

# 中期経営計画



## BEACON 2030 Phase II

2024年5月15日



© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved

Three-year Business Plan 2024-2026 | 1

# 中期経営計画 BEACON 2030 Phase III

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

長期ビジョン

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

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**

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

- 日本光電は、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もと、2020年に10年後の2030年に向けた長期ビジョン「BEACON 2030」を策定し、「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。

# 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。

# 長期ビジョン実現に向けた3つのフェーズ



© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved

Three-year Business Plan 2024-2026 | 5

- これらの変革を、3年ごとの3つのフェーズに分けて推進しています。
- 2020年に長期ビジョンを策定した時点では想定していなかった事業環境の変化として、コロナ禍の反動によるサプライチェーンの混乱、それに伴う部品供給のひっ迫と在庫の増加、インフレによる原価や販管費の上昇、さらに国産優遇など医療機器の法規制環境の変化などがありました。
- これらの事業環境の変化を踏まえ、Phase IIにおいては、全社収益改革を実行し、成長領域への投資を本格化します。

# 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%

- 2030年3月期の目標としては、営業利益率15%、海外売上高比率45%の達成を目指しています。

# 中期経営計画 BEACON 2030 Phase III

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か年 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%	

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved

Three-year Business Plan

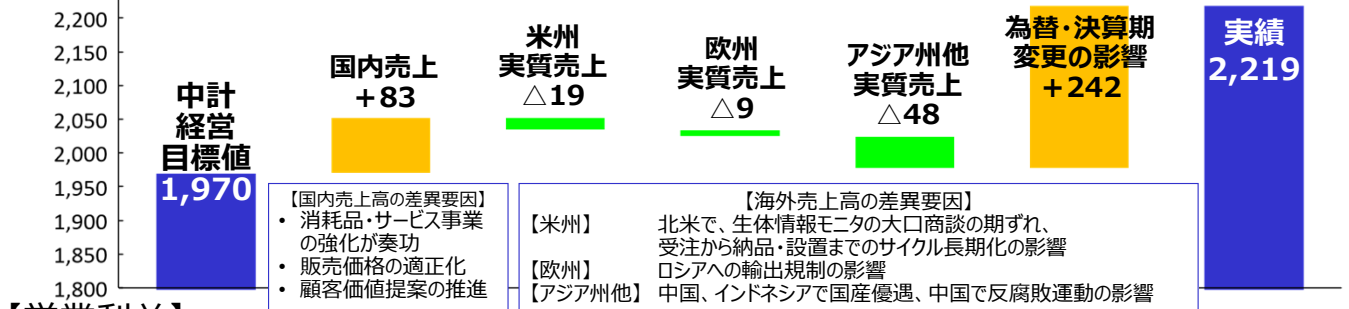
2024-2026 | 8

- 前中期経営計画では、粗利率50%以上、営業利益率10%以上を定常的に確保できる企業体質への変革に取り組みました。
- 粗利率は50%以上を確保できたものの、最終年度の営業利益率、ROEは計画未達となりました。

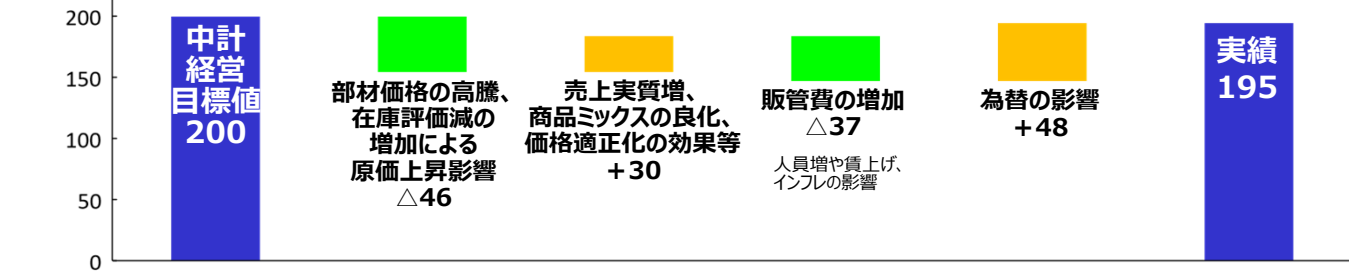
## 【売上高】

## 前中期経営計画の振り返り

(億円)



## 【営業利益】



© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved

Three-year Business Plan 2024-2026 | 9

- 売上高は、国内は計画を上回りましたが、注力する北米や中国の市場環境の変化もあり、海外は為替影響を除く実質ベースでは計画未達となりました。
- 海外での実質売上の未達に加え、部材価格の高騰や在庫評価減の増加に伴う売上原価率の上昇、人員増や賃上げ、インフレによる販管費の増加により、営業利益率も計画未達となり、収益性の改善が課題として残りました。

