

# 03

# Long-Term Vision and Medium-Term Management Plan

長期経営ビジョンと中期経営計画



## CELHAWK

- 3-1 長期経営ビジョン ..... 33
- 3-2 中期経営計画の概要 ..... 34
- 3-3 重点テーマ1①②  
グローバル市場での成長再加速に向けた事業ポートフォリオの構築 ..... 35
- 3-4 重点テーマ1③  
アクセスデバイスに加え、治療デバイスに挑戦 ..... 39
- 3-5 重点テーマ2 持続的成長に向けた  
強固な経営基盤の構築と収益力の強化 ..... 41
- 3-6 海外市場トピックス ..... 42



## 3-1 長期経営ビジョン

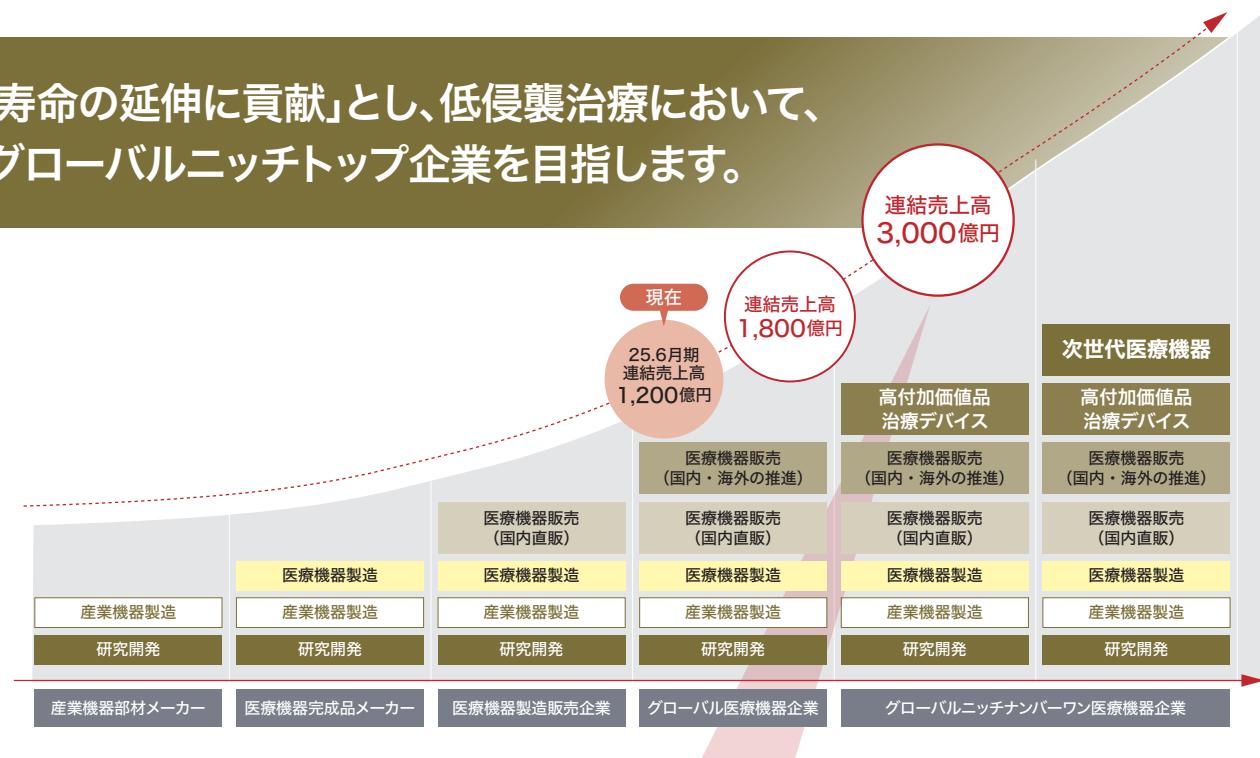
「2035年のありたい姿」を「健康寿命の延伸に貢献」とし、低侵襲治療において、臨床課題を総合的に解決できるグローバルニッチトップ企業を目指します。

## 中長期的な会社の経営戦略

当社グループは「2035年のありたい姿」として『健康寿命の延伸に貢献することを使命とし、低侵襲治療において、臨床課題を総合的に解決できるグローバルニッチトップ企業』を目指しています。

