

2025年3月期 決算説明会

1. 当期決算の概要(連結)
2. 次期業績見通し
3. 当社の経営戦略

2025年5月15日

日本光電工業株式会社

証券コード：6849

<https://www.nihonkohden.co.jp>

※13頁 財政状態の記載内容に一部誤りがありましたので、
2025年5月20日に訂正しました。
訂正箇所には下線を付しています。

Fighting Disease with Electronics



NIHON KOHDEN

1

当期決算の概要(連結)

1) 当期の決算概要

	前期 2024/3	当期 2025/3				(単位: 百万円、単位未満切捨て)
		期初予想	11月7日修正	実績	対前期 増減率(%)	
売上高	221,986	229,000	227,000	225,424	1.5	
国内売上高	142,370	147,000	147,000	145,237	2.0	
海外売上高	79,615	82,000	80,000	80,187	0.7	為替影響除く: △4% (為替・前期決算期変更影響*除く: △2%)
売上総利益 (売上総利益率)	111,346 50.2%	118,000 51.5%	116,300 51.2%	117,157 52.0%	5.2	自社品 2024/3 2025/3 売上高比率: 73.5% → 73.6%
営業利益 (営業利益率)	19,591 8.8%	23,000 10.0%	20,500 9.0%	20,713 9.2%	5.7	販管費: 917億円 → 964億円 販管費率: 41.4% → 42.8%
経常利益	25,589	23,000	18,000	20,373	△ 20.4	為替差損益: 差益53.7億円→差損9.5億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	17,026	16,000	12,000	14,098	△ 17.2	投資有価証券売却益、投資有価証券評価損を計上
平均レート	(2024/3)	(2025/3)	(2025/3)	(2025/3)		
1 米 ド ル	143.9円	140円	149円	152.4円		
1 ユ ー ロ	156.8円	150円	160円	163.5円		

※前連結会計年度において、米国子会社再編に伴い、デフィブテック社の決算日を12月31日から3月31日に変更しています。前連結結果計期間は、2023年1月1日から2024年3月31日までの15ヵ月決算を連結しています。

- 売上高は、1.5%増の2,254億円となりました。
国内売上高は2%増の1,452億円、海外売上高は0.7%増の801億円、現地通貨ベースでは、4%の減少となりました。為替と前期の決算期変更の影響を除くと、2%の減少となりました。
- 営業利益は、粗利率の改善により、5.7%増の207億円、経常利益は為替差損益が差損に転じたことから、20.4%減の203億円となりました。純利益は、投資有価証券売却益および投資有価証券評価損を計上したこともあり、17.2%減の140億円となりました。

2) 当期の取り組み

- ✓ 国内では、消耗品・サービス、AEDが好調。現地仕入品の抑制が進む
- ✓ 海外では、現地通貨ベースでは前期を下回るも、円ベースでは増収を確保
北米は好調に推移した一方、アジア州他が計画未達
- ✓ 粗利率は、在庫評価減の減少、売価アップ、商品ミックス良化により改善
- ✓ 販管費は、人員の増強や賃上げ対応により人件費が増加するも、
為替の影響を除くと計画内

円安効果もあり売上高は過去最高を更新、営業利益は増益確保

	23/3期実績 24/3期実績			25/3期実績	27/3期目標値
海外売上高比率	34.3%	35.9%	✓ アジア州他、欧州、中南米が減収	35.6%	38.7%
消耗品・サービス売上高比率	47.3%	47.9%	✓ 国内外で消耗品が伸長	49.7%	50%
自社品売上高比率	72.4%	73.5%	✓ 国内で現地仕入品が減少	73.6%	75%
売上総利益率	51.3%	50.2%	✓ 在庫評価減が減少、売価アップ、 商品ミックス良化	52.0%	53%
販管費率	41.1%	41.4%	✓ 海外実質売上の計画未達、 為替影響、賃上げ対応により上昇	42.8%	38%
(参考)1人当たり営業利益	3.67百万円	3.33百万円		3.48百万円※	24/3期比1.5倍以上

※Ad-Tech社連結人員除く

NIHON KOHDEN

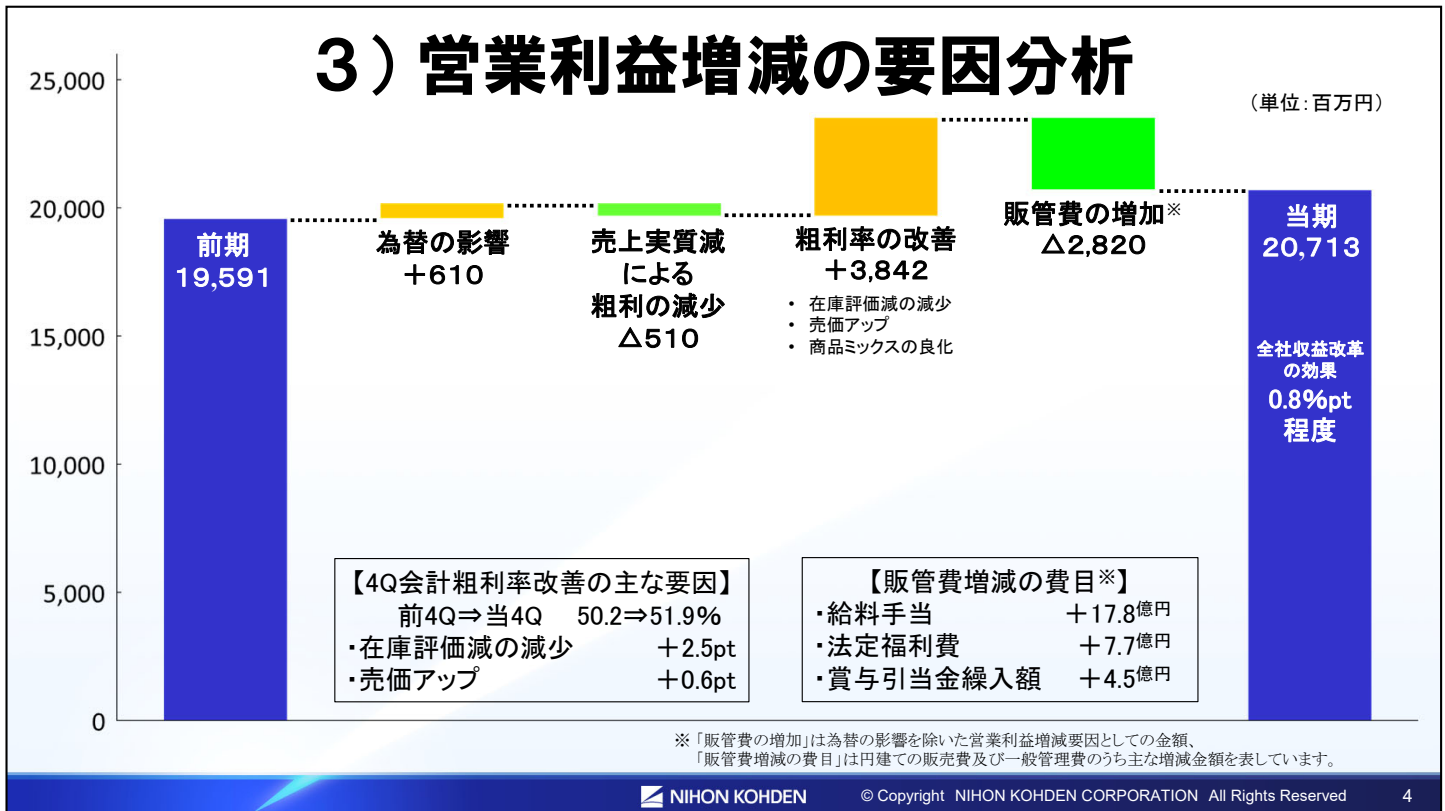
© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

3

- 国内では、消耗品・サービス、AEDが好調に推移しました。一方、現地仕入品の抑制が想定よりも進んだことから、期初計画には届きませんでした。海外では、北米が好調に推移した一方、アジア州他が期初計画に未達となりました。
- 利益面では、粗利率の改善により、営業利益は増益を確保することが出来ました。一方で、販管費率は、海外実質売上の計画未達に加え、為替影響や賃上げ対応により上昇し、人員生産性の改善が課題として残りました。

