

2024-2026年度 中期経営計画

2024年5月10日

東京計器株式会社 (証券コード 7721)



資料の内容

- 1. 前中期事業計画の振り返り（2021-2023年度）**
2. 2024-2026年度中期経営計画の位置付け
3. 2024-2026年度中期経営計画

前中期事業計画における 基本方針の評価

東京計器ビジョン2030における前3ヶ年中期事業計画の位置付け

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

【基本方針】

【実績】

【評価】

事業領域の拡大

- 油空圧機器事業
 - ・水素ステーション向け圧縮パッケージを製造、及び水素関連製品の開発。
- 防衛・通信機器事業
 - ・農機向け直進自動操舵補助装置の販売拡大。
 - ・小型衛星搭載用コンポーネントの受注に続いて小型衛星組立体制の確立。

○ 新市場向け製品の販売拡大を実施。

グローバル化の推進

- 油空圧機器事業
 - ・ベトナム子会社のさらなる活用を進め、油圧機器の生産品目を拡充。
- 流体機器事業
 - ・海外市場も目指した電波レベル計及び流量計の開発。

△ 海外市場向け製品の販売拡大件数が少ない。

既存事業の継続的強化

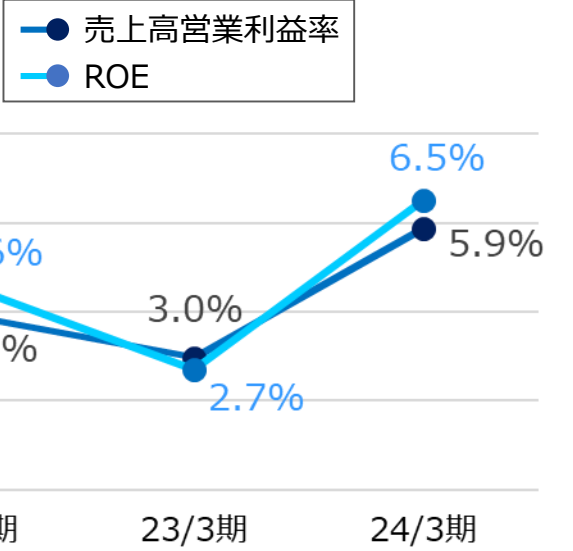
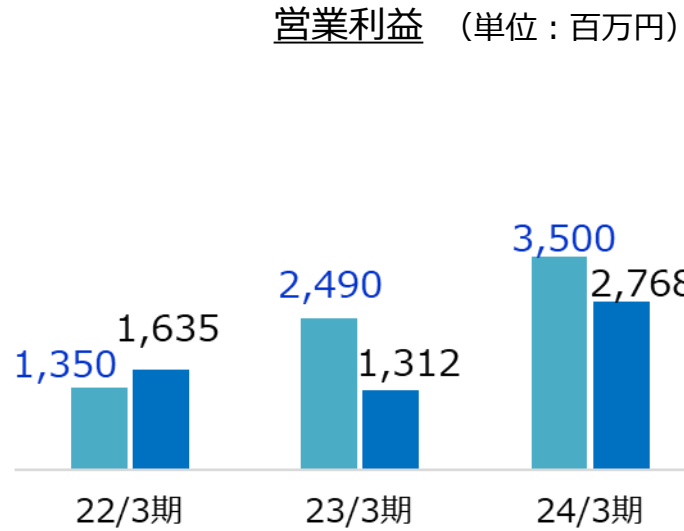
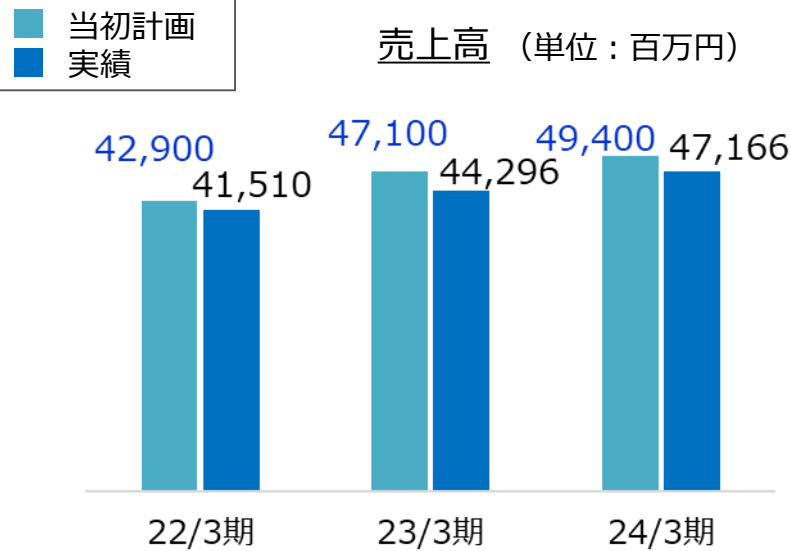
- 船舶港湾機器事業
 - ・新型ECDIS（電子海図情報表示装置）の拡販。
 - ・無人運航船プロジェクトへの参画
- 流体機器事業
 - ・食品市場向けに電波レベル計を拡販。
- 防衛・通信機器事業
 - ・防衛受注増に伴う増産体制の構築。
 - ・加速度計の除震市場における売上増大。
- その他事業
 - ・軌道検査省力化システムの市場投入。
- 研究
 - ・HRG（半球共振器ジャイロスコープ）の開発。

○ 既存技術および製品の販売拡大を実施。

経営指標の振り返り

- 新型コロナウイルス感染拡大、資源高、部材入手困難等による事業活動の停滞やコスト高により、計画を下回った。
- 売上高の増加に対して利益の増加が遅れており、収益力の向上が最優先事項。
- 2023年度の市場評価は高まったが、資本収益性と資本効率の改善が課題。

課題解決に向け、新中期経営計画を策定 (p10~)

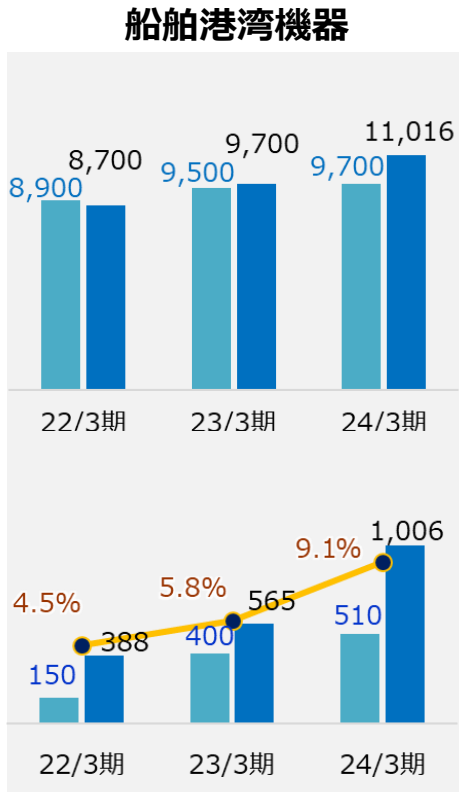
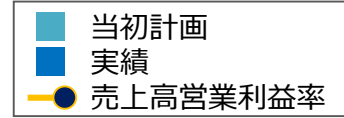


		最終年度 (FY2023) 計画	最終年度 (FY2023) 実績
収益力	売上高	494億円	472億円
	営業利益	35.0億円	27.7億円
	営業利益率	7.1%	5.9%
	ROE	7.5%	6.5%

