

中期経営計画2016

2014年4月25日
株式会社トプコン
取締役社長 平野 聡

I. 中期経営計画2016

I-1. 中期経営計画の目指す方向

I-2. 中期経営計画の成長戦略

I-3. 計数計画

I-4. カンパニー別成長戦略

成長戦略を加速

独創的な発想で利益ある持続的成長を実現し
グローバルトップを目指す！

Creativity & Growth



戦略1

新規事業の開拓と
基盤事業の強化

戦略2

破壊的戦略商品の
上市

戦略3

グローバル人材の
積極的活用

ROE 20%を目標！

成長市場で事業を拡大

POC



土木工事の産業革命

IT化による生産性・品質の向上

SIC



土木インフラの整備

IT化による土木測量の
効率化・省力化

GPS/準天頂衛星



SIC



インフラ劣化高速診断

老朽化が進む社会インフラの劣化診断
IT化によるメンテナンス費用の圧縮

POC



農業の産業革命

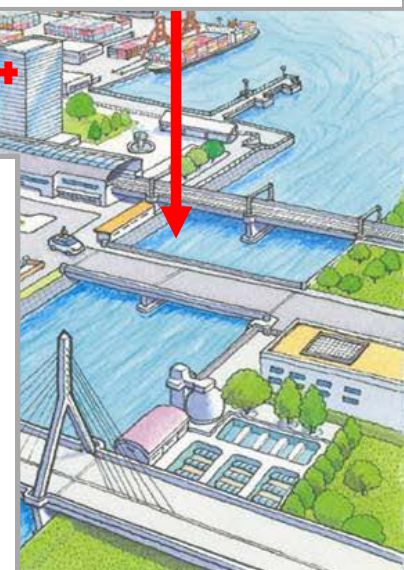
IT化による生産性・品質の向上

ECC



眼科医療

高齢化による眼疾患増にIT対応
健診普及により高騰する医療費を圧縮



I. 中期経営計画2016

I-1. 中期経営計画の目指す方向

I-2. 中期経営計画の成長戦略

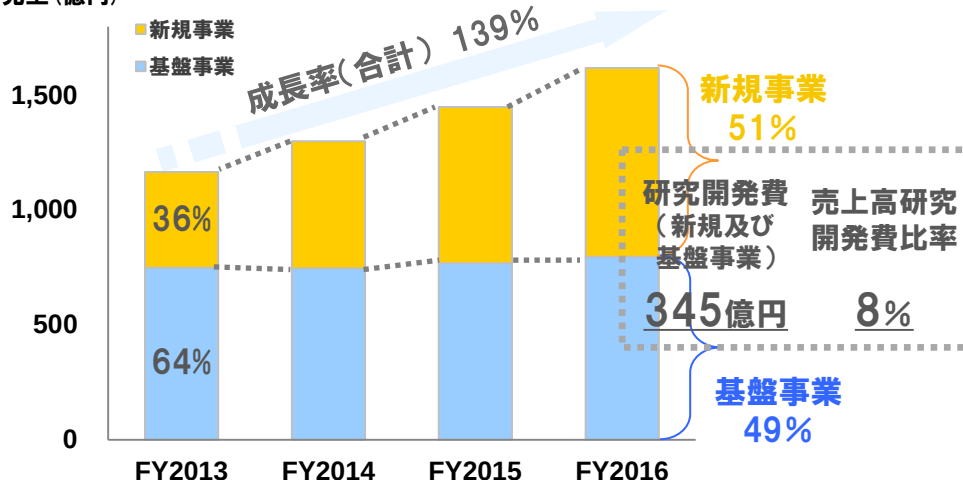
I-3. 計数計画

I-4. カンパニー別成長戦略

戦略1. 新規事業の開拓（基盤事業の強化）

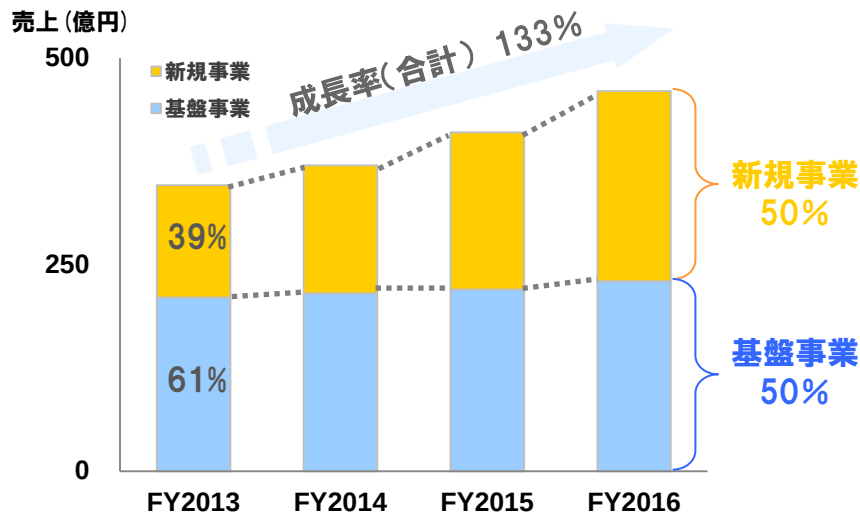
連結：積極的投資による事業成長

売上(億円)



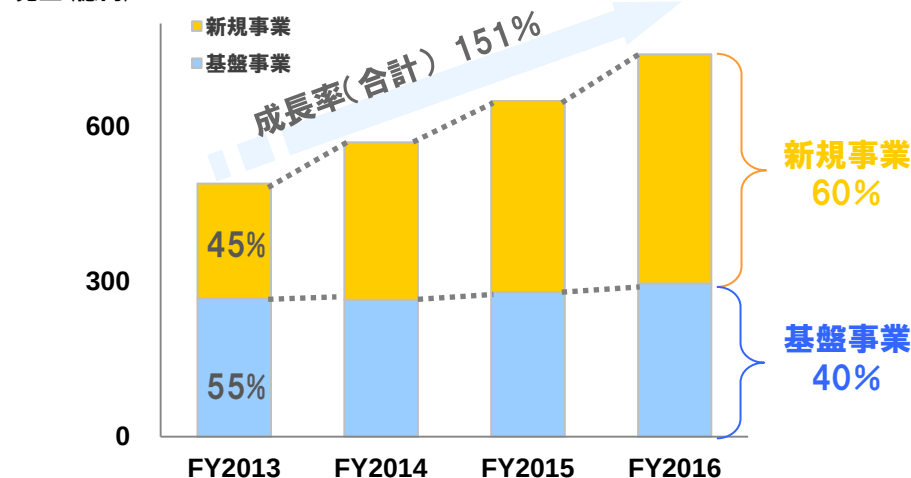
SIC: 測量事業を基盤として新規事業を強化

売上(億円)



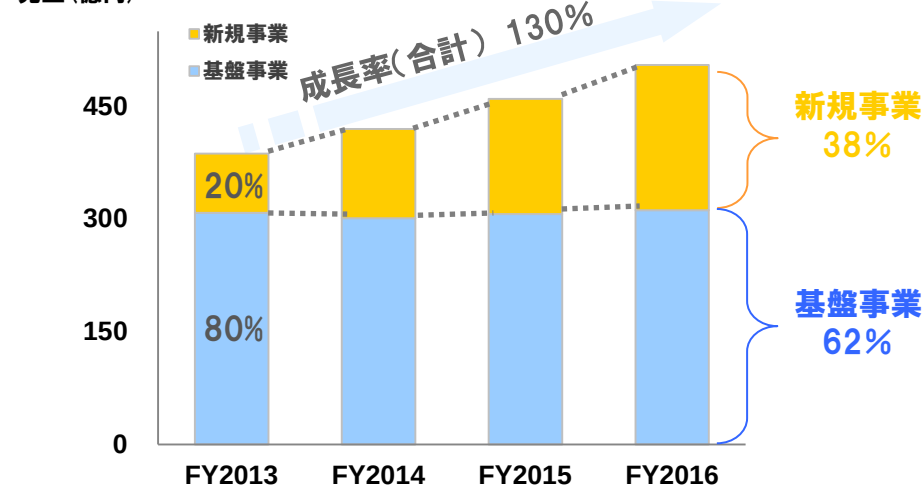
POC: GNSS (GPS) を基盤として自動化施工(ICT) とIT農業を加速

売上(億円)



ECC: 検査・診断分野を基盤として予防～治療分野を強化

売上(億円)



戦略2. 破壊的戦略商品の上市

積極的投資により戦略商品の開発を加速

	FY2013 (実績)	FY2014 ~ FY2016 (計画)
戦略的商品	15 機種	45 機種
製品原価低減	12 機種	11 機種
新興国市場向け	3 機種	9 機種
合計	30 機種	65 機種

戦略3. グローバルな経営体制

グローバルなマネジメント体制へ



海外連結子会社社長は53社中45社 (85%) がノンジャパニーズ
(2014年4月1日現在)

