

# テクノメディカ 2023中期経営計画

## －テクノメディカの経営理念－

「わたしたちは、健康、医療分野でのオリジナリティあふれる

オンリーワンの製品・サービスを提供し、社会に貢献します」

- ▷ 1. 2023中計基本方針
- ▷ 2. 経営理念
- ▷ 3. 2020中期経営計画（2020中計）総括
- ▷ 4. 2023中計計数計画
- ▷ 5. 財務戦略・投資計画・配当政策
- ▷ 6. 人材戦略
- ▷ 7. 営業戦略
- ▷ 8. 生産技術戦略
- ▷ 9. 研究開発戦略

## 2023中期経営計画のもと、 持続的成長を目指す

### <2023中計基本方針目的>

- ① 「2030長期ビジョン」を見据え、更なる発展への転換を図る。
- ② 持続的成長へ向けたビジネスモデルの変革を図る。
- ③ ESG（環境・社会・企業統治）視点での事業を通じた社会的課題解決への貢献を行う。
- ④ 「2030長期ビジョン」達成のための 人材価値の最大化を図る。

### 経営理念

**「わたしたちは、健康、医療分野でのオリジナリティあふれる  
オンリーワンの製品・サービスを提供し、社会に貢献します」**

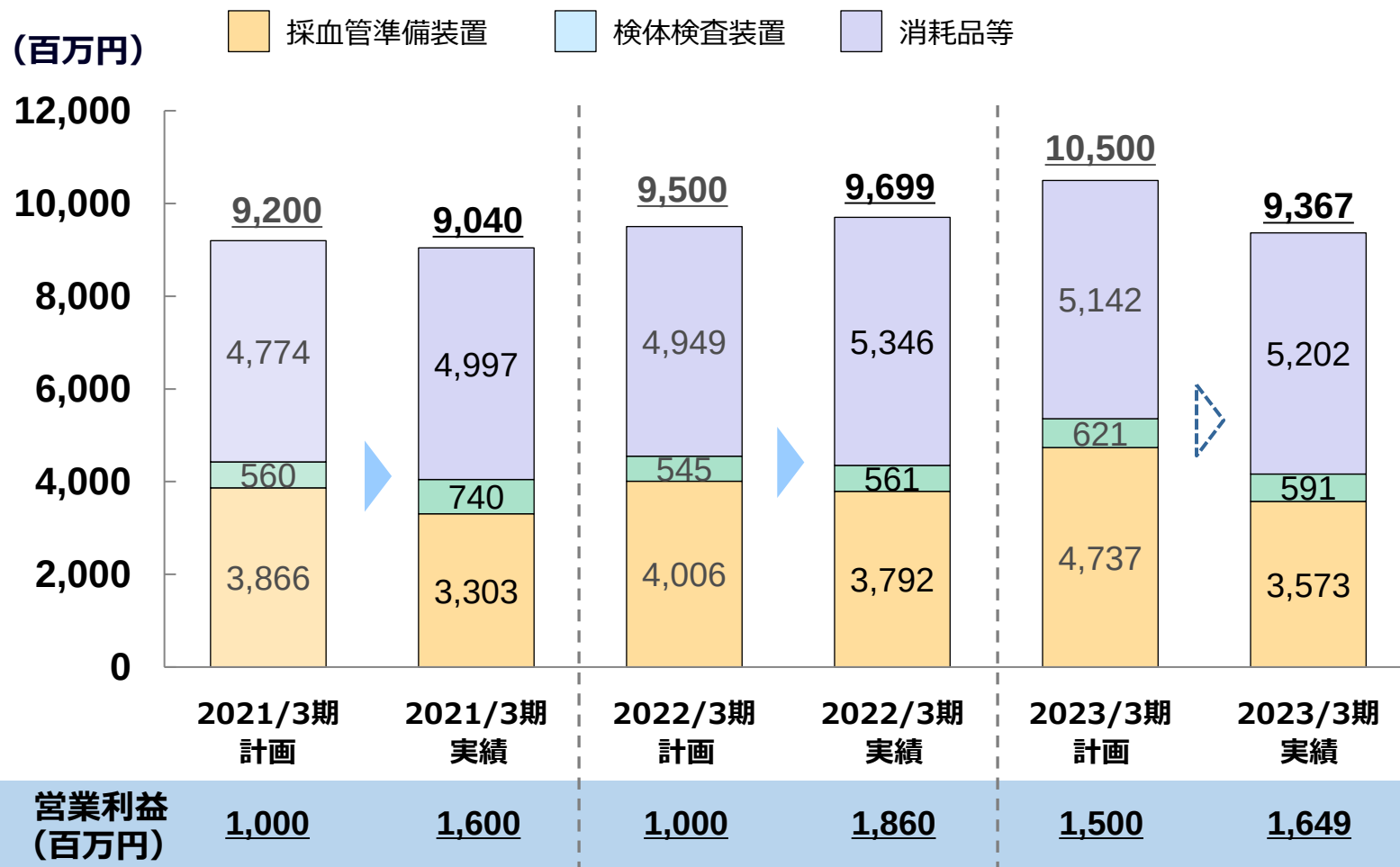
#### **（基本方針）**

- 1.採血管準備装置・システム及び血液ガス装置は、信頼性、品質の向上を図り、価値あるサービスを提供することにより、お客様の期待に応えます。**
- 2.新製品の開発（※）により、新たな事業の創造を目指します。**
- 3.これからも日本国内にとどまらず、当社の技術力を生かし、世界に貢献する企業を目指します。**

