

東京計器ビジョン2030

当社グループは、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。当ビジョンでは、創業から125周年という節目に当たりこれからの150年、200年に向かって持続的な成長を続けるため、当社グループが2030年にありたい姿をまとめています。

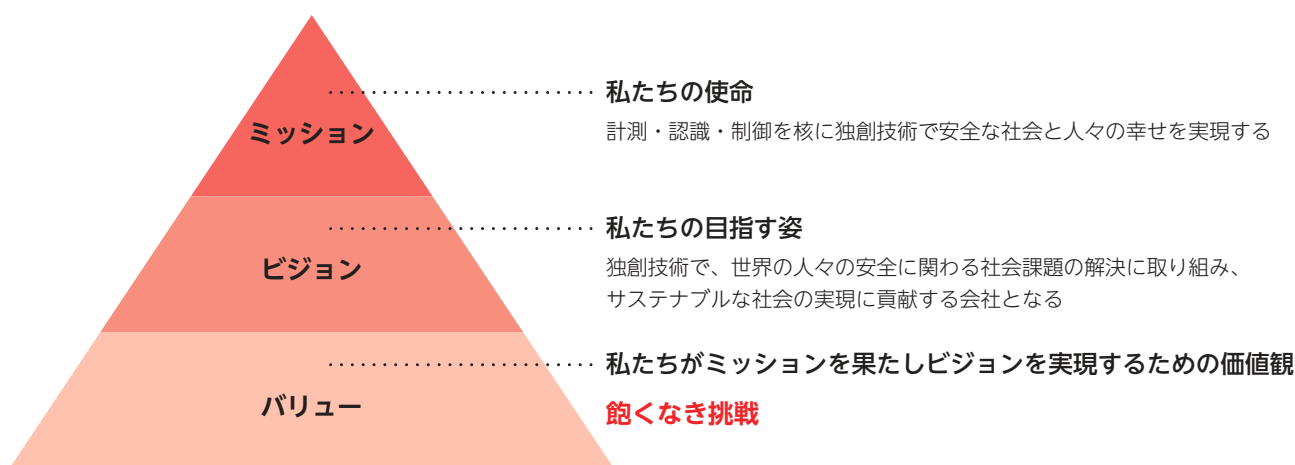
ビジョンの主旨

これまで当社グループは、国内のお客様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産み出してきました。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。

