

中期経営計画



BEACON 2030 Phase II

2024年5月15日



中期経営計画 BEACON 2030 Phase II

1. 長期ビジョン
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase II
 - 事業環境認識・重要施策
 - 成長性
 - 収益性
 - 資本効率性
 - サステナビリティ
 - 経営目標値
 - 資本政策

経営理念・長期ビジョン・中期経営計画と グローバル共通価値基準の位置付け

病魔の克服と健康増進に先端技術で挑戦することにより
世界に貢献すると共に社員の豊かな生活を創造する

経営
理念



Illuminating Medicine for Humanity

グローバルな医療課題の解決で、人と医療のより良い未来を創造する

2030年3月期
目標水準

営業利益率 15% 海外売上高比率 45%

長期ビジョン

2027/4-2030/3 **BEACON 2030 Phase III : 長期ビジョンの実現**

2024/4-2027/3 **BEACON 2030 Phase II : 成長への投資**

2021/4-2024/3 **BEACON 2030 Phase I : 基盤の強化**

中期経営計画

グローバル共通価値基準

経営理念・長期ビジョン・中期経営計画の推進に必要な
世界中の社員をつなぐ共通の価値観

Integrity / Humbleness / Diversity / Initiative / Customer Centric / Goal Oriented / Creativity

長期ビジョン実現に向けた3つの変革

1 グローバルな高付加価値企業への変革

- ・ 海外事業の高成長と収益性向上を主軸とした事業戦略の推進
- ・ 国内事業における価値提案の高度化および新規事業の育成
- ・ グローバルな事業基盤を活用した新たなビジネスモデルの創出

2 顧客価値を追求するソリューション型事業への変革

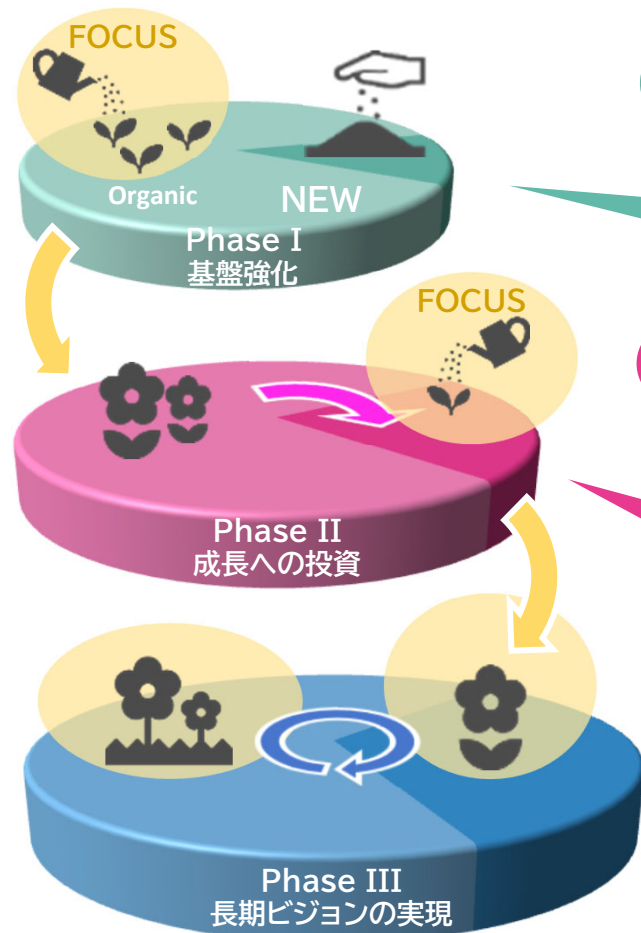
- ・ 医療の課題を解決するビジネスモデルへの変革
- ・ HMI※を核としてデータから価値を生み出す価値創造モデルの実現

3 オペレーショナルエクセレンスを軸とするグローバル組織への変革

- ・ 全社戦略に基づく組織体制およびガバナンス体制の確立
- ・ グローバルサプライチェーンマネジメントを軸とする開発・生産・販売体制の確立
- ・ 重要な組織機能の集約化(COE:Center of Excellence)による、グローバルな事業展開力の強化

※ HMI (Human Machine Interface) : 人間と機械との接点。当社の場合、センサ技術、信号処理技術、データ解析技術の総称。

長期ビジョン実現に向けた3つのフェーズ



Phase I 基盤の強化 2021/4-2024/3

グローバルに拡大したリソースの全体最適化により生産性を高め、既存事業の収益性を改善するとともに新たな成長領域、事業モデルを探索するフェーズ

長期ビジョン策定時からの変化

- 部品供給のひっ迫に伴い、製品・部品在庫が増加
- インフレに伴い原価・販管費が上昇
- 医療機器に関する法規制への対応もあり、新製品の開発が遅延

Phase II 成長への投資 2024/4-2027/3

全社収益改革を実行し、成長領域への投資を本格化
新たな事業モデルを構築し、既存事業との連携により、統合的な課題解決力の獲得を加速するフェーズ

Phase III 長期ビジョンの実現 2027/4-2030/3

新たな事業モデルを収益化し、持続的な価値創造を可能とする事業基盤を実現。グローバルな医療課題を解決するソリューションプロバイダとしての地位を確立するフェーズ

長期ビジョン実現に向けた経営指標

グローバルな高付加価値企業を目指し、
営業利益率と海外売上高比率を経営指標とします

2030年3月期目標水準

営業利益率

15%

海外売上高比率

45%

中期経営計画 BEACON 2030 Phase II

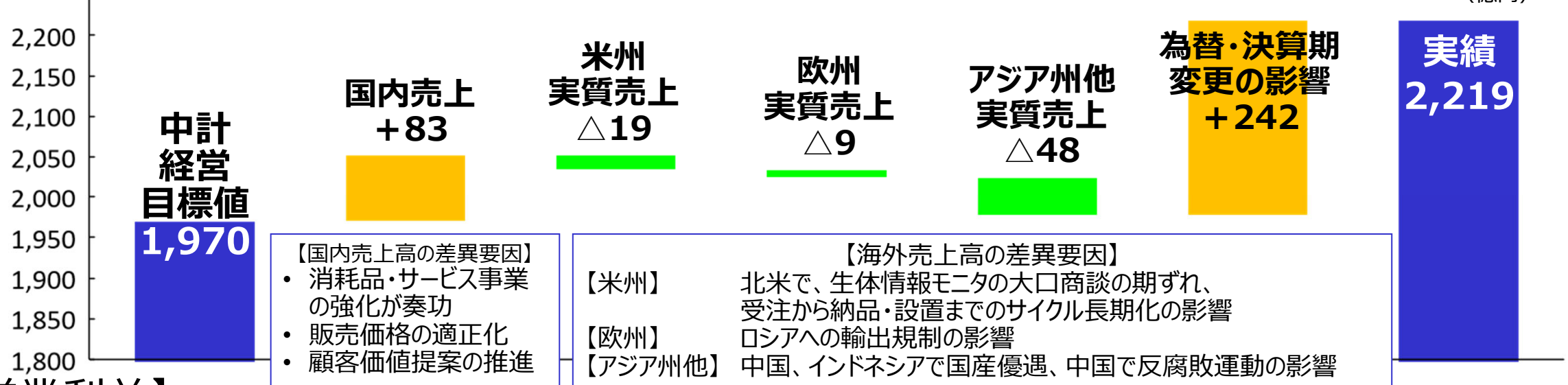
1. 長期ビジョン
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase II
 - 事業環境認識・重要施策
 - 成長性
 - 収益性
 - 資本効率性
 - サステナビリティ
 - 経営目標値
 - 資本政策

前中期経営計画の振り返り

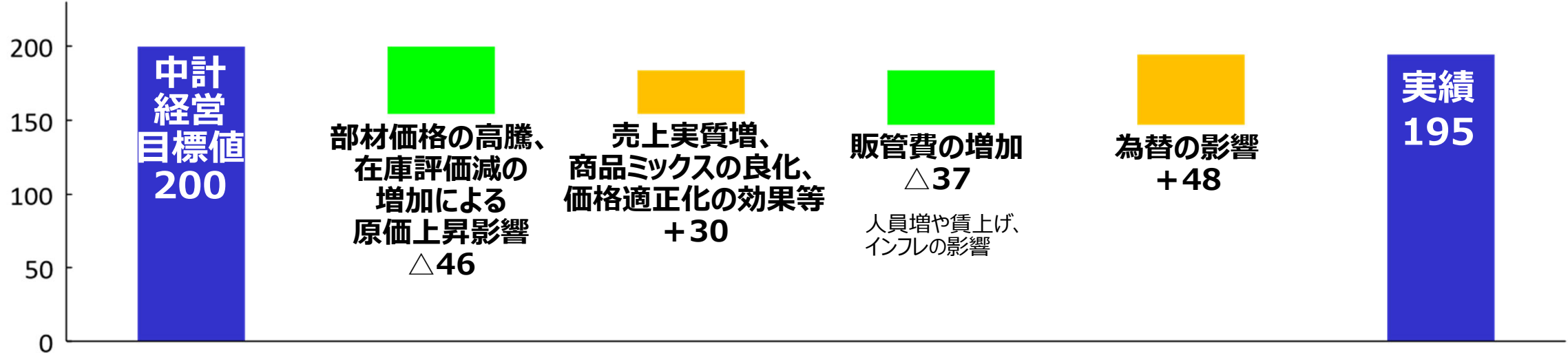
	2024/3 経営目標値 1米ドル102円・1ユーロ124円	2024/3 修正予想 1米ドル139円・1ユーロ=151円	2024/3実績 1米ドル143.9円・1ユーロ=156.8円	5カ年 CAGR
売上高	1,970億円	2,215億円	2,219億円	+4.7%
国内売上高	1,340億円	1,420億円	1,423億円	+1.5%
海外売上高 (海外売上高比率)	630億円 (32.0%)	795億円 (35.9%)	796億円 (35.9%)	+12.0%
消耗品・サービス売上高比率	48%以上	47.9%	47.9%	
売上総利益率	50%以上	50.8%	50.2%	
営業利益 (営業利益率)	200億円 (10.2%)	222億円 (10.0%)	195億円 (8.8%)	+6.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	138億円	155億円	170億円	
ROE	10%		9.8%	

