

A large, abstract graphic made of many thin, parallel blue lines that flow and curve across the page, creating a sense of motion and depth. It forms a large, open loop that frames the central text.

**NIPRO**  
INTEGRATED REPORT  
**2026**

# 01 NIPROの理念・ブランド

経営理念 未来に向かって、世界の人々の健康を支え、医療ニーズに応える商品、技術及び事業の創造革新を行い、社会に貢献し、自己実現を図る。

目指す姿 「和ごころをもった真のグローバル総合医療メーカー」

行動指針

|        |                                                                                                     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ユーザー目線 | 患者さん目線、ユーザー目線に立って、「医療機器部門」「医薬品部門」「ファーマパッケージング部門」が三位一体となり、医療現場のニーズに革新的かつ安全対策世界一、不具合ゼロの商品、技術、事業で応えること |
| 三方良し   | 戦略推進にあたっては、「三方良し」の考え方にもとづき、会社、ユーザー、社会の3者の利潤追求を行うこと                                                  |
| 地産地消   | グローバル展開については、「地産地消」の考え方にもとづき、生産および販売網を築き、世界の人々に貢献すると同時に安定供給に寄与すること                                  |

ブランドメッセージ



すべての  
いのちに、  
よろこびを。

社 是

「意欲」

すべての活動に「意欲」をもって取り組むこと



# NIPROの歴史

時代の変化や社会のニーズに応え、高い品質と信頼性で医療・医薬の分野へ進出し、世界中の人々の健康を支える企業として成長を遂げてきました。

## 創業期

### 1947～1959年

1947年、電球再生事業から創業。  
1954年には日本硝子商事㈱を設立し、  
アンプル用ガラス管などの製造販売を開始。  
その後、スーパーマーケット事業へと領域を  
広げました。

## 医療機器事業を拡大

### 1970年代

医療分野へ本格的に軸足を移し、  
ダイアライザ(人工腎臓)の製造を開始。  
コイル型に続き、日本でいち早く  
中空糸型の製造に着手し、透析医療の  
発展を支えてきました。

## 注射剤キット製品を拡大

### 1990年代

ベルギー、中国、ブラジル、アメリカ、シンガポール  
などに事業拠点を設立し、グローバル展開を  
加速。1996年には東証一部に上場し、  
医療機器と医薬品の技術を融合した  
注射剤キット製品の開発にも注力しました。

## 事業領域の拡大と グローバル成長の加速

### 2010年代

再生医療、医療ソフトウェア、バスキュラーなどの  
分野に進出。海外での生産・販売ネットワークを  
拡充し、世界市場での成長を支える  
グローバルな事業基盤を確立しました。

## 医療分野への進出

### 1960年代

ガラス事業とスーパーマーケット事業の  
成功を礎に、資本参加や買収を通じて  
事業領域を拡大。新たに医療分野へ  
進出し、事業の多角化を進めました。

## 医療機器の海外展開と 医薬品への進出

### 1980年代

医療機器の品質と信頼性が海外でも評価され、  
世界各国へ事業を拡大。1988年にはタイに初の  
海外製造・販売拠点を開設し、医薬分野にも  
本格進出。現在につながる「医療機器」「医薬」  
「ガラス」の三本柱を確立しました。

## “医”分野に資源を集中

### 2000年代

「医」の分野に経営資源を集中し、設備投資や  
アライアンス、M&Aを積極的に推進。  
「医療機器」「医薬」「ガラス」の技術を融合し、  
製品力を高めながら世界市場での  
シェア拡大に取り組みました。

## グローバル総合 医療メーカーへの進化

### 2020年～現在

医療機器・医薬品・ファーマパッケージングの強みを結集。  
北大阪健康医療都市(健都)・大阪府摂津市へ本社を  
移転し、グローバル企業としての経営基盤強化を  
進めながら、世界の人々の健康を支えるグローバル  
総合医療メーカーを目指します。

# NIPROの現在

2026年3月31日時点

培った技術力と品質の信頼性でグローバルに展開し、様々な商品・サービスを提供するとともに社会的価値を創出しています。

売上高

**6,605億円**

営業利益

**376億円**

セグメント別売上高

ファーマパッケージング

**547億円**

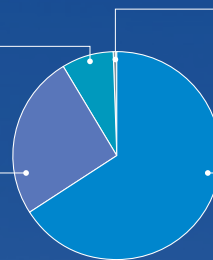
医薬関連

**1,673億円**

その他・調整

**21億円**

医療関連

**4,362億円**

※2027年3月期に実施した一部セグメント変更に合わせて開示としています。詳細はこちら。

ダイアライザ(人工腎臓)

国内シェア

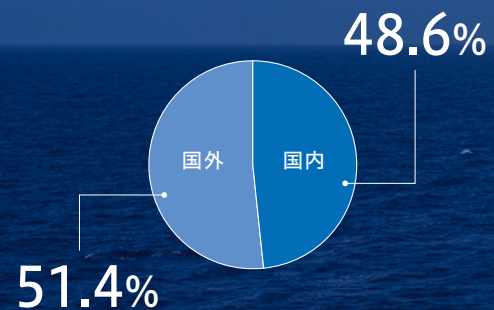
**第1位**

世界シェア

**第2位**

※当社調べ 2026年3月期売上ベース

国内外の売上高比率



国内外の従業員数

国内 **10,327名** ※1海外 **28,266名** ※2

※1 ニプロ単体+国内連結子会社従業員数

※2 海外連結子会社従業員数

グローバル展開

販売拠点

**57か国 277拠点**

生産拠点

**16か国 59拠点**

※親会社、連結子会社含む拠点数

# CONTENTS

## 01 NIPROのビジョンストーリー

- 1 NIPROの理念・ブランド
- 2 NIPROの歴史
- 3 NIPROの現在
- 4 目次／編集方針

## 02 NIPROの価値創造

- 5 トップメッセージ
- 10 NIPROの価値創造モデル
- 11 マテリアリティ
- 12 マテリアリティ一覧

## 03 NIPROの成長戦略

- 14 CFOメッセージ
- 16 中期経営計画の進捗
- 19 事業概況
- 20 医療関連セグメント
- 23 医薬関連セグメント
- 24 ファーマパッケージングセグメント
- 25 事業 TOPICS
- 28 研究開発
- 31 知財投資

## 04 NIPROの成長基盤

- 33 NIPROのサステナビリティ
- 34 環境
- 37 社会
- 43 **特集1** 従業員 座談会
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 53 取締役会長メッセージ
- 54 **特集2** 社外取締役 座談会
- 59 役員一覧

## データ

- 62 報告セグメント変更の影響
- 63 10か年財務サマリー
- 64 非財務サマリー
- 65 会社情報

### 編集方針

ニプログループは、投資家・株主を中心としたステークホルダーの皆さまに、事業活動および持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくため、「NIPRO INTEGRATED REPORT 2026」を製作しました。

本報告書では、中長期的な企業価値向上を目指した取り組みや考え方を紹介し、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを活性化させることで、透明性の高い情報開示、報告内容のさらなる充実を図ることを目的としています。

### 報告対象範囲

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日※主要な在外子会社は2025年1月1日～2025年12月31日（一部、対象期間以前・以後の活動内容を含みます）

対象組織：ニプログループ（単体および連結子会社）

一部、持分法適用会社に関する記載も含まれています。

### 参考にしたガイドラインなど

- IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」
- Global Reporting Initiative (GRI)「GRI スタンダード」

発行 2026年10月

### 将来の見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点（2026年10月現在）で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、リスクや不確実性その他要因が含まれています。また、経済状況・市場動向・為替レートなどの外部環境の影響があります。従って、実際の業績は、様々な要因の変化により異なる可能性がありますことをご承知おください。また、本資料に含まれる製品（開発中のものを含む）に関する情報は、一般の皆さまへの顧客誘引や医学的・医療的な助言、ならびに医薬品・医療機器等の販売促進を目的とするものではありません。

### 表紙に込めた想い

「NIPRO」の社名は、日本（NIPPON）と製品（PRODUCT）を組み合わせたものであり、世界に通用する日本発の製品・技術を通じて社会に貢献したいという創業者の想いに由来しています。この想いを受け継ぎ、ニプロは医療機器、医薬品、ファーマパッケージングを通じて社会課題の解決に取り組み、社会価値と経済価値の両立を目指してきました。本表紙では、社名の頭文字である「N」をモチーフにした無限大マーク（∞）をデザインの中核に据えています。この無限大マークは、社会への価値提供が次の成長につながり、その成長がさらなる価値創造を生み出す好循環を表現するとともに、ニプロが目指す中長期的な価値創造と持続的な成長への意思を象徴しています。



## 02 トップメッセージ



「和ごころ」を軸とした価値により  
世界で最も選ばれる  
真のグローバル総合医療メーカーへ

代表取締役 社長執行役員

山崎 剛司

## トップメッセージ

### 全員が事業を担う組織へ オーナーシップの徹底と構造改革

2025年6月の社長就任以来、様々な経営課題に対し、全社を挙げてスピード感を持って取り組んできました。当期は、年度方針として「Make it Happen! 実現に向けて、実行」を掲げています。2025年は飛躍に向けた準備期間であったのに対して、2026年は実行の年です。さらに2027年は、25年、26年に築いた環境の中でフルスイングの年と位置付けています。経営トップとして私の考えを全社に分かりやすく説明し、全員に腹落ちしてもらうことを重視しつつ、中期経営計画の実行に邁進いたします。

私は、事業部長として事業を所管してきた中で、持続的な成長に向けてニプロが何をすべきかを考えてきました。私が特に重視してきたのは、それぞれの事業部、そして管理部門も含めて、従業員全員が事業に対するオーナーシップ(自ら事業を担う意識)を更に高めることです。これまでオーナーシップがなかったわけではないものの、例えば生産と販売が分かれていると、生産側と販売側それぞれに主張がありました。しかし、ユーザーから見ればどちらが正しいかという話ではありません。製品を効率のよい生産方法で作り、それを価値ある商品として販売する。その一連の流れを一つの事業として捉える必要があります。そのために取り組んでいるのが、事業の川上から川下までを一気通貫で担う形への組織の再編です。よりシンプルで分かりやすく、一つの事業として全員で結果を出していく体制に向けて前進しています。

また、2025年3月期には海外売上比率が5割を超えており、今後も海外事業を成長分野と捉え、さらなる拡大を進めていきます。具体的には、透析領域では先進国での高度治療市場の拡大、新興国での経済発展と透析患者の増加に対応して、主力の「ダイアライザ(人工腎臓)」をはじめとする高付加価値製品に注力します。また、バスキュラー領域では世界的な需要拡大に対して、血管内イメージングデバイスやスコアリングバルーンの普及に努めます。さらに、医薬品領域ではニプロファーマ近江工場の本稼働を通じて、

グローバル化を促進していく考えです。こうした取り組みを通じて、グローバル市場での成長を加速します。

### 日本品質を世界へ展開する 「和ごころ」を軸とした価値創造

2025年6月に経営陣が刷新されてからは、当社がこれまで大切にしてきた価値観を改めて共有する期間でもありました。社是である「意欲」、そしてニプロが継承する価値観「三方良し」の考え方を元に、ユーザー(患者さん・医療現場)、社会が幸福になることを目指す。そして、その評価が利益として会社に返ってくる。この基本的な考え方を全社で再認識する機会をことあるごとに設けました。

