

第二次中期経営計画 (2016年度-2018年度) 説明会

2016年4月28日
株式会社トプコン
代表取締役社長 平野 聡

第二次中期経営計画

1. トップコンの目指す方向

2. 第一次中期経営計画 振り返り

3. 第二次中期経営計画

3-1. 計数計画

3-2. 事業別 成長戦略

* 第一次中期経営計画 2013-2015年度
* 第二次中期経営計画 2016-2018年度

Vision

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

ポジショニング



ICT自動化施工
施工の自動管理

住
Infrastructure

スマートインフラ



新興国のインフラ整備
測量・土木

住
Infrastructure

GPS/準天頂衛星



スマートインフラ



3D計測

社会インフラメンテナンス

住
Infrastructure

食
Agriculture

ポジショニング



IT農業

農業のIT化・効率化

アイケア

医
Healthcare



眼科医療

高齢化による眼疾患増に対応

トプコンの目指す方向

トプコンが取り組む社会的課題

医

Healthcare

世界的な高齢化

食

Agriculture

世界的人口の増加

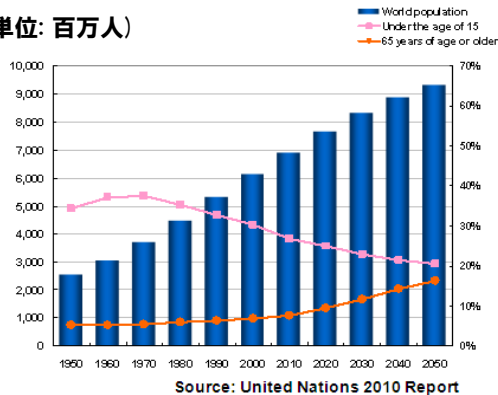
住

Infrastructure

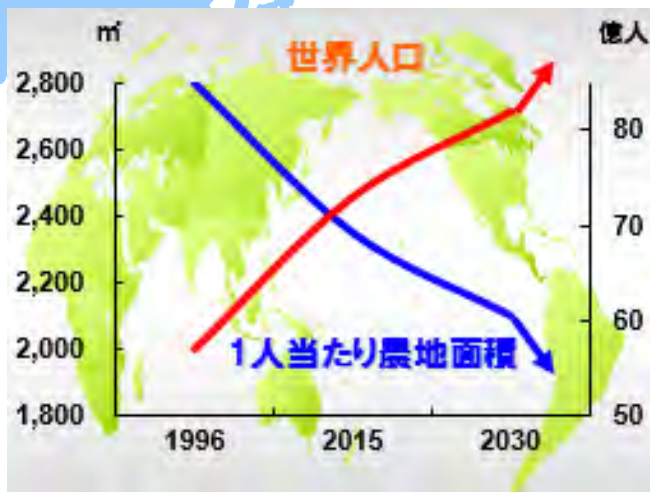
世界的なインフラ需要

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

(単位: 百万人)



眼疾患の増加



食料不足

急成長する新興国のインフラ投資



出所: 日本銀行調査統計局、日本経済新聞

技能者不足

トプコンの目指す方向

社会的課題に対するトプコンのソリューション

医

Healthcare

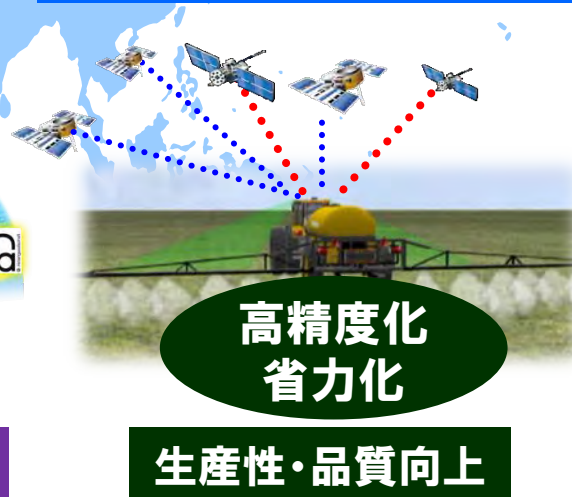
IoT医療ネットワーク
ソリューション



食

Agriculture

IT農業ソリューション
(農作業の自動化)



住

Infrastructure

建設ICTソリューション
(土木施工の自動化)



トプコンの目指す方向

社会的課題を解決し事業を拡大



世界の医療費

700兆円

眼科・
眼鏡製品市場
2,500億円

世界の農業市場

650兆円

IT農業
製品市場
2,500億円

世界のインフラ投資

800兆円

測量・建設向け
製品市場
3,000億円

第二次中期経営計画

1. トップコンの目指す方向
2. **第一次中期経営計画 振り返り**
3. 第二次中期経営計画
 - 3-1. 計数計画
 - 3-2. 事業別 成長戦略

第一次中期経営計画(FY13-FY15)

Vision

構造改革から成長戦略へシフト!!

