

中期経営計画

第50期～第52期

(2022.3月期～2024.3月期)

MODE2023

2021年5月12日

株式会社日本エム・ディ・エム

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は、様々な要因により大きく異なる可能性があります。

アジェンダ

- ・「MODE2020」の振り返り
- ・10年後の目指す姿、社会貢献等
- ・「MODE2023」の中期経営方針、定量目標等
- ・「MODE2023」の重点施策

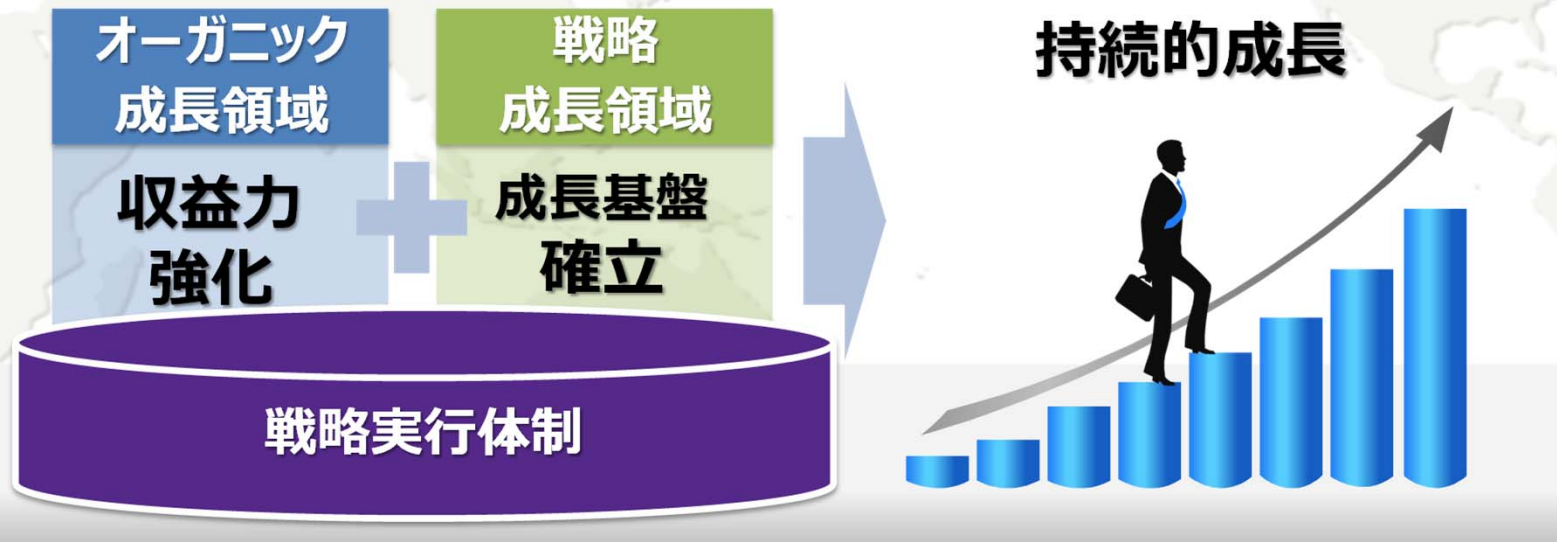
- ・「MODE2020」の振り返り

「MODE2020」の振り返り：総括

新型コロナウイルス感染症の影響あったが 成長基盤を強化

(中期経営方針)

オーガニック成長領域における収益力の強化と、
戦略成長領域における基盤を確立すると共に、戦略実行体制の強化を図り、
中長期的に利益の伴った持続的成長を実現する



「MODE2020」の振り返り：重点施策

新型コロナウイルス感染症の影響により、製品開発、薬事承認取得に遅れが生じ、営業活動制限等により市場シェア拡大は限定的となった。

重点施策

		オーガニック成長領域	戦略成長領域
①	製品開発力・製造力の強化	● 高付加価値製品の開発	● 自社新規製品開発 ● NTK社技術付与による商品高付加価値化 ● 北米自社工場製造能力の拡大
②	海外ビジネスの拡大	● 北米：人工関節シェア拡大	● 北米：股関節骨折治療へ参入 ● 中国：人工膝関節販売基盤の確立 ● オーストラリア：販売ビジネス開始
③	日本市場における注力販売製品分野のシェア拡大	● 注力販売製品分野のシェア拡大 ● 注力販売製品分野の周辺機器の調達	● NTK社開発商品の販売 ● 高付加価値製品の販売
④	更なる効率化とSCM強化	● SCM強化：インプラント/医療工具最適化 ● IT活用：サービス強化と業務効率改善	● 海外調達（中国・仏・独など）強化によるインプラント/医療工具の原価低減

「MODE2020」の振り返り：定量目標

20年3月期に1年前倒しでほぼ中計目標を達成し好調に推移したが、21年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響（▲32億円の減収要因）により目標を下回った。

(単位：百万円)	19年3月期		20年3月期		21年3月期	
	実績/目標	百分比	実績/目標	百分比	実績/目標	百分比
売上高	16,728 /15,750		18,083 /17,000		16,738 /18,700	
営業利益	2,234 /2,250	13.4% /14.3%	2,644 /2,450	14.6% /14.4%	2,168 /2,800	13.0% /15.0%
経常利益	2,208 /2,100	13.2% /13.3%	2,581 /2,300	14.3% /13.5%	2,125 /2,600	12.7% /13.9%
当期純利益※	1,984 /1,500	11.9% /9.5%	2,164 1,650	12.0% /9.7%	1,664 1,900	9.9% /10.2%
自己資本利益率	14.0% /11.3%		13.5% /11.4%		9.3% /12.3%	

※親会社株主に帰属する当期純利益

※「MODE2020」想定レート：106円、19/3実績：110.70円、20/3実績：109.11円、21/3実績：106.17円

「MODE2020」の振り返り：財務戦略

医療工具等成長投資を目標通りに実施し、且つ、目標を上回るフリーキャッシュフローを創出、D/Eレシオを改善し、財務体質を強化した。

キャッシュフロー

- 営業CF：**77億円**
75億円創出
- FCF：**24億円**
20億円創出
- 自己資本比率：
70% **74.3%**

成長投資

- 設備投資：**52億円**
55億円
主に成長分野医療工具に投資
内、製造設備投資：
5億円 **1.5億円**
(投資額減少でも目的達成)

在庫及び 資金調達

- 在庫：**28億円増**
20億円増
- D/Eレシオ：
20% **16.5%**
戦略成長分野への投資が必要となる場合は、有利子負債を主体とし、D/Eレシオ50%を許容

株主還元

- 安定配当方針を堅持
每期1円増配
(9円～11円(予定))

