

中期経営計画

2025年4月–2028年3月

2025年7月28日

レルテック医療器株式会社

本資料について

本資料は、当社が2028年3月を期限として、2025年4月から進めている中期経営計画をまとめたものである。

本資料作成の位置付けは、当社の経営理念に基づく、当社のすべての利害関係者に向けた透明性確保のための情報公開の一環である。

本資料は、当社の社内情報、もしくは独自調査に基づく情報を、当社が解釈し、作成したものであり、当社は、これらの情報の正確性、および解釈の妥当性について、一切、保証しない。

当社は、本資料、もしくは本資料の内容を使用した結果について、一切の責任を負わない。

1. 経営・事業の概要

1.1 経営理念

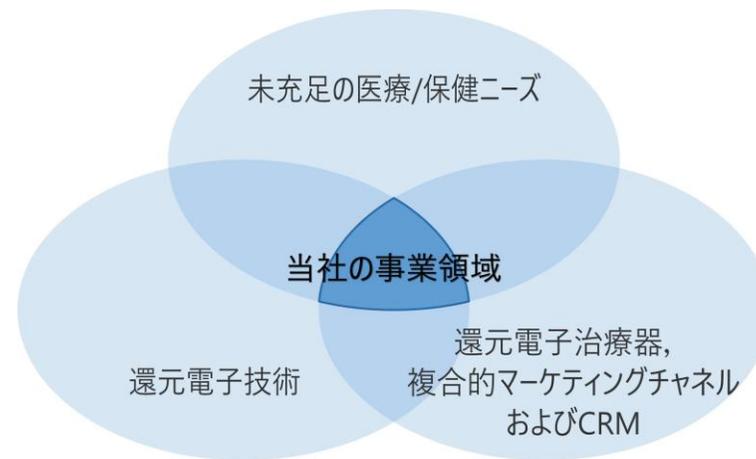
当社は、次の経営理念に則り、還元電子治療器¹を普及させることを、経営および事業の根幹としている。

| | |
|------------------|---|
| 存在意義 (Mission) | 当社の事業目的/社会的価値 還元電子技術 ² を探究し、活用することによって、人々の健康に貢献する。 |
| 経営ビジョン (Vision) | 当社が目指す姿/状態 標準治療 ³ 、補完代替医療 ⁴ 、および保健 ⁵ の各領域において、還元電子治療 ⁶ が選択肢の一つとして、国内外で広く認知されており、還元電子治療器が使用されている。 |
| 重視する価値観 (Values) | 当社が活動に際して、拠りどころとする規範 (1) すべての利害関係者に対する公平な姿勢と透明性 (2) 高い規律 (3) 持続性を重視した経営 (4) 環境変化に応じた、能動的かつ主体的な考動 |

1. 還元電子治療に用いられる、還元電子技術に基づいて開発した、独自の構造、機構、および機能を備えた直流電位治療器、もしくは電子供給器 2. 人体に対して、電子を経皮的に、効率良く供給するための技術 3. Standard of Care. 現時点において、最も有用と考えられている、化学的根拠に基づくとされる治療法。日本では、標準治療と保険治療は概ね同義である。 4. Complementary and Alternative Medicine (CAM). 標準治療に含まれない医療の総称。日本では、医療保険が適用されない自費診療（のうちの治療）は、概ね補完代替医療に含まれる。 5. 健康の維持・増進、もしくは加齢・障害に伴い低下したADL・QOLの回復 6. 還元電子治療器を用いた、経皮的電子補充療法

1.2 事業領域

当社は、事業領域を、還元電子技術を中核能力として、限られた経営資源を活用して、顧客提供価値¹の総和を、即ち、社会的価値を最大化するために、次のとおり設定している。



上図の「マーケティングチャネル」とは、コミュニケーション、販売、および流通の各チャネルを包括している。

「複合的マーケティングチャネル」とは、対面、ウェブサイト・SNS、電話・オンライン会議ツール、メール・チャット、オンサイト/オンラインセミナー、プレスリリースなどのコミュニケーション手段、販売店・直販²といった販売方法、陸上輸送・航空輸送・海上輸送などの輸送手段と各種決済方法を、状況に応じて、最適な形で組み合わせたものをいう。

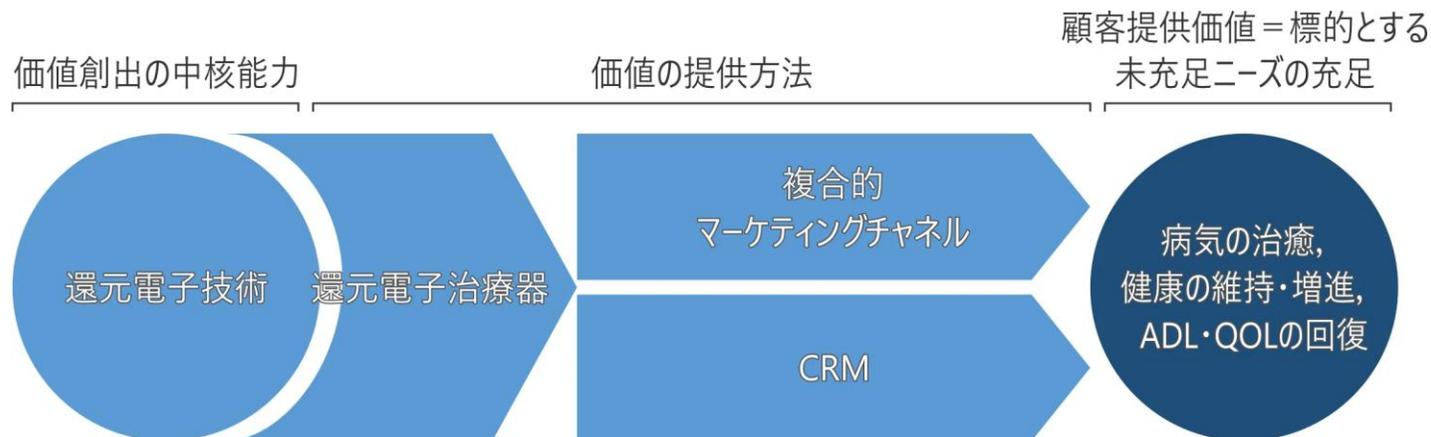
「CRM」は、Customer Relationship Management（顧客関係管理）の略語であり、顧客一人ひとり（個客）の購買履歴、個客との接触履歴（接触した目的、内容、および接触時の個客の反応など）、ならびに製品ごとの所有権移転、廃棄、点検・修理、および消耗品交換に係る履歴などを記録し、活用することを通じて、当社が個客に提供する価値を持続的に向上させる手法をいう。

1. Value Proposition. 顧客に提供する製品やサービスを通じて、顧客が得ることのできる価値 2. 当社がエンドユーザーに対して、販売店を介さず、製品を販売すること

1.3 当社事業の本質

当社事業の本質は、前述の事業領域において、次のとおり、「(すべての個客の) 個客ニーズに適った価値を届け、持続的に増大させること」といえる。

- (1) 顧客価値創出の中核能力となる「還元電子技術」を活用し、高い性能、利便性、および安全性・信頼性を備えた「還元電子治療器」を開発・製造する。
- (2) 還元電子治療器に期待できる価値を、「複合的マーケティングチャンネル」を活用して、「病気の治癒、健康の維持・増進、もしくはADL・QOLの回復」に係る未充足ニーズを持つ潜在顧客に広く、的確に伝えることで、治療器の認知拡大、治療器に対する関心の深化と欲求の増大、および治療器の購入を促進する。
- (3) 「CRM」を深化させ、消耗品の適時交換推奨などによって個客が所有する還元電子治療器を常に最適な状態に保つことや、より優れた治療器へのリプレースを推奨することなどを通じて、個客への提供価値を持続的に増大させる。



1.4 対象市場と製品

前述のとおり、当社は、未充足ニーズを持つ潜在顧客が多数存在する現在/将来の市場として、①標準治療、②補完代替医療、および③保健という3市場を定めており、各市場に参入する際、市場ニーズに適合させた製品を発売する。

これまでは、これら3市場のうち、②補完代替市場のみを対象として事業を行ってきたが、3市場のうち市場規模が最大と考えられる③保健市場への参入を決め、2025年3月期(2024年4月-2025年3月)に、非医療機器扱いの還元電子治療器である「電子供給器」を発売した。なお、「還元電子治療器」は社内呼称であり、本文書では法令で定められた医療機器を意味しない。

以上のように、当社は、対象市場を定め、市場ニーズに適合させた製品を開発・導入することで、事業を拡張してきたが、本日現在、標準治療市場には参入していない。標準治療市場に参入できれば、還元電子治療器の社会的評価は著しく向上し、他の市場への波及効果も大きいと考えているものの、現時点での当社の体力は、本市場参入の前提条件となる、還元電子治療器の臨床評価の費用負担に耐えられないため、参入を見送らざるを得ない。

| 市場\製品ライン | 還元電子治療器 | | | 負イオン発生器 | 市場の特性(イメージ) | |
|--|---|--|--|---|-------------|------|
| | 医家向け医療機器 (独自の構造・機構・機能を備えた直流電位治療器) | 非医療機器 (電子供給器) | | | 規模 | 波及効果 |
| 標準治療 Standard of Care | 未参入のため、市場に適合させた製品を発売していない。 | | | | 大 | 特大 |
| 補完代替医療 CAM: Complementary and Alternative Medicine |  MD21 MsD | | | | 小 | 中 |
| 保健 Healthcare | |  HD21 HsD | |  IG-E1J | 特大 | 小 |

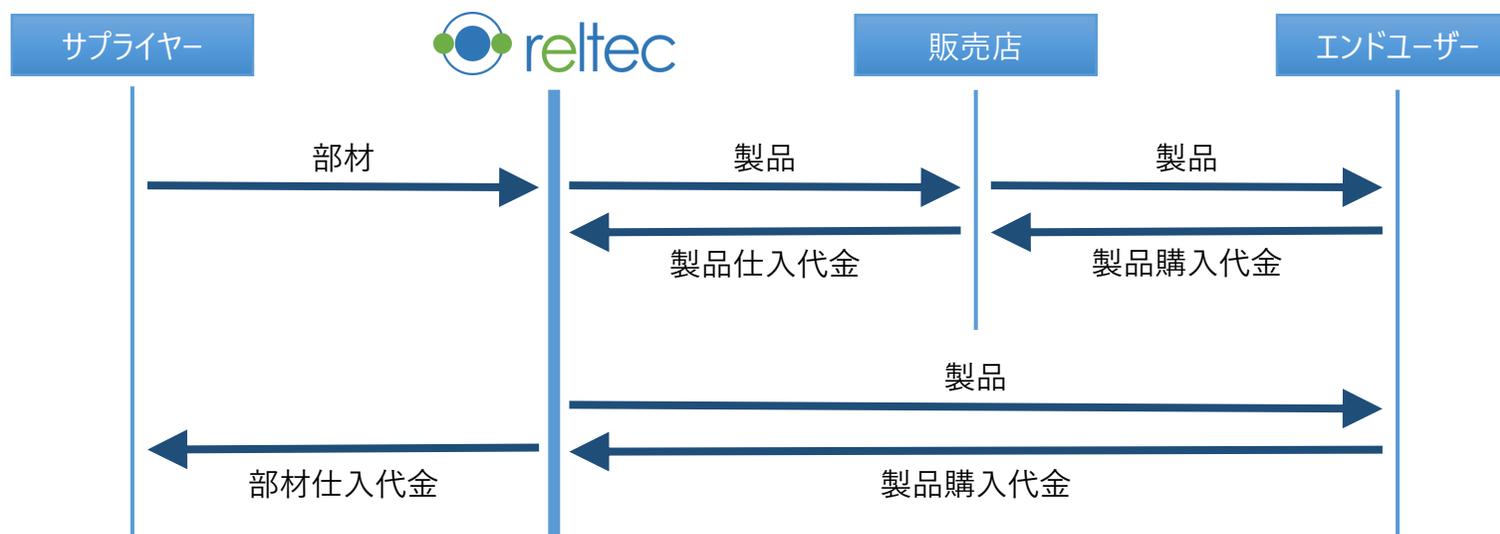
1.5 ビジネスモデル

当社のビジネスモデルは、典型的な（少品種少量生産の）組立型製造業者のそれである。

当社の取扱製品は、自社開発した独自性の高い還元電子治療器とイオン発生器である。

当社は、それらの自社開発品を、サプライヤーから仕入れた部材を用いて、日本の自社工場で組み立て、国内および海外（マレーシア、シンガポール、台湾など）の販売店に出荷し、販売店がエンドユーザーに販売するという形で事業を行っている。なお、販売店を介さず、当社がエンドユーザーに直接販売することもある。

