東京計器レポート2026（統合報告書）の発行にあたって

本レポートでは、2021年に策定した「東京計器ビジョン2030」の実現と

その先の価値創造の考え方を示すため、改めて私たちの使命や強みを整理し、

価値創造ストーリーをわかりやすく伝えることを目指しました。

「東京計器ビジョン2030」においてバリューに掲げる「挑戦」は、

ストーリー全体のテーマです。

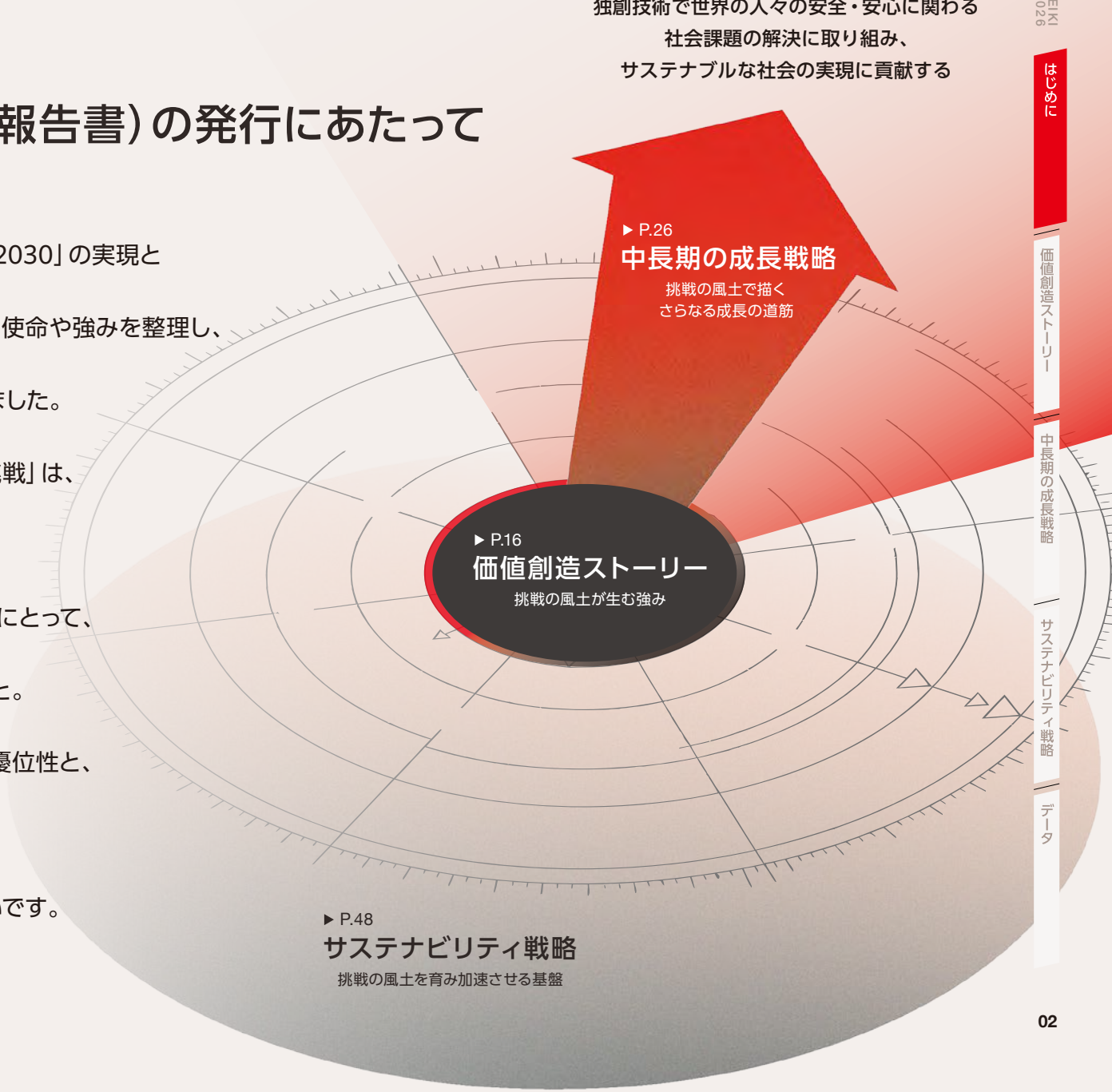
業界の先駆者として新たな価値を生み出してきた私たちにとって、

挑戦とは、日々の努力と継続によって高い壁を越えること。

本レポートでは、挑戦の風土によって築かれてきた競争優位性と、

私たちが目指す未来への道筋をお伝えします。

中長期的な成長戦略をご理解いただく一助となれば幸いです。



目次

はじめに

02 編集方針
03 目次
04 東京計器の安全・安心への貢献
06 東京計器の事業と製品
09 理念体系
10 トップメッセージ
14 取締役 執行役員 サステナビリティ推進担当 兼 サステナビリティ推進室長 兼 財務企画部長 メッセージ

価値創造ストーリー

17 挑戦の歴史により培われた強み
22 東京計器の価値創造プロセス
23 東京計器グループのビジネスモデル
24 ビジネスモデルを支える力
25 社会関係資本を強める事例

中長期の成長戦略

27 マテリアリティ（重要課題）
28 東京計器ビジョン2030
32 中期経営計画
36 事業概況
46 トピックス

サステナビリティ戦略

49 サステナビリティ推進体制
50 環境マネジメント
51 気候変動への取り組み
54 廃棄物削減の取り組み
55 人的資本の取り組み
62 品質マネジメント
63 サプライチェーンマネジメント／人権
65 コーポレートガバナンス
71 リスクマネジメント
74 コンプライアンス

データ

76 財務ハイライト
77 非財務ハイライト
78 会社概要
79 株式情報

対象範囲

財務情報： 東京計器株式会社および国内外連結子会社
非財務情報： 東京計器株式会社
東京計器アビエーション株式会社
東京計器パワーシステム株式会社
東京計器レールテクノ株式会社
株式会社モコス・ジャパン
東涇技器（上海）商貿有限公司
TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO.,LTD.

対象期間

2025年度（2025年4月~2026年3月）
一部、2026年4月以降の活動・データを含みます。

