



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



株式会社トプコン

中期経営計画 2025

2023 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、中期経営計画説明会（同日開催）

[イベント名] 2023 年 3 月期決算説明会 兼 中期経営計画 2025 説明会

[決算期] 2023 年 3 月期

[日程] 2023 年 5 月 12 日

[時間] 15:30 – 16:40

（合計：70 分、登壇：50 分、質疑応答：20 分）

[開催方式] 会場開催

[登壇者] 4 名

代表取締役会長 平野 聡

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

執行役員 広報・IR 室長 平山 貴昭

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

江藤：みなさま、こんにちは。株式会社トプコンの江藤です。私からは、今回策定した新しい中期経営計画についてご説明します。

本題に入る前に私の略歴をご紹介します。私は福岡県出身で、1990年に当時の福岡営業所に中途社員として入社しました。前職では建設会社に現場監督として勤務し、現場管理を行っていました。

トプコンに入社後は、主にポジショニング事業の営業部門にて、GNSSの国内営業企画や日本国内のi-Constructionにおける新規事業の改革、(株)ソキアの買収、事業企画などを経験してきました。アイケア事業では、販売網の再編等を手掛け、最近では品質保証部で品質改革にも携わってきました。

このたび平野の後を継いで、第17代代表取締役社長を拝命することになりました。当社の歴代社長の中で、営業部門の出身は私が初めてとなります。大変な重責に身の引き締まる思いですが、全身全霊をかけて取り組む所存です。

当社は、お客さまを通じて社会的課題の解決に取り組んでいる企業です。お客さまに必要とされ、なくてはならない企業になるべく、お客さまに近い場所でチャレンジ精神を持って新たなソリューションを提案し続け、事業を通じてESG経営に邁進していく所存です。

目次



I. トプコンの目指す方向

II. 中期経営計画2025



©2023 Topcon Corporation

4

本日で説明する内容は、トプコンの目指す方向と中期経営計画 2025 の 2 点です。



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**

トプコンの目指す方向として、経営ビジョン、事業の成長性、トプコンの成長の軌跡と将来、長期計数ビジョンの4つを項目別にご説明します。

1. 経営ビジョン



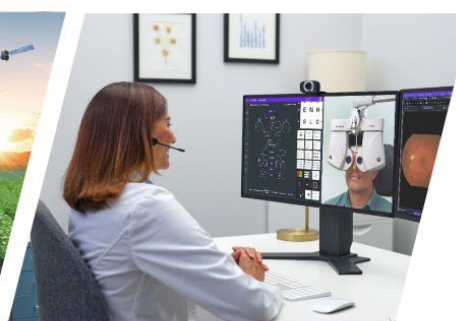
医・食・住の成長市場において、
社会的課題を解決し事業を拡大する



Infrastructure



Agriculture



Healthcare

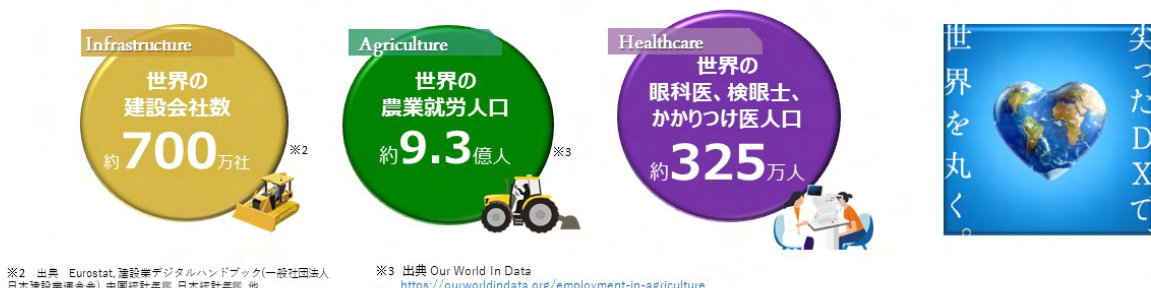
6

当社の「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」、という経営ビジョンに変更はございません。

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



「医(ヘルスケア)・食(農業)・住(建設)」の市場は拡大し続けます

事業の成長性についてお話しします。世界人口は2022年に80億人に達し、2050年には97億人に増えると言われています。また、65歳以上の割合は2022年の10パーセントから、2050年には16パーセントになると見込まれています。

人口増によりインフラ需要は増加する一方ですが、建設技能者や眼科医、検眼士は慢性的に不足している状態です。また、気候変動に伴うインフラの強靱化や安定した食料供給が世界的に求められています。

