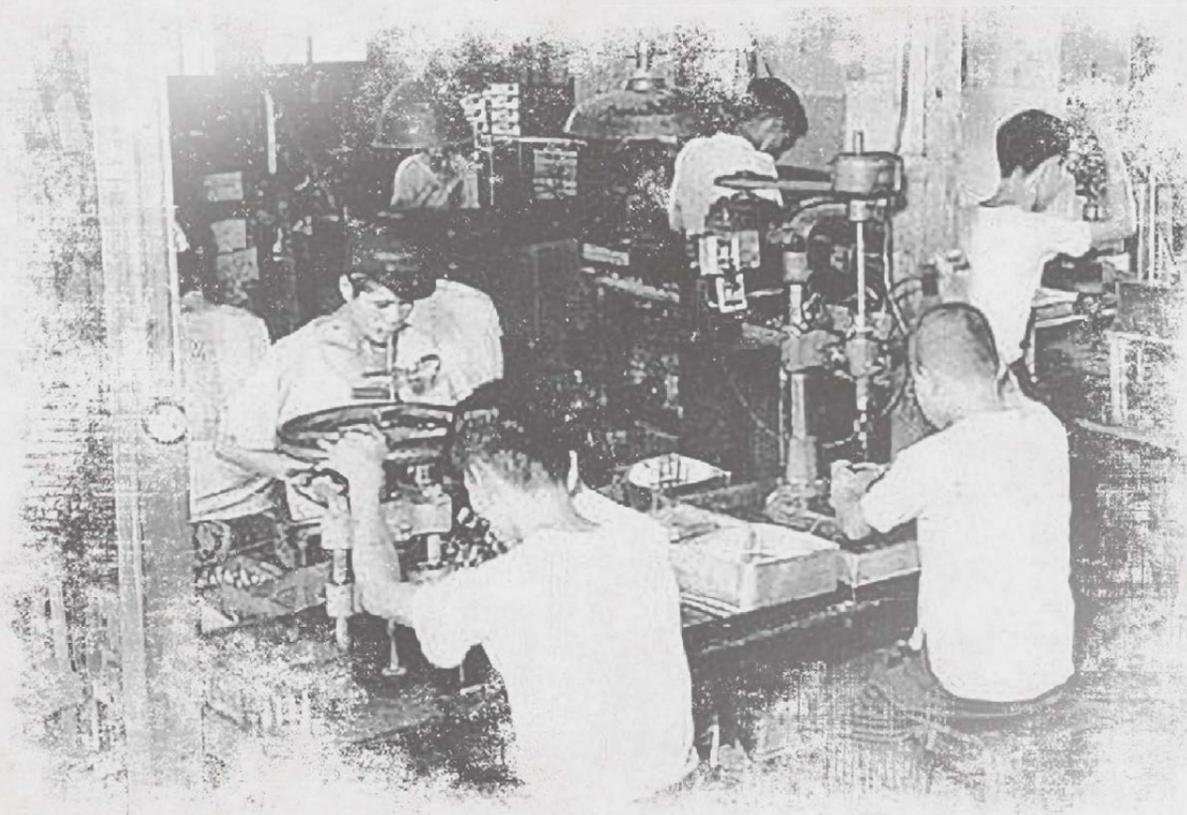


東海理化レポート 2022



Since 1948

私たちの原点



－創業精神－

人が手掛けないことこそやる

創業者 加藤由雄は終戦から3年後の昭和23年(1948年)、トヨタ自動車工業(当時)の部品倉庫を訪れた際、偶然に片隅に落ちていた一つの自動車部品を見つけた。「これは?」と尋ねると「スイッチ」とのこと。「スイッチ製作は手間がかかり誰もやりたがらない。」という説明を受けた加藤は「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、西枇杷島町に『株式会社 東海理化電機製作所』を設立しました。



創業者 加藤 由雄

創業精神とつながる 経営理念

1. お客様に喜ばれる商品を創造し、豊かな社会づくりに貢献する
2. 個性とチャレンジ精神を尊重し、若さと夢あふれた企業をめざす
3. 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めざす

創業者精神を受け継ぐ 東海理化イズム

2021年4月に「先人の言葉」と「考動宣言」をまとめた冊子「東海理化イズム」が発行されました。

「先人の言葉」は東海理化に受け継がれるさまざまな信念、価値観、モノづくり手法を明文化したもの、「考動宣言」は私たちが考えて行動する際の道標になるものとなっています。



Contents

目次

2 私たちの原点

東海理化の事業

- 4 東海理化グループ発展の歴史
- 6 育んだ事業
- 8 価値創造プロセス
- 10 培ってきた強み
- 12 これまでの実績
(財務・非財務ハイライト)

持続可能な成長に向けて

- 14 トップメッセージ
- 18 財務担当役員メッセージ
- 20 中期経営計画
- 24 事業概況

サステナビリティ

- 27 ステークホルダーエンゲージメント
- 28 東海理化グループのCSR
- 30 東海理化グループのマテリアリティ
- 32 社会
顧客の安全・品質方針／安全と健康／人財育成／ダイバーシティ／職場の一体感醸成／労働・人権／サプライチェーン／社会貢献活動
- 38 環境
脱炭素社会の構築／自然共生社会の構築／循環型社会の構築／環境経営
- 44 ガバナンス
社長・社外取締役対談／コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス／リスク管理／役員一覧

財務報告

56 財務データ

会社・株式情報

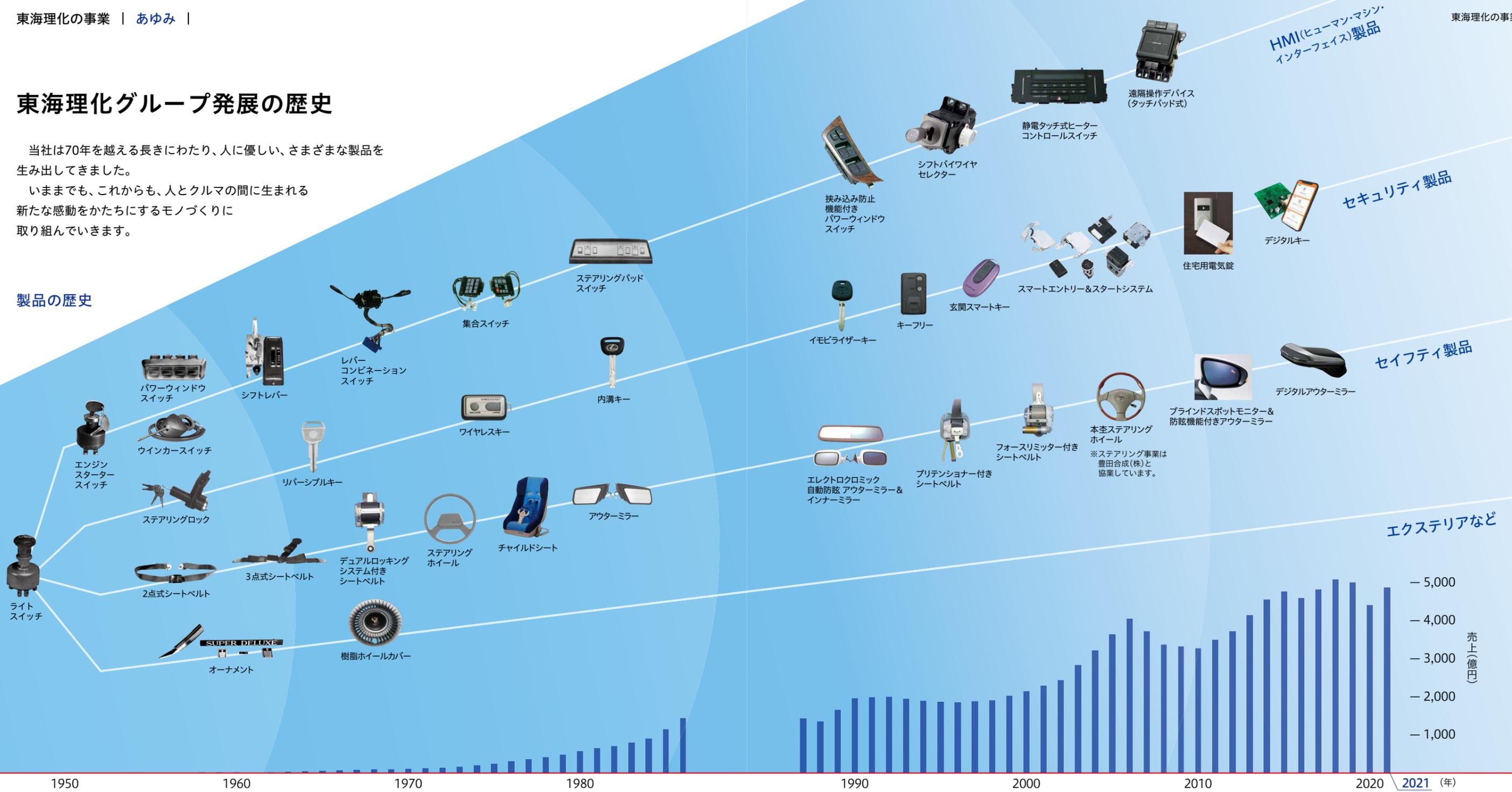
63 会社・株式情報

東海理化グループ発展の歴史

当社は70年を超える長きにわたり、人に優しい、さまざまな製品を生み出してきました。

いままでも、これからも、人とクルマの間に生まれる新たな感動をかたちにするモノづくりに取り組んでいきます。

製品の歴史



会社の歴史

1950年代~
戦後再建期

- 1948年 名古屋市郊外西枇杷島町にて会社設立



創業当時の西枇杷島工場

1960年代~
高度経済成長期

- 1964年 豊田工場操業開始
- 1966年 音羽工場操業開始

1970年代~
オイルショック

1980年代~
バブル期

- 1980年 丹羽郡大口町へ本社移転
- 1986年 アメリカにTRUSA設立(現:TRAM・TRMI) カナダにQSS設立(現:TRQSS)
- 1987年 台湾にRICA設立

1990年代~
バブル崩壊

- 1991年 アメリカにTAC設立
- 1994年 萩工場操業開始 タイにTSB設立
- 1995年 フィリピンにTRP設立
- 1997年 アメリカにTRIN設立
- タイにTRT設立
- 1998年 イギリスにTRB設立

2000年代~
平成不況

- 2001年 中国にTRCT・TRCW設立
- チェコにTRCZ設立
- ブラジルにTRBR設立
- 2003年 ベルギーにTRBE設立
- 2004年 中国にTRCF設立
- 2008年 タイにTRA設立
- インドにTRMN設立

2010年代~
現在

- 2011年 インドネシアにTRI設立
- 2012年 インドネシアにTRSI設立
- 2015年 メキシコにTRMX設立
- 2018年 中国にTRCJ設立

育んだ事業

1986年に当社初の海外子会社となるTokai Rika U.S.A., Inc.を米国ミシガン州に設立し、カナダ、台湾、フィリピン、インド、タイと海外拠点を増やし、今や海外に24の子会社・関連会社を持つまでに成長しました。

製品・サービス

HMI(ヒューマン・マシン・インターフェイス)製品

- レバーコンビネーションスイッチ
- タッチパッド
- シフトレバー

セキュリティ製品

- スマートキー携帯機
- ステアリングロック
- リモートキー&レシーバー

セイフティ製品

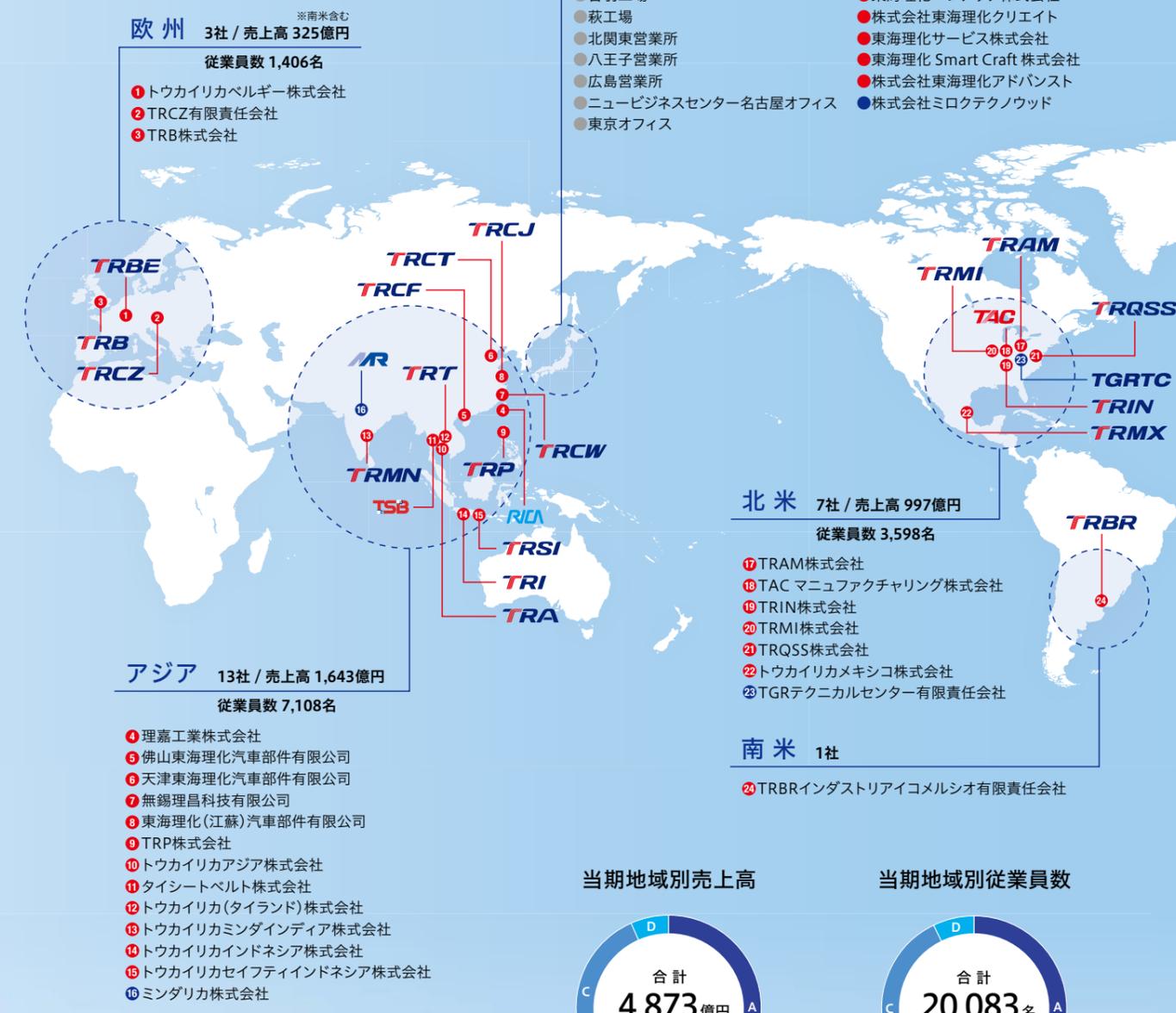
- シートベルト
- アウターミラー
- デジタルアウターミラー
- ステアリングホイール
※ステアリング事業は豊田合成(株)と協業しています。

エクステリアなど

- フルホイールキャップ
- エンブレム

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



売上高構成比



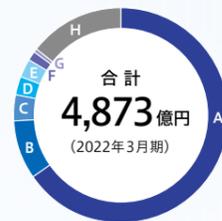
- A 日本 44.5%
- B 北米 20.4%
- C アジア 28.5%
- D 欧州他 6.6%

製品別売上高



- A スイッチ類 2,349億円 (48.2%)
- B シートベルト 680億円 (14.0%)
- C キーロック 490億円 (10.1%)
- D シフトレバー 480億円 (9.9%)
- E ステアリングホイール 85億円 (1.8%)
- F 自動車用ミラー 77億円 (1.6%)
- G 装飾品 42億円 (0.9%)
- H 農機建機 136億円 (2.8%)
- I その他 529億円 (10.7%)

客先別売上高



- A トヨタ 3,183億円 (65.3%)
- B トヨタ関連 430億円 (8.8%)
- C スバル 194億円 (4.0%)
- D スズキ 140億円 (2.9%)
- E フォード 131億円 (2.7%)
- F 三菱 70億円 (1.4%)
- G マツダ 29億円 (0.6%)
- H その他 693億円 (14.3%)

当期地域別売上高



- A 日本 2,671億円 (44.5%)
- B 北米 997億円 (20.4%)
- C アジア 1,643億円 (28.5%)
- D 欧州他 325億円 (6.6%)

当期地域別従業員数

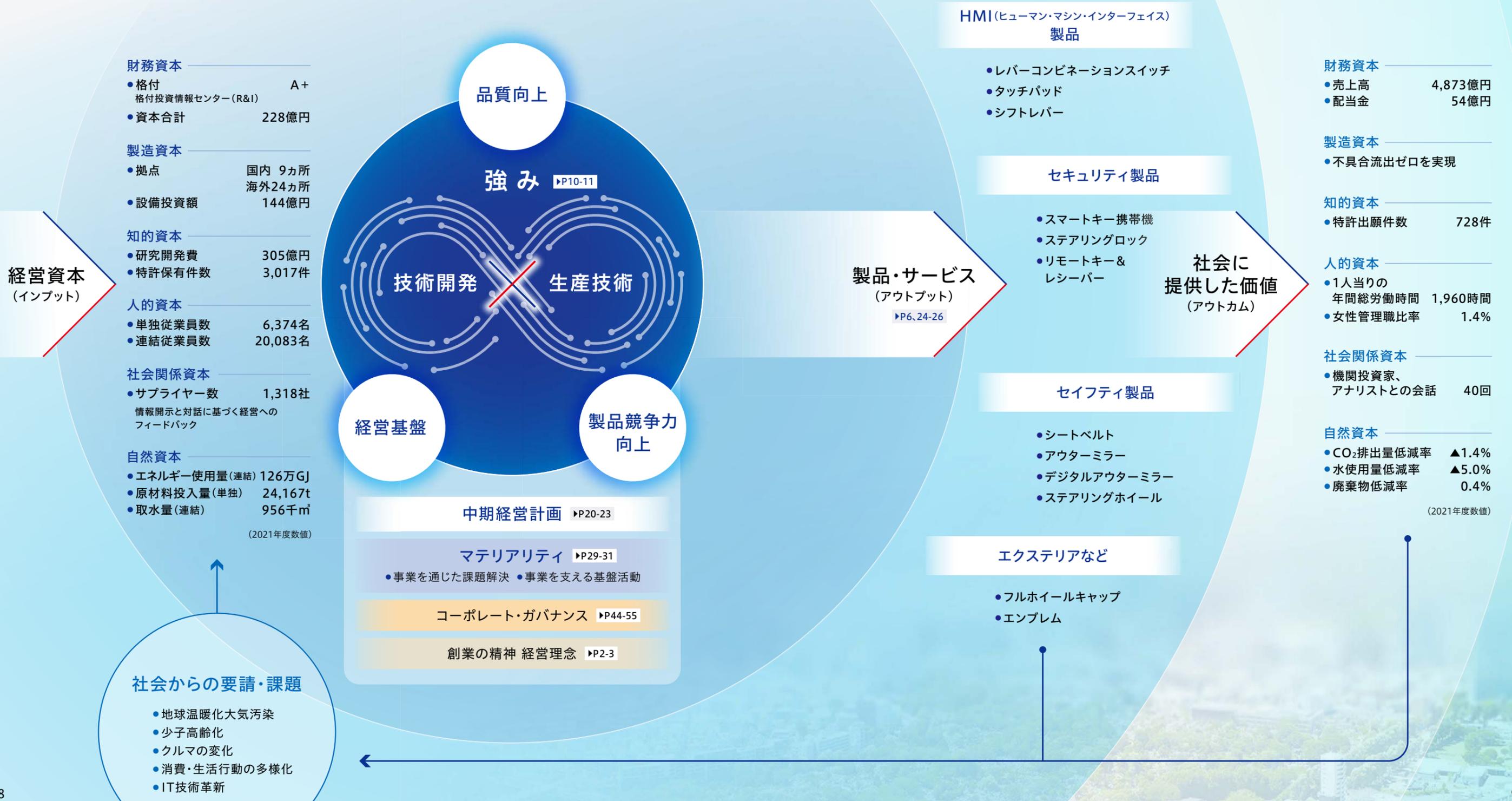


- A 日本 7,971名 (39.7%)
- B 北米 3,598名 (17.9%)
- C アジア 7,108名 (35.4%)
- D 欧州他 1,406名 (7.0%)

価値創造プロセス

東海理化は、「豊かな社会づくりに貢献」「個性とチャレンジ精神を尊重」「自然・地域と共生」をキーワードとした経営理念を掲げ、人の意思をクルマに伝えるHMI(ヒューマン・マシン・インターフェイス)製品、大切なクルマを守るセキュリティ製品、クルマに乗る人の命を守るセイフティ製品など、人に優しい、人に寄り添う「快適・安心・安全」な製品を提供することにより、人とクルマがともにある社会の発展に貢献したいと考えています。

