

東京計器株式会社

2021年3月期決算説明会

2021年6月14日（月）

本説明資料に記載された将来に係る事項は公表時点で入手可能な情報を踏まえて弊社経営陣が想定したものです。
従って、今後の事業環境等により差異が生じることもありますので、ご承知置ください。
©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

東京計器 社長の安藤でございます。
本日はお忙しい中、当社決算説明会をご視聴いただきありがとうございます。

さて、当社は2021年5月1日をもちまして創業125周年を迎えました。
長きに亘り多様な事業活動を継続しこの日を迎えることができましたことは、
ひとえに皆さまの長年にわたるご支援、ご厚情の賜物と心より感謝申し上げます。

当社は1896年、我が国初の計器工場として船舶に不可欠な圧力計の開発に着手したのが始まりです。先端技術は海外から輸入するしかなかった時代に精密機器の国産化に取り組み、日本の近代化の一翼を担ってまいりました。

創業から一貫しているのは、常に新しいものの開発に挑戦し、社会の期待に応えるという姿勢です。当社の製品は日常生活の中で目に触れにくい存在ではありますが、鉄道、船舶、航空、防災、農業、エネルギーなど多くの場所で重要な役割を果たし、暮らしの安全を支えています。

当社の責務は、これまでの製品開発の過程で生み出されたイノベーションと蓄積された技術資源によって、人びとの安全性を担保し、社会課題を解決し続けることだと考えております。

ご説明内容

1. 当社の事業
2. 2021年3月期決算概要

まず、当社グループの事業について簡単にご説明いたします。

1. 当社の事業



事業概要 4つのセグメントとその他事業

【船舶港湾機器事業】



船舶用ジャイロコンパス、オートパイロット装置、電子海図情報表示装置（ECDIS）、レーダー等の航海計器、及び衛星通信機器、無線機等の船舶用通信機器の製造・販売・修理

【油空圧機器事業】



油圧電磁弁、ポンプ、モーター、油圧応用装置及び建設機械用電子機器の製造・販売・修理

【流体機器事業】



上下水道施設や農業用水で用いる超音波流量計や電波レベル計の製造・販売・修理
ガス系消火設備の製造・販売・修理

【防衛・通信機器事業】



レーダー警戒装置、艦艇用ジャイロコンパス、潜水艦用慣性航法装置、慣性センサー、各種マイクロ波デバイスの製造・販売・修理

【その他】



鉄道用測定機器の製造・販売及び検測業務の請負
印刷物等の検査機器の製造・販売 等

©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

3

当社グループの事業は、4つの事業セグメントで構成されています。

- 航海機器を取り扱います、船舶港湾機器事業
- 建設機械や各種産業用機器で使用される油圧機器を取り扱います、油空圧機器事業、
- 官公庁向け上下水道用流体計測機器並びに危険物や立体駐車場の消火設備などを取り扱います、流体機器事業、
- 自衛隊の航空機や艦艇用搭載機器並びに民間用通信機器を取り扱います、防衛・通信機器事業

また、これらの主要事業セグメント以外に、鉄道の保線関連機器や各種印刷物の自動検査機器など、多彩な事業を展開しております。

いずれの事業も、社会的課題の解決にとって欠くことのできない、独自の高付加価値商品を提供することで、安全と環境に貢献することを目指しております。

1. 当社の事業

TOKYO KEIKI

主なニッチトップ事業の市場シェア

※当社調べ

【船舶港湾機器事業】

オートパイロット、ジャイロコンパス



世界の商船 **6割以上**

国内内航船 **8割以上**

【油空圧機器事業】

油圧機器



国内プラスチック射出成形機用

約4割

【流体機器事業】

超音波流量計



世界で初めて実用化に成功
国内上下水道、農業用水向け

6割以上

【防衛・通信機器事業】

海上交通のレーダー/VTSシステム



全国の海上交通センターのVTS
(船舶通航業務)システム

100%

【防衛・通信機器事業】

地震計用加速度計

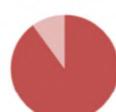


気象庁向け

約8割

【防衛・通信機器事業】

アンテナ自動指向装置



国内TV局の
報道へり搭載

9割以上

【その他】

超音波レール探傷車



JR各社・民間鉄道
会社向け

7割以上

©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

4

このように多彩な事業を展開していますが、当社グループの事業は、「ニッチな市場」でトップシェアを占める製品が多いことが特徴になっています。

こちらの製品例でご紹介していますように、各事業セグメントすべてに特定の市場で圧倒的なシェアを誇る、いわゆるニッチトップ製品群が存在します。

これらの製品は、皆様の生活の安全・安心を陰で支える重要なインフラとして、貢献していることが当社事業の大きな特徴であります。

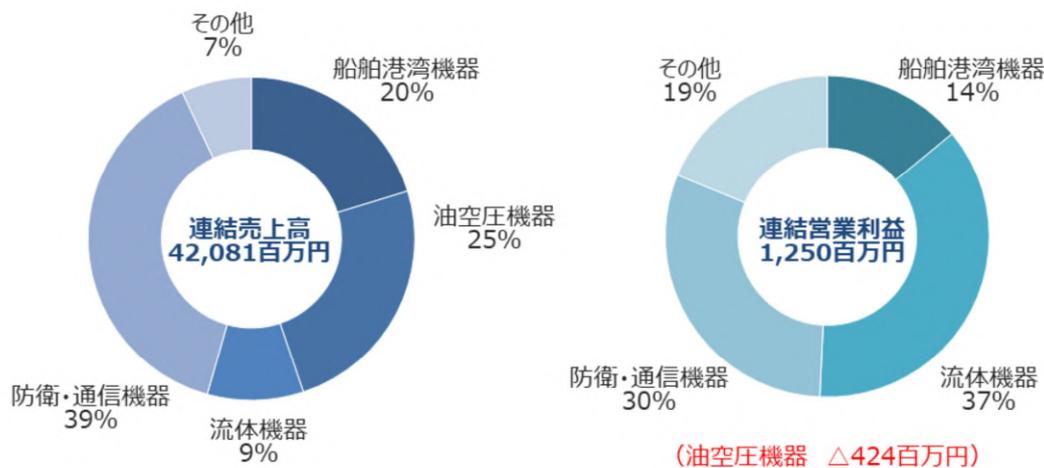
ご説明内容

1. 当社の事業
2. **2021年3月期決算概要**

それでは、当社グループの2021年3月期の決算実績の概要についてご説明いたします。

2. 2021年3月期決算概要

2021年3月期 連結売上高・営業利益 セグメント比率



連結売上高は、流体機器事業が増収だったものの、それ以外の事業が減収となり、前期比11.3%の減収の42,081百万円、連結営業利益は油空圧機器事業が第3四半期から回復傾向になったものの新型コロナウイルス感染症の影響でセグメント別では唯一営業損失となったことなどから前期比33.3%の減益の1,250百万円となりました。

構成比率につきましては、防衛・通信機器事業の売上高が全体の約4割を占めているのに対し、営業利益では流体機器事業が約4割を占める結果となりました。

2. 2021年3月期決算概要

連結売上高・営業利益推移



(単位：百万円)	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
連結売上高	41,394	43,803	46,692	47,440	42,081	△5,359	△11.3%
連結営業利益	1,121	1,319	2,440	1,875	1,250	△625	△33.3%
連結経常利益	1,252	1,511	2,660	2,011	1,458	△553	△27.5%
連結当期純利益	709	1,120	1,936	1,425	945	△480	△33.7%
連結営業利益率	2.7%	3.0%	5.2%	4.0%	3.0%	—	—