※キーワードは「在宅医療」「予防医学」「先制医療」「P O C T (臨床現場即時検査)」など

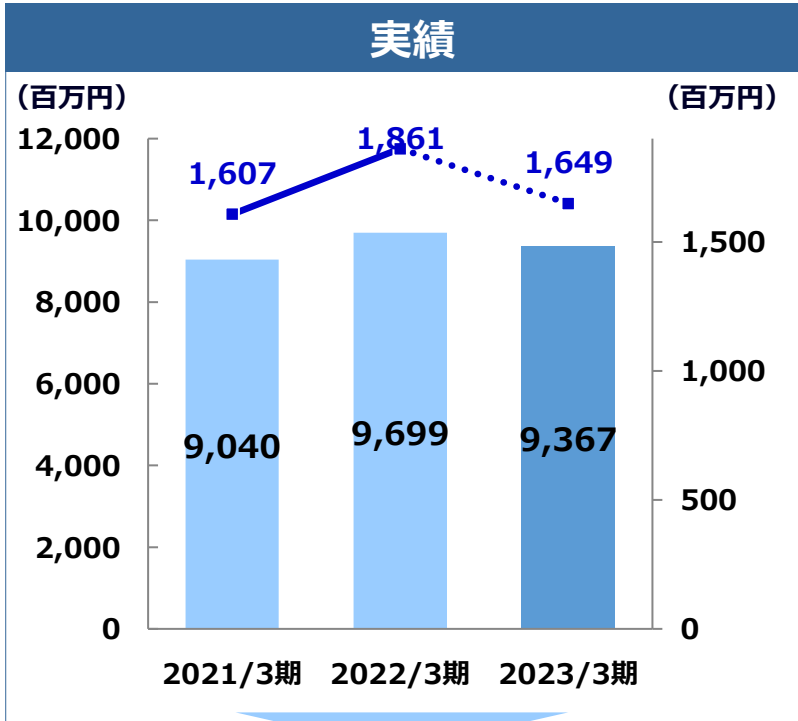
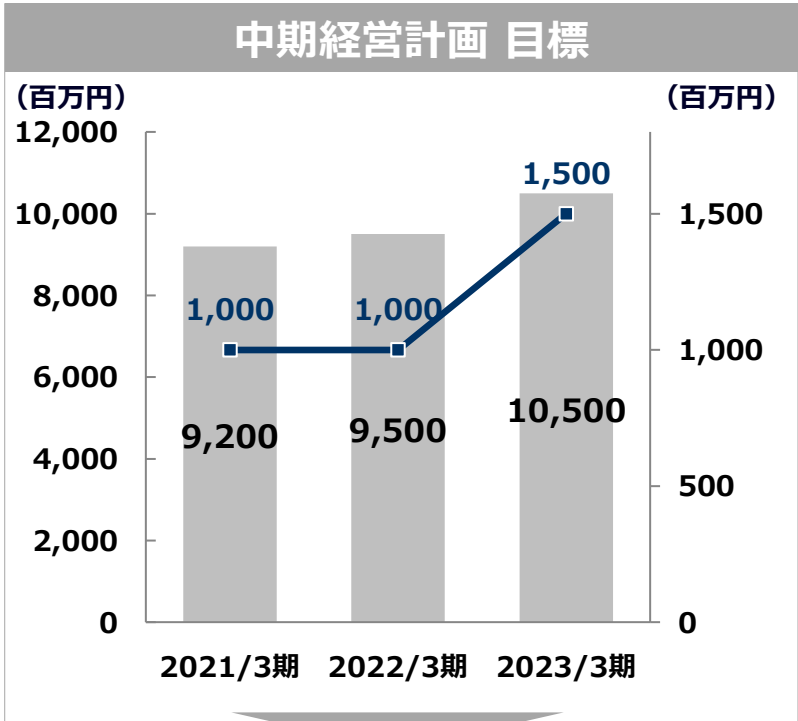
### 3. 2020中計総括

## 2020・3か年中期経営計画 予実対比



## 2020・3か年中期経営計画 総括

■ / ■ 売上高 (左)    -■- / -■- 営業利益 (右)



【3か年累計】  
売上高：292億円 / 営業利益：35億円

【3か年実績累計】  
売上高：281億円 / 営業利益：51億円

※ 3年間累計では、売上高96%、営業利益146%の達成率

## 4. 2023中計 計数計画

### 2020中計目標の実績比較

〈2020中計との比較〉

単位 億円

| 2020中計目標 |     |      | 2020中計実績 |     |      | 2023中計/予算 |     |      |
|----------|-----|------|----------|-----|------|-----------|-----|------|
| 20中計目標   | 売上高 | 営業利益 | 予・実      | 売上高 | 営業利益 | 年度        | 売上高 | 営業利益 |
| 2020年度   | 92  | 10   | 2020実績   | 90  | 16   | 2023年度    | 98  | 13   |
| 2021年度   | 95  | 10   | 2021実績   | 96  | 18   | 2024年度    | 100 | 14   |
| 2022年度   | 105 | 15   | 2022見込   | 93  | 16   | 2025年度    | 110 | 18   |
| 合計       | 292 | 35   | 合計       | 281 | 51   | 合計        | 308 | 45   |

