

中期経営計画



BEACON

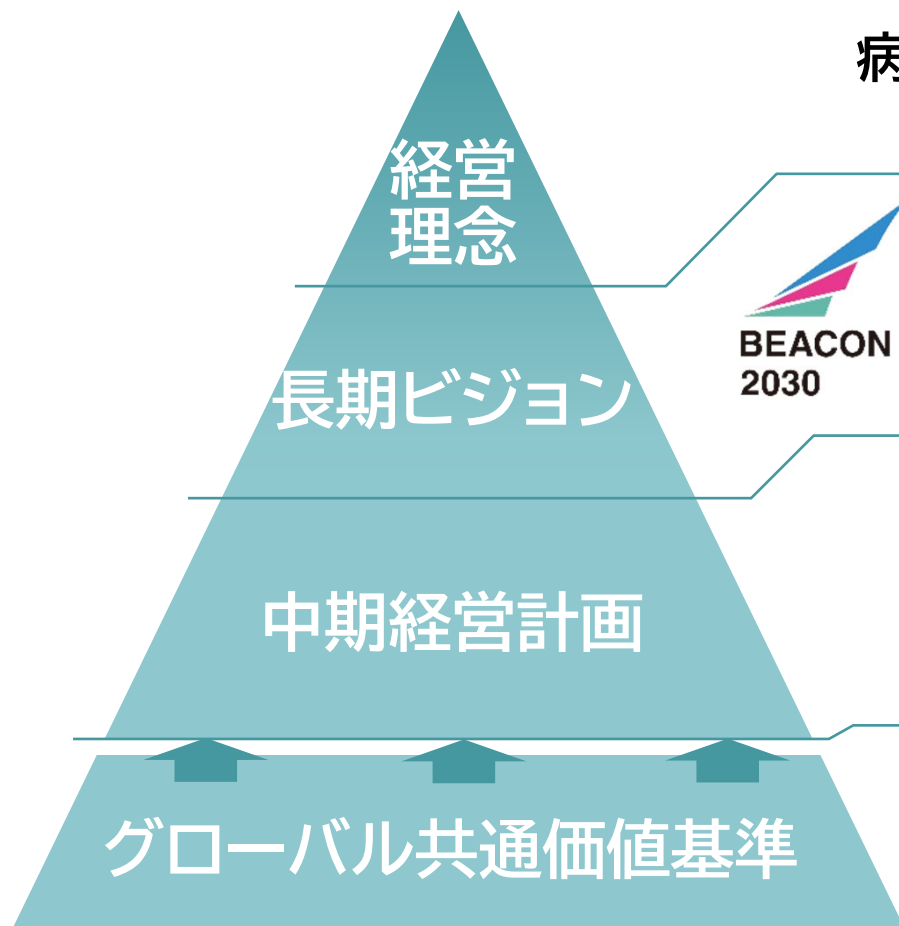
2030

Phase III

2021年3月2日



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



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

BEACON 2030 Phase III : 長期ビジョンの実現

BEACON 2030 Phase II : 成長への投資

BEACON 2030 Phase I : 基盤の強化

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

※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。

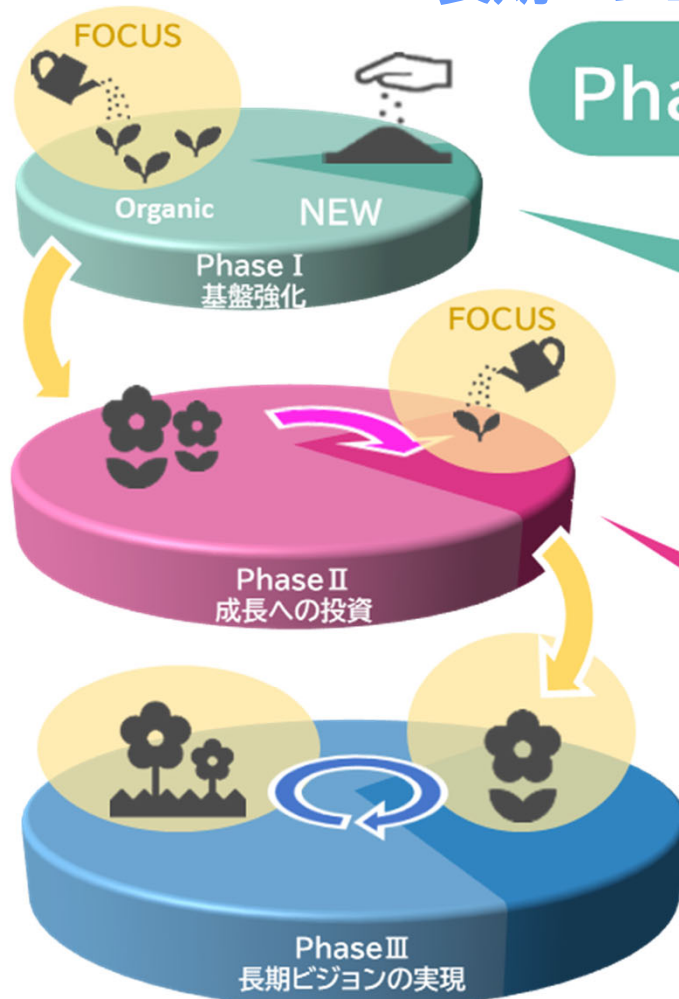
長期ビジョン実現に向けた3つのフェーズ

2030年3月までに設定した3つのフェーズのテーマを着実に達成することで変革を成し遂げ、長期ビジョンを実現します

BEACON
2030
Phase III

BEACON
2030
Phase II

BEACON
2030
Phase III



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

Phase II

成長への投資 2024/4-2027/3

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を獲得するフェーズ

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 III

1. 前中期経営計画の振り返り・2021年3月期の取り組み
2. 環境認識
3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase I
 - 基本方針
 - サステナビリティの推進
 - 重要施策
 - (1) 経営の視点
 - (2) 事業の視点
 - (3) 組織の視点
 - 人財育成・組織風土改革
 - 経営目標値
 - 投資計画
 - 利益配分の基本方針

1. 前中期経営計画の振り返り・ 2021年3月期の取り組み

前中期経営計画の振り返り

1 高い顧客価値の創造

- **当社初となる製品を相次ぎ投入**
 ー超音波診断装置、全自動血球計数・免疫反応測定装置、スポットチェックモニタ、人工呼吸器等
- **自社品売上比率: 65.6%** (2020/3期)
- **消耗品・保守サービス**
 売上比率: 45.5% (2020/3期)

2 組織的な生産性の向上

- **東日本物流センターの設立**
- **ERPのグローバル展開**
 ー中東、韓国、メキシコ、インド
- **本社-国内支社支店間の業務のスリム化**



	2017/3期 実績	2020/3期 目標値	2020/3期 実績
売上高	1,662億円	1,900億円	1,850億円
国内売上高	1,247億円	1,350億円	1,343億円
