

2025年3月期 決算説明会

1. 当期決算の概要（連結）
2. 次期業績見通し
3. 当社の経営戦略

2025年5月15日

日本光電工業株式会社

証券コード： 6849

<https://www.nihonkohden.co.jp>

Fighting Disease with Electronics



1

当期決算の概要（連結）

1) 当期の決算概要

	前期 2024/3	当期 2025/3			
		期初予想	11月7日修正	実績	対前期 増減率(%)
売上高	221,986	229,000	227,000	225,424	1.5
国内売上高	142,370	147,000	147,000	145,237	2.0
海外売上高	79,615	82,000	80,000	80,187	0.7
売上総利益 (売上総利益率)	111,346 50.2%	118,000 51.5%	116,300 51.2%	117,157 52.0%	5.2
営業利益 (営業利益率)	19,591 8.8%	23,000 10.0%	20,500 9.0%	20,713 9.2%	5.7
経常利益	25,589	23,000	18,000	20,373	△ 20.4
親会社株主に帰属する 当期純利益	17,026	16,000	12,000	14,098	△ 17.2

(単位:百万円、単位未満切捨て)

為替影響除く: △4%
(為替・前期決算期変更影響*除く: △2%)

自社品 2024/3 2025/3
売上高比率: 73.5% → 73.6%

販管費: 917億円 → 964億円
販管費率: 41.4% → 42.8%

為替差損益: 差益53.7億円 → 差損9.5億円

投資有価証券売却益、投資有価証券評価損
を計上

平均レート	(2024/3)	(2025/3)	(2025/3)	(2025/3)
1 米 ド ル	143.9円	140円	149円	152.4円
1 ユ ー ロ	156.8円	150円	160円	163.5円

※前連結会計年度において、米国子会社再編に伴い、デフィブテック社の決算日を12月31日から3月31日に変更しています。前連結累計期間は、2023年1月1日から2024年3月31日までの15ヵ月決算を連結しています。

2) 当期の取り組み

- ✓ 国内では、消耗品・サービス、AEDが好調。現地仕入品の抑制が進む
- ✓ 海外では、現地通貨ベースでは前期を下回るも、円ベースでは増収を確保
北米は好調に推移した一方、アジア州他が計画未達
- ✓ 粗利率は、在庫評価減の減少、売価アップ、商品ミックス良化により改善
- ✓ 販管費は、人員の増強や賃上げ対応により人件費が増加するも、
為替の影響を除くと計画内

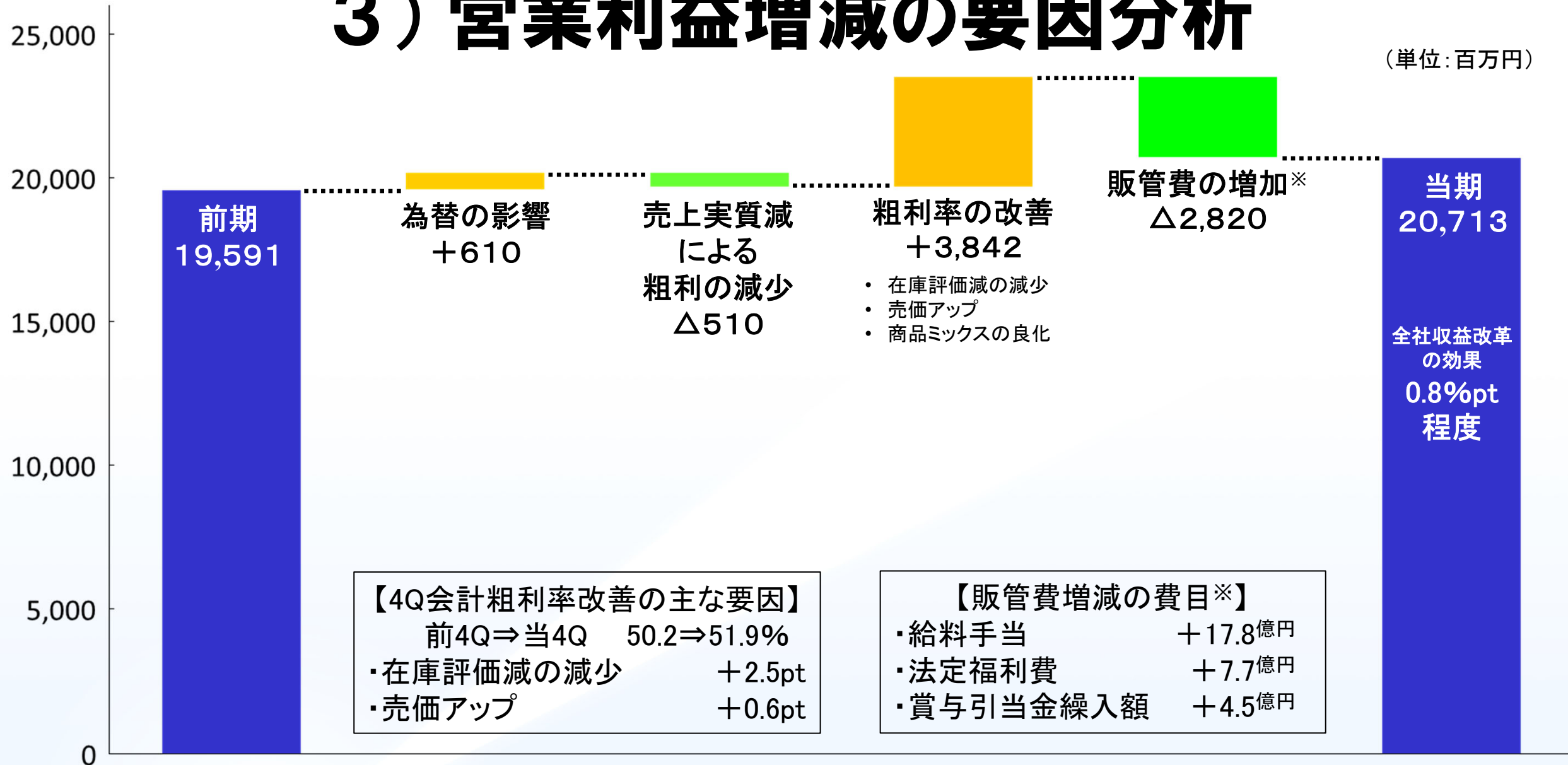
円安効果もあり売上高は過去最高を更新、営業利益は増益確保

	23/3期実績 24/3期実績			25/3期実績	27/3期目標値
海外売上高比率	34.3%	35.9%	✓ アジア州他、欧州、中南米が減収	35.6%	38.7%
消耗品・サービス売上高比率	47.3%	47.9%	✓ 国内外で消耗品が伸長	49.7%	50%
自社品売上高比率	72.4%	73.5%	✓ 国内で現地仕入品が減少	73.6%	75%
売上総利益率	51.3%	50.2%	✓ 在庫評価減が減少、売価アップ、 商品ミックス良化	52.0%	53%
販管費率	41.1%	41.4%	✓ 海外実質売上の計画未達、 為替影響、賃上げ対応により上昇	42.8%	38%
(参考)1人当たり営業利益	3.67百万円	3.33百万円		3.48百万円※	24/3期比1.5倍以上

