

中期経営計画 TRANSFORM 2020 ～高収益体質への変革～

日本光電工業株式会社

2017年5月11日

Fighting Disease with Electronics



NIHON KOHDEN

I

前中期経営計画の総括

II

環境認識

III

中期経営計画 TRANSFORM 2020

I

前中期経営計画の総括



**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**

2020年の目指すべき将来像

The CHANGE 2020

—The Global Leader of Medical Solutions—

世界初の革新的 技術の確立

- 世界初の革新的な技術を確立することで、健康長寿社会作りに貢献する
- 「医療の安全と安心」の実現に貢献する



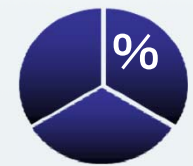
世界最高品質の 確立

購入していただいたお客様にのちのちまで満足いただける最高の品質を確保し、「信頼できるパートナー」として支持され続ける企業となる



グローバルシェア No.1の獲得

国内外で、シェアNo.1の商品群を増やすとともに、国内では、全商品群でシェアトップを狙う



長期ビジョンと中期経営計画

長期ビジョン (2010/4～2020/3)

創立60周年を期に、10年後の2020年に向けた長期ビジョンを策定

The CHANGE 2020

—The Global Leader of Medical Solutions—

中期経営計画

10年間を3つのステージに分け、中期経営計画を策定・遂行

2010年4月

2013年4月

2017年4月

SPEED UP Ⅲ

Strong Growth 2017

TRANSFORM 2020

2020年3月期 (目標値)