市場評価	2023年3月末	2024年3月末
株価	1,215円	2,719円
PBR	0.61倍	1.21倍
株主還元	3期連続で増配予定	

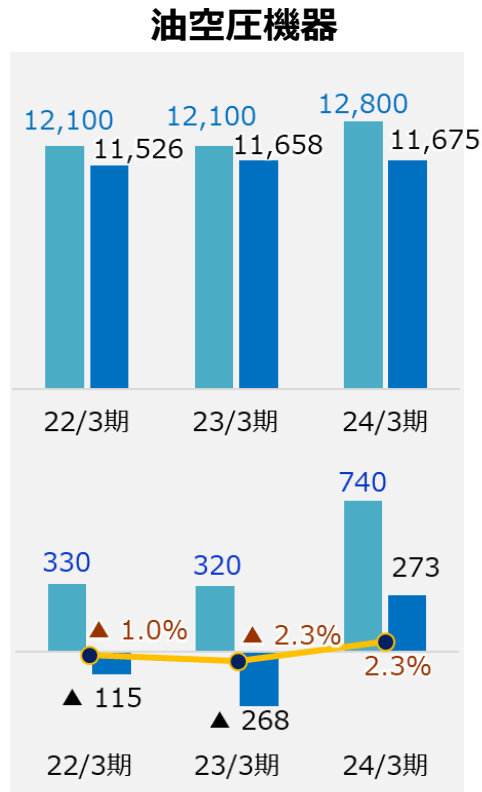
セグメント別の振り返り

グラフ上段：売上高、下段：営業利益・営業利益率（単位：百万円）



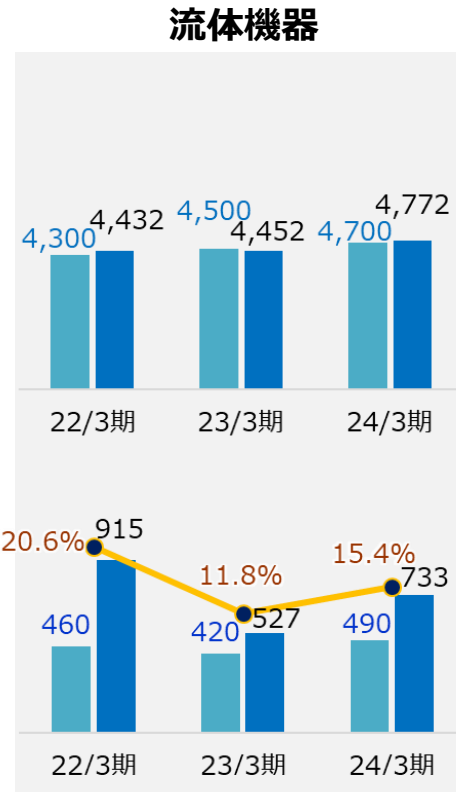
造船、海運市況の活性化、及び円安の進行により、売上、営業利益とも計画を大幅に上回った。

今後：円高局面においても、確実に利益を確保する。



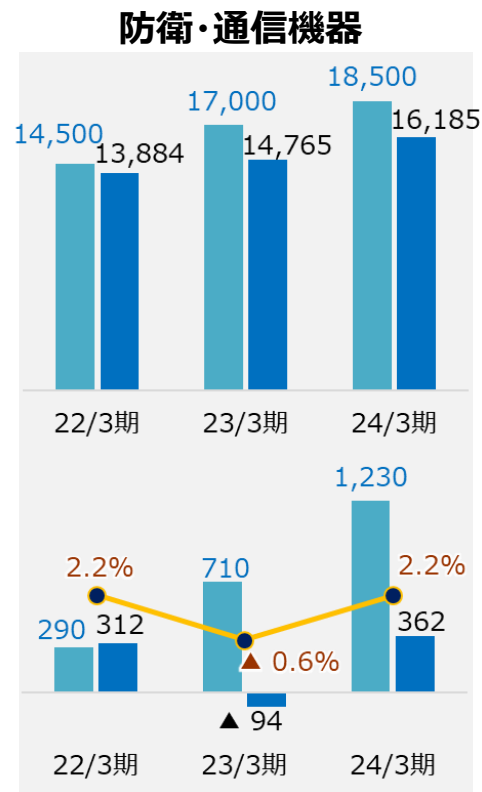
コロナ禍、資源高、取引先市場の低迷により、売上、営業利益とも計画未達。利益率改善の兆しは見えた。

