

中期経営計画

TRV 2030

2025年度～2030年度

2025年5月29日
株式会社 東海理化

証券コード：6995

感動をかたちに



INDEX

Part 1 : Purposeと10年後の目指す姿

Part 2 : 2022中期経営計画振り返り（現在地）

Part 3 : TRV（Tokai Rika Vision）2030

1. 目標
2. 成長戦略
3. 経営基盤強化
4. 資本戦略

INDEX

Part 1 : Purposeと10年後の目指す姿

Part 2 : 2022中期経営計画振り返り（現在地）

Part 3 : TRV（Tokai Rika Vision）2030

1. 目標
2. 成長戦略
3. 経営基盤強化
4. 資本戦略

Purposeと10年後の東海理化

Purpose
(志・存在意義)

創業の精神*を継承し

「**技術の進化**」と「**人**」をつなぎ、

感動をかたちに

人が手掛けない
ことこそやる



創業者 加藤由雄

Vision
(“志”実現の取組み)

クルマで培った「理・化・電・機」の技術を高め
人と社会・環境に役立つ”製品””サービス”を提供し、
安全・安心で豊かな社会の実現に貢献

Value
(価値観・行動指針)

東海理化グループ「考動宣言」

- ・安全と品質第一
- ・現地現物で絶え間ない改善
- ・創業の精神で挑戦し、新しい企業価値を開拓
- ・人の能力を最大限に発揮、高い成果
- ・愚直に、正直に、かつ誠実に
- ・感謝と謙虚な姿勢 共存共栄



Purposeと10年後の東海理化

Purpose
(志・存在意義)

創業の精神*を継承し

「技術の進化」と「人」をつなぎ、

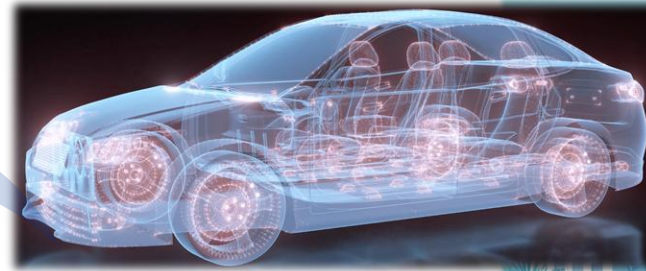
感動をかたちに

* 人が手掛けない
ことこそやる



技術の進化

一人一人に、
最新機能を最適につなぐ



感動をかたちに

TOKAI RIKA

持続可能な社会への貢献
→ 環境問題、労働力不足・高齢化



感動をかたちに

INDEX

Part 1 : Purposeと10年後の目指す姿

Part 2 : 2022中期経営計画振り返り（現在地）

Part 3 : TRV（Tokai Rika Vision）2030

1. 目標
2. 成長戦略
3. 経営基盤強化
4. 資本戦略

2022中期経営計画 振り返り

■収益目標

	2025年度目標・実績		
	'22中計 '25年度目標	2024年度 実績	
連結売上高	5,200億円	6,176億円	○
営業利益	250億円 (4.8%)	354億円 (5.7%)	○
ROE	8%	8.8%	○

振り返り

- ・原価企画の強化、合理化、拡販の進捗
- ・スイッチ類の減少が想定より少ない
- ・ベア、インフレ影響の回収努力
- ・為替等の外部要因



2025年度目標は1年前倒しで達成

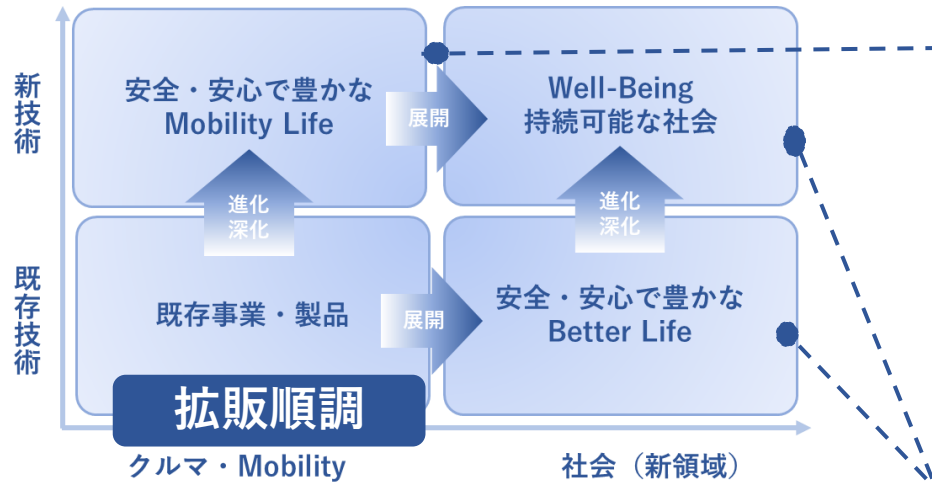
残存課題：固定費のアップ

- ・想定以上の拡販受注の開発・生準コスト
 - ・次世代製品・新事業開拓の先行投資
- 先行投資を成果に結びつける

2025年度目標は前倒し達成

2022中期経営計画 振り返り

成長戦略



経営基盤

- ・ TRX (DX) 推進
- ・ カーボンニュートラル推進
- ・ 工場再編
- ・ 社員満足経営 (DE&I, 健康経営)
- ・ コンプライアンス、ガバナンス



