TOP Message

代表取締役社長
社長執行役員
二之夕裕美

「SDGs経営」を推進し、これからの5年間で次の成長への礎を築きます。

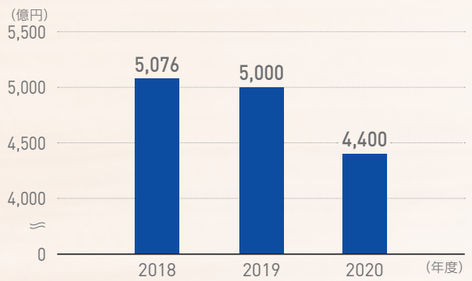
2020年度を振り返って

社員の安全を最優先に事業を継続。技術力を生かした社会への貢献。

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた皆さまに謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された皆さまに心からお見舞い申し上げます。また、医療関係の皆さまをはじめ、感染拡大防止に尽力されている皆さまには深く感謝申し上げます。

2020年度の第1四半期はコロナの影響によって自動車生産台数が減少し、当社の業績も大変厳しいものとなりました。しかし第2四半期以降はトヨタ自動車株式会社をはじめとするお客さまがけん引役となって生産台数の回復に取り組み、当社の業績も回復基調となり、通期では連結売上高約4,400億円、連結経常利益約190億円と、黒字化することができました。

►業績推移（過去3年）



その背景では国内外の当社グループ社員が、全社・各工場、各部単位でさまざまな感染拡大防止策と働き方のシフトを実施し、お客さまにご迷惑をかけることがないよう、稼働の継続につとめました。世界中の東海理化グループ社員によるこの苦しかった一年のがんばりを、私は誇りに思っています。

社会全体がコロナによる不安や混乱に包まれる中、少しでもお役に立ちたいと取り組んだ活動もあります。国内で最初の緊急事態宣言が発令された昨年春頃、全国的にマスクや防護服の不足が問題になる中で「モノづくりに携わる私たちに何かできることはないか」と考え、当社グループの樹脂成型技術を生かしてフェイスシールドの設計・製造を開始。1年間に7,000枚近くを医療従事者や自治体に寄贈しました。

さらに、マグネシウム鋳造技術や人間工学の知見を生かし、ドアノブやつり革など、不特定多数の人が触るものと接触を避けることのできる器具「Mgrip（マグリップ）」「Re-Leaf（リリーフ）」を開発。クラウドファンディングサービス「Makuake（マクアケ）」にて提供しました。

これらの取り組みは、社員の「社会貢献への意識」に大きな変化をもたらしました。当社には元々、良くも悪くも「出しゃばらない」文化があり、リクエストには一生懸命に応えるけど、自ら動く力が弱い。「出る杭は打たれる」という言葉もありますが、私は「出すぎた杭は打ちようがない」という意気込みを社員に持ってほしいし、「社会のために何かしたい」と思ったら、自分たちの持つ力を生かしてどんどんやるべきだと考えています。フェイスシールド製造をきっかけに「自分たちで手を動かし、汗をかいて、人々の役に立つ取り組みをもっと広げていこう!」という雰囲気が社内に醸成され、後述する「地方創生のお役に立つためのさまざまな取り組み」にもつながっていきました。

『東海理化イズム』

変革の時代を迎える今こそ、先人の言葉から学ぶ。

当社の源流には、創業者 加藤由雄の「人が手掛けないことこそやる」という精神があります。スイッチ製造に始まり、時代とともに新しいモノを生み出してきました。そして今、私たちはさまざまな側面から大きな時代の変化を迎え、新たな行動を起こすべきタイミングにいます。気候変動やエネルギー枯渇などの環境問題。100年に一度の変革期といわれる自動車業界。急速に進む高齢化社会。「新しい生活様式」へと移行するウィズコロナ時代。このような大きく激しい変化の中、次の成長に向けて東海理化は何をすべきか、自分には何ができるか。社員一人ひとりに考えてほしいという思いから、当社の先人たちが残した言葉から学ぶ『東海理化イズム』と名付けた冊子をまとめ、東海理化グループの全社員に配布しました。

例えば、加藤由雄の言葉の一つに「東海理化はスイッチメーカーだが、スイッチだけでなく、何でもできる企業でなければならない」があります。原点に立ち返り、社員一人ひとりがこうした言葉をかみしめ、自分たちの「考動」の変革につなげる── それが新たな価値を生み出す企業風土をつくる原動力になると考えています。

