



# 決算説明及び 将来に向けた取組み説明会

開始まで今しばらくお待ちください。

なお、この資料は当社ホームページ「株主・投資家情報＞IR資料＞決算説明会」  
に掲載されております。

2021年5月27日13時30分～  
株式会社東海理化

# 2021年3月期 決算説明

## 1 2021年3月期

**車両生産台数の伸び（回復）により  
3Q公表より売上、利益ともに上振れ。**

## 2 2022年3月期

**生産台数の増加・収益改善活動により  
増収増益の予想。  
収益基盤強化のための戦略投資を推進。**



# 目次

## 1 2021年3月期 連結業績（前期比較）

- 1. 連結業績
- 2. 連結売上高比率
- 3. 営業利益増減要因
- 4. 地域別業績
- 5. 対公表値比較（営業利益）

## 2 2022年3月期 連結業績予想（前期比較）

- 1. 連結業績予想
- 2. 将来にむけた戦略投資
- 3. 連結売上高比率
- 4. 営業利益増減要因
- 5. 地域別業績予想

## 3 配当

## 4 業績等の推移



1

# 2021年3月期 連結業績 (前期比較)

# (1) 連結業績(前期比較)

単位：億円 ( )内は利益率	20/3月期	21/3月期	増減額	増減%	内訳		
					為替影響	会計基準変更	実質増減
売上高	5,000	<b>4,400</b>	▲600	▲12.0%	▲52	※①▲116	▲432
営業利益 (営業利益率)	225 (4.5%)	<b>140</b> (3.2%)	▲85	▲37.8%	▲12	-	▲73
経常利益 (経常利益率)	229 (4.6%)	<b>190</b> (4.3%)	▲39	▲17.0%	▲13	-	▲26
特別利益	-	※② <b>28</b>	+28	-	-	-	+28
特別損失	-	※③ <b>▲27</b>	▲27	-	-	-	▲27
親会社株主に帰属する 当期純利益 (純利益率)	150 (3.0%)	<b>120</b> (2.7%)	▲30	▲20.2%	▲9	-	▲21
USDレート	108円	<b>104円</b>	▲4円	-	-	-	-
EURレート	120円	<b>123円</b>	+3円	-	-	-	-

(注1) ※①：会計基準変更：収益認識会計基準変更により、従来は売上として計上していた客先受給品を当年度より売上原価とNET表示

(注2) ※②：特別利益28億円は製品保証関連損失戻入益（仕入先との負担割合和解）

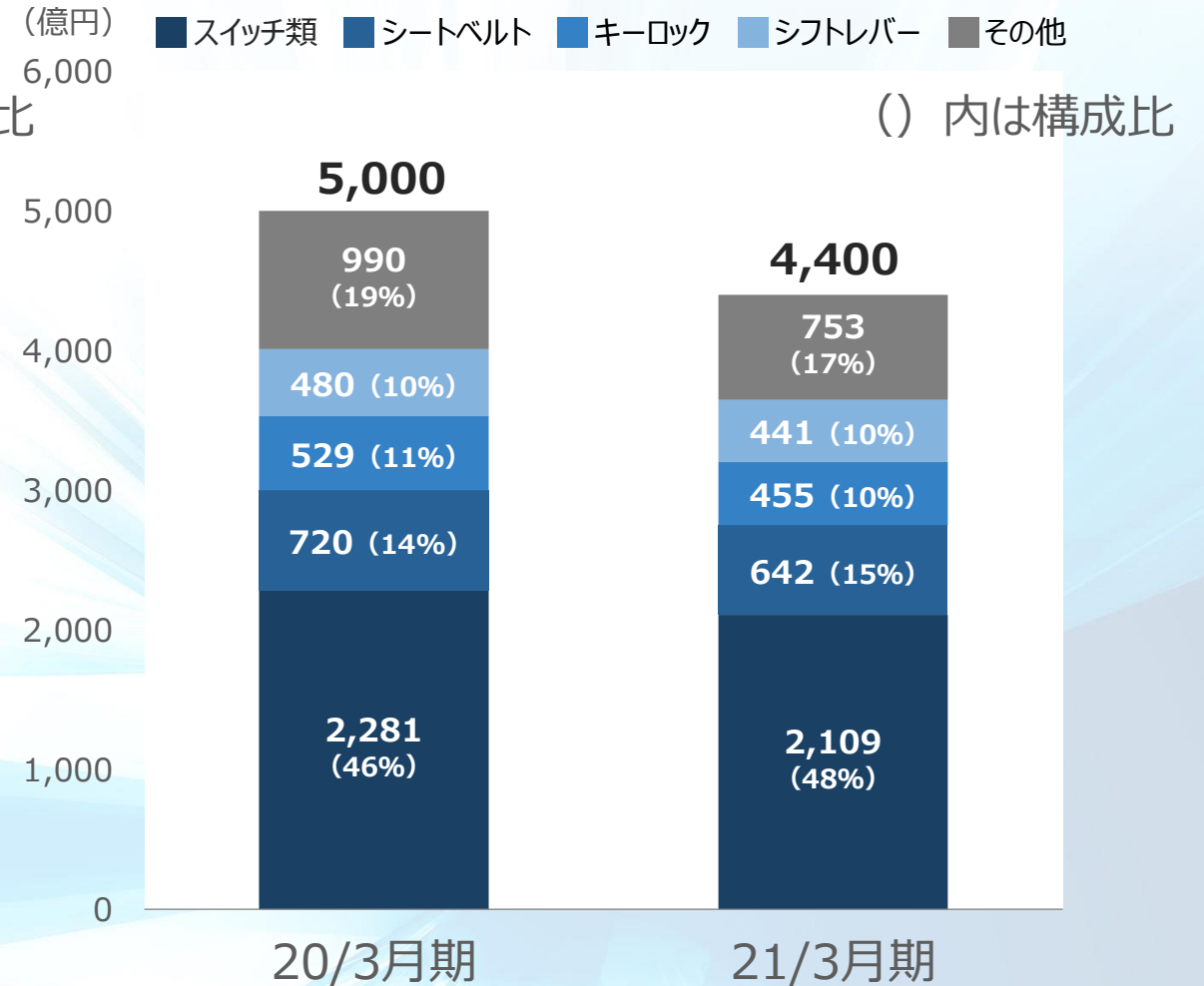
(注3) ※③：特別損失 ▲27億円は固定資産の減損損失▲26億円、固定資産売却損 ▲1

