

中期経営計画2025

2023年5月12日

Infrastructure

Agriculture

Healthcare

株式会社トプコン
代表取締役社長 CEO 江藤 隆志

トップメッセージ

顧客主義とチャレンジ精神で、
「ステークホルダーに必要とされる企業」を目指し、
事業を通じESG経営に邁進してまいります。

Topcon for
Human Life

略歴

1990年 4月	入社、福岡営業所
2007年 7月	(株)トプコン販売 取締役社長
2015年 4月	アイケア・カンパニー長
2018年 4月	スマートインフラ事業本部長 経営企画本部長
2022年 4月	取締役副社長 兼 品質保証本部長
2023年 4月	代表取締役社長 CEO



代表取締役社長 CEO

江藤 隆志



I. トプコンの目指す方向

II. 中期経営計画2025

A heart-shaped image of the Earth, showing the continents of North and South America, Africa, and Europe, set against a blue sky background.

I. トプコンの目指す方向

1. 経営ビジョン
2. 事業の成長性
3. トプコンの成長の軌跡と将来
4. 長期計数ビジョン



1. 経営ビジョン

医・食・住の成長市場において、
社会的課題を解決し事業を拡大する



Infrastructure



Agriculture



Healthcare



2. 事業の成長性

■ 世界の潮流：①世界人口の増加と高齢化 ②温暖化に伴う気象変動

- ※1
- ① 世界人口は2022年に**80億人**に達し、2050年には**97億人**に増え、
65歳以上の割合は、**10%(2022)**から**16%(2050)**に上昇する見込み
 - ② 温暖化による世界的な**気象変動**に伴い、**社会インフラの強靱化**や**安定した食糧生産**が求められている



※2 出典 Eurostat, 建設業デジタルハンドブック(一般社団法人日本建設業連合会), 中国統計年鑑, 日本統計年鑑, 他

※3 出典 Our World In Data
<https://ourworldindata.org/employment-in-agriculture>

「医(ヘルスケア)・食(農業)・住(建設)」の市場は拡大し続けます



3. トップコンの成長の軌跡と将来

■ お客様が気付いていない新しいユニークなDXソリューションの提案

日々刻々と進化する技術と共に、イノベーティブな発想力でソリューションを提案し続けます



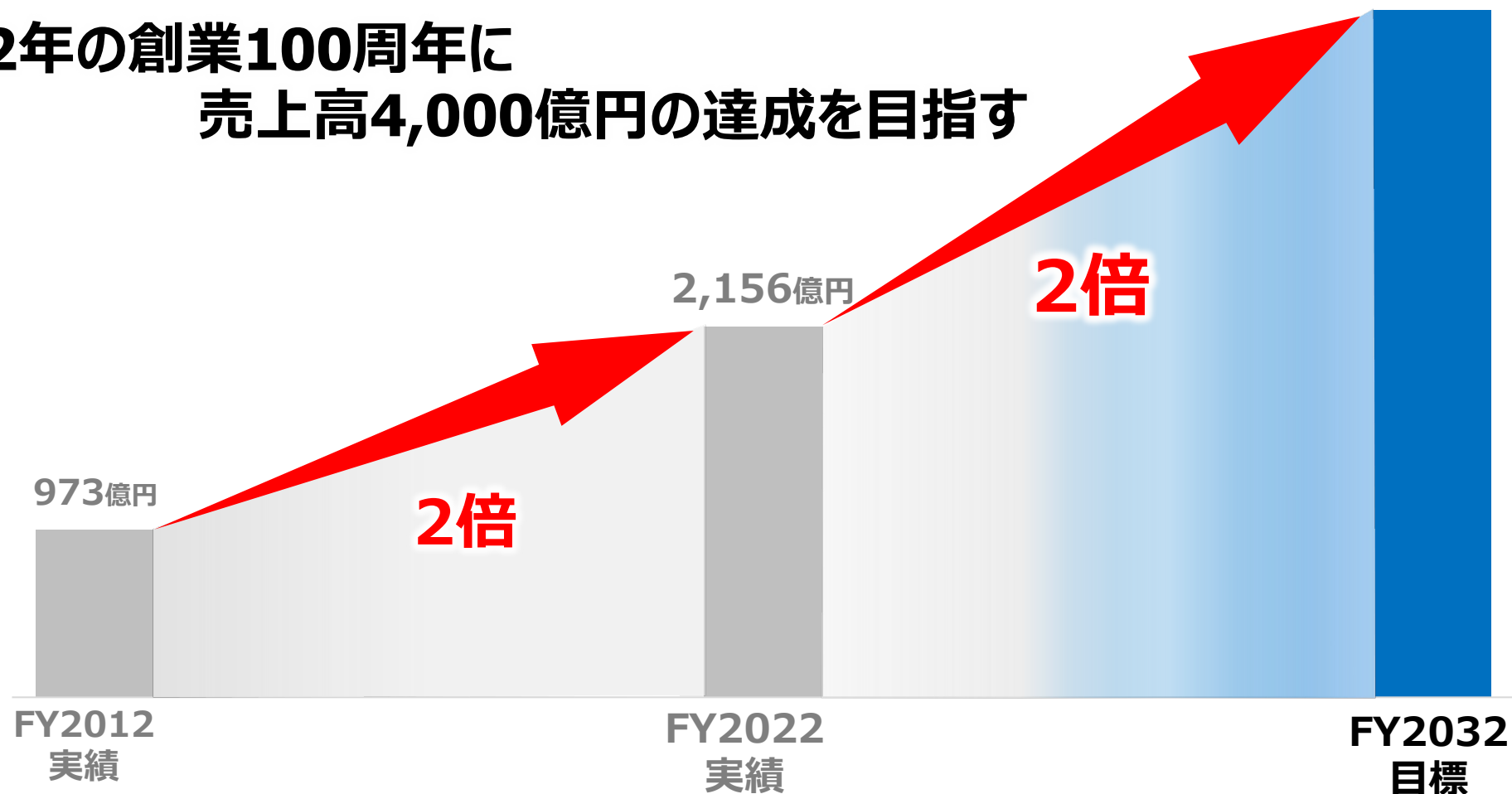


4. 長期計数ビジョン

■ 持続成長する100年ベンチャーに挑む

Challenge 2032
売上高**4,000**億円

2032年の創業100周年に
売上高4,000億円の達成を目指す





Ⅱ. 中期経営計画2025

- 1. 中期経営計画2025の位置づけ**
- 2. 2025年度計数目標**
- 3. 基本方針**
- 4. 経営目標（KPI）**
- 5. 事業別成長戦略**
- 6. まとめ**