医療現場の課題を適切に捉え、具現化する力をベースとして、主力製品であるガイドワイヤーについては、循環器領域についてはグローバルトップシェアを維持し、非循環器領域においてもグローバルトップシェアを確立することを目指してまいります。また、石灰化病変などの治療課題を解決するラインナップを確立するとともに、自社開発もしくはM&Aにより高付加価値製品も含めた製品群の拡充を目指し、シナジーを追求してまいります。

長期的な目標として、2035年6月期に連結売上高3,000億円、営業利益率30%の達成を掲げています。



2035年の  
ありたい姿

## 健康寿命の延伸への貢献

低侵襲治療において、臨床課題を総合的に解決できるグローバルニッチトップ企業を目指す

## 医療機器

## 非循環器

## 循環器

ガイドワイヤー: グローバルトップシェア維持・確立

高付加価値品も含めた製品群の拡充を  
目指し、シナジーを追求(自社開発・M&A)

石灰化病変などの治療課題を  
完全解決する総合ラインナップの確立

## その他

治療分野の周辺について  
予防と後の医療への関与  
(薬への参入ではない)

次世代治療への対応/次世代治療になんでもニッチトップ製品を目指す

低侵襲治療の領域拡大などに貢献していく新製品の開発、新治療への貢献

KOLドクターの変化に対応しながら、医療現場の課題を適切に捉え、具現化する力

売上高: 3,000億円・営業利益率: 30% 企業を目指す

## 3-2 中期経営計画の概要

新中期経営計画「Building the Future 2030」を成長戦略加速のための5年間と位置づけ、持続的成長と収益率の改善を目指します。

## 新中期経営計画

「Building the Future 2030」  
の概要

「2035年のありたい姿」の実現に向けて、新中期経営計画「Building the Future 2030」の2026年6月期～2030年6月期の5会計期間は「成長戦略加速のための5年間」と位置づけ、10年後の2035年6月期において連結売上高3,000億円、営業利益率30%を達成するための準備期間として、事業ポートフォリオの構築と収益力の強化を基本方針とし、右下の重点テーマに取り組みます。新規事業（高付加価値治療デバイス等）の本格的な売上貢献は2031年度以降に期待されるため、当中期経営計画期間は既存事業の収益力強化によって成長を支えてまいります。

中期経営計画に基づく成長戦略を着実に進めていくことにより、2030年6月期において連結売上高1,800億円、営業利益率28%を達成することを目標に掲げ、企業価値の拡大を目指してまいります。

## 新中期経営計画 「Building the Future 2030」の位置付け

## 基本方針

- 連結売上高1,800億円を超えて、さらに成長するための事業ポートフォリオの構築
- 収益力の強化



## 新中期経営計画 「Building the Future 2030」基本方針

## Building the Future 2030 ~Unlocking Sustainable Growth~

2030年6月期 数値目標

売上高 1,800億円／営業利益 504億円／営業利益率 28.0%

## 重点テーマ 1

グローバル市場での成長再加速に向けた  
事業ポートフォリオの構築

- 循環器領域でのグローバルニッチトップの維持・強化
- 非循環器領域でのグローバルニッチトップを目指した販売戦略と  
製品ポートフォリオ強化
- 新規事業の創出と高付加価値治療デバイスへの参入

## 重点テーマ 2

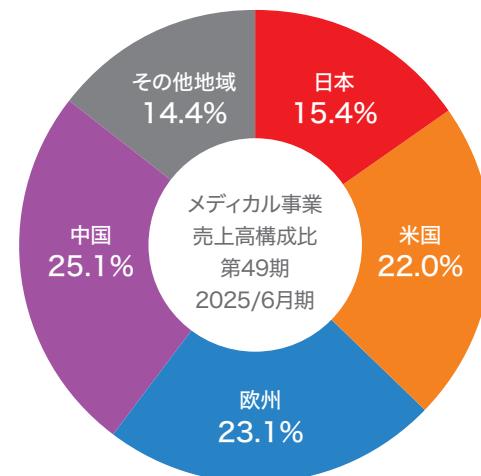
持続的成長に向けた強固な経営基盤の  
構築と収益力の強化

- グローバル展開に最適な研究開発・生産体制の強化
- 生産性向上への取り組み
- 事業戦略と連動した経営基盤の構築

### 3-3 重点テーマ1①② グローバル市場での成長再加速に向けた事業ポートフォリオの構築

循環器領域においては、グローバルニッチトップを維持・強化してまいります。  
非循環器領域でのグローバルニッチトップを目指し、販売戦略と製品ポートフォリオ強化に取り組みます。

