

中期目標は視界良好一さらにグローバル戦略も加速へ

| 成長軌道へ回帰

当社グループでは2024年3月期から2028年3月期の5年間を対象とした中期経営計画を策定しています。この計画の中心テーマは、「国内事業ポートフォリオの最適化」です。過去数年間にわたり、不採算事業やノンコア事業の整理を進める一方で、脳血管や消化器といった新たな治療領域をポートフォリオに加え、成長を図ってきました。2020年以降、新型コロナウイルスの影響で業績は横ばい傾向にありましたが、変革期を乗り越え、次の成長段階に進む準備が整ったと考えています。私たちは、生まれ変わったポートフォリオの各事業を確実に成長軌道に乗せることで、着実に前進していきます。

創業以来特化してきた心臓血管領域では、強みのある分野の競争力を維持する一方、積極的に新市場の開拓を行い、市場成長を上回る成長を目指します。新たに参入した消化器(2017年~)および脳血管関連(2022年~)の治療領域は、この5年間で大幅な成長を遂げ、市場でのプレゼンスの確立を目指します。

事業ポートフォリオの最適化を通じ市場での競争に勝ち抜くことで、売上高および営業利益でCAGR 5 %程度の持続的な成長を実現することが中期での目標です。コストコントロールを徹底し、営業利益率は毎期20%程度の高水準を維持します。獲得したフリーキャッシュフローの余剰分は、資本効率を考慮し、適宜株主の皆さまに還元します。

以上の方針に基づき、2028 年 3 月期の数値目標は以下の通りです。

- 売上高 630 億円
- 新領域売上高80億円
- 営業利益率 20%水準(毎期)
- EPS 120円
- ROIC 12%

さらに、5~10年の長期的な視点では、自社製品の 海外売上高を飛躍的に成長させるビジョンを描いてい ます

▎ 中期ポートフォリオ戦略

中期のコアテーマである「国内事業ポートフォリオの最適化」について、具体的に説明いたします。当社グループでは事業を市場成長性と市場競争力の観点から、「中核事業」「成長事業」「安定事業」の3つに分類し、それぞれの事業を最適な方向へシフトする取組みを進めています。

まず、「中核事業」は当社の強みである心臓血管領域です。自社製品を中心に、EP/アブレーションと心血管関連があり、売上高の約70%を占めています。日本国内の高齢者人口は2045年頃まで増加が見込まれますが、心疾患の主な原因は加齢であり、心疾患に関する医療の需要は長期的に増加していくことが想定されます。今後数年で、EP/アブレーション関連は年4~5%、心血管関連は年数%の市場拡大となるでしょう。中核事業では、収益の柱となるコア自社製品(心腔内除細動カテーテルおよびFrozen Elephant Trunk)があるので、これらの差別化を通じて領域における「圧倒的なNo.1」を目指します。また、既存事業とのシナジーが期待できる大腿静脈用止血デバイスのような戦略的な仕入商品を導入するなど、新しい市場の開拓も進めます。

競争が激しい市場で勝ち抜くためには、日本ライフラインにしか提供できない価値を追求することが重要です。当社の製品の強みは、臨床ニーズに基づく「ユーザーフレンドリー性」と医師の多様なニーズに応える「幅広いラインナップ」です。これに加え、国内トップクラスの「地域に根差した営業力/緊急オペ対応力」を組み合わせることで、強い競争力を発揮できると考えています。地域密着型で常に顧客に寄り添い、顧客に選ばれる存在を目指します。

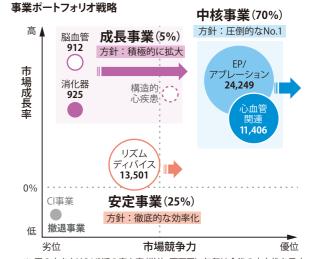
第二に、「成長事業」である脳血管と消化器です。これらは心臓血管以外の新しい治療領域という意味で「新領域」と定義しています。2024年3月期の売上高は18億円(売上高構成比約4%)ですが、新製品の継続的な上市と市場浸透により、2028年3月期には売上高80億円、構成比10~15%程度に拡大を目指します。成長事業においては、中途採用や研究開発・治験への投資も積極的に行っていきます。

さらに、第3の成長事業の候補として、経力テーテル

生体弁があります。(TAVIやTAVRとも言われます。) これは、「構造的心疾患」とよばれる領域の製品で、市場規模は約550億円、年4~5%の成長が見込まれています。2024年3月期にインドのMeril Life Sciences社と独占販売契約を締結しており、現在、同社製品を国内へ導入する準備を進めているところです。この領域への本格的な参入は中期経営計画の立案時において見込んでいませんでしたので、計画の後半にかけて、アップサイドとなることを期待しています。