加えて、当社が大切にしているのは「ユーザー目線」です。社会課題がどこにあるのかをしっかりと捉え、それを解決する製品をつくり、製品を正しく理解して使っていただくための説明責任を果たし、安定供給を揺るぎないものとする。この一連の取り組みこそが重要だと考えます。

ここに「地産地消」の考えも加わり、各地域のニーズに合った製品やサービスを各地域で作リ、各地域のネットワークを使って適切に患者さんや医療現場に届けることを、ニプロは大切にしています。

社是である「意欲」、そしてニプロが大切にする「三方良し」や「ユーザー目線」、「地産地消」の価値観を持って私たちが目指す姿は「和ごころをもった真のグローバル総合医療メーカー」です。医療現場で本当に必要とされているものを捉え、それを「和ごころ」をもって形にしています。また、世界的に見て、日本の市場は品質や性能への要求水準が高く、そこで鍛えられた製品は海外市場から高い評価をいただいています。その製品群をグローバルに展開していくことが当社の強みです。「和ごころ」とはすなわち、日本プロダクトに根ざした価値観であり、調和や協調という考え方です。

「ニプロ」の語源は「ニッポンプロダクト」であり、「日本の製品を世界に通用させたい」という思いが元来ありました。現在、生産拠点の海外展開は16か国に上り、63工場※を数えるまで増えました。もっとも、大事な点は事業

規模の拡大のみを追求することではありません。世界各国の従業員一人ひとりが、社会における当社の価値やニプロで働く意味について、主体的に考え、判断できる組織であることが何より重要だと考えます。

私がこうした考え方を培ってきた背景には、30年以上にわたり海外市場を開拓してきた経験があります。当初は世界各地でまったく縁のないところから、海外での拠点づくりや仲間づくりを一から進めてきました。その基盤を活かしながら、各地域で自ら考え、販売し、生産していく体制を強化していくことでグローバルでの展開を広げてきました。

当社は「ダイアライザ」において世界シェアナンバーワンを目指していますが、ただシェア拡大を追求しているのではなく、ユーザーから最も評価いただける存在となることが目標です。製品そのものの価値を認めていただき、安定供給を続けることで結果として選ばれる存在になる。この考え方で世界と向き合っていきます。

現在、海外展開で重視していることは、製品単体の価値にとどまらず、製品と治療の全てに関わることで、どれだけ治療効果として価値を出せるかという点です。例えば、中国市場は競争が激しく、ライバルメーカーは当社の主力製品である「ダイアライザ」の競合品を大量に安く作っています。製品単価だけ見れば、当社は高く設定しています。その理由は、当社はただ作って売るだけではなく、作るための技術に投資しているからです。加えて、その先の価値を高めるための取り組みも行っています。世界各地に支店を設け、人を配置し、物流についても現地で対応することで、現地ですぐに対応できる体制を構築しています。さらに、「iMEP」という医療従事者向けのトレーニング施設を通じて、製品の価値を理解していただく取り組みを進めています。

その結果として、製品単価は高く見えても、治療効果が高い・治療期間が短い製品であれば治療のトータルコストは下がり、患者さんのQOL(クオリティ・オブ・ライフ)は上がります。患者さんが1年長生きできれば、ご本人やご家族にとってはもちろん、医療機関にとっても大きな価値です。性能の高い製品を使うことで薬剤の使用量も減りますし、入院日数も減ります。結果として医療全体の効率が上がります。中国では、地方政府が医療費の枠を決める中で財

## トップメッセージ

政的な制約が強まっています。そうした中でも、トータルでコストが下がるのであれば、当社の製品は価値があると考えます。このように、当社の「ダイアライザ」は製品単価だけを見れば高いかもしれませんが、トータルで見ればコストを下げ、患者さんやそのご家族、医療機関にもメリットが大きい。こうした評価をいただくこともまた、当社が追求する「和ごころ」だと思っているのです。

### 実行を支えるガバナンス 法令遵守と組織力の強化

今後、海外事業の拡大に際しては、組織ガバナンスの強化と併せて取り組みます。当期シンガポールにアジア・パシフィック地区を統括する地域本社を設立しました。既にある、北米・中南米地区、ヨーロッパ・中東・アフリカ地区、



インド、中国の地域本社と併せて、地域ごとのニーズへの迅速な適応をはじめ、各地域におけるガバナンスの強化、採算管理の徹底を図ります。こうした体制の下、グローバルで「ONE NIPRO」として世界中の医療の課題に対処する総合医療メーカーを目指します。

一方で、日本本社の組織強化にも取り組んでいます。例えば従来、海外展開は国際事業部が中心となって担ってきたのに対して、本社の管理部門は海外の事業をサポートするという考え方が強かった点是否めません。いわゆるバックオフィスという位置付けです。しかし、今後は事業部と管理部門が事業と一緒に牽引するべきだと考えます。管理部門はバックオフィスではなく、「フロントオフィス」として事業部と密接に連携しながら課題抽出・解決にもプロアクティブに取り組んでいく。そうした意識改革を進めているところです。全世界で約4万人の従業員のうち日本国内には約1万人がいますが、本社を含めて、全員がグローバル企業の一員であるという意識を持たねばなりません。そのためのスキルを持った新しい人財を積極的に採用していきます。そのうえで、本社の各部門と海外の地域本社が連携し、品質・薬事であれば「グローバルQMS」の整備、マーケティングであれば社内外への価値発信など、全社の統一した基盤をつくっていきます。

こうした取り組みの中で大事なのは仕事に対する理解と納得感、すなわち「腹落ち」です。まずはリーダーが腹落ちしなければ、その部下も腹落ちできません。「言われたからやる」では応用が利きません。自分の意思として理解することが重要です。これは国内も海外も同じです。

前述の通り、私は長年にわたり海外にてゼロから拠点を立ちあげてきました。現地にニプロの人財がいらない中で、自分の考え方や会社の方向性を伝え、それに共感してもらわなければ人は集まりませんでした。その積み重ねの中で、長く一緒にやってきたメンバーもいます。また、買収した企業についても、それぞれ長い歴史や文化があります。何世代にもわたって働いている人もいます。そうした中で、ニプロの一員である以上、考え方や価値観を共有し、全員が同じ方向を目指す必要があります。私はこれまで、そうした全員が一体となって動ける組織づくりに取り組んできました。自分ができることは自分でやり、できないことはできる人にお願いし、課題はみんなでやり遂げる。私の信

条は「みんなで力を合わせてなんとかする」です。

一方で、これからの経営においては、単に突破力だけではなく、「正しく」進めていくことも重要です。ガバナンス、組織としての統治機能を更に強化し、会社としての方向性を正しく保ちながら、スピード感を持って進めていきたいと考えます。

特に、資本コストや株価を意識した経営の観点からは、ガバナンス体制を強化して、株主さまや投資家さまをはじめとするステークホルダーの皆さまへの説明責任と透明性を一層高めていくことが不可欠です。その中核として、「取締役会再編」による規模・構成の適正化と事業執行を監督する機能としての実効性向上、「経営会議新設」による執行機能の強化、「指名報酬委員会発足」による公平性・客観性・透明性の確保を進めています。経営の「監督」と「執行」の分離を明確にしながら、意思決定の質の向上と迅速化を図ります。

こうした取り組みは、不正防止にとどまるものではなく、経営の規律を確立し、企業価値向上を実現するための基盤となるものです。株主の皆さまからお預かりした資本を有効に活用し、その価値を最大化していくという観点に立ち、ガバナンスの効いた実効性のある仕組みとして機能させていきます。

海外展開の促進においても、コーポレート・ガバナンスをこれまで以上に重視します。当社は不正を許さないということを、社長として社内に明確に発信しています。中期経営計画の2年目にあたる2026年は、冒頭で述べた通り、計画を着実に実行していく年です。これを確実に実現していくためには、法令遵守の徹底は極めて重要だと国内外を問わず全ての拠点に伝えています。

社長に就任してから、私は世界各地の工場や拠点を訪れ、ガバナンスの重要性について、自らの言葉で従業員に直接伝えてきました。同じ内容を繰り返し共有することで、伝える側と受ける側の双方に理解が蓄積され、考え方が「共通言語」になってくると考えています。それは自分自身に対しても責任を言い聞かせることであり、結果として当事者意識の醸成につながります。こうした取り組みを積み重ねることで、ガバナンスを強化し、企業価値向上につなげていきます。

## トップメッセージ

### 価値を高める利益重視経営 構造改革による収益基盤の強化

企業価値向上に向けた利益重視経営について考えをお伝えします。利益重視とは、当社が提供する商品の付加価値を高めることであり、つまり当社でなければできない製品、社会に役立つ製品に注力し、そこに投資を集中していくことです。ユーザーに価値を感じていただければ、その価値に見合った対価をいただくことができます。すなわち、価値を実感いただけているかどうかのバロメーターが、利益ひいてはキャッシュ・フローであると考えています。当社よりも優れた会社があるのであれば、そちらに任せた方がいい。ただ一方で、当社は多くの事業を持っており、様々な角度から市場を見ることができます。その中から成長戦略が生まれてきます。

医療の現場においては、様々な課題から発想が生まれます。人手不足や安全性の確保といった課題に対して、より使いやすく、安全に使える製品はないかと考え、例えば薬剤を簡単に混合できる製品などの開発につながっています。こうした取り組みは、医療機器、医薬、ファーマパッケージングといった事業の組み合わせによって実現できるものであり、当社の強みでもあります。この強みを更に発揮していきます。

一方で、これまでの成長の過程で、顧客ニーズに応じて製品を拡充してきた結果、品種数が大幅に増加した製品があります。例えば透析用の血液回路は約1,300品種にまで増えた経緯がありました。こうした状態では自動化が難しく、人手に依存した生産体制になります。人件費が上昇しているなか、従来のように人を投入し続けることはできません。

この課題に対して、透析用の血液回路は3年以内に品種数を約90まで統合する取り組みを進めています。実際、統合は想定以上のスピードで進んでいます。品種を統合することで自動化が可能になり、コスト構造を抜本的に変革することにつながります。

同様に、包材についても見直しを進めています。これまでは国ごとに異なる仕様に対応していたため多くの種類が存在し、必要以上にコストをかけている部分もありました。今後は共通化を進め、箱のサイズや仕様を統一し

ていきます。これにより、滅菌工程やコンテナ輸送の効率が高まるとともに、CO<sub>2</sub>削減や資源の有効活用にもつながり、コスト削減と環境対応の両立が可能になります。このような取り組みを「エコシステムプロジェクト」として進めているところです。

これらの取り組みにより、収益性の改善と資本効率の向上を図っていきます。当社は2028年3月期ROE10%を一つの目標として掲げ、その実現に向けて、ROICを活用した事業管理の導入にも本格的に取り組んでいます。安定供給といった社会的責任を果たしながらも、成長性・収益性・資本効率の観点から事業を見極め、必要に応じて選択と集中も進めていきます。

