

中期経営計画2014

新たな成長に向けて

From
Reform
to
Enhancement

2012年6月1日
株式会社トプコン
取締役社長 内田憲男

I

中期計画策定の背景 — 中期計画と事業構造改革 —

II

中期計画で目指すグループの姿

III

事業別成長戦略

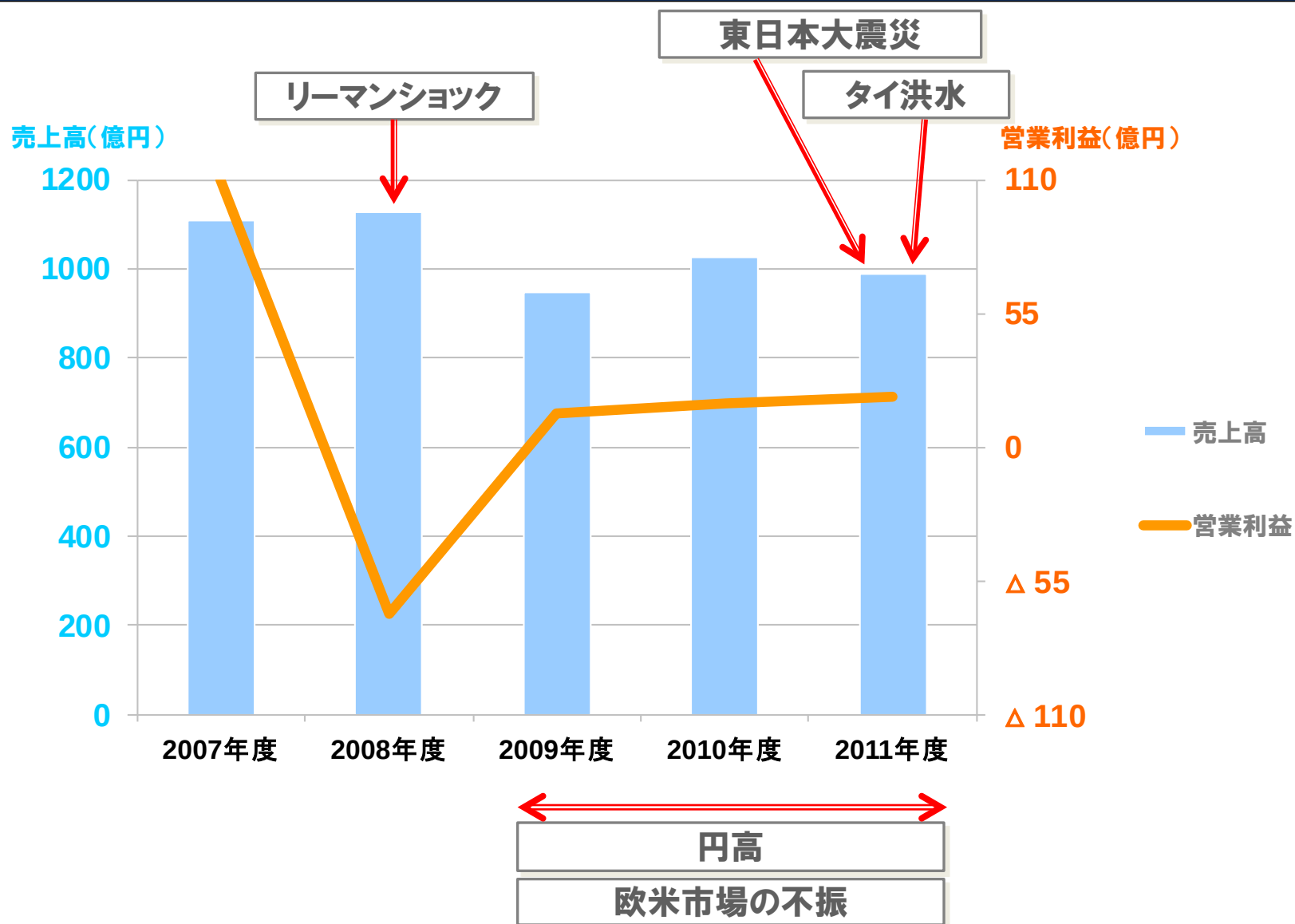
IV

参考資料

I 中期計画策定の背景

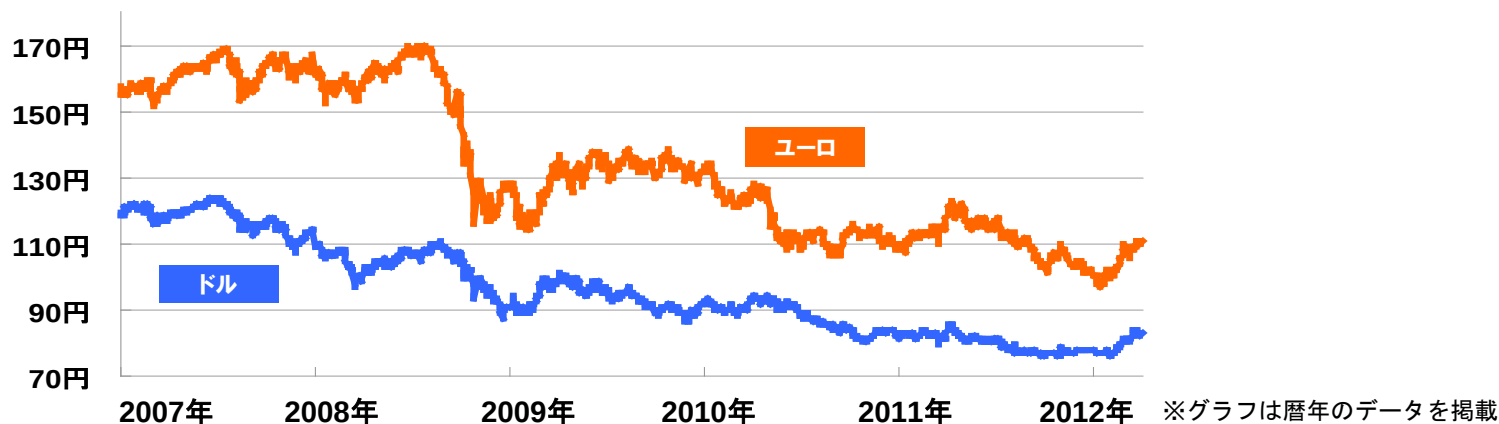
－中期計画と事業構造改革－

過去の振り返り



為替推移表

2011年度の為替による営業利益の消失:86億円(対2007年度)



トプコンの課題

新しい環境下で利益を創出可能な事業構造への転換

円高対応



固定費削減
原価低減

選択と集中



ファインテック事業
の縮小

3力年の目標を2年間で達成予定



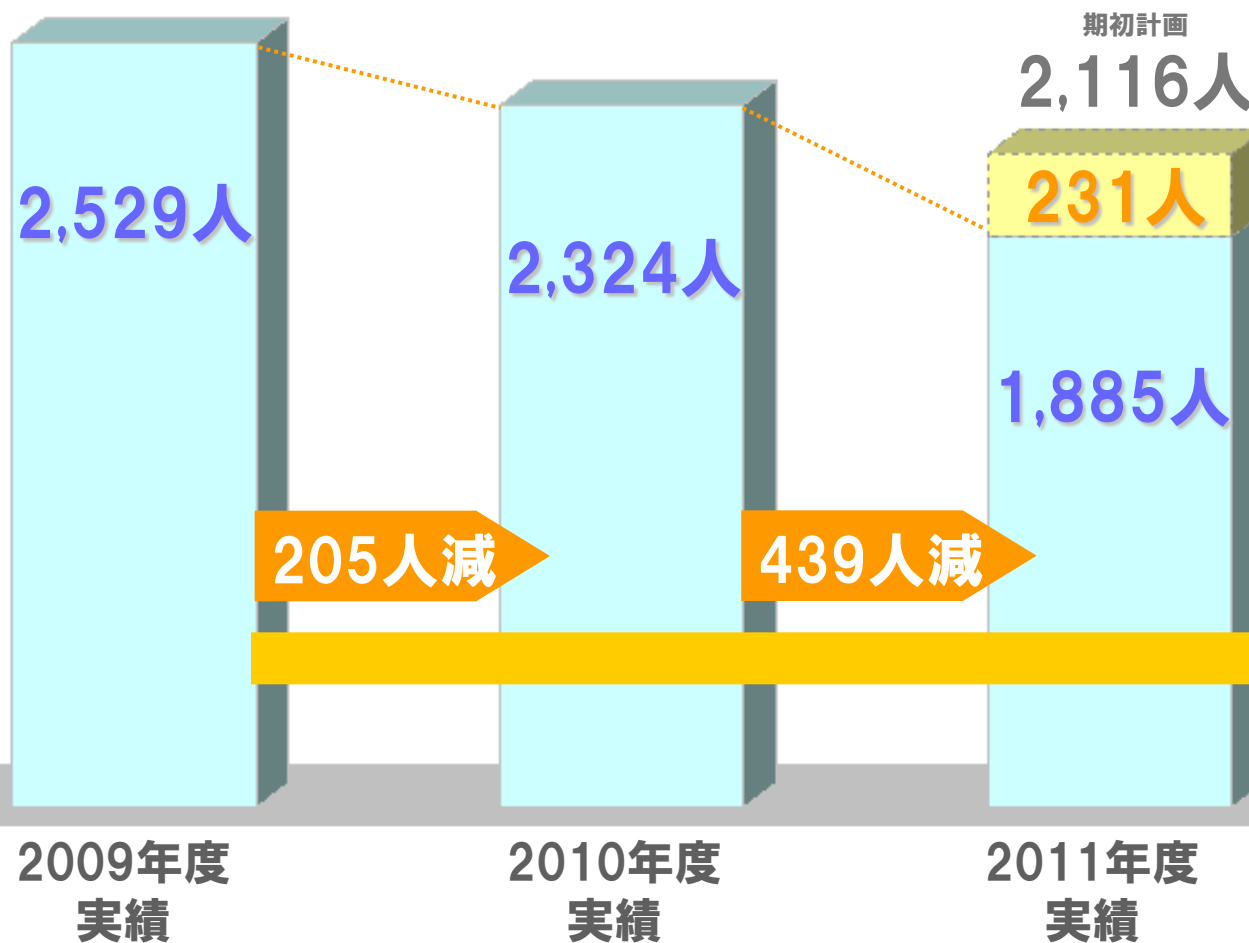
- 2011年度に事業構造改革を加速(希望退職、旧ファインテック事業の縮小)
- VA/CD活動の強化、海外生産/海外調達の推進

	中期経営計画2013 計画	2012年3月期 実績 (A)	2013年3月期 計画 (B)	合計 (A+B)
人件費削減	25億円	23億円	26億円	49億円
原価低減	75億円	34億円	38億円	72億円
合計	100億円	57億円	64億円	121億円



事業構造の質的变化(円高でも利益を創出可能な事業構造の確立)

2年間で国内連結人員数を25%削減



※3/31付退職者を含む
※パート・嘱託・派遣を含む

売上高・営業利益は回復

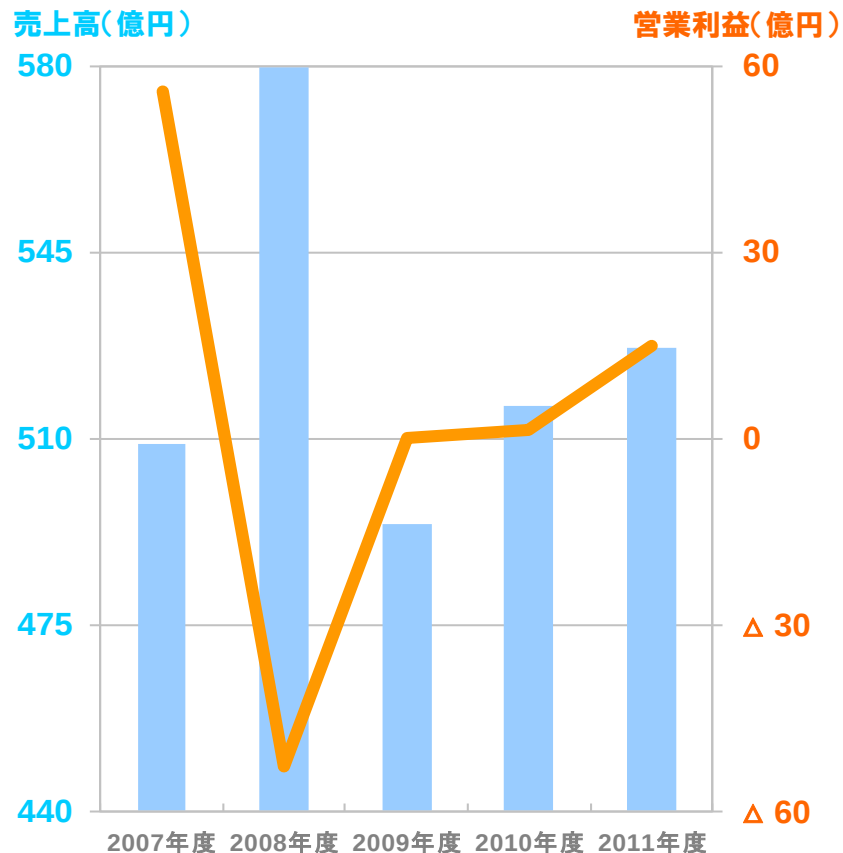


(単位:億円)