最後に、「安定事業」のリズムディバイスは売上高構成比の約25%を占めています。厳しい市場環境の中で売上高は横ばいとなり、構成比も低下する見込みです。したがって、戦略としては、S-ICD等強みが明確な品目に販売リソースを集中させ、販売リソースの効率化を図っていきます。

以上の戦略を要約すると、中核事業は競争がある中でも「No.1」ポジションをさらに強化し、成長事業は新製品の導入で大きく伸ばし、安定事業は効率化を推進するということになります。上記の取組みにより、持続的な成長を実現し、中期の経営目標を達成していきます。



※ 円の大きさは24/3期の売上高(単位:百万円)、矢印は今後の方向性を示す

制領域の拡大

脳血管

急性期の脳梗塞や脳動脈瘤に対するカテーテルを使ったデバイス治療は、現在急速に普及しています。約300億円の市場は、今後も年8%程度の高成長が見込まれます。当社は2022年からこの領域に参入し、Wallaby Medical/phenox社の差別化された製品群を国内で独占販売しています。契約品目は10以上に及び、ラインナップが揃うことで国内トップクラスの脳血管領域ポートフォリオを形成し、大きな強みとなります。

重要なマイルストーンとして、2024年3月期には血栓吸引カテーテル、2025年3月期にはステントリトリーバーを上市しました。これらの製品は脳梗塞治療の主力デバイスであり、製品間のシナジー効果により、営業現場での販売モメンタムがさらに加速することが期待されます。

さらに、脳動脈瘤の治療用デバイスとしてとくに期待されるフローダイバーターの導入準備も順調に進んでおり、中期経営計画の後半での上市を目指しています。計画の最終目標である売上高45億円を達成するため、競争力ある製品のタイムリーな上市をKPIとして取り組んでいきます。

中期売上高予想 | 脳血管 単位:百万円 CARTE AGON 放送 血栓吸引 カテーテル 販売開始 230 912 1,620 2023/3期 実績 24/3期 予想 25/3期 予想 26/3期 予想 27/3期 予想 28/3期 予想

中期経営計画

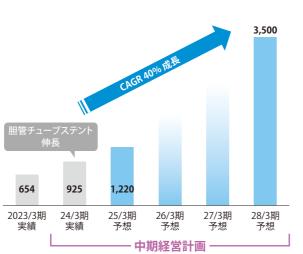
消化器

消化器領域には2017年から参入しています。心臓血管領域で培ったカテーテルシャフトやステントの自社技術を消化器領域に応用できたことが参入の背景です。2022年からは胆膵領域の処置具の開発に注力しています。この領域は市場規模が約300億円と大きく、安定した成長が見込まれます。中期経営計画1年目の2024年3月期は、自社製の胆管チューブステントの市場シェアを10%台半ばまで伸ばすことができました。2025年3月期はガイドワイヤー、ダブルルーメンダイレータ、カニューラなどを導入する予定です。さらに、胆道鏡についても「安価でリユーザブル(再使用可)」というユニークな訴求ポイントを持つ自社製品を上市します。

今後2~3年の収益は引き続き胆管チューブステントがけん引しますが、中期経営計画の後半にかけては他製品の貢献も増えてくる見込みです。計画最終年の目標売上高である35億円は、各品目の細かな積み重ねで達成を目指します。そのため、製品導入スケジュールの着実な進捗が何より重要になります。

また、長期的には「処置」デバイスだけでなく、「治療」を視野に入れた高付加価値の医療機器の開発も進めていきます。たとえば、胆管がんのアブレーションデバイスが一つの例であり、不整脈領域で培ったラジオ波焼灼(アブレーション)の技術の応用を試みています。

中期売上高予想|消化器 単位:百万円



▼ 中核事業の強化

当社が従来から強みをもつ中核事業(EP/アブレーションおよび心血管関連)においては、昨今の競争環境や医療のトレンドに適応した製品ラインナップを拡充・強化していくことで、自社の競争優位性を継続して発揮していきます。



自社製品の心腔内除細動カテーテル「BeeAT」および Frozen Elephant Trunk「FROZENIX」は、コア自社製品として10年以上市場でオンリーワンの地位を築いてきましたが、競合他社の参入により新たな競争が生じています。これらの製品は、ラインナップの拡充により、他社との差別化を図っています。心腔内除細動カテーテルは、医療現場のニーズを反映した新モデルを投入し、順調に浸透しています。Frozen Elephant Trunkは、セパレート型と一体型の2つのモデル展開をすることで、医師の好みや症例に合わせたベストなソリューションの提供ができるようになりました。

