



サステナビリティ
レポート

2023





経営理念

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

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

サステナビリティ方針

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

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

Contents

経営理念・サステナビリティ方針	1	「サプライチェーンマネジメントの強化」	社会:Social	35
目次・会社概要・編集方針	2	「多様な人材の活躍推進」	社会:Social	37
社長メッセージ	3	人材に関する考え方・方針		37
サステナビリティ担当役員メッセージ	7	働く環境に関する考え方・方針		38
会社沿革	8	座談会：「東京計器ビジョン 2030」実現に向けた		
事業紹介	9	人事総務部の取り組み		43
財務・非財務ハイライト	11			
東京計器ビジョン 2030				
東京計器ビジョン 2030	13	ステークホルダーエンゲージメント		
カンパニー長が語る東京計器の未来	17	ステークホルダーエンゲージメント		47
船用機器システムカンパニー長	17			
油圧制御システムカンパニー長	20			
マテリアリティ				
マテリアリティ(重要課題)の特定	23	社会への取り組み	社会:Social	
「社会課題を解決する商品の提供」	社会:Social	コンプライアンス・リスクマネジメント		51
研究開発の取り組み	25	品質マネジメントに関する取り組み		57
軌道検査省力化システムの実現に向けて	27			
「環境配慮型社会の実現」	環境:Environment	コーポレートガバナンス	ガバナンス:Governance	
環境方針・環境マネジメント体制	29	新社外取締役に関く		59
気候変動への取り組み	30	コーポレートガバナンス		61
環境マネジメントの取り組み	33			

会社概要 (2023年3月31日現在)

商号：東京計器株式会社
英文社名：TOKYO KEIKI INC.
創業：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
従業員：1,306名(連結1,676名)

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は、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。

対象期間

2022年度(2022年4月～2023年3月)
一部、2023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


東京計器ルールテクノ株式会社

株式会社モコス・ジャパン

TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO.,LTD.

参考にしたガイドライン

GRIスタンダード



事業戦略と
マテリアリティに根差した
サステナビリティ経営を推進

代表取締役／社長執行役員

安藤 毅

脈々と受け継がれてきた企業文化と時代を拓いてきた独創技術への研鑽を推進し
「東京計器ビジョン2030」に向けた基盤強化と成長ドライバーの育成に邁進していきます。

事業の状況

2022年度の当社グループの事業環境は、各国の経済活動の再開が本格化したものの、資源価格の高騰や半導体等の部品供給不足や原材料価格高騰に加え、急激な為替変動やエネルギー価格の急上昇等、先行き不透明な状況が続きました。当社グループもこの影響を受け、最終的には増収となりましたが利益面では減益となり、油空圧機器セグメントに属する油圧制御システムカンパニーでは減損損失を計上しました。

2023年度も厳しい事業環境が続くことが予想されていますが、各カンパニー、子会社ともに、挑戦的な事業計画を立案し、取り組みを進めています。また、成長ドライバーの育成も積極的に進めています。業績面では前期比増収増益の計画とはいえ、2021年度からの3ヶ年中期事業計画は目標未達の見通しとなりますが、次期中期事業計画での飛躍に向け、着実に準備を進めていきます。

「成長」に舵を切る

当社グループの歴史は、明治時代の航海計器の開発に遡ります。ジャイロコンパスを中心としたジャイロ応用技術に始まり、慣性センサー応用技術、マイクロ波応用技術、超音波応用技術、油空圧制御技術と、いくつものコア技術が生まれ、現在の事業形態へと発展してきました。これらのコア技術は、事業間で共有し融合され、当社グループの成長の源泉となる独創技術を形成しています。これまで、国内のお客様を中心に、まさに膝詰めといえるような距離感での共同開発をしながら、お客様の要望やご注文に真摯に対応し、「ニッチトップ」と呼ばれる多くの製品を生み出し、事業領域も広がってきました。そのため、一つの事業が景気などの外部環境により苦境となっても、他の事業領域でその減少分を補完することで、安定した業績を出し続けることができました。

しかしながら、現在の株式市場では、伊藤レポートにもあるように、ROE8%を目標に掲げ成長していく企業グループが求められるようになりました。さらに、東京証券取引所(東証)の市場再編が、この動きを後押ししています。一方、「失われた30年」と言われるように、製造業



における日本の産業競争力が低下傾向にある中、国内市場だけに焦点を当てては限界があります。

こうした状況の中、当社グループでは、今後「成長」に大きく舵を切り、SDGsを切り口とした「グローバルなニッチトップ事業」を創出し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るステージへ転換していくため、2021年6月、「東京計器ビジョン2030」を策定しました。同時に、2021年度からスタートした3ヶ年中期事業計画を、10年後の目標を実現するための基盤強化・基礎固めと位置づけ、新たな市場を開拓する成長ドライバーの発掘・絞り込み・育成に注力しています。

当社グループが新たに挑戦していく事業の候補として設定した5つの成長ドライバー(P.15参照)の一つに「宇宙事業」があります。近年頻発する台風や猛暑、さらには線状降水帯による大雨などの自然災害は、GHG(温室効果ガス)排出量の増加に伴う地球温暖化が要因の一つと考えられていますが、そのような災害の把握に、小型SAR(合成開口レーダー)衛星の活用が期待されています。小型SAR衛星は数十基の衛星群(コンステレーション)で運用するため、当社グループでは機体の持続的な更新需要に対応する生産拠点として、栃木県の那須工場に「宇宙棟」を建設しました。運用にはまだ時間を要しますが、新たな成長分野である宇宙関連事業を通じた防災、減災への貢献に向けて一歩ずつ着実に進んでいます。

事業戦略と一体化したサステナビリティ経営

当社グループは、「東京計器ビジョン2030」の実現に



に向けたサステナビリティ経営を進めています。私は、サステナビリティ経営が単なるスローガンでなく、事業の成長性や持続性をもたらすものでなくてはならないと考えています。当社グループの従業員は、お客様とともに、独創技術で時代を拓いてきました。しかし、今のままの事業内容や手法では、売上・利益は横ばいのみです。そこで、社長就任以来、全従業員に向けた訓示や管理職とのミーティングの中で経営環境のキーワードを説明し、厳しい事業環境を打破して成長する大切さを、繰り返し強調してきました。特に、短期的収益のための既存事業の強化に加え、中長期の成長を目指す成長事業の推進の2本立て経営の重要性と、挑戦意欲あふれる企業風土の創出の重要性を一貫して言い続けてきました。

さらに、サステナビリティ推進室のメンバーが各工場、営業所等に訪問して説明会を開き、サステナビリティ経営の根幹となる方針や施策を説明し、我々が目指すサステナビリティ経営が事業の成長性や持続性をもたらすものであることを直接伝えました。重要なのは、事業の持続可能性に関する「現場目線の課題」についての対話を通じて、事業戦略と一体化したサステナビリティ経営の理念の浸透を図ることです。サステナビリティ経営とは何か、それに対して自分が何をやらないといけないのかということまで落とし込み、個々人が理解できないことには、恐らく力にはなっていないのだと思っています。

こうした従業員への理念の浸透や方向性を合わせる努力とともに、新たな成長分野を目指した提案や新市場の開拓など、積極的に挑戦するという思考を目指した

人事評価や目標管理の制度改定を進めています。徐々にではありますが、こうした制度改定を通じた意識改革の成果を肌で感じています。

サステナビリティ経営に根差した マテリアリティの特定と活動

サステナビリティ経営を進めるうえで、当社グループとステークホルダーの皆様との共通のマテリアリティ（重要課題）として特定した「4つのマテリアリティ」（P.23参照）を強力に推進していくため、執行役員の中からマテリアリティごとの推進責任者を選任しました。マテリアリティの活動状況は、私が委員長を務めるサステナビリティ委員会で各責任者が報告した案件に対して、委員会が必要な指示や支援を行います。

これまでの主なマテリアリティの活動をご紹介します。

「社会課題を解決する商品の提供」は、「東京計器ビジョン2030」で設定した成長ドライバーと既存事業の戦略に基づいた商品開発の取り組みを、社長室が中心となって取りまとめています。これに伴い、従業員一人ひとりが自らイノベーションを生み出す提案の場として新設した「未来創出推進課」を、2023年4月に社長室に新設した「新規事業推進室」の傘下に移しました。新規事業推進室は5つの事業強化領域（P.15参照）を取りまとめ、未来創出推進課はそれ以外の新規事業の開拓を担います。それぞれの組織の役割を明確にしながら「社会課題の解決に貢献する新商品」の開発を推進していきます。

「環境配慮型社会の実現」は、脱炭素型社会の実現が国際的な共通認識となった現在では、プライム市場上場企業として率先して実現していかなければならない極めて重要な課題です。当社グループでも2030年度のGHG排出量を2013年度比で37%削減する目標を設定しました。当社グループにとっては挑戦的な目標ではありますが、生産担当役員が中心となって達成に向けた取り組みを進めています。従前から進めている省エネルギー設備の更新のほか、2022年度から再生可能エネルギー電力の調達を開始したことで、計画を上回る速度で削減が進んでいます。2023年度は太陽光発電設備を

導入することが決定し、今後はGHG排出量削減のさらなる迅速化が期待できます。また、先に述べた「社会課題解決に貢献する新商品」の開発として、水素関連事業にも注力し、自社のみならず、社会全体のカーボンニュートラルに貢献していきます。

「サプライチェーンマネジメントの強化」では、2023年4月に「パートナーシップ宣言」を行いました。東京計器は栃木県内に3つの工場（那須工場、矢板工場、佐野工場）を持ち、各々での生産は、地元の協力企業を中心とするステークホルダーの皆様に支えられて成り立っています。「東京計器ビジョン2030」に向けた当社グループの持続的成長の実現に必要なのは、強固なサプライチェーンの構築です。そのためには効率性の改善はもちろんのこと、環境配慮型のサプライチェーンの構築など協力企業の皆様と一致協力し、持続的な共存共栄関係を築いていくことが必要です。当社グループと協力企業の皆様が共に成長できるよう、資材担当役員が中心となって強靱なサプライチェーンの構築を探索していくとともに、GHG排出量の削減や人権の保護などを含めたサプライチェーンマネジメントの強化を推進していきます。

「多様な人材の活躍推進」では、「挑戦する風土」への改革を進めるため、「東京計器ビジョン2030」におけるバリューとして「飽くなき挑戦」というスローガンを掲げました。2022年度は新たに「挑戦をやめたら東京計器じゃなくなる」というキャッチコピーを作り、社内への浸透を進めています。また、多様な人材が活躍できる企業環境の構築については、人事制度の改定のみならず、人事総務部が中心となって各種の取り組みを進めています。当社グループにとっては、多様な人材こそが最大の財産です。従業員の成長を支援する資格取得の奨励や教育研修の充実、多様な働き方に対応できる各種制度の整備なども推進し、従業員エンゲージメントを高めていくことで会社の持続的な発展につながる好循環を生み出していきます。

政府が示す「男女共同参画の推進」に当たっては、2023年6月に当社グループ初の女性社外取締役を迎え、経営陣においても多様性の向上を図りました。今後もプライム市場上場企業として多様性に関する取り組みを推進していきます。



次のステージに向けて

当社グループの製品の多くは、お客様の製品に組み込まれています。それゆえに、表立って目立たない存在ではありますが、他社にはない独創技術を駆使することにより、120年を超える長い間、世界の安全、安心を支えてきました。当社グループの従業員は、製造に関わる部門はもちろん、技術開発、品質保証、お客様との接点を担う営業・サービス、そして各部門の支援を行うスタッフなど、いずれの部門でも、この歴史と当社グループの製品が果たしてきた役割に誇りを持っています。無限の可能性を秘めた一人ひとりの能力がさらなる成長に向けて高まっていくことで、当社グループの未来は変わると私は確信しています。

昨今は、上場市場においてPBR1倍割れの企業に対する東証の要請があるなど、企業の成長に対して注目が集まっています。当社グループは長らくPBR1倍を割っており、ステークホルダーの皆様にはご心配をお掛けしています。私は、PBRやROEの向上には業績を上げること、これに尽きると考えています。そのためには、自社の技術力のさらなる研鑽に加え、企業間のアライアンスやM&Aなどにより、成長のスピードを加速していくことも必要です。

あらゆる経営資源を活用して、持続的な成長を目指していきますので、ステークホルダーの皆様には、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

サステナビリティ担当役員メッセージ

TOKYO KEIKI



2022年度は、ロシアのウクライナへの本格的な軍事侵攻が激化し、民主主義の基盤が大きく揺らいだ一年でした。このような時勢の中で開催されたCOP27(国連気候変動枠組条約第27回締約国会議)は、脱炭素社会のためのさらなる化石燃料削減への合意なく閉会するに至りました。国家間での紛争はエネルギー消費を爆発的に増加させることにもつながり、サステナビリティの観点からは大きく後退した年となりました。

しかしながら、地球規模の気候変動については、西オーストラリアでの大規模な山火事、インドなど南アジアにおける50℃を超える熱波、アルプスでの氷河の崩落、パキスタンでの大規模洪水など、人間の都合には関係なく自然災害が世界各地で猛威を振るっています。気温の上昇も加速しており、世界気象機関(WMO)の最新報告によると、気温の上昇幅が2027年までには1.5℃を超える見込みという危機的な状況に直面しています。

このような環境の中、東京計器グループでは経営理念を継承しつつ、自社の「環境・社会・経済の持続可能性」を高めていくための指標としてサステナビリティ方針を制定しました。また、この方針に従いサステナビリティ経営を推進していくための4つのマテリアリティを特定しました。このマテリアリティは、ステークホルダーの皆様からの期待と当社グループの成長にとって重要な

将来にわたっての課題を反映させたもので、サステナビリティ経営を実践していく原動力となっていくものです。

マテリアリティの取り組みについては、緒についたばかりであり具体的な目標や成果を示すには今しばらく時間がかかる状況です。しかし、これらマテリアリティの解決は「東京計器ビジョン2030」の実現を含む当社グループのサステナビリティ経営の核となる部分であることから、各取り組みの進捗を今年度のサステナビリティレポートからステークホルダーの皆様と共有していくこととしました。

マテリアリティを通じた4つの目指す姿を実現することは決して簡単ではありません。しかし、特に気候変動への対応については喫緊の課題として我々の目前に突きつけられており、目を逸らすことができない状況です。環境への配慮という観点では、深刻な海洋汚染の原因となる梱包資材などのプラスチックごみ削減などにも企業の責任として取り組んでいく必要があります。当社グループでは、「東京計器ビジョン2030」に掲げた「飽くなき挑戦」というバリューにより、マテリアリティの実現に挑戦してまいります。

取締役執行役員／サステナビリティ推進担当
鈴木 由起彦

事業紹介

船舶港湾機器事業

船用機器システムカンパニー

モコス・ジャパン

最先端のジャイロ技術、
自動操舵技術が航海の安全・安心を支える

- 日本で初めてレーダーやジャイロコンパス、オートパイロットの製造を開始した航海計器のパイオニアとして、操船に必要な航海計器をトータルにラインナップし、グローバルに提供しています。
- ジャイロコンパス、オートパイロットのトップ企業として、無人運航船開発プロジェクトやGHG 排出量削減プロジェクトにも参画しています。



オートパイロット



ジャイロコンパス



電子海図情報表示装置

油空圧機器事業

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

モノづくり・インフラづくりの現場を支える

- 産業機械、建設機械市場を中心に省エネと制御性に優れた油空圧、電子製品を提供、社会基盤づくりを支えています。
- 水素圧縮装置を通じて次世代エネルギーの普及に貢献しています。