I. 中期経営計画2016

I-1. 中期経営計画の目指す方向

I-2. 中期経営計画の成長戦略

I-3. 計数計画

I-4. カンパニー別成長戦略

連結業績目標

(単位: 百万円)

← 中期経営計画2016 →

[連 結]		FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
売上高		116,685	130,000	145,000	162,000
営業利益 (営業利益率)		11,730 (10.1%)	16,000 (12.3%)	22,000 (15.2%)	27,000 (16.7%)
経常利益		11,300	14,500	20,500	25,500
当期純利益		5,963	8,300	12,800	15,500
ROE		11.7%	15%	20%	20%
ROIC		7.9%	11%	15%	17%
1株当たりの年間配当		10円	16円	24円	30円
為替換算 レート (期中平均)	US\$	100.00円	100円	100円	100円
	EUR	134.01円	135円	135円	135円

カンパニー別業績目標

(単位: 百万円)

← 中期経営計画2016 →

[連 結]		FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2013-FY2016 CAGR
売上高	ポジショニング	48,959	57,000	65,000	74,000	15%
	スマートインフラ	34,621	37,000	41,000	46,000	10%
	アイケア	38,736	42,000	46,000	50,500	9%
	その他	6,625	7,000	7,500	8,000	6%
	消去	△12,258	△13,000	△14,500	△16,500	—
	合計	116,685	130,000	145,000	162,000	12%
営業利益 (営業利益率)	ポジショニング	4,514 (9.2%)	6,200 (10.9%)	9,000 (13.8%)	11,500 (15.5%)	37%
	スマートインフラ	5,201 (15.0%)	5,900 (15.9%)	7,500 (18.3%)	8,500 (18.5%)	18%
	アイケア	4,003 (10.3%)	5,500 (13.1%)	7,100 (15.4%)	8,500 (16.8%)	29%
	その他	△205 (△3.1%)	300 (4.3%)	400 (5.3%)	500 (6.3%)	—
	調整	△1,782	△1,900	△2,000	△2,000	—
	合計	11,730 (10.1%)	16,000 (12.3%)	22,000 (15.2%)	27,000 (16.7%)	32%

財務戦略 <財務改善と成長投資>

1. 資本効率・収益性 → ROE: 20% (2015年度以降)
2. 資産効率 → 総資産回転率: 1回転以上 (2015年度以降)
3. 成長投資 → 投資・融資枠: 200億円 (中計期間累計)
 - ・成長分野 (農業、BIM、インフラ診断、健診)
 - ・販売網、新興国向け拡販
 - ・ソフト、ソリューション、クラウド

成長戦略の為の投資計画

(単位: 億円)

連結	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
研究開発費 (売上高研究開発費率)	92 (8%)	100 (8%)	115 (8%)	130 (8%)
設備投資額	37	60	50	50
投資・融資	2	60	70	70

I. 中期経営計画2016

I-1. 中期経営計画の目指す方向

I-2. 中期経営計画の成長戦略

I-3. 計数計画

I-4. カンパニー別成長戦略

POC: GNSS (GPS) を基盤として自動化施工(ICT) とIT農業を加速

SIC: 測量事業を基盤として新規事業を強化

ECC: 検査・診断分野を基盤として予防-治療分野を強化

GNSS (GPS) を基盤としてICT自動化施工とIT農業を加速



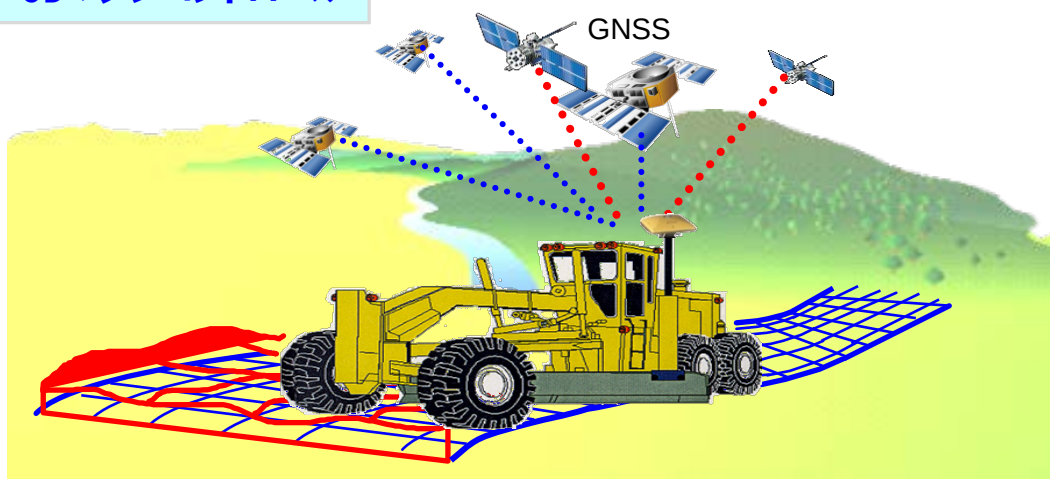
事業環境 - 建設産業のICT化がもたらす成長市場 Positioning

土木革命 土木施工の自動化！

3Dマシンコントロール = ICTによる自動化施工

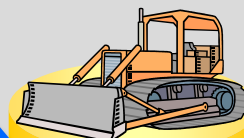
建機の自動化により、土木・建設工事の生産性向上と省力化・人手不足の解消およびローコスト化を実現。

3Dマシンコントロール



市場規模比較

自動車産業 vs. 建設産業



市場規模は6倍
にも拘わらず
自動化されていない

6倍

建設業
600兆円+

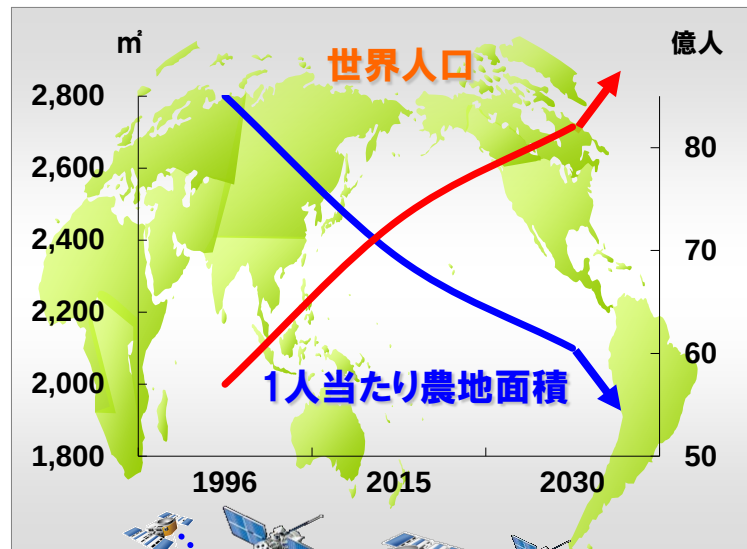


自動車産業
100兆円+

農業革命 農業のIT化！

農業の産業化の必要性

世界的人口の増加



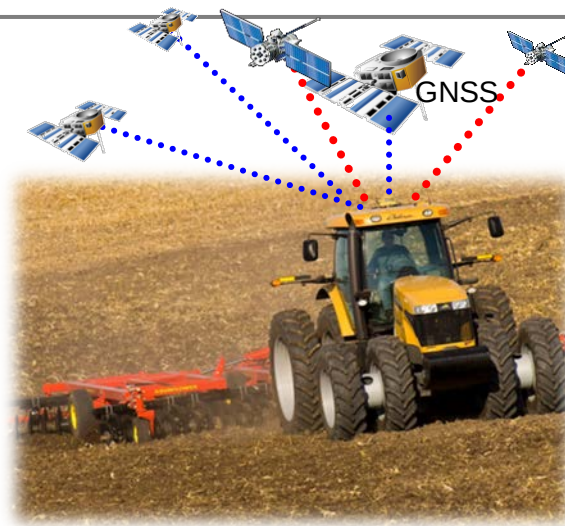
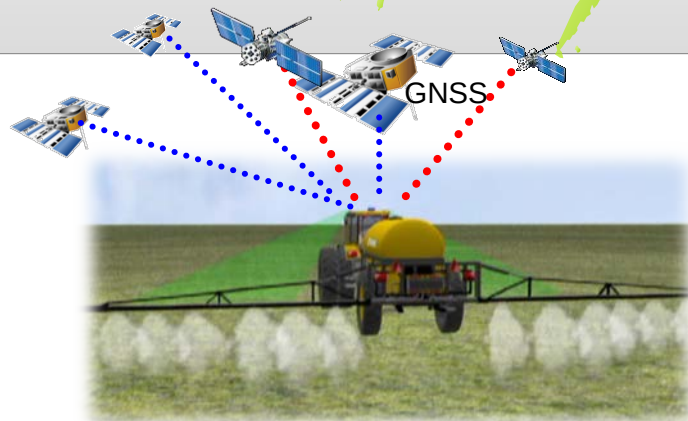
一人当たり農地面積の減少

