

東海理化統合レポート 2025

TOKAI RIKA
Integrated Report 2025



人が手掛けない ことこそやる



創業者
加藤 由雄



創業時のテールランプスイッチ

創業者 加藤由雄は終戦から3年後の昭和23年(1948年)「スイッチ製作は手間がかかり誰もやりたがらない。」そう聞いて「必要ならば人が嫌がることでも誰かがやらねばならない。これこそ自分たちが新しく進出する分野だ。」と、スイッチの生産を思い立ち、愛知県西春日井郡西枇杷島町(現清須市)に『株式会社 東海理化電機製作所』を設立しました。

必要であっても利益を確保できなければ事業は持続できません。

当社は創業以来、社会のニーズをかぎ分け、かたちにする開発力、必要であれば設備や金型を独自で開発し、適切なコストで生産する生産技術力を磨き上げ、他社が手掛けていない商品をいち早く商品化して収益化してきました。

社会が変わり当社が手掛ける商品が変わっても、「人が手掛けないことこそやる」という創業者精神は、当社の未来への道標になっています。

Contents

▶ 東海理化の価値観	▶ 実行戦略	▶ ガバナンス
1 創業の精神	中期経営計画 TRV2030	61 社外取締役×社長・副社長対談
3 価値創造の歩み	21 全体像	67 コーポレート・ガバナンス
5 At a glance	25 成長戦略(モビリティ領域)HMI	72 コンプライアンス
7 東海理化のありたい姿	27 成長戦略(モビリティ領域)エレクトロニクス	73 リスク管理
	29 成長戦略(モビリティ領域)セイフティ	75 役員紹介
	31 成長戦略(新領域・新事業)	
▶ 長期戦略	33 知財戦略	▶ 成果と重要な成果指標(KPI)
9 価値創造プロセス	35 経営基盤強化(品質)	77 ステークホルダーエンゲージメント
11 東海理化グループの競争優位性	37 経営基盤強化(DX(TRX))	78 コーポレートデータ
12 価値創造を高める6つの資本	40 経営基盤強化(サプライチェーン改革)	79 財務・非財務ハイライト
13 マテリアリティ	41 資本戦略	81 11年間の連結財務サマリー
15 トップメッセージ	戦略推進のための取り組み	
	45 サステナビリティ対談	
	47 環境戦略	
	53 人的資本経営の推進	

基本構成

東海理化の価値観	長期戦略	実行戦略	成果と重要な成果指標(KPI)	ガバナンス
創業の精神	価値創造プロセス	TRV2030	成果と重要な成果指標(KPI)	ガバナンス
価値創造の歩み	東海理化グループの競争優位性	戦略推進のための取り組み		
At a glance	マテリアリティ			
パーパス・ビジョン・バリュー	トップメッセージ			

編集方針

当社は統合報告書としての「東海理化レポート」を2017年より発行しています。昨年から「東海理化統合レポート」と改名しましたが、今年はパーパス・ビジョン・バリュー、価値創造プロセス、マテリアリティを反映した新中期経営計画であるTRV2030を価値創造ストーリーの中心とし、当社が今後どのように価値創造して持続的成長を達成するかを示していきます。

対象範囲

株式会社東海理化および東海理化グループの取り組みを報告しています。

対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

※ 活動の理解を深めるものとして、一部2025年4月以降の活動や計画も記載しています。
また、記載された関係者の所属・役職名は活動当時のものです。

発行時期

2025年10月(前回発行:2024年11月、次回発行:2026年9月予定、年1回発行)

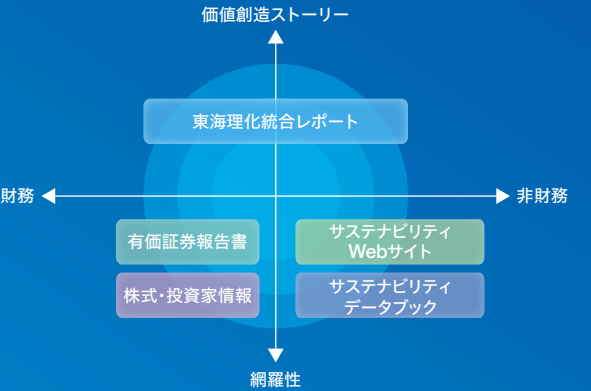
参考ガイドライン

- ISO26000(ISO)
- 国際統合報告フレームワーク(IFRS)
- GRIスタンダード(Global Reporting Initiative)
- 価値協創ガイダンス2.0(経済産業省)
- 環境報告ガイドライン2018年版(環境省)

本レポートに掲載しているデータについては、最新のデータ(2024年度末時点)に見直しています。(過去の報告書に掲載したデータとは異なる場合があります。)

【将来の見通しに関する注意点】

本レポートには、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しが含まれており、これらの記述は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。環境の変化によって実際の結果とは異なる場合があります、実際の業績が当社の見込みとは異なる可能性があることをご承知ください。



外部評価

ESGの評価

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

58th JIPX カーボン エフィシエント 賞

その他認定

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

トカイ理化

女性が活躍しています

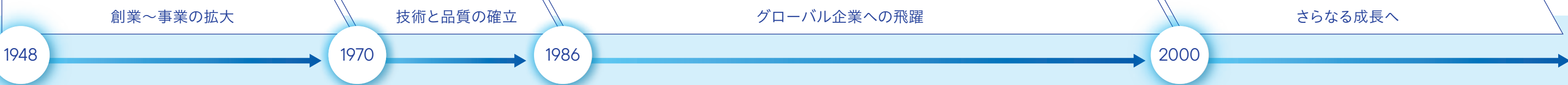
健康経営優良法人 2025 KEMED Investment for Health

DX認定

ホワイト500

価値創造の歩み

当社は創業以来、社会のニーズにいち早く対応し、より高意匠・快適な操作を実現してきました。
その事業領域は、今や自動車関連以外にも拡大しています。



社会のニーズにいち早く対応

1948



テールランプスイッチ
難しくて手間がかかり、誰もやりたがらないスイッチ製品をあえて「人が手掛けないことこそやる」として創業

1962



シートベルト(2点式)
乗員の保護安全ニーズが高まる時代が必ず来ると予測し、シートベルトを開発

1966



リバーシブルキー
キー山を両面にカットして、表裏どちらからでも挿せるキーを開発

1967



シフトレバー
米国でのAT車の普及が進んだことに着目し、シフトレバーを開発

1981



アウターミラー
国内ドアミラー解禁を予見して、先行して開発

1983



リモートキー
宅配業者からの要請で、車両から離れたところからでもドアの施解錠ができる電波キーを開発

1989



機械式エアバッグ
当時高価だった電気式に対し安価な機械式を開発し、エアバッグ普及に大いに貢献

1993



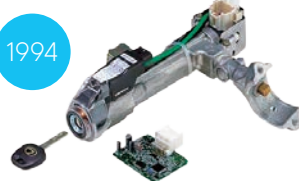
水発泡成形ポリウレタン製ステアリングホイール
世界で初めて水発泡によるウレタン成形技術を開発し、フロンの使用を廃止

1993



パワーウィンドウスイッチ(挟み込み防止機能付)
電子回路による保護装置を内蔵し、挟み込み事故に対する安全性が向上

1994



イモビライザーシステム
車両の盗難防止ニーズのさらなる高まりを受けて暗号化技術を採用し、セキュリティ製品の電子化が加速

1997



フォースリミッター付きシートベルト
プリテンショナーによるシートベルトの巻き込み力を適度に緩和させる機能を採用

2003



モーターリトラクター付シートベルト
衝突する前に作動し、安全性を高めるプリクラッシュセーフティシステムに対応したシートベルトを開発

2008



3Dドライ転写工法によるステアリングホイール
環境負荷の少ない転写フィルムにより複雑な曲面への加飾を実現

2018



デジタルアウターミラー
日本初
空力特性とデザイン性を兼ね備えた筐体を開発

2020



TOKAI RIKA Digitalkey®
デジタルキー事業を本格化し「TOKAI RIKA Digitalkey®」ブランドを設立。2022年度から「Bqey」、無人レンタカーシステムサービス「Uqey」を開始

より高意匠・快適な操作を実現

1963



レバー式ウィンカースイッチ
インパネにあるスイッチをステアリングコラム回りに移動し手元操作を実現

1965



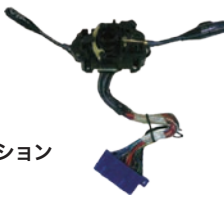
パワーウィンドウスイッチ
クルマの高級化の流れを受けて、窓を電動で開閉するスイッチを開発

1976



テンションリデューサー付きシートベルト
日本初
装着中にシートベルトを緩める機能を採用

1970年代



レバーコンビネーションスイッチ
ウィンカーに加え、さらにライト、ワイパーの各種スイッチをステアリングコラム回りに移動させ、操作性と安全性を向上

1978



樹脂製ホイールカバー
金属と比べデザイン自由度と軽量化メリットのある樹脂製のホイールカバーを開発

1999



キーフリーシステム
日本初
盗難防止性と利便性を両立させた日本初のスマートキーシステムを開発

2000



本革ステアリングホイール
ウォールナットなどの銘木から削りだし匠の技術と現代の生産技術を融合

2003



シフトパイワイヤシフター
日本初
HV車やEV車にマッチする電子式シフトレバーを開発

2003



スマートエントリー&スタートシステム
盗難防止性と利便性をさらに進化させたスマートキーシステムを開発

2010



高輝度塗装仕様マーク
世界初
金属光沢を高輝度塗装で実現

2014



タッチパッド
スマートフォン感覚のなぞり操作と振動フィードバックによる先進的な操作デバイスを開発

2023



ZENAIMキーボード
自動車用スイッチの知見を活かして、最高峰のゲーミングキーボードを開発

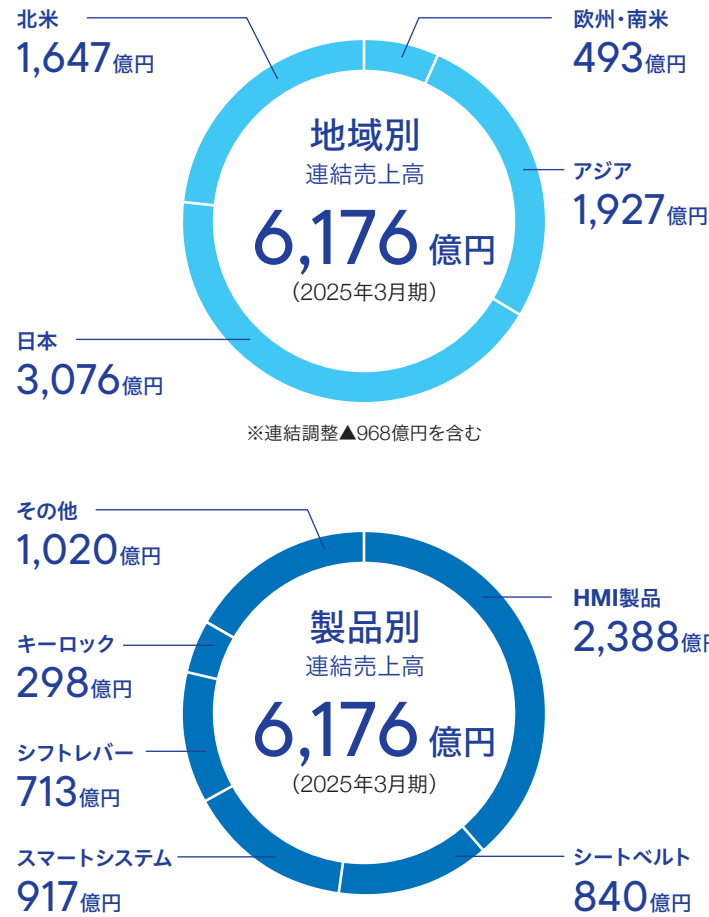
2025



WFO®(ホイールフルオーナメント)
世界初
骨格アルミホイール専用に新開発塗料を使用し、アルミホイールに遜色ない質感の加飾を実現

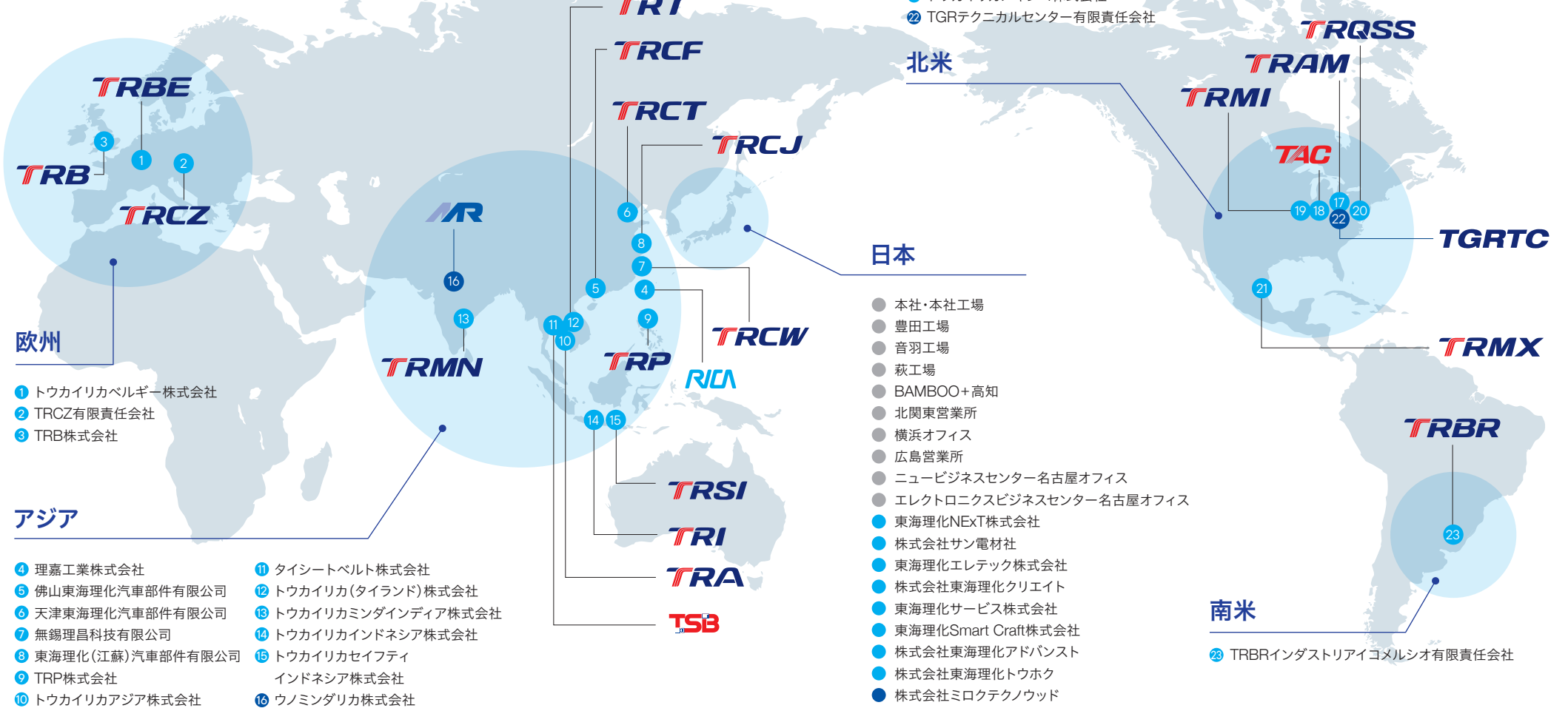
At a glance

連結売上高 ※2025年3月期



グローバルネットワーク

● 主な連結子会社 ● 主な関連会社 ● その他事業所



製品

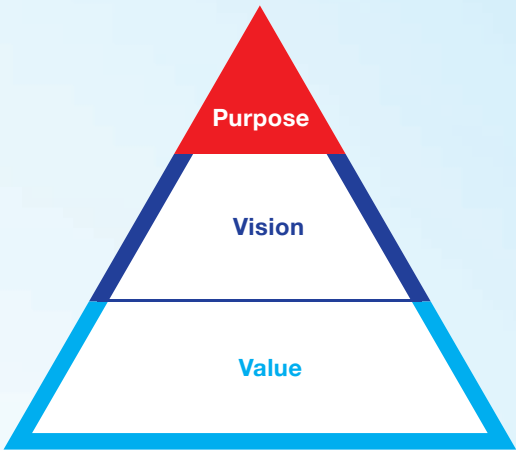


※クルマに乗る人の意志を確実に、スムーズに伝えるための製品

東海理化のありたい姿

当社は、2024年5月に志・存在意義のパーパスと、志実現の取り組みであるビジョン、パーパス実現に向け社員が共有する価値観・行動指針を示すバリューを制定しました。

パーパスを実現した姿を社員一人ひとりがよりイメージできるよう、役員および各センター、機能本部より選出した中堅・若手社員で10年後の東海理化の姿をディスカッションして、その内容を踏まえ、2030年の東海理化がめざす姿を描いたものが新中期経営計画であるTRV2030です。



東海理化のありたい姿

Purpose
パーパス

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

人とクルマ・社会を最適に「つなぐ」

HMIシステムサプライヤーとして、「ハード」と「システム」をつなぎ、安全・快適を向上させ、人が技術・製品の進化を実感できるようにする



Vision
ビジョン

“志”実現の取り組み

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

社会課題の解決に「つなぐ」

77年の歴史で培われた技術とその組み合わせにより、HMI製品で人とクルマを、クルマ・モビリティ領域での経験と実績で社会課題の解決につなぐ



Value
バリュー

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

Two images showing the 'Koudou Senmon' (考動宣言) logo. The left image is a blue version with the text '先人の言葉 考動宣言' and '東海理化 イズム'. The right image is a red version with the text '考動宣言' and '東海理化 イズム'.

めざす姿と社員の価値観を「つなぐ」

東海理化グループ「考動宣言」を社員共通の価値観としながら、会社の「めざす姿」や「社会的価値」と社員個人の「キャリア形成」、「働きがい」、「豊かな生活」のスパイラルアップを図る



価値創造プロセス

東海理化グループは、社会からの要請・課題をトリガーとして経営資本を最大限活用し、経営理念に基づいたサステナビリティ推進と成長戦略(中期経営計画)の達成により商品・サービスを通じ社会に価値を提供します。

Input

経営資本

(2024年度数値)

P.12

財務資本	
ROE	8.8%
PBR	0.6倍
製造資本	
拠点	国内 10カ所 海外 23カ所
設備投資額	336億円
知的資本	
研究開発費	316億円
特許保有件数	2,445件
人的資本	
単独社員数	5,998名
連結社員数	20,157名
単独一人当たり研修費用	40,000円
社会関係資本	
取引先さま数	1,337社
情報開示と対話に基づく経営へのフィードバック	
自然資本	
エネルギー使用量(連結)	117万GJ
原材料投入量(単独)	23,928t
取水量(連結)	855千m³

ビジネスモデル

P.11



Output

製品・サービス

P.25-32

HMIビジネスセンター (ヒューマン・マシン・インターフェイス)	
スイッチ	アウターミラー
シフトレバー	オーナメント
各種センサー	
エレクトロニクス ビジネスセンター	
スマートシステム	
各種ECU	
カスタムIC	
セイフティビジネスセンター	
シートベルト	
ニュービジネスセンター	
Bqey	ゲーミングキーボード
Uqey	

Outcome

創出した価値

(2024年度数値)

財務資本	
売上高	6,176億円
配当金	81億円
製造資本	
BAMBOO+ 高知工場取得	
東海理化トウホク、トウカイリカミナダ インディア新工場出荷開始	
知的資本	
特許出願件数	342件
人的資本	
一人当たりの年間総労働時間	2,210時間
女性管理職比率	2.0%
社会関係資本	
機関投資家・アナリストとの対話	60件
自然資本	
CO ₂ 排出量低減率	▲5.1%
水使用量低減率	▲6.0%
廃棄物低減率	▲5.0%

社会からの要請・課題

- 地球温暖化
- 大気汚染
- 少子高齢化
- クルマの変化
- 消費・生活行動の多様化
- DX推進

東海理化グループの競争優位性

当社は創業以来、何でもやる「理・化・電・機」の精神、技術を組み合わせて新たな価値を創る力、困難の際には社内外問わず協力し助け合う企業風土を築き上げてきました。数々の技術開発や生産技術はこの3つのキーワードを土台としています。

01

「理・化・電・機」の精神

当社の正式名称「東海理化電機製作所」の「理化電機」は、「物理・化学・電気・機械何でもやる」「生産力・技術力・販売力・資本力のバランスがとれた会社にする」という創業者の想いが込められています。

02

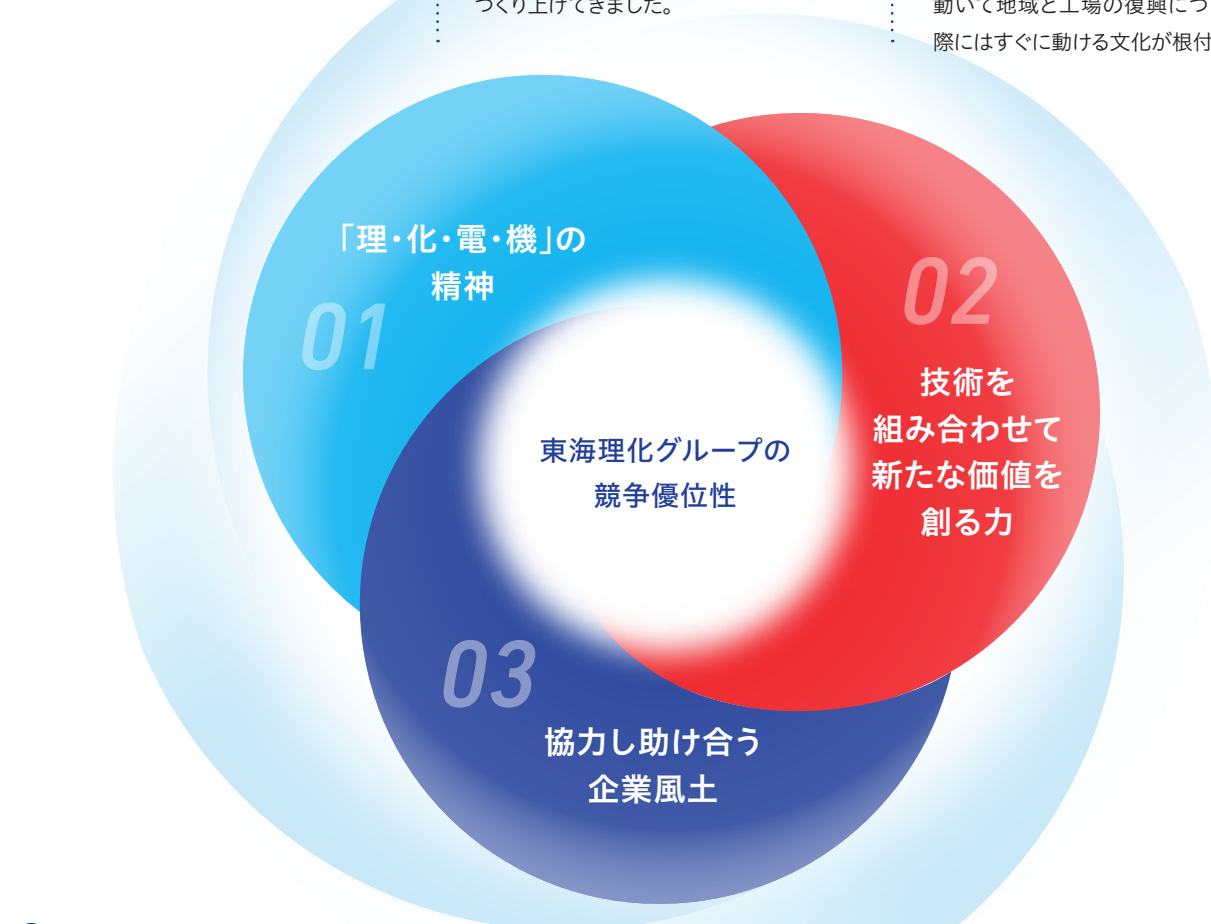
技術を組み合わせて新たな価値を創る力

組立に留まらず、成形・プレス・鍛造・金型・設備・半導体・電子組立・ソフトウェアを自ら手掛けることを通じて幅の広い固有技術を身に付けてきた当社は、クルマの変化にも技術を組み合わせて新たな価値をつくり上げてきました。

03

協力し助け合う企業風土

当社には、お客さまがお困りの際にはすぐに動く企業風土があり、それが1967年のシフトレバーなどの新規受注に結び付きました。また、2000年の東海豪雨で西枇杷島工場が被災した際には、部署関係なく自ら積極的に動いて地域と工場の復興につとめ、困難の際にはすぐに動ける文化が根付いています。



③ 3つのキーワードによって生み出された世界シェアトップクラスの製品



どんな最先端の技術やシステムでも、人の感覚とズレがあれば使いものになりません。

技術の進化を社会に実装させるためには、そのズレを解消するための「最後のひと手間」が必要です。

当社は、3つのキーワードをもとに、その「最後のひと手間」を担う価値を生み出してきました。

価値創造を高める6つの資本

経営資本は社会からの要請・課題に応えるための土台になります。東海理化グループは価値創造プロセスを繰り返し経営資本を充実させることにより、社会の持続可能性と企業の持続可能性の両立を図っていきます。



財務資本 P.41

2024年度の営業利益は過去最高益となり、中期経営計画での2025年度目標に対しては、1年前倒しで達成しました。これは既存製品の減少が想定より小さく、拡販も順調に進んでいることが主要因で、原価企画や合理化、拡販活動、費用回収などを確実に進めてきた成果です。



製造資本 P.5

バイオマス複合材料「BAMBOO+® (バンブープラス)」の生産開始に向け、高知県香南市に新たに工場を取得しました。また、国内では株式会社東海理化トウホクで、海外ではインドにあるトウカイリカミンダインディア株式会社の新工場で出荷を開始しました。



知的資本 P.33

毎年売上高の5～6%の研究開発費を投入しています。経営戦略・開発戦略・知財戦略を連携させた三位一体の活動により、知的財産を価値創出と事業成長の源泉として活用し、企業価値向上を図っていきます。



人的資本 P.53

当社は2024年5月に人的資本経営の推進を公表し、TRV2030では健康経営の推進、変革をリードする人財の育成、挑戦・成長・活躍機会のさらなる拡大の三本柱で推進します。



社会関係資本 P.77

事業による社会課題解決を積極的に推進していくためにはマルチステークホルダーは不可欠であると考え、取引先さまとは年に1回の説明会とは別に個別に訪問を実施し、機関投資家・アナリストとの対話を増やし、工場近隣住民とは年に1回地域懇談会を開催しています。



自然資本 P.47

「カーボンニュートラル戦略2030」の目標を設定し、その達成に向けて、製品、生産、物流、調達の観点からライフサイクル全体で取り組んでいきます。

マテリアリティ

マテリアリティに対するリスクと機会を見極めたうえで、目標 (KPI) を設定し、方針管理を行います。その実効性を高めるため、事業への影響度や直近の社会情勢・事業環境を考慮し、2024年9月に取締役会決議を経てマテリアリティを改訂しました。

事業を通じての課題解決

革新的な製品開発を通じて社会課題を解決する

- 社会課題解決型商品開発



顧客の安心安全を支える

- 顧客の安全・品質保証
- 情報セキュリティ・サイバーセキュリティの推進



事業を支える基盤活動

働く意欲を高め、成長と社会への貢献を促す

- 健康経営の推進
- 人財育成
- ダイバーシティ&インクルージョン



環境への負荷を低減する

- 気候変動への対応
- 持続可能な資源利用



公正な事業を妨げる要因を低減する

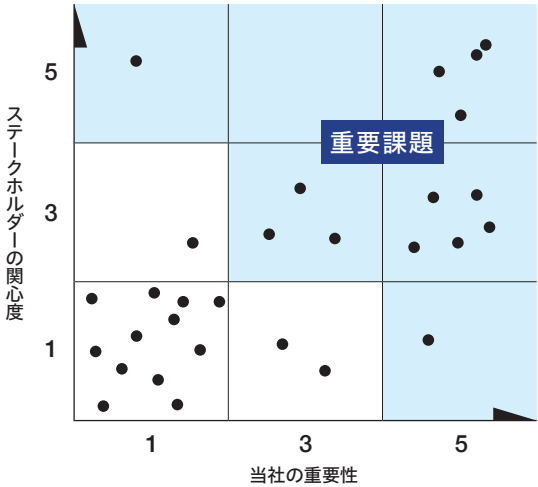
- 人権の尊重
- 公正な取引(腐敗防止・反競争的行為)
- サプライチェーンのサステナビリティ浸透



マテリアリティ策定プロセス

独りよがりなマテリアリティにならないように、第三者機関とともに決定しています。

1 国際的ガイドライン項目の内部評価 (当社にとっての重要度で層別) GRI36項目とSDGs1項目、合計37項目について当社にとっての重要度の観点から社内関係部署にヒアリングし点数化(3段階評価)	2 国際的ガイドライン項目の外部評価 (ステークホルダーの関心度で層別) 外部評価機関が着目する課題とベンチマーク4社が重要としている項目の会社数を加え、3段階に層別(第三者機関にて評価)
3 マテリアリティの抽出 当社にとっての重要度とステークホルダーの関心度が「特に高い領域」に位置する項目を最重要視すべき課題と判定	4 マテリアリティの特定 5つの重要テーマと重要課題11項目(14項目を集約)を決定



	マテリアリティ	リスク	機会	目標 (KPI)	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標	2030年にめざす姿	関連するSDGs
事業を通じての課題解決	社会課題解決型商品開発	● 競争力の低下 ● 事業機会の喪失	● 既存事業の枠組みを超えた価値創造	● デジタルキー事業 Bqeyの拡販、Uqeyの事業拡大 ● アップサイクル商品 (Think Scrap)、害虫駆除用ベイト材 (ぶりととベイト) など既存領域の枠を超えた商品の開発・販売	● Bqey:売上4.53億円 ● Uqey:テストマーケティングによる事業性判断 ● Think Scrap:売上3,600万円	● Bqey:売上4.35億円 ● Uqey:テストマーケティング完了 ● Think Scrap:売上2,200万円	● Bqey:売上7.82億円 ● Uqey:登録車両台数1,200台 ● Think Scrap:売上3,000万円	● 「安全・安心で豊かな社会の実現に貢献」するため、グローバルでの社会課題を把握し、解決に貢献する ● 交通弱者救済、車両盗難防止等の社会課題解決に資する商品・サービス	
	顧客の安全・品質保証	● お客さまへの被害 ● 生産性の低下	● お客さまの信頼獲得	● 既販車処置 ● 重大不良(法規・機能) ● 重大インシデント	0件	● 既販車処置:2件 ● 重大不良(法規・機能):23件 ● 重大インシデント:2件	0件	● お客さま(エンドユーザー・自動車メーカー／サービス)へ安全・安心な製品・サービスの提供により、品質でお客さまに選ばれる	
	情報セキュリティ・サイバーセキュリティの推進	● サイバー攻撃による 操業停止 ● 顧客の操業影響 ● レピュテーション低下	● 新規顧客の開拓	● 重大事故発生件数	0件	0件	0件	● 「安全・安心で豊かな社会の実現に貢献」するため、情報資産の適切な管理により機密漏えい、情報の改ざん、サービスの停止を未然防止する	
事業を支える基盤活動	健康経営の推進	● 社員のモチベーション低下 ● 人財確保困難	● 優秀な人財の育成・確保	● 労働災害発生 0件 ● 疾病による休務発生率の減少 ● 心身不調による生産性低下の減少 ● 有所見者率の減少	● 0件 ● 3.5% ● 20.0% ● 40%	● 20件 ● 3.5% ● 21.6% ● 42%	● 0件 ● 3.0% ● 18.0% ● 38%	● 健康経営の実現(社員一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮するため健康リスクによる損失を低減出来ている)	
	人財育成	● 次世代を担う人財の枯渇	● 持続可能な成長	● 上司のマネジメント能力の強化 ● 自分に必要なスキル・知識が分かり、身に着けるための研修が整備されている	● 問題解決研修指導者向け研修の実施→指導力向上→受講者への適切なアドバイス→理解度向上 ● オンデマンド教育の導入→受講者600名	● 問題解決研修指導者向け研修実施済み ● オンデマンド教育の導入 →受講者627名	上司と部下がお互いに信頼し合える ● 直属の上司は信頼できる80%以上 キャリア実現のために自ら学ぶ風土 ● 仕事に関する勉強や情報収集を自主的に行っている60%以上 部下のキャリア自律に向けたマネジメントの推進 ● 今後のめざす姿に近づくための手段について上司から選択肢が示された70%以上	● 挑戦と変革を推進する人的資本経営の実現(挑戦を引き出す職場風土の醸成、主体的なキャリア形成の促進、全員が気持ちよく働ける職場環境づくり)	
	ダイバーシティ&インクルージョン	● 画一的な思考・判断	● イノベーションの促進	● 多様なメンバーの能力を最大限に活かせるダイバーシティマネジメント力を上司が体得 ● ダイバーシティ&インクルージョンを実現するうえで必要な情報や考え方に触れられる定期的な機会を醸成 ● 異業種や他部署から積極的に情報や学びを得て新たな知見や仲間を得る	● 子会社・関連会社、協力会への情報発信と活動支援 ● 異業種リーダー講演会、異業種交流会の開催 ● セルフマネジメント研修の開催 ● ダイバーシティマネジメント研修の開催 ● 定年後の選択肢として多様な進路(社命以外)の求人情報の開示 ● クラブ引退後を見据えた社内インターンシップの実施	● 子会社・関連会社、協力会への情報発信と活動支援 ● 異業種リーダー講演会、異業種交流会の開催 ● 上司向けダイバーシティマネジメント研修の開催 ● 定年後の選択肢として多様な進路(社命以外)の求人情報の開示 ● クラブ引退後を見据えた社内インターンシップの実施	● マネジメント層の30%以上がダイバーシティマネジメント研修を受講 ● 各部署所属員の30%以上が何らかのダイバーシティ推進に関連するイベントに年1回以上参加・受講	● イノベーション創出に向けて多様な人財が活躍する組織の実現	
	気候変動への対応	● 自然災害、渇水リスクの増加 ● 炭素税、エネルギー費高騰によるコストの増加	● 地球温暖化問題の解決に貢献 ● 低CO ₂ 製品の開発による付加価値向上	● エネルギーCO ₂ 排出量 ● 再エネ率(使用電力比) ● 輸送CO ₂ 排出量	● 102,882t-CO ₂ 以下(連結) ● 43,495t-CO ₂ 以下(単独) ● 12.8%以上 ● 2,863t-CO ₂ 以下	● 95,440t-CO ₂ (連結) ● 38,096t-CO ₂ (単独) ● 19.0% ● 2,829t-CO ₂	● 97,920t-CO ₂ (連結) ● 42,320t-CO ₂ (単独) ● 15.0% ● 2,831t-CO ₂	● SCOPE1,2 2013年度比60%低減 ● 本社・本社工場でのカーボンニュートラルの実現	
	持続可能な資源利用	● 資源調達、廃棄物処理コストの増加	● 持続可能な生産体制の構築 ● 低CO ₂ 材や再生材使用による製品の付加価値向上	● 廃棄物排出量原単位 ● 梱包包装資材原単位 ● 水の取水量	● 0.37t/百万個以下 ● 0.542t/億円以下 ● 551千㎡以下	● 0.20t/百万個 ● 0.441t/億円 ● 488千㎡	● 0.37t/百万個 ● 0.536t/億円 ● 551千㎡	● 資源の有効利用によるサーキュラーエコノミーの実現	
	人権の尊重	● レピュテーション低下による採用競争力低下、株価の下落 ● 調達基準未達成による取引停止	● 社員、取引先さまが安心して働ける ● お客さま、地域、株主から信頼を得られる	● 人権デューデリジェンスの実施	● グループ、仕入先さまを含めた人権教育の実施 ● グループ、仕入先さまへの人権デューデリジェンスの実施	● グループ、仕入先さまを含めた人権教育の実施 ● グループ、仕入先さまへの人権デューデリジェンスの実施	● 人権尊重責任に反する行為 0件	● 全てのステークホルダーに対するグローバルでの人権への配慮	
	公正な取引(腐敗防止・反競争的行為)	● 権力と地位の濫用への加担 ● 不健全な市場の助長	● 健全な官民・民民の交流を促進 ● 公正な自由競争市場の確立	● 贈収賄、競争法違反発生件数	0件	0件	0件	● 腐敗がなく公正な事業活動の実施	
	サプライチェーンのサステナビリティ浸透	● 反環境・反社会行為の幫助	● サプライチェーンでの新たな価値創造 ● 環境・社会の持続可能性向上	● 取引先さまの重大法令違反発生件数	0件	0件	0件	● サプライチェーン全体での社会課題解決への貢献 ● 反環境・反社会行為への加担を防止	

