

# 将来の 成長に向けて (中期経営計画)



## ■ 経営理念 (あるべき姿)

1. お客様に喜ばれる商品を創造し、豊かな社会づくりに貢献する
2. 個性とチャレンジ精神を尊重し、若さと夢あふれた企業をめざす
3. 社会の一員として、法と倫理を遵守し自然・地域と共生する企業をめざす

「考動宣言」を全グループ社員に配布し、  
創業者精神に基づく価値観を共有  
(2021年4月発行)

## ■ 創業者精神

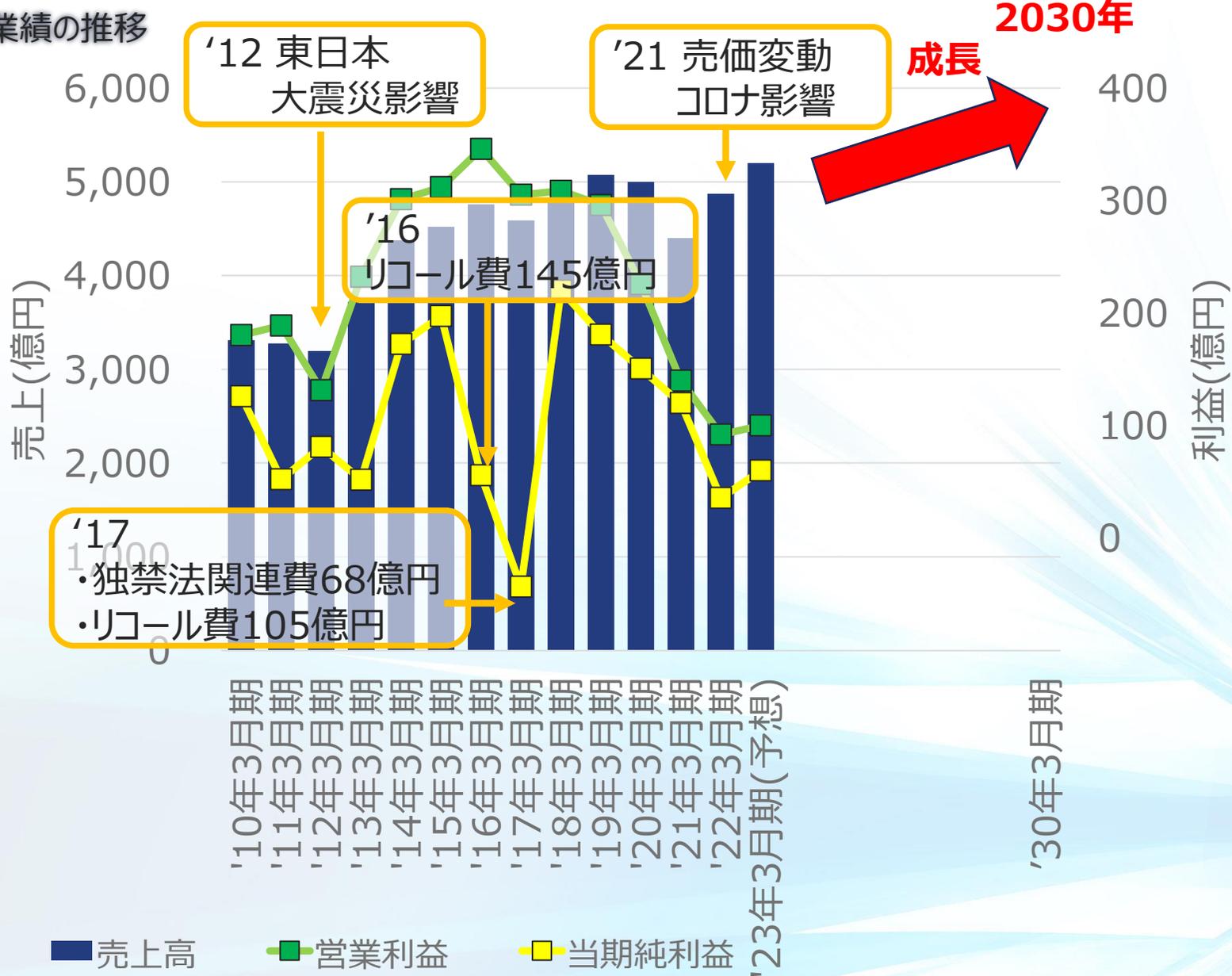
人が手掛けないことへの挑戦



創業者：  
加藤由雄



業績の推移



2030年

成長

## 経営環境の変化

**【クルマと社会の変化】**

- ・Maas/コネクテッド/自動運転/電動化
- ・カーボンニュートラル

**【当社の製品変化】**

- ・メカニカル機構の縮小/衰退→売上減少
- ・コモデティ製品の価格競争激化→収益低下

・スピーディかつ柔軟な対応  
 ・大胆なチャレンジ

将来の成長に向けた  
 中期経営計画 策定

## 次世代の成長コア

2030年

- 今の開発資産を生かし発展させた新領域へのチャレンジ
- これからの市場に求められるものに対応した新技術の種まき

### 2030年飛躍の土台づくり

#### 戦略の2本柱

- |             |                                 |
|-------------|---------------------------------|
| I. 事業戦略の推進  | 領域別戦略/地域戦略                      |
| II. 経営基盤の強化 | DX/生産技術/生産体制<br>人財/CN/固定費コントロール |