産業機械用省エネポンプシステム



建設機械向けディスプレイ



水素ステーション向け油圧式水素圧縮装置

流体機器事業

計測機器システムカンパニー

水資源の管理や河川防災で生活の安全に貢献

- 超音波流量計を世界で初めて実用化。上下水道や農業用水の流量監視で貴重な水資源の有効活用にご貢献しています。
- 電波レベル計を利用した水位監視システムが河川氾濫や都市水害の防災・減災に役立てられています。



高精度
超音波流量計



電波レベル計

各種ガス系消火設備で暮らしの安全を支える

- 日本で初めて不活性ガス消火設備を手掛けて以来、水・泡消火が適さない施設で火災から貴重な財産を守っています。



ガス系消火設備

防衛・通信機器事業

電子システムカンパニー

通信制御システムカンパニー

東京計器アビエーション

独自のマイクロ波応用技術、 慣性センサー技術で社会を支える

- 防衛市場向けの航空機用電子機器や艦艇向け慣性航法装置などを開発・提供しています。
- 東京湾や大阪湾など船舶が輻輳する海上交通路の管制業務を担う船舶通航管理システムを提供しています。
- 高性能のマイクロ波応用製品が半導体の微細化や宇宙事業に貢献しています。
- 慣性センサーと制御技術でスマート農業をサポートしています。
- ジャイロスコープ、加速度計、磁気方位センサー等のコア技術を組み合わせた各種姿勢制御装置を、報道ヘリコプターや中継車などに提供しています。



航空機用
レーダー警戒装置



船舶通航管理
システム



ソリッドステートマイクロ波電源



トラクタ直進自動操舵補助装置



アンテナ自動指向装置

その他の事業

検査機器システムカンパニー

東京計器レールテクノ

印刷の品質保持に貢献する検査機器事業

- 高精度な画像処理技術で印刷のトラブルを検出し、印刷物の品質向上に貢献しています。



印刷品質検査装置

鉄道の安全運行を支える鉄道機器事業

- 国内鉄道会社の7割以上で稼働する超音波レール探傷車やレール探傷器で、保線業務を支えています。

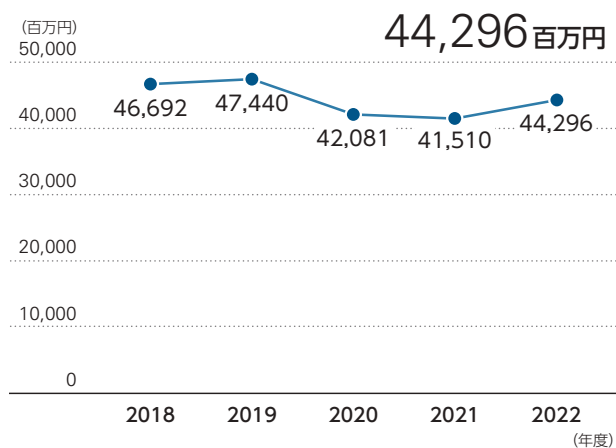


超音波レール探傷車

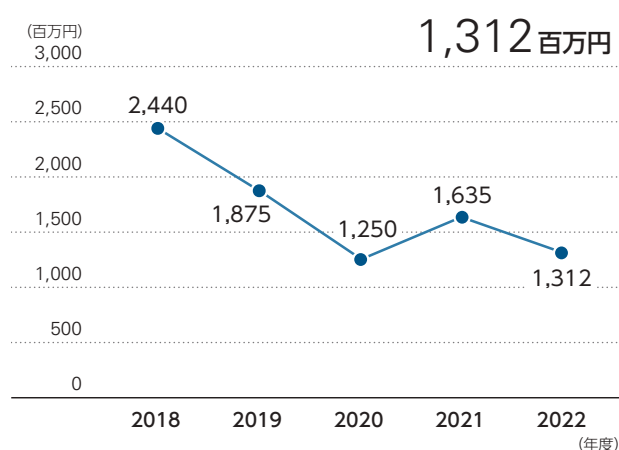
財務・非財務ハイライト

財務情報

連結売上高推移

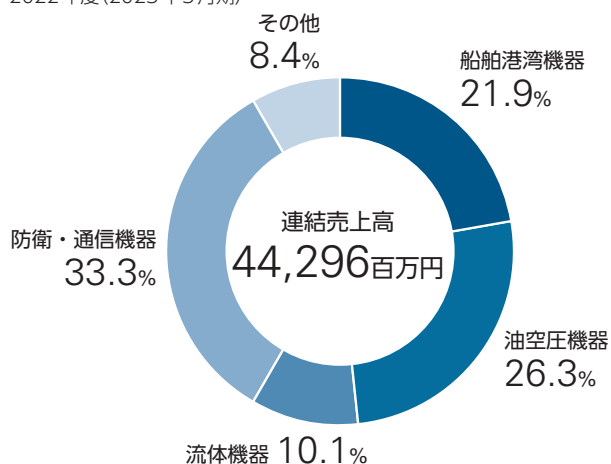


連結営業利益推移



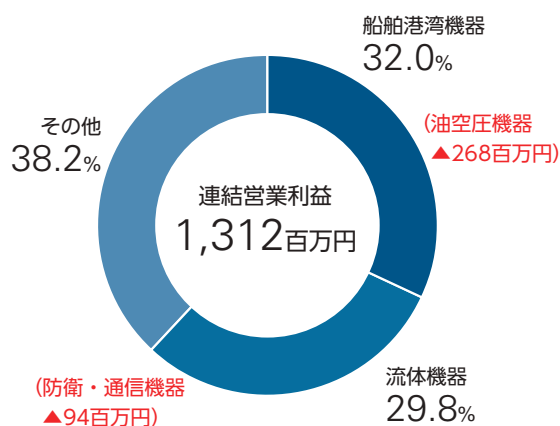
連結売上高セグメント比率

2022年度(2023年3月期)

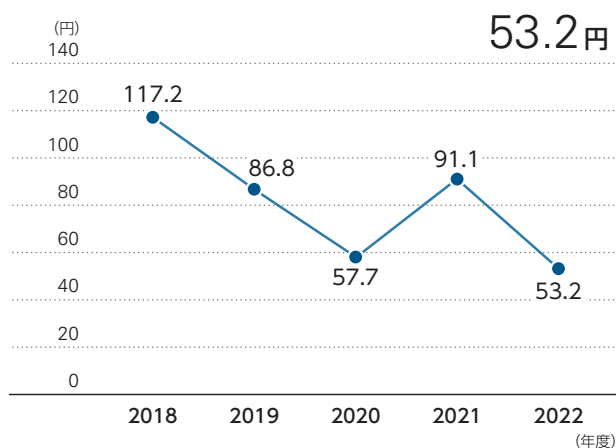


連結営業利益セグメント比率

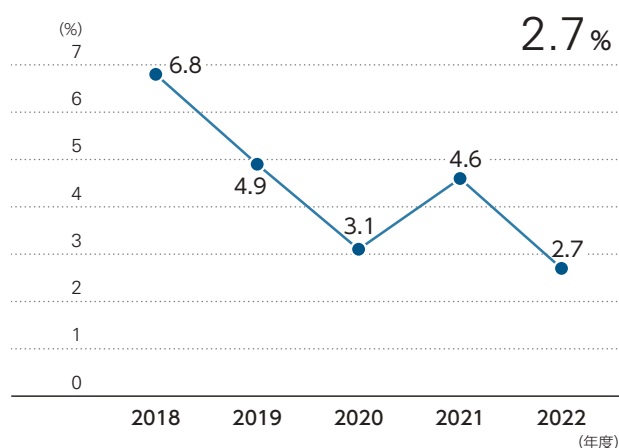
2022年度(2023年3月期)



一株当たり当期純利益推移



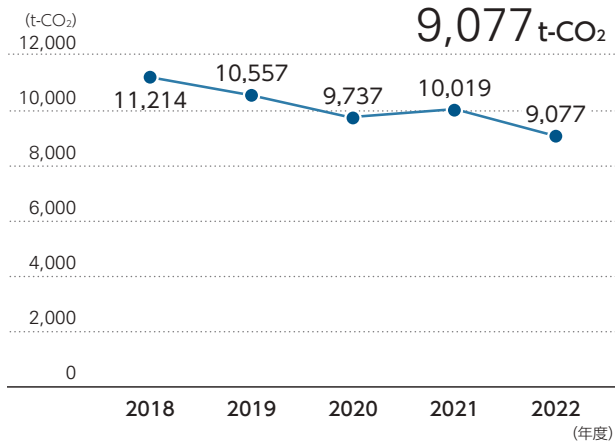
ROE



非財務情報

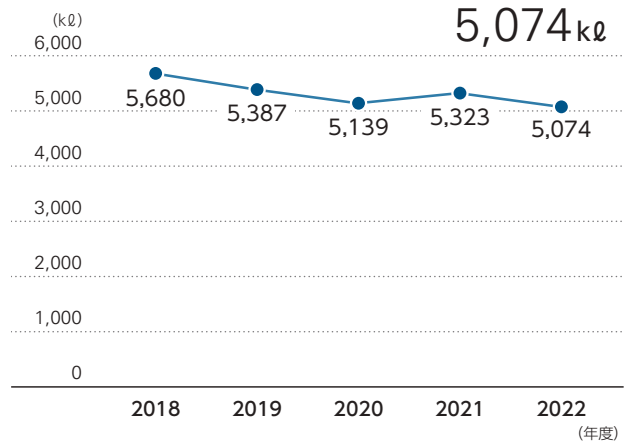
GHG排出量 (Scope1,2) (P.32参照)

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

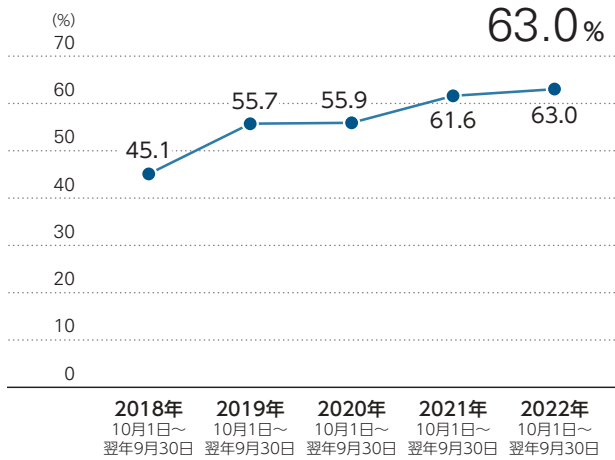


エネルギー使用量 (原油換算)

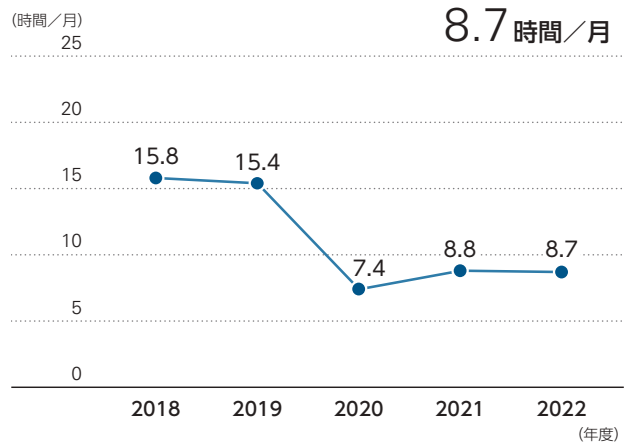
(注) 集計対象は本社、那須工場、佐野工場、矢板工場、田沼事業所、飯能事業所、TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD. (ベトナム)



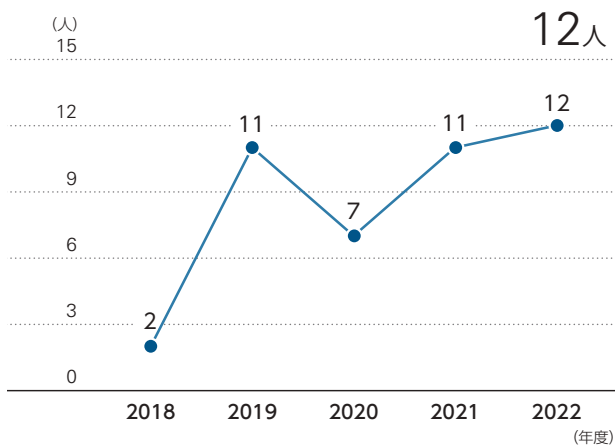
年休取得率



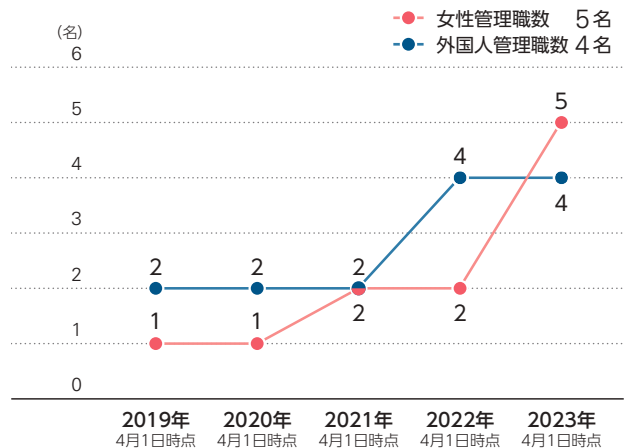
月平均残業時間



育児休職の利用者数



女性/外国人管理職数



東京計器ビジョン2030

当社グループは、2021年度初めに10年後を見据えた「東京計器ビジョン2030」を策定しました。当ビジョンでは、創業から125周年という節目に当たりこれからの150年、200年に向かって持続的な成長を続けるため、当社グループが2030年にありたい姿をまとめています。

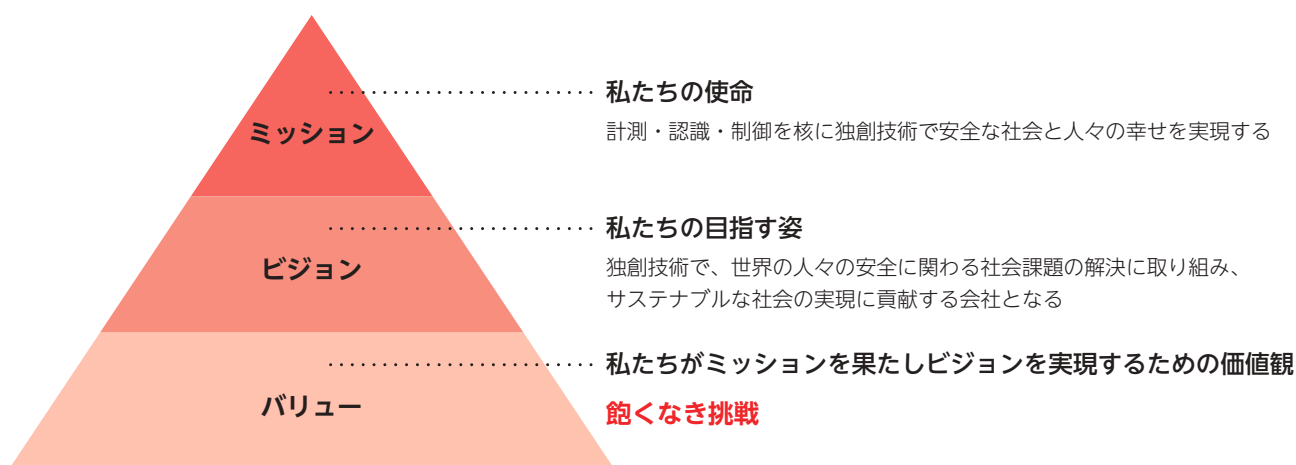
ビジョンの主旨

これまで当社グループは、国内のお客様の困りごとに寄り添い、ご期待に沿えるよう励んできた結果、国内市場でいくつものニッチトップ事業を産み出してきました。しかしながら、さらなる成長のためにはもっと大きな視点での事業展開が必要であるとの認識に至りました。