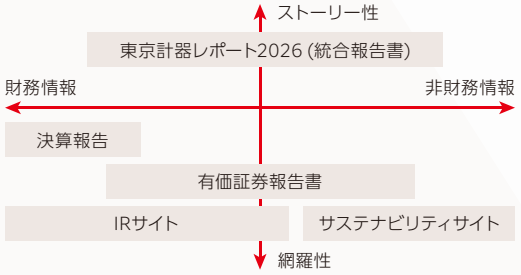
発行時期

2026年10月

参考にしたガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRIスタンダード

情報開示体系



将来見通しに関する注意事項

本レポートに掲載されている情報には、当社および当社のグループ各社の業績に関する将来予測の記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。実際の業績は、さまざまな重要な要素の変化により予想とは異なる結果となる可能性があります。

※ 本レポートの記載記事の無断転載・複製を禁じます。

「計測・認識・制御」で社会の安全・安心を支える

人間では測れない部分を精密に測り、
正確に状況を把握し、
そのデータをもとに機器を確実に動かす。
それが、東京計器グループが誇る
「計測・認識・制御」の独創技術です。
過酷な環境下でも高い安全性が求められる船舶や
航空機、鉄道のオペレーション。
生活を支える水インフラや、モノづくりのシステム。
私たちは独自の技術で、
社会の安全・安心に貢献する製品を提供しています。
人々の命や生活を確実に護り続ける。
それが私たちの使命です。

新たな社会課題へ

飽くなき挑戦を続ける

ESGやSDGsという言葉が生まれる前から、
東京計器グループは社会やお客さまの課題に
真摯に向き合ってきました。
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。
そして時代が激変する今、私たちは2030年の未来を予測し、
AI・ICT、地球環境、モビリティ、少子高齢社会、生活の安全・健康の
5つの領域に関する事業を強化しています。
「東京計器ビジョン2030」で改めて掲げた
「飽くなき挑戦」の精神を胸に、
新たな社会課題の解決に挑み続けます。



東京計器の事業セグメント

東京計器グループの事業は4つのセグメントおよびその他の事業に分かれ、その中に11の事業があります。

船舶港湾機器事業



01 航海機器 事業

所属部門
- 舶用機器システムカンパニー
- モコス・ジャパン グループ会社
- 東涇技器（上海）商貿有限公司 グループ会社

油空圧機器事業



02 油空圧機器 事業

所属部門
- 油圧制御システムカンパニー
- 東京計器パワーシステム グループ会社
- TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY グループ会社

