

東京機械製作所の経営計画について

アジア開発キャピタル株式会社

アジアインベストメントファンド株式会社

2022年1月

経営計画開示の目的



現状認識 について

- 2021年11月、当社らが東京機械製作所に対して差し入れた誓約書のとおり、東京機械製作所の株券等保有割合を32.72%に減少させるべく準備中です。減少方法につきましては相対取引による売却を予定し、近日中に売却先との条件合意を予定。
- 2021年12月、当社らが東京機械製作所の筆頭株主であることに変わりないことから、筆頭株主として東京機械製作所に対し質問と面談を求めました。
- 2021年12月、東京機械製作所は当社らの質問に対して回答する意思がない旨の回答をいたしました。なお、同年9月、10月の質問に対しても回答しておりません。
- 2022年1月、東京機械製作所は当社らの面談依頼に対し、“面談はしても良いが、中期計画策定後、第3四半期決算開示後、他の機関投資家との面談日程考慮後である等”と、2~3か月後の面談を仄めかしている状況です。

経営計画開示 の目的

- 当社らとしては、東京機械製作所の株式を長期的に保有していく方針に変更は無いことから、筆頭株主として、東京機械製作所の今後の経営計画には当社らの意見を反映させたいと考えておりますが、質問に対する回答を得られず、早期の面談も実現できていないことから、まずは、当社らが策定した経営計画を開示した上で取締役選解任議案を目的事項とする臨時株主総会の招集請求をして、現経営陣に引き続き経営を委ねることが適切か否かを株主の皆様にご質問をいたします。
- なお、東京機械製作所は、「部門別売上・損益、国内外比率など」の質問に回答しておりませんので、財務方針・数値目標は推定できる範囲での目標となります。

セグメント別方針



既存 輪転機事業

当社らは一貫して、「主たる事業である新聞用輪転機の製造、販売、メンテナンス事業の継続を前提」とする立場を表明しております。また、貴社の「新聞」という情報発信媒体の発行を支えるインフラを提供し、多くの人々が容易に情報に接し入手できる環境を整える。」という方針にも賛同しております。新聞輪転機の製造、販売、メンテナンス事業を中止することは絶対にありません。

現状維持方針



既存 AI・AGV・ICT 新規3事業

既存の新規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計画内容を確認し、それらの採算性・成長性について再検討する必要があると考えております。既存の計画・当該技術がどれほど有効で、かつ競争力があり、各マーケットへの参入、そのシェアを獲得できうる内容であるのかを検証し、必要に応じこれら新規3事業の計画の見直しも必要であると認識しております。

見直し方針



新サービス 新規事業

次ページ

新聞業界のデジタル化は急速に進んでいます。これに対して、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。新聞業界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まず必要であると考えております。

当社らは、東京機械製作所の生産拠点・技術力・労働力を最大限活用し、世界規模で展開できる新サービス・新規事業を推進することにより、生産現場・技術力・雇用の維持・継続・発展を実現したいと考えております。また、これらの推進に必要な資金調達にも当社は積極的に協力してまいります。このために、2021年8月より、経営陣との建設的な対話を求めているものです。

建設的な対話により推進方針



新サービス・新規事業について



新サービス ・新規事業

- ✓ 新サービス・新規事業について、営業秘密の観点から詳細を記載することは出来ませんが、「EVやハイテク機器分野などに広く使用される汎用性の高い電子部品材料製造」に関するものであり、革新的技術やノウハウにより、市場に廉価・安定供給できる事業の展開を、東京機械製作所の役職員の皆様とともに推進したいと考えております。
- ✓ 新サービス・新規事業は、生産設備、優れた技術力や人材、労働力を要することから、30年後の東京機械製作所を支える事業に発展するものと考えております。これら生産設備や人材等を必要とする事業であり、当社らは、2021年8月以降に東京機械製作所において実施された「資産売却や希望退職者の募集」について大変懸念しておりました。これ以上の資産や優れた人材の流出はまず避けていただきたいと考えております。
- ✓ 新サービス・新規事業は、既存の生産設備を利用するものの、約100億円の新たな設備投資を今後の3年間で投じていく必要があると試算しており、新サービス・新規事業の推進に必要な資金調達にも当社は積極的に協力してまいります。
- ✓ 新サービス・新規事業について、まず東京機械製作所の経営陣と議論すべく、2021年8月より、経営陣との建設的な対話を求めてきましたが、東京機械製作所との対話は、2021年8月27日の約1時間のみで、これは今後の東京機械製作所の経営や事業の進め方を議論する場ではありませんでした。また、2021年10月22日の株主総会においての他の株主様からの質問に対して、現経営陣は、当社らとの対話について応じる姿勢ではない旨の回答をしており、さらに、2021年12月28日の当社らの面談申入れに対しても前記のとおり、2~3か月後の面談を仄めかしている状況です。
- ✓ 当社らは、東京機械製作所の筆頭株主であるにもかかわらず、新サービスの提案の機会はおろか対話の機会さえ与えられないことに対し、東京機械製作の現経営陣は株主軽視であり、不誠実であると考えております。

