



医療機器メーカーとしての使命を果たし、 企業価値向上への取り組みを力強く推進します

代表取締役社長執行役員

萩野 博一

新型コロナウイルスの感染拡大について

はじめに、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみを申し上げます。また、罹患された皆さまおよび関係者の皆さまに心よりお見舞い申し上げますとともに、1日も早い回復をお祈り申し上げます。

当社におきましても、3月末から4月初旬の間に、所沢事業所および富岡生産センターの従業員計7名の感染が確認され、富岡生産センターの稼働を停止することとなりました(3月30日から4月14日)。地域の皆さま、当社グループに関係する皆さまに多大なご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

人工呼吸器2機種を増産を決定

当社グループは、新型コロナウイルス感染拡大に対処するため、2月に対策本部を設置し、社内外への感染拡大抑止と従業員およびその家族の安全確保に最優先に取り組むとともに、医療機器メーカーとして、医療提供体制の維持のため製品とサービスの供給責任を果たすことを基本方針に据えて事業活動を推進しています。

世界的な感染拡大に伴い、人工呼吸器の需要がかつてないほど増えていることから、2019年度に発売した自社製人工呼吸器 NKV-330の増産体制構築に取り組んでいます。また、同じく2019年度に海外市場で発売した人工呼吸器 NKV-550シリーズについても、4月下旬に国内での製造販売承認を優先的かつ迅速な審査で取得することができ、富岡生産センターにおいて生産を進めています。

これほどまでに当社の製品が世界各国で求められる状況はかつてないことです。日々医療の最前線で患者さんの治療に尽力されている医療従事者の皆さまを支援することが当社の社会的使命だと受け止めています。人工呼吸器は、患者さんの生命維持に関わるため高い品質を求められる製品であり、部品調達等の課題もあることから増産は容易ではありませんが、生産供給体制の構築に全力を尽くします。

第69期は増収増益を確保 さらなる成長に向け、 第70期は機能別組織体制を構築

当期(第69期)は、売上高、営業利益ともに前期を上回ることができました。国内市場では、2019年10月の消費税率引上げ前の駆け込み需要がありました。下期にはその反動減が見られましたが、顧客価値提案型営業スタイルへの変革に注力してきたことが効果を生み始めました。海外市場では、堅調な医療需要を背景に、米国における研究開発および販売サービス体制の強化などの成果が着実に現れています。

次期(第70期)のテーマは『統合と融合』です。4月から、これまでの事業別から機能別へ組織改革を進めています。新たな組織体制の下、当社の持つ潜在能力を最大限に発揮し、中期経営計画「TRANSFORM 2020」の中で明らかになった課題に全社一丸となって取り組みます。一方で、次期は、新型コロナウイルスの感染拡大により、リーマンショック以来の経済危機を迎える可能性があることを認識しています。医療機器メーカーとしての使命を全力で果たすとともに、経営的にはその先に予測される反動減にも備えていかなければなりません。厳しい環境下でも事業と雇用の継続を守る経営に注力します。

長期安定配当を継続

株主還元につきましては、従来どおり長期安定配当の基本方針を継続します。当期の期末配当は1株につき18円とし、中間配当金17円と合わせて年間35円とさせていただきます。また、次期につきましても、1株当たり年間配当金は35円を予定しています。株主の皆さまにおかれましては、より一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

当期経営成績、中期経営計画の総括、
次期取り組みの詳細については中面へ

連結決算ハイライト

当期は変動の大きな1年でした。とりわけ2020年2月以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響によって事業環境が大きく変わり、当期の売上高に対しては、国内ではマイナス、欧州ではプラスの影響があったと見ています。当期の売上高は前期比3.5%増の1,850億7百万円の増収となりました。国内売上高は前期比3.2%増の1,343億5千5百万円、海外売上高は前期比4.3%増の506億5千1百万円でした。営業利益は前期比3.1%増の155億3百万円、経常利益は為替差損の計上により前期比6.4%減の148億4千6百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は和解金や事業所移転費用等の特別損失の計上により前期比12.0%減の98億5千4百万円となりました。

<国内市場>

顧客価値提案型営業スタイルへの変革と粗利率の改善

国内では、上期は2019年10月の消費税率引上げ前の駆け込み需要や病院の新築移転に伴う大口商談が多かったこともあり、過去最高の売上高となりました。下期は駆け込み需要の反動減が発生し前年同期を下回ったものの、通期では前期を上回ることができました。一方で、これまでも取り組んできたお客様に自社製品の価値を提案する営業スタイルへの変革を進め、粗利率の改善につながりました。