当社は、社会課題・要請をトリガーとして、経営資本をインプットとし、経営理念、マテリアリティ、将来に向けた取り組みを踏まえたうえで開発した製品・サービスを社会に提供します。



培ってきた強み

東海理化には、70年を超える歩みの中で培ってきた強みがあります。この強みは、創業者精神、技術開発を支えるコアテクノロジー、トップレベルのモノづくりを支える生産技術・製造からなります。ドライバーが直接触れる最も身近な製品を作るために、感性を発揮したモノづくりを行っています。そうしたモノづくりを続けてきたからこそ、東海理化の成長を牽引してきました。100年に一度の変革期が訪れている今だからこそ、強みにさらに磨きをかけることで、東海理化の創出価値を高めていきます。

技術開発 技術開発を支えるコアテクノロジー

6つのコアテクノロジーで世界トップレベルの価値を生み出す

人間工学



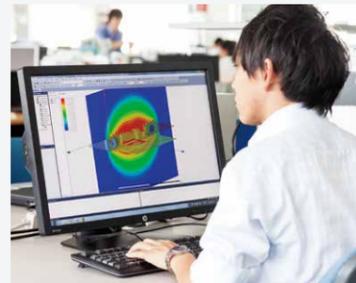
クルマのスイッチを操作するうえでの人間の身体的、生理的、心理的な特性を定量的に評価・解析。得られた結果をデザイン、設計に反映し、より使いやすく、わかりやすく、快適で感動を与えるHMI(Human Machine Interface)製品をめざしています。

デザイン開発



人間工学や各技術の取り組みに、うれしさや美しさを加えて製品をデザインしています。エンジニアリングの視点から、シンプルで使いやすく合理的な造形を探究していきます。

入力センシング技術



ドライバーの意思や行動を情報として読み取る、先進的なセンサー技術の開発に取り組んでいます。静電センサー技術により直感的な操作を可能にしたタッチパッドや磁気センサー技術を応用したシフトレバーなど多様なセンシング技術で、クルマとのコミュニケーションの幅を広げます。

入力フィードバック技術



ドライバーの操作に応える入力フィードバック技術を開発しています。操作に応じて指先に与える触感を変えることで、直感的な操作を可能にし、安心して快適なHMI(Human Machine Interface)製品を実現します。

安全支援技術



子どもから高齢者に至る乗員の安全性を高めるシートベルトや、ドライバーの安全運転を補助する後方視界支援の進化に日々取り組んでいます。この先も乗員の安全性向上を追求し、予防安全を見据えて、安全支援技術をリードします。

通信・暗号技術

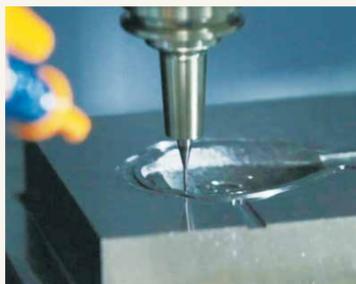


盗難からクルマを守るため、日々セキュリティ対策を進化させています。国内最大級の電波暗室でのEMC(Electro-Magnetic Compatibility)評価と卓越した解析力で高度な製品開発を支えています。

生産技術 世界トップレベルの生産技術

独自の生産技術でトップレベルのモノづくりを支える

金型技術開発



金型を内製することにより、高度な金型技術を自社内に蓄積し、より高品質な製品生産を実現しています。

材料技術開発



多様な角度からの分析、開発、応用に取り組む、次世代のクルマに必要なとされる材料特性を追求し続けています。

設備開発



自動化、高速化、高品質を突き詰めた生産設備を自社で製造し、世界トップレベルのモノづくりを支えています。

製造技術

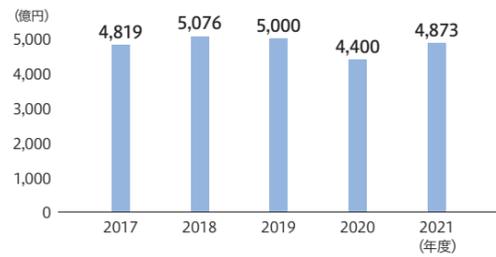


自社で製造した半導体を基盤に実装するなど、多くの高度な製造技術で世界トップレベルのモノづくりを実現しています。

これまでの実績

財務ハイライト

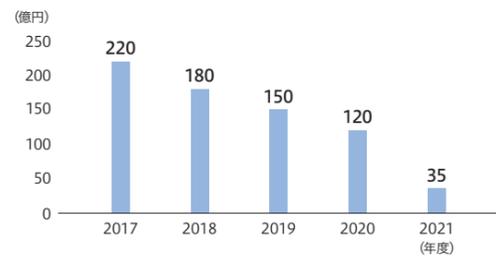
売上高



営業利益・営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益



設備投資・減価償却費



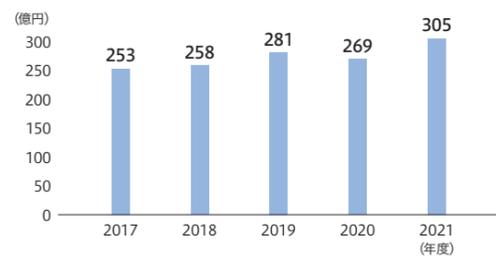
純資産・自己資本利益率(ROE)



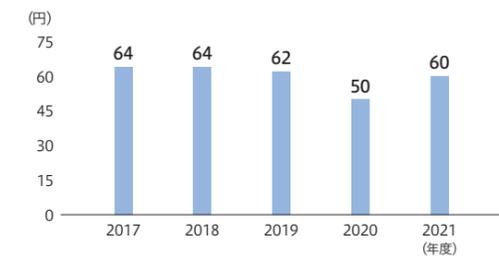
総資産・総資産利益率(ROA)



研究開発費



1株当たり配当金

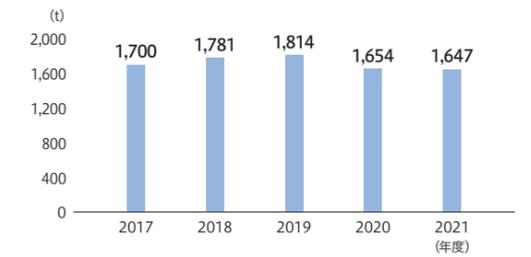


非財務ハイライト

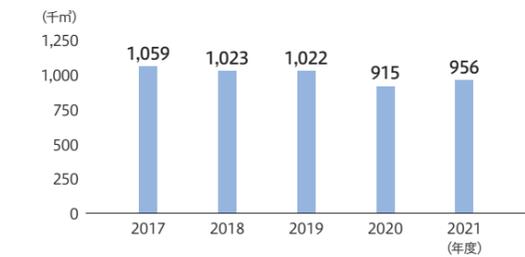
GHG 排出量(東海理化グループ)



廃棄物排出量(東海理化)



取水量(東海理化グループ)



従業員数(東海理化グループ)



女性従業員数・女性管理職比率(東海理化)



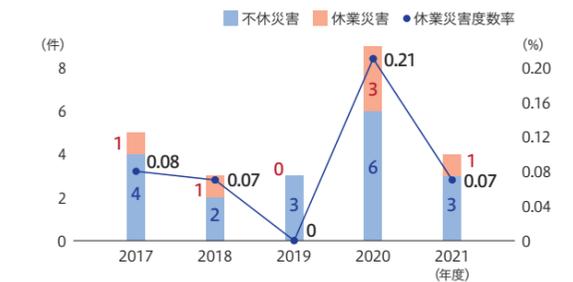
年休取得日数(東海理化)



育児休業取得(東海理化)



労働災害(東海理化)





代表取締役社長
社長執行役員

二之夕裕美

TOP MESSAGE

100年に一度の大変革期を次世代の成長機会と捉え、スピーディかつ柔軟な対応で中期経営計画の達成をめざします。

社会における東海理化の存在意義

2021年度は、先年来の新型コロナウイルス感染症のパンデミックが未だ収束の兆しを見せない中、米中貿易摩擦やロシアによるウクライナ侵攻によって国際的な緊張が高まるなど、グローバル企業にとってさまざまなリスクが顕在化した年となりました。その中で商品を安定的に供給し続けることは、お客さまのみならず、当社が次なる成長を遂げるためにも重要です。今一度、グローバルな供給体制の強化と生産体制の効率化を進め、引き続きステークホルダーの皆さまからの信頼と期待にお応えできるよう尽力してまいります。

最近、企業の社会における存在意義が問われていますが、今に始まったことではありません。昔から「企業市民」という言葉があるように、企業も地域社会における良き市民として存在し、社会に貢献すべきという考え方が重視されてきました。利益を追求して事業規模の拡大や事業存続を図るだけでなく、地域社会へ恩返しすることが大切だと考えています。私が社長に就任して2年が経過しました。就任当初から「オンリーワンであり続け、お客さまが本当に心から喜んでくれる“製品”ではなく“商品”をつくろう。そして、事業活動を続けさせてくれた地域社会へ貢献し、従業員の家族へ利益を還元しよう」と言い続けてきました。それらのことを踏まえて、カーボンニュートラルや地方創生にも力を入れています。

地球温暖化防止は地球に住む私たちの喫緊の課題です。今まで法令に対応する形で環境保全に取り組んできましたが、今後は温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させ、2050年までに全体としてゼロにするカーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいきます。また、本社のある大口町や工場のある豊川市と連携した地方創生活動も進めています。持続可能な経済社会をつくっていく責務を果たし、地域社会とともに成長していく姿勢は、当社の存在意義をさらに高めてくれると信じています。

100年に一度の大変革期を迎えて

創業者 加藤由雄の「人が手掛けないことこそやる」というチャレンジ精神は、100年に一度の大変革期に突入した自動車業界にある当社にとって非常に大切なものです。お客さまである自動車会社が拡大していく中で、当社も大きくなってきました。お客さまの仕事のやり方に合わせた仕事のしくみができあがり、いつの間にかお客さまから言われたことに忠実に応えることが仕事になってしまっていました。しかし、新しい存在価値をつくっていく必要があると考えた当社は、従来の事業展開とは視点の異なるデジタルキー事業をスタートさせました。自動車部品の製造を主軸としてきた当社がデジタルキーをつくり始めたことは、企業イメージを変える大きな一歩になったと思います。

これまで当社がEV化や自動運転に関して対応に遅れをとっていた一番の理由は、電気自動車主流になっても私たちが製造する部品は無くならないという考えが残っていたためです。そのため、早期から危機感を持って取り組んできた会社とは明らかに温度差がありました。そして、EV化や自動運転以上に注視しておかなければならなかったのは、アメリカの電気自動車メーカー大手のテスラです。彼らは他社と協力しながら自社製品や互換性のある他社製品を事実上の標準としているため、車両に搭載する部品を徹底的に簡素化しています。それにより、法律で決められているスイッチ以外は全てディスプレイ化しました。そして、その規格が中国で最初に業界標準として認められたことで、世界中で追随する動きが始まったのです。その影響は大きく、スイッチを主力商品とする当社は、今まで営業活動を行っていなかった自動車会社へ新たにアプローチしたり、他にも複数台の自動運転車両の遠隔監視を可能にするカメラ映像表示システムを搭載した遠隔監視装置の導入に向けた提案をしています。このように、私たちが持っている技術とこれから必要と



されるニーズをいかにマッチさせていくのが重要で、現在、商品企画部が取り組んでいる課題でもあります。

商品や技術をどのようにビジネスにつなげるかが本来、営業の機能です。しかし、今まで取り引きのあった自動車会社に商品を売るだけでは不十分です。そこで意識改革も含め、市場開拓者となって初見のお客さまのもとへ飛び込んで商品や技術をアピールしていく、ニュービジネスマーケティング部を新設しました。年間売上100億円をめざして、従業員は意欲的に取り組んでいます。この地道なマーケティングが波及していき、主力の自動車部品の製造・販売にも良い影響がもたらされることを期待しています。

サプライチェーンの全体最適化

これまで自動車産業は地産地消を原則に、お客さまに近いところで商品をつくって納めてきましたが、加速する米中貿易摩擦により、グローバルサプライチェーンが地域別に分断されました。その一番の原因は、新型コロナウイルス感染症の影響で中国の生産ラインが停止し、世界的な半導体不足に陥ったことにあります。当社は部品の半分以上を地域化しているので全体最適を踏まえた再配分をすることができましたが、地産地消のモノづくりやマーケティングを強化していく必要が生じました。海外で生産している商品に使われる部品については、ロシアのウクライナ侵攻による原材料費や物流費の高騰を受け、具体的なサプライチェーンが明らかになりました。今後は部品の調達先の再検討や生産地域の集約化、物流費の低減など、地域ごとの生産戦略を考えていくことが求められます。マーケティングを強化する部分では、お客さま目線での発想力を重視して潜在的な顧客ニーズを商品に紐付けられるようにしていきます。

2021年度を振り返って

半導体不足、新型コロナウイルス感染症の感染拡大、サイバー攻撃などを背景に、お客さまである企業の大幅な減産が私たちの生産にも直結して非常に厳しい業績となりました。足元のオペレーションが大きく影響を受けたに加え、原材料費や物流費の高騰により、250億円ある営業利益のほぼ半分にあたる100億円近くを失う大打撃を受けました。

売上高は円安の影響を受けアメリカでは増えた一方、原材料費や人件費が高騰しました。当社では製造関係の労務費に関して、人件費の上昇分を必ず原価低減で取り戻して相殺しています。そのため、本来であれば、お客さまの売値が下がったり、原材料費や物流費が上がったりした分については、工場で原材料の使用量を減らし、歩留まりを上げるなどして対処するところですが、今回はそのスピードをはるかに超えました。生産台数が減り、売上高4,800億円程度に減少しただけで収益が悪化したことには変動費が要因としてあげられますが、それ以上に研究開発費や減価償却費、間接費などの固定費が大幅に増加したことが影響しています。固定費の適正な絞り込みが必要なのは日本とアメリカで、今後それぞれの国の状況を踏まえながら固定費を最適化していきます。

中期経営計画の達成に向けて

2030年に売上高6,000億円をめざす中、どのように営業利益を確保していくかが課題となります。活動の大きな柱が固定費低減です。中期経営計画の中期資本戦略として発表した通り、2023年3月期予想の損益分岐点売上高4,860億円を2026年3月期で4,350億円に改善することにより、強い収益体制をつくることができます。経営基盤を強化する観点で言えば、2025年が一つのゴールとなります。なぜなら、今から3～4年経過してからの方が2030年の具体的な姿が見え、よりコミットメントした数値目標が立てられるからです。地域別の戦略しかり、売上高6,000億に対する利益とROE(自己資本利益率)の数値目標については、適切な時期を見極めたうえで策定する計画です。

そのような中でDXの推進は、固定費をコントロールするための土台となる部分です。システムが関係すること

とはいえ、根本的な仕事の進め方や判断基準を全て変えていくためにも、自分たちのモノづくりの現場を知っておかなければなりません。生産技術力の強化と生産体制再編にあたっては、従来の仕事の進め方を徹底的に見直しています。その中で取り組んでいるのが、モノの流れと効率化の追求による生産性向上をめざした「Production under A roof (工程の近接化&連結)」です。コンパクトな設備と生産ラインをつくるためには、生産現場の人たちだけではなく、生産技術部門の力が必要です。生産現場と生産技術部門の力を協同したこの取り組みが適切に機能すれば、工場内にスペースが生まれ、内製化によってトラックでの運搬が減ったり、視覚的にも変化が捉えられ、より大きな成果が期待できます。

2021年に将来ビジョンを発表しましたが、将来の成長に向けて目標をもう少し明確にするため、2022年に中期経営計画を発表しました。具体的な内容としては、既存ビジネスと新規ビジネスの考え方や、企業体質を強くするための生産体制再編、生産技術の強化、固定費の低減についてです。中期経営計画の細部については各事業領域のトップ自ら直接それぞれの従業員に伝えることで、より社内に浸透し、着実に動き始めたという実感があります。めざしているのは、物事を段階的に進めるのではなく、同時進行的に進めていく組織です。スタート時点から各部門が連携して、しがらみの無いワンチームで取り組むことで市場のスピードに対応していきます。

さらに、人材育成にも力を入れています。今後は新規事業分野の開発設計要員の確保が急務です。新卒・キャリア採用を強化するのに加え、生産技術部門の従業員にソフト技術を習得してもらい、注力分野に配置していく予定です。私はかつてトヨタ自動車時代の恩師から、「部下を2階に上げて、はしごを外して下から火をつける！焦げる前には見に行けよ」と教わりました。今の時代にそぐわない強烈な表現ではありますが、愛を持って部下を鍛え上げていく大切さを説いた言葉です。具体的に言い換えるなら、「部下を一人で逃げ場のない苦境・変化点・問題の渦中に飛び込ませると困り、悩みながら考え抜き、現状を変える解決策をスピーディーに導き出して成果をあげる。ただし、取り返しがつかなくなる前に、しっかり上司としてフォローしなさい」ということになります。人は数多くの困難を乗り越え、人として大きく成長し、強くなるものです。それゆえ、従業員に成長と活躍する機会を与え、従業員の新しい能力や技術を向上させることで、会社としても成長する原動力になると思います。

ステークホルダーの皆さまへ

中期経営計画で策定した経営目標、2030年度の連結売上高6,000億円超の達成に向け、当社は苦しい坂道を登っている最中です。株主の皆さまには、単年の収益や株価の動向だけでなく、長い目で見守っていただくと幸いです。長年にわたって応援して下さる株主の皆さまには、安定的に配当を出して還元していく予定です。また、地域社会にも還元したり、面白い商品やサービスを世の中に提供したりするなど、魅力的な話題にあふれた会社にしていきたいと思えます。そういった意味で、今後は既存事業の競争力を高めながら、新規事業・新領域の売上を拡大していく予定です。

新規事業を含めたモノづくりにおいて大事なのは、つくりたい商品をイメージする力です。商品をイメージする力を養うためには、つくろうとしているものがどんな商品となり、どうしたらお客さまが喜ぶのかを常に自分に問いかけられる感性を、全ての従業員が磨いておく必要があります。さらに、マーケット全体を俯瞰して見る力や、本当に売べき商品なのかを見極める力も大切です。それらの力が身に付き、明確な商品イメージを共有できるようになれば、商品化に必要な技術を持つ企業とのM&Aについても検討する余地があると考えています。今後も「お客さまが本当に心から喜んでくれる“製品”ではなく“商品”をつくる」ことを追求し、ステークホルダーの皆さま、そして社会から今以上に必要とされる企業へと進化していきます。そのためにも、中期経営計画の達成に全社をあげて尽力してまいりますので、株主の皆さまには引き続き応援をいただけますと幸いです。



CFO MESSAGE

中期経営計画の 達成により、 会社のさらなる 成長をめざします。

2021年度の振り返りと2022年度の見通し

2021年度は、半導体供給不足や新型コロナウイルス感染症拡大に起因する客先稼働の低迷が継続していることに加え、原材料価格の値上がりや物流コスト増の影響が、1年を通して会社収益に重くのしかかりました。その結果、売上高は4,873億円と昨年度と比べ10.7%の増収となった一方で、営業利益は92億円と34.4%の減益となり、きわめて厳しい決算になりました。

ただ、そうしたネガティブな要因が重なる中でも、中長期目線での抜本的な収益体質の改善をめざし、生産現場における1秒、1ミリ、1グラムにこだわった原単位改善と事務・技術職場における工数削減や精度向上を目的とした業務改善を徹底的に推し進め、1年間で91億円の原価改善効果をあげることができました。

2022年度は、客先減産リスクや原材料値上がりの継続は予想されるものの、2021年度と同等レベルの高い原価改善目標を意欲的に設定し、全社を挙げて活動を推進してまいります。また、お客さまの生産変動に対しては、柔軟な稼働対応が可能な生産物流の構えを基本としつつ、収益の最大化とリソースの効率化を図ってまいります。その上で、2022年度の収益見通しは、売上高5,200億円、営業利益100億円を見込んでいます。

(単位:億円)

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期予想
売上高	4,873	5,200
営業利益	92	100
経常利益	155	110
当期純利益	35	60

中期経営計画

当社は本年5月末に中期経営計画を公表しました。今後クルマの役割や機能の大きな見直しが見込まれる中で、当社製品や事業そのものの変化も必要と考えています。そのためには、当社製品や事業の将来のあるべき方向性をしっかり示した上で、中期目標を設定し、その目標達成に向けてスピーディかつ柔軟に対応していかなければなりません。今回こうして中期経営計画を策定したことにより、社内において我々が今後やるべきことを明確にすることができました。また、当社の活動をサポートしていただいている

ステークホルダーの皆さまとこの中期経営計画を共有することができたことは大きな成果であると思います。

中期経営計画では2つのステージに分けて目標を設定しました。最初のステージは2025年度の売上高目標を5,200億円とし、次のステージは2030年度の売上高目標6,000億円超をめざします。そして、2025年度までの活動が、2030年度6,000億円超へ飛躍するための土台づくりとして、とても重要となると考えています。販売面においては、エレクトロニクス関連商品など次期戦略製品の品質、コスト、納期のつくりこみに取り組むとともに、新規事業についても拡販を推進してまいります。同時に、販売面での取り組みを支えるDX推進、生産技術、生産体制、人材などの経営基盤を強化してまいります。