当社は、サプライヤーに部材仕入代金を支払い、販売店とエンドユーザーから製品購入代金をそれぞれ受領する。



2. これまでの状況

2.1 直近3会計期の変動損益計算書

下表のとおり、直近3会計期の売上は低迷している。一方、サプライヤー変更に伴い、部材を一切変更していないにもかかわらず、材料費を主体とした変動費と損益分岐点売上高を大幅に引き下げることができた。

当社がキャッシュフローの簡易指標としている「営業利益 + 減価償却費」は¹、2024年3月期以外は黒字であるが、2025年3月期の黒字額は僅かではないことから、資金創出力も不足していることがわかる。

棚卸資産増減、他勘定振替および貸倒引当金繰入額を考慮せず作成（単位：千円）

| 科目 | 2023年3月期 | | 2024年3月期 | | 2025年3月期 | |
|------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
| 売上高 | 240,260 | 100.0% | 174,475 | 100.0% | 185,088 | 100.0% |
| 変動費 | 78,267 | 32.6% | 61,047 | 35.0% | 54,061 | 29.2% |
| 材料費 | 61,994 | 25.8% | 45,811 | 26.3% | 37,169 | 20.1% |
| 支払手数料 | 13,194 | 5.5% | 12,724 | 7.3% | 14,624 | 7.9% |
| 荷造運賃 | 2,607 | 1.1% | 2,025 | 1.2% | 2,267 | 1.2% |
| 外注加工費 | 432 | 0.2% | 458 | 0.3% | 1 | 0.0% |
| 商品仕入高 | 40 | 0.0% | 30 | 0.0% | - | 0.0% |
| 限界利益 | 161,993 | 67.4% | 113,428 | 65.0% | 131,027 | 70.8% |
| 固定費 | 151,094 | 62.9% | 131,401 | 75.3% | 132,824 | 71.8% |
| 人件費 | 97,015 | 40.4% | 93,028 | 53.3% | 90,929 | 49.1% |
| 研究開発費 | 9,988 | 4.2% | 1,768 | 1.0% | 2,960 | 1.6% |
| 減価償却費 | 11,404 | 4.7% | 3,916 | 2.2% | 2,783 | 1.5% |
| その他経費 | 32,687 | 13.6% | 32,690 | 18.7% | 36,153 | 19.5% |
| 営業利益 | 10,899 | 4.5% | △ 17,974 | -10.3% | △ 1,797 | -1.0% |
| 損益分岐点売上高 | 224,095 | | 202,122 | | 187,627 | |
| 営業利益+減価償却費 | 22,303 | | △ 14,058 | | 985 | |

1. 当社の営業外損益、特別損益、および棚卸資産増減が少ないこと、多額の繰越損失金を持っているうえ、必要に応じて廃棄できる（税務上の損金となる棚卸資産廃棄損の（節税の原資にできる）棚卸資産を多く保有していることによる。

2.2 倒産翌期と直近3会計期の運転資金・在庫の状況

下表から、倒産翌期の2013年3月期と比較すると、直近3会計期では、棚卸資産が大幅に圧縮されたことによって、棚卸資産回転率と運転資金回転率が高くなっていることがわかる。

棚卸資産圧縮の主な要因は、部材統合と在庫管理適正化である。なお、倒産翌期については、当社の信用は最低であり、部材の掛け払いが困難であったことから買掛金が少なく、買掛金回転率が極端に高くなっていたことを考慮する必要がある。

一方、直近3会計期の棚卸資産や運転資金の回転率改善は停滞している。これらの一層の改善のために、従前以上のレベルの在庫管理が不可欠になっている。

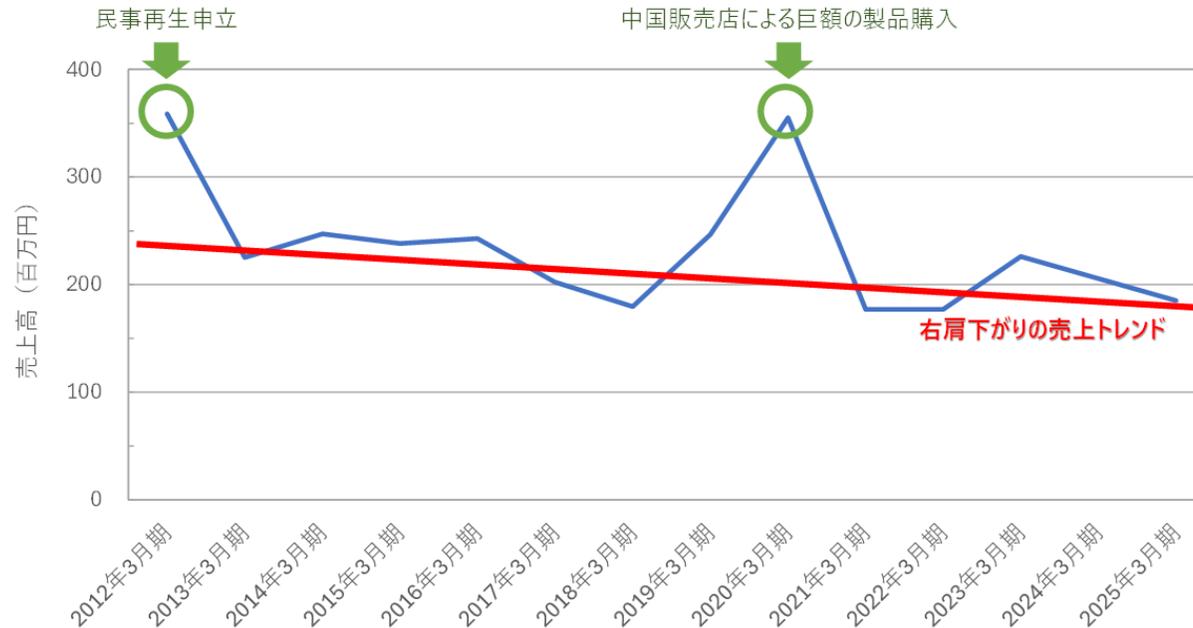
金額の左の項目は、各科目の回転率。回転率 = 売上高 ÷ 各科目の額（金額単位: 千円）

| 科目 | 2013年3月期 | | 2023年3月期 | | 2024年3月期 | | 2025年3月期 | |
|------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| 売上高 | 225,309 | 1.0 | 240,260 | 1.0 | 174,475 | 1.0 | 185,088 | 1.0 |
| 運転資金 | 378,586 | 0.6 | 115,232 | 2.1 | 113,911 | 1.5 | 96,638 | 1.9 |
| 売掛金 | 100,966 | 2.2 | 6,538 | 36.7 | 4,123 | 42.3 | 2,998 | 61.7 |
| 棚卸資産 | 277,901 | 0.8 | 120,377 | 2.0 | 112,440 | 1.6 | 96,464 | 1.9 |
| 製商品 | 44,065 | 5.1 | 16,698 | 14.4 | 12,239 | 14.3 | 11,517 | 16.1 |
| 原材料 | 233,233 | 1.0 | 102,054 | 2.4 | 98,747 | 1.8 | 83,803 | 2.2 |
| 貯蔵品 | 602 | 374.0 | 1,624 | 148.0 | 1,454 | 120.0 | 1,144 | 161.7 |
| 買掛金 | 281 | 802.2 | 11,682 | 20.6 | 2,652 | 65.8 | 2,823 | 65.6 |

2.3 長期的な売上推移

当社が2011年4月に再生手続開始を申立て、倒産した後、直近の2025年3月期までの長期的な売上推移は下図のとおり
倒産翌期の2013年3月期に売上が著しく低下したのは、倒産に至る過程での事業毀損や倒産に伴う風評の影響であり、当社はこれを予測していた。問題は、中国販売店が巨額の製品購入をした2020年3月期を除いて、10年以上、右肩下がり売上のトレンドが続いていることである。

詳細については後述するが、この原因は、従前、当社の主力マーケティングチャネルであった国内旧販売店¹の不可逆的な弱体化である。このトレンドを解消できない限り、成長投資が可能な業績の確保が困難なことは元より、当社は、早晚、再び経営危機を迎えることになる。



1. 国内旧販売店：2024年3月以前（電子供給器発売よりも前に）、当社と契約を締結した国内の販売店

2.4 国内旧販売店の不可逆的な弱体化

国内旧販売店は、従前、当社売上のほとんどを占める主力マーケティングチャネルであった。しかし、そのコミュニケーション力と販売力は著しく低下した。

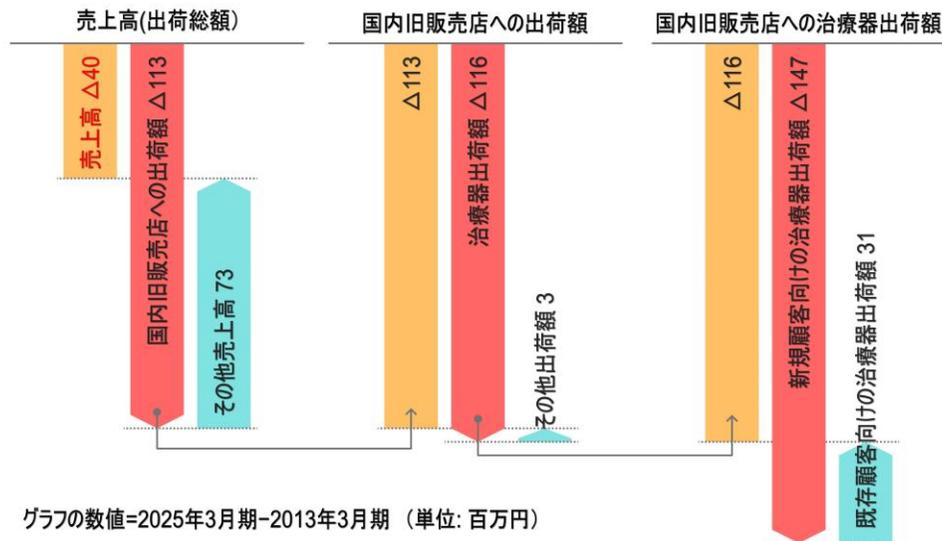
【下図左】直近の2025年3月期の当社売上高は、倒産翌期の2013年3月期よりも約4,000万円減少した。その理由は、国内旧販売店への約113百万円の出荷額減少を、海外展開や直販強化などによる約73百万円の売上増加で補えなかったからであった。

