

2021年10月9日

株式会社東京機械製作所株主の皆様

アジアインベストメントファンド株式会社
代表取締役社長 アンセム ウォン シュウセン
アジア開発キャピタル株式会社
代表取締役社長 アンセム ウォン シュウセン

株式会社東京機械製作所の経営方針等について

当社らによる株式会社東京機械製作所（以下「東京機械製作所」といいます。）の株主の皆様に対する委任状勧誘につきまして、さらに理解を得るため、東京機械製作所の**経営方針等**を説明させていただきます。

当社らは、2021年10月22日開催予定の東京機械製作所臨時株主総会の**議案「新株予約権の無償割当ての件」に「反対」**しております。

当社らに御賛同いただける場合、当社らが送付した委任状用紙の「原案に対する賛否」欄の**「否」に〇を付け**、東京機械製作所が送付した議決権行使書用紙とともに当社ら宛に御返送下さいませよう、重ねてお願い申し上げます。

また、既に東京機械製作所に対し議決権行使書用紙を送付済みでありましても、当社ら宛に委任状用紙を他の本人確認資料（運転免許証や健康保険証等の写し等）を添えてお送りいただければ、御返送日付の新しい本委任状が有効となりますので、是非とも御返送下さいませよう、お願いいたします。

記

1 経営方針等の説明に関する前提

当社らは、現経営陣に経営を委ねた上で、株主総会における議決権を適切に行使することを通じて、東京機械製作所の企業価値・株式価値を向上することができるものと考えており、東京機械製作所の企業価値・株式価値を向上させるために、経営方針のみならず事業計画等についても現経営陣と建設的かつ十分な対話を重ねたうえで、実現可能な経営方針を御説明したいと考えておりました（**当社らだけで決めるものではない**）。

しかし、当社らと現経営陣との面談は、本年8月27日（金）に行われた約1時間だけの形式的なものだけにとどまり、翌営業日8月30日（月）午前9時には現経営陣が買収防衛策を発動し、**一方的に対話を打ち切り、当社らの議決権を行使させないという決定を**しました。

また、**現経営陣は、本年8月から当社らが繰り返し回答を求めている具体的な事業計画等、固定資産譲渡や希望退職者募集に関し、一切の回答をしておりません。**

当社らは、企業の経営方針は、株主が一方的に決定するものではなく、株主が議決権を適切に行使し、経営陣との建設的な対話を通じて決定していくものと考えております。当社ら代表取締役社長のアンセムウォンは、面談後に送信したメールで「貴社と当社が双方でWIN-WINの関係を築き、双方の企業価値の最大化を果たしていければと真剣に考えております」と明言し、「次回は私ども当方が貴社事務所にお伺いさせていただくかたちでも結構ですし、会食形式にさせていただいても結構かと思っております。」と、東京機

械製作所側と経営方針について対話することをずっと望んでおりましたが、実現しませんでした。

よって、当社らが考える経営方針等は、情報源が公開情報に限定されるものであるため、東京機械製作所の現状を十分に把握したうえでの精度の高いものでは無く、今後、経営陣との対話を経る中で具体的な計画に落とし込んでいく前の段階のものであることを御理解いただきたいと存じます。

2 経営方針等

(1) 現状の東京機械製作所に対する当社の認識

新聞販売部数落ち込みが示すとおり、輪転機事業の非常に厳しい外部環境については、現経営陣と認識を同じくしております。一方で、現代社会の中で、情報インフラとしての新聞等の重要性は増々高まっていると考えております。

東京機械製作所には、明治時代から培ってきた新聞業界の経験や知見という、かけがえのない資産があります。そのうえで、今後、事業の差別化や周辺領域への参入・付加価値の創造を通じて、新たな時代の要請に答えていくことこそが、コア事業である輪転機事業の維持・発展にもつながるとともに、業界の発展に真の意味で寄与すると考えております。その帰結として利益成長および企業価値拡大が達成されます。

さらに踏み込むと、現状の経営陣は、程よく分散して安定した株主の委任を受けて、目先の黒字化だけを追い求め、また、輪転機事業のみを事業（今後も最重要事業であることは変わりません。）と考え、顧客である新聞社様等が求めるデジタル化の新たなニーズには対応してこなかったのではないのでしょうか？30年後の東京機械製作所をイメージした経営がなされていないのではないのでしょうか？これらにより、企業価値が過小評価（株価が240円台、時価総額約21億円）され、将来価値が見いだせず、株価が低迷してきたのではないかと考えております。

当社は、アジア諸国を中心に広いネットワークを有しております。これらを活かし、株主として東京機械製作所が新たな一步を踏み出す支援をしていきたいと考えております。

これらの認識を、米国のマーケティング学者、セオドア・レビットの言葉を引用しますので、認識を御理解いただければ幸いです。

“ 鉄道は自らを輸送事業と考えるのではなく、鉄道事業と考えてしまったために自分の顧客を他へ追いやってしまった。なぜ、事業の定義を誤ったのかというと、輸送を目的と考えずに鉄道を目的に考えてしまったからだ。すなわち、顧客中心ではなく製品中心であった ”