流体機器事業



03 計測機器 事業
04 消火設備 事業

所属部門
- 計測機器システムカンパニー

防衛・通信機器事業



05 防衛機器 事業
06 海上交通機器 事業

所属部門
- 電子システムカンパニー
- 東京計器アビエーション グループ会社

07 センサ機器 事業
08 高周波応用機器 事業（マイクロ波応用機器）
09 通信制御機器 事業

所属部門
- 通信制御システムカンパニー

＋

その他の事業



10 検査機器 事業

所属部門
- 検査機器システムカンパニー

11 鉄道機器 事業

所属部門
- 東京計器レールテクノ グループ会社

見えないところに計器のチカラ

社会の根幹を支える東京計器グループの製品は、
普段なかなか目にすることがない場所で活用されています。
「計測・認識・制御」の技術力を発揮し、陸・海・空の交通、エネルギー、農業、防災など
多くの場所で重要な役割を担い、暮らしの安全・安心を支えています。



01 船舶港湾機器事業

大型船舶の航行に不可欠な最先端のジャイロ技術、自動操舵技術が航海の安全・安心を支えています。

主要顧客・納入先　船主、造船所、船舶運航管理会社、官公庁、教育機関


船首方位（船体が向いている方向）を示すジャイロコンパス


自動操舵など操縦系統を担うオートパイロット


海図情報を表示するECDIS（電子海図情報表示装置）

02 油空圧機器事業

産業機械や建設機械の油空圧機器を、カスタマイズして提供。モノづくり・インフラづくりの現場を支えています。

主要顧客・納入先　射出成形機メーカー、ダイカストマシンメーカー、工作機械メーカー、建設機械メーカー、特装車メーカー


あらゆる油圧機器に用いられる電磁切換弁


建設機械向け電子機器


水素ステーション向け油圧式水素圧縮装置

03 流体機器事業 計測機器

高性能な超音波流量計や電波レベル計などの計測・制御機器を開発・提供。水資源の管理や河川防災で生活の安全・安心に貢献しています。

主要顧客・納入先　官公庁、民間設備会社、民間製造会社


上水、農業用水、工業用水の管理に使われる超音波流量計


河川の水位上昇をいち早く知らせる危機管理型水位計

東京計器の事業と製品

04 流体機器事業 消火設備

立体駐車場や工場、倉庫などの多様な施設において、信頼性の高いガス消火設備によりお客さまの安全・安心の確保に貢献しています。

主要顧客・納入先 民間設備会社、民間製造会社




水・泡消火が適さない工場、オフィスビル、美術館、立体駐車場などの施設で活躍するガス系消火設備

05 防衛・通信機器事業 防衛機器

独自のマイクロ波応用技術や慣性センサ技術で、防衛装備品に搭載する電子機器や航法関連機器を開発し、国防に貢献しています。

主要顧客・納入先 防衛省、防衛装備庁、関連民間企業、海外防衛産業




危険なレーダー照射などに対して警報を発する航空機用レーダー警戒装置

潜水艦などに搭載される高精度のリングレーザージャイロ

06 防衛・通信機器事業 海上交通機器

“海の管制塔”ともいえる海上交通システムで、船の安全航行に貢献。また、海外の港湾や河川に対応した製品も提供しています。

主要顧客・納入先 海上保安庁、国家石油備蓄基地、海外港湾・河川監視関連企業




船舶通航管理システムに使用される海上監視レーダー

船舶の情報や気象条件を統合・管理する海上交通情報処理システム

07 防衛・通信機器事業 センサ機器

慣性センサや制御技術の組み合わせにより、地震計測やスマート農業、道路工事などのインフラ保全に貢献しています。

主要顧客・納入先 精密機器メーカー、農業機械メーカー、道路会社、建設会社





農業機械向け直進自動操舵補助装置

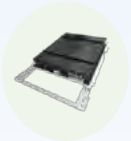
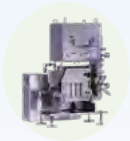
地震情報検知など微振動検知に特化した加速度計