2025年

安全：安全で健康にいきいきと働ける職場

品質：安心安全でお客様に選びつつけられる品質

**2025年度**

**連結売上高5200億円**

**営業利益 250億円確保**

**ROE 8%**

**2030年度**

**連結売上高6000億円超**

# 1. 事業戦略の推進

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



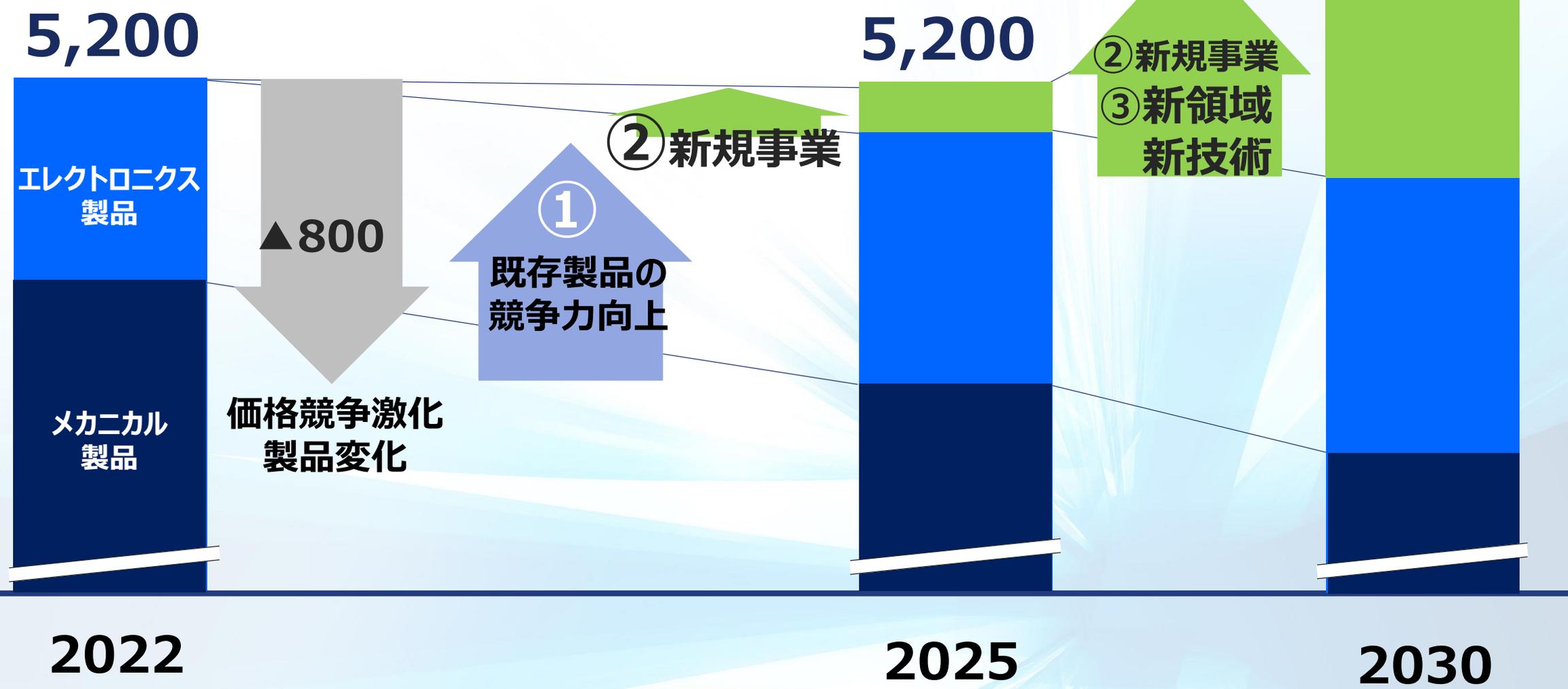
11 住み続けられる  
まちづくりを



12 つくる責任  
つかう責任



億円



6,000超

2022

2025

2030

# ① 既存製品の競争力向上

2022

2025

2030

既存領域の正常進化  
モノづくり/構造/機能の革新による  
競争力構築と価値創造

次期重点戦略製品のQCDCづくり込み  
による競争力強化と拡販

## 重点領域

- コラム/インパネ周辺スイッチ
- シートベルト
- シフトバイワイヤ
- スマート/ECU

● 収益の柱として本年度中に目途付け完

# ① 既存製品の競争力向上（重点地域）

## 中国

技術機能の独立現地化  
ローカルサプライヤの更なる活用  
現地客先拡販

## 日本

現有資産を最大限に活用による収益体質強化  
製品変革に対応する生技/生産戦略の実行

## インド

スズキ向け拡販と北部での拠点拡大  
現地パートナーとの連携強化

## 北米

メキシコでの競争力強化をねらった拡張  
あわせて北部拠点の再構築

顧客・地域・社会課題の解決を通じて2030年度 150億円の売上を目指す

## これまでやってきたこと

## これからやっていくこと

TOKAI RIKA  
**Digitalkey**



FREEKEY  
for CAR



FREEKEY  
社用車予約



アルコール検知器連携



※河村電器産業様との協業製品

EV充電設備※

宅配ボックス/ロッカー※

住宅/オフィス



## 「モビリティ領域」へのサービス展開

## 「住宅・空間領域」へ領域の拡大

### 既存技術 の応用

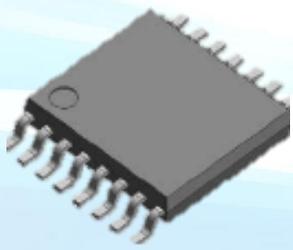
マグネシウム casting



キャンプ用具



杖の台座



センサ・半導体

ハプティクス応用



デジタル教材



視覚障がい者向け  
歩行支援デバイス



シートベルト端材

端材活用

## 他業界への部品供給提案

## コンシューマー市場への商品投入

# ③新たなHMIの実現 ~インテリジェントコックピット~



## Intelligent Cockpit

-人を捉え、意思を読みとり、人に応える- CONCEPT



いままでにない体験をあなたへ...