※Ad-Tech社連結人員除く

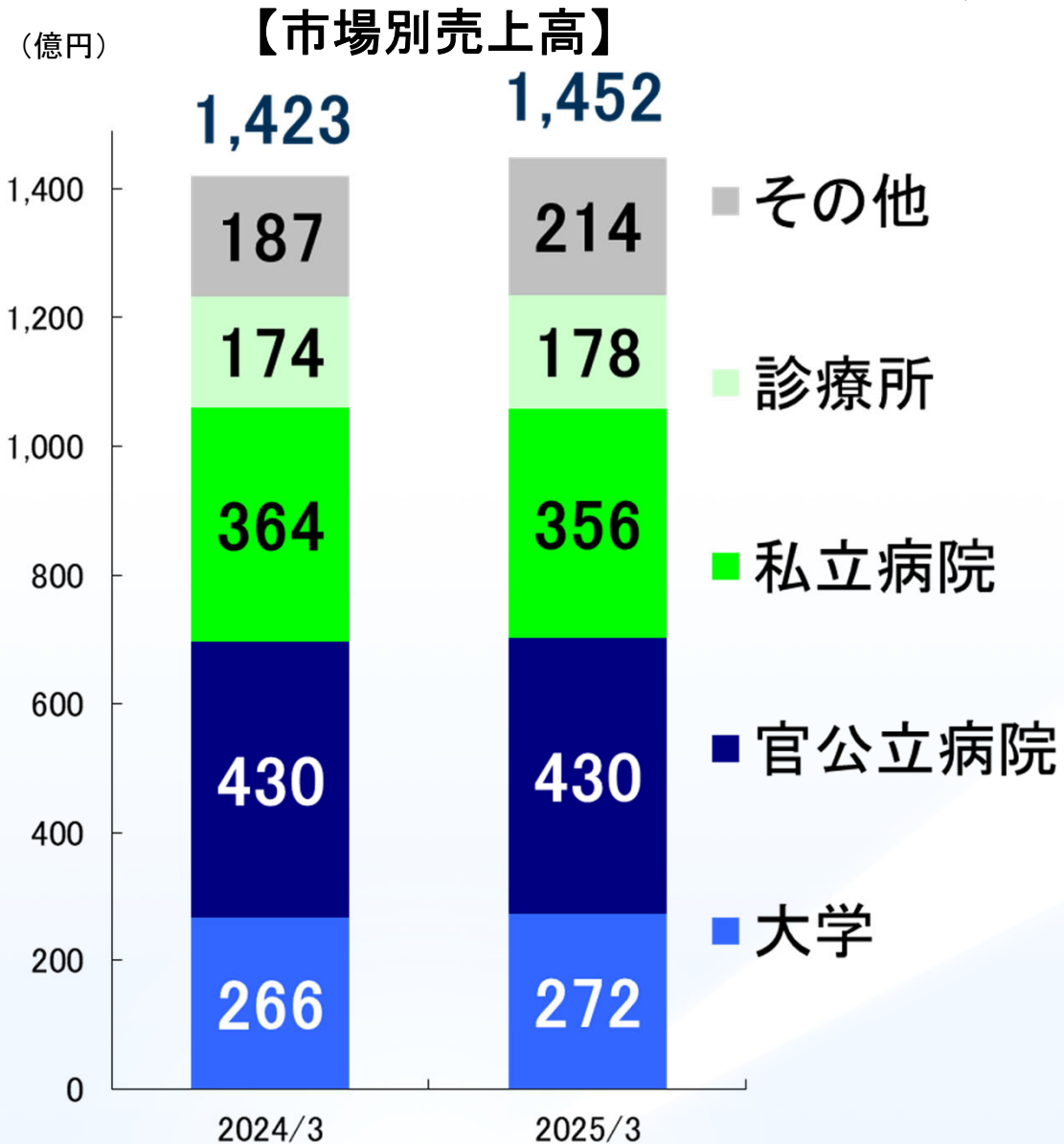
3) 営業利益増減の要因分析

(単位: 百万円)

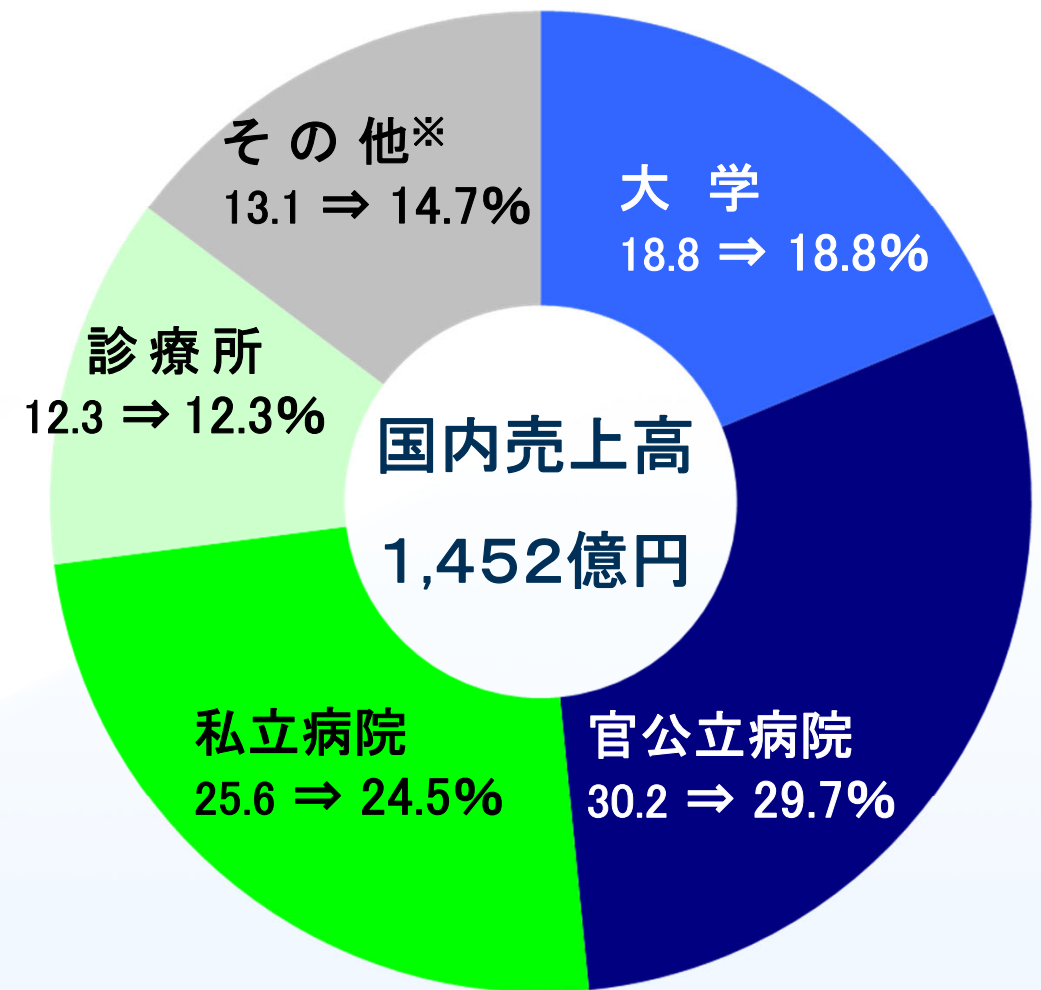


※「販管費の増加」は為替の影響を除いた営業利益増減要因としての金額、
「販管費増減の費目」は円建ての販売費及び一般管理費のうち主な増減金額を表しています。

4) 国内売上高



市場別売上構成比
(2024/3⇒2025/3)



※その他には、研究所、動物病院、消防など行政機関のほか、
AED納入先である学校や民間企業を含みます。

5) 海外売上高

【地域別売上高】

(億円)