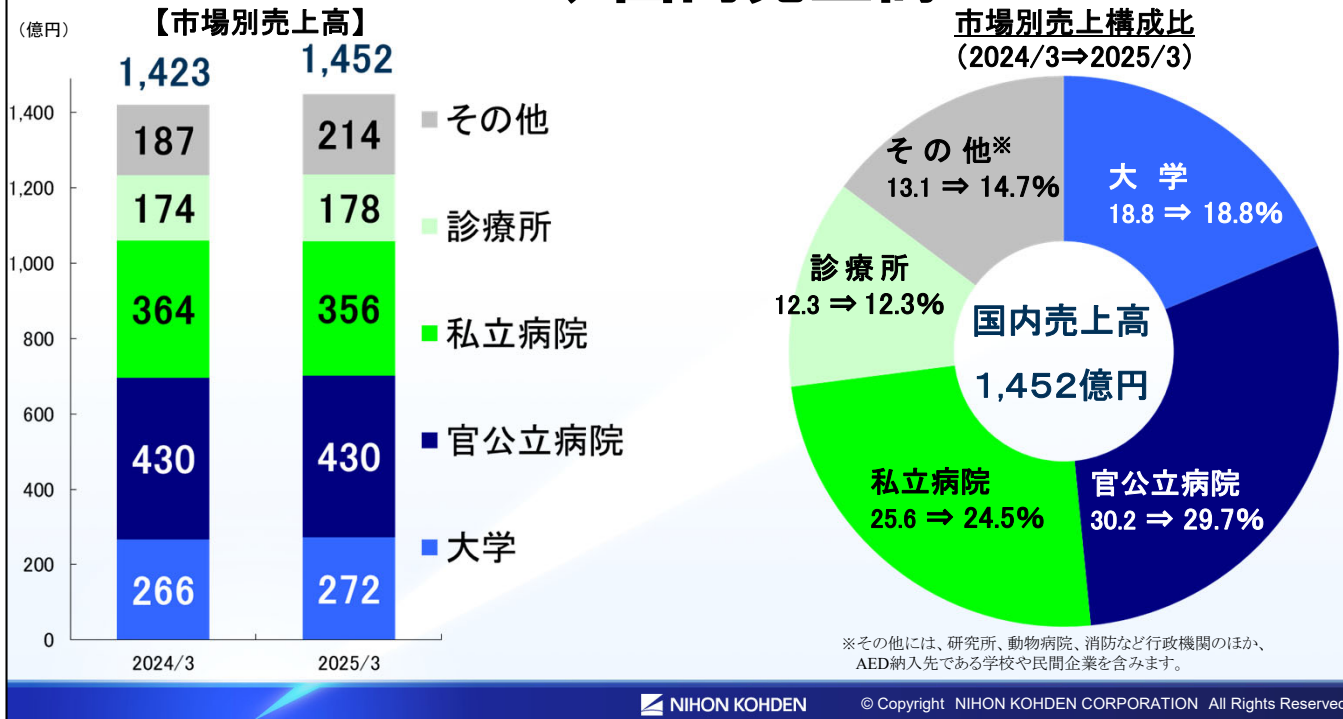
3) 営業利益増減の要因分析

(単位: 百万円)



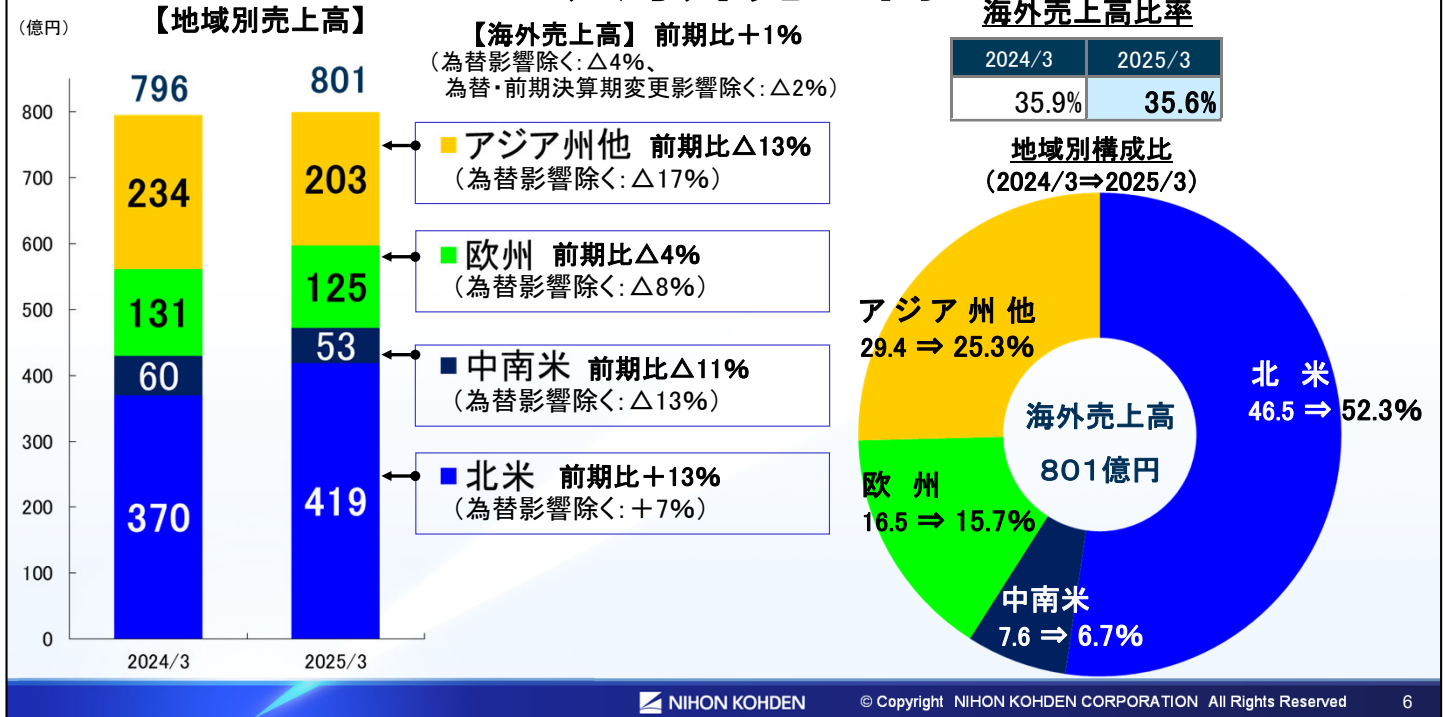
- 営業利益が、前期の195億円から207億円に増加した要因について、ご説明します。
- 為替の影響につきましては、6億円のプラス要因となりました。
- 売上実質減による粗利の減少は、5億円となりました。
- 粗利率の改善は、38億円のプラス要因となりました。在庫評価減の減少に加え、売価アップ、商品ミックスの良化が寄与しました。
- 販管費は、人員の増強や賃上げ対応により人件費が増加し、28億円のマイナス要因となりました。

4) 国内売上高



- 国内売上高は、29億円増の1,452億円となりました。
- 市場別では、PAD市場でAEDの需要が回復し、好調に推移しました。大学、診療所市場は堅調に推移し、官公立病院市場も前期並みを確保しました。一方、私立病院市場は、大口商談の受注もあり好調だった前期を下回りました。

5) 海外売上高



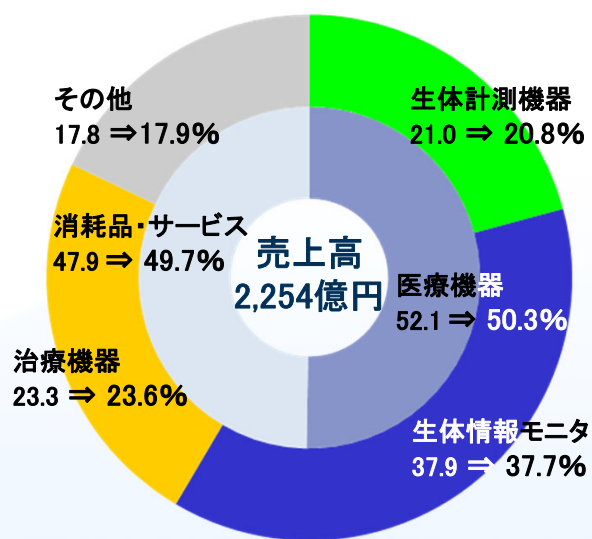
- 海外売上高は、5億円増の801億円となりました。
- 前期の米国子会社再編に伴うデフィブテック社の決算期変更の影響に加え、アジア州他、中南米で低調に推移したことから、現地通貨ベースでは前期を下回りました。円ベースでは為替の影響により増収となりました。
- 北米は49億円増の419億円、現地通貨ベースでは7%増加しました。AEDは減収となった一方、生体情報モニタ、人工呼吸器、脳神経系群が二桁成長となりました。
- 中南米は7億円減の53億円、現地通貨ベースでは13%減少しました。ブラジルは好調に推移したものの、前期に大幅増収となったコスタリカ、コロンビアを中心に減収となりました。
- 欧州は6億円減の125億円、現地通貨ベースでは8%減少しました。ドイツ、イタリアは増収となりましたが、イギリス、オランダが減収となり、前期を下回りました。
- アジア州他は31億円減の203億円、現地通貨ベースでは17%減少しました。中国での減収に加え、前期にモロッコでの大口商談の受注もあり大幅増収となった中近東・アフリカも前期を下回りました。