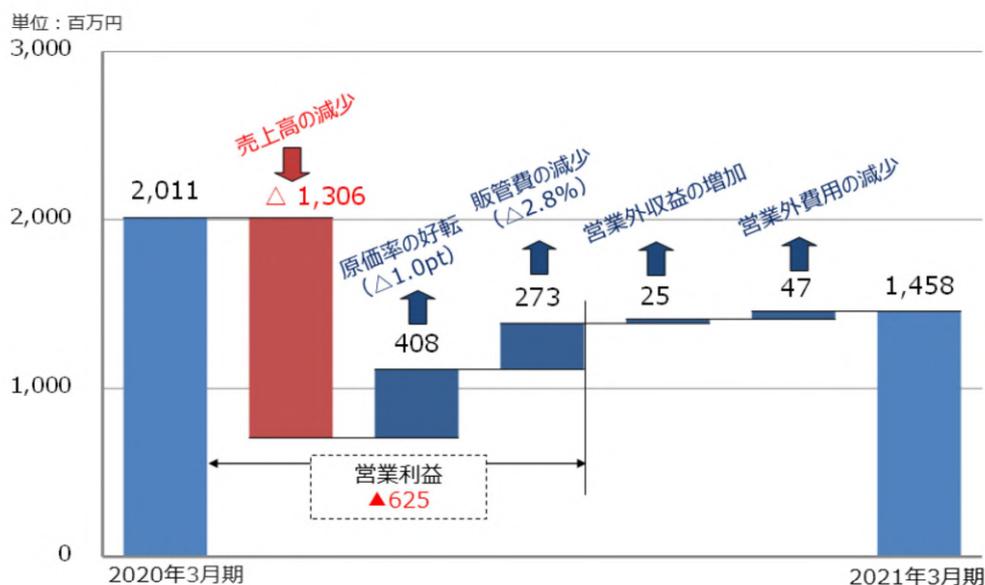
※図中の「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」を表す

連結売上高は、防衛・通信機器事業が官需案件の端境期に入り一時的な減少に加え、民需市場を主体とする油空圧機器事業を中心にコロナ禍の影響を大きく受け前期より減収、連結営業利益は原価率の低減、販管費の削減に取り組んだものの売上高の減少による減益を補えず前期より減益となっていました。

この結果、売上高営業利益率も1.0ポイント減少の3%となりました。

2. 2021年3月期決算概要

連結損益増減分析（連結経常利益増減要因）



21年3月期の連結営業利益は、第3四半期から業績が回復してきた油空圧機器事業、第4四半期に売上が集中した流体機器事業と防衛・通信機器事業において総じて原価率が好転したことに加え、販管費が減少し第3四半期予想より440百万円上振れたものの、前期に比べ減益となりました。

この主な要因は、スライドで示していますように、売上高の減少による悪化が主な要因であります。

2. 業績推移



四半期 連結売上高推移

(単位：百万円)



©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

9

各期四半期別の連結売上高の推移です。

当社の売上はとくに第4四半期に偏重しております。
これは防衛・通信機器事業及び、流体機器事業の官需市場向け売上高が第4四半期に集中するためです。

2. 業績推移



四半期 連結営業利益推移

(単位：百万円)



©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

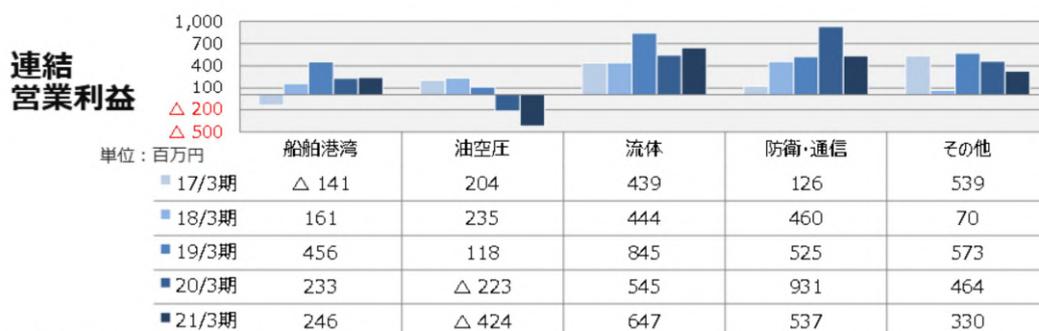
10

各期四半期別の連結営業利益の推移です。

営業利益も売上同様に第4四半期に偏重しております。これは投資家の皆様にとって、当社への投資判断に苦慮される点と考え、各期で営業利益が稼げる事業体質へ変質していくためには民需の売上拡大が必要となりますので、防衛・通信機器事業の民需部門である半導体製造装置向け商品の開発、販売拡大など民需の売り上げ拡大に注力しております。

2. 2021年3月期決算概要

セグメント別推移



©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

11

セグメント別に業績推移をみてみますと、油空圧機器事業はコロナ禍前の19年3月期の売上高と比較すると約2割減となりました。その結果、コロナ禍の影響を受けた油空圧機器事業は420百万円の営業損失となりました。一方、流体機器事業では官需、民需とも堅調に推移し前の期を上回る650百万円の営業利益となりました。

2. 2021年3月期決算概要



受注・受注残の状況

(単位:百万円)	2021年3月期受注高			2021年3月期末受注残高		
	金額	構成比	前期比増減	金額	構成比	前期比増減
船舶港湾	8,123	19.1%	△9.3%	2,277	10.2%	△14.9%
油空圧	10,463	24.5%	△7.6%	2,659	11.9%	4.4%
流体	4,055	9.5%	1.6%	1,015	4.5%	5.4%
防衛・通信	16,582	38.9%	21.3%	15,571	69.4%	2.0%
報告セグメント合計	39,223	92.0%	3.4%	21,522	96.0%	0.3%
その他	3,398	8.0%	6.9%	903	4.0%	109.8%
調整額	1	0.0%	△83.1%	0	0.0%	△100.0%
合計	42,621	100.0%	3.6%	22,425	100.0%	2.5%

©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

12

続きまして、受注、受注残の状況であります。

セグメント別に状況は異なっておりますが、受注高、受注残高の合計は、ともに前期比で増加する結果となりました。

変動要因についてご説明させていただきます。

船舶港湾機器事業は、コロナ禍の影響で海外造船所への納入や訪船作業の受注が減少しました。

防衛・通信機器事業は、官需市場において哨戒ヘリコプター用逆探装置や戦闘機用レーダー警戒装置の新規受注をしたことなどから増加に転じております。

油空圧機器事業はコロナ禍の影響で前期に比べ受注高が減少したものの、第3四半期以降、中国を中心とする海外市場が回復基調となり、期末受注残高は前期比でプラスに転じております。