【海外売上高】 前期比+1%

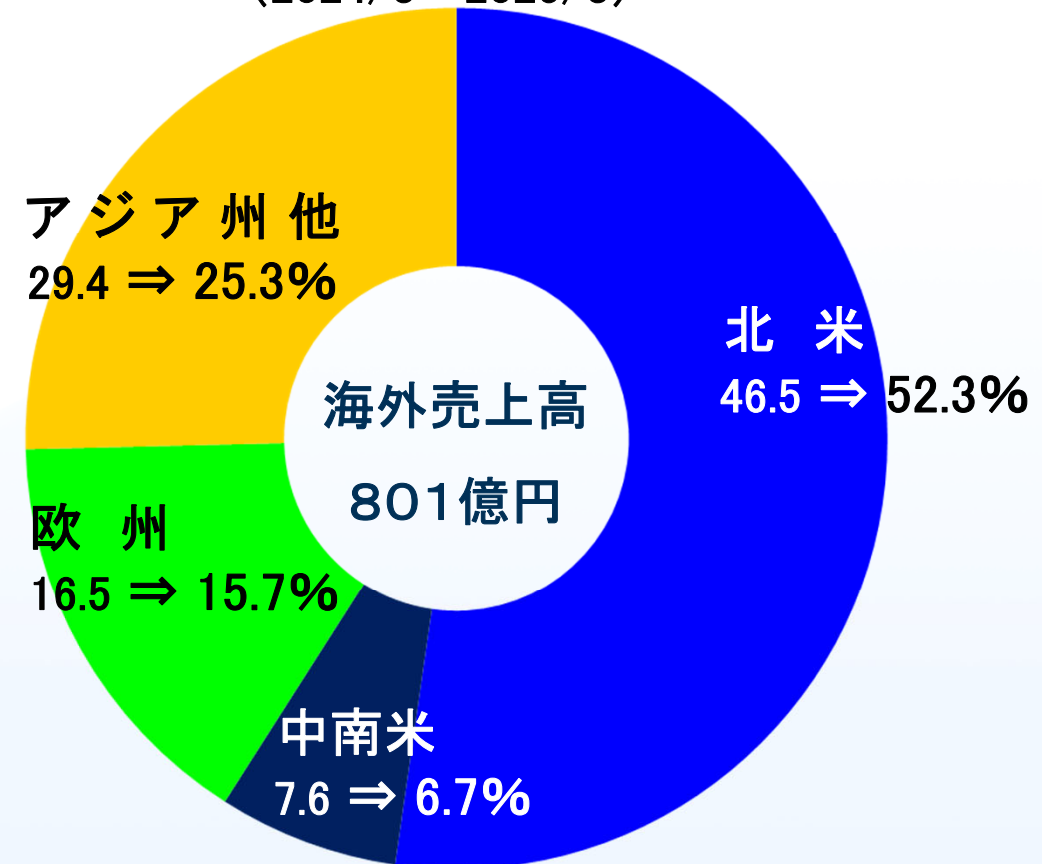
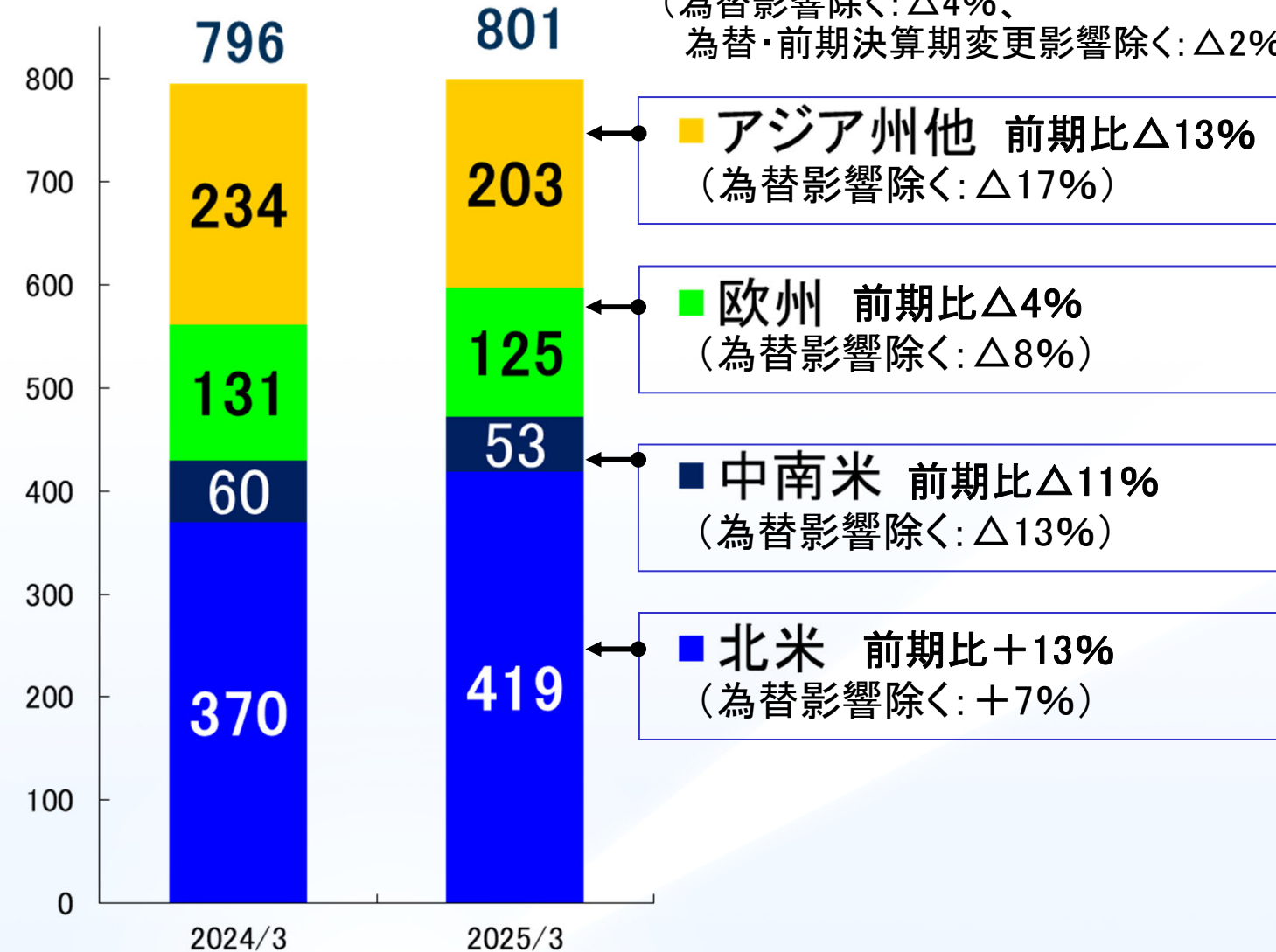
(為替影響除く: $\Delta 4\%$ 、
為替・前期決算期変更影響除く: $\Delta 2\%$)

海外売上高比率

2024/3	2025/3
35.9%	35.6%

地域別構成比

(2024/3⇒2025/3)



6) 商品群別売上高

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率 (%)
生体計測機器	46,517 (46%)	46,874 (43%)	0.8
生体情報モニタ	84,130 (60%)	84,965 (65%)	1.0
治療機器	51,665 (43%)	53,184 (44%)	2.9
その他	39,673 (43%)	40,400 (45%)	1.8
売上高合計	221,986 (50%)	225,424 (52%)	1.5

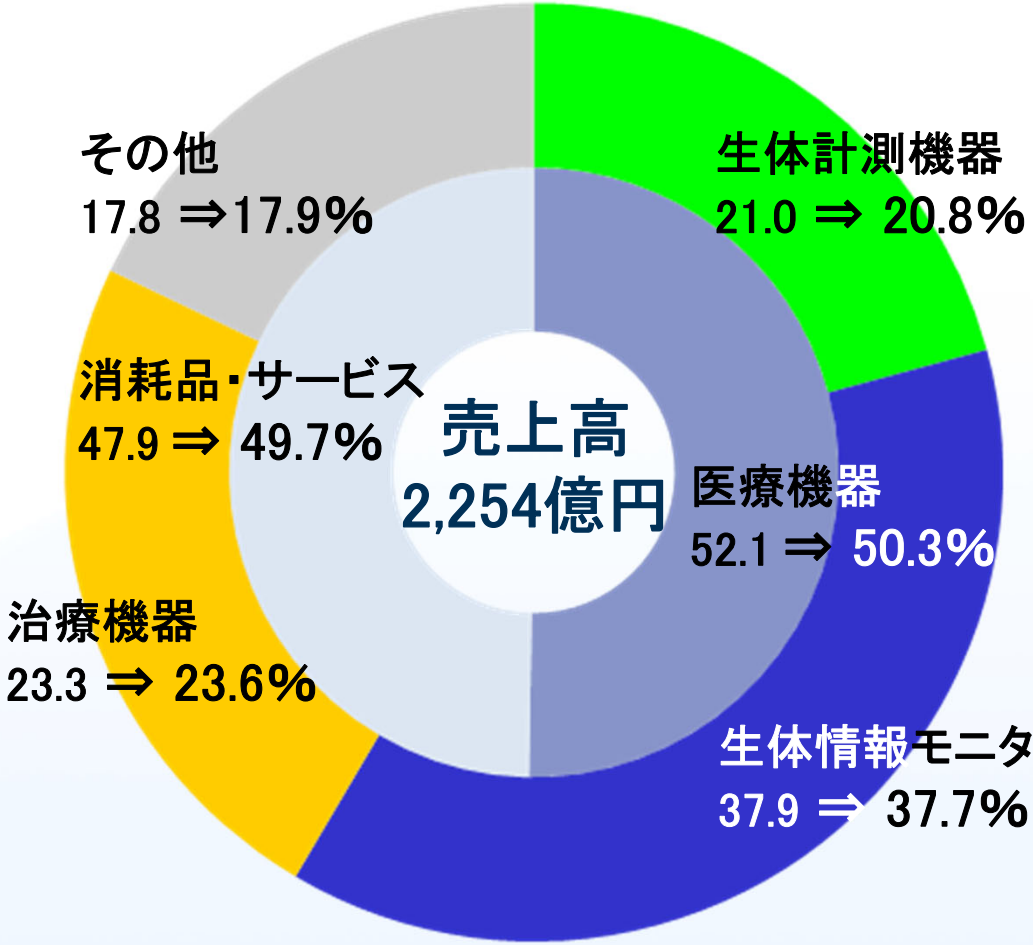
(参考)