～～ セオドア・レビット

(2) 東京機械製作所の経営方針

① 事業(既存事業・新規事業)に関する方針

1. 既存事業(輪転機事業)について:キャッシュフロー経営で持続力のある事業に

輪転機事業は将来にわたって維持・存続させていきます。このために、雇用も大切にしたいと考えており、現状ではリストラや希望退職者募集を行うべきという考えはございません。

一方で、現状の課題はキャッシュフローが出ていないことにあります。現状、長期金利無しの分割

払い等を行っているとの報にも接しており、これが売上債権の長期滞留の一因であると考えております。見た目の益出しにとらわれるのではなく、キャッシュフローの創出を目的とした経営を目指すべきと考えております。

このために、単に販売価格・手法、製造原価の見直しを行うだけでなく、製造、メンテナンス周辺事業の拡大など、地域・分野の垣根を超えた積極的な行動を通じた採算の改善余地も大いにありと分析しております。

ただし、特に当該事業に関しては東京機械製作所内部の知見を大いに活かしながら進めていくべきであると考えております。

2. 新規事業について:30年後を見据えた新規事業の育成

30年後のあるべき姿を見据えた、新規事業の育成を今から行わなければなりません。

そのために、時には自前主義を脱し、外部との提携・積極的な M&Aが必要であると考えております。

今、新聞のデジタル化が急速に進んでいます。つまり、東京機械製作所の主要顧客である新聞社様等のニーズも大きく変化しているということです。それに対して、東京機械製作所自身の変化は十分でないと考えております。新聞のデジタル化等を支援し、次の事業の柱として育てていくことが必要であると考えております。

なお、現在東京機械製作所が掲げている新規3事業(AI・AGV・ICT)につきましては、具体的な施策に関する詳細な開示がないため、方針については留保いたします。

しかし、当社らが把握している限り、特にAGVに関しては海外の大手企業が、コスト・スピードにおいても相当先行している分野と言われております。

これは、東京機械製作所が公開している「KKS 製資材自動搬送用台車 (AGV)」(YouTube)動画と、海外の大手物流倉庫で利用されているAGV動画を比較していただくと分かりやすいと思います。

これらの新規事業についても、まずは経営陣との対話の中で具体的な事業計画を検討し、投資対効果に見合う事業かを精査していきたいと考えております。

② ガバナンスに関する方針

1. 取締役構成について:東京機械製作所の変革を実行できる取締役体制の実現(「取締役会 3.0」を奨励)

“飾り物の取締役会”と評価されるような取締役会を望んでおらず、専門的知見を持つ社内取締役と、新聞をはじめとした東京機械製作所の注力業界に精通した社外取締役による、実効性のある取締役体制が望ましいと考えております。

一方で、当社らは、現時点では取締役候補者を派遣する予定はございません。

まず、現経営陣が、企業価値向上に最も適した取締役候補を推挙し、それに対して当社は対話と議決権行使を通じて株主としての権利を行使していきたいと考えております。

東京機械製作所には、高度な専門的知見が必要であると考えており、現時点では極端な取締役体制の変更は望ましくないと考えております。

ただし、現経営陣は当社らとの対話にすら応じようとしておらず、当社らとしてはそのような姿勢

を支持することはできません。したがって、上記の方針は無条件に現経営陣に経営を委ねることを意味するものではございません。今後、経営陣を社内から抜擢し、業界再編や資本市場に精通する社外取締役を起用すべきです。

2. 報酬制度について:業績と株価を重視した報酬制度へ

従業員・取締役に対しては業績連動報酬の比率を向上させるとともに、業績に連動した報酬制度を導入することが望ましいと考えております。

従業員に対しても、業績ないしは企業価値の改善に対するインセンティブとして、ストックオプション制度を検討する余地があるのではないかと考えております。

③ 資本政策に関する方針：成長に向けた経営資源投下を重視

1. 新規事業をはじめとした成長投資を積極化し、業績が改善した後には株主還元を強化したいと考えております。
2. 資産の洗い直しは必要と考えておりますが、安易な資産売却と一時的な高配当などは一切考えておりません。
一方で、もし過去からの遺産ともいべきものがあるのであれば、これらは廃し、将来に向けた投資に充当すべきと考えております。
3. 当社は、東京機械製作所の改善余地が多分にあると分析したうえで株式を取得しております。よって、一時的な利益が目的ではなく、長期的に保有し、適切な議決権行使を通じて、当社らのみならず東京機械製作所、及びその株主全体の利益向上に貢献したいと考えております。

3 当社らについて

当社らの株主は、国内外の投資家が約3万6,800人おられます。

本件株式取得に関しては、当社ら取締役会で決定しておりますので、特定の株主や当社ら以外の何者かの影響を受けて投資活動を行ったという事実は全くございません。

当社ら代表取締役社長のアンセムウォンは、2020年12月24日に代表取締役に就任し、2021年1月以降、アンセムウォン以下現経営陣の下でグループ事業の総点検を実施してまいりました。

この結果、残念ながら過去のコンプライアンス上の問題を発見し、自ら社内調査を行い、本年2月中旬に積極的にステークホルダーに開示し、徹底的な原因究明を行うとともに、再発防止策を検討するために、現在、第三者委員会の委員に調査を委嘱しております。

当社らにおいて、旧経営陣による不適切な取引と対峙しているのは現経営陣であることを御理解いただきたいと存じます。

以上