2025年3月期以降も、研究開発投資を継続し、改良やモデル追加を行い、EP/アブレーションで「診断/除細動カテーテルNo.1」、心血管関連で「大動脈疾患治療でNo.1」のリーディングカンパニーであり続けます。



新たな市場を開拓

コア自社製品の付加価値をさらに高める一方で、 次世代の収益の柱となる製品の導入も進めています。 Haemonetics社製の大腿静脈用止血デバイス「VASCADE MVP」は、2023年10月から国内独占販売を開始し、急速 に医療現場に浸透しています。このデバイスは、術後の早 期止血を実現し、患者様と医療従事者の双方に大きな メリットを提供するため、「医療現場の新しいスタン ダード」となるべく、とくに注力していきます。

また、ロングセラーのセパレート型 Frozen Elephant Trunkも新製品を導入しました。従来モデルに比べてグラフト部分が延長され、ステントの拡張力が軽減されています。これにより合併症リスクの低減が期待できることから、従来 Frozen Elephant Trunkを採用しなかった顧客にも訴求力を高め、新たに 20~30%の新規市場を創出することを目指しています。

▼ 海外事業を推進

中期経営計画の枠を超え、当社は自社製品の海外売 上高拡大に向けた取組みを加速させています。「商社+ メーカー」から「商社+グローバルメーカー」へのビジ ネスモデル変革を進めます。

短期的には、中東・アジアでの販路を早期に立ち上げることを優先し、現在10数か国での展開を検討中です。各地域で学会展示を通じたプロモーションを行うとともに、販売代理店との交渉を進めています。当社の主な自社製品はEP(電器生理)カテーテル、人工血管、消化器関連製品ですが、いずれも強い引合いがあり、海外市場においても大きな成長の可能性を感じています。

中長期的には、欧州および米国市場への進出を目指し、 自社製品の海外承認取得に向けた体制構築と海外市場 向け製品の開発を進めています。また、OEM生産の強化 も重要なテーマです。とくに当社の細径カテーテルの 技術力は高く評価されているので、ここにも事業を拡 大する機会があります。

これらの取組みを着実に進め、海外事業を成長軌道に 乗せることで中長期の業績拡大に貢献していきます。

Business Strategies

事業戦略

リズムディバイス EP/アブレーション

取締役不整脈事業本部長 伊藤 孝志



▼ 組織的な営業力を強化

リズムディバイスおよびEP/アブレーション事業を 統括する不整脈事業本部長として、「組織的な営業力の 強化」を掲げ、取組みを進めています。当社は競合他社 と比べて営業力が強みであり、全国に支店を展開して います。そのため、チームの結束力は何よりも重要です。 今回、新たな試みとして、営業における価値観・ビジョン をテーマにしたワークショップを、全社の営業幹部を 集めて実施しました。そこで導き出されたキーワードは「不整脈治療のコンシェルジュ」です。常に顧客に寄り添い、商社とメーカーの両方の機能を生かして最適な提案を行うことが、われわれの強みです。今後もチームの一体感をさらに強化し、全社一丸となって売上高目標の達成を目指していきます。

リズムディバイス

2024年3月期の概況

2024年3月期のリズムディバイスの売上高は、13,501百万円(前期比8.9%増)となり、過去最高を更新しました。市場でオンリーワンであるS-ICDが新規症例を多く獲得し、2桁成長となったことが業績をけん引しました。

販売戦略

~オンリーワンの S-ICD に注力

2024年3月期の売上高は過去最高を更新したものの、今後の事業環境は厳しく推移する見通しです。2025年3月期のリズムディバイスの売上高は前期比6%の減収を予想しています。これは、2024年6月の保険償還価格の改定でペースメーカが13%、T-ICDが5%それぞれ引き下げられたことが主な理由です。

一方で、販売数量はおおむね横ばいを維持できる見通しです。他社が展開するリードレスタイプのペースメーカは確かに脅威ですが、引き続き、Boston Scientific 社製品の特長である長寿命のバッテリー、リードの留

