

**第12次
中期経営計画
T.RAD-12
2022~2025年**

2024年 5月

株式会社 **ティラド**

T.RAD Co., Ltd.





T.RAD-12 活動方針

T.RAD-12 経営理念・コーポレートスローガン・中計戦略

経営理念

- すぐれた熱エネルギー変換技術とサービスの提供により、地球環境にやさしい持続可能な社会の実現に貢献する
- 会社の永続的発展と顧客、株主、従業員、取引先、地域社会の幸福を追求する

コーポレートスローガン

- 限りなく広がる熱エネルギー変換技術に夢を託して
- カーボンニュートラルの社会実現に貢献する世界NO.1熱交換器メーカーを目指して

第12次中期経営計画戦略【T.RAD-12 企業ビジョン】

1. カーボンニュートラルを実現する企業
2. 顧客に喜ばれ選ばれ続ける企業
3. ステークホルダーから信頼される企業
4. 人を大切にする企業
5. 安定した収益性を実現する企業
6. 5C+2S+3R

基本戦略1. カーボンニュートラルを実現する企業



(1) 電動化時代の多様なパワープラントに対応した
熱交換器製品の開発・生産・営業・推進



(2) 生産ラインのコンパクト化推進と
自然エネルギー活用による「省エネ工場」の実現



(3) CO₂排出量の少ない材料・部品調達・
リサイクルの推進



(4) 工場内完結化推進、外部倉庫の取込み等による
物流の削減推進



(5) 生産性向上とCO₂削減を両立する
ソリューション構築と活用

基本戦略2. 顧客に喜ばれ選ばれ続ける企業



(1) 顧客に信頼される最適品質の製品提供



(2) 安定供給のための生産体制の維持・確保



(3) ティラドグローバル営業推進・R&Dの強化



(4) 熱交換技術の深化と進化による顧客・地域・環境の変化とニーズに適応した商品の開発・提案



(5) 生産配分最適化によるグローバル生産体制再構築・地産地消の推進



(6) 新規ビジネスへの挑戦
 新たなエネルギー変換技術・製造業×IT等

基本戦略3. ステークホルダーから信頼される企業



(1) コーポレートガバナンスの強化



(2) 企業価値向上による株主還元強化



(3) 仕入先とともに成長
サプライチェーンにおける連携活動の拡充・強化

基本戦略4. 人を大切にする企業



(1) 社員の健康と安全な生産活動によるゼロ災害追及



(2) 働き方改革と職場環境の改善



(3) ものづくりを通じた人財育成

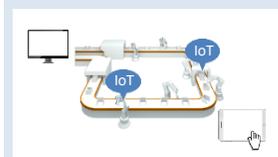


(4) 海外子会社の現地マネジメント人財育成



(5) 多様な人材が活躍できる環境づくりと人権尊重

基本戦略5. 安定した収益性を実現する企業



(1) 生産性向上（TPS・IoT・AI等の活用）による原価低減推進



(2) グローバルサプライチェーン体制構築と調達力強化による原価低減推進



(3) ダントツ商品×ダントツライン実現によるものづくり改革の推進



(4) マザー工場管理体制の強化による新規量産製品の垂直立上げ追及



(5) 投資リスク評価の厳格化とモニタリング徹底による投資効率の向上



(6) IT技術活用による業務改革（DX）の推進

基本戦略6. 5C+2S+3R



(1) 新しいことへチャレンジできる風土



(2) 取り巻く環境の変化及び
自らを変革することを恐れない活動



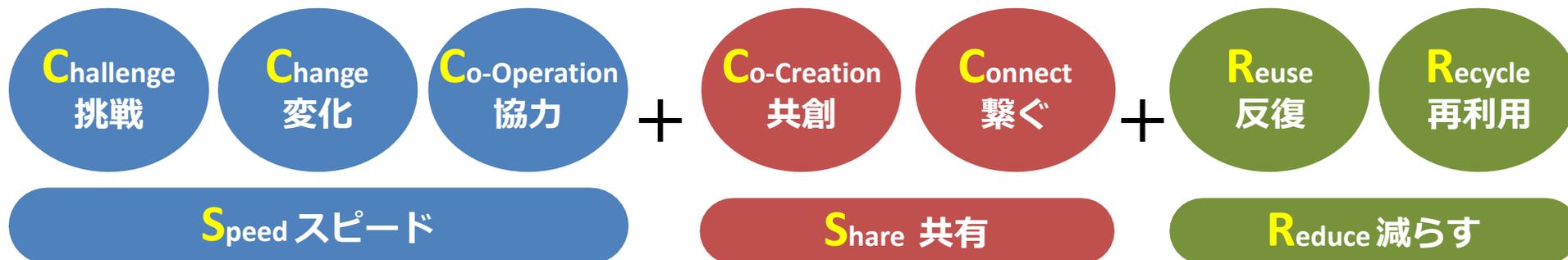
(3) 部門を超えたコミュニケーションと協力



(4) スピードを重視した活動



(5) 3Rの推進



T.RAD-12 業績目標

2026年3月期 業績目標

売上高

1,500億円

経常利益率

6.0%

ROE

10.0%



T.RAD-12 業績目標

単位：億円

		T.RAD-11				T.RAD-12			
		実績				実績	実績	中計	
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
連結合計	売上合計	1,361	1,305	1,130	1,336	1,494	1,587		1,500
	経常利益	56	29	15	60	21	53		90
	経常利益率	4.0%	2.2%	1.4%	4.5%	1.4%	3.4%		6.0%
	当期純利益	17	14	▲12	36	▲36	12		50
	ROE	3.9%	3.3%	▲3.0%	8.4%	▲8.3%	2.9%		10.0%
国内合計	売上合計	668	635	563	683	728	758		
	経常利益	35	28	29	55	62	80		
	経常利益率	5.3%	4.5%	5.2%	8.0%	8.5%	10.5%		
海外合計	売上合計	787	774	653	771	879	938		
	経常利益	44	35	20	41	▲1	27		
	経常利益率	5.6%	4.5%	3.0%	5.3%	▲0.1%	2.9%		

※連結合計 = 国内子会社、連結除外、合併持ち分利益含む

	USD	EUR	CZK	THB	RMB	IDR	VND
2023年度見込み	141.82	157.09	6.37	4.13	19.94	0.0092	0.0058
T.RAD-12(2023年)中計	147.19	157.83	6.48	4.13	20.23	0.0096	0.0061

