

東海理化統合レポート 2024

TOKAI RIKA
Integrated Report 2024



パーパス／ビジョン／バリュー

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、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。
その創業の精神に立ち戻り、今回、私たちがめざすべき将来像として、
改めて会社としての志・存在意義のPurpose、志を実現するための取り組みであるVision、
当社社員が共有する価値観・行動指針のValueを明確にいたしました。

Purpose
パーパス

志・存在意義

Vision
ビジョン

“志”実現の取り組み

Value
バリュー

価値観・行動指針

創業の精神※を継承し
「技術の進化」と「人」をつなぎ、感動をかたちに

※ 世の中に必要なことであれば、人が手掛けないことこそやる



創業者 加藤由雄

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

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



トップメッセージ

新たに引き継ぐというチャンスもある、この両方が起こっている最中にあります。

業界の大きな流れとしてはEVに向かっていますが、当然ながらすぐに突然切替わるほど簡単なものではありません。EVが加速するというより、そのドラスティックなチェンジに向けてどのように進んでいくのか、そのステップを今一度考え直そうとしているのが現在のステージです。当社は自動車のEV化による影響をそれほど受けないと考えていたのですが、EVとともに台頭してきた新興メーカーがいわゆる車のインテリアというものを全て変えてきました。当社の主力製品であるスイッチを必要とせず、ディスプレイの中に色々なものが入り込む、いわゆるソフトスイッチ化の流れです。製品が変わるだけならどうにかして対応が可能ですが、製品自体がなくなってしまうと対応のしようがない、これが一番の恐怖です。

ただ、オール・オア・ナッシングでいくわけではなくて、実際に操作した方がいいものもあるはず。あくまでもお客さま思考で製品と製品の付く位置は変わっていくので、当社としてはやはり、お客さまとしっかりと話をしながらお客さまの望む製品をつくり続けていくことが大事だと考えています。

今後は間違いなく、製品単独では存在できない時代です。シートベルトであればシートをつくっている企業と、内装であれば他の内装をつくっている企業と共同で企画開発をするといったようなことに取り組んでいく必要があります。

2023年度の業績、経営の振り返りと中期経営計画の進捗

足元の業績として、当社の2023年度の営業利益は288億円で着地いたしました。アフターコロナでOEM各社の操業が大きく上がってきたことに加えて、為替の影響もプラスしたことが背景にあります。固定費低減などにより利益体質を強化してきたことの成果が現れたと考えています。また、2023年度は2022年度に引き続き戦略的な投資を進めました。さらに、2023年は創立75周年の記念配当としてプラス5円の配当とさせていただきます。2024年度から配当方針を見直し、より株主の皆さまに還元できるようにしました。

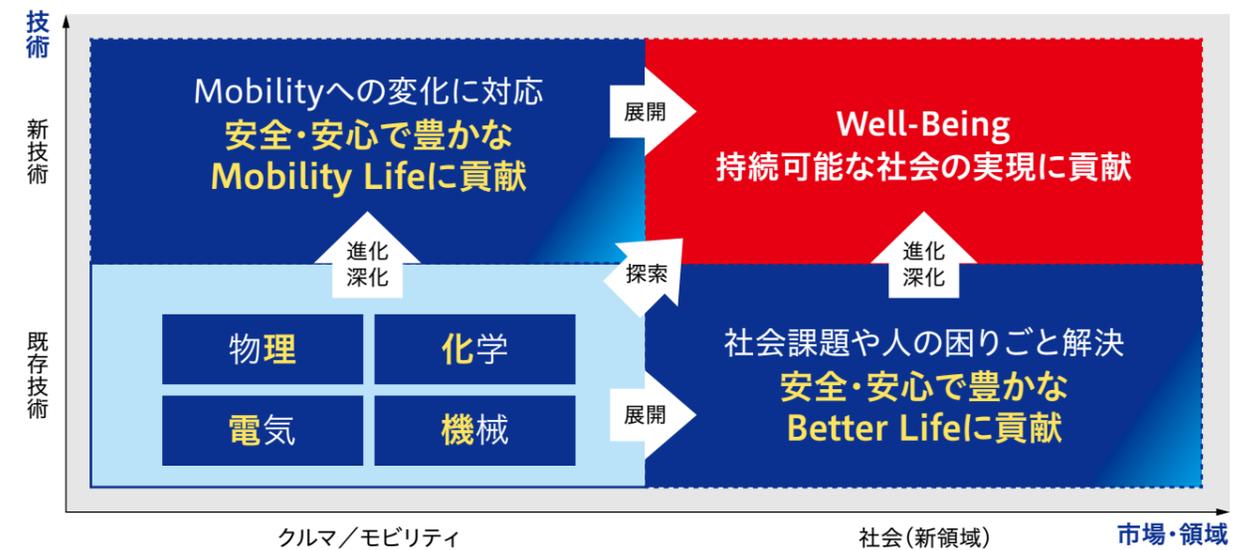
喫緊の課題である東海理化単独の黒字化ですが、これも2022年度から進めてきた固定費低減が着実に進んでいることで黒字化が見えてきました。ここから2年が勝負となります。中期経営計画で2025年に目標とする売上、営業利益に対する

進捗も、突然円高が進み1ドル100円などにならない限り、多少のプラスマイナスはあるかもしれませんが達成できる見込みです。成長投資についても、2022年度300億円、2023年度に未来創造投資という形で200億円、そのうち、新しいワークベースや開発棟の建築など、計画通りに進めています。その一方で企業価値の向上については、PBRを含め未だ課題で、今まさに経営の方針を根本から切替えていかなくてはならない大きな転換期にきています。ただし、どこかの会社を買うといった小手先の手法ではまったく意味がないと考えます。やるべきことは、資本の構造を変えていくということだと思えます。

また、中期経営計画の成長戦略として描いたビジネスポートフォリオ(縦軸を既存技術、新技術、横軸を既存領域、新領域とした4象限)で見ると、6,000億円のうち1,000億円を稼ぐ予定の新領域ではまだ取り組みの継続中です。順当に売上を稼いでいる多くは依然として既存事業領域で、これは当初想定していたより落ち込みが緩やかであったことから結果として売上を押し上げているだけで、6,000億円の内訳では、やはり新領域への取り組みが弱いのが現状です。特に自動車分野の新領域については、もっと積極的に取りにいかねばならないという危機感も持っています。

とはいえ、新領域の開拓が簡単ではないことは当然のことです。世の中に出てからしか勝算は読めないと思っていますし、勉強代だと考えているところもあります。ただ、単なる勉強代とするにはあまりに高過ぎますから、少なくともブレークイープンにはもっていきたいと思っています。もしくは価値を認められる人がいるかもしれません。つまりスタートアップ企業の考え方ですね。新領域として取り組んでいる「BAMBOO+®」の実行組織名に「カンパニー」という名前を付けているのは、そういうねらいもあるのです。もっと挑戦をしてほしいと思っています。

東海理化の成長戦略



人に喜んでもらえるオンリーワンをつくる

これまで東海理化の顔ともいえる製品であったスイッチの需要は、今後なくなっていくことは明らかです。それに代わる当社の代表商品として今、シートベルトとシフトパイワイヤシフターがありますが、2030年に向けた計画をつくるうえでは、新領域の、特に自動車の中の新領域をもっと取りにいかなくてはなりません。では、新領域でどのような技術で戦っていくのか。今強く思っていることは、特に、自動車の中の新領域では、想いが伝わる商品をつくりたいということです。例えば、電流センサー一つとっても、それが東海理化の製品であることをお客さまは知りません。当社はこれまでずっとOEMから仕様をもらい、それに応えるものをつくるビジネスに何十年も慣れてきたので、どうしても待ちの姿勢中心でやってきた歴史があります。ただこれからは、自分たちで提案できるものにしていきたい。とりわけ、社会問題を解決できる製品としてユーザーに直接伝えられるものをつくっていきたく思うのです。何十億、何百億といった大きな売上にはなくても、大きな価値のある商品を出すことに重みを置くということです。長年当たり前だった「待ち」の姿勢から、自分たちで提案できるものに変えていこうというとき、一番わかりやすい動機付けは「社会に直接役立つもの」です。

社会課題解決の “モノ”や“コト”の融合

最も注目しているのが、事故をゼロにする製品で、いわゆるトラックの車輪脱落予兆検知システム「天護風雷」については、まもなく試験的に市場に出させてもらえるところまできています。デジタルキーやセンシング技術を使って子どもの置き去りを検知する製品もあり、こちらについてももっとダイレクトにお客さまに訴求できる製品にしていきたいと考えています。オンリーワンの製品をつくらうということも時々言っていますが、オンリーワンは何も、表に見えるものである必要はありません。当社には、電流センサーや位置センサーなどの分野のノウハウがあり、他社がすることができないものをつくっていますし、他社がもっていてもより精度の高いものにする、過酷な環境でも性能が変わらないものにするといったことにもチャレンジしてもらっているところです。大事なのは「これって世の中にまだないのでは?」「これがあったら喜ばれるのでは?」という想いです。「頼まれたからつくろう」ではなく、「これがあれば私がうれしい」と思えるものをつくらなければいけません。ただし、技術者の性でしょうか、新しい技術を開発した時点で満足しがちですが、人に使ってもらわなければまったく意味がない。ヒットしなければオンリーワンとして扱ってはもらえないからです。開発したことではなく、実際に人に喜んでもらうことで自分も喜びを感じる開発者にならなければいけないと思います。

アジャイル開発をめざした 研究開発体制への変革

新領域にチャレンジするには、これまでとは違うまったく新しい開発の在り方が求められます。つまり、研究、開発に関わる組織体制自体を変えていく必要があります。そこでまず行ったのが、これまでの事業部別の組織から製品別の組織への変革です。そして今挑戦しようとしているのが、従来型のピラミッド型組織からアメーバのような共創型組織に変えることです。これまでであれば、製品をつくってから初めて議論していたことを、設計、評価、生産技術、調達、営業といった役割の各人が早い段階から関わり合って研究開発を進めていく、いわゆるアジャイル開発をめざした体制へと変革させます。そうすると、今度は物理的にも近くにいる対話できる環境が必要になります。そのトライアルとして、昨年、新しい働き方の実証エリア「クロス_base」をつくり、よりオープンな環境で社員の交流を促し、イノベーションのきっかけにしようという試みをスタートしました。さらに、本社敷地内に新技術開発棟の建設を決定し、2027年に稼働する予定で動き始めています。この新技術開発棟を旗印にしながら、現在の開発棟やモノづくりセンターも含めて再構築し、さまざまな部署が早い段階から集まり、即断・即決・即実行できる共創型の組織をめざす構想を描いています。

会社をもっと好きになってほしい

これらの改革を進めていくには、働いてくれる社員の皆さんがやる気になってくれる環境をつくる必要があります。つまりは社員の皆さんにもっと会社のことを好きになってほしいのです。そのために「未来創造Work Base構築」として、2022年から各オフィスのリノベーションを進めてきました。具体的には、机や椅子などの一新、ロビーやトイレ、リフレッシュコーナーやミーティングスペースなどの改修を行い、今の時代に合った働きやすい職場空間にリノベーションしました。これまで大学生の就活生に社内を案内したときにも、残念ながらネガティブなイメージをもたれたこともありました。工場の中も、部品を台車で運んでいるようなやかたではだめですし、AIやロボットを活用しようと言っておきながら、ロボットがモノを運ぶだけではそもそも新技術の開発などできません。そういう意味でも、働く環境を整えることは大変重要です。

色々なご意見があるとは思いますが、工場をつくって以降、質実剛健をモットーにやってきました。古いものを使い続けることが美学であることもたしかですが、これからの若い世代がそこで本当に気持ちよく仕事ができるだろうか？という視点で考えたとき、やはり改善する必要があると考えました。諸先輩方が残してくれた財産をここは素直に使わせていただこうと決断した次第です。

人的資本経営という視点で、もう一つ注力しているのが、教育機会の拡大です。一人ひとりが働きがいや成長を実感できるよう、eラーニングによる教育やソフトウェア技術者育成のためのリスキリング、社外チャレンジなどを促しながら、国家資格取得者には報酬を与えるなどのしくみも用意しています。また、これまで女性社員の教育の機会が少なかった事実を素直に反省し、あらゆる層の社員が性別に区別なく平等に教育の機会を得られるようにしている他、異業種交流などを通じて他社見学の機会があることなども大いに刺激になっているようです。他社に出向いて新たな気づきを得ることで「私たちがこんなことをやってみたらどう？」と提案してくれるなど、前向きな変化が見られつつあります。色々なところで動き始めたこのような渦をどうやって大きくするかはマネジメントの役割になりますから、中間マネジメント職の皆さんに活力を与えることができれば、小が中に、中が大にとどンドン渦が大きくなっていくのではないかと期待しているところです。

将来に不安を感じながら仕事をしているのも好ましくありません。当社で働いていれば社外にも学びの場がある、新たな学びを続けることで自分がどんどん成長していけるというサイクルが回っていけば、きっと社員に安心感を与えられるはずですよ。



共創とモノづくりを融合する「新技術開発棟」(2027年竣工予定)

東海理化には教育の機会が十分にある、つまり人にお金を投資していると評価してもらうことももちろん大事ですが、本当に期待するのは、「最近会社面白い」「東海理化でずっと働いていたい」とシンプルに思ってもらえるようになることです。それが一番いいことだと思っています。

成長戦略実現の先にある、 東海理化の姿

今回パーパスを策定しましたが、何のために会社があるのかといえば、それは社員のためと、周りの人や地域社会のためであると考えています。社員が安心して楽しんで働いてくれる会社であり、地域やお客さまから頼ってもらえる会社でありたい。そのためには当然ながら、会社を存続させて利益を稼ぎ続けなければなりません。わかっていることは、この先既存のビジネスはシュリンクしていくということ。ゼロにはならない部分をしっかり守りながらお客さまに届けること、そしてクルマの世界、クルマ以外の世界で新しいビジネスを開拓していく必要があります。

「脱自動車」という言葉を出しているように、いつまでもクルマ

に頼ってはいけなし、脱！今までの東海理化でなければいけませんし、クルマ以外のビジネスもしっかりと対等にやれる会社にしていかなければなりません。ゲーミングキーボードなどはその最たる例ですが、何でもやる会社という言い方も一つあるかもしれません。

そういう意味で、これからの10年後を見据えてパーパスからバックキャストしていく中では、もう一つ柱をつくりたいのです。今までは何となく自動車会社に指示されながら柱ができてきました。今度は、自動車以外のところで、自分たちの手で自分たちの会社の柱をつくっていきます。現時点ではまだ、柱はこれですと言いつけるものがないですが、この柱をみんなでつくり上げようとしているところです。

そのためには、やはり組織も変わらなければいけなくて、アメーバ的な共創型に変えていかなくてははいけませんし、トップの許可をもらうまでいつまでも一歩たりとも前に進めない組織では遅すぎます。だめなものはいつの段階でも止めることができますから、そこは心配しないで即断、即決、即実行できる組織をつくり上げていきます。

最後に伝えたいのは、社員の幸せが私の幸せであるということです。「世のため人のため」という言葉がありますが、本当に人に喜んでもらってこそです。そして、社員の幸せを追求することがパーパスの実現につながっていくものと思っています。



パラバレーンピック 車いすテニス シングルスで金メダル、ダブルスで銀メダルを獲得した当社所属の小田凱人選手を祝福する二之社長、佐藤副社長と当社社員



TOKAI RIKA Integrated Report 2024



CONTENTS

- 01 パーパス/ビジョン/バリュー
- 03 トップメッセージ

東海理化の価値創造

- 11 価値創造プロセス
- 13 At a glance
- 15 社会課題解決の歩み
- 17 価値創造を支える6つの資本
- 19 ビジネスモデル
- 21 マテリアリティ

長期成長ストーリー

- 23 東海理化の成長戦略
- 31 特集1: BAMBOO+®が切り開く未来
- 33 収益改革本部長メッセージ
- 37 特集2: 人的資本経営

戦略の進捗と成果

- 43 サステナビリティの強化(環境)
基本的な考え・戦略/
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
- 49 サステナビリティの強化(社会)
人権の尊重/
ダイバーシティ&インクルージョン/
人財育成/
顧客の安全・品質方針/
サプライチェーン

ガバナンス

- 55 社外取締役ダイアログ
- 59 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/
ステークホルダーエンゲージメント/
コーポレートデータ

データ

- 71 財務・非財務ハイライト
- 73 11年間の連結財務サマリー

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。今回は「東海理化統合レポート」と改名し、新たに定めたパーパス・ビジョンを軸とした価値創造ストーリーを主軸とし、何をめざすのか、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、サステナビリティ推進の詳細はサステナビリティサイトで補完しています。

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

2023年4月1日～2024年3月31日
※ 活動の理解を深めるものとして、一部2024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

2024年11月(前回発行:2023年9月、次回発行:2025年9月予定、年1回発行)

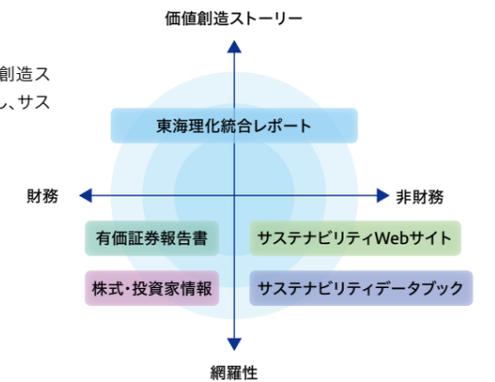
参考ガイドライン

- ISO26000 (ISO)
- 国際統合報告フレームワーク(IIRC)
- 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(2023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。



外部評価

ESGの評価



その他認定

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)



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 [P17-18](#)

- 財務資本**
 - 営業利益……………288億円
 - ROE……………8.3%
 - 株主資本……………2,489億円
- 製造資本**
 - 拠点……………国内 10カ所
海外 24カ所
 - 設備投資額……………235億円
- 知的資本**
 - 研究開発費……………305億円
 - 特許保有件数……………2,530件
- 人的資本** [P37-42](#)
 - 単独社員数……………6,061名
 - 連結社員数……………20,247名
 - 単独一人当たり研修費用……………11,000円
- 社会関係資本**
 - 仕先さま数……………1,332社
 - 機関投資家、アナリストとの会話(単独)……………75回
- 自然資本**
 - エネルギー消費量(連結)……………114万GJ
 - 原材料投入量(単独)……………23,282t
 - 取水量(連結)……………909千m³

(2023年度数値)

ビジネスモデル [P19-20](#)

東海理化の成長戦略 [P23-30](#)

社会の“モノ”や“コト”へ事業の幅を拡大



OUTCOME

創造した価値



- 2023年度連結売上高 6,235億円
- BAMBOO+®の自社工場取得(2024年3月) [P31-32](#)
- Bqey(社有車管理システム)契約者数360社以上、契約台数9,000台以上(2024年3月)
- Uqey(レンタカーシステム)アプリダウンロード数37,000DL、会員登録数17,000人(2024年3月)
- ZENAIM(ゲーミングキーボード)2023年度売上1億円達成



- 「過去の品質不具合展」延べ参加人数4,049名
- 経済産業省DX認定事業者を更新(2023年9月)



- 仕事にやりがいを感じる 68.4%、昨年度比 8.6%向上
- 女性管理職者比率 1.9%、昨年度比 0.1%向上



- CO₂排出量低減率(連結) ▲11.3%(2019年度比)
- 水消費量低減率(連結) ▲20.2%(2019年度比)
- 廃棄物低減率(単独) ▲14.7%(2019年度比)