トンネル工事の施工精度向上等に役立つ光ファイバージャイロコンパス

08 防衛・通信機器事業 高周波応用機器

マイクロ波応用技術を駆使し、半導体製造装置や宇宙ビジネスなど、高出力な電磁波が必要な先進産業に貢献しています。

主要顧客・納入先 半導体製造装置メーカー、宇宙機器メーカー、放送・通信機器メーカー、分析装置メーカー

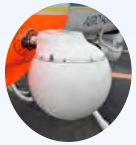
SAR衛星に搭載される、レーダー波を増幅・発信するマイクロ波増幅器

半導体の微細加工に必要なプラズマを発生させるマイクロ波ソリッドステート電源ユニット

09 防衛・通信機器事業 通信制御機器

慣性センサを応用した姿勢制御技術を、報道ヘリや車両などの移動体に搭載するアンテナやカメラに活用。放送品質向上に貢献しています。

主要顧客・納入先 官公庁、関連民間企業、放送局




安定した映像送信を実現する報道ヘリ用アンテナ自動指向装置

カメラに伝わる振動などを除去した映像を送る車載型カメラ防振装置

10 その他の事業 検査機器

高精度な画像処理技術で、食品パッケージの印刷・加工の品質向上と省力化を実現。食の安全を守ることに貢献しています。

主要顧客・納入先 印刷コンバーター※
※ 素材の調達から加工・印刷まで仕上げる企業



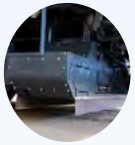

印刷ミスや異物混入を高速で自動検知する印刷品質検査装置

フィルム・紙・不織布などの微細なスジや汚れを検出する素材検査装置

11 その他の事業 鉄道機器

超音波探傷をはじめとする多彩なレール検査・計測機器とレール検査業務の受託サービスを提供し、鉄道の安全運行を支えています。

主要顧客・納入先 鉄道関連会社、鉄道保線会社


超音波でレール内部の傷を検知する超音波レール探傷車

営業車両や保守車両に搭載して軌道材料の状態を自動判定する軌道検査省力化システム

分岐器内のレール摩耗量や軌道変位などを自動で計測する分岐器検査装置

経営理念

当社及び当社グループの使命は、計測，認識，制御といった人間の感覚の働きを
エレクトロニクスをはじめとする先端技術で商品化していく事業を核として、社会に貢献することである。

1. 常に技術を磨き、世界をリードする商品を開発する。
2. 市場の変化を先取りして、新たな価値を創造する。
3. 商品は品質を第一とし、顧客の信頼に応える。
4. 能力、人格を高め、使命達成に貢献する人材を育成する。
5. 社会規範に則り、健全で公正な企業活動を推進する。
6. 自然環境を保護し、限りある資源の保全に努める。
7. 総合的な企業価値を高め、会社に関わる人々の期待に応える。

サステナビリティ方針

東京計器グループは、計測、認識、制御の独創技術により、社会からの信頼を得ながら、
「持続可能な社会の実現」と「中長期的な企業価値の向上」を目指します。

1. 顧客や社会の潜在ニーズを掘り起こし、事業活動を通じて課題を解決し続けます。
2. サプライチェーン全体において、環境負荷の低減と人権の尊重に努めます。
3. 多様な人材が個々の力を発揮して成長できる企業風土を醸成し続けます。

グループ行動指針

1. 創意工夫と弛まぬ努力で最高の技術と商品の開発を目指します。
2. 市場のニーズを先取りした新商品・新事業の創出に努めます。
3. 安全で安心できる商品・サービスを提供し、お客様の信頼に応えます。
4. 自己を研鑽し、それぞれの分野での第一人者を目指します。
5. 法令等を遵守し、社会人として誠実で良識ある行動に努めます。
6. 美しい自然を守り、貴重な資源を大切にします。
7. 会社の方針を共有し、情熱と使命感を持って目標達成に注力します。