置を助けるアクセスカテーテル、心不全症状を反映する複数の生体情報センサなどを訴求していきます。

そして、カギを握るのはやはり市場でオンリーワンのS-ICDです。S-ICDは血管内にリードを留置しない唯一の植込みデバイスであり、感染症リスクの低減というメリットを訴求しやすいため、もっとも注力します。2024年3月期はさまざまなプロモーションが実を結び、採用施設数を大幅に増やすことができました。今後は、虚血医等の新規顧客層の開拓も視野に入れ、セミナーやハンズオンなどの施策を通じてS-ICDのさらなる浸透を図っていきます。



S-ICD EMBLEM MRI

▼ EP/アブレーション

2024年3月期の概況

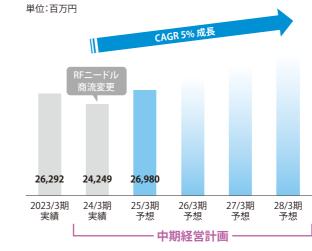
2024年3月期のEP/アブレーションの売上高は、24,249百万円(前期比7.8%減)となりました。主力商品の1つであったRFニードルの商流が変更されたことが主な理由です。

販売戦略~事業環境の変化に対応し、 市場を上回る年5%以上の成長へ

2024年3月期は減収とはなりましたが、内訳を見ると主力のEP(電気生理)カテーテル製品群は7.9%増収と堅調でした。医療現場における新型コロナの影響がなくなったことで、心房細動のアブレーションの手術件数は8~9%増加しています。中期の想定は6%でしたので、市況見通しはポジティブです。2025年3月期のEP/アブレーションの売上高は、前期比11.3%増収を見込んでいます。

高い市場成長が見込まれるEP/アブレーションの領域では、さまざまな変化が起きています。次世代のアブレーション技術として注目されているパルス・フィールド・アブレーション(PFA)の台頭はその一つです。この新技術は、食道関連の合併症リスクの低減や手技時間の短縮などのメリットをもたらすとされています。競合他社は国内での導入準備を急ピッチで進めており、本格展開は2025~2026年とみていますが、当社もこの大きな変化に乗り遅れないよう、独自の研究開発活動を行っています。

中期売上高予想|EP/アブレーション



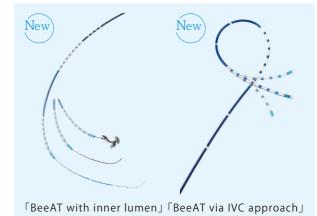
また、PFAの広がりと同時に、競争環境にも変化が生じています。競合他社は円安や製造国における労務費の高騰を背景に一部カテーテルからの撤退や値上げを進めていますが、このような変化は、当社にとって相対的に有利にはたらいています。さらに、自社製のスティーラブルシースも新製品の導入により、大きくシェアを伸ばしていける余地があります。

一方、自社で10年以上にわたってオンリーワンとして販売してきた心腔内除細動カテーテルに新たに競争が生じています。われわれはパイオニアとして特長のある2つのモデル追加を行い、競合しているモデルから付加価値の高い新モデルへ販促をシフトしています。これにより、自社の競争力を高め、圧倒的なシェアを維持していきます。

前期より販売を開始した大腿静脈用止血デバイスは 新市場を開拓する成長ドライバーです。これは、術後の 早期止血という普遍的なニーズを捉えているため、全 国の病院に普及するポテンシャルがあります。販売目 標としては、2025年3月期中に全アブレーション施設 約800のうち、400程度の施設への浸透を目指してい ます。中期経営計画の後半では、前期に失ったRFニード ルと同規模の売上高(約40億円)を誇るビジネスとなる でしょう。

守るべきところはしっかり守ることで市場の高い 成長を取り込み、大腿静脈用止血デバイスの普及等で 新規市場の開拓も積極的に行っていきます。これにより、 中長期的に年4~5%程度のマーケット成長を上回る 成長を実現していきます。

心腔内除細動カテーテル



Business Strategies

事業戦略

心血管関連 脳血管関連 消化器

執行役員CVG事業本部副本部長 高橋 信雄



▼ 心血管関連

2024年3月期の概況

2024年3月期の心血管関連の売上高は、11,406百万円(前期比5.9%増)となりました。コア自社製品のFrozen Elephant Trunk(FET)に競合の参入がみられたものの、事業全体としては堅調に推移し増収となりました。

販売戦略

~FETを軸に年数%の成長を確保

当社の心血管関連の製品群は大動脈疾患を治療するための人工血管を中心としています。この分野では当社は約70%のトップシェアを誇り、市場規模もゆるやかに拡大を続けています。2025年3月期の売上高は、保険償還価格の改定の影響を受け、ほぼ横ばいの0.7%増収を見込んでいます。成熟市場においても、当社のオンリーワン製品であるFET「FROZENIX」シリーズがこれまで年4~5%程度伸長することにより成長を実現してきました。FETは、独自のステント構造により、従来型製品を用いた手術と比較して手術回数を減らすことができ、患者様の身体への負担を軽減するメリットがあります。このため、適用症例の範囲が徐々に広がっています。