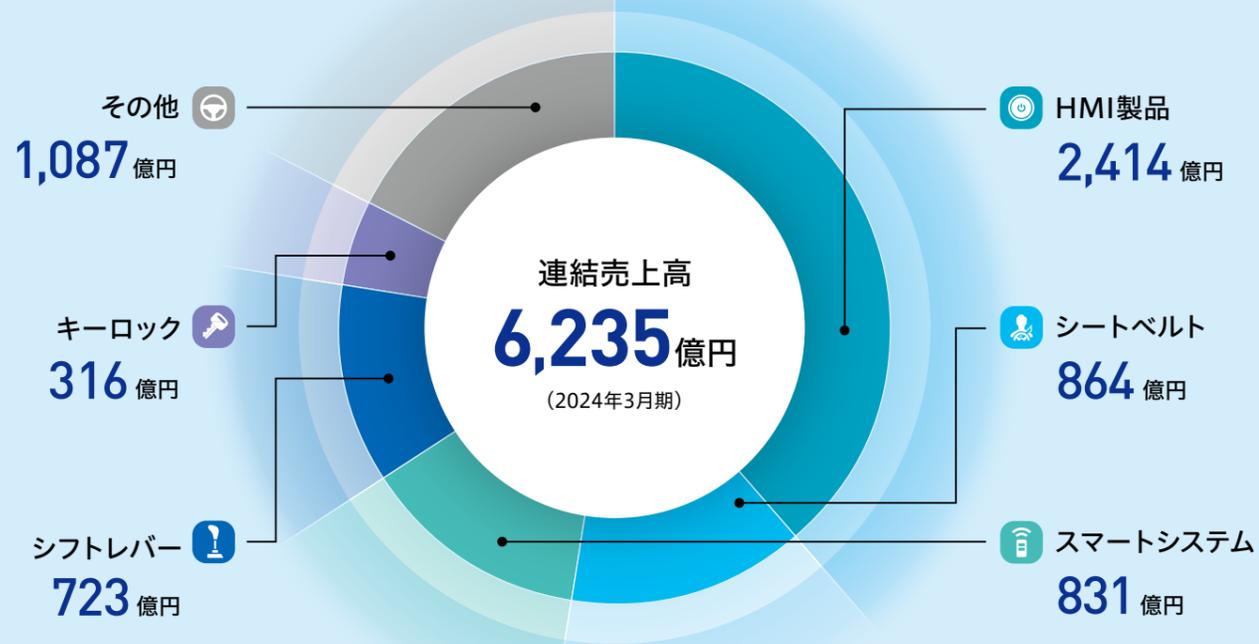


- 独立取締役比率 50%(3/6人)
- 相談通報件数 60件
- コンプライアンス教育延べ参加人数 1,519名

社会からの要請・課題

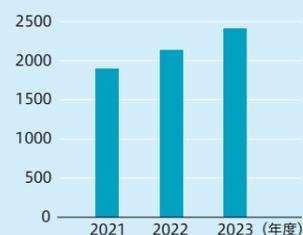
- 地球温暖化大気汚染
- 少子高齢化
- クルマの変化
- 消費・生活行動の多様化
- IT技術革新

At a glance



HMI製品 連結売上高 2,414 億円

HMI製品売上高推移 (億円)



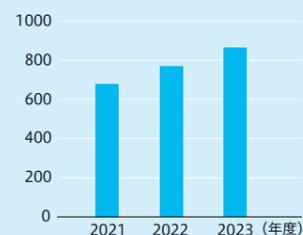
■主な製品

- 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
- パワーウィンドウスイッチ
- ヒーターコントロールスイッチ



シートベルト 連結売上高 864 億円

シートベルト売上高推移 (億円)



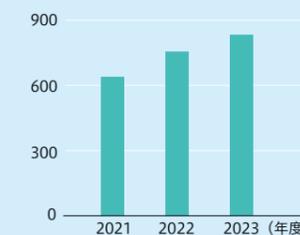
■主な製品

- シートベルト



スマートシステム 連結売上高 831 億円

スマートシステム売上高推移 (億円)



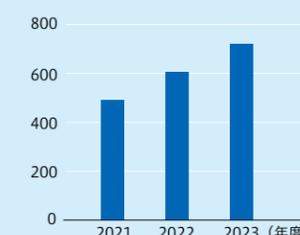
■主な製品

- スマートキー携帯機
- 電源ECU
- レシーバー
- アンテナ



シフトレバー 連結売上高 723 億円

シフトレバー売上高推移 (億円)



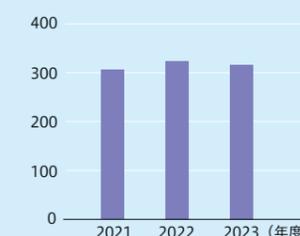
■主な製品

- シフトパイワイヤシフター
- シフトレバー



キーロック 連結売上高 316 億円

キーロック売上高推移 (億円)



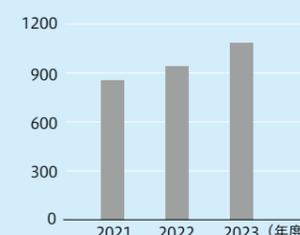
■主な製品

- 電波キー
- イモビライザーキー
- キーシリンダー



その他 連結売上高 1,087 億円

その他売上高推移 (億円)



■主な製品

- ステアリングホイール
- アウターミラー
- エンブレム
- カスタムIC
- デジタルキー
- ゲーミングキーボード



社会課題解決の歩み

東海理化は創業以来、商品を通じて交通事故抑止、盗難抑制、交通事故被害軽減に取り組んできました。事業が自動車産業以外に拡大しても、社会課題解決に挑戦する当社の想いは変わりません。

会社の歴史

1948-1970
創業～事業の拡大

1971-1985
技術と品質の確立

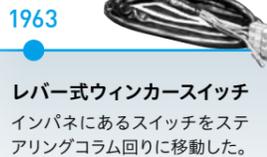
1986-2000
グローバル企業への飛躍

2001-
さらなる成長へ

社会課題解決の歩み

交通事故抑止

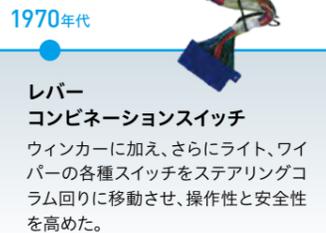
操作系を手元に配置し
運転に専念



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た。



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した。



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、操作性と安全性を高めた。



1982
集合スイッチ
ステアリング回りに運転時に頻繁に操作するスイッチを集中した。



1993
**パワーウィンドスイッチ
(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した。



2003
シフトバイワイヤシフター
HV車やEV車にマッチする電子式シフトレバーを開発した。



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した。

盗難抑制

機械的電子的に
ドアロック解錠・
エンジン始動を制御



1963
**ステアリングロック
(機械式)**
盗難防止用の機械式ステアリングロック装置を開発した。



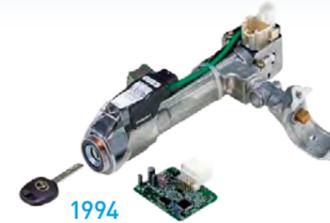
1966
リバーシブルキー
キー山を両面にカットして、表裏どちらからでも挿せるキーを開発した。



1983
ワイヤレスキー
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した。



1989
内溝キー
内溝化により一般の鍵屋では複製が困難なキーを開発した。



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した。



1999
キーフリーシステム
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した。



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した。



2022
**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年度からは、社用車管理システムサービス「Bqey」、無人レンタカーシステムサービス「Uqey」を開始した。

交通事故被害軽減

法規制に対応しながら
現実の乗員保護性能を
追求



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した。



1968
シートベルト(3点式)
腰だけでなく肩も固定する3点式シートベルトを開発した。



1976
**テンションリデューサー付き
シートベルト**
装着中にシートベルトを緩める機能を採用した。



1994
**プリテンショナー付き
シートベルト**
万一の衝突時の衝撃を感知し、シートベルトを引き込むことにより乗員拘束性能を向上する機能を採用した。



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上げられ力を適度に緩和させる機能を採用した。



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した。

価値創造を支える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。東海理化学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サイクルを繰り返すことにより、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

P33-36

コロナ以降の売上の回復、インフレコストの価格転嫁により、稼ぐ力は確実に向上しています。
2023年度の営業利益は、品質費用の影響を除けば実質的に過去最高水準の収益を確保することができました。
2024年度は成長戦略や人的投資など先行投資負担があるものの営業利益は前年度に対し増益を予想しています。
事業戦略と資本戦略により、さらなる企業価値向上に取り組んでいきます。

2023年実績	
営業利益	288億円
ROE	8.3%
株主資本	2,489億円



製造資本

受注活動に対応する生産体制の整備として、トヨタを中心とした拡販への対応として東海理化学トウホク、スズキへの拡販に対応するインド北部拠点、Fordなど、北米OEMへの拡販に対するメキシコ拠点の3次拡張が本年度完了する予定です。

2023年実績	
拠点	国内 10カ所
	海外 24カ所
設備投資額	235億円

● 拡販に伴う
新会社設立・工場拡販

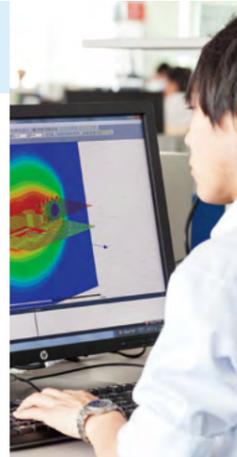


知的資本

毎年売上高の5~6%の研究開発費を投入しています。
研究開発は5年から10年先の成長のために不可欠であり、ここ数年は成長分野であるデジタルキー事業、新規事業のようなB to Cビジネスの研究開発費が増加し続けています。
また、B to Cビジネスの拡大に伴い個人情報、知的財産を含む機密管理の保護にも力を入れており、2023年5月には情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)国際規格「ISO27001」認証を取得しました。

2023年実績	
研究開発費	305億円
特許保有件数	2,530件

● 毎年売上高の5~6%の研究開発費を投入



人的資本

P37-42

東海理化学の成長戦略を実現するためには、成長戦略実現の基盤となる事業戦略と、それに連動する人事戦略を推進していくことがカギと捉え、コーポレート機能の強化を加速していきます。
社員を会社の大切な財産、「資本」と捉え、持続的にその価値を高めるため、人事基本方針に3つの柱を掲げました。

2023年実績	
社員	単独 6,061名
	連結 20,247名
一人当たり 研修費用	単独 11,000円

● コーポレート機能の強化



社会関係資本

マルチステークホルダーと対話を重ね、信頼関係を積み重ねています。
2021年に「SDGs経営」をトップより宣言したように、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、仕入先さまとは年に1回の仕入先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、自治体全体の要望を聞き取る会も開催しています。

2023年実績	
仕入先さま数	1,332社
機関投資家・ アナリストとの対話	75回

● マルチステークホルダーとの対話の実施



自然資本

P45-48

2050年カーボンニュートラル実現のプロセスとして、「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、生産、製品、調達の各領域で活動を順調に進めています。
2030年以降、さらなる低減を推し進めていくために、現在使っている材料、工法を含めた設計を、従前のやりかたに縛られず、革新的に変えるチャレンジを進めていきます。

2023年実績	
エネルギー 使用量	連結 114万GJ
原材料 投入量	単独 23,282t
取水量	連結 909千m ³

● 設計を革新的に変えるチャレンジ



ビジネスモデル

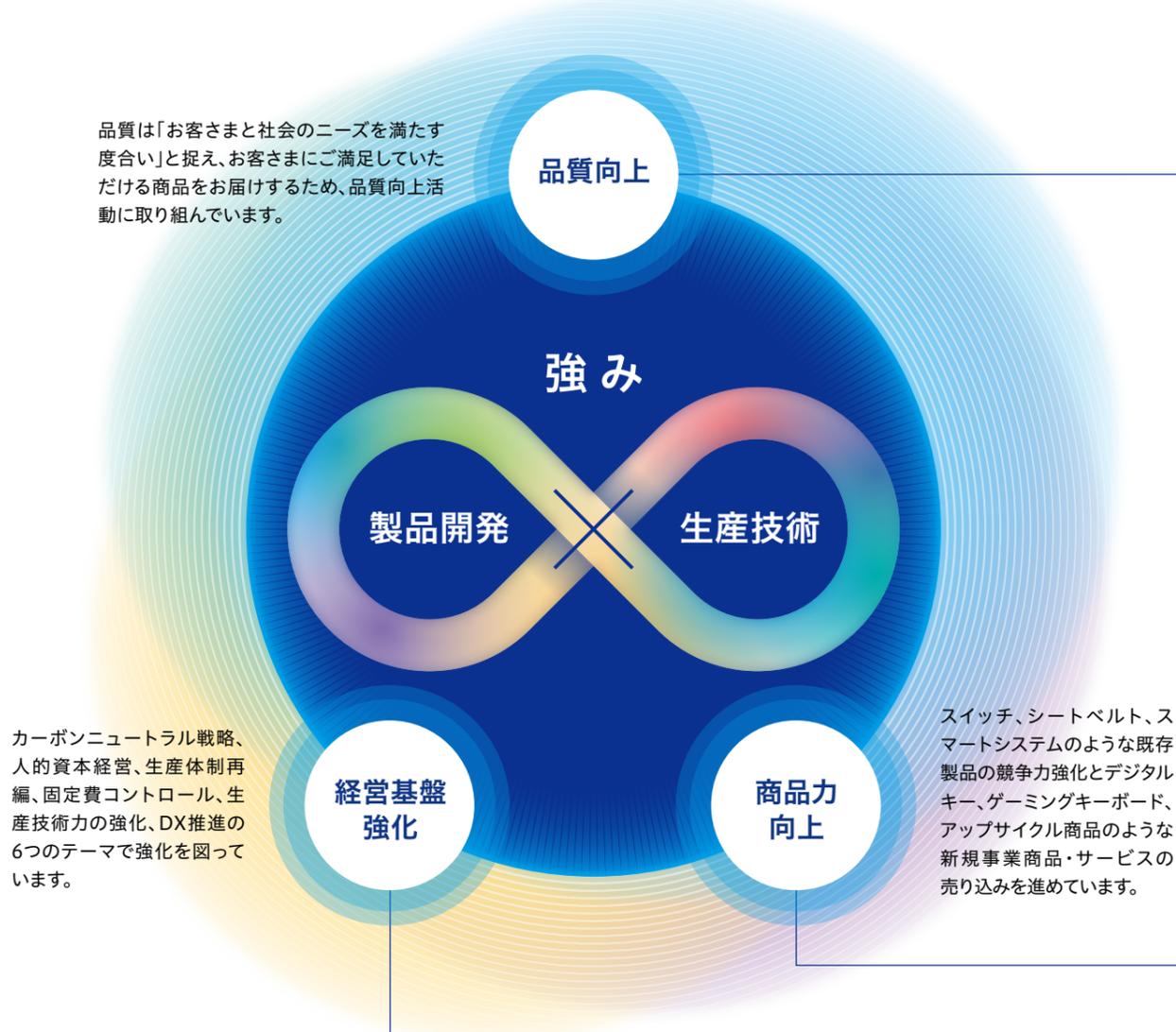
品質向上、製品競争力向上とそれらを支える経営基盤により技術開発を支えるコアテクノロジーと世界トップレベルの生産技術を駆使したモノづくりを築き上げてきました。

ビジネスモデルの特徴

東海理化は創業以来スイッチのように構造が複雑で樹脂成型、金属プレス加工、ダイカスト成型のように多様な加工を要する部品で構成される製品を手掛けており、その中で金型を内製化し、材料の特性を把握し、品質向上と経営基盤強化をねらいとした設備開発や製造技術を磨き上げてきました。

また、クルマが多機能化するにつれ、スイッチの配置、操作モード、フィーリングを追求するための人間工学、デザイン開発、入力センシング技術、入力フィードバック技術が求められ、シートベルトやドアミラーなどの安全デバイスを評価するための安全支援技術、スマートキーやデジタルキーで防犯性と利便性を両立させ評価するための通信・暗号技術と合わせて製品競争力向上の源になっています。

2024年の5月に発表した成長戦略では、自動車産業だけではなく社会の“モノ”や“コト”へ事業の幅を拡大するために、新たなビジネスモデルを模索中です。



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。ドライバーが直接触れる最も身近な製品をつくるために、感性を発揮したモノづくりを行っており、それが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、東海理化の価値創出力を高めていきます。

製品開発

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・解析しています。

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。

安全支援技術
子どもから高齢者に至る乗員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に取り組んでいます。

製品開発を支えるコアテクノロジー

デザイン開発
人間工学や各技術の取り組みに、うれしさと美しさを加えて製品をデザインしています。

入力フィードバック技術
ドライバーの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ています。

通信・暗号技術
盗難からクルマを守るため、国内最大級の電波暗室などを駆使し日々セキュリティ対策を進化させています。

生産技術

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。

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力を支えています。

世界トップレベルの生産技術

材料技術開発
多様な角度からの分析、開発、応用に取り組み、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。

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。

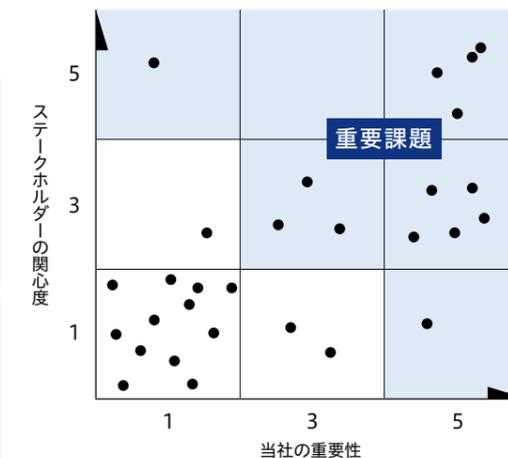
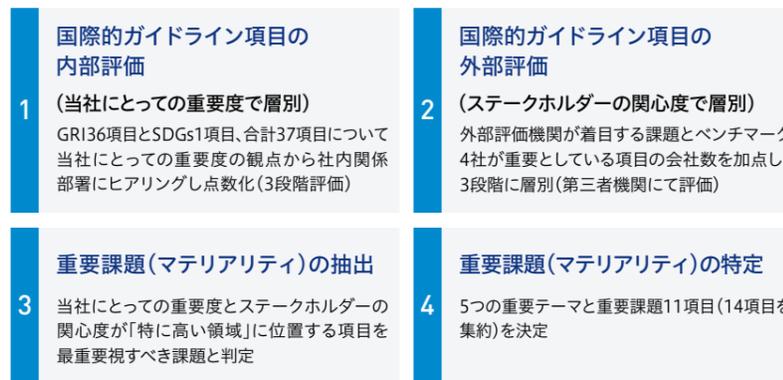
マテリアリティ

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。2024年9月に取締役会決議を経て、マテリアリティが見直されました。



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。



	マテリアリティ	あるべき姿	リスク	機会	2023年度の取り組み	2024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	•デジタルキー事業「Bqey」の拡販、「Uqey」のテストマーケティング •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・販売	2030年売上150億円に向けた •デジタルキーを中心としたクラウドビジネス基盤の開発と販売活動の強化 •消費者向け商品の開発と販売活動の強化	3, 9, 11, 12
	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/サービス)へ安心安全な製品・サービスの提供	•お客さまへの被害 •生産性の低下	•お客さまの信頼獲得	•「品質の東海理化」を支える基盤強化 •「業界No.1」必達に向けた品質確保 •新事業のお客さま満足の向上	•既販車処置:0件 •納入不良(法規・機能):0件 •重大インシデント:0件	3, 11, 12
	情報セキュリティ・サイバー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	•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	•バックアップからの復旧訓練実施 •仕入先さまへの指導/教育実施	•自動車産業サイバーセキュリティガイドラインレベル2達成に向けた活動実施 •インシデント発生時24h生産復旧に向けた復旧訓練実施	3, 11, 16
事業を支える基盤活動	健康と安全	全労働者(間接雇用も含む)の身体的精神的健康の達成	•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	•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	•肥満者数の減少→BMI25以上:26% •メンタル不調者減少→休務発生率:3.5% プレゼンティーズム:20.0% •「ホワイト500」継続取得	3, 8
	人財育成	平等な機会に必要なまたは希望する教育が社員に提供される	•次世代を担う人財の枯渇	•持続可能な成長	•異業種への出向 •階層別研修の強化	•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	4, 8
	ダイバーシティ&インクルージョン	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	•異業種交流による組織風土改革のきっかけづくり •異業種リーダー講演会 •情報感度講座(講演会、セルフマネジメントセミナーなど) •アスリート人財活躍に向けた取り組み •障がい者雇用への理解促進 •キャリア自律に向けた取り組み	•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 •アスリート人財の引退後を見据えた育成プログラムの導入	5, 8
	気候変動への対応	カーボンニュートラルの実現	•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	•再生可能エネルギー導入拡大 •省エネの徹底によるエネルギー使用量低減 •低CO ₂ 材料「BAMBOO+®」の開発	•エネルギーCO ₂ 排出量 連結:102,882t-CO ₂ 以下、単独:43,495t-CO ₂ 以下 •再エネ率(使用電力比):12.8%以上 •輸送CO ₂ 排出量:2,863t-CO ₂ 以下	7, 13
	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	•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	•プラスチックの再利用 •物流における梱包包装資材の低減 •アップサイクル製品の開発 •水のリサイクル利用(半導体、めっき)	•廃棄物排出量原単位:0.37t/百万個 •梱包包装資材原単位:0.542t/億円 •水の取水量(単独):551千㎡	12, 13
	人権の尊重	全てのステークホルダーに対する人権の配慮	•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、サプライヤーのモチベーションアップによる生産性の向上 •お客さまの信頼向上による受注増	•一部サプライヤーへの人権DDの実施 •サプライヤーとの継続的な勉強会の実施 •救済のしくみの一環として、相談窓口、職場相談員制度の活性化	•グループ、サプライヤーを含めた人権教育の実施 •グループ、サプライヤーへの人権DDの実施	8, 16
	公正な取引(腐敗防止・反競争的行為)	腐敗がなく公正な事業活動の実施	•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	•贈収賄防止教育(海外赴任前教育)	•公務員などとの会食などについて、全件事前に法的確認の継続実施	16
サプライチェーンのサステナビリティ浸透	間接的な反環境・反社会行為への加担を防止	•反環境・反社会行為の幫助	•環境・社会の持続可能性向上	•仕入先サステナビリティガイドラインの普及、推進 •調達方針説明会による仕入先さまへの浸透活動 •人権DDパートの内容深堀 →仕入先さまへのサステナビリティガイドライン改定	•改定後のサステナビリティガイドラインチェックリストによる現状把握	5, 8	