# ③ 新たなHMIの実現 ~インテリジェントコックピット~



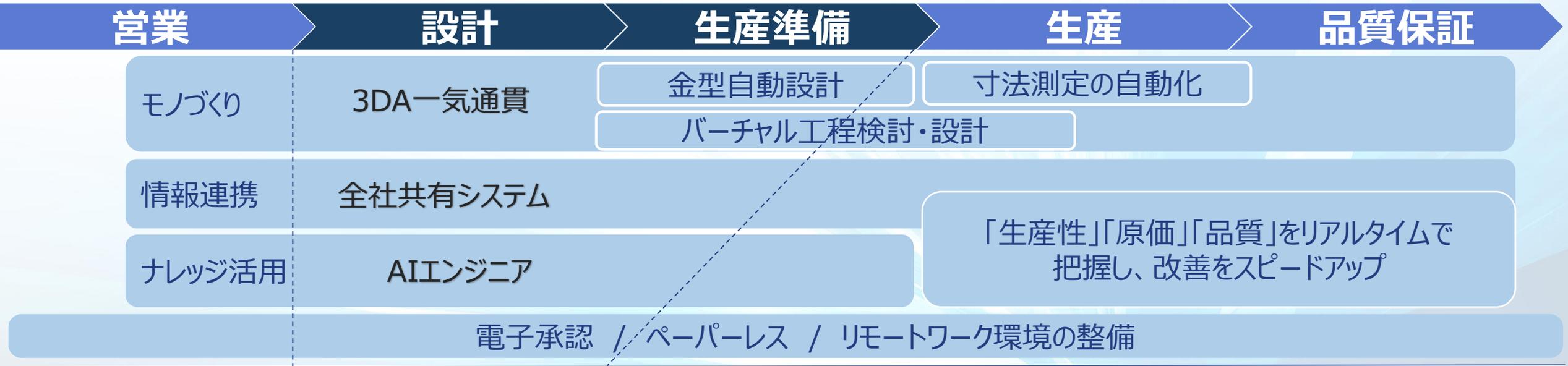
## 2. 経営基盤の強化

DX推進/生産技術/生産体制/人財  
カーボンニュートラル/固定費コントロール

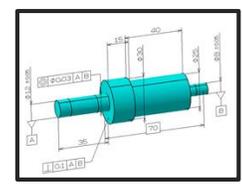




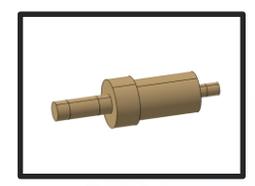
- ◆ DX推進の準備が整った事業者として「DX認定事業者」に選定  
(2021年10月1日付け 経産省)
- ◆ 産業競争力強化法における事業適応計画の認定を取得  
(2022年3月31日付け)



## 設計～部品検査 3DAデータ 一気通貫 (3D Annotated・・・情報付加3D)



幾何公差



型割付与 抜き勾配 角R付与



反転



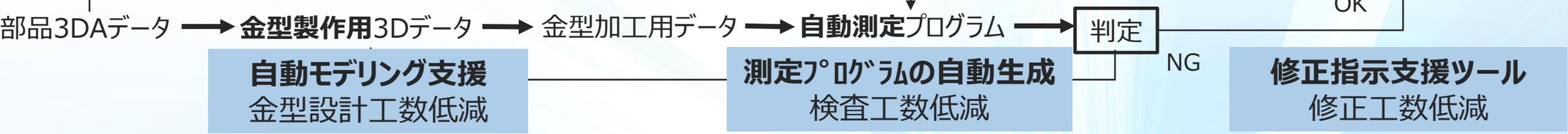
切削 放電 ワイヤークット



自動測定



OK

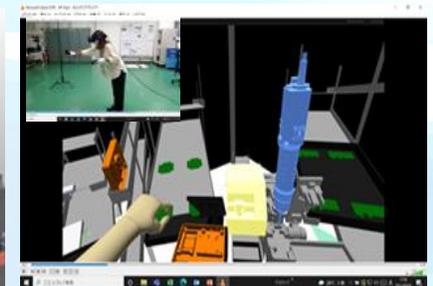
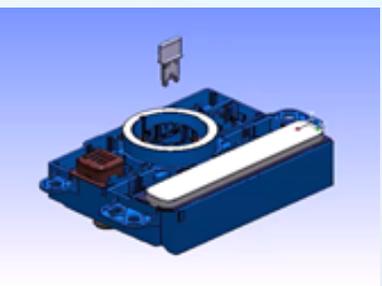