【下図中】国内旧販売店への約113百万円の出荷額減少は、国内販売店への治療器出荷額の約116百万円の減少によるものであった。

【下図右】国内旧販売店への約116百万円の治療器出荷額の減少は、国内販売店への新規顧客向け治療器出荷額の約147百万円の極端な減少を、国内旧販売店への既存顧客向け出荷額の約31百万円の増加で補えなかったからであった。

以上のとおり、新規顧客向けの治療器出荷額の極端な低下から、国内旧販売店の販売力低下の原因は「潜在客を発掘し、見込客化し、顧客化する」というプロセスを進めるうえで不可欠コミュニケーション力低下によるものであり、当社は、その主な原因を、国内旧販売店の高齢化に伴う意欲と活動性低下と考えた。

売上高低下の原因(2013年3月期と2025年3月期の比較)



一方、当社が知る限り、ほぼすべての旧販売店は、要員の補充や入れ換え、もしくは事業承継といった取り組みを行っていない。そのため、当社は、国内旧販売店が、現経営者限りの経営の延命を計り、コミュニケーション面での難易度が高い新規顧客を避け、治療器の良さを熟知していることから、コミュニケーションの必要性や難易度が低く、販売しやすい既存顧客に対する下取販売などに偏った販売活動をしていると推定した。

また、ほとんどの国内旧販売店が、要員補充などの取り組みを行っていないという事実から、弱体化は不可逆的であり、改善は不可能と判断した。

これらのことは、国内マーケティングチャネルの再構築が、長年にわたる右肩下がり売上トレンドを解消するための必要条件であることを明確に示している。

2.5 保健市場への参入

前述のとおり、当社は、これまで補完代替医療市場を主体として事業を行ってきており、本市場におけるマーケティングチャネル開発にも取り組んできた。しかし、当社主力製品である医家向け医療機器（電位治療器）の販売業許可取得は、従前より格段に困難になっていたため、チャネル開発は進まなかった。一方、本市場で確固たる販売力を持つ医療機器卸などの企業が、補完代替医療に無関心であったことから、これら企業との新規取引も困難であった。これらのことから、また資金繰りの面から、より確実性の高い売上増加アプローチを必要としていた当社は、海外展開と直販強化を主軸とした活動によって、国内旧販売店弱体化に伴う売上低下を補わざるを得なかった。

しかし近年、国内旧販売店の弱体化が急速に進行し、海外展開や直販強化だけで、旧販売店の売上低下を補い続けるのは困難になったため、保健市場参入を決定した。保健市場は、市場規模が巨大であるだけでなく、製品販売に係る法令による制約が少ないため、チャネル開発はこれまでよりも容易と考えたからである。

| 還元電子治療器 | | |
|----------------------|---|--|
| | 直流電位治療器(医家向け医療機器) | 電子供給器(非医療機器) |
| |  <p>MD21</p>  <p>MsD</p> |  <p>HD21</p>  <p>HsD</p> |
| 電子供給機能 | あり | あり |
| (付属品の絶縁マットによる)電位治療機能 | あり | なし |

保健市場参入にあたって、当社は、本市場のニーズに適合し、かつ高い性能、安全性および信頼性を備えた製品を、短期間のうちに、低コストで開発しなければならなかった。そのため、市場での評価が確立されていた既発売の医家向け医療機器から直流電位治療機能を外すことによって（付属品から絶縁マットを外すことによって）、還元電子治療器の本質的機能といえる電子供給機能に特化させた「電子供給器」を、2025年3月期に発売した。

これら電子供給器本体の構造・部品は、既発売の医家向け医療機器と基本的に同じである。そのため、電子供給器本体の電子供給性能は、当社医家向け医療機器と比べても遜色はない。

2.6 保健市場参入の効果

当期第一四半期（2025年4月–6月）の当社売上高は、国内旧販売店への出荷額がさらに大きく落ち込み、かつ、これまでになかった大量の受注残を抱えている状態にもかかわらず、対前期比40%以上増加した。

この売上増大に寄与したのは、保健市場に参入した2024年4月以後、当社と契約を締結した国内新販売店であった。

以上から、当社は、保健市場参入が、国内マーケティングチャネル開発と売上増大に対して有効であったと判断した。

本中計においても、引き続き、国内マーケティングチャネルの再構築を最重要課題として、各種課題解決のための取り組みを進める。

3. 中期経営計画の概要

3.1 中期経営計画を策定した背景

当社は2011年4月に民事再生手続開始を申立て、倒産した。その後、再生計画に基づく債務を2021年3月までに完済し、今日に至る。

倒産までの過程において、既に事業の基盤・体制は大きく毀損していたが、これに倒産の風評が加わったことで、当社は、長い間、危機的な状態での経営を続けることになった。倒産時の製品は信頼性が低く、故障が多発したため、度重なる改修を必要とした。また、当時の主力マーケティングチャネルであった国内旧販売店¹の弱体化は進んだ。一方、前述のとおり、法令の運用変化から、当社の主力製品である医家向け医療機器の、国内におけるマーケティングチャネル開発も困難であった。

このような状況下で、当社は、海外展開と直販強化によって、かろうじて運転資金を絶やすことなく、再度の倒産を防ぎながら、将来の成長のために技術開発、製品開発、および臨床研究などを続けてきた。しかし、資金面からこれらを計画的に進めることは難しく、資金を確保できる見通しを得た段階で、資金額見合いで、予め定めた方向性に基づいて、都度、優先順位を付けて案件を選択し、進めるという方法を選択せざるを得なかった。このような資金面での綱渡り状態は、近年まで続いた。なお、当然のことではあるが、倒産後、長期にわたって外部金融は困難であった。このように、中期経営計画を立案しても、実行することが困難な、もしくは無意味な状態が長く続いた。

ここ数年、国内旧販売店の弱体化が急速に進み、これに伴うさらなる売上低下を、海外展開や直販強化で補うのが困難になった。また、弱体化が不可逆的なことも明らかになった。当社は、このままでは早晩、再び経営危機を迎えることになると判断し、そのような事態を回避するため、資金を捻出し、2025年3月期(2024年4月-2025年3月)、人体への電子供給に特化させた、非医療機器の電子供給器を発売し、販売と販売促進に係る法令面の規制が緩やかな保健市場に参入した。併せて、①マーケティングチャネル開発のため、国内を主体として各種展示会に出展し、②エンドユーザーとのコミュニケーション基盤を強化するため、コーポレートサイトを刷新した。さらに、③未充足ニーズを持つ世界中の膨大な数の潜在客にリーチし、クロージングに至るまでの過程を完結させることのできる潜在力を備えた基盤として、英文コーポレートサイトと多言語対応のECサイトも導入した。これらの取り組みにより、前述のとおり、マーケティングチャネル開発が国内を中心として進み、業績も改善した。また、ここに至るまでの過程で外部金融も可能になった。

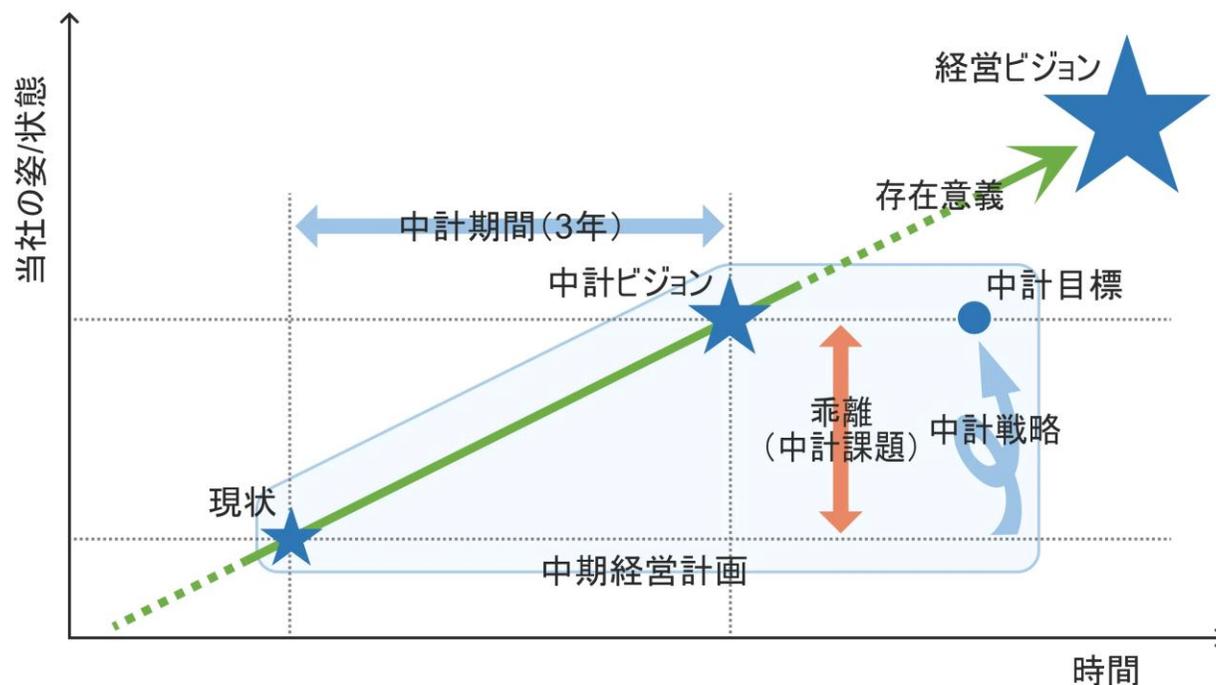
以上のとおり、新市場参入に伴う業績改善と外部金融によって、立案した計画を実行するための資金確保を見通せる状況になってきたことと、新市場参入に伴い、計画的な取り組みの必要性が高まったことが、本中期経営計画策定の背景である。

3.2【参考】中期経営計画とは

当社の「中期経営計画（中計）」とは、前述の経営ビジョン実現に向けた過程における、3年間の経営の基本計画をいう。

中計と、経営理念の存在意義・経営ビジョンの概念的な関係は次のとおり

中期経営計画と存在意義・経営ビジョンの関係（イメージ）



3.3 中期経営計画のビジョンと目標

中計ビジョンとは、中計終了までに実現させなければならない「当社の姿/状態」をいい、中計目標とは、中計ビジョンに対して、定量的/定性的な指標と達成水準を設定することによって、その「実現状況を可視化させ、測定可能にしたもの」をいう。

当社は、次のビジョンの「1. 業績確保」を成長の必要条件、「2. 事業基盤と事業体制の確立」を成長の十分条件と考えている。

| ビジョン | 目標 |
|----------------------------------|---|
| 1 成長に向けた投資が可能な業績を持続的に生み出すことができる。 | 1.1 2028年3月期終了までに、年間売上高300百万円超を達成 1.2 本中計期間、各期の売上高が前期よりも増加 |
| 2 当面の成長に不可欠な事業基盤と事業体制を確立している。 | 2 後述する「事業基盤と事業体制に係る目標」を参照 |

