

東海理化が目指す将来像への挑戦

～企業価値向上に向けた成長戦略～

2024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



品質・市場対応について



2024年4月17日

各位

会社名 株式会社東海理化
(登記社名 株式会社東海理化電機製作所)
代表者名 代表取締役社長 二之夕 裕美
(コード番号 6995 東証プライム・名証プレミア)
問合せ先 経理部長 清水 寛亮
TEL (0587) 95-5211

当社製品搭載車両の市場回収処置（リコール）に関するお知らせ

トヨタ自動車株式会社より、当社が製造したプリウス向け後席ドアハンドルの開スイッチにおいて、市場回収処置（リコール）の届出が国土交通省等の関係当局に対して行われましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

- (1) 内容
当社が過去に製造したプリウス向け後席ドアハンドルの開スイッチに不具合が発生する恐れがあるとして、本日、トヨタ自動車株式会社より国土交通省等の関係当局に対して市場回収処置（リコール）の届出が行われました。本件に係る当社の費用見積額は110億円であります。
- (2) 業績に与える影響
当該市場回収処置（リコール）は修正後発事象に該当し、2024年3月期の営業費用として業績に反映いたします。決算数値については、2024年4月25日に予定しております2024年3月期通期決算発表にてお知らせする予定です。

以上

【市場対応】

- ・6/14～販売店での無償修理開始
- ・6/17～車両生産再開

【今後に向けて】

- ◇設計から生産までスルーで良品条件織込み
- ◇トレーサビリティの強化（個体管理）
- ◇品質人財（モノが言える人財）の育成

◇東海理化が目指す将来像への挑戦（成長戦略）

1. 東海理化が目指す将来像
2. 将来像実現に向けた挑戦
3. カーボンニュートラル戦略の推進

◇人的資本に関する取り組み

1. コンプライアンス推進 不正防止の取り組み
2. 全員活躍に向けて（人的資本経営の推進）

◇中期経営計画の進捗

1. 中期経営計画の進捗
2. 企業価値向上に向けた取り組み

◇東海理化が目指す将来像への挑戦（成長戦略）

感 動 を か た ち に

 TOKAI RIKA

1. 東海理化が目指す将来像

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

*世の中に必要なことであれば、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



感動をかたちに

2. 将来像実現に向けた挑戦

◆東海理化の成長戦略

“クルマ”で培った「理・化・電・機」の技術を高め
社会の“モノ”や“コト”へ事業の幅を拡大



2. 将来像実現に向けた挑戦

◆安全・安心で豊かなMobility Lifeに貢献

Mobilityでの移動を
安全・安心でより豊かな
時間に!

- ・くつろげる空間を実現する
加飾・Hidden Tech
- ・乗員の状態・感情・健康に
寄り添うHMI

内装メーカーや
Displayメーカーと
積極的に開発の
コラボレーション

INELLIGENT COCKPIT
Concept 2024

In-Cabin Experience

安全で快適な運転環境と社会とつながっている空間を提供

Multimodal Control

- ・その人に合わせた直観的な操作が可能
- ・感覚（視覚、触覚、聴覚、嗅覚）連携によるフィードバック

Understand Feelings

- ・気持ちを察し、先読みして最適な体験を提案

Within Comfortable Reach

- ・ユーザーの利用シーンを読み取り、快適な姿勢を提供する
可動ディスプレイやセンターコンソール

振動フィードバックにて
心地よい振動を提供

活用事例

2. 将来像実現に向けた挑戦

◆安全・安心で豊かなMobility Lifeに貢献

Mobilityでの移動を
安全・安心でより
時間に!