トップメッセージ

挑戦と変革を実現し、変化を成長の機会に 未来をともに創る力で、新たな価値創造への挑戦

代表取締役社長
社長執行役員

二之夕裕美

環境変化に追従する準備と決断

2024年度を振り返りますと、激動する事業環境の中にあって、当社は売上高が6,176億円（前期比0.9%減）、営業利益は過去最高の354億円（同23.0%増）となり、2022年に策定した中期経営計画（以下、前中計）で掲げた目標値を1年前倒しで達成することができました。これは、将来に向けた積極的な投資を継続しながらの成果であり、当社の「稼ぐ力」が着実に向上していることを示すものと捉えています。

自動車業界を取り巻く環境は、まさに「最終コーナーを回るまで誰が勝つか分からない」状況です。EVシフトの動向、地政学的リスク、政治的要因など、予測困難な変化が次々と起こっています。しかし、私たちは「予想は当たらない」ことを前提として、変化に迅速に対応できる体制を構築してきました。こうした柔軟性と即応力こそが、私たちの競争力の源泉となっています。

2024年度の成果と新たな展開

2024年度の業績向上には、いくつかの重要な要因があります。まず、円安効果により売上・利益が押し上げられた外的要因がある一方で、収益改革本部の設置による原価低減活動の成果、そして将来への投資と並行した収益性向上という内的要因も大きく寄与しました。

また、売上減少を見込んでいたスイッチ類の受注が底堅く推移したことも業績を後押ししました。過去、市場では、タッチパネルスイッチへの移行が生まれ、他社ではスイッチ製造から撤退する企業も出始め、当社でも前中計で800億円程度の売上減少を見込みました。ところがタッチパネルスイッチが増えるにしたい、操作性や安全性に疑問がもたれ、欧州では、自動車の安全性能評価を手掛けるEuro NCAP (European New Car Assessment Programme、欧州新車評価プログラム) が、2026年よりダイレクト操作ができるかを評価基準に採用する方針が示されました。これにより機能ごとに物理スイッチとタッチパネルスイッチを使い分ける流れが定着した

ため、スイッチ類の需要は想定よりも減少しませんでした。他社が撤退する中、東海理化は「人が手掛けないことこそやる」という創業の精神により、事業を継続してきた結果、想定外の受注にもつながり、売上の減少幅は小さく留まりました。

事業展開の面では、2024年度は、新たな生産拠点も稼働しました。株式会社東海理化トウホク（秋田県横手市）は、東北地方における初めての拠点で、主要取引先であるトヨタ自動車の付近に生産拠点があり、顧客ニーズに迅速に対応できる体制を整えました。この拠点は、私たちの地域貢献の象徴でもあり、地元の雇用創出や地域課題解決に向けたプロジェクト活動を通じて、地域社会との絆を深めています。また、今後の経済・自動車市場の成長が見込まれているインドの北部工場は、トップシェアを誇るマルチスズキをはじめ多くの自動車メーカーとの取引の拡大をめざしています。当社として初めてトヨタ自動車以外のお客さまを主要対象とした工場を稼働し、単一企業向けの製造体質脱却という戦略的



トップメッセージ

方向性を具現化しています。このように、グローバルな視点での事業展開が、今後の当社の成長を支える重要な要素になると考えています。

技術面では、「Hidden Light Effect(ヒドゥンライトエフェクト)」という画期的な技術を開発し、お客さまから高い評価をいただいています。これは透過加飾技術により、通常時は見えないスイッチがエンジン始動時に浮かび上がるというもので、樹脂や金属、皮などのパネルに搭載できます。シンプルで洗練された高級感のある車室を演出するタッチパネルスイッチとして新しい価値を提供しています。この技術革新が、私たちのブランド価値を高め、顧客満足度の向上に寄与することを期待しています。さらに、自動車メーカーのアルミホイールに装着

する樹脂製キャップ「WFO®(ホイールフルオーナメント)」を開発し、トヨタ自動車のクラウンエステートを皮切りに展開が始まっています。自動車メーカーは、アルミホイールをクルマの意匠として重視しており、車種ごとにさまざまなアルミホイールがあるため品番数や必要なアルミ材の増加が課題でした。「WFO®」は、新開発塗料により、高輝度の切削アルミホイールの金属質感を実現するだけでなく、アルミホイールの軽量化によって車両燃費／電費(空力性能)の向上にも寄与します。さらに、キャップ型の「WFO®」は、アルミホイールを共通化することで多様な意匠バリエーションを実現しながら、品番種類数削減、工場省スペース化を可能にした点も評価されており、革新的なソリューションとして期待されています。

未来を担う主役たちが策定した新中期経営計画「TRV2030」

2025年からスタートした新中期経営計画「Tokai Rika Vision 2030 (TRV2030)」は、従来の延長線上の計画とは根本的に異なるアプローチで策定しました。社長である私と副社長の佐藤はあえて入らず、役員、中堅社員、若手社員からメンバーを募り、3つのタスクフォースチームを結成、当社のパーパス、ビジョン、バリューを念頭に置いたうえで10年後のめざす姿を描きました。そして、そこからバックキャストしてつくり上げたのが「TRV2030」です。未来を担う人たちが主役となって会社のこれからを決める、「自分たちの未来を自分たちで創る」という企業文化の変革そのものを象徴しています。メンバーからは、「自分のテリトリー外に視野を広げ会社の未来像を議論した」「未来を描きながら、どんなモノ・コトを生み出し、ビジネスにしていけるかを考えた」などの声が寄せられ、役員も自動車メーカーがモビリティカンパニーへとフルモデルチェンジする中、まずは自分たちが変わり、その姿を社員一人ひとりに見せていかなければならないと心を新たにしました。このプロセスを通じて、当社が進むべき道筋を見いだせたのではないかと思います。

この取り組みの背景には、「人が手掛けないことこそやる」という創業者の精神があります。創業から77年間、当社は常に新しい挑戦を続けてきましたが、安定した事業基盤のうえにあぐらをかいてしまう危険性も感じていました。変化の激しい時代に対応するためには、創業者の精神を再定義し、社員一人ひとりが主体性を持ち、変革の担い手となることが不可欠です。そのための指針となるのが、パーパスです。

パーパス「『技術の進化』と『人』をつなぎ、感動をかたちに」も、従来の「技術の進化」と「クルマ」をつなぐという発想から、

より直接的に人々の生活に価値を提供するという方向へと進化させました。この変化は、当社が自動車部品メーカーの枠を超えて、人々の暮らしを豊かにする企業への変貌をめざし、私たちの技術が、生活の質を向上させる手助けとなるのをめざしていることを表しています。これについては、すでに新領域の製品で具現化されているものがあり、その一つがeスポーツ向けのゲーミングギアブランドとして立ち上げた「ZENAIM(ゼンエイム)」です。既存技術を活かした製品をPCゲーム市場に投入しており、ゲーミングキーボード「ZENAIM KEYBOARD」が好評です。あえて東海理化という社名を前面に押し出すことはせず、「ZENAIM」というブランドでこれまで市場になかった製品を提供し、消費者の方々に認知いただいています。キーボードを購入されたお客さまは、唯一、保証書に記載された社名で当社を知っていただく形になるのですが、「ZENAIM」ブランドを通して技術を評価いただき、ひいては東海理化がご提供する価値を広く消費者の方々に感じていただきたいと考えています。

「TRV2030」では、売上高7,000億円、営業利益率7%、ROE10%という数値目標を掲げていますが、これをM&Aによる規模拡大ではなく、筋肉質な企業体質の構築を通じて達成をめざします。特に営業利益490億円(営業利益率7%)の確保は、株主還元、社員への還元、そして将来への投資を継続的に実行するために必要な水準として設定しました。これらの目標は、全てのステークホルダーへの責任を果たしながら、持続的成長を実現するための指標となります。これを実現するために、全社員が一丸となって取り組むことが重要です。

東海理化の価値観

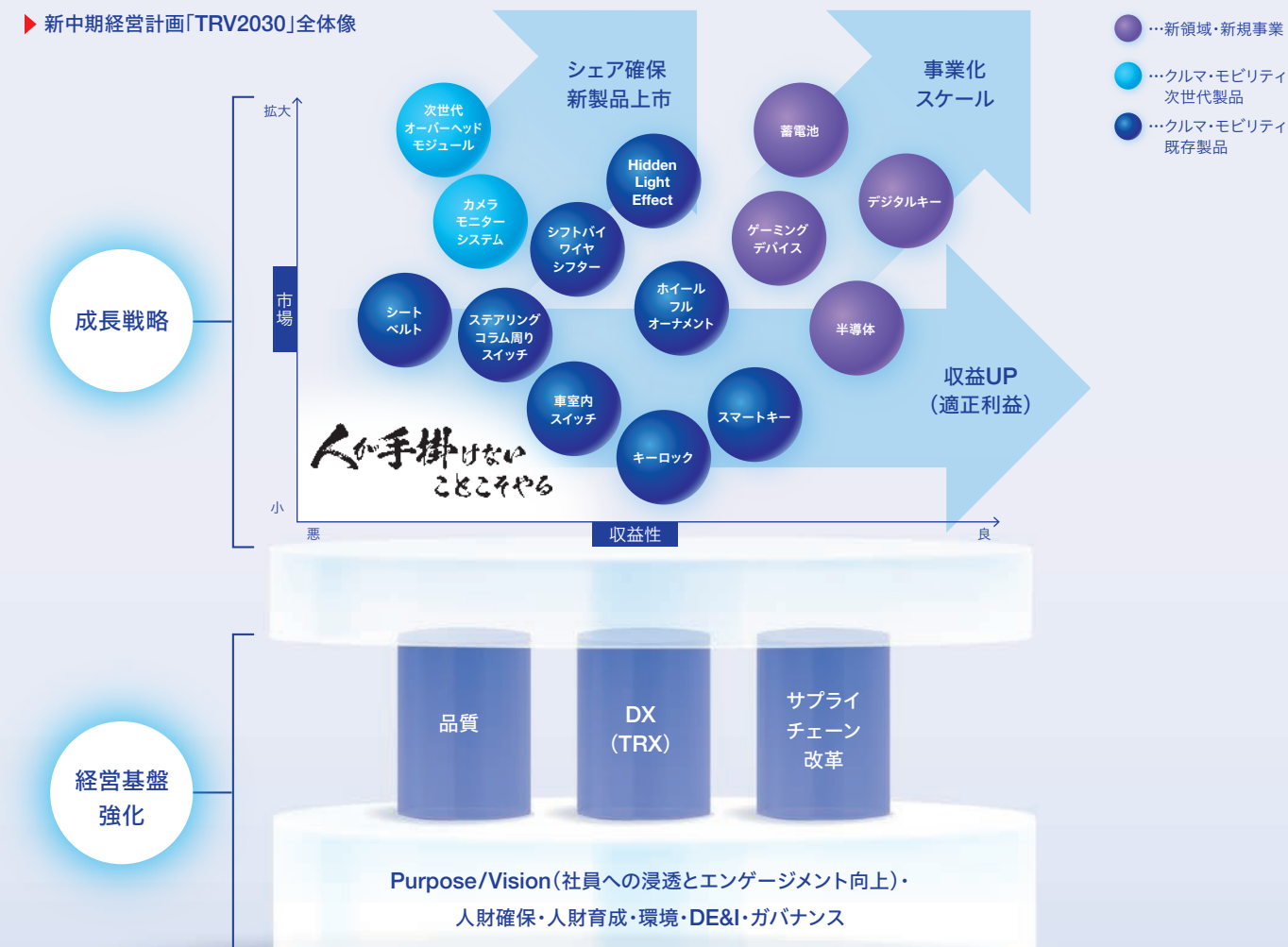
長期戦略

実行戦略

ガバナンス

成果と重要な成果指標(KPI)

▶ 新中期経営計画「TRV2030」全体像



成長戦略の進化 ～共創による価値創造～

「TRV2030」では、従来の4象限成長戦略に市場成長性の軸を追加し、より戦略的な事業ポートフォリオマネジメントの実現をめざします。この成長戦略の核心は、社内外のさまざまなステークホルダーとの「共創」にあります。新しいビジネスチャンスや成長領域の創出、そして組織全体のイノベーション促進を目的に、従来の組織の枠組みにとらわれない異なるスキル・知識・視点をもつメンバーで「共創型チーム」を構成しています。部門間の壁をなくし、一定の権限移譲を行うことで、迅速で自律的な意思決定と高い生産性を可能にします。すでに新領域の製品として、子育て世代の安心・安全な運転をサポートする製品「FamiCa(ファミカ)」や先にご紹介したゲーミングキーボード「ZENAIM KEYBOARD」が誕生しています。これらの新製品は、私たちの挑戦を象徴するものです。社外との共創では、IoTやFinTechを活用した金融サービスを金融機関などに提供しているGlobal Mobility Service株式

会社との協業により、当社の社用車管理システム「Bqey(ビーキー)」に追加搭載できるアルコール検知機能付きエンジン始動システムの開発が象徴的な成功事例です。飲酒運転防止という社会課題の解決に貢献するとともに、当社の新たな事業領域を開拓しています。このように、自社だけでは実現できない価値創造のために、積極的に外部パートナーとの連携を深めています。

2027年の竣工をめざし建設が進む新技術開発棟では、設計から運営方針まで、未来を担う若手・中堅社員が主体となって決定しています。これは単なる施設建設ではなく、新しい働き方、新しい発想を生み出すためのしくみづくりです。従来の上意下達による意思決定から、現場主導の迅速な判断と実行への転換を図っています。この新技術開発棟は、当社の未来を支える重要な拠点となるでしょう。

経営基盤の強化

成長戦略を実行し成果を出すため、「TRV2030」でも経営基盤の強化に取り組み、重点課題として「品質」「DX(TRX)」「サプライチェーン改革」の3つを掲げています。過去発生した品質不良を反省し、品質を担当する人財の育成を強化するとともにDXの導入で人のみに依存しないしくみづくりを進めます。エンジニアリングチェーンとサプライチェーンにおいてデータを活用し業務を変革して、仕事の仕方を変えていきます。これにより、私たちのビジネスの効率性を高め、競争力を強化します。

これまで自動車産業は、一つの企業が多くのパートナー企業とサプライチェーンを構築し、発展してきた過去があります。モノづくりにおいて日本の中小企業は、特定の業務に専念している専門企業や一つの技術・工程に特化している企業が多数を占めています。現在それは、サプライチェーンにおいて非効率や競争力の低下につながり、関わる企業にとって

メリットを得にくくなっている実情があります。私たちは、この課題を克服するために、協力会社との連携を強化し、持続可能なビジネスモデルをともに築いていきます。

私は、当社が持続可能な企業として発展していくには、中小規模の製造業を中心とした協力会社がモノづくりを持続できるかたちにする必要があると考えています。それぞれの協力会社が、複数の工程を担える企業へと変化していただくことで、日本式の中小企業の未来、日本の製造業全体の競争力向上をめざします。現在、各協力会社の後継者候補を中心に有志で構成された組織と交流をもち、持続可能なビジネスモデルの構築に取り組んでいます。中長期目線でサプライチェーン改革を捉え、足元では必要な技術の共有やDXを活用したデータ共有などで協力会社の事業をサポートし、サプライチェーン全体の最適化を図っていきます。

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ経営には、土台としてパーパス、ビジョンの浸透、人財やESGへの取り組みが必要です。環境についてはカーボンニュートラル戦略2030を策定し、本社・本社工場において2030年を目標にカーボンニュートラルの実現に挑戦、グローバル目標としては2050年の実現をめざしています。「自分たちが汚した分は自分たちで責任を取る」という基本姿勢で取り組み、カーボン・クレジットや再エネ電力証書にはじめから頼るのではなく、自らの資金を使い、製品製造におけるライフサイクル全体でやれる対策を行う。これが、環境課題に対して私たちが社会的責任を果たしていく際の歩み方です。

人財については、「TRV2030」の原動力であり、人的資本経営に注力しています。健康経営と変革をリードする人財の育成に取り組んでいますが、人的資本経営を推進するうえで基本となるのは、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）です。現在、ダイバーシティ推進室が施策を進めています。例えば、既存の生産設備など職場環境の多くは、健常な男性が使用することを前提につくられています。運動能力の差異を考慮せず、同じ環境を一律に提供するだけでは、女性や障がいのある社員にとって不利な条件となる可能性があります。また、育児期間中の社員に公平な機会と環境を確保するためには、これまで以上に柔軟な働き方を可能にする

しくみが求められます。今後は、工場設備の改善も含め社員が公平に働ける環境づくりが必要になっていくのは間違いありません。この取り組みが、私たちの企業文化をより豊かにし、多様性を尊重する組織へと導くことを期待しています。

グローバルでは、米国を中心にDE&I政策が大きな転換点を迎えています。日本は同じ土壌で議論すべきではありません。欧米と比較しそもそも多様な人財の活用が限定的な日本において、国も企業もやるべきことは多いはず。当社としては、「TRV2030」でめざす挑戦と変革を実現する人財を確保するためDE&Iを一層推進し、人的資本経営を進展させ、経営基盤を強固なものにしていきます。

また、海外拠点における人財の活用については、現地の文化に合わせたマネジメントを強化したいと考え、トップに現地人財を登用する海外子会社を増やしていきます。日本人駐在員による技術指導やマネジメントではなく、現地の人財力を活用し、現地のやりかたを学ぶくらいの意識を当社はもつべきだと思っています。一方、海外子会社には東海理化のパーパス・ビジョンをしっかりと伝え、グループの一員として責任を果たす企業となるよう、グローバルガバナンスを実行していきます。



資本戦略

資本戦略においては、2030年度にROE10%の達成を目標に掲げ、事業戦略と資本戦略を両輪に、全てのステークホルダーの皆さまに配慮した経営を推進していきます。

資本効率の向上を通じて創出された資金は、持続的成長に向けた設備投資・未来創造投資、将来の会社を支える人への投資、株主還元への拡充と戦略的に配分していきます。

2025年度から2027年度までの3年間は、2030年に向けた成長投資として950億円以上の投資を実行していきます。また株主還元については、長期的な視点をもつ株主の皆さま

との信頼関係を重視し、持続的な企業価値の向上による安定的な配当の継続を基本方針としつつ、3年間で550億円規模の還元を想定しています。これらの投資は、当社の競争力強化と中長期的な企業価値向上を支える重要な施策です。

2024年度末現在キャッシュとして1,000億円を保有していますが、これらの活動の結果、2027年度末には600億円程度に圧縮する見通しです。このように、私たちは持続可能な成長を実現し、その成果を広くステークホルダーの皆さまに還元することで、期待に応えていきます。

企業価値向上に向けて

企業価値向上に向けた私の役割は、当社の認知度向上と企業文化の変革推進にあると考えています。BtoB企業の宿命として知名度の低さがありますが、技術力の高さや社会貢献活動を積極的に発信し、ステークホルダーの皆さまに当社の価値を理解していただくことが重要です。愛知駅伝への協賛や車いすテニス男子シングルスの世界ランキング1位(2025年8月現在)で、2024年パリパラリンピックで金メダルを獲得した当社所属の小田凱人選手の活躍などを通じ、当社の「挑戦する企業文化」を社会に発信するなどしていますが、これらは社員のモチベーション向上にも寄与しています。

変化の激しい時代だからこそ、私たちは「人が手掛けないことこそやる」という創業者精神に立ち返り、新たな価値創造に挑戦し続けます。「TRV2030」は、単なる事業計画ではなく、

当社がめざすべき企業像への変革プログラムです。77年間培ってきた当社の強みを活かしながら、変化への対応力を高めるための企業文化変革を推進します。「守り」から「攻め」への意識転換、階層を超えた対話の促進、失敗を恐れない挑戦の風土づくりなど、社員一人ひとりが変革の担い手になれるよう環境整備につとめます。この変革が、私たちの未来をより明るいものにすることを信じています。

全てのステークホルダーの皆さまとともに、持続可能な社会の実現と企業価値の向上をめざしていきます。変化を機会に変える力、未来とともに創る力で、東海理化は新たなステージへと歩みを進めます。引き続きのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

中期経営計画 (2025年度 – 2030年度)

TRV2030

Tokai Rika Vision

2022年5月に発表した中期経営計画の2025年度目標は前倒しで達成することができました。

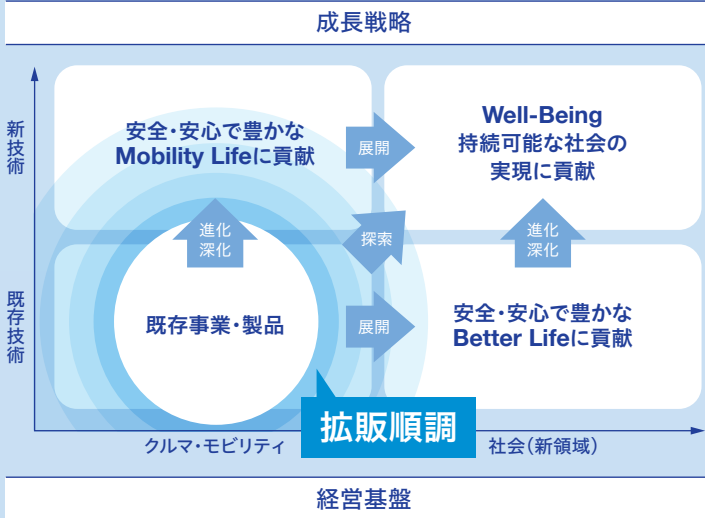
当社は、クルマ・モビリティ領域で培った“技術” “実績”を、進化・深化させ、安全・安心で豊かなMobility Lifeに貢献することと、事業領域をクルマ・モビリティ以外に拡大し、より豊かな生活・社会に貢献することを、成長戦略として、その取り組みを推進しています。

2025年度目標の前倒し達成の主要因は、クルマ・モビリティ領域の既存事業・製品の成果が中心ですが、さらに将来を見据えた成長戦略の推進により、挑戦の機運が高まるなど風土改革の面で、数字では表れない成果も新製品や新事業への挑戦などに表れています。

2022中期経営計画 振り返り

	2022中期経営計画 2025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	354億円
▶ 営業利益率	4.8%	5.7%
▶ ROE	8%	8.8%

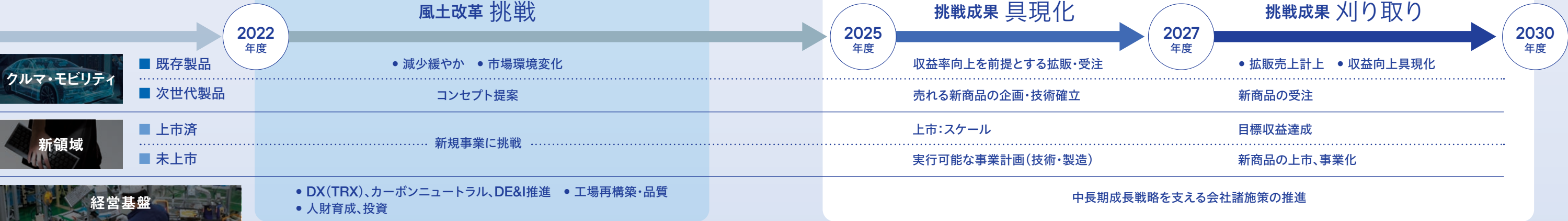
2025年度目標は1年前倒しで達成



- DX (TRX)※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
- ※従来のDXにトヨタ生産方式 (TPS) の考え方を加えた当社独自のDXの呼称

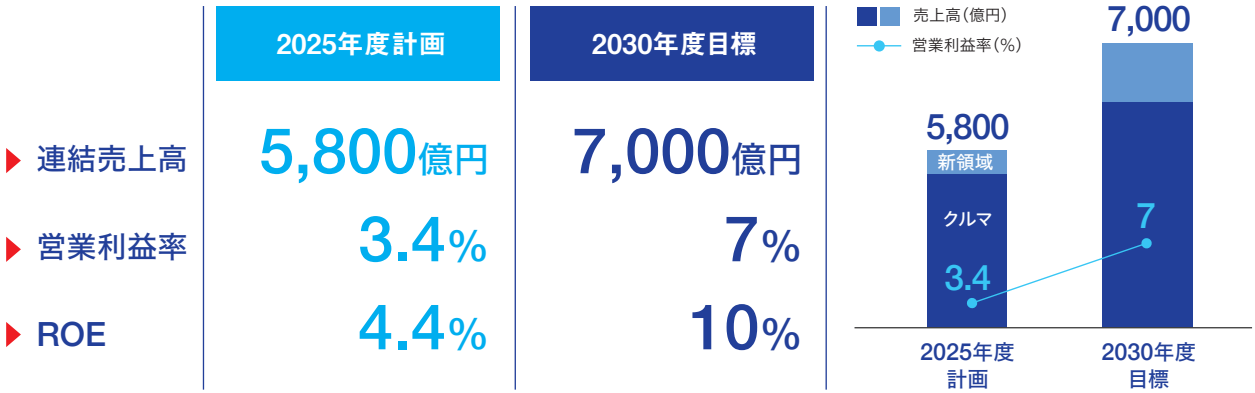
風土改革・挑戦に対する気運が高まる

マイルストーン



中期経営計画 TRV2030

TRV2030目標



重点課題

- | 成長戦略 | 経営基盤 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">・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 | <ul style="list-style-type: none">・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)・サプライチェーン改革 |

前中期経営計画の2025年度目標の前倒し達成を受け、新たな中期経営計画 (TRV2030) を策定し、2030年度の目標を、「売上高 7,000億円、営業利益率 7%、資本効率・ROE 10%」と設定しました。

この目標を達成するための先行投資などにより、TRV2030の前半期は収益性が2024年度に対し低下しますが、後半期より先行投資などの成果を具現化し目標達成をめざします。

目標達成に向け、これまでのクルマ・モビリティ領域で培った技術・実績をもとに、クルマ・モビリティの新たな価値を創造することと、クルマ・モビリティ以外の領域に挑戦するという成長戦略を踏襲します。

そのうえで、高まった挑戦する機運の成果を“具現化”していくことに、これまで以上に注力していきます。

「成果の具現化」に焦点を当て、持続可能な事業・企業の実現をめざす

TRV2030全体像

●…新領域・新規事業

●…クルマ・モビリティ 次世代製品

●…クルマ・モビリティ 既存製品

成長戦略

P.25-32

経営基盤強化

P.35-40



当社の既存事業・製品では、クルマの変化により市場の広がりが大きく期待できない製品もあります。一方で、クルマにはこれらの製品も不可欠で、誰かが手掛け、供給を続けなければいけません。“人が手掛けないことこそやる”という、創業の精神を大切に、既存製品についてもしっかりと開発・供給を継続すると同時に、その価値を適正に評価いただき収益性の向上をめざしていきます。そのうえで、クルマ・モビリティの変化に合わせた次世代製品の企画・開発・提案を加速させ、その採用の拡大をめざしていきます。また、クルマ・モビリティ以外の領域への挑戦も加速し、その成果の具現化をめざしていきます。これらの成長戦略を推進するための、オペレーション面での課題である“品質”“DX (TRX)”“サプライチェーン改革”を強力に推進していきます。その土台として、モチベーション・風土を含めた人づくり・職場づくりと、企業の責任であるE環境・S社会・Gガバナンスの取り組みをこれまで以上に取り組んでいきます。

成長戦略

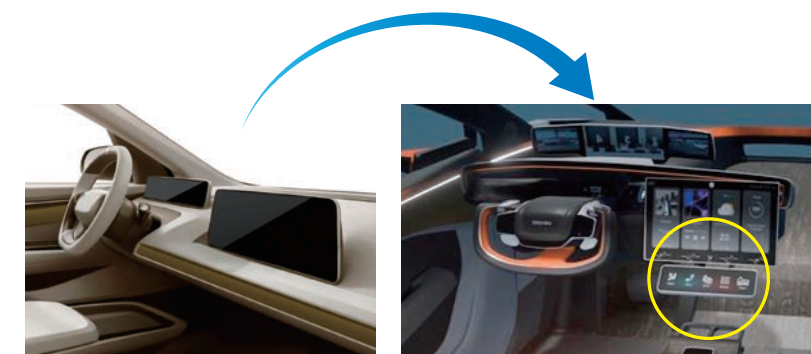
収益UP (適正利益)

1

既存製品 (クルマ・モビリティ)

● 物理スイッチ (ダイレクト操作) への
回帰

米中BEVメーカーなどが、スイッチをディスプレイに取り込んだ内装のクルマを市場に投入しています。その結果、安全性や操作性の課題がユーザーにも伝わり、欧州の新車安全評価プログラムであるEuro NCAPや、中国国家標準規格 (GB) などでスイッチを再評価する動きが見られています。



シェア確保・新製品上市

2

次世代製品 (クルマ・モビリティ)

● Hidden Light Effectの
バリエーション展開
● デジタルキー技術の横展
● クルマの変化から求められる
シートベルトの進化

乗員による操作・入力、エンタリー、安全拘束という当社の製品が担う機能は変わりませんが、クルマ・内装の変化に応じて製品を進化させています。

Hidden Light Effect (透過照明)



加飾バージョン／適用車種／
エリア拡大



デジタルキー



シートベルト



事業化スケール

3

新領域・新規事業

● 上市済の製品・サービスを目指
達成に向けスケール化
● 事業化検討中の推進体制強化
社内カンパニー・共創型チーム

クルマ・モビリティ以外に挑戦する社内の機運が高まったことは大きな成果です。今後は、この挑戦を停滞させないこと、さらには、成果として具現化・スケール化するフェーズに移行していきます。

目標：市場投入／事業化

目標：スケール



HMIビジネスセンター

自社製品・技術が「つながる」システムを開発し
新たな価値を創造します

HMIビジネスセンター長
長倉 寿典



私たちのセンターは、既存技術の深化と新技術の導入、他社との協業による技術融合を通じた進化で、誰もが安全・安心に車の機能を使いこなせるための人とクルマをつなぐ次世代のHMI製品やサービスを創造し、新たなモビリティの未来を切り拓きます。

ステアリングコラム周りスイッチ

車の自動運転化が進んでもドライバーが手動で運転するシチュエーションは残るため、手を放さずに操作できるステアリングコラム周りは、今後も重点領域になると捉えています。ステアリングコラム周りの機能を拡充させ付加価値を高める製品と、内機標準化を進め、コストダウンを図る製品の二極の戦略で拡販をめざします。

