

2025

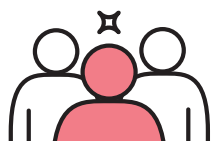
東京計器レポート

統合報告書

計測・認識・制御

私たちは人間の感覚の働きを最先端技術で商品化し、さまざまな精密機器を通じて暮らしの基盤を支える「計測・認識・制御」機器の総合メーカーです。

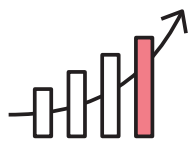
グループ従業員数



連結 **1,720** 名

(2025年3月末現在)

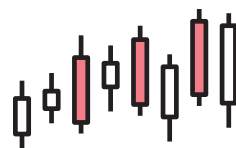
売上高



576億5,000万円

(2025年3月末現在)

東京証券取引所



プライム市場

(証券コード：7721)

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事業に分かれ、その中に11の事業があります。

セグメント（4＋その他）	事業（11）	所属部門
船舶港湾機器事業	● 航海機器	舶用機器システムカンパニー モコス・ジャパン 東涇技器（上海）商貿有限公司
油空圧機器事業	● 油空圧機器	油圧制御システムカンパニー 東京計器パワーシステム TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY
流体機器事業	● 計測機器 ● 消火設備	計測機器システムカンパニー
防衛・通信機器事業	● 防衛機器 ● 海上交通機器	電子システムカンパニー 東京計器アビエーション
	● センサー機器 ● 高周波応用機器（マイクロ波応用機器） ● 通信制御機器	通信制御システムカンパニー
その他事業	● 検査機器	検査機器システムカンパニー
	● 鉄道機器	東京計器レールテクノ

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。

目 次

見えないところに計器のチカラ	5	経営上の重要課題（マテリアリティ）	57
東京計器のあゆみ ― 知的資本の形成	7	▶ マテリアリティ（重要課題）の特定	57
財務ハイライト	9	▶ 社会課題を解決する商品の提供	58
非財務ハイライト	11	▶ 環境配慮型社会の実現	60
社長メッセージ	13	▶ サプライチェーンマネジメントの強化	66
サステナビリティ推進担当役員メッセージ	17	資材小部会座談会	
		サステナブルな資材調達を目指して	69
		▶ 多様な人材の活躍推進	73
		新しい自分に挑戦！	
		ピンチはチャンス！一歩踏み出せば世界が変わる	81
		品質マネジメントに関する取り組み	83
― 東京計器の価値創造プロセス		― ガバナンス	
東京計器の価値創造プロセス	19	コンプライアンス・リスクマネジメント	85
▶ 既存事業のビジネスモデル	21	コーポレートガバナンス	92
サステナビリティ経営の戦略	23	― 対話・エンゲージメント	
▶ 東京計器ビジョン 2030	23	ステークホルダーエンゲージメント	98
▶ 2024-2026 年度 中期経営計画	25	― コーポレートデータ	
▶ [対談] カンパニー長が語る東京計器の未来		会社概要	102
～「東京計器ビジョン 2030」実現に向けて～	27	株式の情報	103
#1 電子システムカンパニー長	27		
#2 検査機器システムカンパニー長	31		
#3 東京計器ルールテクノ 取締役社長	35		
▶ 新たな社会関係資本	39		
宇宙事業への挑戦			
～伝統と革新が織りなす、宇宙事業の未来図～	39		
水素の可能性を切り拓く			
～水素・再エネで描く、東京計器の未来図～	41		
▶ 事業概況	43		
船舶港湾機器事業	43		
油空圧機器事業	45		
流体機器事業	47		
防衛機器事業	49		
通信機器事業	51		
検査機器事業	53		
鉄道機器事業	55		

編集方針

お客さま・取引先、株主・投資家、地域の皆さま、従業員などのステークホルダーの皆さまに、東京計器のサステナビリティ情報についてわかりやすくご報告することを目的に発行します。本報告書がステークホルダーの皆さまとの有益なコミュニケーションツールとなることを目指します。

※ 無断転載を禁止します。

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
東京計器ルールテクノ株式会社
株式会社モコス・ジャパン
TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO.,LTD.
東涇技器(上海)商貿有限公司

東京計器レポート2025(統合報告書)発行にあたって

今年度より、従来の「サステナビリティレポート」をさらに進化させ、当社グループの事業活動をよりわかりやすくお伝えすることを目的として、「統合報告書」を発行することにいたしました。

当社グループでは現在、2021年6月に策定した「東京計器ビジョン2030」に基づいた取り組みを続けていますが、その進捗や方向性を示すため、本報告書の内容を次の5つの視点を意識して記載しています。

- ①価値創造プロセスの全体像をお伝えすること
- ②投資家の皆さまや社会からのご期待に応えること
- ③経営とサステナビリティを結びつけること
- ④ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築くこと
- ⑤国際的に求められる報告手法に沿うこと

本報告書が、業績はもとよりサステナビリティ経営や社会的責任など、私たちの価値創造の方向性をご理解いただく一助となれば幸いです。

注目コンテンツ

カンパニー長が語る未来

P27-38

東京計器ビジョン2030の実現に向けて、各事業部門の責任者であるカンパニー長が、現在の取り組みとこれからの成長ストーリーを語ります。
シリーズ最後となる今回は、今注目の防衛機器事業を統括する電子システムカンパニー長、当社独自の画像処理技術を基盤とする検査機器事業を統括する検査機器システムカンパニー長、鉄道保線の機器で領域拡大に取り組む東京計器レールテクノ社長が登場します。

新たな社会関係資本

P39-42

当社グループがこれまでお客さまやサプライヤーと培ってきた社会関係資本に加えて、成長ドライバーとして掲げる分野で新たに構築を進める社会関係資本をご紹介します。本誌では宇宙事業と水素・エネルギー事業を取り上げます。

事業概況

P43-56

統合報告書となったことで、新たに設けられたコーナーです。事業の進捗と今後について各セグメントの責任者が説明します。

サプライチェーンマネジメントの強化 — 資材小部会座談会

P69-72

資材調達部門は、持続可能なサプライチェーンの構築・強化に向けて全社横断的な情報共有を進めています。各拠点の購買部署長と本社資材管理室が定期的に関催している「資材小部会」の中で、今後の取り組みについて意見交換した模様を掲載しています。

対象期間

2024年度(2024年4月～2025年3月)
一部、2025年4月以降の活動・データを含みます。

発行時期

2025年11月

参考にしたガイドライン

- ・経済産業省
「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」
- ・GRIスタンダード

会社概要(2025年3月31日現在)

商 号:東京計器株式会社
英 文 社 名:TOKYO KEIKI INC.
本社所在地:東京都大田区南蒲田2-16-46
創 立:1896(明治29)年5月1日
設 立:1948(昭和23)年12月21日
資 本 金:7,217,597,300円

本報告書に関するお問い合わせ窓口

東京計器 サステナビリティ推進室

TEL:03-3732-2111(代表)

Webサイト問い合わせ:

https://www.tokyokeiki.jp/form/webform_tokyo-keiki.html

見えないところに計器のチカラ

普段の生活ではなかなか目にすることのない場所で社会の根幹を支える東京計器グループの事業と製品。
私たちの製品は日常生活の中で目立つ存在ではありませんが、そのキーテクノロジーは交通、エネルギー、
漁業・農業、防災など多くの場所で重要な役割を与えられ、暮らしの安全を支えています。

1 船舶港湾機器事業

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。



自動操舵など操縦
系統を担うオート
パイロット



方位を指し示す
ジャイロコンパス



海図情報を表示する
ECDIS (電子海図
情報表示装置)

8 人工衛星



2 油空圧機器事業

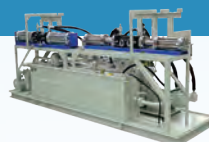
産業機械や建設機械の
油空圧機器で、モノづくり・
インフラづくりの
現場を支えています。



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

9 報道ヘリコプター



3 流体機器事業 計測機器

水資源の管理や河川防災で生活の安全に貢献しています。



上水、農用水、
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

7 農業用トラクター



11 超音波レール探傷車

2 水素ステーション



5 潜水艦



4 流体機器事業 消火設備

各種ガス系設備で火災から貴重な財産を守っています。



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

5 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ー技術で、国防に貢献しています。



危険なレーダー照射などの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

6 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しています。



船舶通航管理システムに使用される海上監視レーダー

7 防衛・通信機器事業 センサー機器

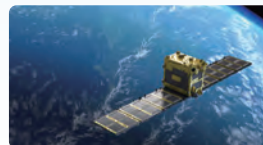


トラクターが自動で直進できる自動操舵補助装置

慣性センサーや制御技術の組み合わせでスマート農業や防災システムに貢献しています。

8 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の先進産業に進出しています。



マイクロ波増幅器が搭載された観測衛星 (SAR衛星)

9 防衛・通信機器事業 通信制御機器

ジャイロセンサー、加速度計、磁気方位センサーなどの技術を放送品質向上に活用しています。



姿勢制御により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

11 その他事業 鉄道機器

超音波技術を鉄道保線に活用し、鉄道の安全運行を支えています。



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

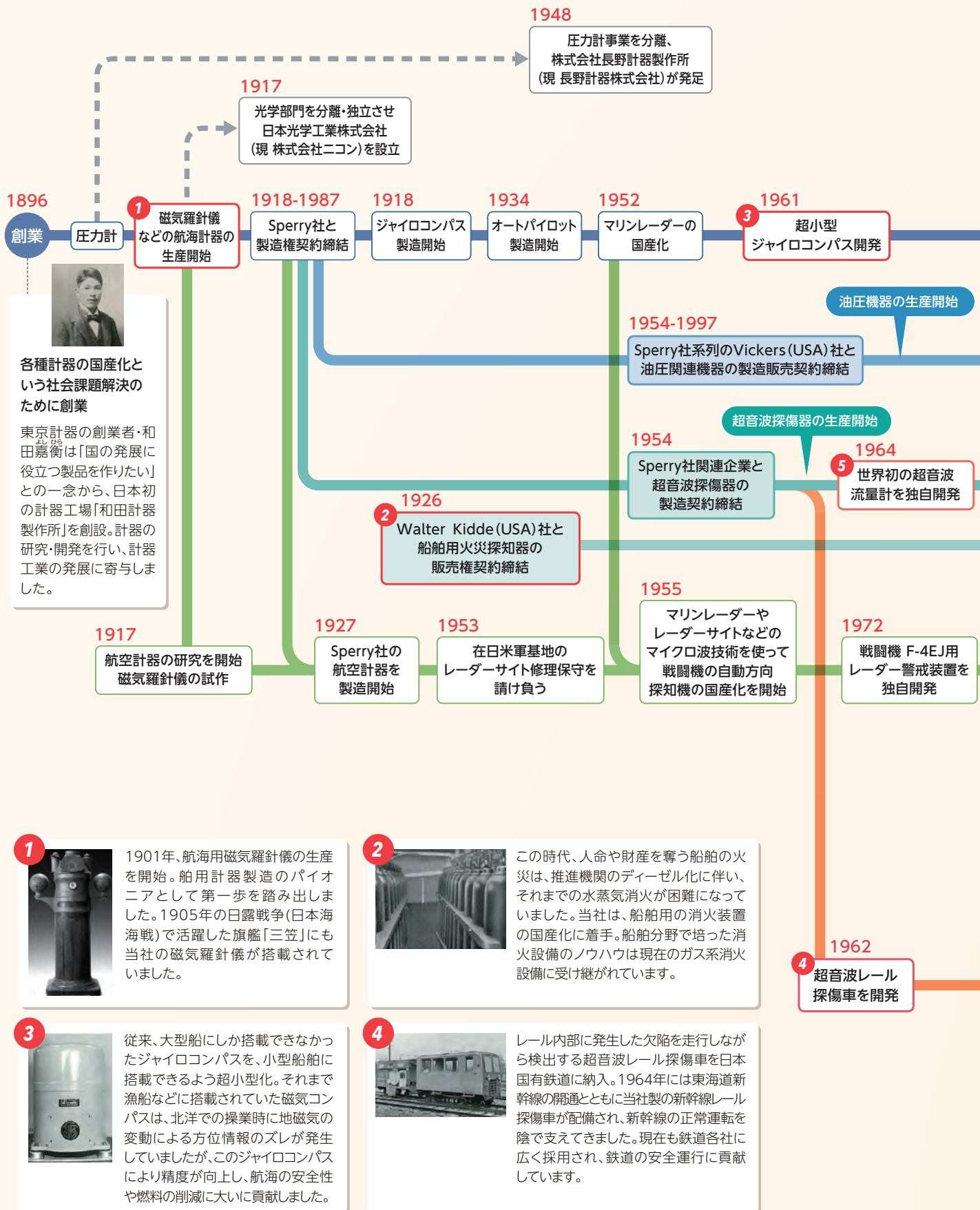
10 その他事業 検査機器

高精度な画像処理技術で印刷の品質向上を推進しています。



印刷ミスや異物混入を自動で高速に探知する印刷品質検査装置

東京計器のあゆみ — 知的資本の形成



5



配管の外側に超音波センサーを取り付けるだけで流量計測が可能のため、設置に伴う断水や濁り水(赤水)の発生がない、センサー部が直接水に触れないので衛生的などというメリットにより、全国の水道事業で急速に普及しました。

6



60年以上にわたる技術をもとに、独自開発した懸吊線フロート式のジャイロコンパスを開発。極限ともいえるまでの高精度化と小型化を実現するとともに、シンプルな構造でメンテナンスが簡素化され、ランニングコストを抑えることに成功。現在では世界の商船の約6割に東京計器方式のジャイロコンパスが採用されています。

1980
6 当社独自方式の
ジャイロコンパス開発

1995
8 独自開発の
方向切換弁を
市場投入

1981
7 戦闘機 F-15J用
レーダー警戒装置を開発

1983
船舶のジャイロ技術をもとに潜水艦用慣性航法装置を開発

2005
マイクロ波技術を保有する
当社に対しVTS(船舶通航業務)
システムの事業譲渡の
申し出があり、海上交通事業を開始

2015
民需向け製品展開のため
通信制御事業を分離

1997
油圧機器の取引先より
印刷検品機器の開発を依頼され当社の
画像処理技術を応用して開発を開始

1998
印刷品質検査装置
を出荷

2009
画像処理等の高速演算に
適したプロセッサ
「DAPDNA」を投入

船舶港湾機器事業

航海機器

油空圧機器事業

油空圧機器

流体機器事業

計測機器

消火設備

防衛・通信機器事業

防衛機器

海上交通機器

センサー機器
高周波応用機器
通信制御機器

その他事業

検査機器

鉄道機器

7



相手戦闘機などから照射されるレーダー波をキャッチし、コックピットのモニター上にその方向、距離、機種などの情報を表示してパイロットに警報を与えるシステム。極めて信頼性の高いシステムであり、現在に至るまで国防に貢献しています。ここで培われたマイクロ波応用技術は、情報通信技術のニーズや宇宙事業などにも活かされています。

8

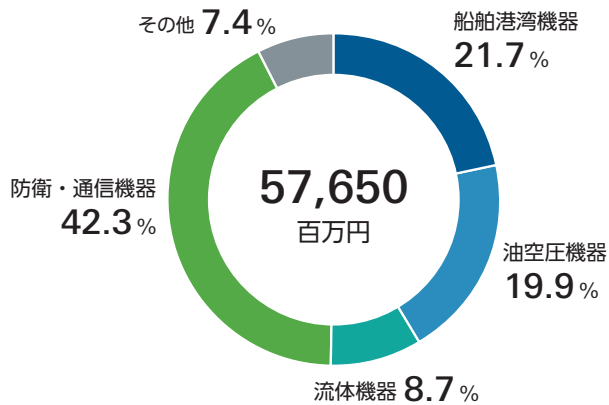


方向切換弁は、装置が動く方向を油圧により切り換える機器です。従来は速度の制御はできず、切換時にショックが出るという問題がありましたが、独自開発の「コムニカ弁」は、油の流れる速度をコントロールし衝撃の少ない動きに対応できるなど、油量調節に自由度を持たせることが可能です。高性能でありながらローコストという特長から、建設機械に使用されるようになりました。

財務ハイライト

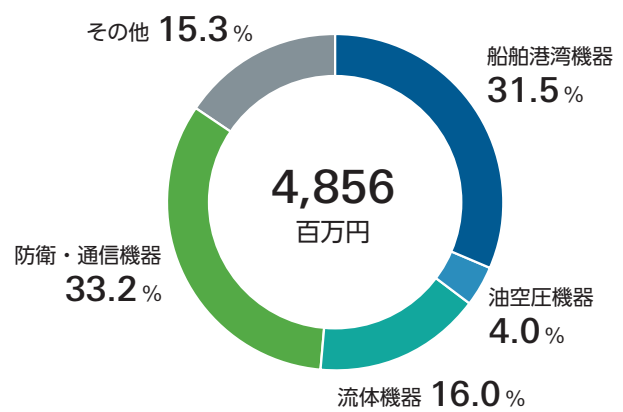
連結売上高セグメント比率

2024年度(2025年3月期)

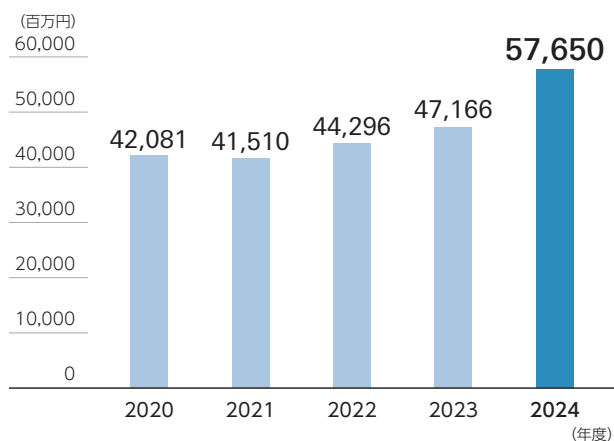


連結営業利益セグメント比率

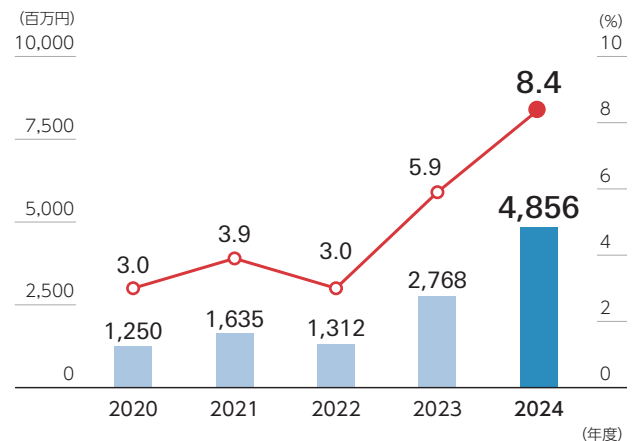
2024年度(2025年3月期)



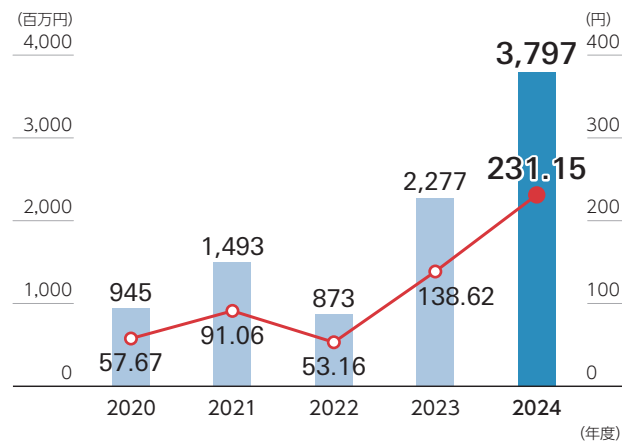
売上高



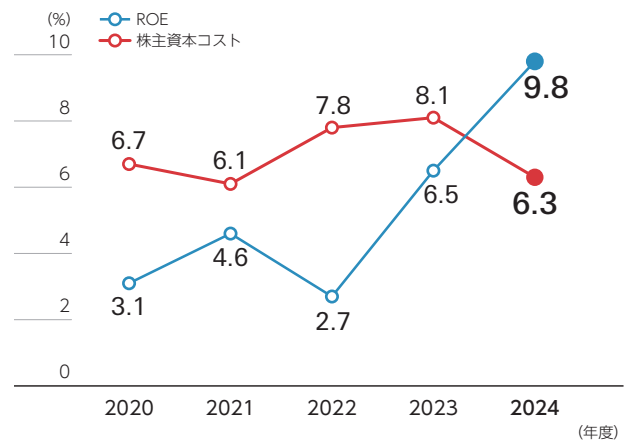
営業利益／営業利益率



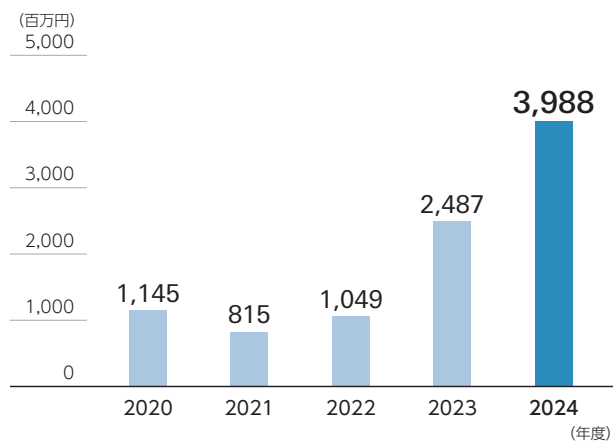
親会社株主に帰属する当期純利益／ 1株当たり当期純利益 (EPS)



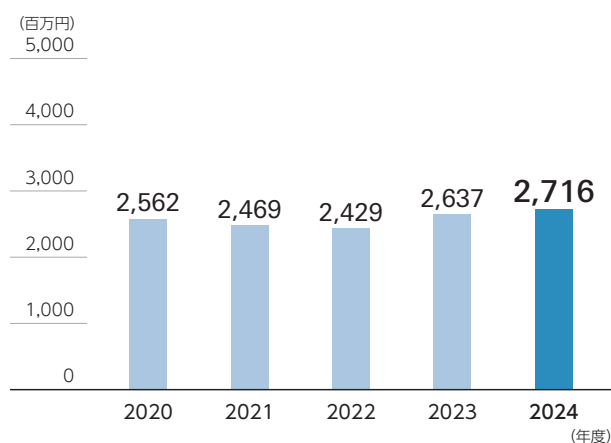
資本収益性



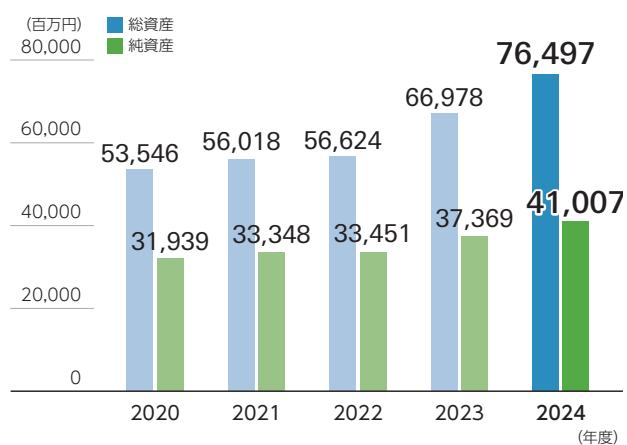
設備投資



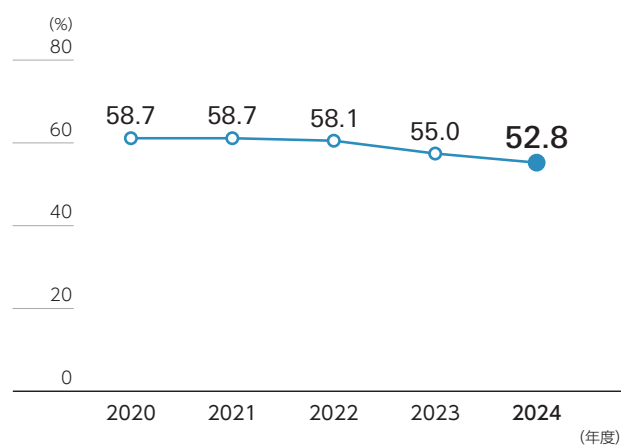
研究開発費



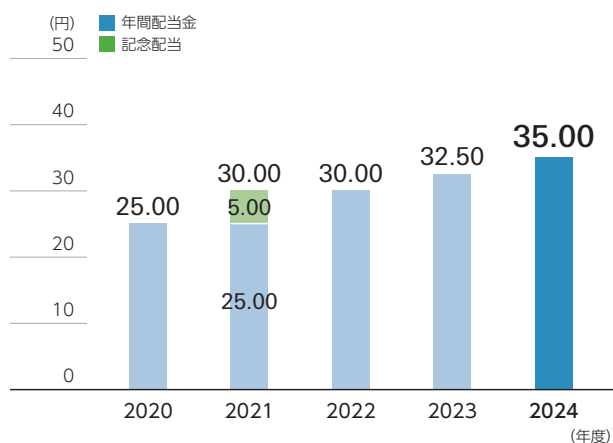
総資産／純資産



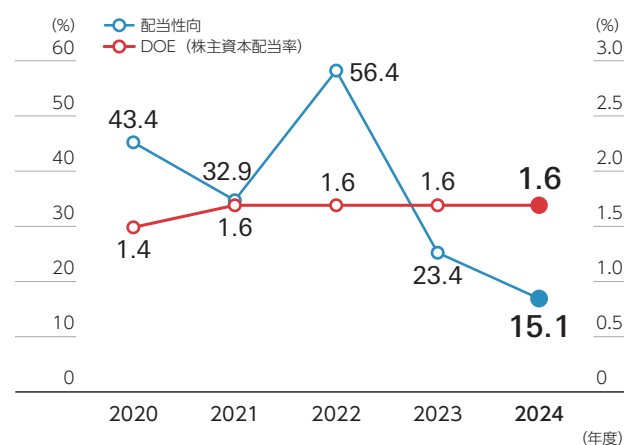
自己資本比率



配当金

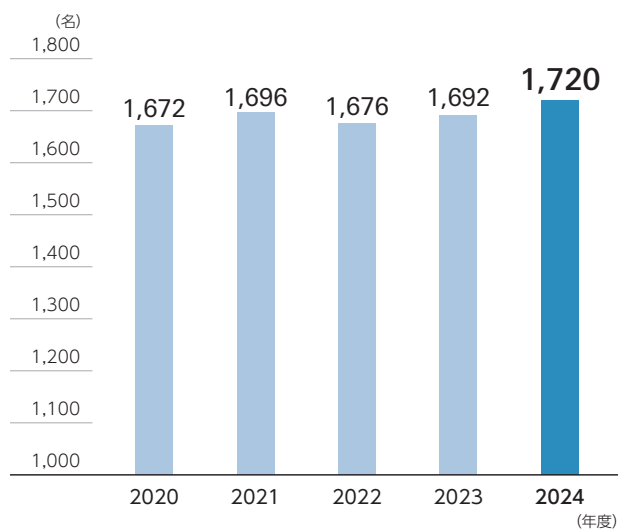


配当性向／DOE



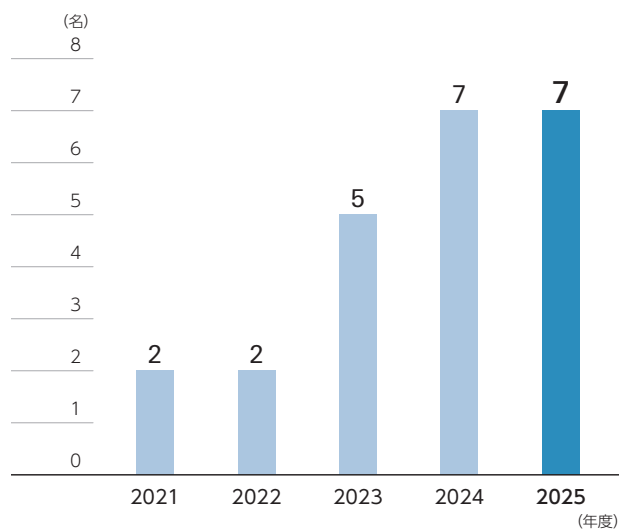
非財務ハイライト

従業員数



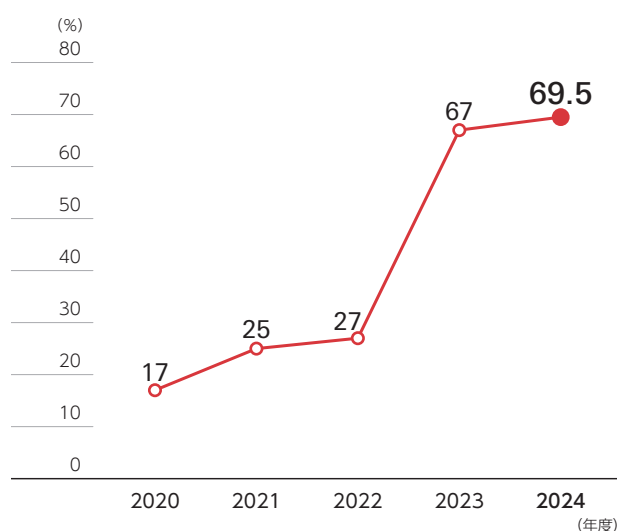
※年度末の人数

女性管理職数



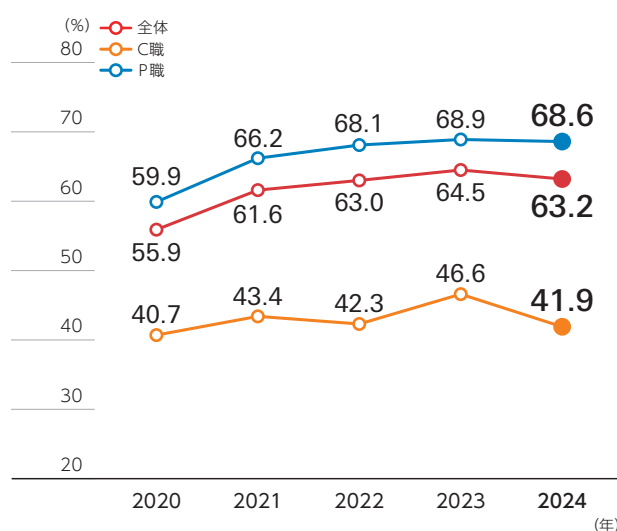
※期初の人数

男性の育児休業取得率



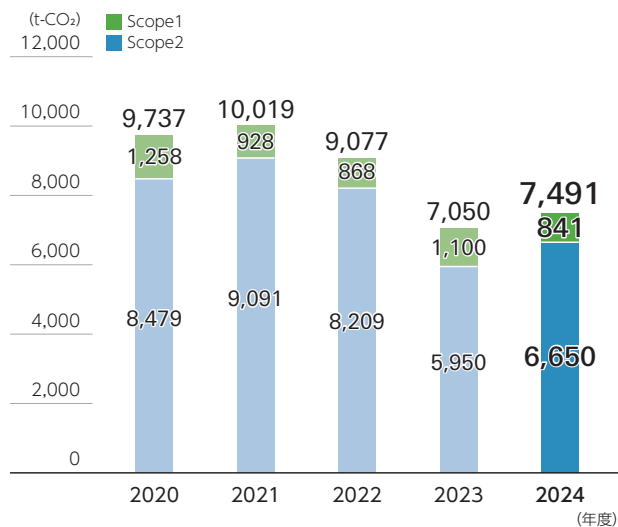
※法改正に合わせた制度の周知徹底により、2023年度以降大幅に向上
※集計対象は東京計器単体

年休取得率



※C職: クリエイティブ職 (管理職)
P職: プロフェッショナル職 (一般職)
※各年の10月1日から翌年の9月30日で集計

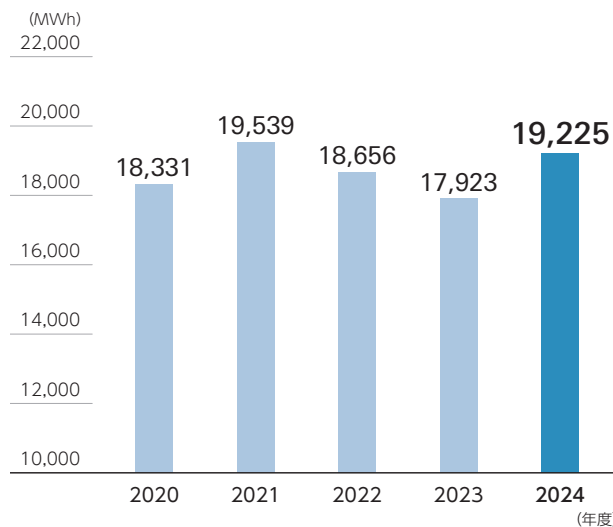
GHG 排出量 (Scope1、2)



※ 2024年度は電力事業者のCO₂排出係数が前年度より悪化した影響で Scope2 排出量が増加

※ 集計対象は、本社、那須工場、矢板工場、佐野工場、田沼事業所、飯能事業所、TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD. (ベトナム)

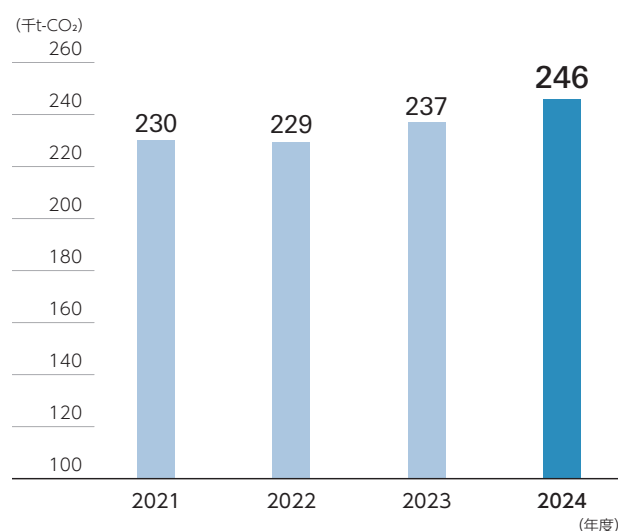
電力使用量



※ 2024年度は受注増加に伴う工場の作業時間延長や猛暑日の増加などにより、前年度比で増加

※ 集計対象は、本社、那須工場、矢板工場、佐野工場、田沼事業所、飯能事業所、TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD. (ベトナム)

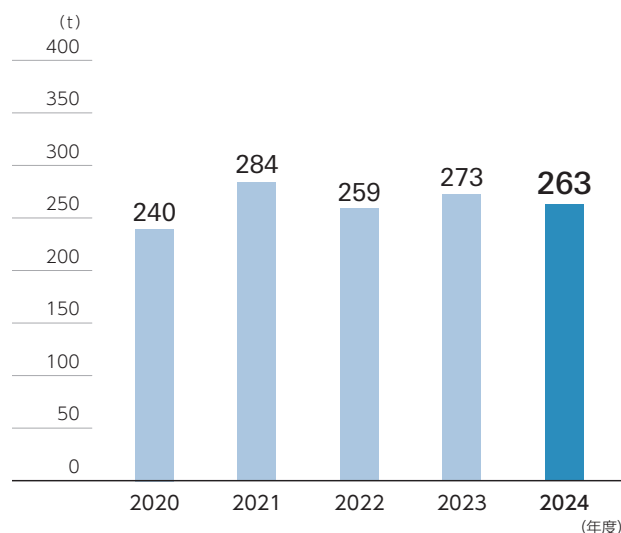
GHG 排出量 (Scope3)



※ 2024年度は全体の約6割を占めるカテゴリ1 (購入した製品・サービス) の増加に伴い、前年度比で増加

※ 集計対象は、東京計器単体

廃棄物排出量



※ 2024年度は矢板工場の廃プラスチックや佐野工場の木くずなどの削減により、前年度比で減少

※ 集計対象は、那須工場、矢板工場、佐野工場、田沼事業所、飯能事業所、TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD. (ベトナム)

社長メッセージ

独創技術を磨き

既存事業と新たな挑戦を両輪に

社会課題の解決に貢献する

既存事業の強化拡大と、新たな成長事業の育成。
“両利きの経営”で、
「東京計器ビジョン2030」の実現に向けた
取り組みを加速させます。

代表取締役 社長執行役員

安藤 毅

「統合報告書」発行に寄せて

今年度より、従来の「サステナビリティレポート」をさらに進化させ、当社グループの事業活動をよりわかりやすくお伝えすることを目的として、「統合報告書」を発行いたします。

当社グループでは現在、2021年6月に策定した「東京計器ビジョン2030」の実現に向けた経営努力を続けていますが、そのための「道標」として、5つの視点から統合報告書が必要だと判断しました。

第1に、価値創造プロセスの全体像をお伝えすること。財務と非財務の両面から、中長期的な価値創造の道筋をお示しします。2025年の株主総会でも、株主の皆さまから中長期的なご質問を多くいただきました。

