

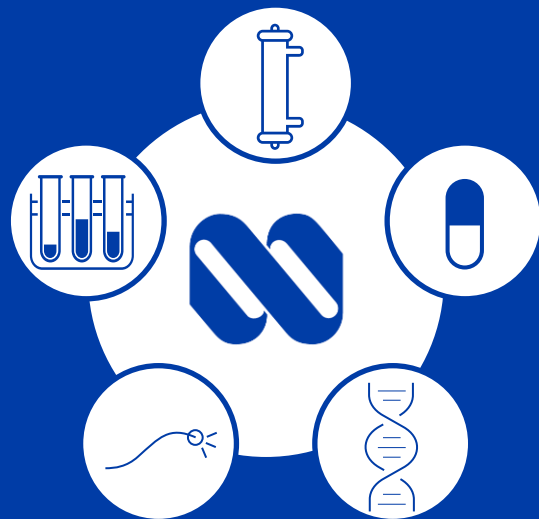
新中期経営計画

2025年5月20日

専務取締役 国際事業統括 国際事業部長
山崎 剛司

新中期計画達成に向けての基本方針①

企業価値向上



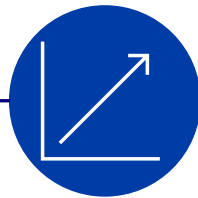
医療のニューノーマル創造

- 最先端の透析治療の世界展開
- バスキュラー事業の拡大
- 再生医療領域の本承認取得



筋肉質な経営

- 組織と社員一人ひとりのステップアップ
- 無駄の徹底排除
- 海外地域拠点の機能強化
- 業務プロセスの見直しとDX化推進



持続的な成長

- 各地域レベルでのガバナンス強化とコンプライアンス徹底
- ブランド価値の向上
- 財務体質強化

新中期計画達成に向けての基本方針②

利益重視経営



商品戦略

- 透析製品の高機能化・差別化の継続
- サービス価値の向上
- 販売価格適正化
- 不採算・NOシナジー製品からの撤退



投資効率の向上

- 安定供給 — 高シェア分野：透析製品、抗菌薬
— 基礎製品：注射剤、輸液
- 品質・機能の向上とコストダウン
 - 高付加価値製品の開発・製造
 - 更なる生産自動化、DX化
 - 投資回収に対するコミット



