

# Top Message



... for patient comfort.

生きる力を支えるために

## 代表取締役社長

鈴木啓介

## 独自のビジネスモデルを確立

### ペースメーカーの仕入販売からスタート

私が共同創業者の一人として当社を設立したのは、今から約40年前の1981年で、海外製の心臓ペースメーカーの仕入販売が主な目的でした。

ちょうどこの頃、欧米は心臓ペースメーカー治療の黎明期であり、海外市場では心疾患を治療する様々な医療機器が開発・販売されていました。当社はこの潮流に乗り、欧米の新しい医療機器を積極的に仕入れ、国内で販売することで業績を伸ばしました。

さらに1985年のプラザ合意以降、為替相場が円高に大きく振れたことも、輸入販売が中心だった当時の当社ビジネスに追い風となりました。その後、まもなく日本でも心臓ペースメーカーやカテーテルを用いた心疾患の治療が本格的に普及し始めました。当社は医療機器専門商社として、取扱商品のラインナップを拡大し、順調に成長を続けていきました。

### 自社製品の開発・製造を開始

一方、当社が商権を獲得した海外メーカーの医療機器が国内マーケットで大きなシェアを占めるようになると、そのメーカーを別のメーカーが買収したり、海外メーカーが日本法人を設立したりして、直接日本に進出してくる例が増えました。せっかく商権を取ってきても、事業計画が他社の動向に大きく左右されてしまう状況に危機感を覚えました。

そこで、当社が下した決断はメーカーとして製造を始めるということでした。それまでの経験から、欧米の製品には日本人の体格に合わないものや使い勝手が良くないものがあり、そこに潜在ニーズがあると感じていたので、自社製造でそういったニーズに応えていこうと考えたのです。これがちょうど2000年頃で、2001年からガイドワイヤーを皮切りに自社製品の販売を開始しました。

商社機能とメーカー機能を併せ持つ当社のビジネスモデルはここから始まりました。メーカーが自社

で販路を開拓することはありますが、商社が自ら製造に乗り出すのは国内外を見渡しても珍しいのではないのでしょうか。

現在、自社製品の割合は54.9%にまで拡大しています。(2023年3月期実績)

## 社長としての経営哲学

### 企業経営にあたり重視していること

私が常に考えているのは、顧客、つまり医療現場に提供する価値をどうすれば最大化できるかということです。

当社は原則として自社製品を拡大する方針を掲げていますが、既存製品と高いシナジーを生む商品を海外から導入することができるのであれば、積極的にその機会を追求することで、プロダクト・ポートフォリオ全体の競争力を強化していけると考えています。しばしば投資家の皆さまからこの点について聞かれます。「将来的には御社はメーカーに傾倒していくのか?」と。私の考え方は、「優れたものがあれば、仕入品であれ自社品であれ、スピーディーに導入することが、医療現場の利益にもっとも適う」という極めてシンプルなものです。結果として、商社とメーカーの両方の機能があるからこそ、当社は市場でユニークな存在となっています。

また、異なる観点では、私は人材と組織の組合せを非常に重視しています。採用においては、学歴ではなく人間的に誠実でストリート・スマート(社会的知性)のある人材を発掘したいと常に考えています。そして個々の能力を育成しながら、組織の中で適切な役割と責任を持たせませす。組織は生き物として捉えており、市場環境やビジネス環境、そして当社に属する人材の特性に応じて、固定化せず柔軟に変更していく必要があると考えています。経営資源は限られますので、選択と集中は欠かせません。最近では、冠動脈インターベンション領域から脳血管・消化器領域への大転換を行いました。心臓から脳血管・消化器という全く異なる領域へのチェンジでしたが、人員のシフトを思い切って行いました。



## 日本ライフラインの強みとは

### 新規性の高い医療機器へのアクセス

商社とメーカーの両機能があることが強みであることを述べましたので、それぞれについて、もう少し補足しておきます。

商社機能については、海外発の医療機器を国内に導入するために必要なサービスを全てワンストップで提供できることが大きな強みです。新しい医療機器を国内マーケットに流通させるためには、治験の実施、薬事承認の取得、安全管理・品質保証体制の整備等、数多くのハードルがあります。さらに、販売ネットワークの構築も必要であり、コストもかかります。

そこで、国内市場を熟知している当社が長期独占販売を行う総販売代理店として入ることで、日本に進出したい海外メーカーと互いにWin-Winなビジネス・パートナーシップを構築できる機会があるのです。