海外売上高	415億円	550億円	506億円
営業利益 (営業利益率)	135億円 (8.2%)	200億円 (10.5%)	155億円 (8.4%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	91億円	137億円	98億円
ROE	9.1%	12.0%	8.3%

前中期経営計画で残った課題

収益性の改善は道半ば

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

COVID-19感染拡大により市場環境が変化したことから、
中期経営計画の公表を1年延期

2021年3月期の取り組み

COVID-19感染対策

- 感染対策を徹底し、製品・サービスの供給を継続



- オンラインセミナー、教育プログラムの提供・拡充



緊急増産対策

- 海外での需要急増に伴い、増産体制を構築

生体情報モニタ

- ・ 富岡生産センターで生産増強



人工呼吸器

- ・ 富岡生産センター、日本光電オレンジメッドで生産増強

成果

医療機器メーカーとしての供給責任を果たし、医療現場の支援を継続
海外での生体情報モニタ、人工呼吸器の設置ベースが拡大

課題 国内でのコンプライアンス事案発生に伴う、ガバナンス体制の見直し

2. 環境認識

経営環境

COVID-19の
感染拡大

- ➕ 医療提供体制の重要性を再認識
- ➖ 医療従事者の感染・負荷が増大、
病院の経営悪化が課題

医療のDXの加速
テレメディスン、遠隔ICU等



新規参入の激化



サイバーセキュリティなど
法規制の厳格化



3. 中期経営計画 BEACON 2030 Phase III

基本方針

事業と企業活動を通じてサステナビリティを推進

経営

コンプライアンスの徹底とグループガバナンスの一層の強化により、経営基盤を強化する。

事業

既存事業の収益性を改善することで得た原資により、戦略的な先行投資を実施し、新たな成長への種を蒔く。

組織

グローバルSCMの構築とコーポレートの主要機能の強化により、グローバル成長の礎を築く。


サステナビリティの推進：マテリアリティ

事業を通じて解決を目指す課題

アクセシブル・インテリジェント・患者視点・コネクテッド・最適化

AEDへのアクセス拡大による蘇生率の向上	医療機器の自動制御	アラーム高度化による静かな医療環境	遠隔監視を用いた製品稼働率向上
新興国の医療従事者への教育機会の提供	患者さんにやさしいセンサの開発・提供	心不全や脳疾患感染症ケアへの貢献	テレメディスンによる医療格差の解消


3 すべての人に健康と福祉を



価値共創の源泉となるテクノロジー

ヒューマンマシンインターフェース IoT AI サイバーセキュリティ グリーン技術

9 産業と技術革新の基盤をつくろう



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	バリューチェーン全体で世界最高品質を追求	コンプライアンスの徹底とグループガバナンスの一層の強化	脱炭素社会の実現に貢献
人権・人財	品質	ガバナンス	環境