2. 2021年3月期決算概要



連結貸借対照表（主要な勘定科目のみ）

(資産の部)				(負債・純資産の部)			
(単位：百万円)	2020年 3月期	2021年 3月期	増減額	(単位：百万円)	2020年 3月期	2021年 3月期	増減額
流動資産	42,695	40,950	△1,745	流動負債	21,736	17,722	△4,014
現金預金	7,709	11,620	3,911	支払手形・買掛金	5,800	5,093	△707
受取手形・売掛金	15,262	12,568	△2,694	短期借入金	11,692	8,516	△3,176
電子記録債権	4,404	3,816	△588	賞与引当金	1,123	1,097	△25
棚卸資産	15,001	12,673	△2,327	固定負債	3,197	3,884	688
未収入金	81	32	△49	長期借入金	1,076	2,424	1,348
その他	240	245	6	退職給付に係る負債	1,229	531	△697
固定資産	11,882	12,596	714	負債合計	24,933	21,607	△3,327
有形固定資産	7,004	6,970	△34	株主資本	29,065	29,619	554
無形固定資産	0	33	33	利益剰余金	22,542	23,076	535
投資有価証券	2,991	3,606	615	その他の包括利益累計額	112	1,835	1,724
繰延税金資産	1,197	281	△916	退職給付に係る調整累計額	△400	856	1,256
退職給付に係る資産	-	1,068	1,068	純資産合計	29,644	31,939	2,295
資産合計	54,577	53,546	△1,031	負債純資産合計	54,577	53,546	△1,031

©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

13

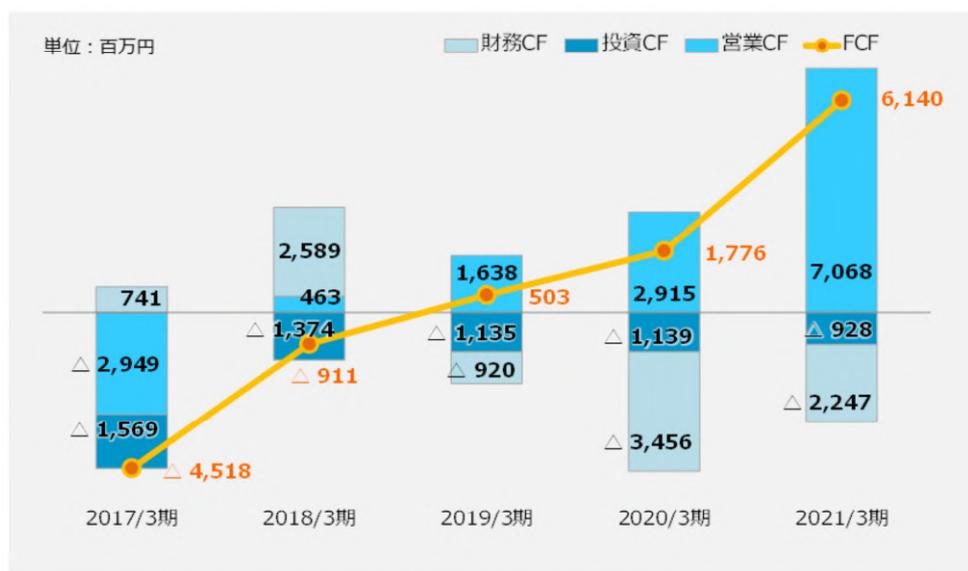
続きまして、貸借対照表でございます。

流動資産につきましては、前期に引き続き防衛・通信機器事業の大型案件であるレーダー警戒装置などの納入が順調に進んだことにより、棚卸資産が2,300百万円減少、更に、過去の納入による売掛金・受取手形等の売上債権の現金化が進み、現金預金は3,900百万円増加となりました。

流動負債につきましては、借入金の返済により長短合わせて1,800百万円減少しております。期末時点で受注残が減少し、更に当期は売掛金の回収も進んだことから現金預金が増加となりました。

2. 2021年3月期決算概要

連結キャッシュ・フローの推移



※ FCF (フリー・キャッシュ・フロー)：簡略的に営業CF + 投資CFで算出しております

2021年3月期の営業キャッシュ・フローは、貸借対照表でご説明しました防衛・通信機器事業の大型案件であるレーダー警戒装置などの納入が順調に進んだことで、棚卸資産と売上債権が減少し、前期の2.4倍の増加となりました。

投資キャッシュ・フローとあわせたフリー・キャッシュ・フローは前期の3.5倍と大幅な増加となりました。

東京計器ビジョン2030および中期事業計画

これからご説明申し上げます内容は、6月10日に開示した「東京計器ビジョン2030および中期事業計画」の抜粋となります。詳細は同資料をご参照ください。

本資料に記載された将来に係る事項は公表時点で入手可能な情報を踏まえて弊社経営陣が想定したものです。従って、今後の事業環境等により差異が生じることもありますので、ご承知置きください。

©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

Index

1. 東京計器ビジョン2030
2. 3ヶ年中期事業計画

「東京計器ビジョン2030」策定にあたって

東京計器は2021年5月、創立125周年を迎えました。

SDGsやESGという言葉が生まれる遙か以前から当社グループは安全・安心な社会づくりを使命に事業展開し、社会課題の解決を理念として事業を進めてまいりました。「我が国初」の事業も多数あり、各事業領域でニッチトップを誇る商品も生まれました。また、職場環境の整備や従業員の福利厚生にも我が国初として取り組んできた歴史があります。

「先駆者として社会課題の解決に挑戦する」、これこそが『東京計器のDNA』です。

これまで当社は国内のお客様の困りごとに寄り添い、ご期待に副えるよう励んでまいりました。その結果、国内市場でいくつものニッチトップ事業を産み出すことができましたが、さらなる成長のためにはもっと大きな視点を持ち、大胆な成長投資をしていく必要があるとの思いに至りました。

125周年という節目にあたり、今後は「成長」に大きく舵を切り、SDGsを切り口とした「グローバルニッチトップ事業」の創出により持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るステージへと転換していきます。

さらに、当社は東京証券取引所の市場区分及びTOPIX再編において、プライム市場への移行を選択し、新TOPIXへの組み入れを志向しています。当然ながら、プライム市場の上場会社として相応しいガバナンス水準を維持し、企業価値の向上を常に追求する使命が課せられてきます。加えて、サステナブルな社会作りへの貢献や、デジタル社会の進展など、当社グループが解決すべき課題は益々増加しています。

そこで、125年に亘り受け継がれてきた当社グループのDNAを再確認し、これからの150年、200年に向かって持続的な成長を続けるため、「東京計器ビジョン2030」を策定することとしました。

「東京計器ビジョン2030」では、この先の150年、200年に向かって持続的な成長を続けるため、当社グループが2030年にありたい姿を纏めております。

これまで当社は国内のお客様の困りごとに寄り添い、ご期待に副えるよう励んでまいりました。その結果、国内市場でいくつものニッチトップ事業を産み出すことができましたが、さらなる成長のためにはもっと大きな視点での事業展開が必要であるとの思いに至りました。

今後はこれまで積み重ねた独創技術の有効活用によるイノベーションによって、SDGsを切り口とした「グローバルニッチトップ事業」を創出して、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るステージへと転換してまいります。

さらに、当社は東京証券取引所のプライム市場への移行を選択し、新TOPIXへの組み入れを志向しております。

移行となれば、プライム市場の上場会社として相応しいガバナンス水準を維持し、企業価値の向上を常に追求する使命が課せられます。加えて、サステナブルな社会作りへの貢献や、デジタル社会の進展適応など、当社グループが解決すべき課題は益々増加しております。

