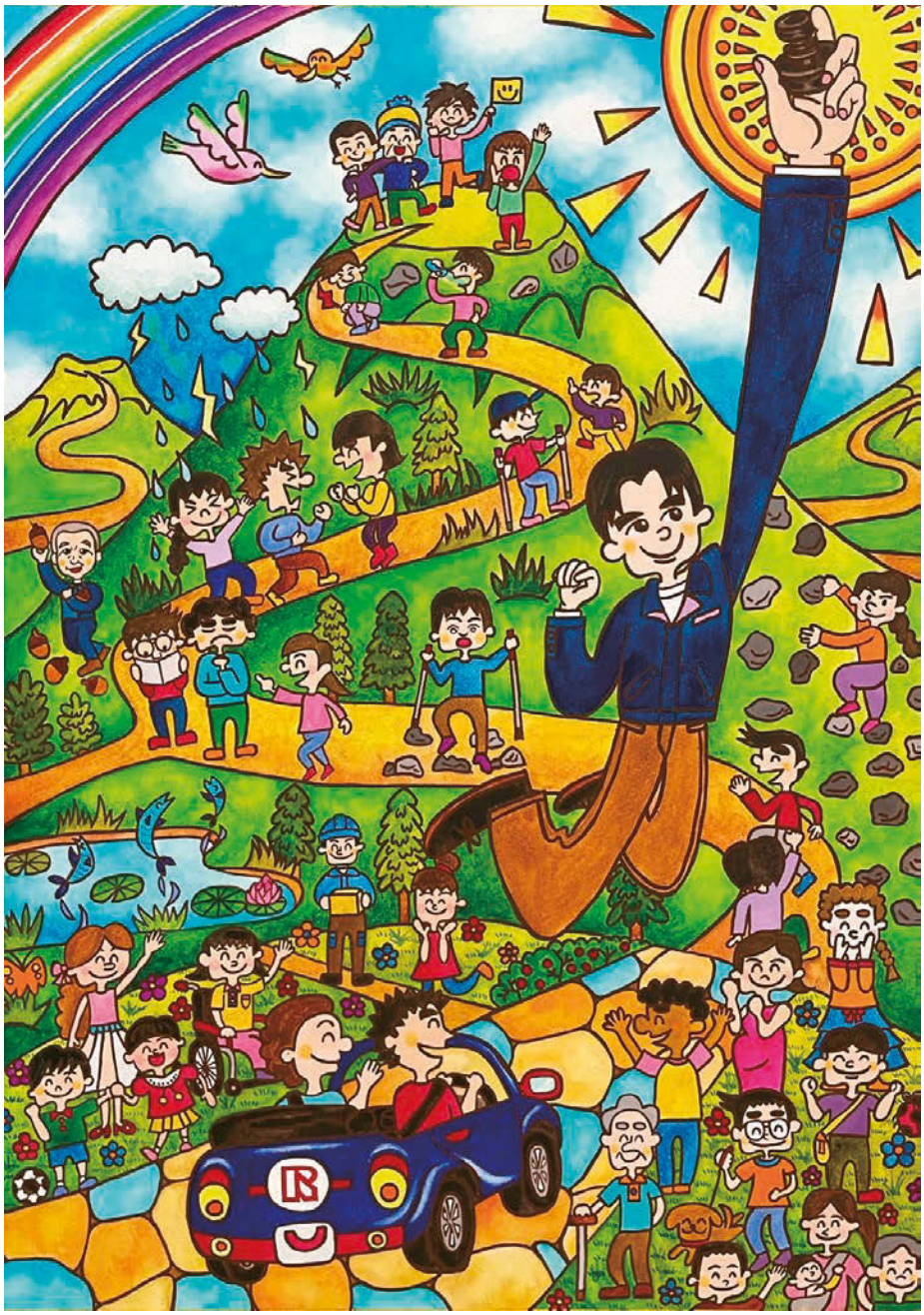
TOKAI RIKA

東海理化統合レポート 2026

TOKAI RIKA
Integrated Report 2026



東海理化はなぜ、
世界で必要とされ続けるのか。

誰もやらないことを
やり続けてきたから

創業以来、社会のニーズをかぎ分け、かたちにする開発力、必要であれば設備や金型を独自で開発し、適切なコストで生産する生産技術力を磨き上げ、他社が手掛けていない商品をいち早く商品化して収益化してきました。

P.3
創業の精神

東海理化の
Answer

78年間、
社会が変わるたびに
かたちを変えてきたから

社会課題や人々の要望(ニーズ)をいち早く察知し、先回りして解決策や新しいサービス・価値を提供するのと同時に高意匠と、快適な操作を両立させてきました。

P.5
社会課題解決の歩み

市場に欠かせない
プレゼンスを確立しているから

東海理化は世界初、日本初の製品を世に送り出し、数々の国内シェアNo.1製品を市場に供給し続けています。

P.7
東海理化のプレゼンス

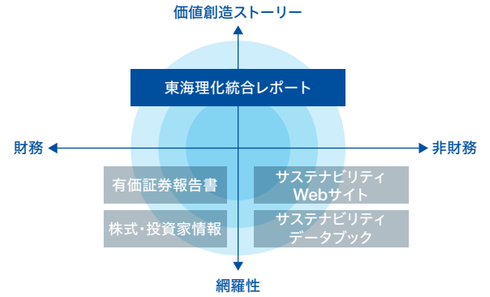
編集方針

今回の「東海理化統合レポート」では、昨年と同様に中期経営計画「TRV2030」を軸として、マテリアリティとパーパス／ビジョン／バリューがどのように当社の価値を創造しているかという観点から構成を見直しました。
全てのステークホルダーの皆さまに共感いただき、ともにより良い企業を創り上げるための対話の一助となれば幸いです。

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 2025年4月1日～2026年3月31日
※活動の理解を深めるものとして、一部2026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 2026年9月
(前回発行:2025年10月、次回発行:2027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(IFRS)
- 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(2025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。)

外部評価

ESGの評価	その他認定
FTSE JPX Blossom Japan Index FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数	プラチナくるみん 女性が活躍しています! 2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500 DX認定

【将来の見通しに関する注意点】

本レポートには、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しが含まれており、これらの記述は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。環境の変化によって実際の結果とは異なる場合があり、実際の業績が当社の見込みとは異なる可能性があることをご承知おきください。

東海理化統合レポート2026の基本構成

東海理化の価値観	長期戦略	実行戦略	成果と重要な成果指標(KPI)	ガバナンス
創業の精神	マテリアリティ	TRV2030	成果と重要な成果指標(KPI)	ガバナンス
ありたい姿	価値創造プロセス	戦略推進のための取り組み		
社会課題解決の歩み	東海理化グループの競争優位性			
プレゼンス	トップメッセージ			
At a glance				

Contents

東海理化の価値観
3 創業の精神
4 東海理化のありたい姿
5 社会課題解決の歩み
7 東海理化のプレゼンス
9 At a glance

長期戦略
11 東海理化のマテリアリティ
13 マテリアリティ策定プロセスと企業価値の関係性
15 価値創造プロセス
17 東海理化グループの競争優位性
18 価値創造を高める6つの資本
19 トップメッセージ

実行戦略
中期経営計画 TRV2030 の進捗
25 全体像
29 成長戦略(モビリティ領域)HMI
31 成長戦略(モビリティ領域)エレクトロニクス
33 成長戦略(モビリティ領域)セイフティ
35 成長戦略(新領域・新事業)
37 技術開発戦略
39 知財戦略
41 経営基盤(品質)
43 経営基盤(DX(TRX))
45 経営基盤(サプライチェーン改革)
47 資本戦略

戦略推進のための取り組み
51 環境戦略
59 人的資本経営の推進

ガバナンス
67 社外取締役ダイアログ
73 コーポレート・ガバナンス
78 コンプライアンス
79 リスク管理
81 役員一覧

成果と重要な成果指標(KPI)
83 ステークホルダーエンゲージメント
84 コーポレートデータ
85 財務・非財務ハイライト
87 11年間の連結財務サマリー

創業の精神

人が手掛けないことこそやる



創業者
加藤 由雄



創業時のテールランプスイッチ

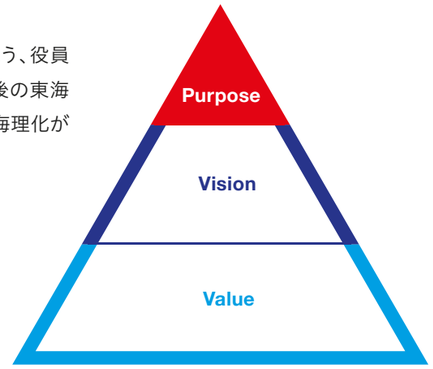
創業者 加藤由雄は終戦から3年後の昭和23年(1948年)「スイッチ製作は手間がかかり誰もやりたがらない。」そう聞いて「必要ならば人が嫌がることでも誰かがやらねばならない。これこそ自分たちが新しく進出する分野だ。」と、スイッチの生産を思い立ち、愛知県西春日井郡西枇杷島町(現清須市)に『株式会社 東海理化電機製作所』を設立しました。
必要であっても利益を確保できなければ事業は持続できません。
当社は創業以来、社会のニーズをかぎ分け、かたちにする開発力、必要であれば設備や金型を独自で開発し、適切なコストで生産する生産技術力を磨き上げ、他社が手掛けていない商品をいち早く商品化して収益化してきました。
社会が変わり当社が手掛ける商品が変わっても、「人が手掛けないことこそやる」という創業者精神は、当社の未来への道標になっています。

経営理念

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

東海理化のありたい姿

当社は、2024年5月に志・存在意義のパーパスと、“志”実現の取り組みであるビジョン、パーパス実現に向け社員が共有する価値観・行動指針を示すバリューを制定しました。
パーパスを実現した姿を社員一人ひとりがよりイメージできるよう、役員および各センター、機能本部より選出した中堅・若手社員で10年後の東海理化の姿をディスカッションして、その内容を踏まえ、2030年の東海理化がめざす姿を描いたものが中期経営計画であるTRV2030です。



Purpose
パーパス

志・存在意義

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

Vision
ビジョン

“志”実現の取り組み

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

Value
バリュー

価値観・行動指針

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



社会課題解決の歩み

簡単で確実にクルマの機能を操作したい、財産としてのクルマを守りたい、万が一の事故の際でも安全を確保したい、そのような社会のニーズにいち早く対応し、それだけではなく車室内外の意匠を向上し増加し続けるクルマの機能を誰でも快適に操作できるように開発された当社の製品は社会課題解決の歩みそのものであり、自動車部品以外にも応用されています。

創業～事業の拡大 | 技術と品質の確立 | グローバル企業への飛躍 | さらなる成長へ

1948 → 1970 → 1986 → 2000 →

社会のニーズにいち早く対応

東海理化は時代とともに変化する世の中の課題や人々の要望(ニーズ)をいち早く察知し、先回りして解決策や新しいサービス・価値を提供してきました

1948 テールランプスイッチ



難しくて手間がかかり、誰もやりたがらないスイッチ製品をあえて「人が手掛けないことこそやる」として創業

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

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手元操作を実現

1965 パワーウィンドウスイッチ



クルマの高級化の流れを受けて、窓を電動で開閉するスイッチを開発

1966 リバーシブルキー



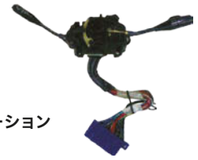
キー山を両面にカットして、表裏どちらからでも挿せるキーを開発

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

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、操作性と安全性を向上

1976 日本初 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

1978 樹脂製ホイールカバー



金属と比べデザインの自由度と軽量化メリットのある樹脂製のホイールカバーを開発

1981 アウターミラー



国内ドアミラー解禁を予見して、先行して開発

1983 リモートキー



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

1989 機械式エアバッグ



当時高価だった電気式に対し安価な機械式を開発し、エアバッグ普及に大いに貢献

1993 世界初 水発泡成形ポリウレタン製ステアリングホイール



世界で初めて水発泡によるウレタン成形技術を開発し、フロンの使用を廃止

1993 日本初 パワーウィンドウスイッチ(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

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

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込み力を適度に緩和させる機能を採用

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

2008 日本初 3Dドライ転写工法によるステアリングホイール



環境負荷の少ない転写フィルムにより複雑な曲面への加飾を実現

2018 日本初 デジタルアウターミラー



空力特性とデザイン性を兼ね備えた筐体を開発

2020 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

より高意匠・快適な操作を実現

東海理化は「見た目の美しさ・洗練されたデザイン(高意匠)」と、「使いやすさ・心地良い使用感(快適な操作)」を同時に高い次元で両立させてきました

1999 日本初 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

2000 世界初 本杢ステアリングホイール



ウォールナットなどの銘木から削りだし、匠の技術と現代の生産技術を融合

2003 日本初 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

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

2010 世界初 高輝度塗装仕様マーク



金属光沢を高輝度塗装で実現

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

2023 ZENAIMキーボード



自動車用スイッチの知見を活かして、最高峰のゲーミングキーボードを開発

2025 世界初 WFO®(ホイールフルオーナメント)

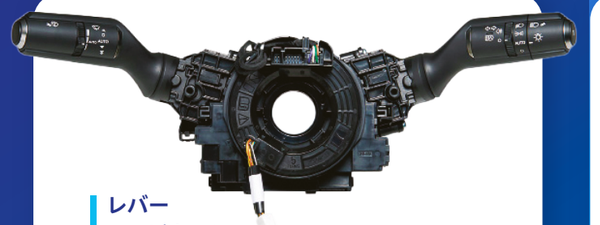


骨格アルミホイール専用に新開発塗料を使用し、アルミホイールに遜色ない質感の加飾を実現

※世界初、日本初は当社調べによる

東海理化のプレゼンス

東海理化は数多くの世界初、日本初の製品を世に送り出し、数々の国内トップシェアの製品を市場に供給し続けることにより、自動車産業の発展に貢献してきました。



レバーコンビネーションスイッチ

1970年代発売

以前はインパネ周りにあったライト、ワイパーの各種スイッチをステアリングコラム周りに移動させ、操作性と安全性を向上させたレバーコンビネーションスイッチは、東海理化が世界に先駆けて導入し、今や世界中の自動車で標準装備となりました。
運転時に必要な操作を手元で完結させるという考え方は、ステアリングホイールスイッチにも受け継がれています。

国内シェア **No.1**

世界初

車種ごとにアルミホイールを設計しなければならないカーメーカーの困りごとを受け、骨格アルミホイール専用に新開発塗料を使用し、アルミホイールに遜色ない質感の加飾を実現しました。
東海理化はかねてから高輝度塗装をオーナメントで採用しており、意匠もデザイン部門をもつ承認図メーカーである知見を存分に活かした製品です。



WFO®（ホイールフルオーナメント）

2025年発売

日本初

イモビライザーシステムの盗難防止性と電波キーの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ました。
スマートキーシステムの利便性を世の中に知らしめた画期的な製品です。



キーフリーシステム

1999年発売

デジタルアウターミラー

2018年発売



日本初

従来のミラーを小型のカメラに置き換えることで筐体意匠を小型化・軽量化させ、斜め前方の視界を拡大するとともに、風切音低減による高い静粛性を実現しています。
空力・操縦安定性・燃費・視界性能を画期的に改善し、クルマの商品力を向上させました。



本杢ステアリングホイール

2000年発売

世界初

従来の本木ステアリングホイールが木材を薄く剥いた突板を貼り合わせたものであるのに対し、猟銃の銃床の加工技術を応用してウォールナットなどの銘木からステアリングホイールを削りだし、匠の技術と現代の生産技術を融合させました。

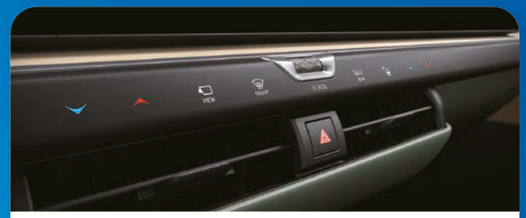
国内シェア **No.1**

キーは片山キーからリバーシブルキー、内溝キーと機械的なセキュリティの向上と同時に電波キー、イモビライザーキー、スマートキーと電子化も進みました。
シリンダーはドアロックから始まりステアリングロックも担うようになりました。
東海理化のキーロックの歴史は、クルマのセキュリティ向上の歴史です。

キーロック

1951年発売





ヒーターコントロールスイッチ

1980年代発売

クルマのエアコンの普及とともに、エアコンを直接操作する機械式と電気信号で操作する電気式の二種類のヒーターコントロールスイッチが誕生しました。
当社はいずれのタイプも生産していますが、最新製品では、操作が必要なときだけ表示が浮き上がるレスポンシブヒドゥンスイッチもヒーターコントロールスイッチの機能を含みます。

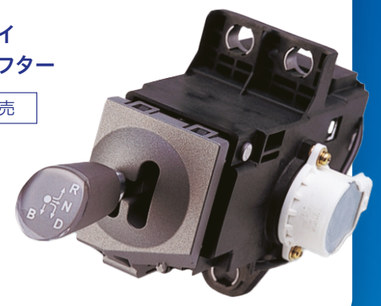
国内シェア **No.1**

日本初

従来の機械式シフトレバーには、トランスミッションと機械的にリンクしているため、搭載場所に制約があります。
搭載場所の制約がなく、レバー式だけでなくダイヤル式、トグル式、ボタン式などクルマのデザインに合わせた電子式シフトレバーを東海理化は開発しています。

シフトバイワイヤシフター

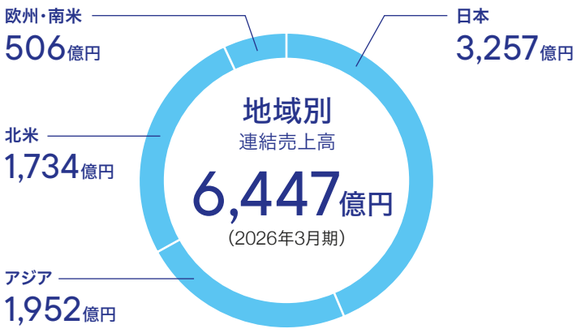
2003年発売



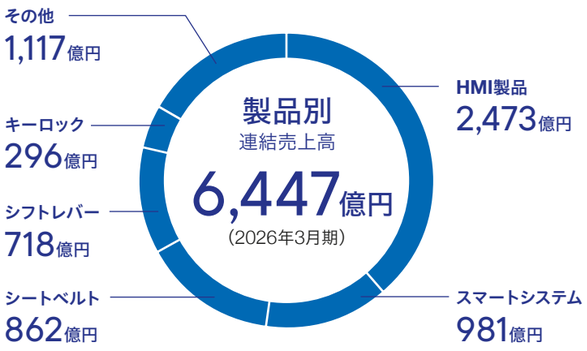
※国内シェア、世界初、日本初は当社調べによる

At a glance

連結売上高 ※2026年3月期

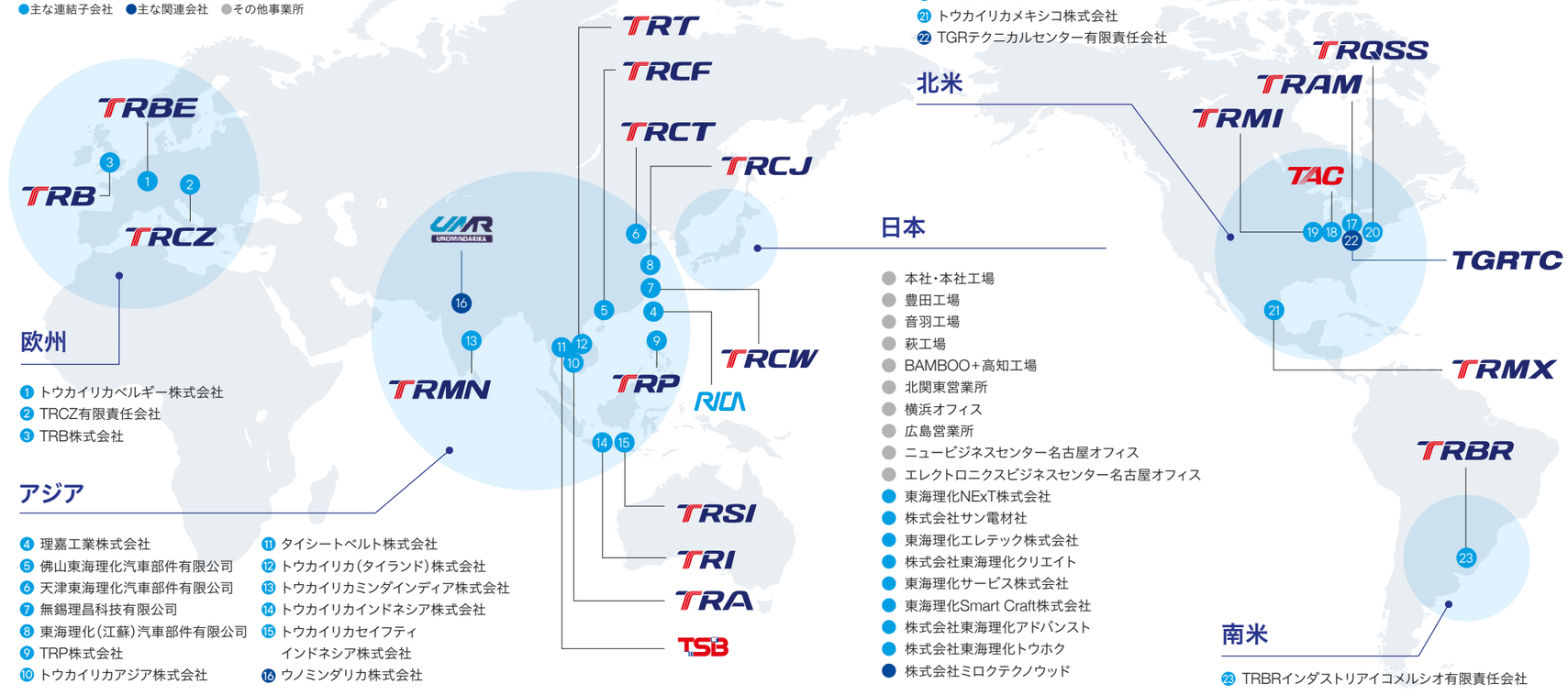


※連結調整▲1,003億円を含む



グローバルネットワーク

●主な連結子会社 ●主な関連会社 ●その他事業所



欧州

1. トウカイリカベルギー株式会社
2. TRCZ有限責任会社
3. TRB株式会社

アジア

4. 理嘉工業株式会社
5. 佛山東海理化汽車部件有限公司
6. 天津東海理化汽車部件有限公司
7. 無錫理昌科技有限公司
8. 東海理化(江蘇)汽車部件有限公司
9. TRP株式会社
10. トウカイリカアジア株式会社
11. タイシートベルト株式会社
12. トウカイリカ(タイランド)株式会社
13. トウカイリカミンダインディア株式会社
14. トウカイリカインドネシア株式会社
15. トウカイリカセイフティ インドネシア株式会社
16. ウノミンダリカ株式会社

北米

17. TRAM株式会社
18. TACマニュファクチャリング株式会社
19. TRMI株式会社
20. TRQSS株式会社
21. トウカイリカメキシコ株式会社
22. TGRテクニカルセンター有限責任会社

日本

- 本社・本社工場
- 豊田工場
- 音羽工場
- 萩工場
- BAMBOO+高知工場
- 北関東営業所
- 横浜オフィス
- 広島営業所
- ニュービジネスセンター名古屋オフィス
- エレクトロニクスビジネスセンター名古屋オフィス
- 東海理化NExT株式会社
- 株式会社サン電材社
- 東海理化エレテック株式会社
- 株式会社東海理化クリエイト
- 東海理化サービス株式会社
- 東海理化Smart Craft株式会社
- 株式会社東海理化アドバンスト
- 株式会社東海理化トウホク
- 株式会社ミロクテクノウッド

南米

23. TRBRインダストリアイコメルシオ有限責任会社

製品

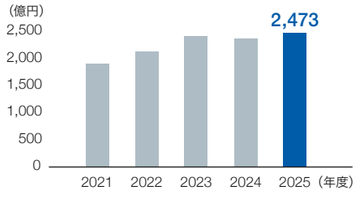
HMI製品※ (HMI:ヒューマン・マシン・インターフェイス)

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



売上高推移



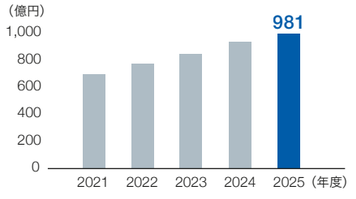
スマートシステム

主な製品

- スマートキー携帯機
- 照合ECU
- レシーバー
- アンテナ



売上高推移



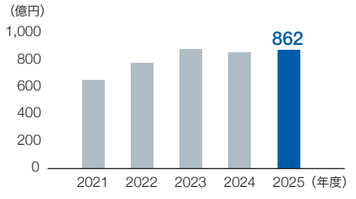
シートベルト

主な製品

- シートベルト



売上高推移



※クルマに乗る人の意志を確実に、スムーズに伝えるための製品

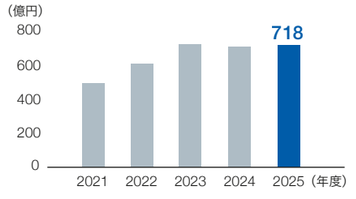
シフトレバー

主な製品

- シフトバイワイヤシフター
- シフトレバー



売上高推移



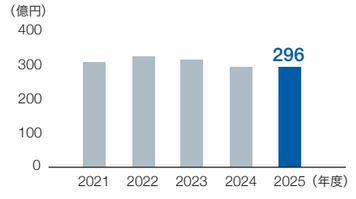
キーロック

主な製品

- リモートキー
- イモビライザーキー
- キーシリンダー



売上高推移



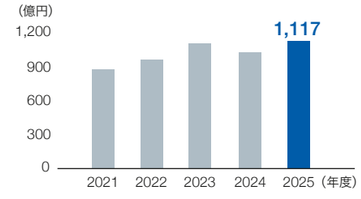
その他

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
- ゲーミングデバイス



売上高推移



東海理化のマテリアリティ

マテリアリティに対するリスクと機会を見極めたうえで、目標(KPI)を設定し、方針管理を行います。
その実効性を高めるため、事業への影響度や直近の社会情勢・事業環境を考慮し、2024年9月にマテリアリティを改訂しました。

	マテリアリティ	リスク	機会	目標(KPI)	2025年度実績	2030年度目標	2030年にめざす姿	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	• 競争力の低下 • 事業機会の喪失	• 既存事業の枠組みを超えた価値創造	• Bqey・Uqey売上 • BAMBOO+®事業	• 売上5億円 • LEXUSの「Forged bamboo」として採用	• 売上100億円 • 売上10億円	• グローバルでの社会課題を把握し、解決に貢献する • 交通弱者救済、車両盗難防止などの社会課題解決に資する商品・サービス	
	顧客の安全・品質保証	• お客さまへの被害 • 生産性の低下	• お客さまの信頼獲得	• 既販車処置、重大インシデント件数	• 0件	• 0件	• お客さま(エンドユーザー・カーメーカー／サービサー)へ安全・安心な製品・サービスの提供により、品質でお客さまに選ばれる	
	情報セキュリティ・サイバーセキュリティの推進	• 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	• 重大事故発生件数	• 0件	• 0件	• 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	
事業を支える基盤活動	健康と安全	• 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	• 労働災害発生件数 • 疾病による休務発生率の減少 • 心身不調による生産性低下の減少 • 有所見者率の減少	• 14件 • 3.6% • 22.8% • 42.3%	• 0件 • 2.0%以下 • 12.4%以下 • 35%	• 健康経営の実現(社員一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮するため健康リスクによる損失を低減できている)	
	人財育成	• 次世代を担う人財の枯渇	• 持続可能な成長	• マネジメント力強化研修受講率 • 海外トレーニー派遣者数	• 36.7%(研修受講者/全ライン長) • 5名(派遣人数の累積人数)	• 100%(2027年度目標) • 30名	• 挑戦と変革を推進する人的資本経営の実現(挑戦を引き出す職場風土の醸成、主体的なキャリア形成の促進、全員が気持ちよく働ける職場環境づくり)	
	ダイバーシティ&インクルージョン	• 画一的な思考・判断	• イノベーションの促進 • 経営リスクの回避	• マネジメント層のダイバーシティマネジメント研修受講率 • 各部所属員が何らかのダイバーシティ推進に関連するイベントに年1回以上参加する割合 • 異業種や他部署から積極的に情報や学びを得て新たな知見や仲間を得る部署の割合	• 30% • 47% • 97%	• 100% • 80%以上 • 100%	• イノベーション創出に向けて多様な人財が活きる組織の実現	
	気候変動への対応	• 自然災害、渇水リスクの増加 • 炭素税、エネルギー費高騰によるコストの増加	• 地球温暖化問題の解決に貢献 • 低CO_2製品の開発による付加価値向上	• GHG排出量(SCOPE1,2) • GHG排出量(SCOPE3) • 再エネ率(使用電力比) • 水の取水量	• 141,311t-CO_2 • 1,278,338t-CO_2 • 26% • 517千m^3	• 96,055t-CO_2以下 • 1,131,209t-CO_2以下 • 70%以上 • 551千m^3以下	• SCOPE1,2　2013年度比60%低減 • 本社・本社工場でのカーボンニュートラルの実現	
	持続可能な資源利用	• 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 • 低CO_2材や再生材使用による製品の付加価値向上	• 廃棄物排出量原単位	• 0.22t/百万個	• 0.37t/百万個	• 資源の有効利用によるサーキュラーエコノミーの実現	
	人権の尊重	• 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、取引先さまが安心して働ける • お客さま、地域、株主から信頼を得られる	• 人権尊重責任に反する行為件数	• 0件	• 0件	• 全てのステークホルダーに対するグローバルでの人権への配慮	
	公正な取引(腐敗防止・反競争的行為)	• 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、競争法違反発生件数	• 0件	• 0件	• 腐敗がなく公正な事業活動の実施	
	サプライチェーンのサステナビリティ浸透	• 反環境・反社会行為の幇助	• サプライチェーンでの新たな価値創造 • 環境・社会の持続可能性向上	• 取引先さまの法令違反件数	• 0件	• 0件	• サプライチェーン全体での社会課題解決への貢献 • 反環境・反社会行為への加担を防止	

マテリアリティ策定プロセスと企業価値の関係性

マテリアリティ策定後、企業価値(社会価値＋経済価値)との関係性を整理しました。

マテリアリティ策定プロセス

1 国際的ガイドライン項目の内部評価

当社にとっての重要度で層別

GRI36項目とSDGs1項目、合計37項目について当社にとっての重要度の観点から社内関係部署にヒアリングし点数化(3段階評価)

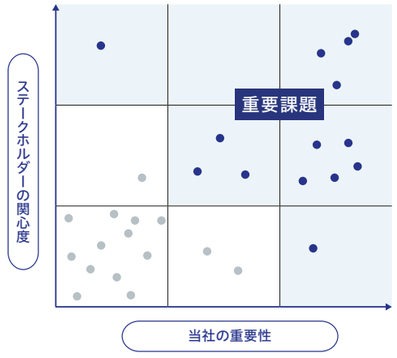
2 国際的ガイドライン項目の外部評価

ステークホルダーの関心度で層別

外部評価機関が着目する課題とベンチマーク4社が重要としている項目の会社数を加点し、3段階に層別(第三者機関にて評価)

3 マテリアリティの抽出

当社にとっての重要度とステークホルダーの関心度が「特に高い領域」に位置する14項目を最重要視すべき課題と判定



4 マテリアリティの特定 5つの重要テーマと重要課題11項目(14項目を集約)を決定

	5つの重要テーマ	重要課題11項目(14項目を集約)
事業を通じての課題解決	革新的な製品開発を通じて社会課題を解決する	● 社会課題解決型商品開発
	顧客の安心安全を支える	● 顧客の安全・品質保証 ● 情報セキュリティ・サイバーセキュリティの推進
事業を支える基盤活動	働く意欲を高め、成長と社会への貢献を促す	● 健康と安全　● 人財育成 ● ダイバーシティ＆インクルージョン
	環境への負荷を低減する	● 気候変動への対応 ● 持続可能な資源利用
	公正な事業を妨げる要因を低減する	● 人権の尊重 ● 公正な取引(腐敗防止・反競争的行為) ● サプライチェーンのサステナビリティ浸透