なお、当社は仕入商品であっても、国内ではメーカーと同じ立ち位置であり、在庫も負担して販売を行っています。したがって、当社の商社ビジネスは「卸売」という言葉から一般的に想像されるような回転率重視型ではなく、高付加価値型のビジネスモデルとなっています。

### マーケットニーズを知り尽くした製品開発

メーカー機能については、医療現場の細やかなニーズに対応するハイクオリティな製品が大きな強みです。

初めて製造に乗り出した当初は、もともと商社として培った経験が非常に役立ちました。販売活動を通じて常にマーケットに触れていたため、把握していたニーズを開発に活かすことができました。ありがちな話として、開発側で生み出したシーズを可愛がり、それに当てはまるニーズを探しに行くということがあります。これは多くの場合うまくいきません。あくまで、ニーズがあるところにシーズを当て込んでいくのです。

現場のニーズを的確に理解するためには、医療現場で今何が起きているのかを把握することが重要です。そのために、当社では営業担当者のみならず、マーケティングや開発部門の担当者も現場に赴き、医療従事者と直接コミュニケーションを取ります。その中で、具体的なニーズをつかむ、あるいは潜在ニーズを掘り起こすということを徹底しています。その結果として生まれたのがオンリーワン製品の心腔内除細動カテーテル「BeeAT」とオープンステントグラフト「FROZENIX」です。これらは、2010年代後半の成長を大きくけん引する成長ドライバーとなりました。

## 2023年3月期の振り返りと中期経営計画の刷新

### 過去最高の営業利益を達成

2023年3月期は、過去最高の営業利益を記録しました。

その理由の一つは、堅調な市場が戻りつつあることです。新型コロナウイルスの影響で一時的にマイナス成長となっていた心房細動のアブレーション症例数は、前期比6%程度の増加となり、EP/アブレーションや心血管関連の好調な販売が業績向上をけん引しました。

また、不採算事業となっていた冠動脈インターベンション事業の整理も進めました。

薬剤溶出型冠動脈ステントの独占販売契約を早期終了させ、ガイドワイヤー等を製造していた中国子会社を売却しました。その結果、在庫の廃棄損・評価損が前期比で大幅に減少し、全社利益率の改善に寄与しました。

さらに、新領域である脳血管と消化器の2つの領域が順調にスタートしたことも、業績向上の追い風となりました。

### 中期経営計画の刷新

2020年11月に公表した2025年3月期を最終年度とする中期経営計画は、事業ポートフォリオの大幅な組み替え等により実績と計画の乖離が大きくなっていったため、これを刷新し、2024年3月期から2028年3月期までの5年間を対象とする新中期経営計画を発表しました。

新しい計画では、重点施策の一つとして「新領域の拡大」を掲げました。既存の心臓血管領域で安定した成長を確保しつつ、今後は脳血管と消化器の領域に注力し、中長期的に新たな収益の柱として成長させていきます。2028年3月期には、新領域で売上高80億円、全社で630億円を目指します。新領域への進出は、商社とメーカーの両機能をフル回転させる当社らしい戦略です。脳血管領域への展開は、商社機能で獲得した大型の長期独占販売契約がベースです。当社は同領域の経験はありませんが、心臓血管領域で築いた経験と実績が仕入先メーカーに高く評価された結果、新たな契約の締結につながりました。

また、消化器領域については、心臓血管領域のカテーテルや人工血管の自社製造で磨いた独自性のある技術





を応用することで事業領域の拡大を図っています。前期から新たに胆管チューブステントを発売しており、想定を上回る順調なスタートを切りました。中期経営計画の期間ではさらに複数の製品を発売し、同領域でのプレゼンスを高めていきます。

## ■ 中長期的な成長戦略

### 既存領域の収益性確保と資本政策

既存の心血管領域の重点施策として掲げている「競争力のある製品の継続的導入」に関しては、保険償還価格の改定や競合他社との競争激化等厳しい事業環境に対応するため、強みがある製品に重点的に投資を行い、競争力を強化していきます。

最も重要なのは、心腔内除細動カテーテルとオープンステントグラフトの強化です。これらの製品は、長らくオンリーワン製品として販売してきましたが、2024年3月期に他社の新規参入がありました。当社は継続的に新モデルを追加し、先駆者として差別化された営業展開を行うことで、他社との競争に打ち勝っていくという方針です。

3つ目の重点施策である「資本効率を意識した経営の強化」に関しては、当社は初めてキャッシュ・アロケーションの考え方を開示し、中期経営計画の期間では投資と還元とのバランスをとる方針を表明しました。