## 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

- 前中期経営計画における成果と課題はご覧のとおりです。
- 成果としては、当社初のオートショックAEDや全静脈麻酔支援シリンジポンプ制御ソフトウェアなど、顧客価値の高い新製品を相次いで投入しました。
- 米国、イタリアのDHS関連企業を買収したほか、米国子会社を再編し持株会社体制に移行するなど、海外事業の基盤強化が進展しました。
- 一方、課題としては、北米を軸とした海外事業の成長性の回復、開発効率改善による製品競争力の強化、部材価格や販管費上昇に対する全社収益性の改善、在庫適正化によるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善が主要な課題として残りました。

# 中期経営計画 BEACON 2030 Phase III

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

## NIHON KOHDEN

- 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

- 当社を取り巻く事業環境については、保護主義の進展や地政学リスクの高まり、国産優遇や医療機器に関する法規制の強化、インフレや金融引き締めによる病院経営の悪化、サイバーセキュリティリスクの高まりやAIの普及など、世界は激動の時代を迎えており、予断を許さない状況です。
- 一方で、医療基盤の整備に向けたグローバルな需要は底堅く推移しており、特に医療のDX化が急速に進展しています。
- 医療機関の業務効率や収益性の改善に資するソリューションが求められており、新たな事業機会が生まれています。
- そのような事業環境の中、日本光電は、コア技術であるヒューマン・マシン・インターフェース技術を軸として、新たな臨床的価値を創出するとともに、医療機器から取得したデータを活用するデジタルヘルスソリューションを提供し、グローバルな医療課題の解決に取り組んでいきます。

# 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

- 以上の事業環境認識を踏まえ、今回の中期経営計画では、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、売上高成長率5%、営業利益率15%、ROE12%の達成に向けて、「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みます。
- サステナビリティ経営を実践し、事業活動の本質として医療課題、環境課題、社会課題の解決に取り組む組織風土を醸成します。

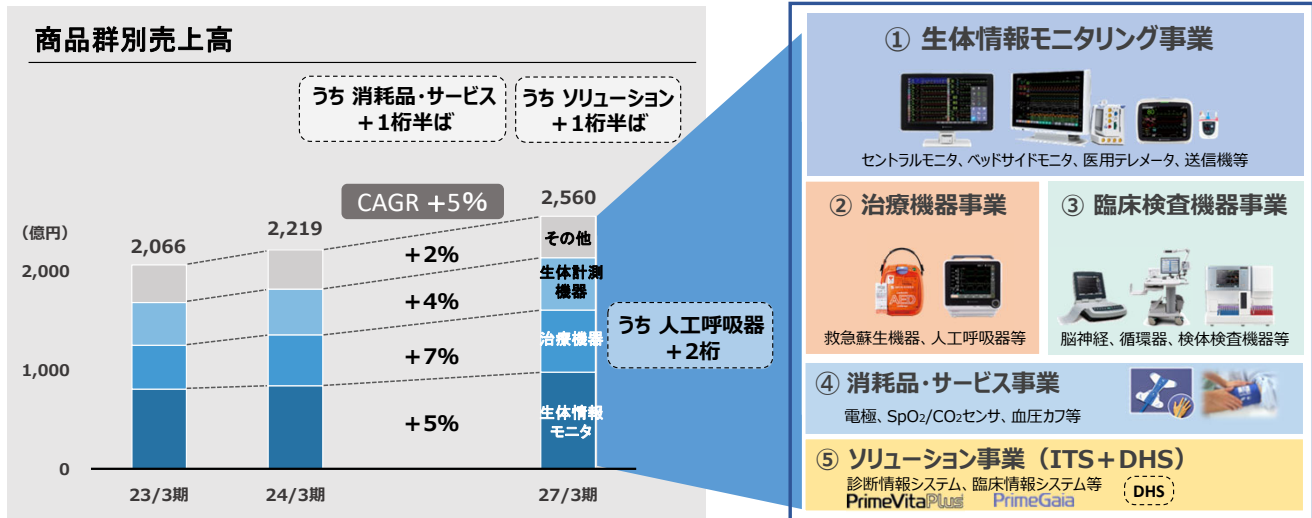
# 中期経営計画 BEACON 2030 Phase III

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

## 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



- 売上高成長率5%の達成に向けて、コア事業である生体情報モニタリング事業の強化に加え、高い成長が期待できる人工呼吸器事業、消耗品・サービス事業、ソリューション事業の拡大に注力します。
- 国内向けに提供しているITソリューションと新規事業と位置付けているデジタルヘルスソリューションを合わせて、ソリューション事業と再定義しました。

