

東京計器株式会社

東京計器ビジョン2030および中期事業計画

2021年6月10日（木）

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。

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遥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

ミッション

私たちの使命

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

ビジョン

私たちの目指す姿

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り組み、サステナブルな
社会の実現に貢献する会社となる

バリュー

私たちがミッションを果たしビジョンを
実現するための価値観

飽くなき挑戦

東京計器ビジョン2030実現に向けての戦略シナリオ

ビジョンの実現にあたって、当社グループが抱える経営課題や2030年に予測される社会課題などを洗い出し、事業戦略及び基盤強化戦略を設定

◆ 事業強化領域

本業を通じた社会課題の解決として、5つの事業領域の強化に取り組む

◆ 新規事業の戦略：新たな成長ドライバー事業の発掘・絞込・育成 **P.11**

5つの事業領域の強化を実現するため、新たに成長ドライバー事業を発掘・絞込・育成

◆ 既存事業の戦略 **P.12** **P.16**

既存事業については「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」による3か年中期事業計画の達成と、バックカastingによる中長期的な戦略を実現

◆ 基盤強化 **P.13**

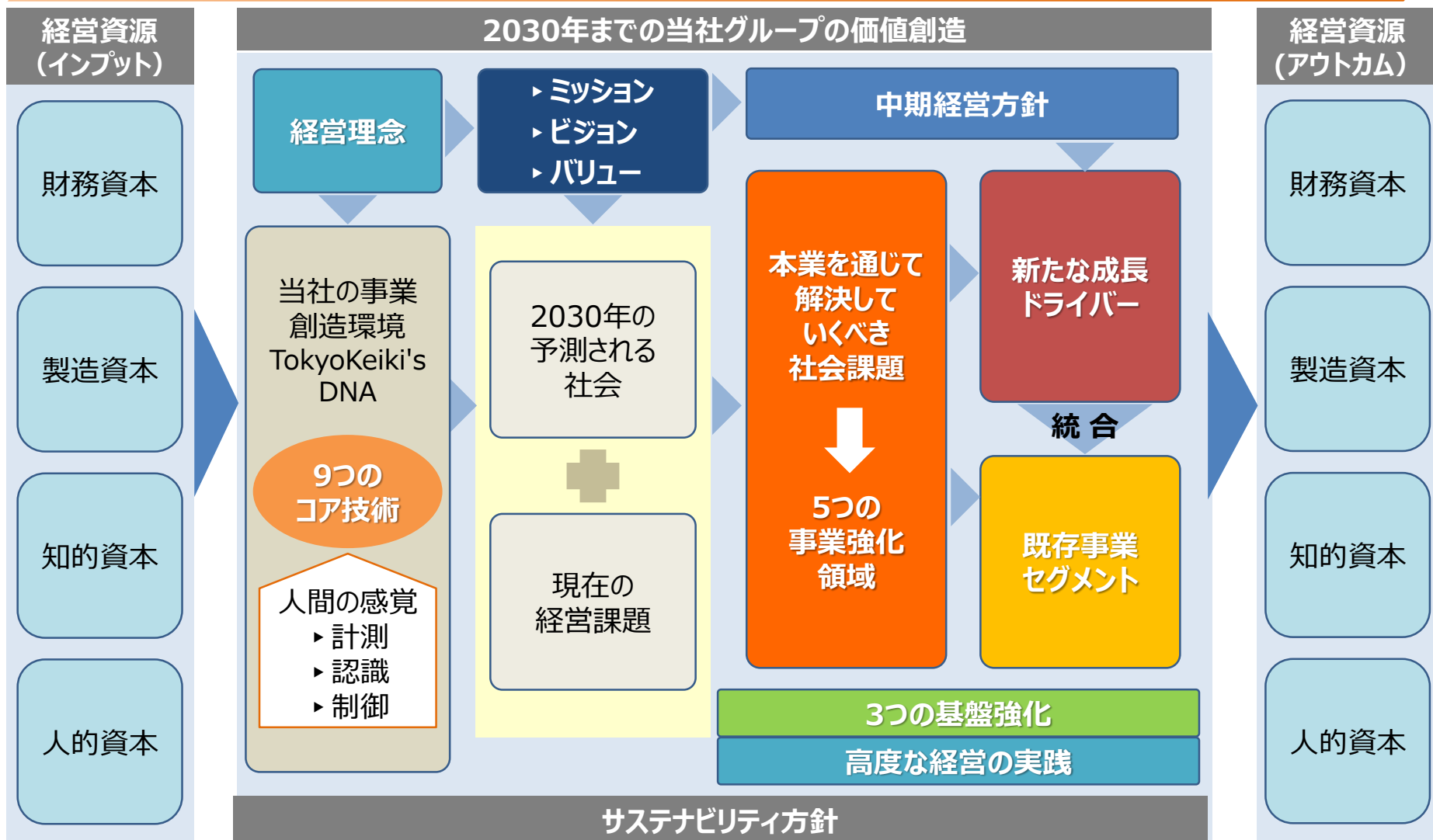
これらの実現に必要な企業風土の変革として3つの基盤強化に取り組む

◆ 高度な経営の実践 **P.14**

組織戦略、人事戦略、財務戦略、情報戦略、外部とのアライアンスなどのコーポレート戦略実践のため、「サステナビリティ経営」、「ROIC経営」、「DXの導入」などに取り組む