2020中計実績見込み達成率

売上高 96%    営業利益 146%

## 2023中計 計数計画の考え方

2023年3か年中計は、

- ①財務戦略・投資計画・資本政策
- ②人材戦略
- ③営業戦略
- ④生産技術戦略
- ⑤研究開発戦略

の各戦略を、着実に実行することにより、当社の事業構造の転換を図り、「長期ビジョン」へとつなげていく位置づけとする。



## セグメント別売上計画

2023 中計/予算計数目標値

単位 百万円

| 摘要        | 20中計           |                |                |         | 23中計/予算 |        |        |         |
|-----------|----------------|----------------|----------------|---------|---------|--------|--------|---------|
|           | 2020年度<br>(決算) | 2021年度<br>(決算) | 2022年度<br>(決算) | 20中計/合計 | 2023年度  | 2024年度 | 2025年度 | 23中計/合計 |
| 採血管準備装置   | 3,303          | 3,792          | 3,573          | 10,668  | 3,713   | 3,602  | 3,927  | 11,242  |
| 分析装置      | 740            | 561            | 591            | 1,892   | 616     | 653    | 691    | 1,960   |
| 消耗品等      | 4,997          | 5,346          | 5,202          | 15,545  | 5,471   | 5,745  | 6,382  | 17,598  |
|           |                |                |                |         |         |        |        |         |
| 売上高合計     | 9,040          | 9,699          | 9,367          | 28,106  | 9,800   | 10,000 | 11,000 | 30,800  |
| (海外売上高)   | (996)          | (1,035)        | (1,099)        |         |         |        |        |         |
| 売上利益      | 4,454          | 4,817          | 4,630          | 13,901  | 4,700   | 4,800  | 5,300  |         |
| 売上利益率     | 49.3%          | 49.7%          | 49.4%          |         | 48.0%   | 48.0%  | 48.0%  |         |
| 販管費       | 2,846          | 2,955          | 2,980          | 8,781   | 3,400   | 3,400  | 3,500  |         |
| (内研究開発費)  | (433)          | (405)          | (540)          |         | (500)   | (650)  | (450)  |         |
| 営業利益      | 1,608          | 1,861          | 1,649          | 5,118   | 1,300   | 1,400  | 1,800  | 4,500   |
| 売上高/営業利益率 | 17.8%          | 19.2%          | 17.6%          |         | 13.3%   | 14.0%  | 16.4%  |         |
| 特別損益      | 42             | -11            | 15             |         | 0       | 0      | 0      |         |
| 税前利益      | 1,649          | 1,851          | 1,665          | 5,165   | 1,300   | 1,400  | 1,800  | 4,500   |

## (1) 財務戦略

### テクノメディカ・重要な成果指標水準

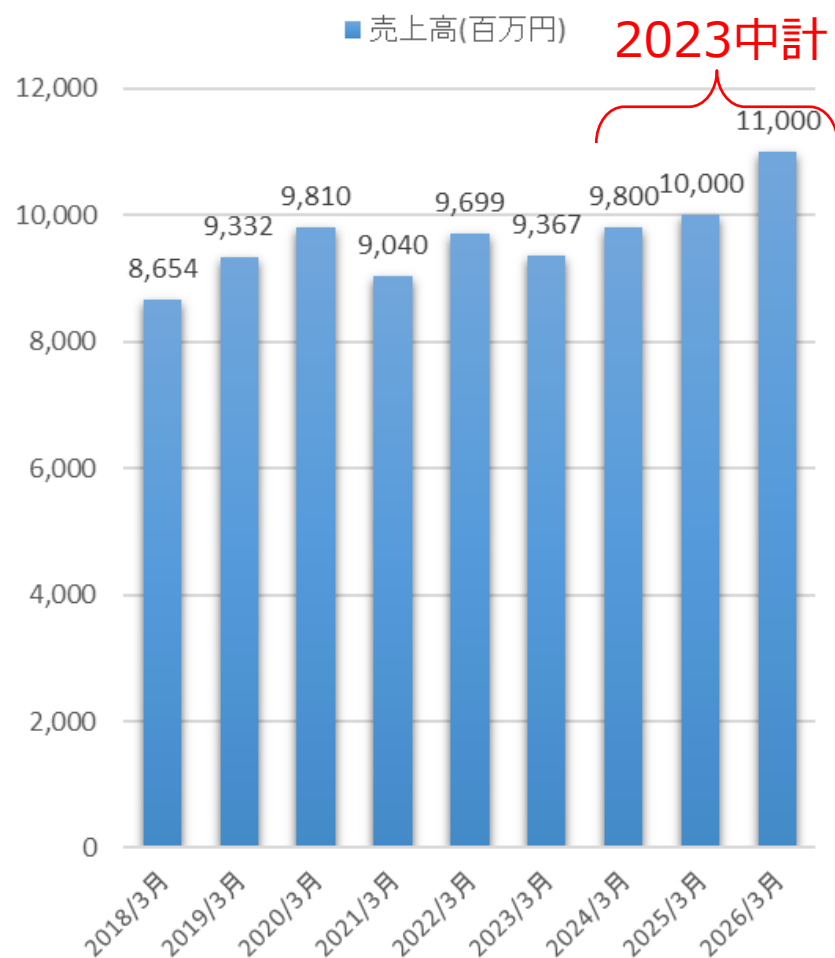
- (1) 売上高、売上高の伸び率
- (2) 利益額、利益の伸び率
- (3) 配当性向
- (4) R O E (株主資本利益率)