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

TM-1 商品の
上市を加速

戦略3

グローバル人材の
積極的活用

ROE 20%を目標!

第一次中期経営計画 主要戦略の進捗状況

構造改革から成長戦略へシフト!!

戦略1

新規事業の開拓と
基盤事業の強化

戦略2

TM-1 商品の
上市を加速

戦略3

グローバル人材の
積極的活用

POC

IT農業への投資と新市場の開拓 (Digi-Star、Wachendorff、NORAC買収)
OEMパートナー獲得 (ICT自動化施工、IT農業) (3年での獲得数: 大手3社)
テレマティクス市場開拓 (IoT市場への布石。ユーザー数 25,000)
高精度GPS受信機搭載ドローン市場開拓

SIC

3D計測ビジネス分野の開拓 (3倍)
トータルステーション プラットフォーム共通化 (110モデル→10モデル)

ECC

ITソリューションへの投資と電子カルテ・遠隔診断市場の開拓 (ifa買収)
フルオート眼底カメラによるスクリーニング市場の開拓 (2倍)

達成

第一次中期経営計画 主要戦略の進捗状況

構造改革から成長戦略へシフト!!

戦略1

新規事業の開拓と
基盤事業の強化

戦略2

TM-1 商品の
上市を加速

戦略3

グローバル人材の
積極的活用

(単位: 機種数)

	計画	実績
破壊的イノベーション	10	7
世界No.1	17	14
世界初	22	24
製品原価低減	10	7
成長国市場向け	9	10
販売力強化	6	31
新製品合計	74	93



達成

第一次中期経営計画 主要戦略の進捗状況

構造改革から成長戦略へシフト!!