1.中期経営計画2025の位置づけ

■ 2032年の長期ビジョンに向けた1st Step

第三次中期経営計画の振り返り

再掲

第三次中期経営計画

長期計数 FY2025
ビジョン

売上 2,500億円、ROE 15%以上を目指す！

第三次中期経営計画 (2019年度 - 2022年度)

成長事業の推進加速

戦略1

成長市場での
事業展開加速

戦略2

基盤事業の
収益力強化

戦略3

潜在的な新市場の
創出

ROE 13~15%を目標！

成果

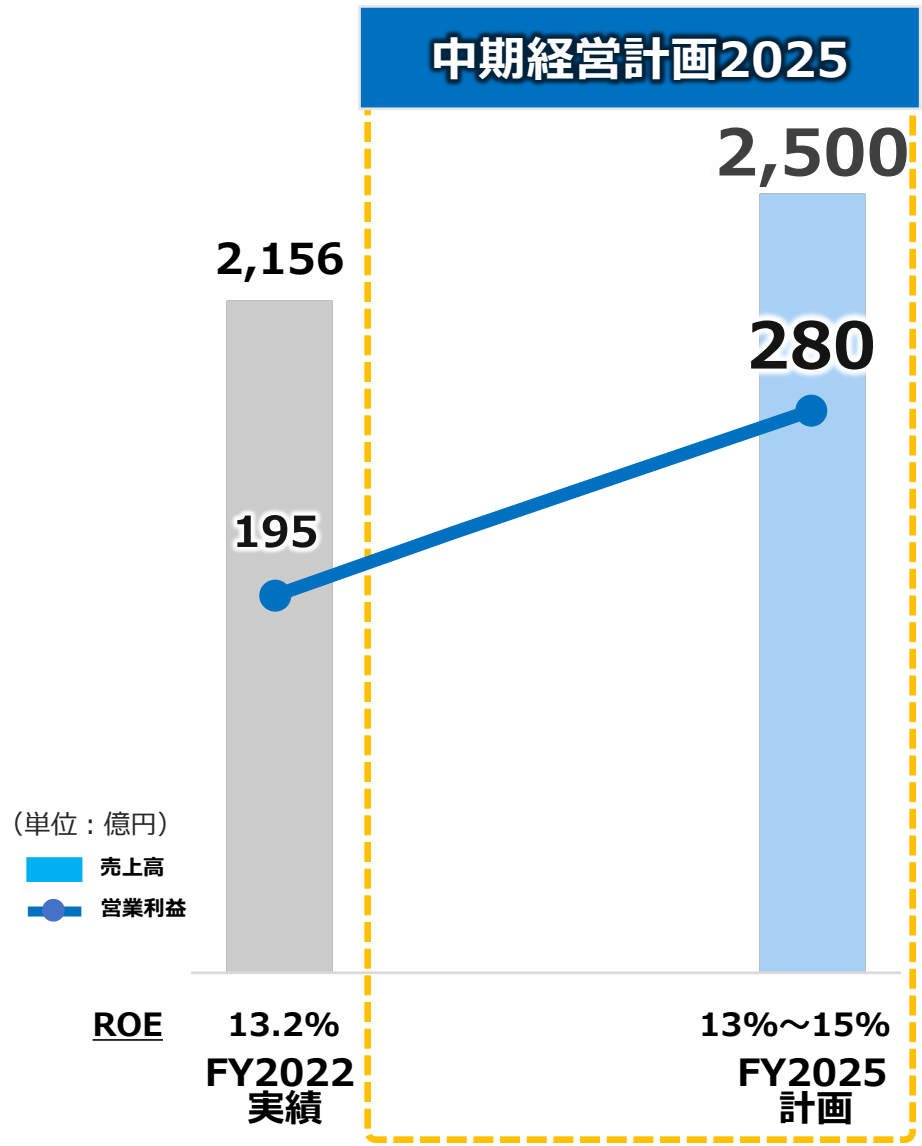
- ・ 成長事業の展開加速、新市場の創出
- ・ 売上高2,500億円達成が視野に

中期経営計画2025の狙い

- 売上高の更なる成長持続
- 収益性の向上と維持



2.2025年度計数目標



	FY2022 実績	FY2025 計画	vs FY2022
売上高	2,156億円	2,500億円	CAGR 5%
営業利益 営業利益率	195億円 9.1%	280億円 11.2%	CAGR 13% +2.1pt
ROE	13.2%	13~15%	△0.2~ +1.8pt