前中期経営計画の振り返り

【売上高】



【営業利益】



前中期経営計画の振り返り

国内売上高	● 顧客価値提案を推進、消耗品・サービス事業の強化が奏功 ● 現地仕入品の抑制により商品ミックスが良化
海外売上高	▲ 北米：生体情報モニタの大口商談の期ずれに加え、病院経営の悪化もあり、受注から納品・設置までのサイクルが長期化し、計画未達 ▲ その他の海外：中国での反腐敗運動の影響もあり、計画未達
消耗品・サービス売上高	● 消耗品は、検査・手術件数の増加に伴い、好調。国内では、価格適正化の取り組みも売上に寄与 ● コロナ禍で設置ベースが拡大したことから、人工呼吸器を中心に保守サービスプランを拡充
売上総利益率	● 部品価格の高騰に伴う原価上昇影響は、販売価格の適正化により相殺 ▲ 工場、北米を中心に在庫の評価減が増加
営業利益率	▲ 海外での実質売上の未達に加え、人員増や賃上げ、インフレによる販管費の増加により、販管費比率が上昇
ROE	▲ 製品・部品在庫を積み増したことから、キャッシュ・コンバージョン・サイクルが長期化 ● 投資判断基準にNPVとIRR※を採用。資本コスト（6%）を上回る10%をIRRの目標に設定

※ NPV（Net Present Value）：正味現在価値、IRR（Internal Rate of Return）：内部収益率。

前中期経営計画での成果・課題

成果	1. 当社初となる製品を相次ぎ投入	オートショックAED、新生児蘇生モニタ、人工呼吸器の中位機種モデル、全静脈麻酔支援シリンジポンプ制御ソフトウェア 等
	2. デジタルヘルスソリューションを推進	米国アンプスリーディ社、伊ソフトウェアチーム社を買収
	3. 海外事業の基盤強化	米国子会社を再編・持株会社体制に移行、フィリピン支店を開設、インド検体検査試薬新工場を建設
	4. サステナビリティを推進	アドバイザリーボード設置、マテリアリティ・KPI達成に向けた取り組みを強化
課題	1. 海外事業の成長性	北米、中国での売上が計画未達、収益性が悪化
	2. 製品競争力の強化	部品供給のひっ迫、医療機器に関する法規制対応に工数が割かれ、新製品の開発が遅延
	3. 全社収益性の改善	海外での実質売上の未達に加え、人員増や賃上げ、インフレにより販管費比率が上昇
	4. CCCの改善	半導体など電子部品の供給ひっ迫に対応するため、製品・部品在庫を積み増したことから長期化

中期経営計画 BEACON 2030 Phase II

1. 長期ビジョン
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase II
 - 事業環境認識・重要施策
 - 成長性
 - 収益性
 - 資本効率性
 - サステナビリティ
 - 経営目標値
 - 資本政策

事業環境認識

激変する世界情勢の中、厳しい経営環境。顧客の価値観も大きく変化

グローバル トレンド

- | | |
|---|-------------------------------|
| P | ●保護主義の進展、地政学リスクの高まり |
| E | ●欧米でのインフレ・金融引き締め、中国では経済成長率が鈍化 |
| S | ●気候変動への対応、働き方改革・賃上げの動き |
| T | ●生成AIの急速な普及、サイバーセキュリティリスクの高まり |

医療業界 事業・競争環境

- ⊕⊖ 医療機関の経営悪化、再編・統合、医療従事者の確保・働き方改革の推進
- ⊕ 医療DX・医療IT需要の高まり
- ⊖ 紛争・国産優遇等に伴う販売制約、サプライチェーンの寸断リスク
- ⊖ 医療機器・サイバーセキュリティに関する法規制の強化
- ⊕⊖ 人工呼吸器市場からの海外企業の撤退、中国企業の台頭

- 広い顧客基盤と医療に根差した技術開発力：世界120カ国以上に販売、グローバルに開発拠点
- HMI※技術による価値創出：センサ類など消耗品も自社で開発・生産。測定項目の組み合わせにより、新たなパラメータの創出が可能
- デジタルヘルスソリューションの提供：医療機器から取得したデータを活用し、医療従事者による意思決定の支援・遠隔モニタリングなどのソリューションを提供可能

BEACON 2030 Phase II 3つの指標・6つの施策



全社収益改革を実行することで、成長領域への投資を本格化し、
グローバルメドテック企業への変革を加速

①成長性

売上高CAGR
(24/3-27/3期)

5%

製品競争力
の強化

北米事業の成長
に注力

②収益性

営業利益率 (27/3期)

15%

全社収益改革
の実行

グローバルサプライチェーン
の進化

③資本効率性

ROE (27/3期)

12%

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

サステナビリティ経営の実践

医療課題

環境課題

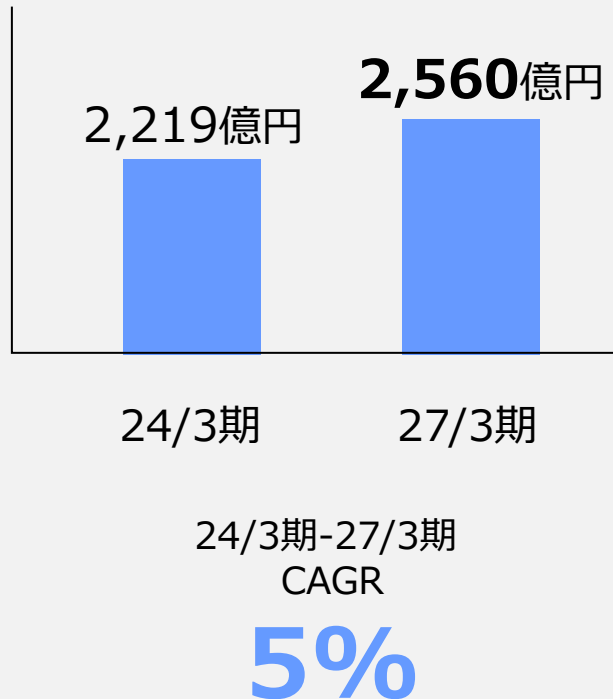
社会課題

中期経営計画 BEACON 2030 Phase II

1. 長期ビジョン
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase II
 - 事業環境認識・重要施策
 - **成長性**
 - 収益性
 - 資本効率性
 - サステナビリティ
 - 経営目標値
 - 資本政策

商品群別・地域別の売上目標（2027年3月期）

売上目標



売上成長の内訳と成長ドライバー

		24/3期-27/3期 CAGR	
地域別	日本	1,570億円	3% 持続的な安定成長
	北米	500億円	11% 成長ドライバーとして位置付け
	中南米	60億円	0%
	欧州	140億円	2%
	アジア州他	290億円	7%
商品群別	生体計測機器	530億円	4%
	生体情報モニタ	980億円	5% コア事業として注力
	治療機器	630億円	7% 人工呼吸器事業の拡大
	その他	420億円	2%
	うち消耗品・サービス		1桁半ば
	うちソリューション		1桁半ば

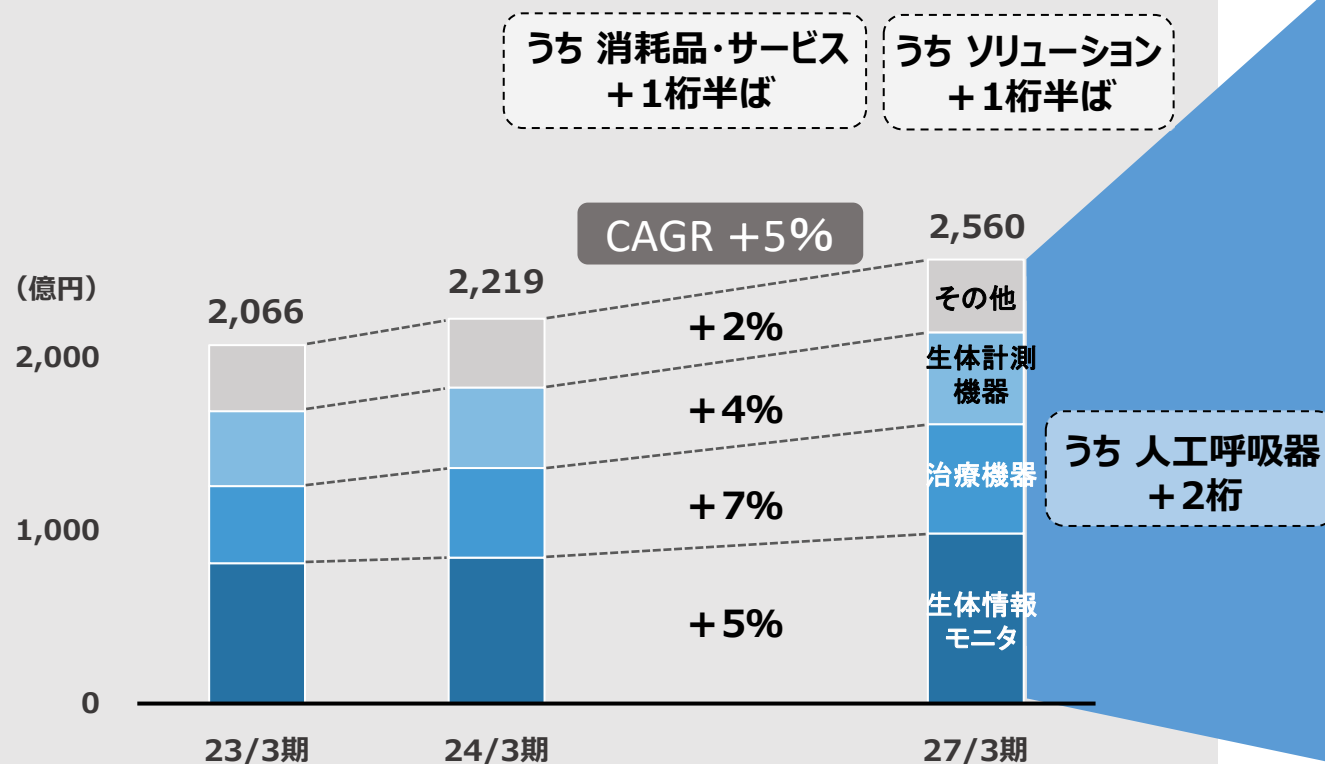
※ 想定レート：1米ドル＝140円、1ユーロ＝150円。

成長性

商品群別の成長戦略

コア事業である生体情報モニタリング事業の強化、人工呼吸器事業の高成長、消耗品・サービス事業、ソリューション事業の拡大に注力

商品群別売上高



① 生体情報モニタリング事業



セントラルモニタ、ベッドサイドモニタ、医用テレメータ、送信機等

② 治療機器事業



救急蘇生機器、人工呼吸器等

③ 臨床検査機器事業



脳神経、循環器、検体検査機器等

④ 消耗品・サービス事業

電極、SpO₂/CO₂センサ、血圧カフ等



⑤ ソリューション事業 (ITS + DHS)