東海理化の

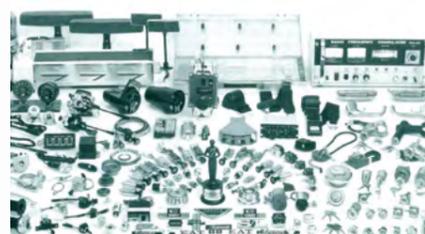
成長戦略

当社は、クルマの変化に伴い、自らの技術を磨き続け、常に人とクルマをつなぐ製品を提供してきました。これからは、これまで培ってきた強みを活かし、クルマという概念から拡大した「モビリティ」の分野に対応した製品・サービスの開発を進めるとともに、クルマやモビリティ以外の分野において、技術の「進化」そして「深化」を追求することで、「モノ」だけでなく「コト」への幅を広げ、さらにはWell-Being、持続可能な社会の実現に貢献できる製品やサービスを開発・提案し、「モノ」と「コト」の融合をめざします。

TOKAI RIKA'S ORIGIN



東海理化の社名の由来



何でもやる、というDNA

東海理化電機製作所

東海理化のDNAは社名にも表れています。当社の正式名称は「東海理化電機製作所」といい、物理の「理」、化学の「化」、電気「電」、機械の「機」という文字で構成され、「何でもやれる会社をめざしたい」という創業者の想いが込められています。

TOKAI RIKA'S PRESENT

東海理化の「今」



人とクルマをつなぐ製品を世に送り出してきた強み

スイッチの組立に留まらず、成型・プレス・鋳造・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、クルマの変化にも対応し、メカトロニクス・電子化・ソフト化などを通じ、製品群を変化させてきました。

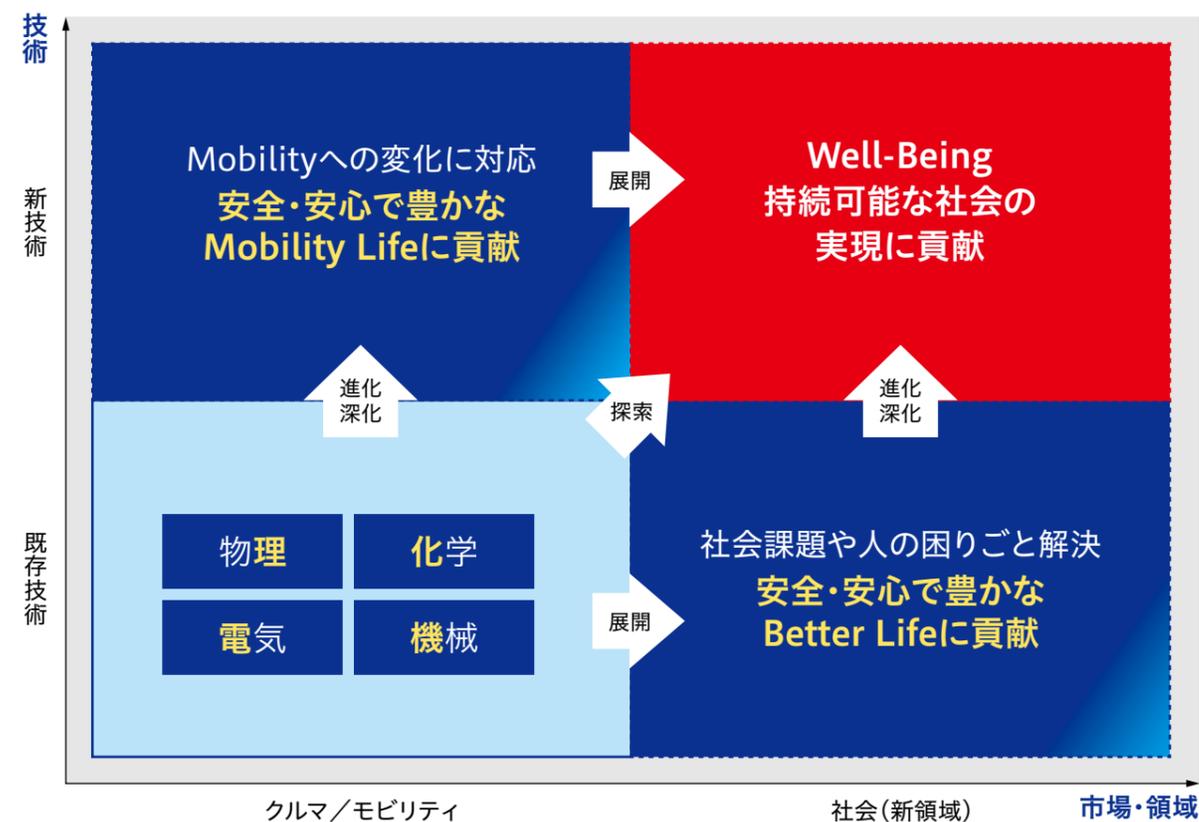
Vision

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**

TOKAI RIKA'S FUTURE

東海理化の「これから」

東海理化の成長戦略



社会課題解決の “モノ”や“コト”の融合

パーパス実現のための 「最後のひと手間」

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。東海理化は、その「最後のひと手間」を担うことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

東海理化が実装した、世界初のデジタルアウターミラー



従来の光学ミラーに比べ、視界の拡大や悪天候時の視認性向上など、車両の安全性向上が期待できるデジタルアウターミラー。

その実用化のためには、カメラを車に搭載するための筐体（搭載設計）、雨や雪、霧などのあらゆる環境でカメラの機能を維持するための工夫が必要です。

私たちは、法規要件をクリアし、かつ、カメラの視界をあらゆる環境で確保し続けるための筐体（搭載）、レンズ、ヒーターによる最後のひと手間に取り組み、世界初のデジタルアウターミラー実現に貢献しました。

東海理化の成長戦略

既存製品の取り組み

ソフトウェアの更新で機能を増やしたり高めたりするSDV※化などの、クルマ・コックピットの变化に対応する製品・サービスに付加価値がシフトしています。その一方で、コックピットが変化しても必要な既存製品を改良し供給し続ける会社がないと、クルマ・モビリティは完成しません。パーパス「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」に基づき、東海理化は新たな付加価値への挑戦とともに、既存製品の改良・供給を両立させ、お客さま・ユーザーに貢献したいと考えています。

※SDV:ソフトウェア・定義ド・ビークルの略。



Comfort 快適を叶える

人の意思をクルマへ伝える、
ヒューマン・インタフェースシステム。



Security 安心で支える

大切な財産、クルマを守る、
高度なセキュリティシステム。



Safety 安全を守る

クルマに乗る人の安全を守る、
信頼のセーフティシステム。



① コラム周りスイッチ

機能性と安全性の向上のため、インパネ、コンソールのスイッチ類などはコラムエリアに集約される方向に進化します。コラムエリアの最適な機能配置などの提案活動を行っています。



② ディスプレイ周りスイッチ

欧州の自主的な自動車安全性能評価プログラムであるEURO NCAPより、安全性の確保のため、安全・走行に関わる機能では直接操作を残すことが提言されました。こうした声にこたえ、安全・安心なドライブに貢献する製品を供給し続けます。



③ シフトバイワイヤシフター

電気信号で変速機を操作する製品であり、従来のシフトレバーに比べ小型化やデザイン性を追求できる「シフトバイワイヤシフター」は、自動運転、電動化のトレンドにより、今後装着率が増加することが見込まれ、世界No.1シェアをめざします。



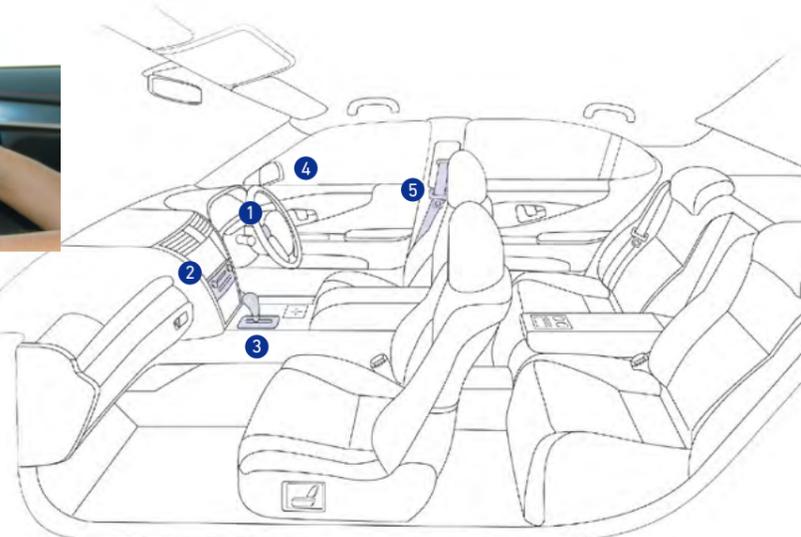
④ スマートシステム

デジタルキーに対応し、システムの構成品である携帯機、受信機、アンテナなどを含め開発・提案を行っています。



⑤ シートベルト

安全確保の最後の砦であるシートベルトは、安全に対する要求の高まりや、コックピットの変化による、性能要求の変化に対応する開発・提案を行っています。



生産体制の整備

コックピットの変化によるスイッチ類の減少は想定より穏やかに推移すると同時に、ダイレクト操作の重要性が再評価されています。こうした環境下、既存製品の受注状況を踏まえ、重点地域を中心に生産・供給体制の整備を進めています。(日本・北米・インド)

日本



東海理化トウホク

北米



TRMX新工場

インド



TRMN新工場

東海理化の成長戦略

安全・安心で豊かなMobility Lifeに貢献

Mobilityでの移動を、さらに安全・安心に、より豊かな時間にするため、これまでに培った技術をさらに昇華させ、くつろげる空間づくり、乗員の状態、感情、健康に寄り添う製品の開発をめざします。その象徴的な取り組みとして、インテリジェントコックピットの研究に取り組んでいます。



従来のコックピット



次世代モビリティのコックピット



Mobilityへの変化に対応する新商品・サービスの開発・提案

「人を捉え、意思を読み取り、人に応える」製品をつくり続けます。

インテリジェントコックピットの開発コンセプト～開発者の想い～



新商品開発部
加藤 尚文

自動車のコックピットは、これまで移動のための安全・安心を追求することが中心でしたが、現在はそれだけではなく、より豊かな体験価値(UX)が求められるようになってきました。単に目的地に到達する手段としての機能だけでなく、快適で心地よい空間、そして新しいライフスタイルを提供することが期待されています。今後、更にUXが重視されることが予想され、コックピットは乗る人のニーズに合わせて進化を遂げていく必要があります。しかし、どれほど技術が進化しても、自動車を利用するのは

「人間」であるという点は変わりません。人間の本質的なニーズを理解し、それに基づいたデザインや機能を提供することが、自動車の進化において重要です。我々は常に「人間中心」でクルマ・モビリティを考え、ユーザーの期待や生活を豊かにする体験を提供できるよう注力してきました。技術だけでなく、乗る人の感性や使いやすさを捉える視点が今後ますます重要になると考えています。こうした想いより、「人を捉え、意思を読み取り、人に応える」というコンセプトのもと、インテリジェントコックピットの

開発に取り組んでいます。最新のコックピットは、「安全で快適な運転環境を提供するとともに、社会とつながる空間を創出する」に重点を置き、「より豊かな体験価値(UX)を高めることで、自動車全体の価値向上」をめざしています。この実現に向けて、私たちは「バイタルセンシング」、「感情推定」、「骨格検知」といった次世代技術の社会実装に注力し、さらなる進化を遂げていきます。





東海理化学の成長戦略

安全・安心で豊かなBetter Lifeに貢献

クルマで培った技術・経験を活かし、社会課題や人の困りごとを解決する製品、ソリューションを開発することで、より良い社会・人々の生活(Better Life)の実現をめざします。まず人々の生活の「安全・安心」を最重要課題として取り組み、そのうえで、人それぞれの価値観や嗜好に合った「豊かな」時間・生活を追求します。



クルマで培った技術・経験を活かし、より良い社会・人々の生活の実現をめざします。

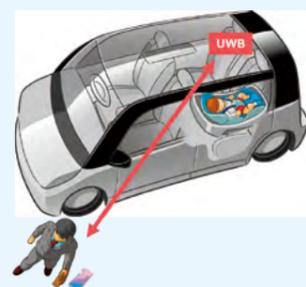
安全・安心

移動手段のみならず物流なども含め、クルマによって社会・人々の生活はより便利で快適になります。その一方で、飲酒運転・車輪脱落による事故、車内幼児置き去りによる事故などクルマによる悲しい事故も発生しているのも現実です。

これまで培った技術や経験をもとに新たな価値を生み出すことで、これからも社会の発展にとってなくてはならないクルマに起因する事故をなくし、誰もが「安全・安心」を享受できる社会の実現をめざします。



飲酒運転という長年の社会課題に対し、当社の社用車管理システムBqeyは、法人に対する出張時のアルコールチェック義務化に対応したサービスをいち早く導入しています。また、トラックの車輪脱落に伴う事故の増加という社会課題に対し、車輪脱落予兆を検知するシステムを開発し、現在、市場投入に向け準備を進めています。さらに、当社は通園バスの車内置き去り防止支援システムをいち早く供給してきましたが、今後は、個人所有のクルマにおける置き去り事故の撲滅にも取り組んでいきます。



豊か

少し遊び心をもって「安全・安心で豊かな」の「豊かな」の実現に向けて、今後増加が見込まれる自由行動時間をどう充実させるかをテーマにしたビジネスにも挑戦しています。

当社は、多様化する旅行・ツーリズムの分野で、デジタルキーを用いたレンタカー会社と利用者をつなぐサービス、「Uqey」を展開しています。また、ゲーミングキーボード「ZENAIM KEYBOARD」の開発は、変わる東海理化学を象徴する事業の一つです。ゲーム好きの若手社員が、既存のゲーミングデバイスに対する不満や課題に対し、東海理化学の技術と経験を使えば、この不満を解決できるのでは?と考えたのがスタートでした。経営層などマネジメントは口を出さず、若手社員の熱意と行動力で実現した事業です。





特集1 BAMBOO+®が切り開く未来

地球温暖化や資源の枯渇が深刻化する中、私たちは持続可能な社会の実現を急務としています。特に製造業や素材産業において、環境負荷を軽減し、地域社会と調和したビジネスモデルの構築が重要視されています。バイオマス複合材料「BAMBOO+®」は、竹という持続可能な資源を最大限に活用することで、Well-Being(幸福度向上)と環境対応・地域経済へ貢献する新たな可能性に向かって前進しています。

地域、地球への貢献

地域のこと、地球のこと

このプロジェクトは地域の方々と協力しながら進められています。竹を定期的に刈り取ることで竹林や里山の美しさを保つとともに、石油由来の材料使用量の低減にも貢献する材料です。

私たちは、国産竹を活用した持続可能なビジネスモデル構築を通じ、「ネイチャーポジティブ」な未来の実現をめざしています。

国内にある持続可能な資源“竹”について

竹は成長が早く、環境への負荷が少ない素材で、昔から私たちの生活に寄り添ってきました。しかし、現在では竹林の管理が行き届かず、その成長の早さが逆に問題を引き起こしています。竹林が放置されると、周辺の森林に侵入し、生態系や景観に悪影響を及ぼすだけでなく、災害の原因にもなり得ます。だからこそ、私たちが竹を資源として活用し、適切に整備することで、竹を再び持続可能な資源とすることが重要です。竹は資源供給が持続可能な素材であり、私たちの未来にとって非常に価値のあるものです。



BAMBOO+®の技術革新

BAMBOO+®は、地域で収集した竹チップを独自の技術で繊維化し、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。「BAMBOO+ BP5300」「BAMBOO+ BP5100」は、竹繊維を50%以上含む、ポリプロピレンベース樹脂が添加された複合材料です。特にBAMBOO+ BP5300は石油由来成分を半減できるうえに、自動車部品への適用可能な物性を有します。これまで手に触れる自動車内装部品を手掛けてきた東海理だからこそ、素材に求められるニーズをターゲットに、そして早く世の中にこの材料を届けたいメンバーの強い想いでスピード開発が実現しました。塗装やフィルム加飾を必要とせず、自然の模様や質感を活かしたデザインを実現し、持続可能なデザインを求める消費者にも高い評価を得ることができると考えられます。特に自動車産業において、内装材としての適用が進むことで、さらなる市場拡大が見込まれます。

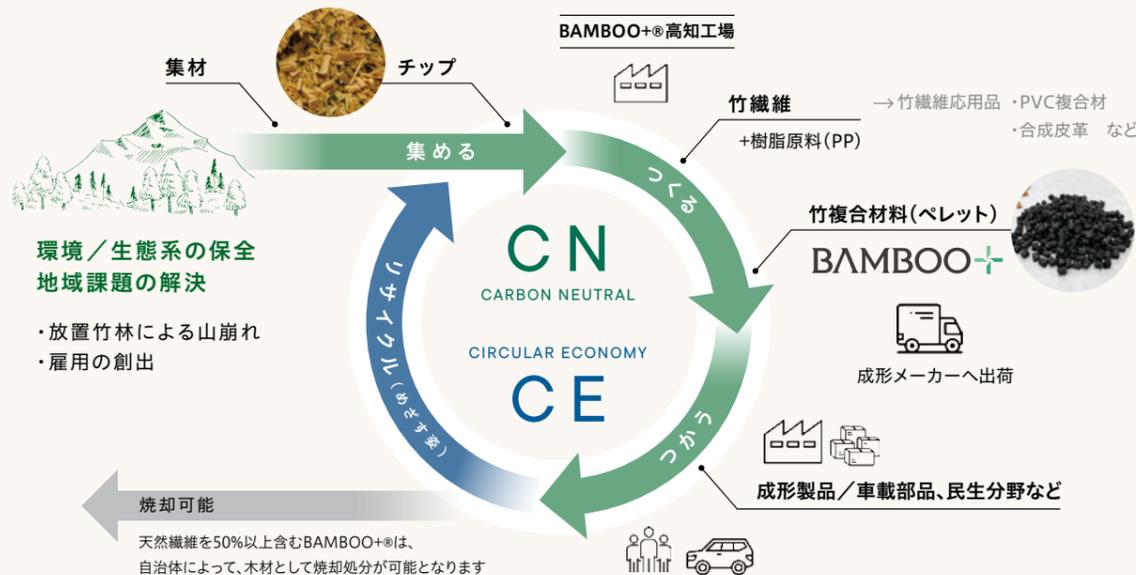


BAMBOO+® (ペレット)

一般社団法人日本有機資源協会が認定する「バイオマスマーク」を取得しています



バイオマス No.230299
この材料は、植物由来の原料を使用しています。



BAMBOO+®がめざすのは、環境に優しいだけでなく、地域経済にも貢献し、社会全体のWell-Beingを向上させる未来です。持続可能な竹繊維素材を活用した製品は、私たちの生活の中でより一層重要な役割を果たすでしょう。2050年までにカーボンニュートラルを達成するという壮大な目標に向け、BAMBOO+®の挑戦はこれからも続いていきます。今後も私たちは、持続可能な社会を実現するために、革新的な技術開発と地域社会との連携を強化し、地球と人々に優しい未来を創造していきます。私たちのビジョンに共感し、ともに未来を切り開くパートナーとの連携を強化してまいります。

成長のための戦略と目標

BAMBOO+®は、2030年度までに売上10億円以上をめざし、事業の拡大を計画しています。そのための重要なステップとして、2024年1月には社内カンパニーを立ち上げ、事業運営の体制を整備。これにより、プロジェクトの開発スピード感を高めるだけでなく、従来の働き方を変革し、革新的なビジネス展開を推進しています。さらに2024年3月には高知県に自社工場を取得し、2025年夏から本格的な生産を開始する予定です。

2030年度までに
売上

10億円以上





収益改革本部 本部長

籠橋 榮治

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

2023年度の振り返りと2024年度の見通し

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

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

2023年度連結業績(前期比較)

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

※ ①後席ドアハンドルオープンスイッチ品質費用110億円を含んでいます。

2024年度連結業績予想2Q時点(前期比較)