企業活動を通じて解決を目指す課題



サステナビリティの推進: KPI

マテリアリティ

KPI

事業を通じて 解決を目指す課題	アクセシブル	AEDへのアクセス拡大による蘇生率の向上	累計/年間グローバルAED販売台数 日本・米国におけるAED使用率
		新興国の医療従事者への教育機会の提供	インドネシアにおけるてんかん診療教育の推進 オンライン教育プログラムを含むセミナー開催国数、回数、受講者数
	インテリジェント	医療機器の自動制御	ロボット麻酔システムへの研究開発投資 人工呼吸器のクローズドループ制御への研究開発投資
		患者さんにやさしいセンサの開発・提供	新規センサへの研究開発投資 esCCO、導出18誘導心電図、iNIBP搭載機種販売台数
	患者視点	アラーム高度化による静かな医療環境	アラーム高精度検出技術への研究開発投資 アラームレポートの活用により運用が改善した医療機関数（日本・米国）
		コネクテッド	心不全や脳疾患感染症ケアへの貢献
	遠隔監視を用いた製品稼働率向上		MD Linkage接続機種・台数 機器トラブルの事前通知件数
	テレメディスンによる医療格差の解消		LAVITA等ネットワーク対応型製品の設置台数 集中治療の遠隔支援実現に向けた研究開発投資
最適化			

企業活動を通じて 解決を目指す課題	人権・人財	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	従業員満足度 グローバルに活躍できる人財の育成
	品質	バリューチェーン全体で世界最高品質を追求	ネットプロモータスコア リコール件数
	ガバナンス	コンプライアンスの徹底とグループガバナンスの一層の強化	グループ全体でのコンプライアンス・プログラムの運用確立と強化 グローバル経営管理ポリシーの確立と海外拠点への浸透 国内販売における内部統制システムの強化
	環境	脱炭素社会の実現に貢献	CO ₂ 排出量 環境配慮型製品の機種数、該当製品売上比率 製品・部品の廃棄量

重要施策：(1)経営の視点

基本方針

コンプライアンスの徹底とグループガバナンスの一層の強化により、経営基盤を強化する。

コンプライアンスの徹底

(コンプライアンス教育)

- ✓ 職場単位でのコンプライアンス勉強会のコンテンツ拡充、不正行為防止のための教育の強化

(コンプライアンス組織体制)