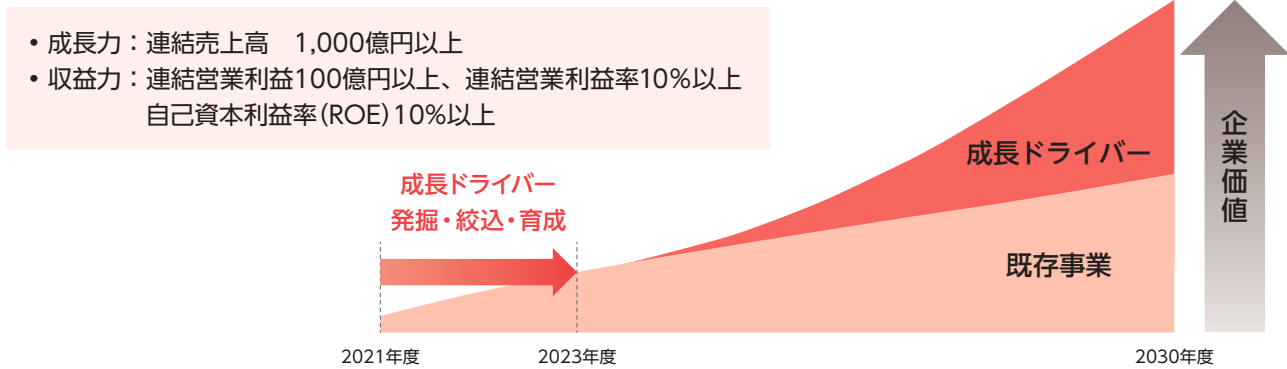


2030年までの経営目標

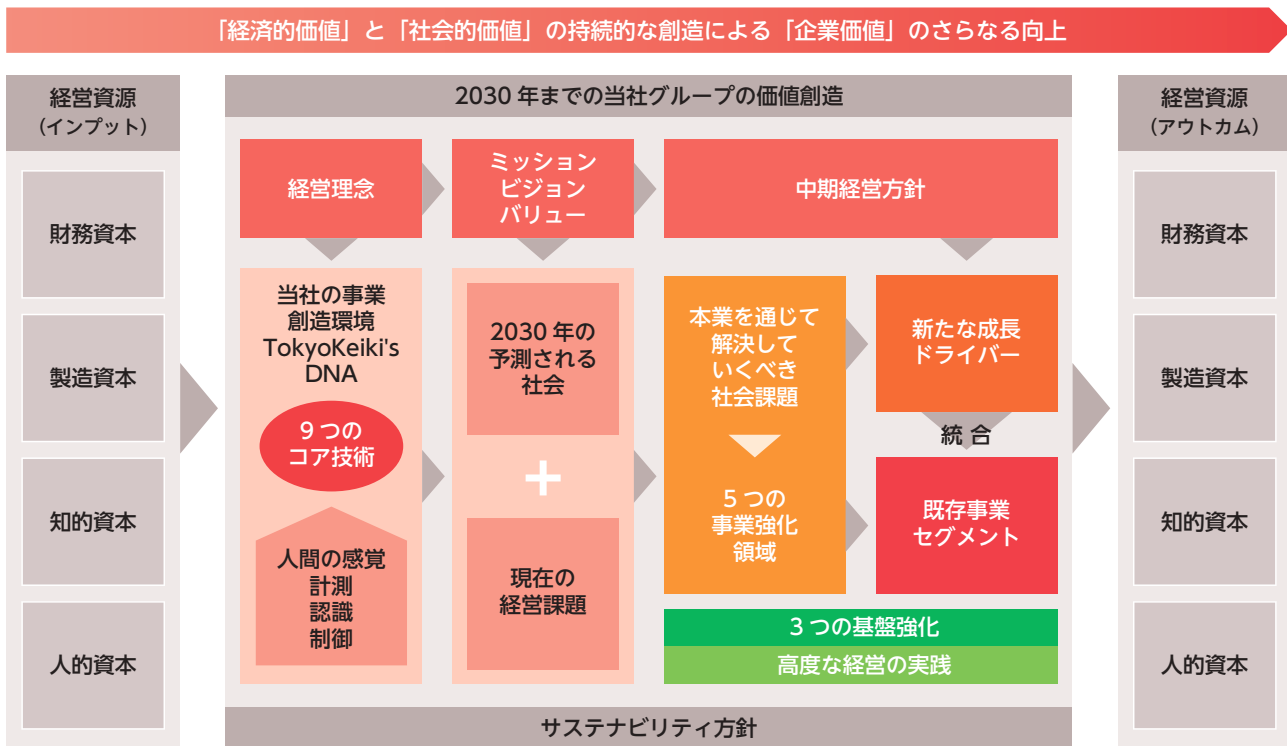
グローバルニッチトップ事業の創出においては、製品開発や市場開拓に当たり、仕様の違い、適用規格の違い、さらには自前主義にこだわらず生産・販売・技術の補完を目的としたM&Aによるスピードアップ等で多額の投資が必要となることを予想しています。これまで強化してきた財務基盤をもとに資金を有効活用しながら、先行して育ちつつあるいくつかの成長ドライバーを早期

