



先駆者の歴史、挑戦者の未来

サステナビリティレポート

2024

目次

目次・編集方針 1

会社概要 2

見えないところに計器のチカラ 3

財務ハイライト 5

社長メッセージ 6

サステナビリティ推進担当役員メッセージ 10

東京計器のサステナビリティ経営

東京計器グループ 理念体系 11

サステナビリティ経営の全体像 12

東京計器のあゆみー知的資本の形成 13

私たちの社会関係資本 15

新たな社会関係資本創出に向けた取り組み 19

サステナビリティ経営の戦略

東京計器ビジョン 2030 23

カンパニー長が語る東京計器の未来 27

計測機器システムカンパニー長 27

通信制御システムカンパニー長 30

アジアグローバル戦略の取り組み 33

編集方針

お客様・取引先、株主・投資家、地域の皆様、従業員などのステークホルダーの皆様に、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様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。

会社概要(2024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

マテリアリティ

マテリアリティ(重要課題)の特定 35

「社会課題を解決する商品の提供」 社会:Social 36

研究開発の取り組み 37

「環境配慮型社会の実現」 環境:Environment 38

環境方針／環境マネジメント体制 38

気候変動への取り組み 39

環境マネジメントの取り組み 42

「サプライチェーンマネジメントの強化」 社会:Social 44

「多様な人材の活躍推進」 社会:Social 46

人材に関する考え方・方針 46

働く環境に関する考え方・方針 47

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーエンゲージメント 53

社会への取り組み 社会:Social

コンプライアンス・リスクマネジメント 57

品質マネジメントに関する取り組み 63

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス ガバナンス:Governance 65

対象期間

2023年度(2023年4月～2024年3月)
一部、2024年4月以降の活動・データを含みます。

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
東京計器レ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

参考にしたガイドライン

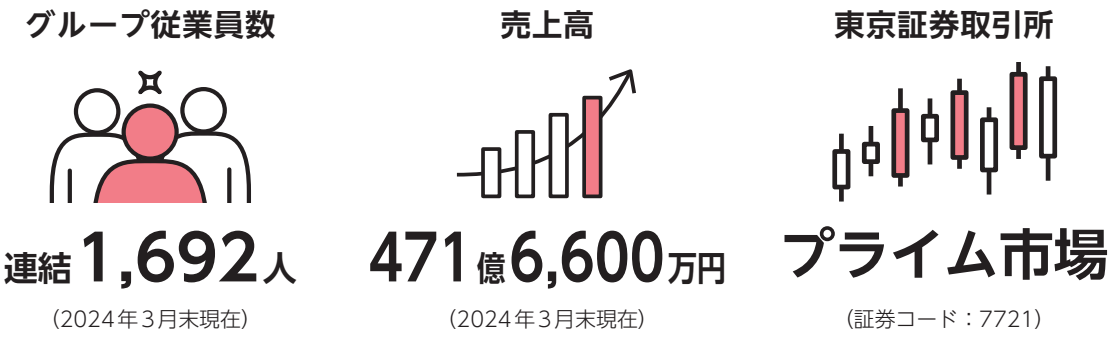
GRIスタンダード

会社概要

東京計器とは

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。



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	船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 ● 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	電子システムカンパニー 東京計器アビエーション 通信制御システムカンパニー
その他の事業	● 検査機器 ● 鉄道機器	検査機器システムカンパニー 東京計器レールテクノ

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。



自動操舵など操縦システム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)

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

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

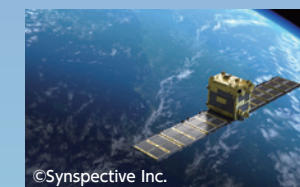
慣性センサーや制御技術の組み合わせでスマート農業や防災システムに貢献しています。



トラクターが自動で直進できる自動操舵補助装置

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)
©Synspective Inc.

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

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、農業用水、工業用水の管理に使われる超音波流量計
河川の水位上昇をいち早く知らせる危機管理型水位計

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

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

11 その他事業 鉄道機器

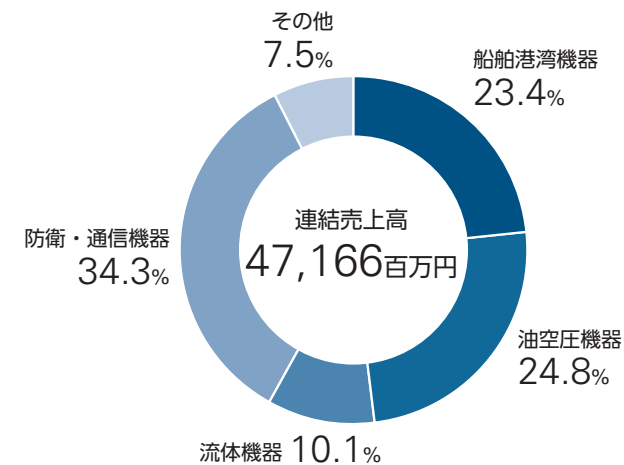
超音波技術を鉄道保線に活用し、鉄道の安全運行を支えています。



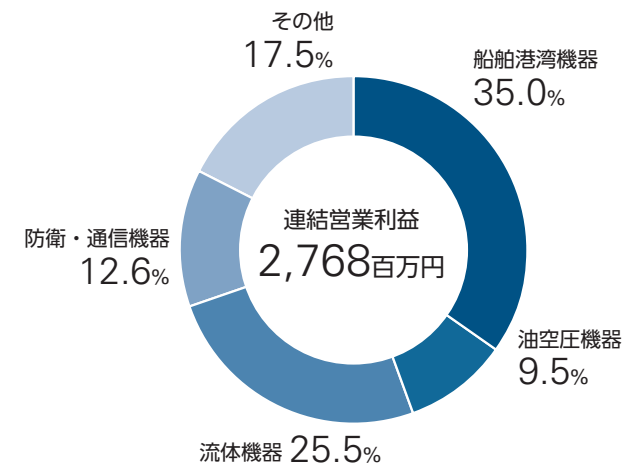
超音波でレール内部の傷を検知する超音波レール探傷車装置

財務ハイライト

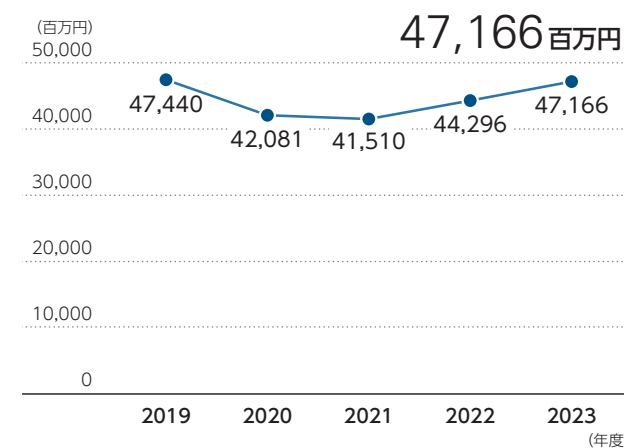
連結売上高セグメント比率
2023年度(2024年3月期)



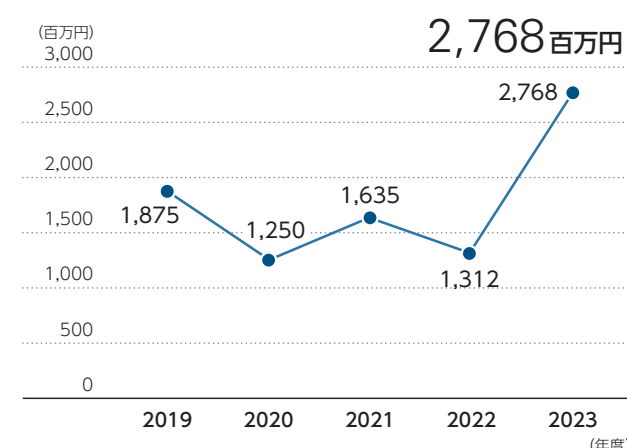
連結営業利益セグメント比率
2023年度(2024年3月期)



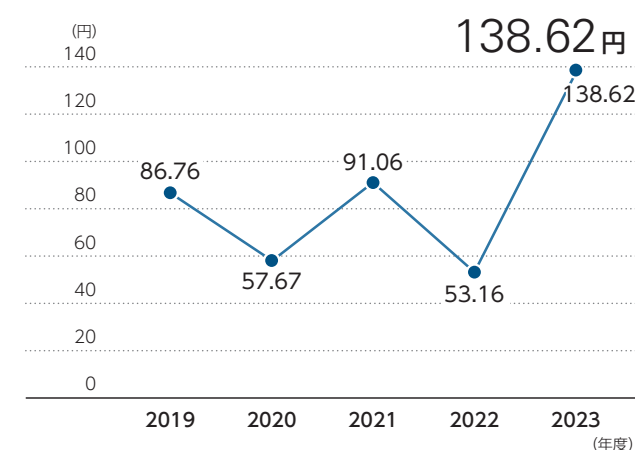
連結売上高推移



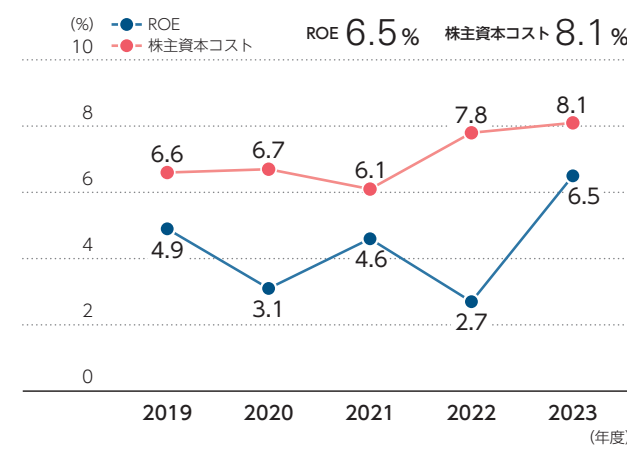
連結営業利益推移



一株当たり当期純利益推移



資本収益性



社長メッセージ

グローバルニッチトップ企業を
目指して独創技術と
イノベーションを追求する

代表取締役 社長執行役員

安藤 毅

創業以来、脈々と受け継がれてきた企業文化と、独創技術の研鑽をもって
世界に歩を進めることにより、「東京計器ビジョン2030」達成を目指します。

これまで積み上げてきた 顧客の信頼をもとに次の成長へ

前中期事業計画(2021-2023年度。以下、前中計)が終了した今、私は改めて当社グループの資産について考えてみました。当社は、1896(明治29)年に、我が国初の計器工場「和田計器製作所」として、東京・小石川で圧力計の製作を開始して以来、128年もの長きにわたり、お客さまの厚い信頼に応えるために独創技術を生み出し、積み重ねてきました。その歴史は、飽くなき挑戦の軌跡であり、私たちのDNAそのものです。この歩みを通して数々のニッチトップ製品を生み出し、お客さまの社会課題を解決してきました。まさに、当社グループの

独創技術は、お客さまとの長年にわたるお取引を通して深化した資本であると考えています。

当社グループは、持続的な成長を続けるための長期ビジョンとして2021年6月に「東京計器ビジョン2030」を策定しました。当社グループの製品は普段あまり目にする存在ではありませんが、インフラを支え、人々の暮らしの安全や安心に貢献しています。そして、次の100年も社会から必要とされる企業でありたいと強く願っています。そのためには、急速に変化していく社会に合わせて自分たちも変化を生み出していかなければなりません。また、社会に貢献していくためにはそれなりの存在感を示していく必要もあります。これは、



私たちの事業そのものが成長していなくては実現できないことです。そこで、この成長を具体化するために「東京計器ビジョン2030」を掲げました。

今回、前中計が終了したタイミングで、「東京計器ビジョン2030」で掲げたミッション・ビジョン・バリューの中のビジョンを「多様なグローバルニッチトップ事業でステークホルダーの発展を実現する」に変更しました。当社グループには多彩な独創技術を活かした、ニッチトップと言われる製品がいくつもあります。その中で、船舶のジャイロコンパス、オートパイロットといった航海機器はグローバルな展開をしているニッチトップなのですが、他の事業のほとんどは国内でのニッチトップです。今後当社グループの存在感を高めていくためには、国内だけのニッチトップではなかなか難しく、新たな事業の創出や事業領域の拡大に当たっては、グローバルな視点でのビジネスモデルの構築が欠かせません。そういう基本的な姿勢をもう一度従業員に意識づけたいとの意図から見直すことにしました。

前中期事業計画の振り返り

「東京計器ビジョン2030」をもとに、当社グループでは3ヶ年ごとの中期経営計画で具体的な取り組みを設定しています。2024年3月期を最終年度とする前中計では、本ビジョンの達成に向けた基盤強化・基礎固めと成長ドライバーの発掘・絞込・育成のフェーズとして取り組んできましたが、売上高、営業利益はともに未達となりました。これは、新型コロナウイルス感染拡大による事業活動の停滞や、資源高、部材入手困難等によるコスト高騰が主な要因です。3ヶ年の売上計画合計に対する達成率は95.4%、営業利益合計は77.9%と、全社の営業利益の約半分を担う計画であった油空圧機器事業と防衛・通信機器事業が大きく下回った分を、好調だった船舶港湾機器事業、流体機器事業で補填できませんでした。

一方、基本方針として掲げた「事業領域の拡大」「グローバル化の推進」「既存事業の継続的強化」については、「事業領域の拡大」では水素や宇宙といった成長ドラ

イバーや農業機械分野での進展があり、「既存事業の継続的強化」では各事業領域での新たな取り組みを通じて販売を拡大しました。しかしながら、「グローバル化の推進」については、コロナ禍で海外での拡販が進まなかったことや、油空圧事業においてシェア拡大を優先した価格競争をやめ、販売価格の適正化に方針転換したことなどから目立った進展はありませんでした。

新中期経営計画は成長に向けた飛躍のフェーズ

前中計が「東京計器ビジョン2030」の基盤強化と基礎固めのフェーズだったことを受け、2024年5月に発表した新中期経営計画(2024-2026年度。以下、新中計)は、2030年度の目標達成に向けて成長の芽を確実に育て、収益化を図っていくフェーズと位置づけています。今回のフェーズでは、まだまだ成長ドライバーでの売上貢献度は低いのですが、ここで最終フェーズの飛躍に向けてしっかり準備を整えなければなりません。

また、前中計期間では利益の確保に課題が残ったことから、新中計では基本方針の1番目に「収益力の向上」を挙げ、その達成のために「事業領域の拡大」と「経営基盤の強化」を設定しています。収益力の向上に当たっては、ROIC*による事業の分析を各事業部門で行い、それに基づいて重点施策を実施していきます。経営層においては事業部門の活動をモニタリングし、事業ポートフォリオの分析を行い、効率的な改善活動を提言していきます。

株主還元については、安定的かつ継続的な配当を引き続き行っていく計画です。売上が増加する防衛事業では、部品購入費用の前払いや、新工場棟の建設費用など、先行投資が必要です。基本的な考え方として成長投資を優先しながら、株主還元を行っていきます。

* ROIC: Return On Invested Capital = 投下資本利益率。企業が事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標。

活気あふれる職場を目指した環境整備に注力

新中計の始まりに当たって、当社は健康経営宣言をしました。改めて従業員の健康についての考え方を整理し、健康経営の重点施策として、過重労働対策、健康管理、運動習慣、労働安全衛生の4つを設定しています。実は、当社は1926年に日本で初めて健康保険組合を設立したという歴史があります。それ以前から従業員とその家族に対して医療費や冠婚葬祭費の給付を行うなど国の社会保障制度を先取りしてきた実績もあり、1世紀もの間、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。

過重労働対策については、年休取得を国が目指す70%を目標にして取得しやすい環境づくりを進めたり、夏季休暇とゴールデンウィーク期間には全社一斉の長期休暇を設定したりするなど、心とからだのリフレッシュができるような取り組みを続けています。また、コロナ禍を契機に在宅勤務を導入し、オフィス勤務とのバランスを考えた働き方改革も取り入れています。運動習慣の提供に関しては、一定期間の歩数を競うゲーム性を持たせたウォーキングイベントを開催し、多数の従業員が楽しんで参加しています。





飽くなき挑戦で未来を創造

私は、2018年の社長就任以来、一貫して社内外でイノベーションを推進することを提唱してきました。イノベーションという言葉にはさまざまな捉え方がありますが、私が想定しているのは、20世紀前半を代表する経済学者ヨーゼフ・シュンペーターのイノベーション理論です。つまり、イノベーションとは画期的なアイデアや技術を閃きや発明で生み出すことだけではなく、多岐にわたる既知、既出のものを対象とした「新結合(新たな方法)」で新たな価値を創造することです。これは、当社グループが長年積み重ねてきた独創技術の新たな活用に向け、欠かすことのできない視点だと考えています。生産プロセスでのイノベーションもあるし、品質管理にも販売管理にもあります。あるいは、日常のルーティン的な業務処理というものもイノベーションの対象になるわけです。そういう生産活動を対象としたイノベーションが、我々が想定しているイノベーションなのです。