風土改革・挑戦に対する気運が高まる

2022中期経営計画 振り返り

■新中計に向けた重点課題

成長戦略

- ・ 既存領域・製品での収益力向上
- ・ 2030年以降の**次世代製品づくり**
- ・ 新領域での**挑戦成果の具現化**

経営基盤

- ・ **品質で選び続けられる東海理化**の実現
- ・ DX（TRX）の推進
（=仕事の進め方・アウトプット変革）

⇒取り組みの方向性は継続

新中期経営計画では**より成果に拘った**取り組みに進化・深化

2022年度

風土改革
挑戦

2024年度

挑戦成果具現化
（次世代製品・新事業）

2027年度

挑戦成果刈取り
スケール

2030年度

既存事業：拡販継続

経営基盤強化（品質・DX・ESG）

新中計は「**成果の具現化**」に焦点をあて、持続可能な事業・企業の実現を目指す

INDEX

Part 1 : Purposeと10年後の目指す姿

Part 2 : 2022中期経営計画振り返り（現在地）

Part 3 : TRV（Tokai Rika Vision）2030

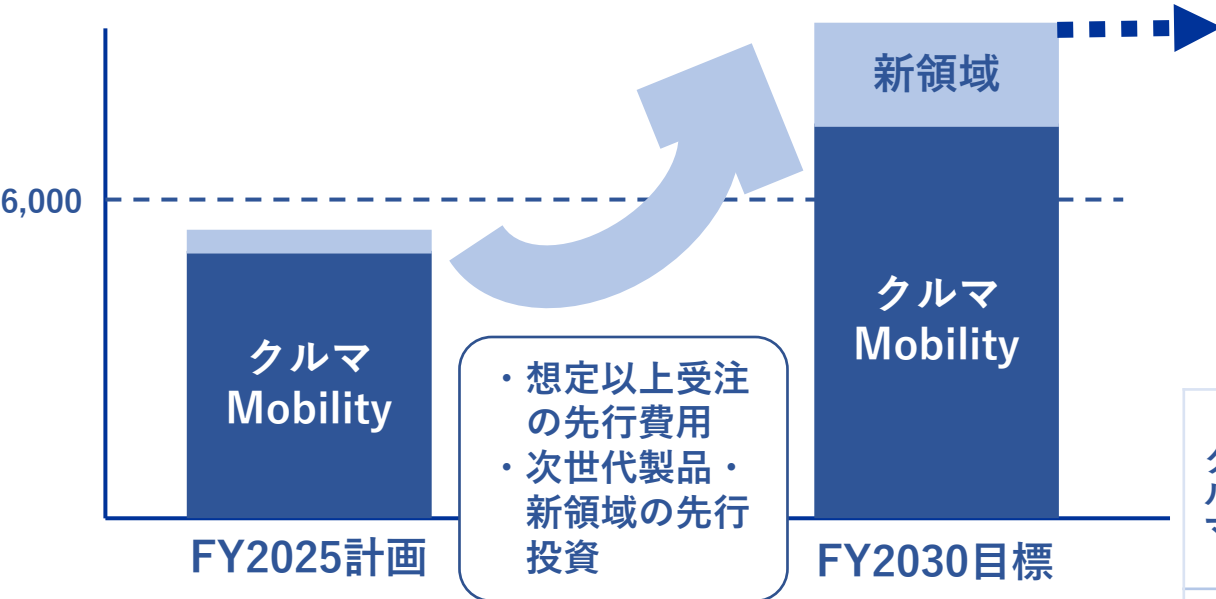
1. 目標
2. 成長戦略
3. 経営基盤強化
4. 資本戦略

TRV(Tokai Rika Vision)2030

1. 目標

2030年度までに

- ・ 目指す収益（資本効率）実現
- ・ 収益力（資本効率）を維持し続けられる風土・体質・しくみづくり



売上高	5,800億円	7,000億円
営利率	3.4%	7%
ROE	4.4%	10%

FY2022		FY2025	FY2028	FY2030
風土改革挑戦		挑戦成果具現化		挑戦成果刈取り
クルマ	既存製品	減少緩やか 市場環境変化	収益率向上を前提とする 拡販・受注	拡販の売上計上 収益率向上具現化
	次世代製品	コンセプト提案	売れる新商品の 企画・技術確立	新商品の受注
新領域	上市済	ニュービジネス 新規事業に挑戦	上市済：スケール	目標収益達成
	未上市		実行可能な事業計画 (技術・製造)	新商品の上市、事業化
【経営基盤】		CN,DX,DE&I推進 工場再構築・品質 人財育成、投資	中長期成長戦略を支える会社諸施策の推進	