2023中計

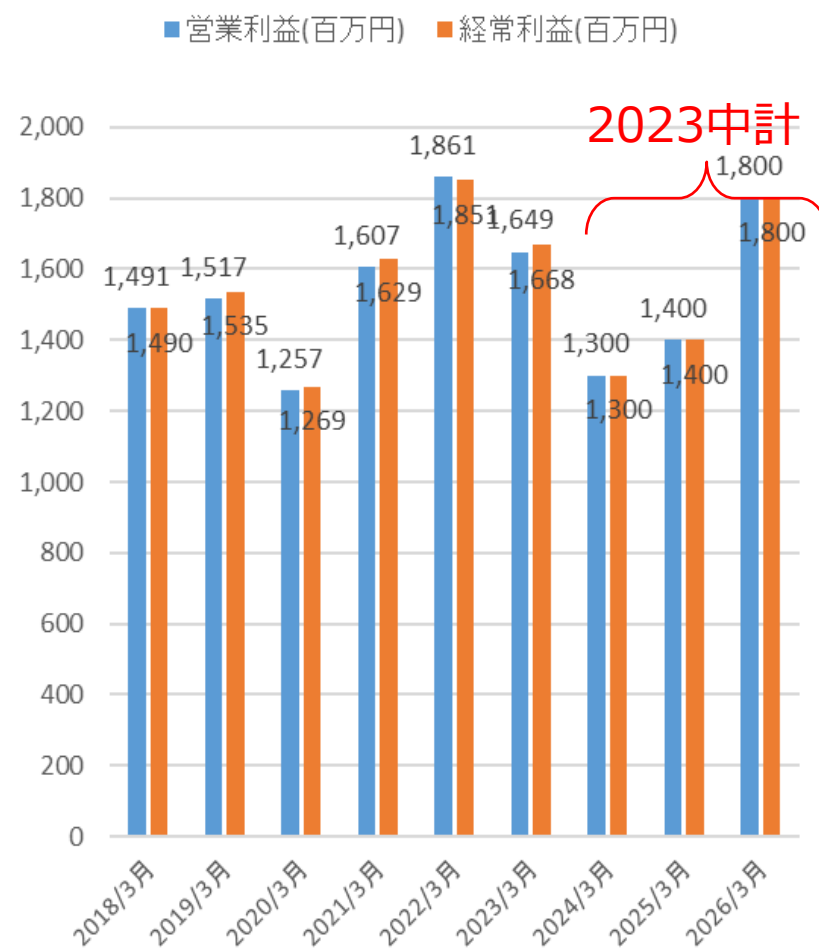
## (1) 業績サマリ

| 科目              | 2018/3月 | 2019/3月 | 2020/3月 | 2021/3月 | 2022/3月 | 2023/3月 | 2024/3月 | 2025/3月 | 2026/3月 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 財務関連データ(百万円)    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 売上高             | 8,654   | 9,332   | 9,810   | 9,040   | 9,699   | 9,367   | 9,800   | 10,000  | 11,000  |
| 売上総利益           | 4,002   | 4,354   | 4,498   | 4,454   | 4,817   | 4,630   | 4,704   | 4,800   | 5,300   |
| 営業利益            | 1,491   | 1,517   | 1,257   | 1,607   | 1,861   | 1,649   | 1,300   | 1,400   | 1,800   |
| 営業利益率(%)        | 17.2    | 16.3    | 12.8    | 17.8    | 19.2    | 17.6    | 13.3    | 14.0    | 19.2    |
| 経常利益            | 1,490   | 1,535   | 1,269   | 1,629   | 1,851   | 1,668   | 1,300   | 1,400   | 1,800   |
| 当期純利益           | 1,308   | 1,098   | 1,000   | 1,153   | 1,281   | 1,150   | 900     | 1,000   | 1,300   |
| 総資産             | 15,493  | 16,155  | 16,569  | 17,554  | 18,508  | 19,443  | 20,026  | 20,627  | 21,452  |
| 純資産             | 13,017  | 13,741  | 14,149  | 14,960  | 15,650  | 16,386  | 16,878  | 17,384  | 18,166  |
| 財務指標(%)         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 自己資本当期純利益率(ROE) | 10.0    | 8.0     | 7.1     | 7.7     | 8.4     | 7.2     | 5.3     | 5.8     | 7.2     |
| 総資産利益率(ROA)     | 8.4     | 6.8     | 6.0     | 6.6     | 6.9     | 5.9     | 4.5     | 4.8     | 6.1     |
| 自己資本比率          | 84.0    | 85.1    | 85.4    | 85.2    | 84.6    | 84.3    | 84.3    | 84.3    | 84.7    |
| 配当性向            | 29.6    | 36.7    | 41.6    | 37.6    | 39.8    | 44.0    | 51.5    | 46.4    | 35.7    |
| 1株当たりデータ(円)     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 1株当たり当期純利益(EPS) | 152     | 128     | 117     | 135     | 150     | 136     | 107     | 118     | 154     |
| 1株当たり純資産(BPS)   | 1,519   | 1,603   | 1,668   | 1,755   | 1,858   | 1,933   | 1,992   | 2,052   | 2,144   |
| 1株当たり配当金        | 45      | 47      | 49      | 51      | 60      | 60      | 55      | 55      | 55      |