3.4【参考】予想損益計算書

本中計の内容を積極的に反映させていない、成り行きベースに近い、本中計期間の予想変動損益計算書は次のとおり

2026年3月期の売上高は、対前期比150%近く増加する。これは、主に、国内マーケティングチャネル開発に伴う国内新販売店増加によるものである。2026年3月期第一四半期の売上高はこれを上回るペースで推移している。

本予想損益計算書作成の前提条件は次のとおり

- 2027年3月期には、国内新販売店開発の効果が一段落し、売上は停滞する。一方、国内の直販と海外のマーケティングチャネルの強化に伴い、2028年3月期に再び増加に転ずる。
- 変動費率は直近3会計期と同様とする。
- 従業員の人件費は、当社年俸制で定めた原資計算方法に則り、2026年3月期に5%増加させ、2027年3月期以後は限界利益の変動に応じて推移させる。役員報酬は、中計期間中、2025年3月期と同額とする。
- 2026年3月期に1製品を、2027年3月期に2製品を、2028年3月期に3製品を新発売する。これら新発売に伴う試作費・試験費などを研究開発費に、金型製作費を減価償却費に、それぞれ反映させる。

単位: 千円

| 科目 | 2026年3月期 | | 2027年3月期 | | 2028年3月期 | |
|------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
| 売上高 | 270,000 | 100.0% | 270,000 | 100.0% | 283,500 | 100.0% |
| 変動費 | 79,410 | 29.4% | 79,410 | 29.4% | 84,513 | 29.8% |
| 材料費 | 55,350 | 20.5% | 55,350 | 20.5% | 58,118 | 20.5% |
| 支払手数料 | 20,250 | 7.5% | 20,250 | 7.5% | 22,397 | 7.9% |
| 荷造運賃 | 3,240 | 1.2% | 3,240 | 1.2% | 3,402 | 1.2% |
| 外注加工費 | 540 | 0.2% | 540 | 0.2% | 567 | 0.2% |
| 商品仕入高 | 30 | 0.0% | 30 | 0.0% | 30 | 0.0% |
| 限界利益 | 190,590 | 70.6% | 190,590 | 70.6% | 198,987 | 70.2% |
| 固定費 | 176,150 | 65.2% | 206,150 | 76.4% | 196,101 | 69.2% |
| 人件費 | 94,930 | 35.2% | 94,930 | 35.2% | 98,631 | 34.8% |
| 研究開発費 | 10,000 | 3.7% | 7,500 | 2.8% | 7,500 | 2.6% |
| 減価償却費 | 20,300 | 7.5% | 52,800 | 19.6% | 39,050 | 13.8% |
| その他経費 | 40,000 | 14.8% | 40,000 | 14.8% | 40,000 | 14.1% |
| 営業利益 | 14,440 | 5.3% | △ 15,560 | -5.8% | 2,886 | 1.0% |
| 損益分岐点売上高 | 249,543 | | 292,043 | | 279,388 | |
| 営業利益+減価償却費 | 34,740 | | 37,240 | | 41,936 | |

本予想損益計算書では、新製品開発に伴う減価償却費が最大となる2027年3月期には営業赤字となる。売上増と減価償却費減を見込んでいる2028年3月期においても、営業黒字額は僅かではない。なお、本予想損益計算書には、後述する事業基盤や事業体制の確立に向けたDX¹投資額を反映させていない。

メーカーである当社の事業の継続や成長の必要条件は、研究開発などへの持続的な投資であり、それらへの投資の多くは、損益計算書の研究開発費や減価償却費に反映される。

以上のことは、メーカーとして事業を継続させ、成長させるためには、研究開発費や減価償却費の額を問わず、キャッシュフローの黒字は元より、営業黒字も確保し続けなければならないということの意味する。

そのための現実的な、かつ最も効果的な方法は、本予想損益計算書から、売上増であり、当社が必要とする、最小売上高の目安は、概ね年間3億円超であることがわかる。

1. Digital Transformation. デジタルプラットフォームやデジタル技術を最大活用し、業務プロセスやマーケティングほかの事業要素の刷新や、事業基盤・事業体制の構築・強化を行うことによって、会社が創出する価値を向上させること

3.5 【参考】事業基盤と事業体制

競争優位を確保し、成長するため、事業において使用する基礎・材料が「事業基盤」、事業基盤を活用し、最大の成果を創出するための仕組み、もしくは仕組みの一部が「事業体制」といえる。

果樹を会社に例えると、果実が成果に、土壌や立地などが基盤に、根・幹・枝・葉などが体制に相当する。

当社は単独事業会社であるため、「事業基盤≒経営基盤」、かつ「事業体制≒経営体制」といえる。

| 事業基盤 | 事業体制 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客基盤/顧客資産 ■ マーケティングチャネル ■ 人材 ■ 技術, 製品・サービス ■ 製造設備, 測定/検査装置¹ ■ 蓄積された実験データ・報告書などの情報資産と情報システム² ■ 資金 ■ ノウハウ・知的財産権 ■ ブランド その他 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 業務プロセス ■ 組織構造と組織 ■ 各組織/各職位の役割, 権限および責任 ■ 社内ルール ■ 業績評価制度などの社内制度 ■ 定義された垂直方向/水平方向の, 命令・報告を含む情報共有方法 ■ 各種社内文書のフォーマット その他 |

1. 研究開発や加工組立の際に使用 2. 蓄積された事業関連データ, ハードウェア, ソフトウェア (パッケージソフトウェア, カスタムソフトウェア), データベース, ネットワークなど

4. 領域別の課題と 中計の基本戦略

4.1 中期経営計画の領域別課題

本中計終了までに解決しなければならない、当面の成長に不可欠の事業基盤と事業体制の構築に係る課題を、次のとおり、4領域に分割して設定した。これらの課題の解決有無や、解決による業績への影響度を、後述する「事業基盤と事業体制に係る目標」の達成状況によって判断する。

これらの課題のうち、緊急性と重要性が最も高いのは、「マーケティング・販売」領域の「(1) 国内マーケティングチャネルの再構築」である。

2. サプライチェーン

- (1) SCM¹システム導入と部門横断的SCM実践による、在庫適正化と出荷リードタイム短縮の両立
- (2) さらなる多能工化
- (3) KAIZEN²意識と改善活動の定着化

3. マーケティング・販売

- (1) 国内マーケティングチャネルの再構築
- (2) 自社マーケティングチャネル³の強化
- (3) 顧客データベース構築とCRMの成果拡大
- (4) 顧客サービスの均一化と継続性向上
- (5) マーケティング・販売に係る取り組みのPDCA化

4. その他

- (1) MMS⁴導入と業務知識・ノウハウの可視化
- (2) 報告書や申請・承認手順のワークフローシステム化
- (3) 業績評価制度の改善
- (4) 市販後品質保証のレベルアップ
- (5) サプライヤー⁵の最適化

4.2 事業基盤と事業体制に係る目標

本中計終了までに、もしくは本中計期間中に達成しなければならない、事業基盤と事業体制に係る領域別の目標は次のとおり

2. サプライチェーン

- (1) SCMシステムを導入し、それに基づく部門横断的SCMが実践され、定着している。
- (2) 本中計期間中各期の棚卸資産回転率：前期よりも向上
- (3) 本中計期間中各期の多能工化¹状況：前期よりも改善
- (4) 本中計期間中各期の製造部員の平均改善²数：前期よりも増加
- (5) 製造部において組織的な改善活動が実践され、定着している。

3. マーケティング・販売

- (1) 本中計期間中各期の国内新販売店数：前期よりも増加
- (2) 2027年3月期と2028年3月期の直販売上比率：前期よりも増加
- (3) 本中計期間中各期の自販³売上高：前期よりも増加
- (4) 本中計期間中各期の海外売上高：前期よりも増加
- (6) 本中計期間中各期のEC販売アイテム数：前期よりも増加
- (7) 本中計期間中各期の製品輸出国数（ECを含む）：前期よりも増加
- (8) 顧客データベースの構築を完了し、それを活用したCRM施策が、マーケティング・販売領域の活動の一部として、企画、計画、および実行され、売上を発生させている。
- (9) 2026年3月期終了まで：すべての顧客に対して、販売店に依存することなく、当社製品を適正使用するために必須の最小限のサービスを保証できる、また、販売店が廃業しても、当該販売店の顧客に対するサービスを継続できる状態を確立している。
- (10) 遅くとも2026年3月期前半終了まで：マーケティング・販売のPDCAサイクルを定義し、それに則って2026年3月期のすべての取り組みを計画化し、実行する。2027年3月期以後は、各期が始まるまでに当該期の計画を立案している。

4. その他

- (1) MMSを導入し、反復実施するすべての業務手順と、それら業務実施に係るノウハウなどを手順書として記載し、日常的に使用している。当然、手順書のペーパーレス化も実現している。
- (2) すべての報告書や申請・承認手続をワークフローシステムに載せ、それらに関する書類を廃止している。必要に応じて、ノーコード開発ツールなどを導入している。
- (3) 業績評価制度が改善され、各従業員のジョブサイズと担当業務の広さや難易度などとの関係と、ジョブサイズを考慮した各従業員の年俸分配ポイントと会社業績への貢献度の関係が、現在よりも適正化されている⁴。
- (4) 2026年3月期終了まで：市販後の品質保証の体系、プロセス、およびプロセスの各過程が合理的であることを、すべての利害関係者が理解できる状態まで⁵レベルアップさせ、その具体的な内容を詳細まで⁶手順書に記述されている。また、記述後のプロセスに則った品質保証活動が実践されている。
- (5) 2026年3月期前半終了まで：過去の社外への支払情報に基づいて、サプライヤーの見直しプロセスを定義し、初度の計画を立案する。以後、立案した計画と定義したプロセスが実施され、これらに則ってサプライヤーが選定されている/見直されている。

1. 多能工化の対象となる従業員から有期契約者を、対象となる工程から縫製を除外する。在庫管理や修理を工程に含むが、それらが多様な場合、それらを分類した後の各カテゴリを工程としてもよい。 2. 手順書への反映が必須 3. 直販のうち、当社独自で（支払手数料無しで）販売すること。ECによる販売を含む。 4. 有期契約者は対象外 5. 当該プロセスに則って実践した社内活動とその結果を、社外に開示する必要に迫られることが多々あるため 6. 品質保証部員以外が、手順書に則って、当該プロセスを実践できる状態まで」ということを意味する。必要に応じて「事例」も記述する。ここでいう「事例」とは、当社の過去事例ではなく、品質保証活動として「あるべき事例」をいう。