第2に、投資家の皆さまや社会からのご期待に応えること。短期的な利益だけでなく、サステナビリティや社会的責任についても、本報告書でお伝えしていきます。

第3に、経営とサステナビリティを結びつけること。社内の意識改革を促し、戦略を整理するためには、社外の方々にもご理解いただけるよう、わかりやすく整理し発信していく必要があります。

第4に、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築くこと。透明性の高い情報発信手段として統合報告書が果たす役割は小さくありません。

そして第5に、国際的に求められる報告手法に沿うこと。投資のグローバル化が進む昨今、国際基準に沿った報告が信頼獲得には不可欠だと言えます。

上記の視点を踏まえつつ、私たちの持続的な価値創造の道筋をご理解いただけると幸いです。

2025年3月期は過去最高益を達成

「東京計器ビジョン2030」の実現に向けた道のりの中で、当社グループでは2024年度から2026年度までの3ヶ年新中期経営計画を「成長に向けた飛躍の準備期間」と位置づけ、「収益力の向上」「事業領域の拡大」「経営基盤の強化」を基本方針として、それぞれの施策を推進しています。

「収益力の向上」では、ROIC（投下資本利益率）に

よる事業ポートフォリオの分析やコスト構造の最適化など、経営指標を活用した収益力の強化に取り組んでいます。

「事業領域の拡大」では、中長期的な成長を担う新規分野として、エッジAI、クリーンエネルギー（水素活用技術）、宇宙事業への展開を進めています。これらの分野で複数の実証・試作案件を獲得するなど、事業化に向けた第一歩を踏み出しました。

「経営基盤の強化」では、挑戦意欲の高い人材の育成と定着を図るための人事制度改革を実施しました。またグループ全体で前年度比約1.6倍の設備投資を行いました。

これらの施策や取り組みにより、新中期経営計画の1年目にあたる2025年3月期は、飛躍への確かな基盤を築くことができたと認識しています。業績面でも、営業利益および経常利益で過去最高益を達成しました。一方で、油空圧機器事業など一部の事業では依然として厳しい状況が続いています。個々の事業にとどまらず、当社グループ全体の横断的な改善と強化を進め、持続的な成長へとつなげていきます。

積み重ねた技術を新たな舞台へ

既存事業に加えて、新たな成長事業の育成に向けたチャレンジも進めています。

防衛・通信機器事業では、防衛省より「MEMS-HR ジャイロスコープ／慣性航法技術」の研究事業





を新規に受託いたしました。MEMS-HR ジャイロスコープは当社が強みとするMEMS技術を活かし、従来の高精度センサーであるHRG(半球共振ジャイロスコープ)の小型化・高精度化・低コスト化を目指すものです。また、GNSS(衛星測位システム)などの外部信号に依存せず、自律的に位置・姿勢・速度を高精度に計測可能な慣性航法装置の開発も目指しています。この技術は、将来的に自律型ロボットやドローンなど航空機器分野への応用が期待されます。

宇宙事業では、小型SAR衛星の組み立てを開始しました。2023年には組み立てのための「宇宙棟」を建設し、民間宇宙市場向けの量産体制構築という新たな領域に進んでいます。

生産体制の強化・充実については、那須工場の敷地内に「防衛管理棟」を新設し、2024年12月より稼働を開始しました。防衛関連製品の需要増に応じて生産力を増強するとともに、今後の新製品開発を見据えた研究・人材育成の拠点としても機能させていきます。

またAI分野では、「エッジAIカメラ」のプロトタイプを完成させ、外部の展示会に出展しました。カメラで撮影した画像をAIで処理する際に、従来は撮影データをネットワーク経由で送信しなければならず、通信容量やセキュリティ面で課題を抱えていました。対して、「エッジAI」ではカメラ側に判別機能を持たせています。端末側でリアルタイム処理が可能な新型AIカメラとして、非常に注目されて

いる技術であり、今後さまざまな分野への展開が想定されています。

挑戦と学びから生まれる価値の循環

これらの新たな取り組みの土台は、当社グループが129年にわたり独自に形成してきたビジネスモデルと、そこから導かれる「価値創造ストーリー」であると言えます。

当社は明治・大正時代より海外企業との業務提携により最先端の技術を導入し、一部は日本流にカスタマイズしながら独創技術を磨いてきました。こうして蓄積されてきた「知的資本」を基盤に、資本の連鎖・循環を通じて価値創造を行っています。

別の言葉でいうと、お客さまに寄り添いながらモノづくりを進めてきたことが当社グループの価値創造プロセスの源泉なのです。お客さまとの価値協創により「社会関係資本」や「知的資本」が強化され、それが製品の品質や市場での信頼につながり、企業価値の基盤を形成しています。

お客さまとの価値協創という点では、当社グループは防衛機器事業をはじめとして、非常に厳格な品質管理が求められる用途に対して、しっかりと応えてきました。さらに、こうした「製造資本」を活用し、付加価値の高い製品を提供することで、確実な収益を確保してきました。この収益を再び「人的資本」や「知的資本」への投資に充てることで、技術力や組織力をさらに強化し、価値創造のサイクルを加速させています。

この資本の連鎖・循環を伴う持続可能な価値創造プロセスから生まれるのが、私たちの「価値創造ストーリー」です。「人的資本」と「知的資本」、そして「社会関係資本」などの非財務資本を基盤として、そこから生まれるイノベーションによって財務的な価値を創出し、さらにそれを再投資することで資本を強化するという循環によって構築されています。

この循環を、たとえば人的資本という視点から見ると、社内の各部門(スタッフ・営業・技術・生産・サービスなど)におけるプロセスイノベーションは、従業員一人ひとりの挑戦と学びが原動力と

なっています。言い換えれば、これは「人的資本」の活性化にほかなりません。また経験から学び挑戦し続ける姿勢は、独創技術やノウハウという「知的資本」の蓄積につながります。さらに「人的資本」、「知的資本」の充実から生まれる技術や信頼が「社会関係資本」となり、お客さまや社会との関係が強化されることで、結果的に企業の持続的成長と社会課題解決への貢献を両立するための原動力となっています。

挑戦するチカラが成長の原動力

価値創造の原動力は何と言っても「人的資本」です。どれほど技術が進歩しても、やはり「企業は人なり」です。いかに優れた戦略や技術があっても、チーム一丸となって取り組む従業員の力があってこそ実現されるものです。私は、人的資本こそが企業価値創造の根幹であり、長期的な競争力の源泉だと考えています。特に変化の著しい現代においては、自律的に学び、考え、行動できる人材こそが、企業成長の原動力となります。

当社グループでは「自律型成長人材の育成」を人材戦略の基本方針に掲げ、多様な人材が個々の能力を

最大限に発揮できる環境の実現に取り組んでいます。しかし、まだ道半ばです。個人の能力を最大限に活かしていきたくないような場面もあり、マネジメント層の育成にも改善の余地があると認識しています。人材の多様性を真の企業価値に変えるためには、評価制度をはじめとした組織の仕組みなどを含めた整備が必要です。そのような課題意識を持ちながら、今後も「人を育てる企業文化」の醸成を軸に、一人ひとりが誇りとやりがいを感じながら働くことができる企業を創っていきます。

あくなき挑戦と守り続ける価値

来る2026年に当社は創業130周年を迎えます。しかし、伝統に甘んじることなく、私たちは常に社会の中で自らの役割を見直し、進化を重ねています。独創技術の研鑽を続け、既存技術の深化と新規事業の創出を両立させながら、社会課題の解決に貢献していく姿勢が持続的発展の鍵なのです。

当社グループは、これまで培われ、受け継がれてきた「挑戦の風土」を土台に、ヒト・モノ・カネといった経営資源の最適な活用を常に意識しながら、時代の変化に即した価値を提供していきます。特に当社グループの強みを活かせる分野——防災・減災、環境、宇宙分野などを中心としたソリューションで、社会の安全・安心を支えていくことが、私たちの最大の使命です。

一方で、変わらずに守り続けるべき価値もあります。たとえば「誠実さ」であり、「社会との共生」であり、「技術を通じた貢献」です。これらの精神は、創業以来ずっと大切に育み、今も従業員一人ひとりの行動の根底にある普遍的な価値であり、お客さまやサプライヤーの方々、社会との信頼関係の源泉です。

“次の100年も、社会から必要とされる企業であり続けるために”——変わるべきところと守るべき価値をしっかりと見極めながら、持続的な成長と社会への貢献を両立させてまいります。ステークホルダーの皆さまには、今後も当社グループをご支援いただけますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。



サステナビリティ推進担当 役員メッセージ



創意と挑戦が未来を創る

当社は創業以来、独創的な技術と挑戦する企業風土を大切にしながら社会の発展とともに歩んできました。長い歴史の中で培われた技術力に裏付けられたお客さまからの信頼は私たちの誇りであり、未来へと引き継ぐべき大切な資産です。

こうした資産が次への成長につながる過程を明確に伝えるため、今年度より従来の「サステナビリティレポート」を「統合報告書」へと発展的に移行しました。ここでは、当社が推進してきたサステナビリティ経営を、変化の激しい環境の中で、持続可能な成長を実現する価値創造の中心に据え、当社

の「ありたい姿」の全体像を示すことを目的としています。

殻を破る、勇気の一步

企業を取り巻く環境の変化は、これまでになく速く、かつ不確実性が高まっています。気候変動、人口減少、デジタル化、サプライチェーンの再編など、課題は多様化しており、地政学的な側面も含め、何が正しいのか、どこに進むべきかは日々変化しています。こうした状況の中では、私たち自身がこれまでの常識や慣習の「殻を破る」ことが求められます。

「殻を破る」という言葉には、自ら変化を起こす勇氣と意志が込められています。他者からの指示や環境の変化に押されて動くのではなく、自分の中に眠る信義と可能性を信じ、自発的に一步を踏み出すこと。その一步こそが、組織を変え、社会を動かし、未来を創る原動力になります。

当社の歴史を振り返ると、数々の革新や新しい製品・事業プロセスの萌芽は、まさに現場の一人ひとりの小さな挑戦の積み重ねによって生まれてきました。たとえば日本初の超音波流量計の開発や、油圧の製品群における顧客対応型業務プロセスなどがその事例です。日々の業務の中で「もっと良くできるはずだ」という気づきや、困難に直面しても「自分がやってみよう」という行動が、当社の技術と文化を育んできたのです。こうした挑戦の連鎖が、当社を129年にわたり存続させてきた最大の原動力であり、今もなお未来を切り拓く力であり続けています。

未来を創る、持続の力

統合報告書への移行は、そうした私たちの価値創造の原点を、より広い視野で再確認する機会でもあります。サステナビリティの取り組みは、環境への配慮や社会貢献はもちろんのこと、実は企業活動の根幹に深く関わるものです。脱炭素社会への移行、資源循環、生物多様性の保全といった課題はもちろん、働く人々の成長、技術の継承、地域社会との共生といったテーマも、すべてが企業価値の持続的向上に直結しています。

特に、当社の強みである「独創技術」と「モノづくりの現場力」は、サステナビリティ経営を実践する上での最も重要な資源です。気候変動に対応する高効率・高耐久製品や、環境負荷を抑える設計・加工技術は、社会課題を解決する具体的な力となります。これらを支えるのは、現場の創意工夫と、学び続ける従業員一人ひとりの姿勢です。

私は、従業員一人ひとりが、そしてその集合体で

ある組織が自らの「殻を破る」ことで、当社の未来は確実に変わると信じています。殻とは、過去の成功体験や習慣、役割への固定観念、あるいは「自分にはできない」と思い込む心の壁かもしれません。それらを打ち破るのは、自分自身です。自らの意志で行動を変えたとき、人は驚くほど成長し、人生そのものが豊かに変わります。企業の変革もまた、そうした個人の変化の積み重ねから生まれます。

進化し続ける力を次世代へ

私たちが目指すサステナビリティとは、現状通りに何かを続けるだけではなく、社会の動向を読み取り、事業環境の変化に応じてしなやかに対応しながら「新しい価値を見出し進化し続ける」ことです。また、気候変動や人権、格差是正といったグローバルな大きな課題だけではなく、私たちの日常にも同様の課題が存在しています。

形式にとらわれることなく、日々の小さな気づきを行動に変えていくことが、会社や職場の成長のみならず、自身の進歩にもつながると考えています。その実現のために、これまで以上に現場の創意と挑戦を尊重し、従業員一人ひとりが自らの可能性を信じて主体的に行動できる環境を整えていくことが大切です。私は、サステナビリティの推進にあたり、自由闊達な企業風土を皆と協働で育んでいきたいと考えています。人的資本の価値最大化こそが、当社の持続的な競争力の源泉であると確信しています。

統合報告書への移行は、まさに当社自身がその進化を体現しようとする挑戦を宣言するものでもあります。本報告書が、当社の未来を共に考え、共に創るための対話のきっかけとなり、ステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を築いていく一助となれば幸いです。

取締役執行役員 サステナビリティ推進担当

鈴木 由起彦

東京計器の価値創造プロセス

当社グループは、経営理念に基づく「ありたい姿」を起点に、培ってきた強みと資本を活かして事業を推進しています。私たちの価値創造プロセスでは、「ありたい姿」を反映した「東京計器ビジョン2030」をもとに、経営上の重要課題（マテリアリティ）を解決するための重点施策を「中期経営計画」で展開しています。それらの活動を通して生み出された新たな価値を再び投入するという資本の強化を繰り返すことで、持続的な成長を目指します。

経営理念

ありたい姿

独創技術で世界の人々の安心・安全に
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

「計測」「認識」「制御」
独創技術で社会を支える

ビジョン

多様なグローバルニッチ
事業でステークホルダー
発展を実現する

バリュー

飽くなき挑戦

インプット

価値創造を支える経営資本



人的資本

- 事業を支える専門人材
- 多様な人材による組織の活性化



知的資本

- コア技術の独自性とノウハウ
- 高い研究開発投資比率



製造資本

- 多様な規格認証への対応力
- 顧客の期待に応える生産能力



財務資本

- 健全な資本構成
- 安定した資金調達能力



社会関係資本

- 顧客との強固で長期的な信頼関係
- サプライヤー等とのパートナーシップ

保有するコア技術

マイクロ波応用技術	精密加工技術
ジャイロ応用技術	画像処理技術
超音波応用技術	慣性センサー応用技術
油空圧制御技術	ソフトウェア技術
情報通信技術	

価値創造に向けた取り組み

マテリアリティ →P57

中長期的な経営環境変化を
反映した4つの重要課題



社会課題を解決する商品の提供



サプライチェーンマネジメントの強化

2024-2026年度 中期経営計画 →P25

基本方針

1 収益力の向上

2 事業領域の拡大

重点戦略

成長ドライバーの収益化 →P39

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	

既存事業の確実な成長

各事業のビジネスモデルと

船舶港湾機器事業

油空圧機器事業

防衛・通信機器事業

経営基盤

3つの基盤強化

外部リソースの戦略的活用 / 挑戦志向の人事制度への改革

高度な経営の実践

サステナビリティ経営 / ROIC経営 / DXの導入

サステナビリティ方針

に関する社会課題の解決に取り組み、

2030年までの経営目標

成長力	売上高	1,000億円以上
収益力	営業利益	100億円以上
	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



環境配慮型社会の実現



多様な人材の活躍推進

3 経営基盤の強化

長 → P43

価値の創出

流体機器事業

検査機器事業

鉄道機器事業

未来創出型改善活動の推進

アウトプット

2024年度までの主な成果

既存事業

船舶港湾機器

- 日本財団の無人運航船プロジェクトにおいて、陸上での性能評価試験を実施

油空圧機器

- 建設機械向け新型コントローラーを市場投入

流体機器

- 小型・軽量な新型ミリ波レーダー式レベル計を市場投入
- 取り付けが簡単な新型超音波流量計を市場投入

防衛・通信機器

- MEMS-HRジャイロスコープの研究開発が防衛省により採択
- 海上交通監視用の新型半導体レーダーを海上保安庁に納入

成長ドライバー

鉄道

- 超音波レール探傷器の新機種を販売開始
- 開発中の慣性式軌道検測装置が国内私鉄2社から選定

宇宙

- 小型SAR衛星の組立を開始
- 宇宙関連の複数のスタートアップ企業と協業

水素・エネルギー

- 小型水素ステーションの開発

エッジAI

- エッジAI画像検査システムの開発

アウトカム

生み出された価値

2024年度実績

● 売上高	576.5億円
● 営業利益	48.6億円
● 営業利益率	8.4%
● 自己資本利益率 (ROE)	9.8%
● 時価総額	550億円

人的資本

- 階層別研修による管理職のスキル向上
- 各種制度の拡充による多様な働き方の環境整備
- 健康経営宣言による安心・安全な職場環境強化

知的資本

- 他社との協創による製品開発推進
- 次世代に向けた研究開発の継続

製造資本

- 生産体制強化・効率化による顧客要求の実現
- 防衛機器事業の受注急伸に対応する新工場棟建設
- 環境に配慮した工場運営

財務資本

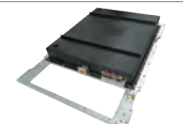
- ROIC経営による資本効率向上と最高益達成
- 安定的な株主還元と持続的な成長投資の実施

社会関係資本

- 高い市場シェアに裏付けされた顧客基盤の維持
- サステナブル資材調達方針を策定し、サプライチェーンの強靱化を推進

既存事業のビジネスモデル

セグメント	事業	主要顧客・納入先	製品企画	技術開発
			ビジネスモデルの概要	
船舶港湾機器事業	● 航海機器	船主 造船所 船舶運航管理会社 官公庁 教育機関	大型船舶の航行に不可欠な最先端のジャイロ技術、 としたさまざまな航海機器を提供しています。 厳密な国際規制準拠や高性能要求、環境負荷低減要 術力・生産技術力と、製品の性能を維持するサービス で顧客に価値を提供し、航海の安全・安心を支えてい	
	● 油空圧機器	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	国内外の大手機械メーカーとの直販流通による密着 にチューニングした使いやすい油圧機器を提供して また、電気・電子制御、各種センサーなどの製品も提 御をシステムで提案するビジネスモデルで競合他社 ています。	
流体機器事業	● 計測機器	官公庁 民間設備会社 民間製造会社	独創技術により、高性能な超音波流量計や電波レベ 御機器を開発・提供。上下水道や農業用水、化学プラ ンフラを支え、河川防災などで社会生活の安全・安心 社会に貢献しています。	
	● 消火設備	民間設備会社 民間製造会社	日本で初めてガス系消火設備を取り扱ってから今年 伝統ある事業です。立体駐車場や工場、倉庫などの多 高信頼性ガス消火設備により顧客の安全・安心の確保	
防衛・通信機器事業	● 防衛機器	防衛省 防衛装備庁 関連民間企業 海外防衛産業	国の安全を守る防衛装備品（戦闘機、潜水艦など）に や航法関連機器などを開発・提供しています。 また、海外に装備移転が行われる際は、法令を遵守し ています。	
	● 海上交通機器	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	海峡や港湾など船舶の通行が輻輳する海域における テムを提供することにより、海上交通の安全に貢献 国内で培われた技術と信頼性に基づき、海外の港湾 安全航行のための製品も提供しています。	
	● センサー機器	精密機器メーカー 農業機械メーカー インフラ工事・保守会社	地震計測などに使用される加速度計やトンネル工事 イロコンパスを提供しています。また、衛星測位やレ 応用した商品を展開し、スマート農業や道路など社 にも貢献しています。	
	● 高周波応用機器	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	マイクロ波などの高周波増幅器を応用した商品を、 プラズマ電源、レーダー、放送通信機器など、高出力 市場に提供しています。	
	● 通信制御機器	官公庁および関連民間企業 放送局	航空ヘリ、船舶、車両などの移動体に搭載するアンテナ 精密な追尾や防振性能を必要とする装置に対して、 システムを提供しています。	
その他事業	● 検査機器	軟包装コンバーター	高性能・高機能な画像処理ユニット搭載の検査装置 ケージの印刷・加工の品質向上と省力化を実現し、「 とに貢献しています。	
	● 鉄道機器	鉄道関連会社 鉄道保線会社	レールの内部に生じる微細な傷を検出する超音波探 軌道変位検測装置などの多彩な検査・計測機器群と 受託サービスを提供することで、鉄道の安全運行と 献しています。	

生産・製造	営業販売	保守サービス	ビジネスモデルを活用した製品群	
	ビジネスモデルを支える力			
自動操舵技術を軸 求等に対応する技 術力を強みとし ます。	- 高性能な製品をライフサイクル全般にわたりワールドワイドでサポートする技術力、サービス提供力。 - 世界トップシェアを誇るジャイロコンパス(姿勢・方位計測技術)、オートパイロット(自動操舵技術)。		 オートパイロット  ジャイロコンパス  電子海図情報表示装置	
営業で、顧客専用 います。 供し、全体の最適制 との差別化を図っ	- 直販主体の提案型営業。 - 高密度な機械設計力。 - 高精度な流体解析力。 - 精密加工技術力。 - 電気・電子制御技術力。 - 画像処理技術力。		 電磁切換弁  建機用ディスプレイ  水素圧縮装置	
ル計などの計測・制 ントなどの社会イ につなげることで	- 高性能な製品で顧客の要望・期待に応える顧客対応力。 - 製品ライフサイクル全般をサポートする技術力、サービス対応力。		 超音波流量計  危機管理型水位計	
で100年を迎えた 様な施設において、 に貢献しています。	既存顧客が新たな顧客に当社を紹介したくなるほどの迅速かつ的確な顧客対応力。		 ガス系消火設備	
搭載する電子機器 適切な対応を行っ	- システムから子部品まで対応可能なマイクロ波の製品開発、製造技術力。 - 高精度のジャイロ스코プの開発、生産技術に基づく、航海製品の開発、製造技術力。		 航空機用レーダー警戒装置  艦艇用リングレーザージャイロ	
船舶通航管理シス しています。また、 や河川などの船舶	低出力で、高分解能を実現したレーダーの開発、製造技術と、レーダーやAISなどの複数センサーからの情報を的確に処理するシステム構築のノウハウ。		 海上監視レーダー	
事に使用されるジャ レーザー計測などを 会インフラの保全	慣性センサーの設計・生産技術および衛星測位を応用した制御技術力。		 トラクター用直進自動操舵補助装置	
半導体製造装置用 の電磁波が必要な	- 大電力高周波の制御技術、半導体増幅器の高効率化を実現する設計・生産技術力。 - 航空・宇宙向け精密機器の組立に精通した生産工場。		 観測衛星用マイクロ波増幅器	
ナやカメラなど、 それらを実現する	- 慣性センサーを応用した姿勢制御技術。 - 航空法認定を受けた事業場による国内ヘリ搭載品の修理対応。		 報道ヘリ用アンテナ自動指向装置	
により、食品パッ 食の安全を守る」に	- 製品不具合を高精度検出する自社開発の画像処理装置・撮像装置・欠点検出アルゴリズム。 - カスタマイズを容易にする大型制御盤レスのモジュール化システム構成。		 印刷品質検査装置	
傷装置を筆頭に、 レール検査業務の 定刻性の確保に貢	- 国内唯一のレール探傷に特化した探傷器メーカー。 - 資格が必要な非破壊検査業務も提供できる専門技術者集団。 - 国内メーカー志向が強い鉄道会社各社から得た絶対的な信頼と知名度を獲得。		 超音波レール探傷車	

サステナビリティ経営の戦略

東京計器ビジョン 2030

当社グループは、創業125周年を迎えた2021年度初めに10年後を見据えた「東京計器ビジョン2030」を策定しました。ビジョンでは、これからの150周年、200周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年にありたい姿をまとめています。

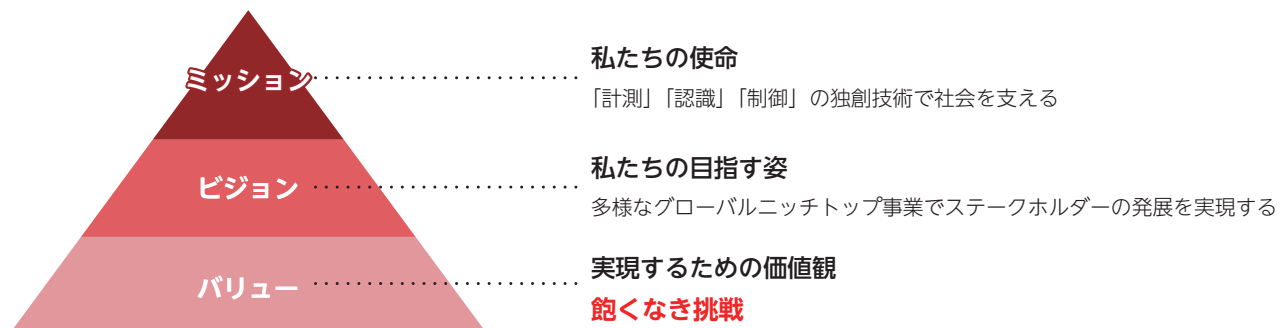
ビジョンの主旨

これまで当社グループは、国内のお客さまの困りごとに寄り添い、ご期待に沿えるよう励んできた結果、国内市場でいくつものニッチトップ事業を生み出してきました。しかしながら、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認識に至りました。

「東京計器ビジョン2030」を通して当社グループのありたい姿を具現化することで、これまで積み重ねてき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、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。

ミッション・ビジョン・バリュー

「東京計器ビジョン2030」では、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。



2030年までの経営目標

グローバルニッチトップ事業の創出においては、製品開発や市場開拓に当たり、仕様の違い、適用規格の違い、さらには自前主義にこだわらず生産・販売・技術の補完を目的としたM&Aによるスピードアップなどで多額の投資が必要となることを予想しています。これまで強化してきた財務基盤をもとに資金を有効活用しながら、先行して育ちつつあるいく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。

このような成長サイクルの結果として、2030年における経営指標の目標を、次のように設定しました。

● 成長力：	
売上高	1,000 億円以上
● 収益力：	
営業利益	100 億円以上
営業利益率	10%以上
自己資本利益率(ROE)	10%以上

事業領域と成長ドライバーの設定

本業を通じて解決していくべき社会課題を踏まえて5つの事業強化領域を設定

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
-------------------------------------	---------	-------------------	--------------------	----------------------------

現有事業、保有技術を事業強化領域に照らし合わせ、成長ドライバーを設定



3つの基盤強化

ビジョン達成のためには、競争力の源泉となる人材の育成が必要不可欠であり、組織改革を進めるために全社的な意識改革が必要となります。そこで、意識改革における課題を洗い出し、3つの基盤強化施策を打ち出しました。

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 従来の改善活動を深化させ、従業員一人ひとり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

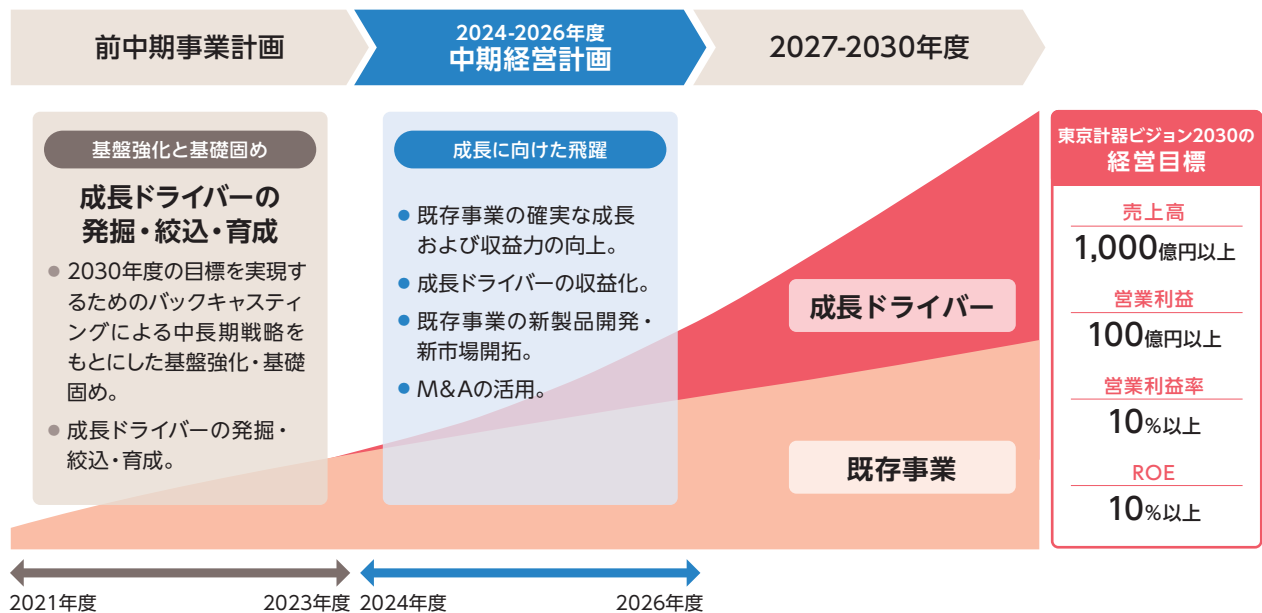
高度な経営の実践

「東京計器ビジョン2030」では、さらなる企業価値向上を目指し、サステナビリティ経営や持続的成長の実現のためのROIC経営の導入、DX(デジタルトランスフォーメーション)の導入などによる高度な経営の実践を目指しています。

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およびコーポレート・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提言に対応し、気候変動リスクおよ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、全従業員の業務目標の達成が経営目標の達成につな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モノづくりによる生産効率の改善

2024-2026 年度 中期経営計画

「東京計器ビジョン2030」実現に向けて、2021年度からの3ヶ年中期事業計画は基盤強化と基礎固めのフェーズと位置づけ、既存事業の強化に加えて成長ドライバーの発掘・絞込・育成を図ってきました。この成果を踏まえ、2024年度からの新中期経営計画は成長の芽を確実に育て収益化を図るとともに、既存事業のさらなる成長を追求していく「成長に向けた飛躍」のフェーズと位置づけています。

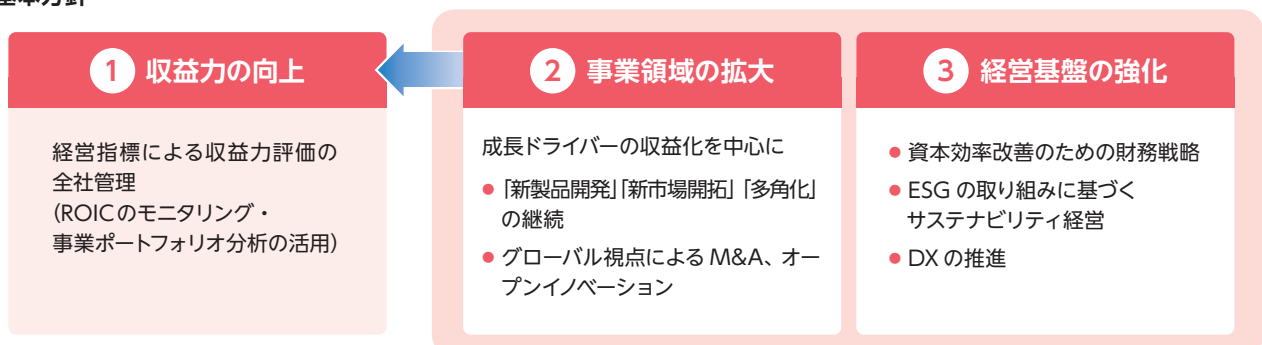


新フェーズにおいては、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るステージへと転換していくために、売上高の拡大だけでなく利益の拡大に重点を置いた基本方針を設定しました。さらに、収益力の向上のために必要な事業領域の拡大や経営基盤の強化についても基本方針としています。

「収益力の向上」にあたって、ROICや事業ポートフォリオ分析の活用も行っていきます。各事業部門でROICによる事業の分析を行い、それに基づいて

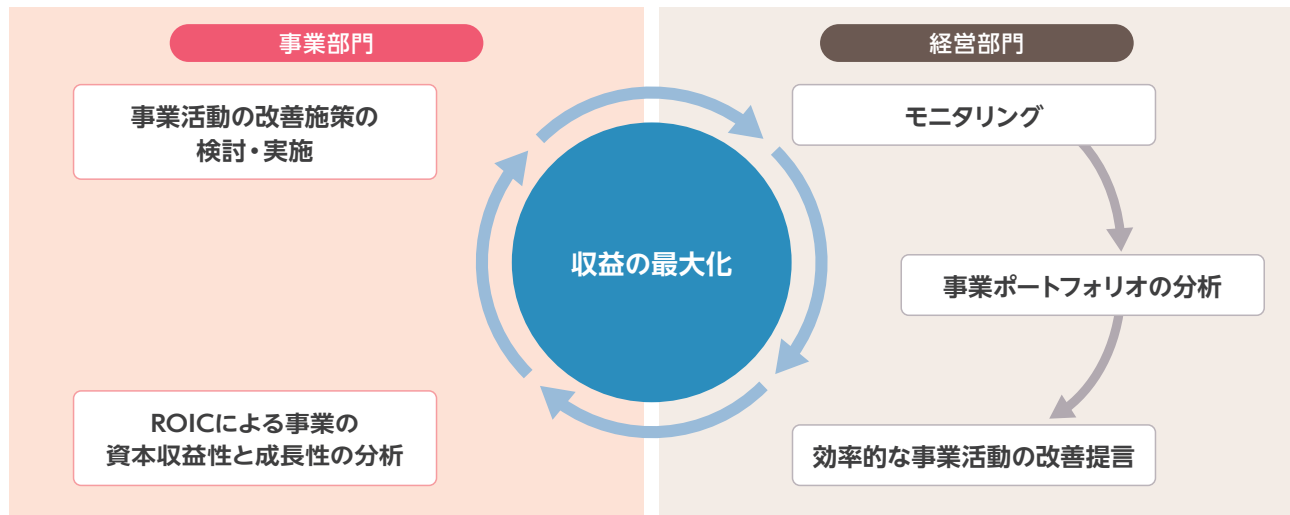
重点施策を策定し、実施していきます。「事業領域の拡大」については、前中計期間から取り組んでいる成長ドライバーの収益化をこの3ヶ年でさらに進め、2027年度以降の大きな飛躍に向けて準備します。「経営基盤の強化」については、この3ヶ年を成長ドライバーへの投資や生産性向上のための設備投資、さらに人的資本の強化の期間として、当社グループが目指す自律型成長人材の育成と登用などへの対応を行います。

基本方針



ROIC、事業ポートフォリオ分析の活用

「収益力の向上」を図るため、事業単位の「稼ぐ力」を把握し、各事業の資本収益性と成長性を分析します。そのうえで、事業に対する経営戦略を検討し、より効率的な事業活動を続けていきます。

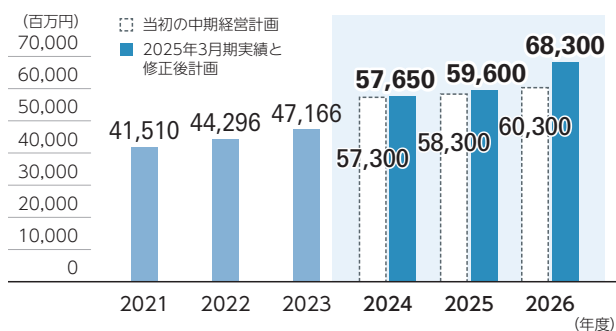


経営指標—計画の上方修正

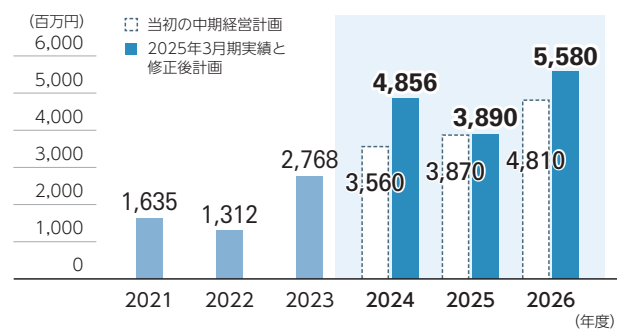
中期経営計画の初年度となる2024年度は、船舶港湾機器事業および防衛・通信機器事業が大きく伸びたため、当初計画に比べ大幅な増収増益となりました。さらに、3ヶ年の最終年度である2026

年度は、防衛機器事業において計画外で受注した大型研究開発案件などが納入となるため、計画を大幅に上方修正しました。2026年度は売上高、営業利益とも過去最高を更新する見込みです。