医療機器	115,638 (50%)	113,304 (54%)	△ 2.0
消耗品・サービス	106,347 (50%)	112,119 (50%)	5.4

※ 表の括弧内は、売上総利益率を示しています。

(単位: 百万円)

商品群別売上構成比
(2024/3⇒2025/3)



6.1) 生体計測機器

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率(%)
脳神経系群	10,032	10,544	5.1
心電計群	6,656	6,280	△ 5.7
心臓カテーテル検査装置群	17,163	17,841	4.0
診断情報システム群	7,106	6,343	△ 10.7
その他※	5,558	5,864	5.5
生体計測機器合計	46,517	46,874	0.8
うち国内売上高	35,745	36,247	1.4
うち海外売上高	10,771	10,627	△ 1.3

(単位: 百万円)

脳神経系群が二桁成長、心臓カテーテル検査装置群、心電計群も堅調に推移。診断情報システムは好調だった前期を下回る。

脳神経系群、心電計群ともに、中国を中心にアジア州他で減収。脳神経系群は北米、中南米で二桁成長。

※その他には、他社製の生体計測機器を含みます。



脳波計
EEG-1290



筋電図・誘発電位
検査装置 MEB-2300



心電計
ECG-3250



ホルター心電計
RAC-5000



臨床用ポリグラフ
RMC-5000



医療介護ネットワーク
システム LAV-1000



筋弛緩 EMG電極
NM-34シリーズ

消耗品関連

6.2) 生体情報モニタ

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率(%)
生体情報モニタ合計	84,130	84,965	1.0
うち 臨床情報システム群	7,093	5,585	△ 21.3
うち 国内売上高	47,289	46,194	△ 2.3
うち 海外売上高	36,840	38,771	5.2

(単位:百万円)

臨床情報システムが好調だった前期を下回る。センサ類など消耗品は堅調に推移。

北米で二桁成長、欧州も前期を上回る。アジア州他、中南米では減収。



ベッドサイドモニタ
CSM-1500/1700



ベッドサイドモニタ
BSM-5700



医用テレメータ
WEP-1600



セントラルモニタ
CNS-2101



患者容態把握ダッシュボード
ソフトウェア QH-101N



esCCO対応
SpO₂プローブ



cap-ONE
マスク



心電図
電極

消耗品関連

6.3) 治療機器

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率(%)
医科向け除細動器	8,878	8,335	△ 6.1
A E D	25,385	24,451	△ 3.7
ペースメーカー・ICD	2,573	2,446	△ 5.0
人工呼吸器	6,964	9,688	39.1
その他	7,863	8,263	5.1
治療機器合計	51,665	53,184	2.9
うち国内売上高	27,135	30,766	13.4
うち海外売上高	24,530	22,417	△ 8.6

(単位: 百万円)

【国内】機器、消耗品ともに増収。

【海外】中国を中心に、全ての地域で減収。

【国内】更新需要が回復、消耗品も好調に推移し、二桁成長。

【海外】前期の決算期変更影響に加え、各地域の代理店で在庫調整もあり減収。

【国内】マスク型人工呼吸器がけん引し、二桁成長。

【海外】北米でマスク型人工呼吸器が大幅増収。
アジア州他、中南米も好調に推移。

(参考) AED 販売台数	132,300台	117,000台	△ 11.6
うち国内販売台数	46,000台	63,800台	38.7



NEW!

除細動器
TEC-1000



オートショック
AED-3250



心臓ペースメーカー
Zenex MRI



人工呼吸器
NKV-550/440/330

AsisTIVA



全静脈麻酔支援シリンジポンプ
制御ソフトウェア ROP-1680



自動心臓マッサージ
装置 RMU-N2000

6.4) その他

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減率(%)
検体検査装置	12,246	13,217	7.9
画像診断装置他※	27,427	27,182	△ 0.9
その他合計	39,673	40,400	1.8
うち国内売上高	32,200	32,028	△ 0.5
うち海外売上高	7,473	8,371	12.0

(単位:百万円)

現地仕入品が減収。検体検査装置・試薬、医療機器の保守サービスは好調に推移。

検体検査装置・試薬が欧州、中南米で二桁成長。

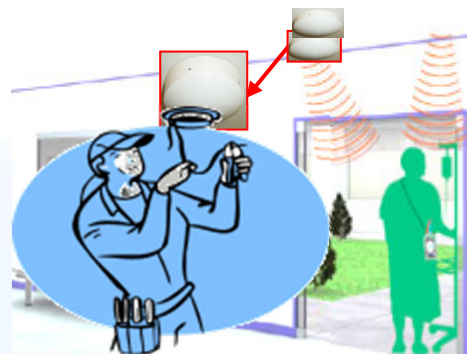
※他の商品群に分類されない、消耗品や設置工事・保守サービスを含みます。



全自動血球計数器
MEK-9200



全自動血球計数・
赤血球沈降速度測定装置
MEK-1305

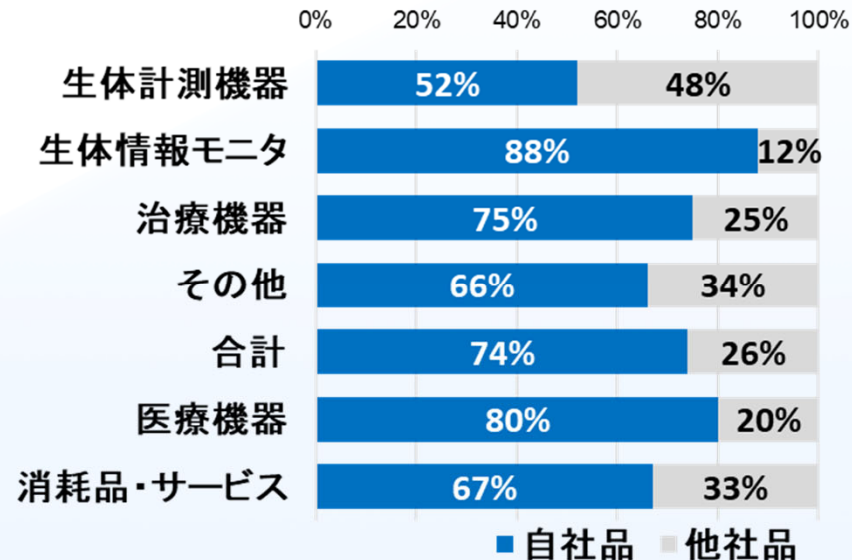
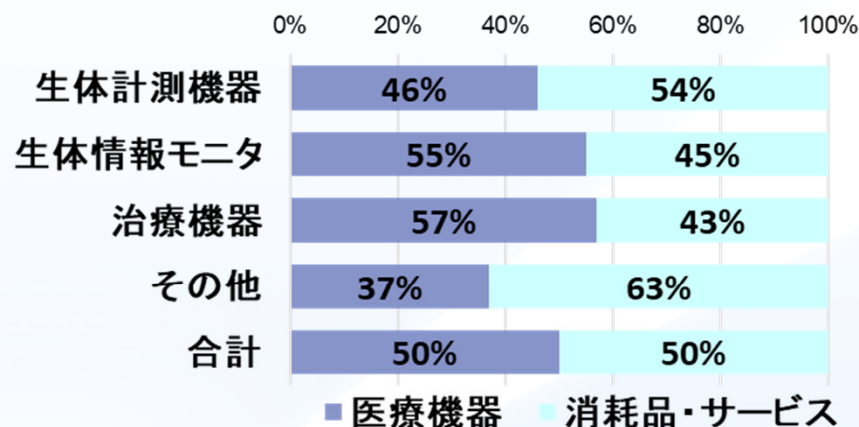


