

# 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 Earth globe is centered in the background, showing the continents of North and South America. The globe is set against a solid blue 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

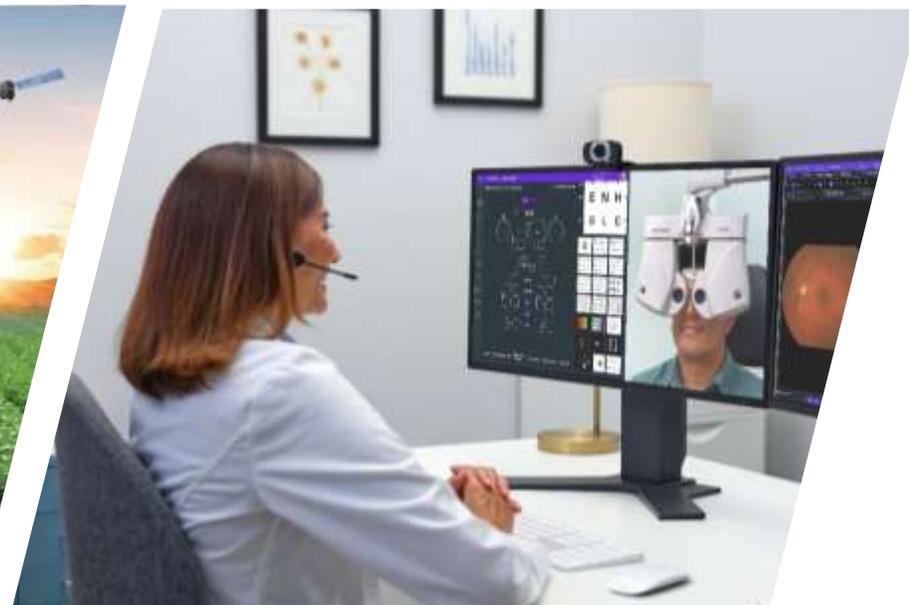
医・食・住の成長市場において、  
社会的課題を解決し事業を拡大する



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 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 ※1
- 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

<p>「建設工事の工場化」</p>	<p>建設機械のロボット化</p>	<p>サイト管理システム</p>
<p>「農業の工場化」</p>	<p>トラクターのロボット化</p>	<p>農場管理システム</p>
<p>眼健診(スクリーニング)の仕組みづくり</p>	<p>自動検眼機器</p>	<p>データマネジメントシステム</p>

