

経理担当取締役 (Chief Administrative Officer) メッセージ

中期経営計画「BEACON 2030 Phase II」の2年目を振り返って

「BEACON 2030 Phase II」の2年目にあたる2025年度は、国内外で事業環境が大きく変化する中、収益基盤の強化に向けた各施策を着実に推進しました。国内市場においては、急性期病院、中小病院、診療所といった市場セグメント別の取り組みを強化し、医療安全、診療実績、業務効率の向上に資する価値提案を推進しました。消耗品・サービス事業の拡大に取り組みましたが、現地仕入品の抑制に加え、導入品であるアボット製品の減少の影響により、売上高は前期比0.6%の減収となりました。一方、海外市場においては、全地域で好調に推移し、前期比13.1%の増収となりました。為替影響およびアドテック（株）の連結影響を除いても、事業の基礎的な成長力は維持されています。利益面では、増収効果に加え、販売価格の適正化および商品ミックスの改善が寄与したものの、関税影響を含む原価上昇や賃上げ対応、研究開発投資の拡大、M&Aおよび設備投資に伴う償却費の増加により販管費が増加しました。この結果、営業利益は187億円（前期比9.5%減）、営業利益率は8.0%、ROEは8.1%となりました。また、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）は215日となり、前年度からは改善したものの、目標である190日には未達となりました。以上を踏まえ、当社は、売上成長の加速、収益性のさらなる向上、および資本効率の改善を重要課題として認識しています。今後は、国内事業の収益力強化と海外成長の取り込みを両立させるとともに、資本効率を意識した経営の徹底により、中期経営計画の達成に向けた取り組みを一層強化していきます。



加藤 一弘
取締役常務執行役員
Chief Administrative Officer
経営管理本部長
コンプライアンス担当役員

中期経営計画「BEACON 2030 Phase II」

前中期経営計画における課題を踏まえ、3つの指標を設定し、6つの重要施策に取り組んでいます。「成長性」においては売上高CAGR 5%、「収益性」においては営業利益率15%、「資本効率性」においてはROE12%の目標達成を目指しています。これらの経営目標値達成に向け、「全社収益改革の実行」「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」など6つの重要施策を推進しています。

1. 全社収益改革の実行

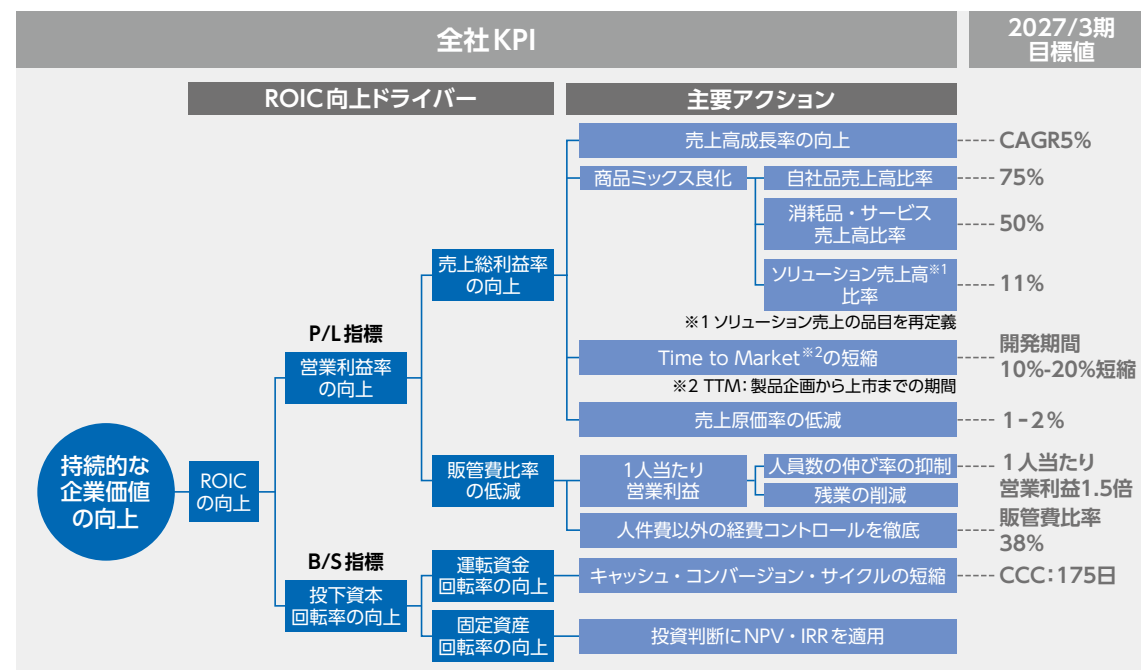
「全社収益改革の実行」においては、商品ミックスの改善、生産性向上、サプライチェーンの最適化を柱とし、営業利益率で合計5%ポイントの改善を目標に掲げています（商品ミックス：約2%ポイント、生産性：約2%ポイント、サプライチェーン：約1%ポイント）。2025年度においては、各施策の実行を着実に積み上げた結果、営業利益率で約3%ポイントの改善を実現しました。現時点では、最終目標に対し約9割の効果発現を見込んでいます。商品ミックスの改善については、国内外における戦略的な価格政策の見直しおよび製品ラインアップの最適化を推進した結果、収益性の高い製品構成への転換が進み、粗利率の改善につながりました。生産性の向上においては、生成AIの導入（約2,000ライセンス）をはじめとするデジタル活用を加速し、年間約199万時間の業務効率化を実現しました。これにより、人員増の抑制および残業時間の削減を達成し、持続的な生産性向上基盤の構築を進めています。サプライチェーン領域では、インフレ環境への対応としてサプライヤーとの価格交渉プロセスの高度化に加え、バリューエンジニアリングの強化を推進し、原価低減を着実に進めています。今後も、各施策の高度化と定着を通じて収益体質のさらなる強化を図り、持続的な利益成長の実現を目指します。