### 自ら価値を創出する企業へ 次世代領域への挑戦

過去において、当社は後発として市場に参入し、先行メーカーの製品を参考にしながら成長してきました。製品ラインナップを拡大し、生産設備・販売体制を整え、現在では透析領域において世界でもトップクラスのシェアを有し、技術革新を牽引する存在となっています。

これから先、当社は新しい治療価値を生み出していく責任を担っています。既存の枠にとらわれることなく、新しい治療方法や価値を創出していく必要があります。その基盤となるのが日本です。日本には医療機関や行政とのネットワークがあり、新しい取り組みを生み出しやすい環境があります。ここで生まれたものをグローバルに展開していく考えです。今後は、開発の段階から海外での要件も取り入れ、国内と海外を同時に見据えた製品開発を進めていきます。こうした取り組みは、透析領域だけにとどまらず、次世代の医療領域にも広がっていきます。

なかでも、脊髄損傷の治療薬である再生医療製品の「ステミラック®注」は代表的な取り組みです。再生医療領域においては、過去には他社事例として多くの開発の試みがありながらも、うまくいかなかったケースがあったことも承知しています。その中で、当社は札幌医科大学と共同開発を進め、臨床試験を重ねてきました。これは今までになかった新しい治療法、いわ

ゆる「医療のニューノーマル創造」につながるものです。患者さんが社会復帰できるようになれば、本人だけでなく家族や社会にとっても価値があります。経済的にも大きな意味を持ちます。

こうした取り組みを実現するためには、短期的な成果だけでなく、中長期的な視点での投資が不可欠です。資本市場に向き合いつつ、中長期的な成長を志向し、将来に向けた投資を行っていきます。

一時的な株価や配当の向上にとどまらず、将来の成長戦略を描き続けることが重要であると考えています。成長投資を行わなければ、日本の産業そのものが弱くなっていきます。わが国には、新興国との競争の中で技術基盤そのものが失われてしまった産業もあります。そうならないためにも、当社は将来を見据えた成長投資を継続していきます。

もっとも、価値創出は大規模な投資だけで実現するものではありません。各地域で求められるニーズに応じてアイデアを出し、その中から将来につながる事業を生み出していくことが重要です。加えて、グローバルで事業を展開する企業として、安定供給の確保は最も重要な社会的責任の一つです。地政学リスクや原材料の供給不安が高まる中においても、世界の医療現場に製品を途切れることなく届け続ける体制を構築していきます。例えば、人工透析に必要な部材の供給が滞ることは、患者さんの生命に直結する重大な問題となります。当社はこうした事態を決して起こさないという強い責任認識の元、調達網の多元化や在庫戦略の高度化などを通じ、供給の安定性を一層高めていきます。

### 社会価値と経済価値の両立 持続的成長を支える事業ポートフォリオ

ニプロの長期的な使命について申しますと、「医療のニューノーマル」を創造し、社会に存在する医療課題に対するソリューションを提供することが重要な役割です。しかしながら、事業はそれだけではありません。新しい製品でなくても、医療にとって普遍的に必要で、安定的に供給し続けなければならない必要不可欠な製品があります。当社の事業ポートフォリオをピラミッ

## トップメッセージ

ドに例えると、基盤として下支えする部分がホスピタルケア商品や基礎的な医薬品です。注射器や針といった製品は医療にとって不可欠である一方で、事業ポートフォリオの最適化を図るうえでは、収益性も重要な判断軸となります。ただし、個別事業の継続・見直しにあたっては、収益性の観点から機械的に撤退等を判断するのではなく、まずは収益性向上に向けた各種施策に取り組み、そのうえで、医療インフラとしての社会的役割や供給責任も踏まえ、総合的に判断していきます。

私の思いとしては、例えば注射針一本でも「ニプロの針は違う」というプライドを持って作っていきたいと考えています。インスリン用のペンニードルなど、当社の製品は世界中で使われています。普遍的な製品こそ世界一の品質を目指します。

そのうえにあるのが、収益を生む中核事業です。透析分野は世界で更に成長の余地がありますので、成長に向けた投資を継続していきます。

そしてピラミッドの最上位にあるのが、「医療のニューノーマル」、すなわち「再生医療」や「脳血管内OCTイメージングシステム」などの新しい領域です。前者の再生医療については、前述の通り、今までリハビリ以外の治療法がなかった脊髄損傷に対する治療薬を製造しています。また、後者については、脳血管の中に極めて細いカメラを入れて診断する技術によって患部がよりよく見え、より適切な治療を提案できる、これまでにない医療の形を実現しようと

しています。こうした事業は簡単に実現できるものではありませんが、日々の活動の中でパートナーと出会い、アイデアを積み重ねることで生まれてきます。

今後、「医療のニューノーマル創造」を通じて、単に新しい製品や技術を生み出すだけではなく、医療や社会の発展に貢献していきたいと考えています。次世代医療によって、患者さんの社会復帰を実現し、患者さんやご家族の負担軽減だけでなく、医療費全体の効率化にもつなげていきたい。そして、日本の高度な医療現場から生まれた新しい医療価値を世界へ展開し、世界の社会課題解決と企業の持続的成長を両立させることを目指していきます。さらに、これらの取り組みは、将来的に当社の持続的成長を牽引する事業へと発展させていくことを志向しています。現在は新しい領域として位置付けられるこれらの分野についても、継続的な投資と事業化の積み重ねを通じ、中長期的には当社の事業ポートフォリオの中核を担う存在へと育てていきます。

当社の事業は、最終的には社会全体が負担する医療費によって支えられています。これは日本だけでなく、世界でも同じです。自分たちの製品が本当に価値のあるものでなければ、医療費を支払う価値はないと考えるべきです。そういう視点で、社会に役立つ製品を生み出し、それを安定的に供給する。その結果として資本市場から評価され、対価としていただいた利益を更に次の投資につなげていく。この循環を回していくことが、企業としての正しいあり方だと考えます。

「和ごころ」が表すように日本発の価値にこだわりますが、企業としてはグローバルであるべきです。各地域にはそれぞれの特性や文化があり、人財も多様です。今後は、様々な国籍の人財が活躍できる環境をつくりたいと考えます。得意な人が得意な場所で働けるようにし、人財の交流を進めていきます。そのためには人事制度の見直しが欠かせません。

実際に、バスキュラー事業ではバスキュラー分野の最大市場であるアメリカ出身の人財が責任者を担っています。今後、市場規模や特性を踏まえた人財配置を行い、日本と海外をつなぐ体制を構築していきます。マーケティングについても、ヨーロッパの人財が中心となってグローバルにマーケティング活動を推進しています。このように、国内外を問わず適材適所で人財を配置し、ニプログループ全体の力を高めていきます。そして、世界各地における医療の課題に応えていくことで、企業としての持続的な成長を成し遂げステークホルダーの皆さまの期待にしっかりと応える結果を出していきます。



# NIPROの価値創造モデル

## 環境変化/ 社会課題

- 医療アクセス格差と海外市場の拡大
- 医療従事者不足
- 医療の安定供給と安全保障
- 未充足な医療ニーズ
- 高度化・多様化する医療ニーズ

## 目指すべき姿

和ごころをもった真のグローバル総合医療メーカー

インプット

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

### 研究開発資本

- 医療現場ニーズ起点の開発思想
- 研究開発費：268億円

### 人的資本

- 医療専門人財、グローバル人財
- 従業員数：38,593名

### 財務資本

- 安定供給と成長投資を支える財務基盤
- 信用格付：A- (JCR)、BBB+ (R&I)
- 資産合計：12,132億円

### 社会・関係資本

- 医療従事者・医療機関・製薬会社との長期的な信頼関係
- 取引先とのパートナーシップ

### 製造資本

- グローバルでの生産・供給基盤
- 生産拠点数：16か国、59拠点
- 設備投資額：640億円

### 自然資本

- 安定供給を支える水・エネルギー・原材料
- 温室効果ガス (GHG) 排出量：601,581t-CO<sub>2</sub>
- ※Scope1+Scope2 (マーケット基準)

※上記数値情報は2026年3月期、連結ベース

## Nippon PROduct

日本市場で育まれた「高機能・高品質製品」を全世界に展開  
医療インフラとして安定供給責任に応え、信頼価値を形成

### 価値創造

医療現場のニーズを捉え、  
日本市場で培った  
技術・品質の知見を基に  
製品を創出

### グローバルネットワーク

グローバルネットワークを活用し  
製品を世界各国に展開

### 技術営業

製品・治療価値への理解促進、医療関係者との  
共創により治療成果の一層の向上に貢献

### 地域最適供給

地産地消により  
製品・サービスを継続供給

マテリアリティ

環境

ソーシャル

ガバナンス

社是：意欲

すべての活動に「意欲」を持って取り組む

### 提供する製品・サービス

医療アクセス格差・海外市場拡大/  
医療従事者不足/  
高度化・多様化する医療ニーズ

高性能ダイアライザ

医療研修施設

キット製剤

安全機構付き医療製品

### 未充足な治療ニーズ

次世代バスキュラー製品

再生医療等製品

### 医療の安定供給と安全保障

医療インフラを支える医療機器

エッセンシャルドラッグ

### 持続可能な成長を支える取り組み

- 環境負荷低減
- 人的資本強化 (専門人財・グローバル人財育成)
- 品質・安全の向上
- コンプライアンス・ガバナンス強化
- 資本効率向上と成長投資

### ニプログループの価値提供

世界の医療を支えるインフラとして  
人々の健康で豊かな暮らしに貢献

### ユーザーへの価値提供

- 高機能・高品質な製品等の提供
- 治療の安全性・利便性向上
- 治療選択肢の拡大、患者さんのQOL向上

### 社会への価値提供

- 医療アクセス向上
- 医療インフラの強靱化
- 医療従事者不足改善に対する貢献

### 会社への価値提供

- 持続的成長の実現
- 新たな成長領域の創出
- 従業員の働きやすさ/満足度向上

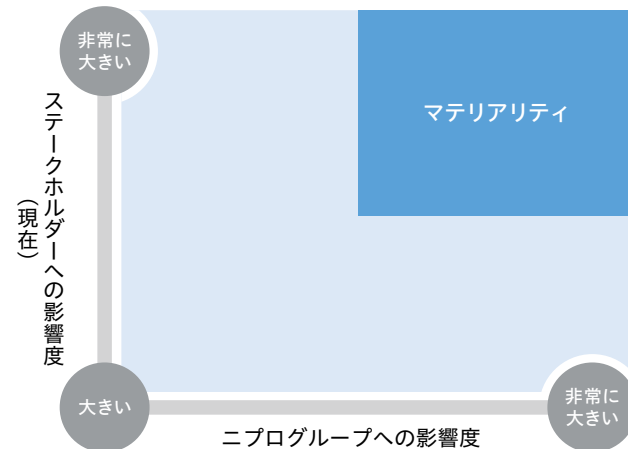
## マテリアリティ

ニプログループでは、中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)の策定に合わせて新たなマテリアリティ(重要事項)を特定しました。これらは、当社グループが事業を通じて環境・社会・ガバナンスに貢献すべき優先課題です。重要度の高い気候変動対応(温室効果ガス排出量の削減)をはじめ、ガバナンス、コンプライアンスのさらなる強化や人的資本経営の促進、人権デュー・ディリジェンスにも取り組んでいきます。

