



株式会社ナカニシ 2025-2030 中期経営計画

NV 2030

2025年8月8日

資料に記載されている情報には、将来の業績に関する見通しが含まれています。これら見直しには不確定要素が含まれており、将来の業績を保証するものではありません。将来の業績は、世界経済の動向や為替相場の変動、各国の経済政策等により、予想数値とは異なる場合があります。

© 2025 NAKANISHI INC.





目次

会社概要	03
ビジョン	07
前・中期経営計画の振り返り	10
新・中期経営計画「NV2030」	14
- 事業戦略	15
- M&A戦略	25
- 企業価値向上	29

会社概要

© 2025 NAKANISHI INC.

3

● **コアコンピタンスは「削る」テクノロジー**

「超高速回転技術」「超音波技術」「マイクロモーター技術」を自社内に集積

● **歯科用ハンドピースで世界シェアNo.1**

特に先進国マーケットで高い市場シェアを確保

● **ニッチトップとして高い収益性を確保**

EBITDAマージンは20%台を確保

● **垂直統合型の事業モデル**

競争力を決する開発能力、高品質を実現する製造能力、世界に広がる営業網を保有

● **ハンドピースを構成する精密部品の内製化率 90%**


高度生産技術を有する 自社工場(鹿沼市)でミクロンオーダー部品を一貫生産

● **連結売上高に占める海外比率は約90%**

先進国から新興国まで、世界140カ国をカバー

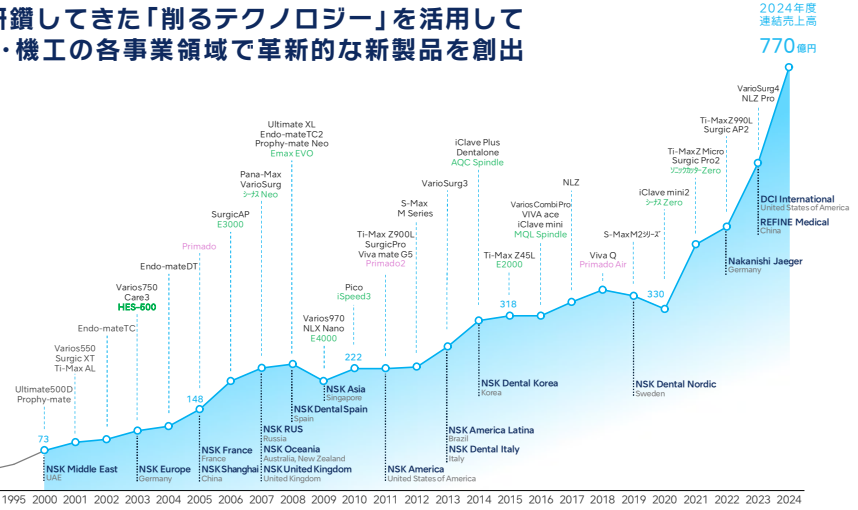
© 2025 NAKANISHI INC.



事業領域	強み			主力製品
	開発	製造	販売	
歯科事業 Dental Business 補綴歯科治療・歯周病治療・インプラント治療等、広範な歯科治療をカバーする歯科治療機器の開発・製造・販売 ▶ 歯科用ハンドピース分野ではグローバルシェア No.1 ▶ 欧州や北米等の先進国マーケットでシェア拡大	製品の競争力を決定づける要素技術を自社保有 コア技術は「超高速回転技術」「超音波技術」「マイクロ技術」 高い内製率で「設計の自由度」「品質の安定化」「コスト競争力」の向上に寄与 開発・製造を自社内で完結 歯科・外科・機工で事業基盤を共有 多品種・少量生産のオペレーション	ミクロン単位の精度を実現する高度な生産技術	世界各地の現地法人・有力販売店とグローバル販売網を構築	 歯科用ハンドピース  インプラントモーター  超音波スクーラー  歯科用マイクロモーター
外科事業 Surgical Business 脳神経外科・脊椎脊髄外科・整形外科等の分野で使用される外科手術用の骨切削ドリルの開発・製造・販売 ▶ ニッチ市場に特化したドリルで最も高い売上成長率 ▶ 消耗品の割合が大きいリカーリングビジネスを形成		主要市場で有力な販売代理店を擁立 医療機器メーカーとの協業も拡大	販売代理店網に加え、システムインテグレータとの協業も拡大	 コンソールユニット  サージカルモーター  アタッチメント  ディスポーザブル(バー)
機工事業 Industrial Business 自動車や半導体など幅広い製造分野の精密・微細加工分野で使用されるスピンドルの開発・製造・販売 ▶ 小径・高速回転のスピンドルに特化 ▶ 工作機械・工業用ロボットメーカーとの協業拡大		 モータースピンドル  高周波スピンドル  電動ハンドグラインダー  超音波研削機		
DCI事業 DCI Business 米国・カナダに向けて販売するデンタルチェアおよびデンタルパーツの開発・製造・販売 ▶ 米国シェア第2位。首位とDCIで市場の7割を占有 ▶ 「Series 5」は米国市場のベストセラーモデル		▶ 米国中心に放生販一体型のビジネスモデルを展開 - 設計・製造に係る技術・ノウハウを社内蓄積 - ティーラー・DSO等、強固な顧客基盤を保有	 デンタルチェア  デンタルキャビネット  デンタルチェア用パーツ	

創業から研鑽してきた「削るテクノロジー」を活用して
 歯科・外科・機工の各事業領域で革新的な新製品を創出

- 1930年 中西一が中西製作所を設立(創業)
- 1945年 戦火を逃れ鹿児島市に移転
- 1951年 戦後の復興を経て中西製作所を再興
- 1958年 自社ブランド「NSK」製品の販売開始
- 1976年 中西崇介が社長に就任
- 1982年 機工事業を開始
- 1996年 株式会社ナカニシに商号変更
- 1997年 ISO9001認証を取得
- 1999年 ISO14001認証を取得
- 2000年 中西英一が社長に就任
- 日本証券業協会に株式会社店頭登録
- 2005年 サージカル事業を開始
- 2016年 企業の価値観「Our Core」制定
- 2017年 本社R&Dセンター「RD1」竣工
- 2018年 部品工場「A1」竣工
- 2020年 中期経営計画「NV2025」発表
- 2022年 部品工場「A1+」竣工
- ドイツ・スピンドルメーカー「Jaeger」を買収
- 2023年 米国・デンタルチェアメーカー「DCI」を買収
- 中国・医療機器メーカー「REFINE」を買収
- 2025年 新工場「M1」竣工



ビジョン

© 2025 NAKANISHI INC.

7

2030年ビジョン

NV2030

ダントツの「最優良グローバル医療機器メーカー」になる

To be the leading excellent global medical device company



デンタル・サージカルの世界市場において
世の中に無い革新的な製品を次々と創出し
世界の人々の健康寿命の延伸に貢献できる
オンリー・ワンの医療機器メーカーになる

ナカニシのミッション

革新的「削るテクノロジー」
による「美しい進歩」の創造

事業展開のキーワード

超高齢化

事業展開のキーワード：超高齢化

世界で進行する超高齢化によって顕在化してきた「社会課題」に対して
ナカニシは「削るテクノロジー」を用いて解決策を導き出していきます



中期経営計画「NV2025+」の振り返り

© 2025 NAKANISHI INC.