3. 基本方針

持続成長する100年ベンチャーに挑む

顧客指向の深化

▶必要とされる企業であり続ける

- ・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

基盤改革

▶効率的な組織を確立する

- ・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

DX加速

▶次の成長事業を創出し続ける

- ・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

持続成長を支える3つの柱



3. 基本方針

顧客指向の深化

■異なる顧客ニーズにマッチしたソリューション開発で更なる成長

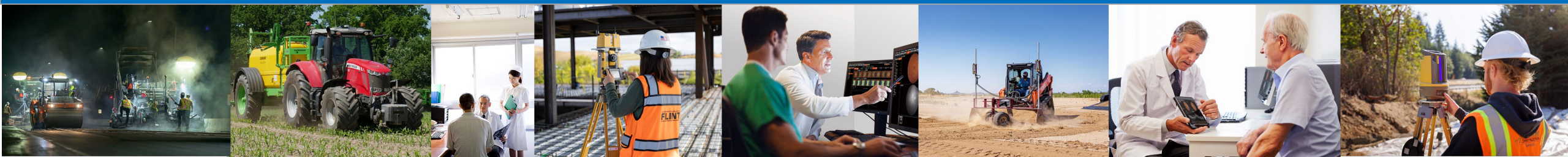
Think Globally

“計測”というコア技術に基づく尖ったハードウェア+ソフトウェアで、
独自のソリューションを創造し続ける

Act Locally

全世界の販売拠点網を活かし、
顧客に近い場所でソリューションをカスタマイズ開発
現地ソフトウェア企業との協業強化

市場開拓余地は大きい

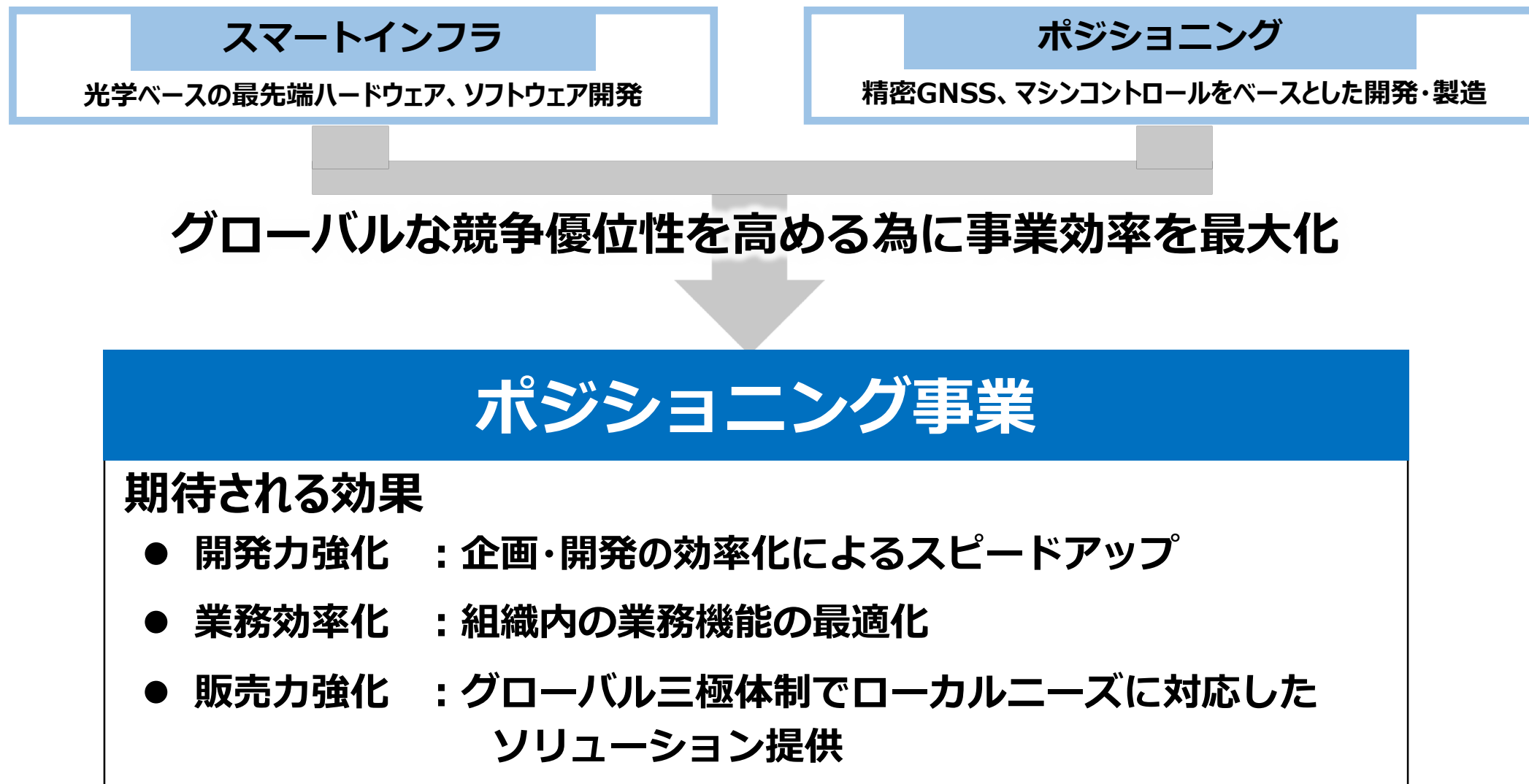




3. 基本方針

基盤改革

■ ポジショニング事業の効率最大化





3. 基本方針

基盤改革

■ 生産能力増強と生産効率向上

- 事業規模拡大を支える生産能力増強と、デジタル化・自動化による生産効率向上に
100億円規模の投資
- グローバル調達の最適化



建機・農機用ディスプレイ新工場増設



トプコン山形生産能力増強



ITインフラ整備



製造工程の
自動化推進





3. 基本方針

DX加速

■ 成長分野へフォーカスした投資継続（R&D、M&A）

成長投資を継続し、ICT施工、IT農業、スクリーニングに次ぐ
新たなDXソリューションを創出、成長の加速を図る





3. 基本方針

基盤改革

DX加速

■ DXの開発/展開を加速させる 組織とHR・IT・管理基盤の強化

開発/生産/販売/サービスで、グローバル・リソースのシナジーを徹底追求

グローバル組織

開発
30拠点
強みを活かす
開発体制

生産
16拠点
モノづくりの精神を
世界で共有

販売
66拠点
全世界をカバー

HR

管理基盤

IT

- ・ 世界各拠点を活用して、ソフトウェア/ソリューション推進のDX人材確保
- ・ 人材育成、トレーニングの強化

- ・ ソリューションやサービス収益の管理強化
- ・ 品質マネジメントの強化

- ・ デジタルとデータ活用による自動化、業務効率化の促進



4. 経営目標（KPI）

■ 売上高 / 利益 [連結] ・ ROE

		FY2022 実績	FY2025 計画	vs FY2022
成長性	売上高	2,156億円	2,500億円	CAGR 5%
収益性	営業利益 営業利益率	195億円 9.1%	280億円 11.2%	CAGR 13% +2.1pt
資本効率性	ROE	13.2%	13～15%	△0.2～ +1.8pt
為替換算レート (期中平均)	USD	134.95円	130.00円	△4.95円
	EUR	141.24円	135.00円	△6.24円



