

# 長期VISION「RT500」 (2025年3月期～2033年3月期)

2024年5月14日

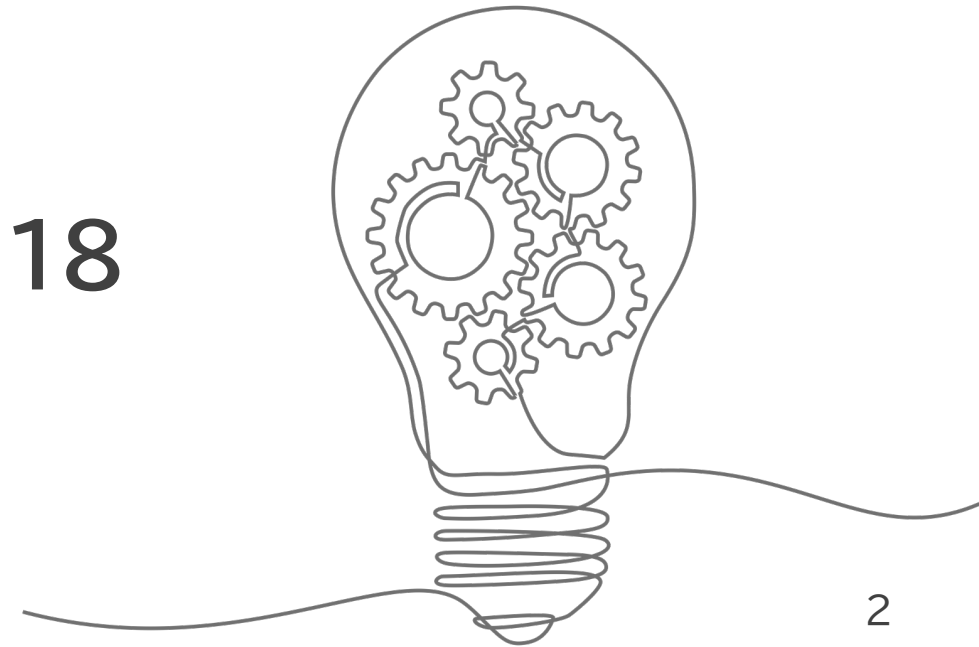
*Road to 500*



**日本エム・ディ・エム**

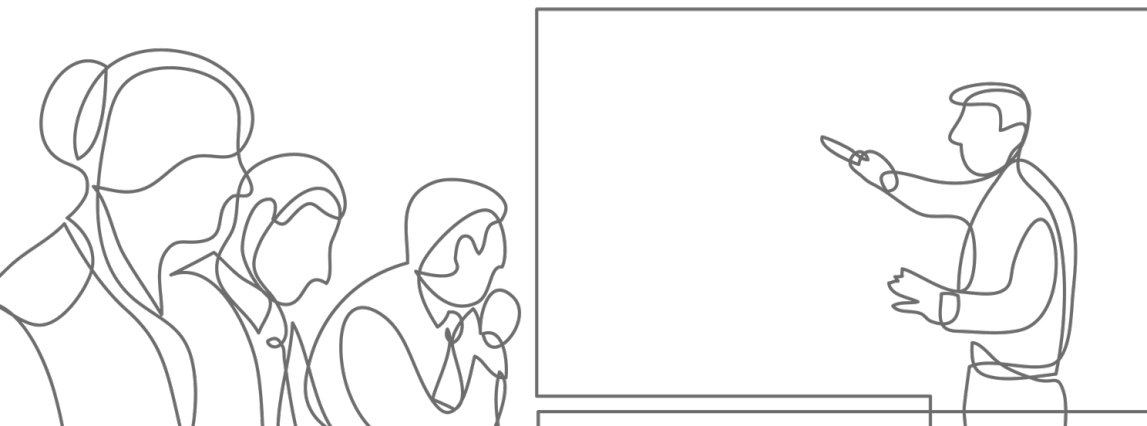
東京証券取引所 プライム市場  
証券コード:7600

1. **MODE2023 振り返り** P. 3  
(2022年3月期～2024年3月期)
2. **長期VISION「RT500」** P.12  
(2025年3月期～2033年3月期)
3. **1st Stage** P.18  
(2025年3月期～2027年3月期)



# 1

## MODE2023 振り返り (2022年3月期～2024年3月期)



**日本エム・ティ・エム**

東京証券取引所 プライム市場  
証券コード:7600

- 目次 -



■ 総括	P. 5
■ 定量目標 結果	P. 6
■ 重点施策 結果	P. 7
■ 財務戦略 結果	P.10
■ 課題・対策	P.11

MODE2023  
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、治療価値向上に資するサービスを、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QOL向上に貢献する



## 治療価値向上

- ・ 有効性及び安全性改善による治療成績の向上
- ・ 在院期間短縮による医療経済性の改善

## サービス(当社の事業領域)

- ・ 整形外科用インプラント・医療工具、手術支援システムなど

## 総括

医療現場ニーズへ対応した製品開発・商品調達に加え、治療価値向上に資するサービスを医療現場に提供することで売上高の目標は達成したものの、利益水準は、製造原価上昇、及び円安の影響により目標を大幅に下回り、営業利益率7.5%・ROE5.2%・ROIC4.5%と未達となった

# 定量目標 結果

- 売上高は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの拡販による成長、及び円安の影響もあり、目標を達成
- 営業利益は、製造原価上昇、及び円安の影響により粗利率が悪化、販管費を抑制したものの、人件費などの増加により、計画を大幅に下回った

(単位:百万円、%)	2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期	
	実績/目標	売上比	実績/目標	売上比	実績/目標	売上比
売上高	19,193 / 18,700	100.0	21,307 / 20,000	100.0	23,177 / 22,000	100.0
営業利益	2,661 / 2,700	13.9 / 14.4	2,024 / 3,000	9.5 / 15.0	1,746 / 3,500	7.5 / 15.9
経常利益	2,591 / 2,650	13.5 / 14.2	2,043 / 2,950	9.6 / 14.8	1,842 / 3,400	8.0 / 15.5
当期純利益 *1	2,135 / 1,800	11.1 / 9.6	1,423 / 2,000	6.7 / 10.0	1,271 / 2,300	5.5 / 10.5
ROE	10.7% / 9.2%	-	6.4% / 9.5%	-	5.2% / 10.0%	-
ROIC	7.9% / 8.1%	-	5.6% / 8.5%	-	4.5% / 9.0%	-
期中平均換算レート (円/USDドル) *2	112.88	-	134.95	-	144.41	-

\*1 親会社株主に帰属する当期純利益 \*2 MODE2023策定時の期中平均換算レート:108円

①海外ビジネスの拡大

地域	目標	進捗	結果
北米	● 2桁成長継続	△	● 2022年から2024年までの成長率は、17.2%、5.9%、6.2% ● 毎期2桁成長継続未達(USDベース)
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	○	● 中国販売基盤は、中国30病院、21代理店と契約締結 ● 合併会社WOMA社設立 ● 中国製人工膝関節薬事承認取得 ● 中国における価格競争力のある人工膝関節の中国生産開始 ● WOMA社製医療工具によるコストダウン達成
豪州	● 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	×	● 薬事承認レギュレーションが変更となり、承認取得の目途立たず、 撤退