東京計器ビジョン2030 全体像

「経済的価値」と「社会的価値」の持続的な創造による「企業価値」の更なる向上

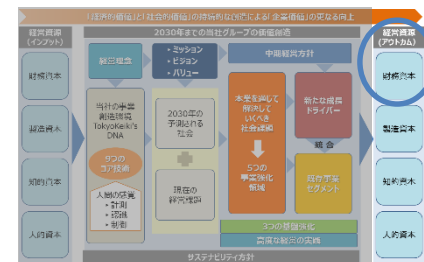


1. 東京計器ビジョン2030

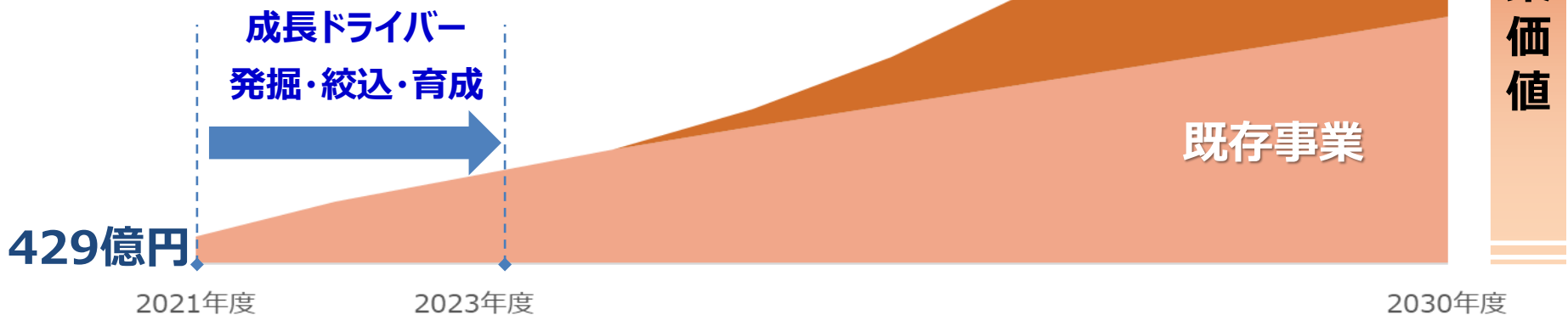
2030年までの経営目標

- ◆ **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**
- ◆ **企業価値向上**：時価総額**500億円以上(株価3,000円以上)**

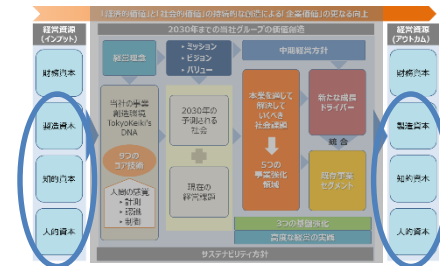
※株価は現時点の発行済株式数相当で計算



【連結売上高1,000億円へ】



2030年までの成長投資



製造資本

- ◆ **設備投資：10年間で400億円**（過去10年間は116億円）
生産設備の新設・増強
DX 関連投資

- ◆ 国内外のM&A等を積極的に実施

知的資本

- ◆ **研究開発費：10年間で400億円**（過去10年間は264億円）
成長ドライバーへの重点投資

- ◆ 外部機関・企業との提携

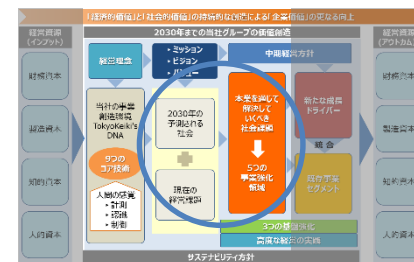
人的資本

- ◆ 人財の増強と多様化
- ◆ 女性管理職・経営者養成
- ◆ 外国人採用の拡大

5つの事業強化領域

2030年の予測される社会から5つの事業強化領域を定義

2030年の予測される社会



- SDGsの地球規模の共有と追求
- AI、IoT、ビッグデータ活用に適応するセンサ機能の多様化と高度化
- クリーンエネルギー革命の進展
- 宇宙ビジネス本格化
- モビリティ領域におけるソフトウェア技術の高度化

本業を通じて解決していくべき社会課題：5つの事業強化領域

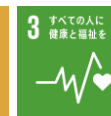
AI・ICT革命の
キープレーヤー
として
未来を創造する

地球環境を護る

モビリティ社会を
進化させる

少子高齢社会の
課題を克服する







社会生活の安全
と人々の健康を
確保する



1. 東京計器ビジョン2030

事業強化領域と現有事業

現有事業、保有技術を事業強化領域に照らし合わせ、成長ドライバー候補を設定

-  船舶港湾機器事業
-  流体機器事業
-  検査機器事業
-  油空圧機器事業
-  防衛・通信機器事業
-  鉄道機器事業

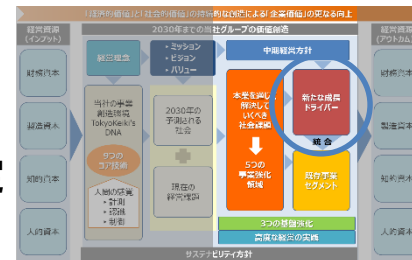


事業強化領域	関連する現有事業
AI・ICT革命のキープレイヤーとして未来を創造する	    
地球環境を護る	   
モビリティ社会を進化させる	   
少子高齢社会の課題を克服する	     
社会生活の安全と人々の健康を確保する	    

