



TR TOKAI RIKA

中期経営計画 達成に向けた取り組み

中期経営計画 骨子 2022.5 策定

中期経営計画 取り組み状況 2023.5

—目次—

次世代の成長コア
—新領域へのチャレンジ
—新技術の種まき

II
2030年
6,000億円超

2030年飛躍の土台づくり

I. 事業戦略の推進
II. 経営基盤の強化

I
2025年
5,200億円
営利250億円
ROE8%

III

IV

安全 品質

I. 2025年度に向けた活動

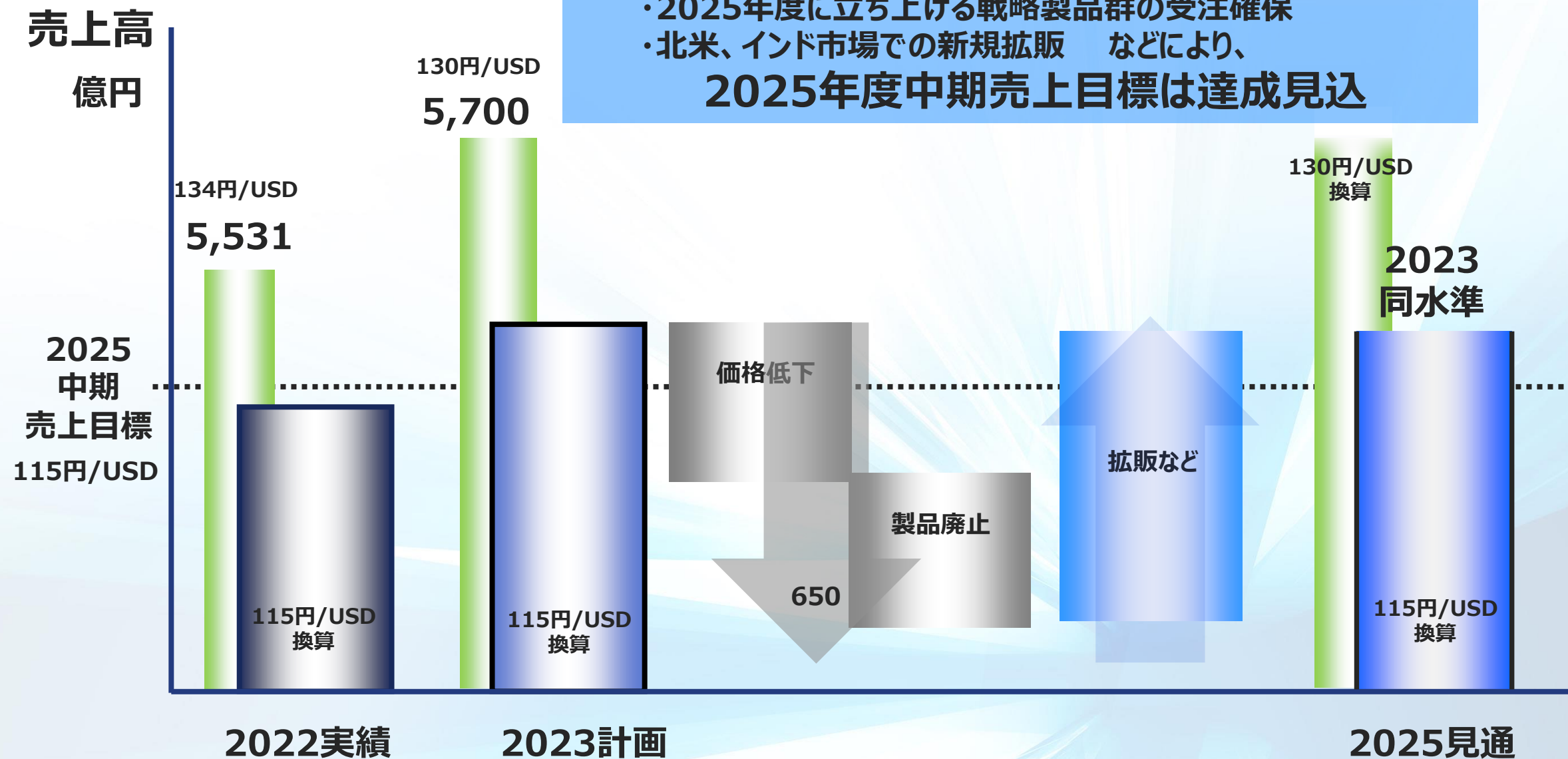
II. 2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン

