

イントロダクション

融合

精密測定機器 × 半導体製造装置

ロングランを目指して、まず3年着実に走る。

対2024年度で約20%の増収、50%の増益へ

当社は「東京精密グループ長期ビジョン2050」を定め、今後10年間で実現を目指すことを明示しています(→P17)。2025年度から始まった新たな中期経営計画は、それらを形にしていくための最初のフェーズです。持続的成長に向けた基礎固めのために、「戦略製品の成長促進」「計測・半導体の技術シナジー追求」「リカーリングビジネス強化」の3つの事業強化策を推進。研究開発や生産キャパシティに対し積極的な投資を行うとともに、事業を支える基盤の強化も手掛けます。また、前中期経営計画期の成果である新工場・新製品を活かし、期間成長も実現していきます。

➤ P19 新中期経営計画

2024年度実績	(2025-2027年度)単年度*
売上高 1,505億円 半導体製造装置1,135億円 精密測定機器371億円	1,850億円 半導体製造装置1,400億円 精密測定機器450億円
営業利益 297億円	450億円
営業利益率 20%	24%
ROE 15%	15%

One and Only

*3か年のいずれかの単年度目標



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

目次

Introduction	2	イントロダクション
	3	目次
	4	東京精密のDNAと使命
	5	東京精密の目指す姿
	6	At a Glance
	9	会長メッセージ
	11	CEOメッセージ
Strategy	16	東京精密が目指す“夢のある未来”
	17	東京精密グループ長期ビジョン2050
	18	前中期経営計画
	19	新中期経営計画
	28	CFOメッセージ
	30	マテリアリティ改定
	32	価値創造プロセス
	33	東京精密のビジネスモデル
	34	業務会社カンパニー長メッセージ
	36	技術革新を支える基盤
	39	新たなチャレンジを促す環境
	41	事業基盤を支えるITプラットフォーム
	42	財務／非財務ハイライト

Sustainability	44	サステナビリティマネジメント
	45	環境
	54	品質
	55	サポート・サービス
	56	サプライチェーンマネジメント
	58	働き方
	60	人権の尊重

Governance	61	社外取締役メッセージ
	64	取締役・執行役員
	66	コーポレート・ガバナンス
	71	コンプライアンス
	75	リスク管理
	77	株主・投資家の皆さまとの対話