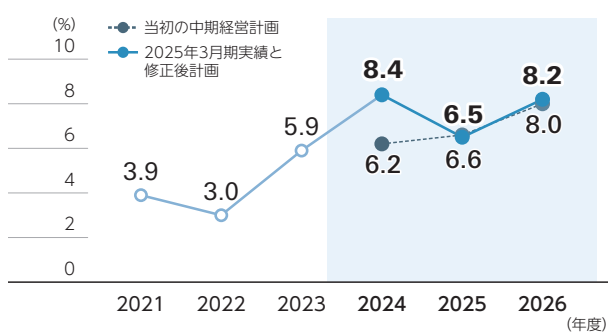
売上高



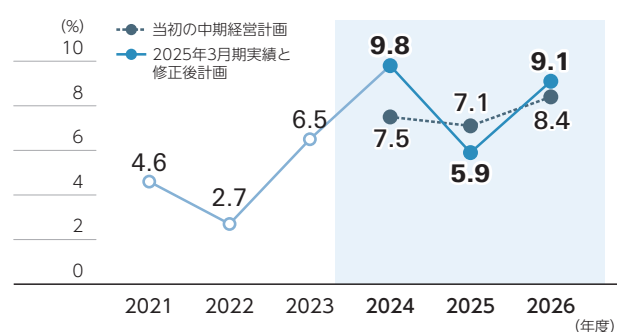
営業利益



営業利益率



ROE



東京計器の未来 #1

～「東京計器ビジョン2030」実現に向けて～

Interviewer

三菱UFJリサーチ&
コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部

浦田 のどか



“安全を守る仕事”を 高度な技術力で支援

電子システムカンパニー

執行役員
電子システムカンパニー長 小野 正己

自衛隊や海上保安庁が運用する航空機・船舶には、乗員を事故などの危険から守り、安全な業務遂行を支援するため、多くの電子機器が搭載されています。この領域で国内有数のシェアを有しているのが、電子システムカンパニーです。小野正己カンパニー長と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社コンサルティング事業本部の浦田のどか氏が、カンパニーの強みや果たすべき役割について、対談を行いました。

祖業にルーツを持つ事業領域で 空と海から「安全」を支える

浦田 電子システムカンパニーの事業領域は、東京計器の創業当初からの流れを汲んでいるそうですね。そこから現在に至るまで、どのようにつながっているのですか。

小野 明治時代の中頃に創業者・和田^{よしひら}嘉衡が創設した「和田計器製作所」が、当社の出発点です。和田が縁あって知り合った海軍士官の誘いで艦艇を見学した際に、圧力計をはじめとする計器類がすべて輸入品であると知り、国産製品の必要性を痛感したことが、艦艇用計器の国産化実現のきっかけとなりました。今日、当カンパニーが展開している防衛関連事業の原点だと言えます。

浦田 それまでは輸入品だった計器類を国産化することで、どのようなメリットがあったのでしょうか。

小野 たとえば壊れて修理や交換が必要なときに、輸入品だった当時は非常に多くの日数を要していました。またそのときの世界情勢によっては生産国から供給を受けられなくなる恐れもありました。だからこそ、必要な機器や部品を国内で生産できるということは、安全保障の観点からも重要な要素なのです。

浦田 そこから始まった技術が、今日まで受け継がれてきたんですね。

小野 実は戦後、一度は途絶えたのです。しかし自衛隊が発足すると、当社も再び小さな部品の一つひとつから技術を積み重ね、防衛装備品の国産化に貢献してきました。

浦田 歴史的な歩みを経て、今に至るのですね。現在はどのような事業を展開されているのでしょうか。

小野 主力となっているのが、防衛省との取り引きです。その中で事業を支える柱となっている分野が2つあります。一つは、マイクロ波技術を応用した製品—相手から照射された電波を受信して分析するための機器で、レーダー警戒装置や逆探装置などと呼ばれるものです。もう一つの柱は、海上自衛隊の艦艇に搭載される慣性航法装置です。衛星測位などに頼ることなく、高精度のジャイロスコープを用いて自らの位置を示すことができる製品です。

浦田 防衛省関連以外には、どのような事業を展開

されていますか。

小野 海上保安庁が全国7ヶ所に設置している海の管制塔とも言える海上交通センターに、混雑した海域への船舶の出入りを監視・管制する「VTS システム」を納入しています。これは、当社が100%のシェアを持っています。

浦田 シェア100%というのは凄いですね！ どの製品にも共通しているのは、相手や自分の位置や動きを計測して、それを表示するということでしょうか。

小野 はい、それらを含め何かを計測して表示するものを「計器」といいます。当社は創立以来の伝統を持つ「計器」を社名に冠していますが、今日では、計測・表示それぞれが分かれてきており、当社は計測の部分、つまり「センサー」の要素が強いですね。

防衛省から次世代ジャイロの研究開発を受注

浦田 新たな技術への挑戦として、現在どのような分野の開発に取り組まれていますか。

小野 次世代の慣性航法技術開発事業として、防衛省よりMEMS-HRジャイロスコープの研究開発を受託しました。HRG(半球共振ジャイロスコープ)は、羅針盤に始まり、機械式ジャイロスコープ、リングレーザージャイロスコープ、光ファイバージャイロスコープと進化してきた航法に関する技術の、さらに次の形だと言えます。海外では実用化に成功した企業もありますが、MEMS*技術を用いたMEMS-HRジャイロスコープは世界でまだ量産例が





ありません。今回、防衛省から受託したのは、その要素技術を完成させ、さらに小型化、高精度化、低コスト化を目指すことです。実現すれば、世界に名だたるトップランナー企業にも伍していけます。

浦田 従来のジャイロスコープとは、どのように違うのですか。

小野 機械式や光学式のジャイロスコープは、精度を高めるため、どうしても大型化し、質量も増える傾向にありました。それに対して、HRGは、「共振子」という部品を振動させ、外力による振動の変化で動きを測定します。精度を高めるには正しく振動させる必要があります、そのために重要なのは共振子の出来栄になります。MEMS技術によるHRGが実現すれば機器の小型化を追求することが可能になり、船舶や航空機はもちろん、将来的には自動車や宇宙ロケット、さらに進めばドローンなど、さまざまな分野へ展開できるのではないかと考えています。

浦田 この技術開発の難易度はかなり高いものなのでしょうか。

小野 決して簡単ではないと認識しています。簡単にできることであれば、世界のどこかですでに実現しているでしょう。現在生産しているジャイロスコープとは理論が異なりますし、従来の技術の延長線上でできるとも思っていない。しかし、これまでも多くの壁を乗り越えてきた当社ならば、必ず実現できると確信しています。

* MEMS (Micro Electro Mechanical Systems) : 機械要素部品、センサー、アクチュエータ、電子回路などを一つのシリコン基板、ガラス基板、有機材料などの上に微細加工技術によって集積化したミクロンレベルのデバイス。

スタートアップ企業と連携して 宇宙分野での展開も視野に

浦田 「東京計器ビジョン2030」では、成長ドライバー候補の一つとして、宇宙事業を掲げています。電子システムカンパニーとして、宇宙関連の分野で新たな取り組みがありましたら教えてください。

小野 宇宙関連でも、複数の企業と連携させていただいています。宇宙に関しては、東京計器だけで何かを実現しようと考えても、できることが限られます。近年では宇宙関連のスタートアップ企業が増え、目覚ましい成果を挙げているところもありますので、そのような企業と手を携えながら共に進んでいくことが大事だと考えています。

浦田 スタートアップ企業側から見ても、防衛領域を中心に多彩な技術と確固たる実績を持つ東京計器との連携は、魅力的に映るのではないのでしょうか。

小野 そう捉えていただけるとうれしいのですが。我々が防衛省などに納入している製品の多くは、非常に過酷な条件下での使用が想定されています。そのため、外気温や振動、衝撃などどんな状況でも安定した性能の発揮が要求されます。スタートアップ企業でも、こうした厳しい状況で開発やモノづくりができる環境を必要とされているかもしれません。

また、一つの製品を同じ規格で継続的に製造するような技術・設備も、最初から揃っているわけではないと思います。そのようなところで、東京計器がスタートアップ企業のお手伝いをさせていただける意義があるのではないかと考えています。もちろん私たちにとっても、連携によって得られるメリットは計り知れません。

製造工程の効率化と新技術開発を両輪で推進

浦田 さまざまな領域にチャレンジし、実現されていくうえで、電子システムカンパニーの強みはどのような点にあるとお考えでしょうか。

小野 大きな強みの一つが、充実した研究・開発体制だと思います。電子システムカンパニーの技術部は当社内では最大の技術部門です。技術部の役割として、まずはお客さまからいただいた製品開発が第一にあります。並行して先の技術の獲得にも日々取り組んでいます。その積み重ねが、新たな提案に対応する力になっているのだと言えるでしょう。また、技術部に対して「今後はこのような技術が求められるのではないか」と情報を提供し、お客さまのニーズを的確にフィードバックするという点で、営業部が果たしている役割も大きいです。

浦田 カンパニー全体が一丸となって動いているのですね。設計や生産の課題はありますか。

小野 現状はありがたいことに業務量が増加傾向にあり、目の前の仕事に全力で取り組んでいる状況です。ただ、積み上げてきた経験や技術があっても、製品の開発・生産が遅れることも出てきました。そこで「デジタル設計」と言われる新たな手法を導入し、製品開発の効率化や期間短縮に注力し、生産期間の確保を目指しています。生産部も業務量増加を見越し、人員の増強に加え計画的に設備投資を進め、生産能力の増強を図っているところです。

浦田 既存製品の生産に関わる一連の工程では効率化を進めながら、新たな技術獲得もスピードを緩めずに進めていくということですね。

事業の幅を広げることでさらなる成長を目指す

浦田 要求された性能を満たす製品を製造すること、その先の技術を開発することも、すべては私たちの暮らしの安全・安心につながっているのですね。

小野 そうですね。私たちの日常生活は、防衛省や海上保安庁の方々の日々の活動によって、安全・安心が守られています。私たちの製品は、その活動を支えるいわば「黒子」だと言えるでしょう。航空機や船舶の安全な運用を支え、その乗員の方々が安全に、かつ安心して業務に就けるようサポートすることを通じて、広い意味での安全保障に貢献できていると思います。

浦田 防衛予算も増加しています。今後の成長については、どのようにお考えでしょうか。

小野 防衛予算の増加に合わせて防衛機器事業の受注や売上は大きく伸びています。しかし、この伸びの中心はすでにある装備品の修理や交換用部品などによるもので、ずっと続くわけではありません。今後、事業を拡大するには、従来からある製品に対して付加価値を創出したり、新製品を提供したりする必要があると考えています。

浦田 そこに成長の機会があるということですね。

小野 まさにその通りで、今は防衛装備品のあり方も変化している時代です。従来と同様の製品だけでなく、新しい分野に取り組み事業の幅を大きく広げることで、電子システムカンパニーの着実な成長を実現していきます。





高度な画像処理技術で 身近な「食の安全」を守る

検査機器システムカンパニー

執行役員
検査機器システムカンパニー長 川上 温

お客さまの「お困りごと」を解決するためのプロジェクトから始まった、検査機器システムカンパニーの印刷検査機器事業。現在、軟包材*向けグラビア印刷機の検査機器では、出荷ベースで国内トップシェアを占めています。川上温カンパニー長と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社コンサルティング事業本部の浦田のどか氏が、当社ならではの強みや事業の社会的意義について、対談を行いました。

*軟包材:プラスチックフィルム、紙、アルミ фольドなど、薄く柔軟性のある材料で作られている包装材。

「食の安全」を下支えする検査機器

浦田 検査機器システムカンパニーの事業は、実は私たち消費者の日常生活と密接に関わっているそうですね。どのような接点があるのでしょうか。

川上 当カンパニーでは、食品包材（パッケージ）の印刷不良や素材の不備などを検出するための装置を製造・販売しています。店舗に並んでいる食品の多くは、包装された状態で販売されていますが、その包材にはどのようなことが書かれていると思いますか。

浦田 商品名と、中にどのような商品が入っているのか。あとは賞味期限・消費期限も記載されています。

川上 そうですね。そのほかに、販売するうえで必要なバーコードや、成分表示なども記載されています。

浦田 なるほど、普段あまり気に留めていませんでしたが、改めて考えると、どれも重要な内容ですね。

川上 食品包材には、2つの大きな役割があります。一つは、商品の魅力をアピールして買い手の購買意欲を高めること。賞味期限や成分表示などの情報を買い手に正しく伝えることも、購買行動につながると言えます。そしてもう一つが、食品を外気から守って品質を維持する保護材としての役割です。

浦田 どちらの機能が欠けても困りますね。食品メーカーの方々も、売る方々も、購入する私たちも。

川上 そのために必要なのが、食品包材の検査なの

です。包装材料の不備があると、包材メーカーに対して、食品を充填した状態での返品となり、大きな損失となります。このため現在では検査装置による検査が必須となっています。

浦田 私たちが食品を安全に買って食べられるのも、食品包材の検査が行われているからなのですね。

川上 東京計器は、主に社会インフラに関わる機器を製造している企業というイメージが色濃いと思います。その中で、当カンパニーはやや異色の存在に映るかもしれません。しかし「食の安全」を支えているという意味では、私たちの検査機器も社会に欠かせないインフラの一つだと言えるでしょう。

事業の原点はお客さまからのご相談

浦田 どのような経緯で、検査機器事業が生まれたのでしょうか。

川上 出発点はお客さまの“お困りごと”でした。油圧機器事業でお取引のあったお客さまから、当社の画像処理技術を使って食品包材の検査ができないかという相談をいただいたのです。当時の東京計器は食品包装機械の分野には全く無縁でしたが、そのお客さまにおかれては油圧製品に対する満足度が高く、そこから「東京計器なら実現できるのではないか」とお話をいただいたようです。

浦田 御社の技術に対する信頼感が、新たなビジ





ネスの種になったということですね。

川上 はい。とは言え、いざ着手してみると大変でした。画像処理の技術と言っても、一枚ずつ撮影して分析するのではなく、食品包材はロールに巻かれたフィルムを高速で回転させながら印刷するため、検査も高速で画像処理をしなくてはなりません。難航しましたが、新たに自社で専用の画像処理ハードウェアを開発することで、高速リアルタイム画像処理を実現することができました。

浦田 そこから、製品化につながったのですね。当初は、お客さまが同じということで油圧機器事業のプロジェクトの一つだったとお聞きしています。

川上 プロジェクトとして発足したときは、技術中心の陣容でした。そこから、製品化して販売台数が伸びたことで営業部門が必要になり、さらに営業と技術の橋渡しが必要となってカスタマー技術の部門を設けてというように、次第に規模が拡大して今日に至ります。

浦田 御社の歴史の中でも、果敢なチャレンジが成功を収めた事例の一つと言えるのではないのでしょうか。

川上 私もそのように思っています。かなりチャレンジングでしたが――。私たちの挑戦を、お客さまに受け入れていただけたことが大きいです。

顧客満足度向上が最大の目標

浦田 特にどのような点が、お客さまから評価いただけたとお考えですか。

川上 検査機器の分野ではほかに先行している専業

のメーカーがある中で、我々は後発であり、また他事業との兼業でした。まずは技術力を高めて、他社さんに「追いつけ、追い越せ」を合言葉にしてきました。そのうえで、さまざまな事業領域を持つ東京計器ならではの新規技術も取り込んでいこうと。核となる画像処理をはじめ、さまざまな分野を熟知したメンバーを社内から集めて、技術を結集しました。**浦田** そうした技術の蓄積が信頼獲得につながって、今日に至るのですね。お客さまとの関係を構築し、維持されるうえで、当初から変わらず大事にされていることはありますか。

川上 「人と人のつながり」です。検査装置の製造・販売では、販売するまでよりも、むしろ納入からのアフターフォローがより重要だと考えています。お使いいただいて、何かお困りごとはないでしょうか？ より良くお使いいただくための改善点はないでしょうか？ お客さまと密に接しながら、“お困りごとがあれば、お客さまに寄り添って一緒に解決する”というサイクルを回してきました。その姿勢は、事業開始当初から一貫しています。

浦田 営業、技術、そしてカスタマー技術の方々が一丸となって、お客さまと向き合われてきたのですね。

川上 社内の他カンパニーと比べると、当カンパニーは小規模です。何かあればすぐに対応できる小回りの良さは、小さな所帯ならではの利点だと捉えています。

浦田 製品の性能だけでなく、アフターフォローなども含めたすべての面でご満足いただけるように――。

川上 はい。顧客満足度の向上こそが、当カンパニーの最大の目標です。

お客さまごとに「最適な製品」を提案

浦田 顧客満足度を高めるためには、ニーズを的確に把握することが重要ですね。お客さまによって、必要とされる性能や機能は異なるのでしょうか。

川上 比較的小規模なお客さまの場合、必要以上にハイスペックな製品をご案内しても、逆に手に余ってしまうことがあります。機械がどんな小さな異常でも検知してしまったら、その都度「良い・

悪い」を人の目で判断しなくてはなりません。

浦田 人材不足は多くの中小企業にとって悩みの種の一つですから、業務が増えるのは避けたいところですね。

川上 そのようなお客さまからは、「高性能」「多機能」よりも、操作が簡単でわかりやすいことや、構造がシンプルで故障しにくいことなど、使い勝手の良さを高く評価いただける傾向にあります。メーカーで生産に携わる方々にとって、本来の業務は商品を生産することです。品質管理も重要なプロセスの一つですが、その作業に過大な時間や労力がかかってはいけません。当社の製品は、検査に必要な機能は持たせながら、一方で現場での扱いやすさも重視しています。コストも含めたトータルバランスの良さが大きなセールスポイントで、お客さまからも導入しやすいと評価をいただいています。

浦田 メーカーとしては「当社の技術で、こんなこともできますよ」と胸を張りたいところですが、あえてそれをせずに、お客さまの立場に立って機能を追求されてきたということですね。それが他社さんとの差別化ポイントとなり、シェア拡大につながったと――。

川上 そうですね。製品をできるだけモジュール化し、個々のお客さまに合わせた製品を展開していくことを意識しています。

技術力で省力化・効率化に貢献

浦田 お客さまの満足度をさらに高めるためには、新たな課題に対するチャレンジも不可欠ですね。どのような取り組みをされていますか。

川上 テーマが3つあります。1つは「プレ検査」――これまで私たちが開発してきた検査機器は、印刷時の食品包材を検査するのが目的でした。その前段階で版の傷などを発見して、印刷不良を防ぐための検査機の開発に取り組んでいます。本刷りをする前に不備を発見できれば、大量のロスを未然に防ぐことができます。また、不良で廃棄された不足分を補う「補刷」も無くなり、省力化・省エネ化にも寄与します。

浦田 プラスチック廃棄物の削減が求められている

今日、環境面でも意義が大きいと思います。

川上 2つめとして、印刷の後工程である包装袋を作る「製袋」についても、検査装置を開発中です。製袋は未だに目視に頼る検査が行われており、他社も含めてまだ手の付けられていない領域です。他社に先駆け機械化を推進し、省力化に貢献したいと考えています。そしてあと一つ、これまでは人の手や目に頼っていた判別などの作業をAIで代替できないかという観点で、技術開発を進めています。自動化することで検査の精度向上や均質化が期待できるだけでなく、生産現場の省力化・技術の継承という面からも今後ますます必要とされるはずですよ。

浦田 食品包材印刷の検査というベースの部分は守りながら、幅を広げていかれるイメージですね。

川上 事業の立ち上げから今までは、一本の道をひたすら前へ前へと進んできました。今後は、進むべき道の道幅を左右に広げ、あるいは分岐路を増やしていくような成長をイメージしています。食品包材向けの製品をベースに、別の業界向けに応用する「マルチプラットフォーム」的な展開も考えられるでしょう。

浦田 お客さまの声から検査機器事業が生まれ、成長したように、今後もお客さまの声に耳を傾けながら――。

川上 はい。省人化・省力化といった大きなテーマのもと、個々のお客さまのお困りごとにお応えしていくことで、社会課題の解決にも貢献していきます。



東京計器の未来 #3

～「東京計器ビジョン2030」実現に向けて～

Interviewer

三菱UFJリサーチ&
コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部

浦田 のどか



街と街、人と人を結ぶ 線路を技術力で守る

東京計器レールテクノ

取締役社長 林 繁昭

多くの人々や物資を運ぶ鉄道は、私たちにとって欠かせない社会インフラの一つだと言えます。その安定した輸送を見えないところで支えているのが、超音波レール探傷車では国内シェアの約7割を占める東京計器レールテクノ株式会社の技術です。林社長と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社コンサルティング事業本部の浦田のどか氏が、鉄道機器事業の現在地と今後目指す姿について対談を行いました。

超音波探傷技術で レール内部の傷を発見する

浦田 東京計器の鉄道機器事業には、60年を超える歴史があるのですね。

林 はい。事業の入口は、東海道新幹線の開業（1964年）でした。新幹線には、それまでの鉄道になかったさまざまな新技術が導入されましたが、その一つがレールの傷を発見するための「超音波探傷車」です。これを国産化しようということで事業が立ち上がり、そこに当社も参加したことが、東京計器における鉄道機器事業の出発点です。その後の組織変更で、1997年に子会社として社員5人で再スタートした事業が、今では65名超にまで規模が拡大しました。

浦田 現在は、どのような製品やサービスを展開しているのですか。

林 大別して、3つの事業を展開しています。いちばん大きなウェイトを占めているのが、検査機器の開発・販売事業です。外部からは見えないレール内部の小さな傷を、超音波探傷技術を使って発見するための検査機器群で、大きなものだとしてレールの上を動力走行する「レール探傷車」や、それよりも小さく人力で押して移動する探傷器、さらにコンパクトなポータブル型などの製品があります。

浦田 ほかの2つは、どのような事業ですか。

林 これも創設当時の事業ですが、自分たちの造った製品を使用して、鉄道事業者様からレールの検査を請け負い、検査結果を提供する役務事業を行っています。もう一つは、納入した当社製品に対する定期検査などのアフターサービス事業です。

浦田 どの事業も、レールの検査に深く関わっているのですね。もし検査が正しく行われないと、どのようなリスクがあるのでしょうか。

林 レール内部の傷を放置しておくと、最悪の場合、折れてしまうのです。海外では、レール折損による事故の事例もあります。日本の鉄道はフェイルセーフの考え方が徹底しています。これは万一不具合が起きても安全を守るためにシステムが自動的に停止する仕組みのことです。そのため、レールが折れても直ちに運行を止めることができ、大事



故につながる可能性は非常に小さいのです。しかし、運行が止まれば多くの人々の移動や物資の輸送に支障が出てしまいます。そうならないよう、未然に傷を発見することがレール検査の目的です。

浦田 線路の安全を維持することで、鉄道会社の定時運行を守っているのですね。

「線路を守る技術」でアジアの発展を支える

浦田 国内の鉄道事業者を主要なお客さまとしており、高いシェアをお持ちだとお聞きしています。

林 お陰さまで、JR各社や大手の民間鉄道各社に、当社の製品やサービスをお使いいただいています。安定した需要がある半面、新たな市場が生まれにくいとも言えるでしょう。新路線が開業することはあっても、国内のレールの総延長距離はだんだん短くなる傾向にあります。製品の耐用年数到来による置き換え需要もありますが、限定的です。鉄道機器事業を大きく成長させるためには、海外市場への参入と、より付加価値の高い新しい技術・製品に挑戦していくことが大事だと考えています。

浦田 海外での事業展開で、すでに着手されている取り組みの事例はありますか。

林 海外市場では、特にこれから鉄道を近代化していくアジア諸国を中心に、当社の技術を役立てていただけるのではないかと考えています。タイ国鉄には、レール探傷車1両を納入しています。またフィリピンでは、日本のODAの一環として首都マニラの鉄道近代化プロジェクトが進んでおり、そこ

でも当社の超音波探傷装置が採用されることが決まりました。さらに、韓国からも超音波探傷装置を受注しています。

浦田 海外のお客さまからは、どのようなことを期待されているのでしょうか。

林 そうですね、日本の鉄道の技術やシステムに対する信頼の厚さを感じます。ただ鉄道にはその国の文化が色濃く反映されます。日本と米国や欧州では鉄道の在り方が大きく異なりますし、鉄道の技術を支えるメーカーも、国ごとにさまざまです。ですから、国内の手法をそのまま海外に持っていったって、その国に馴染むとは限りません。まず相手国の鉄道の特性を十分に理解したうえで、日本の鉄道の長所を活かしながら支えていくことが重要です。

新しい技術に挑戦し

「線路を守る力」をより太く強く

浦田 もう一つのチャレンジとして挙げられた新技術の導入は、どのような取り組みをされていますか。

林 はい。大きく分けて2つあります。まずは、撮像装置——線路の画像を撮影して、画像から線路の状態を診断する「軌道検査省力化システム」をリリースしました。

浦田 画像から、どのようなことがわかるのですか。

林 線路はレール以外にも、さまざまな部品で構成されています。枕木や碎石、レールを支える留具などです。従来は人が巡回し、目視しながら一つ

ひとつの状態を確認していました。その業務を自動化することが目的です。人の“目”に当たるカメラは、油圧制御システムカンパニーの画像処理プロセス技術を活用しています。また撮影された画像から良し悪しを判断する“脳”に当たる部分は、AIが担います。この部分は高い専門性を持つスタートアップ企業と連携しながら、より高度な機能向上を進めています。そしてもう一つは、通信制御システムカンパニーの光ファイバージャイロと慣性センサー技術を活用した慣性式軌道検査装置が完成目前です。この製品は、レールの歪み(軌道変位)を測定する機器で、どちらも鉄道会社にとっては必須の検査です。超音波探傷装置に加えて、これら両方の検査機器を取り揃えて製造しているメーカーは当社だけです。実現すれば、国内の鉄道市場に与えるインパクトは大きいと思います。

浦田 「線路を守る力」が、さらに強化されますね。

人手不足もチャンスに！

人材減へのソリューションを提供

浦田 さまざまな業界で、人手不足が顕在化しています。多くの人手を要してきた業務を機械で代替できるようになれば、大きなメリットが生まれますね。

林 鉄道会社ではこれまで、多くの優秀な人材によって安心・安全を維持してきましたが、ご指摘の通り、その担い手が年々少なくなってきました。解決手段として考えられるのは、一つは技術であり、もう一つはアウトソーシングでしょう。どちらにも対応できる当社にとっては、追い風が吹いている状況だと言えます。

浦田 東京計器は経営理念で、人に代わって認識・制御する製品づくりを掲げられていますが——。

林 だからこそ、我々が取り組まなければならない領域なのです。一方で、自分たちの技術だけでは解決できないこともあります。東京計器の各カンパニーはもとより、社外の方々とも連携しながら、さらに技術を高めていきます。

浦田 “自前”の技術だけにこだわらず、周囲を巻き込み連携していく力が、今後ますます重要になって



いくということですね。

林 新しい風に触れることで、我々も視野が広がり、視座を高めることができます。そこから事業拡大のチャンスにつながることもあると思います。

鉄道会社の信頼に応え、 伴走できるパートナーとして

浦田 改めて、鉄道機器事業のいちばんの強みは、どこにあるのでしょうか。

林 私たちの事業が産声を上げた昭和の高度成長期は、日本の鉄道が安全性追求に大きく注力し始めた時期でもあります。以来長きにわたって、私たちは鉄道事業者様と一緒に「レールを守る」ことを考えてきました。その積み重ねで、今では鉄道事業者様が目指している方向性や考え方を、同じ言葉で共有できていると自負しています。そして、個々のお客さまに合わせたカスタマイズも得意としています。そのような点が、当社を選んでいただける大きな理由ではないでしょうか。

浦田 「自分たちのことをよく理解してくれている」——それが、信頼感につながっているのですね。今後も信頼を獲得し続けるために、大事にされているのはどのようなことでしょうか。

林 当社のメンバーには、常に自分たちの使命は

何かを、自身に問いかけてほしいと伝えています。それは、卓越した技術で「線路を守り抜く」ということにほかなりません。ありがたいことに、一人ひとりがその使命を強く自覚していて、企業文化として根付いていると胸を張って言えます。鉄道は人やモノ、ときには文化や想いも運んでくれる、大切な社会資本です。私たちはプロフェッショナル集団として、今後も街と街、人と人を結ぶ線路を守り続けてまいります。



主力製品の超音波レール探傷車



新 た な
社会関係
資 本



宇宙事業への挑戦

～伝統と革新が織りなす、宇宙事業の未来図～

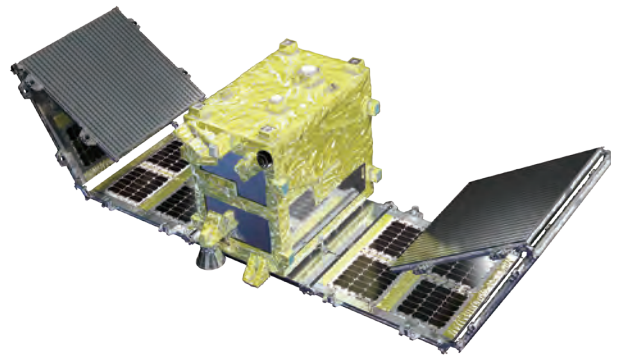
執行役員
宇宙事業推進担当

田中 明男

情熱とともに未来を拓く

当社の宇宙事業は、JAXA*のImPACTプロジェクトで東京大学からお声掛けいただいたことをきっかけに、SAR（小型合成開口レーダー）用のマイクロ波増幅器（XPA）開発に取り組んだことから始まりました。このXPAが2020年に打ち上げられたSAR衛星実証機 StriX-α（ストリクス・アルファ）に搭載され、宇宙への第一歩を踏み出しました。その後、株式会社Synspective（以下Synspective）から小型SAR衛星の量産工場の候補に選ばれ、何度も提案と質疑を重ねて2022年に最終的なプレゼンテーションを社長の安藤と共に行い、パートナーに選定されました。技術・営業・生産が一体となって取り組んだ成果であり、大きな転機でした。

現在は那須工場の衛星組立棟（宇宙棟）で、Synspectiveの小型SAR衛星の組立工程を担当しています。2020年代後半までに30機のコンステレーション構築に貢献できるよう、年間数基の組立・出荷を目標とし、段階的に量産化に向けた生産体制を整えています。



©Synspective Inc.

Synspective 小型SAR衛星



那須工場 宇宙棟

また、株式会社Pale Blue、株式会社ispaceなど、多様なスタートアップ企業との連携も進めています。それぞれ異なる宇宙技術を追求しつつも、社会貢献という強い信念を共にしており、私たちもその熱意に日々刺激を受けています。その中で特に印象的だったのは、各社の担当者が事業にかける熱意を直接伝えてくださったことです。彼らの情熱に触れるたび、私たちも一緒に未来を創っているという実感が湧きます。異なる専門性を持つ企業と連携することで、私たち自身の視野も広がり、柔軟な発想やスピード感といった新たな価値観が社内に浸透しつつあります。

那須工場50年の技術と品質に対する誇り

当社の129年という歴史の中で、昨年、那須工場は設立50周年という節目を迎えました。先達が長年にわたって培ってきた航空機向け搭載機器の技術や品質管理の文化が大切に伝承され現在に至っています。私たち那須工場の従業員は「お客さまからの信頼」を得られるよう、「品質」を第一として日々生産活動に取り組んできました。

品質検査を「最後の砦」にせず、生産工程のすべてに品質への想いを吹き込む——それは、「お客さまの信頼に応え、製品を自分たちの手で仕上げる」という誇りが根底にあるからです。宇宙に関連する事業として、私たちは20年程前にお客さまの生産拠点にて衛星搭載用の部品の「組立・検査」のお手伝いをする機会を頂きました。宇宙品質の厳しさを肌で感じた経験が今や大きな財産となり、現在、当事業は子会社の東京計器アビエーション株式会社に引き継がれています。若手社員たちは経験豊富な先輩たちと共に作業を重ねる中で、自ら考え、工夫

しながら工程や手順の改善に取り組んでいます。限られた時間や資源の中で、より良いモノづくりを追い求める姿は、非常に頼もしく、当社の未来を切り拓く大きな原動力です。

社外からの期待も高まっており、Synspectiveとの連携実績をきっかけに、新たな衛星開発に関する引き合いが増加しています。私たちは、お客さまに信頼される存在であり続けられるよう、当社の強みである技術力と誠意をもって対応していきます。今後は部材調達から組立・検査までを一貫して社内で担う生産体制を整え、各部門が自ら考え行動できる文化を育みながら、「衛星組立の東京計器」と呼ばれる存在を目指します。

小さな一歩が未来の原動力に

宇宙事業は、これまでの延長線上ではなく、新たな東京計器を形づくる挑戦です。私たちは今、そのスタートラインに立っています。わからないことや初めての経験も多く、思い通りの結果が得られない場面もあるかもしれません。しかし、小さな一歩の積み重ねが、やがて大きな信頼と実績へとつながります。この挑戦に携わる従業員一人ひとりが、自ら努力し、経験を重ねていくことで、当社には宇宙事業における技術力と生産力のノウハウが着実に蓄積されていきます。その積み重ねこそが、当社の成長ドライバーである宇宙事業を、さらに高いステージへと押し上げる原動力となります。

高い志を持ち、共に挑戦する社内の仲間、そして支えてくださるお取引先・関係者の皆さまとともに、新たな扉を開き、未来を切り拓いてまいります。

* JAXA: 宇宙航空研究開発機構 (Japan Aerospace Exploration Agency)



Pale Blue 水エンジン

©Pale Blue Inc.



ispace HAKUTO-R プログラム

新 た な
社会関係
資 本

水素の可能性を切り拓く

～水素・再エネで描く、東京計器の未来図～



水素・再エネプロジェクト
プロジェクト長 土岐 一巳

成長ドライバーとしての水素・エネルギー事業

2021年6月に10年後を見据えた「東京計器ビジョン2030」が策定され、成長ドライバー候補の一つとして水素・エネルギー事業が位置づけられました。そして同年12月に「水素・再エネプロジェクト」が発足しました。

プロジェクトの目的は以下の2点です。

- ① 東京計器パワーシステム株式会社(以下 TPS)の水素ステーション用圧縮装置事業を足掛かりに、水素・再生可能エネルギー関連市場に本格参入し、さらなる市場拡大の可能性を検討すること。
- ② 油圧制御システムカンパニー(以下 油圧Co.)が進める高圧圧縮機の開発および業務提携企業であるサニー・トレーディング株式会社(以下 サニー・トレーディング)の営業情報の活用、海外メーカーとのライセンス契約、コンサルティング会社を通じた高圧水素ガスエレメント技術・技能の獲得や水素生成器の技術・技能の獲得を視野に入れ、2030年に新規の水素関連分野を独立した事業として売上を達成すること。

振り返ると、ずいぶん高い目標が課せられたプロジェクトであることがわかります。

水素関連機器の市場規模

水素関連機器の国内市場規模の見通しについては、下記のデータを参考にしています。

(百万円)

関連機器	2030年	2040年
燃料電池車両	191,300	1,727,280
発電	642,000	2,084,000
水素製造設備	48,400	544,800
水素ステーション	29,844	192,297
合計	911,544	4,548,377

※株式会社富士経済 2024年版水素利用市場の将来展望から引用

この関連機器の中で、水素ステーション用の水素圧縮装置を2015年よりTPSとサニー・トレーディングが協働で設計、製造、販売を行っています。現在、水素ステーションは国内の約180ヶ所で稼働しており、そのうち29ヶ所(定置式、移動式含む)で当社の装置が採用されています。(2025年1月現在)

プロジェクトの目的にもあるように、水素圧縮装置を足掛かりに水素関連市場への本格参入と、さらなる市場拡大を進めているところです。

なおサニー・トレーディングとは2022年1月に当社、TPSの3社で業務提携を締結しています。

戦略製品の立案

プロジェクトのコンセプトとして、「水と電気（再生可能エネルギー）で水素を作る・貯める」「小型水素ステーション、水素、電気を販売する」を掲げています。

水素圧縮装置だけではなく、前段の水素製造装置や都市部での大型水素ステーションにも需要があります。一方、地方では大型の需要は少ないため、今後は水素を利用した小型のモビリティ、FC^{*1}フォークリフトやFCドローン用の水素充填設備として、小型水素ステーションのパッケージが求められると考えました。こうした背景を踏まえ、以下の戦略製品を立案しました。

1. ギ酸^{*2}による高圧水素製造装置

水素の製造は水電解装置や都市ガスなどからの改質が一般的ですが、プロジェクトではギ酸から高圧水素が生成される技術に着目し、国立研究開発法人産業技術総合研究所（産総研）と共同研究を行っています。

2. オンサイト型オールインワンパッケージの小型水素ステーション

水素製造、圧縮機、蓄圧器そしてFCV^{*3}やFCフォークリフトへの充填が可能なディスペンサーを備えた小型水素ステーションを開発します。

3. レシプロ型コンプレッサー

現在の海外メーカー製コンプレッサー（圧縮機）から油圧Co.の高圧流体のノウハウや技術を活かした製品へ置き換えるための開発を進めています。

これらが商品化されれば前述の小型水素ステーションに搭載し、市場に投入することで売上拡大を目指していきます。

* 1 FC:Fuel Cell 燃料電池

* 2 ギ酸：産業用途では家畜飼料の防腐剤や皮なめし剤、凍結防止剤などに広く利用される化学物質です。水素の貯蔵や輸送には多くのエネルギーを要するため、別の物質に変換して効率良く貯蔵・輸送するための水素キャリア（水素を運ぶ媒体）の研究や開発が進められており、産総研では以前より水素の新たなエネルギーキャリアとしてギ酸に注目しています。