III. 経営基盤の強化に向けた取り組み

IV. 資本戦略

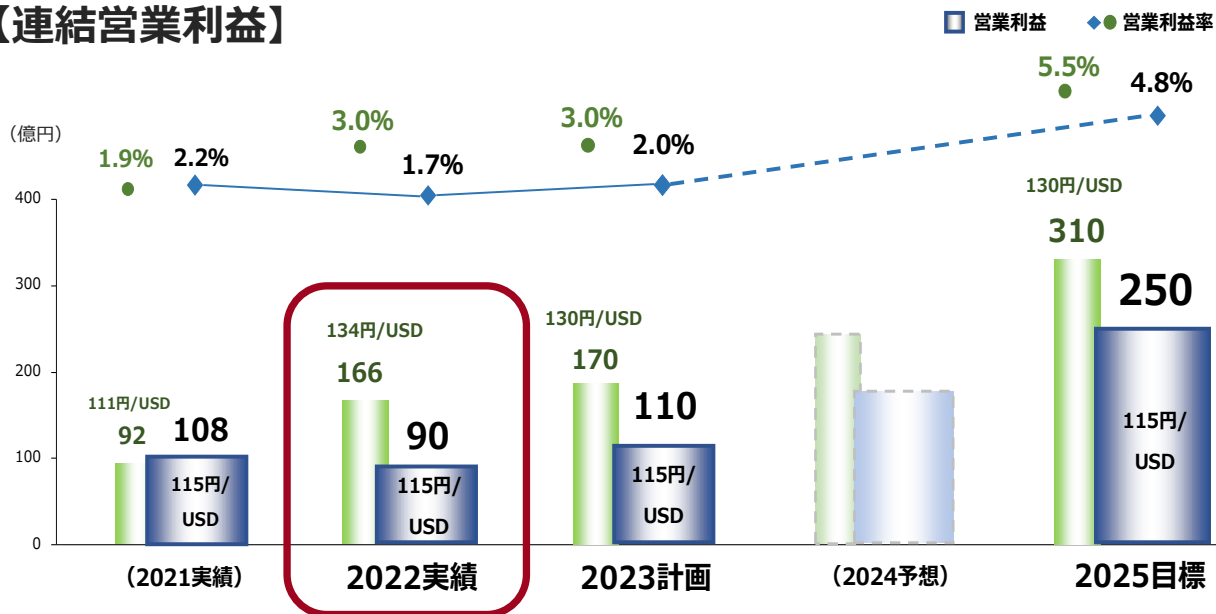
I .2025年度に向けた活動

I .2025年度に向けた活動



I .2025年度に向けた活動

【連結営業利益】



2022～2023年度の状況

＜営業利益＞ …2022年度が底

・為替の下支えとインフレコストの価格転嫁、客先生産台数の回復もあり、2022年度を底として回復見通し

＜収益体質＞ …2023年度が底