課題

世界食糧危機

解決策

農業のIT化による生産性向上



主要戦略

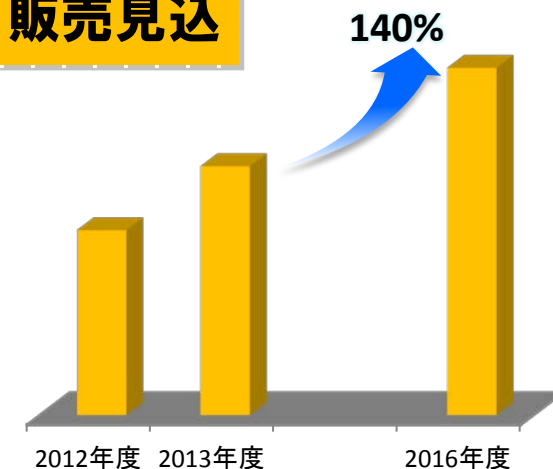
世界初

ICT施工 次のステージへ (3次元から4次元へ)

ジャストインタイム生産手法の取り入れ

個体管理 (GPSによる重機3次元管理) から
全体管理 (時間を加えた4次元管理) へ

販売見込



市場性

- ◆市場規模: 1,100億円
- ◆先進国におけるICT自動化施工需要は引き続き拡大
- ◆施工から管理までのトータルソリューションニーズの拡大

主要戦略

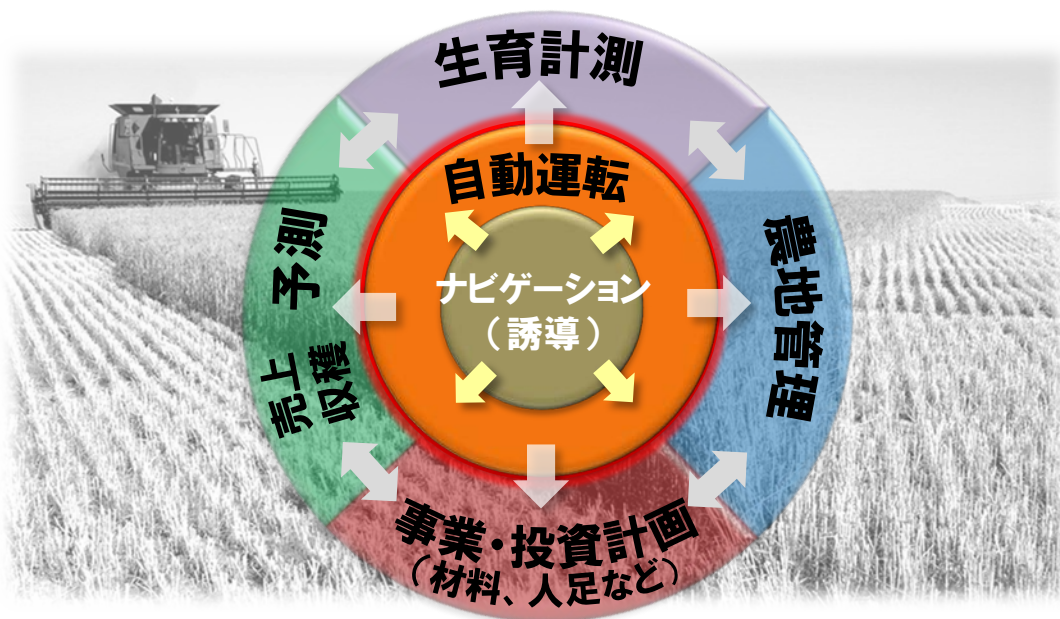
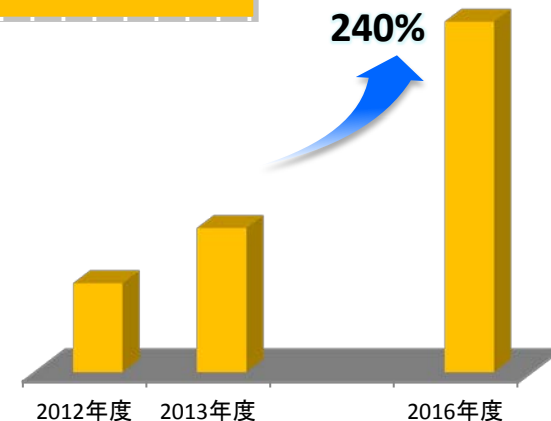
世界初

三次元から異次元へ

さらなる生産性・品質の向上(波長分析、サイエンス化)

- ・リアルタイム生育診断と自動肥料散布
- ・作物品質管理による収益予測(ジャストインマーケット)

販売見込



市場性

- ◆市場規模: 2,000億円
- ◆成長性: 急拡大
- ◆大手への収斂

建機メーカー向けOEM事業の拡大

拡大戦略

ステージ1. アフターマーケットでの成功→需要発掘

ステージ2. プリンストール・マーケットの開拓

ステージ3. 市場全体の活性化・急拡大
(ICT自動化施工の標準化)



ICT自動建機
潜在需要と
普及スピード

アフターマーケット

建機市場
(耐用年数8年)

1990年

プリインストール
(メーカー標準)

アフターマーケット

建機市場
(耐用年数8年)

現在

プリインストール
(メーカー標準)

アフターマーケット

建機市場
(耐用年数8年)

将来

農機メーカー向けOEM事業の拡大

拡大戦略

ステージ1. アフターマーケットでの成功→需要発掘

ステージ2. プリンストール・マーケットの開拓

ステージ3. 市場全体の活性化・急拡大（IT農業の標準化）



IT農機
潜在需要と
普及スピード

アフターマーケット

一足飛びにプリンストール
市場が急拡大！

プリンストール
(メーカー標準)

アフターマーケット

プリンストール
(メーカー標準)

アフターマーケット

農機市場
(耐用年数8年)

農機市場
(耐用年数8年)

農機市場
(耐用年数8年)

2000年

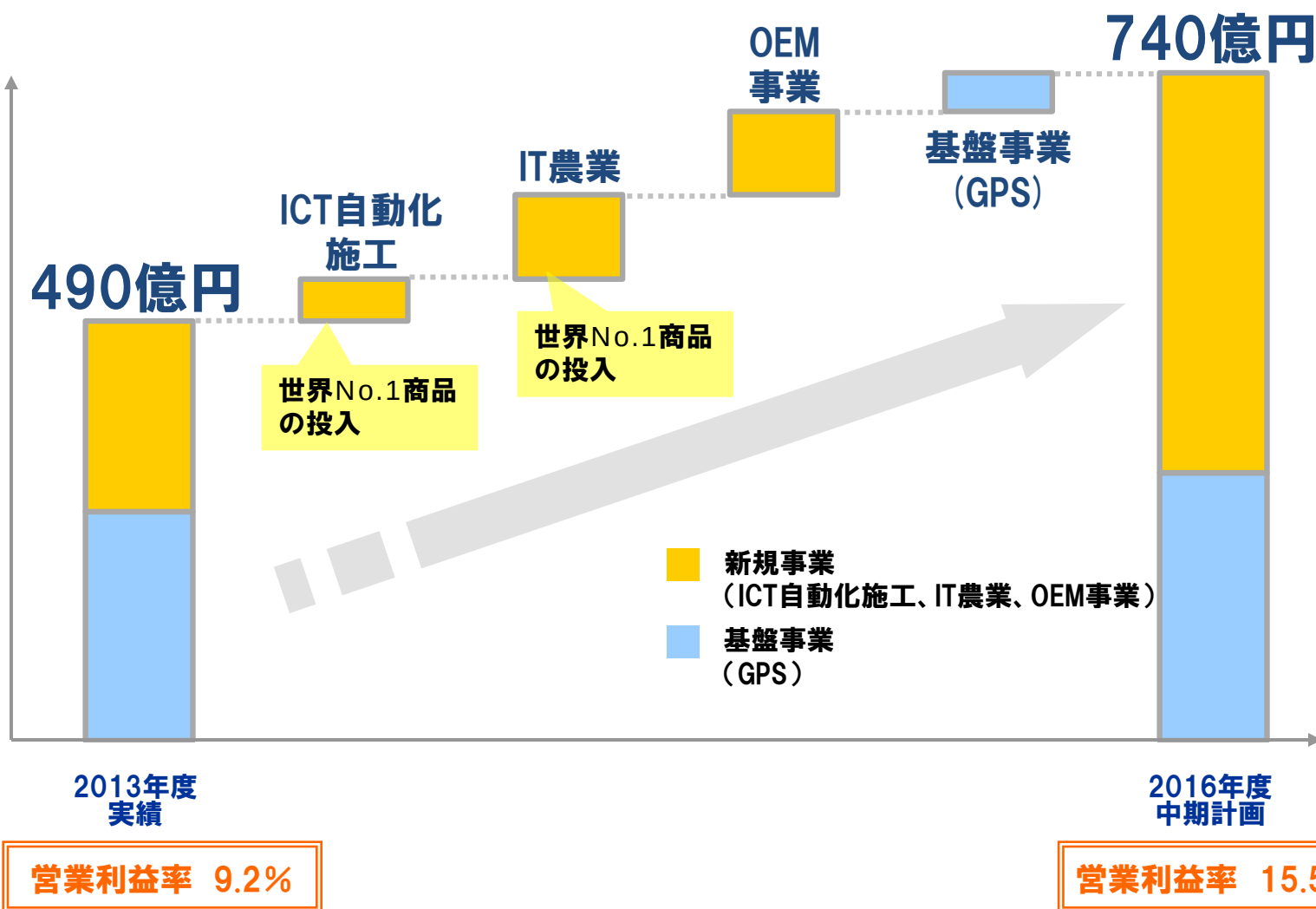
～

現在

将来

	FY2013 (実績)	FY2014 ~ FY2016 (計画)
戦略的商品	10 機種	20 機種
製品原価低減	1 機種	3 機種
新興国市場向け	2 機種	2 機種
合計	13 機種	25 機種

