

経理担当取締役 (Chief Administrative Officer) メッセージ

中期経営計画「BEACON 2030 Phase II」の初年度を振り返って

「BEACON 2030 Phase II」の初年度は、国内およびアジア州他での売上が期初計画を下回りました。利益面では、人員の増強や賃上げ、為替影響により販管費が増加したものの、在庫評価減の減少、売価アップ、商品ミックスの良化により粗利率が改善し、営業利益は207億円、営業利益率は9.2%、ROEは7.8%となりました。昨年11月に期初計画を下方修正した見通しを利益面では上回る結果となりました。一方、キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) は225日となり、前年度から短縮したものの、目標の190日への短縮には至りませんでした。売上成長と収益性の改善が、財務面での今後の課題として残りました。



加藤 一弘
取締役常務執行役員
Chief Administrative Officer
経営管理本部長
コンプライアンス担当役員

中期経営計画「BEACON 2030 Phase II」における取り組み

前中期経営計画における課題を踏まえ、3つの指標を設定し、6つの重要施策に取り組んでいます。「成長性」においては売上高CAGR5%、「収益性」においては営業利益率15%、「資本効率性」においてはROE12%の目標達成を目指しています。これらの経営目標値達成に向け、「全社収益改革の実行」「日本光電版ROICの導入」「キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮」など6つの重要施策を推進しています。

1. 全社収益改革の実行

「全社収益改革の実行」では、商品ミックスで2%ポイント程度、生産性で2%ポイント程度、サプライチェーンで1%程度、計5%ポイントの営業利益率改善を目指しています。初年度においては、各種施策の積上げは概ね完了し、営業利益率0.8%ポイント程度の改善効果を出すことが出来ました。5%ポイントの改善に対し、7割程度の効果発現を現時点で見込んでいます。商品ミックスの改善では、国内外での価格政策の見直しや製品ラインアップの整理を進め、粗利率が改善しました。生産性の向上では、生成AI2,000ライセンスの導入等により、年間38万時間の業務効率化、人員増の抑制、残業時間の削減につなげました。また、サプライチェーンでは、インフレの影響がある中、サプライヤーとの価格交渉を高度化し、バリューエンジニアリングを強化することで原価低減に取り組んでいます。

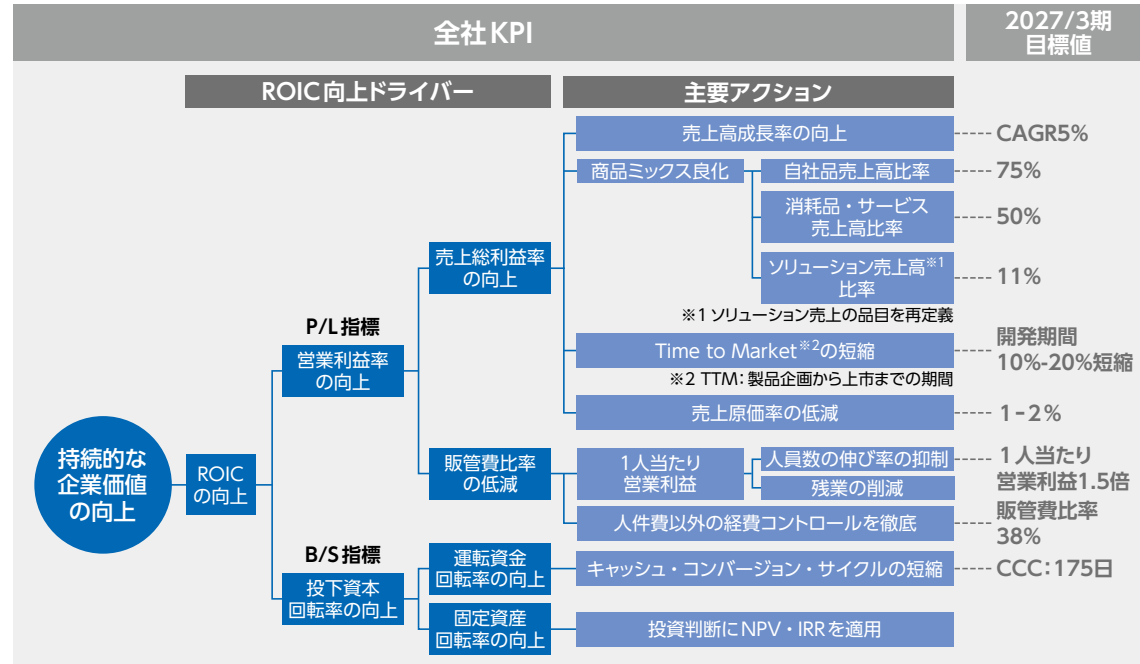
経理担当取締役 (Chief Administrative Officer) メッセージ