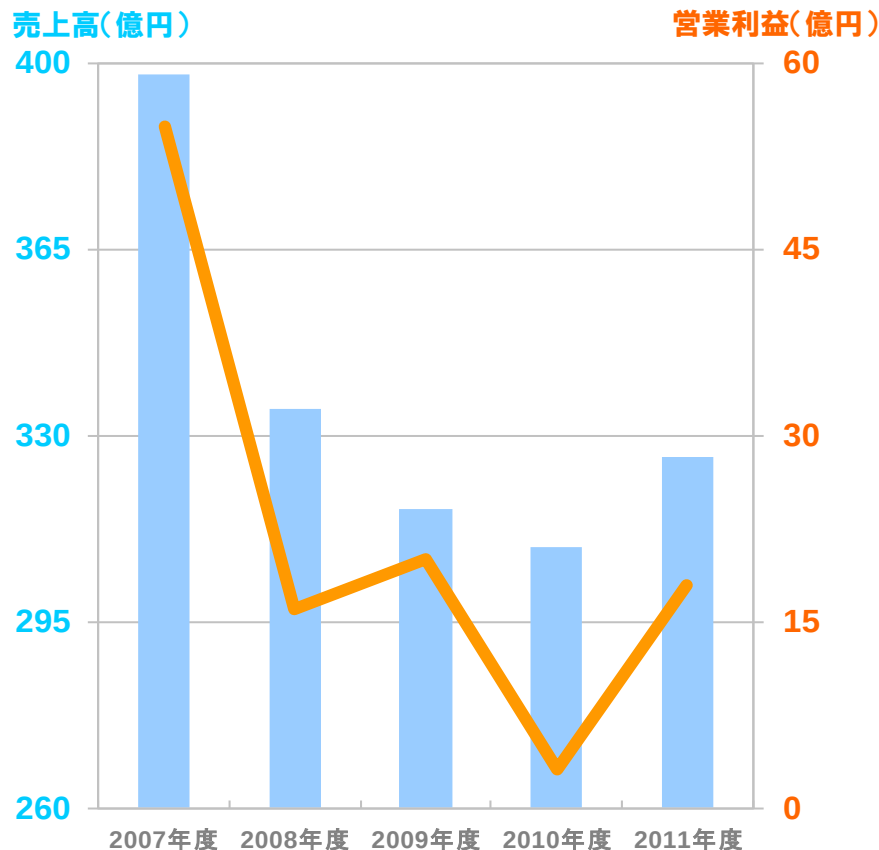
売上高

営業利益

ポジショニング



アイケア



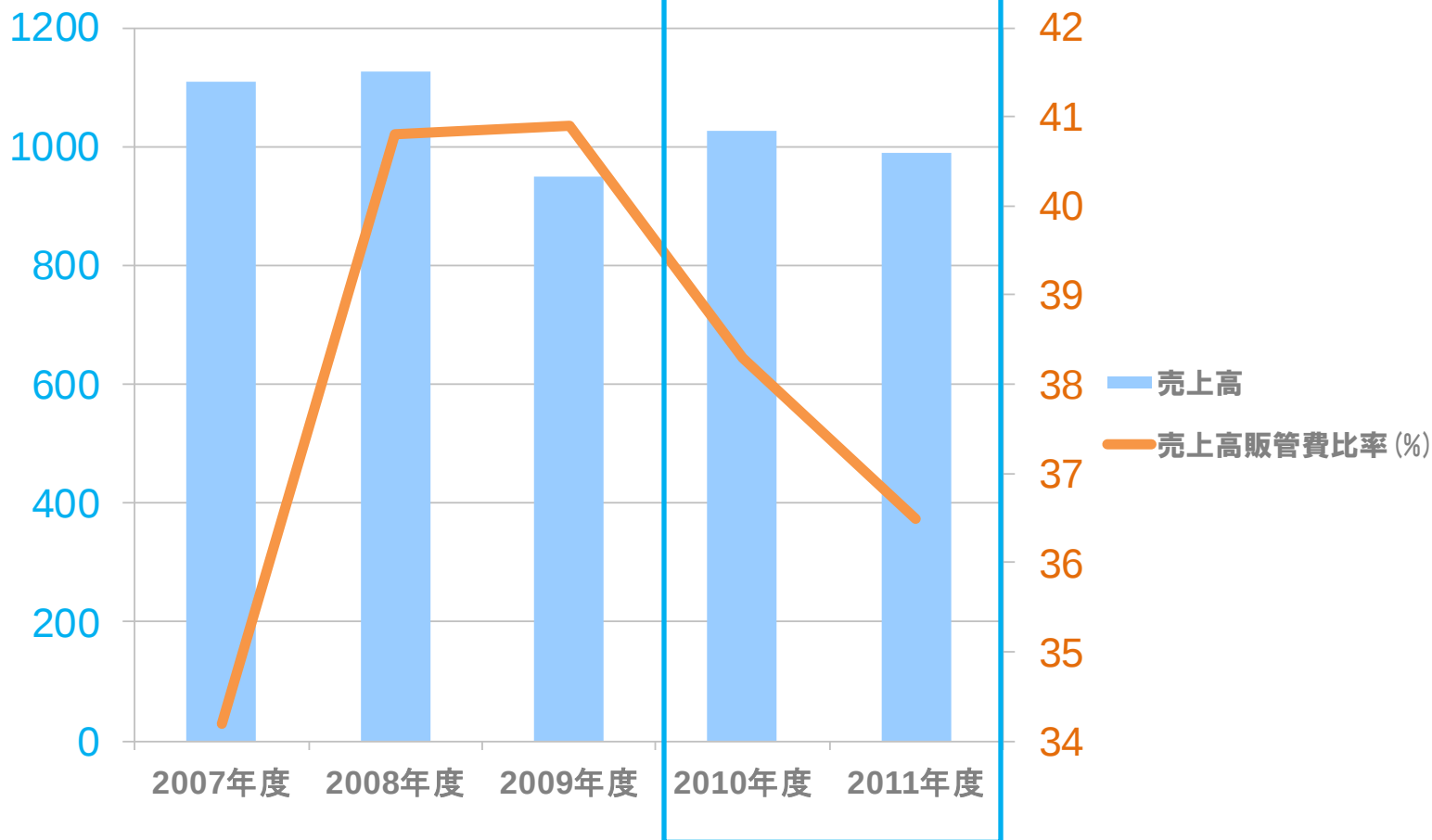
販管費比率の低下



[連結]

売上高(億円)

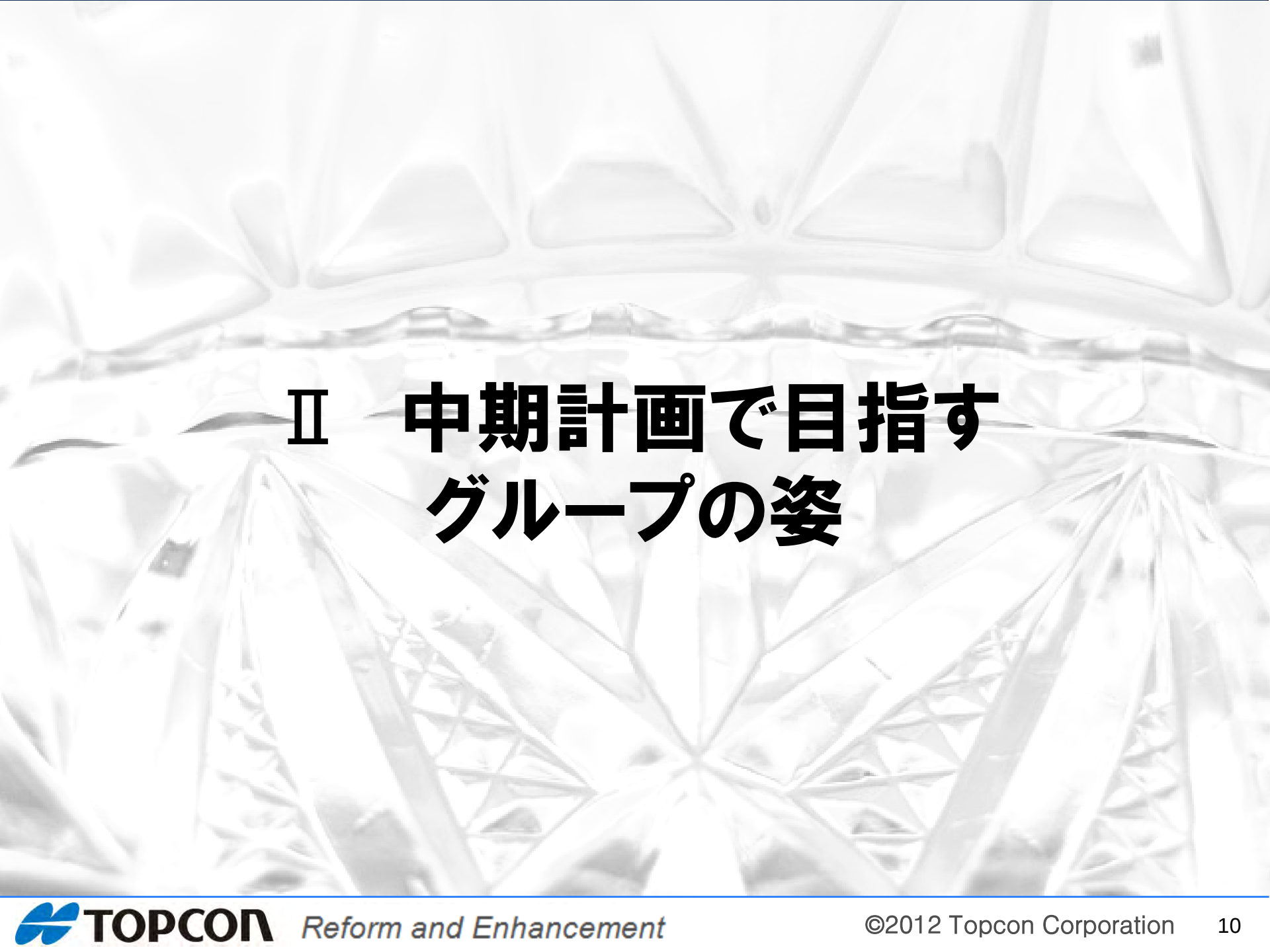
売上高販管費率(%)