## 成長性

## 製品競争力の強化

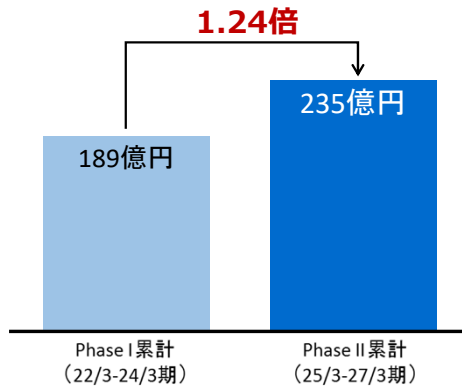
生体情報モニタ、人工呼吸器、デジタルヘルスソリューションにおいて、積極的に研究開発投資  
技術基盤の強化、新製品開発期間の短縮に注力



## 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

※1 QA (Quality Assurance) : 品質保証, RA (Regulatory Affairs) : 規制関連業務。 ※2 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。  
© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved Three-year Business Plan 2024-2026 16

- 製品競争力の強化に向けては、生体情報モニタ、人工呼吸器、DHSに積極投資します。
- 3年間の研究開発投資は、1.2倍の235億円を計画しています。
- 技術基盤の強化に向けて、設計プラットフォームの共通化、マルチプラント設計、サイバーセキュリティの高度化、規制対応力の強化に取り組みます。
- PLM/MESシステムの導入に加え、開発プロセス改革を推進し、新製品開発期間の短縮に取り組みます。

## 成長性

## 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

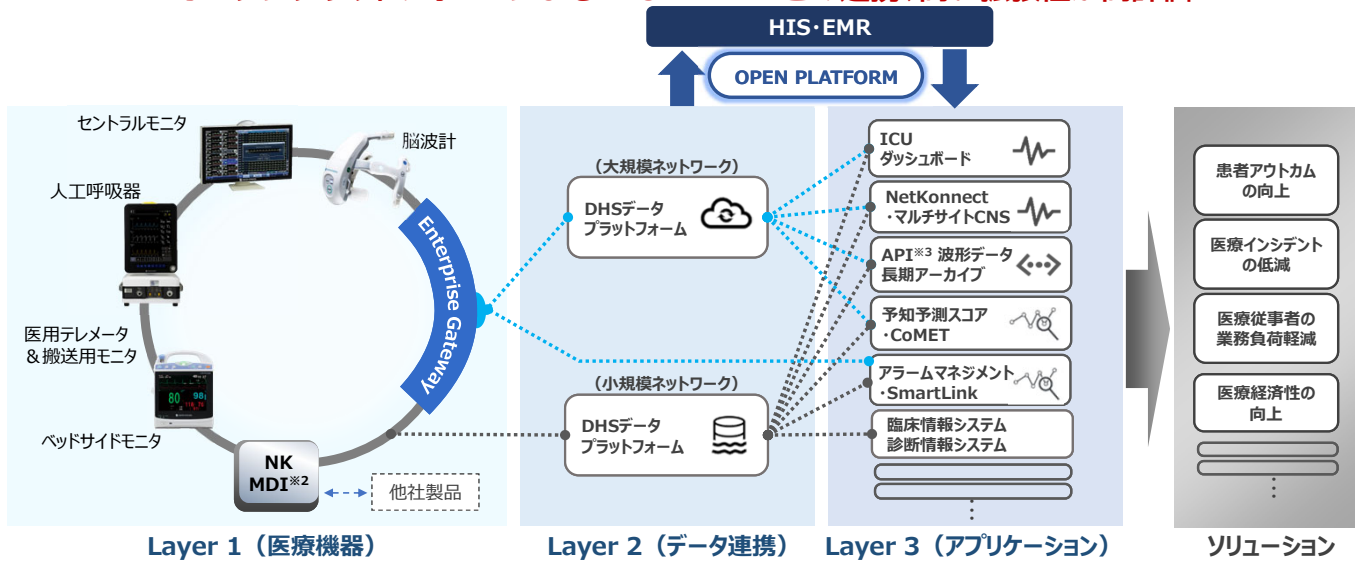
- セントラルモニタ CNS-2101、上海開発ベッドサイドモニタ BSM-2500の海外展開を強化
- ミドル・ローエンドモニタの新機種を開発し、製品ラインアップを拡充
- ECG、SpO<sub>2</sub>、NIBPなどパラメータの解析精度、アラーム精度の向上
- 複合パラメータによる新規解析アルゴリズムの開発

- 主力の生体情報モニタリング事業では、周術期、集中治療、病棟別のサイト戦略を推進し、医療の質と患者アウトカムの向上、業務の効率化により、医療経済性の向上に資するソリューション提案力を強化します。
- 新製品のセントラルモニタや上海開発のベッドサイドモニタの海外展開を強化するとともに、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します。
- パラメータの解析精度・アラーム精度の向上、新規解析アルゴリズムの開発に取り組み、独自の臨床的価値の創出を目指します。