2. 日本光電版ROICの導入

資本コストを意識した経営の実現に向け、日本光電版ROIC (Return on Invested Capital) の導入を開始しています。「BEACON 2030 Phase II」は成長投資を重視するフェーズであり、運転資本の改善、投資判断基準に沿った投資の選択と進捗の管理、そして株主の皆様への還元を充実させることで、ROIC12%とROE12%の目標達成を目指します。2024年度はリスクフリーレート

やβの上昇もあり、資本コストが従来の6%程度から8%程度に上昇しました。今後は、個社単位のROICの算出・管理に着手するとともにROIC指標のダッシュボード化を進め、社内浸透を図ります。

日本光電版ROICの浸透にあたり、個社別・部門別のKPIを設定



3. キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) の短縮に向けて、2024年4月に新設した生産本部を中心に、在庫管理の強化を進めてきました。その結果、製品・部品在庫は減少したものの、目標である190日に対し、2025年3月期は225日に留まり課題を残しました。今後は、ROIC経営の社内浸透を図るとともに、生産・在庫・販売管理の高度化や、需要予測の精度向上により需給バランスを最適化し在庫管理の強化を進め、債権回収の早期化に取り組みます。

資本政策の方針

当社の資本政策では、株主の皆様への利益還元を経営の最重要課題の1つとして位置付けています。利益の配分に際しては、健全な財務基盤を維持しつつ、将来の成長に資する投資と株主の皆様への還元の充実を図ることを基本方針としています。具体的な優先順位としては、まず (i) 研究開発、設備投資、M&A や提携、人材育成などの成長投資を行い、次に (ii) 株主の皆様への還元を行います。株主還元の指標・目標は「連結総還元性向35%以上」としており、業績の伸長に応じて、安定的な増配を行い、自己株式の取得については、事業展開や投資計画、内部留保水準、株価の推移等を総合的に考慮して機動的に実施します。この方針に従い、2024年度に100億円の自己株式を取得し、連結総還元性向は107%となりました。

経理担当取締役 (Chief Administrative Officer) メッセージ

業績連動株式報酬制度、株式給付信託制度の導入

中期経営計画の目標達成に向けて、報酬ガバナンスの強化と企業価値のさらなる向上を図るためのインセンティブ付与を目的に、2024年度から新たに業績連動型の株式報酬制度を導入しました。この制度は、当社取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）と経営執行役員・執行役員を対象にしています。株式の割当ては、中期経営計画「BEACON 2030 Phase II」の財務目標である連結営業利益率、連結ROE（自己資本利益率）、相対TSR（株主総利回り）に基づいて決定します。目標達成度に応じて株式を給付することで、株主の皆様との企業価値の共有を図り、株価の上昇に対する貢献意欲を高めていきます。2024年度は、連結営業利益率が10%を下回ったことから、支給割合は0%となりました。また、従業員に対するインセンティブの一環として、中長期的な業績および企業価値の向上に対する従業員の貢献意欲や士気向上を目的とする、従業員向け株式給付信託を2025年5月に導入しました。

キャッシュ・アロケーション方針

「BEACON 2030 Phase II」では、営業キャッシュ・フローは合計で800億円以上を見込んでいます。また、成長投資は、M&Aを含め、300億円以上を計画しています。2022年度から投資判断基準に正味現在価値（NPV）と内部収益率（IRR）を採用し、資本コストを上回る12%をIRRの目標にしています。2024年度は、当社の脳神経機器と高い親和性があるアドテック（株）の子会社化をはじめ、DHSなど既存事業と相乗効果のある分野への投資を加速させました。また、設備投資は250億円程度を計画しており、埼玉県鶴ヶ島市に新工場を建設するとともに、PLM/MESシステムの導入を通じて企業のデジタル変革（コーポレートDX）を進めています。株主の皆様への還元は280億円以上を予定しており、投資計画の進捗状況に応じて、さらなる株主還元の可能性も検討します。

レジリエンス&サステナビリティ

米国の関税政策や地政学リスクにより、世界経済の不確実性が高まり、景気の先行きは不透明な状況にあります。国内では物価や賃金の上昇により医療機関の経営が悪化し、政府による緊急支援が進められています。米国では医療機関の経営が改善傾向にあるものの、関税や医療保険制度の動向に注視が必要です。また、新興国では保護主義的政策や医療機器の法規制強化が進んでおり、引き続き厳しい経営環境が続くと予想されます。こうした環境の変化に迅速かつ適切に対応するためには、医療機器の安定供給体制を確保できる強固な財務基盤、つまり財務のレジリエンスを高めることが重要であると認識しています。私たちは、レジリエンスを確保した上で、将来の成長に向けて積極的な投資を行い、同時に株主の皆様への利益還元を最重要政策として位置付け、これらを最適なバランスで進めていきます。また、サステナビリティ経営を通じて企業価値を高めることを目指します。すべてのステークホルダーの皆様のご期待にお応えするため、役員・社員等が一丸となって全力で取り組みますので、引き続きご支援をお願いいたします。