研究開発等の成長投資には、毎年40億～50億円を振り向け、株主還元には、配当と自己株式の取得を合わせて、5年間で250億円程度を予定しています。当社の2023年3月期のROIC(投下資本利益率)は11.9%でした。当社は自社の資本コストをおよそ8%程度と推定しており、この水準は合格点だと考えています。

しかしながら、今後については事業の成長により資本が厚くなり、特に手を打たなければROIC水準の切り下げが予想されるため、現水準の12%を維持する程度の還元を行っていきます。投資家の皆さまに魅力的なリターンを継続的に提供していこうというのが根底にある考え方です。

### 長期的な課題

さらに長い時間軸では、「自社製品の海外への販路拡大」が大きなテーマです。日本の医療における高度管理医療機器は昔からずっと海外からの輸入に依存してきました。その中で国産品を提供できる当社は、市場で一定の役割を担ってきました。その一方、当社の現在の地域別売上高は国内に偏りすぎており、これが今後の課題です。日本の患者様と医療従事者に価値を認めていただいている製品は、海外市場でも広く普及するポテンシャルがあります。当社は海外戦略を長期的な価値創造の源泉として捉え、製品開発、製造体制、各国の法規制に合わせた対応等の体制構築を加速させていきます。

## ■ サステナビリティの取り組み

### 価値観を「行動規範」に具体化

サステナビリティに関しては、全社一丸となった取り組みを推進するためにまず従業員全員が拠り所とすべき価値観を定義することが重要だと考え、従来のコンプライアンスの規範体系をベースに「行動規範」として内容を刷新しました。

「行動規範」では、当社と関わった人に「よかった」と思ってもらおうという非常にシンプルな言葉を中心に据えました。

当社の直接的な顧客である医療従事者はもちろん、患者様、さらに取引先、地域住民、株主、従業員まで含め、ステークホルダーの皆さまに「日本ライフラインでよかった」と思われるように、この価値観の社内浸透を図り日々の会社運営で実践していきます。

### 7つのマテリアリティを推進

当社はサステナビリティの課題として7つのマテリアリティを特定しています。

事業を通じて解決する課題としては、「革新的な医療機器による医療課題の解決」を設定しました。さらに、事業基盤の強化として取り組む課題としては、

ESGの枠組みを踏まえ「環境負荷の低減」、「従業員が安心して働ける職場づくり」、「人材の育成と活躍機会の提供」、「製品の品質と安定供給」、「コーポレート・ガバナンスの強化」、「コンプライアンスの推進」を設定しました。

現時点では、いずれのマテリアリティの取り組みも、概ね順調に進んでいます。

「革新的な医療機器による医療課題の解決」については、組織横断的にメンバーが集まり、今後の研究開発のあり方や知的財産に関する戦略等を議論し、インパクトのある製品の導入につなげられるような具体的な施策に取り組んでいます。

また、「人材の育成と活躍機会の提供」については、現在はまだ女性管理職の比率が低い点が課題です。この点はじっくりと取り組んでいきます。

## ■ 最後に

### ステークホルダーの皆さまへ

当社はこれからも、ユニークなビジネスモデルにさらに磨きをかけ、国内外のマーケットで挑戦を続けます。また、当社は医療機器を生業とする企業の姿勢として、単に優れた製品を提供し、経済的な価値を追求していただくだけでは不十分だと考えます。

医療従事者・患者様・医療経済までを含めた視点から、社会にとって真に役立ち、必要とされる医療機器とは何かを問い続けます。そして、経営理念である健康社会の実現に貢献することで社会的価値を高め、企業価値の向上を目指していきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 価値創造プロセス

