



2022年1月14日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 東 京 機 械 製 作 所

代表者名 代表取締役社長 都 並 清 史

(コード番号: 6335 東証第1部)

問合せ先 総 務 部 長 中 野 実

(TEL 03-3451-8591)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社グループは、2023年3月期から2027年3月期までの5年間を対象とする中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付の「TKS グループ中期経営計画」をご参照ください。

以上

TKSグループ中期経営計画

株式会社東京機械製作所

2022年1月14日

TKS TSS KKS

目次

1. 振り返りと今期業績見通し
2. 当社グループの強み
3. 経営目標と財務戦略
4. 成長戦略とガバナンス

1. 振り返りと今期業績見通し - 中期経営計画の策定背景

当社は新聞輪転機の専業メーカーとして、本年2月に創業148年を迎えます。世界最高レベルの機械設計、制御、加工、組立等の技術を有し、新聞発行という公益性の高い事業を支える社会インフラを提供してまいりました。

新聞が唯一無二のメディアだった時代、わが国の高度成長に伴って伸長した新聞各社と共に事業展開してきた当社ですが、長期にわたる新聞発行部数の減少による市場縮小・需要減に、抜本的かつ有効的な手立てを打てずに、極めて厳しい経営環境を迎えております。

そこには、「輪転機事業は公益事業をサポートする事業だから」という甘えがあったものと猛省しております。昨年4月に経営陣を交代し、6月の定時株主総会を経て新たな体制でスタートしました。これは、未来に向けて当社の問題を直視し、抜本的な経営改革を断行し、新たな企業に生まれ変わるために決意です。

今般、当社は中期経営計画を策定いたしました。投資家の皆様からの厳しいお言葉に向き合って、会社の立て直しに全力を尽くす所存です。

代表取締役社長 郡並清丈

1. 振り返りと今期業績見通し

- 過去の反省と今後の経営方針

過去の経営の問題に対して真摯に向き合い、抜本的な改革を断行する

過去の経営に対する反省

- ◆ これまで経営として抜本的な改革を行ってこなかった
 - ・ 新聞社との親密感に頼った経営
 - ・ 限られた顧客のみを見て、その他のステークホルダーへの目配りもなかった
 - ・ 自社技術を過信し、技術革新で解決できると考えた。外部と組むという発想もなかった
 - ・ 社内の風通しの悪さ。上司の顔色を見る縦割り組織で、全体最適は重視されなかった
 - ・ グループ会社を下に見て、良いところを取り入れようとせず、積極的に連携もしなかった
 - ・ 目先の赤字は抜本的な手を打たず資産の売却、固定費削減のみで対応しようとした

◆ 内向きで世界の変化に対応できず、長年にわたる業績低下、今回の業績見直しを招いた

今後の経営方針

- ◆ 2021年4月に経営体制を刷新。るべき経営の姿を問い合わせた
- ◆ 過去への猛省と、この9ヶ月間の検討を踏まえて、経営を改革する
 - ・ 新聞社との親密感ではなく、顧客満足を追求して対価を得る経営を行う
 - ・ 主要な機関投資家と定期的に議論を行い、ガバナンス体制を強化する
 - ・ 自社の強みを再定義し、足りない力は外部に求め、良い製品・サービスを創る
 - ・ 組織を集約化し、各人が仕事の領域を広げ、グループ全体の利益を追求する
 - ・ グループ内各社が対等な関係に立ち、互いの良いところを融合させ、シナジーを創る
 - ・ 痛みの伴う構造改革を断行し、収益体质を構築し、長期的に公共社会へ貢献する

1. 振り返りと今期業績見通し

- 目指す姿

顧客の課題に向き合い、柔軟なカスタマイズ力により
新たな価値を創造し、課題解決をサポートする

1. 振り返りと今期業績見通し

- 今期業績見通しの修正

輪転機事業は需要の波が大きい事業特性があるなかで、本年度はコロナ禍の影響を過少に見込んでいた結果、新台受注・メンテナンス受注が予想よりも大きく下がった

(百万円)	21年3月期 実績	22年3月期 前回発表予想 (5月13日発表)	22年3月期 今回発表予想 (1月14日発表)	前回発表予想 との差異
売上高	10,897	10,450	7,080	△3,370
営業利益又は営業損失 (営業利益率%)	141 (1.3%)	480 (4.6%)	△590 (-)	△1,070
経常利益又は経常損失 (経常利益率%)	396 (3.6%)	420 (4.0%)	△500 (-)	△920
親会社株主に帰属する 当期純利益又は純損失 (純利益率%)	300 (2.8%)	310 (3.0%)	△1,130 (-)	△1,440
1株あたり純利益 (円)	34.39	35.52	△129.50	△165.02

2. 当社グループの強み

- 総括

高精度な機械の設計・制御・加工・組立技術に加え、柔軟なカスタマイズ力で、新聞社との長年にわたる関係を築いてきた



機械設計・制御・
加工・組立技術

最大総重量600トン超
10万点の部品で作り
1/1000mmレベルで制御する技術



カスタマイズ力

1台数億円の受注生産において
徹底的にお客様へ寄り添い
提案するカスタマイズ力



新聞社との関係性

1世紀以上にわたり
輪転機の稼働を365日保証
することで築き上げた関係性

2. 当社グループの強み

- 機械の設計・制御・加工・組立技術

農機具を始め輪転機、工作機械、鉄道車両、自動車等を製造する歴史の上で、設計・制御・加工・組立技術を磨き上げてきた



官営の農事試験場*にて農機具を製造
～当社の起源～



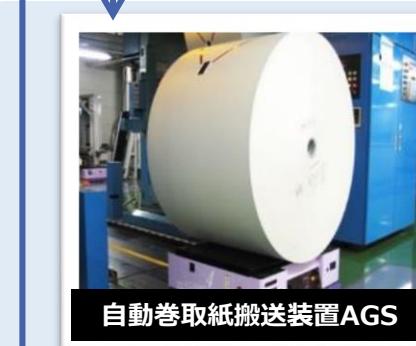
COLOR TOP ECOWIDE II
(新聞用輪転機)



COLOR MASTER HB-5000ED
(商業用輪転機)



工作機械第1号 R型工具旋盤



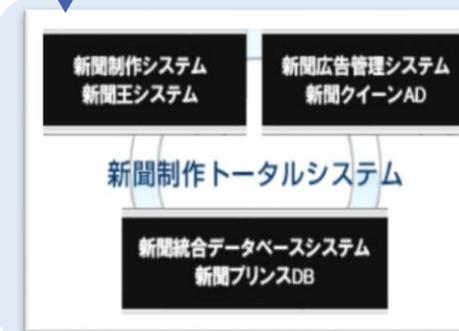
自動巻取紙搬送装置AGS



V1000-H
(AGV・自動搬送ロボット)



鉄道車両、自動車等を製造



ICTソリューション
(AI等)

設計・加工・組立
(大型機械技術)

設計・加工・組立
(小型機械技術)