ポジショニング・カンパニー



I. 中期経営計画2016

I-1. 中期経営計画の目指す方向

I-2. 中期経営計画の成長戦略

I-3. 計数計画

I-4. カンパニー別成長戦略

POC: GNSS (GPS) を基盤として自動化施工(ICT)とIT農業を加速

SIC: 測量事業を基盤として新規事業を強化

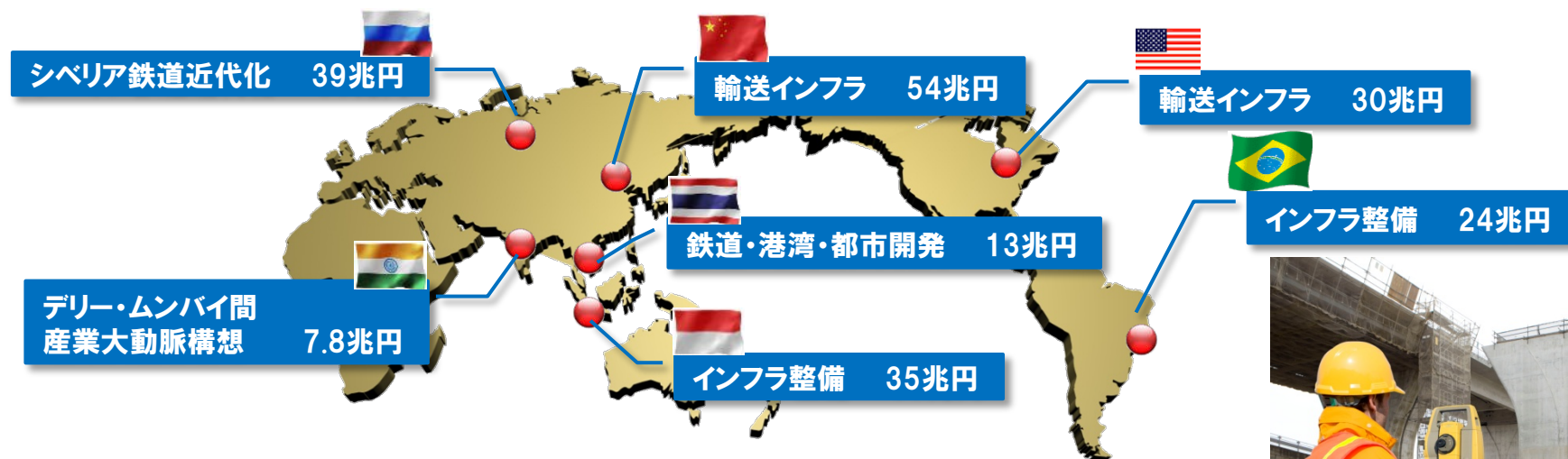
ECC: 検査・診断分野を基盤として予防-治療分野を強化

測量事業を基盤として新規事業を強化!!

- イノベーションを起こし飛躍的躍進 -



世界: 急成長する新興国と底堅い北米のインフラ投資



出典: (株)日本総合研究所、2015会計年度大統領予算教書、ロイター他

成長局面での建設業者の課題

工期
短縮

コスト
抑制

技術者
不足



日本：成長局面にシフトした建設投資

見えてきた建設投資

2020東京オリンピック	0.5兆円
リニアモーターカー	9.0兆円
復興予算（平成25～27年）	6.0兆円
計	15.5兆円



出典: Japan Sport Council

成長局面での建設業者の課題

工期
短縮

コスト
抑制

技術者
不足

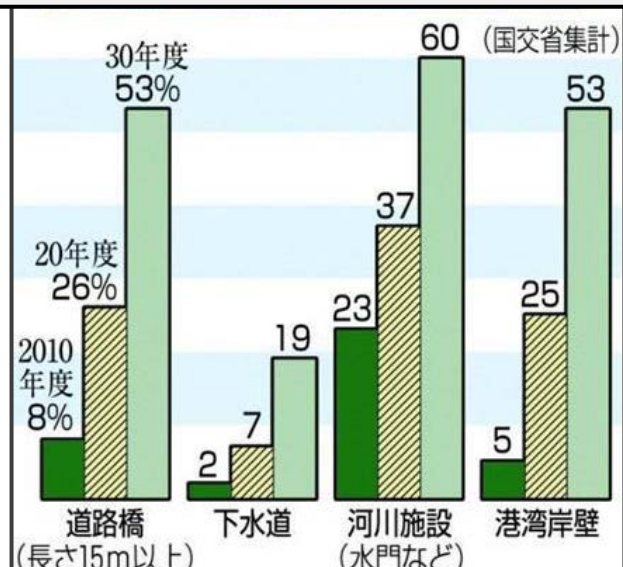


出典: 国土交通省

インフラ老朽化への対応

急拡大するメンテナンスビジネス

建設後50年以上経過するインフラの割合



維持・管理分野の課題

リスク
可視化

コスト
抑制

検査時間
短縮

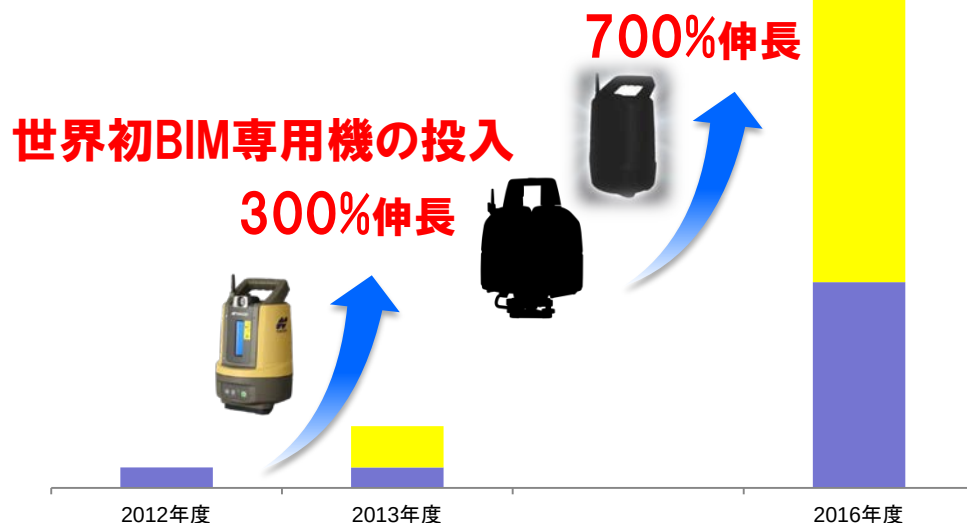
2020年度、日本では約12兆円の維持・管理費が必要

破壊的新製品投入でBIM市場の成長を主導

Autodeskとのアライアンス



2013/12 米国
Autodesk University



世界初

World's
First

Only
TOPCON

杭ナビ
LN-100
Layout Navigator



市場性

- ◆市場規模 400億円
- ◆先進国が牽引し、市場が急激に成長中
(2020年までに3.5倍)