シフトバイワイヤシフター

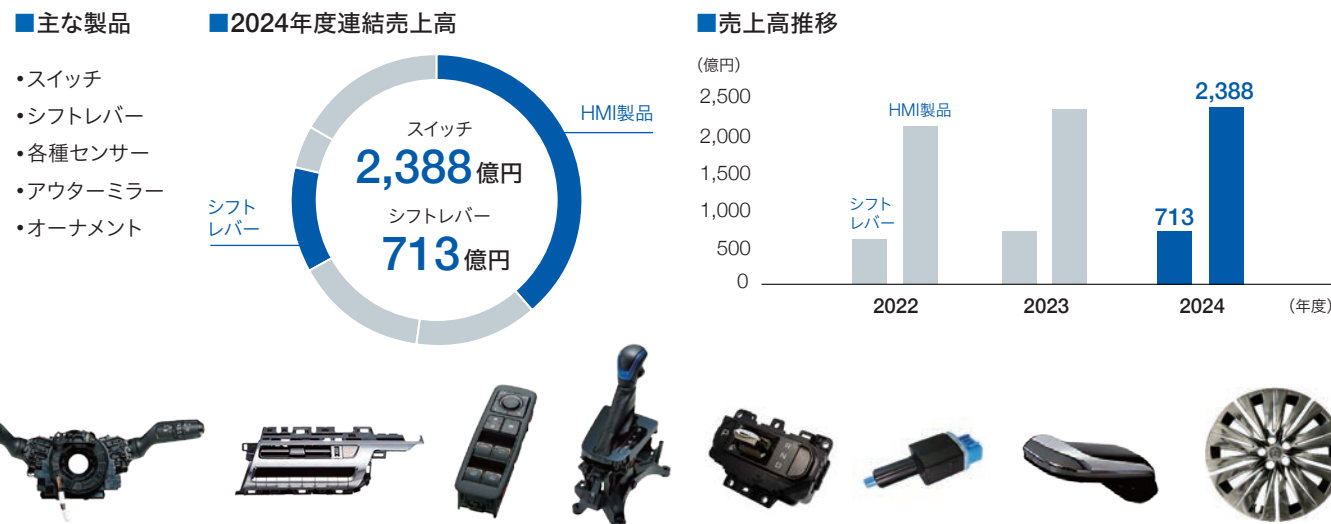
操作性と車内スペースの観点から、トグルタイプとステアリングコラムタイプが主流になると予測し、さまざまなタイプの車両に対応するため、標準化と共用化を推進します。また、センターコン

ソールにQi(ワイヤレス充電)やカップホルダーを配置するためのスペースを確保するニーズへの対応として、世界最小サイズの超薄型シフトバイワイヤシフターを開発し、意匠面と車両搭載性の両立を図るとともに、センターコンソールのスペース確保を可能としました。

Hidden Light Effect(透過加飾パネルスイッチ)

インパネ周りのスイッチ類は、ディスプレイのタッチパネルに取り込まれていく傾向にありますが、物理スイッチ(ダイレクト操作)再評価の動きがあり、Hidden Light Effectでインパネ周りスイッチに新たな価値を創造します。Hidden Light Effectは必要と時のみ表示され、高いデザイン性とハプティック技術による操作性を両立しています。今後はさまざまなグレードの車種へ採用される様にパネルと搭載位置のバリエーションを拡大していきます。

事業機会	競合企業	強み	リスク
ステアリングコラム周り 手元でスイッチを操作したい需要	ステアリングコラム周り - Panasonic Automotive - 東洋電装 - Kostal - Valeo	- 使いやすさと分かりやすさを実現する人間工学 - 感性品質を高めるデザイン力と加飾技術 - 内製半導体を活用したセンシング技術	- タッチパネル操作や音声操作によるスイッチの減少 - ソフトファーストに時代に求められるアップデート、カスタマイズに対応した製品化
シフトバイワイヤシフター さまざまな操作モードを提供できるノウハウ	シフトバイワイヤシフター - Kostal - Marquardt - GHSP - SL Corporation - アツミテック		
Hidden Light Effect 物理スイッチ(ダイレクト操作)の再評価	Hidden Light Effect Panasonic Automotive		

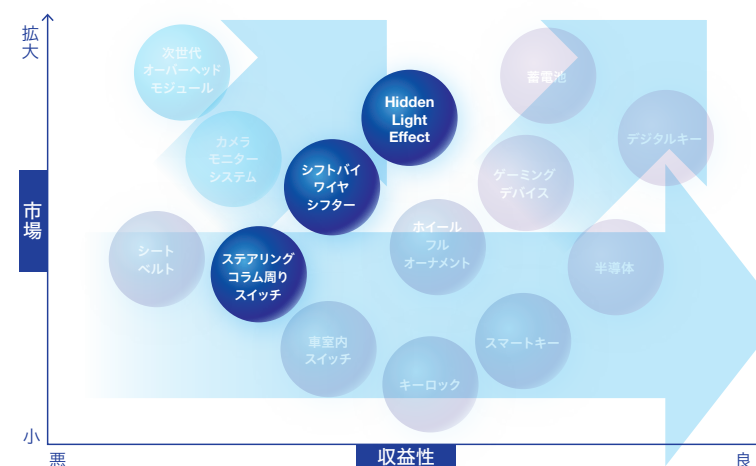


中期経営計画「TRV2030」における成長戦略

インプットからアウトプットまで一貫して新たな価値・サービスが提供できるよう新商品開発を進める

- ステアリングコラム周りスイッチ**
 - 付加価値を高める製品と、内機標準化を進めコストダウンを図る製品の二極の戦略で拡販をめざす
- シフトバイワイヤシフター**
 - トグルタイプとステアリングコラムタイプをメインに標準化と共用化を推進し、世界No.1シェアをめざす
 - 世界最小サイズの超薄型シフトバイワイヤシフターを開発し、意匠面と車両搭載性の両立を図る
- Hidden Light Effect**
 - 透過加飾技術でインパネ周りスイッチに新たな価値を創造
 - さまざまなグレードの車種へ採用されるようにパネルと搭載位置のバリエーションを拡大

成長戦略の位置付け



既存技術/製品については、長年培ってきた操作系技術や品質へのこだわりをさらに磨き込み、信頼性とユーザビリティを高め続けます。また新技術/製品開発の方向性として、AI、センシング、UX(ユーザーエクスペリエンス)設計などの先進技術を積極的に取り入れ、次世代のHMI体験をかたちにします。

目標達成への動き

ステアリングコラム周りスイッチ

ステアリングモジュール開発
モビリティの変化に対応した機能集約型モジュールにより安全・シンプル・広々視界に貢献

コンビスイッチ 標準化技術

ユニット共通化・レバー差別化により、意匠性と低コスト化を両立

シフトバイワイヤシフター

標準化・共用化設計による開発の効率化、低コストを実現

小型/薄型化

高意匠・機能照明等による快適な車室内空間への貢献

Hidden Light Effect

鮮明で綺麗なシンボル照明
独自の開口方式により加飾層の色柄の影響を受けない照明を実現



豊富な加飾バリエーション

素材(色・硬さ・シボ)が選べる

- 有彩色: 竹粉入り合皮
- 無彩色: ファブリック調合皮
- ローエンド: 革シボ
- ハイエンド: ファブリック

エレクトロニクスビジネスセンター

市場の変化を見極めて、ビジネスモデルを構築して新たな市場に挑みます

エレクトロニクスビジネスセンター長
執行役員

櫻井 武俊



デジタルキー

デジタルキーは、モビリティの在り方、社会インフラ(スマホとクラウド)が変わってきたことにより次世代に期待されるシステムとなります。スマートキーでの実績、車載技術をベースに商品性を磨いて市場を創り次の事業として育てていきます。

事業課題として、クラウドサーバーソフト開発やその運用、品質保証の在り方など、商品開発と同時に新たなビジネスモデル構築にもチャレンジしています。

スマートキー

利便性の良いスマートキーは全車標準搭載となりグローバルに伸びていきます。インドなど新興国向けや二輪、小型モビリティなどへの拡販を進めています。

半導体

ロングテールと言われる民生向けの少量品を狙っていましたが、あまりにも少量だと利益が出ず、数量が多くなると民生メーカーなどの競合が出てきます。

当社はプロセスが微細ではないので、同じ機能をつくるにもICが大きくなりコストが高くなり競争力を出すのが厳しいため、0.35μmの微細化投資をして、競争力を上げようとしています。

一方で、自動車向け製品には、高耐久や品質保証に関する厳格な要件があります。こうした特殊事情から、民生メーカーは参入をためらう傾向があります。ほしいユーザーがいるのに、プレーヤーがない状況です。お困りのユーザーにアプローチするよう方針を変更し、お客さまを増やし2030年には32億円、2035年には50億円の売上達成をめざしています。

中期経営計画「TRV2030」における成長戦略

デジタルキー・スマートキー

- ・2030年以降にスマートシステムからデジタルキーへの移行を予測し、開発を推進
- ・東海理化学がデジタルキーシステムTier1となりインド部品メーカーと協業しインドOEMへの拡販を推進していく
- ・スマートキーは二輪向けの拡販を進める

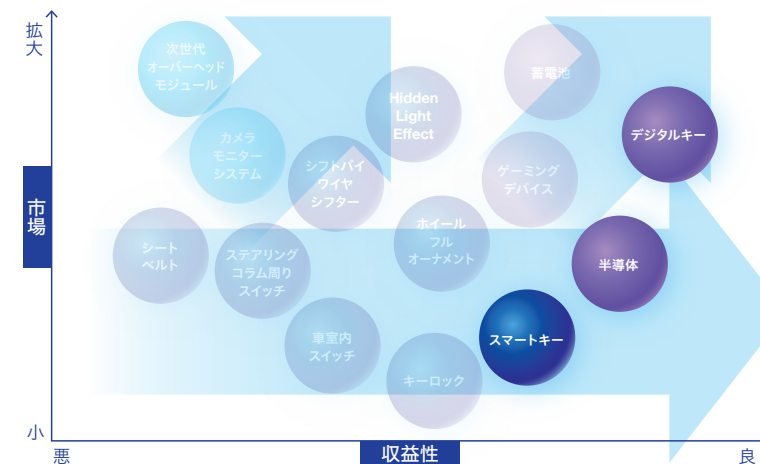
半導体

ロングテール(少量)から中規模の車載市場をメインターゲットに切替え、2030年に32億円、2035年に50億円の売上をめざす

システム

シート、内装、ハンドルメーカーとのキャビン付加価値向上アイテム協業にてシステム領域で開発貢献していく

成長戦略の位置付け



1999年に日本初の電子キーシステムを製品化して以降、スマートキー、デジタルキーは東海理化学の収益の柱として位置付けられ、これからも高い利便性を背景に安定収益を狙う製品群です。
また1980年より内装向けに貢献してきたカスタムICの設計／製造技術を進化させ付加価値を生み出し、新たな収益源として今後は多くのお客さまに活用いただくことをめざします。

事業機会

デジタルキー・スマートキー

- ・二輪事業への進出

半導体

- ・中規模量の車載市場

競合企業

デジタルキー・スマートキー

- ・コンチネンタル、アルプスアルパイン(四輪)
- ・ニデックモビリティ(二輪)

半導体

- ・フェニテックセミコンダクター
- ・ミネピアマツミ
- ・日清紡

強み

デジタルキー・スマートキー

- ・防犯性に不可欠な通信・暗号技術

半導体

- ・少量多品種の半導体を低コスト・短いリードタイムで開発、製造するノウハウ

リスク

デジタルキー・スマートキー

- ・電子キー単独では他社への優位性が保てない

半導体

- ・汎用半導体では価格競争力が弱い

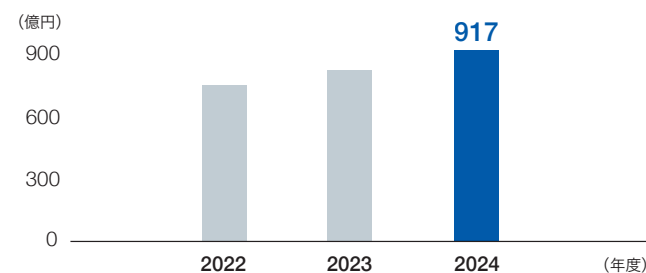
■主な製品

- ・スマートシステム
- ・各種ECU
- ・カスタムIC

■2024年度連結売上高



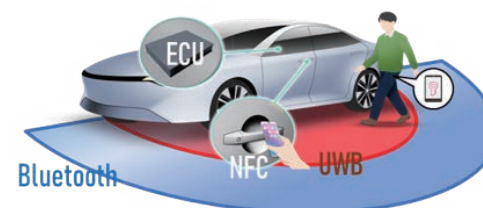
■売上高推移



▶ 目標達成への動き

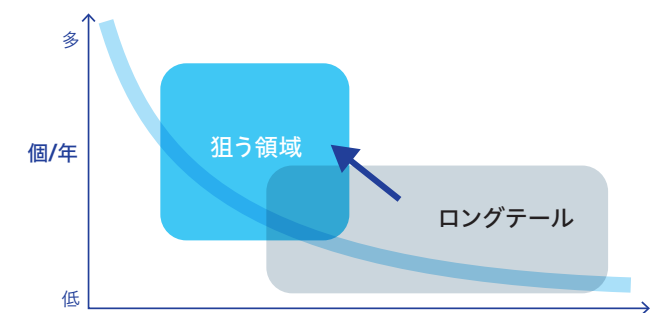
デジタルキー開発

今後さらに拡大が予測されるデジタルキー(スマホキー)のUWB(Ultra Wide Band)やBluetoothなどの電波関連技術は、さまざまな応用製品を生み出すポテンシャルがあると考えています。その一つで、UWBによる幼児置き去り検知システムは自動車技術会で技術開発賞を受賞しています。



半導体ターゲット

新たに車載向けカスタムIC市場をターゲットに加え、さらに0.35μmプロセスで競争力を確保してビジネス獲得を推進します。



ニュービジネスセンター

新たな顧客対応・組織で、
未知の領域であるBtoC市場への
挑戦を続けています

ニュービジネスセンター長
伴 岳彦



Bqey

2022年からサービスを開始している社用車管理サービス「Bqey」は、企業における車両管理業務の効率化とコスト低減に貢献し、現在では600社以上にご利用が広がっています。また、継続的な機能アップデートも行っており、昨今ではアルコールインターロック機能を実装し、飲酒運転による交通事故の撲滅や企業におけるリスクの軽減、回避に貢献しています。

引き続き、社会課題や顧客課題の解決に資する機能の継続的な開発と販売基盤の強化を行い、2030年に50億円の売上到達をめざします。

Uqey

新たなモビリティサービスとして、無人レンタカー事業「Uqey」を2023年から展開しています。沖縄からスタートしたこの事業も現在では14都道府県にサービスを広げています。デジタルキー技術とクラウド基盤を活用し、利用者がスマートフォンひとつで予約から解錠・返却まで完結できるしくみを提供するもので、従来の店舗型レンタカーに比べて、24時間・非対面での利用を可能にし、深夜・早朝の利用といった従来型サービスでは対応が難しかったニーズに応えるかたちで、着実に利用者を増やしています。また、人手不足や車両活用に課題を抱えている事業者にとっても、窓口業務の低減をしながら営業時間の拡大を実現することに

より、課題解決に貢献しています。

こうした特徴は、手続きに不安のある海外からの利用者にも高いニーズがあり、現在、アジアを中心にマーケティングを展開し、インバウンド需要の取り込みを進めています。

今後はニーズに応じたサービスを拡充し、地域における新しい移動手段の選択肢として進化させ、持続可能なモビリティ社会の実現に貢献することで、2030年に50億円の売上をめざしています。

ZENAIM

ZENAIMは自動車部品開発で培った精密センシング・操作フィードバック技術に応用し、eスポーツ選手やハイエンドユーザーの要求に応える製品を提供しています。2023年にローンチしたZENAIM KEYBOARDはトッププロとの共同開発で優れた応答速度と耐久性を兼ね備え、プロゲーマーやストリーマーといった競技シーンでも採用が進み、ユーザーからは特に「操作精度の高さ」において高い評価をいただいています。

新製品として60%サイズのキーボードやアーケードコントローラーを開発中ですが、製品開発のスピードを上げるために、今年から共創チームをつくり、より意思決定の迅速化を図る体制へ変更しました。今後も継続的にトッププロとの共同開発による魅力的な商品展開をし、ゲーミングカルチャーの発展に貢献することで2030年までに50億円の売上をめざします。

中期経営計画「TRV2030」における成長戦略

Bqey

大企業向けの付加価値・顧客単価の向上、持続的な代理店販売基盤の確立を進め、2030年に売上50億円をめざす

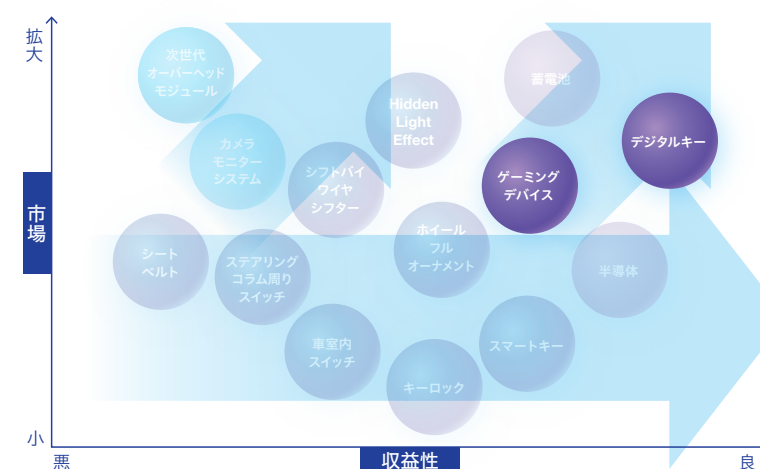
Uqey

全国に事業基盤をもつ事業者との連携によるサービスエリアの拡大、インバウンド顧客向け機能開発、マーケティング強化による需要取込で2030年に売上50億円をめざす

ZENAIM

トッププロとの共同開発による魅力的な商品展開、開発スピード・海外市場展開の加速により2030年に売上50億円をめざす

成長戦略の位置付け



電子キーの通信・暗号技術の応用であるBqey・Uqeyのデジタルキー事業とスイッチの精密センシング・操作フィードバック技術の応用であるZENAIM KEYBOARDが主力製品です。
BtoB企業である当社が経験したことのないBtoCビジネスを進めていく中で、従来の組織・業務プロセスを見直しながら、変化の速い市場に対応する方法を模索しています。また、こうした新規事業への挑戦を通じて、「挑戦文化」「スピード感」「受託体質からの脱却」「異業種との共創」などを既存事業にも反映し、既存事業と新規事業の好循環を生み出していきます。

目標達成への動き

デジタルキー



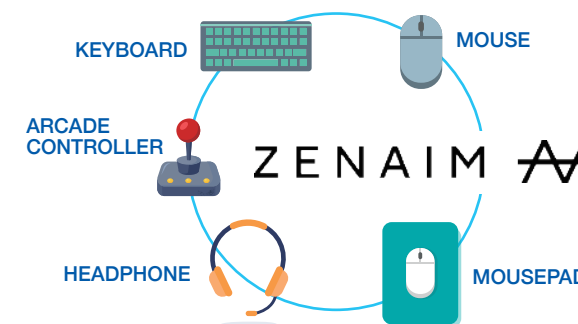
デジタルキー単体の商品だけでなく、車両運行管理、アルコールインターロックなどの付加価値を付与して、アプリやサーバー保全を含んだSaaSビジネスを構築していきます。



ZENAIMの展開

ZENAIM KEYBOARDで提案した「常識を変えるギア」というコンセプトを、これから他のゲーミングデバイスにも展開していく予定です。

誰もが使用して「心地良い」と感じられるデバイス開発をめざします。



事業機会

Bqey

- 働き方改革やDX推進の流れ
- 法律の変遷とコンプライアンス意識の向上

Uqey

- レンタカー市場の拡大
- 非対面ニーズの定着
- 観光需要、インバウンドの増加
- 地方交通の空白地帯問題

ZENAIM

- eスポーツ市場の拡大
- 海外展開

競合企業

Bqey

- ユビテック

Uqey

- dカーシェア
- タイムズ

ZENAIM

- ロジクール
- Razer
- Wooting
- Corsair

強み

Bqey

Uqey

ZENAIM

- 自動車部品で長年培った品質・信頼性、それを支える「人が手掛けないことこそやる」といった会社にも染み込んでいる創業の精神

Bqey

Uqey

- 車両工事不要で既販車にデジタルキーを実装できる技術
- 継続的なインテグレーションとデプロイができる開発体制

ZENAIM

- トッププロに寄り添った製品開発
- 精密センシング技術
- 日本発ブランドとしての品質、信頼性イメージ

リスク

Bqey

Uqey

- 競合他社の増加
- 価格競争のリスク
- 資本回収の長期化

ZENAIM

- 差別化が短期間で陳腐化するリスク
- 調達コスト高騰による原価リスク
- 強大なブランド力と流通網をもつ競合

主な製品

- Bqey
- Uqey
- ゲーミングキーボード





企業価値の向上と持続的な社会貢献

未来を拓く オンリーワン・ナンバーワン技術の創出と 攻めの知財戦略

技術開発センター長
長尾 貴史



「人が手掛けないことこそやる」。これは、当社創業者の加藤由雄の言葉であり、今現在も東海理化社員に脈々と受け継がれてきた普遍的な精神です。当社のパーパス『技術の進化』と『人』をつなぎ、感動をかたちに」を実現するため、今後の知財戦略の見直しを図っていきたくと考えています。

これまで当社の知財戦略は、自社製品を模倣や侵害から守るための「守り」を中心に展開してきました。製品開発に合わせて特許を出願・権利化し、競合との差別化や市場での優位性を確保することで、製品の信頼性やブランド価値を支えてきました。

今後はこの守りの戦略を土台としつつ、攻めの知財戦略へと転換していきます。オンリーワン・ナンバーワン技術の創出に取り組み、創出した技術は製品化だけでなく、知的財産権としてライセンス型事業にも展開します。特許ライセンスを主軸とした事業モデルは、売上に対する利益率が高く、企業全体の収益を支えている事例もあり、技術そのものを価値として提供することで、従来の製品

販売型モデルとは異なる収益の柱を築いていきます。「モノを売る」だけでなく「コトを提供する」ことで、少人数でも高収益を実現できる体制へとつなげていきます。

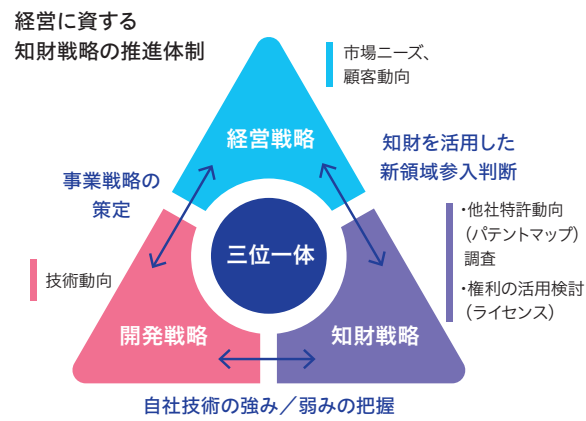
こうした知財戦略の根幹を支えるのが技術開発です。内製化にこだわらず、外部との共創に加え、出資やM&Aを積極的に行いながら、スピードと柔軟性を兼ね備えた開発体制を構築していきます。これにより、技術力の向上と人財育成の両立を図り、未来の事業基盤を築いていきます。

そして、これらの取り組みを効果的に機能させるためには、開発力の強化に加え、知財部門の機能強化と経営との連携を一層深めることが不可欠です。経営戦略・開発戦略・知財戦略を三位一体として連動させることで、技術の価値を最大限に引き出していきます。その結果として、企業価値の向上と持続的な社会貢献をめざしていきます。

企業価値向上のシナリオ

当社は、「ヒューマン・インタフェースシステム」「セキュリティシステム」「セーフティシステム」といったコア技術である「人とクルマをつなぐ技術」を基盤に、社会課題の解決と新たな価値創造に挑戦しています。この挑戦を支えるのが、知的財産戦略です。当社は、知財戦略活動を通じて、早期に知財ポートフォリオを構築し、競争優位性の確保につとめています。

また、TRV2030に基づき、知的財産を経営資源の一つとして位置付け、経営戦略および開発戦略との連携を強化しています。経営戦略部門・開発部門と早期に連携し、特許情報・非特許情報を総合的に整理・分析することで、経営判断に資する情報を提供し、事業の方向性と投資の最適化を図っています。これらの取り組みにより、経営に資する開発テーマの選定を可能とし、持続的な成長と競争力強化を実現します。当社は、知的財産の創出・活用を経営の重要課題と位置付け、企業価値の向上に向けた取り組みを加速していきます。

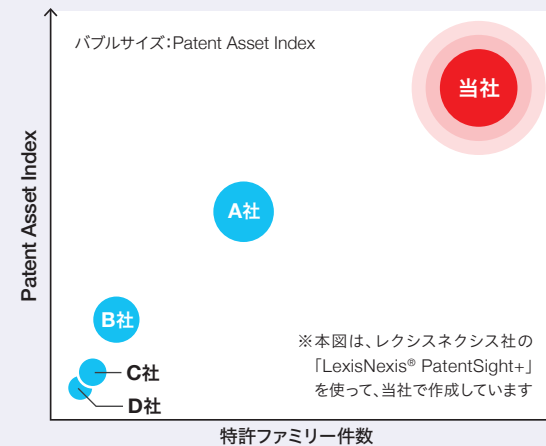


知財活動における人的資本

当社は、社員による発明提案活動の促進を通じて、イノベーションを創出する企業風土の醸成と人財の育成をめざしています。これらの取り組みの一環として、発明者インセンティブ制度（報奨制度）の見直しを進めており、今後は技術者をはじめとする発明者に対する適切な評価と還元強化を図っていきます。とりわけ、企業の成長や競争力の向上に大きく寄与した発明に対しては、創造的な取り組みが正当に報われる制度設計を行い、技術力および知的財産の質的向上を推進していきます。今後も、知的財産活動を通じて人的資本の価値を最大限に引き出し、発明者への公正な評価と還元を実施していきます。

特許優位性確保の事例

1 苦い経験から学び、先手を打つ特許ポートフォリオ構築



当社では、過去にダイヤルタイプのシフトパイワイヤシフターにおいて、シフターの基本性能をダイヤルタイプに当てはめた特許を他社に先行して取得され、ライセンス許諾を受けざるを得ないという苦い経験をしました。

この反省を踏まえ、今後の市場展開が予想され、まだ特許で押さえられていないトルタイプやステアリングコラムタイプなどの新しいシフター形態に対して、他社に先駆けて権利化を進めてきました。その結果、タイプ別に特許ポートフォリオを構築することができました。

左図に示すように、当社のシフトパイワイヤシフターに関する特許は、量（特許ファミリー件数）および質（Patent Asset Index: 特許ポートフォリオの総合的な競争力）の両面で競合他社を上回る水準となっており、知的財産を武器に製品拡販を強力に推進していきます。

2 規格化と知財で市場を創る

当社がスマートキー・デジタルキー向けに培ってきた高精度UWB測距技術は、ドローン配送における着陸精度の課題解決に応用可能です。現在、ドローン着陸に関する国際標準規格は未整備であり、当社は業界団体への技術提案を通じて規格策定に取り組み、社会実装の加速をめざしています。併せて、技術開発と知財取得を戦略的に進めることで、規格に紐づく技術領域を押さえ、収益性のある事業として継続的に社会課題を解決するしきみを構築しています。

このように、規格化と知財を両輪とした取り組みにより、新たな市場創出を実現していきます。



知財戦略の詳細

当社は、事業の持続的成長と競争力強化に向けて、知的財産を活用した「守りの戦略」と「攻めの戦略」を展開しています。

クルマの既存製品では、自社製品の権利保護を目的とした「守りの戦略」により、市場での優位性を維持しています。

クルマの次世代製品では、競争優位性の確保を目的に、「守りの戦略」に加え、特許情報を活用して注力領域を見極め、集中的に出願する「攻めの戦略」を推進していきます。

クルマ以外の新領域では、事業化の加速を目的に、企画段階から関連部門と連携し、特許・非特許情報を活用して参入判断や戦略策定を行います。策定された戦略に基づき、先行的な発明創出活動を徹底することで、他社に先駆けた知財ポートフォリオを構築する「攻めの戦略」を強化していきます。

カテゴリー	目的	戦略
A クルマの既存製品	実施品の保護	守りの戦略
B クルマの次世代製品	競争優位性確保	攻めと守りの戦略
C クルマ以外の新領域	事業化の加速	攻めの戦略

■ 守り ■ 攻め

知財教育・人財育成

当社は、設定した知財戦略に基づき、中堅技術者や新入社員などの層別に知財教育を実施し、知財リテラシーの向上につとめています。

また、知財戦略活動の新たな取り組みに対しては、社外セミナーの活用と、開発部門・知財部門と連携しながらOJT形式で実践的に学ぶことで、社内定着を図っています。

品質



Vision

品質で選ばれる東海理化

良品条件を見極め、
良品価値で安全・安心な品質をお届けする

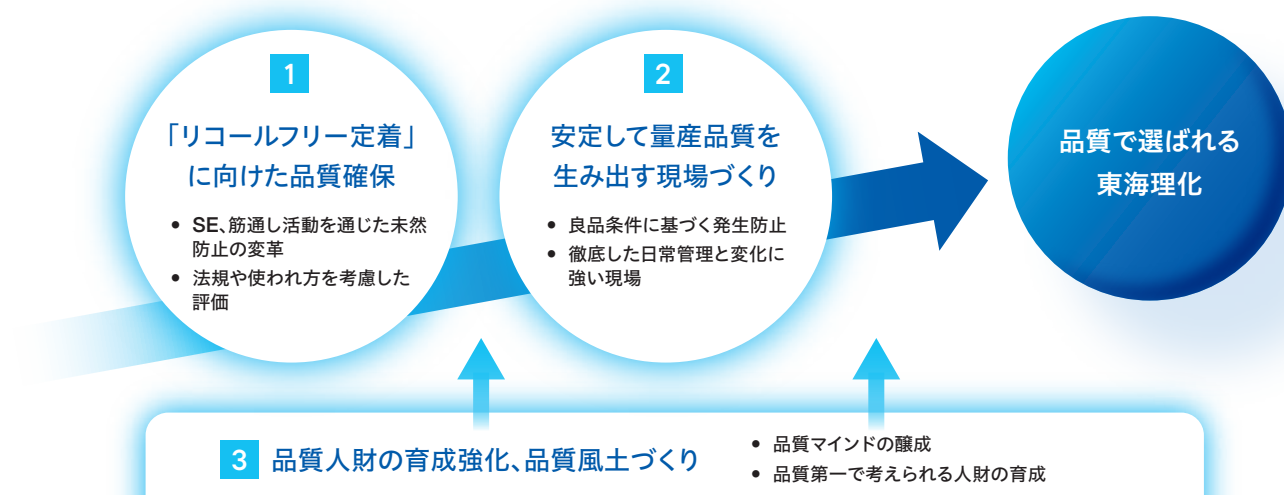
品質保証センター長
山岸 康一郎



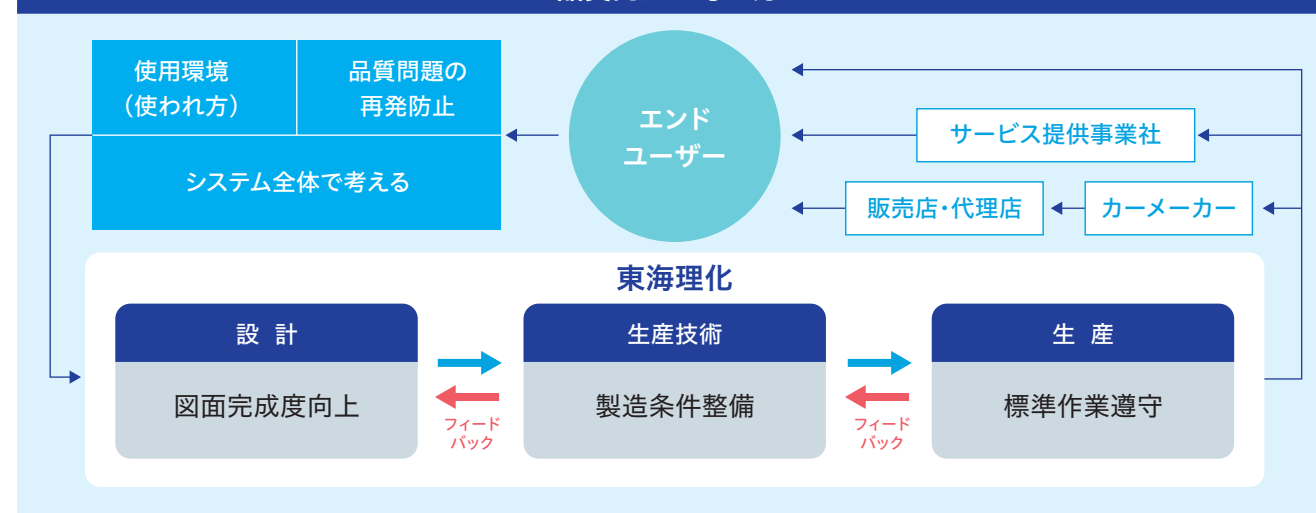
品質は「お客さまと社会のニーズを満たす度合い」と捉え、法規や要求品質を満たすことはもちろん、製品の使われ方にもこだわった開発・評価を通じて、信頼性の確保につとめています。技術部・生産技術部・生産部を通して、良品条件を見極め、「品質は工程内でつくり込む」ことを徹底することで、お客さまの

安全・安心の確保はもとより、ご満足いただける製品をお届けします。
また、「モノづくりは人づくり」との考えのもと、品質人財の育成にも力を入れ、全社一丸となって品質向上活動に取り組み、「品質で選ばれる東海理化」をめざしていきます。