- ・ **10年後の目指す姿、社会貢献等**

10年後の目指す姿：

10年後の目指す姿

当社グループ独自の付加価値を提供し、患者様のQOL向上、
医療機関の収益性改善に資する**魅力**ある会社

(日本内資企業で売上高首位、世界整形外科市場で**15位**以内を目指す)

経営方針

日米共同開発を基軸に、医療機器の開発・製造・輸入・販売を通して、日本だけでなく世界の
医療マーケットに真に価値ある医療機器を提供していくことで、**医療に貢献すること**

経営理念

最先端の優れた医療機器の開発と販売を通じて、**医療に貢献する**

10年後の目指す姿：課題

日本国内市場で更なる成長を実現するには**上位外資企業との競争不可避**。
米国を中心とした海外市場ではシェア低く成長機会大。

社会の変化

- 感染症の脅威による既存産業、経済パラダイムの急激な変化、先行き不透明な時代への対応
- **環境問題等、社会課題解決SDGsへの企業貢献への期待**
- 世界の人口爆発
- 先進国における高齢化の進展
- 不安定な政治、国際情勢

整形外科市場の変化

- 社会保障費抑制の高まり
- 医療ニーズの高度化・多様化
- QOL向上ニーズの高まり
- 技術革新、ITデジタル活用による進化
- ヘルスケア産業への異業種の参入

利益を伴った持続的成長

10年後の目指す姿：日本国内市場の現状

日本国内市場で更なる成長を実現するには上位外資企業との競争不可避。

日本国内
整形外科系市場
2,500億円

7位

4%

当社

内資

外資

外資

外資

外資

外資

その他

人工関節

6位

骨接合材料

4位

脊椎固定器具

7位

※矢野経済研究所「メディカルバイオニクス（人工臓器）市場の中期予測と参入企業の徹底分析」を参考に当社作成

10年後の目指す姿：ESG対応とSDG s

当社グループは、ESG活動を通して企業の社会的責任（CSR）を果たすと共に、SDG s（持続可能な開発目標）に貢献します。

ESG区分	重視する課題、活動	SDG s
環境（E）	- 環境保全への社員一人一人の意識付け - リサイクル物流資材活用、廃材削減 - 電力消費量削減	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 具体的な対策を
社会（S）	- 途上国（ex.ホンジュラス）への医療支援 - QOL向上（有効性・安全性の高い製品提供） - CMS（キャリア・マネジメント・システム）の推進 - 多様性（ダイバーシティ・マネジメント）の実施 - 労働安全衛生の実施	1 貧困を なくそう 3 すべての人に 健康と福祉を 5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も 10 人や国の不平等 をなくそう 12 つくる責任 つかう責任
ガバナンス（G）	- コーポレートガバナンスコード遵守 - リスクマネジメントの強化 - コンプライアンス、業界ルール遵守 - 品質管理「ISO13485：ISO9001」の徹底 - グローバル・サプライチェーンの効率化	10 人や国の不平等 をなくそう 12 つくる責任 つかう責任 16 平和と公正を すべての人に

- ・「MODE2023」の中期経営方針、定量目標等

「MODE2023」：中期経営方針

治療成績の向上等、様々な
医療現場ニーズへの対応に加え、
治療価値向上（安全性・有効性、入院期間短縮による治療収益改善
など）に資するサービス（インプラント・医療工具、手術支援システムなど）を、
より高い専門性をもってタイムリーに医療現場に提供し、患者の
QOL向上に貢献する。



「MODE2023」：QOL向上

治療価値向上に資する製品導入等により、健康寿命延伸等、QOL向上に貢献する。

QOL向上に貢献する

■ 健康寿命 ■ 日常生活に制限のある期間

12.4歳

治療価値向上

- 治療方法（フﾟ㇏入）
- 治療効果（ア㇏カ㇏）

女性：74.8歳

平均寿命
87.1歳

健康寿命延伸

男性：72.1歳

8.8歳

平均寿命
81.0歳

※厚生労働省「令和2年版 厚生労働白書」 2016年度データを参考に当社作成

「MODE2023」：重点施策

中期経営方針に従い、利益の伴った持続的成長を実現するため、重点施策を実行し10年後の目指す姿「魅力ある会社」の実現を目指す。

① 海外ビジネスの 拡大

- **北米**：2桁成長継続
大腿骨頸部転子部骨接
治療分野参入
- **中国**：現地製造販売準備。ODEV製品輸入販売で中国市場開拓、販売基盤の確立
- **オーストラリア**：ODEV製品輸入販売開始。手術支援システム導入、販売網の確立

② 開発・調達力の 強化

- **新規性、競争優位性**
ある高付加価値製商品・
工具・サービス等の調達・開
発の強化
- 開発プロセス改善、関連部
署との連携、合意形成の
強化
- **製造原価低減**、自社製
造能力拡大
- 不具合低減に向けた上市
前品質の向上

③ 人材・組織の 専門性強化

- 個人及び組織の
専門性を強化
- **事業開発部の新設**
(新規性等商品調達、治療
価値向上に資するサービスの
開発)
- 戦略実行体制強化のため
の積極的な**人材投資**
(人員増)

④ デジタル化の 推進

- **術前計画、手術支援
システム・サービス等、
医療従事者への高付加
価値サービス開発**
- 非対面ツール開発導入によ
る顧客リレーションの維持、
強化
- ITシステム強化による在庫
運用可視化、製造管理、
日常業務等の更なる
効率化

