

株式会社トプコン 2025年3月期決算説明会

代表取締役社長 CEO
江藤 隆志

2025年5月12日



イベント概要

[企業名]	株式会社トプコン	
[イベント種類]	決算説明会	
[イベント名]	2025年3月期 決算説明会	
[決算期]	2025年3月期	
[日程]	2025年5月12日	
[時間]	15:30 – 16:20 (合計：50分、プレゼンテーション：20分、質疑応答：30分)	
[開催方式]	オンライン開催（ライブ配信）	
[登壇者]	3名	
	代表取締役社長 CEO	江藤 隆志
	取締役 専務執行役員 財務本部長	秋山 治彦
	広報・IR部 上席部長	平山 貴昭

本日のポイント



FY24通期実績

- FY24通期は、売上高は前年度並みも減益
- ポジショニング事業は、市況低迷や政策不透明感に伴う投資抑制の影響が継続
- アイケア事業は、中国を除く地域で**売上成長が加速**

中期経営計画2025進捗

- 長期ビジョンに変更なし。構造改革をはじめ持続成長を支える3つの柱を引き続き推進
- ポジショニング事業は、新製品リリース・戦略的M&Aや提携の一方で、構造改革で収益力向上を図る
- アイケア事業は、“Healthcare from the Eye” ビジネス実現へ投資加速、米国直販体制へ移行

MBOによる成長戦略加速

- 2025年3月28日、当社よりTK株式会社による公開買付けの開始予定に係る賛同表明及び応募推奨のお知らせを開示。公開買付け開始は現時点で7月末頃を予定
- KKRとJICCとのパートナーシップを通じて成長加速のため事業基盤を強化

本日お伝えしたいポイント

2024年度の通期実績

- 売上高は前年度並みも減益
- ポジショニング事業は、市況低迷や政策不透明感に伴う投資抑制の影響が継続し販売減少
- アイケア事業は、中国を除く地域で**売上成長が加速**

中期経営計画2025の進捗

- 長期ビジョンに変更なし。構造改革をはじめ持続成長を支える3つの柱を引き続き推進
- ポジショニング事業は、新製品リリース・戦略的M&Aや提携を進める一方で、構造改革による収益力の向上を図る
- アイケア事業は、“Healthcare from the Eye” ビジネスの実現へ向けて投資を加速し、米国での直販体制へ移行

MBOによる成長戦略加速

- 2025年3月28日MBOについて適時開示。公開買付け開始は現時点で7月末頃を予定
- KKRとJICCとのパートナーシップを通じて、成長加速のため事業基盤を強化

決算ハイライト



● FY24通期実績

連結

売上高 **2,160億円**
前年度比 ▲0%

営業利益 **88億円**
前年度比 ▲21%

ポジショニング事業

前年度比

売上高

営業利益

✓ 需要低迷が継続し減収、**構造改革**
により**固定費削減**も減益

アイケア事業

前年度比

売上高 (過去最高)

営業利益 (過去最高)

✓ 売上・営業利益ともに**過去最高**
✓ 売上・営業利益率は**中期経営計画**
を1年前倒しで達成

- FY25通期見通しについては開示しておりません

決算ハイライト

2024年度通期実績

- ・ 連結：売上高は前年並み確保、営業利益は減益
- ・ ポジショニング事業：需要低迷が継続し減収、構造改革により固定費削減も減益
- ・ アイケア事業：増収、増益となり売上・営業利益ともに過去最高。売上・営業利益率は中期経営計画を1年前倒しで達成

2025年度通期見通し

- ・ 3月28日に公表したとおり、今後当社株式が上場廃止となる予定であることから今回は非開示

01 FY24 通期決算報告

- 連結決算
- 事業別の状況 | ポジショニング事業
- 事業別の状況 | アイケア事業

02 「中期経営計画2025」進捗

- 基本施策の進捗

03 MBOによる成長戦略加速について

- 本取引の意義
- 長期ビジョン
- 戦略的パートナーシップの意義
- 参考 | スケジュール

04 参考資料

- 業績推移
- 地域別売上高 構成比率
- 設備投資・減価償却費・研究開発費 / 為替感応度
- MBOの概要

FY24 通期決算報告

01

- 連結決算
- 事業別の状況 | ポジショニング事業
- 事業別の状況 | アイケア事業

連結決算



(単位：億円)	FY2023 通期実績	FY2024 通期実績	前年度比	%	
売上高	2,165	2,160	▲5	▲0%	為替効果を除く 前年同期比 ▲96億円 (▲4%)
売上総利益	1,148	1,139	▲9	▲1%	
売上総利益率	53.0%	52.7%	▲0.3pt		
販管費	1,036	1,051	+15	+1%	為替効果を除く 前年同期比 ▲29億円 (▲3%)
営業利益	112	88	▲24	▲21%	
営業利益率	5.2%	4.1%	▲1.1pt		
経常利益	89	47	▲41	-	
特別損益	▲44	▲27	+17	-	
当期純利益	49	4	▲45	-	
為替換算レート (期中平均)	USD	144.40円	152.48円	+8.08円	
	EUR	156.80円	163.62円	+6.82円	

