

中期経営計画 ローリングプラン

NV2025+

2022年8月9日
株式会社ナカニシ

免責事項

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、世界経済の変化や為替相場の変動等により、予想数値とは異なる場合があります。予めご了承下さい。

コロナ禍以降、世界シェアがさらに拡大 ▶ **直近業績が計画線以上に伸長**
ほぼすべての取引通貨に対して円安進行 ▶ **業績目標の前提が大きく変動**

中計ローリングプラン

NV2025+

1. 方針・戦略は前回計画「NV2025」から変更なし
2. 直近業績・為替をふまえ収益目標をアップデート
3. ROE・キャッシュアロケーション等のKPIを新設

2030年 ナカニシ長期ビジョン

VISION 2030

ダントツの「最優良グローバル医療機器メーカー」になること

To be The Leading Excellent Global Medical Device Company



デンタル・サージカルのグローバル市場において
世の中になかった革新的な製品を次々と生み出し
全世界の人々の健康寿命の延伸に大きく貢献できる
ONLY ONEのメーカーになること

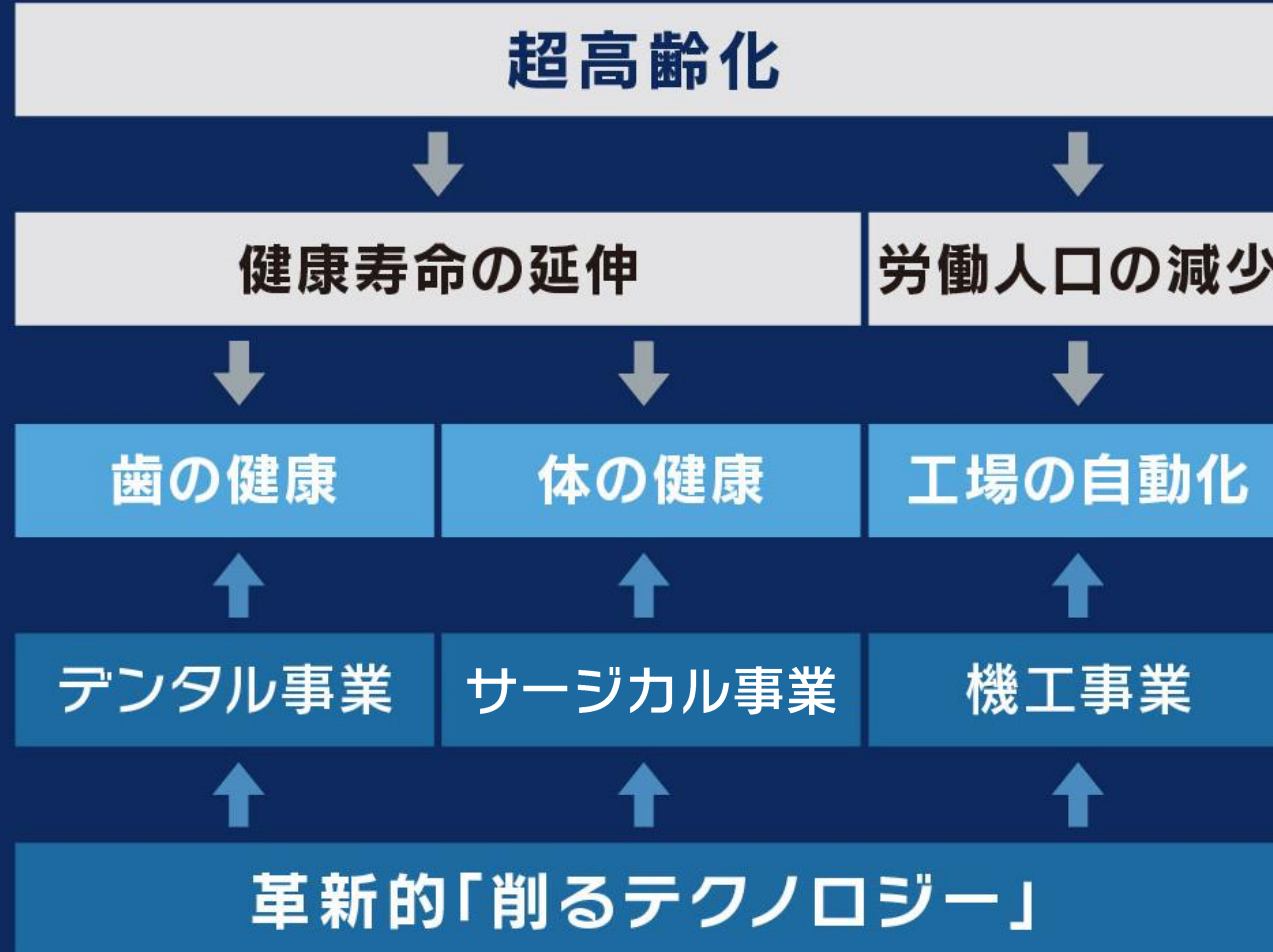