当社グループでは、イノベーションを含めて挑戦意欲あふれる人材を育成する目的で2022年度に新たな人事制度を導入しました。新制度では挑戦意識が高い人は年齢に関係なく管理職に昇格できるような制度も取り入れています。また、事業の生産性を向上させていくためには人材の多様性を充実させていくべきだと考えています。

私自身の挑戦の一つをお話しします。30歳代の初め、油空圧機器事業の技術者だった時のことです。当時、技術・販売の提携をしていた米国の大手油圧機器メーカーと当社の間で開発戦略や事業展開などの考え方に大きなギャップがありました。我々日本側は日本のお客さまのニーズに合った製品を開発したい、しかし米国側は効率性を考えてグローバルな汎用製品を展開したい。日本での両社の会議に私は先方の世話係も兼ねて出席していましたが、自分の上司を飛び越えて先方の副社長に直談判し、グローバルな製品を作るプロセスの中で共同開発することを提案したのです。最初は日本のローカルな「若僧」が何を言っているのだという感じでしたが、当社側のバックアップもあり共同開発に漕ぎつけ、言い出した自分は開発メンバーとして参画することになりました。それは無謀ともいえる私の挑戦でしたが、一担当者が言い出したことを会社が理解し拾ってくれた、そんな風土を当社は持っていたわけです。挑戦には失敗がつきものです。私自身も何度も挑戦し、そして何度も失敗しています。失敗を恐れて何もしなければ成功は得られません。それを踏まえたうえで、挑戦する人の声を聞き前に進めていく当社の姿勢、風土を継承していきたいと考えています。

当社グループは、創業者から受け継いできた「飽くなき挑戦」の風土を堅持しながら、既存事業の強化とグローバルな新規事業の創出を進めていきます。これからも当社グループが社会から必要とされる企業であり続けるために、グローバルな社会の安全と安心に幅広く貢献してまいりますので、皆さまからの一層のご支援を賜りますよう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

当社グループは創業以来、長きにわたる事業活動の中で企業文化と独創技術を育み、安定した企業基盤を築いてきました。今年度のサステナビリティレポートでは、この「当社グループの基盤であり、事業推進の原動力となっている」企業文化と独創技術を生み出してきた事業プロセスについて振り返り、それらを「将来に向けてどのようにつなげていくか」を主題として取り上げています。本レポートを通して、当社が「なぜ128年にわたって存続できたのか」を、財務情報以外の観点から整理し、「引き続き将来に向けて伝承していくべきもの」、そして「新たに獲得すべきもの」を再確認するプロセスをステークホルダーの皆様にご理解いただく一助となれば幸いです。

サステナビリティレポートの作成を通じて改めて確認できたのは、お客さまや取引先との信頼関係の積み重ねによって得られた社会関係資本と、お客さまの要求に応える製品を生み出す知的資本の好循環が、挑戦という風土を形成してきたのだということです。これにより、既存事業のプロセスの中で日常の小さな挑戦が自然に行われてきました。

これらの蓄積を「今後の成長にいかに関活用していくか」が、当社グループのマテリアリティ(重要課題)の取り組みにおける重要な鍵となります。このマテリアリティ

は当社に限らず、市場やお客さまの課題でもあります。これらの課題を解決し続けるために、当社グループが保有する財務資本や非財務資本を有効に活用し、企業価値のさらなる向上を目指していきます。

特に、近年の過去に類を見ない局所的な豪雨や記録的な高温、干ばつなどは、従来のインフラ設備では対応しきれないレベルまで達しています。そのため、「環境配慮型社会の実現」に向けた脱炭素の取り組みを引き続き推進していくことはもちろん、気候変動に適應する「社会課題を解決する商品の提供」も進める必要があります。

こうした商品の提供は、現場から生まれた小さなアイデアが大きな社会課題の解決につながることもあり、本レポートでは商品開発担当ではない部署の従業員が自ら手を挙げて新たな事業の創出を進める活動事例も紹介しています。

当社グループは、革新的な技術や発想と現場からの改善を両輪として全社一丸となって解決すべき課題を一つずつ克服し、持続可能な成長を目指します。

取締役執行役員 サステナビリティ推進担当
鈴木 由起彦

東京計器のサステナビリティ経営

東京計器グループ 理念体系

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。

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

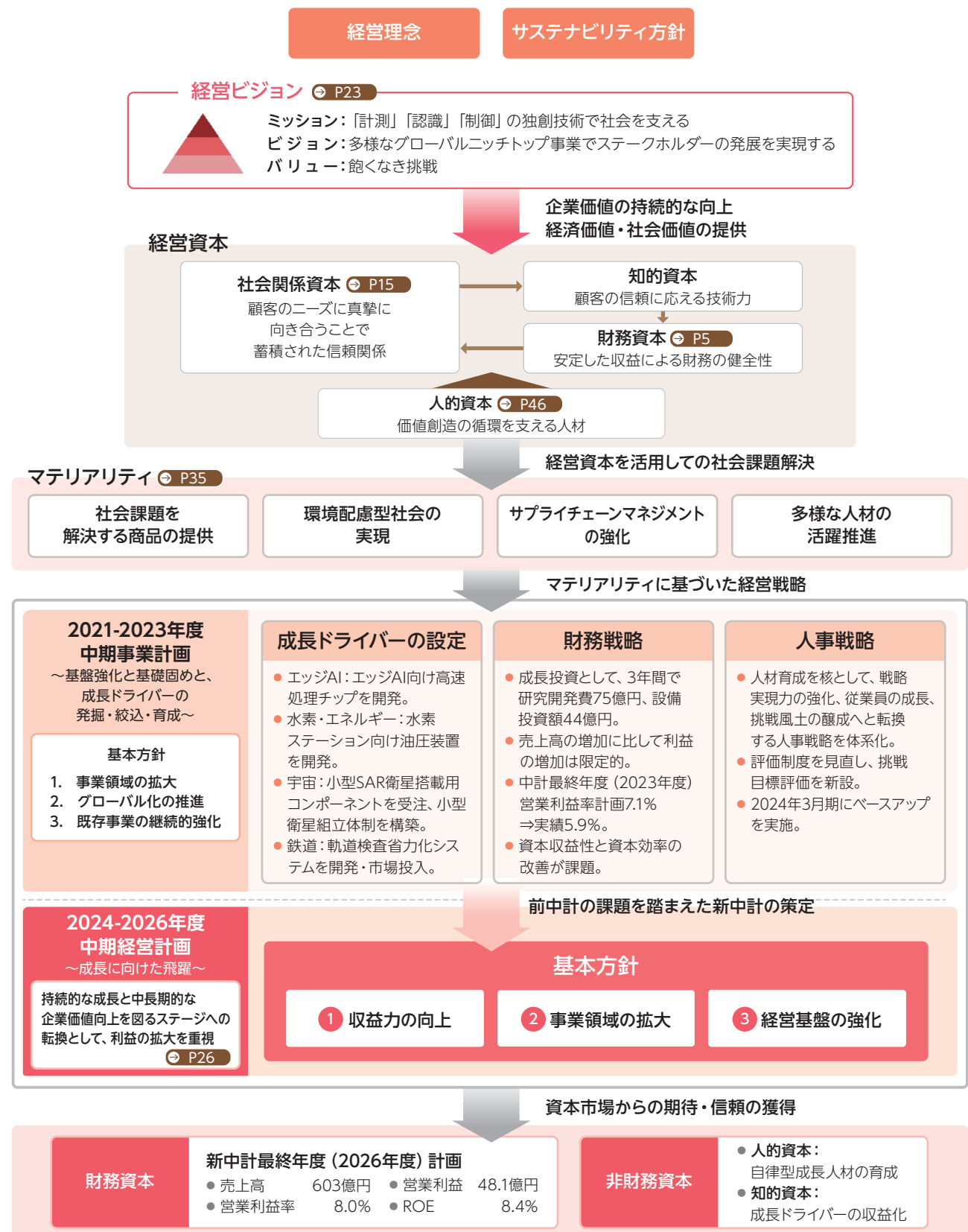
東京計器グループは、計測、認識、制御の独創技術により、社会からの信頼を得ながら、「持続可能な社会の実現」と「中長期的な企業価値の向上」を目指します。

- 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。
- 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。
- 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。

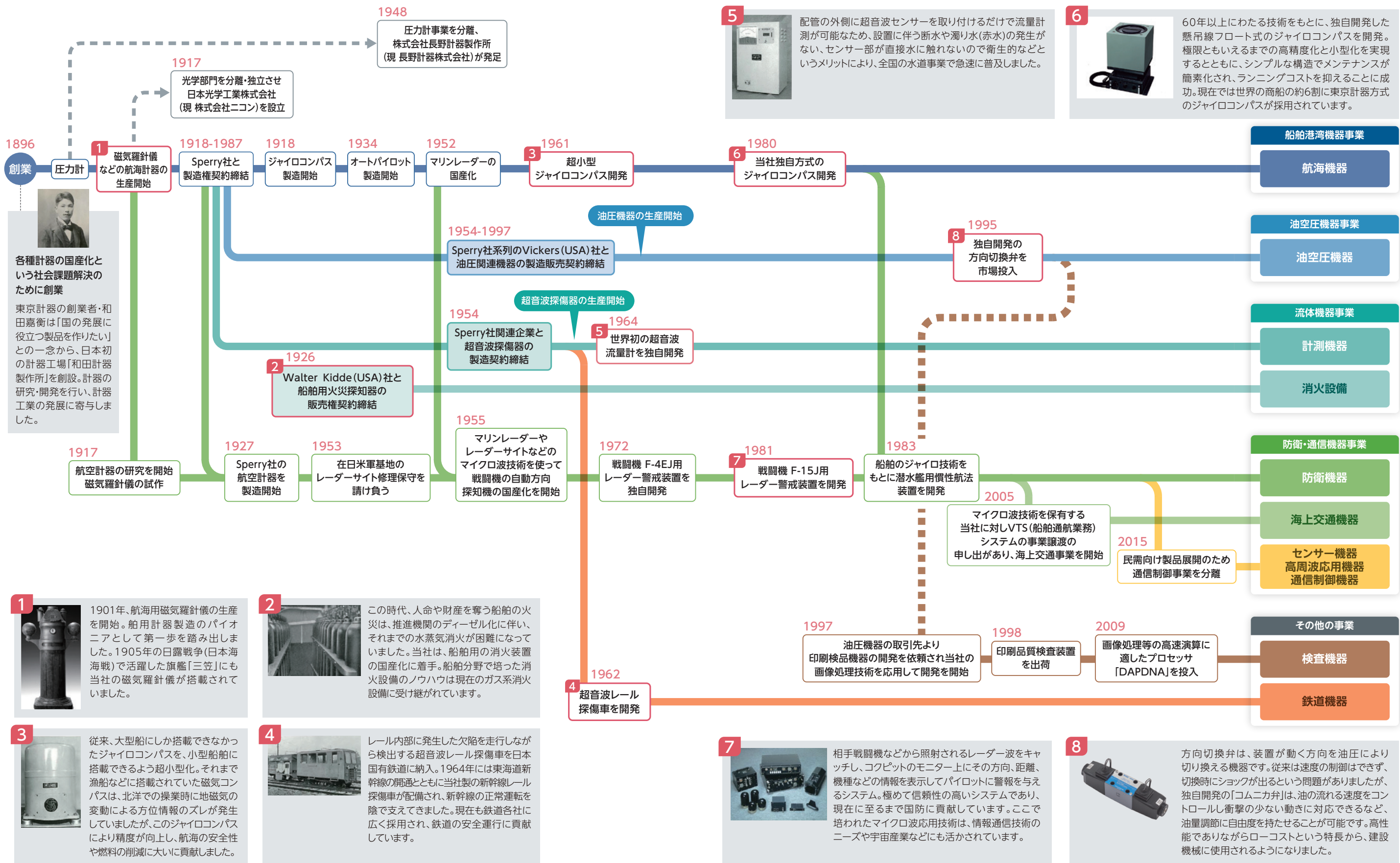
各種方針



サステナビリティ経営の全体像



東京計器のあゆみ—知的資本の形成



私たちの社会関係資本

お客さま基点で築いた社会関係資本

社会関係資本とは、人と人の関係性、つながりの中から生まれる価値を資本として捉える考え方です。東京計器グループの社会関係資本は、創業以来128年にわたって積み上げてきた独創技術と課題解決力に対するお客さまからの厚い信頼の上に築かれたものです。

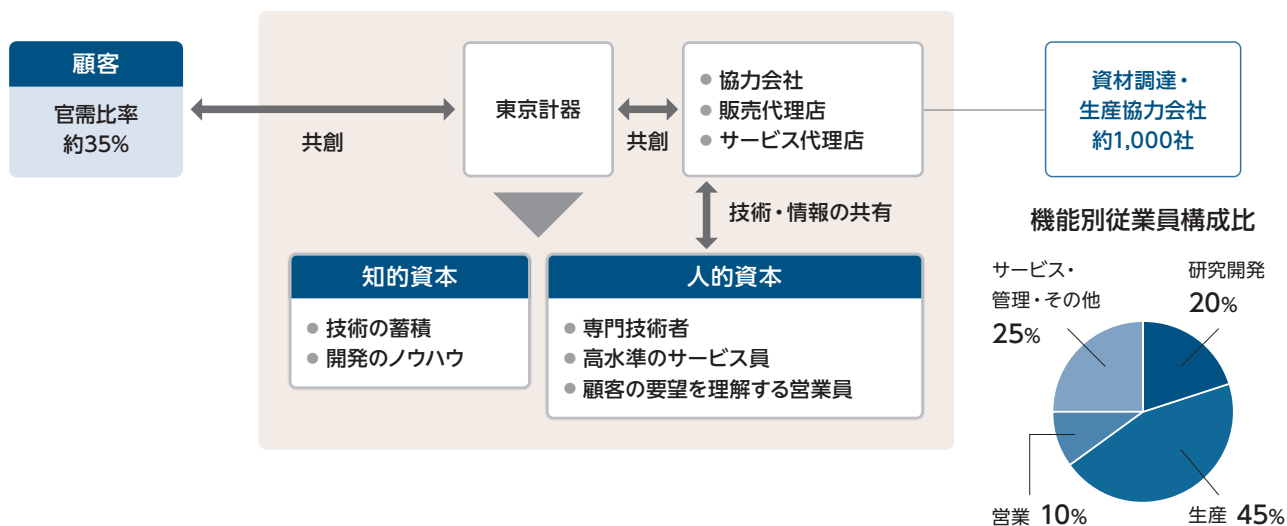
当社グループの長い歴史の中で、お客さまからの要望や課題に対して、お客さまとともにまさに膝詰めともいえるような距離感で、真摯に取り組む姿勢が育まれてきました。この課題への対応力、製品品質の高さ、そしてお客さまとの共創から生まれた信頼関係により、多くの官公庁や日本を代表するような大企業との直接取り引きが続いています。社会インフラ事業を運用するお客さまが多いことから、当社グループ製品の安全基準は一般消費財よりも高いところに置かれています。インフラ系に用いられる製品やサービスは間違いがあってはならないうえ、高い安全性を長期間、途切れることなく保たなければなりません。こうした取り組みの中で自社の技術力＝知的資本や諦めずに課題解決に向かう人材＝人的資本が蓄積され、お客さまとの信頼関係をさらに深め

る好循環を生んでいます。

一方、お客さまの信頼を得ることによって生まれる社会関係資本は、自社だけで築けるものではありません。一緒になって課題解決に取り組むサプライヤーの存在もまた、当社グループの社会関係資本です。新製品開発に必要な新たな部材の共同開発や迅速な調達に協力していただけるサプライヤー、グローバルな販売やサービスについて現地に対応していただける代理店や代行店などのサプライチェーンは、当社グループの大きな資産です。

当社グループでは、これまでの取り組みに加えて新たな事業分野にも挑戦しています。たとえば宇宙事業は、これまでの社会インフラ事業で培った品質や対応力が新しいお客さまの信頼を得て始まりました。これからの100年においても社会から必要とされる企業であり続けるために、当社グループはお客さまがまだ気づいていない視点から新たな提案ができる力を培い、さらに、まったくの新規分野を開拓することにより新たな社会関係資本の構築に注力していきます。

社会関係資本の構成要素



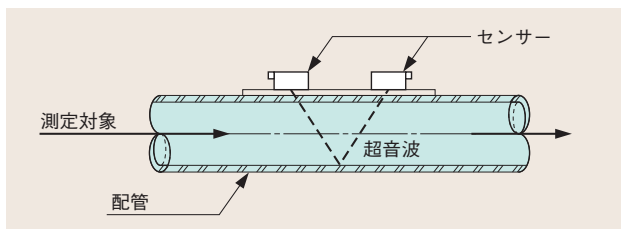
お客さまとの信頼関係

お客さまの声から進める製品開発と丁寧な技術サービス

超音波流量計

流体（液体や気体）が移動する量を、超音波を発射して測る計測機器です。当社の超音波流量計は国内の上下水道や農業用水の配管網の流量監視に使われており、お客様は地方自治体などの官公庁が主で、そのシェアは6割以上*です。