自動モデリング支援  
金型設計工数低減

測定プログラムの自動生成  
検査工数低減

修正指示支援ツール  
修正工数低減

## デジタル工程検討



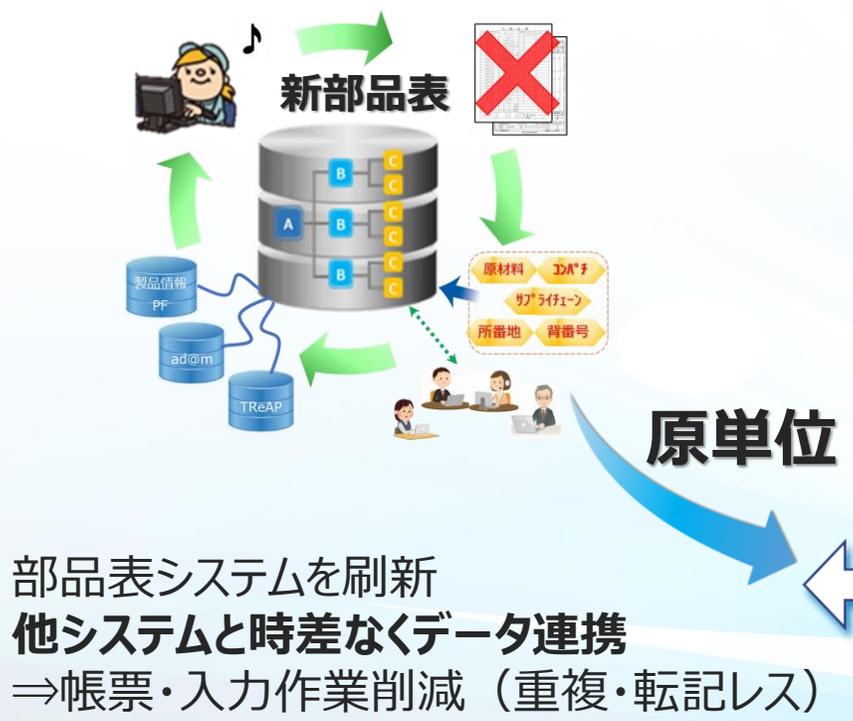
バーチャルでの組付け/レイアウト/作業検討

生準工数削減  
やり直し業務削減

開発/生準リードタイム 1/2

## 徹底的なムダ取り・仕事のやり方を変える

### 製造部品表再構築



### 生産現場デジタル化



正確な実績に基づく生産計画/ブリッジ生産対応  
物流企画の精度向上・効率化  
平準化精度向上

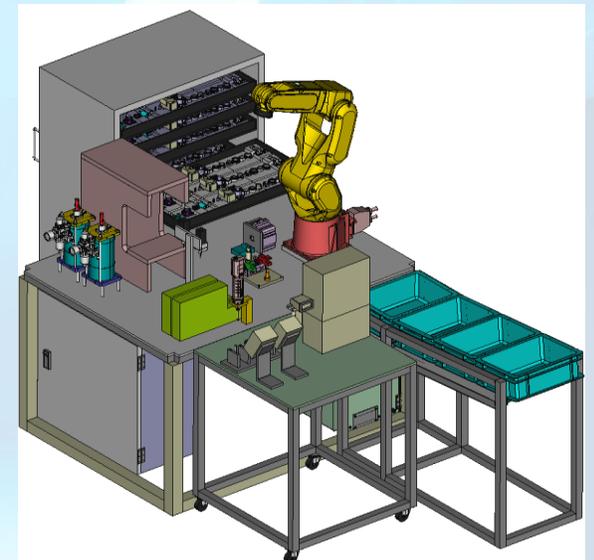
タイムリーかつ正確な情報⇒工程・物流改善  
今までできなかったモノの管理（原材料など）

## 究極な製造リードタイム短縮と無人化への挑戦

- ・【一気通貫の自動化ラインの開発】  
安く、コンパクトな部品加工（成形・プレス）機を開発し、組立自動機にインライン化し、工程を跨いだ  $1/n$  を追求
- ・【全てのものづくり企業が直面している補給対応】  
ロボット機能を最大限活用し、完全無人化の汎用ミニマムラインの開発

2025年までに全工場で約  $4000\text{m}^2$  のスペースを創出し、  
新規ビジネスの内製取り込みが可能

汎用ミニマムライン



## 新工法・新材料の手の内化による競争力構築

・【既存領域の進化】 透過加飾と静電機能を一体化したシートインサート成形

・【CN革新的工法開発】 成形型内同時塗装

・【東海理化オリジナルバイオマス】 竹コンポジット材の開発



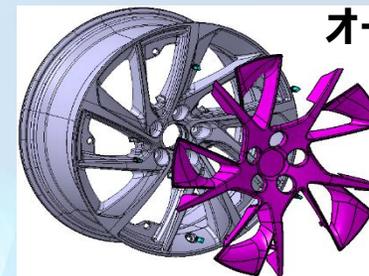
竹コンポジット材

・【EV製品への対応】

アルミホイールに負けない高輝度塗装フルホイールオーナメントの開発

フルホイール  
オーナメント

高熱伝導Mg材による放熱フィン部品の更なる軽量化

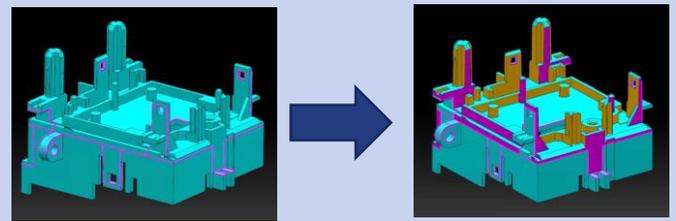


## 金型事業の体質強化（競争力の確保）

### デジタル技術を駆使した改革と提案

#### ・金型リードタイム半減の取組み

製品モデルに自動で金型抜き勾配を付与



モデリング作業LTを  
1/4に低減

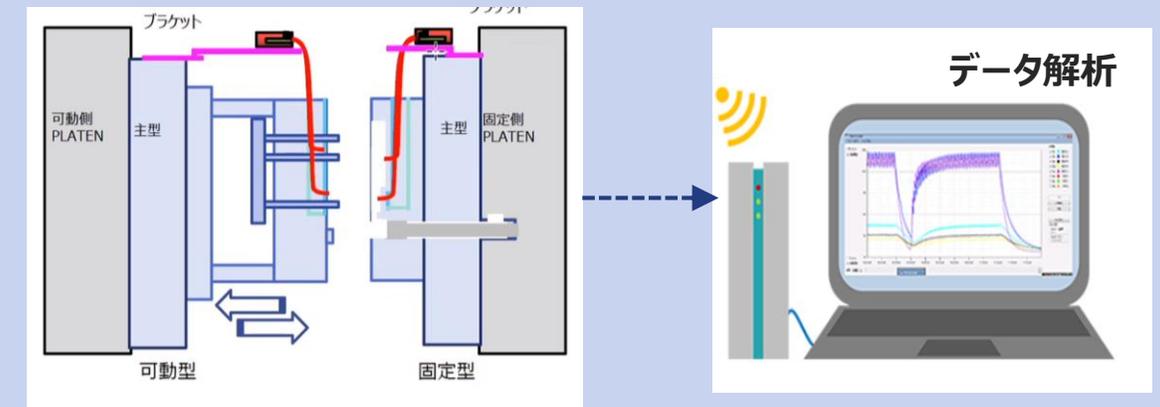
#### 成形品測定の自動プログラミングと連動



プログラミング  
作業を1/4に  
低減

#### ・新たな金型付加価値の創出

成形品質をワイヤレスで常時モニタリング



'23年に外販金型として拡販予定

'22/7に発足する新会社にて業界トップを目指す。

今まで



生産工程

- ・シンプル
- ・スリム
- ・コンパクト(1/n)

## 工程の近接化&連結

# Production under A roof

内外物流

- ・運ばない
- ・触らない
- ・溜めない

将来

## DXed町工場



**+ AGV活用**  
(工程間物流の自動化/無人化)

**工程近接**  
部品~組立工程・同一品目の  
集約・ワンフロア化

**+ DXによる工場アシスト**  
不良品がつかれない/現場のやりづらさを排除

21年度

22年度

23年度

モノの流れ見直し

★工場キックオフ

設備統廃合・物流集約

工程近接化・物流自動化



豊田

物流の無人化

We Are Family

～みんなでつなごう！輝く未来～



本社

新規戦略製品の生産スペース確保

～みんなで未来を切り拓こう！～

「笑顔をつくる夢工場へ」



音羽

最適生産レイアウト構築

増やそう“笑顔”守ろう“未来”