制御技術

2. 当社グループの強み

- カスタマイズ力

輪転機事業で培ったカスタマイズ力を活かして、AGV事業では量産品にはない“痒いところに手が届く”製品・サービスを提供

カスタム品の製品ラインナップ例



超高重量タイプの例（世界最重量級*の可搬重量）

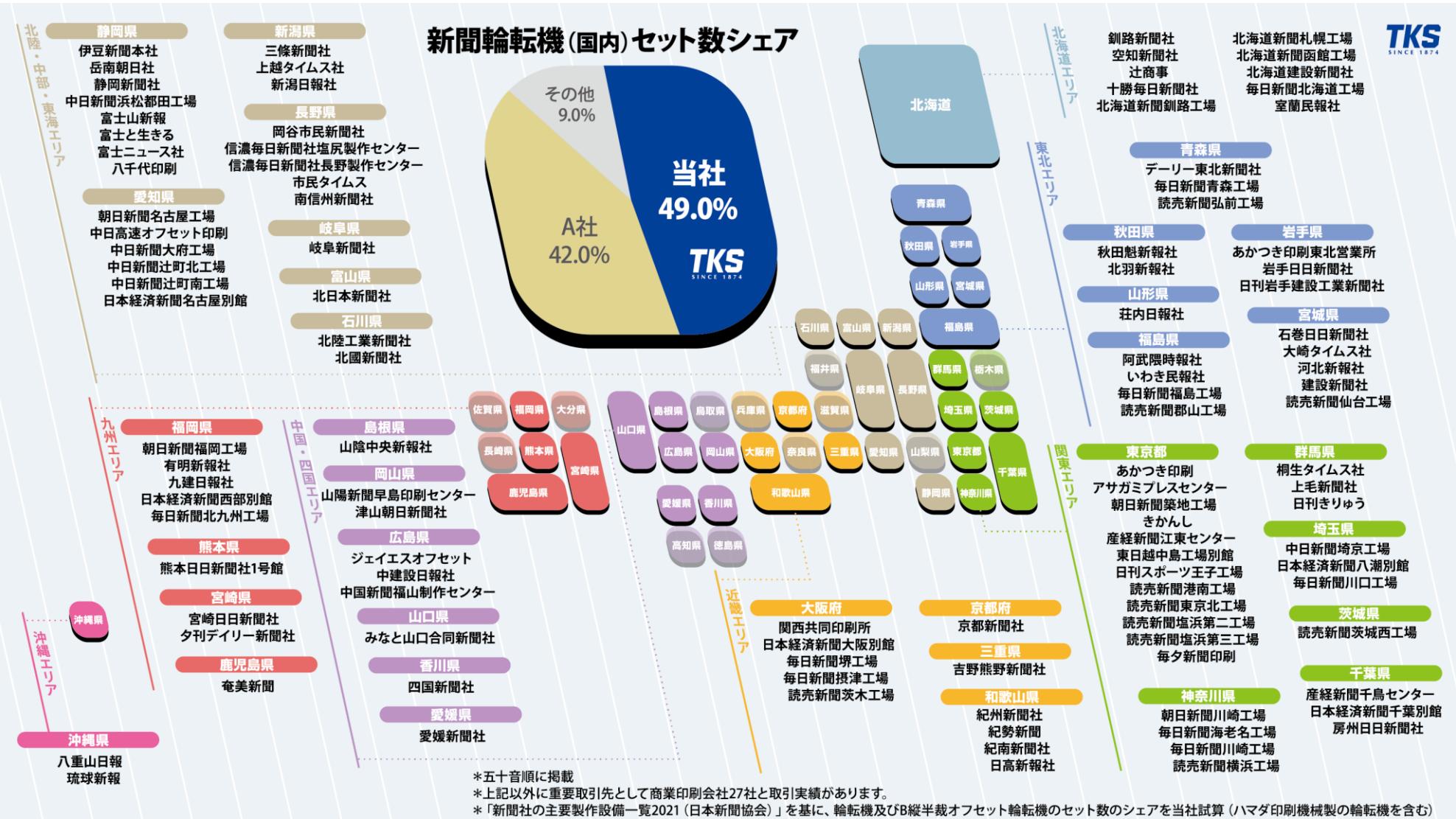


- ◆ 超高重量タイプ (2.5トン仕様)
※コンベヤ質量含む
- ◆ コンベヤ搭載型AGV (コンベヤ600kg)
- ◆ (L)2000×(W)1500×(H)345

*自律型AGV/搬送ロボットに関する当社調べ（2021年12月時点）

2. 当社グループの強み - 新聞社との関係性

日本全国の新聞社等と取引があり、1世紀以上にわたり、新聞という公共性の高いインフラを陰から支えてきた



3. 経営目標と財務戦略

- 経営目標数値

24年3月期までに現在進めている構造改革をやり遂げ、以降の3年間で収益を拡大し、27年3月期までの復配を目指す

	22年3月期 見通し	24年3月期 計画	27年3月期 計画
売上	7,080百万円	8,000百万円	10,000百万円
営業利益 (営業利益率%)	△590百万円 (-)	240-320百万円 (3-4%)	700-800百万円 (7-8%)
ROE	-	3-4%	6-8%
復配時期	27年3月期までの復配を目指す		