- ### 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

新たな成長ドライバー

現有事業、保有技術を事業強化領域に照らし合わせ、成長ドライバー候補を設定



事業強化領域

AI・ICT革命の
キープレーヤーとして
未来を創造する

地球環境を護る

モビリティ社会を
進化させる

少子高齢社会の
課題を克服する

社会生活の安全と
人々の健康を
確保する

成長ドライバー候補

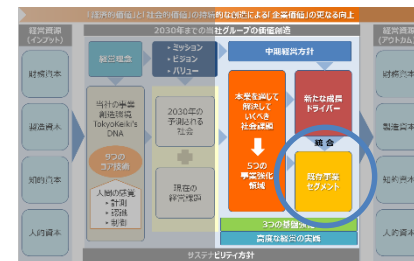
成長ドライバー候補	候補とした背景
エッジAI事業	加速度的に進むAI社会に向けた業態変更に対し、機械学習の基盤技術をエッジAIに発展させ、 少子高齢社会の課題を克服
水素・エネルギー事業	既存事業の水素ステーション関連製品を発展させ、モビリティ社会での カーボンニュートラルに向けた環境課題を解決
宇宙事業	航空・宇宙関連向けマイクロ波デバイスメーカーとしての実績を基に、既存事業が保有する市場を取り込んだ衛星活用ビジネスにより、 安全な社会実現に貢献
鉄道事業	鉄道保線事業を拡大させ、省人化によるインフラ点検など鉄道での 安全・安心と少子高齢社会の課題を克服
ライフサイエンス	マイクロ波、プラズマ応用技術を医療・衛生分野へ深化させ 社会生活の安全と人々の健康に貢献 現実・仮想空間を融合した人間活動領域を拡張し、 少子高齢社会進展の中の安全・安心・健康・快適の向上 を目指す

既存事業の戦略

バックカスティングによる中長期事業戦略



3ヶ年中期事業計画



事業強化領域から導く既存事業の深化

AI・ICT革命の
キープレーヤーとして
未来を創造する

地球環境を護る

モビリティ社会を
進化させる

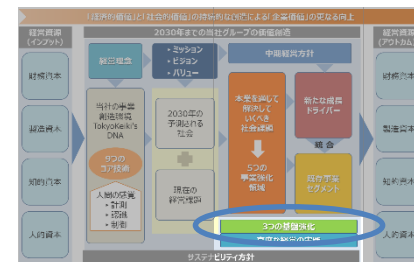
少子高齢社会の
課題を克服する

社会生活の安全と
人々の健康を
確保する

事業セグメント	事業の深化ポイント
船舶港湾機器事業	自律航行船・無人化船対応のビジネス・製品の開発、温室効果ガス削減に貢献する省エネ操船等の技術開発により、「安全・省エネ・省人・環境対応」の社会課題を解決
油空圧機器事業	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などにより、モビリティ社会の進化やエネルギー転換に貢献
流体機器事業	河川・ため池等の水防分野に注力し、流体の計測・監視・管理を行うことで社会生活の安全に貢献
防衛・通信機器事業	民需市場では半導体市場向けマイクロ波応用製品や、スマート農業関連機器事業などでAI・ICT革命に参画 官需市場では次期戦闘機の装備品の研究開発により安全保障に貢献
その他の事業	鉄道機器では安全輸送に貢献する次期戦略商品の製品化を推進