#### グローバル市場の戦略的な開拓



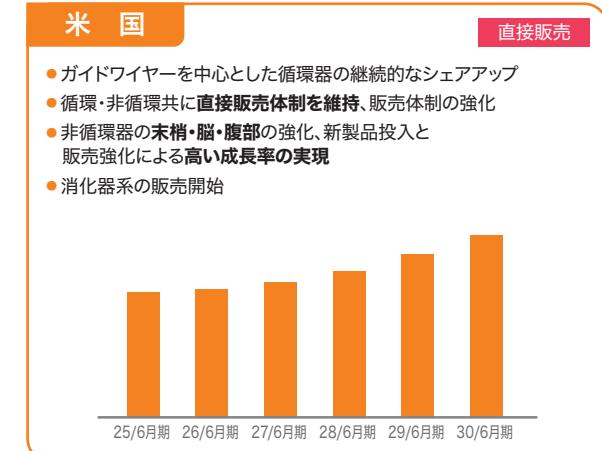
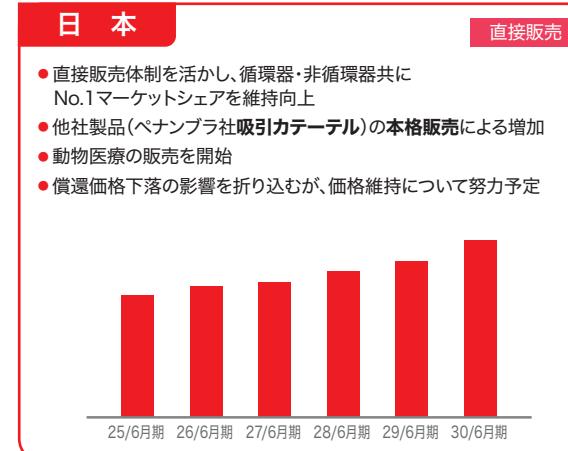
当社グループは現在、世界121を超える国と地域へ製品を供給しています。当社グループの製品が使用される血管内疾患の症例数は、引き続き新興国を中心にグローバル規模で拡大すると予測されています。こうした中、それぞれの地域において販売・マーケティングの機能をより一層充実させることにより、グローバル規模での収益基盤の強化を図ります。

医療償還価格下落による影響あるも、新製品投入を積極的に実施、ロボティクス製品の販売を開始

日本市場では、病院などに対して自社ブランド製品の直接販売を行っており、循環器系・非循環器系ともに高いシェアを獲得しています。また、非循環器領域では、直接販売体制を活かした他社製品の販売や、消化器分野における自社ブランド製品の強化などを行っています。

直接販売体制を活かし販売強化  
主に末梢血管領域の製品群を強化し収益拡大へ

米国市場では、自社ブランド製品について直接販売を行っています。循環器領域の拡大に加えて、非循環器領域の末梢血管系と脳血管系を重点市場と位置付け、新製品の積極的な投入に加え、更なる販売促進のために、最終顧客である医師に密着して市場動向をより早く把握できるマーケティングや販売機能の体制をさらに強化するなどし、シェア拡大に努めています。これらの戦略により、更なる収益拡大に努めてまいります。



## 3-3 重点テーマ1①② グローバル市場での成長再加速に向けた事業ポートフォリオの構築

### 段階的な直接販売へのシフトを実施 直接販売や地域密着型代理店を通じて高シェア獲得

欧州市場では、自社ブランド製品について、直接販売や現場に密着した複数の代理店を通じて販売を行っており、主に循環器系製品において高いシェアを獲得しています。欧州市場の一部の地域においては段階的に直接販売化を進めており、2019年7月よりフランス、2021年1月よりドイツ、2021年7月よりイタリアにおいて直接販売化に移行しています。