・吸収しきれないインフレコスト、新事業立上げ負担もあり、固定費、損益分岐点売上高ともに悪化

2025年度の目標達成に向けて

営業利益	250億円
連結固定費	1,280億円 (110億円削減)
損益分岐点売上高	4,350億円

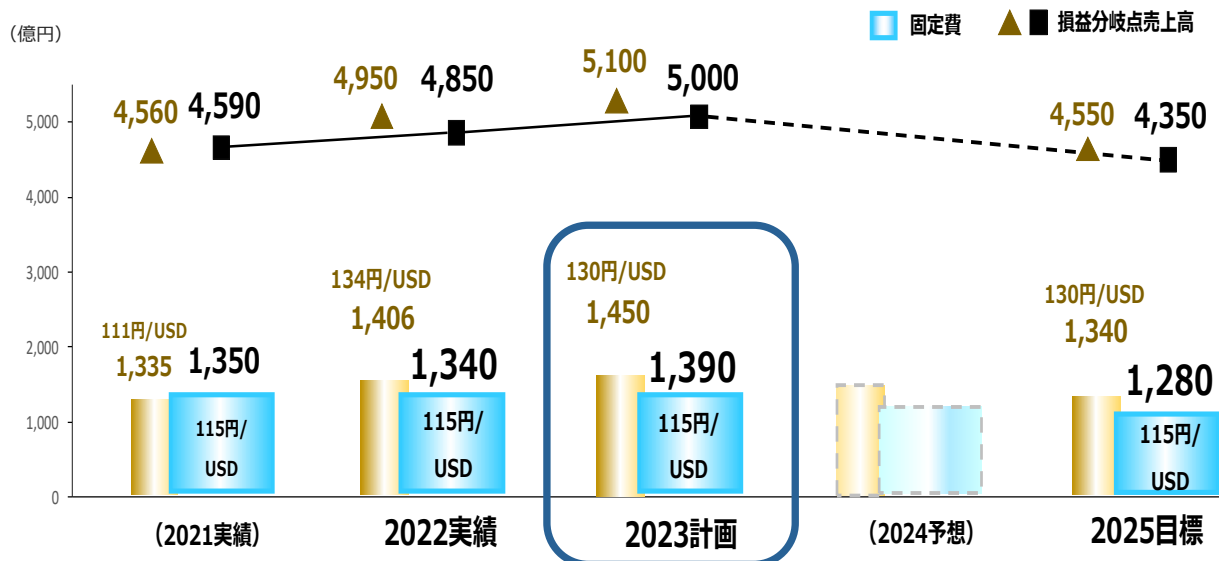
(1) 収益改革本部の立上げ[※] (事業企画部と経理部を再編)

- ① 既存製品の徹底的な原価低減
- ② DXを活用した一気通貫の新製品原価企画活動
- ③ 固定費コントロールによる110億円の低減
(選択と集中、リスクによるリソース有効活用等)