### マテリアリティの特定プロセス

**STEP 1** 社内外のステークホルダーヘインタビューを行い、ニプログループ固有のリスク・機会・影響を洗い出し

**STEP 2** 把握したリスク・機会・影響の中で、ニプログループにとっての重要性を点数付け



**STEP 3** 点数の高いものをニプログループのマテリアリティとして特定

### 特定されたマテリアリティ

| 方針・マテリアリティ |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境         | <p><b>方針</b></p> <p>2045年 Scope1・2の温室効果ガス排出量(以下、GHG 排出量) ネットゼロ、生物多様性の保全、廃棄物削減およびリサイクルの促進</p> <p><b>マテリアリティ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動</li> <li>● 生物多様性と生態系</li> <li>● 循環型経済</li> </ul>         |
| ソーシャル      | <p><b>方針</b></p> <p>人的資本経営を重視するとともに、人権課題に最優先で取り組む</p> <p><b>マテリアリティ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本経営</li> <li>● サプライチェーン上の労働者の人権</li> <li>● データプライバシーとサイバーセキュリティ</li> <li>● 患者の安全と製品の品質</li> </ul> |
| ガバナンス      | <p><b>方針</b></p> <p>経営基盤を強化し、健全な事業運営を行う</p> <p><b>マテリアリティ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 行動規範の浸透と定着</li> <li>● 持続可能なサプライチェーンの構築</li> <li>● 汚職・贈収賄の防止</li> </ul>                                         |

※ 今後、統合報告書やホームページの拡充を通して ESG 取り組みに関する適切な情報開示も進める

NIPROの価値創造

トップメッセージ

NIPROの価値創造モデル

マテリアリティ

マテリアリティー覧

マテリアリティー一覧

|       | マテリアリティ              | マテリアリティに対する認識                                                                                                                                                                                                       | 目指す姿                                                                                                                                                                                      | 施策                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境    | 気候変動                 | パリ協定等の国際的な枠組みが示すとおり、気候変動は生態系や社会に広範な影響を及ぼし、医療需要の増加など、様々な課題をもたらしています。一方で、脱炭素化の進展や技術革新などは、当社事業にリスクと機会の両面をもたらすため、その影響を的確に把握し、事業戦略へ反映することが重要であると認識しています。                                                                 | ニプログループは、2045年までにScope1・2のGHG排出量ネットゼロ達成を目指し、2030年までに37.8%削減(2021年比)を中間目標としています。Scope3については内容の把握や算出に注力しつつ、今後は具体的な削減に向けた取り組みを段階的に推進します。                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>●国内外における再生可能エネルギー証書の購入</li><li>●製造拠点における再生可能エネルギー由来電力への切替え</li><li>●エネルギーの自家生成</li><li>●Scope3排出量の算定・把握および削減の推進</li></ul>                                                    |
|       | 生物多様性と生態系            | 生物多様性や生態系を含む自然環境は、当社事業を支える不可欠な要素である一方で、事業活動がこれらの自然環境に一定の影響を与えています。バリューチェーン全体における自然資本への依存の把握が、TNFD等の国際的枠組みにおいて重要課題とされていることを踏まえ、ニプログループは環境負荷低減と自然環境保全の取り組みを企業の重要な責務として位置付けています。                                       | 製造拠点の一部は生物多様性重点地域や保護地域に近接しているため、その地域特性に則した環境配慮が求められています。これを踏まえ、生態系への影響を最小限に抑えつつ自然資本を活用し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>●生物多様性重点地域内の製造拠点の把握</li><li>●生物多様性・生態系に及ぼす影響とその防止策の情報収集</li><li>●環境保護関連規則の遵守</li></ul>                                                                                       |
|       | 循環型経済                | ニプログループの製品は、石油をはじめとする多様な資源から生産されており、これら限りある資源を有効活用した持続可能な循環型経済の実現が求められています。品質確保を前提にリサイクルの課題も踏まえ、包装材の見直しや原材料削減など、実現可能な取り組みを段階的に推進していく必要があると考えます。                                                                     | 製造から廃棄に至る過程において、環境負荷の低減を図るとともに、資源循環の高度化を推進することで、持続可能な循環型経済の実現を目指します。その実現に向け、廃棄物削減やリサイクル率向上、製品および包装における環境負荷の低い素材への切替えについても検討を進めてまいります。                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>●包装材へのリサイクル材適用</li><li>●廃棄物の削減</li></ul>                                                                                                                                     |
| ソーシャル | 人的資本経営               | 社会・事業環境の大きな変化に対応し、持続的な成長を実現するには人的資本の価値最大化が不可欠です。また、安全で安心して働ける職場環境は、従業員の成長やエンゲージメント向上を支える基盤となります。ニプログループは人的資本を重要な経営資源と位置付け、人材戦略と経営戦略の連動を通じて企業価値向上を目指します。                                                             | ニプログループでは、多様な人財が安全かつ安心に働きながら主体的に成長し、能力を最大限発揮できる組織づくりを推進しています。グループ共通の価値観と求める人財像に基づく人財育成やグローバル人財の活用、安全文化の醸成を通じて、従業員の成長と働きがいの向上を図り、安全で生産性の高い職場環境の実現と持続的な成長を推進し、企業価値向上につなげていきます。              | <ul style="list-style-type: none"><li>●全従業員に対する教育研修機会の拡充</li><li>●役割定義と求める人財像の明確化による評価の透明性確保</li><li>●求める人財像のグローバル統一と人財マネジメントへの展開</li><li>●グローバルモビリティを支える人財基盤の整備</li><li>●労働環境の安全担保のためのリスクアセスメント、安全教育の実施</li></ul> |
|       | サプライチェーン上の労働者の人権     | サプライチェーンのグローバル化や人権意識の高まりを背景に、企業には取引先を含めたサプライチェーン全体での人権尊重が求められています。とりわけヘルスケア業界においては、患者さん・医療従事者・地域社会の皆さまから信頼される企業であり続けるために、人権への配慮を徹底した事業運営が不可欠です。ニプログループは、人権の尊重を重要な経営基盤と位置付け、人権リスクの把握・防止・是正を通じて責任あるサプライチェーンの構築を目指します。 | ニプログループは、サプライチェーン全体で人権が尊重され、全ての労働者が安心して働くことのできる事業基盤の構築を目指します。国際的な人権原則に基づく人権マネジメントと人権デュー・ディリジェンスを継続的に実践し、取引先を含むサプライチェーン全体における人権リスクの低減を推進します。これにより、社会から信頼される責任ある企業として、中長期的な企業価値向上を実現していきます。 | <ul style="list-style-type: none"><li>●人権デュー・ディリジェンスの実施</li><li>●人権教育の継続的な実施</li><li>●通報・救済・相談窓口の設置</li></ul>                                                                                                      |
|       | データプライバシーとサイバーセキュリティ | 世界的なデジタル化の進展に伴い、サイバー攻撃や情報漏洩リスクは高まっています。医療機器・医薬品を提供する企業として、患者さんや医療機関、取引先などに関わる重要な情報資産を適切に保護することは重要な責務です。ニプログループでは、ステークホルダーからの信頼を支える情報セキュリティ体制を継続的に強化しています。                                                           | 情報資産を適切に保護し、サイバー攻撃や情報漏洩に対する強固な防御体制の構築・強化を推進します。グループ全体のセキュリティ意識向上と継続的なリスク管理に取り組むことで、安全かつ信頼性の高い事業基盤を確立します。                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>●インシデント対応のための情報セキュリティ委員会およびCSIRTの設置</li><li>●従業員向け情報セキュリティ研修の拡充</li></ul>                                                                                                    |
|       | 患者の安全と製品の品質          | 人々の生命と健康を支える医療機器・医薬品を提供する企業として、品質・有効性・安全性の確保は事業活動の根幹をなす重要課題です。品質不良は患者さんへの健康被害や社会的信頼の低下につながるため、製品ライフサイクル全体を通じた品質保証と適正使用の推進が不可欠です。                                                                                    | 患者さんに安全で高品質な製品を安定的に提供するとともに、適正使用の推進と迅速な安全対応を通じて医療現場から信頼され続ける企業を目指します。                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>●製品・品質に関する問い合わせ窓口設置</li><li>●医療従事者への研修機会の提供</li></ul>                                                                                                                        |

NIPROの価値創造

トップメッセージ

NIPROの価値創造モデル

マテリアリティ

マテリアリティー一覧

マテリアリティー一覧

|       | マテリアリティ          | マテリアリティに対する認識                                                                                                                                     | 目指す姿                                                                                                                                  | 施策                                                                                                                                                                                           |
|-------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガバナンス | 行動規範の浸透と定着       | グローバルヘルスケア企業として持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、行動規範の浸透・定着を通じて、役員・従業員一人ひとりが高い倫理観とコンプライアンス意識を醸成することが必要です。また、透明性の高い情報開示とステークホルダーとの対話を推進することが重要であると認識しています。    | ニプログループ全体への行動規範の浸透・定着を通じて、高い倫理観と透明性に基づく事業活動の確立を目指します。また、患者さんや医療従事者の皆さまをはじめとするステークホルダーとの信頼関係を構築するため、建設的な対話と適切な情報開示を推進していきます。           | <ul style="list-style-type: none"><li>●取締役会の実効性評価にもとづく課題改善</li><li>●ステークホルダーとの対話や情報開示を通じた社会的信頼、評価の向上</li><li>●階層別研修計画に基づく、役員を含む全従業員向けの体系的なコンプライアンス研修の強化</li><li>●グローバル内部通報制度の周知と強化</li></ul> |
|       | 持続可能なサプライチェーンの構築 | ニプログループは、人々の健康と医療を支える企業として、多くのサプライヤーとの協働によって支えられております。持続可能な成長の実現に向け、サプライチェーン全体で人権・環境・コンプライアンスに配慮した取り組みを推進するとともに、取引先との対話と協働を通じて社会的要請への対応を強化していきます。 | サプライヤーとのパートナーシップを通じて責任ある調達を推進し、安全で高品質な製品・サービスの安定供給を支える持続可能なサプライチェーンを構築します。人権・環境・コンプライアンスへの配慮をサプライチェーン全体に浸透させ、社会とともに成長する事業基盤の実現を目指します。 | <ul style="list-style-type: none"><li>●グローバルサプライヤーポリシーの浸透、評価と結果分析</li><li>●サプライヤーホットラインの設置</li></ul>                                                                                         |
|       | 汚職・贈収賄の防止        | 汚職・贈収賄は公正な事業活動を阻害し、企業価値や社会的信頼を損なう重大なリスクです。ニプログループは、グローバルに事業を展開する企業として各国・地域の法令や規制を遵守し、高い倫理観に基づく事業運営をすることを求められていると認識しています。                          | 社会から信頼される企業グループであり続けるために、腐敗を許容しない企業文化を醸成し、法令遵守と高い倫理観に基づく公正かつ透明性の高い事業活動を実践します。                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>●事業活動を行う各国・地域の法令・規則遵守</li><li>●リスクアセスメント</li><li>●外部からの通報窓口の設置</li></ul>                                                                               |

