

株式会社トプコン 2025年3月期決算説明会

代表取締役社長 CEO
江藤 隆志

2025年5月12日



本日のポイント



FY24通期実績

- FY24通期は、売上高は前年度並みも減益
- ポジショニング事業は、市況低迷や政策不透明感に伴う投資抑制の影響が継続
- アイケア事業は、中国を除く地域で**売上成長が加速**

中期経営計画2025進捗

- **長期ビジョンに変更なし。構造改革をはじめ持続成長を支える3つの柱を引き続き推進**
- ポジショニング事業は、新製品リリース・戦略的M&Aや提携の一方で、構造改革で収益力向上を図る
- アイケア事業は、“Healthcare from the Eye” ビジネス実現へ投資加速、米国直販体制へ移行

MBOによる成長戦略加速

- 2025年3月28日、当社よりTK株式会社による公開買付けの開始予定に係る賛同表明及び応募推奨のお知らせを開示。
公開買付け開始は現時点で7月末頃を予定
- KKRとJICCとのパートナーシップを通じて成長加速のため事業基盤を強化

2025年3月期決算説明会 決算ハイライト



● FY24通期実績

連結

売上高 **2,160**億円
前年度比 ▲0%

営業利益 **88**億円
前年度比 ▲21%

ポジショニング事業

前年度比

売上高



営業利益



- ✓ 需要低迷が継続し減収、**構造改革により固定費削減**も減益

アイケア事業

前年度比

売上高



営業利益



- ✓ 売上・営業利益ともに**過去最高**
- ✓ 売上・営業利益率は**中期経営計画を1年前倒しで達成**

- FY25通期見通しについては開示しておりません

01 FY24 通期決算報告

- 連結決算
- 事業別の状況 | ポジショニング事業
- 事業別の状況 | アイケア事業

02 「中期経営計画2025」進捗

- 基本施策の進捗

03 MBOによる成長戦略加速について

- 本取引の意義
- 長期ビジョン
- 戦略的パートナーシップの意義
- 参考 | スケジュール

04 参考資料

- 業績推移
- 地域別売上高 構成比率
- 設備投資・減価償却費・研究開発費 / 為替感応度
- MBOの概要

FY24 通期決算報告

01

- 連結決算
- 事業別の状況 | ポジショニング事業
- 事業別の状況 | アイケア事業

01 | FY24 通期決算報告

連結決算

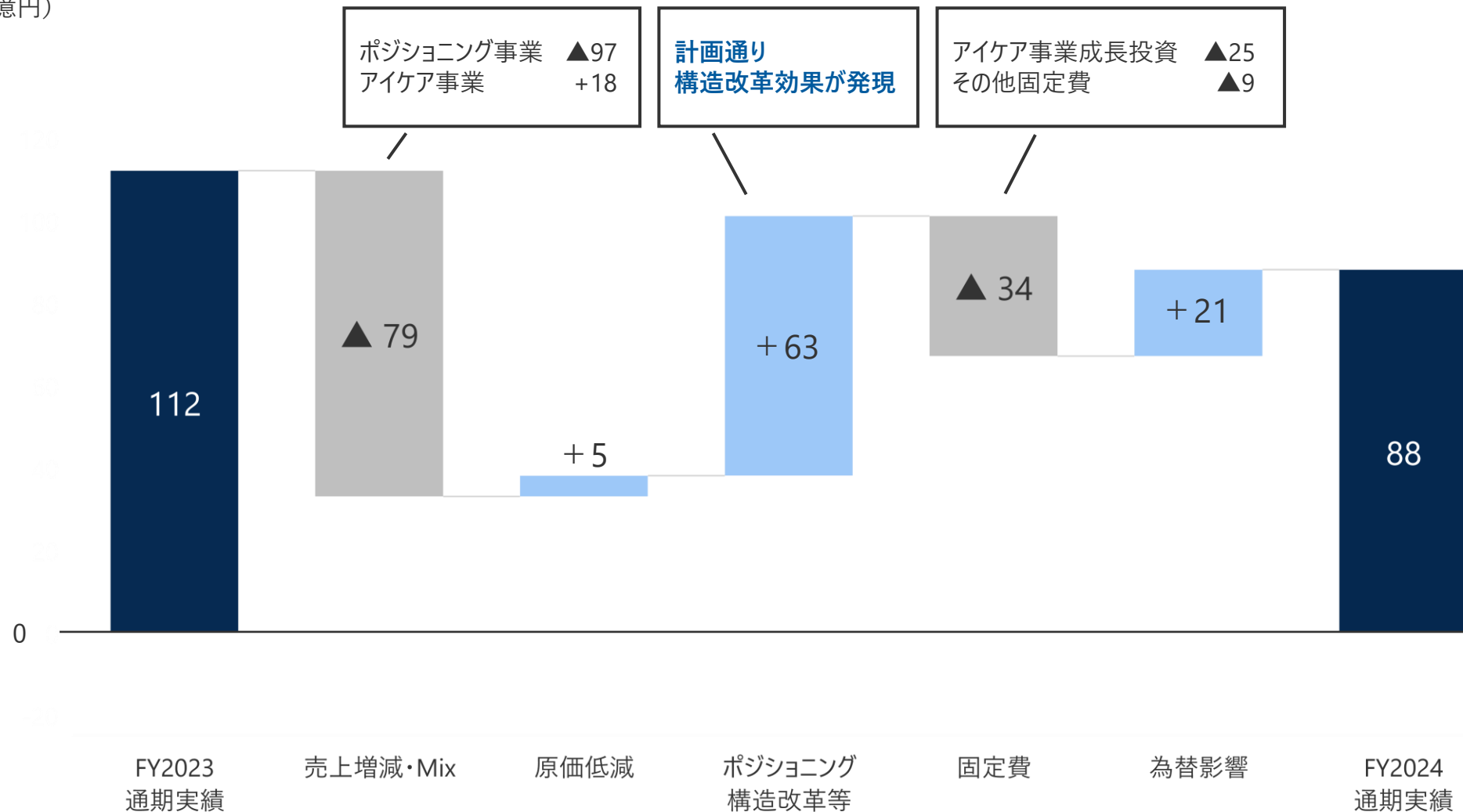


(単位：億円)		FY2023 通期実績	FY2024 通期実績	前年度比	%	
売上高		2,165	2,160	▲5	▲0%	為替効果を除く 前年同期比 ▲96億円 (▲4%)
売上総利益		1,148	1,139	▲9	▲1%	
売上総利益率		53.0%	52.7%	▲0.3pt		
販管費		1,036	1,051	+15	+1%	為替効果を除く 前年同期比 ▲29億円 (▲3%)
営業利益		112	88	▲24	▲21%	
営業利益率		5.2%	4.1%	▲1.1pt		
経常利益		89	47	▲41	-	
特別損益		▲44	▲27	+17	-	
当期純利益		49	4	▲45	-	
為替換算レート (期中平均)	USD	144.40円	152.48円	+8.08円		
	EUR	156.80円	163.62円	+6.82円		

連結決算 | 増減益分析 (営業利益の前年度比較)



(単位：億円)