収益・資本効率を継続できる体質づくり 次世代製品・新事業を具現化

INDEX

Part 1 : Purposeと10年後の目指す姿

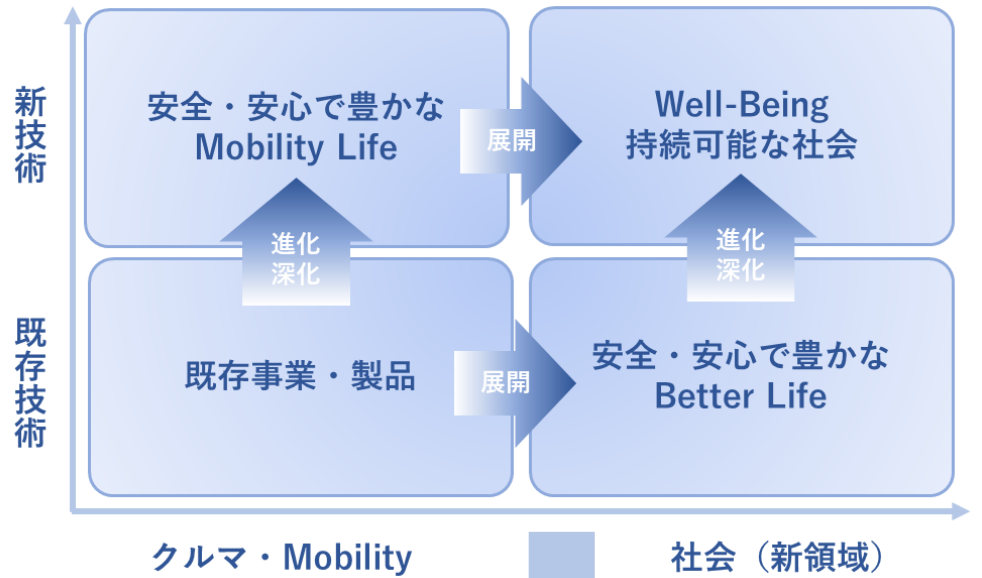
Part 2 : 2022中期経営計画振り返り（現在地）

Part 3 : TRV（Tokai Rika Vision）2030

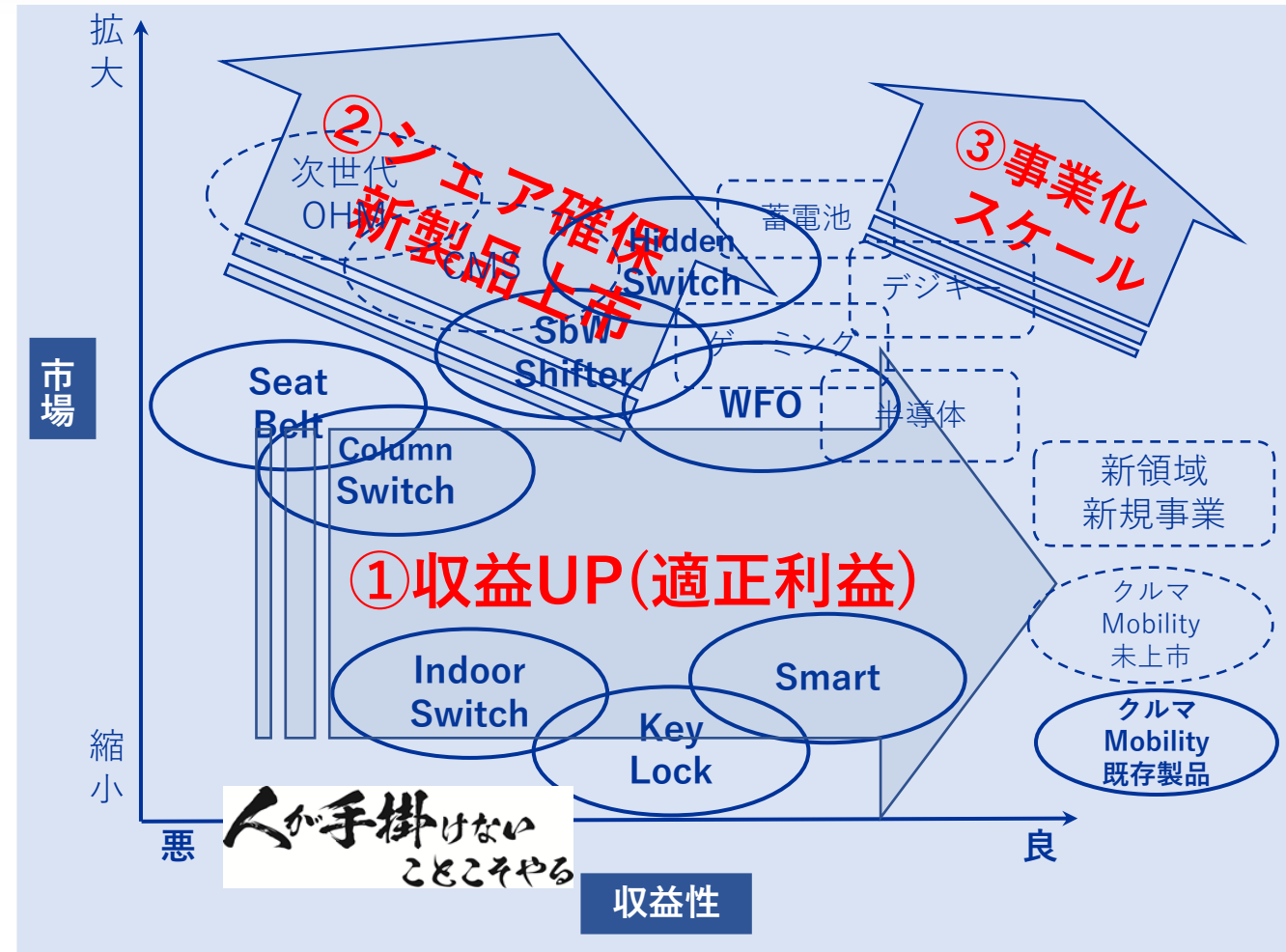
1. 目標
- 2. 成長戦略**
3. 経営基盤強化
4. 資本戦略

TRV(Tokai Rika Vision)2030

2. 成長戦略



4 象限の成長戦略に
市場の成長性を戦略
の軸に追加



市場が広がらない製品は「適正収益」を確保

市場の広がりが期待できる製品・事業は「シェア確保、事業化」

TRV(Tokai Rika Vision)2030

①クルマ・Mobility 既存製品

競争力向上

- ・ 自動設計化 (DX)
- ・ 品質革新
- ・ 革新生産技術

地域戦略

重点地域…日本・北米・ASEAN・インド

製品戦略

コラム周辺

コラムモジュール開発提案・拡販
他社協業の深化・強化

インパネ周辺

残存スイッチの維持・収益適正化
Hidden スイッチ拡販

SbWシフター

拡販活動の継続推進
グローバルシェアNo.1

Smart(キーレス)
ECU

デジキー・関連製品の拡販
末端智能化への対応

シートベルト

収益改善 (日本) & 拡販
次世代デバイスの開発提案

日本

100

2025

120

2030目標

北米

100

2025

120

2030目標

ASEAN

100

2025

115

2030目標

インド

100

2025

160

2030目標

TRV(Tokai Rika Vision)2030

②クルマ・Mobility 次世代製品



赤文字：受注済
青文字：開発・提案中

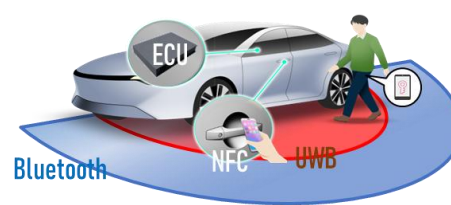
電子ミラー



筐体
視界確保

システム化
・自動運転センサ
・個人認証

デジタルキー



デジタルキーの車載通信機
(NFC・UWB・Bluetooth)