破壊的新製品投入で社会インフラの維持管理に貢献

世界初

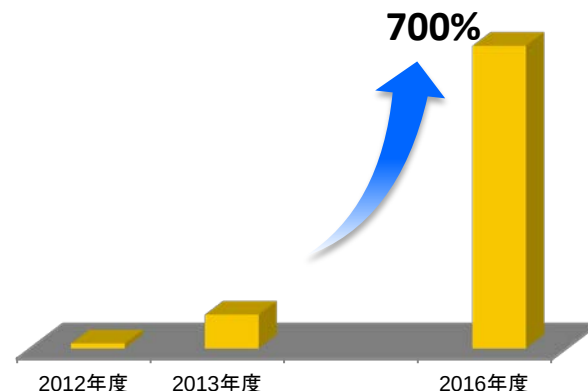
主要戦略

インフラ維持・管理分野の課題



インフラ劣化高速診断システムの投入による社会コストの大幅軽減！

販売見込



市場性

- ◆市場規模 300億円
- ◆インフラ維持・管理市場の拡大
- ◆防災常時監視需要の増大

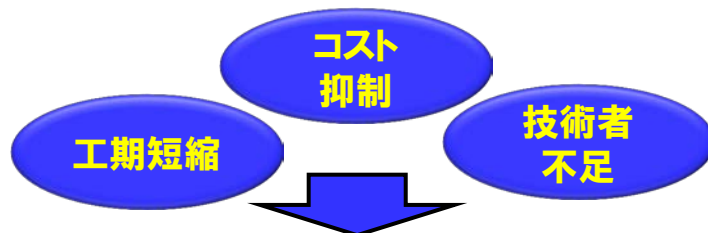


土木現場の産業革命

世界初

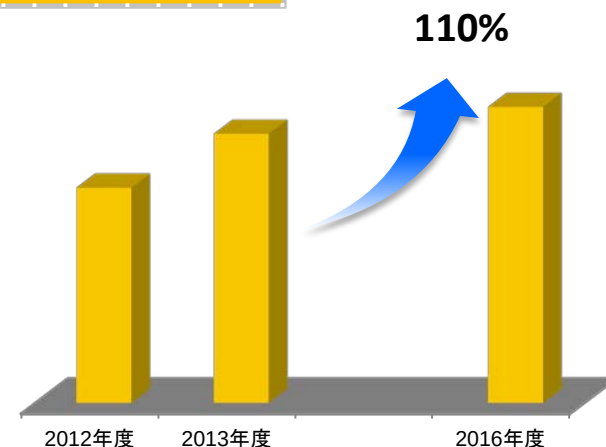
主要戦略

成長局面での建設業者の課題



建設プロセスに先進センサーとクラウドソリューションを投入し生産性・採算性を飛躍的に向上！

販売見込



市場性

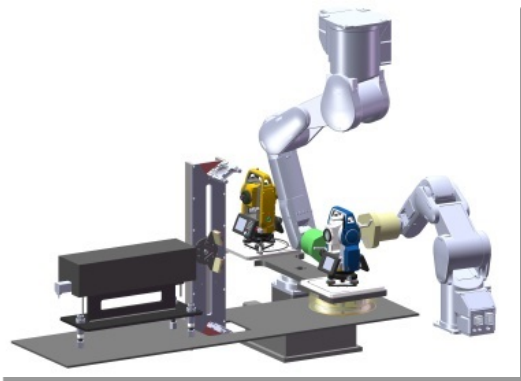
- ◆市場規模 400億円
- ◆クラウドソリューションの普及
- ◆新興国でのインフラ投資拡大
- ◆作業員不足による生産性向上要求



競争優位で基盤事業を強化

主要戦略

ロボット生産によるコスト削減



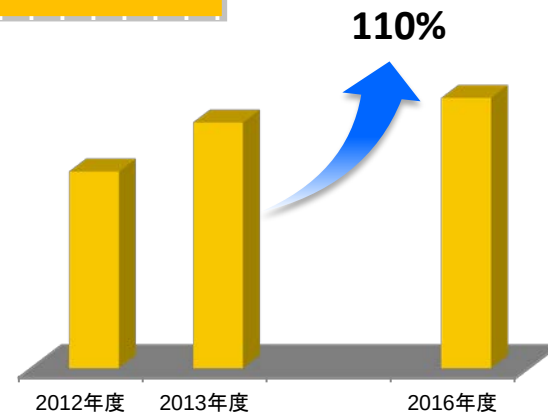
土木専用の破壊的イノベーション商品



クラウドによるユーザーへのサービス提供



販売見込

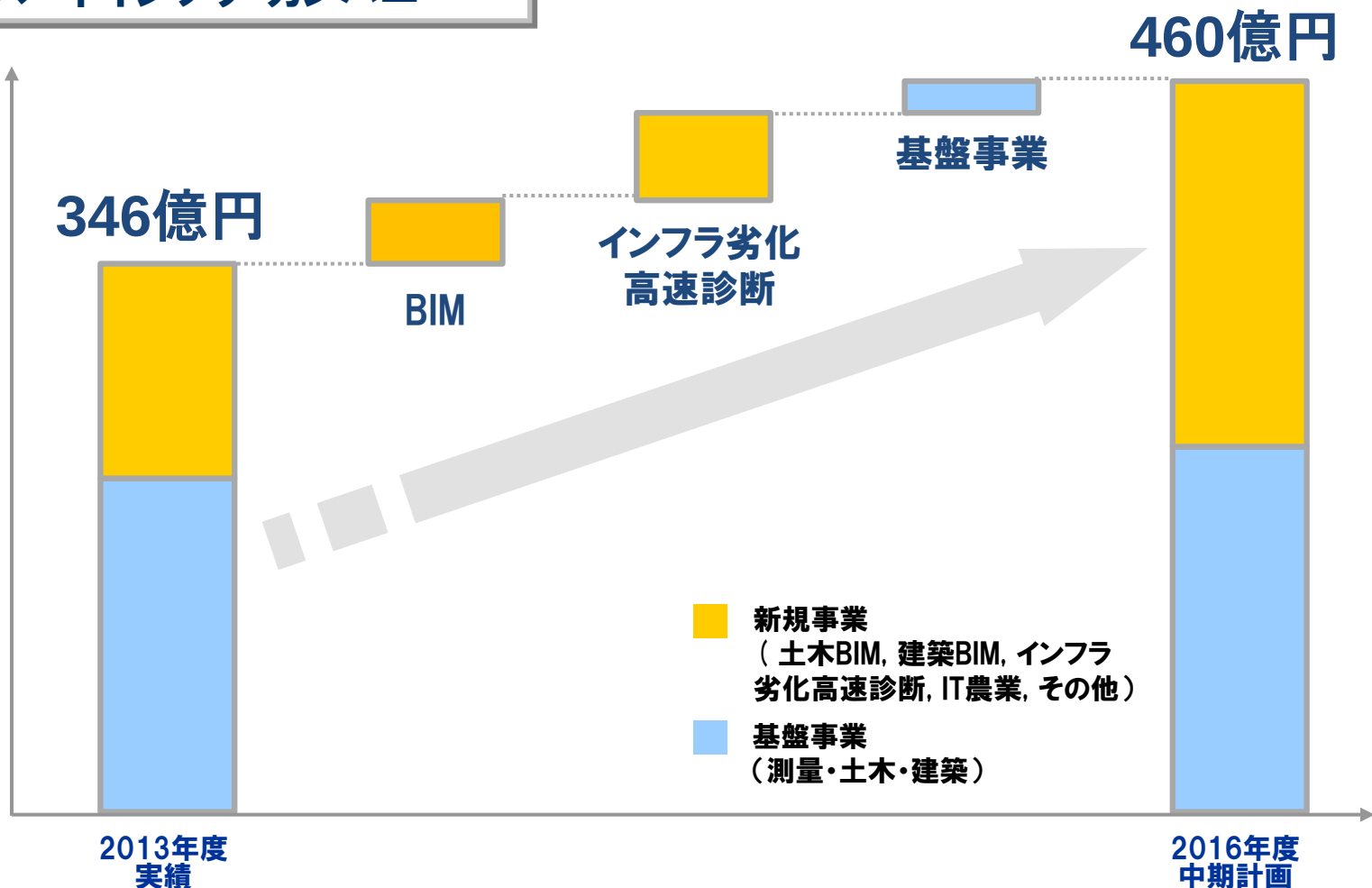


市場性

- ◆市場規模 1,400億円
- ◆新興国のインフラ投資拡大
- ◆作業員不足による生産性向上要求
- ◆コスト競争激化

	FY2013 (実績)	FY2014 ~ FY2016 (計画)
戦略的商品	2 機種	15 機種
製品原価低減	5 機種	2 機種
新興国市場向け	1 機種	3 機種
合計	8 機種	20 機種