中期経営計画策定

構造改革期間

収益拡大期間

3. 経営目標と財務戦略

- 目標達成に向けた財務戦略

B/S構造の両面で改革を進め、効率的な財務運用を構築する

B/S構造

運用勘定 の改革

運転資本の圧縮：

運転資本が重く、資金回収までが長い従来のB/S構造を転換し、新規事業への投資資本を確保

調達勘定 の改革

グループCMS*の導入：

グループ各社で行っていた資金管理(配当原資含む)、金融機関取引をTKSに一元化し、効率化

* キヤッシュ・マネジメント・システム

3. 経営目標と財務戦略

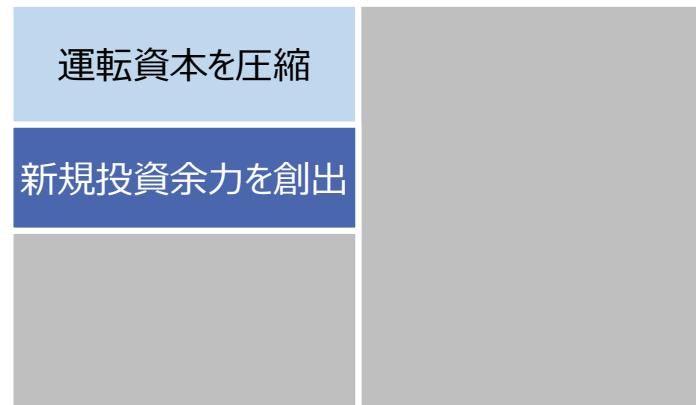
- 運用勘定の改革：運転資本の圧縮

輪転機の新台に起因する運転資本を圧縮し、新規事業への投資資本を確保する

過去・現在



将来



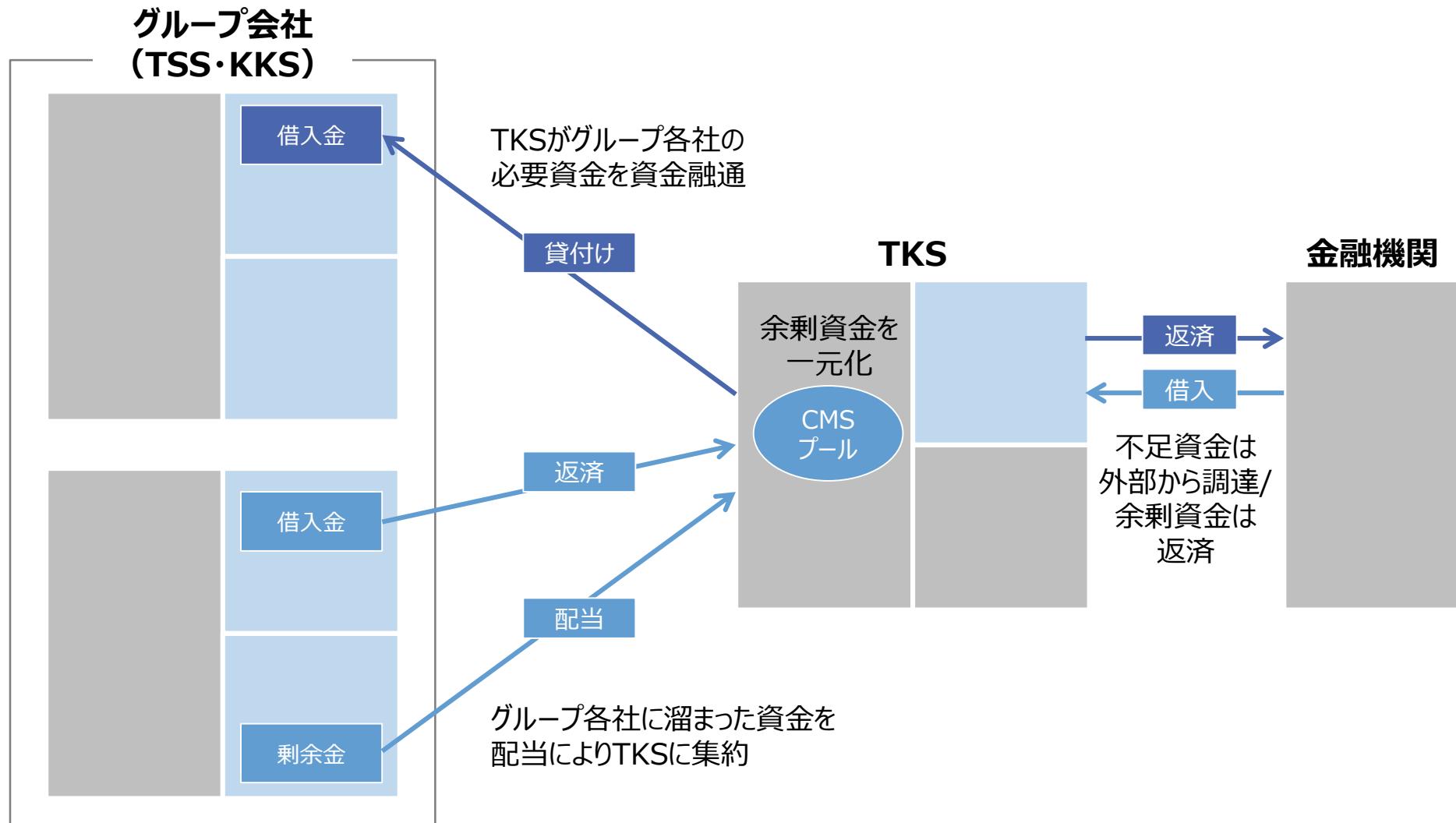
- ◆ 輪転機の新台は受注から納品までの期間が長く、運転資金を厚めに持つ必要がある
- ◆ 輪転機の新台が要因となり、新規事業開発の投資資金が不足する可能性がある

- ◆ 輪転機の新台は支払条件をこれまでよりも重視して受注判断
- ◆ 資金回収が早い保守・メンテナンスに人員リソースを注力
- ◆ 新規事業開発に向けた設備投資、グループ再編など攻めの投資を実施

3. 経営目標と財務戦略

- 調達勘定の改革：グループCMS*の導入

TKSが中心となり、グループ各社の調達をコントロールすることで、効率的な資金融通を行う



* キヤッシュ・マネジメント・システム

4. 成長戦略とガバナンス - 目指す事業構造 1/2

「輪転機事業」と「新規事業」、それを支える「ICTプラットフォーム事業」の3区分で事業を再構築し、事業構造を複線化する

事業戦略

輪転機 事業	新台	事業戦略	
		保守・メンテナンス	AGV
新規 事業	加工組立	輪転機新台の生産余剰能力を活用して、高い技術力に基づく大型・精緻な加工・組立案件（産業機械等）に対応するために体制を拡大	
	その他新規	当社の強みを活かした新規事業の芽を複数検討中であり、今後の検討を通じて事業化を目指す（一部案件については外部パートナーとの協議を計画中）	
ICTプラットフォーム事業		機械制御技術を活かして各事業の付加価値を高める取組みを推進（輪転機AI、等）	

4. 成長戦略とガバナンス - 目指す事業構造 2/2

売上高、限界利益のいずれのベースでも新規事業の構成比を3割まで高め、輪転機事業の収益ボラティリティを下げる

(百万円)

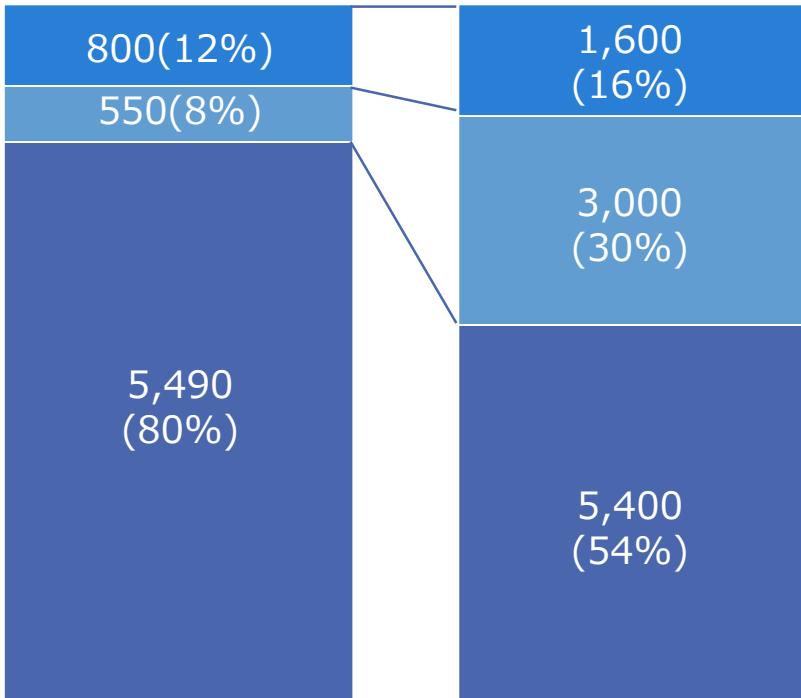
輪転機事業

新規事業

ICTプラットフォーム事業

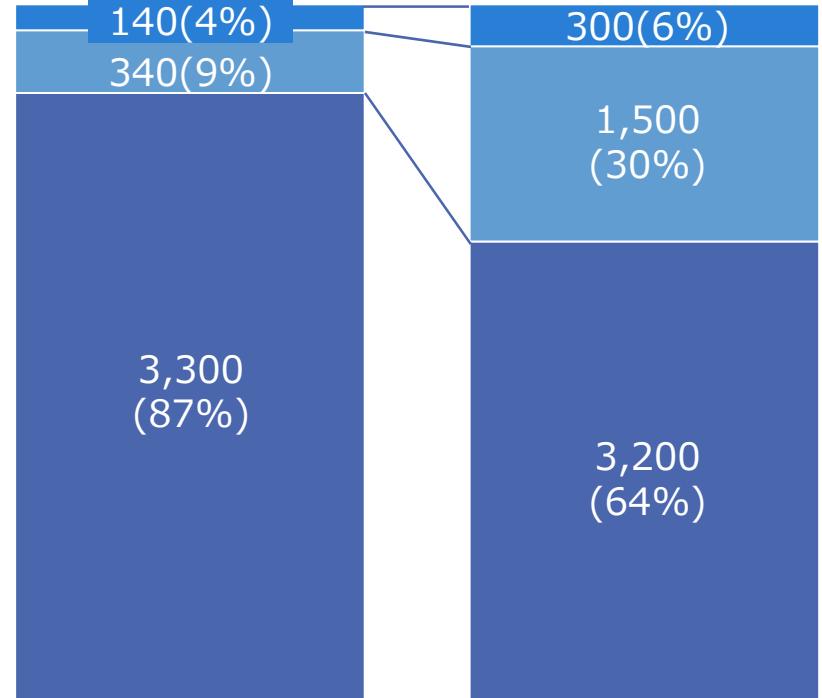
売上高

合計6,840



限界利益

合計3,780



※売上、限界利益の数値はTKS、TSS、KSSの3社の単純合計値であるため、連結数値とは異なる

4. 成長戦略とガバナンス - 経営体制刷新後の構造改革

21年4月に新経営体制を発足以降、財務・事業・組織における構造改革を開始した

P/L構造改革

- ◆ **【実現済】**希望退職を実施し、事業規模に見合った人員体制の構築により固定費を削減
- ◆ **【検討中】**外部パートナーとの部品共通化・共同購買により原価を低減