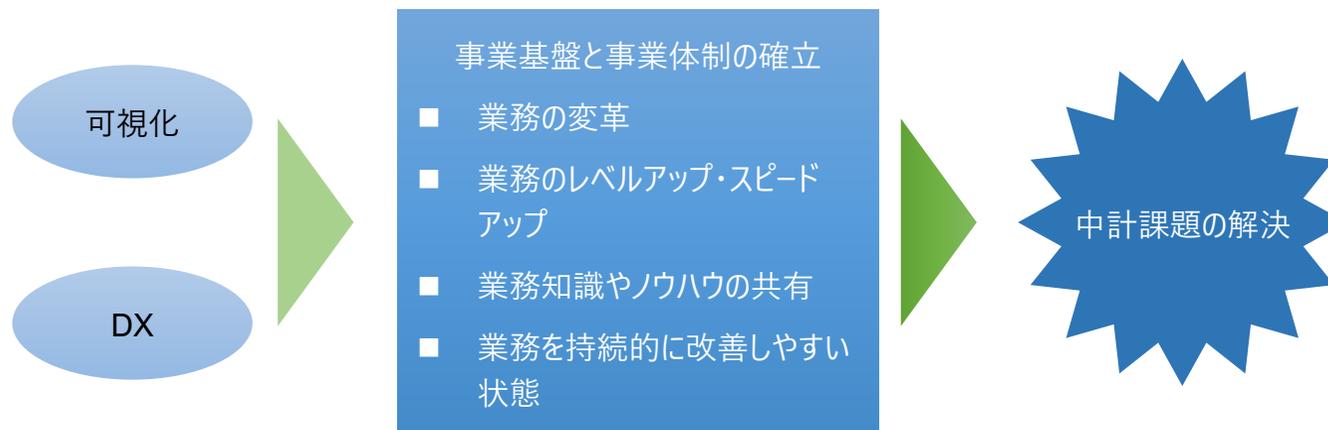
4.3 中期経営計画の基本戦略

本中計の基本戦略は、業務の「可視化」と「DX」である。

これらを梃子にして、本中計における領域別課題を解決する。領域別課題の解決有無や、解決による業績への影響度は、本中計の業績目標のKPI¹でもあるため、これらの課題解決は業績目標の達成に直結する。

本中計の領域別課題解決に向けた取り組みの要諦は、業務の「可視化」と「DX」を進め、当社を取り巻く環境に適合した事業基盤や事業体制を確立することである。

言い換えると、業務の「可視化」と「DX」によって、①業務を変革²し、もしくは②業務のレベルアップ・スピードアップを実現し、③業務知識やノウハウの共有を進め、従業員ごとの多能工化³や担当業務範囲拡大を促進し、④業務を持続的に改善しやすい状態に整備するということである。



1. Key Performance Indicator. 一方、本中計の業績目標はKey Goal Indicator。KPI = KGIを分解した一要素
現在/将来の事業環境に適合するよう、業務を作り変えること 3. ここでいう「多能工化」は製造部員に限らない。

2. これまでのやり方にとらわれることなく、

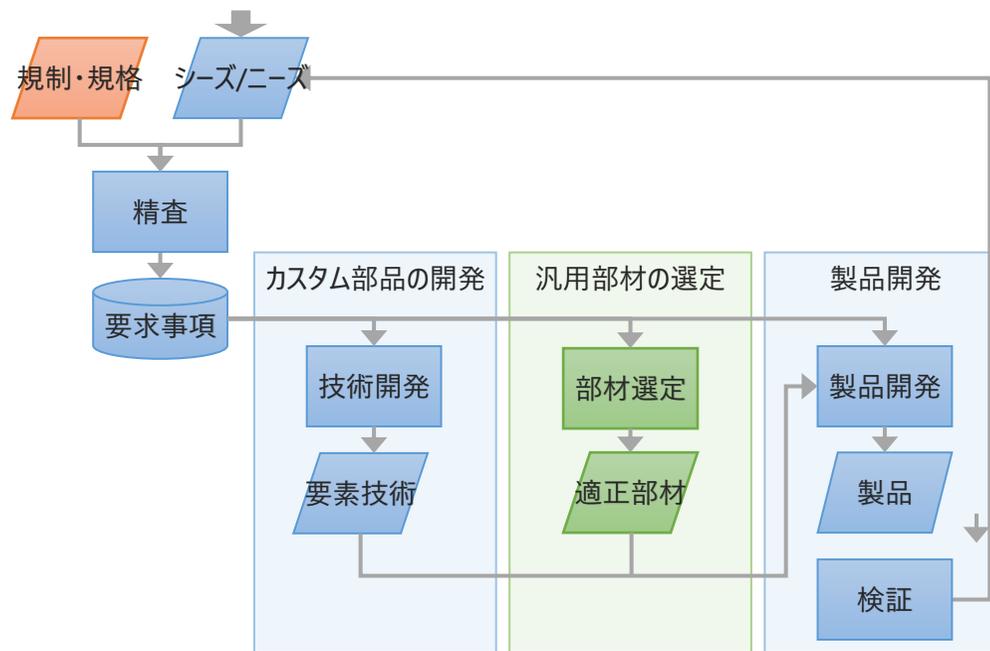
5. 研究開発

5.1 研究開発とは

当社の「研究開発」は、「技術開発」、「部材選定」および「製品開発」を包含する、下図のサイクルで繰り返される一連の活動をいう。

組立型メーカーである当社は、自社製品にのみ使用されるカスタム部品と、汎用されている部品・材料（部材）を用いて製品を製造する。

当社の経営資源は乏しいため、カスタム部品を、製品性能の根幹と、その他の顧客提供価値¹に大きな影響を及ぼす部分に絞り込み、それ以外については高品質、かつ持続的に入手できる部材を調査し、選定することになる。当社は、過去の経験から、汎用部材の適切な調査と選定は、自社技術を凝縮させたカスタム部品以上に、製品の顧客提供価値、コスト、および運転資金に大きな影響を及ぼすと考えている。



当社研究開発の起点ともいえるシーズ/ニーズの主なINPUTは次のとおり

- (1) 発売品に係るエンドユーザーや従業員などからのフィードバック¹や、発生した不具合
- (2) 技術開発、部材選定、および製品開発の過程で実施した実験のアウトカム²
- (3) 医療関係者が当社製品を用いて実施した臨床研究のアウトカム

1. 当社従業員の多くは、当社製品のヘビーユーザーである。そのため会社は、従業員が、当社製品を日常的に使用して感じたことや気付いたことに関するフィードバックを常に受け取ることができる。このような状態を維持・強化するため、会社は、福利厚生手段としての当社製品利用や、従業員に対する低額の社内販売価格設定といった措置を講じている。2. 臨床研究の結果として得られた成果や効果など

5.2 AIを活用した研究開発プロセスの整備と計画的な研究開発

当社は創業以来、研究開発指向メーカーとしての技術知識や技術情報収集力が決定的に不足している中で、形だけ整えた不備の多いプロセスに則って研究開発を進めてきた。また、これらの不足・不備を補ったり、改善したりする努力もしてこなかった。

その結果、重要な要求事項やより適した部材の見落とし、より優れた技術を開発できる機会の損失、価値に見合わない高コスト部材の採用などが多発した。また、技術・製品開発の要求事項と対応のとれない不完全な、思い付きによるテストが日常的に行われてきた。

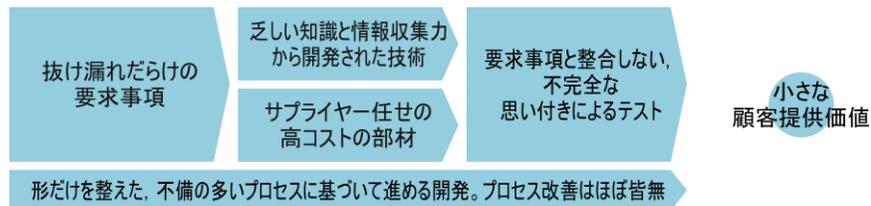
これらの問題は、製品の性能、利便性、安全性、および信頼性を低下させる原因となった。また、製品コストを上昇させ、製品製造のための運転資金を増大させる原因にもなった。ここで、性能とは、適正使用時の有効性の高さを、利便性とは、治療器の使用やメンテナンスのしやすさを、安全性とは、安全面でのリスクの小ささ・問題の少なさを、信頼性とは、製品を適正に使用・保管し、消耗品を適時交換した場合の、予め定めた期間（耐用期限に達するまでの間）の故障や性能低下の少なさを意味する。

近年、当社は、研究開発領域でのAI活用を開始し、その経験から、前述の問題の多くを解消できると実感している。具体的には、AIを活用することによって、①研究開発プロセスの適正化、②要求事項に見落とし防止、③より優れた技術的な実現方式のオプションや選定部材のオプションの調査などを、著しく短い時間で、かつ少ない労力で行えるということである。

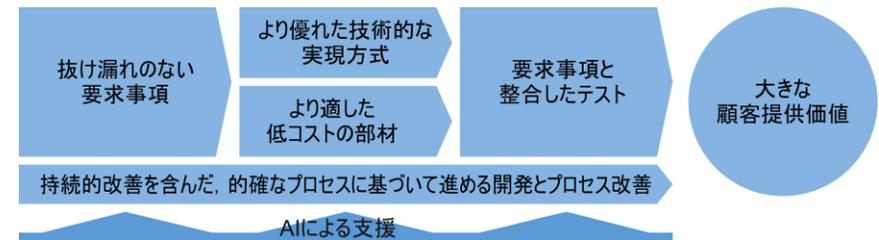
本中計では、製品の性能、利便性、安全性、および信頼性を高めるため、即ち、製品の顧客提供価値を向上させるため、次の取り組みを進めることにした。

1. 的確な研究開発（技術開発、部材選定、および製品開発）プロセスを、プロセスの持続的改善も含めて定義し、実践する。AIを研究開発のプロセス定義に活用することによって、よりの確に、かつ速やかにプロセスを定義できる。また、AIの進化や複数AIの活用によって、定義した研究開発プロセスの改善を促進/支援することもできる。
2. 研究開発プロセス各段階において、AIを活用することによって、要求事項、より優れた技術的な実現方式、および、より優れた部材の見落としを防止する。また、AI活用によって、本プロセスのテスト過程を、よりの確に、かつ具体的に定義する。