診断情報システム、臨床情報システム等

PrimeVitaPlus PrimeGaia



成長性

製品競争力の強化

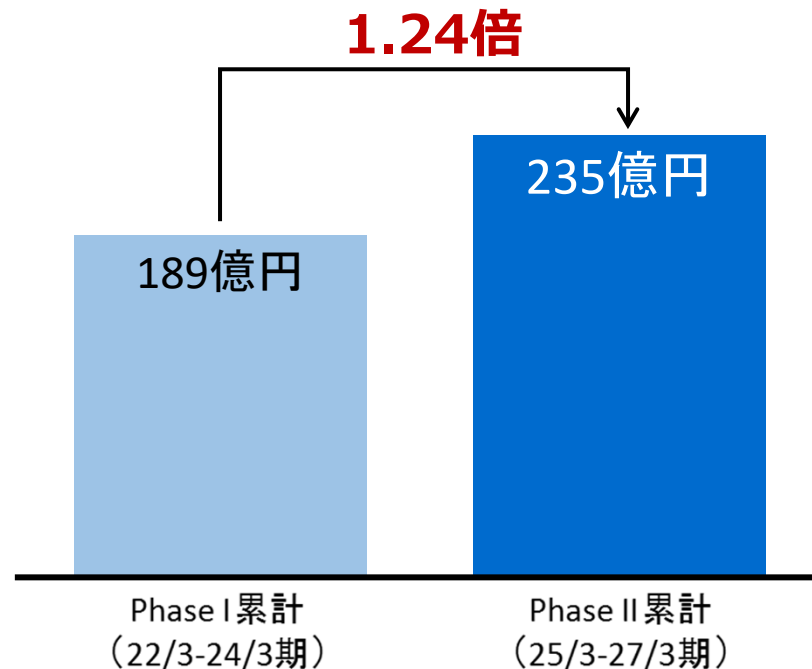
生体情報モニタ、人工呼吸器、デジタルヘルスソリューションにおいて、積極的に研究開発投資
技術基盤の強化、新製品開発期間の短縮に注力



重要開発領域

生体情報モニタ・人工呼吸器・DHSに重点投資

研究開発費（億円）



技術基盤の強化

プラットフォーム
共通化

- ハードウェア・ソフトウェアのプラットフォーム共通化
- DHSなど共通データプラットフォームの構築

マルチプラント
設計

- グローバルでの最適地生産によるコスト競争力の強化
- 国産優遇への対応

サイバーセキュ
リティの高度化

- 医療機器・ITシステム全体のサイバーセキュリティ確保
- 市販後モニタリング機能の強化

QA/RA※1
体制強化

- グローバル品質マネジメント体制の強化
- 医療機器に関する最新の法規制に迅速に対応
- SaMD（医療機器プログラム）承認取得

新製品開発期間の短縮

- 目標：PLM/MESシステム※2の導入に加え、開発プロセス改革を推進し、コンセプト開発から上市までの期間を、約10～20%短縮

【参考】商品群別 ① 生体情報モニタリング事業

周術期・集中治療・病棟別のサイト戦略を推進、
医療の質・患者アウトカムの向上、業務の効率化により、医療経済性に貢献

売上目標・KPI

24/3期-27/3期
CAGR目標

+ 1桁半ば



Sustainability KPI
独自技術の搭載機種
販売台数

市場規模、成長率（当社推計）

生体情報モニタ

Apx. \$ 4,500M (2023)

+ 1桁半ば (2023-29 CAGR)

市場環境・主要施策

- 医療従事者不足に伴い、チーム医療の支援や医療DXを活用した業務フロー改善のニーズが増加
- ✓ デジタルヘルス領域におけるデータ利活用、医療情報システムや電子カルテとの連携を前提とした設計開発
- ✓ 米国を起点にサブスクリプションモデルなど新規事業モデルを創出、グローバル展開を強化

BEACON 2030 Phase II 新製品・技術

NEW



CNS-2101

NEW



BSM-2500

- セントラルモニタ CNS-2101、上海開発ベッドサイドモニタ BSM-2500の海外展開を強化
- ミドル・ローエンドモニタの新機種を開発し、製品ラインアップを拡充
- ECG、SpO₂、NIBPなどパラメータの解析精度、アラーム精度の向上
- 複合パラメータによる新規解析アルゴリズムの開発

[参考] 商品群別 ②-1 治療機器事業（人工呼吸器）

日本では自社製人工呼吸器の販促を強化、海外では現地生産・販売・サービス体制を強化
製品ラインアップ拡充とITシステム連携強化により、トータルソリューションを提供

売上目標・KPI

24/3期-27/3期
CAGR目標

+2桁

市場環境・主要施策

- コロナ禍における需要急増と反動減を経て、品質・アフターサポート体制を重視する傾向
- ✓ 米国におけるマスク型人工呼吸器の需要の高まりを受け、現地生産・販売・サービス体制を強化
- ✓ 中国など未展開の地域への早期上市
- ✓ 製品ラインアップを拡充、専門人財の獲得・育成とアフターサポート体制の強化

市場規模、成長率（当社推計）

人工呼吸器

Apx. \$2,000M (コロナ前)
+ 1桁半ば (2023-29 CAGR)

うち マスク型人工呼吸器

Apx. \$300M (コロナ前)

BEACON 2030 Phase II 新製品・技術



NKV-330



NKV-440

- 中位機種モデル NKV-440の展開地域を拡大
肺保護Apps、タービン駆動により空気配管接続が不要、小型・軽量化で長時間バッテリーを搭載
- リアルタイムで状態監視できるMDリンケージの訴求によるダウンタイム低減
- 米国において、業務効率向上に寄与する人工呼吸器リモートビューワを開発、生体情報モニタやITシステムとの連携を強化し、トータルソリューションを提供
- 米国において、小型機種モデルの開発に着手

[参考] 商品群別 ②-2 治療機器事業（救急蘇生）

オートショックAEDの普及により救命率向上に貢献
救急蘇生領域での製品ポートフォリオ拡充により海外シェアの拡大

売上目標・KPI

24/3期-27/3期
CAGR目標

+1桁半ば



Sustainability KPI
AED販売台数

市場規模、成長率（当社推計）

除細動器・AED

Apx. \$3,900M (2023)

+1桁半ば(2023-29 CAGR)

市場環境・主要施策

- ・ 院外心停止患者の救命率向上、社会復帰率向上が課題
- ✓ オートショックAEDの普及啓発を通じ、救助者の心理的負担軽減・救命率向上に貢献
- ✓ 日本・米国における開発・生産機能の最適化により、国内トップシェア維持、海外シェア拡大

BEACON 2030 Phase II 新製品・技術



- 次世代自動心臓マッサージ装置 ARM XR ACCの市場展開を強化
- データ転送ソリューションの展開を強化
- 救急車搭載型除細動器 EMS-1052を北米、中国市場に投入
- 次世代除細動器の開発・上市



【参考】③ 臨床検査機器事業（脳神経・循環器・検体検査機器）



日本・北米・その他の海外市場における医療課題解決に向けたソリューション展開を強化

売上目標・KPI

24/3期-27/3期
CAGR目標

+1桁半ば

市場規模、成長率（推計）

■ 脳神経機器

Apx. \$350M (2023)

+1桁半ば (2023-29 CAGR)

■ 心電計

Apx. \$2,500M (2023)

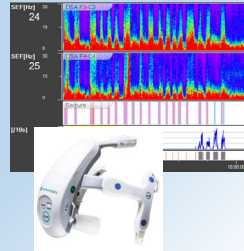
+1桁前半 (2023-29 CAGR)

■ 血球計数器

Apx. \$4,000M (2023)

+1桁半ば (2023-29 CAGR)

脳神経



- 日本：神経集中治療領域ソリューションの実証・展開強化
- 北米：てんかん領域、IONM※領域のリモートソリューションを強化

※ IONM (Intraoperative Neurophysiological Monitoring) :
手術中の患者さんの神経系を継続的に監視する術中神経モニタリング。

循環器



- 日本：診断支援ソリューションの提供。循環器機器と診断情報システムを組み合わせ、業務効率改善の提案強化
- 中国：上海開発心電計のラインアップ拡充、CardioNetを組み合わせた心電図検査の病院間連携を推進

検体検査



- 独自技術RNP法※による新測定項目の開発
- MDリンケージを活用した業務効率改善
- 海外における試薬生産・供給体制の強化

※ RNP法：血球サイズと蛍光量の測定により、Red cell（赤血球）、Nucleated cell（白血球などの有核血球）、Platelet（血小板）を分画する方法。



インド試薬新工場

[参考] 商品群別 ④ 消耗品・サービス事業

パラメータの基本性能向上・海外展開の強化、自動化生産技術の高度化、
カスタマーサービスのDX推進によるCX(顧客体験)の向上

売上目標・KPI

24/3期-27/3期
CAGR目標

+1桁半ば



Sustainability KPI
MDリンケージ
接続機種数・台数

消耗品



- SpO₂、NIBPなどパラメータの基本性能向上
- 独自パラメータであるesCCO※、EMG-TOF（筋弛緩モニタリング専用筋電図電極）、cap-ONE（CO₂センサ）の海外展開を強化
- 鶴ヶ島新工場の建設、自動化生産技術の向上、コストダウン

※ esCCO (estimated Continuous Cardiac Output) 非侵襲連続推定心拍出量。心電図とパルスオキシメータから得られる脈波の測定を行うだけで、連続的に心拍出量を推定。



サービス



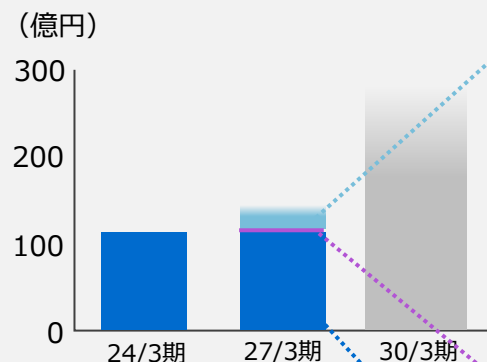
- 生体情報モニタのネットワーク/サイバーセキュリティ、人工呼吸器のエキスパート人材の育成
- MDリンケージへの対応機種拡大（臨床情報システム、生体情報モニタ等）、医療機器の管理支援等の新機能開発
- 顧客対応業務のコールセンタ集約、AIチャットボットを活用した早期対応でCX（顧客体験）を向上

[参考] 商品群別

⑤ ソリューション事業

日本でのITシステムに加え、新たなDHS「アラームソリューション」「早期警告スコア・ダッシュボード」「遠隔ICU」を北米・日本を中心に上市予定。付加価値の高いSaMD※¹の認可取得に注力