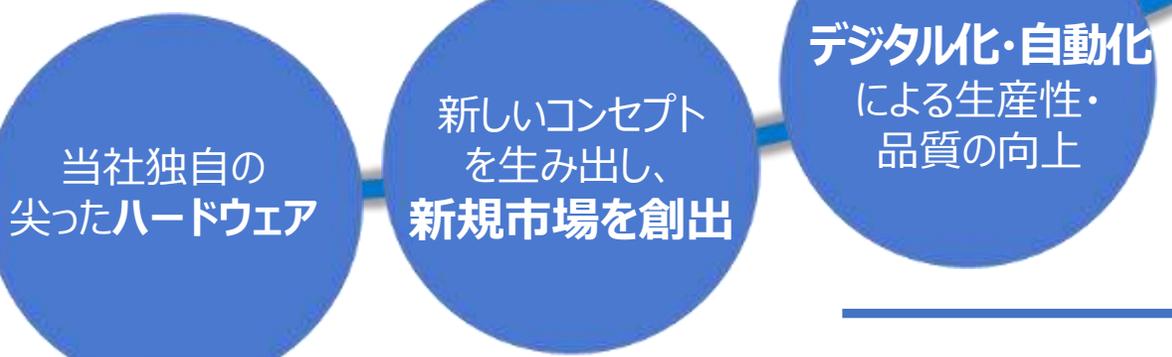


**当社の現在地**  
クラウドを活用した  
業務データの  
管理・共有

リアルワールドデータ  
を活用した作業効率  
の向上

データ分析に基づく  
課題への  
先回り対応

新たなビジネスモデルを創出、  
持続的な成長を目指す



FY2022

FY2032

売上高

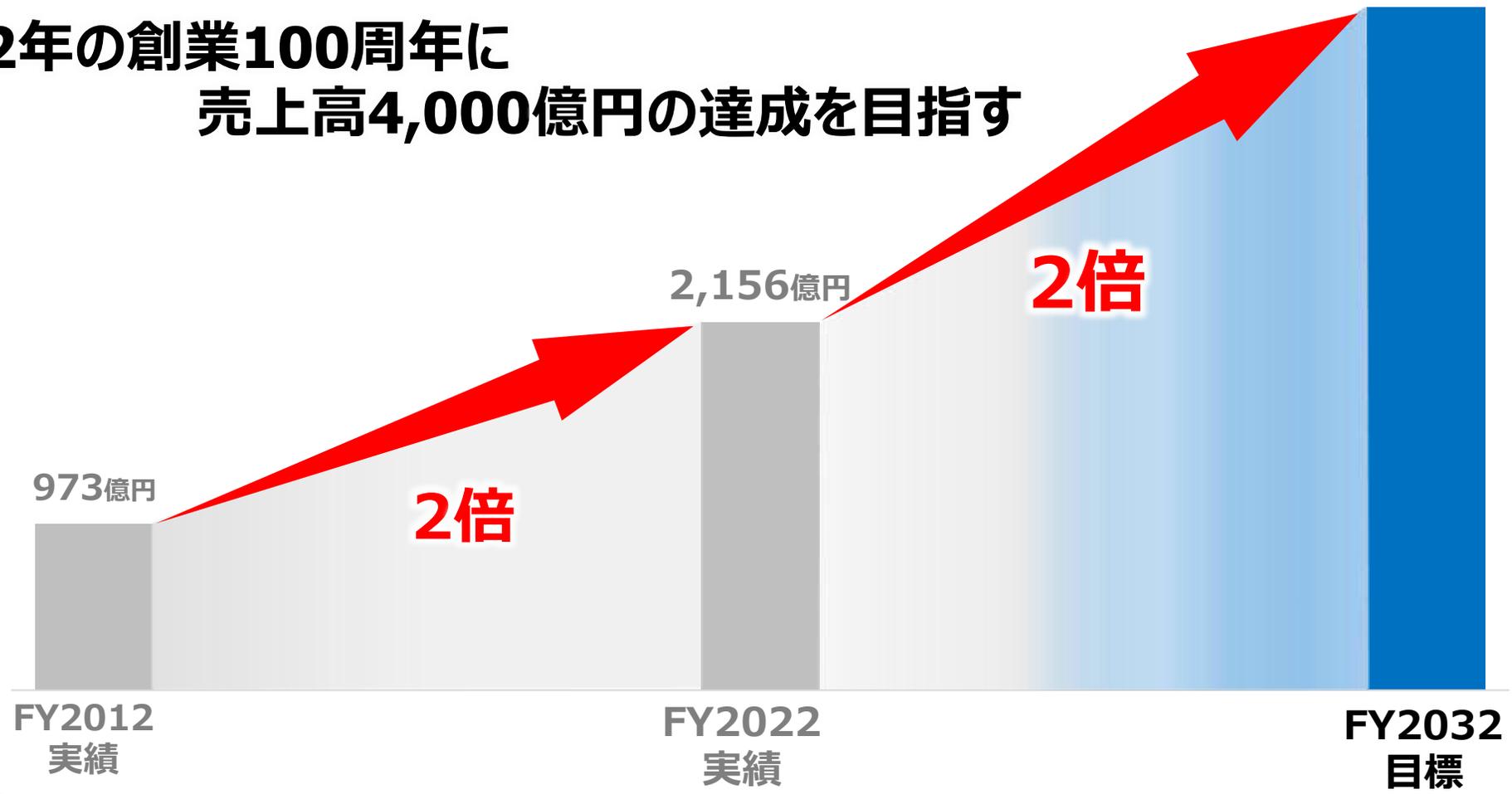


# 4. 長期計数ビジョン

## ■ 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



A heart-shaped Earth globe is centered in the background, showing continents and oceans. The background is a solid light blue color.