前期からFETに競合他社の参入がありましたが、当社は迅速に対策を講じました。人工血管と一体型のFETである「FROZENIX 4 Branched」を市場に投入するとともに、従来のセパレート型FETについては「FROZENIX Partial ET」をラインナップに加えることで、新市場の開拓を推進していきます。さらに、将来に向けた新製品の開発も順調に進んでいます。

健全な市場競争は市場の活性化につながるため、当社はこれを新たな拡販の機会と捉えています。実際、若手外科医を中心にFETへの関心が高まっており、FETを使うことのハードルは以前より明らかに下がってきているのを感じます。この状況は、当社の販売力を生かす好機です。当社の営業部隊は全国の心臓血管外科を有する病院の96%をカバーし、緊急手術への対応力も高く評価されているからです。国内におけるFETのパイオニアとして、製品優位性を確立し、市場の成長を上回る売上高の拡大を目指していきます。

Frozen Elephant Trunk



/ 脳血管関連

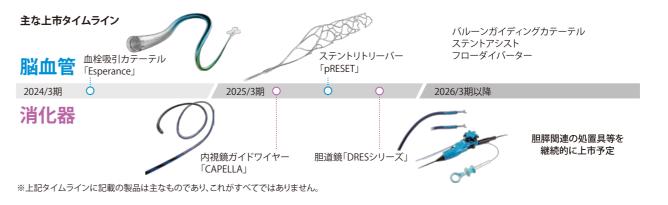
2024年3月期の概況

2024年3月期の脳血管関連の売上高は、912百万円 (前期比296.7%増)となりました。血栓吸引カテーテル 等の新製品の継続的な上市が寄与しました。

販売戦略~個々の製品をタイムリーに上市

2025年3月期の脳血管関連の売上高は77.6%の大幅 増収を予想しています。前期に引き続き、すでに導入し た製品のさらなる市場への浸透と期中で上市する脳梗 塞治療のキープロダクトであるステントリトリーバー の貢献を見込んでいます。保険償還価格の改定の影響 はほぼない見通しです。 中期ではプロダクト・ポートフォリオの強化による 各製品間でのシナジーを最大化することで、2028年3 月期に売上高45億円の達成を目指します。そのために は、予定されている製品の上市スケジュールを厳守す ることがきわめて重要です。WallabyMedical/phenox 社との連携を強化し、早期に導入に向けた準備を進め ていきます。

また、営業部隊のスキルの底上げも重要な課題です。 最近では経験者の入社が短期間での売上拡大に寄与していますが、これを中期的な成長につなげていきます。経 験者から未経験者へ営業のロールプレイング等を通じ て組織力の向上を図ることを重点的に取り組んでいきます。



/ 消化器

2024年3月期の概況

2024年3月期の消化器の売上高は、1,314百万円(前期比35.8%減)、終了事業の冠動脈インターベンション事業を除いたベースでは925百万円(前期比41.5%増)となりました。自社製品の胆管チューブステントのシェア拡大が寄与しました。

販売戦略

~自社製胆道鏡をてこにプレゼンス向上へ

2025年3月期の消化器の売上高は31.8%の増収を予想しています。消化器では数%の市場成長が続く胆膵領域に引き続き注力します。前期と同様、胆管チューブステント「REGULUS」が成長をけん引する想定ですが、予想には保険

償還価格の5%下落を織り込んでいます。胆膵領域以外では、モデルを刷新した大腸用ステントと改良品を再上市する胃・十二指腸用ステントの伸長を見込んでいます。

2025年3月期も多くの製品上市が控えていますが、中期の販売でカギとなるのは、期中での再上市を目指している自社製の胆道鏡です。差別化ポイントとしては、さまざまな処置具を通せる大口径のチャネルがあることと、内挿する小型内視鏡が再利用可能であるため、医療施設のコスト負担が軽いことの2点です。胆道鏡を日々の症例で使いたいものの、既存品は高価で使いにくいと感じている顧客に対して、新たな選択肢を提供します。胆膵領域で胆道鏡をラインナップすることの意義は非常に大きく、自社プレゼンスの向上を通じて他の処置具の販売への好循環を期待しています。