～新たな時代に挑戦し続け 強い工場へ～

物流の無人化

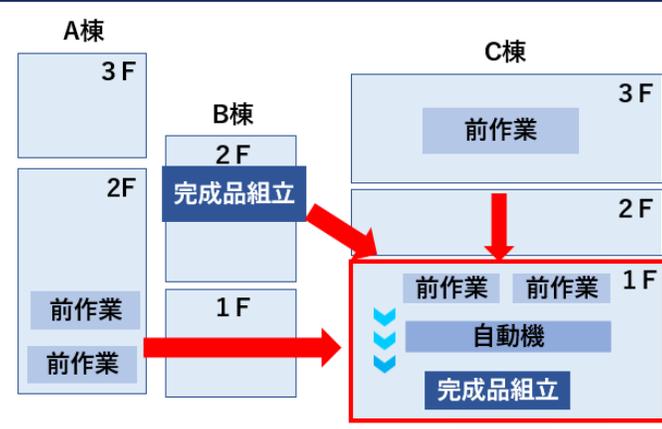


台車を手運搬

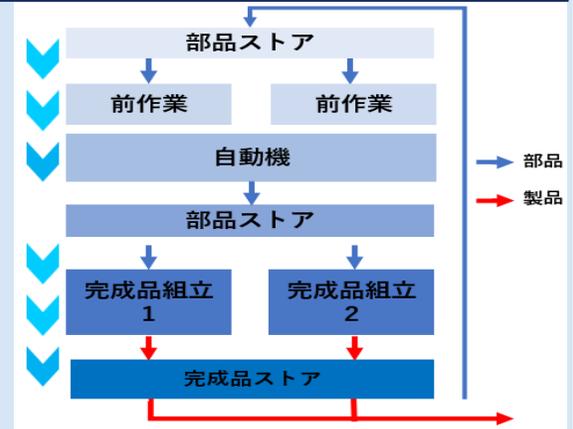
AGV導入

物流効率50%向上  
(生産性・L/T)

シートベルト工程近接化



3棟、3フロアに工程が点在  
→1棟、1フロアに近接



1フロアに集約の上、整流化 (LT▲40%)

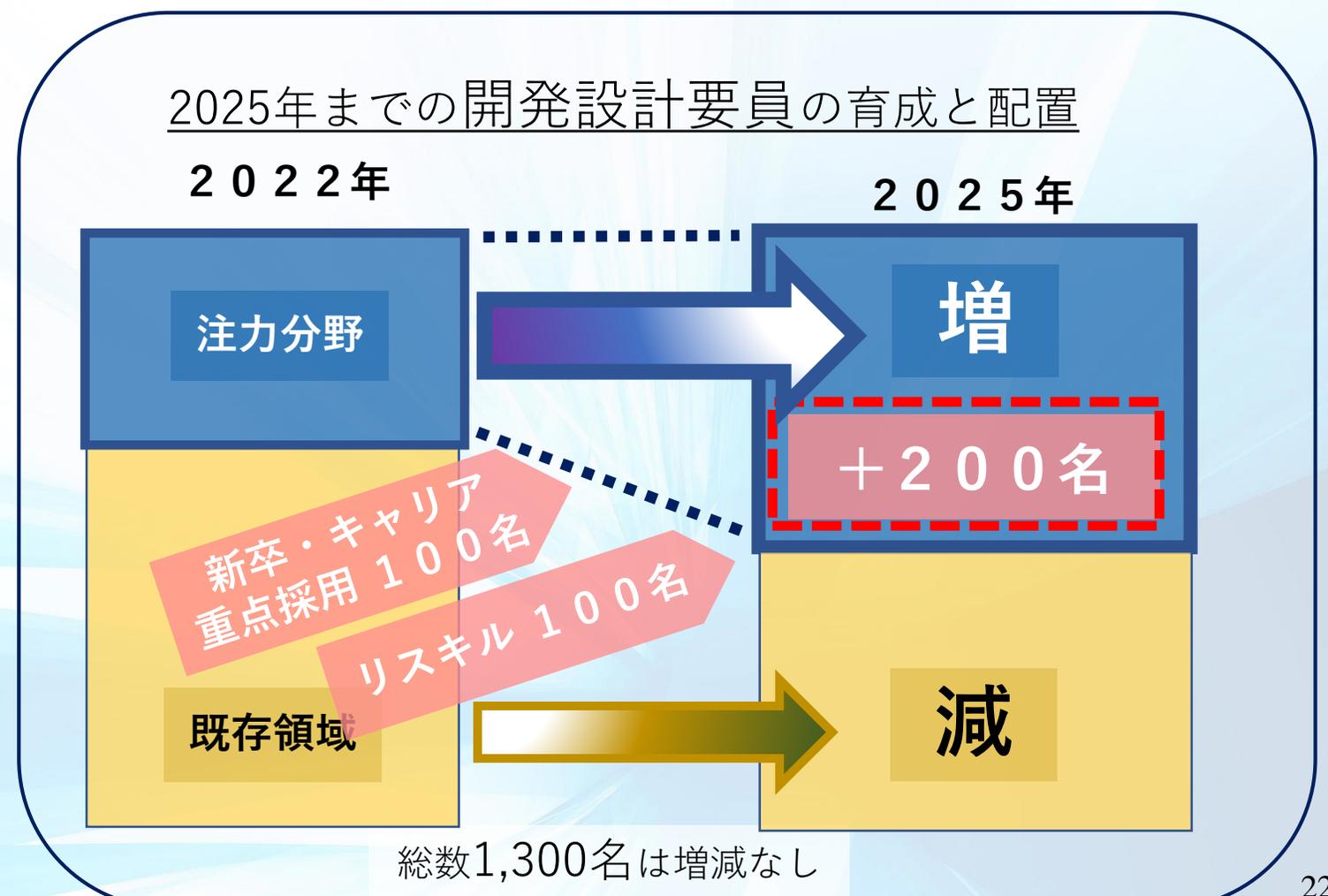
事業の成長を支える経営基盤をいっそう強くするために、  
攻めの人事で **成長に必要な人財を確保**

## =IT、クラウド人財の採用を強化=

SIer等ソフト業界からのキャリア採用強化。新卒含め新たに100名のソフト人財を確保

## =市場に合わせ社員をリスキル=

メカからソフトへ。リスキルした100名を新規ビジネス・注力分野にシフト。東海理化学園の教育カリキュラムもソフト重視へ転換



## ダイバーシティ&インクルージョン

東海理化  
ダイバーシティ宣言  
(2021年10月)