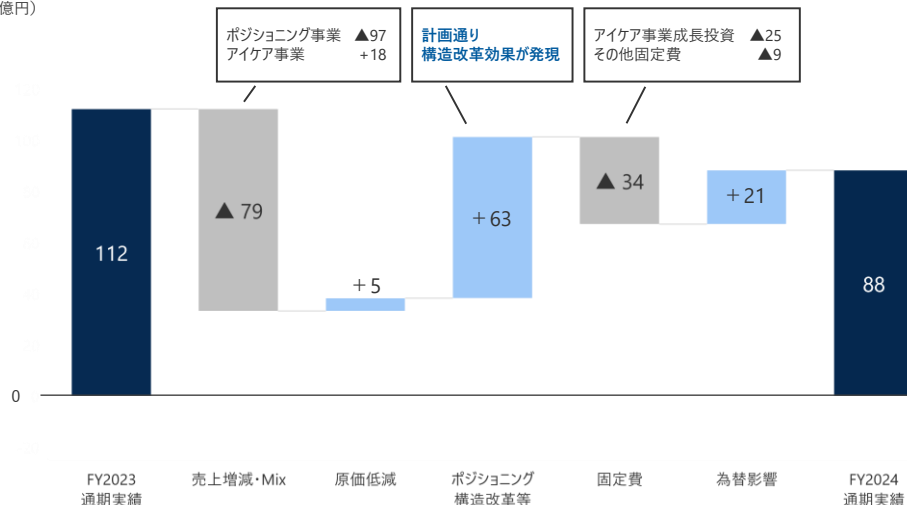
連結決算

- 売上高は2,160億円と前年並み、円安による為替効果を除くと▲4%の減収
- 販管費は前年度比で増加も、為替の影響を除くと抑制し前年度比でマイナス
- 営業利益は次のページで詳細を説明
- 営業外費用では有価証券評価損、為替差損、支払利息などがマイナスに影響
- 為替は、ドルで8円、ユーロで7円の円安

連結決算 | 増減益分析 (営業利益の前年度比較)



(単位：億円)



©Topcon Corporation

TOPCON

8

営業利益の増減益分析

- 2023年度通期実績112億円から、
 - ✓ 売上増減・Mix効果：▲79億円の悪化（このうち、ポジション事業が▲97億円、アイケア事業が+18億円）
 - ✓ 原価低減効果：+5億円の削減
 - ✓ ポジション事業の構造改革等の効果：63億円と計画通りに発現
 - ✓ 固定費効果：▲34億円の悪化。ただし期初見通し・前回見通しからは抑制
 - ✓ 為替影響：+21億円が円安による効果
- 以上、トータルで2024年度通期実績の営業利益は88億円

事業別の状況 | ポジショニング事業



- 需要低迷が継続し減収、構造改革により固定費削減も減益

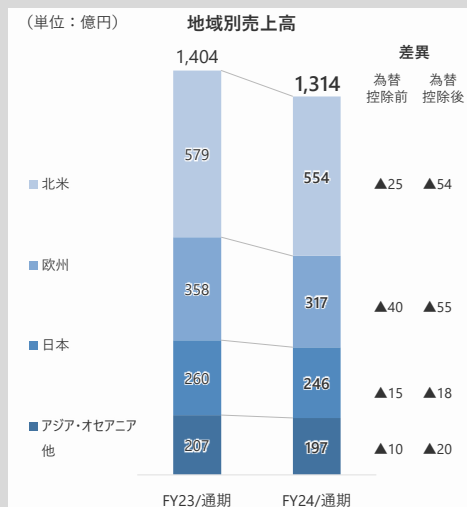
(単位：億円)		FY2023 実績	FY2024 実績	前年度比	%
売上高		1,404	1,314	▲90	▲6%
営業利益		91	60	▲31	▲34%
営業利益率		6.5%	4.6%	▲1.9pt	
為替換算レート (期中平均)	USD	144.40円	152.48円	+8.08円	
	EUR	156.80円	163.62円	+6.82円	