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。



東京計器ビジョン2030 全体像



事業強化領域

「東京計器ビジョン2030」では、2030年の予測される社会から5つの事業強化領域を定義しています。当社グループが予測する2030年の社会は、安全・安心な生活を基盤として、SDGsを共通認識とした低炭素社会をはじめとする環境対応が進んでいると考えます。加えて、新技術の発展により、AI、IoT、宇宙ビジネス等の市場拡大が見込まれます。これらの社会環境から、当社グループの成長のために注力すべき事業領域を5つ設定しました。

2030年の予測される社会

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

本業を通じて解決していくべき社会課題を踏まえて5つの事業強化領域を設定



成長ドライバー候補の設定

次に、設定した事業強化領域に現有事業および保有技術を事業強化領域に照らし合わせ、当社グループが新たに挑戦していく事業として5つの成長ドライバー候補を設定しました。

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

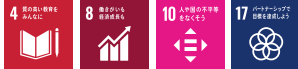


既存事業の深化

さらに、既存事業においても事業強化領域ならびに成長ドライバー候補に即した深化のポイントを洗い出しました。

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

3つの基盤強化

ビジョン達成のためには、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。

<p>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</p>	<p>外部リソースの戦略的活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 新領域開拓のノウハウを自前で作り上げるだけでなく、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 	
<p>働きがいと挑戦意欲 あふれる風土の創出</p>	<p>挑戦志向の人事制度への改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	
<p>現場発イノベーションの 誘起</p>	<p>未来創出型改善活動の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 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)の導入等による高度な経営の実践を目指しています。

<p>サステナビリティ 経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>ROIC 経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> 各事業の「稼ぐ力」と「資本効率」を測定し、「ROEの向上」と「貸借対照表のスリム化」を同時に達成するために、ROIC経営を導入 ROIC経営により、事業ポートフォリオの全体最適化と持続的な成長を実現。株主資本コストを上回るROEを目指し、評価指標としてWACCとの比較(ROIC > WACC)を導入 ROICツリーで展開される個別指標にKPIを設定、全社員の業務目標の達成が経営目標の達成につながることを意識する風土に改革
<p>DX の導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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

[対談]

カンパニー長が語る

東京計器の未来

～「東京計器ビジョン2030」実現に向けて～



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

1

世界の海の安全と安心を支える リーディングカンパニーへ

船用機器システムカンパニー

執行役員
船用機器システムカンパニー長
吉田 芳彦

持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るサステナビリティ経営へと舵を切った「東京計器ビジョン2030」の実現に向け、船用機器システムカンパニーでは、新たな歴史を紡ぐ事業計画を策定しました。吉田芳彦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、当カンパニーの現状や課題、今後の方向性について、対談を行いました。

航海の安全と海運に関わる、あらゆる課題を解決する

浦田 船用機器システムカンパニーは、御社の祖業でもあり、100年以上の歴史があるとお聞きしています。吉田カンパニー長は、この歴史をどのようにお感じになっていますか？

吉田 そうですね。確かにワールドワイドに事業を展開してきた、当社グループの長男坊のような存在だと思います。だから長男坊としての役割をしっかりと果たしたいと考えています。

浦田 当カンパニーは、船の方位を測るジャイロコンパスとその方位信号を使ったオートパイロットと呼ばれている自動操舵装置が主力製品ですよ。

吉田 はい。この2つは、外航船、内航船ともに商船市場で圧倒的なシェアがあります。これにプラスして2022年は、新型のECDIS(電子海図情報表示装置)をリリースしました。ECDISは車と言えばカーナビゲーションのような装置で、新型では、タッチパネル液晶採用による簡単操作、チュートリアル機能による習熟トレーニング、容易な船上保守という3つのコンセプトを実現し、お客様からも注目されています。

浦田 トップシェアを有する製品を持つカンパニーとしての新たな戦略製品ですね。

吉田 そうですね。ECDISの分野では決して高いシェアではないのですが、その分伸びしろはあると考え、これから力を入れていきます。当カンパニーは、私たちが持っている技術力や資産を通じて「航海の安全と海運に関わる、あらゆる課題を解決する」をテーマに、これからも新たな