NIPROの価値創造

トップメッセージ

NIPROの価値創造モデル

マテリアリティ

マテリアリティー一覧

## 03 CFOメッセージ

利益拡大とキャッシュ創出を重視した経営により  
持続的な企業価値向上を目指します

## 事業環境の変化を踏まえ収益性と資本効率の改善へ取り組む

当社を取り巻く事業環境は、この数年で大きく変わりました。前中期経営計画の期間中は、デフレ・低金利・円高を背景に、グローバルで積極的な投資を進めてきました。売上高成長の目標は達成したものの、コロナ禍でのロックダウンや物流の混乱等の影響もあり、利益の横ばいが続いていることや、有利子負債の増加により資本効率が低下しています。収益性および資本効率の面では課題を残し、インフレや金利上昇、円安が進行する中、成長モデルの見直しが求められています。さらに、金利の上昇や地政学リスクの高まりは先行きの不確実性を高めています。こうした経営環境の変化を受け、2026年3月期から本格的に収益性と資本効率を重視した経営に重心を移し、中期経営計画では最終年度の2028年3月期に営業利益率7%以上、ROEは10%以上を目指しています。

## ■ 2026年3月期実績

|       | 2026年3月期 | 前期比    |
|-------|----------|--------|
| 売上高   | 6,605億円  | +159億円 |
| 営業利益  | 376億円    | +110億円 |
| 純利益   | 135億円    | + 83億円 |
| 営業利益率 | 5.7%     | +1.6pt |

## 収益構造の改善とともに投資効果をより重視した経営へ

中期経営計画の一年目である2026年3月期においては、利益重視経営の方針を掲げ、価格転嫁や製造原価低減、販管費のコントロールや在庫管理の徹底を進めた結果、営業利益率は5.7%となり、前期の4.1%から改善しました。さらに開発・製造・営業を一体で捉える「事業一気通貫体制」の構築や、生産自動化、品種・包装材サイズの集約などを通じて、収益構造そのものの改善を進めました。

また、設備投資の考え方も従来のハード（設備）中心から、ソフト（生産技術を含めた効率性）重視へと軸足を移しています。これまでは売上高成長を前提に新工場の建設や設備能力の増強を行ってきましたが、今後は採算性や資本効率を重視し、成長分野への重点投資を行っていきます。設備投資額※については、2026年3月期において対2025年3月期比でマイナス99億円の640億円としたのに続き、2027年3月期は更に対2026年3月期比でマイナス150億円の490億円へ抑制し、既存設備を活用しながら生産効率を高める方向へ見直しています。

今後、事業の成長を支える投資を継続しながらも、投資効果をより重視した経営へと転換していく考えです。

※有形固定資産

取締役  
専務執行役員 CFO  
余語 岳仁

## NIPROの成長戦略

## CFOメッセージ

中期経営計画の進捗

事業概況

医療関連セグメント

医薬関連セグメント

ファーマパッケージングセグメント

事業TOPICS

研究開発

知財投資

## CFO メッセージ

### 財務規律を強化し安定した財務基盤を構築する

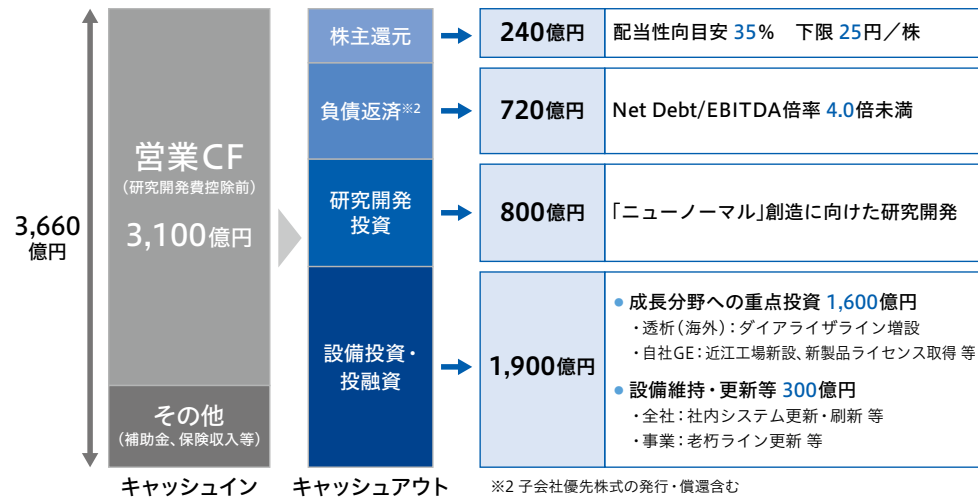
中期経営計画における資金の活用は、財務健全性と成長投資、株主還元とのバランスを基本とした配分としています。

金利上昇による資金調達環境の変化を踏まえ、有利子負債の削減を進めることにより財務基盤の安定化を図ります。KPIであるNet Debt/EBITDA倍率は、2026年3月期は5.3倍となりましたが、2028年3月期には4倍未満への改善を目指しています。

そのうえで、将来成長に向けた投資は継続していきます。2028年3月期までの3年間※の営業キャッシュ・フロー（研究開発費控除前）を中心としたキャッシュイン3,660億円に対し、設備投資・投融資に1,900億円、研究開発投資に800億円を配分する計画です。透析や医薬品の成長分野に重点的に投資するとともに、資本効率を意識した運営を徹底します。また、株主還元は配当性向の目安35%、一株当たりの下限25円を維持するものとし、240億円を想定しています。

※2026年3月期は実績値、2027年3月期・2028年3月期は中期経営計画策定時における計画値

#### ■ キャピタルアロケーション2026年3月期～2028年3月期※1 ※1 2026年3月期は実績値



### 事業構造改革を通じて持続的な企業価値向上へ

今後更に、収益性や資本効率の向上に向けて、P/LとB/Sの両面から改革を進めていきます。当社の事業は個別製品単体ではなく、医療現場に対して一体として価値を提供していくことが重要であると考えていますが、採算性が低く当社として提供意義が相対的に低い事業については見直しを進め、改善につなげていきます。

ガバナンス面では、取締役会の構成を見直し、経営会議を新設しました。監督と執行の役割を明確化し、取締役会が担っていた事業執行に関する権限を経営会議へ移譲しています。取締役会は全体最適・中長期的な企業価値最大化の観点での意思決定と業務執行を監督し、経営会議は方針・戦略に関する議論を充実させ、業務執行の意思決定の迅速化を実現する体制としました。グローバル展開の加速に伴い、事業運営や投資判断の高度化・複雑化が進む中、監督と執行の双方を強化し、持続的な企業価値向上を支えるガバナンス体制の高度化を進めています。また、指名報酬委員会の設置を通じて、経営の透明性と実効性のさらなる向上を図っています。

また、機関投資家の皆さまとの対話を通じて得られた示唆についても、経営に反映していきます。事業ポートフォリオのあり方や財務規律についても、取り組むべき重要課題であると認識しています。今後、資本効率を意識した投資判断や事業性評価の高度化に向け、ROIC経営の導入を進めます。要件定義や基盤整備を進めながら、2029年3月期の本格導入を目指します。

### 医療インフラを支える価値創造を通じ市場からの評価向上を目指す

財務の役割は、事業構造改革や成長投資の成果を利益率やROEの向上という形で結実させることに考えています。これまで当社は売上が拡大する一方で、利益は横ばいの状況が続いてきたことから、資本市場から十分な評価を得られていなかった面もありました。今後は、利益成長と資本効率改善を両立させることで、PBR改善を含めた市場評価の向上につなげていきます。そのためにも、これまでの投資によって何が実現し、どのように収益につながっていくのかを、投資家の皆さまへ具体的に示していく考えです。

例えば再生医療分野では、承認に向けた動きが具体的な段階※に入っており、こうした取り組みを一つひとつ実現していくことが、将来に向けた成長ストーリーの具体化につながります。当社は、医療インフラを支える企業として、安定供給と高付加価値製品の両立を強みとしてきました。今後も、医療現場への価値提供を前提としながら、収益性や資本効率を高め、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

※2026年9月末時点

#### NIPROの成長戦略

##### CFOメッセージ

中期経営計画の進捗

事業概況

医療関連セグメント

医薬関連セグメント

ファーマパッケージングセグメント

事業TOPICS

研究開発

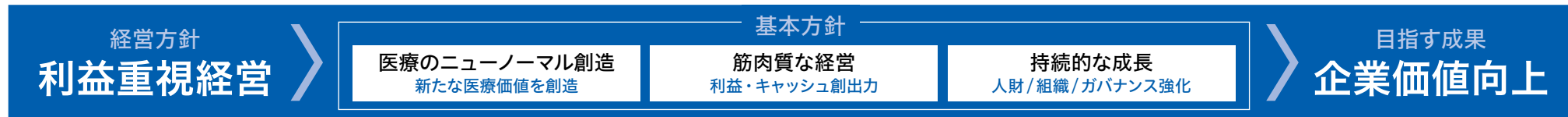
知財投資

## 中期経営計画の進捗(2026年3月期～2028年3月期)

### 中期経営計画達成に向けての基本方針

2026年3月期より、3か年の中期経営計画を開始しました。経営方針である「利益重視経営」の下、「医療のニューノーマル創造」「筋肉質な経営」「持続的な成長」の3つの基本方針を掲げ、企業価値向上に取り組んでいます。初年度の2026年3月期は基本方針の達成に向けた「土台整備・経営体制強化」の年と位置付け、事業ポートフォリオ強化、事業運営・ガバナンス体制の強化や、ROIC経営導入に向けた準備などを推進。2年目の2027年3月期は、「Make it Happen! 実現に向けて、実行」を年度方針として掲げ、初年度に整備した基盤を活用し、企業価値向上に向けた利益重視経営の各施策を着実に実行しています。そして、最終年度の2028年3月期は、積みあげてきた施策の成果を最大限発揮し、中期経営計画の達成とさらなる成長につなげてまいります。

#### ■ 企業価値向上に向けた取り組み



#### ■ 取り組みの進捗

| 年度方針         |             | 2026年3月期 土台整備・経営体制強化                                                                                                                                         | 2027年3月期 Make it Happen ! 実現に向けて、実行                                                                                                                        |
|--------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基本方針         |             | 取り組み実績                                                                                                                                                       | 計画                                                                                                                                                         |
| 医療のニューノーマル創造 |             | <ul style="list-style-type: none"><li>● 再生医療等製品「ステミラック®注」の本承認申請</li><li>● 高性能ダイアライザの販売促進</li><li>● バスキュラー領域における診断・治療ソリューションの拡大</li></ul>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>● 高性能ダイアライザの海外展開の推進</li><li>● バスキュラー領域における診断・治療ソリューションの海外展開の推進</li></ul>                                             |
| 筋肉質な経営       | 事業ポートフォリオ強化 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業運営体制の強化 (医薬事業の一気通貫体制を構築 / ファーマパッケージング事業の生産拠点を集約)</li><li>● 品番・品目の統合・集約推進 (ダイアライザ、血液回路など)</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業運営体制の強化 (バスキュラー事業一気通貫体制を構築、国内支社制を導入)</li><li>● CDMO 事業拡大に向けたグローバルGMP対応製造拠点の整備</li><li>● 不採算品目の整理</li></ul>       |
|              | 投資効率の向上     | <ul style="list-style-type: none"><li>● 投資審査 (採算性評価) とモニタリングの強化</li><li>● ROIC 経営の推進 (準備期間)</li></ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>● キャピタルアロケーションの実行 (成長分野への選択と集中、資本効率を意識した投資の実行)</li><li>● ROIC 経営の推進 (導入期間)</li></ul>                                 |
|              | 運転資本の改善     | <ul style="list-style-type: none"><li>● 在庫適正化の推進</li></ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>● グローバル物流網の再整備</li><li>● PSI システムの導入・展開</li></ul>                                                                    |
| 持続的な成長       |             | <ul style="list-style-type: none"><li>● Leaders Assembly の新設 (執行幹部による経営課題の討議)</li><li>● 海外5地域本社体制の構築 (地域ニーズへの迅速対応、ガバナンス・採算管理の強化)</li><li>● 本社組織の再編</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 人事制度の再構築 (成長を支える人財基盤の強化)</li><li>● 指名報酬委員会の設置</li><li>● コーポレート機能の強化 (取締役会の再編・経営会議の新設、プレジデントおよびCxO 制度の導入)</li></ul> |