Data	78	主要連結財務データ
	81	非財務データ
	82	会社情報・株式情報
	83	編集方針・報告対象



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

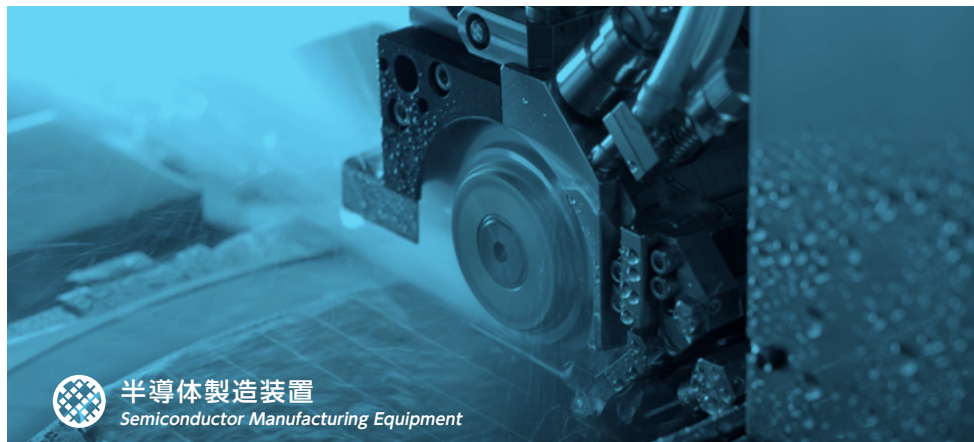
Data

東京精密のDNAと使命

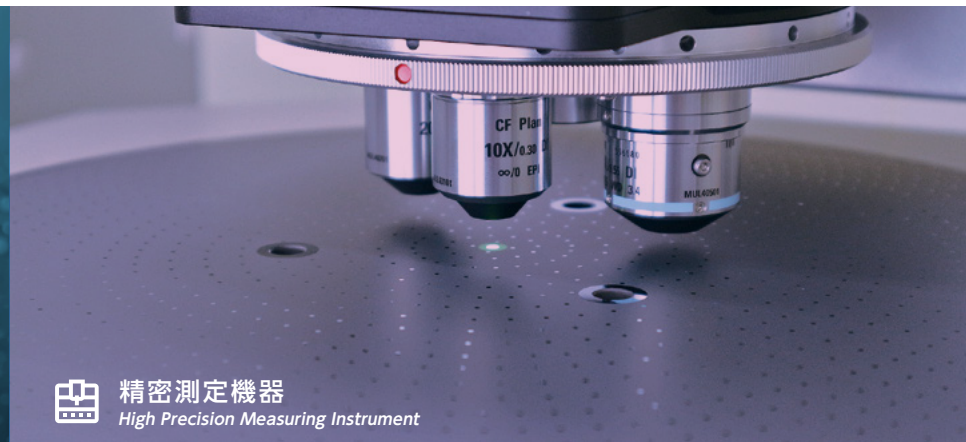
最高峰の技術を提供し、世界一のモノづくりを実現する

WIN-WINの仕事で世界No.1の商品を創ろう

WIN-WIN RELATIONSHIPS CREATE THE WORLD'S No.1 PRODUCTS



 半導体製造装置
Semiconductor Manufacturing Equipment



 精密測定機器
High Precision Measuring Instrument

私たちの使命は、お客さまと共に成長を続けながら世界一のモノづくりを実現することです。次世代製品の実現とそれを市場に提供するためには、ブレイクスルーを起こす技術が必要です。創業当初から70年以上にわたり培ってきた、世界トップレベルの技術力を活かした精密測定機器と半導体製造装置を世に送り出し、お客さまのモノづくりに新たな可能性を提供しています。

“測れないものは、つukれない。”

全てのモノづくりは「測る」というプロセスなしにはできません。当社は「測れないものは、つukれない。」という考えを基本に、あらゆるものを超高精度に、高速に測る技術で世界中の産業界の発展を支えています。また、この精密に測る力は半導体の高性能・微細化といった進化の支えにつながっています。私たちは時代の最先端を支えることで、人々の豊かな暮らしと新たな未来に貢献しています。



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

東京精密の目指す姿

創業時から受け継ぐ「技術を突き詰め、技術革新を成し遂げる土壌」を継承し、世界中の技術・知恵・情報の融合で「夢のある未来」の実現を目指します

Purpose パーパス

計測で未来を測り、 半導体で未来を創る

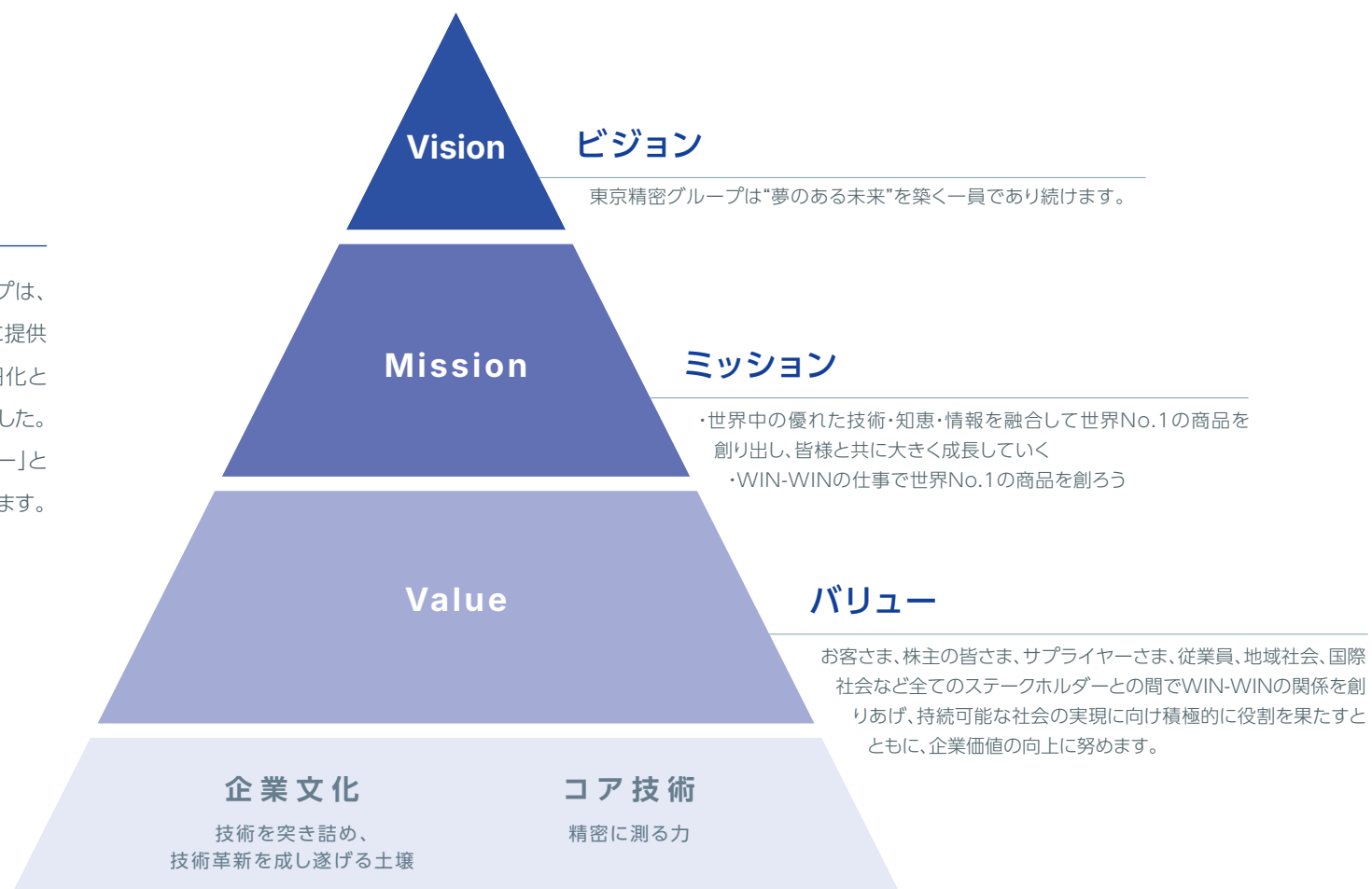
精密測定機器事業からスタートした当社グループは、高い計測技術を搭載した精密測定機器を産業界に提供し、半導体製造装置事業においても高度な微細化と3D、高効率化への対応に計測技術を活かしてきました。「計測技術を持つ唯一の半導体製造装置メーカー」という特徴は、当社グループの強みの源泉となっています。