# (2) 連結売上高比率(前期比較)

## トヨタ比率

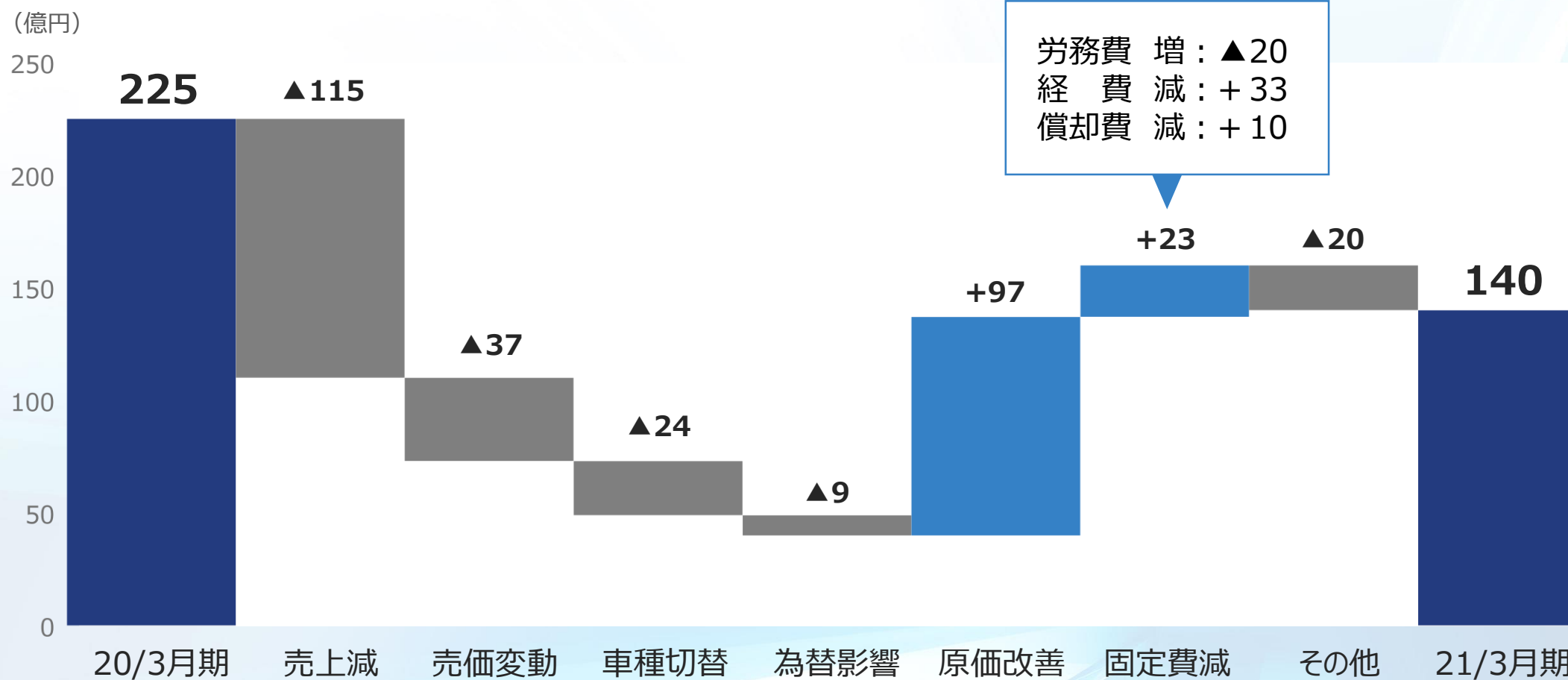


## 製品別



# (3) 営業利益増減要因 (前期比較)

2021/3月期 (対前期) : ▲85億円減益



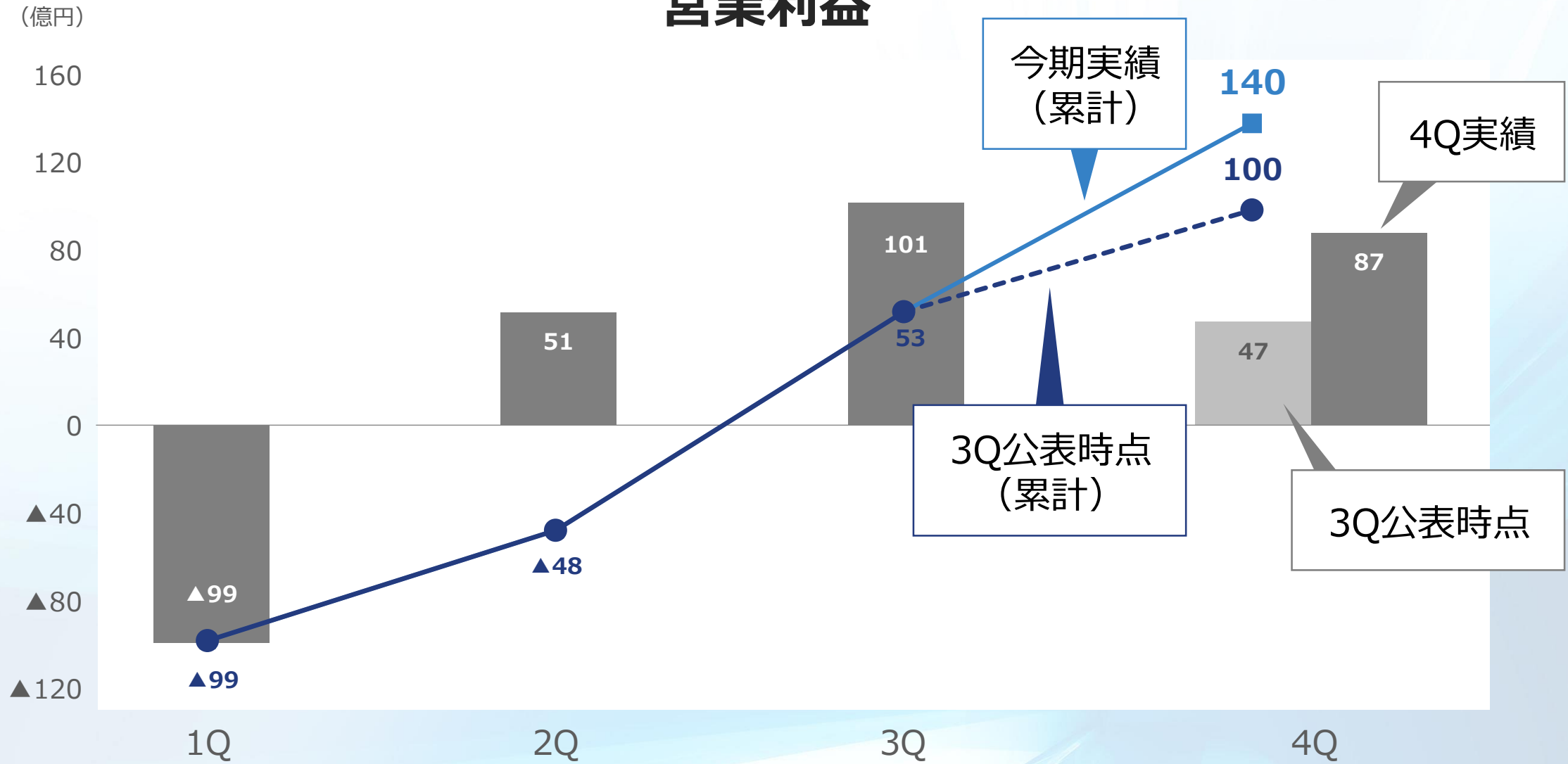


# (4) 地域別業績(前期比較)

単位：億円 ( ) 内は利益率		20/3月期	21/3月期	増減額	増減%	内訳		
						為替影響	会計基準変更	実質増減
日本	売上高	3,046	<b>2,584</b>	▲462	▲15.2%	▲8	▲116	▲338
	営業利益(率)	56 (1.8%)	<b>▲11</b> (▲0.4%)	▲67	-	▲8	-	▲59
北米	売上高	1,022	<b>898</b>	▲124	▲12.1%	▲24	-	▲100
	営業利益(率)	14 (1.5%)	<b>12</b> (1.4%)	▲2	▲16.2%	▲0	-	▲2
アジア	売上高	1,325	<b>1,279</b>	▲46	▲3.4%	▲20	-	▲26
	営業利益(率)	134 (10.2%)	<b>136</b> (10.6%)	+2	0.8%	▲2	-	+4
欧州・南米	売上高	308	<b>276</b>	▲32	▲10.5%	▲13	-	▲19
	営業利益(率)	17 (5.7%)	<b>4</b> (2.9%)	▲13	▲72.7%	▲0	-	▲13
連結調整	売上高	▲703	<b>▲638</b>	+65	-	+13	-	+52
	営業利益(率)	2	<b>▲1</b>	▲3	-	▲2	-	▲1
計	売上高	5,000	<b>4,400</b>	▲600	▲12.0%	▲52	▲116	▲432
	営業利益(率)	225 (4.5%)	<b>140</b> (3.2%)	▲85	▲37.8%	▲12	-	▲73

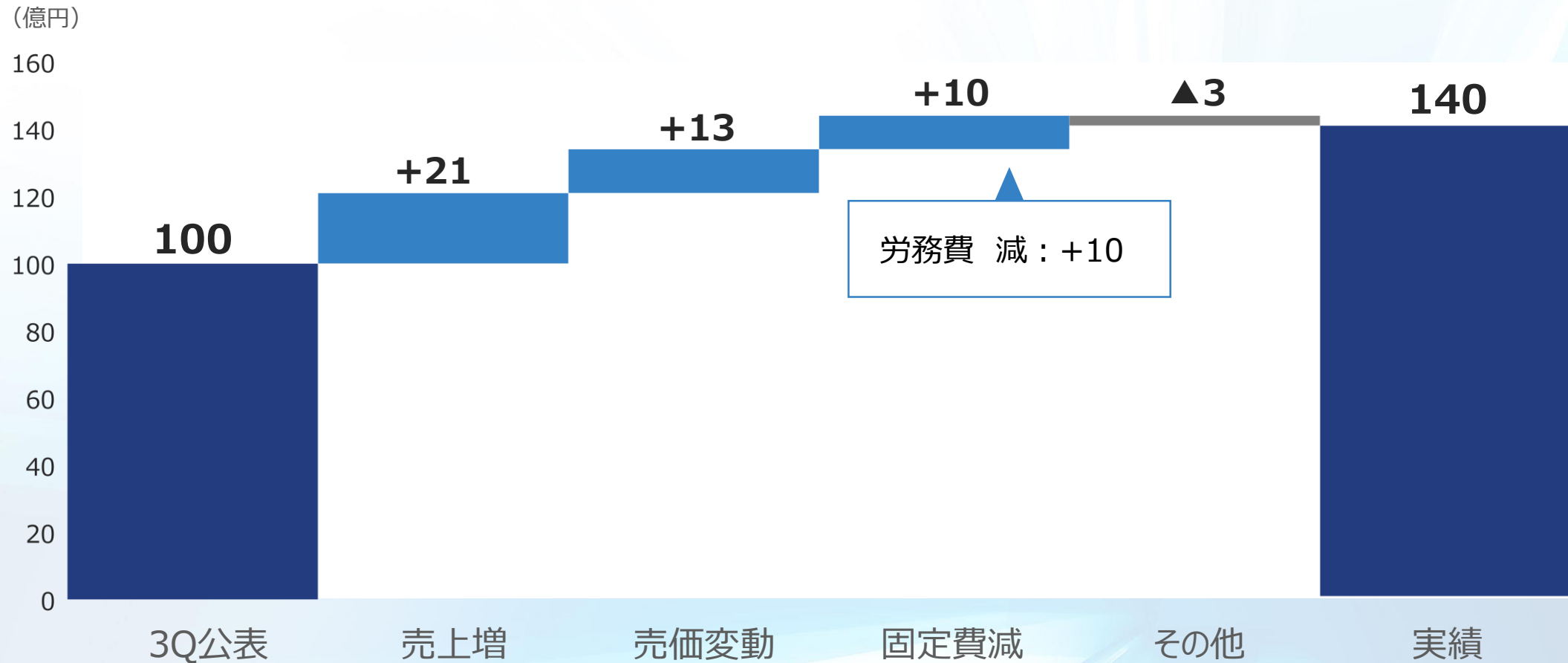
# (5) 公表値比較 (営業利益)

## 営業利益



# (5) 公表値比較 (営業利益増減要因)

2021/3月期 (対公表値) : +40億円増益





2

## 2022年3月期 連結業績予想 (前期比較)

# (1) 連結業績予想(前期比較)

単位：億円 ( )内は利益率	21/3月期 通期実績	22/3月期 通期予想	増減額	増減%	内訳	
					為替影響	実質増減
売上高	4,400	<b>4,950</b>	+550	12.5%	+25	+525
営業利益 (営業利益率)	140 (3.2%)	<b>220</b> (4.4%)	+80	56.6%	+5	+75
経常利益 (経常利益率)	190 (4.3%)	<b>230</b> (4.6%)	+40	21.0%	+5	+35
親会社株主に帰属する 当期純利益 (純利益率)	120 (2.7%)	<b>150</b> (3.0%)	+30	24.7%	+4	+26
USDレート	104円	<b>105円</b>	+1円			
EURレート	123円	<b>125円</b>	+2円		-	-