為替効果を除く前年度比
売上高▲146億円 (▲10%)

事業別の状況

● ポジショニング事業

- ✓ 需要低迷が継続し売上高は1,314億円と前年度比▲90億円の減収
- ✓ 構造改革による固定費削減は計画通りに発現したが、売上高の落ち込みをカバーしきれず、営業利益は60億円と▲31億円の減益



北米

- ✓ ICT施工は、金融・貿易政策等の先行き不透明感による投資抑制影響で、OEM中心に販売低迷が継続
- ✓ IT農業は、穀物価格下落による投資抑制の影響が継続

欧州

- ✓ IT農業は、穀物価格下落による投資抑制の影響が継続

日本

- ✓ 測量機、IT農業の新製品リリースも、期中の遅れを取り戻せず販売減

アジア・オセアニア

- ✓ 中国・オセアニアで測量機が販売減少

ポジショニング事業の地域別の状況

- ・ 期を通して、為替控除前・控除後ともに、全地域で減収

各地域の主な増減要因は、

- ・ 北米：ICT施工は、金融・貿易政策等の先行き不透明感から投資が抑制され、OEMビジネス中心に販売が低迷。IT農業は、穀物価格の下落による投資抑制の影響が継続し販売が減少
- ・ 欧州：IT農業は、北米同様に、穀物価格の下落により投資抑制の影響が継続し販売が減少
- ・ 日本：測量機・IT農業向けに新製品をリリースしたものの期中の遅れを取り戻せず販売が減少
- ・ アジア/オセアニア：中国・オセアニアで測量機の販売が減少

事業別の状況 | アイケア事業



- 売上・営業利益ともに過去最高
- 売上・営業利益率は中期経営計画を1年前倒しで達成

(単位：億円)	FY2023 通期実績	FY2024 通期実績	前年度比	%
売上高	752	843	+91	+12%
営業利益	67	85	+18	+27%
営業利益率	8.9%	10.1%	+1.2pt	
為替換算レート (期中平均)	USD	144.40円	152.48円	+8.08円
	EUR	156.80円	163.62円	+6.82円

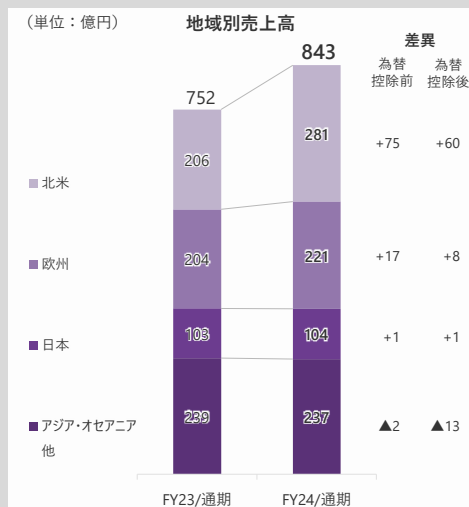
為替効果を除く前年度比
売上高+57億円 (+7%)

アイケア事業の状況

- 売上高、営業利益ともに過去最高
- 中期経営計画で掲げた、売上高830億円・営業利益率10%以上の目標を1年前倒しで達成

(表に記載のとおり)

- 売上高843億円と前年度比+91億円の増収
- 成長投資にかかる費用が増加したものの、売上増でカバーし、営業利益は85億円と+18億円の増益
- 営業利益率は10.1%



北米

- ✓ 直販体制の構築により、**開業医向けビジネス拡大**。さらにソリューションビジネスの確立により大手眼科医グループ向け**戦略案件**を獲得し販売が大幅増

欧州

- ✓ 地域差はあるも、大手眼鏡チェーン店向けや**大型入札獲得**などにより堅調な販売が継続

アジア・オセアニア

- ✓ 中国は、保険償還遅延・削減による病院経営悪化、腐敗防止による入札減少影響で販売大幅減
- ✓ 中国を除くインドなどアジア地域は、継続的な入札案件の獲得等により**販売増**

アイケア事業の地域別売上高の状況

- 通期でみると中国を除く地域で売上が増加

各地域の主な増減要因は、

- 北米：直販体制の構築により、開業医向けビジネスが拡大し、さらにソリューションビジネスの確立によりRCA等大手眼科医グループ向けの戦略案件を獲得し販売が大幅増
- 欧州：地域差はあるが、大手眼鏡チェーン店向けや大型入札獲得などにより堅調な販売が継続
- アジア/オセアニア：中国は、引き続き保険償還遅延・削減による病院経営悪化、腐敗防止による入札減少影響で販売大幅減。中国を除くインドなどアジア地域は、継続的な入札案件の獲得等により販売増