6) 商品群別売上高

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率 (%)
生体計測機器	46,517 (46%)	46,874 (43%)	0.8
生体情報モニタ	84,130 (60%)	84,965 (65%)	1.0
治療機器	51,665 (43%)	53,184 (44%)	2.9
その他	39,673 (43%)	40,400 (45%)	1.8
売上高合計	221,986 (50%)	225,424 (52%)	1.5

(単位: 百万円)

商品群別売上構成比
(2024/3⇒2025/3)



(参考)

医療機器	115,638 (50%)	113,304 (54%)	△ 2.0
消耗品・サービス	106,347 (50%)	112,119 (50%)	5.4

※ 表の括弧内は、売上総利益率を示しています。

NIHON KOHDEN

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

7

- 商品群別の売上高の状況は、ご覧のとおりです。
- 消耗品・サービスは、5.4%増の1,121億円となりました。国内、海外ともに、消耗品・サービス事業に注力した結果、売上を伸ばすことが出来ました。
- 商品群別の粗利率は、ご覧のとおりです。

6.1) 生体計測機器

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率(%)
脳神経系群	10,032	10,544	5.1
心電計群	6,656	6,280	△ 5.7
心臓カテーテル検査装置群	17,163	17,841	4.0
診断情報システム群	7,106	6,343	△ 10.7
その他※	5,558	5,864	5.5
生体計測機器合計	46,517	46,874	0.8
うち国内売上高	35,745	36,247	1.4
うち海外売上高	10,771	10,627	△ 1.3

(単位:百万円)

脳神経系群が二桁成長、心臓カテーテル検査装置群、心電計群も堅調に推移。診断情報システムは好調だった前期を下回る。

脳神経系群、心電計群ともに、中国を中心にアジア州他で減収。脳神経系群は北米、中南米で二桁成長。

※その他には、他社製の生体計測機器を含みます。



脳波計
EEG-1290



筋電図・誘発電位
検査装置 MEB-2300



心電計
ECG-3250



ホルター心電計
RAC-5000



臨床用ポリグラフ
RMC-5000



医療介護ネットワーク
システム LAV-1000



筋弛緩 EMG電極
NM-34シリーズ
消耗品関連

NIHON KOHDEN

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

8

- 「生体計測機器」は、全体で0.8%増の468億円となりました。
- 国内は、1.4%増の362億円となりました。脳神経系群は、筋弛緩モニタリング用の筋電図電極が好調に推移したほか、脳波計の更新需要を取り込み、二桁成長となりました。心臓カテーテル検査装置群、心電計群も堅調に推移しました。一方、診断情報システムは好調だった前期を下回りました。
- 海外は、1.3%減の106億円となりました。脳神経系群、心電計群ともに、アジア州他、特に中国での減収が影響し、前期を下回りました。脳神経系群は、北米、中南米では二桁成長でした。

6.2) 生体情報モニタ

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率(%)
生体情報モニタ合計	84,130	84,965	1.0
うち 臨床情報システム群	7,093	5,585	△ 21.3
うち 国内売上高	47,289	46,194	△ 2.3
うち 海外売上高	36,840	38,771	5.2

(単位:百万円)

臨床情報システムが好調だった前期を下回る。センサ類など消耗品は堅調に推移。

北米で二桁成長、欧州も前期を上回る。アジア州他、中南米では減収。



- 「生体情報モニタ」は、全体で1%増の849億円となりました。
- 国内は、2.3%減の461億円となりました。臨床情報システムが好調だった前期を下回りました。一方、センサ類など消耗品は堅調に推移しました。
- 海外は、5.2%増の387億円となりました。北米で二桁成長となり、欧州も前期を上回りました。アジア州他、中南米では減収となりました。

6.3) 治療機器

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率(%)
医科向け除細動器	8,878	8,335	△ 6.1
A E D	25,385	24,451	△ 3.7
ペースメーカー・ICD	2,573	2,446	△ 5.0
人工呼吸器	6,964	9,688	39.1
その他	7,863	8,263	5.1
治療機器合計	51,665	53,184	2.9
うち国内売上高	27,135	30,766	13.4
うち海外売上高	24,530	22,417	△ 8.6
(参考) AED販売台数	132,300台	117,000台	△ 11.6
うち国内販売台数	46,000台	63,800台	38.7

(単位: 百万円)

【国内】機器、消耗品ともに増収。
【海外】中国を中心に、全ての地域で減収。

【国内】更新需要が回復、消耗品も好調に推移し、二桁成長。
【海外】前期の決算期変更影響に加え、各地域の代理店で在庫調整もあり減収。

【国内】マスク型人工呼吸器がけん引し、二桁成長。
【海外】北米でマスク型人工呼吸器が大幅増収。アジア州他、中南米も好調に推移。



NIHON KOHDEN

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

10

- 「治療機器」は、全体で2.9%増の531億円となりました。
国内は13.4%増の307億円、海外は8.6%減の224億円となりました。
- 医科向け除細動器は、6.1%減の83億円となりました。国内では、機器、消耗品ともに増収となりましたが、海外では、中国を中心に全ての地域で減収となりました。
- AEDは、販売台数が全体で117,000台、売上は3.7%減の244億円となりました。国内では、更新需要が回復したほか、消耗品も好調に推移し、二桁成長となりました。海外では、前期の決算期変更の影響に加え、各地域の代理店で在庫調整もあり、減収となりました。
- 人工呼吸器は、39.1%増の96億円となりました。国内では、マスク型人工呼吸器がけん引し、二桁成長となりました。海外では、北米でマスク型人工呼吸器が大幅増収となり、アジア州他、中南米も好調に推移しました。

6.4) その他

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率(%)	(単位:百万円)
検体検査装置	12,246	13,217	7.9	
画像診断装置他※	27,427	27,182	△ 0.9	
その他合計	39,673	40,400	1.8	
うち国内売上高	32,200	32,028	△ 0.5	← 現地仕入品が減収。検体検査装置・試薬、医療機器の保守サービスは好調に推移。
うち海外売上高	7,473	8,371	12.0	← 検体検査装置・試薬が欧州、中南米で二桁成長。

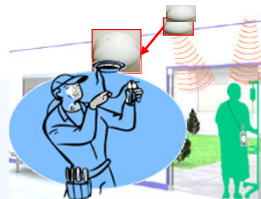
※他の商品群に分類されない、消耗品や設置工事・保守サービスを含みます。



全自動血球計数器
MEK-9200



全自動血球計数・
赤血球沈降速度測定装置
MEK-1305



設置工事・保守サービス

NIHON KOHDEN

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

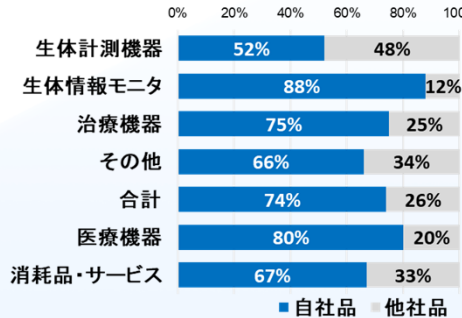
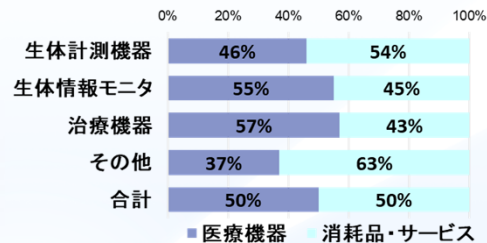
11