MISSION

2030年に向けての事業展開キーワード

革新的「削るテクノロジー」による
「美しい進歩」の創造

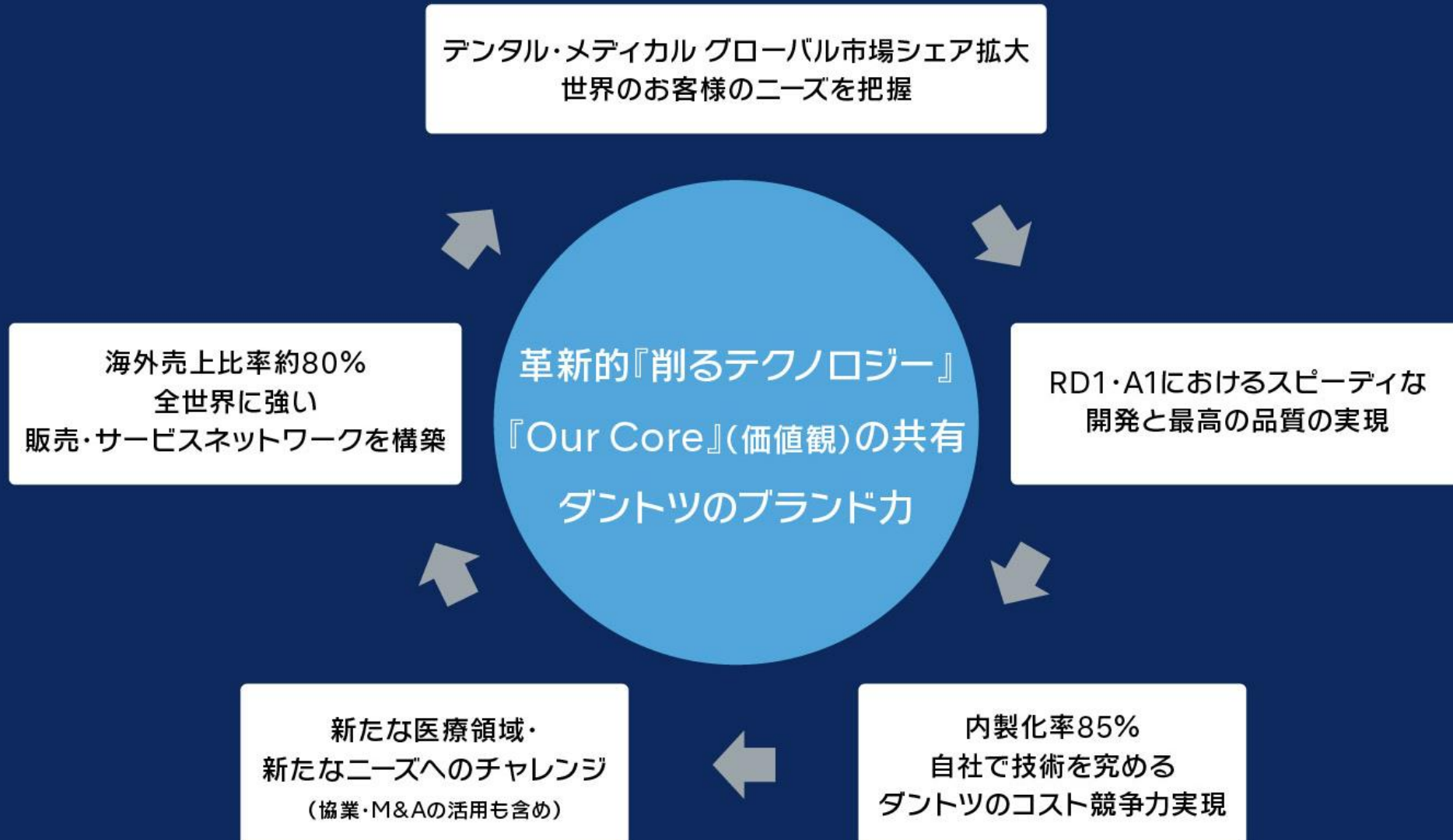
超高齢化

2030年に向けての事業展開キーワード



MISSION

ダントツの「最優良グローバル医療機器メーカー」



過去5年間の実績

- デンタル・サージカル年率6%以上、機工年率4%以上の成長を達成
- 米州での営業・販売体制を確立
- ハンドピース・サージカル・オーラルハイジーンにおけるトップブランドを確立
- サージカル骨手術の用途を広げる製品（Primado Air）を上市
- 新研究開発センター「RD1」新工場「A1」の稼働
- M&Aによる事業領域の拡大を実施
Dental X（現NSK Dental Italy）、Integration Diagnostics Sweden（現NSK Dental Nordic）

今後5年間の
市場環境

- 超高齢化社会・健康需要の高まりを背景にデンタル・サージカル製品の需要成長が続く
- DSO*による集中購買やインターネット販売普及によるミドルレンジマーケットの拡大
* Dental Service Organizations
- 欧州医療機器規制強化による医療文書整備の要求