次の項目のとおり戦略投資を5ヶ年で実施予定。

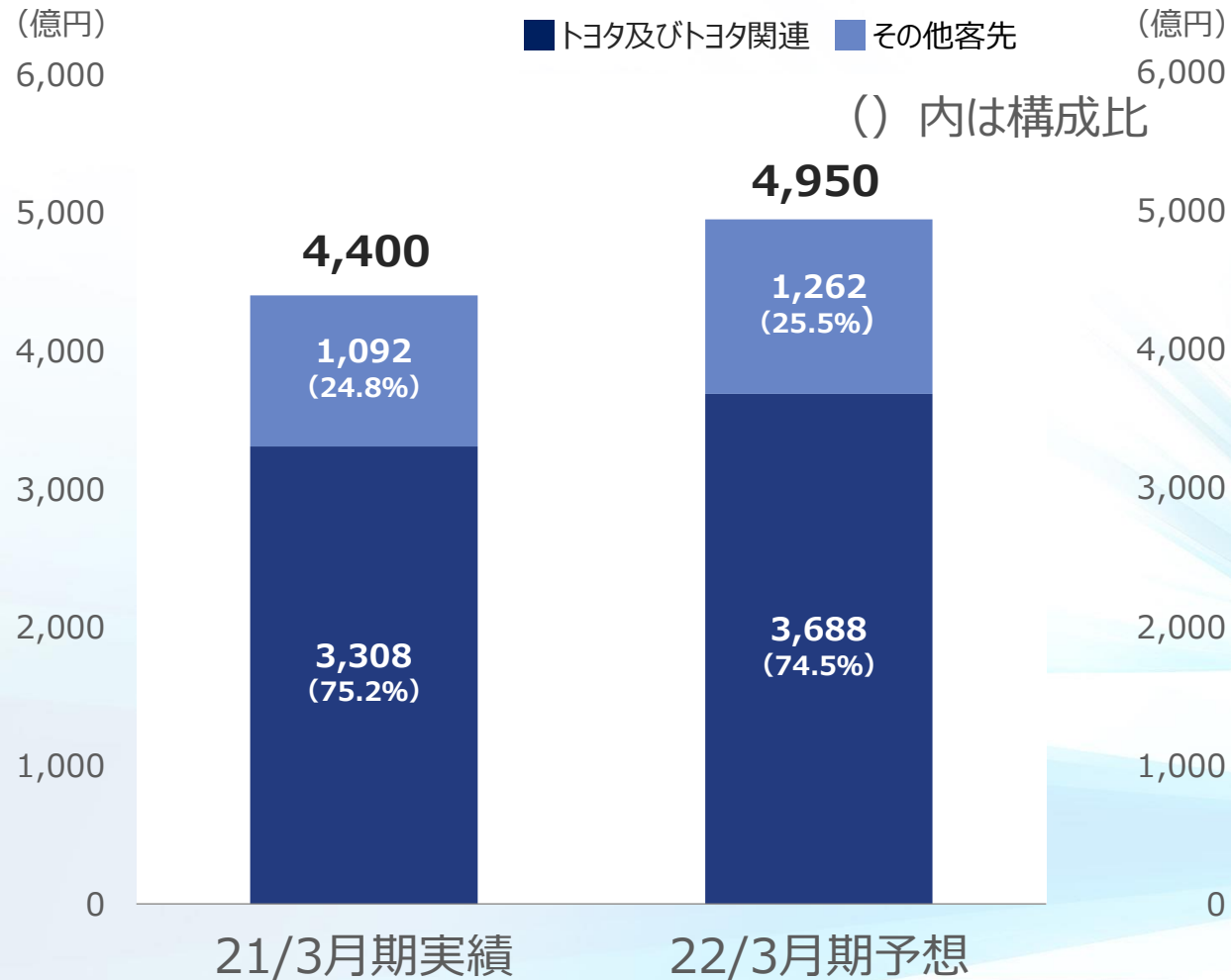
- カーボンニュートラルの実現
- デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進
- 社会課題解決型商品、サービスの開拓
- 生産体制の最適化

### 今期の戦略投資分を除いた場合の22/3月期の営業利益

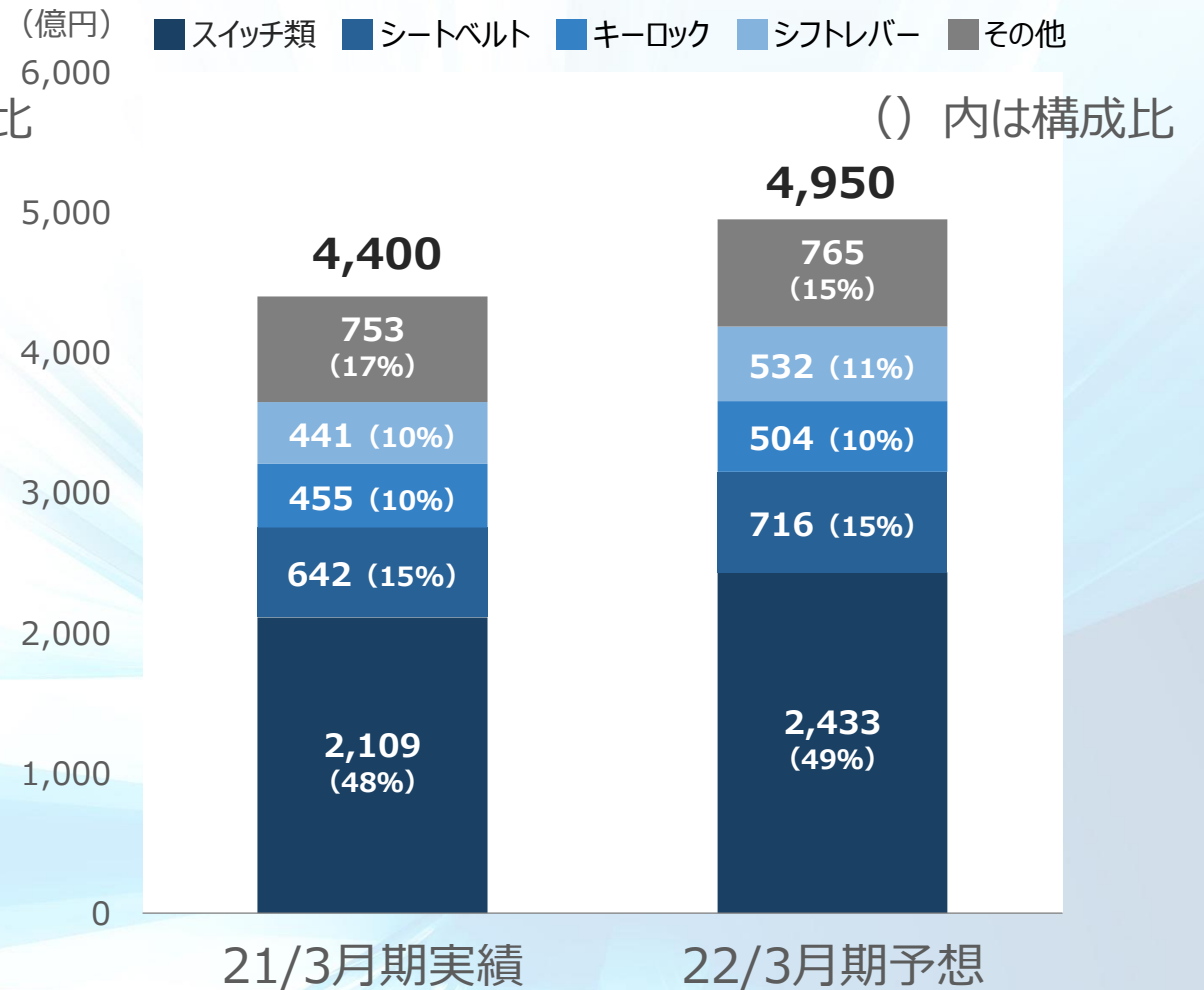
単位：億円 ( )内は利益率	通期予想	戦略投資除く	増減	
営業利益	220	<b>267</b>	+47	経費：44億円 償却費：3億円
(営業利益率)	(4.4%)	<b>(5.4%)</b>	(1.0%)	