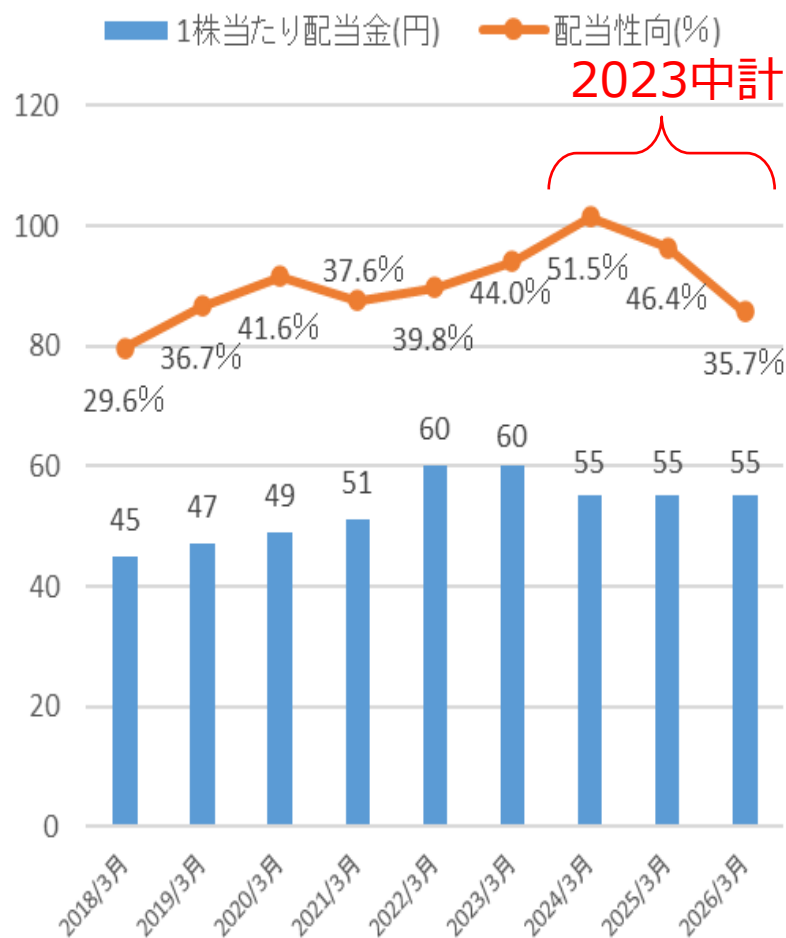
## (1) 売上高



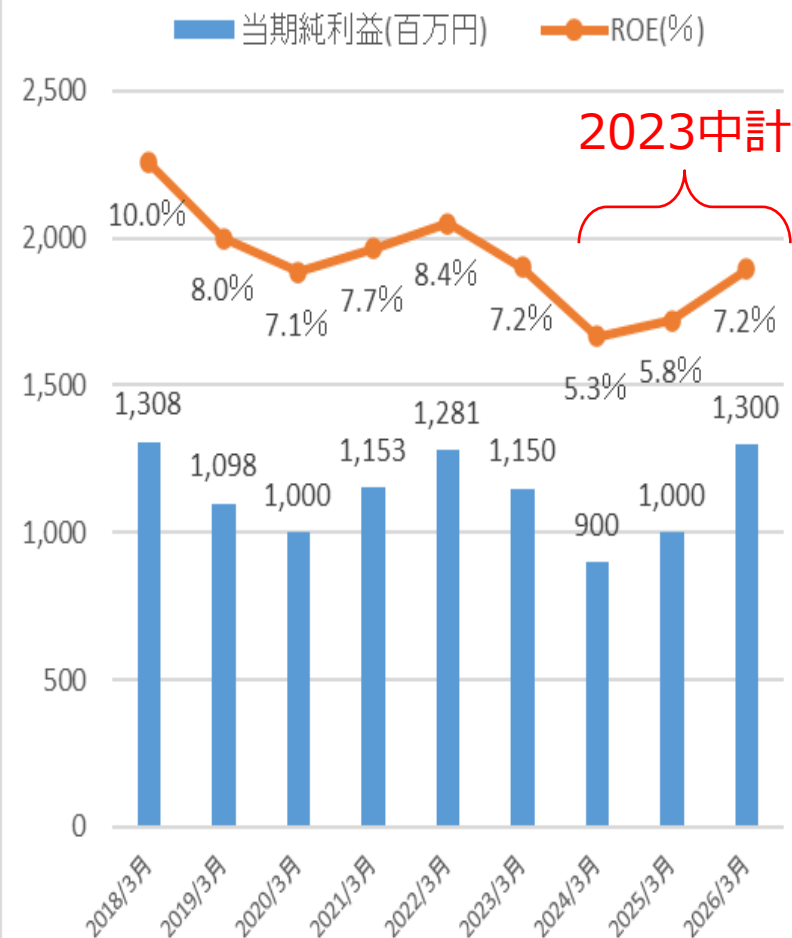
## (2) 営業利益/経常利益



## (3) 配当金/配当性向



## (4) 当期純利益/自己資本当期純利益(ROE)



## 5-（2）投資計画

### 3ヶ年投資計画

### 24億円の積極投資を計画

(単位：億円)

| 項目         | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 合計   |
|------------|--------|--------|--------|------|
| 研究開発       | 5.0    | 6.5    | 4.5    | 16.0 |
| 生産設備       | 1.0    | 0.5    | 0.5    | 2.0  |
| SDGs（基盤整備） | 1.0    | 1.0    | 1.0    | 3.0  |
| 人材投資       | 1.0    | 1.0    | 1.0    | 3.0  |
| 合計         | 8.0    | 9.0    | 7.0    | 24.0 |