- ✓ グローバル経営管理本部
「コンプライアンス・法務統括室」
- ✓ 営業本部「コンプライアンス推進室」

グループガバナンスの強化

- ✓ 「グローバル経営管理ポリシー」の確立・浸透
- ✓ 国内販売における内部統制システムの強化



早期の信頼回復を目指す

重要施策：(2)事業の視点

基本方針

既存事業の収益性を改善することで得た原資により、戦略的な先行投資を実施し、新たな成長への種を蒔く。



① 既存事業における収益性の改善



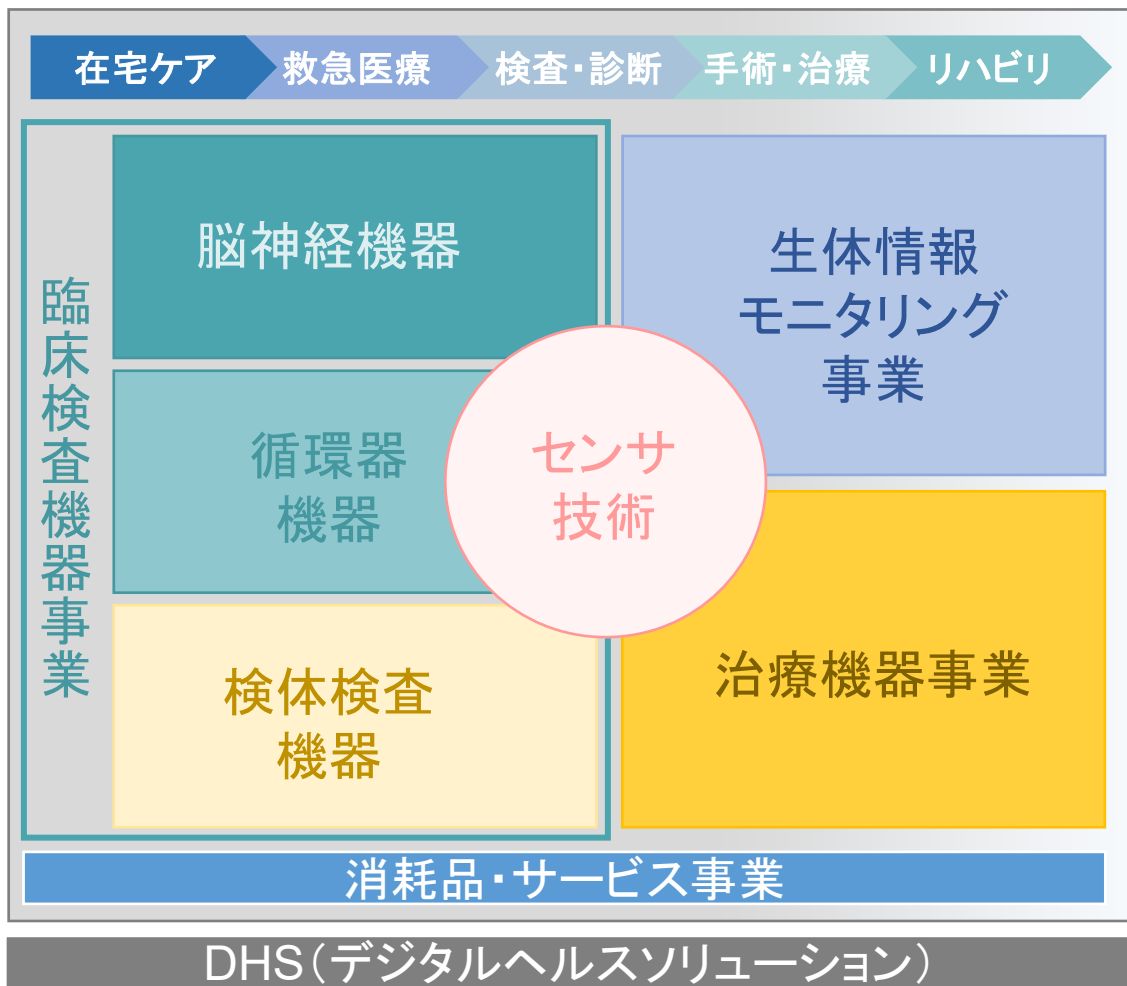
② グローバル事業における戦略強化



③ DHS構想の推進による新たな顧客価値の創出

※DHS: デジタルヘルスソリューション

①既存事業における収益性の改善



全事業共通施策

高い顧客価値の創造

- ・デジタルヘルスの推進
- ・サイバーセキュリティ対応
- ・医療機器リモート監視システム (MD Linkage) の拡充

生産性の向上

- ・新たな共通設計プラットフォームの構築
- ・標準化・共通化の推進
- ・ライフサイクルマネジメントの徹底

タイムリーな製品投入

- ・世界最高品質の追求
- ・開発体制、QA/RA体制の強化

高収益体質の実現

①既存事業における収益性の改善

生体情報モニタリング事業

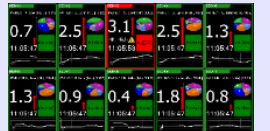
製品ラインアップの拡充

✓ 次世代セントラルモニタの開発



アプリケーションサービスの充実

- ✓ 早期警告スコアの搭載
- ✓ 人工呼吸器との接続・連携強化
- ✓ 医療機器リモート監視システムに対応



バイタルデータを活用したDHSの開発

✓ 米国で新たなソリューション提供



バイタルデータの取得

データウェアハウスに蓄積

解析・分析ツールの提供

①既存事業における収益性の改善

治療機器事業(人工呼吸器・麻酔器、救急蘇生機器)

人工呼吸器・麻酔器

✓ 人工呼吸器事業の持続的成長

- 中国市場への参入
- 中位機種モデルの開発
- 生体情報モニタとの接続・連携強化



中位機種
人工呼吸器
の開発

✓ ロボット麻酔システムの開発 日本初!

- バイタルデータを活用し
麻酔薬の投与を自動調節

救急蘇生機器

✓ 海外プレホスピタル事業の強化

- 普及タイプ除細動器、次世代自動心臓
マッサージ装置の開発
- エアウェイスコープ、
自動心臓マッサージ装置の
提案強化

普及タイプ
除細動器
の開発

次世代モデル
の開発



エアウェイ
スコープ



自動心臓マッサージ装置

✓ AED使用率向上のための ソリューションの提供

- パルスチェッカーの提案強化
- モバイルAED、ホームAED
によるアクセシビリティの向上



パルスチェッカー



AED-M100

①既存事業における収益性の改善

臨床検査機器事業(脳神経／循環器／検体検査機器)