経理担当取締役 (Chief Administrative Officer) メッセージ

2. 日本光電版ROICの導入

資本コストを意識した経営の実現を通じて企業価値および株主価値の最大化を図るため、重要経営指標にROE（自己資本利益率）を掲げるとともに、日本光電版ROIC（Return on Invested Capital）の浸透を図っています。中期経営計画「BEACON 2030 Phase II」では、成長投資を加速するフェーズと位置付ける一方、資本効率の向上を経営の重要テーマとして掲げ、ROICおよびROEともに資本コストを上回る12%の達成を目標としています。なお、資本コストについて

日本光電版ROICの浸透にあたり、個社別・部門別のKPIを設定



は毎年見直しを行っており、現在は8%前後と認識しています。こうした環境下において、当社は2022年度から投資判断基準として正味現在価値（NPV）および内部収益率（IRR）を導入し、資本コストを上回るIRR12%を投資採択の基準としています。また、一定規模以上の投資案件については、投資後の進捗状況および成果を取締役会において定期的に検証することで、投資規律の実効性を確保しています。さらに、運転資本の効率化、投資案件の選別および実行状況の管理、株主還元の充実といった資本配分の最適化を通じて、ROICの改善に継続的に取り組んでいます。今後は、個社単位でのROICの算出・管理を本格化するとともに、ROIC指標のダッシュボード化を進めることで、経営レベルから現場まで一貫した指標管理体制を構築し、社内浸透を加速させていきます。

3. キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の短縮に向けて、2024年4月に新設した生産本部を中心に、在庫管理の高度化および需給管理の精緻化に取り組んできました。2025年度においては、PLM/MESシステム[※]の稼働および鶴ヶ島生産センタの立ち上げに備えた戦略的な在庫積み増しを実施したことから、CCCは目標の190日に対し215日となりました。2026年度においては、メモリ需給のひっ迫や中東情勢の緊迫化に伴う原油価格の上昇、部材調達環境の不透明化といった外部環境の変動を踏まえ、安定供給の確保を最優先とし、一定水準の部品在庫を確保する方針です。一方で、資本効率改善の観点から、需要予測精度の向上による需給バランスの最適化、在庫回転率の改善、債権回収の早期化といった施策を並行して推進し、CCCの正常化に取り組めます。これにより、2026年度末にはCCCを195日水準まで回復させることを目指します。引き続き、安定供給と資本効率の最適バランスを追求しながら、運転資本マネジメントの高度化を通じて、持続的なキャッシュ創出力の強化を図ります。