3つの基盤強化

ビジョン達成のため、競争力の源泉となる人財育成、組織改革に関する
 全社意識改革を推進する3つの基盤強化を定義



3つの基盤強化

競争力の源泉となる人財育成、組織改革に関する課題

同じ未来を目指す
 パートナーとのオープン
 イノベーションの推進

外部リソースの戦略的活用

- 新領域開拓のノウハウを自前で作り上げることだけでなく、外部リソースも積極的に活用
- オープンイノベーションへの投資

働きがいと挑戦意欲
 あふれる風土の創出

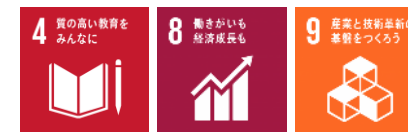
挑戦志向の人事制度への改革

- 高い目標への挑戦を評価する人事評価制度の導入により、飽くなき挑戦を続ける風土へ変革

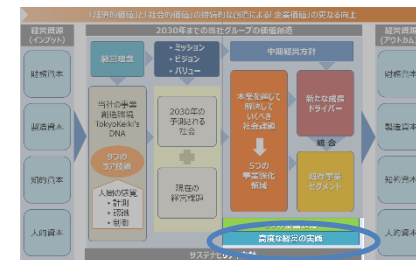
現場発イノベーションの
 誘起

未来創出型改善活動の推進

- 従来からの改善活動を深化させ、従業員一人一人が自ら新しいテーマに挑戦しイノベーションを生み出す人材育成の場として活用



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

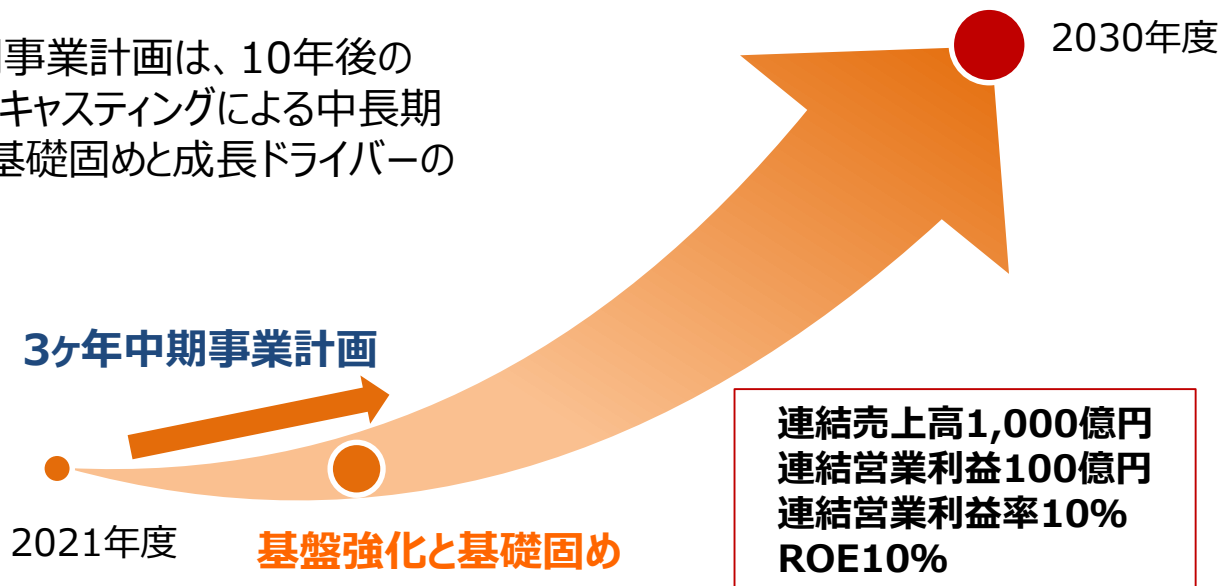
- ◆ DX推進により社内外のデータを有効活用し、データ駆動型経営と将来予測能力の向上を図る
- ◆ 基幹系システムを刷新し業務プロセスを最適化、データ収集のリアルタイム性を高め経営判断の迅速化を実現
- ◆ IoTを活用したスマートものづくりによる生産効率の改善

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における中期事業計画の位置づけ

2021年度からの3か年中期事業計画は、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

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性強化を行い「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。

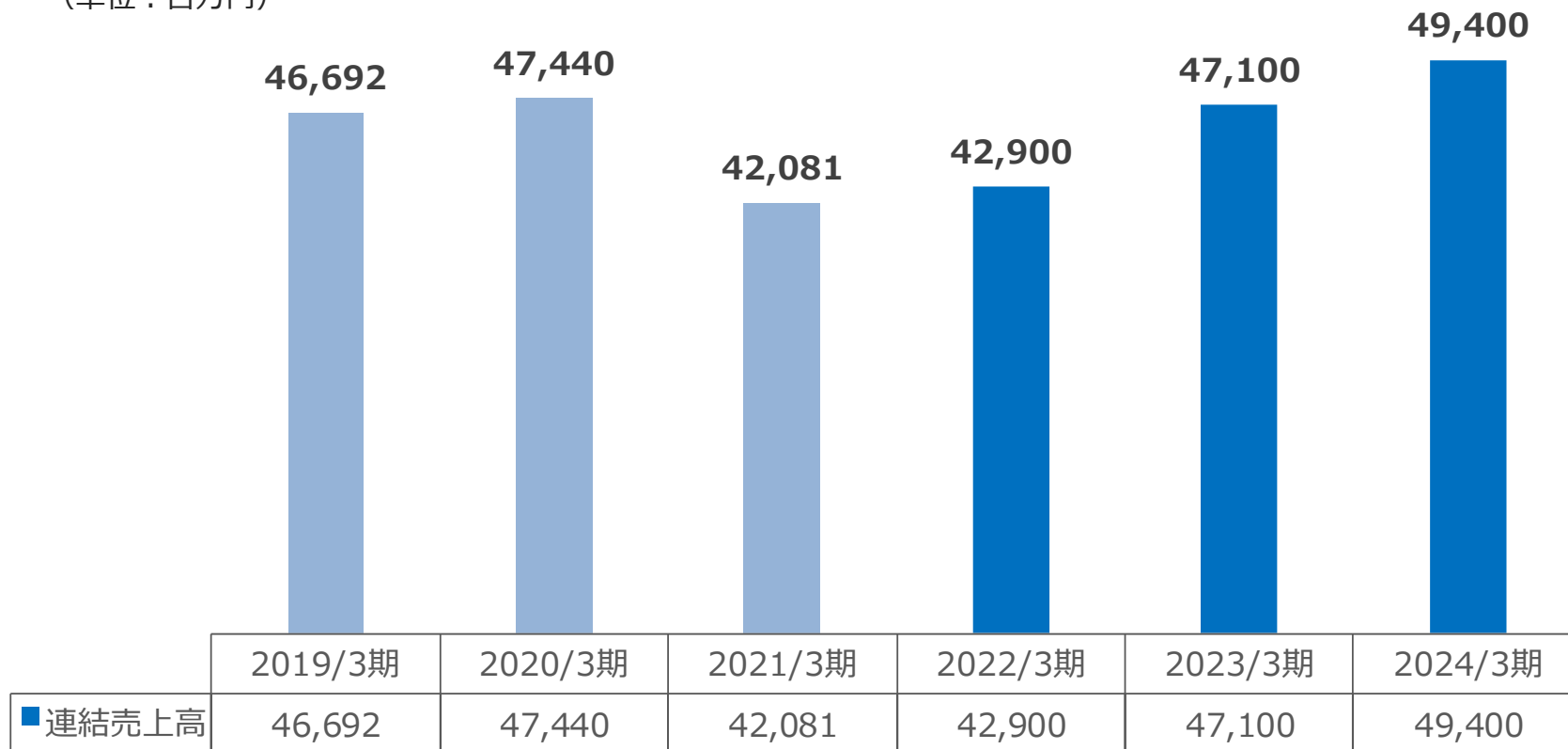
- ◆ **働き方改革に向けた取り組みと適切な労務管理**
- ◆ **人事制度の改定と多様化する働き方への対応**
- ◆ **評価制度の見直し**
- ◆ **人材確保：** グローバル人財、女性活用・外国人活用・障がい者活用、中途即戦力の採用
- ◆ **人材開発：** タレントマネジメント