海外 35% 国内 65%

売上高 2,000億円以上

営業利益 250億円以上

2017/3
当初目標

期中に
見直し

2017/3
修正目標

売上高

1,700億円

1,820億円

営業利益

180億円

200億円

営業利益率

10.6%

11.0%

ROE

13.0%

13.5%

海外売上高比率

28.5%

28.6%

過去7年間の実績

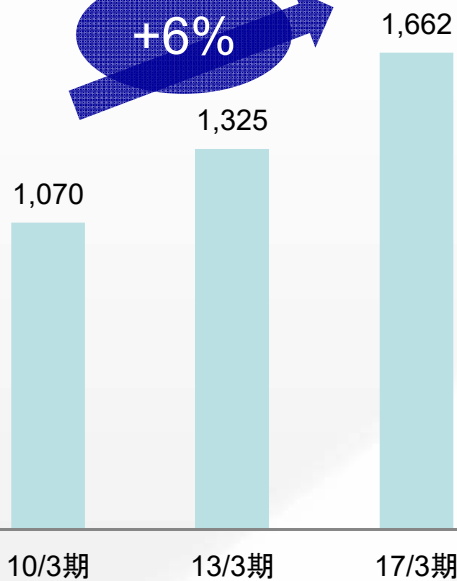
- 海外での飛躍的成長
- 先行投資負担もあり、収益力低下

売上高

1.6倍

7年間のCAGR

+6%



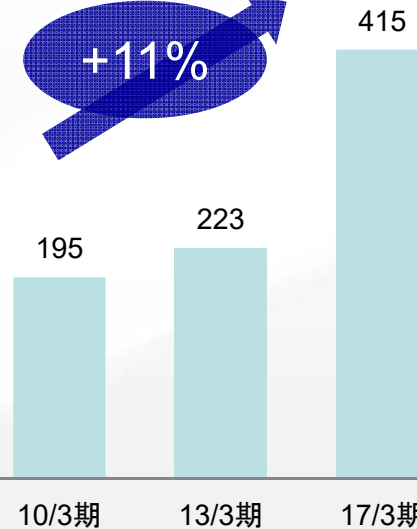
SPEED UP Ⅲ Strong Growth 2017

海外売上高

2.1倍

7年間のCAGR

+11%



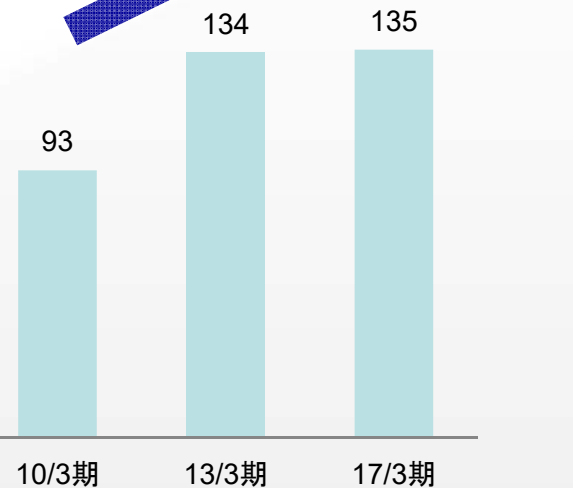
SPEED UP Ⅲ Strong Growth 2017

営業利益

1.5倍

7年間のCAGR

+6%



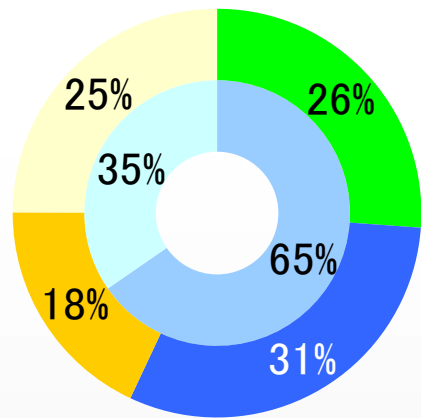
SPEED UP Ⅲ Strong Growth 2017

売上成長のけん引

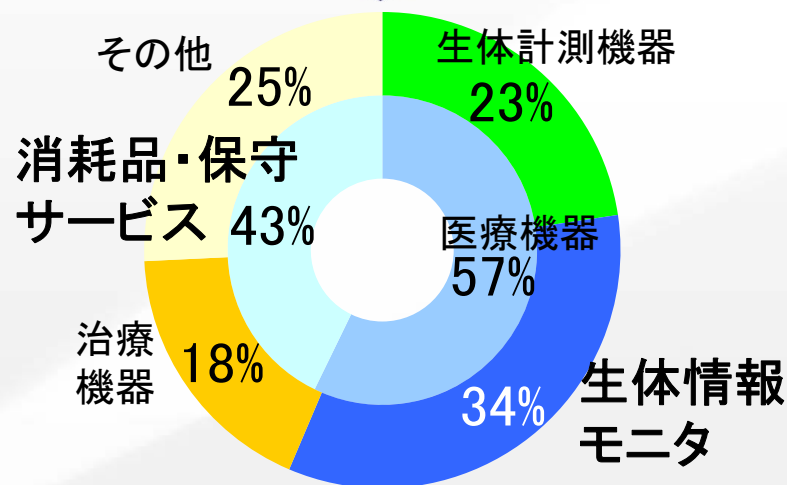
- ・生体情報モニタ&消耗品・保守サービス事業
- ・米国&新興国事業

商品群別売上高構成比

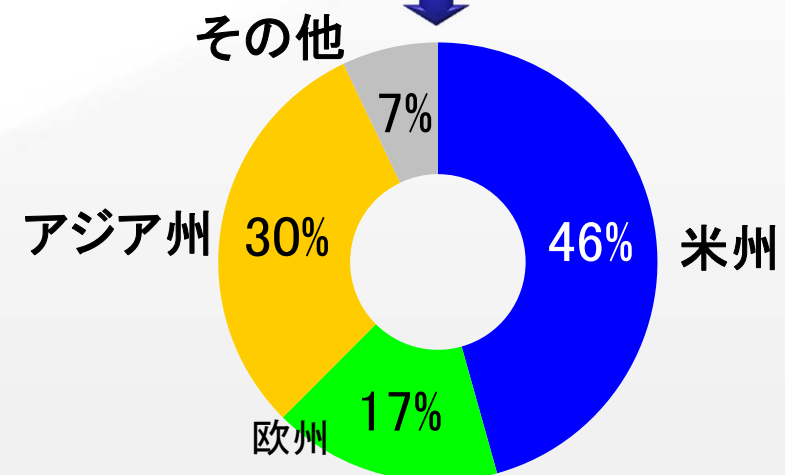
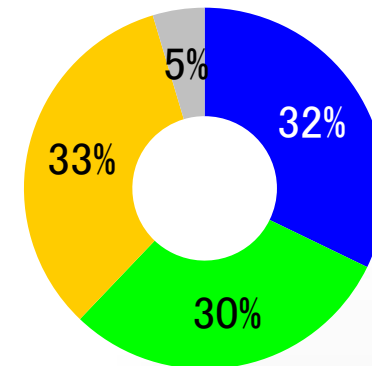
2010/3期



2017/3期



海外売上高地域別構成比

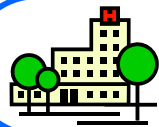


Strong Growth 2017の成果①

全社一丸となって、力強く成長

国内事業の持続的成長

- 急性期病院、中小病院、診療所といった**市場別の取り組み**を強化



病院営業



GP※営業

海外での飛躍的成長

- 販売組織の再編、IDN対策強化により**米国**でのプレゼンス向上
- 販売網の拡大、上海光電製の充実により**新興国**で高成長を確保

コア事業のさらなる成長

生体情報モニタリング事業

- 競争力ある技術・製品を発売し、ラインアップを拡充



消耗品・保守サービス事業

- 事業拡大により安定収益を確保



※GP: General Practitioner 総合診療医

Strong Growth 2017の成果②

成長を確実にするための基盤固め

海外事業基盤の強化

- ・販売拠点設立 
- ・現地マネジメント層の登用 

開発拠点の整備

- ・総合技術開発センタの建設
- ・米国開発拠点設立



国内生産体制の再編

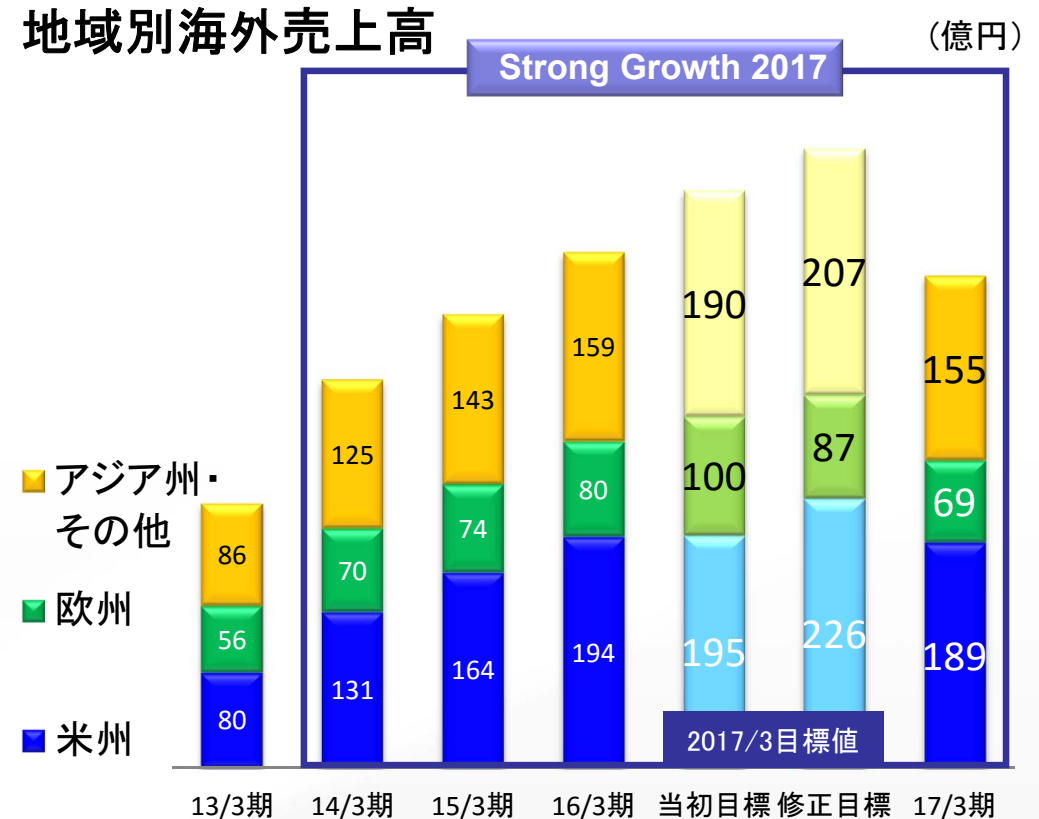
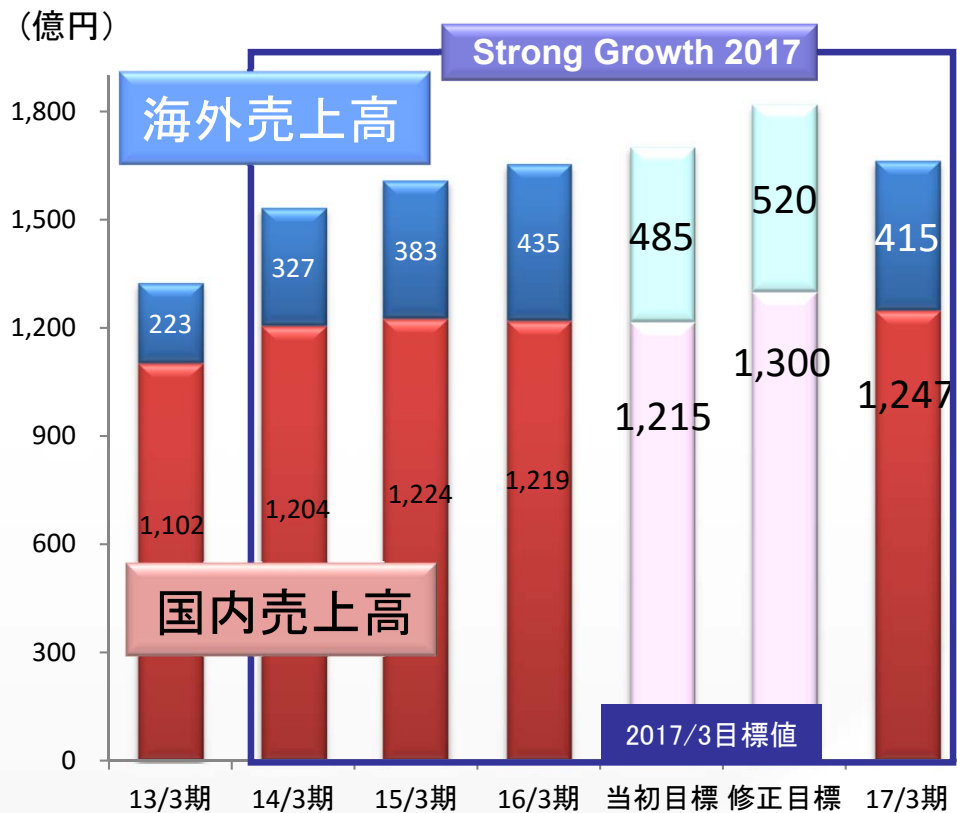
- ・富岡生産センタの稼働
- ・富岡第二工場は消耗品生産に移行



