



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。これら見通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。





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

● 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



事業領域	強み			主力製品			
	開発	製造	販売				
<p>歯科事業 Dental Business</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 	<p>製品の競争力を決定づける要素技術を自社保有</p> <p>コア技術は「超高速回転技術」「超音波技術」「マイクロター技術」</p>	<p>ミクロン単位の精度を実現する高度な生産技術</p> <p>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</p>	<p>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</p>	 <p>歯科用ハンドピース</p>	 <p>インプラントモーター</p>	 <p>超音波スクーラー</p>	 <p>歯科用マイクロモーター</p>
<p>外科事業 Surgical Business</p> <p>脳神経外科・脊椎脊髄外科・整形外科等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</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 			<p>主要市場で有力な販売代理店を擁立</p> <p>医療機器メーカーとの協業も拡大</p>	 <p>コンソールユニット</p>	 <p>サージカルモーター</p>	 <p>アタッチメント</p>	 <p>ティスポーザブル (バー)</p>
<p>機工事業 Industrial Business</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 	<p>開発・製造を自社内で完結</p> <p>歯科・外科・機工で事業基盤を共用</p> <p>多品種・少量生産のオペレーション</p>		<p>販売代理店網に加え、システムインテグレーターとの協業も拡大</p>	 <p>モータースピンドル</p>	 <p>高周波スピンドル</p>	 <p>電動ハンドグラインダー</p>	 <p>超音波研磨機</p>
<p>DCI事業 DCI Business</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 	<p>▶ 米国中心に技生販一体型のビジネスモデルを展開</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 			 <p>デンタルチェア</p>	 <p>デンタルキャビネット</p>	 <p>デンタルチェア用パーツ</p>	

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 中西敬一が中西製作所を設立(創業)
- 1945年 戦火を逃れ鹿沼市に移転
- 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を店頭登録
- 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



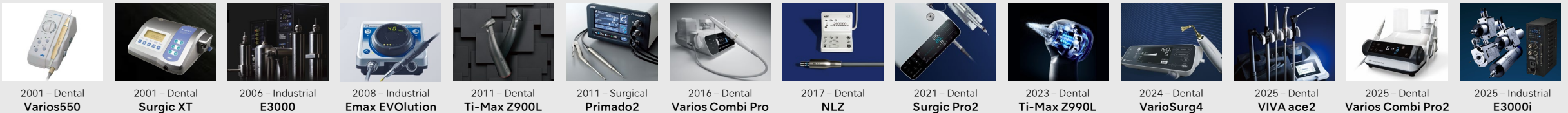
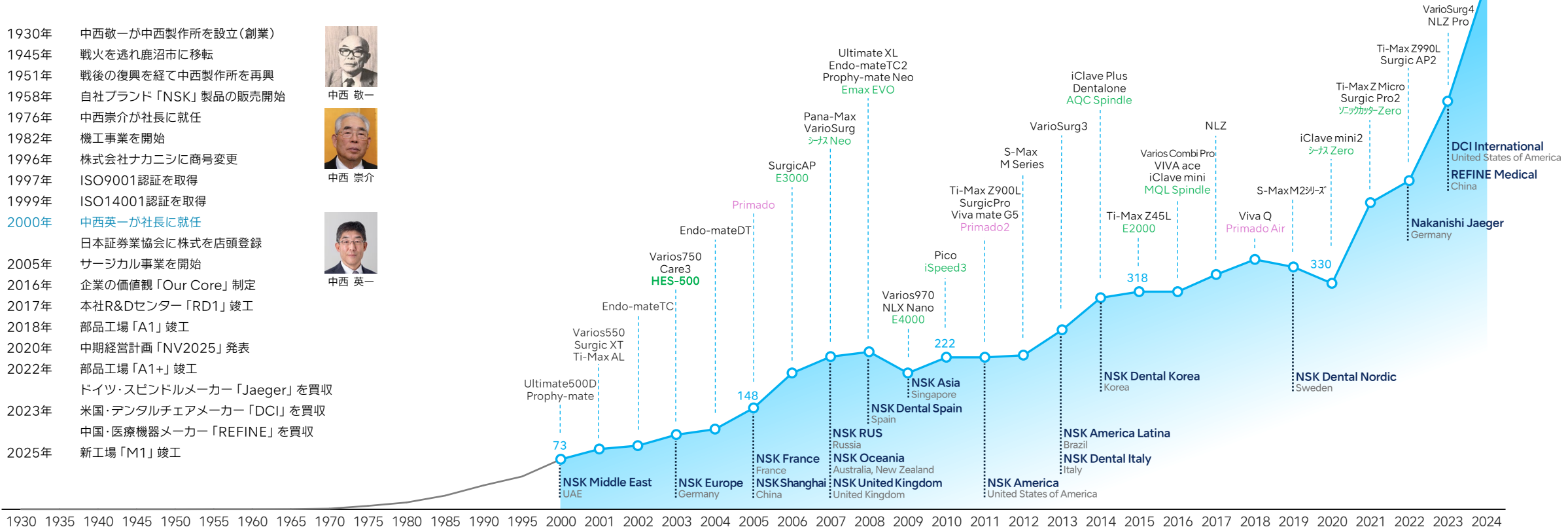
中西 敬一



中西 崇介



中西 英一



ビジョン

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

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+

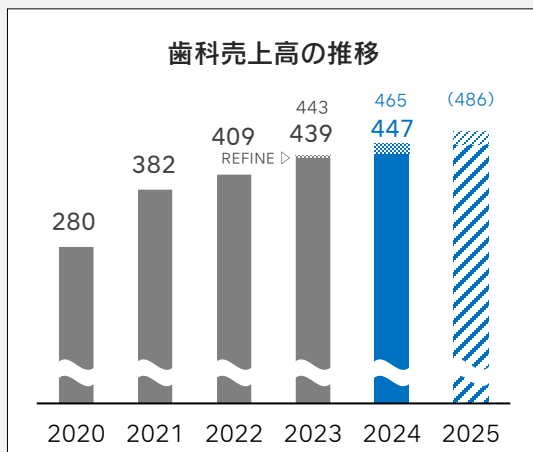
	2020 実績	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024 実績	2025 予想	NV2025+目標値
連結売上高	33,055	44,857	48,671	55,335	55,789	-	55,000
(M&Aあり)	(-)	(-)	(-)	(59,692)	(77,041)	(80,655)	-
連結営業利益	8,542	13,750	15,389	14,948	14,876	-	16,500
(M&Aあり)	(-)	(-)	(-)	(14,251)	(14,596)	(13,150)	-
連結営業利益率	25.8%	30.7%	31.6%	27.0%	26.7%	-	30.0%
(M&Aあり)	(-)	(-)	(-)	(23.9%)	(18.9%)	(16.3%)	-
連結EBITDA	10,350	15,612	17,493	17,754	18,025	-	-
(M&Aあり)	(-)	(-)	(-)	17,743	(20,460)	(18,932)	-
ROE	8.7%	12.7%	14.4%	11.4%	10.1%	-	>11.0%
(M&Aあり)	(-)	(-)	(-)	(22.4%)	(7.3%)	-	-
総還元性向	40.3%	43.5%	51.5%	63.1%	54.7%	-	>50.0%
(M&Aあり)	(-)	(-)	(-)	(31.8%)	(74.5%)	-	-
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	151.44	145.00
	円/€	122.01	130.08	137.90	152.27	163.80	155.00