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。

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved

Three-year Business Plan

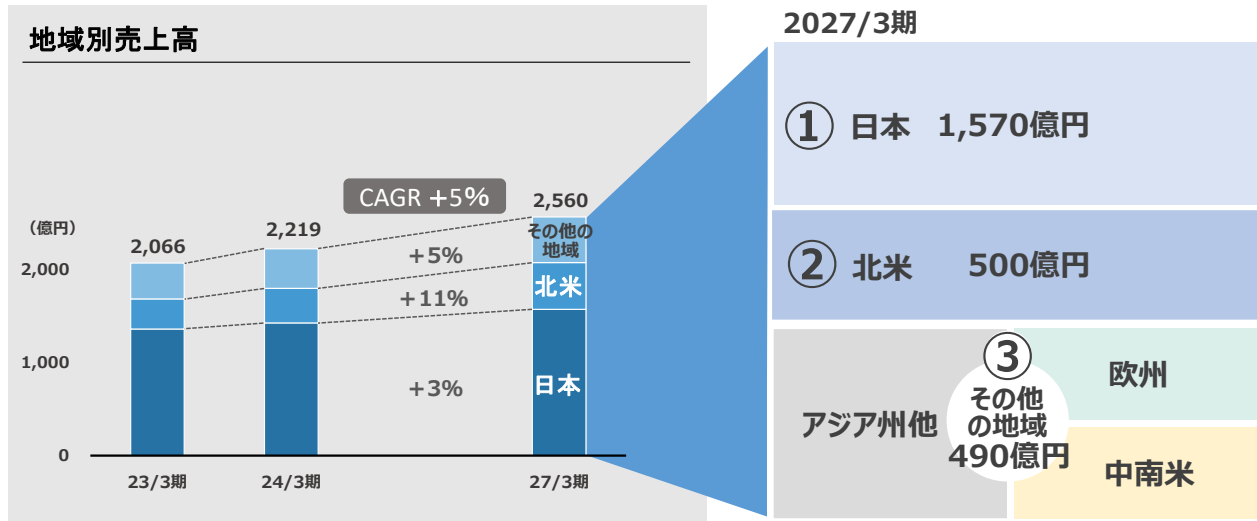
2024-2026 | 18

- DHS構想については、北米、日本の開発拠点を中心に開発を進めています。
- 医療機器から取得したデータを統合し、ビッグデータとして活用するためのデータプラットフォームを提供するとともに、遠隔ICUなどのリモートモニタリング機能やアラームマネジメント、患者さんの容態予測やダッシュボード機能など、臨床支援アプリケーションを提供することにより、患者アウトカムと医療経済性の向上に貢献するソリューションを提供します。
- 病院におけるデータの利活用を重視したオープンプラットフォームコンセプトが高い評価を得ています。