- ・くつろげる空間を
加飾・Hidden T
- ・乗員の状態・感情
寄り添うHMI

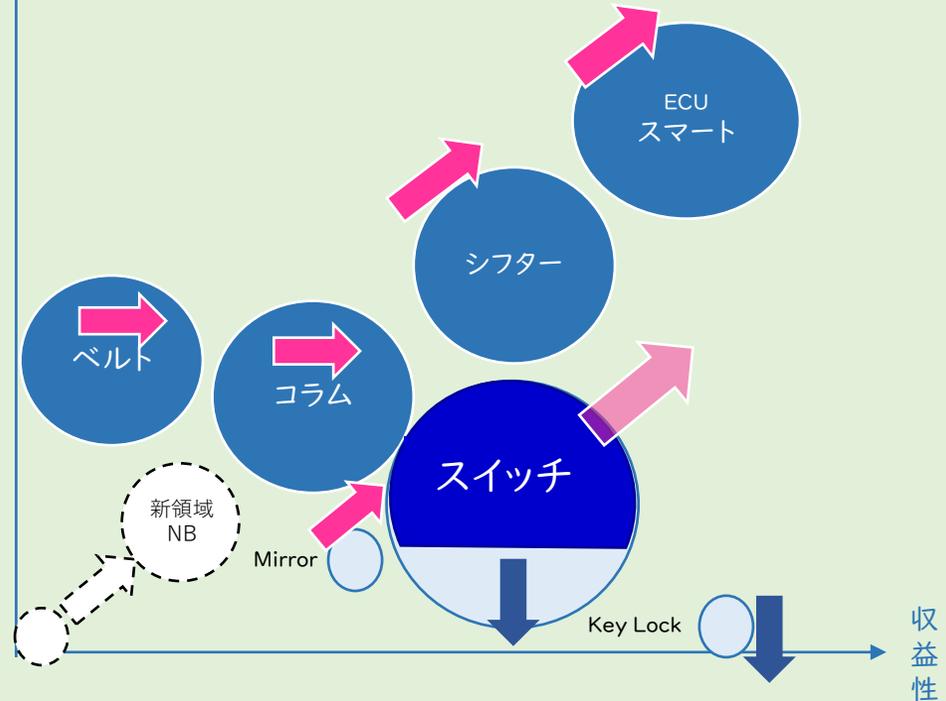
内装メーカー
Displayメーカー
積極的に開発
コラボレーション

Mobilityへの変化に伴い、
コモディティ製品も変化が必要

減少が見込まれ、手掛ける企業が減る中
Mobilityへの変化に対するHMI製品の
開発・提案を継続

HMI製品でも新たな付加価値拡大

成長性



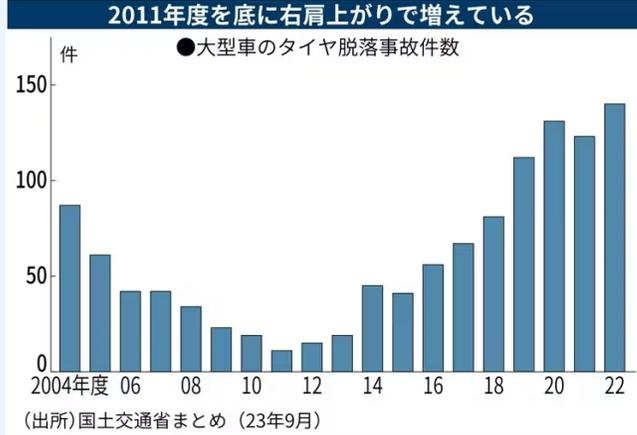
可動ディスプレイやセンターコンソール



感動をかたちに

2. 将来像実現に向けた挑戦

◆安全・安心で豊かなBetter Lifeに貢献



**Bqey
→ 飲酒運転撲滅**



Bqey

アルコールチェック、こんな悩みありませんか?

検知器を用いた運用が実現できていない

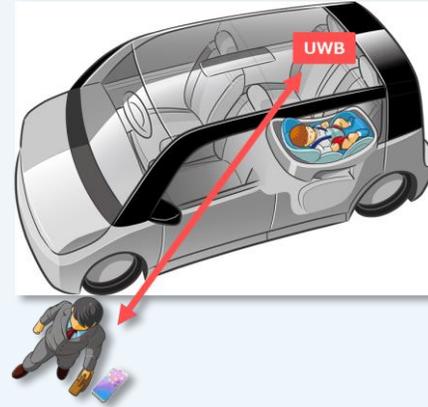
社用車に関わる業務量が増えた

安価な検知器を使用したらすぐに破損した

法令遵守できているのか不安

こんな不安すべて Bqey で解決できます!

**幼児置き去り検知
→ 悲しい事故撲滅**



商品・サービスを通じ、悲しい事故を未然に防ぎ、笑顔の未来を!

2. 将来像実現に向けた挑戦

◆安全・安心で豊かなBetter Lifeに貢献

自由行動時間をより豊かに ~豊かな時間の実現に挑戦~

ZENAIM 



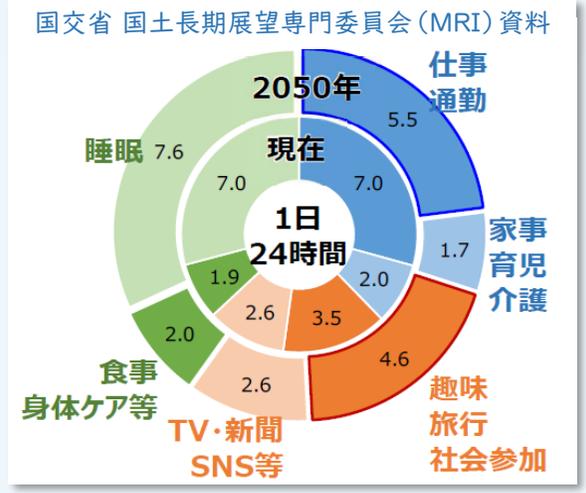
「若手社員の一言から始まった挑戦」「東海理化の変わるを象徴する事業」
 勝てるに特化したオリジナルブランド「ZENAIM」
 いよいよゲーミングデバイス・e-Sportsの本場北米に挑戦!



デジキーで、
レンタカーと利用者をつなぐ

人手不足問題と旅先の
煩わしさを一気に解消

順次サービスエリアを拡大!