今後も、シェア拡大に伴う更なる収益拡大を図ってまいります。

### コロナ禍後において、症例数が増加傾向 成長著しい中国市場で拡大をねらう

中国市場では、主に自社ブランド製品について現地代理店を通じた販売を行っており、主に循環器系製品において高いシェアを獲得しています。循環器・非循環器領域ともに症例数の増加が堅調であり、グローバル市場の中でも、中国は特に高い成長と発展が見込まれています。

入札制度などの事業を取り巻く環境変化が進むものの、今後においても市場の状況を鑑みながら、新製品の投入、マーケティングや販売活動の充実、現地代理店に密着したバックアップ体制の強化などにより、更なる収益拡大に努めてまいります。

### 潜在成長力のある 新興国市場を中心に強化を継続

アジア・中近東・オセアニア・南米地域などにおいて、潜在成長力のある新興国を中心に、主に現地に密着した代理店を通じて、自社ブランド製品の販売を行っており、循環器系製品において高いシェアを獲得しています。循環器・非循環器領域ともに、更なる収益拡大を目指してまいります。

## 欧州

## 直接販売 + 代理店販売

- 直販体制(フランス・ドイツ・イタリア)、代理店販売体制を活かした循環器を中心としたシェアアップ
- MDRによる規制強化に伴う新製品投入の遅延リスク



## 中国

## 代理店販売

- 物流プラットフォームを活用し、高い市場成長率+シェアアップによる継続的な高成長維持
- 集中入札制度への適切な対応
  - …製品力・価格政策・代理店政策などの総合的な判断により施策を実施
  - …当面は代理店政策にて価格下落を吸収するも、大幅下落時には下落リスクあり



## その他地域

## 代理店販売

- 代理店販売網を活かした販売強化を継続
- 循環器高いシェアを維持拡大
- 非循環器のシェアアップを継続



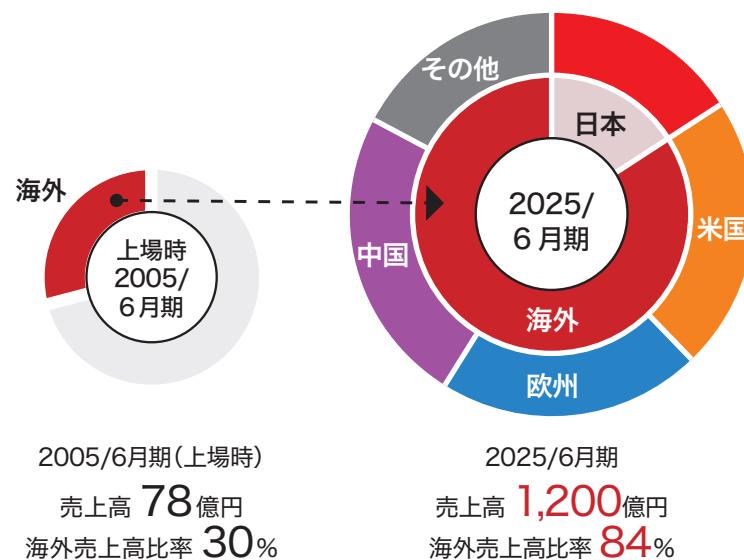
## 3-3 重点テーマ1①② グローバル市場での成長再加速に向けた事業ポートフォリオの構築

医療機器分野における卓越した開発力と製造技術で、主力製品PCIガイドワイヤーではトップシェア。低侵襲治療の広がりによりグローバル規模で成長し続けるこの市場で、持続的な成長を目指します。