「中期経営計画2025」進捗

02

• 基本施策の進捗

 TOPCON



基本施策の進捗

長期計数ビジョン		創立100周年(2032年)に、売上高4,000億円を目指す		
中期経営計画 2025		持続成長する100年ベンチャーに挑む 持続成長を支える3つの柱		
		顧客志向の深化 必要とされる企業であり続ける	基盤改革 効率的な組織を確立する	DX加速 次の成長事業を創出し続ける
		- 顧客とマーケットを重視した製品/ソリューション開発 - 尖ったハードウェアをデファクトスタンダードに	- ポジショニング事業の効率最大化 - アイケア事業の収益力強化 - 生産力増強と生産効率向上	- 成長分野へフォーカスした投資継続(R&D, M&A) - DXの開発/展開を加速させる基盤強化
FY24 進捗 状況	ポジショニング 事業	事業部制への変革により、顧客に近い製品/ソリューション開発が進行	欧米、アジアで組織構造改革/販管費削減	戦略的M&Aと戦略提携の実行
	アイケア 事業	ポジショニング・アイケア事業とも新製品を着実にリリース	- 各地域の構造改革/収益力強化 - 米国は直販体制へ移行	“Healthcare from the Eye”ビジネス実現への投資加速
	生産		生産力増強に向け新工場建設遂行	生産効率改善に向け生産自動化・デジタル化
	コーポレート		- 低採算事業の整理 - 地政リスクへの対応	次期PLM・次期ERPシステムの整備推進

中期経営計画2025進捗

- 中期経営計画の前提となる長期ビジョンに変更なし
- 中期経営計画2025の「持続成長する100年ベンチャーに挑む」も変更なし
- 持続成長を支える3つの柱である「顧客志向の深化」、「基盤改革」、「DX加速」も変更なし
- 特に基盤改革、構造改革について今後もしっかりと取り組み、事業を推進していく

MBOによる成長戦略加速について

03

- 本取引の意義
- 長期ビジョン
- 戦略的パートナーシップの意義
- 参考 | スケジュール



非上場化により安定的な経営環境を確保し、大胆な成長投資を加速

経営課題

- 大胆な先行投資を含む、長期戦略の実行を通じた企業価値向上が必要
 - アイケア事業の新しいソリューションビジネスへの積極投資
 - ポジショニング事業の次の飛躍に向けた戦略的施策
- トプコン独自の強みを伸ばせる組織構造への変革が必要
 - 日本のモノづくりと米国をはじめとする革新の速い海外市場でのソリューションビジネスとのシナジーを最大化できる組織・ガバナンス
- 上場企業の株主の求めるリターン・時間軸と、短期的な収益ダウンを織り込んだ長期戦略実行は相入れない



非上場化

- 長期的な戦略実行に資する安定した経営環境
 - 当社事業を深く理解し、当社理念に共感するパートナー（KKR、JICC）と共に長期目線で経営を進める
 - 引き続き、江藤が社長として経営をリードし、経営全般を主導することで、各事業の経営戦略を加速

※KKR：世界有数の総合資産運用会社。持株会社のKKR& Co. Inc.(Kohlberg Kravis Roberts & Co.)は、ニューヨーク証券取引所に上場
※JIC Capital, Ltd (JICC)：株式会社産業革新投資機構（Japan Investment Corporation：JIC）の100%子会社として設立されたファンド運用会社