►関連情報 P2・15

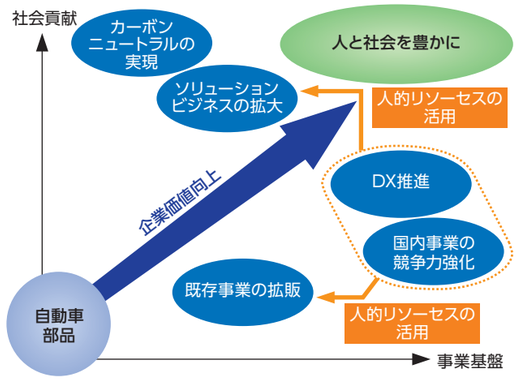
►東海理化イズム「先人の言葉」「考動宣言」

創業者や先人がどのような想いでこの会社を作り発展させてきたのかを知り、今我々は具体的に何をすべきかを東海理化イズムとしてまとめました。

将来の成長に向けて(SDGs経営)

事業基盤をより強固にしながら、社会課題の解決に挑む。

当社はこれまで主に自動車部品の事業を通じて、社会に貢献してきました。時代が大きく変わっていく中でこれからも社会に貢献し、持続的に成長していくには、事業基盤をより強固なものにするとともに、さらに広い分野で社会課題への解決を取り組む「SDGs経営」を推進する必要があると強く感じています。今後5年間の成長戦略として、6つのテーマで取り組んでいきます。



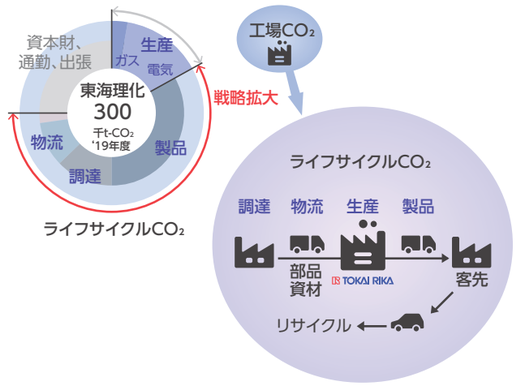
1 カーボンニュートラル戦略

企業が持続可能な社会づくりに貢献するためには、まず環境負荷の低減に責任を持って取り組む必要があります。中でもカーボンニュートラルは特に注力すべき課題だと考えており、その推進体制を強化するために2021年2月、社長・副社長直轄の「カーボンニュートラル戦略推進室」を新設しました。そしてこれまでの環境計画を見直し、2050年までにCO_2排出量を実質ゼロにする新たな環境目標を設定。そのマイルストーンとして「カーボンニュートラル戦略2030」を策定しました。従来より生産工程におけるCO_2削減活動に取り組んできましたが、これからは、製品、物流、調達も含めたライフサイクル全体の観点からカーボンニュートラルへの貢献をめざして事業活動を推進していきます。

製品戦略では、低CO_2材の利用拡大をトッププライオリティで進め、天然竹を用いた樹脂開発などもチャレンジします。物流戦略では、トラックの環境対応車への切替えを促進。調達戦略では、2030年までに調達CO_2の20%削減を目標に仕入先様と連携した取り組みを進めていきます。そして生産戦略では、エネルギー効率の高い革新生産技術の開発・導入を進めるとともに、再生可能エネルギーの利用率を拡大します。さらに本社・本社工場では先行して2030年までにカーボンニュートラルの実現に取り組みます。

►関連情報 P30

►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



2 ソリューションビジネスの拡大 ～人と社会を豊かに～

自動車部品メーカーとして70年以上にわたって蓄積した技術・知見を、さらに広い分野で、社会課題を解決し、人と社会を豊かにするために発揮していきたいと考えています。

その先駆けとして、既にデジタルキー事業の本格化がスタートしています。事業コンセプトは「クルマの鍵屋だからできた安心安全のデジタルキー」。社用車管理、建設機械、カーシェアリング、スマートホーム、コインロッカーなど、多彩な場で人々に便利さを実感していただけるサービスを提供することをめざしています。また、さまざまな鍵をデジタル化することで、公共施設へのキーレスアクセスの実現など、誰もが暮らしやすいまちづくりにも貢献できます。当社は地方創生のお役に立つことを目指し、大口町・豊川市(愛知県)、浜松市(静岡県)、会津若松市(福島県)と連携した活動を始めています。

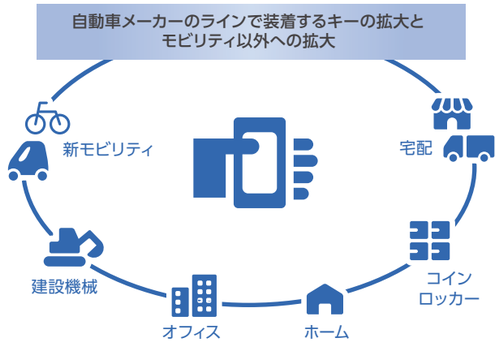
地方創生のお役に立つためのモノ・コトについては、デジタルキー活用に留まらず、幅広いテーマに取り組んでいきます。例えばシニア層に貢献する「見守り機能付き車いす」。目的地まで自動運転で向かうことができ、障害物を検知すると自動で止まり、転倒してしまったときにはセンサーが感知して家族にお知らせする。そんな電動車いすを現在開発中です。人生100年時代といわれている中、免許を返納される方に外出する喜びをこれからもずっと感じてほしい、そんな思いで取り組んでいきます。