カーボンニュートラルへの 取り組み

ティラドのカーボンニュートラルへの取り組み

多様なパワープラントに対応した熱交換器製品の提供

① 電動化時代に対応した熱交換器供給

FCEV



e-fuel

BEV

PHEV

HEV

設計・製造・運搬工程のCO₂削減対応

② 3R設計・作る・運ぶ工程でのCO₂削減



ティラドの技術を応用したCO₂削減ソリューションの提供

③ ティラドの技術で世界のCO₂削減に貢献



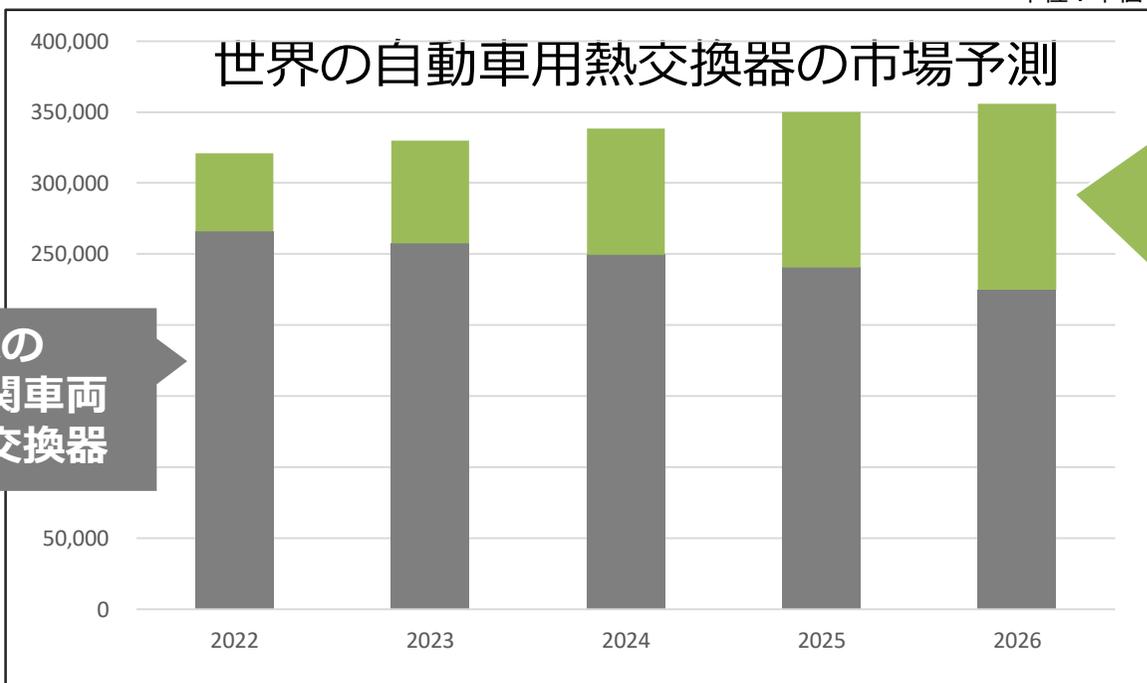
目標

- CO₂排出量を**毎年3%削減**
- **2050年**にカーボンニュートラル達成

多様なパワープラントに対応した熱交換器製品の提供

カーボンニュートラル(CN) & 「マルチパスウェイ」時代 に求められる多様な熱交換器を提供

単位：千個



従来の
内燃機関車両
向け熱交換器

熱交換器の多様化

使用エネルギー

電気

水素

e-fuel

パワープラント形態

HEV

BEV

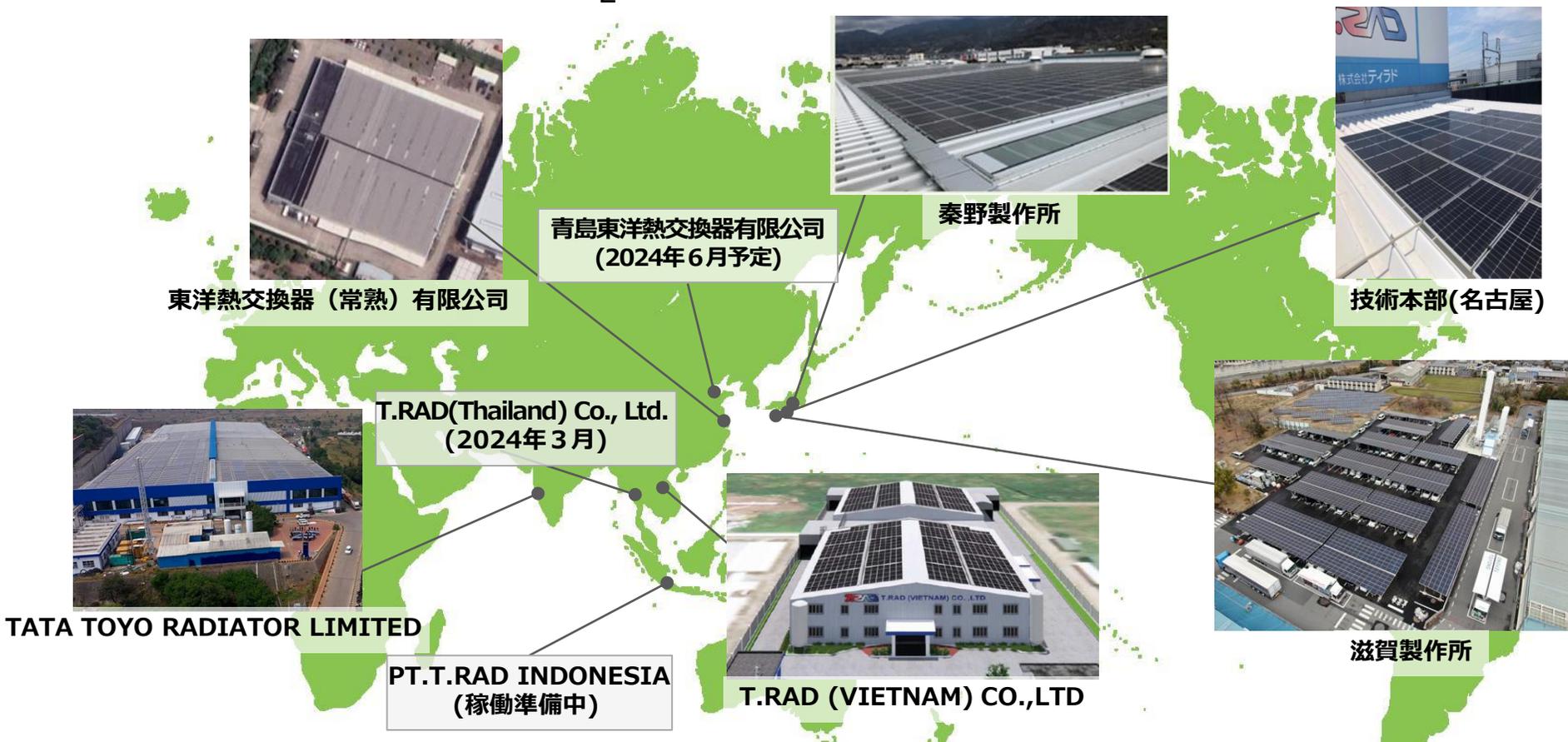
FCEV

PHEV

いずれのパワープラントにも熱交換器は必要

生産ラインのコンパクト化推進と「省エネ工場」の実現

太陽光発電、窒素発生装置、エコ空調システム等の活用による「省エネ工場」実現
 ～継続的にCO₂フリーの競争力のある電力入手への投資



CO₂排出量 3,760 tCO₂ 削減* *対2021年度比4%相当

ライフサイクル全体を通じた CO₂削減活動の推進



(1) 材料～部品製造工程の CO₂削減

- CO₂排出量の約8割を占める材料～部品製造工程の排出量削減
- グリーン材料採用
- リサイクル材の採用
- 製品小型・軽量化
- 購入部品のCO₂削減
- スクラップの低減

(2) 「省エネ工場」の実現

- 製品の小型化・軽量化
- 省エネ活動強化
- 省エネ設備導入
- スクラップ低減
- 材料使用量低減

(3) 物流工程の CO₂削減

- 生産拠点の最適化
- 最適物流の推進
- 外部倉庫の最適化

製品利用時の CO₂削減

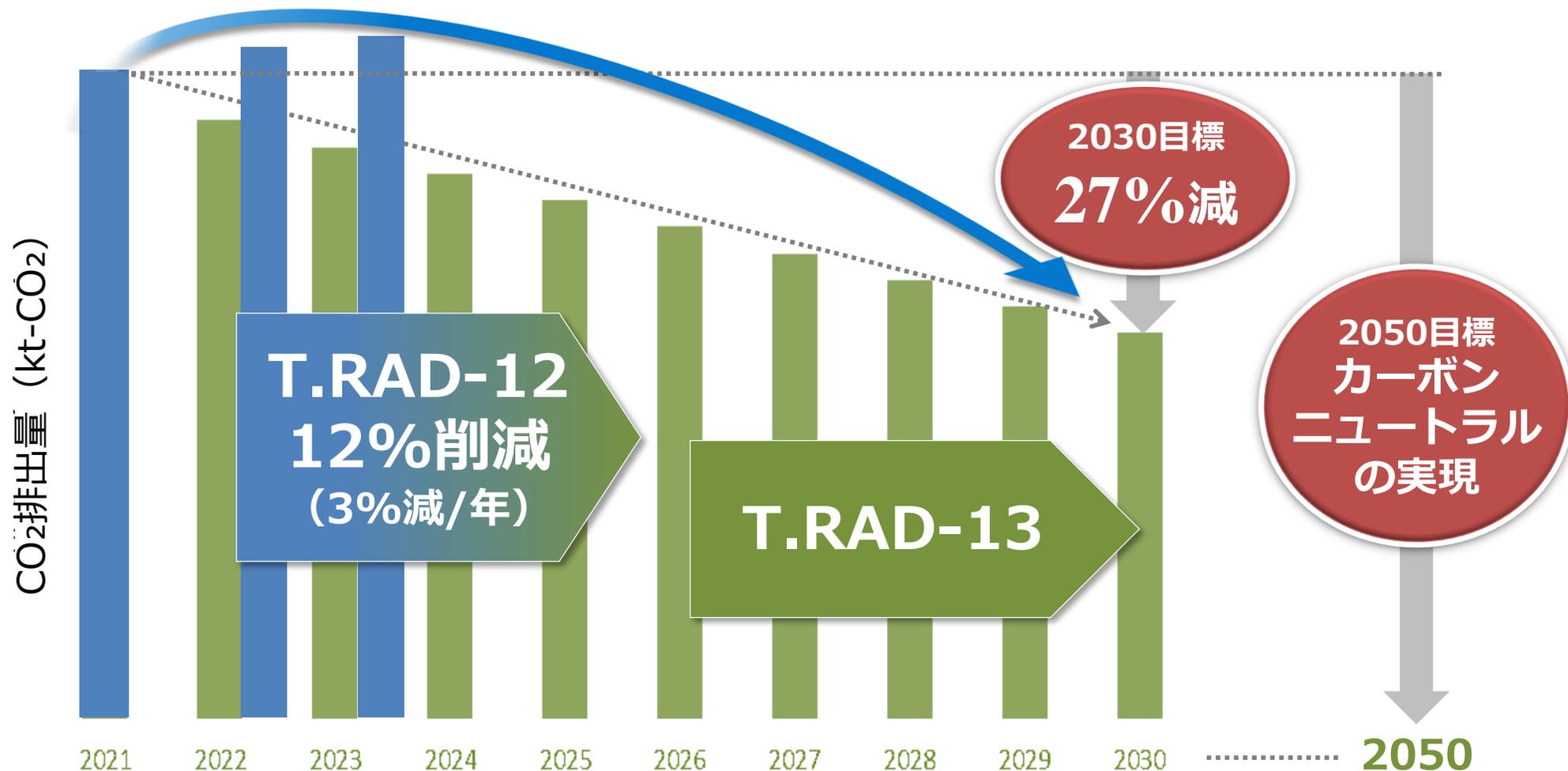
- 電動化製品の納入比率向上
- 循環経済への移行によるCO₂削減
 - ・リユース
 - ・リデュース
 - ・リサイクル
- 分解、再製造
- しやすい製品提供