©Topcon Corporation

TOPCON | 16

このパートでご説明する内容は3月28日のリリース時にお伝えしたのも

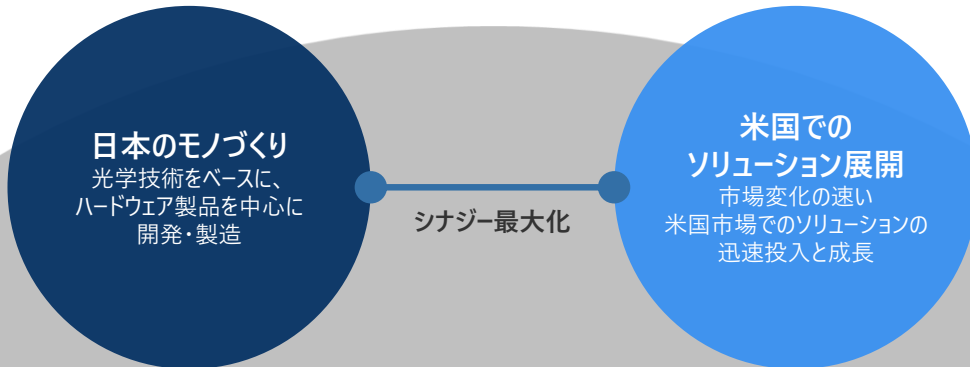
今回、非上場化を選択したのは、現在当社が直面する3つの経営課題を解決するため

- ・ 大胆な先行投資を含む、長期戦略の実行を通じた企業価値向上が必要
- ・ トプコン独自の強みを伸ばせる組織構造への変革が必要
- ・ 上場企業の株主の求めるリターン・時間軸と、短期的な収益ダウンを織り込んだ長期戦略実行は相入れない

非上場化することで、当社事業を深く理解し、当社理念に共感するパートナーであるKKR、JICCと共に長期目線で経営を進めること、加えて当社社長である私が、引き続き、社長として経営全般をリードしていくことにより、長期的な戦略実行に必要な安定した経営基盤を作ることができると確信

**TOPCON 2.0** 日本のモノづくりを武器にグローバルでのさらなる飛躍を実現

- KKR、JICCとのパートナーシップにより、大胆な先行投資を継続、成長加速
 - ・ 将来の成長事業となる新規事業の創造、新規テクノロジーの研究開発に対する適切な投資を継続する
 - ・ 各事業に対し最大限の事業成長を計画・実行する

TOPCON 2.0

©Topcon Corporation

TOPCON

17

- ・ 日本のモノづくりとグローバルでのソリューションビジネスのシナジーで飛躍を実現
- ・ 他社にない当社の強みは、日本のモノづくりに基づいた光学技術をベースとする、尖ったハードウェア開発・製造力と、米国市場を中心に展開するソリューションビジネスの融合による独自のビジネスの創造力
- ・ KKR社・JICC社とのパートナーシップを通じ、大胆な先行投資を継続、成長を加速



当社ビジョンを実現する上で最適のパートナーと布陣を組む

- KKR・JICCともに、当社事業を深く理解・ビジョンに共感。KKR・JICC・マネジメント3者間での強力な連携
- 両社のサポートのもと、マネジメントと一丸となって経営を進める



世界的な投資ファンド、グローバル・アイケア及びインダストリアル領域等において、豊富な投資経験を有する

- 海外市場での事業展開に豊富な知見やネットワークを持ち、当社のさらなる成長を強力に支援
- アイケア領域ではKKRの投資先である大手アイケアリテール・眼科医院チェーンとの協業による販売チャネル拡大等が期待可能
- 欧米インダストリアル分野での豊富な投資経験を通じて、ポジショニング事業をバリューアップ

新産業の創出や国際競争力の強化などに資することから政策的な支援意義を有するものとして後押しする

- 当社が目指している、「日本のモノ作り」を起点とした、グローバルなビジネス創造を力強く支援
- 長期的かつ中立的な資金を提供することで、中長期的な視点からリスクシェアを図る
- 民間PEに対する資金調達上の量的補完・信用補完を含む民業補完の位置づけ
- 我が国の外為法上コア業種指定を受けている宇宙・防衛事業を守り、育てる上でも、心強いパートナーとなる

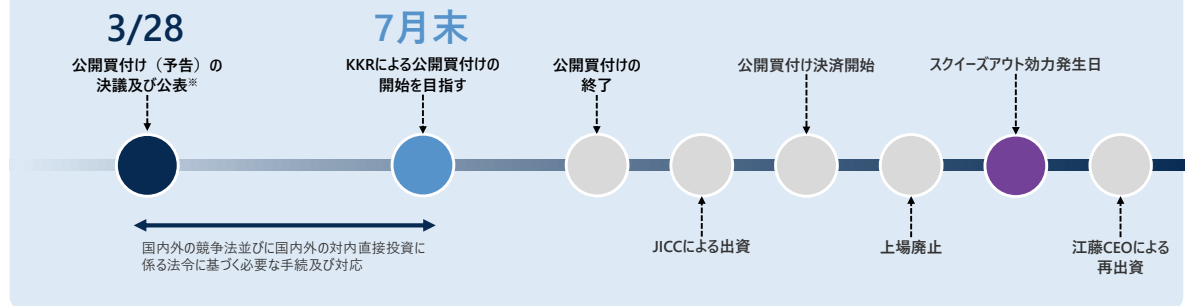
- 今回の非上場化にあたり、KKRとJICCという強力なパートナーと布陣を組む
- 両社ともに当社事業を深く理解・ビジョンに共感
- 両社のサポートのもと、マネジメントと一丸となって経営を進める