戦略1

新規事業の開拓と
基盤事業の強化

戦略2

TM-1 商品の
上市を加速

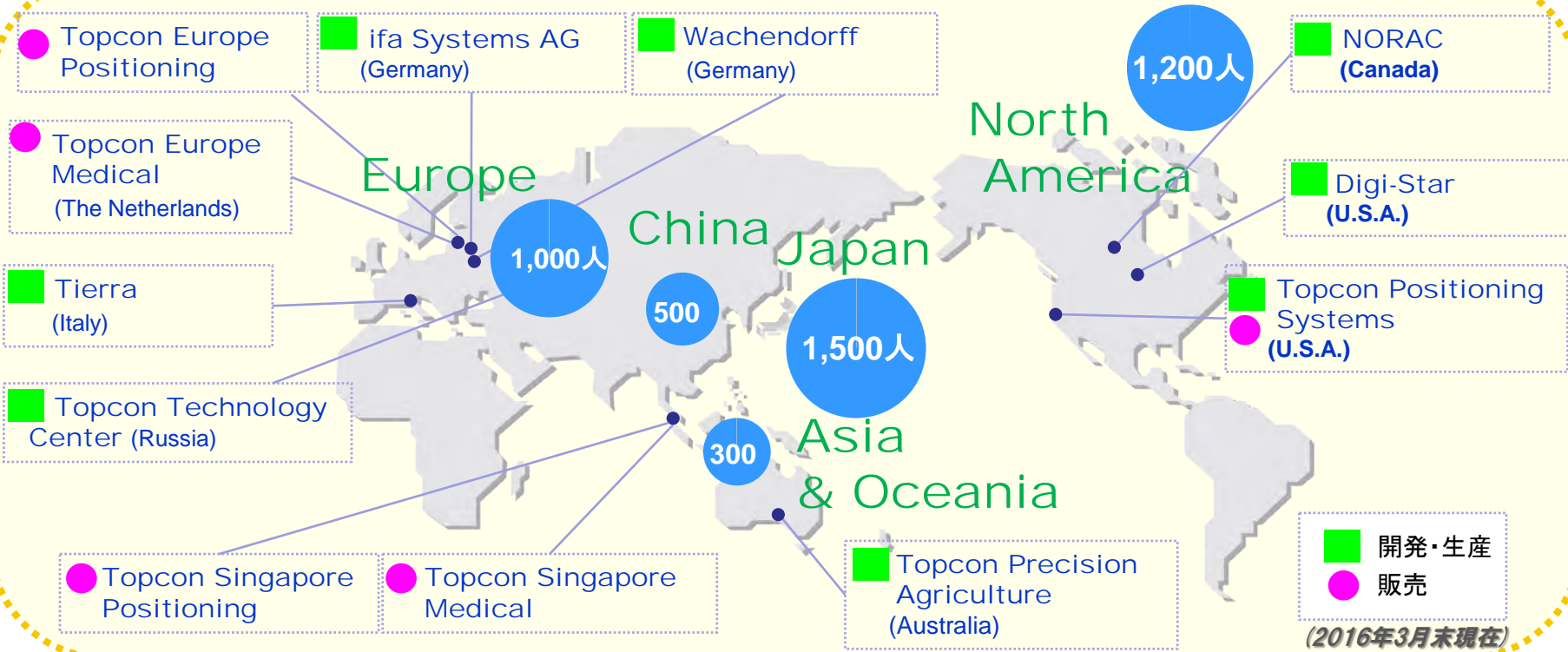
戦略3

グローバル人材の
積極的活用

達成

2013/03 2016/03

✓ 全社員	ノンジャパニーズ比率	60% ⇒ 65%
✓ エンジニア	ノンジャパニーズ比率	55% ⇒ 75%
✓ 海外連結子会社社長	ノンジャパニーズ比率	50% ⇒ 90%



(2016年3月末現在)

第一次中期経営計画 計数実績

構造改革から成長戦略へシフト!!