今後：高付加価値製品の拡販、原価率低減により利益率改善を進める。



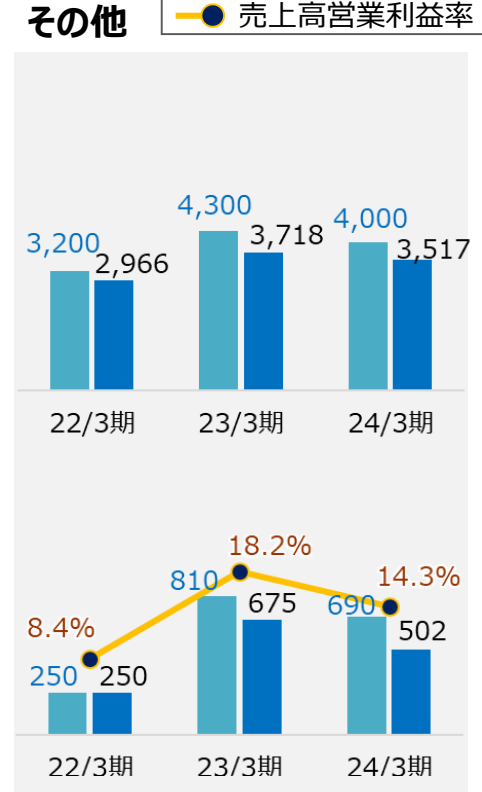
売上は計画通りに推移。営業利益は製品構成の変化により計画を上回った。

今後：中長期の成長につながる施策の実施。



成長を見込んでいた通信機器事業の低迷により、売上、営業利益とも計画未達。

今後：通信機器事業において、成長投資を継続する。防衛事業は、受注増に対応。



鉄道事業では、大型案件の売上時期のずれにより、売上、営業利益とも計画未達。

今後：製品のバリエーションを増やすなど、安定した利益創出を図る。

資料の内容

1. 前中期事業計画の振り返り（2021-2023年度）
- 2. 2024-2026年度中期経営計画の位置付け**
3. 2024-2026年度中期経営計画

東京計器ビジョン

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。

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。

私たちの使命
Mission

**「計測」「認識」「制御」の独創技術で
社会を支える**

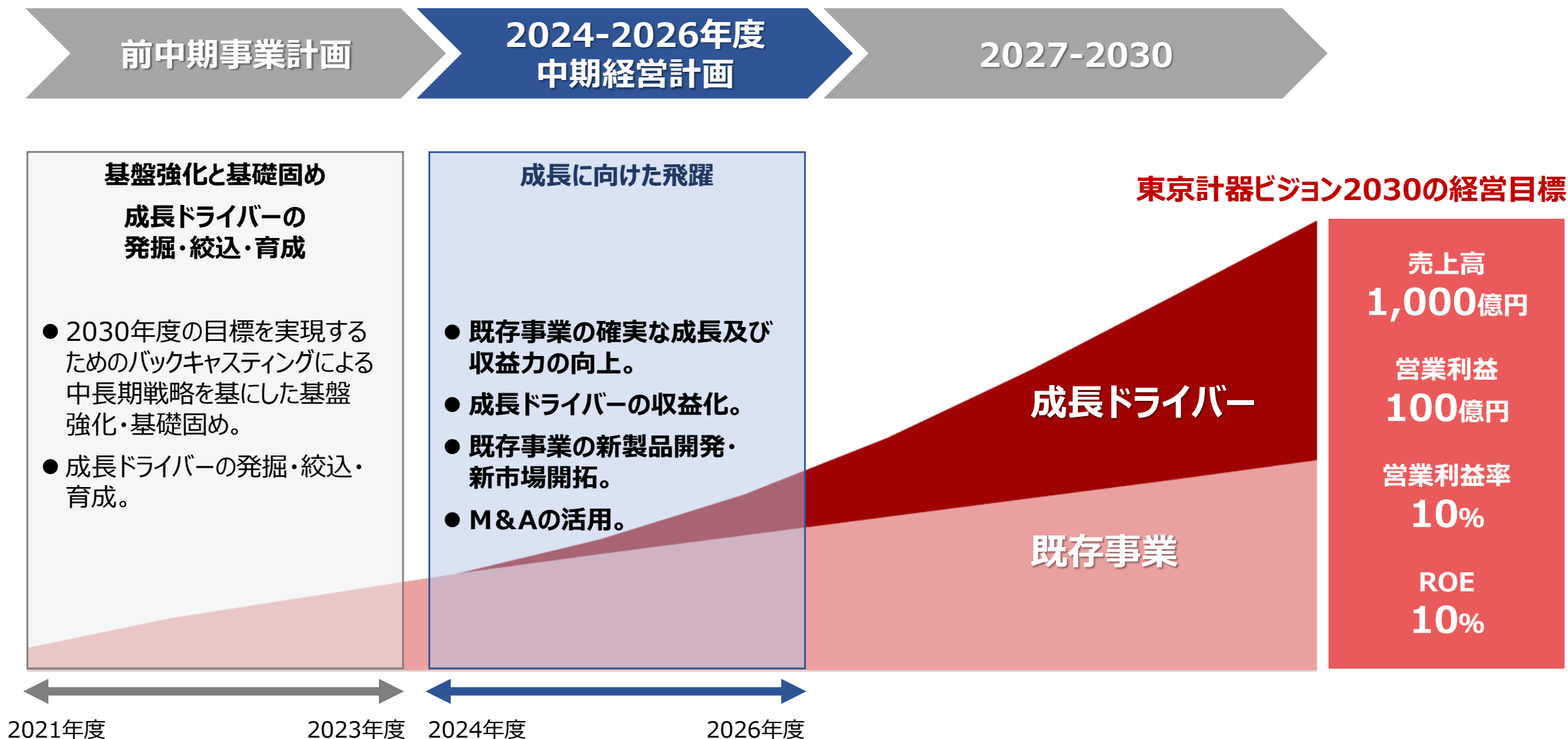
私たちの目指す姿
Vision

**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**

実現するための価値観
Value

飽くなき挑戦

中期経営計画のフェーズ



資料の内容

1. 前中期事業計画の振り返り（2021-2023年度）
2. 2024-2026年度中期経営計画の位置付け
- 3. 2024-2026年度中期経営計画**

中期経営計画の全体像

活動フェーズ

成長に向けた飛躍

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**にも重点を置いた基本方針に変更。

さらに、**利益率の改善と売上高の拡大のための基盤強化**についても、基本方針とする。

基本方針

(1) 収益力の向上

(2) 事業領域の拡大

(3) 経営基盤の強化

重点戦略

経営指標による
収益力評価の全社管理
(ROICのモニタリング・事業
ポートフォリオ分析の活用)

成長ドライバーの収益化を中心に

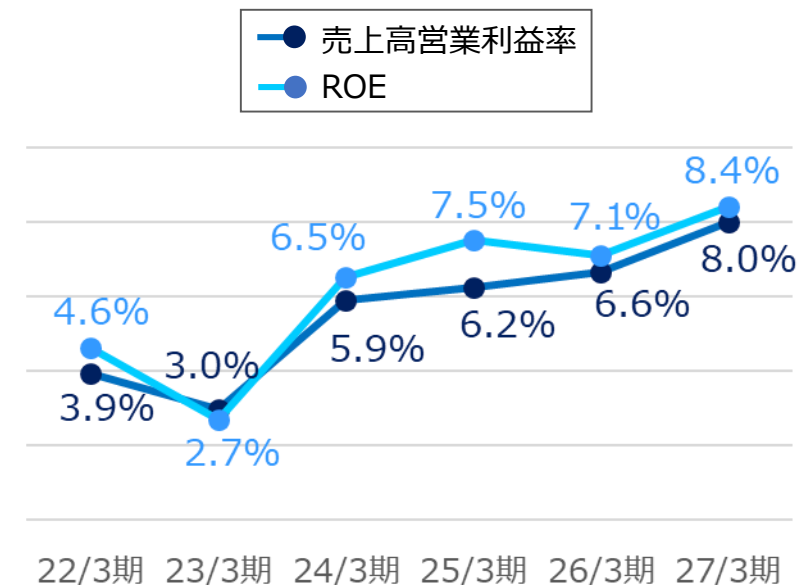
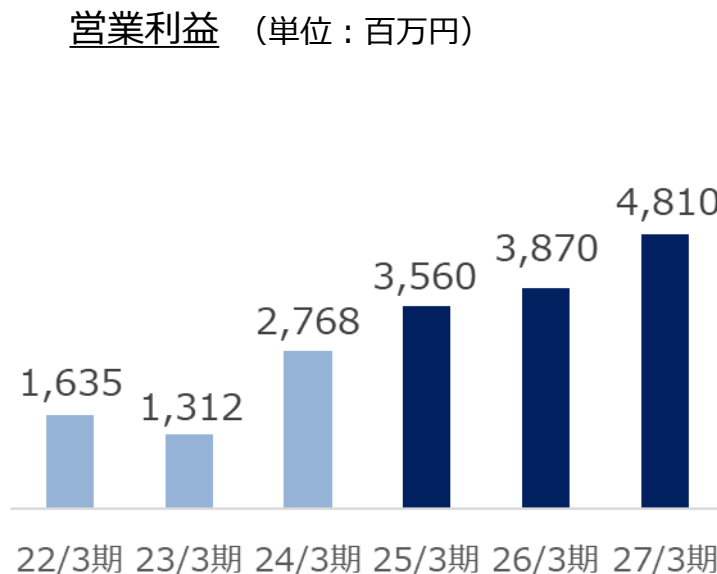
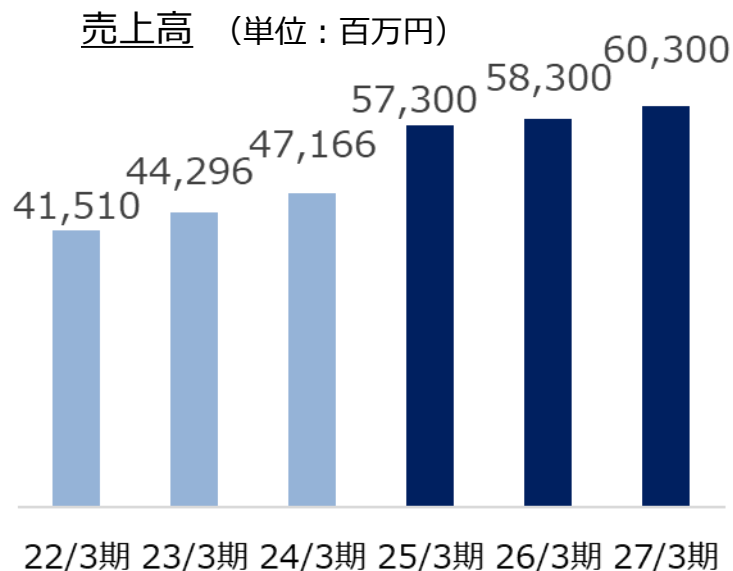
- 「新製品開発」「新市場開拓」「多角化」の継続
- グローバル視点によるM&A、オープンイノベーション

- 資本効率改善のための財務戦略
- ESGの取り組みに基づくサステナビリティ経営
- DXの推進

基本方針 (1) 収益力の向上

経営指標

- 防衛予算の増加を背景とした、高水準な防衛・通信機器事業の受注残高をベースに3ヶ年の売上を算定。
- 過去最高の収益を目指す。 過去最高売上高：1991年度 681.8億円 過去最高営業利益：2007年度 38.5億円