CO₂削減目標

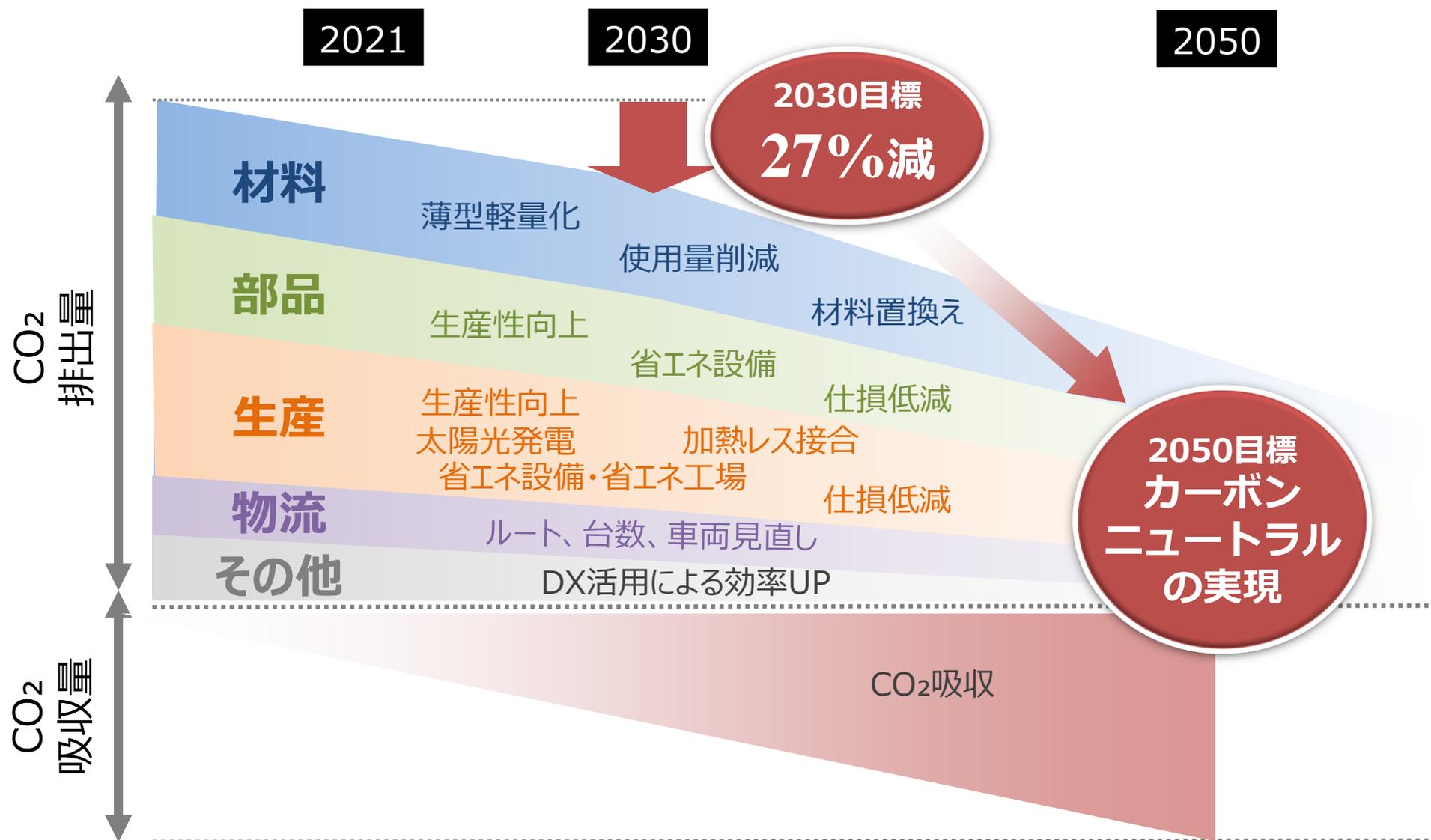
※数値はScope 1 + 2

中計

実績



CO₂削減活動の推進イメージ

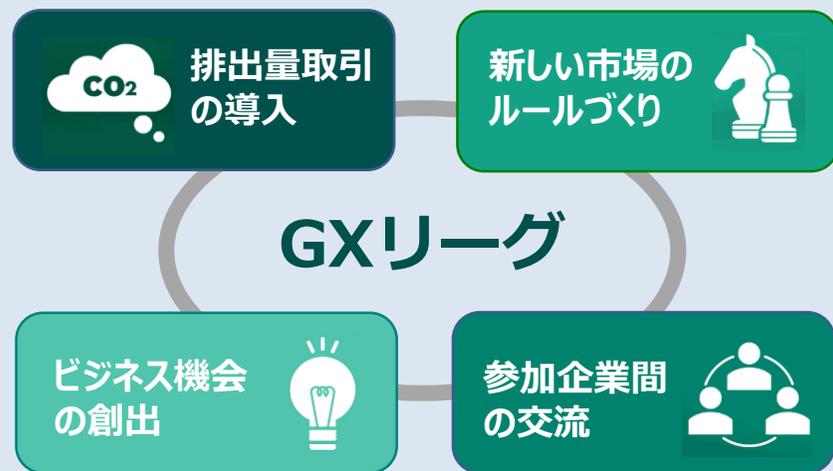


グリーントランスフォーメーション（GX）への取り組み

GXリーグ*参画によりグリーントランスフォーメーションを推進

GXリーグとは

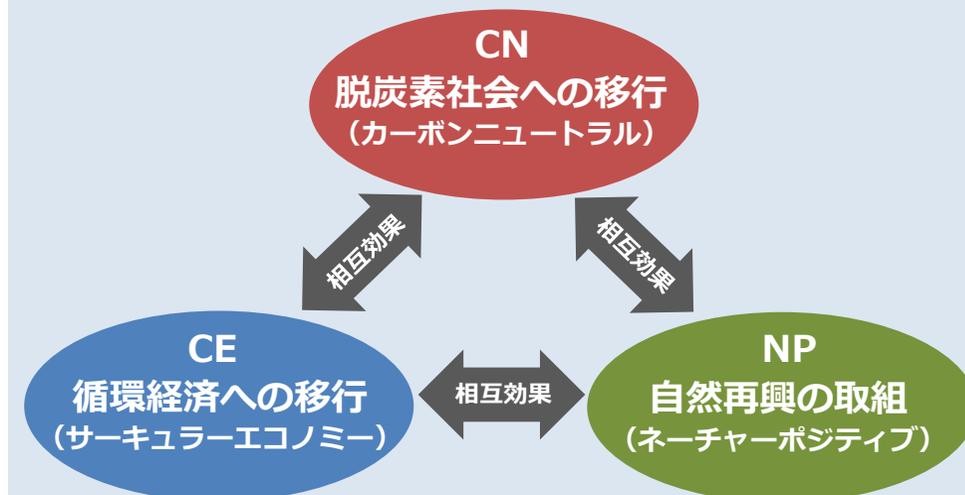
4つの取組みでCO₂削減と経済成長を加速



*2050年カーボンニュートラルに向けた取り組みを通じて経済成長の実現を目指す企業群
 → ティラドは2023年5月に参画
 参画企業数747者(2024年3月27日時点)

GX研究会の取り組み

CN・CE・NPに関するリスクと機会を評価し提案



**従来のTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) シナリオ研究会を進化させた研究会

熱交換技術の深化と進化

顧客・地域・環境の変化と最新のニーズに適應した多様な商品の開発・提供

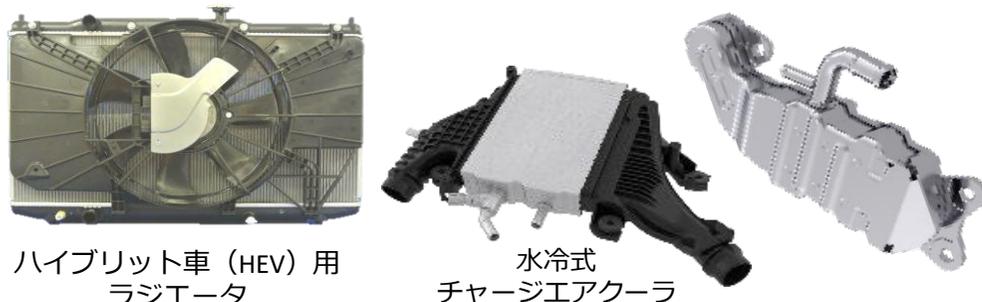
電動車(BEV)・燃料電池車(FCEV)用熱交換器



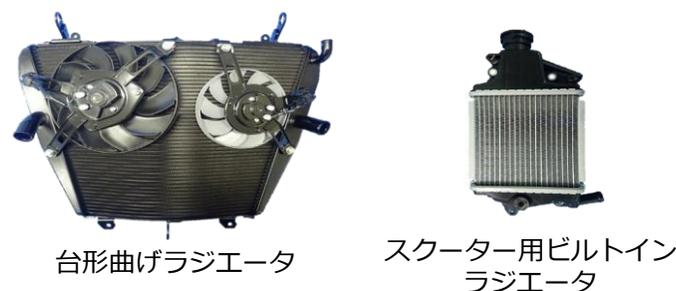
建設機械用熱交換器



ハイブリット (HEV) 車用熱交換器



二輪車用熱交換器



顧客に信頼される最適品質の製品提供



多様なパワートレインに対応した熱交換器製品の最適品質実現

調査基礎研究開発、機種開発、生産準備、品質造り込み、初期流動管理による監視



品質問題再発防止（国内・海外）

過去トラ、真因解析の充実、AI・IoT活用による人的要因の排除



グローバル品質保証体制構築（国内・海外現法）

品質情報をティラドコネット上の多種情報（取引先・生産・設備・出来高等）との関連付けによるグローバル品質システム構築



サプライチェーン、グローバル材料調達連携した 仕入先開拓と購入品品質の熟成



人財育成【設計・評価・品質力向上】

物づくりを通じた品質手法（SQC*・多変量解析・信頼性・FMEA*等）教育

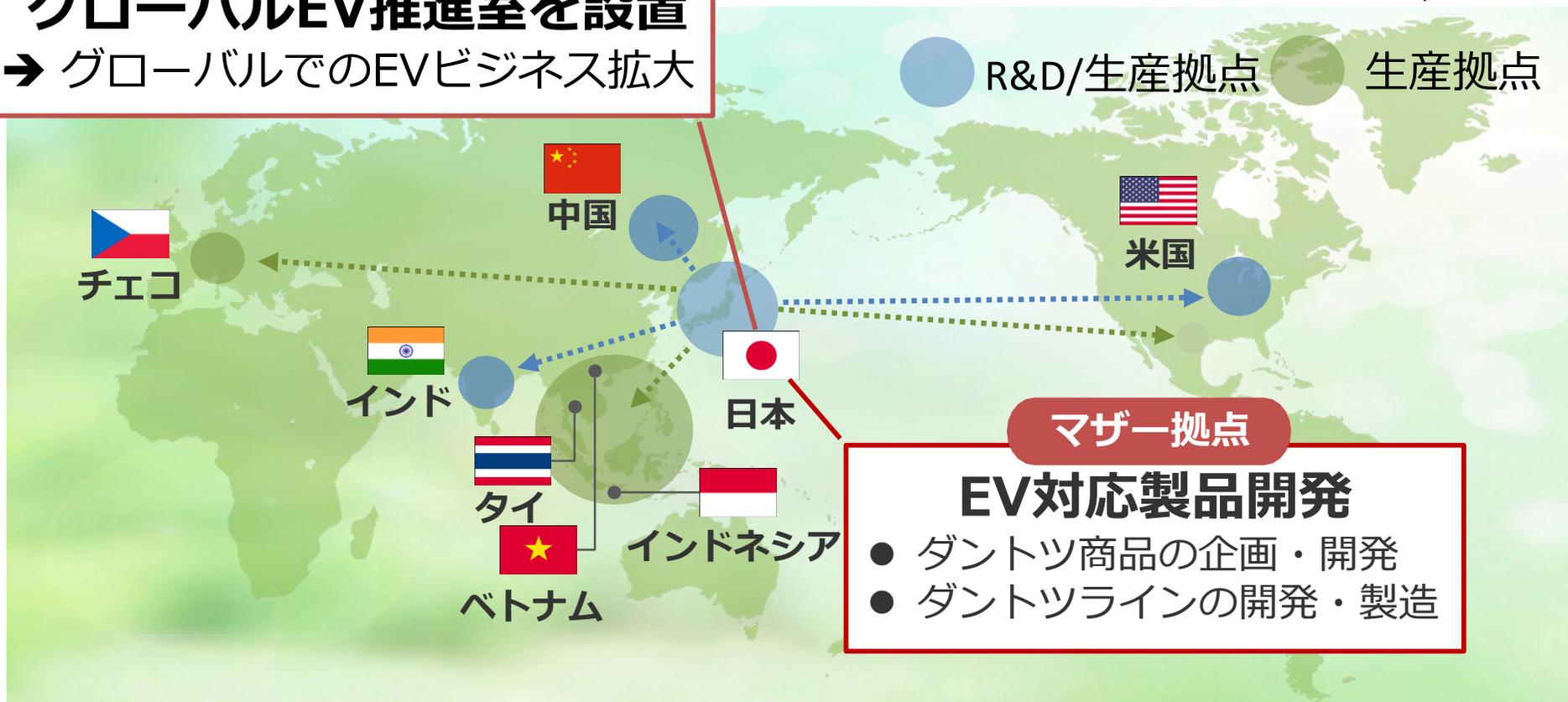
*SQC = Statistical Quality Control（統計的品質管理）

*FMEA = Failure Mode and Effects Analysis（故障モード影響解析）

グローバル展開を見据えた営業推進とR&D*体制強化

*R&D= 研究開発 (Research and development)

グローバルEV推進室を設置
 → グローバルでのEVビジネス拡大



マザー拠点での
 ダントツ商品開発

+

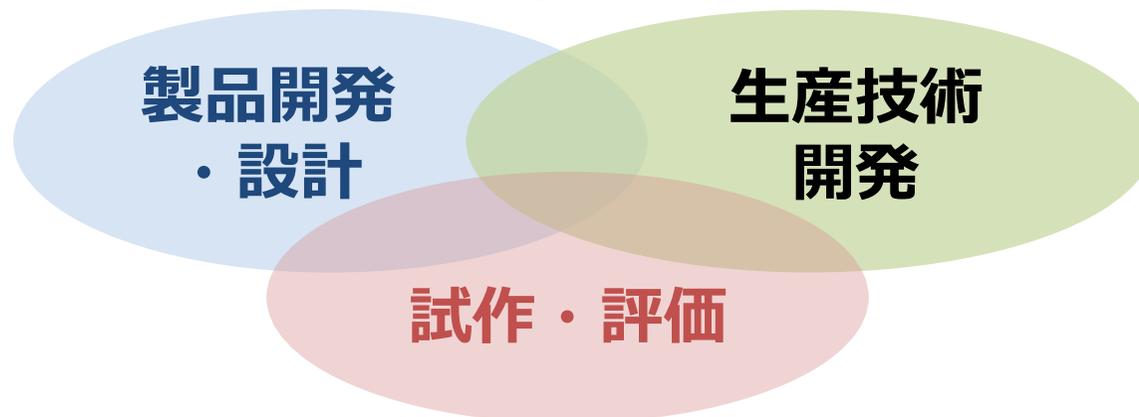
海外R&D拠点で
 のローカライズ



- 顧客対応のスピードアップ
- 顧客ニーズへの対応力強化
- さらなるビジネス機会の獲得

ダントツ商品×ダントツライン実現によるものづくり改革の推進

製品設計と生産技術の一体開発体制



- ①ダントツ商品・工程の開発・つくり込み体制の構築整備
- ②ダントツ商品・工程の戦略的拠点別展開推進
- ③不良ゼロラインへのチャレンジ

「ダントツ商品」×「ダントツライン」の実現

- 独創的技術による高機能・高性能
- 圧倒的に高いコスト競争力
- 専門メーカーだからできる最適品質



- 出来高：2倍以上
- 設置面積・人員：1/2以下
- CO₂削減：▲30%

TPS・DX（IoT+AI）による生産性向上活動の推進

安全・品質最優先（安定した生産を維持）

- DXによる設備可働率・生産性見える化、および分析と改善（PDCA）
- 計画・予防保全、設備監視による設備可働率向上
- 安全・作業に関する手順書のビジュアル化
- 教育の仕組み作り（予実管理）
- 設備構想段階からTPSTPM参画
- ラインシミュレーションの活用
- 生産設備の省人化、自動化