コーポレートブランド

ACCRETECH (アクレーテック)

“Accrete (共生)”と“Technology (技術)”の合成語で、Grow Together を意味しています。
シンボルマークには、ミッション「世界中の優れた技術・知恵・情報を融合して世界No.1の商品を創り出し、皆様と共に大きく成長していく」が表現されています。



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

At a Glance

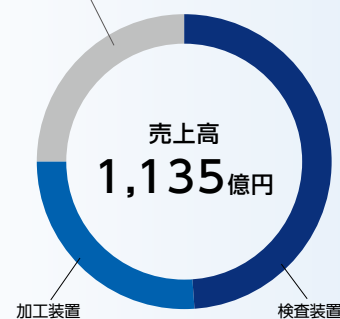
計測技術を併せ持つ、唯一の半導体製造装置メーカー

東京精密はコア技術である「精密に測る力」を磨き、高精度の位置決め技術を活かして、ウェーハの製造から後工程まで幅広く半導体製造装置を提供してきました。これからも、計測技術を持つ唯一の半導体製造装置メーカーとしての強みを活かし、優れた製品を提供していきます。

ポートフォリオ 半導体製造装置事業

半導体製造プロセスにおいて、ウェーハ製造・加工分野および、テスト・研削・切断などの各工程で半導体製造装置を提供しています。半導体製造工程における、お客さまの最適な生産システム構築をサポートしています。

精密測定機器事業



半導体を“測る・切る・削る・磨く”

● 検査装置

半導体の信頼性を確保するために、製造過程ごとに検査して、適切な品質が保たれているかを調べるための装置です。当社グループは中でも、半導体チップの電気的特性の試験に強みを持ちます。



300mmウェーハ対応
高性能プロービングマシン
AP3000/AP3000e



世界トップクラスのシェア (当社調べ) プロービングマシン

ウェーハ上のチップの電気的特性を測定・検査するための高精度な位置決め機構をもつ装置

● 加工装置

半導体を製造する「シリコンウェーハ製造工程」「前工程」「後工程」の3つの工程それぞれに、コア技術である「精密に測る力」を活かした製造装置を数多く提供しています。



全自動高剛性3軸研削盤
HRG3000RMII



ポリッシュ・グラインダ

ウェーハの表面や裏面を高精度に研削(グラインド)し、その後に研磨(ポリッシュ)して平坦で滑らかな面を作り出す装置



エッジグラインダ

半導体ウェーハの外周部(エッジ)を加工し、角を丸めたり面取りして欠けや割れを防止する専用の研削装置



高剛性研削盤

特に剛性を高めた構造をもち、SiCやGaNなどの難削材や硬脆材料の基板を高速かつ低ダメージで研削できる装置



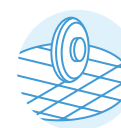
剥離洗浄機

ワイヤーソーでスライス後のインゴット洗浄からウェーハ枚葉化、スクラブ洗浄を行う装置



CMP装置

ウェーハ表面を化学的な薬品(スラリー)と機械的な研磨パッドを組み合わせることで平坦化する装置



ダイシングマシン

ウェーハ上に形成された多くの集積回路を、1個1個のチップ(ダイ)に切断する装置

より速く、より精密に、より高度に。



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

At a Glance

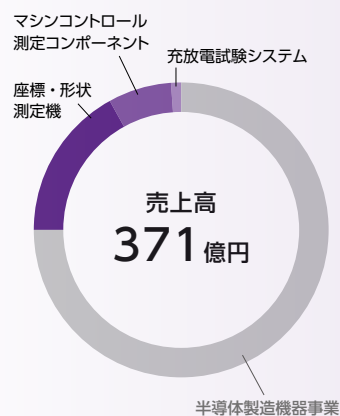
精密に測る技術で、モノづくりに新たな価値を

全てのモノづくりは「測る」というプロセスなしには実現できません。

東京精密は、世界トップレベルの計測技術を駆使し、世の中のモノづくりを支える精密測定機器を提供していきます。

ポートフォリオ
精密測定機器事業

自動車産業・工作機器・航空機器など多様な産業向けに、測定室や機械加工ラインで用いられる高精度精密測定機器や、NEVや再生可能エネルギーなどに使われる、二次電池の充放電試験システムも提供しています。



寸法、形状、粗さを“測る”