ありたい姿

**独創技術で
世界の人々の安全・安心に関わる
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**

東京計器ビジョン2030

ミッション —— 私たちの使命

**「計測」「認識」「制御」の独創技術で
社会を支える**

ビジョン —— 私たちの目指す姿

**多様なグローバルニッチトップ事業で
ステークホルダーの発展を実現する**

バリュー —— 実現するための価値観

飽くなき挑戦



代表取締役 社長執行役員
安藤 毅

トップメッセージ

陸・海・空のインフラを支え、宇宙を拓く
品質を強みに、社会課題に挑む

世の中の変化をとらえ、2021年に
「東京計器ビジョン2030」を策定
新たな挑戦により、さらに独創的な技術を

東京計器グループは、130年を超える歴史の中で、常に独創的な技術を通じて、社会の安全・安心を支えることを使命として事業経営に取り組んできました。それぞれの事業領域で確かな技術力を磨き、お客さまや社会から信頼される存在であり続ける姿勢は、私たちのDNAとして常に息づいています。

私が2008年に取締役となり、2018年に社長に就任してから今日に至るまで、世の中は大きな変化に直面してきました。2008年のリーマン・ショックに続き、2011年には東日本大震災が発生し、2020年頃から数年にわたって続いたコロナ禍は、社会に大きな影響を及ぼし、これらを契機として、DXの普及や脱炭素社会へのシフトが大きく進展しています。変化が著しい昨今、事業経営にはますます持続的な成長と企業価値の

向上が求められており、従来の延長線上では答えが見いだせない状況が続くと考えていました。

そのような中2021年、当社グループでは「東京計器ビジョン2030」を策定し、社会課題の解決に貢献しながら、持続的に企業価値を高めていくことを、経営方針として明確に打ち出しました。長年にわたり培ってきた技術や経営基盤を活かしながら、新たな価値創造に挑戦し、将来にわたって成長し続ける企業への変革を進めています。前例にとらわれず、殻を破るには、従業員一人ひとりが挑戦し続けなければなりません。新たな挑戦によって、さらに独創的な技術をつくり上げ、社会課題の解決に取り組んでいきます。

「防衛」と「船舶」がけん引し2年連続の増益
一時的な追い風に左右されることなく、
安定経営に向けた事業ポートフォリオを構築

「2024-2026年度 中期経営計画」の2年目となる2025年度は、業績において大きな成果を上げることができた1年となりました。営業利益は前期に続き2年連続で過去最高を更新し、期初の計画を上回る結果となりました。

緊迫した国際情勢を背景に「防衛」への関心が高まり、当社グループの技術や製品の果たす役割に注目が集まっています。また、「船舶」の市場は、老齢船の更新需要が高まるほか、CO_2排出量を抑制する環境対応船への投資拡大などを背景に、今後20年以上にわたり高い造船需要が続く見込みです。業績好調の理由は、防衛や船舶の市場拡大だけではありません。事業機会を的確にとらえ、成果に結び付けることができたのは、生産能力の増強や技術開発力の向上など、中長期的な視点で続けてきた投資の“芽”が出てきたからだと考えています。

一方、特定分野の事業に依存する成長は長続きしません。私たちが目指しているのは、一時的な追い風に支えられた成長ではなく、どのような事業環境においても安定した収益を生み出せる事業ポートフォリオを構築することです。この目標に向けて、既存事業の拡大を図るとともに、新たな収益を生み出す成長ドライバーの育成にも注力しています。2025年度の設備投資額は、4年前の約5倍となる53億円。同じく、研究開発費は29億円となっています。また、出資やM&Aについても、自前主義にこだわることなく、当社の事業・技術とのシナジーを見極めながら、成長を加速させる有効な手段として積極的に検討しています。

好調な業績を背景に、投資家の皆さまと対話する機会が一層増えています。2025年度、IR活動における機関投資家とのミーティングは、海外投資家を含めて約200件。対話を通じて当社グループへの期待や課題を共有できることは、大変有意義な機会となっています。今後も建設的な対話を重ねながら、資本市場から信頼される企業を目指してまいります。



既存事業の拡大と成長ドライバーの育成
宇宙、水素・エネルギー、鉄道、エッジAIなど
新たな分野を開拓する

私が「東京計器ビジョン2030」で最も重視しているのは、「成長力」と「企業価値向上」です。当社グループはこれまで、独創的な技術によって社会の安全と安心に貢献してきました。現在のように社会課題がますます深刻化する中、世の中への貢献を企業価値につなげていくことが重要です。2026年度は中期経営計画の最終年度ですが、単なる計画の総仕上げではなく、ビジョンの実現に向けて、経営基盤を固める1年と位置づけています。「既存事業」の拡大と、「成長ドライバー」の育成という両輪で挑戦を続けます。