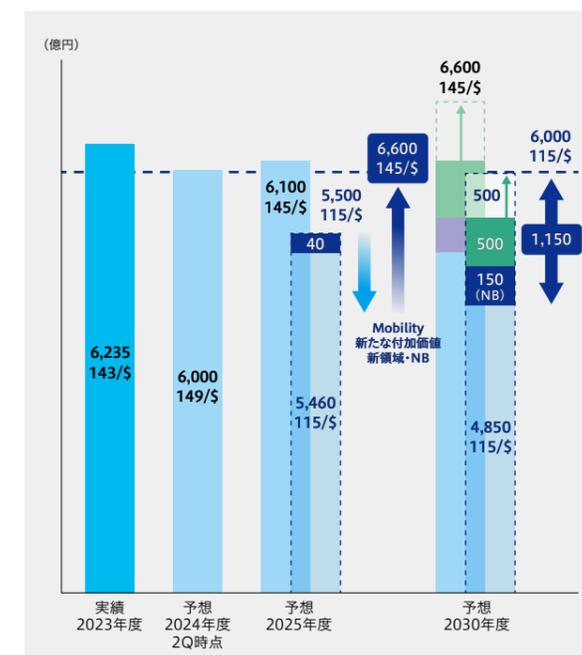
単位:億円 ()内は利益率	2023年度	2024年度	増減額	増減%
売上高	☆6,235	6,000	▲235	▲3.8%
営業利益 (営業利益率)	288 (4.6%)	300 (5.0%)	+12	4.1%
経常利益 (経常利益率)	☆395 (6.3%)	280 (4.7%)	▲115	▲29.3%
親会社株主に帰属する 経常利益 (経常利益率)	☆248 (4.0%)	200 (3.7%)	▲28	▲11.5%
USDレート EURレート	143円 155円	149円 160円	+6円 +5円	-

☆は過去最高を示します

中期経営計画

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

中期経営計画の進捗



連結営業利益



損益分岐点売上高と連結固定費

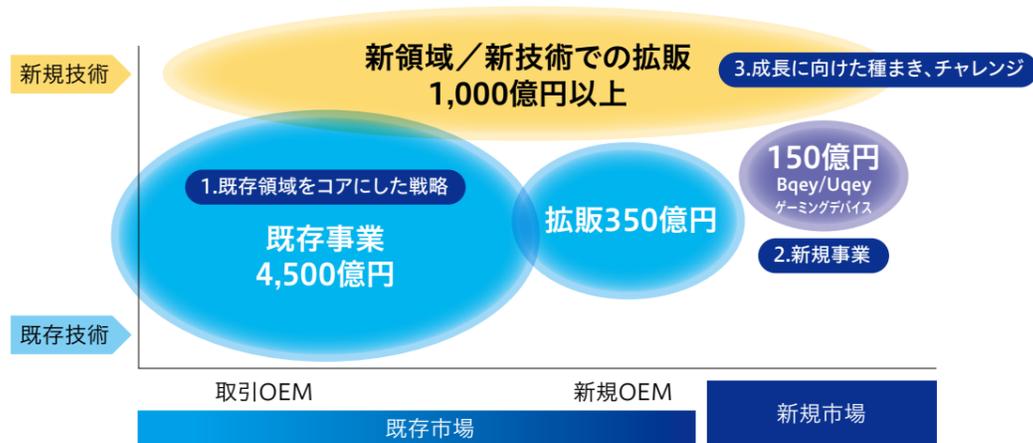


2030年度に向けては、新技術製品の受注具体化や新領域への挑戦を継続することで、売上高6,000億円超のKPI目標を設定しています。2024年には、秋田県に新会社東海理化トウホクが立ち上がり、またメキシコの拡張工事が完了、インドでは北部にTRMN新工場が竣工し操業開始しています。いずれも拡販や競争力強化のために生産体制を整備するもので、既存事業の売上目標達成に向けた準備が完了しました。

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

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

2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン



既存事業・拡販

▶ 目標: 4,850億円

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

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

新規事業

▶ 目標: 150億円

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

新領域/新技術での拡販

▶ 目標: 1,000億円

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

企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けた取り組みは、事業戦略と資本戦略を両輪で進めています。

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

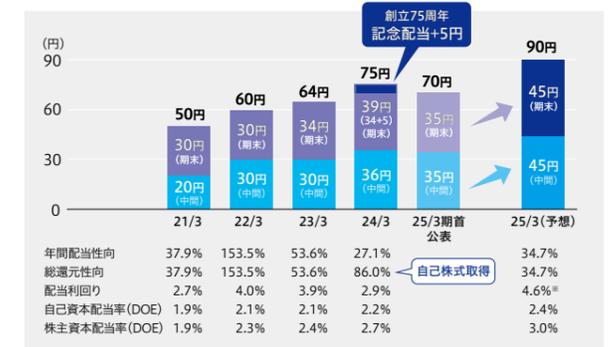
資本戦略の取り組みとして、配当政策、自己資本の圧縮、人的投資、投資家との対話を進め、資本効率の向上を図ります。2024年度から配当方針を見直し、安定的な配当の継続を基本に、「株主資本配当率(DOE)3%」を目安とし、「連結配当性向」、「配当利回り」と合わせ、収益状況や財務状況などを総合的に勘案して配当額を決定することといたします。これを踏まえた2024年度の配当は、中間配当として45円、期末配当見通しは45円、通期で90円を予想しており前年度より15円増配する予定です。

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

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

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

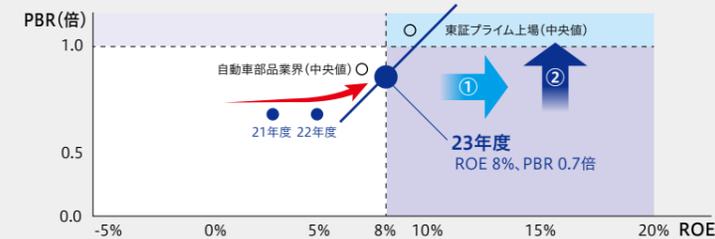
配当



※2024年9月末時点の株価で算出

PBR向上に向けた取り組み

ROEとPBRの相関図



注: 株価は年度末時点
【当社の資本コスト】8.89% (2023年度、リスクフリーレート:10年国債利回り)
PBRの現況/ROEは目標の8%に到達するも期待成長率の向上が課題

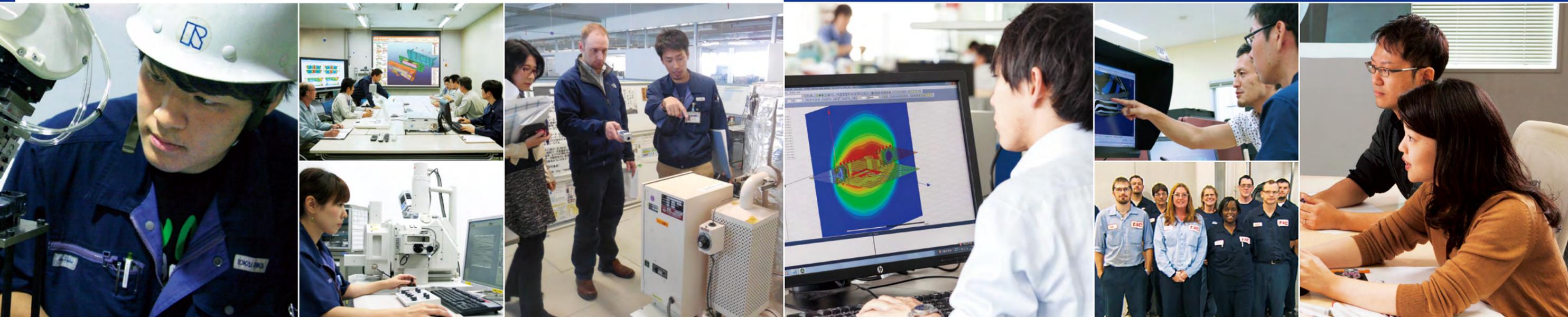
- 自動車の内装変化に伴う当社主力事業の成長懸念
- 品質問題に対するネガティブ成長懸念

PBR≧1に向けた取り組み

項目	2025年度に向けた実施事項	①	②
売上・利益向上	既存事業の付加価値向上と拡販	●	●
	1/n設備投資、新工場の円滑な立上げ	●	●
	未来創造投資を含む、新領域へのリソースシフト		●
自己資本の圧縮	リコールフリーに向けた品質体制見直し	●	●
	アセット売却など	●	
人的投資	社員向け株式報酬制度の導入によるエンゲージメント向上		●
投資家との対話	国内/海外投資家との定期的な対話 個人投資家へのIR活動など情報発信を強化		●

将来の成長に向けたキャッシュ・アロケーション 2024~2025年度

成長原資	主な資金使途[キャッシュ・イン]	投資の目的/方向性[キャッシュ・アウト]	配分
営業CF 850+α (アセット売却など)	設備投資	既存事業	500
		新規事業	
		新領域/新事業	
未来創造投資	BAMBOO+®	200	
	半導体外販		
その他経営基盤の強化		人的投資・品質、安全体制の強化	150
株主還元		・DOE、配当利回りを意識した配当施策、追加の自己株式取得の検討	—



特集 2

人的資本経営

理念・ビジョン・事業戦略を踏まえた人的資本経営に取り組み、持続的な成長を実現するため、多様な個を活かし合い、挑戦を通じて新たな価値を創造する環境・人財づくりをめざします。

Message

当社では、1948年の創業以来、「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」を経営理念に掲げ、事業を進めてまいりました。

また、2021年には、当社が長年にわたり培ってきた、そして今後も大切にしていけるべき価値観を「東海理化イズム」としてまとめ上げ、将来に向けて考動することの大切さを全社員で共有してまいりました。こうした経営理念・東海理化イズムを踏まえ、成長戦略を実現するために、全員が活躍できる「東海理化の人的資本経営」に取り組んでまいります。

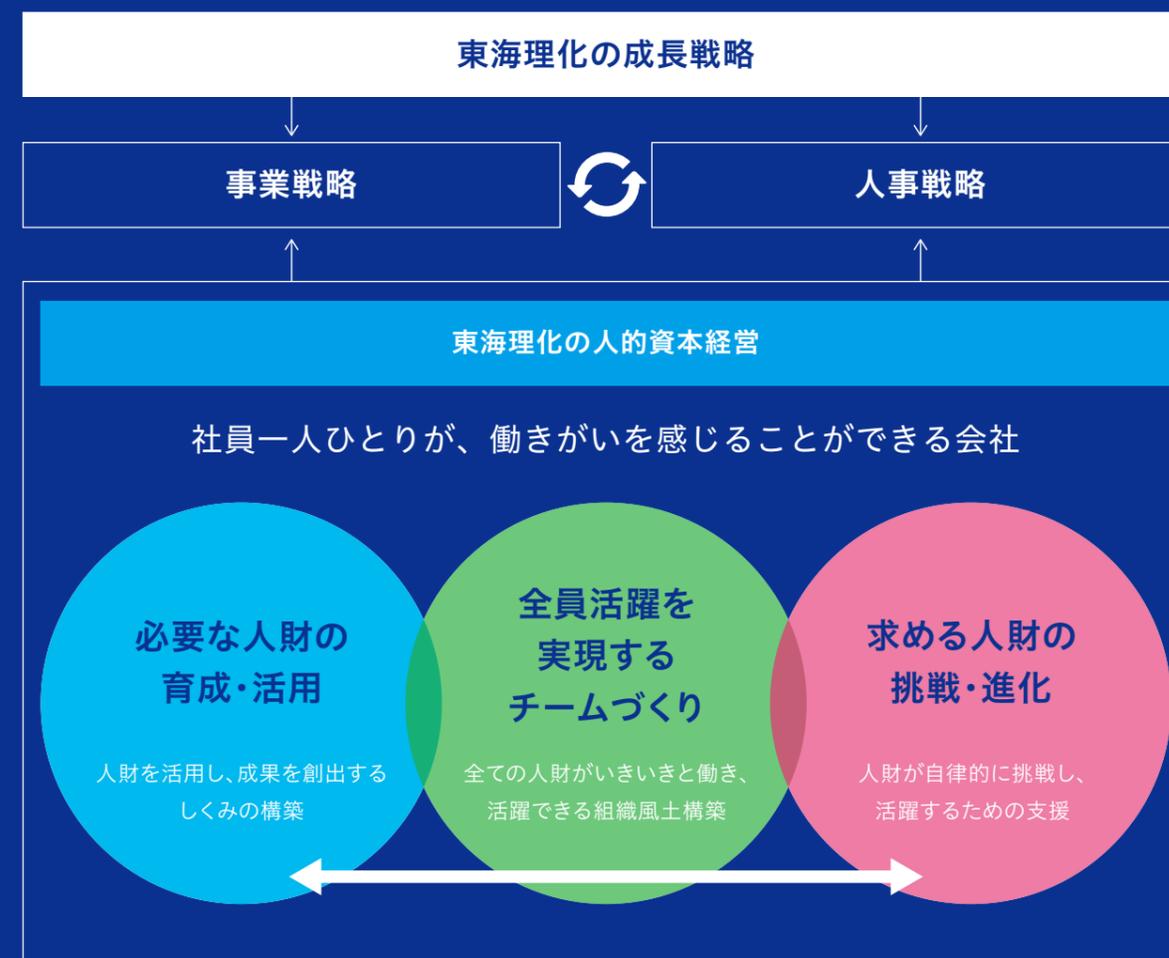
「全員活躍を実現するチームづくり」を土台に「必要な人財の育成・活用」と「求める人財の挑戦・進化」を合わせた3本の柱を軸にさまざまな施策を実行し、社員の能力、スキルを最大限に引き出すことで、会社の持続的成長の実現をめざしてまいります。



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

全員活躍に向けた人事戦略



全員活躍を実現する チームづくり

人事戦略の中でも土台となるのが「全員活躍を実現するチームづくり」です。中でも「健康経営の推進」「心理的安全性の向上」「キャリア自律支援」は全員活躍を実現するうえでも欠かすことのできない取り組みであると位置付け、積極的な取り組みを続けています。

1 健康経営の取り組み

めざす姿

当社においては、「一人ひとりが主体的に健康づくりに取り組み、心身ともに健康でいきいきと働き続けることができる」状態の実現を通じて、社員やそのご家族の心身の健康リスクの低減と、会社における生産性の向上をめざしています。具体的な取り組みとしては、健康に関する講演会の開催、InBodyチャレンジによる職場単位での体脂肪率の改善、禁煙チャレンジによる喫煙率の改善など、当社の強みである「職場」の力を活かした取り組みを数多く展開しています。

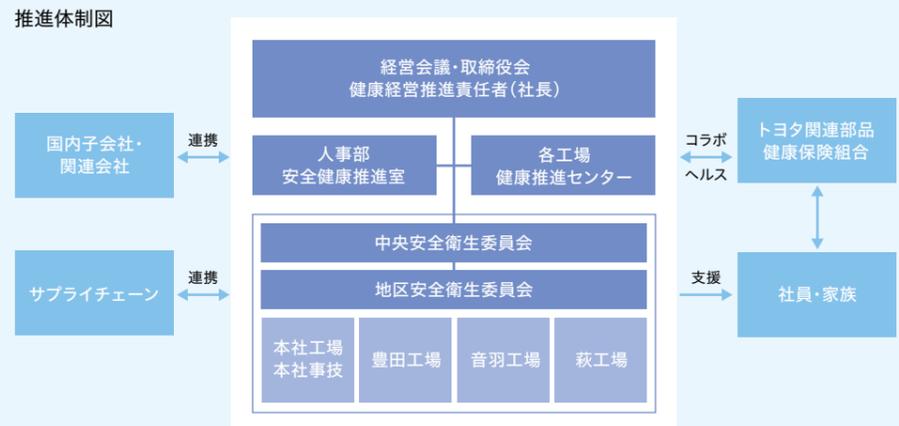
事例 InBodyチャレンジ



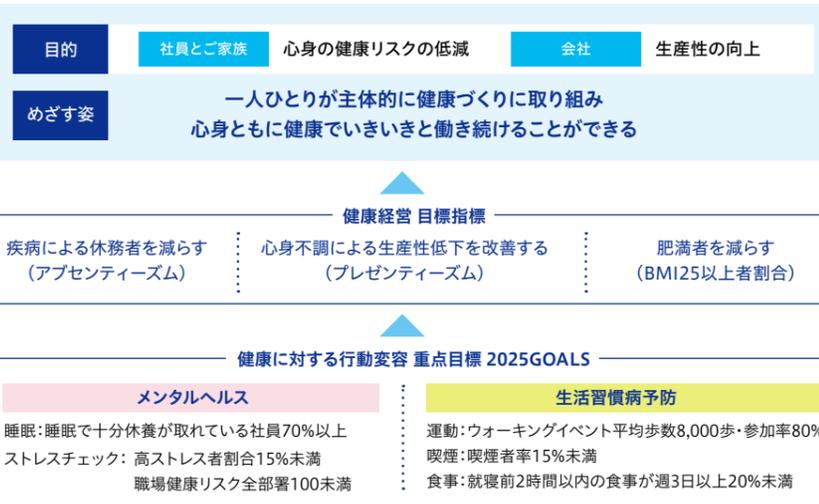
社員の筋肉量アップと体脂肪量のダウンを通じて、職場の力を活用した社員の健康増進を図る「TR InBodyチャレンジ」を開催しています。毎年部署単位での参加を募ってエントリーができるようになっており、個人や部署単位での表彰制度も設けています。

推進体制

当社は、社長が「健康経営推進責任者」となり、事務局の人事部安全健康推進室、各工場健康推進センター、各地区安全衛生委員会が連携を取りながら、全社一丸となって健康経営を推進しています。



健康経営優良法人ホワイト500に認定



健康経営のより一層の推進を目的として、健康経営2030ビジョンを設定しました。健康方針を策定し、「社員が自ら健康維持・増進につとめる(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、安全で安心な職場づくりに取り組んでいます。これらの取り組みが評価され、2020年から5年連続で「健康経営優良法人」に選定されています。



2 心理的安全性の向上

2023年～2024年にかけて上司と部下のコミュニケーションの質を向上させ、ハラスメントのない職場づくり、高い成果を出せる職場づくりに向けた上司向けの研修を実施し、約800名が参加しました。また、マネジメントの強化やハラスメントの早期発見のしくみも力を入れており、コンプライアンスアンケートに加えて各職場に相談員制度を設け、社員が気軽に相談できる職場づくりを推進しています。

ハラスメントガイダンス(2022年4月)

役員対象/対象人数:36名
事例共有、事例に関する議論

コミュニケーション研修(2023年～2024年)

役員・部門長対象/対象人数:80名
係長・グループ長対象/対象人数:712名
自社のハラスメントの実態、コミュニケーション手法(傾聴・1on1)

コンプライアンスアンケート(2024年3月)

全社員対象/回答者数:4,791名(回答率 約70%)

事例 相談員制度

ハラスメントの防止と、より心理的安全性の高い職場づくりを推進するため、2022年4月より各職場に「相談員制度」を設け、職場の悩みごとを広く扱う担当者を設置しています。相談員は、秘密を厳守し、相談者の同意がある場合のみ関係部署との連携をサポートします。この制度により、相談が増え、社員一人ひとりが思ったことを気軽に言える職場の実現につながっています。また、社員一人ひとりがいきいきと働けるようにサポートすることを目的として、社員の家族から社員の会社生活に関する悩み相談を受け付ける「家族相談窓口」を開設し、メールやLINEでの相談を常時受け付けています。

3 キャリア自律支援

株式報酬制度の導入

当社は、2024年8月に株式報酬制度を導入しました。社員が当社株式を保有することで、社員の帰属意識や経営参画意識を醸成し、当社業績や株価上昇への意識を高めることにより、当社の中長期的な企業価値向上をめざします。

キャリア面談の強化

社員自身がこの先どうなりたいのか考えやすくするため、キャリアデザインシートの項目を見直し、キャリア自律支援で重要な役割を担う面談者(職場上司)を対象に説明会を開催しました。

異動希望のある社員の育成計画

3年連続で異動希望のある社員を抽出し、各部署で育成計画を立案。その育成計画に基づき、異動希望者が確実に異動できるようにみづくりを行いました。

Message

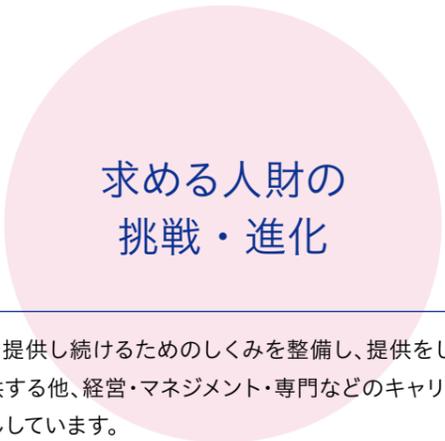


株式会社Pallet
代表取締役

羽山 暁子さま

2019年より、心理的安全性が高く、一人ひとりが自分の思い(WILL)を大切に知恵を出し合い、能力を最大発揮できる職場環境に向け、人材育成やキャリア開発、組織開発の取り組みを東海理化学と進めてまいりました。