Value Creation Process

経営理念 | 最新最適な医療機器を通じて健康社会の実現に貢献する

外部環境

投入資本 P.15

ビジネスモデル P.17

ステークホルダーへの価値提供

人口動態変化

健康寿命延伸

医療費の増加

気候変動

法規制厳格化

技術革新

医療現場の働き方改革



財務資本



製造資本



知的資本



人的資本

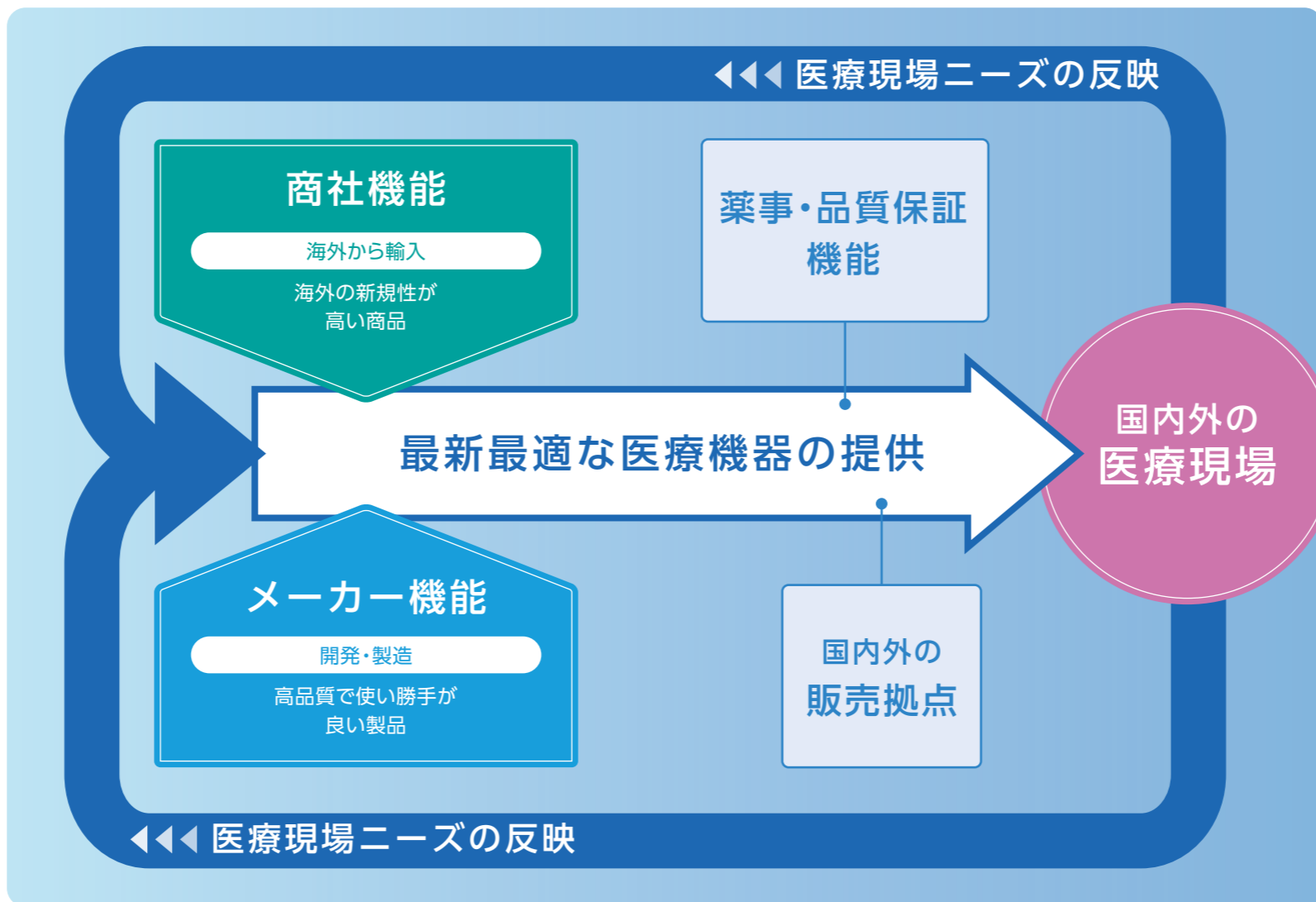


社会・関係資本



自然資本

## 日本ライフラインのビジネスモデル



中期経営計画 P.21

マテリアリティ P.35

患者様  
クオリティ・オブ・ライフの向上

医療従事者  
質の高い医療への貢献

従業員  
人材育成機会と安心して働ける環境の提供

取引先  
公正な取引による相互発展

株主・投資家  
安定的な成長と株主還元

地域社会  
地域社会の一員としての貢献

自然環境  
事業活動による環境負荷の低減

創出した価値を資本へ再投入することによる持続的な企業価値の向上

# 6つの資本

Six Capitals

## 財務資本

### 特長

商社機能とメーカー機能を併せ持つ高収益なビジネスモデルにより安定した財務基盤を確立しており、2023年3月期の自己資本比率は75.3%、現金及び現金同等物の期末残高は18,357百万円となっています。

