

中期経営計画説明会（2026-2028 年度）質疑応答（要旨）

日時：2026 年 6 月 4 日（木） 15：30～17：00

【Tescan 社買収について】

Q. Tescan 社について、中期経営計画における売上高や営業利益への織り込みを教えてください。

A. Tescan 社の買収は現時点で完了していないため、売上高や営業利益への影響については申し上げられない。ガンジャンピングに抵触する可能性もあるため、買収完了後に、必要な情報やデータをあらためて説明する。

Q. 新中期経営計画の成長投資 2,000 億円には、Tescan 社買収に係る投資額は含まれているのか。

A. Tescan 社買収の意思決定は前中期経営計画期間中に行ったものであり、前中期経営計画の成長投資額 1,250 億円に含まれる。新中期経営計画の成長投資 2,000 億円は、Tescan 社買収を除き、さらに成長領域における M&A などを実行するための投資枠として考えている。

Q. Tescan 社の FIB 技術について、技術的な優位性を教えてください。

A. Tescan 社は FIB の技術を自社で保有しており、イオンビームを制御する技術を持っている点が特徴。顧客の要求に応じて柔軟に対応できることが強みであり、半導体分野に加え、ライフサイエンス分野でも、生体試料を削りながら画像を取得し 3 次元再構築する用途などで展開余地があると考えている。

【財務計画・資本政策について】

Q. 成長投資を優先する中で、自己株式取得を含む株主還元の方法を教えてください。

A. 将来の成長につながる投資を優先しつつ、株主還元を安定的に実施することが重要と考えている。自己株式取得は、資本効率の向上や株主還元強化の有効な手段の一つと認識している。実施にあたっては、成長投資、財務健全性、事業環境、株価水準などを総合的に勘案して判断する。

Q. 自己株式取得は、中期経営計画の ROE 目標にどの程度織り込まれているのか。

A. 現時点では、自己株式取得を ROE 目標に織り込んでいるわけではない。示している ROE 目標は最低限のラインと考えており、今後も投資と還元のバランスを踏まえながら、資本効率向上に取り組む。

Q. 前中期経営計画期間では自己株式取得を実施したが、新中期経営計画ではどのような姿勢で臨むのか。

A. 自己株式取得は、資本効率の向上や株主還元強化の有効な手段の一つと捉えている。一方で、資本コストを上回るリターンが期待できる投資機会がある場合には、成長投資を優先して持続的な成長につなげたい。中長期的な企業価値向上に資するかどうかという観点から、自己株式取得についても引き続き検討していく。

Q. 成長投資 2,000 億円を実行するうえで、外部資金の活用も想定しているのか。

A. 財務健全性を維持する観点を踏まえ、投資余力を検討している。ネットキャッシュ・ネットデットの状況なども勘案し、規律ある投資を継続できる範囲として投資枠を設定している。

Q. ROIC 目標 10%以上について、現状から大きく改善しないようにも見えるが、どのような考え方がか。

A. 2025 年度の ROIC は 9.5%であり、2028 年度目標の 10%以上は最低限のラインと考えている。Tescan 社買収に伴う外部資金活用により、一時的に ROIC が低下する要素はある。一方で、営業利益率の改善に加え、運転資本、投下資本、資本構成の最適化を通じて ROIC の改善を図る。

Q. M&A 実行時の財務規律について教えてほしい。

A. M&A については、投資回収期間、シナジー実現可能性、収益貢献時期、投資価値を個別に精査したうえで判断する。財務健全性を損なわないよう、ネット D/E レシオや自己資本比率なども踏まえて投資余力を設定しており、無理な拡大ではなく、規律ある投資を継続できる範囲で進めていく。