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)

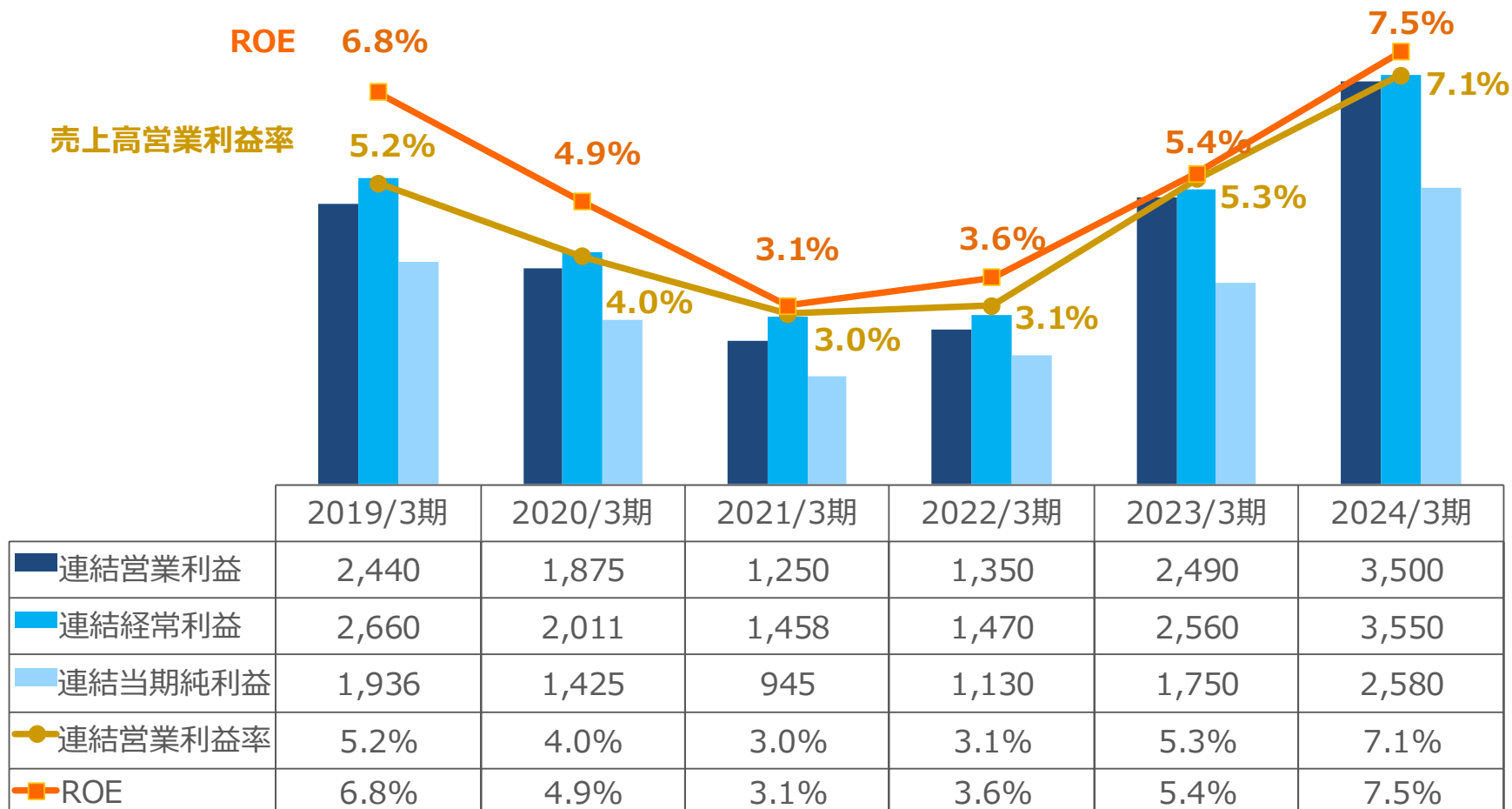


2. 3ヶ年中期事業計画

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)