### 価値創造とのつながり

資本効率を意識しながら、安定的に創出されるキャッシュ・フローを研究開発・設備投資・治験等の成長投資に充当するとともに、資金需要を勘案した上で株主還元の充実を図っています。

## 製造資本

### 特長

自社製品の開発・製造において、外部企業と連携することで様々な課題解決を図っています。医療機器経験の有無に関わらず、高い技術力を有する企業と柔軟に協働できることが当社の強みに繋がっています。

### 価値創造とのつながり

製品開発において自社技術だけでなく多様な技術力を有する企業と協働することで、現場ニーズを反映した製品を生み出しています。製造でも協力会社との連携により、製品の品質を維持し、安定供給を実現しています。

## 知的資本

### 特長

当社の薬事部門は、高度管理医療機器の販売に必要な薬事承認の取得において豊富な経験を有しています。また、開発部門においては、異業界からの採用を積極的に行うことで多様な人材を確保しています。

### 価値創造とのつながり

経験豊富な薬事部門が、治験を要するような新規性の高い医療機器の円滑な導入を実現しています。また、開発部門の人材の多様性は新たな発想を生み、製品化に向けた技術的課題の解決や特許の取得に繋がっています。

※数字はいずれも2023年3月期末時点

自己資本比率  
**75.3%**

現金及び同等物残高  
**18,357**百万円

研究開発・製造拠点  
**国内4・海外1**

取引サプライヤー数  
**国内360・海外31**

薬事・品質保証部門人員  
**36**名

研究開発関連人員  
**106**名

## 人的資本

### 特長

新卒採用とともに中途採用、特に異業界からの採用を積極的に行っていることが人材の多様性に繋がっています。入社後に医療機器を取り扱うための専門知識を着実に習得できるよう教育研修を手厚く行い、人材育成を図っています。

### 価値創造とのつながり

商品の探索・開発から医療現場へ届けるまでの一連の流れにおいて、それぞれ高い専門性を有する従業員が連携することで、最新最適な医療器の提供を実現しています。

※ CDR: Cardiac Device Representativeの略であり、ペースメーカーや植込み型除細動器(ICD)等について専門的な知識と技術を有して医療機器や医療技術の情報提供を行う専門家。特定非営利活動法人日本不整脈学会が認定を行う。

中途採用比率  
**78.6%**

CDR<sup>※</sup>認定取得者数  
**353**名  
(2023年6月30日時点)

## 社会・関係資本

### 特長

全国の主要な施設を網羅する販売拠点を設置し、きめ細やかな対応を行ってきたことで「日本ライフライン」という会社を認知していただき、医療現場との信頼関係を築いています。

### 価値創造とのつながり

強固な販売ネットワークを有することは、日本進出を考える海外メーカーとの契約機会に繋がっています。また、医療現場から集まる多様なニーズは、新製品の開発に活かされています。