「品質で選ばれる東海理化」に向けたシナリオ



品質向上の考え方



重点取り組み事項

1 「リコールフリー定着」に向けた品質確保

お客さまの安全・安心を徹底して考慮した設計・評価を実践し、開発段階では各機能が連携し、CAE解析や人間工学などを活用して必要な品質特性の明確化に取り組んでいます。
また、設計情報を量産工程まで確実に反映する筋通し活動を通じて、重大不良の未然防止に取り組んでいます。
さらに、徹底した日常管理により、不良を「発生させない・流出させない」モノづくり品質を確保し、リコールフリーの定着をめざしています。



2 安定して量産品質を生み出す現場づくり

安定した量産品質の実現に向け、良品を造るだけでなく、維持することにもこだわった良品条件の整備を推進しています。
異常の最小化や変化点に強い現場づくりを進める中で、工程内の変化や兆候を的確に捉え、不良やトラブルの見える化により、迅速な改善を可能とする体制構築にも取り組んでいます。さらに、トレーサビリティの強化によって不具合の発生源を明確にし、対応を迅速化しています。
また、再発防止の徹底を通じて品質の向上を図っています。



3 品質人財の育成強化、品質風土づくり

品質第一のマインドをもつ人財の育成をめざし、教育体系の整備と品質教育の充実を推進しています。階層別・職能別の教育プログラムにより、実践力の向上と品質基盤の強化に取り組んでいます。
また、過去の品質不具合とそこから得た学びを次世代へ伝承し、製品安全を最優先とする風土の維持・強化にもつとめています。その一環として、誰もが自由に学べる品質ルームを設置し、品質意識と知識の向上を図っています。



➡ 新規事業の品質保証の取り組み

新規事業への挑戦に伴い、お客さまの期待や使用体験をより深く理解することにつとめ、単なる製品提供にとどまらず、お客さまにご満足いただける価値の提供をめざし、カスタマーサクセスの視点を取り入れています。アフターサービスにおいては、お客さまの困りごとに真摯に向き合い、日々寄せられる貴重なご意見やフィードバックを製品やサービスの改善に反映させることで、顧客満足度の向上と、より良い体験の提供に取り組んでいます。



DX (TRX)



Vision

人と技術をデジタルでつなぎ、価値創造を加速するDX

DXでTPSに磨きをかける

～データの活用によるデジタル業務変革～

DX担当 執行役員
山岸 康一郎



当社ではDXを進めるにあたって、トヨタ生産方式 (TPS) の基本に立ち返ることを出発点としています。必要な情報を適切なタイミングで入手し、正常・異常を判断。異常があれば迅速に原因を追究し、改善サイクルを回す。モノをつくる現場だけではなく、開発から生産・物流に関わる全ての職場で業務効率を上げて、質の良い仕事ができることをめざしています。単なる業務効率化にとどまらず、設計品質の精度向上による製品の信頼性確保、原価のつくり込みによる競争力強化、生産準備の効率化による開発から量産までのリードタイム短縮、よりリーンな (ムダがなく効率的な) 生産計画と実行など、モノづくり全体の高度化に取り組みます。

こうした考え方をもとに、以下の観点を取り組みの軸としています。

1 業務フローの再確認と大胆な見直し

各業務が後工程で価値を生んでいるか、どんな情報がどこで必要なのか、業務と情報の流れを再確認し変革する

2 データ活用基盤の整備、高度化

必要なデータが必要なときに活用されるように、マスターデータ

管理やデータ連携の体制を強化していく

3 業務の定型化と自動化による効率化

繰り返し業務は属人化した部分を形式知化して自動化 (人の知恵を含んだ自動化) し、メンバーはより創造的な業務に挑戦できるように変えていく

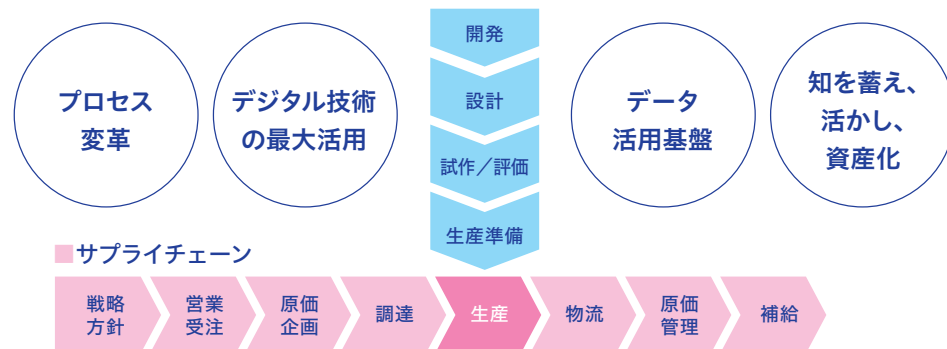
4 改善のスピードと柔軟性

小さく試し、改善サイクルを早く回して、データの「見える化」ではなく、真に現場で有効に活用されるかたちへと進化させていく

ローコードツールによる市民開発も身近になり、生成AIも年々驚くべきスピードで進化していることから、それらを適切にベンチマークし、活用していくことが重要です。そのためにも、ITリテラシーや生成AIの効果的な活用などの教育も充実させていきます。これらの取り組みを通じて、全員参加で未来に向けた企業価値の向上と持続可能な成長を力強く推進していきます。

重点取り組み事項

■ エンジニアリングチェーン



2つのチェーンを貫くかたちでモノづくりの流れを根本から見直し、業務プロセスの刷新を通じて全社最適をめざす活動に取り組んでいます。製品開発から生産・物流に至るまで製品ライフサイクル全体にわたる知見を形式知化し、組織全体で共有・活用できるしくみを整備することで、業務の質とスピードの両立を図ります。その結果として、QCD (Quality: 品質, Cost: コスト, Delivery: 納期) のさらなる向上をめざします。

エンジニアリングチェーンでは競争力の源泉となる「Quality」のつくり込みが第一です。設計から生技の間で3Dを活用し、現場の知恵や知見をデジタル技術で活用して、優れた製品機能・高効率で安定した生産工程を産出していきます。サプライチェーンでは、エンジニアリングチェーンの情報をもとに、原価企画から原価管理までをつなぎ、「Cost」を賢く管理・改善します。また、短期間で生産準備を整え、量産段階ではムダのない効率的な生産計画を立てて実行することで「Delivery」の精度を高めていきます。さらには市場の動向・グローバルな生産戦略などのデータをベースに、地域に応じた戦略を臨機応変に立案できる体制を構築します。

DX推進を支える4つの基盤

持続可能な未来の創造に向け、以下の4つをDX推進を支える基盤と位置付けています。これらの取り組みを支える根幹には、人的資本経営の考え方を置き、社員一人ひとりの成長と価値創造を重視し「人と技術の協働による価値創出」を実現していきます。

DX・IT人財育成

ITリテラシーを高め、ローコードツールやデータ活用を通じて、全員が業務変革を自ら企画・推進できる人財を育成

AI活用基盤

AIの進化を継続的に取り込み、業務効率化や製品・生産工程への展開を支える基盤を構築

4つの基盤

データ活用基盤

- データを統合管理し、品質とセキュリティを確保した基盤を整備
- タイムリーな情報提供で意思決定を高度化

組織文化変革

変革を尊重する風土を育み、挑戦する意識と改善を前向きに進める人財・組織へ

人的資本経営

DX活用事例

生産準備リードタイムの短縮

部品の生産準備段階で3D/3DA*データを活用し、自動寸法測定や自動帳票作成を実現しています。ばらつきのある作業は標準化・自動化し、高精度なデータを蓄積してAIで解析。次期モデル設計へフィードバックすることで、初回金型の精度向上につながり、従来のトライアンドエラー工程からの脱却を図っています。これにより、品質の安定化だけでなく開発期間の短縮にも貢献しています。そして将来的な金型設計の自動化という理想像を見据えつつ、現在は着実な歩みを重ねています。

※3DA: 3D Annotatedの略。3Dに寸法や注記などの製造情報を付加したもの

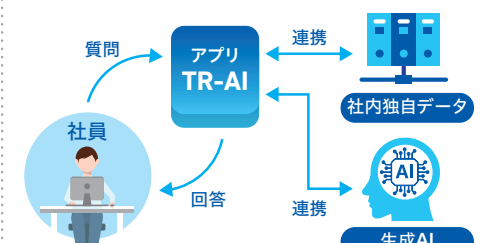
生産実績データのデジタル化

紙帳票を起点とした生産実績の集計業務は、現場の工数を圧迫する課題となっていました。現在は、実績データをデジタルでリアルタイムに取得・共有できるしくみを構築し、管理者は品質や生産性向上に注力できるようになりました。このようにして、現場と経営をデータでつなぐ取り組みを通じて、データ活用の幅を広げています。



技術部門でのAI活用

社内に蓄積された設計要件書、設計ノウハウ、過去トラブルの対策事例などを生成AIに学習させることで、設計者が抱える技術課題に対し瞬時にノウハウを提示できる運用を始めました。これにより、設計者が膨大な資料を手作業で探す必要がなくなり、自ら構想を整理したうえで上司に相談するというプロセスが定着し、意思決定の迅速化と業務効率化につながっています。



設計プロセス改革

技術継承と開発革新への挑戦

設計プロセス改革担当
執行役員
野上 敏哉



当社の開発は、製品の複雑化、開発スピードの加速、そして人材の世代交代が進むという大きな転換期を迎えています。こうした環境下では、ベテラン技術者のもつ知見を形式知として蓄積し、デジタル技術と掛け合わせることで、今後の競争力を強化するうえで重要な鍵となります。

現状の設計現場では、設計資料の検索に時間がかかることや、デザインレビュー（以下、DR）が属人的で全社知見の織り込みが難しいこと、モノづくり現場を知らない経験の浅い設計者が失敗を繰り返したり直しが減らないことなど、技術継承のしくみが整っていないことに起因する課題が散見されます。

そこで当社は、トヨタ生産方式（TPS）の思想を基にモノと情報の流れをいったん整理し、長年の慣習で聖域化されてきた業務プロセスを大胆に見直すことで、デジタル活用の前提となる基盤を整えています。そこにデジタル技術を載せることで、設計情報を後工程にリアルタイムで反映できる環境や、生成AIを駆使して若手設計者への支援を行い、過去の知見を即座に反映できるしくみの構築を進めています。まずは小規模な範囲から試行を重ね、従来の設計変更を伴う開発スタイルから脱却し、やり直しなく量産品質をつくり込む開発文化への進化をめざしていきます。

DX推進により業務プロセスの課題を解決

従来の業務プロセス（イメージ）



新しい業務プロセス（イメージ）



業務プロセスの
大胆な見直し



自動化

生成AI

デジタルツール

業務プロセスの大胆な見直しを起点に、人間が行う必要のない作業は徹底的に機械に任せる「自動化」を推進しています。設計要件、製造要件、適用法規、過去の失敗事例、そしてベテラン技術者の知恵をデータ化し、生成AIを積極的に活用することで、高精度な設計を支援しています。これにより、品質と原価の両立を図った製品設計を実現し、やり直しによるロスを抑制することで開発工数を圧縮します。同時に設計者に対しモノづくりの現場を実際に体感してもらい製造側からの視点も植え付けています。限られた開発リソースを、より付加価値の高い創造的なプロセスへと振り分けることで、開発全体の生産性と競争力の向上をめざしています。



サプライチェーン改革

Vision

取引先さまとともに描く成長戦略

モビリティ領域も新領域も、
大切なのは取引先さまとのコラボレーション
人と技術をつなぐ戦略的サプライチェーンを構築します

調達本部長
近藤 太郎



調達機能には、企業成長を支える戦略的サプライチェーン構築の担い手へと進化が求められています。市場や事業環境が大きく変化する今こそ、取引先さまとの関係強化が必要です。信頼関係を深めながらサプライチェーンの安定性と柔軟性を高め、中長期的な競争力の強化を図っていきます。

モビリティ領域

- 将来にわたって生産を補完いただくサプライチェーンの構築
- 当社にない技術をもつ取引先さまとの戦略的な協業



- 相互研鑽に基づく強固な連携をし、ともに生き抜くために競争力ある生産技術を共有
- 当社の技術ポートフェリオにない領域のスペシャリストとシーズ・ニーズをすり合わせ、新素材・新加飾・新電子デバイスを競合に先んじて車載実装し、強みを持ち寄り、成長戦略を実現

新領域・新事業

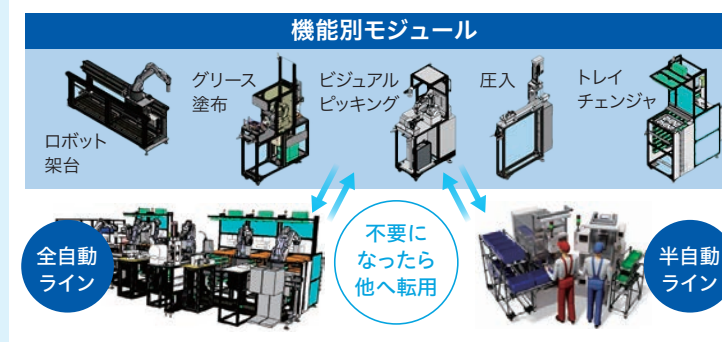
- 取引先さまとともに新領域に挑戦



- 取引先さまのネットワークと開発資源を活かした次世代成長コアの開拓
- SE活動を通じ、新たな市場で求められるスペック・UXを取引先さまとともに実現

事例 1 フレキシブル汎用モジュールライン

汎用モジュールの組み合わせにより、生産量変動に応じて柔軟にラインを構成することができます。これにより設備稼働率の向上や、生産スペースの有効活用が図れます。今後は、取引先さまでの利用拡大も視野に入れ、サプライチェーン全体での競争力強化につなげていきます。



事例 2 コンパクト塗装ブース

従来の塗装ブースと比較して、省スペースかつインフラ整備費用の低減を実現した塗装ブースを開発しました。取引先さまにおける塗装設備の低コスト導入が可能となります。



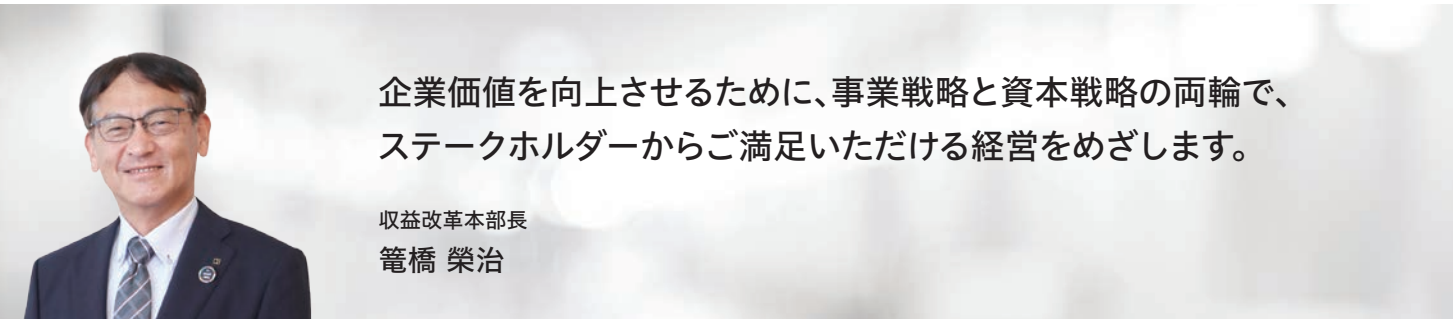
事例 3 ZENAIMキーボード

車載部品の開発・製造で培ったコア技術や高品質なモノづくりを応用し、ゲーミングギア市場に新たな価値を提供します。

ZENAIM



収益改革本部長メッセージ



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ご満足いただける経営をめざします。

収益改革本部長
籠橋 榮治

2024年度の振り返りと2025年度の見通し

2024年度は、主要なお客さまの生産台数減少などにより売上高は6,176億円と前年度に比べ59億円(0.9%)の減収となりました。一方で、円安の影響や原価改善に加え、前期の品質費用の影響がなくなったことにより、営業利益は354億円と66億円(23.0%)の増益となり、営業利益・当期純利益ともに過去最高となりました。

2025年度は、円高の影響やHMI製品の好調な受注に伴う開発費・未来創造投資負担に加えて、さらに米国関税影響を織り込み、前年度と比べて減収減益を予想しています。2025年度の収益見通しは、第1四半期決算発表時点で、売上高5,800億円、営業利益200億円を見込んでいます。

連結業績	()内は利益率						
	2023年度実績	2024年度実績	増減額	増減%	2025年度予想	増減額(前年度比)	増減%(前年度比)
売上高	☆6,235億円	6,176億円	▲59億円	▲0.9%	5,800億円	▲376億円	▲6.1%
営業利益 (営業利益率)	288億円 (4.6%)	☆354億円 (5.7%)	+66億円	23.0%	200億円 (3.4%)	▲154億円	▲43.6%
経常利益 (経常利益率)	☆395億円 (6.3%)	344億円 (5.6%)	▲51億円	▲12.9%	200億円 (3.4%)	▲144億円	▲42.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (純利益率)	248億円 (4.0%)	☆278億円 (4.5%)	+30億円	11.9%	140億円 (2.4%)	▲138億円	▲49.7%
USDレート	143円	151円	+8円	—	135円	▲16円	—
EURレート	155円	162円	+7円	—	155円	▲7円	—

☆は過去最高

TRV2030 目標

2025年5月に公表したTRV2030では「車載分野でしっかり稼ぐ」と「新規ビジネスの創出、付加価値の拡大」を軸に2030年度までの成果の具現化・刈り取りと収益力を維持・向上できる体質づくりを掲げ、KPIとしては2030年度において売上高7,000億円、営業利益率7% (営業利益490億円)、ROE10%としています。

目標達成に向け、①既存の車載分野では、1円・1秒・1mmの原単位にこだわったSE活動の強化、DXを活用した開発から生産準備までのリードタイム圧縮、製品の共通化・種類削減による開発・設計・調達・製造の効率化などの活動を推進するとともに、WFO®、Hidden Light Effectなどの次世代製品の拡販も進め、より効率的で安定的な収益体質を構築しています。②新領域・新規事業では、デジタルキーサービスやBAMBOO+®、自動運転遠隔監視など、社会課題に対応した新事業の創出、付加価値の拡大に取り組んでいます。これらの製品や事業を着実に収益につなげるために、新事業促進プラン(節目管理)による事業化支援とリソース管理・再配分を強力に推進していきます。

2030年度目標

● 営業利益率:7% (490億円) ● ROE:10%

1 車載分野でしっかり稼ぐ

→ 想定以上の受注を背景に効率的に収益確保

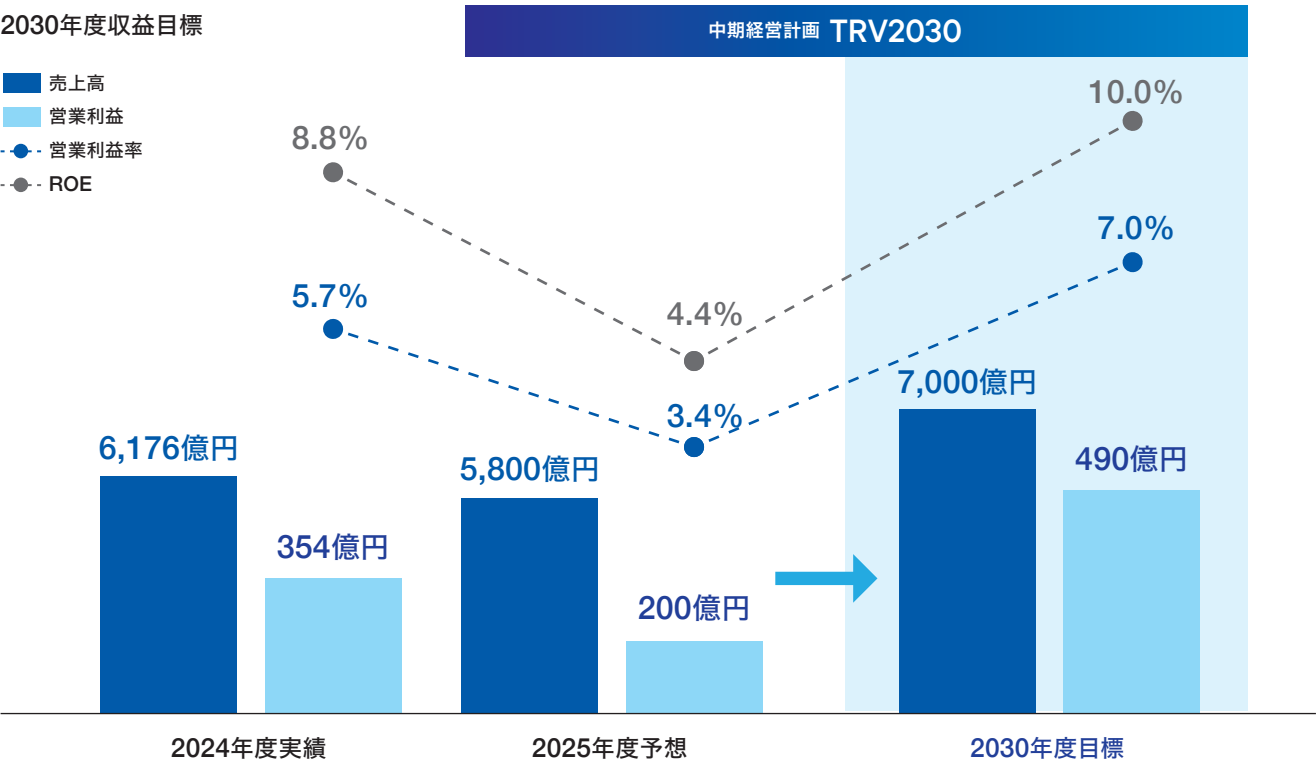
- 1円・1秒・1mmの原単位にこだわるSE活動と原価改革
- 開発～生産準備リードタイム圧縮(DX活用)
- 製品の共通化/種類削減、設備の共用化

2 新規ビジネスの創出、付加価値の拡大

→ 種まきフェーズから刈り取りフェーズへ

- 次年度KPI設定
- 新事業促進プランによる節目管理

2030年度収益目標



収益改革本部長メッセージ

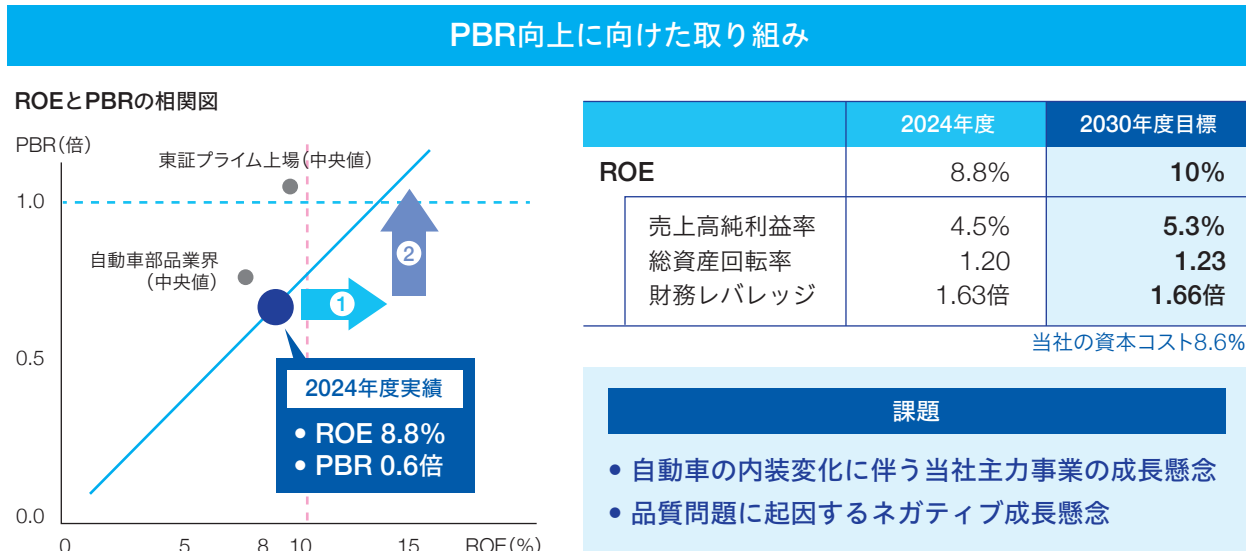
企業価値向上に向けた取り組み

1 PBR向上に向けた取り組み

PBR向上に向けて、事業戦略と資本戦略を両輪に、取り組みを進めていきます。具体的には下表の通り、中期取り組み事項を①ROEの向上②期待成長率の向上に分類し、2030年度の目標ROE10%を重点KPIとして、売上高純利益率、総資産回転率、財務レバレッジといった要素にも具体的な目標を設定、改善に取り組んでいます。

事業戦略では、徹底した効率化による収益性向上と次世代製品の拡販により既存事業の競争力を強化するとともに、新事業の早期事業化・収益化を強力に推進し、未来への投資とバランスを取りながら純利益を増大させることに注力します。

資本戦略においては、資本効率の向上を中心に、自己資本の圧縮といった資本コストを意識した経営を推進していきます。また、株主還元策を強化し、投資家との対話を通じて企業価値の持続的な向上につとめていきます。



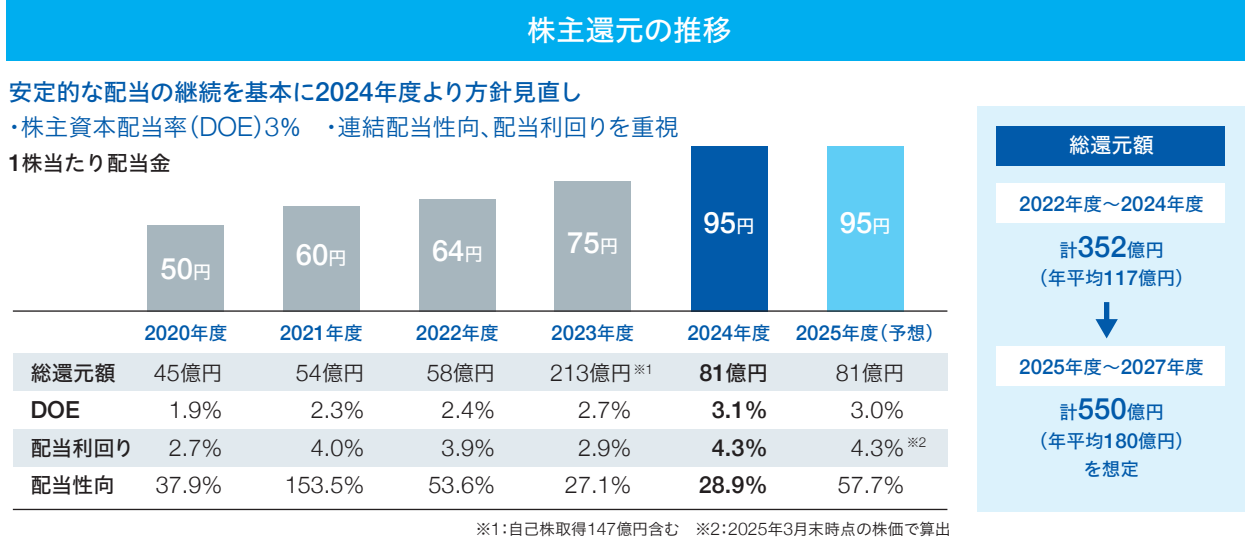
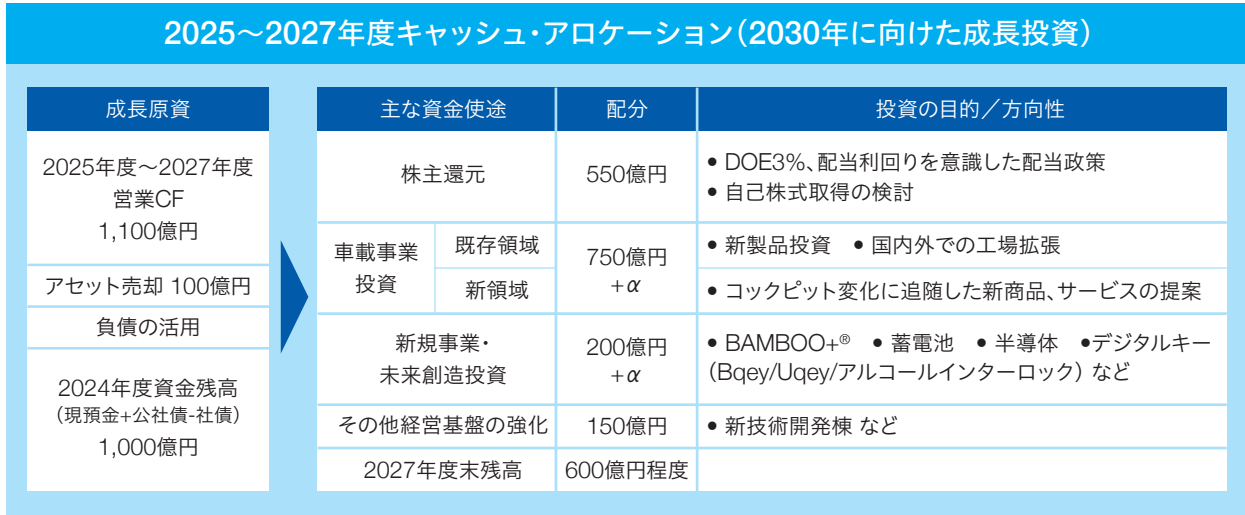
項目	①	②	中期取り組み事項
売上・利益向上	●	●	● 既存事業：構想外受注の円滑な立ち上げ、さらなる付加価値アップ ● 1/n設備投資、サプライチェーン見直しによる徹底的な在庫低減 ● 新領域、未来創造投資の収益化 ● リコールフリー：SE、筋通し活動を通じた良品条件の整備、実行
自己資本の圧縮	●	●	● 自己資本比率の改善、レバレッジの有効活用 ● 株主還元（増配、自己株式取得など）、政策保有株式の縮減
人的投資		●	● 自己株式の有効活用（社員、役員向け株式報酬制度の拡充）
サステナビリティ対応		●	● サステナビリティ委員会設置による一層の活動推進
投資家との対話		●	● 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

2 キャッシュ・アロケーション、株主還元

2025～2027年度のキャッシュ・アロケーションは、2030年に向けた成長投資として、車載事業へ750億円以上、新規事業・未来創造投資へ200億円以上の投資を計画し、将来の収益源となる分野への資金配分を進めていきます。

また、3年間で550億円の株主還元を想定しており、安定的な配当の継続に加え、政策保有株式のさらなる縮減、自己株取得の検討など積極的な資本政策を行います。配当に関しては、2024年度に配当方針を見直し、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になりました。これを踏まえた2025年度の配当は通期で95円、配当利回りでは4.3%を予想しており、これからも株主の皆さまに魅力を感じていただける水準を確保していきます。

これらの取り組みを通じて、成長と還元の両立を図りながら、企業価値の最大化をめざしていきます。今後とも、全てのステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるよう、全社一丸で取り組んでいきます。



Sustainability Dialogue

サステナビリティ対談

環境と人財のサステナビリティ推進で実現する 東海理化の経営基盤強化



取締役 執行役員 今枝 勝行

生産技術センター長、GN/CE®戦略推進室担当

※CN:カーボンニュートラル CE:サキュラーエコノミー

執行役員 佐々木 澄和

コーポレート本部長、ダイバーシティ推進室担当

サステナビリティ推進を取り巻く外部環境認識

今枝：佐々木さんとは同期入社で若い頃は、スキーや釣りなど自然に触れる遊びを一緒にしてきましたが、今は雪も魚も少なく、当たり前にしてきたことができなくなったと感じています。このままではさらに失われてしまう地球環境を、守りそして取り戻していくには、企業が果たす責任はとても重要だと考えています。

佐々木：その通りですね。当社においても、2021年に「カーボンニュートラル戦略2030」を策定し、取り組みを進めてきましたが、社会全体の危機感の高まりから、CSR(D(企業サステナビリティ報告指令)やSSBJ(サステナビリティ基準委員会)サステナビリティ開示基準など、より高いレベルでの取り組みと情報開示が求められるようになってきています。

今枝：多発する異常気象など、気候変動の影響は明らかで、一時的な反ESGの動きがあったとしても、さらに加速していくと感じています。そして、それは環境分野だけではなく、少子高齢化による労働力不足など、持続可能な社会の実現には多くの課題があります。サステナビリティに対する姿勢が、企業の責任として問われる時代になっていくでしょう。

佐々木：最近では、生産から廃棄まで全ての工程を包括的に評価する、LCA(ライフサイクルアセスメント)の取り組みも求められていますが、この取り組みについては、どのように考えていますか？

今枝：欧州の自動車業界を中心に環境データを共有するしくみが整備され、日本もこれに連携するシステムができてきました。当社もしっかりとそこに追従していかなければならないですね。データ収集の体制構築はまだ十分ではないですが、JAPIA(日本自動車部品工業会)と協力して、しっかり取り組んでいきます。

佐々木：正直なところ、こうした社会の流れに対し、私たちの仕事は、まだまだ、情報開示要請に対応することで精一杯な状態で、本来、めざすべき姿に手がのばせていないのではと感じています。ESGやサステナビリティの話題は、社員がなかなか自分事化しにくいので、企業に求められていること、背景や目的、会社の取り組みを社内外に丁寧に発信していく必要がありますね。

今枝：我々がめざす姿をしっかり描いて、社員に伝えていきましょう。

「カーボンニュートラル戦略2030」の進捗と次に向けた取り組み

佐々木：カーボンニュートラルの達成は、今後の会社の成長にとっても非常に重要で「TRV2030」においても経営基盤を支える柱の一つとしていますが、「カーボンニュートラル戦略2030」に対する進捗はいかがでしょうか？