SDGsに対応する5つの重要テーマと重要課題11項目

事業を通じての課題解決

革新的な製品開発を通じて社会課題を解決する
- 社会課題解決型商品開発

顧客の安心安全を支える
- 顧客の安全・品質保証
- 情報セキュリティ・サイバーセキュリティの推進

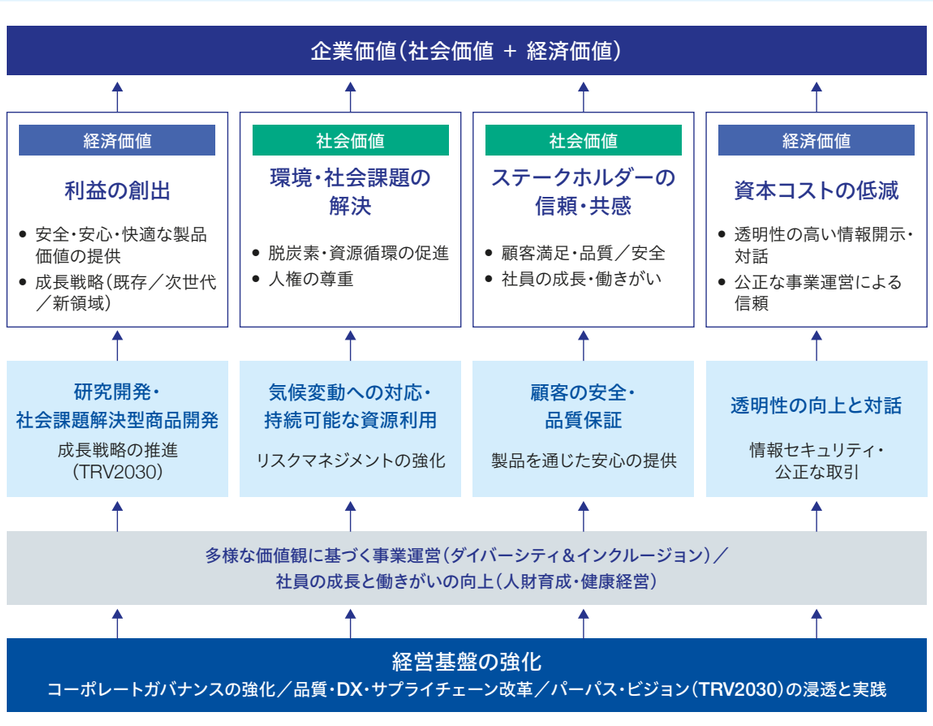
事業を支える基盤活動

働く意欲を高め、成長と社会への貢献を促す
- 健康と安全　● 人財育成
- ダイバーシティ＆インクルージョン

環境への負荷を低減する
- 気候変動への対応
- 持続可能な資源利用

公正な事業を妨げる要因を低減する
- 人権の尊重
- 公正な取引(腐敗防止・反競争的行為)
- サプライチェーンのサステナビリティ浸透

マテリアリティと企業価値の関係性



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

(2025年度数値) P.18

財務資本

- 総資産 5,483億円
- 営業CF 437億円

製造資本

- 拠点 国内 10カ所 海外 23カ所
- 設備投資額 326億円

知的資本

- 研究開発費 334億円
- 特許保有件数 2,804件

人的資本

- 連結社員数 19,381名
- 単独女性社員比率 21.6%
- 単独一人当たり研修費用 33,400円

社会関係資本

- 取引先さま数 1,339社
- 機関投資家・アナリストとの対話 96回
- 社会貢献活動費 1.3億円

自然資本

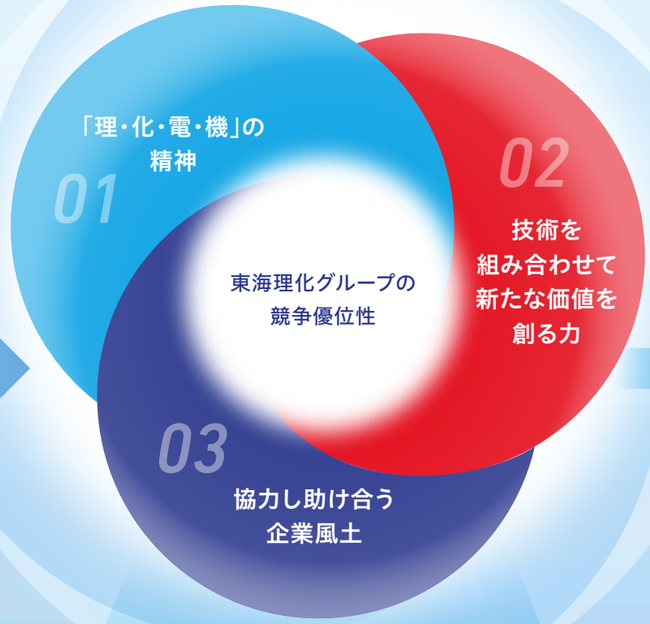
- エネルギー使用量(連結) 1,201,064GJ
- 原材料投入量(単独) 26,276t
- 取水量(連結) 858千m^3

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
- DX推進

ビジネスモデル

P.17



中期経営計画 TRV2030

- 環境 P.51-58
- 社会 P.59-66
- コーポレート・ガバナンス P.73-77
- マテリアリティ P.11-14
- 創業の精神 人が手掛けないことこそやる P.3

Output

財務・非財務実績

(2025年度数値) P.85-86

財務

売上高	6,447億円
営業利益	356億円
自己資本比率	63.4%
ROE	9.0%

非財務

年休取得率	84.5%
男女育児休暇取得率	97.6%
今の会社で働くことができて本当に良かったと思う	73.0%
社会貢献活動のべ参加人数	859人
連結GHG排出量(SCOPE1,2,3)	1,420千t-CO_2
単独廃棄物排出量	1,345t

Outcome

創出した価値

Purpose パーパス

志・存在意義

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

Vision ビジョン

“志”実現の取り組み

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

Value バリュー

価値観・行動指針

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

東海理化グループの競争優位性

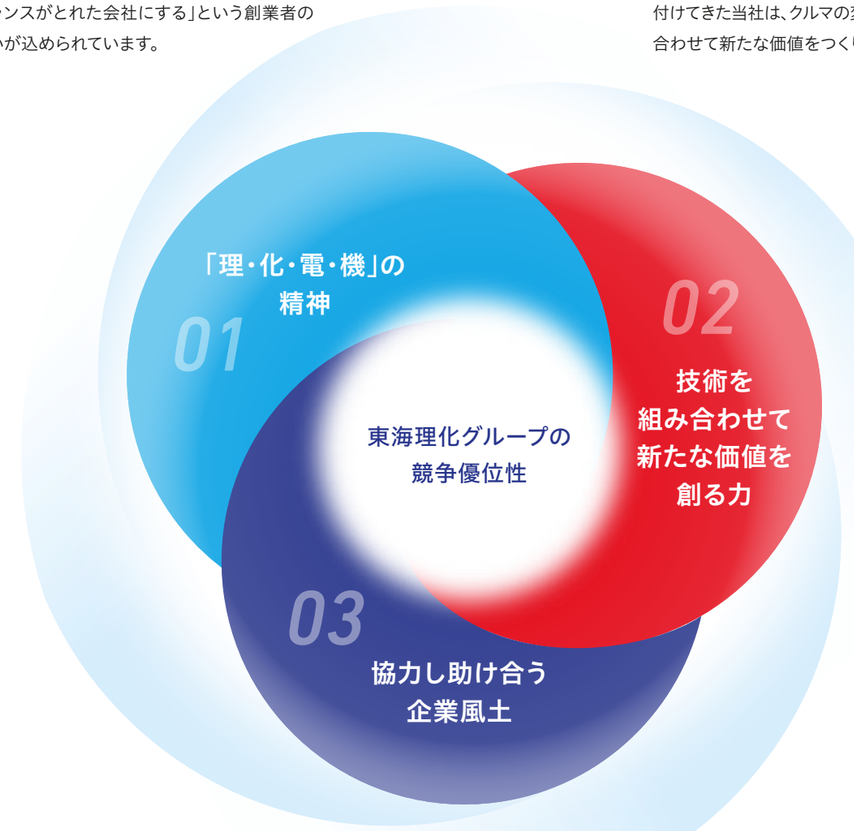
当社は創業以来、何でもやる「理・化・電・機」の精神、技術を組み合わせて新たな価値を創る力、困難の際には社内外問わず協力し助け合う企業風土を築き上げてきました。数々の技術開発や生産技術はこの3つのキーワードを土台としています。

01 「理・化・電・機」の精神

当社の正式名称「東海理化電機製作所」の「理化電機」は、「物理・化学・電気・機械何でもやる」「生産力・技術力・販売力・資本力のバランスがとれた会社にする」という創業者の想いが込められています。

02 技術を組み合わせて新たな価値を創る力

組立に留まらず、成形・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、クルマの変化にも技術を組み合わせて新たな価値をつくり上げてきました。



03 協力し助け合う企業風土

当社には、お客さまがお困りの際にはすぐに動く企業風土があり、それが1967年のシフトレバーなどの新規受注に結び付きました。
また、2000年の東海豪雨で西枇杷島工場が被災した際には、部署関係なく自ら積極的に動いて地域と工場の復興につとめ、困難の際にはすぐに動ける文化が根付いています。

価値創造を高める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 P.47

PBR向上に向け、事業戦略と資本戦略の両輪により取り組みを推進しています。
キャッシュ・アロケーションは、不測の事態に備えた必要資金を設定し、超過分は将来の成長に向けた投資および株主還元に充当する方針としています。

製造資本 P.9

国内10カ所と海外23カ所で事業を展開しています。
連結売上のうち海外の売上が半分を上回り、開発・設計から製造・物流までのモノと情報の流れをグローバルで一貫していきます。

知的資本 P.39

関連部門が開発初期から連携し、市場動向、競争環境、知財リスクを分析するとともに、事業性・技術優位性・知財優位性を評価しています。
事業性検討、技術開発、知財化を一体で推進し、それぞれの活動を反映し合うことで、事業の勝ち筋を構築し、競争優位の確立につなげています。



人的資本 P.59

経営環境の不確実性が高まる中、企業価値を持続的に高めていくためには、社員一人ひとりが主体的に挑戦し、新たな価値を生み出し続けることが不可欠です。
3つの重点領域を中心に人的資本経営を進めています。

社会関係資本 P.83

当社では、関係するステークホルダーに対し、誠実な対話を心がけています。
ただお互いが主張をして傾聴するだけでなく、「持続可能な社会のために何ができるか」という観点で、エンゲージメントを推進しています。

自然資本 P.51

バリューチェーン全体での事業活動と環境影響の関係をマッピングにより整理を行い、特定した環境影響に対して、環境取り組みプランを策定します。
各目標の達成に向け、東海理化グループ一丸となって活動を推進していきます。



「未来は自分たちでつくる」挑戦と変革で「技術の進化」と「人」をつなぎ、持続可能な社会に貢献

代表取締役社長
社長執行役員
二之夕裕美

2025年度を振り返って ―読めない変化への危機意識と過去最高業績

2025年度、当社は売上高6,447億円(前期比4.4%増)、営業利益356億円(同1.0%増)、経常利益437億円(同27.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益294億円(同13.1%増)となり、売上高・各利益ともに過去最高を更新し、ROEも9.0%と向上しました。期初に収益予想を立てた段階では、米国による関税政策をはじめ、「見えない」「読めない」要因が非常に多かったことから、慎重な数字を見積もりました。しかし結果として、関税の影響はお客さまと分担できる部分があった他、自動車の生産台数が堅調に推移したこと、さらには想定をはるかに上回る円安が進んだことなどが追い風となり、業績を押し上げました。
社内では「収益は悪化する」という前提で原価低減の旗を掲げ、当初の目標を達成できました。さらに一段上をめざした目標にはあと一歩届かなかったものの、社員の頑張りにより将来への積極的な投資を続けながら過去最高業績を更新できたことは、当社の「稼ぐ力」が着実に高まっている表れだと受け止めています。
ただ、自動車業界を取り巻く環境は、依然として予測困難な状況が続いています。2026年度については、中東地域をはじめとする地政学リスクや、原材料・物流費・人件費の上昇といったインフレ影響などの外部環境変化を想定し、減益となる計画を公表しました。厳しい事業環境ではありますが、目先の数字に一喜一憂せず、将来への投資を続けながら、将来予測には不確実性があることを前提に、変化に強い企業体質を築き上げていくことが、私たちの揺るがぬ方針です。

「TRV2030」1年目の総括 ―もがきながら、小さな芽が花ひらく

2025年度は、新たな中期経営計画「TRV2030」がスタートし、挑戦と変革のフィールドへと歩みを進めました。この計画は、私と副社長を除いた役員と中堅・若手社員から募ったメンバーでチームを組み、描いた10年後のありたい姿からバックキャストしてつくり上げたものです。クルマ・モビリティの「既存製品」「次世代製品」、そして「脱自動車」を掲げた「新領域・新規事業」の領域を定め、成長を実現していくものです。1年目の手応えを申し上げれば、「まだまだ」というのが正直な実感です。開発した技術は世の中に出て初めて価値になり、やりきった、送り出したという実感や達成感を得たときに、人は大きく変わります。今はその途上であり、試行錯誤を重ねている状況です。ただ、あちこちで小さな芽吹きがあり、花が咲き始めた領域が確かに生まれていることも感じています。
事業を展開する地域については、日本、北米、ASEAN、インドを重点地域としています。この中で、北米市場については、メキシコ拠点がもつ競争力を活用してきましたが、関税やカーメーカーの北米回帰の動きを受け、メキシコでの製造の競争力を高めながら、米国での自動化生産や生産量の変動に柔軟に対応できるラインの導入を進めています。北米地域の生産体制を見直し、「お客さまに近いところ」で何をつくり、どのように供給していくのかを追求していきます。中国市場は、現地カーメーカーが力を増す中、既存の資産を活かして利益の出る製品のみを継続する、この是々非々の姿勢で臨みます。そもそも中国へは、日系企業への製品供給のため進出した

経緯があり、その原点を踏まえた見極めです。そして最も注力するのがインドです。市場そのものがこの数年で3〜4割規模で拡大する中、トップシェアを誇るマルチスズキをはじめ多様な現地カーメーカーとの取引・提案を強化し、単一企業向けの製造体質脱却を図っています。ここでは「日本で開発し現地で生産する」従来型のビジネスは通用しません。2026年から現地に開発部隊を置き、長年の合弁パートナーであるウノミンダグループと連携して、生産や営業、人事労務に至るまで現地でなければ回せない領域を担っていきます。インドには両社で6つの生産拠点があり、インド全体を網羅する体制を構築していきます。インドをはじめとして、中国のレアアース(希土類)輸出規制に起因する、需給の逼迫にも注意が必要です。中国一辺倒の依存から、入手できなくても製品の生産に支障が出ないよう、カーメーカーと設計段階から協業し、「脱レアアース」製品の開発を進めていきます。

成長戦略の進捗 ―共創で3つの領域を具現化

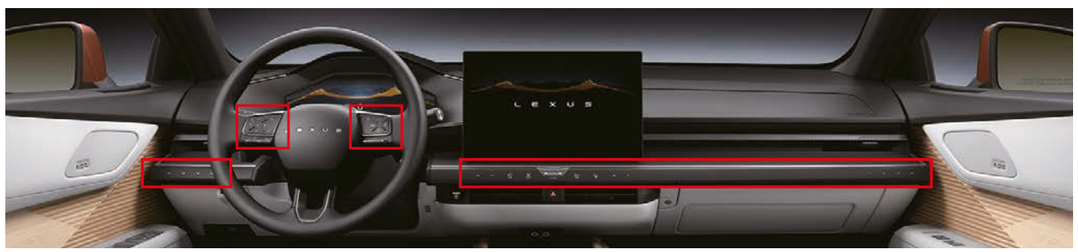
「TRV2030」の成長戦略の核心は、社内外との「共創」にあります。社内においては、部門の壁を越えたメンバーで構成され一定の権限をもった「共創型チーム」が主役となって、3つの領域それぞれで具現化を進めています。

既存製品 ―かしこく設計し、かしこくつくる

当社のクルマ・モビリティ既存製品は、コモディティ化が進んだ部品も多いため、「かしこく設計し、かしこくつくる」ことに注力し、付加価値を生み出しています。例えば、車両の走行・操作を実現する機構部品は、カーメーカーをまたいで標準化することが可能で、すでにそうした製品を提案・供給し、各社のコスト低減に貢献しています。つくり方については、工程を集約して一方向で組める設計に改め、自動化を進めています。従来はモデルごとの専用ラインが生産終了後も工場に残りましたが、小さなモジュールを組み合わせて伸縮する「汎用モジュールライン」の導入で柔軟にかたちを変え、ロボットによる24時間稼働もめざします。役目を終えたモジュールは社内で保管し、次のモデルに備えますが、将来的には、協力会社にモジュールを貸し出す「ライブラリー化」を実現し、サプライチェーン全体で財産を分かち合う構想です。コモディティ化した部品でも設計と製法を変えれば十分成長できる領域であり、その手応えを確かに得ています。

次世代製品 ―HMIとセンシング技術で新たな価値を

次世代製品では、車内で人と車の接点となるHMI(ヒューマン・マシン・インターフェイス)を進化させています。世界のデザイン潮流は、シンプルですっきりした車内へと向かい、機能をディスプレイに集約する動きもありますが、目的の操作に一度でたどり着けないという課題も生まれています。そこで当社は、通常時は消灯して内装に同化し、必要時にはスイッチに手をかざすとアイコンが点灯し、直接操作できるResponsive Hidden Switches(レスポンシブヒドゥンスイッチ)を開発、2026年6月発売のレクサスの新型ESに採用されました。また「人とくるまのテクノロジー展」(2026年5月開催)では、空中に操作盤が現れる「未来のスイッチ」を披露、高く評価いただき、実用化をめざして開発を継続しています。強みであるセンシング技術では、モーションセンシングという空中操作や音声操作による製品の開発を行っている他、心拍などを読み取るバイタルセンシングの活用も進めています。人の命を預かる車に私たちの技術を投じる価値があると考え、体調に起因する交通事故を未然に防げるよう、交通事故ゼロをめざしています。




消灯時イメージ



点灯時イメージ

2026年6月発売のレクサスの新型ESに採用された「Responsive Hidden Switches(レスポンシブヒドゥンスイッチ)」

新領域・新規事業― 自ら渦を起こす脱自動車への挑戦

新領域・新規事業は、すぐに結果が出るものではありません。今は、種が芽吹き、花が開きはじめる気配があり、開花に向けた重要な時期です。新領域・新規事業には、共創型チーム自ら製品を生み出し、世に送り出し、売上を積み上げていく面白さがあります。自動車生産台数で売上が立つ部品とは違い、自ら渦を起こし実績をつくる達成感は社員にとって特別な経験になるはずです。リーダーとメンバーで構成する共創型チームが、会社の歯車ではなく、個人個人の小さな歯車でチームとして渦を起こす。その経験を組織に根づかせる大事なステージが今だと考えています。例えば、eスポーツ向けのゲーミングギアブランド「ZENAIM(ゼンエイム)」や社用車管理システム「Bqey(ビーキー)」は、車載部品とは開発のスピードがまったく異なります。部品の場合、より良いものへの改善はモデルチェンジがそのタイミングとなり、数年後を見据えた月単位でのスケジューリングがあたりまえです。しかし「ZENAIM」や「Bqey」では、競合との性能の競い合いがあるため、週・日といった単位でお客さまの声を開発に活かさなければ、選ばれる製品になりません。社員はこれまでとは違うスピード感で鍛えられ、新たな対応力を身に付けていきます。現代は、結果を求められる時代であり、うまくいかないものを長く続けることはできません。だからこそ、こうした経験で得た対応力がこれまでのあたりまえを変え、全社に広がっていくことを期待しています。

2025年11月から本格生産を開始した「BAMBOO+®」(竹繊維を配合する環境配慮型複合材料)は、地域課題の解決に取り組む製品でもあります。「BAMBOO+®」は、放置竹林による竹害が課題となっている高知県で、行政や地元林業組合、地場企業とともに、竹害をサステナブル材料という価値に転換したものです。当社の応援団とも言えるほど地域からの支持は大きく、こうしたスキームは今後も積極的に行っていきたい取り組みです。この他、カーボンニュートラルに大きく貢献するカーボンナノチューブの量産も始まりました。

こうした新領域・新規事業の取り組みは、当社をこれまでと違った目で見ていただく機会となっており、新卒採用では「ZENAIM」をきっかけに当社に興味をもっていただくこともあり、会社として非常に大きな変化を感じています。



eスポーツのプロチームと共同開発した「ZENAIM KEYBOARD 2 mini」と「ZENAIM KEYBOARD 2 TKL」

経営基盤の強化 ―品質、DX(TRX)、サプライチェーン改革

成長戦略を確実に成果へ結び付けるため、経営基盤として「品質」「DX(TRX)」「サプライチェーン改革」を重点的に強化しています。

品質については、品質保証体制と担い手の育成を強化しつつ、人に依存しないしくみづくりも並行して進め、「品質で選ばれる東海理化」の土台を構築しています。その根幹にあるのが、モノづくりの「進化・深化・新化」です。長年培ってきたトヨタ生産方式(TPS)を、DX時代にふさわしいものへと磨き上げます。現場の問題をデータで刻々と捉え、過去の知見から打ち手を即座に導き改善のスピードを上げる「進化」、データから真因を掘り下げる「深化」、そもそも不良が起きず止まらないラインへと設備を変えていく「新化」で、生産性向上、原価低減を図ります。これまでのTPSでライン可動率を97%まで高めたとしても、3%、つまり年8日はラインが止まっていることになります。人手で積み上げてきた改善にDXとAIを掛け合わせた3つのシン化で、不良ゼロ・停止ゼロへの到達を早めていきます。ただ、DXやAIを本当の力にするには、データの信頼性が欠かせません。「データドリブン」もインプットを誤れば確実にアウトプットが



悪くなります。何が本当かを見極める目をもつとともに、サイバーセキュリティを備え、3つのシン化を着実に進めていきます。
昨今、原材料の調達において、地政学リスクへの対応が不可避となっています。ただ、サプライチェーンでは、必要なものを必要なだけ流すという規律を保つことが基本であり、買い占めが起きれば総量が足りていても供給は途絶えます。この大前提を認識したうえで、在庫確保や調達先の分散を行い、地政学リスクに備えるべきだと考えています。
一方、私がそれ以上にサプライチェーンで重要だと考えているのは、日本の中小規模製造業の持続性です。多くは、特定の工程のみを担う専業企業であるため、一つの部品が完成するまでに複数の会社、長距離を移動する極めて非効率な物流が発生します。当社では、協力企業の事業承継課題に向き合いながら、複数の工程を担える企業へと進化できるようサポートしていきます。塗装を内製化できる「コンパクト塗装ブース」や先にご説明した「汎用モジュールライン」といった当社がもつ生産技術を、今後、サプライチェーン全体に提供・共有し、中小規模製造業の将来モデルの構築に貢献していきたいと考えています。
再生可能エネルギーの面でも、中部電力ミライズなどとの協業により、設備投資が負担となっていた中小企業でも、再エネ電力を購入しやすい環境が整いつつあります。取引先さまに対して、当社の敷地外発電所である「東海理化ソーラー」やトヨタグループが保有する再エネ電源からの電力を提供するなど、サプライチェーン全体で脱炭素に取り組んでいきます。
製品の設計から生産技術、モノづくりまでを一つの流れとして捉え直し改革していくことがサプライチェーンの強靭化であり、これからの競争力を左右すると考えています。

人と組織 ―「未来は自分たちでつくる」を根づかせる

これらの挑戦を支えるのは、やはり人と組織です。「未来は自分たちでつくる」という企業文化を共創型チームで根づかせていきます。共創型チームの強みは、最初から最後まで自分たちでやりきること。従来の縦割りのように工程ごとに受け渡すのではなく、一貫して担うことで視野が広がり、セクショナリズムが薄れ、一人ひとりの才能を使い切れるようになります。例えば営業社員が開発の視点をもち、開発担当者がお客さまの喜ぶ売り方に想いを巡らせる。立場を越えて知恵を出し合えることこそ、共創型チームの真価です。
ダイバーシティについては、一人ひとりが能力を発揮できる真の多様性をめざします。海外拠点では、米国やチェコのトップに現地人財を登用するなど変化が生まれています。出向・駐在という枠を超え、日本人が海外であたりまえに働き、海外の人財が日本本社で役員となり、ともにチームを組む。これからは、いまだ製造業に残る内向きの意識を変えていきたいと考えています。女性の活躍については、数年前、管理職を志す人はごくわずかでしたが、今では多くが次のステージへの意欲を示すようになりました。こうした変化をしっかりと受け止め成長につなげられるよう、2026年6月には女性社員有志によるコミュニティ「We Bloom」も発足させました。女性管理職比率はまだ決して高くはありませんが、次世代の女性リーダーが着実に育つ土壌が整いつつあると感じています。
併せて注力しているのが、ミドルマネジメントの変革です。今の管理職は、価値観の異なる複数の世代に同時に向き合わねばならず、一つのマネジメントスキルでは立ち行きません。これまで個人に任せ過ぎた面があったため、役職ごとに学ぶべきことの位置付けを見直し、教育の在り方を変えています。社内講師に任せきりにせず、私自身や役員も教育の先頭に立っています。先日は入社3年目までの若手約300人と、座談会を交えた講義の場をもちました。OJTとは別に日々の業務から一度離れ、腰を据えて学ぶ機会も設け、変革の担い手を育てていきます。
そして、全ての土台となるのは社員の健康です。「元気で笑顔のある会社」を掲げ、いきいきと働き続けられるよう健康施策を推進しています。

サステナビリティ ―自分たちが汚した地球を技術力で回復

サステナビリティに対する私の想いは一貫しています。地球を汚してきたのは、他ならぬ私たち自身ですから、自分たちの責任できれいにするのがあたりまえです。日本の海で獲れていた魚がいなくなるといった変化を見過ごすわけにはいきません。たとえ長い年月がかかろうとも、元に戻すまでやりきらなければならない。だからこそクレジットを買って相殺するカーボンニュートラルではなく、排出そのものをなくす「カーボン・エミッション・ゼロ」に近づけたいと考えています。大切なことは、働く人がCO_2排出の変化を実感できることです。例えば、多くのガスを使用する塗装工程がなくなれば、CO_2排出を大幅に低減できます。燃費が倍になればCO_2は半分となるハイブリッド車はすでに優れた技術力でCO_2低減を実現しています。技術によって目に見えるかたちで排出をなくしていく。技術立国日本だからこそ、こうしたかたちで示していくべきだと思います。
2025年に新設したサステナビリティ委員会では、既存活動の状況報告ではなく、これまで当社で表立って議論されることが少なかった事案を取り上げています。人権や差別といった社会課題は非常に大きなテーマであり、現在、正面から向き合っています。真に社会的責任を果たす企業としての経営基盤を構築するため、サステナビリティ委員会の実効性を高めていきます。

資本戦略と株主還元 ―応援団に支えられ成長する東海理化へ

資本戦略では、2030年度のROE10%を目標に、事業戦略と資本戦略を両輪として、全てのステークホルダーに配慮した経営を進めます。自前で資産を厚くもつ日本のBtoB企業は、構造上、PBRが一朝一夕には変わりません。当社ではPBR1.0倍を目標としつつ、そこへ至る道のりは一定期間を見据えており、その間、株主還元を重視していきます。一つは、株価を安定的に高め、安心して保有し続けていただく。当社が強力な「応援団」に支えられるイメージです。もう一つは、株主還元の柱である配当です。数年前の水準から大きく引き上げ、2026年度は120円とすることを宣言しており、累進的な還元を続けます。
事業で生み出した資金は、株主還元とともに、既存領域の生産技術投資、成長をめざす新領域の開発投資、デジタルキーや新素材などの新規事業へと戦略的に配分し、中長期の企業価値向上を確かなものにしていきます。

最新技術を人につないで、新たな感動をかたちに

当社は、2024年にパーパスを発表しましたが、策定の際にこだわったのは「技術の進化」と「人」をつなぐ、というフレーズでした。創業から80年近く、これまでつないできたものは、「技術の進化」と「車」でしたが、それを今は「人」とつないで感動をかたちにしていく、つまり自分たちの技術をダイレクトに「人」に伝えることを明言しました。先にお話しした採用活動での変化にも表れているように、私たちの志は、確実に社会に伝わりはじめたと感じています。
パーパス策定によって生まれた求心力と当社の「挑戦する文化」を推進力に、「人が手掛けないことこそやる」精神で価値創造に挑んでいきます。ステークホルダーの皆さまとともに東海理化を成長させるべく、経営に尽力します。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

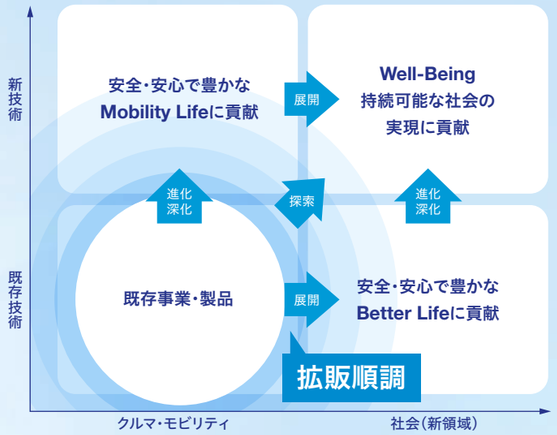
中期経営計画（2025年度 – 2030年度）

TRV2030の進捗

Tokai Rika Vision

当社は、クルマ・モビリティ領域で培った“技術”“実績”を、進化・深化させ、安全・ 安心で豊かなMobility Lifeに貢献することと、事業領域をクルマ・モビリティ以外に拡大し、より豊かな生活・社会に貢献することを、成長戦略として、その取り組みを推進しています。

成長戦略



経営基盤

DX（TRX）※推進

カーボンニュートラル推進・工場再編

社員満足経営（DE&I, 健康経営）

コンプライアンス、ガバナンス

※従来のDXにトヨタ生産方式（TPS）の考え方を加えた当社独自のDXの呼称

TRV2030進捗

2025年度事業の経過およびその成果

連結売上高

6,447億円

前年度比 4.4%増

営業利益

356億円

前年度比 1.0%増

経常利益

437億円

前年度比 27.5%増

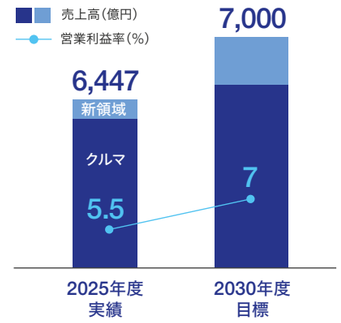
親会社株主に帰属する当期純利益

294億円

前年度比 13.1%増

TRV2030目標

	2025年度実績	2030年度目標
連結売上高	6,447億円	7,000億円
営業利益率	5.5%	7%
ROE	9.0%	10%



重点課題

成長戦略

- 既存領域・製品での収益力向上
- 2030年以降の次世代製品づくり
- 新領域での挑戦成果の具現化

経営基盤

- 品質で選び続けられる東海理化の実現
- DX（TRX）の推進
  （仕事の進め方・アウトプット変革）
- サプライチェーン改革

中期経営計画（TRV2030）を策定し、2030年度の目標を、「売上高7,000億円、営業利益率7%、資本効率 ROE10%」と設定しました。目標達成に向け、これまでのクルマ・モビリティ領域で培った技術・実績をもとに、クルマ・モビリティの新たな価値を創造することと、クルマ・モビリティ以外の領域に挑戦するという成長戦略を踏襲します。そのうえで、高まった挑戦する機運の成果を“具現化”していくことに、これまで以上に注力していきます。