## **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

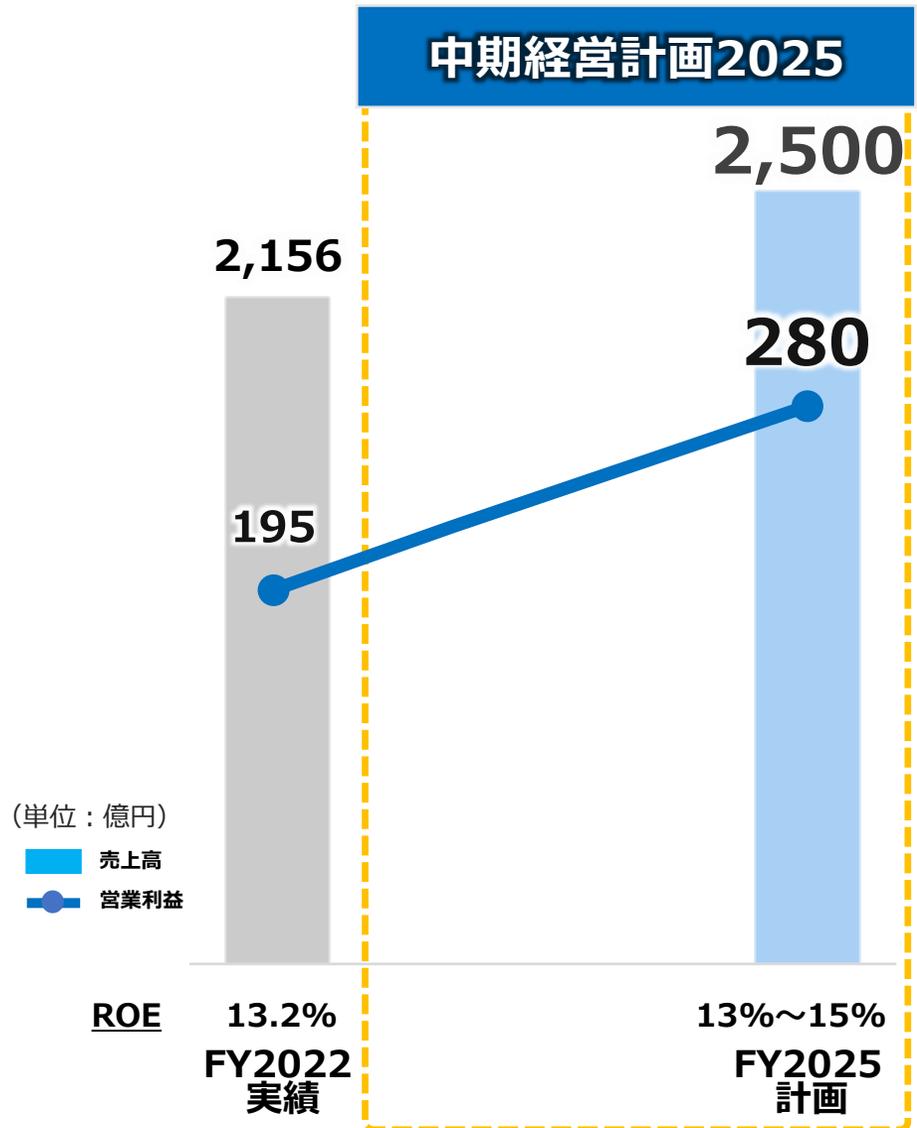
- 成長事業の展開加速、新市場の創出
- 売上高2,500億円達成が視野に

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	<b>2,500億円</b>	CAGR 5%
営業利益 営業利益率	195億円 9.1%	<b>280億円 11.2%</b>	CAGR 13% +2.1pt
ROE	13.2%	<b>13~15%</b>	△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

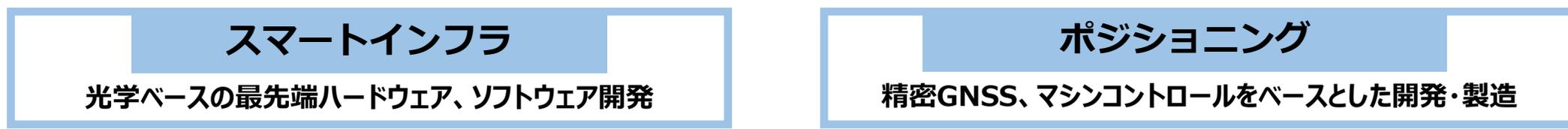




# 3. 基本方針

基盤改革

## ■ ポジショニング事業の効率最大化



グローバルな競争優位性を高める為に事業効率を最大化

### ポジショニング事業

**期待される効果**

- 開発力強化 : 企画・開発の効率化によるスピードアップ
- 業務効率化 : 組織内の業務機能の最適化
- 販売力強化 : グローバル三極体制でローカルニーズに対応したソリューション提供



# 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

- 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

### 管理基盤

- 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

### IT

- 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
<b>成長性</b>	<b>売上高</b>	2,156億円	<b>2,500億円</b>	CAGR 5%
<b>収益性</b>	<b>営業利益</b> 営業利益率	195億円 9.1%	<b>280億円</b> <b>11.2%</b>	CAGR 13% +2.1pt
<b>資本効率性</b>	<b>ROE</b>	13.2%	<b>13~15%</b>	△0.2~ +1.8pt
<b>為替換算レート (期中平均)</b>	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	<b>1,660億円</b>	CAGR 4%
	営業利益率	13.9%	<b>16%以上</b>	+2.1pt以上
アイケア事業	売上高	669億円	<b>830億円</b>	CAGR 7%
	営業利益率	5.9%	<b>10%以上</b>	+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)