誰もが自分の個性を  
最大限発揮できる会社であるために

体制 2022年1月 新設  
エグゼクティブオフィス直轄  
〈BI〉ダイバーシティ推進室

### ジェンダー

女性活躍を阻む課題を解決する職場  
チーム活動やキャリア開発、上司向け  
コーチング研修

成長支援により'26年までに女性  
管理職 2倍(22名)へ ('21女性活躍推進法行動計画)

### ナショナルリテイ

キャリアプランに基づいた育成と  
強みを活かす配置

### ジェネレーション

早期のキャリアオーナーシップ<sup>o</sup>施策と  
タレントマネジメントによる  
ベテラン人財の最適配置

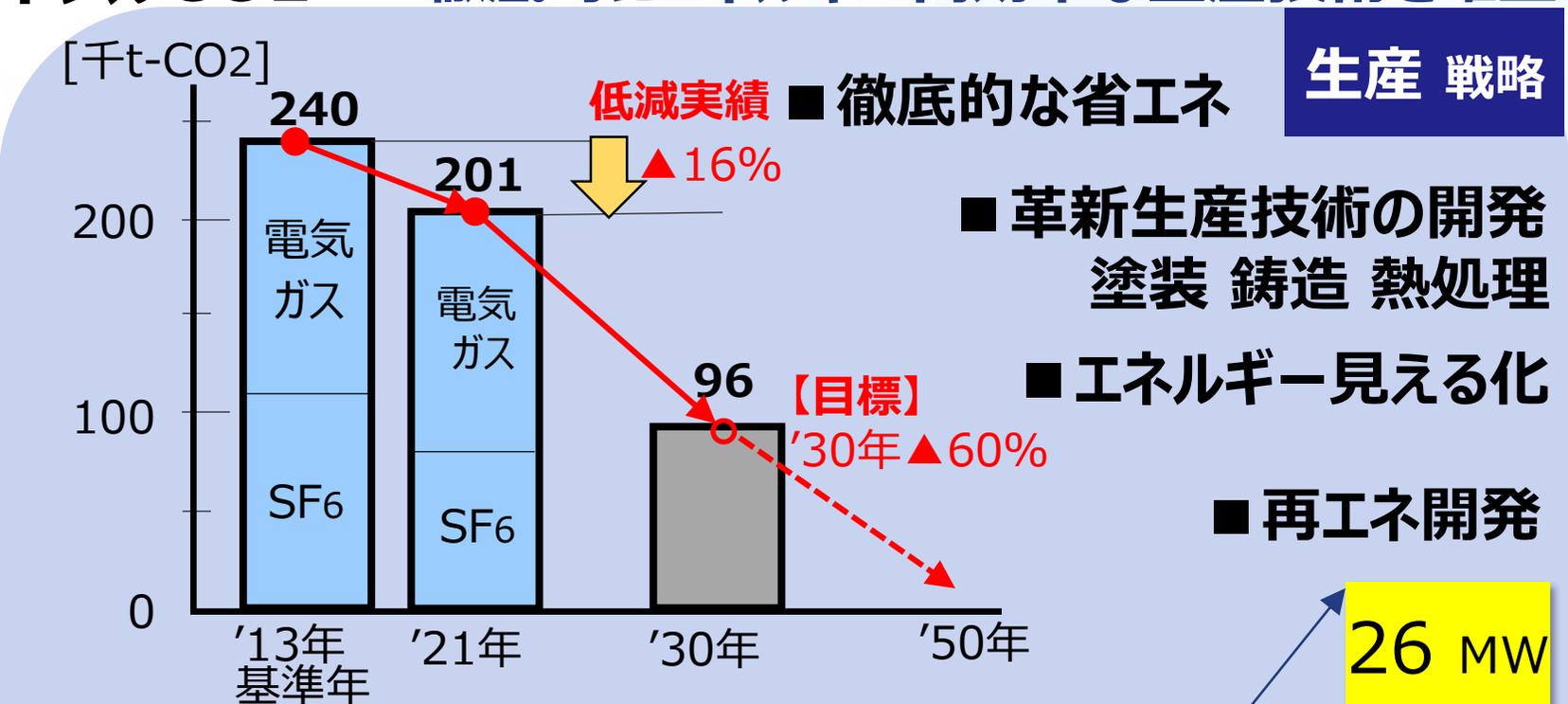
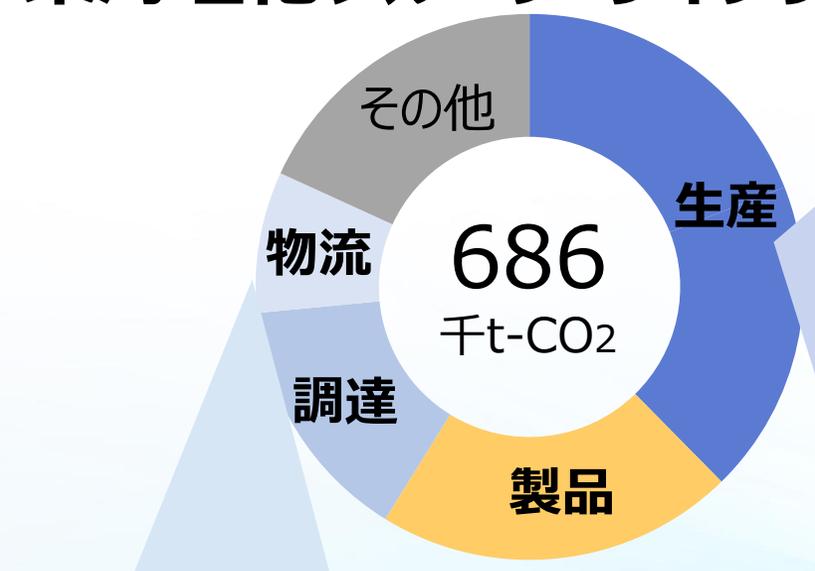
### ハンディキャップ

職場の取組みや課題を共有する  
ワーキンググループ<sup>o</sup>活動  
地域と共に創る活躍の場  
(大口町とのイチゴ栽培)



