



収益改革本部 本部長

籠橋 榮治

企業価値を向上させるために、  
事業戦略と資本戦略の両輪で、  
ステークホルダーから  
満足いただける経営をめざします。

### 2023年度の振り返りと2024年度の見通し

2023年度は、前年度後半から自動車生産が回復したことが通期で続いたことにより売上は大幅に増加しました。コスト面では、世界的なインフレ傾向は変わらず、原材料価格は上昇基調が続いている中、お客さまから増加費用の一部を負担していただくことができ収益への影響を軽減できました。

あわせて、原価改善効果や為替の円安影響もあり売上高は6,235億円と昨年度と比べ704億円(12.7%)の増収、営業利益は288億円と122億円(73.0%)の増益となりました。2024年度は、グローバルで自動車生産販売が不透明な地域があり、インフレ傾向も継続しています。その中で2023年度以上の原価改善目標を意欲的に設定し、グループ全社を挙げて活動を推進していきます。2024年度の収益見通しは、第2四半期決算発表時点で売上高6,000億円、営業利益300億円を見込んでいます。

#### 2023年度連結業績(前期比較)

単位:億円 ( )内は利益率	2022年度	2023年度	増減額	増減%
売上高	5,531	☆6,235	+704	12.7%
営業利益 (営業利益率)	166 (3.0%)	※①288 (4.6%)	+122	73.0%
経常利益 (経常利益率)	240 (4.4%)	☆395 (6.3%)	+155	64.5%
親会社株主に帰属する 経常利益 (経常利益率)	109 (2.0%)	☆248 (4.0%)	+139	128.0%
USDレート EURレート	134円 139円	143円 155円	+9円 +16円	-

※ ①後席ドアハンドルオープンスイッチ品質費用110億円を含んでいます。

#### 2024年度連結業績予想2Q時点(前期比較)

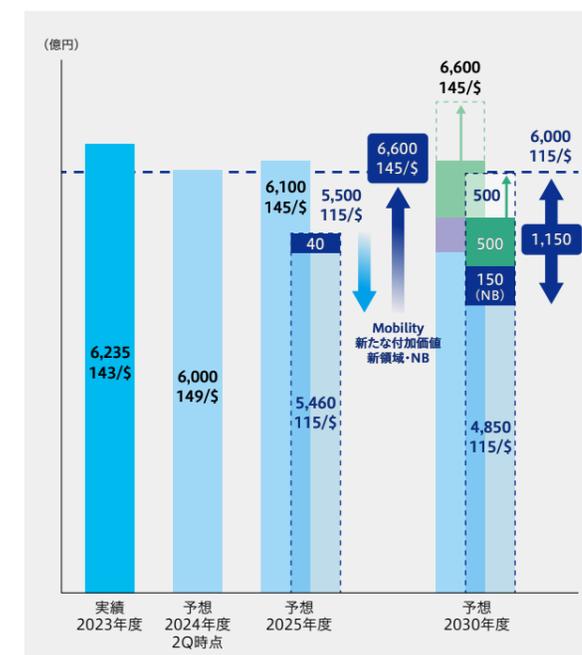
単位:億円 ( )内は利益率	2023年度	2024年度	増減額	増減%
売上高	☆6,235	6,000	▲235	▲3.8%
営業利益 (営業利益率)	288 (4.6%)	300 (5.0%)	+12	4.1%
経常利益 (経常利益率)	☆395 (6.3%)	280 (4.7%)	▲115	▲29.3%
親会社株主に帰属する 経常利益 (経常利益率)	☆248 (4.0%)	200 (3.7%)	▲28	▲11.5%
USDレート EURレート	143円 155円	149円 160円	+6円 +5円	-