このような背景から当社グループは、本「東京計器ビジョン2030」を推し進め、これらの課題を解決し、持続的な成長を目指します。

東京計器ビジョン



東京計器ビジョン2030では、2030年に向けて、

- ・ 私たちの使命である「ミッション」
- ・ 私たちの目指す姿である「ビジョン」
- ・ その「ビジョン」を実現するための私たち共通の価値観である「バリュー」を定義しました。

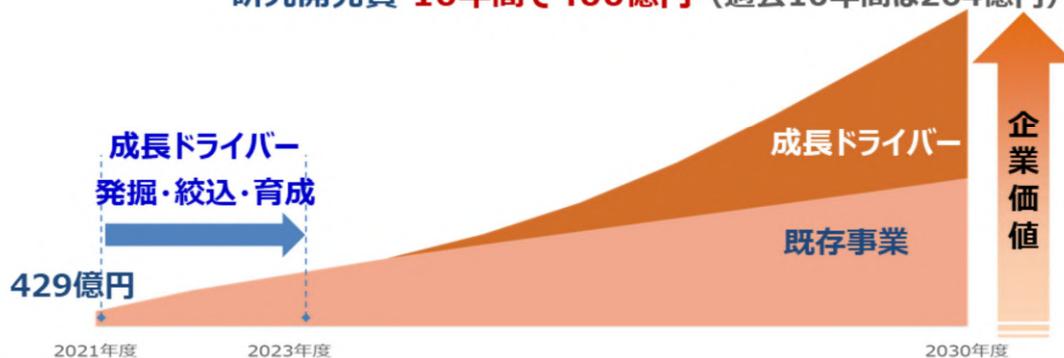
まず、「ミッション」は、当社の経営理念から、「計測・認識・制御を核に独創技術で安全な社会と人々の幸せを実現する」としました。

続いて、「ビジョン」は、「独創技術で、世界の人々の安全に関わる社会課題の解決に取組み、サステナブルな社会の実現に貢献する会社となる」としました。

最後の「バリュー」は、「飽くなき挑戦」であります。当社が未来に亘り社会に貢献する企業であり続け、持続的な成長を遂げていくために従業員一人一人が目指す目標に挑戦し続ける共通の価値観であります。

2030年までの経営目標

- ◆ 成長力： 連結売上高 **1,000億円以上**
- ◆ 収益力： 連結営業利益 **100億円以上**
 連結営業利益率 **10%以上**
 自己資本利益率 (ROE) **10%以上**
- ◆ 成長投資： 設備投資 **10年間で400億円** (過去10年間は116億円)
 研究開発費 **10年間で400億円** (過去10年間は264億円)



©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

19

成長に向けて、成長の種を収益源として育てていくためには投資が必要となります。

国内顧客中心であれば、これまでの経験や技術の蓄積がある為に、設備投資や研究開発投資など効率的な投資が可能でした。ところが対象市場をグローバルとする開発となると、仕様の違い、適用規格の違い、スピードアップを図るため自前主義に拘らず生産・販売・技術の補完を目的としたM&A等の理由で多額の投資が必要となることを予想しております。

幸いにも当社の財務基盤は非常に強固でありますので、まずはこの資金を有効活用しながら、先行して育ちつつある幾つかの成長ドライバーを早期に立ち上げていきます。

そして、収益源として育った成長ドライバーと既存事業の拡大から得られた利益を再投資に回す成長サイクルを構築しながら、新たな成長ドライバーの発掘・育成によって事業規模を拡大していきます。

このように成長投資を繰り返しながら事業規模を拡大していくと、2030年において売上1,000億円程度をターゲットとすることが可能であると試算しました。

1,000億円の売り上げが得られると、収益力としては、連結営業利益100億円以上、営業利益率、自己資本利益率共に10%以上が可能となります。

後ほど説明いたします2021年からの3ヶ年中期事業計画では、2030年の目標を実現すべく、成長ドライバーの発掘、絞り込み・育成の準備期間としています。

新たな成長ドライバー

保有するコア技術

マイクロ波応用技術

ジャイロ応用技術

超音波応用技術

油空圧制御技術

精密加工技術

画像処理技術

慣性センサ応用技術

ソフトウェア技術

情報通信技術

コア技術から発掘した成長ドライバー候補

エッジAI事業

水素・
エネルギー
事業

宇宙事業

鉄道事業

ライフ
サイエンス



ここで、成長ドライバーについてお話しします。

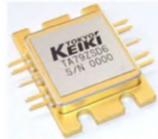
当社にはこのスライド上段に示しておりますように、国内外競争力を有する多様な技術の引き出しを有しており、当社のコア技術となっております。

これらの技術を組み合わせることでイノベーションを起こすため、「東京計器ビジョン2030」においては、エッジAI、水素・エネルギー、宇宙など5つの成長ドライバーに注力することにいたしました。

成長を牽引する事業

【半導体製造装置向けマイクロ波増幅器】

ソリッドステート（半導体）を用いることで、より安定した周波数特性が得られ、より精密な微細化加工などの付加価値をもたらすことが可能

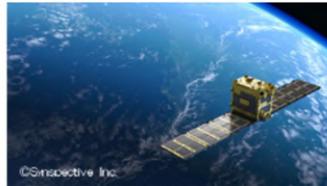


マイクロ波集積回路



ソリッドステートマイクロ波電源

【マイクロ波増幅器が国産小型SAR衛星に搭載】



小型SAR衛星

当社製
マイクロ波増幅器

【農機の直進自動操舵補助装置】

作業者の負担が高い直進維持機能に特化した
直進操舵補助装置

現時点で、成長ドライバーのなかでも先行して、イノベートされた成長の種が少しずつ出てきました。ここでいくつかご紹介させていただきます。

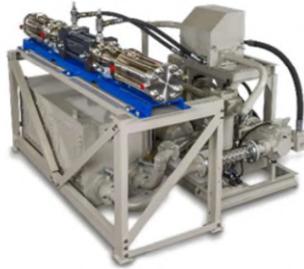
まず、次世代型半導体製造装置用のプラズマ発生用マイクロ波増幅器です。当社では長年培ったマイクロ波技術を生かし、微細化に対応する次世代型半導体製造装置に使用されるプラズマ発生用マイクロ波増幅器の開発に注力しています。従来のプラズマ発生装置よりもより安定した周波数特性が得られ、より精密な微細化加工などが可能となります。エッチング装置や成膜装置などへの組み込みを見据え、量産の準備を急いでおります。

このマイクロ波技術は、宇宙関連事業にも活かされております。昨年12月にベンチャー企業のシンスペクティブ社が小型SAR衛星を打ち上げました。SAR衛星とは合成開口レーダーを使用して、衛星から地表にマイクロ波を照射することで地表の状態を宇宙空間から把握する衛星のことです。この衛星には、レーダー信号を増幅するSARの心臓部とも言える当社のマイクロ波増幅器が搭載されています。今後、30基の衛星打ち上げが計画されています。この他に医療などのアプリケーションへの応用事例が出始めており今後の展開に期待しています。