「東京計器ビジョン2030」を通して当社グループのありたい姿を具現化することで、これまで積み重ねてきた独創技術の有効活用によるイノベーションによって、SDGsを切り口とした「グローバルニッチトップ事業」を創出し、持続的な成長と中長期的な企業価値を図るステージへと転換していきます。

ミッション・ビジョン・バリュー

「東京計器ビジョン2030」では、私たちの使命である「ミッション」、私たちの目指す姿である「ビジョン」、その「ビジョン」を実現するための私たち共通の価値観である「バリュー」を定義しました。

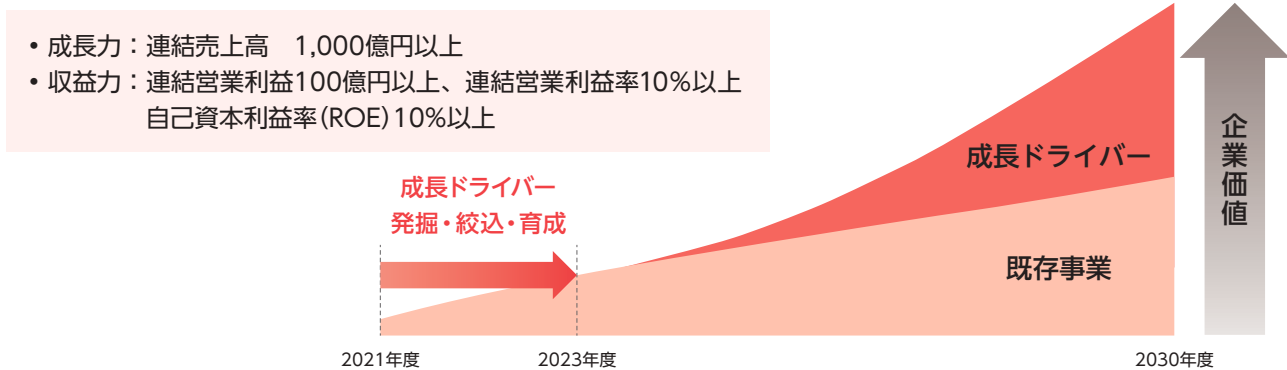


2030年までの経営目標

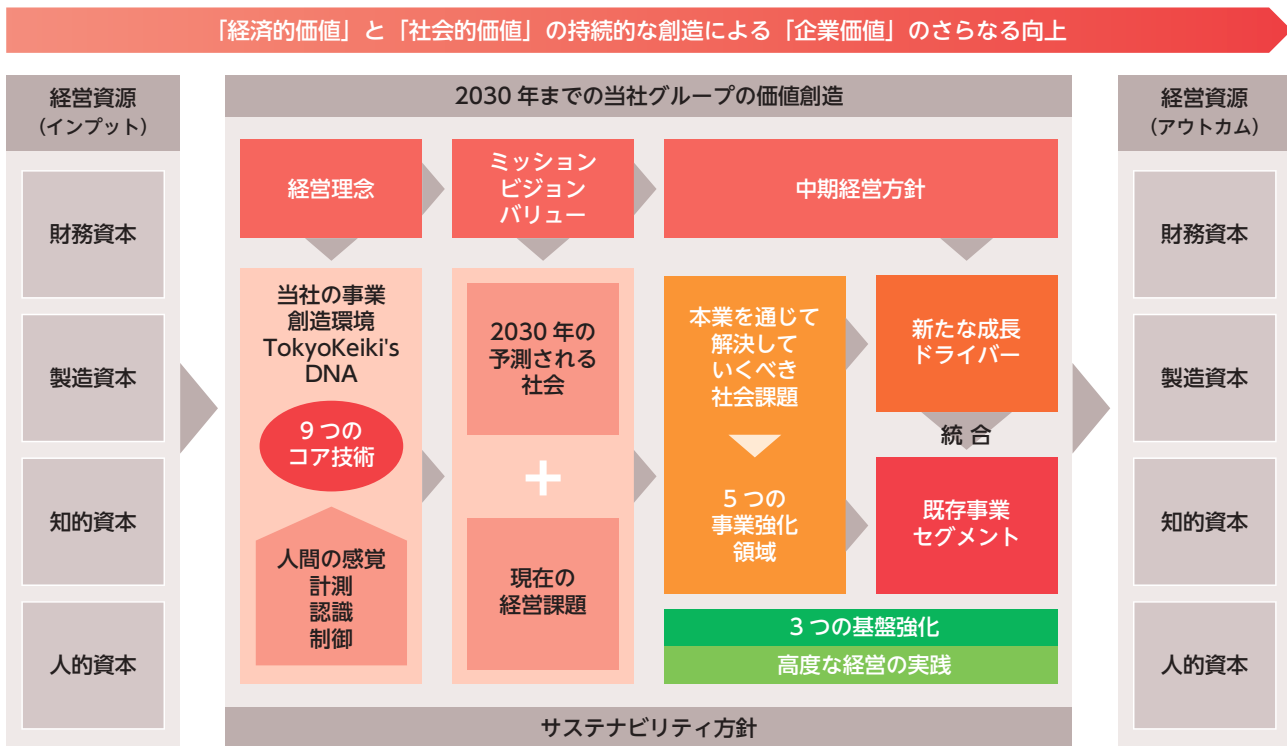
グローバルニッチトップ事業の創出においては、製品開発や市場開拓に当たり、仕様の違い、適用規格の違い、さらには自前主義にこだわらず生産・販売・技術の補完を目的としたM&Aによるスピードアップ等で多額の投資が必要となることを予想しています。これまで強化してきた財務基盤をもとに資金を有効活用しながら、先行して育ちつつあるいくつかの成長ドライバーを早期

に立ち上げていきます。そして、収益源として育った成長ドライバーと既存事業の拡大から得られた利益を再投資に回す成長サイクルを構築しながら、新たな成長ドライバーの発掘・育成によって事業規模を拡大していきます。

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



東京計器ビジョン2030 全体像



事業強化領域

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

2030年の予測される社会

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

本業を通じて解決していくべき社会課題を踏まえて5つの事業強化領域を設定



成長ドライバー候補の設定

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

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




既存事業の深化

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

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

3つの基盤強化

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

<p>同じ未来を目指す パートナーとの オープンイノベーション の推進</p>	<p>外部リソースの戦略的活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 新領域開拓のノウハウを自前で作り上げるだけでなく、外部リソースも積極的に活用 オープンイノベーションへの投資 	
<p>働きがいと挑戦意欲 あふれる風土の創出</p>	<p>挑戦志向の人事制度への改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 高い目標への挑戦を評価する人事評価制度の導入により、飽くなき挑戦を続ける風土へ変革 	
<p>現場発イノベーションの 誘起</p>	<p>未来創出型改善活動の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来の改善活動を深化させ、従業員一人ひとりが自ら新しいテーマに挑戦しイノベーションを生み出す人材育成の場として活用 	

高度な経営の実践

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

<p>サステナビリティ 経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全社を統制し全体を把握、評価する組織として、2021年6月よりグループ横断組織としてのサステナビリティ委員会およびコーポレート・スタッフとしてのサステナビリティ推進室を設置し、グループ全体でのサステナビリティ経営を推進 TCFDに対応し、気候変動リスクおよび機会の把握と戦略策定、管理に努めるなどESGを重視した経営を実践
<p>ROIC 経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> 各事業の「稼ぐ力」と「資本効率」を測定し、「ROEの向上」と「貸借対照表のスリム化」を同時に達成するために、ROIC経営を導入 ROIC経営により、事業ポートフォリオの全体最適化と持続的な成長を実現。株主資本コストを上回るROEを目指し、評価指標としてWACCとの比較(ROIC > WACC)を導入 ROICツリーで展開される個別指標にKPIを設定、全社員の業務目標の達成が経営目標の達成につながることを意識する風土に改革
<p>DX の導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> DX推進により社内外のデータを有効活用し、データ駆動型経営と将来予測能力の向上を図る 基幹系システムを刷新し業務プロセスを最適化、データ収集のリアルタイム性を高め経営判断の迅速化を実現 IoTを活用したスマートモノづくりによる生産効率の改善

[対談]

カンパニー長が語る

東京計器の未来

～「東京計器ビジョン2030」実現に向けて～



三菱UFJリサーチ&
コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部
浦田 のどか

1

世界の海の安全と安心を支える リーディングカンパニーへ

船用機器システムカンパニー



執行役員
船用機器システムカンパニー長
吉田 芳彦

持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るサステナビリティ経営へと舵を切った「東京計器ビジョン2030」の実現に向け、船用機器システムカンパニーでは、新たな歴史を紡ぐ事業計画を策定しました。吉田芳彦カンパニー長と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社コンサルティング事業本部の浦田のどか氏が、当カンパニーの現状や課題、今後の方向性について、対談を行いました。

航海の安全と海運に関わる、あらゆる課題を解決する

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

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

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

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

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

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

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

安定から成長へ、製品とサービスの強化を推進

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

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

浦田 ある意味、新造船市場だけで安定した業績を上げてきたわけですね。

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

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

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

浦田 新たな歴史を紡ぐための長男坊の挑戦が始まったのですね。





「脳がちぎれる」をキーワードに人的資本を活性化

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

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

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

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

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

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

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

世界のルールのキャスティングボードに

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

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

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

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

浦田 無人運航船と自動車の自動運転は、何か違いがあるのですか？

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

浦田 無人運航船にも、そのルールは適用されるのですね。

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

浦田 ぜひ、「MEGURI2040」の規格が採用されるといいですね。

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

[対談]

カンパニー長が語る

東京計器の未来

～「東京計器ビジョン2030」実現に向けて～



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部

浦田 のどか

2

お客様との対話が 生み出す新製品で、 カンパニーの復活を目指す

油圧制御システムカンパニー



執行役員
油圧制御システムカンパニー長
大井 章弘

油圧制御システムカンパニーでは、「東京計器ビジョン 2030」の実現とカンパニーの復活を目指した活動に取り組んでいます。大井章弘カンパニー長と三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社コンサルティング事業本部の浦田のどか氏が、油圧制御システムカンパニーの復活に向けた課題や今後の方向性について、対談を行いました。



メンバー全員でカンパニーの復活を誓った

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

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

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

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

浦田 不安が解消されてよかったですね。

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

ことを強く求めました。

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

PLに効く設備投資を強力に推進

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

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

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

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

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

お客様との対話で新たな市場を切り拓く

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

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

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

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

未来に花開く成長の種を育む

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

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

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

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



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られる事項です。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

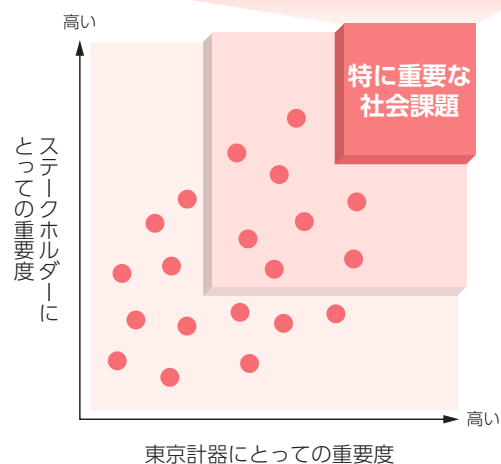
これらの課題を、「ステークホルダーから見た重要度」、「当社グループ視点での重要度」の2軸で総合的に評価し、「マテリアリティマップ」に示しました。

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で承認を受けたのち、経営会議および取締役会で妥当性や網羅性の観点から審議を行い、マテリアリティを決定しました。

マテリアリティ特定結果

- 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」

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

取り組みの考え方

「東京計器ビジョン2030」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」、既存事業の成長については「既存事業の深化ポイント」としてまとめ、課題に取り組んでいます。

推進体制

「既存事業の深化ポイント」については各カンパニーが、「成長ドライバー候補」については社長室が中心となり推進しています。推進を強化するため、2023年4月には社長室内に新規事業推進室が発足しました。今後、既存事業の戦略と成長ドライバーの進捗を次期中期事業計画へ反映させていきます。

成長ドライバー候補の取り組み

2021年度から2023年度までを新たな成長ドライバーの発掘・絞り込み・育成の期間とし、5つの候補について以下の取り組みを進めています。

・エッジAI^{*}事業

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開発し、ユーザーに試験提供を開始しました。また、ホームページ上で開発パートナーを募集する取り組みも開始しました。

※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は演算処理をインターネットを介さず現場で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だけでなく、業務提携先と水素ステーションの小型化・パッケージ化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開始しました。

・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を足掛かりに、株式会社Synspectiveと小型SAR衛星の量産化に向けたパートナーシップを締結し、衛星組立のための宇宙棟を那須工場内に建設しました。

※小型SAR衛星:SAR=合成開口レーダー(SAR: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級の小型ながら大型衛星並みの高精細・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

これまで徒歩による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を開発しました。

・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進めています。

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。その他にも、「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。

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

研究開発の取り組み

研究開発の考え方

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

当社グループの研究開発の基本方針は、経営理念である

「計測、認識、制御といった人間の感覚の働きをエレクトロニクスをはじめとする先端技術で商品化していく事業を核として、社会に貢献する」に立脚し、研究所機能である「研究開発センタ」の技術戦略および研究開発計画、カンパニー・子会社の製品開発に展開されています。

研究開発の体制

研究開発センタは、比較的中長期の研究開発を行うことが主体となっており、その成果を活かした製品開発を各カンパニー・子会社の開発部署が行うことを基本としています。また、各カンパニー・子会社単独では非効率な研究開発の委託研究や、個別案件での技術支援を担っています。同センタが将来の事業機会を捉え、事業の核となる技術の研究開発活動を行っている一方で、各カンパニー・子会社は、お客様のニーズをもとに、数年先に製品化する商品の先行開発を含めた開発活動を行います。

開発委員会

開発委員会は、技術担当役員が委員長を務める会議体で、研究開発センタ長、各カンパニーの技術部長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。最近の事例を紹介します。

・無人運航船技術の2025年の本格的な実用化を目指す



当社は公益財団法人日本財団（日本財団）が推進する無人運航船プロジェクト「MEGURI2040」における「無人運航船の社会実装に向けた技術開発プログラム」^(注1)に、当社を含め国内51社で構成される Designing the Future of Fully Autonomous Ships Plus コンソーシアム（DFFAS+）のメンバーとして参加しています。

当該プログラムは、2020年からスタートした「MEGURI2040」の第2ステージとして位置づけられ、第1ステージとして実施された「無人運航船の実証実験にかかる技術開発共同プログラム」で培った無人運航船技術の2025年の本格的な実用化を、日本財団と共に目指します。当該プログラムでは、「実証実験」「開発した技術の規格化」「開発プロセス基盤の強化」「社会実装」という4つの目標を掲げて取り組みます。

当社は、「MEGURI2040」第1ステージにDFFAS+の

前身となるDFFASコンソーシアムとして参加していました。「MEGURI2040」第2ステージにも引き続き参加し、さらに技術の規格化においてワーキンググループリーダーを務めます。

実証実験においては、将来の内航業界を支える次世代船を設計するとともに、無人運航船が支える将来の内航業界を想定した船陸オペレーション実証を、異なる4隻の船舶^(注2)および2つの陸上支援センターを利用して実施します。当社は、無人運航機能をすべて備えたFull Packageの新造コンテナ船に対して、オートパイロットやジャイロコンパスなどの製品に加え、これらの研究開発で培った舵制御技術を提供します。離岸から着岸までのすべての航路と避航操船において適切な位置制御を実現し、安全な無人運航に貢献します。

当社は、日本の内航業界における労働力不足解消や労務負担軽減、海難事故防止、離島航路維持等の社会的課題を解決し、安定的な国内物流・輸送インフラを支えるため、日本財団、DFFAS+参加各社、国内外の協力組織と共に、2025年の無人運航船の実用化に向け、「MEGURI2040」に取り組んでいきます。



