



# 中期経営計画

2026年度 - 2030年度

2026年5月14日

**東京ラヂエーター製造株式会社**

証券コード：7235

# 目次

- 01 経営理念・行動指針**
- 02 前中期経営計画の振り返り**
- 03 新中期経営計画（基本方針）**
- 04 事業戦略**
- 05 財務戦略**
- 06 サステナビリティ戦略**

TRS WAY「変わる」「応える」「高める」を軸に、新たな価値を創造し、信頼される企業として地球に優しい社会造りに貢献する

経営理念

人間尊重を基本に、新たな価値を創造し、  
信頼される企業として地球に優しい社会造りに貢献する



TRS WAY (行動指針)

変わる

わたしは、失敗を恐れず、  
挑戦を楽しむ意識に変えます

わたしたちは、創意工夫と知恵で、  
最善の結果を出す組織に変えていきます

応える

わたしは、高い目標に向かって、  
課題解決に取り組み、周囲の期待に応えます

わたしたちは、常に仕事の真の目的を理解し、  
顧客・社会・時代の  
期待と信頼に応えていきます

高める

わたしは、向上心をもって自ら学び、  
能力を高めます

わたしたちは、お互いの能力を高め合い、  
企業価値を高めていきます

# 前中期経営計画の振り返り

拡販と新製品投入を背景に、売上高・営業利益率ともに計画を1年前倒して達成

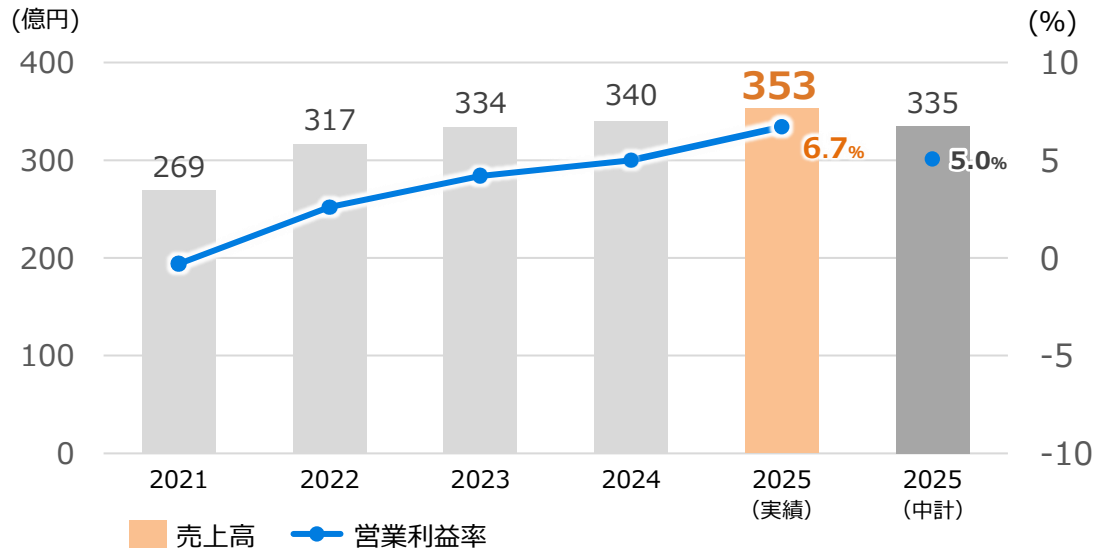
## 2025実績(売上高/営業利益率)

売上高 **353** 億円      営業利益率 **6.7%**

目標：335億円

目標：5.0%

### 売上高と営業利益率の推移（連結）



## 前中計における財務指標の達成状況とその要因

### 達成状況と要因

- 国内主要取引先および新規顧客への拡販活動の加速
- 新製品の市場投入が計画どおり進展
- 既存顧客との取引深化により、数量・収益性ともに改善
- 商用車のEV化が想定より緩やかに進展し、内燃機関向け製品需要が堅調に推移

### 今後への影響と課題

- 受注済案件が積み上がっており、今後の売上成長余地は引き続き高水準
- 一方で、多品種少量生産に伴う生産効率・コスト面の課題が顕在化



製品ポートフォリオの選択と集中により、  
コスト競争力の強化を図る

製品戦略、スマートファクトリー戦略において一定の成果が確認できた一方で、資本政策を含む投資家向け情報開示には課題が残る

## 成果・課題と対応方針

前中計「事業戦略」項目



### 製品戦略/ 成長戦略

- 拡販と新製品投入により、**売上高・営業利益率ともに計画を1年前倒して達成**
- 新中計では、製品ポートフォリオの選択と集中を進め、成長と収益力向上の両立を図る



### グローバル戦略

- FCV、乗用車向けビジネスの獲得
- 中国、アジア市場では経済停滞に加え、中国市場の構造変化が想定以上に進展し目標未達
- 今後は中国市場の構造変化を前提に、地域別戦略の見直しを行う



### スマート ファクトリー戦略

- 工場内の見える化、自動化は着実に進展
- 新中計では「**多品種・多品番・少量生産で利益を創出する**」ためのコア戦略として位置づけ、さらなるコスト競争力強化に取り組む



### 人財戦略

- 制度整備が中心となり、業務変革や企業文化の改革には十分に至らず
- 新中計ではDXによる定型業務削減と意識改革を通じた組織基盤の強化に取り組む

# 新中期経営計画（基本方針）

商用車・建機は2030年に向け、**EV段階進展 × ICE需要は一定規模で存続**

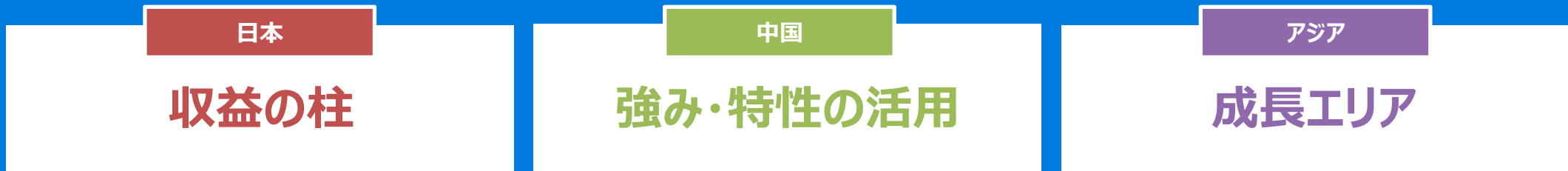
TRSは「**日本 = 収益基盤**」「**アジア = 成長**」「**中国 = カーボンニュートラル(CN) 確立**」により、持続的成長と収益性の両立を図る