#### NIPROの成長戦略

CFO メッセージ

中期経営計画の進捗

事業概況

医療関連セグメント

医薬関連セグメント

ファーマパッケージングセグメント

事業TOPICS

研究開発

知財投資

## 中期経営計画の進捗

## ■ 3か年ロードマップ

(2026年3月期～2028年3月期)

## ～ Make it Happen! 実現に向けて、実行～

| Stage I<br>2026年3月期実績 |         | Stage II<br>2027年3月期目標 |         | Stage III<br>2028年3月期目標              |        |
|-----------------------|---------|------------------------|---------|--------------------------------------|--------|
| 売上高                   | 6,605億円 | 売上高                    | 7,000億円 | 売上高成長率<br>※2025年3月期～2028年3月期<br>年平均※ | 6.0%+  |
| 営業利益                  | 376億円   | 営業利益                   | 400億円   | 営業利益率                                | 7.0%+  |
| 純利益                   | 135億円   | 純利益                    | 150億円   | Net Debt/EBITDA倍率                    | < 4.0× |
| 営業利益率                 | 5.7%    | 営業利益率                  | 5.7%    | ROE                                  | 10.0%+ |
| Net Debt/EBITDA倍率     | 5.3×    |                        |         |                                      |        |
| ROE                   | 5.1%    |                        |         |                                      |        |

## ■ 取り組み内容 / 強化項目 (2026年3月期～2028年3月期)

|      |        |                                                                                                                                                                                                  |
|------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 医療関連 | 透析     | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外はダイアライザのシェア拡大</li> <li>国内は安定供給体制の確立とHDFダイアライザ、透析装置のシェア拡大</li> </ul>                                                                                     |
|      | ホスピタル  | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外は基礎製品(針、シリンジ、静脈留置針など)に加えて、安全製品、高機能製品の販売強化</li> <li>国内はニプロ総合医療ネットワークシステムの拡大と関連機器のシェア拡大</li> <li>AT関連製品においては、国内外における人工心肺関連の販売拡大</li> </ul>                |
|      | バスキュラー | <ul style="list-style-type: none"> <li>冠動脈 / 末梢スコアリングバルーンカテーテル販売拡大</li> <li>静脈 / 末梢動脈 / 脳血管 / 透析アクセス製品導入拡大</li> <li>脳血管イメージング製品の販売基盤強化</li> <li>診断と治療の一体型ソリューション提供</li> <li>グローバル展開強化</li> </ul> |

|             |       |                                                                                                 |
|-------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 医薬品関連       | 自社 GE | <ul style="list-style-type: none"> <li>新たなオーソライズド・ジェネリック (AG)・バイオシミラー (BS) 導入による売上拡大</li> </ul> |
|             | 他社受託  | <ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の着実な立ちあげ</li> </ul>                                   |
| ファーマパッケージング |       | <ul style="list-style-type: none"> <li>バイオ製剤向け容器メーカーとしてのプレゼンス獲得</li> </ul>                      |
| その他         | 再生医療  | <ul style="list-style-type: none"> <li>本承認取得、投与症例の確保</li> </ul>                                 |

## NIPROの成長戦略

## CFO メッセージ

## 中期経営計画の進捗

## 事業概況

## 医療関連セグメント

## 医薬関連セグメント

## ファーマパッケージングセグメント

## 事業 TOPICS

## 研究開発

## 知財投資

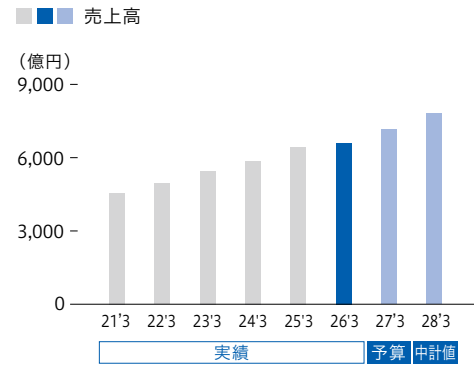
## 中期経営計画の進捗

### 中期経営計画の主要 KPI

#### ■ 成長性

##### 売上高成長率

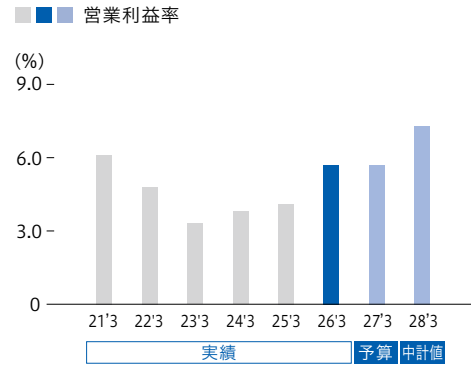
|            |          |
|------------|----------|
| 2026年3月期実績 | 2.5%     |
| 中計目標       | 年平均 6.0% |



#### ■ 収益性

##### 営業利益率

|            |      |
|------------|------|
| 2026年3月期実績 | 5.7% |
| 中計目標       | 7.0% |



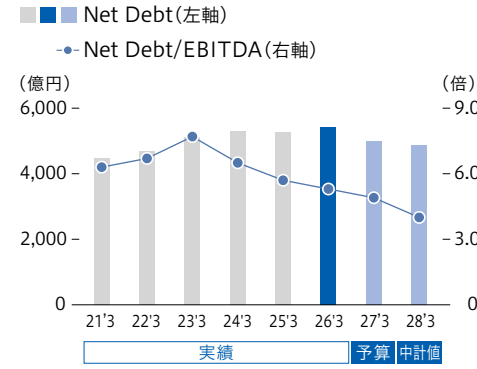
#### ■ 財務健全性

##### Net Debt(純有利子負債)

|            |          |
|------------|----------|
| 2026年3月期実績 | 5,404 億円 |
| 中計目標       | 4,870 億円 |

##### Net Debt / EBITDA 倍率

|            |         |
|------------|---------|
| 2026年3月期実績 | 5.3 倍   |
| 中計目標       | 4.0 倍未満 |



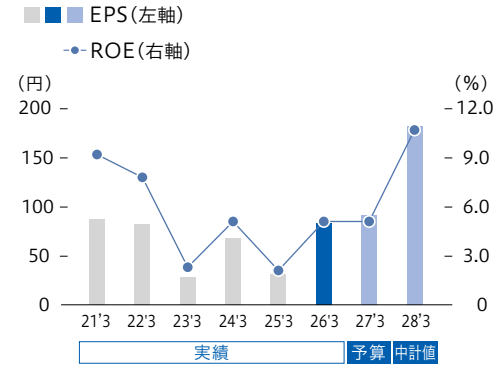
#### ■ 資産効率

##### EPS

|            |           |
|------------|-----------|
| 2026年3月期実績 | 82.8 円    |
| 中計目標       | 180.0 円以上 |

##### ROE

|            |         |
|------------|---------|
| 2026年3月期実績 | 5.1%    |
| 中計目標       | 10.0%以上 |



### 設備投資に関する方針

#### ■ ガイドライン ※2026年3月期～2028年3月期累計値

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

フリー・キャッシュ・フロー

700億円以上

#### NIPROの成長戦略

##### CFO メッセージ

##### 中期経営計画の進捗

##### 事業概況

##### 医療関連セグメント

##### 医薬関連セグメント

##### ファーマパッケージングセグメント

##### 事業TOPICS

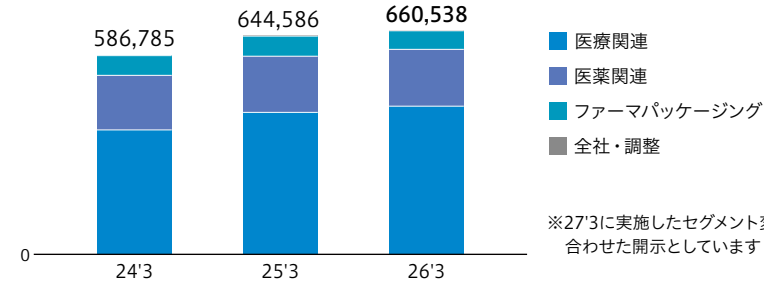
##### 研究開発

##### 知財投資

## 事業概況

3つの事業を通じ、グローバルな医療インフラとして  
医療従事者や患者さんに貢献しています。

セグメント別売上高 (百万円)



### 医療関連セグメント

透析関連製品、ホスピタル関連製品、  
バスキュラー関連製品など、幅広い医療機器を展開  
グローバルに有する製造・販売ネットワークを活かし、  
各地域の医療ニーズに沿った製品・サービスの提供を通じ、  
患者さんのQOL向上と医療現場の課題解決に貢献

透析関連製品



ホスピタル関連製品



バスキュラー関連製品



### 医薬関連セグメント

経口剤、注射剤、注射用キット製剤を中心に  
多種多様な剤形・効能の医薬品を展開  
自社ブランド医薬品のほか、製剤開発から製造までを一貫して  
担うCDMO事業を通じて、医療現場に必要な医薬品を  
安定的に供給し、医療現場を支える

注射剤



経口剤



外用剤・貼付剤



### ファーマパッケージングセグメント

創業以来培ってきたガラスに関する技術・ノウハウを活かし、  
ガラス管や、バイアル、シリンジなどの医薬用ガラス製品等、  
投与デバイスなどを展開  
医薬品の特性や投与方法に応じたソリューションを提供し、  
医薬品の品質・安全性向上に貢献