財務面では、たとえお客さまの稼働が減少したとしても安定的に収益を確保するとの思いから、「変化に柔軟に対応できる収益体質づくり」をめざして活動を進めます。その活動の評価指標を「損益分岐点売上高」として、2025年度の目標を新たに設定し、変動原価の削減と固定費の削減の2つの面から具体的な活動を進めていきます。変動原価の削減活動の1つとして、原価の見える化など生産現場の活動を促進させるためのツールの開発やそのツールの現場への導入も計画的に進めています。また、固定費についてもDXを始めとする業務プロセスの抜本的な改革による効率化を狙い、労務費、減価償却費、経費を対象に各部削減目標値を設定し、削減に取り組んでいます。こうして2025年度営業利益250億円達成をめざします。

将来の成長に向けた投資

研究開発、設備投資、人材などリソースについては、限られた資源でもありますので、メリハリをつけて重点領域、注力領域へ配分することが基本と考えます。

事業環境が大きく変化している中で当社が継続的に成長していくためには、これまでの通常投資ではカバーできない領域が出てまいりました。そこで、新たに通常投資とは別枠で「戦略投資」枠を設定しました。カーボンニュートラル、DX推進、生産体制の再編、新規事業の4領域に、2021年度から5年間で総額約300億円を重点的に投資してまいります。特にカーボンニュートラルの活動には脱炭素社会の実現をめざし約90億円の資金を投入いたします。また、デジタルキービジネスをはじめとする新規事業への投資については、計画されたリターンを獲得しているか確認しながら、投資対効果の管理を強化していきます。

一方、通常投資においては、省人、省スペースなど効率化に結びつく投資も積極的に実施し収益への貢献も図ってまいります。このような重点領域、注力領域への投資と先ほど申し上げた固定費削減との両立を図りながら、テーマごとにその是非をきめ細かく検証しながら取り組んでいきます。

(単位:億円)

	5カ年 (2022年3月期~2026年3月期)		
	経費支出	設備投資	合計
カーボンニュートラル	14	79	94
DX推進	57	39	96
生産体制の再編	10	45	55
新規事業	59	2	61
合計	141	165	306

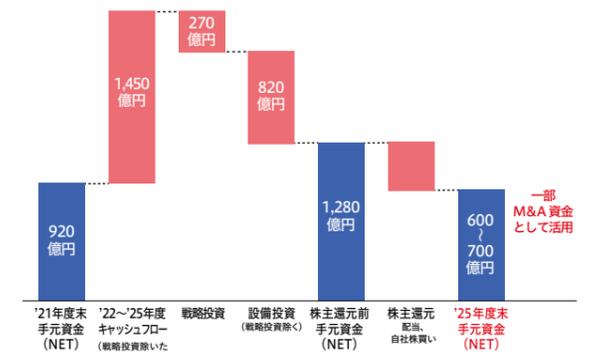
資本戦略

今回の中期経営計画の中では、当社の資本戦略を明確にいたしました。

資本戦略の基本的な考え方は、会社を運営するうえであるべき必要資金量を600~700億円と固定し、これを超える余剰資金については、将来の成長への投資、新領域部品開発、海外での工場拡張、業務提携・M&A資金に活用を考えるほかに、配当金支払や自社株買いを通して株主の皆さまにしっかり還元を行っていきたくと考えています。

また、ROEの目標を2025年度8%と設定しました。ROE目標達成のため、これまで申し上げた収益を向上させる活動に注力すると同時に株主還元による自己資本の最適化も図ってまいります。

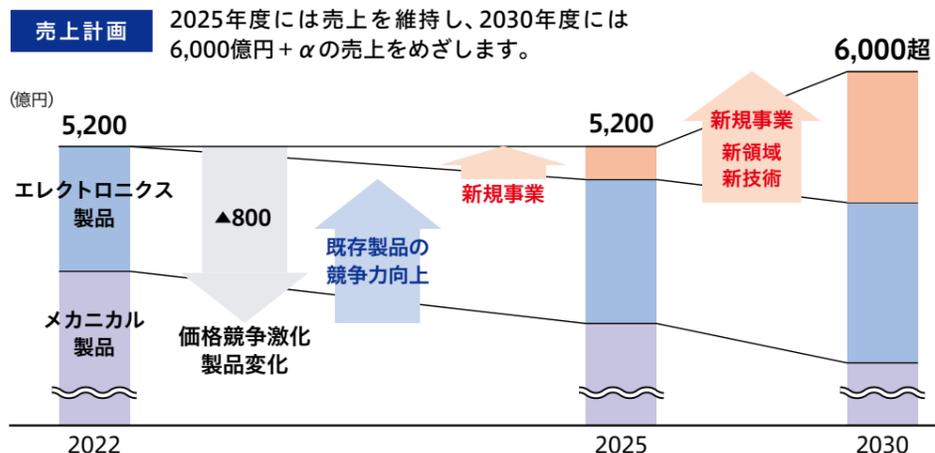
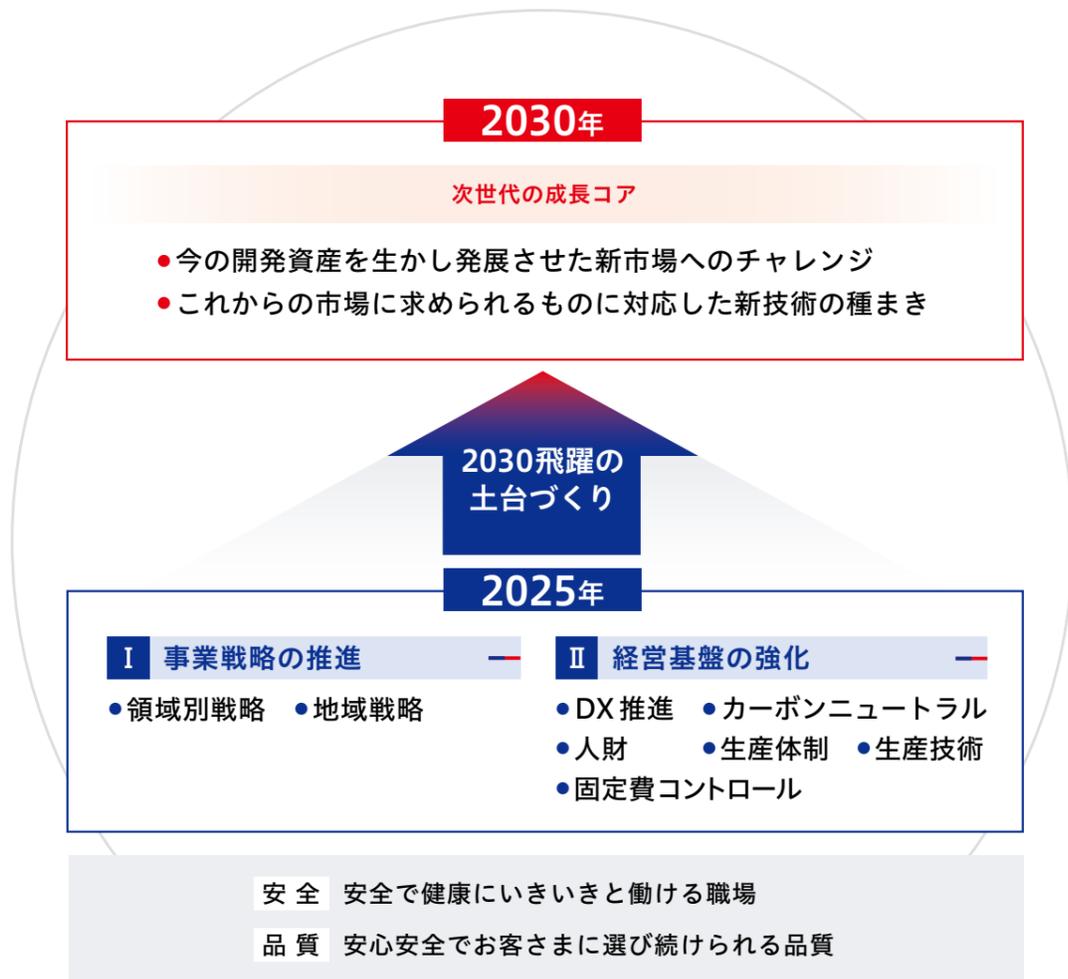
■ 2022年度~2025年度のキャッシュフロー



財務担当役員
西田 裕

中期経営計画

中期経営計画では、2030年のめざす姿と、その飛躍の土台づくりとして2025年までの戦略を策定しました。その中期経営計画の全体像を説明します。



I 事業戦略の推進

既存製品の競争力強化

現在、2024~2025年度に量産する次期重点戦略製品つまりコラム・インパネ周りのスイッチやシートベルト、そしてグローバル戦略の担い手であるシフトパイワイヤとスマートシステムについて製品別のシナリオをつくり上げ、これらの戦略製品を2028~2030年の収益の柱にしていけます。

また、重点地域別の取り組みについては、日本では現有設備やスペースを最大限に活用した内製化を生産技術・生産現場の知恵を織り込み実行、北米ではメキシコ生産会社であるTRMXを最大活用し、既存拠点の再構築による全体の固定費の最適化、中国では技術/営業拠点であるTRCJを強化し、拡販を促進。インドでは今後伸びる市場の中で、既存

客先社向けビジネスの拡大をねらって北部での新工場設立を計画しています。

地域	施策
日本	● 現有資産の最大限の活用による収益体質強化 ● 製品変革に対応する生技/生産戦略の実行
アメリカ	● メキシコでの競争力強化をねらった拡張 ● 北部拠点の再構築
中国	● 技術機能の独立現地化 ● ローカルサプライヤーのさらなる活用 ● 現地客先拡販
インド	● スズキ向け拡販と北部での拠点拡大 ● 現地パートナーとの連携強化

新規事業戦略

顧客・地域・社会課題の解決を通じて2025年度に40億円、2030年度に150億円の売上目標を掲げ、活動を展開しています。

デジタルキーはレンタカーやカーシェアリング、社用車管理において多方面から好評をいただいております、今後さらなる

サービスの向上を図り、拡販を進めています。

また、東海理化の既存技術の活用による新事業の領域拡大を進めており、ハプティクス応用のデジタル教材、視覚障がい者向け歩行支援デバイス、シートベルト端材を活用したアップサイクル商品の売込みも行っています。

これまでやってきたこと	これからやっていくこと
<p>TOKAI RIKAI Digitalkey</p> <p>FREEKEY for CAR</p> <p>FREEKEY 社用車予約</p> <p>FREEKEY Box</p>	<p>宅配ボックス/ロッカー*</p> <p>住宅/オフィスのドア用ロック</p> <p>EV充電設備*</p> <p>*河村電器産業との協業製品</p>
<p>「モビリティ領域」へのサービス展開</p> <p>マグネシウム casting</p> <p>センサー・半導体</p> <p>キャンブ用具</p> <p>杖の台座</p>	<p>「住宅・空間領域」へ領域の拡大</p> <p>ハプティクス応用</p> <p>端材活用</p> <p>デジタル教材</p> <p>視覚障がい者向け歩行支援デバイス</p> <p>シートベルト端材を使ったバッグなど</p>
<p>他業界への部品供給提案</p>	<p>コンシューマー市場への商品投入</p>

TOPICS

新たなHMIの実現

車を「人が操作する」時代から、車が「人を捉え、意思を読み取り、人に応える」をコンセプトとした「インテリジェントコックピット」を実現しました。「乗りたい私を迎えてくれるドア」、「開けたい私を感知してくれるムーンルーフ」、「指先に近づいてくれるディスプレイ」などの今までにない体験をお客さまに提供いたします。



II 経営基盤の強化

DX推進

経産省より、DX認定事業者として選定、事業適応計画も認定されました。

モノづくり(開発から生産準備)では3DA(3次元)データによる一気通貫システム、製品データの全社共有システム、正しく漏れない設計をガイドするAIエンジニアと具

現化などを進めてきました。モノづくりのDXでは従来に比べ、リードタイム1/2の実現が見えてきています。

同じリソースで新たな拡販や新製品開発を推進していきたいと思いを。



生産技術力の強化

1つ目は、究極の製造リードタイム短縮と無人化への挑戦をします。

まずは、材料供給から完成品検査までを一気通貫でつくり上げる自動化ラインを開発します。

安くコンパクトな部品加工機を開発し、組立自動機にインライン化することにより、工程を跨いだリードタイム1/n、スペース1/nを追求します。

2つ目は、補給部品対応についても迅速な解決策を打ち立てます。

ロボット機能を最大限活用した完全無人化の汎用ミニマムラインによる補給部品生産を各工場トライ中です。

最後に、DXと匠の技術の融合による金型事業の競争力強化として、生準のレベルを東海理化の中で極限に高めた状態で2022年7月に別会社「東海理化 Smart Craft 株式会社」を発足し、新製品の開発やリードタイムの短縮に貢献します。

生産体制再編

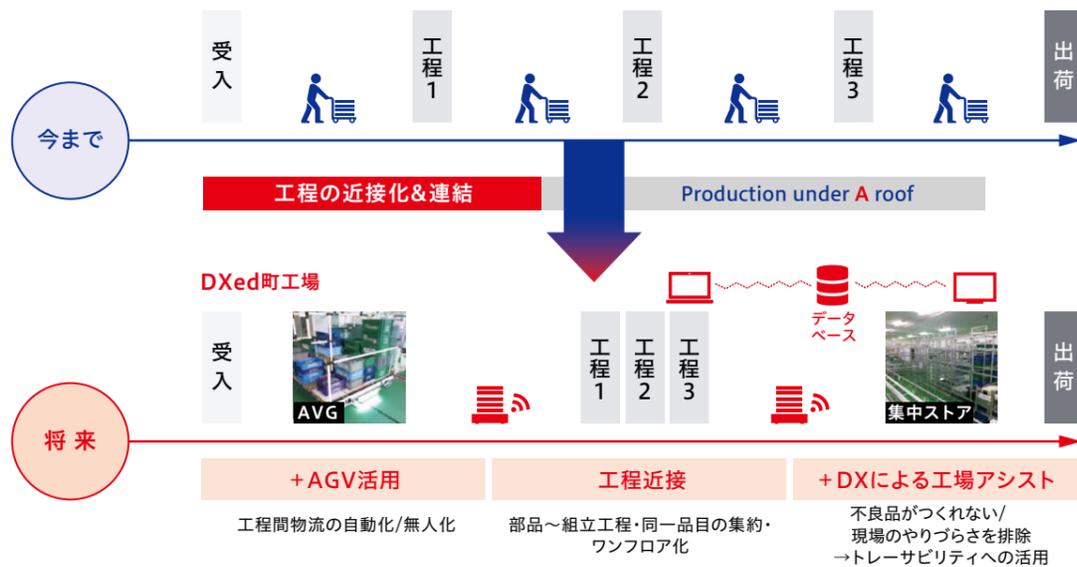
「Production under A roof」をテーマとして工程を近接化、集約し、モノの流れのシンプル化、整流化をはかっています。

本社主導ではなく、各工場長が強いリーダーシップを持ち、3工場独自のスローガンを掲げ、活動のキックオフを行い、スピード感を持って、近接化・集約をまさに進めている最中です。

例えば、豊田工場では、建屋間、フロア間に跨っていた工程をワンフロアに集約することにより、流れがシンプルになり、リードタイムも短縮できました。

さらにAGV(無人搬送車)活用による省人で、新規事業の内製化を増員なしで切り抜けていきます。

■モノの流れ/効率化の追求による生産性向上



人財育成

中期経営計画を推進するためには、技術系人財の確保が不可欠です。

特に、IT、クラウド人財の補強を200名規模で考えています。キャリア採用を強化し、新卒含め2025年までに100名を新規に確保します。

さらに既存領域の設計者の中から100名を選抜してリスキルを行い、注力分野にシフトします。

開発設計者の総数1,300名は変えずに、中身をソフト開発にシフトします。

ジェンダー	成長支援により2026年までに女性管理職2倍(22名)へ
ジェネレーション	早期のキャリアオーナーシップと継続活躍
ハンディキャップ	活躍できる職場づくり
ナショナルリティ	強みを活かす体制整備

カーボンニュートラル戦略

製品、生産、物流、調達の観点からライフサイクル全体での貢献を既に始めています。

製品においては、すでにシフトレバーの材料を、CO₂原単位の小さい樹脂材へ設計変更しています。

生産においては、昨年、徹底的な省エネを含め2013年比で16%低減を達成しており、2025年まで100億円の投資を行い、生産CO₂は2030年で60%低減達成をめざします。

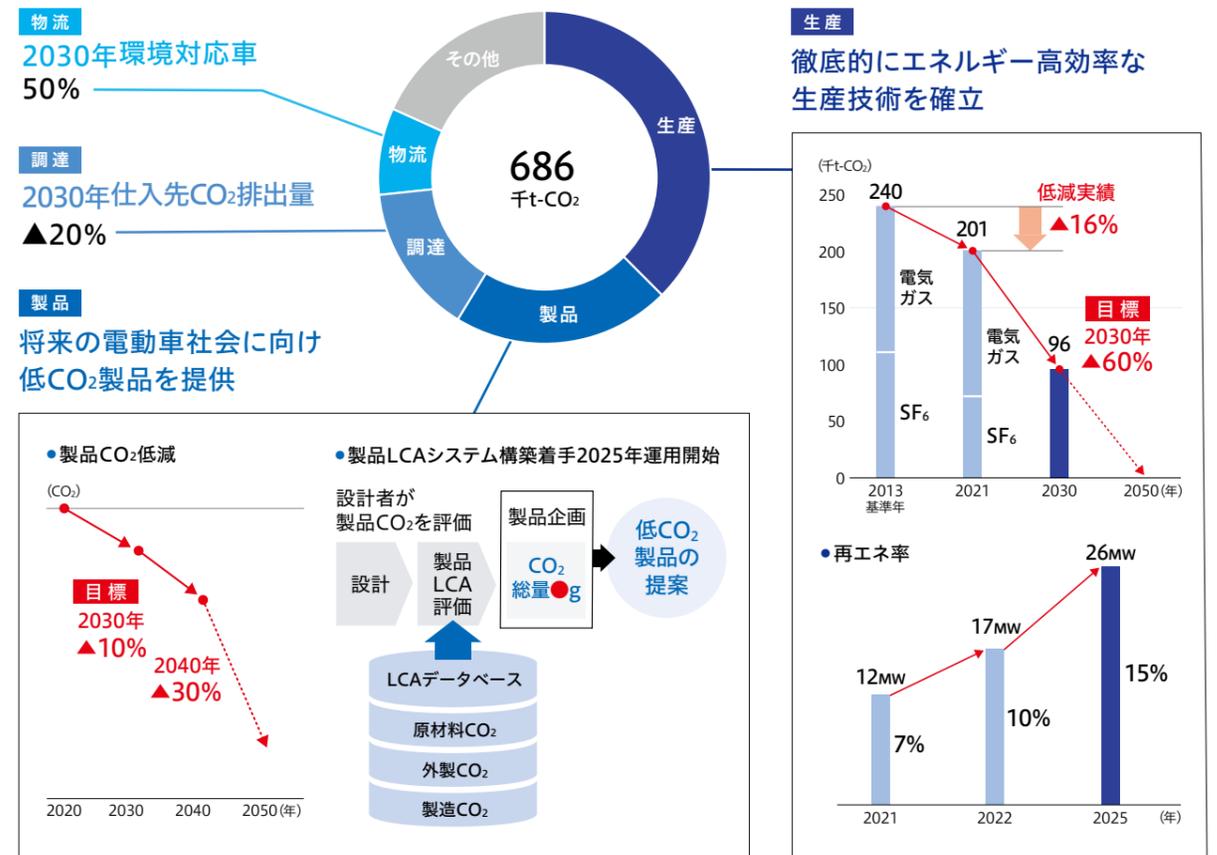
調達においては、昨年、協力会でカーボンニュートラル宣

言を行い、CO₂年間2%低減を達成しており、2030年に20%低減をめざす活動を取り組み始めています。

物流においては、今年度までに環境対応車を7台導入、2030年に50%以上にすることをめざしています。

再エネ開発については、昨年、中部エリア初の取り組みとして、中部電力ミライズ株式会社と連携し長野県に太陽光発電所をつくることを決定し、再エネ率を2022年には10%、2025年には15%をめざします。

■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



事業概況

エレクトロニクス ビジネスセンター



事業内容

電子キーシステム用の携帯機、レシーバー、アンテナ、コントローラーなどの構成部品、電源ECU、イモビライザーECUなどのECU、カスタムIC、各種センサーなどが主力製品です。

従来はパワーウィンドウスイッチやステアリングロックなどの製品の中にECUを組み込むメカトロニクス用ECUが主力でしたが、車両の電子化が進む中、ECU単独の製品が増加しています。

強み

1994年に世界初の電子式イモビライザーシステムを、1999年に日本初の電子キーシステムを製品化した当社は、エレクトロニクス製品に不可欠な通信暗号技術を持っています。