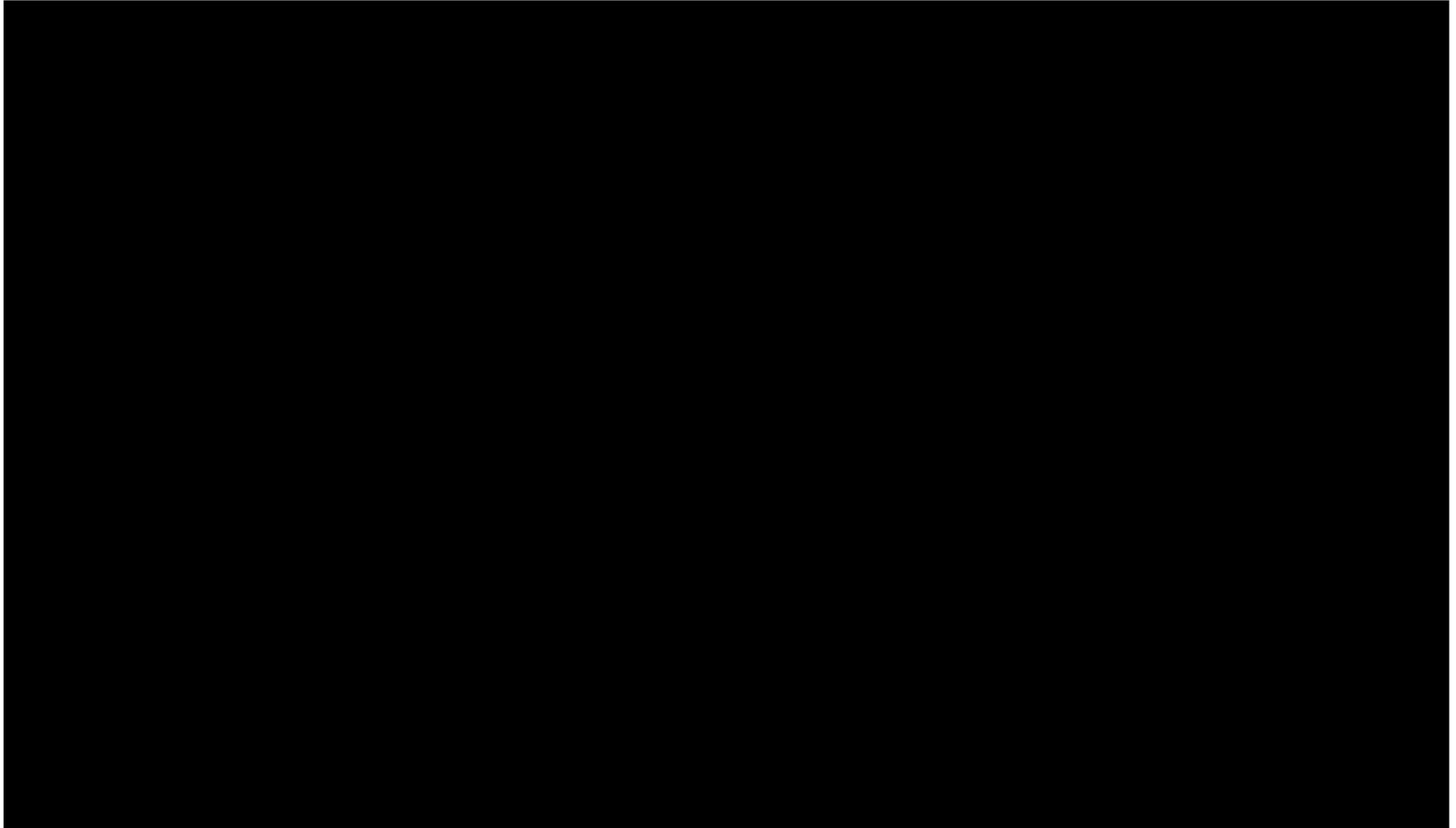
現在の製品開発（イメージ）

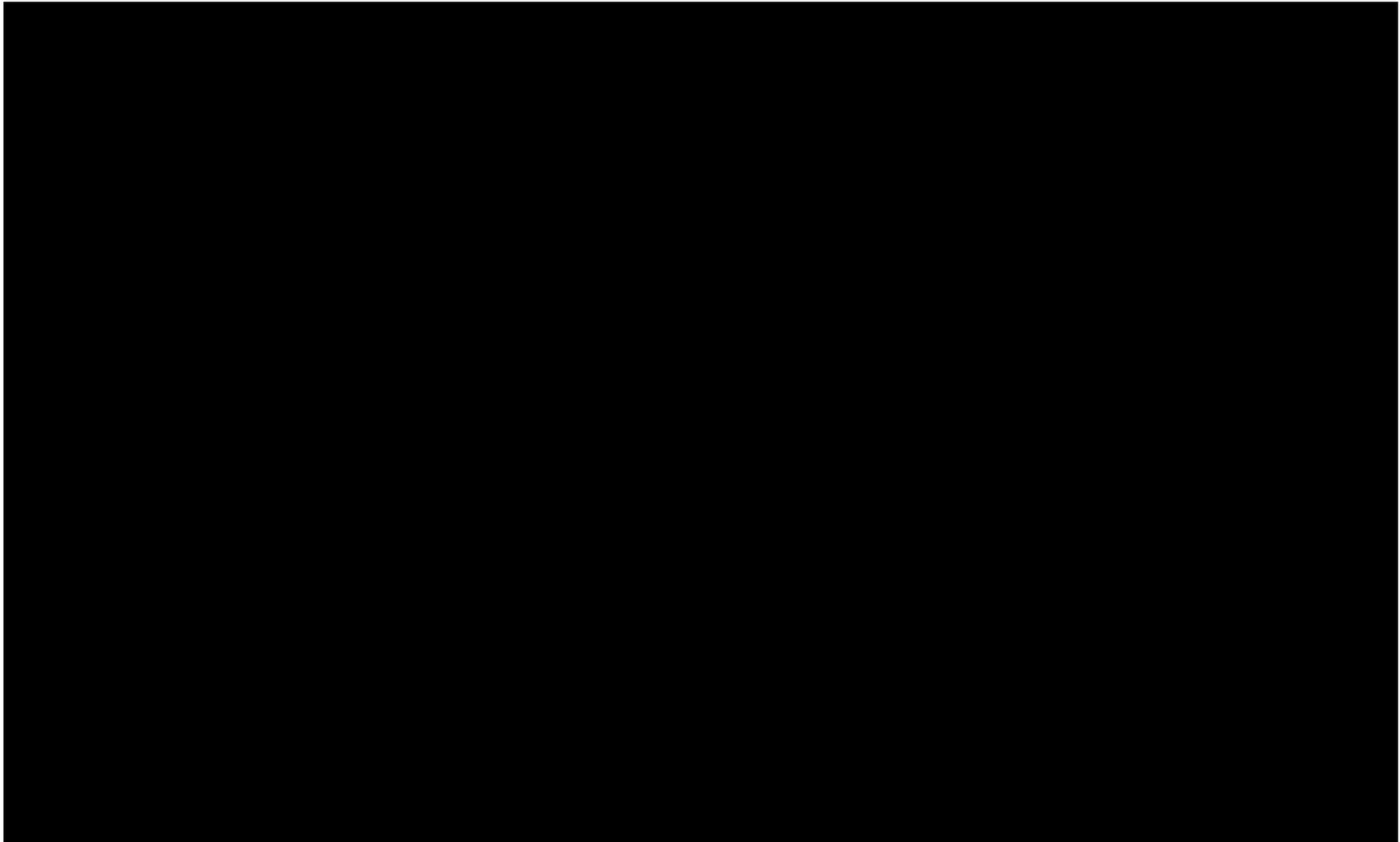


本中計の取り組みを経た今後の製品開発（イメージ）

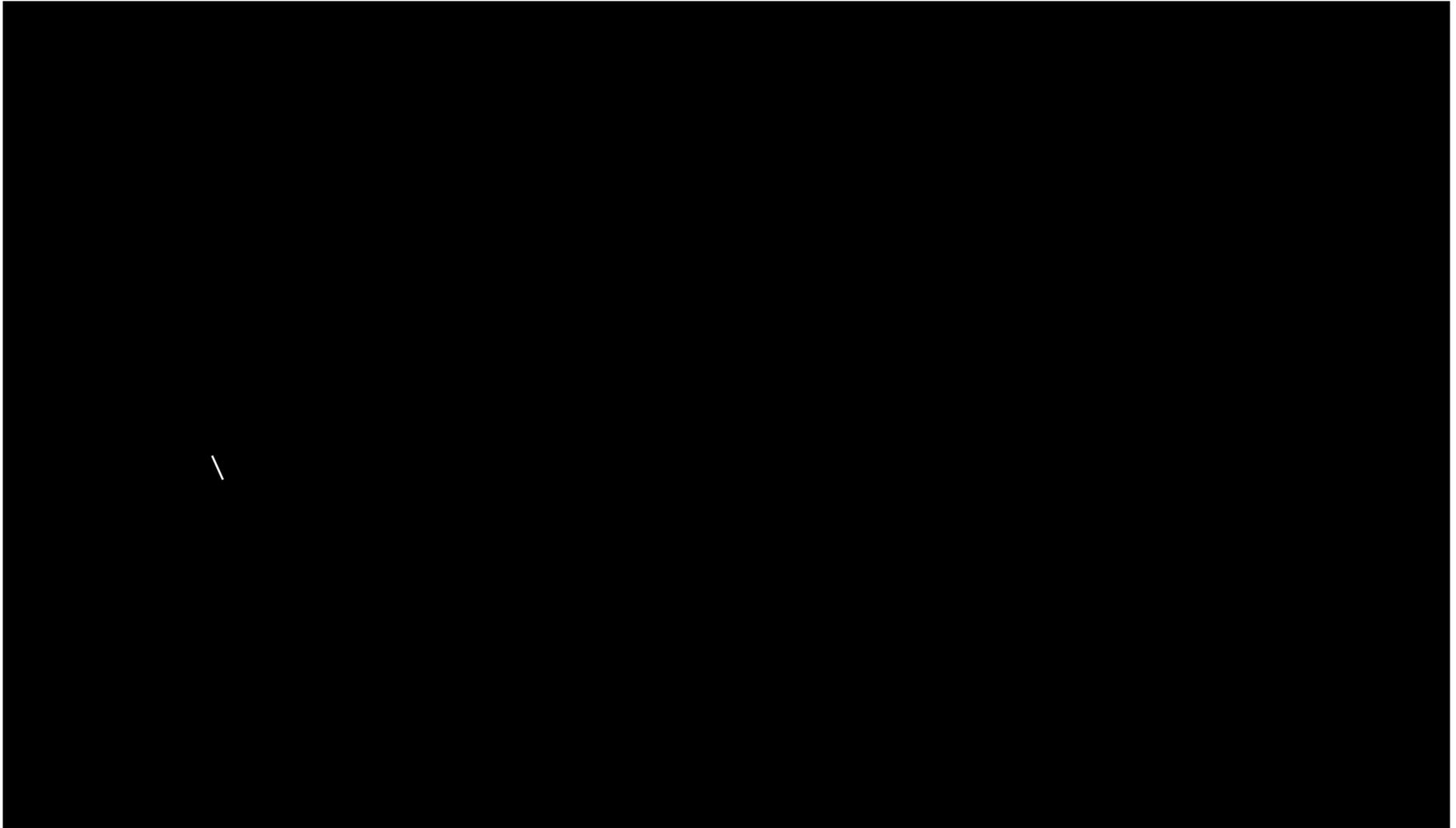


[Redacted text block]











6. サプライチェーン

6.1 SCMシステムの導入

新市場参入とそれに伴う国内販売店開発によって受注数が増加したが、一方、受注残が増加し、出荷までのリードタイムも長期化した。出荷までのリードタイムは、顧客提供価値に影響を及ぼす要素でもあるため、その長期化は、価値毀損原因の一つにもなる。

これが一時的なものであれば、やむを得ないといえる。しかし、現時点における当社のSCM基盤・体制は、その欠陥から、受注残増加と出荷までのリードタイム長期化が一時的であることを保証できず、また、事業継続のリスクにもなっている。

根本的な欠陥と欠陥に伴うリスク、およびその原因は次のとおり



以上の原因を解消するための基盤として、当社は、当社の実態に適合したSCMシステム、即ち、在庫管理のデータと機能を包含した、MRPに基づく部材手配に係る統合データと一連の機能を持つ簡素な情報システムを導入し、併せて、SCM体制を見直し、それらの基盤と体制を運用し、継続的に改善することによって、受注数変動に依らず、出荷までのリードタイム短縮と在庫圧縮を両立させることのできるSCMを実現する。

1. MRP: Material Requirements Planning. 資材所要量計画/資材所要量計算。ここでいう「MRPに基づく部材関連データ」とは、製品ごとの部品表、販売計画や販売計画と受注見込の乖離、製品・部材在庫、各部材の調達リードタイム・MOQ (Minimum Order Quantity. 最小発注数量) ・基準在庫数量などから、発注する部材、発注数量、および調達リードタイムなどを算出したデータを意味する。当社の製造工程は極めて短い期間で完結し、かつ、原則として仕掛品在庫を持っていないため、本フローから仕掛品在庫や製造リードタイムを省いている。また、本来、半製品の在庫・製造リードタイムを加えるべきであるが、フローが煩雑になるため、これも省略している。