運転資本の改善

- 在庫の適正化
 - 最適なグローバル物流の構築
 - 売上予測の精度向上
- 売掛金回収早期化（貸倒リスクの最小化）
- 購買の適正化

新中期計画 全社KPI

2027年度 全社目標

売上高

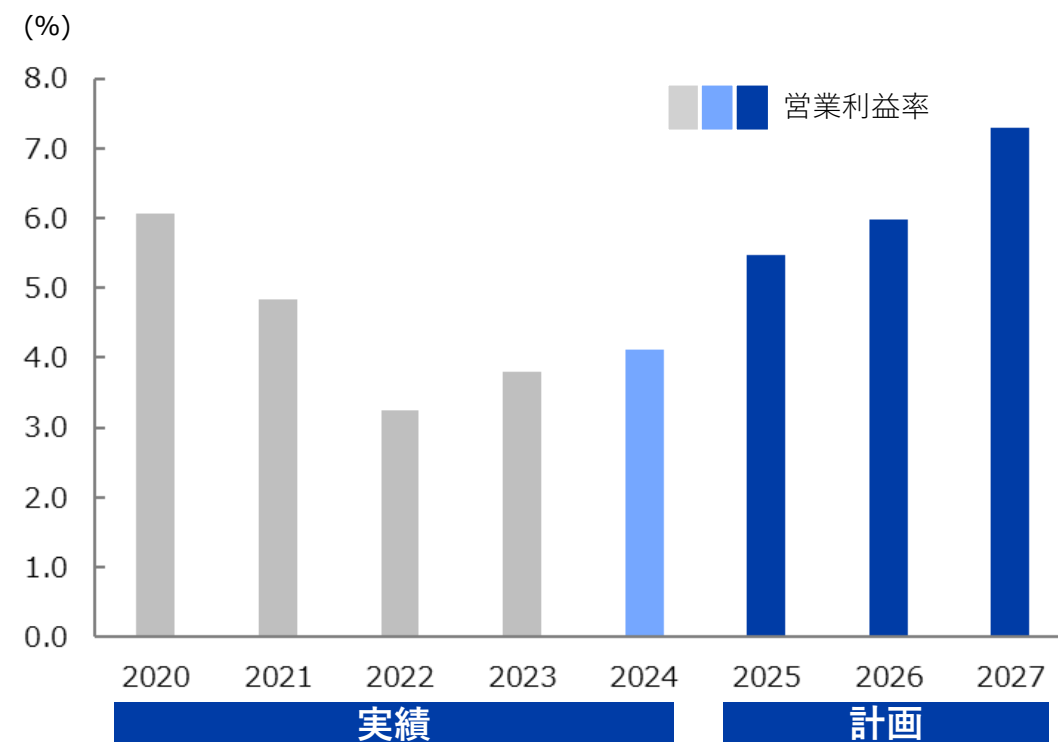
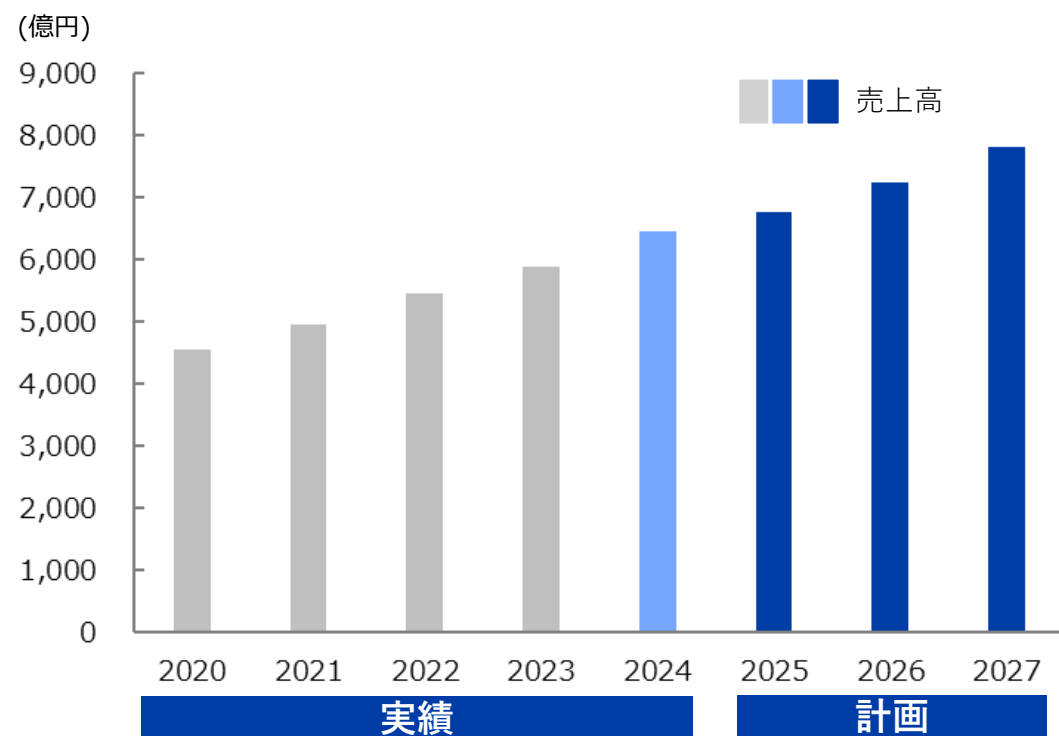
7,810億円