まず、既存事業では、グローバルニッチトップを掲げています。東京計器グループには数多くのニッチトップ製品があるものの、その多くは国内事業であり、現在20%弱の海外売上比率を拡大することが課題です。すでに船舶港湾機器事業では、グローバルで6割のシェアをもつ製品もあります。他の事業においても、海外展開により受注機会を増やします。加えて、出資やM&Aも活用します。たとえば、防衛機器事業では2025年、赤外線レーザーを用いて気象観測を行うドップラー・ライダー※を開発・製造するメトロウェザー株式会社と資本業務提携を行いました。これまで難しいとされてきたドローン探知への応用が期待でき、防衛における技術革新への足掛かりとなるはずです。

次に、成長ドライバーでは、複数のテーマを掲げて研究開発に取り組んでいます。まず、宇宙事業では、小型SAR衛星の組立工場として、2023年に那須工場にクリーンルームを備えた「宇宙棟」を新設しました。これは、人工衛星の開発・運用ならびに衛星データ活用によるソリューション提供を目指す、株式会社Synspectiveとのパートナーシップによるものです。2024年に上場した同社は、2028年以降を目途に30機体制の衛星群構築を計画しており、那須工場では量産体制を整えているところです。

水素・エネルギー事業では、油圧による高圧での水素圧縮に取り組んでいます。東京都ではバス・タクシーへの導入が検討されるなど、水素ステーションの普及が期待されています。また、鉄道事業では、働き手不足という課題に対し、鉄道保線の省力化を支援します。さらに、エッジAI事業も期待できる分野です。エッジAIとは、クラウドを経由せずデバイス自体に搭載されるAIのこと。たとえば工場の検査ラインにおいて、カメラに搭載したエッジAIを活用すれば、検品作業が大幅に効率化できます。すでに工作機械メーカーと協力し、実証実験を重ねています。

知的資本、社会関係資本、人的資本を向上
蓄積してきた計測・認識・制御の技術で、
お客さまに寄り添い、課題に向き合う

東京計器グループの製品が選ばれ続ける理由は、お客さまの課題を深く理解し、保有する計測・認識・制御の技術を組み合わせながら、お客さまとともに最適なソリューションを生み出しているからです。これは一朝一夕に築けるものではなく、当社の競争優位性であり、参入障壁にもなっています。

ところで、当社の従業員はみな、新しいもの好きなのだと思います。基本的に挑戦志向で、お客さまに寄り添いながら本質的なニーズを引き出していくのが得意です。私自身も30代の頃、油圧のお客さまからある相談を受けました。そのお客さまは印刷機器メーカーで、「食品や飲料のラベルに誤った表示があると、信用問題につながるので印刷ミスをなくしたい」と言うのです。当時、油圧部門にいた私にとっては畑違いの分野でしたが、社内にある画像処理技術の部門と協力し、印刷検品機器事業を行うプロジェクトを立ち上げることになりました。約2年という短期間で検品装置を開発し、このビジネスを事業部門として独立するまでに成長させたという経験があります。お客さまの悩みに耳を傾け、コツコツと真面目に取り組む。この風土は、東京計器グループの原点だと思います。

当社には130年以上の長きにわたり、「知的資本」として蓄積した数々の独創技術があります。そして、お客さまやパートナー企業との信頼関係の証といえる「社会関係資本」、新たな課題に挑戦する意欲を持つ従業員という「人的資本」。ビジョンの達成には、これら3つの資本が不可欠です。

※ ドップラー・ライダー…レーザー光を照射し、大気中の微粒子に反射して戻ってくる光の周波数変化を解析することにより、風向きや風速をリアルタイムに計測するリモートセンシング技術のこと。



二兎を追い、高い次元で両立させる――
社会の「安全」と「安心」への飽くなき挑戦

私は常日頃から、従業員に「二兎を追え」と伝えています。仕事には、「短期と長期」「挑戦とリスク」「事業拡大と基盤強化」など、相反する課題があります。どちらか一方を選ぶのではなく、より高い次元で両立させる方法を考え抜くことが、東京計器グループの価値創造につながるはずです。しかし、人は両足に均等に体重をかけたままでは前進することができません。右足と左足に重心を移しながら歩むように、環境変化に順応しながら、最終的に相反する課題を解決していきたいと思います。