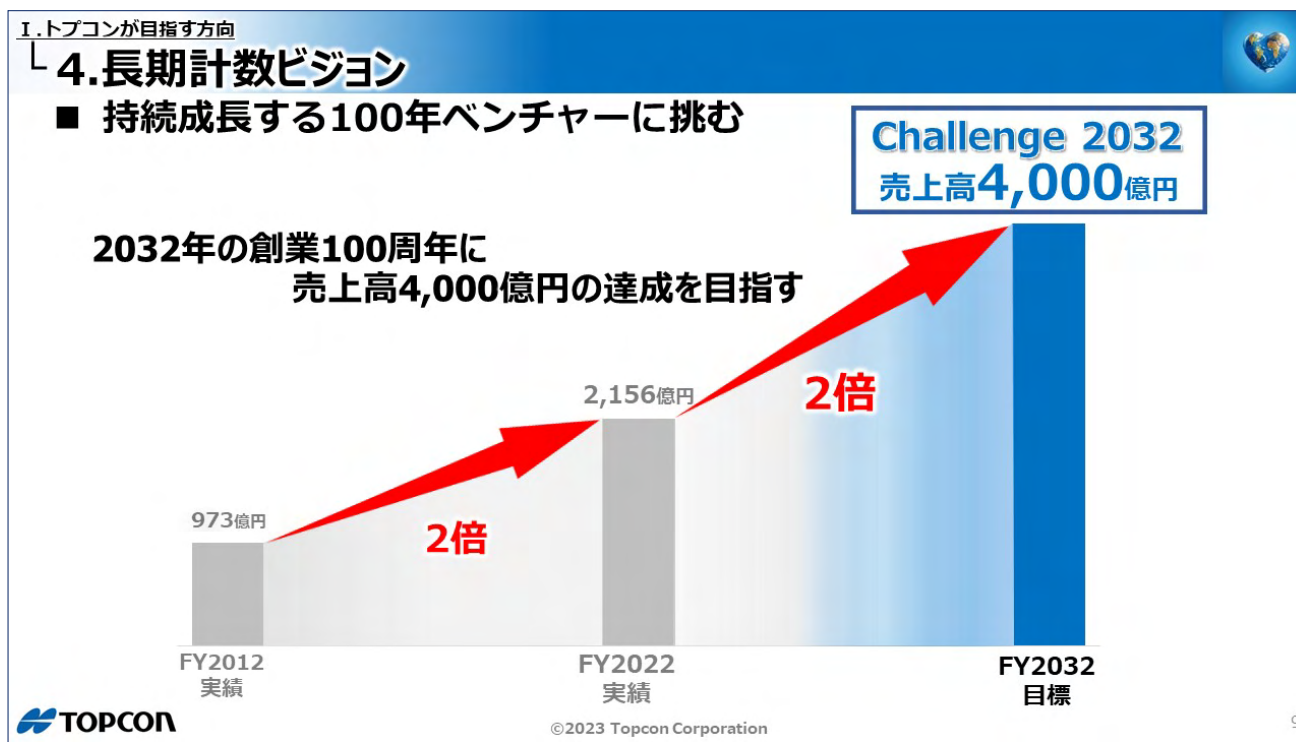
世界の近視人口は現在の26億人から、2030年には人口の約40パーセントの34億人になると言われています。視覚障害者の方々も22億人いると言われています。世界の建設会社数は約700万社、世界の農業就労人口は約9.3億人、世界の眼科医、検眼士、かかりつけ医人口は約325万人で、こちらが当社のターゲットユーザーであり、市場となります。

これらの市場は人々が生活の営みを続ける限り、増え続ける事はあっても減ることはありません。デジタル化や効率化、省力化、省エネ化に関する要求はますます増大しているため、私たちの可能性はさらに大きくなっていると言えます。



当社は近年までハードウェア売り切り型のビジネスモデルでしたが、2000年以降に最新ハードウェアを使った新しいコンセプトを提案する、提案型のビジネスモデルに変化してきました。そのビジネスモデルを、デジタル化、自動化により生産性や品質の向上につなげ、さらに成長させてきました。

現在はクラウドを活用したデータの管理・共有のモデルを模索しつつ、さらに進化させようとしています。今後、それぞれのデータを活用した新しいビジネスモデルの提案や、さらにその先にはデータ分析の分野を視野に入れた製品開発を進め、持続的な成長を模索して参ります。



「中期経営計画 2025」を作成するにあたり、2032 年の創業 100 周年に売上高 4,000 億円の達成を目指す長期計数ビジョンを掲げました。当社は創業 80 年で売上高約 1,000 億円となり、2012 年から 2022 年の 10 年で 2 倍の約 2,000 億円規模の企業に成長しました。今後の 10 年で、さらに 2 倍の売上高 4,000 億円の規模に成長させたいと考えています。

私たちの事業ドメインである、医・食・住の分野は大きくはなりませんが、小さくなることはありません。売上高 4,000 億円を目指し、ベンチャー精神を持って持続的に成長していきます。



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**

「中期経営計画 2025」についてご説明します。



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

長期計画 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

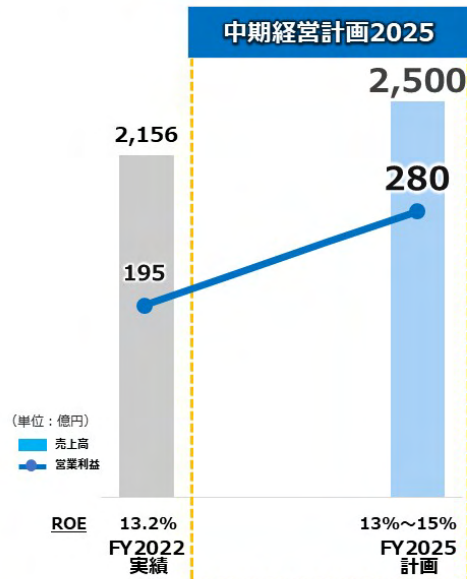
中期経営計画2025の狙い

- 売上高の更なる成長持続
- 収益性の向上と維持

「中期経営計画 2025」の位置づけは、2032 年の長期ビジョンに向けたファーストステップです。先ほど平野がお伝えしたとおり、第三次中期経営計画は公表した計画値を達成しました。第三次中期計画を作成する際に、2025 年に売上高 2,500 億円を目指すという長期ビジョンを掲げてきましたので、前中期経営計画の達成により、長期ビジョンの達成も視野に入ってきています。