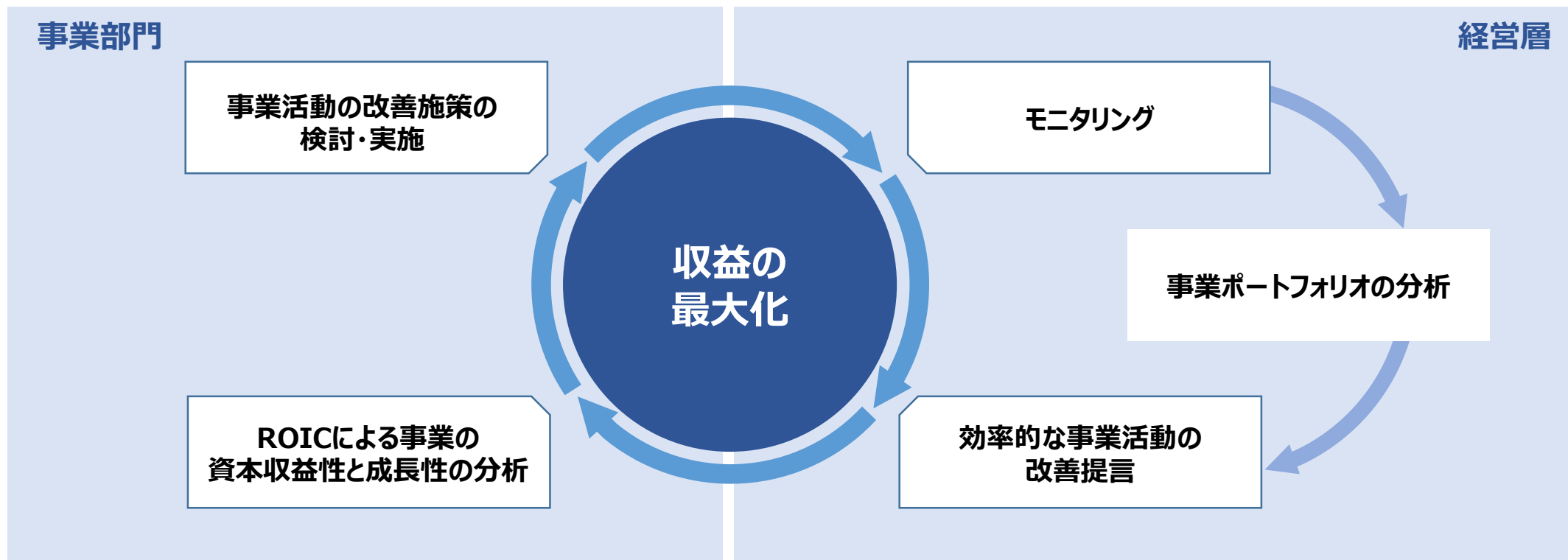


		2024年度	2025年度	2026年度
収益力	売上高	573億円	583億円	603億円
	営業利益	35.6億円	38.7億円	48.1億円
	営業利益率	6.2%	6.6%	8.0%
	ROE	7.5%	7.1%	8.4%

基本方針 (1) 収益力の向上

ROIC、事業ポートフォリオ分析の活用

- 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たうえで、事業に対する経営戦略を検討。
- これらの検討をもとに、より効率的な事業活動を行い、「東京計器ビジョン2030」に向けて収益力の向上を目指す。



基本方針 (2) 事業領域の拡大

成長ドライバーの収益化

■ 活動方針： 成長ドライバーの発掘・絞込・育成も継続しつつ、製品化したものの拡販を進める

成長ドライバー	2021-2023年度の進捗	2024-2026年度の活動
エッジAI事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内にプロジェクトを立ち上げ、事業化に向けて活動開始。 ● 知名度を上げるため、各種展示会に出展および講演活動を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 展示会出展などにより認知度を上げつつ、パートナー企業を増やし、早期の事業化を目指す。
水素・エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内にプロジェクトを立ち上げ、事業化に向けて活動開始。 ● 知名度を上げるため、各種展示会に出展および講演活動を実施。 ● 社外とのコラボレーションを進めるべく、ギ酸による高圧水素製造装置に関して産総研（国立研究開発法人産業技術総合研究所）と共同研究を開始。 ● 圧縮機の開発などにおいて社外とのコラボレーションを推進。 ● 従来大型水素ステーション向け圧縮機も納入継続。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 受注が開始された小型水素圧縮パッケージは、2025年6月より納入開始予定。 ● 新開発の小型水素充填装置は、展示会出展などにより認知度を上げつつ拡販を進める。 ● 圧縮機に関しては、油空圧機器事業で対応。
宇宙事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 小型SAR衛星で使用されるマイクロ波デバイスを供給。 ● 小型衛星の組立については、施設準備完了。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 小型衛星の組立事業の確立。 ● 宇宙関連のスタートアップ企業との協業を進める。 ● 宇宙事業の拡大について、防衛・通信機器事業で対応。
鉄道事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 車両搭載機器などで省人化に向けた製品の開発を進め、軌道検査省力化システムについては初号機を納入。 ● 市場拡大に向けて、新たな鉄道保線検査機器の開発に着手。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道保守分野における開発対象を増やすべく、探索を継続。
ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場探索を継続。 ● マイクロ波応用機器の研究を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場探索を継続。 ● 新たに化学プロセスなど環境分野での貢献も目指す。