製品の開発とサービスの拡大をワールドワイドに展開していきます。東京計器の製品無くして誰が海の安全を守るのか、くらいの自負を持って航海の安全と海運に関わる課題を解決していきたいと思っています。

安定から成長へ、製品とサービスの強化を推進

浦田 当カンパニーの業績を見ると、残念ながら売上も利益も横ばいの状態が続いています。

吉田 船の市場は、大きく分けて新造船市場と在来船市場があります。当カンパニーの製品の多くは、新造船市場では好調なのですが、在来船市場はあまり開拓できませんでした。

浦田 ある意味、新造船市場だけで安定した業績を上げてきたわけですね。

吉田 はい。それに甘んじていた部分は否定できません。そこで、在来船市場への切り込み隊長として新たな機能を搭載したECDISを開発したのです。

浦田 製品のラインナップを広げて、安定から成長への足掛かりとするということでしょうか？

吉田 その通りです。製品の保守を中心としたサービスも強化しています。販売店網の拡大はもちろん、製品の保守を行う代行店の拡大に着手しました。また、代行店が着実に製品のメンテナンスができるように、世界各地で実機を持ち込んだトレーニングを行っています。また、メンテナンス用の動画配信もスタートしました。

浦田 新たな歴史を紡ぐための長男坊の挑戦が始まったのです。





「脳がちぎれる」をキーワードに人的資本を活性化

浦田 当カンパニーの経営方針には、「脳がちぎれるほど考える」というキーワードがありました。ちょっと刺激的なワードでびっくりしました。

吉田 そうですか？ カンパニーの経営方針をメンバーに伝えるには全員に響く言葉にする必要があったので、皆で考えて考えて考え抜こうという意味でこの言葉を使ったのですが、私自身は、さまざまな現場で直接メンバーと対話をしていくマネジメントスタイルが好きなのです。

浦田 その対話の中で、カンパニーの組織を活性化していきたいということなのですね。

吉田 そうです。冗談っぽく「それは、脳がちぎれるほど考えたの？」と問うことで、カンパニー内で合言葉のようになってきました。元々は優秀な人材ですから、彼らが安定に安住しないで、成長に向けたチャレンジをしてほしい。その合言葉になっています。

浦田 カンパニーの経営方針にあるように、やるからにはトップを目指そう、ということですね。

吉田 特に若手のメンバーが、いい緊張感を生んでくれます。ベテランに対しても、「脳がちぎれるほど考えたのですか？」と聞いてくれます。開発プロセスにステージゲートも導入しました。これは、従業員からアイデアを募って、応募した人自身がそれをテーマに業務として取り組む手法です。一つのゲートを越えるまでの進捗を共有して、また次のゲートを設定して進んでいく。こういった取り組みも採り入れて、社内がいい雰囲気になってきたのを肌で感じています。

浦田 優秀な方たちのベクトルが一つになり、収益性や実現性を評価しながら新たな技術を開発する。将来の当カンパニーの活躍が楽しみになってきました。

世界のルールのキャスティングボードに

浦田 最後に、船の市場での将来に向けた課題として、省エネルギーやカーボンニュートラルなどがあると思いますが、当カンパニーでは、どのように対応していかれるのですか？

吉田 2022年8月に、ナブテスコ株式会社と船用機器における共同開発開始のプレスリリースを行いました。私たちが持っている航路制御技術とナブテスコ社の推進器制御技術を融合することで、船舶の燃費削減と安全航行および省人力化を目指しています。

浦田 わかりました。ところで、現在御社は日本財団が推進する無人運行船プロジェクト「MEGURI2040」に参加していますよね。

吉田 そうです。当社は「MEGURI2040」の第1ステージにおいて、DFFAS+の前身となるDFFAS コンソーシアムに参加していました。「MEGURI2040」第2ステージにも引き続き参加し、さらに技術の規格化においてワーキンググループリーダーを務めています。