- 「その他商品群」におきましては、全体で1.8%増の404億円となりました。
- 国内は、0.5%減の320億円となりました。自社品販売の注力により、現地仕入品が減収となりました。検体検査装置・試薬、医療機器の保守サービスは好調に推移しました。
- 海外は、12%増の83億円となりました。検体検査装置・試薬が、欧州、中南米で二桁成長となりました。

[参考] 商品群別地域別売上高・構成比

(単位:億円、単位未満切捨て)

	合計	国内	海外				
			計	北米	中南米	欧州	アジア州他
生体計測機器	468 (+1%)	362 (+1%)	106 (△1%)	50 (+18%)	5 (+22%)	19 (+6%)	30 (△27%)
生体情報モニタ	849 (+1%)	461 (△2%)	387 (+5%)	255 (+17%)	20 (△31%)	49 (+6%)	61 (△17%)
治療機器	531 (+3%)	307 (+13%)	224 (△9%)	103 (+1%)	16 (+1%)	42 (△23%)	62 (△13%)
その他	404 (+2%)	320 (△1%)	83 (+12%)	9 (+29%)	11 (+14%)	14 (+26%)	48 (+5%)
売上高合計	2,254 (+2%)	1,452 (+2%)	801 (+1%)	419 (+13%)	53 (△11%)	125 (△4%)	203 (△13%)



7) 財政状態

(単位: 百万円)

	前期末 2024/3	当期末 2025/3	増減額		前期末 2024/3	当期末 2025/3	増減額
流動資産	184,333	183,085	△ 1,248	流動負債	49,901	72,296	22,394
棚卸資産	57,787	56,174	△ 1,612	有利子負債	579	26,030	25,450
有形固定資産	25,418	29,270	3,851	固定負債	2,249	4,685	2,436
無形固定資産	4,852	27,653	22,801	純資産	181,082	181,294	212
投資その他資産	18,628	18,266	△ 361				
資産合計	233,233	258,276	25,042	負債・純資産合計	233,233	258,276	25,042
棚卸資産回転月数	6.3ヵ月	6.2ヵ月		自己資本比率	77.6%	69.5%	

2024年11月 アドテック社を子会社化

【無形固定資産の増加】

のれん +120億円

その他無形固定資産 +107億円

【流動負債の増加】

有利子負債(短期借入金) +254億円

- 財政状態につきましては、総資産が250億円増加し、2,582億円となりました。
- 昨年11月にアドテック社を子会社化したことから、のれんとその他無形固定資産、短期借入金が増加しています。
- 棚卸資産につきましては、製品・部品在庫ともに減少し、回転月数は6.2ヵ月となりました。

8) キャッシュ・フロー

(単位:百万円)

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減額
I 営業CF	15,607	15,286	△ 321
II 投資CF	△ 5,208	△ 25,138	△ 19,930
FCF	10,398	△ 9,852	△ 20,251
III 財務CF	△ 6,968	2,550	9,518
換算差額	2,458	485	△ 1,972
増減額	5,889	△ 6,816	△ 12,705
期末残高	49,877	43,061	△ 6,816
ROE	9.8%	7.8%	

	2024/3	2025/3	増減
税金等調整前当期純利益	29,369	21,570	△7,799
売上債権の増減額(増加:△)	△4,088	716	+4,805
仕入債務の増減額(減少:△)	△4,933	△271	+4,661
法人税等の支払額	△6,495	△9,749	△3,254
有形固定資産の取得による支出	△3,626	△7,126	△3,499
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	—	△18,869	△18,869
短期借入金の純増減額	161	25,374	+25,212
自己株式の取得による支出	△1,124	△10,001	△8,876
預け金の増減額(△は増加)	—	△7,687	△7,687

NIHON KOHDEN

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

14

- 期末残高は、前期末から68億円減少し、430億円となりました。
- アドテック社の子会社化に伴う支出は、188億円となりました。
将来の残り28.6%株式取得に備えた預け金は76億円です。
- 自己株式の取得による支出は、100億円となりました。

9) 設備投資と研究開発費

(単位: 百万円)

	前期 2024/3	当初計画 2025/3	当期 2025/3 前回計画※	実績	増減額 (年度比較)	次期計画 2026/3	増減額 (年度比較)
設備投資額	4,978	10,300	10,300	9,519	4,541	9,400	△ 119
減価償却費	3,704	4,500	4,400	4,067	363	4,900	833
研究開発費	6,996	7,500	7,400	6,826	△ 170	7,200	374

※2024/11/7 第2四半期決算発表時の予想数値

●設備投資の実績

新製品の「型」、計測器・治具、販促用製品、IT投資、工場生産設備、鶴ヶ島新工場の建設

●2026/3設備投資計画

新製品の「型」、計測器・治具、販促用製品、工場生産設備

PLM/MES※システムの導入 設備投資額: 約30億円 < 23/3: 3億円、24/3: 5億円、25/3: 9億円、
26/3: 8億円、27/3～: 5億円 PLM/MES: 2026/3稼働予定

鶴ヶ島新工場の建設 総投資額: 約110億円 < 23/3: 23億円(土地取得)
～25/3: 41億円、26/3: 32億円 (建屋・設備等) 着工: 2024年7月 完成: 2025年末
稼働開始: 2026年予定
27/3～: 14億円(設備等)

※PLM(Product Life-cycle Management): 製品ライフサイクル管理、MES(Manufacturing Execution System): 製造実行システム。

NIHON KOHDEN

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

15

- 設備投資は、PLM/MESシステムの導入、鶴ヶ島新工場の建設を進め、95億円となりました。減価償却費は40億円となりました。新製品の「型」投資の遅れもあり、計画を下回りました。
- 研究開発費は、68億円となりました。市場投入後新製品の機能追加・改良にかかる維持改良費に振り分けたものもあり、前期および計画を下回りました。
- 次期につきましては、設備投資は1億円減の94億円、減価償却費は8億円増の49億円、研究開発費は4億円増の72億円を見込んでいます。鶴ヶ島新工場の建設は計画どおり進捗しているほか、PLM/MESシステムの稼働を予定しています。

2

次期業績見通し

1) 経営環境

米国の関税政策により世界経済の不確実性が高まるとともに、
地政学リスクもあり景気の先行きは不透明

国内

医療従事者の確保、働き方改革の推進

2024年6月 診療報酬改定: 本体+0.88%増、賃上げのため
基本料等を引上げ、医療DX・感染症対策、タスクシフトの推進

地域包括ケアシステムの深化、 医療機能の分化・強化、連携

地域医療介護総合確保基金 2025年度909億円(医療)

物価・賃金上昇に伴う医療機関の経営悪化

医療施設等経営強化緊急支援事業 2025年度1,311億円
(生産性向上・職場環境整備等支援事業、病床数適正化支援事業など)

海外

欧米諸国

- ・米国では医療機関の経営が改善傾向も、今後の政策動向に注視が必要
- ・欧州各国における政治的な混乱の影響
- ・人工呼吸器市場からの海外企業の撤退

新興国

- ・中国で反腐敗運動や景気減速の影響
- ・各国で保護主義の動き
- ・医療機器に関する法規制強化

- 経営環境としては、米国での関税政策により世界経済の不確実性が高まるとともに、地政学リスクもあ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ており、政府による緊急支援が進められています。
- 海外では、米国において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など今後の政策動向に注視が必要です。新興国では、保護主義的な政策や医療機器に関する法規制強化の動きが強まっています。
- こうしたグローバルな経営環境の急激な変化、そして医療の質向上や効率化といった医療機関のニーズの高まりに対して、迅速に適応することが求められています。

2) 次期業績への関税影響

業績見通しに反映

- 26/3期 売上原価上昇 25億円程度
米国への輸入にかかる直接的な関税負担

業績見通しに未反映

- 価格転嫁や生産地変更等の対策による効果
- 医療機関における設備投資意欲への影響

対策

1. 販売価格の見直し、部品の変更
2. 米国現地生産の拡大: 生体情報モニタの生産拡充
3. 日本生産体制の強化: 人工呼吸器の生産拡充

米国向け 主要製品	生産地	米国外への輸出 (関税影響はなし)
生体計測機器	- 日本: 脳波計、筋電図・誘発電位検査装置、電極など消耗品 - 米国: 睡眠記録装置、頭蓋内電極	頭蓋内電極
生体情報モニタ	- 日本: 製品、センサ類など消耗品 - 米国: DHS製品	DHS製品
AED等	米国: 製品、消耗品(中国等から一部部品を輸入)	製品、消耗品(日本は対象外)
人工呼吸器	米国: NKV-550/440/330(中国、日本等から一部部品を輸入)	NKV-550/440