ガラス管



医薬用ガラス製品等



投与・調製デバイス



## NIPROの成長戦略

### CFOメッセージ

中期経営計画の進捗

### 事業概況

医療関連セグメント

医薬関連セグメント

ファーマパッケージングセグメント

### 事業TOPICS

研究開発

知財投資

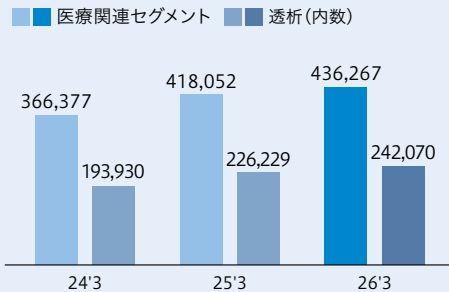
## 医療関連セグメント 透析



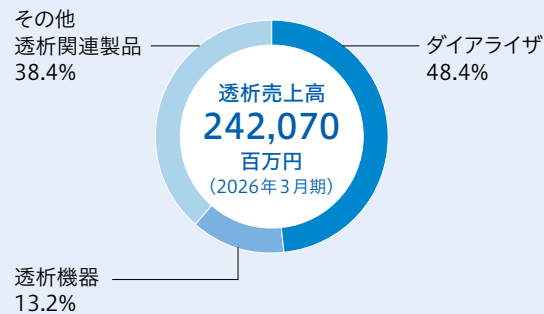
上席執行役員  
国内事業部  
プレジデント  
二階堂 拓

上席執行役員  
国際事業部  
プレジデント  
宮住 悟一

売上高(百万円)



製品別売上高構成比



地域別売上高構成比

※仕向地ベース

日本 18.5% 海外 81.5%

## 事業環境認識

| 強み                                                                                                                                                                                                                                                           | 機会                                                                                                                                                                                                                                                                            | リスク                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●ダイアライザ国内シェアNo.1、世界シェアNo.2の事業基盤と顧客基盤<br/>※シェア：当社調べ。2026年3月期売上ベース</li> <li>●透析医療に必要な幅広い製品ポートフォリオと透析デジタル技術を組み合わせたワンストップソリューション</li> <li>●グローバルでの供給・販売ネットワークと顧客を支えるサービス体制</li> <li>●日本市場の高い品質要求に应运えてきた製品力・開発力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●国内におけるHDF治療のさらなる浸透を背景とした高性能ダイアライザ需要の拡大</li> <li>●国内の透析施設における人手不足・運営コスト上昇を背景としたDX・省エネ需要の高まり</li> <li>●国内における新型透析装置を起点とした急性期血液浄化領域での市場開拓</li> <li>●新興国における透析治療のさらなる質向上ニーズの高まり</li> <li>●新興国における透析患者数の増加とシングルユース化に伴う透析医療需要の拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●透析患者数の減少や施設統廃合・承継問題の進展に伴う国内市場縮小リスク</li> <li>●医療機関における設備投資の慎重化・更新サイクル長期化に伴う国内透析装置需要減少リスク</li> <li>●海外市場における大手顧客・入札案件への依存に伴う収益変動リスク</li> <li>●低価格メーカーの台頭や医療費抑制政策、集中購買制度による価格競争激化リスク</li> <li>●原材料・物流費の上昇や国際情勢不安定化に伴うサプライチェーン・地政学リスク</li> </ul> |

## 中期経営計画の進捗と課題

当社の透析事業は、国内市場では透析患者数の減少や透析施設の再編、設備更新サイクルの長期化などにより慢性透析市場の成熟化が進む一方、海外市場では透析患者数の増加を背景に成長を続けています。国内市場ではダイアライザ国内シェアNo.1の事業基盤や全国を網羅する営業・サービス体制を活かし、HDF治療の普及に対応した高性能製品の展開や透析管理システムをはじめとする透析DXに加え、エネルギーおよび水使用量の削減に貢献する環境配慮型透析関連装置の提案を推進しています。また、海外市場においては、ダイアライザや透析装置の大型契約獲得、政府入札への参入等により、売上高成長を実現しています。一方で、原材料・物流費の上昇や国際情勢の不安定化に伴うサプライチェーンリスクへの対応、海外市場での低価格メーカーの台頭、医療費抑制政策に起因する価格競争、各国規制への対応など事業環境は変化しており、収益性向上とグローバル供給体制の強化が今後の重要課題となっています。

今後の持続的な成長に向けて、海外市場におけるシェア拡大と収益性の両立に加え、国内市場における新たな治療需要の創出や治療領域の開拓、ならびに治療品質向上と医療現場の効率化に資する価値提供の強化が必要であり、地域ごとの市場環境や制度に対応した最適な事業運営が重要であると認識しています。

## 今後の施策

地域特性に応じた成長戦略を推進し、成長性と収益性の両立を目指します。海外市場では、先進国において、日本で培った製品力・開発力を活かし、高性能ダイアライザによる市場の創出や透析装置、血液回路、透析管理システムを組み合わせたトータルソリューションを強化することで、治療品質の向上と患者さんのQOL向上に貢献します。また、新興国においては、透析患者数の増加やシングルユース化需要を取り込み、販売数量および市場シェアの拡大を図るほか、透析センター運営、教育・運営支援を通じて、透析治療機会の拡大に貢献します。さらには、地産地消型の供給体制の構築や、自動化・省人化、製品仕様の標準化を推進することで、安定供給とコスト競争力の強化を進めます。国内市場では、ダイアライザを中心とした幅広い製品ポートフォリオを活かし、高付加価値製品の拡販を進めるとともに、透析DXや環境配慮型透析関連装置の展開を通じて、治療品質の向上と医療現場の効率化・省力化・運営負担の軽減に貢献します。このように、国内・海外市場共に、製品販売にとどまらず、治療品質向上や医療現場の課題解決を支える価値提供を強化し、事業モデルの進化を図ってまいります。そして、長期的には、腹膜透析・急性血液浄化療法・腎移植関連などのニューノーマル領域へ事業を拡大し、腎臓病のトータルケアを提供することで、患者さんと医療現場の負担軽減および医療費適正化に貢献しながら、持続的な成長を目指します。

## NIPROの成長戦略

### CFOメッセージ

### 中期経営計画の進捗

### 事業概況

### 医療関連セグメント

### 医療関連セグメント

### ファーマパッケージングセグメント

### 事業TOPICS

### 研究開発

### 知財投資

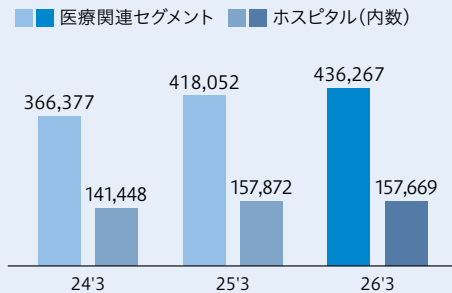
## 医療関連セグメント ホスピタル



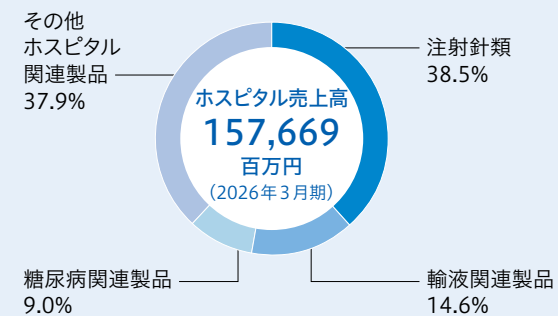
上席執行役員  
国内事業部  
プレジデント  
二階堂 拓

上席執行役員  
国際事業部  
プレジデント  
宮住 悟一

売上高(百万円)



製品別売上高構成比



地域別売上高構成比

※仕向地ベース

日本 46.5% 海外 53.5%

## 事業環境認識

| 強み                                                                                                                                                                                                                   | 機会                                                                                                                                                                                                 | リスク                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>品質要求の高い日本市場で培った品質・安全性を備えた幅広い製品ポートフォリオ</li> <li>安全機構付き製品を中心とした、医療安全ニーズに対する高付加価値製品群</li> <li>医療機器データ通信や輸液管理を活用した、医療現場の課題解決を支えるソリューション提供力</li> <li>グローバルでの供給・販売ネットワーク</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化や慢性疾患増加を背景とした医療需要の拡大</li> <li>医療従事者不足や業務負荷増大を背景とした医療現場の効率化・省人化およびソリューション需要の高まり</li> <li>医療安全・環境対策ニーズの高まりによる高付加価値製品需要の拡大</li> <li>外来医療・在宅医療の拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>低価格メーカーの台頭や医療費抑制政策、集中購買制度による価格競争激化リスク</li> <li>医療現場の業務効率化ニーズの高まりに伴うソリューション競争激化リスク</li> <li>海外市場における大手顧客・入札案件への依存に伴う収益変動リスク</li> <li>原材料・物流費の上昇や国際情勢不安定化に伴うサプライチェーン・地政学リスク</li> </ul> |

## 中期経営計画の進捗と課題

当社のホスピタル製品事業は、高齢化や慢性疾患の増加を背景とした医療需要の拡大を追い風に成長を続けています。海外市場においては、注射・輸液関連製品、安全機構付き製品などの販売拡大に加え、グローバル販売網を活用した市場開拓を推進してきました。また、国内市場においても、幅広い製品基盤を活かし、医療安全に貢献する高付加価値製品や、医療機器データ連携を活用した業務効率化支援の提案を進めてきました。一方で、事業環境は地域や市場ごとに変化しており、原材料・物流コストの変動や各国の制度・調達環境が変化していることに加え、国内では既存市場における競争環境の変化や、海外での低価格メーカーの台頭、医療費抑制政策に起因する価格競争、各国規制への対応などが求められています。このような中、持続的な成長に向け、各市場のニーズを踏まえた製品・サービスの提供を通じて、さらなる付加価値の創出に取り組んでいくことが重要と考えています。

海外市場における販売拡大と収益性向上の両立、国内市場における医療安全や業務効率化に資する価値提供の強化に加え、高付加価値製品比率の向上を通じた収益基盤の強化が必要です。また、地域ごとに異なる市場環境や制度に対応した最適な製品戦略・供給体制の構築が重要であると認識しています。

## 今後の施策

シリンジや採血針、留置針、輸液セットなどのエッセンシャル医療製品を事業基盤として、国内外での販売拡大を進めるとともに、安全シリンジや安全留置針などの安全機構付き製品の拡販を通じて、高付加価値製品比率の向上と収益性の改善を図ります。また、世界的ながん患者数の増加や外来治療の拡大を背景に、長期的な薬剤投与を支援するCVポート<sup>※</sup>関連製品や医療従事者の抗がん剤曝露リスク低減に貢献する薬剤曝露防止システム等のがん治療領域の製品群を強化するとともに、外科領域を含めた治療ソリューション事業の展開を進めます。加えて、グローバルでの供給体制の最適化や製品ポートフォリオの見直しを進め、地域ごとの市場環境や制度に対応した事業基盤の強化を図ります。さらに、医療機器データ連携や輸液管理を支援するソリューションの展開を通じて、医療安全の向上や医療現場の業務効率化・省力化に貢献するとともに、製品販売にとどまらない価値提供を強化してまいります。

このように、国内・海外市場共に、製品販売にとどまらず、医療安全や医療現場の課題解決に貢献する事業モデルの進化を通じて治療領域におけるプレゼンスを拡大し、持続的な成長を目指します。