「成果の具現化」に焦点を当て、持続可能な事業・企業の実現をめざす

2030年度までのマイルストーン



クルマ・モビリティ



新領域

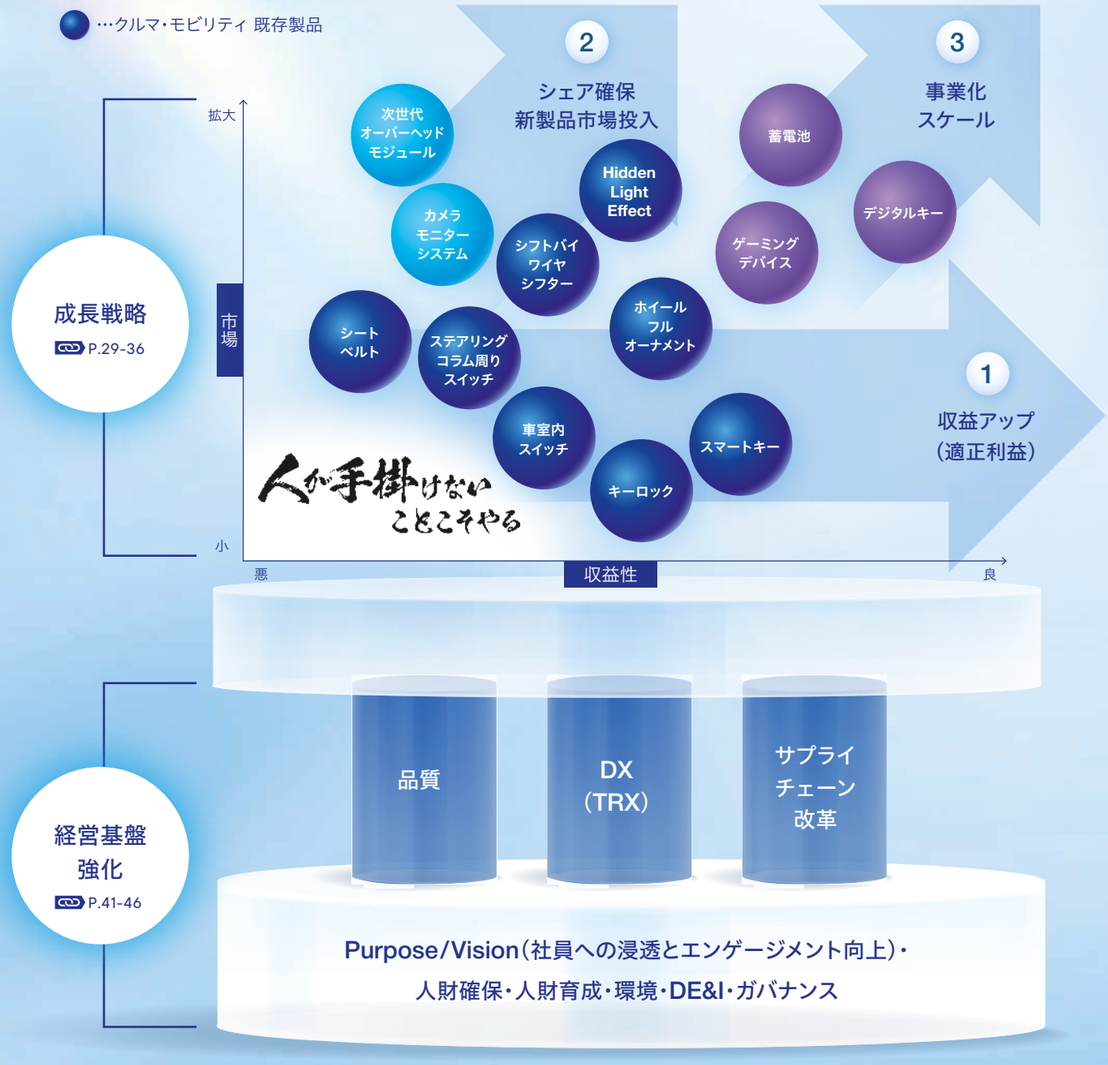


経営基盤

	2025年度	2027年度	2030年度
	挑戦成果 具現化	挑戦成果 刈り取り	
クルマ・モビリティ ■ 既存製品	収益率向上を前提とする拡販・受注	● 拡販売上計上　● 収益向上具現化	
クルマ・モビリティ ■ 次世代製品	売れる新商品の企画・技術確立	新商品の受注	
新領域 ■ 市場投入	市場投入：スケール	目標収益達成	
新領域 ■ 市場投入前	実行可能な事業計画（技術・製造）	新商品の市場投入、事業化	
経営基盤	中長期成長戦略を支える会社諸施策の推進		

TRV2030全体像

…新領域・新規事業
…クルマ・モビリティ 次世代製品
…クルマ・モビリティ 既存製品



当社の既存事業・製品では、クルマの変化により市場の広がりが大きく期待できない製品もあります。
一方で、クルマにはこれらの製品も不可欠で、誰かが手掛け、供給を続けなければいけません。
“人が手掛けないことこそやる”という、創業の精神を大切に、既存製品についてもしっかりと開発・供給を継続すると同時に、その価値を適正に評価いただき収益性の向上をめざしていきます。
そのうえで、クルマ・モビリティの変化に合わせた次世代製品の企画・開発・提案を加速させ、その採用の拡大をめざしていきます。
また、クルマ・モビリティ以外の領域への挑戦も加速し、その成果の具現化をめざしていきます。これらの成長戦略を推進するための、オペレーション面での課題である“品質” “DX(TRX)” “サプライチェーン改革”を強力に推進していきます。
その土台として、モチベーション・風土を含めた人づくり・職場づくりと、企業の責任であるE環境・S社会・Gガバナンスの取り組みをこれまで以上に取り組んでいきます。

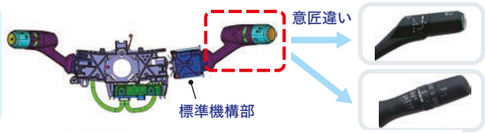
成長戦略

収益アップ(適正利益) 1 既存製品 (クルマ・モビリティ)

- かしこい設計、かしこいつくりで拡販・利益率向上
  - ① 標準化した機構部をカーメーカー横断で採用
  - ② 組付け方向を統一し汎用自動ラインで生産

ステアリングコラム周りスイッチ

コンビスイッチ



ステアリング
スイッチ



シェア確保・新製品市場投入 2 次世代製品 (クルマ・モビリティ)

- 人に寄り添うサービスを提供
- 高齢化・ストレス社会の課題解決
- 自動運転・SDV※時代モビリティの変化に対応
- 2026年4月にSDV開発室発足

※SDV:ソフトウェア・デファインド・ビークルの略

人に寄り添うサービス

人の内面を捉えて
運転中の眠気・ストレス緩和で事故予防



バイタル
センシング
骨格検知・AI学習
五感フィードバック
(音・光・振動)

リラックス姿勢だと届かない
エアコン・オーディオ操作ができる



モーション
センシング
骨格検知・AI学習
五感フィードバック
(音・光・振動)

デジタルキー



デジタルキーの車載通信機
(NFC・UWB・Bluetooth)

二輪への
展開



UWB
活用提案

自動車技術会
技術開発賞



シートベルト

乗員保護の多様性への対応

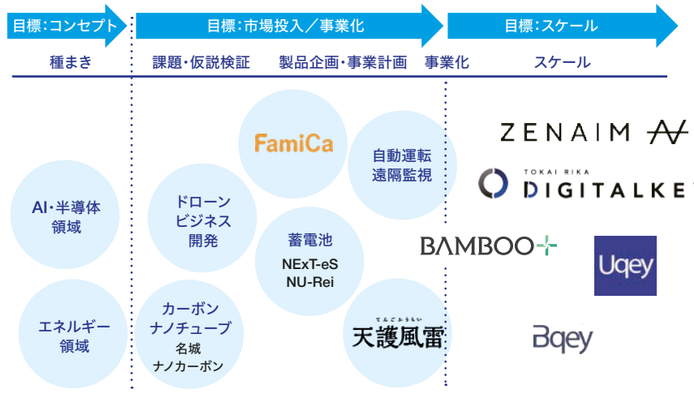
❶体格や衝突速度への対応
小柄乗員
低い荷重で優しく保護
大柄乗員
高い荷重でしっかり保護

❷着座姿勢の多様化
ヴァーチャルテスト導入



事業化スケール 3 新領域・新規事業

- 市場投入済の製品・サービスを目標達成に向けスケール化
- 事業化検討中の推進体制強化
  社内カンパニー・共創型チーム
- 成長領域(AI・半導体エネルギー)におけるディープテック活用開始



中期経営計画 TRV2030　成長戦略　モビリティ領域

HMIビジネスセンター



クルマに乗った人全員が安全/安心/快適になれるサービスや製品を提供します



HMIビジネスセンター長
長倉 寿典

私たちのセンターは人中心にこだわった製品開発をしてきました。
今後センシングといった最新サービスや製品企画する際も一部の人たちだけでなく、乗った人全員に喜んでもらえる製品やサービスを創造していきます。

既存製品(収益アップ)

これまで培ってきた技術を極め、お客さまと共同立案したシナリオ戦略によって標準化と差別化を両立させた製品をつくり続けていきます。カーメーカーを横断した製品戦略と「かしこい設計」「かしこいつくり」によりさらなる収益を確保していきます。

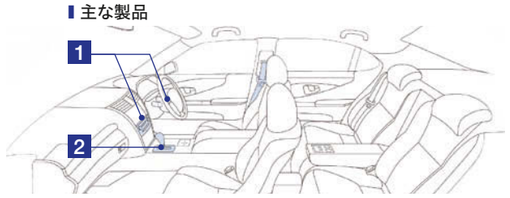
Hidden Light Effect(シェア確保、新製品市場投入)

デザイン性と操作性を両立させ、世界初としてLEXUS ESに採用されたこの技術を他車種、他製品へとさらに展開していきます。お客さまに真に喜ばれるために他社協業も含めた製品を開発します。

センシング(新製品市場投入)

自動運転化やSDV(Software Defined Vehicle)化など、自動車業界を取り巻く大きな変革に対応した製品・サービスの開発を推進しています。特に、カメラを活用したモーションセンシングおよびバイタルセンシングをコア技術とし、インプットからアウトプットまで一貫したシステムを開発・提案しています。これらのソリューションを通じて、ユーザーの乗車前から乗車中、降車後に至るまで、安全・安心・快適な「人に寄り添うモビリティ体験」を提案します。

主な製品



1 スイッチ



2 シフトレバー



3 アウターミラー



4 オーナメント



事業機会

ステアリングコラム周り
- 手元でスイッチを操作したい需要

シフトバイワイヤシフター
- さまざまな操作モードを提供できるノウハウ

Hidden Light Effect
- 物理スイッチ(ダイレクト操作)の再評価

競合企業

ステアリングコラム周り
- Panasonic Automotive　• 東洋電装
- Kostal　• Valeo

シフトバイワイヤシフター
- Kostal　• Marquardt　• GHSP
- SL Corporation　• アツミテック

Hidden Light Effect
- Panasonic Automotive

強み
- 機構部を標準化しカーメーカー横断で採用
- 意匠部はカーメーカー別に差別化

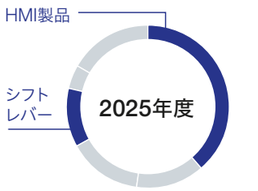
リスク
- タッチパネル操作や音声操作によるスイッチの減少
- SDV時代に求められるアップデートやカスタマイズに対応した製品化

成長戦略の位置付け



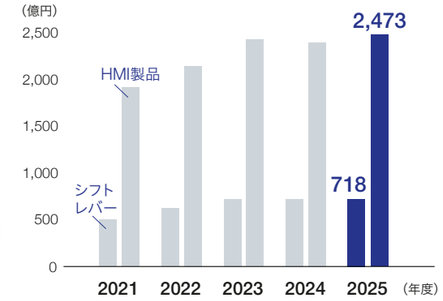
中期経営計画 TRV2030 進捗

2025年度連結売上高



HMI製品 **2,473**億円
シフトレバー **718**億円

売上高推移



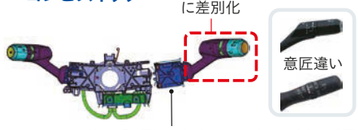
活動方針

既存製品においては機構部品と意匠部品を分けることにより標準化による開発効率と収益性の向上を図るとともに、お客さまニーズへの柔軟な対応を実現しています。
また、モーションセンシングやバイタルセンシングを活用し、人の状態に応じて音・光・振動で働きかけることで、安全性向上と快適な移動体験を提供し、事故予防などの新たな価値創出をめざします。

目標達成への動き

ステアリングコラム周りスイッチ

コンビスイッチ



シフトバイワイヤシフター



お客さまと開発シナリオを合意、機構部を標準化し、開発工数を大幅に効率化しました。また、標準構造をカーメーカー横断で採用いただき、意匠違いで差別化、グレードマネジメントを実現します。

Hidden Light Effect

ドア、シート領域製品への拡大



さらなる価値創出/他車種への展開



モーションセンシング・バイタルセンシング

当社製品のオーバーヘッドモジュールや電子アウターミラーに搭載したカメラによるモーションセンシング・バイタルセンシング



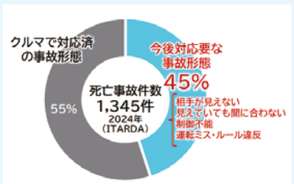
センシングを活用し安全/安心/快適なサービスを提供



事故予防(眠気検知)　安心乗降車　快適操作(空中操作)

Vision　Vision実現に向けて　**社会課題の解決に貢献する東海理化の製品**

センシング技術で安全、安心をクルマを乗っていない人にも届けたい





ADAS※の搭載により事故は減少していますが、車両のみでは対応できていない事故が44%残っています。車車間通信やインフラ強化が主流の中、当社はその延長に留まらず、運転手・歩行者・自転車を主役にセンシングし、行動を変える開発で相互補完することで、さらなる安全を実現します。

Voice　少しでも多く悲惨な事故をなくすために

日本の新車の7割を支える製品がもつ影響力に強い可能性を感じ、カーメーカーから転職しました。さらなる高齢化が進む中、悲惨な重大事故を一件でも減らし、車内で過ごす全ての人が、より快適で健やかに過ごせるよう、車屋目線でクルマの価値を進化させ続けていきます。



HMI製品開発 統括
東 清二

※ADAS(Advanced Driver Assistance Systems):先進運転支援システム

中期経営計画 TRV2030　成長戦略　モビリティ領域

エレクトロニクスビジネスセンター



2030年以降の収益確保のために製品の進化と新たな領域に挑戦し開拓していきます



エレクトロニクスビジネスセンター長
執行役員
櫻井 武俊

デジタルキー

デジタルキー国際標準規格CCCに準拠したデジタルキーを搭載した車が市場に出始めました。東海理化は電波通信端末機器(UWB, NFC)を開発製造し供給開始しました。またクラウドサーバーソフトもライセンス提供しバージョンアップなど保守対応のビジネスも開始しました。
2030年以降の普及期に向けデジタルキー制御ECUの獲得をめざし、引き続き開発および提案を進めていきます。

SDV時代への対応強化

車はSDVと呼ばれる購入してからもソフトウェアをアップデートすることで機能アップや付加価値アップをしていける能力が求められています。2026年度よりSDV開発を担う組織を立ち上げ専門人財も獲得し、東海理化製品をSDV発想で見直し付加価値向上を図っていきます。

スマートキー

スマートキーはまだ拡販余地のある領域です。四輪車の装着率アップや二輪車への拡販をねらい、先行開発に着手しています。
これからも主力製品としてさらに数量を伸ばす活動を継続していきます。

半導体

昨年車載ICへターゲットを変更し営業活動を行い、磁気センサICを中心に検討させていただける案件数が増えてきました。
また0.35μmプロセスの設備導入が完了し2026年度中に試作が可能となります。2027年度末の量産開始をめざしています。

主な製品

セキュリティシステム(ECU、UWB携帯機、UWB通信機)



スマートシステム(スタートスイッチ、携帯機、電動ステロク、LFアンテナ、RF受信機、バックドアアンテナ、IDBOX、ECU)



カスタムIC



事業機会

デジタルキー・スマートキー
- 二輪事業への進出

半導体
- 中規模量の車載市場

競合企業

デジタルキー・スマートキー
- コンチネンタル、アルプスアルパイン(四輪)
- ニデックモビリティ(二輪)

半導体
- フェニテックセミコンダクター
- ミネビアミツミ　● 日清紡

強み

デジタルキー・スマートキー
- 防犯性に不可欠な通信・暗号技術

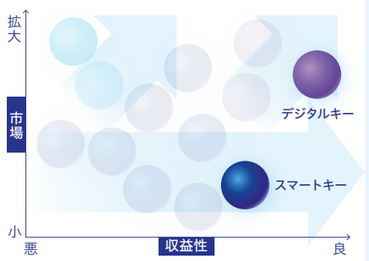
半導体
- 少量多品種の半導体を低コスト・短いリードタイムで 開発、製造するノウハウ

リスク

デジタルキー・スマートキー
- 電子キー単独では他社への優位性が保てない

半導体
- 汎用半導体では価格競争力が弱い

成長戦略の位置付け



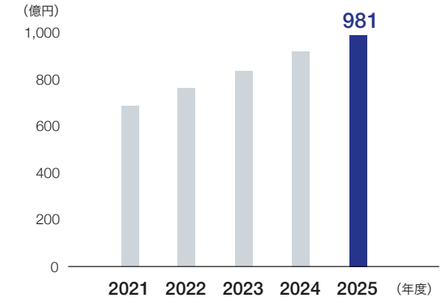
中期経営計画 TRV2030 進捗

2025年度連結売上高



スマートシステム
981 億円

売上高推移

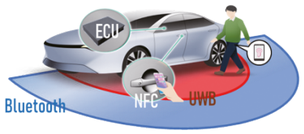


市場の動向

スマートキーは四輪市場への展開が終盤に入り伸びが鈍化してくるので、今後はまだ装着が少ない二輪市場を深耕していきます。
また、デジタルキーが市場に本格投入開始され2030年以降一気にスマートからデジタルキーに置き換わっていくことを想定しデジタルキーシステムの積極的な開発・提案を行っています。

目標達成への動き

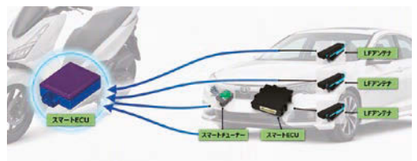
デジタルキー開発



インドのソフトウェア会社と連携するとともに、専門部署を設置し、CCC規格Ver.4に準拠したデジタルキーシステムの先行開発を加速しています。また、ソフトウェア子会社の東海理化アドバンストに、クラウドサーバー保守・開発を行う組織をつくりビジネスを開始しました。この先のSDV時代のソフト需要も取込みたいと考えています。UWB技術を活用した幼児置去り検知とデジタルキー通信機を一体化した試作品にて実車を作成し、お客さまに提案しています。

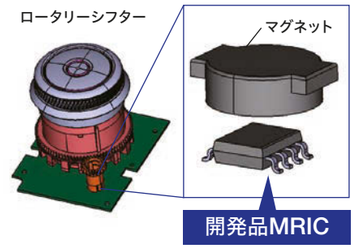
スマートキー拡販

電動車のバッテリへの負担を軽減するために待機電流を低減した次世代スマートシステムを開発・提案しています。



二輪車向けに小型で防水性を満たすスマートシステムを先行開発しお客さまに提案しています。

半導体事業



その他の開発中の製品

社内向けIC開発	外販向けIC開発
・磁気センサIC	・磁気センサIC
・車両内シリアル通信IC	・音声通信IC

Vision　Vision実現に向けて　**社会課題の解決に貢献する東海理化の製品**

セキュリティシステムプレミアム(トヨタ／レクサス純正用品)



Voice　東海理化のセキュリティ技術が結集されています

近年大きな課題となっている車両の盗難について、被害に遭われるお客さまを1人でも減らしたいという想いで開発してきました。製品はUWBを応用した独自技術を搭載しており、強固なセキュリティ性をもっています。ありがたいことにご好評をいただいており、次製品へのモチベーションアップにもつながっています。



システム技術部
服部 真也

中期経営計画 TRV2030　成長戦略　モビリティ領域

セイフティビジネスセンター



一人でも多くの命を救うために！



セイフティビジネスセンター長
冨永 康馬

不幸にして起きてしまう交通事故がゼロになるまで、世界中で必要とされるシートベルト。
1962年の製造開始から機能、性能の向上を絶え間なく続けてきました。
体格や年齢の異なる多様な乗員、低速から高速まで幅広い衝突形態、自動運転によるさまざまな乗車姿勢、どんな状況であっても確実に保護できるよう、人に一番近いシートベルトはこれからも進化していきます。
昨年掲げた2030年、2035年に向けた目標に向け、社内の生産性向上はもちろん、新たなお客さまからの受注や、将来製品の開発効率化に取り組んでいます。



事業機会

- 各国NCAPの変化
- 拡張していくインド市場
- 自動運転に伴うシートレイアウトの変化

競合企業

- Autoliv
- ZF LIFETEC
- Joyson Safety Systems

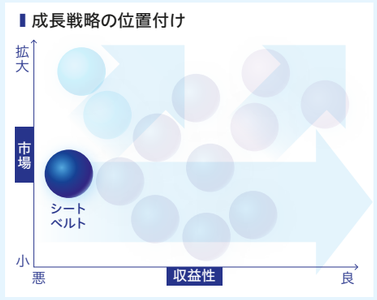
強み

- 市場変化を先取りした開発
- シート、エアバッグメーカーとの協業
- 部品製造～製品組付けまで一貫した内製工場をグローバルに展開

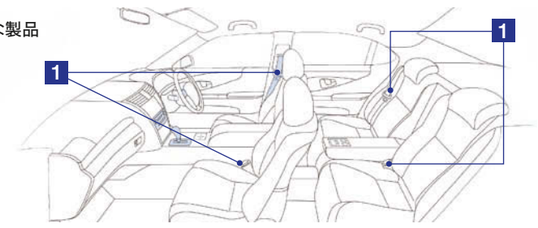
リスク

- 市場変化に対応するための投資負担大

成長戦略の位置付け



主な製品



1 シートベルト





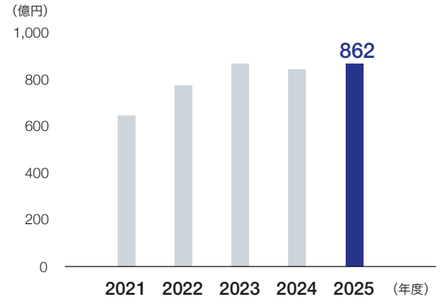
中期経営計画 TRV2030 進捗

2025年度連結売上高



シートベルト
862億円

売上高推移



市場の動向

世界各国のアセスメント(NCAP)が2029～2032年にかけて大きく変わっていきます。具体的内容が決まっていない状況で、どのようにでも対応できるよう品揃えすることが乗員保護装置メーカーのつとめと考えます。
クルマ全体での乗員保護の最適解を見つけるために、カーメーカーのみならずエアバッグやシートのメーカーと連携しています。

中期経営計画「TRV2030」における成長戦略

10年後の姿　**営業利益率7%：東海理化の収益の柱のひとつに！（営業利益100億円、売上高1,400億円）**

中期KPI　**2030年：営業利益50億円、売上高1,100億円**

今後スペックアップしていく世界各国のアセスメント(NCAP)へ対応するため、より付加価値の高い製品を市場に導入すべく、将来製品の開発を進めています。
また、これからの市場拡大が見込まれるインドでは、2028年に量産開始の新車種にご採用いただきました。現地工場での組立に加え、部品の80%を現地生産すべく準備を進めています。生産体制が整う今後は、協業相手のウノミンダグループと協力して、積極的にさらなる拡販を進めていきます。

Vision　Vision実現に向けて　**社会課題の解決に貢献する東海理化の製品**

シートベルト

プリテンショナー



フォースリミッター



事故時には火薬の力を使って100分の2秒でベルトを急速に巻き込みしっかりと保護。その後は一定の荷重でベルトが伸び出し、エアバッグと一緒にやさしく保護。

Voice　一人でも多くの命を救うために

高まる社会の安全要求に応えるべく、日々シートベルトの可能性に限界まで挑戦しています。
多様なニーズに対応する製品を追求し、新たなモビリティ時代に対応する安全基盤を築くことで、未来の移動をより安心なものへと進化させ日常の笑顔を守ります。



セイフティ技術部
丑山 佳彦

中期経営計画 TRV2030　成長戦略　新領域・新事業

ニュービジネスセンター



既存の事業領域や顧客層の枠を超え、新たな価値創出への挑戦を続けています



ニュービジネスセンター長
執行役員
伴 岳彦

Bqey

Bqeyは、企業における車両管理業務の効率化と安全性向上を実現するクラウドサービスです。契約社数は600社、契約台数は30,000台を超え、着実に事業基盤を拡大しています。また、アルコールチェックサービスとの連携強化や、より高度な安全管理機能の拡充を進めており、従来の中小企業中心の活用から、より多くの車両を保有する企業への展開機会も拡大しています。今後は、安全運転支援やコンプライアンス領域における付加価値をさらに拡充するとともに、パートナー企業との連携強化や大規模企業への展開を進めることで、持続的な成長を実現していきます。

Uqey

Uqeyは、デジタルキー技術を核に、無人化・省人化という社会課題に応えるモビリティサービスです。会員数は3万人を超え、ステーション数も300拠点まで拡大し、サービスの認知と利便性は着実に向上しています。近年、レンタカー事業者においては、人手不足の深刻化に加え、車両の入替え頻度の増加により、従来型の有人運営や固定設備を前提とした無人化のしくみでは、現場運用に適合しにくくなっています。こうした背景の中で、Uqeyは「車両工事を必要とせず、初期投資なく無人化が可能」という特徴を有しており、この点が大きな差別化となっています。
今後は、このような現場適合性の高さを強みに、事業者ネットワークの拡大を図ることで事業のスケール化を進めます。

ZENAIM

ZENAIMは、eスポーツ分野を起点として、新たな顧客層との接点創出と事業領域の拡大をめざすBtoC事業です。
自動車部品で培ってきた高耐久・高精度なスイッチ技術を活用し、操作性が競技力に直結するeスポーツ領域において差別化を図っています。
キーボードやコントローラーといった製品を展開する中で、製品性能に対する高い評価を獲得しつつあり、当社技術の新しい適用領域としての可能性が見え始めています。また、コスト構造の改善や価格競争力の確保にも取り組み、製品開発とブランド戦略を一体で推進し、収益モデルの確立を進めています。

主な製品

Bqey	Uqey	ゲーミングデバイス



事業機会	
Bqey	• 働き方改革やDX推進の流れ • 法律の変遷とコンプライアンス意識の向上
Uqey	• レンタカー市場の拡大 • 非対面ニーズの定着 • 観光需要、インバウンドの増加 • 地方交通の空白地帯問題
ZENAIM	• eスポーツ市場の拡大 • 海外展開
競合企業	
ZENAIM	• ロジクール　• Wooting • Razer　• Corsair
強み	
Bqey Uqey ZENAIM	• 自動車部品で長年培った品質・信頼性、それを支える「人が手掛けないことこそやる」といった会社に染み込んでいる創業の精神
Bqey	• 車両工事不要で既販車にデジタルキーを実装できる技術
Uqey	• 継続的なインテグレーションとデプロイができる開発体制
ZENAIM	• トッププロに寄り添った製品開発 • 精密センシング技術 • 日本発ブランドとしての品質、信頼性イメージ
リスク	
Bqey	• 競合他社の増加 • 価格競争のリスク
Uqey	• 資本回収の長期化
ZENAIM	• 差別化が短期間で陳腐化するリスク • 調達コスト高騰による原価リスク • 強大なブランド力と流通網をもつ競合

成長戦略の位置付け



中期経営計画 TRV2030 進捗

2025年度連結売上高

Bqey

契約社数　2030年度目標
666社　1,350社

Uqey

登録車両台数　2030年度目標
210台　6,500台

ZENAIM

販売台数　2030年度目標
4,283台　160,000台

市場の動向

Bqey	Bqey事業を取り巻く市場は、法令対応から経営基盤・リスクマネジメントへ進化するフェーズにあります。企業では、車両管理において運用効率化や監査対応、ガバナンス強化に加え、車両データを活用したコスト低減や安全管理の高度化へのニーズが高まっています。これに伴い、市場は車両管理SaaSから、コンプライアンス、動態管理、安全運転支援を一体化したコーポレートモビリティプラットフォーム市場へと拡大しており、Bqeyにとって大きな成長機会となっています。
Uqey	Uqey事業を取り巻く市場は、有人運営から無人・省人化運営へ進化するフェーズにあります。レンタカー・カーシェアリング市場の成長と人手不足を背景に、事業者では業務効率化や収益性向上を目的としたDX需要が高まっています。これに伴い、市場は単なるレンタカーシステムから、無人貸出・24時間運営・拠点拡大を支えるモビリティDXプラットフォーム市場へと拡大しており、Uqeyの事業成長を後押ししています。
ZENAIM	ZENAIM事業を取り巻く市場は、汎用ゲーミングデバイスから競技志向の高付加価値デバイスへ進化するフェーズにあります。eスポーツ市場の拡大や競技レベルの高度化を背景に、ユーザーは操作精度や応答性能、快適性を重視するようになっており、独自技術やブランド価値による差別化が重要になっています。これに伴い、市場は単なるPC周辺機器市場から、高性能デバイスとソフトウェアを融合したeスポーツソリューション市場へ拡大しており、ZENAIMの成長機会が広がっています。

目標達成への動き

Bqey・Uqeyの展開



BqeyとUqeyは、それぞれ大企業への展開やレンタカー事業者との提携強化を通じて顧客基盤を拡大し、動態管理・安全運転支援や無人貸渡・運営効率化などのサービスを強化することで、Bqeyは車両管理からコーポレートモビリティプラットフォームへ進化し、Uqeyは業界の課題解決と持続的成長に貢献し、目標を達成します。

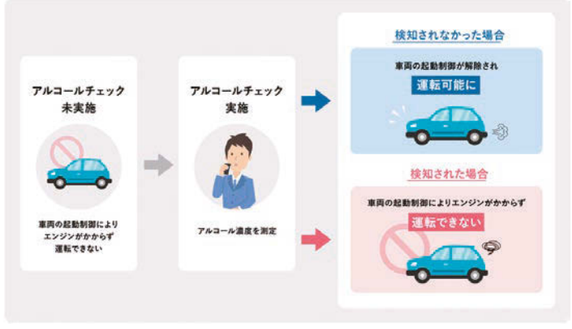
ZENAIMの展開



独自の磁気センシング技術を活用した高性能ゲーミングデバイスの開発を進めるとともに、商品ラインナップと販売チャネルを拡充します。日本発のeスポーツブランドとしてグローバル展開をすることで、目標を達成します。

Vision　Vision実現に向けて　**社会課題の解決に貢献する東海理化の製品**

Bqeyアルコールインターロック ～飲酒運転を「しくみ」で防ぐ



飲酒運転は、重大事故や企業の社会的信用失墜につながる深刻な社会課題です。Bqeyのアルコールインターロックは、アルコールチェックの結果と車両を連携し、基準値を超えるアルコールが検知された場合や適切な確認が行われていない場合に車両の始動を制御します。記録を残すだけでなく、飲酒運転そのものを物理的に防止することで、安全・安心なモビリティ社会の実現に貢献します。