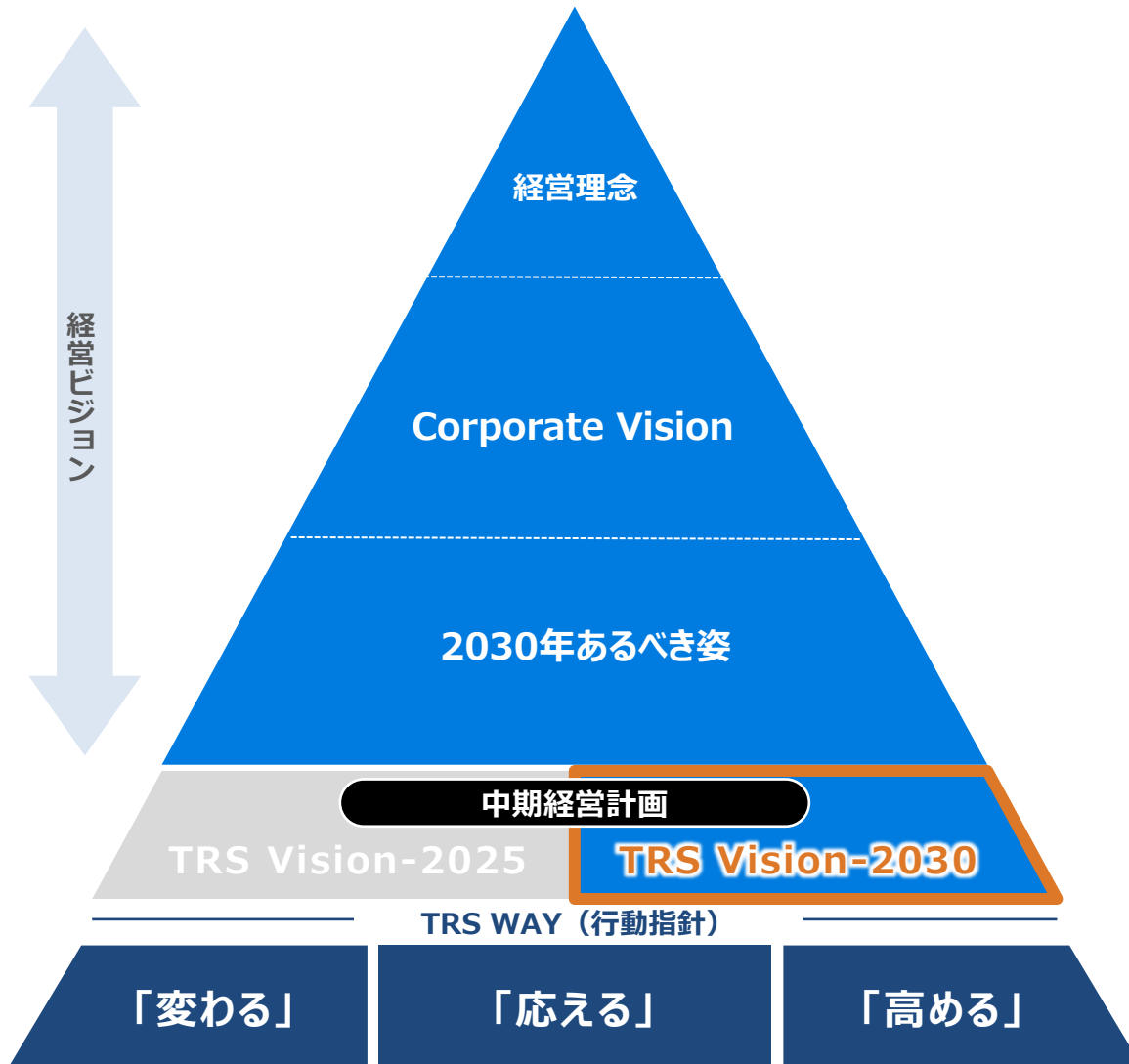
## 商用車・建設機械の市場環境

<b>商用車</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EV化の進展は地域差を伴い段階的に進行                     <ul style="list-style-type: none"> <li><b>日本</b> EV化は緩やか、内燃機関向けラジエーター需要は継続</li> <li><b>中国</b> EV化が急進し、市場構造が変化。内燃機関向け需要は縮小傾向</li> <li><b>アジア</b> 商用車需要が緩やかに拡大</li> </ul> </li> <li>● 地政学リスクや政策動向を背景に、現地生産・安定供給ニーズは継続</li> </ul>
<b>建設機械</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全体需要は横ばい</li> <li>● EV化は主に小型機種に限定</li> <li>● 内燃機関向け冷却製品の需要は比較的安定</li> </ul>



### ● 地域別TRSの位置づけ





### 経営理念

人間尊重を基本に、新たな価値を創造し、  
信頼される企業として地球に優しい社会造りに貢献する

### Corporate Vision

世界最高の製品を提供し、  
全てのステークホルダーと共に発展し続ける企業となる

### 2030年あるべき姿

- モノづくり力で業界トップレベル
- トラック・建機向け熱交換器ビジネスで  
国内シェアNo.1を築き、更なる成長へチャレンジする

2030年  
あるべき姿

## モノづくり力で業界トップレベル

トラック・建機向け熱交換器ビジネスで国内シェアNo.1を築き、更なる成長へチャレンジする



### TRS Vision-2030

1. 事業戦略

<p style="text-align: center;"><b>製品</b> (成長と収益性の追求)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【既存製品の拡販】市場分析に基づく拡販戦略の再構築とスピードを意識した戦略の実行</li> <li>・【グローバル】 <span style="background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">日本</span> 収益の柱、成長を牽引 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">中国</span> 強みと特性の活用、CN用熱交換器ビジネスの確立 <span style="background-color: #4B0082; color: white; padding: 2px;">アジア</span> 成長拡大</li> <li>・【新領域の拡大】乗用車（既存製品領域の展開）とCN（新製品・新用途）の二軸で事業領域を拡張</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>新スマートファクトリー</b> (生産基盤の強化)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「多品種・多品番・少量生産」の条件の下でも収益を生み出せる、強い・TRSらしいモノづくりを実現</li> </ul>