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

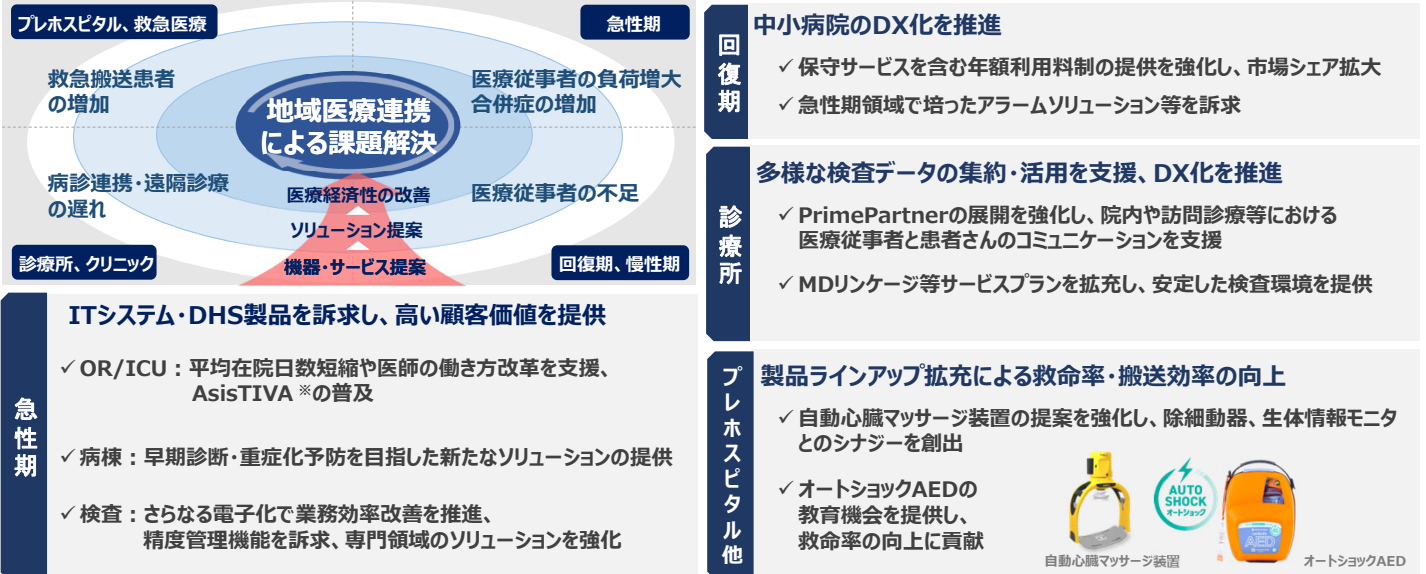


- 地域別では、国内事業の安定成長、北米事業の高成長に重点的に取り組みます。

## 成長性

## 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



© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved ※ AsisTIVA：全静脈麻酔支援シリンジポンプ制御ソフトウェア。

Three-year Business Plan

2024-2026 | 20

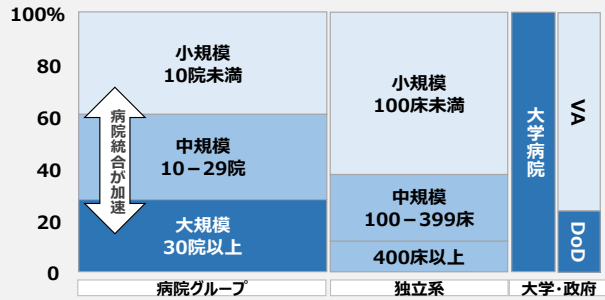
- 日本では、ITシステムとDHS製品を中心に、業務効率の改善、医療経済性の向上、そして、ケアサイクル全体の課題解決につながるソリューション提案を強化します。
- 急性期市場では、手術室向けにAsisTIVAの普及に努めるほか、病棟における重症化の予防や早期診断を目的とした新たなソリューションを提供します。
- 今後DX化が進む回復期市場、診療所市場では、クラウドベースの製品・サービスなどのソリューション展開を強化します。
- プレホスピタル市場では、新たに投入した自動心臓マッサージ装置の提案を強化するとともに、オートショックAEDの普及を通じて、救命率の向上を目指します。

## 成長性

## 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



顧客のビジビリティを強化（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

SpO<sub>2</sub>/CO<sub>2</sub>/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)

- 高成長を目指す北米では、生体情報モニタとDHS製品によるソリューション提案により、業務効率の改善、医療経済性の向上を訴求し、大手IDNでのシェア拡大を目指します。
- 製品のサイバーセキュリティ対応を強化し、DoDやVA市場を開拓することで、ブランド認知度向上に取り組みます。
- 人工呼吸器は、製品ラインアップを拡充するとともに、現地生産・販売・サービス体制を強化し、シェア拡大を図ります。
- 設置ベースの拡大とともに、リカーリングにつながる消耗品・サービス事業の展開を強化します。
- 独自技術による臨床的価値の訴求、優れた顧客体験の創造に取り組みます。

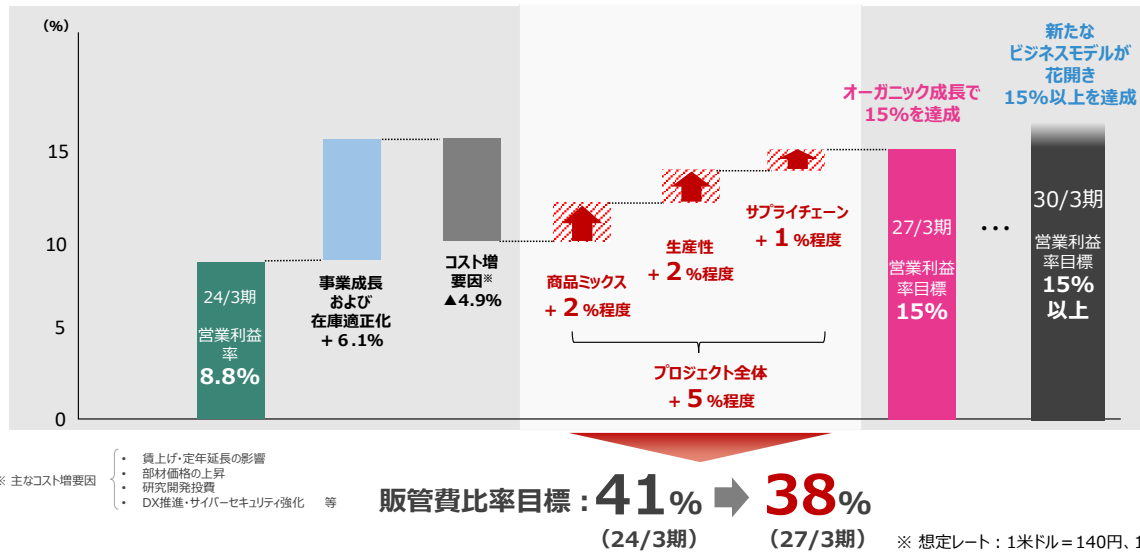
# 中期経営計画 BEACON 2030 Phase III

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



© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved

Three-year Business Plan 2024-2026 | 23

- Phase Iの最終年度では、営業利益率が10%を下回り、収益性の改善が課題として残りました。
- Phase IIでは、事業成長による収益性の改善に加え、全社収益改革プロジェクトを推進し、5%程度の利益率改善効果を創出します。
- 組織的な生産性を向上することで、販管費比率を38%に低減し、営業利益率15%の達成を目指します。