(2) グローバルレベルでの生産最適化

(3) 新規事業の早期収益化

【連結固定費と損益分岐点売上高】



Ⅱ . 2030年度 6,000億円超に向けた 東海理化の成長エンジン

Ⅱ.2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン



インド

TRMN北部新工場

インド ラジャスタン州に設立
24年5月 稼働予定

スマートキーほか 拡販
北西部での客先生産増対応

メキシコ

TRMX工場拡張

23年末までに増築完了
24年以降の生産増に対応



SbWほか 拡販
北米の競争力向上

日本

東海理化トウホク

秋田県横手市に設立
25年1月 稼働予定

客先近隣での生産による競争力向上
生産を通じた地域貢献



Ⅱ.2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン

新規技術

新領域/新技術での拡販
1,000億円以上

③ 成長に向けた種まき、チャレンジ

① 既存領域をコアにした戦略

既存事業

4,500億円

拡販350億円

② 新規事業

150億円
Bqey/Uqey
ゲーミングデバイス

既存技術

取引OEM

新規OEM

新規市場

既存市場

Ⅱ.2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン

① 既存領域をコアにした戦略 ～コラム・インパネ周辺スイッチ/シフトバイワイヤ～

成果

・シフトバイワイヤ

-世界シェアNo1に向けたラインアップ拡充
米印で新規受注



-LOTUS向新規受注

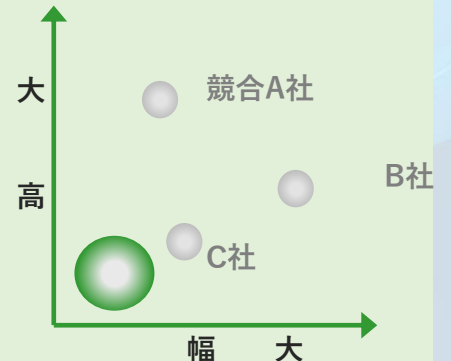


・自動運転/電動化コックピットに対応するスイッチ開発完了

-透過加飾



-世界最小コラムスイッチ



車の進化に対応したHMI

今後の戦略

・開発資産/生産投資の徹底的な有効活用による標準化スイッチの拡販

・ディスプレイ/インテリアとの融合に向けた他社連携の拡大

Ⅱ.2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン

① 既存領域をコアにした戦略 ～スマート/デジタルキーシステム ECU/センサ シートベルト～

安心で安全な
モビリティ社会の実現

※デジタルキーシステムを実現する
通信技術
UWB : Ultra-Wide Band
NFC : Near field communication
BLE : Bluetooth Low Energy

成果

- ・OEMデジタルキー受注
 - キーサーバー運用
 - 関連デバイスの開発と新規受注 (UWB/NFC/BLE※)
- ・インド市場 新規受注 (スマート/デジタルキー/シートベルト)



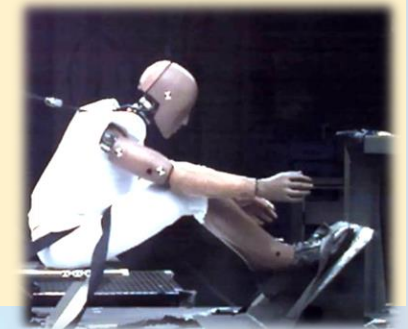
- ・2輪デジタルキー (先行)新規受注
- ・ボディ制御系ECU 新規受注

今後の戦略

- ・サービスプラットフォームの拡大 (サーバ活用)
- ・関連デバイス/センサを活用した付加価値の創出
 - 車輪脱輪検知システム
 - 幼児見守り検知



- ・体格に合わせた保護性能向上 26年以降の各国自動車安全評価対応開発



Ⅱ.2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン

② 新規事業 (デジタルキーサービス、eスポーツ向け製品)

安心で安全な
モビリティ社会の実現

スイッチ/センサ技術
を活用した
新たなチャレンジ

成果



社用車管理の
課題解決

契約社数 130社以上
契約台数 2,500台以上



レンタカーをもっと
便利にスピーディーに

アプリDL数 2,400DL以上
会員登録数 1,700人以上

自社センサを活用したeスポーツ向
キーボードの上市



eスポーツトッププロチーム
ZETA DIVISION 監修

今後の戦略

・2030年度150億円の売上達成に向けた活動の加速

- ー利用者への認識促進とブランディングの確立
- ー市場ニーズの素早い把握と、開発、プロダクトへ反映する体制整備

TANAACK社への出資



Ⅱ.2030年度 6,000億円超に向けた成長エンジン

③ 成長に向けた種まき、チャレンジ

モビリティ

快適/安心/安全な社会の実現

非モビリティ

● 次世代HMIコックピット

乗員センシング
ディスプレイ/インテリア サプライヤーとの連携



● 自動運転 遠隔監視システム



● デジタルキーサーバービジネス サービス事業者との協業

● BEV用電流センサー/制御ECU

● 半導体(センサ/IC)外販

● モビリティの高機能化に貢献するECUとソフトウェア

培ってきたつよみ ～東海理化のコアテクノロジー～

人間工学
デザイン開発



センシング技術
通信暗号技術



半導体開発/製造
安全支援技術



技術開発を具現化するモノづくり力

重点領域 半導体事業の拡大

東海理化の強み

- ・少量/低コストが実現できる生産ライン (1.0 μ mプロセス)
- ・短い生産リードタイム (30日)