また、1980年より汎用でないカスタムICを独自で設計・生産しています。

HMI ビジネスセンター



事業内容

ステアリング周りのレバーコンビネーションスイッチ、ステアリングスイッチ、インパネ周りのヒーターコントロールスイッチ、プッシュスタートスイッチなどが主力製品です。

スイッチ類は、当社の売上げの約半分を占める主力製品であります。最もコモディティ化が進んでおり、中国企業をはじめとする低コストを生業とした企業との競争激化に晒されています。

強み

人間工学に基づき、ドライビングシミュレータやモーションキャプチャの結果から性別、年齢、体格などを考慮した精緻な設計指針を実現し、客観的かつ定量的な評価から、「心地よさ」を追求しています。

また、ドライバーの意思や行動を情報として読み取る入力センシング技術、クルマから受け取る情報が限られた中でドライバーの意思に伝える入力フィードバック技術もあります。

セキュリティ ビジネスセンター



事業内容

シフトレバー、アウターミラーなどが主力製品です。シフトレバーは2003年に製品化されたシフトバイワイヤセレクター、アウターミラーは2018年に製品化されたデジタルアウターミラーのようにバイワイヤ化、デジタル化されたものが増えてきています。

従来の機械式の製品は競争力確保のため、部品共通化、構造の簡素化を進めています。

強み

シフトレバーはいち早くバイワイヤ化に対応し、競争力を確保し、国内1位のシェアを確保しています。

アウターミラーは意匠、機能、法規対応を要求される高難度な製品であるにも関わらず、1981年の生産開始以来生産を続け、高機能の製品を提供し続けています。

セイフティ ビジネスセンター



事業内容

シートベルトが主力製品であり、1962年の2点式シートベルトの生産から始まり、高性能・高機能のシートベルトを開発し、乗員保護性能の向上に貢献してきました。

性能が乗員の生命に直結する製品なので、万が一の際に確実な性能を確保するための品質確保が不可欠です。

強み

性能確認のためにインパクトスレッド試験を繰り返し、CAEによるシミュレーションと併用し年々上がり続ける要求性能を達成しています。

小さな子どもから高齢者に至るまで、安全性を高めるシートベルト技術の向上に、日々取り組んでいます。

事業部体制から ビジネス領域へ再編

開発体制を各ビジネス領域に再編し、5つのビジネスセンターを新設しました。

また、各工場をビジネスセンターから切り離し、生産センター直轄とし、最適な生産地決定を担うようにし、全社モノづくり戦略の司令塔機能として「グローバル生産技術部」を新設しました。



ニュービジネス ビジネスセンター

事業内容

顧客・地域・社会課題の解決をミッションとして活動を展開しています。

主力のデジタルキー事業は、モビリティ領域において、レンタカーやカーシェアリング事業者さま、社用車保有企業さまなどから好評をいただいています。市場のニーズを素早く製品にフィードバックし、スピード感を持って多くのお客さまに届けていきます。

強み

社会課題を紐解き、ビジネスモデルを構築し、マーケティング、セールス活動の中で得た市場のニーズを素早く製品にフィードバックするために、ニュービジネスマーケティング部とニュービジネス開発部が一体となって即断即決で取り組んでいます。

取り組み内容

デジタルキーについては、モビリティ領域から、住宅キー、また、河村電器産業との協業である宅配ボックスやEV充電設備との連携など、住宅・空間領域への拡大をめざし、よりお客さまに付加価値のあるサービスを提供できるよう積極的な活動を展開しています。

また、マグネシウム casting やセンサー・半導体などの分野で培われてきた東海理化の既存技術の、新しい業界への領域拡大を進めています。

既存技術の一つ、振動フィードバック技術(ハプティクス)を応用したデジタル教材は学研教育みらいと共同開発中です。同じくハプティクスを応用した視覚障がい者向け歩行支援デバイスは、事業の立ち上げに奔走する従業員の様子がテレビ東京で紹介されました。

シートベルト端材を活用したカバンなどのアップサイクル商品も方々で紹介・売込みを行っています。

これらによりコンシューマー市場への参入に挑戦していきます。



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出来るか」という観点で、議論を重ねています。

お客さま

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、エンドユーザーのお問い合わせ窓口も充実させています。

株主・投資家

4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中期のビジョン・計画を報告しています。また、株主総会では、株主さまの施設見学会を開催しています。それとは別に、ここ数年はプレスリリースに力を入れており、2019年度19件、2020年度44件、2021年度55件と増加しています。

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。

取引先さま

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、2021年4月には主要仕入先さま130社が参加しています。

東海理化

地域社会

工場周辺の地域との懇談会を年に1回実施しており、当社の環境および防災の取り組みをご見学いただいています。

また、2021年4月には、地域に寄り添い、地域課題を協力して解決するために、大口町や豊川市と包括連携協定を締結しました。

従業員

コンプライアンスの相談窓口を設け、不正行為やハラスメントに対する自浄作用を働かせています。

その一方で、社内で起きていることをリアルタイムで従業員に伝えるため、従来の月に1回の社内報に加え、Web社内報を導入しています。

また、上司との面談を期首、期中、期末の3回に分けて実施し、社内コミュニケーションの活性化につとめています。

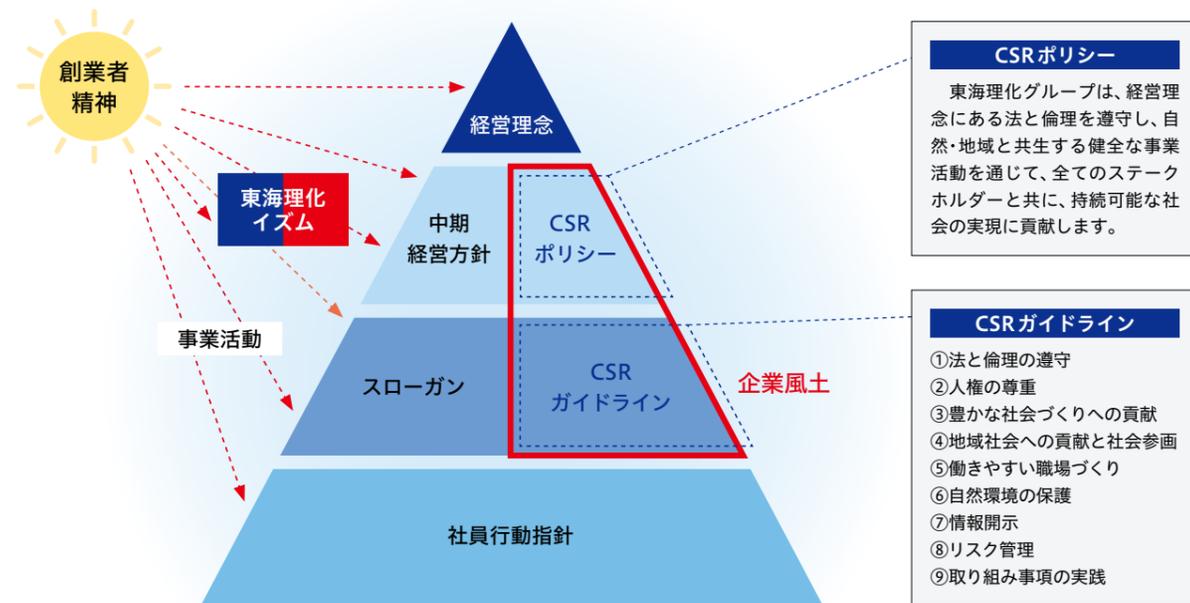
東海理化グループのCSR

当社は創業以来「人が手掛けないことこそやる」精神のもと、お客さまのニーズに応える商品づくりに取り組んでまいりました。多くの社会課題を抱える近年、私たちが果たすべき社会的責任は重要性を増してきました。

そのような中、当社では、ステークホルダーの皆さまとの対話を深め、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献できるようつとめていきます。

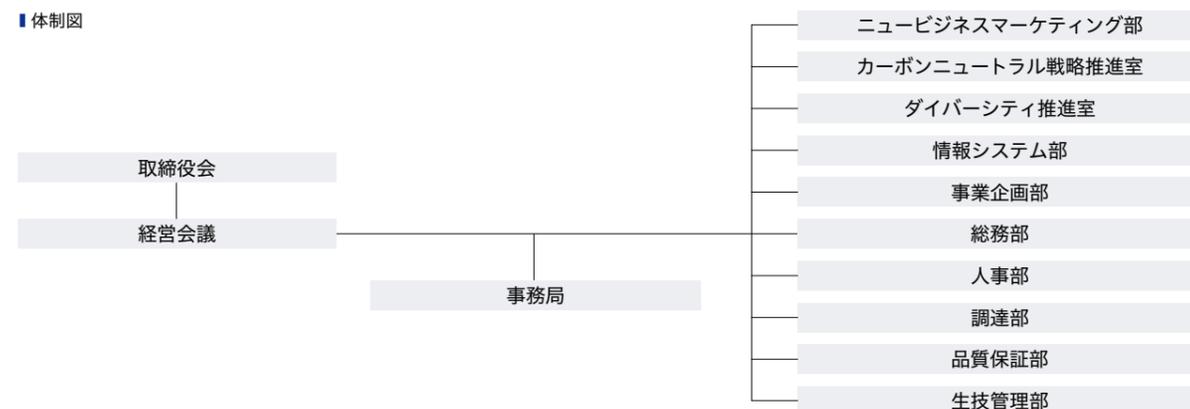
CSRポリシーとCSRガイドラインの制定

当社のCSRの基本的な考え方を共有するために社会の要請、経営理念を基にしてCSRポリシーを制定し、CSRポリシーの解説書としてCSRガイドラインを発行しました。



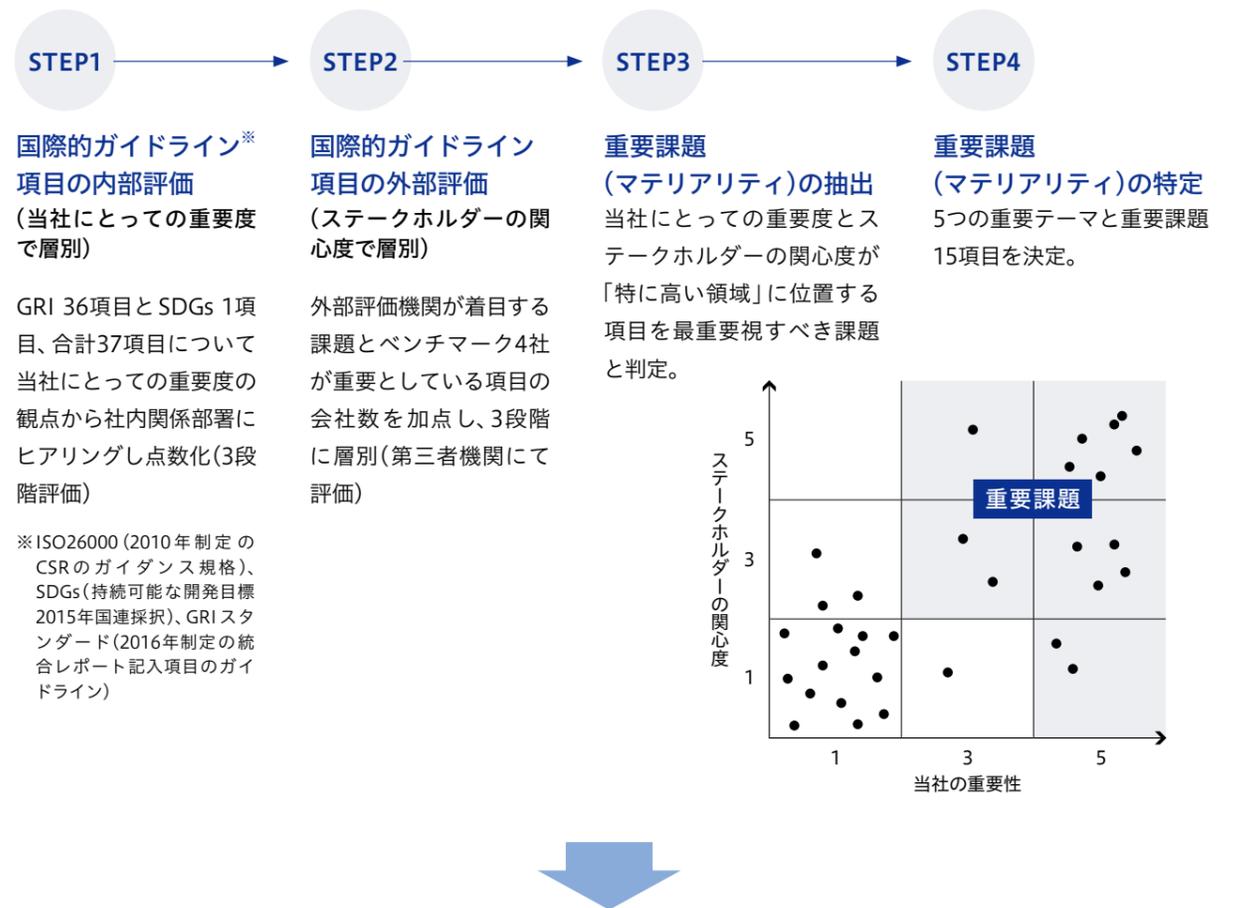
CSR推進体制

マテリアリティ策定のプロセスの中で、社会課題に関わる部署を特定し、担当範囲を協議のうえ決定しました。総務部が事務局を担当し、方針管理と経営陣への報告を執り行います。また、CSRポリシーは経営方針と別にあるのではなく、統合することにより全社でサステナビリティの推進を図っています。



マテリアリティ策定プロセス

当社グループが取り組むべき社会課題は何かを、ステークホルダーの関心度と、当社の重要度を勘案して、2020年12月に15項目のマテリアリティ(重要課題)として決めました。事業を通じての課題解決として3項目、事業を支える基盤活動として12項目あります。



事業活動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
- 情報セキュリティの推進(コネクテッド製品)

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

- 労働安全衛生
- 人財育成
- 多様性(ダイバーシティ)

環境への負荷を低減する

- 気候変動への対応
- 環境汚染の予防
- 持続可能な資源利用
- 生物多様性への取り組み

ガバナンスの強化とサプライチェーン全体での公正な取引の実現

- コーポレートガバナンス
- 腐敗防止
- 全社CSR体制の再構築
- 反競争的行為
- サプライチェーンへのCSR浸透

東海理化グループのマテリアリティ

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。

	マテリアリティ	あるべき姿	リスク	機会	2021年度の取り組み	2022年度の目標(KPI)	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	グローバルでの社会課題を把握し貢献を模索する開発姿勢	• 競争力の低下	• 既存事業の枠組みを超えた価値創造	<ul style="list-style-type: none"> SaaS型商品「FREEKEY社用車予約」のサービス開始 アップサイクル商品などの既存領域の枠を超えた商品の開発 	• デジタルキー事業でARR(受注ベース)1.26億円	
	顧客の安全・品質保証	お客さま(エンドユーザー・自動車メーカー/サービサー)へ安全・安心な製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 顧客への被害 顧客の信用失墜 	• 顧客の信頼獲得	<ul style="list-style-type: none"> 「業界No.1」必達に向けた品質確保 新事業のお客さま満足提供 「品質の東海理化」を支える基盤強化 	<ul style="list-style-type: none"> 既販車処置:0件 納入不良(法規・機能):0件 	
	情報セキュリティの推進	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	• レピュテーション低下	• 新規顧客の開拓	<ul style="list-style-type: none"> 標的型メール訓練実施 子会社C-SIRT組織体制の整備着手・検討 	• サプライチェーンに影響するセキュリティインシデント発生:0件	
事業を支える基盤活動	安全衛生	全労働者(間接雇用も含む)の身体的精神的健康の達成	<ul style="list-style-type: none"> 従業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	• 健康経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> 生活習慣改善活動の推進 メンタルヘルス活動の推進 「ホワイト500」継続取得 	
	人財育成	平等な機会に必要なまたは希望する教育が従業員に提供される	• 次世代を担う人財の枯渇	• 持続可能な成長	• キャリアデザインシートや2Wayコミュニケーションシートを使い、個人別に「活躍・成長のサイクル」に基づく人財育成を実施	<ul style="list-style-type: none"> 問題解決研修の実施 ライン長研修の実施 	
	多様性(ダイバーシティ)	年齢、性別、障がい、人種、民族、出自、宗教などによるあらゆる差別を禁止し、互いを認め合い共働する	• 画一的な思考・判断	• イノベーションの促進	<ul style="list-style-type: none"> 「ダイバーシティ宣言」を発表 「ダイバーシティ推進室」を新設 ダイバーシティの理解促進活動(講演会実施) 「えるぼし」認定で最高位(3段階目) 	<ul style="list-style-type: none"> 年齢や性別に関係なく、誰もが活躍できる職場づくり 女性活躍推進 男性育休取得推進への働きかけ シニア施策の体系化 障がいを考慮したハード面の環境整備 	
	気候変動への対応	カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害の増加 エネルギーコストの増加 	• 地球温暖化問題の解決に貢献	<ul style="list-style-type: none"> 分科会活動による生産設備の省エネ改善 再生可能エネルギーの導入 ルート見直しによる輸送効率化 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーCO₂排出量:112,806t-CO₂以下(連結) 45,846t-CO₂以下(単独) 再エネ率:8.3%以上(使用電力比) 輸送CO₂排出量:2,927t-CO₂以下 	
	環境汚染の予防	環境異常・苦情ゼロの継続	<ul style="list-style-type: none"> 法違反による生産停止 公害発生による信用失墜 	• 地域からの信頼性向上	<ul style="list-style-type: none"> 環境マネジメントシステムの強化・推進 環境リスクの低減活動 	• 環境異常・苦情件数:0件	
	持続可能な資源利用	資源の有効利用によるサーキュラーエコノミーの構築	• 資源調達、廃棄物処理コストの増加	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な生産体制の構築 エコ素材使用による製品の付加価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> 3R活動による廃棄物低減活動 収容方法見直しによる梱包包装資材の低減活動 水のリサイクル利用(半導体、メック工程) 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物原単位:0.37t/百万個 梱包包装資材原単位:0.555t/億円 各地域の水事情に応じた水資源の有効利用 	
	生物多様性への取り組み	人と自然が共生する地域社会の実現	• 自然資源の調達不安定化	<ul style="list-style-type: none"> 地域貢献による企業のイメージアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 地域と連携した里山、湿地の保全活動 グローバルでの植樹活動 	• 地域貢献につながる生物多様性の保全活動を各工場で実施	
	コーポレートガバナンス	マネジメントシステムとして機能するCSR体制により、可能な限りステークホルダーの意見を尊重した独善的でない組織の構築	• 資金調達困難	• 市場価値の増大	<ul style="list-style-type: none"> 役員のスキルマトリックスの作成 取締役会の実効性評価 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会において経営上の重要事項や将来に向けた事業の方向付けを行い、中期経営計画を策定 取締役会で定期的に実効報告 	
	全社CSR体制の再構築		• 優先度・方向性の定まらない活動	• 社会の持続可能性に貢献	• マテリアリティに基づく会社方針への反映と実施		
	腐敗防止	従業員の安全を考慮したうえでさまざまな形態の贈収賄を防止	• 権力と地位の濫用への加担	• 健全な官民・民民の交流を促進	• 贈収賄防止教育(海外赴任前教育)	<ul style="list-style-type: none"> 関係法令に基づく禁止事項と対応のガイドラインの設定 リスクの高い国の絞り込みと活動方針策定 	
反競争的行為	会社全体での再発防止	• 不健全な市場の助長	• 公正な自由競争市場の確立	• 独占禁止法教育	• 過去の事例を風化させない取り組み		
サプライチェーンへのCSR浸透	間接的な人権侵害への加担を防止	• 間接的反社会行為への幫助	• 社会のCSRレベルアップ	<ul style="list-style-type: none"> 仕入先CSRガイドライン策定(HP掲載) 調達方針説明会による仕入先さまへの浸透活動 	<ul style="list-style-type: none"> CSRチェックリストによる現状把握実施 人権DDパートの内容深掘り ⇒仕入先さまへのCSRガイドライン改定 		

企業活動を通して社会課題を解決し、社会に積極的に貢献していきます



経営管理本部長
西田 裕

東海理化は、1948年の創立以来、「人が手掛けないことこそやる」の創業者精神を大切に、「豊かな社会づくりに貢献」「個性とチャレンジ精神を尊重」「自然・地域と共生する企業」をキーワードとした経営理念に基づき事業を進めてきており、2021年4月には「東海理化イズム」として「先人の言葉」とそれに基づき考えて行動する「考動宣言」を冊子化し、国内外の全従業員に配布しました。

そんな想いをもとに、8月には公益財団法人人権教育啓発推進センターの運営する人権ライブラリーの特設ページにおいて「お客様を愛し、地域社会を愛し、社員・家族を愛し、そして愛される企業に。」という「Myじんけん宣言」を公開しました。