その歩みの中で、私たちにとって絶対にゆずれないもの。それは、品質です。品質は二兎の一方ではありません。それは、東京計器グループの存在価値であり、すべての判断と行動の前提です。私たちがつくる部品・製品・システムの多くは、陸・海・空、さらには宇宙にいたるまで、社会の安全と安心を支える重要な場面で利用されています。これからも品質を犠牲にすることなく、挑戦を続けてまいります。

変化に対応できるガバナンス体制を構築
自ら課題を見つけ、考え、挑戦する風土で
東京計器グループの未来を切り拓く

「東京計器ビジョン2030」の達成は、ゴールではなく通過点に過ぎません。私の役割は、次世代の経営者が、さらに成長できるような基盤を築くことです。これには、事業の成長だけでなく、経営基盤そのものを強くする必要があります。取締役会では、中長期の経営戦略や資本政策、リスクマネジメントのほか、サクセッションプラン（後継者計画）についても積極的に議論しています。経営の透明性と実効性を高め、変化にも柔軟に対応できるガバナンス体制を構築することが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

私自身も、現状に満足することなく、挑戦を続けます。東京計器グループの強みは、お客さまの課題解決へのこだわりや探求心ですが、一方でその姿勢は「受け身」につながる面もあります。今後の変化が激しい時代には、戦略的に「攻める」姿勢も必要です。その土台をつくるのが私の使命であり、従業員が挑戦する風土こそが、未来を切り拓く原動力になると確信しています。

最後に、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、日頃からのご支援に感謝を申し上げます。今後も短期的な業績向上にとどまらず、長期的な視点で企業価値向上に取り組んでまいります。130年の歴史は、私たちの誇りであると同時に、未来への責任でもあります。これからも独創的な技術で社会課題の解決に挑戦し、世の中から必要とされる存在として、未来を切り拓いていきます。

取締役 執行役員 サステナビリティ推進担当 兼
サステナビリティ推進室長 兼 財務企画部長メッセージ

バランスの良い財務基盤を維持し、未来への「成長投資」と「基盤投資」に注力

財務内容は健全な状態を維持
キャッシュマネジメントシステムや、
コミットメントラインを活用し、資金効率化を徹底

このたび、取締役 執行役員 サステナビリティ推進担当 兼 サステナビリティ推進室長 兼 財務企画部長を拝命いたしました。銀行員として33年間勤めた前職では、バブル経済崩壊による不良債権処理の後、銀行合併に伴う組織再編やグループ経営管理のほか、M&Aにおけるプロジェクトリーダーとして、買収前のデューデリジェンスから買収後のPMI※まで、幅広い業務に携わりました。いま、中東情勢をはじめとする地政学リスクや、世界経済の先行き不透明感が高まる中、これまで経営戦略や資本政策の企画立案に関わってきた経験を活かし、財務面のみならず、東京計器グループの持続可能な成長と企業価値向上を目指して全力を尽くしてまいります。

まず、当社の財務内容についてお話ししますと、事業の収益性、負債の返済能力、自己資本比率などの観点から見ても良好な水準を維持しています。一方、受注から納品までのリードタイムが長い防衛・通信機器事業が大きく伸長する中、仕入～生産～販売～回収といった、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の長期化という課題があります。加えて、借入金利の上昇や、2026年1月の中小受託取引適正化法の施行も、キャッシュフローにおける負の要因になっています。

この課題に対し、グループ内の資金を効率的に活用するため2025年度からキャッシュマネジメントシステム（CMS）とコミットメントラインを導入しました。CMSは、グループ各社の資金を本社に集中し効率的な資金配分を行うシステムで、コミットメントラインは、金融機関の融資枠の範囲内で企業の要求に応じていつでも融資してもらえる契約のこと。これらの仕組みを導入することで、業績拡大に伴う運転資金借入の増加を抑制することに加えて、金利負担も抑制することができます。このように財務面では工夫を凝らしながら、資金の効率化を徹底しています。