取り組み当初、社員の皆さまが仕事に向き合う姿勢に、「お客さまのために」という利他の精神を見るとともに、決めたことを質にこだわり探求しやりきる堅実さ、実直な在り方に感動したのを覚えています。一方で、職人気質が強い組織に見られる事象ですが「お客さまのために」がときに強過ぎることで、リーダーが自分自身に厳しく、チームへの関わりが愛とともに厳しくなり、リーダーご自身が苦しくなっているのではないかと想像していました。そうした仮説をもとに、リーダー向けコーチング研修やキャリア開発ワークショップ、全ライン長向けコミュニケーション研修など、心理的安全性を高め、成果を出す組織に向かうための研修を実施させていただきました。特に2024年に実施した700名を超える全ライン長向けコミュニケーション研修は、創業ストーリーにある「スイッチ」をヒントに、「一人ひとりの心のスイッチを入れるコミュニケーションとは何か」を探求。どのような言葉や態度が心のスイッチをオンにし、逆にオフにしてしまうのかを考え、リーダーの行動変容をつくる内容でした。研修後は、うれしいことに現場で心理的安全性やエンゲージメント向上を意識した質の高いコミュニケーションが着実に増え、組織の雰囲気にも変化が生まれ始めているとお伺いしています。組織風土の変革には時間を要しますが、一人ひとりのコミュニケーションの質の向上がより良い風土をつくり、個人と企業の成長につながることは間違いありません。東海理化学の大切にしている「人間性尊重」の精神を礎に、リーダーの皆さまが率先して「心のスイッチ」を押し続け、挑戦を恐れずに新たな価値を生み出していくことを確信し、心から楽しみにしています。



求める人財の 挑戦・進化

当社では、東海理化の人財として価値を提供し続けるためのしきみを整備し、提供をしています。具体的には、社内外の多様な機会を自ら手を挙げた人財に対して提供する他、経営・マネジメント・専門などのキャリア志向に合った成長をオンデマンド教育や異業種交流会などの場を通じて後押ししています。

4 挑戦を後押しする取り組み

異業種交流

全社員対象

情報感度講座（異業種セミナー、講演会、ワークショップなど）、育成的出向

事例

当社では、社内の知と経験のダイバーシティを高め、文化の継承と新たな文化が生まれる風土づくりを促進するため、異業種交流の機会をさまざまな形で提供しています。他社と合同のセミナー、ワークショップ、リーダー講演会などを通じて自社にない考え方を獲得するとともに、自社の枠を超える体験をスキルアップや行動変革につなげてもらうための育成的出向の取り組みもスタートしています。

360度フィードバック

部長・室長・課長対象

自己評価・他者評価のギャップに基づく本人へのフィードバック

事例

リーダーシップの強化とマネジメントスキルの向上を目的として、2024年から部長・室長・課長向けの360度フィードバックを導入しました。年に1回、役割資格要件に基づく項目について自己評価と他者評価を行い、フィードバックを行います。これにより、ライン長の気づきを促し、組織としてのエンゲージメントの向上を図ります。

オンデマンド教育

全社員対象

受講希望者に対する6か月の学習プラットフォームIDの提供

事例

社員のキャリア自律に向けた支援として、上司と部下でキャリアについて話し合いを行い、自身のありたい姿やめざす姿の実現のため、必要な知識やスキルを身に着ける機会としてオンデマンド教育の導入を決定しました。教育を受けられる対象者は、全社員とし、実際に手を挙げた人数は600名程度で全社員に占める割合の9.3%となりました。

Voice

異業種交流の取り組みの中で、2023年より、エアコン製造・販売を手掛けるダイキン工業株式会社さまとともに、生産部の女性を対象とした交流会を開催しています。2024年9月現在までに4回開催し、生産現場目線の課題や女性特有の悩みなどを話し合い、多様な価値観に触れ、気づきや学びにつながる取り組みとなっています。ダイキン工業さまから交流会に参加された社員の声もいただいておりますので紹介させていただきます。

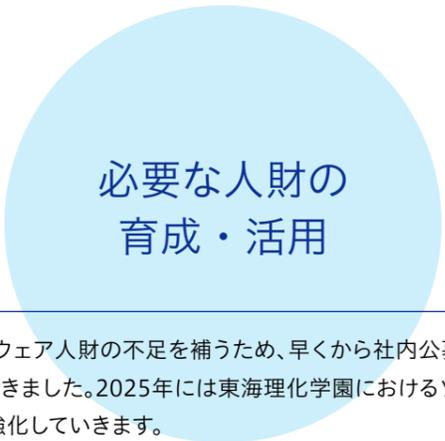


女性が製造現場で働くのは難しさがあります。若手社員の声をなかなか聞いていなかったのを、話を一緒に聞くことができ良かったです。東海理化・ダイキン工業の社員みんなが、強い信念をもって仕事に取り組んでくれている意志を感じることができました。
滋賀製造部 奥田さま

交流会では、座談会や工場見学など、普段の仕事の中では体験することができない経験ができました。個人的な見解になりますが、東海理化は女性を活躍させる取り組みが、すごく進んでいる印象をもっています。私たちの職場にも持ち帰りたいと思いました。
滋賀製造部 松坂さま

座談会では、フランクに話すことができ、横のつながりができたことが良かったと思います。どこの会社も生産現場で働く女性特有の悩みを同じように抱えていて、それを共有できたことがうれしかったです。
堺製造部 阪口さま

東海理化の社員の方は、女性が管理職になるのはハードルが高いと感じていたのですが、それでも自分が第一者になってやっていくぞ強い想いをもってやられている方が多くいました。強い想いをもたれた方がたくさんいることを知り、刺激を受けましたし、一層頑張りたいと思えるきっかけになりました。男性も女性も同じように活躍していける職場であってほしいという想いがあります。管理職の女性が増えれば、それをめざしたいと思える人も増えてくると思いますので切り開いていきたいです。
滋賀製造部 濱田さま



必要な人財の 育成・活用

当社では、事業構造の転換によるソフトウェア人財の不足を補うため、早くから社内公募により希望者を募り、リスキリングプログラムの提供を通じた人財育成を行ってきました。2025年には東海理化学園におけるソフトウェア人財の育成を開始するなど、事業拡大に向けた人財の確保をさらに強化していきます。

5 人財の確保・育成に向けた取り組み

事例

リスキリングプログラムによるソフトウェア人財の育成

事業ニーズに基づいて、幹部職以外を対象とした公募（現職種・経験不問）を実施し、ソフトウェアスキルの獲得意向がある社員約100名以上が応募しました。エレクトロニクスの知識や経験のレベルに応じて、6か月のソフト基礎教育・5か月のソフト専門教育プログラムを経て、約30名がソフト設計部門への異動を行いました。ソフト設計部門内でのスキルアップ者を含めると新たに約60名がソフトウェア人財として活躍しています。

事例

東海理化学園でのコンピューター制御科新設

ソフト人財の育成を目的として、コンピューター制御科を新設し、2025年度からの開校と初年度は10名程度の受け入れをめざして準備を進めています。コンピューター制御科指導者の育成、1760時間にも及ぶ教育カリキュラムの策定、指導体制づくりなどの準備を進め、事業の推進・拡大に必要なスキルの教育と実践を支援しています。

指標および目標

当社では、上記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。
※詳細のデータについては、「サステナビリティデータブック2024」をご覧ください。

	指標	2023年度	2025年度目標	施策
全員活躍を実現する チームづくり	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	68.4%	70%以上	キャリア面談強化／コミュニケーション向上研修
	疾病における休務発生率	4.0%	2.0%	二次検査（医療機関受診）100%
	心身不調による生産性低下	22.4%	12.4%	健康イベント・講演会の開催
	肥満者割合	28.4%	20.0%	InBodyイベント／食事改善指導
	男女間賃金格差	65%	68%以上	女性社員のキャリア形成支援研修／男性社員の育児休業取得促進
	女性管理職比率	1.9%	2.1%以上	マネジメント向け教育／異業種リーダー講演会
	男性育児休業取得率	72.2%	75%以上	マネジメント教育／取得事例の共有
求める人財の 挑戦・進化	社内外の横断的交流を目的とした施策参加者数	14.6% (981名)	30.0%	異業種交流施策、風土醸成のための全社施策、属性別の活動（女性、障がい者、LGBTQ他）
必要な人財の 育成・活用	リスキリングによるソフトウェア技術者の育成	60名	100名	社内公募
	新卒コース別採用によるソフトウェア技術者の確保	実績なし	16名※	リスキリングによるソフトウェア技術者の育成 ※内10名程度は学園コンピューター制御科の採用

未来を守るためには 今が考動を起こすとき 全方位で活動を加速させます



生産技術 センター長
今枝 勝行

日本政府が2024年5月に公表した、第6次環境基本計画では、2030年までを、地球が今直面している気候変動、生物多様性の損失、汚染という3つの課題を解決するための「勝負の10年」と位置付けられました。私も、近年の夏場の毎日のように続く猛暑や、頻発する集中豪雨など、生活の中でも気候の変化を感じる事が多くなってきており、これからの数年が、今の地球を守るかのターニングポイントになると考えています。

この大きな課題を乗り越えるには、環境基本計画にも書かれているように社会変革を早急に行う必要があります。そして、そのためには、資源やエネルギーを多く使い、環境に負荷を与えている我々企業が先陣を切って変わらないといけません。そこで、東海理化では、2030年、また、その先を見据えて、進む方向を明確にするために環境ポリシーの改訂を行いました。このポリシーの中で大切にしていることは、「社会全体で輪をつくって取り組んでいく」そのために「社員全員が地球の将来を考えて考動する」ということです。一人ひとりができることを考え、お客さまや仕入先さま、地域と協力して、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の取り組みを推進していきます。また、低CO₂樹脂材料や外来種駆除剤の開発など、環境技術の追求により、自社だけでなく社会全体で環境を豊かにする新たな領域へのチャレンジもスタートしています。

私たちが今考動を起こせば未来は変えられる、という信念をもって、「TRy for the future」を合言葉に、持続可能な社会の実現に向けて活動をさらに加速させていきます。

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向を「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



中期目標

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。

環境取り組みプラン

持続可能な社会の実現に貢献するため、「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3つの柱で取り組みを推進しています。

2030年の中期目標達成に向け、2021～2025年度を第7次環境取り組みプランの期間とし、CO₂排出量、廃棄物排出量、水の取水量などの目標を設定しています。各年度の目標は、最終年度の2025年度目標からバックキャストで設定しており、目標の達成に向け全方位で取り組みを進めています。

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

	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	工場CO ₂ '30年▲60% 再エネ率 '30年 25%
調達戦略	・仕入先さまのCO ₂ 低減 - 改善模展による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▲30%
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%



Topics

トヨタ自動車株式会社より「環境推進優秀賞」を3年連続受賞

カーボンニュートラル実現に向けて業界随一のスピード感で取り組んでいると評価いただき、「環境推進優秀賞」を3年連続で受賞しました。生産技術では、プラスチック部材の成形、塗装、乾燥の工程を、射出成型機を用いて金型内で一貫して行うことで電力消費を削減する、型内塗装技術を日本で初めて小型部品で実現したことを評価いただきました。また、新たな分野へのチャレンジとして行っている、竹繊維を高配合した低CO₂複合樹脂材料「BAMBOO+®」の開発は、カーボンニュートラルだけでなく、地域活性化にも貢献していると評価いただきました。



カーボンニュートラル

リスクおよび機会

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言で推奨されるシナリオ分析を導入し、リスクおよび機会を特定して、それに対する取り組みを行っています。TCFD提言の推奨開示項目に対する対応状況の詳細は、当社WEBサイトに掲載しています。

リスク・機会		対応
リスク	炭素税の導入による操業費用の増加	・徹底した省エネ活動の推進 ・再生可能エネルギーの導入拡大 ・温室効果ガスの代替化
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)	
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	・2050年CO ₂ 排出量の実質ゼロ目標を宣言 ・カーボンニュートラル戦略2030の公表
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	
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	・低CO ₂ 材料の開発・利用拡大 ・化石資源プラスチックの代替推進
機会	低CO ₂ 製品開発による受注拡大	
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	・事業継続計画(BCP)の策定
リスク	平均気温の上昇による空調コストの増加	・空調設備のトップランナー設備への更新
リスク	降雨量の変化による水供給不足	・製造工程の水再利用化

再生可能エネルギーの導入拡大

太陽光発電の導入拡大をグループ全体で進めています。2023年度は、国内子会社や海外の5拠点に3,600kWの太陽光発電を導入しました。新規追加性のある再生可能エネルギーの調達のためにオフサイトPPA*による導入も進めており、長野県、大阪府の2カ所に加えて、新たに愛知県弥富市に太陽光発電所が建設され、稼働を開始しています。これにより、2023年度の再生エネ率は14.1%まで向上しています。

* PPA: 事業者が需要家の敷地外に太陽光発電所を設置し、需要家はその電気を買い取る方法

電気の再生可能エネルギー使用率の推移



仕入先さまとの再生可能エネルギー共同調達

2023年度より発電を開始した愛知県弥富市のオフサイトPPA発電所では、東海理化協会の加盟する仕入先さま12社、中部電力ミライズ株式会社と協定を結び、共同で電力を調達しています。

物流倉庫の広大な屋根スペースに設置された太陽光発電所(パネル出力: 5,770kW)に由来する再生可能エネルギーの余剰電力を共同で調達することで、サプライチェーンが一体となって脱炭素化を推進し、再生可能エネルギーの新規追加性にも貢献します。



カーボンオフセット都市ガスの利用

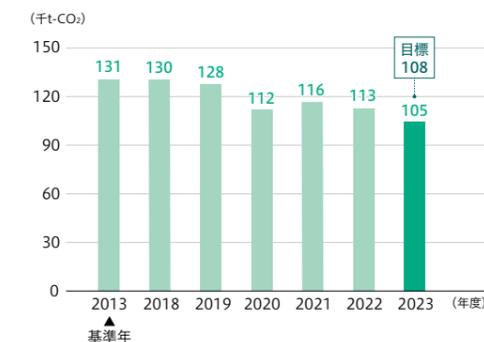
本社・本社工場では、東邦ガスの「カーボンオフセット都市ガス(旧名称:カーボンニュートラル都市ガス)」の供給を受けています。天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生するCO₂を、CO₂クレジットにより相殺(カーボンオフセット)することで、CO₂が発生しないとするカーボンオフセットLNG(液化天然ガス)を活用した都市ガスです。2023年度の都市ガス使用量は1,156,548m³(オフセット量3,022t)であり、その全量がカーボンオフセット都市ガスであることがソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社によって証明されています。



エネルギー使用量の低減

カーボンニュートラルの達成に向けて、エネルギー使用量の最小化をめざし、高効率機器の採用、蒸気レス、断熱・遮熱、非稼働停止、エアレスなどの考え方をまとめた省エネ指針を策定しました。これに基づいて設備の仕様を決めることで、新規設備導入の段階から省エネが織り込まれるようにしています。過去に実施した事例や、連携企業と共有した事例については、事例をリスト化し、各部の進捗を社員全員が見えるようにすることで、横展開を確実にやりきるしくみにしています。また、生産設備・ラインごとのエネルギー使用量を常時監視する「エネルギー見える化システム」の導入も進めています。各生産ラインの管理者がリアルタイムでエネルギー使用量を確認し、異常な使用のあった際の即時対応や、日々の使用量分析によるムダの洗い出しに活用しています。また、今後は生産管理のシステムとも連動し、製品1個当たりのエネルギー使用量を把握することで、LCAの精度向上にもつなげていく予定です。

エネルギーCO₂排出量(グローバル連結)



日本初の小型部品型内塗装開発

株式会社精工技研と共同で、日本初の小型部品向け型内塗装技術を開発しました。従来別々に行っていた「成形工程」「塗装工程」「乾燥工程」の各工程を、射出成型機を用いて金型内で一貫して行うことが可能になり、「塗装工程」やCO₂が多く発生する「乾燥工程」を省略することが可能となります。

この技術を導入することにより、従来工法品と変わらない見栄えを確保したうえで、CO₂排出量を約60%低減できます。2025年の実用化をめざし、進めています。

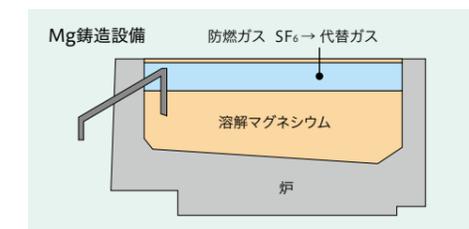


温室効果ガスの低減

Mg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、温室効果の小さい代替ガスへの切替えを進めています。

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23,500倍と大きく、排出抑制対象である温室効果ガスの一つに指定されています。



インターナルカーボンプライシング制度

CO₂排出量の削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を見える化でき、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。

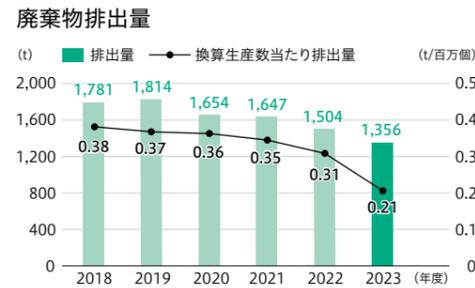
低CO₂材料の開発

竹と熱可塑性プラスチックを複合させた、新材料「BAMBOO+®」を開発しました。竹は成長が早く持続可能な利用ができます。また、限りある化石資源の使用量を大きく低減することが可能です。詳細は特集ページで紹介しています。

サーキュラーエコノミー

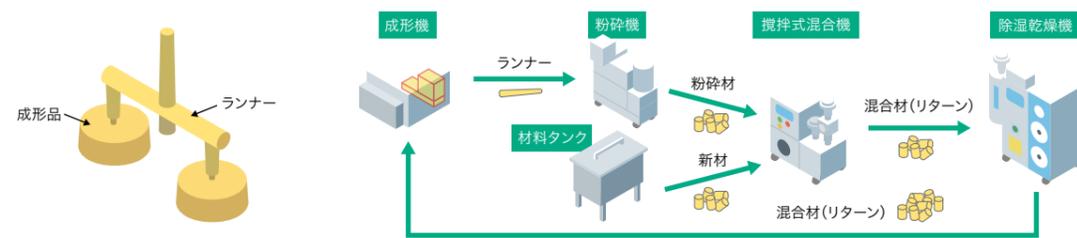
生産における廃棄物の低減

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。



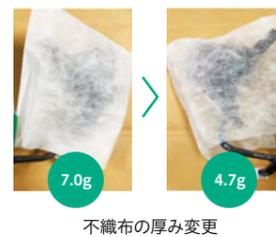
プラスチックの再利用

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、仕入先さまと連携した資源循環体制を構築しています。仕入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。



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の取り組みを積極的に推進しています。ステアリングスイッチでは、輸送する際に、意匠面を保護するために使用する不織布袋の厚みを薄くすることにより、製品の品質を確保したまま包装材使用量を低減しました。その他にも、梱包材をダンボールから繰り返し使用できる樹脂製へ変更するなどのリターナブル化や、包装簡素化などの荷姿見直しにより、品質を落とすことなく、梱包・包装資材の使用が最小になるよう改善を進めています。



アップサイクル商品の開発

社員の新規事業アイデアの中で、生産工程でどうしても出てしまうシートベルト端材の活用により循環型社会への貢献ができるのでは、という意見が多くありました。端材の量を減らす改善活動を行うとともに、素材の丈夫さと質感の高さを活かし、ペンケースやファッション小物として再生し商品化しています。愛知県内の縫製工場やビニールカーテンを製造する企業にも協力を呼びかけ、提供されたビニールカーテンの端材を組み合わせることでデザインにこだわるなど、商品価値を高め、地域社会の活性化に貢献することで、持続可能な活動を継続していきます。



水のリサイクル利用

めっき処理工程では、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。

ネイチャーポジティブ

リスクおよび機会

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言で推奨されるシナリオ分析を導入し、リスクおよび機会を特定して、それに対する取り組みを行っています。TNFD提言の推奨開示項目に対する対応状況の詳細は、当社WEBサイトに掲載しています。

リスク・機会		対応
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	・地域に貢献する生物多様性保全活動の推進 ・あいち生物多様性企業認証の取得 ・HP、統合報告書による情報開示
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安定化	・新規事業への積極的な参入
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	・森林資源の持続性に配慮した利用
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	・法規制動向の把握 ・水質管理の徹底
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	

地域との連携活動

自然・地域と共生する企業をめざし、各拠点で地域と連携した活動を継続的に実施しています。本社工場所在地の愛知県大口町や隣の江南市では、特定外来種「オオキンケイギク」の駆除活動を行政や近隣企業と連携し、地域での根絶に向けて取り組んでいます。年々参加者も増えてきており、エリアを広げながら活動を進めています。また、地元の子どもたちに生物多様性について学んでもらうため、近隣の大口西小学校にあるビオトープの維持管理活動に参画し、小学校や地域住民と連携した取り組みも行っています。豊田工場では、豊田市や地域の保存会と連携して矢並湿地の保全活動を継続的に進めています。矢並湿地は、「東海丘陵湧水湿地群」の一つとして「ラムサール条約」に登録されている湿地です。絶滅危惧種のシラタマホシクサやミカワシオガマなど、希少生物・植物も生息しており、湿地の富栄養化を防ぐために、枯れ葉の撤去などの活動を行っています。