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

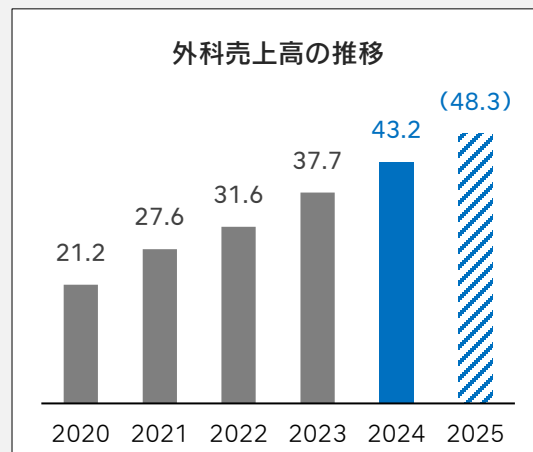
主要な競合他社に対して優位に競争を進め、シェア拡大



外科事業

高いレベルでオーガニック成長を実現

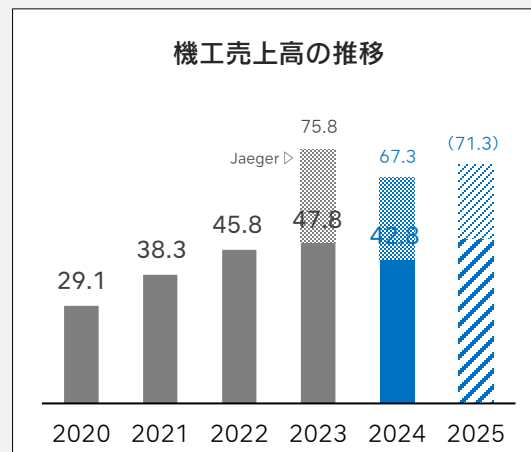
ディスプレイザブル（バー）の売上拡大に伴って収益性も向上



機工事業

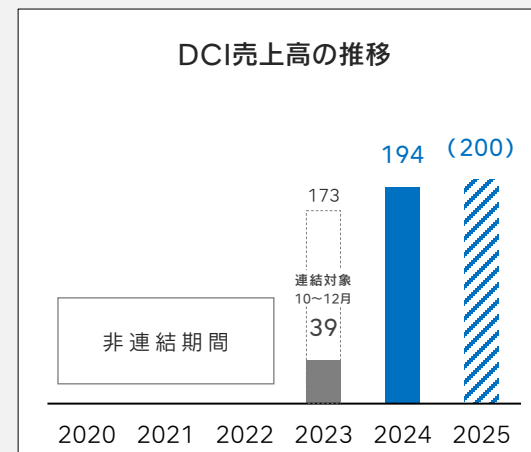
周期的・循環的な事業であるため、買収をテコに成長を指向

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



「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

- △ アタッチメントやデ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

中期経営計画「NV2030」

事業戦略

事業環境

歯科

- ▶ 世界的な高齢化と健康志向の高まりを背景に、需要は緩やかに拡大
- ▶ 比較的価格が安定した先進国と価格競争が激しい新興国と市場は二極化
- ▶ DSOやディーラーのプライベートブランドが拡大

外科

- ▶ 患者の負担軽減・QOL向上に寄与する低侵襲手術に対応したデバイスの需要拡大
- ▶ 医療機器メーカーや外科手術支援ロボットメーカーに高品質なパワーツールを提供できるサプライヤーへの需要が伸長

機工

- ▶ 機工事業の主力製品は景気変動に大きく影響を受ける需要サイクルが存在
- ▶ 各製造分野での精密微細加工の需要は継続的に成長

DCI

- ▶ 米国では歯科大学の新設が進み、歯科医師数は増加
- ▶ 歯科医師の増加を背景に、米国デンタルケア市場は成長
- ▶ メーカー（製造）／ディーラー（販売）ともに寡占化が進み、参入障壁が高まる