フレキシブル搬送



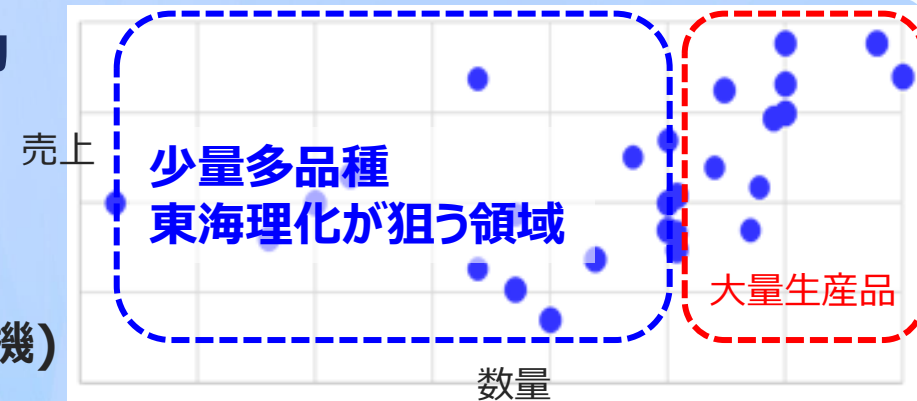
小規模、小回り

マーケティング活動

多様な業界のニーズ収集活動
→少量多品種の領域に機会

- 早く欲しい (研究機関)
- 少しだけ欲しい (航空宇宙)
- カスタムICのEOL※で困る(産機)
- デジタル化がしたい(家電)

→やってくれるメーカー無い、あっても高額



東海理化の戦略

- ・強みを活かし、少量多品種 (ロングテール製品) にターゲット → **ロングテール製品向けカスタムIC外販**
- ・市場開拓 (半導体営業設置、展示会出展、商社殿との協業)
- ・マーケットニーズに適した生産ラインの構築
 - アナログICへデジタル機能追加 (0.35 μ m化)、且つリードタイム短縮 (20日)
 - 半導体工場へ投資 (2023年度中に決定)

➡ **2030年度 売上目標 50億円**

※EOL : End of Life 販売,サポート終了した部品

重点領域 ECU事業の拡大

東海理化の強み

ECU周辺分野の開発

機電一体設計

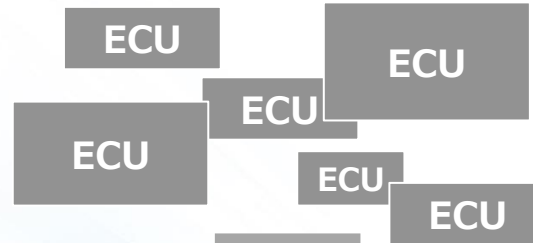
カスタムIC ソフト開発

→製品,用途にあわせた低コスト/小型化

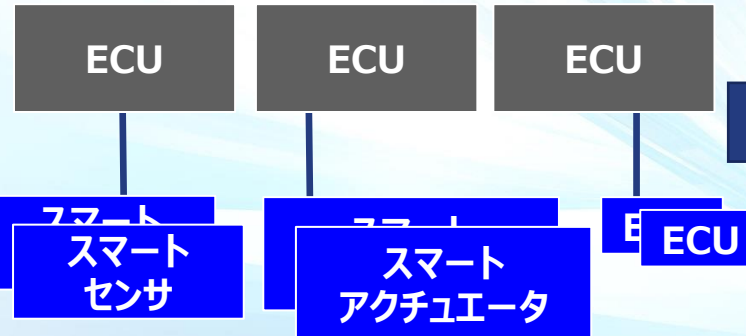
多様なECUの開発/量産

スマートECU
ミラーECU
シートECU
パワースライドドアECU
ほか

クルマの変化



ECUのセンタライズ化



東海理化の戦略

- ・周辺ECU、及びその機能を有したスマート化されたセンサやアクチュエータをターゲットに事業拡大
- ・既存OEMに加え、新規OEM、及びTier1サプライヤへ小型化低コスト化ニーズ掘起し販路拡大
- ・リスクによるソフトウェアエンジニア育成を実施 (25までに100名目標)
22年度: 20名育成完了し、実務配属
23年度: 19名育成中