売上目標・KPI



24/3期-27/3期
CAGR目標

+1桁半ば

 Sustainability KPI
AsisTIVA導入施設数

種別	ソリューション内容
アラームマネジメント	- 医療機器から取得したアラーム情報をモバイル端末に転送するアプリ - 無駄鳴りアラーム低減に向けたコンサルティングサービス
早期警告スコア・ダッシュボード (RRS※ ² 支援システム)	心停止等の急変の予兆を検出、容態悪化前にアラートでお知らせ
遠隔ICU	集中治療専門医・看護師が不足する医療機関と院内外の支援担当施設をつなぎ、患者情報や映像を共有し、遠隔で診療支援
AsisTIVA	生体情報モニタから得られる患者さんのバイタルデータを活用して麻酔薬の自動調節を行うソフトウェア
PrimeGaia	生体情報モニタや人工呼吸器等のデータを収集・管理、麻酔・看護記録などの業務効率の向上を支援する臨床情報システム
PrimeVitaPlus	心電図、脳波、超音波や内視鏡等のデータを収集・管理、検査業務効率の向上を支援、豊富な検索・データ集計機能を有する診断情報システム
PrimePartner	検体検査、心電図検査のデータ等をクラウド上に集約・保存し、電子カルテ上でも参照できる診療所向けクリニカルアシスタントサービス

* PrimeGaia、PrimeVitaPlus、PrimePartnerは日本国内のみで販売。

※¹ SaMD (Software as a Medical Device): プログラム医療機器。※² RRS (Rapid Response System) : 入院患者さんの容態急変の兆候を捉えて対応する体制。

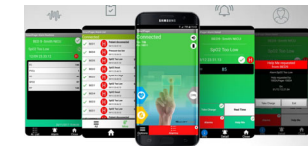
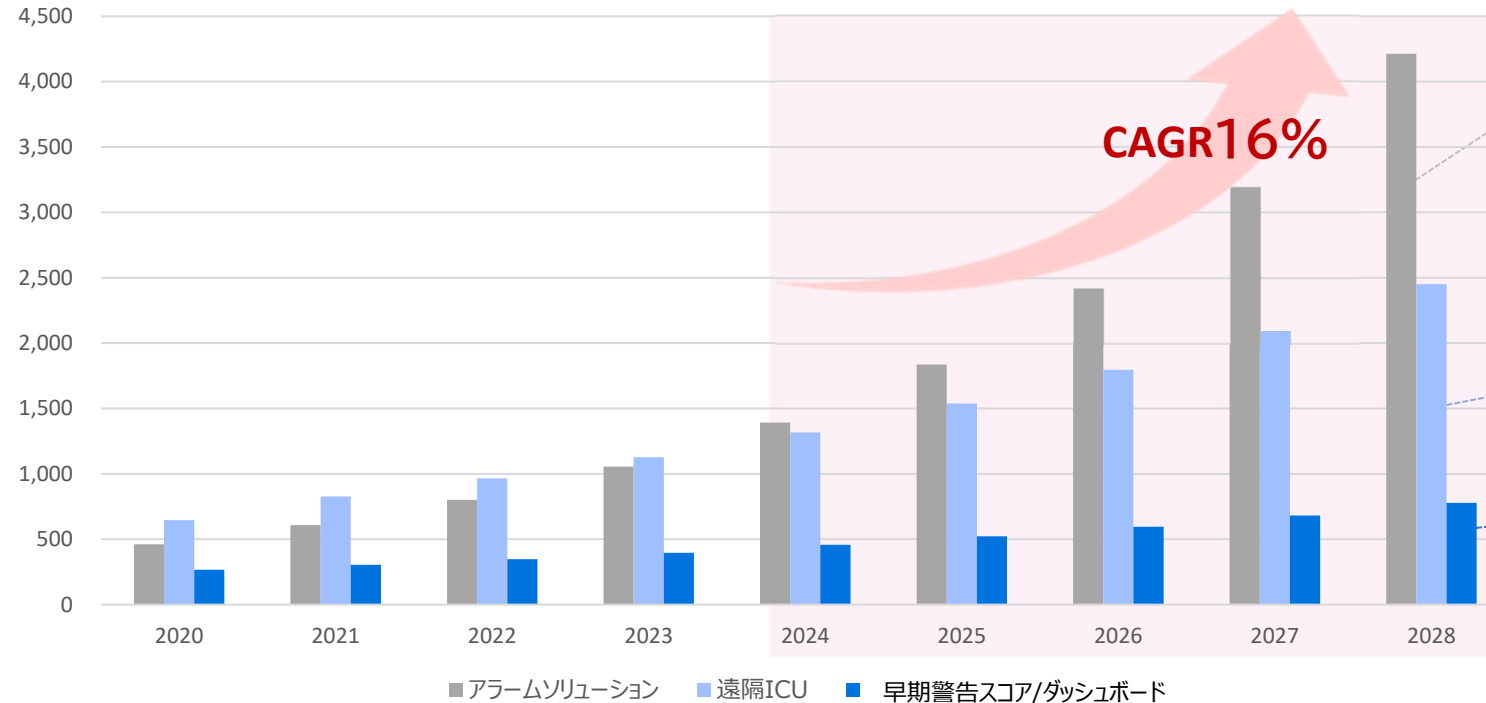
成長性

DHS（デジタルヘルスソリューション）北米市場規模予想

新たなDHS「アラームソリューション」「遠隔ICU」「早期警告スコア・ダッシュボード」の
北米市場5カ年CAGRは16%と推計

百万ドル

DHS関連の北米市場規模予想



アラームソリューション



遠隔ICU



早期警告スコア

ダッシュボード

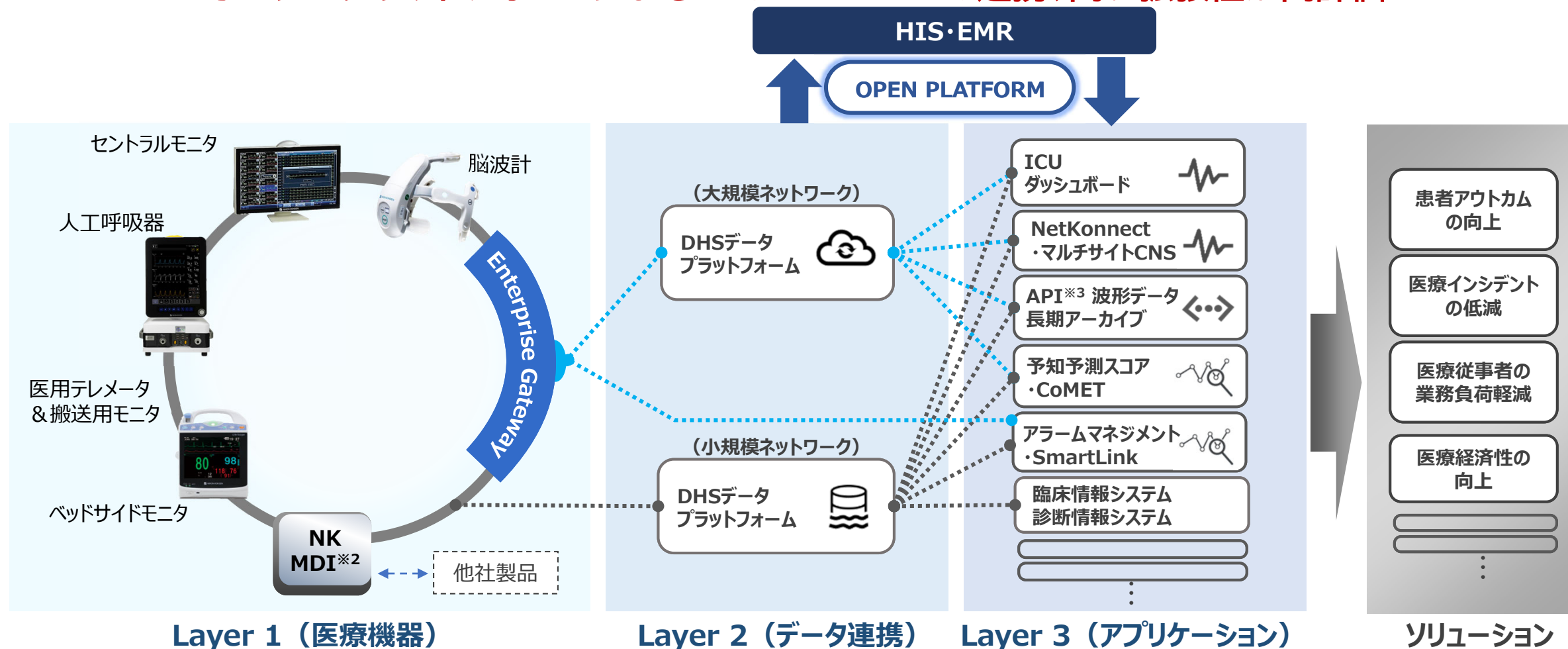
出所：

Markets and Markets 社レポート（CLINICAL RISK GROUPING SOLUTIONS MARKET BY PRODUCT（2017-2024）、CLINICAL ALARM MANAGEMENT MARKET BY COMPONENT（2016-2023））およびMordor Intelligence 社レポート（GLOBAL TELE INTENSIVE CARE UNIT MARKET（2021-2026））に基づき、当社推計。

成長性

DHS（デジタルヘルスソリューション）構想の概観

3レイヤーのプラットフォーム・コンポーネントを充実化し、トータルソリューションとして提案
オープンプラットフォームによるHIS・EMR※¹との連携、高い拡張性が高評価



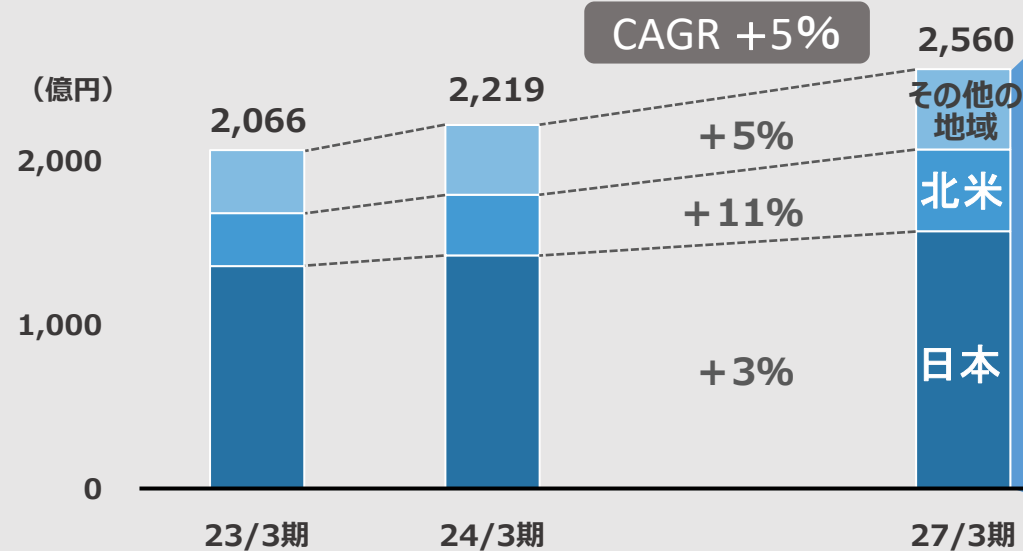
※¹ HIS (Hospital Information System) : 病院情報システム、EMR (Electronic Medical Record) : 電子カルテ。 ※² MDI (Medical Device Integration) : 医療機器統合。
 ※³ API (Application Programming Interface) : 異なるソフトウェアやアプリケーション間で機能を共有するための仕組み。