戦略1

新規事業の開拓と
基盤事業の強化

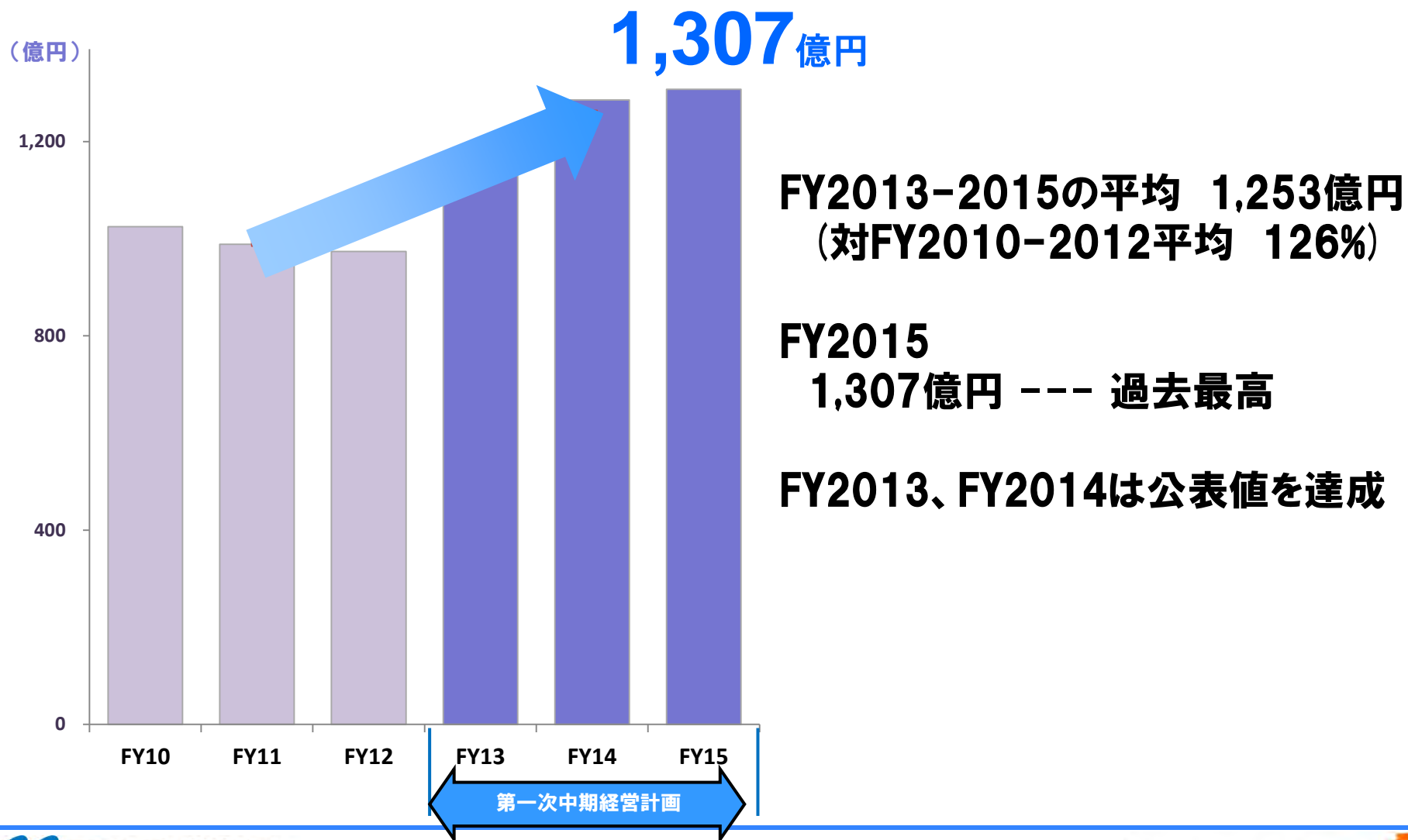
戦略2

TM-1 商品の
上市を加速

戦略3

グローバル人材の
積極的活用

売上高推移



第一次中期経営計画 計数実績

構造改革から成長戦略へシフト!!