☆は過去最高を示します

### 中期経営計画

2024年5月に公表しました中期経営計画では、取り組み状況の進捗に加え、当社がめざす将来像への挑戦(成長戦略)を示し、皆さまと共有いたしました。2025年度におけるKPI目標として、為替USD115円の前で売上高5,200億円、営業利益250億円、損益分岐点売上高4,350億円、固定費1,280億円、ROE≧8.0%を掲げています。売上と営業利益は自動車生産が増加したことや拡販、原価低減によって、達成に目途付けができており、今後さらなる拡大をめざしています。一方、損益分岐点売上高、固定費に関しては、先行投資や労務費増の影響があるため、既存製品の徹底的な原価改善、新製品の原価企画活動、SE活動強化とフロントローディング、リソースの有効活用などの活動を推進し、成長戦略とのバランスを見ながら2025年のKPI達成に向けて活動を進めていきます。

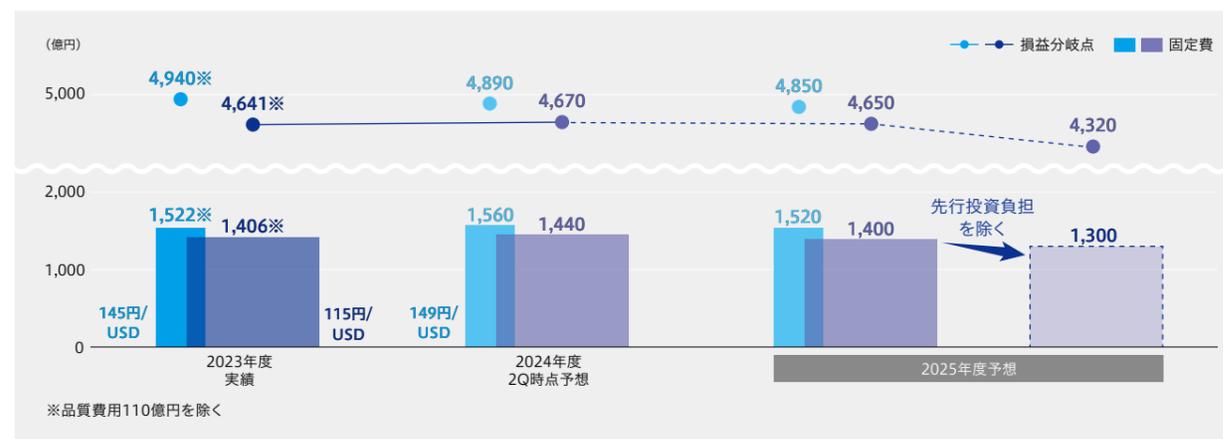
### 中期経営計画の進捗



### 連結営業利益



### 損益分岐点売上高と連結固定費



2030年度に向けては、新技術製品の受注具体化や新領域への挑戦を継続することで、売上高6,000億円超のKPI目標を設定しています。2024年には、秋田県に新会社東海理化トウホクが立ち上がり、またメキシコの拡張工事が完了、インドでは北部にTRMN新工場が竣工し操業開始しています。いずれも拡販や競争力強化のために生産体制を整備するもので、既存事業の売上目標達成に向けた準備が完了しました。

当社の成長戦略、将来に向けた新事業・新領域への挑戦として、持続可能な社会の実現に貢献するために、バイオマス複合材料BAMBOO+®を開発、生産工場を高知県に構え、

現在は生産準備を進めています。また安全・安心で豊かなBetter Lifeに貢献するため、自動運転遠隔監視システム、車輪脱落予兆検知システム「天護風雷」、車内置き去り防止支援システムなどを開発しています。さらに豊かな時間の実現に挑戦するため、ゲーミングデバイスをeスポーツの本場である北米での販売を計画しており、デジタルキー事業ではサービスエリアの順次拡大を進めています。これらの製品や事業を着実に収益に結び付けるために、リソースを再配分し固定費の抑制を行ない、必要なエリアには投資を振り向け東海理化の未来に向けたチャレンジを続けていきます。

### 2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン



#### 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目途付け  
拡販に対応する生産体制整備を推進・完了

- ・東海理化トウホク操業開始
- ・インド新工場操業開始
- ・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)