「中期経営計画 2025」は、第三次中期経営計画の振り返りを踏まえ、売上高の持続的成長と収益性の向上・維持を狙いとして策定しました。

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

2025 年度の計数目標は、売上高 2,500 億円、営業利益 280 億円、ROE13 から 15 パーセントです。



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

「中期経営計画 2025」のポイントである持続成長を実現し、計数目標を達成するための基本方針として、「顧客指向の深化」「基盤改革」「DX 加速」の3つの柱を定めました。

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

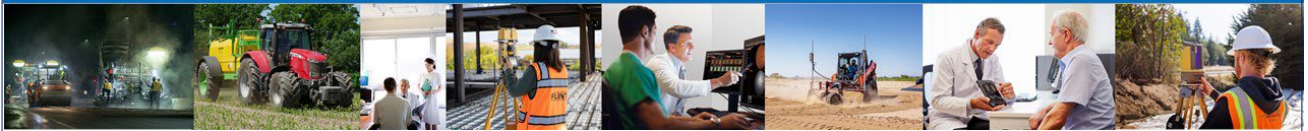
Think Globally

“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



基本方針のそれぞれの骨子をご説明します。まず、「顧客指向の深化」です。当社は計測というコア技術に基づく尖ったハードウェアとソフトウェアの組み合わせで、独自のソリューションを提供して事業を拡大してきました。

当社のお客様は建設業であれ、農業であれ、眼科医であれ、すべてそれぞれの国や地域に寄り添った仕事に取り組まれています。そのお客様に対し、当社は世界の販売網を通して販売、サポートを行い、さらに新しいソリューション提案を行っています。

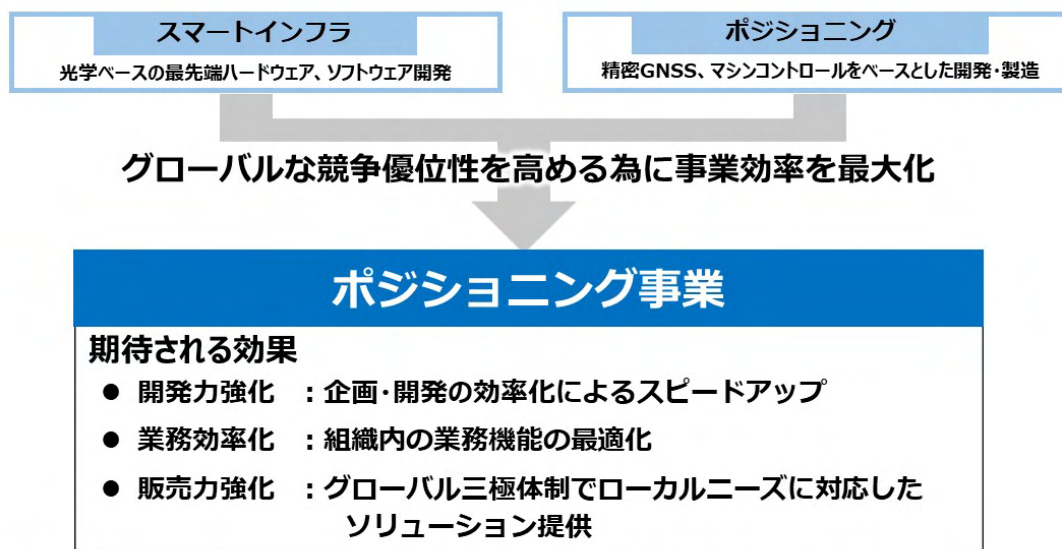
それぞれのお客さまのニーズを聞き取り、ニーズに合った製品やソフトウェアを提供できれば、さらなる成長につながると考えています。“Think Globally”、“Act Locally”の考え方は、ポジショニング、アイケア、双方の業界に当てはまります。「顧客指向の深化」は今後の成長には非常に大事な項目です。

3. 基本方針

基盤改革



■ ポジショニング事業の効率最大化



次に「基盤改革」のトピックスとして、「ポジショニング事業の効率最大化」についてご紹介します。これまではスマートインフラとポジショニングの2つのセグメントに分けていましたが、今後はポジショニング事業として1つに集約し、効率化を推進したいと考えています。

それぞれが培ってきた技術の強みを活かしつつ、よりシナジーを発揮すべく、製品開発や開発機能を融合させ、全体を俯瞰した業務の最適化を実行します。さらに、アメリカ、欧州、アジアの3極体制で各国の顧客ニーズに対応したソリューションを機動的に提供し、サポートできるように販売力やサポート力の強化を図ります。

事業セグメントも、今年度からポジショニング事業とアイケア事業の2つとします。ステークホルダーのみなさまに対しても、より分かりやすく開示・ご説明するように努めて参ります。



3. 基本方針

■ 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



「基盤改革」でもう1点、「生産能力増強と生産効率向上」についてご説明します。成長を支える大事な要素は、生産力だと言えます。そこで基幹工場の強化や生産能力増強を計画しています。ドイツの建機・農機用ディスプレイ新工場増設や、トプコン山形のアイケア、ポジショニング製品の製造工場などへ、「中期経営計画 2025」の期間中に100億円規模の投資を計画しています。