総括

課題

- ✓ 米国売上高成長率は、毎期2桁成長継続未達  
(米国インフレ等の影響によるサプライチェーン問題が発生し顧客基盤の拡大に影響)
- ✓ 中国ビジネスは現地製造販売に向けて順調に推移
- ✓ オーストラリアビジネスは撤退



米国市場の顧客基盤拡大

②開発・調達力の強化

目標	進捗	結果
● 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	○	● 人工関節分野:3件(米国Hip Joint製品の薬事承認取得が遅延) ● 再生医療分野:1件 ● 脊椎固定器具分野:2件
● 開発プロセス改善、関連部署との連携、合意形成の強化	○	● 治療価値を高めるシステム導入:3件
● 製造原価低減、自社製造能力拡大	△	● 円安の影響により売上原価率が悪化:31.8%→36.3% *1 ● 期中平均換算レート:108円→144.41円(円/USドル) *2 ● 米国製造内製化比率:27%→25.6% *1 米国インフレ等の影響やサプライヤーからの調達コストの上昇により製造原価が悪化
● 不具合低減に向けた上市前品質の向上	○	● 不具合率の低減を達成

総括

課題



- ✓ 米国Hip Joint製品の薬事承認取得が遅延
  - ✓ 円安の影響により売上原価率が悪化:31.8%→36.3% \*1
  - ✓ 期中平均換算レート108円→144.41円(円/USドル) \*2
  - ✓ 米国製造内製化比率:27%→25.6% \*1
- 米国インフレ等の影響やサプライヤーからの調達コスト上昇により製造原価が悪化

製造原価の低減  
(内製化比率の向上など)

\*1 前々中期経営計画MODE2020の最終年度2021年3月期と2024年3月期実績との比較

\*2 MODE2023策定時の想定為替レートと2024年3月期の期中平均換算レートの比較



## ③人材・組織の専門性強化

目標	進捗	結果
● 個人及び組織の専門性を強化	○	● マネジメント研修・専門研修の実施による専門性向上
● 戦略実行体制強化のための積極的な人材投資(人員増)	○	● 当社にない経験・知見を有する専門人材の採用
● 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)	○	● 事業開発部を新設し、再生医療分野(膝関節)に参入

## 総括

## 課題



✓ 教育・訓練の強化により専門性向上、専門人材の採用、再生医療分野への新規参入

更なる人的資本の強化

## ④デジタル化の推進

目標	進捗	結果
● 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	○	● ナビゲーションシステム導入、製品販売にシナジー効果
● 非対面ツールによる顧客リレーションの維持、強化	○	● WEBセミナー開催による顧客基盤の拡大
● 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	○	● ITシステム強化による在庫運用可視化による、SCM業務の効率化

## 総括

## 課題



✓ ナビゲーションシステム導入により人工股関節製品販売にシナジー効果

IT活用によるSCMの更なる強化

# 【財務戦略 結果】

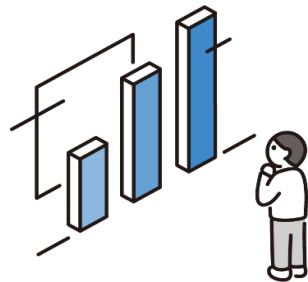
コロナ渦や想定を上回る円安を受けたものの、成長のための設備投資を継続するとともに、フリーキャッシュ・フローを創出した

## キャッシュ・フロー

	目標	結果
● 営業CF	80億円創出	74億円
● FCF	20億円創出	23億円
● 自己資本比率	75%	81.0%

## 在庫及び資金調達

	目標	結果
● 在庫	20億円増	38億円増
● Net Debt	マイナス (実質無借金)	マイナス (実質無借金)



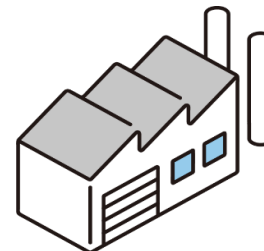
## 成長投資

	目標	結果
● 設備投資	60億円	48億円

(主に医療工具・製造設備投資)

## 株主還元

	目標	結果
● 配当	安定配当	3期連続1円増配



- 新型コロナウイルス感染症などの影響により米国売上高の2桁成長が未達
- 米国インフレ等の影響やサプライヤーからの調達コストの上昇により製造原価が上昇  
また、急激な円安により国内仕入原価が上昇し、営業利益率が悪化

課題	対策
米国ビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品のタイムリーな市場導入による顧客基盤の拡大</li> </ul>
サプライチェーン問題の解消	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国における製造委託先(サプライヤー)の複社化、米国以外(日本、アジア、欧州など)の地域への多様化、製造リスク、為替リスクを分散化</li> </ul>
製造原価の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ODEV社製造の内製化率拡大</li> <li>● 製造コスト競争力のある多様な地域におけるサプライヤー採用</li> <li>● 自社製品販売の強化</li> </ul>
販管費の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 更なる販管費の効率化</li> <li>● 中国WOMA社製医療工具の日米導入(仕入価格低減、減価償却費)</li> </ul>

➡ 米国の2桁成長への早期復帰、原価率の改善、販管費の効率化が急務

2

長期VISION「RT500」  
(2025年3月期～2033年3月期)