次に、スマート農業に関する新製品として、当社では、トラクタなどの農機の直進を自動で操舵する支援装置を開発しました。ドラマの下町ロケットで脚光を浴びた、農作業の負担を軽減させる農機の自動化システムの一つです。衛星からの測位システムの信号による位置測定と当社の得意とするジャイロセンサーによる姿勢制御のハイブリッド技術でトラクタを自動制御して直進させます。10年以上前から開発を進め、昨年からは出荷が本格化し農業機械のキーデバイスとして、多くの農業機械に採用されています。

成長を牽引する事業

【水素ステーション向け油圧式水素圧縮装置】



水素圧縮装置の機器販売から、水素生成機等の技術を取り込み水素ステーションのシステム事業へ参入

【鉄道保線用検査システム】



超音波レール探傷車を発展させた鉄道保線システムを開発中

水素に関する新製品に関しまして、次世代エネルギーとして期待される水素を供給する水素ステーション向けに、油圧を使って大気圧の700倍の圧力に水素を圧縮する油圧式水素圧縮装置システムを開発しまして、出荷を始めています。

さらに、鉄道事業におきましては新しい鉄道保線用検査システムの開発に取り組んでおります。

最近ニュースになった鉄道各社の終電切り上げはコロナ禍ということもありますが、夜間の保守作業時間の確保も理由の一つです。当社では、安全確保と労働力省人化の両立に貢献できますようにAIを活用した新しい鉄道保線用検査システムの開発を進めています。

この他に既存事業の防衛事業においては、2035年頃の配備開始を目指しているF2戦闘機の後継機となる我が国主導で開発される次期戦闘機への搭載品獲得に向け、一段高い技術力の習得に積極的にチャレンジしていきます。

高度な経営の実践

サステナビリティ経営

- ◆ 全社を統制し全体を把握、評価する組織として、2021年6月よりグループ横断組織としてのサステナビリティ委員会及びコーポレート・スタッフとしてのサステナビリティ推進室を設置し、グループ全体でのサステナビリティ経営を推進
- ◆ TCFDに対応し、気候変動リスク及び機会の把握と戦略策定、管理に努めるなどESGを重視した経営を実践

ROIC経営

- ◆ 各事業の「稼ぐ力」と「資本効率」を測定し、「ROEの向上」と「貸借対照表のスリム化」を同時に達成するために、ROIC経営を導入
- ◆ ROIC経営により、事業ポートフォリオの全体最適化と持続的な成長を実現
株主資本コストを上回るROEを目指し、評価指標としてWACCとの比較（ROIC > WACC）を導入
- ◆ ROICツリーで展開される個別指標にKPIを設定、全社員の業務目標の達成が経営目標の達成に繋がることを意識する風土に改革

DXの導入

- ◆ DX推進により社内外のデータを有効活用し、データ駆動型経営と将来予測能力の向上を図る
- ◆ 基幹系システムを刷新し業務プロセスを最適化、データ収集のリアルタイム性を高め経営判断の迅速化を実現
- ◆ IoTを活用したスマートものづくりによる生産効率の改善

ビジョン達成のため、経営手法の変革も進めます。

一つ目は、「サステナビリティ経営」です。

本年6月に、ESGを意識し全社を統制・把握・評価するグループ横断組織としてサステナビリティ委員会及びコーポレート・スタッフとしてのサステナビリティ推進室を設置しました。今後、グループ全体でのサステナビリティ経営を推進してまいります。

二つ目は、「ROIC経営」の導入により、事業ポートフォリオの全体最適化と持続的成長を実現します。

三つ目は、「DX導入」により、当社基幹業務システムを刷新し、経営判断の迅速化、業務プロセスの最適化、生産効率の改善を推進します。

Index

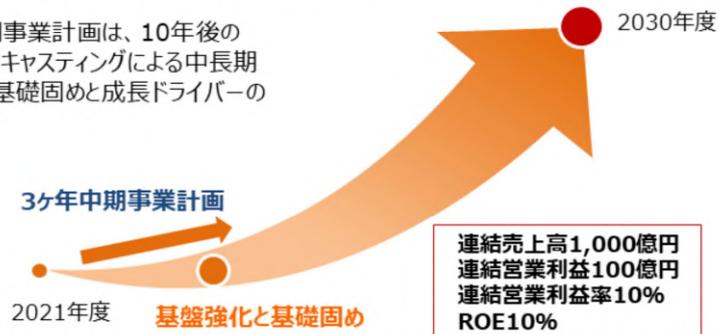
1. 東京計器ビジョン2030
2. 3ヶ年中期事業計画

つづいて、2030年からのバックキャストイングにより策定致しました
2021年度からの3ヶ年中期事業計画についてご説明させていただきます。

2. 3ヶ年中期事業計画

東京計器ビジョン2030における中期事業計画の位置づけ

2021年度からの3ヶ年中期事業計画は、10年後の目標を実現するためのバックキャストによる中長期戦略を基にした基盤強化・基礎固めと成長ドライバーの発掘・絞込・育成のフェーズ



中期事業計画の基本方針

市場のリーダーとして、SDGsにある社会的課題解決に向けて独自の高付加価値商品を創造し続ける。それにより、「安全」と「環境」へ貢献し、収益を伸ばし、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現することで、ステークホルダーの要請と期待に応えていく。その実現のために3つの基本方針を追求していく。

- (1) 事業領域の拡大
- (2) グローバル化の推進
- (3) 既存事業の継続的強化

東京計器ビジョン2030における当3ヶ年中期事業計画の位置づけは、これまでの3ヶ年中期事業計画の基本方針、即ち事業領域の拡大、グローバル化の推進、既存事業の継続的強化の踏襲によるこれらの既存事業の強化と並行して、新たな成長ドライバーの発掘、絞り込み、育成を進めます。

2. 3ヶ年中期事業計画

財務戦略・方針

資本コストの最小化や最適な株主還元、資本効率向上による投資家への説得力強化を行い「最適資本構成」を追求していく。

- ◆**成長投資** 成長分野を早期に判断し優先順位をつけながら投資を実行
- ◆**株主還元** 成長投資と財務基盤のバランスを考慮しつつ、最適資本構成に基づく最適な株主還元施策を実施
- ◆**CCC※の短縮** 棚卸資産回転期間と売上債権回転期間の短縮などによりキャッシュフローを改善
- ◆**政策保有株式の縮減** 資本コストを意識しながら政策保有株式の縮減を進め、持続可能な成長に向けた投資を強化しながらキャッシュ創出能力を拡大

※CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

人事戦略・方針

当社グループが持続的に成長していくには、変革の柱となる人財およびイノベーションの核となる人財を獲得する。また、基盤強化につながる新たな人事制度を策定していく。

- ◆**働き方改革に向けた取り組みと適切な労務管理**
- ◆**人事制度の改定と多様化する働き方への対応**
- ◆**評価制度の見直し**
- ◆**人材確保：** グローバル人財、女性活用・外国人活用・障がい者活用、中途即戦力の採用
- ◆**人材開発：** タレントマネジメント

財務戦略につきましては、

- ・成長ドライバー事業への重点投資
- ・最適な株主還元
- ・更なるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮
- ・政策保有株式の縮減