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



17

「DX 加速」について説明します。当社の特徴は、安定した基盤事業があり、その上に顧客に DX ソリューションを提供する成長事業をプラスして、売上を拡大してきたことで、それはこれからも変わらず推進します。

これまで、「建設工事の工場化」、「農業の工場化」、「眼健診(スクリーニング)の仕組みづくり」といった、新しい DX ソリューションを生み出してきました。今後も新しいコンセプトの DX ソリューションを生み出し、成長させていきたいと考えています。

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



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



©2023 Topcon Corporation

18

次に、DX 推進を加速させる為の基盤強化についてです。

DX を推進していくためには、下支えする開発力、生産力、販売力、またスタッフの力が重要となります。

当社は現在、世界の 30 拠点で製品開発を行っており、生産は 16 拠点、販売は 66 拠点と、グローバルな企業活動を推進しています。これらの拠点を効率的かつ効果的に活用するためには、デジタルと IT を活用した仕組み作りが重要になってきます。顧客向けの DX ソリューションの開発や展開はもちろんのこと、自社内の DX 化にも積極的に取り組みます。



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

次に、経営目標です。

経営目標として 2025 年に実現したい計数をご紹介します。売上高は 16 パーセント伸長の 2,500 億円、営業利益は 43 パーセント伸長の 280 億円、ROE は 13 から 15 パーセントを目指します。



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

事業別計数計画です。ポジショニング事業は売上高が12パーセント伸長の1,660億円、営業利益率は16パーセント以上、アイケア事業は売上高が24パーセント伸長の830億円、営業利益率は10パーセント以上を考えています。



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	

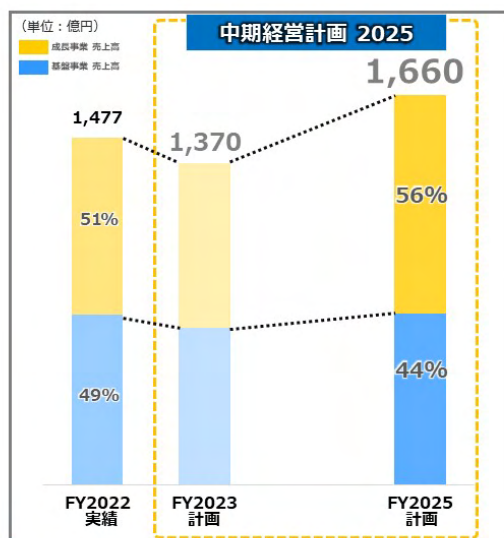
投資計画と株主還元です。前中期経営計画は4年間だったため、単純比較はできませんが、実績部分は2020年度以降の3年間の計数を掲載しています。

「中期経営計画2025」では、営業キャッシュフローに600億円、成長投資に400億円、研究開発費に650億円を計画します。また、配当性向は35パーセント以上を維持したいと考えています。

前中期経営計画ではコロナ禍の影響があったため、成長投資の数値が小さくなっていますが、「中期経営計画2025」ではM&A等に400億円程度を考えています。

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

事業別成長戦略です。ポジショニング事業は1つの事業としてお話しします。今までと同様、ICT施工とIT農業に注力して参ります。また、数年前から手掛けている建築DXや道路DXにはさらに注力し、2025年に成長事業は売上高の約6割を目指します。

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)

従来ターゲット市場
大規模土木工事

大型建機

新規開拓市場
中小規模土木工事

中小型建機

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

従来

年間生産台数：約2.5万台
対象機種：上位20%
耐用年数：8年
(アフターマーケット想定)

(当社推定)
搭載 (業界全体)
推定対象台数
4万台

油圧ショベル用システム

年間生産台数：約30万台
対象機種：上位8%
耐用年数：8年
(アフターマーケット想定)

(当社推定)
搭載 (業界全体)
推定対象台数
20万台

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

今後

年間生産台数：約35万台
対象機種：上位20%
耐用年数：8年
(アフターマーケット想定)

推定対象台数
56万台

年間生産台数：約60万台
対象機種：上位8%
耐用年数：8年
(アフターマーケット想定)

推定対象台数
50万台

ICT 建機は従来の大型建機向けに加えて、中小型建機向けのビジネスの拡大、推進を計画しています。今後、建設業界のデジタル化を推進していく上で、中小型機のデジタル化は重要なポイントであり、アフターマーケットや OEM とともに注力します。

また、デジタル化を推進していく上では、対象物の現況をデジタル化できるツールの開発も重要になります。3次元計測機、杭ナビ「LN-150」に代表される様な、デジタルツールの開発にも注力します。

尚、我々のターゲット市場について、スライドに記載している円グラフのとおり、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と油圧ショベル用システムともに、中小型建機を加えると、潜在的な市場規模は大きく拡大し、ICT 建機の普及余地が極めて大きいことが分かります。

5. 事業別成長戦略

ポジショニング事業

■ 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>



©2023 Topcon Corporation

24



ICT 施工の道路分野のビジネスです。当社のマシンコントロールの歴史は、道路工事からと言っても過言ではありません。道路工事は、以前より機械化が進んでいました。当社は 1990 年代から、センサーを使ってモーターグレーダー、ブルドーザー、アスファルトフィニッシャーなどの重機を制御する製品を道路建設業界へ提供して参りました。