原価低減

安定した生産性

- リアルタイムで実績把握
- 異常発生に対し手遅れにならない
- 止まらない設備

実績会議資料のシステム化

- 監督者は本来の業務に集中

間接工数低減

新人作業者にやさしい

- 動画で分かる作業手順

監督者の負荷軽減

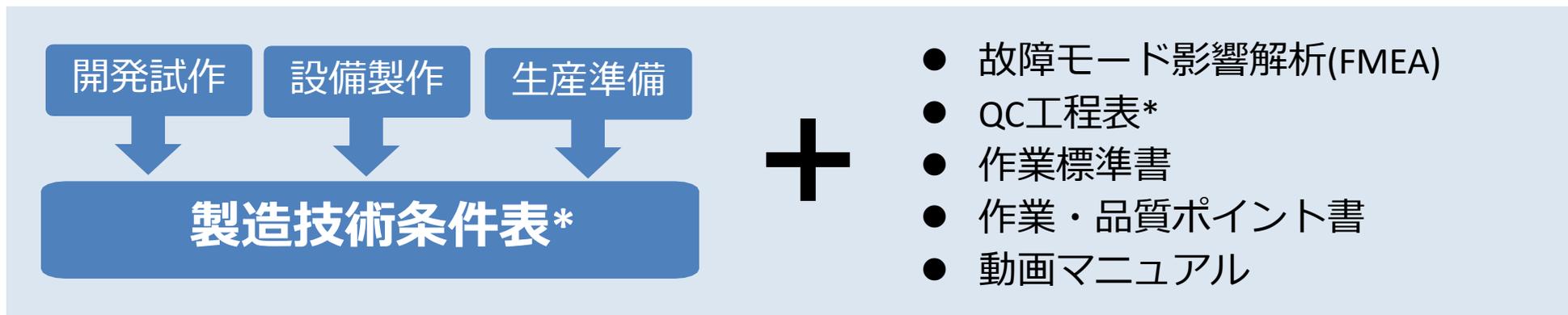
- 教える工数軽減
- 教育履歴のシステム化

新機種の一発立ち上げ

SOPから企画通りの出来高達成

- 後戻りしない仕組み作り
- カンコツ作業の廃止

マザー工場管理体制の強化による新規量産製品の垂直立上げ追及



セットで海外現地法人へ展開

① 設備の垂直立上げと早期安定生産の実現

生産工程・設備の完成度向上による海外拠点での垂直立上げ

② マザー工場と協力した良品作り込み活動推進

開発試作結果の設計フィードバックによる仕様と工程の最適化と早期熟成

③ 製造技術条件表*（工程表）を用いた製造技術条件の確実な移管

国内生産準備段階での生産・品質の安定化、問題の未然防止、レベルアップの水平展開

*QC工程表 = 原材料の入荷から加工、組立、出荷まで各工程毎の管理特性や管理方法が記載された表

*製造技術条件表（工程表） = 試作、設備製作、生産準備において各工程で発生した問題点、対策得られた結果、標準書やポイント書等を工程毎にまとめた表

グローバル生産体制の最適化



地産地消の推進

+

各拠点の特性を活かして
生産配分をグローバルで最適化

安定供給のための生産体制の維持・確保

グローバル調達体制の構築

最適価格を
目指した
現調化活動推進

競争がない
調達部品の
複数社購買の推進

グローバル視点
での新規仕入先
開拓

弱点分析結果
からの新規仕入先
開拓

国内・グローバルBCM体制強化

主要仕入先
減災監査の推進

『取引先ポータル』
を活用した
BCM体制の強化

バックアップ
供給体制の構築

財務状況監視による
廃業・撤退リスクの
抽出と対応

グローバル共通部材
のモニタリング

人権デューデリジェンス
を意識した
代替調達の検討

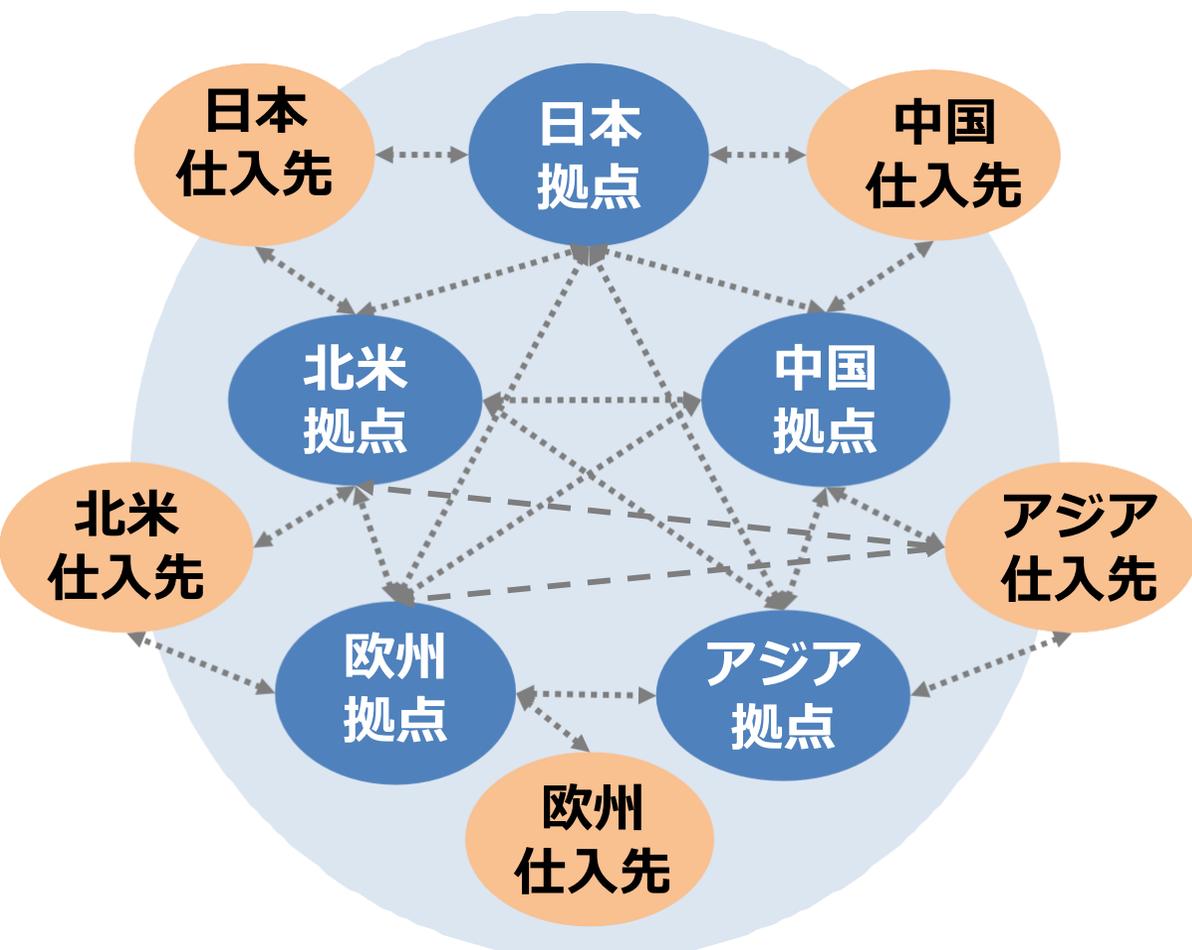
グローバルサプライチェーン体制構築と調達力強化による原価低減推進

原価低減推進

- グローバル視点での新規開拓による競争力強化
- 事業継続計画（BCP）を考慮した最適調達の推進
- 購入部品材料の最適コストの追求
- 部品・材料の共通化、品質基準適正化推進

コンプライアンス推進

- 下請法・環境法・労基法の遵守
- 人権デューデリジェンスの周知



グローバルサプライチェーン体制構築

*サプライチェーン=製品の原材料・部品の調達から、製造、在庫管理、配送、販売、消費までの全体の一連の流れのこと（供給連鎖）

仕入先とともに成長（サプライチェーンにおける連携活動の拡充・強化）

Safety

仕入先安全レベルの向上

Law

仕入先コンプライアンス遵守推進

Quality

購入部材の納入時不良、既受入不良低減

Delivery

新機種の部材の生産準備強化

Cost

仕入先と協業し、生産性向上によるコスト改善

+

CN

購入部材のCO₂削減
3R(Reuse・Recycle・Reduce)活動の推進

BCM

安定供給への生産体制 維持・確保

DXと新規ビジネスへの 取り組み

IT技術活用による業務改革（DX）の推進

DX推進の必要性

多様化する
顧客ニーズへの
迅速な対応

カーボン
ニュートラル
の推進

経営課題

生産性や
業務効率の向上

投資や経営改善
意思決定の迅速化

営業戦略
立案サポート

技術・ナレッジ
の伝承

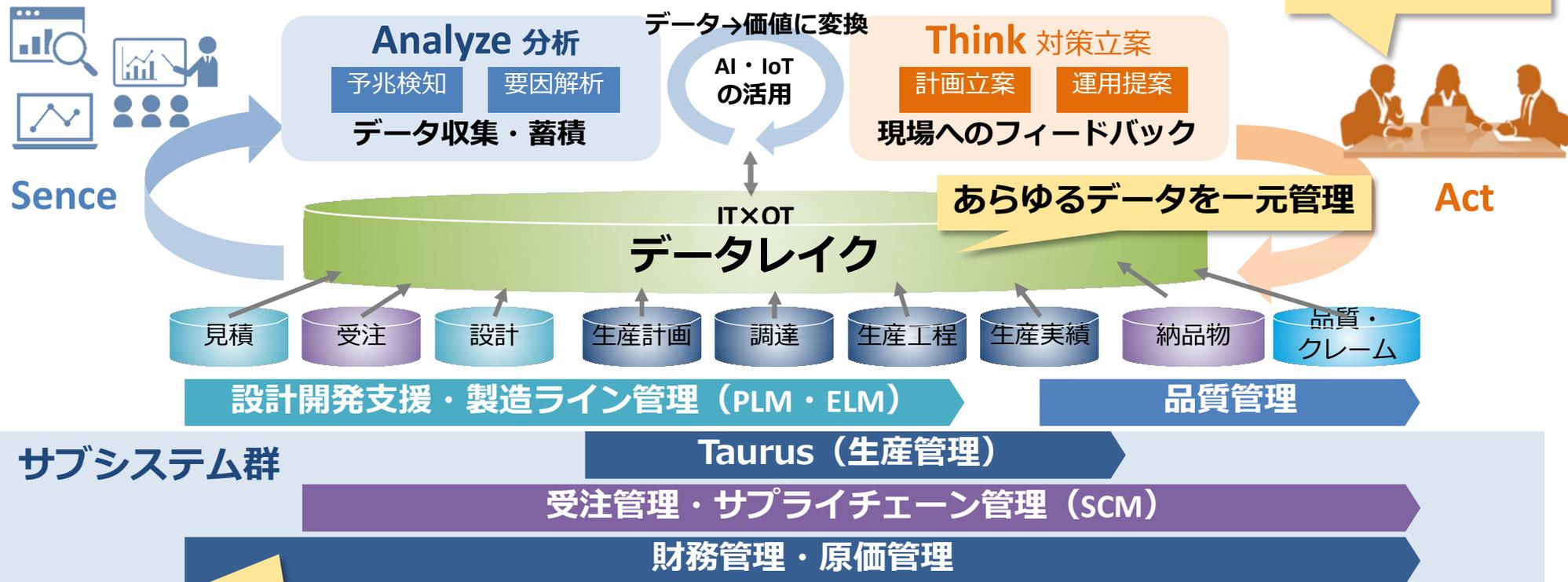
DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進が必須

ティラドにおけるDX推進イメージ

PLM : Product Life Management
 ELM : Equipment & Asset Life Management
 SCM : Supply Chain Management

ERP・経営シミュレーター・ワークフロー (TERRA)

人は対策立案や判断に集中



- 様々なサブシステムをアジャイル開発
- システム同士が柔軟に連携

狙い

- 設計生産性の向上
- 投資や経営改善の意思決定サポート
- 機種立上げのスピードUPとコストダウン
- 営業戦略立案サポート・・・

新規ビジネスへの挑戦：DXソリューションの外販ビジネス

ティラドがモノづくりの会社として培った技術・ノウハウ



生産管理
システム
(ERP)