<海外市場>

米国市場ではデジタル・トランスフォーメーションの動きに対応

海外では、概ね安定した市場環境の中、米国を中心に病院におけるデジタル・トランスフォーメーション(DX)が進められており、医療機器に対しても高いサイバーセキュリティレベルが求められるようになってきました。米国での研究開発・販売サービス体制を強化してきたことが奏効し、米国の業績は好調に推移しています。一方で、当期中の上市を期待していた中位機種ベッドサイドモニタ CSM-1500/1700については、より高いレベルのサイバーセキュリティ対策を施すために申請を一旦取り下げ、再申請することとなったため、投入が次期以降に遅れるというマイナス面もありました。

2020年2月以降は、中国を皮切りに、イタリアやスペインを中心とした欧州、続いて米国で新型コロナウイルスのパンデミックが拡大しており、各国で医療崩壊が懸念されています。その中で、生体情報モニタや人工呼吸器の需要が急増していることから、当社としても増産に取り組んでいる状況です。

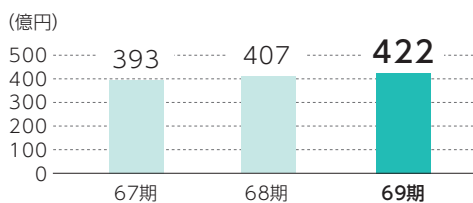
一方で、アジア州においては、残念ながら前期を下回る着地となりました。東南アジアにおける販売体制整備に時間を要したことが主な原因です。また、中南米を中心とした新興国での短納期商談への迅速な対応にも課題が残っており、今後取り組みを強化する必要があると考えています。

商品群別の概況(連結)

① 生体計測機器

脳波計、筋電図・誘発電位検査装置、心電計、心臓カテーテル検査装置、診断情報システム、関連の消耗品、保守サービスなど

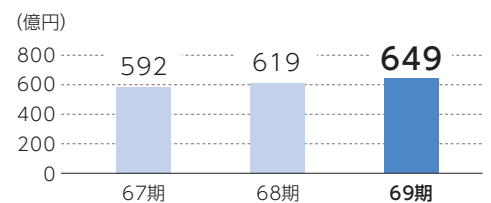
売上高 422億円 (前期比3.7%増)



② 生体情報モニタ

生体情報モニタ、臨床情報システム、関連の消耗品、保守サービスなど

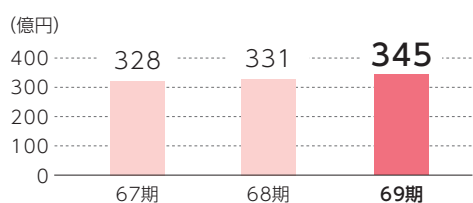
売上高 649億円 (前期比4.8%増)



③ 治療機器

除細動器、AED、人工呼吸器、心臓ペースメーカー、麻酔器、人工内耳、関連の消耗品、保守サービスなど

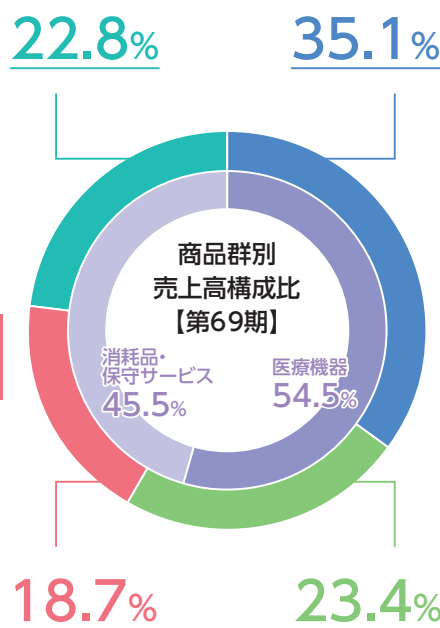
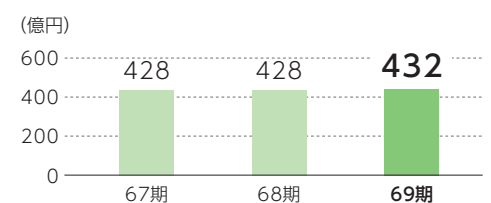
売上高 345億円 (前期比4.1%増)



④ その他

血球計数器、臨床化学分析装置、超音波診断装置、研究用機器、関連の消耗品、設置工事・保守サービスなど

売上高 432億円 (前期比0.8%増)



中期経営計画「TRANSFORM 2020」では、**高収益体質への変革**に向けて、(1)「高い顧客価値の創造」、(2)「組織的な生産性の向上」に取り組みました。

(1)「高い顧客価値の創造」については、①顧客価値の高い新製品の開発、②利益率の高い消耗品・保守サービス事業の確立、③国内外での販売力の強化に注力しました。特に、当社初の自社製人工呼吸器2機種の投入は最大の成果の一つです。