ガバナンスの強化

- ・監査等委員会設置会社への移行
- ・独立社外取締役4名の選任
- ・指名・報酬委員会の設置

Strong Growth 2017の定量評価-売上



1ドル	83.0	99.8	109.6	120.1	90	118	109.2
1ユーロ	106.0	134.3	139.4	132.4	118	125	119.3

修正目標未達の要因	外部環境要因	当社要因
国内	- 医療制度改革の進展 - 急性期病院の経営環境悪化	市場環境をとらえた販売体制、製品開発に課題
海外	- 円高による換算目減り - 一部新興国の市場環境悪化	- 新興国での短納期商談への迅速な対応に課題 - 西欧市場でのプレゼンス向上に課題

Strong Growth 2017の定量評価-利益



	外部環境要因	当社要因
修正目標未達の要因	- 割引率変更等による退職給付費用増 - 円高による換算目減り	- 売上高未達 - 売上構成の変化による売上原価率の上昇 - 先行投資負担 ・研究開発投資 ・海外販売・サービス体制の強化

次期中期経営計画に向けた課題

Strong Growth 2017 基盤固めが完了



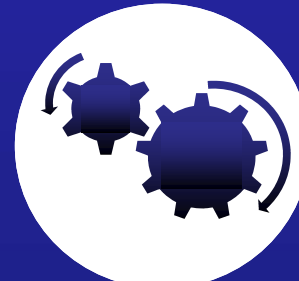
収益力の改善



経営の
「グローバル化」



海外事業の
さらなる成長



新規事業の創造

Ⅱ

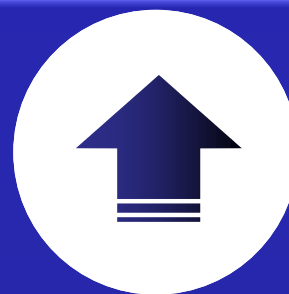
環境認識

経営環境



先進国

- 高齢化で医療需要は増加基調
- 医療費の増加抑制
 - ・医療の質と効率性の向上
 - ・地域医療ネットワーク



新興国

- 経済発展に伴う医療インフラの整備
- 高齢化の進展、生活習慣病の増加



技術革新

- IoT、ビッグデータ、AIの活用
- 医療用ウェアラブル端末
- 再生医療の進歩



競争環境

- 異業種の参入
- M&Aの活発化

世界の医療機器市場

年平均5%成長。米国、新興国が牽引

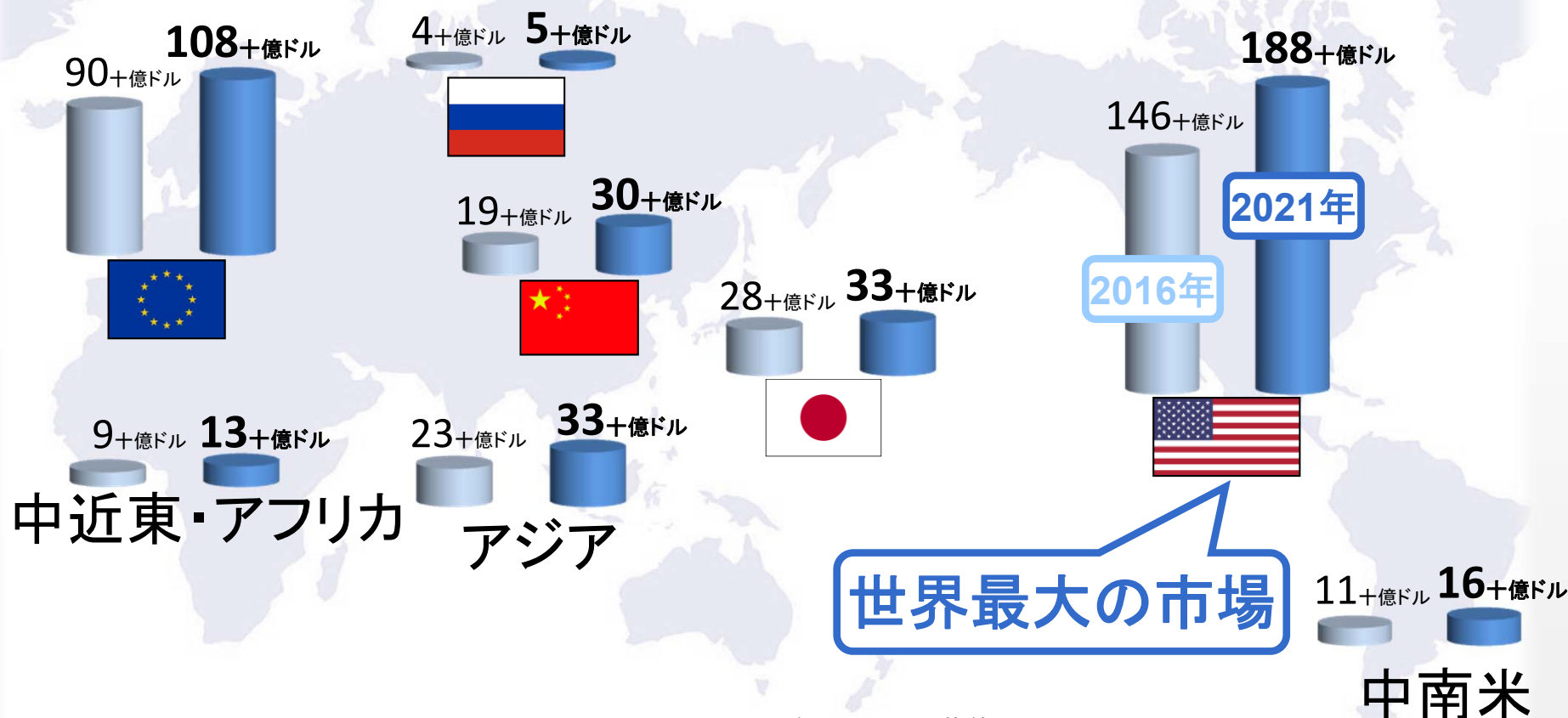
【2016年】

336十億ドル (37.0兆円)

+97十億ドル (10.6兆円)

【2021年】

433十億ドル (47.6兆円)