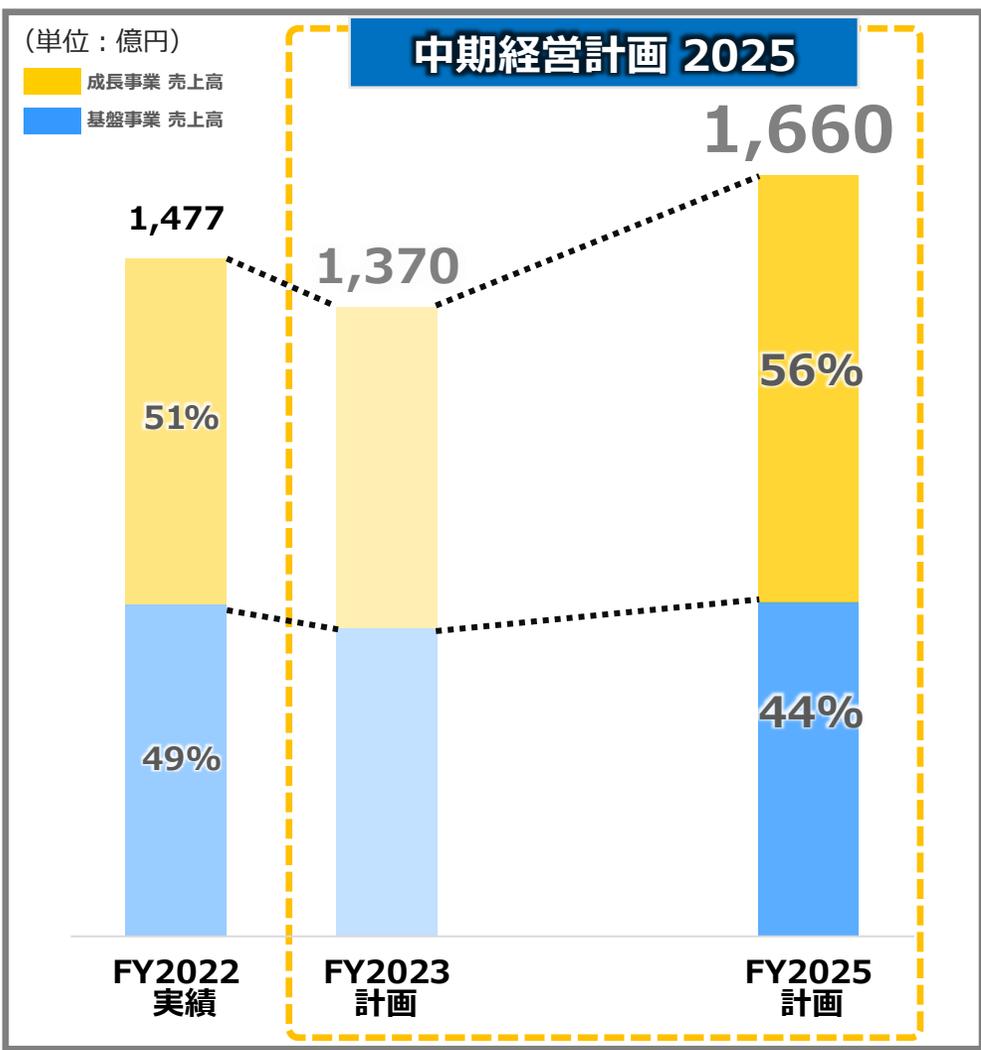
### ■ 投資計画・株主還元

	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	<b>600億円</b>	+102億円
成長投資 (M&A等)	73億円	<b>400億円</b>	+327億円
研究開発費	518億円	<b>650億円</b>	+132億円
配当性向	37% (FY2022 実績)	<b>35%以上</b>	



# 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)

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

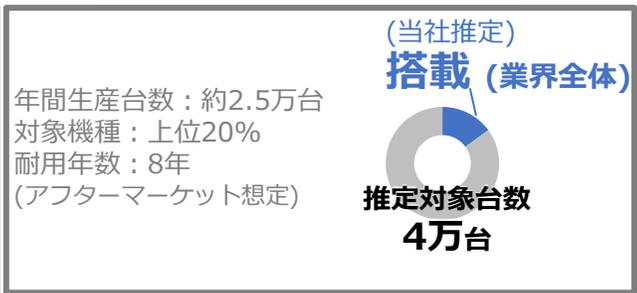


中小型建機



#### 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

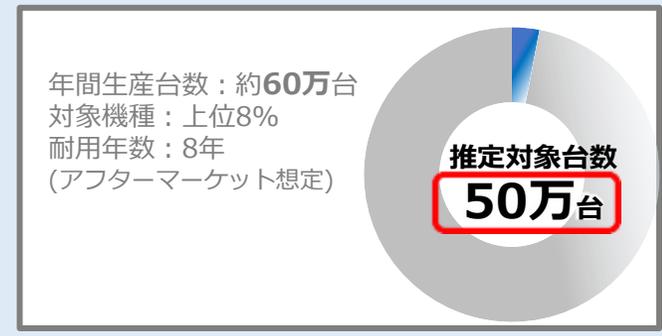
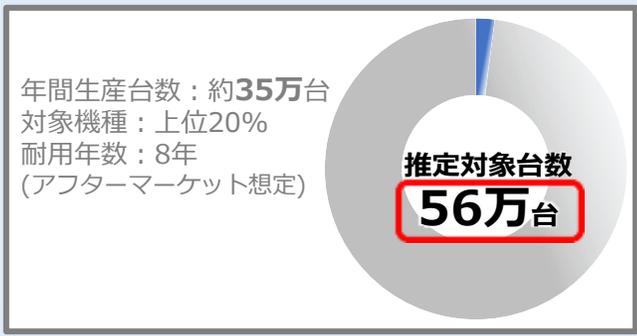