年平均成長率 6.0%以上

営業利益

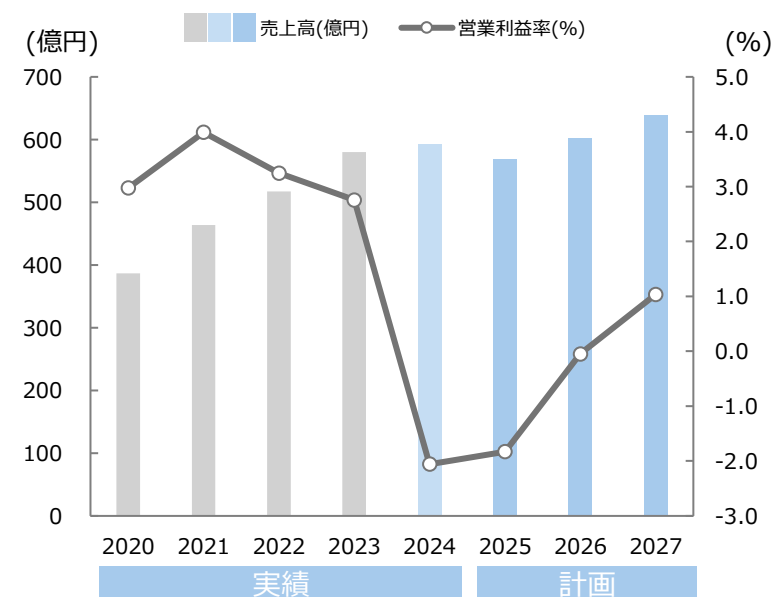
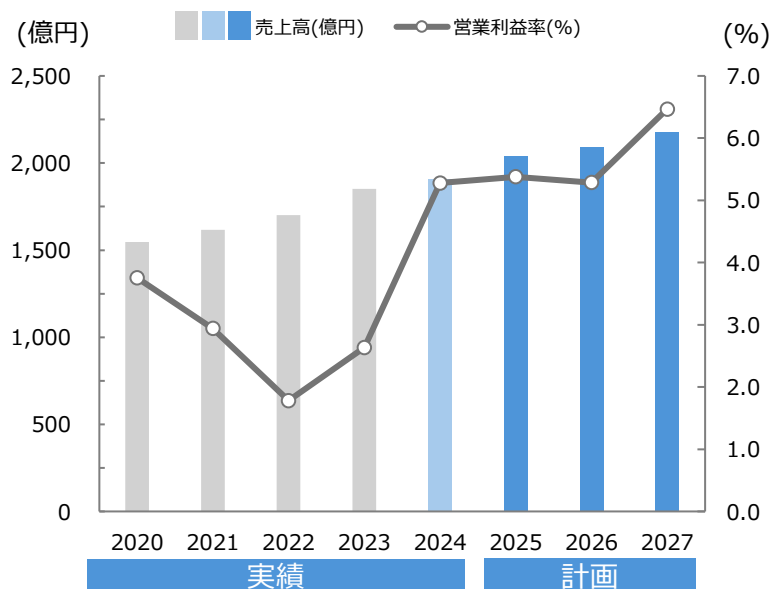
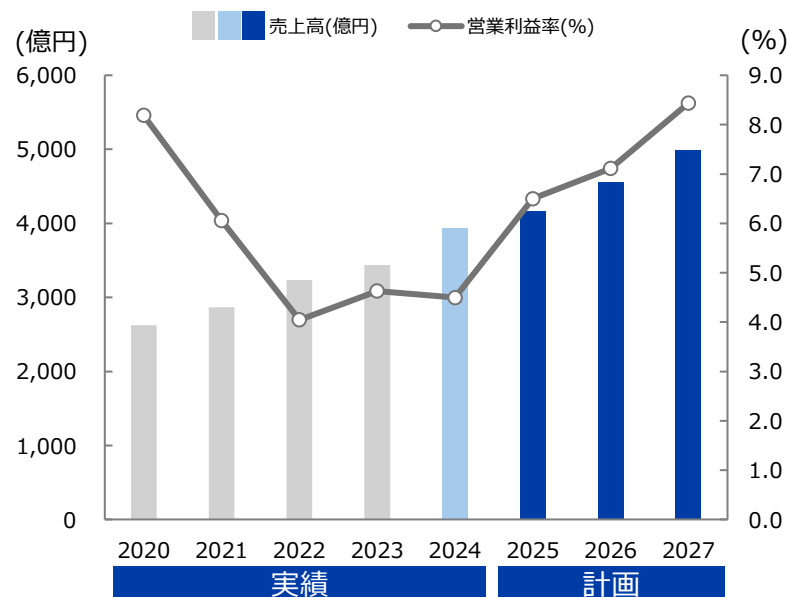
567億円

営業利益率 7.0%以上



新中期計画 事業別KPI

2027年度目標	医療	医薬品	ファーマパッケージング
売上高	4,990億円	2,180億円	640億円
営業利益	420億円	140億円	7億円
営業利益率	8.4%	6.4%	1.1%



ブランド戦略



NIPRO

Live Longer. Live Better.