出所: Mediatat Worldwide Medical Market Forecasts To 2020. BMI Research

※1ドル=110円で換算

日本の市場環境

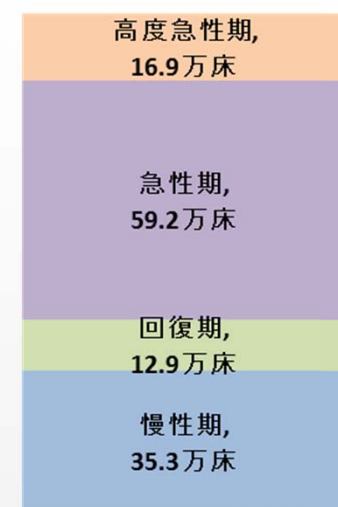
各都道府県は地域医療構想に沿って病床機能再編、在宅医療を推進

2025年の医療の提供体制を示す
地域医療構想が各都道府県でまとまる

【平成27年度病床機能報告】

約124.4万床

(医療施設調査 約133万床)



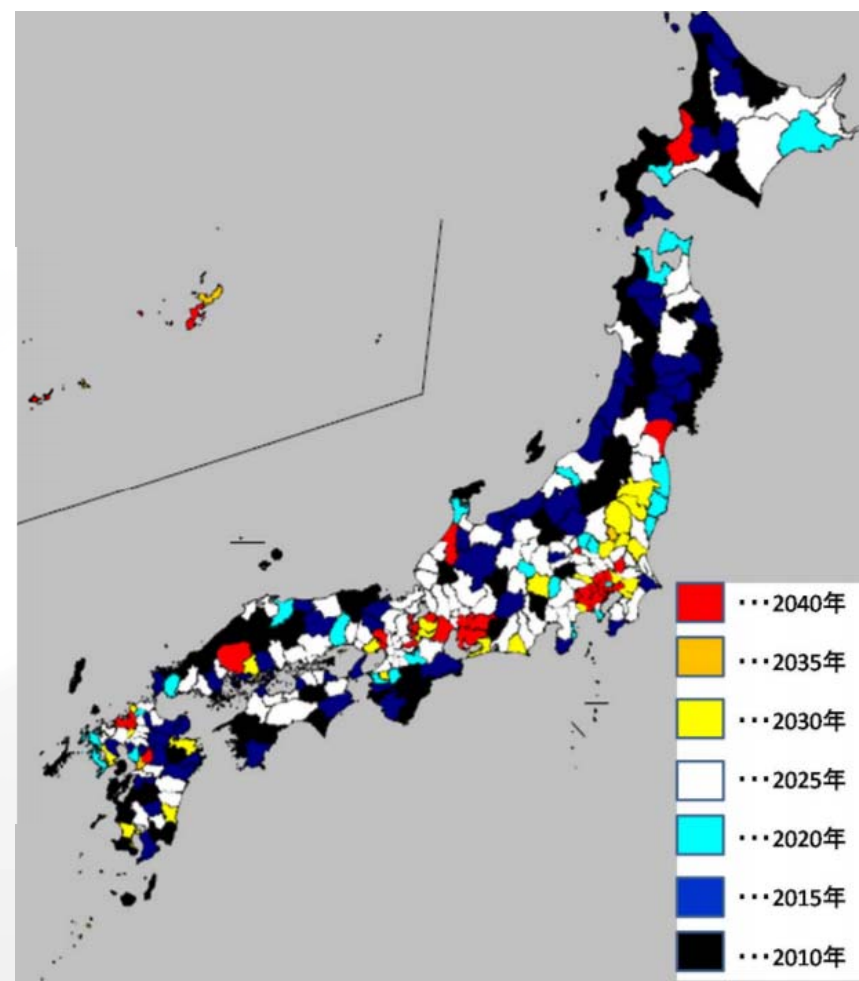
【2025年の病床必要量】

約119.1万床



在宅医療

地域により医療需要のピークが異なる



出所:2016年5月第1回医療計画の見直し等に関する検討会(参考資料4)、
2017年5月第4回地域医療構想に関するWG(資料3)から当社作成。

出所:2013年4月社会保障制度改革国民会議(第9回資料3-3)

Ⅲ

中期経営計画 TRANSFORM 2020

TRANSFORM 2020 の基本方針

高収益体質への変革

コア
技術

Human Machine Interface

センサ技術、信号処理技術、データ解析技術



3つの顧客価値の創造・提供

革新的技術
Innovation



品質
Quality



臨床的価値
Clinical Value



TRANSFORM 2020 の基本方針

1

高い顧客価値の創造

当社の
強み

センサ技術、データ解析
技術などの独自技術

顧客価値の高い
自社製品の
開発・販売



・競争優位性の高い
センサ等消耗品



・医療の効率化、患者安全
に貢献するサービス

消耗品・保守サービス
売上高比率目標45%

専門性の高い
グローバル
販売・サービス
体制の構築

TRANSFORM 2020 の基本方針

2

組織的な生産性の向上

富岡生産センタ

- 生産改革を推進



- グループ最適なグローバル・サプライチェーンの構築

- 生産性の向上
- 世界各国へのタイムリーな製品供給

総合技術開発センタ

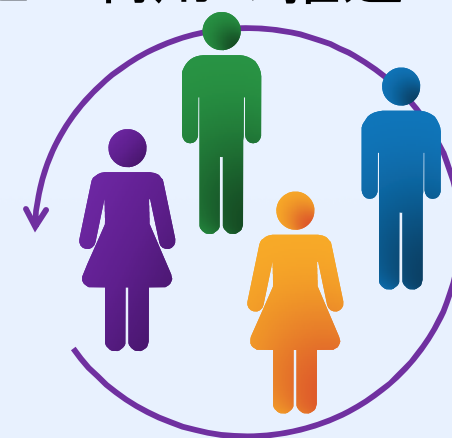
- 充実した研究開発・試験環境の活用
- プロセス管理、品質管理、生産技術による支援体制の強化