事業別の状況 | ポジショニング事業



- 需要低迷が継続し減収、構造改革により固定費削減も減益

(単位：億円)		FY2023 実績	FY2024 実績	前年度比	%
売上高		1,404	1,314	▲90	▲6%
営業利益		91	60	▲31	▲34%
営業利益率		6.5%	4.6%	▲1.9pt	
為替換算レート (期中平均)	USD	144.40円	152.48円	+8.08円	
	EUR	156.80円	163.62円	+6.82円	

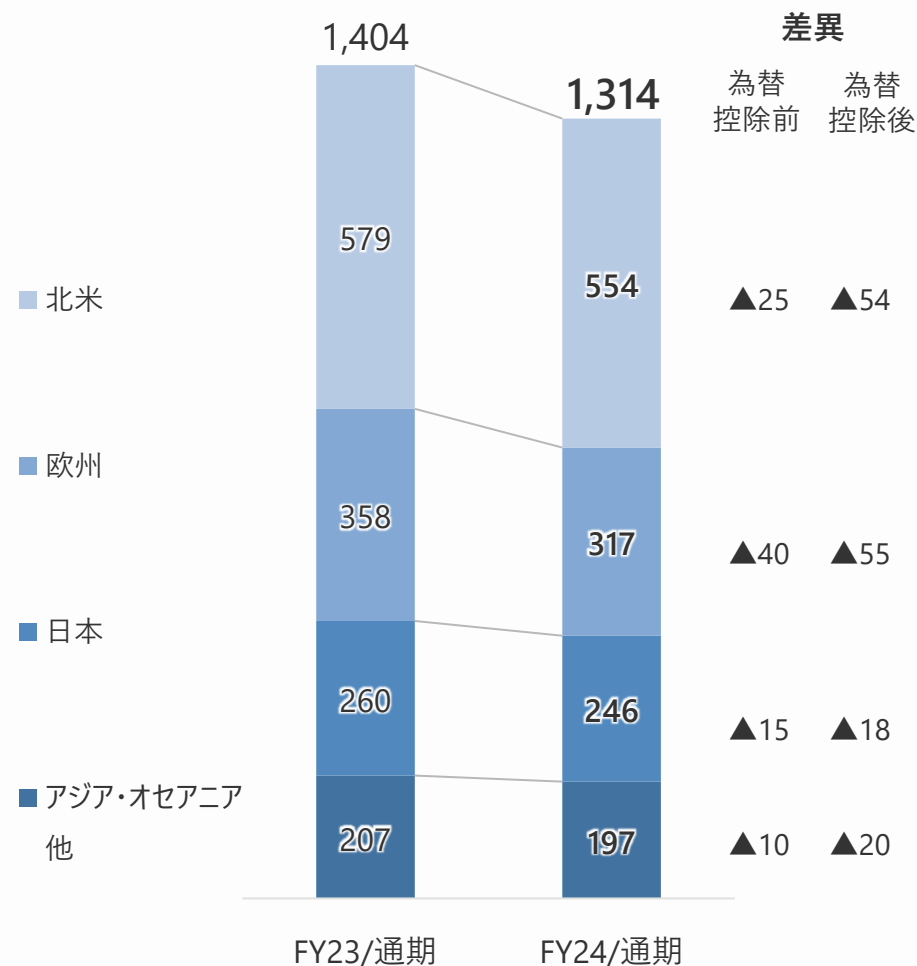
為替効果を除く前年度比
売上高▲146億円 (▲10%)

事業別の状況 | ポジショニング事業 | 地域別



(単位：億円)

地域別売上高



北米

- ✓ ICT施工は、金融・貿易政策等の先行き不透明感による投資抑制影響で、OEM中心に販売低迷が継続
- ✓ IT農業は、穀物価格下落による投資抑制の影響が継続

欧州

- ✓ IT農業は、穀物価格下落による投資抑制の影響が継続

日本

- ✓ 測量機、IT農業の新製品リリースも、期中の遅れを取り戻せず販売減

アジア・オセアニア

- ✓ 中国・オセアニアで測量機が販売減少

事業別の状況 | アイケア事業



- 売上・営業利益ともに過去最高
- 売上・営業利益率は中期経営計画を1年前倒しで達成

(単位：億円)		FY2023 通期実績	FY2024 通期実績	前年度比	%
売上高		752	843	+91	+12%
営業利益		67	85	+18	+27%
営業利益率		8.9%	10.1%	+1.2pt	
為替換算レート (期中平均)	USD	144.40円	152.48円	+8.08円	
	EUR	156.80円	163.62円	+6.82円	

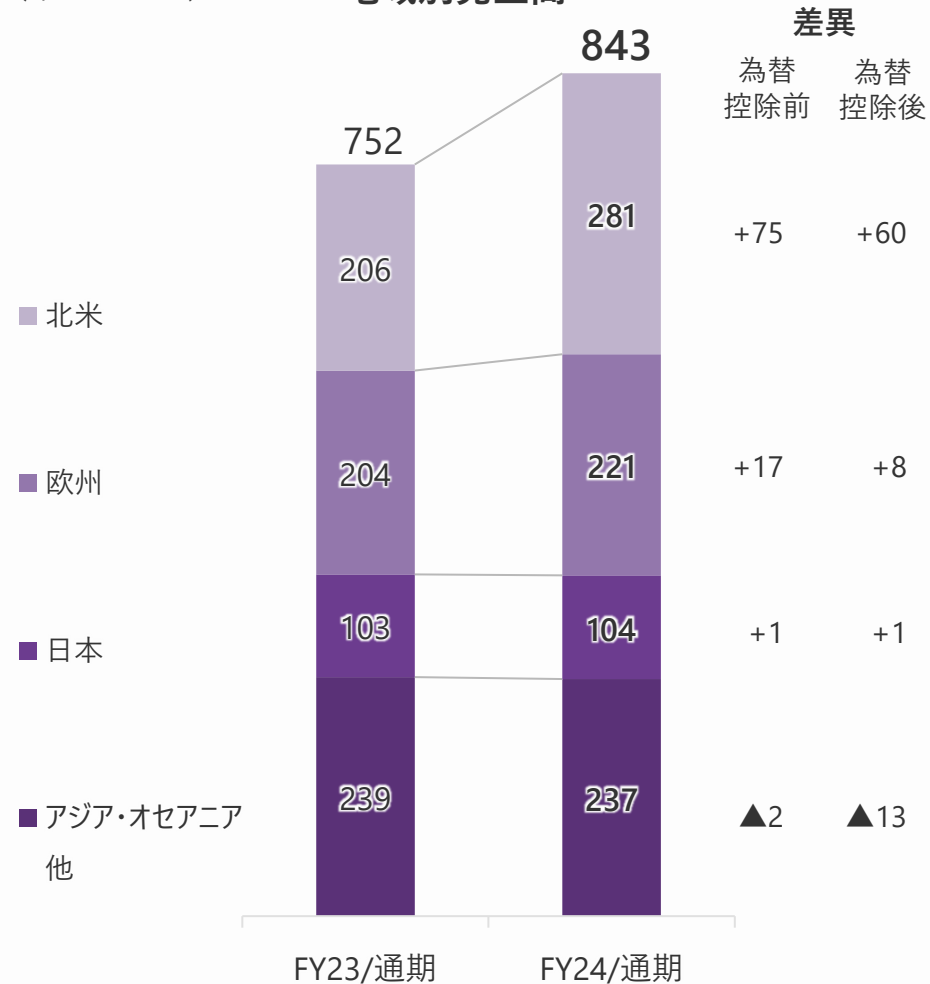
為替効果を除く前年度比
売上高+57億円 (+7%)