# (3) 連結売上高比率(前期比較)

## トヨタ比率

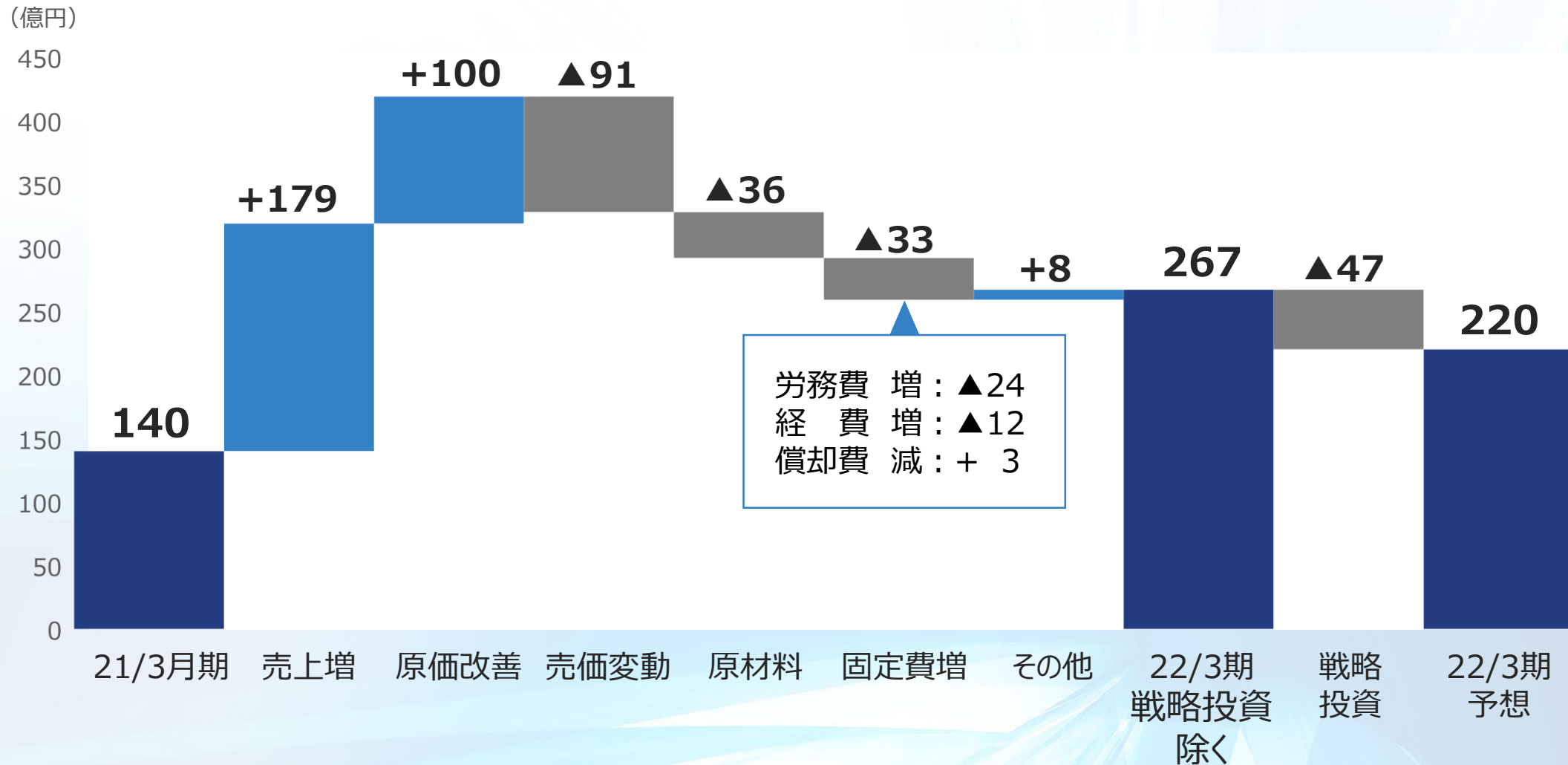


## 製品別



# (4) 営業利益増減要因 (前期比較)

2022/3月期 (対前期) : +80億円増益



# (5) 地域別業績予想(前期比較)

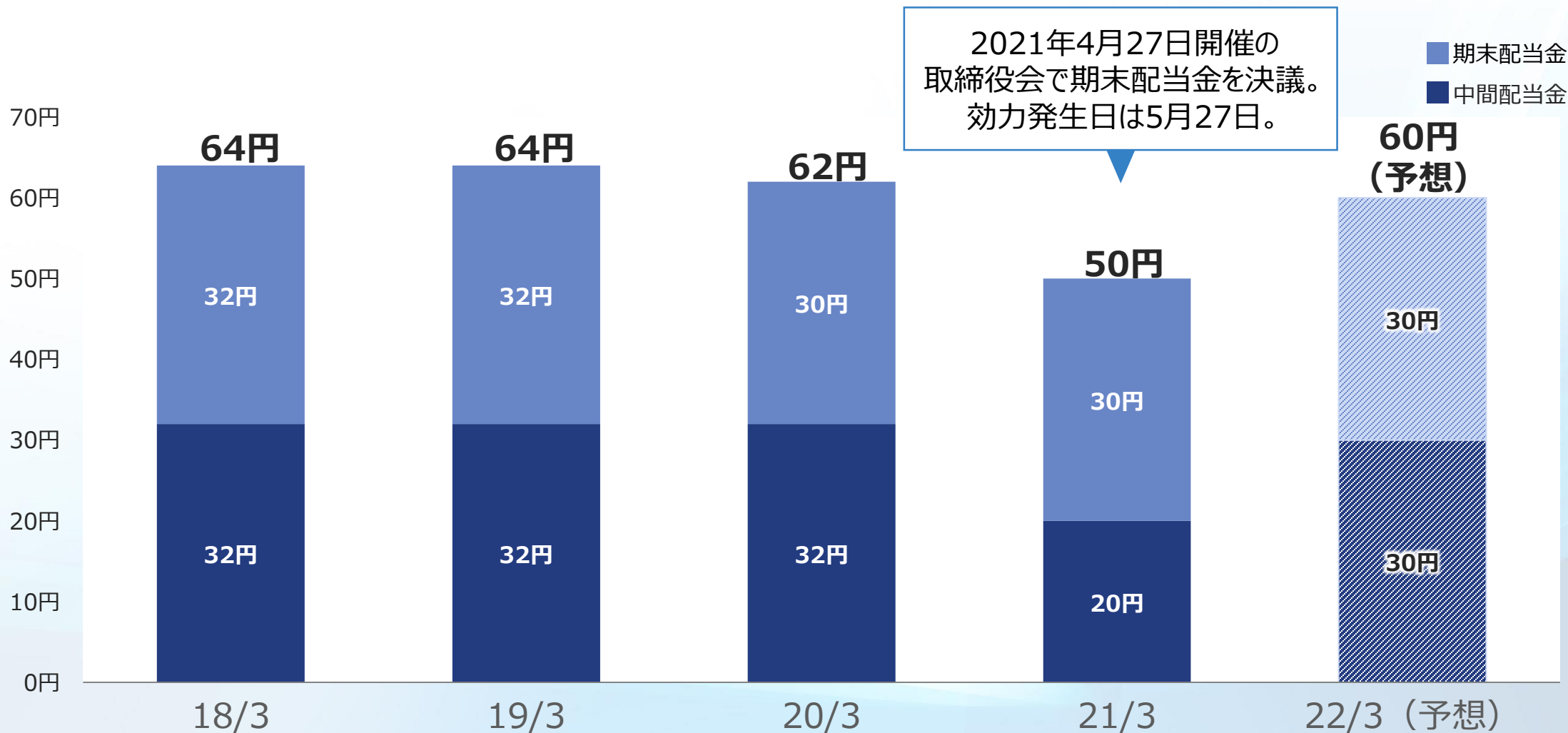
単位：億円 ( )内は利益率		21/3月期 通期実績	22/3月期 通期予想	増減額	増減%	内訳	
						為替 影響	実質 増減
日本	売上高	2,584	<b>2,835</b>	+251	9.7%	+2	+249
	営業利益(率)	▲11 (0.4%)	<b>27</b> (1.0%)	+38	-	+2	+36
北米	売上高	898	<b>1,048</b>	+150	16.7%	▲1	+151
	営業利益(率)	12 (1.4%)	<b>10</b> (1.0%)	▲2	▲16.7%	+0	▲2
アジア	売上高	1,279	<b>1,483</b>	+204	15.9%	+25	+179
	営業利益(率)	136 (10.6%)	<b>165</b> (11.1%)	+29	21.3%	+2	+27
欧州・南米	売上高	276	<b>324</b>	+48	17.4%	+4	+44
	営業利益(率)	4 (1.7%)	<b>18</b> (5.6%)	+14	350.0%	+0	+14
連結調整	売上高	▲638	<b>▲740</b>	▲102	-	▲6	▲96
	営業利益(率)	▲1	<b>0</b>	+1	-	+0	+1
計	売上高	4,400	<b>4,950</b>	+550	12.5%	+25	+525
	営業利益(率)	140 (3.2%)	<b>220</b> (4.4%)	+80	56.6%	+5	+75

# 3 配当





# 3. 配当

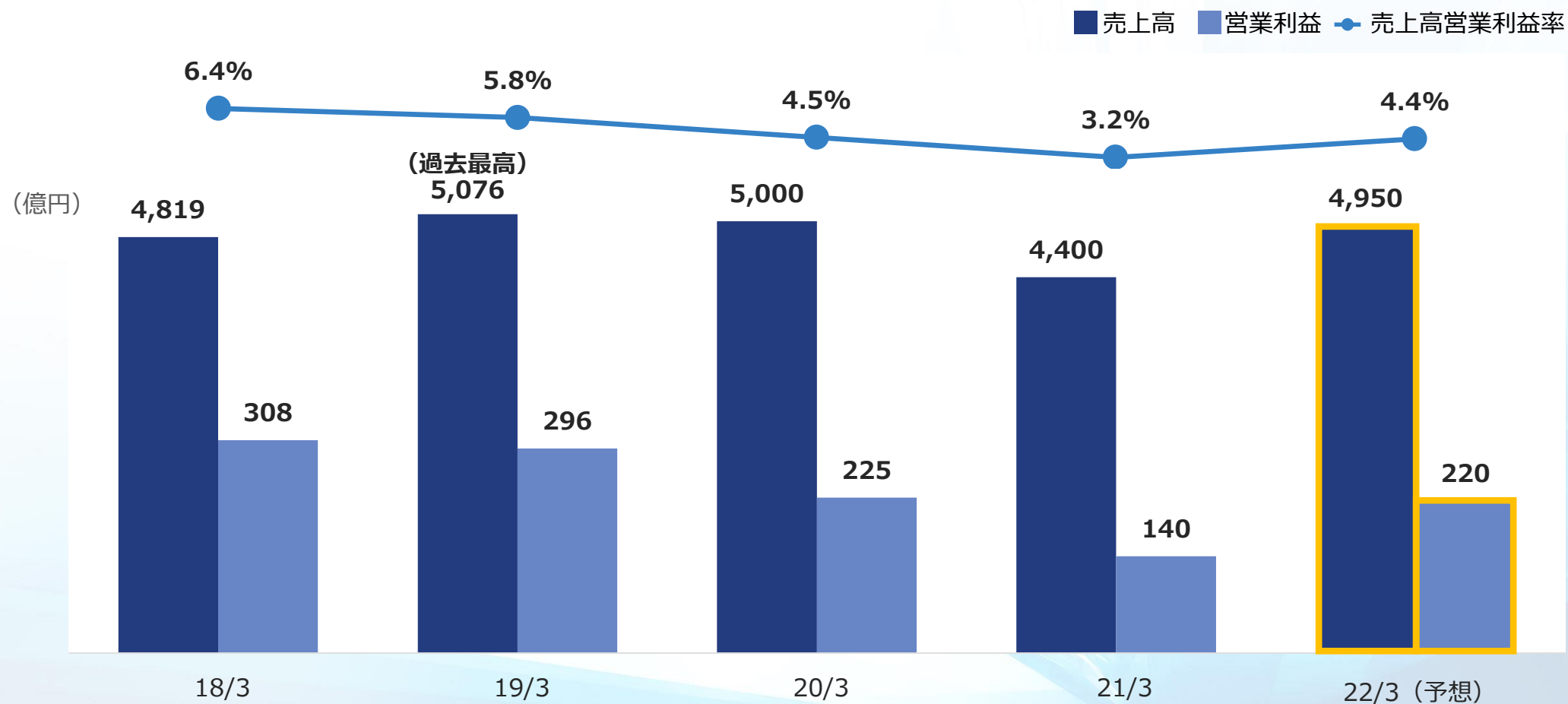


年間配当性向	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3 (予想)
	27%	32%	38%	38%	37%