設置工事・保守サービス

[参考] 商品群別地域別売上高・構成比

(単位: 億円、単位未満切捨て)

	合計	国内	海外				
			計	北米	中南米	欧州	アジア州他
生体計測機器	468 (+1%)	362 (+1%)	106 (△1%)	50 (+18%)	5 (+22%)	19 (+6%)	30 (△27%)
生体情報モニタ	849 (+1%)	461 (△2%)	387 (+5%)	255 (+17%)	20 (△31%)	49 (+6%)	61 (△17%)
治療機器	531 (+3%)	307 (+13%)	224 (△9%)	103 (+1%)	16 (+1%)	42 (△23%)	62 (△13%)
その他	404 (+2%)	320 (△1%)	83 (+12%)	9 (+29%)	11 (+14%)	14 (+26%)	48 (+5%)
売上高合計	2,254 (+2%)	1,452 (+2%)	801 (+1%)	419 (+13%)	53 (△11%)	125 (△4%)	203 (△13%)



7) 財政状態

(単位: 百万円)

	前期末 2024/3	当期末 2025/3	増減額		前期末 2024/3	当期末 2025/3	増減額
流動資産	184,333	183,085	△ 1,248	流動負債	49,901	71,259	21,357
棚卸資産	57,787	56,174	△ 1,612	有利子負債	579	26,030	25,450
有形固定資産	25,418	29,270	3,851	固定負債	2,249	4,685	2,436
無形固定資産	4,852	27,653	22,801	純資産	181,082	181,294	212
投資その他資産	18,628	17,229	△ 1,399				
資産合計	233,233	257,239	24,005	負債・純資産合計	233,233	257,239	24,005
棚卸資産回転月数	6.3ヵ月	6.2ヵ月		自己資本比率	77.6%	69.8%	

2024年11月 アドテック社を子会社化

【無形固定資産の増加】

のれん +120億円
その他無形固定資産 +107億円

【流動負債の増加】

有利子負債(短期借入金) +254億円

8) キャッシュ・フロー

(単位: 百万円)

	前期 2024/3	当期 2025/3	増減額
I 営業CF	15,607	15,286	△ 321
II 投資CF	△ 5,208	△ 25,138	△ 19,930
FCF	10,398	△ 9,852	△ 20,251
III 財務CF	△ 6,968	2,550	9,518
換算差額	2,458	485	△ 1,972
増減額	5,889	△ 6,816	△ 12,705
期末残高	49,877	43,061	△ 6,816

ROE	9.8%	7.8%	
-----	------	------	--

	2024/3	2025/3	増減
税金等調整前当期純利益	29,369	21,570	△7,799
売上債権の増減額(増加:△)	△4,088	716	+4,805
仕入債務の増減額(減少:△)	△4,933	△271	+4,661
法人税等の支払額	△6,495	△9,749	△3,254

	2024/3	2025/3	増減
有形固定資産の取得による支出	△3,626	△7,126	△3,499
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	—	△18,869	△18,869

	2024/3	2025/3	増減
短期借入金の純増減額	161	25,374	+25,212
自己株式の取得による支出	△1,124	△10,001	△8,876
預け金の増減額(△は増加)	—	△7,687	△7,687

9) 設備投資と研究開発費

(単位: 百万円)

	前期 2024/3	当期 2025/3			増減額 (年度比較)	次期計画 2026/3	増減額 (年度比較)
		期初計画	前回計画※	実績			
設備投資額	4,978	10,300	10,300	9,519	4,541	9,400	△ 119
減価償却費	3,704	4,500	4,400	4,067	363	4,900	833
研究開発費	6,996	7,500	7,400	6,826	△ 170	7,200	374

※2024/11/7 第2四半期決算発表時の予想数値

●設備投資の実績

新製品の「型」、計測器・治具、販促用製品、IT投資、工場生産設備、鶴ヶ島新工場の建設

●2026/3設備投資計画

新製品の「型」、計測器・治具、販促用製品、工場生産設備

PLM/MES※システムの導入 設備投資額: 約30億円 < 23/3: 3億円、24/3: 5億円、25/3: 9億円、
26/3: 8億円、27/3～: 5億円 PLM/MES: 2026/3稼働予定

鶴ヶ島新工場の建設 総投資額: 約110億円 < 23/3: 23億円(土地取得)
～25/3: 41億円、26/3: 32億円 着工: 2024年7月 完成: 2025年末
(建屋・設備等) 稼働開始: 2026年予定
27/3～: 14億円(設備等)

※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。

2

次期業績見通し

1) 経営環境

米国の関税政策により世界経済の不確実性が高まるとともに、
地政学リスクもあり景気の先行きは不透明

国内

医療従事者の確保、働き方改革の推進

2024年6月 診療報酬改定:本体+0.88%増、賃上げのため
基本料等を引上げ、医療DX・感染症対策、タスクシフトの推進

地域包括ケアシステムの深化、 医療機能の分化・強化、連携

地域医療介護総合確保基金 2025年度909億円(医療)

物価・賃金上昇に伴う医療機関の経営悪化

医療施設等経営強化緊急支援事業 2025年度1,311億円
(生産性向上・職場環境整備等支援事業、病床数適正化支援事業など)

海外

欧米諸国

- ・米国では医療機関の経営が改善傾向も、今後の政策動向に注視が必要
- ・欧州各国における政治的な混乱の影響
- ・人工呼吸器市場からの海外企業の撤退

新興国

- ・中国で反腐敗運動や景気減速の影響
- ・各国で保護主義の動き
- ・医療機器に関する法規制強化

2) 次期業績への関税影響

業績見通しに反映

- 26/3期 売上原価上昇 25億円程度
米国への輸入にかかる直接的な関税負担

業績見通しに未反映

- 価格転嫁や生産地変更等の対策による効果
- 医療機関における設備投資意欲への影響

対策

1. 販売価格の見直し、部品の変更
2. 米国現地生産の拡大: 生体情報モニタの生産拡充
3. 日本生産体制の強化: 人工呼吸器の生産拡充

米国向け 主要製品	生産地	米国外への輸出 (関税影響はなし)
生体計測機器	• 日本: 脳波計、筋電図・誘発電位検査装置、電極など消耗品 • 米国: 睡眠記録装置、頭蓋内電極	• 頭蓋内電極
生体情報モニタ	• 日本: 製品、センサ類など消耗品 • 米国: DHS製品	• DHS製品
AED等	• 米国: 製品、消耗品(中国等から一部部品を輸入)	• 製品、消耗品(日本は対象外)
人工呼吸器	• 米国: NKV-550/440/330(中国、日本等から一部部品を輸入)	• NKV-550/440

3) 次期業績見通し

(単位: 百万円)

	当期実績 2025/3	次期予想 2026/3	増減率 (%)
売上高	225,424	240,000	6.5
国内売上高	145,237	149,800	3.1
海外売上高	80,187	90,200	12.5
売上総利益 (売上総利益率)	117,157 52.0%	126,000 52.5%	7.5
営業利益 (営業利益率)	20,713 9.2%	24,000 10.0%	15.9
経常利益	20,373	24,000	17.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	14,098	15,000	6.4
海外売上高比率	35.6%	37.6%	