* 3 FCV:Fuel Cell Vehicle 燃料電池車

戦略製品で切り拓く第2フェーズ

プロジェクトの発足から3年が経ち今年度は戦略製品の商品化を進めつつ、「地産・地消のエネルギー活用の提案」をコンセプトに第2フェーズを立ち上げました。

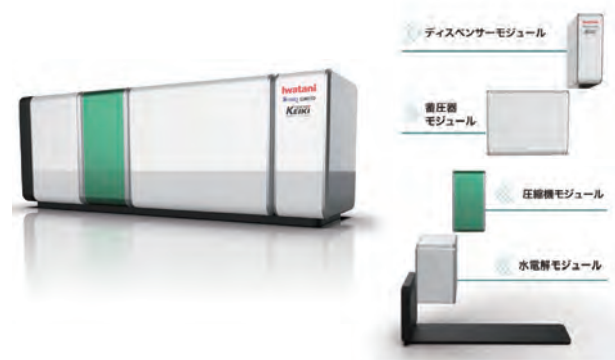
水素のキャリアとして注目を浴びているギ酸のほとんどは海外からの輸入ですが、大学や研究所では畜産の糞尿や食品廃棄物、あるいは温室効果ガス的一种であるCO₂からギ酸を生成する研究が進められています。この技術が確立されればCO₂からギ酸を経て水素を生成し、電気として活用することが期待されます。

また、プロジェクトではCO₂の回収や利活用などについても調査を進めています。

これからの水素ビジネス

ときどき、「水素ビジネスはこれから伸びるのか？」と聞かれます。正直なところ、不確実な部分もありますが、それでも水素ビジネスは成長すると信じています。水素がすべてのエネルギーに置き換わるわけではありませんが、2050年のカーボンニュートラル（CO₂排出量実質ゼロ）に向けた代替エネルギーの一つとして大きな可能性を秘めています。

水素は大気中に0.00005%程度しか存在せず、低コストで製造することがキープポイントですが、ただそれを待っているだけではビジネスチャンスを逃してしまいます。今年度の新入社員が第一線で活躍する頃までには東京計器の水素事業の収益が確保できるよう、プロジェクトを推進していきます。



オールインワンパッケージの小型水素ステーション イメージ図

事業概況

船舶港湾機器事業

海運業界の未来を切り拓く 「羅針盤」として、 お客さまと市場の価値を高め続ける

常務執行役員
船用機器システムカンパニー長

吉田 芳彦



当事業は、船舶の安全な航行を支える機器の開発・設計から、製造・販売、アフターサービスまでを一貫して手掛けています。特に、オートパイロットとジャイロコンパスは世界市場でトップシェアを誇り、国際海上輸送の安全性向上に貢献しています。これまでに培った品質と信頼性は国内外のお客さまから高く評価され、当社の強みとなっています。

今後も、技術革新とサービス向上に努め、高品質な製品・サービスを提供し、海上輸送の安全と効率化に貢献していきます。

1 業績概況と外部環境の変化

造船所で建造される新造船向け機器販売、在来船（現在航行している船舶）に搭載された機器の換装販売、在来船に搭載されている機器の保守サービスなどに大きく分けられています。

2024年度の業績は、老朽化した船舶の代替需要などによる新造船向け機器の販売、およびジャイロコンパスを中心とした保守サービスが好調に推移し、増収増益となりました。特に、営業利益はサービス需要の急伸により想定を大幅に上回りました。新造船需要とサービス需要の拡大を受け、2024年度初めに策定した3ヶ年中期経営計画を上方修正しました。

外部環境では以下の要因により、今後も成長が見込まれます：

- ・老朽化船舶の代替需要
- ・海運輸送需要の高止まり
- ・新造船向け機器・サービス需要の拡大

これらを踏まえ、当事業は安定した成長を見込んでいます。

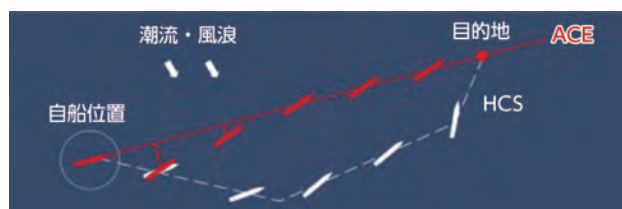
2 事業機会と競争優位性

海運業界では、以下のような社会課題への対応が求められています：

- ・ GHG (温室効果ガス) 排出量削減
- ・ 安全・安心・安定した航海の実現
- ・ 船員の労働負荷軽減に向けた省力化技術の導入

GHG 排出量削減や省力化の社会的要求は当社にとって大きな機会です。特に、オートパイロットに搭載可能な直線航路制御装置は、潮流などの外乱発生環境下においても最適な航路制御を実現し、GHG 排出量削減と省力化に貢献しています。

長年培った自動操舵技術（オートパイロット）と高精度な姿勢・方位計測技術（ジャイロコンパス）を活用し、製品群の世界トップシェアの維持・拡大を目指します。また、今後も技術革新により先進的な製品を提供することで技術的優位性を確立し、持続可能な成長を実現します。



直線航路制御のイメージ

3 未来に向けた取り組み

中長期的には、省エネ、省力化、安全運航、安定運航の実現に向け、自動運航船に関する研究開発を加速させます。また、ジャイロコンパスとオートパイロットを中核技術とし、他社が容易に追従できない周辺機器・サービスの開発にも注力し、革新的なソリューションの提供を目指します。

当社の付加価値は製品販売にとどまらず、納入後のライフタイムサポートを含めた顧客満足度の最大化にあります。今後もサービス品質向上に努め、長期的な信頼関係をさらに深めていきます。



無人運航船の実験船に搭載された当社製オートパイロット

4 人材戦略と組織への想い

持続的成長の原動力は人材です。イノベーション人材、グローバルリーダー、経営人材の創出をキーワードに、市場や顧客の課題を解決し、新たな価値創造につながる人材育成を進めています。

当事業は成熟した事業領域ではありますが、「やること、できること」は限りなくあり、全員で事業領域を深く掘り下げ、新たな価値創造に全力を尽くします。

2024年度の船舶港湾機器事業の取り組み

“Passion and Communication” —「東南アジアセミナー 2024」の開催

2024年8月、タイ・バンコクにて「東南アジアセミナー2024」を開催しました。マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムなどの東南アジア各国をはじめ、中国、香港、韓国、台湾、インド、UAEなどから、計20社・約70名が集まりました。営業・サービス部門、代理店・代行店が一堂に会する貴重な機会となり、“Passion and Communication”の合言葉を共有することで、相互理解と信頼関係が深まりました。さらに、将来の協力体制強化に向けた具体的な取り組みについても意見交換を行いました。

船舶は全世界をまたいで航行するため、トラブル発生時には各国の代理店・代行店が連携して対処することが不可欠です。当社では、最寄りの港で迅速に対応する体制を整えており、お客さまから厚い信頼を得ています。

今後もグローバルニッチトップ企業としての地位をさらに確立し、事業拡大とサービス品質の向上に努めていきます。

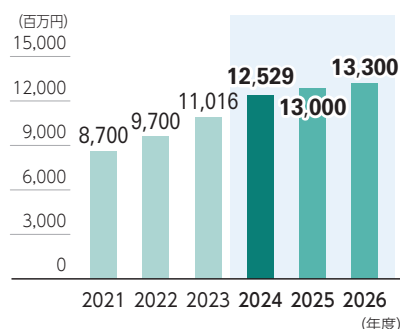


「東南アジアセミナー2024」参加者

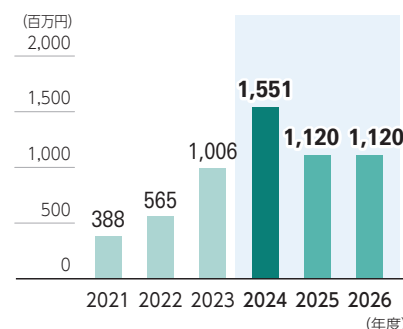
主要数値

■ 前中期事業計画期間 ■ 実績 ■ 計画

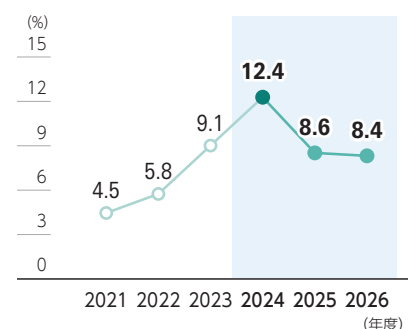
売上高



営業利益



営業利益率



事業概況

油空圧機器事業

事業改革を進め、
利益体質への転換を確実なものに執行役員
油圧制御システムカンパニー長

大井 章弘



2024年度は、前期に引き続き黒字を確保することができました。赤字が続いていた2022年度までの状況を打破するべく、多岐にわたる事業改革に取り組み、セグメント全体で相乗効果が発揮されたことによる成果が着実に現れてきたと認識しています。今後も改革の手を緩めることなく、全社目標である「東京計器ビジョン2030」の実現に向け、さらなる施策の推進と事業価値の向上に努めていきます。

1 業績概況と外部環境の変化

2024年度の業績は、主力のプラスチック成形機や建設機械などの国内市場で厳しい環境に直面した一年となりました。特に下期の顧客企業の生産調整の影響は甚大で、国内需要の低迷が業績に影響を及ぼしました。一方でアジア圏での工作機械の需要増や、海外市場での旺盛なニーズ、大型油圧装置の堅調な販売が業績を下支えしました。しかしながら、これらの売上比率は大きくないため利益面での貢献は限定的となり、結果として前年同期比で「減収減益」の着地となりました。このような状況を踏まえ、当事業としては、差別化技術の開発と新しい事業製品の市場投入が急務であると認識しています。特に油圧機器事業においては、インドを筆頭にアジア圏での需要が増加傾向にあるものの、新興国ブランドとの競合によって利益を確保することが難しくなっており、この傾向は今後一層強まっていくものと予想しています。大国の保護主義による影響なども考慮すべき事項ですが、これら外部要因の影響を受け

難い強固な事業構造を構築していくことが肝要であり、その実現のためにもオンリーワンの事業領域を拡大していくことに注力していきます。

2 事業機会と競争優位性

当事業はこれまで、高密度な機械設計力、高精度な加工技術・流体解析力、そして電気・電子制御技術を活用した総合的なシステム提案力により、産業機械・建設機械の分野において他社との差別化を図ってきました。こうした技術的蓄積と開発力により、多くのお客さまから高い評価をいただいています。特に電子制御技術においては、競合の専門油圧機器メーカーが持ち得ない独自技術を確立しており、当事業の核となる競争優位の源泉であると自負しています。2026年度には複数の新型車載コントローラの同時市場投入を予定しており、これに加えて、電子制御と油圧機器を融合させた建設機械向け電気ダイレクト制御式ピストンポンプも上市する計画です。これらの新製品の開発と市場投入は事業成長の中核を成すものであり、既存事業の強化にとどまらず、将来的な事業領域拡大への布石ともなる重要な施策です。差別化技術を起点とした事業モデルの強化を通じて、厳しい競争環境の中でも持続的な収益創出を図っていきます。

3 未来に向けた取り組み

当事業は、機械系製品事業において培ってきた油圧制御技術を流体制御分野に応用し、新たな事業領域を開拓することにより社会課題の解決に取り組んでいます。水素ステーション向け水素圧縮装置の開発もその戦略施策の一つですが、展開中の水素ステーション事業との相乗効果を最大化するため、製品開発だけではない新たなビジネスモデルの検討を行っています。また、フロンガスの回収・再利用を目的としたコンプレッサの開発にも注力しており、地球環境保全の観点から重要な役割を果たすことが期待されます。さらに、電子系製品事業では、独自技術「DAPDNA（動的再構成プロセッサ）」とAI技術を融合させたエッジAIカメラの開発を進めています。この技術は労働人口減という社会課題の解決にも貢献するものです。私たちは、これらの取り

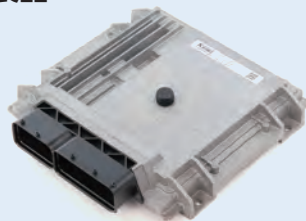
組みを通じて事業拡大を図りながら、社会課題の解決にも積極的に取り組んでいきます。

4 人材戦略と組織への想い

当事業の開発製品は、それぞれが独自の差別化領域を有し、付加価値の高い製品として進化を続けています。こうした製品の売上・利益を最大化するためには、生産現場での技能継承や生産性の維持・向上への対応が不可欠です。私たちは特にモノづくりにおいて、用途ごとに専用チューニングを施し、お客さまにとっての「使いやすさ」を最優先にしてきました。こうした高付加価値製品の開発力や品質を支えているのは人材と組織の力です。個々の専門性や経験を尊重し、OJTや先輩社員の指導などを通じて技術と知識を継承するとともに、新たな価値を創造する人材の育成に注力していきます。

2024年度の油空圧機器事業の取り組み

新製品



建設機械向けコントローラ CX-2500

2024 年度展示会



IFPEX2024
(油圧・空圧・水圧国際見本市)

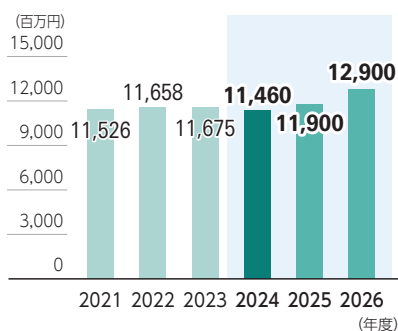


CSPI-EXPO2024
(建設・測量生産性向上展)

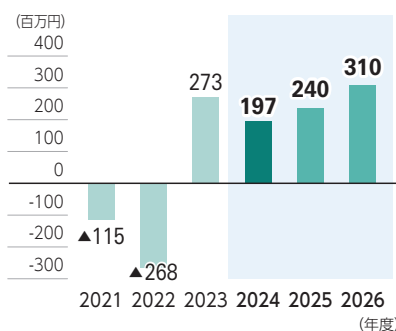
主要数値

■ 前中期事業計画期間 ■ 実績 ■ 計画

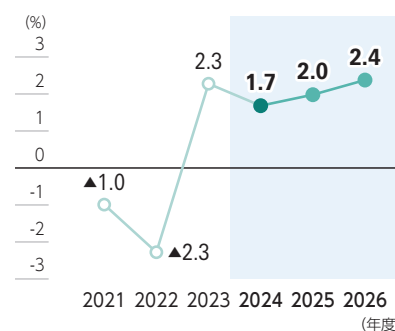
売上高



営業利益



営業利益率



事業概況

流体機器事業

確かな計量と確実な防災への 探求を続け、 お客さまの安全・安心につなげる

常務執行役員
計測機器システムカンパニー長

楠 澄人



当事業は、上下水道・農業用水の水管理や河川・ダムなどの防災向け水位監視などを行う計測機器事業と、立体駐車場や倉庫、ビルの電気室などの消火設備事業により、お客さまの安全・安心につなげる製品やサービスで社会に貢献しています。重要なインフラや設備に、信頼性の高い機器や装置を提供することでお客さまの高いご評価をいただき、誇りを持って事業に取り組んでいます。

消火設備事業は、利益率の良い容器弁点検が一段落し、今後需要が減少すると予想しています。一方、都市再開発による立体駐車場の需要や大型の物流倉庫、大型データセンターの需要は高まっています。大型の案件を受注するには、工事対応が可能な人員が必要です。積極的に採用活動を行うとともに工事施工協力会社と協働し、需要に応えていきます。

1 業績概況と外部環境の変化

2024年度の業績は、前年度比増収、増益となりました。計測機器事業は売上の約8割が官公庁市場向けです。その官公庁市場は、資材や人件費の高騰、働き方改革による労働時間の規制などによる工期の長期化や案件の先送りなどが見られました。しかし、大規模な農業用水向けの超音波流量計、電波レベル計の更新や年度内に民需市場に投入した新製品の拡販により、全体では概ね計画通りとなりました。

また消火設備事業は、首都圏や札幌市などの大都市圏を中心とした都市再開発の影響で商業ビルやマンションの立体駐車場や電気室、サーバー室向けの引き合いが活発でした。また点検周期を迎えた容器弁点検の大型案件があり、計画を上回りました。

官公庁市場は、人口の減少に伴い長期的には需要の減少が予想されます。計測機器事業としては、官公庁市場、民需・海外市場共に製品群の拡充を重点戦略として、新製品の開発や他社との協業による取扱商品の拡大に注力していきます。

2 事業機会と競争優位性

官公庁市場や民需市場では人材不足が深刻化しており、今後ますます大きな課題になると予想しています。当社の超音波流量計や電波レベル計はどちらも非接触で測定できるため、センサーへの異物混入や汚泥の堆積などによる外乱の影響を受けにくく、設置工事やメンテナンス時に配管を切断する必要がなく作業性に優れているといった特長があります。市場では接触タイプの電磁流量計や圧力式レベル計が多くシェアを占めていますが、非接触タイプの当社製品に置き換えるケースが増えており、今後もこの傾向が続く見込みです。

また、激甚化する豪雨災害に対しては、2024年に投入したミリ波レーダー式レベル計「MWシリーズ」で、最大100mの距離を計測可能としました。これによりダムなどの長距離計測が必要な場所にも設置が可能となりました。こちらも非接触のため豪雨の際の流木による破損や土砂の堆積などの影響を受けにくく、安定した計測が行えるよう設計されています。

3 未来に向けた取り組み

計測機器事業では、人口の減少が予想される中、地域の浄水場の統廃合が進むなど長期的には需要の縮小が見込まれます。そこで、市場を広げさまざまな場面で使用できるよう製品群の拡充を重点戦略とし、新製品開発では作業性や操作性を簡素化するとともに、取り扱いやすさを重視した設計を進めていきます。

4 人材戦略と組織への想い

計測機器事業は官公庁市場中心、消火設備事業はガス系消火設備に特化するなど、専門性の高い市場で事業を展開しています。将来にわたって成長を続けるためには、新製品の継続的な市場投入や、未開拓の市場や事業領域に挑むことが鍵だと考えています。

その実現のために、今起きていること、これから起きるであろうことを、「我がごと」として捉え、自ら考えて行動できる組織を目指しています。専門性の獲得には多くの経験が必要であり、その中から次世代のリーダーが育ち、さらなる事業の成長につながります。そのための人材育成こそが、計測機器事業の持続的な成長に向けた私の重要な使命であると認識しています。

2024年度の流体機器事業の取り組み

2024年度に市場投入した新製品

● ミリ波レーダ式レベル計

小型・軽量、長距離計測を実現。Bluetooth通信によるスマートフォン設定が可能で、ポータブルタイプの製品群は任意の場所での一時的な計測にも対応。



● 液体用電池駆動式

クランプオン型超音波流量計

取り付けが簡単で、配管・配線・電気工事や工具が不要。1機種で8種類の配管サイズを計測可能。



● 災害対策

消火設備事業においても、ガス系消火設備に加え、新商材の検討、探索を進めています。その一環として、少量危険物倉庫の取り扱いを開始しました。災害時のBCP対策として、各企業や指定避難所での自家発電設備が増加しており、これらの燃料の保管用に需要の拡大が見込まれます。

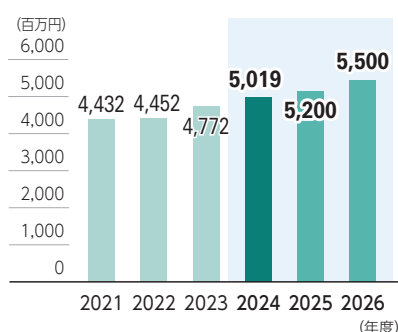


少量危険物倉庫

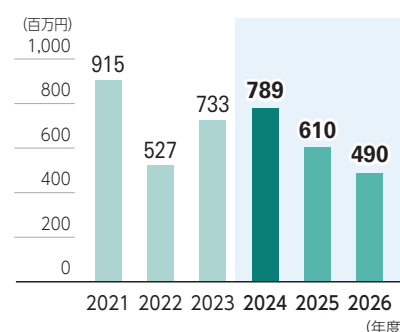
主要数値

■ 前中期事業計画期間 ■ 実績 ■ 計画

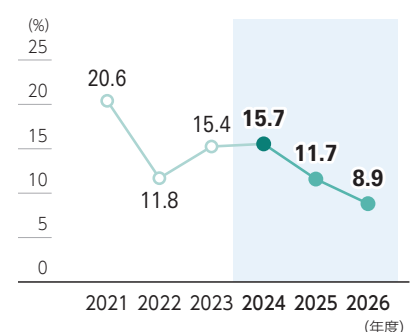
売上高



営業利益



営業利益率



事業概況

防衛・通信機器事業 防衛機器事業

世界変化に適応し、
安全・安心に貢献するセンサーを
提供し続ける執行役員
電子システムカンパニー長

小野 正己



防衛機器事業を担う電子システムカンパニーは防衛機器事業と海上交通機器事業を展開しており、前者は日本の安全保障を、後者は船舶の安全な航行を支えています。近年急激に変化する安全保障環境に対応しながら、事業運営を進めています。

1 業績概況と外部環境の変化

2024年度の業績は、防衛機器事業においては売上が前期比で大きく増加しました。特に、航空機用のレーダー警戒装置や部品などの納入が好調に推移したことにより増収を達成し、営業利益も予想を上回りました。

また、受注の状況についても引き続き高水準で推移し、特に当期は大型の研究開発案件の受注などにより、期末受注残高は過去最高を更新しました。これは、国家安全保障戦略をはじめとする安保三文書の改定により、2023年度から防衛予算が増額されたことが主な要因です。当期はこの受注残を着実に納入する最初の年でしたが、概ね計画通りの業績となりました。

これまで人員の増強や、工場棟の新設などの設備投資を進め、生産体制を強化してきました。今後も計画に沿った納入を進めていきます。

2 事業機会と競争優位性

防衛機器事業はこれまで低収益事業とされてきました。しかし、防衛省の契約利益率の方針が、防衛装備

庁による企業ごとのQCD*評価に基づく利益率と、個別契約ごとの契約期間で決定するコスト変動調整率をもとに決まる仕組みへと改定されました。

*QCD：Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)

国の予算に基づく事業であることから、利益には上限が定められていますが、今回、企業のQCDに関する努力が利益の改善に直結する仕組みに変わったことで、利益率向上にはQCD評価で高評価を得ることが重要と考えています。

当カンパニーのQCD改善の取り組みの一例として、生産部や品質保証部でのサークル活動による改善活動、技術部での新しいツールを活用したデジタル設計の導入推進、さらに今年度からは生産工程へのAI画像検査装置の導入検討も始めています。高い受注残を納期通りに納入するのみでなく、QCD各項目の改善にこれまで以上に注力していきます。

海上交通機器事業では、これまで海外向けに提供してきた固体化レーダー(SeaKu)を、国内向けに変更した製品を初出荷しました。海外向けと国内向けを共通化することで製品のコスト削減を実現しています。

さらに、この新しいレーダーは、当社既存製品と比較し、送信電力で約3割、装置としての消費電力で1割以上の削減を実現し、顧客のエネルギーコストやGHG排出量削減に貢献します。



海外で使用されているSeaKu

3 未来に向けた取り組み

当カンパニーは防衛機器事業で、戦闘機、ヘリコプター、護衛艦、潜水艦への搭載品を提供してきました。これらの製品には、大きく2つの技術を用いています。一つはレーダー警戒装置をはじめとしたマイクロ波技術、もう一つは、ジャイロスコープの技術をベースとした慣性航法装置やジャイロコンパスを代表とする航法技術です。また、海上交通機器事業は固体化高分解能レーダーを主力製品としており、こちらもマイクロ波技術となります。

地政学リスクの高まりなど安全保障環境が変化する中で、当カンパニーの技術は今後さらに必要性が高まると考えており、マイクロ波やジャイロスコープ技術を中心に、その周辺分野も含めた研究開発を進めているところです。

さらに今後は、スタートアップ企業との連携を図ることで新しい製品を迅速に供給できるように進めていきます。現在はメトロウエザー株式会社と資本業務提携を行い、同社の独自技術によるドップラーライダーを安全保障分野で活用いただけるように、営業・開発・生産の各分野で協力を計画しています。

ドップラーライダーは、広範囲の精緻な風況観測ができる製品ですが、安全保障分野ではドローンなどの物体検知も目指しています。

4 人材戦略と組織への想い

国の安全保障政策の変更以降は業務量が急増したため、人材の確保に努めています。併せて、前述の通り、ツールの活用や設備の改善による効率化も進めています。これら生産性の改善では、消費電力の低減を図りGHG排出量削減にも貢献していきます。将来は人口減少や少子高齢化がさらに進み、働き手の確保が難しくなると予想されます。引き続き効率化を進め、生産性の向上に取り組んでいきます。

また、多様な働き方ができる組織づくりや、工場などの施設の改善を通じて、働きやすい環境を整備します。こうした取り組みにより、東京計器で働き

たいと思われる組織を作り上げ、持続的な成長を目指します。

2024年度の防衛機器・海上交通機器事業の取り組み

環境に配慮した新型固体化レーダー装置の製品化

当社は、環境配慮と技術革新を両立した新型固体化レーダー装置を開発し、2024年度に海上保安庁へ納入しました。最新モデルでは、送信電力を従来の350Wから250Wに抑えながら必要な監視性能を維持し、エネルギー消費と環境負荷の低減を実現しています。

また、内部構造の見直しにより、希少資源であるレアアースの使用量を約50%削減。電力合成回路を従来の半分に簡素化することで、資源保護にも貢献しています。

さらに、限られた電波資源の持続可能な活用を目指し、今後はより狭帯域での運用を可能にする設計へと移行する予定です。

このように、当社のレーダー技術は高性能と環境配慮の両立を可能とし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

船舶交通が輻輳する海域での安全対策に貢献

我が国の主要海域には、海上保安庁が運用する海上交通センターが設置されており、船舶の動静を把握するとともに、安全な航行のための情報提供や指示・勧告を行っています。

当社は2024年度に、関門海峡海上交通センターにて仮想化技術を導入した新システムへの換装を実施しました。これにより、半導体や希少金属の使用量を削減しつつ、多機能的な処理が可能となり、航行安全対策がさらに強化されました。

最適な航路や入出港時機の助言により、待機や無駄な航行を減らすことで燃料消費とGHG排出量の抑制に貢献するとともに、油流出などの事故を未然に防ぐことで海洋環境の保全にも寄与しています。

事業概況

防衛・通信機器事業 通信機器事業

持続可能な社会における 事業領域の拡大を使命とし、 次世代の東京計器の中核として成長する

執行役員
通信制御システムカンパニー長

宮地 謹也



通信制御システムカンパニーでは、防衛・通信機器セグメントにおいて、主に民需向けの通信制御製品、マイクロ波応用製品、センサー機器製品などを取り扱っており、一部は官公庁向けにも展開しています。

防衛機器事業で培った技術を他分野へ応用することにより、当社の事業領域を拡大していくことが当カンパニーの使命です。

高出力発振器(SSPO®:Solid State Power Oscillator)がそれらの要求に応えるための手段になります。

- ③ 国内で米不足が問題となったことで、今後は農業政策の見直しや政府助成の増加が見込まれます。農業の省人化投資の増大がセンサー機器の販売拡大に直結します。

1 業績概況と外部環境の変化

2024年度の受注は、官公庁向け通信用アンテナスタビライザの需要拡大や宇宙事業の進展により増加しました。一方、売上の拡大までには至りませんでした。主な要因は半導体製造装置向けのマイクロ波電源が、新しいプロセスでの評価に時間を要していることです。さらに2023年の稲作不良により農業機械の販売台数が例年より減少したことが、センサー機器事業における直進自動操舵補助装置の販売にも影響しました。

2 事業機会と競争優位性

- ① 防衛関連需要の高まりは、航空・宇宙関連や公船などの装備拡大と連動しており、当カンパニーが手掛ける宇宙機器やアンテナスタビライザの増加につながります。
- ② 半導体の微細化や歩留り改善のため、半導体製造に使用するプラズマ電源の高周波化や制御の高度化に対する要求が出始めています。半導体

3 未来に向けた取り組み

事業領域の拡大を使命としている当カンパニーとしては、未来に向けた種蒔きは成長の原動力です。宇宙事業においては、関連企業と協力しながら宇宙でも品質を維持できる精密機器メーカーとして技術力の研鑽に努めています。そのほか、当社の研究開発センタで新しく開発された技術(壁面吸着ロボット)の事業化にも力を入れています。

また、現在注力している農業機械市場や半導体製造装置市場も、従来は国内取引が中心でしたが、今後は海外取引の可能性も視野に入れていきます。

さらにカンパニー内の業務改革にも取り組んでいます。AIを活用した図面検索システムの導入により、過去の技術資産を有効活用するとともに、属人的な技術を普遍的な資産へ転換する省人化投資を推進しています。

4 人材戦略と組織への想い

前項で述べたような省人化投資や技術の属人化

を解消することも大事なことです。企業にとって何よりも大切なのは人の意志です。当カンパニーは挑戦的な分野が多いため、事業が安定するまでの長期的な取り組みが求められます。失敗もあります

が、それらの経験が将来の当社を担う人材の成長につながると考えています。そのため、希望を持ち続け、失敗しても何度でも立ち上がる「飽くなき挑戦」の姿勢を大切にしています。

2024年度の通信制御機器事業の取り組み

宇宙事業

- ① 那須工場宇宙棟において株式会社Synspectiveの小型SAR衛星の組立を開始しました。同社の衛星30機のコンステレーション構築に向けて、当社は最大限協力していきます。
- ② 株式会社Pale Blueの小型衛星用推進器の量産試作機の製造組立を行いました。エネルギー資源として持続可能な「水」を推進剤とした推進器の普及を、当社も支援します。
- ③ 通信制御製品では、低軌道衛星コンステレーションの地上局用ジンバル装置の開発にも着手しています。

農業関連

農林水産省が推進しているインド共和国ウッタール・プラデシュ州でのモデルファームプロジェクトに参画し、当社製品を紹介しました。現地メーカーの



トラクターに装着する
直進自動操舵補助装置

アタッチメントを用いて既存のトラクターに直進自動操舵補助装置を装着し、デモンストレーションを行った結果、農業大学、州政府関係者や農家の方々から高評価を得ました。

カメラ防振装置

当社の姿勢制御技術を活用した防振カメラが、駅伝中継などで使用される機会が増えています。2024年度は、箱根駅伝、ニューイヤー駅伝、全日本大学駅伝、出雲駅伝などで採用されました。



中継車用防振カメラ

半導体関連

2024年12月に開催されたSEMICON Japan 2024に半導体高出力発振器(SSPO®)を出展し、多くの来場者から関心を集めました。

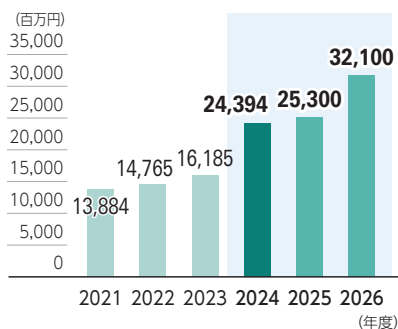


SEMICON Japan 2024
に出展

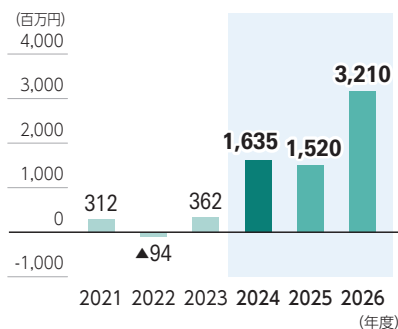
主要数値

■ 前中期事業計画期間 ■ 実績 ■ 計画

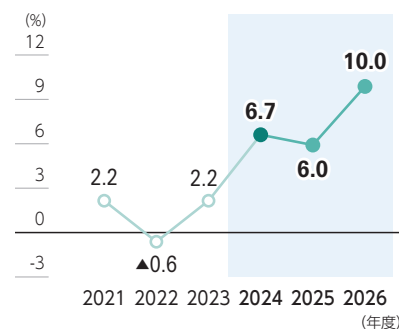
売上高



営業利益



営業利益率



事業概況

その他事業 検査機器事業

高度な画像処理技術による
検査の自動化で「食の安全」を守る執行役員
検査機器システムカンパニー長

川上 温



検査機器事業では主に、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどで販売されている食品の包装袋（プラスチックパッケージ）の検査を行う装置を販売しています。プラスチックパッケージは、内容物を保護するだけでなく、美しい商品デザインを印刷することで、購買意欲を刺激する重要な役目も担っています。このため、パッケージの製造段階で、加工不良（穴、フィルムの貼り合わせ不良など）や外観不良（汚れ、異物の付着など）の検出が欠かせません。当事業は規模は小さいながらも、「食の安全を守る＝食のインフラを守る」という使命のもと、社会に貢献しています。

1 業績概況と外部環境の変化

検査機器事業は国内・海外に展開しています。2024年度の業績は前年度に対して減収減益となりました。これは、海外販売は堅調に推移したものの、国内市場のパッケージ生産を取り巻く外部環境の悪化が影響し、国内販売が低調となったためです。

プラスチックパッケージの製造に使用されるフィルム、インキ、フィルム貼り合わせ接着剤はすべて石油製品のため、昨今の輸入原油価格の高騰が主な要因となり原材料費が増加しました。また、物流コスト、生産者賃金、エネルギーコストなどが増加したほか、食料品の値上げによる消費者の買い控えが影響し、プラスチックパッケージの生産量が停滞しました。これらがお客様の設備投資抑制につながり、当事業も低調となりました。これを打開するため、食品パッケージ以外の衛生材料、建装材、葉袋、

段ボール梱包材等々にも検査対象を拡大する活動を行っております。これらは、すでに実績が出始めており、今後も新たな分野での販売拡大を図っていく方針です。

2 事業機会と競争優位性

当事業は、パッケージ生産者の環境負荷低減にも貢献しています。パッケージを生産する際に不良品が発生すると、それらは廃棄処分となってしまいます。私たちの検査装置はパッケージ生産中にオンラインで検査できるため、不良の早期検出による廃棄プラスチック量の削減や再生産に伴うエネルギー使用量の抑制につながり、生産者の環境負荷の低減に貢献できます。これはプラスチックだけでなく、広範囲なパッケージ生産に共通する課題であり、今後もますます検査装置の重要性が高まっていくと確信しています。

3 未来に向けた取り組み

現在、プラスチックパッケージの生産現場でも人手不足が大きな課題です。設備を導入する計画を立てても、それを操作する人員が不足しているという状況が続いています。お客さま側では賃上げや外国人労働者の採用による人員確保を進めていますが、これらはあくまでも短期的な解決策にすぎないでしょう。

そこで、当社はAI技術を活用した検査の自動化機能を開発し、今もなお目視に頼っている製袋工程

向け検査装置の開発に着手しました。自動化・機械化により人員不足の問題を解決する高付加価値製品の市場への提供を計画しています。

4 人材戦略と組織への想い

「東京計器ビジョン2030」に基づき、当事業においても従来の検査装置の販売だけでなく、前述の高付加価値製品を市場に投入することで事業の中長期的な成長を目指す経営計画を策定しています。これを実現するためには、事業活動の原動力となる「人材」が必要です。検査機器システムカンパニーでは、「自己成長できる人材をカンパニー全体で育成し、組織力によって顧客満足度の向上と、これにより

継続的に成長するカンパニーを構築・運営していく」という方針を掲げています。これはメンバーの一人ひとりが問題意識を持ち、積極的に組織に働きかけながら、互いに成長していくことを表しています。そのためのトレーニングとして、各部署で実施している改善活動を活用しながら各々が課題を見つけ、チームで方向性を考え、実現していく過程を学ぶ「業務学習方式」を取り入れています。こうした活動を通じてメンバー全員が一丸となり、成功体験を積み重ね、組織全体の成長につながるような強靱なチームワークを育んでいきます。

2024年度の検査機器事業の取り組み

「国内外展示会出展による知名度向上」

国内外展示会への出展を活用し、知名度向上と新たな情報発信を実施しています。2024年度の実績は以下の通りです。

- 2024年4月： CHINAPLAS 2024(中国)
- 2024年6月： ProPack Asia 2024(タイ)
- 2024年10月： TOKYO PACK 2024
(2024国際包装展)(日本)
- 2024年11月： Plastic & Rubber Indonesia 2024
(インドネシア)



国内展示会では、主力検査装置に加え、開発中のAI関連製品や製袋検査装置を出展。来場者からの多くの声は、今後の製品開発を進めるうえでの重要な糧となりました。一方、海外市場は他国の検査装置メーカーとの競合が激しい環境ですが、現地代理店との強固なパートナーシップにより、展示会を通じた新規顧客の獲得も着実に進んでいます。