6.2 さらなる多能工化

どのようなメーカーでも、「製品×工程」ごとの繁閑が発生する。当社も、その例外ではない。

一方、当社製造は、①少品種少量生産、②各製品の構造・機構が単純、部品点数が少なく、製造工程も単純、③製造工程のほとんどは、特殊スキルが不要な組み立て、という特性を持っている。そのため、例えば、多品種大量生産、かつ部品点数が多く、工程が複雑な自動車メーカーや、個々の製造要員の高度な固有スキルに依存する高精度加工メーカーなどと比べて、本質的に多能工化を進めやすい状況にある。

これらのことから、当社の場合、①「製品×工程」ごとの繁閑を吸収し、②製造リードタイムを短縮し、③在庫を圧縮し、④製造要員数の増加を抑制¹。するためには、多能工化を可能な限り進める、というアプローチが最も合理的である。

現時点でも、製造要員の多能工化は進んでいるが、以上の製造特性と、他部門に所属する要員の担当業務範囲の広さとの比較から、多能工化を次の状態まで引き上げるのが妥当と考えており、本中計期間中にこの状態に近付ける。

すべての製造要員（有期契約者を除く）が次のすべてを担当可能な状態

- (1) すべての製品のすべての製造工程。本工程には、部材を当社事業所に搬入した後、製品を出荷倉庫に搬出し、担当組織に引き渡すまでのすべての製造業務を含む。ただし、縫製工程を除く
- (2) すべての製品のすべての修理工程
- (3) すべての製品のすべての在庫管理関連工程。本工程には、部材を当社事業所に搬入した後、製品を出荷倉庫に搬出し、担当組織に引き渡すまでのすべての在庫管理関連業務を含む。ただし、次の業務*を除く
 - * ① 営業関係者からの販売計画や、見込みを含む受注数変動情報、ならびに、部材、半製品、仕掛品、および製品の在庫数量データから、MRPによって資材所要量を計算し、必要数量をサプライヤーに発注する業務
 - ② MOQや基準在庫数量など、MRPの基礎データを最適な状態に保つ業務

多能工化を推進するため、会社は、①手順書のオンライン化を実施する。また、必要に応じて②製造場への小型パソコンやタッチ操作可能な大型液晶モニター設置なども実施する。

1. 当社年俸制において、要員数増加は、一人ひとりの年俸を低下させる原因にもなる。

6.3 KAIZEN意識と改善活動の定着化

他領域と異なり、製造を主体とするサプライチェーン領域のほぼすべての業務は、社外利害関係者など、社外の影響を受けない定型業務である。そのため、業務を変更したり、改善する必要に迫られることが極めて少ない。その結果、自らが改善意欲を持ちながら、日々の業務にあたらぬ限り、長年にわたって業務のQCD¹などが改善されず、手順書も改訂されない。当社もそうである。

このような状態から脱却し、KAIZEN意識と改善活動を定着化させるために、本中計において次の取り組みを実施する。

- (1) 継続的改善のための組織（QCサークル²）の組成
- (2) QCサークルによる活動の設計と実践（サークル活動の頻度は1回/1~2週を想定）
- (3) QCサークルによる活動成果の創出（QCDなどの改善と手順書への反映）
- (4) KAIZENに係る外部教育研修の受講促進

7. マーケティング

7.1 国内マーケティングチャネルの再構築

前述のとおり、電子供給器発売後、国内マーケティングチャネルの再構築は進み、それが売上増加に大きく貢献している。一方、次のような問題が残っている/生じている。

本中計では、これらの問題を解消しながら、また、前述のとおり、販売チャネルはマーケティングチャネルの機能の一部でしかないことを踏まえて、再構築を促進する。

- (1) 現時点では、国内新販売店数が不足
- (2) 販売額が、特定の国内新販売店に過度に集中
- (3) 直販チャネルの売上成長が停滞
- (4) 自販チャネル強化とそれに伴う売上拡大が遅滞
- (5) コーポレートサイトなどのデジタルメディアを活用したコミュニケーションチャネルのコンテンツ充実化とコミュニケーション力強化が遅滞
- (6) 以上に係る、組織的な課題の設定と共有、および計画化などのPDCAサイクルの定義とそれに基づく実践がなされておらず、気付いた部分や指摘された部分に対して、都度の、もしくは場当たりの対応を繰り返している。

7.2 自社マーケティングチャネルの強化

現在、当社のマーケティングチャネルは、全体として、次のような問題を抱えている。

- (1) 正確性を欠く/不適切な情報提供が行われることがある。
- (2) 顧客の問題解決ではなく、売り込みを主体とする販売が行われることがある。そのためか、レンタルが少ない。
- (3) 販売後の顧客サービスが不十分なことがある。
- (4) 販売店、エージェント、および紹介者の質のバラつきが大きい。
- (5) 特定の販売店やエージェントに対する依存度が高い。

これらの問題を解消し、コミュニケーション、販売、および販売後サービスを均一化し、レベルアップするためには、マーケティングチャネルを制御できなければならない。制御が、①デジタルプラットフォームを活用したコーポレートサイトやSNS、ECなどを含む自販、②エージェントや紹介者の力を借りた直販、③販売店、の順に容易なことは明らかである。

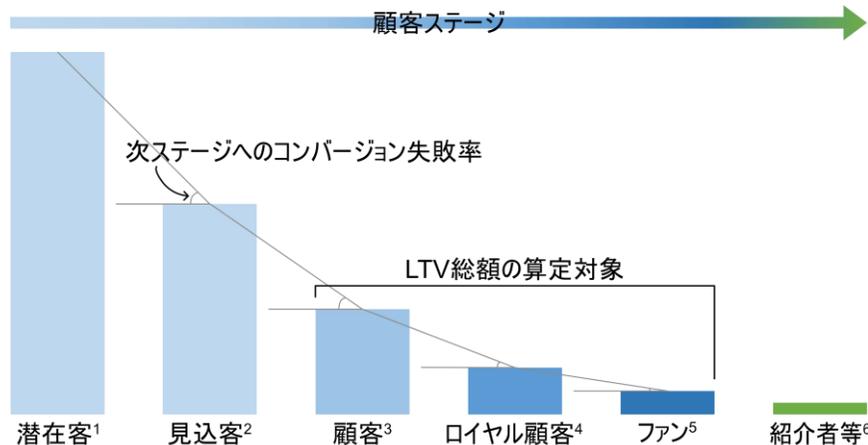
一方、自社マーケティングチャネルが、高いレベルを保ち、マーケティング・販売の優れた実績を豊富に示すことができなければ、制御効果を他のマーケティングチャネルに及ぼすことはできない。要は、「実力を認められなければ、意見が適正であるかどうかを問わず、誰もそれを尊重しない」ということである。

以上より、本中計では、自社マーケティングチャネルのレベルアップと、マーケティング・販売力の強化を実現する。自社マーケティングチャネル強化の核となるのは、チャネル強化に必要な資源の制約が少なく、かつ世界中の潜在客にアクセス可能な、デジタルプラットフォームを活用したチャネル（コーポレートサイト、ECサイト、SNSなど）である。

7.3 顧客データベース構築とCRMの強化

前述のとおり、当社は、「還元電子技術を中核能力として、限られた経営資源を活用して、顧客提供価値の総和を最大化」するために、事業領域を設定し、事業を行っている。「顧客提供価値の総和 = 個客のLTV¹の総和」と等しいため、当社は、LTV総和の最大化に向けて事業を組み立てなければならないことになる。

マーケティング・販売領域における、LTV総和を最大化するための要諦は、①顧客ステージにおける顧客・ロイヤル顧客・ファンの総数、②顧客・ロイヤル顧客・ファン的一次あたり購入単価、③ロイヤル顧客・ファンの購入頻度、のそれぞれを増加させることである。CRMは、うち、①のロイヤル顧客・ファンの総数、②のロイヤル顧客・ファン的一次あたり購入単価、および③を増加させる最も有効な手法である。実際に、当社は様々なCRM手法を駆使することによって、今日まで生き延びてきた。



1. 当社製品で解決できる、医療や保健のニーズを持っているすべての人々 2. 当社製品を認知しており、購入する可能性のある人々 3. 当社製品を購入した人々 4. 当社の製品・消耗品などを反復購入した人々 5. 第三者に、当社製品を主体的に推奨してくれる人々。通常、当社製品などの累計購入額は、一般の「ロイヤル顧客」よりも多い。
6. 当社の紹介者/エージェント/販売店として活動する人々。本図では、実態と同じではないものの、これらの人々は当社製品などを購入しないと（LTV総額の算定対象外として）取り扱っている。

しかし、CRMの最重要基盤ともいえる顧客データベース（顧客DB）を構築できていなかったため、これまでは属人化されたExcelデータに基づいてCRM手法を企画、計画、および実行せざるを得なかった。そのため、CRM手法適用の機会損失の多さ/実行頻度の少なさや、実行までのスピードの遅さ/手間の多さといった問題を解消できなかった。

本中計では、これらの問題を解消するために、①RDBMS²を用いた顧客DBの構築、②DB格納データの定義、③DB操作の教育研修、④CRMとその手法、データ定義内容、およびDB操作方法の可視化（手順書化）などを進める。

1. Life Time Value. 顧客生涯価値。個客が当社と取引を開始してから終了するまでの間、当社にもたらす利益の総額/当社製品・サービスの累計購入額 2. Relational Database Management System. データ間の整合性や一貫性を保持しながら、データの追加、参照、検索、更新、および削除といった操作を可能にする汎用情報システム基盤（汎用ソフトウェア）

7.4 顧客サービスの均一化と継続性向上

製品の顧客提供価値は、販売後の顧客サービスによって大きく変動する。

販売後の顧客サービスは、「ハード面」と「ソフト面」に分類され、当社は、前者のサービスを実施する。一方、後者のサービスは、製品が医療機器であるかを問わず、多くの場合、医療行為に相当するため、医療機関との連携が必須となる。



また、販売店が当社製品に係る顧客接点になることが多いが、①販売店の廃業や事業縮小、②販売店による顧客サービス格差、③販売店による顧客選別などの理由により、顧客サービスの均一性低下や顧客サービス途絶といった問題が生じている。

開発・製造元、かつ発売元である当社は、このような状態を看過できない。そのため、本中計において、すべての顧客に対するサービスの均一化と継続性向上のための取り組みを実施する。

7.5 取り組みのPDCA化

マーケティング・販売領域では、研究開発領域以上に、非定型性の高い業務が多い。

定型業務は、定期的に発生し、都度、一定期間内の実行を迫られる。そのため、定型業務と非定型業務が混在すると、非定型業務が後回しにされることが多い。一方、事業成長に関わる多くの業務は非定型業務である。本中計の領域別課題解決に向けた取り組みも、すべて非定型業務に分類される。

これらのことから、また、マーケティング・販売領域の課題が、すべての領域別課題のうちで、業績に対して最も大きな影響を及ぼすことが明らかであるため、本領域の課題解決に向けた取り組みを、定型業務の影響を受けることなく、着実に進めるため、本中計の早い段階で、次の対応を（次の対応のうち(1)(2)を）進める。