2輪への展開

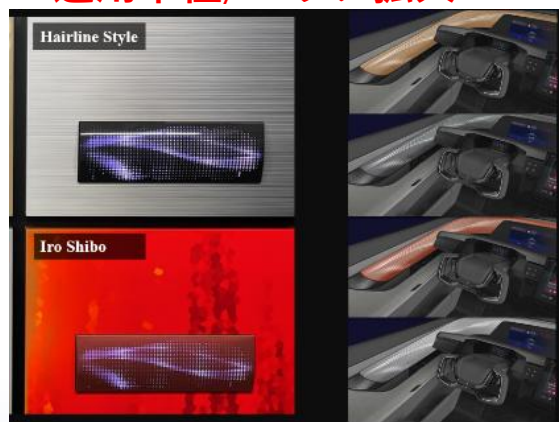
UWB活用提案

自動車技術会 技術開発賞



Hiddenスイッチ

インパネ⇒加飾バリエーション拡大
適用車種/エリア拡大

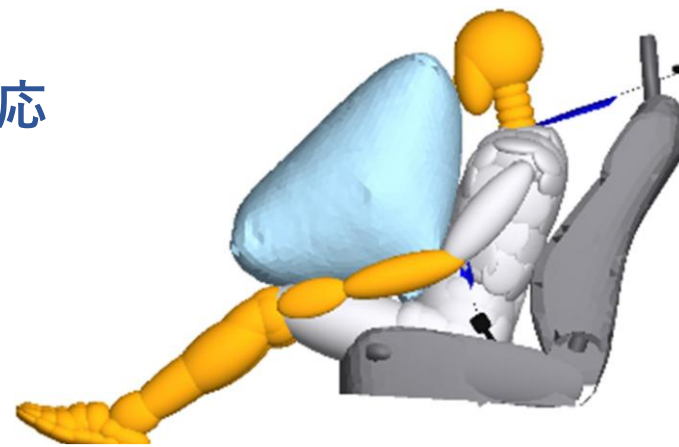


シートベルト

内装変化に対応



イメージ



ラップエアバッグ(豊田合成(株)殿と共同開発中)

TRV(Tokai Rika Vision)2030

③新領域・新事業

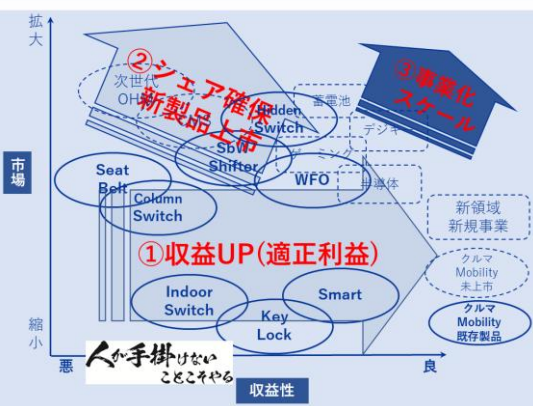
パートナー

共創型チーム・新事業促進プラン(節目管理)

⇒事業化・スケール促進とリソース管理

★共創型チーム

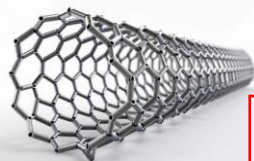
●準備室/Company



★ドローンビジネス開発



カーボンナノチューブ



名城ナノ
カーボン

FamiCa
子供も親も車で楽しい体験を



●蓄電池

NExT-eS
NU-Rei



★自動運転遠隔監視



10億円

BAMBOO+



50億円



100億円



社外32億円



Bqey

目標：市場投入/事業化

目標：スケール

課題・仮説検証

製品企画・事業計画

事業化

スケール

INDEX

Part 1 : Purposeと10年後の目指す姿

Part 2 : 2022中期経営計画振り返り（現在地）

Part 3 : TRV（Tokai Rika Vision）2030

1. 目標
2. 成長戦略
- 3. 経営基盤強化**
4. 資本戦略

TRV(Tokai Rika Vision)2030

3. 経営基盤強化

品質

- ・リコールフリー実現

DX (TRX)

- ・デジタル技術の最大活用
- ・データ活用基盤構築

サプライチェーン改革

- ・取引先を含めSC最適化

QCD全てで
後戻り・手戻りしない仕事・しくみ



- ・人財不足の環境でもQCDを
スパイラルアップ^① (脱ノコギリ)

⇒やりがい満ち、成長できる職場

Purpose/Vision浸透(エンゲージメント向上) ・
人財確保・人財育成・環境・DE&I・ガバナンス

TRV(Tokai Rika Vision)2030

品質
・リコールフリー実現
・後戻りしないシステム

DX (TRX)
・AIを含むデジタル技術の最大活用
・データ活用基盤の構築と意思決定支援
・知を蓄え、活かし、高度にする

サプライチェーン改革
・取引先様を含めたSC最適化

品質
QCD全てで
後戻り・手戻りしない仕事・しくみ
↓
・人財不足の環境でもQCDを
スパイラルアップ（脱ノコギリ）
やりがいに満ち、成長できる職場
⇒人財不足への備え・収益体質