新たな成長の土台は完成

From
Reform
to
Enhancement

軸足をReformからEnhancementへ



Ⅱ 中期計画で目指す グループの姿

現TPS社を単独で事業化

※TPS社= Topcon Positioning Systems、米国加州

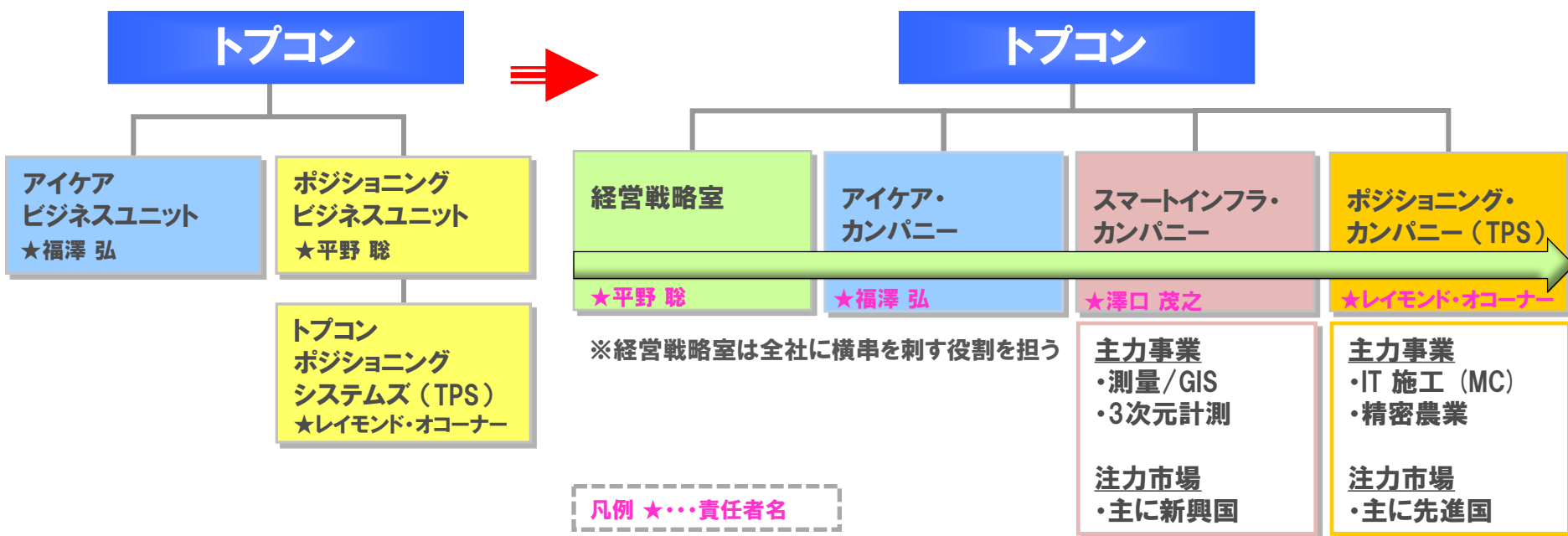
事業再編成の内容

2ビジネスユニット

3社内カンパニー

経営スピードをアップ

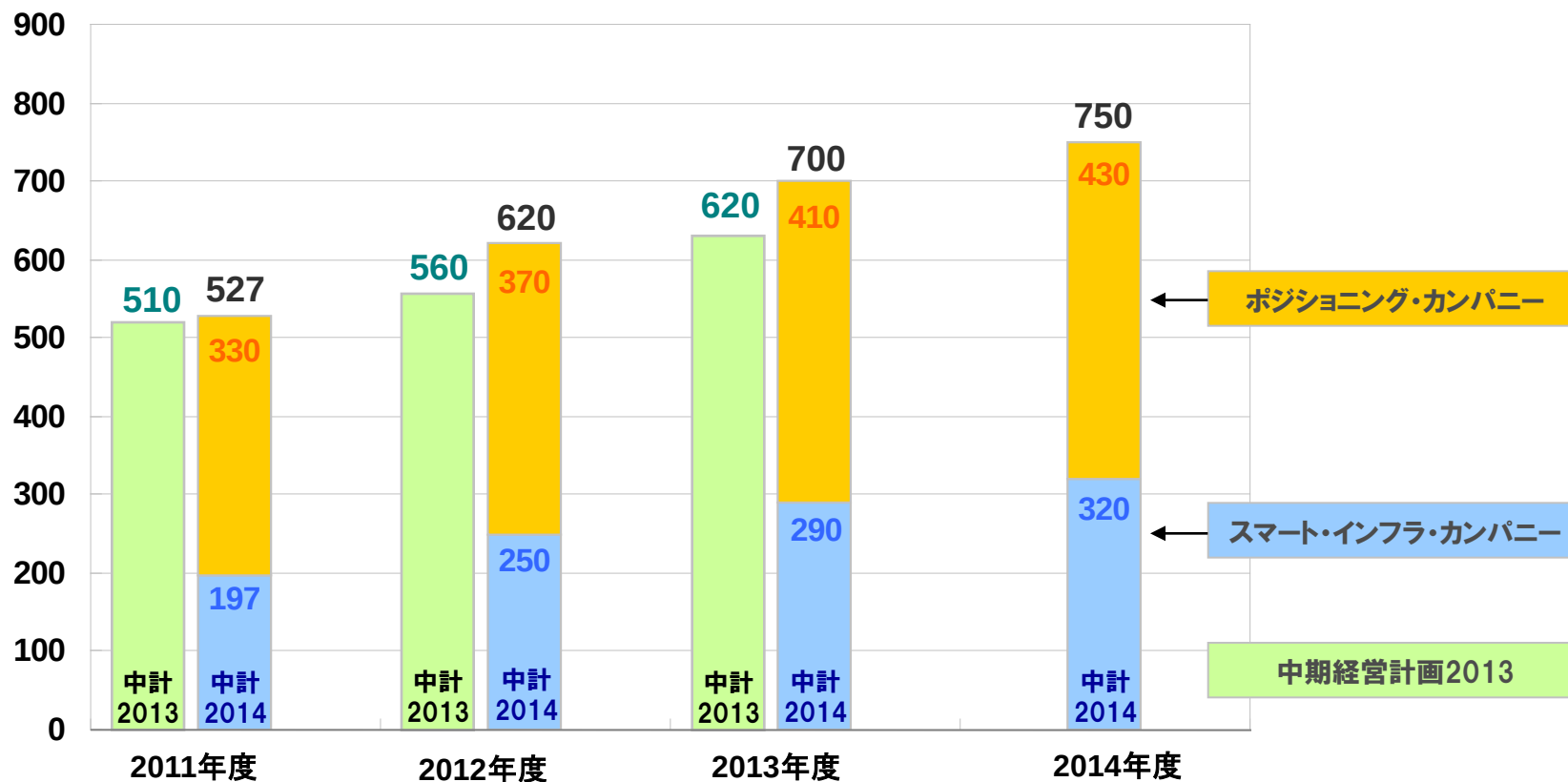
- TPS社はGPSを核にした新規事業開拓に集中し事業を拡大
- 新設スマートインフラカンパニーは基盤事業を新興国で拡大



新生カンパニーでの事業伸長計画



売上高(億円)

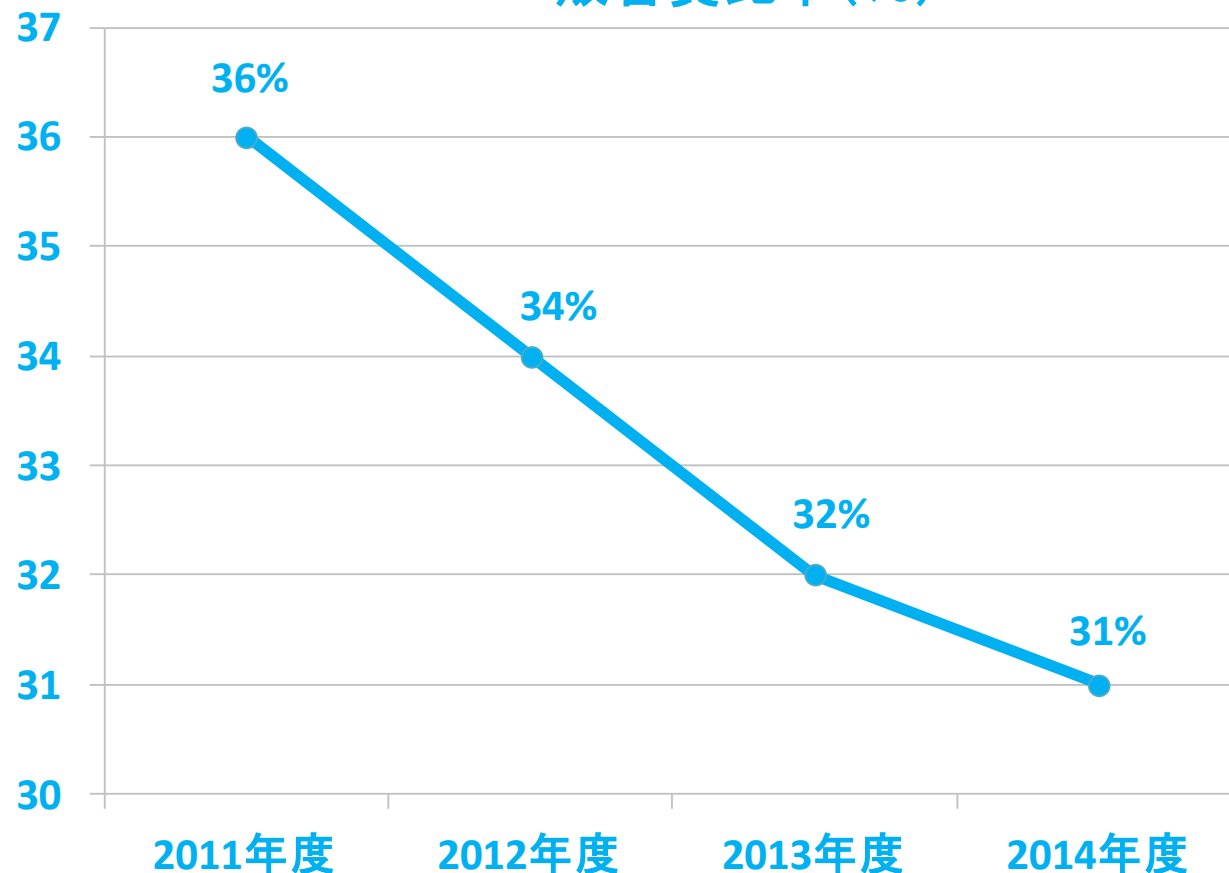


販管費比率が過去ベストに回帰



販管費比率(%)

販管費比率(%)

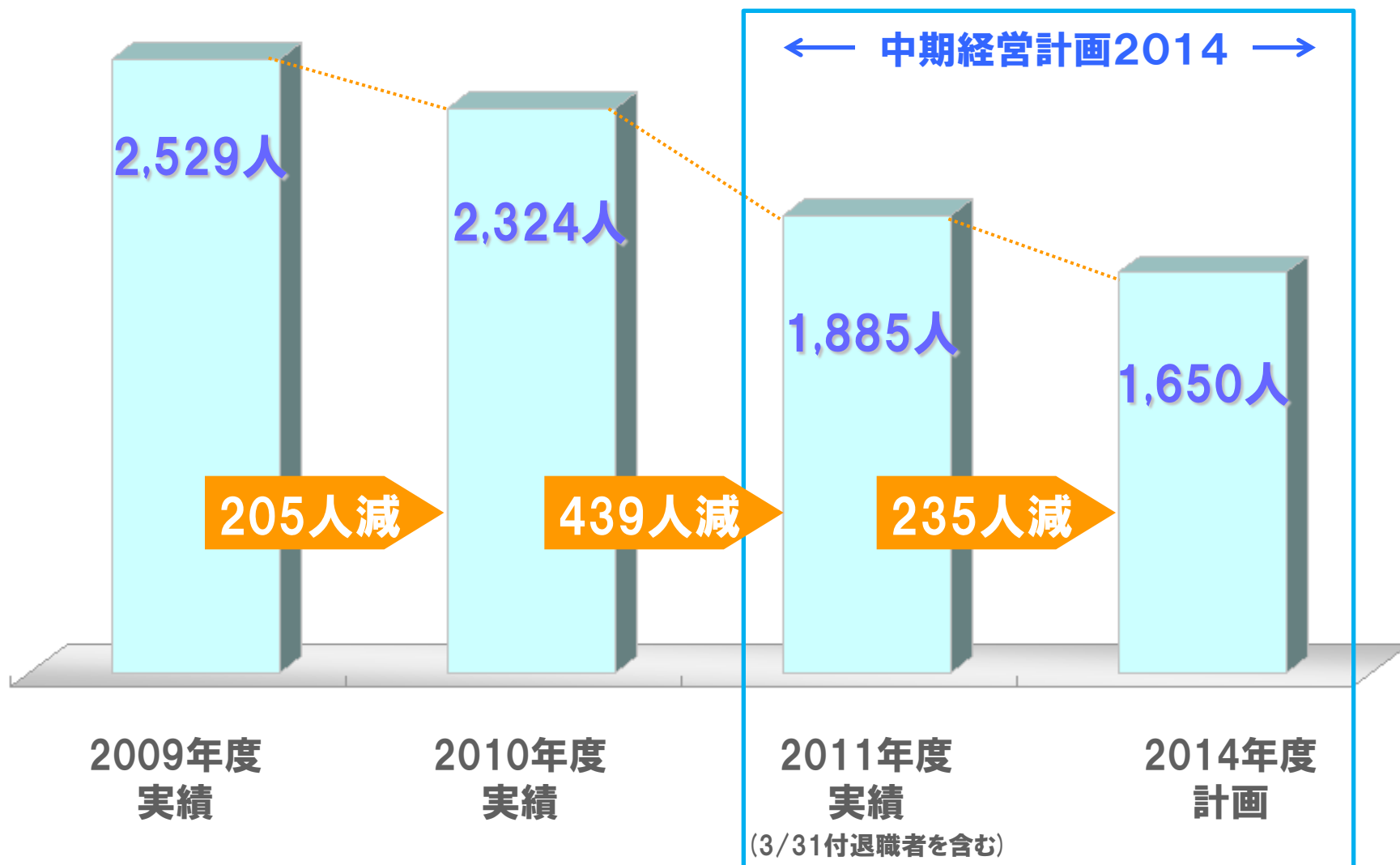


競合他社販管費比率水準
(2011年度)