### 株主還元方針

当社は、株主の皆様への利益還元を重要施策の一つと位置づけし、経営環境、業績に裏付けられた成果の配分と、内部留保の決定を行うことを、基本方針としています。

これまで、安定配当を維持するとともに、配当性向30%～40%を目安に実施して参りました。今後、中長期的には、配当性向30%～40%の目安に加え、総還元性向50%を実現することを目指してまいります。

## 6. 2023中期経営計画／人材戦略-1 Techno Medica

2023年度からの3ヶ年「中期経営計画」を策定するにあたり「中期経営計画人材戦略」を策定しました。

1. 2023中計基本方針（前掲P2）
2. コーポレート・ガバナンスコードからの要請
3. 内外環境分析から求められる課題
4. 2023中計人材戦略重点課題



## ● 2. コーポレート・ガバナンスコードからの要請

### 人的資本

当社の人事制度の理念は「働きがい・生きがいの創造」

#### ＜人材育成の重点課題＞

- ① グローバルな事業拡大及び新規事業育成のための人材の確保・配置
- ② 「成長と自立」を目指す「能動的人材」の育成
- ③ コンプライアンスの徹底

#### ＜多様な働き方の支援＞

社員ひとり一人が能力を発揮できる制度・環境の整備

→就業規則の改定、休日増、在宅勤務、フレックスタイムの導入...

## 3. 内外環境分析から求められる課題

当社の組織文化：社員の状況

### <強み>

- ・20～30歳代の若手社員が多い
- ・業務に真面目で地道に取り組む組織風土
- ・基本方針を全社に浸透させ易い環境

### <弱み>

- ・大人しく消極的な取り組み姿勢
- ・部門内の人材育成意識が低い
- ・組織内のリーダーシップの不足
- ・品質問題に対する意識が低い

### <機会>

- ・若手・中堅社員の採用
- ・顧客からの新製品・品質要求の高まり

### <脅威>

- ・若手の退職者が発生している
- ・自発的な能力開発の意識が低い

### <まとめ>

#### ①行動能力：チャレンジ意識が低い

⇒目標チャレンジシートに基づく自発的な能力発揮  
(本部長・管理職が鍛える環境)

- ・賃金体系見直し：頑張った者が報われる体系

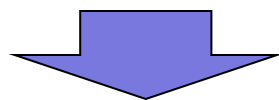
#### ②組織風土面：「真面目・地道」の文化

⇒個人の潜在能力をもっと引き出し、組織全体  
(現場力)のベースを上げる

- ・職能資格制度に基づく人材育成体系整備
- ・キャリア育成の仕組み導入
- ・各分野のスペシャリスト育成

## ● 3. 内外環境分析から求められる課題

- ◇人材確保：年齢構成の歪み（20～30歳台は多いが、中堅以上は少ない）
- ◇人材育成：将来の幹部候補者の育成不足／各部門のスペシャリスト不足
- ◇組織文化：真面目かつ地道な取組み姿勢／積極的なチャレンジが少ない



### <内外環境から求められる課題>

- ◇人材確保：社員・パート社員の採用継続
- ◇人材育成：幹部層の計画的育成／スペシャリスト育成
- ◇組織文化の改革：人材育成体系整備・実行の継続
- ◇働き方改革の推進：魅力的な職場づくりの継続

## ● 4. 2023中計人材戦略重点課題

| 重点課題                                          | 達成目標                                                              |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1. グローバルな事業拡大及び新規事業育成<br>加速のための人材の確保・配置       | <p>[質] 戦略遂行に必要な人材が確保・配置されている</p> <p>[量] 2025年度末に必要な人員が充足されている</p> |
| 2. 経営理念及び2023中計実現に向け<br>「成長と自立」を目指す「能動的人材」の育成 | 社員が主体的かつ挑戦的に課題・目標を設定し、達成に向け真摯に取り組んでいる                             |
| 3. コンプライアンス（法令遵守）の徹底                          | 全社員が会社の成長発展を目指して法令を遵守し、役割を果たしている                                  |

## ● 4. 2023中計人材戦略重点課題

### ＜戦略課題 1＞

グローバルな事業拡大及び新規事業育成加速のための人材の確保・配置

| 方 策                                              | 目 標 値                                                      |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| ①事業拡大に対応した<br>「必要・在籍人員計画」の立案・実施                  | 2026年末社員 <u>287</u> 名<br>台湾支店15名<br>パート社員70名～              |
| ②社員・パート従業員の採用継続<br>・全国採用・中途採用の強化<br>・多様な人材の確保・登用 | ・定期採用5名以上/年（女性比率40%）<br>・女性の責任者数：1名以上/年<br>・外国籍の社員数：1名以上/年 |

## 4. 2023中計人材戦略重点課題

### ＜戦略課題 2＞

経営理念及び23中計実現に向け「成長と自立」を目指す「能動的人材」の育成

| 方 策                           | 目 標 値                                                                                                                                 |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①経営幹部層等<br>リーダー職の計画的育成        | ①取締役会での討議継続                                                                                                                           |
| ②現場力強化の人材育成<br>・各職場でOJTの仕組み強化 | ②人材育成<br>・本部長が研修プログラム作成<br>・目標チャレンジシートの確実な展開<br>→評価へ直接結びつける（例：改善提案）<br>・各本部毎に社外研修を予算化して派遣<br>（年1回以上/1人を目標とする）<br>例）管理者研修、生産管理研修、技術者研修 |