10

執行役員CFOの鈴木です。

新しい中期経営計画「NV2030」の内容に入る前に、まず前計画を振り返りたいと思います。

ポイントは2つありまして、1つ目は定量面、財務の状況です。2つ目は定性面、重点施策等の状況です。

インフレ、医療機器規制(MDR)、部品不足に伴う設計変更等で費用増加、営業利益・営業利益率・ROEは目標未達

	2020.02.20 公表 中期経営計画 NV2025				2022.08.09 公表 中期経営計画 ローリングプラン NV2025+		NV2025+目標値
	2020 実績	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024 実績	2025 予想	
連結売上高 (M&Aあり)	33,055 (-)	44,857 (-)	48,671 (-)	55,335 (59,692)	55,789 (77,041)	- (80,655)	55,000 -
連結営業利益 (M&Aあり)	8,542 (-)	13,750 (-)	15,389 (-)	14,948 (14,251)	14,876 (14,596)	- (13,150)	16,500 -
連結営業利益率 (M&Aあり)	25.8% (-)	30.7% (-)	31.6% (-)	27.0% (23.9%)	26.7% (18.9%)	- (16.3%)	30.0% -
連結EBITDA (M&Aあり)	10,350 (-)	15,612 (-)	17,493 (-)	17,754 17,743	18,025 (20,460)	- (18,932)	- -
ROE (M&Aあり)	8.7% (-)	12.7% (-)	14.4% (-)	11.4% (22.4%)	10.1% (7.3%)	-	>11.0%
総還元性向 (M&Aあり)	40.3% (-)	43.5% (-)	51.5% (-)	63.1% (31.8%)	54.7% (74.5%)	-	>50.0%
手元流動性比率	16.0ヵ月	13.5ヵ月	11.1ヵ月	7.9ヵ月	8.2ヵ月	-	<12.0ヵ月
為替レート	円/\$	106.67	109.84	130.77	140.54	145.00	124.00
	円/€	122.01	130.08	137.90	152.27	155.00	131.00

© 2025 NAKANISHI INC.

11

前計画「NV2025」の対象期間は本来2025年まででしたが、為替レートの乖離が大きくなったため、2022年8月にローリングプラン「NV2025+」を発表しました。

ローリングプランで掲げた業績目標に対して、2024年度実績および2025年度予想をみると、トップラインは目標を達成、総還元性向や手元流動性比率等も達成しました。

一方、営業利益や営業利益率、これに伴うROEは未達の状況でした。これは開発費を中心に販管費比率が想定以上に膨らんだことによるものです。

各国の医療機器規制の厳格さ・複雑さが増したこと、コロナ禍に発生したサプライチェーンの混乱（部品不足）回避に向けた設計変更等により、想定以上に労力が発生しました。

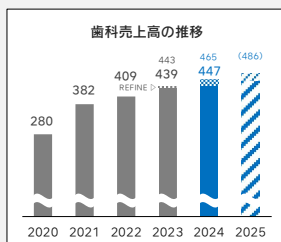
また、2025年度の業績予想においては、次の成長に向けた投資をするべきとの判断から販売費の増額、利益減少としていましたので、計画に掲げた業績目標から乖離しました。

外科事業は高収益性・高成長性を維持。歯科事業・DCI事業も着実に成長
機工事業は23年度に過去最高となるも、需要冷え込みで直近は落ち込み

歯科事業

コロナ禍以降の需要拡大をうまく捉えたことで高成長を実現

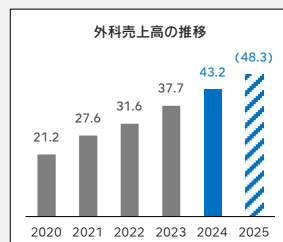
主要な競合他社に対して優位に競争を進め、シェア拡大



外科事業

高いレベルでオーガニック成長を実現

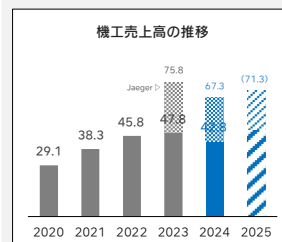
ティスポーザブル（バー）の売上拡大に伴って収益性も向上



機工事業

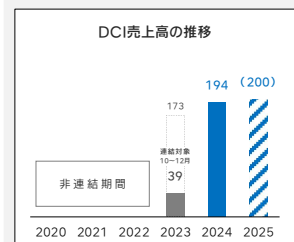
周期的・循環的な事業であるため、買収をテコに成長を指向

しかし、買収したJaegerの競争環境悪化により業績は停滞



DCI事業

NV2025+策定時点では業績目標にM&A効果は織り込んでいない



© 2025 NAKANISHI INC.

12

事業別の業績を振り返ります。

まず歯科事業については、コロナ禍を機に立ち上がった世界需要を捉えて大きく成長することができました。

外科事業も着実な成長を見せました。成長ドライバーとして今後の成長にも期待できる状況になってきました。

機工事業は中計期間中に過去最高売上を更新したものの、景況感の悪化により足元の業績は伸び悩みました。

DCI事業はM&Aによりグループ入りしたDCI社の業績を示すセグメントであり、前中計の業績目標の前提には入っておりませんでした。

「NV2025+」基本方針と重点施策

1. 世界市場における歯科事業の戦略的拡大

- 歯科用回転機器の競争力を強化。シェアNo.1の堅持と拡大
- インプラント関連・予防歯科関連の製品ラインアップ強化とシェア拡大
- 需要拡大する滅菌・メンテナンス用機器のシェア拡大
- 米国・中国市場での事業拡大、欧州市場のシェア底上げ
- グローバルアフターサービス体制の充実
- 部品・消耗品等のライフサイクル事業の拡大
- ブランド力と販売力のさらなる強化

- コロナ特需への増産対応や新製品発売が奏功、世界シェア拡大（25% ▶ 28%）
- インプラント・予防歯科それぞれの分野で新製品を発売し、シェア拡大
- × 滅菌器の新製品を上市したが、シェア拡大は未達
- 米国シェア拡大で市場第2位に浮上 × 中国販売は市場悪化でスローダウン
- グローバルアフターサービス体制強化
- 予防歯科や外科事業の拡大を通して消耗品ビジネス拡大
- ブランドへの継続投資、買収した3社とのクロスセルによる販売力強化

2. 超高齢化のニーズに応える新規事業の育成

- サージカル事業の製品ポートフォリオ拡大
- 外部経営資源の活用

- △ アタッチメントやティスポの新製品を発売。ポートフォリオ拡大は限定的
- 産学連携による技術開発、地元医療機関とのタイアップに進展

3. スピーディーな開発とダントツのコスト競争力を実現する経営基盤づくり

- グローバル展開に最適な開発・生産体制の構築
- グローバル薬事体制の強化、クラスIII品質管理への対応
- サプライチェーンの改革（新ERP導入）

- 国内の事業基盤強化は完了（開発：RD1/生産：A1, A1+, M1）
- △ 薬事プロセスの迅速化、クラスIII管理体制の構築は継続取組み中
- 本社新規ERP・PSI(仕販在)システムを導入

戦略投資

- M&Aを通じて ① 歯科米国市場の加速装置（DCI）、② 予防歯科中心のローエンド市場（REFINE）、③ より広範な製品ラインアップ（Jaeger）を獲得。更なる市場攻略のための土台を確立

資本政策

- 株主還元指標として総還元性向50%を明示。安定的な増配と機動的な自社株買いを実施
- バランスシート改革に着手。資本効率を意識した経営への進化

前計画の基本方針と重点施策の遂行状況を振り返ります。

資料中、青文字で記載している内容は、うまく進めることができた事項です。
緑文字で記載している内容は課題が残ったと考えている事項です。

課題の一部は、新しい中期経営計画「NV2030」の中でも対応を継続していくべきものと捉えています。

事業を成長させるための施策は、概ね上手く進めることができたと考えています。

戦略投資（M&A）に関しては、イエガー社では課題を抱えているものの、DCI社との事業シナジー創出も始まっており、一定の成果を残しました。「NV2030」の中で収益最大化を目指してまいります。