業績変動要因

- 為替の急激な変動、世界経済の不透明感
- RD1・A1に続き、持続的成長に向けた基盤構築として質的な投資を継続
（開発・グローバル薬事体制強化・ERP導入）

NV2025

デンタル・サージカルを中心に、NSKブランドをグローバル市場でより強固にし
事業全体で年率5～6%の成長を継続

1. デンタル事業のグローバル市場における戦略的拡大

- デンタル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・オーラルハイジーン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
- 米州・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、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

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を拡大
- 外部経営資源の活用

3. スピーディ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品質マネジメントシステムへの対応
- サプライチェーンの改革（新ERP導入）



重点分野

ハンドピース
インプラント関連
オーラルハイジーン

歯科医のニーズに応える革新的な戦略製品

充実のハンズオンコース

安心のアフターサービス

ダントツグローバルNo.1メーカー
としての地位を維持・拡大する



S-Max M Turbine



S-Max M Contra Angles

**クラス内トップレベル性能を誇り、
コストパフォーマンスに優れたミドルクラス**

需要拡大期・市場構造変革期を勝ち抜く世界戦略製品として
2019年 ⇒ 2025年 4倍を目指す



インプラント
定着度測定器

Osseo 100+

世界で2社のみ稀少技術
非侵襲的に安定指数を測定
Surgic Pro2とのリンク機能
(2020年上市)



インプラント用
マイクロモーター

Surgic Pro2

操作性・安定性の向上
世界No.1シェア機種の後継機
(2020年上市予定)



超音波ボンサージェリー
システム

VarioSurg3

Surgic Proとリンク機能を
有し、インプラント治療の効率
を格段に向上



Implant / Surgical Handpiece

より幅広い治療に対応
(2020年上市予定)

インプラント関連分野 売上高 2019年 ⇒ 2025年 150%を目指す



超音波スケーラーユニット Varios Combi Pro & Varios series

超音波スケーラー 各種チップ

歯面清掃用ハンドピース、歯肉ポケットパウダーメンテナンス Prophy-Mate neo & Perio-Mate
FLASH Pearl & Perio-Mate powder

オーラルハイジーン分野 2019年 ⇒ 2025年 150%を目指す

スモールボーン領域における専門メーカーとして
革新的な手術器械の開発により、医療の質の向上に貢献していく

Primado series



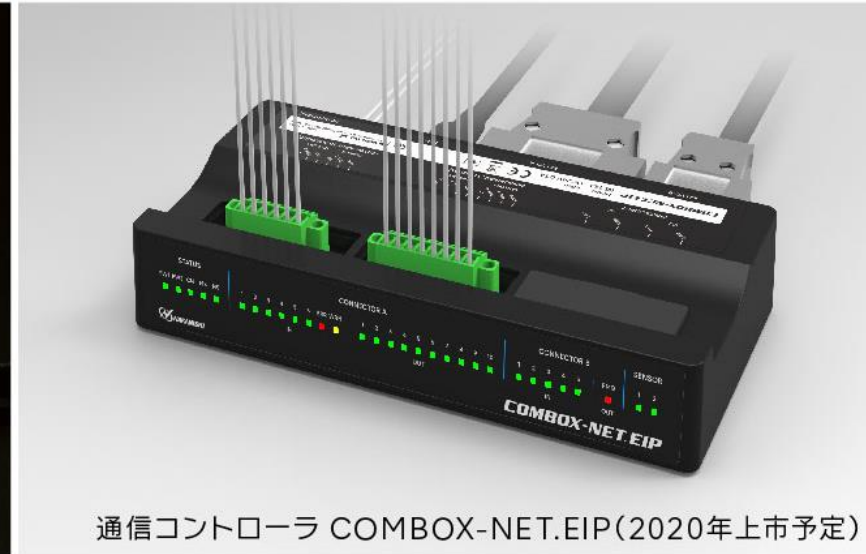
Primadoシリーズ
ラインナップ強化
P300アタッチメント

クラスIII対応製品を追加

- 脳神経外科手術
- 脊椎脊髄外科手術
- 整形外科手術
- 耳科手術
- 内視鏡手術

2019年 ⇒ 2025年 200%を目指す

工場の自動化に貢献する高速スピンドルのONLY ONEカンパニーを目指す



- 『クラス最強の出力・精度』+『ロボットとの連携』により工場の生産性向上に貢献
- システムインテグレーターへのアプローチを含め自動車/電機/航空/医療/精密部品など幅広い産業へ浸透を図る

2019年 ⇒ 2025年 118%を目指す

NSK Dental Nordic (旧 IDS)