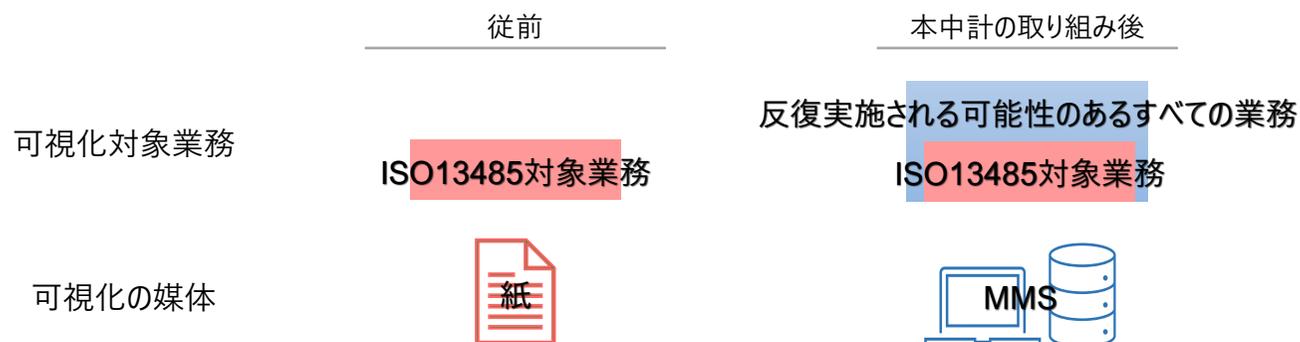
- (1) 本取り組みに係るPDCAサイクルを定義する。
- (2) 本領域におけるすべての中計課題解決に向けた取り組みの計画を立案する。
- (3) それぞれの取り組みを、定義したPDCAサイクルと立案した計画に則って進める。

8. その他

8.1 MMS導入と業務知識・ノウハウの可視化

MMSを導入し、業務知識・ノウハウを可視化させる目的は、製造領域に限らない全業務領域の多能工化（各従業員の担当可能な業務範囲拡大/業務の種類増加）と業務改善のための基盤と体制を確立することである。

可視化の対象は、現在のISO13485の対象業務のみならず、これらを含む反復実施される可能性のあるすべての業務である。



本課題解決が、多能工化を促進する理由については、前述の「さらなる多能工化」から明らかである。多能工化が有効なのは、製造領域に限らない。

本課題解決が、業務改善を促進する理由は、業務知識・ノウハウを可視化させることによって、担当者に限らず、多数の従業員が、より多くの改善機会発掘や、より優れた改善方策立案に参加しやすくなるからである。また、既に手順書として可視化されている業務/工程についても、手順書が紙媒体であることから、実質的には当該業務/工程を担当している担当者の目にしか触れない。これがMMS導入によって、多数の従業員の目に曝されることになる。

また、紙媒体の手順書は、改善を手順書に反映させるために手間がかかることから、これが改善の阻害要因になりかねないと考えている。

8.2 報告書や申請・承認手順のワークフローシステム化

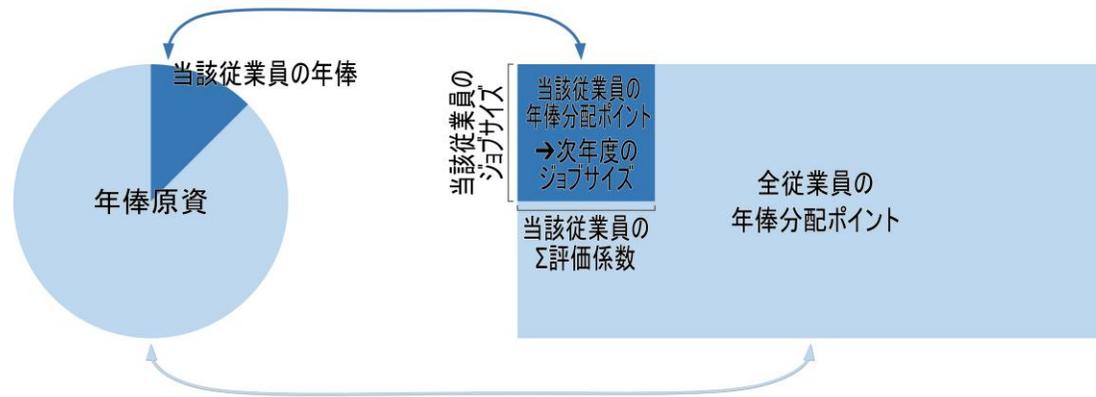
次の理由から、本中計期間中に、すべての社内の報告書や申請・承認手順のワークフローシステムへの搭載を完了させる。使用中のグループウェアのワークフロー機能で不十分な場合、ノーコード開発ツール/ローコード開発ツールを新たに導入する。

| 目的 | 適用 |
|---------------------------------------|--|
| 1. ISO13485への適合 | ISOは、承認など、諸手順を定めている。そのため、従前のISOに係る一切の手続をワークフローシステムに搭載することによって、ISOにも適合させなければならない。 |
| 2. 報告書、承認・申請結果の利用の効率化と促進 | 左記の情報、中でも各種報告書の価値は高く、会社の財産ともいえる。しかし、紙媒体で記録・保管する限り、検索性が低く、共有や利用に手間がかかるため、日常的に利用されることはない。そのため、これらの問題を解消する。 |
| 3. 報告書、承認・申請の効率化・スピードアップ、および保管スペースの削減 | これらの情報を紙媒体で記録し、保管し、および回覧などする限り、これらに係るプロセスの効率化やスピードアップは難しい。また、多くの保管スペースも必要とする。そのため、これらの問題を解消する。 |

8.3 業績評価制度の改善

当社は、「年俸原資算定」と「年俸原資の（各従業員への）分配」からなる年俸制を採用している。

毎年の変動の上下限を定めているものの、基本的に年俸原資は限界利益と比例的に増減する。また、年俸原資の分配は、年俸原資を従業員ごとの「前年年俸」と「年俸分配ポイント」に基づいて按分することによって行う。さらに、年俸分配ポイントは、従業員ごとの「ジョブサイズ」に「評価係数の合計」を乗じて算定され、次年度のジョブサイズに反映される。



本制度を運用し、改善が必要と感じられた点は次のとおり

- (1) 当初設定した各従業員のジョブサイズと、担当業務の広さや難易度の適合性が高いとはいえ、ジョブサイズの格差が実態よりも縮小される傾向にあった。一方、評価係数上位者の年俸分配ポイントを、そのまま次年度のジョブサイズにすると、ジョブサイズが大きくなりすぎる傾向にあった。
- (2) 各従業員のジョブサイズや評価係数に、業務実態と会社業績への貢献度を適正に反映させると、低年俸分配ポイントの低い従業員の年俸が、数年のうちに、最低賃金に到達するリスクがある。

- (3) 会社業績が好調なときには、高ジョブサイズ従業員の年俸分配ポイントが、会社業績が低迷/下降しているときには、低ジョブサイズの年俸分配ポイントが相対的に大きくなりやすい傾向がある。

以上の問題点を解消するため、本中計期間中も業績評価制度の改善を続ける。

8.4 市販後品質保証のレベルアップ

当社は、品質は「当社の製品やサービスが、顧客の期待に応えている度合い」を意味し、顧客提供価値と等しいと考えている。

品質保証業務の対象範囲は広範に及び、本中計においても、研究開発領域やマーケティング・販売領域の課題の一部として取り上げている。

本中計では、これらに加えて、短期/中長期の両面から、顧客提供価値に大きな影響を及ぼす、市販後品質保証のレベルアップを、品質保証部を主管組織として、中計課題として設定し、下表の取り組みに係るプロセスとプロセスの各過程を、合理的、かつすべての利害関係者が理解しやすいものに見直し、もしくは最定義し、新たなプロセスに則った市販後品質保証活動を実践する。

| 活動の分類と目的 | 活動内容 |
|--|--|
| 1. 市販後品質モニタリング <ul style="list-style-type: none"> ■ 品質問題の早期発見と傾向把握 ■ 是正・予防, 利害関係者に対する説明のための根拠データ収集 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 不具合, クレーム, 問合せ情報の収集 ■ 不具合の分析: 発生頻度, 使用環境など ■ 不具合のトレーサビリティ確保: 製造ロットなど |
| 2. 不具合の解析と原因究明 <ul style="list-style-type: none"> ■ 根本原因の特定 ■ 責任領域 (設計, 製造, 使用など) の特定 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 現品回収と分解調査 ■ 故障原因の解析 ■ 故障発生に係る責任領域特定 |
| 3. 是正/予防措置の立案と実行管理 <ul style="list-style-type: none"> ■ 再発防止 ■ 類似製品への展開による品質向上 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 設計修正, 製造工程見直し, 販売店・顧客への周知など ■ ①サプライヤーへの改善要求, ②作業手順の改訂と教育, ③周知計画 (周知内容, 周知方法, 周知スケジュールなど) の作成と実行など |
| 4. 顧客支援措置の立案と実行管理 <ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客提供価値毀損の最小化 | <ul style="list-style-type: none"> ■ ①修理/交換, ②修理/交換中の製品使用継続措置, ③保証書・保証の規定修正, ④出荷時期調整 (①③を製品に反映させるまで) など |
| 5. 顧客とのコミュニケーションと信頼強化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客提供価値毀損の最小化 ■ 顧客との信頼強化 | <ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレートサイト・販売店向けサイトなどへの掲示 (お知らせ, FAQなど) ■ フィードバック体制の再確認と必要な場合の見直しなど |
| 6. 会議体の運営と上長への報告 <ul style="list-style-type: none"> ■ 全社的品質保証体制の整備 ■ 経営者への経営リスクに係る情報の提供 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 市販後品質保証に係る関係者の会議体の設計と運営 ■ 不具合, クレーム, 問合せ情報の収集・分析結果と, これらの改善に係る内容の会議体・上長への報告 |
| 7. 以上の継続的改善 <ul style="list-style-type: none"> ■ 市販後品質保証の継続的レベルアップ | <ul style="list-style-type: none"> ■ 継続的レベルアップに係る, ISO13485や関連法令が求めるよりも高いレベルの, かつ詳細なPDCA設計と, それに則った活動の実践 |

8.5 サプライヤーの最適化



当社が、近年、数年のうちに、外部から購入したすべての財・サービスに対して支払った額を、取引先別に集計し、ABC分析する。

各取引先を、①支払額の多寡、②継続的取引/一時的取引などによって分類し、分類を考慮した選定/見直しプロセスを定義する。

定義したプロセスに則り、初度の計画を立案する。

初度の計画を実行し、以後、定義したプロセスに則って、選定/見直しを実施する。

9 中計課題解決に向けた取り組みの推進

会社は、過去の経験から、課題を設定しただけで、解決に向けた取り組みが進むとは考えていない。そのため、次のとおり、取り組みを推進する体制を整備する。

(1) 業績評価への反映/報酬への反映

①課題解決の有無，②解決による業績への影響度，および③課題解決までのスピードを，業績評価に反映させる。なお，各課題を随時，追加反映させる可能性があるため，原則として，業績評価係数の加点要素とするに止め，減点要素にはしない。

(2) 組織/要員配置などの変更

課題解決が円滑に進まない場合，①組織変更，②組織の要員配置/要員の担当業務を変更することがある。これらに変更された場合，ジョブサイズや業績評価項目も見直される。

(3) 従業員の新規採用/外注など

課題解決が円滑に進まず，それが従業員の作業工数/スキル不足によるものと考えられた場合，従業員の新規採用/外注などを行うことがある。これらに伴い，ジョブサイズや業績評価項目が見直されることがある。

(4) 予算の割り当て

研究開発やDXなど，課題解決のために投資や費用が必要な課題については，必要額の予算を割り当てる。