戦略1

新規事業の開拓と
基盤事業の強化

戦略2

TM-1 商品の
上市を加速

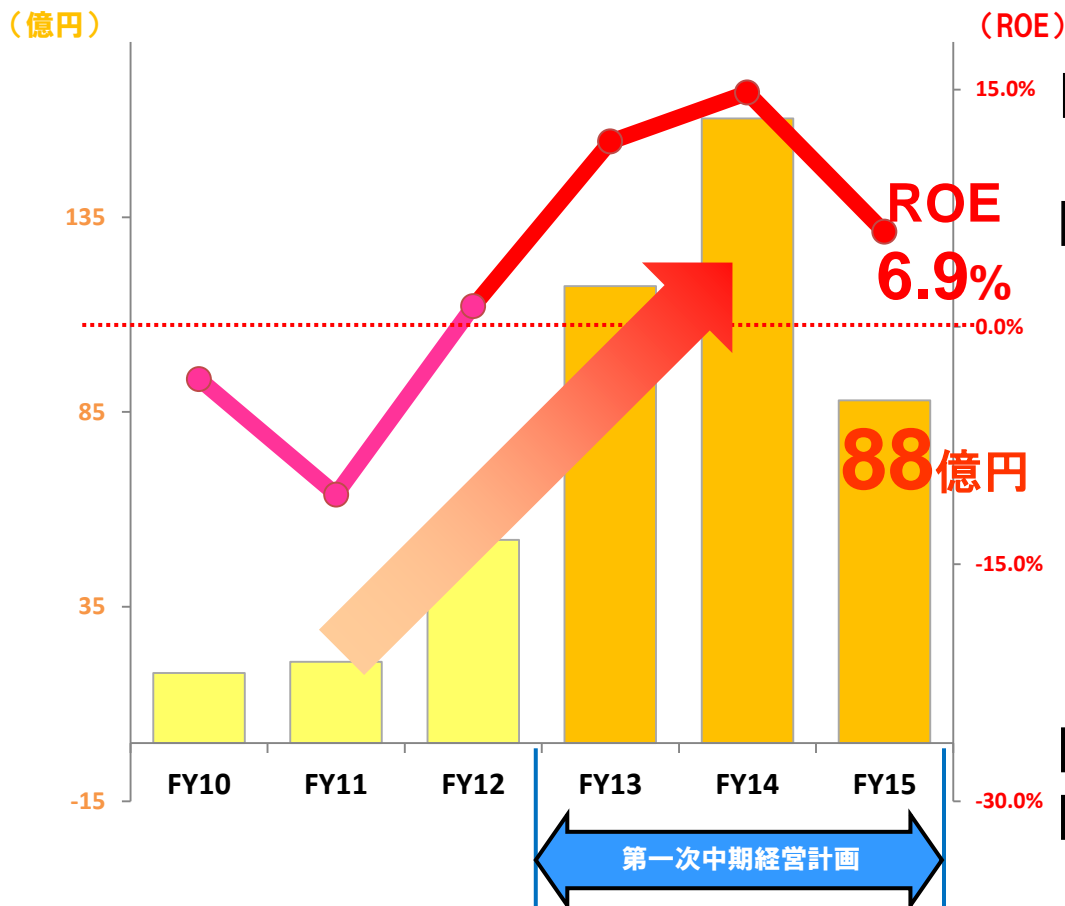
戦略3

グローバル人材の
積極的活用

営業利益・ROE推移

営業利益

ROE



FY2013-2015の平均 122億円
(対FY2010-2012平均 402%)

FY2014 160億円

--- 過去最高

FY2013、FY2014は公表値を達成

FY2013-2015の平均 11.3%

FY2014 14.8%

--- 過去最高値

第一次中期経営計画

Vision

構造改革から成長戦略へシフト!!

戦略1

新規事業の開拓と
基盤事業の強化

達成

戦略2

TM-1 商品の
上市を加速

達成

戦略3

グローバル人材の
積極的活用

達成

成長戦略を実現！

第一次中期経営計画 振り返り

(単位: 百万円)

← 第一次中期経営計画 計画値 →

← 第一次中期経営計画 実績 →

[連結]	FY2013	FY2014	FY2015	FY2013	FY2014	FY2015	
売上高	110,000	120,000	132,000	116,685	128,569	130,735	
営業利益 (営業利益率)	11,500 (10.5%)	16,000 (13.3%)	22,000 (16.7%)	11,730 (10.1%)	16,041 (12.5%)	8,803 (6.7%)	
経常利益	10,000	14,500	20,500	11,300	14,880	7,366	
当期純利益*1	5,000	8,300	12,800	5,963	8,670	4,197	
ROE	10.3%	15.0%	20.0%	11.7%	14.8%	6.9%	
ROIC	9.5%	11.0%	15.0%	7.9%	10.9%	5.4%	
1株当たりの 年間配当	10円	16円	24円	10円	16円	24円	
為替 換算 レート (期中平均)	US\$	90円	90円	90円	100.00円	110.03円	120.16円
	EUR	120円	120円	120円	134.01円	138.68円	132.36円

*1 会計基準の改正により、連結財務諸表では「親会社株主に帰属する当期純利益」と記載されています。

第一次中期経営計画 振り返り

(単位: 百万円)

← 第一次中期経営計画 計画値 → ← 第一次中期経営計画 実績 →

[連結]		FY2013	FY2014	FY2015	FY2013	FY2014	FY2015
売上高	ポジショニング	43,000	49,000	56,000	48,959	58,672	61,977
	スマートインフラ	33,000	35,500	39,000	34,621	33,909	32,989
	アイケア	38,000	41,000	44,500	38,736	41,240	43,834
	その他	7,000	7,200	7,500	6,625	6,558	4,997
	消去	△11,000	△12,700	△15,000	△12,258	△11,810	△13,062
	合計	110,000	120,000	132,000	116,685	128,569	130,735
営業利益 (営業利益率)	ポジショニング	4,000 (9.3%)	6,000 (12.2%)	8,600 (15.4%)	4,514 (9.2%)	6,652 (11.3%)	2,385 (3.8%)
	スマートインフラ	4,800 (14.5%)	5,900 (16.6%)	7,500 (19.2%)	5,201 (15.0%)	5,965 (17.6%)	3,909 (11.8%)
	アイケア	4,200 (11.1%)	5,500 (13.4%)	7,100 (16.0%)	4,003 (10.3%)	5,093 (12.3%)	4,850 (11.1%)
	その他	100 (1.4%)	200 (2.8%)	400 (5.3%)	△205 (△3.1%)	163 (2.5%)	196 (3.9%)
	調整	△1,600	△1,600	△1,600	△1,782	△1,833	△2,538
	合計	11,500 (10.5%)	16,000 (13.3%)	22,000 (16.7%)	11,730 (10.1%)	16,041 (12.5%)	8,803 (6.7%)

第二次中期経営計画

1. トップコンの目指す方向
2. 第一次中期経営計画 振り返り
3. **第二次中期経営計画**
 - 3-1. 計数計画
 - 3-2. 事業別 成長戦略

成長戦略を加速!! 新たなステージへ

戦略1

経営体質の強化

戦略2

成長事業の推進

戦略3

課金ビジネスモデル
の創出

ROE20%を目標!