道路は人間の生活にとって動脈のようなものであり、それぞれの国で重要なインフラとなっています。世界中の道路総延長は約 6,400 万キロメートルで、地球 1,600 周分もあります。

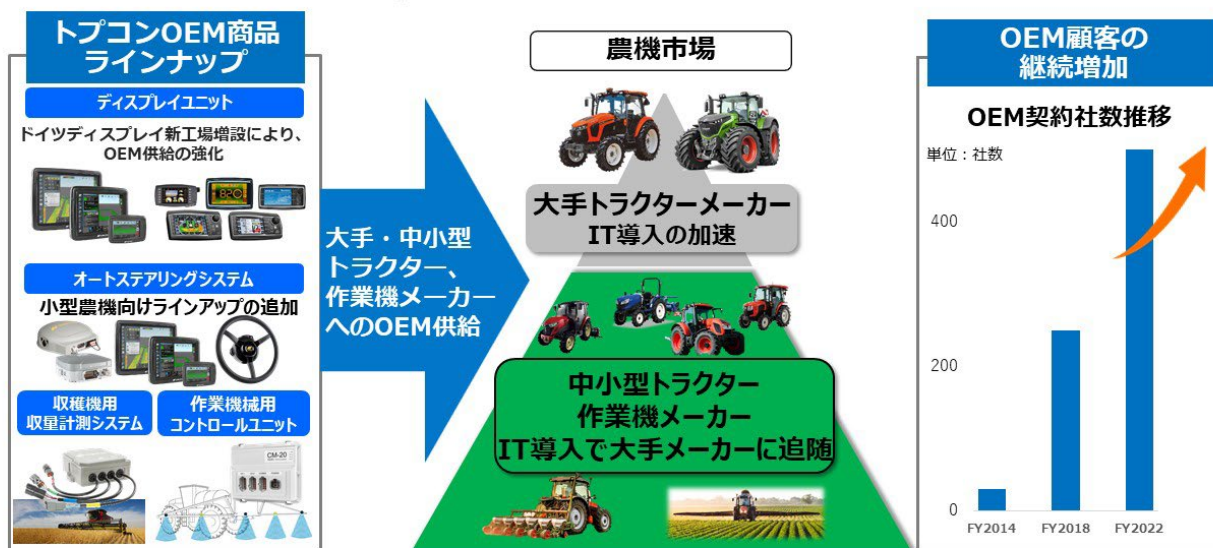
ICT 道路舗装は新設工事はもちろんですが、アスファルト道路は数年毎に補修、再舗装を必ず伴いますので、補修工事当社システムのターゲットとなります。

道路工事の場合、ICT 施工を取り入れることにより重機が使用する燃料コストの制限だけでなく、アスファルトの使用量を最適化できるメリットがあります。世界中の道路工事現場に当社のデジタル ICT システムを普及・促進させることで、道路建設業界の効率化、省力化、省エネルギー化にも貢献出来ると考えています。

5. 事業別成長戦略



■ IT農業：OEMビジネスの継続強化



IT 農業です。IT 農業も ICT 建機と同様に、今後は中小型農機向けオートステアリングシステムの普及を加速させ、OEM 供給、アフターマーケット販売ともに注力して参ります。

OEM 供給は、大手トラクターメーカーが IT 導入を加速しており、中小型農機メーカーもそれに追随する傾向です。当社はベンダーニュートラルの強みを活かし、豊富な OEM 製品ラインナップで、大手、及び中小型トラクターメーカー、作業機メーカーへの OEM 供給を継続し、契約者数をさらに増加させる計画です。

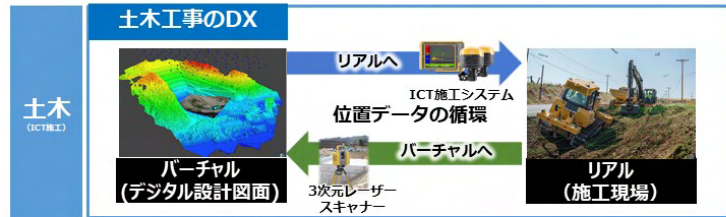
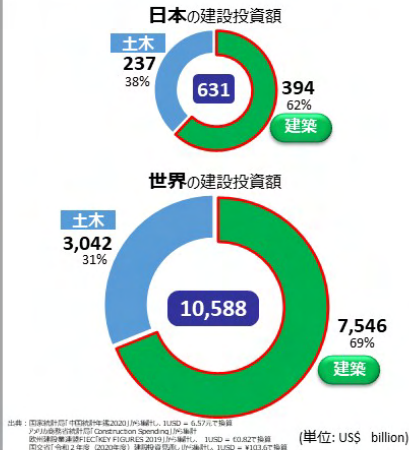
5. 事業別成長戦略