成長性

地域別の成長戦略

国内事業の安定成長、北米事業の高成長により、2027年3月期売上高2,560億円を目指す

地域別売上高



2027/3期

① 日本 1,570億円

② 北米 500億円

③ 欧州
アジア州他
その他の地域 490億円
中南米

[参考] 地域別

① 日本

顧客価値提案の高度化による顧客基盤の強化と持続的な成長

市場環境



- 医療機器市場は概ね成熟、高齢化の進展により患者数は増加傾向にあり、**市場成長率は年1～2%程度**の見込み
- **2040年を見据えた地域医療構想の見直し**（医療機関の再編・統合、病床の削減 等）
- 医療従事者の働き方改革、業務効率化に向けて、**医療DXの推進**

競合環境



- 生体情報モニタ、脳波計、ポリグラフ、除細動器、AED、診断情報/臨床情報システムでトップシェア
- 製品本体の競争力に加え、ユニークなセンサやITシステムが差別化の源泉、**顧客ニーズは、ハードウェア単体からソリューション提供に移行**
- **中国企業等の日本市場参入**により、競合激化のリスク

Phase II 重要施策



- サイト別戦略、DHS（デジタルヘルスソリューション）など**ソリューション提案を強化**
- 製品ポートフォリオの見直しなどによる商品ミックスの改善、価格適正化による**売上総利益率の向上**
- **CX（顧客体験）向上**に向けた、販売・サービス部門のDX推進と業務プロセスの標準化

[参考] 地域別

① 日本

ITシステム・DHS製品を中心にソリューション提案を強化し、
医療経済性の向上・ケアサイクル全体の課題解決に貢献



中小病院のDX化を推進

- ✓ 保守サービスを含む年額利用料制の提供を強化し、市場シェア拡大
- ✓ 急性期領域で培ったアラームソリューション等を訴求

多様な検査データの集約・活用を支援、DX化を推進

- ✓ PrimePartnerの展開を強化し、院内や訪問診療等における医療従事者と患者さんのコミュニケーションを支援
- ✓ MDリンケージ等サービスプランを拡充し、安定した検査環境を提供

製品ラインアップ拡充による救命率・搬送効率の向上

- ✓ 自動心臓マッサージ装置の提案を強化し、除細動器、生体情報モニターとのシナジーを創出
- ✓ オートショックAEDの教育機会を提供し、救命率の向上に貢献



自動心臓マッサージ装置



オートショックAED

ITシステム・DHS製品を訴求し、高い顧客価値を提供

- ✓ OR/ICU：平均在院日数短縮や医師の働き方改革を支援、AsisTIVA ※の普及
- ✓ 病棟：早期診断・重症化予防を目指した新たなソリューションの提供
- ✓ 検査：さらなる電子化で業務効率改善を推進、精度管理機能を訴求、専門領域のソリューションを強化

急性期

[参考] 地域別

② 北米

大手IDN/GPO市場、DoD/VA市場深耕によるブランド認知度向上と収益改革

市場環境



- **市場成長率※は1桁半ばの見込み**、人工呼吸器、ソフトウェア・ソリューション、外来患者/在宅モニタリングで高い成長
※2023-29 CAGR。モニタ、脳波計、神経生理機能検査、人工呼吸器の市場について Markets and Markets 社のグローバル推計をもとに当社試算。
- **業務効率改善や患者アウトカムの向上**に資する医療機器・ソリューションへのニーズの高まり
- サイバーセキュリティなど規制の厳格化

競合環境



- 医療機器事業の撤退・譲渡・分割など、業界再編が加速、**ブランド認知度の向上が課題**
- 病院グループの拡大に伴い、**院内および病院間の大規模なネットワーク構築が加速**
- AI技術を活用した医療機器の開発や医療現場の効率化・生産性向上

Phase II 重要施策



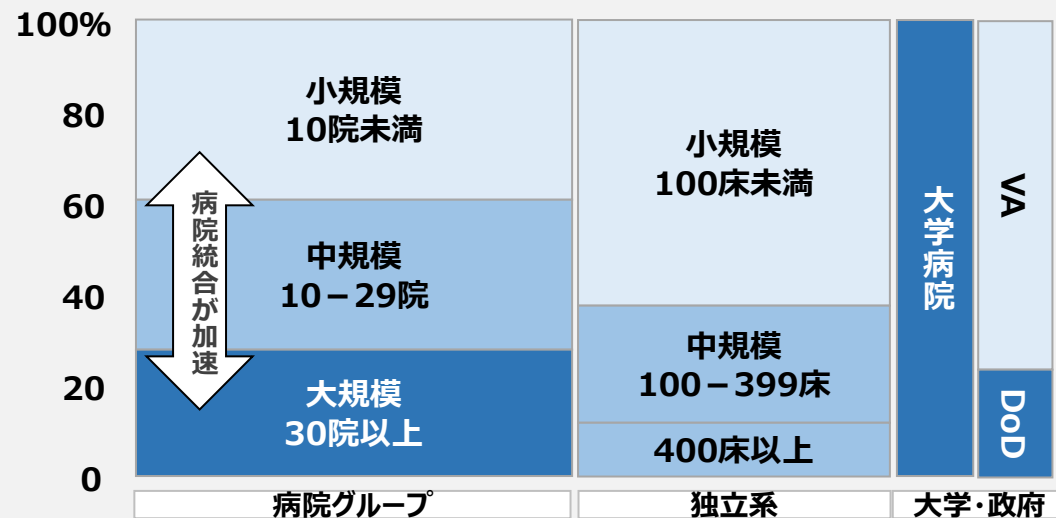
- 大手IDN/GPO市場：**アラームソリューション・遠隔ICUなどDHSの展開、生体情報モニタの市場シェア拡大**
- DoD/VA市場：サイバーセキュリティ要件の充足により、アカウント獲得・ブランド認知度向上
- 消耗品・サービスの売上拡大：独自センサ技術（SpO₂/CO₂/EMG-TOF）を訴求
- 人工呼吸器事業の拡大：市場シェア拡大に向け、現地生産・販売・サービス体制を強化
- 収益改革：**販売・サービス提供モデルの見直し、収益改革の実行**

[参考] 地域別

② 北米

DHS製品による医療経済性の向上を訴求し大手IDNでのシェア拡大、サイバーセキュリティ対応強化によりDoD/VA市場を開拓しブランド認知度向上

北米市場における注力顧客



顧客のレジリエンスを強化（詳細状況を把握）

顧客ニーズに応じた価値提案

総所有コスト

革新的なDHS

重要施策

IDN/GPO

生体情報モニタの機能追加、医療経済性の向上に資するDHS製品の拡充・展開強化

DoD/VA

サイバーセキュリティ要件などの充足により、ATO※を獲得した製品を段階的に拡充

人工呼吸器

市場シェア拡大に向け、製品ラインアップを拡充、現地生産・販売・サービス体制を強化

消耗品

SpO₂/CO₂/EMG-TOF等の拡販に向け、現地マーケティングを強化

サービス

NK Network Care（ネットワークサービス）などサービスモデルの拡充

IDNトップ25顧客へのモニタ納入件数

18件
(24/3期実績)

23件
(27/3期目標)

包括契約数

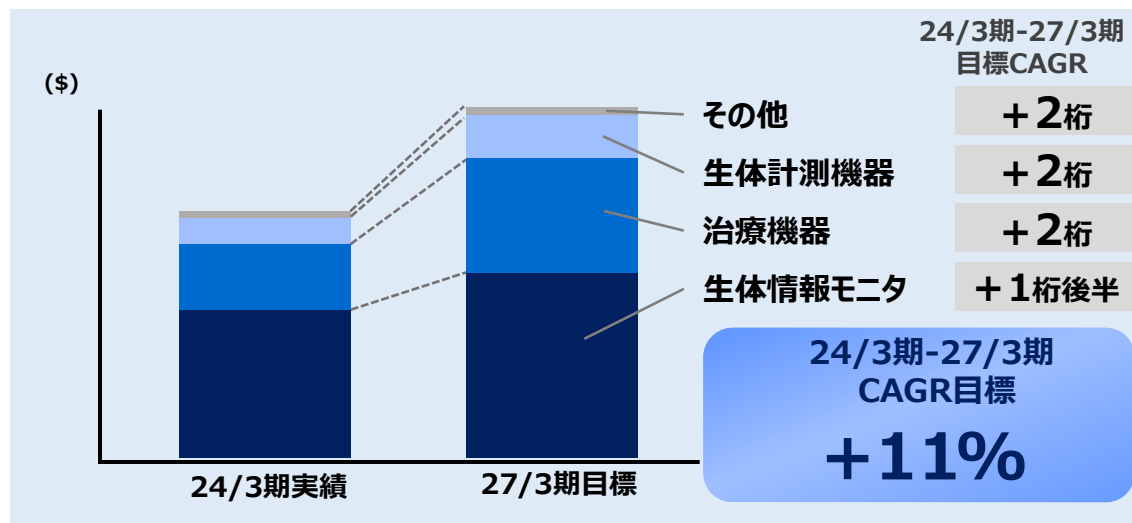
3件
(24/3期実績)

9件
(27/3期目標)

[参考] 地域別

② 北米

生体情報モニタリング・脳神経機器事業の着実な成長、人工呼吸器事業のプレゼンス確立、プレホスピタル市場への救急蘇生機器の早期投入



生体情報モニタ

DHSのサブスクリプション提供により、機器とのシナジーを創出

- ✓ 信頼性・拡張性の高い医療機器・ネットワーク対応サービスの展開
- ✓ Digital Health Platformによる遠隔ICUの実現



脳神経

てんかんモニタリング市場におけるリーダポジションの確立

- ✓ ネットワーク型脳波アンプ、波形ノイズ除去技術により、ICU・EMUにおける業務フローを改善
- ✓ 慢性期・急性期領域におけるてんかんTelehealthソリューションの開発