販売拠点  
**国内48・海外1**

取引先施設  
**2,528**施設

## 自然資本

### 特長

メーカー機能を有することから、ファクトリーを中心として環境負荷の低減に重点的に取り組み、温室効果ガス排出量の削減や廃棄物のリサイクル率向上を推進しています。

### 価値創造とのつながり

環境問題へ取り組むことは企業の責任であると認識し、自社の環境保全方針に基づき、事業成長と環境負荷低減の両立を目指して取り組んでいます。

温室効果ガス排出量削減率  
2021/3期比  
**▲4.9%**

産業廃棄物リサイクル率  
**96%**



# ビジネスモデル

Business Model

当社は競争優位性の源泉であり、事業成長の基盤である商社とメーカーの2つの機能を併せ持つユニークなビジネスモデルを今後も追求していきます。

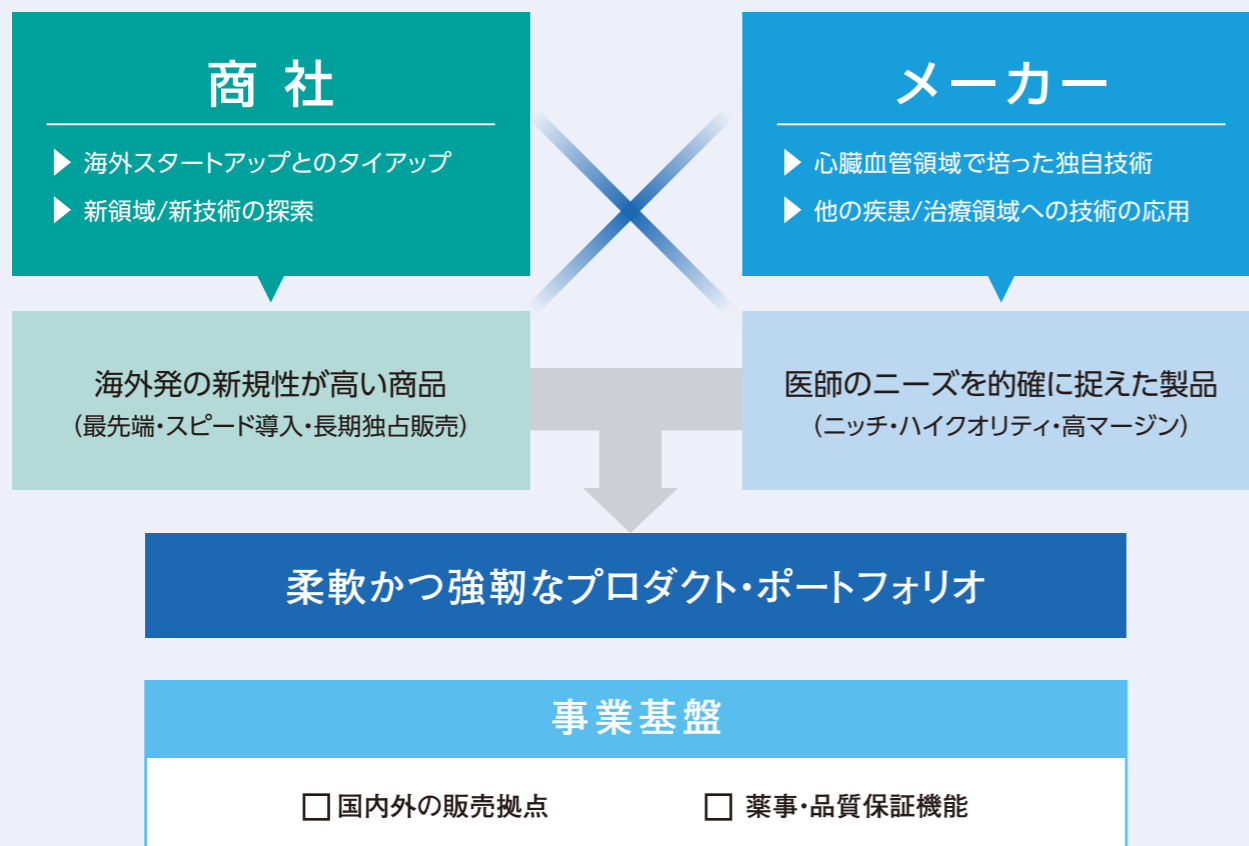
## 当社のビジネスモデル

当社は医療現場にある課題を解決できる優れた医療機器であれば、仕入商品か自社製品かに拘ることなく、迅速に医療現場に導入していきます。

新規性が高い仕入商品とニーズにきめ細かく対応した自社製品を組み合わせることで、医療現場に対して多様な選択肢を提供することができます。

商社でもありメーカーでもあることにより、柔軟かつ強靱なプロダクト・ポートフォリオを構築することが可能であり、事業環境の変化への対応力に優れるという当社の強みにもつながっています。

当社は、経営ビジョンを実現するために、今後も商社とメーカーの両機能を追求し、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。



## ■ ビジネスモデルの強み

当社は心血管関連(大動脈)領域において商社とメーカーの両機能を活かしたプロダクト・ポートフォリオによって、強固なシェアを獲得しています。

### 心血管関連(大動脈)領域での歩み

1991年に人工血管の仕入販売を開始し、2009年からは自社製品である「J Graft」を取り扱っています。製品改良により人工血管に求められる止血性と柔軟性を両立したことで医療現場から高い評価を得て、販売開始から14年間、着実に販売数量を伸ばしています。

2014年には、国内で初めてオープンステントグラフトを製品化し発売しました。この製品により、患者様にとっては手術が従来の2回から1回になることで身体的負担が低減され、医師にとっても手技上のトラブルが低減されます。これらの特長が医療現場の潜在ニーズの掘り起こしに繋がり、本製品を使用した手技が広く普及しました。