- 米国の関税政策による業績影響につきましては、直接的な関税負担として、25億円程度の売上原価上昇を業績見通しに織り込んでいます。一方、価格転嫁や生産地変更等の対策による効果、医療機関における設備投資意欲への影響は織り込んでいません。
- 関税対策としては、短期的には販売価格の見直し・部品の変更を進めるほか、中期的には、米国において、生体情報モニタの生産拡充を検討します。また、米国以外の地域を対象に、日本において、人工呼吸器の生産を拡充します。

3) 次期業績見通し

	当期実績 2025/3	次期予想 2026/3	増減率 (%)
売上高	225,424	240,000	6.5
国内売上高	145,237	149,800	3.1
海外売上高	80,187	90,200	12.5
売上総利益 (売上総利益率)	117,157 52.0%	126,000 52.5%	7.5
営業利益 (営業利益率)	20,713 9.2%	24,000 10.0%	15.9
経常利益	20,373	24,000	17.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	14,098	15,000	6.4
海外売上高比率	35.6%	37.6%	

(単位:百万円)

為替影響除く: +20%
為替・アドテック社連結の影響除く: +14%

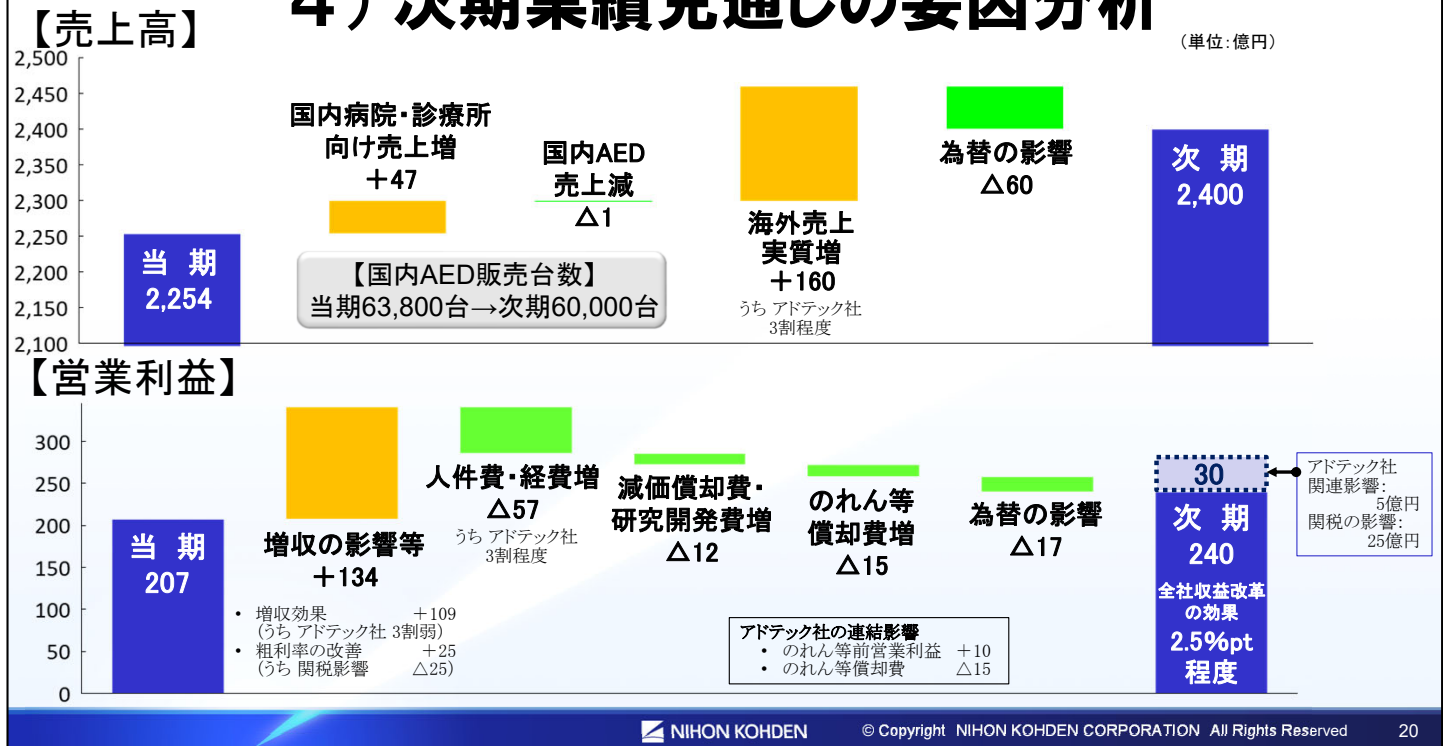
関税影響除く:
53.5%

【地域別海外売上高】

	当期実績 2025/3	次期予想 2026/3	増減率 (%)
北米	41,900	47,500	13.4
中南米	5,388	5,900	9.5
欧州	12,554	13,400	6.7
アジア州他	20,344	23,400	15.0
海外計	80,187	90,200	12.5

- 次期の業績見通しにつきましては、連結売上高は前期比6.5%増の2,400億円、国内売上高は3.1%増の1,498億円を見込んでいます。海外売上高は12.5%増の902億円、為替とアドテック社連結の影響を除くと、14%の増加を見込んでいます。
- 国内では、カテーテル類は減収となる見込みですが、ITシステムの需要は回復を見込んでいます。
- 海外では、北米において、AEDの需要回復を見込むほか、需要が高まっている人工呼吸器、アドテック社とのシナジーが期待される脳神経機器の拡販に注力します。生体情報モニタとデジタルヘルスソリューションを組み合わせた提案も引き続き強化します。その他の海外では、中南米、東南アジアにおいて、医療機器の需要は底堅く推移すると見えています。
- 粗利率は52.5%、営業利益については15.9%増の240億円を見込んでいます。経常利益、純利益につきましては、ご覧のとおりです。

4) 次期業績見通しの要因分析



- 国内の病院・診療所向けは47億円の増加、AEDは1億円の減少を見込んでいます。AEDの販売台数は、60,000台を見込んでいます。
- 海外売上高は160億円の実質増、このうち、アドテック社の連結影響は3割程度です。為替は60億円のマイナス影響を見込んでいます。
- 営業利益につきましては、増収の影響等は134億円を見込んでいますが、このうち、増収効果で109億円のプラス影響、価格政策の見直し等による粗利率の改善で25億円のプラス影響と見ています。マイナス要因として、人件費・経費は57億円増加する見込みです。販管費は、賃上げ等による人件費の増加を見込んでいますが、全社収益改革プロジェクトにおいて人員生産性の向上に注力します。減価償却費・研究開発費は12億円、アドテック社の連結に伴うのれん等償却前営業利益は10億円、のれん等償却費は15億円を見込んでいます。また、為替は17億円のマイナス影響です。

[参考]商品群別売上高見通し/為替の影響

	当期実績 2025/3	次期予想 2026/3	増減率(%)	
			構成比(%)	
生体計測機器	46,874	53,200	22.2	13.5
生体情報モニタ	84,965	89,000	37.1	4.7
治療機器	53,184	56,600	23.6	6.4
その他	40,400	41,200	17.1	2.0
売上高合計	225,424	240,000	100.0	6.5

(単位:百万円)

(ご参考)

医療機器	113,304	120,800	50.3	6.6
消耗品・サービス	112,119	119,200	49.7	6.3

平均レート

	当期実績 2025/3	次期予想 2026/3
1 米 ド ル	152.4円	140円
1 ユ ー ロ	163.5円	156円

為替感応度の概算値(年間)