人工呼吸器

市場プレゼンスの確立と独自ソリューションの展開

- ✓ 人工呼吸器専門の販売・サービス体制を構築
- ✓ 生体情報モニタ・脳神経機器とのクロスセリング強化
- ✓ 当社独自のSpO₂センサ/CO₂マスクを訴求
- ✓ 小型機種モデルの開発に着手
- ✓ HIS・EMRとの接続強化、統合アラーム管理を強化



救急蘇生

製品ラインアップの拡充により、プレホスピタル市場に本格参入

- ✓ 救急車搭載除細動器など日米開発品のFDA承認取得



[参考] 地域別

③ 北米以外の海外

各国の医療機器に関する法規制対応に注力、現地開発・生産・販売・サービス体制を強化

市場環境



- 政府予算縮小に伴う医療機関の設備投資抑制の動きはあるものの、
市場成長率※は1桁半ばの見込み
※2023-29 CAGR。モニタ、心電計、除細動器、脳波計、神経生理機能検査、血球計数器、人工呼吸器の市場についてMarkets and Markets社のグローバル推計をもとに当社試算。
- 迅速な製品供給が重視されていたコロナ禍を経て、**医療機器とITシステムの連携ニーズが増加傾向**
- 国産優遇、保護主義の動きにより、輸入品市場から国産品市場に移行

競合環境



- 製品のコモディティ化が進行、低価格なローカル製品の台頭により価格競争が激化
- 医療DXの加速、サイバーセキュリティ要求の高まり
- **医療機器に関する法規制への対応力が競争優位性に直結**

Phase II 重要施策



- ソリューション提案の推進：**北米開発のDHS製品をグローバルで展開**、医療経済性の向上を訴求し差別化
- 販売体制の見直し：各販売子会社において、**代理店網を再構築**
- 医療機器に関する法規制対応力の強化：**自社による許認可取得**

[参考] 地域別

③ 北米以外の海外

各国の医療機器に関する法規制対応に注力、現地開発・生産・販売・サービス体制を強化

市場	市場環境・ポジション	主要施策
 中国	- 中長期的には高成長を見込むが、足元では経済成長が鈍化、市況回復のタイミングを注視 - 国産優遇の進行 - 中国全土で販売網の整備は完了	- 国産優遇に対応するため、現地開発・生産を加速 - 生体情報モニタの新機種を投入、DHS製品の展開 - 人工呼吸器事業の立ち上げ  人工呼吸器 NKV-550
 欧州	- 政府予算の縮小、病院経営の悪化により、設備投資意欲が鈍化 - ロシア・ウクライナ紛争により、経済の先行きが不透明 - マスク型人工呼吸器の設置ベース拡大	- DHS製品と組み合わせた生体情報モニタの拡販 - 人工呼吸器のラインアップ拡充、展開強化による市場プレゼンスの確立  アラームソリューション
 インド	政府調達・入札では、国産品指定 - 私立病院市場では、中国企業が台頭し競争が激化 - 検体検査装置、生体情報モニタの市場プレゼンスを確立	国産優遇への対応を強化するため、インド試薬新工場を活用し、医療機器の生産準備に着手 - 人工呼吸器のラインアップ拡充、展開強化による市場プレゼンスの確立 - DHS製品と組み合わせた生体情報モニタの拡販  インド試薬 新工場
中南米 中近東・アフリカ アジア	- 一部地域でコロナ関連需要の反動影響は残るものの、人口増加・経済成長とともに、需要は回復する見込み - 各国における医療機器に関する法規制が厳格化	- 生体情報モニタの新機種を投入 - DHS製品・人工呼吸器の展開強化 - 筋弛緩モニタリング専用筋電図電極を活用し、周術期市場を開拓 - 国産優遇が進む国において、現地生産を検討 支店を設立、自社による許認可取得、代理店網の再構築  筋弛緩 EMG電極 NM-34シリーズ

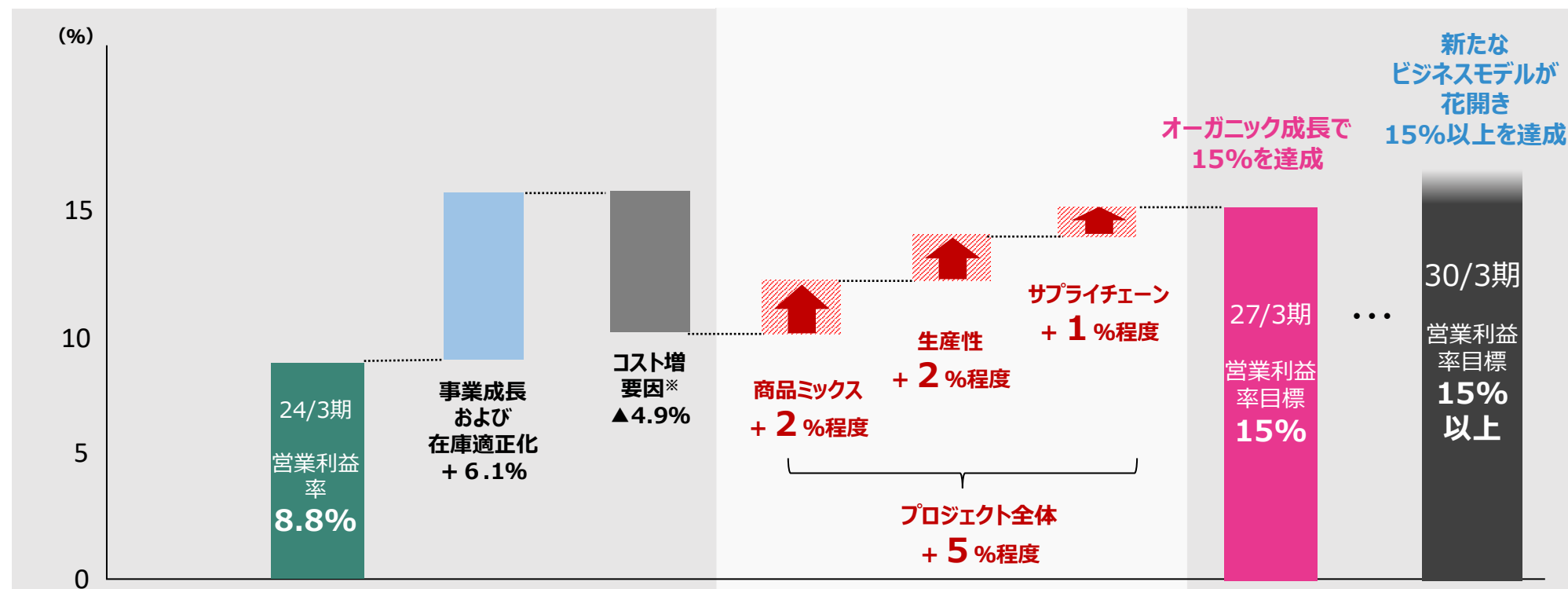
中期経営計画 BEACON 2030 Phase II

1. 長期ビジョン
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase II
 - 事業環境認識・重要施策
 - 成長性
 - 収益性
 - 資本効率性
 - サステナビリティ
 - 経営目標値
 - 資本政策

収益性

全社収益改革の実行

全社収益改革プロジェクトを実行し、5%ポイントの営業利益率改善を目指す



※ 主なコスト増要因

- ・ 賃上げ・定年延長の影響
- ・ 部材価格の上昇
- ・ 研究開発投資
- ・ DX推進・サイバーセキュリティ強化

等

販管費比率目標 : 41% → 38%

(24/3期) (27/3期)

※ 想定レート : 1米ドル = 140円、1ユーロ = 150円。

収益性

全社収益改革の実行

国内外で、「商品ミックス」「生産性」「サプライチェーン」の改善に向けた各種施策を実行
 人員生産性の向上により、従業員1人当たり営業利益1.5倍以上(27/3期対24/3期)を目指す

領域	テーマ	施策の内容（例）	改革目標値
商品ミックス	営業プライシング	✓ 国内外で価格政策の見直し	2% 程度
	製品ラインアップの整理	✓ 品目数の見直し、適正化 ✓ 自社品売上高比率の向上	
生産性	人員生産性の向上 （含む生成AI）	✓ 生成AI導入による業務の効率化：140万時間/年 ✓ コア業務への集中、リソースの再配置：90万時間/年 ✓ 人員増の抑制、残業時間の削減	2% 程度
	経費の削減	✓ 光熱費・賃借料・通信費などインフラ費用の削減、 旅費交通費の見直し	
サプライチェーン	部品調達の最適化	✓ サプライヤーとの価格交渉の高度化 ✓ Value Analysis/Value Engineeringの推進	1% 程度

収益性

グローバルサプライチェーンの進化

PSI(生産・販売・在庫)管理の高度化、グローバルQMS※体制の強化に加え、
マルチプラント生産に向けた取り組みに着手

サプライチェーンの可視化

マルチプラント化

Phase I : 各拠点で生産・IT基盤を整備

- 各生産拠点で製品供給キャパシティを確保
- 全ての海外子会社にERP/CRMを導入
- グローバル・データウェアハウスを導入・運用開始

Phase II : プロセスの高度化、
海外生産拡大の準備

- PSI（生産・販売・在庫）管理の高度化
- グローバル品質マネジメント体制の強化
- 自動化生産技術の高度化、自動倉庫システムの導入

Phase III : 日本、北米、中国、インドで
マルチプラント生産の実現

- ATO（受注同期生産）体制の構築
- 需要の多い地域に近接した生産・調達の実現
- グローバルでの効率化とリスクの分散

国内生産拠点の統合・集約

医療機器・試薬

センサ類・AEDパッド

現在

富岡生産
センタ富岡
工場富岡第二
工場川本生産
センタ

将来

富岡生産センタ
26/3期MES稼働予定鶴ヶ島新工場
27/3期稼働予定

生産効率改善、生産キャパシティ拡大

海外生産比率 : 20% (24/3期) → 30% (30/3期)

※ QMS（Quality Management System）：
品質管理システム。

中期経営計画 BEACON 2030 Phase II

1. 長期ビジョン
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase II
 - 事業環境認識・重要施策
 - 成長性
 - 収益性
 - **資本効率性**
 - サステナビリティ
 - 経営目標値
 - 資本政策

資本効率性

資本コストを意識した経営の実践

2027/3期 ROE 12%の確保に向け、日本光電版ROICを導入

Phase I : 投資判断基準にNPV・IRR※を採用

- 資本コストを上回るIRR10%を目標とし、事業戦略・中期経営計画を踏まえ投資判断
- 一定額を超える投資案件の場合、投資後の進捗状況、効果は毎年の取締役会で検証