Creativity & Growth

戦略1. 経営体質の強化 <1カンパニー・2事業制>

戦略1

経営体質の強化

戦略2

成長事業の推進

戦略3

課金ビジネスモデル
の創出

SIC/ECC: カンパニー制から事業制へ組織再編
→SI事業/EC事業へ

POC: カンパニー制継続



ポジショニングカンパニー



CA 子会社



更なる
権限移譲による
スピーディ
マネジメントの促進

CEO
Raymond O'Connor



スマートインフラ事業



技術本部



福間康文

生産本部



岩崎 眞



アイケア事業



営業本部



江藤隆志



東京 本社

機能別体制による全体最適化で
経営効率の向上

戦略1. 経営体質の強化

戦略1

経営体質の強化

戦略2

成長事業の推進

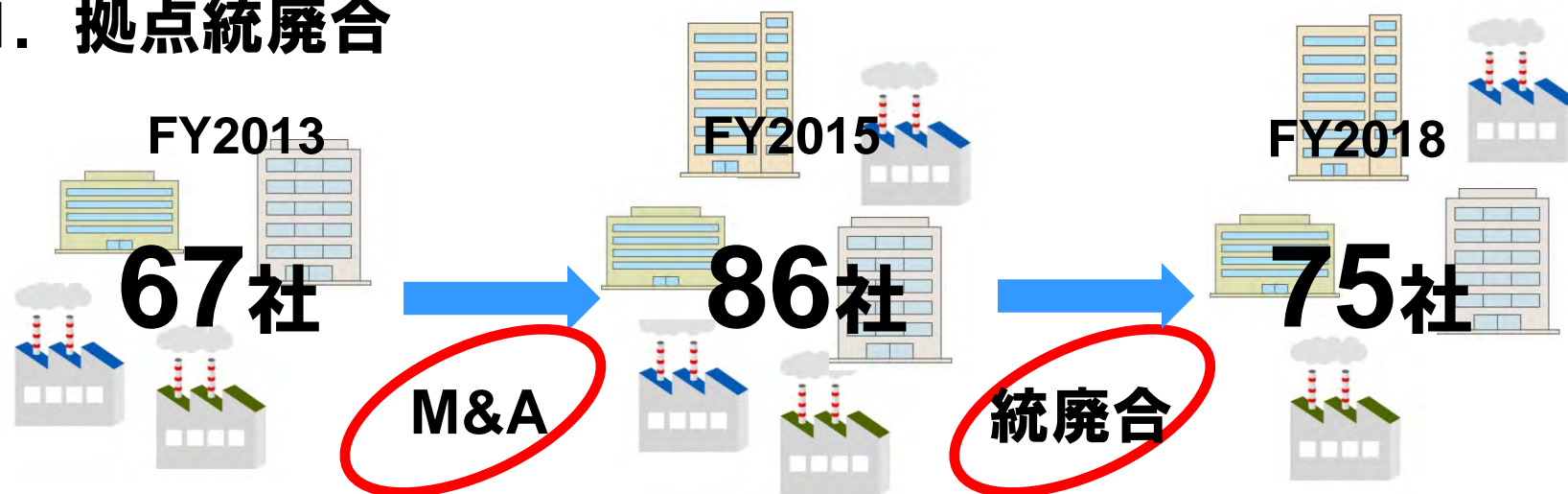
戦略3

課金ビジネスモデル
の創出

経営効率の改善

	FY2016	FY2017	FY2018
営業利益改善効果 (累計)	15億円	35億円	60億円

1. 拠点統廃合



2. 普及製品に対する原価低減(生産性向上・部品CD)
3. 中国調達拠点の活用による調達コスト削減
4. ERPの活用による経営効率改善

キャッシュフローの改善

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018
営業キャッシュフロー	40億円	120億円	170億円	230億円