今年1月には多様な背景や個性を持つ従業員の活躍促進を図るため、社長・副社長直轄の「ダイバーシティ推進室」を新設しました。

5月に公表した中期経営計画においては、カーボンニュートラル戦略、多様な人財の活躍推進、新規事業(社会課題解決型ビジネス)の拡大、DX推進などの昨年公表した「SDGs経営」に関わるテーマを絞り込み、会社の将来の発展に向けて取り組んでいます。

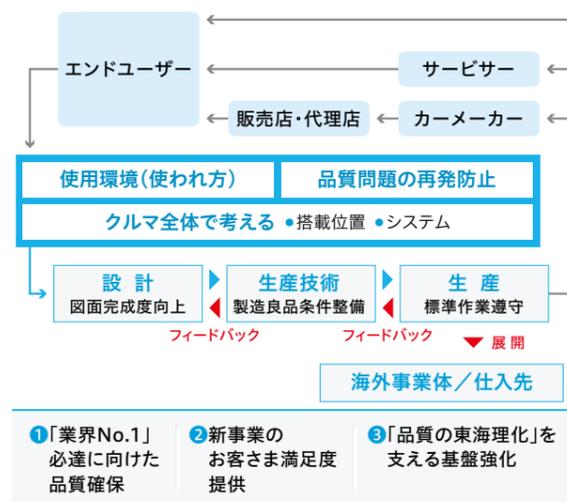
持続可能な社会の実現に向けて「誰一人取り残さない」という気持ちを大切に、従業員一人ひとりの意識と行動を高め、企業活動を通して社会課題を解決し、社会に積極的に貢献していきたいと考えます。

顧客の安全・品質方針

東海理化の商品が、人々の生活、産業・経済活動を支える社会システムの中で欠かすことのできない存在であり続けるよう、「安全・安心・快適な製品づくり」を進めています。また、品質は「お客さまと社会のニーズを満たす度合い」と捉え、お客さまの安全・安心確保はもちろんのこと、お客さまにご満足していただける商品をお届けするため、品質機能方針を定め品質向上活動に取り組んでいます。

東海理化グループの品質機能方針

品質向上活動の考え方



1「業界No.1」必達に向けた品質確保

お客さまの安心・安全を徹底して考えた設計・評価による製品安全確保、不良を流出・発生させないモノづくり品質の確保をより進化させ、「業界No.1」の品質実現に向け取り組んでいます。

2新事業のお客さま満足度提供

お客さまの困り事に常に寄り添ったアフターサービスが提供できる体制の整備と、その実現に向け取り組んでいます。

3「品質の東海理化」を支える基盤強化

失敗を「宝」と捉え、自分たちの仕事の進め方の抜け・漏れに対し改善が行える人財の育成としくみの強化により、品質が維持・向上できる基盤強化に取り組んでいます。

品質風土づくり

過去にお客さまにご迷惑をかけてしまった「品質不具合」と「学び」を後世に伝承し、製品安全を最優先した風土を維持し続けるために誰でも学習できる品質ルームを常設しています。



過去の品質不具合を展示

お客さま目線で製品の不具合を体験できるモック

安全と健康

安全衛生基本方針

- 1 安全は全てに優先
- 2 ルールを守ることは安全の基本
- 3 健康は自分で守る宝物
- 4 「災害0(ゼロ)」は私達の願い

安心して働ける職場づくり

従業員の安全と健康を保持し、年齢や性別に関係なく誰もが活躍できる職場環境をめざしていくことを基本に、安全衛生活動を推進し、安全で安心な職場づくりに取り組んでいます。「労働災害ゼロ」をめざし、安全衛生基本方針のもと、継続的な取り組みを実施しています。

安全衛生活動

- 1 安全確保のための点検活動
- 2 安全意識高揚の活動
- 3 快適な職場環境づくり活動
- 4 有害物質を取り扱う職場の環境改善活動
- 5 心と体の健康づくり活動

安全道場では従業員および関係者の労働災害の防止を図るため、体感参加型の安全衛生教育を行い、危険の怖さ、身近に潜む危険、安全衛生の必要性を学ばせ、日常の安全業務に反映しています。

安全道場受講者(2021年度実績)

本社	本社工場	豊田工場	音羽工場
148名	565名	114名	192名

VRを活用した体感型安全教育

高所からの墜落や設備への巻き込まれなど、重大災害を体感できる安全教育を実施しています。



VRを用いた安全教育

動画で学ぶ災害事例

東海理化で発生した労働災害は、グループ内で再発させないため、発生状況から災害原因を分析、対策までを動画で分かりやすく解説し他工場の未然防止に活用しています。



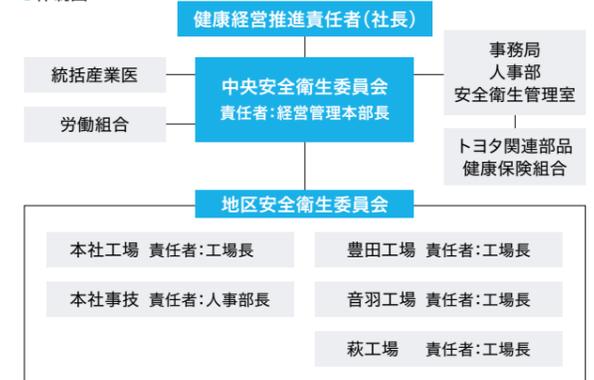
安全動画をを用いた未然防止教育

健康経営

体制

社長が「健康経営推進責任者」となり、各地区安全衛生委員会、労働組合、トヨタ関連部品健康保険組合、事務局の人事部 安全衛生管理室が連携を取りながら、健康経営を推進しています。

体制図



健康宣言

当社では、代表取締役社長の健康宣言のもと、健康維持・増進に積極的に取り組んでいます。



東海理化グループ 健康宣言

ホワイト500

当社の健康経営の取り組みが評価され、経済産業省が主催する「健康経営優良法人ホワイト500」の認定を3年連続で受けています。



主な活動

従業員が健康でいきいき働くことができるよう、健康維持・増進のための各種施策を実施しています。

- 健康チャレンジ10は、従業員一人ひとりが10個の生活習慣改善にチャレンジする活動。
- 職場チャレンジでは、運動習慣、職場コミュニケーションの改善を目的として職場単位の健康づくりに取り組む。
- 健康づくり活動(Web運動セミナー/全従業員参加のウォーキングイベント)



健康チャレンジ 集合マーク



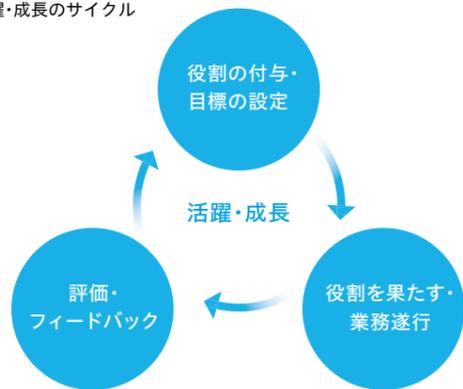
ウォーキングイベント 表彰式

人財育成

人財育成への取り組み

従業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・職場別教育の3本柱からなる各種教育の実施を通じて、「活躍・成長のサイクル」をしっかりと回します。とりわけ、階層別教育においては、上位の役割資格に相当するスキル・マインドを身に付けるための「準備研修」を新設し、昇格後のスムーズな役割発揮につなげています。また、在籍する従業員に対し、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。

活躍・成長のサイクル



2021年度の主な研修実績

研修名	実施時期	研修期間	参加人数	対象
新入社員研修	2021年4月	1ヶ月	150名	新入社員
準備研修(上級職/主任職/指導職)	2021年6月-12月	7日	315名	主任職・指導職・担当職3
2年目社員問題解決研修	2021年12月	1日	102名	2年目社員
ブラザーシスター研修(問題解決)	2021年6月-7月	2日	81名	新入社員のブラザーシスター
海外赴任内定者向け語学研修	通年	最大80時間	34名	海外赴任内定者

東海理化学園

東海理化学園は、職業能力開発促進法に基づく企業内職業訓練校です。

「グローバル化」「独自コア技術の追求」「世界トップレベル品質の提供」の実現をめざし、ここから世界へ飛翔する人財を育成します。

また、将来の東海理化学園の『核』になるべく、「チャレンジマインド」「企業人としてのモラル」「職場のニーズに対応できる技術・技能」を兼ね備えた、心・技・体ともに優れた人財育成をしています。



東海理化学園 教育方針

合理的、科学的な考えや、基礎知識の習得と技能を養成する

働く喜びと創造性豊かな活力溢れる人間性を養成する

学習や体験を通じて規律ある明るく健康な心身を鍛錬する

技能系従業員教育

卓越した専門スキルを提供し、業界トップレベルのモノづくり品質を達成するために必要な“東海理化コア技能”の伝承とレベルアップを図り、職場の軸となる人財育成を支援しています。

そのために、学園生への技能教育と経験を積んだ従業員への技能強化、技能士育成の取り組みを行っています。

受講人数(2021年度)

国内	国内関係会社	海外事業体	合計
520名	178名	0名(自粛中)	698名

「あいちの名工」表彰

技能者に対する社会一般の認識を高め、技能者の社会的地位および技能水準の向上を図るため、県内の事業所に勤務し、優れた技能を持ち、その技能を通じて社会に貢献された方を「愛知県優秀技能者(あいちの名工)」として表彰。2021年度は当社から3名が表彰され、今回の受賞者を含め65名が、「あいちの名工」に選ばれています。



左から中島 信幸(豊田生技室)、林 健太郎(生技管理部)、北川 睦(設備工機部)、二之夕社長

ダイバーシティ

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)は、最も重要な人財戦略の一つと捉え、多様な人財が活躍できる制度と意識風土の醸成に取り組んでいます。

当社のダイバーシティの考え方を社内へ発信するため、豊田通商CHROの濱瀬牧子氏や元全日本女子ソフトボール監督の宇津木妙子氏などの有識者をお招きし、講演会や社長との対談を実施しました。また、その中で「誰もが自分の個性を最大限発揮できる会社であるために」と「ダイバーシティ宣言」を掲げ、その想いを実現するため、専任部署であるダイバーシティ推進室を新設しました。

当社では、4月と10月を「ダイバーシティ推進月間」と定め、ダイバーシティに関するさまざまなイベントを開催しています。

- 社長による全従業員向けメッセージの配信
- TRダイバーシティシンポジウムでの有識者とのトークセッション
- 食文化や食材の融合を楽しむ「ダイバーシティランチ」
- 従業員参加型の「ダイバーシティ川柳」や「キャッチフレーズ」「ダイバーシティマーク」
- キャリアコンサルティング体験会



ダイバーシティマーク

女性の活躍推進

ジェンダー・ジェネレーション・ハンディキャップ・ナショナルリテリなどの有無にかかわらず、意欲を持った従業員が活躍できる職場環境をめざしています。中でも女性従業員の活躍に向けては、女性管理職2倍以上(2020年11名→2026年までに22名)を目標に掲げ、制度の充実と意識・風土醸成に積極的に取り組んでいます。

女性活躍に向けた社内講演会の開催、女性従業員のキャリア形成支援研修、女性を育てる上司向けのキャリアサポート研修など、育成・支援を積極的に行い、女性従業員が個々の生活を大切にしながらも、働きやすく意欲的に仕事に取り組み、能力を最大限発揮することのできる環境整備を進めていきます。

2022年2月、「女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況などが優良な企業」として厚生労働大臣より「えるぼし」最高位(3段階目)の認定を受けています。

これからも女性従業員の活躍推



進のみならず、多様な人財の活躍を支援する取り組みを展開し、一人ひとりの能力と個性を輝かせ、それによって生じ



濱瀬牧子氏講演会

るシナジーを企業の持続的成長につなげていきます。



宇津木妙子氏講演会

男性の育児休職取得促進

子育てを後押しする制度も充実し、当社では男性の育児休職取得率も増加しています。「働き盛り」と「子育て盛り」の時期は同時進行。ともに理解し、働くために、実際に育児休職を取得した先輩従業員の経験や工夫を紹介したり、仕事も家庭も充実させたいという想いの実現と従業員の働きやすい職場環境づくりを推進しています。

職場の一体感醸成

当社には、硬式野球部、女子ソフトボール部の他に14種類のスポーツ部と文化部があります。会社全体で企業スポーツを盛り上げていくことをねらいに旗印「TRスポーツ」を掲げ、「皆で応援に行く」ことで会社の一体感を醸成しています。また、パラアスリート3選手とスポンサー契約を結び選手の応援を通じて地域活性化をめざしています。



労働・人権

働きがいの向上に向けた環境づくり

当社では、働きがいを感じて、仕事に打ち込める、新しいことに挑戦できるような職場づくりを推進しています。従業員一人ひとりの働きがいの向上を実現するために、経営トップと労働組合幹部が参画する「働きがい向上ワークショップ」を立ち上げ、会社として、働きがいの阻害要因の把握と解消に取り組んでいます。

人権

取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、今までに経験していないことへのチャレンジを促すため、職場の一人ひとりが率直にアイデアや意見を出せるような心理的安全性が高い、活気のある職場づくりを推進しています。その一環として、職場でのハラスメント撲滅をめざし、社長以下全従業員が「ハラスメントゼロ宣言」をしました。ハラスメントゼロを実現できるよう、全管理職を対象にしたコミュニケーションスキル向上研修を開催するとともに、各職場に相談員を設置し、安心して働くことができる環境を構築していきます。

働き方改革

当社の働き方改革の目的は、従業員一人ひとりが自己成長や働きがいを実感しながらいきいきと仕事をする中で、会社も成長することです。環境の変化にスピード感をもって対応し、従業員一人ひとりの“こうしたい”を実現するために会社として職場環境を整えています。制度としては、在宅勤務制度や社外チャレンジ(副業)制度を導入しました。また、心身のリフレッシュを目的とした年休取得促進については、カットゼロ(付与された年休を計画的に取得し、消滅する日数をゼロにすること)だけでなく、休活(私生活を健康的で豊かにするための活動)を推奨しています。

年休カットゼロ達成状況

	対象人数 (名)	達成人数 (名)	達成率 (%)	平均 取得日数 (日)	月別平均 取得日数 (日)
2019年	4,874	4,494	92.2	19.6	1.63
2020年	4,898	4,744	96.9	18.7	1.56
2021年	4,935	4,668	94.6	19.8	1.65

※2020年は繰越日数の10/12ヶ月を目標値として算出

残業540H超過者数		(名)	
2016年度	195	2019年度	0
2017年度	5	2020年度	0
2018年度	7	2021年度	0

ワークライフバランス

従業員一人ひとりがライフステージに応じて自分の働き方を選択できる環境を整備し、仕事と家庭を両立しながら意欲をもって働けるよう支援しています。「仕事と育児の両立」に関しては、育児休業制度など休む支援だけでなく、短時間勤務制度、在宅勤務制度や祝日保育を実施し、育児期の従業員が働きやすい環境を整備しています。また、産休前面談や復職前セミナーを開催し、復職後の働き方を考え、上司と共有する場を設け、安心して職場へ復帰できる支援をしています。「仕事と介護の両立」に関しては、介護休業、短時間勤務制度や在宅勤務制度を設け、仕事と介護の両立ができる環境を整えています。その他、介護セミナーや従業員同士の情報交換会を開催したり、40歳以上の従業員を対象に「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を配布しています。



次世代育成支援対策推進法認定マーク「くるとみる」

育児短時間勤務制度・介護休業制度 利用者数 (名)

	育児短時間勤務制度 利用者数			介護休業制度 利用者数		
	総数	男性	女性	総数	男性	女性
2017年度	160	1	159	4	0	4
2018年度	201	1	200	5	0	5
2019年度	199	1	198	6	2	4
2020年度	196	2	194	4	1	3
2021年度	190	3	187	6	3	3

人権への取り組み

当社は「Myじんけん宣言」を宣言し、公益財団法人人権教育啓発推進センターの運営する人権ライブラリーの特設ページにて公開されました。「Myじんけん宣言」とは、法務省が誰もが人権を尊重し合う社会の実現を目指す取り組みとして進められているプロジェクトです。

詳しくは人権ライブラリーのホームページ https://www.jinken-library.jp/my-jinken/company_list.php をご覧ください。



サプライチェーン

調達基本方針

調達の基本方針として5つの基本的な考え方に基づき、世界各地域で品質・コスト・納期・環境に優れた部品・資材・設備の調達活動を展開しています。

国籍・企業規模に制約を設けず公平・公正な取引の機会を提供し、仕入先さまとの長期にわたる良い取引関係を築くことを明文化し活動しています。

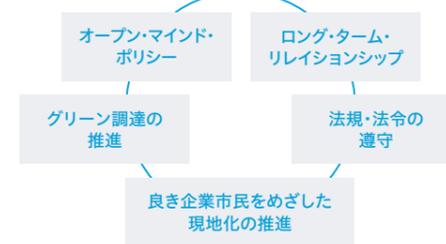
仕入先さまの選定にあたっては、年度での総合評価に基づき、発注方針を定期的に見直しています。

また、サプライチェーン全体での取引先の皆さまとの共存共栄と新たな連携による付加価値向上をめざし、「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しています。



パートナーシップ構築宣言ロゴ

調達の基本的な考え方



仕入先さまとの連携強化

毎年4月に主要仕入先さまへ「調達方針説明会」を開催し、事業環境やグループ方針、調達基本方針の説明を通じて、安全・防災、品質確保、安定供給、競争力確保、コンプライアンスなど各種活動と目標を共有し、連携をしています。また、品質・コスト・安定供給などにおいて、優秀な成績を収めた仕入先さまを称え表彰しています。



2021年度調達方針説明会

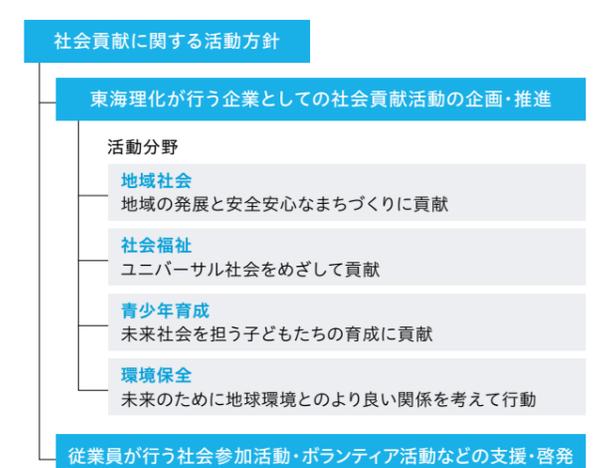
2021年度の取り組み

安全・防災	<ul style="list-style-type: none"> 災害ゼロの実現 リスクアセスメントの推進 防災監査と火災発生防止
品質確保	<ul style="list-style-type: none"> 客先納入不良の低減 重要部品仕入先さまの監査と改善
安定供給	<ul style="list-style-type: none"> BCPへの取り組み 事業継承課題と対策
競争力確保	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでの競争の加速 現場力向上による競争力強化
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 各種法令の遵守活動

社会貢献活動

社会貢献活動方針

当社の社会貢献に関する活動方針は、まず企業としての取り組みの中で「地域社会」「社会福祉」「青少年育成」「環境保全」の4つの分野を柱に置いた活動を行っています。また、もう一つの取り組みとして、従業員が行うさまざまな社会貢献活動・ボランティア活動に対する支援・啓発にも注力しています。



当社は毎年社内献血を実施しており、2021年度はコロナ禍の血液不足を受けて、各工場回数を増やし夏冬の2回実施しました。(献血751名が採血)



地域の新型コロナウイルス感染症拡大防止対策に役立てていただくとうと大口町・豊川市・清須市へ紫外線除菌車を寄贈しました。



当社が保有している防災用保存食の一部を大口町、豊田市、豊川市の社会福祉協議会フードバンク事業に寄贈しました。

「減らすから無くすへ」をキーワードに ライフサイクル全体での環境活動を推進



生産技術センター長
今枝 勝行

企業が持続可能な社会づくりに貢献するためには、環境負荷の低減に責任をもって取り組む必要があり、当社は5カ年ごとに中期計画として環境取り組みプランを策定し、CO₂や廃棄物の低減、化学物質の適正管理、生物多様性保全の取り組みを推進しています。

近年では、地球温暖化による気候変動、生物多様性の喪失など、環境リスクの高まりが世界的な共通認識となっており、私たちは今、変わることが求められています。社会が大きく変化していく中で、当社はこれまで環境負荷を“減らす”活動を進めてきましたが、これからは、一人ひとりが必ず“無くす”まで到達しないと行けない、という意識を持つことが必要です。そして、その中でも最もリスクの高い社会課題が、気候変

動問題です。私自身、最近の集中豪雨や季節外れの異常気象には怖さを感じます。当社は、この気候変動を止めるべくカーボンニュートラル戦略推進室を新設、2050年までにCO₂排出量を実質ゼロにする新たな環境目標を設定しました。そのマイルストーンとして「カーボンニュートラル戦略2030」を策定し、本社・本社工場では先行して2030年までにカーボンニュートラルの実現をめざします。これまでの工場CO₂低減の取り組みに加え、製品では低CO₂材の利用拡大、物流ではトラックの環境対応車への切替え、調達では仕入先さまと連携したCO₂低減取り組みなど、ライフサイクル全体の観点から活動を推進しています。