経済環境

市場動向

- ▶ 安定した経済環境／法規制
- ▶ 各市場は緩やかな成長続く
- ▶ 想定為替レート（1米ドル=145円／1ユーロ=155円）

リスク要素

- ▶ 為替相場の急激な変動
- ▶ 原材料価格の高騰
- ▶ 米国関税率の急激な変化
- ▶ 各国医療機器規制の改正
- ▶ 世界不況・激甚災害・テロ

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

攻めと守りの事業戦略の遂行

攻め

さらなる
事業拡大

- ▶ 歯科事業での競争力ある新製品投入と販売網拡充
- ▶ 外科事業の成長実現へ新製品開発・販売体制強化
- ▶ OEM・DSOビジネスの強化

守り

さらなる
コスト削減

- ▶ REFINEを活用した開発・生産機能のオフショアリング推進・コストダウン追求
- ▶ AI活用・DX推進による全社的な生産性向上

成長を支える経営基盤の強化

開 発 生 産

- ▶ グローバルベースで開発機能を最適化
- ▶ グローバル調達機能の強化
- ▶ マザー工場「A1」「M1」による更なる生産性向上

財 務

- ▶ バランスシート改革：自己資本比率70%へ
- ▶ 戦略投資 (M&A)：200~600億円を想定
- ▶ 株主還元基準：総還元性向70%へ引上げ

2025-2030 中期経営計画

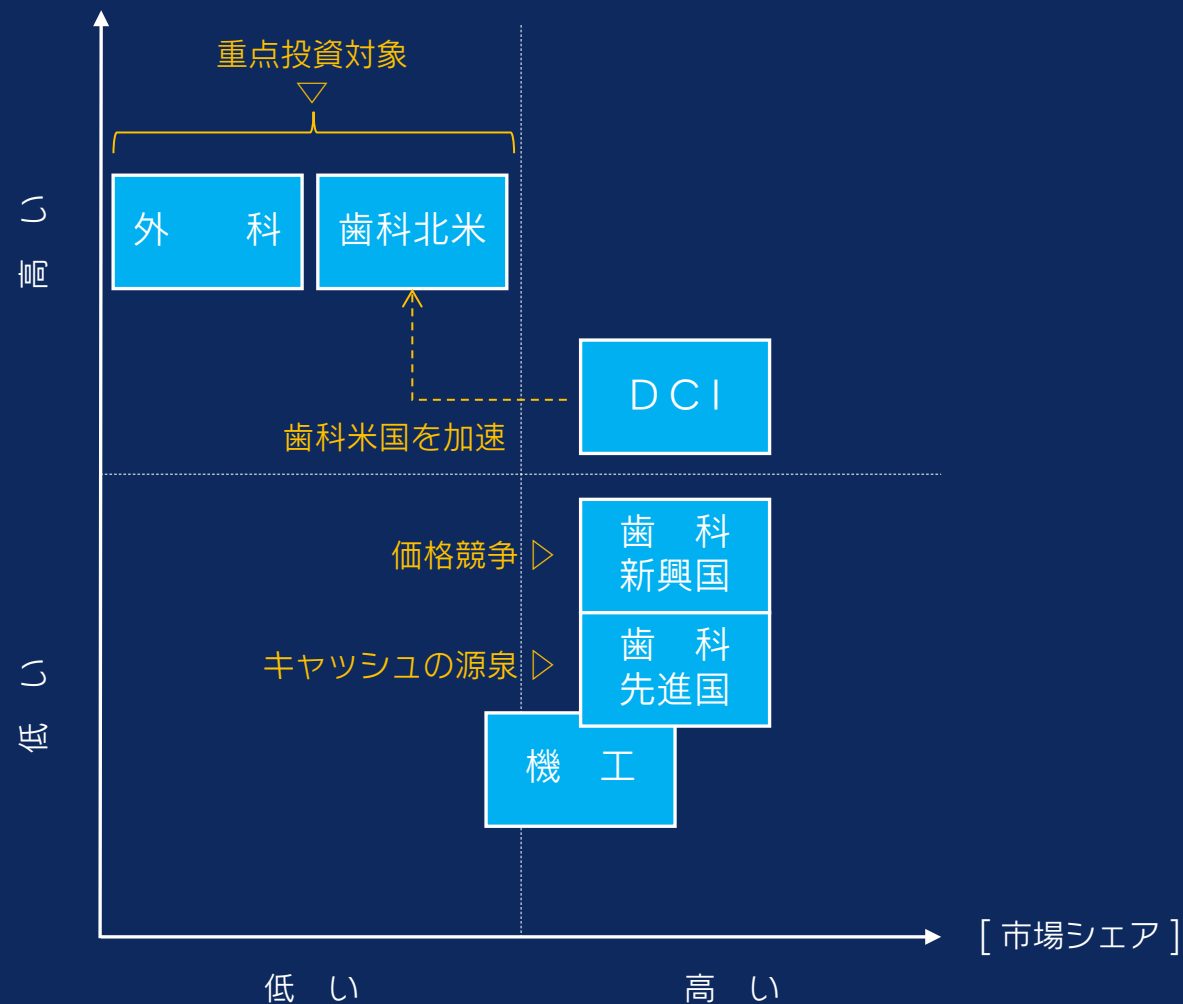
NV2030

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。

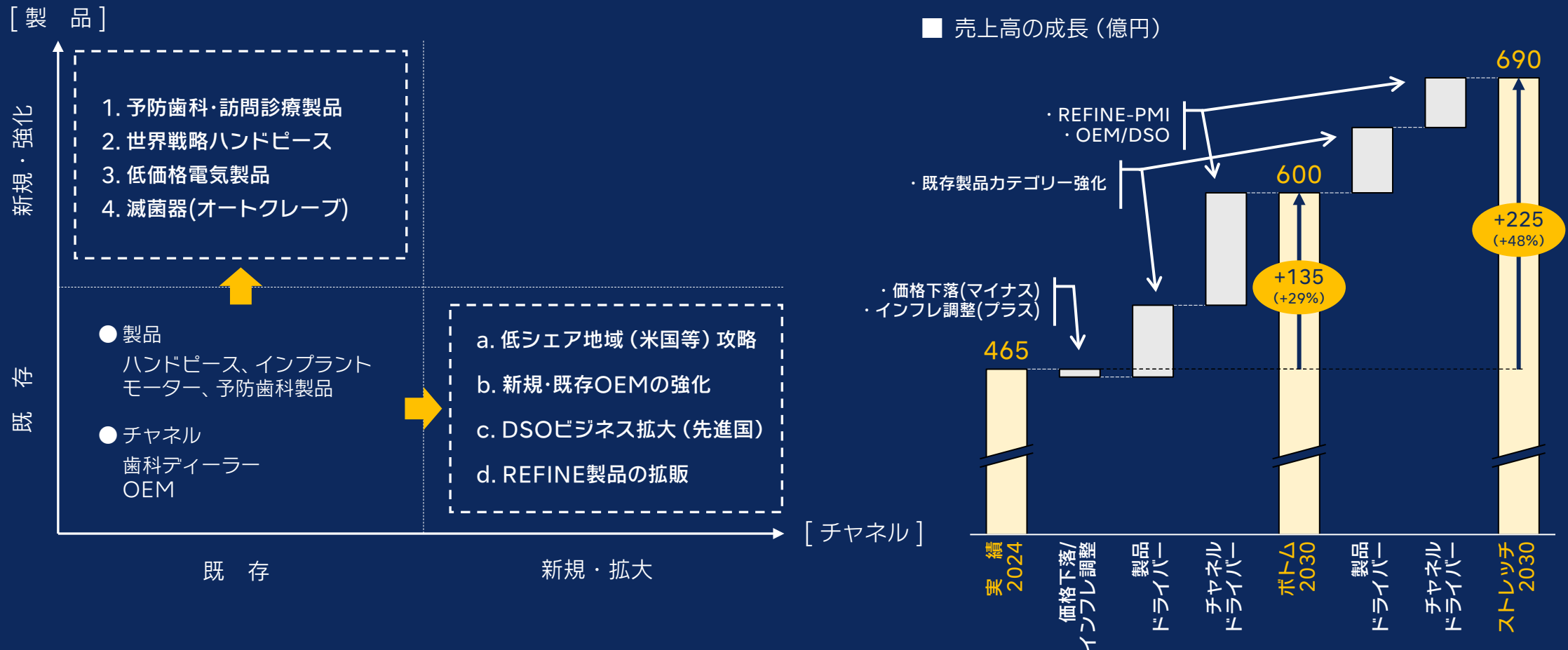
本中期計画では① 歯科用ハンドピース事業の拡大を通して規模の経済を享受、高収益ビジネスモデルの持続性を高める。並行して②10~20年後の主力事業化を視野に入れ、外科事業へのリソースシフトを開始する。

[事業成長率]