#### 油圧ショベル用システム



#### 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

今後





# 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<sup>※</sup>  
 \*地球**1,600**周分

#### ■ 世界主要各国の道路延長距離<sup>※</sup>

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

### トップコン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

400

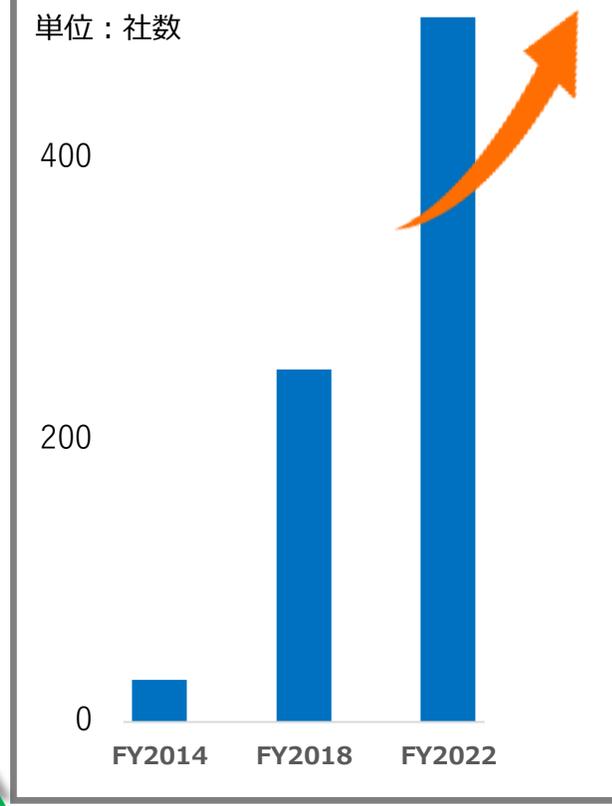
200

0

FY2014

FY2018

FY2022





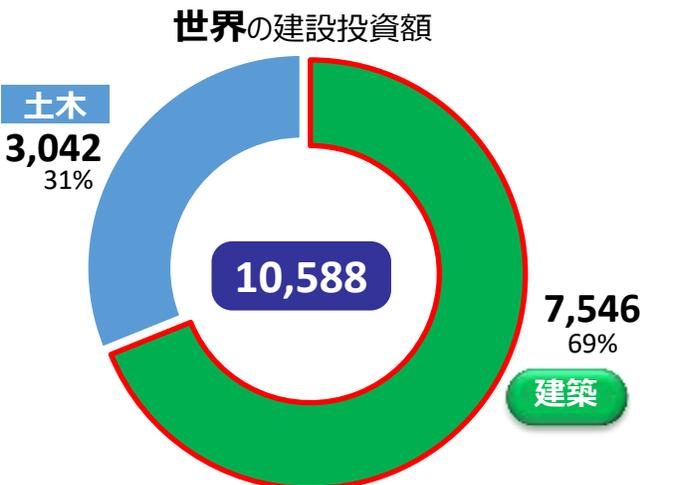
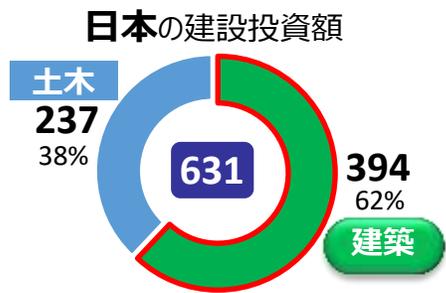
# 5. 事業別成長戦略

## ポジショニング事業

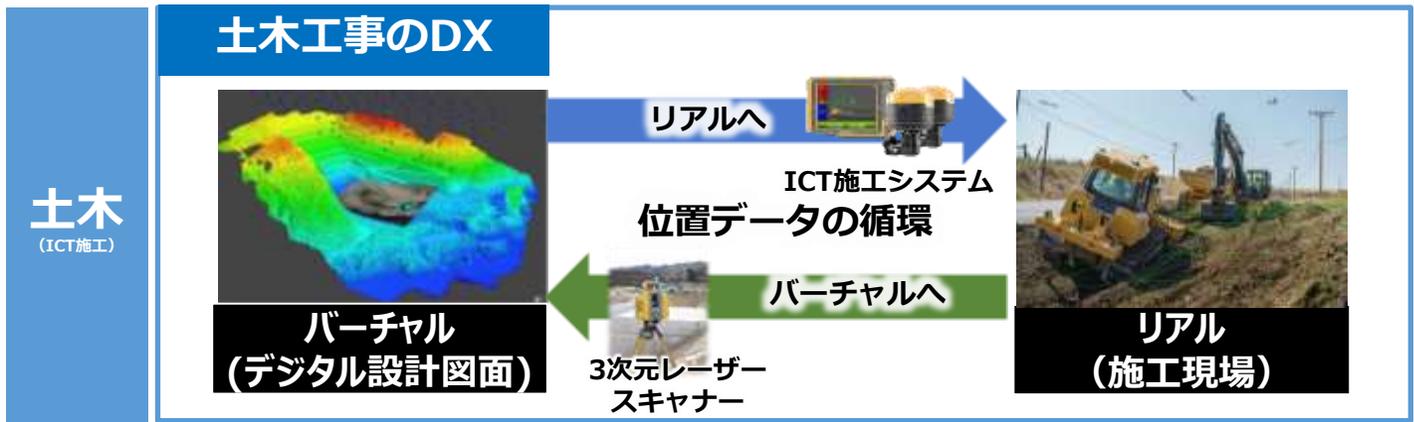
### ■ 建築DXビジネス： 建築分野の生産性を高める当社独自のソリューション