実証実験のイメージ (無断複製・転用禁止)

(注1) 無人運航船の社会実装に向けた技術開発プログラム: 無人運航船の実用化を推進する技術開発を行うことで、本分野の技術開発へのさらなる機運を醸成し、その結果我が国の物流および経済・社会基盤の変革を促進するべく、当該技術開発を支援する助成制度。

(注2) 異なる4隻の船舶: 船舶無人運航機能をすべて備えたFull Packageの新造コンテナ船、無人運航機能の一部を備えた既存コンテナ船、既存RORO貨物船、既存離島航路船。

・ギ酸からの高圧水素製造装置の小型化

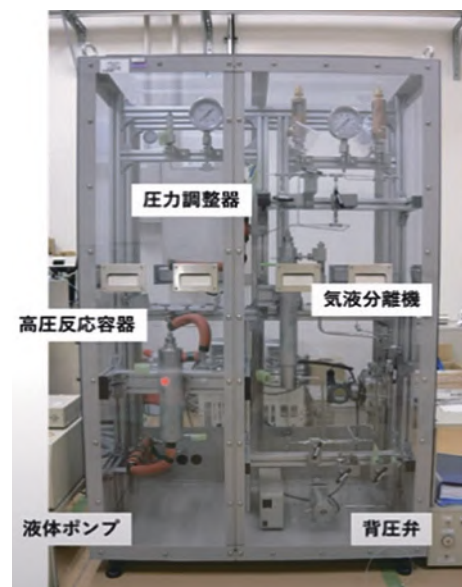
当社および子会社の東京計器パワーシステム株式会社(TPS)は、国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)と「ギ酸^(注)からの高圧水素製造装置の小型・実用化モデルに関する共同研究開発」を開始しました。

油圧システムの開発・生産を行うTPSでは、油圧制御

技術を応用して都市部を中心とした水素ステーション向けに水素圧縮装置を提供しています。一方、水素ステーションをはじめとした水素の供給網が不十分な地方や、比較的小規模な水素利用を想定した、現場で利用できる小型・低コストの水素供給システムについても検討を重ねてきました。

本研究開発では、ギ酸からの高圧水素製造装置に関する小型・実用化モデルの研究開発を行います。産総研ではこれまで、ギ酸からの高圧水素製造技術と社会実装に向けた研究を進めてきました。水素を大量に貯蔵・輸送するためには圧縮(高圧化)が必要であり、多くの水素生成方式においては、大気圧と同等の圧力で得られた水素を圧縮装置によって高圧化しています。ところが、ギ酸を用いた水素製造においては、高圧水素が直接得られることから、圧縮工程を省略でき、高圧水素製造における装置の小型化と低コスト化が期待できます。

当社グループは、「東京計器ビジョン2030」における成長ドライバーの一つとして、水素・エネルギー事業の推進を図っており、本研究開発を通じて水素エネルギーのさらなる普及に取り組んでいきます。



産総研が技術実証に用いたギ酸による水素製造装置 (写真:産総研提供)

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

軌道検査省力化システムの実現に向けて

－東京計器レールテクノ株式会社の新たなる技術領域への挑戦－

軌道検査の現状

世界に比類のない高い安全性と正確性を誇る日本の鉄道。その線路は現在も多くの点検作業員によって守られています。線路には多くの軌道材料(部材)が使われており、列車を安全に走行させるためにはこれら軌道材料が健全な状態であり続けることが重要です。点検や補修作業などは電車の運行が終了した深夜から始発電車が走る早朝にかけて行っていますが、日中に徒歩で線路の状態を監視する必要のある「徒歩巡回(目視点検)」は、列車と接触する可能性を伴う非常に危険な作業です。徒歩巡回では、軌道材料の状態を作業員が歩きながら検査するため、高度な技能を持った人材の確保が重要課題となっているほか、作業員の責任も重く、心理的な負担が

大きい業務です。そうした過酷な労働環境であることも一つの要因となって、近年はその担い手が減少しており、鉄道事業者は安全で持続可能な鉄道を維持するうえで深刻な状況に直面しています。このような社会課題の解決に向けて、近年は検査機器が搭載された車両での測定作業が強く求められるようになっていきます。

東京計器レールテクノ(TRT)の「軌道検査省力化システム」は、危険を伴う徒歩巡回から作業員を解放するだけでなく、点検、検査の頻度の向上が可能になることで、高頻度データを各種設備の劣化予測に応用するなど、線路保守における生産性向上を実現することが期待されています。

軌道検査省力化システムの特長

TRTは、国内鉄道会社の超音波レール探傷車*1市場で7割以上採用されている実績を踏まえ、複数の軌道材料の検査を行う「軌道検査省力化システム」を開発しました。これは、営業車両や保守用車両に搭載して軌道材料の状態を自動で判定できるもので、歩行による巡回に比べてより効率的に、さらに安全で正確な軌道材料監視が可能なシステムです。

このシステムでは、複数の画像センサーを車両の床下に配置してさまざまな角度から軌道の連続撮影を行い、撮影した画像から軌道材料を個別に抽出し、脱落や欠落、不良判定や異常検出までをAIにより自動判定することができます。

また、営業車両に搭載して高頻度に測定を行うことは、従来型の補修計画作成方式であるTBM*2からCBM*3への切り替えも可能となり、補修作業が必要な時期を正確に算出できるようになるため、人的および金銭的なコストの削減につながります。

TRTと東京計器油圧制御システムカンパニーにおける研究開発では、車両の床下に搭載する撮影装置を自社開発し、画像処理プロセッサは東京計器製を採用しました。

さらに、画像処理アルゴリズムの開発からソフトウェア製作に至るまでの全行程を東京計器グループ内で管理することにより、迅速できめ細かなサポートを可能としています。

*1 超音波レール探傷車:目視点検では見つけれないレール内部の傷を超音波で検知する装置を搭載した、非破壊検査を行う車両。

*2 TBM:Time Based Maintenance = 時間基準保全。あらかじめ設定した時間・周期に基づいて、設備や機械の状態のよしあしにかかわらず、定期的にメンテナンスを実施する保全方式。

*3 CBM:Condition Based Maintenance = 状態基準保全。IoT・AIなどの技術を活用し、設備の劣化・故障などを監視して予測することで、故障・不具合が発生する前に適切な修理・部品交換を可能とする保全方式。



軌道検査省力化システムが搭載された九州旅客鉄道株式会社 (JR九州) の多機能検測車

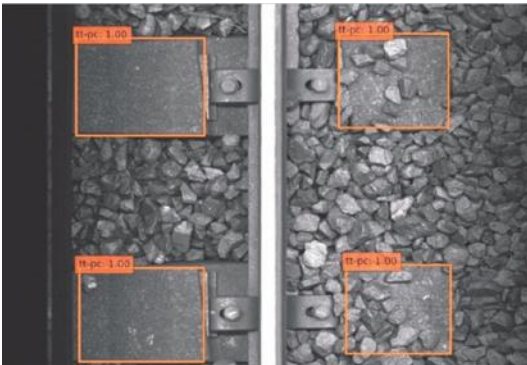


軌道検査省力化システム

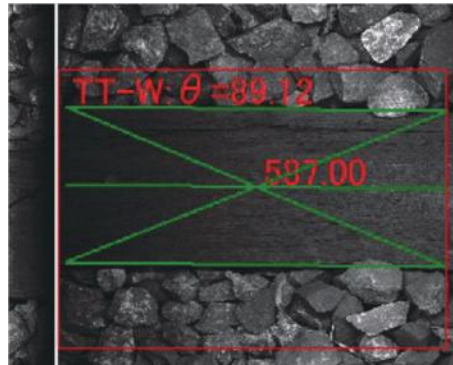
解析のイメージ



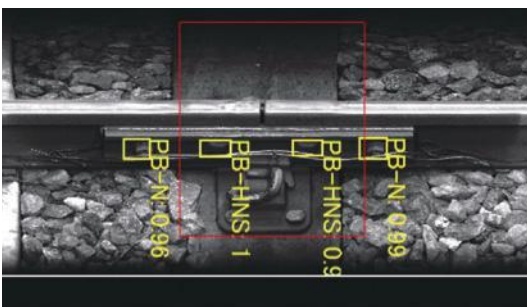
部材検出例



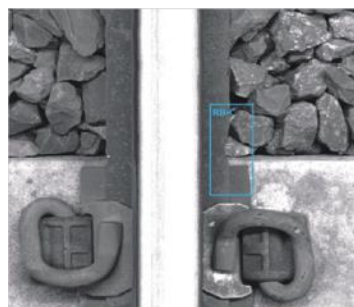
まくら木の自動判定



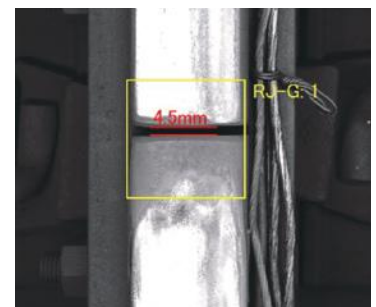
まくら木の直角度判定



継ぎ目板のボルト判定



底部腐食



遊間量測定



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

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

各地区の環境方針

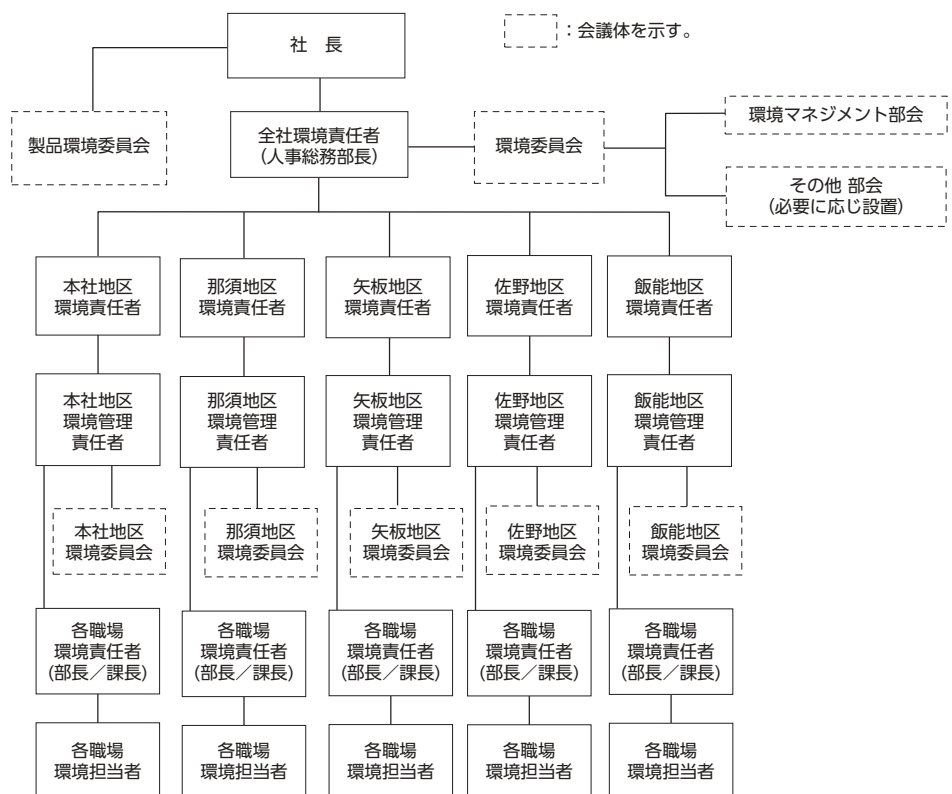
那須・矢板・佐野の各工場では、それぞれの製品づくりの特性や周辺環境への配慮を考慮に入れ、全社方針に基づいた独自の環境方針を策定しています。基本理念の実現のために、地区ごとの環境方針を打ち出し、ISO14001をはじめとした各種認証を積極的に取得しています。

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

全社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。TCFDの枠組みを活用し、気候変動に係るリスクおよび機会を網羅的に評価することにより戦略のレジリエンスを高めていくとともに、それぞれの取り組みにおける指標と目標を

明確に定め、事業活動に重要な影響を与える事象については気候変動関連財務情報等により開示の充実を図っていきます。



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2022年度に9回開催され、重要な施策等である「サステナビリティ方針の決定」や「マテリアリティの特定」などについて企画・立案し、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でてくる。
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。	突発的な気象災害の増加により被害が発生する。 2℃シナリオに対し、発生頻度が高くなる。	
物理(慢性)	異常気象の長期化により被害が慢性的に発生する。 長期的な異常気象には、気温上昇による作物の不作の常態化、海面上昇による海岸付近の設備や工場の水没などが含まれる。	異常気象の長期化により被害が慢性的に発生する。 2℃シナリオに対し、発生頻度が高くなる。	

②-2.シナリオ分析に基づくリスク・機会の評価

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ました。なお、具体的な取り組みについては現在検討中であり、

次期中期事業計画と連動させてマテリアリティ活動の中で決定していく予定としています。これらについては今後、決定次第開示いたします。下表に抽出した事象と現時点で考えられる対応策を示します。

シナリオ分析に基づくリスク・機会の評価

分類	リスク・機会の詳細	当社事業に与える影響		対応策	マテリアリティの取り組み	
		種別	影響の内容			
移行	政策規制 GHG排出規制の強化。 (炭素税/関連課税等) 省エネルギー規制の強化。	リスク	課税によりエネルギー調達コストが増加する。	<ul style="list-style-type: none"> 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	
			化石由来/再生電力共に価格上昇し、調達コストが増加する。			
	低炭素技術獲得のための開発コストが増加し、開発要員が不足する。		<ul style="list-style-type: none"> 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	
	技術革新 低炭素技術への移行促進。	機会				気温上昇への適応技術が開発され、実用化に至る。
		市場 省エネルギーやGHG削減に寄与する製品の需要拡大。				リスク
評判 温暖化への対応状況が企業の評判に影響。	GHG排出削減の取り組みに消極的な姿勢が、株式市場からネガティブに見られ、投資対象から外れるなど企業価値を毀損する。		<ul style="list-style-type: none"> 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		
物理(急性)	局地豪雨の影響等による河川氾濫・土砂災害などの増加。	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、操業停止する。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	持続的成長を支える経営基盤の確立  サプライチェーンマネジメントの強化	
			災害によりサプライチェーンが分断される。			
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	協力工場を含め一部の事業場において空調能力不足による労働環境の悪化が顕著となり、従業員の健康被害が増加する。	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	持続的成長を支える経営基盤の確立  サプライチェーンマネジメントの強化	
			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。			

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後に、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.53「リスク管理体制図」参照。

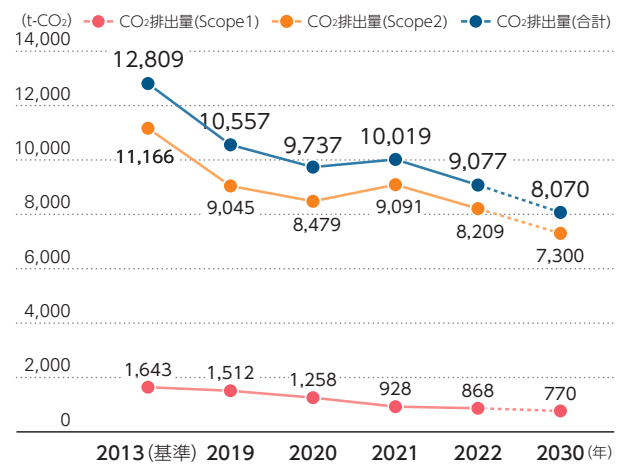
④指標と目標

・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。2022年度は、これまでに取り組んできた計画的な省エネ設備投資に加え、購入する電力の一部を年度途中からグリーン電力に切り替えました。これらの取り組みの結果、2022年度の排出量は前年度から9.4%減少の9,077t-CO₂となりました。