資本政策とくに株主還元については指標を導入し、これを実行してまいりました。
バランスシート改革にも着手しており、資本効率を意識した経営を推進してまいります。

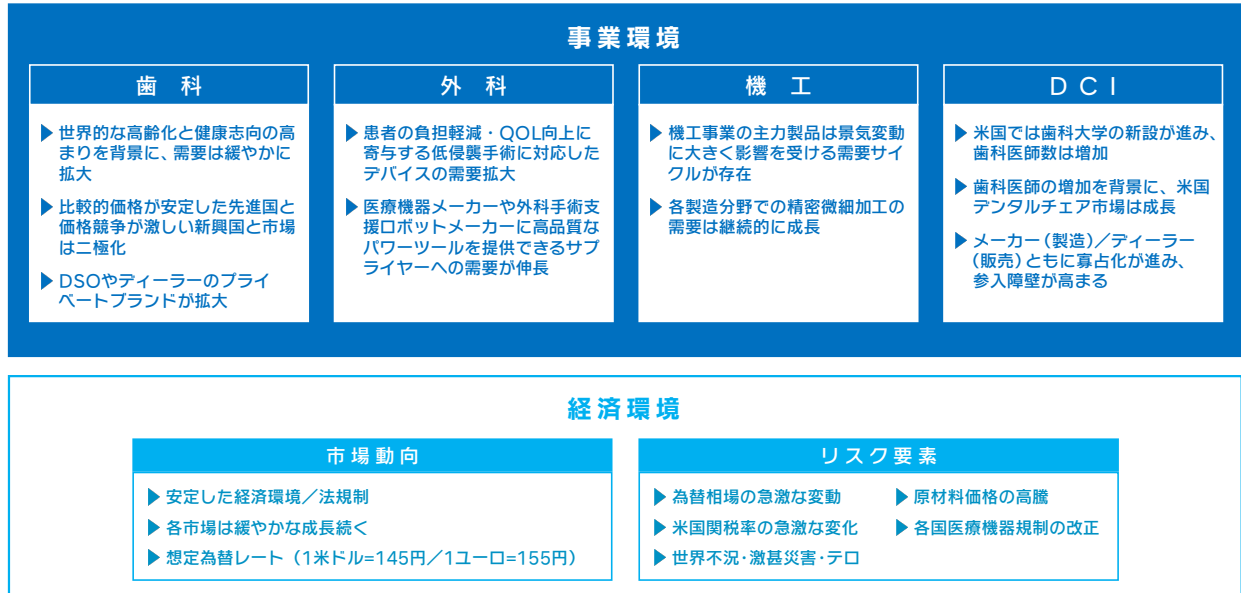
中期経営計画「NV2030」 事業戦略

© 2025 NAKANISHI INC.

14

社長の中西です。

新しい中期経営計画「NV2030」の事業戦略を説明いたします。



計画策定の前提条件をお示ししています。

歯科事業においては、世界的な超高齢化や健康志向の高まりにより需要拡大が続く想定です。比較的価格が安定した先進国と価格競争が激しくなる新興国と市場の二極化が進み、先進国ではDSOの存在感を高めるとともにディーラーのプライベートブランド（当社にとってOEMビジネス）の商圏が拡大していくだろうと予測しています。

外科事業においては、患者負担軽減・QOL向上に寄与する低侵襲手術への需要がますます拡大し、低侵襲手術に対応したデバイスの需要も高まると予測しています。手術支援ロボティクスの普及も含めて、当社が作るパワーツール、外科手術用ドリルの需要が高まっていくものと想定しています。

機工事業においては、サイクリックな需要変動があり、これに影響されやすいのですが、幅広い製造業、特に超精密微細加工の分野に強い当社製品への需要は着実に続くものと予測しています。

DCI事業においては、世界最大の資本市場である米国に軸足を置いています。米国は今後5年間で新しい歯科学部を新設する大学が7~8校あり、歯科医師の増加・歯科機器の需要拡大が見込まれます。

経済環境としては、資料記載のとおりです。

特に言及しておきたいリスク要因としては、やはり米国の関税政策です。米国に製品を輸出している当社は、この関税政策の動向に影響を受けます。

攻守兼備の事業戦略を遂行

攻め： 歯科北米および外科の更なる事業拡大
守り： 主に新興国で進む歯科機器価格競争への対応



© 2025 NAKANISHI INC.

16

「NV2030」の基本方針として、攻守兼備の事業戦略を遂行していきます。

攻めとしては、北米歯科事業・外科事業に注力しさらなる事業拡大を狙います。競争力のある新製品の投入、販売網の拡充、外科事業への経営資源のシフトを進めます。また、OEM販売やDSOビジネスの強化を図ってまいります。

守りとしては、新興国市場に進出する中国メーカーに対抗するため、買収したリファインを活用して開発生産機能のオフショアなどコストダウンを追求していきます。また、更なる生産性向上に向けてAI活用とDXを推進していきます。

成長を支える経営基盤の強化としては、グローバルベースでの開発機能、調達機能の最適化を進めます。栃木県鹿沼市にあるマザー工場、具体的には、部品加工を担うA1工場と組立を担うM1工場の更なる生産性向上を目指します。

また、財務においてはバランスシート改革、戦略投資 (M&A)、株主還元の充実に志向していきます。特に株主還元では総還元性向を70%にまで引き上げていきます。

2025-2030 中期経営計画

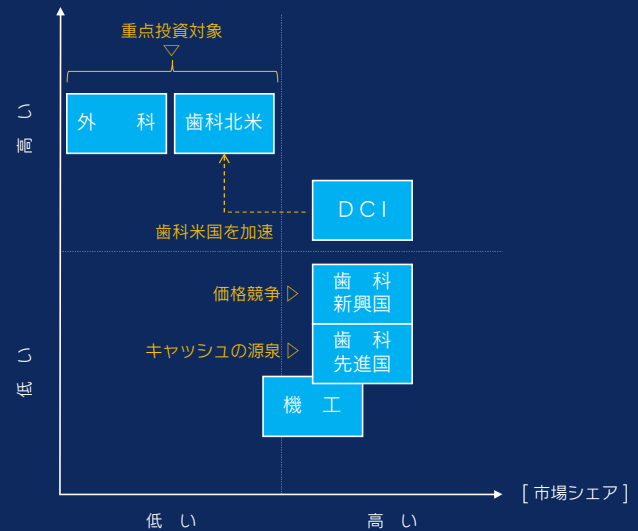
NV2030

To be the leading excellent global medical device company

主力の歯科用ハンドピースは市場が二極化。先進国は引き続き高い収益性が見込める一方、新興国では中国企業が力を付け本格的な価格競争が始まった。

本中期計画では① 歯科用ハンドピース事業の拡大を通して規模の経済を享受、高収益ビジネスモデルの持続性を高める。並行して②10~20年後の主力事業化を視野に入れ、外科事業へのリソースシフトを開始する。

[事業成長率]



© 2025 NAKANISHI INC.

17

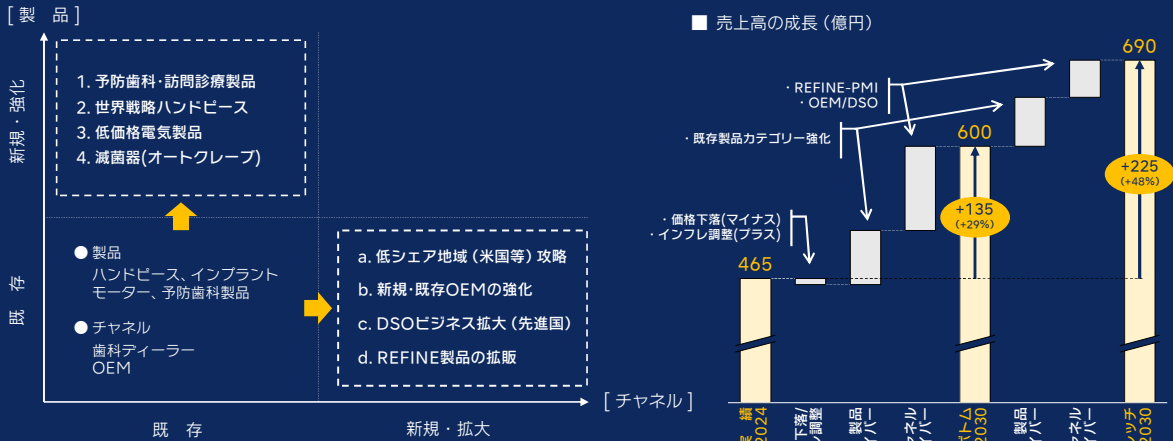
各事業が軸足を置く市場の成長率とシェアを整理しています。

市場シェアを獲得できる余地が大きく残されている、外科事業および北米歯科事業を伸ばしていこうというのが第一のシナリオです。

北米歯科事業を伸ばすためにはDCI事業とシナジー創出が大きな役割を果たします。NSKとDCIが両輪となり、市場シェアをまだまだ伸ばせると考えています。

歯科事業

価格が比較的安定した先進国市場では、OEM・DSOビジネスの拡大でシェアアップを図る。
一方、新興国市場では、中国工場やREFINEのコスト競争力を通して中国メーカーと対峙。



© 2025 NAKANISHI INC.