参考 | スケジュール

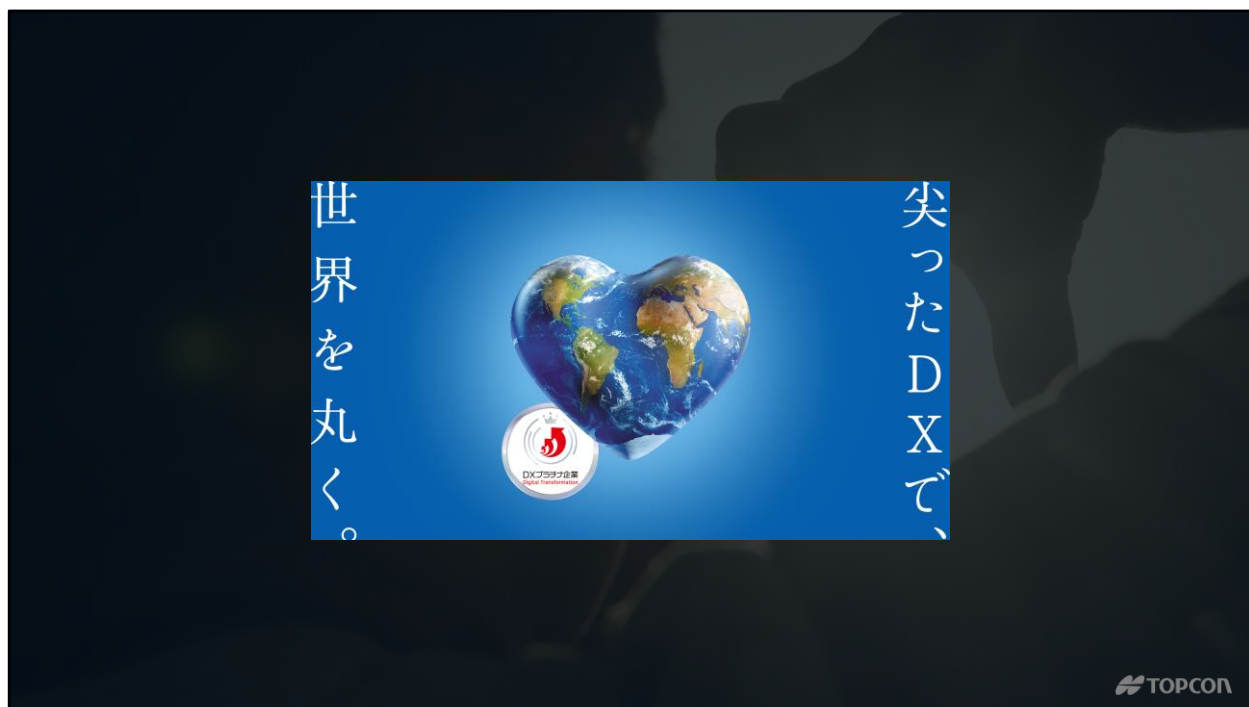
- 公開買付けの開始は現時点で2025年7月末頃を予定
- 但し、現時点において、国内外の競争当局等における各種手続・対応に要する期間を正確に予想することは困難
- FAQを当社HPに掲載

想定される取引スケジュール



※ 4月16日、VACが保有する対象者株式の全部を
公開買付者による公開買付けに応募することを表明

今後のスケジュールに大きな変更なし



決算説明会は今回が最後の予定

参考資料

04

- 業績推移
- 地域別売上高 構成比率
- 設備投資・減価償却費・研究開発費 / 為替感応度
- MBOの概要

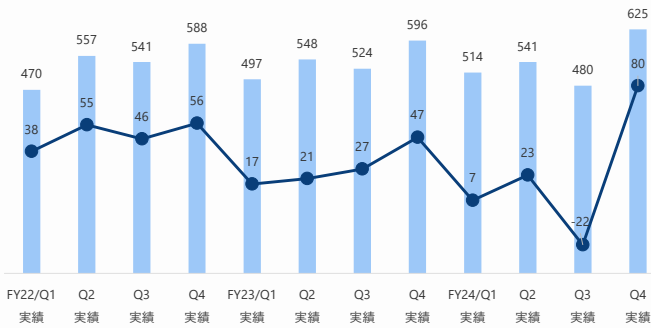
04 | 参考資料
業績推移 | 全社



四半期

(単位：億円)