Sales
force



IoT
AI



CO₂削減
ソリューション



T.RAD CONNECT

DX/CO₂削減ソリューションとして外販



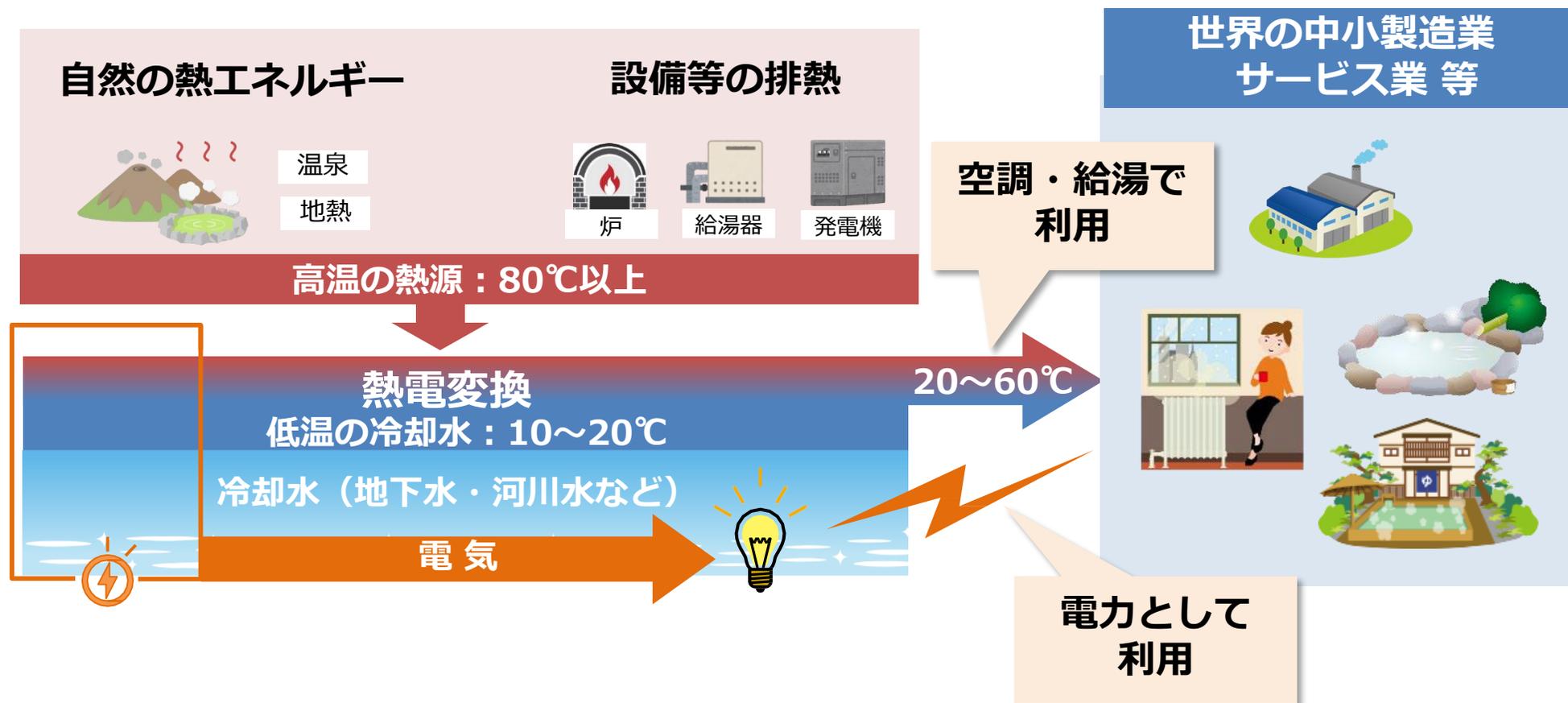
世界の中小製造業
サービス業等

DXの輪を拡大し社会に貢献



新たなエネルギー変換技術への挑戦

熱交換技術の応用で、 自然の熱エネルギーや排熱を省エネに活用



新たなエネルギー変換技術への取り組み事例

新熱電素子材 の研究開発



- 東北大学との共同研究
- 低コストかつ高性能の熱電材料の開発

熱電ラジエーター の開発



- 空冷熱電発電機器の開発
- 熱電発電生産技術の開発

温泉発電 の実証試験



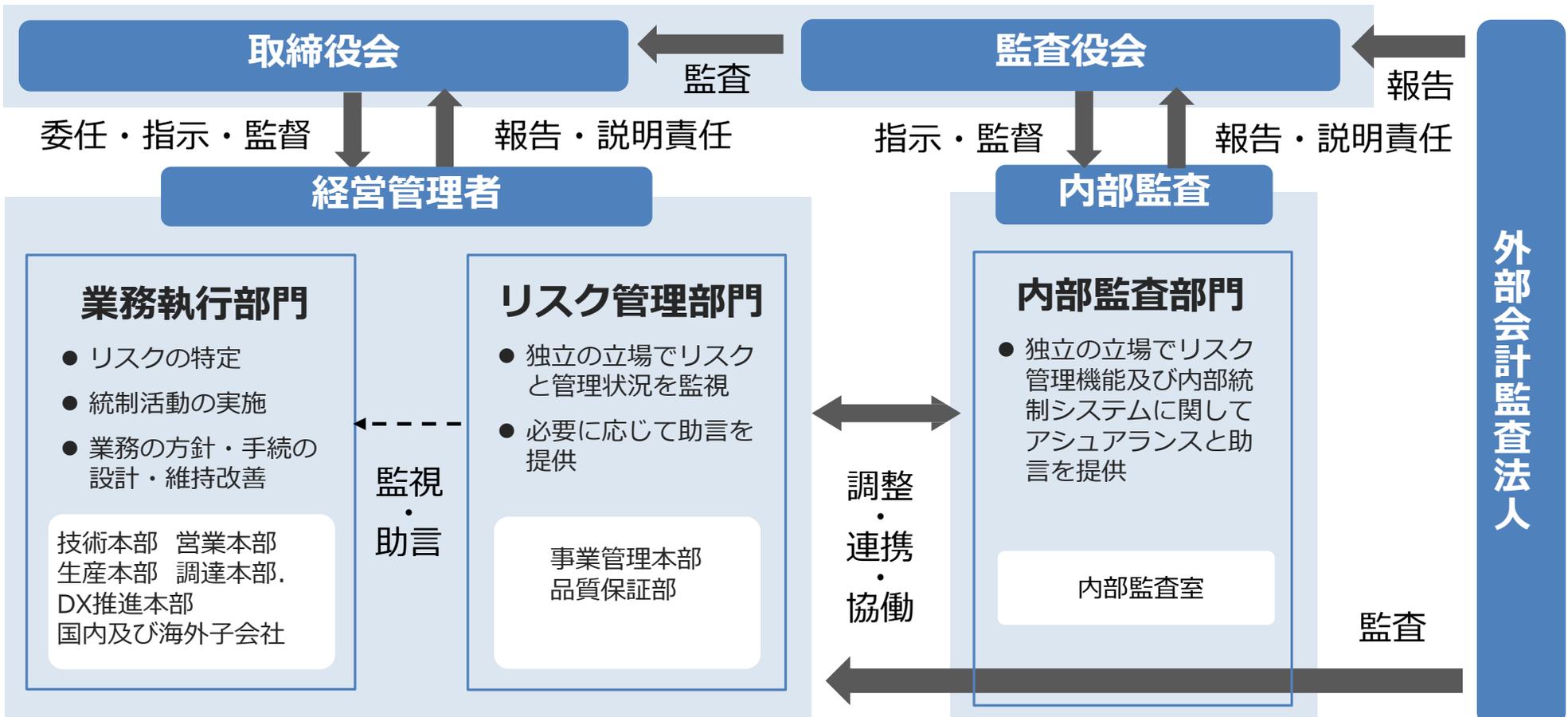
- 湯村温泉での実証試験を継続中
- 温泉地域との共生を実現するソリューション開発

コーポレートガバナンス への取り組み

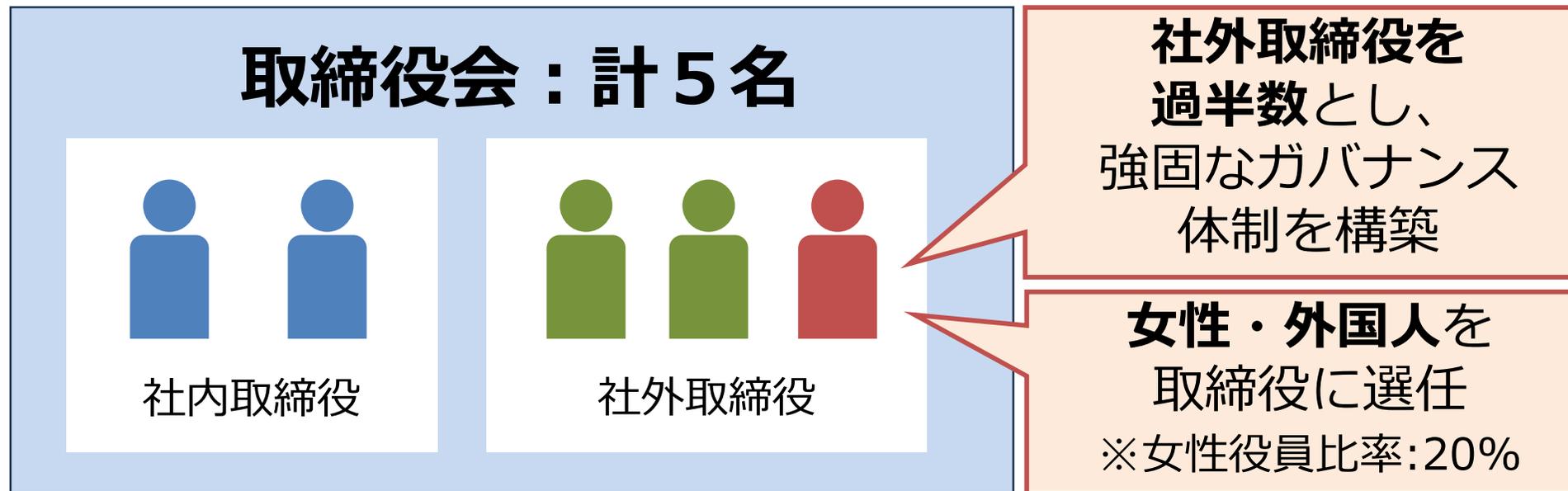
内部統制システムの運用・管理

グループの中長期的な企業価値向上のための 適切なリスク管理体制を構築

→ 業務執行部門、リスク管理部門、内部監査部門の3ラインモデルにて運用・管理



コーポレートガバナンス体制：取締役会



- **職務経験・知見、ジェンダーや国際性を含む多様性と適正規模を両立させる役員構成**
- **取締役会の実効性評価を実施**
 - ➔ 構成、運営、役割、責務のそれぞれについて適切に運用されていることを確認