- A社 : 40.9%
- B社 : 32.8%
- C社 : 41.0%

競合他社に負けない企業体質の確立

国内連結人員数を35%削減（2009年度比）



※非正規含む

アクション No.1

国内生産拠点数

5 拠点



3 拠点

生産拠点の集約

アクション No.2

グローバル経営管理システム(ERP)の導入

□ 正確な情報を迅速に入手



意思決定のスピードアップ

□ 資産効率の改善

	FY2009 ~ FY2011 (実績)	FY2012 ~ FY2014 (見込)
破壊的イノベーション	2 機種	7 機種
世界No.1	8 機種	23 機種
世界初	4 機種	10 機種
製品原価低減	5 機種	12 機種
新興国市場向け	2 機種	4 機種
販売力強化	1 機種	2 機種
合計	22 機種	58 機種

FY2012～FY2014の想定レート			
	FY2012	FY2013	FY2014
US\$	80円	80円	80円
EUR	110円	105円	105円

連結業績目標(全社)



(単位:百万円)

← 中期経営計画2014 →

[連 結]	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014
売上高	98,834	108,000	120,000	130,000
営業利益 (営業利益率)	2,080 (2.1%)	8,000 (7.4%)	12,500 (10.4%)	16,500 (12.7%)
経常利益	467	6,800	11,000	15,000
当期純利益	△3,686	3,000	6,000	8,000
ROE	△10.6%	8.8%	16.8%	20.1%
ROIC	1.6%	6.8%	11.1%	15.3%
1株当たりの年間配当(円)	4	6	12	18
連結配当性向	-%	19%	19%	21%

※目標配当性向:当社は連結配当性向20%を目標値として掲げています

連結業績目標(カンパニー別)



(単位:百万円)

← 中期経営計画2014 →

[連 結]		FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2011-FY2014 CAGR
売上高	スマートインフラ・カンパニー	19,656	25,000	29,000	32,000	18%
	ポジショニング・カンパニー	33,000	37,000	41,000	43,000	9%
	アイケア・カンパニー	32,598	35,000	38,000	40,000	7%
	その他	13,579	11,000	12,000	15,000	3%
	合計	98,834	108,000	120,000	130,000	10%
営業利益 (営業利益率)	スマートインフラ・カンパニー	975 (5.0%)	2,500 (10.0%)	3,000 (10.3%)	4,000 (12.5%)	60%
	ポジショニング・カンパニー	508 (1.5%)	2,500 (6.8%)	4,500 (11.0%)	5,000 (11.6%)	114%
	アイケア・カンパニー	1,766 (5.4%)	3,000 (8.6%)	4,500 (11.8%)	6,000 (15.0%)	50%
	その他	△1,168 (△8.6%)	0 0%	500 (4.2%)	1,500 (10.0%)	—
	合計	2,080 (2.1%)	8,000 (7.4%)	12,500 (10.4%)	16,500 (12.7%)	99%

「営業利益」増減益要因分析(全社)

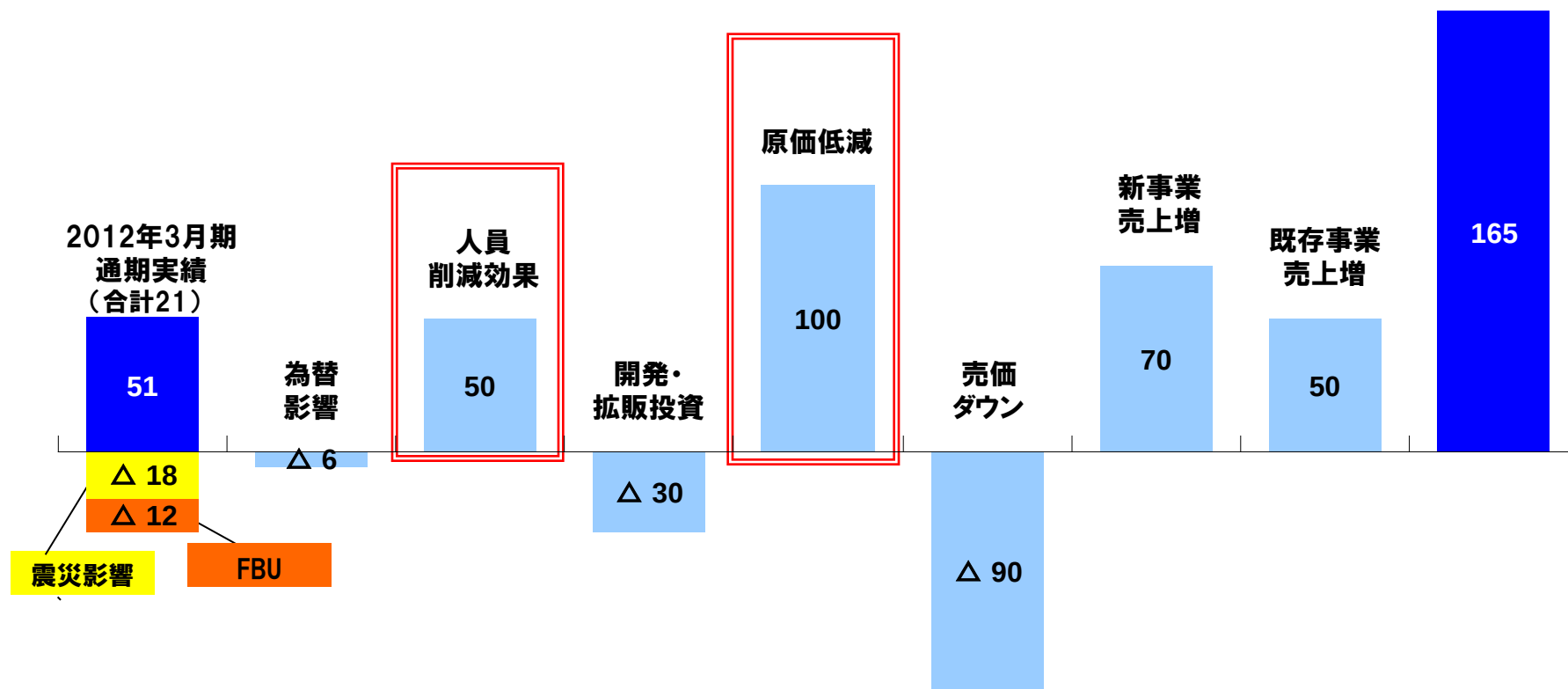


(単位:億円)

2012年3月期
通期実績

→

2015年3月期
中期計画

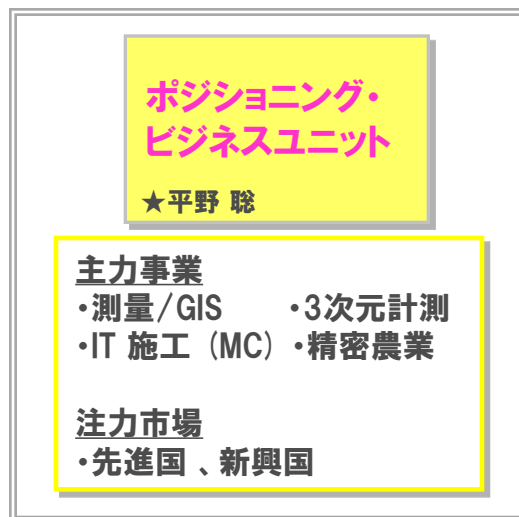


Ⅲ 事業別成長戦略

ポジショニングビジネスは
事業別の2カンパニー制に

事業別カンパニー制に移行

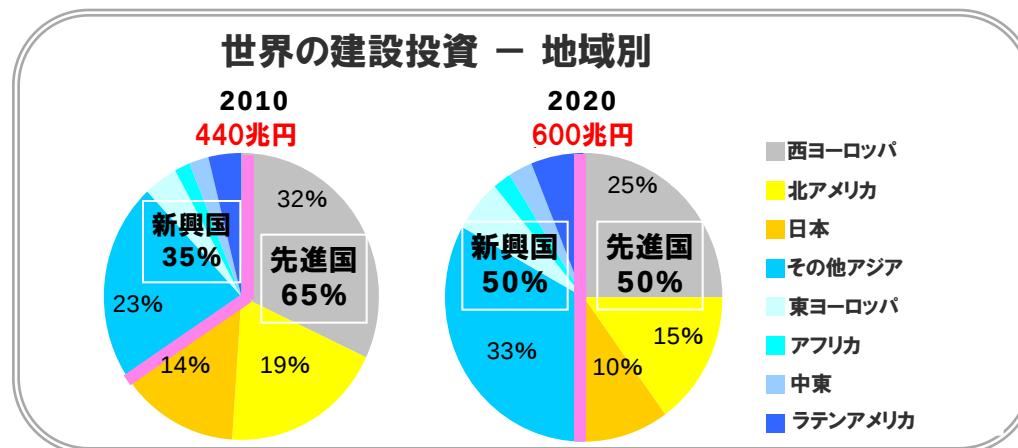
現在



変更後



世界の建設投資 — 地域別



Source: Davis Langdon (World Construction 2011), 一部当社推定

Ⅲ 事業別成長戦略

スマートインフラ・カンパニー

～日本の“モノづくり”力で新興国市場を狙う～

・新興国市場ではインフラ整備が急拡大

世界の主なプロジェクト

- ✓中国： 交通網・西部地区整備80兆円
- ✓インド： 道路・鉄道整備15兆円
- ✓サウジアラビア：住宅建設2.3兆円
- ✓ブラジル： 住宅建設・交通網整備14兆円

Source: JETRO, 中国国家発展改革委員会他

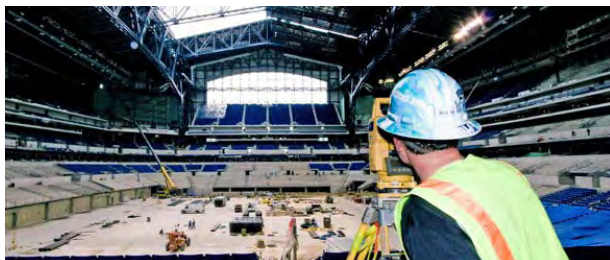
◆道路



◆空港



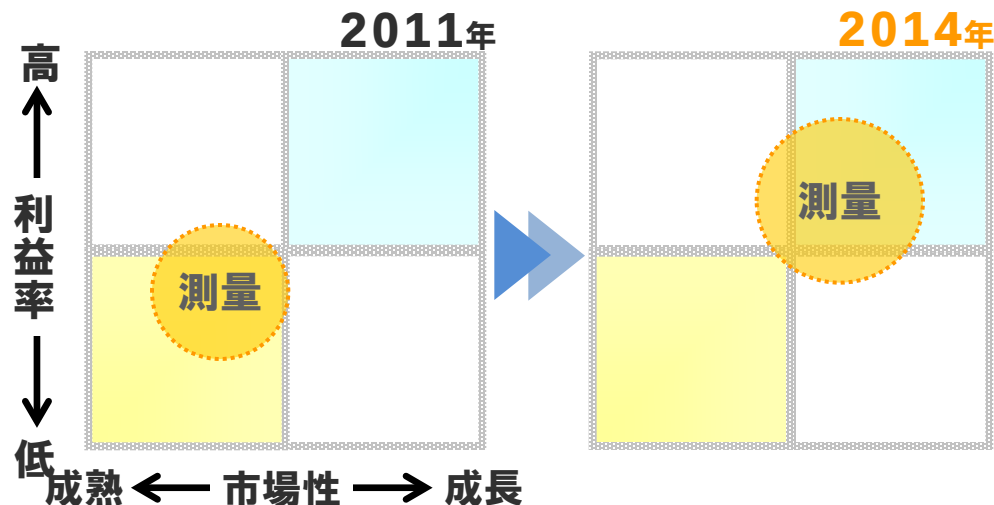
◆建築



◆港湾



測量事業 〈新興国にフォーカス〉



市場性

◆先進国は成熟、**新興国は急拡大**
(例: 中国80兆円の交通網・西部地区整備、
インド15兆円の道路・鉄道整備)