「検品機展示モデル作成」

新たな試みとして、お客さまの生産機に検査機を搭載した展示用3Dモデルを作成しました。従来の撮像系だけの簡易デモンストレーション装置では設置規模などが伝わりにくかったのですが、3Dモデルでは製品の設置運用が視覚的にわかりやすく、多くの来場者にブースに立ち寄っていただけるアイテムとなりました。



事業概況

その他事業 鉄道機器事業

卓越した技術で「街と街、人と人を 結ぶ線路を守り抜く」 情熱に溢れたプロフェッショナル集団へ

東京計器レールテクノ株式会社 取締役社長 林 繁昭



当社は60年にわたり築いてきた技術力とお客さまとの信頼関係を基盤に、国内外の鉄道インフラの安全確保と品質向上に貢献してきました。人工知能(AI)をはじめとした先端技術の導入と人材育成を通して、今後ますます加速する労働力不足や社会環境の変化といった課題解決に向き合い、持続可能で安心できる鉄道社会の実現を目指しています。

1 業績概況と外部環境の変化

2024年度は、主力製品であるレール探傷車用搭載機器の受注売上が好調でした。国内向けでは探傷車1両の受注と3両の売上、海外向けでは2両を受注したことなどから、受注、売上、利益いずれも過去最高を記録しました。2025年度については、受注は前期と同程度を見込んでいますが、売上および利益は探傷車の納入台数が減ることから下回る見通しです。2026年度および2027年度には、受注残のレール探傷車用搭載装置の納入が売上に寄与する計画です。

当社の測定機器を搭載したレール探傷車は、現在国内で18両が稼働しており、2027年度には20両まで拡大する見込みです。測定機器の老朽化に伴う更新需要は、概ね納入後10～15年ごとに到来しますが、とりわけ超音波探傷検査は、長期に蓄積された検査データの継続性が重視されることから、他方式に置き換えにくいという特徴があります。当社は1964年の東海道新幹線の開業に備えて国産初のレール探傷車を開発して以来、60年にわたり、

お客さまと強固な信頼関係を築いてきました。この信頼を基盤に今後も更新需要に確実に応えることが当社の大切な取り組みの一つです。

2 事業機会と競争優位性

新型コロナウイルス感染症の影響による未曾有の経営危機を乗り越えたJR各社および大手民間鉄道各社では、経営の多角化と訪日外国人旅行者による鉄道利用の需要拡大が両輪になり、業績が好調に推移しています。一方で、これまで優れた労働力によって実現されていた、列車運行の卓越した安全性や定刻性、さらには「おもてなし」の精神に溢れた高品質なサービスの提供については、人材不足の影響により、その維持が困難となる局面を迎えています。当社が深く関わる線路の保守(保線)領域では、これまで「保線マン」が実施してきた線路を歩いて目視点検を行う「徒歩巡視」や、電車の運転室に添乗して揺れの測定や広範囲の目視点検を行う「列車巡視」といった検査業務について、機械化や車上装置化が強く求められています。こうした課題への対応は、「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」という東京計器が掲げる経営理念にも合致するものです。当社の技術力のみならず東京計器グループの総合力を結集することにより、次世代が安心して受け継ぐことのできる鉄道の実現に寄与できるものと考えています。

3 未来に向けた取り組み

労働人口の減少は、人の力に代わるさまざまな新しい技術の出現をもたらしました。つい数年前までは夢のように語られていた人工知能やロボットも、現在では次々と現場に実装され、急速に進化を遂げています。労働集約型の作業と経験の蓄積によって支えられてきた鉄道分野においても、そうした先端技術の導入が目覚ましく、保線領域も例外ではありません。

特に軌道（レール）の診断においては人工知能を結び付けることが必然であり、かつ喫緊の課題です。当社では「線路を守り抜く」という使命を共有するスタートアップ企業などとの連携を積極的に推進しています。当社が長年にわたり蓄積してきた超音波探傷検査の知見と新世代の技術を融合させることで、「線路を守り抜く」力をさらに太く、強くして社会の持続的な発展に貢献します。

4 人材戦略と組織への想い

企業の永続性は、社会から必要とされ続けることであると言い換えられますが、企業を支えるのは人材であり、その価値は一人ひとりの努力の結集によって生み出されるものと考えています。東京計器の鉄道保線事業は60年以上の歴史を有し、社会情勢の変化や従業員の意識の移り変わりにも適応して現在に至っています。しかし、コロナ禍以降、仕事に対して「守り」の意識を感じられることがあります。

今、当社が守るべきはあくまで「線路」であるという原点を改めて見つめ直すときだと強く思っています。従業員全員が共に知恵を絞りながら、一人ひとりが好奇心を持ち、熱中できる職場環境づくりに全力で取り組んでいきます。

2024年度の鉄道機器事業の取り組み

画像式超音波レール探傷器 PRD-500 を販売開始

日本国内では唯一、当社製品のみが採用されている手押し式超音波レール探傷器の新機種。スマートフォンの操作感覚で各種設定が可能なタッチセンサーパネルを採用。



慣性式軌道検測装置の開発に着手

軌道のゆがみを検測する新商品を開発中であり、2026年度中の納入開始を予定しています。

本装置は東京計器のコア技術であるジャイロ応用



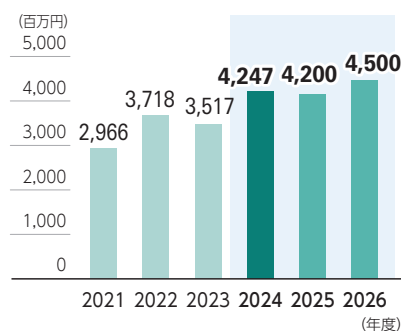
技術と慣性センサー応用技術を融合させた製品で、東京計器の光ファイバージャイロコンパスが採用されています。当社のレール探傷車への搭載はもちろん、旅客列車への搭載も可能です。

これまでの超音波レール探傷装置や軌道検査省力化システム（軌道撮像装置）などのラインナップに本装置が新たに加わることで、日本国内屈指の総合検査測定装置メーカーとしてさらなる進化を遂げていきます。

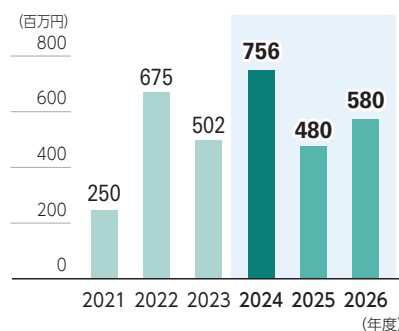
主要数値

■ 前中期事業計画期間 ■ 実績 ■ 計画

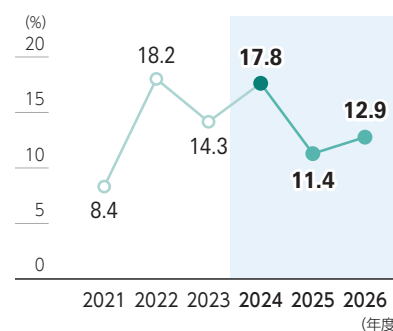
売上高



営業利益



営業利益率



経営上の重要課題（マテリアリティ）

マテリアリティの特定

サステナビリティ方針に従い、ステークホルダーからの期待と当社グループにとって重要な経営課題を反映した、4つのマテリアリティを特定しました。これらは、持続可能な社会の実現を目指して、当社グループが企業価値を高めていくために特に重要であると考えた事項です。さらに、4つのマテリアリティに対応していくうえで、ベースとなる当社グループのガバナンスの姿として「持続的成長を支える経営基盤の確立」を掲げています。

当社グループにおけるマテリアリティの特定



マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 社会課題の洗い出し

GRIスタンダードなどの国際的なフレームワークやガイドライン、SDGsの169ターゲットなどを参照しながら、環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップしました。

STEP 2 一次スクリーニング

リストアップした社会課題について社内の関係する部署に対して当社グループの現状と問題点をヒアリングしたうえで、当社グループとの関連性が高い課題に絞り込みました。

STEP 3 評価基準の作成と評価の実施

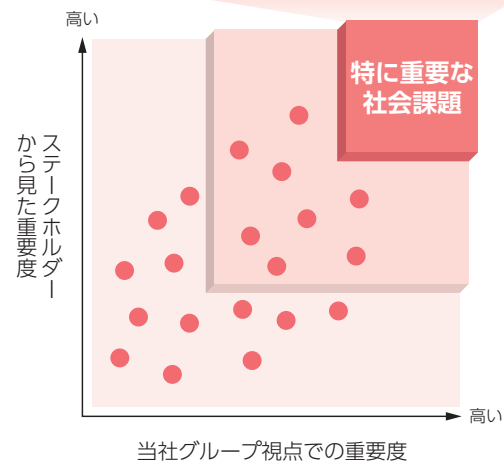
これらの課題を、「ステークホルダーから見た重要度」「当社グループ視点での重要度」の2軸で総合的に評価し、「マテリアリティマップ」に示しました。

STEP 4 マテリアリティの決定

重要度評価の結果、2軸共に評価が高い課題について有識者との意見交換を行ったうえで最終的なマテリアリティ候補としてグループ化し、サステナビリティ委員会で承認を受けたのち、経営会議および取締役会で妥当性や網羅性の観点から審議を行い、マテリアリティを決定しました。

マテリアリティの特定結果

- 社会課題を解決する商品の提供
- 環境配慮型社会の実現
- サプライチェーンマネジメントの強化
- 多様な人材の活躍推進



● はその他の社会課題を表しています

社会課題を解決する商品の提供



当社グループの商品・サービス提供にあたっては、目まぐるしく変化する社会の中で、従来の社会課題にとどまらず、新たに発生する課題、あるいは潜在的な課題を探索し、解決し続けることで、多くのステークホルダーの期待と信頼に応えていきます。

取り組みの考え方

「東京計器ビジョン2030」では、当社グループが新しく挑戦していく事業の候補を「成長ドライバー候補」、既存事業の戦略については「事業の深化に向けた課題」としてまとめ、取り組んでいます。

推進体制

既存事業については各カンパニーが、成長ドライバー候補については2023年4月に社長室内に発足した新規事業推進室と社内プロジェクトチームを中心に推進しています。また、2024年5月に開示した中期経営計画の中でも、既存事業の戦略と成長ドライバー候補の進捗ならびに今後の取り組みを説明しています。

成長ドライバー候補の取り組み

2021年度から2023年度までの3年間に取り組んだ、新たな成長ドライバーの5つの候補の発掘・絞り込み・育成については、いくつかの分野で進展しています。2024年度からの新たな新中期経営計画の3年間は、以下の取り組みをさらに加速させていく期間として取り組みを進めています。

● エッジAI*事業

これまでに開発した、エッジAI向けプロセッサでAIを最適動作させるためのツールを引き続きユーザーに提供することに注力していきます。展示会などへの出展を通じて認知度を上げ、パートナー企業を増やし、早期の事業化を目指していきます。2024年度からは、エッジAIのアプリケーションとして利用いただけるように、カメラとAIチップを組み合わせた

製品の開発を進め、市場に提供することを目指しています。

* エッジAI: 広報誌「Tech Knack」参照

https://www.tokyokeiki.jp/Portals/0/images/company/report/pdf/130/techknack_130_web01.pdf

● 水素・エネルギー事業

水素ステーション向けの水素圧縮装置については社外とのコラボレーションを推進しており、新たに開発した小型水素圧縮パッケージは、受注済みの初号機が2025年度中に納入予定です。

また、国立研究開発法人産業技術総合研究所（産総研）との水素製造装置の共同研究開発については、期間を延長し、現在は製品設計に取り組んでいます。

● 宇宙事業

株式会社Synspective と小型SAR衛星の量産化に向けて2022年度にパートナーシップを締結後、衛星組立のための宇宙棟を那須工場内に建設し、2024年度から組み立て作業を開始しました。また、スタートアップ企業である株式会社Pale Blueとの協業による量産試作機の製造も始めています。そのほか、宇宙事業の領域をさらに開拓すべく、株式会社ispaceの民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」*にサポーターカンパニーとして参画しています。

* 月面探査プログラム「HAKUTO-R」について

<https://ispace-inc.com/jpn/>

● 鉄道事業

これまで人の巡回作業だけで行っていた鉄道の軌道監視を自動判定することにより省人化を目指した軌道検査省力化システムの開発・納入が完了し、引き続き拡販活動を進めていきます。さらに、軌道の

経営上の重要課題（マテリアリティ）

ゆがみを検測する新たな製品の開発を進めています。

- **ライフサイエンス**

マイクロ波、プラズマ応用技術の医療・衛生分野での貢献を目指しています。

既存事業の取り組み

- **船舶港湾機器事業**

公益財団法人日本財団が推進する無人運航船プロジェクト「MEGURI2040」に引き続き参加しています。そのほかにも、「安全・省エネ・省人・環境対応」の社会課題を解決する商品の開発に、他社との共同開発も含めて取り組んでいます。

- **油空圧機器事業**

「脱炭素社会」の実現に貢献する水素ステーション

向けの水素圧縮装置の提供や、省電力・ハイブリッド油圧機器の開発に取り組んでいます。

- **流体機器事業**

社会の安全に貢献する防災市場向け水位システムおよび消火設備を提供しています。

- **防衛・通信機器事業**

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や、半導体製造装置用マイクロ波増幅器の提供を通じ、ICTニーズに応えています。また、海上交通の安全に貢献する海域監視用半導体レーダーを提供しています。

そのほかにも、防衛市場向け製品の開発・製造、維持・修理を通じ、急激に高まっている安全保障のニーズに応えています。

研究開発の取り組み

研究開発の考え方

当社グループの製品は、船舶、航空・宇宙、産業機械、農業・建設機械、社会インフラなど世界中のさまざまな分野で活躍しています。このような製品を供給するメーカーとして、研究開発は当社グループの経営の根幹であると認識しています。

当社グループの研究開発の基本方針は、経営理念である「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」に立脚し、研究所機能である「研究開発センタ」の技術戦略および研究開発計画、カンパニー・子会社の製品開発に展開されています。

研究開発の体制

研究開発センタは、比較的中長期の研究開発を行うことが主体となっており、その成果を活かし

た製品開発を各カンパニー・子会社の開発部署が行うことを基本としています。また、各カンパニー・子会社単独では非効率な研究開発の委託研究や、個別案件での技術支援を担っています。同センタが将来の事業機会を捉え、事業の核となる技術の研究開発活動を行っている一方で、各カンパニー・子会社は、お客さまのニーズをもとに、数年前に製品化する商品の先行開発を含めた開発活動を行います。

- **開発委員会**

開発委員会は、技術担当役員が委員長を務める会議体で、研究開発センタ長、各カンパニーの技術部長などで構成されています。開発委員会は、当社グループの技術戦略立案や技術戦略実行に関するさまざまな事項を決定し、必要に応じて委員長が経営会議へ提案または報告します。

環境配慮型社会の実現



当社グループは、地球規模の重要課題である GHG（温室効果ガス）排出量削減に、事業活動を通じて取り組んでいます。市場や顧客の環境配慮に対する要望に応え、商品・サービスにおける設計・調達・製造工程を連動させ、省エネなどの付加価値を提供していきます。また、Scope1、2における GHG 排出量削減については、全従業員の創意工夫によるエネルギー使用に関する効率化を推進していきます。

環境方針

1. すべての事業活動及びお客様に提供する製品の製造、使用、廃棄の各段階において環境影響を評価し、省資源、省エネルギー、廃棄物の削減、汚染の防止に努めます。
2. これらの取り組みに対し環境目的・目標を定め、計画-実施-チェック-アクションの管理サイクルを確立し達成します。
3. 環境関連法令、条例、業界の行動規範及び地域社会との協定を遵守することはもとより、可能な限り自主的に管理基準を定め、これを維持管理します。
4. すべての従業員が参加する環境マネジメントシステムを構築し、監査及び見直しを通じ、システムの継続的な改善を行います。
5. 環境マネジメントシステムの理解と環境意識の高揚を図るため、すべての従業員に教育を行うとともに、関係会社、協力会社へも理解と協力を働きかけます。
6. この環境方針は、社外へ公表します。

各地区の環境方針

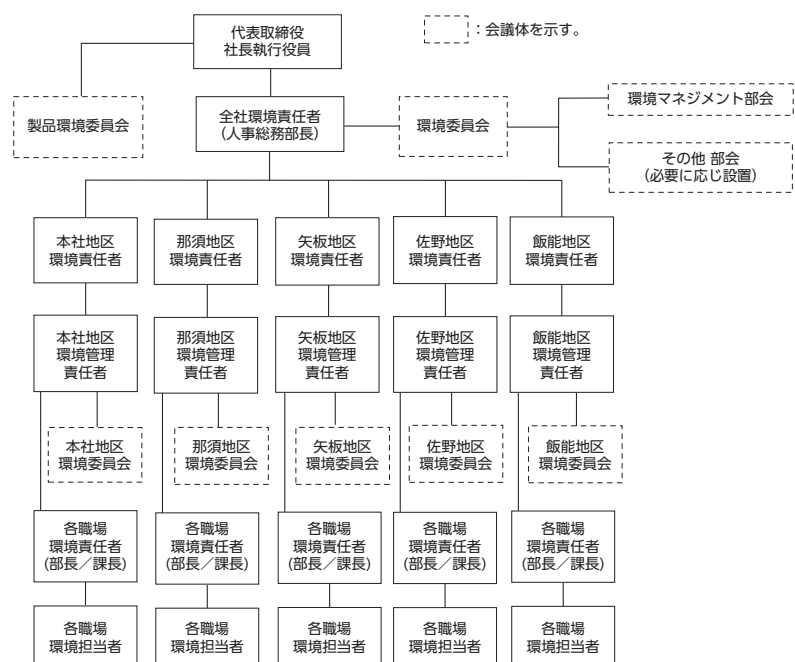
那須・矢板・佐野の各工場では、それぞれの製品づくりの特性や周辺環境への配慮を考慮に入れ、全社環境方針に基づいた事業所ごとの環境方針を策定しています。そして、その方針に沿って環境マネジメントシステムを構築し、環境改善の取り組みを継続的に推進しています。

ISO14001 適合状況

事業所	取得年月
那須工場	2005年12月
矢板工場	2007年 1月
佐野工場	2007年 4月
田沼事業所	2006年11月

環境マネジメント体制

当社グループの環境方針は環境委員会が司り、その下部組織として環境マネジメント部会が設けられています。双方とも、人事総務部長が委員長を務め、那須・矢板・佐野の各工場長が委員となり運営されています。



気候変動への取り組み

当社グループは、自社の事業が気候変動に与える影響を最小限に抑えるための活動として GHG 排出量の削減や、省資源・省エネルギーの推進に取り組んでいます。また、将来の気候変動が当社グループの事業に与える影響を抑えるための取り組みも進めています。

TCFD 提言に対する取り組み

当社は、2022年8月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。気候変動が事業に及ぼすリスクおよび機会を網羅的に評価することにより、適応策や緩和策を経営戦略に

反映し、「東京計器ビジョン2030」実現に向けた取り組みを推進しています。

事業活動に重要な影響を与える取り組みについては、気候関連財務情報などにより開示していきます。

①ガバナンス

当社グループは、サステナビリティ経営を推進するために、2021年6月にサステナビリティ推進室およびサステナビリティ委員会を設置しました。サステナビリティ推進室は、サステナビリティ経営に係る諸施策を当社グループの中心となって企画、推進します。サステナビリティ委員会は、代表取締役社長執行役員を委員長として、社内取締役、各担当執行役員から委員を選出しており、サステナビリティ経営に係る方針や施策な

どを審議、共有し、決定事項を遅滞なくグループ全体で実行するための会議体として機能します。また、経営会議、取締役会に重要施策の起案や進捗報告等を行います。

サステナビリティ委員会は2024年度に5回開催し、「マテリアリティの取り組みの進捗」や「東京計器グループ人権方針の策定」などについて審議しました。人権方針は、経営会議、取締役会での決議を経て2025年4月に社外開示しています。

②戦略

②-1. TCFD 提言に基づくシナリオ分析

当社グループは、気候変動が自社グループのサ

ステナビリティ経営上の重要課題であると認識しています。そこで、TCFD 提言を踏まえて IPCC 第

TCFD 提言に基づくシナリオ分析

分類		シナリオの世界観(将来像)	
		2℃シナリオ	4℃シナリオ
移行	政策規制	気温上昇抑制に向け、世界的な規模で抑制政策、規制が実施されている。4℃シナリオと比較して、環境に関わる規制は厳しく制定されている。	気温上昇抑制は叫ばれるものの、2020年代以降の規制強化は進んでいない。
	技術革新	技術開発の中心が、GHG 排出量削減となる。	技術開発の中心が、気温上昇への適応課題の解決となる。
	市場	産業機器においては、GHG 排出量の削減状況が顧客の購買行動の重要な要因となる。	購買行動は現状から大きな変化はないが、気温上昇により発生する問題を解決するための新たな市場が形成される。
	評判	GHG 排出量削減に消極的、または成果を出せない企業の社会的評価が下がり、顧客の購買に影響を与える可能性が高くなる。	社会課題解決型の企業の評判が高まり、それによる業界再編の可能性も出てくる。
物理(急性)		突発的な気象災害の増加により被害が発生する。	突発的な気象災害の増加により被害が発生する。
		突発的な気象災害が経済に与える影響には、干ばつによる作物の不作、洪水による物流・サプライチェーンに関する設備や工場の水没などが含まれる。	2℃シナリオに対し、発生頻度が高くなる。
物理(慢性)		異常気象の長期化により被害が慢性的に発生する。長期的な異常気象には、気温上昇による作物の不作の常態化、海面上昇による海岸付近の設備や工場の水没などが含まれる。	異常気象の長期化により被害が慢性的に発生する。
			2℃シナリオに対し、発生頻度が高くなる。

6次評価報告書における2℃および4℃の気温上昇シナリオを参考に独自シナリオを作成し、当社の中長期戦略の達成目標年である2030年における

る温度上昇の影響を評価しました。前ページの表にシナリオの世界観を示します。

②-2. シナリオ分析に基づくリスク・機会の評価と取り組みの概要

作成したシナリオに対し、当社グループにおける

事業活動に影響を与える事象とその対応策を抽出し、マテリアリティ活動の中で取り組んでいます。

2024年度の取り組みの概要は下表の通りです。

気候変動リスク、機会の評価と取り組みの概要

分類	リスクの詳細	当社グループ事業に与える影響		対応策	対応するマテリアリティ	取り組みの概要 (2024年度)
		種別	影響の内容			
移行	政策規制	リスク	課税によりエネルギー調達コストが増加する。	- 炭素税導入の影響を最小限とすべく、業務プロセスの効率化と再生可能エネルギーへの段階的な転換を図る。 - GHG排出量の継続的な削減に取り組む。(Scope1、2)	 環境配慮型社会の実現	- Scope1、2排出量の削減 2013年度比 △41.5% - 再生電力調達による削減 1,460t-CO₂ - 自社の太陽光発電による削減 370t-CO₂ - 各拠点の環境マネジメント体制でGHG排出量削減施策推進
	省エネルギー規制の強化		化石由来/再生電力共に価格が上昇し、調達コストが増加する。			
	技術革新	機会	低炭素技術の獲得に要する開発コストが増加し、開発要員が不足する。	他社製品と差別化した省エネ技術および再生可能エネルギー技術を用いた自社製品の開発と、そのための開発者の増強を促進していく。	 社会課題を解決する商品の提供	エッジAI事業、水素・エネルギー事業等、成長ドライバー商品群の事業化推進
	低炭素技術への移行促進		気温上昇への適応技術が開発され、実用化に至る。			
	市場	リスク	顧客の購買要件を満たせずに製品の競争力が失われ、既存顧客との取引引きが継続できなくなる。	顧客ニーズを充足する製品開発やそれを実現するための新規パートナー発掘を含む持続可能なサプライチェーンの構築を推進していく。	 環境配慮型社会の実現	- 顧客のサステナブル調達要件への対応 - サステナブル資材調達方針の策定
	省エネルギーやGHG排出量削減に寄与する製品の需要拡大		GHG排出量削減の取り組みに消極的な姿勢が、株式市場からネガティブに見られ、投資対象から外れるなど、企業価値を毀損する。			
物理	温暖化への対応状況が企業の評判に影響	リスク	近隣河川の氾濫や内水氾濫などにより拠点事業所や協力工場が被災し、操業を停止する。	- 脱炭素への取り組みを積極的かつ効果的に開示していく。 - GHG排出量の継続的な削減に取り組む。(Scope1、2、3)	 持続的成長を支える経営基盤の確立	- Scope3 245,675 t-CO₂ - Scope3削減に向けたサプライヤーの一次データ取得の仕組みづくり
	局地豪雨の影響などによる河川氾濫・土砂災害などの増加		災害によりサプライチェーンが分断する。			
物理	局所高温や熱波、異常低温などが慢性的に発生	リスク	協力工場を含め一部の事業場において空調能力不足による労働環境の悪化が顕著となり、従業員の健康被害が増加する。	持続可能な事業活動を支える事業インフラの継続的整備や、協力工場を含めた労働安全性を常に維持するためのサプライチェーン全体最適化のルールを構築していく。	 サプライチェーンマネジメントの強化	- 全社リスク管理プログラムに沿ったリスクの特定と対策立案・実施 - サプライヤー向けサステナブル資材調達方針説明会の開催 - サプライヤーの力量評価とBCP情報の収集準備
	電力逼迫の慢性化に伴う計画停電などによる夏季・冬季の工場操業制限が発生する。					

経営上の重要課題（マテリアリティ）

移行リスクに関しては、お客さまや市場からの期待に応える取り組みを継続していき、物理リスクに

関しては、サプライチェーン全体の最適化を目指して準備を進めています。

③リスク管理

当社グループのリスク管理はリスク管理体制*に基づき行われており、「リスクマネジメント規程」に沿って、経営上の重大リスクとそれ以外のリスクに分けて進めています。このうち、サステナビリティに関するリスクについては、サステナビリティ推進室またはサステナビリティ委員会の各委

員より、サステナビリティ委員会に起案され、リスクの大きさや対処方法などについて遅滞なく審議されたのちに、その決議事項について、経営会議および取締役会にて審議・最終承認されます。

* リスク管理体制はP.88「リスク管理体制図」参照。

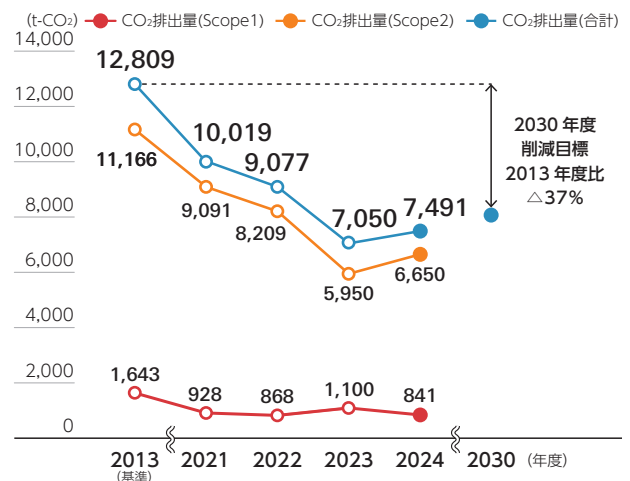
④指標と目標

● Scope1、2のGHG排出量削減

当社グループはグループ内における2030年度のGHG排出量を2013年度比で37%削減するという目標を設定し、活動を推進しています。2024年度の排出量は、2013年度比41.5%減の7,491t-CO₂となり、昨年度に引き続き2030年度達成目標値を下回りました。電力事業者の排出係数が悪化した反面、那須工場に新設した太陽光発電設備と再生可能エネルギー由来電力の継続調達などが貢献しました。2025年度以降も引き続き目標達成に努めてまいります。

右図にScope1、2の削減推移を示します。

GHG排出量削減の推移 (Scope1、2)



環境マネジメントの取り組み

製造業においては、製品を造るための素材を選ぶ際やエネルギーを利用するときに、環境へのインパクトを最小限に抑えるように努めることが社会的責務といえます。私たちはこのような責務を果たしつつ事業活動を行うことで、持続可能な社会を実現します。

廃棄物削減の取り組み

製品の製造過程で発生する各種の廃棄物については、環境への負荷を低減するため、3Rの考え方に基づいて削減に向けた取り組みを当社グループ全体で行っています。

法令遵守

廃棄物の処理においては、法律や政令はもとより、工場や事業所の立地する自治体の条例に基づいて適切な処理を行っています。

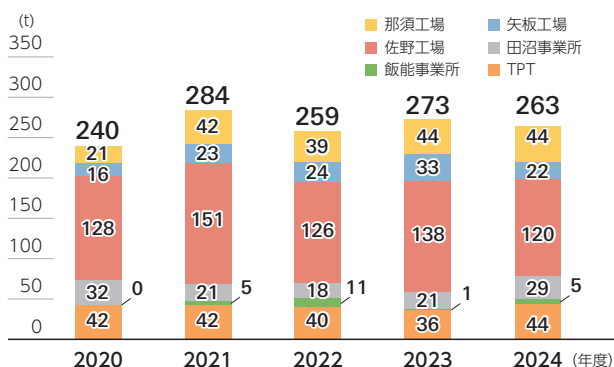
3Rの推進

● Reduce (リデュース)

一部のお客さまや当社の協力工場さまとの輸送に通い箱を採用し、ダンボールや梱包材などを廃棄物として出さない取り組みを行っています。また、洗浄油の再生装置やガラス加工排水の蒸発乾燥の利用によって、廃油、廃水の削減につなげています。

2024年度の産業廃棄物排出量は、前年度より10t減少し、263tでした。引き続き、環境マネジメントを活用し、削減に向けた取り組みを推進していきます。

産業廃棄物排出量



● Reuse (リユース)

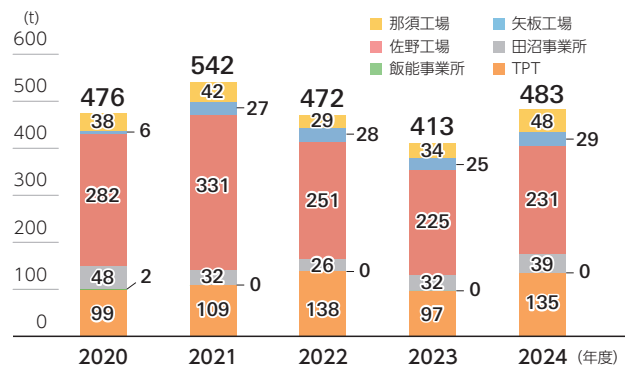
使用済み製品・部品（電子部品含む）の一部を、お客さまの承諾を得て、リユースしています。

● Recycle (リサイクル)

金属屑、廃油、廃紙類については、リサイクル可能な有価物として専門業者に引き取りを依頼するため、分別を徹底しています。

2024年度の有価物排出量は483tで、内訳は、金属屑406t、廃油18t、廃紙類59tでした。

有価物排出量



使い捨てプラスチック削減の取り組み

船用機器システムカンパニーでは、梱包作業の委託先である東京計器テクノポート株式会社と協働で、環境負荷の低減に向けた取り組みを進めています。背景には、環境意識の高い欧州をはじめ世界全体で使い捨てプラスチック規制が加速していることや、梱包資材の再利用・再資源化の動きが強まっていることがあります。こうした世界的な潮流を踏まえ、当社でも持続可能な梱包方法の確立を目指しています。

具体的には、主力製品であるジャイロコンパスの

梱包資材を、従来のプラスチックから紙系の素材に切り替える作業を進めています。ジャイロコンパスは精密機器であり、輸送時の振動などを極力抑える必要があるため、各種試験を入念に実施しながら素材を選定しています。さらに、お客さまが簡単に開梱できることや廃棄が容易であることも配慮し、設計変更

を進めています。

今後は、この取り組みを当社の他製品にも展開し、環境・お客さま・現場スタッフにやさしい梱包体制の実現に向け、改善を一つひとつ積み重ねていきます。

化学物質適正管理に対する取り組み

化学物質の中には環境や人体に有害な影響を与えるものがあるため、適正に管理し、環境や労働安全に配慮することは企業の社会的責任です。当社グループでは自主目標を定め、化学物質の排出量の削減に取り組んでいます。

有害化学物質の代替材料への変更

各工場では、有害化学物質の代替材料への変更を積極的に行っています。

● 油圧製品の洗浄剤

ジクロロメタンから炭化水素系洗浄剤へ変更。

● シンナー

トルエン・キシレン含有からノントルエン・ノンキシレンへ変更。

● 切削油

塩素含有から非含有へ変更。



自社設計・製作の洗浄装置でジクロロメタン削減

生物多様性に対する取り組み

事業を継続していくうえで、本社、工場、営業所などの拠点が周辺環境への負荷を減らし、保全していくことも重要な社会的責任です。当社グループでは拠点単位で環境マネジメントシステムの実施計画に沿った環境保護活動に取り組んでいます。



蒲田本社ビル周辺の大田区指定保護樹林



サプライチェーンマネジメントの強化



当社グループは、製造業としての生命線であるサプライチェーンを持続的で強固なものとするため、サプライヤーとの共存共栄を意識しながら、市場や社会、環境の急激な変化に対応できる強い資材購買体制に変革していきます。また、Scope3のGHG（温室効果ガス）排出量削減、含有化学物質の管理、人権の尊重など、さまざまな社会的要求事項に取り組んでいきます。

サプライチェーンマネジメントの体制

当社グループのサプライチェーンマネジメント体制は、本社スタッフである資材管理室と、各カンパニーの購買部門により構成されています。

資材管理室は社長直轄の組織として、各カンパニーの購買業務を支援しています。全社に係る基本方針や「標準購買規程」、当社グループで使用する定型の「取引基本契約書」の維持管理、下請代金支払遅延等防止法（下請法）の全社への指導、購買業務および買掛金業務の統括、基幹情報システム（TBBシステム）の維持管理、サプライヤーの経営情報に基づく与信管理、協同組合および協力会加盟取引先への活動支援などの管理業務と、本社地区の製品開発用資材の調達を担当しています。

各カンパニーの購買部門は、主に各カンパニーの生産活動に必要な生産資材の調達を行っており、国内外のサプライヤーと効率的かつ公平・公正な購買取引を行っています。取引開始に当たっては取引基本契約書を締結することを原則としており、購買業務でTBBシステムを使用することで標準購買規程に則った運用となるように設定されています。

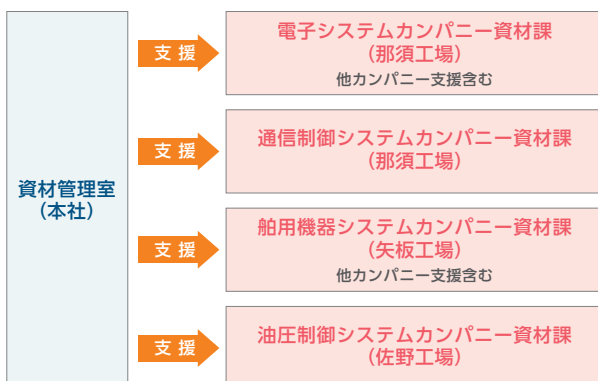
購買担当者のスキルアップに向けた取り組み

購買担当者の能力開発は、資材管理室が主導して実施しており、資材管理室が提供する受講計画に基づいて、「社内関連部門とのコラボレーション」、「サプライヤーとの価格交渉力の強化」、「サプライチェーンマネジメントの現状と将来展望」などのセミナーを受講しています。また、資材管理室では購買担当者の下請法セミナー受講も働きかけており、2024年度は30名が受講しました。

品質向上の取り組み

品質監査については各カンパニーの品質マネジメントシステムに基づき、取引開始時の品質監査や定期品質監査、臨時品質監査を適宜実施しています。当社グループのサプライヤーの規模はさまざまですが、特に部品加工依頼先は小規模な会社が多く、購買担当者との直接対面での対話を重視しています。対面での対話を重視することで、サプライヤー側での労働環境状態や品質管理に関する実態の把握がしやすく、サプライヤーとの長期的な信頼関係構築にもつながっています。

サプライチェーンマネジメント体制図



グリーンパートナーの取り組み

グリーンパートナー制度とは、「地球環境にやさしいモノづくり」を推進するために、サプライチェーン全体で生産工程から有害物質を排除するための取り組みで、当社とサプライヤーの各社が一体となって推進しているものです。

この取り組みでは、生産ラインにおいて有害物質の使用・混入などが起きないように自主的に品質管理ができる能力を有し、当社の設けた管理基準を満たす

サプライヤーをグリーンパートナーとして認定させていただき、製品もしくは部品ごとに行っている非含有証明書の提出あるいは含有化学物質調査の一部を不要としています。また、当社からグリーンパートナーに対し、部材などの含有化学物質調査・分析の支援、環境関連の情報の提供、環境関連の教育の支援等、各種サービスを行っています。