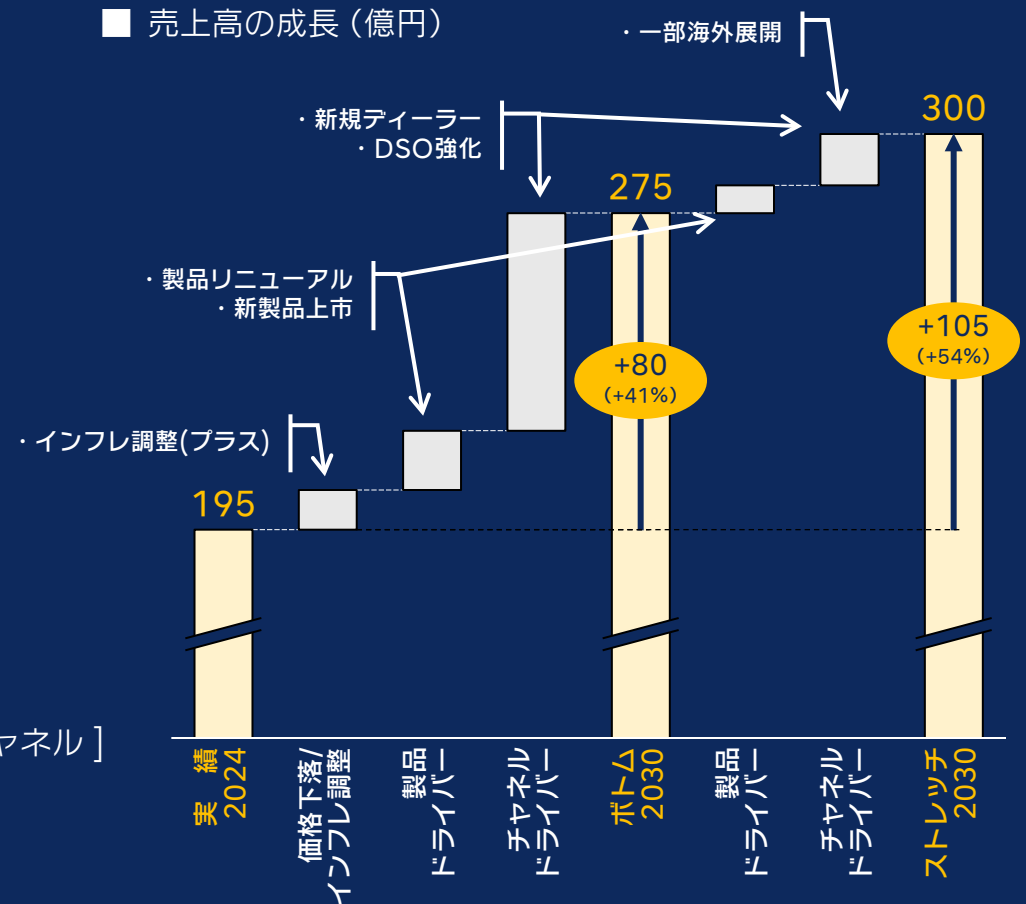
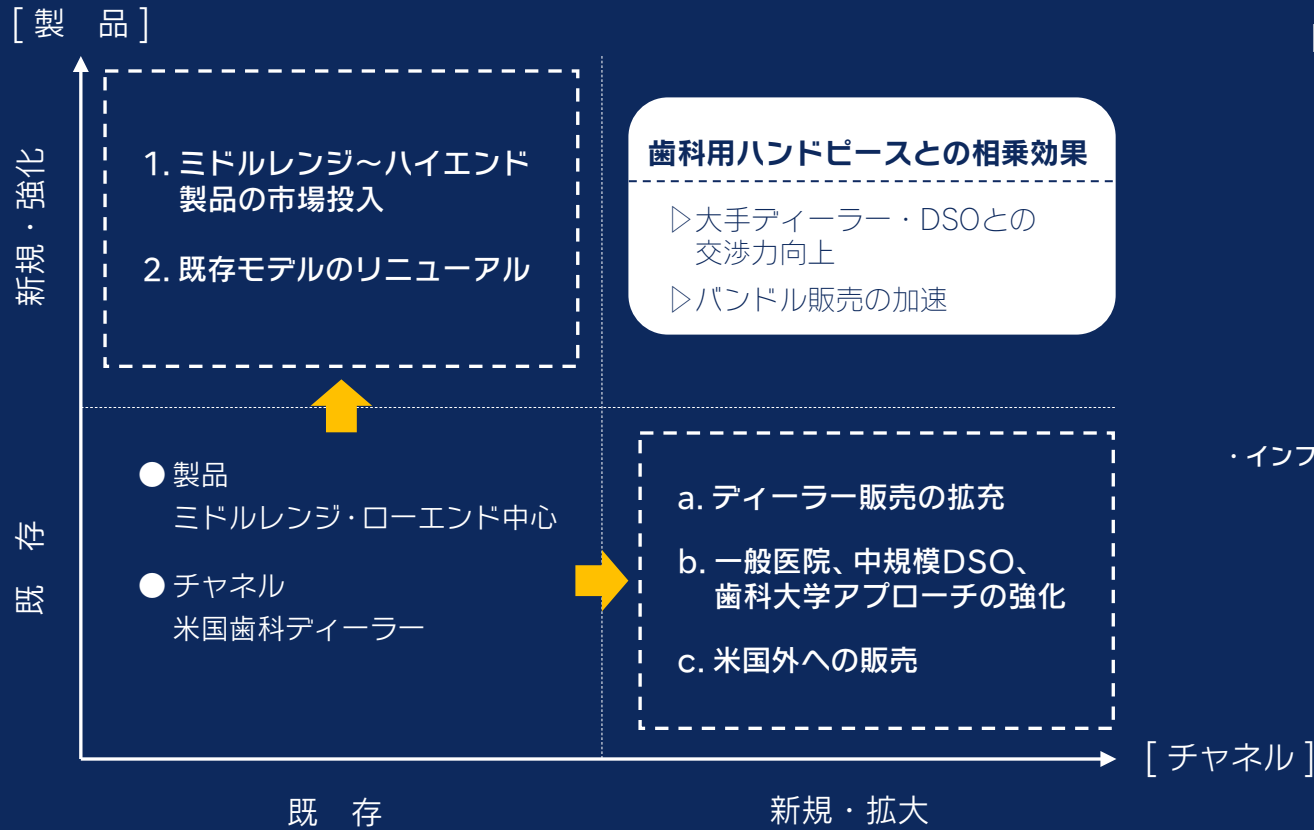
歯科事業