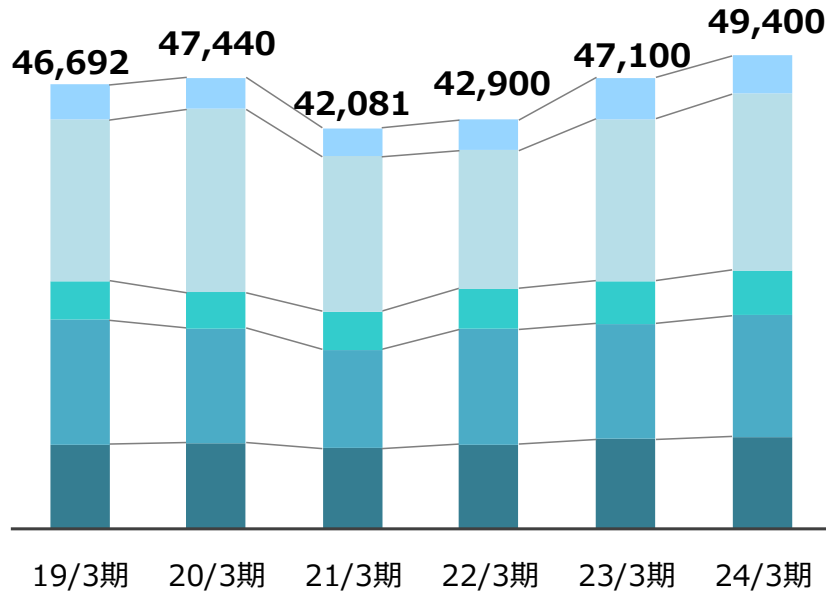


2. 3ヶ年中期事業計画

セグメント別 3ヶ年中期事業計画

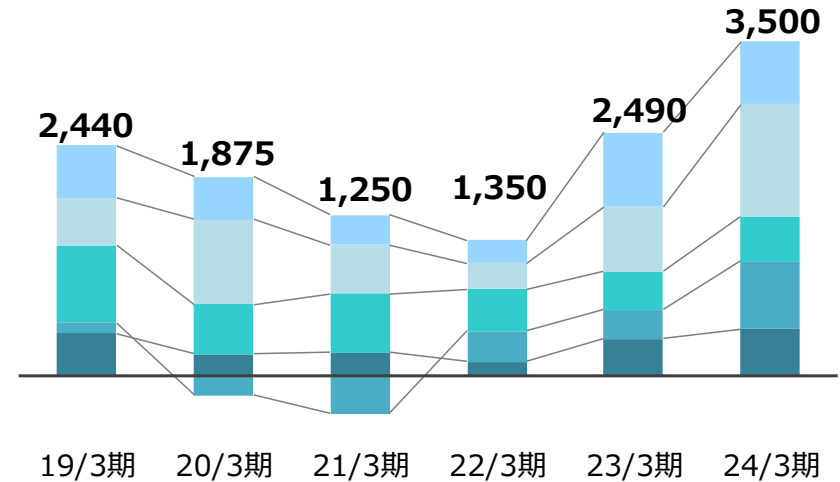
【連結売上高】

(単位：百万円)



【連結営業利益】

(単位：百万円)



(単位：百万円)	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
■ その他	3,667	3,283	2,924	3,200	4,300	4,000
■ 防衛・通信	16,909	19,264	16,281	14,500	17,000	18,500
■ 流体	4,101	3,745	4,003	4,300	4,500	4,700
■ 油空圧	13,064	12,050	10,351	12,100	12,100	12,800
■ 船舶港湾	8,949	9,094	8,522	8,900	9,500	9,700

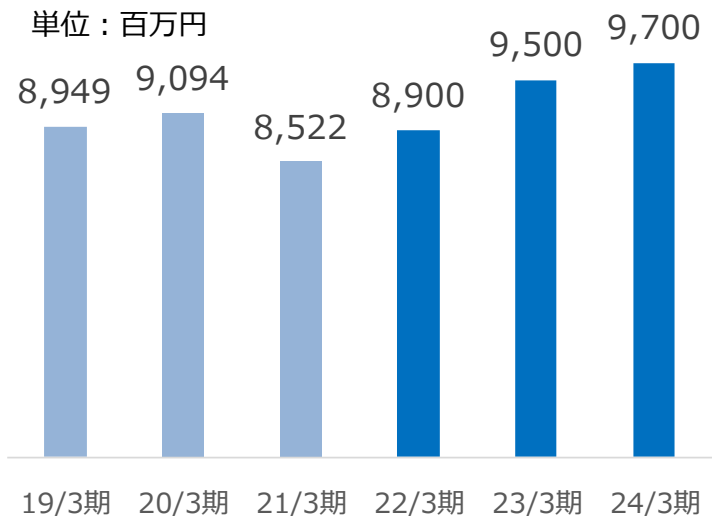
	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
■ その他	573	464	330	250	810	690
■ 防衛・通信	525	931	537	290	710	1,230
■ 流体	845	545	647	460	420	490
■ 油空圧	118	△223	△424	330	320	740
■ 船舶港湾	456	233	246	150	400	510