事業別の状況 | アイケア事業 | 地域別



(単位：億円)

地域別売上高



北米

- ✓ 直販体制の構築により、**開業医向けビジネス拡大**。さらにソリューションビジネスの確立により大手眼科医グループ向け**戦略案件**を獲得し**販売が大幅増**

欧州

- ✓ 地域差はあるも、大手眼鏡チェーン店向けや**大型入札獲得**などにより**堅調な販売が継続**

アジア・オセアニア

- ✓ 中国は、保険償還遅延・削減による病院経営悪化、腐敗防止による入札減少影響で販売大幅減
- ✓ 中国を除くインドなどアジア地域は、継続的な入札案件の獲得等により**販売増**

「中期経営計画2025」進捗

02

- 基本施策の進捗

02 | 「中期経営計画2025」進捗

基本施策の進捗



長期計数ビジョン		創立100周年(2032年)に、売上高4,000億円を目指す		
中期経営計画 2025		持続成長する100年ベンチャーに挑む 持続成長を支える3つの柱		
		顧客志向の深化 必要とされる企業であり続ける	基盤改革 効率的な組織を確立する	DX加速 次の成長事業を創出し続ける
		- 顧客とマーケットを重視した製品/ソリューション開発 - 尖ったハードウェアをデファクトスタンダードに	- ポジショニング事業の効率最大化 - アイケア事業の収益力強化 - 生産力増強と生産効率向上	- 成長分野へフォーカスした投資継続(R&D, M&A) - DXの開発/展開を加速させる基盤強化
FY24 進捗 状況	ポジショニング 事業	事業部制への変革により、顧客に近い製品/ソリューション開発が進行	欧米、アジアで組織構造改革/販管費削減	戦略的M&Aと戦略提携の実行
	アイケア 事業	ポジショニング・アイケア事業とも新製品を着実にリリース	- 各地域の構造改革/収益力強化 - 米国は直販体制へ移行	“Healthcare from the Eye”ビジネス実現への投資加速
	生産		生産力増強に向け新工場建設遂行	生産効率改善に向け生産自動化・デジタル化
	コーポレート		- 低採算事業の整理 - 地政リスクへの対応	次期PLM・次期ERPシステムの整備推進

MBOによる成長戦略加速について

03

- 本取引の意義
- 長期ビジョン
- 戦略的パートナーシップの意義
- 参考 | スケジュール



非上場化により安定的な経営環境を確保し、大胆な成長投資を加速

経営課題

- **大胆な先行投資を含む、長期戦略の実行を通じた企業価値向上が必要**
 - アイケア事業の新しいソリューションビジネスへの積極投資
 - ポジショニング事業の次の飛躍に向けた戦略的施策
- **トプコン独自の強みを伸ばせる組織構造への変革が必要**

日本のモノづくりと米国をはじめとする革新の速い海外市場でのソリューションビジネスとのシナジーを最大化できる組織・ガバナンス
- **上場企業の株主の求めるリターン・時間軸と、短期的な収益ダウンを織り込んだ長期戦略実行は相入れない**



非上場化

- **長期的な戦略実行に資する安定した経営環境**
 - 当社事業を深く理解し、当社理念に共感するパートナー（KKR、JICC）と共に長期目線で経営を進める
 - 引き続き、江藤が社長として経営をリードし、経営全般を主導することで、各事業の経営戦略を加速

※KKR：世界有数の総合資産運用会社。持株会社のKKR& Co. Inc.(Kohlberg Kravis Roberts & Co.)は、ニューヨーク証券取引所に上場

※JIC Capital, Ltd (JICC)：株式会社産業革新投資機構（Japan Investment Corporation：JIC）の100%子会社として設立されたファンド運用会社

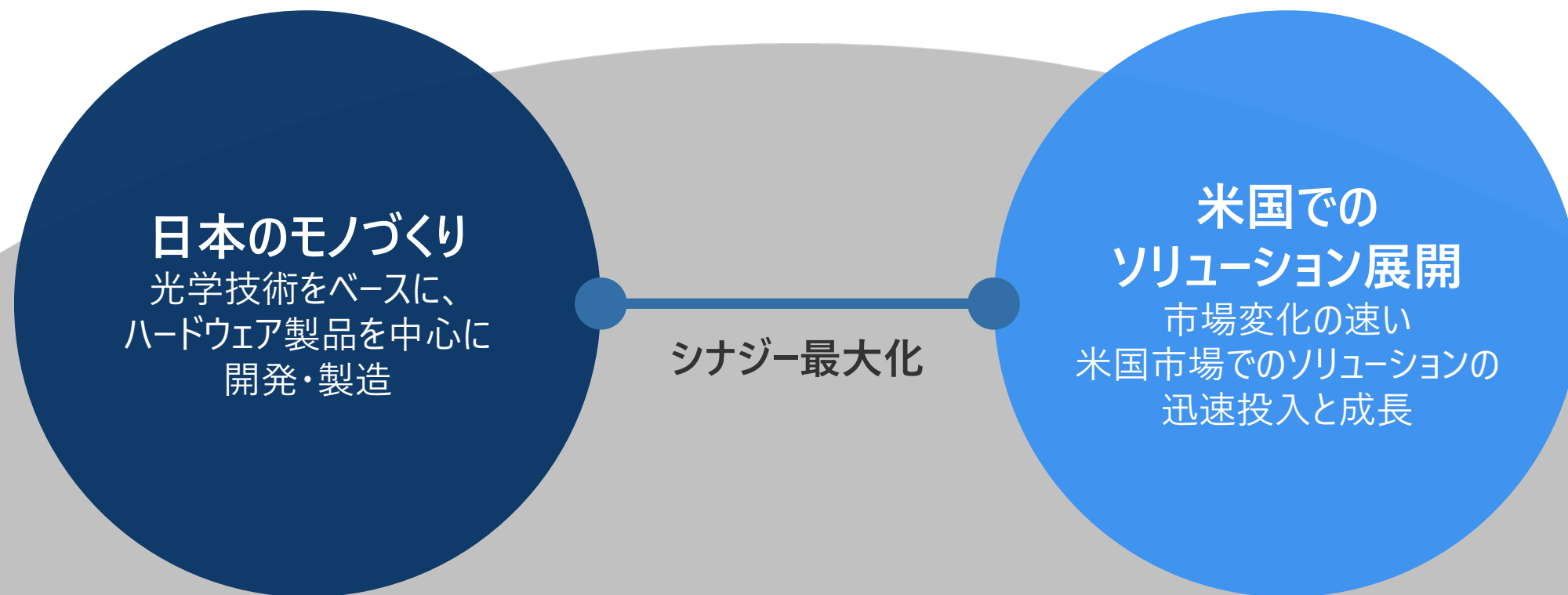


TOPCON 2.0

日本のモノづくりを武器にグローバルでのさらなる飛躍を実現

- KKR、JICCとのパートナーシップにより、大胆な先行投資を継続、成長加速
 - ・ 将来の成長事業となる新規事業の創造、新規テクノロジーの研究開発に対する適切な投資を継続する
 - ・ 各事業に対し最大限の事業成長を計画・実行する