基本方針（3）経営基盤の強化

資本効率改善のための財務戦略

■ CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）改善による資産の効率的運用

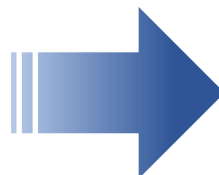
施策

棚卸資産回転期間の短縮

棚卸資産回転期間：

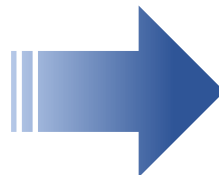
219.4日（2024年3月末時点）

棚卸資産の増加による棚卸資産回転期間の長期化



- 部材の安定調達継続。
- 適正な在庫水準の維持により、全社的に棚卸資産を圧縮。

売上債権回転期間の短縮



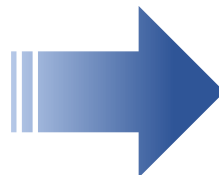
- 売掛金の回収期間短縮に向けた活動の推進。

■ 継続的な政策保有株式の縮減

政策保有株式残高純資産比率：

約8.9%（2024年3月末評価額）

政策保有株式の4銘柄全株売却、3銘柄縮減。



- 資産効率の改善を目的として、今後も継続的に縮減。

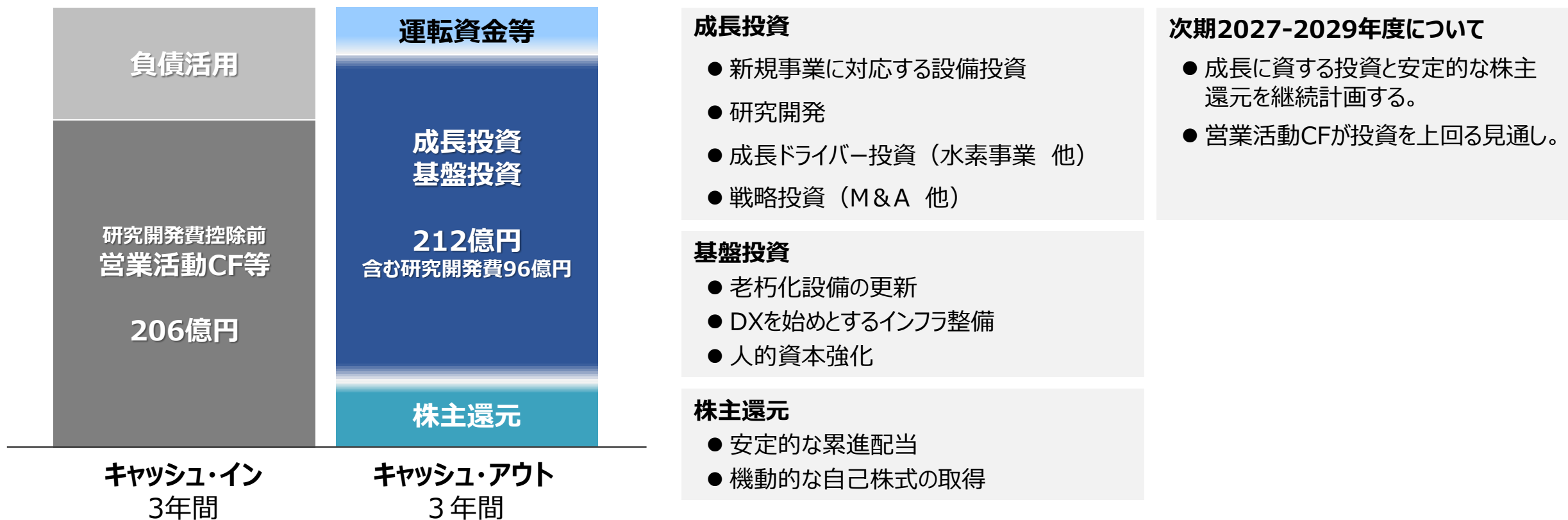
基本方針（3）経営基盤の強化

キャッシュアロケーション（2024～2026年度）

- 営業活動CFだけでなく負債も活用し、持続的成長に資する投資と安定した株主還元を行っていく。

キャッシュアロケーション方針

- 防衛事業を始めとする事業拡大に伴い、成長投資、及び基盤事業強化投資を積極的に実施。
- 安定配当を継続的に実施。
- 資本効率の向上を目指し事業運営を実施。



基本方針（3）経営基盤の強化

ESGの取り組みに基づくサステナビリティ経営

マテリアリティ
(重要課題)



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

取り組み方針

目指す姿

活動

E:環境

事業活動における環境負荷低減



環境配慮型社会の実現

- 脱炭素化の動きから生じる新たなビジネスチャンスの創出。

- GHG（温室効果ガス）排出量削減への取り組み。
- Scope1,2排出量の削減。
- 再生可能エネルギー活用への取り組み。
- 環境マネジメントシステムによる環境影響低減。

S:社会

サプライチェーンマネジメントの強化



サプライチェーンマネジメントの強化

- 強固なサプライチェーンの確保。
- サプライヤーとの共存・共栄。

- サプライヤーとのエンゲージメント。
- Scope3排出量の算定と削減目標の策定。

多様な人材の活躍推進



多様な人材の活躍推進

- 属性によらない人材の採用・登用。
- 多様な社員が活躍できる場の提供。
- 働きやすい環境の整備。

- 人事制度改革。
- 女性活躍推進。
- 多様な働き方への対応。

社会課題を解決する商品の提供



社会課題を解決する商品の提供

- 新規事業・新製品既存事業への取り組み。
- 既存事業における商品提供。
- 社会課題の解決に繋がる研究開発。

- 成長ドライバー候補からの新規事業・製品の創出。
- 既存事業の中での新製品開発による市場拡大。

G:ガバナンス

- ステークホルダーとの対話による良好・円滑な関係構築。
- 会社情報の適切な開示による透明性の確保。
- マテリアリティへの取り組みを通じた企業価値向上。

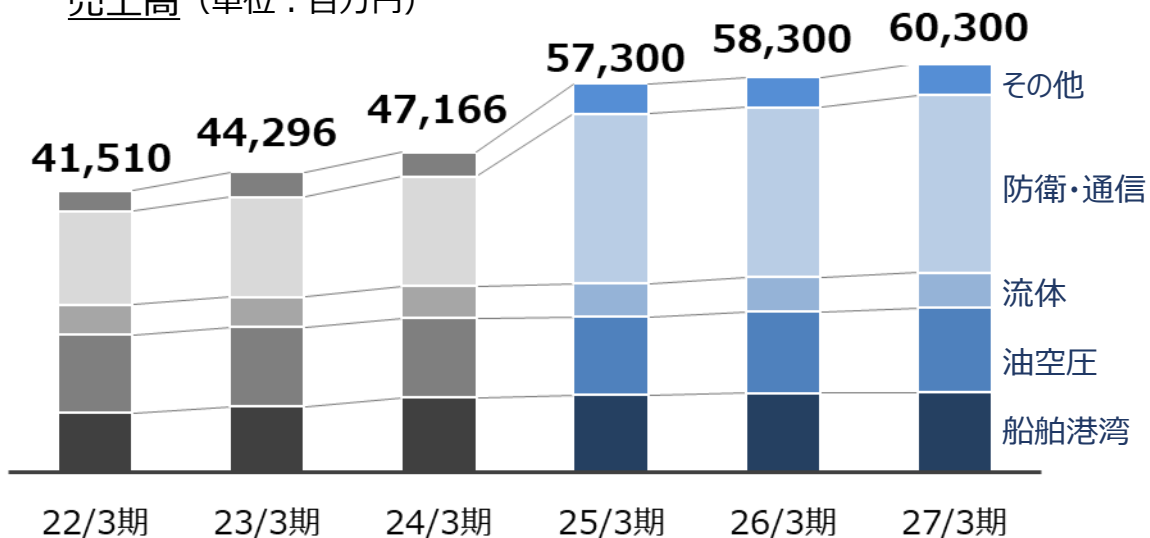
- 企業価値の向上による、ステークホルダーとの共同の利益の増大。
- 健全性、透明性、効率性及び機動性の高い企業経営。

- ステークホルダーとのコミュニケーション情報のモニタリング。
- 取締役会の実効性に関する取組みの継続。
- サステナビリティ委員会によるサステナビリティ経営の監視。

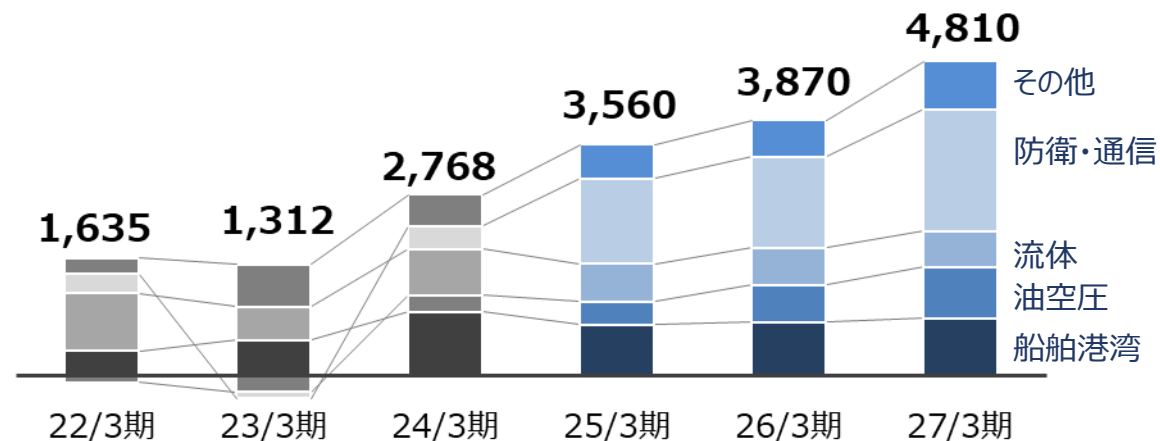
セグメント別事業計画

- 防衛・通信機器事業の売上高、営業利益の増加が全社を牽引する見通し。
- 防衛・通信機器事業以外の各事業については、安定的な売上高、営業利益の見通し。
- 東京計器ビジョン2030の目標を目指し、研究開発投資と人材の確保に注力。

売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)



	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期
■ その他	2,966	3,718	3,517	4,400	4,500	4,700
■ 防衛・通信	13,884	14,765	16,185	25,100	25,000	26,200
■ 流体	4,432	4,452	4,772	4,900	5,100	5,200
■ 油空圧	11,526	11,658	11,675	11,500	12,000	12,400
■ 船舶港湾	8,700	9,700	11,016	11,400	11,700	11,800
合計	41,510	44,296	47,166	57,300	58,300	60,300