今枝：製品、調達、物流、生産の4つの領域で2030年までの戦略を立てていますが、その中で目標として掲げている、製品CO₂の



10%低減(低CO₂材料の利用など)や、本社工場カーボンニュートラル実現は、達成が見通せる段階までできています。

また、生産CO₂に関しても、60%低減の達成に向け、中部電力ミライズ株式会社との間でオフサイトPPA※を締結し、再生可能エネルギーの導入を加速させています。

ただ、長期目標として掲げるグループ全体での2050年カーボンニュートラル実現には、従来の延長線上では限界があり、革新的な生産技術の開発が必要です。CO₂排出の3大要因である塗装、鋳造、熱処理において、新工法の開発を加速させなければなりません。塗装では、大幅な省エネと省スペースを両立した「型内塗装」や「コンパクト塗装ブース」といった技術を開発し、量産の目途が立ちましたが、これを皮切りに第2、第3の革新技術を生み出すための旗振りが私の役目だと感じています。

佐々木：環境を意識した設計や生産技術を考える必要性が、まだ十分浸透していないため、そこを進めなければならないと思います。自身の仕事と環境への貢献が結びついて、自分事化するフィールドへと進んでいかなければなりません。

今枝：取り組みの一つひとつがどれだけCO₂低減になったか、環境リスクを低減できたかを実感できるようにすることが必要だと思います。そして、昨年刷新した環境スローガン「考動ひとつで変えられる“TRy for the future”」が、我々の取り組みに対する姿勢です。これをしっかりグループ全体に根付かせ、全員が同じ方向を向いて取り組まないといけない。また、活動は実のある活動にこだわっていきたい。環境の動向は変化が激しいため、戦略とKPIは柔軟に見直していくことは必要だが、カーボンニュートラルの達成のためだからと言って安易にクレジットを購入するのではなく、省エネ活動の推進や再エネの導入拡大など、実際にCO₂低減につながる、気候変動対策に貢献できる施策を選択していくべきだと考えています。

人的資本経営の推進と「考動」を生むしくみ

佐々木：当社は、2024年に、全員活躍に向けた人事戦略、社員一人ひとりが働きがいを感じることができる会社をめざし、人的資本経営の方針を発表しました。全ての人がいきいきと働き、活躍できる組織風土を構築する。そうした企業風土を土台に、社員が自律的に挑戦し、活躍するために支援する。そして、成果を創出



するためのしくみを構築する。この3本の柱でさまざまな取り組みを進めています。現在は、やるべきことを一つひとつ進めています。それとともに、「TRV2030」では、「挑戦」から「成果を具現化」できる会社をめざし、挑戦と変革を実現する人的資本経営の推進を掲げ、「健康経営の推進」「変革をリードする人財の育成」「挑戦・成長・活躍機会のさらなる拡大」の3つを重点に取り組むことを発表しました。

今枝：当社の年齢構成を考えると、50代、60代が増加していく中で、この世代に活躍してもらうための施策や、人財の育成が企業の成長の鍵になると思います。

佐々木：その通りですね。60歳以降も含め、活躍し続ける社員に対し、モチベーションや成長意欲の向上をねらい、役割発揮に連動した制度に変更します。人財育成についても、社員の挑戦を引き出す職場の風土を醸成するためには、やはり、マネジメント力の強化が必須です。「仕事の完遂」から「メンバーの成長」に軸足を置き、マネジメントの底上げも図ります。また、これまで、どちらかと言えば、OJTが中心であった各種教育についても、改めて会社として必要な教育を体系的に整理し直し、必要なスキル、能力を明確にしていきます。

今枝：モチベーションの向上、マネジメント力の強化、教育体系の整備、どれもとても大切です。会社としてしっかり進めていきましょう。

佐々木：DXの推進やAIの活用は、今後の成長の鍵になると思いますが、生産技術、モノづくりにおける取り組みの課題は？

今枝：生産現場では、IOTセンサーによるリアルタイムデータの収集、AIによる設備異常や品質の予測検知の導入を始めています。DX、AIを活用するには、従来の技術に加え、デジタルリテラシーやデータ分析力をもつ人財の育成が不可欠です。現場の技能者が自らデータを活用し、改善提案を行える体制を構築していきます。人事戦略は、環境よりも定量化が難しい中でKPIを設定し活動を進めなければならないと思います。非常に難しい局面ですが、もち前の明るさとパフォーマンスで社員を良い方向に導いてくれることを期待しています。

佐々木：部品は設計で決まる部分が大きいですが、生産技術によって最終的な製品品質を向上させ、「生産技術でモノづくりは変えられる」ことを証明しました。環境面での革新的技術開発も含め、さらなる活躍を期待しています。

※オフサイトPPA(Power Purchase Agreement:電力購入契約):電力需要家(企業や自治体など)が、自社敷地外にある再生可能エネルギー発電所から電力を長期契約で購入するしくみ

環境戦略

基本的な考え・戦略

東海理化グループでは、「考動ひとつで変えられる“TRy for the future”」を環境スローガンとして掲げ、持続可能な社会の実現のために取り組む環境活動の方針を「環境ポリシー」に定めています。この5つのポリシーを、社員一人ひとりが常に意識し、未来の地球のために考動して取り組んでいきます。

環境スローガン

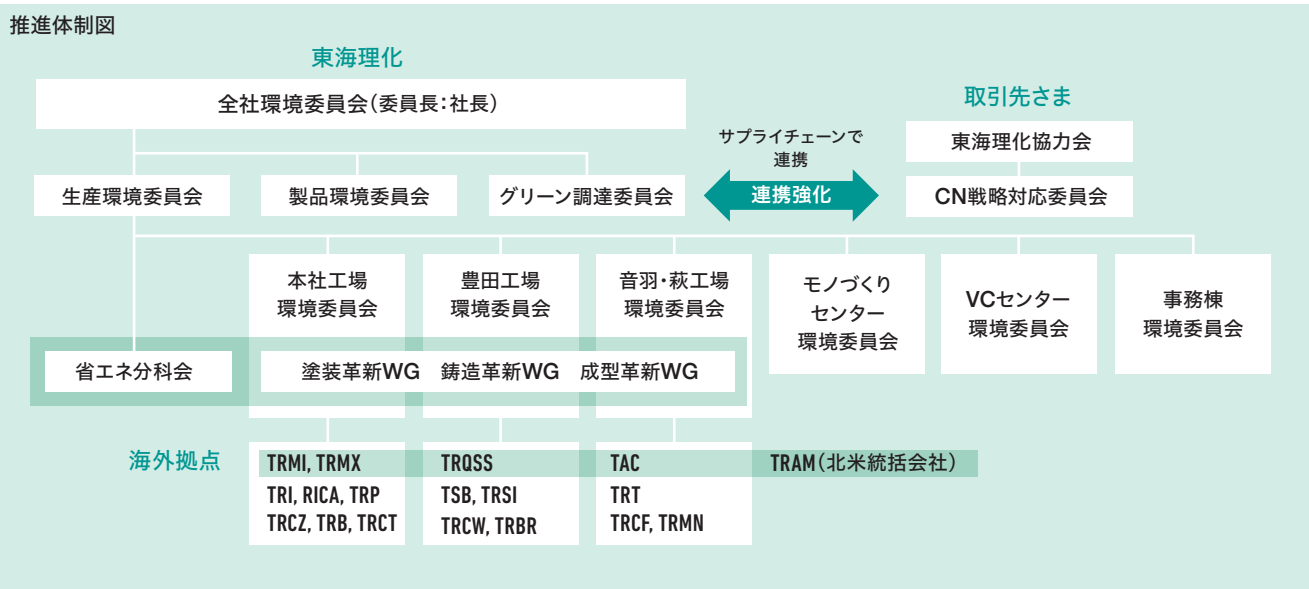


環境ポリシー

- 1. 率先して全方位活動を推進
- 2. 未来につなぐ環境技術を追求
- 3. 法遵守のみに留まらず、地域の自然をより豊かに
- 4. 社会との輪を増やす・広げる
- 5. 一人ひとりが地球のための考動を

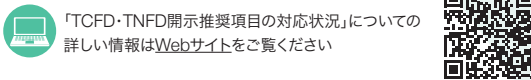
推進体制

環境保全の活動方針、中長期目標、重要課題への対応は、社長を委員長とする全社環境委員会で審議し、決定しています。全社環境委員会の下には、全社環境委員会で決定した取り組みを進めていくための組織として、生産環境委員会、製品環境委員会、グリーン調達委員会があり、生産環境委員会には各工場・部門で取り組みを推進していくための工場・地区委員会と省エネ活動を工場を横断して推進していくための省エネ分科会を設置しています。また、サプライチェーンでの取り組み推進のため、主要取引先さまで組織する東海理化協力会にカーボンニュートラル戦略対応委員会を設置し、環境委員会と連携をして活動を進めています。



CDP「気候変動」「水セキュリティ」分野でA-を獲得

当社は、国際的な環境非営利団体であるCDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)が実施する企業調査において、「気候変動」および「水セキュリティ」の2分野で、「リーダーシップレベル」に該当するA-の評価を獲得しました。当社がA-スコアを獲得するのは両分野において初となります。今後も、カーボンニュートラルをはじめとする環境リスクに対する施策とともに、環境関連情報の開示を積極的に進めていきます。



TCFD・TNFDに基づく情報開示

気候変動への対応をマテリアリティ(重要課題)の一つとして掲げ、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の考え方に基いて抽出したリスクと機会に対して、対応の方針・計画を策定することで、リスクの低減および機会の拡大を確実に行っていきます。

ガバナンス

リスクと機会に対する取締役会の監督体制

取締役会は、カーボンニュートラル中期戦略の進捗状況について、定期的に報告を受け、レビューを実施しています。戦略実行のための予算については、年度ごとに包括決議を行い、年間の計画に対する判断・監督をしており、高額投資案件に対しては、個別に報告を受け決議を行っています。

リスクと機会の評価と管理における経営者の役割

取締役社長を委員長とする全社環境委員会にて、リスクおよび機会に対する対応方針となるカーボンニュートラル戦略の決定と目標・実行計画の承認、計画に対する進捗管理とレビューを行っています。

戦略

気候変動に対しては、移行リスク、物理リスクがそれぞれ最大となる2種類のシナリオを設定し、シナリオ分析によりリスクと機会を抽出しています。リスクに対しては、レジリエンスを強化するための取り組みを環境委員会にて検討し、中期計画に折り込むことで、確実かつ計画的に対応を進めていきます。

シナリオの設定

1.5°Cシナリオ

地球温暖化の抑止が社会基盤となり、温室効果ガス・再生可能エネルギー関連の政策や、技術革新・インフラ整備により脱炭素化が加速し、気温上昇を1.5°C以内に抑えることが実現している社会。気温上昇による物理リスクは低減されるが、規制強化やステークホルダーからのニーズの変化など、社会変化に対する対応が求められるため、移行リスクが最大となるシナリオとして設定しています。

4°Cシナリオ

地球温暖化を食い止めることができず、気温が4°C上昇してしまった社会。気温の上昇に伴う気候変動により、集中豪雨・台風の発生回数増加など自然災害による急性リスク増加や、降雨パターン変化による水不足などの慢性リスクが発生し、物理リスクが最大となるシナリオとして設定しています。

リスクおよび機会(気候変動関連)

種類		短期・中期・長期のリスクと機会			事業・戦略・財務に及ぼす影響	
		区分	説明	時間軸	可能性	影響額
移行 (1.5℃)	規制	リスク	炭素税の導入による操業費用の増加	中期	大	10億円
		機会	温室効果ガスの低減によるコスト低減（炭素税、電力料金など）	中期	－	15億円
	評判	リスク	脱炭素化をめざさないことによる、お客さまからの取引解消	長期	大	200億円
		機会	カーボンニュートラル対応の情報開示による資金調達の安定化	長期	－	－
	技術	リスク	低炭素化へ向けた材料変更による、材料コストの増加	長期	中	50億円
		機会	低CO ₂ 製品開発による受注拡大	長期	－	10億円
物理 (4℃)	急性	リスク	自然災害の激甚化による工場操業停止、サプライチェーン分断による売上減少	長期	中	100億円
	慢性	リスク	平均気温の上昇による空調コストの増加	長期	大	1億円
		リスク	降水量の変化による水供給不足	長期	小	30億円

リスクおよび機会(自然関連)

種類		短期・中期・長期のリスクと機会			事業・戦略・財務に及ぼす影響	
		区分	説明	時間軸	可能性	影響額
移行	規制	リスク	河川放流水の水質規制強化により、放流できなくなることによる工場操業停止	長期	小	30億円
	評判	機会	生物多様性保全活動の積極的な取り組みによる、ステークホルダーからの評価向上	中期	—	—
		機会	自然・生物多様性保全対応の情報開示による資金調達の安定化	長期	—	—
	技術	機会	生物多様性保全に貢献する製品開発による受注拡大	中期	—	1億円
物理	急性	リスク	自然環境の喪失により、自然資源が使用できなくなることによる製品製造停止	長期	中	10億円

※時間軸は、短期を5年未満、中期を5～10年未満、長期を10年以上としています。

環境戦略

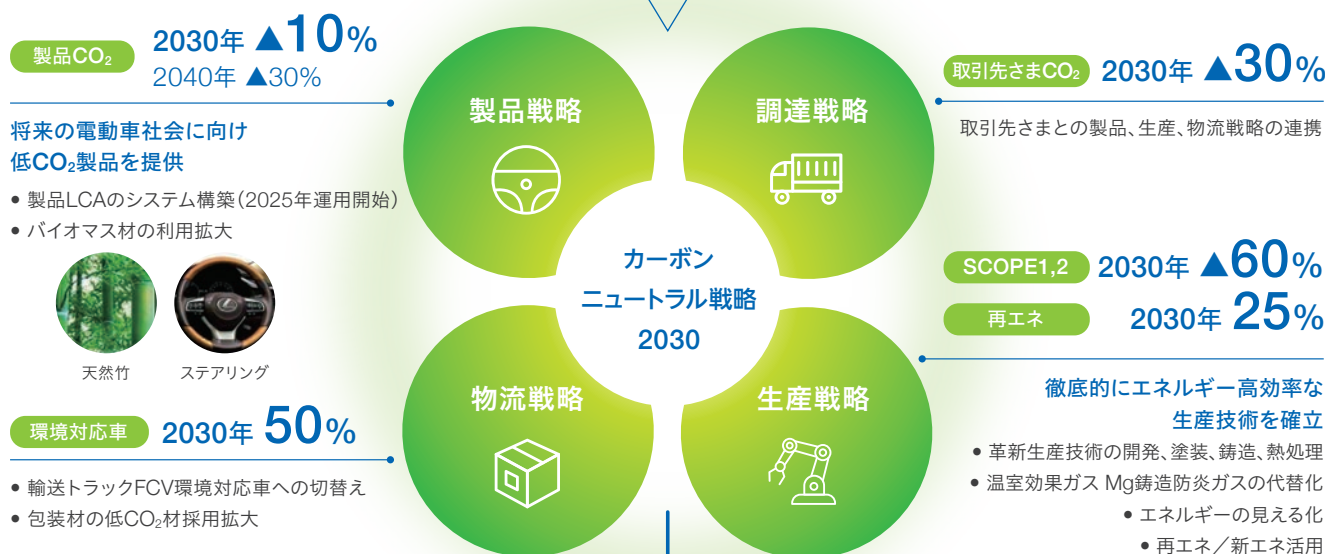
リスク管理

IEA(国際エネルギー機関)Net Zero by 2050やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)RCPなどの気候変動シナリオを参考に分析し、リスクの特定・影響評価を行っており、影響評価は金額での定量化につとめ、財務に対する影響の把握を行っています。特定したリスクと機会に対しては、具体的な対応と目標を環境取り組みの対応方針・計画に折り込み、進捗管理を行っています。また、状況変化にも柔軟に対応していくため、リスクと機会は、最新のシナリオや社会動向により定期的に評価の見直しを行っています。

指標と目標

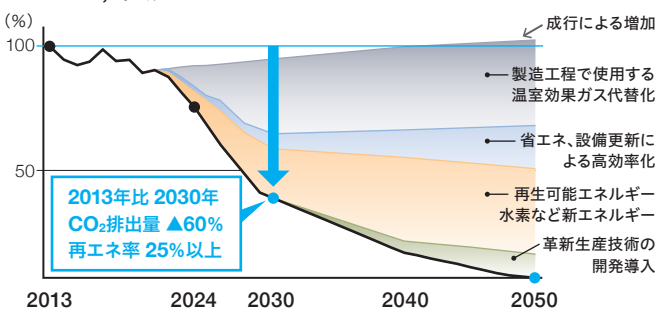
カーボンニュートラル戦略2030

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



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

SCOPE1,2低減シナリオ



短期KPI(2025年度)

KPI	対象	2025年度目標	
		基準年	目標
工場CO ₂ 排出量(t-CO ₂) [エネルギー起源]	連結	2013	97,920以下 (▲25%)
	単独	2013	42,320以下 (▲25%)
再エネ率(%)	連結		15%以上
輸送CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	単独	2013	2,831以下 (▲12%)
取水量(千m ³)	単独	2019	551以下 (基準年実績以下)

温室効果ガス排出量(連結)

区分		2023年度	2024年度
SCOPE1	自らによる直接排出	125,809	87,687
SCOPE2	他社からの電気などの供給に伴う間接排出	93,404	78,210
SCOPE3(上流)	事業活動に関する他社の排出量	1,494,538	1,459,847
CATEGORY1	購入した製品・サービス	1,324,065	1,267,551
CATEGORY2	資本財	80,847	115,925
CATEGORY3	SCOPE1,2に含まれない燃料	12,703	12,968
CATEGORY4	輸送・配送(上流)	50,786	49,068
CATEGORY5	事業から出る廃棄物	497	405
CATEGORY6	社員の出張	2,743	3,327
CATEGORY7	社員の通勤	22,897	10,603
CATEGORY8	リース資産(上流)		
合計		1,713,751	1,625,744

第三者検証:信頼性ある開示のためSCOPE1,2は、SGSジャパン株式会社による検証を受審しています。詳細は当社HPを参照ください。

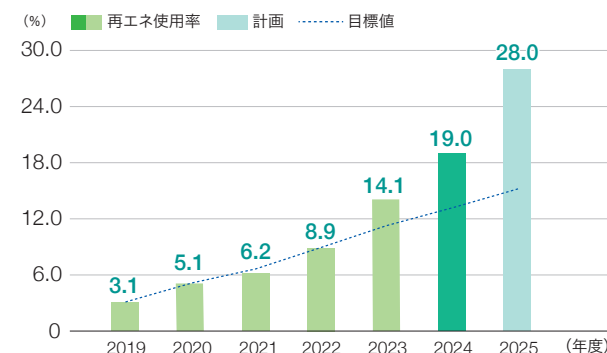
カーボンニュートラルの取り組み

再生可能エネルギーの導入拡大

敷地内への太陽光発電設備の導入に加え、新規追加性のあるオフサイトPPA※1を活用することで、実質的な再生可能エネルギーの導入拡大を進めています。2024年度には、国内外の10拠点に合計3,980kWの太陽光発電設備を導入しました。また、オフサイトVPPA※2による環境価値の調達により、再生可能エネルギーの使用率は19%まで向上し、2025年度の目標として掲げていた15%を前倒しで達成することができました。

※1 オフサイトPPA:敷地外に設置した専用の再生可能エネルギー電源から、電力を直接調達する方法。
※2 VPPA:再生可能エネルギー電源から発電された電力に付随する環境価値のみを調達する方法。

電気の再生可能エネルギー使用率の推移



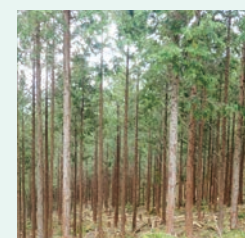
■ 薄型太陽光パネル

通常のシリコン型太陽光パネルとは異なり、ガラスレス・フレームレスの薄型太陽光パネルを採用することで、従来は設置が困難であった耐荷重の少ない屋根や陸屋根への太陽光発電設備の設置工法の確立に向けた検証を進めています。2024年度には、陸屋根に接着工法を用いて60kWの薄型太陽光パネルを設置し、施工性、耐久性、発電量についての検証を実施しました。



■ 森林J-クレジット

当社では、適切な森林管理によって創出された「森林J-クレジット」※を購入し、CO₂低減に加えて、土砂災害の防止、地域経済への貢献、生物多様性の保全など、地域社会への多面的な貢献を行っています。購入した森林J-クレジットは、燃料転換が困難なエネルギー由来のCO₂排出量のオフセットに活用しています。

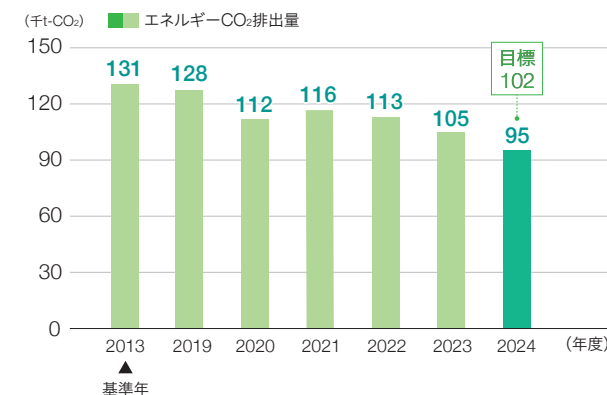


※森林J-クレジット: 森林経営、植林、再造林の3つの方法論を通じて、森林の成長によるCO₂吸収量を算定したもの。

エネルギー使用量の低減

カーボンニュートラルの実現に向けて、当社ではエネルギー使用量の最小化をめざし、徹底したムダの排除、高効率機器への更新、燃料転換、工法の見直しや革新的な生産技術の開発など、さまざまな取り組みを行っています。新規設備の導入時には、社内で策定した省エネ指針に基づいた省エネ仕様を反映させ、コストだけでなくCO₂排出量も考慮した投資判断を行っています。また、生産ラインごとのエネルギー使用量を「見える化」するシステムを導入し、社内イントラネットを通じて誰でもリアルタイムで使用状況を確認できる体制を整えています。これにより、異常時の即時対応や日々の使用量分析によるムダの特定、CO₂排出量の多いホットスポットの低減対策の検討などに活用し、さらなるエネルギー使用量の低減につなげています。

エネルギーCO₂排出量(グローバル連結)



省エネ大賞受賞

2024年度省エネ大賞において、当社が取り組む「カーボンニュートラル実現に向けた大気式リフローはんだ付け工法の開発」が、省エネ事例部門にて「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。従来、車載電装品のはんだ付け工程では窒素を使用していましたが、当社では、同等のはんだ付け性能と長期信頼性を両立する窒素非使用のソルダーペーストを新たに開発※しました。これにより、従来工法と比較してエネルギー使用量を約14%低減することができました。

※本開発は千住金属工業株式会社との共同開発によるものです。

インターナルカーボンプライシング制度

CO₂排出量の低減に貢献できる設備投資をより活発にするため、インターナルカーボンプライシング(ICP)を導入しています。社内炭素価格を16,000[円/t-CO₂]と設定し、CO₂低減による経済効果を投資効果として評価することで、カーボンニュートラル戦略投資を促進しています。ICPの導入により、CO₂排出量の経済的影響が見える化でき、適切な投資判断につながります。また、リスクおよび機会のシナリオ分析にも適用することで、気候変動が自社に及ぼす影響やその対策、戦略にかかる定量評価を行っています。



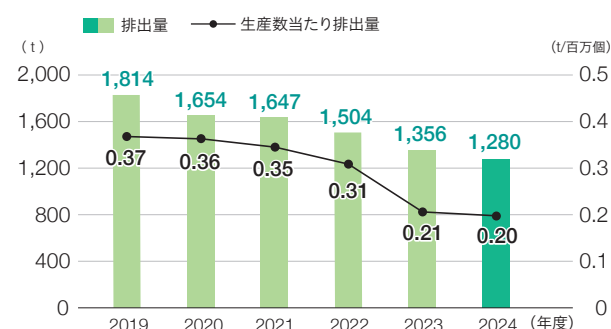
環境戦略

サーキュラーエコノミーの取り組み

生産における廃棄物の低減

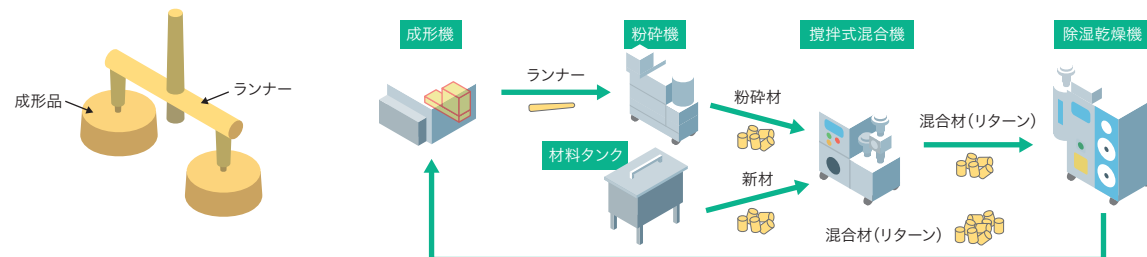
製品の歩留まり改善や不良率の低減、金属廃材の再利用化、資料のペーパーレス化などの3R徹底に加えて、樹脂材料再生材化などのリニューアブルの活動や、廃材を活用したアップサイクル製品の開発などに取り組み、廃棄物の排出量低減や資源の有効活用を進めています。廃棄物排出量や、廃棄物処理状況については、廃棄物総合管理サービス「GENESYS ECO」を利用して管理しています。また、廃棄物の処理を委託している業者さまへは年に一度、現地確認や書面による確認にて、廃棄物の処理が適正に実施されていることを確認しています。

廃棄物排出量



プラスチックの再利用

成形工程で発生するランナーの工程内再利用に取り組んでいます。発生したランナーを粉砕機で粉砕し、攪拌式混合機で粉砕材と新材を一定の比率で混合することで、品質に影響を与えることなく成型材料で再利用することができます。これにより、ランナーの廃棄物がなくなり、プラスチック材料を無駄なく利用することができます。また、サプライチェーン全体でのプラスチック廃棄物の低減のため、取引先さまと連携した資源循環体制を構築しています。取引先さまから出るプラスチック端材を、物流トラックの空きスペースで巡回収集し、リサイクル工場で再生材に加工して販売することで、端材を廃棄物にすることなく再利用しています。



アップサイクルブランド「Think Scrap」

Think Scrapは、廃棄されるはずだったシートベルト端材を、価値ある製品へと生まれ変わらせるアップサイクルブランドです。シートベルトという素材の丈夫さと質感を活かして、ペンケースやポーチ、カバンなどを商品化しています。端材をそのまま素材として使うことで、加工に余計なエネルギーをかけずに廃棄を減らし、商品として新たな価値を生み出すことができます。モノづくり会社として「つくる責任」を果たせるよう、これからも循環型の魅力ある商品開発に挑戦していきます。



シートベルト端材



シートベルト裁断



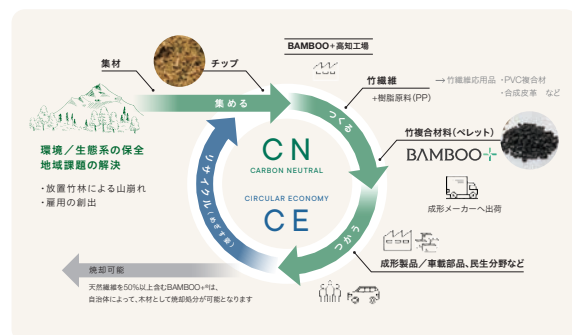
シートベルト縫合



完成品ペンケース

バイオマス複合樹脂材料「BAMBOO+®」生産開始

BAMBOO+®は、地域で収集した竹チップを独自の技術で繊維化した、工業的に成形利用できるように樹脂を複合したバイオマス材料です。独自の技術で繊維化した竹が最大55%含まれており、石油由来原料の使用量を削減することができます。また、竹は成長が早く持続的な利用が可能であり、成長段階でのCO₂吸収、竹利用による里山保全など、複数の視点で環境負荷の低減に貢献することができます。このプロジェクトは、地域の方との協力により実現したプロジェクトです。持続可能な社会を実現するために、モノづくりの会社として革新的な技術の開発を進めるとともに、地域社会と連携をしながら、地球と人々に優しい製品をつくり続けていきます。

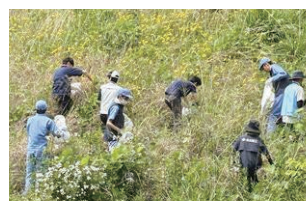


ネイチャーポジティブの取り組み

まもる、つなげる、ひろめる活動

自然・地域と共生する企業をめざし、希少種保全や外来種駆除による生態系を「まもる」活動や、ビオトープ整備などの生態系ネットワークを「つなげる」活動を、地域や近隣企業と協力し、また社員の家族にも参加いただき、活動の輪を「ひろめ」ながら取り組んでいます。特定外来種オオキンケイギクの駆除活動は、自治体や近隣企業と連携し、地域の根絶に向けて活動エリアを広げながら取り組んでおり、年々参加者が増えています。ラムサール条約登録湿地の豊田市矢並湿地では、シラタマホシクサやミカワシオガマなどの絶滅危惧種が生育しており、市や地域の保存会と継続的に保全活動を行っています。

また、2024年度は、本社の食堂棟の屋上に、ケリやカモなどの鳥類のすみかとなるよう、草地のビオトープを新たに整備しました。このビオトープでは、社員の子どもの自然を体感してもらいイベントも開催し、以前より継続的に行っている近隣小学校のビオトープ管理協力などと合わせて、子どもたちに自然の重要性を伝える活動も行っています。



オオキンケイギク駆除活動



豊田市矢並湿地の保全活動



新設ビオトープ 自然体感イベント



近隣小学校のビオトープ管理協力

アルゼンチンアリ駆除活動 グッドライフアワード受賞

当社が取り組む「アルゼンチンアリ駆除活動」が、環境省が主催する第12回グッドライフアワードにおいて、「実行委員会特別賞サステナブルデザイン賞」を受賞しました。グッドライフアワードは企業、学校、NPO、自治体、地域コミュニティ、個人などが行う環境と社会に良い活動を応援するプロジェクトであり、SDGsを体現する取り組みを幅広く表彰しています。アルゼンチンアリは繁殖力が高く在来種を駆逐してしまうため、特定外来生物に指定されており、近隣自治体と連携して生息調査や防除作業に取り組んでいます。2024年8月には、当社の自動車部品製造業として培ってきた知見・技術を活かした駆除剤「ぷりっとペイト」を開発し、自治体の方々へ販売を開始しました。今後も、特定外来生物の駆除活動に取り組む各自治体・各地域の方々と連携し、生物多様性を守る取り組みに貢献していきます。



駆除剤「ぷりっとペイト」



駆除剤に群がるアリ



グッドライフアワード授賞式

あいち生物多様性企業認証

外来種の駆除や、希少種の保全、生態系ネットワークの形成など、生物多様性に貢献する幅広い活動が認められ「あいち生物多様性企業認証」の優良認証を取得しました。今後は、社会との連携を強化し、活動の輪をさらに広げて、自然環境の保全に貢献できる活動を推進していきます。



オールトヨタ グリーンウェーブプロジェクト

人と自然が共生する未来づくりを目的に活動している「オールトヨタ グリーンウェーブプロジェクト」に参画しています。トヨタグループ各社と取り組みを共有し、協働で活動を行うことで、活動の輪を広げ、生物多様性の保全を効果的に進めています。



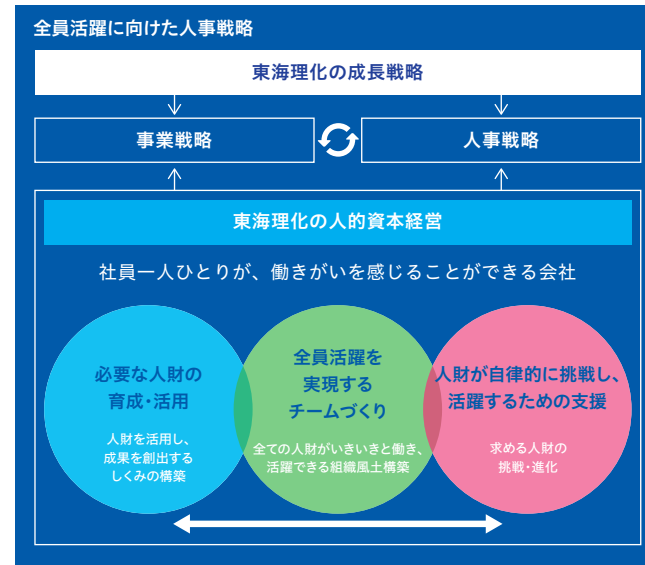
人的資本経営の推進

挑戦と変革を実現する人的資本経営の推進



執行役員
コーポレート本部長
ダイバーシティ推進室担当

佐々木 澄和



当社は2025年5月、TRV2030において、成長戦略の実現を加速させるため、「挑戦と変革を実現する人的資本経営の推進」を発表し、3つの重点取り組みを掲げました。

1つ目は「健康経営の推進」です。心身ともに健康で活力にあふれ、明るく元気良く働き続けるために健康諸施策を実行します。2つ目は「変革をリードする人財の育成」です。強い意志と高い人間力をもち成果を出し続ける人財を育成します。3つ目は「挑戦・成長・活躍機会のさらなる拡大」です。一人ひとりが自分をアップデートし、活躍につなげられるような機会を提供し、挑戦・成長を加速させる施策を実行します。

3つの重点施策を中心に、東海理化ならではの次世代製品・新事業を具現化できる人財を育成していきます。社員一人ひとりの挑戦と変革を後押しすることで、会社の持続的成長の実現をめざしていきます。