福岡エリアの企業の皆様へ
法人向けレンタカーサービス開始!

スマホで完結! 予約・支払い 領収書発行まで!

レンタカーお届け! 貴社駐車場から出発可能!

当日利用OK! 会員登録もスピーディー!

こんな時に...
 ✓ 社用車が足りない
 ✓ レンタカーをお店まで取りに行く時間を省きたい
 ✓ 早朝夜間の出発返却でレンタカーを利用したい

月会費・初期費用無料 で料金は使った分だけ!
(料金は: 12時間 4,995円~ 24時間 6,480円~)

商品・サービスを通じ、より豊かな時間・生活・人生に!

2. 将来像実現に向けた挑戦

2030年度売上目標
10億円以上

◆ Well-Being/持続可能な社会の実現に貢献

バイオマス材料 BAMBOO+®

- 地域貢献: 竹を刈り竹林を健全に保全
- 環境対応: 製造に関わるCO₂排出を約50%削減※
(※ABS比)

- 新価値: 竹繊維由来の2つとない豊かな模様
上質な光沢感、さらりとした手触り



- ✓ 自動車内装材に
適用可能な物性

- ✓ 竹繊維を51%
以上配合

- 2025年央 生産開始に向けた取組み
- ・社内カンパニー立上げ(24年1月~)
- ・自社工場を取得(24年3月)