2. 財務戦略（経営基盤の安定化）

3. サステナビリティ戦略（ESG経営の推進）

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務アウトカム（ROE）</li> <li>・ キャッシュアロケーション方針</li> <li>・ 今後の重点施策と投資計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CNに向けたロードマップの策定・実行</li> <li>・ CN製品の拡販による環境価値と事業成長の両立</li> <li>・ 従業員エンゲージメントを人的資本価値の源泉として、持続的成長を実現</li> </ul>
--	---

行動指針

「変わる」 「応える」 「高める」

## 収益力

売上高 **500**億円

2025実績：353億円

営業利益率 **9%**

2025実績：6.7%

**【売上高】**既存事業における安定的な拡販を基盤に、アジア地域での成長を取り込みつつ、新領域は段階的に育成することで、中長期的な成長基盤を構築する

**【営業利益率】**製品ポートフォリオの選択と集中、ならびに新スマートファクトリー戦略の実行により、コスト競争力と生産効率を高め、営業利益率の持続的改善を図る

## 資本効率

ROE **9%以上**

2025実績：8.5%

資産効率の向上と成長投資の規律ある実行によりROEを高める

## 株主還元

配当性向 **40%**

2025実績：30%

配当性向40%を目安とした安定的・継続的な株主還元を実施する

# トラック・建機向け熱交換器ビジネスで国内シェアNo.1を築き、更なる成長へチャレンジする

## 連結売上高

### 前中計期間

- 継続的な拡販活動
- 新製品の開発

353億円

### 種まき・事業基盤強化フェーズ

- 2030年あるべき姿  
「モノづくり力で業界トップレベル」
- 乗用車への挑戦
- CN製品の拡大

### 収穫・成長フェーズ

500億円

拡販活動中

受注済分



TRS Vision-2025

TRS Vision-2030

2030年以降

# 事業戦略

国内商用車・建機市場でのシェアNo.1の実現に向けて、コスト競争力強化と製品競争力を高め、収益性を伴う拡販を推進

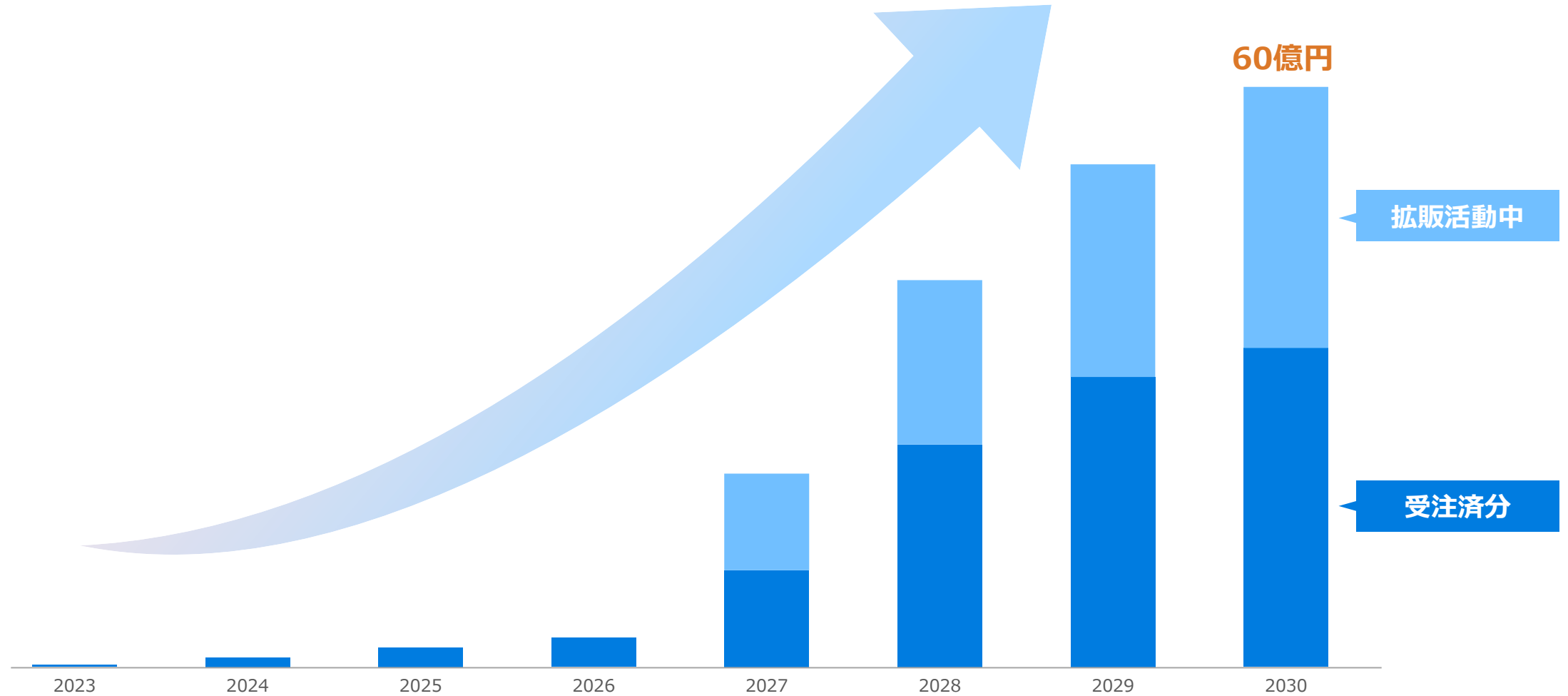
製品	アルミ熱交換器	ステンレス熱交換器	車体製品
<b>戦略</b> 	コア統合化により、製品競争力とコスト競争力を両立	高信頼、高耐久ニーズへの対応を軸に、次世代パワートレイン向けで差別化継続	高収益タイプへのシフトを加速し、自動化、省人化により安定的な収益基盤を構築
<b>目標</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内商用車、建機向け熱交換器ビジネスでシェアNo.1を目指す</li> <li>● 乗用車向け熱交換器ビジネスへの挑戦</li> </ul>	国内商用車、建機向けEGRクーラーでトップシェア維持	安定的な利益貢献事業として収益確保
<b>共通施策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>製品ポートフォリオの選択と集中</b></li> <li>● <b>新スマートファクトリー推進による利益率改善</b></li> </ul>		