18

現在のナカニシの主力である歯科事業の戦略を説明いたします。

製品軸では、ニーズが高まっている予防歯科あるいは訪問歯科診療の分野で競争力のある製品を矢継ぎ早に上市し、さらなるシェア拡大を狙います。とくに予防歯科製品に関してはまだまだシェアを伸ばせると考えています。

一方、歯科用ハンドピースはすでに当社がNo.1シェアを持っていますが、世界戦略製品を上市することで、より一層競争力を高めていきます。

リファインを活用した低価格電気製品で新興国のシェアも野心的に狙います。前中計では達成できなかった滅菌機（オートクレーブ）でも新製品攻勢をかけて新しいラインナップを取り揃え、シェア拡大を図ります。

チャネル軸では、米国攻略はもちろんですが、米国以外の地域でもまだまだ我々がシェアを伸ばしきれていない地域が残っていますので、そこにも注力していきたいと思えます。

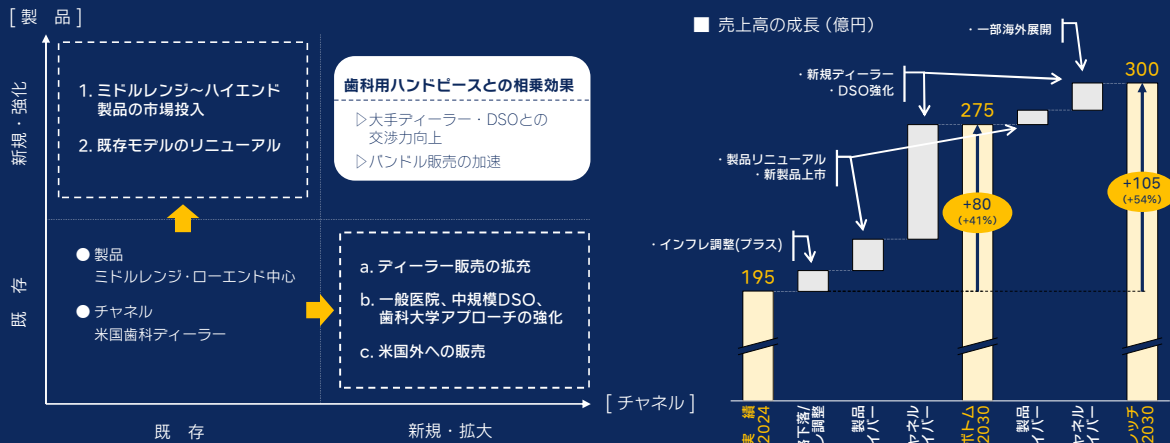
米国で勢いのあるプライベートブランド、つまりOEMビジネスも積極的に取り込みます。ここ10年ほどはとにかく市場シェアを伸ばすため自社ブランドの拡販に注力し続け、OEMビジネスとは距離を置いてきました。しかし、さらなるシェア獲得を狙うべく、大手ディーラーとのOEMビジネス強化やDSOへのアプローチも進めていきます。

買収したリファインのグローバル販売網の構築を進めます。ナカニシは世界に広がる販売ネットワークを有しており、これまでの知見を活かしてリファインをサポートします。

これらの施策を通じて、2024年度には465億円だった売上高を、2030年度にはボトムターゲットとして600億円、ストレッチターゲットとして690億円を目指していきます。

DCI事業

競争力のある新製品を市場投入すると同時に、チャネルも拡大し、米国シェアの向上を狙う
DCI製品へのNSK製品のバンドル販売を加速させ、販売相乗効果の最大化



© 2025 NAKANISHI INC.

19

DCI事業の戦略としては、競争力のある新製品を市場投入および販売チャネルの拡大を通じて北米シェアをさらに高めていきます。

足元で好調に推移しているDCI製品・NSK製品のバンドル販売を加速し、相乗効果を最大限に取り込んでいきます。

製品軸では、製品ラインアップの強化を図ります。現在のDCIの製品ラインアップはミドルレンジからローエンド中心のものです。中計期間中に新製品の投入し、ハイエンドまで取り揃えていき、市場シェア第1位の競合他社の牙城を崩していきたいと考えています。

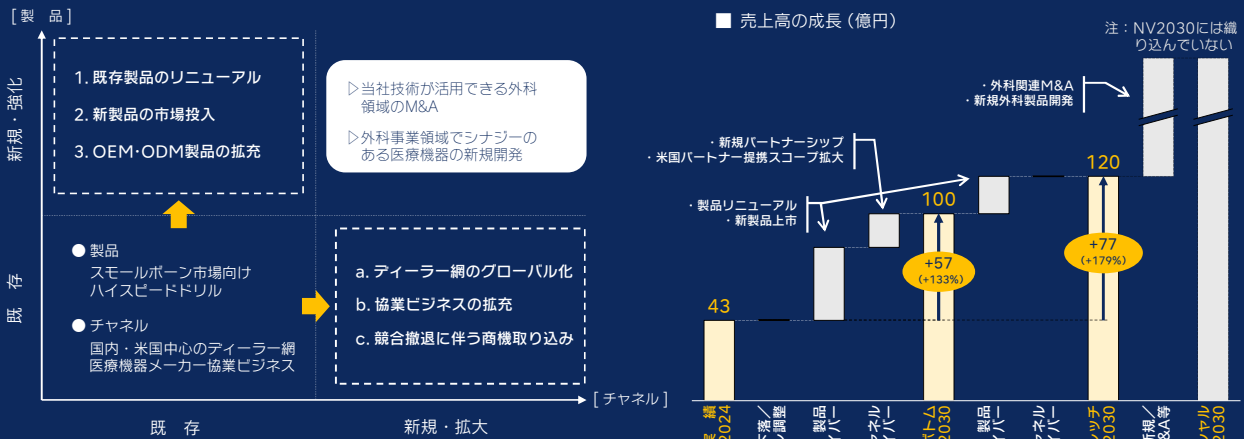
チャネル軸では、今年新たに最大手のディーラーとの取引が始まりましたので、この新たな販売チャネルを大きく伸ばすために注力していきます。取引開始したディーラーのサポートはもちろんのこと、主要顧客であるDSOのほか一般歯科医院や大学歯学部へのアプローチも強化していきます。

また、DCIのデンタルチェアの販売先を北米以外の地域にも展開していきたいと考えています。進出する市場を見定めつつ海外販売を伸ばしていきます。

これらの施策によって、2024年度には195億円だった売上高を、2030年度にはボトムターゲットとして275億円、ストレッチターゲットとして300億円を目指していきます。

外科事業

高収益の外科事業に対して開発・製造リソースを集中的に投入し、オーガニックな成長を加速する成長戦略を遂行するにあたりM&Aの選択肢はあり



© 2025 NAKANISHI INC.