ポジショニング事業

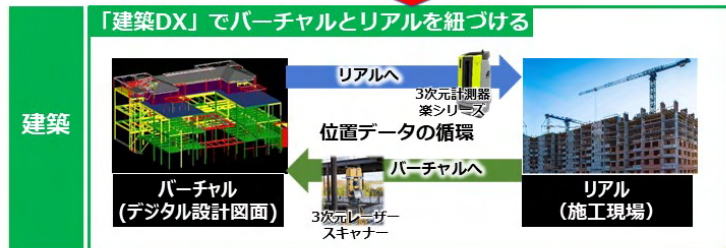
■ 建築DXビジネス： 建築分野の生産性を高める当社独自のソリューション

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



土木工事で培ったDXソリューションを建築分野に展開

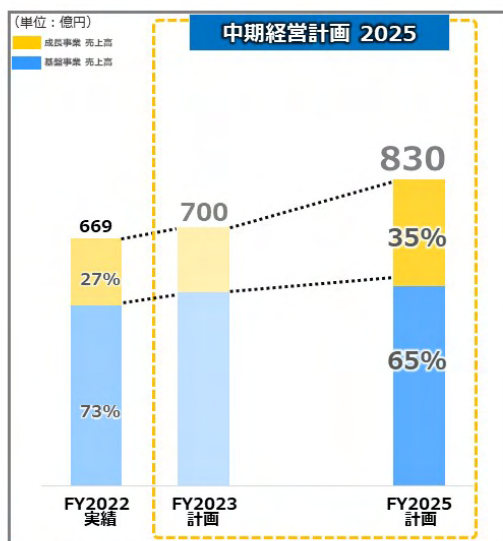


前中期経営計画期間中に新たに立ち上げた建築 DX ビジネスを、「中期経営計画 2025」期間中に成長事業へ育成させて行きます。建築市場は建設市場の中で約 7 割を占めています。CAD、BIM などのバーチャル世界のデジタル化は非常に進んでおり、建築現場のリアルの世界のデジタル化も求められています、こちらは進んでいるとは言い難い状況です。

当社は土木工事で培ってきた DX ソリューションに加え、すでに測量機の販売で建築現場に近いところで事業展開を進めている強みを活かして、建築現場のリアルとバーチャルの架け橋になれるようなソリューションを展開します。これからの成長を大きく期待している分野です。

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 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

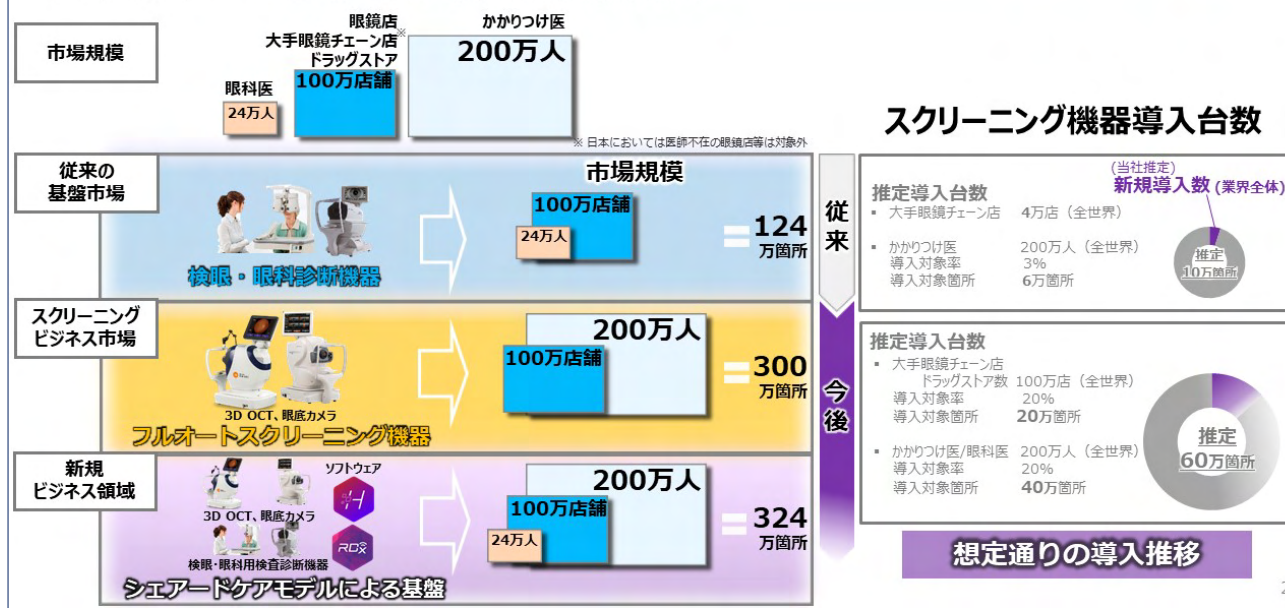
次にアイケア事業です。

アイケア事業はコロナの影響はありましたが、直近の5年間で確実に成長してきました。「中期経営計画2025」では、さらにDX提案を加速させる計画です。スクリーニングビジネスの拡大、シェアードケアの推進、リモート検眼の普及促進を成長分野として推進して参ります。こちらの成長事業は、2025年には売上高の3割以上を目指します。