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。



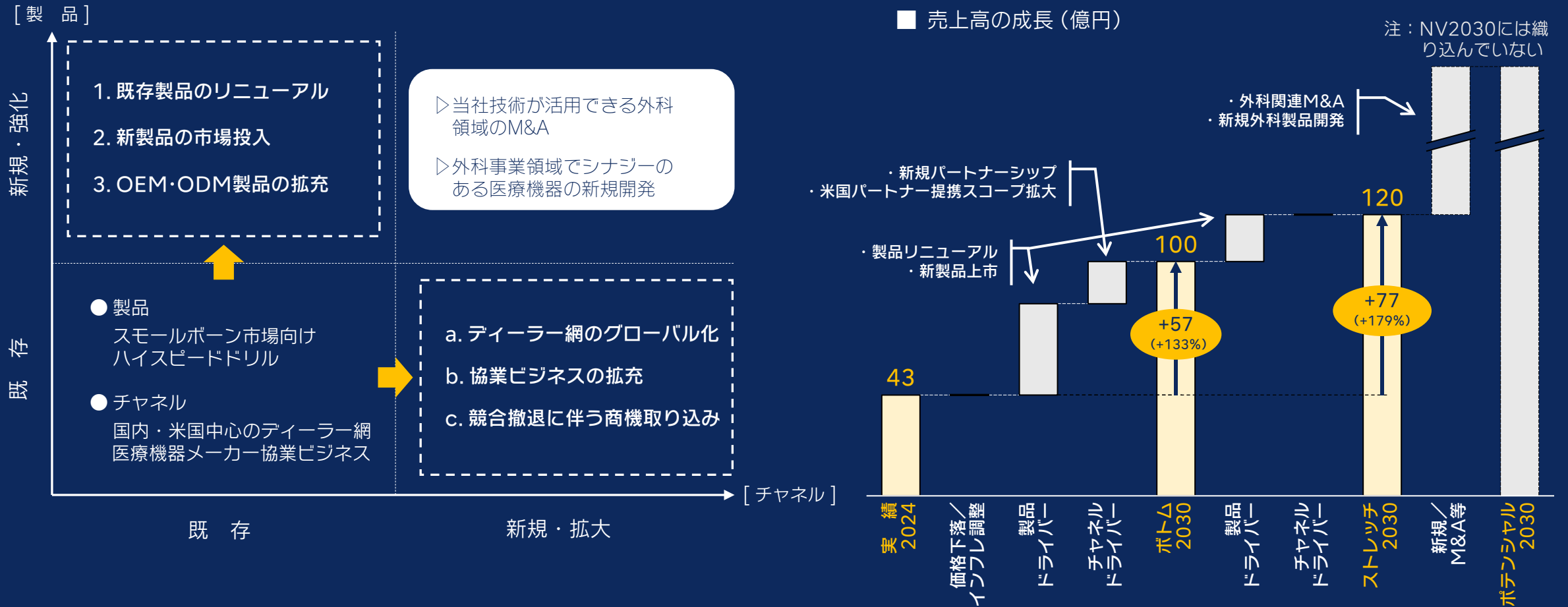
DCI事業

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



外科事業

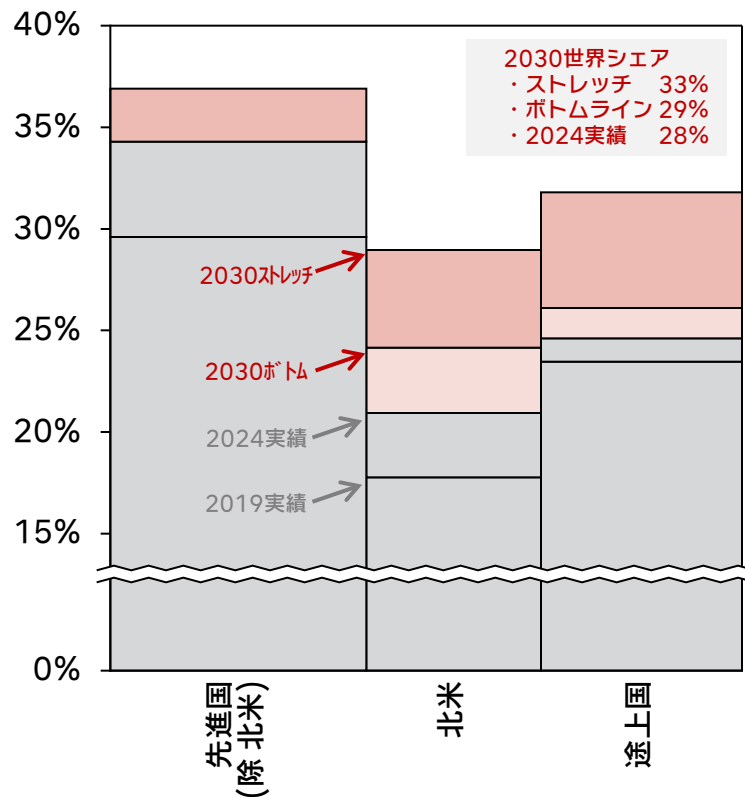
高収益の外科事業に対して開発・製造リソースを集中的に投入し、オーガニックな成長を加速する成長戦略を遂行するにあたりM&Aの選択肢はあり



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。

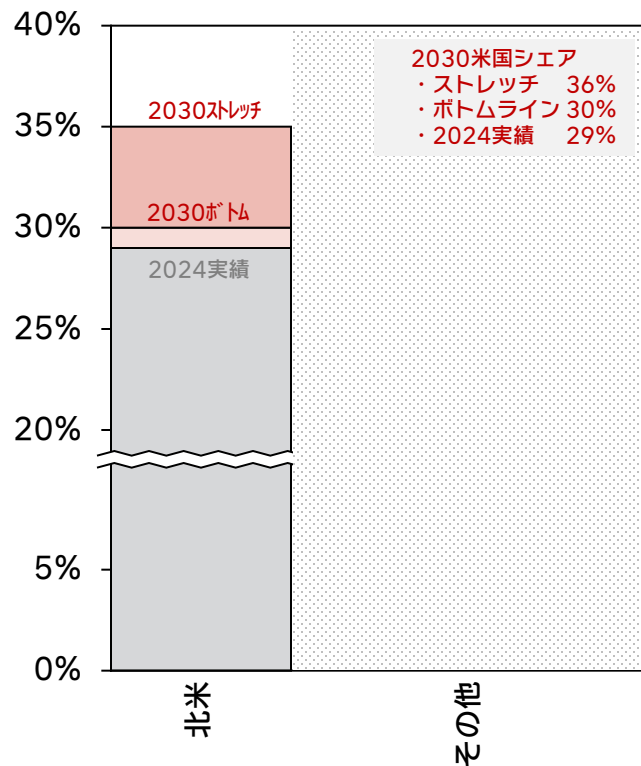
[歯科用ハンドピース]

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



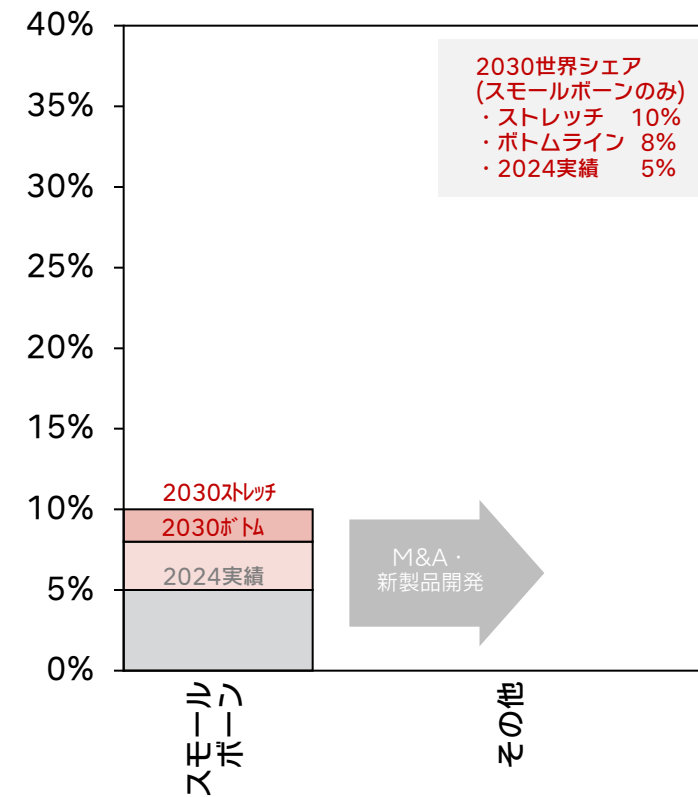
[デンタルチェア]