4. 経営目標 (KPI)

■ 事業別計数計画 [連結]

		FY2022 実績	FY2025 計画	vs FY2022
ポジショニング事業	売上高	1,477億円	1,660億円	CAGR 4%
	営業利益率	13.9%	16%以上	+2.1pt以上
アイケア事業	売上高	669億円	830億円	CAGR 7%
	営業利益率	5.9%	10%以上	+4.1pt以上
為替換算レート (期中平均)	USD	134.95円	130.00円	△4.95円
	EUR	141.24円	135.00円	△6.24円



4. 経営目標 (KPI)

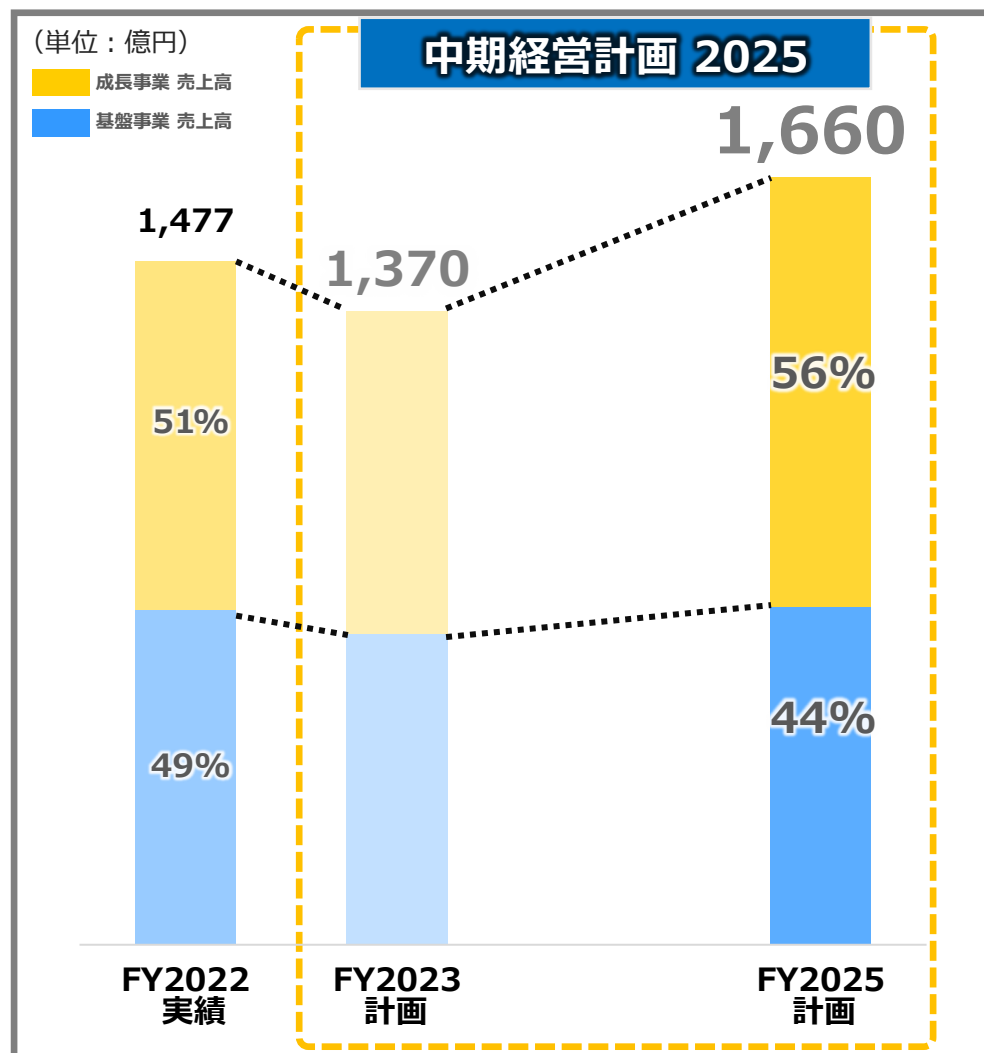
■ 投資計画・株主還元

	FY2020-2022 累計実績	FY2023-2025 累計計画	vs FY2020-FY2022
営業キャッシュフロー	498億円	600億円	+102億円
成長投資 (M&A等)	73億円	400億円	+327億円
研究開発費	518億円	650億円	+132億円
配当性向	37% (FY2022 実績)	35%以上	



5. 事業別成長戦略

■ 成長事業・基盤事業



注力分野

成長事業 FY25 vs FY22
CAGR 8%

ICT施工

成長事業

- 中小型建機向けソリューションで巨大潜在市場を開拓
- 道路分野のビジネス強化 (ICT道路舗装)

IT農業

成長事業

- OEMビジネスの継続強化

建築DXビジネス

成長事業

- 建築分野の生産性を高める当社独自のソリューション

測量/Laser

基盤事業

- グローバル三極体制での販売網強化
- 地域に即した新製品・ソリューション提供継続



5. 事業別成長戦略

ポジショニング事業

■ ICT施工：中小型建機向けソリューションで巨大潜在市場を開拓

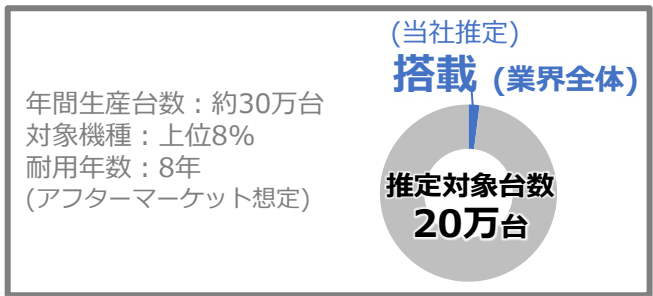
建機の市場規模イメージ(台数)