● 汎用計測（座標・形状測定機）

ワークの寸法や粗さ、形状を測定するスタンドアロンの測定機

● 充放電試験システム

二次電池やキャパシターに対して「充電」と「放電」を繰り返し、その性能や品質、耐久性などを評価する計測システム

● 自動計測（マシンコントロール測定コンポーネント）

製造ライン上や製造装置内で製品をリアルタイムに検査・測定する測定コンポーネント



XYZAX AXCEL



PULCOM W10

エネルギーギア式
充放電試験装置

〈 汎用計測：座標・形状測定機 〉

国内トップのシェア（当社調べ）
三次元座標測定機

物体の寸法や形状を三次元的に正確に測るための高精度な測定装置

真円度・円筒形状測定機
円や円筒形の形状精度を厳密に測定する装置X線CT装置
X線を使って物体の内部構造の断面画像や立体構造を可視化する装置

〈 充放電試験システム 〉

充放電試験システム
充放電試験システムの販売と電池評価受託サービスを提供国内トップのシェア（当社調べ）
表面粗さ・輪郭形状測定機

表面の粗さや輪郭形状を高精度に数値化して評価する装置

光学測定機
光を使って物体の形状や寸法、表面状態を非接触で高精度に測定・検査する装置

〈 自動計測：マシンコントロール測定コンポーネント 〉

マシンコントロールゲージ
工作機械などの動作中に、測定したデータをもとにリアルタイムで機械の制御をするための測定・制御装置

より速く、より精密に、より高度に。



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

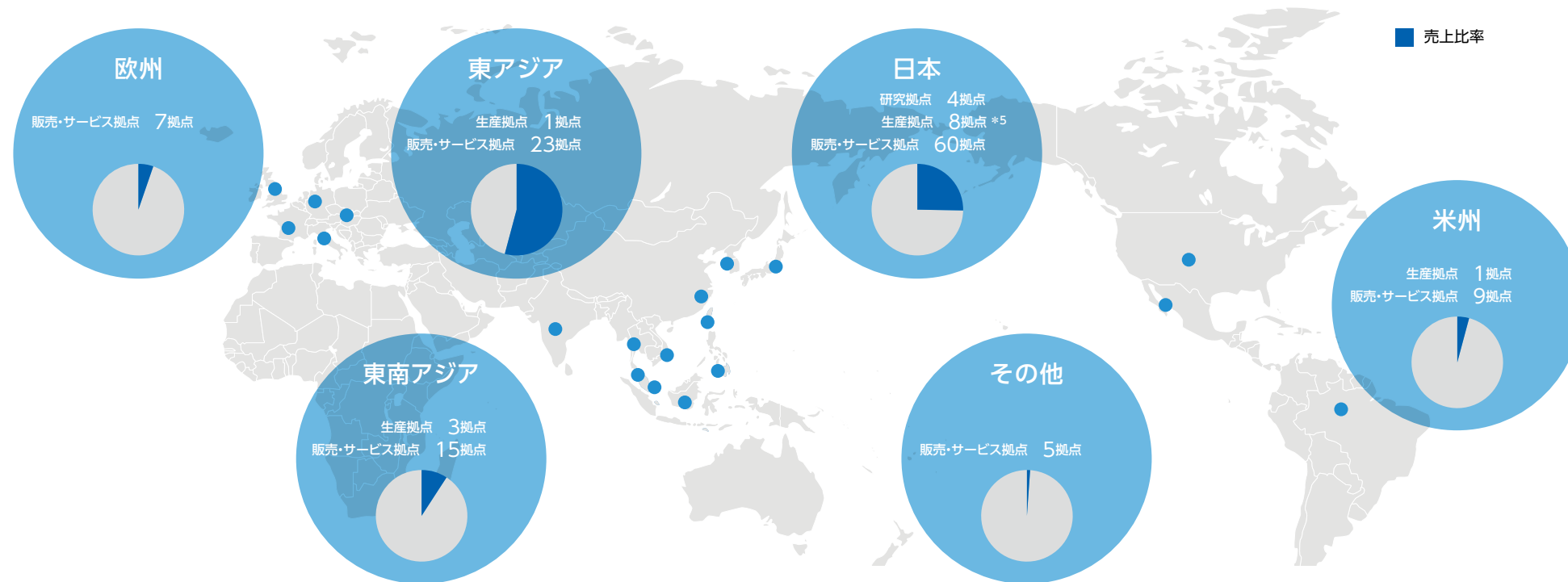
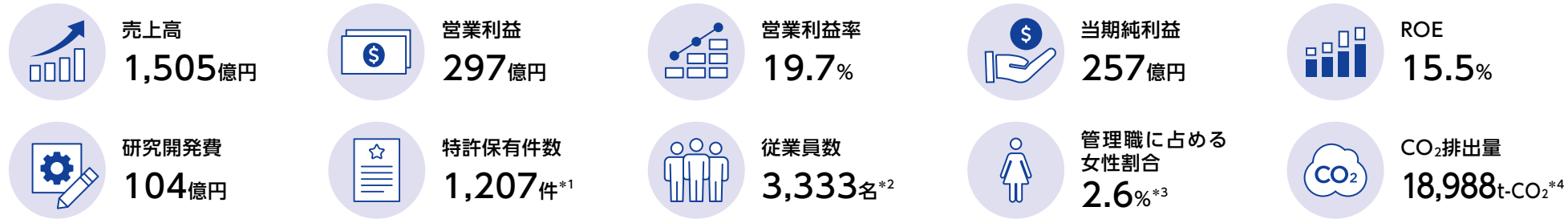
Sustainability