*Road to 500*

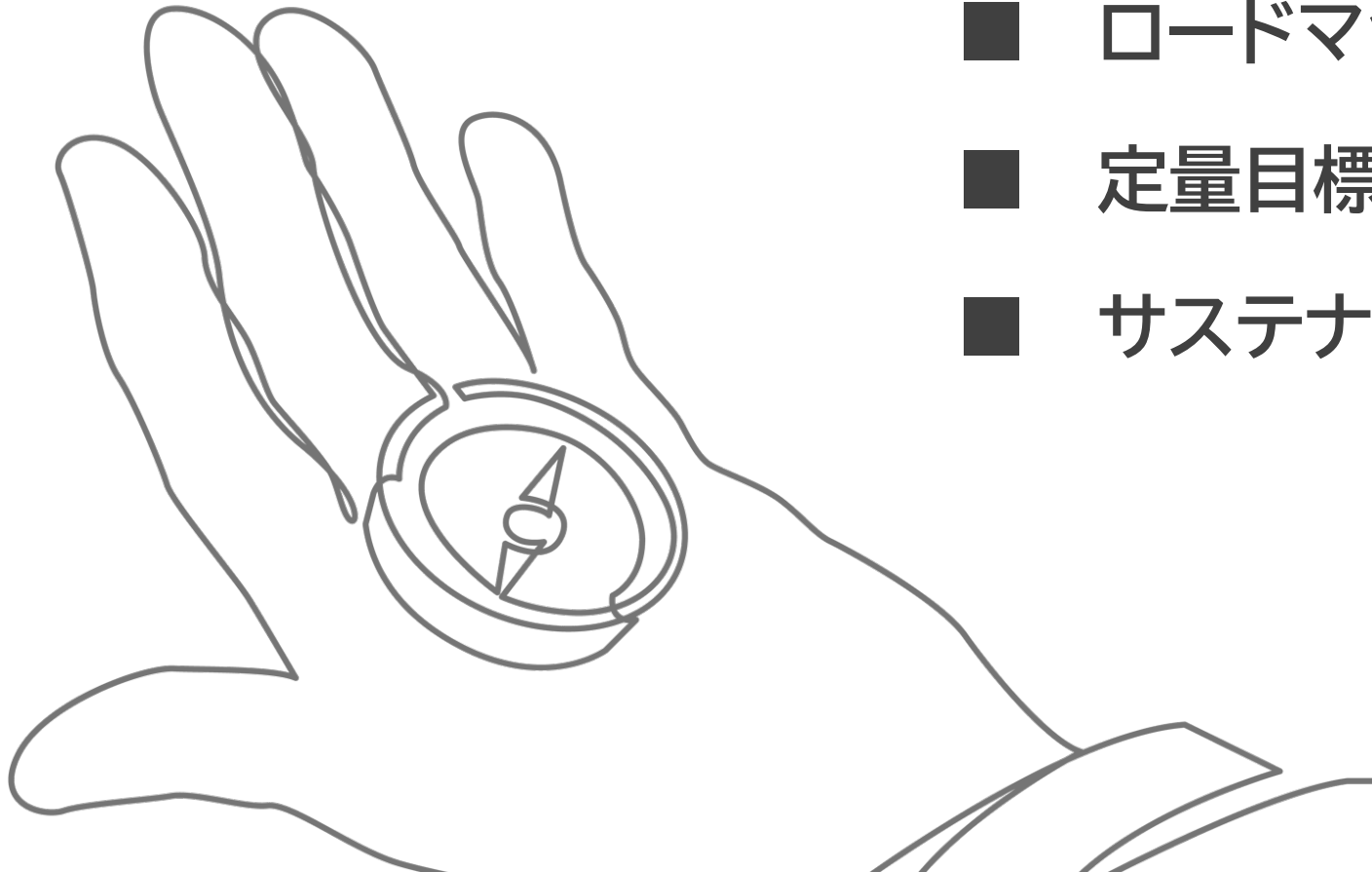


**日本エム・ディ・エム**

東京証券取引所 プライム市場  
証券コード:7600

- 目次 -

- パーパス、「RT500」経営方針 P.14
- ロードマップ P.15
- 定量目標 P.16
- サステナビリティを巡る取組み P.17



パーパス

患者さんのQOL向上に貢献する

RT500  
経営方針

医療現場ニーズを把握し、治療価値向上に資するサービスをより高い専門性・品質をもってタイムリーかつ安定的に医療現場に提供する



日本エムテック



华森奥斯欧  
WASTONORTHO

## 治療価値向上

- ・ 有効性及び安全性改善による治療成績の向上
- ・ 在院期間短縮による医療経済性の改善

## サービス(当社の事業領域)

- ・ 整形外科用インプラント・医療工具、手術支援システムなど

サステナビリティを巡る取組み(マテリアリティ)

- ① 患者QOLの向上
- ② 環境負荷の低減
- ③ 人権尊重の取組み
- ④ 多様な人材の活躍推進
- ⑤ 医療ニーズへの高品質対応
- ⑥ コーポレートガバナンスの推進

企業価値の向上

連結売上高500億円

営業利益率:15%以上

ROE:10%以上

ROIC:8%以上

配当性向:30%以上

3rd Stage 変化

(2031年3月期~2033年3月期)

1st Stage、2nd Stageで仕込んだ新たな収益のタネを花開かせて、事業の中心に革新的な製品/技術、新事業を継続的に生み出し続ける企業へ生まれ変わる。

2nd Stage 進化

(2028年3月期~2030年3月期)

メーカー機能および専門性は継続して強化。さらには収益力・販売力を一層強化する。新素材・新技術・新事業といった新たな収益の柱を育むための体制を充実させ、企業として進化する。

1st Stage 強化

(2025年3月期~2027年3月期)

内製化率を高めてメーカー機能を強化、SCMのレジリエンスを構築、営業組織の専門性を高める。日米中に跨って活動を展開する整形外科メーカーとしての強みを深める。

重点施策

- ・販売力強化 (米国ビジネスの拡大、日本ビジネスの拡大、中国販売基盤の構築)
- ・製品ポートフォリオマネジメント強化
- ・サプライチェーンマネジメント強靱化



# 定量目標

国内の売上高は市場成長率を上回る成長、海外売上高は2桁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向上させ、かつ、成長への投資を行い、目標達成を目指す

2033年3月期 連結売上高:500億円

日本



海外



営業利益率



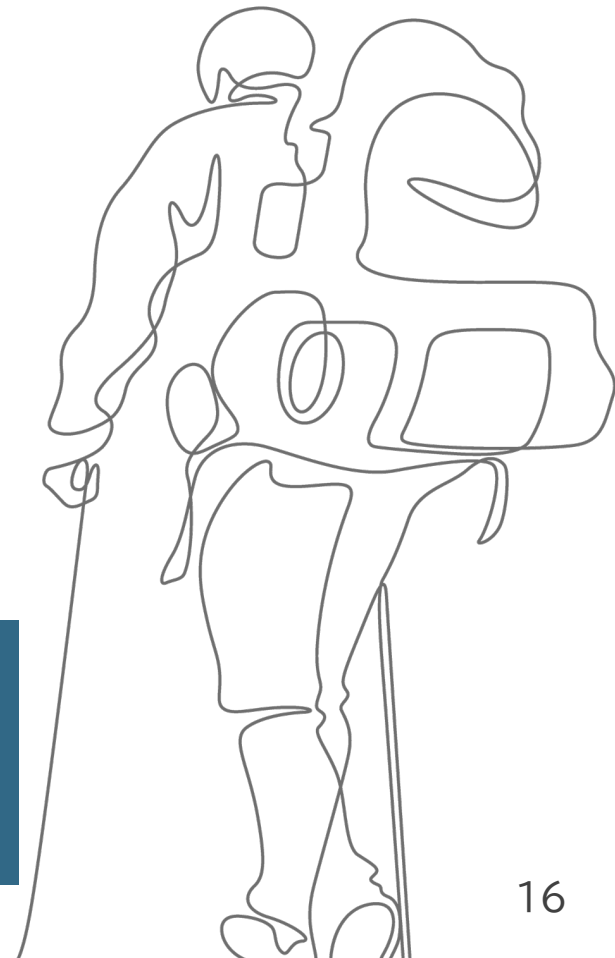
ROE



ROIC



配当性向





# サステナビリティを巡る取組み

当社グループは、ESG活動を通して非財務的価値を向上させることにより、持続的な企業価値を高めていきます

## 患者QOLの向上



患者QOL向上に資する製品・サービスの開発・商品調達力を強化し医療に貢献

## 環境負荷の低減



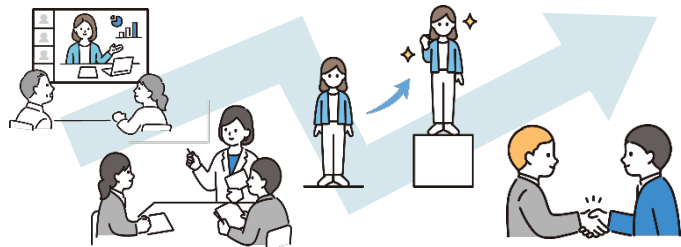
GHG排出量 (Scope 1 + Scope 2) を2020年3月期比30%削減(2030年)