Financial Strategy

財務戦略

CFO Message

^{取締役経営管理統括部長} チーフ・ファイナンシャル・オフィサー 江川 毅芳



準備・什込みが実を結び始める期間

▼ 中期経営計画初年度を振り返って

厳しい見通しの中、過去最高の営業利益を更新

2024年3月期は、当社にとってターニングポイントとなる1年でした。期初想定では不採算事業の撤退、主力製品の商流変更により減収を見込んでおりましたが、心房細動の症例数が想定よりも多く、年8~9%で伸長しました。その結果、売上高はほぼ前期並みとなり、粗利率の高い自社製品の販売が好調に推移したことで営業利益は過去最高を更新しました。新領域の順調な拡大も好業績に寄与しました。

円安の影響については輸入が円建て取引を主としていることやドル建て取引も売上原価を移動平均法で算定しているため、大きな影響は受けませんでした。材料価格高騰も原価低減の取組みでその影響を吸収しました。

	中期経営計画 KPI	初年度実績 (2024年3月期)
売上高	630億円 (2028年3月期)	513億円
新領域 売上高	80億円 (2028年3月期)	18億円
営業利益率	20%水準	21.2%
EPS	120円 (2028年3月期)	98.73ฅ
ROIC	12% (2028年3月期)	12.1%

▼ 最高財務責任者(CFO)に期待される役割とは

収益性と効率性を考えた規律ある投資

最高財務責任者の役割は、企業価値を高めていくために資本政策を立案・運営していくことです。長期的な成長に向けて、たとえば海外における販路拡大や新領域への参入においては、設備投資や初期在庫の投資が必要となりますが、最大限の力を発揮できるよう適切

に投資を振り向けて、事業を加速させるべく財務面の 支援を行います。

激しい事業環境の変化に対応していけるよう、最高 財務責任者としては、常に将来の投資にも目を配り、準 備しておく必要があります。投資が目的に沿って適切 に活用されるためには収益性と効率性を考えた規律が 必要です。BSのバランスを取りながら、企業価値を向上 させる仕組みを作ることが私の責任だと思っています。

2024年3月期の設備投資としてもっとも大きかったのは、基幹システムの入替えでした。長期間にわたり使用してきた基幹システムを刷新し、新基幹システムを稼働しました。今後、新基幹システムを活用することで、業務プロセスの最適化や業務の効率化に大きく寄与するものと考えています。

研究開発投資も継続的に行っており、他社技術の購入や大学との共同研究なども継続的に行っています。 また、当社の事業においては、製品の完成後も製品を市場へ提供するまでに、さらに投資が必要となります。このため、2024年3月期から自社製品の研究開発費に加 えて、上市までに必要となる薬事申請や治験等に係る 費用を含めて、「研究開発投資」として管理することに しました。

株式投資に関しては、当社の事業に関係する取引先 や提携先に対する投資であり、投資に見合う採算や利 益が見込めるかどうかを考慮して判断します。投資先 の事業計画などを精査し、一定のハードルレートをク リアした投資先に限って投資を行います。

中期経営計画では、数値目標として5つのKPI(売上高、新領域売上高、営業利益率、EPS、ROIC)を掲げており、売上と営業利益率の進捗を注視するとともに、最高財務責任者の立場としてはEPSとROICも重視し、効率性を意識した取組みに注力しています。

中期経営計画達成に向けた財務戦略

目標達成のための施策と ステークホルダーへの還元策

現在進行中の中期経営計画に関連して、脳血管領域への新規参入に向けた人材投資や、基幹システム入替えなどのIT投資等を優先的に行ってきました。これらの施策は、キャッシュ・アロケーションの考え方に基づき、財務戦略の観点から投資判断を行っております。これからも資本効率を意識しながら、研究開発・治験等の成長投資、設備投資、M&A、株主還元など、適切にキャッシュを配分していきます。

とくに今回の中期経営計画では、期間中に総額250億円程度に及ぶ大幅な株主還元を予定しています。配当性向40%、DOE 5%をベースに、さらにキャッシュ・ポジションやBSのバランスを考慮して配当する基準を立てました。ベースの配当部分が毎年30億円×5年間で150億円、上積み分については配当か自己株式の取得による還元を行いますが、すでに2回で85億円の自己株式の取得を行いました。今後もキャッシュ・ポジションやBSのバランスを考慮し、株主還元を進めてまいります。

従業員への還元も強化しており、株主還元の考え方(配当性向40%、税率30%)から勘案し、連結営業利益の予算を超えた分の20%を業績連動賞与としました。導入初年度の2024年3月期は、計画を上回る業績を達成し、従業員へのインセンティブになり配当も増えるという