コーポレートガバナンス体制：指名報酬委員会



《狙い》

- 報酬決定における透明性の向上
- 単年度及び中長期の業績を反映

※ 役員報酬の内訳

社内取締役

月額報酬 + 業績連動報酬 + 譲渡制限付き株式報酬

社外取締役／監査役

月額報酬 + 譲渡制限付き株式報酬

※2024年6月株主総会での決議事項

コーポレートガバナンス体制：IR基本方針

株主・投資家に対して適時適切に情報を開示 経営方針、財務内容、事業活動状況等



IR説明会の実施



株主総会動画配信



海外投資家向け
情報発信

- 英文決算短信
- 英文株主総会招集通知

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）開示の推進

気候変動に対する移行・
物理リスク・機会分析

事業や財務への
影響評価

対応策の策定
対応を推進

区分	想定される事業インパクト		時間的視点	事業/財務影響	当社の対応
			短・中・長	大・中・小	
移行リスク	炭素価格 炭素排出目標	<ul style="list-style-type: none"> カーボンプライシング(炭素税・化石燃料税・温対税)による租税負担増加 原油価格高騰によるエネルギーコスト増加 	中	大	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ、省力化に伴う生産コストの削減 内製化を視野に入れた2次、3次仕入先取り込みによる業種、収益増加
	顧客の行動変化 調達市場変化	<ul style="list-style-type: none"> 燃料や電力料金の上昇 低炭素価格まで含めた製品価格の競争力低下 顧客発注条件の低カーボン化進展で材料コストアップ 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 価格の低い代替エネルギーへの転換と再エネ自家発電装置の導入による生産体制の維持 調達価格の低い調達先確保
	再エネ・省エネ	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発と環境貢献製品拡販の遅れによる失注 	中	大	<ul style="list-style-type: none"> 歩留まり改善による消費材料・省エネ活動の推進（短） 製品設計時点での軽量化や材料置換による使用原材料の削減 リサイクル材料の技術開発 グリーン電力、グリーン材料の活用
	顧客の評価変化 投資家の評判変化	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応遅延や情報開示不足によるステークホルダーからの信用低下 	中	大	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示の充実による従業員のモチベーションアップとステークホルダーからの企業評価増大
物理的リスク (自然災害等)	労働条件の悪化	<ul style="list-style-type: none"> グローバルサプライチェーンの中断や資源枯渇等 ヒートストレスによる労働生産性の低下、熱中症対策コスト増加 電力逼迫による生産阻害 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 調達物流のBCP、BCM高度化 空調設備、感染症対策など作業環境の維持改善のための投資
	気象パターンの変化 異常気象の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害による工場や設備被災による供給停止機会の増加 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 気象災害に備えた設備強化・バックアップ体制維持構築のための設備増強
機会	製品需要	<ul style="list-style-type: none"> 電動車関連部品の売上増加 省エネ、省力化に伴う生産コストの削減 顧客の環境意識の高まりで環境に配慮された製品販売が拡大し利益向上 被災地の再建および防災設備増強に伴う建設車両需要増加 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 製品構成を電動車向けへシフト 省エネ・自動化生産設備の開発と製品の生産 情報収集とカーボンニュートラルへ貢献する製品の開発 災害復興建設機械用熱交換器の増販
	事業環境	<ul style="list-style-type: none"> 各種制度の活用 	短	中	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ証書（非化石証書、グリーン電力証書）の活用 投資減税等のインセンティブを活用する

【時間】	【事業/財務影響】
短：～2025	小：小さい影響が想定される
中：～2030	中：中程度の影響が想定される
長：～2050	大：大きな影響が想定される

働き方改革と人財育成 への取り組み

社員の健康と安全な生産活動によるゼロ災害追及

基本理念

安全衛生は、全ての活動において最優先

従業員及び家族の幸福を追求し「人を大切にする企業」を目指す

① 安全第一主義の徹底強化

**安全衛生の推進体制の見直しと
災害防止対策の水平展開**

- 全拠点同等の職場環境構築と改善活動
- 5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）の徹底

全従業員の「高い安全意識」の醸成

**不安全行動を予防し
ゼロ災を目指す**

② 健康衛生活動の強化

**健康経営優良法人認定に
向けての活動開始**

- 健康宣言の策定と開示
- 健康に特化した福利厚生企画立案
- 働く人同士の良好なコミュニケーション実現

心と体の健康確保・増進

**安心して働ける
快適な職場環境づくり**

働き方改革と職場環境の改善への取り組み

人事制度& 評価制度改革



公平で納得性の高い 人事制度及び評価制度

- 自ら考え、行動し、成果を出した人が報われる制度

部下と上司の密接な コミュニケーション



上司との1 on 1 面談 (年2回)

- 評価のフィードバックや今後のキャリアに関する話し合い
- 風通しのよい職場環境を構築

IT活用による 生産性向上



製造から事務作業まで あらゆる場面でITを活用

- ムダな作業の削減
- 生産性の向上
- 高付加価値部門や新規事業への労働シフト

ものづくりを通じた人財育成

一人ひとりが**主体的に学び、自らキャリアを切り開く**人財として成長するための教育訓練体系を整備

種類	階層別			オンデマンド
	新入社員	入社〇年目	管理監督者	
受講方式	集合・対面型		オンライン型	自己学習型 (通信教育)
受講形式	講義形式		ワークショップ形式	OJT*形式
受講目的	知識習得型		技術習得型	体験・気づき型

キャリア申告制度を活用した能動的な能力開発

eラーニングシステムの強化による時間や場所を選ばない能力開発

*OJT=On The Job Training (職場の上司や先輩が、部下や後輩に対して、実際の仕事を通じて指導し、知識、技術などを身に付けさせる教育方法)

多様な人材が活躍できる環境づくり

従業員一人ひとりの持つ個性や価値観を認め、
多様な人材が活躍できる職場環境づくりを推進

障がい者雇用の促進

- 積極的な採用活動の実施
- 就業環境の整備
- ➔ 法定雇用率の達成

多国籍人材の採用・登用

- 国籍を問わず優秀な人材を積極的に採用（新卒／キャリア）
- 管理監督職への積極的登用

女性活躍推進

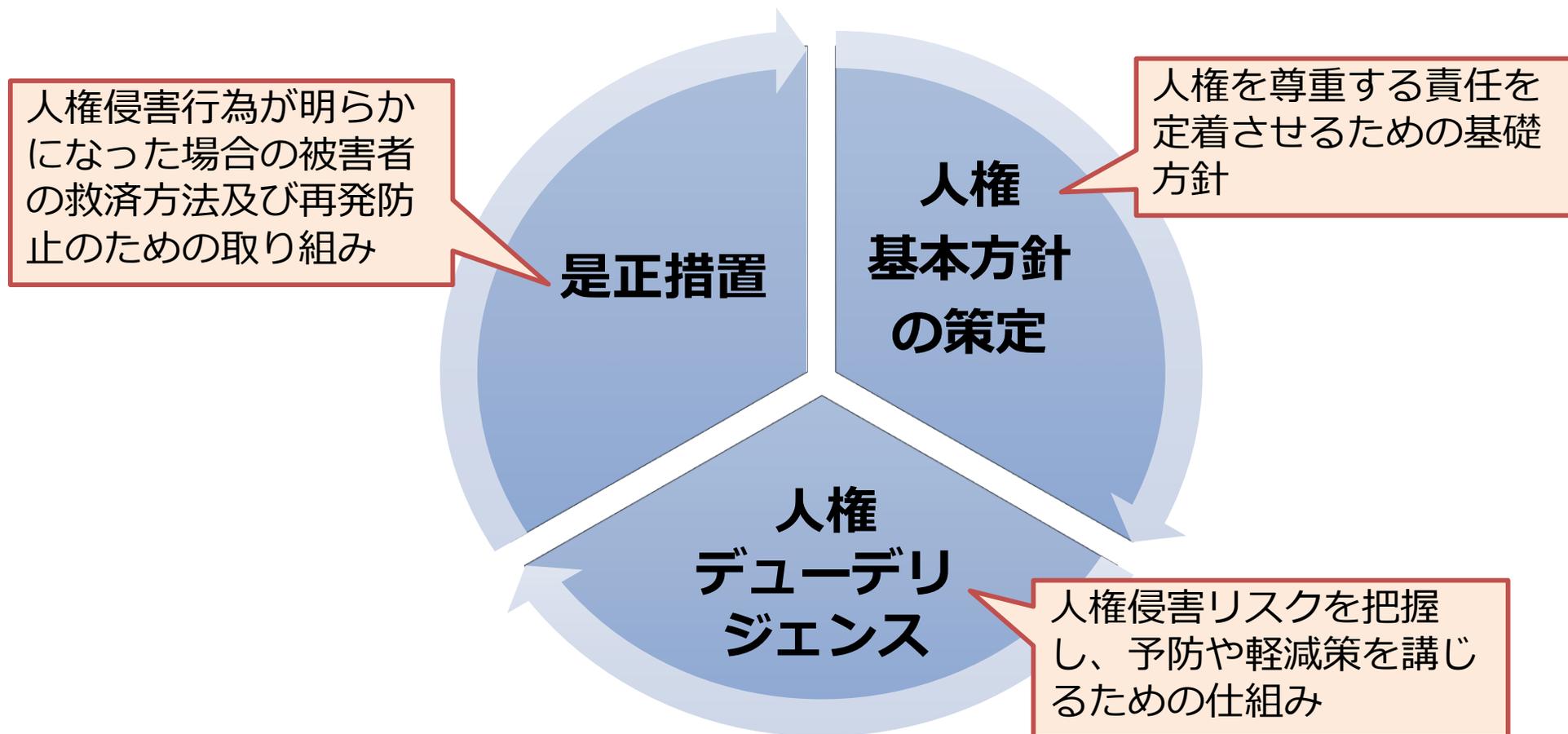
- 採用に占める女性比率の目標値
- ➔ 現状20%→30%へ引き上げ

出産・育児・介護支援制度

- 子育てや介護期間中の個々のニーズに応じた働き方を選択できる仕組みの整備

人権尊重への取り組み

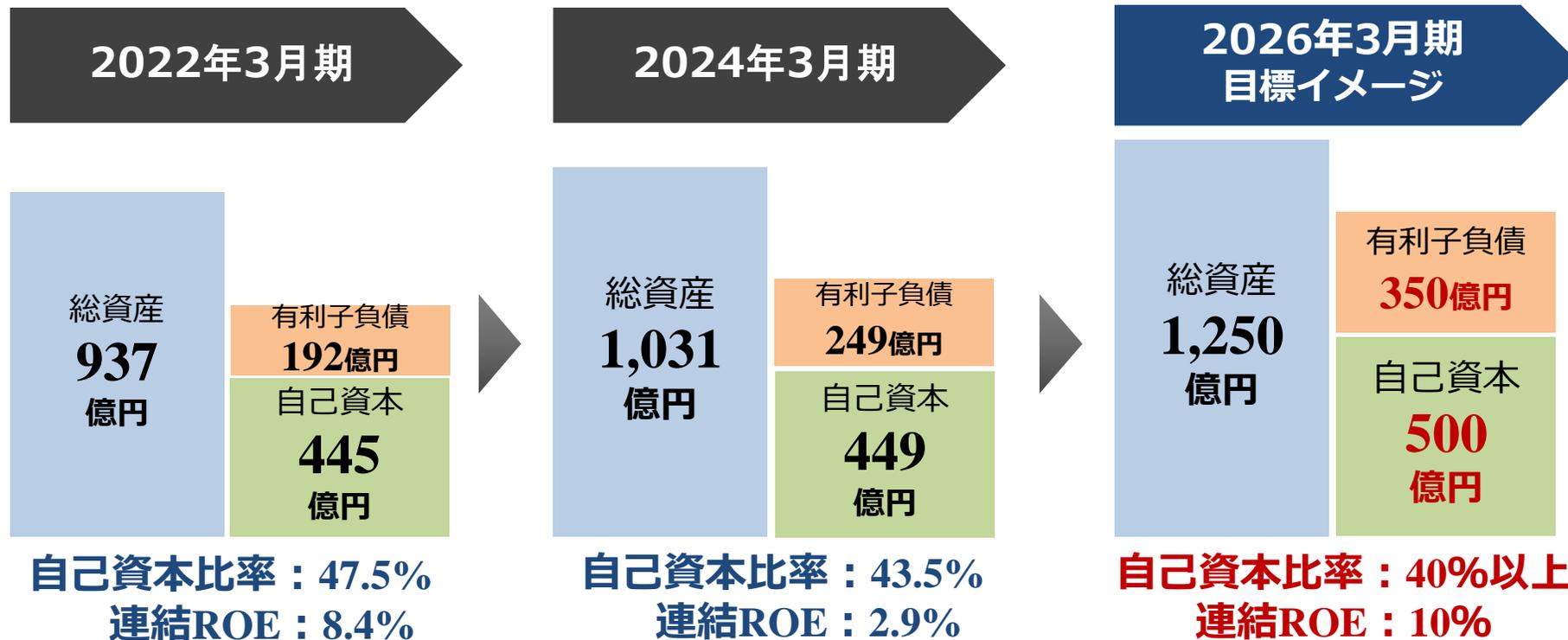
人権尊重のための行動規範の国際基準である
「国連ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP）」に則り、
 すべての人々の人権を尊重するための取り組みを推進