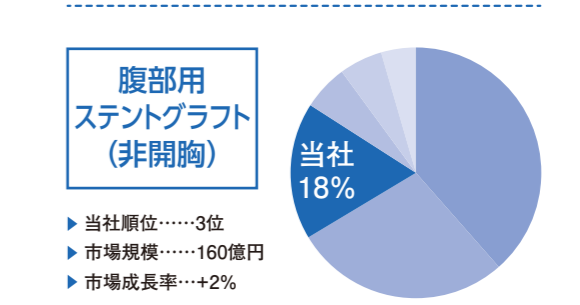
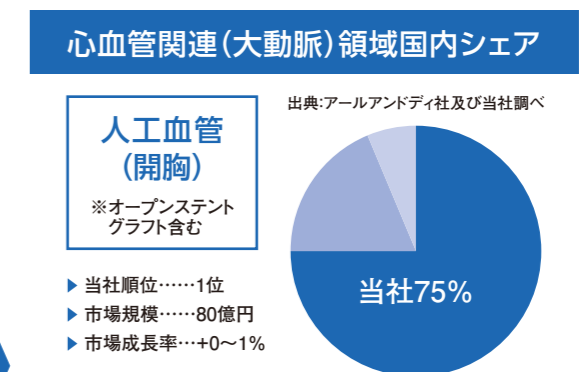
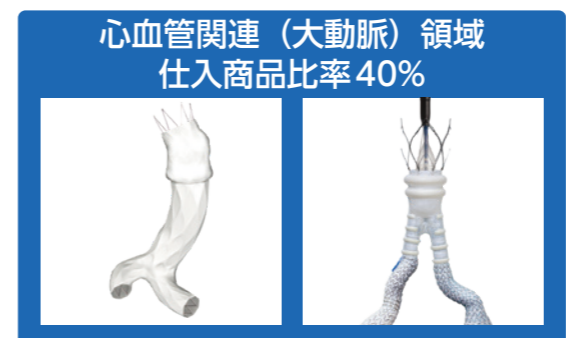
## ALL in for AORTA

2016年に腹部用ステントグラフトの独占販売契約を締結したことで、大動脈領域の主要機器がラインナップされました。商品と製品の組み合わせにより他社にはないプロダクト・ポートフォリオを実現したことで、「ALL in for AORTA<sup>®</sup>」をスローガンに、大動脈疾患を広く網羅できる優位性を打ち出した販売戦略を展開しました。一人の担当者が様々な症例を支援することで医師との信頼関係が構築され、市場シェア拡大に繋がりました。

ラインナップの強みを維持・強化するため、2021年7月に腹部用ステントグラフトの新商品「Alto」を発売しました。自社製品のオープンステントグラフト「FROZENIX」において、2022年12月に「FROZENIX 4 Branched」、2023年8月に「FROZENIX Partial ET」を導入しました。

今後も当社の優位性維持のため、プロダクト・ポートフォリオの強化に取り組んでいきます。

※ AORTA: 大動脈

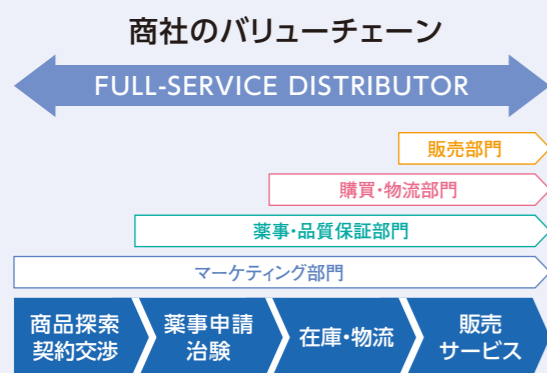


## ■ 商社としての強み

### FULL-SERVICE DISTRIBUTORの優位性

当社は、商社として商品導入から販売に至るまでに必要となる一連の機能を有していることが強みとなっています。特に、医療機器を販売するために必要な薬事承認を自社で取得でき、また全国を網羅する販売ネットワークを有していることから、日本市場への進出を検討する海外メーカーにとって、当社は有力なパートナー候補となっています。

FULL-SERVICE DISTRIBUTOR(国内総販売代理店)として独占販売権を得て、メーカーと同等の立場でビジネスを行った実績の積み重ねが、新たな契約獲得の機会にもつながる好循環に繋がっています。



### 特長1：新規性の高い商品の導入実績とノウハウ

医療機器の開発においては海外が先行している場合が多いため、海外から新規性の高い医療機器を日本の医療現場に迅速に届けることが商社としての当社の使命であると考えています。当社は創業以来、数多くの海外製品の販売権を獲得し国内に導入してきました。