Scope3のGHG排出量算定

当社では、サプライチェーン全体におけるGHG排出量を把握するため、環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に沿ってサプライチェーン全体の排出量算定を行いました。

Scope3排出量の内訳は右表の通りです。カテゴリ1（購入した製品・サービス）が全体の60.7%と最も多く、次いでカテゴリ11（販売した製品の使用）が27.0%となっています。なお、現在は環境省の排出原単位データベース（二次データ）を用いて算定を行っており、概要の確認には有効ですが、実際に排出量を削減するには、これらのカテゴリの実態を詳細に把握する必要があります。

当社は2025年度中にScope3の削減目標値を定める計画であり、サプライヤーなどと協働で実データ（一次データ）の取得に向けた取り組みを進めています。

Scope3 CO₂排出量算定結果（2024年度）

カテゴリ	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	割合
1 購入した製品・サービス	149,020	60.7%
2 資本財	11,186	4.6%
3 エネルギー関連活動	1,330	0.5%
4 輸送、配送（上流）	793	0.3%
5 事業から出る廃棄物	299	0.1%
6 出張	1,845	0.8%
7 従業員通勤	656	0.3%
8 リース資産（上流）*1	—	—
9 輸送、配送（下流）*2	—	—
10 販売した製品の加工*3	—	—
11 販売した製品の使用	66,298	27.0%
12 販売した製品の廃棄	14,249	5.8%
13 リース資産（下流）*4	—	—
14 フランチャイズ*5	—	—
15 投資*6	—	—
合計	245,675	100.0%

- *1 対象外（リース資産による排出はScope1、2に計上）
- *2 対象外（完成品は委託物流のためカテゴリ4に含む）
- *3 対象外（当社製品は完成品のため、販売後の加工は無い）
- *4 対象外（該当するリース資産無し）
- *5 対象外（該当するフランチャイズ無し）
- *6 対象外（該当する投資無し）

算定方法: サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（環境省、経済産業省）に準拠
 算定期間: 2024年4月1日～2025年3月31日
 算定範囲: 東京計器単体

パートナーシップ構築宣言

当社は2023年4月に「パートナーシップ構築宣言」を行いました。本宣言に基づき、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模などを超えた連携により、サプライヤーとの共存共栄の構築を目指します。また、下請中小企業振興法の「振興基準」を遵守し、サプライヤーとのパートナーシップ構築の妨げとなる取引慣行や商慣行の是正に積極的に取り組みます。当社のパートナーとして成長できる環境を整備することで、サプライヤーは経営の安定を確保できるとともに、当社のサプライチェーンの基盤が強化されるという好循環を目指します。

パートナーシップ構築宣言

<https://www.biz-partnership.jp/declaration/28872-05-21-tokyo.pdf>

サステナブル資材調達方針の策定

従前の資材調達に関わる遵守事項に加え、サプライヤーとの持続的な関係の構築や、人権保護、環境保全といった社会的な課題に責任を持った資材調達を行っていくことを企業として宣言するため、「東京計器グループ サステナブル資材調達方針」を策定しました。

サプライヤーとの連携を強化することは、グローバルに事業展開する顧客のサステナブル調達要件に応えることにつながり、当社に対する信頼と持続的な企業価値の向上に不可欠な戦略と言えます。

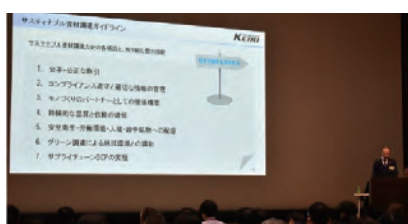
サステナブル資材調達方針

https://www.tokyokeiki.jp/company/sustainable_procurement.html

サステナブル資材調達ガイドライン説明会を開催

「東京計器グループ サステナブル資材調達方針」をサプライヤーに理解していただき、本方針に沿った具体的な取り組みへの協力を要請するため、2024年10月にサステナブル資材調達ガイドライン説明会を開催しました。

当社グループは生産拠点ごとに事業内容が異なるため、毎年5月に事業方針説明会を各拠点で実施していますが、「サプライチェーンマネジメントの強化」は当社グループ共通の重要課題という観点から、初の試みとして合同開催としました。説明会では、当社グループのサステナビリティ経営、東京計器ビジョン2030、サステナブル資材調達方針7項目の具体的な取り組み内容などを、各地から集まっていたサプライヤーに直接お話しすることができました。今後、Scope3排出量の削減、「強制労働・児童労働」「紛争鉱物」など人権課題を把握するためのデューデリジェンス実施などの取り組みを、サプライヤーの協力を得ながら推進していきます。



合同説明会の様子

サステナブルな資材調達に向けた 資材小部会の取り組み

サステナブルな資材調達において、資材部署の役割は単にコストを抑え、必要な資材を調達することにとどまりません。企業が持続的に成長するためには、サプライチェーン全体を巻き込んだ協調と協創が不可欠であり、サプライヤーとの関係を強固なパートナーシップへと深化させることが喫緊の課題となっています。

また、近年の自然災害や地政学リスクの高まりにより、サプライチェーンの脆弱性が顕在化しています。こうした有事の際にも事業を継続させるためには、強固な信頼で結ばれた強靱なサプライチェーンを構築することが不可欠です。日頃からサプライヤーと密なコミュニケーションを取り、災害時の事業継続計画(BCP)を共有するなどの協力体制を築くことが、事業継続の最も重要な基盤となります。

当社グループの資材部署は、従来の資材調達活動に加え、サプライチェーン全体の価値向上を牽引する戦略的な役割を担っています。全社共通の課題に対応するため、資材管理室と各生産拠点の資材課が連携し、主要メンバーによる組織横断の資材小部会を定期的に開催するなど、サプライチェーンマネジメントの強化に向けた取り組みを推進しています。

今回のレポート発行にあたって、資材小部会のメンバーで座談会を開催しました。資材部門の少し先を見据えた中長期的な取り組みや人材育成、また連携強化の方向性について意見交換した模様を次ページに掲載しています。



資材管理室 大島 道明 室長



資材管理室 松本 直之



資材管理室 江坂 美桜



資材管理室 林田 結

資材小部会座談会

サステナブルな資材調達を目指して



那須工場 電子システムカンパニー
生産部資材課 大塚 巖 課長



那須工場 通信制御システムカンパニー
生産部資材課 八木沢 智弘 課長



矢板工場 船用機器システムカンパニー
生産部資材課 齊藤 力 課長



佐野工場 油圧制御システムカンパニー
生産部資材課 大木 孝夫 課長

サプライヤーとの強靱な パートナーシップ構築に向けて

江坂 資材調達部門では、持続可能な調達の実現が今後ますます重要なテーマとなります。当社では、「東京計器グループ サステナブル資材調達方針」にご賛同いただいたサプライヤーの皆さまと、長期的視点で強固なサプライチェーンを共に築くことを目的に「モノづくりのパートナー制度」を設けています。現在の申請状況はいかがでしょう。

八木沢 申請は着実に増えていますが、制度の趣旨について十分にご理解いただけているとは言い切れない状況です。東京計器が何を目指し、なぜこの制度が必要なのかといった根本的な考え方を、私たち自身が十分に伝えられていないと感じています。今後は、制度の背景や目的を丁寧に説明する機会を積極的に設け、参画によって得られるメリットや、共に描く未来像を具体的に示していくことが重要だと考えています。

大木 私の部署の場合、当社からの発注金額が売上全体の数%程度にとどまるサプライヤーが多く、パートナーシップのメリットを感じてもらいにくいという課題があります。私としては発注先の集約を進めて1社当たりの発注金額を増やすことで、サプライヤー側も当社との取り引きを戦略的に位置づけしやすくなると考えています。それがひいては、品質・コスト・納期面での協力関係の強化と、強靱なパートナーシップの構築につながると思います。

大塚 私が担当する防衛機器事業では受注が大きく伸びており、現在は非常に多忙な状況が続いています。こうした中で、数年間の販売計画に基づく生産予測を早期にサプライヤーと共有することで、先方も事前対応の検討・実行が可能となる体制が整いつつあります。サプライヤーとの信頼関係も深まっていると実感しています。こうした情報共有の取り組みは今後ますます重要になると考えており、今だからこそできるという手応えを感じています。

大木 サプライヤーに対する評価や日々の印象を資材担当者間で共有することも大変重要です。業務を通じて得た知見や経験を持ち寄ることで、より客観的かつ多面的な判断が可能になります。現在、資材部門内では、サプライヤーを共通の視点で評価・管理できる仕組みづくりが始まっていますよね。

林田 はい、資材管理室では現在、「サプライヤーマップ」というサプライヤーのデータベースづくりを進めています。各拠点の担当者が持つ情報を集約し、資材部門全体で共有できる仕組みを整えることが目的です。品質・コスト・納期・環境などの観点から評価項目を抽出し、組織として一貫性のある視点でサプライヤーに対応できるようにしていきます。

八木沢 ただ、そこで一番難しいのは「評価をいかに可視化するか」という点です。評価の透明性を高めることで、サプライヤーに納得感を持っていただけるよう努めていく必要があります。また、一方的な評価にとどまらず、サプライヤー側の意見やフィードバックも反映できる仕組みを整えることで、より対等で公平な関係性が構築できると考えています。

現場を見て、先を読む

林田 最近では設備の老朽化や人手不足といった課題を抱えるサプライヤーが増加しており、受注辞退や場合によっては廃業に至る可能性も否定できません。こうした状況は、当社の安定供給体制にも影響を及ぼすリスクがあるため、早期の情報収集と対応が必要ではないでしょうか。

齊藤 私が担当するサプライヤーにも、受注対応やコストダウンに取り組む中で設備投資や人員体制の強化が難しい状況のところがあります。このままだと5年後、10年後はどうなるかと不安に感じることもあるでしょう。だからこそ、私たちがサプライヤーのパートナーとして長期的な視点を持ち、一定の発注量を約束しながら、設備投資や人材強化に向けた提案や支援を行うことが重要だと思います。情報共有と対話を重ねることで、サプライヤーが将来に向けた準備を進めやすくなります。

松本 今後、資材管理室などが間に入り、技術移転やM&A支援といった領域への関与も検討すべきかもしれません。特に代替が難しい重要部品を扱うサプライヤーに対しては、長期的な事業継続を支えるパートナーとして支援していく姿勢が求められる場面も出てくるでしょう。

大塚 特に加工を担当するサプライヤーには小規模な企業が多く、常に経営状態を把握しておく必要があります。主要な取引先の動向はある程度わかるものの、取引量が少ないサプライヤーの状況までは十分に掴みきれていないのが実情です。

齊藤 私自身、過去に「何か変だな」と感じる動きに気づいたことが何度かあります。こうした違和感は、実際にサプライヤーの現場に足を運ぶことで初めてわかることが多く、外から見ただけでも、普段と違う様子や雰囲気の変化に気づくことがあります。だから私たちは、担当者との情報交換や現場での対話を通じて日常の変化を敏感に察知し、生産に支障が出る前に備えることが大切なのです。現場訪問は単なる確認作業ではなく、サプライヤーとの信頼関係を築き、安定供給を守るために欠かせない活動だと考えています。

大島 生産現場を自分の目で見て、何が作られているのか、それがどこに使用されるのか、さらには世の中の情勢と照らし合わせて今後の入手性に影響がありそうかといったことまでイメージすることが大切です。特に、特殊な製品を扱っているサプライヤーの場合、その会社の生産が止まれば、代替の利かない部品が一切入ってこなくなる可能性もあります。わずかな変化や兆しをいち早く察知し、社内で情報を共有することが供給リスクの回避につながります。

八木沢 設備の様子や作業者の動き、雰囲気などの言葉にしづらい「変化」は、現場を訪問しなければ本当のところはわかりません。ただし、経験の浅いメンバーが単独で訪問しても、そうした変化に気づくのは難しいでしょう。上司や先輩が同行し、観察のポイントや着眼点をその場で伝えることが、感性を高める実践的な経験となります。

林田 そうですよ。でも、業務に追われる日々の中で、外に出る余裕がないのは多くの方が抱える現実ですし、

「連れて行ってください」と言うのは、経験が浅い立場ではなかなか勇気がいることです。

大木 経験に裏打ちされた「勘」は、単なる直感ではなく、過去の出来事から学び取った“現場の知”です。齊藤さんもサプライヤーの倒産を経験し、「あのときの違和感」は兆候だった」と振り返ることで、次の兆しを見逃さない力を身に付けたのだと思います。日々の業務が大変なのは理解していますが、現場訪問を上司や先輩から意識して働きかけていきたいですね。

理想のバイヤーに近づくためのステップ

松本 当社ではサステナブル資材調達方針に基づき、各カンパニーがそれぞれの事情に応じた施策を進めてい

大塚 たとえば、CPP (Certified Procurement Professional) などの資格取得は、知識の習得にとどまらず、バイヤーとしての意識や視野を広げるきっかけになり、モチベーション向上や業務への好影響が期待できます。ただし、資格取得はゴールではなく、「より良いバイヤーになるための手段」です。知識の裏付けがサプライヤーとの信頼関係を厚くし、自分自身もより仕事を楽められるようになると思います。

齊藤 取り組みの一つとして、船用機器システムカンパニーでは資材メンバーをグループ分けし、属人的だった業務の共有化を進めています。メンバー間のコミュニケーションが活発になり、経験値やノウハウの蓄積が着実に進んでいることを実感しています。



ます。業態や供給環境が異なる以上、一定の柔軟性は必要ですが、私たちバイヤーは「東京計器」の看板を背負って取引先と向き合っているわけですから、基本的な考え方や行動の軸は全員が共有し、同じ方向を向いて進めることが重要です。東京計器全体の調達力・組織力を高める第一歩として、理想のバイヤー像を共有し、何をすべきか一緒に考えていきたいです。資材管理室でも、共通の教育カリキュラムを皆さんに提供することから始めています。

齊藤 理想のバイヤーに近づくには、知識やスキルだけでなく、「やってみたい」「もっと良くしたい」という前向きな気持ち、つまりモチベーションが大切です。私自身、ゼロから新規開拓したサプライヤーが、今では良好なパートナーとして共に歩んでくれている経験がモチベーションにつながっています。

八木沢 各拠点ではそれぞれ悩みや課題を抱えていると思います。その中で工夫を重ね、成果を上げている事例も多くあるはずです。こうした改善活動の成果を拠点間で横展開し、共有できる仕組みがあれば、各バイヤーの負担軽減につながるだけでなく、同じ課題への多面的な解決策や、再発防止、業務標準化にも寄与すると思いませんか。

江坂 確かに、改善活動に限らず日々の業務で感じる悩みや課題を誰かと話し、共感できるだけで気持ちが軽くなることがあります。現在は他拠点の取り組みが見えづらい状況ですが、皆で集まり、悩みや工夫を共有し合えるような「話せる場」があれば、互いの理解が深まり、前向きな気づきにもつながるように思います。

大島 各拠点の管理職以外のメンバーが集まり、自由に話し合える機会を設けるのは良いアイデアですね。バイ

ヤーの仕事はQCD(品質・コスト・納期)を考慮した調達をして当然と思われがちですが、その裏にはたくさんの地道な努力や調整、苦労があります。今は拠点間の情報交換が乏しく、孤立感を覚える場面もあるかもしれません。これから、資材管理室が中心となって拠点横断でつながる場を作っていきたいです。

資材調達から始まるモノづくりの未来

松本 「モノづくりのパートナー制度」の目的は、コアなサプライヤーと共に価値を創出していくことです。しかし、技術部門などが独自に取引先を追加するケースも見受けられ、全社方針との整合性が取れず、サプライチェーン全体の最適化が進まなくなる恐れがあります。

大塚 私が長く携わった製造現場では、かつてはサプライヤーと直接やり取りするのが当たり前でした。資材課に異動して初めて、取適法の重要性和影響範囲の広さを実感しています。現場でのスピード感や柔軟な対応は重要ですが、法令遵守の視点を持つことも企業の信頼を守るうえで欠かせません。資材部門や法務部門が積極的に働きかけ、現場の皆さんに取適法の考え方やリスクを共有していかなければなりませんね。

大島 製造は、生産管理課や資材課の調達によって動き出します。資材部門の判断と行動が、製造全体のスタートラインです。現在は受注の急増により、日々の調達業務に奔走している状況ですが、一方で、サステナブルな資材調達のために5年後、10年後を見据えたあり方を考える



大島 年明けにサプライヤーに訪問した際、「要求は多いが、こちらの話には返答がない」との声が複数の方から寄せられました。たとえば、加工工程の変更によるコストダウン提案に対して、採否の回答すら得られないという指摘もありました。もちろん、提案に対する評価や設計変更には時間的・技術的な制約があることは理解していますが、技術部門や営業部門も含め、社内全体でサプライヤーの声を真摯に受け止め、協業の姿勢を強めていくことが今後ますます必要になると考えています。

江坂 取適法*への対応も資材部門だけの責任ではなく、品質保証、技術、営業など各部門がそれぞれの立場で意識を持ち、適切に対応することが、企業全体のコンプライアンス体制を強化するうえで必要ではないでしょうか。

ことも重要です。それには、拠点を横断した方針の共有と連携が不可欠です。資材課としての方針を明確にし、他部門とも積極的に情報を発信、共有していきましょう。

*取適法:製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律。略称「中小受託取引適正化法」



多様な人材の活躍推進



当社グループは、マテリアリティの実現に向け、性別、国籍、年齢、経歴、障がいの有無等の属性によらない人材の採用や登用を推進し、多様な個性を持つ従業員が活躍できる場を提供しています。女性活躍の推進については女性活躍推進法の範囲にとどまらず、働きやすい環境の整備などを継続して進めて活躍の場を広げていきます。

2030年度における当社グループのあるべき姿をまとめた「東京計器ビジョン2030」では、人事戦略・方針として人的資本の強化を掲げ、ビジョン達成のための人材育成・組織改革に取り組んでいます。

人材に関する考え方・方針

人材採用に対する取り組み

事業環境が大きく変化する中で、当社グループが持続的に発展・成長していくためには、競争力の源泉であり、変革の柱となる多様な人材の確保が不可欠です。新たな価値の創造に向けて、従業員一人ひとりが個性や能力を最大限に発揮し、これを結集して大きな力にすべく、当社グループが求める人材像を「果敢に挑戦する人」と定義しています。

人事総務部では、将来を見据えた人材像と、各部署のニーズを擦り合わせながら、採用活動に臨んでいます。

人材育成方針

多岐にわたる事業を展開している当社グループでは、それぞれの事業に属する従業員に求められる知識・スキルは多種多様です。また、激変する外部環境にも迅速に対応していかなければなりません。

このような事業内容・外部環境において当社グループが持続的に成長を続けるためには、会社や上司からの指示のみならず、自ら考え能動的に業務を遂行し、世の中の変化に対応しながら成長できる人材、すなわち「自律型成長人材」が不可欠です。

そのため、当社グループでは、人材育成の基本方針を「自律型成長人材の育成」とし、当社グループの経営方針や経営戦略を普遍的な価値観として持ちながらも、激変する外部環境に対し、従業員一人ひとりが自ら考え、判断・行動し、個々の持つ力を最大限に発揮

し、困難な課題に挑戦して組織としての結果を出せるよう、個々の能力開発を支援します。

また、それらを通じて人的資本を強化し、持続的な企業価値の向上を追求します。

自律的なキャリア形成支援

変化していく事業内容・外部環境において、従業員には自ら目指すキャリアと、そのために必要なアクションを考えることを求めています。当社では、新卒採用入社4年目および昇格時にキャリア研修を行っています。また、半年ごとに上司と面談し、今後のキャリアについて話し合う機会も設けています。さらに、自己啓発プログラムとして、通信教育や外部のWebセミナー等の提供を行っています。

そのほか、各部署から求人を募り、従業員が自発的に応募し、マッチングによる異動を実現する社内公募制度を設けています。

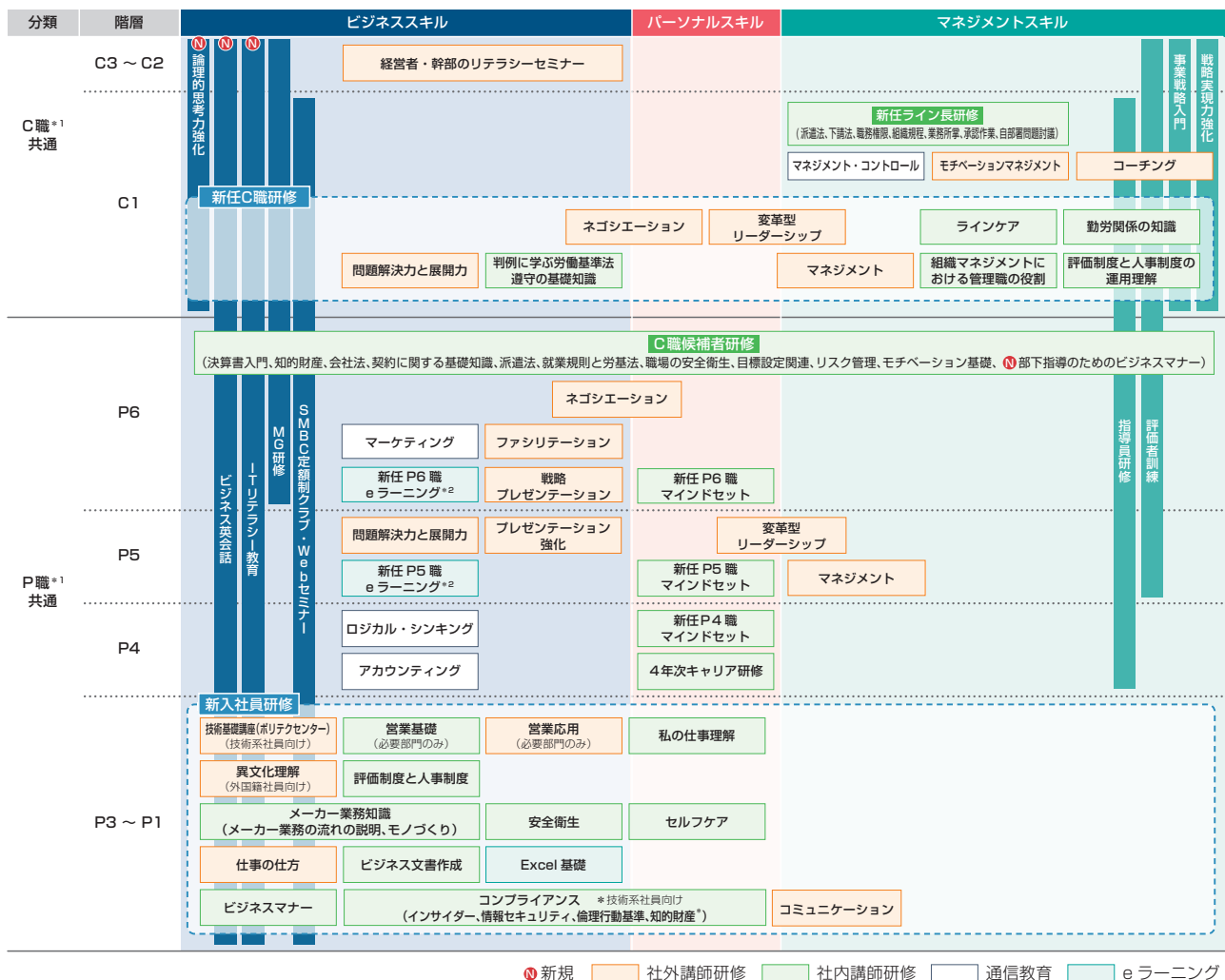
今後はさらに、自らの意志で学び続けるための教育体系の検討、社内公募活性化のための制度見直し、個々の能力開発支援を推進していきます。

業務利用および自己啓発促進のための資格取得の奨励

当社では、自律型成長人材の育成の一環として、従業員の業務遂行能力の向上、自己啓発の促進による会社組織の活性化を目的に公的資格援助制度を設けています。

2025年3月末時点において、569件の資格を認

各階層で身に付ける知識とスキル



* 1 C職:クリエイティブ職(管理職)、P職:プロフェッショナル職(一般職)

* 2 新任P5・6 eラーニング科目:労基法と就業規則、安衛法と安衛管理規程、派遣法と派遣雇用管理、決算書入門、会社に纏わる法律、契約における基礎知識、取引基本契約書、秘密保持契約書、債権保全・回収、契約不適合責任、製造物責任、海外拠点と国際税務、英文契約書の基礎知識、契約管理規程、インサイダー、外国公務員贈賄防止(P5で受講した場合は、P6では免除)

※上記のほかに、「キャリア採用向け研修」を年間4回開催(東京計器ならびにグループ会社の説明、当社製品の製造プロセス、インサイダー、情報セキュリティ、倫理行動基準、安全衛生等)

定しており、2024年度は延べ121名が新たに資格を取得しました。

今後、従業員に求められる知識・スキルも多様になることが想定されるため、「東京計器ビジョン2030」に掲げている「DXの推進」に向け、日本統計学会認定の統計処理、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が実施する情報処理技術者試験、一般社団法人日本ディープラーニング協会(JDLA)認定のG検定、E資格等のデータサイエンス分野にまで資格取得支援を拡大しています。引き続き従業員の自律的な能力開発につながるよう公的資格取得支援を

推進します。

人的資本の価値を向上させるための教育研修

当社では、人的資本の価値を向上させるための教育研修を、新入社員から幹部社員までを対象に行っています。具体的には、階層別教育として各階層に見合う知識やスキルの獲得についてのきめ細かなカリキュラムによる研修などを実施しています。

そのうち、当社グループで管理職に登用された従業員に対して、能力開発支援のため、「変革型リーダーシップ」、「マネジメント」、「問題解決力と展開力」、

「ネゴシエーション」のスキルを向上させる研修を提供しています。当該研修体系になってから管理職に登用された従業員は全員受講が原則ですが、業務の関係などで対象期間に受講できなかった従業員がいることなどから、2025年3月末時点での受講率は対象社員の92.1%となっています。今後は未受講の

従業員に対しての受講も促進します。

また、管理職登用の半年後には、全員が代表取締役社長執行役員に対し、「東京計器ビジョン2030」を実現するための自らの取り組みなどについての進捗報告を行い、フィードバックを受ける機会を設けています。

働く環境に関する考え方・方針

当社グループは、挑戦を通じて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るために、適材適所の配置で人材が成長できる環境の構築に努めています。また、多様な人材、多様な働き方に応じた労働環境を整備していきます。

社内環境整備方針

- ・「東京計器ビジョン2030」実現のため、挑戦志向の人事制度を推進します。
- ・個人の能力を把握し、適材適所に人材を配置することで、人的資本を最大限に活用することを目指します。
- ・性別、国籍、年齢、経歴、障がいの有無等にかかわらず働きやすい環境を整え、誰もが挑戦する機会の確保に努めます。
- ・多様な働き方に対応し、仕事と生活の調和を図ります。
- ・人材育成につながる公平・公正な評価を目指します。
- ・心と身体がともに健康であるように安心・安全な職場環境の維持改善に努めます。

「東京計器ビジョン2030」実現に向けた人事制度の改革

当社では「東京計器ビジョン2030」の実現のため、2022年度より評価制度および賃金制度を改定しました。新しい人事制度では、人材育成を核とし、それを「戦略実現力の強化」「従業員の成長」「挑戦風土の醸成」へと展開していき、これらが相互に連動し、高め合いながら当社を発展させていくことをコンセプトとしています。

従業員が挑戦し、失敗から学び、成功体験を積むことが、成長につながると考えています。そこで、高い目標に挑戦する人材を高く評価する「挑戦目標制度」を導入しました。評価結果を報酬・昇格に反映していく

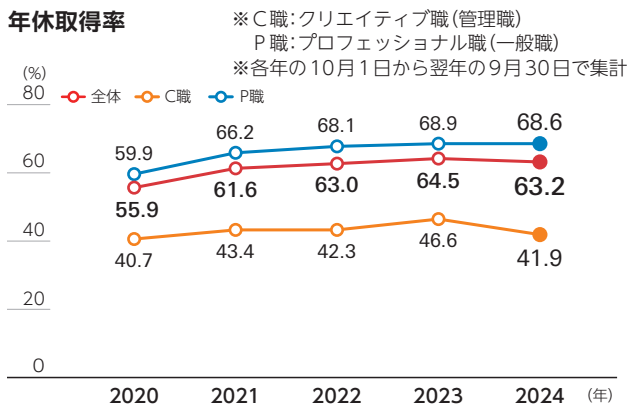
ことで、従業員に挑戦を促す仕組みとなっています。さらに2025年度より管理職の賃金制度についても見直しを行い、年功的要素を低減し役割に応じた賃金比率を高めることで、これまで以上に貢献度の高い人材に報いる制度へと改定いたしました。

従業員の挑戦を支援し、当社の発展および「東京計器ビジョン2030」に掲げた経営目標の実現を目指します。また、評価結果や評価制度の運用に対する課題について審議する委員会を設置し、公平・公正で透明性の高い人事評価制度を目指しています。

多様な働き方への対応

当社では従業員一人ひとりが能力を十分に発揮できるように、多様な働き方に柔軟に対応できるテレワークやフレックスタイムなどの各種制度の整備や、ノー残業デーなど、多くの施策を行っています。また、ワークライフバランスの実現に向けて、残業時間の削減や年次有給休暇（年休）取得率の向上に取り組んでいます。取得回数制限のあった半日休暇について、2022年度から上限を撤廃したことで、年休をより取得しやすい環境を整えました。また、仕事と育児・介護の両立に関する対応として、子の看護休暇や育児による短時間勤務、時間外労働の制限については適用範囲を小学校卒業までに拡大し、介護による休職期間は最長1年間の取得を可能とするなど法律を上回る制度を整備することで、多様な働き方の実現に努めています。

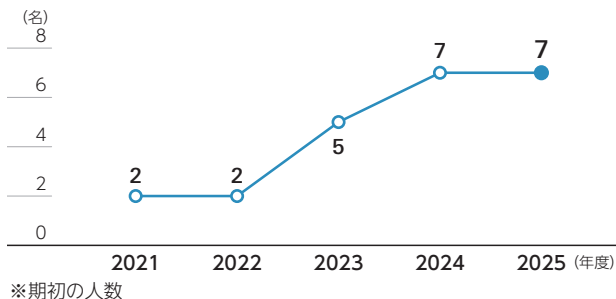
年休取得率



女性活躍推進

育児・介護休業制度や育児短時間勤務制度の整備等、女性にとって働きやすい環境整備を推進することにより、当社の2024年度における女性の育児休業取得率および育児休業からの復職率はともに100%を維持しています。また、昨年度に引き続き工場で女性が管理職に登用されるなど活躍の場が広がっています。

女性管理職数

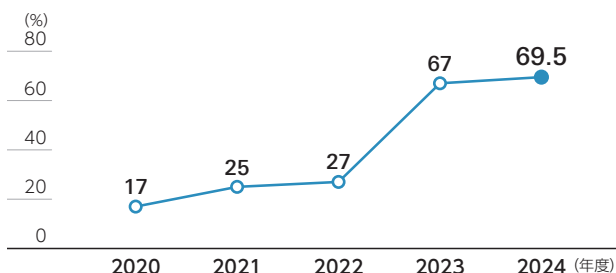


男性の育児休業取得推進

当社グループでは、仕事と育児の両立を支援するために男性の育児休業制度活用も推進しています。

2024年度の男性の育児休業取得率は、制度の周知徹底により69.5%となりました。

男性の育児休業取得率



障がい者雇用

当社では本社、工場での雇用に加え、障がいのある方々が働きやすい環境として設置したサテライトオフィスを活用し、障がい者の積極的な雇用と業務拡大に取り組んでいます。さらに2024年6月には、これまでサテライトオフィスで得た知見を活かし、本社にて障がい者の集合型就労場所を新設しました。

また、那須工場と佐野工場では各所にスロープを設置するなどバリアフリー化を推進し、障がいのある方でも安全かつ安心して働ける環境の整備に取り組んでいます。

障がい者雇用の取り組み

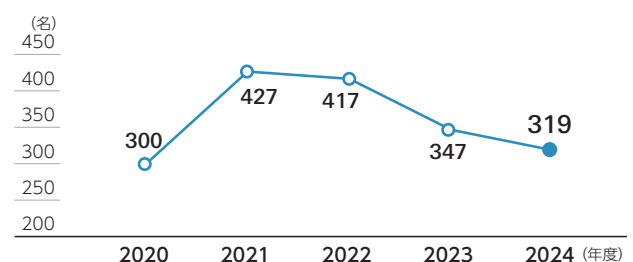
年度	主な取り組み内容
2020	障がい者雇用に特化したサテライトオフィスの新設
2022	サテライトオフィスの増員
	佐野工場で初めて知的障がい者を雇用
2023	サテライトオフィスの増員
	那須工場と佐野工場にスロープを設置し、バリアフリー化を推進
2024	本社に障がい者に特化した集合型就労場所の新設と雇用

特別年休制度

当社グループでは失効した年休を積み立てて、感染症を含む私傷病の治療や子育て・介護・ボランティアなどに利用できる特別年休制度を導入しています。2023年度からは健康診断の再検査時にも利用できるよう利用範囲を拡大しました。従業員の健康や子育て・介護との両立、社会貢献を支援する制度で、毎年多くの従業員が当制度を利用しています。

特別年休制度の利用者数

※特別年休は、切り捨てとなった年休日数と同日数を新たに10月1日に付与。各年度に1日以上利用した人を計上。
※2021～2022年度は新型コロナウイルス関連での利用者が増加したが、2023年度は5類に移行したことで利用者が減少。



ハラスメント防止の取り組み

当社グループは、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、その可能性を追求できるような職場環境を整備すると同時に、周囲の人と協力・連携しながら生き活きと働くことができる明るい職場づくりを実現すべく、職場におけるハラスメントの防止と排除の措置、ならびにハラスメントに関する相談・苦情などに迅速かつ公平に対処することを目指します。

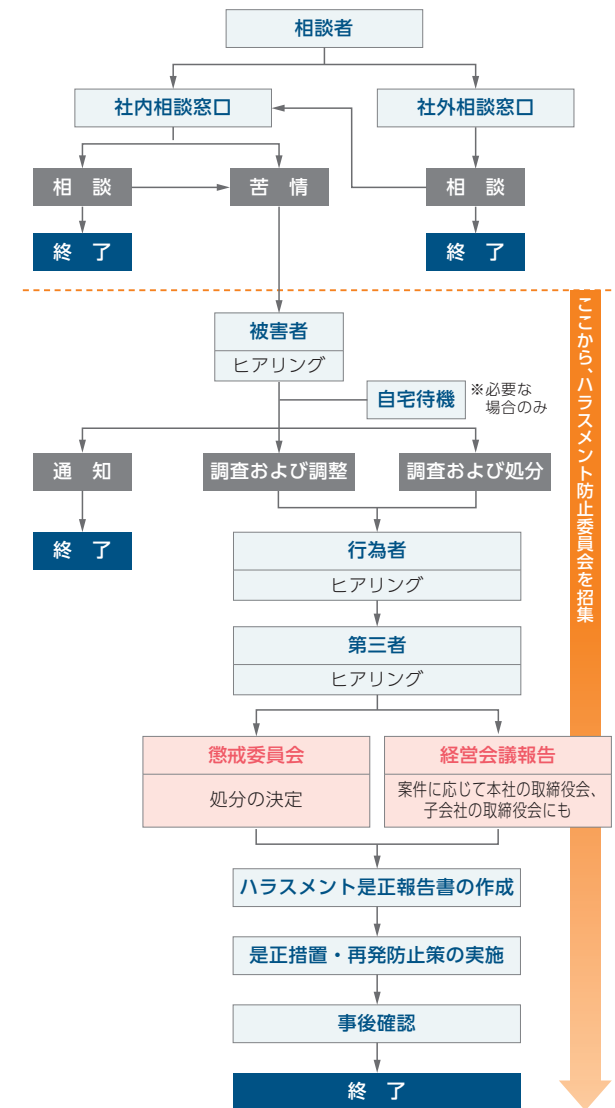
ハラスメントの定義や禁止行為を定めた「ハラスメント防止規程」は、当社グループで働くすべての役員および従業員が対象となるだけでなく、顧客や取引先などにも適用されます。被害を受けた本人はもちろん、ハラスメントの現場を見たり話を聞いたりするなど、疑わしいと感じた第三者からの情報も受け付ける共通の相談窓口を、社内と社外に設置しています。

苦情があった場合は、ハラスメント防止委員会が、弁護士など有識者の意見を求めたうえでハラスメントの有無を認定します。その後、経営会議（子会社の場合は子会社の取締役会にも）や必要な場合は本社取締役会および懲戒委員会にも報告して処分の検討を委ねるとともに、是正措置と再発防止を検討・実施し、委員会ならびに当該職場の部門長および管理監督者がハラスメント是正報告書を作成します。