為替影響除く: +20%
為替・アドテック社連結の影響除く: +14%

関税影響除く:
53.5%

【地域別海外売上高】

	当期実績 2025/3	次期予想 2026/3	増減率 (%)
北 米	41,900	47,500	13.4
中 南 米	5,388	5,900	9.5
欧 州	12,554	13,400	6.7
アジア州他	20,344	23,400	15.0
海 外 計	80,187	90,200	12.5

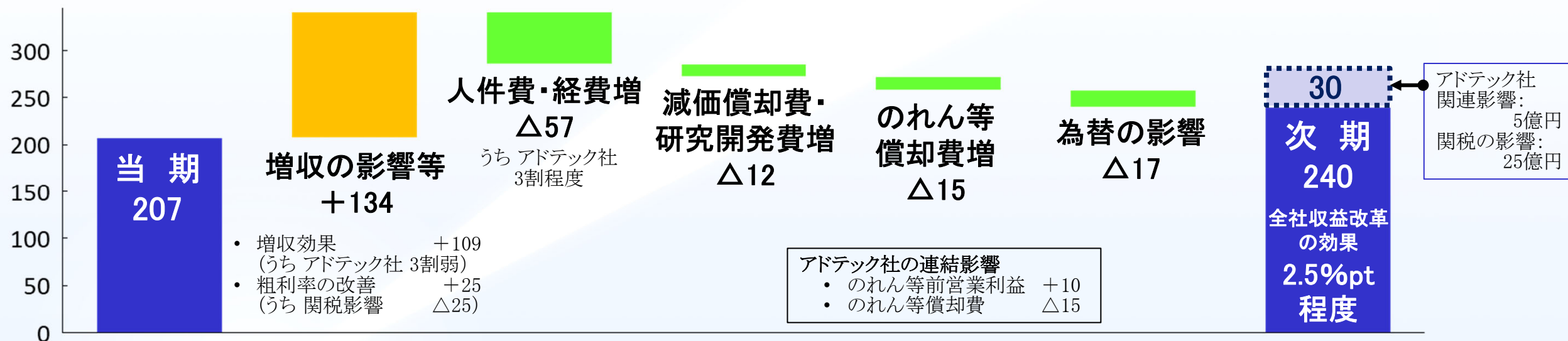
4) 次期業績見通しの要因分析

(単位: 億円)

【売上高】



【営業利益】



[参考]商品群別売上高見通し/為替の影響

(単位:百万円)

	当期実績	次期予想		増減率(%)
	2025/3	2026/3	構成比(%)	
生体計測機器	46,874	53,200	22.2	13.5
生体情報モニタ	84,965	89,000	37.1	4.7
治療機器	53,184	56,600	23.6	6.4
その他	40,400	41,200	17.1	2.0
売上高合計	225,424	240,000	100.0	6.5

(ご参考)

医療機器	113,304	120,800	50.3	6.6
消耗品・サービス	112,119	119,200	49.7	6.3

平均レート

	当期実績 2025/3	次期予想 2026/3
1 米 ド ル	152.4円	140円
1 ュ ー ロ	163.5円	156円

為替感応度の概算値(年間)

	売上高	営業利益
米 ド ル	4.7億円	1.2億円
ユ ー ロ	0.6億円	0.2億円

3

当社の経営戦略

長期ビジョンと中期経営計画

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

2030年3月期
目標水準

営業利益率 15% 海外売上高比率 45%

長期ビジョン

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

中期経営計画

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

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。

中期経営計画 3つの指標・6つの重要施策

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

①成長性

売上高成長率 1.5%
(25/3期)

製品競争力の強化

- ✓ 顧客価値の高い
自社製品・サービスの投入
 - ・ 医科向け除細動器
 - ・ 患者容態把握ダッシュボードソフトウェア
 - ・ 遠隔ICUソリューション 等

北米事業の成長に注力

- ✓ 大手IDN※1と生体情報モニタの包括パートナーシップ契約を締結
- ✓ DoD※2から人工呼吸器のATO※3を獲得
- ✓ アドテック社を子会社化

②収益性

営業利益率 9.2%
(25/3期)

全社収益改革の実行

- ✓ 営業利益0.8%pt程度 (25/3期)の改善効果
- ✓ 営業利益5%pt改善 (27/3期)に対し7割程度の施策積み上げ

グローバルサプライチェーンの進化

- ✓ PLM/MESシステム※4の導入推進
- ✓ インド 検体検査試薬の新工場が本格稼働開始、医療機器の生産準備に着手
- ✓ 鶴ヶ島新工場を着工

③資本効率性

ROE 7.8%
(25/3期)

日本光電版ROICの導入

- ✓ ROIC勉強会を開催、個社別にNK版ROICの算出・管理に着手
- ✓ 業績見通し、計画策定時にROICを算出・確認

キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

- ✓ 生産本部を新設、調達・生産管理機能を強化
- ✓ 製品・部品在庫は減少したものの、CCCは前期末232日、計画190日に対し、225日に留まる

※1 IDN (Integrated Delivery Network) : 総合医療ネットワーク。 ※2 DoD (Department of Defense) : 米国国防総省。 ※3 ATO (Authority to Operate) : 運用認定。
※4 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。

2年目の取り組み

成長性

製品競争力の強化

脳神経事業統括部を新設、日米でシナジー創出

- ・ 機器と消耗品を組み合わせたプロモーション強化、両社のクリニカルセールスの連携・協働によるシェア拡大
- ・ 顧客ニーズのヒアリングに基づく新製品開発

【日本】

脳波計、筋電図・誘発電位検査装置、術中神経モニタリング装置の開発・生産・販売



NIHON KOHDEN AMERICA

カリフォルニア州
アーバイン
米国販売・サービス



フロリダ州ゲインズビル
睡眠解析ソフトウェア
等を開発・生産
2008年子会社化

NEW!



ウィスコンシン州
オーククリーク
頭蓋内電極を
開発・生産・販売
2024年子会社化



日本：顧客価値提案の高度化による顧客基盤の強化と持続的な成長

- ✓ 医療安全、診療実績、業務効率につながる**顧客価値提案を推進、ソリューション事業（ITS+DHS）、消耗品・サービス事業を強化**
- ✓ 製品・消耗品の販売価格引上げなど**価格政策の見直しを継続**
- ✓ ITシステムの売上回復を見込む一方、パルスフィールドアブレーションの普及によりカテーテル類は減収の見込み

北米：大手IDN/GPO市場、DoD/VA市場※深耕によるブランド認知度向上と収益改革

- ✓ 脳神経機器： アドテック社の子会社化による**消耗品事業の拡大。在宅睡眠記録装置の市場シェア拡大**
- ✓ 生体情報モニタ： DHS製品 **遠隔ICUソリューション、アラームソリューション**による差別化
- ✓ AED： 代理店での在庫調整は一巡し、売上回復の見込み
- ✓ 人工呼吸器： 現地生産・販売・サービス体制の強化、大手IDN/GPO市場の開拓による**市場シェア拡大**

その他の海外：医療機器に関する法規制対応、現地開発・生産・販売・サービス体制を強化

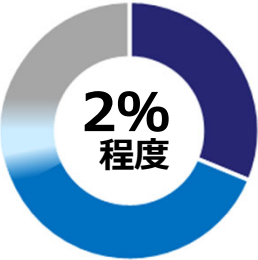
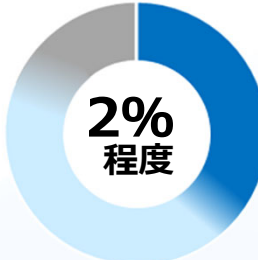
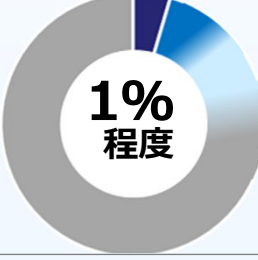
- ✓ 中国： 新製品（生体情報モニタ、人工呼吸器）の早期立ち上げ、代理店網の再構築
- ✓ インド： 検体検査試薬の新工場において、**医療機器の生産準備。オフショア開発拠点を設立予定**
- ✓ 中近東・アフリカ： **サウジアラビアで販売子会社が営業開始予定**
- ✓ 東南アジア： 各国で自社による許認可取得を推進