Q. 2028 年度計画において、EBITDA1,350 億円と営業利益 1,000 億円の差分が拡大する背景は。

A. 主な要因は 3 点。第一に、将来の事業拡大に向けた設備投資増加に伴う減価償却費の増加。第二に、Tescan 社買収に伴う無形資産償却の増加。第三に、IFRS 導入に伴う開発費の資産化やリース会計の影響など。なお、開発費の資産化やリース会計の影響については、他の費用からの振替要素も含まれるため、単純に費用が同額増加するものではない。

Q. 設備投資では、具体的にどのような投資を予定しているのか。

A. 事業成長に伴う生産能力増強に加え、自動化・省人化による生産性向上や品質安定化に向けた設備投資を計画している。北米、インドなど海外拠点の強化に伴う製造・開発設備の投資も含まれる。また、AI を活用したシステム、サプライチェーン最適化、営業・サービスの高度化などに向けたデータ活用関連の投資も進める。

【収益性改善について】

Q. 新中期経営計画では収益性改善を掲げているが、従来と異なる取り組みは何か。

A. 特に新たに力を入れる取り組みは、プライシングの適正化と、不採算製品・事業の収益改善。新製品については、顧客に提供する価値を適切に評価いただき、価格に反映していく。既存製品についても、地域・製品ごとの価格水準を確認し、外部知見も活用しながら適正化を進める。顧客からの当社ブランドや製品価値の評価を確認しながら、価格戦略を見直していく。

Q. プライシングの効果はいつ頃から出てくるのか。

A. 一部の製品については、顧客の予算編成時期を踏まえ、価格改定方針を事前に提示していく。製品について大きな効果が出るのは主に 2 年度目以降と見込んでいる。一方、サービスなどについてはタイミングに応じて見直しを進めるため、初年度から一部効果が出ると考えている。

Q. 不採算製品・事業の収益改善について、具体的な取り組みを教えてほしい。

A. 特に医用機器事業において、従来は顧客への影響を考慮して踏み切れなかった製品や地域についても、撤退・縮小を含めた見直しを進める。すでに対象となる製品や地域の整理を進めており、会社全体で進捗を確認しながら実行していく。医用機器事業では、まず営業利益率 10%を達成することが重要な目標。

- Q. 前中期経営計画では成長投資が利益率を押し下げたが、新中期経営計画では成長投資を継続しながら利益率を改善できるのか。
- A. 前中期経営計画では、中国事業の下振れが計測機器事業の収益性に影響した。また、定年延長に伴う人員増加など人件費の増加もあった。人員増加は 2027 年度頃をピークに、その後は横ばいから減少に向かう見通しであり、今回の計画には織り込んでいる。今後は、ヘルスケア、グリーン、半導体などの成長市場に注力し、また、試薬・培地などの拡大により計測機器事業の営業利益率を 17.5%まで回復させるが、それにとどまらずさらに上を目指す。

【計測機器事業について】

- Q. 計測機器事業で年率 9%成長を計画しているが、その内訳と成長ドライバーを教えてください。
- A. 計測機器事業の CAGR9%は、既存事業の成長に新製品・新事業の成長を加えた計画である。既存事業では CAGR5.5%程度の成長を見込んでいる。成長に向けては、当社が強みを持つ地域・製品群において新製品を展開し、更新需要も取り込んでいく。加えて、顧客ニーズが自動化・省力化、AI 活用の方向に進んでいることから、これらに対応した製品・ソリューションを展開し、トップラインの成長につなげる。
- Q. 計測機器事業の成長計画において、価格改定効果はどの程度見込んでいるのか。
- A. 計画上は、価格改定による効果を年 1%程度、最低限として織り込んでいる。
- Q. 計測機器事業のリカーリング比率を 4 ポイント引き上げる計画は、追加的な買収なしで達成可能か。
- A. 現在の計画には、カラムメーカーの買収は織り込んでいない。YMC 社との業務提携により、アジア 10 カ国で同社カラムを当社の販売網を通じて展開している。また、中国では YMC 社カラムの販売が好調であり、当社製カラムも徐々に拡大している。加えて、Nexera QX システム向け専用カラム、試薬、培地などの展開により、リカーリング比率の向上を目指す。
- Q. リカーリング売上の構成について教えてください。
- A. 概算では、リカーリング売上の約半分がサービス。サービスについては、マルチベンダーサービスや LabTotal 保守の拡大を進める。残りはカラム、消耗品、試薬、培地などで拡大していく計画。