※数値は調整前営業利益

船舶港湾機器事業

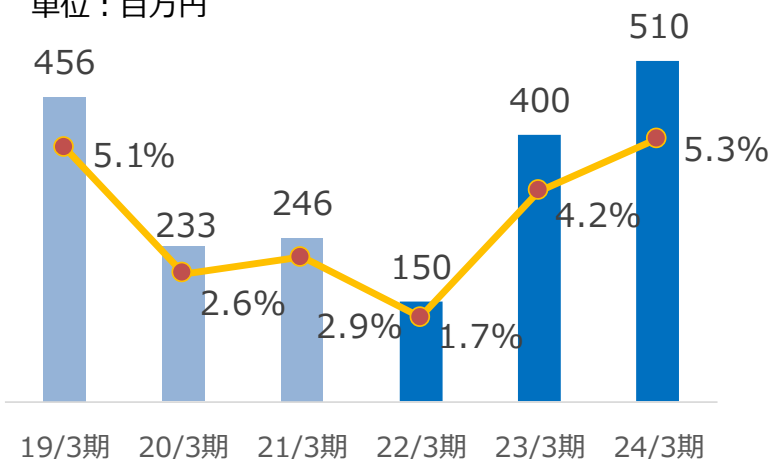
【売上高】

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

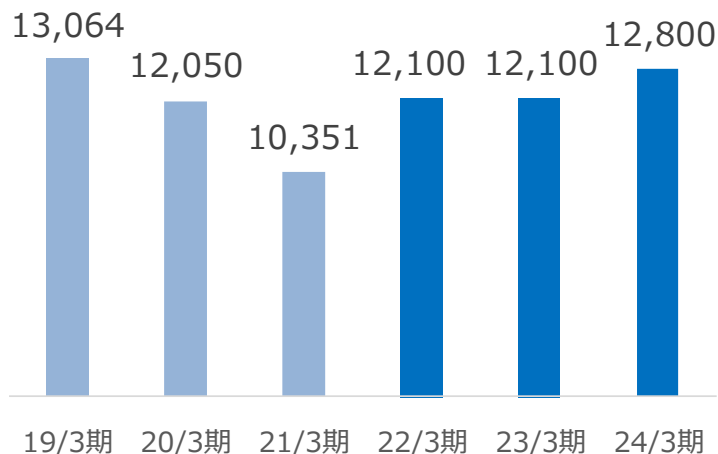
- 新造船市場：
 - 主力商品（オートパイロットPR-9000、ジャイロコンパス）を中心に更なるシェアアップとコストダウンによる利益確保
- 在来船市場：
 - 機器換装ビジネス拡大—ECDIS（電子海図情報表示装置）等の拡販、在来船向け新規製品開発、アフターサービスの強化
- 海外市場（中国）：
 - 中国の内航船・漁船市場における小型ジャイロコンパス、中型オートパイロット拡販の更なる強化

2. 3ヶ年中期事業計画

油空圧機器事業

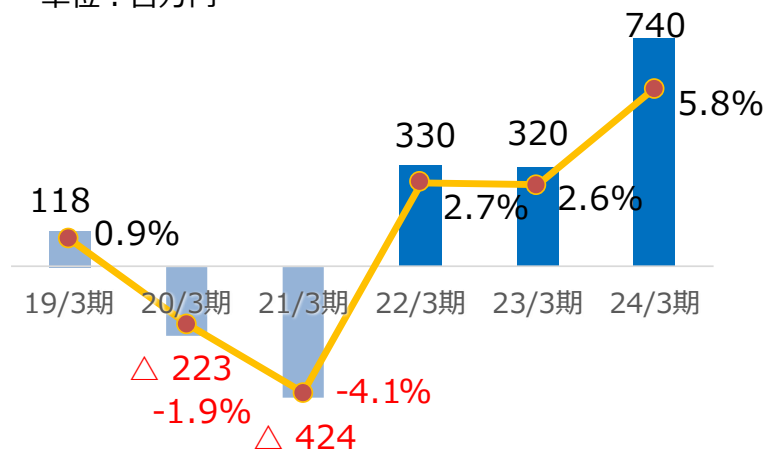
【売上高】

単位：百万円



【営業利益】

単位：百万円



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

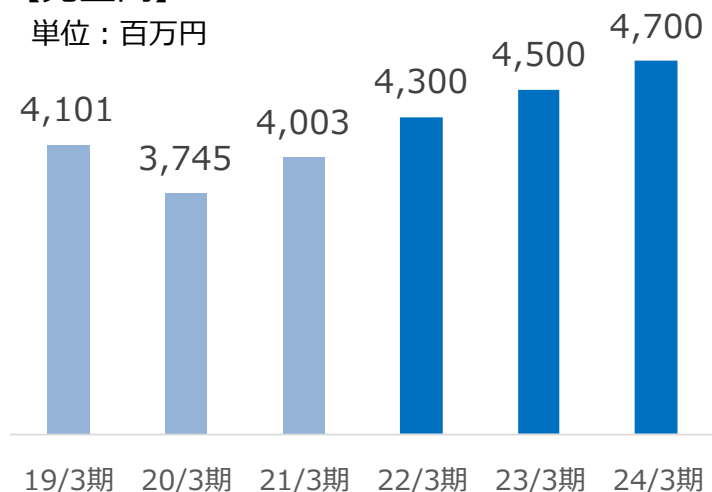
今後の施策

- 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

流体機器事業

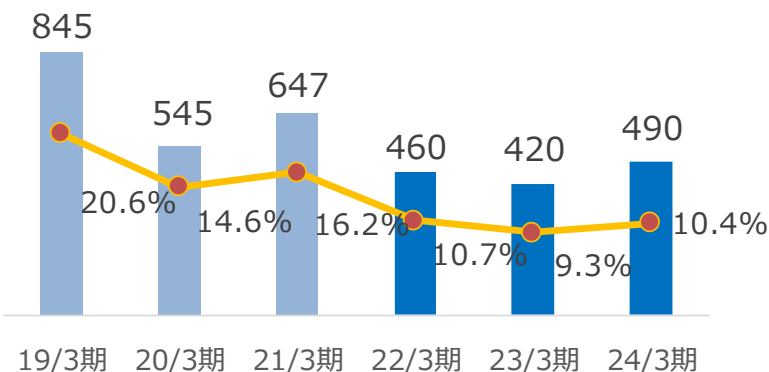
【売上高】

単位：百万円



【営業利益】

単位：百万円



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、それに伴う人財強化
- 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