センタライズされたECUの下、周辺ECUやスマート化された機器のニーズは拡大

➡ 2030年度 売上目標 240億円

Ⅲ. 経営基盤の強化に向けた取り組み

Ⅲ. 経営基盤の強化に向けた取り組み

人財の価値を最大限引き出し、会社の持続的成長へ

成果を生むための取り組み

経営戦略に沿った重点配置

- ・65名 (公募・活人)
- ・25年:200名

リスク

(ソフトウェア技術者育成)

- ・39名
- ・25年:100名

- ・22年度実績
- ・目標

個人

成長実感
働きがい

自発的にチャレンジ
全員活躍

会社

持続的な
企業価値創造

チャレンジ機会の提供・支援
多様な個の尊重

持続的効果を生むための取り組み

男性育休

- ・取得率 74.1%
- ・25年:100%

健康経営

- ・ホワイト500取得
- ・活動の更なる進化
(経営層の積極的関与)

個人と会社が共に成長し、社会に貢献

社外チャレンジ
(副業)

- ・62名
- ・25年:100名

個の尊重
(D&Iの推進)

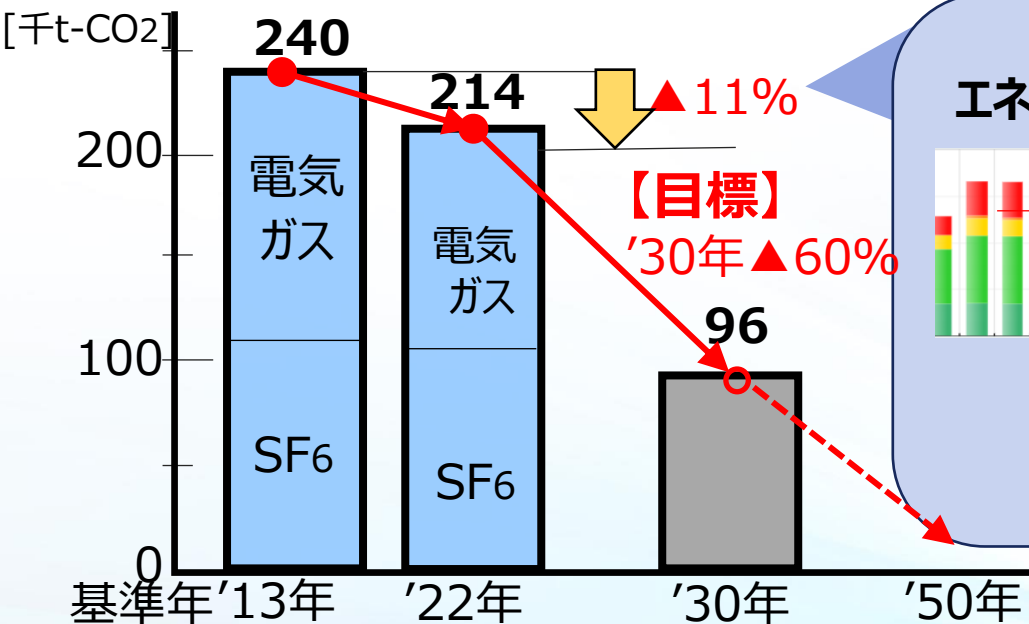
- ・女性管理職 16名 (1.6%)
- ・26年:20名以上

異業種
出向・交流

- ・3名
- ・25年:20名

カーボンニュートラルの着実な推進

【生産戦略】



【製品戦略】

竹コンポジット材の開発

Bamboo



【お客様の評価】 環境推進優秀賞
2年連続 トヨタ自動車殿より受賞

【調達戦略】

'22年11月プレスリリース

協力会12社と再エネ電力を共同調達



物流倉庫 屋上太陽光

再エネ
3 GWh

東海理化
仕入先12社



不正防止・コンプライアンス活動の推進



「考動宣言」(2021年)