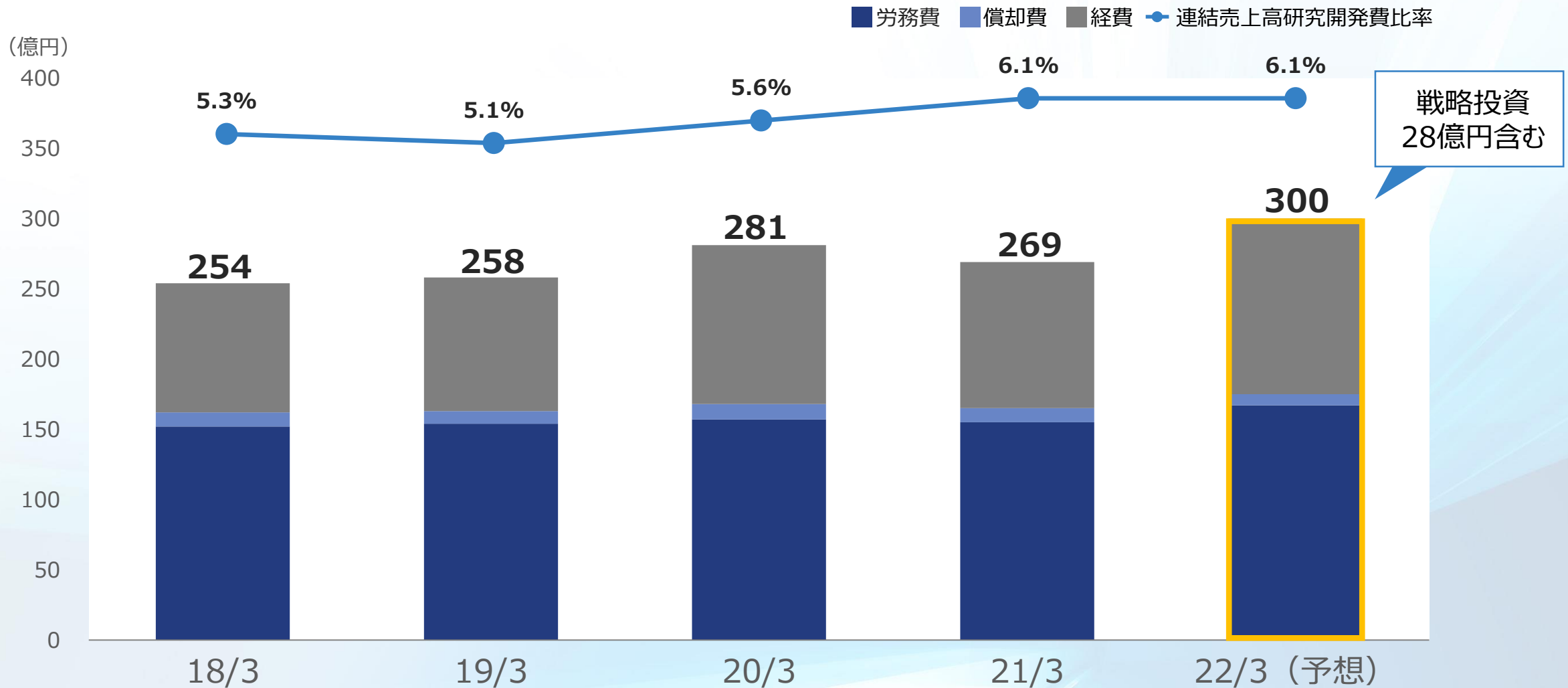
4

## 業績等の推移

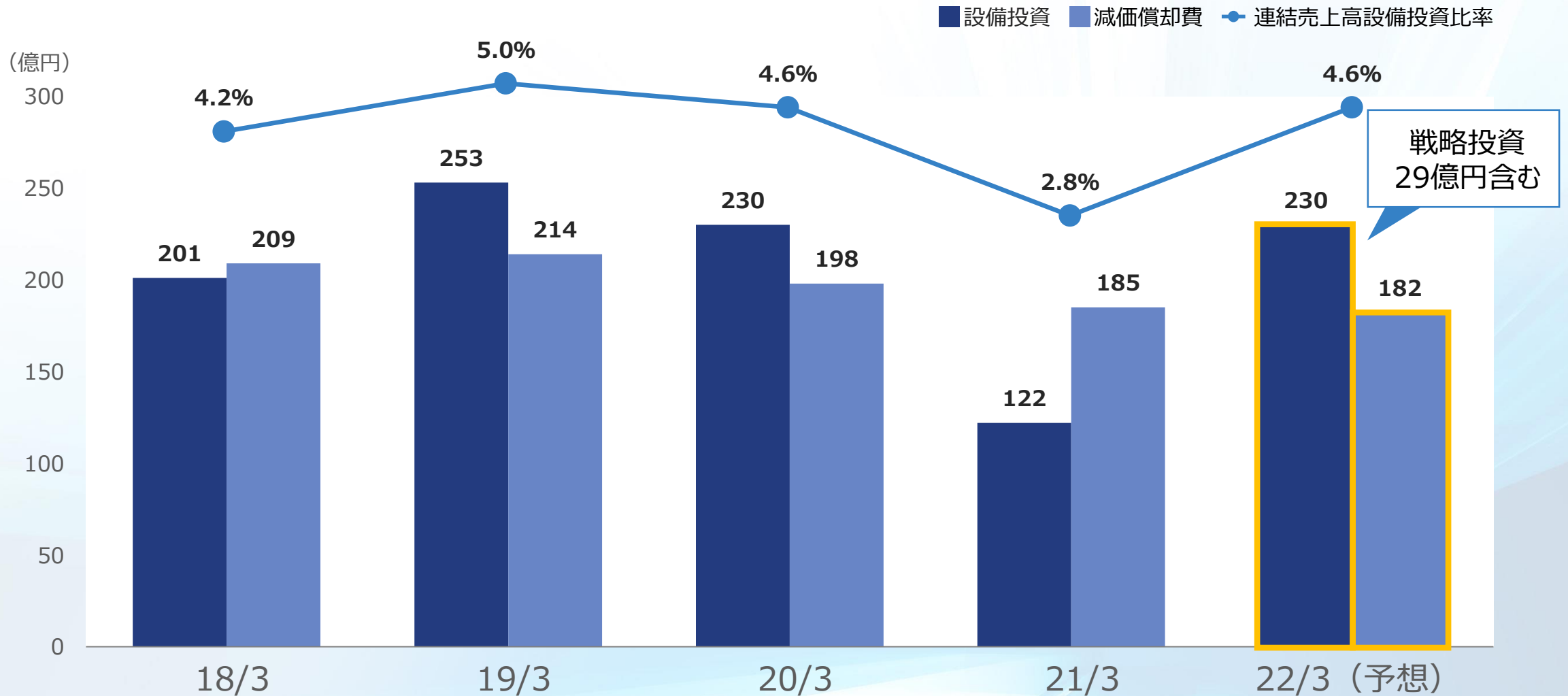
# 業績の推移(連結)