環境方針

東海理化グループでは、環境スローガン「人と車の調和をめざし、企業活動に伴う環境負荷の低減を図ります」のもと、環境方針を定めて環境への取り組みを進めています。

- 1 経営理念、社員行動指針に基づき、環境への取り組みを進めます。
主な取り組み項目 地球温暖化防止、省資源・リサイクル・廃棄物低減、化学物質管理、新環境技術の積極的な導入・開発、ライフサイクルアセスメントの推進、生物多様性保全など
- 2 法・地域や顧客との約束を守り、さらに自主目標を定め、環境汚染の未然防止を進めます。
- 3 環境委員会を設置し、継続的な環境改善活動を展開します。

中長期目標

2050年までにCO₂排出量を実質ゼロにする目標を設定し、そのマイルストーンとして「カーボンニュートラル戦略2030」を策定しました。製品、生産、調達、物流の4つの戦略を軸にライフサイクル全体での活動を進めています。

	実施事項	主要 KPI
製品戦略	・LCAシステムの構築と運用 ・低CO ₂ 設計 ・化石資源プラスチックの代替推進	製品CO ₂ '40年 ▲30% '30年 ▲10%
	生産戦略	・温室効果ガス代替化 ・省エネ・再エネ/新エネ
調達戦略	・仕入先さまのCO ₂ 低減 -改善横展によるCO ₂ 低減 -各戦略における仕入先さま連携	協力会社CO ₂ '30年 ▲20%
物流戦略	・物流の効率化 ・梱包資材の材質変更 ・トラックの燃料変更	環境対応車比率 '30年 50%

第7次環境取り組みプラン(2021~2025年)

持続可能な社会の構築に貢献していくため、「脱炭素社会の構築」「循環型社会の構築」「自然共生社会の構築」の3つの柱で取り組みを推進しています。

第7次環境取り組みプランの初年度である2021年度は、カーボンニュートラルに向けた新体制により部署間や海外拠点との連携を一層強化し、グループ全体で一丸となって取り組み、一項目を除いて目標を達成することができました。目標未達の梱包・包装資材については、挽回計画により、2022年度の達成をめざしていきます。



第7次環境取り組みプラン実績(2021年度)

	2021年度活動実績	2021年度目標	2021年度実績	評価	
脱炭素社会の構築	製品の軽量化・小型化設計の推進	● 小型化・軽量化推進 ● 主要製品のLCA(ライフサイクルアセスメント)評価	—	—	○
	CO ₂ 排出量の低減	● 省エネ分科会による生産設備の改善 ● 省エネ改善事例の水平展開 ● 啓発活動(展示会、優秀事例表彰) ● E-ラーニングを活用した省エネ教育の実施 ● 再生可能エネルギーの導入	東海理化グループ 119,392 t-CO ₂	東海理化グループ 118,883 t-CO ₂	○
			東海理化 47,623 t-CO ₂	東海理化 44,855 t-CO ₂	○
	温室効果ガスの低減	● マグネシウム製造工程の防燃ガス(SF ₆)代替化推進	—	—	○
物流活動における輸送効率の追求とCO ₂ 排出量の低減	● ルート見直しによる輸送効率化 ● 荷姿改善による輸送効率化	東海理化 2,960 t-CO ₂	東海理化 2,797 t-CO ₂	○	
自然共生社会の構築	生産活動における環境負荷物質の低減	● PRTR法対象物質の使用量低減 ● VOCの排出量低減	—	—	○
	製品含有化学物質管理の充実	● 化学物質規制の各国動向把握 ● 規制物質を含まない製品への切替え	—	—	○
	環境保全・生物多様性保全の推進	● 地域と連携した里山、湿地の保全活動 ● オールトヨタ連携活動への参画	—	—	○
自然共生社会構築に資する社会貢献活動の推進	● 地域社会と連携した社会貢献・ボランティア活動	—	—	○	
循環型社会の構築	リサイクルしやすい製品設計と技術開発の推進	● 設計見直しによる解体性の向上 ● リサイクル材の活用推進	—	—	○
	生産活動における排出物の低減と資源の有効利用	● 生産の歩留り向上 ● 3R(リデュース、リユース、リサイクル)活動の推進	東海理化 0.37 t/百万個	東海理化 0.35 t/百万個	○
	生産活動における水使用量の低減	● 水のリサイクル利用(半導体、メッキ工程) ● 水のリスク評価	—	—	○
	物流活動における梱包・包装資材の低減と資源の有効利用	● 収容方法見直しによる梱包・包装資材の低減 ● 梱包資材のリユース化	東海理化 0.561 t/億円	東海理化 0.647 t/億円	×
環境経営	連結環境マネジメントの強化推進	● 連結環境マネジメントの強化・推進 ● 生産拠点のEMS外部認証取得	—	—	○
	ビジネスパートナーと連携した環境活動の推進	● 協会社への環境情報展開 ● 協会社との現地研鑽活動	—	—	○
	グローバル従業員教育・啓発活動の強化	● 教育実施による環境キーマン育成 ● 環境月間での啓発活動展開	—	—	○
	各国、各地域の都市大気環境改善	● 低公害車の導入拡大	東海理化 70.0%	東海理化 74.0%	○
	環境情報の積極的開示とコミュニケーションの充実	● 東海理化レポート、エコデータファイルの発行 ● 地域懇談会の開催	—	—	○

TOPICS

トヨタ自動車(株)より「環境推進優秀賞」を受賞

当社は、カーボンニュートラルの実現に向けてサプライチェーン全方位で取り組みを加速しています。

製品戦略では、樹脂における低CO₂材への代替化が実行段階に入りました。生産戦略では、温室効果ガスであるSF₆の代替化や、エネルギーの見える化システム導入による徹底したムダどり、敷地内への太陽光発電導入に加えオフサイトPPAなどを利用した再エネ電力の拡充を行っています。調達戦略では、仕入先現地での巡回指導や社

内教育への受入れによる省エネ支援を開始しました。物流戦略では、ハイブリッドトラック等の環境対応車への切替えを計画的に進めています。

このような取り組みが評価され、トヨタ自動車(株)より「環境推進優秀賞」を受賞しました。今後も、サプライチェーン全体での環境負荷低減により、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

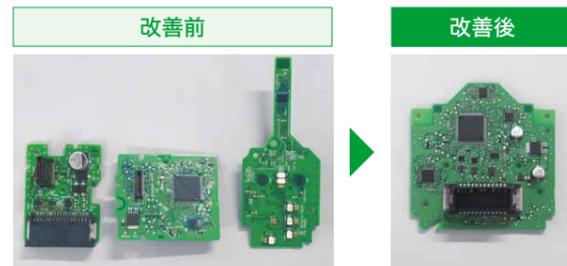


脱炭素社会の構築

世界的に脱炭素化の動きが加速する中、東海理化グループでは、グローバル企業の責任として取り組みを一層強化し、車両の燃費向上に貢献する製品の小型化・軽量化や生産・輸送で使用するエネルギーの利用効率化など、CO₂低減の活動に取り組んでいます。

製品の軽量化・小型化設計の推進

シフトバイワイヤのECUにおいては、設計を大幅に見直すことで、基盤CP構成を3枚から1枚へ低減しました。この改善により、製品重量を約30%軽量化しました。



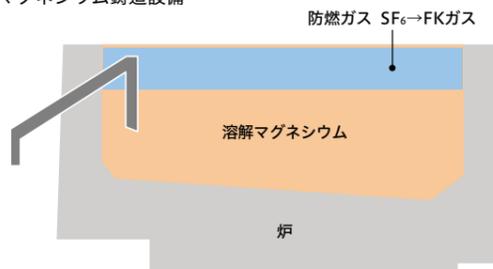
製品重量 **30%減**

温室効果ガス排出量の低減

マグネシウム鋳造工程では、溶解したマグネシウムが空気に触れて発火することを防ぐ防燃ガスにSF₆*を使用しているため、温室効果の小さいFK(フッ化ケトン)ガスへの代替化を進めています。国内拠点の代替化は完了し、海外拠点の代替化を2030年完了の計画で進めています。

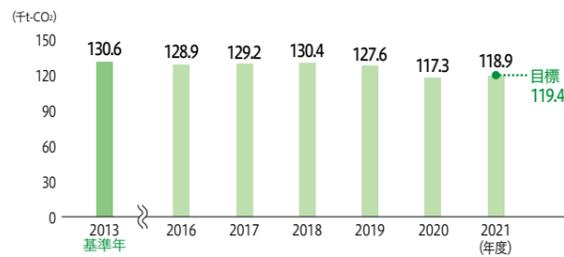
*SF₆の地球温暖化係数は、CO₂を基準として23,900倍と大きく、排出抑制対象である温室効果ガスの1つに指定されています。

マグネシウム鋳造設備



エネルギーCO₂排出量の低減

エネルギーCO₂排出量(グローバル連結)



工場CO₂の低減

成形、鋳造、半導体、メッキ、熱処理などの工程ごとにワーキンググループを組織し、生産設備の徹底的な省エネを進めています。2021年度は612件の改善を実施し、1,120 t-CO₂の低減をすることができました。実施した改善事例の中で、応用性、着眼点が特に優れたものは、社内表彰を行い、従業員の意識向上を図るとともに、他工場へ水平展開しています。

2021省エネ優秀事例

金賞	・プレス動作を利用したエア供給の自前化
銀賞	・コネクタ成形機 エアブロー間欠化 ・金属メッキ脱脂工程の低温化
銅賞	・熱処理炉運転立上げ・立下げJIT化 ・コンプレッサの寄せ止め ・コンプレッサ用冷却水ポンプのインバータ化

再生可能エネルギーの利用

電気使用量に占める再生可能エネルギーの割合を、2030年までに25%以上にすることを目標に掲げ、太陽光発電など、再生可能エネルギーの導入を進めています。2021年度は、萩工場とタイの2拠点に太陽光発電を導入し、再エネ率は6.1%に向上しました。



東海理化 萩工場



TRT(タイ)

自然共生社会の構築

国内外で進む化学物質の規制強化や法整備に対応していくとともに、製品開発と生産工程の両面で環境負荷物質の低減を進めています。また、生物多様性保全の活動や地域への貢献活動を通じて、自然と共生する社会の実現に向けた取り組みを展開しています。

環境負荷物質の低減

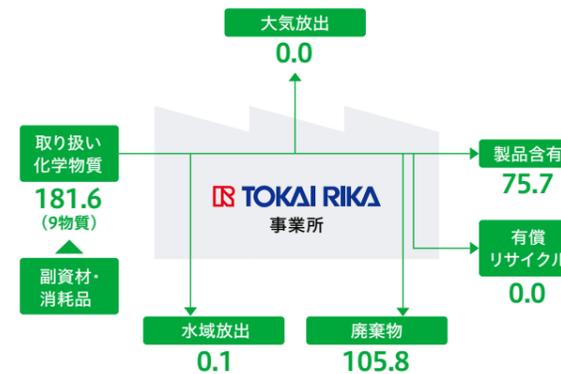
生産活動における環境負荷物質の低減

人や環境へのリスクを低減していくため、材料の切替えや塗装工程の改善など、環境負荷の高いVOCやPRTR法対象物質の低減に取り組んでいます。



ステアリングスイッチ

PRTR法対象物質排出・移動量(t)



製品含有化学物質管理の充実

化学物質規制の各国動向を把握し、規制物質を含まない製品への切替えを行っています。

パワーウィンドウスイッチに使用しているフッ素グリスは、REACH規制の対象物質であるパーフルオロアルキルカルボン酸を発生させる可能性があるため、代替品へ切替えを実施しました。



パワーウィンドウスイッチ

環境保全・生物多様性保全の推進

生物多様性の取り組み指針

指針	実施事項
① 社会と連携し自然を育む	・地域やオールドヨタとの協働による多様性を育む社会づくり ・啓発による従業員の意識高揚と行動の促進
② 自然にやさしい技術の導入	・軽量化・リサイクル配慮設計、化学物質管理
③ 自然と共生する事業活動の推進	・水域保全、CO ₂ 低減、資源循環、環境負荷物質低減
④ 積極的な情報の開示	・取り組み内容の発信

地域貢献につながる生物多様性の取り組み

東海理化グループでは、生物多様性保全の取り組みを地域や行政と連携して行っています。2021年度は、特定外来生物であるオオキンケイギクの駆除や施設内における植樹を実施しました。



オオキンケイギク駆除

TRP(フィリピン)における植樹

福島県猪苗代町で活動している『田圃クエスト』に参画し、耕作放棄された棚田を取り戻すため活動しています。田植えイベント、生物観測会、地元食材・地域創生イベントなど、地域との交流イベントも開催しています。



田んぼの環境整備

夜の生物観測会

循環型社会の構築

東海理化グループでは、限りある資源を有効に使用していくため、製品の生産に使用する樹脂や金属など、さまざまな資源の循環利用を進めています。また、生産活動では、水の使用が不可欠であるため、使用量の低減や水質管理の徹底により放流先への影響低減に取り組んでいます。

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、樹脂・金属廃材の再利用化、資料のペーパーレス化など、3Rの徹底により、廃棄物の排出量を低減し、資源を有効活用する取り組みを行っています。

■ 廃棄物排出量と原単位の推移(東海理化)



物流における梱包・包装資材の低減

物流に伴う環境負荷を低減するために、梱包・包装資材の使用量低減に向けた取り組みを積極的に推進しています。

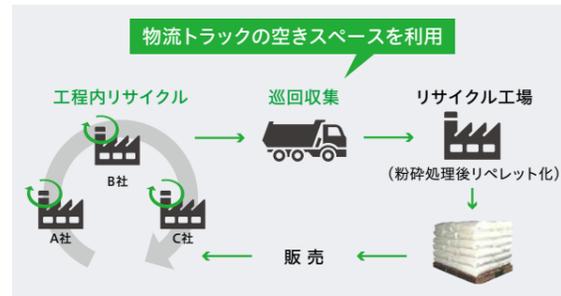
海外向け部品の梱包に使用しているポリシートおよびコネクタ梱包用ポリ袋の厚みを、品質を確保しつつ極限まで薄くすることで、年間2.1tの梱包材を低減しました。

また、コネクタ梱包に使用している段ボール箱の板紙中心部を強化軽量タイプに変更することで、1箱あたりの重量を10%低減しました。



プラスチック端材の活用

樹脂廃材活用PJTを発足し工程内リサイクルの取り組みを強化しています。さらに、仕入先さまを含むサプライチェーンでの資源循環体制を構築し、工程内で消費しきれない分は塗装治具に活用、今後は製品材料としても利用を拡大していきます。



シートベルト端材のアップサイクル

シートベルト製造工程で発生する端材は、ファッション小物として再生し商品化に挑戦しています。地元のテントメーカーにも協力を呼びかけ、提供されたテント端材を組み合わせデザインにこだわるなど、商品価値を高め、「サーキュラーエコノミー」の実現に取り組んでいます。



水使用量の低減

メッキ処理工程では、排水の一部をイオン交換塔で処理した後、工程内で再利用しています。また、半導体の製造工程では、微細なゴミを除去するために使用する純水の製造過程で発生する濃縮水や、使用後の純水の一部を再利用し、水の使用量と排出量を低減しています。



環境経営

東海理化グループでは、環境保全を経営の重要課題と位置付け、環境方針に基づく中期指針である環境取り組みプランを5か年ごとに策定して、活動を展開しています。

環境マネジメントシステムの構築・運用

各拠点が、継続的に環境パフォーマンスを向上していくため、環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、外部認証を取得しています。東海理化および海外生産拠点では、ISO14001の認証を取得し、国内グループ会社では、ISO14001の他、エコアクション21の認証を取得しています。

■ 生産拠点のEMS外部認証取得状況



環境リスクの低減

生産設備や構内作業における環境リスクを評価し、想定される緊急事態に対して定期的に訓練を行い、資材や対応手順が有効に機能することを確認しています。2021年度は、環境異常・苦情の発生はありませんでした。



ビジネスパートナーとの連携

当社および海外拠点各社では、グリーン調達ガイドラインを定め、環境保全に対する考え方を理解していただくとともに、グローバルで環境マネジメントの強化を進めています。当社では、仕入先さまで組織する協力会の会員会社に対して、法改正情報や省エネ事例、環境ヒヤリ事例を共有し、仕入先さまと双方のレベルアップにつなげています。



グリーン調達ガイドライン

主な記載項目

1. 環境マネジメントシステムの構築
2. 当社に納入する部品・材料の管理
3. 物流に関わるCO₂排出量、梱包・包装材の低減
4. 取引先さまの事業活動に関わる環境の取り組み

また、社内の省エネキーマン育成の場である「省エネ道場」を仕入先さまにも開放し、省エネのノウハウを伝授しています。サプライチェーン全体でカーボンニュートラル達成に向けて、連携を進めていきます。



環境情報の開示

CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)による気候変動質問書、および水セキュリティ質問書への回答を通じて環境情報を開示しています。また、2021年4月にはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言への賛同を表明しました。環境に関する詳細データは、別冊のエコデータファイル、および当社ウェブサイトで公開しており、カーボンニュートラルに向けた施策とともに、関連情報の開示を進めていきます。



社長・
社外取締役
対談

DIALOGUE

今後の取締役会のあり方や、東海理化がめざすべき姿について、今年新たに社外取締役に就任した宮間三奈子氏と代表取締役社長の二之夕裕美が意見交換を行いました。

新たな社外取締役に迎える背景と期待

二之夕：当社は今年度より、新たに女性の社外取締役に迎えました。宮間さんは、大日本印刷株式会社(以下、DNP)の開発部門で活躍されながら、販売促進に携わった経歴をお持ちで、技術開発を起点とした考え方で製品開発を進める当社に一番足りていない、お客さまに商品売る知見が豊富です。加えて、人財開発やダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進に注力されていることも踏まえて就任いただきました。

宮間：私自身、DNPで取締役に就任して間もない頃にお声がけいただき青天の霹靂でしたが、大変ありがたい話でした。技術者としての実績以外にも、管理業務や人育成など幅広い業務に携わってきたので、それらの経験を還元していきたいですね。

二之夕：女性として管理職を務めるやりがいも苦労も経験している貴重な人財でもあります。役員、部長はじめ役職者に女性がいないことも当社の課題ですから、社内に向けた女性活躍への明確な意思表示となる点も、宮間さんを選任した理由の一つです。

取締役会の実効性向上に向けて

二之夕：2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの重要なポイントの一つが取締役会の機能の発揮です。これを踏まえて取締役会のあり方を見直し、よりオープンでフラクナ、双方向での意見交換の場へとシフトチェンジしたことが、実効性の向上につながっていると感じます。

宮間：社外取締役に就任した際にご説明いただいた「取締役会のあるべき姿」には、新たに加わる身として感銘を受けました。期待される役割は幅広く、高いレベルが求められますが、東海理化の経営を支えるパートナーとして手綱を締める想いです。



代表取締役社長／社長執行役員

二之夕
にのゆ ひろよし
裕美

二之夕：非常に嬉しいお言葉ですね。今年度から社外取締役が全体の半数になり、異業界の方も増えましたから、緻密な情報共有は必要不可欠です。私は、企業同士の独立性が強ければ、情報開示についてデリケートになり過ぎる必要はないと思っています。より有意義な議論を交わすためにも、当社のビジョンや製品別シナリオ、それらの背景を確実に理解していただいたうえで、取締役会に臨んでいただく方が重要ではないでしょうか。

宮間：その通りだと思います。社外の人間は限られた情報の中で判断する必要があるため、取締役会に先立ち多岐に渡る情報を提供していただけると、意見の幅が広がり、議論の質も向上します。

二之夕：私たちはトヨタグループの一員として仕事をしてきたので、時に視野が狭くなりがちです。一方で社外の方は、多様な経験から私たちにはない視点をお持ちなので、第三者目線での建設的な意見は最も期待している部分です。

宮間：東海理化に染まっていない人間だからこそ、中立的な立場で率直な意見を述べるのが可能ですからね。その意味では、取締役会以外でも自由闊達に議論できる機会を設けることで、大小関わらず幅広い意見が出やすいかもしれません。

またサステナビリティ経営の観点で言うと、事業の専門

社外取締役

宮間
みやま みなこ
三奈子

領域外であっても、事業活動の先に関係する気候変動や人権問題といった諸課題も対象に含まれる時代です。より広範囲なステークホルダーへの理解と配慮が求められる中で、取締役会に多様なメンバーを揃えることは大きなメリットになり得ますし、致命的な問題の未然防止にもつながります。実効性の向上に貢献できるよう、さまざまな点から尽力していこうと考えています。

変革の時代に、東海理化がめざすべき姿

宮間：東海理化の第一印象は、真面目に取り組み、お客さまの要望に対して一生懸命応えていく企業であること。これは、そのまま企業の強みです。創業者の言葉「人が手掛けないことこそやる」やそれをもとに作られた考動宣言「東海理化イズム」に代表される、チャレンジ精神を大切にされた企業姿勢によるものだと感じます。