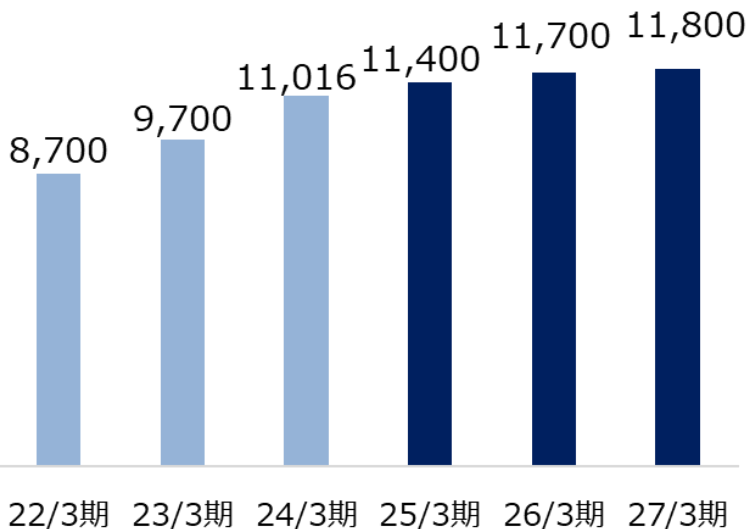
	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期
■ その他	250	675	502	540	580	770
■ 防衛・通信	312	▲94	362	1,350	1,450	1,940
■ 流体	915	527	733	610	590	570
■ 油空圧	▲115	▲268	273	360	590	810
■ 船舶港湾	388	565	1,006	810	850	910
合計	1,635	1,312	2,768	3,560	3,870	4,810

セグメント別事業計画

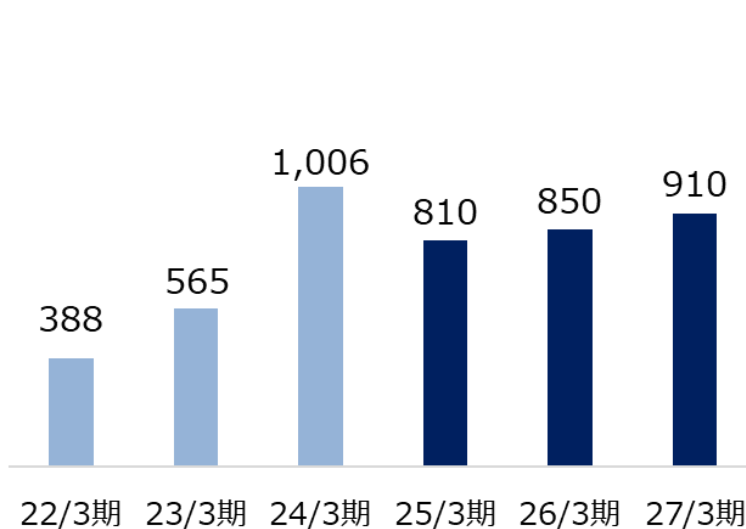
船舶港湾機器事業

- 造船所の建造能力は急伸びないものの、今後も船腹需要の増加が見込まれるため、中長期にわたり売上高は増加する見通し。
- 研究開発投資と人材の確保に注力。

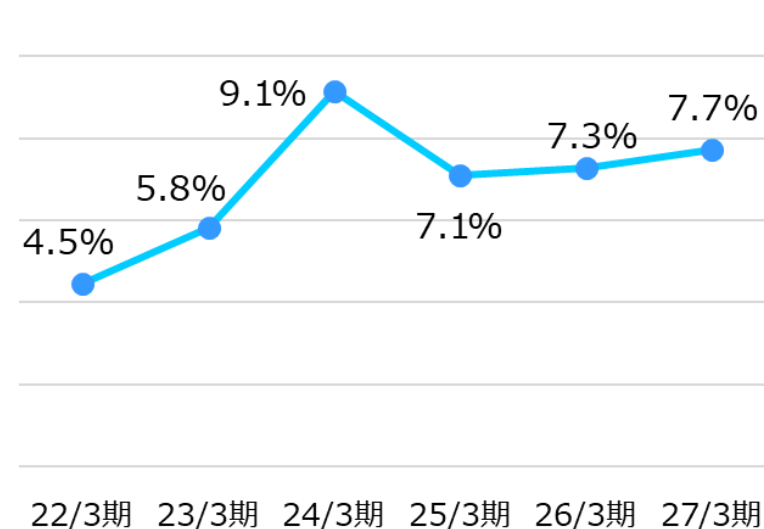
売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)



営業利益率



市場動向

- 代替建造とカーボンニュートラルを背景とした大建造時代の到来予想。
- 中国製高性能ジャイロコンパスの台頭。
- 中長期の海運市場テーマ：省エネ、省力化、安全運航、安定運航の向上策として、自動運航船の実現。

事業方針

- ジャイロコンパス、オートパイロットのトップシェアの維持、向上。
- 航海計器の枠を超えた、新たな製品で新規市場を開拓。
- 自動運航船の実現に向けた開発体制の構築。

重点施策

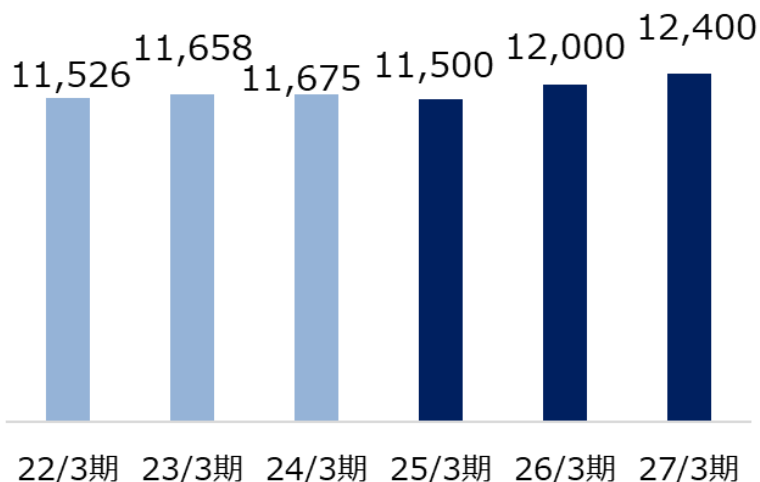
- 製品技術の進化と拡大：
 - ・大建造時代に向けた収益拡大の準備：コスト競争力の強化、販売製品の拡充、DXによる業務変革。
 - ・自動操船技術コンセプトの実現。
- 持続的成長を実現する人材育成：
 - ・イノベーション人材、グローバルリーダー、経営人材の創出。
 - ・エキスパート人材創出に繋がる職場勉強会・改善活動の実施。

セグメント別事業計画

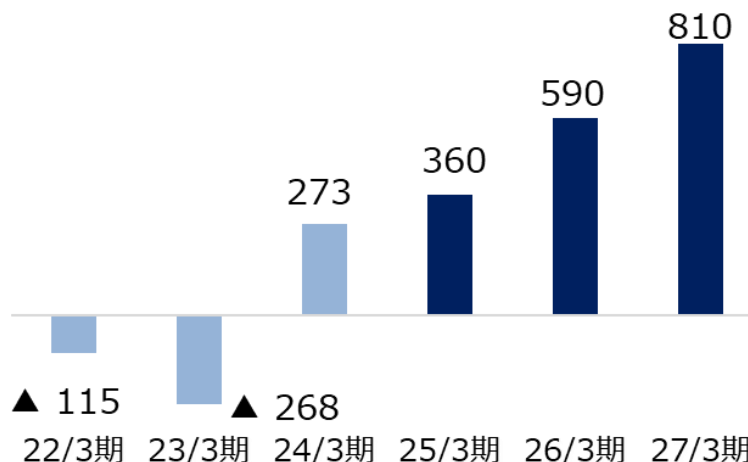
油空圧機器事業

- 高付加価値製品の販売拡大により、営業利益率を改善していく。
- 生産工場の再編を推進し、原価率の低減を行う。

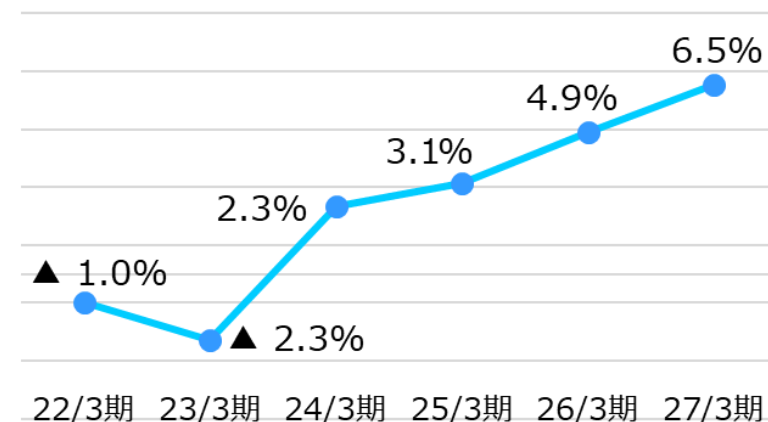
売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)