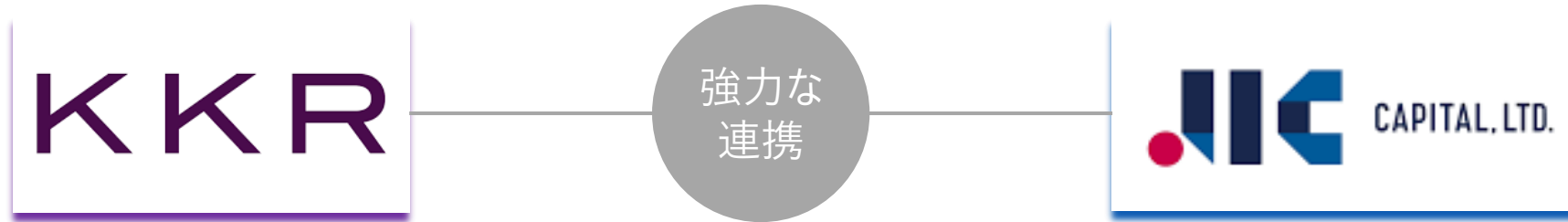
TOPCON 2.0





当社ビジョンを実現する上で最適のパートナーと布陣を組む

- KKR・JICCともに、当社事業を深く理解・ビジョンに共感。KKR・JICC・マネジメント3者間での強力な連携
- 両社のサポートのもと、マネジメントと一丸となって経営を進める



世界的な投資ファンド、グローバル・アイケア及びインダストリアル領域等において、豊富な投資経験を有する

- 海外市場での事業展開に豊富な知見やネットワークを持ち、当社のさらなる成長を強力に支援
- アイケア領域ではKKRの投資先である大手アイケアリテール・眼科医院チェーンとの協業による販売チャネル拡大等が期待可能
- 欧米インダストリアル分野での豊富な投資経験を通じて、ポジショニング事業をバリューアップ

新産業の創出や国際競争力の強化などに資することから政策的な支援意義を有するものとして後押しする

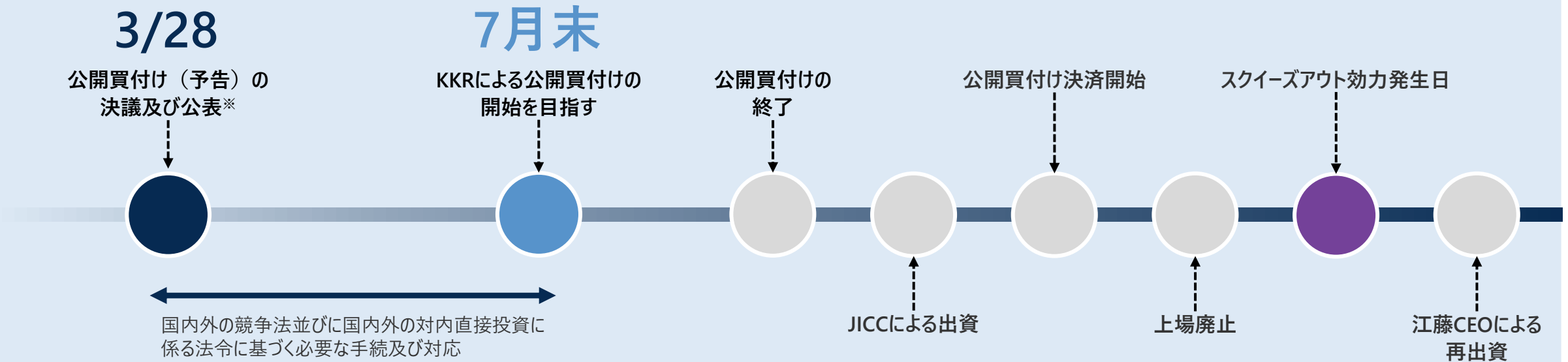
- 当社が目指している、「日本のモノ作り」を起点とした、グローバルなビジネス創造を力強く支援
- 長期的かつ中立的な資金を提供することで、中長期的な視点からリスクシェアを図る
- 民間PEに対する資金調達上の量的補完・信用補完を含む民業補完の位置づけ
- 我が国の外為法上コア業種指定を受けている宇宙・防衛事業を守り、育てる上でも、心強いパートナーとなる



参考 | スケジュール

- 公開買付けの開始は現時点で2025年7月末頃を予定
- 但し、現時点において、国内外の競争当局等における各種手続・対応に要する期間を正確に予想することは困難
- FAQを当社HPに掲載

想定される取引スケジュール



※ 4月16日、VACが保有する対象者株式の全部を
公開買付者による公開買付けに応募することを表明

世界を丸く。



尖ったDXで、

参考資料

04

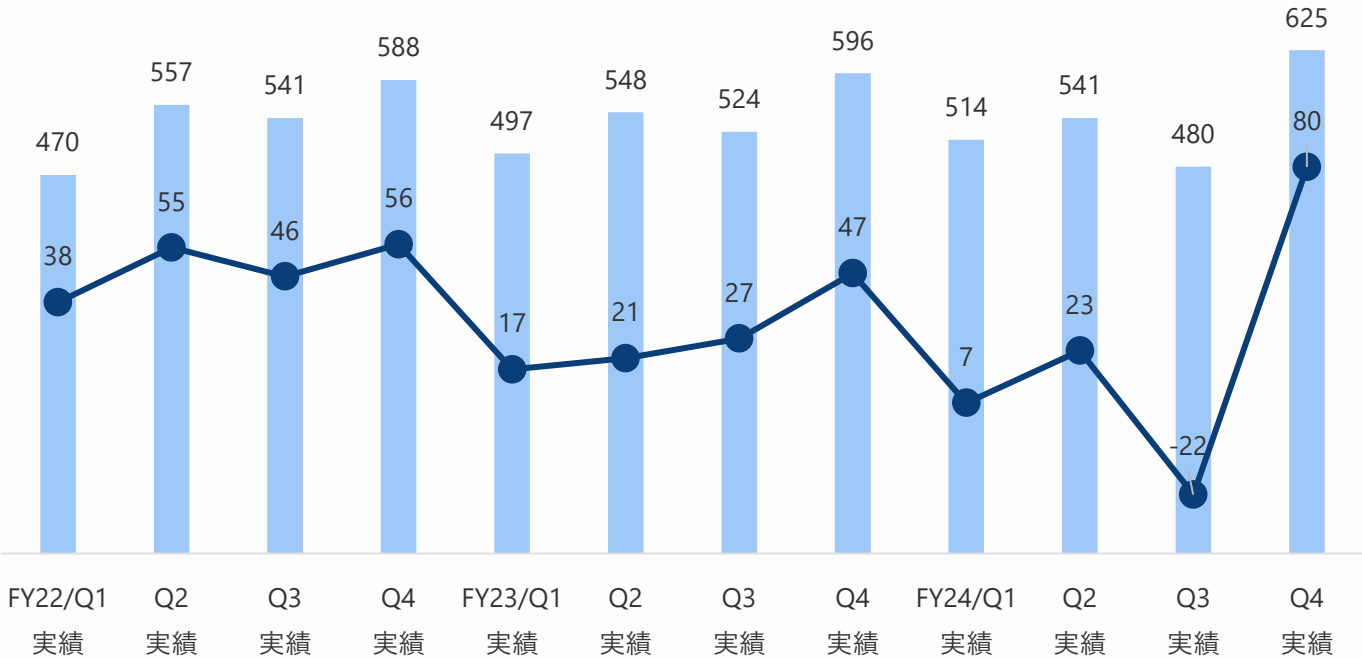
- 業績推移
- 地域別売上高 構成比率
- 設備投資・減価償却費・研究開発費 / 為替感応度
- MBOの概要