## 人権尊重の取組み



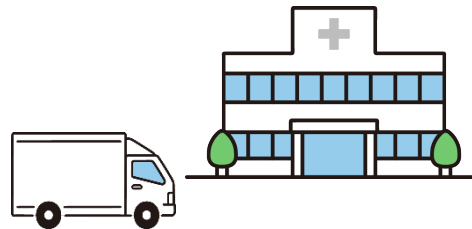
国連グローバル・コンパクト(UNGC)の規範に基づく人権の尊重

## 多様な人材の活躍推進



人的資本経営の強化

## 医療ニーズへの高品質対応



安心で安全な医療機器の安定供給

## コーポレート・ガバナンスの推進

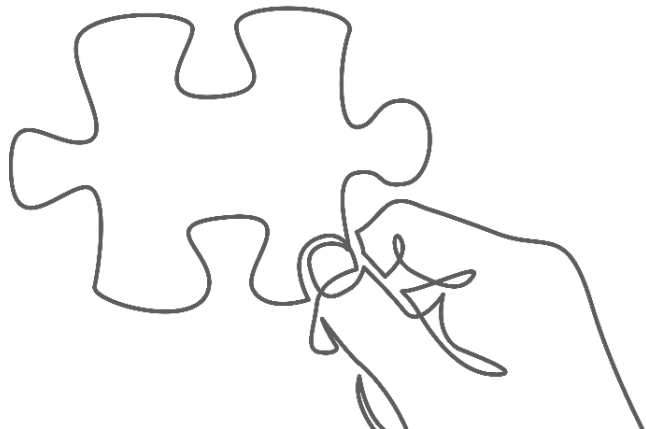


コーポレート・ガバナンス・コードへの対応  
リスクマネジメント、コンプライアンス経営の推進

# 3

## 1st Stage

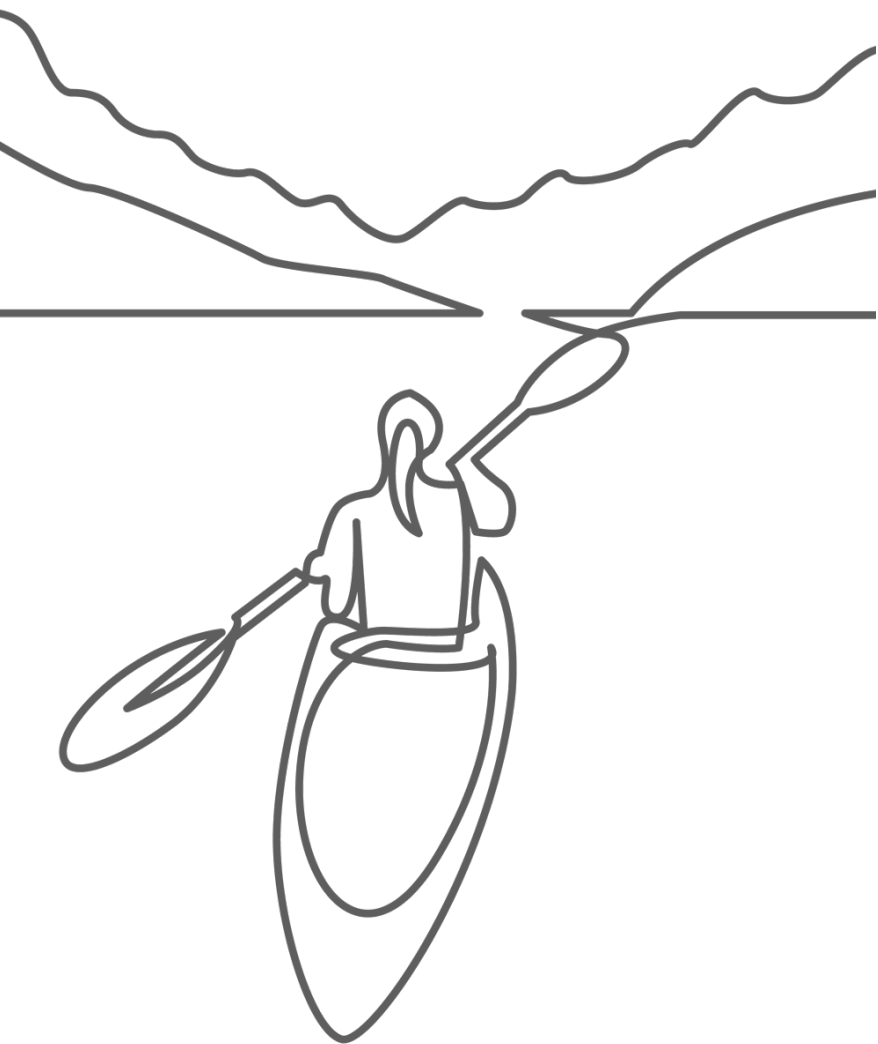
- 長期VISION「RT500」の実現に向けた取組み -  
(2025年3月期～2027年3月期)



**日本エム・ディ・エム**

東京証券取引所 プライム市場  
証券コード:7600

- 目次 -



■	当社が認識する事業環境	P.20
■	資本コストや株価を意識した 経営の実現	P.21
■	定量目標	P.22
■	重点施策	P.23
■	財務戦略	P.29

# 当社が認識する事業環境

経済・社会環境の急激な変化や整形外科を取り巻く環境変化など対応すべき要素は、多々あるものの、老年人口増加により整形外科市場規模は拡大傾向

## 社会環境の変化

## 整形外科市場を取り巻く環境変化

日本  
米国  
中国

- 老年人口増加により整形市場規模は拡大傾向
- 社会的なマテリアリティに対する課題解決への期待
- 高齢化への国民の関心の高まり
- 不安定な国際情勢及び経済環境の急激な変化

- 医療ニーズの高度化・多様化
- 治療方法(再生医療)/トレンド(早期治療)が多様化
- 技術革新、ITデジタル活用による進化

日本

- 労働人口の減少に伴う社会保障の源泉の減少
- 個人の健康意識への高まり、健康への支出増
- 資本コストや株価を意識した経営の実現への期待

- 社会保障費抑制の進展
- 償還価格の継続下落
- 先端再生医療の進歩と予防医療の普及
- 医師の働き方改革
- 高齢患者数増加に対する医師不足

米国

- インフレ等に起因する製造コスト増
- 人材不足
- 金利上昇

- 変形性関節症症例の増加傾向
- 米国ASPの下落傾向
- ASC(Ambulatory Surgical Center)人工関節手術増加傾向
- 整形外科医療機器業界のサプライチェーン問題

中国

- 個人の健康意識への高まり、健康への支出増
- 不安定な米中貿易環境

- 集中購買制度による製品価格下落

連結売上高拡大とともに、収益性・製造能力強化への投資、製品ポートフォリオマネジメント強化、売上原価低減・販管費効率化等により収益性を向上し、株主資本コストを意識した経営を実現

## 目標

(単位:百万円、%)	2024年3月期	2027年3月期
	実績	目標
連結売上高	23,177	30,000
営業利益	1,746	3,250
営業利益率	7.5	10.8
当期純利益	1,271	2,300
ROE	5.2%	8.0%
ROIC	4.5%	7.4%
配当性向	29.0%	30.0%

## PBR1倍割れの改善策

- 新製品開発による日米売上高の拡大
- 「SAICOプロジェクト」(Strategic Actionable Initiatives for Cost Optimization)
  - ・ 自社製造能力強化によるコスト削減
  - ・ 調達力強化によるコスト削減
- 収益性・製造能力強化への投資
- 製品ポートフォリオマネジメント強化
- 株主資本コストを意識した経営

# 定量目標

連結売上高拡大とともに、売上原価低減・販管費効率化等により収益性を向上し、  
最終年度は営業利益率10.8%・ROE8.0%・ROIC7.4%、配当性向30%を目標とする