営業利益率



市場動向

- 工作機械市場は、欧米及び中国など外需が減少するも国内は増加。
- 建設機械市場は、2年連続の高水準を維持する見通し。
- カーボンニュートラルに向けた水素社会の到来。

事業方針

- 既存事業を強化し、稼ぐ力を復活。
- 新たなテクノロジーで事業創出に挑戦。
- 生産体制の最適化によるトータルコストダウンの推進。
- 高付加価値製品による収益力の向上。
- 水素・エネルギー事業の進展。

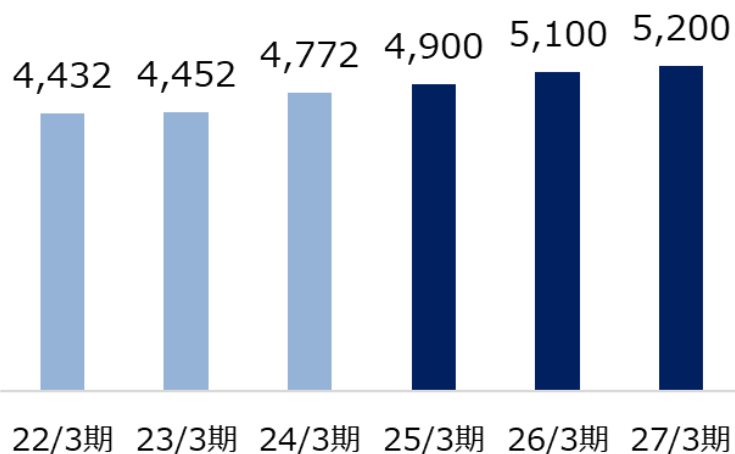
重点施策

- 産業機械向け機器の収益性向上：
 - ・市場の選択と集中、及び販売価格の適正化。
 - ・生産の自動化／省力化の推進。
 - ・ベトナム工場の拡張と生産移管の推進。
- 建設機械用電子機器の開発と市場投入。
- 水素圧縮装置に加え、小型水素ステーションの販売。

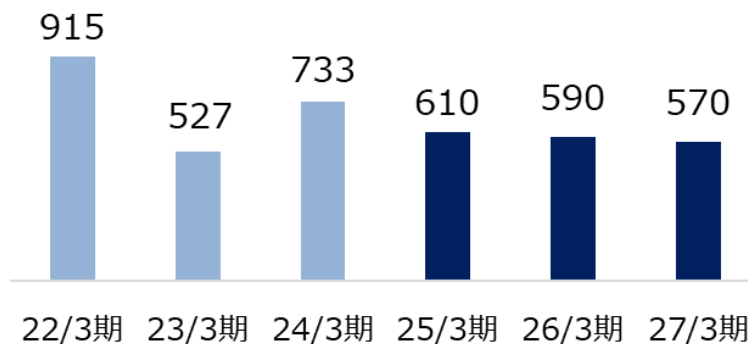
セグメント別事業計画

流体機器事業 ■ 安定している収益を確保しつつ、中長期の成長につながる施策の実施。

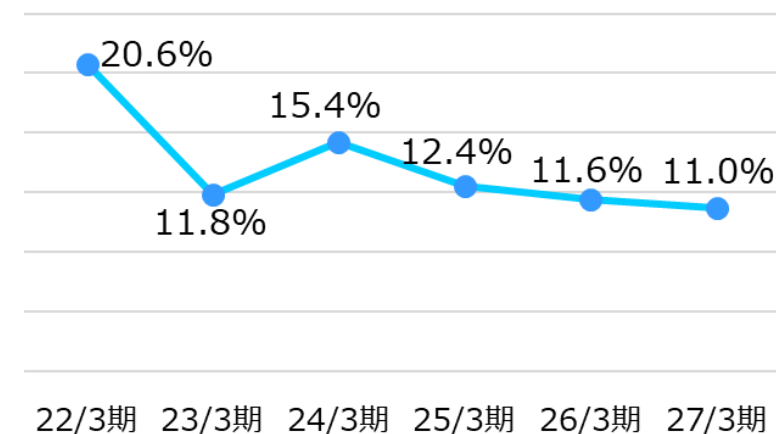
売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)



営業利益率



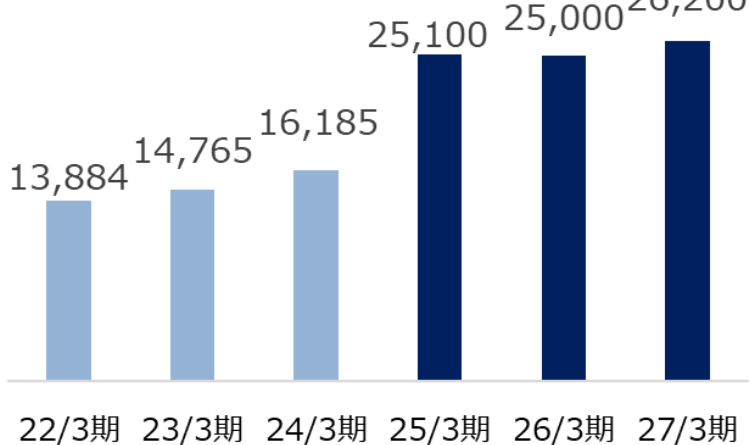
	市場動向	事業方針	重点施策
計測機器	<ul style="list-style-type: none"> ● 水インフラ老朽化による更新需要がある一方、人口減少に伴う広域連携による施設の統廃合が行われることから更新需要に濃淡。 ● 気候変動に伴う河川氾濫の増加や、水災害の激甚化。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 官需市場での売上・利益の確保。 ● 民需市場及び海外市場での売上拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高精度超音波流量計などの高付加価値製品の拡販。 ● 新型流量計や新型レベル計の開発及び市場投入。 ● 海外市場の販売網整備によるシェア拡大。
消火設備	<ul style="list-style-type: none"> ● 容器弁点検需要のピークアウト。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型案件の受注による売上拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型案件に対応するための人材育成の推進、組織力の強化。