#### 新規事業

▶ 目標: 150億円

ゲーミングデバイス北米販売  
デジタルキーサービスのエリア拡大  
ゲーミングデバイスバリエーション追加

#### 新領域/新技術での拡販

▶ 目標: 1,000億円

BAMBOO+®  
自動運転遠隔監視システム  
車輪脱落予兆検知システム  
車内置き去り防止支援システム  
次世代コックピット  
BEV用電流センサー

### 企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けた取り組みは、事業戦略と資本戦略を両輪で進めています。

事業戦略については、売上・利益向上のために既存事業の付加価値向上と拡販などを進めるとともに、新規事業を着実に収益に結び付けていきます。

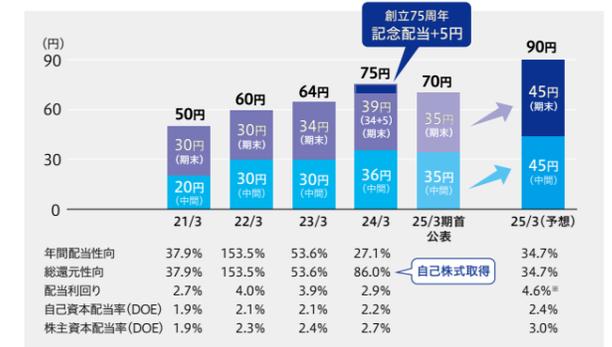
資本戦略の取り組みとして、配当政策、自己資本の圧縮、人的投資、投資家との対話を進め、資本効率の向上を図ります。2024年度から配当方針を見直し、安定的な配当の継続を基本に、「株主資本配当率(DOE)3%」を目安とし、「連結配当性向」、「配当利回り」と合わせ、収益状況や財務状況などを総合的に勘案して配当額を決定することといたします。これを踏まえた2024年度の配当は、中間配当として45円、期末配当見直しは45円、通期で90円を予想しており前年度より15円増配する予定です。

将来の成長に向けたキャッシュ・アロケーションは、過去2年のキャッシュ・イン、キャッシュ・アウトから2024~2025年度は、既存事業、新規事業、新領域へ総額500億円、未来創造投資

として200億円の投資を計画し、中期経営計画の達成に向けた基盤整備をしていきます。さらに今回の配当方針見直し、政策保有株式のさらなる縮減、自己株取得の検討など従来以上に積極的な資本政策を行います。

最後に、これらの諸施策の遂行にあたっては、株主、取引先さま、地域社会、社員など全てのステークホルダーの皆さまからご満足いただける経営を念頭に置いています。企業価値向上に向け全社一丸となって努力してまいりますので、引き続き皆さまからの温かい応援を宜しくお願いいたします。

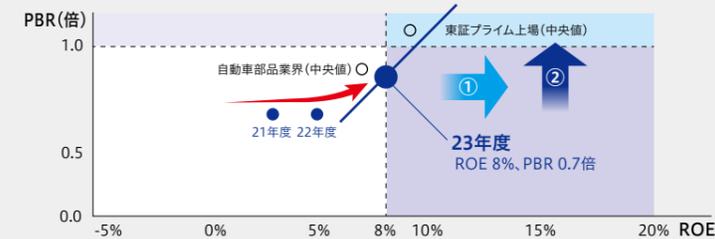
#### 配当



※2024年9月末時点の株価で算出

#### PBR向上に向けた取り組み

##### ROEとPBRの相関図



注: 株価は年度末時点  
【当社の資本コスト】8.89% (2023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	2025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	●	●
	1/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	社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		●

#### 将来の成長に向けたキャッシュ・アロケーション 2024~2025年度

成長原資	主な資金使途[キャッシュ・イン]	投資の目的/方向性[キャッシュ・アウト]	配分
営業CF 850+α (アセット売却など)	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+®	・持続可能な社会への貢献	200
	半導体外販	・少量多品種領域への挑戦	
その他経営基盤の強化		・人的投資 ・品質、安全体制の強化	150
株主還元		・DOE、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	—