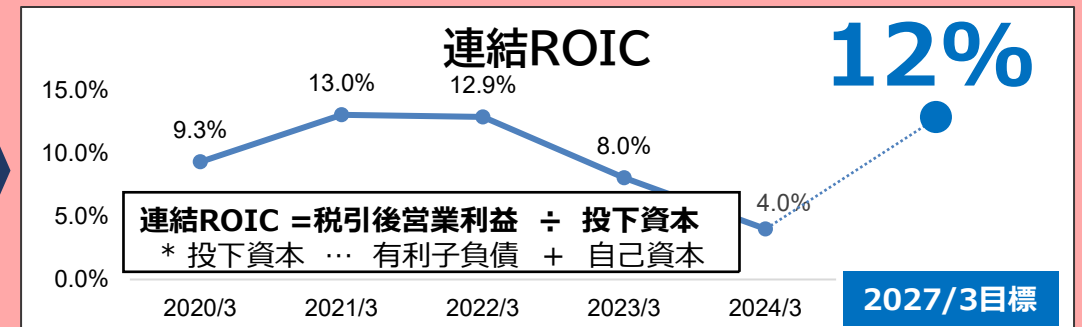
Phase II : 日本光電版ROICの導入に着手

- 医用電子機器関連の単一事業のため、個社（個別部門）単位で管理
- B/S外の研究開発・人件費（直近3年間）を将来投資と見なし、中長期的視点で効果測定
- 個社別ROICの把握、社内浸透を図る

日本光電版ROIC 計算式

$$\text{ROIC} = \frac{\text{営業利益}}{\text{投下資本（将来投資※ + 売掛金 + 在庫 + 固定資産 - 買掛金）}}$$

※直近3年間の研究開発費・人件費



Phase IIでは資本コストを7%と保守的に設定、IRR12%目標

Phase III : 個社別ROICの目標値を策定（予定）

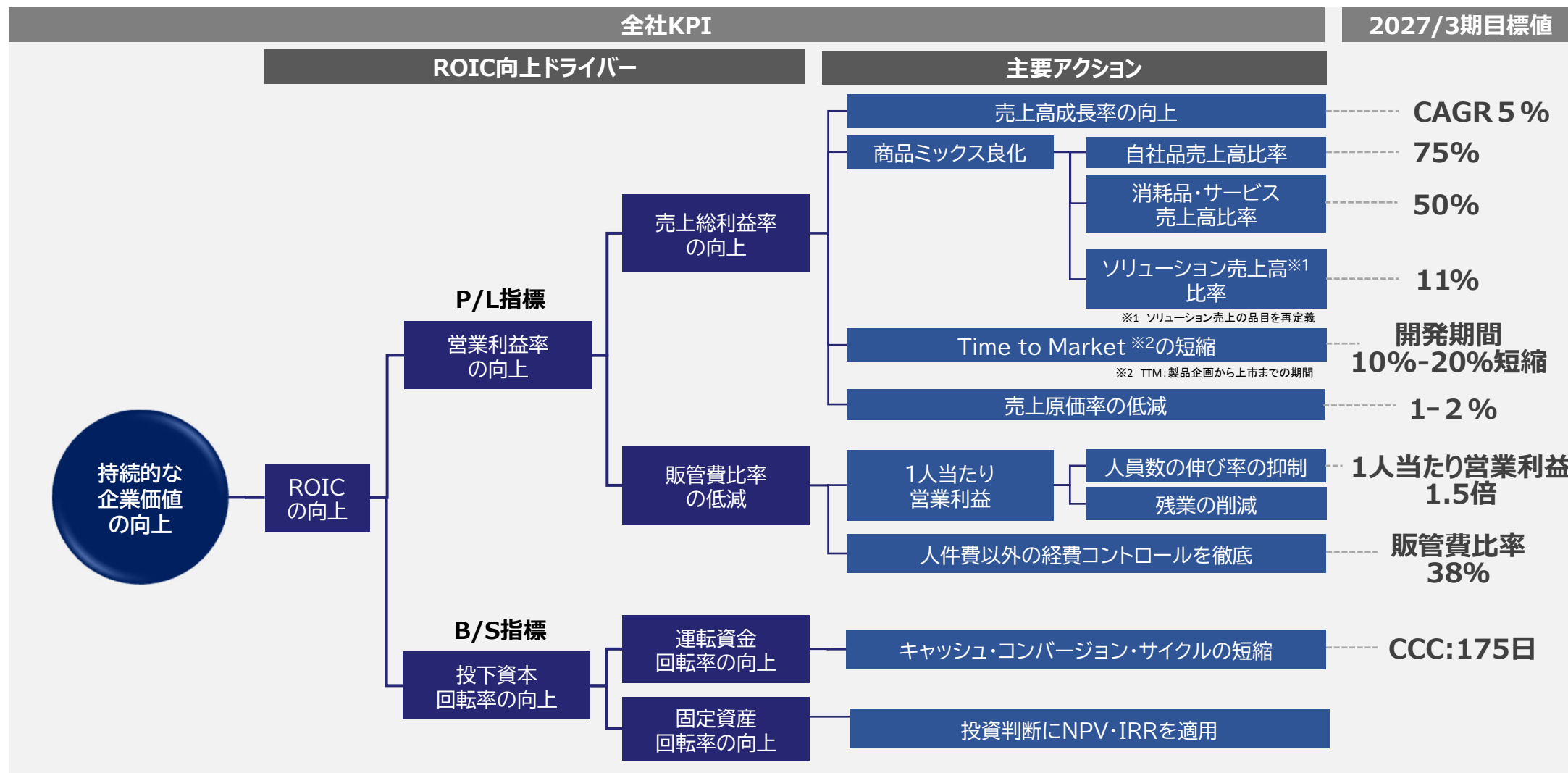
- 個社別ROICの目標値を策定、個社による主体的なROIC改善を図る

※ NPV（Net Present Value）：正味現在価値、IRR（Internal Rate of Return）：内部収益率。

資本効率性

資本コストを意識した経営の実践

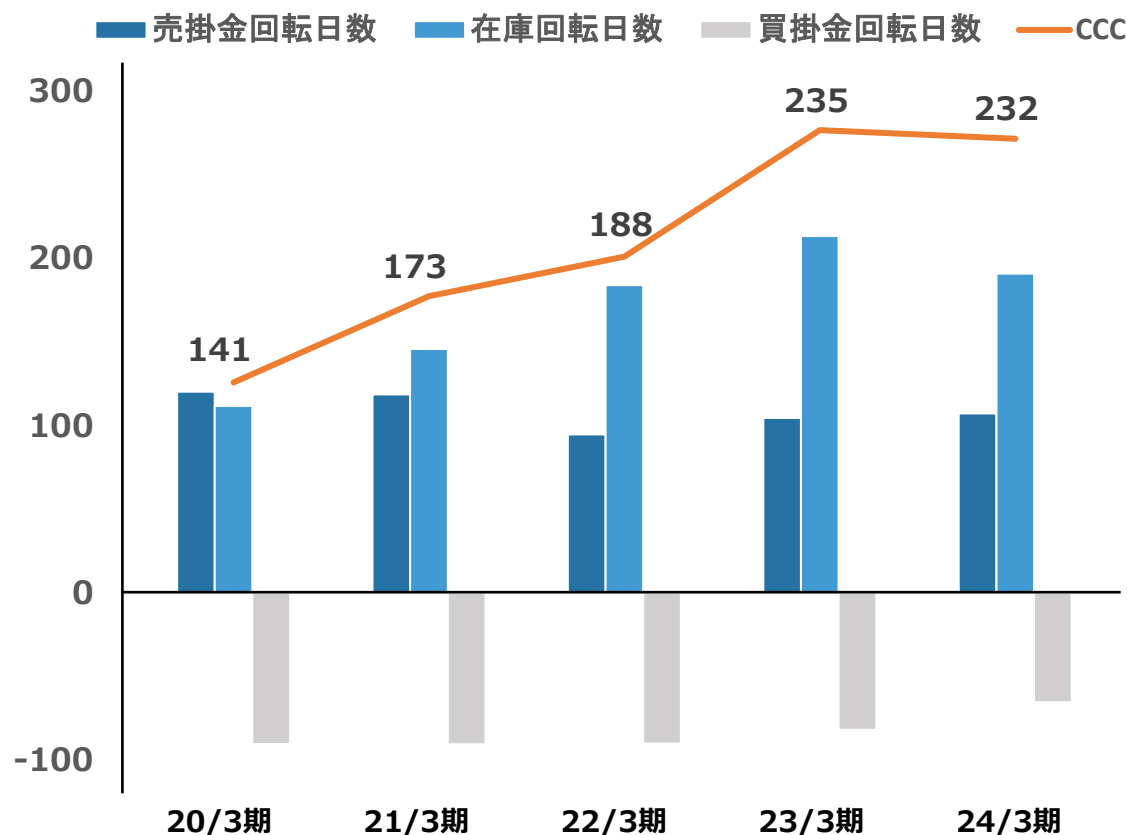
日本光電版ROICの浸透にあたり、個社別・部門別のKPIを設定予定



資本効率性

キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

在庫圧縮や債権回収の早期化により、
キャッシュ・コンバージョン・サイクル中期目標150日を目指す



中期経営計画 Phase II 目標

CCC ~175日

キャッシュ・コンバージョン・サイクル日数

中期目標

CCC ~150日

主要施策

- ✓ 生産本部を新設し、調達・生産管理機能を強化
- ✓ 製品・部品在庫水準の適正化
- ✓ PSI（生産・販売・在庫）管理の高度化
- ✓ 債権回収の早期化

中期経営計画 BEACON 2030 Phase II

1. 長期ビジョン
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase II
 - 事業環境認識・重要施策
 - 成長性
 - 収益性
 - 資本効率性
 - **サステナビリティ**
 - 経営目標値
 - 資本政策