取組み
Purpose/Vision浸透（エンゲージメント向上）・
人財確保・人財育成・環境・DE&I・ガバナンス

品質で選ばれる東海理化の実現

品質

取組み

- ・SE・筋通し活動による未然防止の変革
- ・徹底した日常管理

リコールフリー定着

- ・安定した量産品質
- ・スピーディーな改善
- ・異常ミニマム化

2027年
品質目標達成
力づくの品質確保

2030年
安定した品質
品質でお客様に
選ばれる

～2024年
処置不具合
品質目標未達

品質のスパイラルアップ

- ⇒
- ・品質人財の育成（マインド醸成）
 - ・デジタル化による人的ミスの排除

TRV(Tokai Rika Vision)2030

品質
・リコールフリー実現
・逆戻りしないシステム

DX (TRX)
・デジタル技術の最大活用
・データ活用基盤構築
・知を蓄え、活かし、資産化

QCD全てで
後戻り・手戻りしない仕事

・人財不足の環境でもQCDを
スパイラルアップ（脱ノコギリ）
やりがいに満ち、成長できる職場
⇒人財不足への備え・収益体質

■DX(TRX)データ活用によるデジタル業務変革

Purpose/Vision浸透（エンゲージメント向上）・
人財確保・人財育成・環境・DE&I・ガバナンス

エンジニアリングチェーン

3D/デジタル徹底活用

- ・品質(Q)再構築
- ・設計・生準業務変革

サプライチェーン

原価企画～実績を面の データに

- ・コスト(C)戦略構築
- ・生産(D)戦略構築

ノウハウ・暗黙知資産化

エンジニアリングチェーン

プロセス変革

データ活用基盤構築、
意思決定支援

開発

設計

試作/
評価

生準

デジタル技術
の最大活用

知を蓄え、活かし、
資産化

サプライチェーン

戦略
方針

営業
受注

原価
企画

生産
企画

調達

生産

物流
納入

原価
管理

補給
品

アフ
ター

DX・IT
人材育成

データ
活用基盤

AI活用基盤

組織文化
の变革

TRV(Tokai Rika Vision)2030

品質

- ・リコールフリー実現
- ・後戻りしないシステム

DX (TRX)

- ・AIを含むデジタル技術の最大活用
- ・データ活用基盤の構築と意思決定支援
- ・知を蓄え、活かし、資産にする

サプライチェーン改革

- ・取引先様を含めたSC最適化

QCD全てで

後戻り・手戻りしない仕事・しくみ



- ・人材不足の環境でもQCDをスパイラルアップ（脱ノコギリ）
- やりがいに満ち、成長できる職場
⇒人材不足への備え・収益体質

Purpose/Vision浸透(エンゲージメント向上)・
人材確保・人材育成・環境・DE&I・ガバナンス

DX/TRX

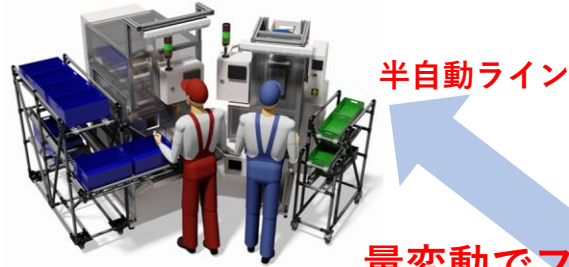
3Dデータ、デジタル情報

取引先とも共有
生産準備改革

サプライチェーン情報

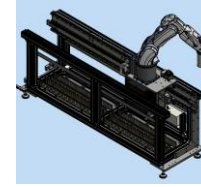
点から面に(=中期負荷)
取引先も含めた最適生産
(生産・物流の最適化)

DXを活かしたサプライチェーン改革

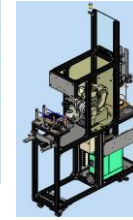


半自動ライン

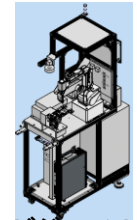
量変動でフレキシブルに



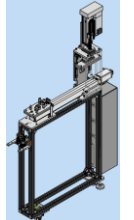
ロボット架台



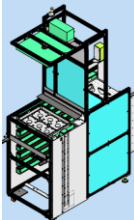
グリース塗布



ビジュアル
ピッキング



圧入



トレイチェンジャ

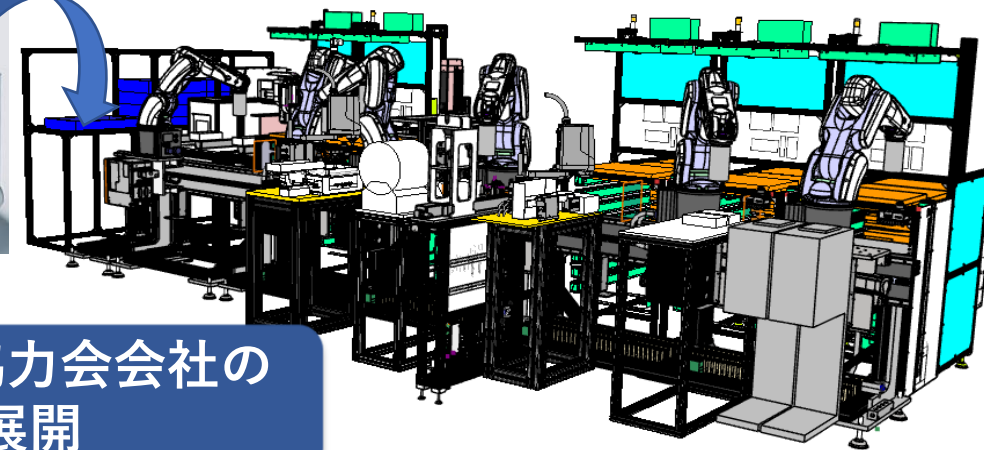
汎用モジュールを組合わせて
組立ラインを構成



ロボットによる自動ピッキング



自動搬送



全自動ロボットライン

2035年までに国内外工場、協力会社社の
70%の組立ラインに展開

DX活用によるサプライチェーン全体を最適化

中小規模製造業のモデルづくり

TRV(Tokai Rika Vision)2030

■挑戦と変革を実現する人的資本経営の推進

人が活きる
未来が輝く

次世代の成長コア

事業戦略の実現

健康経営の推進

変革をリードする
人財の育成

挑戦・成長・活躍機会の
更なる拡大

DE&Iの推進

重点
取り組み

品質
・リコールフリー実現
・後戻りしないシステム

DX (TRX)