脳神経機器

- ✓ ネットワーク対応の脳波アンプの開発
- ✓ 中国市場へのEEGヘッドセットの投入
- ✓ 日本、中国、米国市場でのリーダポジションの確立

ネットワーク対応
脳波アンプ
の開発



EEGヘッドセット

循環器機器

- ✓ 普及タイプ心電計のラインアップ拡充
- ✓ 中国市場におけるcardioNetの展開強化
- ✓ 心臓カテーテル検査装置の不整脈解析機能の訴求

普及タイプ
心電計
の開発



RMC-5000



検体検査機器

- ✓ 製品ラインアップの拡充

網赤血球測定付き
血球計数器の開発

- ✓ 中国、新興国市場での事業展開加速
 - 赤血球沈降速度(ESR)測定付き血球計数器の販促
 - 医療機器リモート監視システムの海外提供開始



①既存事業における収益性の改善

消耗品・サービス事業

消耗品

国内・海外：感染防止の訴求

- ✓ 生体情報モニタ、人工呼吸器の
ディスポ消耗品の拡販



海外：消耗品事業の強化

- ✓ コストダウン、生産数量の増大



- ✓ 消耗品ラインアップの拡充

サービス

国内：高付加価値サービスの提供

- ✓ 保守プランの充実
- ✓ 医療機器リモート監視システムの
対応機種拡大

予防保守契約プラン



MD Linkage



人工呼吸器
NKV-330

生体情報
モニタ

海外：サービス事業の基盤強化

- ✓ 新規顧客基盤への提案強化
- ✓ 保守プラン、教育プログラムの充実
- ✓ 医療機器リモート監視
システムの提供開始



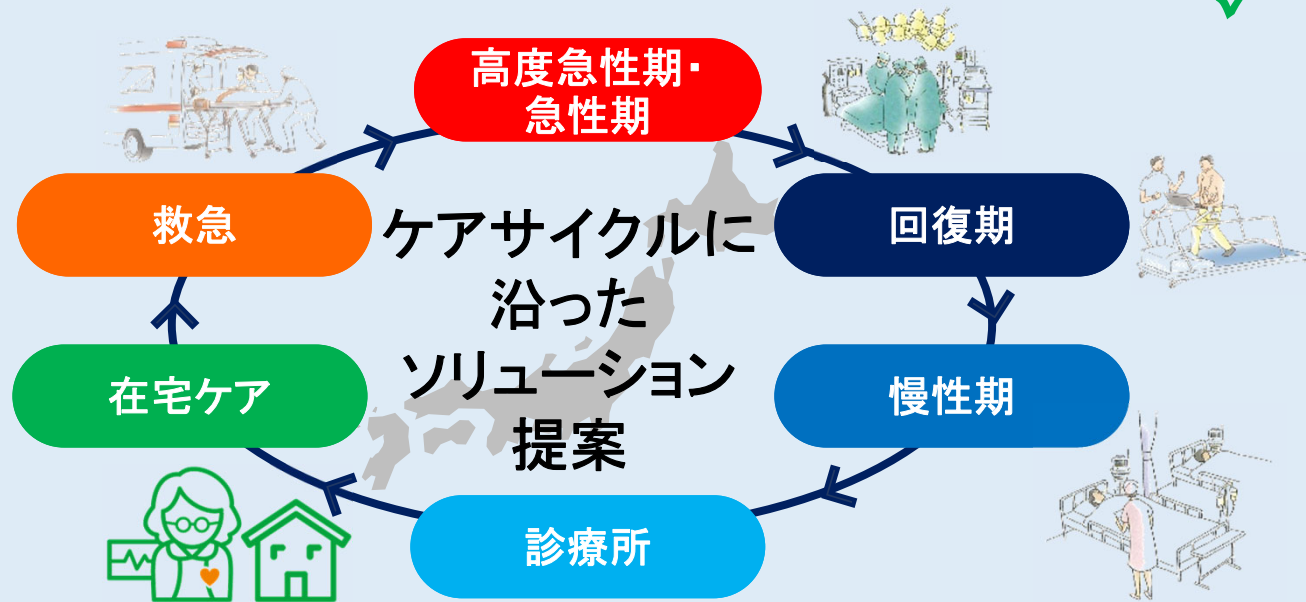
②グローバル事業における戦略強化 日本市場

『医療の質向上、医療課題の解決に向けたソリューション提案を進化』

✓ 顧客価値提案の強化

医療安全 診療実績 業務効率 につながる

提案営業力の強化、サービスの拡充



✓ 生体情報モニタと人工呼吸器の接続・連携強化



✓ LAVITA®への接続機種 の拡充、心不全ケアにおける 地域医療連携を支援

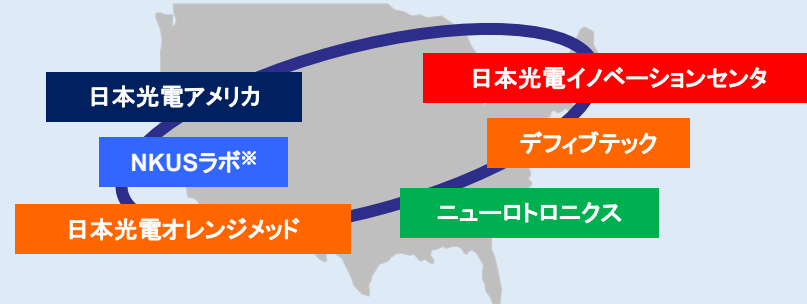


②グローバル事業における戦略強化 米国市場

『子会社6社の統合と融合による米国事業のさらなる成長』

✓ 開発・生産・販売機能の積極活用

NKV-330、EMS-1052の現地生産・販売



生体情報モニタ

市場シェア目標
12%

- DHSの開発・提供
- 中位機種ベッドサイドモニタの投入



CSM-1500/1700シリーズ

治療機器

人工呼吸器

- ラインアップの拡充



NKV-330



NKV-550

救急蘇生機器

- ソリューション提案強化
- 米国製除細動器の投入



EMS-1052

②グローバル事業における戦略強化 中国市場

『開発・生産・販売機能の活用による顧客価値の最大化』

- ✓ 中国市場のニーズをとらえた現地開発・生産体制の拡充
 - ・心電計、除細動器、AED、検体検査機器に注力
- ✓ マーケティング機能強化によるソリューション提案の推進