四半期

(単位：億円)

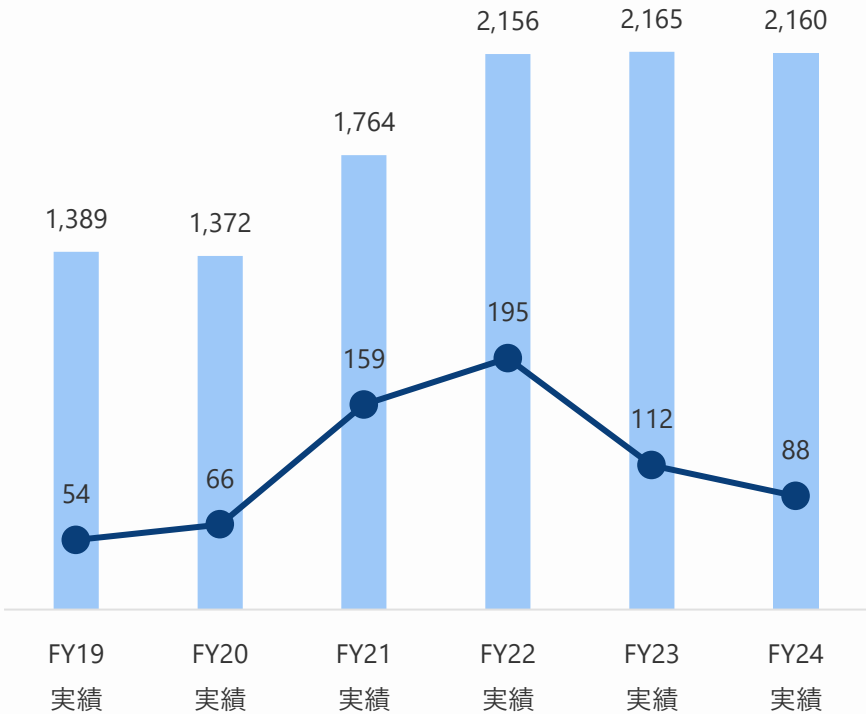
売上高 営業利益



通期

(単位：億円)

売上高 営業利益

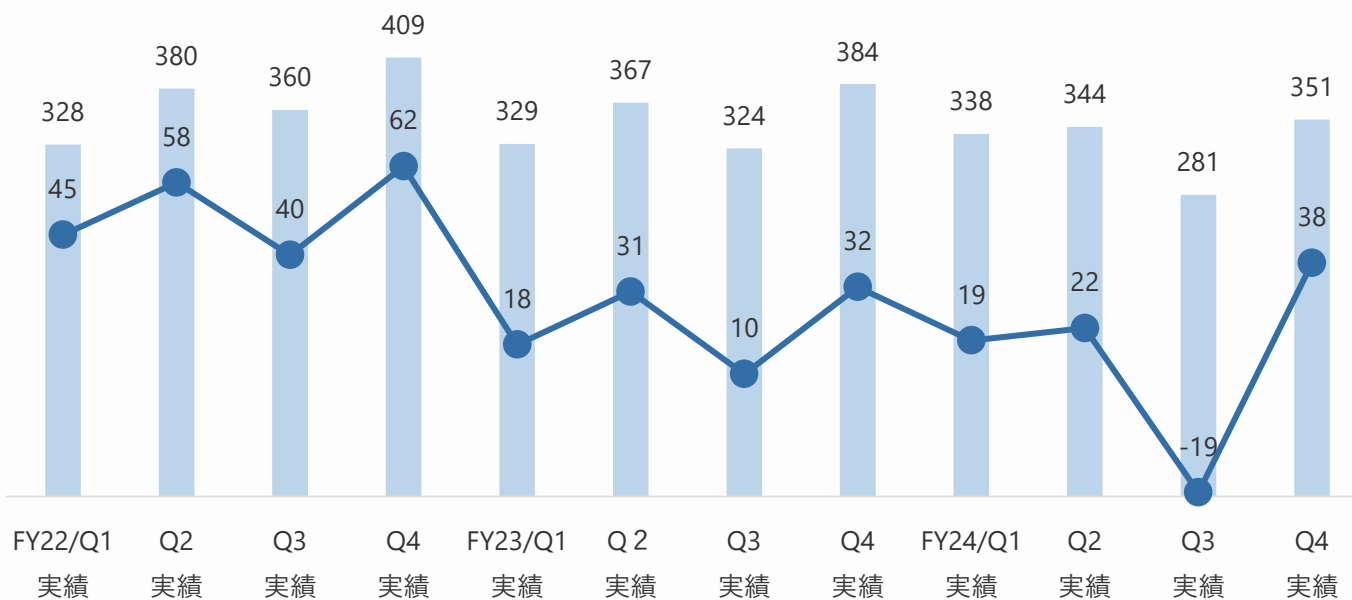




四半期

(単位：億円)

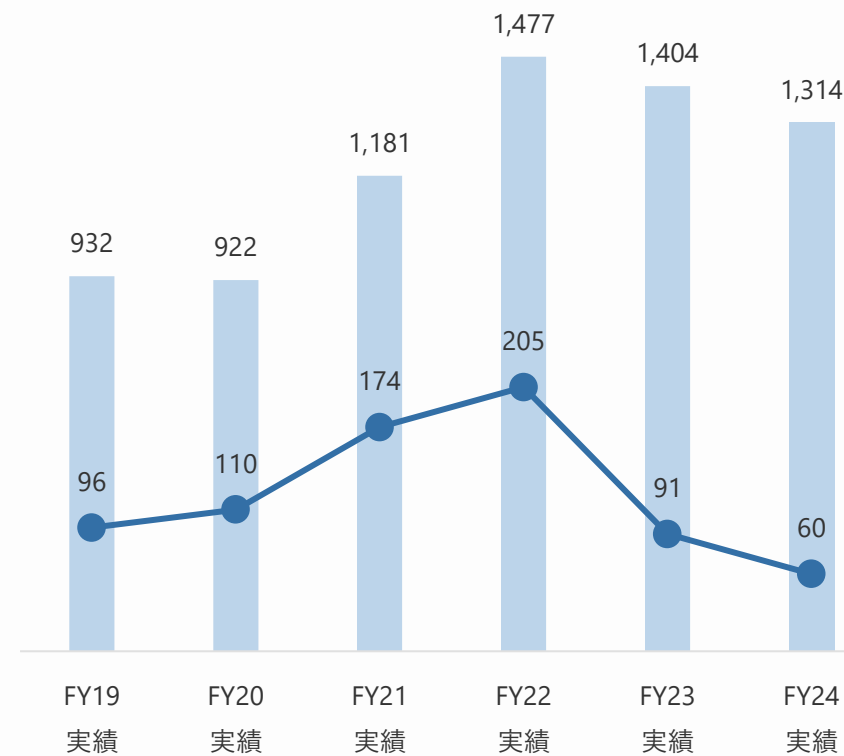
売上高 営業利益



通期

(単位：億円)