サステナビリティ経営の実践

医療・環境・社会課題の解決に向け、
マテリアリティ・KPIを見直し、サステナビリティ経営を実践

マテリアリティ

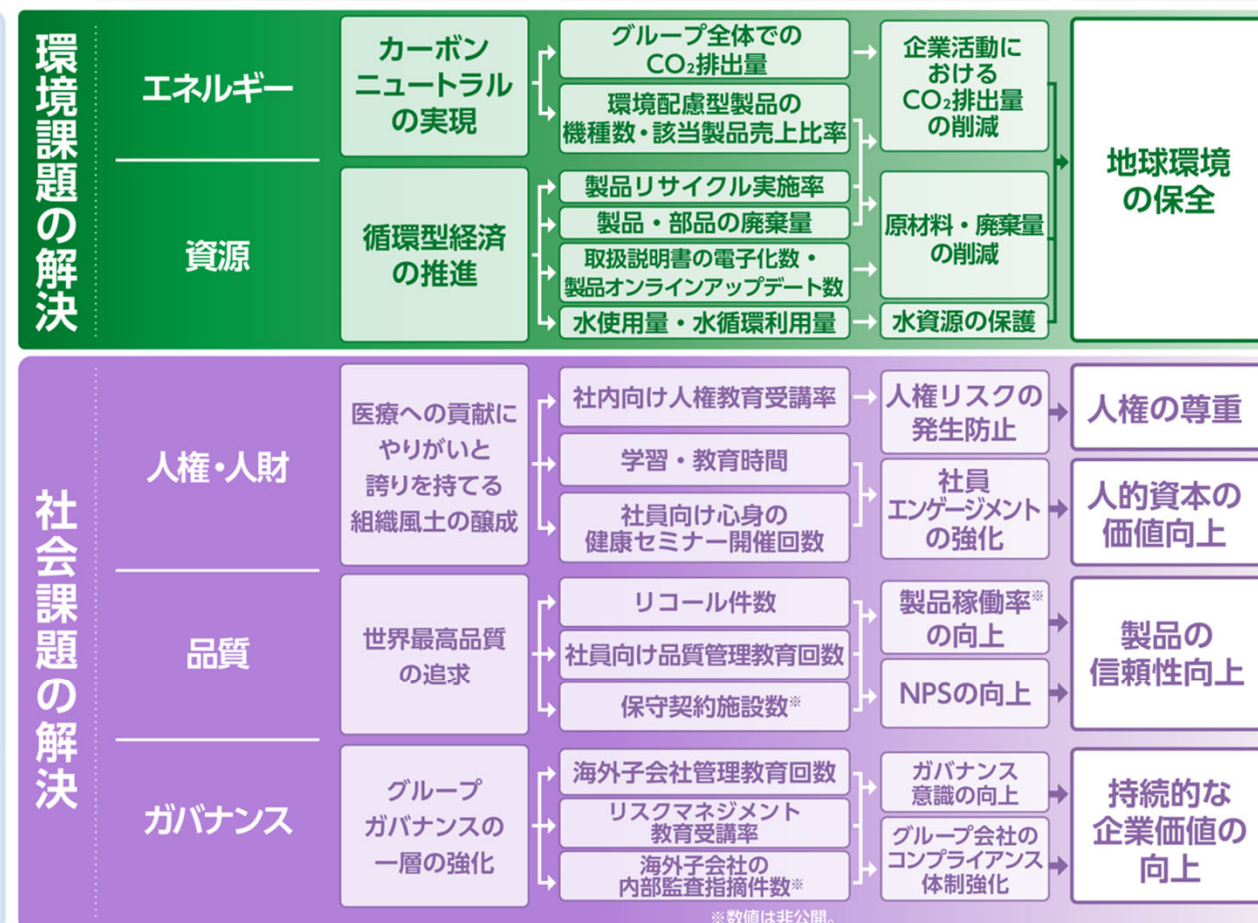
KPI

インパクト

マテリアリティ

KPI

インパクト



※数値は非公開。

人財育成・組織風土改革

医療への貢献にやりがいと誇りを持てる組織風土の醸成

経営理念

長期ビジョン BEACON 2030
Illuminating Medicine for Humanity

グローバルな医療課題の解決で、人と医療のより良い未来を創造する

7つのグローバル共通価値基準



人員生産性の向上

- ・ 全社業務プロセスの改善
- ・ 健康経営の実践

DX人財の育成

- ・ DXリテラシー教育の拡充
- ・ DX推進スキルの獲得支援

BEACON人事制度

- ・ 組織貢献・価値創出を評価
- ・ 人財マネジメントの高度化

キャリア支援の充実

- ・ キャリア開発研修の充実
- ・ キャリア相談窓口の設置

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- ・ グローバル人財の育成
- ・ 働きやすく、働きがいのある職場環境の整備
- ・ 女性活躍推進プログラムの充実

グループガバナンスの一層の強化

取締役会の多様性

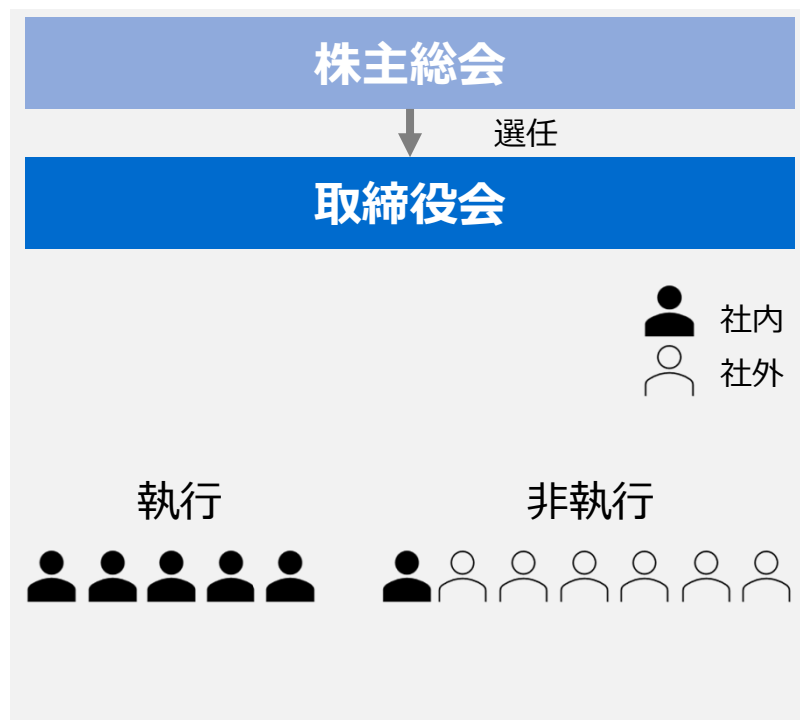
- ✓ 独立社外取締役比率50%
- ✓ 取締役会のダイバーシティを確保

CxO体制の導入

- ✓ 意思決定の迅速化
- ✓ グローバルガバナンス強化

役員報酬制度の見直し

- ✓ 株主価値との連動性を高めることを目的として、評価項目を見直し



Phase IIにおける
業績目標の達成度に応じた評価

[評価項目]

- 連結営業利益率
- 連結ROE
- 相対TSR

中期経営計画 BEACON 2030 Phase II

1. 長期ビジョン
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase II
 - 事業環境認識・重要施策
 - 成長性
 - 収益性
 - 資本効率性
 - サステナビリティ
 - **経営目標値**
 - 資本政策

経営目標値（2027年3月期）

売上高CAGR5%、営業利益率15%、ROE12%の達成を目指す

	24/3期実績	27/3期目標
売上高	2,219億円	2,560億円
国内	1,423億円	1,570億円
海外（海外売上高比率）	796億円（35.9%）	990億円（38.7%）
消耗品・サービス売上高比率	47.9%	50%
自社品売上高比率	73.5%	75%
ソリューション売上高比率※	11%	11%
売上総利益率	50.2%	53%
営業利益（営業利益率）	195億円（8.8%）	385億円（15%）
親会社株主に帰属する当期純利益	170億円	250億円
ROIC	4.0%	12%
ROE	9.8%	12%

地域別売上高			
	売上高		CAGR
	24/3期実績	27/3期目標	
日本	1,423億円	1,570億円	3%
北米	370億円	500億円	11%
中南米	60億円	60億円	0%
欧州	131億円	140億円	2%
アジア州他	234億円	290億円	7%

商品群別売上高			
	売上高		CAGR
	24/3期実績	27/3期目標	
生体計測機器	465億円	530億円	4%
生体情報モニタ	841億円	980億円	5%
治療機器	516億円	630億円	7%
その他	396億円	420億円	2%

投資計画		
	Phase I 実績	Phase II 計画
設備投資	162億円	250億円程度
研究開発投資	189億円	235億円程度

※ソリューション事業に加え、ソフトウェア・プログラム医療機器、保守サービス品等を含む。

※ 想定レート：1米ドル＝140円、1ユーロ＝150円。

中期経営計画 BEACON 2030 Phase II

1. 長期ビジョン
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase II
 - 事業環境認識・重要施策
 - 成長性
 - 収益性
 - 資本効率性
 - サステナビリティ
 - 経営目標値
 - 資本政策

資本政策の方針

健全な財務基盤を確保した上で、将来の企業成長に向けて投資、株主還元を充実
株主還元の指標を、「連結配当性向」から「連結総還元性向」に見直し

① 将来の企業成長に向けた投資

- ・ 生体情報モニタ、人工呼吸器、デジタルヘルスソリューションに積極投資
- ・ 鶴ヶ島新工場の建設、PLM/MESシステムや生成AIなどコーポレートDXの推進、グローバルサプライチェーンマネジメントの進化のために設備投資

研究
開発



設備
投資



成長
投資
M&A



人財
育成



② 株主還元の充実

配当

業績の伸長に応じ、安定的な増配

自己株式
取得

今後の事業展開、投資計画、内部留保の水準、
株価の推移等を総合的に考慮し、機動的に実施

目標：連結総還元性向 **35%** 以上

③ 健全な財務基盤

医療機器の安定供給体制を確保するため、強固な財務基盤を維持

キャッシュアロケーション方針

現預金 + 借入

25/3～27/3期
営業CF

800億円
以上

現預金 + 借入

前3ヵ年
営業CF

387億円



成長投資・M&A等：300億円以上

※ DHSなど既存事業とシナジーのある領域に投資



設備投資：250億円程度

※ 鶴ヶ島新工場92億円、PLM/MESシステム22億円 等



株主還元：280億円以上

※ 投資計画の進捗によっては追加の株主還元も検討

資金調達の方針

- 主な運転資金・設備資金としては自己資金を充当
- M&Aや新規事業など資金調達が必要になった場合は、借入を資金調達の有効な手段として検討。
負債コストも考慮し、加重平均資本コストを最適化

必要な現金水準

- 安定的な経営に必要な水準は、月商の約3ヵ月

この資料に記載されている業績予想数値は、
当社および当社グループ会社の事業に関連する業界の動向、
国内外の経済情勢、各種通貨間の為替レートの変動など、
業績に影響を与える要因についての現時点で入手可能な情報を
基にした見通しを前提としております。
同数値は、市況、競争状況、新商品導入の成否など多くの不確実な
要因の影響を受けます。
従って、実際の業績は、この資料に記載されている予想とは大きく
異なる場合がありますことをご承知おきください。
また、この資料に含まれている製品(開発中のものを含む)に関する情報は、
宣伝広告を目的としているものではありません。

【担当部署】経営戦略統括部
【連絡先】TEL03-5996-8003