Voice

飲酒運転は“注意する”だけでは防ぎきれません。私たちは、誰もが安心して車を利用できる社会をめざし、『事故を起こさせないしくみ』としてアルコールインターロックを開発しました。東海理化が長年培ってきた安全へのこだわりを、新たなかたちで社会に届けていきたいと考えています。



ニュービジネス開発部
鈴木 秀

法令対応を目的にご相談いただくケースが多いのですが、お客さまとお話しする中で最も強いニーズは『社員を守りたい』という想いだと感じています。アルコールインターロックは、企業と社員、そして社会全体の安全を守るソリューションとしてご評価いただいています。



ニュービジネス
マーケティング部
湊谷 彩

中期経営計画 TRV2030　技術開発戦略

技術開発センター

オンリーワン技術で社会課題を解決し、次の事業の柱を創る



技術開発センター長
長尾 貴史





技術開発戦略(オープンイノベーションの加速)

当社は社会課題解決を通じた企業価値の向上をめざし、技術開発センターを核に、ディープテック※を中心とする基盤技術から新たな事業ポートフォリオを切り拓く使命を担っています。車載事業に留まらず、エネルギー、半導体、ヘルスケア、インフラ、農業などの新領域においても、オンリーワン技術の創出と育成を通じて、新たな事業の柱を構築していきます。その際、確実な勝利が見込める成長分野を厳格に見極め、経営資源を全社レベルで重点投入することで、強固な収益基盤と持続的な企業価値向上を実現していきます。
成長分野で勝ち続けるためには、自前主義にとらわれることなく、大学や研究機関が生み出す先端技術に、当社の社会実装力や顧客基盤に加え、事業開発や市場開拓に強みをもつパートナーの強みを組み合わせることで、オンリーワン技術の創出と育成を加速し、技術の早期事業化を推進していきます。また、志を同じくする他の大企業とも連携し、それぞれの強みを融合することで事業規模を拡大し、産業化を実現します。これらの取り組みが、当社のディープテック領域におけるオープンイノベーションです。

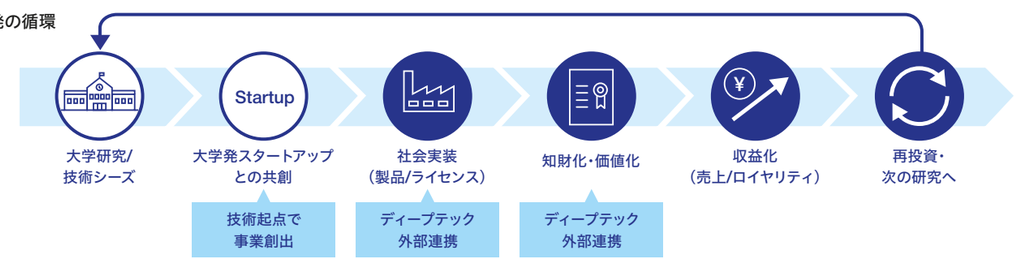
※科学的な発見や革新的な技術に基づき、社会の重要な課題を解決しうる技術。

持続可能な成長スキーム構築(サステナブル・イノベーション・エコシステムと人財育成)



大学発スタートアップとの連携で、「サステナブル・イノベーション・エコシステム」を構築します。優れた技術の社会実装に伴走し、事業化収益の一部を大学へ還元することで、新たな研究を生み出す好循環を創出します。また、人財交流による専門性向上と、大学やスタートアップが創出した先端技術の事業化を当社が担うことで、事業創出を推進します。さらにその利益を研究開発へ再投資することで、イノベーション創出の循環を加速し、エコシステムの持続的成長を実現します。
成長領域への挑戦には、それを事業化できる人財が不可欠です。出向人財の博士号取得を推進し、2030年度までに開発部門の20%以上を博士人財とする目標を掲げ、独自のキャリアパスでイノベーションを完結させる「事業家」を育成。勝機には社内外の人財を迅速に結集し、経営資源の集中投入により事業化を加速させ、圧倒的な実行力で他社の追従を許さない競争力を確立します。

技術開発の循環



種まきから事業創出へ

2024年、2025年は大学やスタートアップとの信頼関係を築きながら、未来の事業創出に向けた種まきを進めた期間でした。ディープテック領域では、研究成果や技術そのもの以上に、志をともにする人財や組織との関係構築が重要です。当社は出資や人財派遣を通じて伴走しながら、事業化の基盤づくりを進めてきました。2026年はその成果を事業として形にする転換期であり、2027年以降は具体的な事業成果の創出につなげていきます。

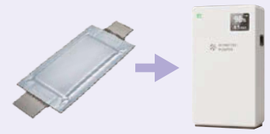
次の事業の柱となる重点成長領域

1 エネルギー分野 ～次世代の脱炭素社会を支える高性能エネルギーの開発～

次世代電池

実績 技術者3名派遣(うち2名博士課程)

NU-Rei(株)と低温プラズマ技術を活用した電池を共同開発。低温プラズマで生成したナノグラフェン負極により、従来比2倍以上の大容量化と高い安全性を両立。2027年度中の開発完了をめざし、当社製蓄電池への搭載を通じて蓄電池事業の競争優位性を確立します。

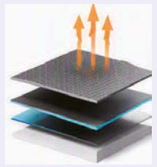


2 AI・データセンター分野 ～電力や発熱、高速通信の課題に対し、複数テーマを包括的に推進～

熱対策

実績 「新あいち創造研究補助金」に採択

(株)U-MAP／関西大学との高熱伝導率放熱シート共同開発。高い熱伝導性によりサーバー冷却設備の負荷を下げ、データセンターの劇的な省電力化と機器の小型化・高密度実装に直接貢献し、2026年度中の製品創出を目標にしています。



情報通信

Tride(株)のマイクロLEDと東海理化の駆動ICを結合した光電融合技術を共同開発。伝送を電気から光へ変換して発熱・遅延を極限まで抑制。データセンターの劇的な低消費電力化と、超高速・大容量通信の実現に大きく貢献します。

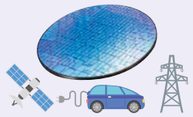


3 次世代半導体分野 ～高性能化・省電力化を支える次世代材料と製造インフラの事業創出～

次世代材料

実績 技術者3名派遣(うち1名博士課程)

NU-Rei(株)と酸化ガリウムエピ成長技術を共同開発。SiCを凌駕する超高耐圧・低損失特性により、次世代パワー半導体の省エネ化・低コスト化に貢献。2026年度中のサンプル販売を通じて市場性を見極め、事業化を推進することで競争優位性を確立します。



製造インフラ

(株)UHPとの超高純度水素精製装置共同開発。先端半導体の超微細化プロセスに不可欠な超高純度ガスの安定供給インフラとして先端プロセス市場へ参入をめざす。試作品が完成し、具体的な事業化活動を強力に推進します。



4 次世代モビリティ分野 ～車室内空間の価値変革を捉え、既存事業を高度化～

車室内無線給電

実績 「NEDO補助事業」に採択

(株)パワーウェーブとの車室内HMIデバイス共同開発。公的資金による後押しを受けながら2026年度中の革新的製品創出を目標。将来的な配線制約をゼロにすることで最適なレイアウトと車両軽量化を実現し、EVの航続距離向上に直結する付加価値を提供します。





Vision　Vision実現に向けて　社会課題の解決に貢献する東海理化の製品

大学発ディープテックの社会実装に挑む



Voice 次世代電池の事業化へ！ 名古屋大学発スタートアップでの挑戦

名古屋大学発スタートアップのNU-Rei(株)に出向し、低温プラズマ技術を活用した次世代電池の開発に挑戦しています。さらに、このたび博士後期課程に進学し、社会人ドクターとして研究を推進しながら、高度な専門性の習得と事業化の加速に取り組んでいます。この革新技術の社会実装を通じて当社の新事業拡大に貢献するという強い使命感をもち、日々試行錯誤を重ねています。



新商品開発部
(NU-Rei株式会社出向)
川上 将太郎(左)
尾関 大輔(右)

中期経営計画 TRV2030　知財戦略

技術開発センター

「守り」から「攻め」へ、そして事業を動かす武器へ



攻めの知財戦略を加速

当社は2025年統合レポートで、「守りの戦略」から「攻めの戦略」への転換を掲げました。知財を製品保護に留めず、創出した技術を競争優位に導き、新規事業やライセンス活用へ展開することで企業価値を高める考え方です。2026年度は、この戦略を実行段階へ移しています。知財を重要な経営資産として位置付け、既存製品の競争力強化や次世代製品の創出、新規事業創出や収益機会の拡大につなげて、持続的な成長の実現をめざしています。

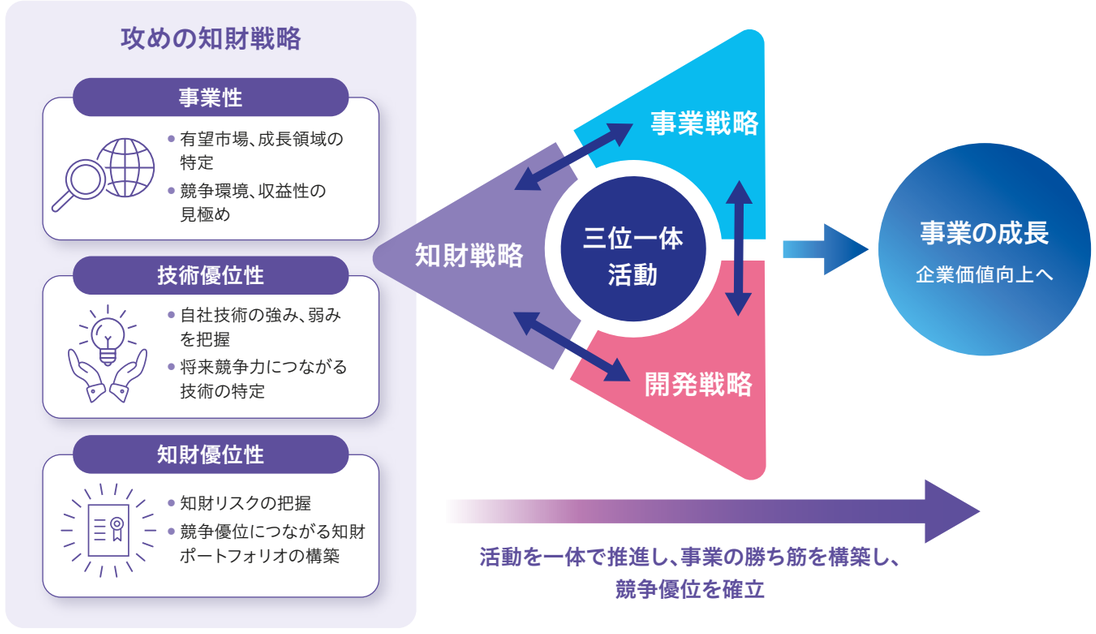
攻めの知財戦略を実行段階へ

攻めの知財戦略を実践するための中核が「三位一体活動」です。知財部門では戦略担当者を配置し、各部門が開発初期から連携して市場動向、競争環境、知財リスクを分析し、「どの市場で勝つか(事業性)」「どの技術を開発するか(技術優位性)」「何を権利化するか(知財優位性)」を検討しています。複数の開発テーマについてこの3つの指標を評価するとともに、事業性検討、技術開発、知財化を一体で推進し、それぞれの活動を反映し合うことで、事業化・知財化を見据えた技術開発や、技術と知財による競争優位を活かした事業化につなげ、事業の勝ち筋を構築するための活動を進めています。そのうえで、必要な知財ポートフォリオを戦略的に構築し、事業を支える攻めの参入障壁の形成に取り組んでいます。

事業の勝ち筋を描き、経営判断につなげる知財活動

当社の知財活動は、TRV2030の実現に向けて、事業化の成功確率向上、競争優位につながる知財ポートフォリオの構築、そして迅速かつ最適な経営判断につなげることをめざします。
勝ち筋の検証を通じて得られた評価結果は、テーマの継続・重点化・見直しなどの経営判断に活用します。また、将来の成長領域や投資領域を明確化し、経営資源を有望分野へ集中させることで、事業ポートフォリオの強化につなげていきます。
さらに、大学やスタートアップとの共創や規格化活動も組み合わせながら、事業・開発・知財を一体で推進し、事業の将来像を描き、将来の成長領域を見極め、企業価値向上に取り組んでいきます。

企業価値向上のシナリオ

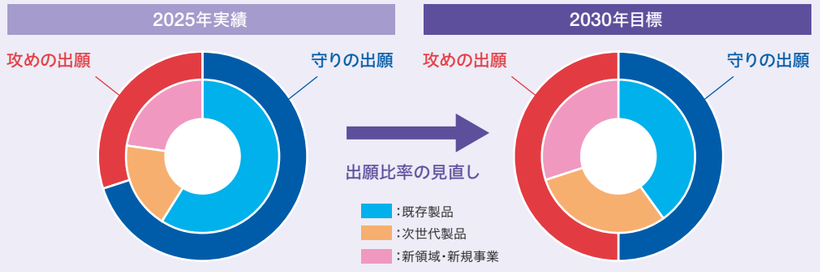


2026年度の取り組み

1 実績

項目	取り組み概要	実行状況
知財が事業性検討へ参画	知財は、知財情報の活用だけでなく、開発初期から事業性・技術優位性・知財優位性を評価し、各部門と一体で活動することで、事業の勝ち筋や競争優位の源泉を明確化した事業性検討を実施	事業性検討実施テーマ数:4テーマ
知財投資原資の創出および選択と集中	保有特許・出願案件を見直し、その原資を重点領域へ再配分することで、競争優位の構築や攻めの参入障壁形成につながる知財ポートフォリオの強化を推進	保有特許見直し実施件数:550件 ポートフォリオ強化テーマ数:1テーマ
知財権の活用	保有知財の活用に向けて、外部専門機関を活用した保有知財の評価を実施、ライセンス活用や特許譲渡の可能性を調査 保有知財の多くは自社製品防衛型であり、外部利用を前提とした特許ではなかったため成果につながらなかった 今後は三位一体活動を通じて、競争優位を生み出す領域へ知財投資を集中することで、事業成長の原動力となる知財ポートフォリオを構築	評価対象特許件数:180件
規格化に関する出願活動	標準化・規格化の推進と、出願活動の一体運用	規格化検討テーマ:1件
人財育成・組織体制	知財リテラシーの向上ために知財部門と新商品開発部門との連携を強化し、事業・開発・知財を横断的に理解できる人財を育成	育成強化人数:5名

知財ポートフォリオの将来像



2 発明者報奨・表彰制度

事業競争力に結び付く発明を促すため、発明者報奨・表彰制度を見直します。評価軸を出願・権利化件数から、事業化への貢献度、事業性、技術・知財の優位性へ転換し、「件数を積み上げる知財」ではなく「事業を成長させる知財」を評価します。発明の価値を事業成果との関係で捉え、挑戦的な技術開発と質の高い知財創出を促します。

今後の展開　知財を事業を動かす武器へ

今後は、事業性検討を全社へ展開し、開発初期から3つの戦略を一体で検討する体制を強化します。市場動向、競争環境、知財リスクを早期に捉え、勝ち筋に沿った知財ポートフォリオを構築します。活動の進捗と成果を継続的に検証し、事業環境の変化に応じて戦略を機動的に見直します。
また、「攻めの出願」へのシフトを進め、新規事業や将来のライセンスにつながる基盤を強化します。知財を「守りの資産」から「事業を動かす武器」へ変え、企業価値向上につなげます。

中期経営計画 TRV2030　経営基盤

品質



良品条件を見極め、良品廉価で安全・安心な品質をお届けする



品質保証センター長
執行役員
山岸 康一郎

Vision

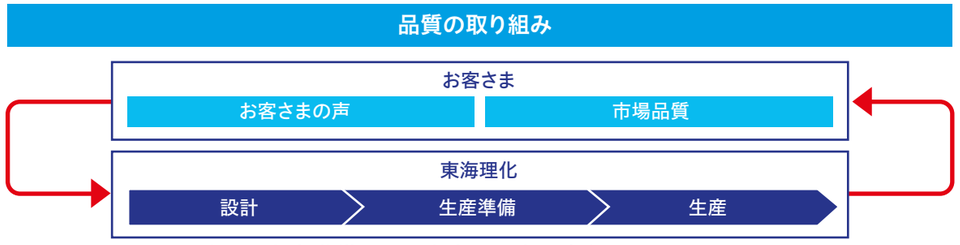
品質で選ばれる東海理化

品質は「お客さまと社会のニーズを満たす度合い」と捉え、法規や要求品質を満たすことはもちろん、製品の使われ方にもこだわった開発・評価を通じて、信頼性の確保につとめています。設計・生産技術・生産の各工程を通して、良品条件を見極め、「品質は工程でつくり込む」ことを徹底することで、お客さまの安全・安心の確保はもとより、ご満足いただける製品をお届けします。また、「モノづくりは人づくり」との考えのもと、品質人財の育成にも力を入れ、全社一丸となって品質向上活動に取り組み、「品質で選ばれる東海理化」をめざしていきます。



※SE(サイマルテニアス・エンジニアリング):製品開発において、各関係部門が、開発初期段階から同時並行で連携し、品質・コスト・納期の最適化を図る開発手法

品質の取り組み



設計から生産準備そして生産まで良品条件を一貫してつなぐ

重点取り組み事項

1 「リコールフリー定着」に向けた品質確保

お客さまの安全・安心を徹底して考慮した設計・評価を実践し、開発段階では各機能が連携し、CAE解析や人間工学などを活用して必要な品質特性の明確化に取り組んでいます。また、設計情報を量産工程まで確実に反映する筋通し活動を通じて、重大不良の未然防止に取り組んでいます。さらに、徹底した日常管理により、不良を「発生させない・流出させない」モノづくり品質を確保し、リコールフリーの定着をめざしています。



2 安定して量産品質を生み出す現場づくり

安定した量産品質の実現に向け、良品をつくるだけでなく、維持することにもこだわった良品条件の整備を推進しています。異常の最小化や変化点に強い現場づくりを進める中で、工程内の変化や兆候を的確に捉え、不良やトラブルの見える化により、迅速な改善を可能とする体制構築にも取り組んでいます。さらに、トレーサビリティの強化によって不具合の発生源を明確にし、対応を迅速化しています。また、再発防止の徹底を通じて品質の向上を図っています。



3 品質人財の育成強化、品質風土づくり

品質第一のマインドをもつ人財の育成をめざし、教育体系の整備と品質教育の充実を推進しています。階層別・職能別の教育プログラムにより、実践力の向上と品質基盤の強化に取り組んでいます。また、過去の品質不具合とそこから得た学びを次世代へ伝承し、製品安全を最優先とする風土の維持・強化にもつとめています。その一環として、誰もが自由に学べる品質ルームを設置し、品質意識と知識の向上を図っています。



新規事業の品質保証の取り組み

新規事業への挑戦に伴い、お客さまの期待や使用体験をより深く理解することにつとめ、単なる製品提供に留まらず、お客さまにご満足いただける価値の提供をめざし、カスタマーサクセスの視点を取り入れています。アフターサービスにおいては、お客さまの困りごとに真摯に向き合い、日々寄せられる貴重なご意見やフィードバックを製品やサービスの改善に反映させることで、顧客満足度の向上と、より良い体験の提供に取り組んでいます。

中期経営計画 TRV2030　経営基盤

DX（TRX）



DXをTPSで進化させ、実践から成果創出のステージへ



デジタル変革推進部 担当役員
取締役 執行役員
今枝 勝行

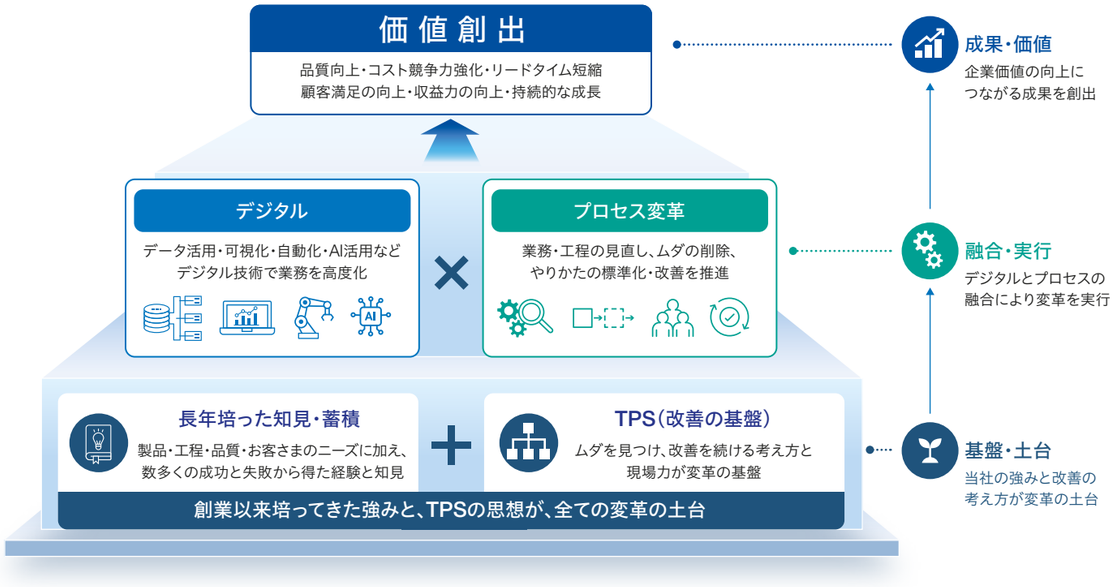
Vision

人と技術をデジタルでつなぎ、価値創造を加速するDX

取り組みの方針

当社のDXは、トヨタ生産方式（TPS）の思想を起点に、過去から積み上げた現場の知恵を土台とし、デジタル技術を掛け合わせることで、企業価値の向上につなげる取り組みです。単なるIT導入や効率化に留まらず、業務プロセスを横断的に見直し、ムダの排除と価値創出の最大化を図ります。データとデジタル技術を活用し、必要な情報を必要なタイミングで活かせる環境を整備することで、現場を起点とした迅速な意思決定と継続的な改善を実現していきます。また、データ活用の前提として情報セキュリティの確保を重要な基盤と位置付け、リスクに適切に対応しながら安全に活用できる環境整備を進めています。さらに、小さな改善の積み重ねを通じて変化に柔軟に対応し、モノづくり全体の競争力向上をめざしています。これらの取り組みを通じて、収益力の向上と企業価値の持続的な向上につなげていきます。DXの定着から価値創造へ。次なる成長に向けた変革を加速します。

デジタルとプロセス変革の融合による価値創出の考え方



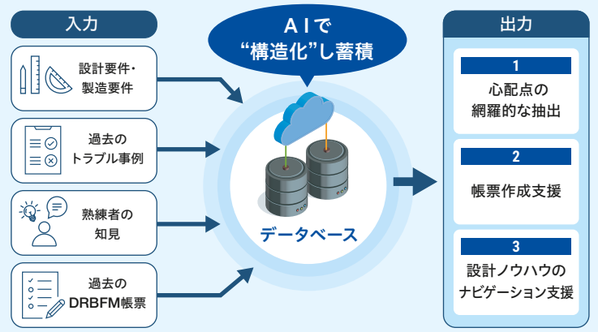
デジタル人財育成

こうした取り組みを実行していくためには、デジタルを活用し業務変革を実行できる人財の育成が不可欠です。当社では、デジタルスキル標準（DSS）を踏まえ、全社員のリテラシー層から、部門で改善を担う人財、全社変革をリードする人財まで、役割に応じた体系的な定義と育成の検討を進めています。そのうえで、外部教育や社内教育カリキュラムの提供によりスキル習得を支援するとともに、実務者が市民開発者として主体的に業務改善に取り組めるよう、アプリ開発における伴走支援を行っています。これにより、各部門から自律的にDXが広がっていく土台づくりを進めています。

取り組み事例

1 設計知見のデータ活用によるDRBFM※の進化

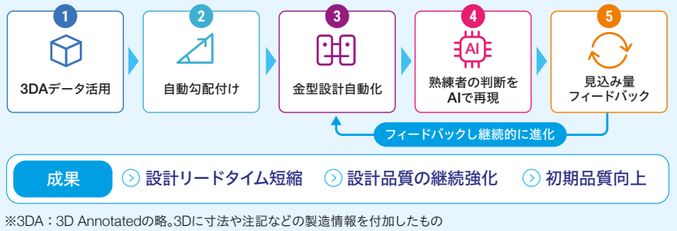
技術開発部門では、品質不具合を未然に防ぐ「DRBFM」をより有効に機能させるため、ベンチャー企業との連携によりデジタルツールの開発を進めています。従来は設計資料の保管場所や活用が属人化し、過去のトラブル事例や技術知見が十分に活かし切れていないことが課題となっていました。また、帳票作成が目的化し、品質のつくり込みという本来の目的が十分につながっていない面もありました。本取り組みでは、設計・製造要件や過去トラブル、熟練者の知見などをAIで構造化し、ナレッジデータベースとして蓄積しています。設計の変化点に応じて想定されるリスクや対策を生成AIで抽出するしくみを構築することで、抜け漏れがないレビューを実現します。これにより、帳票作成などの“作業”は自動化し、設計者は付加価値の高いデザインレビューに専念できる環境を整えています。現在は検証を進めつつ、対象部署を段階的に拡大しながら全技術部への展開をめざします。



※DRBFM：潜在的な品質不具合を未然に防ぐ設計リスク管理手法

2 3D/3DAを活用した金型設計DX

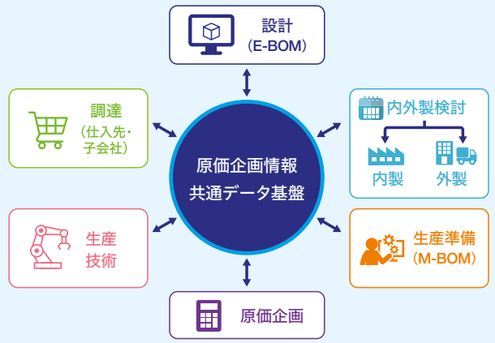
金型設計完了までのリードタイム短縮に向け、3D/3DAデータ※を活用した各工程の自動化を段階的に進めています。製品公差情報をもとに金型の抜き勾配を自動設定できる（フィレットを含むリブや肉抜きなどの実用的な3D形状にも対応した）機能を開発し、一部製品において30%の工数低減効果を確認しています。一方で自動化後にも残る属人的な作業に対しては、熟練者の判断プロセスの再現に向けたAI活用に取り組んでいます。さらに、生産準備における過去の膨大な実績データをAIで解析し、設計段階へフィードバックすることで、初期品質の向上と手戻り低減の両立をめざしています。これらの取り組みを積み重ね、将来的な設計プロセスの自動化に向けた基盤整備を進めています。



※3DA：3D Annotatedの略。3Dに寸法や注記などの製造情報を付加したもの

3 原価企画のデジタル改革

従来、製品企画から量産開始までの原価構成情報は部門ごとに異なる方法で管理され、実務者間の個別調整によって運用されていました。その結果、部門間での情報の重複や変更内容の把握遅れにより、手戻りや業務上のムダが発生していました。こうした課題に対し、当社は原価企画システムを構築しました。各部門の日常業務で発生する情報を共通データ基盤へ反映し、分断されていた情報の一元化とリアルタイム共有を実現しています。その結果、変更内容を迅速に把握できるようになり、手戻りの大幅低減や原価検討のスピード向上、利益拡大に貢献しています。また、設計部品表（E-BOM）から製造部品表（M-BOM）までの各業務システムと連携し、特定業務のための二重入力や転記作業の廃止に向けた取り組みを進めています。



中期経営計画 TRV2030　経営基盤

サプライチェーン改革



安定調達の実現、日本のモノづくりの強化、サステナビリティリスクへの対応



調達本部長
近藤 太郎

Vision

サプライチェーンの強靭化と価値の最大化

1 安定調達

地政学リスクの高まり、サイバー攻撃の高度化、需給の変動に対応し、安定調達と事業継続を実現するために、サプライチェーンの強靭化を推進しています。

取り組み事項

重要部品・原材料の安定確保

▶ サプライチェーンリスクを踏まえた最適な調達体制の構築

- マルチソース化の推進
- 代替材料・代替部品の採用
- 取引先さまとの情報連携強化

自然災害リスクへの対応

▶ 自然災害に強い調達体制の構築

- サプライチェーンBCPの強化
- 平時における防災・減災の取り組み
- 被災された取引先さまの復旧支援

地政学リスクへの対応

▶ 国際情勢の変化に強い調達体制の構築

- 調達先の地域分散
- 経済安全保障・輸出規制への対応
- 重要鉱物依存の低減(脱レアアース化など)
- サプライチェーンの可視化

サイバーセキュリティ

▶ サプライチェーン全体でのサイバーリスク低減

- 自動車産業サイバーセキュリティガイドラインに準じた体制構築支援
- 取引先さまの情報セキュリティ課題共有と改善支援

2 日本のモノづくり

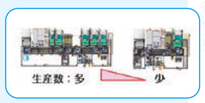
価格競争の激化、製品の高度化・多様化が進んでいます。
太く短いサプライチェーンを構築し、競争力強化に取り組んでいます。

取り組み事項

取引先さまとの生産技術の共有

▶ モノづくり力向上に向けた生産技術の提供

- 汎用モジュールライン
  - 新規設備投資の抑制
  - 設備の相互活用による資産効率向上
  - 保全部品の相互融通によるコスト低減
  - BCP対応力向上による安定供給確保





- コンパクト塗装ブース
  - 省スペース、CO_2排出量の大幅低減
  - 塗装工程の内製化
  - 工程集約によるサプライチェーンの簡素化



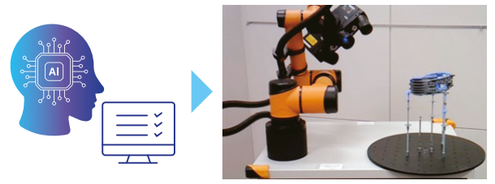
- 大気リフローコンパクトライン
  - 窒素を使わない大気雰囲気でリフロー
  - ランニングコストとCO_2排出量を低減
  - 省スペース化とサプライチェーンの簡素化



取引先さまとのデジタル化・自動化の共有

▶ デジタル技術を活用した高度化・効率化

- AI搭載CCD測定機
  - 測定品質の安定化と測定工数の低減







- シングルボード画像検査システム
  - コスト低減
  - 検査品質の安定化と検査工数の低減

3 サステナビリティ

人権・倫理遵守を前提に、責任ある鉱物調達管理および法令遵守の取り組みを推進し、
持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

取り組み事項

人権・倫理遵守

▶ サステナビリティガイドラインに基づく、人権・倫理リスクの把握・管理

- 主要取引先さま125社を対象とした自己点検結果の収集・分析
- 人権リスクおよび腐敗リスクの評価
- 重大な人権・倫理リスクがないことを確認

責任ある鉱物調達管理

▶ サプライチェーン全体における責任ある鉱物調達の推進

- 鉱物に関する取引先調査
- 対象鉱物(コバルト、マイカなどを含む)の使用状況の把握
- 鉱物地域由来リスクがないことを確認

適正取引

▶ 取引先さまとの共存共栄によるサプライチェーン全体の付加価値向上

- 関連法令の遵守徹底
- 労務費・原材料費などの適正な価格転嫁の推進
- 取引先さまとのオープンで誠実な対話

中期経営計画 TRV2030　資本戦略

収益改革本部長メッセージ



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ご満足いただける経営をめざします。

収益改革本部長
執行役員
篭橋 榮治

2025年度の振り返りと2026年度の見通し

2025年度は、主要なお客さまの生産台数の増加やインフレコストの一部をお客さまにご負担いただいたことなどにより、売上高は6,447億円と前年度に比べて271億円(4.4%)の増収となりました。収益面では、人的投資や将来投資により固定費は増加したものの、円安の影響や原価改善により、営業利益は356億円と前年度比で4億円(1.0%)の増益となりました。米国関税など外的要因の影響を受ける中、売上高および各段階利益はいずれも過去最高を達成しており、着実に稼ぐ力がついてきていることを実感しています。
なお、2026年度は、お客さまの生産台数が堅調に推移する見込みである一方、中東情勢や急激なインフレの影響など足元の不透明な事業環境を踏まえ、2025年度通期決算発表時点において、売上高6,500億円、営業利益300億円と、前年度比で増収減益を見込んでいます。