財務方針



※ 東京機械製作所は、「部門別売上・損益、国内外比率など」の主要数値を開示しておりませんので、財務方針は推定できる範囲での目標となります。

- ✓ **全社キャッシュフローの黒字化：中期3年以内に営業キャッシュフローを黒字化させる**
東京機械製作所は過去5期においてフリーキャッシュフロー▲42億円、特に営業キャッシュフロー▲54億円を計上しています。これは、目先の黒字化にとらわれた結果、売上債権の長期滞留を招いていることが主因であると考えております。
今期は更に営業キャッシュフローの悪化が見込まれますが、ゼロベースで取引を見直し、投資余力を創出したいと考えております。
- ✓ **既存事業の均衡維持：既存事業を見直し、拡大・縮小両面により売上・損益の均衡を図る**
売上・損益の均衡を図るために、輪転機事業は周辺事業（メンテナンスなど）に注力しつつ現状を維持、東京機械製作所が掲げている新規3事業（AI・AGV・ICT）については見直し・再検討をいたします。
- ✓ **輪転機事業の海外展開支援と新規事業：30年後を見据えた新たな分野で売上・損益創出**
30年後の東京機械を支える海外展開支援と新規事業により、中期的に全社売上高に対する比率75%以上、全社損益に対する比率95%以上の事業を推進してまいります。

数値目標



※ 東京機械製作所は、「部門別売上・損益、国内外比率など」の主要数値を開示しておりませんので、数値目標は推定できる範囲での目標となります。

	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期 (東京機械製作所予想)	2023/3期 (目標)	2024/3期 (目標)	2025/3期 (目標)
既存事業売上高 (百万円)	13,135	13,185	13,218	11,799	10,897	10,450	8,000	8,500	9,000
新サービス売上高 (百万円)							30,000	60,000	100,000
合計	13,135	13,185	13,218	11,799	10,897	10,450	38,000	68,500	109,000
既存事業経常利益 (百万円)	444	271	518	-1,077	396	420	0	200	400
新サービス経常利益 (百万円)							6,000	15,000	30,000
合計	444	271	518	-1,077	396	420	6,000	15,200	30,400
既存事業営業活動によるCF (百万円)	-1,681	-2,180	96	35	-1,697	0	-300	100	300
新サービス営業活動によるCF (百万円)							4,000	12,000	25,000
合計	-1,681	-2,180	96	35	-1,697	0	3,700	12,100	25,300

- ・2022/3期売上高・経常利益: 東京機械製作所予想をそのまま記載しております。
東京機械製作所は、通期業績予想の修正をしておりますが、中間期売上2,832百万円、経常利益▲468百万円であり、予想を下回る可能性があります。
- ・2022/3期営業CF: 不明であるため0と仮定しております。
- ・2023/3期以降既存事業: 2022/3期に希望退職者の募集を実施していることから、**予想以上に既存事業の売上減少が進んでいる**と思われます。既存事業売上80億円を底にメンテナンス等により一定の回復を見込んでおります。

- ・新サービス:
当社において試作段階。
総額約100億円の段階的な投資により実現。
既存の生産拠点を有効活用。
既存の労働力を有効活用。

その他経営計画の骨子



- **ガバナンス: 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)**
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。
- **報酬制度: 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と考えております。
- **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**
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。
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える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。
また、東京機械製作所の資本増強についても積極的に関与してまいりたいと考えております。

当社らについて



- ◆ **東京機械製作所株式の取得について:** 長期的投資方針に変更無く、企業価値向上が目的
東京機械製作所株式の本格的な取得を始めた2021年7月時点から現在に至るまで、長期的に東京機械製作所の株式を保有し、当社らの重要な資産である東京機械製作所の企業価値・株式価値を向上させ、ひいては当社らの株主の皆様利益を確保していく方針であることに変わりはなく、東京機械製作所に株式買取りを求めたり、一方的に支配権取得を目指すような行動や株主の皆様共同の利益に反するような行動を取るようなことはございません。
一方で、裁判所から、当社の株式購入に関して強圧性があったと御指摘を受けたことは真摯に反省し、必要な措置を採っております。
- ◆ **当社らのこれまでの対応について:** 50項目もの質問に対して真摯に回答したことについて
2021年9月以降、東京機械製作所から50項目もの質問を受け、これに対し当社らは真摯に回答してまいりました。質問の中には、根拠なく憶測に基づいて、他の株主をして、当社らが不適切な者であると印象付けるようなものも含まれておりましたが、全てに対して時間をかけて説明してまいりました。当社らのこれまでの対応において、当社らに関して、他の株主様に提供すべき情報は網羅されているものと存じます。