スマートインフラ・カンパニー



営業利益率 15.0%

営業利益率 18.5%

I. 中期経営計画2016

I-1. 中期経営計画の目指す方向

I-2. 中期経営計画の成長戦略

I-3. 計数計画

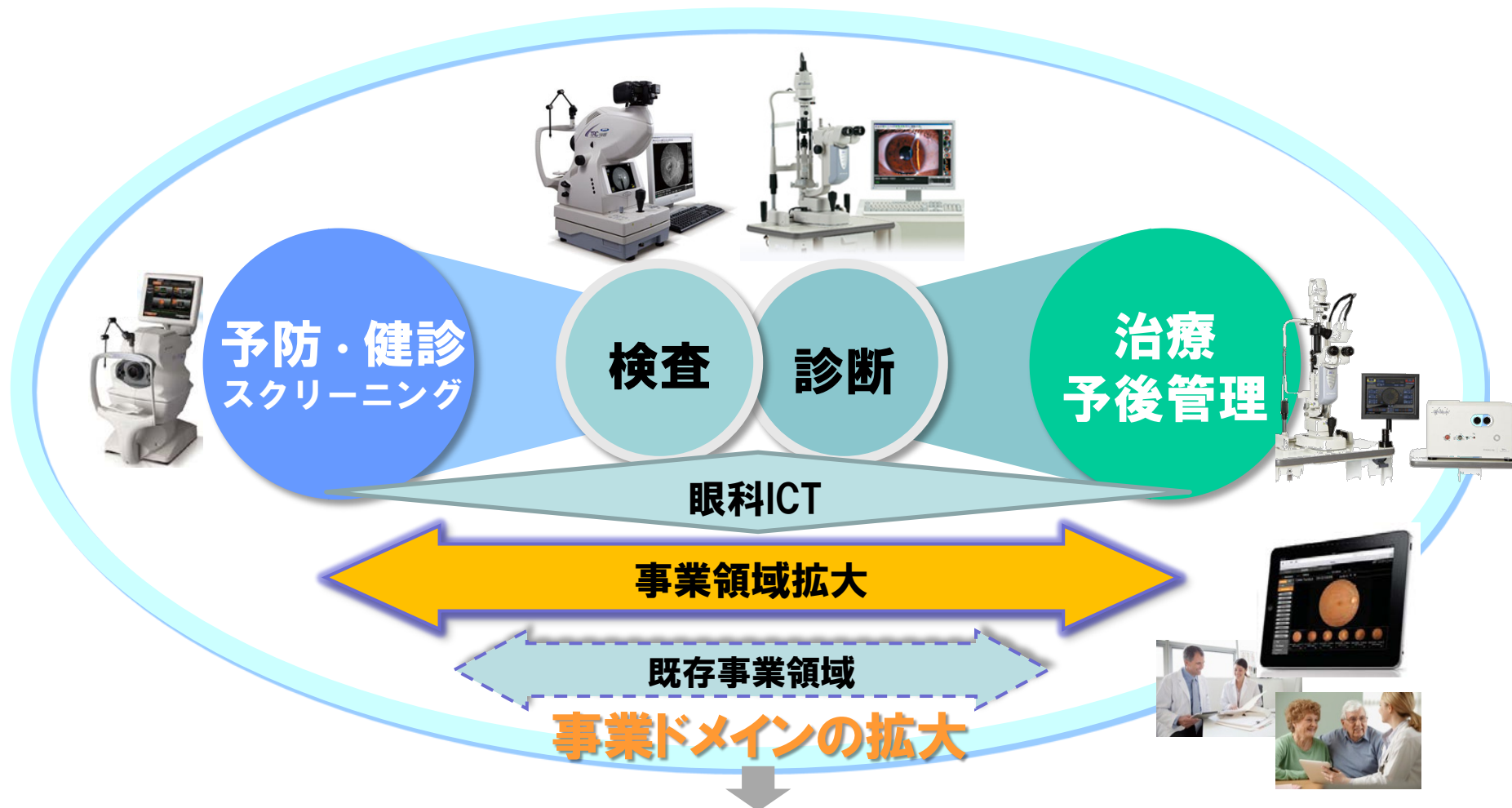
I-4. カンパニー別成長戦略

POC: GNSS (GPS) を基盤として自動化施工(ICT)とIT農業を加速

SIC: 測量事業を基盤として新規事業を強化

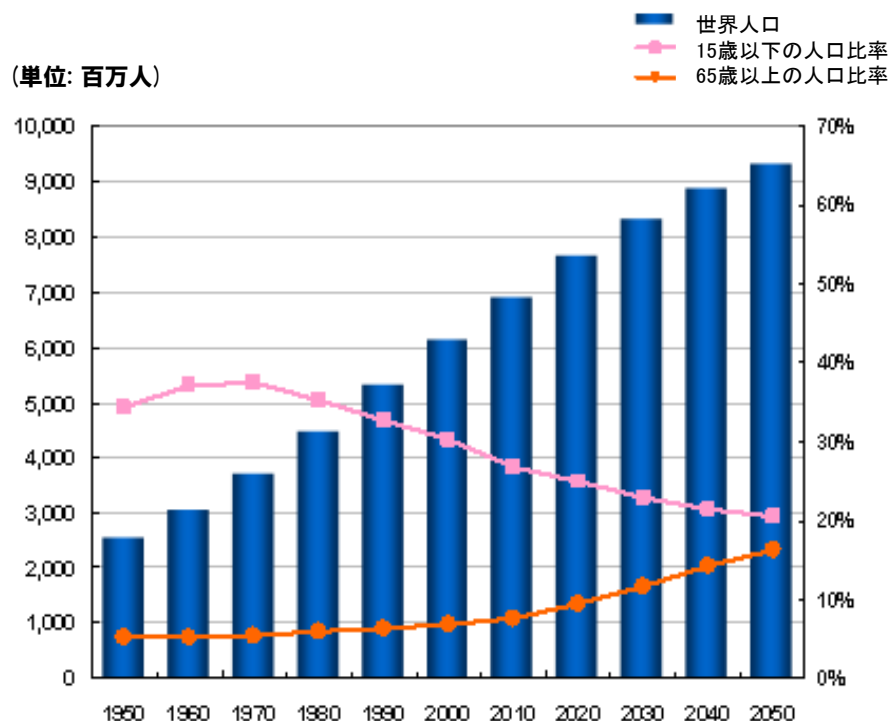
ECC: 検査・診断分野を基盤として予防-治療分野を強化

検査・診断分野を基盤として予防～治療分野を強化!!