*当社調べ



配管の外側に取り付けた2個のセンサーから、測定対象の液体中に超音波を交互に発射し、超音波の伝播時間の差により流速を検出します。流速と配管の断面積から流量を算出します。

■ お客さまの困りごと①

流量計にはさまざまな測定方式があり、そのほとんどは配水管の内部に計測器を設置したり、管を切って計測器を取り付けたりする方式です。定期メンテナンスや交換の際にはバイパス管を使用して機器の部分を断水しますが、バイパス管内の汚れた水が水道水に混入しないように処置する必要があり、かなりの時間と手間が掛かっていました。

解決策

超音波流量計のセンサーは、配管の外側に取り付けるので水を止めることなくセンサーの点検や交換ができ、バイパス管は必要ありません。維持管理業務を大幅に軽減することができます。

■ お客さまの困りごと②

大口径の配管への流量計設置には、ある程度の長さの直管部（真っ直ぐな管の部分）が必要で、狭い箇所には取り付けづらい場合があります。

解決策

当社が新たに開発した高精度超音波流量計は、直管部の長さに制約が少ないため狭小箇所にも設置可能です。

■ 取り付け例：島根県松江市 ^{いんべ} 忌部浄水場



計測器は取り付け完了ではなく常に運用し続けるものであるため、計測機器システムカンパニーでは、営業と技術サービスが連携してチームでお客さまのフォローに当たっています。水道水は途切れることなく、いつも同じ品質であることが当たり前ですが、この「当たり前」は高い技術が結集した設備と、それを管理する水道局員の絶え間ない努力によって実現するものです。管理者の負担を少しでも低減してより安心して持続的にインフラを利用できるようにすることが、当社の使命でもあります。



作業の様子



高精度超音波流量計

お客さまの声：島根県松江市上下水道局

一生懸命やっていただけて助かっています。営業の方もサービスの方も元気な感じですね。作業をお願いすると、迅速に気持ちよく手配していただけるので、こちらも作業がしやすいです。

サービス代行店との信頼関係

世界の港で対応する船用機器の保守サービス

ジャイロコンパスとオートパイロット

ジャイロコンパスは、船舶の針路決定に必要な方位情報を高精度に出力する機器。コマ（ジャイロスコープ）を高速で回転させると同じ方向を向き続けるという原理を応用しています。オートパイロットは、ジャイロコンパス等からの方位情報をもとに船舶を目的の方位に向け、自動操舵でその設定方位を保つという機能を持っています。

国際ルールにより、ジャイロコンパスは500総トン以上、オートパイロットは1万総トン以上の大型船には必ず装備しなければならない機器です。東京計器の製品は世界の商船の6割以上、国内の内航船では8割以上に搭載されています。

■ お客さまの困りごと

ジャイロコンパスが故障すると、国や港によっては船舶は入出港ができなくなってしまいます。しかし、緻密な運航スケジュールが組まれている船舶には修理のために割ける時間的猶予はないのが通常です。世界中を航行する船舶にとってはどこにいても修理ができる体制が必須です。

解決策

東京計器では、当社のサービスエンジニアはもちろん、世界各国の主要拠点に置いたサービス代行店のエンジニアが24時間365日対応できる体制を整えています。また、優れた現場対応能力を持ったサービスエンジニアを養成することを目的として、日本および海外で定期的にトレーニングを実施しています。



トレーニング風景

■ サービスの現場：貨客船「おがさわら丸」

保守整備には、就航船に設置された航海機器の定期メンテナンス業務、およびトラブルなどの緊急対応を行う修理業務があります。今回は、船用機器システムカンパ



おがさわら丸：東京・小笠原間を結ぶ定期航路の貨客船

ニーの船用サービス部員とサービス代行店の株式会社タモットのサービスエンジニアが定期メンテナンスを実施しました。

オートパイロットのフロントパネルは、上に大きく開けることができます。まず、内部に設置された基板類の細かい点検をします。次に、オートパイロット内部に組み込まれたジャイロコンパスを取り出します。ジャイロコンパスの心臓部である鋭感部は、途切れることなく高速回転を続けているため累積稼働時間に応じた定期メ

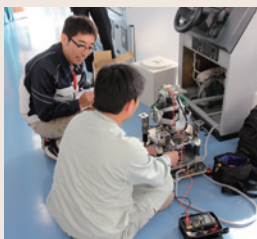


ンテナンスが欠かせません。消耗が激しい場合は交換となります。すべての点検・交換作業が終了するのに約6時間。船の荷役作業の時間内に、迅速かつ綿密なメンテナンスを行いました。

サービス代行店の声

株式会社タモット

日ごろから、東京計器の方たちとサービスの技術向上を図っており、お互いのコミュニケーションもとれているので、安心して仕事に集中できます。故障修理はお客さまに怒られるのではないかと思われがちですが、実際は『助かったよ、ありがとう』とお礼の言葉をいただくことがほとんど。ささやかではありますが、世界の海上物流の安全を担っているという自負があります。



サプライヤーとの信頼関係

東京計器グループでは、資材調達先や生産協力会社など、1,000社余りのサプライヤーとお取引引きしています。その中でも、東京計器協同組合は今年70周年を迎えるサプライヤーの会で、長年にわたり当社グループの良きパートナーとしてともに歩んできました。

東京計器協同組合は1954年に創立されました。創立



ともに助け合い、学び合い、
高め合いながら
東京計器のモノづくりを
支えています

東京計器協同組合理事長

酒井 憲一 氏

組合の仲間は、切磋琢磨し合える同志

東京計器とのお取引開始後ほどなく、お誘いをいただいて東京計器協同組合に加盟しました。以来約70年、当社では先代から私、そして現社長と、三代にわたってお世話になっています。

当組合の最大の特徴は、加盟各社（組合員）相互の“横のつながり”を大切にしていることでしょう。定期的な活動としては、月例の役員会に加え、年に一度の旅行を企画し、親睦を深めています。

組合員は、ともに東京計器を支える仲間でありつつ、一方でライバルにもなり得る存在です。しかし、それぞれの得意分野を熟知したうえで、ときに切磋琢磨し、ときに尊重し合いながら、「共存、共栄、共創、共生」を目指しています。こうしてアットホームなお付き合いを長く続けてこられたのは、我々の輪の中心にいる東京計器が大切にされている「ステーキホルダーに寄り添う力」があればこそでしょう。良いご縁に感謝しています。

次世代に受け継がれる信頼関係

次世代へのバトンタッチも進行中です。組合の傘下

に、各社の幹部候補で構成されている若手の組織として「トキメート・J会」があり、工場見学や勉強会の実施など精力的に活動しています。

技術革新や市場ニーズの変化が目まぐるしい昨今、伝統ある当組合も、東京計器と足並みを揃えて進化する必要があります。2023年4月には「東京計器グループ サステナブル資材調達方針」も制定されました。私たち組合員も、力を合わせて対応していきます。

インターネット全盛の現代こそ、むしろ当組合のような「互いの顔が見えるお付き合い」が大きな強みを発揮できるのではないのでしょうか。今後も良い伝統を受け継ぎつつ、さらに組合を活性化させることで、東京計器のモノづくりを力強く支えてまいります。



両社の従業員による打合せ

新たな社会関係資本創出に向けた取り組み

ものごとの不確実性が高く、将来の予想が難しい今の時代、お客さまから常に「何を作ればよいか」の答えを提示していただけるとは限りません。また、これまでお客さまにとって価値があったものでもやがて機能や品質の差別化が困難となり、その対価は下降していきます。この変化の時代を生き抜き、「東京計器ビジョン2030」でも掲げている持続的な成長を達成していくために、従来のお客さまからの期待を2つの意味で超えていく必要があります。

1つ目は、お客さまがまだ気づいていない課題の発見です。よく知られている社会課題の解決については多くのプレーヤーが存在し、より良く、より安価な解決方法についての競争が行われています。この競争に巻き込まれることなくお客さま独自の潜在ニーズを発見して、より高い価値を提供し続けることが必要不可欠です。

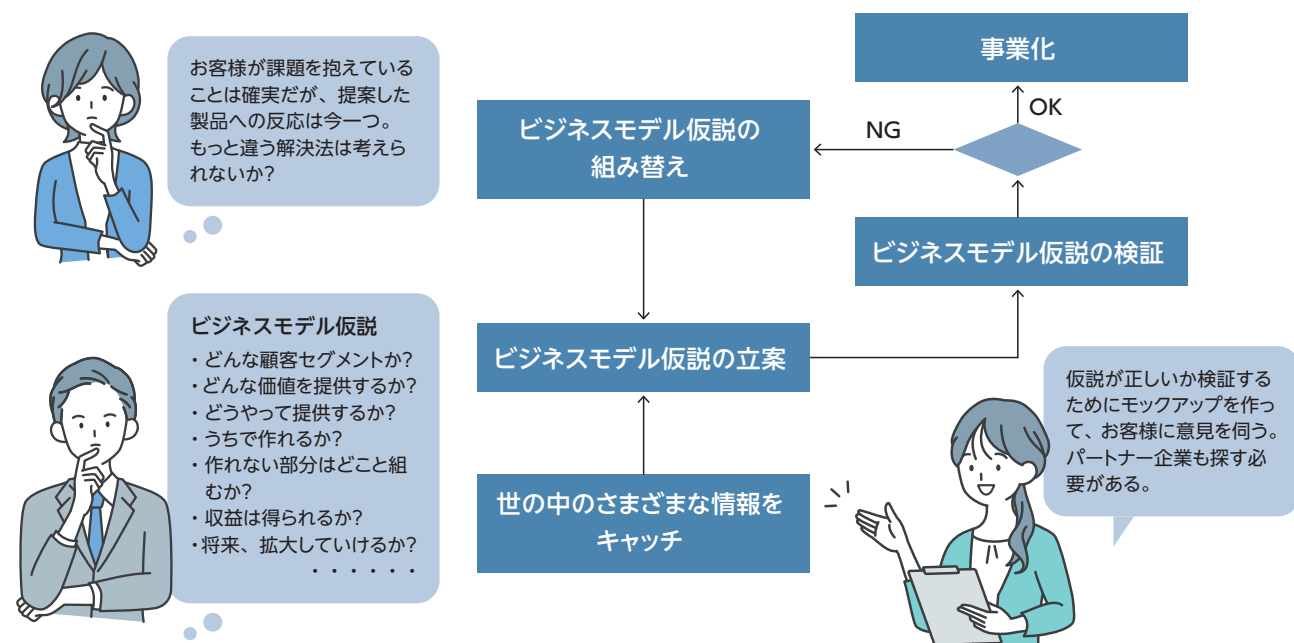
2つ目は、従来の事業範囲を超えた新たなお客さまの期待に応え、信頼関係を築いていくことです。先人たちの築いた社会関係資本だけに頼ってはいは、今後の大きな成長には限りがあります。当社グループが保有する事

業の周辺には、まだ見ぬ新たな社会関係資本が眠っているはず。これを開拓していくことが新たな成長につながります。

以上の活動を進めるために、当社グループでは「新規事業創出」がキーポイントと捉え、新たに社長室所管の「未来創出推進課」を設置しました。新規事業が結実するのは1%に満たないと言われる難しい世界ですが、「東京計器ビジョン2030」で定めた私たちのバリュー「飽くなき挑戦」に奮起した人材による取り組みが進んでいます。

未来創出推進課では、新規事業創出のための仮説検証プロセスを採用しています。ビジネスモデルの仮説を立て、素早く動いて仮説を検証し、仮説が外れていればそれを組み替えていきます。納得できる検証結果が得られない間は、大きな投資を伴う事業化のフェーズに移行しない仕組みです。この検証プロセスは、船用機器システムカンパニーで取り組む「ステージゲートプロセス」、および計測機器システムカンパニーが作った「未来会」でも採用されています。

新規事業創出のための仮説検証プロセス



新規事業創出の取り組み

東京計器グループには、新規事業創出に取り組む3つのチームがあります。計測機器システムカンパニー（以下、計測カンパニー）内にある「未来会」、船用機器システムカンパニー（以下、船用カンパニー）の「ステージゲートプロセス」、そして社長室下に設けられた「未来創出推進課」です。今回初めて一堂に会し、それぞれの取り組みや課題について意見交換をしました。司会は未来創出推進課の柳原が務めます。



それぞれ異なるアプローチで新規事業に挑戦

柳原 まず、計測カンパニーの未来会の立ち上げについてお話しいただけますか？

奥山 2022年に「未来を語る会」として立ち上げました。当社のガス系消火設備事業は来期で100周年を迎えます。事業を開始した当時は新たな分野に踏み出す挑戦の精神があふれていたことでしょう。そこで、我々もその時代の精神に立ち返って、次の100年に向けて新しいことをやろうと、計測カンパニー内から有志を募りました。未来会の漢字も当時の旧字体を使用するなど、こだわっています！メンバーは現在7名です。

柳原 船用カンパニーのステージゲートプロセスはいかがですか？

山本 我々のステージゲートプロセス（以下、ステージゲート）は、アイデア創出から市場投入までを複数の「ステージ」に分割し、次のステージに進むための一定の要件である「ゲート」を設置して、最終ゲートを通過した新規事業を市場投入していくマネジメント方式です。きっかけは、国際ルールで搭載が義務づけられているオートパイロット、ジャイロコンパス、ECDISといった製品以外の新製品が生み出されていないことに危機感を持ったためです。船用カンパニーのビジョン「航海計器の枠を超え新天地を開拓する」を実現する一つの手段として、ステージゲートを導入しました。2022年度後半から

各部選出者による準備委員会を立ち上げてステージやゲートの仕組みづくりを行い、2023年度下期から提案の募集を開始しました。現在は7つの案件が進行中です。

柳原 私が課長を務める未来創出推進課(以下、未来課)では2023年度から本格的に新規事業開発に取り組んでいます。

中里 未来課は、既存の事業にとらわれない、新しい事業を創出するために作られました。社内公募で集まったメンバーを含む5名で構成されています。メンバーは以前の所属もバラバラですし、職歴も技術、営業、商品企画(前職)などいろいろです。

梶原 未来課はカンパニーに所属していない分、自由度が高いのが特徴です。楽しさもありますが大変なことも多いです。カンパニーのときは既存のお客さまからヒントをいただくことが普通でしたが、今はまったく知らない分野の方に、ほとんど飛び込みの状態でお会いしています。



じような取り組みを2022年に行い、自分たちだけで「これほしかったプロジェクト」としてアイデア出しをしたのですが、具体的なアクションには至りませんでした。我々だけではなかなか殻を破ることができなかったの、先入観を持たない一般の方のアイデアを聞いてみようということになったのです。

中石 ステージゲートは新規事業をやりたい人が個人やチームで応募し、それを組織でバックアップしていくという方法です。応募条件は、船用カンパニーなので「海」に関することなら何でも、ただしオートパイロット、ジャイロコンパス、ECDISといった既存の製品などは除くこととしています。6段階のステージがあって、現在はどの案件もまだステージ1の段階です。

山本 準備委員会では、ステージゲートの申請書や手順などを一から作り上げました。やっているときは苦労しましたが、周りから前向きな反応が得られ、やりがいを感じました。また、プロジェクトを進めていく過程で各部署の考え方の違いがあり、さまざまな発見がありました。



中石 既存事業とはまったく異なるアイデアを、提案した本人が進めていくというのも今までになかった取り組みです。本業の仕事が忙しいとなかなか新規の取り組みを進めるのが難しいのですが、船用カンパニーではカンパニー長がコミットしてくれているので、新規事業に時間が割ける態勢を組織として作ってもらえるし、試作機などの予算もとってくれる。これは大変ありがたいことです。

柳原 カンパニー長が新しいことに挑戦する環境を提供してくれているのはありがたいですね。

中里 未来課では、仮説立案から検証に至るフレームワークに基づく活動が中心となっています。まず、ニュースやその現場などから課題を発見してそれを解決するビジネスモデルの仮説を立てます。次に、その仮説の検証として、見込み顧客や協業先にヒアリングに行

き、フィードバックをいただきます。そうしたフィードバックを含むいくつもの視点からビジネスモデルの仮説を組み替え、さらにまた検証していくという過程を繰り返します。

梶原 そうですね。私も面談のアポをとって直接話を聞きに行ったりしています。その情報の真偽や裏にある課題などについて確かめるためです。面識のない方にお会いするという活動は、過去に計測カンパニーの営業職だった経験が活きていると感じます。外部の方だけでなく、社内でも今まで話したことなかったカンパニーの人たちと関わることで、さまざまな気づきがあります。

稲葉 私は船用カンパニーで機構設計をしていたので、これまでお客さまのところに伺うことはありませんでした。未来課に来てからは、カンパニーでは関わることのなかった方たちのところに直接伺う機会が増え、人脈や知見が広がっています。現在は、立案した仮説の実現可能性についてメーカーの方にヒアリングに行ったりして、技術面での専門性を活かして取り組んでいます。