により、「最適資本構成」を追求していきます。

人事戦略につきましては、

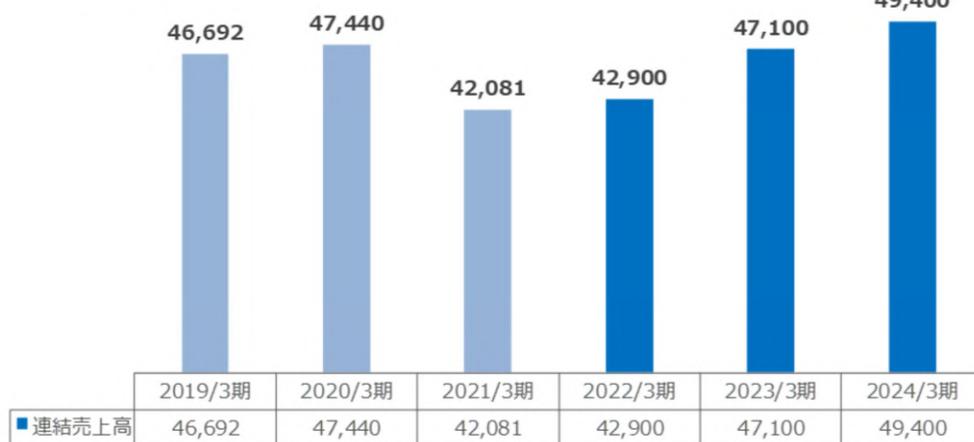
飽くなき挑戦を進めるための、人事制度の策定に取り組めます。

2. 3ヶ年中期事業計画

2022年3月期（2021年度）からの3ヶ年中期事業計画

【連結売上高】

(単位：百万円)



次に、連結売上高及び連結利益と経営指標の見込みです。

2021年3月期第3四半期より当社事業へのコロナ禍の影響は回復に転じているものの昨年5月19日に開示しました中期事業計画時に見込んだ市況までは回復が見込めないことから今回、中期事業計画の連結売上高及び連結利益の計画値をそれぞれ見直しました。

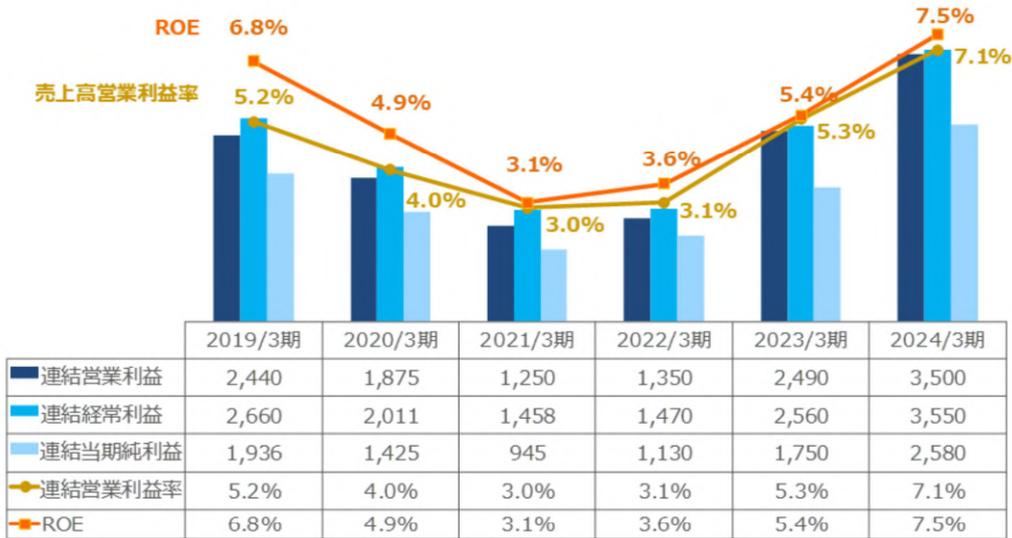
連結売上高につきましては、防衛・通信機器事業が大型案件の端境期で、当期まで一時的な売上減少が継続する見込みですが、それ以外のすべての事業セグメントが増収となることから前期より増収の42,900百万円を予想しております。

2. 3ヶ年中期事業計画

2022年3月期（2021年度）からの3ヶ年中期事業計画

【連結利益と経営指標】

（単位：百万円）



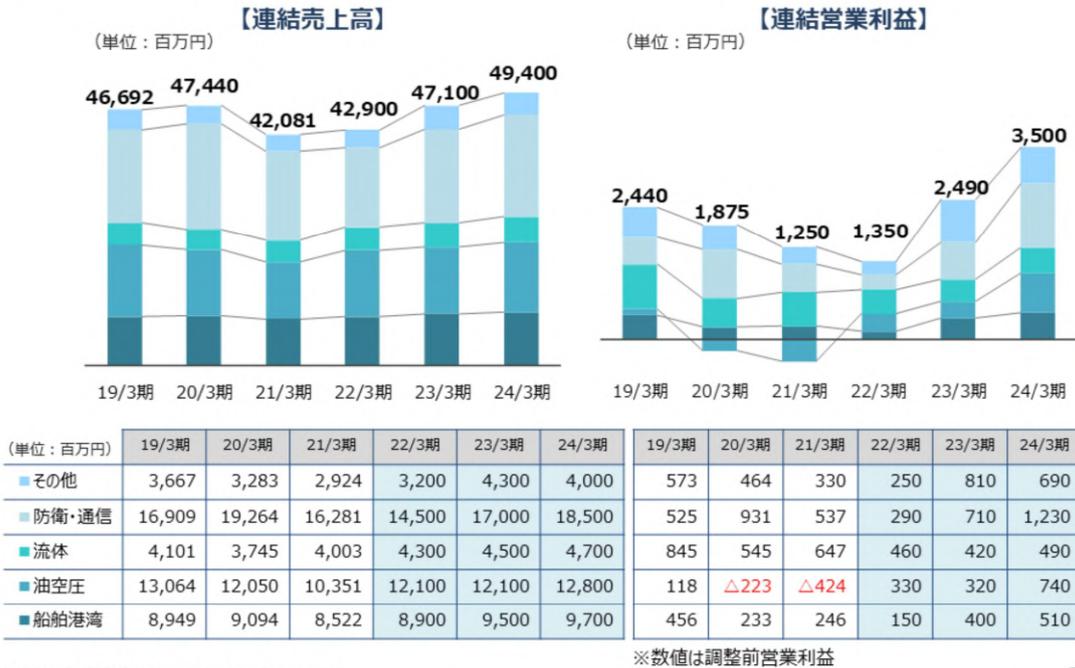
次に、連結利益と経営指標予想の推移です。

連結営業利益について2022年3月期はグローバル展開の加速、事業領域の拡大などに係る成長投資の増加もあり1,350百万円に留まる見込みですが、計画の最終年度である2024年3月期は売上高の増加、製品ミックスの変化などより計画初年度に対し約2.8倍増益の3,500百万円を見込んでおります。

経営指標は中期事業計画の最終年度である2024年3月期において連結営業利益率は7.1%、ROEは7.5%とビジョン2030での目標値である連結営業利益率10%以上、ROE10%以上にはまだ開きがありますが、本中期事業計画と並行して行う新たな成長ドライバーの具体化など成長分野への先行投資に注力し、2030年度までに達成するよう進めてまいります。