開発効率の向上

グループ全体

業務プロセス改革とIT利用の推進



社員一人ひとりの生産性の向上

6つの重要課題

地域別事業
展開の強化

コア事業の
さらなる成長

新規事業の
創造

技術開発力の強化

世界トップクオリティの追求

企業体質の強化

地域別事業展開の強化

国内での持続的成長、海外での飛躍的成長を実現するため、
日本、先進国、新興国市場の事業展開を強化

日本

高齢社会の医療ニーズに
応える新たな成長基盤の構築

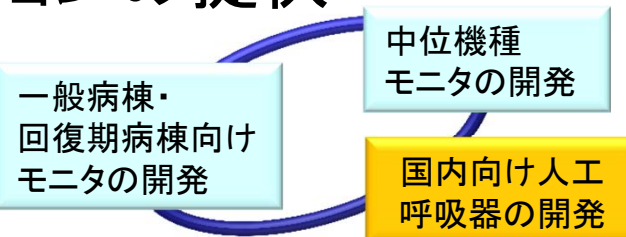
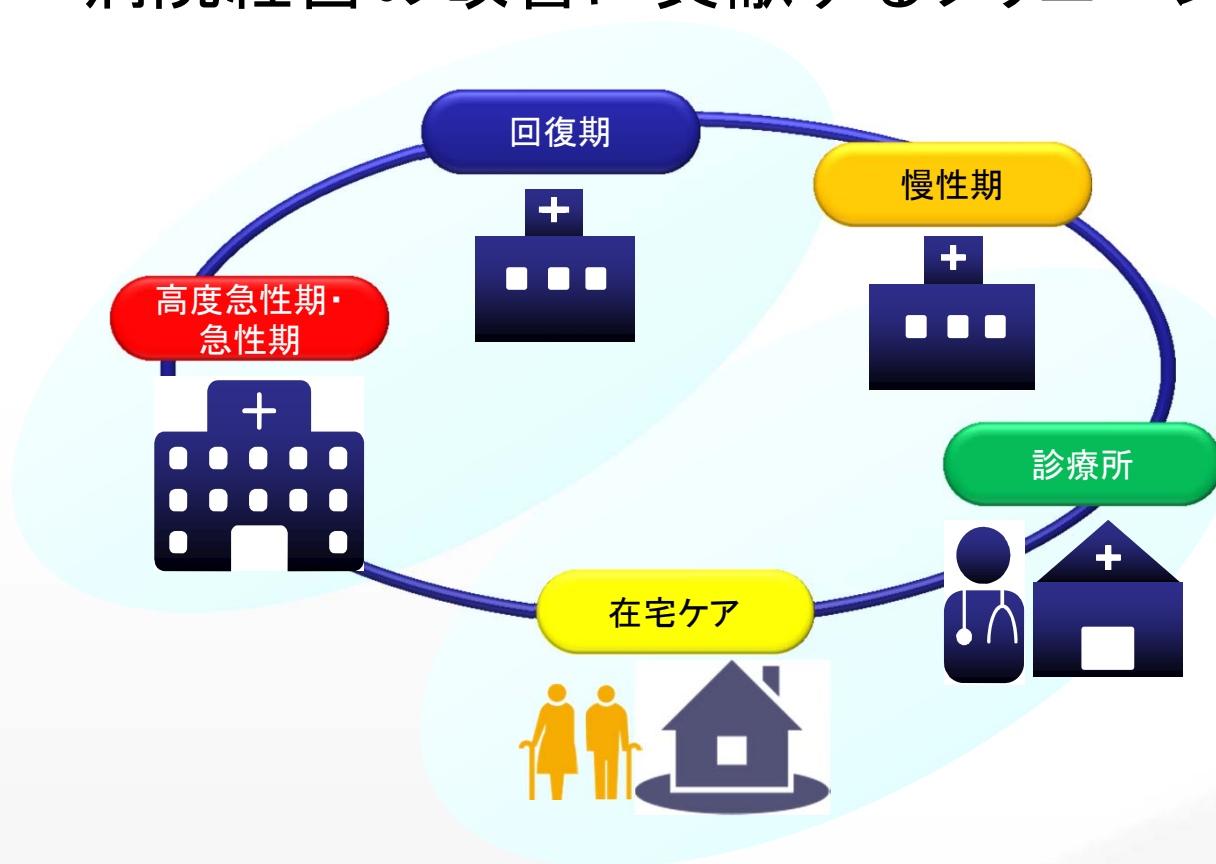
アメリカ

世界最大の市場かつ
医療の最先端を担う
アメリカでの事業基盤の強化

新興国

拡大する新興国市場の
医療ニーズに応える
戦略的事業展開

✓ 病院経営の改善に貢献するソリューションの提供



✓ 地域医療連携に対応した商品ポートフォリオの拡充



遠隔医療支援システム(2017年度発売予定)