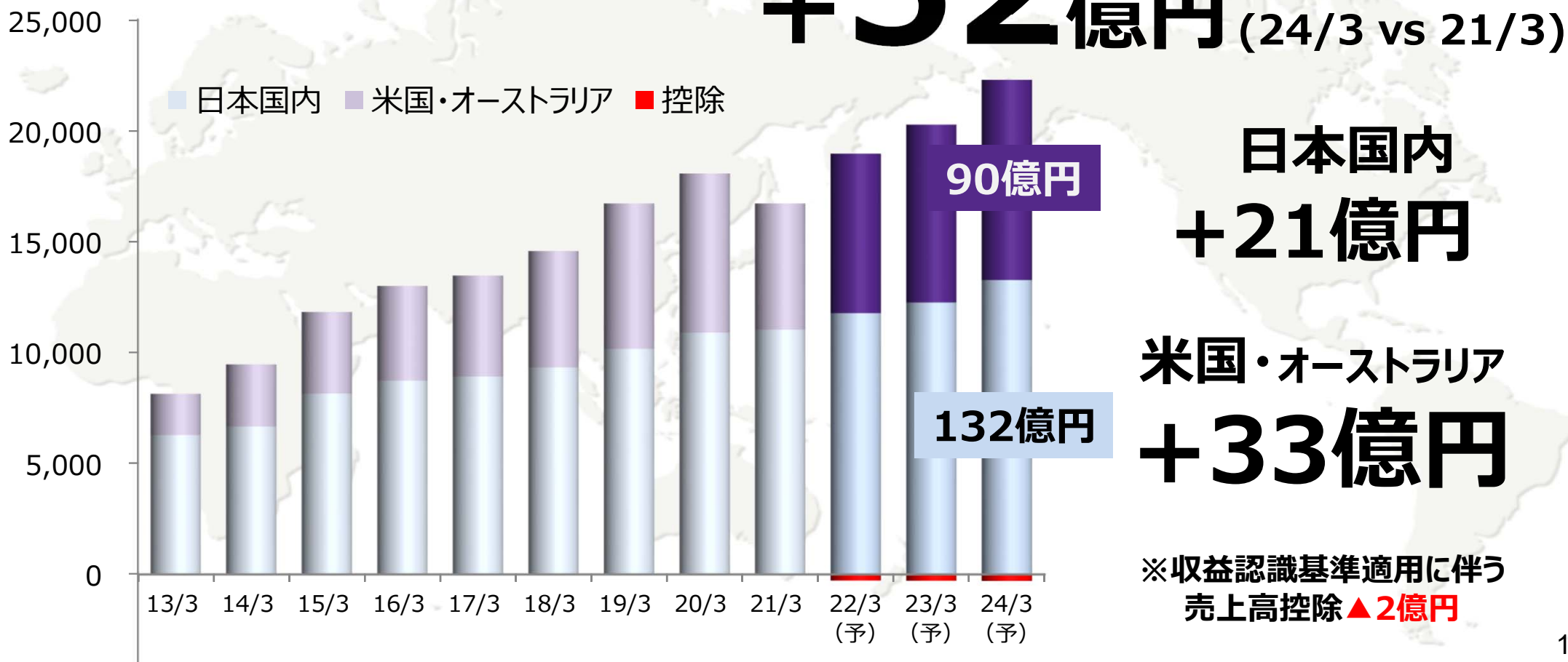
「MODE2023」：定量目標

売上高は、市場成長率を上回る高成長を実現するとともに、売上原価低減・販管費効率化等により収益性を維持・向上させ、且つ、成長投資を実施しROICを向上する。

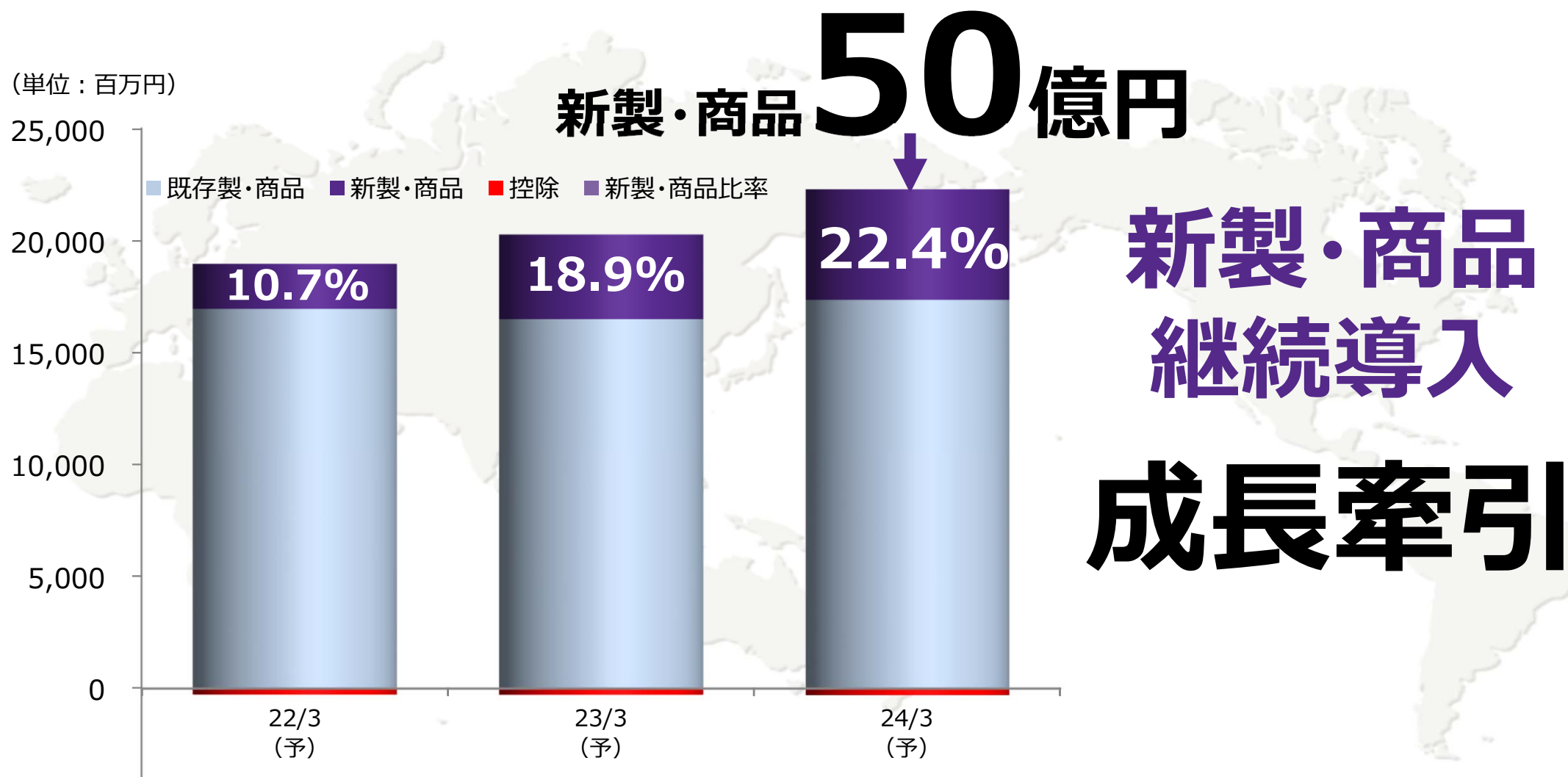
(百万円)	第50期		第51期		第52期		第49期実績対 第52期目標比較
	目標	百分比	目標	百分比	目標	百分比	
売上高	18,700	100.0%	20,000	100.0%	22,000	100.0%	+5,262 (+31.4%)
営業利益	2,700	14.4%	3,000	15.0%	3,500	15.9%	+1,332 (+61.4%)
経常利益	2,650	14.2%	2,950	14.8%	3,400	15.5%	+1,275 (+60.0%)
当期純利益	1,800	9.6%	2,000	10.0%	2,300	10.5%	+636 (+38.2%)
ROE (%)	9.2%		9.5%		10.0%		
ROIC (%)	8.1%		8.5%		9.0%		