( )内は利益率

連結業績	2024年度 実績	2025年度 実績	増減額	増減%	2026年度 予想	増減額 (前年度比)	増減% (前年度比)
売上高	6,176億円	☆6,447億円	+271億円	4.4%	☆6,500億円	+53億円	0.8%
営業利益 (営業利益率)	352億円 (5.7%)	☆356億円 (5.5%)	+4億円	1.0%	300億円 (4.6%)	▲56億円	▲15.8%
経常利益 (経常利益率)	343億円 (5.6%)	☆437億円 (6.8%)	+94億円	27.5%	330億円 (5.1%)	▲107億円	▲24.6%
親会社株主に帰属する当期純利益 (純利益率)	260億円 (4.2%)	☆294億円 (4.6%)	+34億円	13.1%	200億円 (3.1%)	▲94億円	▲32.1%
USDレート	151円	149円	▲2円	–	150円	+1円	–
EURレート	162円	173円	+11円		175円	+2円	

☆は過去最高

TRV2030 目標

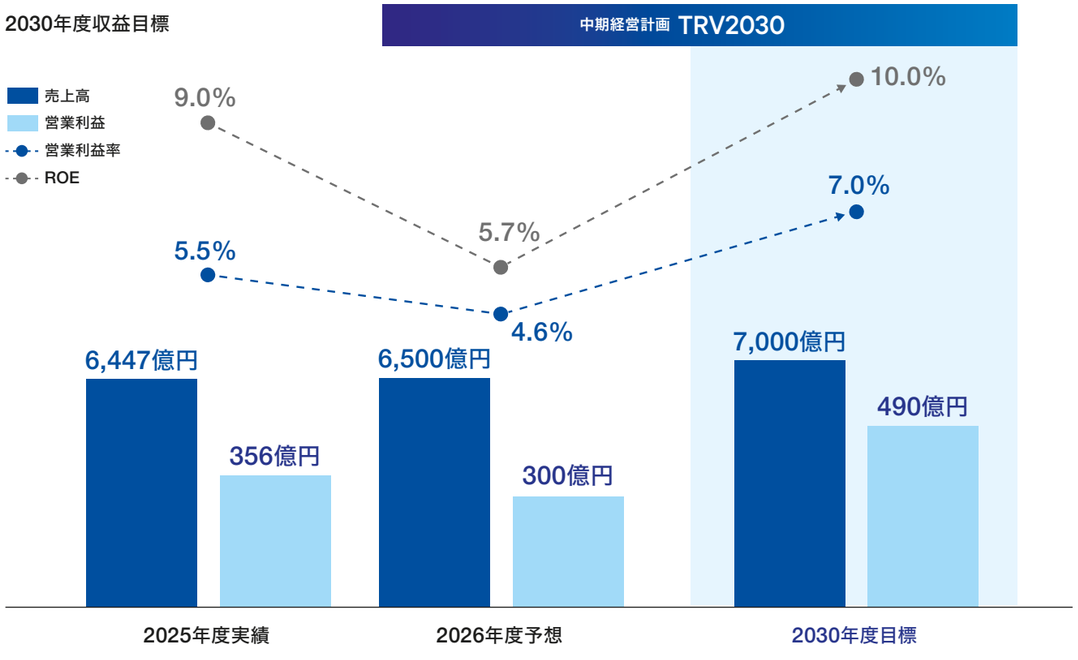
2025年5月に公表した「TRV2030」においては、2030年度までの成果の具現化および刈り取りと、収益力の維持・向上を実現する体質の構築を基本方針として掲げ、KPIとしては2030年度に売上高7,000億円、営業利益率7%(営業利益490億円)、ROE10%の達成を目標としています。今回2026年5月には、当該計画の進捗および取り組み状況を更新しました。
①既存の車載分野においては、SE活動の強化やTPS・DXの活用などにより、原価改善効果が顕在化しつつあります。今後も目標達成に向け、1円・1秒・1mmの原単位に徹底的にこだわったSE活動の強化に加え、DXを活用した開発から生産準備までのリードタイム圧縮、ならびに製品の共通化・種類削減による開発・設計・調達・製造の効率化を推進していきます。
②新領域・新規事業においては、2025年度にBAMBOO+®の量産を開始するとともに、ゲーミングデバイス「ZENAIM」において新製品を市場投入しました。また、自動運転遠隔監視に関する実証実験への参画など、新しい事業化に向けた具体的な取り組みも進行しています。今後は、これらの取り組みを確実に収益へ結び付けるべく、事業化した製品の拡販および収益化を推進するとともに、新事業促進プラン(節目管理)による事業化支援を通じて、将来の成長を担う新たな柱の創出を進めていきます。

2030年度目標　● 営業利益率:7%(490億円)　● ROE:10%

1 車載分野でしっかり稼ぐ
→ 想定以上の受注を背景に効率的に収益確保
- 1円・1秒・1mmの原単位にこだわるSE活動と原価改革
- 開発～生産準備リードタイム圧縮(DX活用)
- 製品の共通化/種類削減、設備の共用化

2 新規ビジネスの創出、付加価値の拡大
→ 種まきフェーズから刈り取りフェーズへ
- 次年度KPI設定
- 新事業促進プランによる節目管理

2030年度収益目標



中期経営計画 TRV2030　資本戦略

収益改革本部長メッセージ

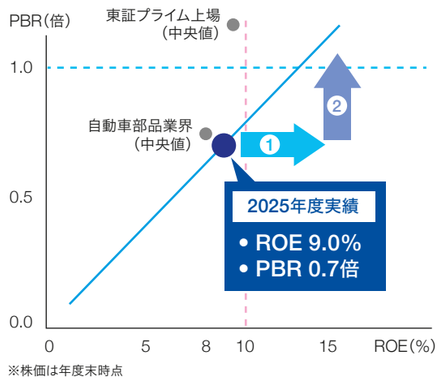
企業価値向上に向けた取り組み

1 PBR向上に向けた取り組み

PBR向上に向け、事業戦略と資本戦略の両輪により取り組みを推進しています。具体的には、下表の通り中期的な取り組み事項を①ROEの向上、②期待成長率の向上に大別し、2030年度における目標ROE10%を重点KPIとして設定しています。合わせて、売上高純利益率、総資産回転率、財務レバレッジといった構成要素についても具体的な目標を定め、改善に取り組んでいます。事業戦略においては、徹底した原価改善および拡販を通じて既存事業の収益力向上を図るとともに、新規事業の早期事業化を強力に推進し、純利益の増大をめざしていきます。資本戦略においては、資本コストを意識した中期的な取り組み事項を掲げています。2025年度は、政策保有株式の縮減や株式報酬制度の導入などを実施し、特に自己資本の最適化および自己株式の有効活用に重点を置いた取り組みを推進しました。今後も目標達成に向け、これらの取り組みを着実かつ継続的に実行することにより、企業価値の持続的な向上および株主還元の充実を図っていきます。

PBR向上に向けた取り組み

ROEとPBRの相関図



※株価は年度末時点

	2025年度実績	2030年度目標
ROE	9.0%	10%超
売上高純利益率	4.6%	5.3%
総資産回転率	1.22	1.23
財務レバレッジ	1.62倍	1.66倍

当社の資本コスト8.5%

課題

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

項目	①	②	中期取り組み事項	2025年度実施
売上・利益向上	●	●	既存事業:円滑な立上げ、付加価値アップ	HMI製品の受注拡大、シートベルトの拡販
	●	●	1/n設備投資、サプライチェーン見直し	協働ロボの開発、コンパクト塗装ブース導入
		●	新領域、未来創造投資の収益化	• BAMBOO+ 高知工場の立上げ、出資を通じた新領域開拓 • 事業化推進中の製品/サービスでは、共創型チームなど推進体制構築
	●	●	リコールフリー	トレーサビリティの強化、材料～部品～完成品～出荷便までの紐づけ
自己資本の圧縮	●		自己資本比率の改善、レバレッジの有効活用	• 政策保有株縮減(2023年度:15銘柄、256億円 → 2025年度:6銘柄、21億円) • 株主還元(目安以上のDOE実績、累進配当継続)
	●		株主還元(増配、自己株取得)、保有株式の縮減	
人的投資		●	自己株式の有効活用	株式報酬制度導入、基幹職以上への毎期継続割当て
サステナビリティ対応		●	サステナビリティ委員会新設	2025年5月 委員会設置(4回開催)。弱みから順次検討
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	機関投資家・アナリストとの対話件数 1.5倍、個人向けのIR説明会実施

2 キャッシュ・アロケーション、株主還元

キャッシュ・アロケーションの基本方針としては、不測の事態に備えた必要資金を「固定費6カ月相当の600～700億円」と設定し、これを超過する資金については、将来の成長に向けた投資および株主還元に充当する方針としています。2026年度から2028年度にかけては、2030年に向けた成長投資として、車載事業に750億円以上、新規事業・未来創造投資へ200億円以上を計画しています。また、同期間において総額650億円規模の株主還元を想定しており、安定的な配当の継続に加え、自己株式の取得も機動的に検討するなど、積極的な資本政策を推進していきます。配当につきましては、2026年度の年間配当を1株当たり120円とし、配当利回りは4.1%を見込んでいます。これは前年度比で5円の増配となり、2020年度からの累進配当を継続する予定です。これらの取り組みを通じて、成長投資と株主還元の両立を図りつつ、企業価値の持続的な向上をめざしていきます。今後も中長期的な成長と企業価値向上に向け、全社一丸となって取り組みを推進していきます。

2026年度～2028年度キャッシュ・アロケーション(2030年に向けた成長投資)

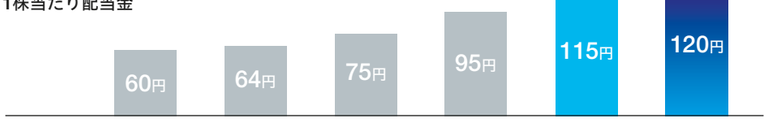
成長原資	主な資金使途		配分	投資の目的／方向性
2026年度～2028年度 営業CF 1,300億円	株主還元		650億円	DOE3%を基本とし、配当利回りを意識した配当施策、自己株式取得
	車載事業の投資	既存領域	750億円 +α	• 新製品投資 • 国内外での工場拡張
		新領域		• コックピット変化に追随した新商品、サービスの提案、投資
	新規事業・未来創造投資		200億円 +α	Bqey/Uqey付加サービス(アルコールインターロック) 革新的リチウムイオンバッテリ 蓄電池、カーボンナノチューブ、BAMBOO+® 新規出資案件(アライアンス) など
負債の活用	その他経営基盤の強化		150億円	新技術棟(Innovation Cube)など

株主還元の推移

安定的な配当の継続を基本とし、以下を重視

- 株主資本配当率(DOE)3%
- 連結配当性向、配当利回り

1株当たり配当金



	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度(予想)
総還元額	54億円	58億円	213億円※1	81億円	**98億円**	102億円
DOE	2.3%	2.5%	2.7%	3.2%	**3.6%**	3.6%
配当利回り	4.0%	3.9%	2.9%	4.3%	**3.9%**	4.1%※2
配当性向	183.7%	56.3%	27.1%	30.9%	**33.2%**	51.1%

※1:自己株取得147億円含む　※2:2026年3月末時点の株価で算出

総還元額

2023年度～2025年度
計**392**億円
(年平均130億円)

2026年度～2028年度
計**650**億円
(年平均210億円)
を想定

戦略推進のための取り組み　Environment

環境戦略



持続可能な社会の実現のため、
環境ポリシーを取り組みの基本姿勢とし、
社員一人ひとりが地球の未来を考えて行動する全方位活動を展開

生産技術センター長
CN/CE戦略推進室担当
取締役 執行役員　今枝 勝行

環境スローガン

考動ひとつで変えられる
TRy for the future

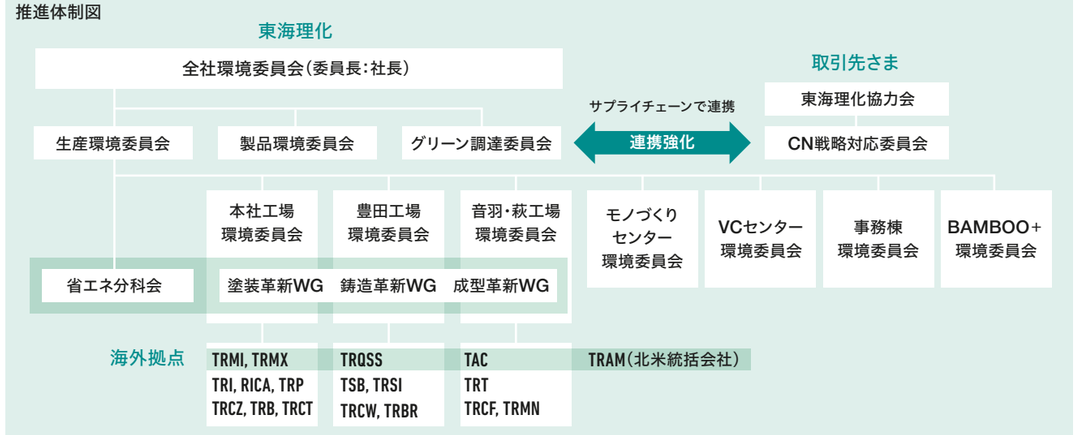
環境ポリシー

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

推進体制

環境保全の活動方針、中長期目標、重要課題への対応は、社長を委員長とする全社環境委員会で審議し、決定しています。全社環境委員会の下には、全社環境委員会で決定した取り組みを進めていくための組織として、生産環境委員会、製品環境委員会、グリーン調達委員会があり、生産環境委員会には各工場・部門で取り組みを推進していくための工場・地区委員会と省エネ活動を工場を横断して推進していくための省エネ分科会を設置しています。また、サプライチェーンでの取り組み推進のため、主要取引先さまで組織する東海理化協力会にカーボンニュートラル戦略対応委員会を設置し、環境委員会と連携をして活動を進めています。

推進体制図



CDP「気候変動」「水セキュリティ」分野でA-を獲得

当社は、国際的な環境非営利団体であるCDP(カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)が実施する企業調査において、「気候変動」および「水セキュリティ」の2分野で、「リーダーシップレベル」に該当するA-の評価を2年連続で獲得しました。今後も、カーボンニュートラルをはじめとする環境リスクに対する施策とともに、環境関連情報の開示を積極的に進めていきます。

CDP Discloser 2025

「TCFD・TNFD開示推奨項目の対応状況」についての詳しい情報はWebサイトをご覧ください

TCFD・TNFDに基づく情報開示

気候変動への対応をマテリアリティの一つとして掲げ、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の考え方に基づいて抽出したリスクと機会に対して、対応の方針・計画を策定することで、リスクの低減および機会の拡大を確実に行っていきます。

ガバナンス

リスクと機会に対する取締役会の監督体制

取締役会は、カーボンニュートラル戦略の進捗状況について、定期的に報告を受け、レビューを実施しています。戦略実行のための予算については、年度ごとに包括決議を行い、年間の計画に対する判断・監督をしており、高額投資案件に対しては、個別に報告を受け決議を行っています。

リスクと機会の評価と管理における経営者の役割

取締役社長を委員長とする全社環境委員会にて、リスクおよび機会に対する対応方針となるカーボンニュートラル戦略の決定と目標・実行計画の承認、計画に対する進捗管理とレビューを行っています。

戦略

気候変動に対しては、移行リスク、物理リスクがそれぞれ最大となる2種類のシナリオを設定し、シナリオ分析によりリスクと機会を抽出しています。リスクに対しては、レジリエンスを強化するための取り組みを環境委員会にて検討し、カーボンニュートラル戦略として中期経営計画に織り込むことで、確実かつ計画的に対応を進めていきます。

シナリオの設定

■ 1.5℃シナリオ

地球温暖化の抑止が社会基盤となり、温室効果ガス・再生可能エネルギー関連の政策や技術革新、インフラ整備により脱炭素化が加速し、気温上昇を1.5℃以内に抑えることが実現している社会。気温上昇による物理リスクは低減されるが、規制強化やステークホルダーからのニーズの変化など、社会変化に対する対応が求められるため、移行リスクが最大となるシナリオとして設定しています。

■ 4℃シナリオ

地球温暖化を食い止めることができず、気温が4℃上昇してしまった社会。気温の上昇に伴う気候変動により、集中豪雨・台風の発生回数増加など自然災害による急性リスク増加や、降雨パターン変化による水不足などの慢性リスクが発生し、物理リスクが最大となるシナリオとして設定しています。

リスクおよび機会(気候変動関連)

種類		短期・中期・長期のリスクと機会			事業・戦略・財務に及ぼす影響	
		区分	説明	時間軸	可能性	影響額
移行(1.5℃)	規制	リスク	炭素税の導入による操業費用の増加	中期	大	10億円
		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)	中期	ー	15億円
	評判	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	長期	大	200億円
		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	長期	ー	ー
	技術	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	長期	中	50億円
		機会	低CO_2製品開発による受注拡大	長期	ー	10億円
物理(4℃)	急性	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	長期	中	100億円
	慢性	リスク	平均気温の上昇による空調コストの増加	長期	大	1億円
		リスク	降水量の変化による水供給不足	長期	小	30億円

リスクおよび機会(自然関連)

種類		短期・中期・長期のリスクと機会			事業・戦略・財務に及ぼす影響	
		区分	説明	時間軸	可能性	影響額
移行	規制	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	長期	小	30億円
	評判	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	中期	ー	ー
		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の安定化	長期	ー	ー
	技術	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	中期	ー	1億円
物理	急性	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	長期	中	10億円

※時間軸は、短期を5年未満、中期を5～10年未満、長期を10年以上としています。

戦略推進のための取り組み　Environment

環境戦略

レジリエンス強化の取り組み

リスク	レジリエンス強化の取り組み	相互関係評価事項
炭素税の導入による操業費用の増加	• 省エネの徹底、温室効果ガスの代替化によるGHG排出量の低減 • 再エネの導入拡大による、再エネ率向上 • 物流効率改善、FCV導入による輸送CO_2排出量低減	• オフサイト再エネ導入の自然影響
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	• 中長期戦略の策定と開示 • 仕入先との連携強化	—
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(バイオマス材料)	• バイオマス利用の持続可能性 • バイオマス利用の自然影響
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	—
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	—
降水量の変化による水供給不足	• 製造工程の水再利用により取水量抑制	• 排水量低減による自然影響緩和

IEA(国際エネルギー機関)Net Zero by 2050やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)RCPなどの気候変動シナリオを参考に分析し、リスクの特定・影響評価を行っており、影響評価は金額での定量化につとめ、財務に対する影響の把握を行っています。特定したリスクと機会に対しては、具体的な対応と目標を環境取り組みの対応方針・計画に織り込み、進捗管理を行っています。また、状況変化にも柔軟に対応していくため、リスクと機会は、最新のシナリオや社会動向により定期的に評価の見直しを行っています。

リスクと機会の特定・評価プロセス

IEA(国際エネルギー機関)Net Zero by 2050やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)RCPなどの気候変動シナリオを参考に分析を行い、リスクの特定・影響評価を行っています。影響評価は金額での定量化につとめ、財務に対する影響の把握を行っています。

リスクと機会の管理プロセス

特定したリスクと機会に対しては、具体的な対応と目標を環境取組の対応方針・計画に織り込み、進捗管理を行っています。また、リスクと機会は、最新のシナリオや社会動向により定期的に評価の見直しを行い、評価制度の向上を図ることとしています。

組織全体のリスク管理への統合・伝達状況

組織全体のマテリアリティ分析では、社会の土台である自然環境の保全を分析項目として取り上げ、その中から「気候変動への対応」を重要課題として特定しています。そして、全社年度方針では、6つの経営の柱の一つとして環境経営を位置付けており、その中で課題に対する取り組みとしてカーボンニュートラルの実現を挙げています。

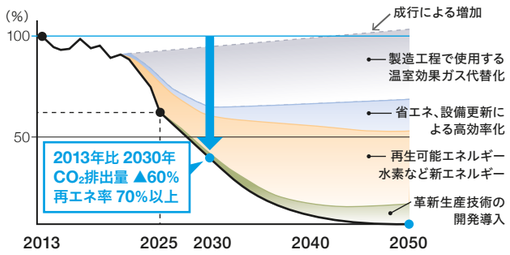
指標と目標

単位:t-CO_2

KPI	対象	目標 基準年	目標 最終年	目標 目標値(基準年比)	実績 2024年度	実績 2025年度
SCOPE1,2	連結	2013	2030	96,055(▲60%)	176,399	141,311
			2035	72,041(▲70%)		
		2023※	2030	109,606(▲50%)		
SCOPE3	連結	2023※	2030	1,131,209(▲25%)	1,497,524	1,278,338
再エネ率	連結			70%	19%	26%
	単独			100%	13%	27%
取水量	単独	2019	2030	551千m^3(基準年以下)	464千m^3	517千m^3

※SBT認定

SCOPE1,2低減シナリオ



温室効果ガス排出量(連結)

単位:t-CO_2

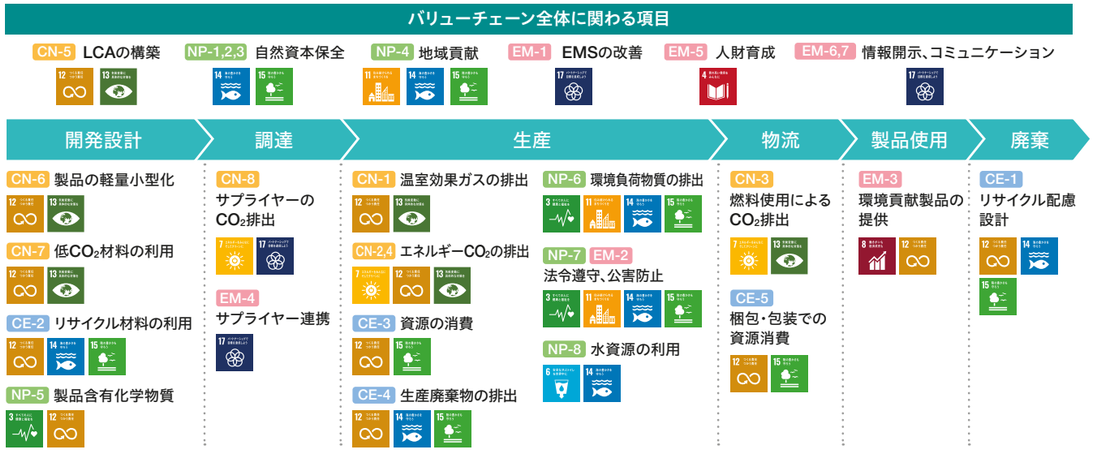
区分		2024年度	2025年度
SCOPE1	自らによる直接排出	95,211	62,611
SCOPE2	他社からの電気などの供給に伴う間接排出	81,188	78,700
SCOPE3	事業活動に関する他社の排出量	1,497,524	1,278,338
CATEGORY1	購入した製品・サービス	1,290,642	1,081,243
CATEGORY2	資本財	115,708	105,767
CATEGORY3	SCOPE1,2に含まれない燃料	12,968	16,013
CATEGORY4	輸送・配送(上流)	49,068	51,125
CATEGORY5	事業から出る廃棄物	1,498	1,473
CATEGORY6	社員の出張	3,327	3,184
CATEGORY7	社員の通勤	10,603	10,279
CATEGORY8	リース資産(上流)	SCOPE1,2に含まれる	
CATEGORY9	輸送・配送(下流)	非該当	
CATEGORY10	販売した製品の加工	6,738	7,034
CATEGORY11	販売した製品の使用	44	58
CATEGORY12	販売した製品の廃棄	6,928	2,162
CATEGORY13	リース資産(下流)	非該当	
CATEGORY14	フランチャイズ	非該当	
CATEGORY15	投資	未算定	
合計		1,673,923	1,419,649

第三者検証:信頼性ある開示のためSCOPE1,2は、SGSジャパン株式会社による検証を受審しています。詳細は当社HPを参照ください。

第8次環境取り組みプラン

環境ポリシーの「率先して全方位活動を推進」の考えに基づき、バリューチェーン全体での事業活動と環境影響の関係をマッピングにより整理し、特定した環境影響に対して、5ヵ年(2026年度～2030年度)の取り組み計画である第8次環境取り組みプランを策定しました。各目標の達成に向け、東海理化グループ一丸となって活動を推進していきます。

バリューチェーンマッピング



第8次環境取り組みプラン 活動項目・目標

	項目	目標	
カーボンニュートラル	温室効果ガス排出量 SCOPE1,2の低減	CN-1	Mg鋳造で使用するSF_6ガス代替化による温室効果ガス排出量の低減
		CN-2	既存生産技術の改善、革新生産技術の開発導入、見える化によるムダの徹底排除による省エネ推進
		CN-3	輸送トラックのFCVなど環境対応車への切替え、輸送効率の一層改善によるCO_2低減の推進
		目標(2030年度)	SCOPE1,2排出量:連結 ▲60% 単独 ▲60% 基準年:2013年度
		CN-4	再生可能エネルギーの導入拡大
		目標(2030年度)	再エネ率:連結 70% 国内 100%
	温室効果ガス排出量 SCOPE3の低減	CN-5	LCAシステムの構築と運用
		CN-6	搭載車両の燃費改善に貢献する軽量化、小型設計の推進
		CN-7	化石資源プラスチック代替化、低CO_2材利用拡大の推進
		目標(2030年度)	素材由来CO_2:単独 ▲10%(2040年▲40%) 基準年:2020年度
		CN-8	サプライヤーとの製品・物流・生産戦略連携によるCO_2低減
		目標(2030年度)	仕入先CO_2:単独 ▲30% 基準年:2019年度
サーキュラーエコノミー	CEに配慮した製品設計の推進	CE-1	リサイクル配慮設計の推進
		CE-2	PCR材・PIR材・バイオマス材の使用推進
	生産活動における排出物低減と資源有効利用	CE-3	歩留り改善、社内再利用材の活用による資源製品化率の向上
		CE-4	排出物低減生産技術の開発・導入と日常改善活動による排出物低減活動の推進
		目標(2030年度)	廃棄物排出量:単独 2019年度実績以下
	梱包包装資材の低減と資源の有効利用	CE-5	リサイクル配慮設計の推進
ネイチャーポジティブ	生物多様性保全活動の推進	NP-1	自然共生サイトの創出
		NP-2	希少種保全・外来種駆除による生態系をまもる活動の推進
		NP-3	生物の生息生育空間の拡大・質向上による生態系ネットワークをつなげる活動の推進
		NP-4	地域と連携した普及啓発による人と自然の共生をひろめる活動の推進
	環境負荷の低減	NP-5	各国、各地域の法規動向を踏まえた製品含有化学物質の管理充実と、より環境負荷の少ない物質への切替え推進
		NP-6	PRTR対象物質の継続的管理と低減活動の推進
		NP-7	自主基準値での排水管理徹底による水質リスクの低減
	自然資源の利用抑制	NP-8	各国、各地域の水環境事情を考慮し、継続的な水使用量低減活動を推進
		目標(2030年度)	取水量:単独 2019年度実績以下
環境経営	連結環境マネジメントの強化推進	EM-1	各国、各地域での環境委員会活動の充実による環境パフォーマンス向上に向けた活動の強化
		EM-2	各国、各地域の環境法令遵守と環境リスクの未然防止活動強化
	環境貢献製品の提供推進	EM-3	環境貢献製品の開発・事業拡大
	ビジネスパートナーと連携した環境活動の推進	EM-4	サプライヤーとの連携を一層強化し、グローバルでともに環境を良くする活動を推進
	グローバル社員教育・啓発活動の強化	EM-5	グローバルでの環境教育を通じた環境保全意識の啓発推進
	環境情報の積極的開示とコミュニケーションの充実	EM-6	環境に関する情報開示のさらなる内容充実
		EM-7	各地域での環境コミュニケーション活動の充実

戦略推進のための取り組み Environment

環境戦略

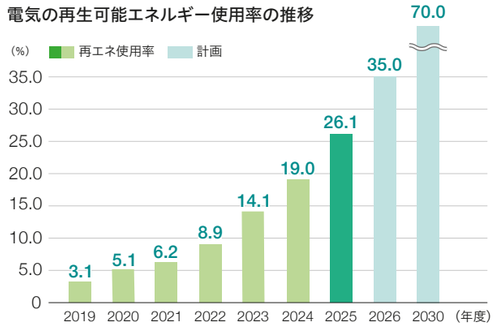
カーボンニュートラルの取り組み

再生可能エネルギーの導入拡大

敷地内への太陽光発電設備の導入に加え、新規追加性のあるオフサイトPPA※1を活用することで、実質的な再生可能エネルギーの導入拡大を進めています。2025年度には、国内外の8拠点において、合計2,980kWの太陽光発電設備を導入しました。また、オフサイトVPPA※2による環境価値の調達により、再生可能エネルギーの使用率は26.1%まで向上し、2025年度の目標である15%を達成しました。2030年には再生可能エネルギー使用率を70%とする新たな目標を掲げ、さらなる導入拡大を進めています。

※1 オフサイトPPA:敷地外に設置した専用の再生可能エネルギー電源から、電力を直接調達する方法。
※2 VPPA:再生可能エネルギー電源から発電された電力に付随する環境価値のみを調達する方法。

電気の再生可能エネルギー使用率の推移



■ 蓄電池導入による余剰再エネの活用

休日など、太陽光発電設備の発電量が電力需要を上回る場合には、系統への逆潮流を防ぐため発電を停止していました。こうした余剰となる再生可能エネルギー由来の電力を有効活用するため、コンテナ型の定置用蓄電池の導入を進めています。これにより、再生可能エネルギーの使用率向上およびピークシフトの実現に寄与しています。

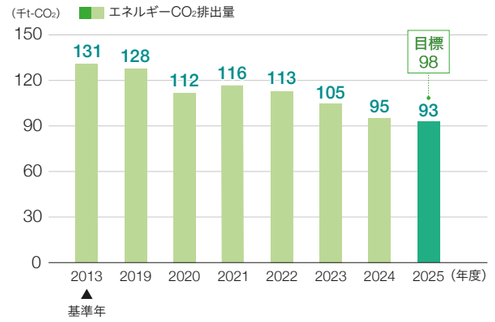

東海理化NExT


TRCZ(チェコ)

エネルギー使用量の低減

カーボンニュートラルの実現に向けて、当社ではエネルギー使用量の最小化をめざし、徹底したムダの排除、高効率機器への更新、燃料転換、工法の見直しや革新的な生産技術の開発など、さまざまな取り組みを行っています。新規設備の導入時には、社内で策定した省エネ指針に基づいた省エネ仕様を反映させ、コストだけでなくCO_2排出量も考慮した投資判断を行っています。また、生産ラインごとのエネルギー使用量を「見える化」するシステムを導入し、社内イントラネットを通じて誰でもリアルタイムで使用状況を確認できる体制を整えています。これにより、異常時の即時対応や日々の使用量分析によるムダの特定、CO_2排出量の多いホットスポットの低減対策の検討などに活用し、さらなるエネルギー使用量の低減につなげています。

エネルギーCO_2排出量(グローバル連結)



■ 塗装ブース用空調の電化

塗装工程では、均一な塗装品質を確保するため、塗装ブース内の温湿度を安定させる空調設備を使用しています。従来は、温湿度の調整が容易な蒸気式を採用していましたが、蒸気配管におけるエネルギーロスが発生するなどの課題がありました。これらの課題を解決するため、熱源に蒸気を使用しないウエットエアー式空調機「WETCOM II」を導入し、年間240t-CO_2の低減を実現しました。