Governance

Data

At a Glance

主要指標



^{*1} 2024年12月末日で判定した件数
^{*2} 統合報告書では、有価証券報告書に記載されている「従業員数」を「正社員数」として記載し、これに非正規社員数を加えた合計を「従業員数」として表記
^{*3} (株)東京精密単体 在籍者に占める割合
^{*4} 東京精密 連結 Scope1+Scope2
 Scope2の電気については、(株)東京精密(単体)はマーケット基準、連結子会社(国内・海外)はロケーション基準により算定
^{*5} 2025年8月竣工 名古屋工場含む



Introduction

- イントロダクション
- 目次
- 東京精密のDNAと使命
- 東京精密の目指す姿
- At a Glance
- 会長メッセージ
- CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

会長メッセージ



「WIN-WIN」の関係を、 全てのステークホルダーと

代表取締役会長 吉田 均

グループ全体の一体化が進む

この6月で、ちょうど10年務めたCEOを退任しました。元々10年で次に襷(たすき)をつなごうと思っていたので、良いタイミングです。

振り返ってみれば、この10年で東京精密グループもずいぶん大きくなりました。従業員の皆が一致団結して歩み続けてくれたお陰です。私がCEOになった2015年4月には、売上高で664億円、営業利益で121億円でした。それが昨年度はそれぞれ2.3倍と2.5倍になっています。従業員の数もずいぶんと増えました。着任時には「ビリオンカンパニー（年商、時価総額ともに10億米ドル以上の会社）にはなりたい」と思っていたのですが、そこは叶えられたかな、と思います。

今年から当社グループでは新しい中期経営計画がスタートしましたが、私の着任時にはまだ中計というものはありませんでした。就任2年目で初めて3年の中期目標を立てたのですが、最初は1年前倒しで目標達成、次の中期目標は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大で1年延長して4年目で達成。そして3回目が2024年度までの売上高1,700億円と少しチャレンジングな目標を掲げたのですが、景気動向の影響もあり残念ですが未達となりました。ただ、売上高、当期純利益ともに既往ピークを更新できたので、良い状況で終われたと思います。

もうひとつ良かったのは、グループ全体を一体化する方向に持っていったことです。カンパニー制のマイナス面として、縦割りが過ぎて一体感がなくなることがあります。着任時からそこが問題だと思っていましたし、2021年の子会社不祥事もそうした背景のもと発生しました。その後、子会社に役員を送り込んだり、半導体製造装置部門から精密測定機器部門にグループリーダーを入れた



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

会長メッセージ

りと、従来の縦割りでは有り得なかった人事も行い、一体化をだいに進めることができました。後任の木村龍一CEOもこの路線を全面的に打ち出し、「精密測定機器と半導体製造装置の融合によるシナジー」という方針で加速してくれているので、とても良い流れになっていると感じます。

しかし、グループの一体化はまだ完成した訳ではありません。海外現地法人を含め、それぞれの良さやローカル性は保ちつつも進めていく必要があります。本社の方ばかり見て指示待ち状態になるのは良くない。CEOが方針を示したら、あとは自分たちで考えて動き、その結果得られたものを全体で共有する。そういう組織を目指してほしいですね。

実務は全面的にCEOにお願いするとして、私は今後、コーポレート・ガバナンスやサステナビリティ活動、業界団体などでの活動を通じて、東京精密というブランドをさらに磨き上げたいと思っています。社内のサステナビリティ委員長は引き続き務める所存です。

皆を満足させられる人こそが経営者

経営者にとって大事なことは、魅力のある人であり続けることだと思っています。人格であったり、リーダーシップであったり、人を引き付ける何かがある人が経営者には向いています。そういう人になるために、大切なのは気配りです。世の中の動き、お客さまの考え方、従業員や協力会社などさまざまなステークホルダーに対する気配りがきちんとできる人であってこそ、周りの人も一緒にいて心地良いし、それが魅力につながるのではないかと思います。また、そういう人でなければ、いくら旗を振っても人は付いてきてくれません。自分だけが良ければよい人も駄目です。世の中の役に立てる、皆を満足させられる人であってこそ経営者だと思います。この度CEOを引き継いだ木村社長はそういう魅力のある経営者だと感じていますし、そうあり続けてくれるものと確信しています。

その上で、当社グループの今後の発展の鍵を握るのは、やはり技術力だと思うのです。世の中の技術の進歩がどんどん速くなり、我々の技術力も、もう1段2段高めていかないと勝っていきません。特に半導体分野では、日進月歩でテクノロジーが変わり要求される能力や技術がどんどん高まっています。精密測定機器分野はモノづくりが無くならない限りそのニーズはありますが、内燃機関からEV（電気自動車）へのシフトチェンジが自動車産業で起こっ

ているように作るモノが変わってきています。また航空宇宙やエネルギー、医療などの新しい分野での測定ニーズも高まっている。このようにモノづくりは絶えず変化しており、そこに対応していくには技術を磨く以外ありません。しかも、お客さまから要求が出てきてからでは遅い。5年先、10年先を見据えた要素技術開発が絶対に必要です。皆の頑張り期待しています。