ビオトープ保全活動



オオキンケイギク駆除活動

生物多様性保全に貢献する製品の開発

特定外来生物アルゼンチンアリの駆除剤「ぷりっとベイト」を開発し、行政の方への販売を開始しました。アルゼンチンアリは世界の侵略的外来種100種(国際自然保護連合)に指定され、高い攻撃性と異常な繁殖力により世界中で生態系を破壊している危険な特定外来生物です。日本でも生息地を広げており、生物多様性が失われる一因となっています。当社は、岐阜県可児市とアルゼンチンアリの防除に関する連携協定書を締結し、アルゼンチンアリの生息調査や防除作業に取り組んでおり、その防除作業において、「ぷりっとベイト」を活用し、アルゼンチンアリの生息分布を大幅に縮小させることに成功しました。一般的に使用されている駆除剤は粒体や半固体ペーストですが、ぷりっとベイトは、当社の自動車部品製造業として培ってきた知見・技術を活かしグリースを基材としているため、樹木、ブロック塀、石垣など垂直な場所にも塗布が可能で、風や水にも流されにくく、さまざまな場所への直接塗布が可能です。今後も、特定外来種の駆除活動に苦勞されている各行政・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。



塗布した「ぷりっとベイト」に群がるアリ



駆除剤「ぷりっとベイト」

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。今後さらに生態系ネットワークを広げていくため、自社敷地内で地域の目標種が生息できる環境の整備を進めていく予定です。



あいち生物多様性優良認証企業

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。



社員の幸せを起点としてサステナビリティを推進していきます



コーポレート本部長
佐々木 澄和

2023年度を振り返ると、6月に米MSCI社によるESG指数の一つである「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に初めて選定されました。

同月にはさらに愛知県からの委嘱を受け「あいち女性の活躍プロモーションリーダー」にも就任しました。愛知県が県内企業の女性の活躍を推進するため、「あいち女性輝きカンパニー」の中から愛知県が実施する女性の活躍促進の取り組みに協力する企業が就任するものです。

8月にはESGのグローバル基準を満たす株価指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に2年連続で選定されました。

2024年3月には経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2024」に2020年から5年連続で選定されました。

このように当社のダイバーシティ&インクルージョンや健康経営は社会から高く評価されているように見えますが、まだまだ不十分であると感じています。

今回の特集で取り上げているように、当社では今年度より「社員一人ひとりが、働きがいを感じることができる会社」をめざして「必要な人財の育成・活用」「全員活躍を実現するチームづくり」「求める人財の挑戦・進化」を三本柱とした人的資本経営を進めています。

また、これからの当社に求められるのは、社会に貢献し社会を幸せにすることであり、そのためには社員が幸せになり笑顔になることが必要であると考え、2011年より継続していた年度スローガンを刷新し「『健康・考動・笑顔』で未来を創ろう!!」としました。

「考動」とは、2021年4月に東海理化学グループが長年にわたり培ってきた、そして今後も大切にしていくなすべき価値観を込め、私たちが考えて行動する際の道標(みちしるべ)として策定した「考動宣言」によるものです。

これからもこのように社員の幸せを起点としてサステナビリティを推進していきます。

人権の尊重

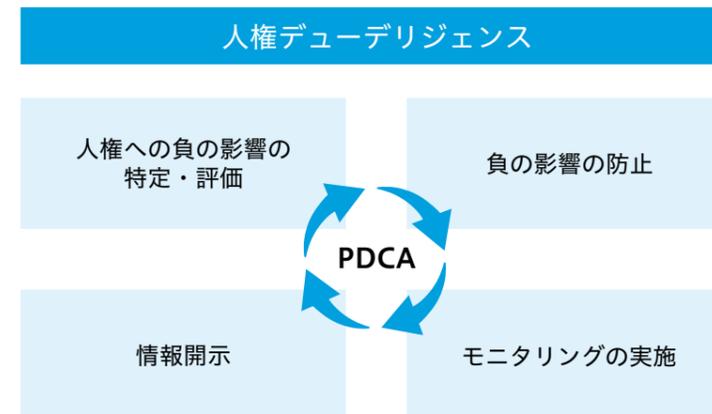
当社では「社会の一員として、法と倫理を遵守し自然・地域と共生する企業」を理念とし、全ての事業活動において、人権尊重の重要性を認識しています。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持するとともに、グループ人権方針に基づき、人権尊重の取り組みを推進しています。

<https://www.tokai-rika.co.jp/sustainability/society/human-rights/pdf/policy.pdf>

具体的には、自社・国内外子会社・仕入先さまにおける人権課題の洗い出しを行い、抽出した課題に対する対応を行っています。サプライチェーンにおいては外国人技能実習生の受け入れ事例も多いことから、法令遵守はもちろん、適切な労働環境の整備についても確認をしています。「考動宣言」「社員行動指針」の浸透が人権の尊重につながると考え、世界各地の拠点で社内報を通じた啓発活動を実施しています。

人権デューデリジェンスの実施

「東海理化学グループ人権方針」に基づき、事業活動における人権への負の影響の特定・評価を行い、評価結果に基づく適切な対応策、モニタリング、および情報開示に取り組んでいきます。また、人権を尊重した持続的な事業活動の実現に向けて、社内外のステークホルダーとの対話を通じて、自社の活動にフィードバックしていきます。



No.	大分類	企業活動に関連する人権に関するリスク	深刻度	発生可能性	リスクの重要性
1	①賃金の不足・未払、生活賃金	1.事業を行う拠点および営業地域の最低賃金を確認せず、基準を満たさない賃金を支払う	中	小	X
2		2.管理者が、部下の不正な勤務時間の申請を黙認し、または不正な処理をし、残業代を支払わない	中	小	X
3		3.深夜残業したにもかかわらず、割増賃金が一部しか支払われない(支払われる仕組みがない)	大	中	B
4		4.退職者が賃金の支払を請求したにもかかわらず、規定の給料日までに支払わない ⇒使用者は請求から7日以内に賃金を支払う義務が課せられる(労働基準法第23条)	小	小	Z
5		5.労働者とその家族が生活する地域の物価を勘案せず、またその家族の平均生活費を考慮せず賃金を決定する	小	小	Z
6	②過剰・不当な労働時間	6.繁忙期に長時間労働が続いた結果、メンタル疾患を発症させている	小	小	Z
7		7.人手不足により8時間以上連続して業務が続き、適切な休憩を取ることができない	小	小	Z
8		8.無理な納期等により、サプライヤー内部における長時間労働を誘発	小	小	Z
9		9.裁量労働制をとっているからといって法定労働時間の総枠を超えた時間数を時間外労働と認めない	小	小	Z
10		10.非正規雇用の労働者に対して労働時間の上限を考慮しない	小	小	Z
11	③労働安全衛生	11.就業中に転倒、転落、怪我をする可能性があることへの対策を行わない	小	小	Z
12		12.工場内の換気不足による衛生状態の悪化を放置する	小	小	Z
13		13.従業員が定期健康診断を受診できない	小	小	Z
14		14.取引先の労働環境が劣悪であることを知りながら改善を求めず取引を継続する	小	小	Z
15		15.新型コロナウイルス感染症等への従業員の感染を防止するための対策を講じない	小	小	Z
16	④社会保障を受ける権利	16.労働者に対し、契約上合意された業務災害手当を給付しない	小	小	Z
17		17.企業が労働者に対して、差別的な加入要件をもつ民間の団体保険プランを提供する	小	小	Z
18		18.社会保障の加入要件を満たしている可能性があるにもかかわらず、「パート社員は社会保障に入ることができない」と伝える	小	小	Z
19	⑤パワーハラスメント(パワハラ)	19.指の前で起立させたまま、大声で長時間怒鳴り続ける	小	小	Z
20		20.部下が仕事ができない人間であると決めつけ、何の説明もなく役割に見合った業務を与えない	小	小	Z
21		21.不要不急にもかかわらず、休みの日や夜間に出勤を要請する	小	小	Z
22		22.簡単な仕事だけを要求する(過少な要求)	小	小	Z

人権デューデリジェンスリスク特定・評価シートより抜粋

ダイバーシティ&インクルージョン



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。

当社ではダイバーシティの考え方を社内へ発信するための取り組みとして、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。昨年度は、異業種リーダー講演会として、情報通信関連企業で長きにわたりエンジニアとして活躍されてきた方や、ロボット事業を手掛ける企業の女性リーダー、また今年、アスリートから転身された経営者の方など、幅広い分野から有識者を招き、講演会を開催しました。また社内に多様な価値観を受け入れられる風土を醸成していくために、自動車以外の業種(電気機器、印刷、事務用品、デザインなど)の皆さんとの交流会を積極的に開催しています。

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、ナショナルリティなどに関わらず、意欲をもった社員が活躍できる職場環境をめざしています。中でも女性社員の活躍に向けては、2026年までに女性管理職2倍以上(2020年比)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。

自身のキャリアについて考えてもらう機会として、女性の技術者や、生産現場のリーダーといったカテゴリーで、異業種との交流会を開催。また、社員同士の交流会「コミュランチ」では、仕事と家庭の両立や、子育て、パパ会などを開催しました。女性社員がそれぞれの考え方を大切にしながらも、いきいきと仕事に取り組み、能力を最大限発揮することのできる環境整備、支援を進めています。

当社は、2022年9月、子育てサポート企業として厚生労働大臣より「プラチナくるみん」(最高位)の認定を受けています。

これからも女性社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、それによって生じるシナジーを企業の持続的成長につなげていきます。



障がい者の活躍推進

障がいをもつ社員の皆さんが活躍できる環境を醸成するために、職場の上司・同僚の「障がいに対する理解を深める活動」に力を入れています。

例えば、近隣にある特別支援学校を訪問し、障がいをもつ皆さんが学ぶ環境を現地・現物で見て自職場の環境改善につなげたり、行政の方や専門医といった有識者による講演会・勉強会や、職場定着のためのマニュアルを作成し、展開しています。また、聴覚障がい者向けの自動文字起こしツールを導入するなど、障がい者本人に向けたハード面でのサポートも実施しています。



障がい特性についての勉強会

セカンドキャリア支援

シニア社員向けの取り組みとしては、「自身の将来について考える風土を醸成すること」を主眼に、定年後も継続して社内で活躍している社員と、40代以上の社員との座談会を実施。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社外OBの皆さまに現在の生活や自身の人生観などについてインタビューを行い、現役社員自らが人生100年時代の生き方についてイメージできるような活動を続けています。

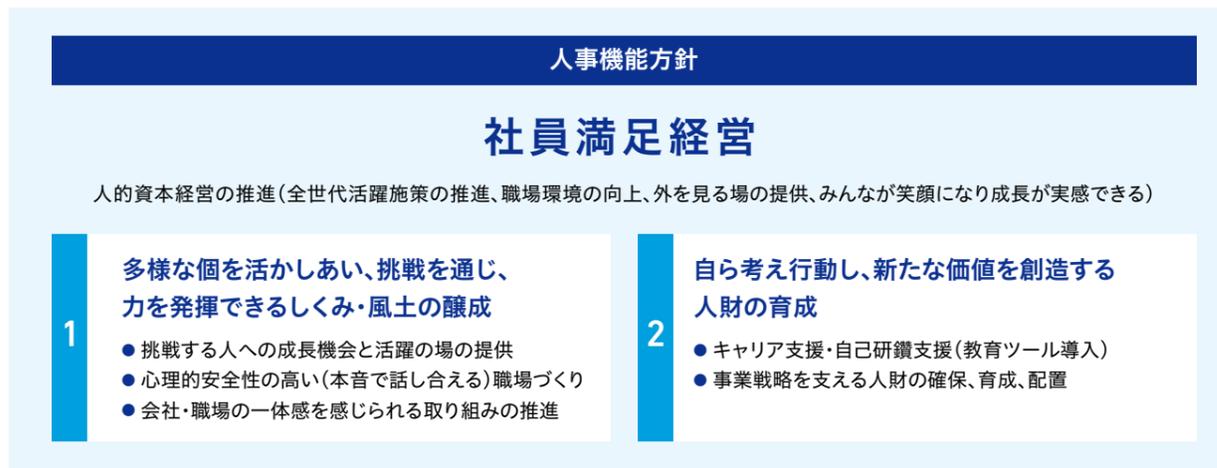
また、当社では、定年後も社内で活躍いただくことを前提としながらも、さまざまな事由で社外転身を希望する社員に対しても、継続して働く場を提供できるよう、公的機関、NPO法人、その他民間企業などとも連携し、再就職に関する支援活動を実施しています。



OBインタビュー記事

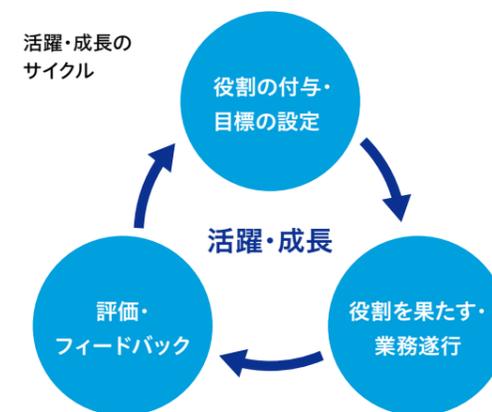
人財育成

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

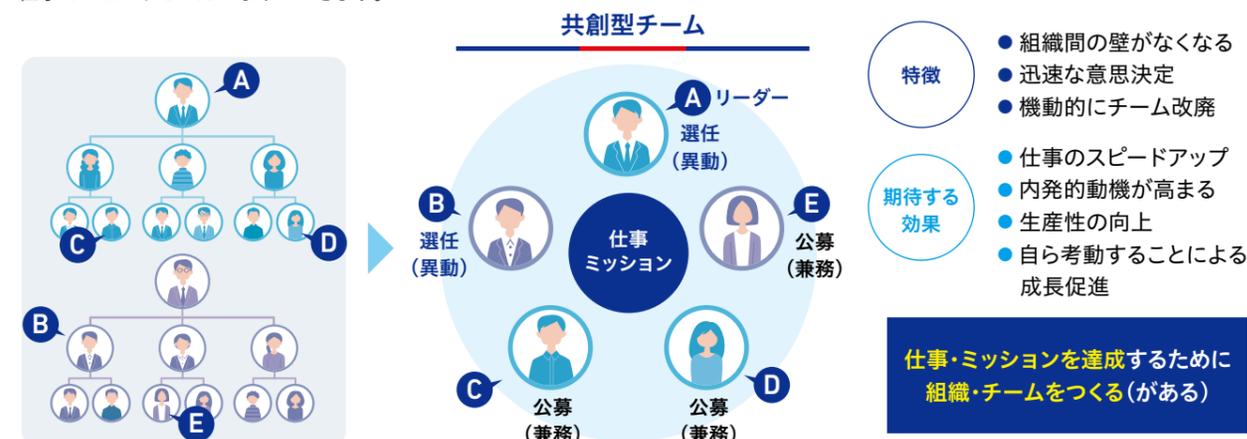
社員一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、職場の上司と部下による年3回の定期面談や、階層別教育・職能別教育・職場別教育からなる各種教育の実施を通じて、「活躍・成長のサイクル」を回します。階層別教育においては、上位の役割資格に相当するマインド・スタンス・スキルを身に付けるための「準備研修」を実施し、昇格後のスムーズな役割発揮をめざしています。また、在籍する社員に対し、リスキルの機会を提供しています。具体的には、市場ニーズに合わせ、ソフト化に対応するスキルを習得することで、活躍の場を拡大し、本人と会社の成長を実現していきます。それに伴い、東海理化学園の教育カリキュラムもソフト重視へ転換を図ってい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



人財育成・挑戦を後押しする取り組み

当社では、「新しいビジネスチャンスや成長領域の創出」、「組織全体のイノベーション促進」に向けて、従来の組織の枠組みに捉われない「共創型チーム」を発足させます。

共創型チームは、異なるスキル、知識、視点をもつメンバーが自律的に意思決定し、考動できるチームで構成されます。これにより、部門間の壁をなくし、迅速な意思決定と高い生産性を実現します。メンバーは、選任(異動)のメンバーに加え、兼務公募制度により、社内の人的リソースを最大限に活用し、メンバーが現部署の仕事を続けながら新しいプロジェクトに参画することで、社員のキャリア自律を促進し、仕事のスピードUPにつなげていきます。



顧客の安全・品質方針

東海理化学の商品が、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、お客さまにご満足いただける製品をお届けするため、品質機能方針を定めグループ一丸となって品質向上活動に取り組み、絶え間ない改善と「業界No.1」品質への挑戦を続けてまいります。

東海理化学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

お客さまの安全・安心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ています。

2 品質の東海理化学を支える基盤強化

良品をつくることに加え、良品を“維持”することにこだわった良品条件整備や、再発防止のしくみ強化、品質第一で取り組める品質人財の育成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。

3 新事業のお客さま満足度の向上

お客さまの困りごと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。



過去の品質不具合を展示

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」とそこから得た「学び」を後世へ伝承し、社員一人ひとりが品質に対する意識を高め、常に製品安全を最優先する風土を維持し続けるために誰でも学習できる品質伝承ルームを常設しています。

主な表彰

お客さまに当社の技術力、モノづくり力が高く評価され、幅広い分野で表彰いただきました。

■ 日野自動車株式会社より「技術開発 優秀賞」を受賞

日野自動車株式会社の仕入先総会の表彰式において、当社の大型トラック用非接触式トランスミッションセンサーが「技術開発 優秀賞」を受賞しました。



■ 日産自動車株式会社より「優良品質 感謝状」を授与

日産自動車株式会社より2023年度において当社の品質実績が優秀であると評価され、「優良品質 感謝状」を授与されました。



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、世界各地で環境・品質・納期・コストに優れた部品・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。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。

仕入先さまとの連携強化

毎年4月、主要仕入先さまに「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、CSR、品質確保、基盤強化、競争力強化など各種活動と目標を共有し、連携を深めています。また、品質・原価低減において、優秀な成績を取った仕入先さまを称え表彰しています。



調達方針説明会

パートナーシップ構築宣言

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

仕入先さま支援

仕入先さまの体質強化、そしてステークホルダーからの期待が高まるサプライチェーンでの環境、人権尊重、労働安全他サステナビリティへの取り組みを支援しています。具体的には、各社の現場を訪問しての諸活動(カーボンニュートラル活動、品質改善、BCP、生産性向上)および重要仕入先さま向け研修(人権尊重)を行っています。仕入先さまと一体になった活動を通じ、サプライチェーンの基盤強化を継続的に進めてまいります。

仕入先サステナビリティガイドライン

サプライチェーン全体でのサステナビリティ推進をめざし、コンプライアンス、人権・労働、環境などについて、仕入先さまへの要請事項をまとめた「仕入先サステナビリティガイドライン」を展開しています。またガイドラインのさらなる周知と遵守状況の確認を目的に、主要仕入先さまには自主点検をいただいています。

社員への教育・研修

仕入先さまへのサステナビリティ浸透の観点で、役割を担うサプライチェーン戦略部員に教育を実施するとともに、法令遵守の観点から、東海理化学グループ社員向けの下請法教育も定期的実施しています。

調達の基本的な考え方



2023年度の活動レポート

1 安全・防災	<ul style="list-style-type: none"> STOP6推進強化 休業災害の共有 火災・水害の未然防止と被害最小化
2 品質確保	<ul style="list-style-type: none"> 品質目標値に基づく改善計画の月次確認 不良発生時の現地現物確認
3 基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> BCP活動推進
4 情報基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> IT活用による業務効率化 情報セキュリティの自己診断
5 カーボンニュートラルの実現	<ul style="list-style-type: none"> 仕入先さまCO₂低減
6 競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> 開発段階からの仕入先さま提案
7 社会的責任	<ul style="list-style-type: none"> CSRの普及・推進

ダイアログ 社外取締役



社外取締役
藤岡 圭



社外取締役
宮間 三奈子



社外取締役
安部 和志

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する。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、2017年より社外取締役として選任。

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、実績を有する。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、経営変革への助言をいただけるものと期待し、2022年より社外取締役として選任。

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する。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、2024年より社外取締役として選任。

変革期の東海理化に新しい風を吹き込み、 経営と監督の役割を果たしながら バックアップを続けます

外部の視点から東海理化を支える社外取締役3名に、当社のコーポレート・ガバナンスの在り方や新たに策定したパーパス・ビジョン・バリュー、中期経営計画の進捗状況、人的資本経営の推進などについて、率直なご意見をいただきました。

当社のコーポレート・ガバナンスについて

当社のコーポレート・ガバナンスや取締役会についてどのように感じていますか。

藤岡：取締役会の形が社外3人と社内3人の形になっているように、今当社はダイナミックに変わりつつあります。社外取締役となり9年目になりましたが、就任当初から、企業としてめざす目標を示すビジョンをつくらうよ、経営計画をつくらうよとずっと言い続けて、前社長の頃から色々な改善を進めてきたことがようやく形になってきたなという想いです。特に2022年に初めて中期経営計画をつくって以降は、人財の配分を大きく変える方向へと一気にドライブがかかりました。その一方で、今年度は品質問題が起こるなど軋みが出てきてしまったことは重く受け止めています。ドライブのスピードはそのままに、真摯に対応し再発防止を進めていかなくてはならないと考えます。