25年年央
生産開始

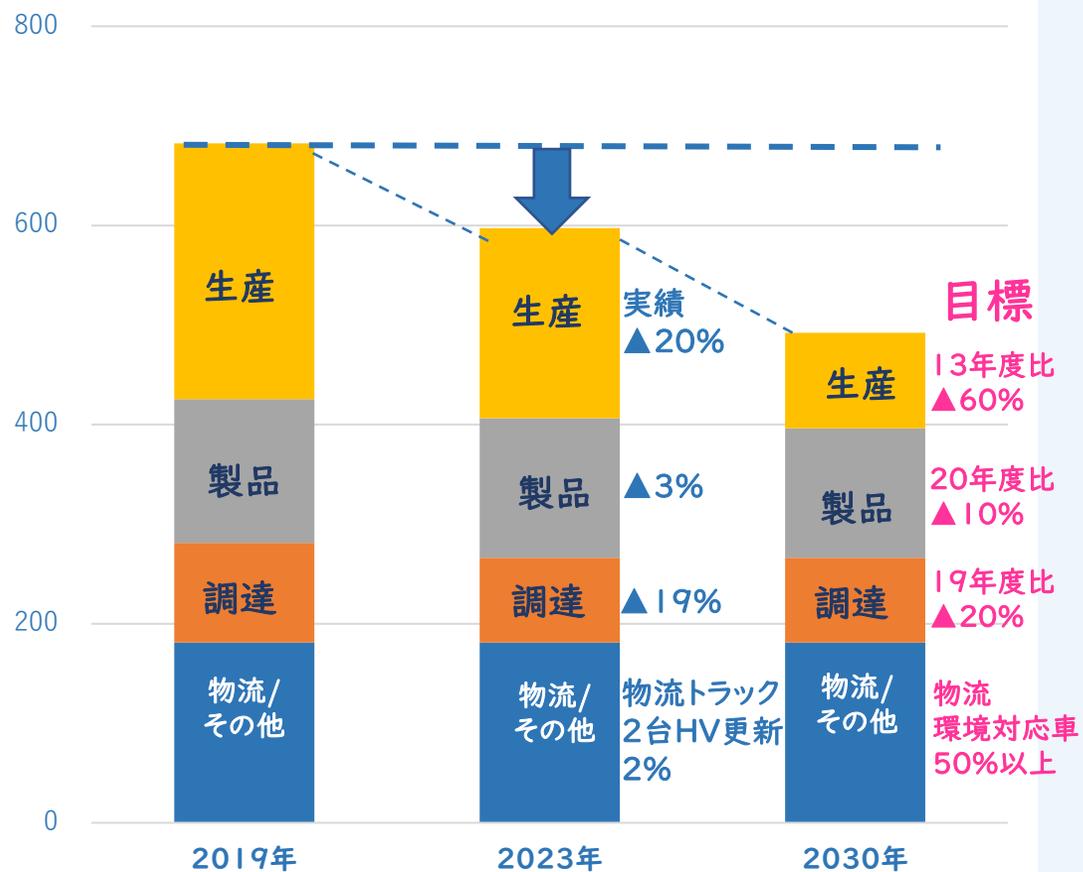


感動をかたちに

3. カーボンニュートラル戦略の推進

【進捗】持続可能な社会の実現に向け、新技術導入、地域連携進めながら活動中。

東海理化グループ
ライフサイクルCO2量の低減状況



東海理化トウホク 地元秋田の再エネ100%にてスタート

24年6月竣工



県営水力発電所

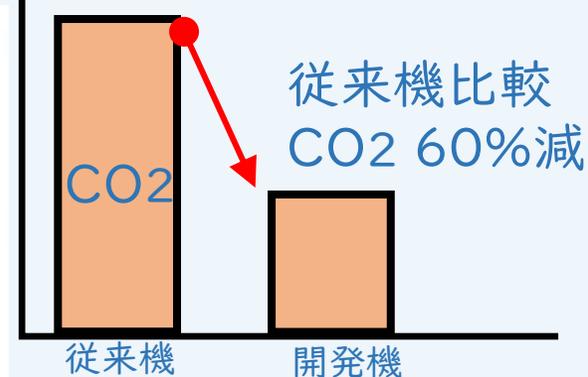


革新生産技術の開発と稼働

高効率電動小型铸造機



エネルギー多消費設備の革新



感動をかたちに

◇ 人的資本に関する取り組み

感 動 を か た ち に

 TOKAI RIKA

1. コンプライアンス推進 不正防止の取り組み

◆本音の声をあげてもらえる仕組み・風土作り（他社事例を踏まえた取り組み）

内部通報制度の活用状況

	(件数)		
年度	2021	2022	2023
①内部通報・相談窓口	62	29	67
（内、社外弁護士）	(5)	(4)	(2)
②社長直通ホットライン (23年新設)	—	—	2
③職場相談員制度 (22年新設)	—	55	45
合計	62	84	114

<上記以外の相談窓口>

- ・『家族相談窓口』
- ・『仕入先様向け相談窓口』
- ・『オールトヨタスピークアップ窓口』

多くの窓口を設け、声をあげやすい仕組みを整備

コンプライアンスアンケートの実施

受け身の内部通報制度と並行して、社員の声を直接吸い上げる取り組みの実施

原点（東海理化イズム）への回帰

考動宣言（抜粋）

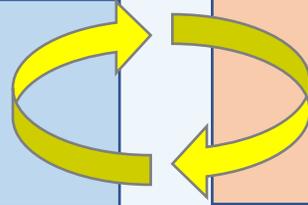
- ・安全と品質を第一と考えます
- ・愚直に、正直に、かつ誠実であることを誇りとし信頼を勝ち取ります
- ・常に感謝の心と謙虚な姿勢を忘れず、共存共栄を旨とします