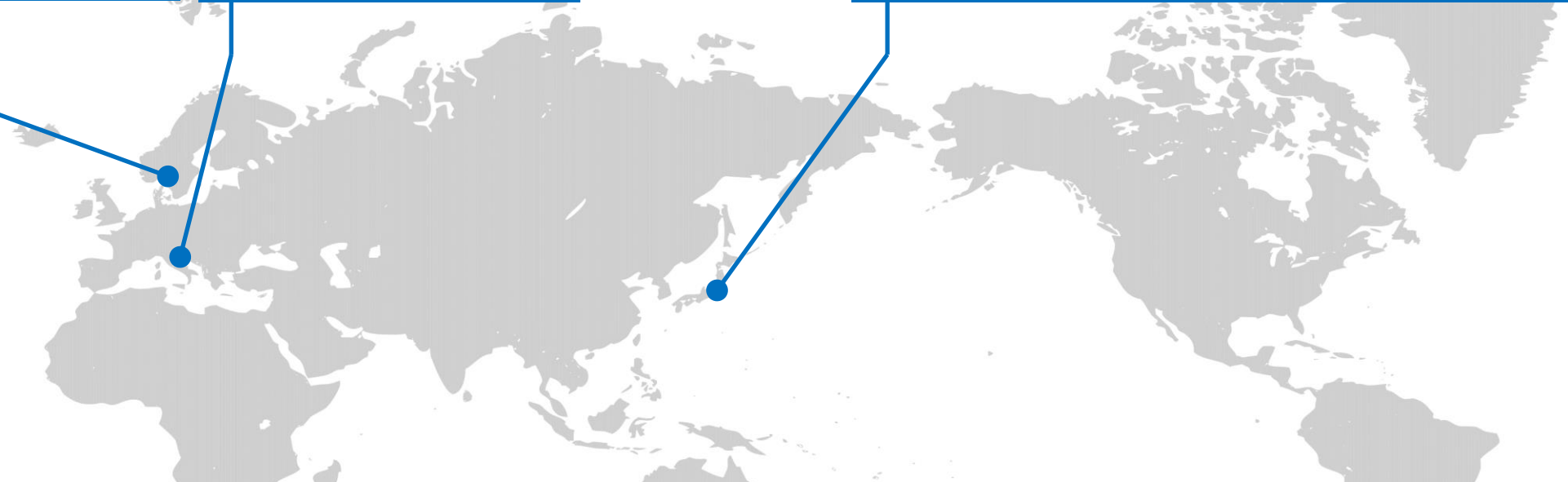
インプラント定着度測定器
の開発拠点

NSK Dental Italy (旧 Dental X)

オートクレーブ(高圧蒸気滅菌器)
の開発・生産拠点

ナカニシ本社・工場 (RD1, A1, A1+, M1)

ナカニシのコア技術(超高速回転技術・超音波技術・超精密マイクロモータ技術)に関する製品はすべて鹿沼で開発・生産



NSK Dental Nordic
(Integration Diagnostics Sweden)



NSK Dental Italy
(Dental X)