#### 建築分野の市場規模

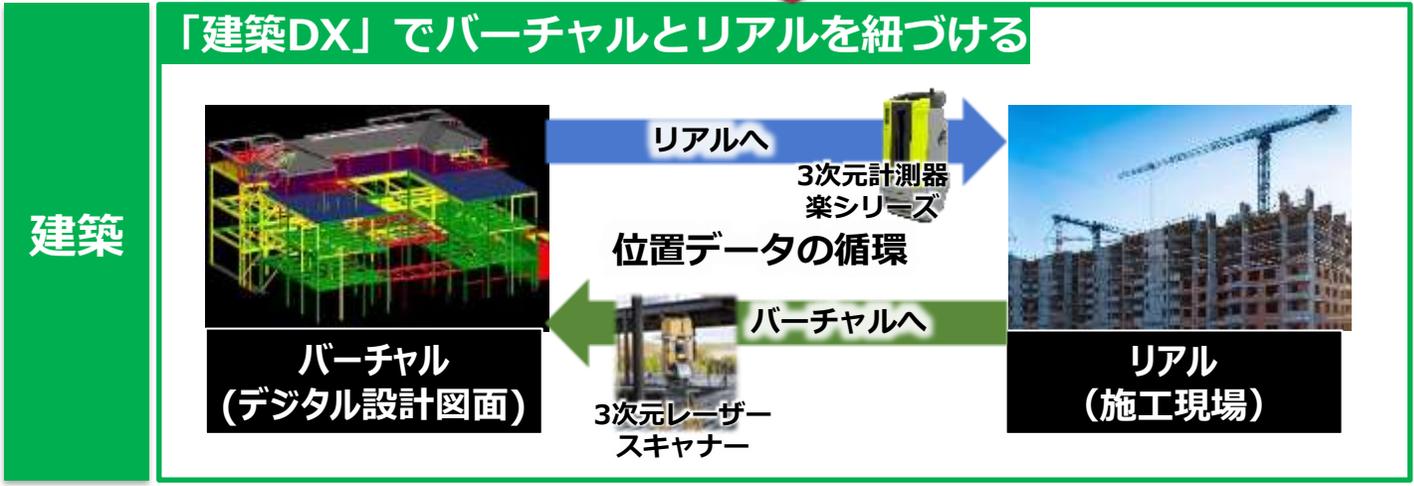
土木と比べ建築分野の市場規模は約2倍



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)