【計測機器事業／中国について】

- Q. 前中期経営計画では中国事業が下振れたが、新中期経営計画では中国をどのように見ているのか。
- A. 現在も中国の事業環境は厳しく、今後 3 年間で一気に改善するとは見ていない。一方で、バイオ医薬品関連市場は動いており、液体クロマトグラフ、質量分析システム、培地などの需要を期待している。Tescan 社買収後は同社の中国事業も加わることから、中国事業全体では年によって差はあるものの、数%程度の成長を期待している。
- Q. 中国の国産優遇策に対して、どのように対応しているのか。
- A. 中国では国産優遇策が進み、外資企業や輸入製品に対するハードルが高まっている。当社では、中国で生産する製品を増やすとともに、部品を含めた現地調達比率を高めている。製品によっては、中国で調達し中国で生産する比率を 70~80%程度まで高める取り組みを進めており、中国のアカデミアや研究開発企業などの需要獲得を目指す。

【航空機器事業について】

- Q. 航空機器事業における構造改革の位置づけを教えてください。
- A. 航空機器事業は、5年先、10年先の案件や需要が比較的に見えやすい事業。新中期経営計画期間中に将来案件の確保に向けた投資を行い、その先の成長につなげる。また、航空機向けに培った高信頼性部品の技術を活用し、空飛ぶクルマなど技術の水平展開も検討している。ここでいう構造改革は、航空機だけでなく、より広い領域に事業を展開していくという意味となる。
- Q. 航空機器事業の営業利益率は前中期経営計画期間から低下する計画だが、その背景は。
- A. 前中期経営計画期間の営業利益率 18.9%は、為替影響などにより押し上げられた面がある。新中期経営計画では 13.3%を見込んでいるが、これは通常水準としては高いレベルと考えている。今後は、将来案件の確保や技術の水平展開により、さらに収益性を高めていきたい。

【M&A 戦略について】

- Q. 新中期経営計画で掲げる M&A 投資について、戦略面での判断基準を教えてください。
- A. M&A は、当社のコア事業と関連し、かつクリニカル、ライフサイエンス、半導体といった成長市場に資する製品・技術・事業を中心に検討する。社内では候補先のロングリストを作成しており、機会を見ながら検討を進める。投資額、投資対効果、リスク、シナジーなどを評価したうえで実行判断を行う。
- Q. M&A では、技術マップ上で不足している技術や事業を取得するイメージか。
- A. その通り。技術マップを活用し、当社に不足している技術や事業を確認しながら、M&A 候補を検討していく。技術と事業の両面から、当社の成長に資する案件を見極めていく。

【IR・市場とのコミュニケーションについて】

- Q. 株式市場とのコミュニケーションにおいて、どのような点にギャップがあると感じているか。
- A. 当社はヘルスケア分野に加え、半導体、航空機など幅広い分野で事業を展開しているが、その全体像を十分に伝え切れていない面がある。また、コロナ禍における事業構造と現在の事業構造の違いも理解いただく必要がある。コロナ禍では試薬売上が利益面で大きく寄与したが、今後は試薬・培地を含む消耗品やサービスを継続的に拡大し、リカーリング収益の成長につなげていく。
- Q. リカーリング収益の成長は、どのように確認すればよいか。
- A. コロナ終息後、試薬の減少をサービスの増加で補う形となり、リカーリング全体の伸びは限定的に見えた。今後は、サービスの拡大に加え、試薬・培地などもプラスに転じることで、リカーリング収益の成長がより明確になると見ている。

以上