(単位:百万円、%)	2025年3月期		2026年3月期		2027年3月期	
	予想	売上比	目標	売上比	目標	売上比
売上高	25,200	100.0	27,400	100.0	30,000	100.0
営業利益	1,850	7.3	2,350	8.6	3,250	10.8
当期純利益*	1,300	5.2	1,600	5.8	2,300	7.7
ROE	5.0%	-	5.9%	-	8.0%	-
ROIC	4.5%	-	5.6%	-	7.4%	-
配当性向	30.5%	-	30.0%	-	30.0%	-
期中平均換算レート (円/USドル)	150.00円	-	150.00円	-	150.00円	-

\* 親会社株主に帰属する当期純利益



来期(2025年3月期)以降、毎年3か年分を開示し、  
直近1年を予想、その後2年分を目標としてローリング

重点施策を実行し、収益性を改善することで利益の伴った持続的成長を実現

### ①販売力強化

#### 米国ビジネスの拡大

- 新製品の導入・拡販
- 製品ラインナップ強化
- 販売ネットワーク強化

#### 日本ビジネスの拡大

- 新製品の導入・拡販
- 早期治療領域での売上拡大
- 営業体制の強化
- 営業の専門性強化

#### 中国販売基盤の構築

- 製品ラインナップ拡充
- 販売ネットワーク強化
- 日米中以外第3国への製品輸出

### ②製品ポートフォリオマネジメント強化

- 製品ポートフォリオ見直し
- 開発力強化

### ③サプライチェーンマネジメント強靱化

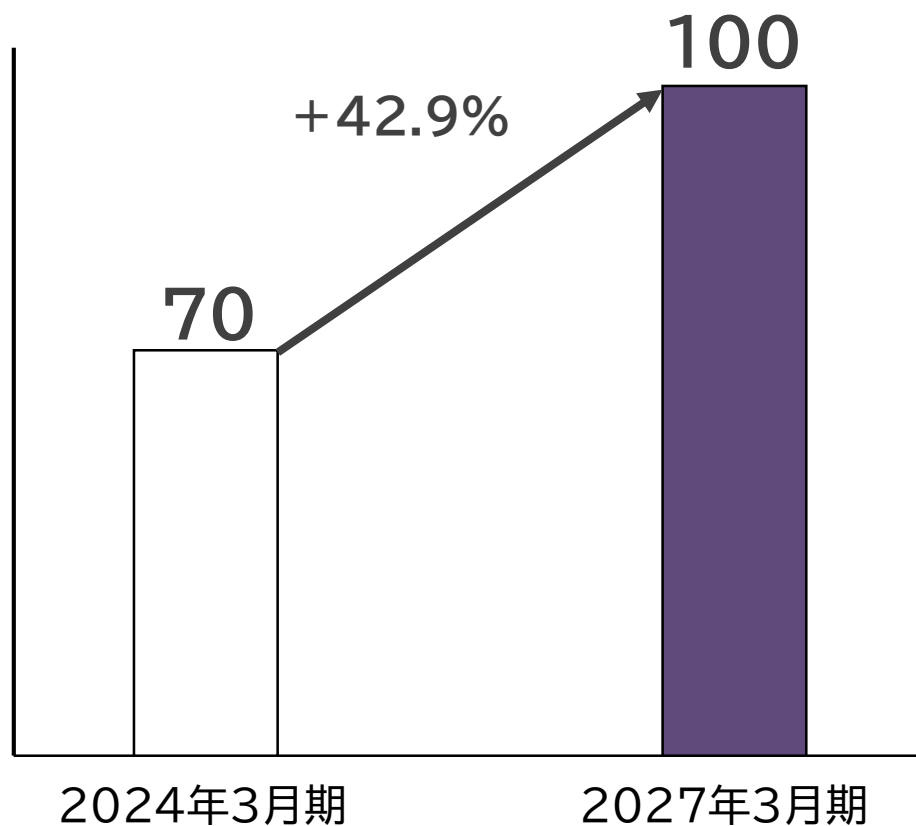
- 自社製造能力強化によるコスト削減
- 調達力強化によるコスト削減・リスク低減
- 中国WOMA社製医療工具の調達によるコスト削減



## 目標

## 重点施策

(単位: Million of dollars)



## 製品軸

- 新製品の導入・拡販
- 製品ラインナップ強化

新製品での売上 10-15 Mil\$ / 毎年新製品導入

## 顧客軸

- 販売ネットワークの強化
- 新規顧客獲得

既存Distributorとの連携強化、Distributor網拡大  
米国創業30年で培った治療実績に加え、認知度向上

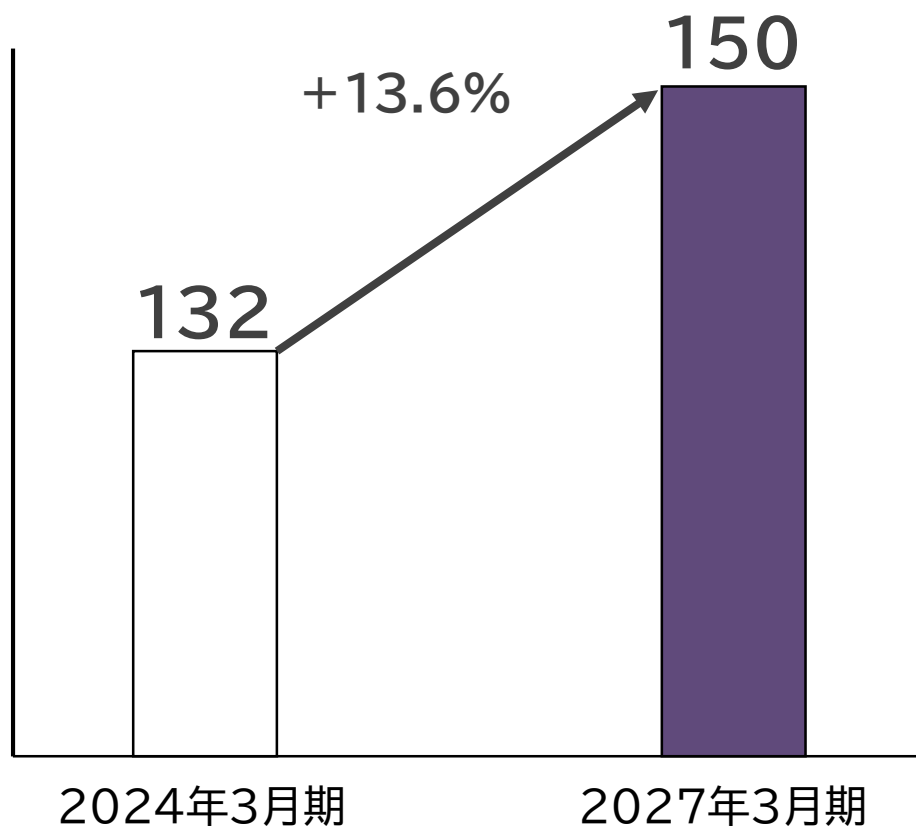




## 目標

## 重点施策

(単位:億円)