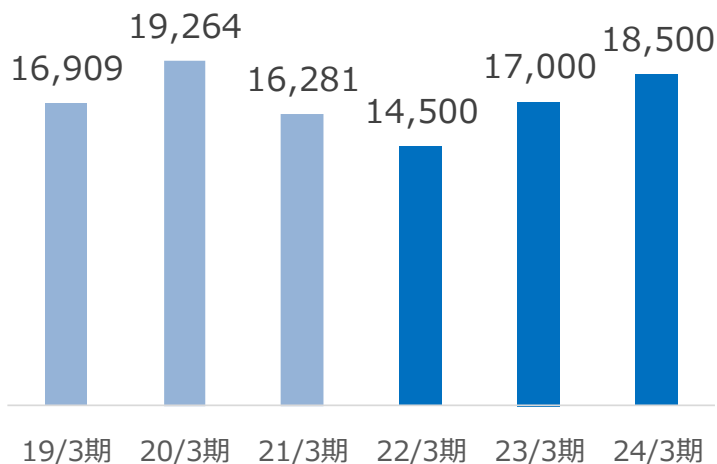
今後の施策

- 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

防衛・通信機器事業

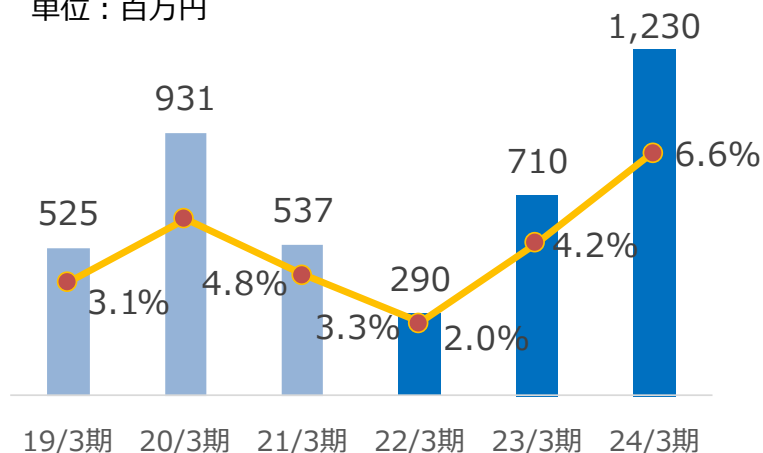
【売上高】

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

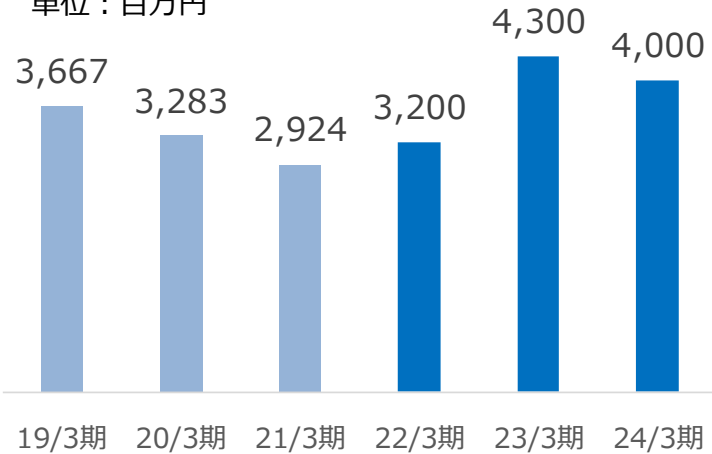
- 官需市場
 - 防衛機器：次期戦闘機等の新規装備品向けの商品提案
 - 海上交通機器：安全な海上交通に貢献する海域監視用新型半導体レーダーの海外市場での拡販促進
- 民需市場
 - センサー機器：農業の効率化に貢献する農業機械用自動化関連機器の開発・拡販を継続
 - 通信機器：半導体製造装置用マイクロ波増幅器のエッチング装置以外への展開など、2、3年先を見越した商品開発

2. 3ヶ年中期事業計画

その他の事業（鉄道機器、検査機器）

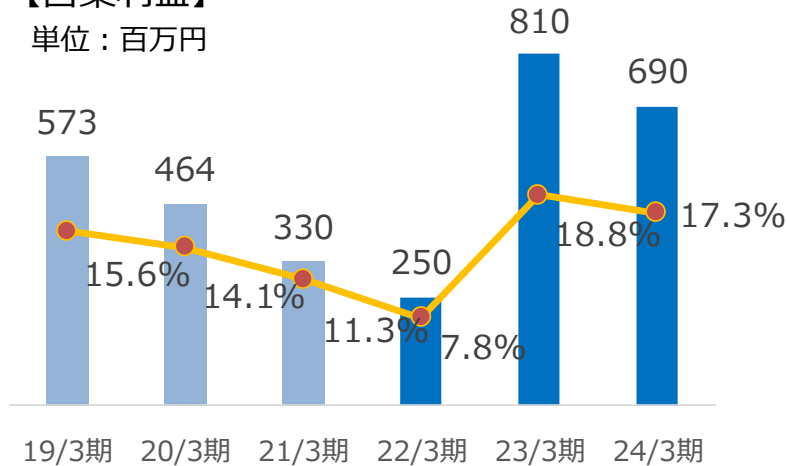
【売上高】

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ビア印刷市場を中心にシェア拡大に注力
 - グローバル化を強力に推進
- 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

TOKYO
KEIKI