2. 全員活躍に向けて（人的資本経営の推進）

東海理化の成長戦略

事業戦略



人事戦略

人事基本方針：多様な個を活かし合い、挑戦を通じて新たな価値を創造する環境・人財づくり

② 求める人財の挑戦・進化

人財が自律的に挑戦し、
活躍するための支援

③ 必要な人財の育成・活用

人財を活用し、成果を創出する
仕組みの構築

東海理化の人的資本経営
＝社員一人ひとりが、働きがいを感じることができる会社

① 全員活躍を実現するチームづくり

全ての人財がいきいきと働き、活躍できる組織風土構築

2. 全員活躍に向けて（人的資本経営の推進）

3つの柱

主な取組み

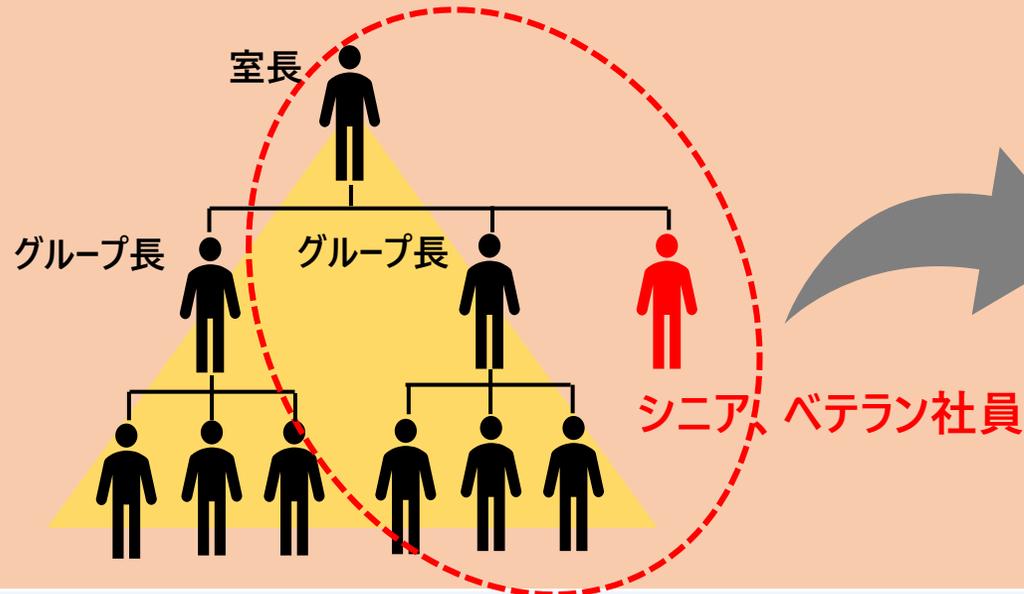
主なKPI（実績→2025目標）

①
全員活躍を
実現する
組織風土づくり

- ・健康経営の推進
- ・心理的安全性の高い職場づくり
- ・両立支援(育児、介護、治療)
- ・共創型チームづくり
- ・従業員株式報酬制度導入

	23年	25年
・アブセンティーズム	3.9%	2.0%未満
・プレゼンティーズム	22.4%	18%未満

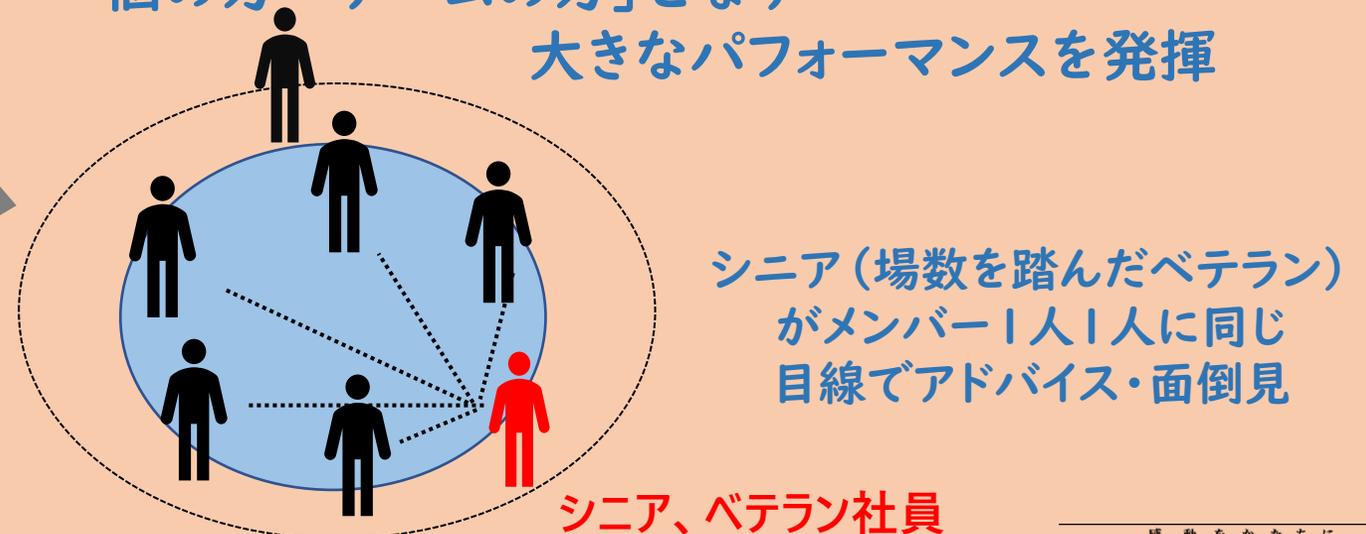
【ピラミッド型組織】



【共創型チーム】

「個のカ→チームのカ」となり

大きなパフォーマンスを発揮



2. 全員活躍に向けて（人的資本経営の推進）

3つの柱

主な取組み

主なKPI（実績→2025目標）

② 求める人財の 挑戦・進化

- ・キャリア自律支援
(異動促進、社内公募の拡大)
- ・異業種交流・出向の推進
- ・教育体系の再構築
(経営・マネジメント層・品質人財の強化)

- | | 2023年 | 2025年 |
|-------------------|-------|-------|
| ・異業種交流施策
参加数 | 50名 | 150名 |
| ・25年経営・マネジメント研修導入 | | |

③ 必要な人財の 育成・活用

- ・イノベーション人財の育成
- ・職種別賃金制度の構築
- ・ソフト人財の更なる育成

- | | | |
|-------------------------|--------------|---------------|
| ・25年職種別賃金制度導入 | | |
| ・25年東海理化学園ソフト科新設 | | |
| ・リスキリング人数
(ソフト人財の育成) | 2023年
60名 | 2025年
100名 |

◇中期経営計画の進捗

感 動 を か た ち に

 TOKAI RIKA

I. 中期経営計画の進捗

2023年5月 IR資料

II. 2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン

TOKAI RIKA



既存事業・拡販（目標：4,850億円）

拡販を含めた受注活動により目標達成にめど付け
拡販に対応する生産体制整備を推進・完了

- ・東海理化トウホク（2024/6竣工）
- ・インド新工場（2024/8竣工）
- ・北米再編
（2024/4 インディアナ拠点生産終了・2024/7メキシコ拠点拡張完了）