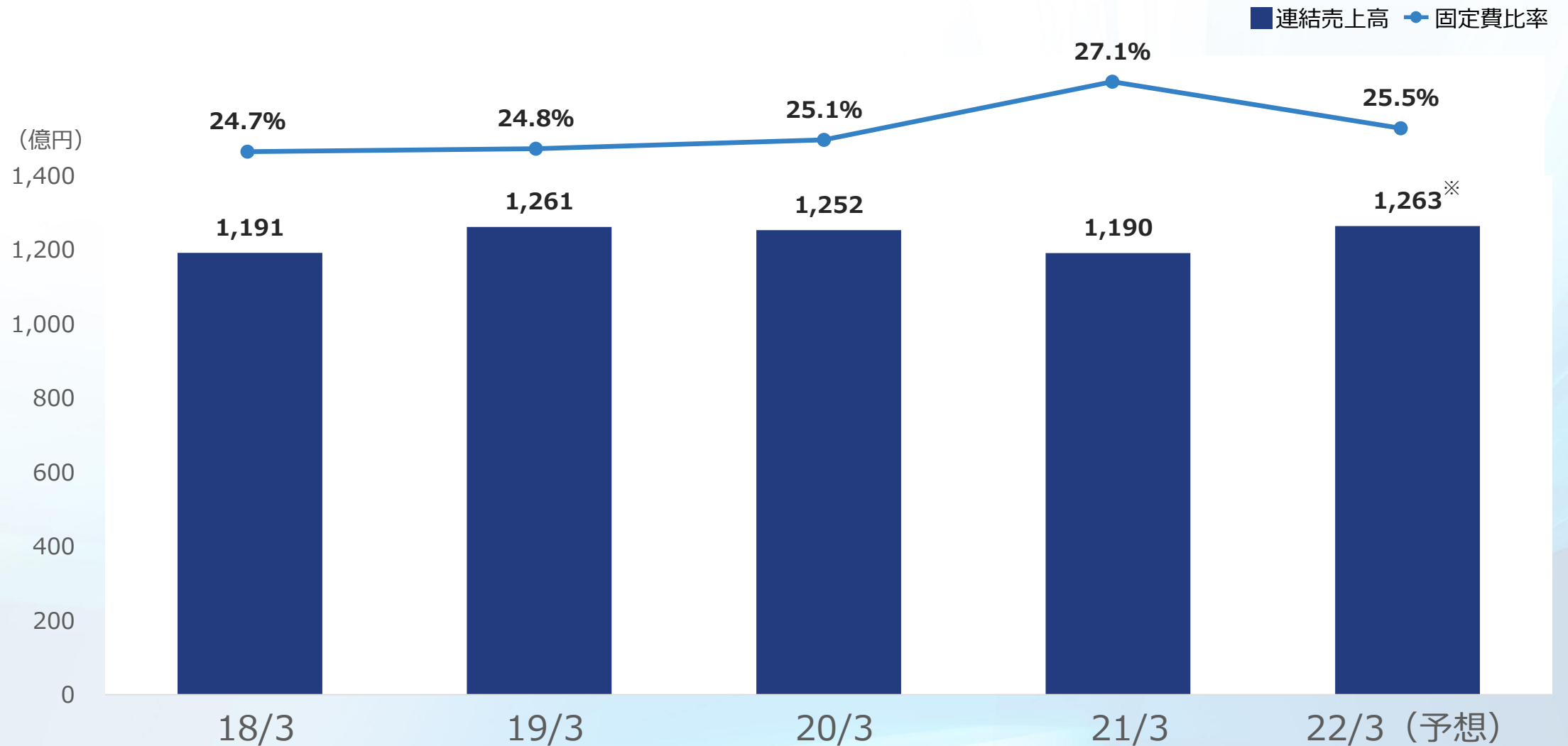
為替 レート (年間平均)	USD	110	110	108	104	105
	EUR	128	127	120	123	125



# 設備投資と減価償却費

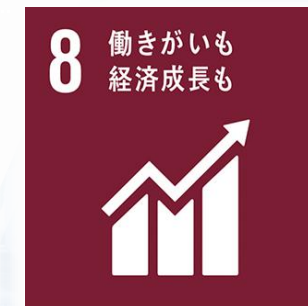






※戦略投資除く

# 将来の 成長に向けて (SDG s 経営)



社会貢献

カーボン  
ニュートラル  
の実現

社会に役立つ  
ソリューション  
ビジネスの拡大

メカ+ソフト人財  
ダイバーシティ推進

DX推進

自動車  
部品

メカ人財

既存事業の  
拡販

国内事業の  
競争力強化

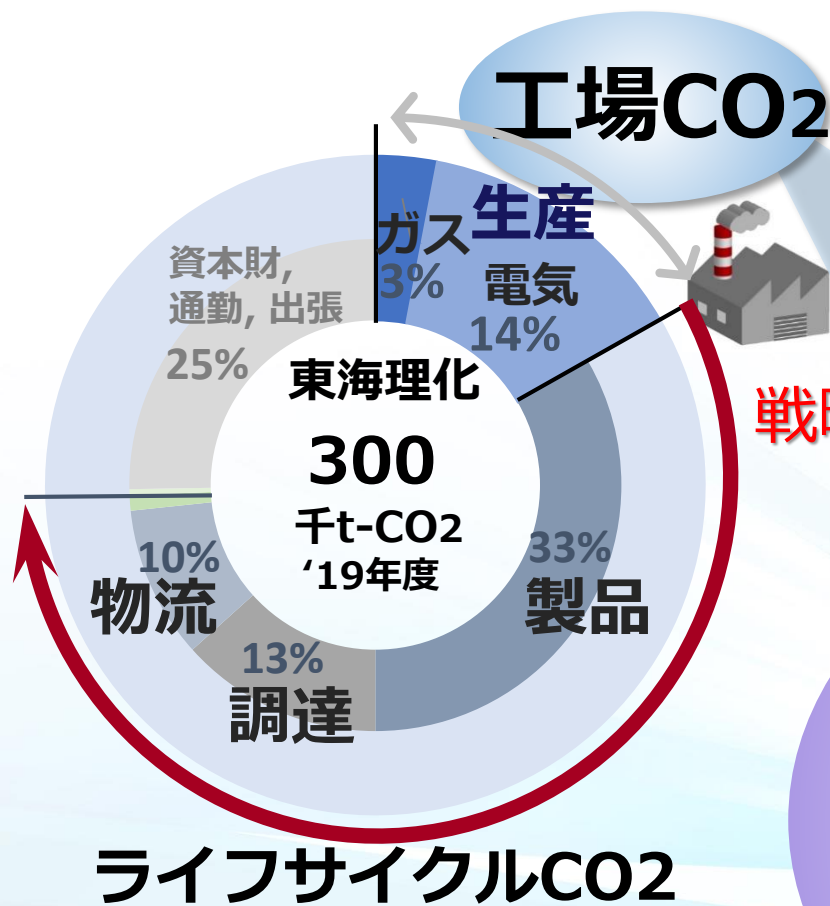
事業基盤

# 将来の成長に向けて

## 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貢献



戦略拡大

## ライフサイクルCO<sub>2</sub>





## ライフサイクルCO<sub>2</sub> 将来の電動車社会に向け低CO<sub>2</sub>製品を提供するために

### 戦略拡大

製品 戦略	KPI
製品ライフサイクルアセスメント (LCA)のシステム構築	'25年運用開始
低CO <sub>2</sub> 材の利用拡大 <span style="float: right;">リサイクル材料</span>	製品CO <sub>2</sub> 低減 '40年▲30%
バイオマス材の利用拡大	'30年▲10%
バイオエンブラ[DURABIO™] <span style="float: right;">天然竹 ステアリング</span>	