創業者精神に基づく
価値観を共有

愚直に、正直に、誠実で
風通しの良い、何でも
話し合える風土

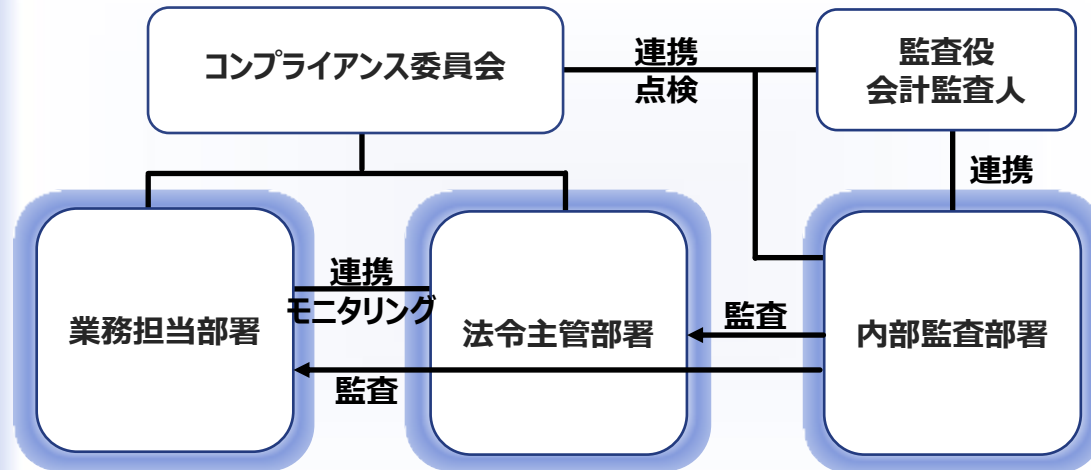
【内部通報制度（相談窓口）の充実】

- 社外弁護士を含む複数の窓口設置
- 相談員制度導入
- 社員のご家族からの相談窓口設置
- 社長直通のホットラインの追加設置

【心理的安全性が高い職場づくり】

- ストレスチェック結果を活用し環境改善

【推進体制・仕組み】



監査体制の強化

認証、検査に関する取り組み
(独立性担保と自主点検)

【他社事例を受けた全社点検の緊急実施】

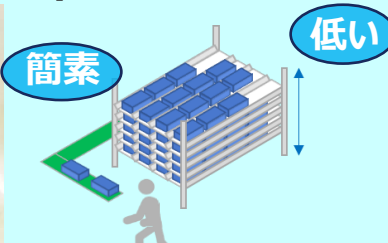
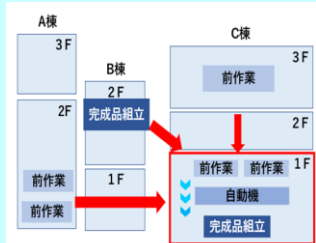
- 生産、品質に関わる全部署ヒアリング
- 製品評価担当部署への個別調査