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



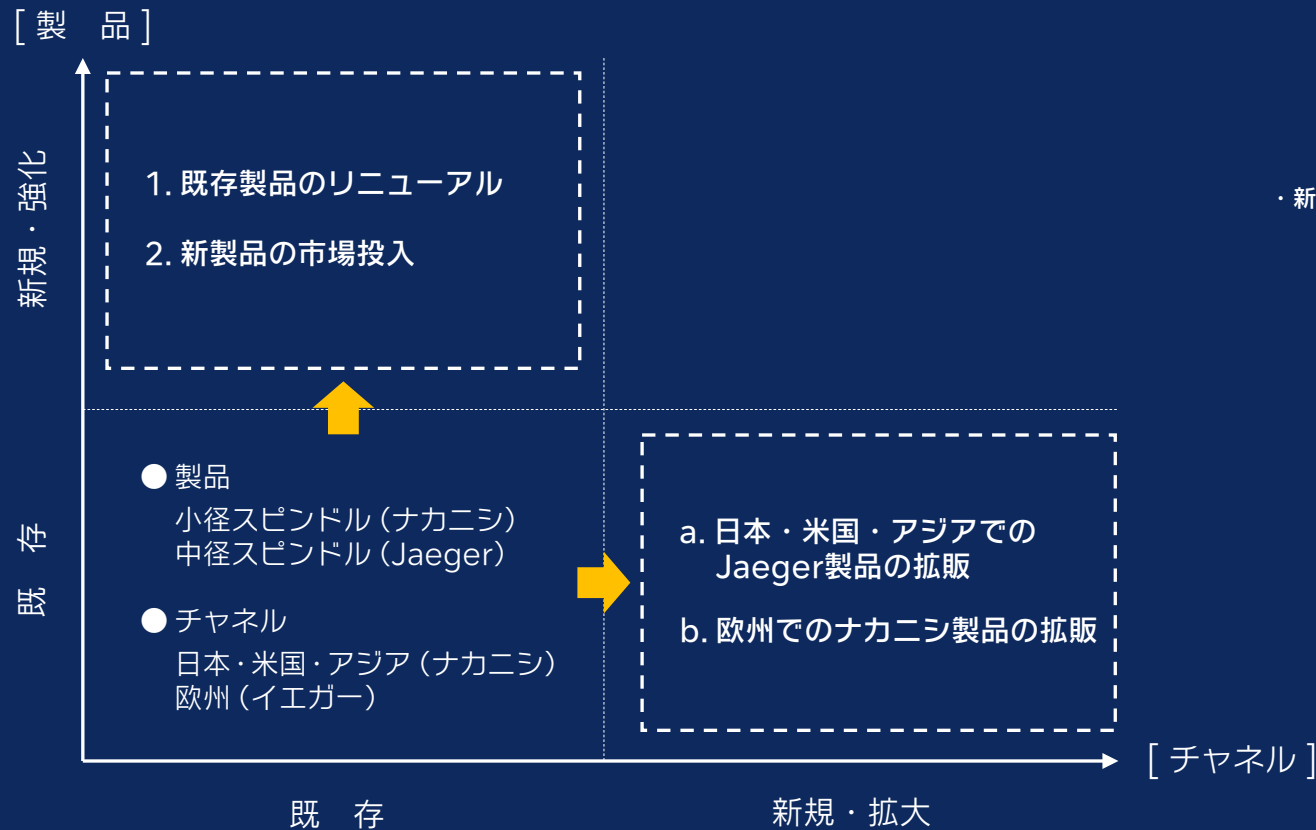
[外科用パワーツール]

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

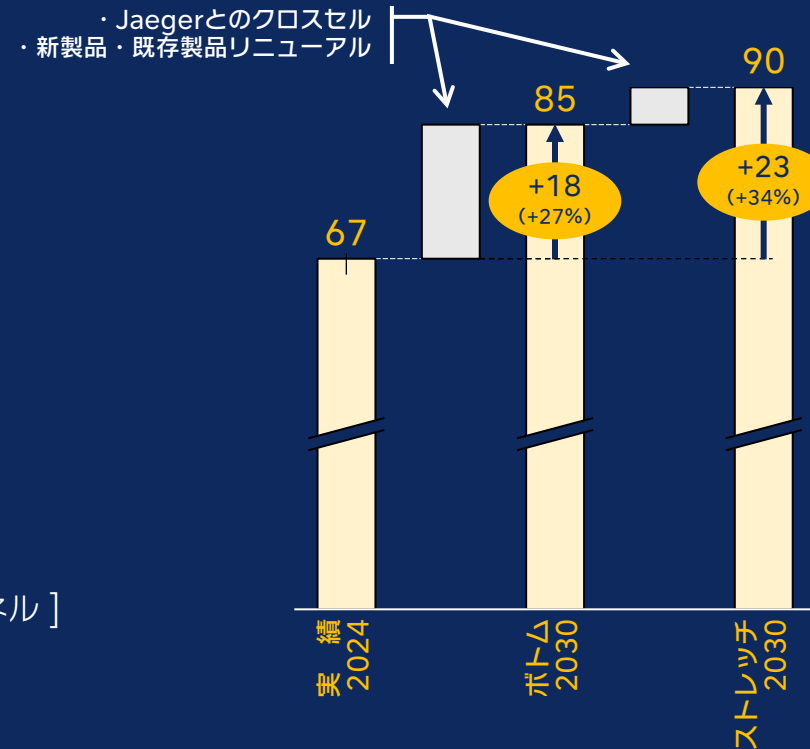


機工事業

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



■ 売上高の成長 (億円)



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。

ナカニシのバリューチェーン

商品企画

生産計画

開発

調達

製品登録

製造

販売

アフターサービス

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。



本社R&Dセンター「RD1」



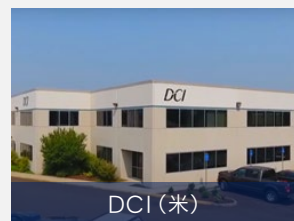
部品工場「A1」



組立工場「M1」



REFINE (中)



DCI (米)



NSK Dental Italy (伊)



NSK Dental Nordic (瑞)



Jaeger (独)