・AIを含むデジタル技術の最大活用
・データ活用基盤の構築と意思決定支援
・知を蓄え、活かし、資産にする

サプライチェーン改革

・取引先様を含めたSC最適化

Purpose/Vision浸透(エンゲージメント向上)・
人財確保・人財育成・環境・DE&I・ガバナンス

QCD全てで
後戻り・手戻りしない仕事・しくみ

・人財不足の環境でもQCDを
スパイラルアップ(脱ノコギリ)
やりがいに満ち、成長できる職場
⇒人財不足への備え・収益体質

主要施策

- ・社内健診充実
- ・原理原則に基づく人づくり
- ・選抜型研修
- ・マネジメント力の強化
- ・品質・IT/DX人財の育成
- ・キャリア自律支援
- ・報酬評価制度
- ・再雇用上限年齢の撤廃
- ・育児・介護・治療支援拡大
- ・タレントマネジメント

指標(2030年)

傷病休職率: 2.0%以下

主要ポジション

サクセサー: 100%

・育成目標検討中

今の会社で働くことが
できて本当に良かった

68.4% ⇒ 80.0%以上

TRV(Tokai Rika Vision)2030

品質
・リコールフリー実現
・後戻りしないシステム

DX (TRX)
・AIを含むデジタル技術の最大活用
・データ活用基盤の構築と意思決定支援
・知を蓄え、活かし、資産にする

サプライチェーン改革
・取引先様を含めたSC最適化

QCD全てで
後戻り・手戻りしない仕事・しくみ

↓

・人材不足の環境でもQCDを
スパイラルアップ（脱ノコギリ）
やりがいに満ち、成長できる職場
⇒人材不足への備え・収益体質

Purpose/Vision浸透（エンゲージメント向上）・
人財確保・人財育成・環境・DE&I・ガバナンス

■カーボンニュートラル戦略2030

製品、生産、物流、調達の観点からライフサイクル全体で貢献

製品 戦略

戦略拡大

'40年 ▲30%

製品CO₂ '30年 ▲10%

将来の電動車社会に向け低CO₂製品を提供

製品 LCAのシステム構築（'25運用開始）

バイオマス材の利用拡大



天然竹 ステアリング

物流 戦略

戦略拡大

環境対応車'30年 50%

輸送トラック FCV環境対応車への切替

包装材の低CO₂材採用拡大

調達 戦略