すべてのいのちに、よろこびを。



品質・信頼により
選ばれるブランドへ



ONE NIPRO, ONE VOICE



- 世界へ有用な医療情報の発信
- グローバルプレゼンス向上

iMEP - 医療の質向上



- 教育を通じた医療への貢献

ESG



- 環境・社会・ガバナンスに配慮した持続可能な経営

*iMEP・・・医療研修施設



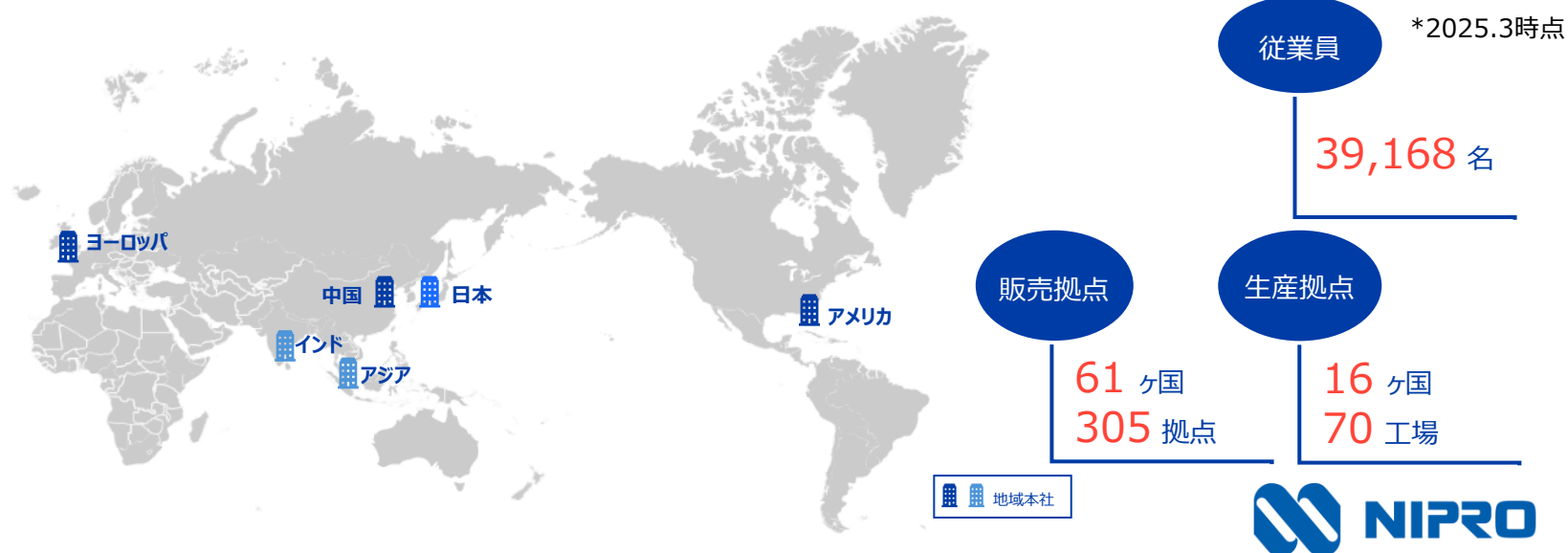
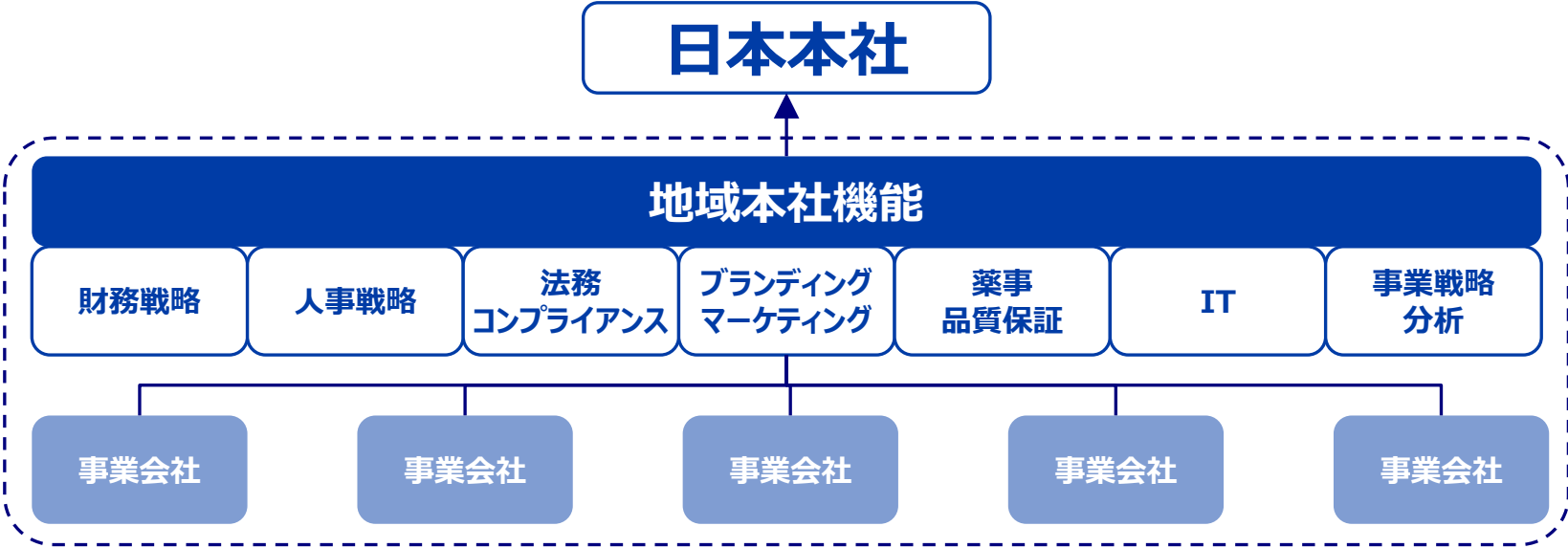
地域別戦略