B/S構造改革

- ◆ **【実現済】**経営資源の有効活用に向けて固定資産売却を実施

組織構造改革

- ◆ **【検討中】**グループにおける事業・機能再編
- ◆ **【検討予定】**抜本的なグループ人事制度改革

事業構造改革

- ◆ **【実現済】**AGV、ICT領域において事業部・人員をグループで共通化
- ◆ **【検討中】**外部パートナーとの共同開発・販売による新たな付加価値の提供
- ◆ **【検討中】**当社グループの強みを活かした新規事業の検討
- ◆ **【検討予定】**顧客需要減に応じた次世代輪転機開発（大幅な設計変更によるコストダウン）
- ◆ **【検討予定】**AGVカスタム機をベースとしたAGV汎用機（量産型）の開発
- ◆ **【検討予定】**グループ各事業を支えるICT技術の開発

4. 成長戦略とガバナンス - 外部パートナーとの協業

複数の外部協業を検討開始しており、外部パートナーのアセットを活用して顧客へ提供する製品・サービスの価値向上を図る

西尾レントオール(株)様/新トモエ電機工業(株)様と 業務提携 検討開始を合意

共同開発・購買・販売



新トモエ電機工業株式会社



サービス提供

顧客

サプライチェーンの強靭化に向けた 外部パートナーとの提携協議を推進中

サプライヤー

調達

共同購買

A社
(協議
進行中)

B社

C社



今後検討していく内容

- ◆ 西尾レントオール様グループの代理店網を活用し、AGVを販売
- ◆ AGVの「レンタル」という新しい提供方法を提案
- ◆ 両社グループでAGVを共同開発
- ◆ TKSグループで部品・機械の製造を受託

【西尾レントオール様 事業内容（一部）】

- ・ 総合レンタル・関連事業（建設機械・器具、産業用機器等）
- ・ 各種機械器具の開発・製造

【新トモエ電機工業様 事業内容】※西尾レントオール100%出資会社

- ・ 蓄電池機関車、無人搬送システム等の開発・製造

今後検討していく内容

- ◆ 外部パートナーとの共同購買により、ボリュームディスカウントで部品単価を低減
- ◆ 市場流通量の少ない部品について、部品共通化により流通量を増やし、製造中止リスクを低減

4. 成長戦略とガバナンス

- 環境への取組み

環境問題は企業存続の上で重大なビジネスリスクの一つであると同時に、新たなビジネス機会と捉え、取組みを実施

環境配慮製品・サービスの拡充

省資源・省電力を実現した輪転機「ECOWIDE II」や、AI搭載型輪転機の導入

金属資源削減 輪転機総重量の削減：従来機比で金属使用量20%/13.5トン削減

また、建屋新設の場合、建屋基礎コンクリート量を低減

金属資源削減 刷版使用量の半減：従来機比でアルミニウム使用量を50%削減（年間5.8トン削減）
※40ページ16個面カラー（88枚の刷版）で、1日1回の印刷で計算した場合

紙資源削減 損紙量の低減：従来機比で立ち上げ損紙を35%削減（年間53,000部/10トン削減）
※40ページ印刷で1日1回の立ち上げで計算した場合

CO₂排出量削減 消費電力の低減：従来機比で消費電力を12%削減しCO₂排出量を削減
※当社客先における実測値

事業運営における環境配慮

CO₂排出量削減 工場（千葉）に太陽光パネルを導入し、2020年度は約123万kWhを発電

CO₂排出量削減 製造工程において調達先間での部品直送（当社を経由しない）を推進

4. 成長戦略とガバナンス

- 機関投資家との対話を踏まえた対応事項

中長期に当社株式を保有する機関投資家株主との対話を踏まえ、ガバナンス強化に向けた対応を実施していく

現状の検討課題及び取り組み方針

中長期的な企業価値 向上策の公表

- ・ 経営戦略を踏まえた役員報酬制度の見直しを実施
- ・ 中長期的な企業価値向上に向けた中期経営計画を公表

取締役会の独立性・ 多様性の確保

- ・ 経営戦略を踏まえた取締役会の構成・スキルセットの検討（専門性の確保）
- ・ 経営監督機能強化の観点から新たな社外取締役の増員を検討

取締役の任期

- ・ 取締役の受託者責任・説明責任の明確化
- ・ 定款上の取締役の任期を1年に短縮予定

株主との継続的な対話

- ・ 中期経営計画の内容、計画の進捗、ガバナンス体制について、継続的な対話の実施

4. 成長戦略とガバナンス

- 現経営体制におけるガバナンス強化

現経営体制に移行後、ガバナンス強化に資する施策を実施。今後更なる強化を検討していく

	取締役会構成	制度
旧経営体制	2018年6月 社外取締役比率：25%	
	2019年6月 社外取締役比率：40% (社外取締役の1名増員)	
	2020年6月 社外取締役比率：40%	
現経営体制	2021年6月 現経営体制に移行 社外取締役比率：50%	<ul style="list-style-type: none">◆ 業績連動報酬を導入◆ 指名・報酬諮問委員会を設置（社外取締役が過半数）
	2021年12月 コーポレートガバナンス 報告書を改訂 経営戦略を踏まえた 取締役会の構成の検討を開始	<ul style="list-style-type: none">◆ 改訂コーポレートガバナンス・コードに基づき、 内容を見直し
	2022年1月 新中計公表	<ul style="list-style-type: none">◆ 役員報酬制度の見直し◆ 取締役任期を1年に短縮予定

4. 成長戦略とガバナンス

- 取締役会のスキルマトリックス

中期経営計画の遂行に必要なスキルを保有した役員で構成。今後、社外取締役の増員を予定している

No	氏名	役職 / 役割	独立性	指名・報酬 諮問委員会*	期待される役割						
					企業経営	輪転機 事業	新規事業 (AGV)	財務・ 会計・ 資本政策	外部 アライアンス	品質・ リスク管理	IR/SR
1	青木 宏始	代表取締役会長 執行役員	-		●	●	●	●		●	
2	都並 清史	代表取締役社長 執行役員	-			●	●	●	●	●	●
3	安中 正弘	社外取締役	●	● (委員長)		●					●
4	南部 實	社外取締役	●	●				●		●	