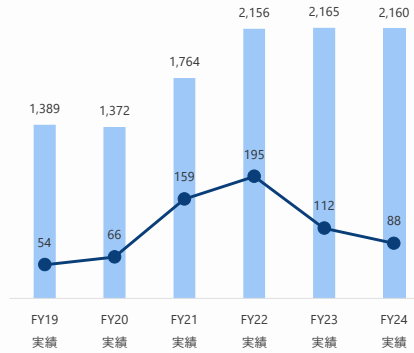
売上高 営業利益



通期

(単位：億円)

売上高 営業利益

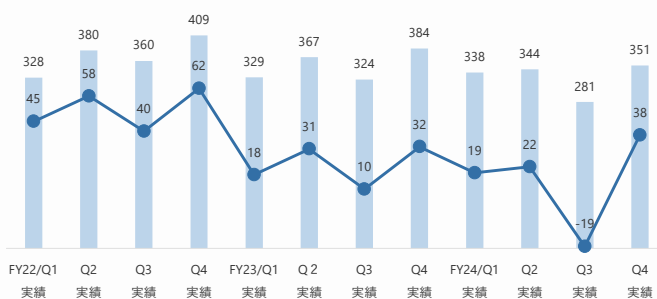




四半期

(単位：億円)

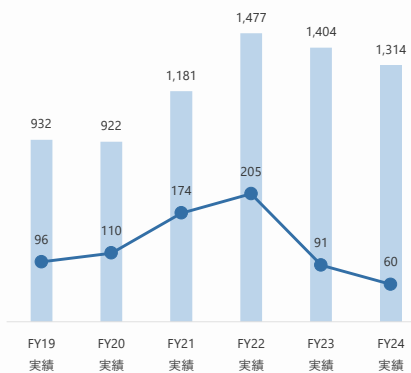
売上高 営業利益



通期

(単位：億円)

売上高 営業利益

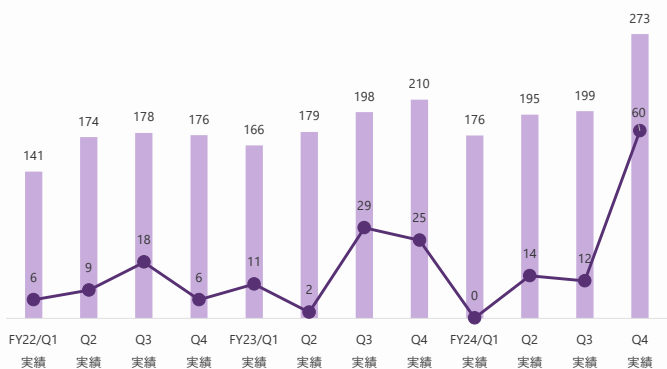




四半期

(単位：億円)