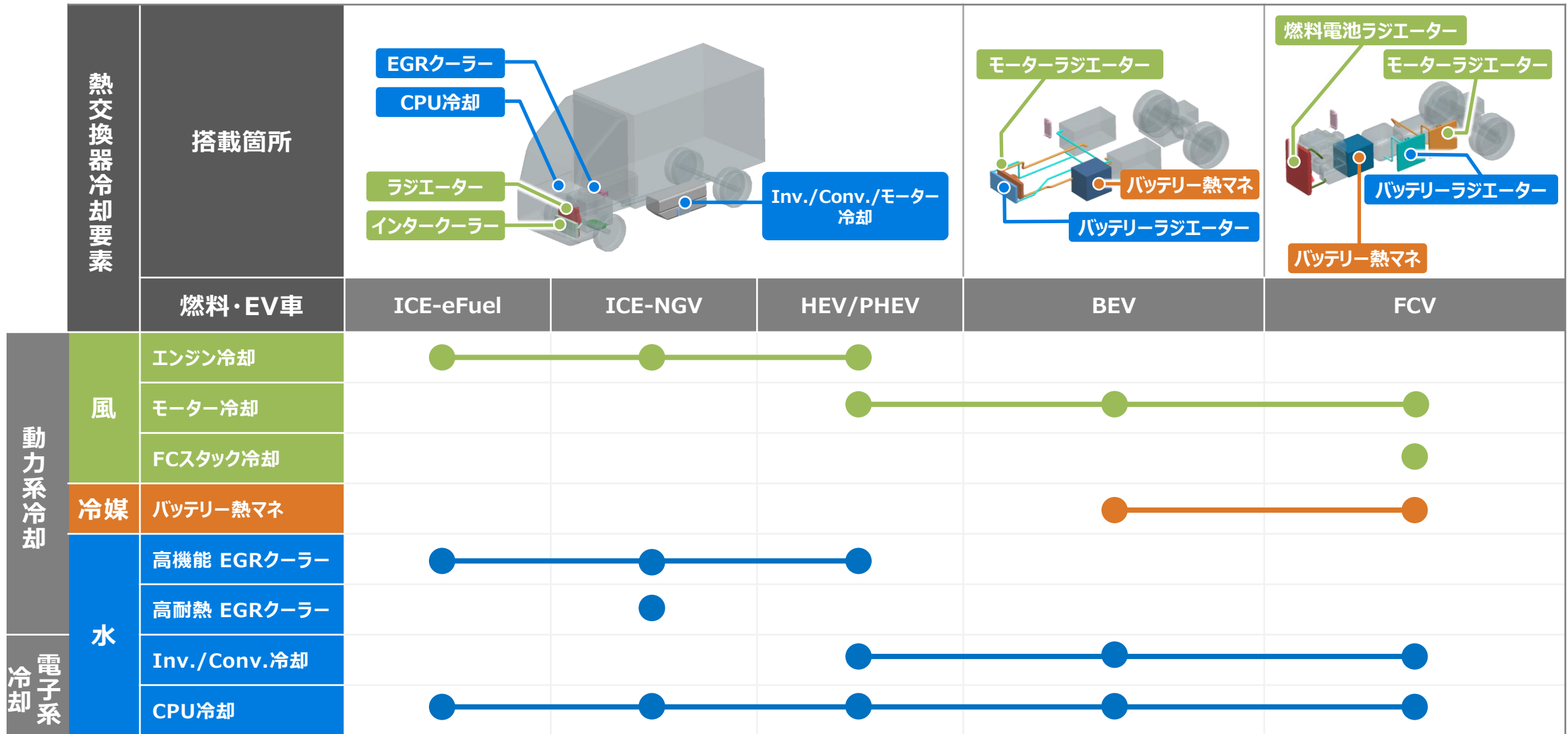
地域特性を踏まえたグローバル展開により、持続的成長を実現

地域	日本	中国	アジア																											
外部環境・事業機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競合環境の変化を背景に、商用車・建機向けシェア拡大の機会が存在</li> <li>● 内燃機関向け需要は引き続き一定規模で継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EV化進展を背景とした市場構造の転換</li> <li>● 天然ガス車/FCVなどの需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商用車市場の緩やかな拡大</li> <li>● 日系OEMを中心とした現地ニーズの拡大</li> </ul>																											
2030年売上目標	<p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>実績</th><th>目標</th></tr> <tr><td>2025</td><td>296</td><td>-</td></tr> <tr><td>2030</td><td>-</td><td>405</td></tr> </table>	年	実績	目標	2025	296	-	2030	-	405	<p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>実績</th><th>目標</th></tr> <tr><td>2025</td><td>59</td><td>-</td></tr> <tr><td>2030</td><td>-</td><td>70</td></tr> </table>	年	実績	目標	2025	59	-	2030	-	70	<p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><th>実績</th><th>目標</th></tr> <tr><td>2025</td><td>29</td><td>-</td></tr> <tr><td>2030</td><td>-</td><td>60</td></tr> </table>	年	実績	目標	2025	29	-	2030	-	60
年	実績	目標																												
2025	296	-																												
2030	-	405																												
年	実績	目標																												
2025	59	-																												
2030	-	70																												
年	実績	目標																												
2025	29	-																												
2030	-	60																												
地域方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益基盤の強化と国内シェア拡大</li> <li>● 乗用車向けビジネスへの挑戦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● FCV用ラジエーター/EGRクーラーなど新規拡販</li> <li>● 強み分野に集中し、収益性重視で事業を継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インドネシア・タイを中心に現地ニーズへの対応</li> <li>● 成長と収益力の両立</li> </ul>																											