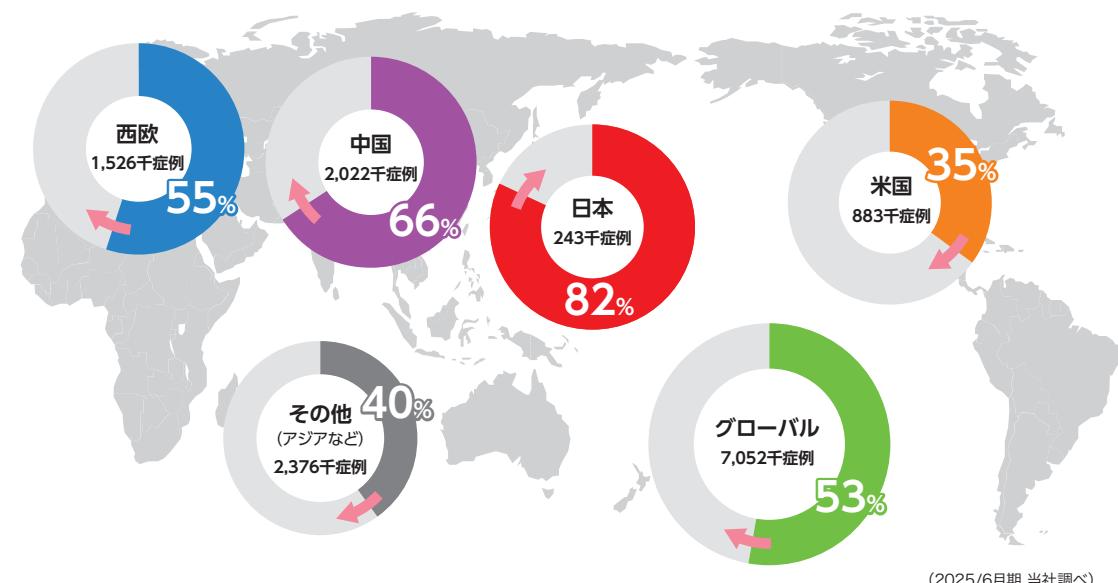
カテーテル治療は、低侵襲治療の広がりによって、新興国を中心に、大きく拡大し続けている成長市場です。

こうした時代の流れに的確に対応し、医療に不可欠な高い品質の製品を、安定的に供給していくことによって、グローバル規模での持続的な成長を目指してまいります。

## 10年間の変化



## 主力製品PCIガイドワイヤーの市場シェア



日本・米国・欧州・中国などの全地域においてナンバーワンシェアを確立、また現在もシェアを拡大し続けています。当社製品に対する医師の信頼性が高いことを示しています。

## 3-3 重点テーマ1①② グローバル市場での成長再加速に向けた事業ポートフォリオの構築

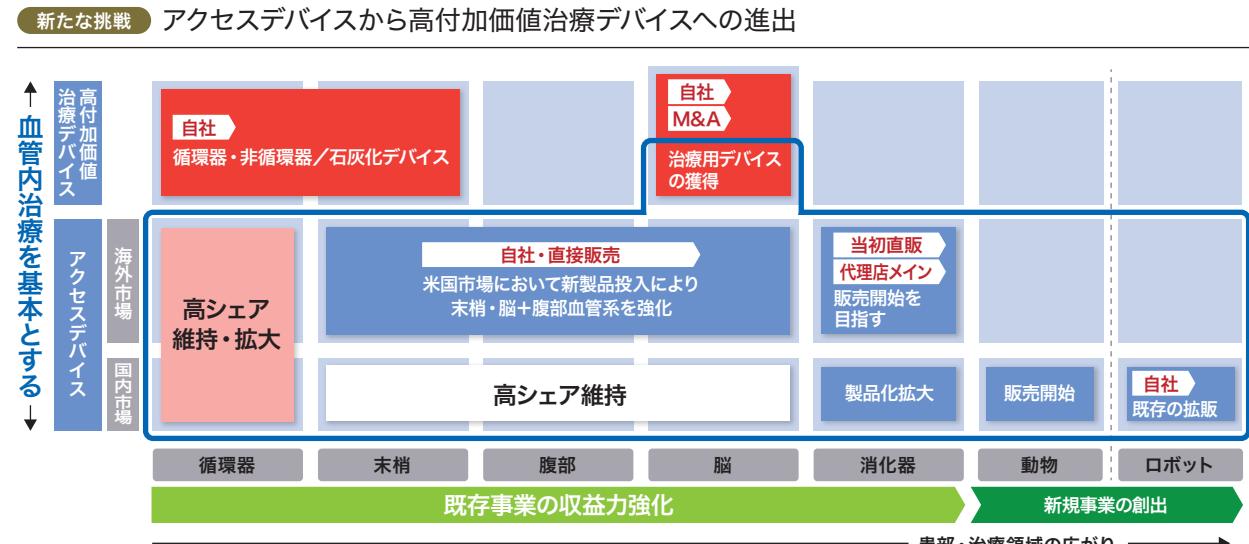
## ①循環器領域での グローバルニッチトップの 維持・強化

循環器領域の主力製品PCIガイドワイヤーや貫通カテーテルについては、引き続き総合的なラインアップの充実などにより、ナンバーワンのポジションを盤石化してまいります。