みまもりテレケアシステム



ひとり暮らし高齢者向け
健康みまもりサービス



✓ 販売・サービス体制の強化・再編

病院営業

GP※営業

販売子会社制 ▶ 支社・支店制への移行

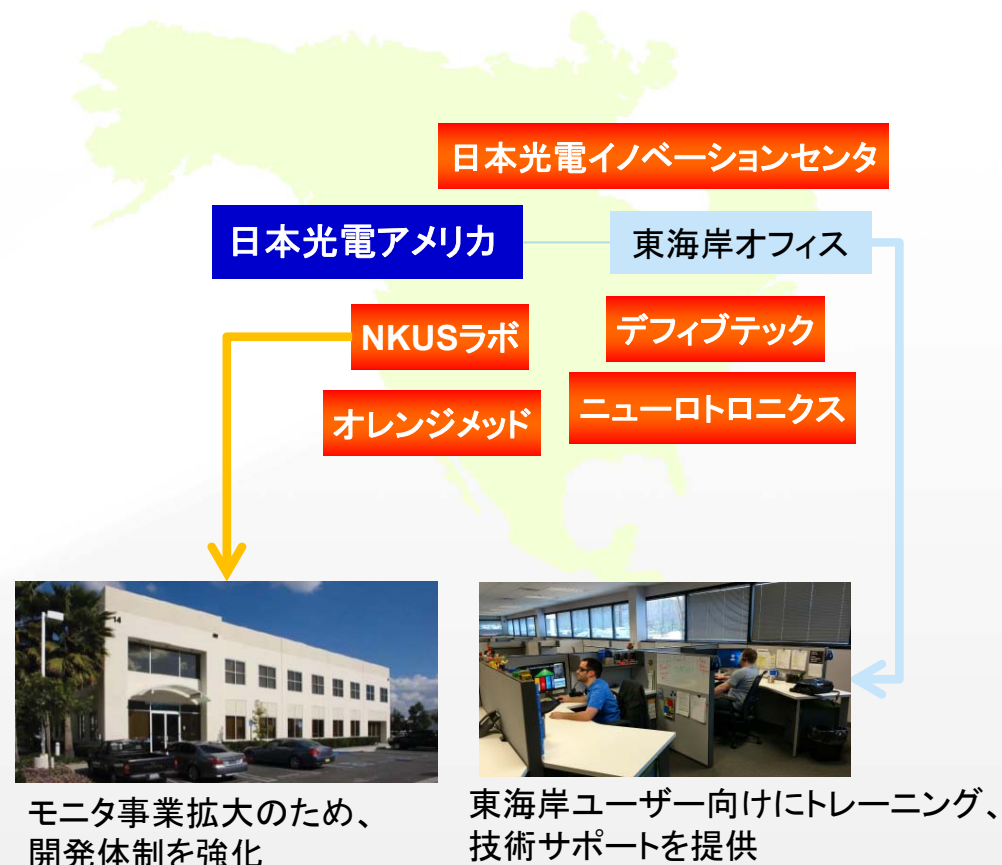
※GP: General Practitioner 総合診療医

アメリカ

世界最大・最先端のアメリカでの事業基盤の強化

- ✓ 医療の質と効率の向上に貢献するソリューションの提供

- ✓ 市場ニーズへの迅速な対応、高い顧客満足を実現する開発・販売・サービス体制の構築



✓ 中国開発・生産体制の増強

ボリュームゾーン市場向け
製品ラインアップの拡充



日本光電
ミドルイースト

日本光電コリア

上海光電

日本光電
インド

NKSバンコク

日本光電マレーシア

日本光電
シンガポール

日本光電
メキシコ

日本光電
ラテンアメリカ

日本光電
ブラジル

✓ インド、東南アジア、中南米市場における 現地生産化の推進、サービス体制の増強

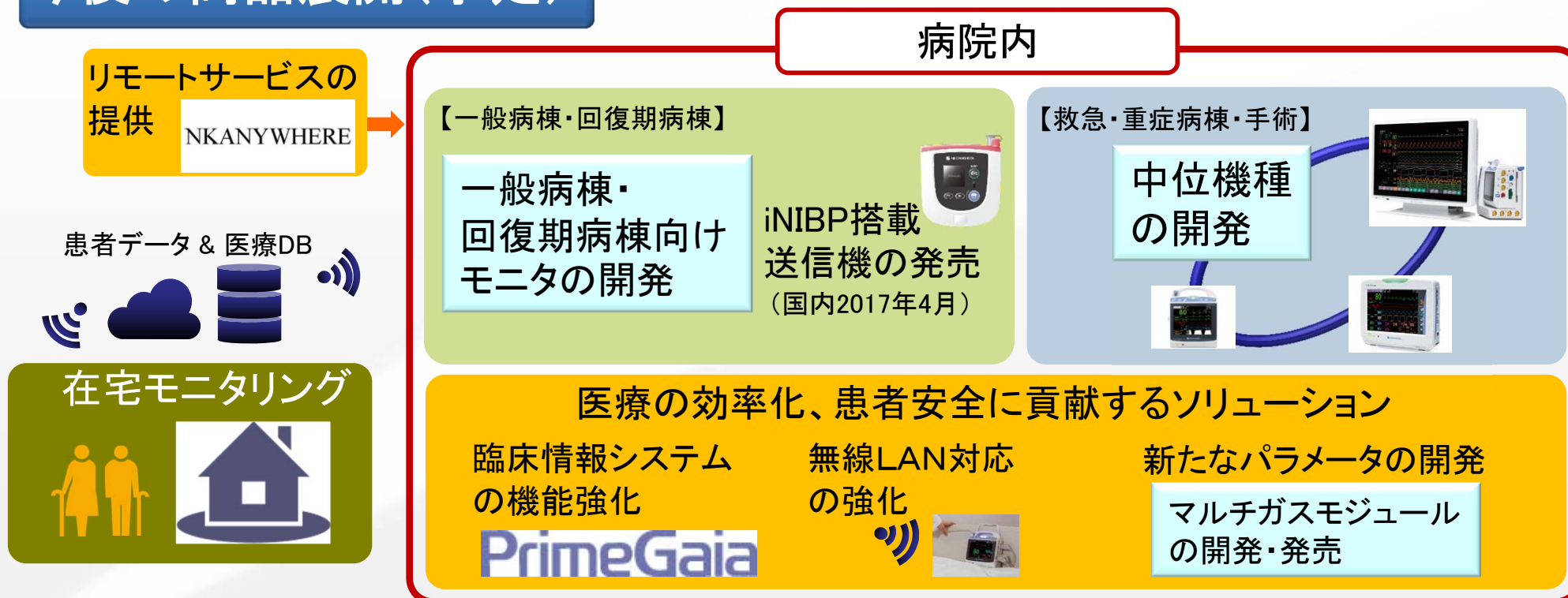
コア事業のさらなる成長



①生体情報モニタリング事業

- ✓ 医療の質と効率、患者安全の向上に貢献するモニタリングソリューションの提供
- ✓ 地域別ニーズに応えるグローバルな開発体制の構築
- ✓ ワイヤレス技術を活用した大規模ネットワークシステムへの対応

今後の商品展開(予定)



②臨床検査機器事業

IT、生体情報モニタとの融合による脳神経モニタリング
市場におけるシェアの拡大

脳神経系群

Epilepsy Monitoring Unit (EMU)
てんかんモニタリングユニット

ワイヤレス入力ユニット
の発売
(海外2017年2月)