ブルドーザー・コンパクト
トラック(ホイール)
ローダー用システム



油圧ショベル用システム



中小型機が加わり想定市場規模が拡大
労働力不足に伴う省力化ニーズを捉える



■ ICT施工：道路分野のビジネス強化（ICT道路舗装）

世界の道路総延長：約6,400万km※
*地球1,600周分

■ 世界主要各国の道路延長距離※

	国名	総延長距離	調査年
1	米国	6,586,610	2012
2	インド	6,371,847	2021
3	中国	5,200,000	2020
4	ブラジル	2,000,000	2018
5	ロシア	1,283,387	2012
6	日本	1,218,772	2015
7	フランス	1,053,215	2011
8	カナダ	1,042,300	2011
9	オーストラリア	873,573	2015
10	南アフリカ	750,000	2016

新興国を中心とした新設工事および先進国での補修・再舗装工事の需要は増加の一途

※出典 CIA.gov THE WORLD FACTBOOKより
<https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/roadways/country-comparison>





5. 事業別成長戦略

■ IT農業：OEMビジネスの継続強化

トプコンOEM商品 ラインナップ

ディスプレイユニット

ドイツディスプレイ新工場増設により、
OEM供給の強化



オートステアリングシステム

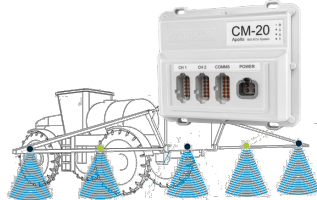
小型農機向けラインアップの追加



収穫機用 収量計測システム



作業機械用 コントロールユニット



大手・中小型
トラクター、
作業機メーカー
へのOEM供給

農機市場



大手トラクターメーカー
IT導入の加速



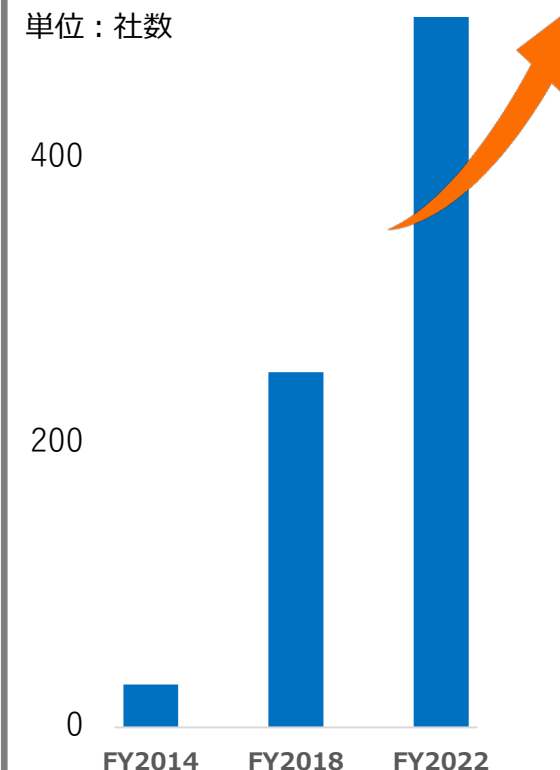
中小型トラクター
作業機メーカー
IT導入で大手メーカーに追随



OEM顧客の 継続増加

OEM契約社数推移

単位：社数



5. 事業別成長戦略

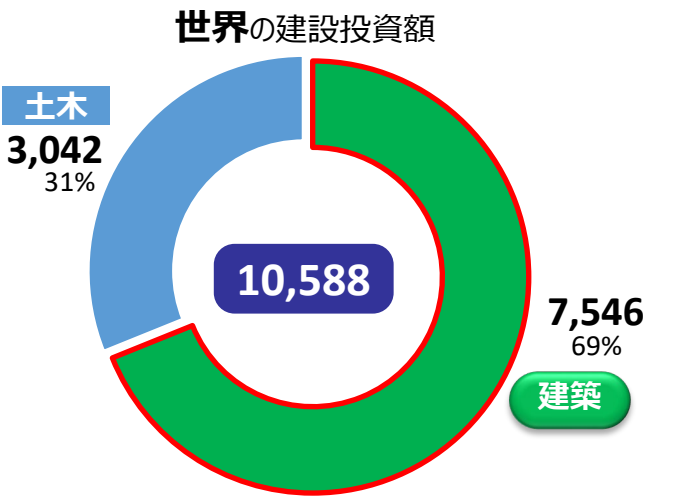
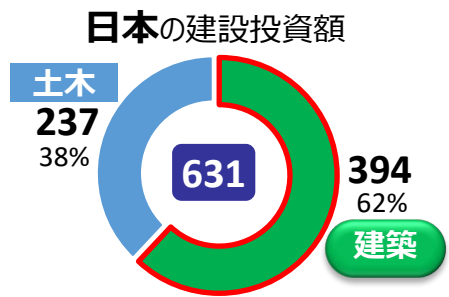
ポジショニング事業