WETCOM II

■ 燃料電池小型トラックの導入

水素を利用して発電した電力で走行する燃料電池小型トラックを導入し、製品輸送に活用することで、年間12.2t-CO_2の排出低減を実現しました。また、愛知県における水素活用の拡大をめざす取り組み「あいち物流脱炭素化推進会議」に参画し、当社が率先して水素を利用することで、地域における水素需要の創出・拡大に貢献していきます。



燃料電池小型トラック

インターナルカーボンプライシング制度

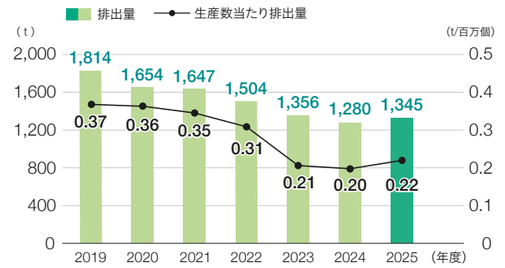
CO_2排出量の低減に貢献できる設備投資をより活発にするため、インターナルカーボンプライシング(ICP)を導入しています。社内炭素価格を16,000[円/t-CO_2]と設定し、CO_2低減による経済効果を投資効果として評価することで、カーボンニュートラル戦略投資を促進しています。ICPの導入により、CO_2排出量の経済的影響を見える化でき、適切な投資判断につながります。また、リスクおよび機会のシナリオ分析にも適用することで、気候変動が当社に及ぼす影響やその対策、戦略にかかる定量評価を行っています。

サーキュラーエコノミーの取り組み

資源循環体制の構築に向けた取り組み

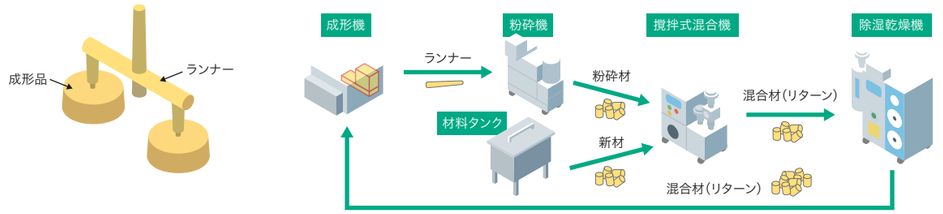
ライフサイクル全体での資源循環体制構築をめざし、設計、生産、物流の各段階で取り組みを行っています。設計ではリサイクル材(PCR材、PIR材)・バイオマス材の使用や廃棄時に解体し易くするなどのリサイクル配慮設計の推進を行っており、生産では歩留り改善・社内再利用材の活用による資源製品化率の向上や廃棄物排出量の低減に取り組んでいます。また、物流では、梱包包装資材のリターナブル化、軽量化、リサイクル材・バイオマス材への切替えによる資源の有効利用に取り組んでいます。

廃棄物排出量



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、撹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、取引先さまと連携した資源循環体制を構築しています。取引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。



バイオマス複合材料「BAMBOO+®」生産開始

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。独自の技術で繊維化した竹が最大55%含まれており、石油由来原料の使用量を低減することができます。また、竹は成長が早く持続的な利用が可能であり、成長段階でのCO_2吸収、竹利用による里山保全など、複数の視点で環境負荷の低減に貢献することができます。このプロジェクトは、地域の方との協力により実現したプロジェクトです。持続可能な社会を実現するために、モノづくりの会社として革新的な技術の開発を進めるとともに、地域社会と連携をしながら、地球と人々に優しい製品をつくり続けていきます。


BAMBOO+®

「THINK SCRAP」CSP大賞にて環境貢献賞を受賞

当社のシートベルト端材を使ったアップサイクルブランド「THINK SCRAP」が、一般社団法人日本自動車会議所が主催する第5回クルマ・文化・社会・パートナーシップ大賞(CSP大賞)において、「環境貢献賞」を受賞しました。「THINK SCRAP」は、捨てられるはずだったシートベルト端材を有効活用し、価値ある製品へと生まれ変わらせるアップサイクルブランドです。地域の縫製工場や協力メーカーの皆さまと協働し、端材を活かした製品の製造・販売を通じて、自動車文化の魅力を発信してきた取り組みが評価されました。
また、「THINK SCRAP」では、シートベルト以外の端材・廃材を活用した商品の開発も他企業と積極的に協業して行っています。それぞれの素材の個性を活かし、そして余計なエネルギーをかけずに丁寧に仕立てることが、廃棄物の低減や地域経済の活性化につながり、資源の循環、さらには持続可能な未来の実現につながると考えて取り組みを進めています。

クルマ・文化・社会・パートナーシップ大賞


シートベルト端材を利用したバッグ

戦略推進のための取り組み　Environment

環境戦略

ネイチャーポジティブの取り組み

まもる、つなげる、ひろめる活動

自然・地域と共生する企業をめざし、希少種保全や外来種駆除により生態系を「まもる」活動や、生き物の住処をつくり生態系のネットワークを「つなげる」活動を、地域や近隣企業と協力し、また社員の家族にも参加いただいて、活動の輪を「ひろめ」ながら取り組んでいます。

■ あいち生物多様性企業認証

活動による生物多様性保全への貢献が認められ「あいち生物多様性企業認証」の優良認証を取得しています。今後も、未来の環境を守るため、活動の輪をさらに広げて、より大きな貢献ができる活動にしていきます。

あいち生物多様性 優良認証企業

活動一覧

区分	活動内容	場所
まもる	特定外来生物オオキンケイギク駆除	愛知県大口町、江南市、犬山市、小牧市、豊川市
	特定外来生物アルゼンチンアリ駆除	岐阜県可児市、愛知県豊橋市
	矢並湿地(ラムサール条約登録)への参加	愛知県豊田市
つなげる	構内ビオトープ整備活動	愛知県大口町(東海理化本社)
	森林保全活動	岐阜県川辺町
ひろめる	小学校ビオトープの活用協力	愛知県大口町
	地域の子どもたちへの環境学習講座	愛知県大口町
	社員・家族参加の自然体感イベント	愛知県大口町、岐阜県可児市

地域と連携した森林づくり活動

地域の森林環境の生態系を守り、そして山地災害の防止、地球温暖化の防止など、森林がもつ多面的な機能の維持と向上を図ることを目的に、岐阜県および川辺町と「企業との協働による森林づくり協定」を締結して、森林づくりの活動を行っています。木曽川の上流にあたる飛騨川が流れている川辺町の森林を保全することは、当社本社で使用する水の水源である木曽川の保全・整備にも貢献します。また、地元の森林組合やボランティア団体と協働し、地域と交流しながら取り組んでいくことは、森林環境を守っていくことの重要性を社会に浸透、認知させていくことにもつながると考えています。活動場所の「とかとかの森」は、希少植物ヒメイワカガミの群生地などもある自然豊かな場所です。一般の方も軽登山ができる自然とのふれあいの場所でもあります。これからも積極的に森林整備などの活動を進め、自然と人の共生の場になるよう取り組んでいきます。



活動の場「とかとかの森」


岐阜県川辺町との協定締結式


森林保全活動


森林ツアー

「ぷりっとベイト」グッドデザイン・ベスト100受賞

アルゼンチンアリ駆除剤「ぷりっとベイト」が、財団法人日本産業デザイン振興会が主催する2025年度グッドデザイン賞のグッドデザイン・ベスト100を受賞しました。アルゼンチンアリは、日本でも生息地を広げている特定外来生物で、当社が開発した駆除剤「ぷりっとベイト」は、一般的に使用されている粒体や半固体ペーストの駆除剤とは異なり、自動車部品製造業として培ってきた知見・技術を活かした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でき、風や水にも流されにくいため、さまざまな場所で使うことができます。この駆除剤も活用し、岐阜県可児市や愛知県豊橋市で駆除活動に取り組んでおり、今回の受賞は、行政や研究機関と一緒になって社会課題の解決に取り組む姿勢や、安全などの作業性にも考慮している点を高く評価いただきました。



2025年度グッドデザイン賞の
グッドデザイン・ベスト100を受賞



ぷりっとベイト

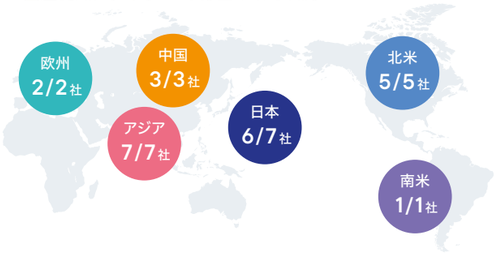

ぷりっとベイトに群がる
アルゼンチンアリ

環境経営

環境マネジメントシステムの構築・運用

各拠点が、継続的に環境パフォーマンスを向上していくため、環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、外部認証を取得しています。東海理化および全ての海外生産拠点では、ISO14001の認証を取得しており、国内グループ会社では、ISO14001の他、エコアクション21の認証を取得しています。秋田県に新たに設立された「東海理化トウホク」においてもエコアクション21の取得に向けて準備を進めています。

生産拠点におけるEMS認証の取得状況



環境リスクの低減

生産設備や構内作業における環境へのリスクを評価し、めっきや半導体製造など工場排水による異常排水流出のリスクがある工程においては、未然防止対策として、異常の自動検知や緊急遮断、緊急槽への切替えなどの設備対策を行っています。また、緊急事態の発生時に迅速に対応できるよう、対応手順や連絡体制を明確にし、関係部署合同での対応訓練を定期的に行うことで、影響を最小にする体制を維持しています。異常排水流出を含めた環境事故の発生は、2012年以降ゼロ件を継続していますが、今後も発生がないよう、未然防止対策の強化・リスク低減の改善を進めていきます。


緊急事態対応訓練

環境教育による人財育成

環境ポリシーの「一人ひとりが地球のための考動を」のマインドをもった社員を育成するため、入社・昇格時の環境教育や環境法令・省エネなどの専門知識・技能を習得する専門教育など、階層や職能に応じた体系的な環境教育プログラムを設けています。各教育プログラムは、座学教育だけでなく、実際の設備や測定器を使って省エネの方策・効果を学ぶ省エネ道場教育、ビオトープでのネイチャーポジティブ学習など、実践に近い形での体感教育や、受講者の予定に合わせて受けることができるeラーニング教育など、窓口の広い導入教育からエキスパート向けの教育まで、段階的に知識・技能を高めていけるカリキュラムを編成しています。



省エネ道場教育


ネイチャーポジティブ学習

教育プログラム

階層別教育		職能別教育		ISO教育
新卒入社者教育	環境全般教育	省エネ道場	初段コース(省エネ基礎)	各部新任環境委員教育
	ビオトープ ネイチャーポジティブ学習		二段コース(測定・分析)	地区環境事務局教育
	段取り教育(アルゼンチンアリ防除)		三段コース(ムダ発掘手法)	内部監査員登録教育
キャリア入社者環境教育		省エネ基礎教育(eラーニング)		内部監査員スキルアップ教育
主任昇格者環境教育		環境法令順法教育(eラーニング)		EMS定期教育
基幹職・幹部職昇格者環境教育		環境関連資格取得教育		

ビジネスパートナーと連携した環境活動の推進

東海理化および海外拠点各社では、グリーン調達ガイドラインを定め、環境保全に対する考え方を理解していただくとともに、サプライチェーン全体での環境マネジメントの強化を進めています。また、取引先さまで組織する協力会の会員会社とは、定期会合での情報交換や事例共有、現地でのヒアリングや改善支援を行い、双方のレベルアップにつながる活動を進めており、カーボンニュートラルに向けては、賛同いただいた取引先さまと共同でオフサイトPPAによる再生可能エネルギーを調達するなど、サプライチェーンで一体となって活動を進めています。

グリーン調達ガイドライン



物流倉庫屋根の太陽光発電所から電力を共同調達



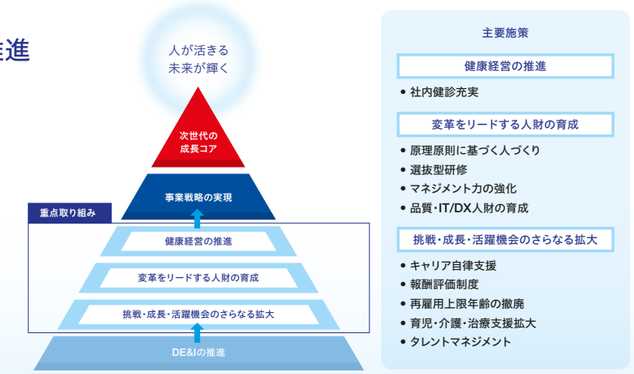
戦略推進のための取り組み　People

人的資本経営の推進

挑戦と変革を実現する人的資本経営の推進



コーポレート本部長
ダイバーシティ推進部担当
執行役員
佐々木 澄和



主要施策

健康経営の推進
- 社内健診充実

変革をリードする人財の育成
- 原理原則に基づく人づくり
- 選抜型研修
- マネジメント力の強化
- 品質・IT/DX人財の育成

挑戦・成長・活躍機会のさらなる拡大
- キャリア自律支援
- 報酬評価制度
- 再雇用上限年齢の撤廃
- 育児・介護・治療支援拡大
- タレントマネジメント

人的資本経営に関する基本的な考え方

当社は、中期経営計画「TRV2030」において、成長戦略を確実に実現していくための基盤として「挑戦と変革を実現する人的資本経営の推進」を掲げています。経営環境の不確実性が高まる中、企業価値を持続的に高めていくためには、社員一人ひとりが主体的に挑戦し、新たな価値を生み出し続けることが不可欠です。私は、人的資本こそが当社の競争力の源泉であり、最も重要な経営資源であると考えています。

こうした考えのもと、当社では「健康経営の推進」「変革をリードする人財の育成」「挑戦・成長・活躍機会の拡大」という3つの重点領域を中心に人的資本経営を進めています。これらの取り組みを通じて、東海理化ならではの次世代製品・新事業を創出できる人財を育て、挑戦と変革を後押しする組織づくりを進めていきます。

① 健康経営の推進(全員活躍を支える基盤づくり)

社員の健康は、企業活動の根幹を支える重要な基盤です。心身ともに健康であるからこそ、良い仕事が生まれ、挑戦への意欲も高まります。当社では、社員が将来にわたり活力をもって働き続けられるよう、全社一体となって健康経営を推進しています。

2030年に向けた健康経営の目標値を設定し、生活習慣の改善など健康リスクの低減に重点的に取り組んでいます。また、健康方針に基づき、社員自身の主体的な健康維持と、会社としての安全配慮の両面から活動を進めています。定期健康診断の結果を活用したフォローや、有識者による講演会の開催などを通じ、健康を重視する風土の醸成にも力を入れています。

② 変革をリードする人財の育成
(将来価値を創出する人財への投資)

当社の未来を切り拓くのは、変革をリードできる人財です。私は、次世代を担う人財への投資を、企業価値向上に直結する最も重要な経営判断の一つと捉えています。

2025年度から開始した「経営人財育成プログラム」では、TPSの実践を通じた経営改革の体感や、修羅場経験を通じた実践力の強化など、役割に応じた育成を進めています。また、ライン長(マネジャー層)向けのマネジメント力強化研修を通じ、社員の挑戦を引き出す組織づくりを推進し、人的資本投資の成果を現場レベルで最大化していきます。

③ 挑戦・成長・活躍機会のさらなる拡大

社員一人ひとりが挑戦し、成長し、活躍し続けられる環境づくりは、当社の持続的成長に欠かせません。私は、社員が自らのキャリアを主体的に描き、多様な働き方を選択できる組織こそが、変化に強い企業であると考えています。

人財育成では、定期面談や階層別・職能別教育を通じて「活躍・成長のサイクル」を強化し、リスキル機会の拡充にも取り組んでいます。キャリア自律支援としては、異動希望制度やFA制度、副業制度などを整備し、多様なキャリア形成を後押ししています。また、年次有給休暇の有効期限延長など、柔軟な働き方を支える制度拡充も進めています。

さらに、ダイバーシティ&インクルージョンを経営基盤の柱と位置付け、多様な価値観を尊重し、それぞれの強みを活かせる組織風土の醸成に取り組んでいます。特別支援学校や特例子会社との連携を通じた障がい理解の促進など、誰もが活躍できる環境づくりにも継続して取り組んでいます。

人財戦略に関する基本方針

人財戦略は、この人的資本経営を具体化する実行戦略として、事業戦略・経営戦略と整合を図りながら推進しています。

人財戦略は、「健康・安全を基盤とした全員活躍」「成長戦略を支える人財基盤の強化」「挑戦と成長を引き出すしくみ・風土づくり」の3つを柱として構成しており、各取り組みについてKPIを設定し、進捗を定期的にモニタリングしています。これらの取り組みを通じ、社員とともに持続的な企業価値向上を実現していきます。

健康・安全を基盤とした全員活躍　健康経営の推進

健康・安全は全ての事業活動の基盤です。健康・安全第一の考えのもと、社員一人ひとりが安心して働き、将来にわたり心身ともに健康で活力に満ち溢れ、笑顔で働き続けることができるよう、全社一丸となって安全衛生活動に取り組んでいます。

健康の取り組み

健康経営

健康経営を通じて社員一人ひとりが主体的に健康づくりに取り組むことをめざし、2030年に向けた健康経営の目標値を右記のように定め、健康リスクと相関の高い生活習慣の改善をめざした施策について重点的に取り組んでいます。
「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ています。

健康経営目標指標	2025年度実績	2026年度目標	2030年度ビジョン
1 疾病による休務発生率の減少	休務発生率 3.6%	休務発生率 2.8%	休務発生率 2%
2 心身不調による生産性低下の減少	プレゼンティーイズム 22.8%	プレゼンティーイズム 16.9%	プレゼンティーイズム 12.4%
3 有所見者率の減少	有所見者率 42.3%	有所見者率 37.4%	有所見者率 35%

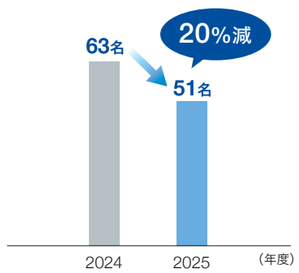
健康行動変容指標	2025度実績	2026年度目標	2030年度ビジョン
健康習慣アンケート合計点(平均)	3.4点	3.5点	4.0点

生活習慣病の予防

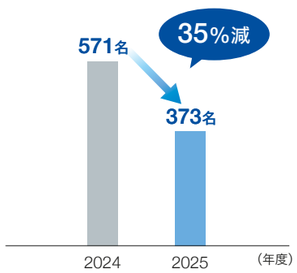
ハイリスクアプローチ

定期健康診断の結果を社員一人ひとりが確認し、自ら進んで健康管理ができるよう健康診断結果に基づく管理基準を定めています。
安全配慮が必要な方(レッド・イエローゾーン該当)については、該当者全員に産業医・産業保健スタッフによる個別指導を行っています。検査結果だけでなく生活習慣の改善を促し、生活習慣病の発生予防をめざしています。

レッドゾーン該当者推移



イエローゾーン該当者推移



ポピュレーションアプローチ

毎年実施している「ウォーキングイベント」は、スマホアプリを活用して職場単位のチーム編成で歩数を競い合い、歩く習慣づくりを会社全体で楽しくサポートするイベントです。2025年度は、各工場主体で休日にウォーキング大会を実施し、ご家族も一緒に健康を意識しながらリフレッシュする機会になりました。当社はさまざまな健康イベントを通じて、社員の健康的な生活習慣の継続をサポートし、全員活躍での生産性向上をめざします。

レッドゾーン(要就業制限)

	項目名	基準値	単位
循環器	収縮期血圧 拡張期血圧	180以上 110以上	mmHg mmHg
血糖	HbA1c	10以上	%
貧血	血色素(Hb)	8以下	g/dl
肝機能	AST/ALT	200以上	U/l
腎機能	クレアチニン	2.0以上	mg/dl

イエローゾーン(就業制限保留)

	項目名	基準値	単位
循環器	収縮期血圧 拡張期血圧 心電図	160-179 100-109 再検査/精密検査/治療	mmHg mmHg
血糖	血糖HbA1c	8.4-9.9	%
貧血	血色素(Hb)	8-10未満	g/dl
脂質	LDL	200以上	mg/dl
呼吸器	胸部X線	再検査/精密検査/治療	

※レッドゾーンの数値は厚生労働科学研究成果報告書「健康診断の有所見者に対して、健康管理を行うことを目的としたコンセンサス調査」に基づき決定



戦略推進のための取り組み　People

人的資本経営の推進

健康診断の拡充

年代別に発生リスクの高い、幅広い疾病の早期発見を目的に、2025年度より健康診断制度を拡充しました。健康診断は受けることが目的ではなく、現在の健康状態を把握し、必要な改善点を見つけるための重要な機会であると考え、節目健診受診後の社員に対する個別指導も実施しています。
実際に節目健診を受診した社員からは、以下のような声があり、疾病の早期発見だけでなく社員の主体的な健康管理に役立てられています。



節目人間ドック受診／30代男性社員
人間ドックを初めて受けたので、家族が一緒に結果を見てくれて、家族も一緒に人間ドックを受けるようになった。節目健診という言葉で健康意識も高まった。



脳血管検査受診／50代女性
症状がないと脳の検査は受ける機会がなかったが、経過観察が必要と分かり、非常に有難かった。



節目人間ドック受診／40代男性社員
早期のがんが見つかったが、治療先の主治医から「かなり早い段階で見つかったので治療期間も最短です」と説明された。
会社の健診のおかげです、ありがとうございます。

健康経営優良法人ホワイト500に認定

当社の健康経営の取り組みが評価され、2020年より7年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」に認定されています。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

安全の取り組み

東海理化 安全衛生基本方針

1. 安全は全てに優先します
2. ルールを守ることは安全の基本です
3. 健康は自分で守るべき宝物です
4. 「災害ゼロ」は私たちの願いです

安心して働ける職場づくり

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

安全行動を実践できる人財の育成

安全道場を新入社員教育および全社員を対象とした年1回の教育として実施しています。危険を正しく認識し、労働災害を未然に防ぐため、体験型・実践型の学びを通じて、一人ひとりが安全を自分事として捉え、自ら安全行動を実践できる人財の育成に取り組んでいます。



人にやさしい生産ラインづくり

生産現場では、年齢や性別、身体能力にかかわらず誰もが働きやすい「人にやさしい生産ライン」の構築をめざしています。エルゴノミクス評価を活用して作業負荷を数値化し、改善効果を見える化することで、継続的な職場改善に取り組んでいます。また、作業者の負担をいかに軽減できるかを重視し、「からくり」機構を取り入れた改善活動を推進しています。こうした取り組みを通じて、安全で効率的な作業環境を実現するとともに、誰もが安心して働ける職場づくりをめざしています。


エアーの力でラクラク腰痛対策！


金型からくり洗浄


AMR※による自動運搬

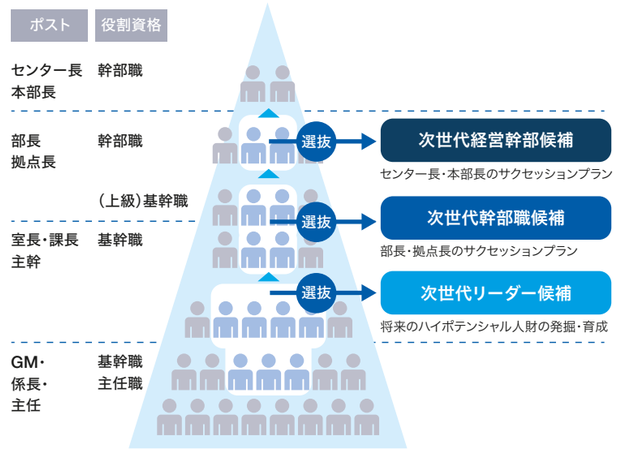
※AMR(Autonomous Mobile Robot):工場や物流倉庫内を自律走行し、部品や製品を運搬するロボット

成長戦略を支える人財基盤の強化　変革をリードする人財の育成

選抜人財の育成

将来の経営を担う人財の計画的な育成を目的に、選抜型の「経営人財育成プログラム」を推進しています。2026年度は、次世代幹部職候補および次世代リーダー候補を対象に、経営人財として求められる視座・思考・行動の習得に加え、自らの役割認識と成長課題の明確化を実施します。研修では、経営マインドの醸成や戦略思考の習得に加え、実務と連動した課題設定および振り返りを組み合わせ、学びを現場での行動変容へとつなげるしくみを強化しています。さらに、育成責任者を巻き込んだ個別育成と継続的なフォローにより、候補者一人ひとりの成長を加速させ、経営人財プールの強化につなげています。

経営人財育成プログラム全体像



ライン長研修

ライン長(マネジャー層)を対象に、組織成果と人財育成を両立するマネジメント力の強化を目的とした研修を実施しています。2026年度の研修では、自部署の課題を題材とした実践的な演習と現場での実行・振り返りサイクルを組み合わせ、日常業務の中でマネジメント行動を定着させるしくみを強化しています。これにより、メンバーの成長を通じた組織力の向上を促進しています。

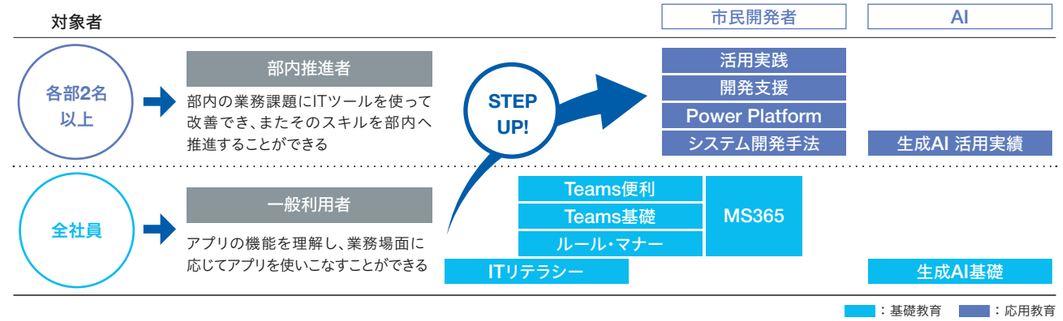
海外トレーニー制度

グローバルに活躍できる人財の育成に向け、若手社員を対象とした海外トレーニー制度を実施しています。海外派遣そのものを目的とせず、現地での実務経験を通じた主体的な課題解決や、異文化環境における行動力の発揮を重視しています。派遣前後の研修や振り返りを通じて学びを定着させるとともに、現地での経験を自部門へ還元するしくみを強化しています。これにより、語学力や異文化理解に加え、グローバルな視点で課題を捉え実行できる人財の育成を推進しています。

ITリテラシー教育、デジタルツール、階層別教育

DX推進に必要な人財を、全社員のデジタルリテラシー層から部門で改善を担う人財、全社変革をリードする人財まで定義し、役割に応じた人財育成を推進しています。デジタル活用力の向上に向け、階層別教育を実施するとともに、情報システム部が中心となり、業務効率化アプリ開発やデジタル技術活用に関する教育機会の充実を図っています。今後は、育成ロードマップの整備や育成施策の高度化を進め、全社的なデジタル活用の底上げとDXを牽引する中核人財の育成を通じて、持続的な企業変革を支える人財基盤の強化に取り組んでいきます。

	目標	2025年度実績
ITリテラシー教育	全社員受講	100%受講
市民開発者	500名育成	512名育成
生成AI	全社活用率:80%以上	72.2%



事技系TPS

事技系TPS活動では、2025年に「まずはやってみる」を合言葉に、41部署が主体的に改善活動へ取り組みました。全体を7グループに編成し、定期的な進捗共有を通じて知見の横展開と相互啓発を推進。12月には各グループ代表8部署による合同発表会を開催し、成果を全社へ共有しました。これらの取り組みを通じて、TPSの考え方と実践が各部へ着実に浸透しました。

人財採用強化

人財基盤のさらなる強化に向けて、従来の採用活動に加え、グローバル人財の採用およびアルムナイ採用の取り組みを開始しました。グローバル人財採用では、専門性の高い海外人財の採用を進めることで、多様な知見や文化を組織に取り込み、グローバル市場での競争力向上をめざしています。
また、アルムナイ採用については、当社で培った経験や価値観をもつ退職者との継続的なつながりを構築し、再び活躍いただく機会を広げています。即戦力人財の確保に加え、社外で得た知見や経験を組織へ還元することで、組織の活性化にもつなげていきます。

戦略推進のための取り組み　People

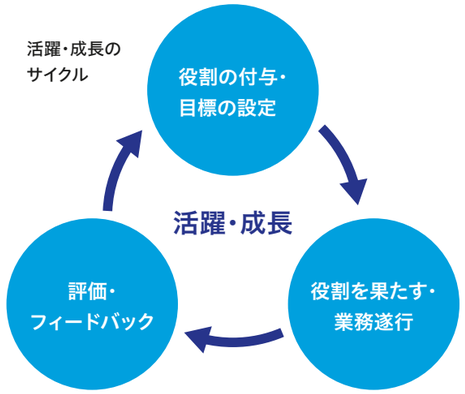
人的資本経営の推進

挑戦と成長を引き出すしくみ・風土づくり　挑戦・成長・活躍機会の拡大

当社では、社員一人ひとりが自律的に挑戦し、成長し続けることが、企業価値向上につながるとの考えのもと、人財育成およびキャリア自律支援に積極的に投資しています。

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。



キャリア自律支援の取り組み

当社では、キャリア自律支援の目的を、「社員の経験やスキル・個を活かし個人の成長（＝会社の成長）を促進すること」とし、社員のキャリア自律に向けたさまざまな取り組みを行っています。



3年連続異動を希望している社員の異動・育成計画

社員一人ひとりのキャリア自律を支援することを目的に、育成計画の策定および上司との対話を基本方針とし、3年連続で異動希望を提出した社員に対して職場が計画的に対応する制度を導入しています。2025年度は165名が希望を提出し、42名の異動計画を策定、そのうち、30名の異動を実現しました。2026年度は149名が3年連続の異動希望となっており、一人ひとりの異動・育成計画を確認するとともに、上司との対話の促進を通じて、キャリアの方向性について深い理解と合意形成が図られるよう働きかけを行っています。

2025年度 異動希望／異動・育成計画

2023～2025年度連続異動希望者 165名	2025年度に異動と策定	42名内30名異動	88名（2025～2027年度異動計画策定）
	2026年度・2027年度に異動と策定	46名	
	異動以外の育成計画	77名	

2026年度 異動希望／異動・育成計画

2024～2026年度連続異動希望者 149名	2026年度に異動と策定	2026年度10月末までに各部で策定
	2027年度・2028年度に異動と策定	
	異動以外の育成計画	

社内公募・FA制度の定着と活用拡大

社員の主体的なキャリア形成を支援するため、社内公募制度およびFA制度の運用を推進しています。両制度を通じて、社員が自らの意思で新たな業務や役割に挑戦できる機会を提供し、適材適所の実現と組織の活性化を図っています。社内公募制度については、2024年度の対象者拡大以降、累計61名の異動が成立しており、制度を通じた自律的なキャリア選択が着実に進展しています。また、2025年度に導入したFA制度においても、運用開始後に累計24名の異動が成立しており、社員の挑戦機会の創出と組織内の人財流動化の促進につながっています。今後も制度の認知向上および活用促進に取り組み、社員一人ひとりのキャリアビジョンの実現を後押ししていきます。

キャリア入社者の早期活躍を支えるオンボーディングの強化

新卒・キャリア採用の区別なく新たな仲間を迎える「TR Welcome Day」を開催し、東海理化らしさや価値観への理解、一体感の醸成を図っています。そのうえで、キャリア入社者の早期活躍を実現するため、教育体系の抜本的な見直しを進めています。スキル習得に加え、企業文化の理解までを含めた育成モデルへと転換を図っています。
会社の歴史やTRV2030、東海理化イズムなどを通じた価値観の浸透に加え、TPS教育や工場見学を通じた現場理解、BtoBビジネスへの認識強化を体系的に実施しています。また、東海理化におけるDXの考え方を理解して、率先してDX推進の役割を担う人財を育成しています。
これにより、多様な人財が早期に組織へ適応し、その強みを発揮できる環境を整備しています。