※ IDN（Integrated Delivery Network）：総合医療ネットワーク、
GPO（Group Purchase Organization）：グループ購買組織。
DoD（Department of Defense）：米国国防総省、
VA（Veterans Affairs）：米国退役軍人省。

27/3期
目標

営業利益率改善
5%pt

- ✓ 25/3期：0.8%pt ⇒ 26/3期：2.5%pt ⇒ 27/3期：5.0%pt
- ✓ 施策の積み上げは概ね完了、現時点で7割程度の効果発現が見込まれる
- ✓ 5%pt改善の達成に向け、3つの領域における施策展開をさらに加速する

領域	テーマ	施策の内容（例）	営業利益率 改革目標値・効果の見込み※	25/3期の進捗状況
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	 25/3期 26/3期 27/3期 2% 程度	✓ 国内で、24/10月に製品、25/1月に消耗品の価格引上げ、概ね想定どおりの進捗 ✓ 海外の一部地域で、価格引上げを開始 ✓ 商品整理を継続、出荷数量が少ない自社の消耗品を中心に販売終了
	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	✓ 残業時間削減：前期比△10% ✓ 25/3期は、生成AIライセンス導入など、生産性向上に向けた投資が先行、26/3期以降、人員増の抑制等により効果を刈り取る予定 ✓ インフレの影響があるものの、経費をゼロベースで見直し
	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	✓ インフレの影響がある中、価格交渉を継続中 ✓ 取扱説明書の電子化など、追加のコスト削減策を検討中

※ 25/3期末時点において、効果の見込みを試算したイメージ図。

25/3期：38万時間/年の業務効率化（27/3期目標：140万時間/年）

全社

- ✓ **グループウェアで生成AI 2,000ライセンスを導入**
 - ・ 生成AI入力ルール、生成AI活用ガイドラインを策定
 - ・ 週次勉強会を開催、利活用の事例を共有
- ＜利用数＞
37.8万件（24/4-25/3）

- ✓ **ショートカットキーによる文書翻訳、OCR※読み取り等のアプリケーションを開発**
- ＜利用数＞
2.3万件（25/2-25/3）
※ OCR（Optical Character Recognition）：光学文字認識

営業・サービス

- ✓ **製品QAチャットボットを開発**
 - ・ 当社製品に関する質問について、取扱説明書等を参照、自動回答
- ＜利用数＞
5.8万件（24/5-25/3）

質問ID	質問内容	回答内容	評価
400-0101-01	製品の仕様について教えてください。	製品の仕様は、取扱説明書に記載されています。	5.0
400-0101-02	製品の使用方法について教えてください。	製品の使用方法は、取扱説明書に記載されています。	5.0
400-0101-03	製品の故障について教えてください。	製品の故障は、取扱説明書に記載されています。	5.0
400-0101-04	製品の価格について教えてください。	製品の価格は、取扱説明書に記載されています。	5.0
400-0101-05	製品の保証について教えてください。	製品の保証は、取扱説明書に記載されています。	5.0

技術開発

- ✓ **Excel用アドインを開発**（例）
 - ・ 医療機器に関する有害事象データからリスク分析
 - ・ コールセンタへの顧客問い合わせ内容を分類・分析
- ＜利用数＞
3.2万件（24/9-25/3）
- ✓ **開発プログラミング支援ライセンスの導入に着手**
 - ・ 医療機器の開発工数削減や品質向上を期待

26/3期：国内外で活用拡大、営業・サービス/技術開発向けのアプリ開発

資本効率性

日本光電版ROICの導入

- ✓ 個社別ROICの算出・管理に着手、ROIC指標のダッシュボード化を予定

連結ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本

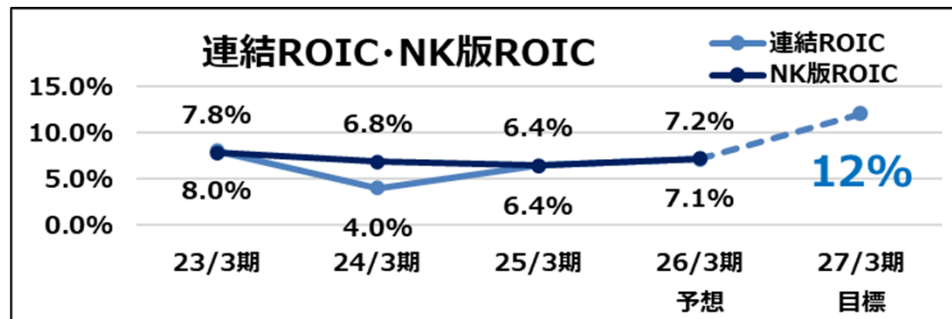
※ 投下資本 … 有利子負債 + 自己資本

NK版ROIC 計算式

営業利益

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



- ✓ 資本コストは、従来の6%程度から8%程度に上昇
アドテック社の子会社化に伴い負債が増加したことから、CAPMに加えWACCで算出
- ✓ 投資判断基準はNPV・IRR。Phase IIではIRR12%を目標、事業戦略・中期経営計画をふまえ投資判断。
一定額を超える投資案件の場合、投資後の進捗状況、効果は毎年取締役会で検証

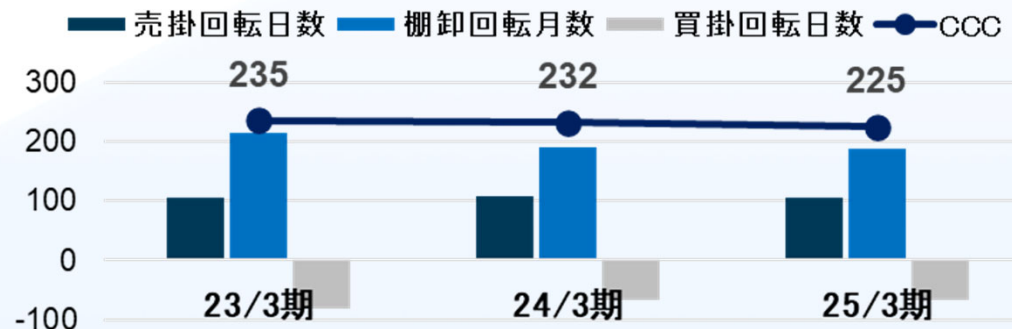
※ CAPM (Capital Asset Pricing Model) : 資本資産価値モデル。WACC (Weighted Average Cost of Capital) : 加重平均資本コスト。
NPV (Net Present Value) : 正味現在価値。IRR (Internal Rate of Return) : 内部収益率。