■ 建築DXビジネス： 建築分野の生産性を高める当社独自のソリューション

建築分野の市場規模

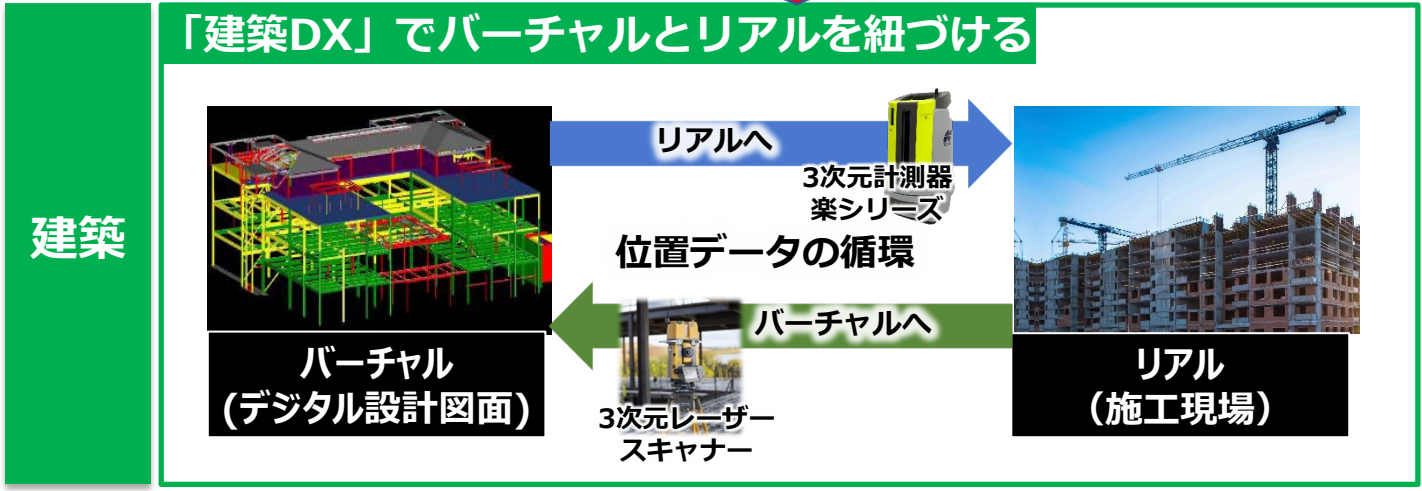
土木と比べ建築分野の市場規模は約2倍



出典：国家統計局「中国統計年鑑2020」から集計し、1USD = 6.57円で換算
アメリカ商務省統計局「Construction Spending」から集計
欧州建設業連盟FIEC「KEY FIGURES 2019」から集計し、1USD = €0.82で換算
国交省「令和2年度（2020年度）建設投資見通し」から集計し、1USD = ¥103.6で換算
(単位: US\$ billion)