ステアリングベゼル



## ライフサイクルCO<sub>2</sub> 原材料と部品調達を 低CO<sub>2</sub>で確保するために

### 戦略拡大

#### 物流 戦略

輸送トラック 環境対応車への切替

調達物流便の効率化

包装材の生分解プラ採用拡大

7 エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに



12 つくる責任  
つかう責任



#### KPI

環境対応車台数

'30年50%

HV EV FCVトラック

### 戦略拡大

#### 調達 戦略

仕入先のCO<sub>2</sub>低減

製品,生産,物流戦略の仕入先連携

7 エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに



12 つくる責任  
つかう責任



#### KPI

主要仕入先CO<sub>2</sub>低減

'30年▲20%

## 工場CO<sub>2</sub>

徹底的にエネルギー高効率な生産技術を確立するために

### 生産 戦略

革新生産技術の開発

塗着効率 熱処理革新 鋳造電動化

温室効果ガス マグネ鋳造防燃ガス  
の低CO<sub>2</sub>代替化

エネルギー見える化

再エネ/新エネ

太陽光 水素 CO<sub>2</sub>回収,利用



### KPI

工場CO<sub>2</sub>低減  
'30年▲60%

旧目標▲35%から強化

再エネ率  
'30年25%

先行して本社・本社工場を

2030年カーボンニュートラルにチャレンジ

グローバル長期目標 2050年カーボンニュートラルを実現

## 将来の成長に向けて

# ソリューションビジネスの拡大 ～人と社会を豊かに～

8 働きがいも  
経済成長も



9 産業と技術革新の  
基盤をつくろう



11 住み続けられる  
まちづくりを



12 つくる責任  
つかう責任

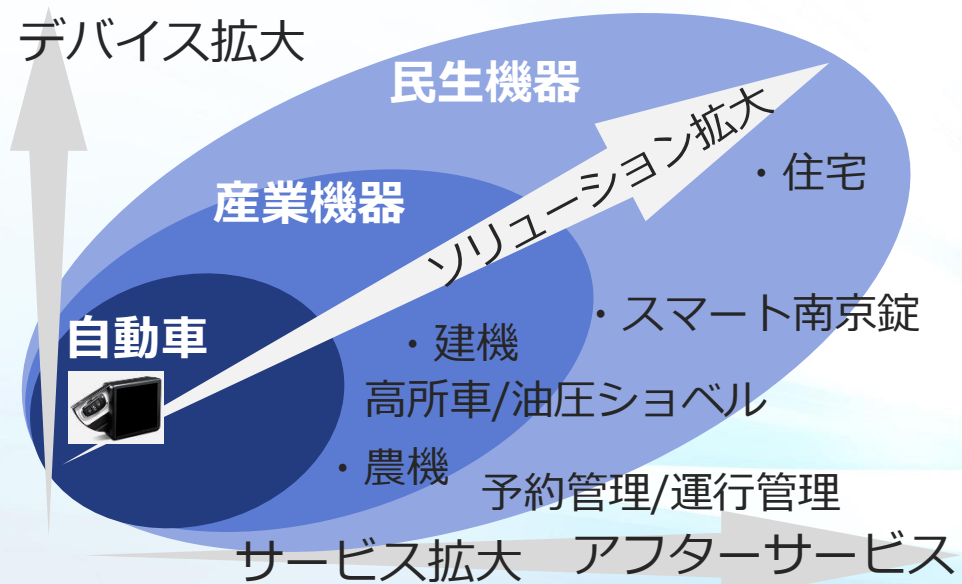




デジタルキーソリューションの拡大と地方創生への取り組み  
「誰もが暮らしやすいまちづくり」に貢献する事で新規事業の創出に挑戦



## デジタルキー



## 地方創生

- 大口町・豊川市(愛知県)  
包括連携協定の締結
- 浜松市(静岡県)  
テレワークパーク構想参画
- 会津若松市(福島県)  
スマートシティ構想参画

売上100億円/年(2028年)を目指す

## 顧客・地域の課題に向き合い、解決に資する事で成長エンジンを追求する。

課題/潮流

取り組むテーマ

完全な新領域

増加するシニア層向けの複合的な  
プロダクト&サービス

- ・高齢者向けIoTデバイス
- ・歩行補助アシストデバイス
- ・デマンド交通

少子  
高齢化社会

子育て世代への支援サービス

- ・知育玩具
- ・家事、育児サービス

地域社会  
インフラDX

自治体や地域のDXを通じた住民  
サービスの向上

- ・商店街活性化
- ・公共施設へのデジキー  
ソリューション

軽量化ニーズ

当社の素材・生産技術を応用した  
新領域への進出

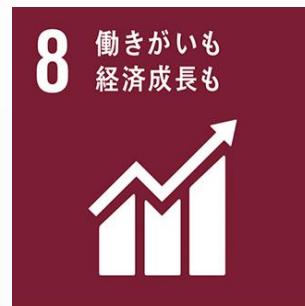
- ・アウトドア用品
- ・介護用品の部品
- ・鉄道、航空機部品

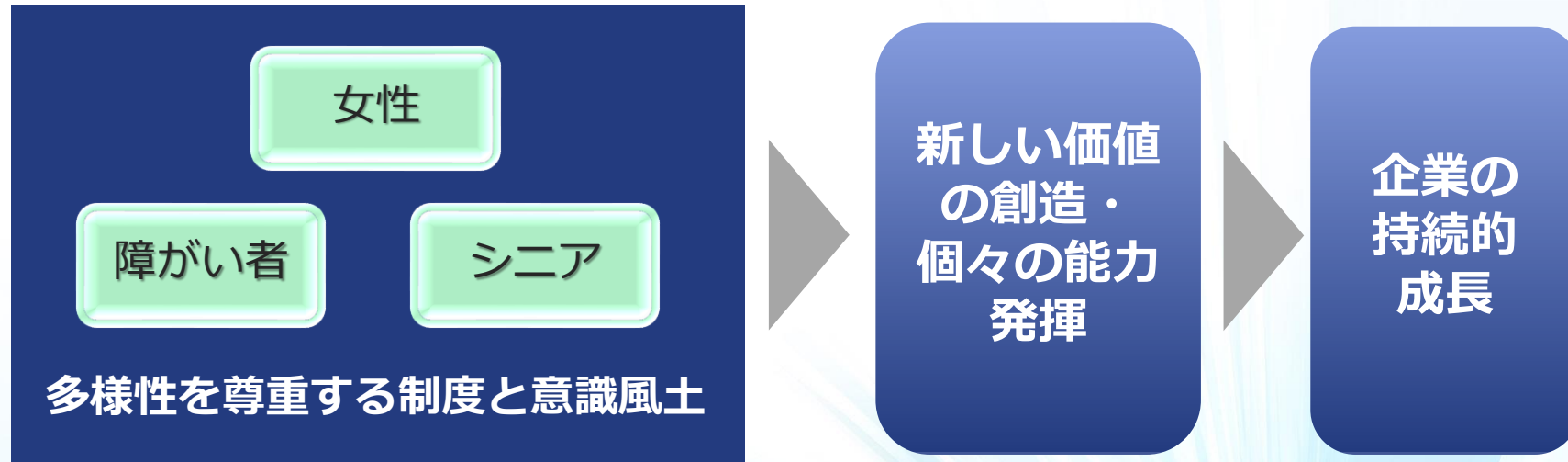
既存技術応用



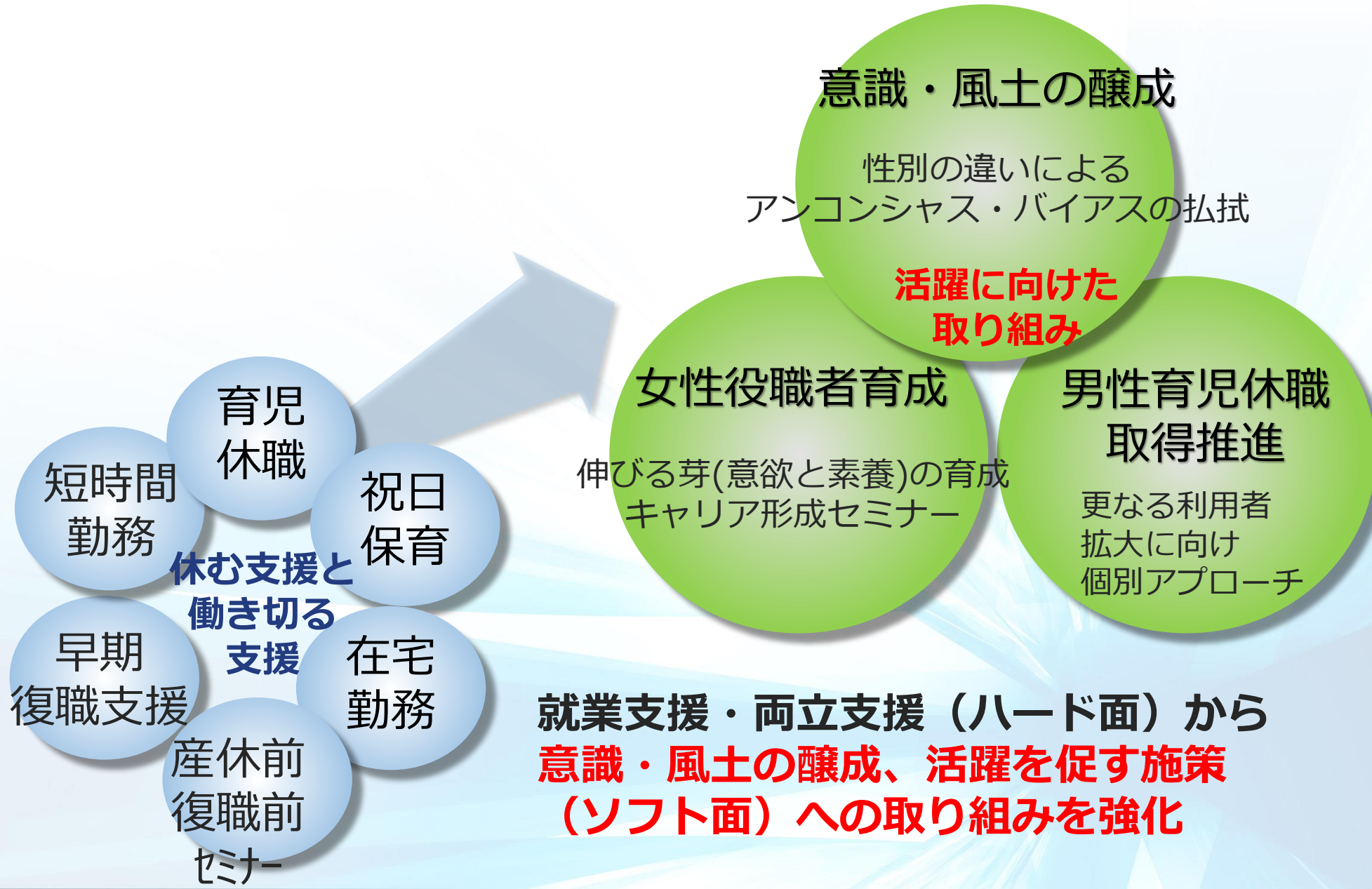
# 将来の成長に向けて

## 多様な人財の活躍推進





**1人1人の個性を尊重し、活かすことで生じる  
相乗効果を企業の持続的成長につなげていく**





## 社内で障がい者の方々が活躍できる環境づくり

個性を発揮  
できる仕事

就労環境の整備

さらなる可能性の追求

新たな活躍の場を地域と共に創る

大口町

×

 TOKAI RIKA

- ・耕作放棄地(地域課題)を有効活用し、ハウス内で農作物生産
- ・地産地消を促し、地域社会とのつながりを強固に



運動セミナー & 体力測定  
(30歳、40歳、50歳)



社内リレーマラソン



人生100年時代、いつまでも健康で  
いきいきと働く笑顔あふれる会社であるために

若いうちから社員の意識を高め、健康への取組みを会社がサポート

個別保健指導の充実



ヘルシーメニューの提供



# 将来の成長に向けて

## 既存事業における戦略 ～移動・空間を豊かに～

8 働きがいも  
経済成長も



9 産業と技術革新の  
基盤をつくろう



11 住み続けられる  
まちづくりを



12 つくる責任  
つかう責任





## 新たなモビリティに向けた重点分野

### 新たなHMI\*

ディスプレイ操作  
をより使い易く

### コネクティッド

デジタルキーの拡大と  
非モビリティへの挑戦

## 移動・空間を豊かに

### 電動化

安全快適操作を実現する  
シフトバイワイヤ

### 自動運転

人の状態を検出する  
センサ

\*Human Machine Interface

## ディスプレイとセンサを強化し スイッチで築いた技術でディスプレイ操作を革新



高感度静電技術を活用した  
ディスプレイタッチ操作

Joint Development with

**ALPSALPINE**

デザイン思考で操作性と先進性  
を実現するGUI\*

\*GUI : Graphical User Interface

指を近づけるとボタンが拡大  
運転中でも安全で使い易い  
操作を実現

## デジタルキーでの付加価値創造

OEM先付への拡大とモビリティ以外への拡大



### 実現のための要素技術

セキュリティサーバー構築 (CCC:コネクティド規格対応)  
アプリケーションソフト/プラットフォーム開発

オフィス

Joint Development with

**DNP**  
dotD



## シフトバイワイヤ シフト フルラインアップ化で世界トップシェアを狙う

さらなる操作モード/レイアウトの多様化ニーズ拡大

→安全性/信頼性/人間工学/コントロール系モジュール化の強みをいかす



コントロール製品とのモジュール化提案により

中国新規客先獲得

## 自動運転時代に向けたハンドルまわりシステムの提案

ハンドル加飾部品に  
把持センシングと  
自動運転お知らせ照明機能

—新たな付加価値の創出—

運転中の操作は  
ハンドル周りに集約  
使い易さと  
先進デザインを実現  
—入カデバイスの進化—

加飾技術

センサ技術

人間工学

通信技術

既存デバイス実績

デザイン



将来の拡大見据え、あらゆるバリエーションに対応可能なガーニッシュタイプを開発中

## 将来の成長に向けて

# 国内事業の競争力強化

- ・生産体制再編
- ・国内グループ各社の総力結集

8 働きがいも  
経済成長も



9 産業と技術革新の  
基盤をつくろう



11 住み続けられる  
まちづくりを



12 つくる責任  
つかう責任





コンセプト

## Production under **A** roof

### 工程の近接化&連結

リソース（人・モノ・金）の  
効率的活用による競争力強化

生産工程

- シンプル
- スリム
- コンパクト(1/n)