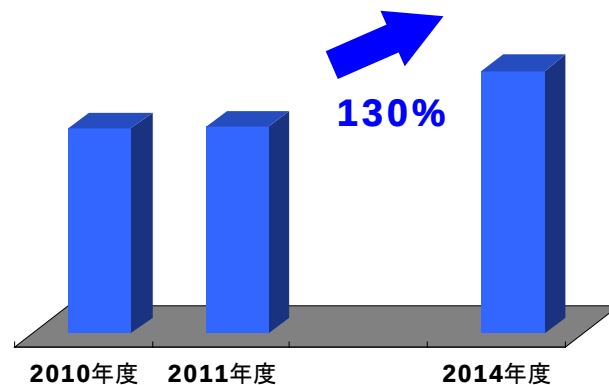
◆中国製品の台頭



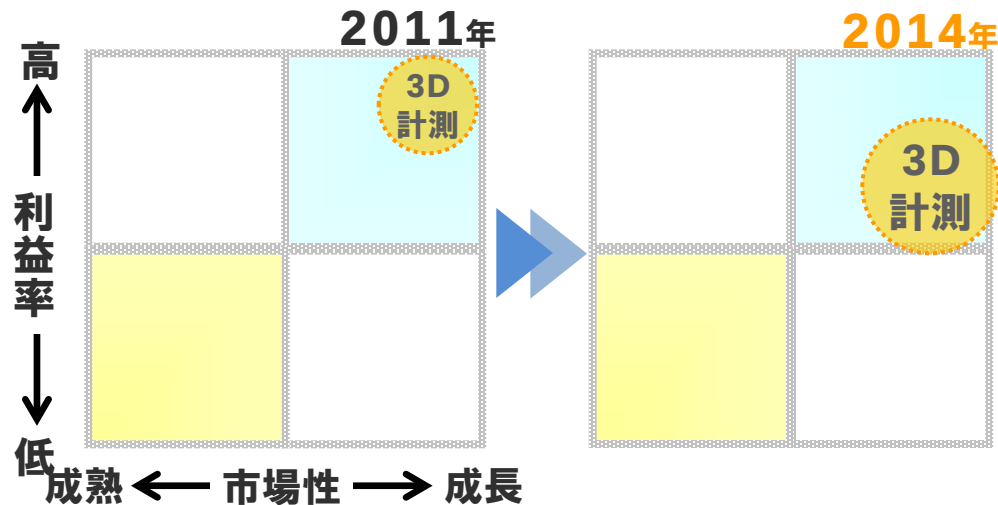
主要戦略

- ① **良質な日本の“モノづくり”で価格競争力強化**
✓破壊的技術によるトータルステーションの機構刷新
- ② **世界No.1シェアの強み、充実した販売網の更なる活用**
✓TSshield(クラウドサービス)の活用成長
- ③ **新興国地域で平均30%以上のシェアを獲得**
✓新興国での代理店網整備の早期完成

測量事業



モバイル3D計測事業〈GPS・イメージ解析技術の融合〉



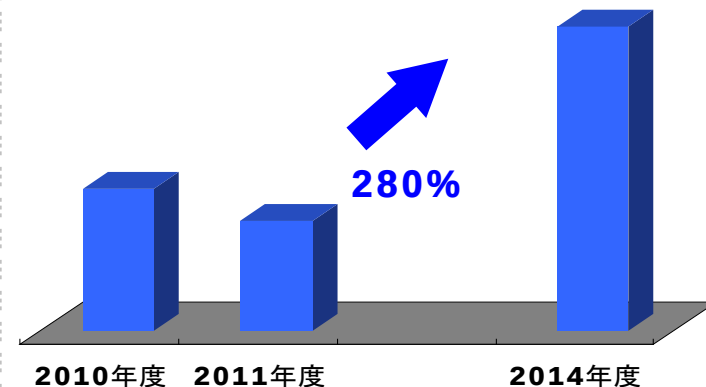
市場性

- ◆ 先進国は成熟した従来測量からモバイル3D計測へ移行
- ◆ 新興国は急拡大するインフラ整備に活用
(中国における携帯電話の普及に類似
= 既存勢力の妨げを受けない)

主要戦略

- ① 当社のコアコンピタンスであるGPS、イメージ解析技術の融合による**世界No.1商品の導入**
- ② **ITS (Intelligent Transport System) の基盤マッピングへの活用**
例: Google自動走行車用基盤マップ作成

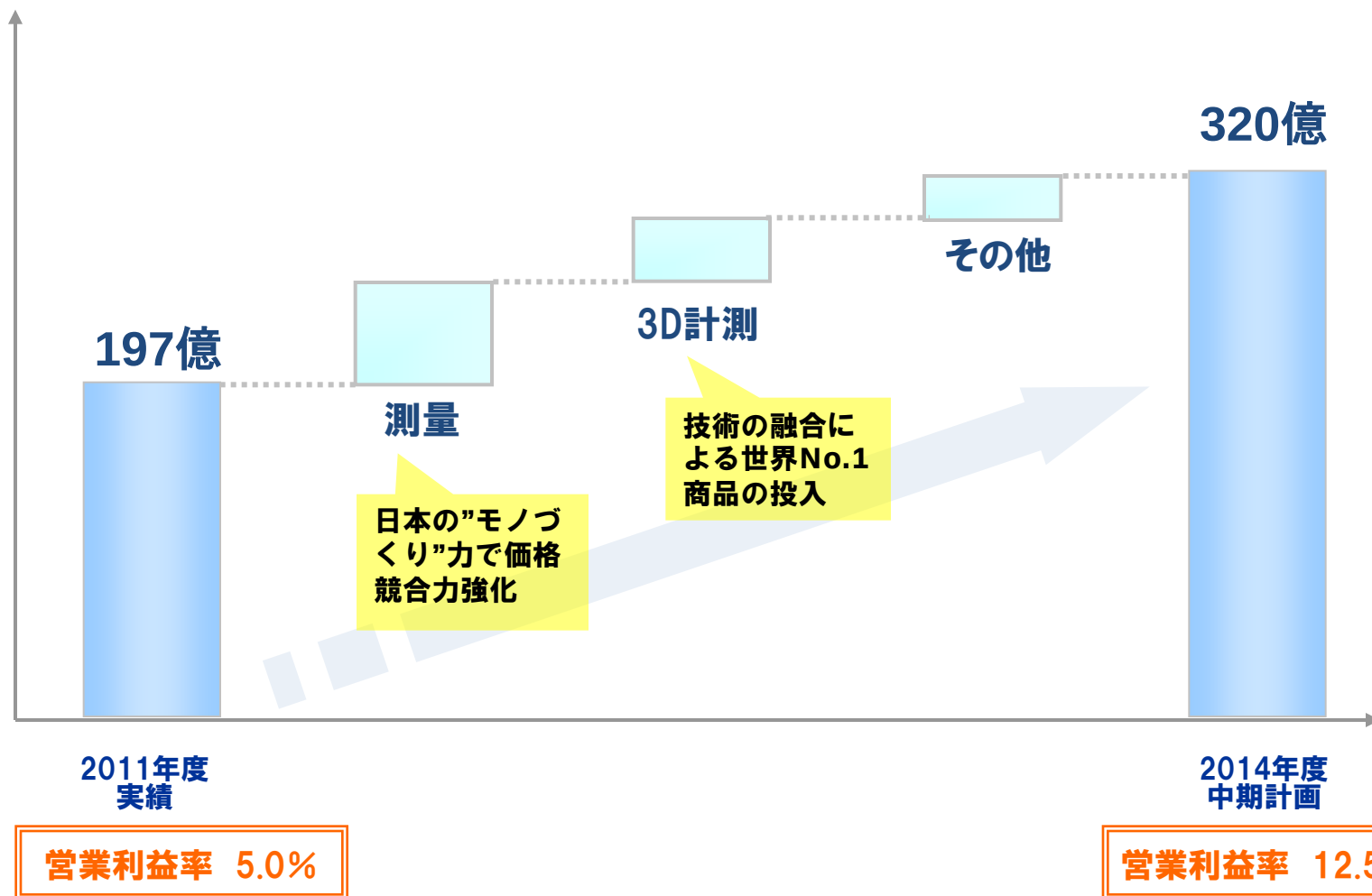
モバイル3D計測事業



分野別 連結売上高成長内訳



スマートインフラ・カンパニー

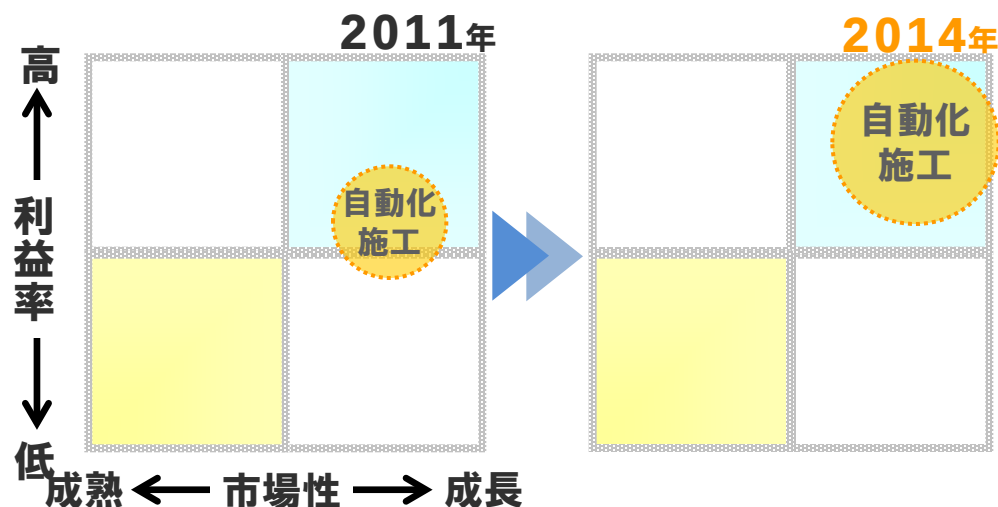


Ⅲ 事業別成長戦略

ポジショニング・カンパニー

～GPSを核にした新規事業分野で急成長を実現～

自動化施工事業〈土木工事の産業革命〉



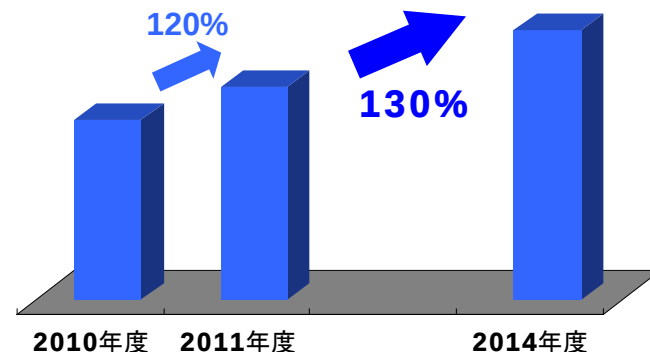
市場性

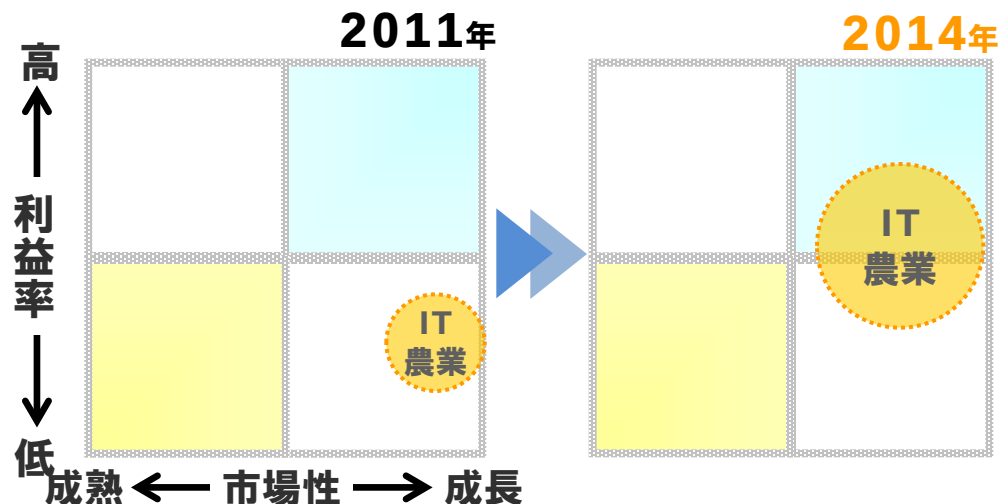
- ◆先進国では施工の効率化・省力化を推進し、**自動化施工の普及を促進**する
- ◆OEM市場の拡大