※ 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。

経理担当取締役 (Chief Administrative Officer) メッセージ

資本政策の方針

当社は、株主価値の持続的な向上を経営の重要課題の1つと位置付け、規律ある資本政策のもと、最適な資本配分を推進しています。利益配分にあたっては、健全な財務基盤の維持を前提としつつ、将来の成長を実現するための投資と株主還元のバランスを重視しています。具体的には、資本配分の優先順位として、(i) 研究開発、設備投資、M&A・提携、人財育成等の成長投資を最優先とし、そのうえで (ii) 株主還元の充実を図る方針です。

株主還元については、「連結総還元性向35%以上」を基本方針とし、業績の成長に応じた安定的な増配の継続を重視しています。また、自己株式の取得については、事業戦略、投資計画、財務状況および株価水準等を総合的に勘案し、機動的に実施します。これらの方針に基づき、2025年度には50億円の自己株式取得を実施し、連結総還元性向は70%となりました。今後も、成長投資による企業価値の向上と株主還元の充実を両立させることで、中長期的な株主価値の最大化を目指します。

キャッシュ・アロケーション方針

「BEACON 2030 Phase II」においては、累計で800億円以上の営業キャッシュ・フロー創出を見込み、これを原資として、成長投資と株主還元の最適配分を推進しています。成長投資については、M&Aを含め300億円以上を計画しており、資本効率を重視した投資判断を徹底しています。具体的には、2022年度から投資評価指標として正味現在価値 (NPV) および内部収益率 (IRR) を採用し、資本コストを上回るIRR12%を投資基準として設定しています。これらの方針のもと、脳神経領域との高い親和性を有するアドテック (株) の子会社化に加え、2025年度にはドウウェル (株) を子会社化するなど、既存事業とのシナジー創出が見込まれる領域への投資を着実に実行し、成長基盤の強化を進めています。設備投資については、約250億円を計画しており、鶴ヶ島生産センタの稼働開始に加え、PLM/MESシステムの導入・運用を通じて、生産性向上およびコーポ

レートDXの推進を図っています。株主還元については、280億円以上を見込んでおり、投資計画の進捗および財務状況を踏まえつつ、追加的な還元施策についても機動的に検討します。当社は、規律ある投資基準のもとで成長投資を確実に実行するとともに、株主還元とのバランスを最適化することで、資本効率の向上と中長期的な企業価値の最大化を実現します。

レジリエンス&サステナビリティ

当社グループを取り巻く事業環境は、各国の政策動向や地政学リスクの影響により不確実性の高い状況が長期化し、グローバルで保護主義や分断の進展が見られるなど、先行き不透明な状況が継続しています。国内においては、医療機関がタスクシフトや業務効率化に取り組む一方で、物価および人件費の上昇により経常損益が悪化するケースが増加しており、厳しい経営環境が続いています。海外においても、各国における規制強化や経済環境の変動などにより、事業運営を取り巻くリスクは高い水準で推移しています。また、医療の質向上と効率化が強く求められる中、データヘルス、遠隔医療、AI、ICTの活用など医療DXへの対応が不可欠となっています。このような外部環境のもと、当社が持続的に成長していくためには、医療機器の安定供給を支える強固な事業基盤と財務基盤の確立、すなわちレジリエンスの強化が不可欠です。特に、サプライチェーンの安定化、収益構造の強化、デジタル技術の活用によるオペレーションの高度化を通じて、環境変化に対する耐性を高めていきます。そのうえで、将来の成長に向けた戦略的投資を着実に実行するとともに、株主還元の充実を重要な経営政策として位置付け、成長投資と還元の最適なバランスを追求していきます。また、当社はサステナビリティ経営を企業価値創造の中核に据え、医療を通じた社会課題の解決と事業成長の両立を図っています。外部環境の厳しさが継続する中においても、レジリエンスの強化と持続可能な成長基盤の構築を一体的に推進し、すべてのステークホルダーの皆様のご期待にお応えするため、役員・社員等が一丸となって全力で取り組みますので、引き続きご支援をお願いいたします。