2. 3ヶ年中期事業計画

セグメント別 3ヶ年中期事業計画



©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

29

次にセグメント別の売上高と営業利益です。

船舶港湾機器事業は、21年3月期に海外造船所への納入や訪船作業に影響が出たものの21年3月期の第3四半期以降は影響は少なく、今後も堅調に推移する見込みであります。

油空圧機器事業は、前期にコロナの影響を大きく受けましたが、21年3月期の第3四半期から海外市場を中心として回復基調が継続しており、また主要顧客の生産動向や各種工業会予測からも市場回復の傾向がみられることから、当期の売上はコロナ禍前の水準まで回復し、営業利益はコストダウンによりコロナ禍前よりも増加する見込みであります。

流体機器事業は、21年3月期から22年3月期へ繰り延べになった案件の売上が見込まれています。

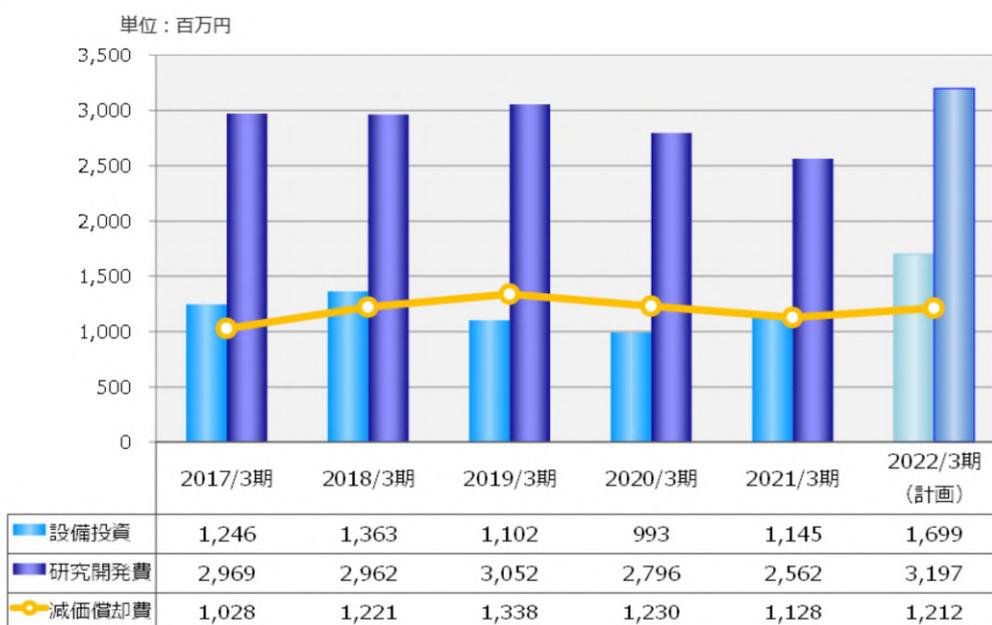
防衛・通信機器事業は大型案件の端境期で、22年3月期まで一時的な売上減少が継続する見込みですが23年3月期以降は回復の見込みです。

その他の事業のうち、鉄道機器事業はコロナ禍の影響で鉄道事業者の事業収益が大幅に低下した影響を考慮しております。なお、24年3月期に減収となるのは鉄道機器事業の主力製品であるレール探傷車の売上が前の期の23年3月期に集中するためです。

なお、セグメント別の施策につきましては、資料の最後にありますアペンディクスをご覧ください。

3. 2022年3月期見通し

設備投資、研究開発費、減価償却費



続きまして、設備投資、研究開発費であります。

22年3月期の設備投資につきましては、主に油空圧機器事業において、設備の老朽化・コストダウン対策のための設備更新、製品開発のための設備導入のほか、工場施設の補修などにより前の期に比べ490百万円増加する見込みであります。

このため全体としても550百万円増加の1,700百万円となる見込みであります。

22年3月期の研究開発費につきましては、主に船舶港湾機器事業において、在来船市場への戦略製品の開発に注力することなどから、前の期に比べ250百万円増加となる見込みであります。

このため全体としても640百万円増加の3,200百万円となる見込みであります。

売上高研究開発費率は7.5%となっています。

このように22年3月期の設備投資、研究開発費は先ほどご説明しました成長ドライバーの発掘、絞り込み、育成の準備期間ということもあり、投資額が増加しております。

3. 2022年3月期見通し



主要指標の推移

	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
EPS (円) ※注 (一株あたり利益)	8.54	67.61	117.19	86.76	57.67	68.95
BPS (円) ※注 (一株当たり純資産)	324.81	1,695.16	1,764.15	1,782.35	1,919.21	—
自己資本比率 (%)	51.6	48.3	49.8	53.5	58.7	—
ROE (%) (自己資本利益率)	2.7	4.1	6.8	4.9	3.1	3.6
ROA (%) (総資産経常利益率)	2.4	2.7	4.6	3.6	2.7	—

(注) 当社は、2017年10月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施しております。

主要指標の推移につきましては、21年3月期は前の期に引き続き借入金の返済などにより自己資本比率は5.2ポイント増加し58.7%となりました。一方、ROEは営業利益の減少などから1.8ポイント悪化し3.1%という結果となりました。

22年3月期は、主に増益を背景としてROEは0.5ポイント回復し3.6%の見込みであります。

3. 2022年3月期見通し



株主還元の実策について

【基本的な考え】
財務基盤とのバランスを図りながら、安定的な株主還元を実施

【記念配当について】
当社は2021年5月1日をもって創業125周年を迎えました。これもひとえに、株主の皆様をはじめ、関係される皆様の長年に亘るご支援、ご厚情の賜物と心より感謝申し上げます。
つきましては、株主の皆様の日頃のご支援に感謝の意を表するため、次期（2022年3月期）の配当において、1株当たり年間5円の記念配当を実施することといたしました。

過去5年間の配当金の推移と2022年3月期の予想

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 (予想)
年間配当金（円 銭）※	4.00	20.00	25.00	25.00	25.00	25.00 +記念配当5.00
配当性向（連結）（%）	46.8	29.6	21.3	28.8	43.4	43.5
総還元性向（連結）（%）	46.8	37.1	25.6	34.7	43.4	—

※2018年3月期以降については、株式併合後の配当額（株式併合前相当の配当額は表示の1/5）

最近の自己株式の取得状況

	2014年5月	2015年5月	2015年11月	2017年11月	2019年2月	2019年11月
取得株式数（株）※	310,000	300,000	335,000	58,000	76,800	84,700
取得価額（百万円）	84	84	84	85	85	85

※2017年11月実施分以降については株式併合後の株式数

株主還元については、これまで通り財務基盤とのバランスを図りながら、安定的な株主還元を実施していくことを基本方針としており、安定した配当金を可能な限り維持するというところであります。

なお、冒頭ご説明させていただきました通り当社は創業125周年を迎えることが出来ました。

株主の皆様の日頃のご支援に感謝の意を表するため、22年3月期の配当において、1株当たり年間5円の記念配当を実施することといたしました。つきましては、22年3月期の配当は、1株当たり普通配当25円及び記念配当5円の合計30円を実施する予定にしています。今後とも株主・投資家さまのご期待に副えるよう、一層の株主様との対話強化に努めてまいります。