地域本社機能強化



多様化するグローバル市場に対し、**地域別ニーズ**への迅速な適応と**地産地消**を推進

各地域における
**ガバナンス強化と薬事対応、
独立採算の実現**



私たちの目指す姿

和ごころ

をもった

真のグローバルヘルスケア企業

日本の伝統である「和」の精神、
相手を尊重し、調和を重んじる心を持ち、
グローバルな舞台で真に価値を提供できる企業となる

新中期経営計画 —財務内容—

2025年5月20日

専務取締役 管理統括 経営企画本部長
余語 岳仁

前中期経営計画の振り返り

- ・ 売上高成長率は中期経営計画期間の年平均で7.8%となり目標を達成した
- ・ 営業利益率は2022年度に3.3%で底をうち、2023年以降は改善傾向にあるが、2024年度4.1%となり目標は未達となった
- ・ インフレと円安による原価高、海外輸送の物流費高騰、子会社の地震災害に伴う損失計上なども影響し、ROEは低調に推移、2024年度は2.1%となり目標は未達となった
- ・ ダイアライザの新規ライン増設やその他の製造設備への投資額が中期経営計画期間を通して計画値を超過したことで有利子負債が大きく増加、得られたEBITDAは計画値よりも下振れたことで、2024年度はNet Debt/EBITDA倍率が5.7倍となり目標は未達となった

前中期経営計画のKPI目標と実績

	2024年度目標	2024年度実績	
売上高成長率	年平均 7.0% 以上	年平均 7.8%	医薬品においては不採算品目の受託終了、顧客の在庫調整に伴う受注減の影響を受けたことに加え、バスキュラーでは、主力製品の薬剤溶出バルーンにおいて他社参入の影響により販売が減少。一方、医療機器においては、海外でダイアライザ、透析装置の大型契約、政府入札獲得、GLP-1需要増に伴うインスリン針の販売が好調であったほか、ファーマパッケージングにおいて、ワクチン向けバイアルの販売が増加したことにより、売上高成長率は目標を達成
営業利益率	9.0%	4.1%	コロナ禍に伴うインフレと円安による原材料費やエネルギー費などの原価高、海外コンテナの調達コスト高騰、再生医療の営業利益伸び悩み、2021年と2022年の福島県沖を震源とする地震の影響により2020年度の6.1%がピークで計画値の9.0%を超えた年はなく、目標は未達
ROE	14.0%	2.1%	2020年度は2019年度が赤字決算により自己資本が減少したことにより、9.2%で外れ値となった。2021年度は7.8%と減少、2022年度はインフレによる販管費増の影響で営業利益が減益、赤字子会社の税効果により純利益が減益し、ROEは2.3%となった。2023年度以降、為替の影響に加え、資産売却を進め当期純利益を高める取組を行い、改善傾向となったものの2024年度は2.1%となり目標は未達
Net Debt/ EBITDA倍率	5.0 倍未満	5.7 倍	ダイアライザの新規製造ライン増設、透析センターの買収、医薬品の工場新設、欧米のガラス容器設備増設により設備投資額が計画を超過したことにより有利子負債が増加。過去に設備投資してきたものが形になり、営業利益として回収できたため、2022年度の7.7倍をピークに改善傾向となったものの、Net Debt/EBITDA倍率の目標は未達