(2)「組織的な生産性の向上」については、①総合技術開発センタを活用した研究開発効率の改善、②富岡生産センタおよび東日本物流センタを活用した生産物流効率の改善、③ITシステムを活用した業務プロセス改革を進めてきました。

6つの重要課題に対する3年間の具体的な取り組み

1. 地域別事業展開の強化

国内外で、顧客価値提案営業を推進しました。国内では、販売会社制から支社支店体制に移行し、販売戦略の統一と機動的な販売体制の構築を実現しました。営業員一人ひとりに顧客価値提案の意識が浸透し、大きな競争力になると考えています。海外では、米国市場において、現地開発体制の強化により、大規模なモニタリングソリューションの提供が可能になりました。新興国市場では、上海光電(中国)で新たに除細動器やAEDの生産を開始するなど、製品ラインアップを拡充しました。また、アフリカ・中近東エリアでは、ドバイに試薬工場を設立し、2020年中に稼働予定です。

2. コア事業のさらなる成長

この3年間で、主力となる新製品を数多く投入しました。生体情報モニタでは、中位機種ベッドサイドモニタ CSM-1500/1700、当社初のスポットチェックモニタ SVM-7200、新興国向けベッドサイドモニタ PVM-4000などを投入し、ラインアップを一新することができました。また、救急車搭載除細動器や一体型の全自動血球計数・免疫反応測定装置も投入し、売上・利益の両面で成長に寄与しています。

また、SpO₂/CO₂センサや試薬などの消耗品の売上拡大に注力するとともに、保守サービスではIoTを活用して、メンテナンスの効率化を図る医療機器リモート監視システム MD Linkageを投入しました。

3. 新規事業の創造

当期、当社初の自社製人工呼吸器2機種を発売しました。軽症患者さん向けのマスク型人工呼吸器 NKV-330と、重症患者さん向けの侵襲型人工呼吸器 NKV-550シリーズです。念願の自社製人工呼吸器を発売できたことは、最大の成果だと考えています。(当社が扱っている人工呼吸器のラインアップは下表をご覧ください。)

また、クラウド型のビジネスモデルも実現しました。在宅医療向けの医療介護ネットワークシステム LAVITA、診療所での検査データ等を管理するクリニカルアシスタントサービス PrimePartner がこれに当たります。

4. 技術開発力の強化

総合技術開発センタに研究開発部門を集約し、各技術を融合した製品開発を進めており、徐々に成果が出てきました。例えば、ICUや救命救急センタ向けに、EEGヘッドセットとベッドサイドモニタを融合した脳波モニタリングを実現しました。世界初となる超音波画像のベッドサイドモニタへの表示や、筋電図計測技術を活用した筋弛緩モジュールも上市しました。今後さらに、部門横断的な取り組みを強化していきます。

5. 世界トップクオリティの追求

世界最高品質の確立に向けて取り組んできましたが、複数の製品で自主回収が発生しました。世界最高品質を確立するために、設計の上流段階からヒューマンエラー対策を徹底し、品質向上に向けた取り組みをより一層強化します。

6. 企業体質の強化

東日本物流センタを本格稼働させるとともにグローバルサプライチェーンマネジメントの専門部署を立ち上げ、さらなる生産性の向上に向けた基盤構築を進めました。また、国内における本社一支社支店間の業務のスリム化、海外販売子会社へのERPやCRMシステムの導入を推進しました。

ガバナンス面では、腐敗行為防止規定を定めるとともに、グローバル・コンプライアンス・プログラムを全社に導入し、遵守状況のモニタリングや予防的対策を実施しています。

企業体質の強化に不可欠な人材育成や職場環境の改善に向けては、フレックスタイム制度や在宅勤務制度の導入、女性活躍に向けた環境整備などを推進するとともに、働き方改革プロジェクトを立ち上げ、取り組みを強化しています。

<人工呼吸器の主要製品>

	自社品		輸入販売品
	NKV-330 (NPPV ^{※1})	NKV-550 (侵襲型)	HAMILTON-C6 (侵襲型)
外観			
生産拠点	富岡生産センタ (群馬県富岡市)	日本光電オレンジメッド/富岡生産センタ (米国カリフォルニア州)/(群馬県富岡市)	HAMILTON MEDICAL AG (スイス)
販売地域 ^{※2}	日本、欧州、新興国	米国、欧州、新興国、日本(予定)	日本

※1 NPPV(non-invasive positive pressure ventilation) : 非侵襲的陽圧換気。気管内挿管や気管切開を行わない人工呼吸管理。 ※2 各国の許認可申請の状況によって異なります。