\* 連結調整含まず

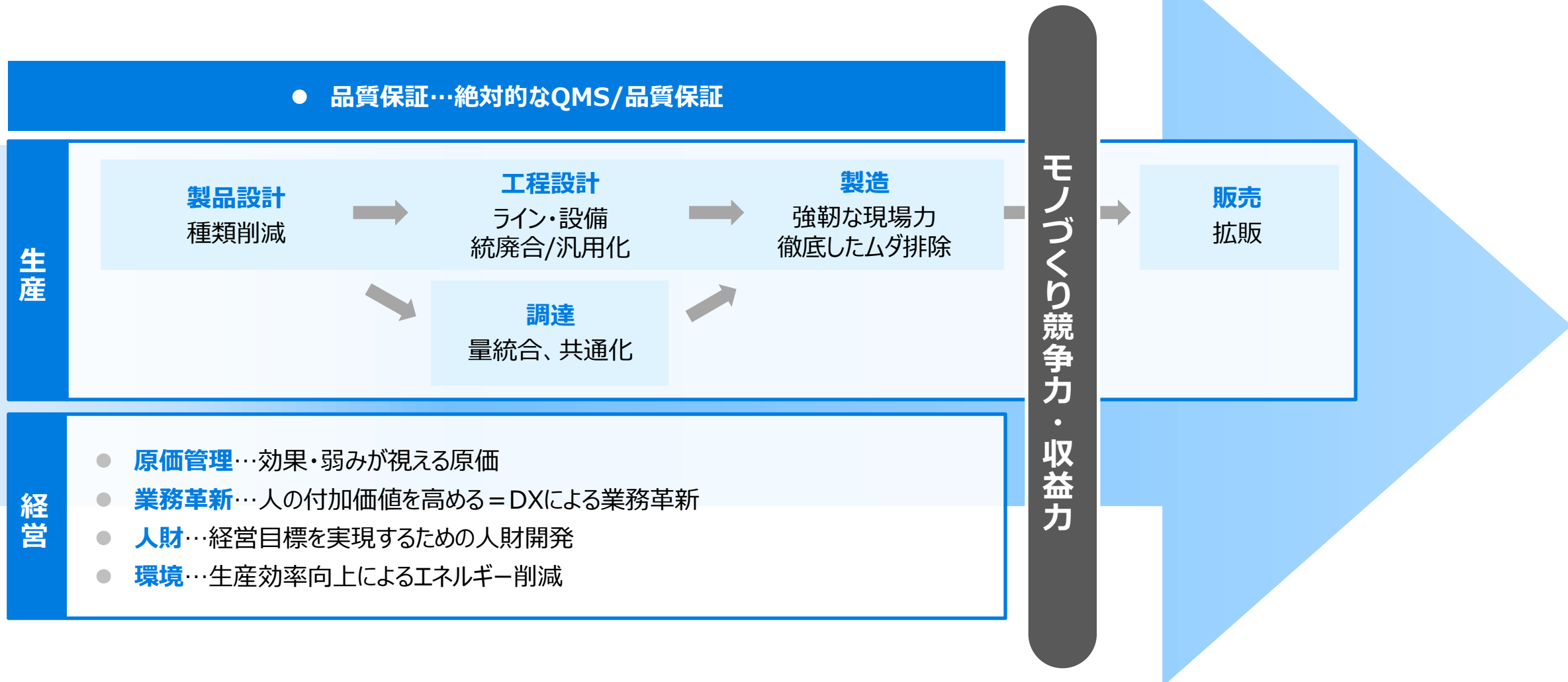
## カーボンニュートラル及び乗用車関連製品の拡販は、 「2030年 売上60億円」を目標として推進





\* Inv. = インバーター、Conv. = コンバーター

「多品種・多品番・少量生産」の条件下、機能横断的な取り組みにより競争力と収益力を向上し、  
 拡販につなげる



業務改革、意識改革教育、戦略的採用・配置を通じて、事業戦略を実行できる戦略・創造型組織へ変革する

## 業務特性

## 施策

現状

あるべき姿

定型業務

戦略・価値創造業務

## IT化/DXを活用した業務改革

AI・データ活用により定型業務を極小化し、人財を戦略立案・価値創造業務へシフトする

## 意識改革教育

教育プログラムの再構築を通じて、TRS WAY「変わる」「応える」「高める」を実践できる人財を育成する

## 戦略的採用・配置

重点部門を中心に採用・配置を最適化し、DX、グローバル、新領域などを支える組織体制を構築する

中計期間を通じて、「定型業務中心の組織」から「**戦略実行と価値創出中心の組織**」へ転換する

# 財務戦略

業績改善が進んだ一方、資本効率の改善道筋と市場への情報発信に課題

新中計では資本政策の明確化と市場対話の強化により、ROE9%以上、PBR1倍水準の実現を目指す

### 前中計の振り返りと課題

ROE **8.5%**

株主資本コスト（6.5%～8.5%）を安定的に上回る水準には未達

PBR **0.6倍**

改善は進んだが、1.0倍を下回る状態が継続

#### 前中計の課題

- ・ キャッシュアロケーションの優先順位やROE改善の道筋が不明瞭
- ・ IR・情報開示が不足しており、今後の成長ストーリーや資本効率改善の意思が伝わっていない