※ PMI：M&Aによる買収後の統合プロセス（Post-Merger Integration）



3期連続となる過去最高の営業利益、過去最高の売上高に向けて好スタート「成長投資」と「基盤投資」に注力

2026年3月期は、「東京計器ビジョン2030」の第2ステージ「2024-2026年度 中期経営計画」の2年目にあたります。「成長に向けた飛躍」と位置づけた現中計では、2025年3月期・2026年3月期と2期連続で営業利益が過去最高を更新しました。外部環境リスクが懸念されるものの、好調な足元業績をふまえ、2027年3月期には過去最高の売上高、さらには3期連続となる過去最高の営業利益の更新を予想しており、計画は順調に推移しています。

キャピタル・アロケーションの観点では、当期純利益と長期借入金を中心とするキャッシュの源泉に対し、キャッシュの使途として大きく2つの方針を掲げています。1つは、競争力を強化するために投資を優先すること。もう1つは、株主還元では安定的な累進配当を継続することです。

「東京計器ビジョン2030」では、連結売上高1,000億円以上、連結営業利益100億円以上という高い目標を掲げています。この達成に向けては、設備投資・研究開発投資のほかM&Aを含む「成長投資」と、設備更新やインフラ・DXなどの「基盤投資」の継続が欠かせません。投資の検討では最低限必要な利回りを想定した「ハードル・レート」を設定し、投資を総合的に判断しています。なかでもM&Aは事業の成長に大きなインパクトをもたらすため、定量的な財務データを見るだけでなく、定性的な企業価値を肌で感じることが重要と考え、国内外に拘わらず現地へと足を運ぶようにしています。特に、リスクが大きい海外のM&A案件では、時間をかけて投資を検討するよう努めています。

また、株主還元については、ビジョンの実現による企業価値の向上を目指し、成長投資を最優先としつつ、財務基盤とのバランスに配慮しながら、最適資本構成を意識した株主還元施策を行っていきます。

収益力を測る指標であるROEは2026年3月期 9.3%となりました。2023年3月期まで低迷していたROEは、その後上昇に転じ、2025年3月期以降は株主資本コストを上回っており、資本収益性は大きく改善しています。また、事業ごとのROICをモニタリングし、各事業の収益性・成長性を分析したうえで、事業ポートフォリオの最適化を図っています。また、同じく2023年3月期まで1倍を割っていたPBRは、翌期から1倍を超え、2026年3月期には2.22倍まで上昇しました。業績向上により、株式市場での評価が高まってきたと認識しています。

サステナビリティと財務は、持続的成長の両輪4つのマテリアリティを軸に、「東京計器ビジョン2030」の実現を目指す

東京計器グループでは、サステナビリティ方針を軸に、4つのマテリアリティを特定し、持続的成長を支える経営基盤の確立を目指しています。「社会課題を解決する商品の提供」では、ビジョンの中で成長ドライバーを掲げ、ここから新規事業を立ち上げて、新たな商品を生み出そうとしています。「環境配慮型社会の実現」に向けては、Scope1・2においてGHG（温室効果ガス）削減を目標に、2013年度対比でおよそ4割の削減を実現しました。「サプライチェーンマネジメントの強化」では、仕入先との共存共栄を意識しながら、環境変化に対応できる資材購買体制を目指しています。加えて、「多様な人材の活躍推進」を掲げ、女性活躍のほか、年齢・国籍・雇用形態によらない人材の活躍推進に努めています。

サステナビリティと財務は、将来を見据えたとき、企業の持続的な成長を支える重要な機能です。サステナビリティ戦略では、環境や社会の課題を含む経営上の重要課題への対応に加え、価値創造ストーリーの発信、人的資本への投資、ガバナンスの強化を着実に進めることが大切だと考えています。また、財務戦略では、売上債権・資金の管理や販売先の与信など営業基盤を支えるとともに、資本効率やキャッシュフローを意識した経営を推進し、将来に向けた投資と財務健全性の両立を図ることで、強固で持続可能な経営基盤を築いていきたいと考えています。

このたび、取締役と執行役員を兼務する立場となりますが、執行の現場で得た知見を経営判断に活かすとともに、取締役として中長期的な視点をもち、経営の意思決定に参画します。そして、「東京計器ビジョン2030」の実現とその先の持続的な成長に向けて、一歩一歩着実に取り組んでまいります。