高収益体質への変革は道半ば

「TRANSFORM 2020」の経営目標値(売上高1,900億円、営業利益200億円)に対し、売上高はほぼ目標に近いラインで伸ばすことができましたが、営業利益は大幅に未達となりました。経営者として、収益性の改善が道半ばであることを強く課題として認識しています。新製品の投入遅れにより粗利率の改善が目標に届かなかったことに加えて、生産効率の改善も課題となっています。さらに、東日本物流センターや海外販売・サービス体制の強化といった先行投資が当初計画以上に膨らんだことも影響しました。これまでの取り組みは一定の成果を上げていますが、第70期も引き続き、収益性の改善に向けた施策に全社一丸となって取り組みます。

< 第70期の取り組み >

既存事業における収益性の改善

- ・新製品発売スケジュールの遵守
- ・海外事業のさらなる成長
- ・国内事業における顧客価値提案の推進

グローバルでの企業体質の強化

- ・ガバナンス・経営管理体制の強化
- ・IT活用によるサプライチェーンマネジメントの向上

『統合と融合』に向けて組織体制を再編

新型コロナウイルスの感染拡大により市場環境が大きく変動していることから、2030年に向けた長期ビジョンおよび3か年中期経営計画の公表を延期することとしました。

しかし、課題への取り組みを止めるわけではありません。次の3か年は、『**統合と融合**』が重要なテーマになります。これまでは事業別の組織で個々の製品群での事業展開に適した体制を取っていましたが、部門をまたいだ開発や共通技術基盤を強化する上では妨げとなる面も見られました。

これからの10年を俯瞰すると、**製品群を横断した技術基盤の統合と融合が新たな価値を生み出す**と考えています。そのため、第70期は、事業別から機能別に大きく組織改革を進めています。各製品の技術開発部門を『**技術開発本部**』に統合・集約し、技術開発の周辺をサポートする部門を『**技術戦略本部**』に統合・再編しました。また、製品の企画や販売促進を担う部門を『**事業戦略本部**』に統合し、3本部体制に移行しました。これにより、**競争力の高い製品をタイムリーに市場に投入する**というメーカーの基本能力をより一層強化します。

本社部門では、経理、法務、人事などの機能を統合した『**グローバル経営管理本部**』を設置し、グローバルなガバナンス・経営管理体制の強化を図ります。また、グローバルな情報基盤を整備し、データの利活用を推進するため、『**CDX(コーポレート・デジタル・トランスフォーメーション)統括部**』を設置しました。組織的なサイバーセキュリティ体制の強化にも取り組みます。

海外については、『**米国事業本部**』と『**中国事業本部**』を設

置き、それ以外の地域を『**海外事業本部**』が担う3本部体制に再編しました。米国・中国を成長市場と位置付け、事業基盤の強化を図る考えです。

世界最大・最先端の医療機器市場である米国では、研究開発、生産、販売など役割の異なる6つの子会社があります。『**米国事業本部**』は、子会社を統括し、事業基盤を強化する役割を担います。

また、10億人以上の人口を有する中国は、今後10年から20年かけて、世界1位、2位を争う医療機器の市場規模になると予想されます。そのような巨大市場でのシェアアップを図るため、『**中国事業本部**』を中心に、中国国内の開発、生産、販売機能を強化し、数量が多く出る普及タイプの製品ラインアップの拡充を推進します。

グローバルな医療課題の解決に挑戦

第70期は、新型コロナウイルスの感染拡大が世界各国の医療提供体制に大きな影響を与えることが予想されます。また、世界各地で経済活動の抑制が続き、景気の先行きに対する不透明感が高まっています。

次期の見通しにつきましては、国内では、新型コロナウイルスに対応する医療提供体制の整備が進む一方で、営業活動の自粛や医療機関の経営悪化の影響が懸念されるため、減収の見通しです。海外では、感染症患者の増加により人工呼吸器および生体情報モニタの需要が高まっており、増収を見込んでいますが、感染拡大収束後の需要の反動減が危惧されます。医療機器メーカーとしての供給責任を果たすとともに、経済活動の抑制によるリーマンショック以来の経済停滞も想定し、必要な事業継続対策を講じます。

日本光電は1951年創立以来、「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」という経営理念の下に事業活動を続けてきました。2021年には創業70周年を迎えることとなります。これはひとえに株主の皆さまをはじめとした全てのステークホルダーの皆さまのご支援のおかげであり、心から感謝を申し上げます。日本光電グループは、これからも企業価値の向上と持続可能な社会の実現のため、新たな技術革新に挑戦し、グローバルな医療課題の解決に貢献します。引き続き皆さまのご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