欧州・新興国市場

『新規顧客基盤の深耕とソリューション提案の推進』

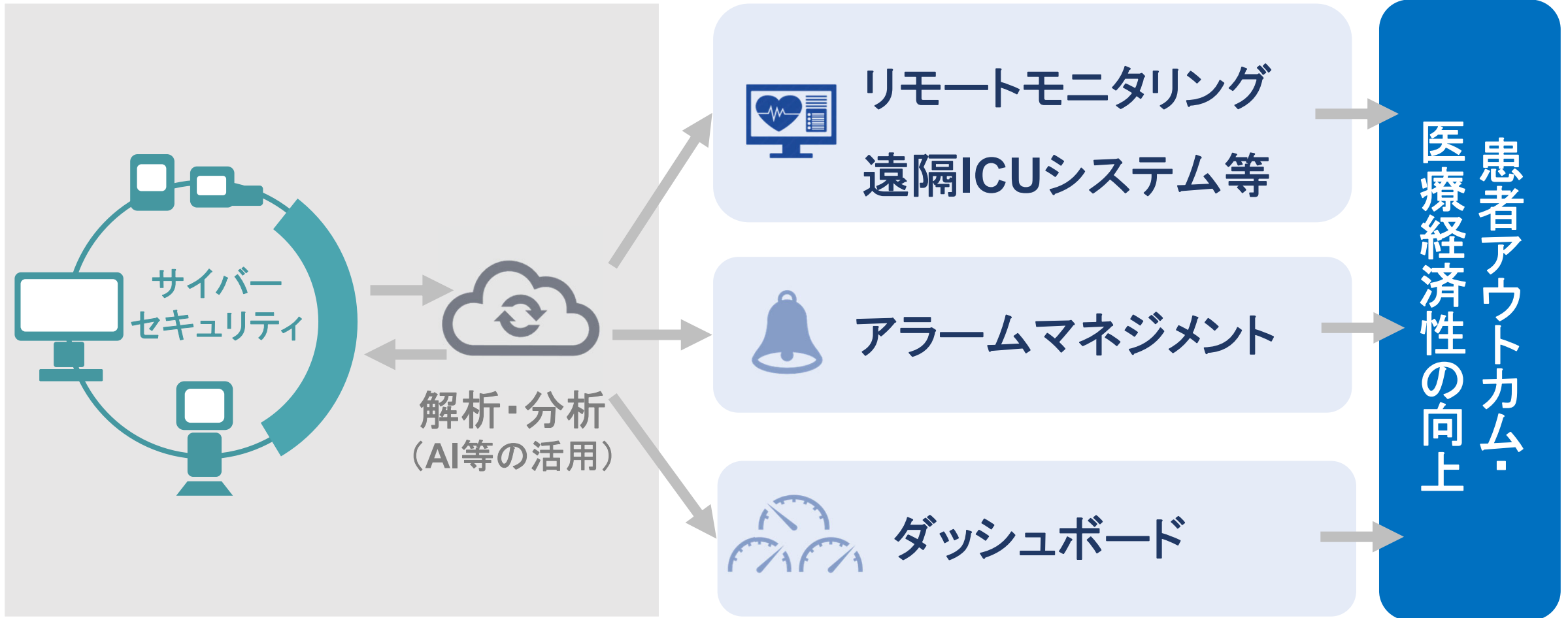
- ✓ 消耗品・サービス事業の強化
- ✓ COVID-19後の医療提供体制整備の提案
- ✓ 現地システムベンダーとの協業によるデータ連携対応