「MODE2023」：連結売上高推移【増加額】

(単位：百万円)



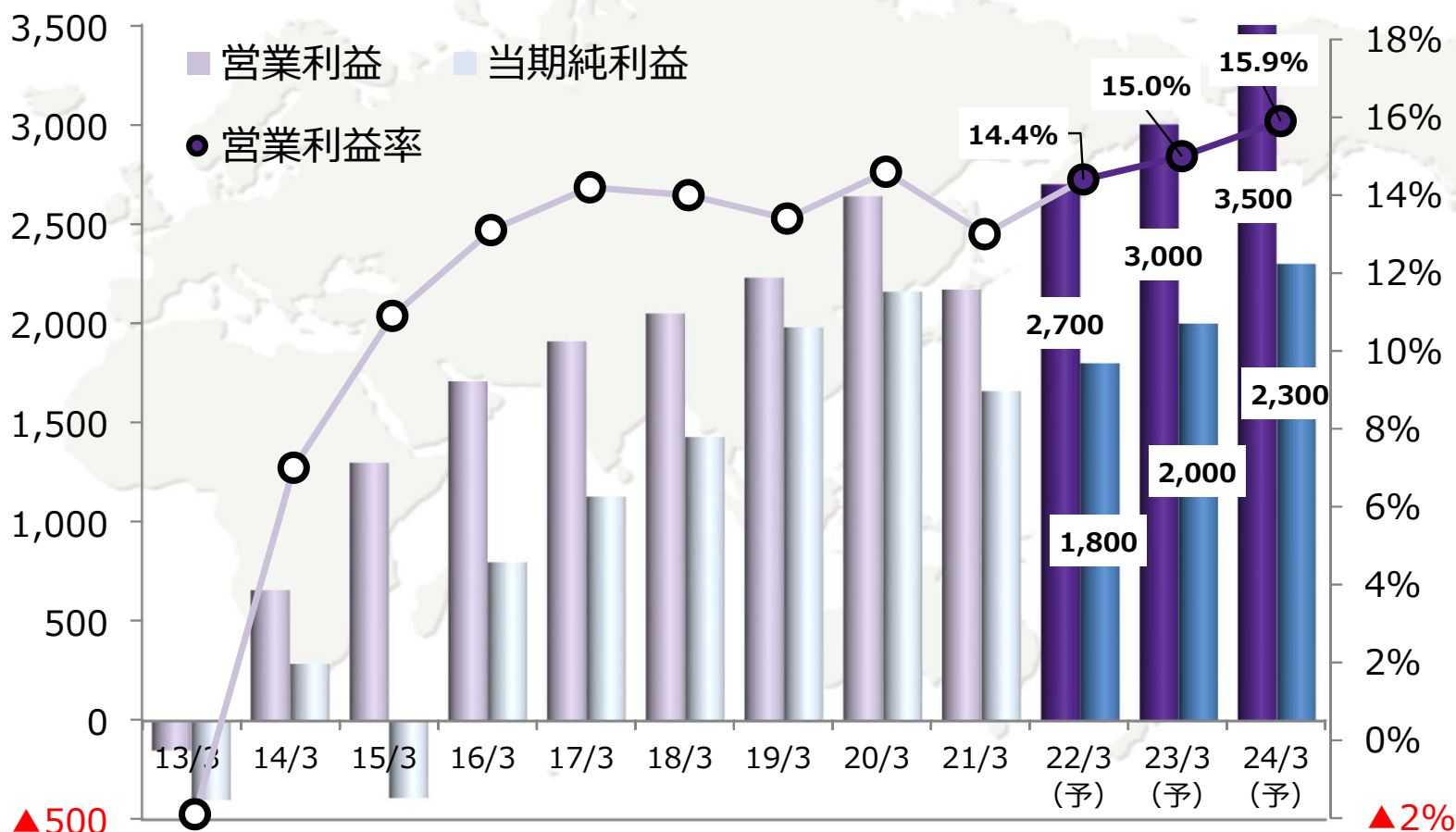
「MODE2023」：連結売上高推移【新・既存別】



「MODE2023」：営業利益・当期純利益推移

利益の伴った持続的な成長を実現する

(単位：百万円)



24/3(予)
営業利益
21/3比
+13億円
収益性向上
営業利益率
15.9%

「MODE2023」：財務戦略

10年後の目指す姿「魅力ある会社」に向け、成長のための積極的な設備、在庫投資を継続するとともに、確実にフリーキャッシュフローを創出し、財務体質を強化する。

①キャッシュフロー

- 営業CF：
80億円創出
- FCF：
20億円創出
- 自己資本比率：
75%※

②成長投資

- 設備投資：
60億円
(主に医療工具・製造設備投資。別途、中国合併企業出資：3億円)

③在庫及び 資金調達

- 在庫：
20億円増
- Net Debt：
マイナス※
(実質無借金)