中期経営計画の進捗 主要KPI（設備投資とEBITDA）

- 5年間の設備投資額が4,096億円と計画を896億円超過し、かつ、EBITDAは3,809億円と計画を608億円の未達となった
- ダイアライザの需要増加、医薬品やファーマパッケージング製品の販売拡大を目的として、設備投資額を増加させたが、インフレによる設備建設費の増加、原材料費・エネルギー費の高騰の影響により、計画した営業利益が創出できず、EBITDAが未達となった

単位：億円		20年度-24年度 計画	20年度-24年度 実績
医療	設備投資	1,680	1,935
	EBITDA	2,324	2,480
医薬	設備投資	920	1,315
	EBITDA	1,506	1,112
ファーマ パッケージング	設備投資	300	586
	EBITDA	359	368
再生医療	設備投資	300	258
	EBITDA	228	▲151
全体	設備投資	3,200	4,096
	EBITDA	4,417	3,809

(※)事業シーズは主に研究所の費用であることから各セグメントに配賦

■ 医療

ダイアライザ生産能力を5年間で1.5倍へ増強するなど、集中投資を行ったため設備投資が計画を超過。海外では円安効果のほか、販売拡大により売上・利益が増加したが、国内医療機器は利益が伸び悩んだ結果、設備投資増加分のEBITDAの創出未達

■ 医薬

自社、受託ともに売上拡大を目指し、増産体制及び品質管理体制強化の取組として新規製造ラインや分析センター設立といった設備投資を増やしたが、当初のEBITDA目標未達

■ ファーマパッケージング

コロナ特需で大きく営業利益を伸ばしたため、販売需要を獲得するために5年間設備投資を計画値から2倍に増やしたが、設備投資額増加分のEBITDAの創出未達

■ 再生医療

コロナ禍の2年間は重症患者を優先するためにステミラック注の投与が難しい状況が続き、当初予定の売上利益を創出できず、当初のEBITDA目標未達

新中期経営計画 主要KPI

- ・ 海外は市場シェアの拡大、国内は収益基盤の強化に注力することで、売上高成長と利益率改善の両立を図る
- ・ 利益の確保に加え、運転資本の改善、投資額の適正化を通じ、キャッシュフロー重視の経営を推進し財務健全化を加速する
- ・ 投資に係るリスクマネジメントを強化するとともに経営資源の選択と集中を実行する

新中期経営計画のKPI目標

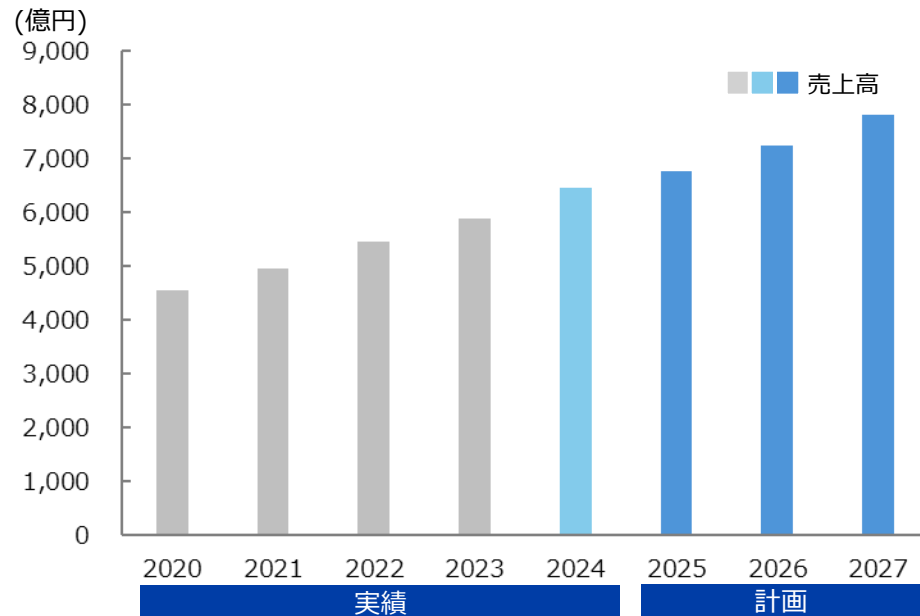
	2027年度目標	各KPIの設定根拠
売上高成長率	年平均 6.0 %以上	2030年1兆円を達成目標を掲げ、 成長市場での継続的な売上拡大
営業利益率	7.0 %以上	収益基盤強化による利益体質定着、 2030年9%を目標とする
Net Debt/EBITDA倍率	4.0 倍未満	規律ある成長投資の完遂、 2030年3.0倍未満を目標とする
ROE	10.0 %以上	売上拡大と収益性向上により2027年目標を達成、 2030年ROE14.0%を目標とする