主要戦略

- ① 普及を目的とする**世界No.1商品の投入**
- ② 大手建機メーカーへの供給拡大

自動化施工事業



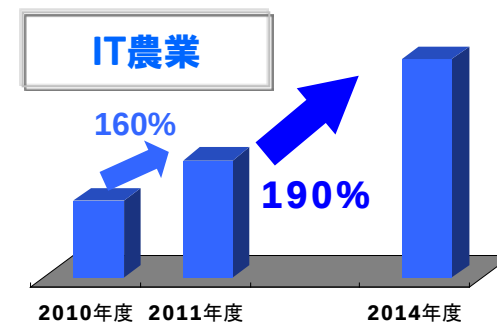
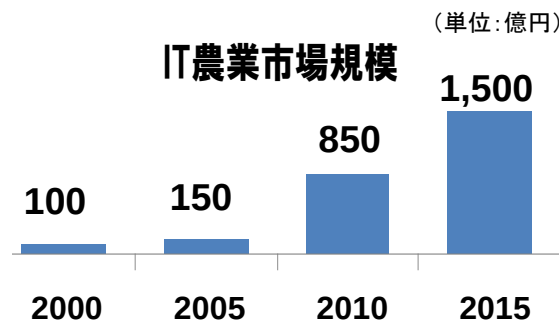


市場性

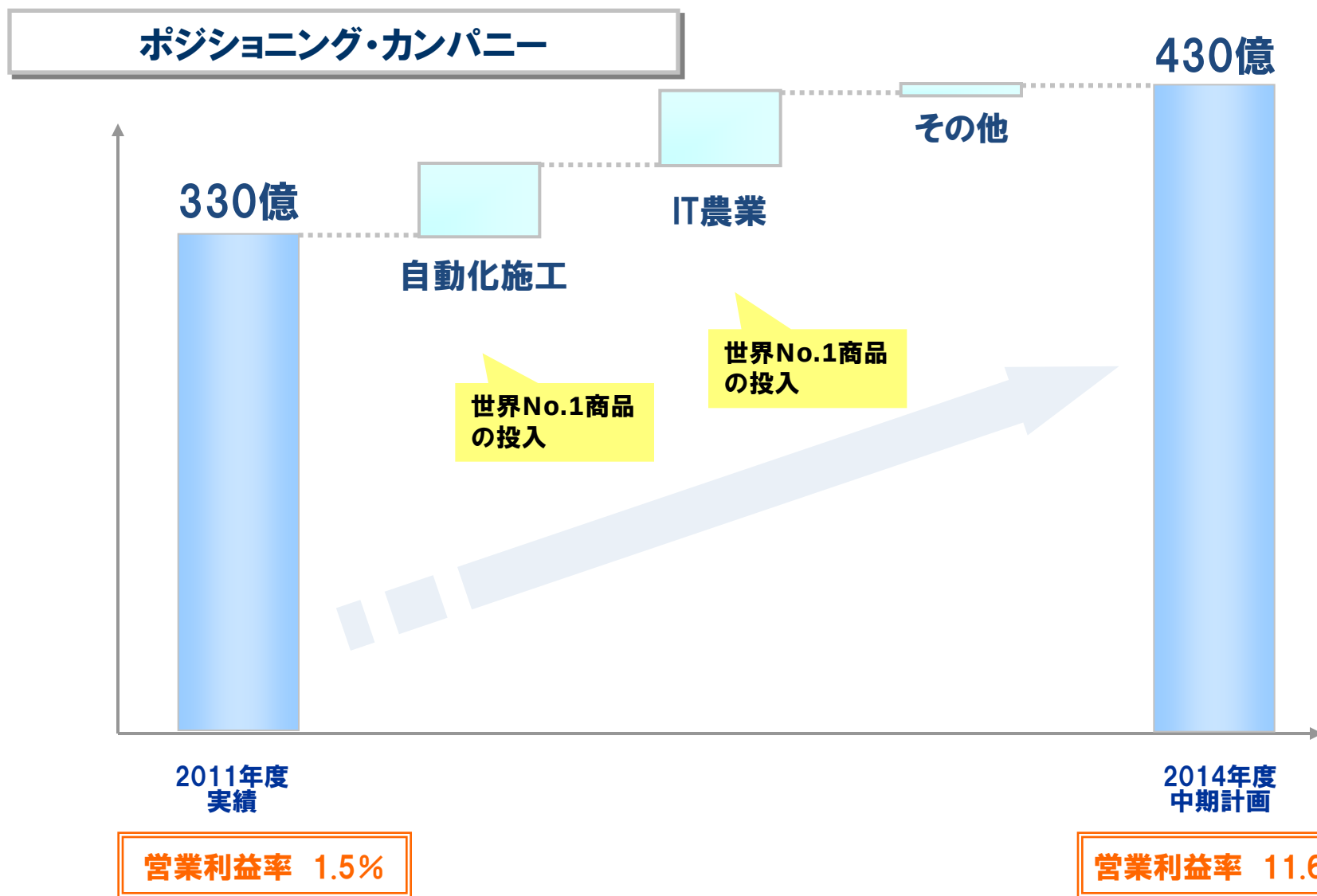
◆新興国の人口増加に起因する食糧不足の打開策として
農業のIT化・効率化は急拡大

主要戦略

- ① 世界No.1商品投入による市場獲得
- ② アライアンス提携による事業拡大でスケールメリットを活かす



分野別 連結売上高成長内訳



新製品の投入数 <スマートインフラ／ポジショニング>



	FY2009 ～ FY2011 (実績)	FY2012 ～ FY2014 (見込)	
		スマートインフラ カンパニー	ポジショニング カンパニー
破壊的イノベーション	2 機種	3 機種	3 機種
世界No.1	7 機種	10 機種	8 機種
世界初	2 機種	2 機種	6 機種
製品原価低減	2 機種	2 機種	3 機種
新興国市場向け	2 機種	1 機種	3 機種
合計	15 機種	18 機種	23 機種