本社R&Dセンター「RD1」



部品加工工場「A1」「A1+(建設中)」



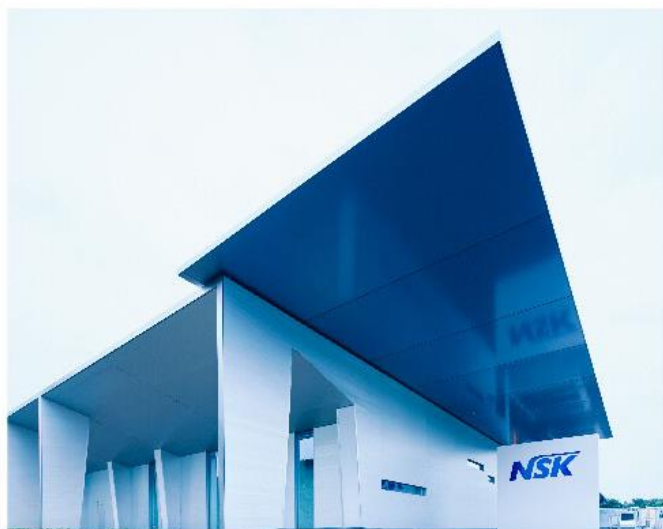
組立工場「M1(建設中)」



「研究開発の中核拠点」

RD1 本社 R&Dセンター

お客様に感動を与える製品を、スピーディーに開発



「生産の中核拠点」

A1 新工場

生産性とコスト競争力の大幅アップを狙う

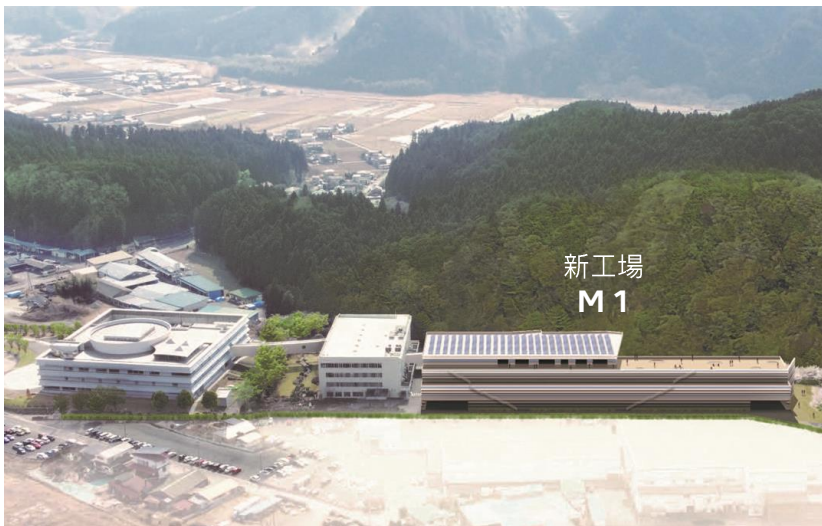




A1+ 新しい部品加工工場

世界的に高まる製品需要に的確に対応できる生産体制にシフトする為
ボトルネックとなっていた「部品加工」のキャパシティアップを推進

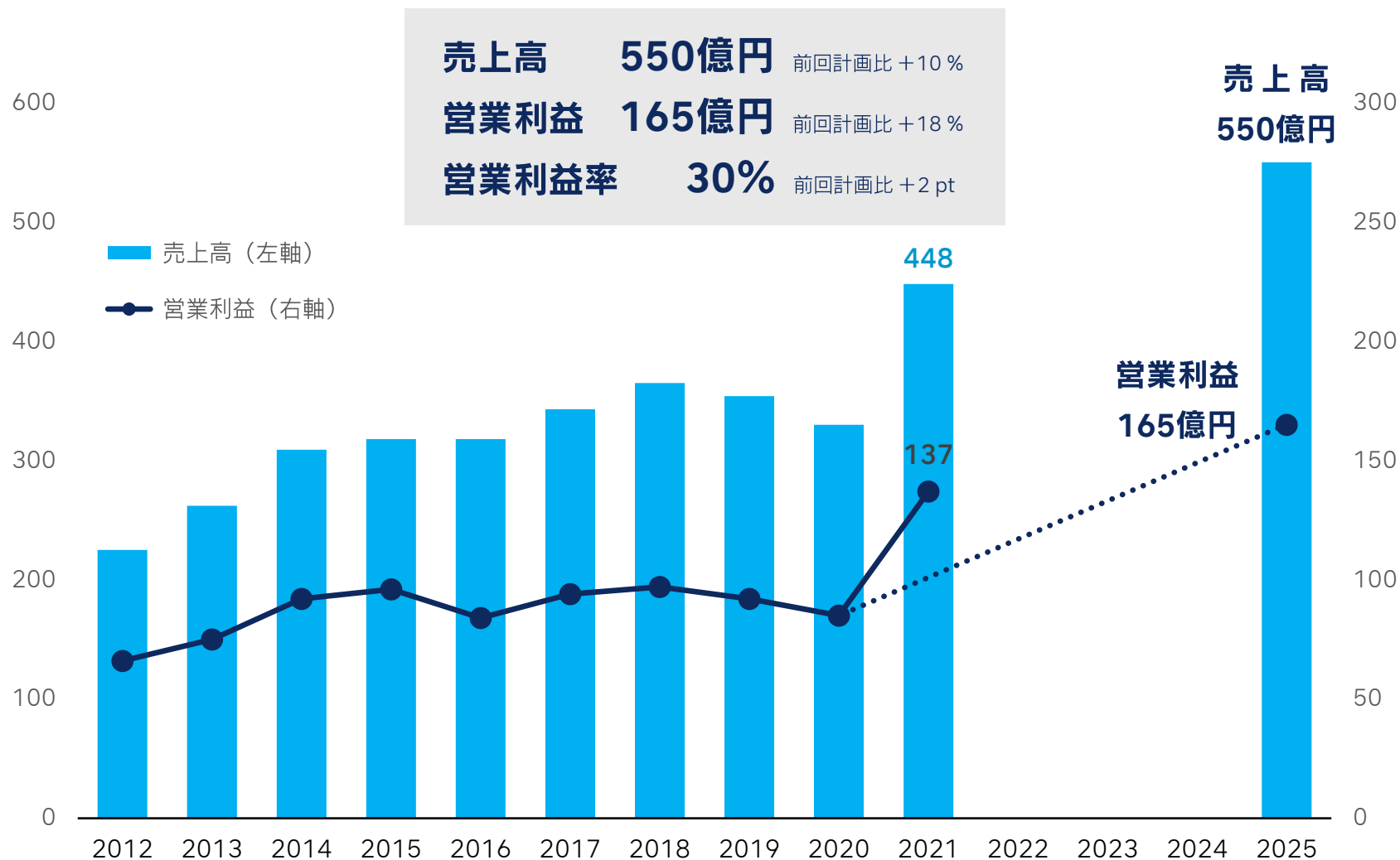
- 所在地 栃木県鹿沼市深程990（A1工場敷地内）
- 延床面積 約5,500平米
- 投資金額 約18億円
- 建設期間 2021年11月着工～2022年8月竣工（予定）



M1 新しい組立工場 & 部品・完成品倉庫

増強施策を進めている部品加工の後工程「組立工程」の能力アップと
生産規模拡大に応じた倉庫スペース確保を目指し新工場の建設を決定

- 所在地 栃木県鹿沼市下日向700（本社敷地内）
- 延床面積 約17,500平米
- 投資金額 約62億円
- 建設期間 2023年4月着工～2024年1月第1期竣工・同年10月第2期竣工（予定）