④ステーク ホルダー還元

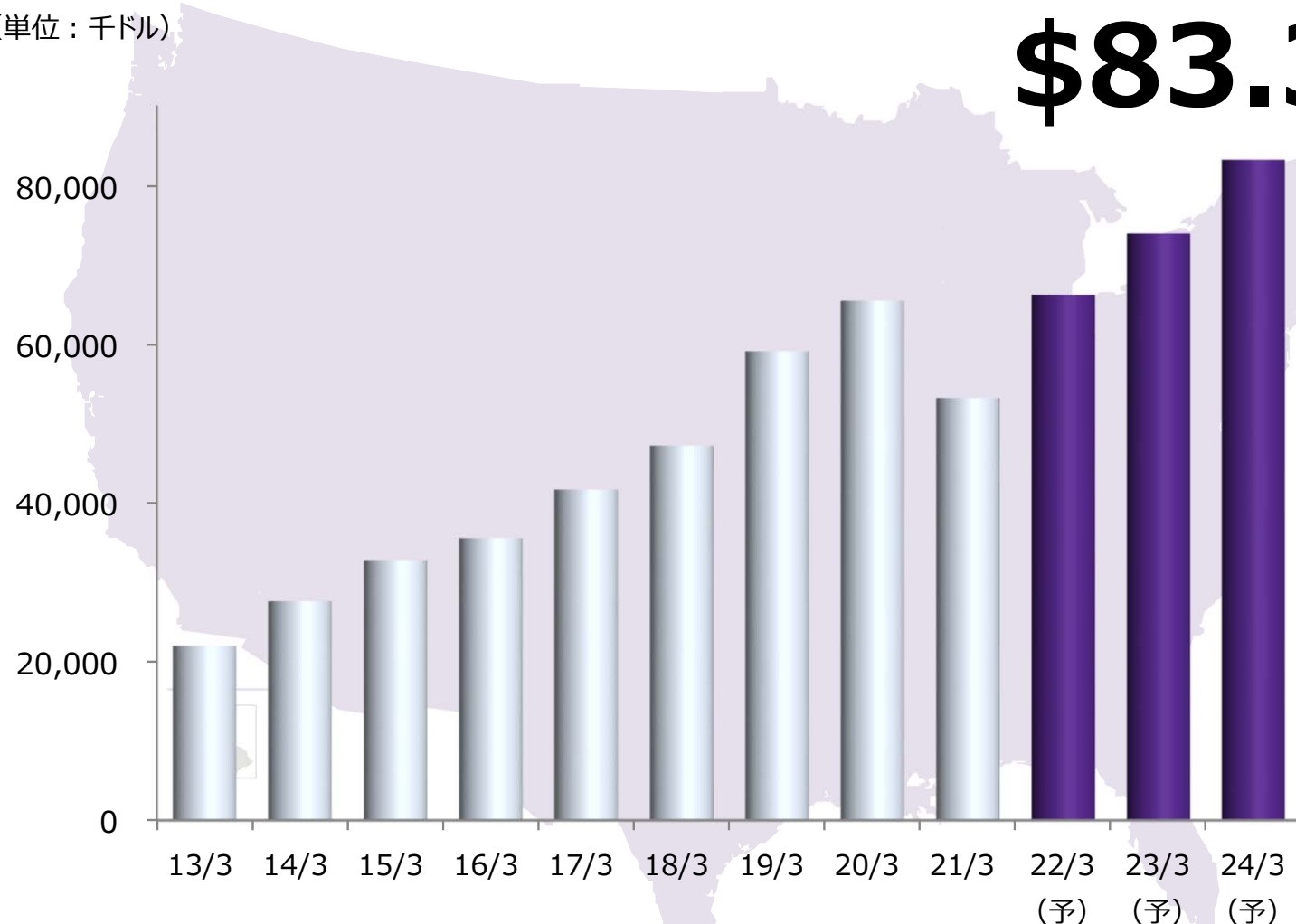
- **安定配当**
- 顧客：QOL向上
- 社会貢献
(ESG、SDGs)

※資本政策、更なる成長戦略投資等が必要となる場合を除く。

- ・「MODE2023」の重点施策

重点施策①海外ビジネスの拡大：米国

(単位：千ドル)



\$83.3M

2桁成長

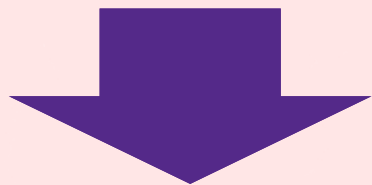
**新製品導入
&
大腿骨頸部転子部
骨接治療分野参入**



重点施策①海外ビジネスの拡大：中国

中国市場環境：

- 2021～25年までの5年間に60歳以上の高齢者人口は3億人を超えると見込まれ、人工関節市場は今後も拡大が続く。
- 一方、中国の省政府が中国国産品の使用を推奨する政策を取り始めたことから、価格リスク、収益性悪化の懸念がある。



Waston社とODEV社は、中国合弁会社を設立し、「**ODEV 社製人工関節製品の技術・品質を備えた、価格競争力のある中国現地生産品の製造、販売**」を開始する。

'21年～'23年
ODEV製品輸入販売で中国市場開拓、販売基盤の確立
中国生産品の薬事承認取得

'24年
中国現地生産品
販売開始予定

一般的に中国現地生産品の薬事承認取得には3年を要す

重点施策① 海外ビジネスの拡大：オーストラリア

オーストラリア市場環境：

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響もあり、ODEV製品の薬事承認取得に遅延傾向。
- ・ 人工関節治療についてIT活用による様々な先進的ソリューションニーズが高く、また、治療成績重視の市場で参入障壁が高い。
- ・ 一方、保険償還価格も他市場との比較において高い設定。



オーストラリアでの販売事業は当社グループにとって**製品の安全性・有効性のエビデンス**となることに加え、収益においても貢献するものと期待する。

'21年
ODEV製品輸入販売開始

'22~'23年
症例実績を積上げ治療成績
(安全性・有効性) データを
蓄積

一般的に保険適用には薬事承認取得後、
2年間程度の症例実績積上げを要す

重点施策②開発・調達力の強化

医療現場の様々なニーズに対応すべくODEV社との日米共同開発により適応症例拡大に向けたインプラントの開発、治療価値向上に資する新規性のあるインプラント・医療工具を開発、また、自社開発が困難と思われる新素材インプラントや手術支援システムなどを外部調達する。



重点施策③人材・組織の専門性強化

戦略実行能力を高めるため、営業職だけでなく、非営業職においても様々な分野における専門性を強化する。また、2021年4月に事業開発部を新設することで新規性のある商品調達や、治療価値向上に資するサービスを強化する。

当社の強み＝
営業力



専門性強化



組織の専門性強化

戦略実行能力

事業開発部

新規性・治療価値向上に資する
製品・サービスの調達、開発



重点施策④デジタル化の推進

- 非対面ツールの提供によりウイズ・アフターコロナ下におけるサービスを強化し、顧客リレーションの維持強化に加え、整形外科分野における術前計画・手術支援システムの提供など高付加価値なデジタルサービスの提供を目指す。
- SCM本部、非営業部門を中心に、ITシステム強化による在庫運用や業務の更なる効率化を推進する。

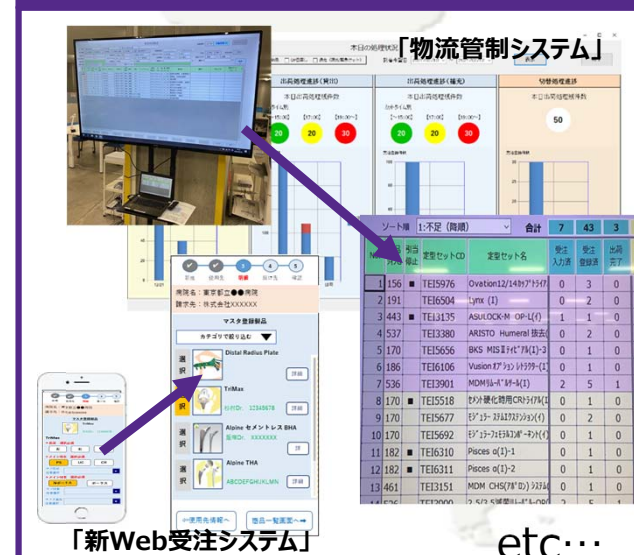
術前計画・手術支援システム



非対面ツール

- VR手術トレーニングツール
 - リモート立ち会いツール
 - リモートエデュケーションプログラム
 - アプリ・SNS
 - 手術手技、器械説明動画拡充
- etc...