▶ 歯科・外科・機工の各事業の回転切削機器の開発・製造・販売

▶ 超音波スケーラーや根管治療器の開発・生産・販売

▶ デンタルチェアやパーツ等の開発・製造・販売

▶ 歯科用高圧蒸気滅菌器等の開発・製造・販売

▶ インプラント定着度測定機器の開発

▶ 産業用高周波スピンドルの開発・製造・販売

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

中期経営計画「NV2030」

M&A戦略

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

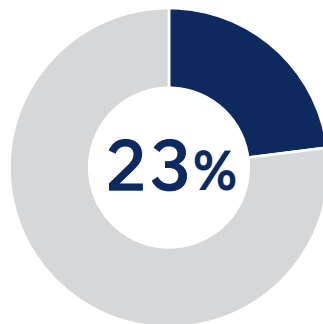
2022年12月 買収完了

総投資額

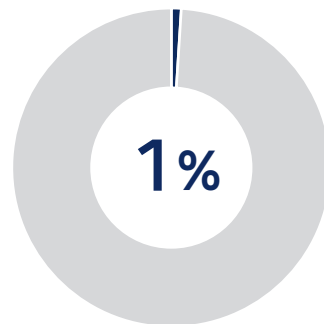
約222億円

約31億円

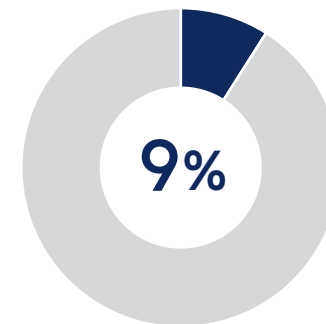
約39億円

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

✓ 100%買収から1年強経過（2024末時点）



✓ 100%買収から1年強経過（2024末時点）



✓ 100%買収から2年経過（2024末時点）

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

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

中期経営計画「NV2030」

企業価値向上

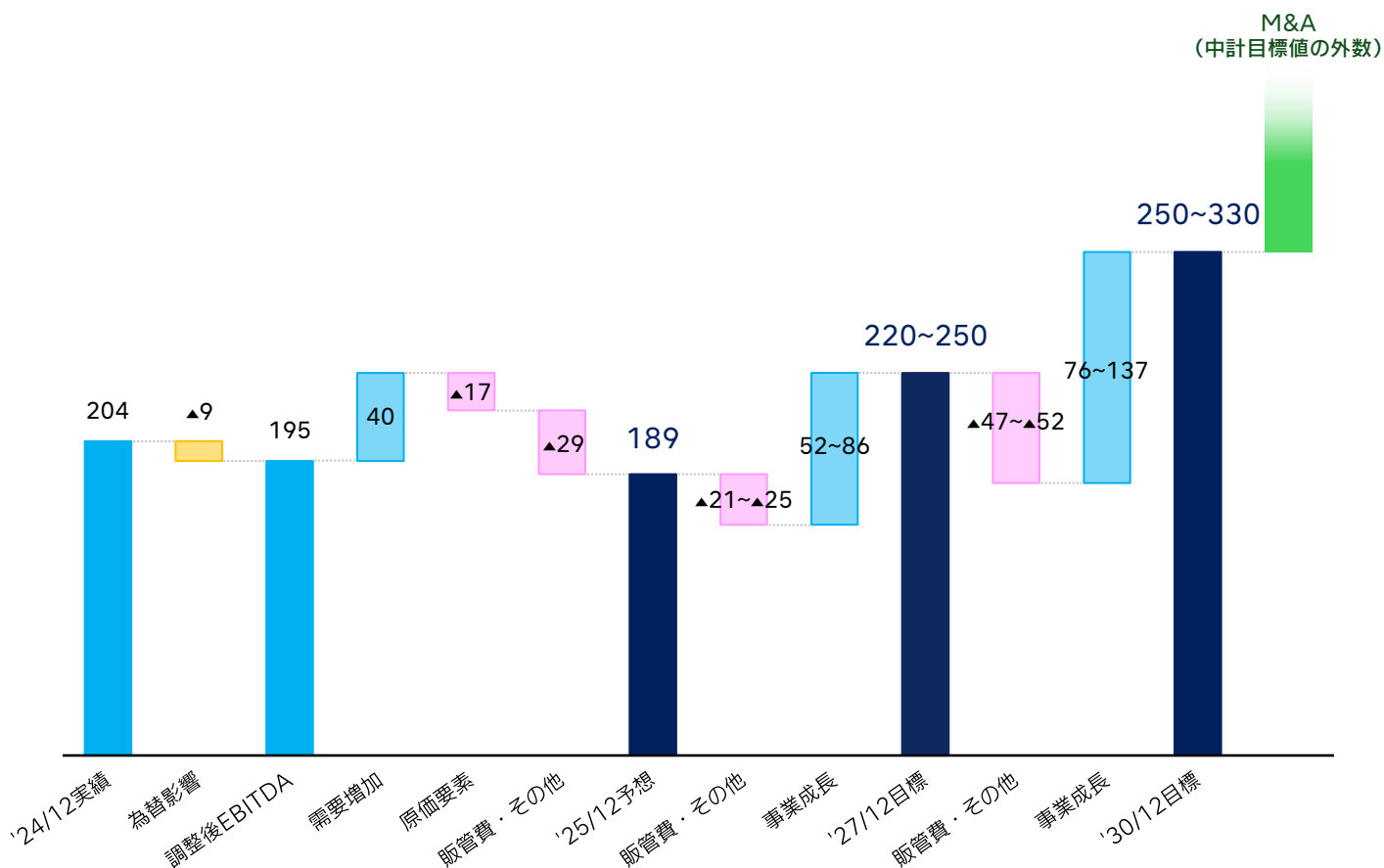
米国の対日関税/対中関税が15%の前提。対中関税が50%程度となった場合、DCI事業のマージンは5~10%低下

		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	
	マージン	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	
	マージン	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	
	マージン	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	
	マージン	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	204億円	189億円		220 ~ 250億円		250 ~ 330億円	
	(うち、全社共通費)	(-51億円)	(-54億円)		(-65 ~ -63億円)		(-75 ~ -70億円)	
	マージン	26.6%	23.5%		24 ~ 27%	23 ~ 28%		

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

NV2025+

NV2030



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

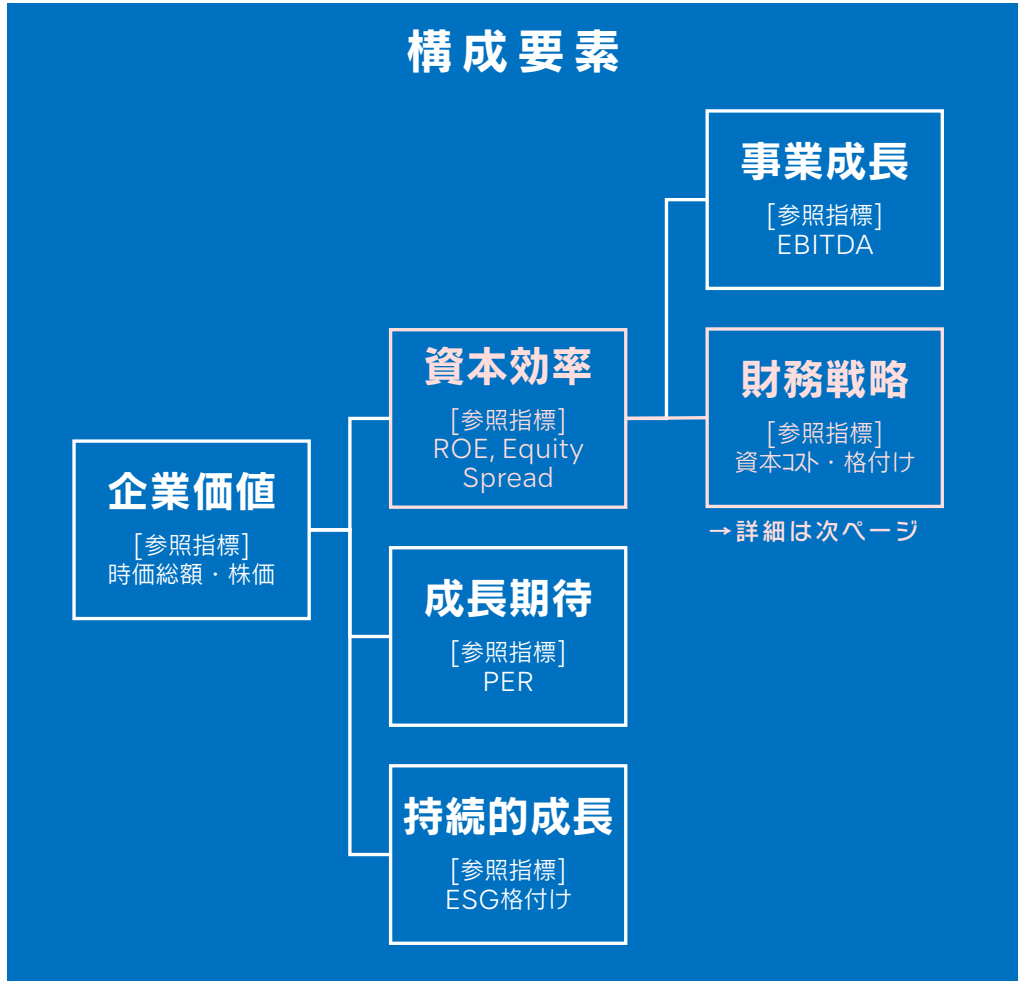
収益性の高い外科事業や北米事業の業容拡大によるスケールメリット、コスト管理の成果等の顕在化が始まるフェーズ