日本



2024年6月竣工

インド



2024年8月竣工

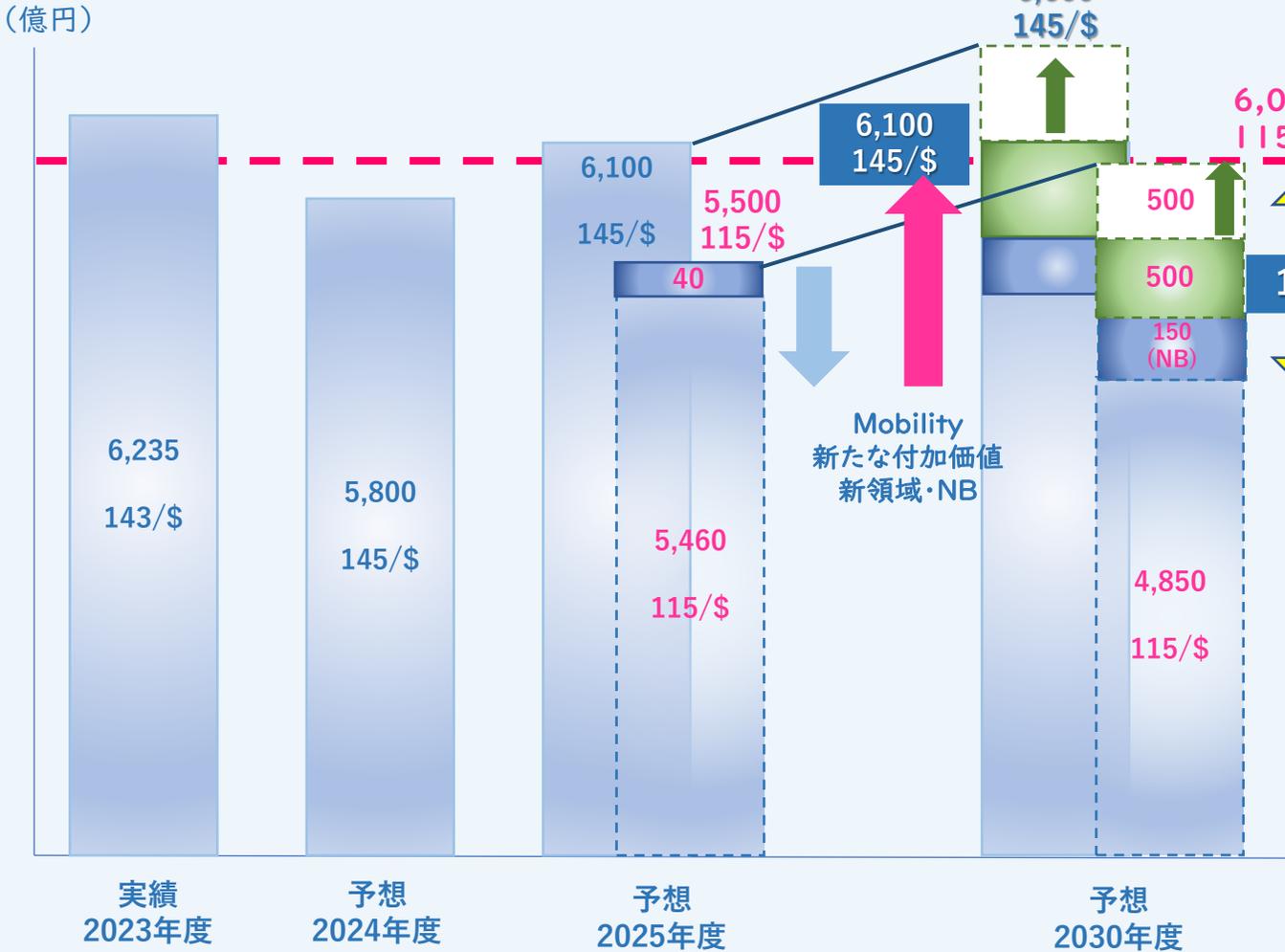
メキシコ



2024年7月拡張完了

拡販を含めた「既存事業」の売上目標達成に向け生産体制づくり完了

1. 中期経営計画の進捗



売上減少リスクは、想定より
緩やかに進行
→2025年度は上振れ見通し

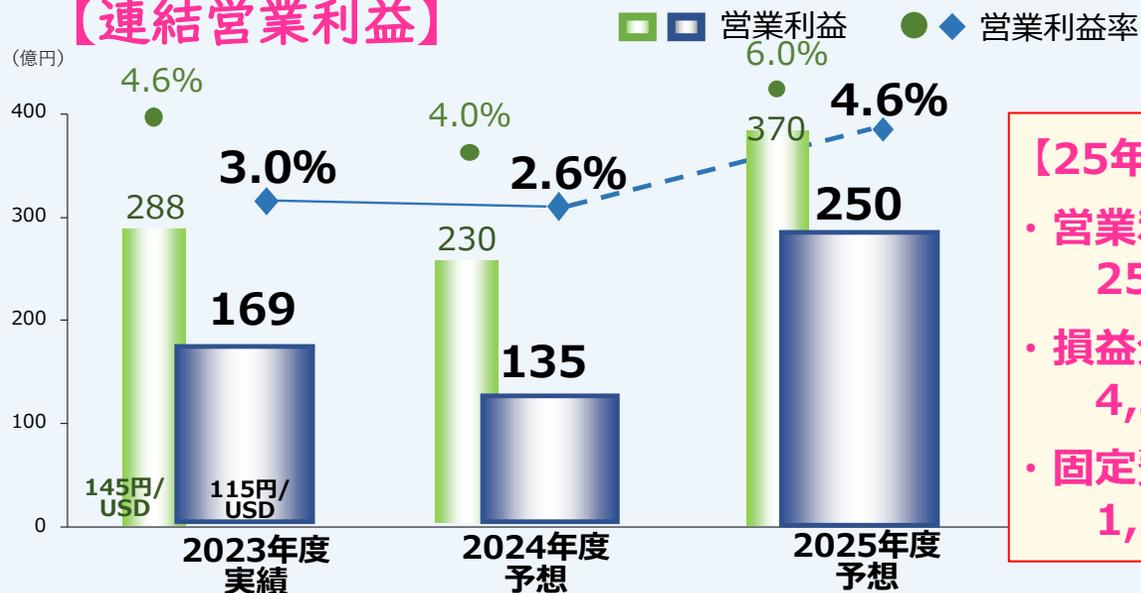
新技術製品の受注具体化
新領域への挑戦継続
→2030年度目標に向け確実に進捗

環境変化・直近為替も踏まえ、
来年度、目標の見直しを検討

Mobilityでの新たな付加価値等により2030年度目標達成に向け取り組みを推進

1. 中期経営計画の進捗

【連結営業利益】



【25年度目標】

- ・ 営業利益 250億円
- ・ 損益分岐点 4,350億円
- ・ 固定費 1,280億円

2023、2024年度の状況

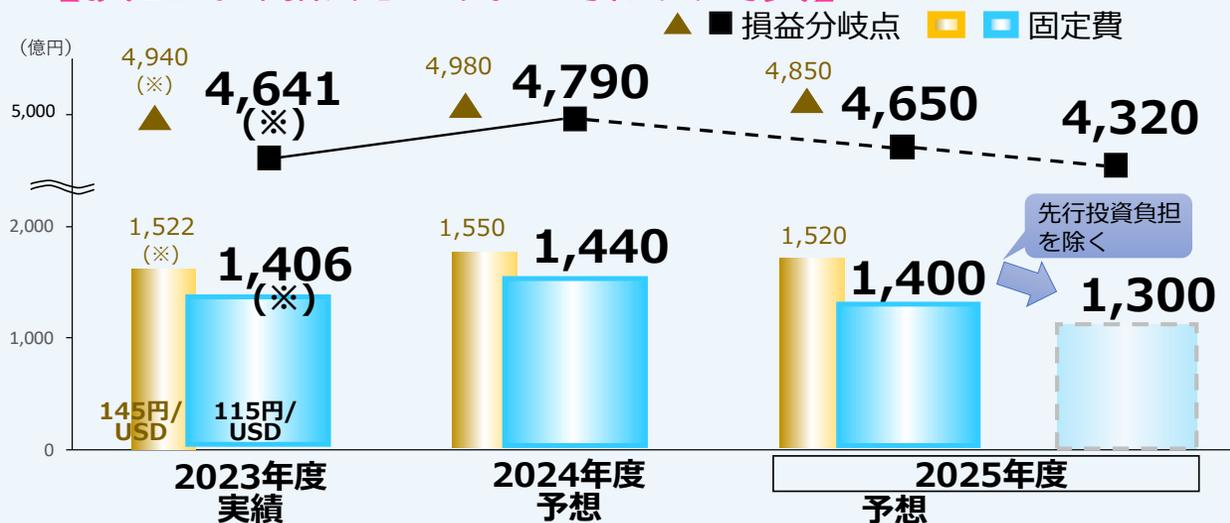
<営業利益>

- ・ 23年度：操業増、インフレコスト転嫁により収益確保
- ・ 24年度：操業減、先行投資費用の負担により減益

<収益体質>

- ・ 変動費は改善したものの固定費増により損益分岐点は上昇