好循環を生みました。また2025年3月期から、従業員持株会を活用した譲渡制限付株式報酬制度も開始しました。従業員が経営者や投資家と同じ視点からも、自分たちの仕事を見られるようになり、社内からのモニタリング機能向上にも期待しています。さらに従業員への還元強化は、人材の確保にもつながると考えています。

当社はこの数年、厳しい経営環境の中でも安定した業績を維持しながら、中長期の視点では、成長が期待できる新領域での事業投資を行ってきました。これからは、こうした準備・仕込みが実を結び始める期間になるのではと期待しています。

今後も積極的な事業投資と、事業の成長を支える規 律性のある資本政策により、一層の企業価値向上を目 指していきます。



Human Resources Strategy

人材戦略

当社グループでは人材を企業のさらなる成長に必要不可欠な資本として捉え、従業員それぞれの能力を最大限発揮できるようにすることで、中長期的な企業の成長につなげていきます。

求める人材像

当社が求める人材像は「自ら考え行動できる人」「嘘のない誠実な人」です。そして、従業員には「新しいことを積極的に学ぶ」「プロフェッショナルとして自分の見識を高める」「チームワークを大切にして個人主義に走らない」という姿勢を持って欲しいと考えています。

取り扱う製品が患者様の命に関わる医療機器であり、 医療従事者に対して適切な情報提供を行う責任がある ため、常に最新の知識を身につけ、現場で多様な経験を 積むことが必要です。変化する医療現場の状況にタイムリーに対応するためには、個々の力だけではなく、会 社全体がチームとして互いにサポートし合う体制が欠 かせません。

従業員それぞれがこれらのことを実践してきたことで医療現場から信頼を得て、今日までの成長につながったと考えます。今後も求める人材像を大切にして育成等に取り組み、人材・組織面での当社の強みを維持していきます。

持続的な成長のために

経営環境が大きく変化する中、中期経営計画を着実に達成し継続的に成長していくためには、人材が重要なキーとなってきます。そのために、いかに人材を採用・育成し、定着を図っていくかを考え、中長期視点での人員計画の検討や育成プログラムの実施、成果を適正に反映した報酬制度の導入、エンゲージメントを向上するための施策などに取り組んでいます。

制度面での対応だけでなく、従業員が仕事を通じて 自身の成長を実感できることも重要だと考えます。新 たな課題にチャレンジすること、プロジェクトでこれ まで経験していない新たな役割を担うこと、異動によ り新しい環境に身を置くことなど、さまざまな成長の 機会を提供していきたいと考えています。

新領域への挑戦やグローバル展開の拡大など、今後 の事業における新しい取組みは多くあります。これら を通じて個人の成長も図り、企業成長の成果を従業員 にも還元することでよい循環を生み、持続的な成長を 実現していきたいと考えています。

Column

多様性の実現に向けて

「多様性」は当社にとっても取り組むべき重要なテーマですが、これを実現していくことは決して容易ではないと感じています。多様性への取組みを一過性のものとせず継続していくためには、個人にとっても会社にとっても望ましい形で実現していく必要があります。そのためには、従業員の考えや感じていることを理解するとともに、会社の考えも発信し、相互理解を図ることが重要ではないでしょうか。当社における課題である多様な働き方の推進や女性管理職比率の向上などに着実に取り組んでまいります。



常務取締役管理本部長

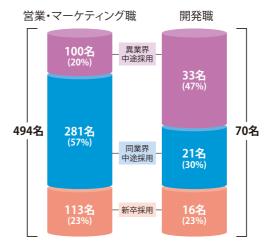
人材の育成と活躍機会の提供

採用における多様性の確保

当社では、以前から新卒、同業界の中途、異業界の中途の3つのグループからバランスよく採用するとともに、女性についても職種を問わず積極的な採用に取り組んできました。会社を取り巻く環境変化に柔軟に対応するために、引き続き多様な人材の確保に努めていきます。

また、人材の獲得競争が厳しくなる中、会社の中長期 の成長を実現するためには、採用もこれまで以上に長 い時間軸で考える必要があります。中期経営計画を達 成するために必要となる人材像や人員数などを明確に し、計画的な採用に取り組んでいます。

2024年3月末 新卒・中途採用の構成比



人材育成への取組み

年次・職位・年齢などに応じて、求められる能力やスキル、キャリアに関する研修を実施することで、従業員それぞれの成長を図るとともにキャリア形成の支援を行っています。また、各従業員の業務に関連したスキルを身に付ける研修を受講する機会を提供するほか、eラーニングによる自発的な学習も行えます。