利益改善と棚卸資産の削減で
キャッシュ創出



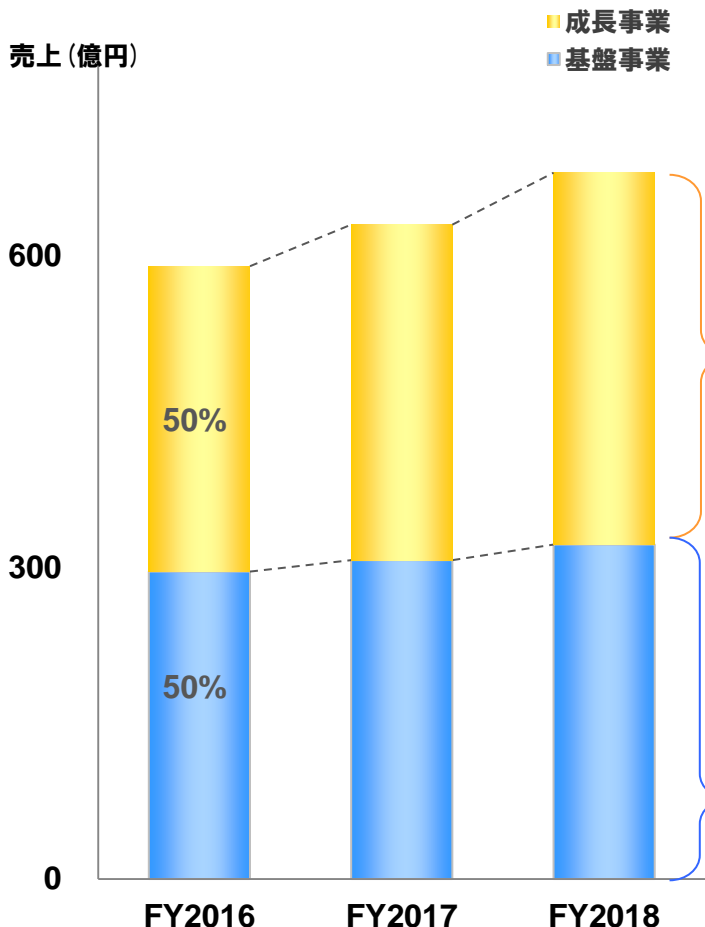
成長投資・戦略投資

棚卸資産の大幅削減 施策

- ERPフル活用
- 生産リードタイム短縮
- 機種統合/プラットフォーム共通化
- 物流見直し



POC: ICT自動化施工・IT農業の拡大



成長事業

● ICT自動化施工の拡大

- 他社にない先進技術で市場をリード!
- アフターマーケット/OEMのさらなる拡大
潜在市場の攻略 **(1.5倍)**

53%

● IT農業の拡大

- M&Aで新分野進出(新技術の獲得)
計量センサー技術活用による酪農ソリューション
- M&Aで新分野進出(シナジー効果:農業ERP創出)
- 後付自動走行システムでアフターマーケット攻略
- アフターマーケット/OEMのさらなる拡大

基盤事業

● GPS

破壊的製品の上市 (競合力強化)