## 製品軸

- 骨折治療分野(大腿骨頸部転子部骨折領域)の獲得症例数の拡大
- 新製品の導入・拡販
- 早期治療領域の立ち上げ
- 脊椎固定器具分野での獲得症例数の拡大

## 販売軸

- 営業体制の強化  
(営業組織強化、営業人員増強)
- 営業員の専門性強化



目標



製品軸

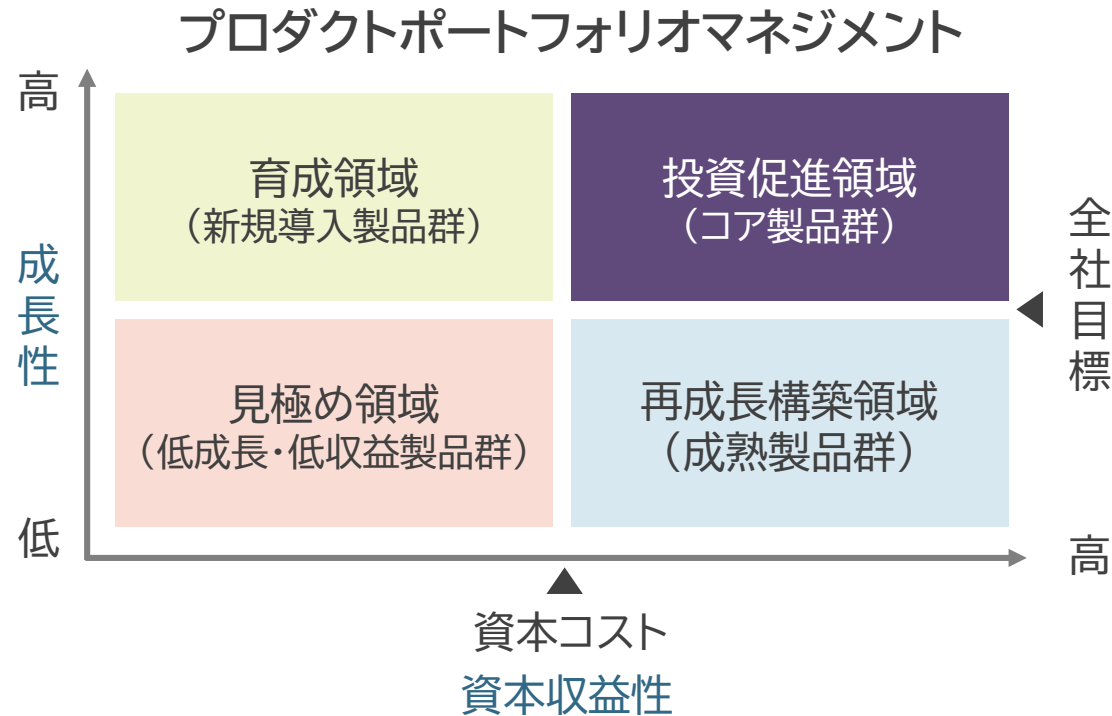
- 中国WOMA社による人工膝関節の製造開始  
➔ 量産化
- 中国製人工膝関節販売拡大
- 中国製人工股関節の薬事承認取得、  
製造許可取得  
➔ 製造・販売開始



顧客軸

- 代理店数の拡大
- 病院施設数の拡大

目標



重点施策

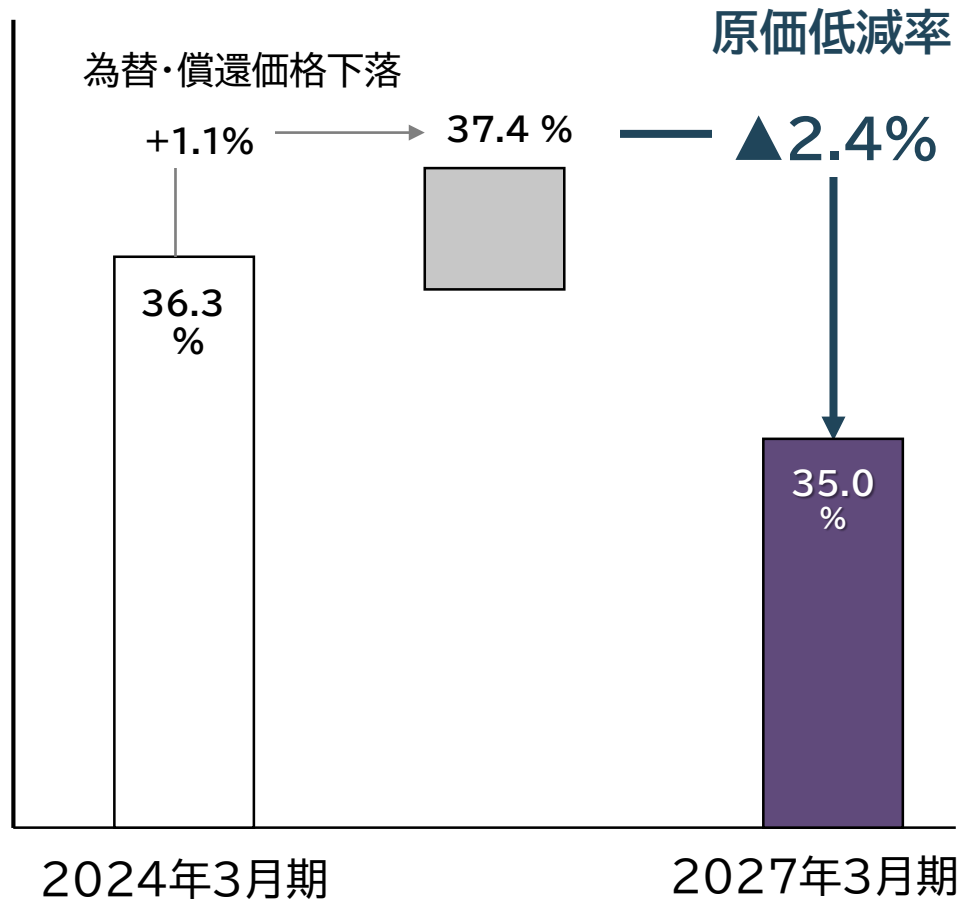
製品軸

- 製(商)品の選択と集中
- 製品ライフサイクルマネジメント強化
- 治療価値を高めるシステムの強化  
(Enabling Technologies System)  
※ナビゲーションシステム、ロボティクス等

開発軸

- 開発投資の強化
- 知財戦略の強化

製造原価低減目標



重点施策

内製化拡大

- 内製化率 25.6% → 40%
- 製造自動化推進

調達力強化

- サプライヤーマネジメント強化
- 調達プロセスの効率化、最適化

中国 WOMA社 活用

- 中国WOMA社製医療工具の調達によるコスト削減

安定供給 体制

- 1社集中から複数社購買へ
- アジア地域での製造委託展開

成長のための設備投資を継続するとともに、フリーキャッシュ・フローの創出を目標とする

### キャッシュ・フロー

- 営業CF
- FCF

目標

80億円創出

20億円創出

### 資金調達

- Net Cash

目標

プラスを維持

### 成長投資

- 設備投資

(主に医療工具・製造設備投資)