宮間：3年前に就任したときには、二之夕社長のリーダーシップのもと、皆さん頭では変革の必要性を理解できてはいるものについていけないような、どこか前のめりの印象がありました。それが今では、会社全体が同じような形で動き出しているなど感じています。ただ、みんながエネルギーをもって同じ方向をめざすと、どうしても抜け落ちてしまうものが出てきます。私たち社外取締役がそこに気づく、疎かにしないという役割も重要になってくると感じています。

安部：かなり進化した東海理化に参画させていただいた立場として最初に感じたのは、とても風通しが良い会社だということです。社外取締役に対してもあらゆる情報を共有いただき、得られる価値はできるだけ取り入れようとする気概は素晴らしいと思います。お二人のお話もお聞きして、成長に向けて挑戦を続ける現在の東海理化の社外取締役に求められるのは、誤った道に行かぬよう正しい方向を示唆させていただくことだと考えています。その観点に絞ると、情報がやや広範にわたっている印象があります。正しく監督の役割を果たすために、より効率的な情報共有の形へと進化させても良いと感じています。

藤岡：たしかに、もともと真面目な社風であるところにアグレッシブさが加わって、どんどん情報を出してくるようになってますね。一方で、今年度から執行側への権限移譲項目や、取締役会で議論するテーマを見直し、従来よりも事業の戦略や戦術、方向性を議論する場に変えています。我々は経営と監督の機能を担う形へと大きく変化したことで、今後どうなっていくか楽しみに思っています。

宮間：今後の取締役会に期待が膨らみます。

パーパス・ビジョン・バリューの策定について

2024年5月に策定したパーパス・ビジョン・バリューについて、どのような感想をおもちでしょうか？

藤岡：以前仕事でお付き合いのあった消費財の会社では、全社共通の指針として掲げている企業理念が浸透していて、海外のローカルスタッフにまで共有されているのを目の当たりにした経験があるので、着任してからずっと、パーパスと経営計画をつくりましようと言い続けてきた経緯があります。本来順番は逆ですが、2022年に中期経営計画ができ、今年ようやく当社のパーパス・ビジョン・バリューが言語化されました。

安部：企業にとって現状維持は退化と同義ですから、常に変わり続けたいといけません。今は変化のスピードが格段に速い時代ですから、変えてはいけなものを定めると逆に、後はもう全て変えていくのだという覚悟ができると思うのです。その意味で、パーパスという普遍的な価値観を定めたことで変えていくことに対する躊躇がなくなる、これは大きいと思います。

藤岡：やはり言葉が必要だったということです。めざすべき目標はこれまでもしっかりあったのに、言葉にしていなかっただけなのです。今回明文化されたことで、「そういうことだね」とみんなが腹落ちするようになり、中期経営計画の実行面でも大きくドライブがかかるだろうと期待しています。

宮間：東海理化に来て感動したのは、「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」という創業の精神、それから「考えて動く」の「考動宣言」です。もともと存在はしていたものが今回新たにパーパス・ビジョン・バリューという形で策定されたことで、社員の皆さんにわかりやすく、社外に対してもしっかり伝えていける形になったので素晴らしいことだと思っています。

安部：私がパーパスに対する本気度を感じたのは、ステークホルダーに向けてパーパスを示すときにストーリー形式で伝えたいという話を聞いたことです。パーパスの策定にあたって本気で議論し尽くしたからこそ、そこに込めた思いや至った経緯を含め、ストーリーで伝えようとなっていたのだと理解できるので、本物のパーパスを定めた証だなと感じました。



中期経営計画の評価

中期経営計画への取り組み、進捗などについてお考えをお聞かせください。

藤岡: 高い目標を立てればギャップは出てくるものですし、外部環境も常に変化していますから、定期的に戦略を見直す必要がありますが、現状それが十分になされていない点が課題です。ビジョンがあり中期経営計画があり年度の方針があってという3段階を常に行きつ戻りつするというロールアップが、残念ながらできていない。中期経営計画を2022年につくったときから言い続けていて、昨年も同じことを言いましたからおそらく執行側は何かしらやっているはずですが、会社として体系的にしっかりと取り組んでほしいと強く思います。

宮間: 東海理化に来て最初に感じたのは、大きな得意先さまに部品を提供するという業態で長年やってきましたから、得意先さまが目標数字をつくっているという枠組みの中で事業が成り立ってきた会社だということです。藤岡さんのおっしゃったロールアップが足りないというご指摘の背景には、組織風土的に計画を立てて満足してしまった部分があるのかなと想像します。私もDNP(大日本印刷)で受注型での歴史的背景がありましたのでわかる部分もあります。



次の踊り場に行くための
手段を一緒になって
考えていく

藤岡: 大きく事業を変革しようとしているときは、どの会社でも生みの苦しみがある。当社も今が一番苦しい時期です。だからこそ、当初の想定と違ってきたのはどこなのか、戦略を見直すべきところ、計画通り進めるところはどこなのかの評価をもう少し丁寧にすべきだと思いますね。

宮間: 業態を変えるべくチャレンジをしているところに、今回



新しいことに挑戦する
機運が高まってきている。
その変化をどれだけ
後押しできるか

安部さんが社外取締役として加わっていただきました。安部さんは長年ソニーという自社ブランドで戦ってこられた、その知見を含めた相乗効果によって、東海理化の中が変わっていくのではないかと楽しみがありますよね。

安部: 4象限に分けてそれぞれの方向性を具体化している中期経営計画はとてもよくできていると思います。これが着実に実行されるために、進捗をモニタリングし、必要な提案をしていくことが社外取締役の役割だと考えています。そのうえで大事になってくるのが、進捗の正しい理解です。進捗を把握するには定量的なアプローチができるものと、定性的で我々がなかなか理解しづらいものの2種類がありますが、定量的な情報は、事業の規模やポートフォリオのような思い切った議論をするためにより効果的に使うことが大事ではないかと思えます。また、定性的な情報の中でも測定が難しいのが人のマインドのシフトです。二之夕社長の強いリーダーシップのもと皆さんが本当に腹落ちして前向きに働いているのか、ビジョンの共有や意識変革がどの程度進んでいるのかといった意識調査のようなものを実施し、定点で見えていくような努力をしていただくと、中期経営計画の進捗を見ながら活発な意見交換ができるのではないかと思います。

人的資本経営の推進について

人的資本経営を推進するために、どのような取り組みが必要だとお考えですか？

宮間: 東海理化の社員の皆さんは本当に真面目で誠実、一所懸命です。若い世代の方は特に、エネルギーに新しいことをやっていこうという機運が高まってきているという話をよく聞きますし、そのためには環境を変えていかないと、という空気感を私自身も肌で感じるがあります。着実に変化は

出てきていますから、後は50代辺りの皆さんがその変化をどれだけ後押しできるか。私がまだ見えていないだけかもしれないませんが、その後押しによって変化の加速度が大きく違ってくるのではないかと思います。



企業文化、明確な方向性、
リーダーの情熱、
社員の前向きさ。
すでに材料は揃っている

安部: 二之夕社長からお誘いをいただいたとき、「ソニーの社員は自主性があり挑戦する気概がある人ばかりでうらやましい」と言われたのですが、グローバルで約11万人の社員全員がチャレンジ精神にあふれているはずはありませんし、人は誰でも変化を恐れます。ただ好奇心さえあれば「やってみよう」と思うはず。火を付けるのは経営者やリーダーの役割に尽きると思っています。

素晴らしい企業文化、明確な方向性、リーダーの情熱、社員の前向きさ、東海理化にはすでに材料は揃っていますから、社員の自主性を促すために一つの仮説としてお話したことがあります。それは、つい東海理化として「人を採用する」「育てる」「活用する」と経営目線で捉えてしまいがちですが、社員が東海理化を「選ぶ」、東海理化で「伸びる」「活躍する」と、社員を主語にしてみたらどうなるでしょう、ということでした。社員を主語にしたときに、皆さんがどのような気持ちで何を求めているかということがより明らかになるかもしれません。

藤岡: いいですね。業態を変革しようと大きく人も動かした結果、ある地点までは到達できています。ただ、今はそこから次の地点に進む踊り場に留まっているような状態です。新領域に挑戦すべく、経営側は新たな技術開発に向けたさまざまな策を打ってはいても、社員の方から次々と企画が上がってくるような状態にはまだなれてはいません。安部さんがおっしゃる通り、社員を主語にして、次のステージにいくための手段を我々も一緒になって考えていかなければいけない時期だと思います。

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。

宮間: 何年後かに「東海理化って何をつくっている会社だったか？」と思われる会社になっていると面白いし、簡単なことではありませんがそうなっていることを期待しています。改めて私の役割の一つと認識しているのは、女性役員の誕生です。安部さんがおっしゃったように主語を社員にしてみるなら、「女性役員に誕生していただく」でしょうか。

DNPも同じなのですが、幹部社員が出てくるなど女性の活躍は着実に進んできている一方でその次に続く人がなかなか見えにくい現状があります。そこをどう育てていくか。二之夕社長は大変強い思いで取り組んでおられますから、執行役員の皆さんが腹落ちして今まで以上に後押しする必要があると思っています。

安部: まだ東海理化を深く理解できていない立場ですが強いて言わせていただくと、新しい価値を創造していこうという動きは国内主体でリードしていて、海外の社員はモノづくりに特化している印象を受けます。会社の成長は一人ひとりの社員の成長の総和ですから、国内、海外という枠を取り払って優れた人財に活躍していただき、社員2万人の総和を東海理化の成長につなげていくことを期待します。その意味でまだまだ成長のオポチュニティがあるのではと感じています。

藤岡: 新領域へチャレンジするということは、これまでの「クルマの一部に使われている会社」から、今度は東海理化というブランドで世に出ていくということで、それはかっこいいだろうと改めて思います。裏方に徹していた会社の歴史の中で培われた企業文化も、新しく自社のブランドで出るとなったら自ずと空気感が違ってくるでしょう。次のステップに進んだ社員は「これをやって」という指示を待つのではなく、「次はこれをやろうよ」「やってみようよ」という風土が変わっていく。東海理化というブランドが世に出るということは、そういう変化を意味するのでしょうか。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

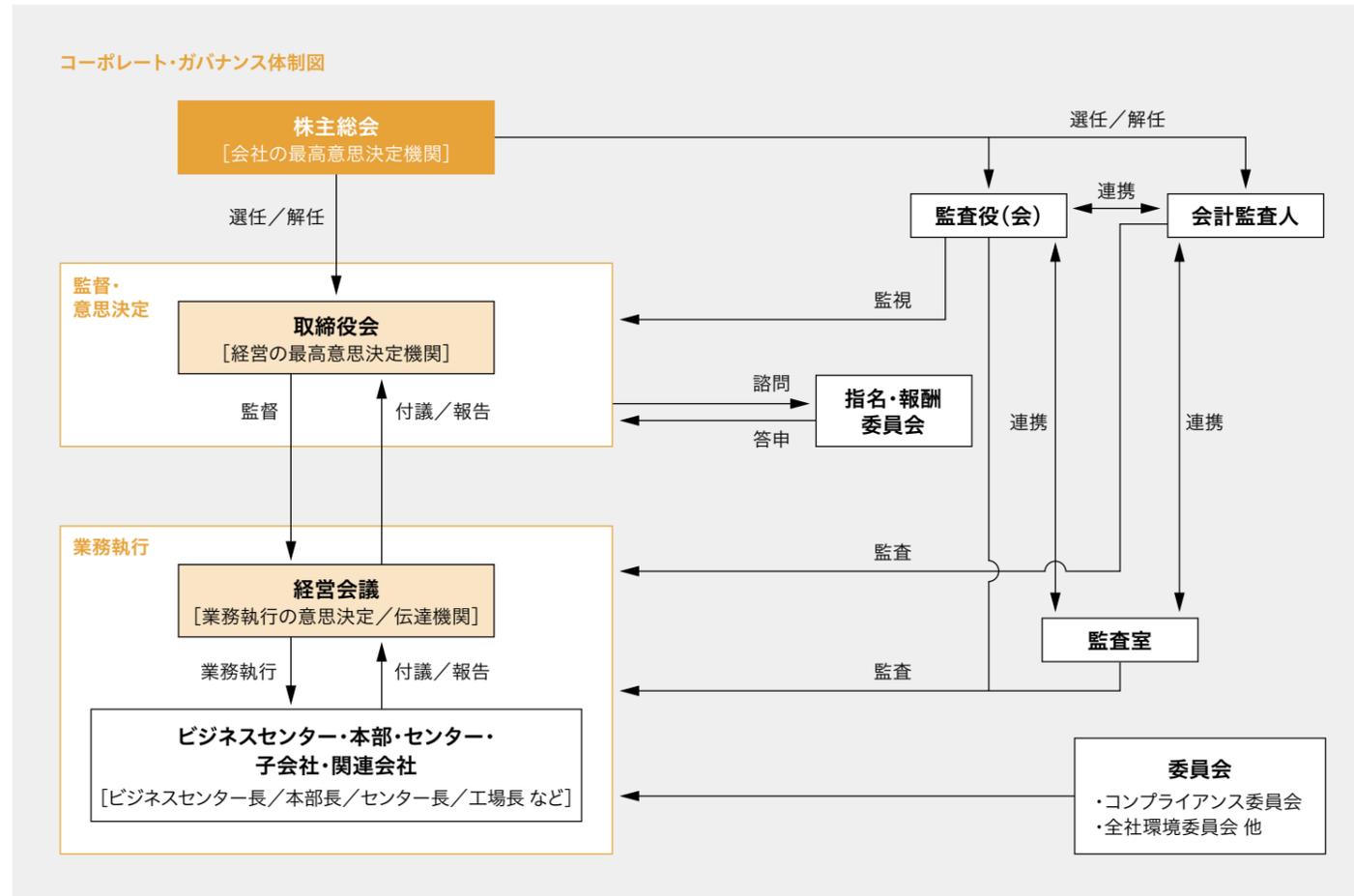
東海理化のモノづくりの源流である「人が手掛けないことこそやる」のチャレンジ精神に沿って、持続的な成長と企業価値の向上につとめ、株主の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーから信頼される企業であり続けることを経営の基本理念としています。2022年6月女性社外取締役を1名追加選任することにより多様な視点から経営の実効性を高め、さらなるコーポレート・ガバナンスの向上に取り組んでいます。当社は法定事項および経営戦略などの重要事項の意思決定や執行の監督を行う取締役会を毎月1回、業務執行に関する決定や報告を行う経営会議を毎月2回以上開催しています。また、2023年4月に、より迅速な新しい製品開発体制の確立と中期計画の具体的な戦略実行を目的として、ビジネスセンターの再編および事業企画本部と経営管理本部を再編したことで経営のさらなるスピードアップを推進を進めています。

■ 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、監

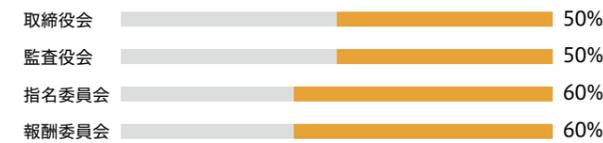


査役会規則などに則り、監査役監査を実施しています。具体的には、取締役会や経営会議などの重要な会議に出席し、議事運営・議案内容などを監査し、必要に応じ意見表明を行っています。

社外取締役・社外監査役の推移

		2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月
取締役	社内/社外	4/2	3/3	3/3	3/3
	計	6	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
	都築 昇司	都築 昇司	宮間 三奈子	宮間 三奈子	
			宮間 三奈子	丹羽 基実	安部 和志
監査役	社内/社外	2/3	2/3	2/2	2/2
	計	5	5	4	4
社外監査役の構成	山科 忠	山科 忠	山田 美典	山田 美典	
	地田 稔	地田 稔	地田 稔	地田 稔	
	山田 美典	山田 美典			
社外取締役比率		33%	50% ・初の女性役員	50%	50%

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
二之夕 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%)	2回/2回 (100%)	—
佐藤 雅彦	代表取締役 副社長執行役員	13回/13回 (100%)	2回/2回 (100%)	2回/2回 (100%)	—
今枝 勝行	取締役 執行役員	2024年6月より出席	—	—	—
藤岡 圭	社外 取締役	13回/13回 (100%)	◎ 2回/2回 (100%)	◎ 2回/2回 (100%)	—
宮間 三奈子	社外 取締役	13回/13回 (100%)	2回/2回 (100%)	2回/2回 (100%)	—
安部 和志	社外 取締役	2024年6月より出席	2024年6月より出席	2024年6月より出席	—
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	2024年6月より出席	—	—	2024年6月より出席
山田 美典	社外 監査役	13回/13回 (100%)	—	—	13回/13回 (100%)
地田 稔	社外 監査役	12回/13回 (92%)	—	—	13回/13回 (100%)

※◎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	
	二之夕代表取締役社長
	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、譲渡制限付株式報酬、など)

構成員	
	二之夕代表取締役社長
	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(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の継続的かつ効果的な運用を目的に組織しています。

「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」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。

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							財務	
					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		
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	藤岡 圭	男性	●		●			●	●		●	●	
取締役	宮間 三奈子	女性	●	●	●		●						
取締役	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	山田 美典	男性	●				●						●
監査役	地田 稔	男性	●	●		●	●				●		

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。

今後は、年度ごとに設定した重要議題テーマについて、スケジュールに従い取締役会にて議論し、方針・意思決定をした上で、随時進捗管理をするなど、運営方法についてもさらなる改善に取り組み、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

- ・取締役会規則の改訂により会社の方向性を議論する議案の上程基準の見直し
- ・人的資本経営、コンプライアンスについての付議
- ・社外役員の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

- ・取締役会メンバーのオフサイトミーティングによる議論の深化
- ・会社の方向性や戦略をより議論できる議題のコントロール
- ・当社独自の略語、専門用語について社外役員がすぐに理解できるサポート

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。
	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。
	地田 稔	地田稔氏は、トヨタ自動車株式会社において長年にわたりクルマの内装に関す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。

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、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

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・執行役員の報酬構成イメージ

報酬構成	固定報酬		変動報酬	
	短期	長期	短期	長期
報酬構成	月額報酬 60%	賞与 30%	賞与 30%	株式報酬 10%
支給形式	金銭			株式

社内取締役・執行役員の報酬は、基準額で概ね、月額報酬60%：株式報酬10%：賞与30%程度となるように設定しています。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たうえで、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。

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40百万円以内
上限株数	取締役に對し、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、法令主管部署や各部にコンプライアンス管理責任者／

	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	各部署方針支援、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その他、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。

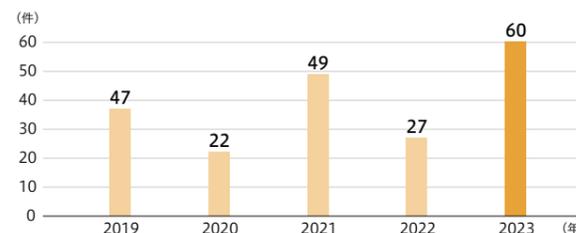
グループコンプライアンスへの取り組み

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

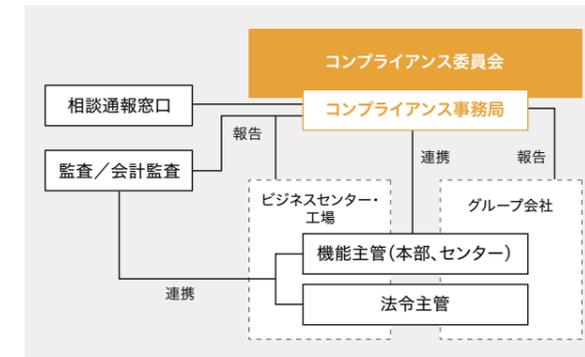
社内の問題を早期に発見し、解決するために、相談通報窓口を設置するとともに、名称を「なんでも相談窓口」とし、窓口の敷居を低くする工夫をしています。社内の相談通報窓口は、問題をできる限り広く、かつ早期に吸い上げることができるよう、本社および各工場各所に設置するとともに、社長に直接通報ができる制度を導入しています。また、社外の窓口として、社内には相談しづらいと感じる社員が相談自体を躊躇することがないように、社外の弁護士事務所に相談できる「コンプライアンス・コール」や労働組合に相談できる窓口を設置しています。当然のことながら、相談者が特定されないことがないように秘密厳守を徹底しています。以下のグラフの通り、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。

相談通報件数



管理担当を設置することで、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。

組織・体制図



贈収賄・腐敗防止への取り組み

贈収賄防止に向けて、全社での公務員との接待の実態調査を実施し、違反事例の有無を確認しています。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署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本年実施しています。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例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、他者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。

リスク管理

リスクマネジメント

災害リスクの高い、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材の育成』に積極的に取り組んでいます。



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

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ています。本年度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。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初期消火対応の強化を目的とした、火災の消火訓練を定期的実施しており、訓練には所轄消防署の方々に指導をいただいています。本年はトヨタ自動車株式会社の防災道場「考動館」を幹幹職以上の社員が見学し、「火災ゼロの職場の実現」をめざしています。本社が所在する地域自治体との防災協定を締結し、近隣住民の方々の当社での受け入れおよび防災備蓄品・食料などの支援を事前に取り決めし、災害発生時には円滑かつ確実な地域支援を行い地域とともに早期復興をめざしています。