③DHS構想の推進による新たな顧客価値の創出

バイタルデータの統合・分析

臨床支援アプリケーション

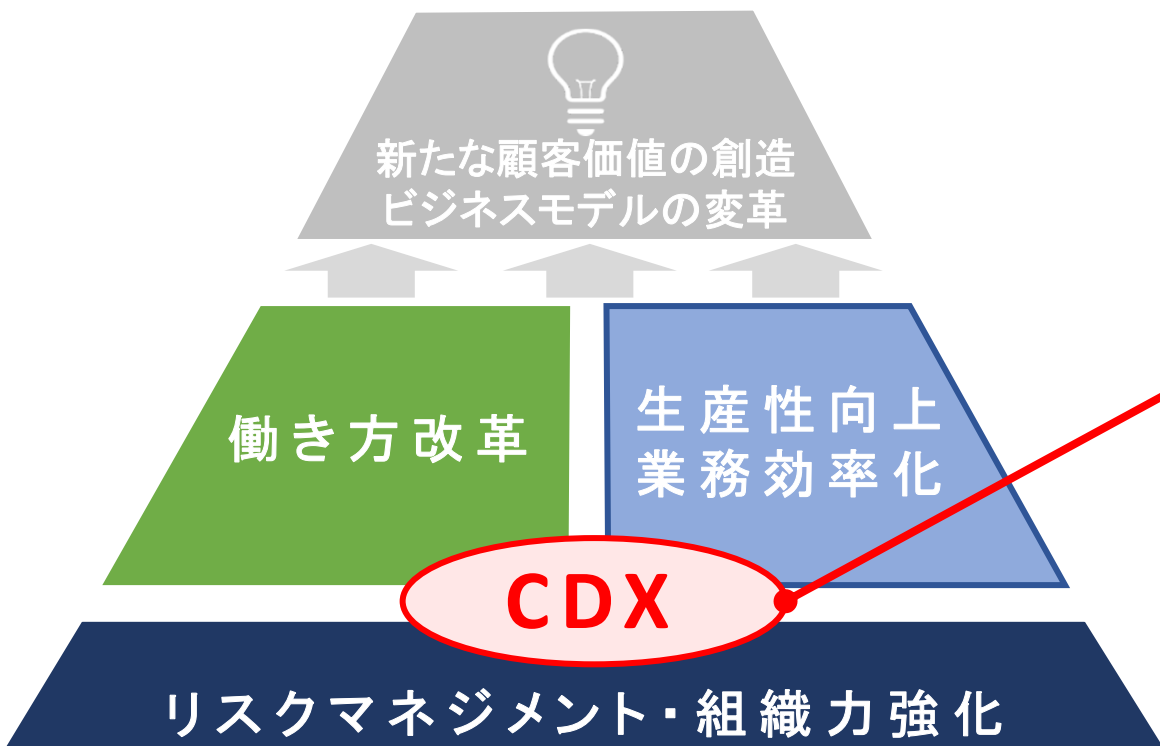


重要施策：(3)組織の視点

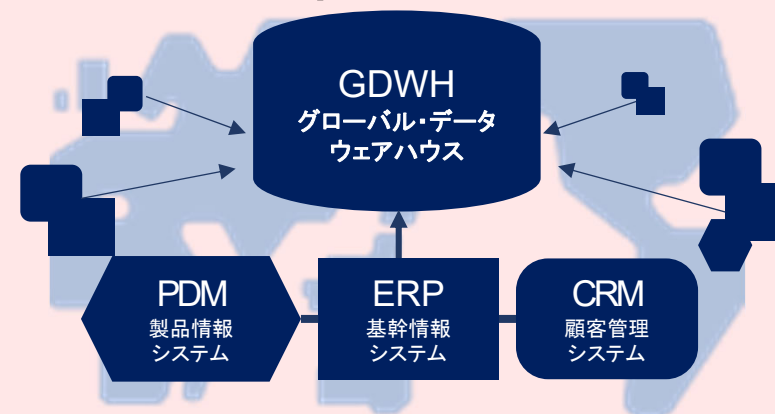
基本方針

グローバルSCMの構築とコーポレートの主要機能の強化により、健全なグローバル成長の礎を築く。

① コーポレート・デジタルトランスフォーメーションの推進



- ✓ サイバーセキュリティ強化
- ✓ グローバル情報基盤の整備



- ✓ コミュニケーション基盤の整備

重要施策：(3)組織の視点



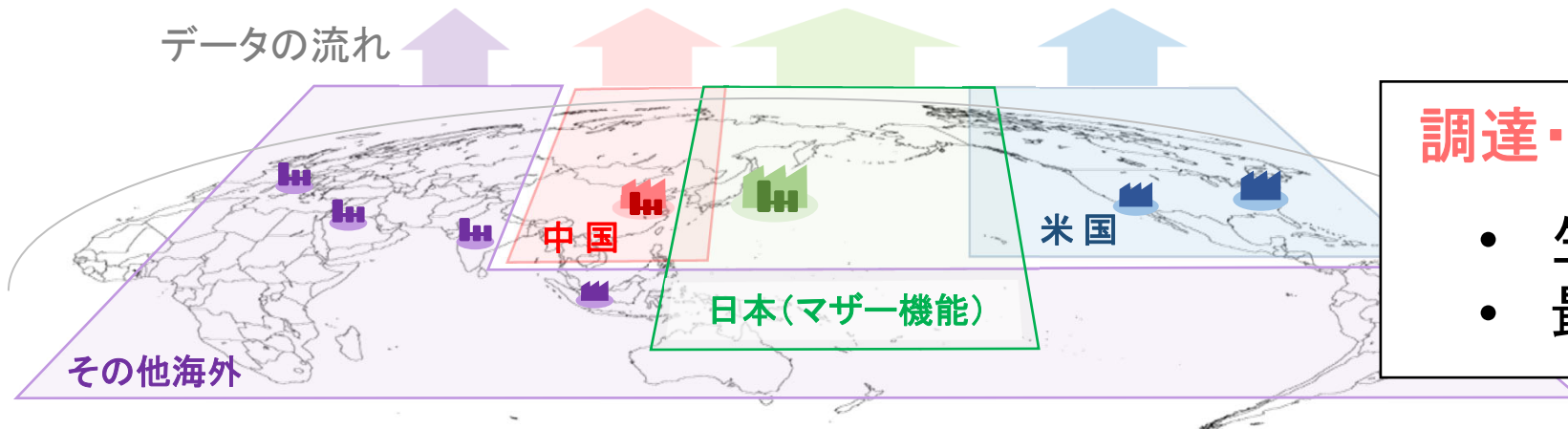
② グローバル・サプライチェーン・マネジメントの構築

- 設計・生産技術
- 品質・法規制
- 調達
- 生産計画・生産
- 在庫・物流

共通デジタル基盤(DX)