その他、子ども向けの知育玩具、マグネシウム鋳造技術を生かしたアウトドア用品など、多岐にわたるテーマが進行中です。昨年、当社の全社員から「東海理化らしくないことしてみませんか?」というテーマで新規事業のアイデアを公募し、1,900件を超えるアイデアが寄せられました。その中から約10件を選び、事業化に向けて具体的な検討を進めています。

こうした新しいビジネス領域を開拓する営業活動を強化するため、2021年1月に社長・副社長直轄の「ニュービジネスマーケティング部」を新設しました。メンバーは今もさまざまな業種の企業への提案活動に取り組んでいます。そこで試作品への意見やアドバイスをいただけることは、ユーザー視点で企画・開発を検討する上でとても有意義な経験になっています。

►関連情報 P50

►デジタルキーでの付加価値創造



3 多様な人材の活躍推進

新たな価値の創造は、多様な人財が活躍できる制度と意識風土の醸成から始まります。女性、障がい者、シニアの活躍を推進することで、一人ひとりの能力と個性を輝かせ、それによって生じるシナジーを企業の持続的成長につなげていきます。

女性活躍推進については、従来から産休・復職や育児に関する支援制度の拡充に取り組み、制度の利用も確実に増えています。しかし、より多くの女性が役職者として活躍するためには、女性社員とマネジメントサイド、双方の意識改革をさらに進める必要があります。私自身が各世代の女性と会話を重ね、個人個人の環境に応じた策を講じていきます。

障がい者活躍推進については、できる限り健常者と同じ仕事にチャレンジしてもらえるような職場環境づくりを従来以上に加速させる必要があります。また、地元大口町と協業し、障がいのある方の新たな活躍の場として、耕作放棄地を有効活用するハウス栽培を検討しています。自分たちが育てた作物が地元の方に喜んでいただける「喜び実感型の就労」を創出します。

シニア活躍推進については、制度の整備に加え、「人生100年時代」「70歳まで現役継続」を見据えた健康づくりに重点を置きます。体力測定、個別保健指導、社内スポーツ企画に加え、会社食堂においてヘルシーメニューの提供を開始しました。

►関連情報 P24・25

4 既存事業における戦略 ～移動・空間を豊かに～

前述した「ソリューションビジネスの拡大」を実践するには、既存事業の拡販をこれからも着実に推進し、会社全体の事業基盤をより強固にすることが重要です。しかしCASEの時代を迎えるなど、自動車業界に100年に一度ともいわれる大きな変化の波が押し寄せる中、自動車部品についても従来とは違う新しい柱が必要になります。そのため当社は新たなモビリティに向け、「移動・空間を豊かに」を合言葉に、「新たなHMI（Human Machine Interface）」「コネクティッド」「電動化」「自動運転」の4つを重点分野を対象に研究開発を進めています。

特にHMIとシフトバイワイヤーは、当社の自動車部品事業において基幹となる領域です。社会でEVや自動運転への移行が進んでも当社製品を採用していただけるよう、新たな提案に積極的に取り組んでいきます。

HMIの領域では現在、指を画面に直接触れなくても操作ができる、新たなディスプレイ操作の実現・提案を進めています。この領域での開発力の強化とスピードアップを図るため、昨年10月にアルプスアルパイン株式会社と共同開発契約を結びました。試作品も完成し、2021年は具体的なビジネス創造のステージに入ります。

シフトバイワイヤーの領域については、世界トップシェアをねらえる成長戦略の柱と位置付けています。従来のメカ式シフトレバーから電気信号で伝えるシフトバイワイヤー化が進む中、当社では既にフロアタイプ、ボタンタイプ、ダイアルタイプ、コラムタイプとフルラインナップ化を実現。今後もお客さまのニーズに全方位でお応えしていく考えです。

►関連情報 P50

5 国内事業の競争力強化

既存事業の成長には、国内で展開する事業の競争力強化が必要です。そのための生産体制再編に取り組みます。

現状、さまざまな製品を国内4工場、生産子会社、協力会社で分業して生産していますが、これらの拠点をモノが行ったり来たりしながら生産工程が進むケースが増えていると感じています。「一つ屋根の下で」を意味する「Production under A roof」をコンセプトに、5年後のサプライチェーンを見据えて工程の集約を図ります。