土木工事で培ったDXソリューションを建築分野に展開

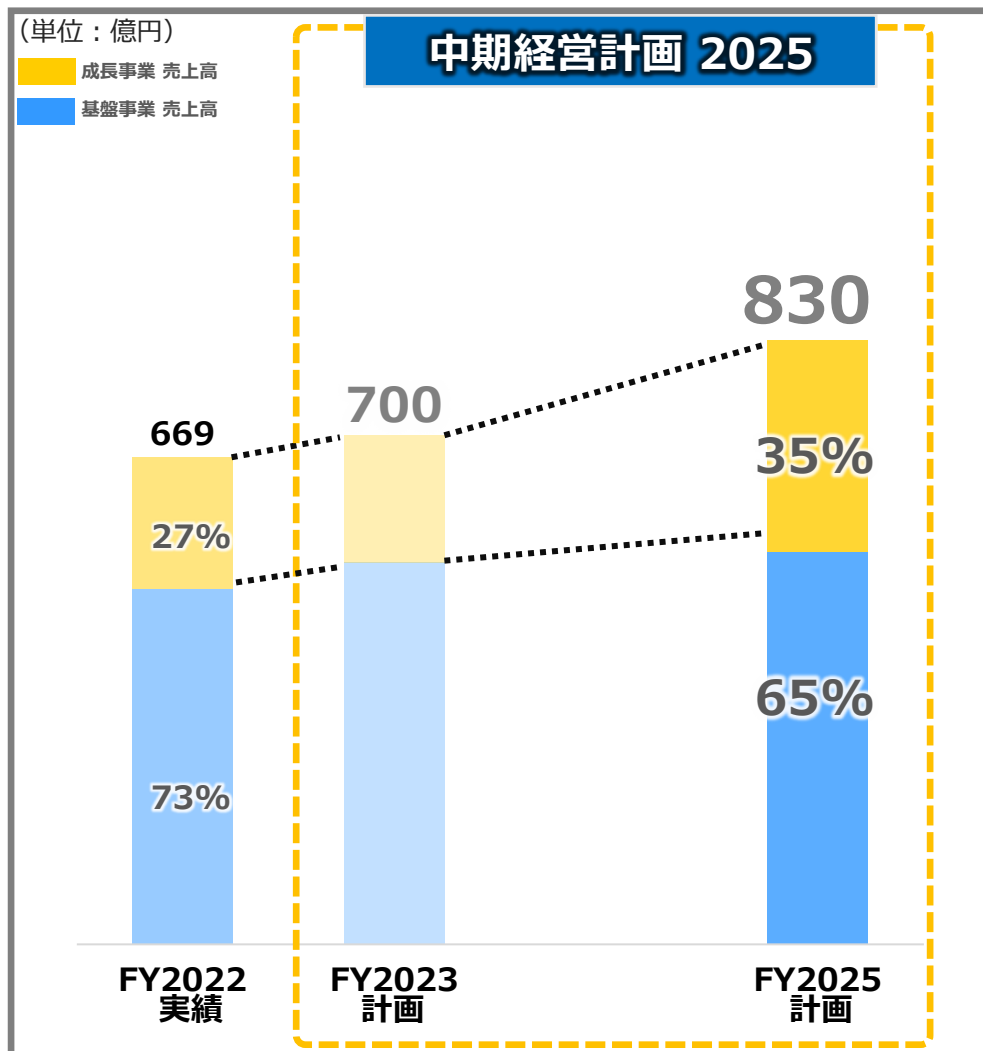




5. 事業別成長戦略

■ 成長事業・基盤事業

アイケア事業



注力分野

成長事業 FY25 vs FY22 CAGR 17%

スクリーニングビジネスの拡大 **成長事業**

Maestro/眼底カメラの販売拡大

シェアードケアの推進 **成長事業**

米国でのシェアードケア・モデルの立上げ

リモート検眼の普及促進 **成長事業**

ソフトウェアソリューションの増加

健診・検眼機器 **基盤事業**

スクリーニングビジネスの強みを活かして、欧米の大手眼鏡チェーン店向けビジネスを中心に売上増

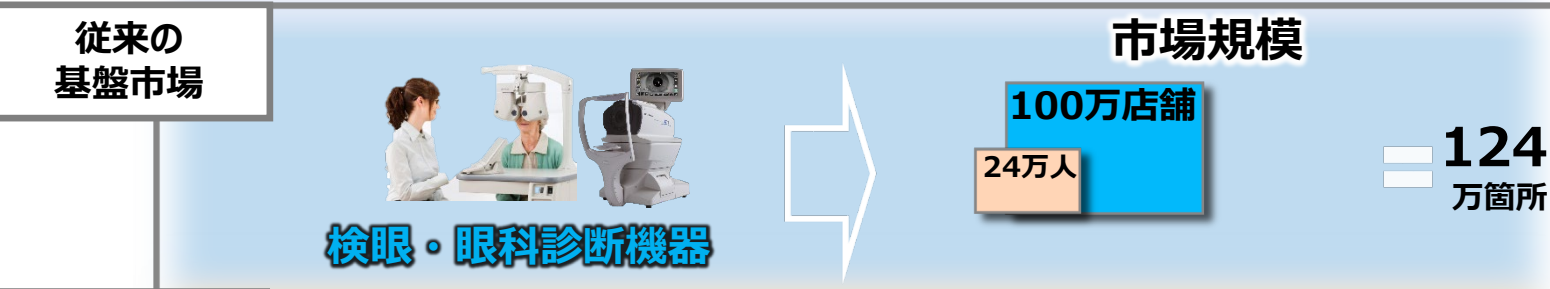
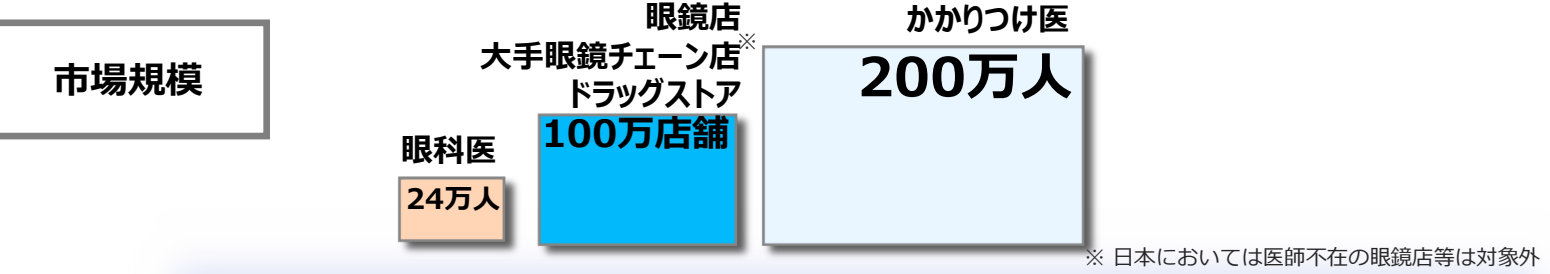
アイケア事業の収益力強化