2023年9月にはベトナムにある子会社のTOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD. (TPT) のPPA (太陽光発電による電力買取契約) も始まりましたので、GHG排出量の削減をさらに加速させていきます。右図にScope1、2の削減推移を示します。

GHG排出量削減の推移 (Scope1、2)



再生可能エネルギー活用の取り組み

TPTでは、2022年3月にPPAを締結しました。その後、ベトナム国内の事情により工事が遅れていましたが、2023年9月から電力の供給が開始されました。これにより、使用する電力の約30%を太陽光発電で賄え、年間約400t-CO₂のGHGを削減できる見込みです。

また、那須工場でも自社設備として太陽光発電設備の導入を決定しました。発電量は少ないですが、那須工場には365日常に稼働しているクリーンルームがあるため、発電した電力を無駄なく活用できると判断しました。2023年度中の稼働開始を目指しています。



工場屋根に設置された太陽光パネル (TPT)

本社ビルのエネルギー削減活動

本社ビルの管理は、子会社の東京計器テクノポート株式会社 (TCN) が担当しており、エネルギー使用量についても毎年削減目標を設定して達成状況を管理しています。最近のビルは省エネのために個別空調が一般的ですが、1988年に竣工した本社ビルは、中央にアトリウムを設けており、省エネに有利とは言えない構造です。

しかし、TCNではエネルギー削減に向けた日々の詳細

な計画を策定して実行し、2022年度は夏場の猛暑日が多かったにもかかわらず、電力使用量は2020年度と比較して6.4%減少、冬場の暖房にも使用している都市ガスは25.8%の大幅減少を達成しています。

エネルギー価格高騰もあり、使用量削減の取り組みは非常に重要です。TCNの計画に沿って、本社で勤務する一人ひとりができる省エネ行動を増やしていきます。

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。

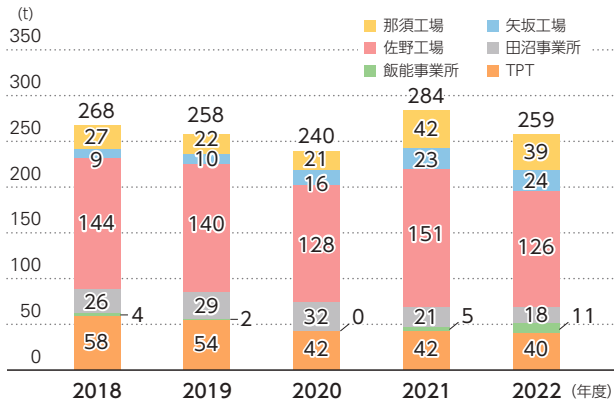
廃棄物削減の取り組み

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。

産業廃棄物排出量



3Rの推進

・Reuse

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。

・Reduce

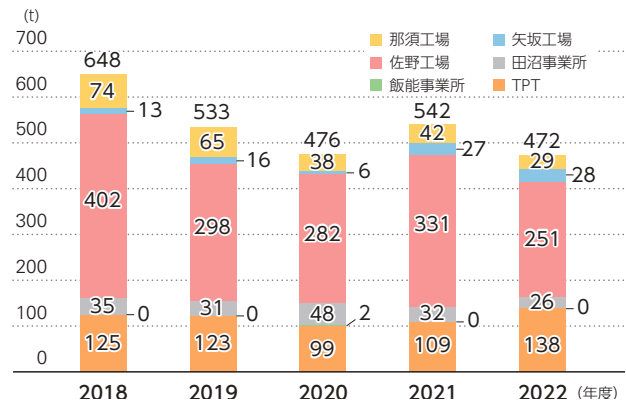
洗浄油の再生装置やガラス加工排水の蒸発乾燥の利用によって、廃油、廃水の削減につなげています。2022年度は、佐野工場における廃油が減少しましたが、その他は2021年度並みとなり、全体では259tでした。

・Recycle

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。

2022年度の有価物内訳は、金属屑403t、廃油17t、廃紙類51tでした。

有価物排出量

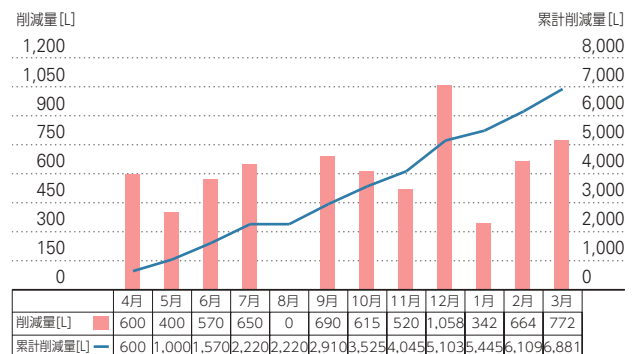


使用済み洗浄油の再生利用

全社の廃棄物排出量のうち佐野工場だけで約3分の2を占め、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。

その結果、2022年度の再生実績は6,881Lとなりました。今後も廃棄量削減に活用していきます。

洗浄油再生装置による廃油削減量(2022年度)



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で製品表面に付着した油分を除去するために従来はジクロロメタンを使用していました。しかし、ジクロロメタンは有害性の高い化学物質であるため、代替洗浄剤として有害性の低い炭化水素系洗浄剤への置き換えを決定し、専用の洗浄設備を社内で設計・製作しました。同設備は2021年1月から運用を開始し、2021年度のジクロロメタン使用量は495kg、2022年度は743kgとなり、2020年度からの比較では90%以上の大幅削減を達成し、環境および人体への影響を低減できました。

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。

「大田区保護樹林」としての本社周辺緑地

東京計器本社ビルのある「テクノポートカマタ」は、当社の旧日本工場跡地の再開発により生まれたオフィスビル街区です。このエリアは、広大な敷地の3分の2を緑化した潤いのある環境を創出しており、緑の少ない蒲田地区で

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排出量削減は、永年の課題でしたが、炭化水素系洗浄剤への代替と再生利用により大幅に減少させることができ、2021年度からは届け出が不要になりました。同様にトルエンの届け出も2020年から不要ですが、どちらも排出量の把握は引き続き行っていきます。

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)
2018	18,400	1,330
2019	14,000	1,100
2020	11,000	986
2021	495	989
2022	743	927

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)
2018	66	17
2019	51	12
2020	50	12
2021	49	13
2022	13	11

ひときわ目立つ「緑のオアシス」のような存在になっています。とりわけ本社ビル周辺はさまざまな樹木に囲まれていることから、大田区より本社ビル周辺の2,000㎡を超える緑地が「保護樹林」として指定されています。



大田区保護樹林



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の制定

従前の資材調達に関わる遵守事項に加え、取引先との持続的な関係の構築や、人権保護・環境保全といった社会的な課題に責任を持った資材調達を行っていくことを、企業として宣言するため、サステナブル資材調達方針を制定しました。

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、取引先との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、協同組合および協力会加盟取引先への活動支援などの管理業務と、本社地区の製品開発用資材の調達を担当しています。

各カンパニーの購買部門は、主に各カンパニーの生産活動に必要な生産資材の調達を行っており、国内外のサプライヤーと効率的かつ公平・公正な購買取引を行っています。取引開始にあ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しており、2022年度は購買担当者55名中30名が受講しました。

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の競争力の維持・強化につながるとの考えのもと、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、各種サービスを提供しています。

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

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55.2%と最も多く、次にカテゴリ11(販売した製品の使用)が33.7%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)を使つて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排出量算定まとめ(2022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	126,167	55.2%
2 資本財	3,631	1.6%
3 エネルギー関連活動	1,450	0.6%
4 輸送、配送(上流)	733	0.3%
5 事業から出る廃棄物	384	0.2%
6 出張	1,283	0.6%
7 従業員通勤	620	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	76,939	33.7%
12 販売した製品の廃棄	17,323	7.6%
13 リース資産(下流) ^{*4}	—	—
14 フランチャイズ ^{*5}	—	—
15 投資 ^{*6}	—	—
合計	228,530	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: 2022年4月1日～2023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まいります。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、各部署とのニーズを擦り合わせながら、採用活動に臨んでいます。

人材育成方針

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

このような事業内容・外部環境において当社グループが持続的に成長を続けるためには、会社や上司からの指示のみならず、自らの意思で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していくことができる人材、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の意思で考え、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、通信教育や外部のウェブセミナー等の提供を行っています。

その他、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。2021年度には7件、2022年度は3件成立しました。

今後はさらに、自らの意思で考え、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に制度を見直し、個々の能力開発を支援します。

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。

2023年3月末時点において、552件の資格を認定しており、2022年度は延べ124名が新たに資格を取得しました。

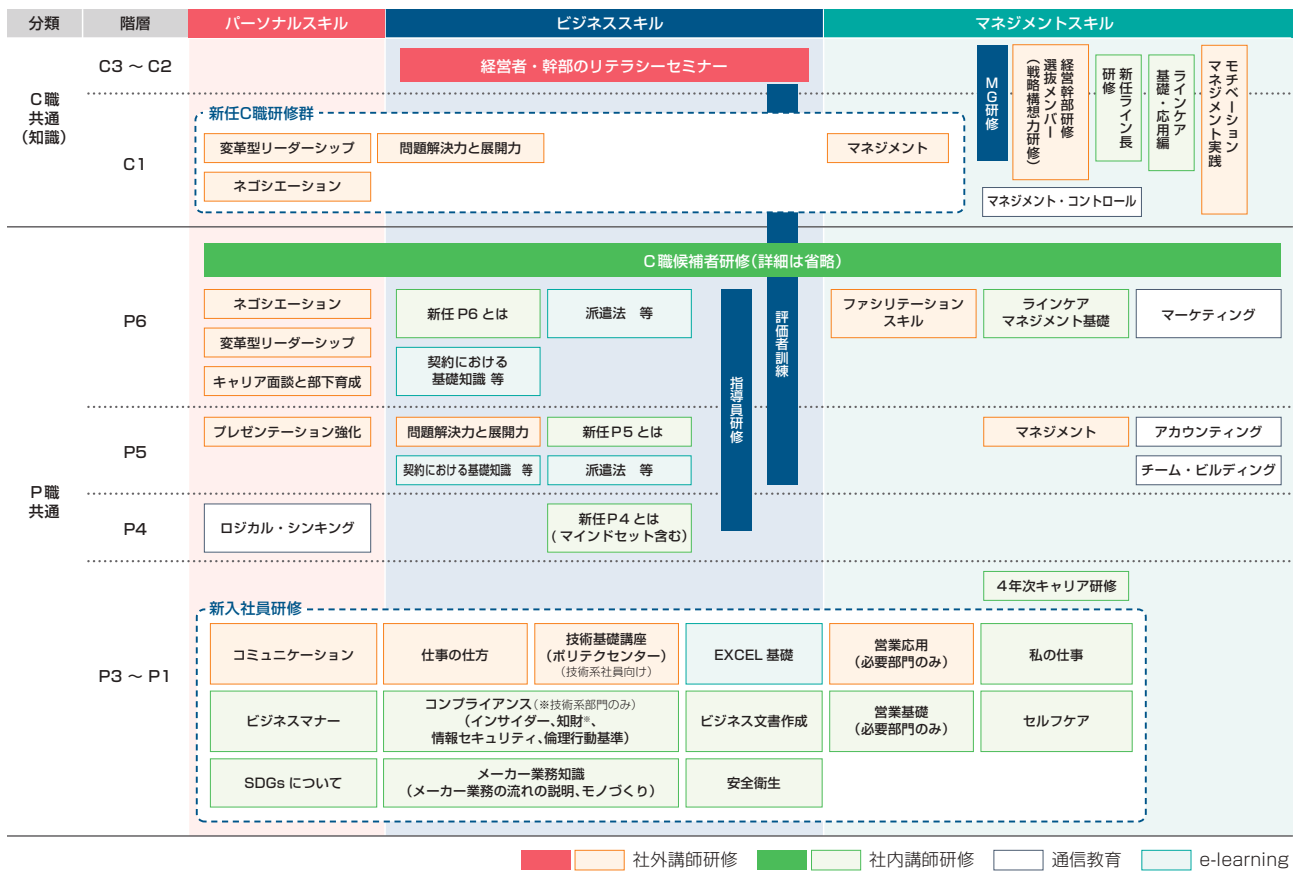
今後、社員に求められる知識・スキルも多様になることが想定されるため、「東京計器ビジョン2030」に掲げている“DXの推進”に向け、2022年度からは統計処理等のデータサイエンス分野の資格を拡大しました。引き続き社員の自律的な能力開発につながるよう公的資格取得支援を推進します。

人的資本の価値を向上させるための教育研修

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

各階層で身に付ける知識とスキル

※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)



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、2023年3月末時点での受講率は対象社員の91.4%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。

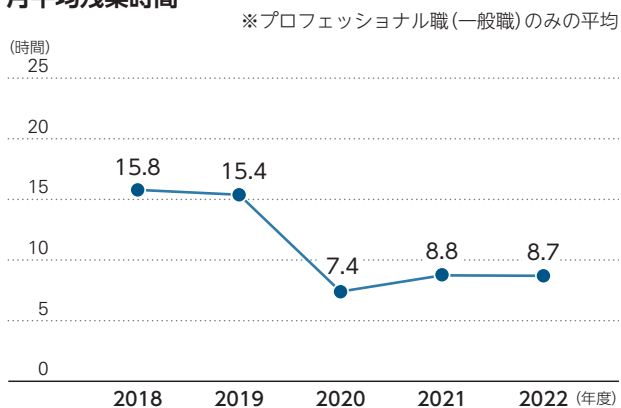
従業員が挑戦し、失敗から学び、成功体験を積むことが、成長につながると考えています。そこで、高い目標に挑戦する人材を高く評価する「挑戦目標制度」を導入しました。評価結果を報酬・昇格に反映していくことで、従業員に挑戦を促す仕組みとなっています。

従業員の挑戦を達成できるように支援し、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。

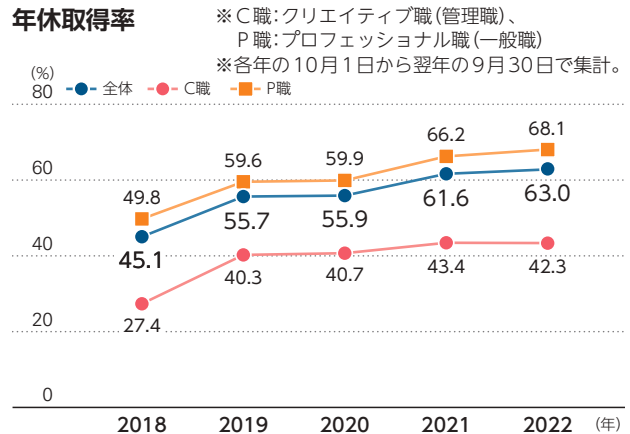
多様な働き方への対応

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)取得率の向上に努めています。2022年度には回数制限のあった半日休暇の取得上限回数を撤廃したことで、年休をより取得しやすい環境を整えました。

月平均残業時間



年休取得率



女性活躍推進

当社グループでは、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2022年度の女性の育児休業取得率および育児休業からの職場復帰とも100%を継続しています。また、工場初的女性管理職の登用など活躍の場が広がっています。

障がい者雇用

当社では本社、工場での採用に加え、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、人事部による定期訪問などを通じて、適切な労務管理や必要なケアに努めています。2022年度は従来人員4名に加え、新たに2名を雇用し、人事関連の業務から経理や事業部門の業務まで範囲を拡大するなど、障がい者の積極的な採用と業務拡大に取り組んでいます。

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、障がいのある方であって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。