まだそこにはない道を進む

柳原 どなたも自分から手を挙げて飛び込んだだけあってとても意欲的で、その熱が伝わってきますね。一方、新規事業が成功するのは「千に三つ」とも言われるほど難しいことです。皆さんが感じている難しさや課題をお聞かせください。

山本 ステージゲートでは、一人ではできる範囲が狭くても、ゲートが進んで技術的なことや営業力が必要になったら組織でフォローする体制があります。その中でも気を付けなければいけないのはコミュニケーションだと思います。本業との兼ね合いや出張などの時間調整には相互理解が欠かせません。

稲葉 未来課の活動は仮説立案・検証の繰り返しです。実際にヒアリングなどをして仮説の組み替えを何度も

してきていますが、ゴールが見えないのがつらいですね。道筋が決まっていないのが大変です。

中里 前例のないことは止まってしまうがちですね。たとえば、承認の段取りも既存事業に即したやり方なので、我々のような初めてだらけの活動には適していないと感じます。走りながら新しい仕組みを作っていくしかないのでしょうか。

奥山 未来会でも、本業からかけ離れている事業アイデアをカンパニー内で理解してもらうことに難しさを感じています。仮説を立てて懸命に説明しています。



高畑 防災設備部は小さな組織なので、新規事業に何人割けるかが課題です。もう少し進んだら、本気で取り組み体制を作るべきだと感じています。今は失敗を恐れず、何でもやってみることが重要だと思っています。

酒井 本業とは異なる一般の方々のアイデアをジャッジしなければならない立場なので、多方面にわたっての勉強が必要なことも大変です。現在、私は超音波を使った指向性スピーカーの活用についてアイデアを出してくださった方のフォローをしています。超音波は当社のコア技術の一つですが、計測カンパニーで扱っている超音波流量計の技術とは少し違う範疇であるせいか、社内で仮説検証できる機会がないのが残念です。社内でも少し横のつながりが持てればヒントがいただけるかも



しれません。未来課が新規事業のハブのような形になって、技術的な活用などがもっとできるようになるといいのではないのでしょうか。

柳原 確かに、全社的に見渡して協力できる体制がないと、ソリューションが社内にあるかどうかともわかりませんね。未来課では今までもカンパニーに協力を働きかけてきましたが、粘り強く進めていこうと思います。今回は、新規事業創出に携わっている3部署が集まりましたので、これから我々が風通しを良くして、横の連携を作っていきます。

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、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。

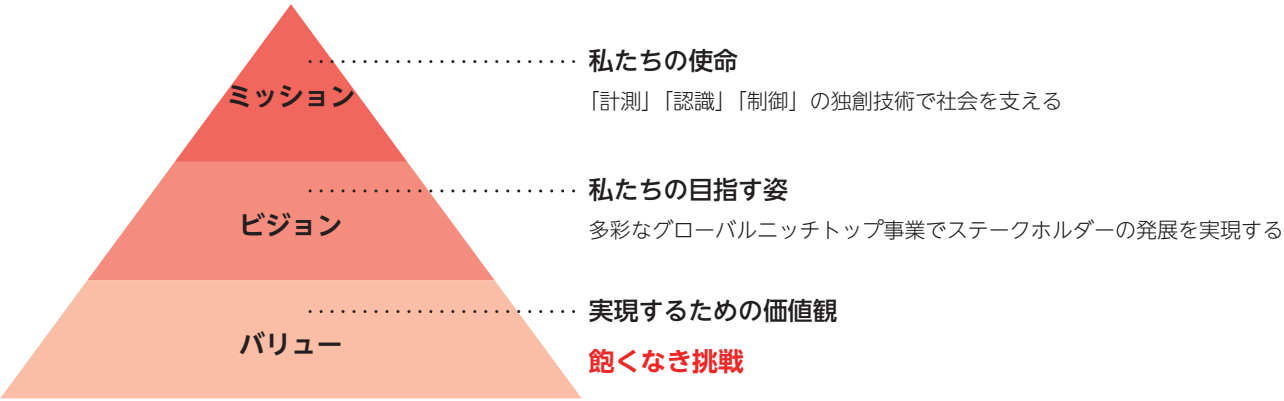
ビジョンの主旨

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。

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

事業強化領域と成長ドライバーの設定

「東京計器ビジョン2030」では、2030年に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強化領域を5つ設定しました。さらに、これらの事業領域に現有事業および保有技術を照らし合わせ、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。

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



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。

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

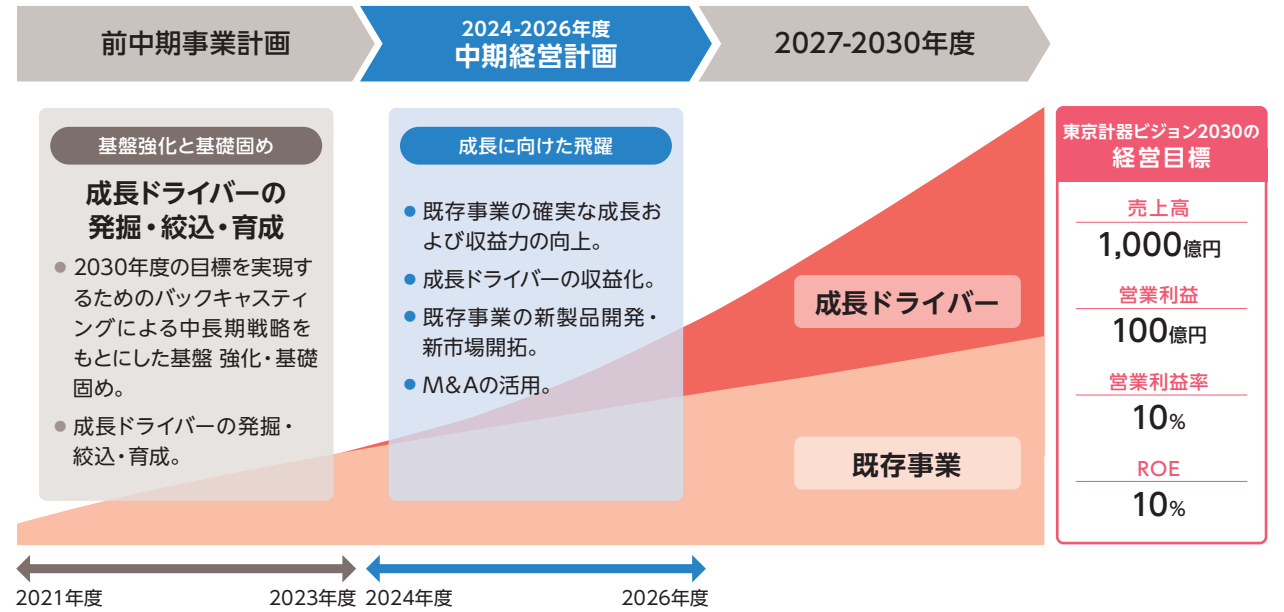
高度な経営の実践

「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)の導入等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
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

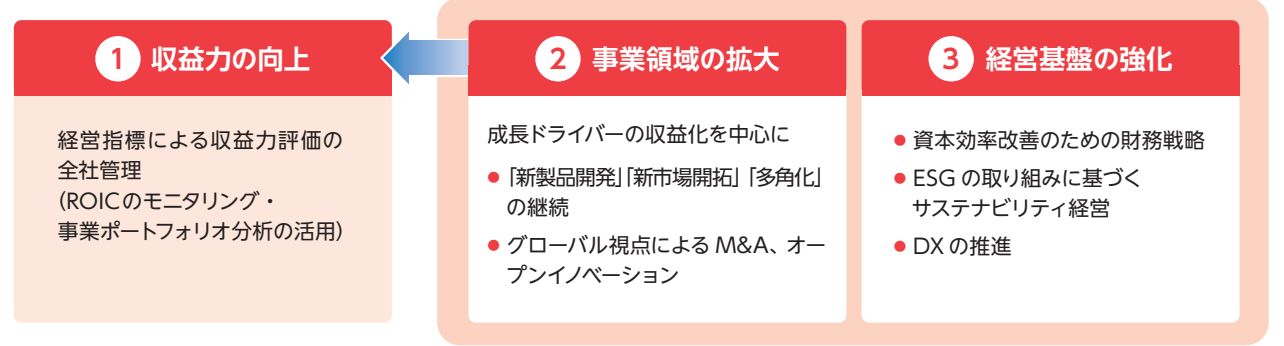
「東京計器ビジョン2030」実現に向けて、2021年度からの3ヶ年中期事業計画は基盤強化と基礎固めのフェーズと位置づけ、既存事業の強化に加えて成長ドライバーの発掘・絞込・育成を図ってきました。この成果を踏まえ、2024年度からの新中期経営計画は成長の芽を確実に育て収益化を図るとともに、既存事業のさらなる成長を追求していく「成長に向けた飛躍」のフェーズと位置づけています。



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拡大や経営基盤強化についても基本方針としています。

「収益力の向上」に当たって、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。

重点戦略



[対談] カンパニー長が語る

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



社会の「安全」「安心」を 独自の計測技術で支える

計測機器システムカンパニー

常務執行役員
計測機器システムカンパニー長 楠 澄人

日本国内の官公庁向け市場で高い製品シェアを持つ計測機器システムカンパニーは、「東京計器ビジョン 2030」で掲げた目標を実現し、さらなる高みを目指すため、新たなフィールドでの挑戦を加速させています。楠澄人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将来の展望について、対談を行いました。

「世界初」「国内初」の技術で 人々の暮らしを守る製品

浦田 計測機器システムカンパニーの事業は、大きく2つの分野に分けられるとお聞きました。

楠 はい。一つは流量計やレベル計などの流体管理を行う計測機器事業、もう一つが消火設備事業です。

浦田 計測機器事業では、世界で初めて実用化に成功した超音波流量計が大きな柱でしょうか。

楠 国内官公庁市場において、超音波流量計は現在約60%のシェアを持っています。また、もう一つの看板製品である電波式のレベル計は、おそらく90%以上が我々の製品です。上・下水道や農業用水などの管理・監視業務にご採用いただき、河川防災や水資源の有効管理に欠かせない機器として、身近なインフラを支えています。

浦田 一方の消火設備事業は、国内で初めて不活性ガスの消火設備を手掛けられていますね。主に、どのような場所で使われているのですか？

楠 消火の際、水や泡で消火することができない施設が中心で、最近ではデータセンターなどへの設置が増えていますが、当社製品の採用が特に多いのは立体駐車場です。その他、危険物倉庫や電機室、サーバー室などにもご採用いただいています。消火剤の種類には二酸化炭素、窒素、ハロンの3方式があり、それぞれ設置場所の特性に合わせてご提案しています。

浦田 御社の他のカンパニーと比べて、当カンパニーの特徴としてはどのような点がありますか？

楠 私自身が以前に在籍していた油圧制御システムカンパニーと比較すると、お客様との取引期間が長いことが特徴です。当カンパニーの製品は、一旦納入すると、次に更新するのは10年、15年先になります。エンドユーザーである官公庁のお客様と信頼関係を構築するのに、長い期間を要しますね。ただ、お客様との向き合い方は油圧でも計測でも変わりません。「真摯に向き合うことで信頼していただく」という基本スタンスは通底していて、これが当社の強みのだと実感しています。

2026年度までに 売上52億円達成を目指す

浦田 直近で終了した前中期事業計画では、カンパニーとして売上・利益ともに目標を達成されたとお聞きしました。

楠 ありがとうございます。当カンパニーは流体機器セグメントを単体で占めていますが、前中期事業計画(2021-2023年度)で掲げたセグメント目標は、受注、売上高、営業利益とも3ヶ年すべてで計画を達成することができ、メンバー一人ひとりの頑張りの賜物だと感謝しています。

浦田 それぞれの事業で、傾向はありますか？

楠 計測機器事業は、原材料費の高騰や将来に向けた人材への投資が増えていることなどによって、利益率が少し伸び悩んでいる状況です。もう一方の消火設備事業で利益率を高めることができたので、カンパニー全体では目標を達成できました。今後は、どちらか片方の利益に依存することなく、両事業どちらも高い利益率を確保できるようにしていきます。

浦田 今年度から、新たな3ヶ年が始まりました。

楠 2023年度の売上は47億7,200万円でしたが、新中期経営計画(2024 - 2026年度)の最終年度までに年間売上52億円を達成します。この高い目標を実現するためには、従来の官公庁向け市場だけでなく、民需市場や海外市場の開拓を避けて通れません。両者を成長のための両輪と捉えて、事業拡大と利益確保をともに進めていきます。

浦田 海外市場や民間市場での取り組みを拡大し、新たな成長のエンジンにするということですね。



民需・海外市場に大きなチャンス

楠 当カンパニーが従来メインとしてきた官公庁向け市場では、製品の安定性に対して高評価をいただいています。将来的には人口減なども想定されますが、需要が無くなることはないでしょう。今後もお客様のニーズにお応えしながら、安定的に利益を出してまいります。ただ、官公庁向け市場に特化しすぎると、なかなか新製品の開発に取り組みにくくなります。

浦田 既存製品への評価が高いが故に、新製品よりも安定供給を求められるということですね。

楠 とはいえ、海外や民需市場では、国内の官公庁向け製品にはなかった機能や提供するスピードが求められます。価格面の要望もよりシビアになるはずです。また、海外市場では、品質面でも価格面でも手ごわい欧米企業が競争相手となります。

浦田 それでも、人口増加が続いていて経済成長が著しい海外市場には、大きな可能性があるかと？

楠 可能性は絶対にあると確信しています。特に、東南アジアですね。現地企業との連携を強め、代理店網を構築・強化することで、我々の存在感を高めていきます。厳しい戦いになりますが、カンパニーそして会社の成長を実現するためには避けて通れない道筋です。

社内外の人的資本を活性化して成長の原動力に

浦田 今後より高みを目指していくためには、人材の活性化も重要になってくると考えられます。

楠 その通りだと思います。特に私が重視しているのは、管理職と若手社員です。管理職については、現状は負荷がかなり重くなっていると感じます。大所帯の部署は分割するなどしてルーティン業務の負担を減らし、付加価値を生み出すことに時間を割いてもらうようにしていきます。また若手社員の活性化としては、製品開発の際のワーキンググループを生産・販売・技術の各部門から若手社員も入れて構成し、意見交換しながら開発を前に進めてもらうようにしました。今では会議の場でも気後れすることなく、積極的に自分の意見を言ってくれる若手社員が増え、開発計画遵守の意識も高まってきました。

浦田 社外の人材も活用すれば可能性は広がりますね。

楠 現在、外部企業と共同で新たな流量計開発を進めるなど、オープンイノベーションにも取り組み始めています。ブレイクスルーを実現するために、社内だけではなく社外との連携も積極的に進めていきます。

浦田 培ってきたものを大切にしながら、新しいことにも果敢にチャレンジしていくイメージですね。

楠 当社には、先輩方が築いてこられた「顧客からの信頼」という大きな財産があります。そこに「スピード感」や「チャレンジ」を加えて、次の世代へ受け継いでいくのが、我々の役目です。そのためにも、事業の成長と、社員が生き生きと働ける環境づくりが欠かせません。成長と人材活性化を両輪に良い循環を創出し、より有益な製品の供給を通じて社会に還元していきます。



【対談】カンパニー長が語る

東京計器の未来 #2

～「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



通信制御システムカンパニー

執行役員
通信制御システムカンパニー長 宮地 謹也

今後大きな成長が見込まれる「宇宙」「半導体製造装置」「農業機械」の3つの分野において、新事業を確立する大役を担っているのが、通信制御システムカンパニーです。宮地謹也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、新たな事業分野における最新の動向と今後の展望について、対談を行いました。



新領域「宇宙」「半導体」「農業機械」に注力

浦田 通信制御システムカンパニーの原点は防衛向け製品だとお聞きしました。現在は、どのような事業を展開されているのでしょうか？

宮地 おっしゃる通り、防衛関連機器で培ってきた技術をも、民間向け製品に転用して新たな展開を目指したのが出発点です。次世代の東京計器の中核として成長することをカンパニーのビジョンとして掲げ、新たなビジネスや製品に果敢に挑戦するカンパニーとして、2015年に電子システムカンパニーから独立しました。すでに民間向けに展開しているものとして放送局向けのアンテナスタビライザーなどがありますが、それらに加えて、現在は新たな3分野に注力しています。

浦田 「宇宙」「半導体製造装置」「農業機械」ですね。

宮地 はい。宇宙事業は、防衛向けで培ってきた技術をベースに、人工衛星に搭載するマイクロ波増幅器を手掛け、そこからさらなる事業拡大に挑んでいます。半導体製造装置関連でも、既存技術を活かしてマイクロ波電源を開発し、半導体の微細化に貢献しました。農業機械では、ジャイロや慣性センサーなどの技術をベースとしたトラクターの自動操舵補助装置が代表格です。3分野いずれも、着実に成果が見え始めています。