Neuro Care Unit (NCU)
脳神経ケアユニット

EEGヘッドセットによる
脳波モニタリング



- ✓ 導出18誘導心電図※など独自技術を活かした
統合的製品ラインアップの展開

日本光電製



- ✓ ボリュームゾーン向け機種のコスト競争力向上

上海光電製



※12誘導心電図の波形をもとに、右側誘導、背部誘導の波形を演算により導出する技術

②臨床検査機器事業

検体検査 機器

- ✓ 血球計数器、免疫検査装置、試薬などPOCT向け製品ラインアップの拡充
- ✓ 現地生産体制の強化によりコスト競争力を向上し、グローバルな事業展開を加速

血球計数器



免疫検査装置

- 2016年 CRP測定装置・試薬の上海光電生産開始
- 2017年度予定 CRP試薬・HbA1c試薬のインド生産開始



③治療機器事業

✓ 除細動器・AED市場におけるリーダーポジションの確立

救急蘇生ケアサイクルの改善に貢献する独自技術とソリューションの開発



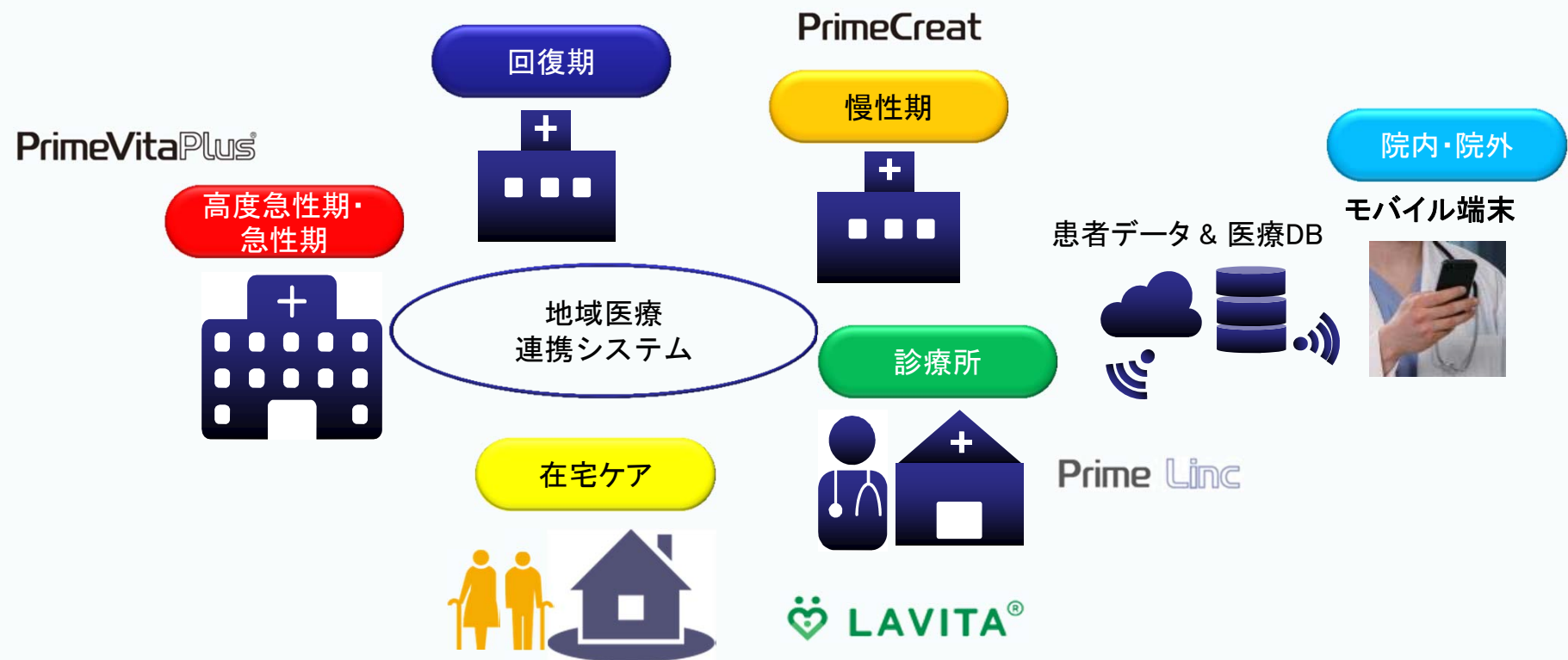
✓ 人工呼吸器、麻酔器事業の早期立ち上げ、グローバルな事業展開の推進

独自技術を活用した
先端的な人工呼吸器、
麻酔器の開発

		発売目標
国内向け人工呼吸器	総合技術開発センターで開発中	2018年度
新興国向け人工呼吸器	米開発拠点オレンジメッドで開発中	2019年度
麻酔器	アコマ社と共同開発中	2018年度

④ITソリューション事業

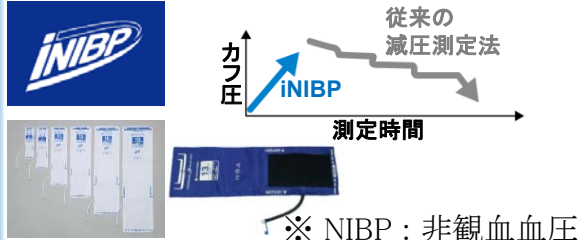
- ✓ クラウド技術を活用し、地域医療連携の基盤となるシステム商品を拡充



⑤消耗品・保守サービス事業

✓ 独自センサ技術のグローバル市場への普及を促進

NIBP※モジュール



※ NIBP : 非観血血圧

SpO₂センサ



CO₂センサ

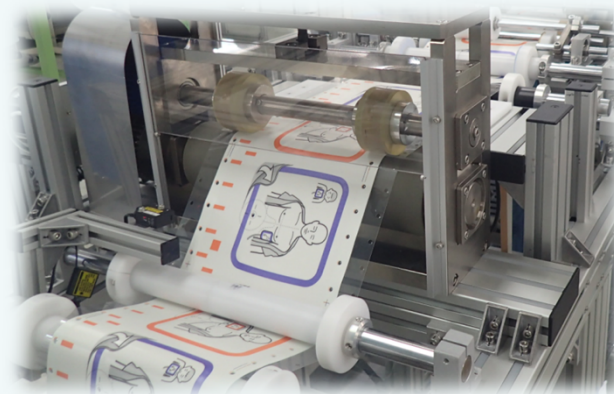
cap-ONE
ORAL NASAL EXPIRATION



上部内視鏡時
CO₂モニタリング用
アダプタの発売
(国内2017年5月)