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。

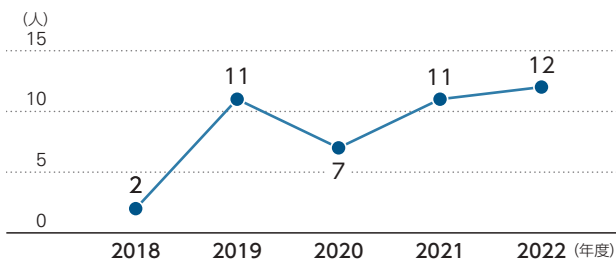
2022年度の男性の育児休業取得率は27%となり、前年度(23.3%)よりも高い取得率となりました。

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、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。

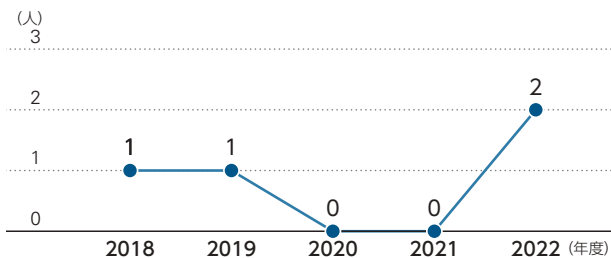
育児休職の利用者数

※各年度に新規取得した人数を計上し、前年度から継続して利用している人は継続利用年度の数には計上していません。



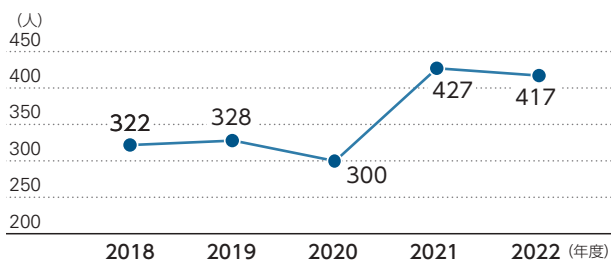
介護休職の利用者数

※各年度に新規取得した人数を計上し、前年度から継続して利用している人は継続利用年度の数には計上していません。



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年度は新型コロナワクチン接種による特別年休取得者が増加。



ハラスメント防止の取り組み

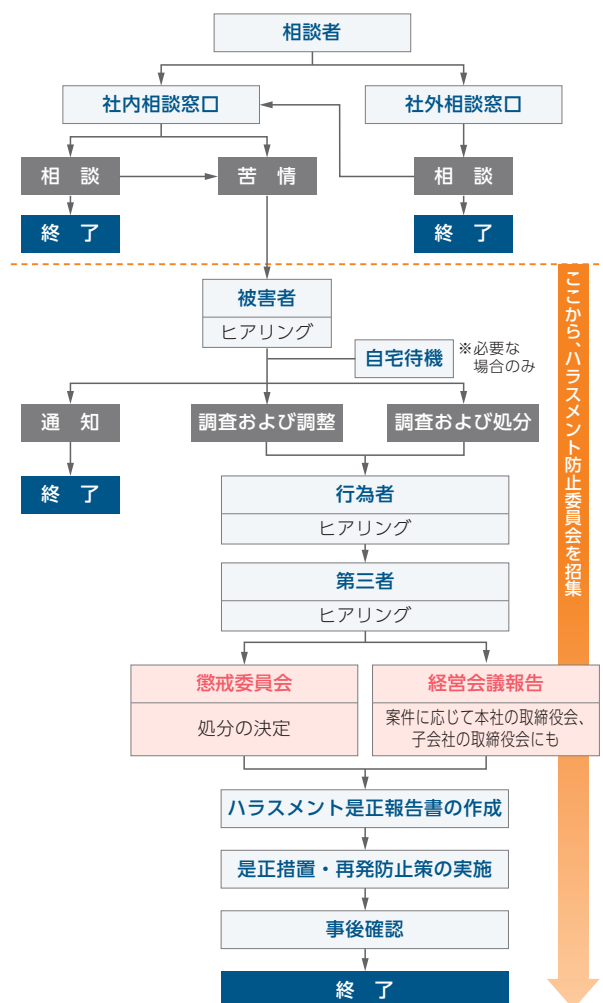
当社グループは、働く従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、その可能性を追求できるような職場環境を整備すると同時に、周囲の人と協力・連携しながら生き生きと働くことができる明るい職場づくりを実現すべく、職場におけるハラスメントの防止と排除の措置、ならび

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



労働安全衛生の取り組み

従業員の安全と健康は、企業活動の基盤です。製造業として安全を第一とした操業を続けるためには、すべての従業員の心身の健康が重要な要素であるという認識のもと、安心して働ける職場を実現・維持できるように努めるとともに、事故を発生させない作業環境づくりに継続的に取り組んでいます。

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。

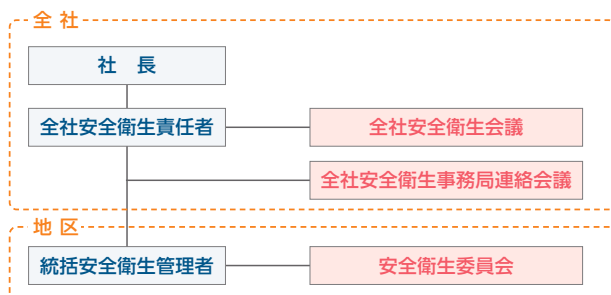
安全衛生管理体制

安全衛生管理体制は、各地区の従業員からなる地区組織と、地区をまとめる全社組織で構成されています(安全衛生組織図参照)。

「全社安全衛生会議」は社内規程に従って開催される労使会議で、会社側は全社安全衛生責任者である人事総務部長および各地区の統括安全衛生管理者、さらに労働組合からも同数のメンバー(通常は中央執行委員)が出席します。原則として年1回開催され、安全衛生に関する規程の改廃検討をはじめ、同規程に記載された内容を審議します。

各地区の安全衛生委員会も、全社安全衛生会議と同様に会社と組合が同数ずつ出席する労使会議で、毎月開催され、地区の安全衛生に関する議題について審議を行っています。

安全衛生組織図



2022年度の労働災害と再発防止に向けた取り組み

2022年度の労働災害件数は、業務災害は前年比で4件増加し13件、通勤災害は前年比で7件減少し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。

なお、社有車による交通事故に関しては、飛び石被害を含むものの増加傾向にあることから、運転者に対して安全運転指導を実施することで発生件数の削減に努めています。

健康に関する考え方

安全衛生方針にも明記されているように、私たちは、従業員一人ひとりの心身の健康こそが企業活動の基本であると認識しています。

従業員の健康管理の取り組みの一例として、健康診断の有所見者に対して、再検査の受診推奨や一定の値を超えた従業員の就業制限などを行うことで、有所見者率の削減や疾病就業の解消に努めています。また、2023年度に健康経営推進会議が発足しました。従業員の健康維持、増進を積極的にサポートし、社内制度の充実、労働環境の最適化など各種施策を推進しながら、健康経営優良法人の認定取得を目指します。

メンタルヘルスにおいては、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。

2022年度のストレスチェックは1,947人を対象に行われ、回答率は93.8%でした(分析対象人数1,827人)。

感染症防止対策

社内で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、季節性インフルエンザに対するワクチンの職域接種を実施し、集団免疫による感染拡大防止に取り組んでいます。

また、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っています。

人的資本の価値向上への主な取り組み

施策	2022年度成果	2023年度取り組み
採用	<ul style="list-style-type: none"> 各事業の計画に基づく採用 新卒採用(2023年度入社) 46名 (男性34名、女性12名、うちグローバル人材2名) キャリア採用(2022年度入社) 20名 (男性17名、女性3名、うちグローバル人材1名) 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 階層別研修は年間39講座を実施 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 データリテラシーアセスメントを実施(今後のデジタル教育で活用予定) 	<ul style="list-style-type: none"> 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」研修を実施予定
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> 評価制度の改定(挑戦目標の設定) 賃金制度の改定 	<ul style="list-style-type: none"> 昇格制度の改定(特別昇格制度の導入) 人事制度の見直し
ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職(C職:クリエイティブ職)を新規に3名登用 障がい者雇用率2.14% 	<ul style="list-style-type: none"> 女性従業員間の対話会の開催 女性の採用内定者と女性従業員との対話の機会の設定 男性の育児休業取得の推進 障がい者雇用の拡大
健康経営	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営推進会議の発足・定期開催 健康経営優良法人の認定取得に向けた各種健康施策の追加実施

「東京計器ビジョン2030」実現に向けた 人事総務部の取り組み

当社グループは、サステナビリティ経営における重要な経営課題を反映した「4つのマテリアリティ(重要課題)」(P.23参照)の1つである「多様な人材の活躍推進」に着手しました。これに伴い、次世代の「東京計器」を担う従業員を代表して、人事総務部の若手社員4名と執行役員人事総務部長の小堀文男が、「東京計器ビジョン2030」で打ち出している人的資本の充実に向けた当社の現状や課題、今後の方向性について考えました。



勤労課 岡野 農

人財開発課 細川 里沙子

執行役員
人事総務部長 小堀 文男

総務課 上尾 紗矢

人事課 島田 朋尚

チャレンジ精神を注入する挑戦目標

小堀 従業員のさらなる成長に向けた人事育成システムとして、2022年度に人事制度を改定しました。評価制度、昇格制度、賃金制度などを改定したわけですが、当社で、この改定に関して、何か変化を感じ取ったことはありますか？

島田 私は、業務上、評価の取りまとめをやっていきますので、制度の変更を他の人より感じやすい立場にいると思います。改定した人事制度の特徴的な変更点の一つとして、挑戦目標制度があります。会社として、「挑戦していく人を積極的に評価します」という姿勢を打ち出したものです。これまで目標の難易度を設定し、目標ごとの重みづけを図るということは行ってきましたが、「これに挑戦します」という形で、別枠で目標を設定するので、従業員が主体的に取り組む意識づけになっていると思います。

細川 私が担当している新卒採用業務の中でも、人事制度が挑戦志向に変わったことで、求める人材像を「果敢に挑戦する人」に変更し、当社をアピールするキーワード

も「安定した会社」から、「挑戦してきた歴史のある会社」、「挑戦できる安定した基盤がある会社」に変えました。

岡野 私が携わっている給与計算でも変化がありました。昇格制度について、通常は昇格試験に合格した翌年度に昇格するのですが、新たに導入した特別昇格制度では、試験合格者は当年度から昇格できるようになりました。それに合わせて給与が上がるので、従業員のモチベーションアップにつながります。ただし、複数の昇給パターンがあるので、従業員から昇給時期の問い合わせを受けることも増えました。新制度の周知徹底が今後の課題ですね。

小堀 確かに、今までよりも複雑な部分が出てきたので、制度の周知をさらに徹底する必要がありそうですね。新入社員の**上尾**さんはどうですか。

上尾 2023年4月に入社しましたので、今までの制度はわからないのですが、通常目標に加え、新たに挑戦目標というのが追加されたことは、新入社員の私にとってもよい制度だと感じました。社会人1年生として、どんな仕事が自分にできるのか、会社が私にどのような期待

をしているのかまだわからない中で、上司や先輩方と一緒に目標を立てることによって、自分はこれができるかな、でもこれはかなりの挑戦が必要だな、そして会社からこういうことを求められるんだな、と整理するきっかけにもなりました。今は毎日が挑戦ですが、1年後の目標を達成するために、今からどのような勉強をして、業務に責任を持って主体的に携わるか、日々挑戦し続けていきたいと思っています。



多様性を重視した働き方改革を推進

細川 当社でテレワーク制度が導入されたのは2020年度で、ちょうど私が育児休職から復職する時期でした。私はテレワーク制度と育児短時間勤務のおかげで、順調にムリなく復職することができたと思います。夫婦で日々、保育園への送迎と仕事のスケジュールを調整する際の選択肢が増えたことで、お互いが子育てにも仕事にも納得できる形で取り組んでいます。

上尾 テレワーク制度には、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、ランチオフィス勤務の3種類がありますね。

岡野 私は、在宅勤務を週1回程度しています。在宅勤務の時は、1人で集中して仕事をしています。効率よくやることで、すごく助かっています。

島田 私は、在宅勤務だと気が緩んでしまうことがあるので、なるべく出社するようにしています。

小堀 在宅勤務は、仕事とプライベートのどちらも充実させるメリットがありますね。岡野さんのように、集中して生産性が上がるという活用方法もよいと思います。

上尾 当社は、フレックスタイム制度や半日休暇など、多様性を重視した働き方ができるところがよいところ

ですね。フレックスタイム制度は、仕事の内容によって自分で時間調整が可能なのでメリハリのある働き方ができますし、半日休暇により午前中だけ、または午後だけ働くという働き方も多様性につながっていると思います。また、多様性とは違うかもしれませんが、ゴールデンウィークや夏季休暇、お盆休暇、年末年始休暇などの長期休暇が多いのも、働き始めたばかりの新入社員の私にとっては嬉しいところです。

島田 そうですね。フレックスも年次有給休暇(年休)も、部署によるかもしれませんが、私は自分の希望通りに取得できています。上尾さんが言われた長期休暇というのは、当社の特徴的な制度で、祝日や休日を出勤日に振り替えて、その分を季節の休みにつなげ、全社一斉に取るまとまった休暇ですね。

岡野 7月末に夏季休暇があって、さらに8月にお盆休暇がある会社も珍しいと思います。

小堀 当社は、長期休暇も多く、年休も取りやすいと思いますね。祝日の振替出勤日は、社員食堂が通常よりも空いています。これは、年休を取っている人が多い





からで、柔軟な取り方で少しずつ年休取得率を上げていけばいいと考えています。

細川 新卒採用業務を担当していると、多様性の観点から女性の採用比率や女性管理職比率が話題に出てきます。しかし、急に女性の採用人数を増やすことは容易ではありません。むしろ、今いる女性社員が今以上に活躍できる環境づくりをして、その女性社員をロールモデルとして学生に提示したいと思います。

島田 昇格関連の業務にも携わっていますが、社員の女性比率自体の低さもあり、管理職候補者となる女性は毎年少ないのが現状です。でも最近では女性の採用が増えてますよね。

細川 中途採用も含めて、応募者も入社者も女性の比率

が増えてます。外国籍の方も増えてきました。

島田 人事課では障がい者採用にも近年力を入れており、2020年に横浜にサテライトオフィスを設置して、障がい者の方に軽作業を中心とした業務をお願いしています。

小堀 今後は、サテライトオフィスだけではなく、工場も含めた障がい者向けの環境整備を進めていかなければなりません。また、2023年度には外国籍の方が人事部に配属になりました。今後は外国籍の人材も積極的に採用していくので、さらに多様化が進むと思います。育児・介護をしている方、性別、国籍、年齢、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が確保できるよう、一緒に考えていきましょう。

オンオフを充実させる福利厚生

細川 新卒採用活動で、当社が一番学生にアピールしている福利厚生制度は、独身者用社宅だと思います。社内では「寮」と呼んでいますが、部長も含め、ここにいる全員が「寮」の経験者ですよ。

岡野 そうですね。本社勤務の場合、東京での一人暮らしとなると、家賃も含め多くのお金がかかりますが、「寮」の場合、当社が本社周辺のアパートやマンションを一棟借りして、社員は実質8千円程度の給与天引きで住むことができます。他社にあるような住宅手当だと所得に含まれ、社会保険や税金の個人負担が上がりますが、「寮」だとそうした個人負担の発生が少ないので、非常によい制度だと思います。

上尾 部屋も別々で、しっかりとプライベートも守られていますから、安心です。

小堀 そうですね。「寮」と言っても個人の生活が確保できているから、過ごしにくいということはないでしょう。当社ならではのよい制度だと思いますよ。

上尾 福利厚生の一つとして、「同好会」がありますが、私はその担当をすることになりました。当社では、同好会が盛んだった時代があったと伺っていますが、今はコロナ禍等を挟んで同好会の数も減ってしまっていますので、同好会が増えるよう、情報を集約したホームページの立ち上げから始めようと考えています。