20

外科事業の戦略としては、この中計期間中に外科事業に経営資源を集中して投入していく予定です。

製品力の高さから市場競争に勝っている状況にあり、事業のオーガニックグロースを目指すとともに、機会があればM&Aを含めて事業体を大きく拡大していきたいと考えています。

製品軸では、小さい骨（スモールボーン）向け高速回転ドリルがメインプロダクトとなっています。競合他社に比べて、製品力は高いのですが、製品ラインナップの幅が狭い状況です。できるだけ早い段階で、高い競争力を持つ新製品を投入し、製品ラインナップを揃えていきたいと考えてます。我々はまだまだシェアを伸ばせるチャンスがあると捉えています。

チャネル軸では、既存の国内・米国中心の販売網を広げ欧州や中近東、南米等、手付かずの市場にもアプローチし、販売網のグローバル化を進めていきます。また、ナカニシが有するパワーツール・高速回転ドリルを必要としている医療機器メーカーがまだまだ存在しているはずで、米国で立ち上げた協業ビジネスを横展開していきます。

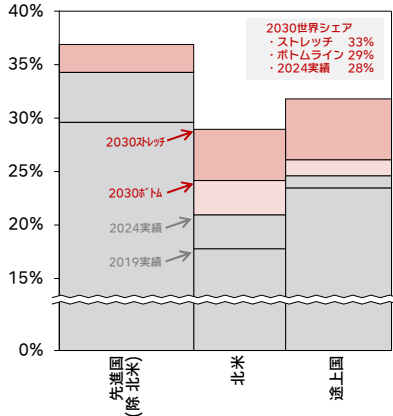
足元では競合他社の市場撤退という好機が出てきていますので、競合撤退による空白地帯をひとつでも多く獲得していきます。この一年が大きな勝負になると考えています。

これらの施策の遂行を通じて、2024年度には43億円だった売上高を、2030年度にはボトムターゲットとして100億円、ストレッチターゲットとして120億円を目指していきます。

2030 市場シェアは、歯科29~33%、外科8~10%、DCI30~36%への拡大を目指す。加えて、外科では製品開発やM&Aを通してアクセス可能な市場を拡げ、さらなる成長の土台を築く。

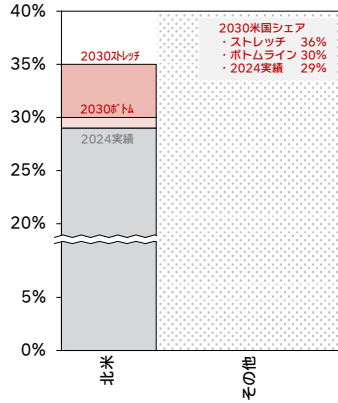
[歯科用ハンドピース]

▶世界市場規模：1700億円/年(24',金額ベース)
▶市場CAGR：2~3%(24'→30')



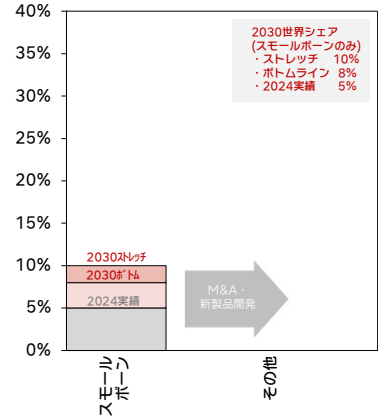
[アンタルチェア]

▶米国市場規模：3万台/年(24',台数ベース)
▶市場CAGR：約4~5%(24'→30')



[外科用パワーツール]

▶世界市場規模：2600億円/年(23',金額ベース)
▶市場CAGR：3~4%(23'→30')



※市場規模、シェア、CAGRは弊社推定。市場規模(金額)は"ティーラー渡し"ベースの価格が前提

© 2025 NAKANISHI INC.

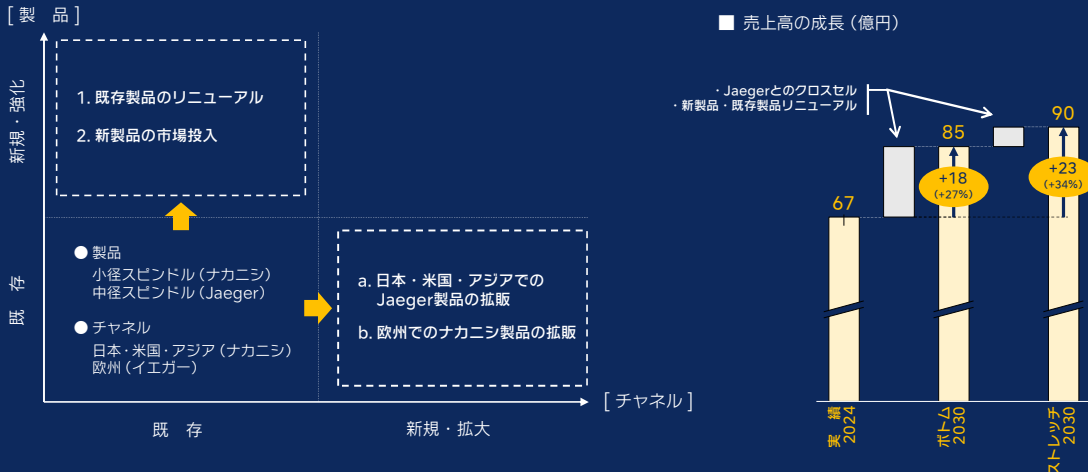
各事業の主力製品の市場シェアの目標値を示しています。

歯科事業の歯科用ハンドピースは、北米市場のシェアを伸ばすことが一番大きなポイントになります。また新興国市場のシェアも落とす事無く、伸ばしていきます。

歯科事業の成長の源泉は北米市場がメインとなりますが、その他の地域にも今後の成長が期待できる市場があります。英国や東欧諸国の一部、豪州など、今後の成長性を見定めつつ攻略していきます。

機工事業

微細精密加工分野にフォーカスした、超高速・精密スピンドルの製品力を強化
JaegerのPMIおよびクロスセルに注力し、事業拡大を図る



© 2025 NAKANISHI INC.

22

機工事業の戦略としては、超微細加工分野にフォーカスした超高速・超精密スピンドルの製品力を高めることで、販売を上げていきたいと考えております。

買収したイエガールのPMI、特にクロスセルに注力していきます。市場ニーズとしてはどんどん高速化・微細化・精密化が進んでいます。これらのニーズに的確に対応できる製品群をラインアップして、競合他社に先駆けて提案できる体制を整えていきたいと考えています。

チャネル軸においては、イエガーが強みを持つ欧州での販売網、ナカニシが強みを持つ日・米・アジアの販売網、それぞれを持ち寄り、両者の製品を拡販していきます。

これらの施策の遂行を通じて、2024年度には67億円だった売上高を、2030年度にはボトムターゲットとして85億円、ストレッチターゲットとして90億円を目指していきます。

DCI・REFINE・Jaegerを含めたグローバル・バリューチェーンの強化

エンジニアリングチェーン

グループ共通の商品企画機能の構築や開発・製品登録の水平分業等を志向し、開発スピードアップを狙う。

高機能・高品質を保持しながらも部品点数の削減など開発視点からもコストダウンを追求する。



サプライチェーン

ナカニシ・DCI・REFINE・Jaegerの各社が独自に構築してきたサプライチェーンをグループとして最適化するとともに、DX推進・AI導入で生産性向上を目指す。

北米・外科をはじめとした事業成長を実現させるため、世界に広がる販売網のさらなる拡充を図る。



バリューチェーンの強化を進めます。

現在、ナカニシグループとしてはナカニシ本社以外に5ヶ所の工場が存在しています。これら5ヶ所の生産拠点で個別にオペレーションが行われています。

この中計期間中にグループとしての最適化を進めていきます。エンジニアリングチェーンとサプライチェーンをどれだけ最適化できるか、これが成長性・収益性など様々な点で重要になってきます。これに加えて、DX推進、AI導入を組み合わせ、効率アップを図ります。

直接・間接費を抑制するためのキーはDX・AI戦略。中期的に大幅な生産性向上を目指す

研究開発の効率化

1. 特許・技術予測AI
2. 品質予測AI
3. CADシミュレーションAI
4. 市場調査AI
5. 文書活用AI

生産の効率化

1. サプライチェーンAI
2. 生産最適化AI
3. 予知保全AI監査
4. 品質検査AI
5. IoTセンサー

業務全般の効率化

1. Copilot AI活用
2. RPA+AI自動連携
3. コスト削減AI
4. セキュリティ監査AI
5. スケジュール最適化AI

成長を支えるDX基盤の強化

人材育成

- ・ デジタル人材育成
- ・ AI開発者育成
- ・ AIリテラシー教育

AI基盤

- ・ AIエージェント作成
- ・ AI開発インフラ構築

データ基盤

- ・ 統合DB構築
- ・ BI基盤構築
- ・ データ分析基盤構築

DX・AI戦略を遂行します。

既に研究開発、生産、業務全般の各機能においてAI活用に着手しており、一部の業務では生産性が大きく改善するなど、その効果を理解してきています。

新しい中計期間中も計画に基づいて推進していきます。特に開発工程においては、特許、技術予測、品質予測などAI活用によって効率を上げ、新製品開発の期間を短縮化させたいと考えています。DX・AIに積極的に取り組み、ナカニシの競争力を一層高めていきます。

中期経営計画「NV2030」

M&A戦略

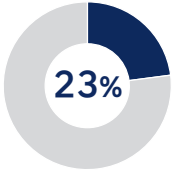
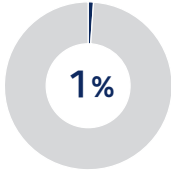

© 2025 NAKANISHI INC.