## ● 4. 2023中計人材戦略重点課題

### ＜戦略課題 2＞

経営理念及び23中計実現に向け「成長と自立」を目指す「能動的人材」の育成

| 方 策                                                                        | 目 標 値                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ③「人的資本」を重視する経営・方策                                                          | ③各人の「スキルアップ」や<br>「自己の成長を意識させる」具体策の案画                         |
| ④各部門のスペシャリスト育成<br>・人材育成ローテーションの計画的実施<br>(各部門ニーズ把握、異動希望・面談、ローテ計画<br>の立案・実施) | ④ローテーション実施<br>・毎年4月実施（事前に本部長が案を作成する）                         |
| ⑤能力開発目標の明確化<br>⇒ジョブ型雇用制度の検討                                                | ⑤各人の目標チャレンジシートへの明確化<br>・社員が納得できるキャリア開発機会の提供<br>・ジョブ型雇用への転換検討 |

## ● 4. 2023中計人材戦略重点課題

### ＜戦略課題 3＞ コンプライアンス（法令遵守）の徹底

| 方 策                                         | 目 標 値                                             |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 法令及び社会的規範の遵守<br>・内部統制体制の強化<br>（法改正への迅速な対応等） | ・社内規程の見直し⇒1回/年                                    |
| ・法令遵守教育の強化<br>（eラーニング、研修の内容充実）              | ・eラーニング⇒4回/年                                      |
| ・罰則の厳格運用<br>（重大過失・トラブルへの処分対応）               | ・都度審査（経営管理本部）                                     |
| ・サイバー攻撃への対応策                                | ・情報管理室で検討<br>・DX（デジタルトランスフォーメーション）の検討<br>・IT教育の充実 |



### ・重点課題 中計3ヶ年計数計画（308億円）の達成

- ①『予約採血コントロール・オプションとクラウド採血待合システム』等、システムに特化した商品の提案。
- ②『採血受付システムと小型採血管準備装置』にて健診センターへの販路構築を目指す。  
国内RFID市場の更なる開拓で消耗品ビジネスに寄与する。
- ③人材育成『成果を出す営業社員を輩出し変化と時代に対応した提案営業が出来る』社会価値と経済価値感を持った人材育成を目指す。

**経営数字の達成（売上35.5億円）**（装置+消耗品+台湾）

**エリア担当の強化（営業 5名+技術サービス2名体制）**

**中国 販路再構築（アプリ別販路、省別施策など）**

**新製品（GASTAT-pro）による市場深耕（特に、アジア地区）**

**製品情報・販売戦略の共有（@代理店開拓）**

**各国主要病院への同行訪問と製品紹介**

**新エリア拡大（各欧州国(仏、英、独、etc.)、米、アフリカ）**

**先進国での販路構築**

**日本政府の施策を活用した販路構築**

**部署スキルアップ（新人立上げ、多能工化など）**

**教育・OJTによる新配属者の立上げ**

**総合スキル（市場/製品知識・技能・語学など）向上による業務効率化**

## 重点課題

### 品質目標の達成

#### 品質方針（抜粋）

医療機器メーカーとしての自覚と責任を持ち、信頼性、品質を確保する。

#### 部門品質目標

- ①製造～保守の組織的連携による市場品質問題の迅速な解決
- ②法令・規定・定められた手順の遵守を堅持
- ③一人ひとりが製品実現に必要なスキルを常に学び、人的資本価値を高める。

## 重点課題

### 部門品質目標

#### ① 製造・保守の組織的連携による市場品質問題の 迅速な解決

⇒生産部門とフィールドサービス部門の統合による、太く密な情報連携で  
問題解決スピードを加速

#### ② 法令・規定・定められた手順の遵守を堅持

⇒明文化された規範に則った作業ができる風土作り

#### ③ 一人ひとりが製品実現に必要なスキルを常に学び、 人的資本価値を高める

⇒エンジニアスキルの研鑽、プロフェッショナルマインドの醸成

## 重点課題

1. 2030長期ビジョン実現に向けた開発計画と体制作り
  - ・既存・新規開発のバランスの取れた両利きの組織構築の実現
2. 各部戦略
  - ・設計部：製品サイクルを意識した上市計画を実行しステークホルダーも包含し品質活動を実施する
  - ・医療ソリューション開発部：採血管準備装置・システムの市場を牽引する製品を開発し、事業の持続可能性を高める
  - ・方式開発部：学術活動で販売・顧客意識を高め、社会変化に対応した新センサーを開発し新たな市場開拓を行う
  - ・技術・顧客・開発人材のマインド向上させるための教育計画を実行する

2030

<2030年 医療を持続可能に>

- ・医療と共に、人財と組織の成長へ
- ・医療課題の解決に寄り添った製品開発へ

6 安全な水とトイレ  
を世界中に



医療を患者それぞれに、より身近で持続可能なものに  
・医療課題からライフサイエンスまで貢献する製品を創造する

9 産業と技術革新の  
基盤をつくろう



ロボット技術応用で検体検査の発展に貢献する  
・慢性的な人手不足の解消や新しい医療安全を医療現場へ

3 すべての人に  
健康と福祉を



測定性能・供給安定性重視の分析装置と新センサー開発

- ・先の見えない時代だからこそ本質を追求します。
- ・国内メーカーの強みである安定サプライチェーン構築

12 つくる責任  
つかう責任



変化する医療環境に、変化する次世代採血管準備システムへ

- ・質の高い医療安全と効率の両立化を目指します
- ・採血管準備から検体移動把握・履歴管理へと領域拡大

# 研究開発本部 採血管準備装置・システム

(既存事業・コアコンピタンス)