● その他

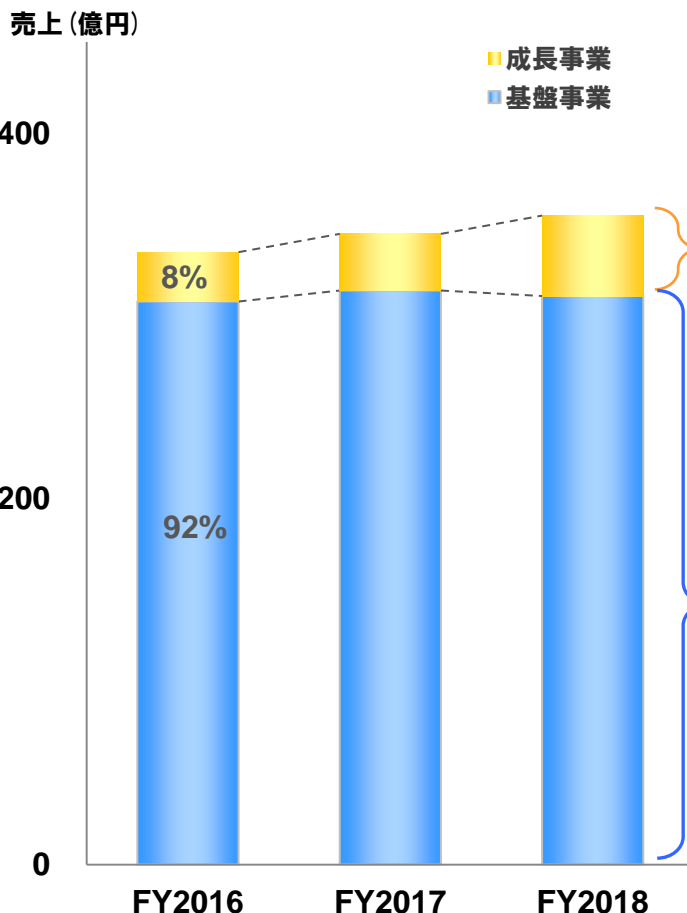
コスト削減

47%

※ 詳細は「5. 事業別成長戦略」をご参照



SI事業: 基盤事業の強化と成長事業の開拓



成長事業

12%

- **i-Construction**
「i-Construction」の全面義務化 (国土交通省)
- **3D計測ビジネス**
社会インフラのメンテナンス/建設物の計測管理

基盤事業

88%

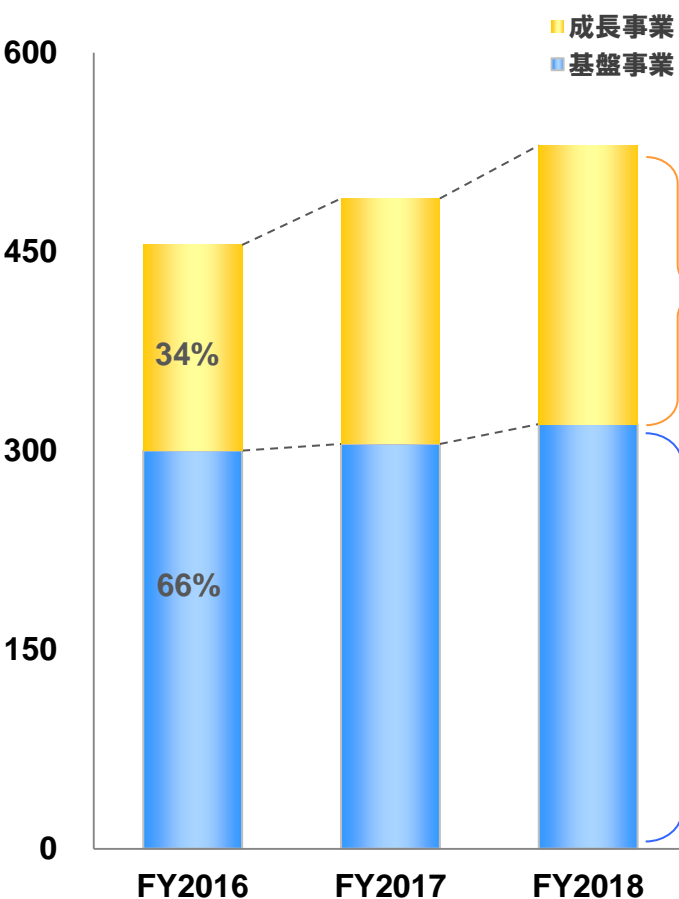
- **トータルステーションの更なる強化**
シェアの高いトータルステーションで更なる利益の拡大
- **LN-100 (新たな用途の開拓)**
様々な現場業務に対応したアプリケーションで市場開拓!!
- **高成長するインド市場に注力**
販売拠点拡張によるセールスの増員と販売網、サポート網の強化!!

※ 詳細は「5. 事業別成長戦略」をご参照



EC事業: 眼科電子カルテ、遠隔診断ビジネス参入

売上(億円)



成長事業 ● **40%**

- **3D OCT**
 - 堅調なTriton/Maestro
 - 人間ドック市場への展開
- **眼科電子カルテ (ifa)**
 - 多様な診療情報を一元管理
 - ifaの電子カルテはベンダーニュートラル
- **予後管理への取り組み**
 - 遠隔診断
 - 課金システム

基盤事業 ● **60%**

- **検査・診断**
プラットフォーム共通化によるコスト競争力強化
普及機のさらなる販売促進

※ 詳細は「5. 事業別成長戦略」をご参照

戦略3. 課金ビジネスモデルの創出

戦略1
経営体質の強化

戦略2
成長事業の推進

戦略3
課金ビジネスモデル
の創出

売り切り型ビジネスに課金ビジネスを追加