小堀 各工場には同好会に熱心な人が多いですよ。是非出張してその熱気をインタビューや写真などで紹介して、盛り上げてください。

上尾 はい。野球やサッカーなどのスポーツ系だけでなく、文系の同好会もありますので、さまざまな方々とお会いできるのが楽しみです。

小堀 この他にも、ウォーターサーバーの設置や社内コンビニなど、福利厚生について、いろいろな改善提案が常に寄せられています。

上尾 学生時代は、大学構内のあちらこちらにウォータースタンドが設置されていました。マイボトルを活用



すればごみも出ないので、環境にもやさしいです。ウォーターサーバーが会社にあるといいですね。

岡野 社内コンビニは私の提案です。本社屋内にコンビニや売店があると、すごく便利だと思います。周りに点々とコンビニはあるのですが、昼休みに雨が降っていたりすると、外に出るのが億劫になりませんか。そう

したときに、社屋の中で軽く買い物ができる環境があればいいな、と思います。

島田 いいですね。さらに、価値観やライフスタイルの多様化に合わせて、個人が自分に必要なものを選択できる、選択型の福利厚生、いわゆるカフェテリアプランも導入したいですね。

個人の成長を後押しする教育制度

島田 多様な人材が活躍するためには、従業員一人ひとりが成長できる環境を整備しなくてはなりません。人事部では、階層別のカリキュラムにより各種研修を行っています。全職種に共通している論理的思考能力や問題解決能力など、社会人として必要な知識や技術を対象としたプログラムがあり、自らの意思で考え、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する自律型成長人材の育成を目指しています。環境変化が激化する中で、このような研修は今後も強化していくべきだと思います。

細川 島田さんがおっしゃったように、全従業員をあるレベルまで引き上げる研修も重要なのですが、個々人の学びたいことは千差万別なので、残りのところは自己啓発で勉強できる、通信教育制度や公的資格援助制度などを充実させていきたいですね。

岡野 数年前になりますが、会社の補助を受けて、社会保険労務士の資格を取得しました。以前から興味があったのですが、時間も費用もかかることから、資格取得を躊躇していました。そこで上司に相談したところ、会社が費用の一部を負担し、土曜日の講習受講も休日出勤扱いにするなどのサポートを受けて無事取得することができました。今の仕事にも大変役に立っています。今は、通信教育制度や公的資格援助制度が充実してきたので、私自身、毎年一つは公的な資格取得を目指すことにしています。

小堀 業務との関連性がある公的資格に関しては、会社でサポートする体制を整備しています。採用面接で学生から、「どんな資格を取得すべきか」という質問を受けることがあります。その際、配属される部署によって取得を推奨する資格は異なりますが、いずれも手厚くサポートするということはお話ししています。

上尾 入社後すぐの新入社員研修では、社会人に必要な知識を教えていただき、安心して配属後の仕事をスタートできました。現在は業務に関する資格として簿記3級の取得を、今年度中を目標に頑張っています。

小堀 今回は人事部内の話でしたが、技術や生産の仕事をしている社員は技能士、電気工事士、電気主任技術者、各種無線従事者、情報処理技術者、危険物取扱者等の資格取得に励んでいます。自分がこうしたいと思っていることと実際の業務がつながると、自身のスキルアップも期待できるし、仕事に対するやる気や働きがいも増してきそうですね。今日は皆さんの意見や想いを伺い、とても刺激になりました。今後「東京計器ビジョン2030」の実現とさらなる成長に向けて、人事総務部として社外の動きにも目を向けながら、社内の制度や仕組みを磨き上げて、当社グループの社員の皆さんをしっかりとサポートしていきましょう。

ステークホルダーエンゲージメント

東京計器グループは、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	<ul style="list-style-type: none"> ・日常の営業活動 ・製品保守サービス ・製品操作説明 ・各種展示会等 ・トレーニング ・ハイドロリックスクール(油圧講習会) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総会*¹ ・各種決算説明資料のIR関連ページ上での開示 ・決算説明会*² ・機関投資家との個別ミーティング*³ 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・資材管理室、各工場資材課 ・各事業部門(営業部署)
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事総務部 ・社長室
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・(本社地区)人事総務部 ・(各工場)工場管理課 ・(飯能)TKA管理課*⁵ ・(田沼)TPS管理課*⁶
行政	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・(本社地区)人事総務部 ・(各工場)工場管理課 ・(飯能)TKA管理課*⁵ ・(田沼)TPS管理課*⁶ ・社長室(政府機関対応)

- (注) *1 2021年6月開催から、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 電話会議、ウェブ会議、直接面談で対応
 *4 コロナ禍のため1回ごとの参加人数を制限しての実施や、ウェブ会議対応を実施
 *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

展示会の再開

コロナ禍において2020年度、2021年度に開催中止となっていた各種展示会が、2022年度に入り再開され

ました。来場のお客様は、久々に実機に触れたり説明を受けたりできる機会とあって、弊社従業員と熱心にお話をされる光景が多く見られました。

2022年度出展の展示会

日付／展示会名(会場)	事業セグメント	出展内容	展示会の様子
2022年4月 Sea Japan 2022 (東京ビッグサイト)	船舶港湾機器	新型ECDIS、オートパイロット、自律化船コンセプト等	
2022年8月 下水道展'22 東京 (東京ビッグサイト)	流体機器 防衛・通信機器	超音波管渠流量計、電波レベル計等、小口径対応トンネル掘進用光ファイバージャイロコンパス等	
2022年9月 Shipbuilding, Machinery and Marine Technology trade fair (SMM) 2022 (ハンブルク/ドイツ)	船舶港湾機器	新型ECDIS、オートパイロット	
2022年9月 第30回 計量計測展 (東京ビッグサイト)	流体機器 油空圧機器	電波レベル計、超音波流量計等 小型水素圧縮装置	
2022年10月 2022 東京国際包装展 (東京ビッグサイト)	検査機器	素材検査装置、DAPDNA	
2022年11月 マイクロウェブ展 2022 (パシフィコ横浜)	防衛・通信機器	電磁波シールドテント マイクロ波紫外線空気殺菌装置等	
2022年12月 SEMICON Japan 2022 (東京ビッグサイト)	防衛・通信機器	ソリッドステートマイクロ波電源システム	

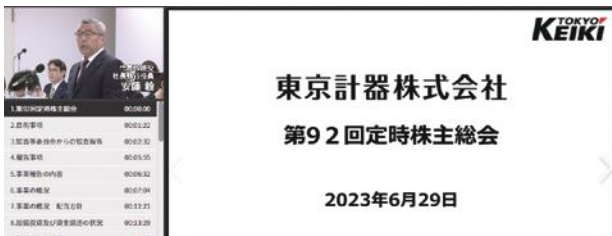
株主様とのエンゲージメント

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けるものと考えています。また、海外の株主様がタイムリーに情報を入手できるよう、2022年6月より招集通知の一部を英文版として当社ウェブサイトに掲示しています。

当社の株主優待制度「東京計器プレミアム優待倶楽部」のウェブ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の直接の声を聴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92回株主総会 動画オンライン配信



機関投資家様とのエンゲージメント

当社では、機関投資家様向けの決算説明会を2020年6月開催分から、コロナ禍での感染予防のためインターネット動画配信で実施していましたが、2023年3月期決算説明会は、オンラインライブ形式で開催しました。さらに、発言内容の理解を深めていただくため、書き起こしを第2四半期決算開示より実施しています。

また、IR面談時には、投資家の皆様からESGやROIC経営に関する当社の取り組みや事業の課題などについて、忌憚のないご意見を頂戴することが増え、投資家様との建設的な対話が進んでいることを実感しています。

2023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。2022年度では当社グループの事業紹介や「人」にフォーカスした記事など、さまざまな角度から雑誌や新聞に取り上げられ、普段人目に触れる機会が少ないものの社会の中で多岐にわたって展開している当社グループ事業への理解を深めていただく機会を得ました。

メディアを通じた情報発信状況

日付	メディア	情報発信
2022年4月	経済界 [Company Report]	事業概要、成長事業の紹介
2022年5月	日刊ゲンダイ [語り部の経営者たち]	安藤社長インタビュー
2022年7月	月間事業構想 [海から広がる新ビジネス]	船舶港湾機器事業の紹介
2022年7月	財界[広報の窓]	当社広報責任者インタビュー
2022年11月	朝日小学生新聞 [なんでも実物大ずかん]	船舶用オートパイロットの紹介
2023年4月	航空情報	企業紹介

コーポレートサイトのリニューアル

2022年7月には東京計器のウェブサイトのリニューアルし、コーポレート情報を充実させました。大きな改善点は、サステナビリティページの新設、英文のIRサイトおよびサステナビリティページの新設などです。これにより、当社グループの持続的な成長に対する理解を深めていただければと考えています。

地域社会とのエンゲージメント

令和4年度 東京都「心のバリアフリー」サポート企業に登録されました。

東京都は、すべての人が安心、安全、快適に暮らし、訪れることができる福祉のまちづくりを推進しています。

誰もが円滑に移動し、さまざまな活動を楽しめるまちづくりを進めるため、施設設備だけでなく、すべての人が平等に参加できる社会や環境について考え、必要な行動を続ける「心のバリアフリー」の重要性を謳っており、当社はこの推進に賛同しました。

今後は東京都と連携し、「心のバリアフリー」の3つのステップである「障害の社会モデルの視点でバリアを理解する」「コミュニケーションをとる」「適切な配慮を行う」を実践し、周囲の方々への思いやりの心を持ち、誰もが住みやすい地域社会への実現につながる活動に貢献していきます。

中学生の「職場体験学習」に協力しました。

2022年10月4日から6日の3日間にかけて、大森第八中学校(東京都大田区)の生徒2名が当社にて職場体験学習を行いました。同中学校では毎年、授業の一環として、地域のお店や企業の協力を得て仕事の体験を行っています。体験学習では、モノづくりの面白さや、当社の製品がどのように社会で役立っているかを知ってほしいという思いから、幅広い仕事体験を実施しました。船用機器システムカンパニーでのオートパイロットの実機操作や、油圧制御システムカンパニーの電子機器部で製造している建設機械用リモコンの操作など、生徒たちは普段は触れる機会のない製品に興味津々の様子でした。また、技術生産サービス室の試作課では、3DCADを利用したスマホスタンドの設計にも挑戦しました。慣れない設計作業は約半日かかりましたが、思い思いの形ものが完成し、製造業の仕事を肌で感じてもらいました。たくさん働く大人たちの姿に少し緊張していた様子の生徒たちでしたが、「お客様により製品を届けたいという思い



が伝わった」「製品を作るとき、自分のものを作るときと同じくらい心を込めて作る、という言葉が心に響いた」といった感想が聞かれました。社員による丁寧な説明を通じて、難しくも面白い製造業の世界を知ってもらえたようです。これからも当社では、地域社会との交流や製造業の未来を担う世代への協力を積極的に続けていきます。



「1day仕事体験」の開催

2022年2月2日および7日、東京計器本社にて検査機器システムカンパニーによる2024年卒の就活生向け1day仕事体験が開催されました。1day仕事体験とは就業体験機会の一つで、仕事に近い体験を通じた業界・職種・企業理解のためのイベントです。実機を用いた画像処理の性能評価体験では、ダミーの食品ラベルを高速で流動させ、印刷検査装置が検出した欠点を実際に目視確認しました。お客様が求める品質の高さや実際の印刷現場で起こる事象など、印刷検査にまつわる仕事の現状を当社の技術者がさまざまなエピソードを交えて伝えていました。コロナ禍の影響により、3年ぶりに対面での開催となりましたが、参加者からは、「実際の装置を見ることができ、社員の方への質問もしやすかった」という感想や、「印刷物の検査装置だけでなく、他の技術についてもこのような場を設けてもらえたらありがたい」といった要望もいただきました。

当社では、今後、複数部門協働でのインターンシップ開催などを検討し、より実務に即した就業体験の機会を広げていきたいと考えています。



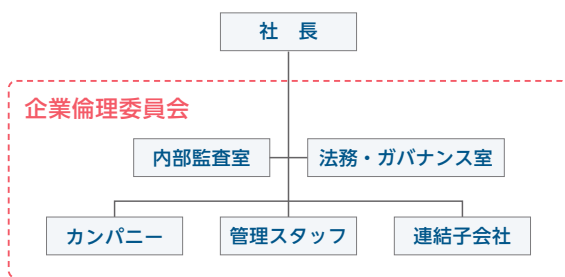
社会: Social コンプライアンス・リスクマネジメント

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、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、コロナ禍前のような座学集合研修を中心とした運用とは方法を変え、全従業員が受講完了できるよう、eラーニング、ウェブミーティングを中心に、従来よりも期間を延長して実施しています。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を禁じています。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、

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

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。

2022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。

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

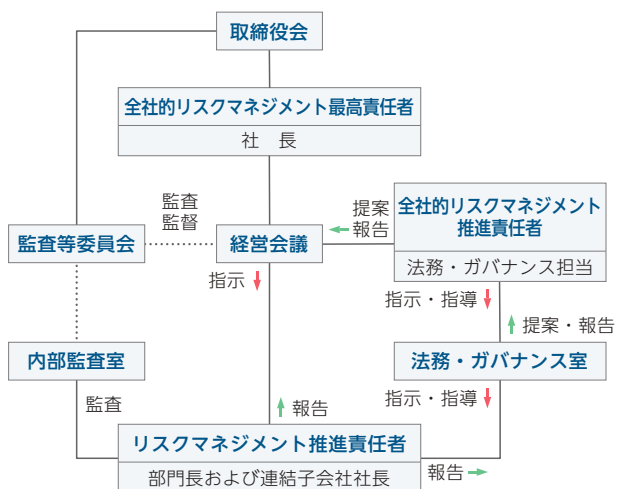
するために、事前に法務・ガバナンス室にて審査を行っています。さらに、海外代理店等が外国公務員等に対して贈賄を行うことを当社グループ従業員が指示したり、そそのかしたり、補助したりしないことを徹底しています。教育については、外国公務員贈賄防止に関する法律の概要、米国FCPAや日本外国公務員贈賄罪による摘発事例などを、主に主任クラスを対象とした階層別教育で、eラーニングもしくは座学にて行っています。

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

リスクマネジメントの考え方・方針・体制

事業活動において直面するリスクは、経営レベルで特定・評価・分析され、対応の優先順位が明確である必要があります。当社グループのリスク管理体制は、全社的リスクマネジメント最高責任者に社長執行役員を据え、経営会議を中心にして法務・ガバナンス室、内部監査室、監査等委員会等で組織されています。

リスク管理体制図



リスクマネジメントの実施

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

リスクマネジメントは、「経営上の重大リスク」とそれ

以外のリスクに分けて進めています。

“経営上の重大リスク”は、リスクマネジメント規程に従い法務・ガバナンス室が「経営上の重大リスクと主要な対策」として毎年内容を見直して起案し、法務・ガバナンス担当役員が経営会議・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事業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、自部門の中期事業計画に反映します。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。

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

経営上の重大リスク 項目例

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

※上記リスクは有価証券報告書にて詳細な説明をしています。

BCP(事業継続計画)

BCPの概要

緊急事態発生時には「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年度も継続しています。

BCPの継続的な見直し

近年の異常気象や自然災害の急速な増加は、BCPの

見直しの必要性を高める要因となっています。例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ています。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。今後は、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きます。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