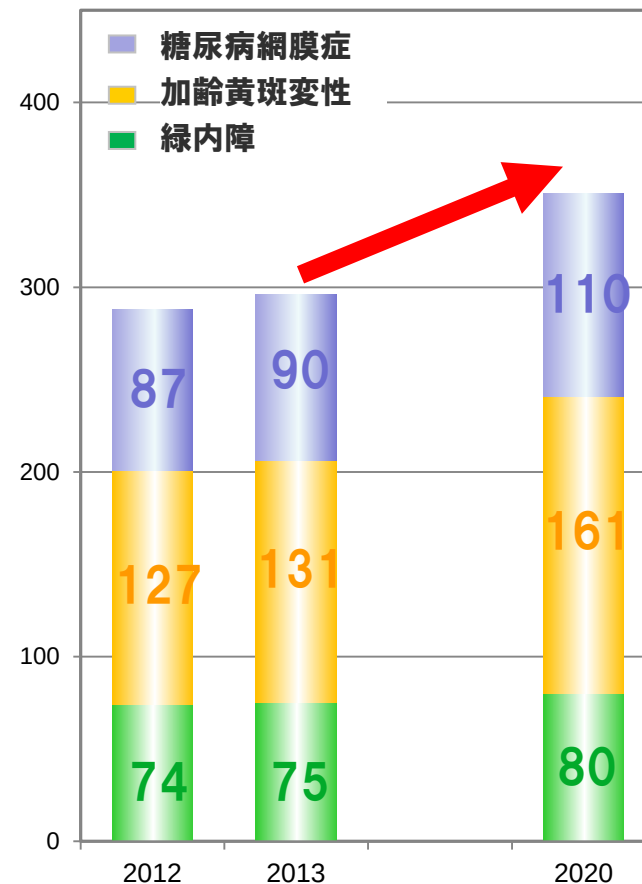
クラウドでデータを共有し、地域連携型サービスを提供

世界的な高齢化の進行・3大眼疾患の増加

Ageing Society – Demographic trend (世界的な高齢化)
Prospect of world population

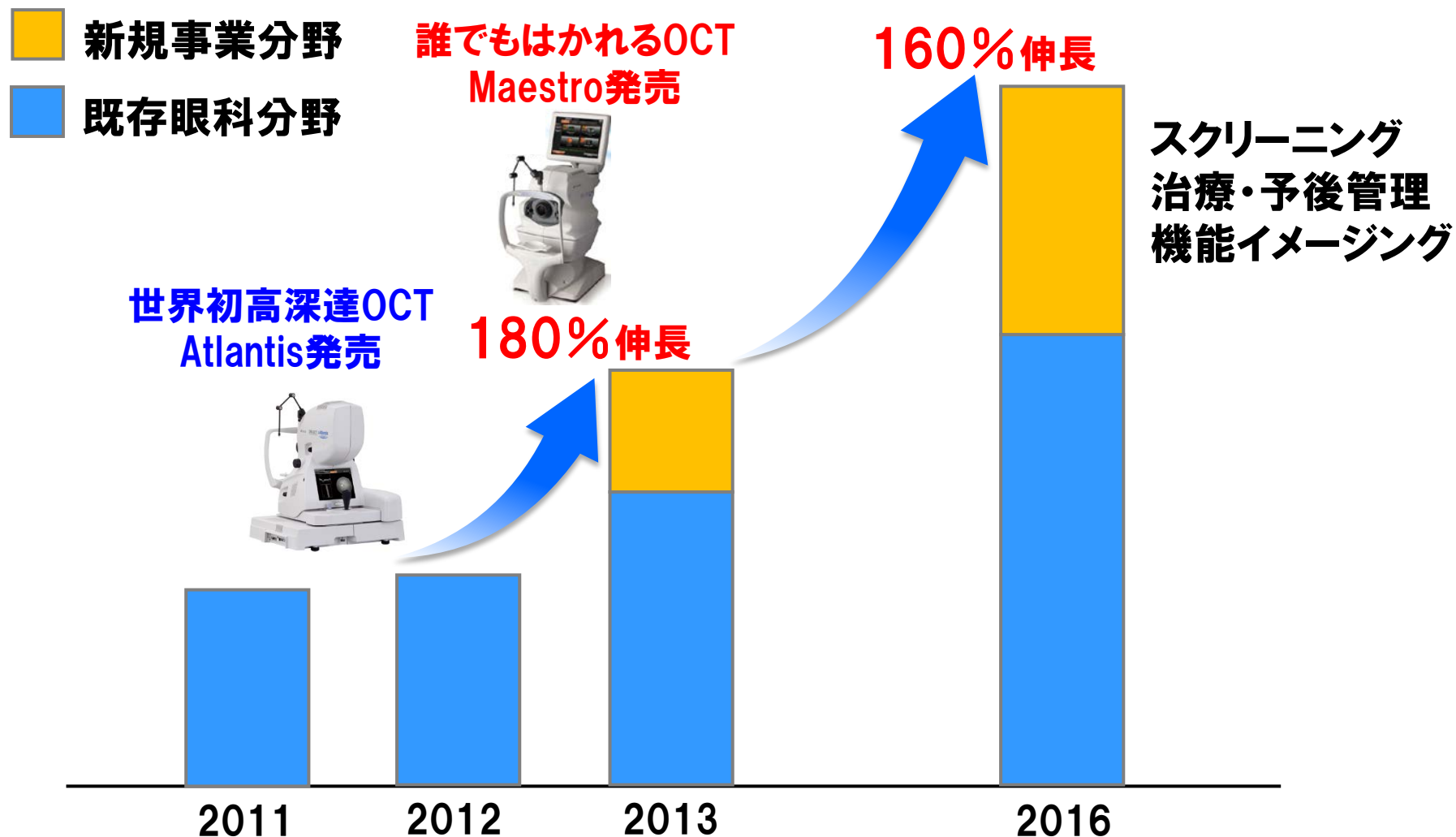
出典: United Nations Report

(単位: 百万人)



出典: Market Scope及び当社推定値

OCTビジネス 実績と目標

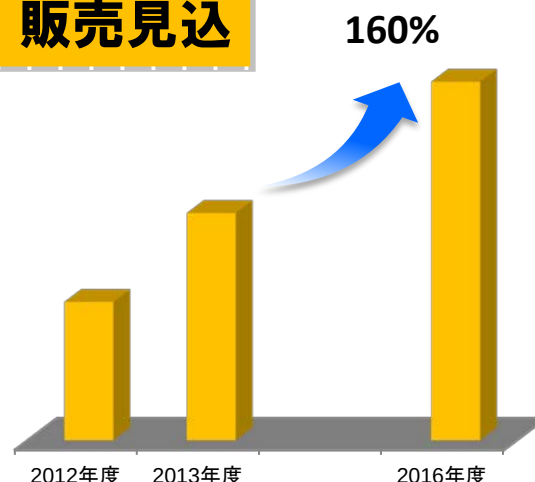


破壊的イノベーションをもたらす付加価値創出

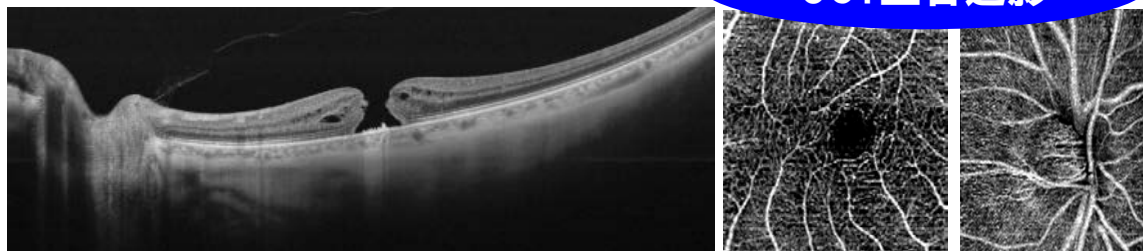
主要戦略

- **OCTは眼底から様々な疾患を可視化できる**
→ OCT+機能イメージングによる新たな付加価値創出

販売見込



OCT血管造影



新商品(開発中)
様々な疾患を可視化する

市場性

- ◆ 市場規模300億円
- ◆ 高齢化に伴う眼疾患患者増加
 - ・糖尿病網膜症
 - ・加齢黄斑変性
 - ・緑内障 など
- ◆ 眼科からスクリーニング
マーケットへOCT普及加速

誰でもはかれるOCTによる予後管理向けビジネス創出

主要戦略

世界初

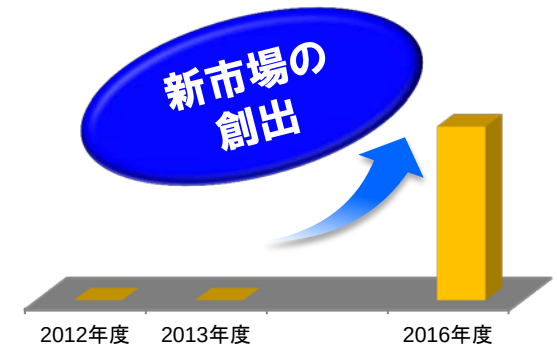
- ・クラウドを活用した**スマート予後管理システム**を実現
遠隔地での撮影→基幹病院で診断→結果送信

経過観察→**治療が必要な時だけ通院**

誰でもはかれる
OCTによる予後管理



販売見込



市場性

- ◆市場規模 300億円
- ◆高齢化に伴う患者数の増加、診療効率向上・医師不足解消
- ◆加齢黄斑変性投薬治療の普及による経過観察ニーズ拡大

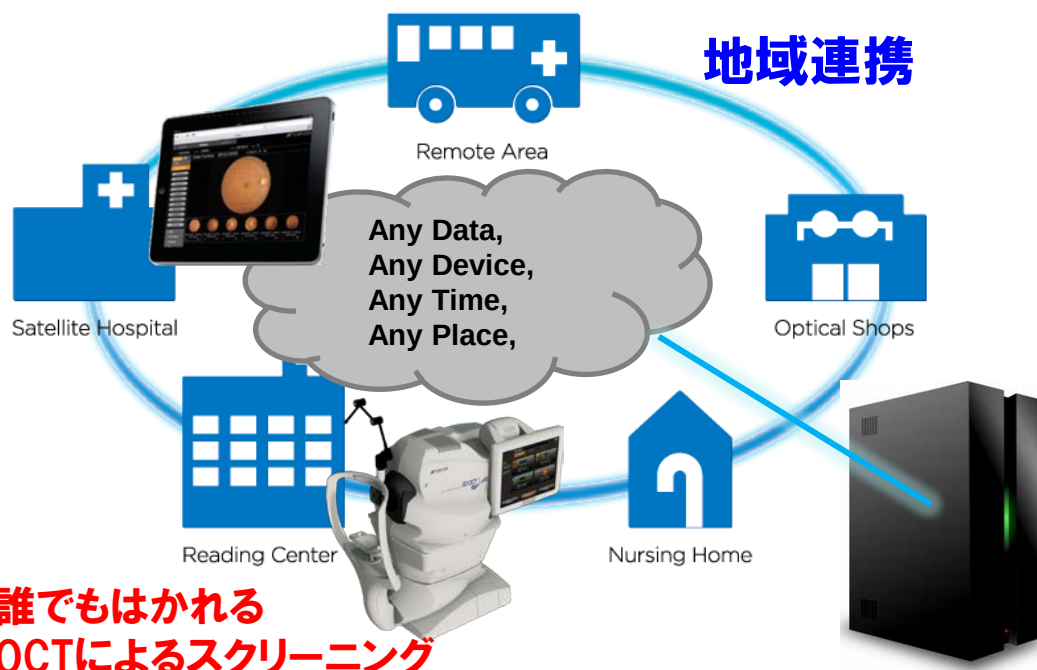
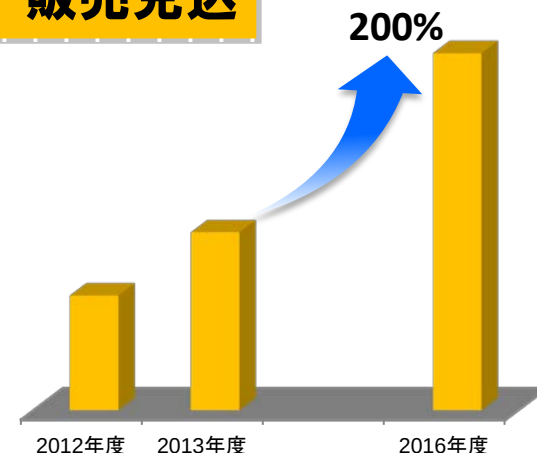
誰でもはかれるOCTによるスクリーニングビジネス拡大