以上、安藤からステークホルダーの皆様にご説明させていただきました。ご清聴ありがとうございました。

TOKYO
KEIKI

ご清聴ありがとうございました

©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

Appendix

セグメント別中期事業計画

2. 3ヶ年中期事業計画

船舶港湾機器事業

【売上高】

単位：百万円



【営業利益】

単位：百万円



現状

- 海運及び造船市況の低迷が続き、特に商船市場向け及びアジアを主とした海外市場における新造船向けは厳しい状況
- さらに、コロナ禍の影響により、本格的な新造船発注の回復には時間が掛かる見込み

中期事業計画

- 短期的には更なるシェアアップ
- 在来船向け販売拡大、コストダウン、付加価値の高いオプション販売等により利益を確保
- 中長期的には「安全・省エネ・省人・環境対応」の社会課題解決に取り組む
 - 自律航行船・無人化船対応の製品・ビジネスの開発
 - 温室効果ガス削減に貢献する省エネ操船等の技術開発

今後の施策

- 新造船市場：
 - 主力商品（オートパイロットPR-9000、ジャイロコンパス）を中心に更なるシェアアップとコストダウンによる利益確保
- 在来船市場：
 - 機器換装ビジネス拡大—ECDIS（電子海図情報表示装置）等の拡販、在来船向け新規製品開発、アフターサービスの強化
- 海外市場（中国）：
 - 中国の内航船・漁船市場における小型ジャイロコンパス、中型オートパイロット拡販の更なる強化

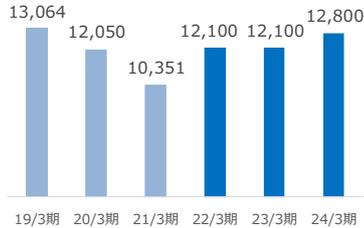
2. 3ヶ年中期事業計画



油空圧機器事業

【売上高】

単位：百万円



【営業利益】

単位：百万円



©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

現状

- コロナ禍による需要低迷は、中国経済の持ち直しや米国の景気対策などで設備投資が上向く傾向
- 油圧機器の受注は増加傾向で2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大前のレベルまで回復の見込み

中期事業計画

- 国内外の市場開拓と戦略商品の開発
- 「脱炭素社会」の実現に貢献する事業として、水素ステーション向け各種装置の開発、EV/FCV建設機械対応ポンプシステムの開発を推進

今後の施策

- 建設機械市場：
 - 高圧化油圧機器（ピストンポンプ等）のシリーズ化
 - IoTに対応した電子機器等のリリース
 - 上記戦略商品を中心に国内及び中国市場への深耕拡販
- 国内外成形機市場
 - 省エネ性能に優れ競争力の高い低騒音回転数制御システムや大容量・高速応答カートリッジサーボ弁の拡販
 - 国際競争力を高めた中小型電磁切換弁の拡販
- 油圧応用装置
 - 一般産機市場、サービス事業の拡大
 - 高圧ガス機器事業（水素ステーション向け各種装置等）を始め、温室効果ガス削減につながる商品の開発・生産
- コスト競争力を強化した生産システム
 - 海外での生産拡充、海外調達拡大
 - 国内生産システムIoT化等の推進

35

2. 3ヶ年中期事業計画



流体機器事業

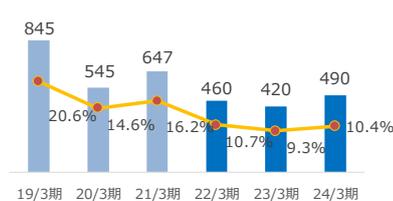
【売上高】

単位：百万円



【営業利益】

単位：百万円



©TOKYO KEIKI INC. All Rights Reserved

現状

- コロナ禍の影響により、公共事業の予算削減または執行先送りが発生

中期事業計画

- システム案件の販売拡大と戦略商品の開発、それに伴う人材強化
- 河川・ため池等の水防分野を始めとする、流体の計測・監視・管理を行う製品・システムにより社会に貢献

今後の施策

- 国内官需市場
 - ゲリラ豪雨や河川・ため池氾濫による水害対策等の社会課題解決：危機管理型水位計、溢水対策用レベル計等を組み込んだ防災市場向け水位システムの拡販
 - 上下水道市場における水資源の有効利用：高精度超音波流量計の拡販
- 民需市場
 - プラント向け電波レベル計のシェア拡大
 - 接岸速度計の更新需要の取り込み
- 海外市場
 - ベトナム駐在員事務所の活用により、東南アジア地域の販売店に対するきめ細かな営業・技術サポートを実現し拡販継続
- 消火設備市場
 - 人命・財産を守る消火設備提供による社会貢献
 - 立体駐車場、危険物・設備市場に注力するとともに、容器弁点検・修理を推進
 - 地球温暖化防止のため、ハロンガスの有効活用を推進

36

2. 3ヶ年中期事業計画

防衛・通信機器事業

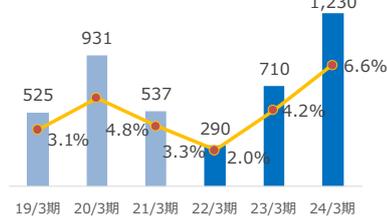
【売上高】

単位：百万円



【営業利益】

単位：百万円



現状

- 防衛省向けレーダー警戒装置量産等の大型案件はピークアウト
- 海上交通の海外向け海域監視用新型半導体レーダーがコロナ禍の影響で納入繰り延べ
- 民需市場の半導体製造装置向け機器は機能を拡張した高出力マイクロ波増幅器の新商品を市場投入

中期事業計画

- 官需市場：次期戦闘機の装備品参入に向け、研究開発と商品提案を推進
- 民需市場：成長ドライバーである半導体市場向け機器事業、スマート農業関連機器事業に経営資源を投入

今後の施策

- 官需市場
 - 防衛機器：次期戦闘機等の新規装備品向けの商品提案
 - 海上交通機器：安全な海上交通に貢献する海域監視用新型半導体レーダーの海外市場での拡販促進
- 民需市場
 - センサー機器：農業の効率化に貢献する農業機械用自動化関連機器の開発・拡販を継続
 - 通信機器：半導体製造装置用マイクロ波増幅器のエッチング装置以外への展開など、2、3年先を見越した商品開発

2. 3ヶ年中期事業計画

その他の事業（鉄道機器、検査機器）

【売上高】

単位：百万円



【営業利益】

単位：百万円



現状

- 検査機器事業では、コロナ禍の影響により海外での営業活動が制限され、海外市場拡販が停滞
- 鉄道機器事業では、レール探傷車の納入が繰り延べ

中期事業計画

- 検査機器事業：
 - 国内トップシェアを維持するグラフィ印刷市場を中心にシェア拡大に注力
 - グローバル化を強気に推進
- 鉄道機器事業
 - レール探傷車に続く基幹商品として、社会インフラとしての鉄道輸送の安全・安心に繋がる次期戦略商品の研究開発と市場投入
 - 新たな検査役務の創出

今後の施策

- 検査機器市場
 - 印刷品質検査装置P-CAP V6の拡販
 - バーチャル展示会への出展やウェブページの刷新などにより、インターネットを活用したマーケティングを推進し、海外販売を強化
- 鉄道機器事業
 - レール探傷車繰り延べ案件の取り込み
 - 鉄道の安全輸送に貢献する次期戦略商品の製品化