新中期経営計画 主要KPIの詳細-①

成長性

売上高成長率 年平均**6.0%**以上

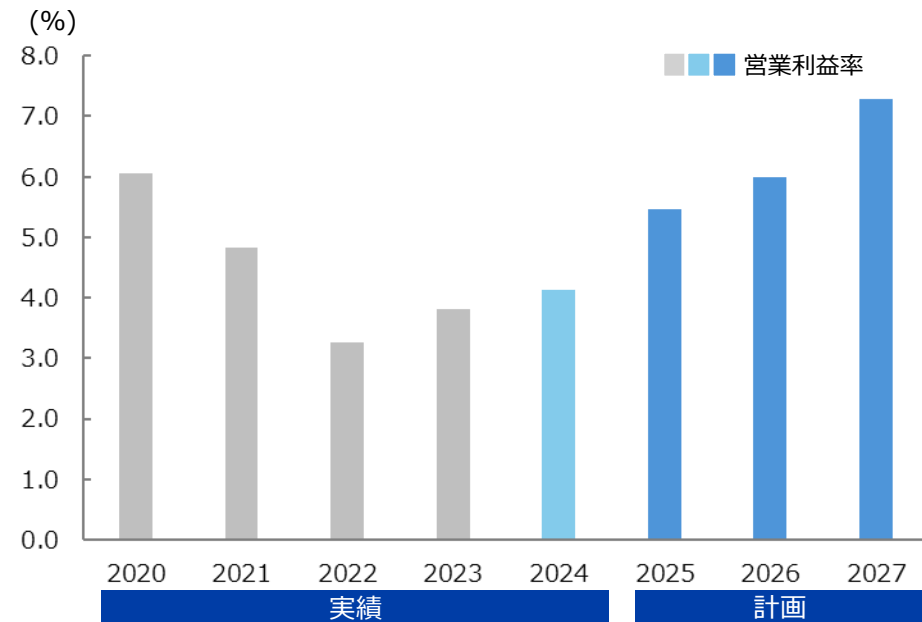
- 海外地域におけるダイアライザのシェア拡大、GLP-1向けのインスリン針の需要獲得、バイオシミラーの販売権獲得、CDMOにおいて長期収載品の新規契約獲得、滅菌済シリンジなどの高付加価値製品の販売を進め、売上高拡大に取り組む