25

執行役員CFOの鈴木です。

M&A戦略、企業価値向上に関しては私が説明いたします。

	DCI 2023年8月 買収完了	REFINE 2023年11月 買収完了	Jaeger 2022年12月 買収完了
買収価額 支払方法	① 持分33%取得 - 2020年10月 現金 25.0 M\$ (25億円) ② 持分16%取得 - 2021年12月 現金 12.1 M\$ (14億円) ③ 持分51%取得 - 2023年8月 現金 98.9 M\$ (144億円) 自己株式 24.9 M\$ (36億円)	現金 152 M人民元 (31億円)	現金 27.4 M€ (39億円)
EBITDA マルチプル	① + ② + ③ = 8 - 9 倍	15 - 16 倍	9 - 10 倍

	DCI 2023年8月 買収完了	REFINE 2023年11月 買収完了	Jaeger 2022年12月 買収完了
総投資額	約222億円	約31億円	約39億円
EBITDA 貢献金額	約26億円/年 (FY2024)	約0億円/年 (FY2024)	約1億円/年 (FY2024)
投資回収 進捗状況	 <p>23%</p> <p>✓ 100%買収から1年強経過（2024末時点）</p>	 <p>1%</p> <p>✓ 100%買収から1年強経過（2024末時点）</p>	 <p>9%</p> <p>✓ 100%買収から2年経過（2024末時点）</p>
買収各社 事業動向	米国デンタルチェア需要は弱含み傾向 市場シェアは一定のレンジ内で推移	中国市場の厳しい需要減退 中国外での販売強化	主力製品における競争環境悪化 技製販の機能テコ入れ中

M&A戦略としてはポイントが2つあります。

1つ目は既にも買収したDCI・リファイン・イエガーの3社の現状について、そして2つ目が今後のM&Aについてです。

まず、買収した3社の事業の状況、投資回収の状況について説明いたします。DCIは既に回収が進んでいます。DCIは投資回収に加えてシナジー創出も始まっています。米国の関税という新たな課題が出てきていますが、中計最終年度、2030年度には回収完了できるのではないかと考えています。

リファインはベンチャー企業ですので、これから事業基盤の強化、販路の世界展開、収益化を進めていくこととなります。よって投資回収は中計期間中の後半から始まり、回収完了は2030年を超えると想定しています。

イエガーは再建完了のタイミングに左右されますが、回収完了は2030年を超える想定です。

コングロマリット化の志向無し。フォーカスポイントは「外科事業の拡大」と「コア技術の強化」

1. 既存事業の成長に向けたコア技術・周辺分野の買収
2. リソースを補完し、競合他社に対抗するための買収
3. ナカニシの高い生産技術を活用できる新分野の買収

コア技術 を強化できるか？

削るテクノロジー

1. 超高速回転技術
2. マイクロモーター技術
3. 超音波技術

ビジネス を拡張できるか？

製品ラインアップ

1. 歯科医療用機器
2. 外科医療用機器
3. 産業用スピンドル

販売力 を強化できるか？

販売ネットワーク

1. 販売エリア
2. 販売チャネル
3. 市場プレゼンス

今後のM&A基本戦略としましては、パイプラインを自社で策定し、一緒に歩んでいきたい会社様があれば我々は直接会いに行きまして、その上でプロセスを進めていくことを基本としています。

現在、歯科・機工事業に関してはパイプラインから外しています。一方、外科事業や我々のコア技術（削るテクノロジー）に寄与する技術を持った会社様などがあれば検討を進めていくことにしています。

中期経営計画「NV2030」

企業価値向上

© 2025 NAKANISHI INC.

29

最後のテーマ、企業価値向上について説明いたします。

米国の対日関税/対中関税が15%の前提。対中関税が50%程度となった場合、DCI事業の-marginは5~10%低下

		2024/12 実績	2025/12 予想	vs 2024	2027/12 目標	vs 2024	2030/12 目標	vs 2027
歯科事業	売上高	465億円	486億円	+4.6%	530 ~ 560億円	24~27年の 売上高CAGR 5%前後	600 ~ 690億円	27~30年の 売上高CAGR 5~6%
	EBITDA	193億円	189億円		200 ~ 225億円		210 ~ 280億円	
	margin	41.6%	38.8%		38 ~ 41%		34 ~ 40%	
外科事業	売上高	43億円	48億円	+12.0%	63 ~ 68億円	24~27年の 売上高CAGR 15%前後	100 ~ 120億円	27~30年の 売上高CAGR 15~20%
	EBITDA	23億円	23億円		35 ~ 38億円		50 ~ 65億円	
	margin	55.1%	49.3%		50%超		50%超	
機工事業	売上高	67億円	71億円	+5.8%	75 ~ 80億円	24~27年の 売上高CAGR 4%前後	85 ~ 90億円	27~30年の 売上高CAGR 4%前後
	EBITDA	14億円	13億円		13 ~ 15億円		17 ~ 20億円	
	margin	21.3%	18.3%		18 ~ 20%		20 ~ 22%	
DCI事業	売上高	194億円	200億円	+3.0%	225 ~ 235億円	24~27年の 売上高CAGR 5~6%	275 ~ 300億円	27~30年の 売上高CAGR 6~8%
	EBITDA	24億円	17億円		28 ~ 30億円		40 ~ 45億円	
	margin	12.6%	8.8%		12 ~ 13%		15%超	
全社合計	売上高	770億円	806億円	+4.7%	880 ~ 950億円	24~27年の 売上高CAGR 5~7%	1,000 ~ 1,200億円	27~30年の 売上高CAGR 6~9%
	EBITDA (うち、全社共通費)	204億円 (-51億円)	189億円 (-54億円)		220 ~ 250億円 (-65 ~ -63億円)		250 ~ 330億円 (-75 ~ -70億円)	
	margin	26.6%	23.5%		24 ~ 27%		23 ~ 28%	

© 2025 NAKANISHI INC.

30

まずNV2030における業績目標です。全社目標に加え事業別の業績目標も示しています。

また時間軸としては2030年度だけでは少し間延びしますので、中間期にあたる2027年度の目標値も示しています。業績目標はレンジで示しています。当然ながらボトムラインの数字はコミットする数字になっていきます。

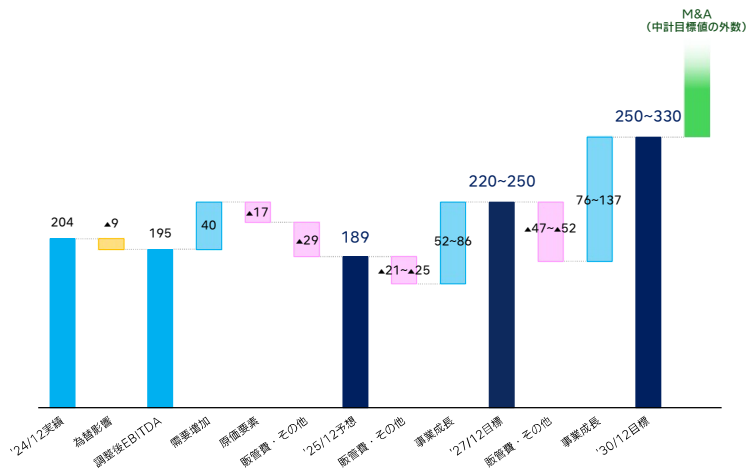
歯科事業の2030年度の業績目標としてはトップライングロスとともにEBITDAも積み上がりますが、EBITDAマージンは低下すると想定しています。新興国市場を中心に、予防歯科製品等、一部の 카테고리 では価格競争が激しくなると想定しています。インフレ調整や新製品上市などで値上げは行っていくものの、事業全体としては粗利率が低下するとの想定です。