全員活躍を実現するチームづくり

健康経営の取り組み

社員の皆さんの健康は、良い仕事をするための源であり、会社の持続的な発展に不可欠です。社員一人ひとりが、将来にわたり心身ともに健康で活力に満ち溢れ、笑顔で働き続けることができるよう、全社一丸となって健康経営に取り組んでいます。

健康経営の目標値

社員一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮し、会社全体の生産性を向上していくため、健康リスクによる損失を低減することが必要と考えています。2030年に向けた健康経営の目標値を右記のように定め、健康リスクと相関の高い生活習慣の改善をめざした施策について重点的に取り組んでいます。

健康習慣アンケートの実施

施策の効果確認と健康習慣の意識付けを目的に、食事・運動・睡眠・喫煙・飲酒の5つの健康習慣について定期的に全社員を対象にしたアンケートを実施し、モニタリング指標としています。5つの健康習慣の実施を各1点として、合計点の平均値を目標値としています。

健康経営目標指標		2024年度	2025年度目標	2030年度ビジョン
1	疾病による休務発生率の減少	休務発生率 3.5%	休務発生率 3%	休務発生率 2%
2	心身不調による生産性低下の減少	プレゼンティーイズム 21.6%	プレゼンティーイズム 18%	プレゼンティーイズム 12.4%
3	有所見者率の減少	有所見者率 42.0%	有所見者率 38%	有所見者率 35%

健康行動変容指標		2024年度	2025年度目標	2030年度ビジョン
	健康習慣アンケート合計点(平均)	3.3点	3.5点	4.0点

健康経営実現に向けた風土改革

健康経営のより一層の推進を目的として、健康方針を策定し「社員が自ら健康維持・推進につとめる(自己保健義務)」と「社員が心身ともに健康かつ安全に働けるための配慮をする(安全配慮義務)」の両輪で健康活動を推進しています。

定期健康診断の結果から安全配慮が必要な基準(レッド・イエローゾーン)を定め、改善するまでフォローするしくみをつくり、社員の健康意識を高める活動をしています。

また、日本の健康経営を牽引する有識者を招き講演会を実施し、当社が実施する健康経営についての理解を深めています。

レッドゾーン(要就業制限)				イエローゾーン(就業制限保留)			
	項目名	基準値	単位		項目名	基準値	単位
循環器	収縮期血圧	180以上	mmHg	循環器	収縮期血圧	160-179	mmHg
	拡張期血圧	110以上	mmHg		拡張期血圧	100-109	mmHg
血糖	HbA1c	10以上	%		心電図	再検査/精密検査/治療	
貧血	血色素(Hb)	8以下	g/dl	血糖	血糖HbA1c	8.4-9.9	%
肝機能	AST/ALT	200以上	U/l	貧血	血色素(Hb)	8-10未満	g/dl
腎機能	クレアチニン	2.0以上	mg/dl	脂質	LDL	200以上	mg/dl
※レッドゾーンの数値は厚生労働科学研究成果報告書「健康診断の有所見者に対して、健康管理を行うことを目的としたコンセンサス調査」に基づき決定				呼吸器	胸部X線	再検査/精密検査/治療	
該当者への対応		健診受診後すみやかに産業医面談を実施し、就業制限を検討する		該当者への対応		・二次検査の受診勧奨 ・健診受診日から2か月以内に受診結果の報告がない場合は産業医面談を実施し、就業制限を検討する	

健康診断の拡充

目的	内容	健康診断の活用
治療可能な疾病の早期発見・早期治療を実現し、社員・ご家族に悲しい思いをさせないために、2025年度より健康診断制度を拡充しました。年代別に発生リスクの高い幅広い疾病の早期発見に対応することが目的です。	下記の健康診断について、自己負担なく受診できる制度です。 ●節目人間ドック(35歳以上5年毎) ●脳血管検査(46歳以上5年毎) ●社内健康診断 ●がん検診	健康診断は受けることが目的ではなく、現在の健康状態を把握し、必要な改善点を見つけるための重要な機会です。社員一人ひとりが結果を確認し、自ら進んで健康管理ができるよう個別指導や動画配信でサポートし、退職後を含め将来にわたり健康に過ごせるような健康管理体制をめざしています。

「歩行」を大切にした取り組み

「歩行」は日常のさまざまな動作に紐づく、健康づくりの基本的かつ重要な動作です。毎年実施している「ウォーキングイベント」は、スマホアプリを活用して職場単位のチーム編成で歩数を競いあい、歩く習慣づくりを会社全体で意識できるイベントです。2024年度は、正しい姿勢で効果的な歩行ができるよう「歩行姿勢測定会」を全工場で行いました。

2025年度より、ウォーキングイベントは体組成計「InBody」を活用し、歩いて体組成改善をめざす「ウォーキングチャレンジ」にグレードアップしました。仕事はもちろん、毎日の歩行から健康づくりができるように今後もサポートしていきます。



健康経営優良法人ホワイト500に認定

当社の健康経営の取り組みが評価され、2020年より6年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」に認定されています。



人的資本経営の推進

全員活躍を実現するチームづくり

社員の意欲・働きがい向上

人生のステージや価値観が多様化する中で、育児・介護・健康・自己成長など、個々のライフスタイルに合わせた働き方のニーズが高まっています。東海理化では、社員一人ひとりが自分らしく働きながら、生活とのバランスを保てるよう、柔軟な制度や支援体制の充実を図っています。

1 両立支援

めざす姿

全ての社員が、仕事とそれ以外の時間を両立しながら人生を歩んでいるという考えのもと、両立支援は育児・介護・治療期の社員に限らず、全ての社員を対象にしています。社外チャレンジ(副業)制度を整備し、2025年からは、年次有給休暇の有効期限を2年から3年に延長しました。これらの制度を活用しながら、社員が仕事とそれ以外の時間を自分で調整し、価値観やライフイベントを尊重した働き方ができるようサポートしています。



主要施策

育兒期

- ・育兒期の両立支援ハンドブック導入(上司・育兒休職者・男性向け)(2024年2月)
- ・妊娠期から育休復職後まで計6回の面談によるキャリア形成支援の導入(2024年2月)
- ・仕事と育兒の両立支援説明会導入 毎月実施 2025年度は302人が受講(2024年2月)
- ・キャリア面談時に育兒・介護の状況をヒアリングするしくみの導入(2025年4月)
- ・子の看護など休暇の取得対象拡大 「小学校6年生修了時まで」取得可能に(2025年4月)

介護期

- ・介護休暇の取得要件緩和 「要支援1以上の認定」で取得可能に(2025年4月)
- ・仕事と介護の両立支援説明会導入 2025年度は648人が受講(2025年9月)
- ・地域包括支援センターと連携した個別相談の実施

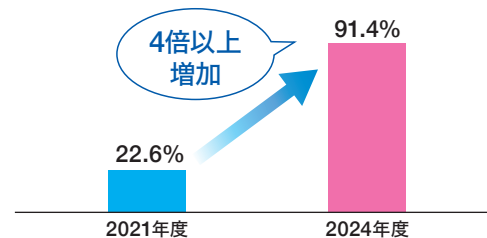
治療期

- ・治療短時間勤務制度導入 がん治療が必要な社員が利用可能(2025年2月)



男性育休取得率

一連の取り組みを開始して1年、アンケートに書かれる社員の声は大きく変化し、“職場全体にとっての両立支援”という雰囲気は徐々に広がっています。また、男性社員の育休取得率は、2021年度の22.6%から2024年度には91.4%と劇的に向上しました。



2 さらに活躍を後押しする環境づくり

めざす姿

社員一人ひとりが年齢やライフステージに関係なく、意欲をもって挑戦し、働きがいを感じながら成長できる環境づくりをめざしています。それぞれの経験やスキルを活かしながら、いきいきと活躍できる環境を整備することで、組織全体の活力につなげていくことが重要だと考えています。

65歳以降の継続雇用制度導入

2025年5月より、再雇用の上限年齢を撤廃し、社員が年齢に関係なく働き続けられる「継続雇用制度」を導入しました。この制度では、本人の意欲と会社のニーズが合えば、65歳以降も継続して働くことが可能です。これまでの経験やスキルを活かして会社に貢献できる機会を提供するとともに、社員の新たな人生のスタートも支援していきます。

全員活躍を実現するチームづくり

ダイバーシティ

ダイバーシティ&インクルージョンは、経営基盤を支える重要な柱のひとつと捉え、多様な人財が活躍できる制度と組織風土の醸成に取り組んでいます。

全員活躍に向けた風土改革

多様な価値観がごく自然に共存し、イノベーションを起こし続けられる組織を実現していくためには、社員本人のみならず、それを取り巻く環境や企業風土そのものを変えていく必要があります。そういった風土改革の一環として、2025年度から、マネジメント層を対象とした研修を実施。一人ひとりのメンバーのもつ個性をどう活かしながらマネジメントし、経営につなげていくのか、組織全体で考えていく風土を醸成していきます。

ダイバーシティマネジメント力の向上

マネジメント層を対象としたダイバーシティマネジメント研修では、企業がダイバーシティに取り組む目的や進めていくうえでの留意点を再認識したうえで、参加者が自分自身のキャリアを振り返りながら、実際の面談を想定したロールプレイを通じて、部下のキャリア支援を考える機会を醸成しています。

外に学ぶ機会づくり

当社では、多様な価値観を受け入れ活かすためには、異なる企業文化と接することが不可欠と考え、さまざまなイベントを開催しています。



異業種リーダー講演会

広告業界で長年メンバーのマネジメントに携わった方や、アスリートから転身された経営者の方による講演会を開催。幅広い分野から有識者を招き講演をいただくことで、視野を広げ、視座を高める活動を継続しています。

異業種交流会

家庭用電化製品、運輸、印刷、事務用品など業種を問わず、自動車部品業界以外の企業と幅広く交流し、これまで接したことのない人や情報に触れることで社員の発想を豊かにし、イノベーション

ダイバーシティ
推進室長

木村 圭子



を起こせる組織風土をめざしています。異業種交流会は、女性技術者、生産現場の若手リーダー、デザイン部門の開発者など、さまざまな職種で、都度、テーマを決めて開催しています。また、障がい者サポートの一環として、特別支援学校や、特例子会社などを訪問することで、障がいに対する理解を深める活動にも力を入れています。

キャリア支援

シニア社員向けの取り組みとしては、50歳という節目においてキャリアという側面から自身の将来を考えるために、「50代から考えるいきいきライフセミナー」を開催。また、すでに会社を退職され、セカンドライフを送っているOB・OGの皆さまに、現在の生活や自身の人生観についてのインタビューを行い、現役社員が先々のキャリアをイメージしながら活躍し続けられるよう、取り組んでいます。



OBインタビュー記事

社員交流

対外的な交流のみならず、所属や工場間を越えた社員同士の交流も積極的に実施しています。

Mix upトーク

新分野の製品開発者から、新分野へ挑戦することのやりがいや、製品化に向けて乗り越えてきた困難などについて、Q&Aも含め話してもらうことで、既存製品・新分野の製品に携わる社員間の相互理解を深めています。



キャリア入社・新卒入社社員との交流会

他社での業務経験がある社員と、新卒採用で入社し東海理化で勤務している社員との交流会を開催。キャリア入社の社員からは「外から見た東海理化」を、また新卒採用の社員からは「外からは見えない東海理化」を、それぞれ語り合うことで刺激を受け、新しい視点をもてるような機会を醸成しています。

人的資本経営の推進

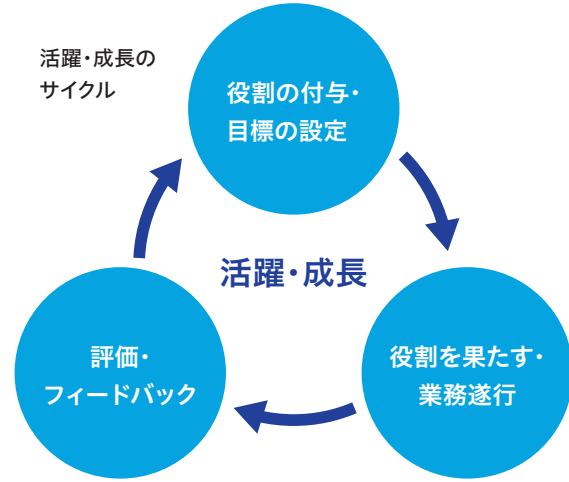
人財が自律的に挑戦し、活躍するための支援

人財の育成

当社では、個性とチャレンジ精神を尊重し、改善活動を通じた職場の活性化と組織力のレベルアップにより若さと夢あふれた職場づくりをめざしています。

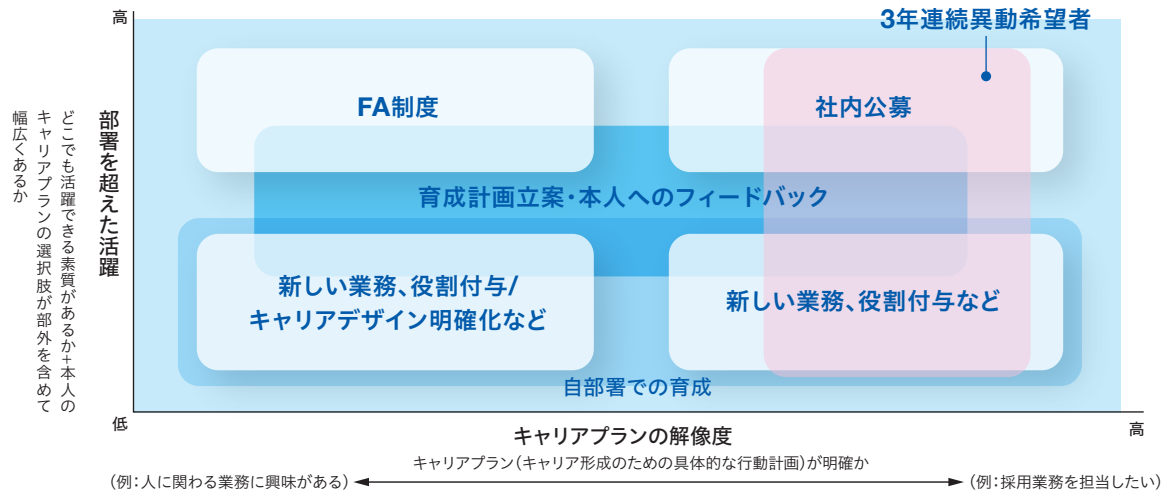
人財育成への取り組み

社員一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、職場の上司と部下による年3回の定期面談や、階層別教育・職能別教育・職場別教育からなる各種教育の実施を通じて、「活躍・成長のサイクル」を回します。階層別教育においては、上位の役割資格に相当するマインド・スタンス・スキルを身に付けるための「準備研修」を実施し、昇格後のスムーズな役割発揮をめざしています。また、在籍する社員に対し、リスキルの機会を提供しています。具体的には、市場ニーズに合わせ、ソフト化に対応するスキルを習得することで、活躍の場を拡大し、本人と会社の成長を実現していきます。それに伴い、東海理化学園の教育カリキュラムもソフト重視へ転換を図っています。



キャリア自律支援の取り組み

当社では、キャリア自律支援の目的を、「社員の経験やスキル・個を活かし個人の成長（＝会社の成長）を促進すること」とし、社員のキャリア自律に向けたさまざまな取り組みを行っています。



1 3年連続異動を希望している社員の異動・育成計画

社員一人ひとりのキャリア自律を支援するため、会社は育成計画の策定と上司との対話を基本方針とし、3年連続で異動希望を提出した社員に対して職場が計画的に対応する新制度を導入しています。昨年度は223名が希望を提出し、37名の異動計画を策定、そのうち、26名の異動を実現しました。今年度は167名が3年連続の異動希望となったため、一人ひとりの異動・育成計画を確認することによって、キャリアの方向性についての対話がよりなされるよう働きかけを行っています。

2 FA制度の新設

社員の成長意欲に応える新制度「FA制度」を導入しました。キャリアの方向性が明確でないものの、挑戦意欲の高い高評価者・昇格者を対象に、社内での新たな活躍の場を提供します。登録者の情報をもとにスカウト部署が面談を申し込み、所属部署との調整を経て異動が決定されます。異動へのハードルを下げることで、社員が自らの希望や素養に応じた職場で経験を積み、将来なりたい姿に近づくための幅広いキャリア形成を支援します。

2024年度 異動希望／異動・育成計画

2022～2024年度 連続異動希望者 223名	2024年度に異動と策定	37名内26名異動	108名 (2024～2026年度 異動計画策定)
	2025年度・2026年度に異動と策定	71名	
	異動以外の育成計画	115名	

2025年度 異動希望／異動・育成計画

2023～2025年度 連続異動希望者 167名	2025年度に異動と策定	2025年度8月末までに 各部で策定
	2026年度・2027年度に異動と策定	
	異動以外の育成計画	

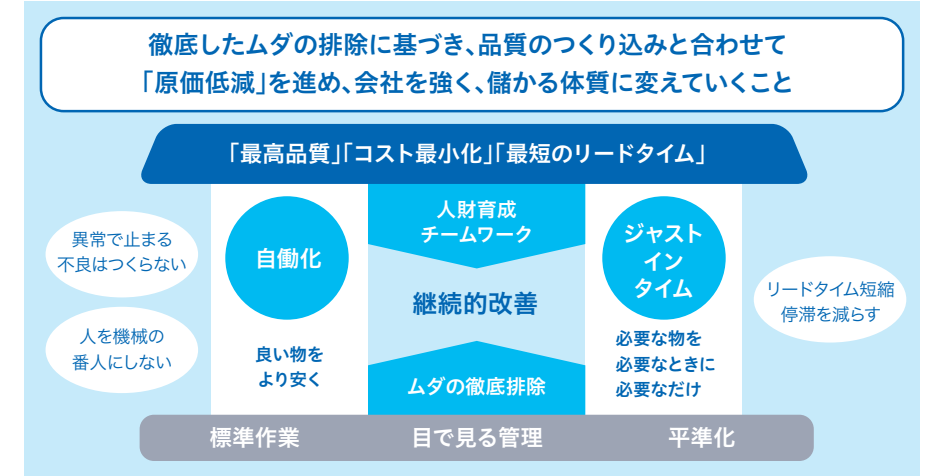
3 インセンティブ制度の拡大

2024年1月に導入した、インセンティブ制度について、より多くの社員のチャレンジを加速させるため、国家資格に相当する高度な試験・資格についても対象とし、制度の適用範囲を拡大しました。受験者全員に受験手数料を補助し、合格者には報奨金（一時金）を支給します。2025年8月現在、61名の社員が挑戦し申請しています。

4 原理原則に基づき自ら考え行動できる人財の育成

TPS（トヨタ生産方式）の思想を基盤に、原理原則に基づき自ら考え行動できる人財の育成を推進しています。従来から行っている工場での推進に加えて、2025年から事技系TPSを全社の活動に発展。今後も継続的な活動を通じて、企業体質の強化と東海理化イズムの継承をめざします。

TPSのもつ「経営的概念」



必要な人財の育成・活用

当社では、企業価値向上を担う人財の育成として、次世代経営層・リーダー・マネジャー・若手社員を対象とした人財育成施策を展開しています。また、ライン長にはマネジメント力強化研修を実施し、挑戦を促す職場づくりを支援。若手社員には海外トレーニー制度を通じて異文化理解と課題解決力を育成し、グローバル人財としての成長を促進しています。

1 選抜人財の育成

2025年度より始動した「経営人財育成プログラム」は、次世代経営幹部候補、次世代幹部職候補、次世代リーダー候補を対象に、企業価値向上を担う人財の育成を目的としています。経営幹部候補にはTPSの実践を通じて経営改革を体感し、経営視点・意思決定力・行動力を養うプログラムを実施します。次世代幹部職候補には「自ら動き、周囲を動かすリーダー」をめざし、社内外の変化に対応する土台形成を促す育成型研修を実施し、次世代リーダー候補には、修羅場経験を通じて実践力を高め、キャリアの可能性を広げる機会を提供していきます。

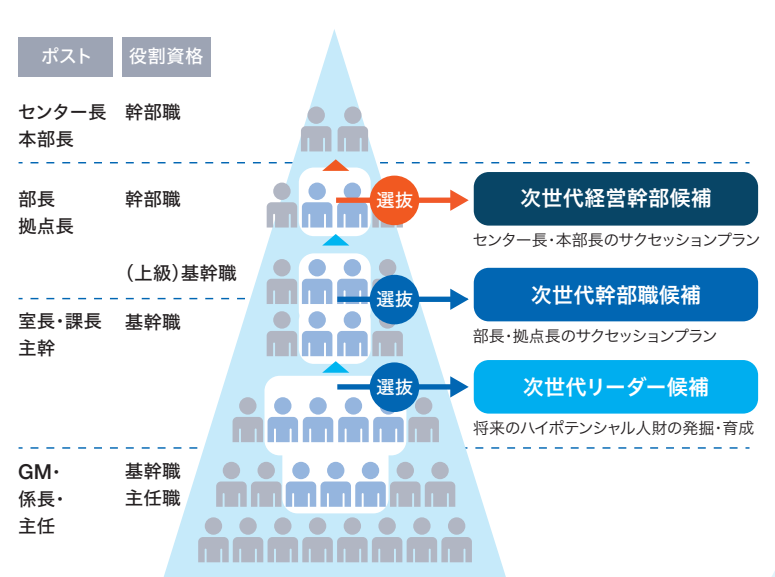
2 ライン長研修

ライン長（マネジャー層）を対象に、マネジメント力強化を目的とした研修プログラムを2025年度より実施しています。マネジメントの役割再認識から始まり、メンバーの挑戦を引き出す目標設定やメンバーの成長へつなげるフィードバックを体系的に習得し、職場での実践と継続的なフォローを通じて定着を図ります。人財育成に対する意識の向上と、挑戦を促すマネジメントへの変革をめざします。

3 海外トレーニー制度

東海理化では、グローバルな視野を身に付けることと修羅場経験による成長のため、若手社員を対象に海外トレーニー制度を実施しています。社員は1年間、海外拠点で現地ローカルマネジャーのもとで実務を行いながら、異文化理解や課題解決力を養います。現地での経験を通じて、新たな発見や成長の機会を得ることができ、社員がグローバルなビジネス環境で活躍できるようになります。

経営人財育成プログラム全体像



人的資本経営の推進

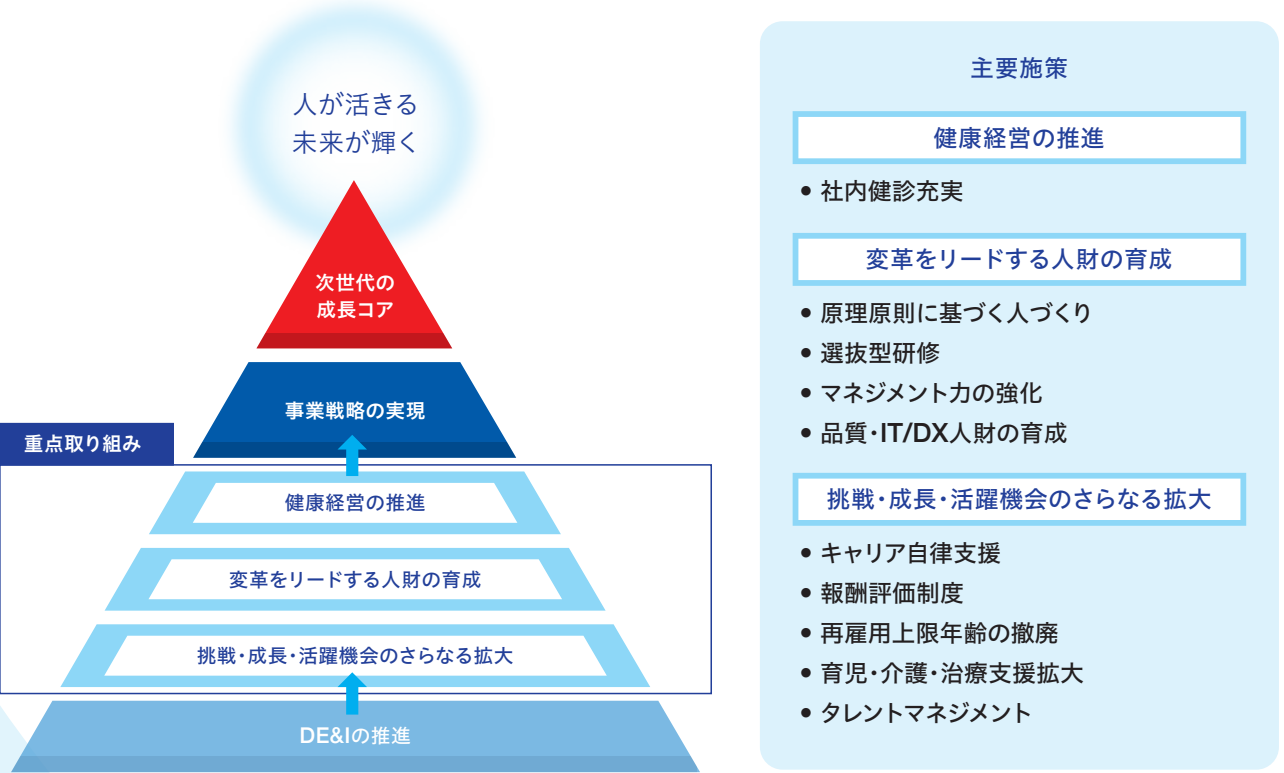
指標および目標

当社では、戦略の実現に向けて、次の指標を用いて施策の推進を行っており、当該指標に関する目標および実績は、次の通りです。

	思い	指標	2024年度 実績	2030年度 目標	施策
全員活躍を 実現する チームづくり	全ての人が いきいきと働き、 活躍できる組織 風土構築	今の会社で働くことができ 本当に良かったと思う回答率	71.2%	80%以上	● キャリア面談強化 ● ライン長研修
		疾病における休務発生率	3.5%	2%	
		心身不調による生産性低下 (プレゼンティーズム率)	21.6%	12.4%	● 健康診断の拡充 (節目人間ドック、脳血管検査など)
		有所見者率	42%	35%	● ウォーキングチャレンジ
		男性育休取得率	91.4%	90%以上	
		男性育休平均取得日数	88.3日	90日	● 育児期の両立支援ハンドブック導入
		女性管理職比率	2.0%	5.1%	● 仕事と育児の両立支援説明会
		女性主任職比率	5.5%	8.5%	
人財が自律的に 挑戦し活躍する ための支援	求める人財の 挑戦・進化	ダイバーシティ推進に関わる活動への 参加率(累計)	15%	100%	● ダイバーシティマネジメント研修 ● 異業種リーダー講演会、異業種交流会
		インセンティブ制度利用者 (資格取得時報奨金)	34名	100名	
必要な人財の 育成・活用	人財を活用し 成果を創出する しくみの構築	社外チャレンジ(副業)制度利用者	87名	100名	● インセンティブ制度の拡大
		オンデマンド教育受講者数	635名	1,400名	● キャリア面談強化/異動・育成計画
		海外トレーニー派遣者数	0名	30名	● 海外トレーニー制度

TRV(Tokai Rika Vision) 2030達成に向けて

2030年度の目標達成に向けて、当社は「人的資本経営」のさらなる進化を図ります。急速な環境変化や技術革新が進む中、企業の持続的成長には、社員一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出し、組織全体の変革力を高めることが不可欠です。そのため、以下の重点項目を掲げ、2030年度に向けた目標の達成と企業価値の持続的向上をめざします。



人権の尊重

1 基本理念と枠組み

当社は、「社会の一員として、法と倫理を遵守し自然・地域と共生する企業」を企業理念として掲げ、全ての事業活動において人権尊重の重要性を深く認識しています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国内外の枠組みを支持し、グループ全体で「東海理化グループ人権方針」に基づき、人権に関する取り組みを推進しています。

2 人権デューデリジェンス(DD)の実施

調査対象	自社・国内外グループ会社・主要な取引先さまを対象とした人権リスク洗い出しを年次で実施します。
リスク評価の手法導入	アンケート、ヒアリングを適宜組み合わせ、リスクを把握します。
外国人技能実習生への配慮	実習生の受け入れ状況を個別に調査し、労働環境・住居・生活支援・手数料に関する項目を含めた評価・改善プロセスを構築しています。

3 教育・啓発活動の拡充

グループ会社・取引先さまとの合同教育	自社の役員および部門長、国内外グループ会社、取引先さまを対面とオンラインでつなぎ、人権概念・人権DDなどについて、2024年度は約150名に教育を実施しました。
新入社員向け人権研修	社会人として備えるべき素養と考え、4月の新入社員研修においても、グループ会社の新入社員を含めて人権教育を実施しています。

4 窓口の充実

社内外の各種相談窓口、職場相談員、家族相談窓口を設置し、社内外からのアクセスを充実させ、また窓口・相談員への教育を継続的に実施することで、適切な対応ができる体制を維持しています。

5 今後の目標と具体的コミットメント

- 新入社員だけでなく、既に在籍している社員へ教育対象を拡大し、2025年度から昇格者研修に人権教育を取り入れます。
- 自社、国内外グループ会社・主要な取引先さまの各カテゴリー別に、それぞれ人権リスクマップの作製を通じて詳細にリスクの特定を行い、課題に対応していきます。
- エンゲージメント調査の一環として、ハラスメントに関する項目を取り入れ、定期的に職場へのヒアリングを実施することで実態を把握し、再発防止および根絶に向けた取り組みを推進していきます。

Special Dialogue

社外取締役×社長・副社長対談



【写真】 後列左より 佐藤 雅彦、安部 和志、二之タ 裕美 前列左より 宮間 三奈子、藤岡 圭

「未来は自分たちでつくる」

脱・自動車に向けた新事業への挑戦文化を育み、
新中期経営計画「TRV2030」の実行を支えます

外部の視点から東海理化を支える社外取締役3名と執行側の二之タ社長、佐藤副社長が対談し、
当社のコーポレート・ガバナンスの在り方や新中期経営計画「TRV2030」への想い、
新事業への挑戦文化、今後の課題や期待などについて意見を伺いました。

対談メンバー

二之タ 裕美

代表取締役社長
社長執行役員

佐藤 雅彦

代表取締役
副社長執行役員

藤岡 圭

社外取締役

宮間 三奈子

社外取締役

安部 和志

社外取締役

当社のコーポレート・ガバナンスについて

直近5年間の取締役会議題の内訳を見ると、ガバナンスや戦略に関する議題が大きく増加しています。当社のコーポレート・ガバナンスや取締役会の在り方の変化について、どのように感じていらっしゃいますか。

宮間： かつての取締役会は数字の確認や形式的な報告が中心でしたが、現在は戦略や新規事業に関する議論へとシフトし、ガバナンスの中身が大きく変わってきたと実感しています。次世代商品や新事業に関する議題が多く上がっているのも、「新しい東海理化をめざす」という経営陣のメッセージが継続的に発信されてきた成果です。昨年の統合レポート取材で「東海理化は何をつくっている会社なのか、と問われる会社になっていると面白い」と申し上げましたが、その兆しを実際に感じられるようになってきていると思います。

安部： 社外取締役に就任して1年ですが、この間に大きな

進化を感じています。特に中期経営計画の策定において、4象限のフレームワークを使って議論を重ね2030年の方向性を明確にできたことが大きく、現在はその目標に向けた実行段階に入っています。新しいことに挑戦するときは誰でも戸惑いますが、進むべき方向がはっきりしているので確実に実行できるものと思っています。

藤岡： 就任から10年になりますが、2022年に初めて中期経営計画を策定し、2024年に新たにパーパス・ビジョン・バリューを掲げたことでようやく1本の背骨が通りました。そこからのジャンプアップが際立っており、2回目の経営計画でここまで飛躍できる企業はめずらしいと思います。そして今、計画を現場に浸透させ、実行スピードを上げることに経営陣が注力している点についても高く評価しています。社員全員が戦略を自分事として受け止められるように、企業風土そのものを変えていこうとさまざまなプロモーションも進めておられます。これは大きな前進だと感じますね。

Special Dialogue

社外取締役×社長・副社長対談



多才で多様な経験をもつ
社外取締役を迎えたことで、
取締役会は戦略を議論する場へと
進化しました

二之タ：当社は長らく、トヨタの車づくりという限定的な世界で仕事をしてきました。正直に言えば、これまで外の世界をほとんど見ずにやってきたと思います。そこから大きく舵を切り、多才で多様な経験をもつ社外取締役を迎えたことで、取締役会は表面的な報告の場から戦略を議論する場へと進化しました。さらに異業種の方たちと実務レベルでも交流を始めており、内向き志向の殻をようやく破りつつあると実感しています。

新中期経営計画「TRV2030」策定の評価と実行に向けて

新たな中期経営計画「TRV2030」の策定プロセスの振り返りと、計画の実行に向けたご意見をお聞かせください。

藤岡：東海理化にとって2回目となった今回の中期経営計画の策定にあたっては、中堅・若手社員も参加し、10年後のありたい姿を議論することから始めました。これにより、策定のプロセスは従来のトップダウン型からボトムアップ型へと大きく変化しました。これほど多くの社員を巻き込んで計画を策定する会社は、そうないのではないのでしょうか。パーパスから落とし込んで整理され、社員が主体的に考えて未来を描くプロセスそのものが、計画をつくり上げること以上に重要だと思っています。こうした土壌が整ったことは大きな進化です。

二之タ：2022年、崖っぷちに立っていた当社が初めて中期経営計画を策定し、そこから3年間実行してきました。さらにパーパス・ビジョン・バリューを掲げる過程で、社員の意識にも変化が生まれてきたと感じています。「東海理化はこの先どこをめざすのか」という問いを自らもち、引かれたレールの上を行くのではなく「自分たちの未来は自分たちでつくりよう」という意識をもつ社員も増えてきています。また、やりたい仕事を実現しようと、新規事業に自発的に挑戦する社員も現れ始めました。今後はその比率が高まり、保守的な社員にも「自分も変わらなければ」という意識改革が広がることを期待しています。