企業の価値を高めていくには、ESGへの取り組みも絶対的に必要です。利益のみを追っても意味がない。企業理念に謳うだけでも意味がない。世の中の役に立ってこそ企業です。グループの全員が共感と思いを持って、本来業務と同様に捉えていくべきでしょう。

地球温暖化は危機的な状況へと向かいつつあります。50年後、100年後に、地球は果たして人類が住める環境であり続けられるのでしょうか。一人ひとりが真摯に捉え、家でも仕事でも考えていく必要があります。社会面でも、皆が働きやすい環境とはどういうものかを考えれば、自ずとDEIにつながります。いずれにせよ、統合報告書に良いことを書いてそれで終わり、ではなく、本気で推進できるのか、本業にいかに組み入れるかが鍵です。

誇れる、魅力ある会社に

当社グループには誇れるパーパスやビジョン、ミッションがあります。本気で実現を目指してほしい。それだけではなく、従業員が勤めていることを誇れるような会社、協力企業が付き合いを誇れるような会社になってほしいと思っています。利益だけを追求しては、決してそうはなれません。しかし利益なくして企業は存続できない。ESGの推進も、魅力ある会社になるためには重要です。きちんと利益を出し、その上でその利益をどう活かしていくかがポイントだと思っています。結局は、世の中にどう貢献していくのか、ということに尽きます。

そういう会社は具体的にはどういう会社か。ステークホルダーと「WIN-WIN」の関係を作って、皆で満足し合える会社ではないでしょうか。次の世代の従業員にも、次の次の世代にも、「WIN-WIN」の関係を皆と築くことを大事にしていてもらいたい。こうした思いを伝えていくために、これからもできる限り従業員たちと話し、悩みを聞き、背中を押していきたいと思っています。



Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

CEOメッセージ



「融合」を進め、10年後に 絶対的ポジション確立へ

代表取締役社長CEO 木村 龍一

メーカーにとって大切なこと

6月にCEOを拝命しましたが、何かが変わったという感覚は今はまだありません。それよりも4月に、半導体社のカンパニー長を外れたことの方が大きいです。少し余裕ができましたので、今までできなかったことに時間を配分しようと思っています。具体的には、計測社の技術開発の方向性にもっと関与していきたい。

目指しているのは「精密測定機器事業」と「半導体製造装置事業」の融合で、他社が持たない独自の計測技術がその要となります。平たく言えば「測る」こと、センサ技術です。電気、光、レーザ、容量などさまざまな測り方があり、ここをどう強化しどう応用していくかを考えていきます。

企業30年寿命説というものがある一方で、世界には創業100年を超える企業も数多くあります。当社も70年を超えました。ではそのような企業は他と何が違うのか。コア技術を持っているのです。例えばカメラフィルムを作っていた会社の中には、フィルムの市場が無くなっても粒子形成技術や撮像技術などのコア技術を活かして化粧品や医療機器にピボットし、成長を続けている会社もあります。時代に即したコア技術を持っているかいないかが、企業の持続可能性を決めるのです。

もちろん当社も、そういうコア技術をいくつも持っています。先に述べた計測技術です。しかしそれをもっと製品群に取り入れつつ、新たなコア技術を開発していかねば、価格の安い新興国製品に淘汰されてしまうでしょう。気を引き締める必要があります。



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

CEOメッセージ

前中期経営計画

既往ピークを更新、見えてきた方向性

こうした中、前中期経営計画が終わりを迎えました。売上高1,700億円など所定の定量目標は残念ながら未達となったものの、売上高、営業利益ともに既往ピークを更新できたことは良かったと思っています。

未達の理由は、計画自体がそもそも実際の需要動向と比較してアグレッシブだったことです。我々が属しているのは設備産業であり、特に半導体産業はフラクチュエーション(変動幅)が大きい。市況次第で、多少高い目標でも簡単に達成できてしまうため、基本的に高い目標を設定することにしています。そして、スマートフォンやPCなど民生品の回復遅れや、EV(電気自動車)のパワー半導体などに使われるSiC(シリコンカーバイド)半導体の需要息切れがあったことなど、事業環境の変化が成長の制約要因となりました。

元々私は、当社グループのような業態に3年中計が合っているのかは疑問視しており、開発や生産の道程を描くのに数字目標が必要なため今回も中計を作った、というのが正直なところです。10年単位の計画の方が相応しいのでは、と思っており、後にご説明する新中期経営計画にもその考えを一部反映しています。

前中計期間中には、意義深いこともありました。一番は、サステナビリティ面で2030年

東京精密グループ長期ビジョン2050



から2050年に至るロードマップを描けたことです。事業面では、パーパスや長期ビジョンの制定により当社グループ全体の将来像を明確化できたほか、当社のコア技術とは何か、それを使って何をすべきかがはっきりしてきました。半導体製造装置と精密測定機器の「融合」により、コア技術である計測技術を使った半導体製造装置を作ることです。例えば、半導体製造装置の内部に測定装置を組み込んでしまえば、現在のように装置外で測り不良品を除くのではなく、そもそも不良品を出さないことも可能になります。この動きを加速していくのが、次の3年です。