## 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

- 全社収益改革プロジェクトでは、グローバルコンサルティングファームと連携し、商品ミックス、生産性、サプライチェーンの3つの領域において、収益改善策に集中的に取り組めます。
- 商品ミックスでは、価格政策の見直し、製品ラインアップの整理により、粗利率を改善させます。
- 生産性では、生成AI等の積極活用により業務効率を大幅に改善し、コア業務への集中、リソースの再配置により人員生産性を高めます。
- サプライチェーンでは、価格交渉の高度化、バリューエンジニアリングの強化により、原価低減に取り組めます。
- 各施策の効果が発現する時期は異なりますが、3年間で段階的に収益性を改善し、従業員1人当たり営業利益1.5倍以上の達成を目指します。

## 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

BEACON  
2030  
Phase II

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

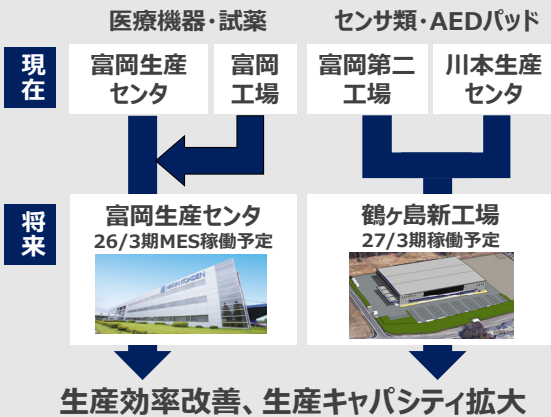
Phase II : プロセスの高度化、  
海外生産拡大の準備

- 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



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。  
Three-year Business Plan 2024-2026 | 25

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved

- グローバルサプライチェーンの進化に向けては、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に取り組めます。
- 国内では、医療機器・試薬は富岡生産センタ、センサやパッドなどの消耗品は鶴ヶ島新工場に統合と集約を図り、生産効率の改善、生産キャパシティの拡大に注力します。
- Phase IIIに向けてマルチプラント生産に着手し、長期的には海外生産比率30%を目指します。

# 中期経営計画 BEACON 2030 Phase III

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

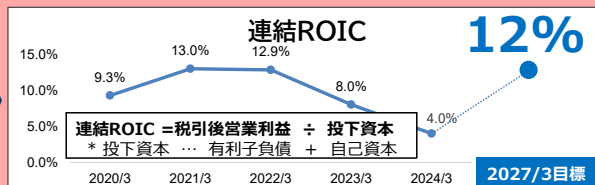
## Phase II : 日本光電版ROICの導入に着手

- 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）

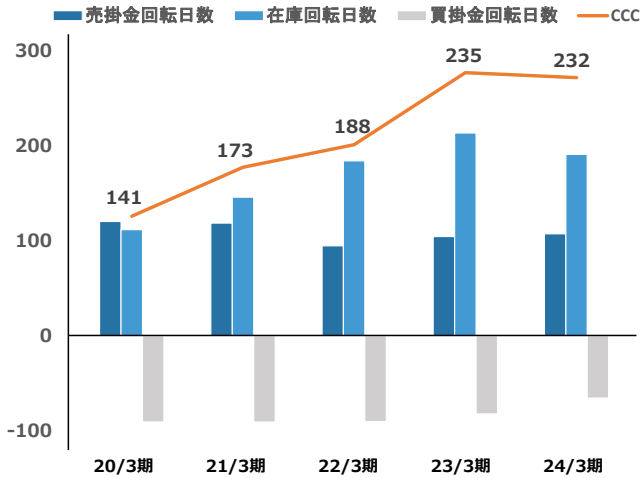
- 個社別ROICの目標値を策定、個社による主体的なROIC改善を図る

- 資本コストを意識した経営の実践については、日本光電版ROICの導入に着手します。
- P/Lにおける収益性の改善に加え、B/Sでの資本効率の改善が課題であり、個社単位のROICを導入し、社内浸透を図ります。
- Phase IIは、成長投資のステージですが、利益率の改善に注力するとともに、運転資本の改善、投資判断基準に則った投資の決定や進捗管理、株主還元の充実により、ROE 12%の達成を目指します。