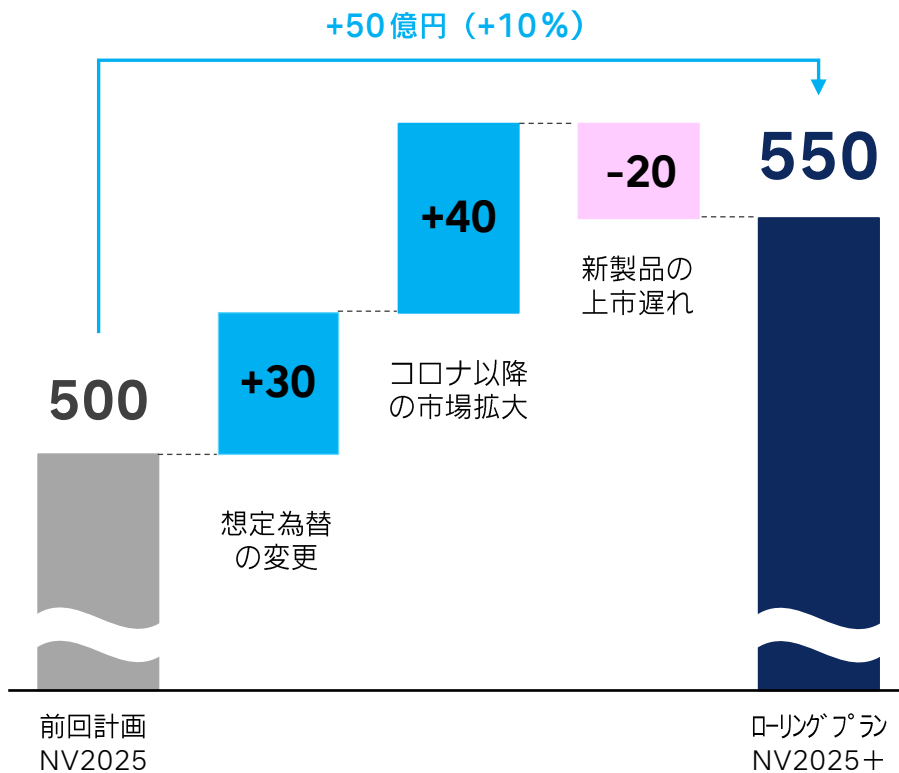


2022-25年想定為替レート： 1USD = 124円 1EURO = 131円

トップラインの変動要因

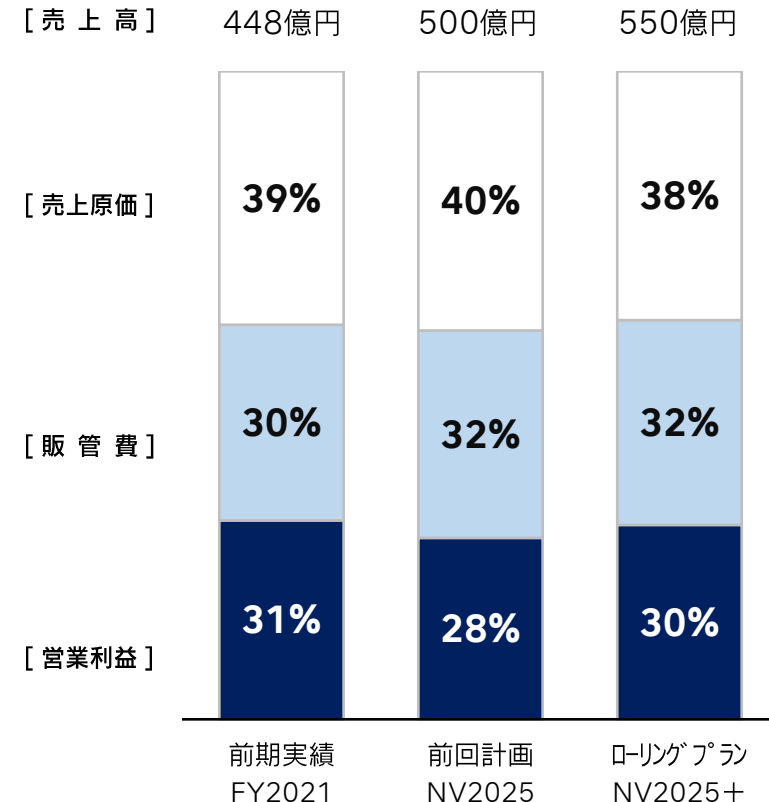
- 売上前提となる想定為替レートの見直し
- コロナ禍以降の市場規模拡大を織り込み
- 新製品の開発遅延に伴う影響を織り込み

