染症/ウイルス/風水害/地震/戦争/暴動・テロ
 - 【主要対策】
 - ・自然災害対応訓練の継続実施
 - ・災害備蓄品の備蓄状況調査・備蓄品入替
2. ITセキュリティ
 - 【対象】機密情報漏えい・紛失/サイバーテロ
 - 【主要対策】
 - ・セキュリティ教育の継続的実施と標的型攻撃メールへの対応訓練実施
 - ・サイバーセキュリティ対策(監視体制強化、初動対応強化、CSIRT体制の構築)
3. 部品供給の停止
 - 【対象】原材料供給不足/生産能力不足/取引先倒産
 - 【主要対策】
 - ・部品安定調達へ向けたサプライチェーンの管理強化
 - ・取引先財務リスク監視の強化
4. 生産の停止
 - 【対象】機械・設備の故障/貿易・輸出入トラブル
 - 【主要対策】
 - ・生産設備管理体制の強化
5. 火災
 - 【対象】溶接/漏電・過電流/危険物
 - 【主要対策】
 - ・グループ統一項目による点検と主管部門による横串管理
 - ・エキスパート検証および現場教育実施

取締役会



代表取締役 社長
保田 真成
品質・開発・生産・事業管理 担当
所有する当社株式数: 92,534株
取締役会への出席状況: 100% (17/17回)



代表取締役 専務執行役員
鳥羽 英二
新事業・営業・購買・管理 担当
開発・技術本部長、
コンプライアンスオフィサー
所有する当社株式数: 24,649株
取締役会への出席状況: 100% (17/17回)



取締役 専務執行役員
須崎 康清
米州地域本部長、
TS TECH AMERICAS, INC. 社長
所有する当社株式数: 19,842株
取締役会への出席状況: 100% (17/17回)



取締役 常務執行役員
宗村 聡
営業・購買本部長、
リスクマネジメントオフィサー
所有する当社株式数: 10,121株
取締役会への出席状況: -%



取締役 執行役員
内藤 浩
事業管理本部長
所有する当社株式数: 7,956株
取締役会への出席状況: 100% (14/14回)



取締役 (社外取締役)
松下 香織
取締役会議長、
株式会社K&Lコンサルティング代表取締役社長、
大成温調株式会社社外取締役 監査等委員
所有する当社株式数: 1,846株
取締役会への出席状況: 100% (17/17回)



取締役 (社外取締役)
和田 浩美
株式会社HIROZ代表取締役、
株式会社シマノ社外取締役、
NTN株式会社社外取締役
所有する当社株式数: -株
取締役会への出席状況: -%



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



取締役 監査等委員 (社外取締役)
林 肇
指名・報酬委員会委員長、
さざんか法律事務所所長
所有する当社株式数: 2,093株
取締役会への出席状況: 100% (17/17回)
監査等委員会への出席状況: 100% (17/17回)

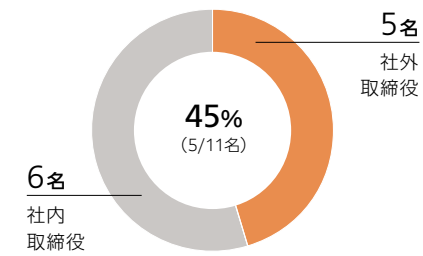


取締役 監査等委員 (社外取締役)
中田 朋子
東京ヘリテージ法律事務所所長、
株式会社アドバンテスト社外取締役
監査等委員
所有する当社株式数: 2,454株
取締役会への出席状況: 100% (17/17回)
監査等委員会への出席状況: 100% (17/17回)

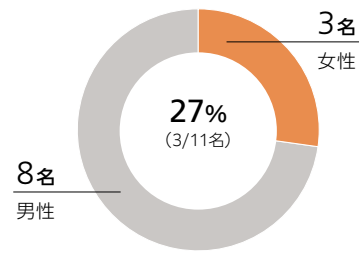


取締役 監査等委員 (社外取締役)
内藤 憲一
所有する当社株式数: 592株
取締役会への出席状況: 100% (17/17回)
監査等委員会への出席状況: 100% (17/17回)