## 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

- キャッシュ・コンバージョン・サイクルについては、部品供給のひっ迫に伴う在庫増により長期化しています。
- 2024年4月に新設した生産本部を中心に在庫管理を強化するとともに、債権回収を早期化し、Phase IIでは175日に短縮を図ります。
- その先の中期目標としては、150日を目指します。

# 中期経営計画 BEACON 2030 Phase III

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



医療課題			環境課題			社会課題					
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	マテリアリティ	KPI	インパクト			
医療課題の解決	アクセシブル	AEDへのアクセス拡大	AED販売台数	AEDの使用率拡大	患者アウトカムの向上	エネルギー	カーボンニュートラルの実現	グループ全体でのCO <sub>2</sub> 排出量	企業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減	地球環境の保全	
	インテリジェント	医療機器の自動制御	AsisTIVA導入施設数	ロボット麻酔システムの普及	医療インシデントの低減	資源	循環型経済の推進	環境配慮型製品の機種数・該当製品売上比率	製品リサイクル実施率		原材料・廃棄量の削減
	患者視点	患者さんにやさしいセンサの開発・提供	独自技術の搭載機種販売台数	低侵襲モニタリング技術の普及	医療従事者の業務負担軽減			製品・部品の廃棄量	取扱説明書の電子化数・製品オンラインアップデート数		水資源の保護
	コネクテッド	アラームマネジメントの高度化	アラーム低減アルゴリズム搭載機種販売台数	無駄鳴りアラームの削減				水使用量・水循環利用量			
	最適化	DHS構想の推進	早期警告スコア導入施設数	医療DXの普及							
		遠隔監視システムの普及	遠隔ICUシステム導入施設数	MD Linkage接続機種数・台数	遠隔保守の普及						
	人権・人材	医療への貢献にやりがいと誇りを持つ組織風土の醸成	社内向け人権教育受講率	学習・教育時間	社員エンゲージメントの強化	人権の尊重					
	品質	世界最高品質の追求	リコール件数	社員向け品質管理教育回数	NPSの向上	人的資本の価値向上					
	ガバナンス	グループガバナンスの一層の強化	海外子会社管理教育回数	リスクマネジメント教育受講率	海外子会社の内部監査指摘件数	製品の信頼性向上					
						持続的な企業価値の向上					

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved

Three-year Business Plan 2024-2026 | 30

- Phase Iでは、当社として初めて、中期経営計画の基本方針にサステナビリティの推進を掲げ、全社的な啓発活動を行いました。
- Phase IIでは、サステナビリティ経営の実践フェーズに移行します。これまでの成果や課題を踏まえて、一部のマテリアリティ・KPIを見直し、事業活動の本質としてサステナビリティを推進することで、医療課題、環境課題、社会課題の解決に取り組みます。

# 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



- 全ての企業活動を支える人財の育成と組織風土改革に取り組みます。
- グローバル共通価値基準を礎として、新たな役割型人事制度の浸透を図るとともに、業務プロセス改革、健康経営の実践により人員生産性の向上を図ります。
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進に加え、グローバル人財やDX人財の育成などキャリア支援を充実させ、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に取り組みます。

# グループガバナンスの一層の強化



## 取締役会の多様性

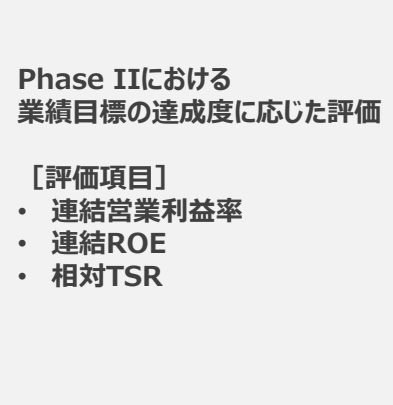
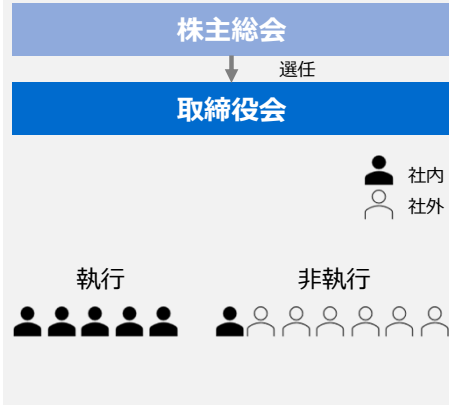
- ✓ 独立社外取締役比率50%
- ✓ 取締役会のダイバーシティを確保

## 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



- グループガバナンスの一層の強化に向けては、まず、取締役会の多様性を向上させます。
- 2024年6月の株主総会の承認を前提として、社外取締役比率50%、女性取締役比率16%の構成となる予定です。
- CxO体制の導入により、地域軸、事業軸、機能軸の役割と責任を明確にし、意思決定の迅速化とグローバルガバナンスの強化を図ります。
- 株主価値との連動性を高めることを目的として、役員報酬制度を見直します。評価項目については、営業利益率に加え、ROEや相対TSRを組み入れる予定です。