安部：取締役会でも中堅・若手社員の考えを聞く機会が何度もありました。10年先を見据えて何をすべきなのか皆さん一生懸命頭を使って考えておられる、その真剣さは想像を超えるものでした。ここからの実行フェーズが正念場ですが、あれだけ議論を尽くしてつくり上げたプランですから、安心して見守ることができます。私の役割は、その挑戦を支え、必要なサポートを提供することだと考えています。

宮間：私が東海理化に参画した3年前には、すでに最初の中期経営計画ができ上がっていました。しかし今回の2回目の計画は、中堅・若手社員が「自分たちの会社は将来どうありたいのか」を真剣に考え、本当の意味でボトムアップ型で策定されたものです。これは東海理化にとって大きな変化であり、今後ますます期待が高まると感じています。そして、新中期経営計画の策定プロセスに多くの社員が参画したことは、その後の浸透力を高めるうえで大きな意味を持つと思います。ただし、社会の変化スピードは非常に速いため、計画が当初の想定とずれていく可能性もあります。しっかりと支えながらも、柔軟に変化へ対応できるようサポートしていきたいと考えています。

二之タ：人事部門もようやく人事施策の必要性を感じ、「自分事」として具体的に動き始めました。ただ、取り組みを始めただけでは不十分であり、最後までやりきらなければ意味がありません。当社はやりきることを苦手としてきた部分がありますが、今回は必ずやりきるという強い覚悟をもっていきます。

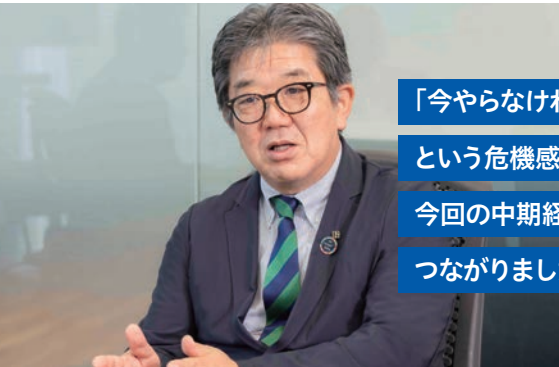
新領域での挑戦成果の具現化に向けて

脱・自動車に向けた新領域、新技術への挑戦について、どのように感じておられますか？

宮間：東海理化に来て最初に感じたのは、長年「受注産業」として発展してきた点が、私が働く大日本印刷と似ているということです。取引先さまであるお客さまから課題を受け、それに対応する技術を開発しながら成長してきた企業であるため、どうしても取引先さまを通じて社会を見ており、社会を直接見る力が十分ではないと感じました。ところが最近では、キーボードをはじめとする新規事業のアイデアが生まれており、「自動車以外の分野で事業を展開していく」という二之タ社長の強いメッセージが確実に浸透してきていると実感しています。

安部：ソニーでの経験から、東海理化との大きな違いをBtoCとBtoBの構造に見ています。私自身、最初はこの違いを

とても新鮮に感じたと同時に、BtoB特有のお客さまとの強固な信頼関係、品質へのこだわりなどの面で多くの学びを得ています。BtoCのビジネスでは、消費者の嗜好やトレンドが激しく変化しますから、そのスピードを先取りして挑戦し続けなければ市場に残れません。常に世の中の変化の中で走り続ける宿命にあります。一方、BtoBのビジネスは、取引先との信頼関係が強固で盤石であり、品質へのこだわりも強みです。ただその反面、どうしても外部との接点が限られてしまう。こうした構造の違いがある中で、現状に甘んじず、「BtoBの強みを大切にしながらBtoC領域に挑戦する」という思い切った戦略を掲げたことは非常に意義深いと考えています。長年BtoCの難しさを経験してきた立場からすると、大いに応援したい挑戦です。



「今やらなければ手遅れになる」という危機感があったからこそ、今回の中期経営計画へとつながりました

佐藤：心強いお言葉です。改めて振り返ると、「崖っぷち」という社長の強い言葉がなければ、脱・自動車への挑戦は本格化しなかったと思います。「今やらなければ手遅れになる」という危機感があったからこそ、今回の中期経営計画へとつながりました。自動車以外の領域に踏み出すことは、これまでの「トヨタに依存するような経営や文化」からの転換を意味します。そのための中期経営計画であり、新規事業です。特にBtoC領域への挑戦においては、BtoBで培った知見を応用するだけでなく、BtoCで得られた学びを再びBtoBへ持ち帰り、両方の知見を活用し、相乗効果で会社を大きく変革していきたいと考えています。中期経営計画の実行は、東海理化が自立する意思の表れです。そしてビジネスを変革することこそ、社員一人ひとりが「会社が本当に変わった」と実感できるようになると考えています。

安部：BtoCの領域に踏み出し、さらにBtoCで得た学びをBtoBに持ち帰ることをめざすとなれば、もう宿命として、パートナー企業や競合、エンドユーザーと広く接点をもっていかなくてはいけないことを意味します。宮間さんがおっしゃったように、これまでの東海理化は外部との接点が少な

かったのは事実ですが、この点については「これまで十分に築けてこなかった」というより、今後のオポチュニティとして捉えるべきだと考えています。これをチャンスと考え、積極的に外部との接点をどんどん広げ新たな知見を得ていく。そこにBtoBで培った強力なノウハウを掛け合わせることができれば、東海理化の競争力がより高まり進化していくものと大いに期待しています。

佐藤：一つの例で挙げると、営業のやりかたにおいても、BtoBとBtoCには決定的な違いがあります。私は長く営業を担ってきましたが、BtoBであれば取引先企業の何部の誰が決裁権をもっているかなど全て把握していますから、はじめから決裁者にアプローチできます。マンパワーも少なくてすみませし、効率も良い。ところが今回、新規事業のデジタルキーの営業現場を見ると、社用車にデジタルキーを導入してもらうために、朝から晩までひたすら営業の電話をかけています。それでも10回に1回当たるか当たらないかという世界です。BtoBの営業であれば10回中8回～9回は成果につながるのと比べると、成功率は極端に低いです。

宮間：ビジネスの構造が異なるため、BtoCに挑戦すると従来のBtoBのやりかたでは対応できないことが数多く出てくるはず。努力している営業に対して、「成功率が1割しかないのは低い」と指摘するのは適切ではありません。挑戦する社員を応援し、支える環境を整えられるかが重要なポイントになると思います。

佐藤：BtoBしか経験したことがない人はどうしても「1割しか成功していないじゃないか」と言ってしまうところを、いかに我慢するか。BtoCの難しさを目の当たりにしたことで、「我慢ではなく応援」という姿勢が重要だと学んでいるところです。

企業価値向上に向けた取り組み

競争力を強化するために、東海理化に今求められていることは何だとお考えでしょうか？

藤岡：既存のBtoB事業における競争力は、取引先さまを大事にするだけでは維持できません。二之タ社長がおっしゃる「共存共栄」の通り、取引先さまとともにどのように成長していくかを考えることが重要です。「共存共栄」には一律のかたちがあるわけではなく、ケースバイケースで時間や労力がかかりますが、その道を積極的に探っている点は高く評価しています。

Special Dialogue

社外取締役×社長・副社長対談

安部：BtoC領域で戦うためには、社会と幅広い接点をもち続けることが不可欠であり、それはすなわちグローバルな企業であり続けることを意味します。東海理化はすでにグローバルに事業を展開している企業ですから、中期経営計画の議論の場に海外で働く若手社員などにも参加してもらい、グローバルな視点を積極的に取り込むべきだと考えます。そもそもグローバル事業の現場に、新規事業創出につながる種やチャンスが埋もれている可能性もあるのではないのでしょうか。

グローバル事業の現場に、
新規事業創出につながる種や
チャンスが埋もれている

佐藤：おっしゃる通りです。今までは全て日本人が仕切っていました。トップを現地の人財に任せ、仕事を現地へ移していく取り組みを進めています。あわせて、海外で働く社員にも「未来は自分たちでつくる」という意識をもって参加してもらうことも欠かせません。パーパス・ビジョン・バリューや今回の経営計画をしっかりと共有し、全員が同じ方向を向きながら、各地域の実情に即したオペレーションを進めていくことが重要だと考えています。

人財育成・挑戦文化

「未来は自分たちでつくる」という考え方を浸透させ、挑戦の文化を根付かせるには、どのような取り組みが必要だとお考えですか？

二之タ：当社ではここ数年職場環境(オフィス、休憩所、トイレなど)の改善を進めているのですが、最初は施設担当がお決まりの設計デザインを出してきたところを、「これからは実際に使う人に決めてもらおう」という方針に変えてみました。予算の上限だけを示したところ、利用者が主体的に「これが良いのでは」「この案もいいね」と楽しそうに議論しながら決めてくれました。こうした小さな経験を通して「未来は自分たちでつくる」という意識が芽生え、新しいことに自発的かつ楽しそうに挑戦するようになります。特に「楽し

そうに」という姿勢こそが何より重要で、そこにどう導いていくかが経営陣に問われていると思います。

宮間：おそらく皆さんは会社と言われて仕方なく集まったのではなく、「自分たちのオフィスは自分たちで決めたい」という思いから、主体的かつ楽しく議論されたのだと思います。ダイバーシティ&インクルージョンの観点からも、「会社が言うから」ではなく、一人ひとりが納得して行動することが非常に重要です。同質性の高い組織では視点が似通い、新しい価値が生まれにくく、時に致命的なリスクに気づきにくい環境となり得ます。こうした危険性を一人ひとりが理解し、自分事として捉え、自分も多様性をもつ存在だと自覚して発信していくことが求められます。これまでは「期日までに高い品質を担保した製品を出す」といった、いわば与えられたことを確実にやりきる姿勢が評価されてきた面もあったはず。これからは、そのやりかたを大きく転換し、社員一人ひとりが「自分が価値を生み出す存在だ」と心から理解し、行動に移せることが理想です。それこそが本当の意味での挑戦文化だと思います。

社員一人ひとりが

「自分が価値を生み出す存在だ」と

行動に移せることが

本当の意味での挑戦文化

二之タ：小さなことから挑戦を経験してもらおうと、今、経営側が意図的に挑戦を促そうとしていますが、必要なのは本当の意味での「全員参加」です。これまでも言葉だけ「全員参加」と言っているプロジェクトは多々あったのですが、言うだけで「全員参加」した例は残念ながらありません。ただ、少しずつですが確実に変化の兆しがあり、真の「全員参加」に近づきつつあると感じています。

宮間：挑戦という言葉のハードルをぐっと下げて説明して、「これなら自分にもできそうだ」と思えるように工夫して発信されている点は素晴らしいと思います。言葉の受け取り方は人それぞれですが、「それくらいの挑戦でもいいんだ」と思えるような表現を意識して伝えているので、一歩が踏み出しやすくなっていると感じています。過去に生産部門会議で製造現場

を見学した際、説明役は男性ばかりだったんです。実際に現場で働いている社員の2割以上は女性だと聞いたので、「なぜ女性は説明しないのですか？」と発言したところ、次回からは男性だけでなく女性も説明役を担い、自信をもって発言されていた姿がとても印象に残っています。こうした一歩一歩の積み重ねが「全員参加」につながっていくのだと思います。

二之タ：今課題を感じているのが、変革を推進する鍵となるはずのミドルマネジメント層が、逆に挑戦へのブレーキとなっているケースが多く見られることです。彼らが一歩前に出て「未来は自分たちでつくる」という意識に変わっていけば、自ずと自発的な動きが活発化し、挑戦文化は一気に浸透すると思っています。

佐藤：技術部門のグループ長と呼ばれるミドルマネージャーは、部長からの指示を受け、下からの突き上げもあって板挟みとなりやすく、最も悩みを抱えている層です。身動きが取りづらいポジションだけに、結果として新しい取り組みを止めてしまうケースも少なくありません。だからこそ、ミドルマネジメント層の努力をしっかりと評価し、楽しさや達成感を実感できるしるみを整えることが不可欠です。

安部：ソニーでも同様の課題がありました。挑戦を支援する企業文化が浸透していても、企業が一定の規模になると、日々の安定した事業活動のためにマネジメント層はそれを支え、守らなければならないことが多く出てきます。新たな挑戦を止めるつもりはなくても、つい慎重になったり、新たな挑戦から生じうる問題が次々と想起され、無意識のうちに大丈夫か、と言った心境になったりしがちです。今回の計画の策定にあたっては、組織の中間層が初期から多く参画しました。これがさまざまな制約を回避し、挑戦を支援する文化がさらに浸透していくことを期待しています。

これからの東海理化に期待すること

今後に向けての期待や、長期的に取り組んでいくべき課題についてお聞かせください。

藤岡：中期経営計画「TRV2030」をやり遂げることが何よりも大事なことです。計画の実行を確実に支え、修正の必要が出てきた際には軌道修正を強力にサポートしていきます。今回の計画を最後までやり遂げることができれば大きな成功体験となり、必ず次の成長へとつながっていくと考えています。

中期経営計画「TRV2030」を

やり遂げることが大きな成功体験となり、

必ず次の成長へとつながっていく

宮間：ここから成果を出していくためには、やはり「人」が全てだと考えています。現状では取締役会に人財育成に関する議題があまり多くは上がっていませんが、今後は多様な意見を出し合える場の整備、多様なバックグラウンドをもつ人財が活躍できる環境づくり、さらにはリーダーの育成といったテーマが必ず浮かび上がってくるはず。事業戦略と並行して人財戦略の重要性を認識し、両輪として検討を進めていくことが望ましいと考えます。さらに、私が東海理化の社外取締役として果たすべき役割の一つとして、「生え抜きの女性役員を誕生させること」を掲げています。これは引き続き責任をもって取り組んでいかなければならない重要な課題であると考えています。

安部：取締役会が真に価値を生むのは「対話」からだと思います。ただ、対話の場と時間はどうしても限られています。執行側には、その場の言葉だけに反応したりとらわれたりせず、俯瞰的に受け止め、さまざまなケースに当てはめて検討していただきたいと考えます。限られた対話の内容を広げ、普遍化して実行に活かすことで、中期経営計画の実現に価値ある活用となると思っています。ぜひ取締役会の対話を最大限活用いただきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

東海理化のモノづくりの源流である「人が手掛けないことこそやる」のチャレンジ精神に沿って、持続的な成長と企業価値の向上につとめ、株主の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーから信頼される企業であり続けることを経営の基本理念としています。女性社外取締役の追加選任をはじめ、さまざまなバックグラウンドをもつ社外取締役を選任し、多様な視点から経営の実効性を高め、さらなるコーポレート・ガバナンスの向上に取り組んでいます。当社は法定事項および経営戦略などの重要事項の意思決定や執行の監督を行う取締役会を毎月1回、業務執行に関する決定や報告を行う経営会議を毎月2回以上開催しています。

また、2025年5月に、サステナビリティ委員会を設置し、社会のサステナビリティに関する要請・関心を踏まえた全社的な取り組みの強化を進めています。

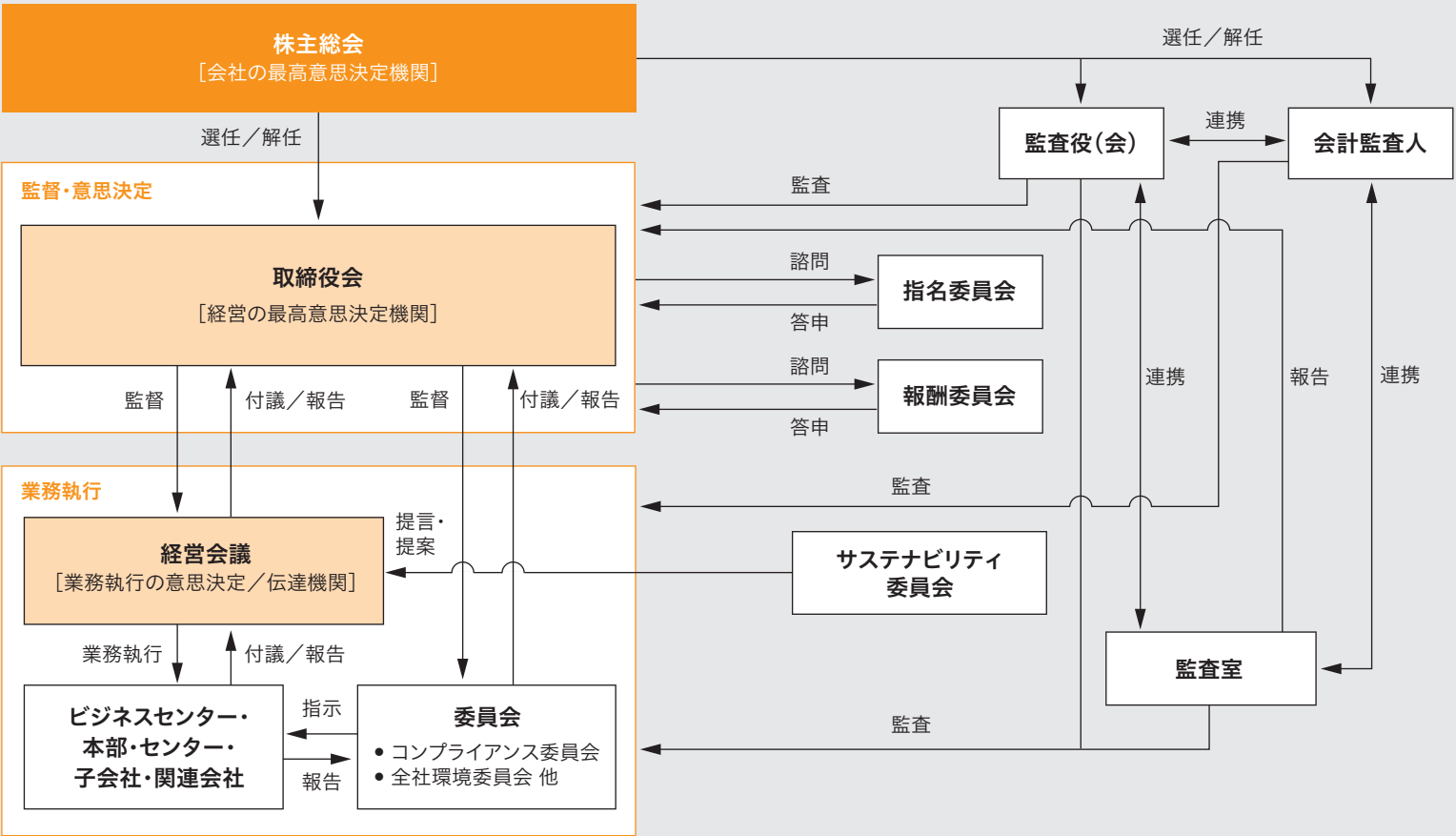
取締役会

取締役会は取締役社長が議長となり、社外取締役3名、社外監査役2名を選任することにより、多様な経験や見識を掛け合わせることができる社内と社外の役員で構成されています。経営上の重要事項や将来に向けた事業の方向性を議論・決定し、さまざまな視点で執行体制の健全性を監視、方向修正を行う透明性も確保しています。もとより内部統制システム、リスク管理体制は整備されており、攻めの経営ができる体制を整えています。

監査役会

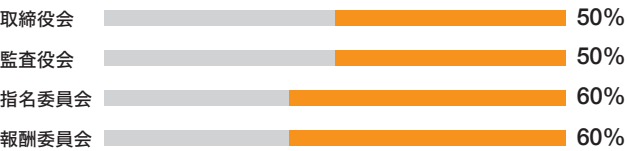
監査役会では年間を通じ、監査役監査方針および監査計画の策定、常勤監査役の月次活動報告、監査役監査活動の年間振り返り、監査役会監査報告書の審議・作成、会計監査人の再任・不再任の決議などを行っています。各監査役は、監査役監査基準、

コーポレート・ガバナンス体制図



監査役会規則などにのっとり、監査役監査を実施しています。具体的には、取締役会や経営会議などの重要な会議に出席し、議事運営・議案内容などを監査し、必要に応じ意見表明を行っています。

社外役員比率



構成員(出席率)

氏名	役職	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
二之タ 裕美	代表取締役社長 社長執行役員	◎ 13回/13回 (100%)	2回/2回 (100%)	4回/4回 (100%)	—
佐藤 雅彦	代表取締役 副社長執行役員	13回/13回 (100%)	1回/1回 (100%)	2回/2回 (100%)	—
今枝 勝行	取締役 執行役員	10回/10回 (100%)	—	—	—
藤岡 圭	社外 取締役	13回/13回 (100%)	◎ 2回/2回 (100%)	◎ 4回/4回 (100%)	—
宮間 三奈子	社外 取締役	13回/13回 (100%)	2回/2回 (100%)	4回/4回 (100%)	—
安部 和志	社外 取締役	10回/10回 (100%)	1回/1回 (100%)	2回/2回 (100%)	—
土屋 年章	常勤監査役	13回/13回 (100%)	—	—	◎ 13回/13回 (100%)
秋田 俊樹	常勤監査役	8回/10回 (80%)	—	—	8回/10回 (80%)
山田 美典	社外 監査役	13回/13回 (100%)	—	—	13回/13回 (100%)
弟子丸 昭宏	社外 監査役	2025年6月より出席	—	—	2025年6月より出席

※◎は議長・委員長を示しています。

指名委員会

取締役および執行役員の選任・解任に関する議案の審議・答申

構成員	二之タ代表取締役社長
	佐藤代表取締役
	藤岡取締役(社外:委員長)
	宮間取締役(社外)
	安部取締役(社外)

報酬委員会

取締役および執行役員の報酬制度、および個人別報酬に関する審議・答申(月額報酬、賞与、議決制限付株式報酬、など)

構成員	二之タ代表取締役社長
	佐藤代表取締役
	藤岡取締役(社外:委員長)
	宮間取締役(社外)
	安部取締役(社外)

委員会(コンプライアンス委員会、全社環境委員会)

マテリアリティを中心とした個別テーマを扱い、年に2回取締役会に報告し定期的に指示を受けています。コンプライアンス委員会は、コンプライアンスに関する重要な施策などを検討するために設置しています。日常の活動を支えるためにコンプライアンス統括部署のみならず、法令主管部署や各部にコンプライアンス管理責任者／管理担当者を設置することで、職場に適した活動を継続的に行うことができるよう取り組んでいます。全社環境委員会は、事業活動を通じて持続可能な社会の構築に貢献していくため、環境マネジメントシステムの継続的かつ効果的な運用を目的に組織しています。「カーボンニュートラル」、「サーキュラーエコノミー」、「ネイチャーポジティブ」を活動の3つの柱とし、気候変動などの地球環境問題に対して、中長期的な観点で取り組みを進めています。

サステナビリティ委員会

サステナビリティの経営の同期をさらに進める目的で、2025年5月よりサステナビリティ委員会を設置しています。

取締役会

取締役会の審議の活性化に向けた取り組み

当社では、取締役会（臨時取締役会を含む）に上程する議題、議案資料については、取締役会開催日の3日前に役員会の会議システムに投稿する「3日前ルール」に基づき、社外取締役・社外監査役が取締役会資料を先立って閲覧できるようにしています。取締役会において建設的な議論・意見交換を行うために取締役会の2日前に社外役員に対し資料の事前説明を行うとともに、経営会議の資料・議事録の共有化も実施しています。取締役会をはじめとする会議体の議案は、簡潔かつ明瞭な資料にて説明を実施し、

審議時間の確保にもつとめています。オンライン会議での参画や紙面審議につきましても即時性と双方向性が満たされた適時的確な取締役会の運営を常に行っています。

スキルマトリックス

当社を取り巻く環境や時代が大きく変わる中、社会に貢献し、持続的に成長していくために、事業基盤をより強固にしながら、社会課題の解決に挑む必要があります。上記を当社の今後の成長戦略と位置付け、スキルマトリックスの項目を選定しています。

スキルマトリックス

地位	氏名	性別	企業経営 ガバナンス	技術 開発	SDGs		IT・DX	コンプライ アンス	海外 事業	モノ づくり	営業	財務
代表取締役社長 社長執行役員	二之タ 裕美	男性	●		●	●	●	●	●	●		●
代表取締役 副社長執行役員	佐藤 雅彦	男性	●		●	●	●		●		●	●
取締役 執行役員	今枝 勝行	男性	●	●		●	●			●		
取締役	社外 藤岡 圭	男性	●		●			●	●		●	●
取締役	社外 宮間 三奈子	女性	●	●	●		●					
取締役	社外 安部 和志	男性	●		●			●	●			
常勤監査役	土屋 年章	男性	●		●	●		●	●		●	
常勤監査役	秋田 俊樹	男性	●	●			●	●		●		
監査役	社外 山田 美典	男性	●					●				●
監査役	社外 弟子丸 昭宏	男性	●	●		●			●	●		

スキル選定理由

企業経営 ガバナンス	事業環境が変化の中で、持続可能な成長の実現と企業価値向上の観点から、適切な意思決定・監督機能を発揮する必要がある。
技術開発	中期経営計画で示した持続可能な社会の実現に貢献するために、既存技術の強化・新技術の開発を推進する必要がある。
ダイバーシティ	人財戦略の一つとして重要と捉え、多様な人財が活躍できる制度・意識風土醸成を推進する必要がある。
カーボンニュートラル	2050年までにCO ₂ 排出量を実質ゼロにするために、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」の全方位で取り組みを推進する必要がある。
IT・DX	企業の競争力を維持するために、社内のDX化やデジタル技術の活用を推進する必要がある。
コンプライアンス	法令遵守を徹底し、あらゆるステークホルダーに信頼される企業になるために、コンプライアンスを徹底する必要がある。
海外事業	グローバル市場での競争力を維持し、国際的な成長戦略を実現するためにグローバルな視野・視点をもつ必要がある。
モノづくり	安全で高品質な製品・サービスを顧客に提供し続けるために、絶えず改善・生産性向上への取り組みを推進する必要がある。
営業	多様化する顧客ニーズに的確に対応するために、市場分析や販売戦略の立案・実行を推進する必要がある。
財務	企業価値向上に向けた成長投資の推進と、適切な株主還元を実現するために、正確な財務報告を行い、経営戦略に基づいた資本政策の立案・体制構築を推進する必要がある。

取締役会の実効性

当社は、取締役会のあるべき姿を取締役会で決議し（2021年7月）、それに向かって毎年取締役会の実効性を評価し、向上のために活動してきています。取締役会の事前説明の充実、資料開示のタイミング、資料の枚数、見やすさなどの改善を継続して行い、取締役会での発言がしやすい雰囲気づくりなど一定の実効性は確保できていると評価しています。また、報告の要点を明確にすることで、議案ごとの時間配分を最適化し、捻出した余剰時間を戦略的な検討や課題解決の議論に活用できるようにしたうえで、「ボードメンバー戦略共有ミーティング」を新設し、関係部署との調整を経て設定した毎月のテーマに基づき、取締役会メンバー間の意見交換をより深める場とすることで取締役会の実効性向上をめざしていきます。

社外取締役・社外監査役

選任理由

役職	氏名	選任理由
社外取締役	藤岡 圭	藤岡圭氏は、三井倉庫ホールディングス株式会社において、企業経営の分野をはじめとする豊富な知識と物流部門における豊富な経験を有しています。その豊富な経験と知見、見識を、主に物流部門を中心とした経営全般について、専門的な観点から当社の業務執行に対する監督、助言などをいただくことを期待し、独立役員として選任しています。
	宮間 三奈子	宮間三奈子氏は、大日本印刷株式会社において、研究・企画開発部門での経験に加え、人財育成や多様性確保の旗振り役として、実績を積まれています。その豊富な経験と知見、見識を活かして、客観的かつ科学的な視点から、経営変革への助言などをいただくことを期待し、独立役員として選任しています。
	安部 和志	安部和志氏は、ソニーグループ株式会社において、人事・総務部門の経験に加え、同社海外法人の経営経験を有しています。その幅広い豊富な経験と知見、見識を活かして、人事戦略・組織改革を中心に、経営全般に対する監督、助言などをいただくことを期待し、独立役員として選任しています。
社外監査役	山田 美典	山田美典氏は、公認会計士としての高度な専門的知識と長年の企業監査において培われた幅広い見識、および他社社外監査役・社外取締役の経験を当社の監査に反映していただきたく、監査役として選任しています。また、証券取引所の定める独立性基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないことから、独立役員に指定しています。
	弟子丸 昭宏	弟子丸昭宏氏は、直接会社の経営に関与した経験はありませんが、トヨタ自動車株式会社において長年にわたり車の内装に関わる設計の分野に携わっており、当該分野における専門的な経験と知見、見識を有しています。その豊富な経験と知見、見識を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役として選任しています。

社外取締役・社外監査役へのサポート体制

社外取締役・社外監査役の就任時には、会社の事業・財務・組織・製品などの概要説明の他、経営会議資料と議事録の開示、生産部門会議にて生産現場のモノづくりや改善状況の視察を

行っています。また、社内の中期経営計画策定会議にも参画いただき、当社の将来の事業に向けた取り組みについてもご理解いただけるようつとめています。

経営陣幹部の選任・解任と、取締役および監査役候補の指名

取締役候補および執行役員候補の指名は取締役社長が原案を作成し、役員の選任・解任プロセスの独立性・透明性を高めるために設置された社外取締役を議長とした指名委員会にて審議し、指名委員会からの答申を踏まえ、取締役会で決議します。また

監査役の候補の指名は、財務・会計に関する知識、企業経営に関する多様な視点を有しているかなどの観点により総合的に検討しています。

コンプライアンス

推進体制・しくみ

コンプライアンスに関する重要な施策などを検討するために社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。また、日常の活動を支えるためにコンプライアンス統括部署のみ

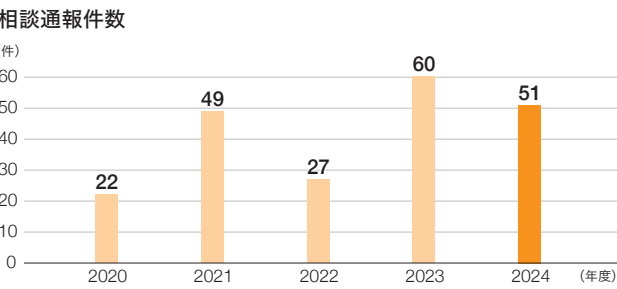
	予防	発見対処
センター長・本部長・ビジネスセンター長・工場長	文化・風土、方針	調査・再発防止策構築
部門長	コミュニケーション、教育、方針	モニタリング、調査・再発防止策構築
機能主管（本部、センター）、法令主管	各部方針支援、教育	モニタリング支援、調査・再発防止策構築

具体的な取り組み

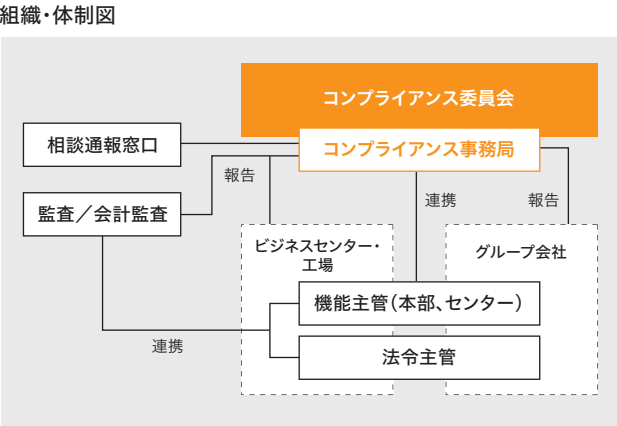
コンプライアンス強調月間活動
毎年10月に実施する「コンプライアンス強調月間活動」では、コンプライアンス意識の維持および向上を図っています。職場でコンプライアンスについて討議する機会の他、PC起動時のメッセージ、社内報や役員講話、DVD上映会などを行っています。

グループコンプライアンスへの取り組み
コンプライアンス統括部署や法令主管部署が主体となり、国内・海外子会社と連携を図り、各社の状況や環境に応じた体制整備や啓発活動を行っています。

相談通報
社内の問題を早期に発見し、解決するために、相談通報窓口を設置するとともに、名称を「なんでも相談窓口」とし、窓口の敷居を低くする工夫をしています。社内の相談通報窓口は、問題をできる限り広く、かつ早期に吸い上げることができるよう、本社および各工場各所に設置するとともに、社長に直接通報ができる制度を導入しています。また、社外の窓口として、社内窓口には相談しづらいと感じる社員が相談自体を躊躇することがないよう、社外の弁護士事務所に相談できる「コンプライアンス・コール」や



ならず、法令主管部署や各部にコンプライアンス管理責任者／管理担当者を設置することで、職場に適した活動を継続的に行うことができるよう取り組んでいます。



労働組合に相談できる窓口を設置しています。当然のことながら、相談者が特定されないことがないように秘密厳守を徹底しています。以下のグラフの通り、毎年一定数の相談があり、問題の早期解決に結び付けています。

贈収賄・腐敗防止への取り組み
公務員に対する詳細な贈収賄防止ガイドラインの策定を実施し、コンプライアンス主管部門による、腐敗防止につながる社内各部からの各事例に対する適法性の検討、対応方法について相談対応を通年実施しています。また、外部の弁護士を招いて、全社に対して行政機関や公務員との適切な関わり方についての教育を開催しています。その他、従来から行っている海外へ赴任する社員に向け、贈収賄リスクに関する教育を継続して実施しています。