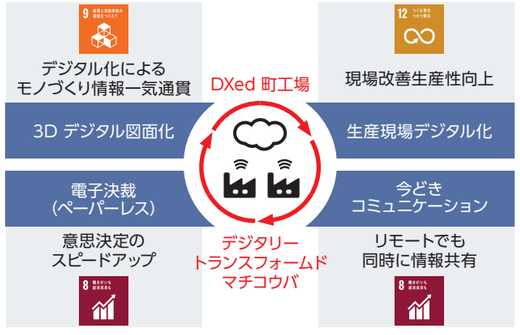
生産工程再編のキーワードは「シンプル」「スリム」「コンパクト」いわゆる1/n構想です。物流再編のキーワードは「運ばない」「触らない」「溜めない」。まさにトヨタ生産方式の実践です。将来を見据えて搬送のAGV（自動搬送機）化やDXを活用した生産・物流指示も導入し、この取り組みを設備投資削減、リードタイム短縮、在庫低減、省スペース化、少人化につなげ、競争力を高めていきます。

6 DX推進

めざす姿は「DXed町工場（デジタリー トランスフォームドマチコウバ）」です。昔の町工場は工場長のオヤジが「こうするぞ」と一声かければ、工場中の人たちにその思いがすぐ伝わりました。しかし会社組織が大きくなった今、部門間や前後工程間で情報がスムーズに流れない状況が起きています。DXを推進することで、昔の町工場のように社内の全ての人や情報をつなぎ、仕事の効率化とスピードアップを図りたいと思います。

例えば、部品設計の3Dデータから、型設計、型製作、検査測定帳票類の作成まで、一気通貫で作り上げる仕組みを立ち上げます。設計の進行とほぼ同時に型図面が完成する、といったシステムを導入することで、開発と生産準備のリードタイムを半減させて、同数のリソースで、より多くのお客さまへのアプローチを可能にしたいと考えています。他にもこのようなDX化を全領域に展開し、仕事のプロセスをドラスティックに変えていきます。DX化をスピーディーに推進するため、2021年2月に「DX推進タスクフォース」を立ち上げて取り組んでいます。

►DXed 町工場



戦略投資300億円

「カーボンニュートラルの実現」「DXの推進」「社会課題解決型商品・サービスの開拓」「生産体制の最適化」に対しては、5年間で300億円の戦略投資をします。そして2026年には年間100億円のコスト削減を図り、ここで創出したリソースを新規事業や既存領域の拡販に充当し、新規事業では2028年に年間売上100億円を、既存事業では2025年に年間売上500億円増を目指します。

意識啓発とマテリアリティ

個人、企業活動、社会への提供価値につながるマテリアリティの策定。

当社グループでは従来より、持続可能な社会づくりへの貢献を意識した事業活動を行ってきました。今回、改めてSDGs経営という言葉を掲げるのは、社員にその意識を高めてもらうためです。普段行っているゴミの分別について「これもSDGsなんだ」と気付いたり、新しい製品を企画する際に収益性だけでなく、CO_2排出量を実施可否の判断基準にしたり。自分の行いがSDGsのどのゴールに関連するかを一人一人が意識することが重要です。例えばまだ試作段階ですが、シートベルト製造時に出る端材を使い、テントメーカーとの協業でバッグをつくる取り組みが進められています。これはSDGs目標12「つくる責任 つかう責任」に貢献する取り組みとして開始しました。

また、昨年12月、当社グループが取り組むべき社会課題としてマテリアリティ（重要課題）を特定し、各項目についてSDGsの17の目標のうち、どれに関連するかを整理しました。各項目には目標（KPI）を設定し、進捗を管理・開示しながら、取り組みの充実につなげていきます。

►関連情報 P17・18・19

地域の皆様、株主の皆様へ

「ギブ・アンド・ギブ」の精神で貢献に取り組んでいきます。

私は以前、トヨタ自動車株式会社に在籍していました。その時に豊田章男社長から学んだ「ギブ・アンド・ギブ」の精神が今、私にとって地域貢献を考える上での根本となっています。見返りを求めて始めるのではなく、自分たちから行動しよう。国内外の各拠点を建てさせていただいているそれぞれの地域を、まずは大切にしよう。私はそう考えています。地域のお役に立ちながら会社を発展させていくことができたら、これ以上幸せなことはありません。

また、私は株主の皆さまに「伝える」ことをとても大切に考えています。株主総会は皆さま一人ひとりに考えをお伝えできる貴重な機会ですが、2021年はコロナの影響で規模を縮小して開催する形となりました。そのため今回はより多くの人にお伝えできるよう、インターネットによるライブ配信も行いました。地方創生支援などの新しい取り組みを広げていきますので、株主の皆さまには今後もぜひ応援をいただけますと幸いです。