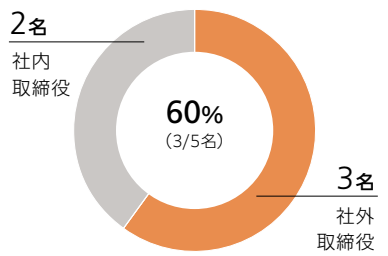
取締役会の社外取締役比率



取締役会の女性比率



指名・報酬委員会の社外取締役比率



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

指 指名・報酬委員会委員 外 社外取締役 独 独立役員

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

取締役の選任

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

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

社外取締役の選任

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

ざまな分野で専門性を有する方を社外取締役として選任しています。

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

報酬決定方針

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

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

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

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

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

報酬制度の概要

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

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

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

報酬額の決定方法

代表取締役による一人別の評価を基に、各報酬テーブルに則った報酬額および株式数を算出し、当該内容を指名・報酬委員会に諮問します。なお、業績連動報酬については、前述の方法により報酬額が算出され、指名・報酬委員会に諮問します。

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

取締役会においては、指名・報酬委員会の答申内容、監査等委員会における審議結果を踏まえ、最終決定を行います。また、監査等委員である取締役の基本報酬に

ついては、別途監査等委員である取締役の協議に基づき決定します。

報酬限度額

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

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

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

後継者人材の育成・選定

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

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

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

報酬制度の概要

業績連動
報酬係数

=

連結売上収益
過去3期平均比率

+

連結営業利益
過去3期平均比率

+

配当額変動率

+

従業員賞与月数
変動率

/4

(注)1 業績指標の勘案割合は、各連動指標均等です。
2 業績連動報酬係数の上限は150%とし、下限は設定しません。

〈参考〉2025年3月期の業績連動報酬係数の実績については、以下の通りです。

■ 連結売上収益過去3期平均比率：130.1%

■ 連結営業利益過去3期平均比率：76.8%

■ 配当額変動率：127.4%

■ 従業員賞与月数変動率：100.0%

76

ティ・エス テック統合報告書 2025

ティ・エス テック統合報告書 2025

77

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会機能の維持・向上に取り組むために、毎年取締役会全体の実効性を評価することとしています。本実効性評価は2019年3月期から継続的に行われており、今回で7回目の評価となります。

2025年3月期の評価プロセス

1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施 (2025年3月)

■ **対象者**: 全取締役

■ **集計方法**: 調査票に無記名で回答。外部機関に集計を委託

■ **評価項目**: **取締役会の構成**

取締役会の構成・多様性/付議事項 など

経営戦略と事業戦略

経営戦略の監督/経営資源の適正な配分
/人材戦略のあり方の適切な監督 など

企業倫理とリスク管理

企業倫理の遵守と監督/重要リスクの監視
/内部通報制度 など

業績のモニタリングと経営陣の評価と報酬

業績指標と経営指標の関連性/
役員報酬の内容・プロセス/
役員選解任のプロセス など

株主との対話

ステークホルダーとの価値共有/
非財務情報の開示 など

2. 取締役会での議論と総括 (2025年6月)

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

評価結果と今後の取り組み

全体評価結果

- 当社の取締役会においては、構成の多様性確保が進み、各取締役がそれぞれの知見や経験を活かした活発な議論が行われており、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価
- 従前より、社外取締役に対する取締役会議案の事前説明や都度の情報提供の方法に工夫を凝らしているものの、当社の事業に応じたより専門的な業界動向やマーケット情報についての情報提供、人材戦略等に関する議論状況については、社内取締役と社外取締役の評点に差があり、情報提供の方法や取締役会審議事項の拡充について改善の余地があると評価

今後の取り組み

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

役員トレーニング

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

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

社外取締役のサポート体制

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

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