5. 事業別成長戦略



■ スクリーニングビジネスの継続拡大



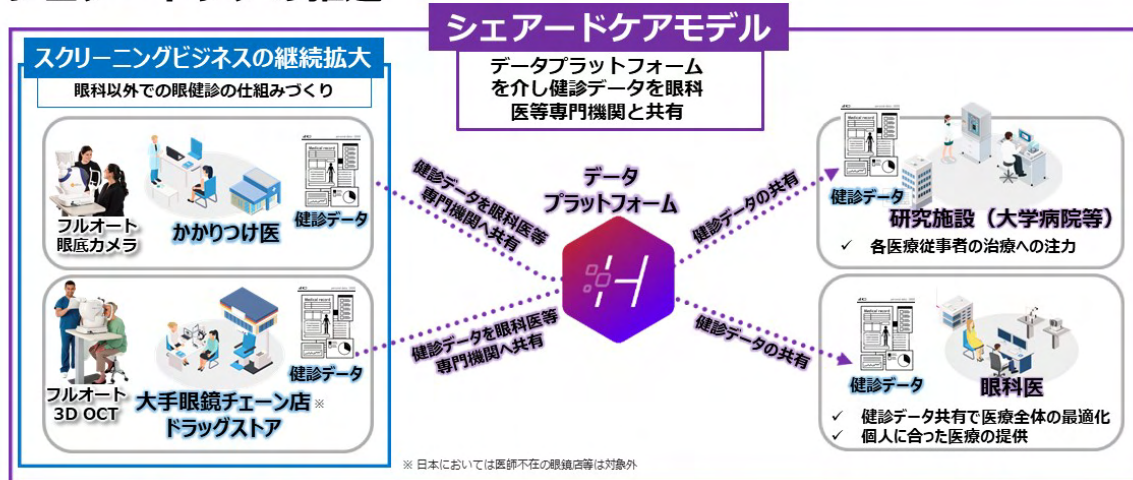
スクリーニングビジネスは、当社が2017年以来投資を続けてきました。新型コロナウイルスの影響を受けたものの、ここ数年で当社のスクリーニング機器が大手眼鏡店チェーンなどの眼科以外の施設に大量に採用されるようになり、当社が見込んだとおりスクリーニングマーケットは順調に拡大傾向にあります。

当社の主力製品である3D-OCT「Maestro」は、眼病の早期発見のみならず、糖尿病に代表される成人病の増加に伴い、病変の経過観察のための定期観察等への用途の広がりも今後も期待されます。

今後、目から得られるさまざまな情報をもとに、眼疾患だけではなく、糖尿病、認知症や心疾患など多方面に利用可能なデータ評価市場が形成されていくと考えられます。当社は目のスクリーニングデータを活用した新たなシェアードケア分野で、ビジネス領域を広げたいと考えています。

5. 事業別成長戦略

■ シェアードケアの推進



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

そのシェアードケアについて、詳細をご説明します。すでに当社は、スクリーニング機器として「3D-OCT Maestro」など、他社にないユニークなハードウェアが眼科以外の眼鏡店、大手眼鏡チェーン店にも多数導入されています。

また、近年開発に力を入れていたデータプラットフォームソフトウェアも評価され、導入が進んできました。これは、今後展開するシェアードケアビジネスの基盤となっています。

今後、データプラットフォームを介して健診データがシェアされることで、眼科はもちろん、大学病院などの研究施設でも健診データが共有され、予防・予後管理の効率化、データベースの整理、各患者への最適医療の提供に大きく貢献できると考えています。

このシェアードケアの推進により、スクリーニング機器のさらなる販売機会拡大のみならず、新たなデータプラットフォームビジネスの創出を視野に入れて、この分野に特化した投資を継続していきます。

5. 事業別成長戦略

基盤改革

アイケア事業



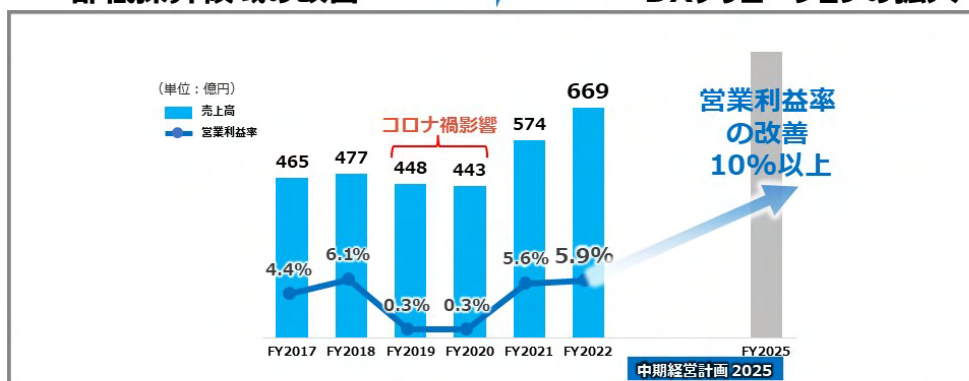
■ アイケア事業の収益力強化

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

収益力強化の為に注力項目

- ・ 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



アイケアの成長戦略の中で、規模の拡大とともに最重要と認識しているのは、基盤改革の一つでもある収益力の強化です。

前中期経営計画では、アイケアに対する先行投資の結果、売上高を大きく伸長させることができました。また、ヨーロッパの組織再編などを手がけ、構造改革にも取り組んで参りました。「中期経営計画 2025」では、この流れをさらに加速し、アイケアの収益力強化に取り組む計画です。

改善したとはいえ、現時点での営業利益率は一桁台です。これを 2025 年には 10 パーセント以上にする事を目指して取り組みます。具体的には新製品の発売、製品拡販による売上高の増加、また、ヨーロッパで推進したような事業効率の改善、DX ソリューションの販売拡大による収益力の強化などを実施します。



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

計数をご説明します。「中期経営計画 2025」については、今までご説明したように、売上の持続的成長と収益性の向上・維持を実現し、売上高 2,500 億円、営業利益 280 億円、ROE13 から 15 パーセントを達成すべく取り組んで参ります。