* 医療機器規制 (MDR) 対応や部品調達難による生産停止回避に向けた設計変更等を優先したため、新製品開発に影響あり



収益構造の変動要因

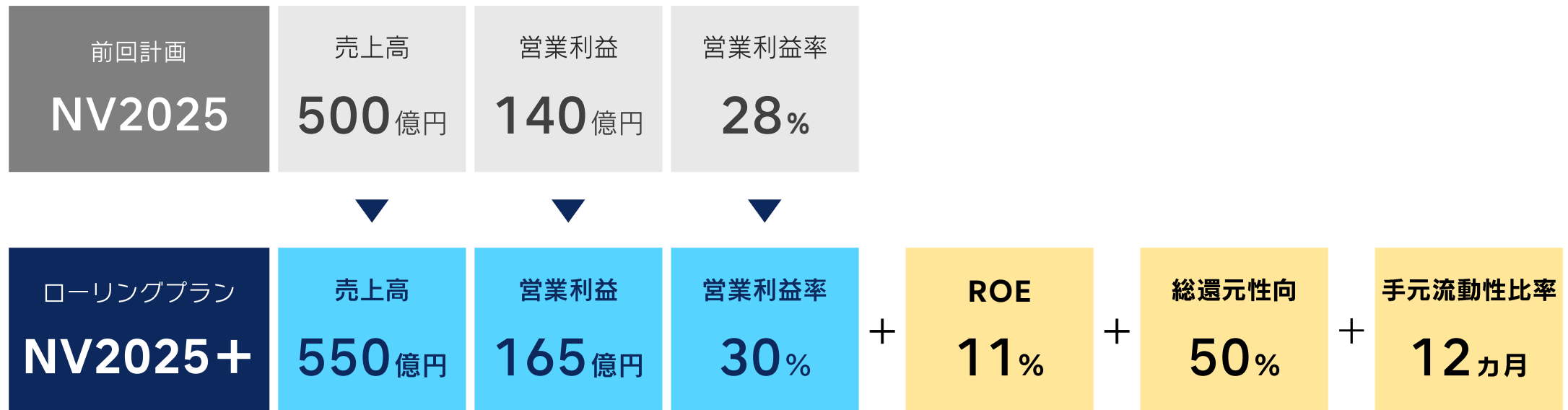
- 収益構造 (構成比率) に大きな変更なし
- 売上拡大効果および円安効果を織り込み



ローリングプラン「NV2025+」策定においては、前回計画「NV2025」の収益目標値の更新に加えて、「資本効率指標」および「キャッシュアロケーション指標」を設定。PL・BS・CFSのマネジメント方針を明確化

▶ PL経営から資本効率も重視した経営へ進化

▶ 成長投資・株主還元・リスク耐性のバランスを考慮したキャッシュアロケーション



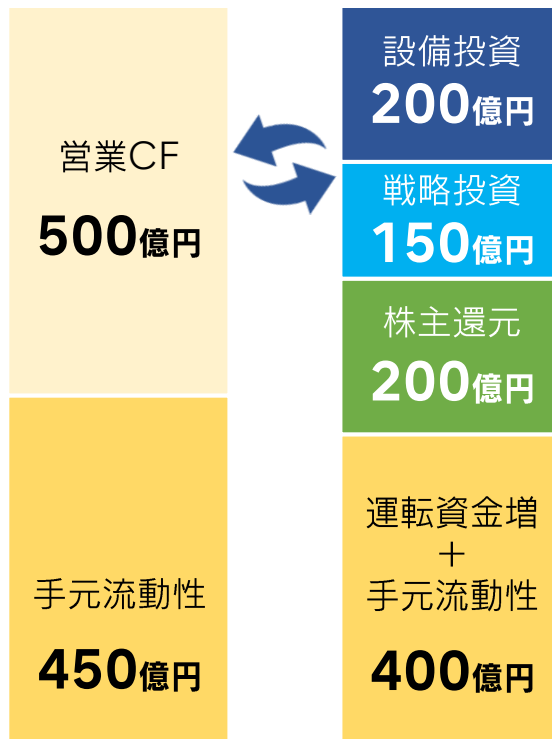
創出したキャッシュフローを原資に ① 持続的成長に向けた事業投資
② 株主還元の充実 ③ リスク耐性と資本効率のバランス を考慮した
キャッシュアロケーションにより、企業価値のさらなる向上を目指す

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、 中期的な基準として総還元性向50% を志向
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 11% の達成・維持・向上を志向
	手元流動性比率	事業環境の変化への対応力を保持する一方、財務規律を明確化するため、 手元流動性比率 12カ月の基準 を確立

FY2021 ▶ FY2025 キャッシュアロケーション

Cash-in

Cash-out



成長投資

コアビジネスを支える事業基盤への設備投資およびコアビジネスの成長を加速させる戦略投資(M&A)を実行。DX・R&D等の無形投資も含めた経営基盤の強化によってグローバル競争に打ち勝つ事業体制を確立する。