業務効率化





日本エム・ディ・エム

JAPAN MEDICAL DYNAMIC MARKETING



ORTHO

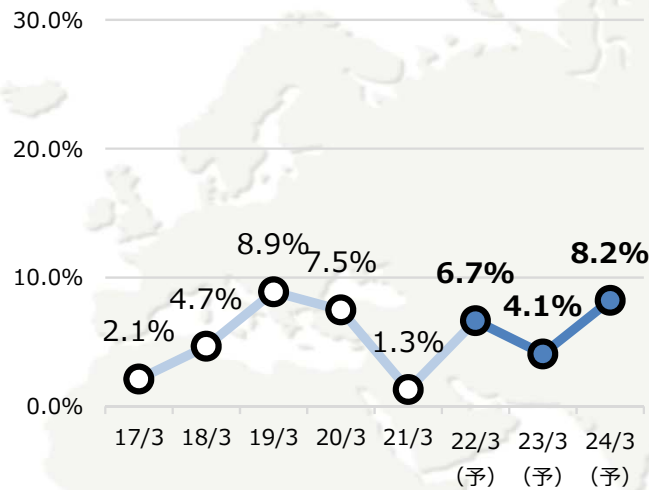
DEVELOPMENT®

Appendix



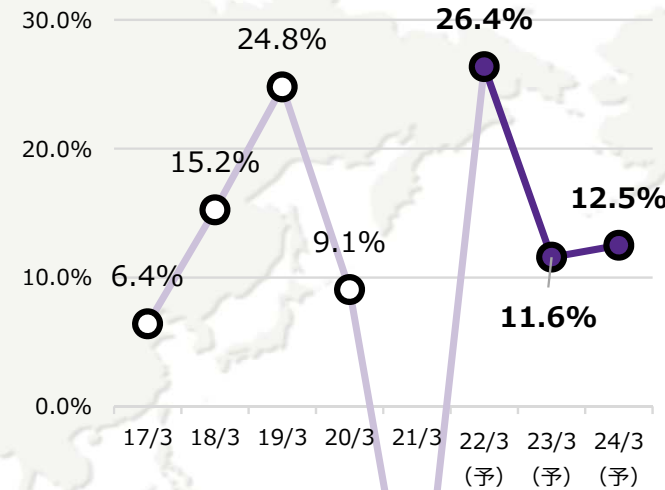
「MODE2023」：連結売上高推移【成長率】

日本国内成長率



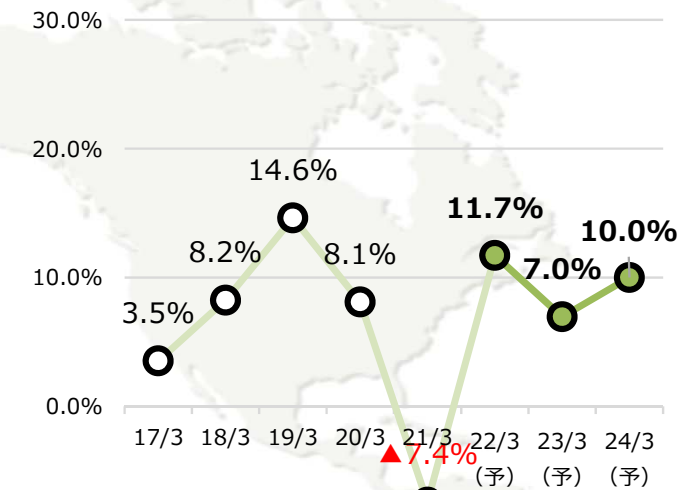
市場成長率を上回る
成長

米国成長率



2桁成長へ復活