## ②非循環器領域での グローバルニッチトップを 目指した販売戦略と 製品ポートフォリオ強化

今後は、循環器領域のみならず、末梢血管・脳血管・腹部血管・消化器、加えて動物医療・ロボティクス(外科)などの非循環器領域への製品展開を強化する施策を継続して進めてまいります。

非循環器領域については、循環器領域で培った技術を応用した横展開や事業提携の強化などにより、新製品の拡充に努めると同時に、特に海外地域における販売体制を強化し、グローバル規模での市場シェアの獲得に努めてまいります。



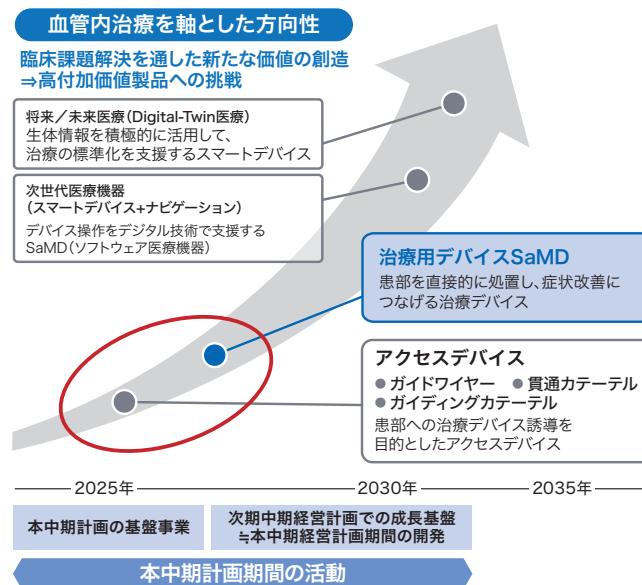
## 非循環器への拡大についての戦略



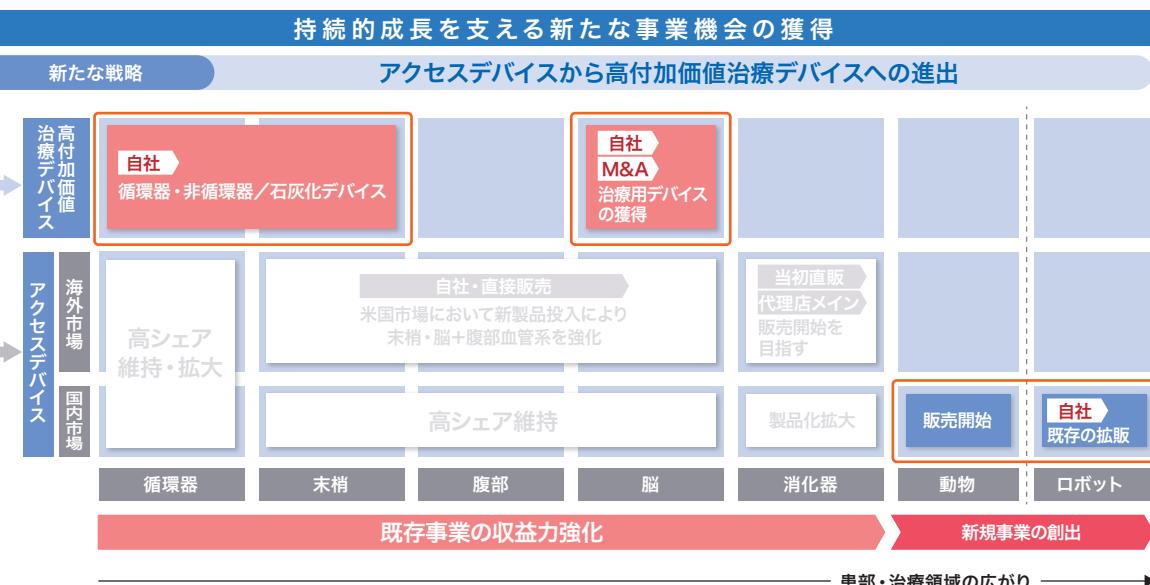
### 3-4 重点テーマ1③ アクセスデバイスに加え、治療デバイスに挑戦

低侵襲治療において臨床課題を総合的に解決できる企業を目指し、患部を直接的に処置し、症状改善につなげる治療用デバイスなどの高付加価値製品の提供に挑戦します。

#### アクセスデバイスから治療デバイスへ（循環器・末梢・脳）



#### 戦略マップにおける高付加価値デバイス、新規事業領域の位置づけ



### アクセスデバイスに加え、治療デバイスへ

当社グループは、「2035年のありたい姿」である「健康寿命の延伸への貢献」の実現に向けて、低侵襲治療において、臨床課題を総合的に解決できるグローバルニッセイトップ企業を目指し、高付加価値製品の提供に挑戦します。

これまで非循環器・循環器領域にて提供してきたガイドワイヤーを

中心としたアクセスデバイスに加えて、治療用デバイスなど高付加価値製品も含めた製品群の拡充を目指し、シナジーを追求します。また、石灰化病変などの治療課題を全解決する統合ラインナップも確立していきます。

次世代治療への対応／次世代治療になつてもニッセイトップ製品