市場見通し

成長する市場で、良ポジションを確保

半導体への需要は絶対になくなりません。むしろ大量消費時代はこれから来ます。計測への需要も、モノづくりがある限りなくなりません。共に景気に左右される部分は大きいですが、何年分かで業績を均せばきちんと成長しているのがこれらの産業です。当社グループは良い市場ポジションにある、と我ながら思います。R&Dのレベルから顧客企業に入り込み、ニーズを知り、満たすことができれば、景気が良い時には売上や利益を最大化することができるでしょう。

加えてここ2～3年の半導体製造工程には、以前からある前工程と後工程以外にも、「中工程」と言わなければならないものが出現してきています。元々、当社グループはプロービングマシン、グラインダ、ダイシングマシンなど、いわゆる後工程で使用される装置に強い企業でしたが、これらが「中工程」でも使われるようになってきました。半導体デバイスの仕掛品を、「中工程」から再度前工程に戻すような複雑な動きも増えてきています。こうした動きはいずれ、後工程用装置や、ウェーハ表面を研磨するCMP(化学機械研磨)装置の需要拡大にもつながっていきます。

半導体製造工程の変化に、当社グループは付いていけています。さらに、前中計を通じ明らかになった「融合」路線を推し進め、個々の要素技術を開発し、それらを半導体製造装置事業の販路を通じて販売していければ、10年後には我々は、いずれの業界でも確固たる地位を築けると確信しています。



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

CEOメッセージ

新中期経営計画①方向性

コア技術を磨き、「融合」を進め、要素技術を開発する

2025年4月から始まった新中計はこうした見通しのもと、10年先を見据えて必要なことをまとめた過渡的なもので、まずは基礎を作るという位置づけです。コア技術を磨き上げること、精密測定機器と半導体製造装置の「融合」を進めること、要素技術開発に力を入れていくこと、の3つが軸になります。さらに今回からは10年後の「当社製品・サービスがなければ『モノを作れない・測れない』絶対的なポジション確立」という、明確なビジョンを公表しました。

数値目標も掲げましたが、開発や生産の過程を描くために避けて通れないためです。当社グループが属する設備産業はフラクチュエーションが大きく、良い時は良いし悪い時は悪い。でも景気の波と製品力が上手く噛み合えば、難しい数字ではないと考えています。

期間中に私のやるべきことは、「融合」に向け従業員のベクトルを同じ方向に揃えることです。前号の統合報告書で「良い意味での中小企業らしさ」という話をしましたが、ベクトルを揃えられないようでは中小企業とはいえません。末端まで浸透させるのに苦労はしていますが、私がこの会社にいる限りは絶対に曲げない信念であり、今後も徹底したいと思えます。

一方では、新中計のスタートに合わせてマテリアリティも改定しました。ポイントは「事業基盤の強化」を新たに加えたことです。人材育成、開発力強化、DX推進などが具体的な内容となりますが、全ては最終的に「融合」につなげるためのものと考えています。

ここで、「融合」の話を少し。世界中で、小さいものを計測する技術と半導体製造装置事業の両方を持っているのは当社グループだけです。双方の「融合」を目指すプロジェクトは既に複数あり、幾つかの製品はリリースもしています。例えばプロービングマシン。ウェーハ上のデバイスに針を当てて電気特性を測る機器で、狙った場所にミクロンのオーダーで当てる力が問われるだけでなく、平面ではない盛り上がったバンプ(チップ上に形成された突起状の電極)を検査するために三次元的に当てることが求められます。その技術を当社グループは持っています。

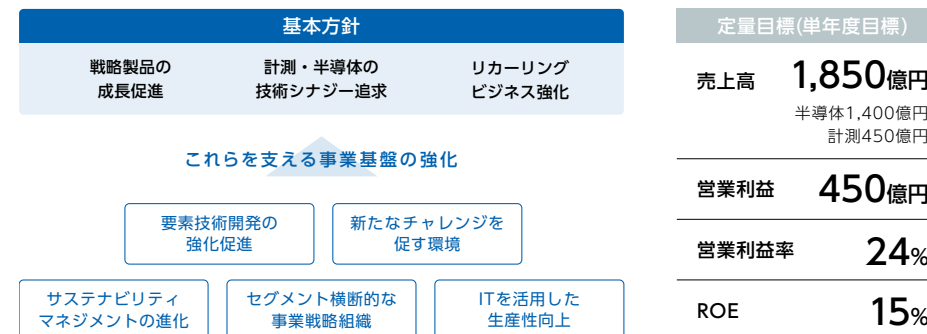
中期経営計画の位置づけ



こうした計測技術を横展開し、違う機能の装置にも搭載していけば、モノを作りながらいろいろな検査を済ませられるようになります。そういうプロジェクトを現在、「開発会議」を舞台に進めているところです。半導体製造装置と精密測定機器、双方のスタッフが一緒に出るようにすることで、開発部門の末端まで同じ方向を向くことができるようにしました。

「融合」を進めるために、人事異動も活用しています。精密測定機器部門のトップを半導体製造装置部門から出したのがその一例。半導体の製造プロセスに詳しく、どういう測定が必要なのかを熟知した人物で、計測技術を半導体製造装置にどう組み込むかを明確化するのがミッションです。両部門の人員の相互入れ替えもこれからさらに拡大していきます。