✓ 消耗品の生産供給体制を強化し、コストダウンを徹底するとともに需要増へ対応

SpO₂/CO₂センサ、AED用使い捨てパッド
生産の自動化を推進



✓ IoTを活用した付加価値サービスの展開

リモート監視サービスの
提供

医療機器連携プログラム
MDLinkage

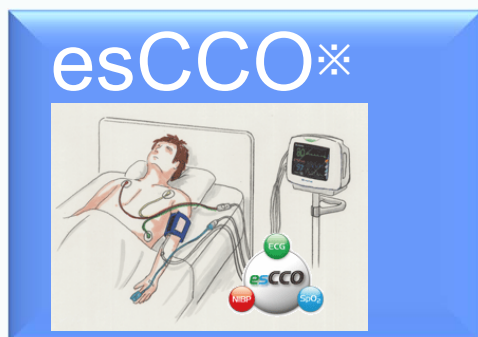
病院内



新規事業の創造

環境変化や技術革新に伴う新たな市場ニーズをとらえ、
将来のコア事業となりうる新規事業を創造

- ✓ センサ技術、信号処理技術、データ解析技術などの技術資産を活用し、新たな顧客価値・新規事業を創造



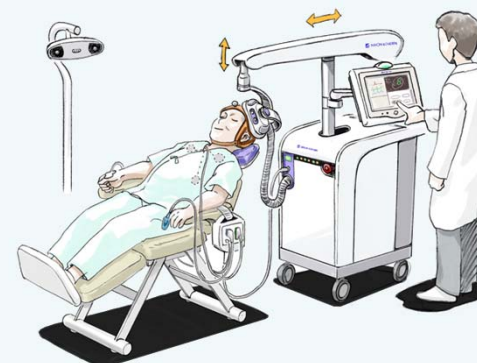
・・・新たなパラメータの開発



※estimated Continuous Cardiac Output。心拍出量の非侵襲・連続モニタリング。心電図とSpO₂を使って推定。

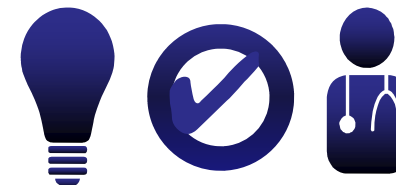
- ✓ 高齢社会における新たな医療ニーズをとらえた新規事業の創造

- ・パーキンソン病患者を対象に、
非侵襲的な**日本初**の
反復磁気刺激装置の開発を目指す
- ・2017年1月治験登録完了



技術開発力の強化

革新的技術、最高品質、高い臨床的価値
の源泉となる技術開発力のさらなる強化



- ✓ 競争優位性の源泉であるコア技術のさらなる強化

センサ技術



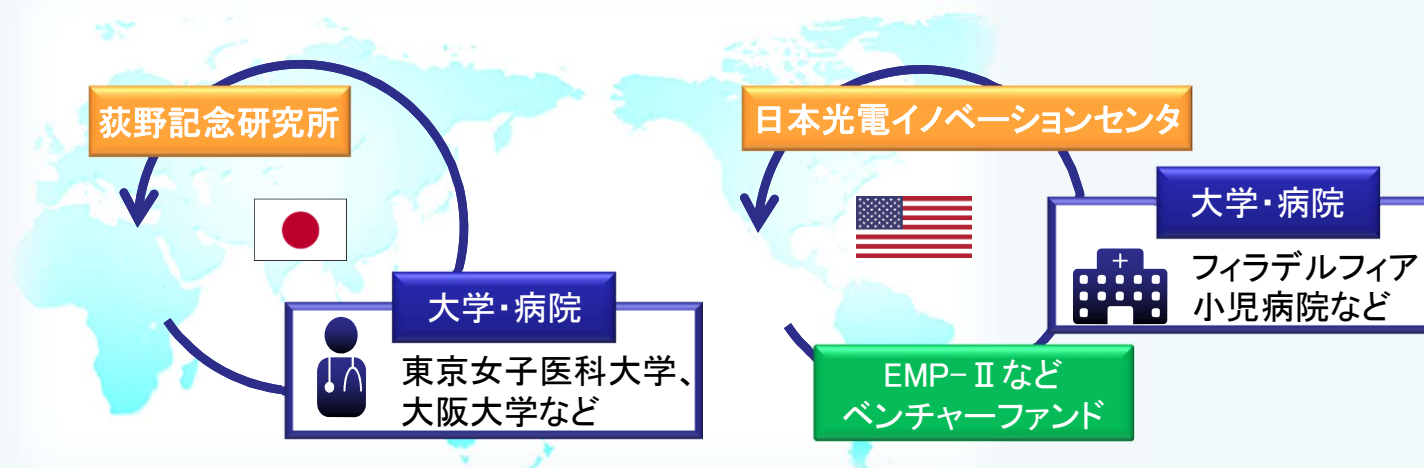
信号処理技術



データ解析技術



- ✓ 産官学との連携による革新的技術の早期導入



世界トップクオリティの追求



世界中のお客様にのちのちまで満足いただけるよう、
全社全部門、全ての活動においてトップクオリティを確保する



グローバル品質管理体制の構築

各国規制対応、市販後モニタリング機能の強化

10年連続顧客満足度No.1

10 years

MD Buyline

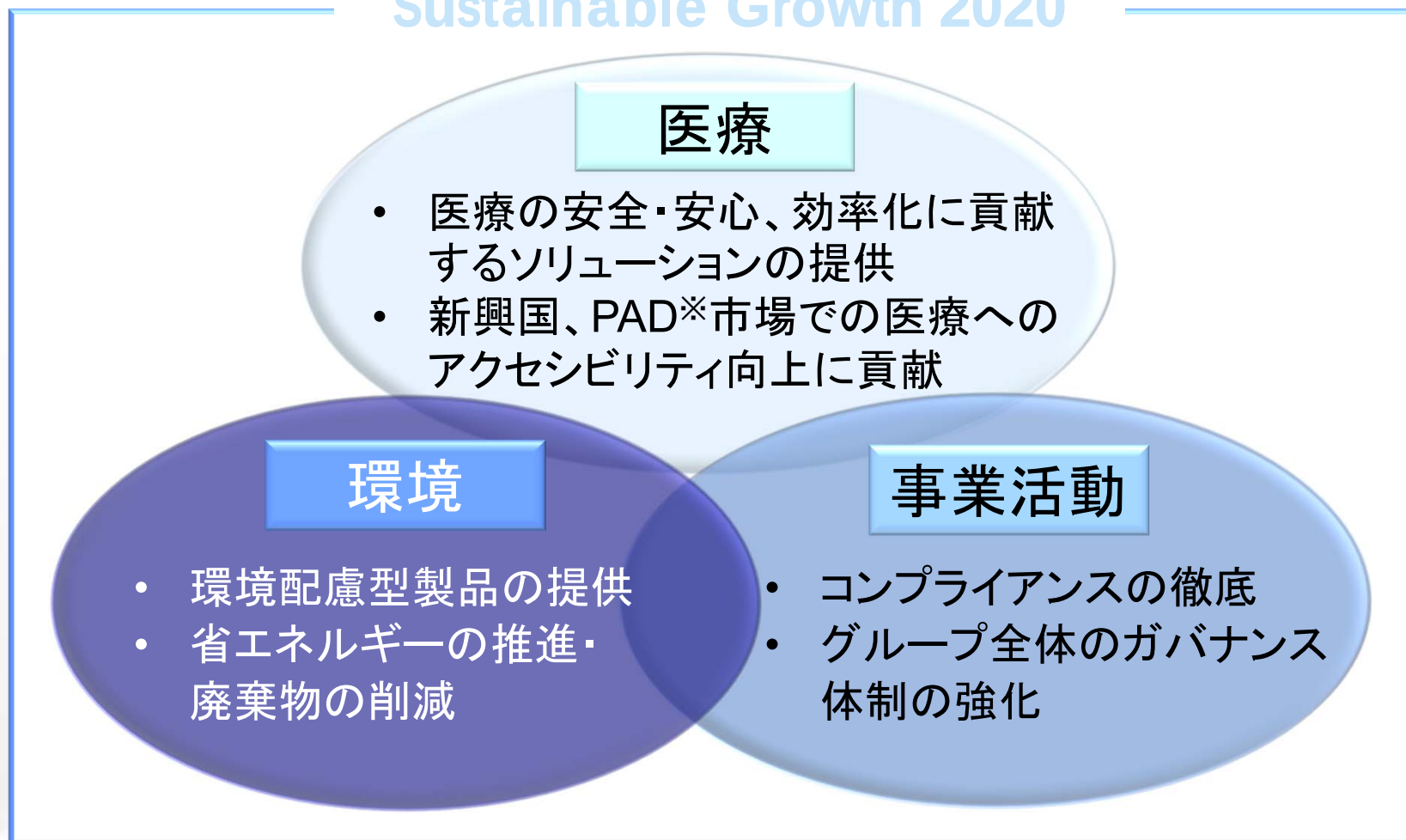


企業体質の強化

- ✓ グローバル経営管理体制の構築
- ✓ CSRの推進

CSR中期計画

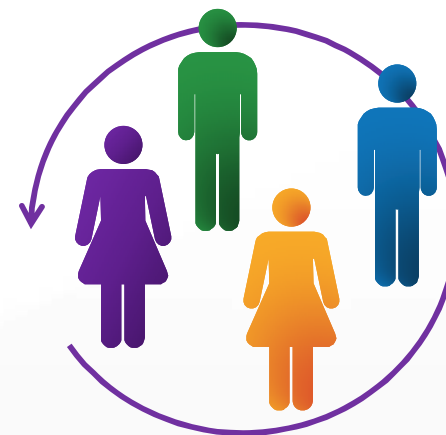
Sustainable Growth 2020



※PAD (Public Access Defibrillation): 一般市民によるAEDを用いた除細動。PAD市場には公共施設や学校、民間企業などが含まれる。

人財育成・組織風土改革

- ✓ 新たな人事制度・人財育成プログラムの導入
- ✓ 自律的に行動する人財の育成
- ✓ 自由闊達で創造的な組織風土の醸成



経営目標値(2020年3月期)

売上高	1,900億円	地域別海外売上高	
国内売上高	1,350億円		
海外売上高	550億円		
営業利益 (営業利益率)	200億円 (10.5%)	米州	273億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	137億円	欧州	82億円
ROE	12.0%	アジア州	165億円
		その他	30億円

想定レート: 1USD=110円、1EUR=115円

投資計画

2018年3月期～2020年3月期(3年間合計)

設備投資

160億円程度

研究開発投資

230億円程度

利益配分の基本方針

成長投資

将来の企業成長に必要な投資を継続

研究開発

設備投資

M&A、提携

人財育成

株主還元

- ✓ 長期に亘って安定的な配当を継続
- ✓ 連結配当性向30%以上を目標
- ✓ 配当を重視し、自己株式の取得は機動的に検討

(円) 【一株当たり配当金・連結配当性向の推移】



注) 2015年4月1日を効力発生日として株式1株につき2株の株式分割を実施
2015年3月期までの数値は、株式分割前の実際の配当金の額を記載

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。

【担当部署】経営戦略部

【連絡先】TEL03-5996-8003