2025年度営業利益率10%以上

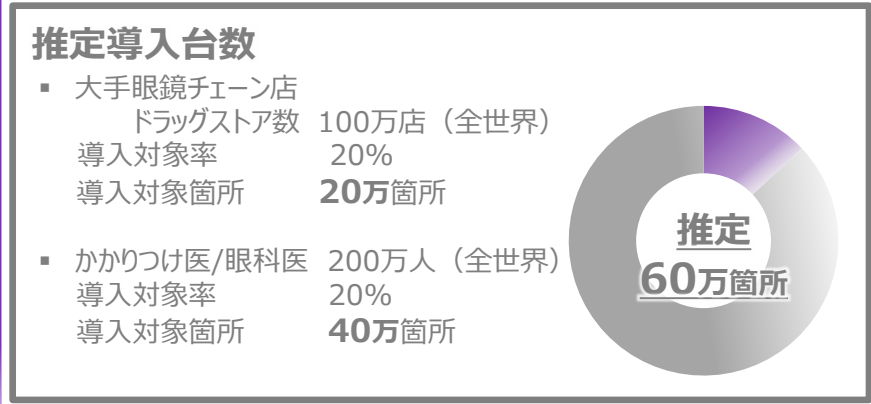


5. 事業別成長戦略

■ スクリーニングビジネスの継続拡大



スクリーニング機器導入台数



想定通りの導入推移



5. 事業別成長戦略

■ シェアードケアの推進

アイケア事業

シェアードケアモデル

データプラットフォーム
を介し健診データを眼科
医等専門機関と共有

スクリーニングビジネスの継続拡大

眼科以外での眼健診の仕組みづくり



健診データを眼科医等
専門機関へ共有

データ
プラットフォーム

健診データを眼科医等
専門機関へ共有

健診データの共有

健診データの共有



※ 日本においては医師不在の眼鏡店等は対象外

シェアードケアの推進により

更なるスクリーニング機器の販売拡大に加え、新規データプラットフォームビジネスを創出



5. 事業別成長戦略

基盤改革

アイケア事業

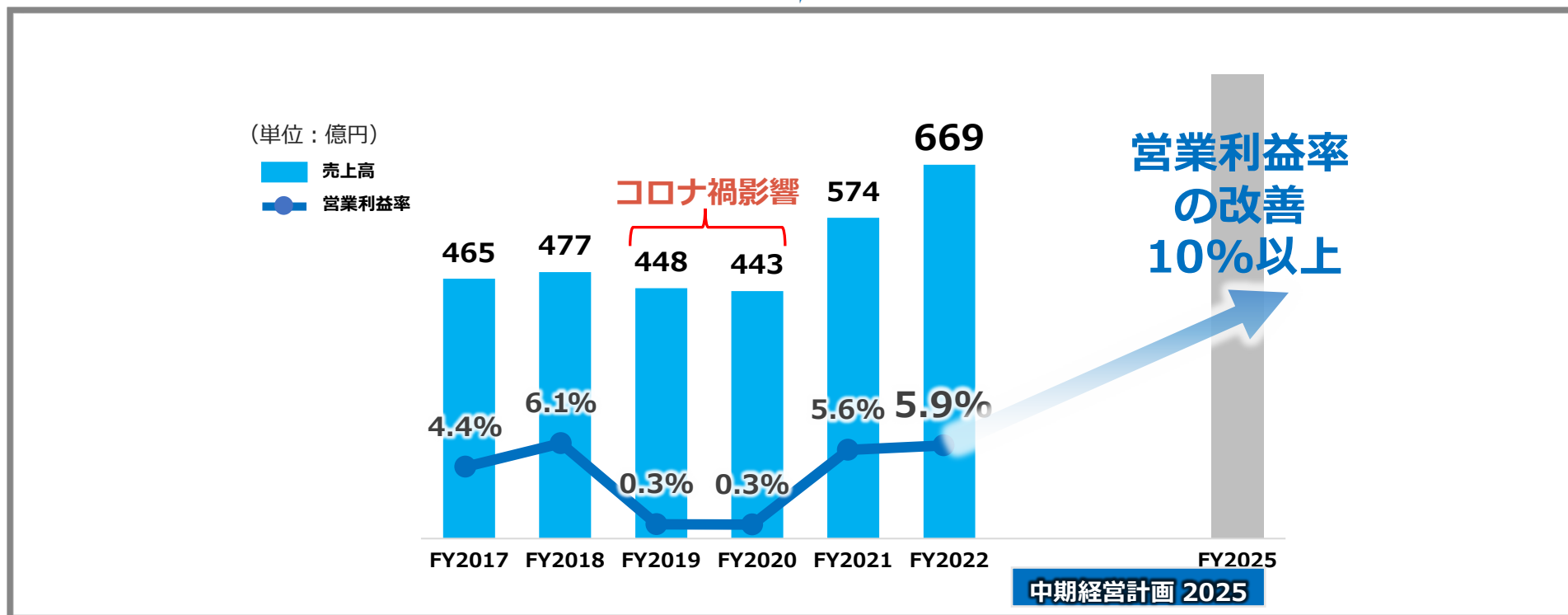
■ アイケア事業の収益力強化

課題：第三次中計での取組み

- ・ ソリューション開発の先行投資
- ・ 非効率な組織構造の改革
- ・ 一部低採算領域の改善

収益力強化の為の注力項目

- ・ 売上高の継続伸長
- ・ 事業効率の改善
- ・ DXソリューションの拡大





6. まとめ

■ 中期経営計画2025

売上の持続的成長と収益性の向上・維持の実現

■ FY23見通し

世界的な景気後退リスク、円高等による影響を勘案する一方で、底堅い需要と省力化ニーズは継続

	FY2022 実績	FY2023 見通し	vs FY2022		FY2025 計画	(単位：百万円) vs FY2022
				%		
売上高	215,625	208,000	△7,625	△4%	250,000	CAGR 5%
営業利益	19,537	19,000	△537	△3%	28,000	CAGR 13%
営業利益率	9.1%	9.1%	0.0pt		11.2%	+2.1pt
経常利益	17,829	17,000	△829	△5%	-	-
純利益	11,806	11,000	△806	△7%	-	-
ROE	13.2%	11%	△2.2pt		13～15%	△0.2～+1.8pt
年間配当	42円	42円	-	-	-	-
配当性向	37%	40%	+3pt		35%以上	-
為替換算レート (期中平均)	USD	134.95円	130.00円	△4.95円	130.00円	△4.95円
	EUR	141.24円	135.00円	△6.24円	135.00円	△6.24円



6. まとめ

■ 事業別計数計画 [連結]

		FY2022 実績	FY2023 見通し	vs FY2022		FY2025 計画	(単位：百万円) vs FY2022
ポジショニング事業	売上高	147,691	137,000	△10,691	△7%	166,000	CAGR 4%
	営業利益 営業利益率	20,464 13.9%	18,500 13.5%	△1,964 △0.4pt	△10%	営業利益率 16%以上	+ 2.1pt以上
アイケア事業	売上高	66,899	70,000	3,101	+ 5%	83,000	CAGR 7%
	営業利益 営業利益率	3,968 5.9%	5,000 7.1%	1,032 +1.2pt	+ 26%	営業利益率 10%以上	+ 4.1pt以上
為替換算レート (期中平均)	USD	134.95円	130.00円	△4.95円		130.00円	△4.95円
	EUR	141.24円	135.00円	△6.24円		135.00円	△6.24円



参考資料



ESGを構成する3つの軸「環境、社会、ガバナンス」に沿って目標を設定し、ESG経営を実践します。

- ・ サステナビリティ委員会を発足、取締役会直下の運営
- ・ 6つのマテリアリティ、それに紐づくSDGsを特定

1. 技術革新による独創的な製品の提供



2. DXソリューションの推進と加速



3. 人権の尊重



4. 地域社会との共生



5. 地球環境への負荷低減



6. 個を尊重し共創する組織





■ DXソリューションを通じた社会貢献

建機・農機の自動化

当社製品によるCO2排出削減量（当社推定）

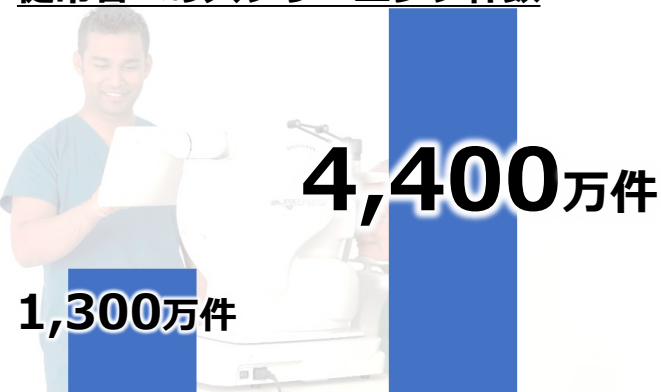


全世界
FY2019 当社推定 ※1
FY2025 当社見込 ※2

ICT自動化施工・IT農業により
建機・農機の
稼働時間を約2～3割低減

スクリーニング

健常者へのスクリーニング件数



全世界
FY2019 当社推定 ※3
FY2025 当社見込 ※4

眼科医以外への検査機器の設置により眼病の**早期発見に貢献**

※1 詳細は当社ホームページ(URL:<https://www.topcon.co.jp/sustainability/environment/co2-emission/>)をご確認ください。

※2 ※1と同様の方法で当中期経営計画での販売計画台数を元に算出

※3 当社のFY2018-19のスクリーニング機器販売台数に平均的な年間検査件数を乗じて算出

※4 当社のFY2020-22のスクリーニング機器販売台数及びFY2023-25の販売計画台数を元に算出



当資料取扱上のご注意

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。

お問い合わせ先

株式会社トプコン 広報・IR室

TEL : 03-3558-2532

E-mail: investor_info@topcon.co.jp

URL : <https://www.topcon.co.jp>