内外物流

- 運ばない
- 触らない
- 溜めない

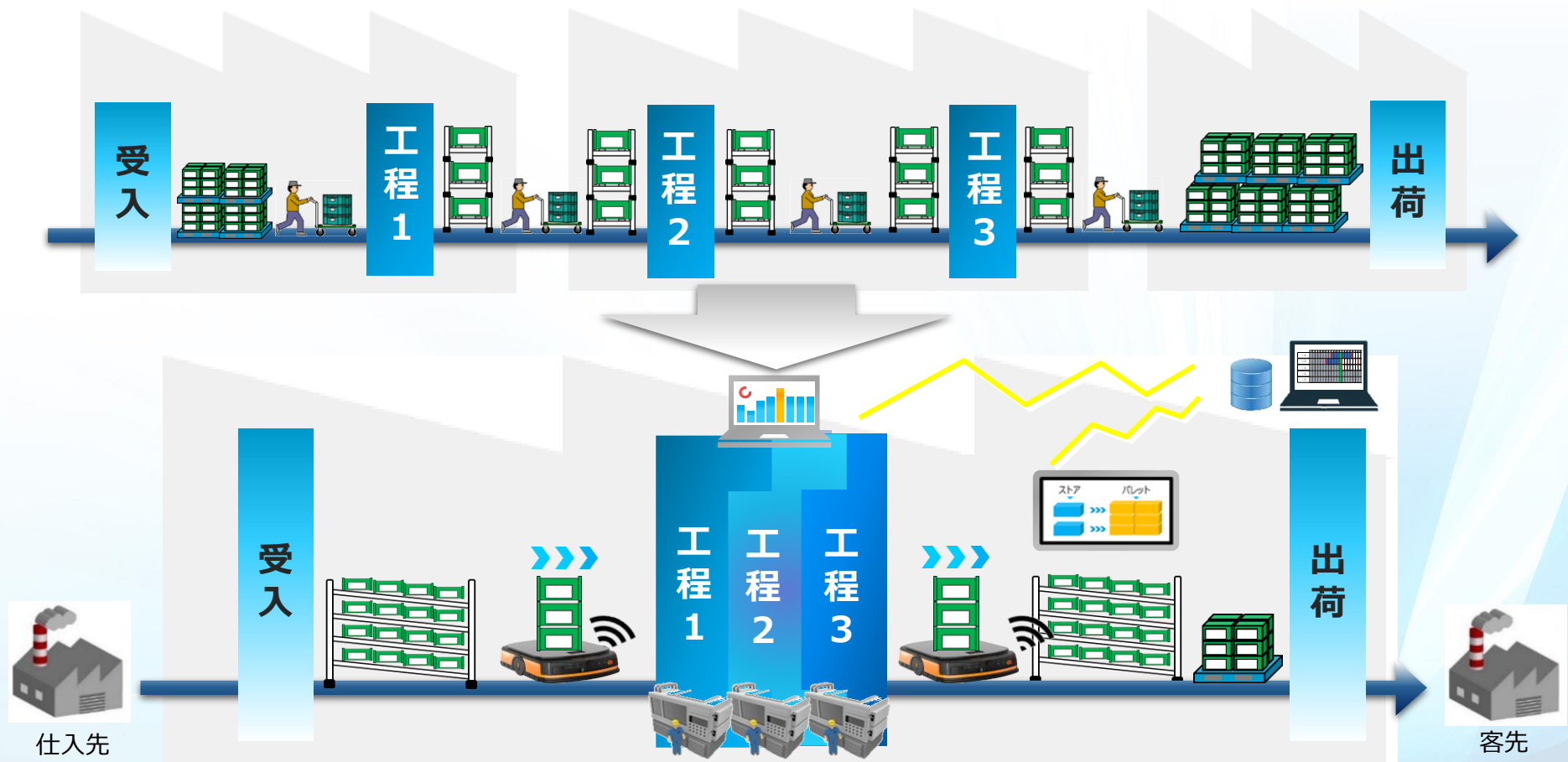
設備投資低減

リードタイム短縮

在庫低減

省スペース化

少人化



**+ 工程間物流の自動化/無人化  
(AGV活用)**

**+ DXによる生産アシスト  
(データを活用した生産/物流指示)**

**3年で実現し、グローバルへ展開**



スイッチ製品組立・自動機開発

## 生産子会社の統合



ドアミラー一貫生産・加飾部品製造

エヌ・エス・ケイのつよみ 恵那東海理化のつよみ

経営効率化

売上規模 合算900億円 (うち グループ外300億円 内600億円)

グループ機能  
競争力強化

グループ外拡販



生産競争力強化

# 将来の成長に向けて

## DX推進

8 働きがいも  
経済成長も



9 産業と技術革新の  
基盤をつくろう

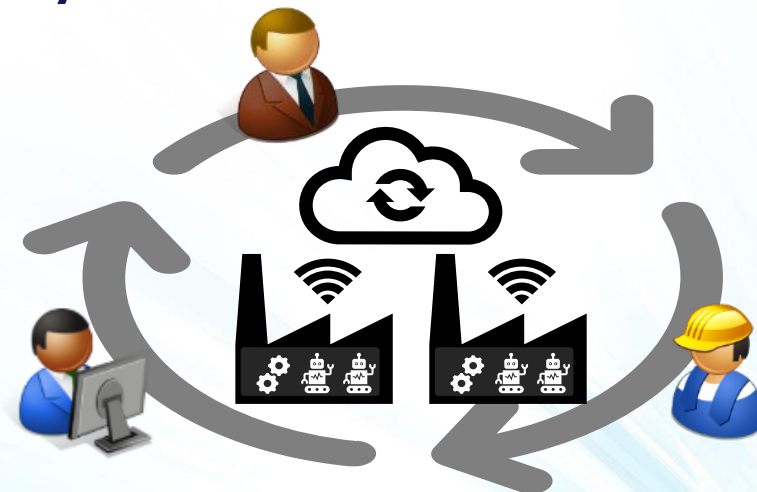


12 つくる責任  
つかう責任





# 目指す姿 : DXed 町工場 ( Digitally Transformed マチコウバ )



## 町工場とは

- ・社内（上流～下流）情報が淀みなく流れ  
部署間、上司⇔部下、直接⇔間接の壁がなく  
風通しの良い職場環境
- ・スピード感がある業務遂行

⇒ **新しい発想が生まれやすい職場環境**





9 産業と技術革新の基盤をつくろう

## 3D Digital図面化

### Digital化によるモノづくり情報一気通貫



12 つくる責任 つかう責任

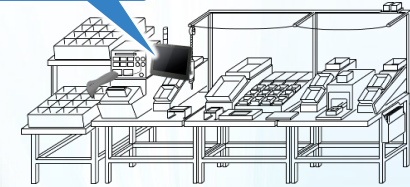
## 生産現場Digital化

### 現場改善生産性向上

#### 見える化自動集計



手書き



電子ボード  
各種申請等

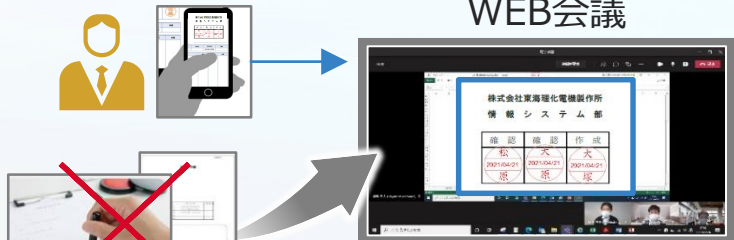


8 働きがいの経済成長も

## 電子決裁 (ペーパーレス)

### 意思決定のスピードアップ

WEB会議



ペーパーレス  
ハンコレス

いつでも、どこでも決裁  
説明は一度で

8 働きがいの経済成長も

## 今どきコミュニケーション

### リモートでも同時に情報共有



# 将来の成長に向けて (SDGs経営)

戦略投資 5年間 300億円

- ・ 2030年：本社・本社工場カーボンニュートラル
- ・ 2050年：グローバルカーボンニュートラル

新規事業  
売上100億円増(2028年)

社会貢献

カーボン  
ニュートラル  
の実現

ソリューションビ  
ジネスの拡大

人と社会を豊かに

人的リソースの活用

企業価値向上

DX推進

- ・ 開発～生産準備リードタイム短縮
- ・ 業務プロセスの改善

売上500億円増  
(2025年)

既存事業の  
拡販

国内事業の  
競争力強化

- ・ 工程の一貫化による在庫低減
- ・ 物流効率向上30～50%

自動車  
部品

人的リソースの活用

事業基盤

## 当資料取り扱い上の注意点

---

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。