2030年12月期 計画

成長投資の収穫期に入り、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

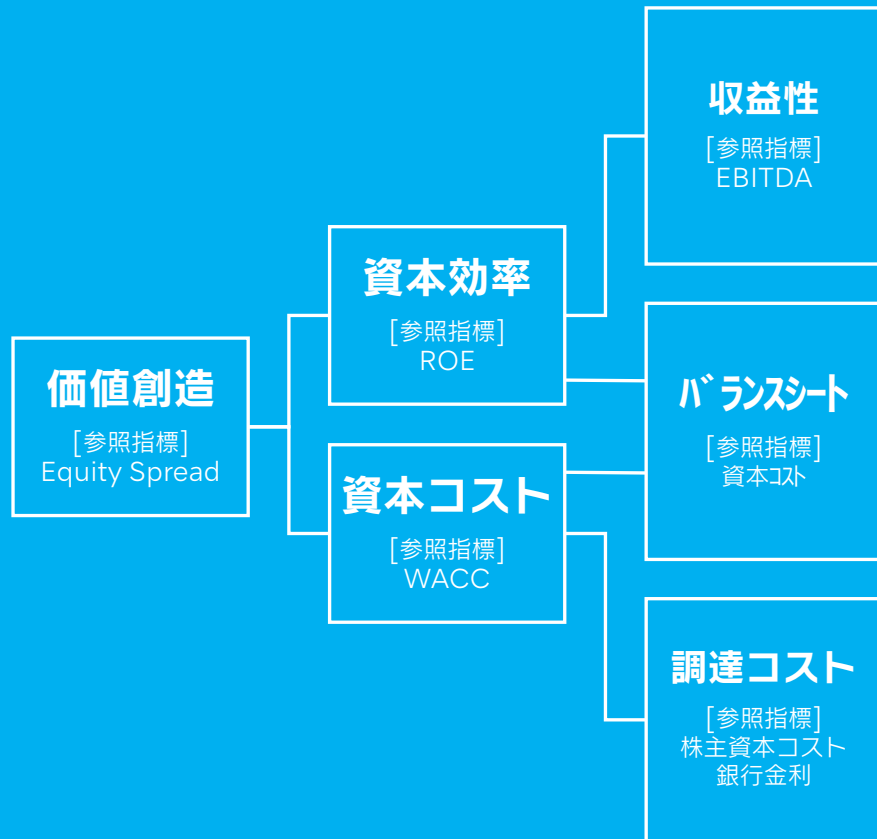


事業の両輪化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 主力の歯科事業におけるさらなる拡大と外科事業へのシフト ▶ 成長性に応じたオペレーティングレバレッジ ▶ 外科事業における戦略的投資（M&A・提携等）
バランスシート	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 資本コストを意識したレバレッジと財務健全性の両立 ▶ 累進配当制度と総還元性向70%（従来の50%から引き上げ） ▶ 在庫水準適正化によるCCCの改善とグローバルキャッシュ管理
エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業の見通しと成長シナリオに関するコミュニケーション強化 ▶ 買収先企業とのシナジー明確化とPMIの確実な執行 ▶ ステークホルダーとの継続的な対話とその“声”の活用
成長の土台	<ul style="list-style-type: none"> ▶ DX戦略を通じた人材の価値創出に対する貢献度向上 ▶ 買収先を含むグループガバナンスの強化 ▶ MSCI ESGレーティングを軸とした自社評価

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。

構成要素



- ▷ 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)

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バランスよく配分

キャッシュ・イン

[Min] [Max]



キャッシュ・アウト

[Min] [Max]

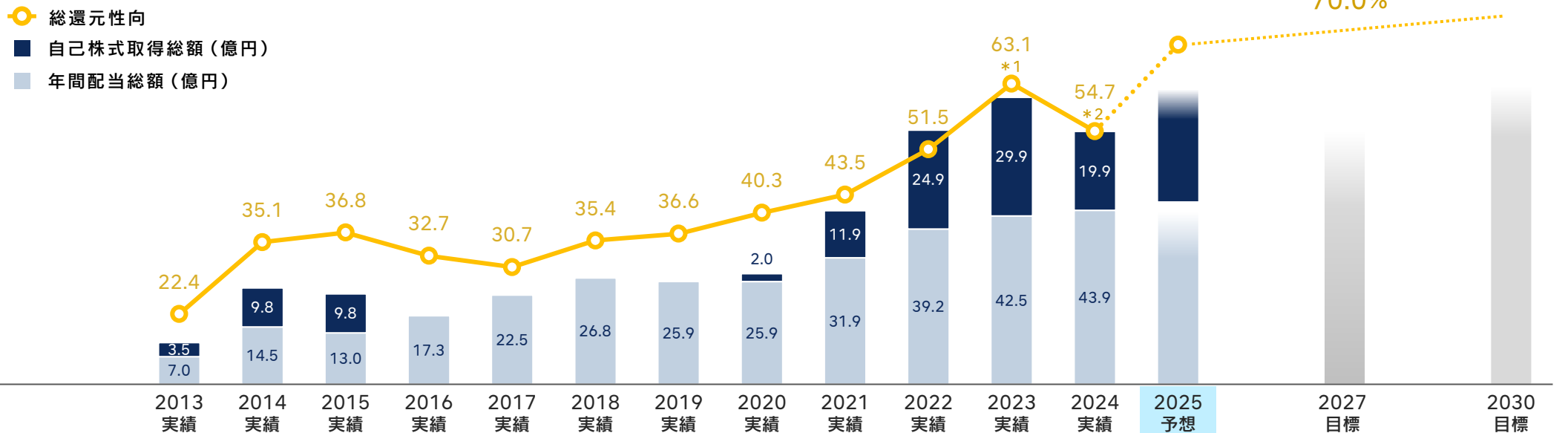


持続的成長に向けた事業投資	戦略投資	持続的成長と確かなものにするべく、 コア事業を強化する戦略的投資(M&A) を検討・実行
	設備投資	グローバルでの競争に勝ち続けるため、 強固な事業基盤の確立・保持 に向けた設備投資を推進
株主還元の充実	配当金	株主還元における重要な施策のひとつとして、 安定的且つ継続的な増配 を志向
	総還元	機動的な自己株式取得の実施を含めて、株主還元指標として 総還元性向70% に上乗せ
リスク耐性と資本効率の両立	資本効率	適切なバランスシートマネジメントを通じて、 ROE 12% の達成を志向
	手元流動性	事業環境の変化への対応力を保持する一方で、基準となる 手元流動性比率を8ヵ月 に短縮

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



1株当たり年間配当金	(円)	8.00	16.67	15.00	20.00	26.00	31.00	30.00	30.00	37.00	46.00	50.00	52.00	54.00	58~70	65~80
配当性向	(%)	14.9	21.0	21.0	32.7	30.7	35.4	36.6	40.3	31.7	31.6	37.0	37.6	-	-	-
総還元性向	(%)	22.4	35.1	36.8	32.7	30.7	35.4	36.6	40.3	43.5	51.5	63.1	54.7	-	70%	70%+

*1 DC I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

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

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

主要な取り組み

高品質で適価な製品・サービスの提供を通じて、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

- ・ 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

- ・ 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

- ・ 「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じて実効性を担保

- ・ 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

MSCI
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA

2020	2021	2022	2023	2024
B	BB	BBB	A	A

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

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	セールス・マーケティング	財務・会計	法務・コンプライアンス	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	●	●				●	●
	汐見 千佳	社外取締役	●	●	●				
監査役	播田 仁	常勤監査役		●			●	●	
	澤田 雄二	社外監査役	●				●	●	
	馬來 義弘	社外監査役	●		●	●		●	●
執行役員	鈴木 大介	CFO 経営企画・経理・広報・情報システム	●	●		●	●	●	●
	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	品質薬事			●			●	

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

NSK