連結成長率



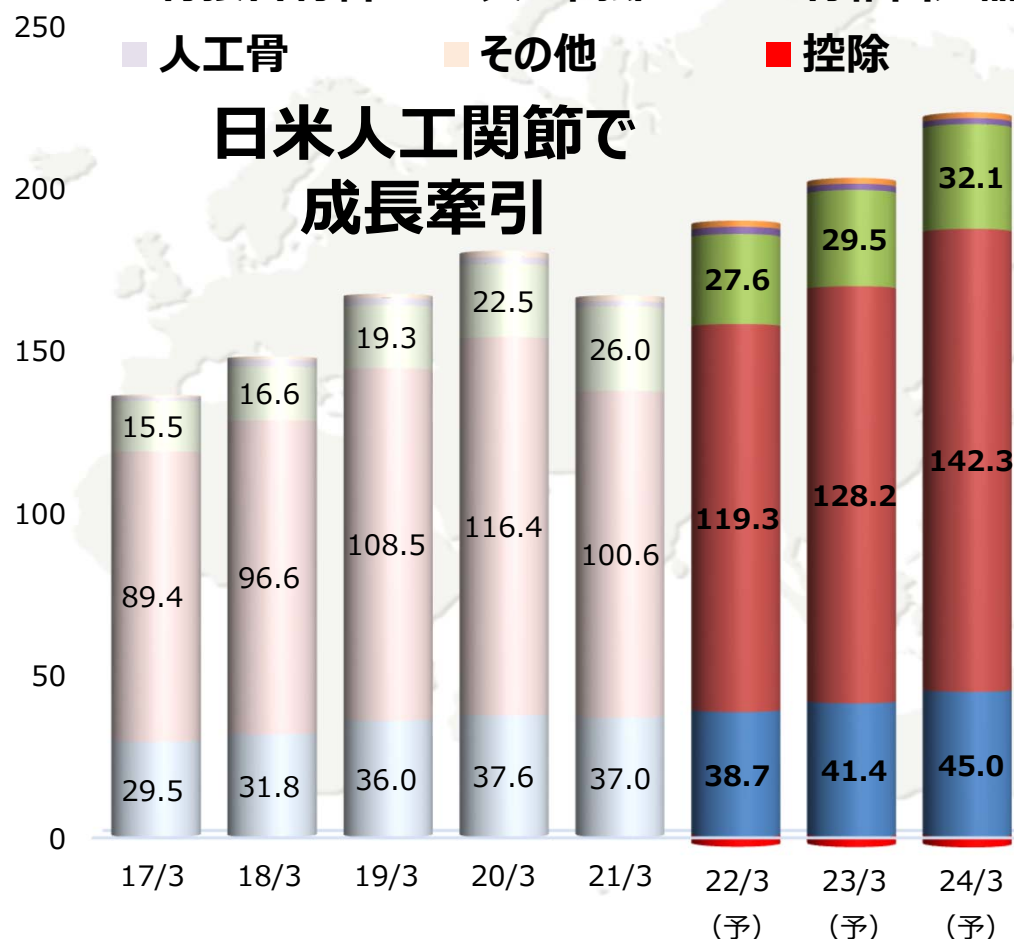
市場成長率を大きく
上回る成長

「MODE2023」：連結売上高推移【カテゴリー別等】

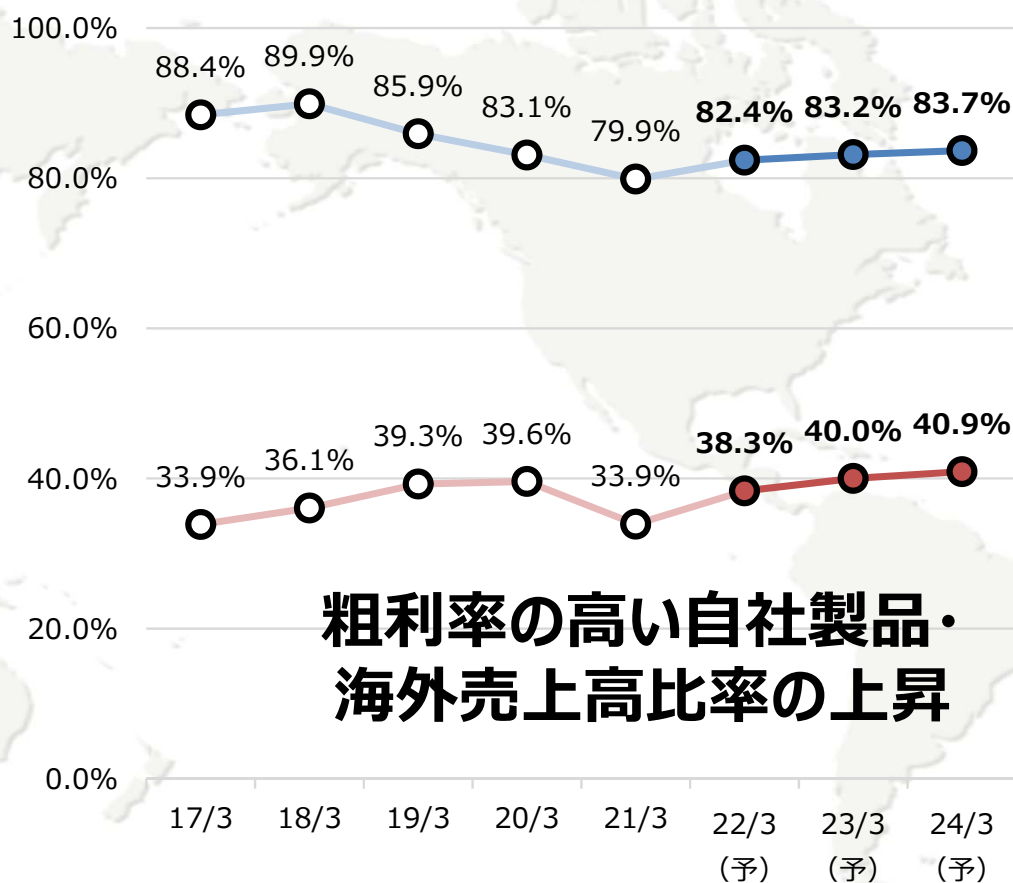
(単位：億円)

■ 骨接合材料 ■ 人工関節 ■ 脊椎固定器具
■ 人工骨 ■ その他 ■ 控除

**日米人工関節で
成長牽引**

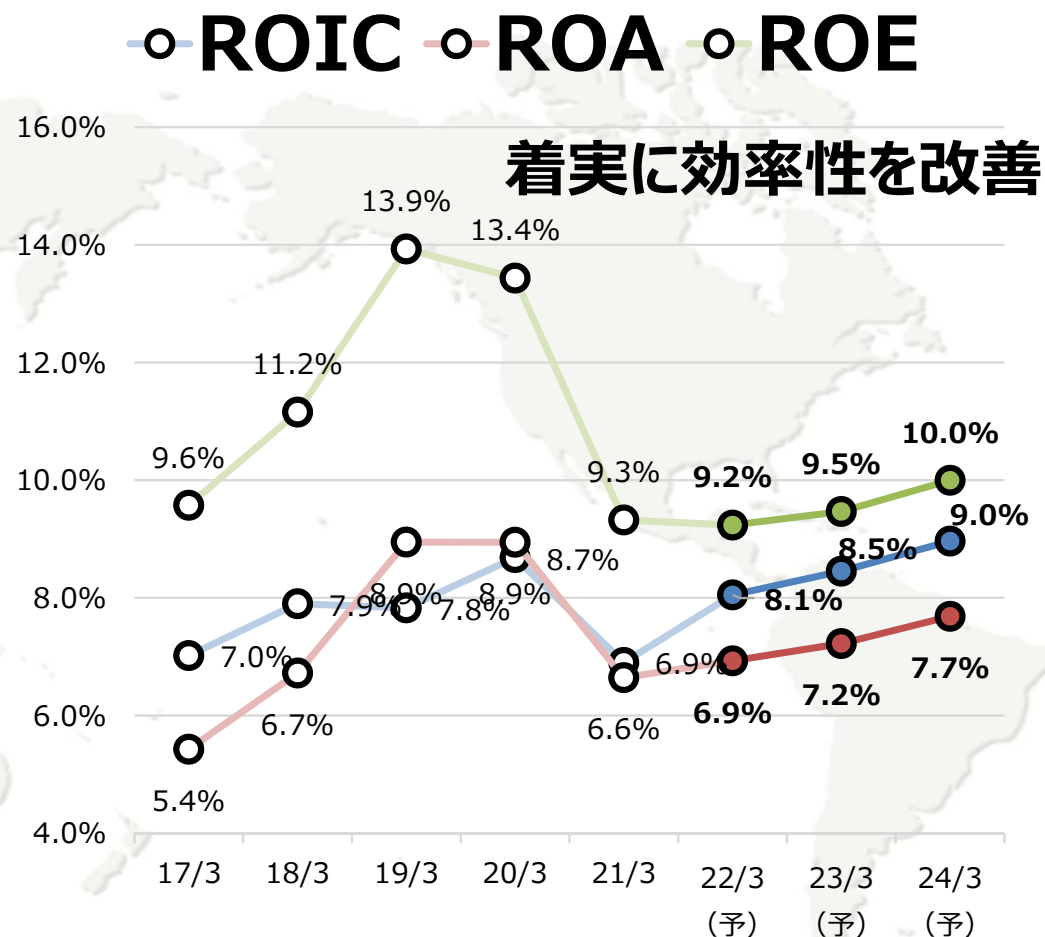
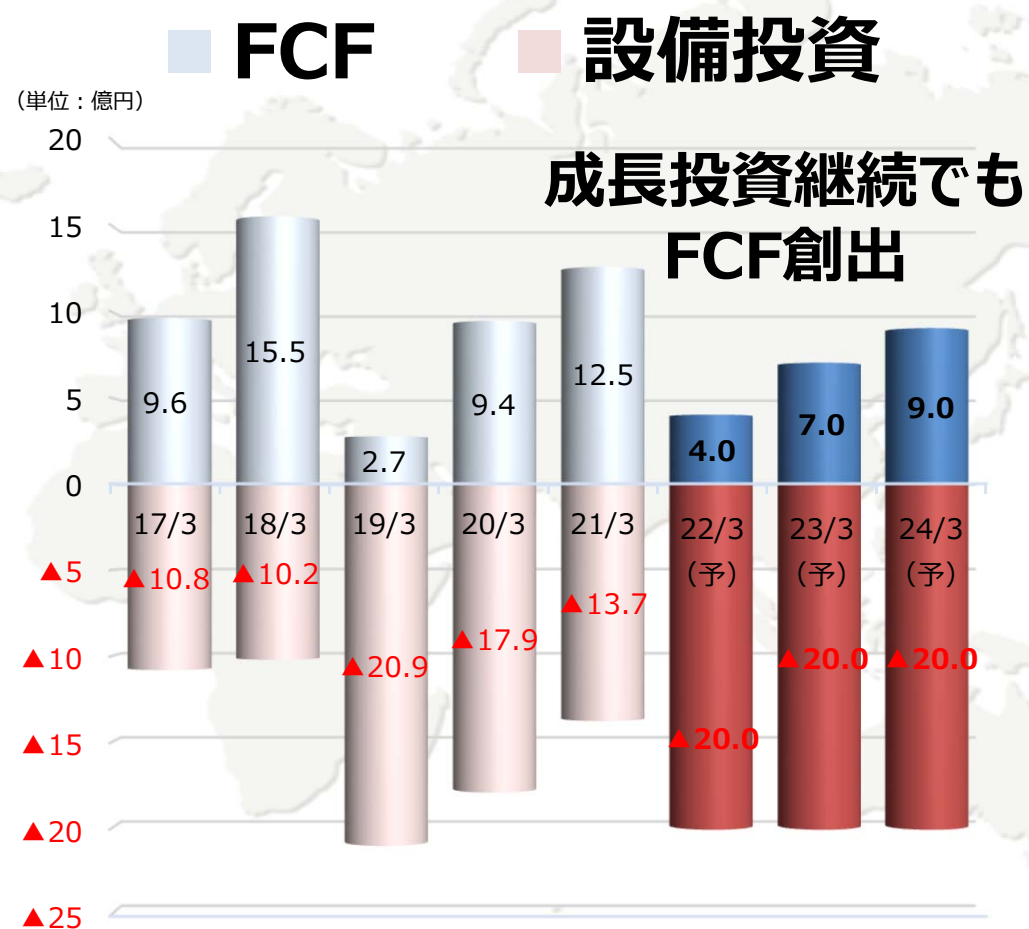