浦田 無人運航船と自動車の自動運転は、何か違いがあるのですか？

吉田 一番の違いは、自動車は道路というインフラの中での自動運転なのですが、船の場合は自分で航路を決めて航行します。また、海上では風や波という外力を受けます。さらに、他の船も自分で決めた方向に航行するので、さまざまな航海上のルールが決められていて、そのルールに従う必要があります。

浦田 無人運航船にも、そのルールは適用されるのですね。

吉田 はい。まずは国内のルールが適用される内航船での実用化を目指します。その後は、国際海事機関(IMO:International Maritime Organization)が運用する国際ルールが適用される外航船となるのですが、IMOのルールメイキングには、欧米各国も参加していますので、オールジャパンで頑張らなくてはなりません。

浦田 ぜひ、「MEGURI2040」の規格が採用されるといいですね。

吉田 はい。歴史を積み重ねてきた当社が、世界のルールのキャスティングボードを握ることを長期的な目標に、まずは「東京計器ビジョン2030」の実現に向けて、邁進していきます。

[対談]

カンパニー長が語る

東京計器の未来

～「東京計器ビジョン2030」実現に向けて～



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

2

お客様との対話が 生み出す新製品で、 カンパニーの復活を目指す

油圧制御システムカンパニー



執行役員
油圧制御システムカンパニー長
大井 章弘

油圧制御システムカンパニーでは、「東京計器ビジョン 2030」の実現とカンパニーの復活を目指した活動に取り組んでいます。大井章弘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、油圧制御システムカンパニーの復活に向けた課題や今後の方向性について、対談を行いました。



メンバー全員でカンパニーの復活を誓った

浦田 油圧制御システムカンパニーは2022年度に減損損失を計上しました。大井カンパニー長は、この点についてどのようにお感じになっていますか？

大井 減損損失については生産拠点である佐野工場と矢板工場で説明会を開いて、「俺たちはまだやれる、失敗を恐れずに事業変革に挑戦しよう」と声を大にして言ってきました。

浦田 工場の皆さんは、減損損失という言葉から、不安でいっぱいだったのでしょうか。

大井 減損という経理上の処理を、漠然としたネガティブな印象ではなく正しく理解してもらったうえで、元気を取り戻してほしいと思っていましたが、説明会を通して工場も事業も変革しながら継続していくことがわかってもらえたと感じています。

浦田 不安が解消されてよかったですね。

大井 営業損失が続いたのは、さまざまな外部環境の影響を受けたのが主な理由ですが、反省すべき点もあります。油圧事業は50年以上の長い歴史の中で醸成された事業文化がやや固着化して、柔軟な発想や変化に対応する機動性を損なっていたと思います。また、利益を出せなくなったことへの危機意識を喚起する取り組みが十分でなかった面も否めません。変化に即応できない体質から過度に自己肯定に走ってしまい、いわゆる「ゆでガエル」に近い状態であったと感じていました。そこで説明会では、現状の損益計算書(PL)を個人の家計簿に例えながら、従来のやり方では通用しないこと、一人ひとりの考え方や行動を根本的に変えていく必要があることなどに触れました。またこの難局を乗り越えるために、一人ひとりのメンバーが変革のためのリーダーシップを発揮する

ことを強く求めました。

実は、説明会が終わってから、佐野工場では現場の士気や結束を強めるために、コロナ禍でできなかった納涼祭を6年ぶりに開催しました。若いメンバーが事務局となって盛り上げている様子や、中堅以上の多くのメンバーがご家族と一緒に参加する光景を目にして、一緒に働く仲間への思いや職場への愛着などを感じることができて、彼らとならこの難局を必ず克服できる、という確かな手応えを感じました。