を目指します。

低侵襲治療の領域拡大などに貢献していく新製品の開発、新治療に貢献してまいります。

このように、KOLドクターの変化に対応しながら、医療現場の課題を適切に捉え、具現化する力を備えていきます。

## 3-4 重点テーマ1③ アクセスデバイスに加え、治療デバイスに挑戦

新領域として、高付加価値治療デバイスへの参入に取り組んでまいります。

## 新規事業の創出と高付加価値治療デバイスへの参入

戦略製品の拡大の一環として、高付加価値治療製品領域への進出を目指してまいります。

### 石灰化病変治療に対する

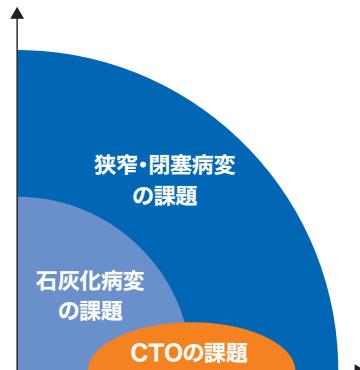
#### トータルソリューション

現在、治療が困難とされている石灰化病変については、循環器および非循環器領域(末梢)とともに依然として臨床的な課題が残っています。

当社グループは、これまで循環器領域を中心としたCTO病変などの難易度の高い治療も可能な製品群を開発し、CTO領域におけるPCI治療選択率の拡大に寄与してきました。

### CTOデバイスとの関係

- CTOにおいても石灰化は伴うが、石灰化はCTO以外の症例でも存在する
- 石灰化への対応はCTO治療における課題の解決にもつながる

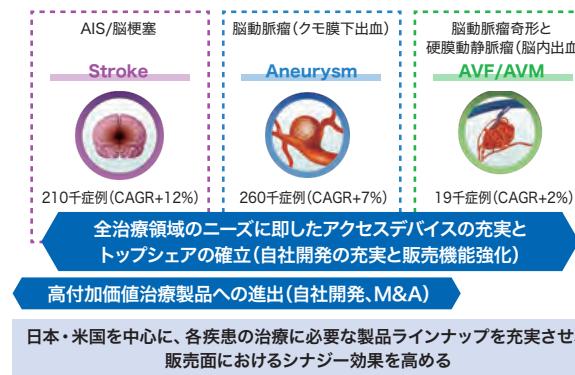


今後も、研究開発型企業として、CTO病変も含む石灰化病変などの臨床課題に対して、先端技術を使った新しい機能を保持した製品群を開発し、低侵襲治療の普及や発展に寄与してまいります。

### 脳血管系の強化

非循環器領域(脳)を中心に、高付加価値品も含めた製品群の拡充を目指し、シナジーを追求してまいります。自社製品での開発に加えて、必要に応じて技術提携、M&A、少数株主投資などを駆使し、外部からの新技術導入や有力パートナーとの戦略的提携も検討してまいります。