戦略拡大

仕入先CO₂ '30年 ▲20%

仕入先との製品、生産、物流戦略の連携

生産 戦略

旧目標▲35%から強化

工場CO₂ '30年 ▲60%

徹底的にエネルギー高効率な生産技術を確立

革新生産技術の開発 塗装 鋳造 熱処理

温室効果ガス Mg鋳造防燃ガスの代替化

エネルギー見える化

再エネ/新エネ活用



再エネ
'30年 25%

グローバル目標 2050年カーボンニュートラル実現

本社・本社工場 2030年先行実現にチャレンジ

INDEX

Part 1 : Purposeと10年後の目指す姿

Part 2 : 2022中期経営計画振り返り（現在地）

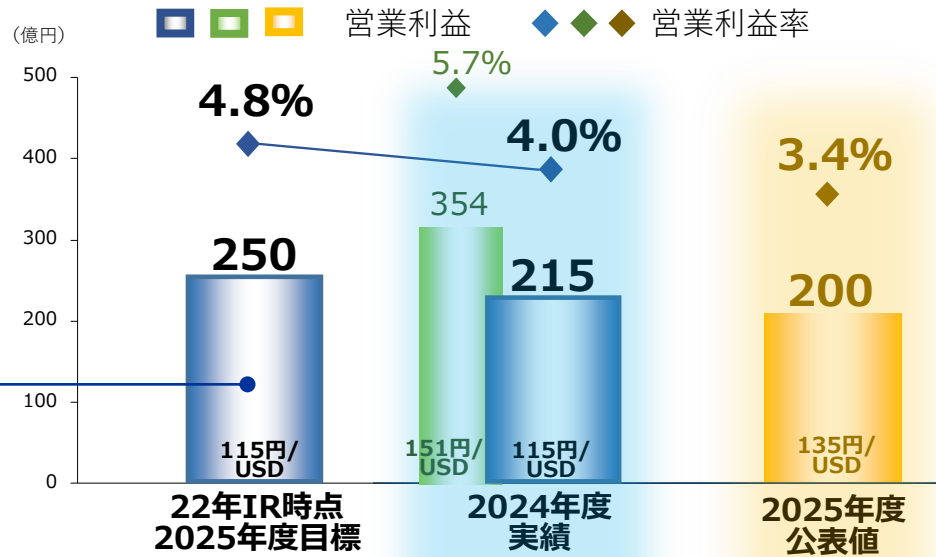
Part 3 : TRV（Tokai Rika Vision）2030

1. 目標
2. 成長戦略
3. 経営基盤強化
4. 資本戦略

TRV(Tokai Rika Vision)2030

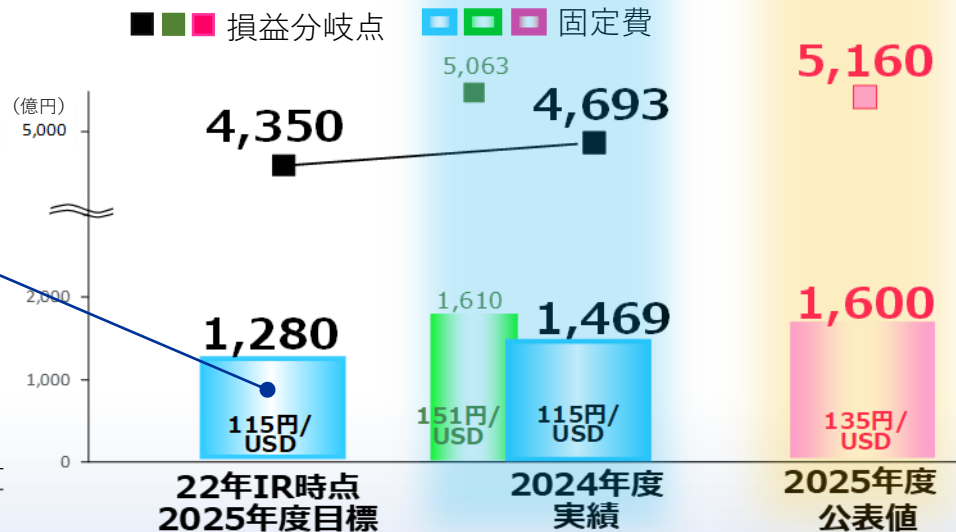
■収益体質 振り返り

【連結営業利益】



【25年度目標】
・売上高
5,200億円
・営業利益
250億円

【損益分岐点売上高と連結固定費】



【25年度目標】
・損益分岐点
4,350億円
・固定費
1,280億円

24年度実績 vs 22年策定中計

< 営業利益 > 1年前倒しで中期目標を達成

- ・当初レート(115円/\$)：未達(250→215)
- ・実績レート(151円/\$)：過達(250→354)

< 収益体質 >

- ・固定費：インフレ、将来投資により上振れ
- ・損益分岐点売上：上昇

25年度公表値 vs 24年度実績

< 営業利益 >

- ・30年に向けた弾込めのため減益スタート

< 収益体質 >

- ・グローバル車種製品／BAMBOO+工場
立ち上げ、想定以上に受注できた製品の
開発投資負担により悪化

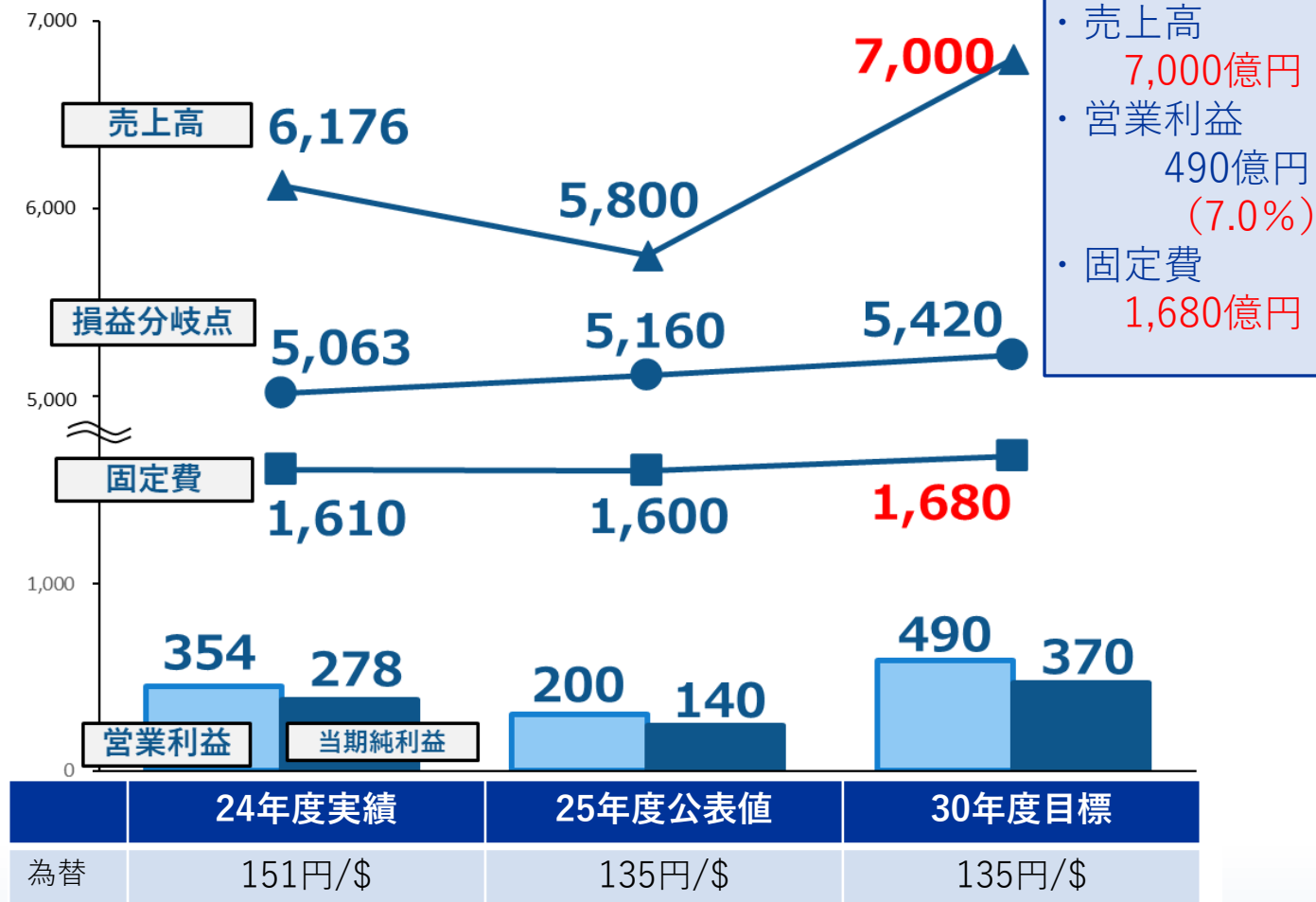
TRV(Tokai Rika Vision)2030

全てのステークホルダーに目配りし、変化に強い事業基盤を構築

■収益体質目標

【連結】

(億円)