### 新中計の目標と方針

ROE **9%以上**

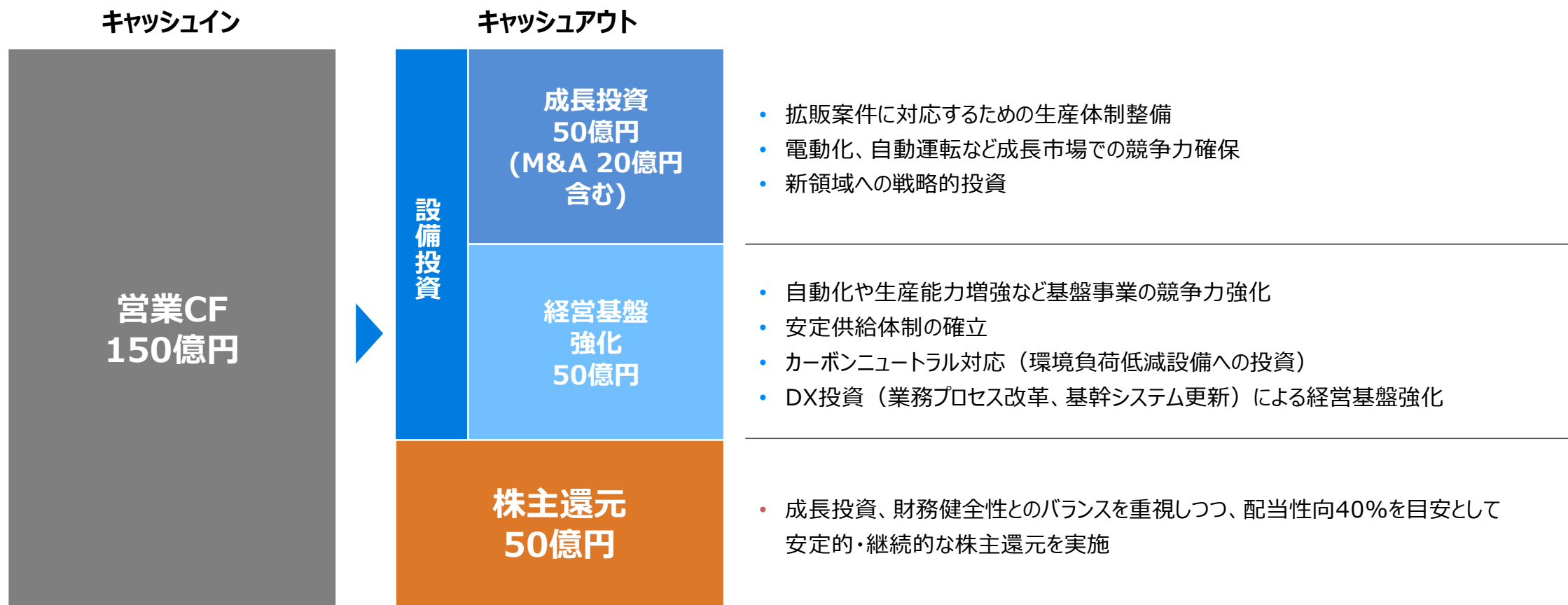
PBR **1.0倍水準**

#### 新中計の基本方針

- ・ キャッシュアロケーション、株主還元方針の明確化
- ・ 市場との対話（IR・情報開示）の強化

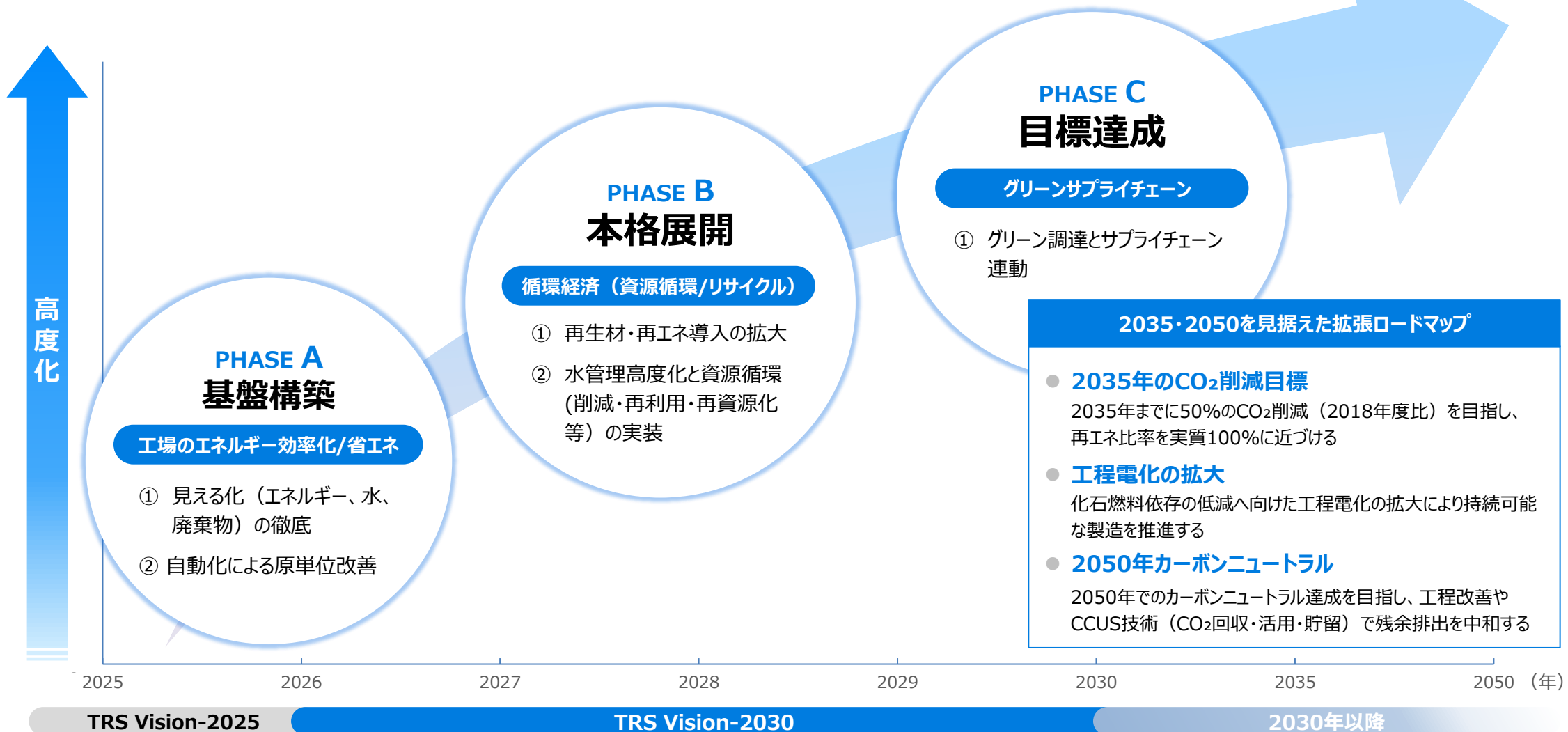
## 新中計では、資本効率向上を重要テーマに据え、企業価値向上の観点からキャッシュの用途を明確にする