○ 自社製品比率 ○ 海外売上高比率



**粗利率の高い自社製品・
海外売上高比率の上昇**

「MODE2023」：FCF・設備投資、効率性指標



ESG対応：環境（E）重視する課題、活動

ESG区分	重視する課題、活動	SDG s
環境（E） 二酸化炭素（CO2）排出量の削減、廃水による水質汚染の改善、海洋中のマイクロプラスチックといった環境問題対策。再生可能エネルギーの使用や生物多様性の確保など。	① 社員一人一人が「環境保全のために自分にできること」を考え、年度目標を掲げて活動します。 ② リサイクル可能な物流資材に変更し、段ボールの削減、及びペーパーレス化に取り組みます。 ③ 本社ビルの照明は、LED照明を採用し電力消費量の削減に努めています。 ④ 社有車は、ハイブリッド車を採用し、エネルギーの削減に努めています。	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに  12 つくる責任 つかう責任  13 気候変動に 具体的な対策を 

ESG対応：社会（S）重視する課題、活動

ESG区分	重視する課題、活動	SDG s
社会（S） 適正な労働条件や男女平等など職場での人権対策。ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス、児童労働問題、地域社会への貢献など。	① 経営理念：最先端の優れた医療機器の開発を通じて、医療に貢献します。 ② ホンジュラスへの医療支援をOne World Surgeryと共同で実施します。 ③ 患者様のQOL向上を目的として、有効性・安全性の高い製品を提供します。 ④ 整形外科分野における医工学発展のため寄付活動を推進します。 ⑤ CMS（キャリア・マネジメント・システム）： a. 「男女問わず活躍できる職場環境づくり」をスローガンとして、社員と上司の相互作用でキャリア形成をマネジメントする取り組みを推進しています。 b. 社内キャリアコンサルタントを配置し、社員が自由に相談できる仕組みを推進します。	1 貧困をなくそう  3 すべての人に健康と福祉を  10 人や国の不平等をなくそう  12 つくる責任 つかう責任 

ESG対応：社会（S）重視する課題、活動

ESG区分	重視する課題、活動	SDG s
社会（S） 適正な労働条件や男女平等など職場での人権対策。ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス、児童労働問題、地域社会への貢献など。	⑥ 多様性（ダイバーシティ・マネジメント）： a. 女性管理職比率の向上を目指します。 b. 外国籍の方、障がい者の方の採用を推進します。 c. 仕事と治療・介護・育児等との両立を可能とする各種人事制度、評価制度を整備します。 d. ハラスメントのない職場をつくれます。 ⑦ 雇用確保：非正規雇用者の割合を低減していきます。 ⑧ 人材採用に関する取り組み： a. CMS活動等を開示した採用活動に取り組みます。 b. 男女、性的指向を問わず興味を持てる求人内容を目指す。 ⑧ 労働安全衛生：本社および東京商品センターに衛生管理者を配置し、安全衛生巡視活動を推進します。	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう



ESG対応：ガバナンス（G）重視する課題、活動

ESG区分	重視する課題、活動	SDG s
ガバナンス (G) 業績悪化に直結するような不祥事の回避、リスク管理のための情報開示や法令順守。資本効率に対する意識の高さなど。	① コーポレートガバナンスコードを遵守します。 ② リスクマネジメント：リスク管理委員会によるリスク分析をアクションプランにつなげます。 ③ コンプライアンス：全社法令遵守、医療機器の公正競争規約の遵守に努めます。 ④ 医療機器業界における「透明性ガイドライン」に基づき支払資金の情報を公開します。 ⑤ 品質管理：ISO13485：ISO9001をベースに医療機器の安全性や品質を確保します。 ⑥ グローバル・サプライチェーンマネジメントの取り組みにより在庫の最適化と物流の効率化を目指します。	10 人や国の不平等をなくそう  12 つくる責任 つかう責任  16 平和と公正をすべての人に 



日本エム・ディ・エム

JAPAN MEDICAL DYNAMIC MARKETING



ORTHO

DEVELOPMENT®