セグメント別事業計画

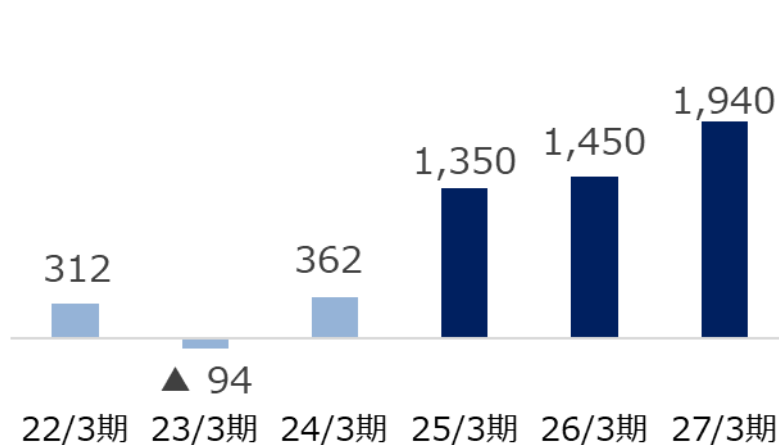
防衛・通信機器事業

- 防衛事業は受注増に対応し、将来に向けた研究開発も行う。
- 通信機器事業は、収益の安定化とともに成長投資を継続する。

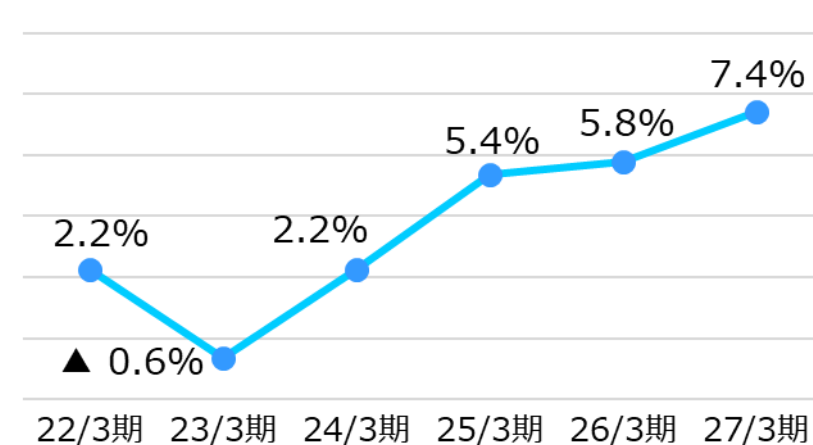
売上高 (単位：百万円)



営業利益 (単位：百万円)



営業利益率



市場動向

事業方針

重点施策

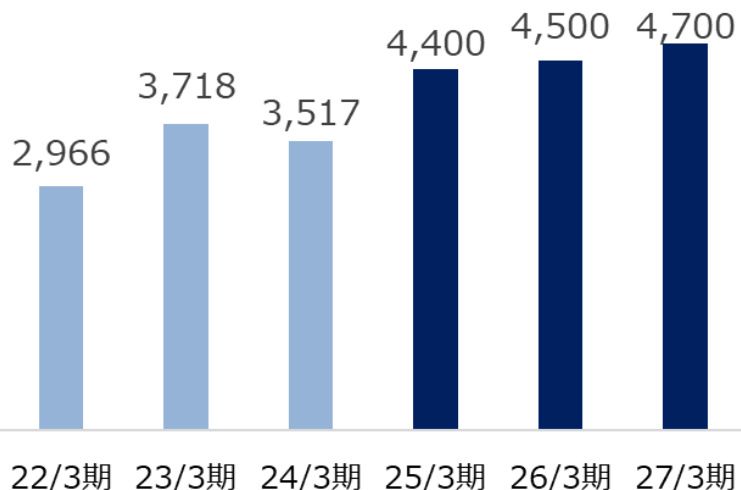
防衛	<ul style="list-style-type: none"> ● 防衛省から2027年度までの5年間で新たに必要となる事業に関わる契約規模が43.5兆円と発表。 ● 既存品の部品や修理案件の予算執行、及び新規開発案件の推進が期待。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 受注増加に対応した、確実な生産体制の確保と、新規案件の研究開発・提案による事業領域の拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 防衛省の利益改善施策への対応。 ● 新慣性センサー (FOG、HRG) 製品の研究開発と提案。 ● 次期戦闘機への参入に向け、営業活動を継続。
海上交通	<ul style="list-style-type: none"> ● 国交省の「新たな時代における船舶交通をはじめとする海上の安全のための取組 (第5次交通ビジョン)」により、海上交通安全対策が推進。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海上交通監視 (VTS) レーダーなど、船舶航行の安全・安心を世界に提供するメーカーとなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外におけるSeaKu (VTSレーダー) 販売活動の強化。 ● 国内におけるVTS関連事業の強化と拡大。
通信機器	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全保障体制強化のための小型衛星コンステレーションの活用促進。 ● 労働力不足による、自動化、省力化の社会的要請の高まり。 	<ul style="list-style-type: none"> ● コア技術を活かし、新しいビジネスや製品開発に挑戦。 ● センサー技術の競争力を高め、スマート農業の進展に貢献。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人工衛星組立や衛星搭載機器などの宇宙事業を発展・拡大。 ● 農機向け新製品の開発により、スマート農業に関する売上を拡大。

セグメント別事業計画

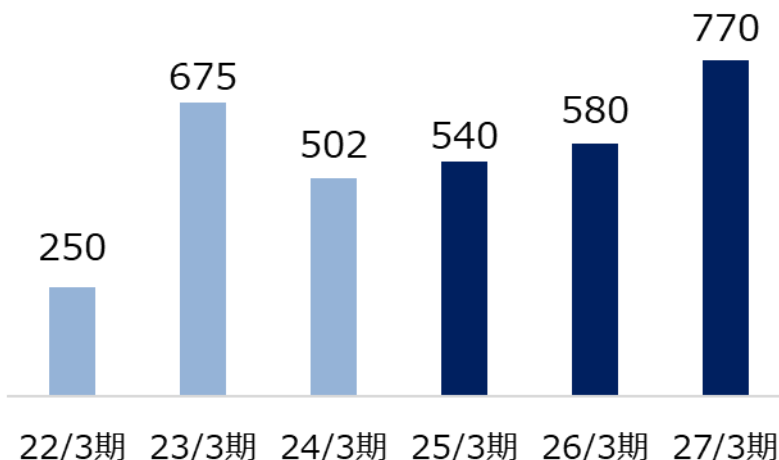
その他の事業（鉄道機器、検査機器）

■ 安定した収益を確保するとともに、更なる増収・増益を目指す。

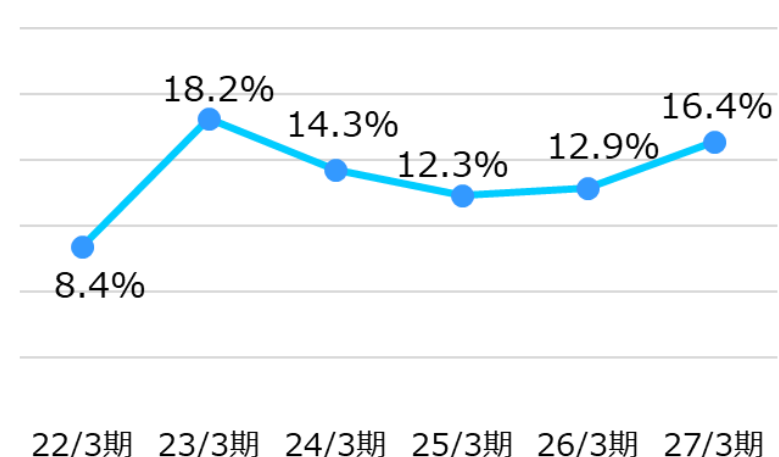
売上高（単位：百万円）



営業利益（単位：百万円）



営業利益率



	市場動向	事業方針	重点施策
鉄道	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動運転の開発や保守作業のデジタル化・省力化など、コスト削減の取り組みが進行。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 客先ニーズを深掘し、「新製品開発戦略」を推進。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新製品の開発及び市場投入。 ● 軌道検査省力化システムの拡販。
検査	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内市場は人手不足が深刻化し、検査工程の自動化／標準化という付加価値を有する検査装置の要求が増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ● AI技術を検査機器に応用し、製造現場の顧客要求に応える製品群を提供。 	<ul style="list-style-type: none"> ● グラビア軟包材市場以外への販路拡大。 ● 製袋検査装置、版照合システムなど応用製品の開発と販売。

将来情報に係るご注意事項

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。またこれらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。本資料ご利用の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に関するお問い合わせ先

東京計器株式会社 コーポレート・コミュニケーション室

TEL 03-3730-7013

問合せフォーム https://www.tokyokeiki.jp/form/webform_ir.html

ホームページ <https://www.tokyokeiki.jp/>