健康経営に対する取り組み

当社は従業員が安心して働くことができるように、1896年の創業以来、日本初となる健康保険組合を設立するなど、1世紀以上にわたり健康経営の先駆者として従業員一人ひとりの心とからだの健康に向き合ってきました。健康経営をより一層進めるため、2023年度には健康経営推進会議を新設、2024年4月に社内外に向けて健康経営宣言を行い、健康に関するさまざまな施策を進めた結果、2025年度から健康経営優良法人（大規模法人部門）に認定されました。

問題解決のプロセス

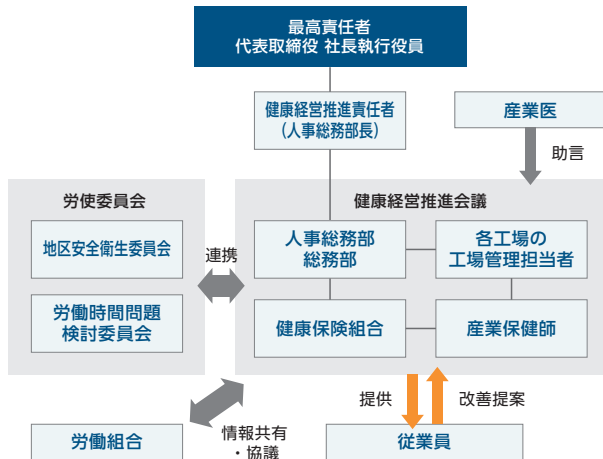


当社の健康経営は、当社にとって最大の財産である従業員とそれを支える家族が安心して幸せな生活を送ることで、会社が持続的な成長を続けていくことを目的としています。

当社では従業員の心とからだの健康管理を経営的な課題として捉え、アブセンティイズム（病気や怪我などの理由で会社を休むこと）やプレゼンティイズム（体調不良などで本来の能力を発揮できないまま休まず働き続けること）の抑制といったリスク排除施策だけでなく、従業員が日々、安全、安心、そして幸福感を実感できるような福利厚生諸施策を多く取り入れており、重点施策とし

て、①過重労働対策、②健康管理、③運動習慣、④労働安全衛生の4つを挙げています。

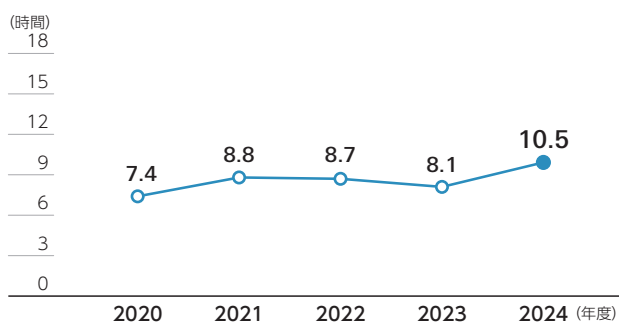
推進体制



①過重労働対策

毎月、全従業員の労働時間を確認し、時間外労働の多い従業員に対しては労使による労働時間問題検討委員会で状況確認と原因調査を行い、削減に向けた対策を決めています。また、健康診断と産業医による面談を実施して、心身に不調がないかを労使で確認しています。

月平均残業時間



②健康管理

健康診断結果が有所見となった従業員に対しては、段階に応じて再検査の勧奨を行うことで、プレゼンティーイズムの抑制に取り組んでいます。

また、季節性インフルエンザなどの感染症蔓延防止を目的として、当社グループでは年に1回、ワクチン職域接種の実施による集団免疫の獲得や消毒用アルコールの常設などにより、感染者の拡大防止を図っています。なお、新型コロナウイルスなど、全社を挙げで取り組まなければならない緊急的な課題に対しては、緊急対策本部を設置して産業医や産業保健師との連携により最新の情報をもとに最適な感染対策を決定し、当社グループすべてを統制することで感染拡大防止を図ります。

心の健康については産業保健師および人事総務担当者によるラインケア・セルフケア研修を定期的に行うとともに、従業員に対するストレスチェックと結果のフィードバックを実施しています。

2024年度のストレスチェックは2,067名を対象に行われ、回答率は96.2%でした(分析対象人数1,989名)。

③運動習慣

適度な運動は多くの健康効果をもたらすことから、参加しやすいイベントの提供を行っています。会社主催によるウォーキングイベントを年2回開催し、加えて健康保険組合主催のウォーキングイベントを年1回、年間合計で3回開催することで1年を通して広い範囲での健康施策となっています。なお、健康保険組合のイベントでは従業員だけでなく家族も参加することができます。また、拠点間のコミュニケーション向上を図る目的で本社と工場による5拠点对抗野球大会の開催や、同好会の設立支援と補助金交付なども行っています。

④労働安全衛生

製造業では機械や化学物質、重量物など、危険を伴う要素が多く存在するため、操業を続けるには、従業員の安全性確保は必要不可欠です。安全に、そして安心して働ける職場を実現・維持できるように努めるとともに、事故を発生させない作業環境づくりに継続的に取り組んでいます。

撤去など、職場環境の改善にも一層力を入れています。

通勤災害が大きく増加したことから、2024年度には複数回事故を起こした全ドライバーに対して交通安全教育を実施するなど、交通事故の防止に努めています。

安全衛生方針

1. 職場における労働安全衛生に関する危険要因を除去し、快適な職場づくりに努め、心とからだの健康の保持増進を促進します。
2. 労働安全衛生方針を含む安全衛生管理体制を構築し、適切性、妥当性、有効性を維持するため継続的に改善を行います。
3. 労働安全衛生方針並びにその他必要事項を当社で働く全ての人に周知し、安全衛生意識の高揚をはかります。
4. 安全衛生管理体制に関係する法規制や当社が同意した協定および社内規程に定めた事項を遵守します。

2024年度の労働災害と再発防止に向けた取り組み

2024年度の労働災害件数は、業務災害は前年比で2件増加し14件、通勤災害は前年比で6件増加して8件となりました。

業務災害が発生した場合、地区安全衛生委員会のメンバーが被災者立会いのもとで現場検証を実施し、再発防止策を決定します。その内容を「業務災害発生報告書」に記載して全社安全衛生事務局連絡会議に提出するとともに、地区安全衛生委員会で水平展開を図ります。

近年の災害は、熟練者の慣れによる油断から生じるというよりも、経験の浅い従業員が引き起こす傾向があるため、基本的な安全動作を習得するまでの間は、熟練社員による指導を強化して未然防止に努めています。また、年齢層の高い従業員による転倒事故も増加傾向にあることから、職場の整理整頓や段差の

人的資本の価値向上への主な取り組み

施策	2024年度実績	2025年度計画
採用	- 各事業の計画に基づく採用 - 新卒採用(2025年度入社) 50名 (男性37名、女性13名、うち外国籍人材5名、第二新卒9名) - キャリア採用(2024年度入社) 38名 (男性32名、女性6名、うち外国籍人材0名)	- 留学生、海外学生採用の募集枠拡大 - 第二新卒採用の募集枠拡大 - インターンシップのコース増設
人材育成	- 階層別研修は年間49講座を実施(2023年度は49講座) - 社長対話会の実施(新任管理職対象) - 公的資格の認定資格拡大 - 管理職にはこれまでの研修に加え、「東京計器ビジョン2030」の実現に向けての「戦略構想力」、「論理的思考力」研修を実施 - 若手技術者育成研修を新規に実施 - ITリテラシー研修(eラーニング)を新規に実施	- リスキリングプログラムを導入予定 - タレントマネジメントシステムの初期構築
人事制度	- 管理職層の賃金制度の改定(2025年度より改定) - 退職金制度の見直しと選択制DCの導入(2025年度より改定および導入)	シニア社員(定年後再雇用者)の制度見直し検討
ダイバーシティ	- 女性活躍推進のための女性従業員へのアンケートの実施 - 男性育児休業取得率69.5% - 本社に障がい者雇用に特化した集合型就労場所の新設および採用	- 女性活躍推進のための雇用環境の整備、持てる力を発揮できる仕組みの検討・施行 - 本社以外(工場、外部委託等)での障がい者の恒常的な雇用体制の構築・運用
健康経営	- 健康経営推進会議の定期開催 - 健康診断の有所見者に対する再検査受診勧奨および一定値を超えた人の就業制限実施 - 健診結果による再検査時の特別休暇付与(利用許可) - 長時間労働者への産業医面談の実施徹底 - インフルエンザに対するワクチン職域接種 - 社内外に向けた健康経営専用サイトの立ち上げと公開 - ウォーキングイベントの実施(年2回以上) - 食事、喫煙、女性特有の健康課題のeラーニング実施 - 健康診断受診率100%の維持とその他健診施策の実施 - 年休取得率の向上に向けた施策の実施 - 健康経営優良法人の認定取得	- 従業員の食生活改善に向けたアプリの導入 - 健康経営戦略マップの社内外への公開 - その他、2024年度に実施した施策の継続実施

新しい自分に挑戦！

ピンチはチャンス！一歩踏み出せば世界が変わる



サステナビリティ推進室では、2025年5月、名古屋営業所にて「想いをカタチにする」をテーマにトークセッションを開催し、油圧制御システムカンパニー営業部を中心に、計測機器システムカンパニー、電子システムカンパニーの営業部メンバー、計10名が参加しました。

講師には、株式会社JBM Enterpriseの人材育成コンサルタント 馬場瑞穂氏を迎え、豊富な経験をもとに、営業の楽しさや理想と現実のギャップ、さらには苦労や課題などについて熱く語っていただきました。

当社はお客さまの要望や課題に真摯に向き合うことを強みとする一方、各カンパニー独自の進め方や考え方にとらわれ過ぎて視野が狭くなるという一面もあります。今回は、馬場氏と名古屋営業所のメンバーとの異業種交流を通じて多様な視点を受け入れ、さまざまな可能性を考える貴重な機会となりました。講師と参加者が意見や経験を共有し合う双方向の対話で、自身の営業スタイルや考え方を振り返り、日常業務に活かせるヒントを見つけるきっかけにもなりました。こうした学びは参加者の行動を変え、組織全体の成長へとつながります。

殻を破れば景色が変わる

営業部では、担当者やアシスタントなど、それぞれが大切な役割を担い、日々の業務に取り組んでいます。「想いをカタチにする」には、まず固定観念にとらわれた自分の「殻を破る」ことが未来を切り

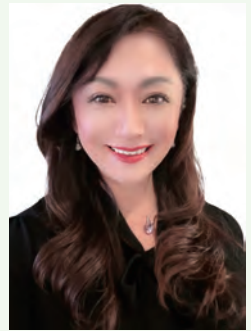
拓く鍵です。人は無意識に何らかの価値観に縛られ、殻にこもってしまうことがあります。私たちはこうした枠にとらわれず、新しい可能性に挑戦して自己成長を促し、新たな視点や体験を得ること

で、個人や組織の成長を目指しています。組織が停滞することがあっても、メンバーが殻を破り新しいアイデアや視点を生み出せることを願い、サステナビリティ推進室ではこのトークセッションのキーワードを「殻を破る！」にしました。多くの人にとって実行が難しいものだからこそ、参加者の一人でも「殻がパカッと割れる」ような変化を感じ

てほしいという思いがあったからです。

株式会社JBM Enterprise
代表取締役 人材育成コンサルタント

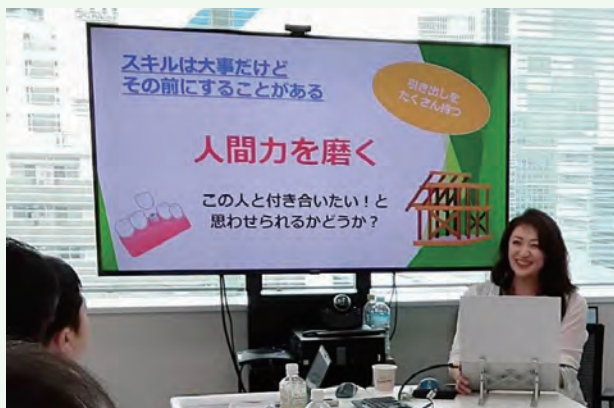
馬場 瑞穂氏



スキルよりも「人間力」

馬場氏には、営業に求められる具体的なスキルとして、信頼を築くコミュニケーション能力、相手の声のトーンや表情を観察する力、読心術（相手の気持ちを読み取る力）、説得力のあるプレゼンテーション力、決断を促すクロージング力、明確な目標設定、精神的に強くなる力などを解説していただきました。しかし、それ以上に重要なのは、こうしたテクニックの前提となる「人間力」であり、

「この人と付き合いたい」と思われることこそ営業の本質。営業は人と人とのつながりで成り立ち、相手の立場に立って考える姿勢が大切であること、さらに、人生の壁は、新しい自分に生まれ変わるための「ギフト」であり、それを乗り越えることが成長の糧になること、そして異業種交流が新たな発想や協力関係を生み、予想外のチャンスをもたらす機会になることにも言及されました。参加者は、自らの考えや悩みなどを語り合い、挑戦する勇気や失敗を恐れない心構えや、「とりあえずやってみる」という姿勢を持つことの重要性を改めて認識したようです。開催後のアンケートでは、「異業種の視点に触れて視野が広がった」「失敗を恐れず積極的に行動しようという意欲が高まった」といった具体的な感想が多数寄せられました。管理職からも、「若手だけでなく管理職層にも響く内容で、楽しく学べる研修だった」と好評でした。



働く人と組織の成長を目指して

当社は、このような小規模なトークセッションをほかの拠点などにも広げ、従業員一人ひとりの成長と組織全体のエンゲージメント向上につなげていきたいと考えています。これにより、モチベーションや協創力が高まり、お客さま満足度の

向上や事業成果の拡大につながると確信しています。人材育成・組織強化の取り組みは、企業価値の向上や持続的な成長基盤の確立に寄与します。今後も対話を重視した企画を継続し、さらなるプログラムの充実に努めていきます。

品質マネジメントに関する取り組み

品質マネジメントに関する考え方

当社グループの品質に関する理念は、経営理念「商品は品質を第一とし、顧客の信頼に応える。」に立脚し、グループ行動指針、倫理行動基準などで具体化し、組織に展開されています。

各カンパニーに共通する品質管理方針

経営理念に沿って、各カンパニーが品質方針を打ち出し、ISO9001やJIS Q 9100といった認証を積極的に取得・更新し、品質管理体制の継続的改善を行っています。

品質マネジメントシステムの認証取得状況

ISO9001	舶用機器システムカンパニー 計測機器システムカンパニー 油圧制御システムカンパニー 検査機器システムカンパニー 通信制御システムカンパニー
JIS Q 9100	電子システムカンパニー

品質マネジメント推進体制

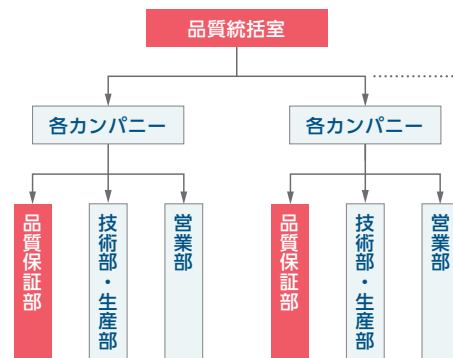
2階層での品質保証活動

本社のコーポレート・スタッフ部門に、品質に関する全社横断的な課題に対応する品質統括室を設置しています。

この品質統括室においては、当社グループの製品の品質を一定以上に保つよう組織横断的に品質の管理監督を行い、品質に係るリスクの発現を未然に防止する活動を行っています。具体的には、当社製品の品質に係る全社的なルールである「技術・生産規程」の維持・管理と検査品質監査を各カンパニーおよび子会社に対して行うことで、各カンパニー・子会社の品質保証部による自主的な品質マネジメント活動を補完しています。

個々のカンパニーにおいては、営業部、技術部、生産部とは独立する形で品質保証部を設置し、「契約→設計・開発→購買・生産・検査→サービス」の各プロセスで指示・指導を実施しています。なお、事業特性の異なる各カンパニーにおいて、「技術・生産規程」に反しない範囲であれば、独自に業務ルールを策定できるよう、「カンパニー規程」の枠組みを定めています。

2階層品質マネジメントの模式図



品質部会

品質部会は、社内における横断的な品質問題の情報共有および解決の場として設けられた、各カンパニー・子会社の品質責任者を部会員とする品質担当役員所掌の会議体です。品質統括室の主催によって年4回開催され、品質に関する全社的な問題や将来的な課題を抽出し、解決に向けての施策立案などを実施しています。各カンパニー・子会社において、品質上の懸念が生じた場合、品質部会において品質担当役員への報告が行われます。品質担当役員が必要と認めた場合、問題を是正するための指示を出し、経営会議などの場で経営層へ情報を伝達します。

品質マネジメントに関する具体的な取り組み

検査品質監査

品質統括室が各カンパニー・子会社に行う検査品質監査は、監査としての実効性を確保したうえで、各カンパニー・子会社の製品検査体制(検査品質)が向上するよう改善を加えながら取り組んでいます。また年度ごとに監査方法や対象範囲の見直しを実施し、形骸化しないよう改善を加え取り組んでいます。

品質部会の活動

品質部会ではさらなる製品品質の向上を図るために、品質統括室による検査品質監査の結果などを活用し、品質向上に資する知見や教訓を共有することで、軽微な不備から重大なリスクまでの未然防止、予兆管理といった取り組みを行っています。

品質研修・取り組み

品質マネジメントシステム(QMS^{*1})の維持・強化の一つである品質内部監査では、内部監査員教育を実施し、主任監査員や監査員としての力量の維持・向上を図っています。さらに、各カンパニーで品質に関する会議(QC^{*2}会議、品質委員会など)を開催し、不具合報告や対策などの共有を行っています。

【電子システムカンパニー、通信制御システムカンパニーおよび計測機器システムカンパニー】

階層別教育として入社時および昇格時に品質保証やQMSの教育を実施しています。日頃の啓蒙活動としては、ヒューマンエラー報告会を実施し、不具合予防対策も継続的にを行っています。毎年「品質月間(11月)」を設け、従業員から募集した品質標語のうち優秀作品を工場内に掲示しています。また職場ごとのサークル活動(改善活動)で「QCD^{*3}の向上」をテーマに取り組むなど、品質意識の維持・強化を図っています。

自己啓発としてQC検定資格取得を推奨しており、取得希望者には指導員による補完教育を行い、多くの資格取得者を輩出しています。

【油圧制御システムカンパニー】

品質管理を油空圧機器セグメントの一員であるTOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD. (ベトナム)まで広げ、品質会議などにて、情報共有などを行うことで品質管理向上に取り組んでいます。

検査内容を顧客と個別に取り決める特別管理製品については、個別のQMSを規定し、職業倫理教育、検査員教育と任命・登録、関連部署への抜打ち監査を実施するなど、検査品質体制を強化しています。また、2024年度は新入社員、入社2～3年の従業員、中途採用者といった具合に力量に応じた品質に関する油圧の基礎講座を開催し底上げを図り、フィールドクレームの削減に取り組んでいます。

また、油圧電子機器部では主要サプライヤー2社とQC会議を新たに開催し、当社と共通のKPIを設定して活動を行うことで、サプライチェーンにおいても品質意識の醸成を図っています。

【船用機器システムカンパニー】

全管理職が参加するカンパニー会議において品質担当による講習会を実施し、全部署で一律の認識を共有することにより、品質意識の高揚を図りました。

また品質管理の方法を学び品質意識を高めることを目的に、所属員にはQC検定の取得を推奨し、そのための研修会を開催し多くの資格取得者を輩出しています。

なお、QC検定に向けた研修会への参加は矢板工場内の船用機器システムカンパニー、油圧制御システムカンパニー電子機器部、検査機器システムカンパニー生産部、および東京計器テクノポート株式会社にも範囲を広げ、矢板工場全体で啓蒙活動を推進し続け、品質意識の共有と風化の防止を実施しています。

*1 QMS : Quality Management System (品質マネジメントシステム)

*2 QC : Quality Control (品質管理)

*3 QCD : Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期)

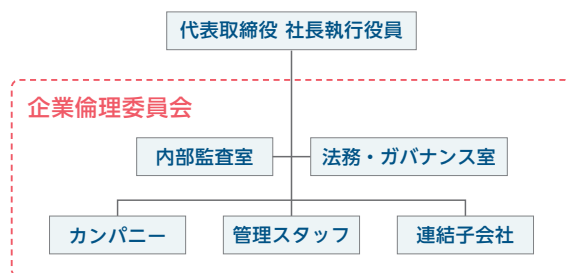
コンプライアンス・リスクマネジメント

私たちは「東京計器グループ倫理行動基準」を、法令・定款および社会規範を遵守した行動をとるための行動規範としています。企業倫理確立には、従業員一人ひとりの自覚が最重要であることを認識し、日頃の企業活動の中で企業倫理の高揚に努めています。また、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係を遮断しています。

コンプライアンスに対する考え方・方針

企業倫理活動を横断的に管理するために、法務・ガバナンス担当役員を委員長とする企業倫理委員会を常設機関として設置しています。

企業倫理関連組織図



行動規範

「東京計器グループ倫理行動基準*」は、従業員一人ひとりの健全な行動を促すための行動規範です。法令や規程類に反する行為・言動をしないこと、企業倫理に反する行為がある場合には適切な対応をとることなどの基本的な姿勢から、社会に有用な商品・サービスの提供、企業活動を通じた社会への貢献、安全で働きやすい職場環境の構築など、すべてのステークホルダーに対する責任について規定されており、行動規範の遵守を通じて社会に対する責任を果たしていくものとなっています。

なお、倫理行動基準は各海外現地法人向けに当該国の言語に翻訳して周知しています。

* <https://www.tokyokeiki.jp/company/rinri.html>

コンプライアンス意識向上に向けた取り組み

企業倫理確立には従業員一人ひとりの自覚が最重要であるという認識のもと、毎年4月に全従業員を対象に行動規範（倫理行動基準）の教育を実施しています。

研修実施状況

倫理行動基準の教育は、座学とeラーニングを併用して全従業員を対象に実施しています。受講完了後には、「倫理行動基準に係る宣誓書」を全従業員が提出しています。

内部監査

当社の内部監査は、あらかじめ定められた年度監査計画に基づき、定期的に行う「定期監査」と、社長執行役員および監査等委員会の指示によるほか、必要に応じ不定期に行う「臨時監査」があります。いずれの監査も内部監査室が行っています。内部監査室は、当社グループの内部統制の適切性および有効性を、被監査部門、部署もしくは連結子会社から独立した立場で検証し、その結果に基づく改善を通じて、当社グループの経営の健全性および効率性の向上に資する活動をしています。当社取締役は、内

部監査の意義、ならびに内部監査室の業務、権限および責任に従業者に周知徹底し、内部監査が円滑かつ効率的になされるよう努めています。内部監査室による監査は、当社グループの企業倫理・活動全般を対象として行われています。

当社取締役は、内部監査室長および監査担当者が、従業者から不当な制約を受けることなく内部監査を行うことができるよう配慮しています。内部監査室長が指名した監査担当者は、内部監査室を兼任しているか否かを問わず内部監査期間中は、所属部門、部署もしくは連結子会社の業務の従事が禁じられています。また、監査等委員会から監査業務に必要な指示を受けた従業者は、その指示に関して、ほかの者の指揮・指示を受けないこととしています。さらに内部監査室所属の従業者の人事異動・人事評価・懲戒処分には、監査等委員会の承認を得なければならないこととしています。

内部監査室長および監査担当者は、被監査部門に対して、内部監査実施上必要な帳票および諸資料の提出、ならびに事実の説明その他内部監査に必要な協力を求めることができます。また、必要により、被監査部門以外の関係部門、部署、連結子会社および社外の関係先に対し、内容の照会および事実の説明を求めることができます。さらに、内部監査の遂行上必要と認めた場合に限り、各種会議の議事録の閲覧を求めることができます。

監査担当者は、監査内容を客観的に評価し、監査終了後1ヶ月以内に監査報告書を作成しています。内部監査室長は、監査結果を社長執行役員に報告するとともに、監査報告書の写しを全取締役のほか、法務・ガバナンス担当執行役員、監査等委員会、被監査部門に交付しています。社長執行役員が経営会議での報告が必要と判断した場合は、内部監査室長が当該監査結果を経営会議に報告しています。また、監査等

委員会が取締役会での報告が必要と判断した場合は、内部監査室長が当該監査結果を取締役会に報告しています。なお、内部監査室長は、緊急を要する事項および経営に重大な影響を与えると認められる事項については、内部監査の終了または監査報告書の作成を待たずに、速やかに社長執行役員および全取締役に対して報告しています。

監査報告書で、改善もしくは是正が指摘された事項は、被監査部門が法務・ガバナンス室の指導のもとに改善もしくは是正措置を策定しています。被監査部門は、決定された改善もしくは是正措置の被監査部門内での速やかな実行を推進しています。内部監査室長は、改善もしくは是正措置の実施状況を適時確認し、社長執行役員に報告するとともに全取締役および法務・ガバナンス担当執行役員、被監査部門にその写しを交付しています。社長執行役員が経営会議への報告が必要と判断した場合は、内部監査室長は、確認した実施状況を経営会議に報告しています。また、監査等委員会が取締役会への報告が必要と判断した場合は、内部監査室長は、確認した実施状況を取締役会に報告しています。

内部通報制度

当社グループでは、法令上疑義のある行為等について直接情報の提供を受ける窓口を社内外に設けるとともに、通報者に不利益がないことを保証しています。

社内の内部通報窓口は内部監査室と監査等委員会の2つが設置されています。監査等委員会は取締役・執行役員の法令違反を取り扱い、役員の違反等の隠蔽を回避する役割を果たします。

2024年度の内部通報窓口への相談件数はゼロでした。今後も制度の浸透を図り、コンプライアンスの徹底に努めていきます。

安全保障輸出管理の取り組み

当社グループでは、国際的な平和および安全の維持を目的とする安全保障輸出管理を適切に実施するために、安全保障輸出管理規程を定め、適切に運用しています。代表取締役を最高責任者とし、最高責任者直轄の輸出管理担当部署として法務・ガバナンス室がグループ全体の輸出管理の統制を行っています。また、各部門に輸出管理責任者および輸出管理推進者を設置し、当該規程の遵守および輸出管理業務を適切に実施しています。

安全保障輸出管理が適切に行われているかを確認するため、毎事業年度終了後に定期監査を行っています。監査結果は輸出管理担当部署に報告され、その内容に改善すべき事項が認められる場合は、輸出管理担当部署は当該部門の輸出管理責任者に対して必要な改善措置を講じるよう指示します。輸出管理担当部署は、当該部門の改善措置の結果を確認後、当該改善措置を含めた監査結果を最高責任者に報告しています。

腐敗防止に関する取り組み

当社グループでは、「倫理行動基準」において、不当な手段による利益の追求を行わないこと、および国内外の法令等やルールに基づいた取り引きを行うことを明記しています。

海外については「外国公務員贈賄防止規程」を制定し、主要国の贈収賄防止に関する法令への理解を深めるための教育を毎年実施しています。規程では、外国公務員等に対する贈答、接待に関し、内容に応じて適切な決裁方法を規定しています。また、新たに海外代理店等と契約をする場合は、通常の契約審査に加えて、当該代理店等に対する報酬の支払いが贈賄に該当しないこと、および合理的な理由があるため贈賄と疑われないことを確認するために、

事前に法務・ガバナンス室にて審査を行っています。さらに、海外代理店等が外国公務員等に対して贈賄を行うことを当社グループ従業員が指示したり、そそのかしたり、補助したりしないことを徹底しています。教育については、外国公務員贈賄防止に関する法律の概要、米国FCPAや日本外国公務員贈賄罪による摘発事例などを、主に主任クラスを対象とした階層別教育で、eラーニングもしくは座学にて行っています。

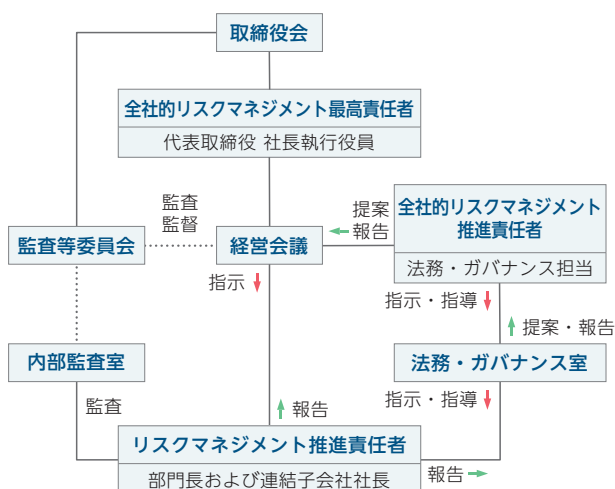
なお、国内においては、当社グループの事業は官公庁の案件が多いことから、公共工事入札法で禁止されている、いわゆる「入札談合」の禁止を徹底しています。

リスクマネジメントの考え方・方針・体制

事業活動において直面するリスクは、経営レベルで特定・評価・分析され、対応の優先順位が明確である必要があります。当社グループのリスク管理体制は、全社的リスクマネジメント最高責任者

に社長執行役員を据え、経営会議を中心にして法務・ガバナンス室、内部監査室、監査等委員会等で組織されています。

リスク管理体制図



リスクマネジメントの実施

グループ共通規程として「リスクマネジメント規程」を制定し、当社グループ全体を対象としています。

リスクマネジメントは、“経営上の重大リスク”とそれ以外のリスクに分けて進めています。

“経営上の重大リスク”は、リスクマネジメント規程に従い法務・ガバナンス室が「経営上の重大リスクと主要な対策」として毎年内容を見直して起案し、法務・ガバナンス担当執行役員が経営会議・取締役会に付議し承認を得ています。「経営上の重大リスクと主要な対策」に担当部署として記載された各部門・部署・子会社は、「経営上の重大リスクと主要な対策」に記載された“あるべき姿”と“主要対策”を踏まえ、具体的な各対策を「重大リスク対策プログラム」として作成し、毎年度末を目途に法務・ガバナンス室へ提出します。法務・ガバナンス室は、各担当部署から提出された「重大リスク対策プログラム」の内容を確認し、不備等があれば当該部署に対し改善の指摘を行います。各部門は、決定されたリスク対策について中期経営計画に反映するとともに、直ちに実行に移せるものは随時実施します。

“経営上の重大リスク”以外のリスク対応は、リスクマネジメント規程に則り、各部門等が「リスク調査票」

に従い、自部門に損失をもたらす可能性のあるリスクの発見(洗い出し)作業を行います。実施に当たっては、自部門の事業目標に対して、規程に記されているリスク分類ごとに調査し、現段階ではリスクに該当していなくても、環境変化に伴い、将来的にリスクとして見込まれるものも列挙することを十分考慮のうえ、進めています。

各部門は、洗い出したすべてのリスクについての評価・算定を行います。評価・算定については、リスクごとに“発生頻度”および“影響度”について評価し、これを掛け合わせ総合評価を行います。総合評価が10点以上のリスクについては重要リスクとして所定様式にリスク対策を記載し、法務・ガバナンス室に提出するとともに、自部門の中期経営計画に反映します。また、直ちに実行に移せるものは随時実施しています。総合評価が10点未満のリスクは、各部門等の統制(対策、実施、自己評価)のもとに業務効率改善等の一環として推進しています。

各部門は、前年度に策定したリスク対策の実施状況について、毎年期末に評価を行い、その結果を法務・ガバナンス室へ提出します。

内部監査室は、「重大リスク対策プログラム」について、独立的立場から評価を行い、必要に応じて内部監査(実査)と是正・改善策の指摘を行います。

経営上の重大リスク 項目例

1. 内外経済の変動	7. 官公庁との取引引き
2. 自然災害・疫病	8. 競争の激化
3. 新商品の開発	9. 素材・部品調達
4. 商品の品質	10. 情報セキュリティ
5. 人材の確保	11. 知的財産権
6. 金利の変動	12. 退職給付債務

※上記リスクは有価証券報告書にて詳細な説明をしています。

BCP(事業継続計画)

BCPの概要

緊急事態発生時においては「人命の安全確保および早期解決」を最優先とし、事業継続に向けて損失の最小化と損害の早期復旧に取り組むことを基本としています。

そのために、危機管理に関する基本的事項を定めた「危機管理規程」および個別の事象に対する対応手順を記載した「危機管理マニュアル」をグループ共通の規程・業務マニュアルとして維持整備しています。

BCPの体制

危機管理における最高責任者は、社長執行役員、または取締役もしくは執行役員の中から社長執行役員が任命した者としています。実際の対応部署は、原則として緊急事態の危機に係る主管部署であり、法務・ガバナンス室が支援を行います。なお、最高責任者が必要と判断した場合は、最高責任者を本部長とし、主管部署を事務局とする緊急対策本部が設置されます。

BCPの継続的な見直し

近年の異常気象や自然災害の急速な増加は、BCPの見直しの必要性を高める要因となっています。たとえばゲリラ豪雨や線状降水帯の発生による河川氾濫・洪水、爆弾低気圧による豪雪、スーパー台風による広域の風水害の発生など、以前であれば「10年に一度」、「100年に一度」と言われた異常気象や極端な気象現象によるさまざまな自然災害が頻繁に発生しています。これらの災害は、企業や組織にとって生産活動や物流、サプライチェーンへの影響をもたらす、事業継続へのリスクを高めています。人口密集地域では、災害時の影響がより顕著になります。特に当社グループの本社機能が存在する首都圏などの大都市地域は、人口やインフラの集中度が高く、災害の影響が比較的甚大なものとなります。地震や洪水などの

自然災害が発生した場合、事業活動や交通機関の停止、電力供給の中断など、複雑かつ多岐にわたる障害が予想され、これまでのBCPの見直しが重要とされる要因になります。

また現代のビジネス環境では、当社グループを含め多くの企業がグローバルなサプライチェーンを持っており、国内外のサプライヤーや製造業者、物流ネットワークとの密接な関係があります。世界のどこかで大規模な自然災害や異常気象が発生すると、サプライチェーンに深刻な影響を及ぼす可能性があり、これにより連鎖的に当社グループの生産停止や部品不足が発生し、事業継続性に関わるリスクが高まります。

さらに近年、デジタル技術や情報システムは当社グループにとっても重要なリスク要素となっています。クラウドサービスの利用、取引先企業とのEDI(電子データ交換)取引、統合データ管理など、現在の多くのビジネスプロセスはITインフラに依存しています。このような状況において自然災害や異常気象による停電や通信障害などは、当社グループのビジネス活動に直接的な影響を与える可能性があります。

これらの要素により、当社グループはより実効性のあるBCPの策定と定期的な見直しを必要としていることを認識し、災害対応能力の向上、リスク評価の実施、適切な予防措置や復旧プロセスの確立など、継続的な事業運営のための見直しを始めています。メーカーとして、災害発生時においても関係する各産業の計測・認識・制御を持続的に支えるために、当社グループにおけるリスク管理の統括部署である法務・ガバナンス室が主導し、まずは主力生産拠点から災害発生時のマニュアルの見直しを始めました。2023年は大型商船向けなどの各種航海計器、建設機械向け電子機器、印刷品質検査装置の主力生産工場である矢板工場を、2024年は防衛・通信機器、流体計測機器の主力生産工場である那須

工場、油空圧機器の主力生産工場である佐野工場、そして油空圧機器および油圧応用装置の主力生産工場である田沼事業所を対象に整備しました。工場には製品設計部署、資材調達や生産管理を含む生産部署、品質保証部署、生産を支援する情報システム管理部署、工場全体を管理する総務機能部署など、さまざまな事業の複数の業務機能が含まれています。見直しに当たり、最初に各部署のライン管理職を集め、机上訓練を実施しました。この訓練を通して、有事発生時に各職場で何を優先的にしなければならないのか、現在何ができていて、何ができていないのか、などを実務に精通した管理職によるワークショップ形式で議論し、工場における問題点と必要な対策事項を炙り出しました。その後この結果に基づき制・改定が必要なマニュアルを、優先順位をつけて整備しています。

また、営業所については、賃貸形態（雑居ビル、一棟借り）および営業所の規模（人数、入居する部門の数）で分類し、営業所長へのヒアリングなどを通じてそれぞれの形態に合った簡易的なBCPチェックリストを整備しています。

なお、本社については羽田地区に移転後の2026年度に整備する予定です。



佐野工場におけるBCPワークショップの風景

情報セキュリティ

情報セキュリティの方針

重要な資産である情報の機密性、完全性および可用性を確保し、災害や不慮の事故も含めて、情報資産を脅かす脅威から保護することを目的とした「情報セキュリティ基本方針」を取りまとめ、その趣旨に基づいて適宜適切な対応をとるものとしています。