既存の技術を農業機械分野で活用

浦田 3分野とも、今は新たな事業の種を蒔いたり、小さな芽を大きく育てたりする時期なのですね。

宮地 そうですね。社内からも、当カンパニーは新たな

チャレンジをするためのカンパニーとして認識されていると思います。ただし、社内カンパニーである以上は、利益も出さなければなりません。

浦田 すでに結果が出始めているのは――？

宮地 3分野の中で一歩先んじているのは、農業機械です。特に田植え機の自動操舵補助装置は、国内市場で順調に販売数を伸ばしています。我々は以前より、慣性センサーを使って加速度や姿勢を感知する技術に長けていました。この技術と、自動操舵の精度を左右する衛星測位システムを組み合わせることで、正確な自動操舵を実現することができたのです。その点がお客様からの評価につながっているのだと捉えています。

浦田 農業従事者の減少や高齢化といった社会課題の解決にもつながりますね。今後の拡大が楽しみです。

宮地 ただ、性急に成果を追い求めることは考えていません。自分たちがチャレンジャーであることを忘れず、しっかりと成長を果たしたうえで、その成果をお客様や社内各部門に還元できるようにしていきます。

開発・人材育成の拠点として「宇宙棟」を新設

浦田 「東京計器ビジョン2030」には、“成長ドライバー候補”の一つとして宇宙分野が挙げられていますね。

宮地 宇宙事業といってもその範囲は広く、切り口はさまざまです。検討を進める中で、当社の既存技術を活かせる分野として浮上したのが、マイクロ波増幅器を人工衛星に搭載することでした。

浦田 これから本格的に宇宙事業に取り組んでいくために、どのような投資をされていますか。



那須工場 宇宙棟

宮地 那須工場に、「宇宙棟」を新設しました。人工衛星の組み立てなども視野に入れて、広いクリーンルーム（防塵室）を備えています。当カンパニーは、一つひとつの製品をじっくり作り込むことを得意としており、少量多品種であることが多い宇宙関連のモノづくりには、向いていると考えています。

浦田 人材の育成も必要ですね。

宮地 はい。「宇宙棟」は製造の機能を持たせるだけでなく、生産技術の開発や、人材育成の拠点としても活用していくつもりです。

浦田 大きな可能性を秘めた分野なので、従業員の皆さんも大きなやりがいを感じているのではないのでしょうか。

宮地 宇宙関連の事業には不確定要素も多く、先の展開が読めない場面もあります。それでも、一人ひとりが夢を持って取り組んでいることは確かです。「挑戦したい！」と手を挙げてくれる若手社員も増えてきました。

浦田 それは心強いですね。御社の持つ人材や技術のリソースを宇宙開発に役立てられれば、社会全体に大きく貢献できるのではないのでしょうか。

宮地 宇宙という言葉には、遠い未来の夢といったイメージを抱きがちですが、気象、通信、測位などの人工衛星はすでに現代の私たちの生活にとって無くてはならない存在です。今後も人工衛星は増えていきます。そのような中で、当カンパニーの技術がひと役買えるのではないかと思います。

浦田 社会インフラを支えているという点では、他のカンパニーの事業とも共通していますね。

宮地 そうですね。東京計器がこれまで社会で果たしてきた役割を、当カンパニーも同様に担っていきます。

伝統と進取の両面で評価される東京計器に

浦田 さらなる成長のために、今後どのような取り組みが必要だとお考えですか？

宮地 さまざまな可能性を見据えながら、多岐にわたる領域で事業を成立させるには、自分たちの技術や人材だけで補おうとしても難しい面があります。「餅は餅屋」と言いますが、他社と協業して自分たちの得意な分野を持ち寄ることも、戦略として必要です。すでに宇宙分野ではスタートアップ企業と協業していますし、半導体分野では既存メーカーとの開発協力も行っています。今後も、社内人材の活用と並行して、社外との連携を強めていくつもりです。

浦田 長い伝統と確かな実績を持ち、社会から広く信頼を集めている御社ですが、さらに新しい挑戦を続ける姿勢に、感銘を受けました。

宮地 従来の事業で培われてきた品質への信頼や期待感は、我々の最大の財産であり、今後も守らなくてはなりません。それに加えて、今後は新たな分野でも先駆者となることで、伝統と進取の両面で評価される東京計器にしたいのです。そのために、当カンパニーが果たすべき役割は大きいのだと肝に銘じています。



アジアグローバル戦略の 取り組み



執行役員 アジア地域事業推進担当 兼 東涇技器
(上海) 商貿有限公司 董事長兼總經理

李 超海

(り ちょうかい / Li Chaohai)

プロフィール

1963年1月生まれ。2等航海士・超音波非破壊検査2級・水産学博士。
1996年4月 株式会社トキメック(現東京計器株式会社)に入社。
船用機器の韓国、中国営業担当、TOKIMEC HONG KONG LIMITED
マネージャー、東機美上海代表処首席代表、東京計器上海代表処首席
代表、東涇技器(上海)商貿有限公司 董事長兼總經理を歴任し、2015年
董事長兼總經理に就任。2018年 本社執行役員(アジア地域事業推進
担当)に任命され現在に至る。

私は、アジア地域事業推進の担当とともに、特に海外
シェアの高い船用機器事業を中心に活動している現地
法人「東涇技器(上海)商貿有限公司(TKS)」を率いていま
す。アジア地域事業推進担当としては、中国市場の強化
を最優先にアジア全体の事業拡大に取り組んでいます。
中国市場は規模が大きく競争も激しいですが、この市場
を勝ち抜くことで、他のアジア地域でも新たな可能性を
開拓できると確信しています。そのためには「中国市場
でのトップシェア獲得」を最優先課題と考え、船用機器
に加えて油圧機器の拡販も進めていく考えです。中国で
の事業全般に使えることですが、市場への参入には低価
格製品の投入が避けて通れません。そこで、現地企業と
の協力による製品製造ラインの構築など、グローバル化
を促進する新たな戦略を油空圧機器事業部門と協働で
模索し、東京計器グループの成長に貢献していきます。
中国市場での活動の基盤となっているTKSは、2011
年の設立以来、中国の船舶港湾機器市場において着実に
シェアを拡大してきました。設立当初は赤字でしたが、
ジャイロコンパスなどの製品の在庫販売を開始したこと
で黒字に転換し、その後も中国市場に特化した製品の

開発や内航船市場への進出など、積極的な事業展開を
行ってきました。その結果、商船市場では約40%、内航船
市場でも約30%という高いシェアを獲得しています。
現在は、官庁船市場への参入を目指し、大学所有の練習
船や救助ボートなどへの展開も視野に入れています。
中国には「百折不撓」という諺があります。これは、「失
敗は決して『負け』ではない」という意味で、「失敗は成功
のもと」に似ています。東京計器グループでは、「東京計
器ビジョン 2030」において「飽くなき挑戦」をスローガ
ンに掲げ、挑戦する風土の改革を進めており、これは「百
折不撓」に通ずるものがあります。中国のビジネススタ
イルでは、まず行動に移すことが重視され、実行しなが
ら改善していくことが一般的ですが、TKSにおいても、
このビジネススタイルを基本に失敗を恐れずに迅速に
行動し、改善を重ねることで成長を目指しています。経
済状況や市況の変化など困難な局面もあるかもしれませ
んが、2030年度までに売上を倍増させるという目標
達成に向けて、東京計器の各カンパニーと協働し、新た
な挑戦を続けていきます。

タイ・バンコクにて「東南アジアセミナー2024」を開催

当社は2024年8月6日から7日にかけて、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。このセミナーは、各国の当社代理代行店
が一堂に会するもので、船用機器システムカンパ
ニーが従来から実施してきたものです。2012年度
に本社(蒲田)で開催されたアジア地区営業・サー
ビスカンファレンスを皮切りに、2013年度のドイ
ツ・ハンブルクでの欧州カンファレンス、2016年
度の栃木県でのアジア・オセアニアカンファレン
スに続く4回目の催しです。

セミナーの主な目的は、船用機器システムカン
パニーの営業部門とサービス部門、さらに代理代
行店が対面し、相互の信頼関係を築くことです。ま
た、代理代行店間の販売やメンテナンス業務など
の相互取引を促進し、地域を超えたネットワーク
を構築することも目指しています。

セミナーには、当社側から東南アジア地区担当
者のほかに李超海アジア地域事業推進担当(兼 東
涇技器(上海)商貿有限公司董事長 兼 總經理)と吉
田芳彦船用機器システムカンパニー長が出席。代
理代行店側からは、マレーシア、フィリピン、シン
ガポール、タイ、ベトナムといった東南アジア地
域、日本を含めた中国、香港、韓国、台湾など東ア
ジア地域や、インドやアラブ首長国連邦などの南ア

ジア、さらに中東地域から、計20社、約70名が参
加しました。

セミナー初日には、船用機器の長寿命ジャイロ
コンパスや電子傾斜計といった新製品の紹介、自
動化船の現況やサービス部による今後のサービス
トレーニング計画の案内、技術部によるECDISに
搭載した新機能の紹介を行いました。

今回のセミナーには、初めての試みとして船用
機器システムカンパニーだけではなく、防衛装備
品を扱う電子システムカンパニーの営業部、VTS
(船舶通航業務)システムを扱う海上交通部、中国市
場で船用機器の販売やサービスを担う当社子会社
の東涇技器(上海)商貿有限公司など、アジア市場参
入に意欲的な事業部門・子会社が参加しました。参
加部門は、船用機器以外の事業についても理解を深
めていただくことを目指して、アジア市場開拓に対
するそれぞれの取り組みを紹介。代理代行店の方々
の関心も高く、大変好評でした。

2日目は、代理代行店による会社紹介や事業内容
の説明が行われ、相互理解を深める貴重な機会と
なりました。

合言葉は“Passion and Communication”

船舶は国境を越えて広大な海を航行していま
す。当社では、航海中にトラブルが発生した際、各
国の代理代行店が連携し、最寄りの港で迅速に対
応する体制を整え、安心かつ安全なサービスを提供
しています。今回のセミナーでは、吉田カンパ
ニー長が冒頭の挨拶で述べた開催趣旨の一つであ
る“Passion and Communication”を参加者全員
が共有し、地域を超えた強い絆が生まれました。

当社グループでは、今回のセミナーを機会に各
事業部門との横断的な協働を進め、グループ全体
でグローバルニッチトップ事業をさらに盛り上げ
ていきます。



開会の挨拶をする
吉田芳彦カンパニー長



シンガポールの代理代行店に
よるプレゼンテーション



参加者全員による記念撮影

マテリアリティ（重要課題）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る事項です。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



マテリアリティ特定のプロセス

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ターゲット等を参照しながら、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項目に絞り込みました。

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軸とも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。

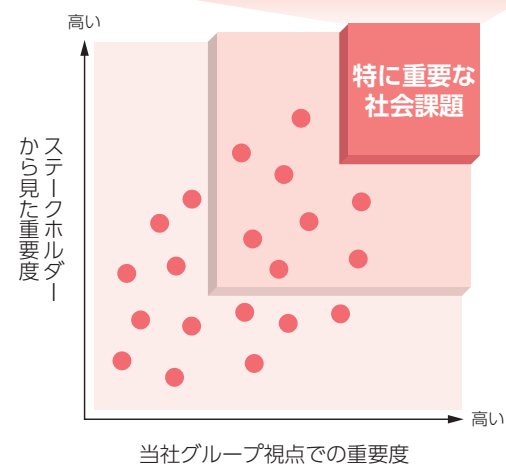
マテリアリティ特定結果

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:Social 「社会課題を解決する商品の提供」

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、当社グループの商品・サービスを提供することにより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」の中では、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、現有事業および保有技術との関係性を確認しました。そのうえで、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

既存事業の戦略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が中心となり推進しています。また、2024年5月に開示した新中期経営計画の中で、既存事業の戦略と成長ドライバー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・絞込・育成については、いくつかの事業が立ち上がり進展が見られました。2024年度からの新中期経営計画の3年間は、以下の進捗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きます。

・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。

*エッジAI:人工知能(AI)は大量のデータを高速学習するため、AI本体はデータセンターのサーバー等にあり、端末(エッジデバイス)とはインターネットを介して通信するのが一般的だが、エッジAIはインターネットを介せずに現場で演算処理できるのが特長。通信環境が制限される農業分野や土木建設分野等の場合は端末内でリアルタイム処理する必要があり、エッジAI技術の活用が期待される。エッジAI処理を高速化できるAIチップを供給している企業は世界で数社しかなく、当社グループでは他社とは異なるアプリケーション向けのAIチップの提供を目指す。

・水素・エネルギー事業

既存事業で対応してきた水素圧縮装置は社外とのコラボレーションを推進しています。業務提携先とともに取り組んできた水素ステーションの小型水素圧縮パッケージは開発が進み、受注活動に取り組んでいます。また、国立研究開発法人産業技術総合研究所との水素製造装置の共同研究開発を継続しています。

・宇宙事業

既存事業における小型SAR衛星*向けマイクロ波増幅器の納入に加え、株式会社Synspectiveと小型SAR衛星の量産化に向けてパートナーシップを締結し、衛星組み立てのための宇宙棟を那須工場内に建設しました。

年度内に組み立て作業を開始します。また、宇宙事業の拡大のため、他のスタートアップ企業との協業も開始しました。

*SAR=合成開口レーダー(Synthetic Aperture Radar)。SAR衛星は移動しながら地表に向けてマイクロ波を照射し、その反射波を画像解析することで地表の状態を把握する衛星。地表観測に用いられる光学カメラ衛星の場合、雲で覆われている地域や夜間は撮像できないが、マイクロ波を使用するSARは天候や昼夜を問わず観測ができるため、災害の把握や防災、インフラ開発の情報収集などへの活用が期待されている。今回のSAR衛星は、通常の10分の1の100kg級と小型ながら大型衛星並みの高精度・広範囲の画像取得が可能であり、この性能の実現には当社のマイクロ波増幅器が衛星の心臓部として大きく貢献している。

・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、今後は拡販活動を進めていきます。さらに、鉄道保守分野における開発対象を増やしていきます。

・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、大学や外部の研究開発機関などとの研究および調査を引き続き進めています。さらに、医療・衛生分野以外への展開も目指し、調査・研究活動を拡大しています。

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」の社会実装に向けた第2ステージに、第1ステージ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動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。

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。

オープンイノベーション

当社グループは、産官学との共同研究や、企業間の連携を推進するオープンイノベーションに積極的に取り組んでいます。

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等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



環境:Environment



「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、省エネ等の付加価値を提供していきます。また、Scope1、2におけるGHG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

- 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。
- これらの取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。
- 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。
- 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。
- 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。
- この環境方針は、社外へ公表します。

各地区の環境方針

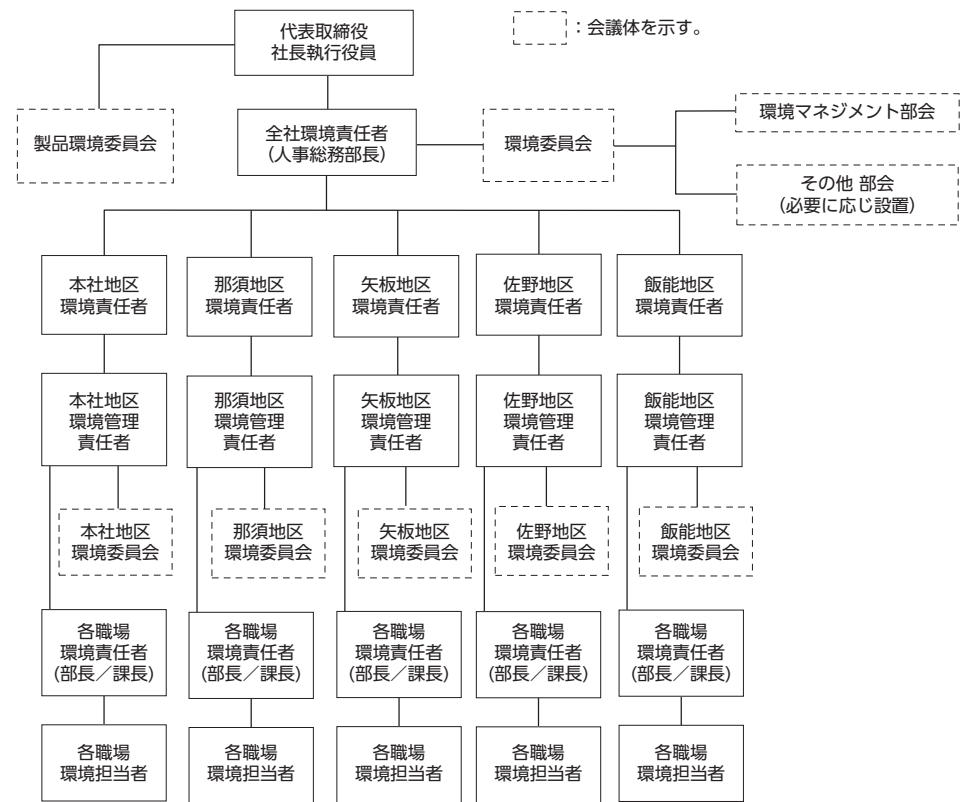
那須・矢板・佐野の各工場では、それぞれの製品づくりの特性や周辺環境への配慮を考慮に入れ、全社方針に基づいた独自の環境方針を策定しています。基本理念の実現のために、地区ごとの環境方針を打ち出し、ISO14001をはじめとした各種認証を積極的に取得しています。