外科事業は、2030年度はコミットメントラインとして売上高は100億円を超過していくというのが当社からのメッセージになります。業績目標値の算定に含めていないアップサイド要素も幾つかあり収益性を落とさずに売上を拡大していく想定です。事業の柱の1つとして期待しています。

全社合計としては、2030年度にトップライン1000億円超、EBITDAマージン25%を超えていきたいと考えています。

最後に補足しますと、ダウンサイドとして米国による対中関税の動向があります。今回の業績目標値の前提としては、対中関税15%程度としています。これが50%程度にまで上昇しますとDCI事業のEBITDAマージンが想定よりも5~10%は低下するリスクシナリオが存在しています。

計画前半は成長に向けた投資・費用が先行、2028-2030年に収益最大化を見込む



2024年12月期 実績

歯科・外科・DCI事業が順調となったほか、買収効果や円安進行の影響も重なり、EBITDAは200億円台に到達

2025年12月期 予想

外科事業・DCI事業のさらなる成長に向けた営業強化で販管費(人件費・販売費他)を積み増す計画。円高シフトの想定レートも影響し減益ガイダンスを提示

2027年12月期 目標

成長ドライバーである外科・北米事業への成長投資等、一時的なコスト増を乗り越え、EBITDAは緩やかに成長軌道へと回帰。販管費はCAGR4~5%程度に収斂する見込み

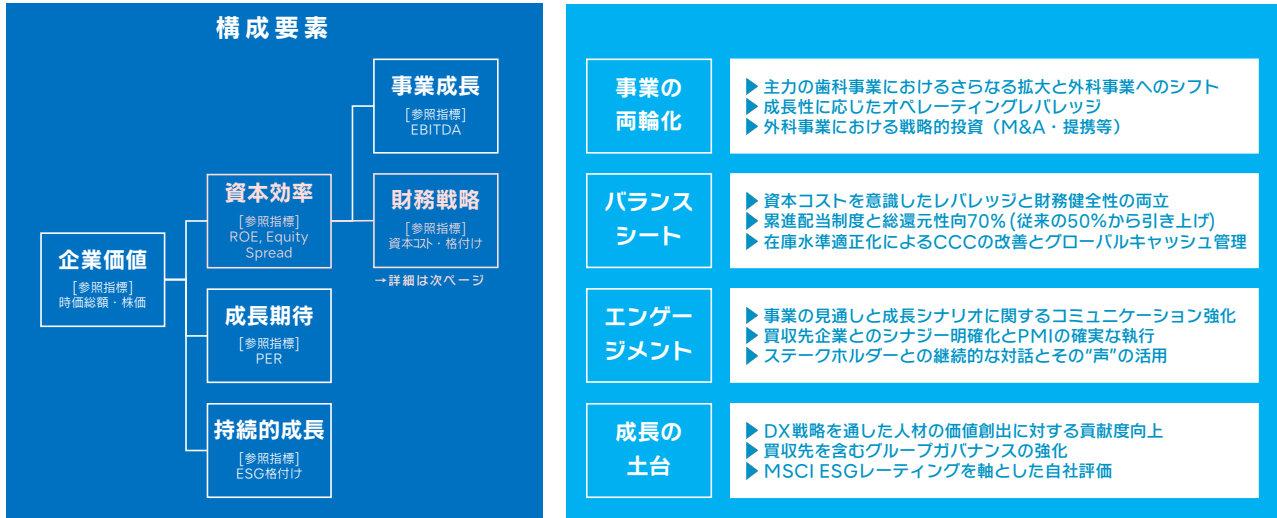
収益性の高い外科事業や北米事業の業容拡大によるスケールメリット、コスト管理の成果等の顕在化が始まるフェーズ

2030年12月期 計画

成長投資の収斂期に入り、EBITDAは持続的成長フェーズに特に収益性の高い外科事業の着実な成長が、全社業績を牽引するとともに強固な事業ポートフォリオへと成長を遂げる

企業価値向上へ向けて

成長戦略と財務戦略のバランスを重視
成長シナリオを支える仕組みの拡充とコミュニケーションの強化



企業価値向上のに向けた活施策のうち、エンゲージメントについて少しふれておきます。

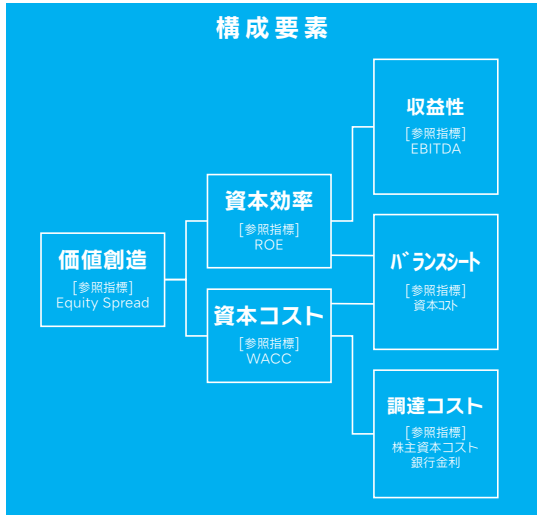
ここ数年、当社はコミュニケーションのやり方を抜本的に変えてきました。日英開示や説明会開催時期の前倒し等、投資家の皆様とのコミュニケーションの拡充を粛々と進めてまいりました。

皆様からいただくフィードバックを基に引き続きコミュニケーション改善を図っていきます。

また成長の土台としてDX戦略をどこまで取り入れられるのか。AI活用して開発、生産、バックオフィス業務に変革をもたらすこと、つまり社員数を抑えながら事業成長を遂げていくことは不可欠であり、当社の企業価値向上のカギになると捉えています。

財務戦略の骨子

主要指標であるROEは12%がターゲット。
資本コストを抑制し、ROEを向上させEquity Spreadの向上を目指す。



▷ EBITDAマージン25%以上
▷ 収益性が高い外科の伸長によりグループ全体のマージンを押し上げ
▷ 価格下落が想定される歯科は規模の経済とオペレーティングレバレッジを訴求
▷ 財務規律として「連結販管費率35%未満」を設定

▷ 「自己資本比率70%/財務レバレッジ1.4倍」を中期的に実現
▶ 累進配当制度と総還元性向70% (従来の50%から引き上げ)
▶ 在庫水準適正化によるCCCの改善とグローバルキャッシュ管理

▷ 資本コストの定期的見直し(リスクフリーレートや株式市場動向等)
▷ 財務レバレッジと財務健全性の両立を通じた銀行格付けの維持
▷ TOPIX採用による流動性向上(流動性プレミアムの低下)

財務戦略としては、株主還元指標を、従来の「総還元性向50%」からさらに引き上げまして「総還元性向70%」に設定いたします。

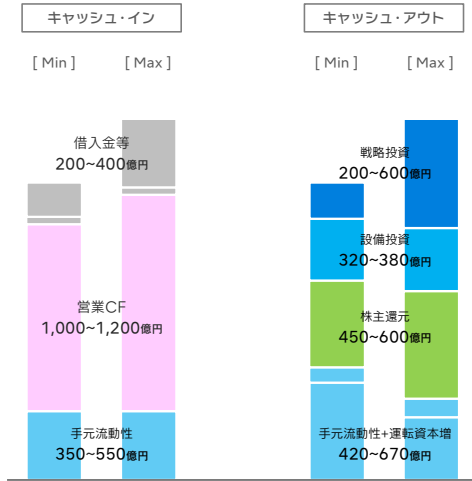
これに連動させる形で、ROE12%をターゲットにしていきます。この実現に向けて財務レバレッジをかせていく必要があります、自己資本比率も70%程度/財務レバレッジ1.4倍程度が想定ラインとなります。