TMC **Techno Medica**



採血業務支援システム  
**Assist More**

## 採血管準備装置・システム

大中小型で海外、国内シェア拡大



自動採血管準備システム

**BC-ROBO-8001 RFID**



中型自動採血管準備装置

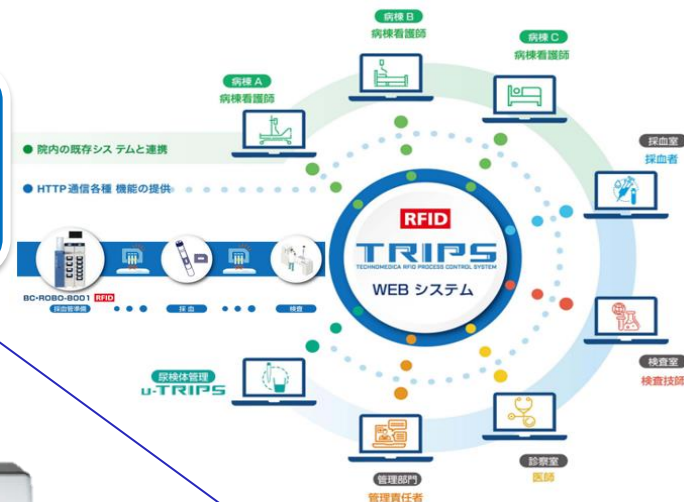
**BC-ROBO-900**



小型採血管準備装置

**BC-ROBO 7 RFID**

## システム・ソリューション



採血採尿受付システム  
(IC カード 対応)

**AI-500 RFID**

採血受付システム  
(IC カード 対応)

**AI-5**

## 検査総合受付システム

患者導線・待合管理・受付ICカード対応

(予約管理・マイナンバーに対応)

### 予約採血コントロールオプション

診療予約時間により採血時間帯をグループ分け  
グループ単位で順番を設定し採血時間帯を分散化



RFID 尿検体管理システム

**u-TRIPS V2**

## RFID検体情報統括管理システム

検体導線、病棟採血・施設間検体管理へ拡張



# 研究開発本部 検体検査装置

(既存事業・コアコンピタンス)

TMC Techno Medica

## 検体検査装置

性能安定・機能向上でシェア拡大

### センサー技術



全自動 pH / 血液ガス分析装置  
**GASTAT-700 Model**



全自動尿酸分析装置  
**UA-ROBO-2001A**

## 新センサー・素材選定

### 開発技術



尿中バイオマーカー測定システム  
**AIQL ICR-002 NEW**

## ライフサイエンス

健康状態のモニタリング機器



ハンディ型血液ガス分析器  
**GASTAT-Pro**



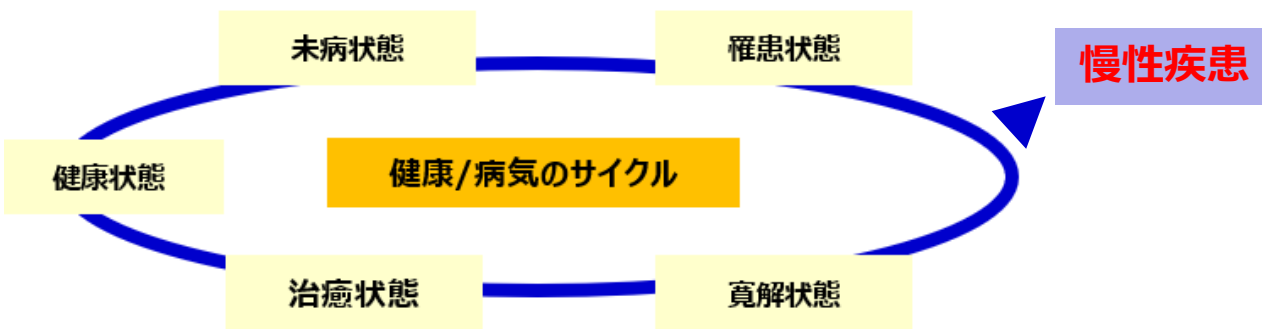
電解質測定器  
**STAX-5 inspire**

## POCT

国内生産バリューチェーン強化



身体の健康、精神の健康、環境の健康、社会的健康を基盤に、豊かな人生をデザイン



人生100年時代の到来

デジタル社会  
クラウドで健康データ維持管理

セルフモニタリング



未病および慢性疾患モニタを対象とした自己測定器

POCT測定器



新センサー

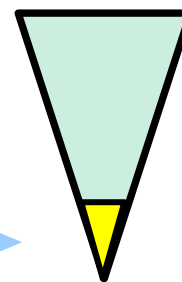


基盤技術

K<sup>+</sup>  
クレアチニン  
eGFR



イムノクロマト



腎臓病予備軍  
1,500万人

慢性腎臓病患者; 35万人



コンパニオン診断薬; 慢性心不全130万人  
高血圧 4000万人

カルシウム  
コレステロール  
BNP  
PT-INR  
抗体価

## ＜注意事項＞

当資料に記載された内容は、現時点において一般的に認識されている経済・社会等の情勢及び当社が合理的に判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。投資に際しての最終的なご判断は、ご自身がなされるよう、お願い致します。