新たな商品を探るために、マーケティング部門では、コンサルタントや海外学会への参加等を通じて、医療機器や治療法に関する最新の情報を収集しています。また、日本への進出を模索している海外メーカーが、当社の海外製品の導入実績を見てアプローチしてくることもあります。日本国内で製品を販売するためには薬事承認を取得する必要があり、特に新規性

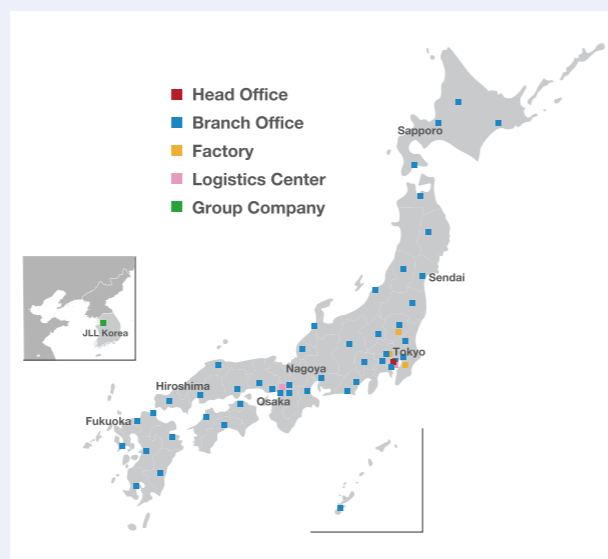
が高い医療機器においてはその安全性と有効性を証明するために様々な資料の提出が求められ、治験が必要となる場合もあります。当社の薬事部門は、豊富な経験を活かし、海外メーカーと連携を取りながらこれらの申請手続きに円滑に対応しています。



### 特長2：信頼構築につながる販売ネットワーク

全国の主要施設を網羅する販売体制を構築し、専門知識を有する営業担当者を配置しきめ細かな対応を行うことで、医療現場との信頼関係を築いてきました。この販売体制は競合である海外メーカーとは異なる当社の特長となっています。

また、販売ネットワークを通じて得られる医療現場における課題等の情報は、新商品の探索や製品改良・開発に活かされています。



## ■ メーカーとしての強み

### 高品質で使い勝手が良い製品開発

商社としてスタートした当社がメーカーとしても成長できた理由は、海外製品が多い医療機器業界において国産メーカーとして日本の医療現場のニーズを汲み上げ、的確に反映した製品を提供できたことが大きいと考えています。

様々なニーズに応えた製品開発を行う中で当社の独自技術を確立したことが強みとなり、新たな製品アイデアを生み出し、さらには新領域への展開にも繋がっています。



### 特長1：医療現場のニーズの把握

当社の販売ネットワークを通じて得られる情報や、開発者が医師と直接話すことで得られる情報から医療現場のニーズを正確に把握し、製品開発に反映できることが強みであると考えています。

食道温モニタリングカテーテルは、鼻から挿入するため、日本人の体型にあわせて電極を薄くしたことで海外製品に比べて鼻からの出血を低減しました。また医療現場において医師が自作していた治療器具を製品化し、安全性や有効性を担保したことで普及した製品としては、心腔内除細動カテーテルやオープンステントグラフトがあります。

### 特長2：開発と製造の緊密な連携

当社の開発拠点は埼玉県戸田市と千葉県市原市にあり、いずれも製造部門であるファクトリーと同一拠点内に設置されています。両者は緊密な連携を図っており、製品開発の初期段階から量産工程を見据えた設計の見直し等を行うことで、品質の向上や高い歩留まりを実現しています。また、量産開始後の原価低減や工程改善等の活動も両者の協力体制のもと取り組まれています。さらに、製造以外の関連部門も同一拠点内に配置されており、自社製品に関する業務が一体感を持って運営されている点も特長であると考えています。

### 特長3：自社独自技術の応用・展開

これまでの製品開発の中で確立してきた技術の蓄積が、他社製品と差別化を図るアイデアの実現に繋がっています。また、いくつかの独自技術は、当初の製品とは異なる領域の製品に応用され、新領域へのビジネス展開に貢献しています。

EP/アブレーション領域で確立された押し出し成型によるシャフト製造技術により、複雑な内部構造・硬度傾斜・異種材料の混在を実現しながら、低コストでカテーテルシャフトを量産することができます。この高機能シャフトは様々な製品に用いられており、消化器領域の胆管チューブステントにも応用されています。PTFEとポリウレタンの異種材料を一体成型することで優れた性能を発揮し、医療現場から高い評価を得ています。