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

東京計器グループは、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、気候変動関連財務情報等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等を報告します。

サステナビリティ委員会は 2023 年度に 6 回開催し、「TCFD 提言に沿った気候変動シナリオ分析」や「マテリアリティの取り組み進捗」などについて提案・報告しました。さらに、経営会議、取締役会での審議を経て当社グループの決定事項としています。

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 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 年における温度上昇の影響を評価しました。下表にシナリオの世界観を示します。

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。
物理 (慢性)		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。
		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。

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。

2023 年度の取り組みの概要は下表の通りです。移行リスクに関しては、お客様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。

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 (2023 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。	・炭素課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	・各拠点の環境マネジメントシステムで GHG 削減に向けた諸施策推進 ・Scope1、2 排出量の削減 2013 年度比 △45% ・再エネ電力調達 3,146 MWh
			化石由来 / 再エネ電力ともに価格上昇し、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 プロジェクト、水素関連等、成長ドライバー商品群の探求
			気温上昇への適応技術が開発され、実用化に至る。			
物理 (急性)	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制定
	評判		温暖化への対応状況が企業の評判に影響	・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)	 環境配慮型社会の実現	・サプライチェーン排出量の把握 Scope3 237,375t-CO ₂
物理 (慢性)	局所高温や熱波、異常低温等が慢性的に発生	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。	・災害発生時に備えて事業継続計画の整備などによるレジリエンスの高いサプライチェーン体制を構築する。	 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 ・取引先へサステナブル資材調達方針説明 ・取引先力量評価データベースの整備 ・取引先 BCP 情報の収集準備
			電力逼迫の慢性化に伴う計画停電等による夏季・冬季の工場操業制限が発生する。	・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。		

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.59「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。2023年度の排出量は、2030年度の達成目標値を下回る7,050t-CO₂(2013年度比45%減)となりました。これは、2022年度から開始したグリーン電力の購入、2023年度から開始したTOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD. (TPT)のPPA(太陽光発電による電力買取契約)などの主体的な取り組みに加え、電力事業者のCO₂排出係数が前年度から大幅に低減したことも影響しています。

2024年度からは那須工場の太陽光発電設備も稼働を開始しましたので、2030年度まで継続して達成目標値を下回るよう努めていきます。

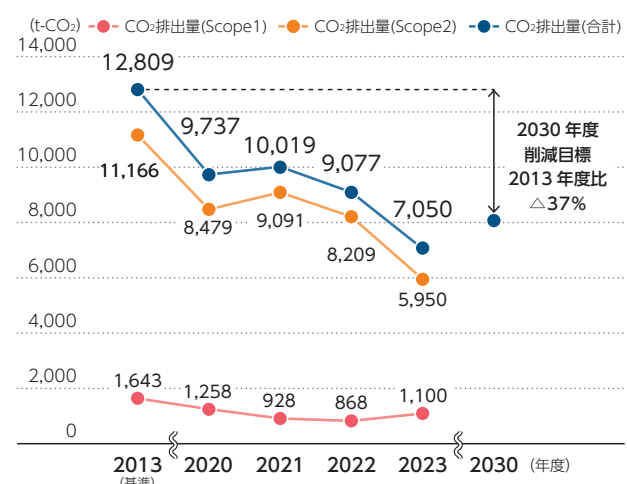
那須工場の再生可能エネルギー活用の取り組み

那須工場では、燃料式から電気式空調への計画的な設備更新や、購入電力の一部をグリーン電力に変更することなどで、GHG排出量の削減に取り組んできました。

今回、敷地内の遊休地を利用して自家消費型の太陽光発電設備を新設しました。工場で使用する電力の約6%を太陽光発電で賄うことにより、年間約150t-CO₂のGHGを削減できる見込みです。那須工場には365日稼働しているクリーンルームがあるので、休日に発電した電力も無駄なく活用できます。

今後は電力監視システムの導入も予定しており、工場内の電力消費を見える化することで、効果的なGHG削減を進めていきます。

GHG排出量削減の推移(Scope1、2)



那須工場の太陽光発電設備

環境マネジメントの取り組み

製造業においては、製品を作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。

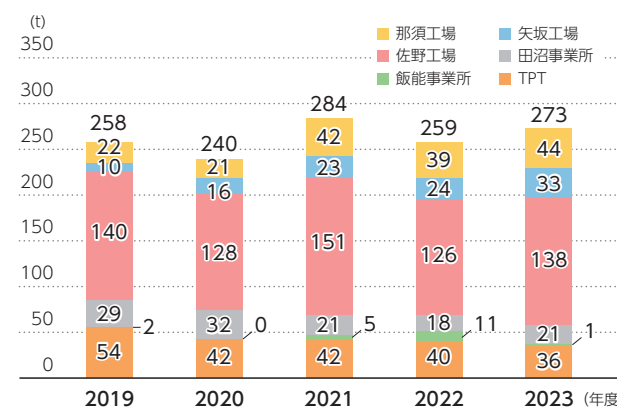
3Rの推進

・Reduce(リデュース)

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、廃水のリデュースにつなげています。

2023年度の産業廃棄物排出量は、矢板工場における劣化したプラスチック製パレットの大量廃棄と、佐野工場における表面処理設備の故障に伴う処理廃液の増加などにより、前年度より14t増加しました。引き続き、環境マネジメントを活用し、リデュース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

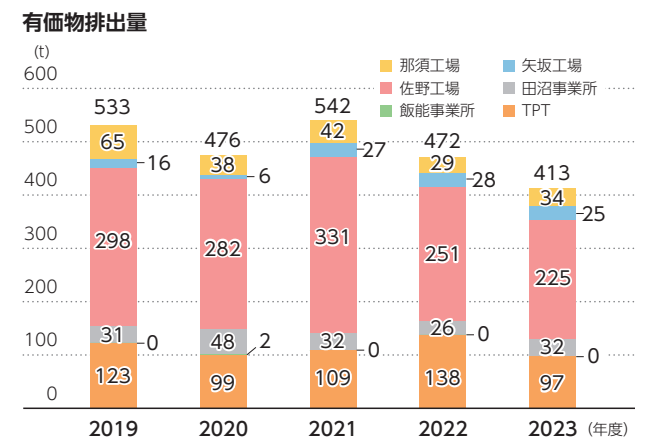


・Reuse(リユース)

使用済み製品・部品(電子部品含む)の一部を、お客様の承諾を得て、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。2023年度の有価物内訳は、金属屑344t、廃油16t、廃紙類53tでした。



使用済み洗浄油の再生利用

東京計器全体の廃棄物排出量のうち約1/2を占める佐野工場ですが、その約6割は水溶性切削液や洗浄油などの廃油です。これらの廃棄量削減を目的として、2020年度に炭化水素系洗浄油の再生装置を導入しました。これにより、洗浄油の中に溶け込んだ約10%の油分を分離し、残る90%の洗浄油は新油と同様に使用できるようになり、廃棄物の削減と資源の有効活用に貢献しています。

2023年度の再生実績は7,877Lとなりました。今後も廃棄量削減に活用していきます。

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。

佐野工場では、生産する油圧製品の塗装前工程に用いるジクロロメタンの削減がかねてより課題となっていました。2021年1月に一部の大型製品を除いて有害性の低い炭化水素系洗浄剤への代替を実現しました。

2023年度からは大型製品にも使用開始し、ジクロロ

メタンの廃止と作業環境の改善を達成しました。

PRTR(化学物質排出移動量届出制度)の対応

PRTRとは、有害性のある第一種指定化学物質が工場からどれくらい排出されたかを把握して国に届け出を行い、国が集計したデータを公表する制度です。

佐野工場のジクロロメタンは2021年度から、トルエンは2020年度から届け出が不要となっていますが、どちらも排出量の把握は引き続き行っています。

PRTR 排出量: 佐野工場 ※排出量のみ(移動量除く)

年度	ジクロロメタン(kg)	トルエン(kg)
2019	14,000	1,100
2020	11,000	986
2021	495	989
2022	743	927
2023	0	929

PRTR 排出量: 那須工場 ※排出量のみ(移動量除く)

年度	キシレン(kg)	1,2,4トリメチルベンゼン(kg)
2019	51	12
2020	50	12
2021	49	13
2022	13	11
2023	39	9

を回収しました。

世界的に問題となっている海洋プラスチックごみの約8割は陸から流入していると言われています。これは、道端や観光地でポイ捨てされたごみが風や雨によって川や水路に流れ、最終的に海に達するためです。

私たちの活動は小さなものですが、今後も企業として社会に貢献し、自然環境の保全に努めていきます。



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保護活動に取り組んでいます。

「海ごみゼロウィーク」2024 活動に参加

新緑が目に見え、2024年5月、一般社団法人日本舶用工業会が主催する「海ごみゼロウィーク」2024活動に当社舶用機器システムカンパニーのメンバーが参加しました。この活動は、日本財団と環境省(国土交通省後援)が推進する海洋ごみ対策共同プロジェクトの一環であり、当社もその趣旨に賛同しています。

今回は、東京湾に面した江東区辰巳の森海浜公園にて、他の賛同企業とともに、総勢31人がごみ袋20枚分のごみ

社会: Social

「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、有害物質、人権問題など、さまざまな社会的要求事項に取り組んでいきます。

東京計器グループ サステナブル資材調達方針

①公平・公正な取引

資材調達にあたっては、公平な取引を行うことを前提とし、品質・価格・納期・環境配慮などの基本的な評価事項や取引の持続性、継続的な改善姿勢などを公正かつ総合的に評価したうえで、誠実に選定を行います。

②コンプライアンス遵守と適切な情報の管理

取引を行うにあたっては、社会規範や関連法規を遵守し、取引を通じて知り得た情報を適切に管理します。また、機密情報については漏洩の防止を徹底します。

③モノづくりのパートナーとしての関係構築

取引を行うにあたっては、取引先を「モノづくりのパートナー」として相手のビジョン・立場を尊重し、中長期的視点に立って信頼関係を構築することで、相互繁栄による競争力強化を目指していきます。

④持続的な品質と信頼の確保

調達部材の品質維持による顧客や市場からの信頼の確保を目的とし、当社が取引先と協働して持続的な品質マネジメント体制を構築します。

⑤安全衛生・労働環境・人権、紛争鉱物への配慮

取引を行うにあたっては、サプライチェーンにおける安全衛生、労働環境ならびに人権に配慮した資材調達活動を推進します。

⑥グリーン調達による地球環境との調和

資材調達にあたっては、当社の環境方針に則り環境保全に努め、取引先とともに地球環境に配慮したGHG排出量削減や有害な含有化学物質の削減などを含むグリーン調達活動を推進していきます。

⑦サプライチェーンBCPの実現

災害や不測の事態に備え、取引先と協働してサプライチェーンにおける従業員の安全性と企業活動の継続性を維持するBCP体制の構築に取り組み、適切な対策を講じます。

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、協同組合および協会の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。

各購買担当者の能力開発はカンパニーごとに実施しています。また、資材管理室は各カンパニーの購買部門に対して購買担当者の下請法セミナー受講を働きかけています。2023年度は電子帳簿保存法の改正に併せて、購買担当者以外の従業員も含め33名が受講しました。

*TBBシステム:Tokyo keiki Best Buying System

人権に関する考え方

当社グループは、人権を尊重するとともに、個人情報の適切な管理を行います。また、従業員の人権・人格・個性を尊重するとともに、働きがいのある職場を提供することが当社グループの競争力の維持・強化につながるの考え方のもと、人種・国籍・性別・年齢等を問わず、多様な人材が活躍できる企業を目指します。また、海外法人やサプライヤーの事業活動においても人権侵害がないよう、日常業務を通じてモニタリングを行います。

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、部材等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。

サプライヤーとのエンゲージメント

サプライヤー向けの事業方針説明会を、当社グループの主要な生産拠点(那須工場、矢板工場、佐野工場)ごとに毎年5月に実施し、情報共有に努めています。

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、取り引き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。これにより、サプライヤー側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。

Scope3排出量の算定

当社では、事業活動全体におけるサプライチェーン排出量を把握し効果的に削減するため、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61.5%と最も多く、次にカテゴリ11(販売した製品の使用)が28.1%となっており、Scope3排出量の削減には、これら2つのカテゴリ

の実態把握と削減施策の立案・実施が有効であることが確認できましたので、今後はこれらの取り組みを推進していきます。

なお、Scope3については近い将来、一次データ(算定ではなく実データ)を使っの算定に置き換わっていくことが予想されるため、当社は2025年度までにScope3の目標値を定めることとしています。

Scope 3 CO₂排出量算定結果(2023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	145,976	61.5%
2	資本財	5,714	2.4%
3	エネルギー関連活動	1,322	0.6%
4	輸送、配送(上流)	743	0.3%
5	事業から出る廃棄物	299	0.1%
6	出張	1,646	0.7%
7	従業員通勤	635	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	66,735	28.1%
12	販売した製品の廃棄	14,306	6.0%
13	リース資産(下流)* ⁴	—	—
14	フランチャイズ* ⁵	—	—
15	投資* ⁶	—	—
	合計	237,375	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、販売後の加工はない)
- *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: 2023年4月1日～2024年3月31日
算定範囲: 東京計器単体

社会: Social 「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、多様な個性を持つ社員が活躍できる場を提供していきます。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まいります。

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。

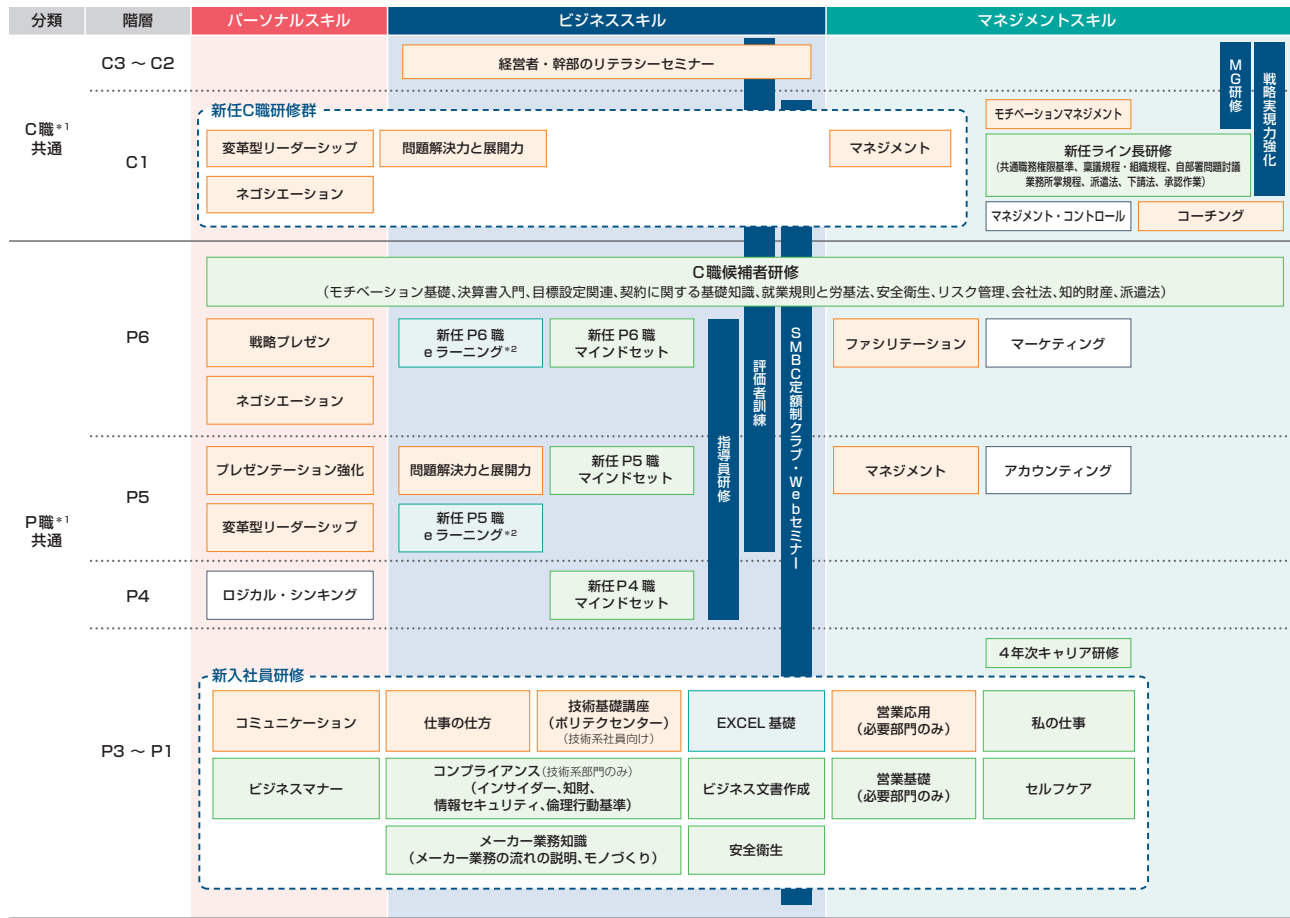
業務利用および自己啓発促進のための資格取得の奨励

当社では、自律型成長人材の育成の一環として、社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。

2024年3月末時点において、569件の資格を認定しており、2023年度は延べ155名が新たに資格を取得しました。

今後、社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、2022年度からは統計処理等のデータサイエンス分野の資格を拡大しています。引き続き社員の自律的な能力開発につながるように公的資格取得支援を推進します。