# 中期経営計画 BEACON 2030 Phase III

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。

© Copyright NIHON KOHDEN CORPORATION All right reserved

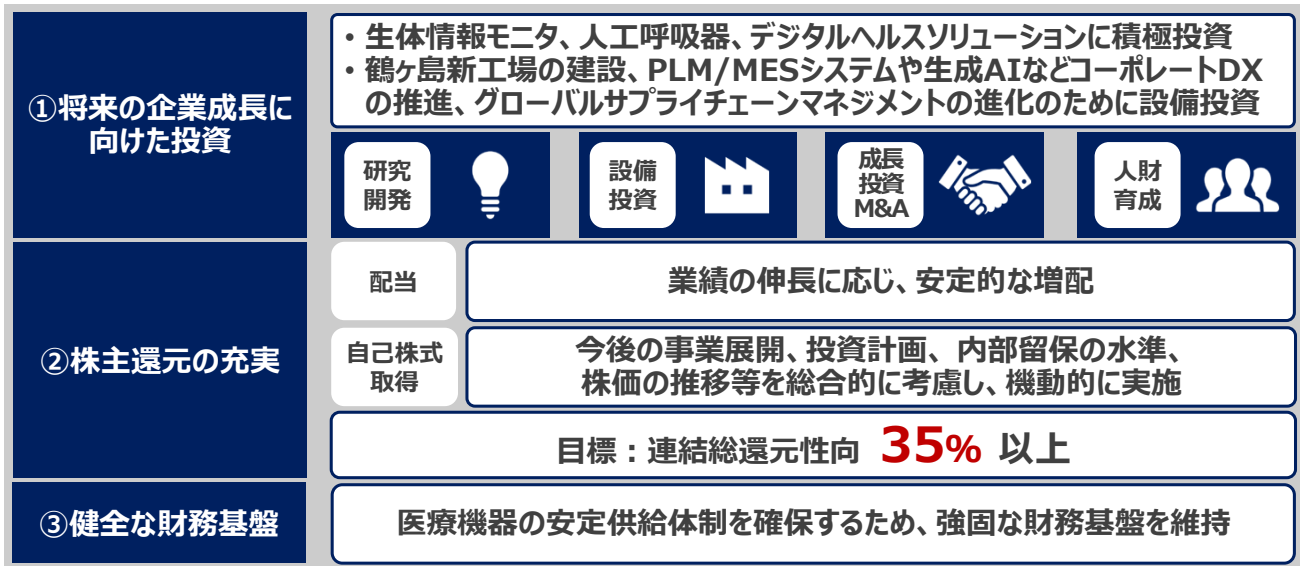
\* 想定レート：1米ドル=140円、1ユーロ=150円。

Three-year Business Plan 2024-2026 | 34

- 2027年3月期の経営目標値は、ご覧のとおりです。
- 海外売上高比率、消耗品・サービス売上高比率、自社品売上高比率を重視し、高付加価値企業への変革を推進します。
- なお、ソリューション売上高比率は、ITS・DHS製品で構成されるソリューション事業に加え、ソフトウェアやプログラム医療機器、保守サービス品など、ソリューション型ビジネスモデルへの変革に必要な製品・サービスを合計した売上高として定義しています。

## 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  
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



- 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。
- 株主還元の指標・目標は、「連結配当性向30%以上」から「連結総還元性向35%以上」に見直しました。
- 株主還元については、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。

# キャッシュアロケーション方針



## 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か月

- キャッシュ・アロケーションの方針はご覧のとおりです。
- 3年間合計で、営業キャッシュ・フローは、800億円以上を見込んでいます。
- M&Aなどの成長投資については、300億円以上を想定しています。DHSなど、既存事業とシナジーのある領域への投資を加速します。
- 設備投資については、250億円程度を予定しています。鶴ヶ島新工場の建設に加え、PLM/MESシステムの導入などコーポレートDXを推進します。
- 株主還元は、280億円以上を予定しています。投資計画の進捗によっては、追加の株主還元も検討します。

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】Tel.03-5996-8003

- 今回の中期経営計画では、従来とは一線を画す高い目標を掲げています。目標の達成には多くの困難を伴うことが予想されますが、グローバルな事業環境の変化に適応し、持続的な企業価値の向上を実現するためには、早期に収益力を向上し、新たな投資余力を生み出し、研究開発や人的資本など成長への投資を加速することで、グローバルな競争優位性を確立することが、必要不可欠であると考えています。
- 全社一丸となり、長期ビジョンの実現に向けて、新中期経営計画の達成に邁進してまいります。