二之夕：おっしゃる通りです。創業者や先人たちの精神が集約された「東海理化イズム」は、全従業員が仕事をするうえで最も大切にしている価値観ですね。

宮間：一方で、大変革期に直面する自動車業界で生き残るためには、良き伝統は残しつつ、思い切った変化も必要です。まずは、一人ひとりが主体的に会社のめざすべき姿を

描き、周りを巻き込んで会社を変えていく意識を持つべきです。さらに、これまで以上に外の世界にアンテナを張って、お客さまの先にいる生活者目線での開発を進めていくこと。それが、社会から必要とされる企業へ変革していく第一歩になるはず。

二之夕：開発から販売まで一貫して携わってきた、宮間さんならではの視点ですね。今年初めての中期経営計画も策定し、将来に向けた方向性・成長戦略を社内外のステークホルダーに提示した重要なタイミングでもあります。今後の戦略について、ご意見はありますか。

宮間：東海理化の素晴らしい点に、地域とのつながりや貢献が上げられます。地域の方々との積極的な意見交換から双方向の関係性を築き、ともに発展していくケースモデルが生まれれば、サステナビリティ経営の点においても成功事例につながる可能性が期待できます。

二之夕：私たちがこの場所でビジネスに注力できているのも、地域の理解があってこそ。いかに地域貢献できるかはこれまでも課題でした。お互いのニーズをすり合わせて、信頼関係をより強固にしていく中で、地元の方々に寄り添った新たな施策を生み出していくことができれば、好循環が生まれていきそうですね。

宮間：D&I推進の女性活躍についても同様に、意識改革が肝となります。すでにトップによる意思表示をされ、制度も整ってきています。女性従業員の皆さんがより高い視点で仕事と向き合う意識を持てば、行動や姿勢も変わり、管理職として活躍したいと考える方も自然と増えていくはず。意識づけやしきみづくりといった人財開発の部分は、精一杯お手伝いしたいと思います。

二之夕：そうですね。まずは皆が自分事として捉えることが第一歩だと思います。宮間さんには女性従業員のロールモデルとなってもらって、彼女たちが自ら壁を乗り越えていける雰囲気醸成する役割も期待していますよ。

宮間：人財の成長にとって、仕事で成果を出すことも大事ですが、感謝を伝え合う、人間性を認め合うなど、人として評価されることも重要です。この両輪があるからこそ、皆がんばれますし、成長が促進されます。女性に限らず、人財開発を推進していく上では一個人の尊重も忘れてはなりません。この姿勢がD&I推進の鍵となりますし、会社の成長にも直結していきます。それらの積み重ねによって近い将来、東海理化はモビリティ社会になくなくてはならない存在になるはず。ステークホルダーの皆さまには、今後の東海理化を楽しみに見守っていてほしいですね。

二之夕：加えて、当社のさらなる成長には、長年支えてくださるステークホルダーの皆さまのご支援が欠かせません。皆さまが築いてきた会社を守り抜く覚悟で、未来に向けた挑戦を続けていきますので、引き続き応援をよろしく願っています。

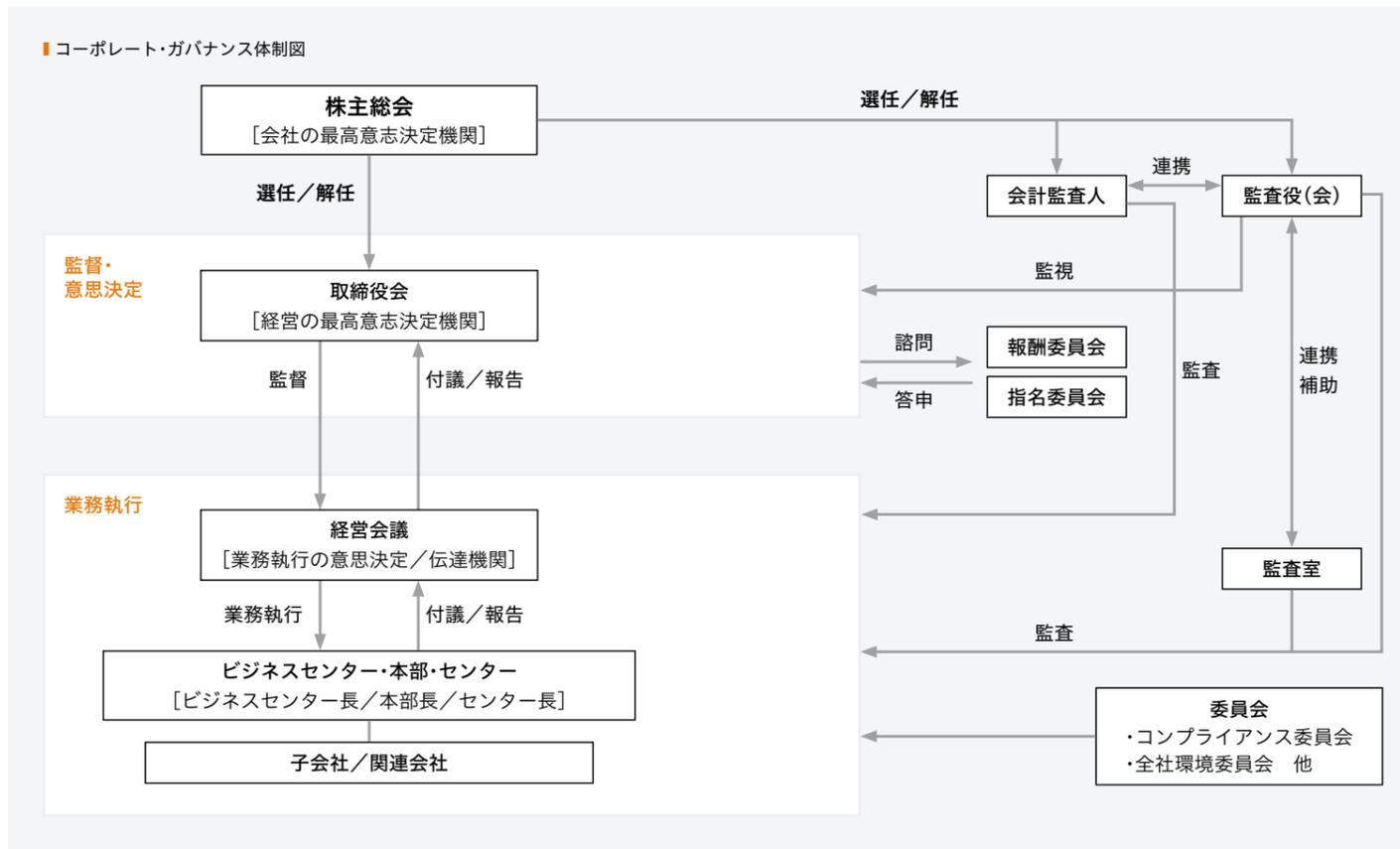
コーポレート・ガバナンス

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安定につとめ、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。2022年6月社外取締役を1名追加選任することにより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まいります。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。2022年1月に会社を取り巻く環境の変化や経営課題に迅速に対応できるよう、開発体制を各ビジネス領域に再編し、5つのビジネスセンターを新設したことで経営のさらなるスピードアップを推し進めています。

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3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、監査役会規則などに則り、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。

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	二之夕代表取締役社長 佐藤代表取締役副社長 藤岡取締役(社外:委員長) 都築取締役(社外) 宮間取締役(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、譲渡制限付株式報酬、など)

構成員	二之夕代表取締役社長 藤岡取締役(社外:委員長) 都築取締役(社外)
-----	--

委員会(全社環境委員会)

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を継続的かつ効果的に運用するための環境委員会を構成し運営しています。取り組みの柱として、気候変動などの地球環境問題への対応の「脱炭素社会」、「循環型社会」、「自然共生社会」の3つの柱を掲げ、中長期的な観点での対応を推進しています。

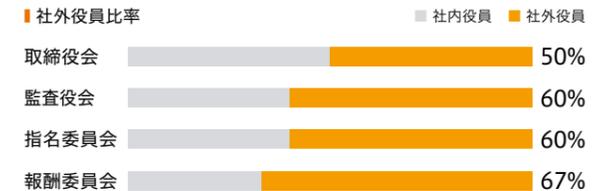
社外取締役・社外監査役の推移

		2019年6月	2020年6月	2021年6月	2022年6月
取締役	社内/社外	11/2	4/2	4/2	3/3
	計	13	6	6	6
社外取締役の構成	藤岡 圭	藤岡 圭	藤岡 圭	藤岡 圭	藤岡 圭
	山中 康司	山中 康司	都築 昇司	都築 昇司	
	—	—	—	宮間 三奈子	
	—	—	—	—	
監査役	社内/社外	2/3	2/3	2/3	2/3
	計	5	5	5	5
社外監査役の構成	内山田 竹志	山科 忠	山科 忠	山科 忠	
	山科 忠	地田 稔	地田 稔	地田 稔	
	山田 美典	山田 美典	山田 美典	山田 美典	
	—	—	—	—	
社外取締役比率	15%	33% ・制度変更により、社内取締役数減 ※取締役と執行役員の役割の再定義	33%	50% ・初の女性役員	

構成員(出席率)

地位	役職	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
二之夕 裕美	代表取締役社長 社長執行役員	12回/12回(100%) ◎	2回/2回(100%)	2回/2回(100%)	—
佐藤 幸喜	代表取締役 副社長執行役員	12回/12回(100%)	2回/2回(100%)	—	—
西田 裕	取締役 執行役員	12回/12回(100%)	—	—	—
藤岡 圭	社外 取締役	12回/12回(100%)	2回/2回(100%) ◎	2回/2回(100%) ◎	—
都築 昇司	社外 取締役	12回/12回(100%)	2回/2回(100%)	2回/2回(100%)	—
宮間 三奈子	社外 取締役	2022年6月より出席	2022年6月より出席	—	—
杉浦 勲喜	常勤監査役	12回/12回(100%)	—	—	12回/12回(100%) ◎
堀田 正人	常勤監査役	12回/12回(100%)	—	—	12回/12回(100%)
山科 忠	社外 監査役	12回/12回(100%)	—	—	12回/12回(100%)
地田 稔	社外 監査役	12回/12回(100%)	—	—	12回/12回(100%)
山田 美典	社外 監査役	12回/12回(100%)	2回/2回(100%)	—	12回/12回(100%)

※◎は議長・委員長を示しています。



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実施しています。

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、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	代表取締役社長 社長執行役員	代表取締役 副社長執行役員	取締役 執行役員	取締役	取締役	取締役
社外				独立社外	独立社外	独立社外
氏名	二之タ 裕美	佐藤 幸喜	西田 裕	藤岡 圭	都築 昇司	宮間 三奈子
企業経営ガバナンス	○	○	○	○	○	○
技術開発		○				○
SDGs	ダイバーシティ	○	○	○	○	○
	カーボンニュートラル	○	○		○	
IT・DX	○	○			○	○
コンプライアンス	○		○	○		
海外事業	○	○	○	○	○	
モノづくり	○	○				
営業		○		○	○	
財務	○		○	○		

取締役会の実効性

当社は、取締役会の実効性向上のため、2021年7月に取締役会の中で、取締役会の実効性確保および運営方法について、評価を実施いたしました。

取締役会の事前説明の充実、資料の開示のタイミング、資料の枚数、見やすさなどの改善を継続して行っており一定の実効性は確保できていると評価しています。今後は、個々の中期テーマを取締役会の討議事項に設定することに着手するとともに、これまで個別に決議してきた投資案件を包括的な審議案件として一つにまとめるなど、運営方法についてもさらなる改善に取り組んでおり、取締役会の実効性向上をめざしてまいります。

改善された事項
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会規則の改訂により会社の方向性を議論する議題など議案の上程基準の見直し ・社外役員に対する社内重要会議への参画 ・役員会議体資料作成のさらなる充実化 ・議案に適した審議時間の設定
さらに改善が必要な事項
<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画の進捗確認など経営の重要課題についての議論の拡充

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。
	都築 昇司	都築昇司氏は、株式会社デンソーにおいて、営業、人事、調達およびIT部門の分野をはじめとする豊富な知見と経験を有しています。その豊富な経験と知見、見識を活かして、専門的な観点から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。
	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、人材育成や多様性確保の旗振り役として、実績を積み重ねています。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。
社外監査役	山科 忠	山科忠氏は、経営に関する高い知見を当社の経営に反映していただくため、また、証券取引所の定める独立性基準を満たしており、取引先さまの業務執行者であったものの、取引額が僅少である為、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しています。また、主要な取引先さまかつ主要株主の業務執行者であったことについて、退任してから8年と相当な時間が経過しているため、当社の独立役員とすることに支障はないと考えています。
	地田 稔	地田稔氏は、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開発や設計の分野に携わっており、その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、社外監査役として指定しています。
	山田 美典	山田美典氏は、公認会計士としての専門的な知識、知見などを当社の監査に反映していただくため、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おそれがないことから、独立役員に指定しています。

社外取締役・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、毎月行う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、役員を選任・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、取締役会で決議いたします。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。

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。

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	○	—	—

※社内取締役、および執行役員の報酬割合は、基準額で概ね、月額60%：賞与30%：株式10%程度にて設定。

月額報酬

各取締役および執行役員の月額報酬は、職責、従業員の給与水準および他社の水準などを分析した上で、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。

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、従業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上で、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。

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	年額40百万円以内
上限株数	年40千株以内
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

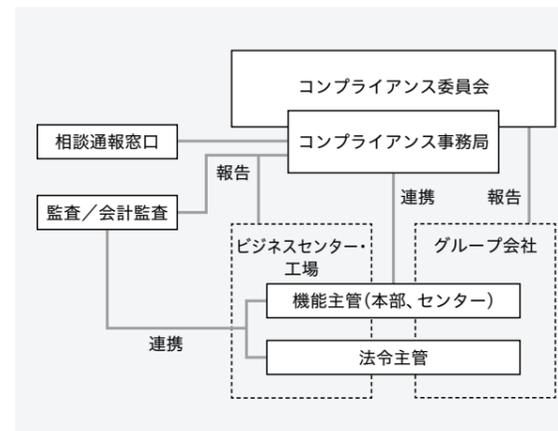
コンプライアンス

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ならず、法令主管部署および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。

	予防	発見対処
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

組織・体制図



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ほか、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

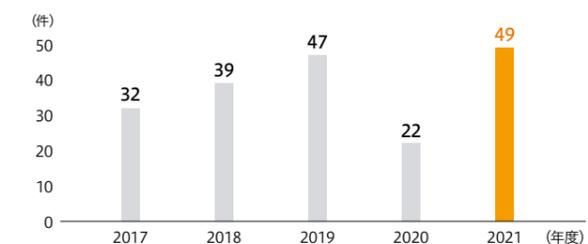
コンプライアンス統括部署や法令主管部署が主体となり、

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、社内および社外に相談通報窓口を設置しています。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、各工場および労働組合の各所に設置するとともに、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。また、社内窓口には相談しづらいと感じる従業員が相談自体を躊躇することがないように、「コンプライアンス・コール」として、社外弁護士事務所に相談通報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。以下のグラフのとおり、毎年一定数の相談があり、問題の早期解決に結びついています。

相談通報件数



贈収賄・腐敗防止への取り組み

当社では、公正な競争に基づいて事業活動を推進するための指針として、『贈収賄防止コンプライアンス・マニュアル』を制定しています。「社員行動指針」や「東海理化イズム」、「CSRガイドライン」でも、贈収賄の禁止を明記し、社内展開しています。

また、当社グループ全体の贈収賄防止の取り組みとして、赴任者に対して、赴任前の研修を通じて啓発活動を実施し、各事業体より定期的に報告を受け、問題が発生した場合に対応するしくみを整備しています。加えて、各事業体における贈収賄防止に関するガイドライン、体制、手続きなどの整備について、支援しています。

反競争的行為の防止

当社では、『独占禁止法コンプライアンス・マニュアル』を制定し、反競争的行為の未然防止に取り組んでいます。「社員行動指針」や「東海理化イズム」でも、反競争的行為の禁止を明記し、社内展開しています。また、毎年1月に競争法に特化した研修を通じて、継続的な啓発活動を行っています。

加えて、当社グループ全体の競争法防止違反の取り組みとして、各事業体より定期的に報告を受け、問題が発生した場合に対応するしくみを整備しています。

リスク管理

リスクマネジメント

災害リスクの高い重点5分野(半導体・受変電・鋳造・塗装・実装)ごとに専門委員会を組織して、災害リスクの低減活動を年間活動計画に基づき実施し、さらに役員・監査役による定期監査も実施し災害を発生させない職場環境整備・人材育成に積極的に取り組んでいます。



半導体専門委員会 受変電専門委員会



鋳造安全委員会 塗装専門委員会



実装専門委員会

自然災害をはじめとしたリスクに対する未然防止活動および初動対応訓練の実施

当社では南海トラフ地震などの大規模災害に備え、全社で避難訓練を昼勤・夜勤とも毎年実施して従業員の安全確保につとめています。また、所轄消防署の指導による各種消火設備の使用訓練を定期的に実施して初期消火の対応強化し被害の最小化を図っています。地域への支援では昨年に大口町と防災協定を締結して近隣住民の受け入れおよび災害備品・食料などの支援を事前に取り決め、災害発生時には円滑かつ確実に支援を行い地域の復興に貢献できるようにしています。



初期消火訓練 PHVからの給電訓練



炊き出し訓練 避難訓練

事業継続計画

2020年1月から新型コロナウイルスの感染拡大防止に取り組む、特に生産現場の方々に安心して働いていただくためのさまざまな施策を実施しました。今回の危機はグローバル規模での感染症拡大防止への取り組みとして過去に経験の無い事象であり、日本のみならず各国や地域で通達された行動制限や稼働停止指示などにより部品や原材料の入手が困難であったり、生産・出荷が継続出来ない、お客さまからの急な稼働変更への追従などの課題もありました。当社の危機管理活動は2000年9月に東海豪雨を経験しているため地震以外の災害も前提として準備しています。感染症がグローバル規模に拡大して、ご協力いただいている関連会社の方々からお客さままでサプライチェーン全体への影響がありましたが、各社との連携、お客さまとの連携および地域間での相互バックアップ体制などにより情報収集とその分析に基づいた対応策を専門部署が自律的にタイムリーに機能してお客さまにご迷惑をおかけすることなく事業を継続することができています。

東海理のBCP(=事業継続計画)活動は『オールハザードBCP』として当社およびサプライチェーン全体を包括的に推進する活動です。危惧されている大地震への備えのみならず雪害や風水害などの自然災害や現在経験している感染症、そして通信・ネットワークに関する脅威などへ全社一丸となって取り組んでいます。今後も災害への適応力を持った人材の育成と事業継続計画(BCP)全体のレベルアップのために生産復旧訓練などで活動内容を評価しながら危機管理活動を進めてまいります。



※初動対応本部: 自社が被災した場合に発足し従業員の安否確認から操業可否判定までを担当
 ※生産対策本部: 初動対応本部からの指示に基づき復旧計画の立案から全体の総括を担当

情報セキュリティ

「会社情報」「得意先・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、管理体制の構築とともに、その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の制定

以下の教育、啓発活動に取り組んでおり、今後も継続して取り組みます。

- 1 入社時、昇格時など階層別の研修を実施
- 2 全従業員対象の不審メール対応訓練実施(1回/年)
- 3 情報セキュリティ強化月間(1回/年)や社内掲示板(1回/月)を通じた啓発活動を実施