* 指名・報酬諮問委員会は22年3月期において2回開催

Appendix

TKSグループの概要

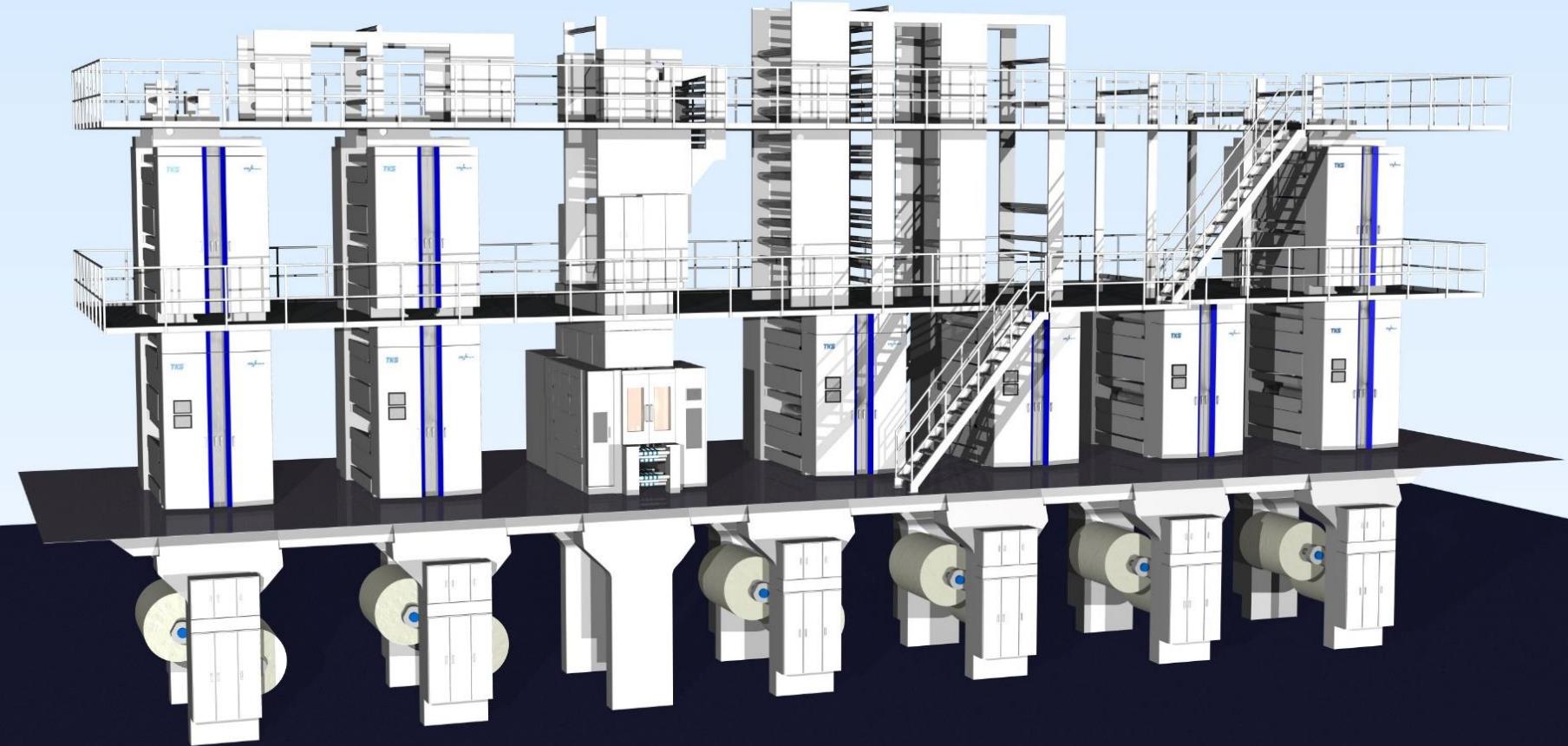
親会社の東京機械製作所と主要子会社2社で構成された企業グループである



会社名	創業	代表者	本社所在地	会社概要
株式会社 東京機械製作所  SINCE 1874	1874年 都並 清史		東京都 港区	印刷機械の製造販売、 保守サービス、 プレスコントロール システムの製造販売
株式会社 東機システムサービス  TKS GROUP	1987年 青木 宏始		東京都 大田区	印刷周辺機器の製造販売、 保守サービス、 デジタル印刷機の製造、 研究、開発、保守、等
株式会社 KKS  TKS GROUP	1919年 上等 吉則		大阪府 大阪市 西淀川区	印刷機械付属機の 製造販売、物流関連機器の 製造販売、等

新聞輪転機とは

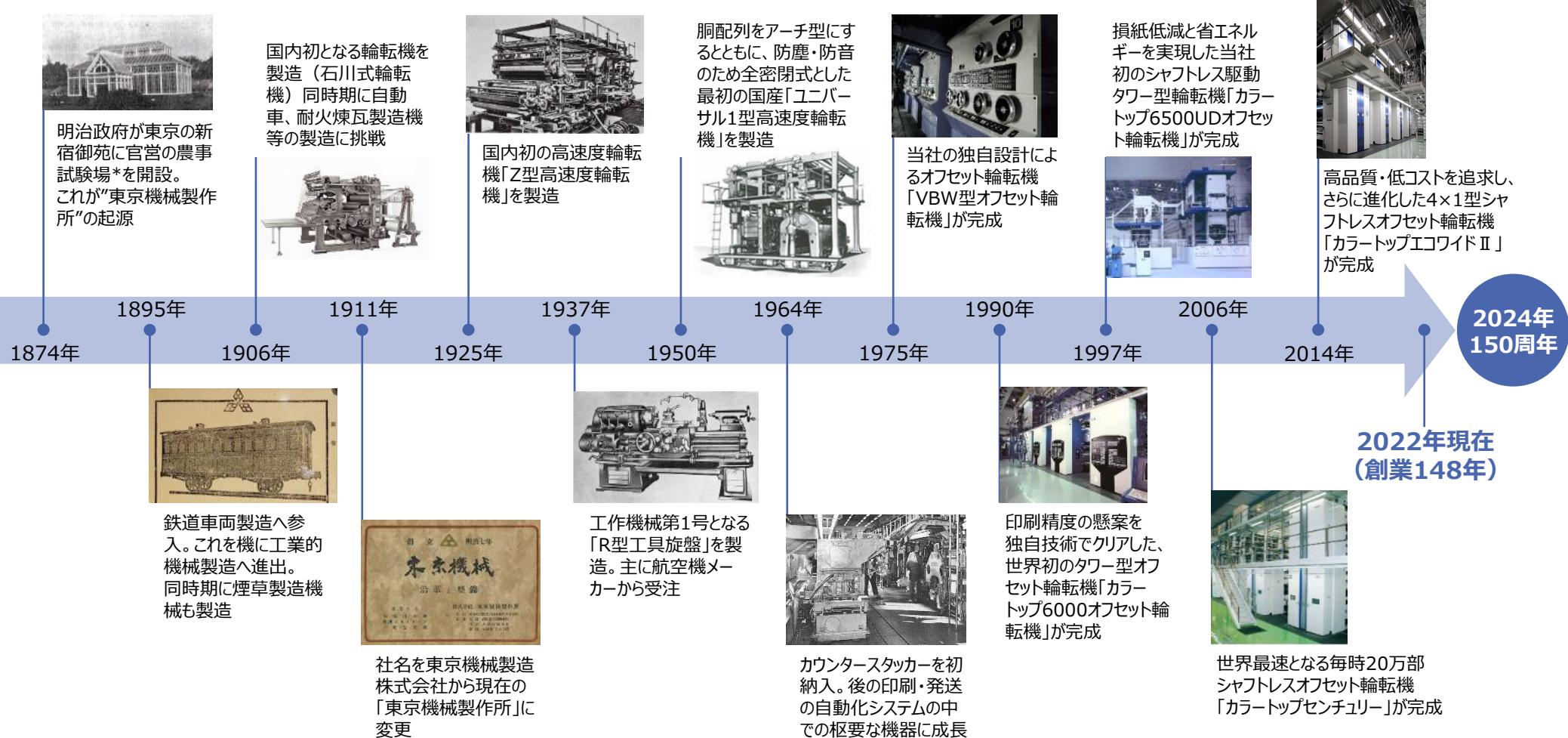
新聞輪転機とは、高速・大量に新聞を印刷する機械。TKSが開発した世界最高速マシン“COLOR TOP CENTURY”は横27.6m×高さ13.7m（地下給紙部を含む）と、オフィスビルのような大きさを持ち、最高印刷速度は毎時20万部/時（紙速15.2m/s）を誇る



COLOR TOP CENTURY

TKSの歴史

1874年（明治7年）より数えて今年で148年目の歴史を持つ日本企業。国内メーカー初の輪転機を完成させて以降、長い間、日本の知の発展、経済発展を広く陰から支えて來た