	売上高	営業利益
米 ド ル	4.7億円	1.2億円
ユ ー ロ	0.6億円	0.2億円

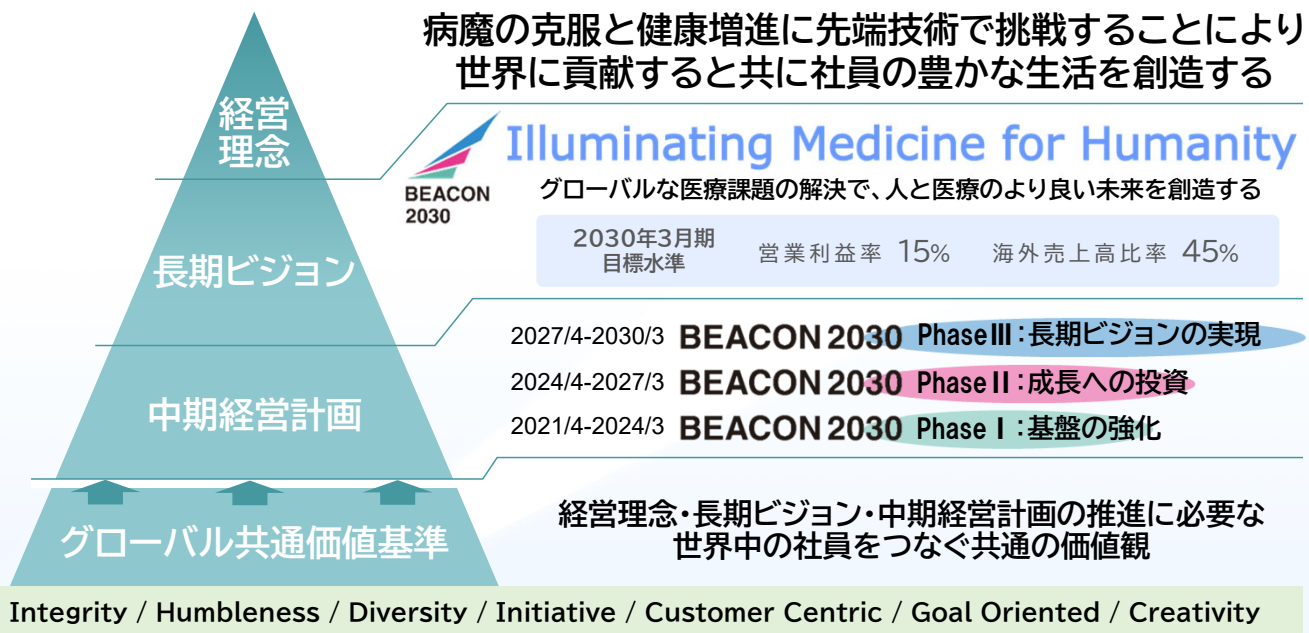
- 商品群別の売上高見通しについては、ご覧のとおりです。
- 為替につきましては、ドルは140円、ユーロは156円と想定しています。
- 為替感応度はご覧のとおりです。

3

当社の経営戦略

長期ビジョンと中期経営計画

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



NIHON KOHDEN

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

23

- 日本光電は2030年に向けた長期ビジョン「BEACON 2030」において、「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」ことを目指しています。
- 2024年度からスタートした3カ年中期経営計画は、長期ビジョンを実現するための第2フェーズです。

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。

- 長期ビジョンでは、3つの変革を掲げています。
1つ目は「グローバルな高付加価値企業への変革」、
2つ目は「顧客価値を追求するソリューション型事業への変革」、
3つ目は「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」です。
- 世界の潮流が大きく変化する中、2030年に向けて当社が目指す方向性に変わりはなく、むしろ、中長期的な競争優位性を確立するために、3つの変革の重要性が益々高まっていると考えています。

中期経営計画 3つの指標・6つの重要施策

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 Phase IIでは、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します。
- 「成長性」「収益性」「資本効率性」の3つの指標を掲げ、「製品競争力の強化」「北米事業の成長」「全社収益改革の実行」など6つの重要施策に取り組んでいます。

①成長性 売上高成長率 1.5% (25/3期)

製品競争力の強化

- ✓ 顧客価値の高い
自社製品・サービスの投入
 - ・ 医科向け除細動器
 - ・ 患者容態把握ダッシュボードソフトウェア
 - ・ 遠隔ICUソリューション 等

北米事業の成長に注力

- ✓ 大手IDN※1と生体情報モニタの包括パートナーシップ契約を締結
- ✓ DoD※2から人工呼吸器のATO※3を獲得
- ✓ アドテック社を子会社化

②収益性 営業利益率 9.2% (25/3期)

全社収益改革の実行

- ✓ 営業利益0.8%pt程度 (25/3期)の改善効果
- ✓ 営業利益5%pt改善 (27/3期)に対し7割程度の施策積み上げ

グローバルサプライチェーンの進化

- ✓ PLM/MESシステム※4の導入推進
- ✓ インド 検体検査試薬の新工場が本格稼働開始、医療機器の生産準備に着手
- ✓ 鶴ヶ島新工場を着工

③資本効率性 ROE 7.8% (25/3期)

日本光電版ROICの導入

- ✓ ROIC勉強会を開催、個社別にNK版ROICの算出・管理に着手
- ✓ 業績見通し、計画策定時にROICを算出・確認

キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

- ✓ 生産本部を新設、調達・生産管理機能を強化
- ✓ 製品・部品在庫は減少したものの、CCCは前期末232日、計画190日に対し、225日に留まる

※1 IDN (Integrated Delivery Network) : 総合医療ネットワーク。※2 DoD (Department of Defense) : 米国国防総省。※3 ATO (Authority to Operate) : 運用認定。
※4 PLM (Product Life-cycle Management) : 製品ライフサイクル管理、MES (Manufacturing Execution System) : 製造実行システム。

- 初年度の振り返りはご覧のとおりです。
- 成長性の面では、顧客価値の高い自社製品・サービスを相次いで投入しました。注力する北米においては、大手IDNと生体情報モニタの包括契約を締結したほか、人工呼吸器についても、米国国防総省の運用認定を獲得しました。
- 収益性の面では、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を着実に進め、営業利益率の改善につなげることが出来ました。
- 資本効率性の面では、日本光電版ROICの算出・管理を始めています。増加傾向にあった部品・製品在庫は減少したものの、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮は計画未達となりました。

2年目の取り組み

成長性

製品競争力の強化

脳神経事業統括部を新設、日米でシナジー創出

- ・ 機器と消耗品を組み合わせたプロモーション強化、両社の臨床セールスの連携・協働によるシェア拡大
- ・ 顧客ニーズのヒアリングに基づく新製品開発

【日本】

脳波計、筋電図・誘発電位検査装置、術中神経モニタリング装置の開発・生産・販売



NIHON KOHDEN AMERICA

カリフォルニア州
アーバイン
米国販売・サービス



フロリダ州ゲインズビル
睡眠解析ソフトウェア
等を開発・生産
2008年子会社化

NEW!



ウィスコンシン州
オーククリーク
頭蓋内電極を
開発・生産・販売
2024年子会社化



NIHON KOHDEN

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

27

- 2年目の取り組みをご説明します。
- 昨年子会社化したアドテック社とのシナジー創出に注力します。4月に脳神経事業統括部を新設し、機器と電極を組み合わせたプロモーションを強化、両社の臨床セールスの連携・シェア拡大に取り組めます。また、てんかんモニタリングの最先端の市場である米国の顧客ニーズに基づき、日米での新製品開発を加速します。

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

- ✓ 医療安全、診療実績、業務効率につながる**顧客価値提案を推進**、**ソリューション事業（ITS+DHS）、消耗品・サービス事業を強化**
- ✓ 製品・消耗品の販売価格引上げなど**価格政策の見直しを継続**
- ✓ ITシステムの売上回復を見込む一方、パルスフィールドアブレーションの普及によりカテーテル類は減収の見込み

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

- ✓ 脳神経機器： アドテック社の子会社化による**消耗品事業の拡大**。**在宅睡眠記録装置の市場シェア拡大**
- ✓ 生体情報モニタ： DHS製品 **遠隔ICUソリューション、アラームソリューション**による差別化
- ✓ AED： 代理店での在庫調整は一巡し、売上回復の見込み
- ✓ 人工呼吸器： 現地生産・販売・サービス体制の強化、大手IDN/GPO市場の開拓による**市場シェア拡大**