## 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

### 東海理化グループ ライフサイクルCO2 徹底的にエネルギー高効率な生産技術を確立



■ 環境対応車の導入

HVTトラック

物流 戦略

環境対応車'30年 50%

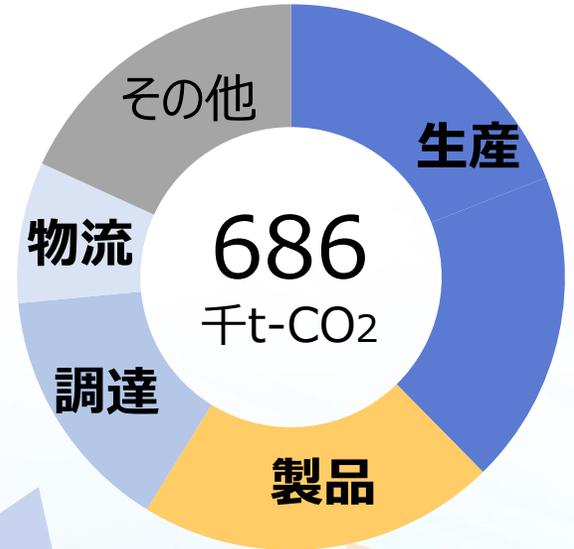
電力会社と連携した敷地外再エネ開発

中部エリア企業初

年	再エネ容量 (MW)	再エネ率 (%)
'21年	12 MW	7%
'22年	17 MW	10%
'25年	26 MW	15%

## 東海理化グループ ライフサイクルCO2

### 将来の電動車社会に向け低CO2製品を提供



### 製品CO2低減 ・再生材利用・低CO2材採用

製品 戦略

客先提案済

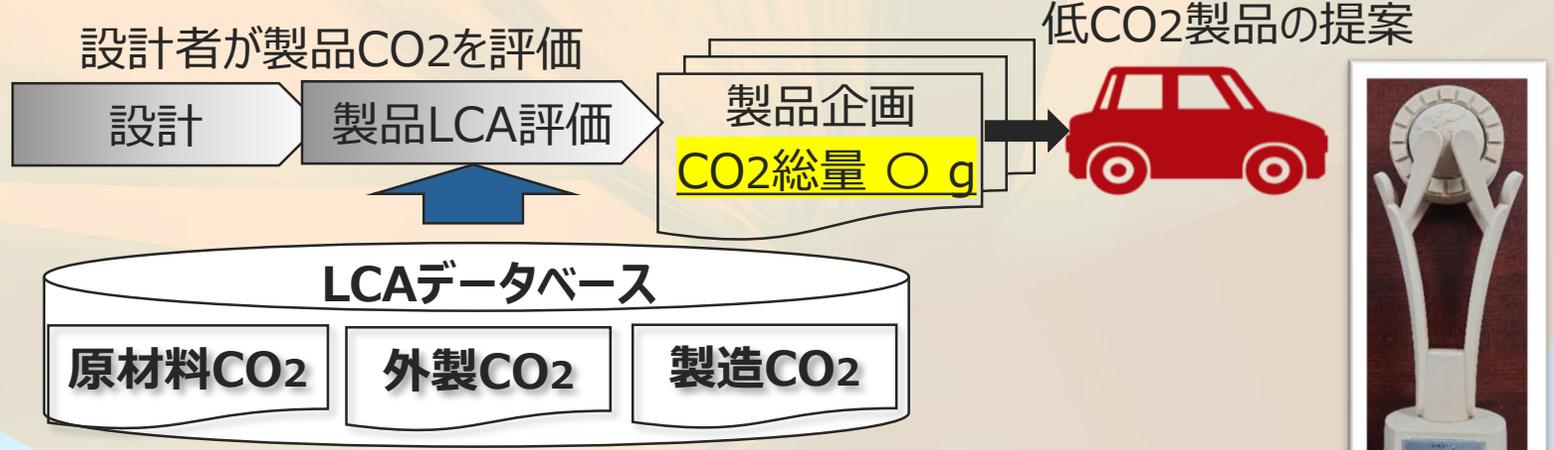


シフトレバーで採用  
CO<sub>2</sub>原単位の小さい樹脂材採用

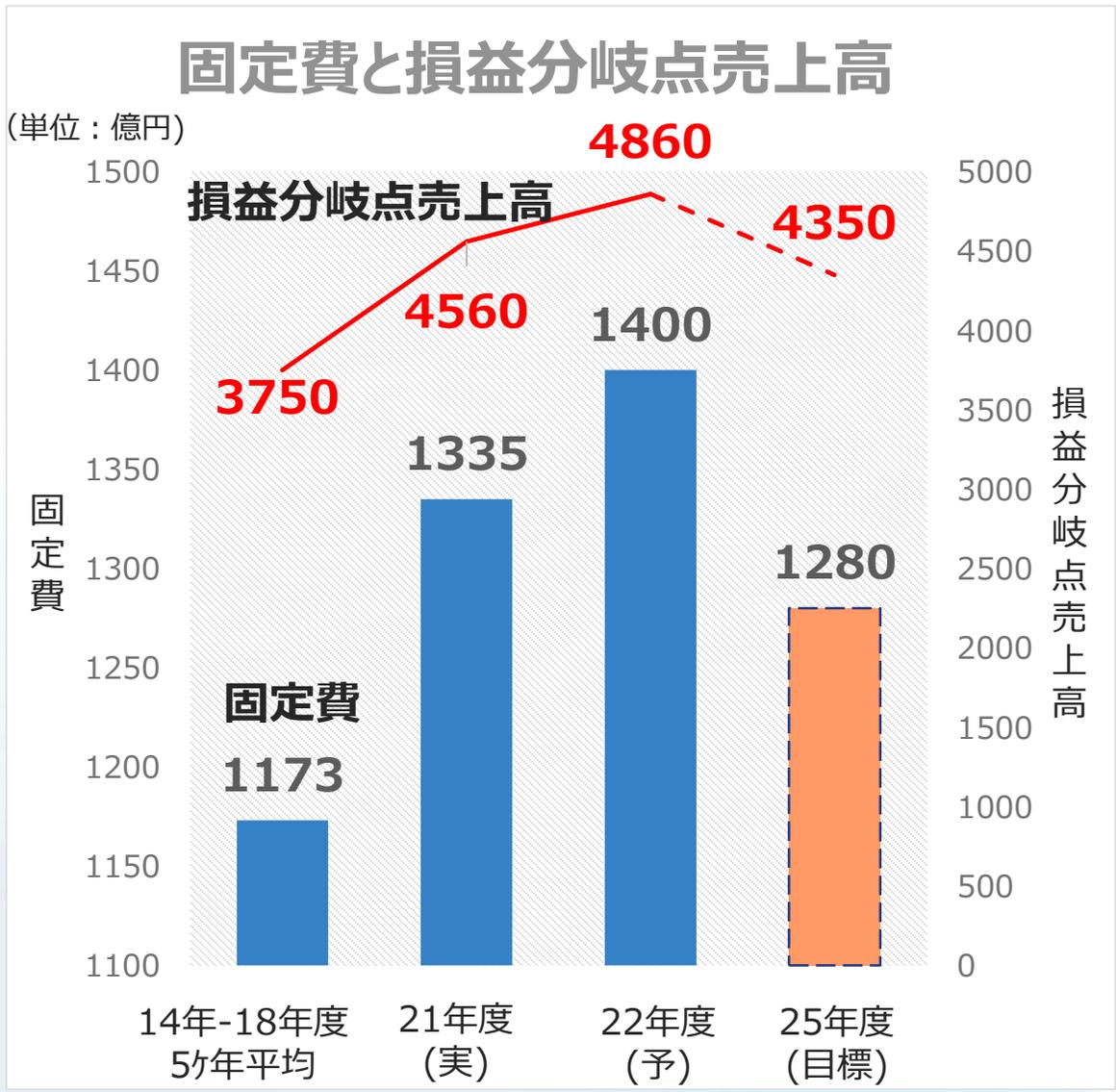
### 調達 戦略

■ 協力会 CN宣言  
仕入先CO<sub>2</sub> '30年 ▲20%

### 製品LCAシステム構築着手 '25年運用開始



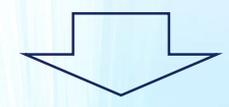