事業継続計画

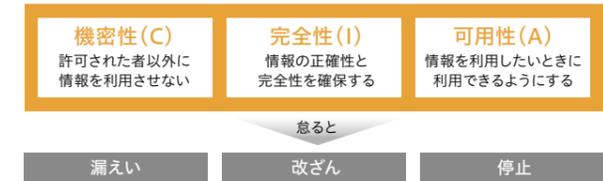
当社の事業計画活動は2000年9月の東海豪雨により西枇杷島工場(当時自動車用スイッチなどを組立)で大規模な浸水を経験して以来、ルールづくりと復旧要員の育成を進めてまいりました。地震以外の有事も想定したルールであったからこそ、2020年1月の当社中国事業体からの緊急連絡が発端となった新型コロナウイルスの感染拡大防止についても、アジア、欧州、北米、南米など、世界中の海外拠点とともにお客さまにご迷惑をおかけすることなく事業活動を継続することができました。グループ全体の事業継続計画における危機管理活動はパンデミックにおいても有効に機能していることを確認することができました。私たちの事業継続計画は『オールハザード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。今年度は実際に有事の際に活躍していただく方々を対象にした大地震からの初動対応訓練に挑戦いたします。訓練では役員にも大地震から

の復旧活動を体験してもらい会社全体の危機意識を高めていきます。有事が起きた際には訓練でスキルアップした社員とともに復旧活動を進めて、できるだけ早く工場の生産活動が再開できるような施策を進めます。地球温暖化の影響により危惧されている集中豪雨や愛知県にも過去に複数回上陸している台風などの風水害についてもサプライヤーの方々とともに準備を進めていきます。当社の事業継続計画は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および新型コロナウイルスなどによる感染症、そして通信・ネットワークへの脅威などに対してグループ一丸となって取り組んでいます。『災害は起きるものである』と考え、災害への適応力をもった人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の評価しながら危機管理活動を進めていきます。

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CIA図



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。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。

- 1 入社時、昇格時など階層別研修
- 2 経営層を対象としたセキュリティ教育
- 3 全社員を対象とした不審メール対応訓練
- 4 機密管理強化月間や社内掲示板を通じた啓発活動
- 5 仕入先さまのセキュリティインシデント対策レベルの向上活動

情報セキュリティポリシー

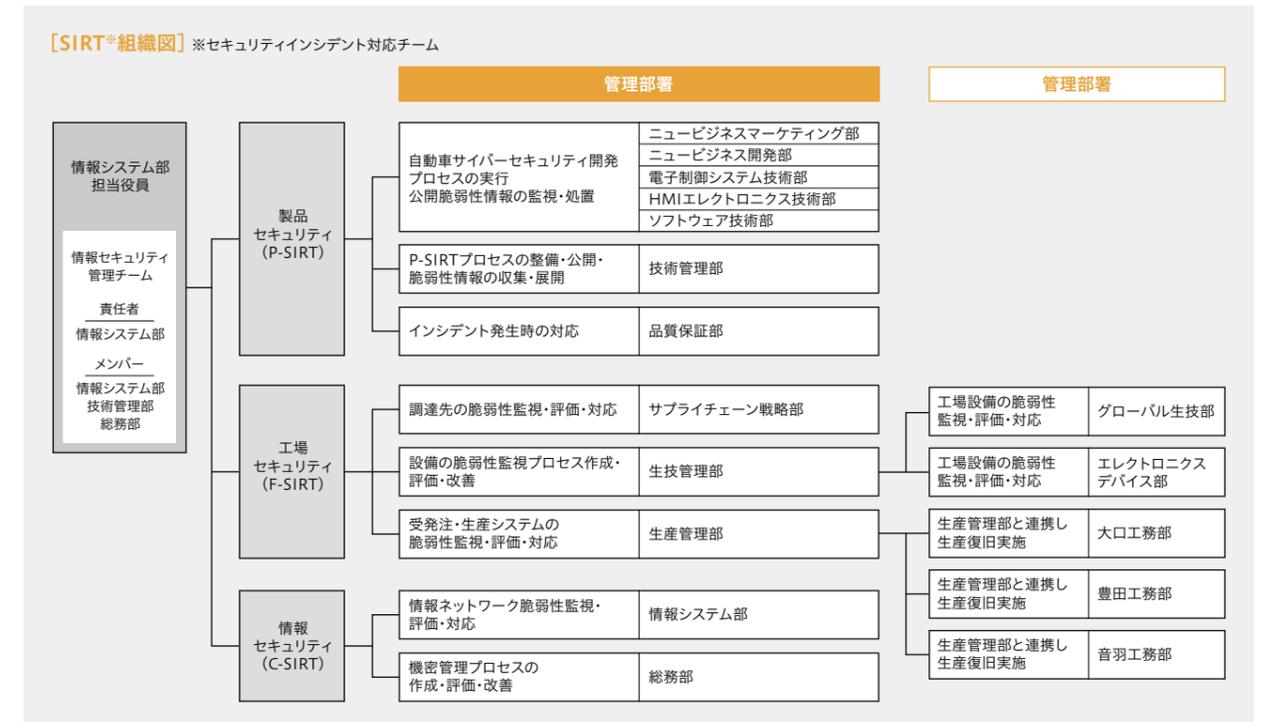
1. 情報セキュリティを重要な経営課題として捉え、情報セキュリティの管理体制を構築したうえで、情報セキュリティ活動に継続して取り組みます。
2. 情報セキュリティリスクを評価・分析し、人的・組織的・技術的・物理的に適切なセキュリティ対策を実施します。
3. 情報セキュリティについての教育および訓練を継続的に実施し、全ての社員の情報セキュリティレベルのさらなる向上につとめます。
4. 情報セキュリティインシデントが発生した際には、関係各位に迅速に報告したうえで、被害のさらなる拡大を抑制するよう初期対応を実施するとともに、原因を究明し、適切な再発防止策を講じます。
5. 管理体制やルールの遵守状況、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



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 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、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



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 当社社外取締役、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 同社人財開発部長
2018年 6月 同社執行役員
2021年 6月 同社取締役
2022年 6月 当社社外取締役、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、
現在に至る
2024年 6月 当社社外取締役、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 当社社外監査役、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 同社クルマ開発センターボデー
開発部長、現在に至る
2020年 6月 当社社外監査役、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。

たど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、仕入先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、2023年4月には主要仕入先さま106社が参加しています。

取引先さま

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、エンドユーザー向けの展示会やお問い合わせ窓口を充実させています。

東海理化

地域社会

株主・投資家

社員



「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。



2020年から4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本当に良かったと思う」という設問に対して、2022年度59.8%が好意的な回答だったのが、2023年は68.4%と増加しています。



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、ここ数年は機関投資家・アナリストとの対話に力を入れており、2020年度59件だったのが、2023年は75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。

コーポレートデータ

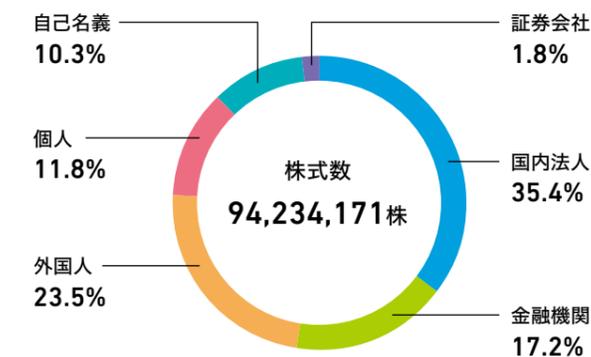
社名	株式会社東海理化(登記社名:株式会社東海理化電機製作所)
本社所在地	〒480-0195 愛知県丹羽郡大口町豊田三丁目260番地
設立年月	1948年8月30日
社員数	20,247名(連結2024年3月末日現在)
資本金	228億円(2024年3月末日現在)
売上高	連結:6,235億円 単独:2,699億円(2024年3月期)
経常利益	連結:395億円 単独:186億円(2024年3月期)

株式情報

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9,654,293株を含む)
株主数	9,269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

(2024年3月現在)



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	34.72
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,521	10.07
第一生命保険株式会社	2,275	2.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,785	2.11
東海理化社員持株会	1,681	1.98
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,400	1.65
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UNT	1,340	1.58
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	1,231	1.45
東海理化共栄会	1,201	1.42
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	1,019	1.20

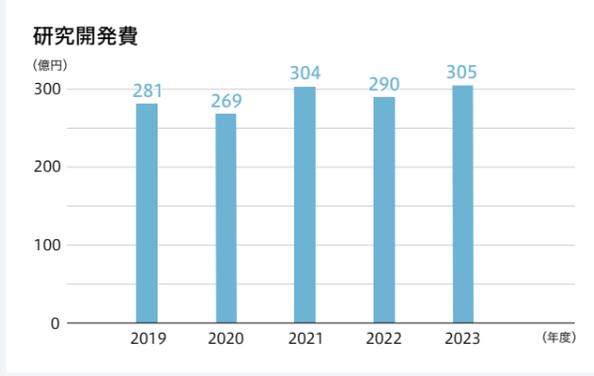
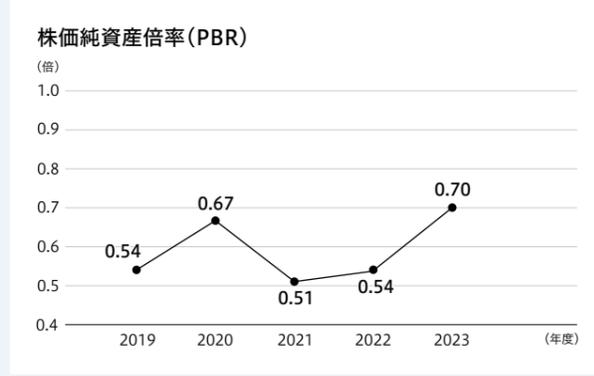
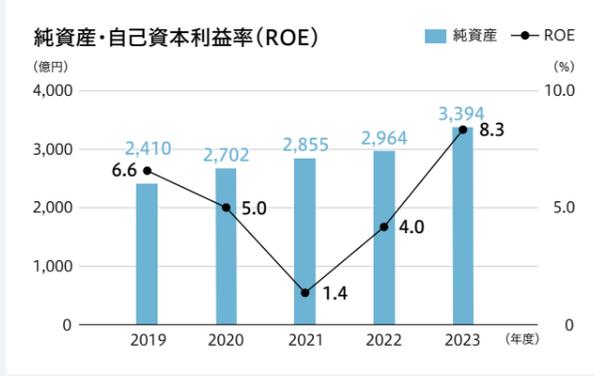
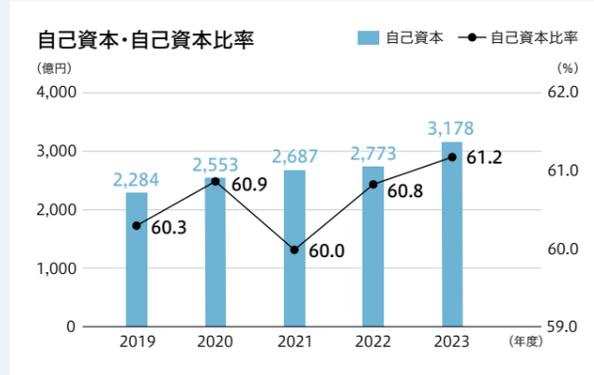
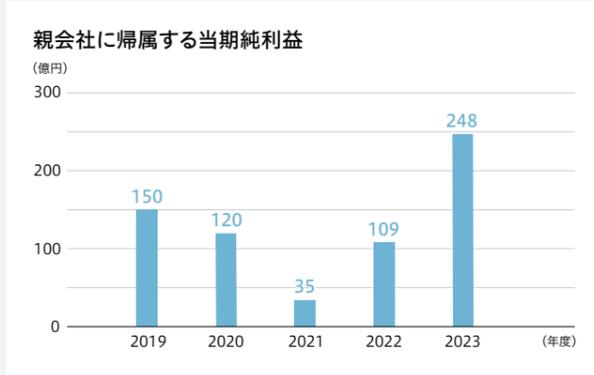
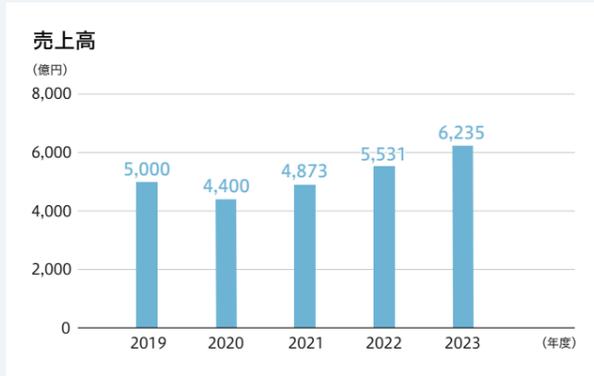
(注)持株比率は、発行済株式の総数より自己株式を控除して計算しています。

「東海理化統合レポート2024」についてのお問い合わせ先

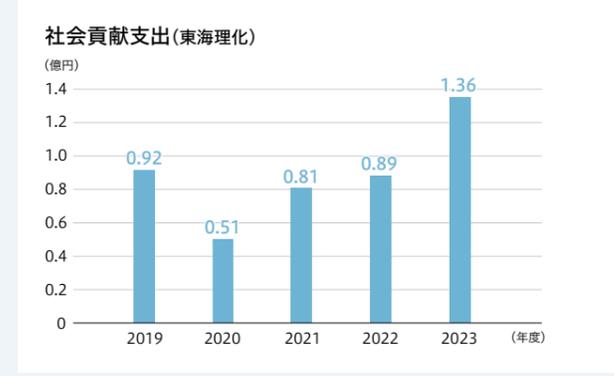
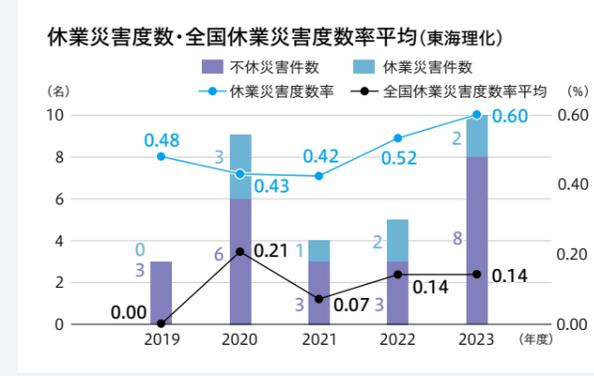
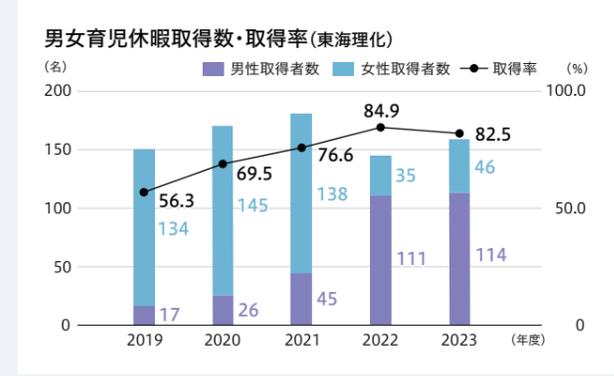
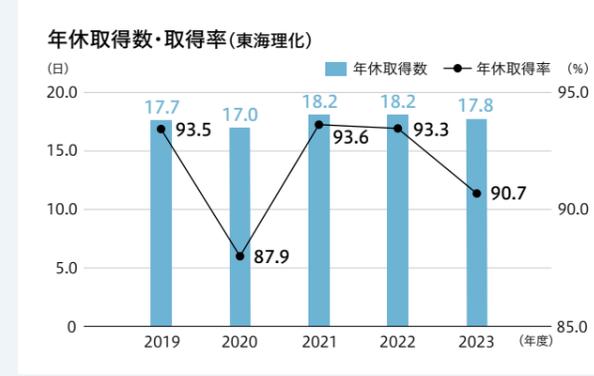
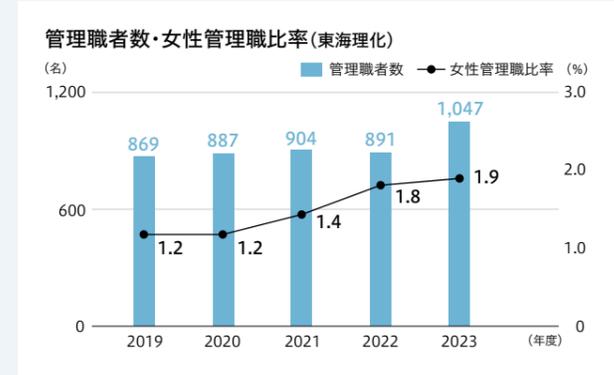
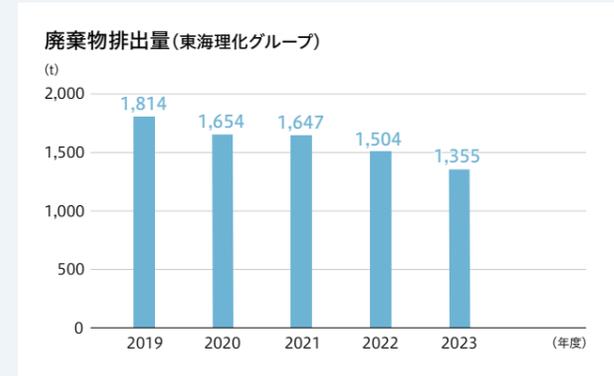
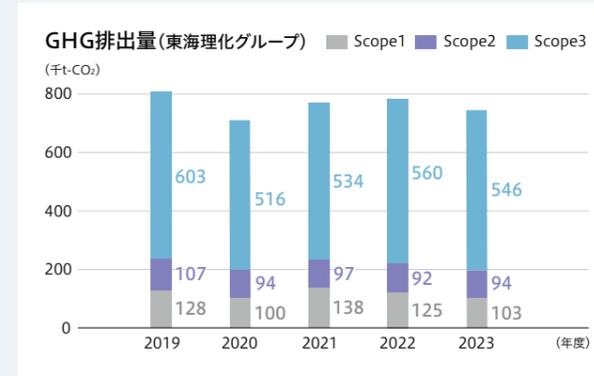
株式会社東海理化 総務部サステナビリティ推進室 TEL(0587)95-5211
〒480-0195 愛知県丹羽郡大口町豊田三丁目260番地 FAX(0587)95-0337

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト



非財務ハイライト



11年間の連結財務サマリー

(単位:百万円)

	2013年度	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
売上高	437,807	452,195	476,202	459,070	481,945	507,645	500,002	440,061	487,303	553,124	623,558
売上原価	373,146	384,525	403,372	394,486	414,318	436,242	435,663	387,937	432,334	488,478	531,983
販管費および一般管理費	34,546	36,478	38,221	34,061	36,756	41,784	41,741	38,078	45,758	47,989	62,753
営業利益	30,115	31,192	34,608	30,522	30,871	29,618	22,597	14,045	9,211	16,656	28,822
親会社に帰属する当期純利益	17,258	19,730	5,591	△ 4,336	22,014	18,090	15,067	12,026	3,569	10,900	24,850
設備投資	25,220	24,186	21,908	22,299	20,139	25,307	23,065	12,210	14,401	19,190	23,502
研究開発費	20,262	22,527	25,006	25,669	25,398	25,856	28,119	26,976	30,470	29,080	30,505
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,312	40,571	20,747	33,497	20,826	37,919	40,346	34,682	14,677	26,755	53,266
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 40,255	△ 36,413	△ 22,347	△ 11,606	△ 19,769	△ 31,933	△ 22,289	△ 27,505	△ 26,005	△ 8,695	△ 31,446
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,200	△ 11,375	△ 7,713	△ 7,020	3,539	△ 8,033	△ 6,772	△ 4,525	△ 6,437	△ 6,078	△ 22,574
一株当たり当期純利益(円)	190.77	217.45	61.36	△ 47.54	241.26	198.25	165.12	131.77	39.10	119.37	276.80
年間配当金(円)	46.00	58.00	60.00	60.00	64.00	64.00	62.00	50.00	60.00	64.00	75.00
配当性向(%)	24.1	26.7	97.8	-	26.5	32.3	37.5	37.9	153.5	53.6	27.1
総資産	338,935	375,195	363,343	368,666	382,880	387,556	378,489	419,259	447,834	456,146	519,718
純資産	206,667	239,216	221,750	212,343	232,127	241,435	241,023	270,276	285,538	296,401	339,488
自己資本比率(%)	57.9	60.6	58.0	54.5	57.5	59.0	60.3	60.9	60.0	60.8	61.2
自己資本利益率(ROE)(%)	9.3	9.3	2.6	△ 2.1	10.5	8.1	6.6	5.0	1.4	4.0	8.3
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.8	1.1	0.9	1.0	0.9	0.8	0.5	0.7	0.5	0.5	0.7



表紙イラスト

峯 愛実さん作

『幸せの種まく人生』

「パラリンアート世界大会2023※」

東海理化賞 受賞作

※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

総務部サステナビリティ推進室

〒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

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