サプライチェーン全体の見える化

データの流れ



調達・生産・物流でのプロセス改革

- 生産工程の標準化
- 最適地生産の実現

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

新たな人事制度



長期ビジョン実現に向けた
役割型(職務型)人事への転換



働き方改革

ワーク・ライフ・バランス
新しい働き方への対応

グローバル 人財育成プログラム



長期ビジョン実現に必要なスキル・
人財・組織を育てるプログラム

経営目標値(2024年3月期)

売上高	1,970億円
国内売上高	1,340億円
海外売上高 (海外売上高比率)	630億円 (32.0%)
消耗品・サービス売上高比率	48%以上
売上総利益率	50%以上
営業利益 (営業利益率)	200億円 (10.2%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	138億円
ROE	10%

地域別海外売上高

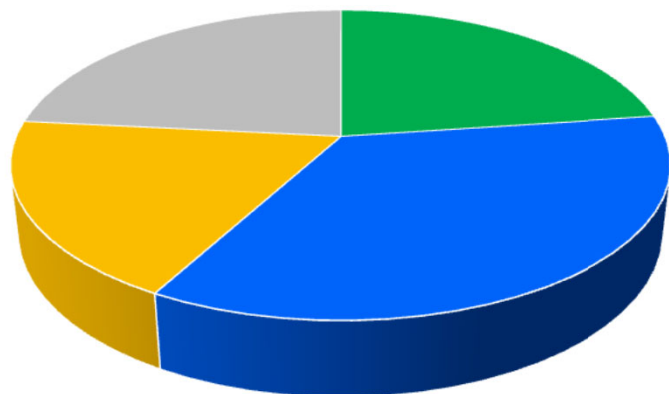
米州	320億円
欧州	100億円
アジア州他	210億円

想定レート: 1米ドル=102円、1ユーロ=124円

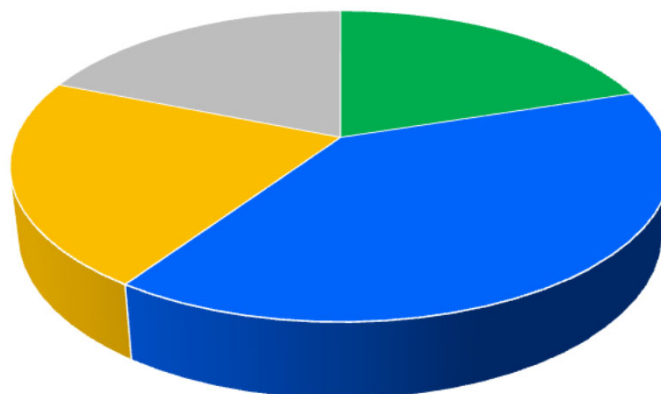
売上構成イメージ

生体情報モニタ、治療機器の事業拡大に注力

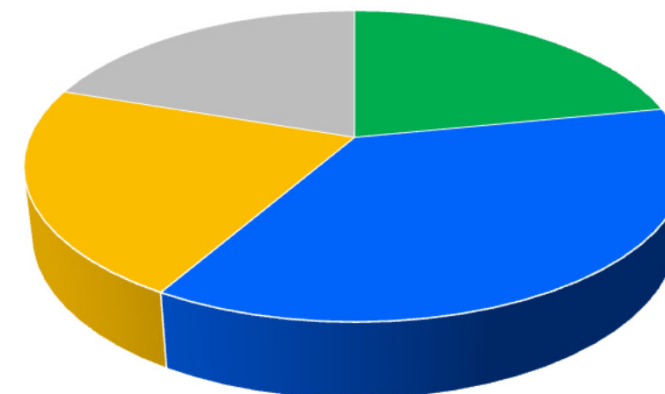
2020年3月期実績



2021年3月期予想



2024年3月期目標



■ 生体計測機器
 ■ 生体情報モニタ
 ■ 治療機器
 ■ その他

投資計画

- 生体情報モニタ、人工呼吸器の主要モデルの開発は前中期経営計画で完了
- デジタルヘルスソリューションを新規事業と位置付けて積極投資
- コーポレートDX推進、グローバルSCM構築のための設備投資

	前中期経営計画 (3カ年実績)	BEACON 2030 Phase III (3カ年計画)
研究開発投資	212億円	200億円程度
設備投資	100億円	140億円程度

利益配分の基本方針

利益配分の優先順位は、①将来の企業成長に向けた投資、②配当、③自己株式取得

将来の企業成長
に向けた投資

- デジタルヘルスソリューションを新規事業と位置付けて積極投資
- コーポレートDX推進、グローバルSCM構築のための設備投資

研究
開発



設備
投資



M&A
提携



人財
育成



配当

長期安定配当
を継続

目標：連結配当性向
30%以上

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、機動的に検討

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】経営戦略統括部
【連絡先】TEL03-5996-8003