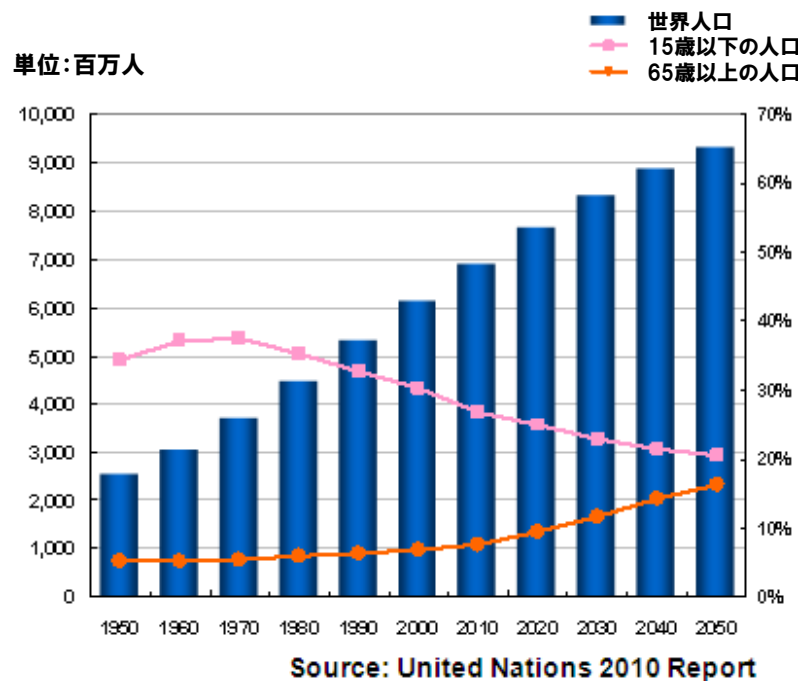
Ⅲ 事業別成長戦略

アイケア・カンパニー

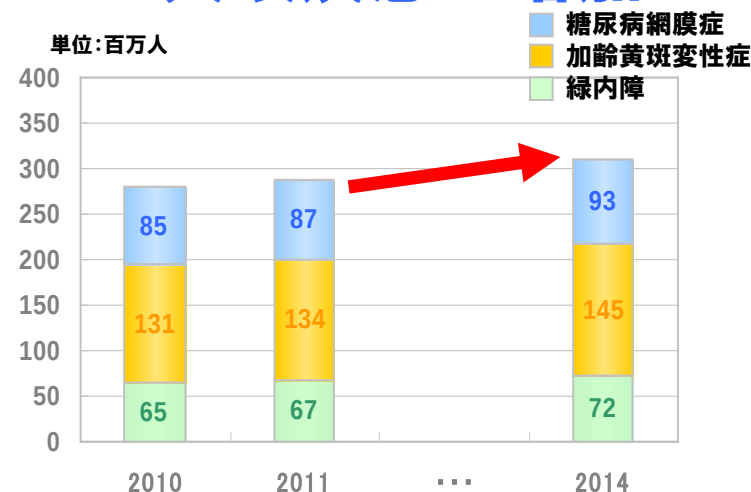
～World wideで安定した利益を創出～

◇ 世界的な高齢化の進行

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



◇ 3大眼疾患の増加

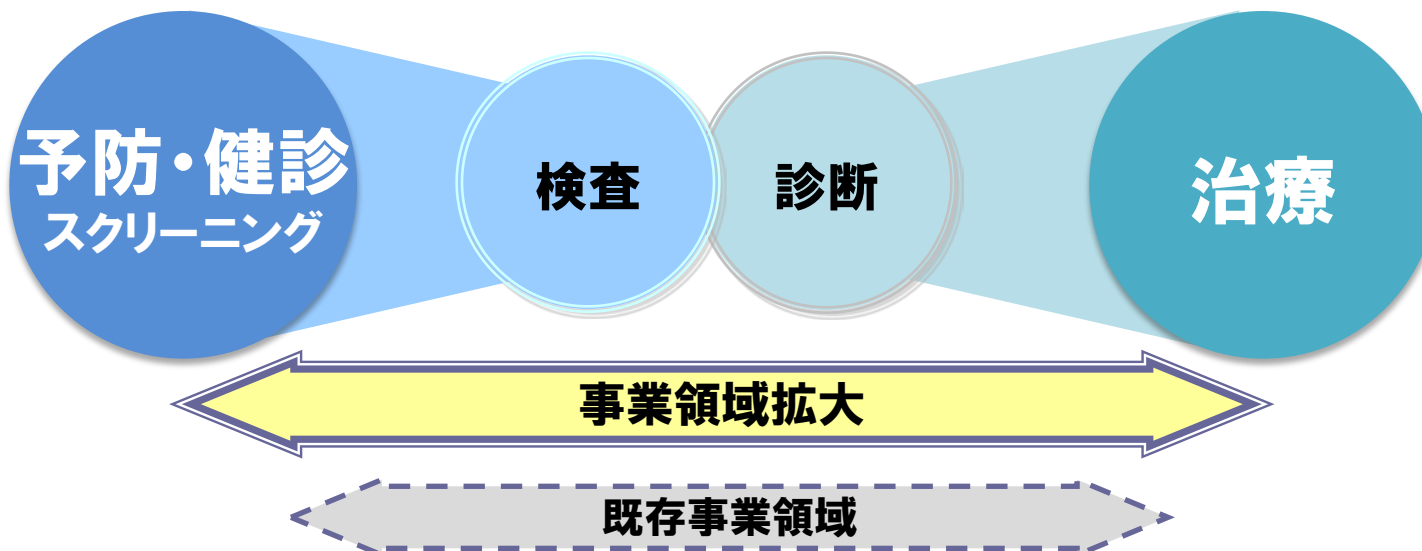


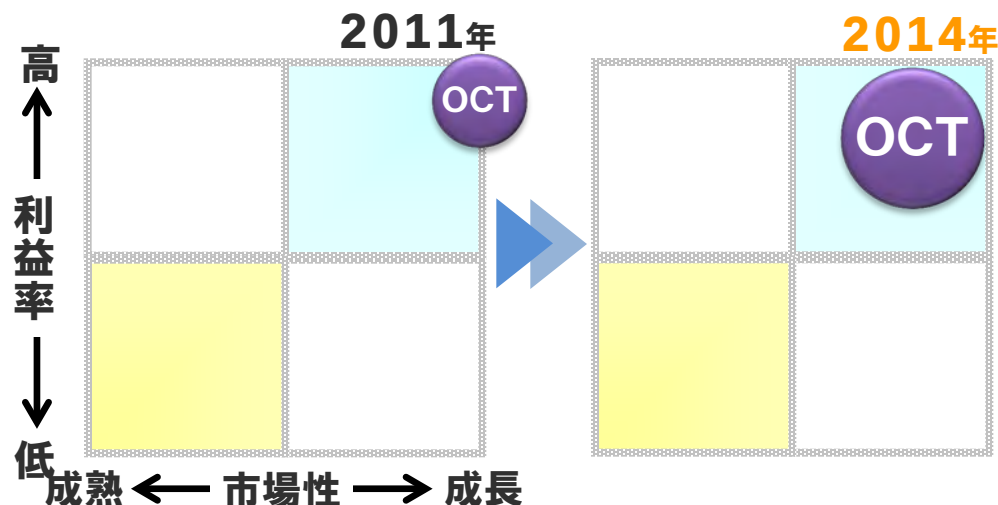
◇ 有用な製品群

	糖尿病網膜症	加齢黄斑変性症	緑内障
OCT	★★★★	★★★★	★★★★
レーザ装置	★★★★	★	★★
検査・診断機器	★★★★	★★★★	★★★★
眼科IT	★★★★	★★★★	★★★★

有用性/利用頻度: 大★★★★⇒★小

商品力・ラインアップを拡充！ 新しい事業領域に参入！





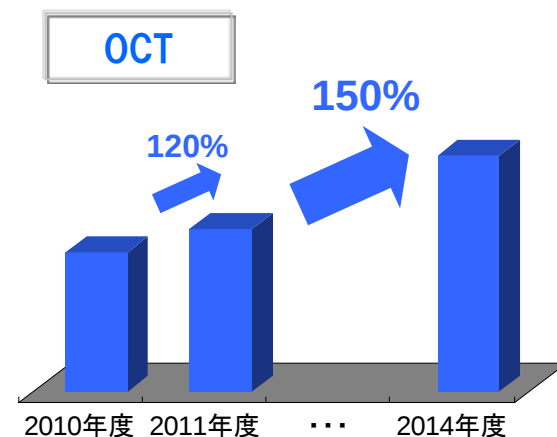
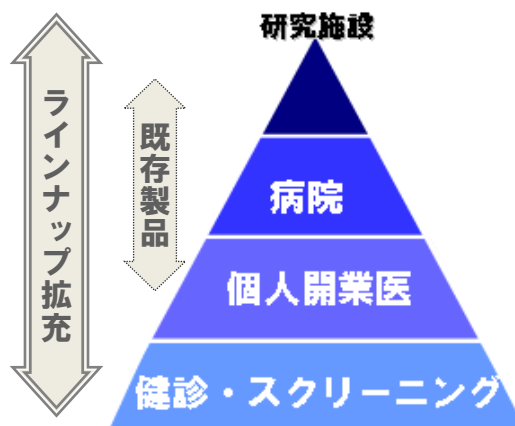
市場性

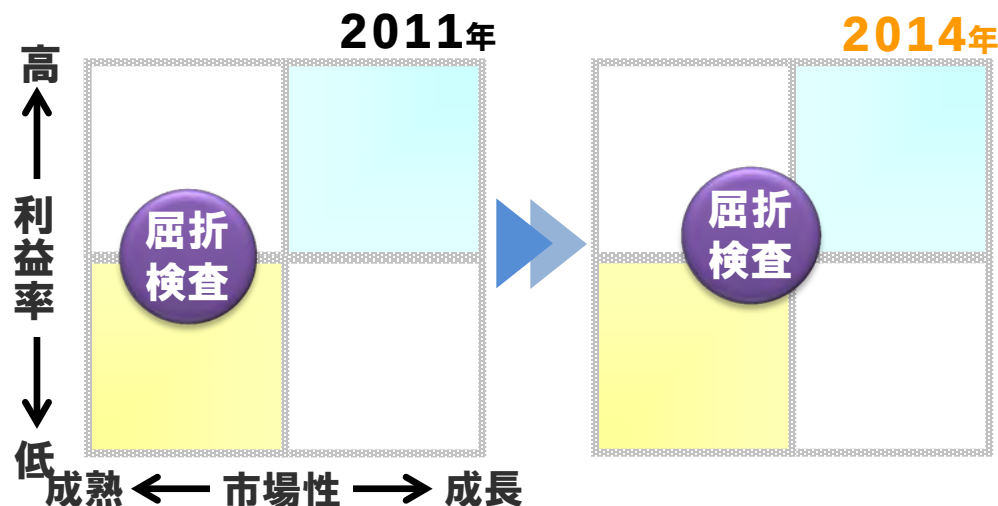
- ◆大病院から個人開業医まで
OCT市場は引き続き拡大
- ◆主要国で眼底スクリーニング・
健診に対するニーズの高まり

最先端OCT技術＋眼底カメラ実績No. 1でマーケットリーダー

主要戦略

- ① 業界トップの技術による**高解像・高侵達OCTハイエンド機種**の投入により市場最上層部を全て獲得
- ② 個人開業医・オプトメトリスト
健診市場向け**眼底イメージング低価格機種**を開発、投入





市場性

- ◆ 市場規模が大きい先進国は緩やかに成長
- ◆ 新興国の成長により市場拡大

製品原価の低減によりコスト競争力強化、利益率を維持

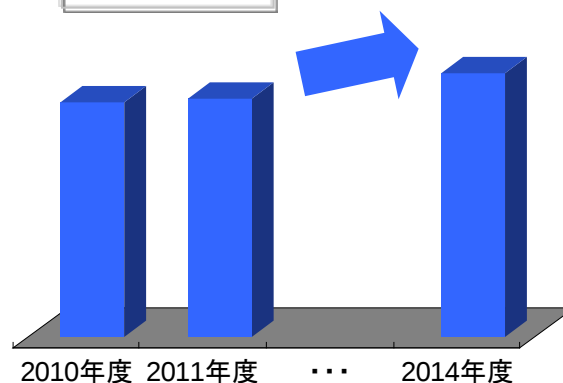
主要戦略

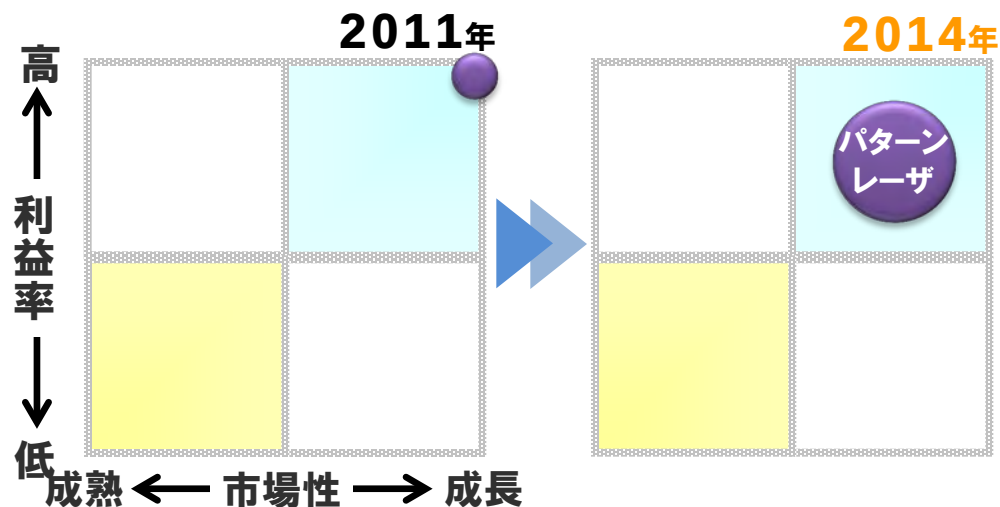
- ① プラットフォーム共通化と海外調達増、中国生産により原価低減(中国生産はCD 40%)
- ② 新興国向けモデルの投入により市場シェア拡大