企業価値向上と 株主還元強化への取り組み

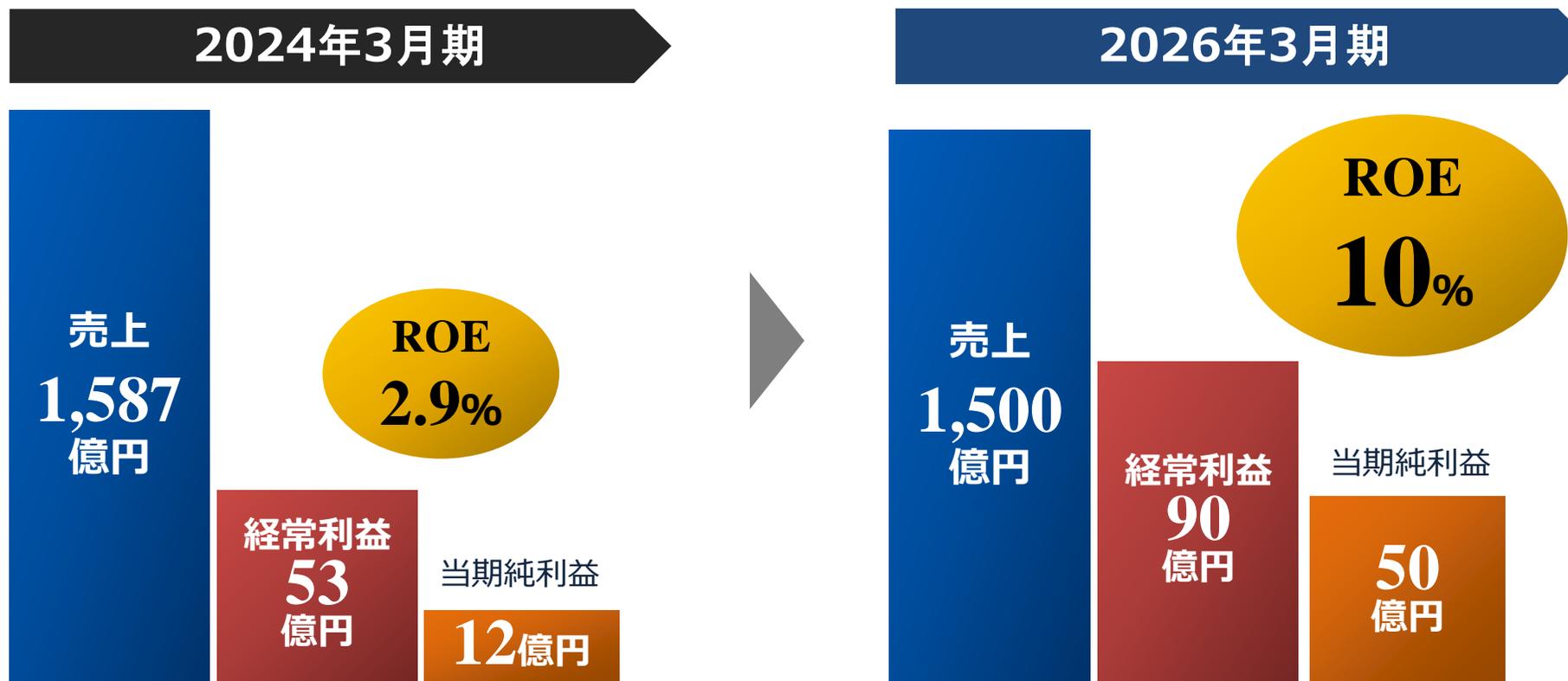
目標とするバランスシートのイメージ

T.RAD-12



- 自己資本比率40%以上の維持
 - 有利子負債 + 100億円(24年3月期比)の活用
- 最適な財務レバレッジの構築を目指す

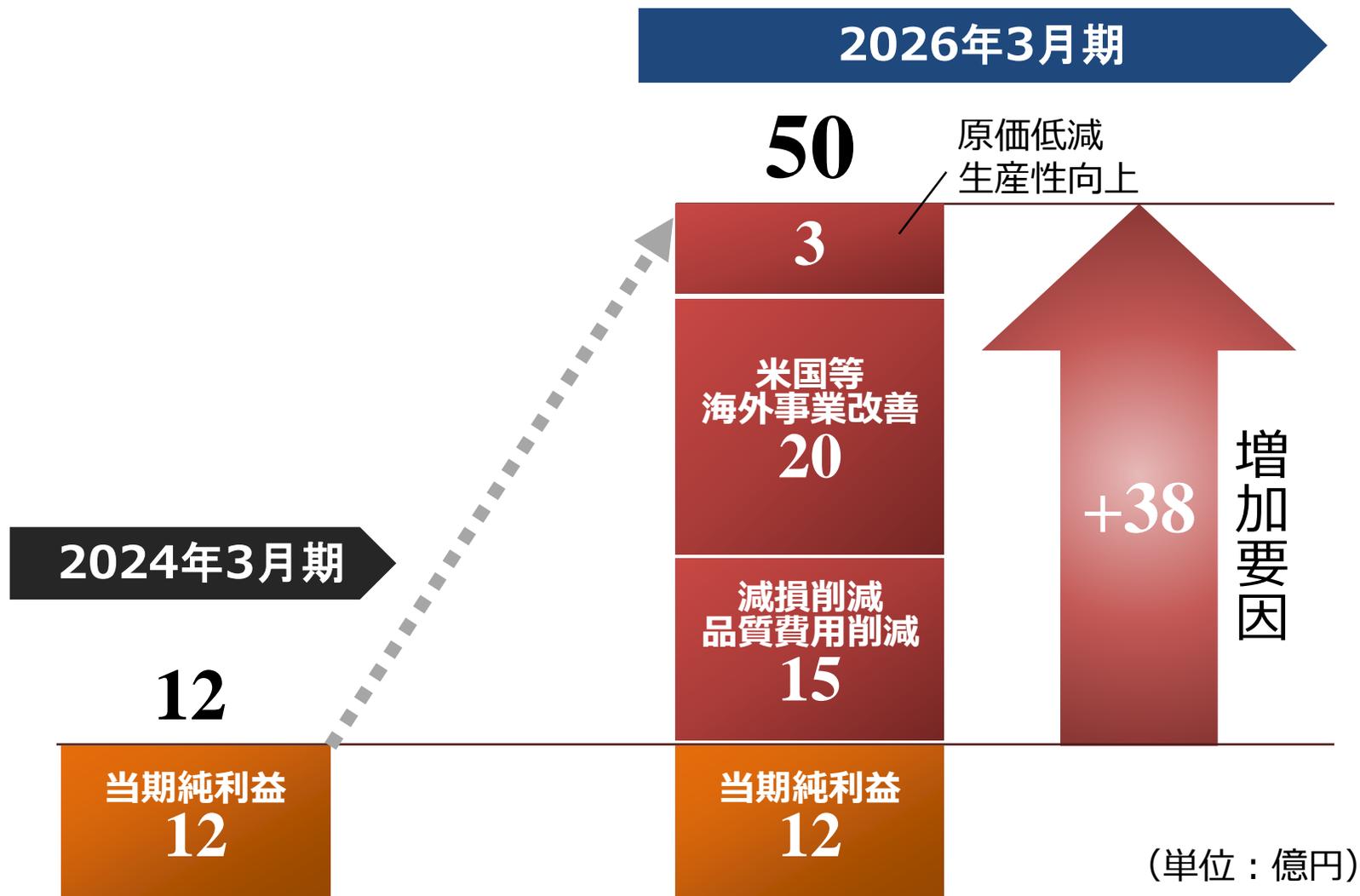
収益性向上への取組み



主な施策

- ① グローバルベースでの生産資源の効率的配分
- ② 米国生産負荷最適化 → 一部生産の国内/アセアン移管
- ③ 原価低減への取組み強化
- ④ 生産性/収益性向上に寄与する投資

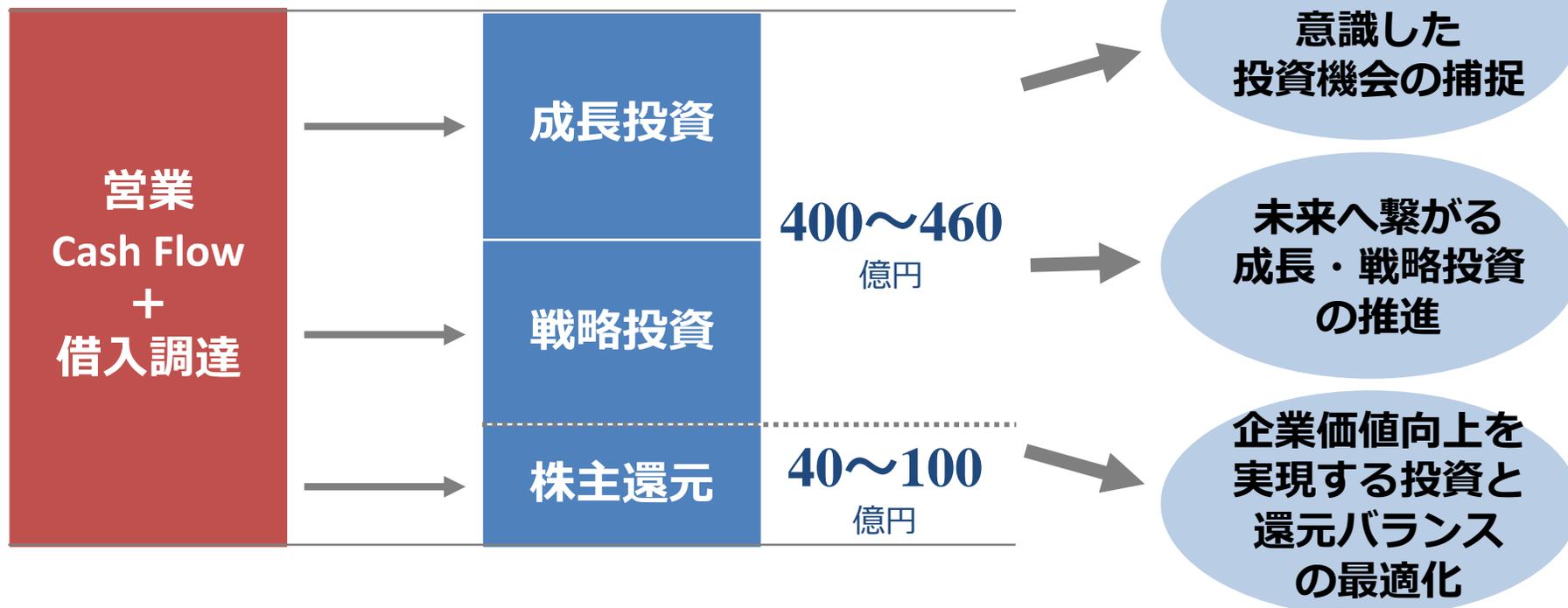
26年3月期に向けた収益性の向上について



資本配分イメージ

500億円※

※T.RAD-12期間累計の数値イメージ



- ① 企業価値の持続的向上を目指し、投資と株主還元に対して適切に配分
- ② 電動化、DX、環境等、当社競争力を強化する成長投資
- ③ 新工場建設やM&A、新規事業等、将来の成長に繋がる戦略投資