目標

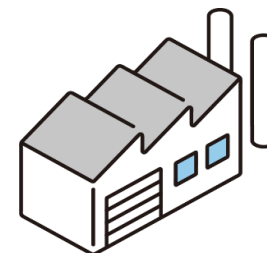
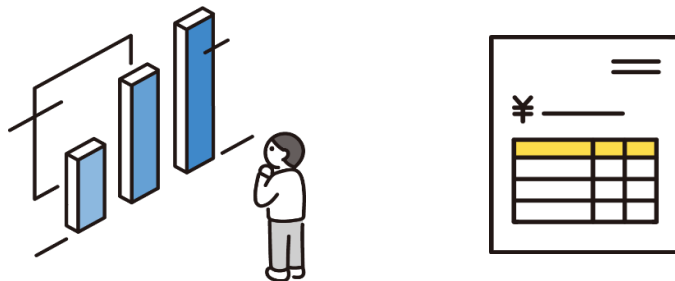
60億円

### 株主還元

- 配当

目標

安定配当かつ、  
配当性向30%以上



# 患者さんのQOL向上に貢献する

本資料に関するお問合せ  
株式会社日本エム・ディ・エム  
IR室 <[ir@jmdm.co.jp](mailto:ir@jmdm.co.jp)>

- 当社IRサイト:  
<https://www.jmdm.co.jp/ir/>
- 当社サステナビリティサイト:  
<https://www.jmdm.co.jp/sustainability-action/>

## 将来の見通しに関する記述について

- 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。

# Appendix

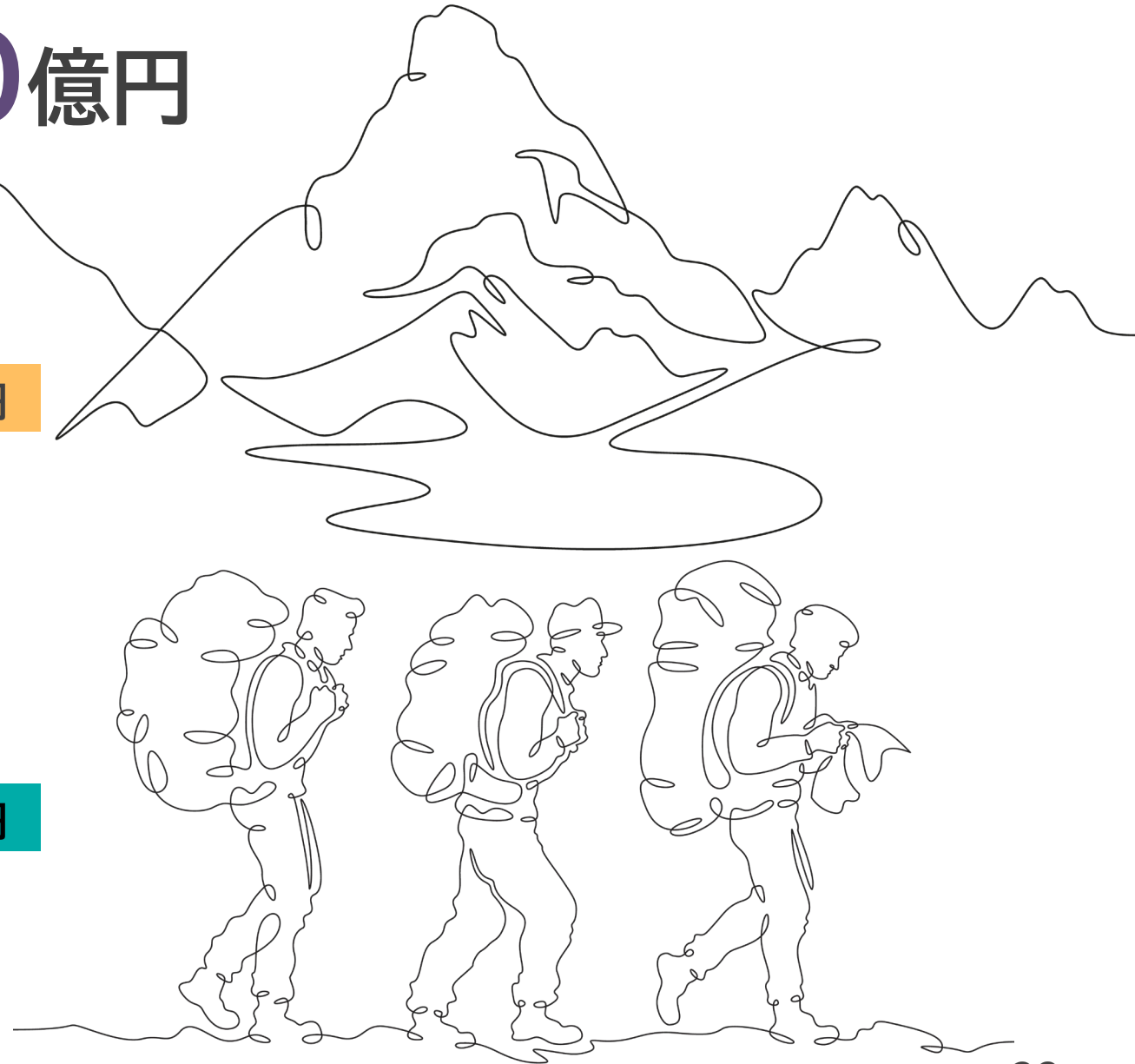
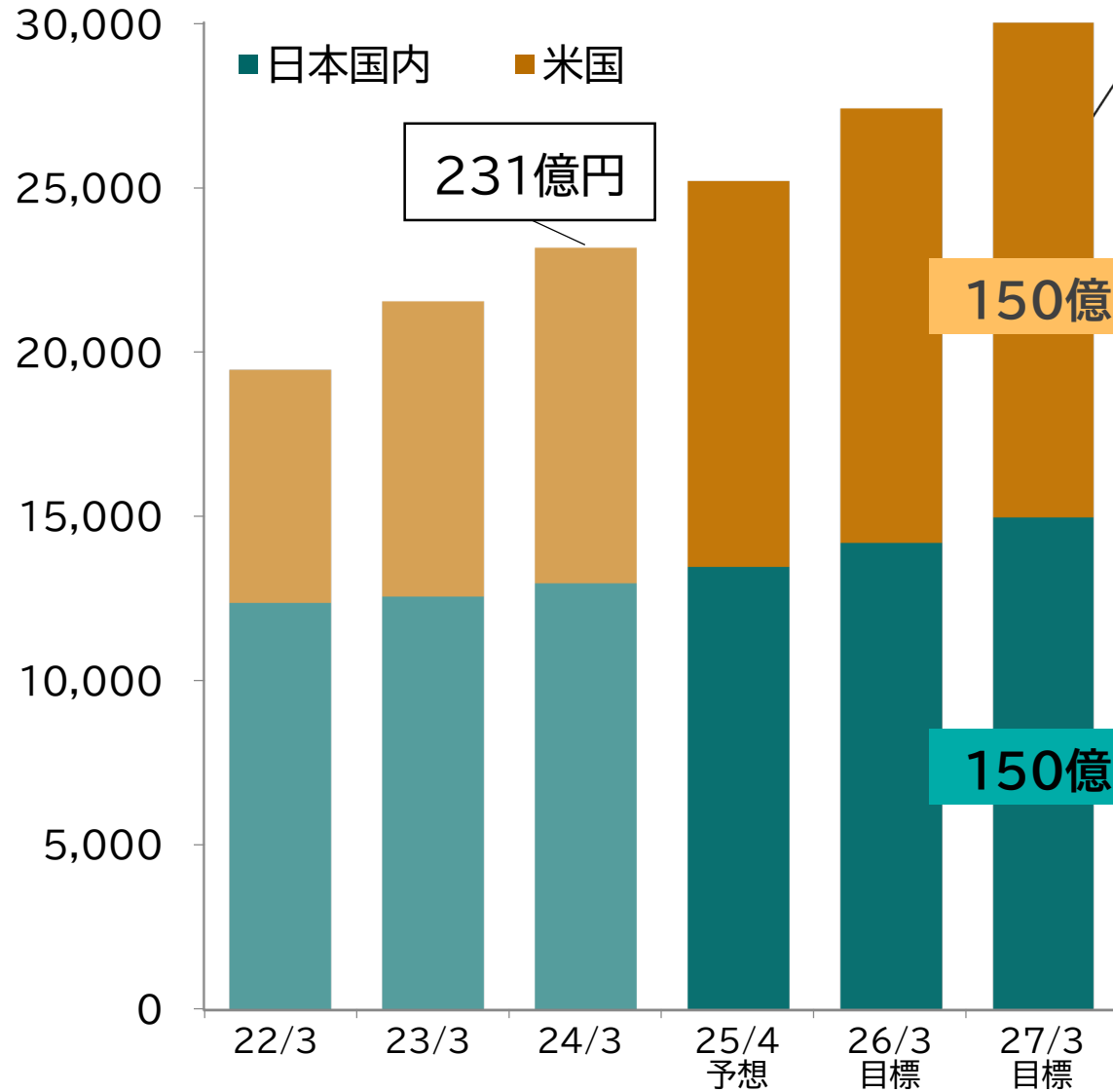