*「実際園芸」1937年3月号より転載。写真提供：東京大学大学院農学生命科学研究科・農学部

TKSグループの主要取扱製品

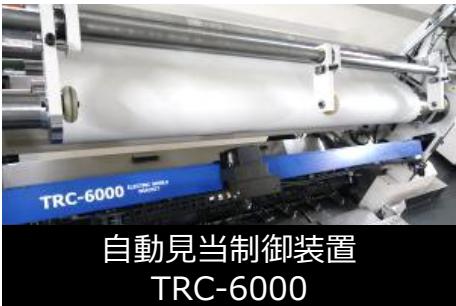
新聞輪転機とその周辺機器を主要製品としつつ、巻取紙搬送装置から対象用途を拡大したAGV、それら機械の機能を向上させるAIなど製品ラインナップを拡充させている



COLOR TOP ECOWIDE II



COLOR TOP CENTURY



自動見当制御装置
TRC-6000



カットオフコントロールシステム
T-CUTTER II



紙面監視装置
INSPECTOR-600



AGV 超高重量タイプ (2.5t仕様)



カウンタースタッカー CS-850



生スタッカコンベヤシステム
(発送仕分け)



自動巻取紙搬送装置 AGS

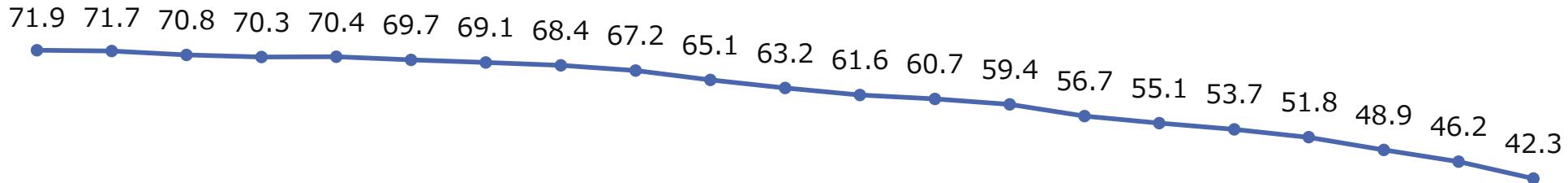


AGV V1000-H

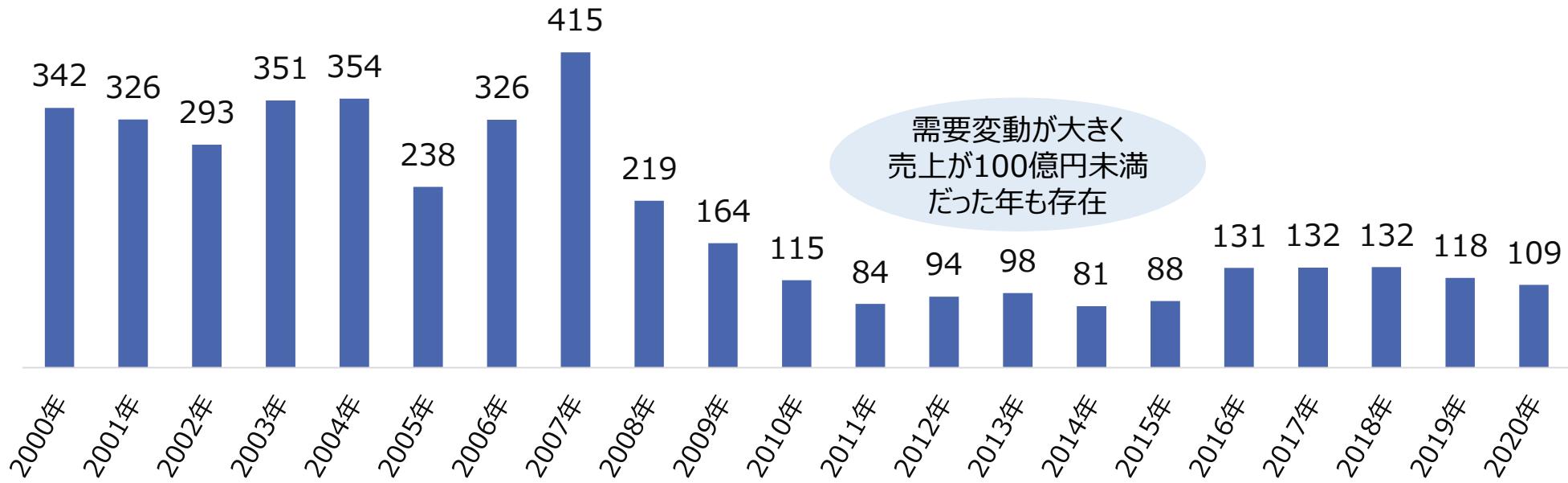
当社売上推移と新聞発行部数（国内）