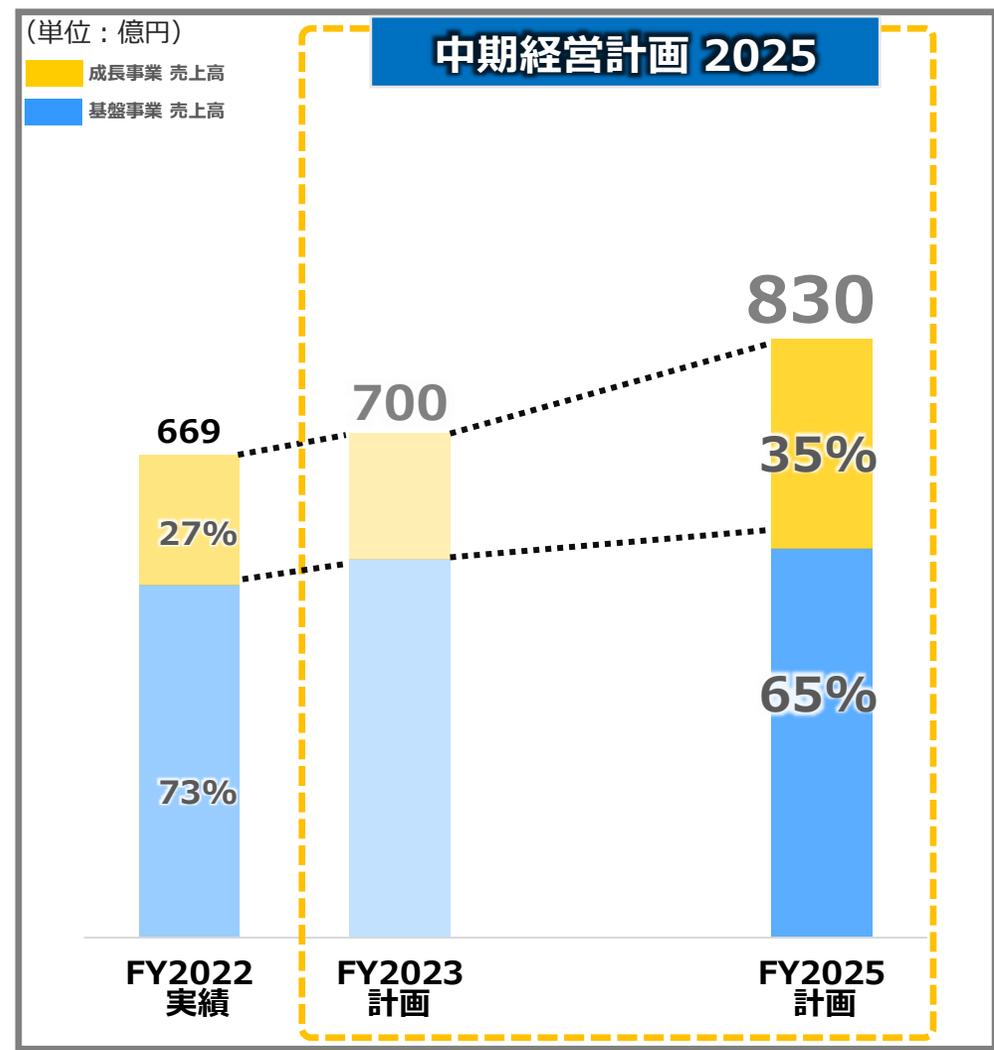
土木工事で培ったDXソリューションを建築分野に展開





# 5. 事業別成長戦略

## ■ 成長事業・基盤事業



### 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**

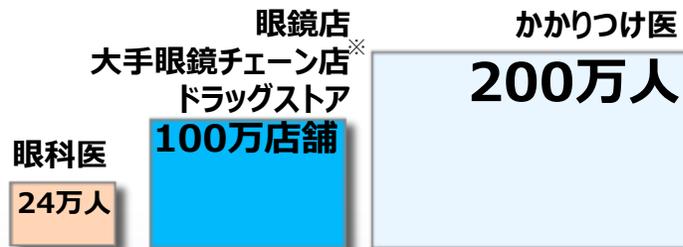
2025年度営業利益率10%以上



# 5. 事業別成長戦略

## ■ スクリーニングビジネスの継続拡大

市場規模



※ 日本においては医師不在の眼鏡店等は対象外

従来の  
基盤市場



市場規模



従来

推定導入台数

- 大手眼鏡チェーン店 4万店 (全世界)
- かかりつけ医 200万人 (全世界)  
導入対象率 3%  
導入対象箇所 6万箇所

(当社推定)  
新規導入数 (業界全体)



スクリーニング  
ビジネス市場



フルオートスクリーニング機器

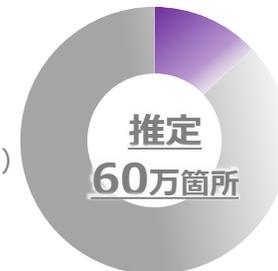
市場規模



今後

推定導入台数

- 大手眼鏡チェーン店  
ドラッグストア数 100万店 (全世界)  
導入対象率 20%  
導入対象箇所 20万箇所
- かかりつけ医/眼科医 200万人 (全世界)  
導入対象率 20%  
導入対象箇所 40万箇所