こうした既存研修に加え、人材の早期育成を図るために、これまでとは異なる視点でのプログラムの実施

に着手しました。若手・中堅社員を対象に、チームリーダーや管理職となった際に求められる基本的なビジネススキルの研修を行います。このプログラムには全社から異なる職種や等級の従業員が参加し一定期間共に受講するため、部門を超えた社内ネットワークの構築による相互理解の促進や、社内活性化といった組織面での効果も期待されます。



適材適所の人材配置

新卒社員の配属は、複数部門における現場研修ののち、本人の適性や希望などを踏まえて決定しています。また、配属後は年齢や社歴の近い他部門の先輩社員がメンターとして信頼関係を築きながら、定期的なサポート面談を行うことでフォローを行っています。 育成の観点からは、配属後の一定期間を目安として、積極的なジョブ・ローテーションを実施することにより、社内で幅広い経験が積めるようにしています。

また、従業員の自律的なキャリア形成の実現を支援することを目的として、社内公募制度や異動希望を会社に伝える自己申告制度を実施しています。これらの制度を通じて未経験の部門や新規事業の担当に就くなどのキャリアチェンジによる自発的な成長機会を提供するとともに、人材配置の適正化を図っています。

■ 従業員が安心して働ける職場づくり

新たな報酬制度の導入

これまでの当社の報酬制度では、定期賞与においては 業績と一定の連動性がありましたが、従業員の成果に 対してより適切に報いるとともに、業績達成に向けたイ ンセンティブの向上を目的として、新たに業績連動賞与 を導入しました。さらに、中長期の企業価値向上への動 機付けや株主・投資家目線の共有ということを目的と して、株式報酬である従業員持株会向け譲渡制限付株式 報酬制度を導入しました。

また、開発・製造の現場を支えており、自社製品の競争力の源泉ともいえるパート社員への処遇改善にも取り組んでいます。これにより、熟練した技術を持つパート社員の定着を図るとともに、採用においても優れた人材の獲得につながっています。

報酬面の取組み	2024/3期	2025/3期
正社員への 定期昇給・ベースアップ	+4%	+5.5%
パート社員への待遇改善	時給+13.4%	時給+9.3% 賞与改定あり
インセンティブ報酬制度 の導入	従業員業績連動 賞与 (連結営業利益と 連動)	従業員業績連動賞与 従業員持株会向け 譲渡制限付株式 報酬制度

従業員満足度調査の実施

従業員の仕事・職場・会社に対する意識を把握するために、全従業員を対象に従業員満足度調査を実施しています。2024年3月期が2回目の実施となり、前回を上回る94.5%(対前年+1.4pt)の高い回答率となりました。全般的に平均よりも高いスコアとなっているものの、数値として見える化されたことでさまざまな課題が見えてきたことも事実です。

調査結果については取締役会等で報告するとともに、 部門単位で詳細なフィードバックを実施し、それぞれ の課題について部門内で話し合い、改善に向けたアク ションプランを策定・実行しました。また、全社的な制 度面での課題については人事部門が中心となり見直し を実施しました。



人権への取組み

当社は2023年3月期に「JLLグループ人権方針」を制定し、すべての取締役および従業員に対してステークホルダーの人権を尊重した行動を取ることを求めています。この方針に基づき人権デューデリジェンスを進め、当社における3つの重要な人権テーマを特定しました。

その中の「ハラスメント・差別」と「救済へのアクセス」は、当社のサステナビリティにおけるマテリアリティである「従業員が安心して働ける職場づくり」を実現するためにも重要な課題であると認識しており、今後さらなる対応策を講じていきます。

重要な人権テーマ	対応策
ハラスメント・差別	全従業員を対象として毎年1回継続的に社内研修 を実施 アンケート結果を踏まえた対応策の検討
賄賂·腐敗	●医療機関や医療従事者に対して金品等を提供する際の厳格な社内審査の継続・体制強化業界ルールである「医療機器業公正競争規約」および関連法令に関して、入社時は全社員を対象とし、入社後も営業等関連部門に対しては毎年継続的に研修を実施
救済へのアクセス	内部通報窓口の周知活動の継続および信頼性 向上のための活動実施海外子会社における内部通報窓口の使用言語の 拡大

経営基盤

・サステナビリティマネジメント	9
• マテリアリティとKPI4	.1
• 環境4	.3
• 社会 ······ 4	7
+"\"+	\circ