**日本エム・ディ・エム**

東京証券取引所 プライム市場  
証券コード:7600

# 連結売上高300億円

(単位:百万円)





# 患者QOLの向上

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、患者さんのQOL向上に貢献する

## 平均寿命と健康寿命の推移

■ 健康寿命 ■ 日常生活に制限のある期間

女性: 75.4歳

12.1歳

平均寿命  
87.5歳

男性: 72.7歳

8.7歳

平均寿命  
81.4歳

厚生労働省「令和4年版 厚生労働白書」 2019年度データを参考に当社作成

治療価値向上

治療方法  
プロセス

治療効果  
アウトカム

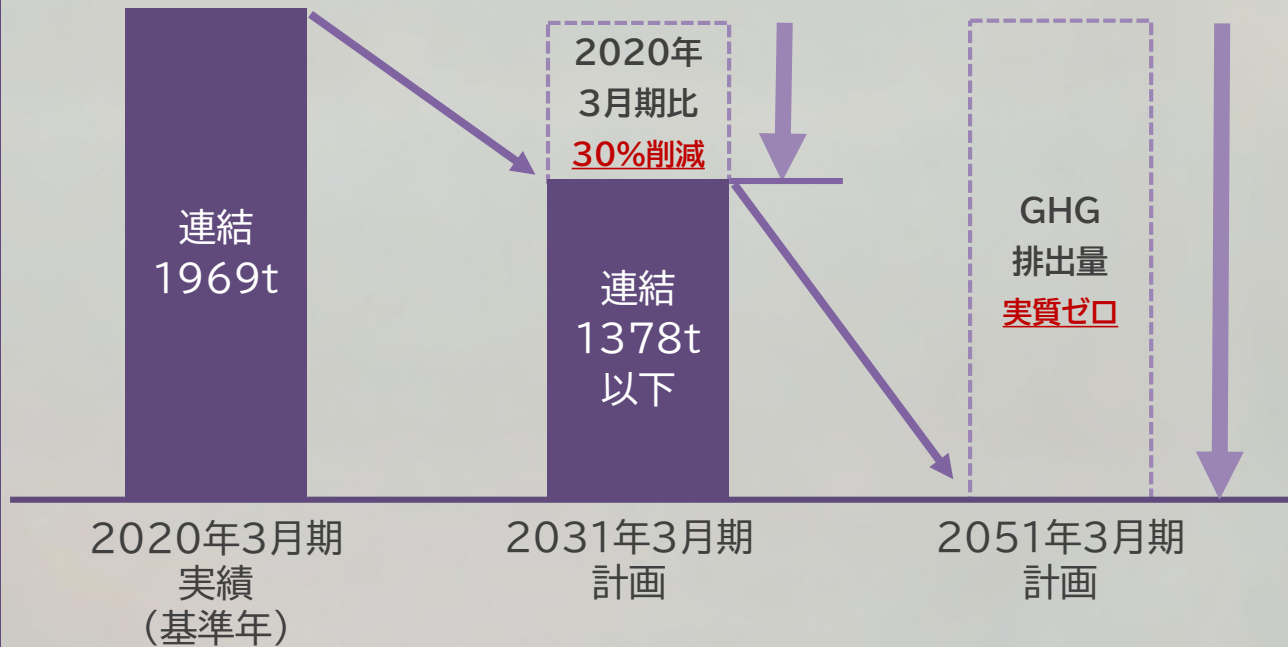
QOL  
向上



# 環境負荷の低減

2020年3月期のスコープ1+2におけるGHG排出量を基準とし、2031年3月期の削減目標を2020年3月期比30%削減する

(連結)スコープ1.2 GHG排出量:t-CO<sub>2</sub>



当社の今後の取組み

1

ガソリン消費量低減による  
Scope1GHG排出量を抑制する

- ・エコ運転
- ・より低燃費車両へ順次入替

2

再生可能エネルギー電力を導入し、  
Scope2GHG排出量をゼロにする

- ・節電努力
- ・再生可能エネルギー電力の順次導入

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGP)に沿った人権デューデリジェンスの実施とグローバルにおける人権ガバナンス体制の確立を実現する

人権方針に則り、人権尊重の取り組みを進めていきます。

- 1 人権に関する社内教育・研修による人権尊重の実現
- 2 社内を対象とした人権デューデリジェンスによる人権尊重の実現
- 3 サプライチェーンを対象とした人権デューデリジェンスによる人権尊重の実現

当社独自のキャリア・マネジメント・システム(多様な人材の活躍推進)に基づき、人材の多様性の確保を含む人材育成、及び社内環境整備を実行し、人的資本経営を実現する

### 人材の多様性の確保を含む人材育成

#### ◆ エンゲージメントの向上

- CMS(キャリア・マネジメント・システム)の実践
- ブラウンバッグミーティング、セルフ・キャリアドックの活用
- 納得できる評価制度、待遇、処遇

#### ◆ タレントマネジメント(後継者育成)

- 部門長以上の後継者計画と育成
- 語学力向上、異文化理解、等に関する研修の実行
- 各ポジションにおける専門性を向上させるための研修プログラムの充実
- キャリアパスを意識し、当社独自の職務分類・職務要件一覧に基づいた研修プログラムの推進

### 社内環境整備

#### ◆ ダイバーシティ&インクルージョン

- 属性を問わず全従業員が活躍できる環境の整備
- 女性管理職比率の向上
- シニア、外国人、障害者、等の活躍推進
- 年齢、性別、国籍を問わず能力や経験に応じた採用・登用
- 職業生活と家庭生活の両立に資する社内制度の充実

#### ◆ 健康経営

- 時間外労働の抑制、効果的な有給休暇の取得推進
- 健康(治療・予防)と仕事の両立支援
- 社員の健康促進(休息、ストレス解消、栄養、福利厚生)
- 社員の健康に配慮した禁煙外来補助