株主還元

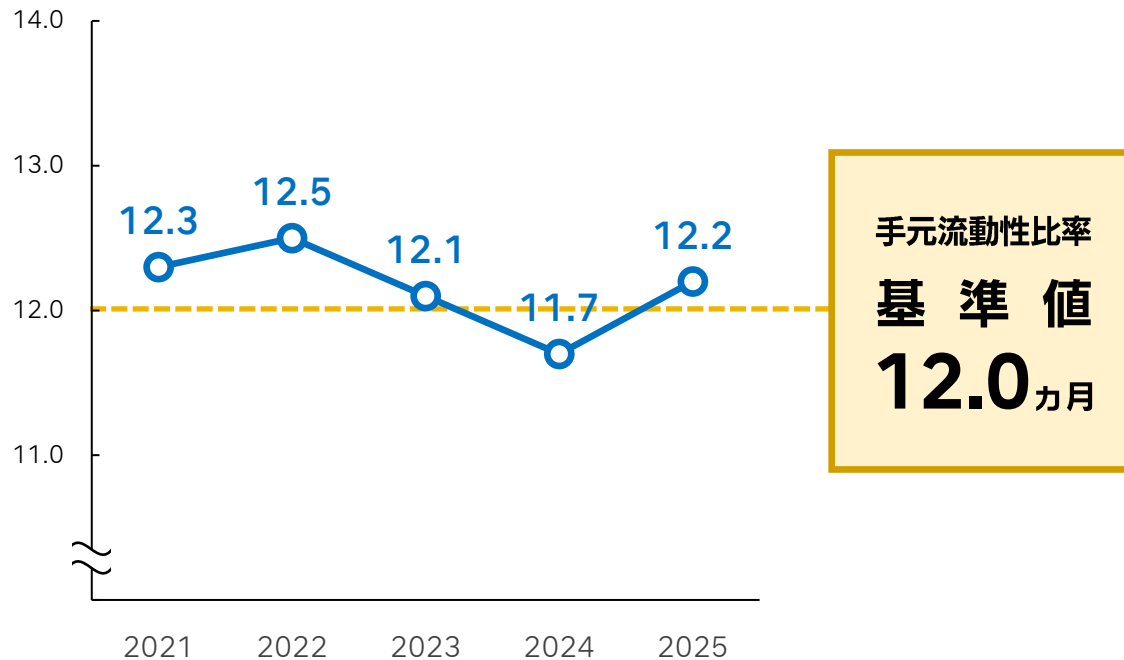
安定的かつ継続的な増配を重視しつつ機動的な自己株式取得を組み合わせ、総還元性向50%を中期的な基準値として設定する。

財務基盤

事業環境の変化に対応できる財務基盤を保持しリスク耐性を整える一方で資本効率とのバランスも重視。手元流動性比率の基準値を12カ月と設定し規律あるキャッシュアロケーションを推進する。

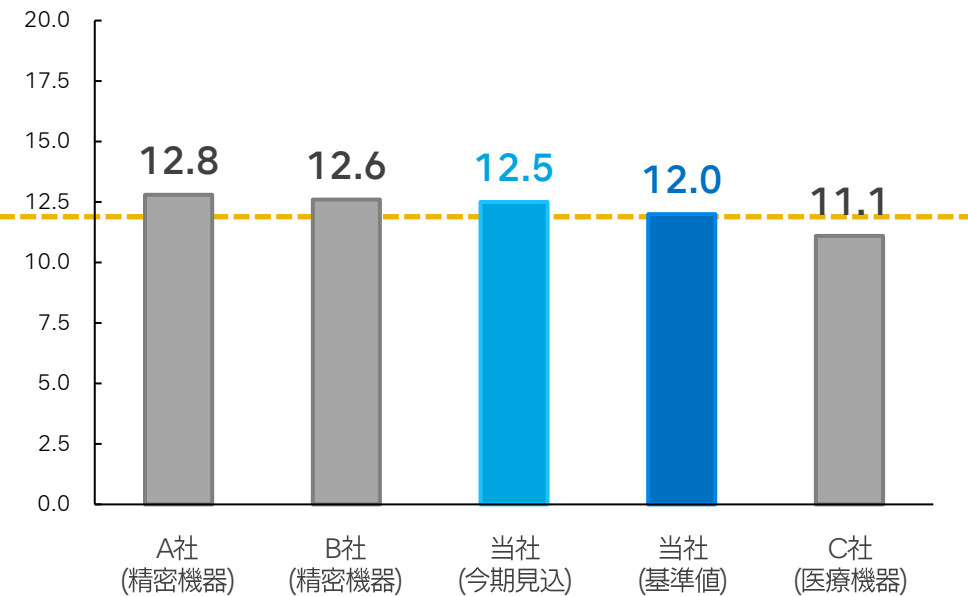
手元流動性比率の想定推移

- 手元流動性比率 = (現金+有価証券) / 月商
- 当該期間中に戦略投資 (M&A) を実行しなかった場合
- 総還元性向 50% の場合



ベンチマーク対比

- 上場企業各社の公開情報を元に作成
- 自己資本比率の高い同業各社 (医療機器・精密機器) との対比により手元流動性比率に関する相対的ポジションを確認



NSK