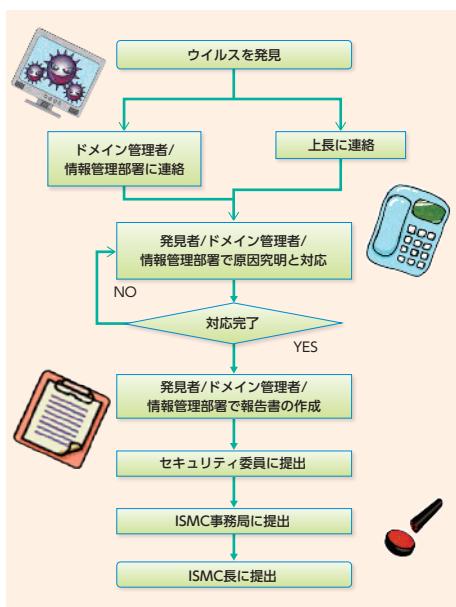
立案は社長室情報企画部が担当し、重要な施策の立案に当たっては、ISMCに付議され、内容によっては経営会議に諮られます。また、当社グループの情報システムの開発・運用は子会社の東京計器インフォメーションシステム株式会社(TIS)が担当しています。TISは情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の国際規格であるISO/IEC 27001の認証を取得しています。



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の脅威への対応を速やかに行うために、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する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をクリックするなどの危険な行動の回避ができるよう、不審なメールに対する対処の方法について注意喚起を行いました。

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業者を使った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。



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。

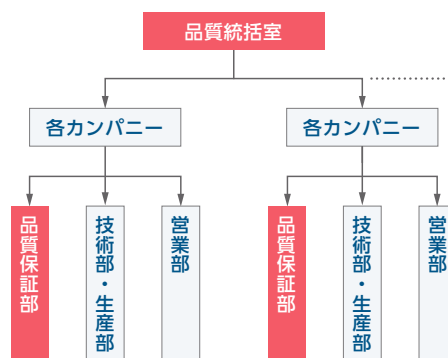
この品質統括室においては、当社グループの製品の品質を一定以上に保つよう組織横断的に品質の管理監督を行い、品質に係るリスクの発現を未然に防止する活動を行っています。具体的には、当社製品の品質に係る全社的なルールである「技術・生産規程」の維持・管理と検査品質監査を各カンパニーおよび子会社に対して行うことで、各カンパニー・子会社の品質保証部による自主的な品質マネジメント活動を補完しています。

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

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、是正の指示を行うとともに、経営会議等、必要なレベルへの情報エスカレーションが行われます。

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。

2022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10年分の分析結果報告書をデータベース化しました。今後も順次追加していきます。

品質研修

品質マネジメントシステム(QMS)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。日頃の啓蒙活動としては、ヒューマンエラー報告会を実施し、不具合予防対策を行っています。また、「品質月間」を設け、従業員から品質標語を募集し、優秀作品の工場内への掲示や品質保証部所属員のメール発信時の署名欄へ品質標語を付加するなど、普段からの品質意識の維持・強化を図っています。

【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(TPS)、TOKYO KEIKI PRECISION TECHNOLOGY CO., LTD.(TPT)、および韓国にある関連会社のTOKIMEC KOREA POWER CONTROL CO., LTD.(TKP)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。

【船用機器システムカンパニー】

品質管理手法の習得や品質に対する意識の向上を目的として、所属員にはQC検定の取得を奨励し、検定取得に向けた研修会を開催しています。なお、対象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とし、矢板工場全体として啓蒙を図っています。

新任社外取締役¹に聞く

社外取締役

指名・報酬委員会委員／特別委員会委員

泉本 小夜子



2023年6月の当社定時株主総会にて泉本小夜子社外取締役が新たに選任されました。泉本取締役は、公認会計士として長年企業会計に携わり、近年は複数の企業で監査役や取締役を歴任しておられます。財務・会計、コンプライアンスに関する高い専門知識と豊富な経験から、社外取締役として経営の監督や助言をいただけるとともに、当社初の女性取締役として新たな視点から企業価値の向上に寄与していただけるものと期待しています。

泉本取締役に、当社の印象やこれからの活動についてお話を伺いました。

——インタビュー時点で2回の取締役会に出席されていますが、印象はいかがですか？

当社は取締役の数が6名と少ないせいか、皆さん活発な意見交換をしているという印象です。監査等委員の方たちも積極的に経営的な視点から質問や意見を出されています。ただ、逆に少人数のせいか反対意見は言いにくい面があるかもしれません。

——これまでのご経験が、どの点で活かされるとお考えですか？

私は公認会計士なので監査が専門ではあるのですが、今回は監査等委員ではない取締役を拝命しましたので、自分は何を期待されているのだろうと考えているところです。経営者の経験がないので、経営の視点からということは難しい。経営者は、数字を根拠にするだけでなく会社の隅々に目を配って経営のセンスを持ってお話しされていますが、私の場合はそれがないので、ガバナンスの強化に関することからお役に立てればと思います。

じつは、私が監査法人に入社した時の初めての監査担当が当社だったんです。途中でもう一度監査業務に参加

させていただいたことがあるので、当社の事業をまったく知らないというわけではないのですが、当然ながらその時代とはかなり違っていています。今はいろいろな事業を始めていますから、新たな目でお話ししていただけたらと考えています。

会計士の立場でいうと、扱うのが過去の数字なので、将来に向けてどこに投資するのかといった判断は普段あまりしません。けれども、投資に当たって過去の数字の分析をして考えることも必要で、そこでは私の経験が活かせる場面があるのではないかと思います。今は新しい事業の芽がたくさんあって、どこまで育てられるかという段階で、その中で取捨選択をする時が来るでしょう。その過程で、私も数字の分析などから意見を述べることであればいいですね。

——社外取締役の一つの役割として、その会社のDNAを持っていない立場からの発信というのは大事かと思えます。

その通りだと思います。ですから、社内の方たちには何を言っているのだと思われるかもしれませんが、素朴な質問、素朴な発信をしていきたいと考えています。たと

えば、会議資料の中に「何々を足掛かりとして」という表現が何度も出てくるのですが、私には既存の生産方式や市場などに引きずられている印象がありました。それぞれのカンパニーに伝統があるから、一歩踏み出すところの決断がしづらい面がある。それはわかるのですが、だからこそ今は本気でジャンプする時だと感じます。

投資が実を結ぶかどうかは、開発の途中だとなかなか見極めが難しいですね。石橋を叩いて叩いて、ほらリスクがあるからやめておけということとは簡単です。進むかどうかは経営者の勘というか決断に懸かるわけですが、社長お一人で抱え込むというより、取締役会で意見を出し合って、社長の判断の参考にさせていただくことが大事な役割だと思っています。

他社での経験ですが、事業を売却する案件に社外役員の反対がありました。私も一個人として反対を述べました。それで、これだけ皆さんが反対されるなら売却はやめましょうと、社長が引かれたことがあります。そういう場面で社外役員がどこまで言えるのかわかりませんが、社長も取締役会で議論を尽くしたほうが判断しやすいという思いがあるのだと思います。

—— 泉本取締役は当社初の女性取締役ということで、これまでとは違う視点でのご発言を期待しています。

以前、これも他社での経験ですが、他の女性社外役員と倉庫の見学に行った時、すごい返品の山を見たんです。これをどうするか会社の方に伺ったところ、すべて焼却して廃棄すること。焼却でCO₂を出しまくって、資源を無駄にしているのは問題だと思って、再販ルートに乗せる工夫をすとか、素材を分離してリサイクルに回すとかといったスキームを検討してくださいと会社に提案しました。会社の業務は、どうしても取引条件や効率性や利益確保の面を考慮しなければならないので致し方ないのかもしれませんが、環境問題により敏感な、女性というか消費者の目線で気になったことかもしれません。

消費者に直結するBtoC企業と違って当社はBtoB企業なので、今まで女性視点というのはあまり意識されなかったのかもしれませんが、それでもやはり、

これからの新しい事業では、さまざまな角度から検討する柔軟性が必要だと思います。これは女性視点だけでなく、異なる国の人、他社での経験を積んだ人など、いろいろな視点を持った人たちの参画が有効です。

女性という点に絞ると、これから社内で女性管理職を増やすことを考えていらっしゃるって、そうなったら社内がどんなふうになるのかなというのは楽しみです。それには、何でも話ができる、聴いてくれるという環境を作ることが大切です。そうでないと、女性に課長や部長のポジションを打診したときに、そんな重たい役は嫌だと言われかねません。今はなかなかロールモデルがいませんから、ダイバーシティの観点で他社と交流を図ったり、通り一遍ではない“ガツンとくる”研修などを採り入れたりするのもよいでしょう。ダイバーシティ研修は、男性も一緒に参加しなければ意味がありませんよ。

当社はとても真面目な気風だし、皆さん技術に誇りを持っていらっしゃる。これがもっと花開くようにうまい仕掛けを作らなくてはいけないと思うのですが、多分、会社の中の今までのやり方では限界があります。さまざまな視点を持った人たちが入ってきて、そんな手があったか、みたいなことが起こっていけば新しいものがきっと育ちます。当社は、いいものをたくさん持っている会社なので、それを活かして行ってほしいと思います。そんな話を取締役として提言していければ嬉しいです。





ガバナンス: Governance

コーポレートガバナンス

東京計器グループは、「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。

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

4. 会社情報は適切に開示し、企業経営の透明性を確保する。

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

コーポレートガバナンスの体制

機関設計

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

取締役会の構成に関する基本方針

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

監査等委員である取締役候補者については、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。

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「独立役員要件」を充足する者とします。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社外取締役です。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

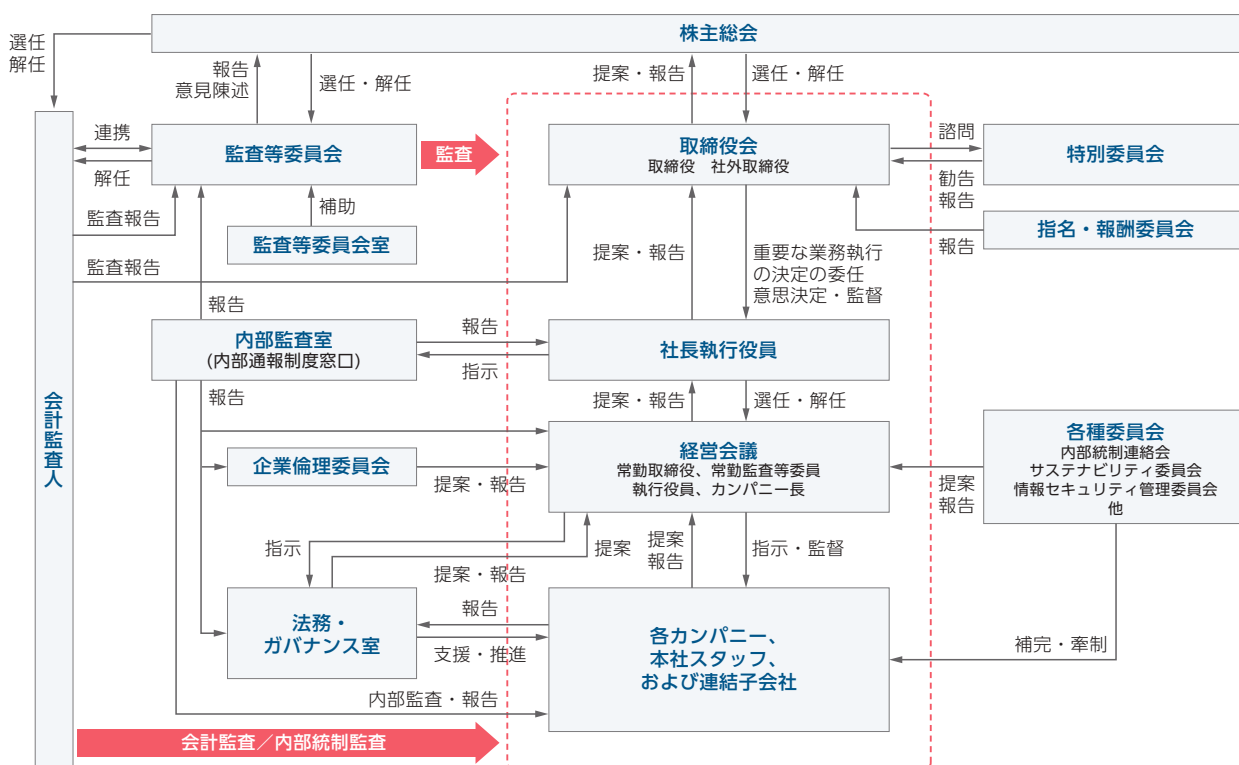
監査等委員会は、社外取締役2名および社内取締役1名から構成され、社内取締役が常勤監査等委員として監査等委員会の委員長、議長を務めます。また、監査等委員会の監査業務を支援するため、監査等委員会室を設けて専任スタッフ1名、兼任スタッフ1名を配置し、監査等委員会の円滑な職務遂行を支援しています。

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

社外取締役である柳川南平、中村敬、泉本小夜子の3名で構成しています。

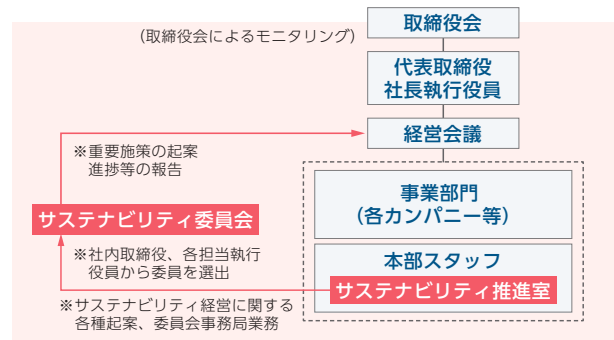
社長執行役員の経営執行に関する意思決定機関として、会社全般にわたる基本的な経営戦略およびその執行に関し審議することを目的として経営会議を設置しています。経営会議は、常勤取締役、執行役員、カンパニー長で構成しています。企業倫理委員会は、法務・ガバナンス担当役員を委員長とし、当社グループの企業倫理責任者で構成し、当社グループの企業倫理活動を横断的に管理し、取締役および使用人への企業倫理教育を徹底させ違反行為の未然防止を図っています。また、法令上疑義のある行為等について直接情報提供を行う手段としての内部通報制度を設置しています。この場合において、通報者に不利益がないことを確保しています。

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取るべき手続きを明確かつ具体的に示した「大規模買付ルール」(買収防衛策)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、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、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91期の評価で掲げた課題に対する取り組み

第91期(2021年度・2022年3月期)の評価では、第91期の課題に対する第92期(2022年度・2023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経営戦略・事業戦略の審議については、例年行われている事業計画の基本指針の確認に加え、昨今のサステナビリティ経営に係る課題に対して、取締役会としての関与を深めること等が挙げられました。

その結果、第92期においては取締役会がサステナビリティ方針や人的資本の基本方針など、戦略的な方向性の取りまとめに関与し、業務執行側との時間をかけた議論を行うことができました。

第92期の評価結果

第92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。

2023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、取締役会の議題の設定やそれに係る情報提供については引き続き改善の余地があることを確認し、取締役会にて共有しています。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要領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、取締役会のさらなる実効性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。

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。

スキル・マトリックス

2023年6月29日現在

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

※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)

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構成されます。ただし、監査等委員でない社外取締役については月額固定報酬のみとなります。いずれの報酬額

についても、代表取締役 社長執行役員が作成した各報酬額案を指名・報酬委員会に提出し、指名・報酬委員会から「取締役報酬に対する意見書」を受領後、その内容を踏まえて最終的に決定した報酬額案を取締役に提案し決議します。

監査等委員の報酬は、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（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当該譲渡制限付株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額としない範囲で当社取締役会において決定します。

なお、当該譲渡制限付株式と同様の譲渡制限付株式を、当社の執行役員および当社子会社の代表取締役に対し、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)	71	51	10	10	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)	10	10	—	—	2

(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。

挑戦者も囃し
東京計器L"も存く存る



TOKYO
KEIKI

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