検査・診断

110%





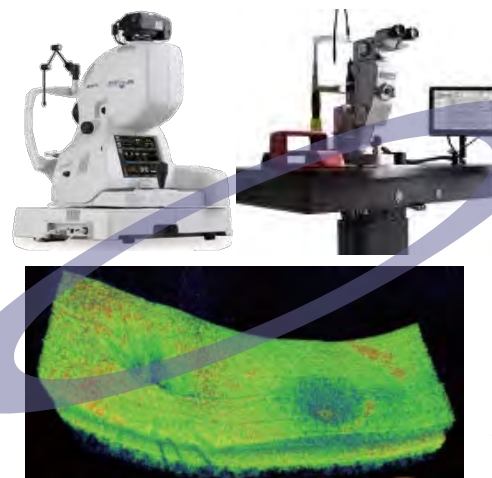
市場性

- ◆ 低侵襲治療に対するニーズの高まり
- ◆ 診断データに基づく正確な治療に対するニーズの高まり

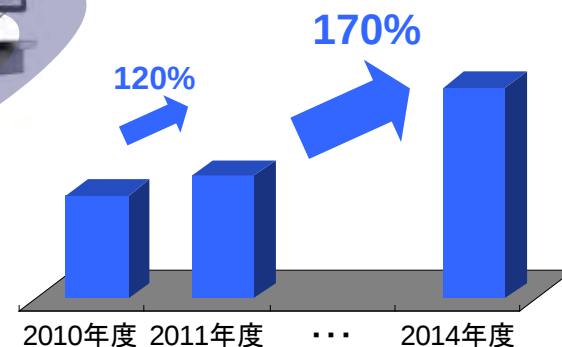
パターンレーザNo.1技術と診断機器とのシナジー効果創出に注力

主要戦略

- ① パターンレーザNo.1技術と新技術を駆使した**新製品開発**
- ② **眼底イメージング装置との連携**



治療器

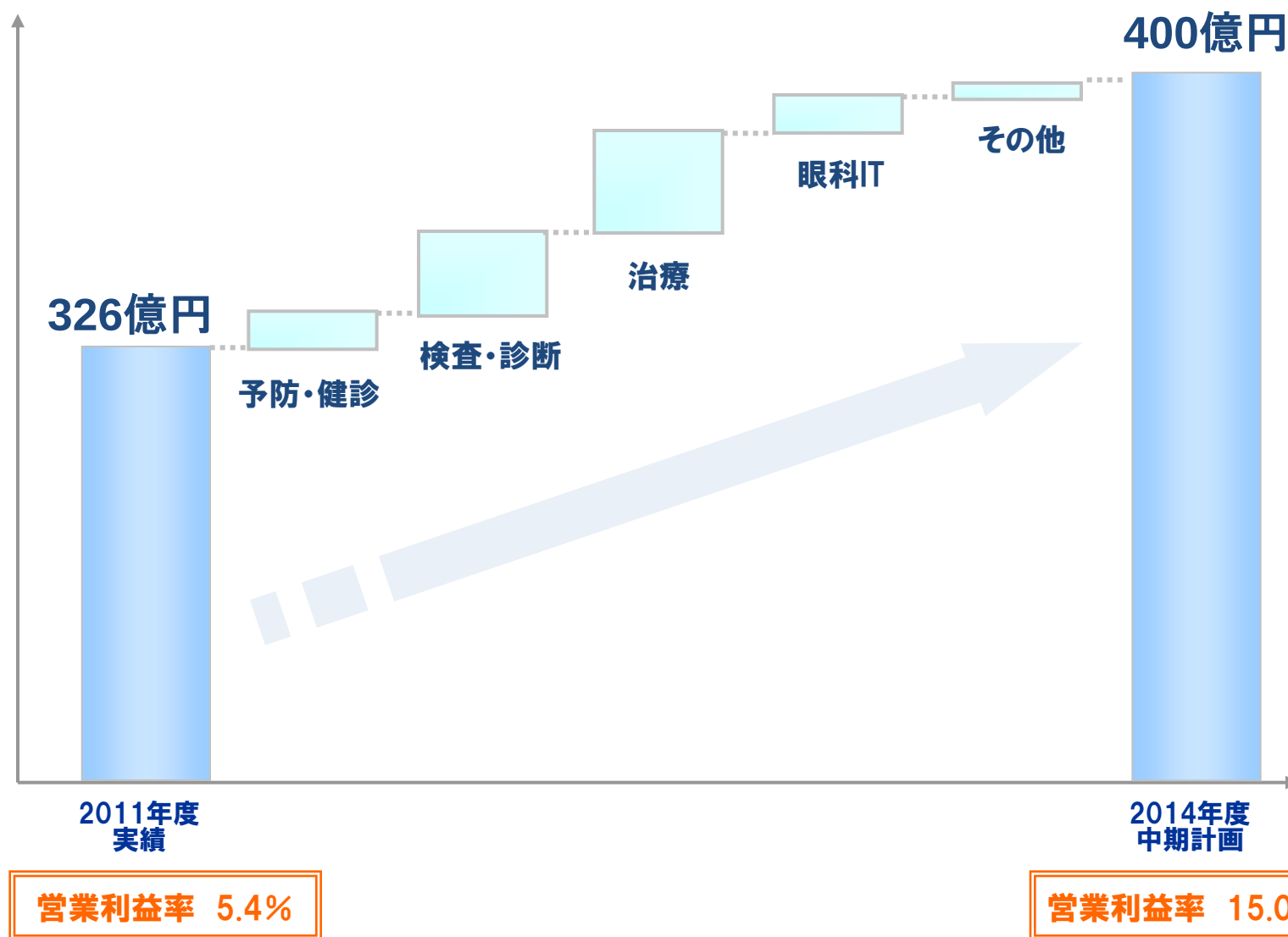


トータルソリューションプロバイダー【眼底IT】 〈データの一元管理〉



検査・診断・治療機器からデータの統合・診断支援まで
トータルソリューションを提供

分野別 連結売上高成長内訳



	FY2009 ~ FY2011 (実績)	FY2012 ~ FY2014 (見込)
破壊的イノベーション	0 機種	1 機種
世界No.1	1 機種	5 機種
世界初	2 機種	2 機種
製品原価低減	3 機種	7 機種
販売力強化	1 機種	2 機種
合計	7 機種	17 機種

市場からの評価(2012年)

当社の総合評価は世界で**No.1**

評価項目	TOPCON	順位
認知度	4.30点	1位
先進性／独自性	4.06点	2位
使いやすさ	4.15点	1位
品質	4.21点	2位
価値vs価格	3.71点	1位
営業 知識	3.93点	2位
営業 全般	3.89点	1位
サービス 全般	3.76点	1位
展示会	4.09点	2位
総合(購買意向)	3.89点	1位

2014年目標

全項目
世界No.1

仏グローバルヘルスケア市場調査会社
(I社)による2012年アンケート調査
調査対象国：日本/米国/ドイツ/スペイン/中国/インド/ブラジル
調査対象者：眼科 / 眼鏡店 計700名
5点法による採点



Creating new possibilities

IV 参考資料

(単位:億円)

← 中期経営計画2014 →

連結	2011	2012	2013	2014
設備投資	34	34	30	30
(減価償却費)	31	40	40	40
研究開発費 (売上高研究開発費比率)	87 (8.8%)	97 (9%)	108 (9%)	117 (9%)
投資・融資	6	30	30	50

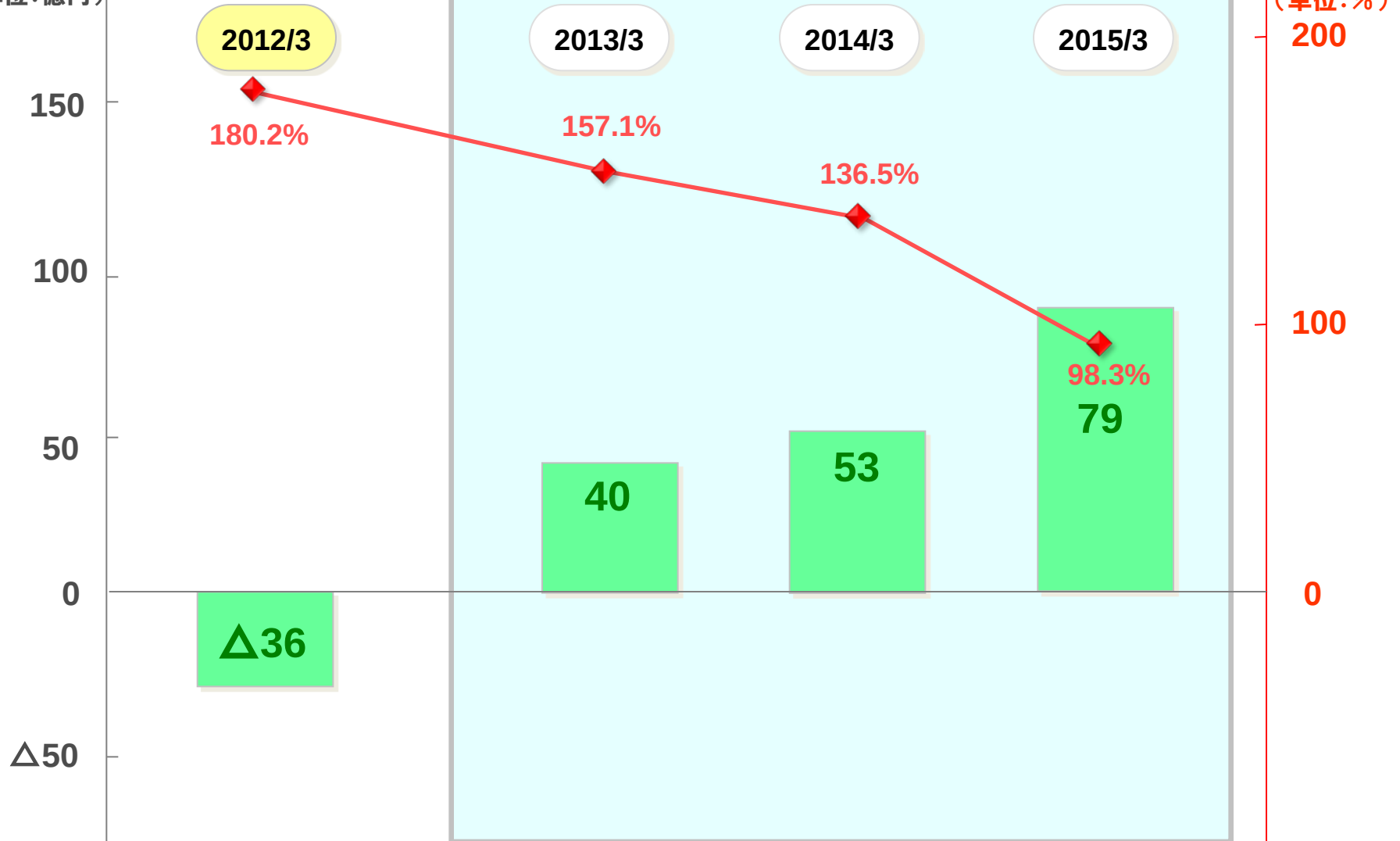
連結キャッシュフロー

フリーキャッシュフロー
D/Eレシオ



中期経営計画2014

キャッシュフロー
(単位:億円)

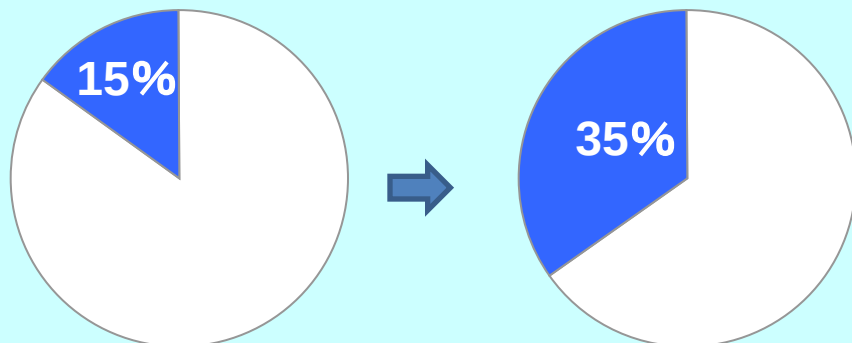


中期アクションプラン



新分野売上高比率

新製品の投入
販売チャンネルの開拓

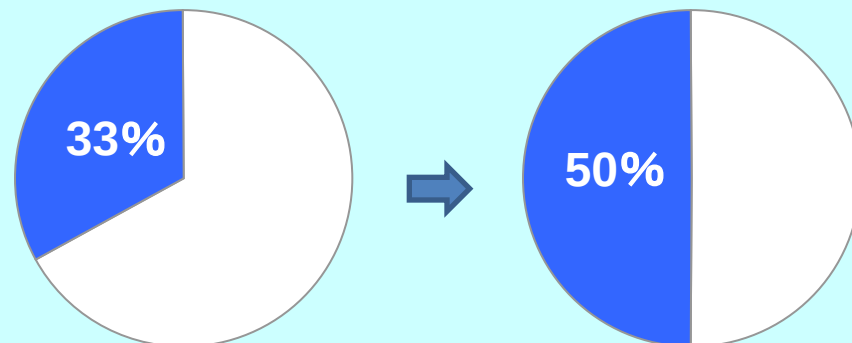


2011年度

2014年度

新興国売上高比率

新興国向け製品開発
価格競争力強化

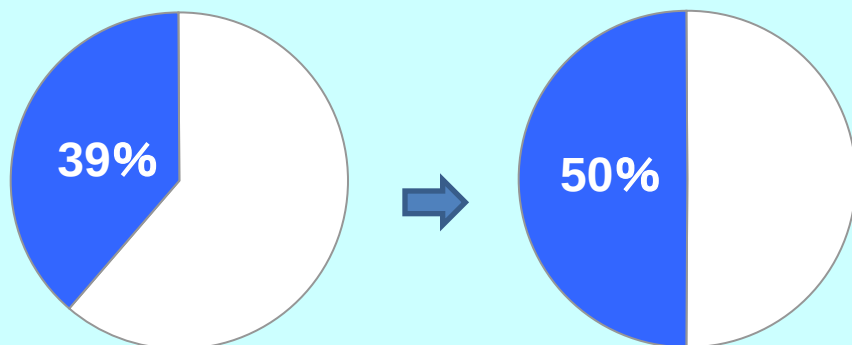


2011年度

2014年度

海外生産高比率

中国生産の拡大

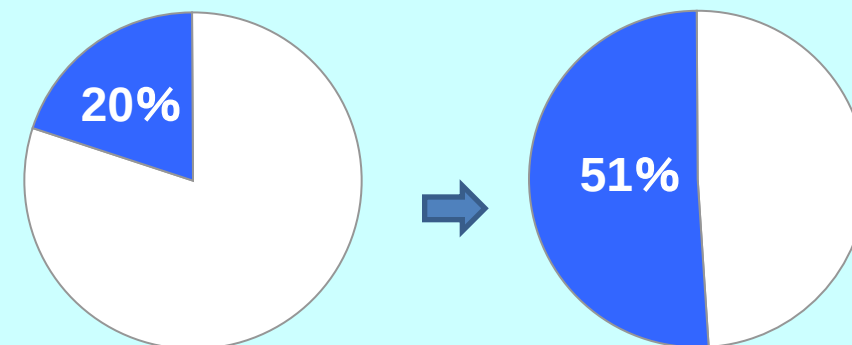


2011年度

2014年度

新製品売上高比率

世界初、No. 1商品投入
V A商品の強化



2011年度

2014年度

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。



お問合せ先

株式会社トプコン 経理グループ 広報・IR部

TEL : 03-3558-2532

E-mail: investor_info@topcon.co.jp

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