売上高 営業利益

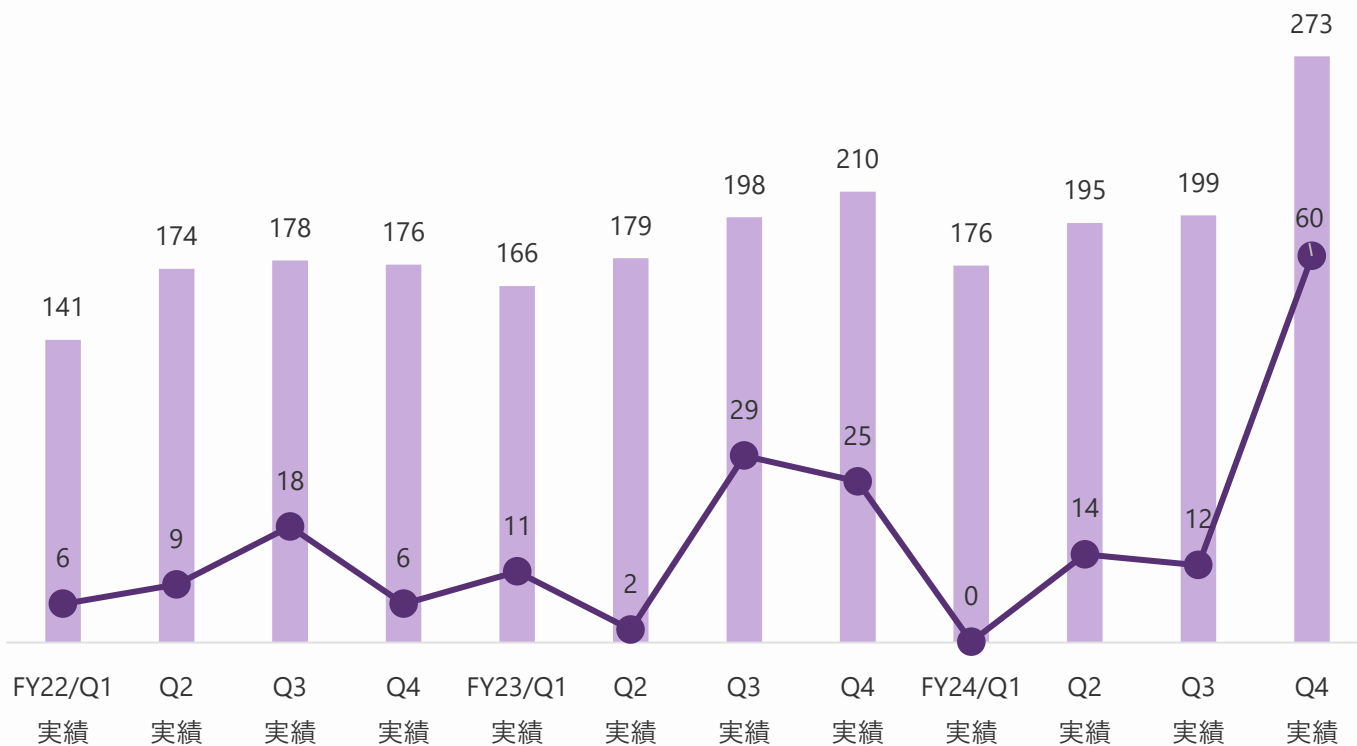




四半期

(単位：億円)