新規  
ビジネス領域



シェアードケアモデルによる基盤

市場規模



想定通りの導入推移

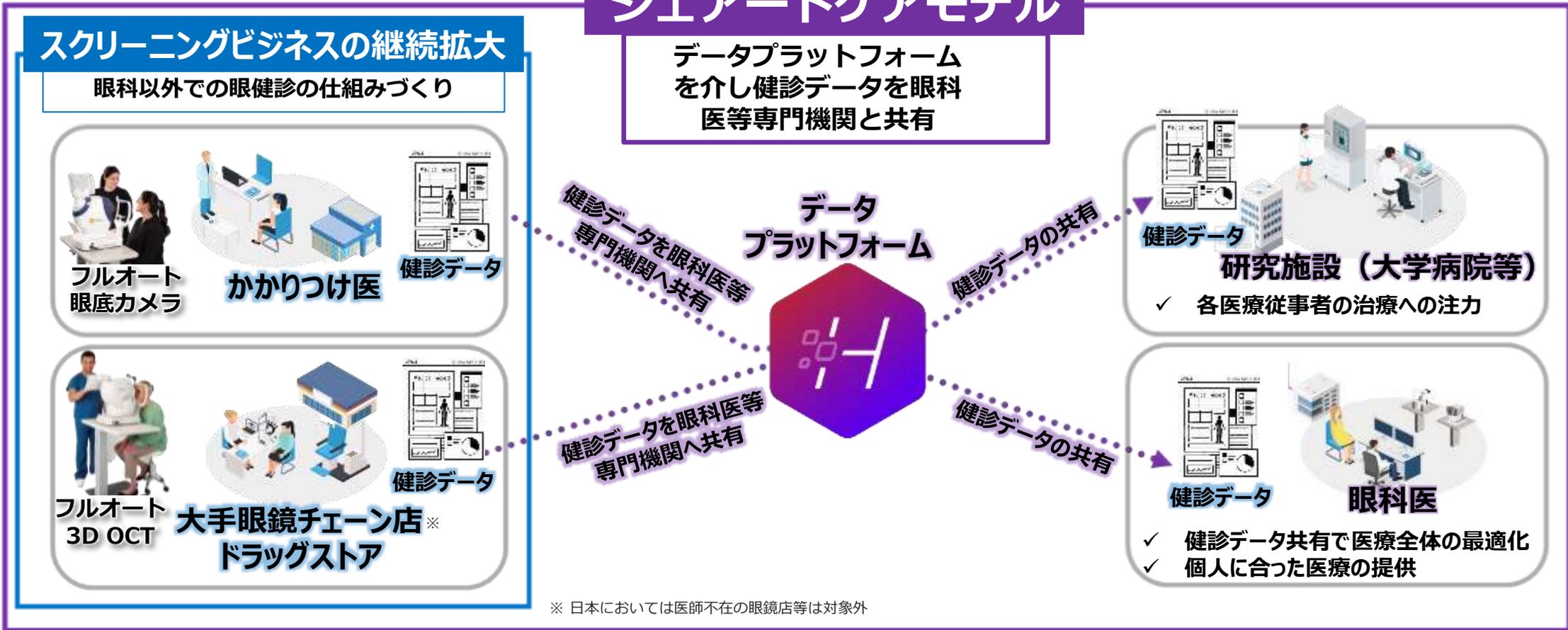


# 5. 事業別成長戦略

## ■ シェアードケアの推進

### 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



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

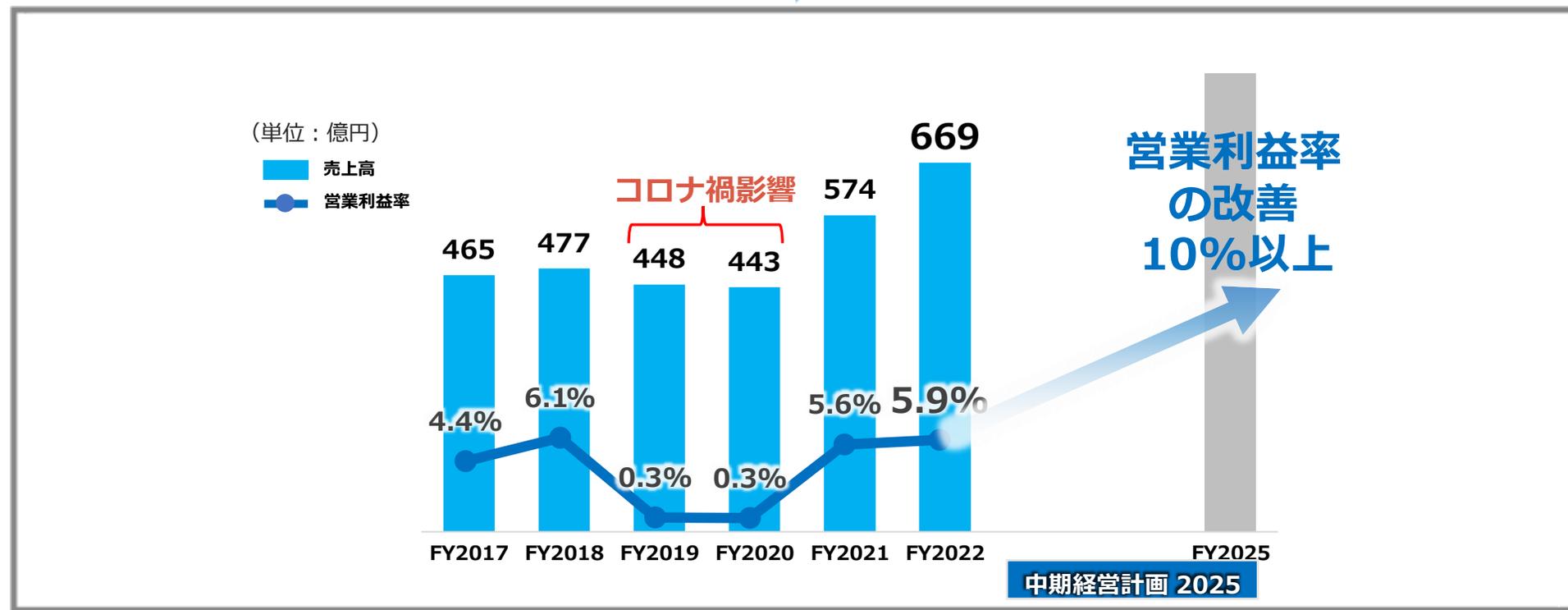
課題: 第三次中計での取組み

- ・ 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	<b>208,000</b>	△7,625	△4%	<b>250,000</b>	CAGR 5%
営業利益	19,537	<b>19,000</b>	△537	△3%	<b>28,000</b>	CAGR 13%
営業利益率	9.1%	<b>9.1%</b>	0.0pt		11.2%	+2.1pt
経常利益	17,829	<b>17,000</b>	△829	△5%	-	-
純利益	11,806	<b>11,000</b>	△806	△7%	-	-
ROE	13.2%	<b>11%</b>	△2.2pt		<b>13~15%</b>	△0.2~+1.8pt
年間配当	42円	<b>42円</b>	-	-	-	-
配当性向	37%	<b>40%</b>	+3pt		<b>35%以上</b>	-
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	<b>137,000</b>	△10,691	△7%	<b>166,000</b>	CAGR 4%
	営業利益 営業利益率	20,464 13.9%	<b>18,500</b> <b>13.5%</b>	△1,964 △0.4pt	△10%	営業利益率 <b>16%以上</b>	+2.1pt以上
アイケア事業	売上高	66,899	<b>70,000</b>	3,101	+5%	<b>80,000</b>	CAGR 7%
	営業利益 営業利益率	3,968 5.9%	<b>5,000</b> <b>7.1%</b>	1,032 +1.2pt	+26%	営業利益率 <b>10%以上</b>	+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



# 參考資料

---



## 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)

110万トン

155万トン

全世界 FY2019

当社推定 ※1

全世界 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

1,300万件

4,400万件

全世界

FY2019

当社推定 ※3

全世界 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](mailto:investor_info@topcon.co.jp)

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