営業キャッシュフローとして創出する150億円を原資に、①成長投資、②経営基盤強化、③株主還元へと、ROE向上のための配分を計画的に行う

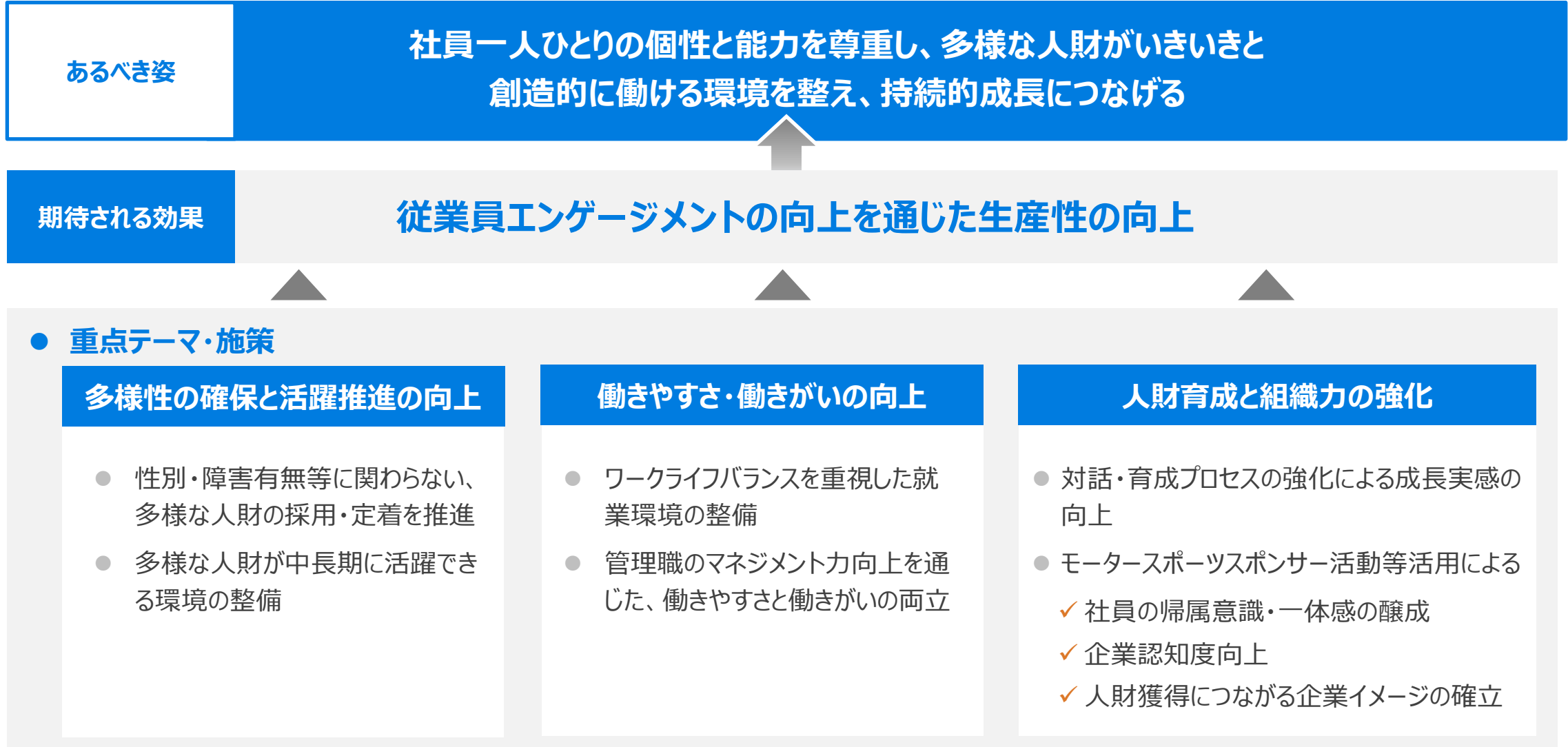


# サステナビリティ戦略

2050年カーボンニュートラルへ向け、  
新中計期間ではエネルギー効率化、資源循環、グリーン調達を段階的に推進する



多様な人財が活躍できる環境を整備し、従業員エンゲージメントの向上と持続的成長を実現する



# Appendix

▶ 車体製品



**燃料タンク**

日本をはじめ燃料漏れ防止基準（UN-R34）、米国等の法規に適合し、世界各国で使用可能な燃料タンク。鋼板製、アルミニウム製及び使用環境の厳しい燃料にも対応したステンレス製も用意し、安全でバリエーション豊富な燃料タンクを提供します。



**オイルパン**

自動車・建設機械・産業エンジン用のバリエーション豊富なオイルパンを、深絞り技術・高品質な溶接技術で対応。制振鋼板製オイルパンの先駆メーカーとして経験豊富な技術で提供します。



**SCRタンク**

▶ ステンレス製熱交換器



**EGRクーラー**

市場実績が高く高信頼性の製品。チューブタイプ、インナーフィンタイプ等、ディーゼルエンジンやガソリンエンジンに対し固有のニーズに対応できる様、複数バリエーションを保有しております。



**オイルクーラー**

▶ 商用車用アルミ熱交換器



**大型/中型/小型トラック向けクーリングモジュール**

高効率・高性能化されたラジエーター、インタークーラー、ATFクーラーをエンジンやファン及び車両レイアウトにマッチした最適なクーリングモジュールシステムとして提供します。



**ラジエーター**

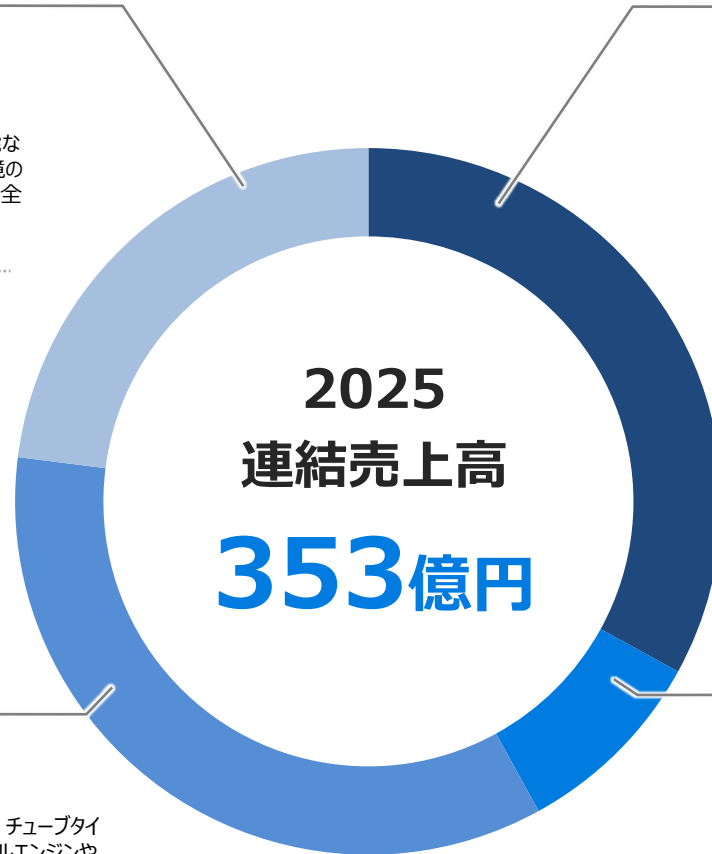
耐目詰まり性に優れたフィンと、乱流促進効果の高いチューブの最適組み合わせにより高効率・高性能なラジエーターを提供します。