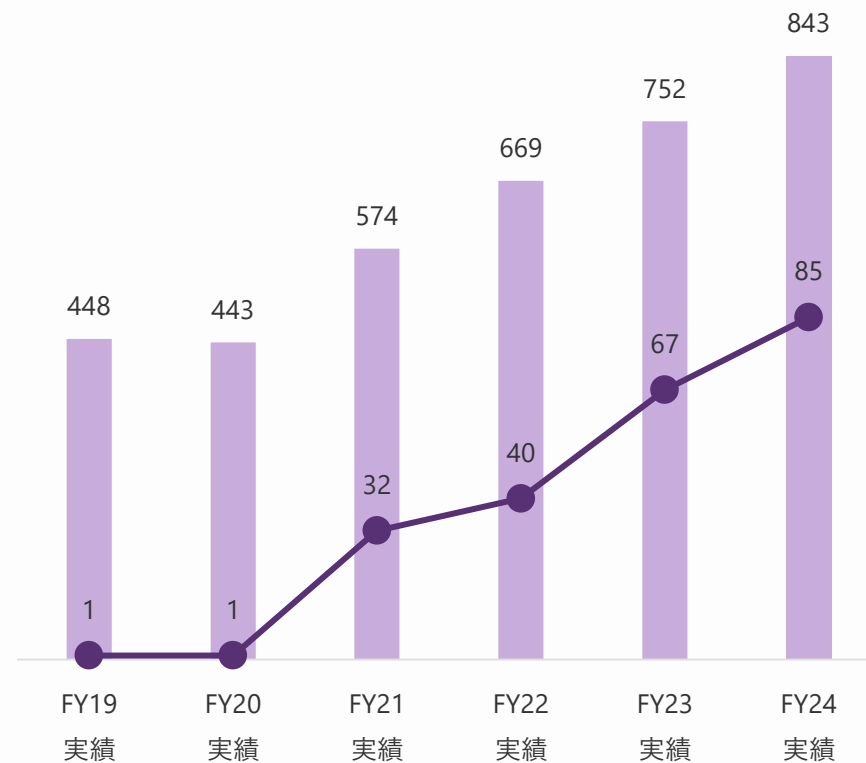
売上高 営業利益



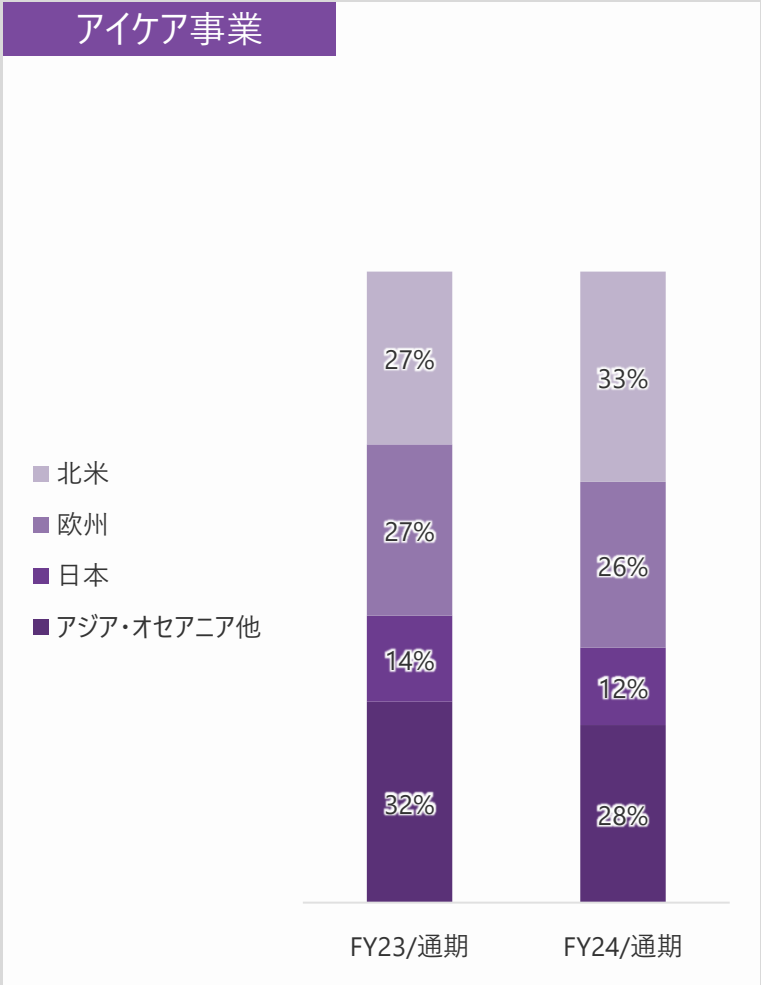
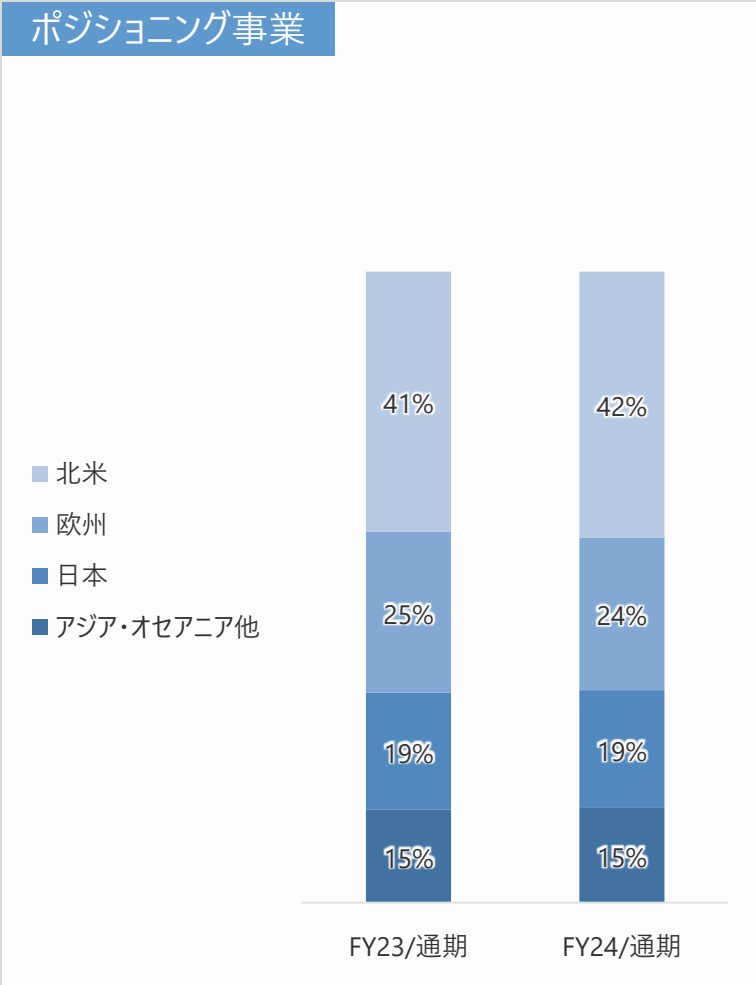
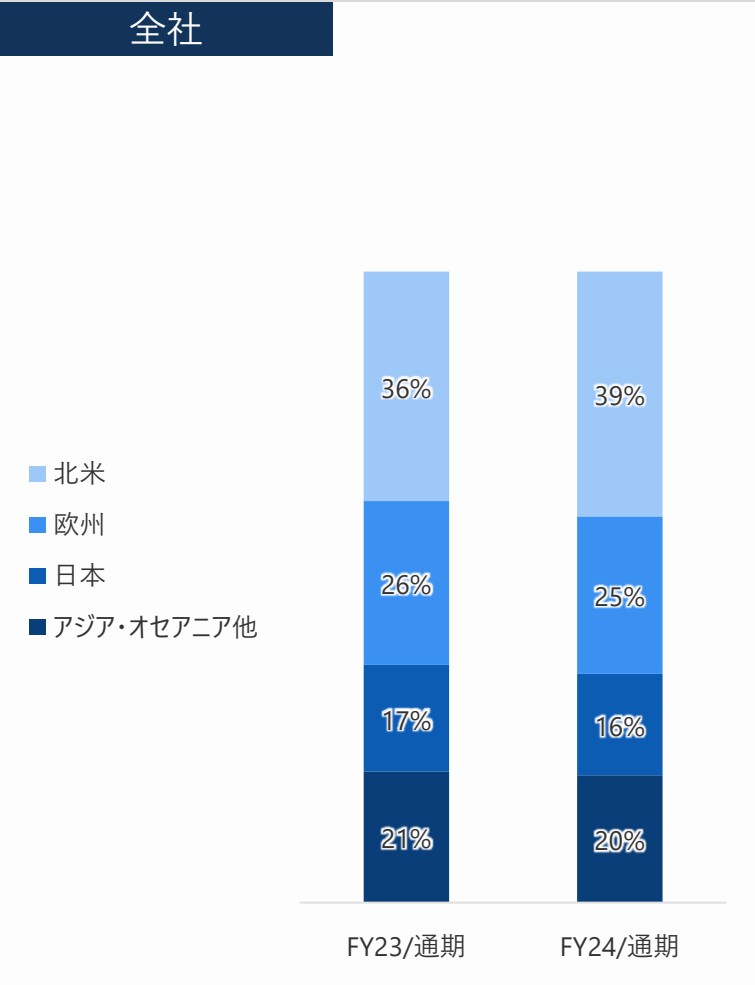
通期

(単位：億円)