社長講話（入社2年目、3年目、キャリア入社向け）

TPS原理原則および考動宣言を「知識」としてではなく「自分事」として腹落ちさせることを目的に、定期入社2～3年目社員およびキャリア入社者を対象に、社長講話および座談会を実施しました。入社後一定期間を経て、現場・業務への理解が進んだタイミングで、社長自らの言葉により、その背景や本質、事業における意味合い、社員に求められる行動について直接伝える機会としています。講話に加え、座談会形式での対話を実施することで、一方的な理解に留まらず、参加者自身が「自分はどう考え、どう行動するか」を言語化する場を設けています。これにより、TPSや東海理化の考え方を日々の業務に結び付ける行動変容を促進しています。



社員の成長と活躍を支える人への投資

賞与の一部を月例賃金へ移行し、毎月の収入の安定化と生活設計のしやすさを向上させるとともに、賞与における評価反映を強化し、成果に応じたメリハリのある処遇を実現しています。また、子育て・介護・障がいのあるご家族を支える社員への手当の拡充など、仕事と生活の両立を支援する制度を充実させることで、多様な人財が安心して能力を発揮できる環境づくりを推進しています。さらに、株式報酬制度の導入により、中長期的な企業価値向上への意識を高め、一人ひとりの挑戦と成長を促進しています。これらの取り組みを通じて、社員エンゲージメントの向上と持続的な価値創出の実現をめざしています。

未来を担う子どもたちの成長を支援する取り組み

東海理化は、地域社会への貢献と次世代を担う子どもたちの育成を目的とした活動を推進しています。
その一環として、3歳から9歳の子どもを対象としたランバイクイベントに協賛しています。毎年4月には、本社社員駐車場を会場として提供し、全国の地方予選を勝ち抜いた選手たちが大口町に集う全国決勝大会が開催されています。地域の皆さまとの交流を深めるとともに、子どもたちが挑戦する喜びや達成感を育む機会の創出に貢献しています。
また、社員の子どもたちを対象とした「モノづくり教室」を、本社・本社工場（大口町）、音羽・萩工場（豊川市）、豊田工場（豊田市）で開催しています。実際にモノづくりを体験し、その楽しさや魅力に触れてもらうことで、将来の日本のモノづくりを支える人財へと成長してくれることを期待しています。
今後も地域社会とのつながりを大切にしながら、子どもたちの健やかな成長と学びを支援する活動を継続していきます。






戦略推進のための取り組み　People

人的資本経営の推進

ダイバーシティ

ダイバーシティ＆インクルージョンは、経営基盤を支える重要な柱のひとつと捉え、多様な人財が活躍できる制度と組織風土の醸成に取り組んでいます。



ダイバーシティ推進部長
木村 圭子

全員活躍に向けた風土改革

多様な価値観がごく自然に共存し、イノベーションを起こし続けられる組織を実現していくためには、社員本人のみならず、それを取り巻く環境や企業風土そのものを変えていく必要があります。そういった風土改革の一環として、2025年度から、マネジメント層を対象とした研修を実施。
一人ひとりのメンバーのもつ個性をどう活かしながらマネジメントし、経営につなげていくのか、組織全体で考えていく風土を醸成していきます。

ダイバーシティマネジメント力の向上

マネジメント層を対象としたダイバーシティマネジメント研修では、企業がダイバーシティに取り組む目的や進めていくうえでの留意点を再認識したうえで、参加者が自分自身のキャリアを振り返りながら、実際の面談を想定したロールプレイを通じて、部下のキャリア支援を考える機会を醸成しています。

外に学ぶ機会づくり

当社では、多様な価値観を受け入れ活かすためには、異なる企業文化と接することが不可欠と考え、さまざまなイベントを開催しています。



異業種リーダー講演会
化粧品業界で多くの女性メンバーのマネジメントに携わった方や、アスリートから転身された経営者の方による講演会を開催。幅広い分野から有識者を招き講演をいただくことで、視野を広げ、視座を高める活動を継続しています。

異業種交流会
家電、印刷、鉄道、航空機、住宅、事務用品など、業種を問わず、自動車部品業界以外の企業と幅広く交流し、これまで接したことのない人や情報に触れることで社員の発想を豊かにし、イノベーションを起こせる組織風土をめざしています。異業種交流会は、女性技術者、生産現場の若手リーダー、デザイン部門の開発者など、さまざま職種で、都度、テーマを決めて開催しています。
また、障がい者サポートの一環として、特別支援学校や、特例子会社などを訪問することで、障がいに対する理解を深める活動にも力を入れています。

社員交流

OB・OGインタビュー
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・OGの皆さまに、現在の生活や働き方、自身の人生観などについてのインタビューを行い、現役社員が将来の仕事への向き合い方をイメージしながら活躍し続けられるよう取り組んでいます。


OBインタビュー記事

アスリート社員のインターンシップ
東海理化の社名を背負ってフィールドで戦うアスリート社員に対して、引退後のさらなる活躍をめざして、営業、調達、生産管理といった部門へのインターンシップを実施しています。

Mix upトーク
新分野の製品開発者から、新分野へ挑戦することのやりがいや、製品化に向けて乗り越えてきた困難などについて、Q&Aも含め話してもらうことで、既存製品・新分野の製品に携わる社員間の相互理解を深めています。



キャリア入社・新卒入社社員との交流会
他社での業務経験がある社員と、新卒採用で入社し東海理化で勤務している社員との交流会を開催。キャリア入社の社員からは「外から見た東海理化」を、また新卒採用の社員からは「外からは見えない東海理化」を、それぞれ語り合うことで刺激を受け、新しい視点をもてるような機会を醸成しています。

指標および目標

当社では、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。

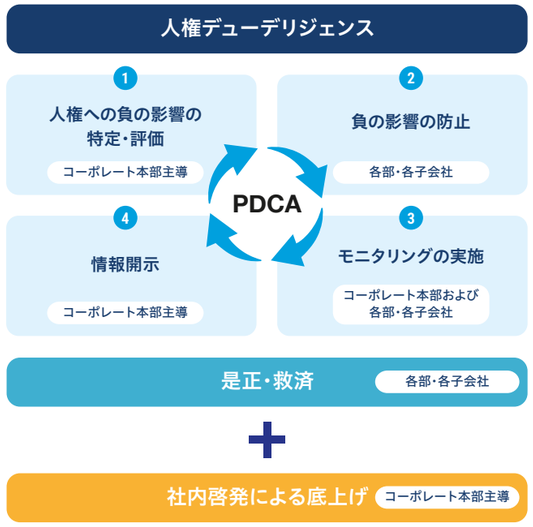
領域	指標	定義	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
健康経営の推進	疾病における休務発生率	傷病休職者/在籍者	3.6%	2.8%以下	2.0%以下
	心身不調による生産性低下(プレゼンティーイズム率)	会社定義に基づく測定	22.8%	16.9%以下	12.4%以下
	有所見者率	健診有所見者/受診者	42.3%	37.4%以下	35%以下
	健康行動変容指標	健康習慣アンケート合計点	3.4点	3.5点以上	4.0点以上
変革をリードする人財の育成	マネジメント力強化研修受講率	研修受講者/全ライン長	36.7%	68%	100%※
	海外トレーニー派遣者数	派遣人数の累積人数	5名	10名	30名
挑戦・成長・活躍機会のさらなる拡大	今の会社で働くことができて本当に良かったと思う回答率	社員サーベイ	73%	75%以上	80%以上
	チャレンジングな目標設定ができている回答率	上位資格レベルの目標設定をしている社員の割合	52.4%	70%以上	80%以上※
	女性管理職比率	全管理職に占める女性管理職の割合	2.1%	2.8%	5.1%
	女性主任職比率	全主任職に占める女性主任職の割合	5.7%	6.4%	8.5%
	ダイバーシティ推進に関わる活動への参加率(累計)	活動参加者/在籍者	43%	60%	100%

※2027年度目標

人権尊重の実践と人権デューデリジェンスの推進

東海理化グループは、人権尊重を企業活動における重要な責任と位置付け、人権方針に基づく取り組みを推進しています。事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重し、人権侵害の防止・是正につとめるとともに、人権デューデリジェンスを通じて人権リスクの把握と低減に取り組んでいます。
2024年度より、当社および国内グループ会社を対象にセルフチェックやヒアリングを実施し、人権侵害の有無だけでなく、潜在的な人権リスクや現場が抱える課題の把握を進めています。また、第三者機関の客観的な視点を取り入れながら、人権リスクの洗い出し、特定、評価を行い、優先的に対応すべき重要課題の明確化を進めていきます。
人権に関する重要課題や人権デューデリジェンスの推進状況については、サステナビリティ委員会において確認を行い、人権リスクの評価結果や対応方針、今後の施策について議論し、グループ全体で人権尊重を推進するためのガバナンス強化を図っていきます。
また、人権課題を重要な経営課題の一つとして位置付け、人権啓発活動やeラーニングの実施、相談窓口の周知などを通じて、人権リテラシーの向上を図っていきます。さらに、管理職向け教育をはじめとした階層別教育を展開し、一人ひとりが人権を自分事として捉え、適切な判断と行動ができる組織づくりを推進していきます。
今後も人権リスクの特定・防止・モニタリング・是正のサイクルを継続的に運用し、ステークホルダーとともに人権尊重の取り組みを深化させていきます。

人権尊重に対するコミットメント



コーポレート・ガバナンス

DIALOGUE | 社外取締役

「挑戦」を確かな成長へ

強みを磨き、変化を捉え、新たな事業を育てながら、中期経営計画「TRV2030」の実現と企業価値向上を支えます

2026年6月に新たに宮部取締役を迎えた社外取締役3名が対談し、
当社のコーポレート・ガバナンスの在り方や
「TRV2030」の実現に向けた経営基盤、新規事業やBtoC領域への挑戦、
全員参加の組織風土づくりなどについて、率直な意見を交わしました。



社外取締役
安部 和志

社外取締役
宮間 三奈子

社外取締役
宮部 義幸

1. 当社のコーポレート・ガバナンスについて

取締役会の変化について、率直な印象をお聞かせください

宮間：昨年も「議題の種類が変わってきた」という話をしましたが、この1年はより、「将来の東海理化のために一緒に何ができるか」、「それを社外取締役という立場でどうサポートできるのか」という関わり方に変わってきました。情報共有も充実しています。結論だけでなく、そこに至った背景やプロセスまで共有いただけるように変化しつつあると感じています。

安部：私も同じ印象です。ガバナンスを機能させるうえで、最も重要なのは情報共有です。その点、東海理化では透明性が高くタイムリーな情報共有がなされており、前提は十分に整っています。今後は、取締役会で議論した内容や社外取締役からの問題提起を、執行側の意思決定にどうつなげていくかです。コーポレートセクレタリーには、執行側から取締役会への情報共有を担う役割に加え、取締役会での議論を執行につなぐ「結節点」としての役割も期待されていると思っています。その点ではさらに進化の余地があると考えています。

宮部：ここ数年、各社の取締役会も、形式的な議論に留まらず中身のある議論ができるようになってきていると感じます。東海理化の社外取締役に就任して間もないですが、執行の詳細な部分まで丁寧に情報共有いただいています。何より印象的なのは、社外取締役を単にガバナンスのために置くのではなく、その知見を積極的に経営に取り込もうとする姿勢です。技術者との懇談の機会を設けるなど、社外取締役から東海理化にとって必要なものを学び取ろうという姿勢を強く感じています。

昨年よりボードメンバー戦略共有ミーティングを設置しました。議論の深まりや監督機能の実効性について、手応えはいかがでしょうか

宮間：月1回ほどのペースで、「TRV2030」の取り組みの進捗や展示会の出展テーマなどについて共有いただいています。実際の展示物を見たり、担当者の想いを直接聞いたりすることで、東海理化への理解が深まり、社外取締役として何ができるのかを考えるきっかけにもなっています。取締役会とは異なる形で、現場をより身近に知ることができる貴重な場だと感じています。

安部：この2年間で、取締役会で扱う議題の粒度が揃い、中長期的・戦略的なテーマにより集中して議論できるようになってきました。一方で、将来の鍵となるようなテーマについては、取締役会だけでは十分に深掘りしきれないこともあります。戦略共有ミーティングでは、そうしたテーマについて担当者と直接、双方向で意見交換することができます。取締役会で議論すべきテーマに集中しつつ、戦略共有ミーティングで個別テーマの理解を深める。両者がうまく補完し合い、良いバランスになっていると感じています。

社外取締役としての独立性や執行側との距離感について、どのようにお考えですか

宮部：就任前から工場見学の案内をいただいたのですが、そうした機会を活かして会社への理解を深め、より的確な発言ができるようつとめたいと思っています。一方で、社外取締役としては、外部から見た「違和感」を指摘することが大きな役割だと考えています。社内の「常識」に対して「本当にそうでしょうか」と問いかける視点は失ってはいけません。会社への理解を深めながらも同質化し過ぎないよう、外部の視点を保つことは重要だと考えています。逆に、執行側の取締役の経験からいうと、執行側が社外取締役に頼り過ぎると経営力は弱まります。執行側がしっかりと判断し、それに対して社外取締役が違和感や問題点を指摘する。そうした関係が理想ではないでしょうか。

安部：おっしゃる通り、社外取締役と執行側は近づき過ぎず、離れ過ぎない適切な距離感が大切だと思います。東海理化は非常にオープンで、社外取締役から積極的に学ぼうとする姿勢があるからこそ、私たち自身も意識しないうちに会社と一体化してしまわないよう、自らを律する必要があります。その意味でも、宮部さんが加わってくださったことは非常に心強く感じています。新たな視点が加わることで、取締役会にも良い刺激がもたらされると思います。

2. 経営基盤の強化

「TRV2030」の実現に向け、今後どのような競争力や経営基盤が重要になると考えますか

宮部：製造業が将来の成長を考えるうえでは、自社の競争力の根源となる技術やモノづくり力をしっかりともち、そこから枝葉を伸ばすように事業を広げていくことが基本だと思います。市場の変化で枝が枯れることはあっても、根幹となるコアはぶらしてはいけません。そのうえで、今後10年を見据えて足りないものがあれば、まずはそれを担う人財を強化し、新たな技術やモノづくり力を育てながら、展開できる市場を探していくことが重要です。同時に、変化のスピードにも目を向ける必要があります。私が経験してきたエレクトロニクス業界では、盤石に見えた事業が3～5年でなくなることもありました。自動車の世界では、馬車から自動車への転換に匹敵するほどの大きな変化は長く起きていませんが、今後もそうとは限りません。また、自動車部品は信頼性を重視し、10年程度の実績がなければ採用しないという考え方があります。ところが、半導体はこの10年で飛躍的に進化しているにもかかわらず、自動車では10年前のプロセスのものが使われています。進化が比較的緩やかな領域と、半導体のように進化の速い領域に、同じ時間軸を当てはめて良いのか。技術ごとの変化のスピードに対応できる力が、これからは重要になると思います。

安部：サプライチェーンをはじめとする経営基盤を、環境変化に対応できるレジリエントなものにしていくことは引き続き重要です。そのうえで大切なのは、成長領域をしっかりと見定めることです。これまでの常識が通用しなくなる中で、自らをどう変化させ続けるか。「TRV2030」は、今の成功体験にとらわれず、新たな技術領域や事業領域に挑戦する方向性を具体化したものだと評価しています。私自身、ソニーで身をもって感じましたが、既存事業が順調であるほど、それが変革の足かせになりがちです。「TRV2030」で描いた方向性をいかに具体化し、成果につなげていくか。これからが正念場です。

宮部：安部さんがおっしゃったサプライチェーンについては、トヨタグループは2次、3次サプライヤーまで把握し、非常に高いレベルで管理されていると感じます。そのうえで申し上げると、技術を生み出すのは結局、人なんです。ところが、それは財務諸表には載らず、コストとしての人件費として捉えられがちです。人的資本経営の重要性が叫ばれる中、人財の価値をどう可視化し、経営判断に活かしていくかが重要です。

3. 資本コストを意識した経営

当社はPBR1倍割れが続いています。企業価値を高め、市場からの評価を向上させるために、何が重要だと考えますか

宮部：パナソニックも私の在任中はずっとPBRが1倍割れで、「どうするのか」と言われていました。重要なのはやはり市場との対話力だと思います。同じ電池事業をやっていながらも、「データセンター向け」という成長市場との接点が注目されたことで、市場からの見え方が大きく変わりました。世の中が成長を期待する領域で、自社がいかに実質的な強みをもっているのか。それを市場にうまく伝えられるかどうかです。

人的資本経営の重要性が叫ばれる中、人財の価値をどう可視化し、経営判断に活かしていくかが重要です



宮部 義幸 Yoshiyuki Miyabe

パナソニック ホールディングス株式会社において、研究開発、デジタル・技術分野の経験に加え、グループ会社の経営経験を有する。その豊富な経験と知見、見識を活かして、技術戦略・DX推進を中心に、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、2026年より社外取締役として選任。

株主や投資家との対話から得た気づきを自らの変革につなげていくことが、企業価値向上には欠かせません



安部 和志 Kazushi Anbe

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。

安部：宮部さんがおっしゃった通りで、ソニーでも市場との対話の場を、自分たちを見直す機会にし続けたことが大きいと思います。PBR1倍を超えるには、資本を効率的に活用できているかを常に問いながら資本構成を見直すとともに、将来のエクイティストーリーや中期戦略を明確にし、実行につなげていく。さらに、これまでの成功体験にとらわれず、成長領域へと軸足を移し続けることが必要です。株主や投資家との対話から得た気づきを自らの変革につなげていくことが、企業価値向上には欠かせないと思います。

宮間：DNPでも、市場との対話を重ねることで、会社への理解を深めていただき、将来の可能性に期待していただけるよう取り組んできました。同時に、外部の視点に触れることは、自分たちの事業や強みを改めて見直す貴重な機会にもなります。外部の視点を意識することは、自分たちの事業を改めて見直す機会にもなります。また、社員にとっても、自社が市場からどう見られているのか、自分たちの取り組みが社会からどう評価されているのかを知る機会になる。これは大きなメリットだと思います。

安部：おっしゃる通りです。人的資本をどれだけ経営に活かしているのかは、投資家からも高い関心をもたれています。非財務の領域だからこそ、しっかり説明できれば市場の納得度を高められる。これは課題であると同時にチャンスです。取締役会でも、新規事業や技術、DX・AI、サステナビリティ、人的資本など、企業価値に関わる重要なテーマが議論されるようになってきました。これからは、それぞれを個別に捉えるのではなく、相互の関連性を一つのストーリーとして示していくことが重要だと思います。

4. 成長戦略 — 共創パートナーと、BtoC領域への挑戦

新たな事業を育てるうえで、BtoCへの挑戦や外部パートナーとの共創をどのように見ていますか

宮部：将来に向けた取り組みでは、「間違いなく起きる未来」を見極めることが重要です。例えば、半導体が進化したら次に何ができるか、通信網の帯域が広がったら何が可能になるのか。テクノロジーやインフラの変化から、その先に起こることを見通し、先回りして取り組むことが大切です。一方で、「何でもいいから新しい事業をつくってよ」と言っても、BtoCの場合はとにかく難しい。消費者は今あるものには意見を言いますが、ないものには言ってくれないからです。ですから、東海理化はBtoBtoCのアプローチの方が適していると思います。新しい市場を開拓しようとしている企業をパートナーに、一緒に課題を解決していく。そのパートナーを見つけることが重要だと思います。

安部：東海理化には、新しいものに対してオープンで学べるものは積極的に吸収しようという姿勢があり、それは社外取締役に対してだけでなく、顧客やパートナーに対しても同じです。トヨタグループが重要なパートナーであることはもちろんですが、さらに幅広いパートナーとの関係を築くことは、東海理化自身の経営力を高め、結果としてトヨタに提供できる価値を高めることにもつながります。安定した顧客基盤に依存すれば進化は止まってしまう。今の取り組みを継続し、いかに成果につなげていくかが重要だと思います。

「1から10、100、1000」へと成長させるには、会社として市場を捉え、事業を育てる力が必要です

宮間 三奈子　Minako Miyama

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、人財育成やダイバーシティ推進を牽引してきた実績を有する。その豊富な経験と専門的知見を活かし、多角的かつ客観的な視点から、経営変革への監督・助言をいただくことを期待し、2022年より社外取締役として選任。



宮間：新たな事業を育てるうえでは、パートナーとの共創が非常に重要だと私も思います。ただ、その前提として、自社の強みは何か、どのような価値を提供できるのかをしっかり掘り下げる必要があります。それが明確になってこそ、誰と組むべきか、共創によって何をめざすのかも見えてきます。これまで培ってきた技術に加え、新しいことに挑戦できる環境や多様性も強みになり得ます。変えるべきものと残すべきものを整理し、自社のコアを明確にすることで、誰と組み、どの方向をめざすべきかも、より明確になってくるのではないでしょうか。

宮部：そうですね。パナソニックの車載事業も、始まりはトヨタから「カーラジオをつくってほしい」と依頼されたことでした。トヨタにも自社で設計する力はあったはずですが、ラジオを得意とするパナソニックに任せようと考えたのでしょう。そこで車載に必要な技術やノウハウを蓄積し、さまざまな製品へと領域を広げ、ピーク時には1兆円規模の事業に成長しました。東海理化も新たなパートナーと共創するには、まず「この領域なら東海理化に頼みたい」と思ってもらえるものが必要です。自社の強みを少し広く捉え、これまで取引のなかった企業の中から、成長市場を切り拓こうとしているパートナーを見つけることができれば、確度の高い新規事業が立ち上がっていくと思います。また、BtoC商品が一つでもあると会社の認知度が自然に高まり、採用などにもプラスに働きます。さらに、東海理化のコアコンピタンスを世の中に示す機会にもなる。例えば、世界トップレベルのスイッチをつくる技術を、「腕自慢」する場としてBtoCを活用することもできるのではないでしょうか。

安部：同感です。BtoCというビジネスをもつことで得られる学びは非常に大きい。事業の価値は、売上や利益への貢献だけで判断するものではありません。社員に挑戦を求める以上、経営自身も新しい領域に挑む姿勢を示すことには、大きな戦略的意義があります。BtoCの知見を蓄積するという意味でも、挑戦を続ける価値は大きいと思います。監督機能を果たしながら、適度な距離感でともに成長を実現していきたいと思っています。

宮間：トヨタという大きな得意先をもち、BtoBで成長してきた東海理化にとって、BtoCの新規事業は、従来の事業とは受注規模が桁違いに小さいかもしれません。既存の大きな事業を大切にしつつ、それだけに頼ることへの危機感と、将来の成長の芽を育てていこうという意志から、新規ビジネスに取り組まれています。「0から1」を生み出すには個人の強い想いや熱意が原動力になりますが、「1から10、100、1000」へと成長させるには、会社として市場を捉え、事業を育てる力が必要です。自動車以外の領域では、そうした経験がまだ十分ではないからこそ、BtoC市場で経験を積んでこられたお二人の知見も活かしながら、個人の挑戦を組織として支え、事業をスケールアップさせるしくみもつくっていけたらと思います。そこから将来、東海理化の新たな事業の柱にまで成長するものが生まれたら素晴らしいですね。監督の役割をしっかり果たすことはもちろんですが、皆さんがめざす方向に対して、社外取締役としてどのように貢献できるかを常に考えていきたいと思います。必要なときには「少し違うのではないか」と申し上げることも含め、東海理化の持続的な成長を後押ししていきたいと思っています。

5. 挑戦文化と全員参加

挑戦文化の浸透や全員参加、ミドルマネジメント層の意識変革について、この1年間の変化をどう見ていますか

宮間：就任して間もない頃、「トラブルやリコールの情報は徹底して共有する一方、成功事例を共有する機会は少ない」という話を社員の方から伺ったことが印象に残っています。安全に関わる情報共有を徹底することはもちろん重要ですが、同時に、挑戦から生まれた良い事例や学びを共有することも、次の挑戦へのハードルを下げることにつながります。

安部：私も同じ印象です。大きな方向性が示され、情報もオープンに共有されることで、社員を巻き込む環境はかなり整ってきました。次の段階は、一人ひとりがどれだけ「自分事化」できるかです。当事者意識をもつには、マネジメントが範を示す、挑戦の場をつくるなど、さまざまな働きかけが必要です。その下地は着実にできています。より多くの社員が自分のこととして捉えることができれば、「TRV2030」の実行力も一段と高まると思います。

宮間：「TRV2030」の策定にはさまざまな層の社員が参加し、自ら課題を抽出して何に取り組むべきかを考えてきました。若手社員が新しいことに挑戦し、いきいきと取り組む姿を見る機会は確実に増えたと感じています。今後は、組織の中核を担うミドルマネジメント層にも広がり、組織全体の意識や行動の変化につながっていくことを期待しています。

宮部：東海理化の規模感や、さまざまな役割を担う人が日常的に接点をもてる環境は、変革を進めるうえで大きな強みです。既存事業では、役割を分担し、それぞれがKPIを追うことで効率を高められます。しかし、新しいことに挑戦するときは、経理だけ、営業だけといった一つの部門だけで実現できるものではなく、組織全体で取り組む必要があります。安部さんがおっしゃったように、一人ひとりが自分事として捉え、役割を超えて動くことができれば、変革は大きく前進します。その点、多様な役割の人が身近にいて、直接コミュニケーションを取れる東海理化の環境は、大きなアドバンテージになると思います。

最後に、当社の未来に向けてメッセージをお願いします

宮部：新規事業への挑戦は、事業をつくるだけでなく、「人をつくる」という意味でも大きな価値があります。小さな事業であれば、若いうちから自らの責任で事業全体を担う経験ができます。それは将来の経営人財を育てるうえでも非常に重要です。新規事業では、営業や技術、モノづくりなど、既存事業にはある機能が足りないこともあります。それを見極め、自ら補ったり、パートナーを見つけたりすることも、事業を率いる人の力量です。もちろん、新規事業は簡単には成功しませんが、たとえ失敗したとしても、その過程で得られる経験や知見は、既存事業だけでは得難いものです。失敗した人に烙印を押すのではなく、その経験をしっかり評価することが大事だと思います。

安部：同感です。どの会社も試行錯誤をしているわけで、新規事業に成功の方程式はありません。もちろん、無茶な挑戦は避けるべきですが、一定の基準を満たしているのであれば、足りないものがあるからと止めるのではなく、それをどう補うかを考える。宮部さんがおっしゃった通り、最後は、挑戦する人の情熱と、経営がどれだけ腹を据えて後押しできるか。その組み合わせが大切だと思います。

宮間：挑戦は決して平坦な道ではありませんが、「登った人にしか見えない景色」があると思います。新しい事業を立ち上げる経験を通じて、若いうちから事業全体を見渡し、経営的な視点を身に付けることができます。そうした経験をもつ人が増えることは、研修だけでは得られない実践的な次世代経営人財の育成にもつながります。東海理化の未来のためにも、ぜひ多くの方にチャレンジしていただきたいと思います。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

東海理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。女性社外取締役の選任をはじめ、さまざまなバックグラウンドをもつ社外取締役を選任し、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、2025年5月に、サステナビリティ委員会を設置し、社会のサステナビリティに関する要請・関心を踏まえた全社的な取り組みの強化を進めています。

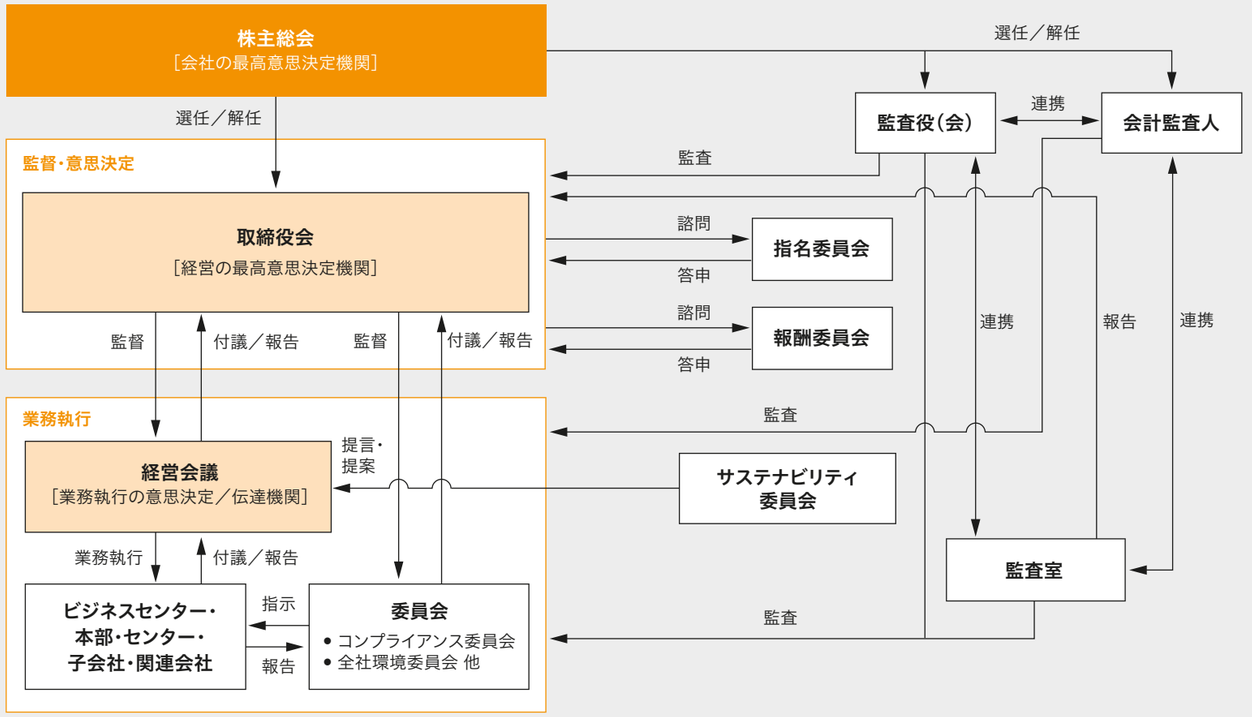
■ 取締役会

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。

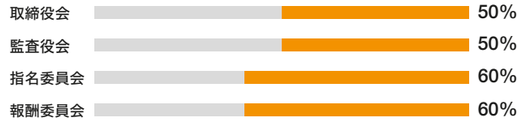
■ 監査役会

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のっとり、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。これらの活動を通じて、当社のコーポレートガバナンスの強化および内部統制の有効性向上につとめています。なお、監査役会の運営、役割および責任は、監査役会規程および監査役監査基準として明確に定めており、その概要については当レポートなどの開示を通じて概要を説明しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



社外役員比率



社外取締役・社外監査役の推移

		2022年6月	2023年6月	2024年6月	2025年6月	2026年6月
取締役	社内／社外	3/3	3/3	3/3	3/3	**3/3**
	計	6	6	6	6	**6**
社外取締役の構成		藤岡 圭	藤岡 圭	藤岡 圭	藤岡 圭	**宮間 三奈子**
		都築 昇司	宮間 三奈子	宮間 三奈子	宮間 三奈子	**安部 和志**
		宮間 三奈子	丹羽 基実	安部 和志	安部 和志	**宮部 義幸**
監査役	社内／社外	2/3	2/2	2/2	2/2	**2/2**
	計	5	4	4	4	**4**
社外監査役の構成		山科 忠	山田 美典	山田 美典	山田 美典	**山田 美典**
		地田 稔	地田 稔	地田 稔	弟子丸 昭宏	**弟子丸 昭宏**
		山田 美典				
社外取締役比率		50% ・初の女性役員	50%	50%	50%	**50%**