収益性に関しては前述のとおりEBITDAマージン25%をターゲットにしております。この実現に向けては成長ドライバーである外科事業の伸長が欠かせません。

資本コストのモニタリングを続けており、社内では一定の基準に基づいて資本コストを算定しており、この資本コストの低減の施策もいれていきたいと考えています。

中計期間中にTOPIX選定銘柄に入る可能性が高まっており、課題であった流動性の改善に期待しています。浮動株比率が落ちないように注意を払っていきます。

従来からの営業キャッシュフロー創出力を堅持することで、事業規模に比例してキャッシュインも伸長CCCを短縮し手元流動性比率を抑制。キャッシュアウトは事業投資と株主還元にはバランスよく配分



持続的成長に向けた事業投資	戦略投資	持続的成長と確かなものにするべく、コア事業を強化する戦略的投資(M&A)を検討・実行
	設備投資	グローバルでの競争に勝ち続けるため、強固な事業基盤の確立・保持に向けた設備投資を推進
株主還元の充実	配当金	株主還元における重要な施策のひとつとして、安定的且つ継続的な増配を志向
	総還元	機動的な自己株式取得の実施を含めて、株主還元指標として総還元性向70%に上乘せ
リスク耐性と資本効率の両立	資本効率	適切なバランスシートマネジメントを通じて、ROE 12%の達成を志向
	手元流動性	事業環境の変化への対応力を保持する一方で、基準となる手元流動性比率を3ヵ月に短縮

キャッシュアロケーションをお示ししています。

ポイントとしては戦略投資、M&Aの枠組みです。ここで200~600億円と幅を持たせています。M&Aは無理に実行することはありません。良い案件・良い機会があればチャレンジしていくこととなりますが、これが十分に進まない場合にはキャッシュアロケーションを随時見直していくと考えています。

株主還元は前述のとおり総還元70%への引き上げ、そして累進配当制度の明示となります。減配はせず、持続的な増配を志向していきます。

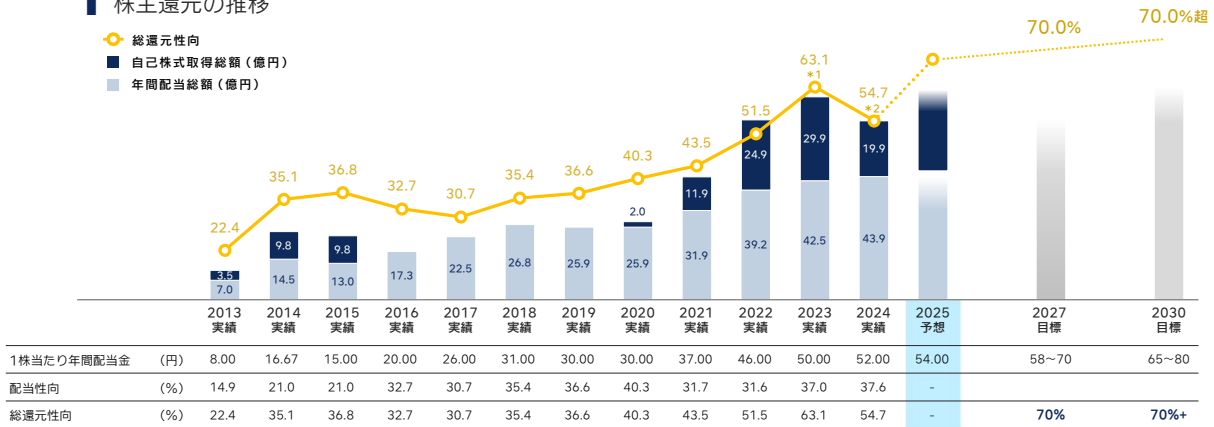
資料中にあります通り、これまでも着実に増配させてきましたので、今後も継続します。

■ 株主還元の拡大

株主還元の基準としては総還元性向(自己株式取得+配当)を引き続き採用
「累進配当制度」適用するとともに、目標値を「総還元性向70%」に引き上げ

■ 株主還元の推移

- 総還元性向
- 自己株式取得総額(億円)
- 年間配当総額(億円)



*1 DCI 買収に係る特別利益を除外した調整後純利益を基準として算出
*2 イエガー減損に伴う利益減等を控除した調整後純利益を基準として算出

2027年度および2030年度の年間配当金、総還元性向の想定数値をお示ししています。

歯科・外科・機工の各事業分野で「削るテクノロジー」を活用した革新的な製品・サービスを創出し続けることで、事業価値最大化を図るとともに、社会課題へのソリューションを提供

重要テーマ

主要な取り組み

① 革新的な製品の提供を通じた社会課題の解決
革新的な製品のリリースと市場への浸透

高品質で適価な製品・サービスの提供を通して、人々の健康寿命の延伸・工場の自動化という社会課題に対する“解”を提供する

② 医療従事者への安心・安全の提供
徹底した品質の追求、医療従事者へのレクチャーや情報提供/情報公開

・ 歯科事業におけるセミナー活動の質・量の充実化
・ 外科事業における学会出展・ハンズオンの充実化

③ 多様な人材が成長できる職場づくり
ダイバーシティ&インクルージョン、従業員への教育投資、働きがいの提供

・ 生産現場を支える技能者の育成機関「ASK」の立ち上げ
OFF-JTベースで技能習得のスピードアップ・均質化を図る

④ 責任あるサプライチェーンの推進
人権の尊重、コンプライアンスや企業倫理の遵守

・ 「ビジネスパートナーCSRガイドライン」を策定、取引先にESG対応を要請。主要取引先への監査を通して実効性を担保

⑤ 気候変動への対応・循環型社会への貢献
製品ライフサイクル全体での環境負荷の低減

・ 本社RD1・A1・A1+・M1において、GHGプロトコルのスコープ1・スコープ2のカーボンニュートラルを達成

第三者評価



サステナビリティに関して、資本市場とのコミュニケーションに当たっては、MSCIのレーティング改善に趣を置いています。

このレーティングをさらに改善させるための課題等は整理できていますので、中計期間中にひとつひとつ具体的な施策を実行し、スコア改善を図っていきます。

専門性・経験を有する執行役員への権限委譲により、経営責任の明確化・業務執行の迅速化を追求

		企業経営	グローバル	生産・製造	研究・開発	マーケティング	財務・会計	コンプライアンス 法務	ESG・サステナビリティ
取締役	中西 英一	代表取締役社長執行役員 CEO	●	●	●	●			●
	中西 賢介	代表取締役副社長執行役員 COO	●	●	●	●			
	鈴木 正孝	取締役専務執行役員	●	●		●	●	●	●
	野長瀬 裕二	社外取締役	●		●	●	●		●
	荒木 由季子	社外取締役	●	●				●	●
監査役	汐見 千佳	社外取締役	●	●		●			
	播田 仁	常勤監査役		●	●		●	●	
	澤田 雄二	社外監査役	●				●	●	
	馬来 義弘	社外監査役	●		●	●		●	●
	鈴木 大介	CFO 経営企画・経理・広報・情報システム	●	●			●	●	●
執行役員	有賀 浩一	総務・人事・法務		●				●	●
	田中 章雄	歯科海外統括・SCM		●		●			
	永沼 司	研究開発		●	●				
	宮本 幸次	歯科国内事業				●			
	菊地 正晃	品質策事		●				●	

取締役会

独立社外取締役比率：50.0%

女性取締役比率：33.3%

スキルマトリックス

企業理念や経営戦略に照らし合わせながらメンバーに期待される専門性・経験を定義

スキル要件を適切に有するとともに優れた人格と高い倫理観を有する人材を選任

知識・経験・能力のバランス、ジェンダーをはじめとする多様性を考慮したメンバー構成

ガバナンスに関して、従来からお示していた取締役・監査役のスキルマトリックスに加えて、新たに執行役員のスキルマトリックスを追加掲載しました。

マネジメントメンバー構成とそのスキルのバランスをみていただきたいと考えております。

以上で説明を終わります。

NSK