新聞発行部数の減少と共に売上減少傾向にあるが、輪転機事業は年によって需要の変動が大きく売上予測が難しい事業特性がある

◆新聞発行部数（百万部）：2000-2020年 CAGR▲ 2.6%



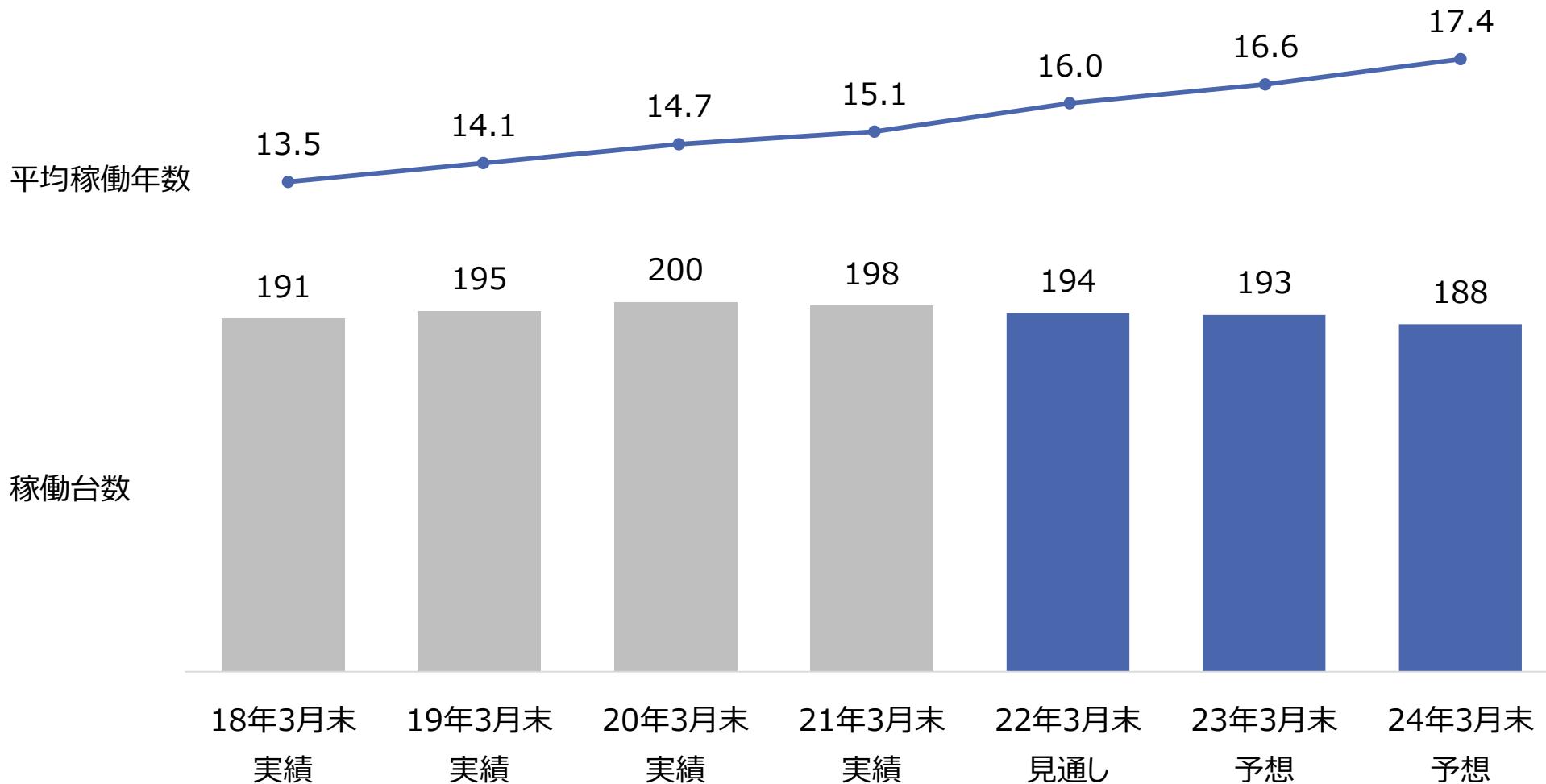
◆当社連結売上高（億円）2000-2020年 CAGR▲ 5.6%



出所：一般社団法人日本新聞協会（朝刊・夕刊別）

当社製輪転機の稼働状況

当社製輪転機の稼働台数は今後減少していくと見込まれるが、平均稼働年数は上昇が見込まれるため、保守・メンテナンスの重要性が高まる



AGV/AMR市場の動向（国内）

今後、過去を上回る高成長が見込まれており、AMR（当社グループのAGVも含む）がその牽引役になると考えられている

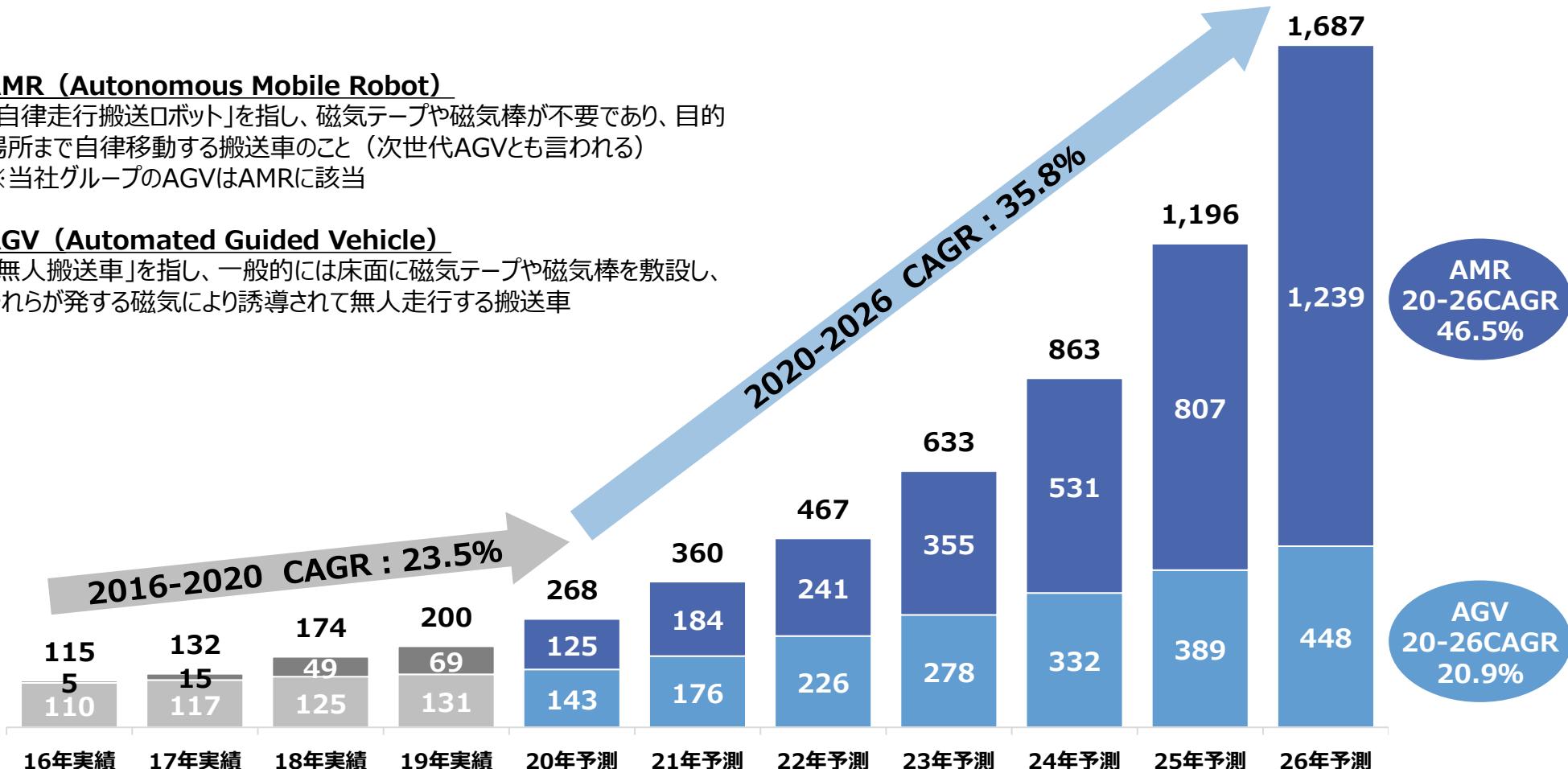
AMR (Autonomous Mobile Robot)

「自律走行搬送ロボット」を指し、磁気テープや磁気棒が不要であり、目的場所まで自律移動する搬送車のこと（次世代AGVとも言われる）

※当社グループのAGVはAMRに該当

AGV (Automated Guided Vehicle)