PLに効く設備投資を強力に推進

浦田 カンパニーの復活に向けて、大井カンパニー長が着手された取り組みをお聞かせください。

大井 一つの例を挙げると、特に佐野工場では老朽化した設備が多くあって、設備の性能が低下した分を手でカバーする状態が続いていました。また、設備更新による経済効果の視点においても、さらなる生産性向上や新たな利益の創出といった発想がやや欠けていると感じていました。投資コスト自体を低減する発想も大切ですが、投資によって新しい価値領域を増やす視点も重要です。そこで、主力製品用の設備更新の際に、新たな利益創出の視点、つまり「PLに効く設備投資」の仕組みを検討するよう指示を出しました。

浦田 それは、自動化とか省人化の技術を導入した設備ということですか？ 以前、工場を訪問した時に、油圧製品は重たい鋳物が多いという印象を受けました。

大井 おっしゃる通り、油圧部門では鋳物を多く取り扱いますので、安全上のリスクを軽減しつつ生産性を向上する取り組みとして、自動化・省力化システムの採用に注力していきたいと考えています。今後は人手に頼ることが

難しくなっていくという課題にも対応した重要な視点です。また、一緒に変革を成し遂げていく仲間には、もっと付加価値の高い仕事をしてほしいという思いもあります。先程の設備更新の例では、中間工程に産業用ロボットを追加導入したことで、これまでの2交代制の生産体制から24時間のフル生産体制に改良することができました。これは、時間外労働の削減効果としてPL上の営業利益にもダイレクトに効きます。工場のメンバーには、こうした営業利益に貢献する投資の視点を是非とも持ってほしいのです。今後もこのような投資活動を通して競合他社との競争に打ち勝つ強い組織を再構築していきます。またそれを実現するために、一人ひとりのメンバーには自分たちの将来は自らがデザインする、という当事者意識を持ってほしいと思っています。

お客様との対話で新たな市場を切り拓く

浦田 当カンパニーでは油圧と制御、2つの機器を商材にして事業展開されていますね。

大井 そうですね。特にクレーンや高所作業車向けの車載用電子機器を事業化している点が、油圧機器専門の競合他社と大きく異なると認識しています。油圧を制御することで大きな機械を動かし、電気・電子の制御で機械を効率的かつ安全に制御する、当カンパニーではこれらをシステムで提供することができます。これを武器に、お客様との対話を通してお客様の技術的な課題を見出し解決することで新たな市場を獲得していく、このようなビジネスモデルが特徴であり強みであると考えています。

浦田 当カンパニーの市場でも、省エネやカーボンニュートラル(CN)が社会課題に挙げられているようです。

大井 主力市場である建設機械や特装車の市場では、排ガス規制に対応するため電子制御化が進んできましたがCNのトレンドがこの流れをさらに加速させています。また、労働人口の減少を背景とした自動化のニーズも高まっていて、電子制御を強みとする当カンパニーにとって大きなビジネスチャンスと捉えています。このような市場のニーズにタイムリーに対応するために、自前にこだわらずパートナーシップを広げる活動にも取り組んでいます。

未来に花開く成長の種を育む

浦田 「東京計器ビジョン2030」では、成長ドライバーとして5つの事業を掲げています。当カンパニーの取り組みはいかがでしょうか？

大井 「水素・エネルギー事業」では、水素ステーションで使われる油圧駆動式の水素圧縮装置向けに当カンパニーの開発した油圧製品が使われていますが、水素事業のさらなる拡大に向けて水素圧縮機自体やその周辺機器など、水素対応製品の開発にも取り組んでいます。最終的には全社プロジェクトと合流して水素ステーションビジネスでの付加価値向上に貢献していく考えです。

浦田 かなり具体的に取り組みが進んでいますね。このような最先端の技術領域で東京計器グループの存在感が高まると、さまざまな成長の種になりますね。

大井 減損損失を経て、油圧制御システムカンパニーは、お客様との対話と、独自技術から生まれた新たな成長の種を育む、次のステージへと走り出しました。明けない夜はありません。ご期待に沿えるよう走り続けてまいります。