### 脳血管系領域の新製品展開

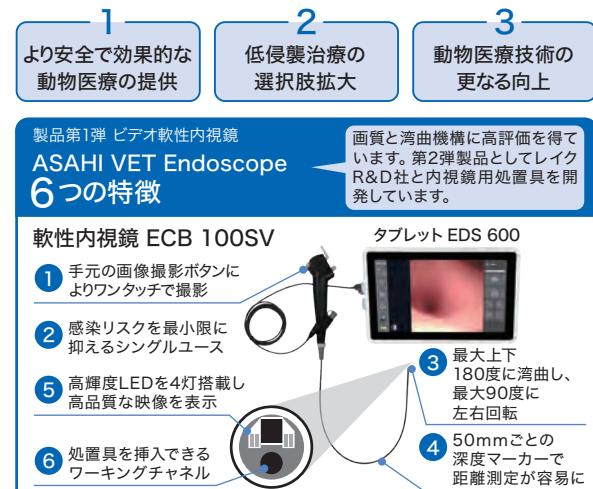


### 伴侶動物用医療機器市場への展開

当社は、伴侶動物用医療機器事業をスタートしました。これまで人用医療機器で培ってきた技術を活かし、動物たちのための新たな製品開発に挑戦していきます。動物医療は、動物たちの健康と命を守るために重要な役割を果たしており、ニーズも拡大し続けています。人と同じく、大切な家族の健康を守るべく、現場の声に耳を傾け、日本の獣医師とともに解決方法を模索し続けることで、貢献してまいります。

2025年4月末にオープンした専用WEBサイトでは、動物医療に携わる先生方の診療や処方に役立つ最新情報をお届けしていますので、ぜひご覧ください。

### 伴侶動物用医療機器の目指す未来



## 3-5 重点テーマ2 持続的成長に向けた強固な経営基盤の構築と収益力の強化

持続的成長に向けた強固な経営基盤の構築と収益力の強化に向けて、  
 ①グローバル展開に最適な研究開発・生産体制の強化 ②生産性向上  
 ③事業戦略と連動した経営基盤の構築に取り組みます。

### 事業戦略

#### 事業戦略と連動した経営基盤の構築

##### DXの推進

詳しくは63ページ

##### ガバナンスの最適化

詳しくは11・105・  
120ページ

##### サステナビリティの 推進

詳しくは81ページ

##### 財務基盤の強化

詳しくは45ページ

##### 各組織力の強化

詳しくは56ページ

##### 次世代の育成

詳しくは67ページ

##### 人的資本の強化

詳しくは64ページ

#### ① グローバル展開に最適な研究開発・生産体制の強化

#### ② 生産性向上への取り組み

研究開発体制／国内開発拠点について、さらに付加価値の高い開発に集中するため、タイ工場の開発機能を拡充してまいります。

詳しくは60ページ

生産体制・生産性向上については、将来売上高2,000億円にも対応可能な生産体制をグローバルにて構築しており、タイ・ハノイ工場からセブ工場への移管を進めるなど、更なる生産効率の向上に取り組んでまいります。

詳しくは62ページ

#### ③ 事業戦略と連動した経営基盤の構築

「Building the Future 2030」では、事業戦略を中心に持続的な価値創出の具体策を実行するとともに、それを支える経営基盤の強化に向けて「財務戦略」と「非財務戦略」を推進し、企業価値・株主価値を高めていきます。

「財務戦略」につきましては、詳しくは「第4章 財務戦略」にてご説明します。「非財務戦略」としては、人的資本の強化、DXの推進、コーポレート・ガバナンスの最適化、サステナビリティの推進などについて取り組んでまいります。

サステナビリティへの取り組みを推進する体制を構築し、各サステナビリティの重要課題につき基本方針を取りまとめ、戦略的に推進しています。

現在、この7つの重要課題を中心に、全社的な取り組みを進めています。サステナビリティに関わる当社の考え方や取り組みにつきましては、統合報告書やホームページにて随時開示してまいります。

当社は、継続的に安定した成長および企業価値拡大を目指すために、意思決定の迅速化と経営の透明性を高めていく必要があると考えています。そのため、内部統制システムの整備に注力するとともに、法令・定款の遵守、リスク管理強化、適時かつ公平な情報開示の徹底、執行役員制度の運用など、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要な課題として位置付け、向上に努めています。