その他の海外：医療機器に関する法規制対応、現地開発・生産・販売・サービス体制を強化

- ✓ 中国： 新製品（生体情報モニタ、人工呼吸器）の早期立ち上げ、代理店網の再構築
 - ✓ インド： 検体検査試薬の新工場において、**医療機器の生産準備**。**オフショア開発拠点を設立予定**
 - ✓ 中近東・アフリカ： **サウジアラビアで販売子会社が営業開始予定**
 - ✓ 東南アジア： 各国で自社による許認可取得を推進
- ※ IDN（Integrated Delivery Network）：総合医療ネットワーク、
GPO（Group Purchase Organization）：グループ購買組織。
DoD（Department of Defense）：米国国防総省、
VA（Veterans Affairs）：米国退役軍人省。

- 日本では、経営が厳しい医療機関の課題解決につながる顧客価値提案を推進し、ソリューション事業、消耗品・サービス事業の拡大に注力します。また、販売価格引上げなど価格政策の見直しを継続します。
- 北米では、今後の政策動向に注視が必要ですが、脳神経機器、生体情報モニタ、AED、人工呼吸器の各事業で競争力が高まっており、引き続き二桁成長を目指します。
- その他の海外では、中国において新製品の早期立ち上げ、代理店網の再構築を進め、現地通貨ベースで増収への回帰を図ります。インドでは、新工場で医療機器の生産準備を進めるほか、オフショア開発拠点の設立を予定しています。また、サウジアラビアで販売子会社が営業開始するとともに、東南アジアで現地代理店から子会社への製品登録変更を進め、売上拡大を図ります。

27/3期
目標営業利益率改善
5%pt

- ✓ 25/3期：0.8%pt ⇒ 26/3期：2.5%pt ⇒ 27/3期：5.0%pt
- ✓ 施策の積み上げは概ね完了、現時点で7割程度の効果発現が見込まれる
- ✓ 5%pt改善の達成に向け、3つの領域における施策展開をさらに加速する

領域	テーマ	施策の内容（例）	営業利益率 改革目標値・効果の見込み※	25/3期の進捗状況
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	25/3期 26/3期 27/3期 2% 程度	✓ 国内で、24/10月に製品、25/1月に消耗品の価格引上げ、概ね想定どおりの進捗 ✓ 海外の一部地域で、価格引上げを開始 ✓ 商品整理を継続、出荷数量が少ない自社の消耗品を中心に販売終了
	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	✓ 残業時間削減：前期比△10% ✓ 25/3期は、生成AIライセンス導入など、生産性向上に向けた投資が先行、26/3期以降、人員増の抑制等により効果を刈り取る予定 ✓ インフレの影響があるものの、経費をゼロベースで見直し
	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	✓ インフレの影響がある中、価格交渉を継続中 ✓ 取扱説明書の電子化など、追加のコスト削減策を検討中

※ 25/3期末時点において、効果の見込みを試算したイメージ図。

- 全社収益改革の進捗状況はご覧のとおりです。
- 2027年3月期までに、全社収益改革の実行により営業利益率5%ポイントの改善を目指していますが、当期におきましては、想定を上回る0.8%ポイント程度の改善効果を実現しました。引き続き、5%ポイント改善の達成に向けて、3つの領域における施策展開を加速します。
- 商品ミックスでは、国内外で販売価格引上げなど価格政策の見直しを継続します。
- 生産性の向上では、生成AIのライセンスを導入するなど、投資が先行しましたが、今後は人員増の抑制等による生産性向上の効果発現を見込んでいます。経費については、ゼロベースで見直しを進め、通信費などインフラ費用削減の効果が始まっています。
- サプライチェーンについては、サプライヤーとの価格交渉による効果の早期発現を目指すとともに、バリューエンジニアリングによる原価低減に注力します。また、取扱説明書の電子化など追加のコスト削減策を推進します。

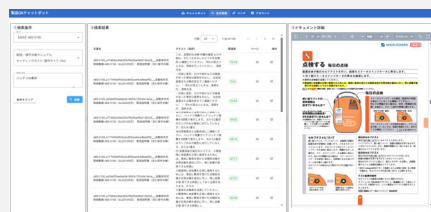
25/3期：38万時間/年の業務効率化（27/3期目標：140万時間/年）

全社

- ✓ **グループウェアで生成AI 2,000ライセンスを導入**
 - ・生成AI入カールール、生成AI活用ガイドラインを策定
 - ・週次勉強会を開催、利活用の事例を共有
- ＜利用数＞
37.8万件（24/4-25/3）
- ✓ **ショートカットキーによる文書翻訳、OCR※読み取り等のアプリケーションを開発**
 - ＜利用数＞
2.3万件（25/2-25/3）
 - ※ OCR（Optical Character Recognition）：光学文字認識

営業・サービス

- ✓ **製品QAチャットボットを開発**
 - ・当社製品に関する質問について、取扱説明書等を参照、自動回答
- ＜利用数＞
5.8万件（24/5-25/3）



技術開発

- ✓ **Excel用アドインを開発（例）**
 - ・医療機器に関する有害事象データからリスク分析
 - ・コールセンタへの顧客問い合わせ内容を分類・分析
- ＜利用数＞
3.2万件（24/9-25/3）
- ✓ **開発プログラミング支援ライセンスの導入に着手**
 - ・医療機器の開発工数削減や品質向上を期待

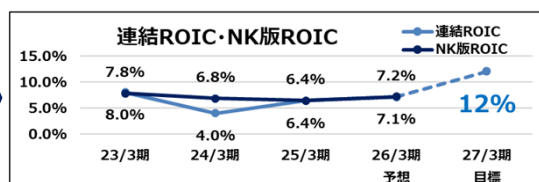
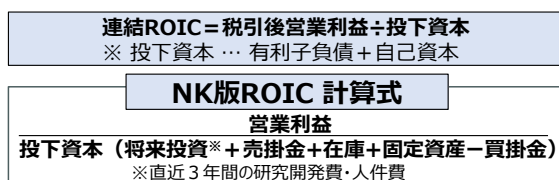
26/3期：国内外で活用拡大、営業・サービス/技術開発向けのアプリ開発

- 生成AIの活用については、2,000ライセンスを導入したほか、アプリケーションの自社開発も行っています。
- ショートカットキーで文書翻訳やOCR読み取りができるアプリケーションや、製品QAチャットボットの運用を開始しました。
- Excel用のアドインでは、医療機器に関する有害事象データからのリスク分析やコールセンタへの顧客問い合わせ内容の分類・分析に活用しています。さらに、開発用プログラミング支援ライセンスの導入にも着手しており、医療機器の開発工数削減や品質向上を期待しています。
- 全社での利用数も増加傾向にあり、これまでに年間38万時間を創出できたと推計しています。
- 引き続き、国内外において利用率向上に取り組むとともに、各種アプリケーションの開発を進めます。

資本効率性

日本光電版ROICの導入

- ✓ 個社別ROICの算出・管理に着手、ROIC指標のダッシュボード化を予定

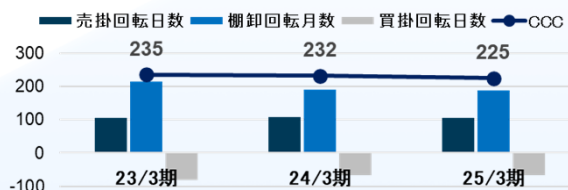


- ✓ 資本コストは、**従来の6%程度から8%程度に上昇**
アドテック社の子会社化に伴い負債が増加したことから、**CAPMに加えWACCで算出**
 - ✓ **投資判断基準はNPV・IRR**。Phase IIでは**IRR12%を目標**、事業戦略・中期経営計画をふまえ投資判断。一定額を超える投資案件の場合、投資後の進捗状況、効果は毎年取締役会で検証
- ※ CAPM (Capital Asset Pricing Model) : 資本資産価値モデル。WACC (Weighted Average Cost of Capital) : 加重平均資本コスト。
NPV (Net Present Value) : 正味現在価値。IRR (Internal Rate of Return) : 内部収益率。