資本配分実績と今後の配分イメージ

(億円)		23年3月期(実績)	24年3月期(実績)	25年3月期～26年3月期 (2年間) 主要投資(想定)	
成長投資	電動化	4	8	30	<ul style="list-style-type: none"> マルチパスウェイ対応熱交換器開発 生産移管プロジェクト (米国⇒日本/アセアン) 中国拠点再構築 太陽光発電設備、省エネ設備導入 グローバルERPシステム開発と導入 採用、育成、賃上げ
	新規受注・増産	21	18	50	
	設備更新・保全	22	11	55	
	環境	1	7	10	
	DX	9	14	30	
	人財投資	1	2	5	
戦略投資	新工場・新施設	0	0	50	・秦野 新試験棟、滋賀 新工場 等
	M&A	0	16	30～90	・インド、メキシコ等成長市場への投資
	新規事業	0	1	5	・熱電発電、ティラドコネクト等
※成長投資実績は検収ベース		計 58	77	265～325	累計 400～460億円 程度
株主還元	配当	6	12	24	・DOE 3.0% (年間配当180円) 以上
	自社株取得	0	0	0～58	・割安な株価での機動的な自社株取得
		計 6	12	24～82	累計 40～100億円 程度

中国子会社独資化

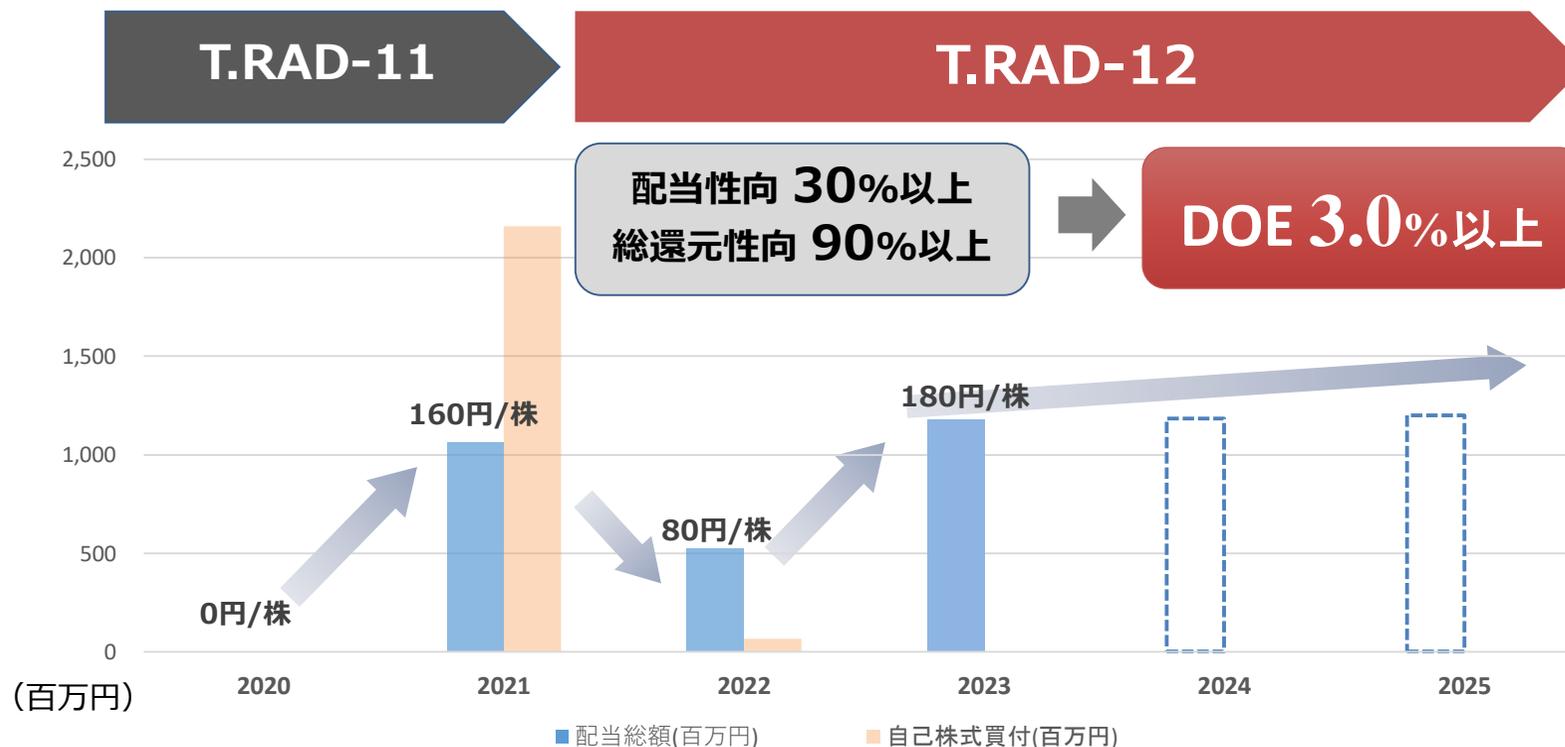
株主還元目標（指標）の変更について



- 資本効率の向上と長期安定的な株主還元の実現に向け、**連結株主資本配当率(DOE)***を新指標とする
- 2024年度以降、**DOE 3.0%以上**を株主還元の目標とする

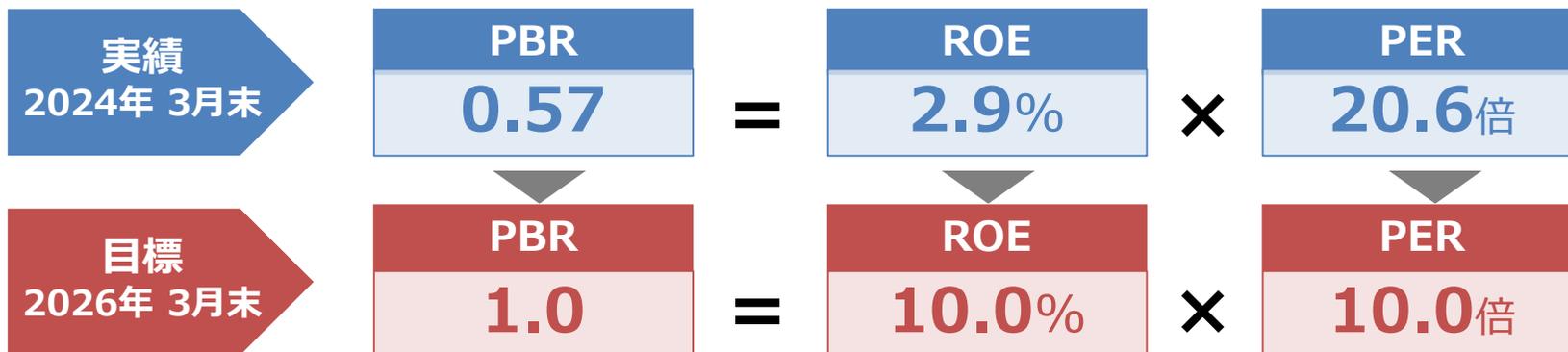
*DOE = 年間総配当額 ÷ 「連結株主資本(資本金 + 資本剰余金 + 利益剰余金 - 自己株式)の前期末および当期末の平均値」

株主還元強化について



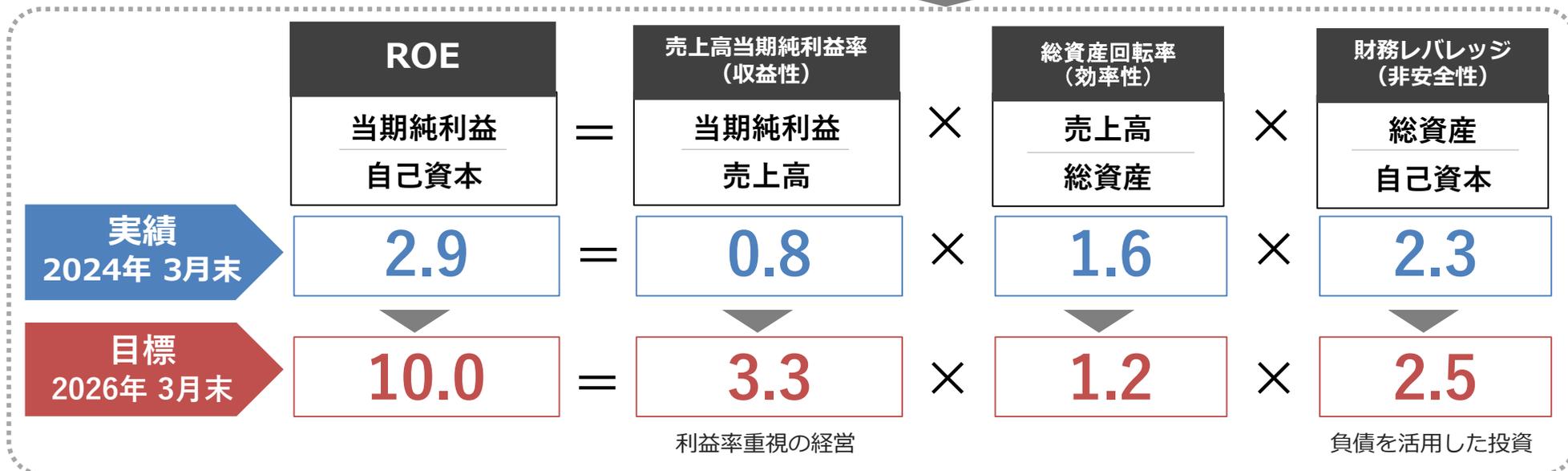
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(予)	2025年度(予)
一株あたり配当額	0円	160円	80円	180円	180円以上	
配当性向	0%	31%	当期純損失	94.5%	-	
総還元性向	0%	89.6%		94.5%	-	
DOE	0%	2.5%	1.4%	3.1%	3.0%以上	
期末株価	¥2,041	¥2,498	¥2,346	¥3,935	-	
PBR	0.36	0.37	0.36	0.57	-	

PBRについて



純資産より高い時価総額
(BPSより高い株価)

株主資本コスト8%を
超えるROE



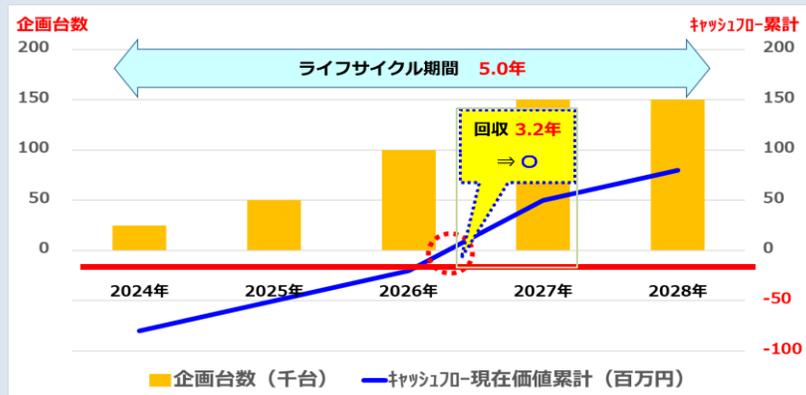
投資リスク評価の厳格化とモニタリング徹底による投資効率の向上

投資回収のリスク評価

新規受注品の収益性と新規設備投資の投資回収評価

新規受注品の投資回収評価 (IRR > WACC)

⇒新規設備投資の投資回収期間と新規受注品のライフサイクル期間を比較し、採算性の評価を行う。



投資回収実績のモニタリング

投資回収について当初計画と実績の対比モニタリング

投資回収状況の定期的な監視

⇒評価：△（回収率100%未満）の機種について、変化点分析を行い、対応策を検討実施する。

機種名	ライフサイクル	量産経過月数	投資金額	キャッシュフロー-当初計画①	キャッシュフロー-実績②	回収率②/①	評価
A	60ヶ月	50ヶ月	100百万円	83百万円	120百万円	144%	○
B	60ヶ月	50ヶ月	100百万円	167百万円	160百万円	96%	△

生産設備以外の大型投資、太陽光発電、窒素発生装置等の投資につき、投資回収モニタリングを追加予定

企画時原価と量産原価の差異分析と対応

差異分析結果

量産原価に問題



差異分析結果への対応

原価低減活動

企画時原価に問題



データの精度・算出ルールの見直しとフィードバック

**変革の時代こそチャンスと捉え、
ティラドは挑戦を続けていきます！**