主要戦略

世界初

- ・健診における**OCT活用**の**拡大**(読影効率向上)
- ・クラウドを活用したスクリーニングシステムを実現

販売見込



市場性

- ◆市場規模 820億円
- ◆高齢化に伴う患者数の増加、診療効率向上・医師不足解消
- ◆遠隔地でも高質サービスを提供

クラウド上で高度な解析

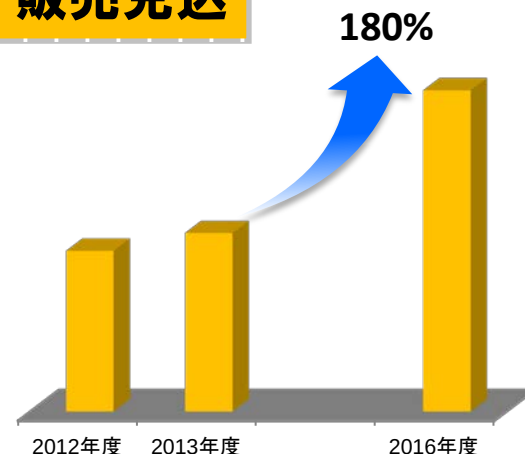
( 理化学研究所 との共同研究)

治療器と眼底イメージングとのシナジー創出

主要戦略

- ・**パターンレーザとOCTの融合**による治療・予後管理
- ・患者にやさしい（痛み・負担の少ない）治療の提供

販売見込



誰でもはかれる
OCTによる予後管理

治療・予後管理

新商品投入

市場性

- ◆市場規模 700億円
- ◆加齢に伴う眼疾患の増加
 - ・糖尿病網膜症
 - ・加齢黄斑変性
 - ・緑内障 など
- ◆レーザ＋抗VEGF剤の複合治療

近年の厳格化するFDAに対し、対応力強化が必須

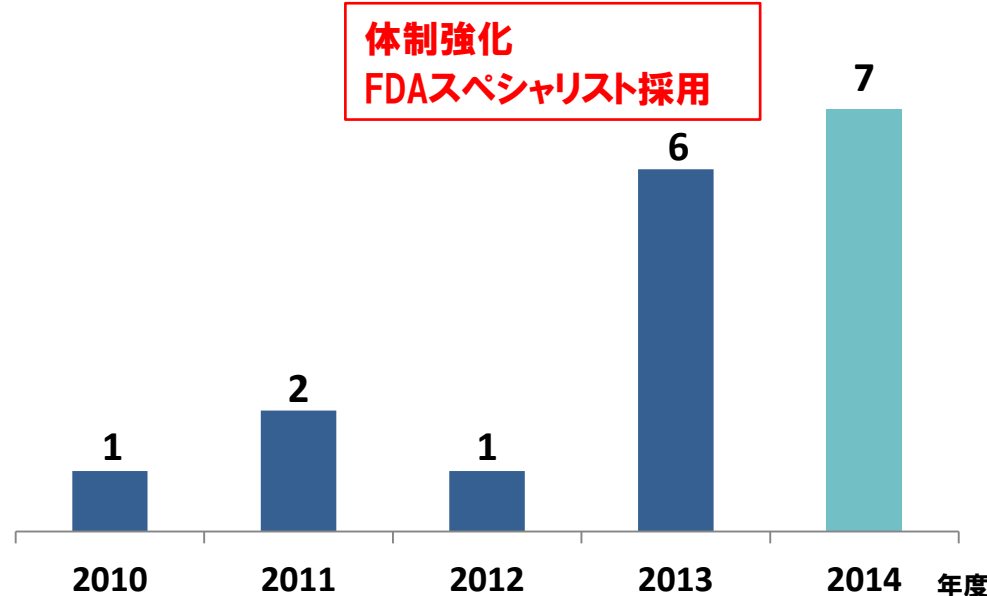
・グローバルな医療機器規制対応力強化

“**T-GREAT**” (**T**opcon-**G**lobal **R**egulatory **E**xecutive **A**ffairs **T**eam)

－米国でFDA取得経験者を6名雇用し体制強化

－クリアランス数増加：1機種（2012年）→7機種（2014年見込み）

Topcon FDA510 (k) クリアランス機種数推移



	FY2013 (実績)	FY2014 ~ FY2016 (計画)
戦略的商品	3 機種	10 機種
製品原価低減	6 機種	6 機種
新興国市場向け	0 機種	4 機種
合計	9 機種	20 機種

アイケア・カンパニー



営業利益率 10.3%

営業利益率 16.8%

**2013年度の増収・増益をさらに加速し
成長戦略を遂行します**

***Creativity
& Growth*** 

**2015年度の
ROE目標20%を目指して
企業価値向上に努めます**

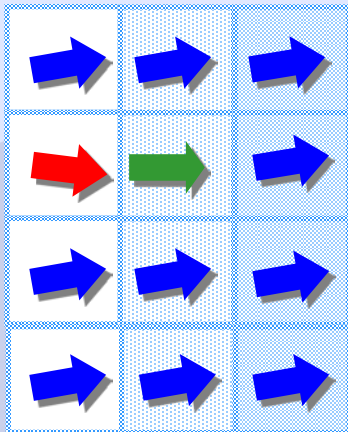
II. 参考資料



地域別

- 米州
- ヨーロッパ
- 日本
- 新興国

FY13 FY14 FY16



《FY13 状況》

- ▶ 米国は堅調な回復、欧州は財政危機の影響継続
- ▶ 中国は回復傾向だが、東南アジアは為替変動の影響により成長は継続しているものの鈍化

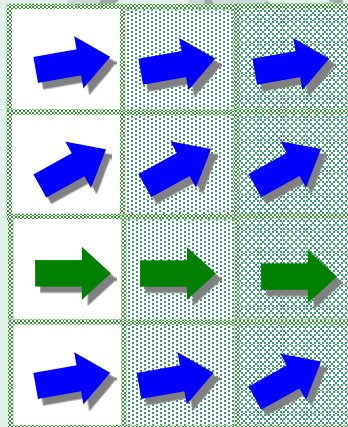
《FY14～FY16 予測》

- ✓ 日本は復興需要は継続するも、その勢いは鈍化
- ✓ 米国は堅調な回復が継続、欧州は回復基調
- ✓ 新興国は為替変動の懸念はあるものの、成長は継続

❖ 市場別

- 土木
- IT農業
- 測量・GIS
- 計測

FY13 FY14 FY16



《FY13 状況》

- ▶ IT農業/土木分野ではOEM事業が好調
- ▶ 測量分野は新興国の為替変動の影響もあり横ばい

《FY14～FY16 予測》

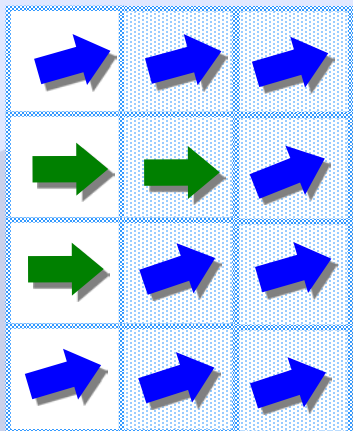
- ✓ IT施工、IT農業、BIM分野で確実な成長継続
- ✓ 新興国は高付加価値商品の需要拡大、IT化の進行



地域別

- 米州
- ヨーロッパ
- 日本
- 新興国

FY13 FY14 FY16



《FY13 状況》

- ▶ 米州市況は後半から緩やかに回復傾向
- ▶ 欧州市況は財政危機の影響が継続
- ▶ 日本は増税前の駆け込み需要あったが、総じて横ばい基調
- ▶ 中国は成長鈍化、インド・東南アジアは現地相場の対ドル安による買い控えの影響大

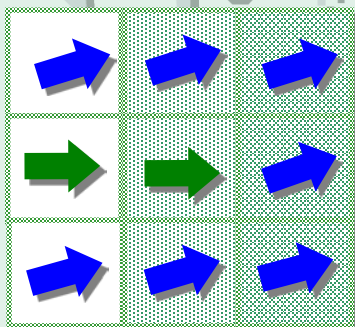
《FY14～FY16 予測》

- ✓ 欧州は緩やかな景気回復が継続も、ウクライナ情勢緊迫化が懸念材料
- ✓ 米州は市況回復基調が継続
- ✓ 日本は開業医層を中心に堅調な推移を維持
- ✓ 中国は私設病院増加による市況回復に期待/インド・東南アジアは通貨相場の懸念あるが、経済成長に伴う設備投資増加に期待

❖ 市場別

- 眼科
- 眼鏡
- 糖尿病・緑内障スクリーニング

FY13 FY14 FY16



《FY13 状況》

- ▶ 眼科市場は日・欧を中心に普及型OCTの需要増加
- ▶ 眼鏡市場はチェーン店を中心に低価格化進行
- ▶ 糖尿病・緑内障・スクリーニング市場は、新興国を中心に需要拡大

《FY14～FY16 予測》

- ✓ 眼科市場は高齢化社会を背景に需要は増加傾向
- ✓ 眼鏡市場は国内で横ばい、海外はオプトメトリー市場の需要拡大継続
- ✓ 糖尿病・緑内障・スクリーニング市場は新興国の需要拡大継続

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、計画のもとになる前提、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 経理統括部 広報・IR部

TEL : 03-3558-2532

E-mail: investor_info@topcon.co.jp

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