①効率的にしっかり稼ぐ

…少ない資本(人、設備、経費)でTPS,DX活用により大きい売上と利益を稼ぐ

②変化に強い体質づくり(売上変動への対応力)

…固定費はミニマム(固定費は将来の成長の糧、有効に活用)

③新しいビジネスの創出、付加価値の拡大

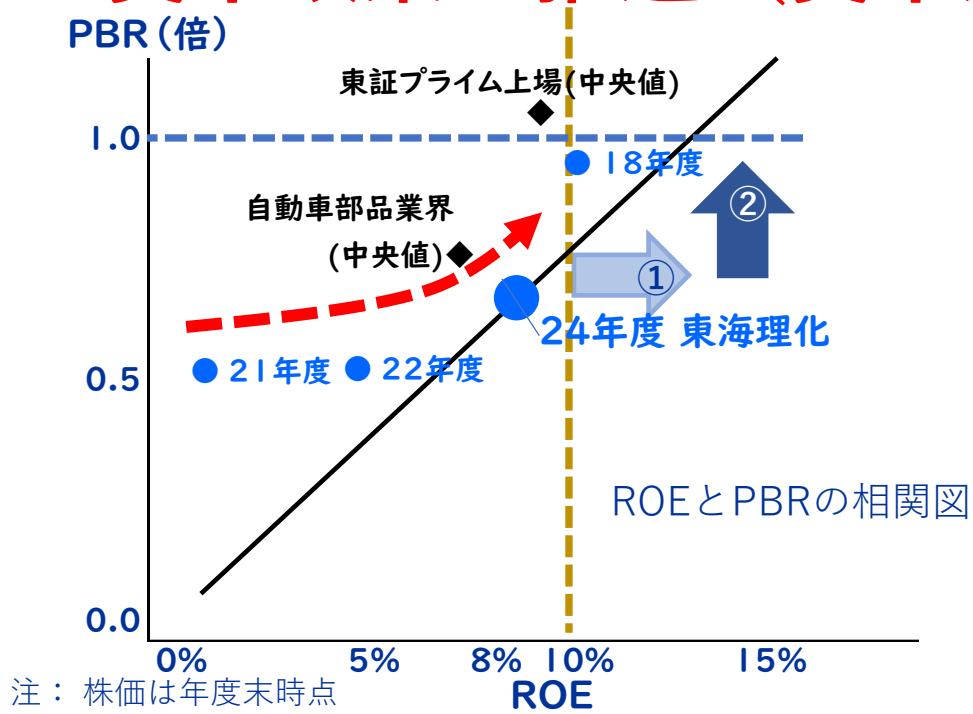
…新規チャレンジを歩留まり良く収益源に繋げる
(年次KPI設定と新事業促進プランによる推進)

車載分野での重点活動

- ・ 1円、1秒、1mmの原単位にこだわる原価改革、アクション
- ・ 製品中期シナリオ実現と競争力につながるSE活動
- ・ 開発～生産リードタイム圧縮(DX活用)
- ・ 製品の共通化/種類削減、設備の共用化

TRV(Tokai Rika Vision)2030

■資本政策の推進（資本効率の向上）



	24年度	30年度目標
ROE	8.8%	10%超
売上高純利益率	4.5%	5.3%
総資産回転率	1.20	1.23
財務レバレッジ	1.63倍	1.66倍

PBR向上に向けた取り組み

【課題】

- ・ 自動車の内装変化に伴う当社主力事業の成長懸念
- ・ 品質問題に対するネガティブ成長懸念

項目	中期取組み事項	①	②
売上・利益向上	既存事業：構想外受注の円滑な立上げ、更なる付加価値アップ	●	●
	1/n設備投資、サプライチェーン見直しによる徹底的な在庫低減	●	●
	新領域、未来創造投資の収益化		●
	リコールフリー：SE、筋通し活動を通じた良品条件の整備、実行	●	●
自己資本の圧縮	自己資本比率の改善、レバレッジの有効活用	●	
	株主還元（増配、自己株取得など）、政策保有株式の縮減	●	
人的投資	自己株式の有効活用（従業員、役員向け株式報酬制度の拡充）		●
サステナビリティ対応	サステナビリティ委員会設置による一層の活動推進		●
投資家との対話	国内/海外投資家との定期的な対話		●
	個人投資家へのIR活動など情報発信を強化		

<当社の資本コスト> 8.6%

TRV(Tokai Rika Vision)2030

■資本政策の推進

25年～27年のキャッシュ・アロケーション（30年に向けた成長投資）（億円）

成長原資	主な資金使途		投資の目的/方向性	配分
'25～'27 営業CF 1,100 + アセット売却 100	株主還元		・DOE3%を基本とし、配当利回りを意識した 配当施策、追加の自己株式取得の検討	550
	車載事業 の投資	既存領域	・新製品投資	750 + α
		新領域	・国内外での工場拡張 ・コックピット変化に追随した 新商品、サービスの提案、投資	
負債の活用	新規事業 未来創造投資		BAMBOO+、蓄電池、半導体、カーボンナノチューブ Bqey/Uqey付加サービス（アルコールインターロック） 革新的リチウムイオンバッテリー 新規出資案件（アライアンス）	200 + α
	その他経営基盤の強化		新技術棟など	150

実質資金残高
(現預金+公社債-社債)

2024年度末
1,000億円



2027年度末
600億円目安

ご清聴ありがとうございました

感 動 を か た ち に

 **TOKAI RIKA**

当資料取り扱い上の注意点

当資料には将来見通しが含まれております。将来見通しは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。この将来見通しは仮定または仮定に基づく根拠が含まれており、環境によっては想定された事実や根拠は実際の結果とは異なる場合があります。当社または当社の経営者は将来の結果についての期待または確信を述べていますが、その期待や確信、あるいはそれに近い結果が実際に達成されるという保証はありません。また法令上、別途の定めがある場合を除き、当社はいかなる将来見通しも最新のものとする義務を負っておりません。