反競争的行為の防止
独占禁止法案件を専門的に取り扱う外部の弁護士を招いて、新入社員を含む全社員向けに独占禁止法の基礎知識に関する教育や、役員・幹部職向けに過去の違反事案を題材にした風化防止教育を開催しています。主管部門により、取引部門からの独占禁止法に関する日常的なコンプライアンス相談への対応を継続し、また、他社との取引にあたっては独占禁止法上の事前確認を継続し、特に協業案件を進めるにあたっては、より詳細な事前確認を継続しています。

内部統制

当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制として、経営理念、グループ方針など、共有の指針をもってグループ経営を行い、さらに子会社の経営について、各社の自主性を尊重しながらも、承認・報告事項などを定め管理

役員報酬の決定方針について

基本方針
報酬の基本方針として、株主の負託に応えるべく、役員の業績向上への意欲を高め、長期的な企業価値増大に寄与する報酬体系としています。報酬水準はそれぞれの責務の大きさを勘案し、役職に応じた基準を制定しています。基本報酬(月額報酬)、短期インセンティブ(賞与)、中長期インセンティブ(株式報酬)により構成しています。

報酬構成とその支給対象			
役員区分	月額報酬	賞与	株式報酬
社内取締役・執行役員	●	●	●
社外取締役	●	—	—
監査役・社外監査役	●	—	—

取締役社長の報酬構成			
報酬構成	固定報酬	変動報酬	
		短期	長期
報酬構成	月額報酬 50%	賞与 25%	株式報酬 25%
支給形式	金銭		株式

取締役社長の報酬は、基準額で概ね、月額報酬50％：株式報酬25％：賞与25％程度となるように設定しており、株式報酬を30％に引き上げることをめざしています。社外取締役は独立した立場で経営の監視・監督機能を担う役割のため、現金賞与および株式報酬の支給はありません。

月額報酬
各取締役および執行役員の月額報酬は、職責、社員の給与水準および他社の水準などを分析したうえで、原案を作成し、取締役会における決定事項の独立性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として設置された社外取締役を議長とする報酬委員会での審議・答申を経て、取締役会にて決定しています。また、各監査役の報酬額は監査役の協議により決定しています。月額報酬は、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内において決定しています。

することで、子会社の業務の適正性と適法性を確認する体制を整備しています。なお、役員に関する情報は、有価証券報告書やコーポレートガバナンス報告書へも記載していますのでご参照ください。

賞与
各取締役(社外取締役除く)および執行役員の賞与額は、企業本来の営業活動の成果を反映する連結営業利益、経営環境、社員への賞与支払額および各人の活動評価をベースに原案を作成しています。その原案に対して、取締役会における決定事項の独立性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として設置された社外取締役を議長とする報酬委員会での審議・答申を経て、賞与の支払総額を株主総会にて承認を受け、取締役会にて決定します。

株式報酬
各取締役(社外取締役除く)および執行役員の株式報酬(譲渡制限付株式報酬制度)は、当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを促すとともに、経営者として、より一層強い責任感を持ち、株主の皆さまと同じ目線に立った経営を推進することを目的とし、経営環境、および他社の水準などを勘案したうえで、原案を作成しています。その原案に対して、月額報酬、賞与と同様に、取締役会の諮問機関として設置された社外取締役を議長とする報酬委員会での審議・答申を経て、取締役会にて決定しています。2025年6月より、株主との価値共有を進めつつ、中長期的な企業価値の向上、ガバナンスの強化、および持続的な成長に向けた経営を促進することを目的として、株式報酬枠および上限株数を見直し、総報酬に占める株式報酬の割合を引き上げました。

譲渡制限付株式報酬の概要	
対象者	取締役(社外取締役を除く)および執行役員
株式報酬枠	取締役に對し、年額70百万円以内
上限株数	取締役に對し、年70千株以内
譲渡制限期間	取締役、監査役および執行役員のいずれの地位も退任する日までの期間

リスク管理

当社では、リスクを「会社運営・業績・株価などに重大な影響を及ぼす可能性のある事項」と捉え、重要なリスクを識別し、対策を検討しています。ここでは代表的なリスクを2点取り上げます。

自然災害リスクへの活動

南海トラフ地震など大規模な災害に備えて、全社員を対象とした避難訓練を昼勤と夜勤で実施しています。
地震が発生した直後を想定した対策本部要員を対象とした訓練を実施することにより、自ら率先し行動できる危機管理能力を

もった本部要員を育成し、2023年度からは発災後から生産復旧へつなぐ各部の役割を明確化し、その訓練も実施し強化を進めています。



対策本部・屋内避難



野外救護所



PHV給電+自家発電訓練

火災リスクへの活動

火災が発生する可能性のある特殊な工程を保有する職場では、半導体製造、鋳造工程、塗装工程、実装工程の4つの重点分野ごとに組織された専門委員会が、年間活動計画に基づき災害リスクの低減活動を推進しています。役員・監査役による専門委員会活動の定期監査を実施して『災害を発生させない職場

環境整備と人財の育成』に積極的に取り組んでいます。
一昨年よりトヨタ自動車株式会社の防災道場「考動館」の見学、社内防災道場を活用した、防災人間づくりを実施し「火災ゼロ職場の実現」をめざしています。



生産復旧訓練

行動規範に基づき、自然災害をはじめとした緊急事態を想定し、国内全工場において生産電力の復帰訓練、被災した生産設備の修復訓練、取引先さま連携を想定したバックアップ訓練などを有事の際に活躍していただく方々を対象に毎年、計画的に実施。訓練では役員を筆頭に会社全体の危機意識を高めていきます。

- 大規模地震発生時の
行動規範
- 1

人道支援(人命第一、救助)
- 2

被災地の早期復旧
- 3

自社の業務・生産復旧



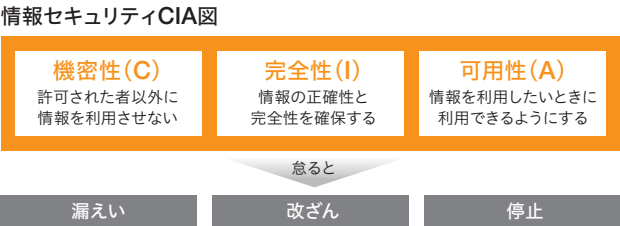
未然防止活動

働く人の命を守るため、避難経路の安全確保を最優先に減災対策を推進しています。避難経路沿いの生産設備はアンカー固定による転倒防止を実施し、モニターやコピー機、キャビネットなど身の回りの備品においても転倒・滑り対策を徹底することで人を守る職場づくりを実現しています。あらゆる緊急事態に対し事業を止めない(=お客さまにご迷惑を掛けない)ため、現在は新たな非常用電源増設や生産設備の減災対策を推進しています。



情報セキュリティ

「会社情報」「得意先さま・お客さま情報」を情報漏えいやサイバー攻撃などの脅威から守るためセキュリティ強化を推進しています。インシデント(事件・事故)の発生は避けられないことを前提に、管理体制の構築、運用改善に取り組んでいます。



情報セキュリティポリシー

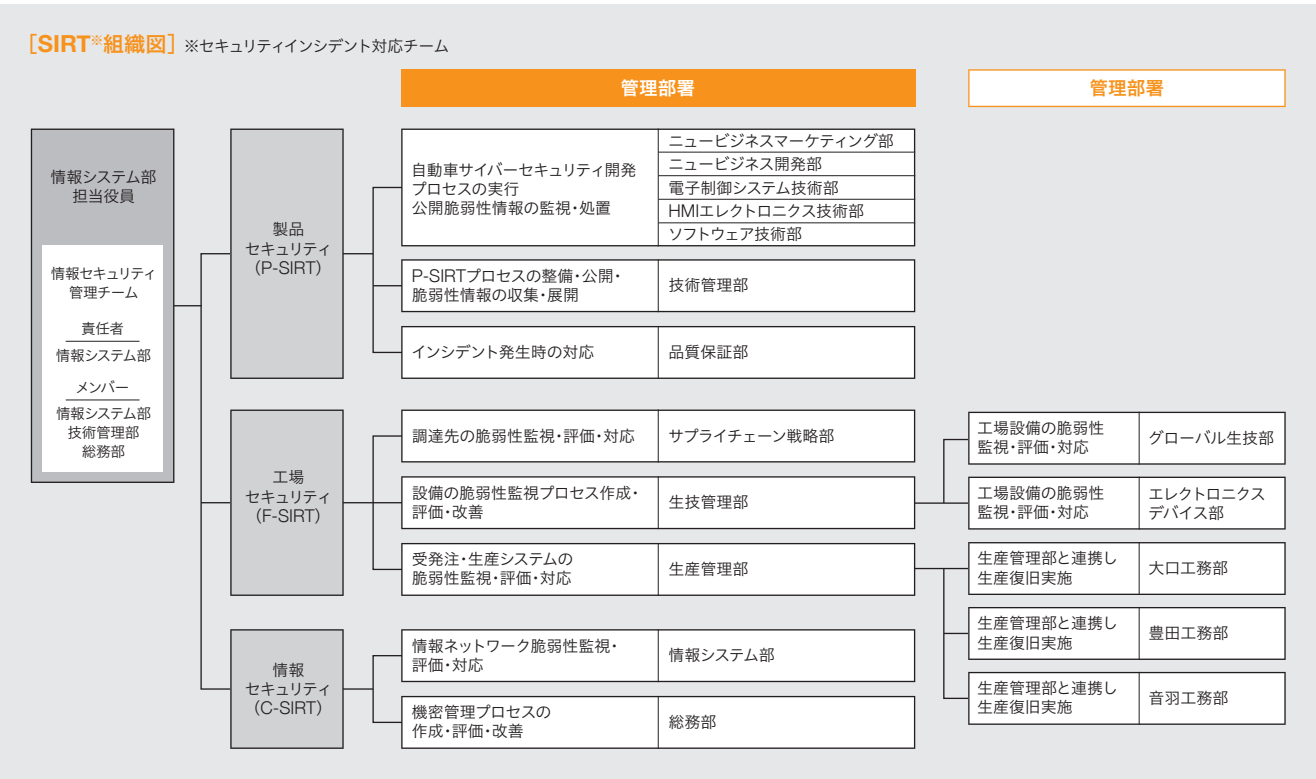
- 1.情報セキュリティを重要な経営課題として捉え、情報セキュリティの管理体制を構築したうえで、情報セキュリティ活動に継続して取り組みます。
- 2.情報セキュリティリスクを評価・分析し、人的・組織的・技術的・物理的に適切なセキュリティ対策を実施します。
- 3.情報セキュリティについての教育および訓練を継続的に実施し、全ての社員の情報セキュリティレベルのさらなる向上につとめます。
- 4.情報セキュリティインシデントが発生した際には、関係各位に迅速に報告したうえで、被害のさらなる拡大を抑制するよう初期対応を実施するとともに、原因を究明し、適切な再発防止策を講じます。
- 5.管理体制やルールの遵守状況、対策の有効性など、情報セキュリティに係る取り組み全般を定期的に点検し、継続的な是正・改善活動を実施します。



脆弱性監視・インシデント対応要領制定

企業の社会的責任の一つとして、情報セキュリティ対策を徹底することで当社が保有する情報資産を守っていきます。情報を利用・活用することで情報提供者の権利や利益などを損ねる

ことがないようにリスク想定を行い、ルール策定や管理・運用体制の構築などガバナンス強化を推進します。



役員一覧

取締役



二之タ 裕美
代表取締役社長

1984年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
2017年 4月 同社常務役員
2020年 1月 当社副社長執行役員
2020年 6月 当社代表取締役社長、
社長執行役員、現在に至る



佐藤 雅彦
代表取締役

1985年 4月 当社入社
2009年 6月 当社第1営業部長
2013年 6月 当社参与
2016年 6月 当社執行役員
2018年 6月 当社取締役(2020年6月退任)
2023年 4月 当社副社長執行役員、現在に至る
2023年 6月 当社取締役
2024年 6月 当社代表取締役、現在に至る



今枝 勝行
取締役

1990年 4月 当社入社
2016年 6月 当社セキュリティ事業部
セキュリティ生技部長
2019年 4月 当社執行役員
2020年 1月 当社上級幹部職
2021年 4月 当社執行役員、現在に至る
2024年 6月 当社取締役、現在に至る

監査役



土屋 年章
常勤監査役

1991年 3月 当社入社
2012年 6月 当社第1営業部長
2014年 1月 トウカイリカベルギー株式会社
副社長
2018年 1月 当社総合企画部長
2018年 6月 当社参与
2020年 1月 当社事業企画部長
2023年 4月 当社経営戦略室主査
2023年 6月 当社監査役、現在に至る



秋田 俊樹
常勤監査役

1985年 4月 当社入社
2009年 6月 当社スイッチ事業部
スイッチ技術部長
2013年 6月 当社執行役員
2017年 6月 当社常務取締役、常務執行役員
2018年 6月 当社取締役(2020年6月退任)
2020年 1月 当社執行役員
2024年 6月 当社監査役、現在に至る

執行役員

猪飼 和浩
野上 敏哉
櫻井 武俊
今枝 勝行
山岸 康一郎
石田 智
佐々木 澄和
佐藤 義博



藤岡 圭
社外取締役

1977年 4月 三井倉庫株式会社入社
2012年 6月 同社取締役社長
2014年 10月 三井倉庫ホールディングス株式会社
取締役社長
2017年 6月 当社取締役、現在に至る
2017年 6月 三井倉庫ホールディングス株式会社
相談役
2021年 6月 同社相談役退任、現在に至る



宮間 三奈子
社外取締役

1986年 4月 大日本印刷株式会社入社
2014年 7月 同社人材開発部長
2018年 6月 同社執行役員
2021年 6月 同社取締役
2022年 6月 当社取締役、現在に至る
2024年 6月 大日本印刷株式会社常務取締役、
現在に至る



安部 和志
社外取締役

1984年 4月 ソニー株式会社(現 ソニーグループ
株式会社)入社
2001年 10月 ソニー・エリクソン・モバイル・
コミュニケーションズ AB VP
2006年 4月 ソニー・コーポレーション・オブ・
アメリカ SVP
2014年 11月 ソニー株式会社 常務執行役員SVP
2018年 6月 同社 執行役 常務
2020年 6月 同社 執行役 専務
2021年 4月 ソニーグループ株式会社 執行役 専務
2024年 6月 当社取締役、現在に至る
2025年 4月 ソニーグループ株式会社 シニアアド
バイザー 兼 ソニーユニバーシティ
学長、現在に至る



山田 美典
社外監査役

1988年 10月 監査法人伊東会計事務所入所
2006年 9月 あらた監査法人
(現 PwCあらた有責任監査法人)
代表社員
2012年 7月 公認会計士山田美典事務所所長、
現在に至る
2012年 12月 税理士山田美典事務所所長、現在
に至る
2013年 7月 日本公認会計士協会主任研究員
2015年 6月 当社監査役、現在に至る



弟子丸 昭宏
社外監査役

1993年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
1993年 9月 同社第1ボデー設計部配属
2007年 1月 同社T.E.M.A出向
2015年 5月 同社内装設計部第1インテリア
設計室長
2021年 12月 同社レクサスボデー 設計部長、
現在に至る
2025年 6月 当社監査役、現在に至る

ステークホルダーエンゲージメント

当社では、関係するステークホルダーに対し、誠実な対話を心がけています。
ただお互いが主張をして傾聴するだけでなく、「持続可能な社会のために何ができるか」という観点で、議論を重ねています。



調達基本方針に基づき、取引先さまの皆さまとの長期にわたる健全で良好な取引関係を築くことを明文化し活動しています。
毎年4月に「東海理化グループ方針・調達方針説明会」および「仕入先表彰」を開催しており、2024年4月には主要取引先さま135社が参加しています。

取引先さま



カーメーカー・ボディメーカーのお客さま向けに定期的に新製品展示会を開催しています。
また、通常の営業活動に加え、デジタルキーではBtoCのビジネスが拡大しており、エンドユーザー向けの展示会やお問い合わせ窓口を充実させています。

お客さま

東海理化

地域社会



「地域共創」として、地域の課題を地域の皆さまとともに同じ目線で考え、悩み、解決を模索しています。
本社のある愛知県大口町ではいちご栽培を通して、耕作放棄地の活用と障がい者の活躍の場の創出、新拠点東海理化トウホクのある秋田県横手市では、伝統行事で地域の皆さまと交流し、地域に根差した会社をめざしています。

株主・投資家



四半期ごとに決算発表を実施し、毎年5月の通期の決算説明会と毎年6月の株主総会では、当社の事業報告および企業価値向上に向けた成長戦略を報告し、株主さまの施設見学会を開催しています。それとは別に、ここ数年は機関投資家・アナリストとの対話に力を入れており、2024年度は60回の対話を実施しました。
新規ビジネス拡大に伴う新製品・サービスや業務提携の発表を積極的に行っています。



2020年から6年連続で「健康経営優良法人」に選定されています。
また、社内アンケートでも「今の会社で働くことができて本当に良かったと思う」という設問に対して、2023年度68.4%が好意的な回答だったのが、2024年度は71.2%と増加しています。

社員

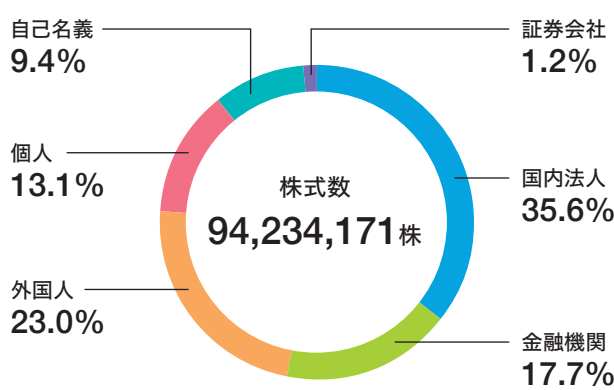
コーポレートデータ

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)
本 社 所 在 地	〒480-0195 愛知県丹羽郡大口町豊田三丁目260番地
設 立 年 月	1948年8月30日
社 員 数	20,157名(連結2025年3月末日現在)
資 本 金	228億円(2025年3月末日現在)
売 上 高	連結:6,176億円 単独:2,674億円(2025年3月期)
当 期 純 利 益	連結:278億円 単独:236億円(2025年3月期)

株式情報 (2025年3月末日現在)

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	94,234,171株(自己株式8,836,546株を含む)
株主数	10,659名
株式上場	東京証券取引所、名古屋証券取引所 証券コード:6995
監査法人	有限責任監査法人トーマツ
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
同事務取扱場所	名古屋市中区栄三丁目15番33号 三井住友信託銀行株式会社証券代行部

株式所有者別分布状況 (2025年3月末日現在)



大株主の状況 (2025年3月末日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	29,367	34.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,469	9.91
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	2,754	3.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,513	2.94
第一生命保険株式会社	2,275	2.66
東海理化社員持株会	1,898	2.22
ジェーピー モルガン チェース バンク 380684	1,542	1.80
ザ バンク オブ ニューヨーク トリーティ어 ジャスデック アカウント	1,340	1.56
東海理化共栄会	1,264	1.48
ジェーピー モルガン バンク ルクセンブルク エスエイ381572	1,117	1.30

(注)持株比率は、発行済株式の総数より自己株式(8,836,546株)を控除して計算しています。なお、当社は「社員向け株式交付信託」制度を導入しており、本制度に関わる信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託口)が所有する当社株式358,900株は自己株式に含めておりません。

「東海理化統合レポート2025」についてのお問い合わせ先

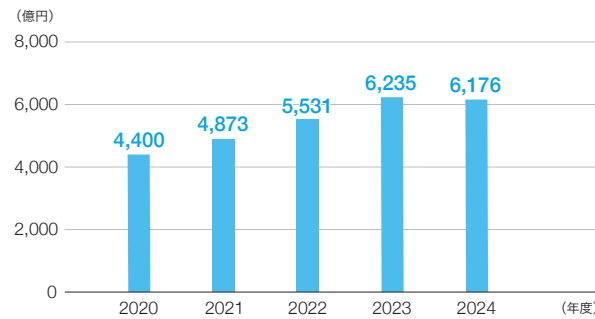
株式会社東海理化 総務部コーポレート戦略室
〒480-0195 愛知県丹羽郡大口町豊田三丁目260番地
TEL(0587)95-5211
<https://www.tokai-rika.co.jp/inquiry/form/index08.html>



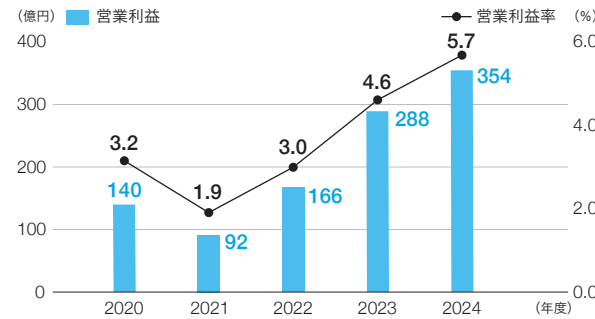
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

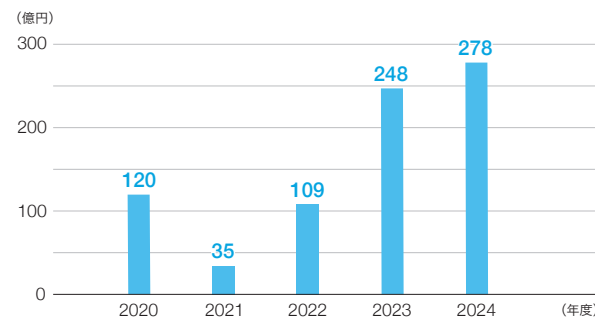
売上高



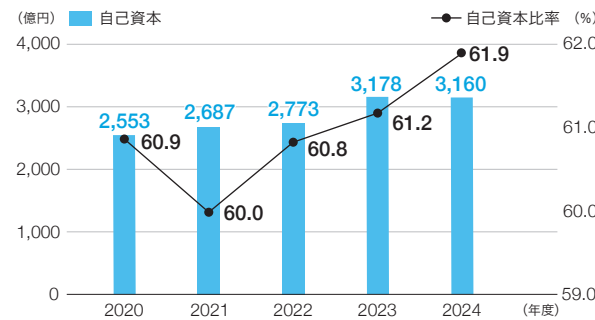
営業利益・営業利益率



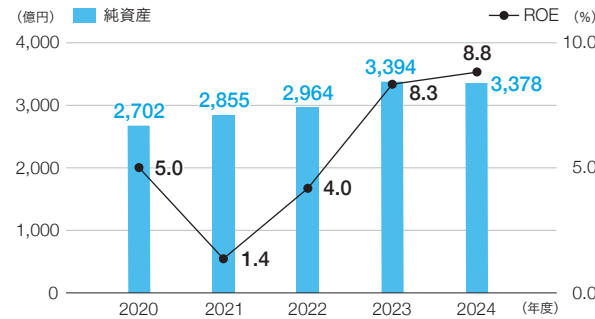
親会社に帰属する当期純利益



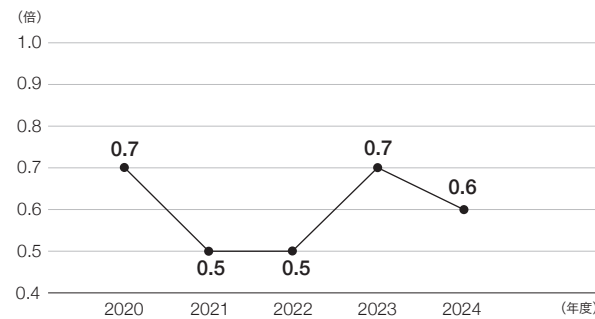
自己資本・自己資本比率



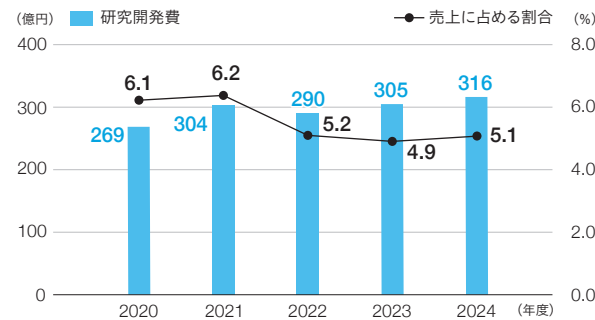
純資産・自己資本利益率 (ROE)



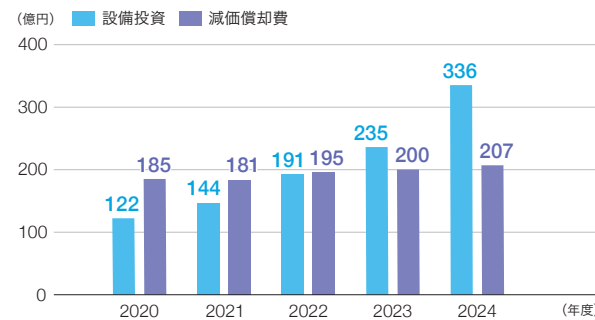
株価純資産倍率 (PBR)



研究開発費

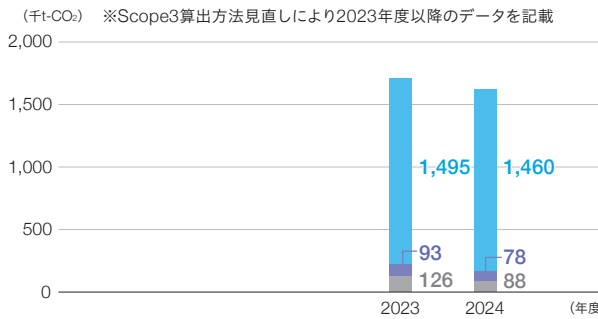


設備投資・減価償却費

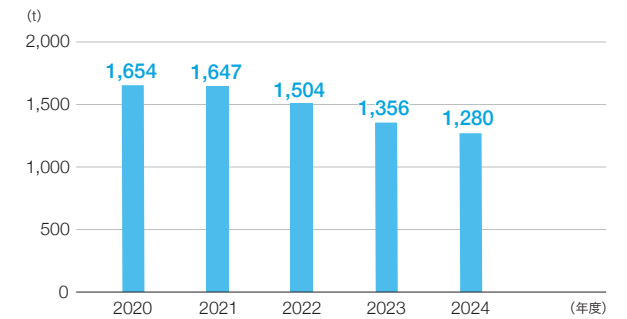


非財務ハイライト

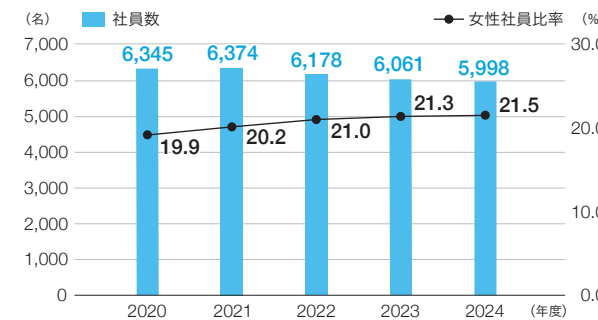
GHG排出量(東海理化グループ)



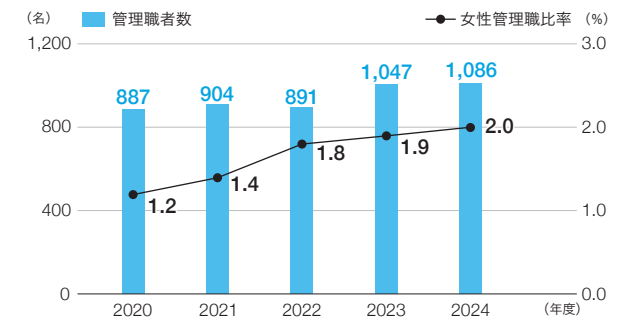
廃棄物排出量(東海理化)



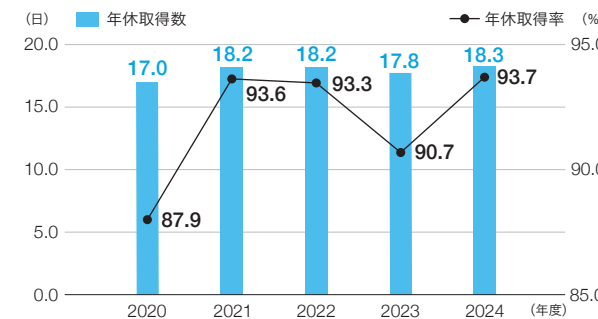
社員数・女性社員比率(東海理化)



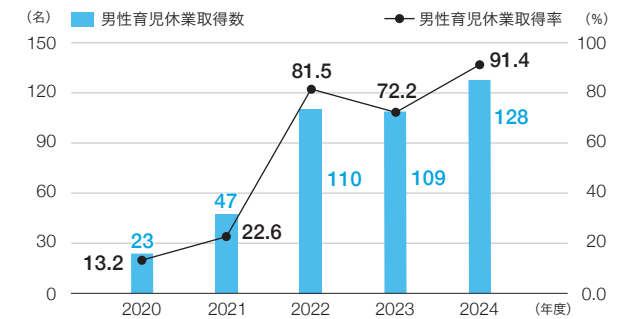
管理職者数・女性管理職比率(東海理化)



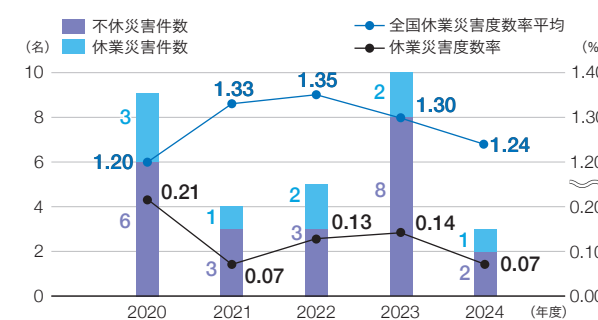
年休取得数・取得率(東海理化)



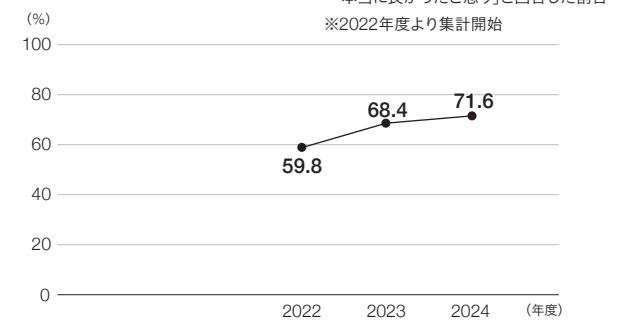
男性育児休業取得数・取得率(東海理化)



休業災害度数・全国休業災害度数率平均(東海理化)



社員満足度調査(東海理化)



11年間の連結財務サマリー

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	(百万円)	452,195	476,202	459,070	481,945	507,645	500,002	440,061	487,303	553,124	623,558	617,660
売上原価	(百万円)	384,525	403,372	394,486	414,318	436,242	435,663	387,937	432,334	488,478	531,983	528,005
販管費および一般管理費	(百万円)	36,478	38,221	34,061	36,756	41,784	41,741	38,078	45,758	47,989	62,753	54,214
営業利益	(百万円)	31,192	34,608	30,522	30,871	29,618	22,597	14,045	9,211	16,656	28,822	35,439
親会社に帰属する当期純利益	(百万円)	19,730	5,591	△ 4,336	22,014	18,090	15,067	12,026	3,569	10,900	24,850	27,808
設備投資	(百万円)	24,186	21,908	22,299	20,139	25,307	23,065	12,210	14,401	19,190	23,502	33,698
研究開発費	(百万円)	22,527	25,006	25,669	25,398	25,856	28,119	26,976	30,470	29,080	30,505	31,696
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	40,571	20,747	33,497	20,826	37,919	40,346	34,682	14,677	26,755	53,266	39,312
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 36,413	△ 22,347	△ 11,606	△ 19,769	△ 31,933	△ 22,289	△ 27,505	△ 26,005	△ 8,695	△ 31,446	△ 26,172
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 11,375	△ 7,713	△ 7,020	3,539	△ 8,033	△ 6,772	△ 4,525	△ 6,437	△ 6,078	△ 22,574	△ 7,980
一株当たり当期純利益	(円)	217.45	61.36	△ 47.54	241.26	198.25	165.12	131.77	39.10	119.37	276.80	328.34
年間配当金	(円)	58.00	60.00	60.00	64.00	64.00	62.00	50.00	60.00	64.00	75.00	95.00
配当性向	(%)	26.7	97.8	-	26.5	32.3	37.5	37.9	153.5	53.6	27.1	28.9
総資産	(百万円)	375,195	363,343	368,666	382,880	387,556	378,489	419,259	447,834	456,146	519,718	510,942
純資産	(百万円)	239,216	221,750	212,343	232,127	241,435	241,023	270,276	285,538	296,401	339,488	337,877
自己資本比率	(%)	60.6	58.0	54.5	57.5	59.0	60.3	60.9	60.0	60.8	61.2	61.9
自己資本利益率 (ROE)	(%)	9.3	2.6	△ 2.1	10.5	8.1	6.6	5.0	1.4	4.0	8.3	8.8
株価純資産倍率 (PBR)	(倍)	1.1	0.9	1.0	0.9	0.8	0.5	0.7	0.5	0.5	0.7	0.6



表紙イラスト

峯 愛実さん作

『スイッチから飛び出す未来』

東海理化として継続してアーティストを応援していきたいという目的で過去2回/パラリンアート世界大会※東海理化賞を受賞した峯さんに作成をお願いしたものです。(パラリンアート世界大会2024の開催見送りを受けての対応)

※一般社団法人 障がい者自立推進機構が開催する世界中の障がいのある方々からアート作品を募集するコンテストであり、当社が協賛

株式会社 東海理化

総務部コーポレート戦略室

〒480-0195 愛知県丹羽郡大口町豊田三丁目260番地

TEL(0587)95-5211 FAX(0587)95-0337

<https://www.tokai-rika.co.jp>