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定、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、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、契約管理規定、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)

■ 社外講師研修 ■ 社内講師研修 □ 通信教育 ■ eラーニング

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等を実施しています。

そのうち、当社グループで管理職に登用された社員に対して、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社員は全員受講が原則ですが、業務の関係等で対象期間に受講できなかった社員がいることなどから、2024年3月末時点での受講率は対象社員の92.5%となっています。今後は未受講社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等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」「社員の成長」「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。

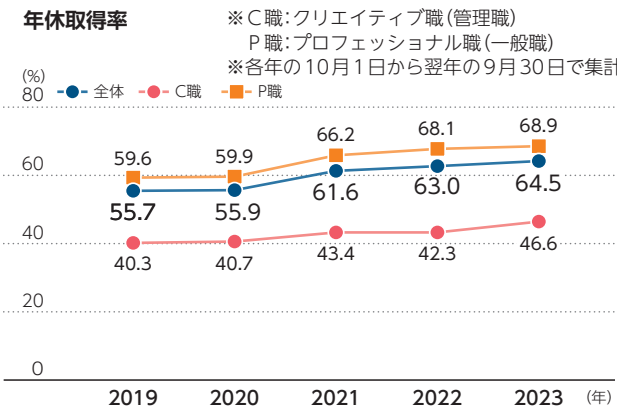
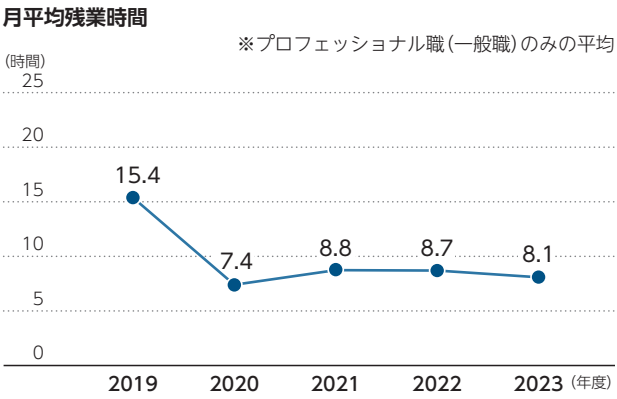
従業員が挑戦し、失敗から学び、成功体験を積むことが成長につながるとの考えから、高い目標に挑戦する人材を高く評価する「挑戦目標制度」を導入しました。評価結果を報酬・昇格に反映していくことで、従業員に挑戦を促す仕組みとなっています。

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

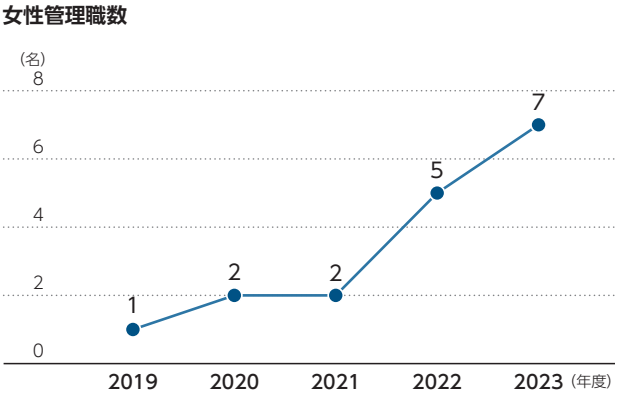
当社では従業員一人ひとりが能力を十分に発揮できるように、多様な働き方に柔軟に対応できるテレワークやフレックスタイムなどの各種制度の整備や、ノー残業デーなど、多くの施策を行っています。また、ワークライフバランスの実現に向けて、残業時間の削減や年次有給休暇(年休)取得率の向上に取り組んでいます。取得回数制限のあった半日休暇について、2022年度から上限を撤廃したことで、年休をより取得しやすい環境を整えました。また、2024年度からは育児のための短時間勤務の適用対象者を小学校3年生までの子を育てる従業員から、小学校6

年生までの子を育てる従業員に拡大し、労働環境の整備による多様な働き方の実現に努めています。



女性活躍推進

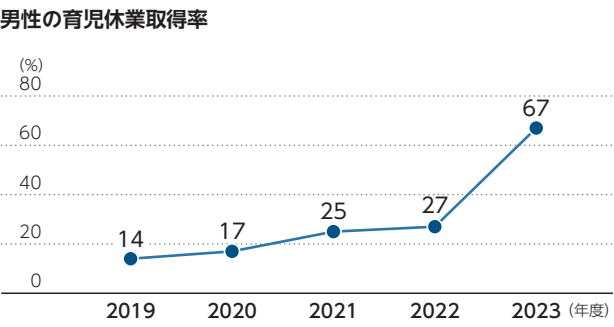
育児・介護休業制度や育児短時間勤務制度の整備等、女性にとって働きやすい環境整備を推進することにより、当社の2023年度における女性の育児休業取得率および育児休業からの復職率はともに100%を維持しています。また、昨年度に引き続き工場で女性が管理職に登用されるなど活躍の場が広がっています。



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。

2023年度の男性の育児休業取得率は、法改正に合わせた制度の周知徹底により前年度(27%)よりも大幅に高い67%となりました。



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年度	障がい者雇用に特化したサテライトオフィスの新設
2022年度	サテライトオフィスの増員
	佐野工場に初めて知的障がい者を雇用
2023年度	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年度	本社に障がい者に特化した集合型就労場所の新設

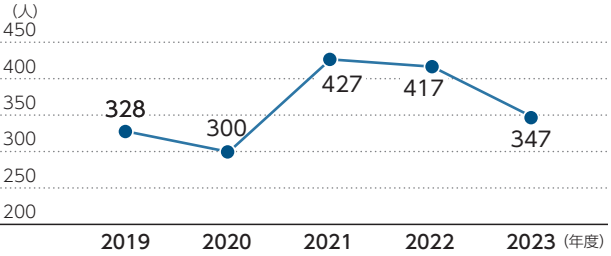
特別年休制度

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。



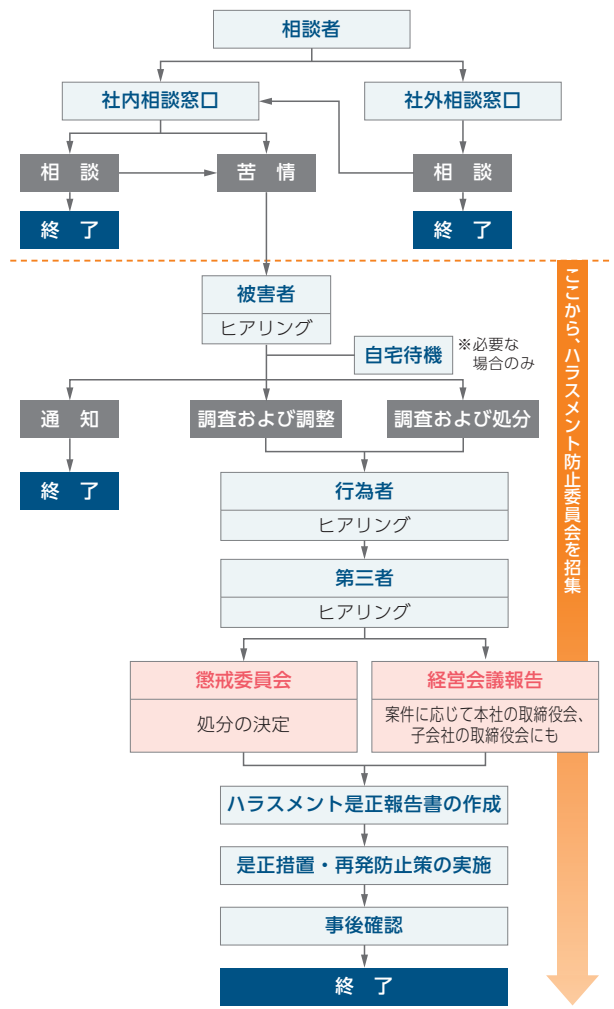
ハラスメント防止の取り組み

当社グループは、働く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・連携しながら生き生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、顧客や取引先等にも適用されます。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。

問題解決のプロセス



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し、2024年4月には代表取締役 社長執行役員による健康経営宣言を社内外に公開しました。

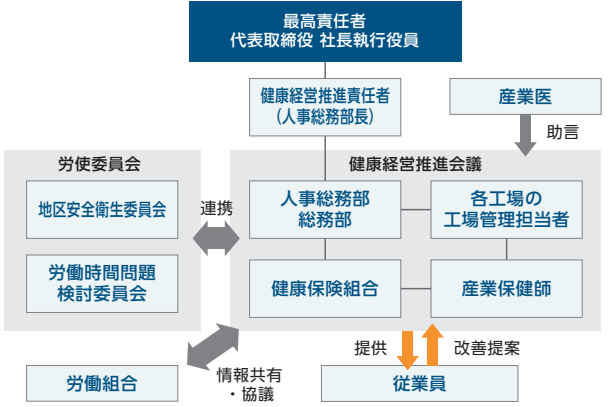
<https://www.tokyokeiki.jp/company/kenko.html>

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、アブセンティーイズム(病気や怪我などの

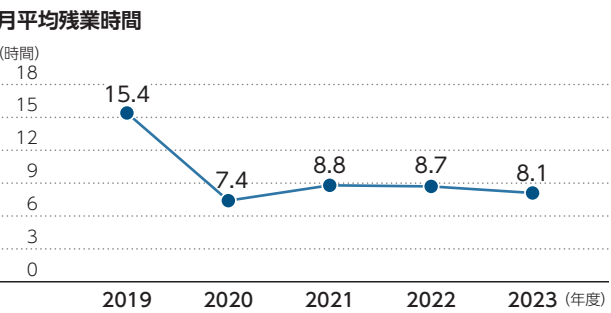
理由で会社を休むこと)やプレゼンティーイズム(体調不良などで本来の能力を発揮できないまま休まず働き続けること)の抑制といったリスク排除施策だけでなく、従業員が日々、安全、安心、そして幸福感を実感できるような福利厚生諸施策を多く取り入れており、重点施策として、①過重労働対策、②健康管理、③運動習慣、④労働安全衛生の4つを挙げています。

推進体制



①過重労働対策

毎月、全社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。



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、全社を挙げて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。

2023年度のストレスチェックは1,988人を対象に行われ、回答率は96.6%でした(分析対象人数1,921人)。

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。会社によるウォーキングイベントと健康保険組合主催のウォーキングイベントを年に複数回開催し、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、継続して操業を続けるためには、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。

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。

2023年度の労働災害と再発防止に向けた取り組み

2023年度の労働災害件数は、業務災害は前年比で1件減少し12件、通勤災害は昨年と同じく2件でした。

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、再発防止に向けた対策を決定します。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、年齢層の高い方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撤廃など、職場環境の改善にも一層力を入れています。

人的資本の価値向上への主な取り組み

施策	2023年度実績	2024年度計画
採用	・各事業の計画に基づく採用 新卒採用(2024年度入社) 51名 (男性38名、女性13名、うち外国籍人材2名) キャリア採用(2023年度入社) 22名 (男性17名、女性5名、うち外国籍人材1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(2022年度は39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「戦略実現力強化」、部下育成のための「コーチング」研修を実施	・新人研修のうち、新型コロナウイルス感染症対策で中止していた工場実習を再開 ・管理職にはこれまでの研修に加え、「戦略構想力」「論理的思考力」の強化研修を実施予定 ・若手技術者育成研修を実施予定 ・ITリテラシー研修を実施予定 ・リスキリングプログラムを導入予定
人事制度	・昇格制度の改定(特別昇格制度の実施)	・管理職層の賃金制度・評価制度の見直し
ダイバーシティ	・女性の採用内定者と女性従業員との対話機会の設定 ・男性育児休業取得率67% ・サテライトオフィスで雇用する障がい者の増員 ・那須工場および佐野工場の一部施設バリアフリー化	・女性活躍推進のための女性従業員へのヒアリング ・本社に障がい者雇用に特化した集合型就労場所の新設
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 ・運動習慣の定着に向けた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対策実施(eラーニング) ・健康診断受診100%の維持とその他健診に関する施策の実施 ・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

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様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。

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様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。

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
お客様	・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追加実施
- *2 2023年6月開催から、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

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、2021年6月開催の定時株主総会からは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。

また、当社の株主優待制度「東京計器プレミアム優待倶楽部」のWebサービスを利用される株主様にアンケートを実施することで、これまで以上に株主様から直接声を聞くことが可能になりました。多数の株主様からの叱咤激励を経営活動に反映しています。さらに当サイトの「株主ポスト」機能を活用し、ご登録いただいた株主様へ当社からのさまざまな情報発信を行っています。

議決権行使については、2021年6月開催から電子議決権行使もできるようにし、株主様の利便性向上と、郵送物の削減による地球環境への負荷低減を実現しています。

第93回株主総会 動画オンライン配信



投資家様とのエンゲージメント

当社では、コロナ禍をきっかけとして機関投資家様向けの決算説明会をインターネット動画配信で実施していましたが、2023年3月期決算説明会からは、オンラインライブ形式で開催しています。さらに、2024年3月期からは中間決算説明会も開始しました。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。

IR面談はコロナ禍から採用している電話会議やWeb会議に加え、直接の面談も復活しつつあります。面談時には、投資家の皆様から今後の業績など事業に関するご質問のほか、ROIC経営など資本収益性の向上に関するご意見をいただくことが増えました。こうした貴重な対話の内容を「IR状況報告」としてIR担当者から経営層にフィードバックしています。

2024年3月期決算説明会 ライブ配信の様子



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様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います。2023年度は当社社長の紹介のほか、グループの特徴的な製品などが各種雑誌に取り上げられました。普段は目にする機会が少ない製品を紹介していただくことで、社会の安全・安心に貢献する当社グループ事業への理解を深めていただくことができました。

メディアを通じた情報発信状況

日付	メディア	情報発信
2023年4月	航空情報 2023年6月号	企業紹介
2023年7月	財界2023年7月19日号 「経営写」	安藤社長インタビュー
2023年9月	J Ships(ジェイ・シップス) 2023年10月号	防衛機器紹介
2023年9月	JWings(ジェイウイング) 2023年11月号	防衛機器紹介
2023年10月	新幹線EX(エクスプローラ) 2023年秋号	レール検査機器紹介
2024年2月	財界2024年3月13日号 「広報の窓」	当社広報社員紹介

地域社会とのエンゲージメント

・佐賀市へ企業版ふるさと納税で寄附を実施

当社グループは、佐賀県佐賀市が取り組むバイオマス事業に対し、企業版ふるさと納税(地方創生応援税制)の制度を活用して寄附を行いました。佐賀市は「脱炭素・資源循環による持続可能なまちづくりプロジェクト」というバイオマス事業を実施されています。同事業は、清掃工場でのごみ焼却時に発生する排ガスから二酸化炭素を取り出し、野菜や微細藻類の育成促進に活用するという、脱炭素・資源循環型社会の構築を目指した世界初の取り組みです。

当社グループでは、マテリアリティ(重要課題)の一つとして「環境配慮型社会の実現」を掲げており、地球規模の重要課題であるGHG削減に事業活動を通じて取り組んでいます。さらに「東京計器ビジョン2030」における成長ドライバーの一つである水素・エネルギー事業を推進する中で、カーボンニュートラルに向けた環境課題を解決するため、ギ酸から高圧水素と副産物の液化二酸化炭素を取り出す装置の小型・実用化モデルに関する研究開発に取り組んでいます。

当社グループは、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・製造工程を運動させ、省エネ等の付加価値を提供していきます。



写真右：佐賀市長 坂井 英隆氏

・佐野工場が「佐野市 男女共同参画推進事業者表彰」を受賞

栃木県佐野市では、男女がともに働きやすい職場づくりに積極的に取り組んでいる事業者を表彰する「パレット賞」を2015年に創設し、毎年2～3事業者が受賞しています。2023年度は、当社の制度と佐野工場独自の取り組みについて右記のような3項目の評価を受け、受賞に至りました。今後さらに少子化が進行する中で、女性の職域拡大や育児休業からの職場復帰支援は非常に重要な施策であり、今回の受賞を励みに「男女共同参画」を浸透させていきます。