【損益分岐点売上高と連結固定費】



2025年度 2030年度に向けて

<25年度目標>

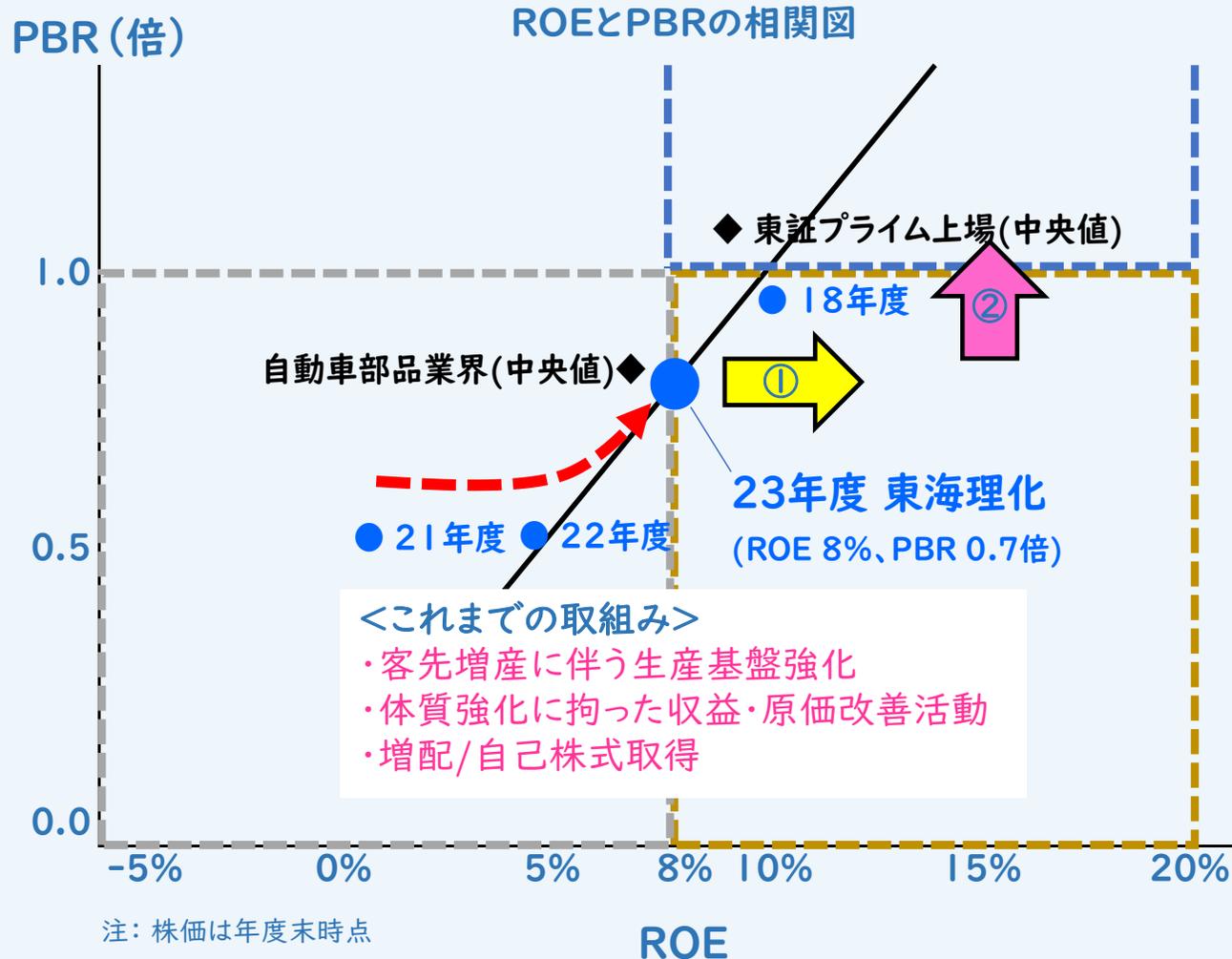
- ・ 売上拡大により、営業利益目標は達成目途づけ
- ・ 損益分岐点、固定費目標は先行投資費用により未達ペース（先行投資費用を除けば目標水準）

- ・ 30年度収益基盤強化に向け、将来投資の収益化、原価企画活動の強化、グローバル最適生産を推進

※品質費用 110億円を除く

2. 企業価値向上に向けた取り組み

～PBR向上に向けた取り組み～



<これまでの取り組み>

- ・客先増産に伴う生産基盤強化
- ・体質強化に拘った収益・原価改善活動
- ・増配/自己株式取得

<当社の資本コスト>8.89% (23年度、リスクフリーレート:10年国債利回り)

PBRの現況・・・ROEは目標の8%に到達するも期待成長率の向上が課題

- ・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

PBR≥1に向けた取り組み

項目	25年度に向けた実施事項	①	②
売上・利益向上	・既存事業の付加価値向上と拡販	●	●
	・I/n設備投資、新工場の円滑な立上げ	●	●
	・未来創造投資を含む、新領域へのリソースシフト		●
自己資本の圧縮	・リコールフリーに向けた品質体制見直し	●	●
	・アセット売却など	●	
人的投資	・従業員向け株式報酬制度の導入によるエンゲージメント向上		●
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		●

2. 企業価値向上に向けた取り組み

～将来の成長に向けたキャッシュ・アロケーション～

2022～2023年度

(過去のキャッシュ・アロケーション)

キャッシュ・イン キャッシュ・アウト (億円)

営業CF 800	設備投資 385
	戦略/未来創造投資 130
	株主還元 265 (配当 118+自己株式取得 147)
	資金純額増 20

2024～2025年度

(億円)

成長原資	主な資金使途	投資の目的/方向性	配分
営業CF 850 +α (アセット売却等)	設備投資	既存事業	500
		新規事業	
		新領域/新事業	
	未来創造投資	Bamboo+	200
半導体外販			
	その他経営基盤の強化	150	
	株主還元	—	

21年度末 実質資金残高:920億円

23年度末 // :940億円

(現預金+公社債-社債)

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。

感 動 を か た ち に

 **TOKAI RIKA**