▶ 建設機械用アルミ熱交換器

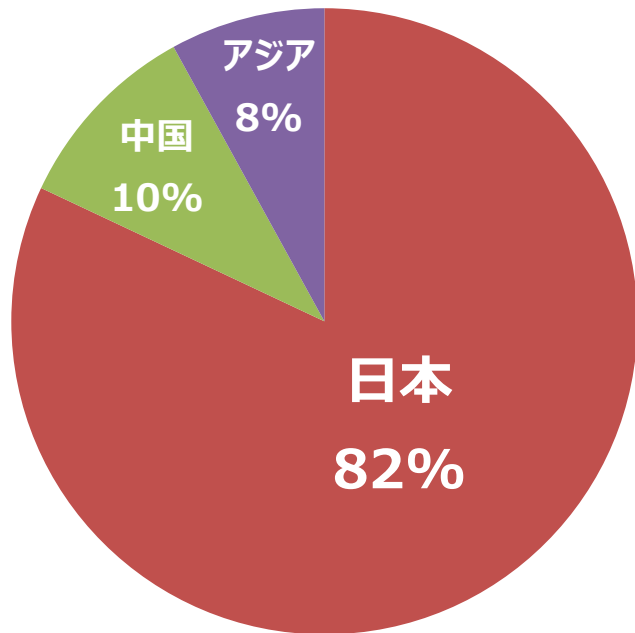


**建設・産業機械用クーリングモジュール**

高効率・高性能化されたラジエーター、インタークーラー、オイルクーラーをエンジンやファン及び車両レイアウトにマッチした最適なクーリングモジュールシステムとして提供します。



## 地域別売上高



## 拠点紹介

### 日本

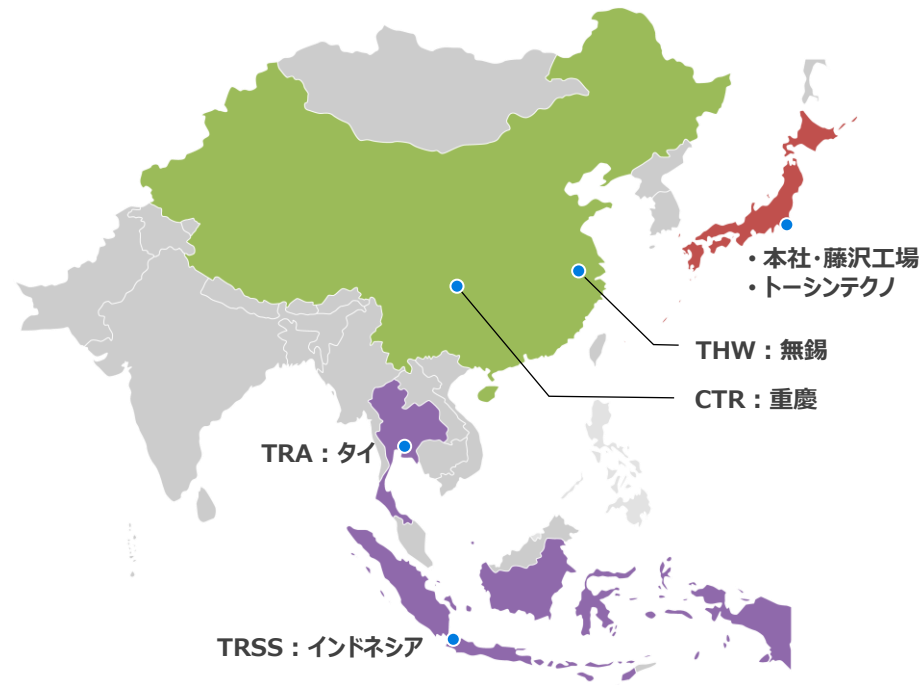
- 本社・藤沢工場**  
 設立：1938年10月 従業員数：492名  
 事業内容：アルミ熱交換器（車両用・建機用）、ステンレス熱交換器、車体製品の製造・販売
- トーシンテクノ**  
 設立：1986年6月 従業員数：7名  
 事業内容：車両用アルミ熱交換器、車体製品の販売

### 中国

- THW（無錫塔爾基熱交換器科技有限公司）**  
 設立：2004年4月 従業員数：151名  
 事業内容：ステンレス熱交換器（EGRクーラー）の製造・販売
- CTR（重慶東京散熱器有限公司）**  
 設立：1999年6月（2013年に移転） 従業員数：102名  
 事業内容：アルミ熱交換器（車両用・建機用）の製造・販売、ステンレス熱交換器（オイルクーラー）の販売

### アジア

- TRSS（PT.TOKYO.RADIATOR SELAMAT SEMPURNA）**  
 設立：2012年4月 従業員数：54名  
 事業内容：アルミ熱交換器（車両用・建機用）の製造・販売、ステンレス熱交換器（EGRクーラー）の販売
- TRA（TR Asia CO.,LTD.）**  
 設立：2013年4月 従業員数：10名  
 事業内容：アルミ熱交換器（車両用）、ステンレス熱交換器（EGRクーラー）の販売



日本	中国	アジア
<p style="text-align: center;"><b>ISUZU</b></p> <p style="text-align: center;"> UD TRUCKS</p> <p style="text-align: center;"><b>FUSO</b>  HINO</p> <p style="text-align: center;"><b>HITACHI</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Reliable Solutions</b></p> <p style="text-align: center;"> <b>住友建機株式会社</b></p> <p style="text-align: center;"><b>コベルコ建機株式会社</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Kubota</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ISUZU</b> 江西五十铃</p> <p style="text-align: center;"><b>NISSAN</b> MOTOR CORPORATION  <b>JAC</b></p> <p style="text-align: center;"> <b>BOSCH</b>  <b>北京汽车</b> BAIC MOTOR</p> <p style="text-align: center;"> <b>庆铃汽车</b>  <b>陕汽控股</b> QINGLING MOTORS 品质成就未来</p> <p style="text-align: center;"><b>潍柴动力股份有限公司</b></p> <p style="text-align: center;"><b>HITACHI</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Reliable Solutions</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ISUZU</b></p> <p style="text-align: center;">PT Krama Yudha Tiga Berlian Motors</p> <p style="text-align: center;"><b>HITACHI</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Reliable Solutions</b></p> <p style="text-align: center;"><b>SUMITOMO</b></p>



## 免責事項

本資料に掲載されている予想等に関する情報は、本資料の作成時点において当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得る範囲内での判断に基づくものであります。従いまして、その後の状況の変化により、将来の業績結果が記載内容と大きく異なる結果となる可能性がございます。

本資料は投資家の皆様各自でのご判断と責任においてご利用いただくことを前提としており、当社はいかなる場合においてもその責任を負いませんことをご承知おきください。