トヨタ自動車(株)殿より環境推進優秀賞MVPを受賞



注：戦略投資関連費用を含む

**スリムで変化に強い収益体質づくりを  
目指した固定費削減を推進**

原価改善活動による限界利益の改善に加え、  
生産再編やDX活用を軸にして固定費削減



**<2025年度目標>**

- ・固定費額1280億円 (▲120億円削減)
- ・損益分岐点売上高 4,350億円

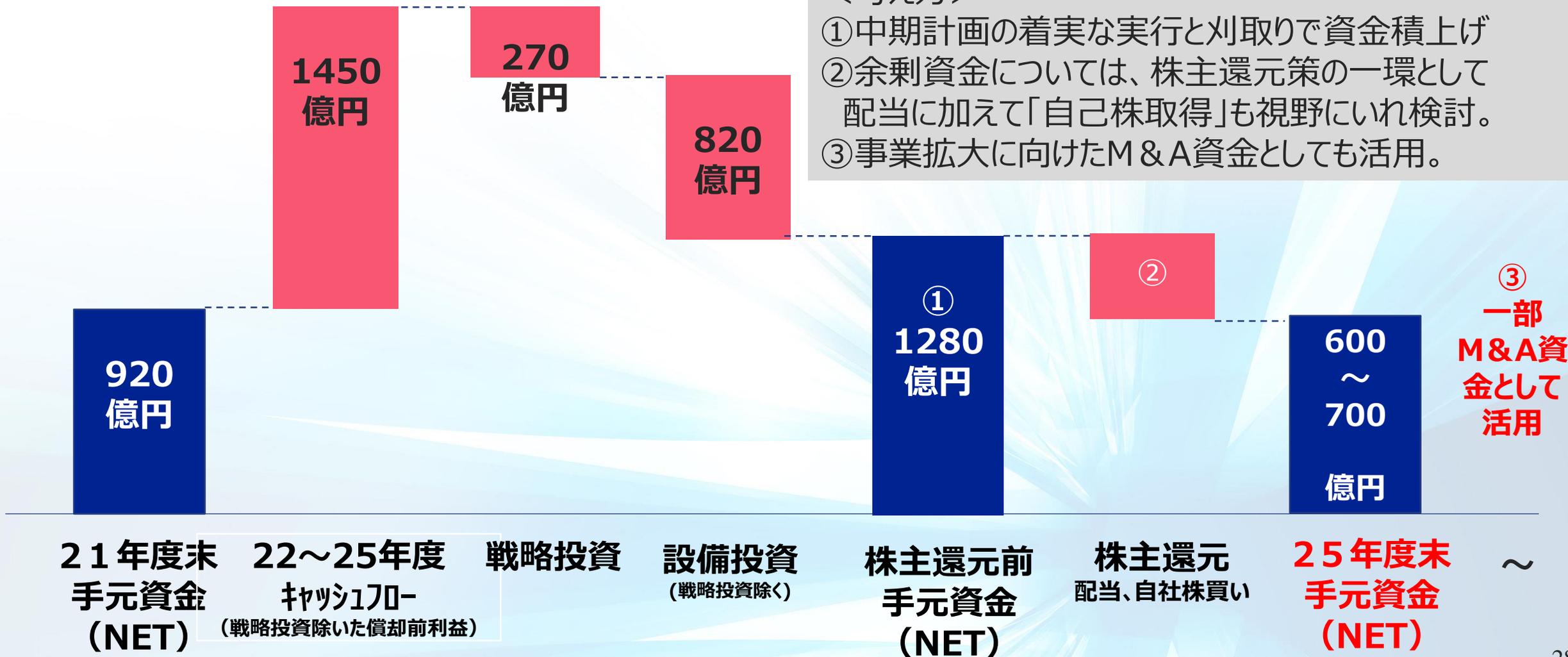
2030年に向けて固定費抑制を継続し、  
更なる収益体質の向上を目指す

# 資本戦略

## 2022年～25年度のキャッシュフローと、その先を見据えた使途

＜考え方＞

- ① 中期計画の着実な実行と刈取りで資金積上げ
- ② 余剰資金については、株主還元策の一環として配当に加えて「自己株取得」も視野にいれ検討。
- ③ 事業拡大に向けたM&A資金としても活用。



**2025年度**

**連結売上高5200億円**

**営業利益 250億円確保**

**ROE 8%**

**2030年度**

**連結売上高6000億円超**

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。