なお、足元の 2023 年度の見通しについてご説明します。2023 年度は、売上高 2,080 億円、営業利益 190 億円、純利益 110 億円を計画しており、為替影響を考慮するとほぼ前年並みの数字です。配当に変更はなく 42 円で、配当性向は 40 パーセントとなります。

省人化、省力化ニーズも底堅く、需要継続が期待される一方で、世界的なインフレおよび欧米での金融混乱、地政学的問題やサプライチェーン問題などの景気後退リスクを鑑みた見通しです。



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	20,464	18,500	△1,964	△10%	営業利益率 16%以上	+2.1pt以上
	営業利益率	13.9%	13.5%	△0.4pt			
アイケア事業	売上高	66,899	70,000	3,101	+5%	83,000	CAGR 7%
	営業利益	3,968	5,000	1,032	+26%	営業利益率 10%以上	+4.1pt以上
	営業利益率	5.9%	7.1%	+1.2pt			
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



事業別の計数計画です。

2023 年度に関しては、前のページでお話したとおり、欧米での景気後退リスクがポジショニング事業に影響すると想定しています。ポジショニング事業の売上高は 1,370 億円、対前年比マイナス 7 パーセント、営業利益は 185 億円、対前年比マイナス 10 パーセントを見込んでおり、比較的景気影響を受けやすい測量機器の需要が減退するとみています。

一方、アイケア事業はスクリーニングなどの成長事業が中心となり、景気後退リスクの影響は小さいとみています。売上高は 700 億円、対前年比 5 パーセント増、営業利益は 50 億円、対前年比 26 パーセントの増収増益を見込んでおります。

以上で、「中期経営計画 2025」の説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答サマリー

(同時刻に開催した 2023 年 3 月期決算説明会の説明に関する質疑応答を含みます)

<全社共通事項>

Q. 増減益分析の 23 年度の見通しを教えてください。

A. 売上 Mix + 20-30 億円、固定費が -15-25 億円、為替が -15 億円、原価低減でプラス数億円、部材高騰等についてはゼロとみています。

Q. 値上げの効果はどの程度見込んでいるのか？

A. 22 年度の早い段階で値上げをしましたので、23 年度の YoY の値上げ効果は限定的とみています。

Q. 今期初の受注残はどの程度の水準か？

A. 22 年度上期末が受注残のピークで減少して来ましたが、しかし、まだ少し残っています。23 年度末にはほぼ正常化するとみています。

Q. 今期の営業利益予想の減額幅は 5 億円と小さい、この程度であれば、減益ガイダンスとしなくても良かったのではないかと。

A. 為替影響を除くとほぼ横ばいと考えています。

Q. 今中期計画でのマクロの前提について、24 年度以降はどのように考えているのか？

A. マクロ環境を見通すのは困難ですが、今中期経営計画の前提としては、24 年度からは景気が回復することを想定しています。

<ポジショニング・ビジネス>

Q. 前向きな話が多い一方で、コロナを挟んだ前中計よりも CAGR が低い予想となっているのはなぜか？

A. 22 年度の水準が高い数字だった上、23 年度に景気低迷の影響で落ち込むことを想定しています。22 - 25 年の 5% の CAGR は低い数字とは考えていません。

Q. インフラ向けと住宅向けはそれぞれどのようにみているのか？

A. インフラと住宅という分け方ではありませんが、主に住宅で使われる製品を扱っている旧スマートインフラ事業の 23 年度の営業利益は、前期の 50 億から 40 億を下回る水準に下がると予想しています。一方で、インフラビジネスは好調に推移しており、旧ポジショニング・カンパニーはそれを補って伸びるとみています。

Q. 旧ポジショニング・カンパニーの Q4 の売上水準は高かったが、今期のポジショニング事業は減収予想となっている。明確なトレンドの変化が起きているのか？

A. 住宅需要に係るレーザー関係の出荷台数が減っています。インフラ関係はこれからも伸びるとみています。

<アイケア事業>

Q. アイケア事業の一時的な費用の金額はどの程度なのか？

A. 5－10 億円の間とお考えください。

参考資料

34

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



35

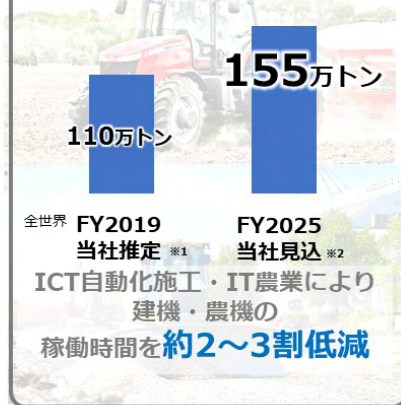
参考資料



■ DXソリューションを通じた社会貢献

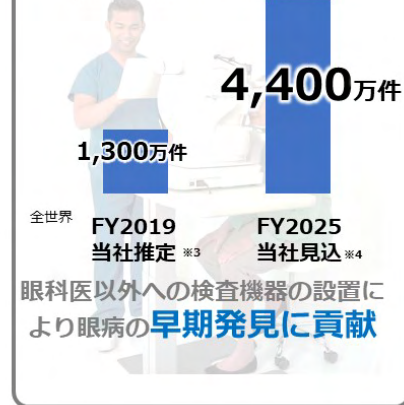
建機・農機の自動化

当社製品によるCO2排出削減量 (当社推定)



スクリーニング

健常者へのスクリーニング件数



※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