情報セキュリティ基本方針は、次の4項目からなります。

情報セキュリティ基本方針

- ① 情報セキュリティへの取り組み
- ② 法令等の遵守
- ③ 情報資産の保護
- ④ 事故への対応

情報セキュリティの推進体制

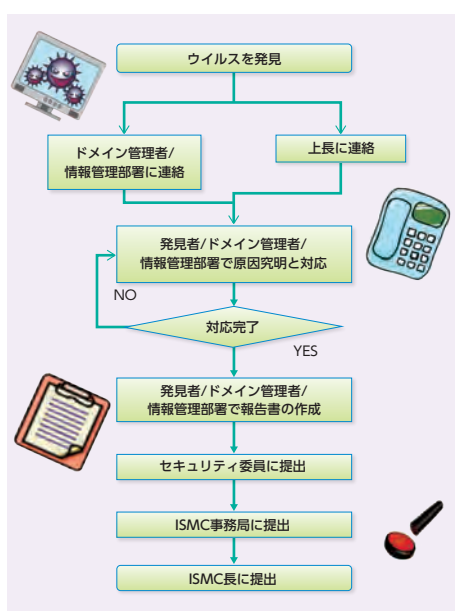
情報担当役員を委員長とし、各部門より選出された委員で構成される情報セキュリティ管理委員会（ISMC）を設置しています。情報セキュリティに関する施策の立案は社長室情報企画部が担当し、重要な施策の立案に当たっては、ISMCに付議され、内容によっては経営会議に諮られます。また、当社グループの情報システムの開発・運用は子会社の東京計器インフォメーションシステム株式会社（TIS）が担当しています。TISは情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の国際規格であるISO/IEC 27001の認証を取得しています。



情報セキュリティインシデント発生時の対応

PCやスマートフォンの紛失による情報漏洩のリスクの発生や、コンピュータウイルスの感染などによる重要な情報資産への脅威に速やかに対応するために、ユーザーが真っ先にとるべき対処をわかりやすくフロー化しイントラネットで共有しています。なお、ISMC長より報告されたインシデントの発生規模によっては、危機管理規程に従い社長執行役員の判断で情報セキュリティインシデントに対する緊急対策本部を設置し、事態の解決、早期収拾を図ります。

情報セキュリティインシデント対応フロー例 (コンピュータウイルス)



情報システムユーザーへの対応

情報セキュリティ管理の実効性を高めるためには、ユーザーへの教育が極めて重要となります。社長室情報企画部では、新しいシステム、サービスの導入時のユーザー説明会や、基本的な情報セキュリティのeラーニングを実施しています。2022年度からは、全従業員を対象に、猛威を振るうコンピュータウイルスの感染源の一つであるメールに関してのセキュリティ訓練を実施しました。具体的には、従業員がメールの不審な点に気づき、添付ファイルを開封したり本文に記載されたURLをクリックしたりといった危険な行動を回避できるよう、不審なメールへの注意喚起と対処方法の説明を行いました。

また、新型コロナウイルス感染症拡大後のニューノーマルな働き方の実現を目指し、リモートアクセス環境の整備を継続して対象者の拡大を図っています。並行して社外の専門会社によるITインフラに対するセキュリティ診断を実施し、診断結果のフィードバックによるセキュリティ強化対策として、従業員が利用する端末にMDR (Managed Detection and Response)を導入、24時間365日体制での端末監視を行い、セキュリティ上の脅威をいち早く検知し、素早く適切に対応する体制を整えました。

コーポレートガバナンス

当社グループは、「経営理念」の実現を通じて企業価値を向上させ、ステークホルダーの共同の利益を長期的に増大することで、株主の皆さまに当社の株式を安心して長期に所有していただきたいと考えています。その実現のため、常に良質のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

コーポレートガバナンスの考え方

私たちは、企業倫理の重要性を理解するとともに、健全性、透明性、効率性および機動性の高い企業経営を達成することが、激変する社会・環境に迅速に対応しつつ企業の持続的な成長・発展と長期的な企業価値の増大に向けた企業経営の仕組み（コーポレートガバナンス）の要点であることを認識し、次の基本的な考え方に沿ってコーポレートガバナンスの充実を実現しています。

■株主をはじめとするステークホルダーとの関係

1. 株主の権利を尊重する。
2. 株主の平等性を確保する。

3. 株主を含む当社のさまざまなステークホルダーとの良好・円滑な関係を構築する。

4. 会社情報は適切に開示し、企業経営の透明性を確保する。

なお、当社は2022年4月より、東京証券取引所の新市場区分においてプライム市場に移行しました。プライム市場上場企業として相応しい高いガバナンス水準を備えるため、引き続き取り組みを強化するとともに、さまざまな社会課題の解決を通じ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めてまいります。

コーポレートガバナンスの体制

機関設計

会社法上の機関設計として、「監査等委員会設置会社」を採用しています。独立性・中立性のある社外取締役が過半数を占める監査等委員会を有し、取締役会の業務執行権限の相当な部分を取締役委任することで、監督と業務執行を分離し迅速な意思決定を行うことが可能となっています。

取締役会の構成に関する基本方針

代表取締役、経営幹部（社長執行役員、副社長執行役員、専務執行役員、上席常務執行役員、常務執行役員）および監査等委員でない取締役については、取締役会全体のバランス、多様性を確保するために必要な知識・経験・能力を有しているかなどを総合的に考慮して選任します。

監査等委員である取締役については、監査等委員および監査等委員会の職務を適切に遂行するのに十分な知見を有しているかなどを総合的に判断して選任します。特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上含めることとしています。

また、独立性・中立性のある社外取締役を、取締役の3分の1以上選任するよう努めることとしています。

取締役会の機能および独立性に関する考え方

社外取締役は、当社から人的および経済的に独立した取締役とし、会社法に定める社外取締役の要件のほか、東京証券取引所が定める「独立役員の要件」を充足する者とします。社外取締役は、ほかの取締役とは異なる視点から助言を行うことで良質

なコーポレートガバナンスを実現するために尽力するものとし、必要に応じていつでもほかの取締役、執行役員、従業員に対し、社内資料の提出や社内情報についての説明・報告を求めることができます。

監査等委員は、取締役の職務の執行を監督・監査することによって、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の確立に努めることを役割とし、監査等委員で構成される監査等委員会、取締役、執行役員、従業員、会計監査人等から受領した報告内容の検証や、会社の業務および財産の状況に関する調査等を行い、取締役に対する助言または勧告等の意見の表明、取締役の行為の差し止め等、必要な措置を適時に講じるものとしします。

取締役会の構成

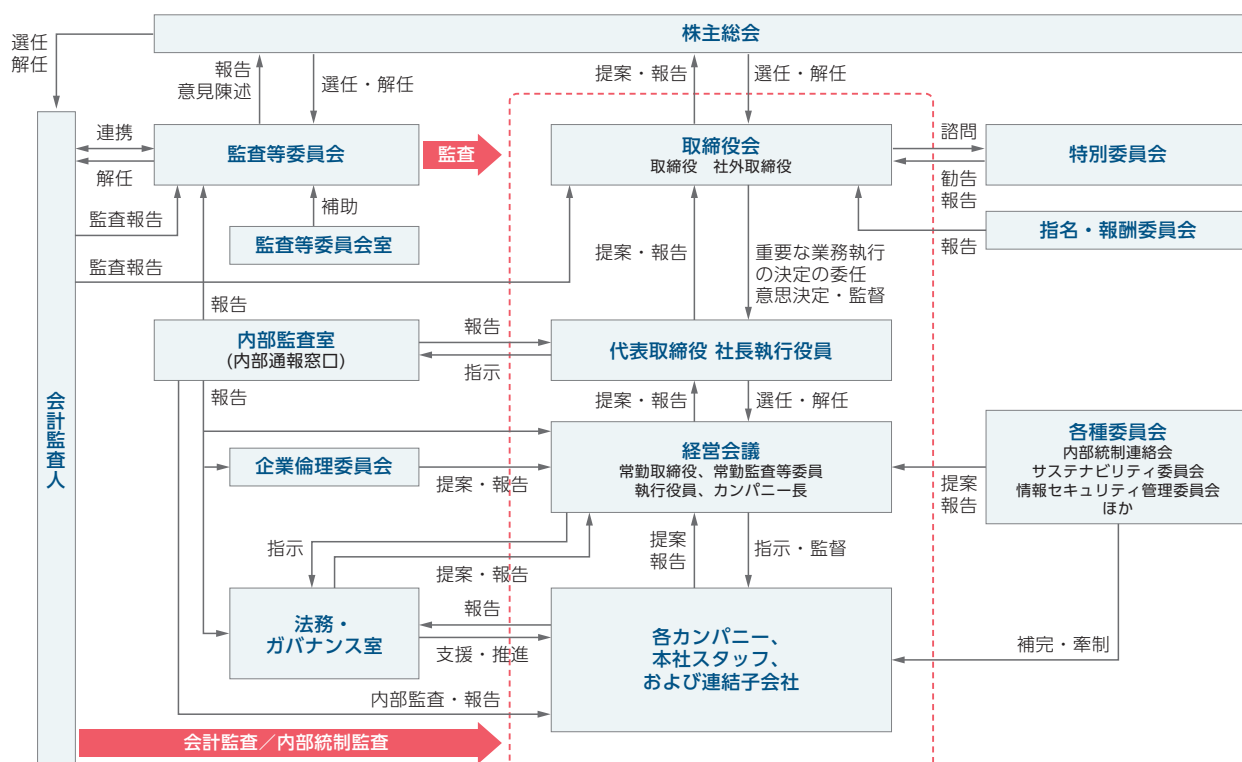
取締役会は、取締役6名（うち、監査等委員である取締役が3名）中3名が社外取締役であり、社外取締役のうち、監査等委員である取締役が2名、1名が監査等委員でない女性の取締役です。社外取締役からは、豊富な経験をもとにした当社経営に有益な

意見や、外部からの視点による率直な指摘をいただいています。これにより、経営の公正性を高め、業務執行者の意思決定や業務遂行に対する監督機能の強化に努めています。なお、定款の定めおよび取締役会の決議に従い、代表取締役 社長執行役員への重要な業務執行の決定の委任を行うことで、経営上の迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能とするとともに、取締役会の主眼を業務執行者の監督に置くことを可能としています。

関連する各種委員会

監査等委員会は、社外取締役2名および社内取締役1名から構成され、社内取締役が常勤監査等委員として監査等委員会の委員長、議長を務めます。また、監査等委員会の監査業務を支援するため、監査等委員会室を設けて専任スタッフ1名、兼任スタッフ1名を配置し、監査等委員会の円滑な職務遂行を支援しています。

取締役会の下には、取締役の選任案および報酬案を審議する委員会として指名・報酬委員会を設置し



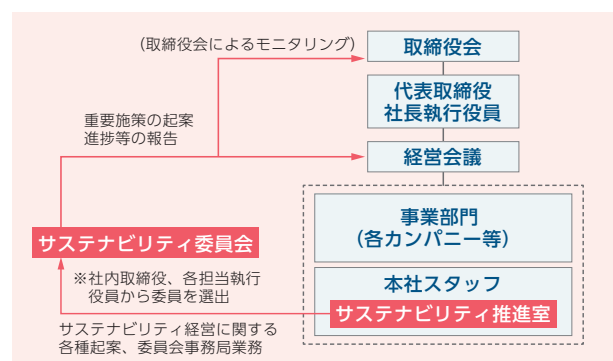
ています。委員長は代表取締役 社長執行役員である安藤毅、委員は社外取締役である中村敬、泉本小夜子、橋本昭彦の3名で構成しています。

社長執行役員の経営執行に関する意思決定機関として、会社全般にわたる基本的な経営戦略およびその執行に関し審議することを目的として経営会議を設置しています。経営会議は、常勤取締役、常勤監査等委員、執行役員、カンパニー長で構成しています。企業倫理委員会は、法務・ガバナンス担当執行役員を委員長とし、当社グループの企業倫理責任者で構成し、当社グループの企業倫理活動を横断的に管理し、取締役および使用人への企業倫理教育を徹底させ違反行為の未然防止を図っています。また、法令上疑義のある行為等について直接情報提供を行う手段としての内部通報制度を設置しています。この場合において、通報者に不利益がないことを保証しています。

特別委員会は、社外取締役および当社と利害関係のない大学教授、弁護士、公認会計士等の有識者で構成する委員会であり、買収提案者が具体的買付行為を行う前に取るべき手続きを明確かつ具体的に示した「大規模買付ルール」(買収への対応方針)において、原則として具体的な対抗措置の実施／不実施の判断について当社取締役会の恣意的判

断を排除するため、当委員会の判断を経るものとしています。

また、当社グループが環境・社会・経済の持続可能性への配慮により、事業の持続可能性向上を図る“サステナビリティ経営”を推進するために、サステナビリティ推進室およびサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ推進室は、サステナビリティ経営に係る諸施策を当社グループの中心となって企画、推進します。サステナビリティ委員会は、代表取締役 社長執行役員を委員長として、社内取締役、各担当執行役員から委員を選出しています。サステナビリティ経営に係る方針や施策などを審議、共有し、決定事項を遅滞なくグループ全体で実行するための会議体として機能します。また経営会議、取締役会に重要施策の起案や進捗等を報告します。



実効性評価

報告期間における取締役会実効性評価の実施要領

実効性評価は、当社のコーポレートガバナンス・ガイドライン第31条「取締役会は、その実効性の評価について、取締役会の職務の執行が本ガイドラインに沿って運用されているかを中心に、毎年期末に自己評価を行い、結果を分析・評価する。また、分析・評価結果の概要は適宜開示する。」に基づいて行い、その結果はコーポレートガバナンス報告書および有価証券報告書にて開示しています。

第93期の評価で掲げた課題に対する取り組み

第93期の課題に対する第94期の具体的な対応策として、従来課題となっていた議題の設定やそれに係る情報提供については、次のように対応しました。まず2024年度から始まった中期経営計画の進捗報告の実施や、四半期の業績進捗報告における報告方法の見直し、議案に係る社外取締役への事前説明の改善を行いました。また、社外取締役の当社事業への理解を深めることを目的として、前年に続き当社の主力工場である那須工場、矢板工場

への現地視察会を行い、防衛機器事業の受注増に対応するために新築した新工場棟の視察、旺盛な需要増により受注が増加している船舶港湾機器事業に関係する現地幹部社員との意見交換を行い、その知見を背景として取締役会にて業務執行側との時間をかけた質の高い議論を行いました。

第94期の評価結果

第94期の取締役会の実効性評価については、監査等委員を含むすべての取締役に対し、回答票によるアンケート調査を実施しました。当該回答票の準備、配布、集計および分析は、実効性評価の事務局である法務・ガバナンス室が行いました。回答票は、取締役会の構成、運営、審議、支援体制、ステークホルダーとの関係、取締役個人の貢献度、の各分野について、合計17個の質問で構成されています。

2025年5月開催の取締役会にて法務・ガバナンス担当執行役員によりその集計および分析結果

が報告され、現状および課題の認識について議論を行いました。

その結果、当社の取締役会は認識されていた課題は一定の改善が見られ、総じて取締役会の責務を適切に果たしており、実効性は確保されていると判断しました。しかしながら、重要戦略の執行の分析結果を取締役会で共有する機会やそれに係る情報提供方法、そして非財務情報に係る審議については引き続き改善の余地があることを確認し、取締役会にて共有しました。今後、当該課題についての具体的なアクションプランをまとめ、次回の実効性評価にてその成果を再確認することとしています。

当社では、実効性評価により認識された課題の解決および評価実施方法の継続的な見直しによる適切な評価を毎年実施することにより、取締役会の実効性の向上に努めてまいります。

人権尊重の考え方・体制

人権方針の策定

当社グループは、企業活動を行う国や地域において影響を受けるすべての人々の人権を尊重し、心身の健康や安全・安心な労働環境を確保することが最重要の責務であると考え、「サステナビリティ方針」において表明した人権尊重の考えを深化させ、人権に関する国際的な規範に沿った、「東京計器グループ人権方針」を定めました。本方針は、サステナビリティ委員会での審議を経て、2025年3月の取締役会において決議され、社外に開示し

ております。

東京計器グループ人権方針

<https://www.tokyokeiki.jp/company/hrpolicy.html>

人権方針に沿った取り組み

「東京計器グループ人権方針」の各項の取り組みについては、サステナビリティ推進担当役員が中心となって、法務・ガバナンス担当執行役員、人事総務部長と協働で推進していきます。

取締役の選任方針

監査等委員でない社内取締役の選任方針

取締役としての職務を遂行するうえで必要な強い意志と豊富な経験、高い見識、高度な専門性を

有する者であり、監査等委員でない社内取締役として求められる7項目の指針に従い執行役員・従業員等の中から選任します。

監査等委員である社内取締役の選任方針

取締役としての職務を遂行するうえで必要な強い意志と豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者であり、監査等委員に求められる6項目の指針に従い現監査等委員、執行役員・従業員等の中から選任します。特に財務・経理・内部統制等の深い理解と十分な経験や専門知識を重視しています。

社外取締役の選任方針

豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者であり社外の企業経営者等の実践的な視点を持つ者、世界情勢、社会・経済動向等に関する高い見識に基づく客観的かつ専門的な視点を持つ者であり、

社外取締役に求められる7項目の指針に従い選任します。

スキル・マトリックス

当社グループが抱える課題を解決するために必要な経営機能が備わっているか否かの確認のため、「上場会社経営に求められる事項」と「事業内容から求められる事項」の両面から、全取締役が保有する各分野の知見や専門性(スキル)について下表の通りまとめました。なお、スキルの有無の判断は、取締役や執行役員での当該分野の委嘱の実績のほか、過去の実務経験の内容を考慮して判定しています。

スキル・マトリックス

(2025年6月26日現在)

氏名 (地位)	性別	指名・報酬委員	1 企業経営	2 マーケティング・営業	3 財務・ファイナンス	4 IT・デジタル	5 人材・労務・人材開発	6 法務・ リスクマネジメント	7 グローバル経験	8 生産システム	9 品質管理	10 研究開発・技術開発	11 ESG・ サステナビリティ	12 コンプライアンス・ ガバナンス	13 M & A
安藤 毅 (代表取締役 社長執行役員)	男性	●	●	●		●		●	●			●		●	●
鈴木 由起彦 (取締役 執行役員)	男性					●		●		●	●	●	●		
泉本 小夜子 (取締役 独立 社外)	女性	●			●									●	
鹿島 孝弘 (取締役 監査等委員)	男性		●		●	●								●	
中村 敬 (取締役 監査等委員 独立 社外)	男性	●	●		●	●	●							●	
橋本 昭彦 (取締役 監査等委員 独立 社外)	男性	●	●	●	●			●	●					●	

※関連する国家資格を取得している取締役:泉本取締役(公認会計士)

※独立:東京証券取引所の有価証券上場規程による独立役員

※社外:社外取締役

取締役の報酬制度

基本方針

監査等委員でない取締役の報酬は、取締役報酬規則に従い決定します。社外取締役を除く、監査等委員でない取締役の報酬は、業績の反映および株主との価値共有という観点から、①金銭報酬である基本報酬、加算報酬(業績連動型報酬)、②株式報

酬である譲渡制限付株式報酬により構成されます。社外取締役である監査等委員でない取締役の報酬は、①の金銭報酬のうち基本報酬のみとなります。いずれの報酬額についても、代表取締役 社長執行役員が指名・報酬委員会から「取締役報酬に対する意見書」を受領後、その内容を踏まえ最終的に決定

した報酬額案を取締役に提案し決議します。

監査等委員である取締役の報酬は、月額固定報酬による基本報酬のみで構成し、その役割・職務の内容を勘案し、常勤／非常勤各々区分のうえ、株主総会で決議された総額の範囲内で監査等委員の協議により決定します。

金銭報酬

基本報酬については、代表取締役 社長執行役員が、取締役報酬の動向調査等により得た当社と比較可能な取締役報酬に係る必要な情報を参考に、監査等委員でない取締役各人の基本報酬額案を設定します。なお、基本報酬はその決定後、会社の経営状況その他を勘案して、これを減額することがあります。

加算報酬となる業績連動型報酬については、代表取締役 社長執行役員が、事前に取締役報酬規則で規定する業績連動型報酬支給可否の基準（連結営業利益が期初予想比・前期比でいずれも一定の減少比率でないこと、親会社株主に帰属する当期純利益が一定額以上であること、期初予想に対して減配あるいは無配になっていないこと、ROEが期初予想値から一定の率以上低下していないことなど）に従い代表取締役との協議を行い、業績連動型報酬支給の可否を決定します。業績連動型報酬の支給

決定後、次の手順にて業績連動型報酬の計算を行い、業績連動型報酬額案を設定します。

報酬計算式

$$\text{個別支給額} = \text{評価対象事業年度の連結営業利益} \times \text{各役位の業績連動報酬係数} \times \text{割増率}$$

株式報酬

譲渡制限付株式報酬については、各支給対象取締役の基本報酬額に、各役位に応じた係数を乗じて各人の金銭報酬債権を設定し支給します。各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、譲渡制限付株式の割り当てを受けます。譲渡制限付株式の払込金額は、その発行または処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取り引きが成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当該譲渡制限付株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額としない範囲で当社取締役会において決定します。

なお、当該譲渡制限付株式と同様の譲渡制限付株式を、当社の執行役員および当社子会社の代表取締役に對し、割り当てています。

役員区分ごとの報酬額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	譲渡制限付 株式報酬 ^(注1)	業績連動型 報酬	
監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く)	70	50	10	10	2
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	17	17	—	—	1
社外取締役	19	19	—	—	4

(注) 1 報酬等の総額は、譲渡制限付株式報酬制度で支給する金銭報酬債権の額となります。

2 上記の取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人給与相当額は含まれておりません。

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会を可能な限り設けて、事業の状況や事業を通じた社会課題解決の取り組みに関する説明や意見交換を行っています。今後も、情報発信のさらなる充実に努めていきます。

マルチステークホルダー方針

当社は、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ことを使命と自覚し、株主にとどまらず、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいきます。そのうえで、価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マルチステークホルダーへの適切な分配を行うことが、賃金引上げのモメンタムの維持や経済の持続的発展につながるという観点から、従業員への還元や取引先への配慮が重要であることを踏まえ、以下の取り組みを進めていきます。

1. 従業員への還元

当社は、経営資源の成長分野への重点的な投入、従業員の能力開発やスキル向上等を通じて、持続的な成長と生産性向上に取り組み、付加価値の最大化に注力します。そのうえで、生み出した収益・成果に基づいて、「賃金決定の大原則」に則り、自社の状況を踏まえた適切な方法による賃金の引上げを行うとともに、それ以外の総合的な処遇改善としても、従業員のエンゲージメント向上やさらなる生産性の向上に資するよう、人材投資を中心に積極的に取り組むことを通じて、従業員への持続的な還元を目指します。

主なステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	コミュニケーション方法	対話窓口
お客さま	・日常の営業活動 ・製品操作説明 ・トレーニング ・製品保守サービス ・各種展示会等 ・ハイドロリックスクール(油圧講習会)	・各事業部門(営業・サービス部署) ・コーポレート・コミュニケーション室
株主・投資家	・株主総会*¹ ・決算説明会*² ・各種決算説明資料のIR関連ページ上での開示 ・機関投資家との個別ミーティング*³	・法務・ガバナンス室(株主総会対応) ・コーポレート・コミュニケーション室
調達先・協力会社	・事業方針説明会の実施(協力工場、代理店、代行店) ・日常の調達活動 ・協力工場の監査	・資材管理室、各工場資材課 ・各事業部門(営業部署)
従業員	・労使交渉・経営協議会(労使協議) ・各種制度説明会・社長との対話活動*⁴ ・評価面談	・人事総務部 ・社長室
地域社会	・工業団地組合等との対話 ・地元自治会等との対話 ・工業団地近隣企業との地域清掃活動 ・地域の祭事(花火大会等)への協賛	・(本社地区)人事総務部 ・(各工場)工場管理課 ・(飯能)TKA管理部*⁵ ・(田沼)TPS管理課*⁶
行政	・各種行政担当者との対話(自治体、警察、消防等) ・事故や不祥事発生時の政府機関対応	・(本社地区)人事総務部 ・(各工場)工場管理課 ・(飯能)TKA管理部*⁵ ・(田沼)TPS管理課*⁶ ・社長室(政府機関対応)

* 1 総会後の動画配信を実施

* 2 オンラインライブ配信ならびに説明会後の動画配信を実施

* 3 Web会議、直接面談で対応

* 4 1回ごとの参加人数を制限しての実施や、Web会議対応を実施

* 5 TKA:東京計器アビエーション株式会社

* 6 TPS:東京計器パワーシステム株式会社

ステークホルダーエンゲージメント

2. 取引先への配慮

当社はパートナーシップ構築宣言の内容遵守に、引き続き取り組んでいきます。

- ・パートナーシップ構築宣言の登録日
2023年4月28日
- ・パートナーシップ構築宣言のURL
<https://www.biz-partnership.jp/declaration/28872-05-21-tokyo.pdf>

3. その他のステークホルダーに関する取り組み

当社は、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会を可能な限り設けて、事業の状況や事業を通じた社会課題解決の取り組みに関する説明や意見交換を行っています。今後も、情報発信のさらなる充実に取り組んでいきます。

これらの項目について、取り組み状況の確認を行いつつ、着実な取り組みを進めていきます。

具体的な取り組み

株主様とのエンゲージメント

当社は、株主総会を株主様との貴重な対話の場として捉え、当社本社会議室内で開催するほか、終了後のインターネット動画配信を行っています。これにより、ご来場をお控えいただいている株主様や、遠方の株主様など多くの株主様に当社グループの事業活動の理解を深めていただいております。さらに、海外の株主様がタイムリーに情報を入手できるよう、招集通知の一部を英文版として当社Webサイトに掲示しています。

投資家様とのエンゲージメント

当社では、機関投資家様向けに通期および中間の決算説明会をオンラインライブ形式で開催しています。また、発言内容の理解を深めていただくため、書き起こしも実施しています。

2025年3月期決算説明会 ライブ配信の様子



IR面談は、コロナ禍から採用したWeb会議が主流となっていますが、投資家の方にご来社いただく直接面談も徐々に増えてきました。ご来社時には、当社製品への理解を深めていただくため、本社

1階にある製品展示コーナーにて実機見学やシミュレーション操作を実施しています。



本社1階の製品展示コーナー

IR面談数は年間約200件となっています。前年度と比べると約3倍に件数が増加していますが、これは主として、防衛予算増額による当社防衛機器事業の受注・売上が倍増していること、海運業の好調が続く中で航海機器事業が安定的に好調を維持していること、さらに、当社グループが成長ドライバーとして注力している宇宙事業への関心も高まっていることなどによるものです。また、証券会社のアナリストレポートが複数件発行されたことも、投資家面談数の増加や株価上昇の一因となっているようです。

IR面談で得られた投資家の関心事項やご意見は、年2回「IR状況報告」としてコーポレート・コミュニケーション室より経営層にフィードバックしています。

メディアを通じた情報発信

当社グループは、ステークホルダーの皆さまへ各種メディアを通じた情報発信により事業活動のご理解を深めていただくことに努めております。2024年7月には、テレビ東京系列の「知られざるガリバー〜エクセレントカンパニーファイル〜」で当社グループが紹介されました。番組では、本社のほか生産拠点である矢板工場や那須工場の様子も取り上げていただきました。



本社取材の様子

ビジネスパートナーとのエンゲージメント

● 株式会社豊國 当社見学会を開催

2024年10月、当社の販売代理店・サービス代行店である株式会社豊國の皆さまが、社員研修の一環として当社本社および那須・矢板・佐野の各工場にいられました。



株式会社豊國の皆さま

同社は1955年の創業以来、当社製品の販売・設置・メンテナンスに携わり、船用機器や油空圧機器、流体機器など幅広く取り扱っています。また、長年現場での経験を積み、製品の歴史や実際のメンテナンス方法に熟知した方が多く在籍しています。今回は、生産現場を訪ねることで当社の製品を「より詳しく知りたい」という思いから、見学会を開催するに至りました。

本社では主要製品に加え、歴史資料室に展示している過去の製品をご覧いただきながら、当社スタッフが変遷や

技術の進化について説明。各工場では生産ラインを間近で見学いただきました。参加された方々からは、「実際の現場を見て理解が深まった」「長年扱ってきた製品の歴史を知ることができて新たな発見があった」といった声が寄せられました。

見学の最後には、代表取締役社長の山路恵司様より感謝状と記念品をいただき、これからも共に成長していくことを約束して、和やかな雰囲気の中で見学会を締めくくりました。

地域社会・行政とのエンゲージメント

● 地域への感謝の想いを込めて―土嚢寄贈

2024年9月、当社那須工場（栃木県）では、工場設立50周年記念プロジェクトとして、従業員1人1個の土嚢、約530個を作り、那須町と那須塩原市に災害備蓄品として寄贈する「土嚢寄贈大作戦」を実施しました。本プロジェクトは、「那須工場が長年にわたり事業を継続できたのは周辺地域の支えがあったからこそ。50年という節目に感謝の気持ちを届けたい」という想いのもと、全従業員が参加できる活動として企画されました。プロジェクト実行委員会でさまざまな案が検討される中、地域の消防団に所属する従業員から「地域の防災に役立ち、かつ全員が参加できて製作も難しくない」として土嚢寄贈のアイデアが提案され、これが採用されました。

実施にあたっては、連日30℃を超える暑さの中、従業員は2人1組で協力しながら作業を進め、チームワークを育みながら一つずつ丁寧に土嚢を完成させました。

土嚢は半分に分け、9月に那須町へ、10月に那須塩原市へ寄贈されました。今回の土嚢は、台風や豪雨による冠水発生時の防災に活用されます。従業員が力を合わせて取り組んだこの活動は、地域への感謝を形にするとともに、従業員各自の防災意識を高める貴重な機会となりました。



那須工場での土嚢づくり

● 令和6年度 自衛消防隊訓練審査会

2024年9月、東京消防庁 蒲田消防署にて開催された自衛消防隊訓練審査会に当社自衛消防隊が参加しました。自衛消防隊は、火災や地震などの災害時における初期活動や応急対策を円滑に行い、建物利用者の安全を確保する組織です。審査会では、消防署の隊員が到着するまでの間に自衛消防隊が行うべき消火、通報、避難誘導などの一連の活動が審査されます。今回は、2024年度入社の男性2名、女性1名で構成されたチームが、炎天下の中、本社屋上で長袖作業着とヘルメットを着用し約2ヶ月にわたり練習を重ねました。最初はマニュアルを見ながら流れを覚えることで精一杯でしたが、次第に消火設備の取り扱いにも慣れ、本番を意識した訓練に臨めるようになり、自然と良いチームワークが築かれていきました。

審査の結果、当社自衛消防隊は事業所隊部門で第2位に入賞しました。真夏の強い日差しのもとでの訓練は大変でしたが、チームの成長と貴重な経験を得ることができました。今後もこうした訓練を通じて防災意識を高めていきます。



審査会の様子

● 那須塩原警察署より感謝状の贈呈

2025年3月、栃木県 那須塩原警察署長より当社那須工場に感謝状が贈呈されました。那須工場は防衛関連事業に携わっていることから、同署とは長年にわたり強固な関係を築いています。日頃から、セキュリティや情報流出防止に関する定期的な情報交換、防犯や交通安全関係の行事への協力などを通じて連携を深めています。

感謝状贈呈の際には、署長の「管内に防衛関連事業を担う企業があることを署員へ伝えたい」という思いを受

け、警備課を中心とした署員の方々を対象に工場見学を実施し、防衛関連事業に携わる当工場の取り組みをご覧いただきました。



写真左:那須塩原警察署長 小川康博氏(当時)

従業員とのエンゲージメント

● 新入社員研修に「知的財産かるた」を実施

2024年4月、新入社員研修における法務・知的財産研修の一環として、山口大学が制作した「知的財産かるた」を用いた体験型学習を初めて実施しました。従来は座学が中心でしたが、「ほぼ初対面である同期同士が交流しながら、楽しく学んでもらいたい」という意図から導入することになりました。かるたには、読み札に「特許かな 息巻く前に 検索を」といった知財に関する句が記され、取り札には対応するイラストが描かれています。参加者は数グループに分かれ、講師の読み上げに合わせて札を探しました。受け身になりがちな座学とは異なり、新入社員たちは積極的に参加して盛り上がっていました。終了後のアンケートでも「同期とのコミュニケーションのきっかけになった」「ゲーム感覚で楽しく学べた」と好評でした。知的財産を身近に感じながら学ぶことで、実務に必要な知財リテラシーの定着にもつながりました。



知的財産かるた



かるたによる体験型学習

会社概要

会社概要 (2025年3月31日現在)

商号	東京計器株式会社 (TOKYO KEIKI INC.)	ISO 9001	船用機器システムカンパニー 計測機器システムカンパニー 油圧制御システムカンパニー 検査機器システムカンパニー 通信制御システムカンパニー
代表者	代表取締役 社長執行役員 安藤 毅		
所在地	〒144-8551 東京都大田区南蒲田 2-16-46		
創立	1896 (明治 29) 年 5 月 1 日	ISO 14001	那須工場 矢板工場 佐野工場 田沼事業所
設立	1948 (昭和 23) 年 12 月 21 日		
資本金	7,217,597,300 円		
従業員	連結 1,720 名	ISO Q 9100	電子システムカンパニー

営業所・サービスセンタ

● 営業所

札幌営業所	計測機器			
仙台営業所	計測機器			
長野営業所	油空圧機器			
北関東営業所	計測機器	油空圧機器		
静岡営業所	油空圧機器			
名古屋営業所	計測機器	油空圧機器	防衛機器	
北陸営業所	油空圧機器			
大阪営業所	計測機器	油空圧機器	検査機器	センサー機器
神戸営業所	航海機器			
広島営業所	計測機器	油空圧機器		
山口営業所	油空圧機器			
今治営業所	航海機器			
福岡営業所	計測機器			

● サービスセンタ

東日本サービスセンタ	航海機器
西日本サービスセンタ	航海機器

● 工場・事業所

那須工場
矢板工場
佐野工場
田沼事業所
飯能事業所

● 海外拠点

シンガポール支店
台北支店
ベトナム駐在員事務所

● グループ会社

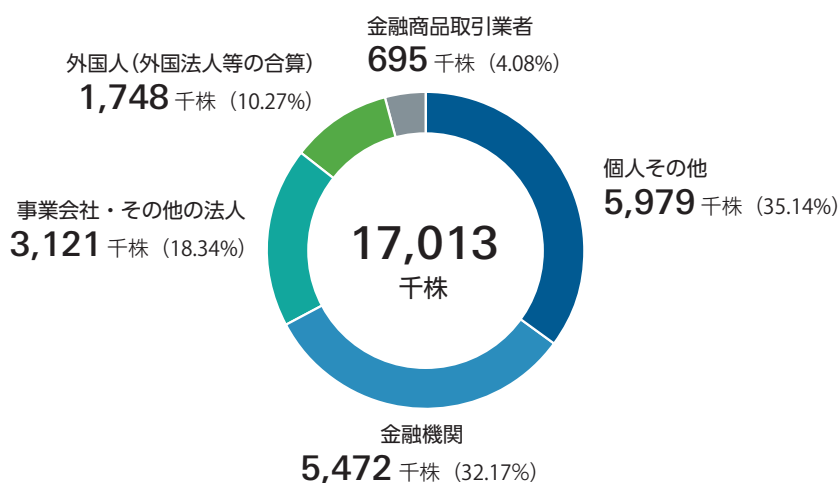
東京計器アビエーション株式会社
東京計器インフォメーションシステム株式会社
東京計器パワーシステム株式会社
東京計器レールテクノ株式会社
東京計器テクノポート株式会社
株式会社モコス・ジャパン
TOKYO KEIKI U.S.A., INC.
東涇技器（上海）商貿有限公司
TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD.
TOKIMEC KOREA POWER CONTROL CO., LTD.

株式の情報

株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	50,000,000株	上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行済株式総数	17,076,439株	証券コード	7721
株主数	13,819名	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
		会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

株式分布状況 (2025年3月31日現在)



※自己株式647千株は「個人その他」に含めています。

大株主の状況 (2025年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,889	11.50%
株式会社三井住友銀行	653	3.98%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	460	2.80%
東京計器従業員持株会	402	2.45%
日本生命保険相互会社	376	2.29%
株式会社横浜銀行	373	2.27%
株式会社KODENホールディングス	360	2.19%
三菱UFJ信託銀行株式会社	339	2.06%
MSCO CUSTOMER SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社)	315	1.92%
長野計器株式会社	288	1.75%

(注) 1. 当社は、自己株式647,180株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

— 本社を羽田へ移転

2026年3月、東京計器は96年を過ごした大田区蒲田の地から、本社を羽田イノベーションシティへ移します。

これを機に、継続的な事業拡大に対応するための環境整備を推進。さらに、コミュニケーションの活性化や多様な働き方に適した職場環境の構築に取り組んでまいります。

移転先

〒144-0041 東京都大田区羽田空港一丁目1番4号
HANEDA INOVATION CITY ゾーンB



東京計器株式会社

〒144-8551 東京都大田区南蒲田2-16-46
TEL : 03-3732-2111 FAX : 03-3736-0261
www.tokyokeiki.jp