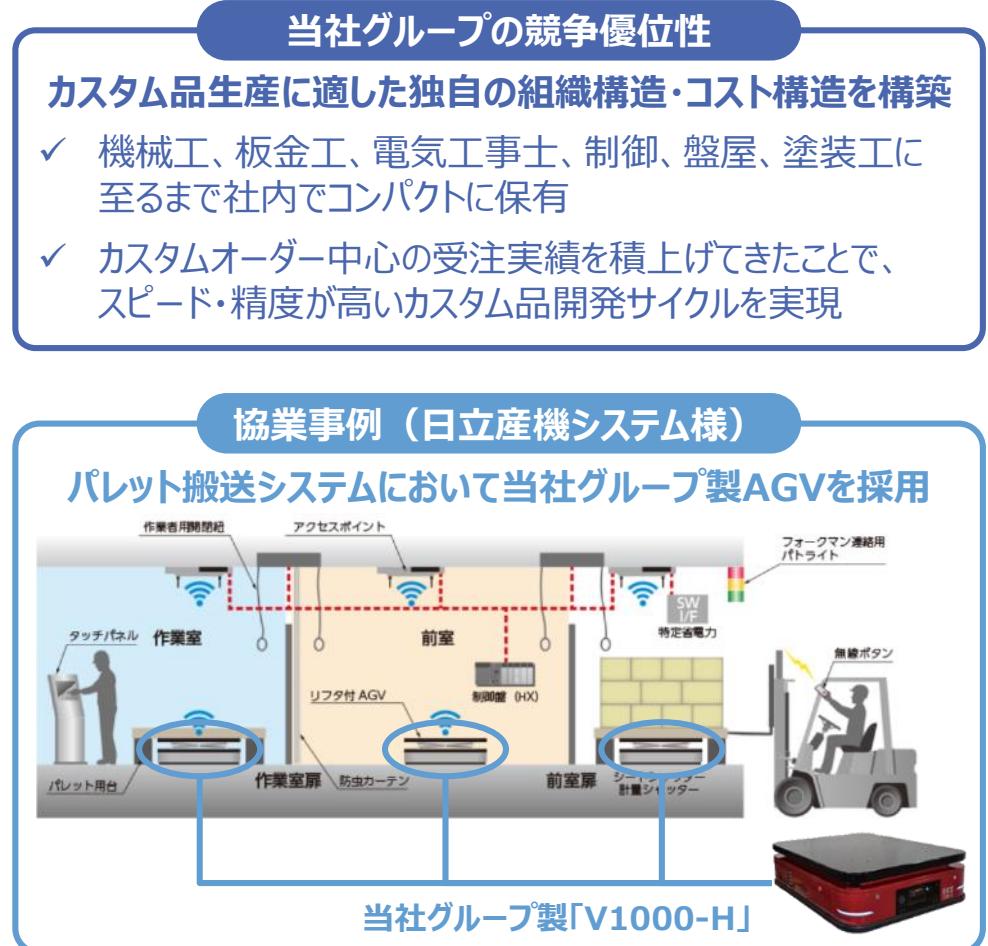
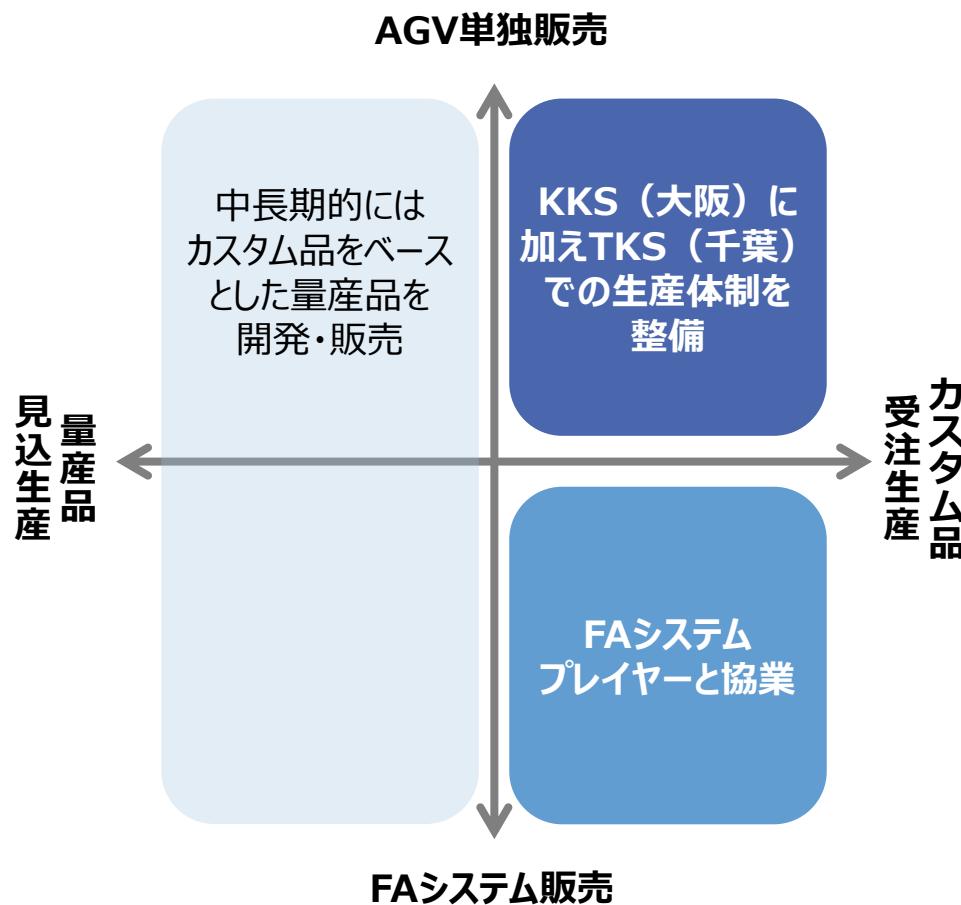
「無人搬送車」を指し、一般的には床面に磁気テープや磁気棒を敷設し、それらが発する磁気により誘導されて無人走行する搬送車



出所：LogisticsIQ : AGV AMR Market – Forecast to 2026 (2021年7月1日)

AGV事業の戦略詳細

当社グループはカスタム品・受注生産の市場セグメントにおいて優位性があり、単独の事業展開だけではなく、外部とのパートナーシップによりFAシステム販売のセグメントも含めたポジショニングを築いている



AGVの納入実績（例）

当社グループでは1tクラスを中心としたカスタム品の受注が積み上がってきている

納入先	タイプ	AGV以外の付帯設備	可搬重量	ルート	特徴
A	特殊	コンベヤ	1000kg	直販	オイリー環境/ 安全対策
B	標準	なし	1000kg	商社等	ハイブリット誘導/上位システム連携/ウェット環境/防滴
C	特殊	なし	2500kg	商社等	上位システム連携/高重量
D	特殊	なし	1000kg	商社等	オイリー環境/他メーカーAGVとの排他制御
E	標準	コンベヤ・荷受台	1000kg	商社等	完全屋外対応/塩害対策/遮熱対策/悪路
F	標準	なし	1000kg	商社等	高湿度環境/ウェット環境/防滴
G	標準	荷受台	1000kg	直販	エレベーター連携
H	標準	なし	1000kg	直販	上位システム連携
I	特殊	荷受ステーション	350kg	商社等	フォークリフトタイプ/工場間搬送/悪路
J	標準	なし	800kg	商社等	ハイブリット誘導/ウェット環境/防滴
K	標準	荷受台	1500kg	商社等	ハイブリット誘導/上位システム連携
L	特殊	コンベヤ・荷受台	1000kg	直販	完全屋外対応/シャッター搭載型

加工組立の受注実績（例）

産業機械を中心に精度の高い加工、組立が求められる案件で受注実績を重ねている

案件	エンド業界	受注工程		特徴
		加工	組立	
A	産業機械	●		リチウムイオン電池製造機械向け長尺鋳物材の加工
B	産業機械	●		工作機械向け部品の旋盤・マシニング加工
C	産業機械	●		工作機械向け部品の旋盤・マシニング加工
D	船舶	●		船舶向けろ過装置連結軸の加工
E	船舶	●		船舶向け海水循環装置部品の加工
F	産業機械	●		工作機械向け鋳物フレーム加工
G	建設機械	●		建設機械向け部品加工
H	医療機器	●		医療機器向け遠心分離機用部品の加工
I	印刷機械	●	●	印刷機械向けシリンダーの加工および組立
J	産業機械		●	産業機械向けの部品組立

ICTプラットフォーム事業の位置付け

グループの各事業を支える位置付けとし、各事業の付加価値を高める役割を担う

ICTプラットフォーム事業



輪転機事業

実現済 AI制御を活用し、各種装置設定を手動から自動へ。既に一部の新聞社で導入済み

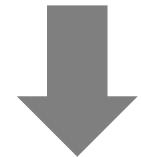
実現済 消耗品管理システムにて搭載部品の消耗状態と交換時期を通知



AGV事業

今後検討 AGVの制御システムを開発し、より安全性と精度の高い動きを実現

今後検討 将来的にAI × AGVの可能性も研究（外部パートナー含めた可能性を検討）



加工組立事業

今後検討 将来的にAI × 生産工程の可能性を検討し、製造現場の省人化、スキルレス化を推進（社外パートナー含めた可能性を検討）

※ICTプラットフォーム事業は、既にPCのキッティングサービスにて警察庁様や横浜市様等で実績を上げております

TKS
SINCE 1874