情報セキュリティCIA図



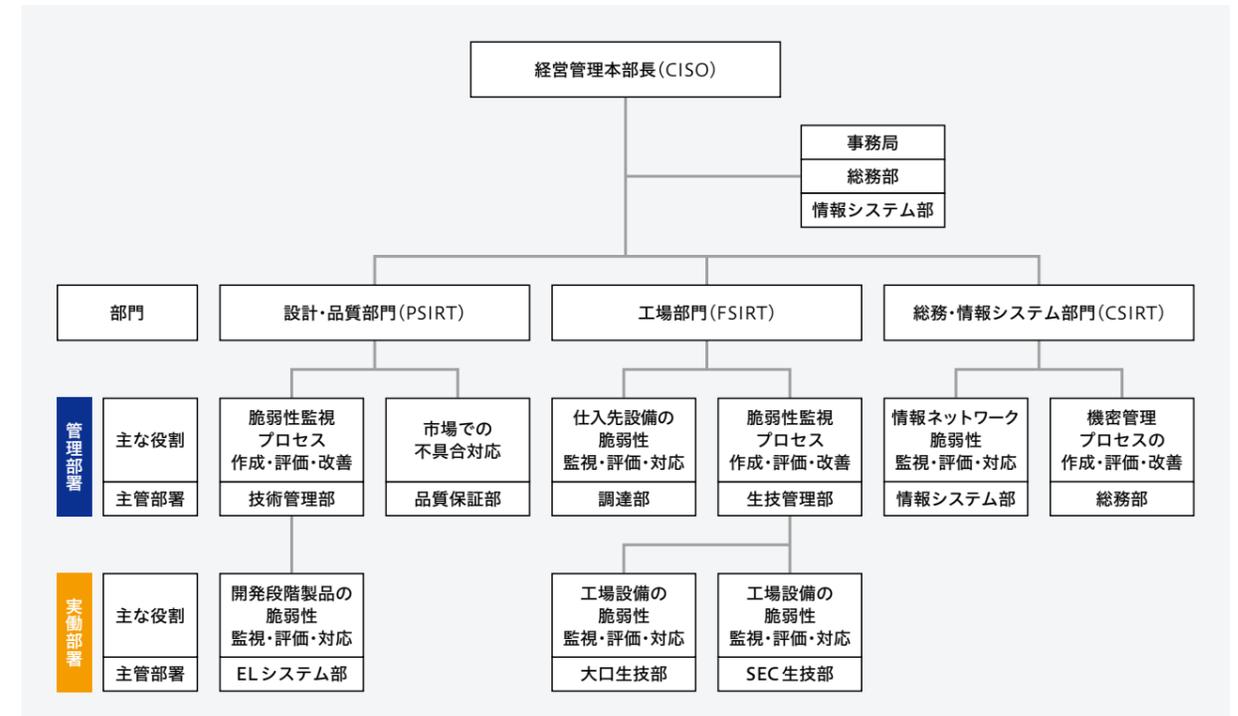
情報セキュリティポリシー

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。

SIRT[®]組織図 ※セキュリティインシデント対応チーム



役員一覧

取締役



二之夕 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 幸喜
代表取締役

1982年 4月 当社入社
2006年 1月 当社セイフティ事業部
セイフティ技術部長
2008年 6月 クオリティー・セイフティー・
システムズ・カンパニー
(現TRQSS株式会社)副社長
2010年 6月 当社取締役
2011年 6月 当社執行役員
2013年 6月 当社常務取締役、
常務執行役員
2016年 6月 当社専務取締役、
専務執行役員
2018年 6月 当社代表取締役、
副社長執行役員、現在に至る



西田 裕
取締役

1983年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
2011年 1月 米国トヨタ自動車販売
株式会社上級副社長
2015年 1月 当社参与
2015年 6月 当社執行役員
2018年 6月 当社取締役、現在に至る
2019年 4月 当社常務執行役員
2020年 1月 当社執行役員、現在に至る



杉浦 勲喜
常勤監査役

1984年 4月 当社入社
2003年 1月 当社海外事業体
TRCZ有限責任会社 副社長
2007年 1月 当社経営企画部長
2013年 1月 当社第1統括部長
2013年 6月 当社執行役員、
スイッチ事業部副事業部長
2014年 1月 当社エレクトロニクス機器
事業部副事業部長
2016年 1月 当社統括センター長
2017年 6月 当社監査役、現在に至る



堀田 正人
常勤監査役

1982年 4月 トヨタ自動車工業株式会社
(現トヨタ自動車株式会社)
入社
2010年 1月 同社北米部長
2011年 1月 同社ヨーロッパ部長
2014年 1月 当社参与
2015年 6月 当社執行役員
2018年 6月 当社取締役
2020年 6月 当社監査役、現在に至る



山科 忠
社外監査役

1977年 4月 トヨタ自動車工業株式会社
(現トヨタ自動車株式会社)
入社
2001年 1月 トヨタテクニカルセンター
U.S.A.株式会社取締役社長
2008年 6月 トヨタ自動車株式会社
専務取締役
2014年 4月 トヨタホーム株式会社
取締役社長
2019年 6月 当社監査役、現在に至る



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



都築 昇司
社外取締役

1983年 4月 日本電装株式会社
(現株式会社デンソー)入社
2008年 4月 同社人事部長
2010年 6月 同社常務役員
2018年 6月 同社取締役、専務役員
2020年 6月 同社経営役員、現在に至る
2021年 6月 当社取締役、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
2005年 4月 同社C&I事業部DB本部
VR企画開発室長
2014年 7月 同社人財開発部長
2018年 6月 同社執行役員 人財開発部長、
ダイバーシティ推進室長
2019年 10月 同社執行役員 人財開発部、
ダイバーシティ推進室担当
2021年 6月 同社取締役、現在に至る
2022年 6月 当社取締役、現在に至る



地田 稔
社外監査役

1993年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
2019年 1月 同社先進ボデー開発部長
2019年 7月 同社ボデー開発部長、
現在に至る
2020年 6月 当社監査役、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あらた有限責任
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

執行役員

猪飼 和浩

野上 敏哉

秋田 俊樹

今枝 功旗

近藤 善博

佐藤 雅彦

櫻井 武俊

牧野 元保

今枝 勝行

山岸 康一郎

5年間の連結財務サマリー

	2017	2018	2019	2020	2021 (年度)
売上高	481,945	507,645	500,002	440,061	487,303
売上原価	414,318	436,242	435,663	387,937	432,334
販売費および一般管理費	36,756	41,784	41,741	38,078	45,758
営業利益	30,871	29,618	22,597	14,045	9,211
親会社株主に帰属する当期純利益	22,014	18,090	15,067	12,026	3,569
設備投資額	20,139	25,307	23,065	12,210	14,401
研究開発費	25,398	25,856	28,119	26,976	30,470
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,826	37,919	40,346	34,682	14,677
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,769	△31,933	△22,289	△27,505	△26,005
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,539	△8,033	△6,772	△4,525	△6,437
総資産	377,002	387,556	378,489	419,259	447,834
純資産	232,127	241,435	241,023	270,276	285,538
一株当たり当期純利益(円)	241.26	198.25	165.12	131.77	39.10
年間配当金(円)	64.00	64.00	62.00	50.00	60.00
配当性向(%)	26.5	32.3	37.5	37.9	153.5
自己資本利益率(ROE)(%)	10.5	8.1	6.6	5.0	1.4
自己資本比率(%)	58.4	59.0	60.3	60.9	60.0

(単位:百万円)

財務レビュー

経営成績に関する分析

事業の経過およびその成果

経済状況

当連結会計年度における世界経済の状況は、多くの国のロックダウン解除による需要回復により年度前半は高い成長率となっていました。世界的なコンテナ不足などによる物流コスト高騰や、中国、EU、米国などで、財政・金融支援策の効果消失などにより年度末にかけて失速しました。それに加え、ロシアのウクライナ侵攻の影響によりエネルギー価格の高騰などが生じ、先行き不透明な状況となっています。

自動車業界

世界の自動車生産台数は世界的な半導体不足や、東南アジアでの新型コロナウイルス感染拡大による部品供給不足などにより、昨年に対し伸び悩みました。一方で世界的な環境問題への意識の高まりを背景に、EVにおいては大幅に増加しました。

取り組み

当社グループでは、「安全第一の徹底と健康づくりの推進」「お客さまに選び続けられる品質の提供」「人材の育成と労働の質向上」「グローバルでのモノづくり・供給体制の着実な強化」「新規ビジネスへの取り組み」「企業市民として社会の期待に応えるための取り組み」を年度方針に掲げ、グループ一丸となって継続的に取り組んでまいりました。

主なトピックスは、以下の通りです。

■組織変更

2022年1月1日付けで、世の中の多様なニーズに対応した製品開発と環境変化に機動的に対応できるモノづくりの実現をめざし、スピード感をもって変革を推進できるよう組織体制を変更し、これまでの事業部制を主として製品開発を担当する「5つのビジネス領域」と各工場を統括する「生産センター」に再編いたしました。

■新製品の開発

自動運転や電気自動車などに貢献する「ステアバイワイヤコントロールユニット」や安全性向上および風抵抗低減に貢献可能な、「フェンダー付けデジタルアウトミラー」、そして車両の盗難防止に貢献する指紋認証スタートスイッチなどを開発いたしました。

また、デジタルキーに関してさまざまな企業と提携し、カーシェアリング、社用車管理システムをはじめとするモビリティ領域でサービスを拡大しています。

■環境への取り組み

2050年までにCO₂排出量実質ゼロを最終目標として2030年までに工場から排出されるCO₂排出量を60%以上低減(2013年比)することをめざし、カーボンニュートラルな都市ガスの導入や当社専用の太陽光発電所によるオフサイトPPA協定の締結を行いました。

■ダイバーシティ活動の推進

2022年1月1日付けでエグゼクティブオフィス直轄の「ダイバーシティ推進室」を新設いたしました。また、経済産業省と日本健康会議が実施する「健康経営優良法人」(ホワイト500)に3年連続で選定されるとともに、厚生労働省より女性活躍推進法に基づく「え

るぼし」認定で最高位(3段階目)を取得いたしました。

従業員の多様性を互いに認め合う職場づくりに取り組んでいます。

■SDGs経営への取り組み

当社は、2021年度より、上記の通り環境やダイバーシティなど「SDGs経営への取り組み」を強化してまいりました。また、社会貢献への取り組みとして、豊川市および大口町と、相互の連携を強化し、地方創生の実現に必要な事業の実施に協力して取り組むため包括連携協定を締結いたしました。なお、これらの取り組みが評価され、代表的なESG株式指数の一つである「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の選定基準を満たし、構成銘柄に選定されました。

財務状態に関する分析

資産、負債及び純資産の状況

資産

資産は447,834百万円となり、前連結会計年度末に比べ、28,575百万円増加いたしました。これは、主に棚卸資産や投資有価証券の増加によるものであります。

負債

負債は162,296百万円となり、前連結会計年度末に比べ、13,313百万円増加いたしました。これは、主に仕入債務や未払費用の増加によるものであります。

純資産

純資産は285,538百万円となり、前連結会計年度末に比べ、15,262百万円増加いたしました。これは、主にその他の包括利益累計額の増加によるものであります。

以上の結果、自己資本比率は前連結会計年度末の60.9%から60.0%となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における連結ベースの現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、53,854百万円となり前連結会計年度末より15,750百万円減少いたしました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果獲得した資金は前連結会計年度に比べ、20,005百万円減少し、14,677百万円となりました。

これは主に税金等調整前当期純利益が5,447百万円減少した結果であります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は前連結会計年度に比べ、1,500百万円減少し、26,005百万円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は前連結会計年度に比べ、1,912百万円増加し、6,437百万円となりました。

これは主に配当金の支払額が916百万円増加した結果であります。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	74,202	57,977
受取手形及び売掛金	69,863	81,137
電子記録債権	12,836	11,451
有価証券	2,699	4,801
商品及び製品	19,335	25,898
仕掛品	28,560	36,493
原材料及び貯蔵品	7,770	8,449
その他	10,858	11,580
貸倒引当金	△124	△55
流動資産合計	226,003	237,732
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	93,323	98,966
減価償却累計額	△59,480	△64,801
建物及び構築物(純額)	33,842	34,164
機械装置及び運搬具	161,036	173,978
減価償却累計額	△128,767	△141,548
機械装置及び運搬具(純額)	32,269	32,429
工具、器具及び備品	128,990	133,660
減価償却累計額	△120,819	△124,722
工具、器具及び備品(純額)	8,171	8,937
土地	13,104	13,417
リース資産	2,127	2,384
減価償却累計額	△955	△1,312
リース資産(純額)	1,171	1,071
建設仮勘定	4,899	7,336
有形固定資産合計	93,458	97,357
無形固定資産		
ソフトウェア	2,296	2,425
その他	84	83
無形固定資産合計	2,381	2,509
投資その他の資産		
投資有価証券	55,620	63,084
長期貸付金	333	323
退職給付に係る資産	30,989	35,032
繰延税金資産	3,107	4,302
その他	7,470	7,598
貸倒引当金	△105	△105
投資その他の資産合計	97,415	110,235
固定資産合計	193,255	210,102
資産合計	419,259	447,834

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	47,598	51,651
電子記録債務	10,707	10,631
リース債務	250	288
未払費用	24,831	33,736
未払法人税等	1,813	2,871
賞与引当金	8,017	9,021
役員賞与引当金	211	192
製品保証引当金	4,711	1,060
その他	8,512	10,057
流動負債合計	106,652	119,513
固定負債		
社債	10,000	10,000
リース債務	722	604
繰延税金負債	6,179	7,939
役員退職慰労引当金	342	296
退職給付に係る負債	24,942	23,793
資産除去債務	73	72
その他	69	77
固定負債合計	42,330	42,783
負債合計	148,983	162,296
純資産の部		
株主資本		
資本金	22,856	22,856
資本剰余金	25,872	25,872
利益剰余金	198,421	196,514
自己株式	△5,326	△5,285
株主資本合計	241,824	239,957
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,599	8,389
為替換算調整勘定	△847	8,173
退職給付に係る調整累計額	6,676	12,191
その他の包括利益累計額合計	13,428	28,755
非支配株主持分	15,023	16,825
純資産合計	270,276	285,538
負債純資産合計	419,259	447,834

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	自 2022年4月1日 至 2023年3月31日
売上高	440,061	487,303		
売上原価	387,937	432,334		
売上総利益	52,124	54,969		
販売費及び一般管理費	38,078	45,758		
営業利益	14,045	9,211		
営業外収益				
受取利息	230	264		
受取配当金	436	490		
持分法による投資利益	285	419		
為替差益	2,418	4,257		
助成金収入	722	-		
過年度関税等戻入益	336	-		
雑収入	793	1,135		
営業外収益合計	5,223	6,567		
営業外費用				
支払利息	76	74		
雑損失	181	146		
営業外費用合計	257	221		
経常利益	19,011	15,557		
特別利益				
製品保証関連損失戻入益	2,820	-		
特別利益合計	2,820	-		
特別損失				
固定資産除売却損	93	-		
減損損失	2,629	1,700		
投資有価証券評価損	-	195		
特別損失合計	2,722	1,896		
税金等調整前当期純利益	19,108	13,661		
法人税、住民税及び事業税	5,734	6,796		
法人税等調整額	△165	1,529		
法人税等合計	5,568	8,326		
当期純利益	13,539	5,334		
非支配株主に帰属する当期純利益	1,513	1,765		
親会社株主に帰属する当期純利益	12,026	3,569		

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	自 2022年4月1日 至 2023年3月31日
当期純利益	13,539	5,334		
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金	6,596	791		
為替換算調整勘定	5,304	9,644		
退職給付に係る調整額	8,069	5,501		
持分法適用会社に対する持分相当額	50	106		
その他の包括利益合計	20,020	16,044		
包括利益	33,559	21,379		
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益	31,476	18,896		
非支配株主に係る包括利益	2,083	2,483		

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	22,856	25,887	191,023	△5,369	234,397	1,113	△5,783	△1,351	△6,022	12,648	241,023	
会計方針の変更による累積的影響額			△65		△65						△65	
会計方針の変更を反映した当期首残高	22,856	25,887	190,958	△5,369	234,332	1,113	△5,783	△1,351	△6,022	12,648	240,958	
当期変動額												
剰余金の配当			△4,562		△4,562						△4,562	
親会社株主に帰属する当期純利益			12,026		12,026						12,026	
自己株式の取得				△0	△0						△0	
自己株式の処分			△2	44	41						41	
連結子会社の増資による持分の増減			△12		△12						△12	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						6,485	4,936	8,028	19,450	2,375	21,825	
当期変動額合計	-	△14	7,463	43	7,492	6,485	4,936	8,028	19,450	2,375	29,318	
当期末残高	22,856	25,872	198,421	△5,326	241,824	7,599	△847	6,676	13,428	15,023	270,276	

(単位:百万円)

当連結会計年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	22,856	25,872	198,421	△5,326	241,824	7,599	△847	6,676	13,428	15,023	270,276	
当期変動額												
剰余金の配当			△5,477		△5,477						△5,477	
親会社株主に帰属する当期純利益			3,569		3,569						3,569	
自己株式の取得				△0	△0						△0	
自己株式の処分			△0	41	41						41	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						-	790	9,021	5,515	15,326	1,802	
当期変動額合計	-	△0	△1,907	40	△1,866	790	9,021	5,515	15,326	1,802	15,262	
当期末残高	22,856	25,872	196,514	△5,285	239,957	8,389	8,173	12,191	28,755	16,825	285,538	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	19,108	13,661
減価償却費	18,566	18,166
減損損失	2,629	1,700
貸倒引当金の増減額(△は減少)	40	△74
賞与引当金の増減額(△は減少)	△936	872
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△83	△18
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△3,163	△3,722
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	10	△46
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△2,926	△535
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△977	△968
受取利息及び受取配当金	△667	△755
支払利息	76	74
持分法による投資損益(△は益)	△285	△419
為替差損益(△は益)	△1,747	△3,439
有形固定資産売却損益(△は益)	△73	172
売上債権の増減額(△は増加)	△11,044	△4,811
棚卸資産の増減額(△は増加)	△6,320	△9,742
仕入債務の増減額(△は減少)	8,861	366
未払消費税等の増減額(△は減少)	276	△1,845
その他	17,801	10,981
小計	39,143	19,615
利息及び配当金の受取額	707	829
利息の支払額	△78	△76
法人税等の支払額	△5,090	△5,691
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,682	14,677
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の売却及び償還による収入	2,500	2,800
有形固定資産の取得による支出	△16,167	△18,078
有形固定資産の売却による収入	69	95
投資有価証券の取得による支出	△11,119	△11,103
投資有価証券の売却による収入	-	197
貸付けによる支出	△199	△197
貸付金の回収による収入	220	232
その他	△2,809	49
投資活動によるキャッシュ・フロー	△27,505	△26,005
財務活動によるキャッシュ・フロー		
非支配株主からの払込みによる収入	617	-
リース債務の返済による支出	△244	△320
配当金の支払額	△4,561	△5,477
非支配株主への配当金の支払額	△376	△680
自己株式の取得による支出	△0	△0
その他	41	40
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,525	△6,437
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,524	2,016
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,175	△15,750
現金及び現金同等物の期首残高	65,429	69,604
現金及び現金同等物の期末残高	69,604	53,854

コーポレートデータ

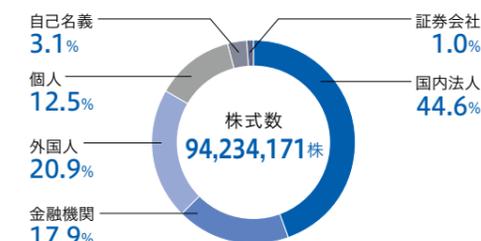
社名	株式会社東海理化 (登記社名 株式会社東海理化電機製作所)
本社所在地	〒480-0195 愛知県丹羽郡大口町豊田三丁目260番地
設立年月	1948年8月30日
従業員数	20,083名(連結2022年3月末日現在)
資本金	228億円(2021年3月末日現在)
売上高	連結:4,873億円 単独:2,320億円 (2022年3月期)
経常利益	連結:155億円 単独:91億円 (2022年3月期)
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	94,234,171株 (自己株式2,937,578株を含む)
株主数	9,341名
株式上場	東京証券取引所、名古屋証券取引所 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

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	29,367	32.16
株式会社デンソー	8,873	9.71
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	8,347	9.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,604	2.85
第一生命保険株式会社	2,275	2.49
東海理化社員持株会	1,573	1.72
ジェーピー モルガン チェース バンク 380684	1,336	1.46
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	1,285	1.40
ザ バンク オブ ニューヨーク トリーティ ージャスデック アカウント	1,217	1.33
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,181	1.29

(注)持株比率は、発行済株式の総数より自己株式を控除して計算しています。

株式所有者別分布状況 (2022年3月現在)



編集方針

本レポートは、東海理化グループの事業活動、財務情報、環境および社会性に関する活動を報告しています。本レポートの内容につきましては、当社ホームページ上でも御覧いただけます。
また、本レポートの中で当社の活動において、重要と思われる部分については、前年からの修正再記述となっています。

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

2021年4月1日～2022年3月31日
※活動の理解を深めるものとして、一部2022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

2022年9月(前回発行:2021年7月、
次回発行:2023年7月予定、年1回発行)

参考ガイドライン

- 環境省「環境報告書ガイドライン2018年度版」
 - GRI「スタンダード(Global Reporting Initiative)」
- 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(2021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、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おきください。

「東海理化レポート2022」についての
お問い合わせ先

株式会社東海理化 総務部CSR推進室
〒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



表紙イラスト

峯 愛実(めぐみ)さん作
『笑顔のシャワー』

「パラリンアート世界大会2021※」
東海理化賞 受賞作

※一般社団法人 障がいの自立推進
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



この報告書(500部)作成にかかる
CO₂合計排出量

1,020kg-CO₂

この印刷物500部を作成する際に排出されたCO₂排出量1,020kg-CO₂、株式会社ウェストボックスを通じ、排出権(J-クレジット:富山県の富山市エコタウン内における石崎産業エネルギーセンターによる廃棄物発電を用いた温室効果ガス排出低減事業)によりカーボンオフセットされ、地球温暖化防止に貢献しています。



- 石油溶剤の割合が少なく、生分解性に優れた植物油インキを使用しています。
- 有害物質を含む湿し水を使用しない、水なし印刷方式にて印刷しています。
- この報告書はFSC森林認証紙を使用しています。
- ユニバーサルデザインの視点に基づいた書体(UDフォント)を使用しています。
- 針金を使用しないため安全性に優れています。
- ISO14001認証取得工場にて印刷しています。

株式会社 東海理化

総務部CSR推進室

〒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

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