①女性の人材育成

本社研修だけでなく、工場独自の研修を行うなど、男女同等に充実した研修を行っている。工場初の女性管理職が誕生しており、将来的にさらなる女性活躍推進が期待できる。

②充実した休業・休暇制度

育児に関して、法定を上回る休業・休暇制度を整備するほか、会社独自の休暇制度を設け、積極的に社員に活用されている。従業員の立場に立った手厚い制度を整備し、育児休業からの職場復帰100%を達成している。

③地域に根ざした職場づくり

工業団地内の「女性活躍ネットワーク会議」に参加し、他社との情報交換を行ったり、地元から障がい者を雇用するなど、地域に根ざした職場づくりに取り組んでいる。



写真左：佐野市長 金子 裕氏

・プロバスケットチーム“アースフレンズ東京Z”交流会を開催

2023年11月17日、東京計器本社にて、男子プロバスケットボールチーム“アースフレンズ東京Z”との交流会が東京計器テクノポート株式会社主催のもと開催されました。

同チームのホームアリーナは大田区総合体育館です。同じ大田区にある企業との地域交流・地方創生の取り組みの一環として選手との交流会が実現し、当日はニック・アレン選手と棚橋恒介選手にお越しいただきました。お二人はそれぞれ203cm、183cmと高身長で、どこにいても従業員の注目を集め、従業員との記念撮影やゲームなどに気さくに応じていただきました。

アースフレンズ東京Z公式HP <https://eftokyo-z.jp/>



従業員とのエンゲージメント

・東京計器本社にてファミリーデーを実施

2023年11月23日の「勤労感謝の日」に本社においてファミリーデーを開催しました。これは、従業員のお子さんたちを対象に社内見学を通して「親の仕事を知ってもらうこと」をテーマにしたイベントです。

参加した子どもたちは、最初に従業員から簡単な会社説明を受け、その後、1階にある製品展示コーナーや歴史資料室の展示物に実際に触れながら東京計器の製品や歴史を学びました。製品説明では写真を交えたクイズなども企画され、楽しみながら会社のことを理解できたと好評でした。

また、実際にお父さんやお母さんが働く職場を見学した際には、子どもたちはご家族の机や引き出しの中を探索したり、席に座ってみたりと家族ごとに思い思いの時間を過ごしました。見学の最後には、安藤社長とも交流するなど、貴重な経験が盛りだくさんな時間となったようです。



歴史資料室で昔の製品に触れる



社員食堂でランチも体験



安藤社長から会社の説明を受ける

大学とのエンゲージメント

・早稲田大学商学部ゼミの海外研修に協力

2023年11月、早稲田大学商学部 国際貿易研究ゼミより当社に対し、海外研修の一環としてベトナムのダナン市に進出している日系企業に訪問したいという問い合わせがあり、TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD. (TPT) で受け入れることとなりました。

国際貿易研究ゼミ(横田一彦ゼミ)では、国際貿易や開発

経済などを研究テーマとしており、今回の海外研修では世界のサプライチェーンの中核を担う東南アジアのネットワークについて学ぶこと、そしてベトナムに進出する日系企業の海外戦略を現地で学ぶことをテーマとしていました。当日は横田教授と学生13名がTPTを訪れ、約3時間にわたり会社説明や工場見学、そしてベトナム生産拠点の役割と課題についての質疑応答を実施しました。文系の学生は工場になじみが薄いこともあったため熱心な交流の場となり、大学生の研修受け入れが初の試みだったTPTとしても学びの多い機会となりました。



S

社会:Social

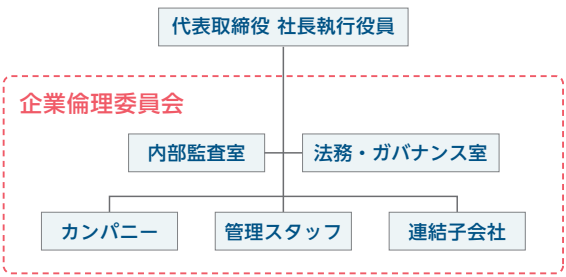
コンプライアンス・リスクマネジメント

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基本です。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、権限および責任を従業員に周知徹底し、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、従業員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員は、その指示に関して、他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員の人事異動・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、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、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。

2023年度の内部通報窓口の処理件数は1件で、内容は軽微なものでした。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

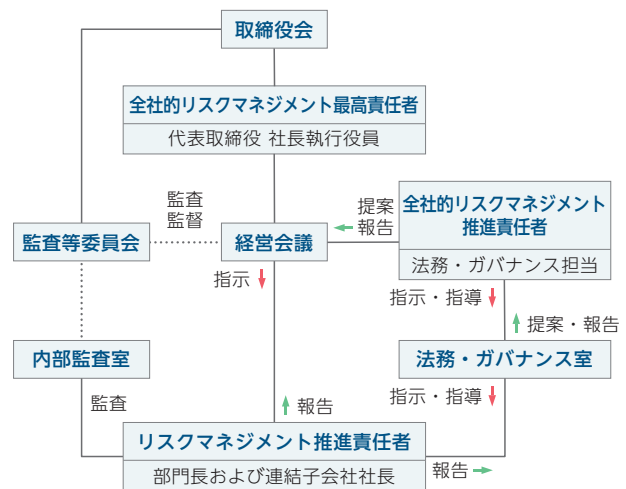
当社グループでは、「倫理行動基準」において、不当な手段による利益の追求を行わないこと、および国内外の法令等やルールに基づいた取引引きを行うことを明記しています。

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

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

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。

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、毎年年末を目途に法務・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。

BCP(事業継続計画)

BCP の概要

緊急事態発生時には「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。

なお、2020年に設置した社長執行役員を本部長とする「新型コロナウイルスに係る緊急対策本部」については、2023年度末に解散しました。

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

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.官公庁との取り引き
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。

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、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し、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。ネットワークコンピューティング、取引先企業とのオンライン取引、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。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への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年度は大型商船向け等の各種航海計器、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対象に着手しました。矢板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。同様の取り組みは、今後那須工場、佐野工場、本社・技術センターなど主要拠点にも展開する予定です。



矢板工場における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

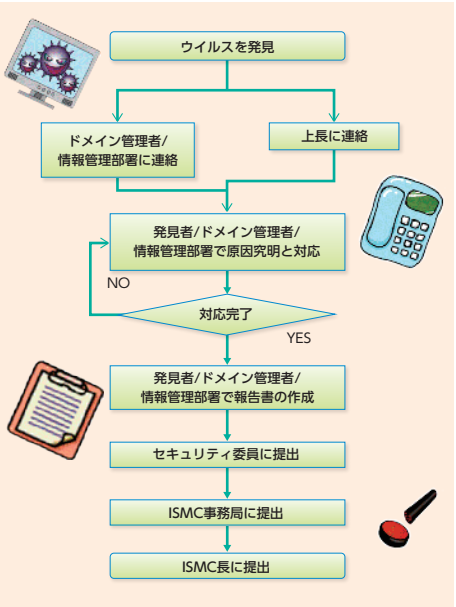
は社長室情報企画部が担当し、重要な施策の立案に当たっては、ISMCに付議され、内容によっては経営会議に諮られます。また、当社グループの情報システムの開発・運用は子会社の東京計器インフォメーションシステム株式会社 (TIS) が担当しています。TISは情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) の国際規格であるISO/IEC 27001の認証を取得しています。



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り、サイバーセキュリティ対策の強化を図っています。

S

社会:Social

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、倫理行動基準等で具体化し、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

基本理念の実現のために、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。

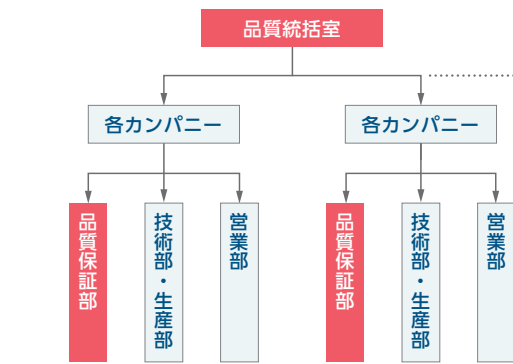
この品質統括室においては、当社グループの製品の品
質を一定以上に保つよう組織横断的に品質の管理監督
を行い、品質に係るリスクの発現を未然に防止する活動を
行っています。具体的には、当社製品の品質に係る全社の
なルールである「技術・生産規程」の維持・管理と検査品
質監査を各カンパニーおよび子会社に対して行うことで、
各カンパニー・子会社の品質保証部による自主的な品質
マネジメント活動を補完しています。

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。

ISO9001の認証取得状況・その他認証取得状況

ISO9001	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
JIS Q 9100	電子システムカンパニー

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等を実施しています。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・子会社に対して行う検査
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・子会社の品質管理の力量が向上するよう、年度
ごとに監査方法や対象範囲の見直しを実施しています。

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、
これまで各カンパニー・子会社が個別に蓄積していた不具合
事例や周辺知識をグループ横断的に共有するための「不
具合データベース」の構築を進めています。

2023年度は、試験分析チーム(技術生産サービス室所
属)が管理する、過去11年分の不具合等の分析結果報告書
をデータベース化しました。今後も順次更新していきます。

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
一つに品質内部監査がありますが、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。

【那須工場の電子システムカンパニーおよび通信制御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。日ごろの啓蒙活動として
は、ヒューマンエラー報告会を実施し、不具合予防対策を
行っています。また、「品質月間」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たり、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。

また、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】

品質管理の範囲を油空圧機器セグメント全体に広げ、
子会社の東京計器パワーシステム株式会社、TOKYO

KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD. (ベト
ナム)、および関連会社のTOKIMEC KOREA POWER
CONTROL CO., LTD.(韓国)と連携して品質会議を
開催し、情報を共有することで品質管理向上に取り組んで
います。

また、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
実施する等、検査品質体制を強化しています。

さらに、これまで行ってきた生産性や作業効率の改善
サークル活動に加え、品質の維持・向上や人材育成にも
力を入れています。

【船用機器システムカンパニー】

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)

G ガバナンス:Governance
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、株主の皆様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。

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候補者については、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。

- 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。

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」を充足する者としします。社外取締役は、他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他の取締役、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は、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、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

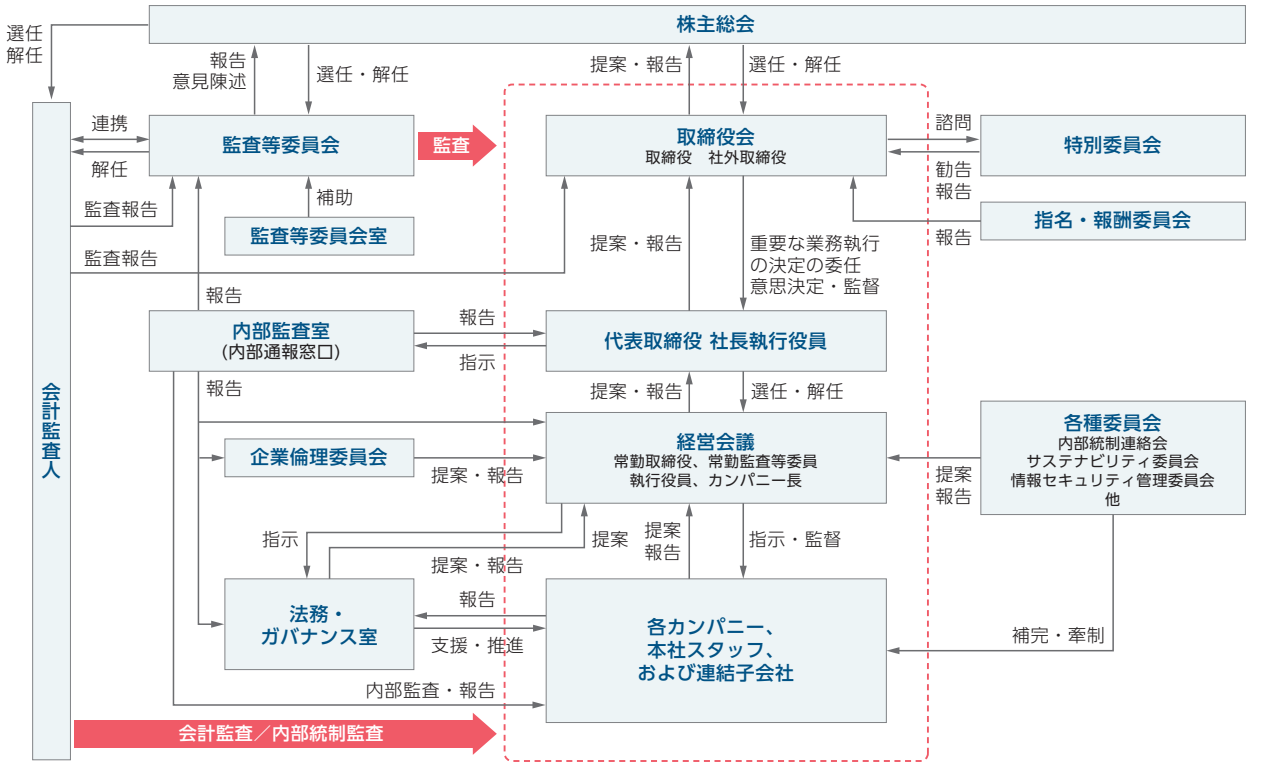
監査等委員会は、社外取締役2名および社内取締役1名から構成され、社内取締役が常勤監査等委員として監査等委員会の委員長、議長を務めます。また、監査等委員会の監査業務を支援するため、監査等委員会室を設けて専任スタッフ1名、兼任スタッフ1名を配置し、監査等委員会の円滑な職務遂行を支援しています。

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。

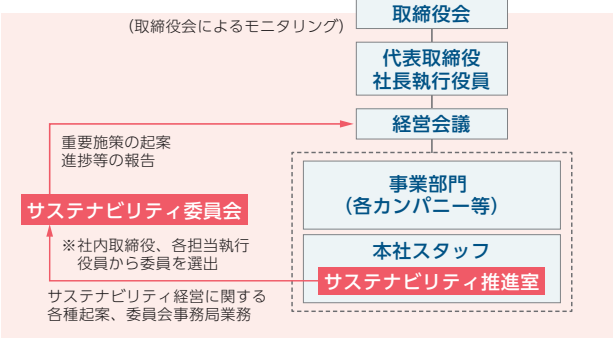
社長執行役員の経営執行に関する意思決定機関として、会社全般にわたる基本的な経営戦略およびその執行に関し審議することを目的として経営会議を設置しています。経営会議は、常勤取締役、常勤監査等委員、執行役員、カンパニー長で構成しています。企業倫理委員会は、法務・ガバナンス担当役員を委員長とし、当社グループの企業倫理責任者で構成し、当社グループの企業倫理活動を横断的に管理し、取締役および使用人への企業倫理教育を徹底させ違反行為の未然防止を図っています。また、法令上疑義のある行為等について直接情報提供を行う手段としての内部通報制度を設置しています。この場合において、通報者に不利益がないことを保証していま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

特別委員会は、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い付け行為を行う前にと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」（買収防衛策）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92期の評価で掲げた課題に対する取り組み

第92期(2022年度・2023年3月期)の課題に対する第93期(2023年度・2024年3月期)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年度から始まる新たな中期経営計画の事前審議の実施や、四半期の事業報告における報告方法の見直し、投資案件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、当社の主力工場である那須工場、佐野工場への現地視察会を行いました。さらに、防衛装備品分野の受注が急増している防衛・通信機器事業、業績が低迷し事業再構築に取り組んでいる油空圧機器事業に関係する現地幹部社員と社外取締役との意見交換を行い、その後取締役会にて業務執行側と業績に関する活発な議論を行いました。

第93期の評価結果

第93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。

2024年5月開催の取締役会にて法務・ガバナンス担当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、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という課題を確認し、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。

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。

スキル・マトリックス

氏名 (地位)	性別	指名・報酬委員	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			企業経営	マーケティング・営業	財務・ファイナンス	IT・デジタル	人材・労務・人材開発	法務・リスクマネジメント	グローバル経験	生産システム	品質管理	研究開発・技術開発	サステナビリティESG	ガバナンス	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、業績の反映および株主との価値共有という観点から、月額固定報酬(基本報酬)、業績連動型報酬および譲渡制限付株式報酬で

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。

(2024年6月26日現在)

「取締役報酬に対する意見書」を受領後、その内容を踏まえて最終的に決定した報酬額案を取締役会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。

月額固定報酬

代表取締役 社長執行役員は、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月額固定報酬案を設定します。なお、月額固定報酬はその決定後、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。

業績連動型報酬

代表取締役 社長執行役員は、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。業績連動型報酬支給可否の基準は、営業利益

が黒字であること、親会社に帰属する当期純利益が一定額以上あること、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となっています。

譲渡制限付株式報酬

各人の月額固定報酬額の年額換算額に、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なら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2)	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)	61	44	9	9	4
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(注1)	17	17	—	—	3

(注) 1 社外取締役の報酬等の総額は、社外監査等委員に対する報酬額であります。
2 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。
3 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。



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