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	◎ 12回/12回(100%)	2回/2回(100%)	4回/4回(100%)	—
佐藤 雅彦	代表取締役 副社長執行役員	12回/12回(100%)	2回/2回(100%)	4回/4回(100%)	—
今枝 勝行	取締役 執行役員	12回/12回(100%)	—	—	—
宮間 三奈子 社外	取締役	12回/12回(100%)	◎ 2回/2回(100%)	4回/4回(100%)	—
安部 和志 社外	取締役	12回/12回(100%)	2回/2回(100%)	◎ 4回/4回(100%)	—
宮部 義幸 社外	取締役	2026年6月より出席	2026年6月より出席	2026年6月より出席	—
土屋 年章	常勤監査役	12回/12回(100%)	—	—	◎ 13回/13回(100%)
清水 寛亮	常勤監査役	2026年6月より出席	—	—	2026年6月より出席
山田 美典 社外	監査役	12回/12回(100%)	—	—	13回/13回(100%)
弟子丸 昭宏 社外	監査役	10回/10回(100%)	—	—	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
	宮間取締役(社外：委員長)
	安部取締役(社外)
	宮部取締役(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
	宮間取締役(社外)
	安部取締役(社外：委員長)
	宮部取締役(社外)

■ 委員会(コンプライアンス委員会、全社環境委員会)

マテリアリティを中心とした個別テーマを扱い、年に2回取締役会に報告し定期的に指示を受けています。
コンプライアンス委員会は、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設置しています。
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／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。
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。「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」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。

■ サステナビリティ委員会

サステナビリティの経営の同期をさらに進める目的で、2025年5月よりサステナビリティ委員会を設置しています。
2025年度は計4回開催し、委員会の役割の確認およびマテリアリティの再確認をし、2030年に向けためざす姿、人権尊重の当社グループの実態把握や今後の取り組み事項などをテーマに議論しました。

コーポレート・ガバナンス

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 ダイバーシティ	SDGs カーボンニュートラル	IT・DX	コンプライアンス	海外事業	モノづくり	営業	財務
代表取締役社長 社長執行役員	二之夕 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 社外	宮間 三奈子	女性	●	●	●		●	●				
取締役 社外	安部 和志	男性	●		●			●	●		●	●
取締役 社外	宮部 義幸	男性	●	●		●	●	●	●	●		
常勤監査役	土屋 年章	男性	●		●	●		●	●		●	
常勤監査役	清水 寛亮	男性	●				●	●	●			●
監査役 社外	山田 美典	男性	●					●				●
監査役 社外	弟子丸 昭宏	男性	●	●		●			●	●		

スキル選定理由

企業経営 ガバナンス	事業環境が変化する中で、持続可能な成長の実現と企業価値向上の観点から、適切な意思決定・監督機能を発揮する必要がある。
技術開発	中期経営計画で示した持続可能な社会の実現に貢献するために、既存技術の強化・新技術の開発を推進する必要がある。
ダイバーシティ	人財戦略の一つとして重要と捉え、多様な人財が活躍できる制度・意識風土醸成を推進する必要がある。
カーボンニュートラル	2050年までにCO_2排出量を実質ゼロにするために、「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」の全方位で取り組みを推進する必要がある。
IT・DX	企業の競争力を維持するために、社内のDX化やデジタル技術の活用を推進する必要がある。
コンプライアンス	法令遵守を徹底し、あらゆるステークホルダーに信頼される企業になるために、コンプライアンスを徹底する必要がある。
海外事業	グローバル市場での競争力を維持し、国際的な成長戦略を実現するためにグローバルな視野・視点をもつ必要がある。
モノづくり	安全で高品質の製品・サービスを顧客に提供し続けるために、絶えず改善・生産性向上への取り組みを推進する必要がある。
営業	多様化する顧客ニーズに的確に対応するために、市場分析や販売戦略の立案・実行を推進する必要がある。
財務	企業価値向上に向けた成長投資の推進と、適切な株主還元を実現するために、正確な財務報告を行い、経営戦略に基づいた資本政策の立案・体制構築を推進する必要がある。

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、資料開示の早期化、資料の簡素化・視認性向上などの継続的な改善に取り組むとともに、付議案件の範囲や件数、取締役会で審議すべき事項と業務執行側へ委任する事項との適切なバランス、社外役員への情報提供およびサポート体制の充実に加え、率直かつ自由闊達な議論を促す環境づくりを進めており、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。一方で、さらなる実効性向上に向けた課題も認識しており、今後も取締役会およびボードメンバー戦略共有ミーティングの年間スケジュールを策定し、DX・AI、人財育成、財務資本戦略といったテーマについて計画的かつ継続的な議論を行う体制を整備します。また、議題ごとの目的や論点を明確化するとともに、事前説明と取締役会の役割分担を徹底することで、会議運営の効率化と議論のさらなる深化を図ります。

さらに、戦略に関する議題については、提案者自らが主体的に説明するとともに、市場・競争環境における当社のポジションを踏まえた報告を行うことで、取締役会における意思決定の質の向上につとめています。これらの取り組みを通じて、取締役会の監督機能の強化と企業価値向上の実現をめざしていきます。

改善された事項

①事前説明を通じたよりきめ細かい情報共有を実施し、取締役会当日は決議事項の要点に焦点を当てた審議を行うことで、意思決定の質を維持しながらの会議運営の効率化と時間を短縮し、活発な議論を推進した
②決議を伴わない意見交換・情報共有の場として「ボードメンバー戦略共有ミーティング」を原則毎月開催し、戦略や重要課題に関する認識共有と議論を促進するとともに、現地・現物でのディスカッションを重視した会議運営を通じて経営課題への理解深化を図った

さらに改善が必要な事項

①市場・競争環境を踏まえた戦略議論を強化し、意思決定の質の向上を図る
②DX・AI、人財育成、財務資本戦略といったテーマの継続的な議論を盛り込んだ取締役会およびボードメンバー戦略共有ミーティングの年間スケジュールの充実および実行

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	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、実績を積まれています。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。
	宮部 義幸	宮部義幸氏は、パナソニック ホールディングス株式会社において、研究開発、デジタル・技術分野の経験に加え、グループ会社の経営経験を有しています。その豊富な経験と知見、見識を活かして、技術戦略・DX推進を中心に、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。
	弟子丸 昭宏	弟子丸昭宏氏は、直接会社の経営に関与した経験はありませんが、トヨタ自動車株式会社において長年にわたり車の内装に関わる設計の分野に携わっており、当該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、社外監査役として選任しています。

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、工場変革確認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、社内のボードメンバー戦略共有ミーティングにも参画いただき、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、取締役および監査役候補の指名

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。

内部統制システム

当社では、会社法の規定に基づき「内部統制の整備に関する基本方針」を策定し、役員自らが率先垂範して法令および企業倫理を遵守するとともに、役員の言動を通じて社内およびグループ会社への浸透を図っています。また、内部統制は、業務遂行の過程につくりこむことを原則とし、各過程において自らが業務の適正性を確認し、自らが是正することを基本的な姿勢として、業務の適正を確保するための体制の構築・運用に取り組んでいます。

この姿勢のもと、取締役の職務執行、リスク管理、コンプライアンス、グループ会社管理などについて、体制の構築と運用をしています。その状況については、毎年取締役会において確認・評価し、継続的な是正・改善を進めています。

なお、当社では、2026年5月に過年度の有価証券報告書などの訂正報告をしました。これを受けまして、再発防止として、内部統制のより一層の充実を図り、財務報告の信頼性確保につとめていきます。

役員報酬の決定方針について

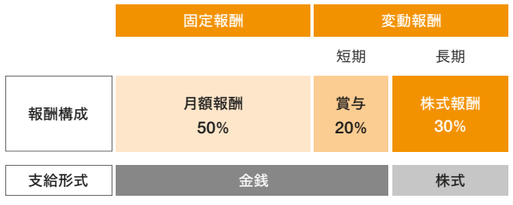
基本方針

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	●	—	—

取締役社長の報酬構成



取締役社長の報酬は、基準額で概ね、月額報酬50%、賞与20%、株式報酬30%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、社員の給与水準や他社の水準、また役割発揮評価を反映したうえで、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。

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もち、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。2025年6月より、株主との価値共有を進めつつ、中長期的な企業価値の向上、ガバナンスの強化、および持続的な成長に向けた経営を促進することを目的として、株式報酬枠および上限株数を見直し、総報酬に占める株式報酬の割合を引き上げました。

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	取締役に対し、年額70百万円以内
上限株数	取締役に対し、年70千株以内
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

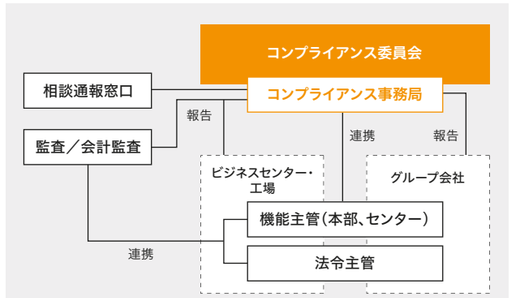
コンプライアンス

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／管理担当者を設置することで、職場に適した活動を継続的に行うことができるよう取り組んでいます。

	予防	発見対処
センター長・本部長・ビジネスセンター長・工場長	文化・風土、方針	調査・ 再発防止策構築
部門長	コミュニケーション、 教育、方針	モニタリング、 調査・再発防止策構築
機能主管 (本部、センター)、 法令主管	各部方針支援、教育	モニタリング支援、 調査・再発防止策構築

組織・体制図



具体的な取り組み

コンプライアンス強調月間活動

毎年10月に実施する「コンプライアンス強調月間活動」では、コンプライアンス意識の維持および向上を図っています。職場でコンプライアンスについて討議する機会の他、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。

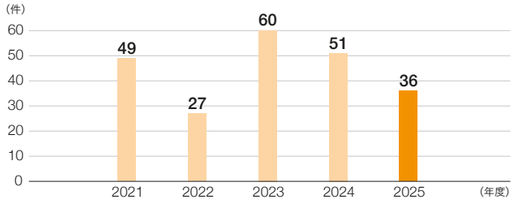
グループコンプライアンスへの取り組み

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、社内の窓口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、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、相談者が特定される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



贈収賄・腐敗防止への取り組み

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通年実施しています。

また、外部の弁護士を招いて、全社に対して行政機関や公務員との適切な関わり方についての教育を開催しています。

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案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、他社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。

中小受託取引適正化法(取適法)への対応

法改正の内容を含め、全社および国内事業体を対象に教育を実施しています。加えて、社内の各部署および国内事業体へ直接出向き、発注業務などの実態確認を行っています。

リスク管理

当社では、リスクを「会社運営・業績・株価などに重大な影響を及ぼす可能性のある事項」と捉え、重要なリスクを識別し、対策を検討しています。ここでは代表的なリスクを2点取り上げます。

自然災害リスクへの活動

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、2023年度から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。


対策本部初動訓練


大地震を想定した避難訓練



応急手当訓練

火災リスクへの活動

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、従来の半導体製造、鋳造工程、塗装工程、実装工程に加えて2026年度より新たに成形工程を追加した重点分野ごとに組織された防災監査委員会が、年間活動計画に基づき災害リスクの未然防止活動を推進しています。役員、監査役による委員会活動の定期監査を実施して「災害を2度と発生させない職場環境整備と人財の育成」に積極的に取り組んでいます。毎年、トヨタ自動車の防災道場「考動館」の見学と社内防災道場を活用した、防災人間づくりを実践し「火災ゼロ職場の実現」をめざしています。



生産復旧訓練

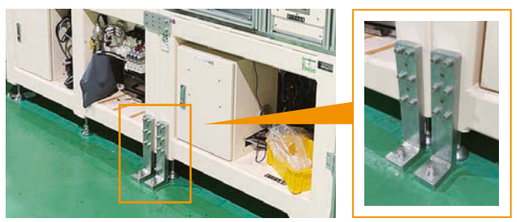
行動規範に基づき、自然災害をはじめとした緊急事態を想定し、国内全工場と同時進行で被災情報を共有する情報集約訓練、被災した生産設備の修復訓練、取引先さま連携によるバックアップ訓練などを有事の際に活躍いただく方々を対象に毎年、計画的に実施。訓練では役員を筆頭に会社全体の危機意識を高めています。

大規模地震発生時の行動規範	
	1 人道支援(人命第一、救助)
	2 被災地の早期復旧
	3 当社の業務・生産復旧




未然防止活動

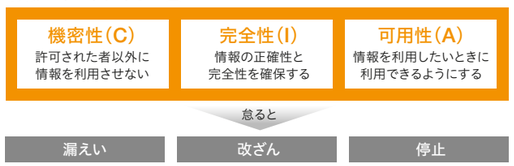
働く人の命を守るため、避難経路の安全確保を最優先に減災対策を推進しています。避難経路沿いの生産設備はアンカー固定による転倒防止を実施し、モニターやコピー機、キャビネットなど身の回りの備品においても転倒・滑り対策を徹底することで人を守る職場づくりを実現しています。あらゆる緊急事態に対し事業を止めない(=お客さまにご迷惑をかけない)ため、現在は新たな非常用電源増設や生産設備の減災対策を推進しています。



情報セキュリティ

「会社情報」「得意先さま・お客さま情報」「技術情報」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。管理体制の構築、高度な情報セキュリティ対策製品の導入、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. 取引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. セキュリティ関連領域を重要な経営課題として認識し、適切な管理体制を構築したうえで、継続的な取り組みを推進します。
2. セキュリティ関連領域におけるリスクを評価・分析し、人的、組織的、技術的および物理的観点から、適切な対策を講じます。
3. セキュリティ関連領域に関する教育・啓発活動を継続的に実施し、意識向上および対応能力向上を図ります。
4. セキュリティ関連領域においてインシデントが発生した場合には、迅速かつ適切に対応し、被害の拡大防止および再発防止に努めます。
5. セキュリティ関連領域に関する管理体制、運用状況および各種対策の有効性を定期的に確認し、継続的な改善を行います。



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ガバナンス強化を推進します。

[SIRT※組織図]

※セキュリティインシデント対応チーム

管理部署		実務担当部署	
情報システム部 担当役員 情報セキュリティチーム 責任者 情報システム部 メンバー 情報システム部 総務部 技術管理部 生産管理部			
製品セキュリティ(P-SIRT) 責任者 技術管理部	自動車サイバーセキュリティ開発プロセスの実行 公開脆弱性情報の監視・処置	ニュービジネスマーケティング部 ニュービジネス開発部 エレクトロニクス技術部 HMIエレクトロニクス技術部 システム技術部 エレクトロニクス基盤技術部	
	P-SIRTプロセスの整備・公開・脆弱性情報の収集・展開	技術管理部 エレクトロニクス基盤技術部	
	インシデント発生時の対応	品質保証部	
工場セキュリティ(F-SIRT) 責任者 生産管理部	調達先の脆弱性監視・評価・対応	調達企画部	
	設備の脆弱性監視プロセス作成・評価・改善	生技管理部	工場設備の脆弱性監視・評価・対応 グローバル生産技術部
	受発注・生産システムの脆弱性監視・評価・対応	生産管理部	生産管理部と連携し生産復旧実施 本社工場統括部 生産管理部と連携し生産復旧実施 豊田工場統括部 生産管理部と連携し生産復旧実施 音羽工場統括部
情報セキュリティ(C-SIRT) 責任者 情報システム部	情報ネットワーク脆弱性監視・評価・対応	情報システム部	
	機密管理プロセスの作成・評価・改善	総務部	
	コンプライアンス対応対外広報・個人情報保護関連・行政対応	総務部	

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
2024年 6月 当社代表取締役、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



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 同社人材開発部長
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
2024年 6月 当社取締役、現在に至る
2025年 4月 ソニーグループ株式会社 シニアアドバイザー 兼 ソニーユニバーシティ学長、現在に至る
2026年 4月 ARCHION株式会社社外取締役、現在に至る



宮部 義幸

社外取締役

1983年 4月 松下電器産業株式会社入社(現パナソニックホールディングス株式会社)
2008年 4月 同社役員 デジタルネットワーク・ソフトウエア技術担当
2011年 6月 同社常務取締役 技術担当
2013年 4月 同社AVCネットワークス社 社長
2014年 4月 同社代表取締役専務
2017年 6月 同社専務執行役員、チーフ・テクノロジー・オフィサー、チーフ・マニュファクチャリング・オフィサー、チーフ・クオリティ・オフィサー、チーフ・プロキュアメント・オフィサー、チーフ・インフォメーション・オフィサー
2021年 4月 同社東京代表、渉外、東京オリンピック・パラリンピック推進兼ソリューションパートナー担当
2022年 6月 同社取締役副社長執行役員
2025年 6月 同社客員、現在に至る
2026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



清水 寛亮

常勤監査役

1989年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
2019年 1月 同社トヨタ自動車(中国)投資(有) VP
2021年 4月 同社EVP
2023年 1月 当社出向 経営管理本部経理部主査
2023年 4月 当社収益改革本部経理部部長
2026年 4月 当社転籍
2026年 6月 当社監査役、現在に至る



山田 美典

社外監査役

1988年10月 監査法人伊東会計事務所入所
2006年 9月 あらた監査法人(現 PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
2012年 7月 公認会計士山田美典事務所所長、現在に至る
2012年12月 税理士山田美典事務所所長、現在に至る
2013年 7月 日本公認会計士協会主任研究員
2015年 6月 当社監査役、現在に至る



弟子丸 昭宏

社外監査役

1993年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
1993年 9月 同社第1ボデー設計部配属
2007年 1月 同社T.E.M.A出向
2015年 5月 同社内装設計部第1インテリア設計室長
2021年12月 同社レクサスボデー設計部長、現在に至る
2025年 6月 当社監査役、現在に至る

執行役員

二之夕 裕美
佐藤 雅彦
櫻井 武俊
今枝 勝行
山岸 康一郎
石田 智
佐々木 澄和
佐藤 義博
篭橋 榮治
伴 岳彦

ステークホルダーエンゲージメント

お客さま、取引先さま、地域社会、株主・投資家、社員などのステークホルダーとのコミュニケーションを行い、
企業の情報を適時に開示・提供することを「サステナビリティガイドライン」において定めています。



調達基本方針に基づき、取引先さま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、2025年4月には取引先さま135社が参加しています。



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、新領域・新事業では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。





東海理化トウホクを設立した秋田県横手市や音羽工場が立地する愛知県豊川市では、行政や地域の多様な関係者の方々と連携し、持続的なまちづくりを推進するための新しい取り組みを幅広く行っています。



2020年から7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て本当に良かったと思う」という設問に対して、調査を開始した2022年度では59.8%が好意的な回答だったのが、2025年度は73.0%と向上しています。



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、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、2025年度は96回の対話を実施しました。
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。

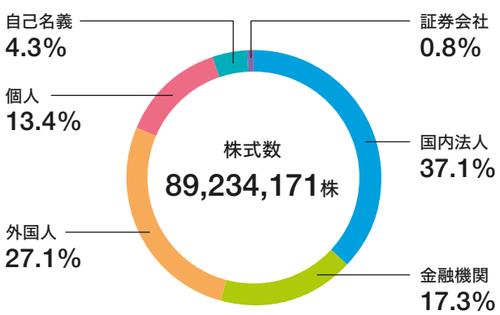
コーポレートデータ

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	19,381名(連結2026年3月末日現在)
資本金	228億円(2026年3月末日現在)
売上高	連結:6,447億円　単独:2,831億円(2026年3月期)
当期純利益	連結:294億円　単独:232億円(2026年3月期)

株式情報 (2026年3月末日現在)

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	89,234,171株(自己株式3,814,402株を含む)
株主数	10,279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 (2026年3月末日現在)



(注)2025年5月30日付で実施した自己株式の消却により、発行済株式の総数は前期末と比べて5,000,000株減少しています。

大株主の状況 (2026年3月末日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	29,367	34.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,671	8.98
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	2,711	3.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,359	2.76
第一生命保険株式会社	2,275	2.66
東海理化社員持株会	2,143	2.50
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	1,690	1.97
ジェーピー モルガン チェース バンク 380684	1,458	1.70
ザ バンク オブ ニューヨーク トリーティー ジャスデック アカウント	1,363	1.59
ジェーピー モルガン バンク ルクセンブルク エスエイ381572	1,351	1.58

(注)持株比率は、発行済株式の総数より自己株式(3,814,402株)を控除して計算しています。なお、当社は「従業員向け株式交付信託」制度を導入しており、本制度に関わる信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託口)が所有する当社株式311,600株は自己株式に含めていません。

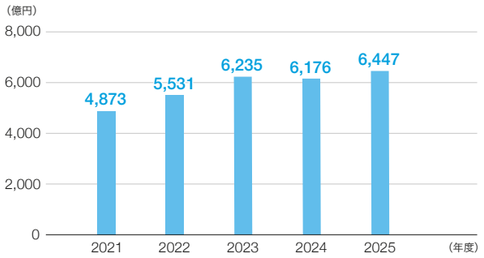
「東海理化統合レポート2026」についてのお問い合わせ先

株式会社東海理化 総務部コーポレート戦略室
〒480-0195 愛知県丹羽郡大口町豊田三丁目260番地
TEL(0587)95-5211
https://www.tokai-rika.co.jp/inquiry/form/index08.html

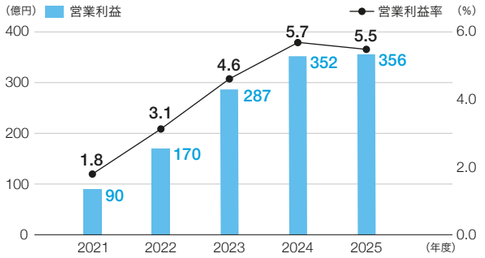
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

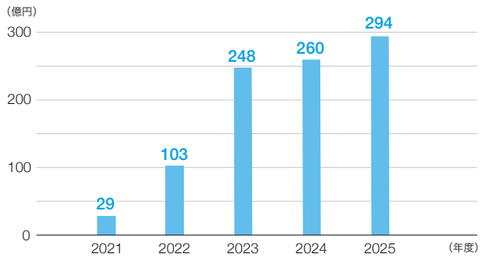
売上高



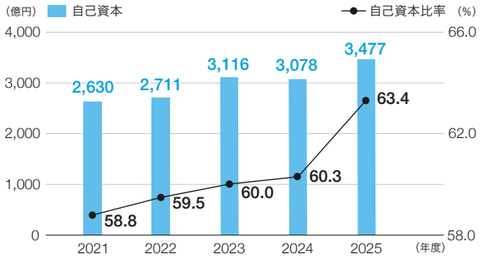
営業利益・営業利益率



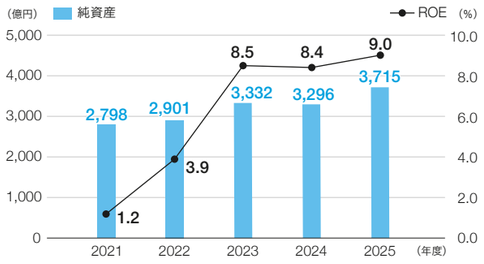
親会社に帰属する当期純利益



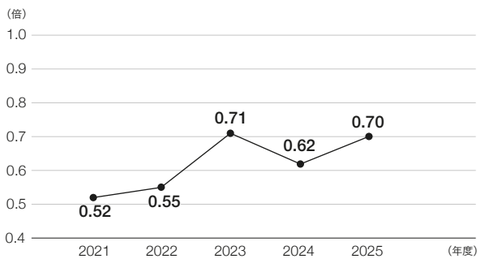
自己資本・自己資本比率



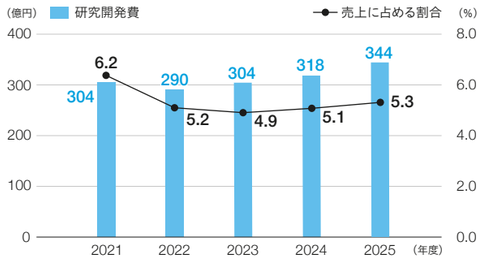
純資産・自己資本利益率(ROE)



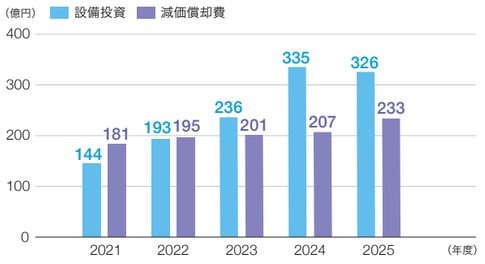
株価純資産倍率(PBR)



研究開発費

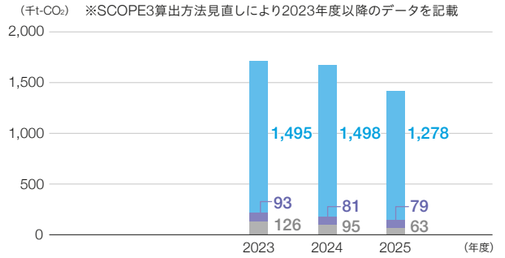


設備投資・減価償却費

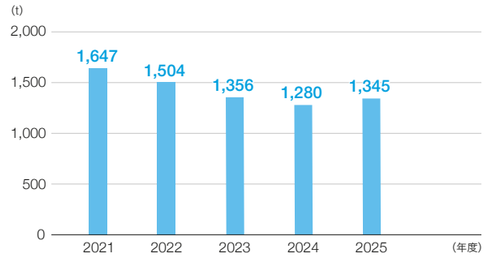


非財務ハイライト

GHG排出量(東海理化グループ)

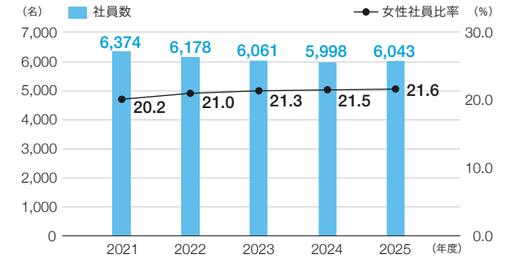


廃棄物排出量(東海理化)



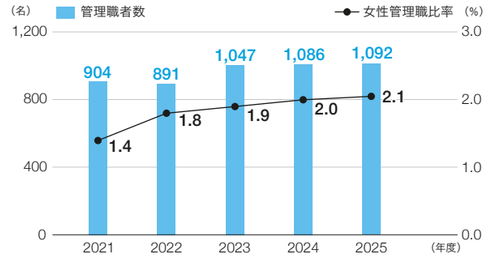
社員数・女性社員比率(東海理化)

※出向者および休職者除く

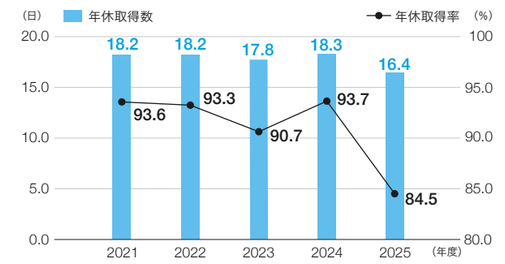


管理職者数・女性管理職比率(東海理化)

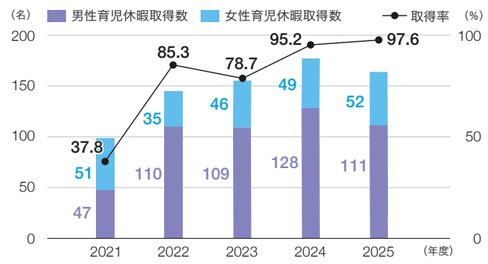
※出向者および休職者除く



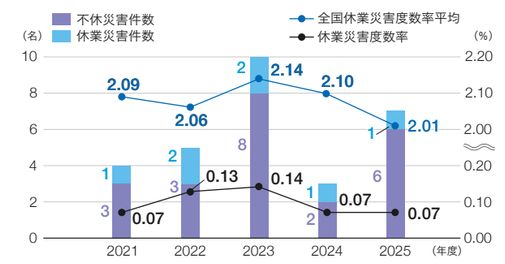
年休取得数・取得率(東海理化)



男女育児休暇取得数・取得率(東海理化)

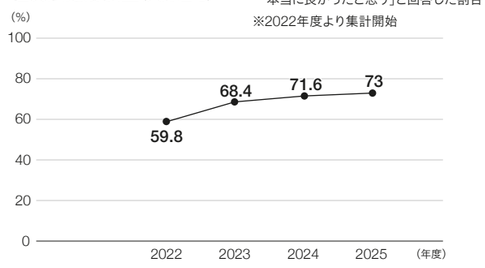


休業災害度数・全国休業災害度数率平均(東海理化)



社員満足度調査(東海理化)

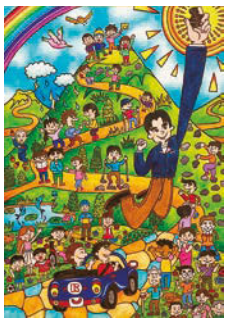
※「今の会社で働くことができて本当に良かったと思う」と回答した割合
※2022年度より集計開始



11年間の連結財務サマリー

		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	2024年度	2025年度
売上高	(百万円)	476,202	459,070	481,945	507,645	500,002	440,061	487,243	553,379	623,363	617,660	**644,701**
売上原価	(百万円)	403,372	394,486	414,318	436,242	435,663	387,831	432,478	488,445	531,989	527,989	**552,795**
販売費および一般管理費	(百万円)	38,221	34,061	36,756	41,784	41,741	38,078	45,756	47,910	62,653	54,399	**56,282**
営業利益	(百万円)	34,608	30,522	30,871	29,618	22,597	14,151	9,008	17,023	28,720	35,270	**35,623**
親会社に帰属する当期純利益	(百万円)	5,591	△ 4,336	22,014	18,090	14,519	11,518	2,981	10,381	24,824	26,047	**29,471**
設備投資	(百万円)	21,908	22,299	20,139	25,307	23,065	12,210	14,401	19,300	23,638	33,582	**32,620**
研究開発費	(百万円)	25,006	25,669	25,398	25,856	28,119	26,976	30,467	29,004	30,402	31,882	**34,421**
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	20,747	33,497	20,826	37,919	40,346	34,682	14,677	26,865	53,402	39,196	**43,754**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 22,347	△ 11,606	△ 19,769	△ 31,933	△ 22,429	△ 27,413	△ 26,230	△ 9,667	△ 30,387	△ 26,056	△ **17,294**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 7,713	△ 7,020	3,539	△ 8,033	△ 6,772	△ 4,525	△ 6,437	△ 6,078	△ 22,574	△ 7,980	△ **10,925**
一株当たり当期純利益	(円)	61.36	△ 47.54	241.26	198.25	159.12	126.21	32.66	113.69	276.52	307.54	**346.32**
年間配当金	(円)	60.00	60.00	64.00	64.00	62.00	50.00	60.00	64.00	75.00	95.00	**115.00**
配当性向	(%)	97.8	-	26.5	32.3	39.0	39.6	183.7	56.3	27.1	30.9	**33.2**
総資産	(百万円)	363,343	368,666	382,880	387,556	377,486	418,906	447,332	455,659	519,495	510,894	**548,334**
純資産	(百万円)	221,750	212,343	232,127	241,435	236,412	265,165	279,827	290,155	333,261	329,699	**371,521**
自己資本比率	(%)	58.0	54.5	57.5	59.0	59.3	59.7	58.8	59.5	60.0	60.3	**63.4**
自己資本利益率(ROE)	(%)	2.6	△ 2.1	10.5	8.1	6.5	4.9	1.2	3.9	8.5	8.4	**9.0**
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.9	1.0	0.9	0.8	0.5	0.7	0.5	0.5	0.7	0.6	**0.7**

(注)2026年5月に過年度の連結財務諸表の訂正を実施しています。このため、2019年度から2024年度の上記の各種数値については過去の統合レポートの数値から変更を行っています。



表紙イラスト

峯 愛実さん作
『人が手掛けないことこそやる』

誰もやらない挑戦を楽しむ勇気を、山登りに重ねて描きました。当社の原点から未来へ、製品で人々の暮らしを豊かにし、必要とされ続ける挑戦を表現しています。

株式会社 東海理化

総務部コーポレート戦略室

〒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