資本効率性

キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

- ✓ S&OPで需要予測の精度向上を図り、需給バランスを最適化
- ✓ 債権回収の早期化



2026/3目標

~190日

Phase II 目標

~175日

中期目標

~150日

※ S&OP (Sales and Operations Planning) : 販売事業計画。

NIHON KOHDEN

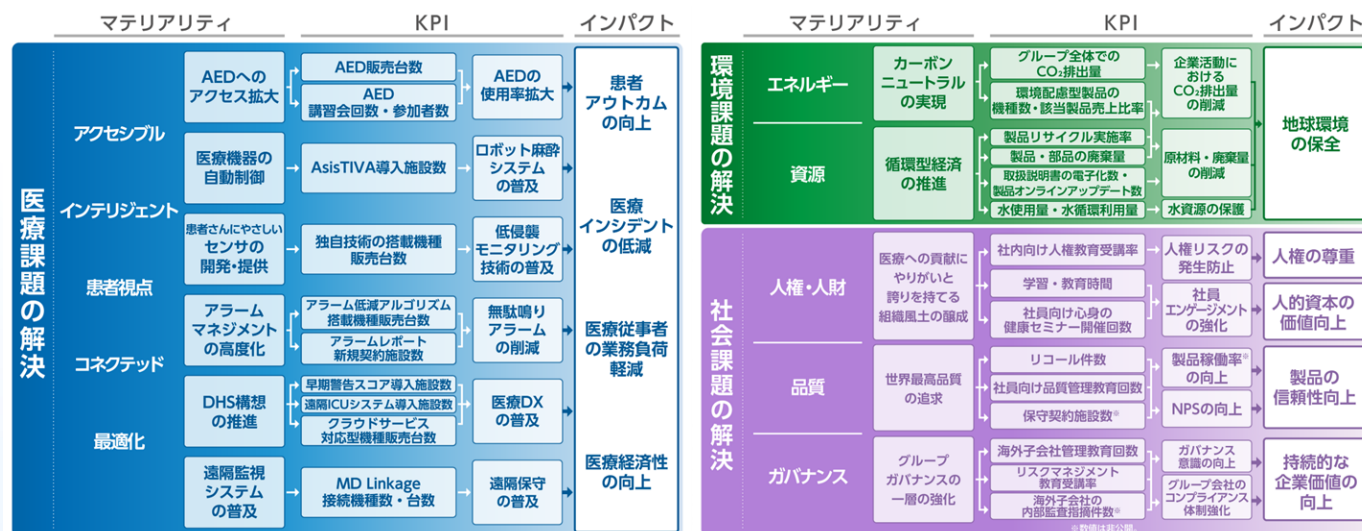
© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

31

- 資本コストを意識した経営の実践に向けては、日本光電版ROICの導入に着手しています。個社単位のROICの算出・管理を進めており、ROIC指標のダッシュボード化など、引き続き社内浸透を図ります。
- 資本コストは、現在8%程度と見ています。ROE12%の目標達成に向け、引き続き、収益性と資本効率の改善に取り組めます。
- キャッシュ・コンバージョン・サイクルについては、前期から短縮したものの、目標の190日には届きませんでした。需要予測の精度向上により需給バランスを最適化し、在庫管理を強化するとともに、債権回収の早期化に取り組めます。

26/3期の
主な取り組み

- ✓ E：27/3期Science Based Targetの認定取得に向けScope3のデータ取得を継続
- ✓ S：医療従事者の業務負担軽減、医療経済性の向上につながる製品・サービスの拡充
- ✓ G：CEOを補佐する役割としてCOO/CSO/CAOを設置、独立社外取締役比率は過半数となる見込み、従業員向け株式給付信託制度を導入



- サステナビリティ経営の実践に向けた主な取り組みはご覧のとおりです。
- 環境面では、2027年3月期のScience Based Targetの認定取得に向け、Scope3のデータ取得を継続します。
- 医療課題の解決に向けては、医療従事者の業務負担軽減、医療経済性の向上につながる製品・サービスの拡充に努めます。
- ガバナンスの面では、本年4月に、CEOを補佐する役割として、COO（Chief Operating Officer）、CSO（Chief Strategy Officer）、CAO（Chief Administrative Officer）を設置しました。また、本年6月の株主総会での承認を前提として、独立社外取締役比率は過半数となる予定です。さらに、従業員向け株式給付信託制度を導入し、中長期的な業績および企業価値の向上に努めます。

BEACON 2030 経営目標値（2027年3月期）

Phase II



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%

※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。

地域別売上高			
	売上高		
	24/3期実績	27/3期目標	CAGR
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		
	24/3期実績	27/3期目標	CAGR
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%

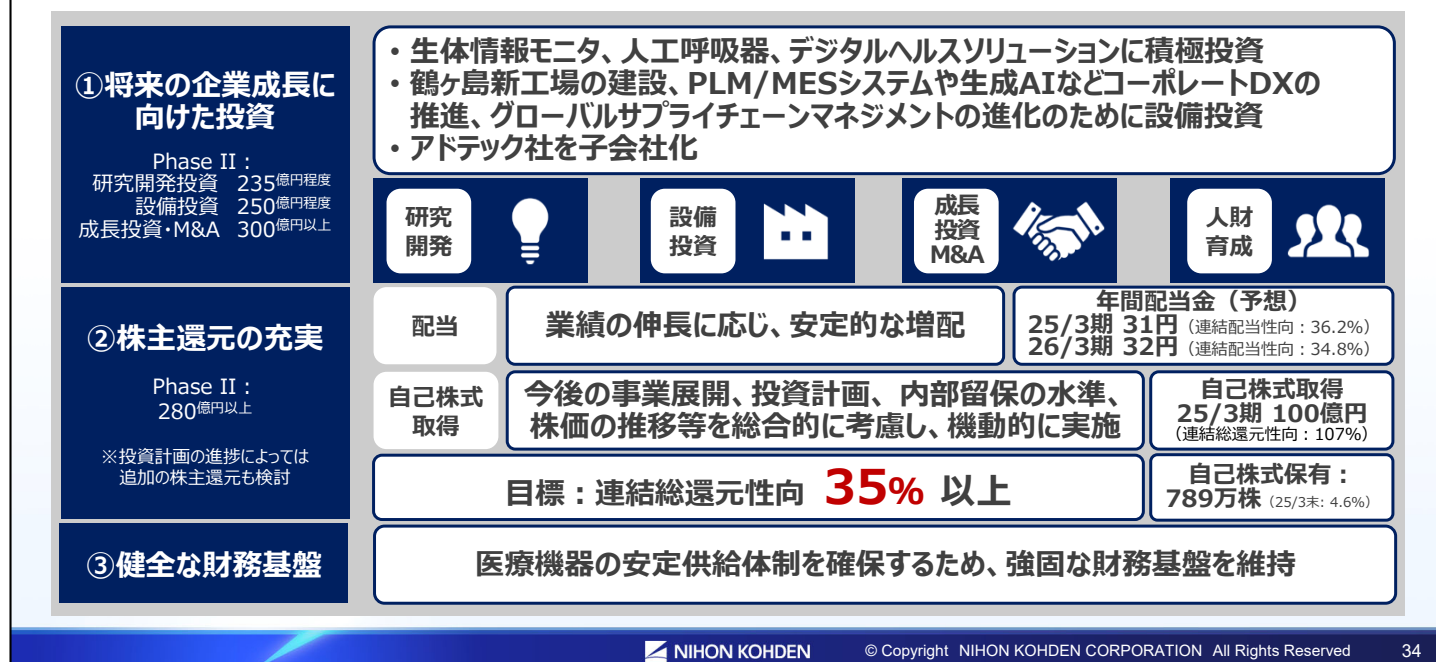
投資計画		
	Phase I 実績	Phase II 計画
設備投資	162億円	250億円程度
研究開発投資	189億円	235億円程度

※ 想定レート：1米ドル＝140円、1ユーロ＝150円。

- 2027年3月期の経営目標値はご覧のとおりです。

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



NIHON KOHDEN

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All Rights Reserved

34

- 資本政策につきましては、ご覧のとおりです。
- 株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要政策の一つと位置付けています。
- 利益の配分については、健全な財務基盤を確保した上で、将来の企業成長に向けた投資と株主還元の充実を図ることを基本方針としています。
優先順位については、i) 研究開発や設備投資、M&Aや提携、人財育成など将来の企業成長に向けた投資、ii) 株主還元、としています。
- 株主還元の目標は、連結総還元性向35%以上としており、業績の伸長に応じて、安定的な増配を行うとともに、自己株式の取得は、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、機動的に実施します。
- 当期は100億円の自己株式を取得し、総還元性向は107%となりました。
- 次期の年間配当金は、業績等を勘案し、1円増配の32円、配当性向は34.8%の予想です。

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

- グローバルな事業環境の変化を、むしろチャンスと捉え、中期経営計画の目標達成に向けて、強い決意と覚悟を持って変革を推進します。