中期経営計画(2025-2027年度)



Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

CEOメッセージ

新中期経営計画②設備投資など

八王子に新工場を建設、合併やM&Aも積極的に検討

新中計期間にはこれらの要素技術や製品の開発のほか、大型の設備投資も予定しています。プロービングマシン製造を手掛ける飯能工場(埼玉県飯能市)を前中計中に稼働させたほか、2025年8月にはグラインダを製造する名古屋工場が竣工し、次の一手として、本社にも近い東京都八王子市内に工場用地を買うことを決めました。新工場では、大型化が進む半導体製造装置全般を取り扱います。

現在の半導体製造工程では、正方形・長方形の大型基板(パネル)にCPUやGPU、メモリ、回路のセットを数多く詰め込んでパッケージを一括製造する「PLP(パネルレベルパッケージ)」のように、扱う仕掛品の規格が大型化しています。これらを製造する装置も当然大型化していくため、重い大型装置を組み立て出荷することが可能な広いフロアが、建物の1階に必要となります。現在ある工場では賅えません。

八王子新工場の総面積は約1万坪。現在土地の造成中です。建屋についてはまだ設計の途中で、着工は新中計最終年度になるとみられます。

このほか、デモセンターを世界中に増やしたいと思っています。今度、韓国に大型のものをひとつ作る予定があるほか、ベトナムやインドへの開設の話も進んでいます。

また、26年度に花開くと期待しているものに、旭ダイヤモンド工業株式会社との合併会社「AAダイヤモンドテクノロジー株式会社」があります。半導体ウェーハを個々のチップに切り分ける「ダイシング」には刃物が必要で、当社と旭ダイヤモンド工業はある部分では競合関係にありますが、得手不得手が真逆なのです。互いに弱点をカバーできれば相乗効果が期待できるため、今回の合併に踏み切りました。

同様に相乗効果が見込めるような案件であれば、合併やM&Aは積極的に検討したい考えです。常に意識はしており、専門のスタッフも社内にはいます。ただ、外部からの紹介案件には余り関心はありません。あくまで足りない技術を補い、伸びる技術を確認することが基本だと思っています。自分たちで動いて、一緒にできることはないかを聞き、結果として事業を譲り受けているのがこれまでのM&Aのパターンで、これからもそうです。



飯能工場



名古屋工場



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data

CEOメッセージ

ESG

「常識とバランス」を、従業員一人ひとりに浸透

前中計の成果のひとつであるサステナビリティへの取り組みは、新中計期間中にもさらなる進化を図ります。

環境面では、顧客企業の環境負荷低減に貢献できる装置の種類を増やしていきます。現在注目しているのは、半導体製造などの際に使う化学物質の低減です。グラインダに付いているポリシング(研磨)機能が一例で、化学物質を使わず砥石だけで磨く技術を確認しつつあります。プロービングマシンも、検査のために温度をマイナス55°から200°まで変化させる必要があり、現在はフロンに近い物質を使っていますが、できれば水に近いものに置き換えたい考えです。簡単ではありませんので、じっくり取り掛かります。

社会面では、若手従業員がチャレンジできるような環境を整えたいと思っています。例えば技術スタッフであれば、皆いろいろなアイデアを持っていても毎日の業務に忙殺されてなかなか手を出しにくいというのが実態です。そこで工数の5%でもよいから好きなことをやれ、金が掛かるなら相談してくれ、と言っています。半年で1億円の予算も取っているので、治具や材料も買えます。5%の時間を確保するのも難しいとは思いますが、皆には頑張ってもらいたい。

ガバナンス面では、コーポレート・ガバナンスというよりはコンプライアンスやリスクマネジメントの話になりますが、「常識とバランス」を新入社員から上層部にまで徹底していきます。私が考える「常識とバランス」とは、やって良いことと悪いことを考え、相手の立場に立って判断することです。お客さまだったらどうか、上司だったらどうか、部下だったらどうか、お取引先さまだったらどうか。相手の気持ちになろう。研修などの機会にはいつも、こんな話をするようにしています。コンプライアンスもリスクマネジメントも、結局一人ひとりに浸透させる以外ありません。

最後に

「この会社に勤めて良かった」と思ってもらうために

新中計には書いていませんが、10年後、「絶対的なポジション確立」以外にも実現したいことがひとつあります。従業員の皆に「この会社に勤めて良かった」と思ってもらうことです。自分のやりたいことをやらせてくれて、給料も他に比べれば少しは良くて、人間関係も結構良かった。事業に参画した実感があった。自分のサラリーマン生活を振り返った時にそう思ってもらえれば、こんなに嬉しいことはありません。だからこれからも、皆の「やりたい”気持ち」を大切にしていきます。

株主の皆さまに対してはまず、目安としている配当性向40%を維持できるよう尽力します。業界的に見ても決して低くはない水準だと思います。また、情報発信の仕方を変え、IRをさらに充実させていければと考えています。何かとご説明が難しくなりがちな業界ではありますが、もっと分かりやすくシンプルに話したい。これからの課題です。



▶ Introduction

イントロダクション

目次

東京精密のDNAと使命

東京精密の目指す姿

At a Glance

会長メッセージ

CEOメッセージ

Strategy

Sustainability

Governance

Data