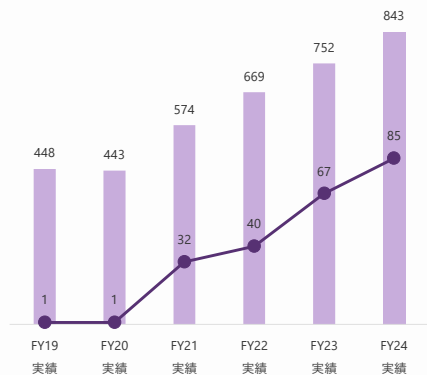
売上高 営業利益



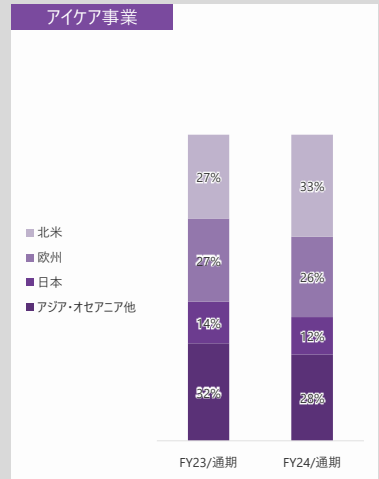
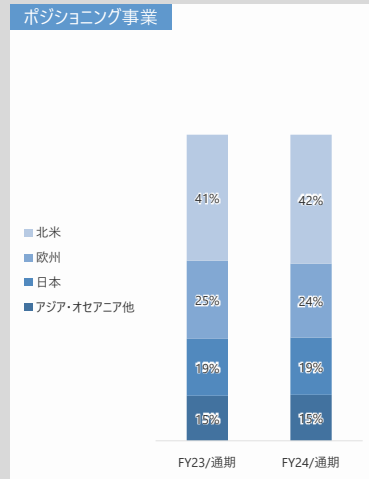
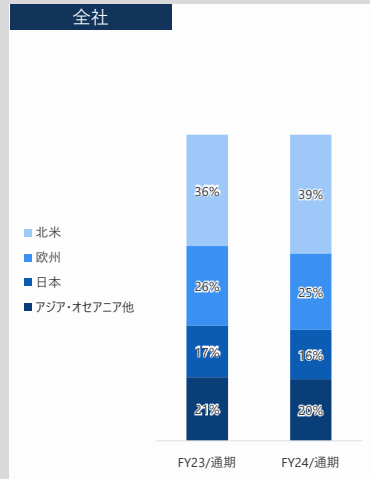
通期

(単位：億円)

売上高 営業利益



地域別売上高構成比率

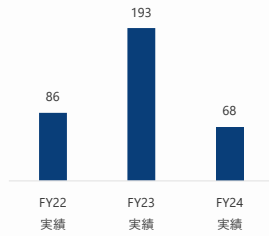


設備投資・減価償却費・研究開発費 / 為替感応度



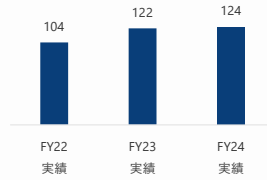
設備投資

(単位：億円)



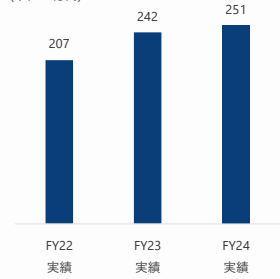
減価償却費

(単位：億円)



研究開発費

(単位：億円)



為替感応度

(1円の変動による影響額)

	営業利益
USD	1.5～2億円
EUR	0.7～1億円

MBOの概要



公開買付者	TK株式会社（Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.（KKR）によって間接的に運営されているファンドが100%を保有）			
公開買付期間	原則21営業日（2025年7月末の公開買付け開始を目指す）			
買付価格	● 普通株式1株につき、3,300円 ● 第7回新株予約権1個につき、193,400円 ● 米国預託証券が表章する米国預託株式1株につき、3,300円			
プレミアム	基準日終値：87.87%		基準日終値：3.45%	
	基準日 2024/12/9 (憶測報道前日)	1ヶ月平均：107.94%	基準日 2025/3/27	1ヶ月平均：14.15%
		3ヶ月平均：110.59%		3ヶ月平均：15.79%
		6ヶ月平均：105.22%		6ヶ月平均：42.30%
買付予定株数の下限	52,861,561株：所有割合にして50.10%※1			
買付予定株数の上限	なし			
買付代金	348,189,920,100円（金融機関からの借入れ及び自己資金）			
公開買付代理人（予定）	三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社、三菱UFJ eスマート証券（復代理人）			
公開買付け後の出資予定	● JICキャピタル株式会社（JICC）は、公開買付け後、公開買付者親会社であるTKホールディングス株式会社（公開買付者親会社）の株式を引き受け、同社に出資する（議決権を有するA種・B種優先株式、950億円） ● 当社の代表取締役社長CEOである江藤隆志は、公開買付けに応募した後、応募により取得した対価の範囲内で、その一部を公開買付者親会社に再出資する予定			
その他	公開買付け成立後はスクイズアウト手続により、当社は上場廃止、公開買付者の完全子会社となる予定			

※1 2024年12月31日現在の発行済株式総数（108,382,642株）から、同時点の自己株式数（2,970,545株）を控除し、残存する新株予約権（1,000個）の目的となる株式数（100,000株）を加算した数（105,512,097株）に占める割合

免責事項

本資料に記載の業績見通し、並びに将来予測は、現在入手可能な情報に基づき、見通しのもとになる前提、予想を含んだ内容を記載しております。
実際の業績は、今後の事業領域を取りまく経済状況、市場の動向により、本資料の業績見通しとは異なる場合がございますので、ご承知おき頂きたくお願い致します。

お問合せ先	株式会社トプコン 経営推進本部 広報・IR部
TEL	: 03-3558-2532
E-mail	: investor_info@topcon.co.jp
URL	: https://www.topcon.co.jp