収益性

営業利益率 **7.0%**

- 高利益製品/事業の推進、価格転嫁を進めることに加え、コスト削減を実施することで営業利益率改善に取り組む

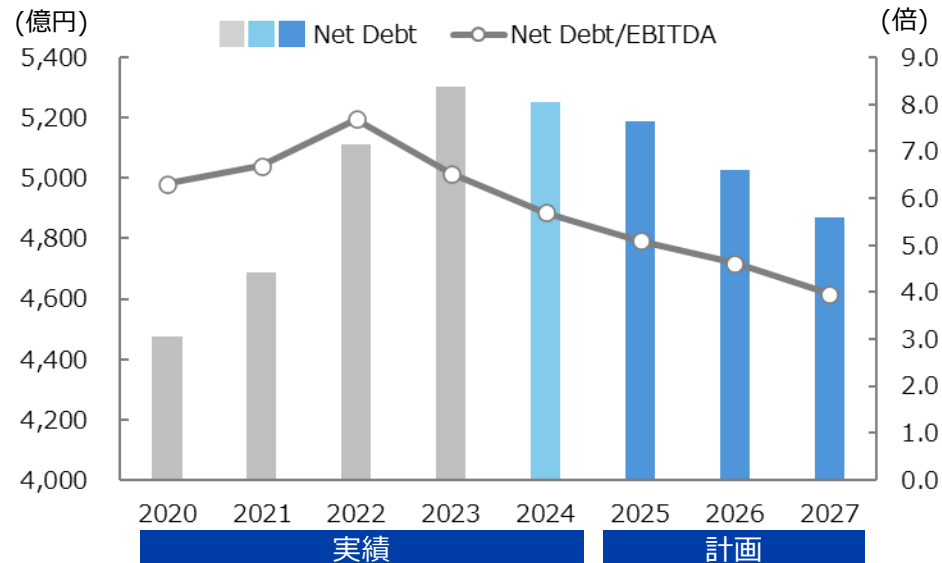


新中期経営計画 主要KPIの詳細-②

財務健全性

Net Debt(純有利子負債) **4,870**億円
Net Debt/EBITDA倍率 **4**倍未満

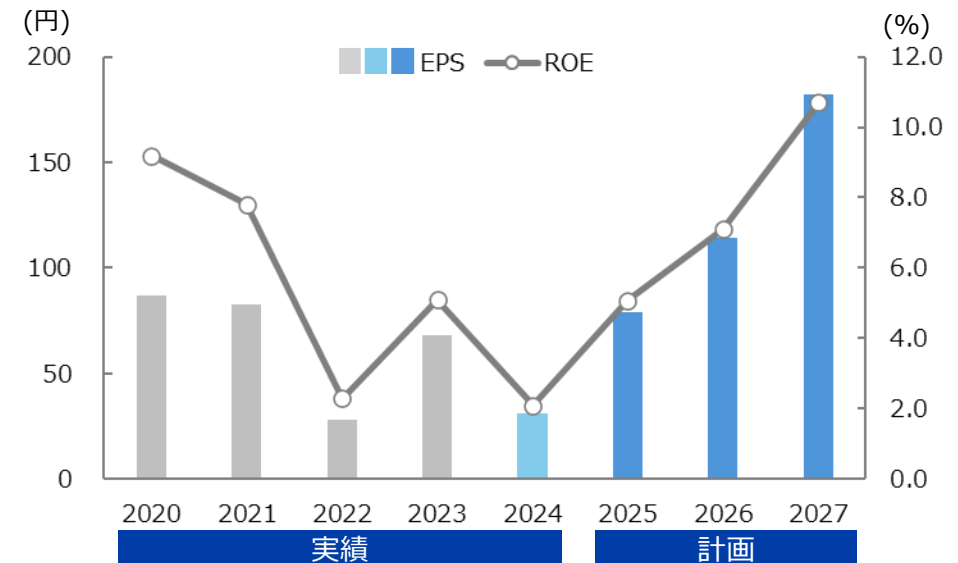
- 設備投資をコントロールし、投資を最適化することに加え、在庫削減に努めることで有利子負債を低減する。コスト増加分の価格転嫁、売掛金の回収を推進するなど、運転資金を減らして有利子負債を返済することでEBITDAを増加させ、Net Debt/EBITDA倍率の適正化に取り組む



資産効率

EPS **180**円以上
ROE **10.0**%以上

- 設備投資は投資効果を十分に検討した上で、収益性の高い事業に対する新規投資と既存設備の投資に限定し、研究開発は必要な研究に限定し研究開発費を削減することで、ROE向上に取り組む
- 売上高の拡大を図るとともにコスト削減を推進し、当期純利益を拡大することでEPS向上に取り組む



新中期経営計画 設備投資の方針

ガイドライン

設備投資額※ **2,000**億円
※設備投資額は資産計上ベース
(無形資産含む)

EBITDA **3,300**億円
※設備投資額は資産計上ベース

フリーキャッシュフロー **700**億円以上
※2025-2027年累計値

2025年度～2027年度設備投資計画

	設備投資額	EBITDA	内容
透析・ホスピタル	1,010 億円	2,020 億円	米国工場建設、ベトナム、インド、大館工場におけるダイアライザライン増設
バスキュラー	50 億円	120 億円	血管内画像診断装置(NIRS-IVUS)・バルーンカテーテル(Aperta NSE PTA)増産用設備、滅菌機増設
再生医療	10 億円	▲ 110 億円	大きな設備投資はありません
医薬品	730 億円	960 億円	近江工場新設、老朽ライン更新
ファーマパッケージング	200 億円	310 億円	品質向上と自動化に寄与する投資に限定して実施