資本効率性

キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

- ✓ S&OPで需要予測の精度向上を図り、
需給バランスを最適化
- ✓ 債権回収の早期化

※ S&OP (Sales and Operations Planning) : 販売事業計画。



2026/3目標

~190日

Phase II 目標

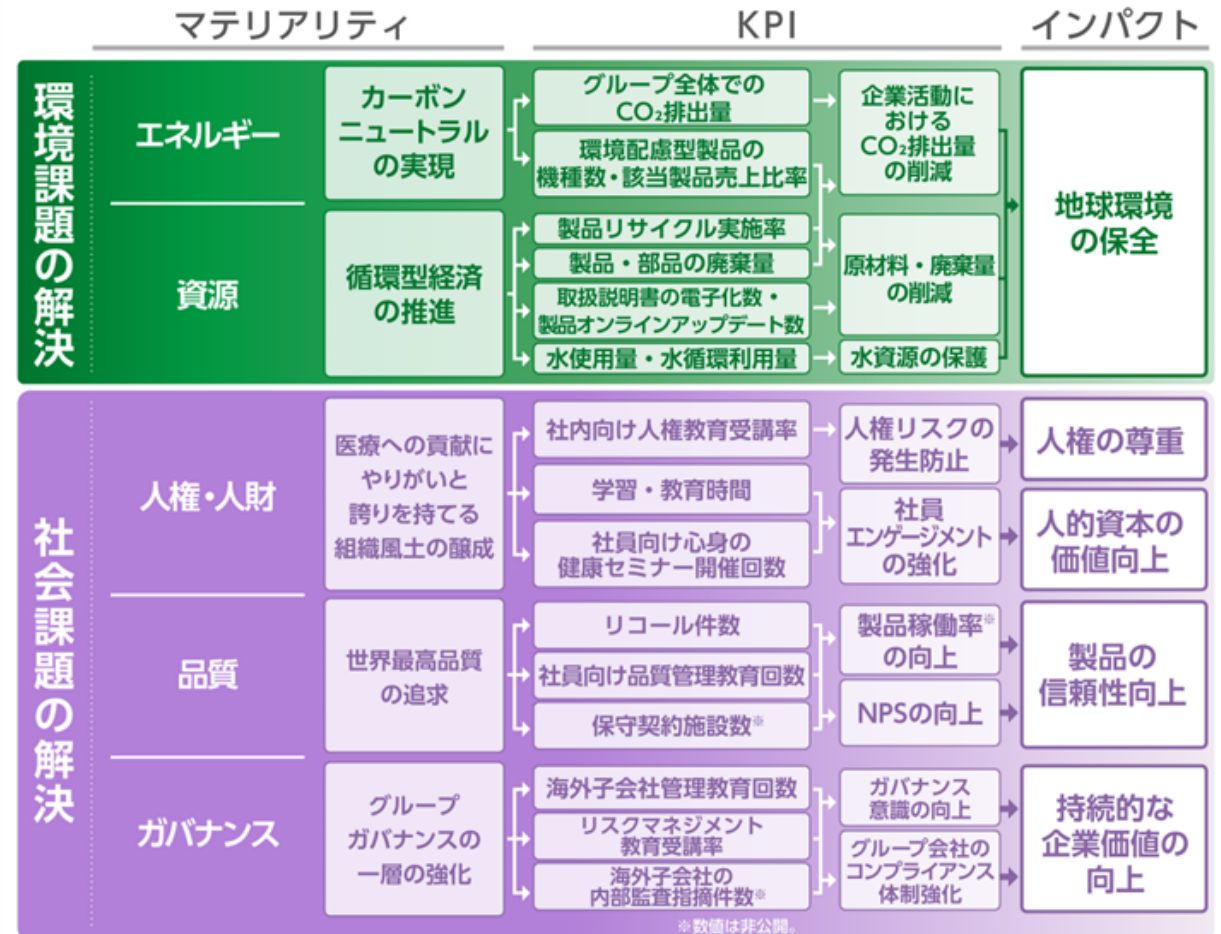
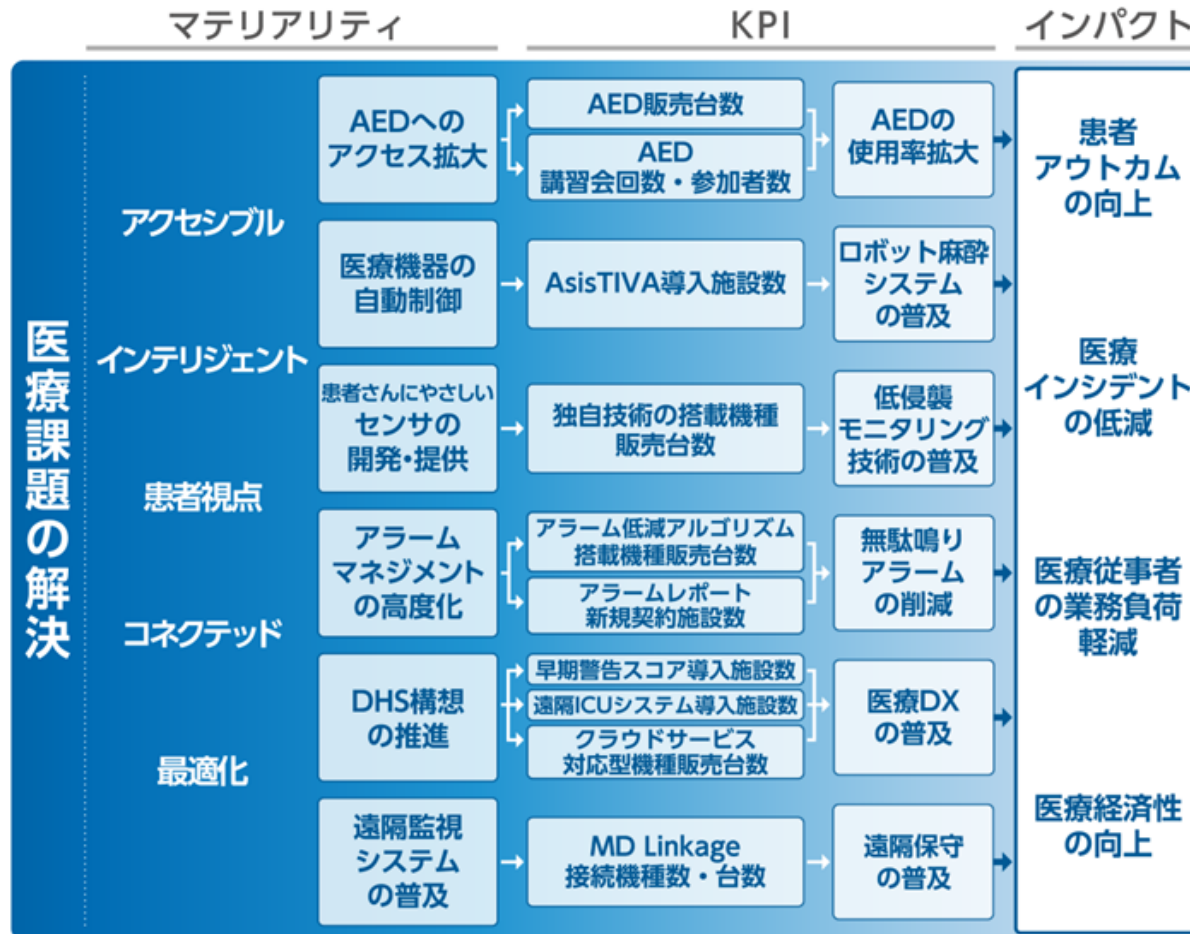
~175日

中期目標

~150日

26/3期の 主な取り組み

- ✓ E : **27/3期Science Based Targetの認定取得**に向けScope3のデータ取得を継続
- ✓ S : 医療従事者の業務負荷軽減、医療経済性の向上につながる製品・サービスの拡充
- ✓ G : CEOを補佐する役割としてCOO/CSO/CAOを設置、**独立社外取締役比率は過半数**となる見込み、**従業員向け株式給付信託制度を導入**



BEACON 2030
Phase II

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。

※ 想定レート：1米ドル＝140円、1ユーロ＝150円。

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

① 将来の企業成長に向けた投資

Phase II :
研究開発投資 235億円程度
設備投資 250億円程度
成長投資・M&A 300億円以上

- ・ 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積極投資
- ・ 鶴ヶ島新工場の建設、PLM/MESシステムや生成AIなどコーポレートDXの推進、グローバルサプライチェーンマネジメントの進化のために設備投資
- ・ アドテック社を子会社化

研究
開発



設備
投資



成長
投資
M&A



人財
育成



② 株主還元の充実

Phase II :
280億円以上

※投資計画の進捗によっては
追加の株主還元も検討

配当

業績の伸長に応じ、安定的な増配

年間配当金（予想）
25/3期 31円（連結配当性向：36.2%）
26/3期 32円（連結配当性向：34.8%）

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、機動的に実施

自己株式取得
25/3期 100億円
（連結総還元性向：107%）

目標：連結総還元性向 **35% 以上**

自己株式保有：
789万株（25/3末：4.6%）

③ 健全な財務基盤

医療機器の安定供給体制を確保するため、強固な財務基盤を維持

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】 TEL03-5996-8003