生産体制再編の着実な推進

生産センター

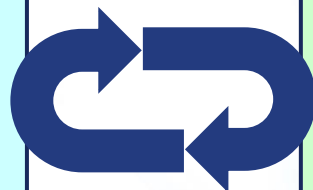
モノの流れ化・効率化の追求による生産性向上

工程の近接化 運搬の自動化 仕分けの自動化



棟間運搬の廃止 AGVの社内製作 集中ストアの導入

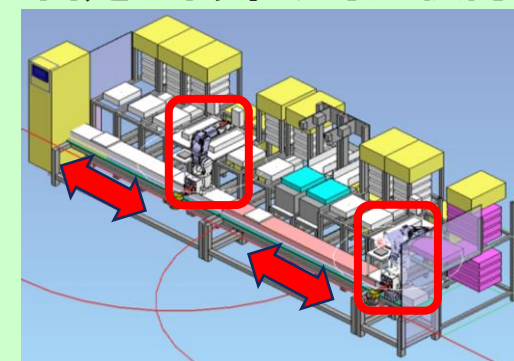
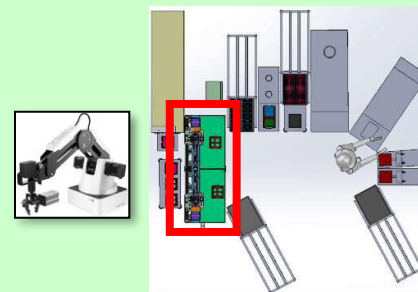
相互連携



生技センター

生産ラインの省人・省スペース (1/N活動)

小型ロボット導入 自走ロボットの導入検討



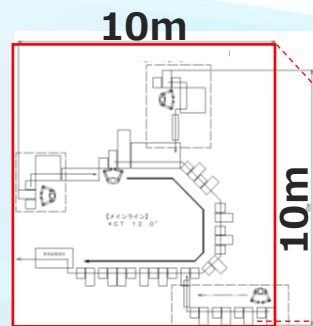
【事例】 シートベルト生産工程 (補給ライン集約、1/N)

- ① 工程の近接化 (フロア集約)
- ② 生産ライン 1/N・汎用化
- ③ ロボットの多能工化を実施

豊田工場



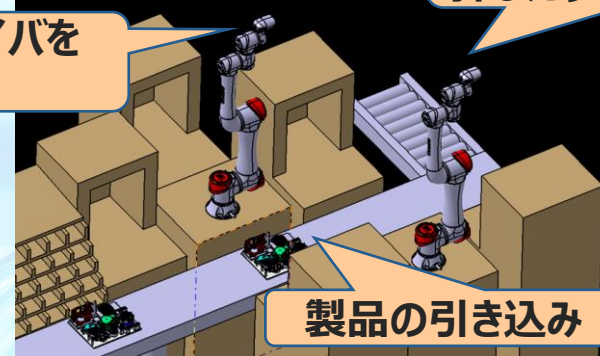
スペース不足



スペース低減
100㎡→14.8㎡
(▲85%削減)

4つのドライバを
1台で掴む

スタートSWを
押したりOKランプ確認



製品の引き込み (搬送)

地域社会との関わり：地域課題の解決を地域と共に模索（地域共創）

耕作放棄地×障がい者雇用×いちご栽培
(愛知県大口町)



新拠点「(株)東海理化トウホク」(秋田県横手市)
伝統行事 雪まつり「かまくら」に参加



福島県会津若松市湊町での取り組み



野菜直売所で余った野菜を
こども食堂へ無料配布

スポーツイベント参加者
による里山保全



空き家をリノベーションし
体験型研修や学生寮などに活用

IV. 資本戦略

ROE \geq 8.0%達成に向け、

①純利益を増やす ②株主還元を従前より積極的に実施する

【株主還元の考え方】 必要資金を上回る余剰資金については、機動的に株主へ還元

【必要資金の考え方】

- ・不測の事態に備えて固定費の6ヵ月相当を留保（**600億円～700億円**）
- ・将来の成長に向けた新領域開発投資として、**200億円程度**を加えて留保

[経営指標]

ROE 4.0 %

(2022年度末時点)

【ROE目標 8.0%以上】

PBR 0.6 倍

(2023年5月25日時点
株価終値：1,885円)



当資料には将来見通しが含まれております。将来見通しは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。この将来見通しは仮定または仮定に基づく根拠が含まれており、環境によっては想定された事実や根拠は実際の結果とは異なる場合があります。当社または当社の経営者は将来の結果についての期待または確信を述べていますが、その期待や確信、あるいはそれに近い結果が実際に達成されるという保証はありません。また法令上、別途の定めがある場合を除き、当社はいかなる将来見通しも最新のものとする義務を負っておりません。