売上高 営業利益

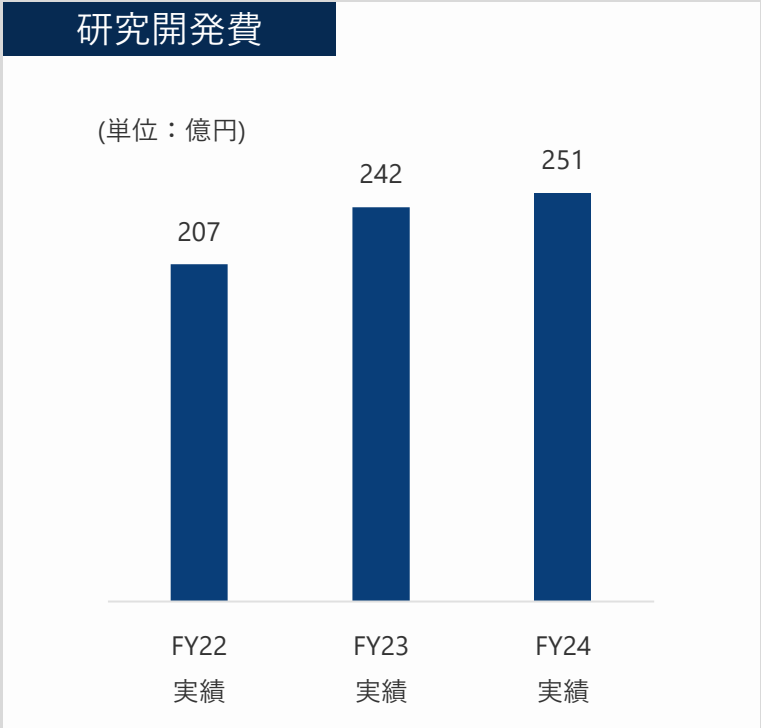
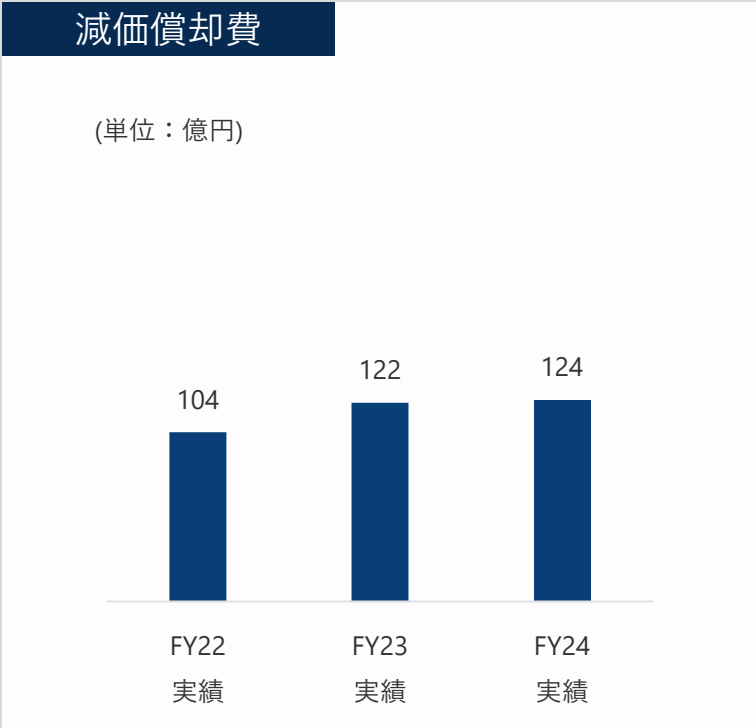
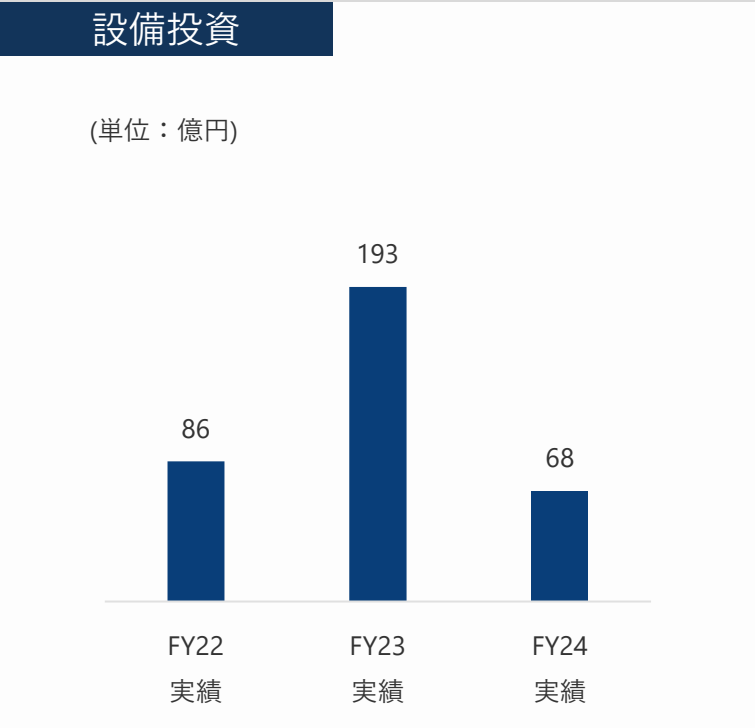


地域別売上高構成比率





設備投資・減価償却費・研究開発費 / 為替感応度



為替感応度		(1円の変動による影響額)
		営業利益
USD		1.5～2億円
EUR		0.7～1億円



公開買付者	TK株式会社（Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.（KKR）によって間接的に運営されているファンドが100%を保有）							
公開買付期間	原則21営業日（2025年7月末の公開買付け開始を目指す）							
買付価格	● 普通株式1株につき、3,300円 ● 第7回新株予約権1個につき、193,400円 ● 米国預託証券が表章する米国預託株式1株につき、3,300円							
プレミアム		基準日終値	：	87.87%		基準日終値	：	3.45%
	基準日 2024/12/9 (憶測報道前日)	1ヶ月平均	：	107.94%	基準日 2025/3/27	1ヶ月平均	：	14.15%
		3ヶ月平均	：	110.59%		3ヶ月平均	：	15.79%
		6ヶ月平均	：	105.22%		6ヶ月平均	：	42.30%
買付予定株数の下限	52,861,561株：所有割合にして50.10%※1							
買付予定株数の上限	なし							
買付代金	348,189,920,100円（金融機関からの借入れ及び自己資金）							
公開買付代理人（予定）	三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社、三菱UFJ eスマート証券（復代理人）							
公開買付け後の出資予定	● JICキャピタル株式会社（JICC）は、公開買付け後、公開買付者親会社であるTKホールディングス株式会社（公開買付者親会社）の株式を引き受け、同社に出資する（議決権を有するA種・B種優先株式、950億円） ● 当社の代表取締役社長CEOである江藤隆志は、公開買付けに応募した後、応募により取得した対価の範囲内で、その一部を公開買付者親会社に再出資する予定							
その他	公開買付け成立後はスクイーズアウト手続により、当社は上場廃止、公開買付者の完全子会社となる予定							

※1 2024年12月31日現在の発行済株式総数（108,382,642株）から、同時点の自己株式数（2,970,545株）を控除し、残存する新株予約権（1,000個）の目的となる株式数（100,000株）を加算した数（105,512,097株）に占める割合

免責事項

本資料に記載の業績見通し、並びに将来予測は、現在入手可能な情報に基づき、見通しのもとになる前提、予想を含んだ内容を記載しております。
実際の業績は、今後の事業領域を取りまく経済状況、市場の動向により、本資料の業績見通しとは異なる場合がございますので、ご承知おき頂きたいお願い致します。

お問合せ先	株式会社トプコン 経営推進本部 広報・IR部
TEL	: 03-3558-2532
E-mail	: investor_info@topcon.co.jp
URL	: https://www.topcon.co.jp