※CVポート(Central Venous Port): 皮下埋込み型中心静脈ポート

## NIPROの成長戦略

### CFOメッセージ

### 中期経営計画の進捗

### 事業概況

### 医療関連セグメント

### 医療関連セグメント

### ファーマパッケージングセグメント

### 事業TOPICS

### 研究開発

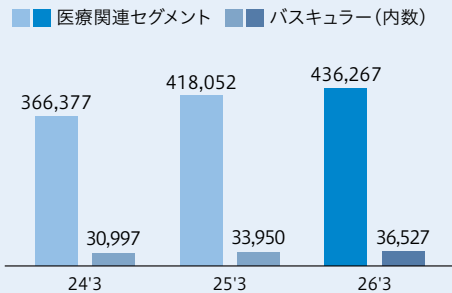
### 知財投資

## 医療関連セグメント バスキュラー

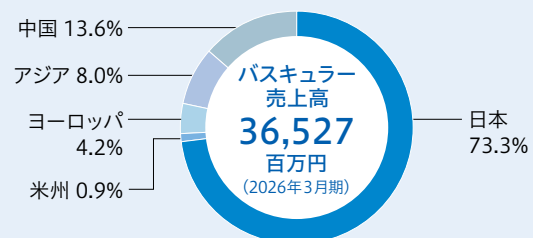


執行役員  
バスキュラー事業部 プレジデント  
Aaron Nepper

売上高(百万円)



地域別売上高構成比



日本 73.3% 海外 26.7% ※仕向地ベース

## 事業環境認識

| 強み                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 機会                                                                                                                                                                                                               | リスク                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>診断から治療まで幅広くカバーする製品ポートフォリオ</li> <li>長年にわたり蓄積された豊富な臨床使用実績と高い信頼性</li> <li>医療現場のニーズを反映したユーザビリティのある製品展開</li> <li>独自技術に基づく先進的かつ独創的な製品開発力</li> <li>国内市場における強固な顧客基盤と販売力</li> <li>ニプログループのグローバル販売ネットワーク</li> <li>開発・薬事・製造・販売を一気通貫でつなぐ事業運営体制</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な人口増加、経済発展、および医療アクセスの向上に伴うバスキュラー領域の診断・治療需要の増加</li> <li>人口動態の変化および生活習慣病の増加を背景とした医療ニーズの拡大</li> <li>低侵襲技術の進展による治療対象の拡大（例：末梢血管領域における下肢虚血治療、静脈領域における血栓除去・処理治療など）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>薬事・品質規制の高度化および承認取得遅延リスク</li> <li>治験・研究開発費・原材料費・物流費等のコスト上昇リスク</li> <li>競争激化や償還価格・医療保険制度改定による収益性低下リスク</li> <li>原材料調達、物流リスク</li> <li>地政学・為替変動等に伴うグローバル事業リスク</li> <li>技術革新や新規参入による市場構造変化リスク</li> <li>提携先・投資先の事業リスク</li> </ul> |

## 中期経営計画の進捗と課題

当事業は診断関連商品から治療用デバイスまで一貫したソリューションを提供しています。国内市場においては、血管内治療領域を中心に豊富な製品ラインナップと高い販売競争力を有し、安定した収益基盤を構築しています。一方で、売上高の約70%を国内市場が占めていることから、2030年度には海外売上高比率50%超の実現を目指し、海外事業の拡大にも注力してまいります。

海外事業の拡大に向けて、アメリカで血管内OCTイメージングシステムを開発するGentuity, LLC (以下、Gentuity)を2025年12月に連結化、Spryte Medical Holdings, LLC (以下、Spryte)を2026年6月に持分法適用会社としました。現状、投資が先行している状況にありますが、両社の技術力の高さおよび市場の成長性を踏まえ、今後、当事業を牽引する重要な位置づけとみています。バスキュラービジネスの世界最大市場であるアメリカにおける市場展開の加速化に加え、血管内OCTイメージング技術を活用した新たな価値を提供してまいります。

一方で、これらの戦略投資の成果を着実に事業成長へ結びつけるためには、事業基盤の強化が重要な経営課題であると認識しています。

## 今後の施策

当事業を取り巻く市場環境としては、世界的な高齢化や生活習慣病患者の増加に伴う関連医療ニーズの拡大に加え、新興国を中心とした経済発展および医療アクセス向上によるバスキュラー領域の診断・治療需要の増加が見込まれています。

こうした環境の元、当事業では「血管疾患に縛られない人生を全ての人へ」をVisionに掲げ、血管疾患の診断から治療までを一貫して支え、バスキュラーケアを世界へ広めるべく事業を推進してまいります。

製品面においては、NSEバルーンカテーテルシリーズやNIRS-IVUS、OKAYコネクターシリーズなど、我々が日本で市場を創造してきた製品の世界展開を進めます。さらには、あらゆるバスキュラー領域に対する診断や治療のソリューション提供を強化し、独自のポジションを確立することで、ニプロブランド価値の向上を図ります。

販売面においては、ニプログループが構築してきたグローバルネットワークを活用しながら、地域特性に応じた販売体制の強化を進めます。特にアメリカにおいては、戦略的パートナーシップ先の発掘や他社との協業も視野に入れ、販売チャンネルの構築を推進してまいります。

また、設計改良や生産工程の自動化、生産拠点の最適化を推進し収益性の向上にも取り組みます。

これらの施策を通じて、バスキュラー事業をニプロの次なる柱の一つへと発展させてまいります。

## NIPROの成長戦略

### CFOメッセージ

### 中期経営計画の進捗

### 事業概況

### 医療関連セグメント

### 医療関連セグメント

### ファーマパッケージングセグメント

### 事業TOPICS

### 研究開発

### 知財投資

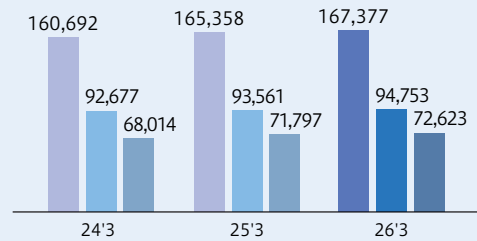
## 医薬関連セグメント



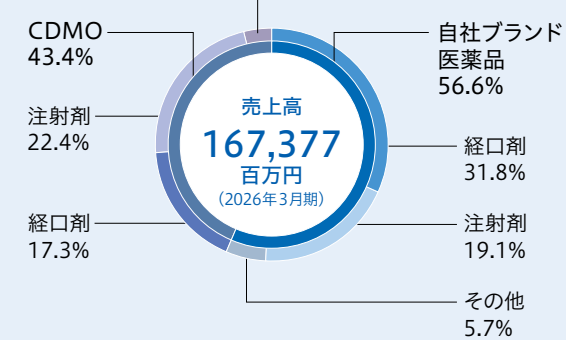
上席執行役員  
医薬事業部 プレジデント 兼  
医薬企画本部長  
**岡本 直樹**

売上高(百万円)

■ 医薬関連セグメント ■ 自社ブランド医薬品(内数) ■ CDMO(内数)



製品別売上高構成比



## 事業環境認識

| 強み                                                                                                                                                                                                                     | 機会                                                                                                                                                                                                                                                                               | リスク                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>医療現場・患者さんのニーズに応える製品開発力と品質保証体制・生産規模</li> <li>医薬品の安定供給を支える国内製造基盤と自社開発ジェネリック医薬品、医薬品製造受託(CDMO)、ライセンスインを組み合わせた事業展開力</li> <li>国内No.1売上高を有する製剤CDMO事業、国内トップクラスのジェネリック医薬品メーカー</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>医薬品の安定供給に対する社会的要請の高まりを背景とした品質・供給信頼性の高い企業への需要拡大</li> <li>長期収載品からジェネリック医薬品への置き換えによるジェネリック医薬品市場の拡大</li> <li>製薬企業による外部委託製造の拡大に伴うCDMO市場の成長</li> <li>国内外製薬企業による製造委託、製品導入、アライアンス機会の増加</li> <li>バイオ医薬品、スペシャリティ領域、注射剤など高付加価値領域への事業展開可能性</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ジェネリック医薬品市場における価格競争の激化・顧客ニーズの多様化(品質・価格重視)</li> <li>薬価改定や医療費抑制政策による収益性低下リスク</li> <li>GMP・薬事規制・各国規制変更への対応負荷増大リスク</li> <li>品質問題や製造トラブルによる供給停止・信頼性低下リスク</li> <li>委託元の発注計画変更による受託数量変動リスク</li> <li>原材料費・エネルギー費・人件費・物流費などのコスト上昇リスク</li> <li>国際情勢の不安定化に伴うサプライチェーン混乱による原薬・資材調達リスク</li> </ul> |

## 中期経営計画の進捗と課題

当社の医薬事業は、ジェネリック医薬品とCDMOを事業基盤とし、医療現場に必要な医薬品の安定供給に取り組んでいます。近年は、医薬品の供給不安や品質問題が業界全体の課題となる中、当社は製造・品質管理体制、供給対応力、注射剤を中心とした製剤技術を強みとして、安定した事業基盤を構築しています。中期経営計画においては、既存製品の安定供給と収益基盤の維持に加え、新規受託製造・製品導入・外部企業との提携を通じたポートフォリオ拡充を推進しています。一方で、薬価改定による価格下落や原材料費・エネルギー費の上昇、品質・規制対応に必要な投資負担の増加により、従来型のジェネリック医薬品事業のみでは収益性を確保しにくい環境が続いています。今後は、安定供給と収益性を両立するポートフォリオ戦略への転換と、事業運営基盤のさらなる強化が重要な経営課題であると認識しています。

## 今後の施策

当事業を取り巻く市場環境は、医薬品の供給不安や品質問題への対応が業界全体の課題となる中、品質・供給信頼性を備えた医薬品メーカーへの期待が高まっています。また、製薬企業による製造委託需要の拡大や、バイオ医薬品・スペシャリティ領域の成長により、新たな事業機会の拡大が見込まれています。こうした成長機会を捉えるため、自社ブランド医薬品事業では、医療上の必要性が高く当社の技術・製造基盤を活かせる製品へ経営資源を重点配分し、ポートフォリオの選択と集中を進めてまいります。また、製品導入・共同開発・ライセンスインを推進し、医療現場に必要とされる製品ラインナップの拡充を図ります。CDMO事業においては、注射剤や高活性製剤など当社が強みを有する領域を中心に、品質と安定供給を提供価値とするパートナー型の事業モデルを推進し、新薬を含む新規受託案件の獲得を目指します。さらに、品質保証体制、製造管理体制およびサプライチェーン管理を強化するとともに、自動化・効率化による生産性向上・原価低減・品目別採算管理の高度化を進め、供給責任と収益性の両立を図ってまいります。これらの取り組みを通じて、医薬品の安定供給を果たしながら、バイオ医薬品・スペシャリティ領域・希少疾患領域などの成長市場への展開を進め、持続的な事業成長を実現してまいります。

## NIPROの成長戦略

### CFOメッセージ

### 中期経営計画の進捗

### 事業概況

### 医療関連セグメント

### 医薬関連セグメント

### ファーマパッケージングセグメント

### 事業TOPICS

### 研究開発

### 知財投資

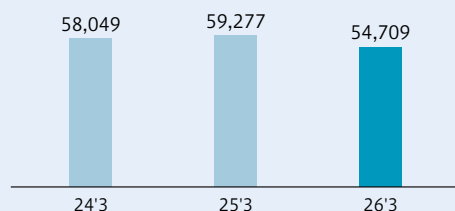
## ファーマパッケージングセグメント



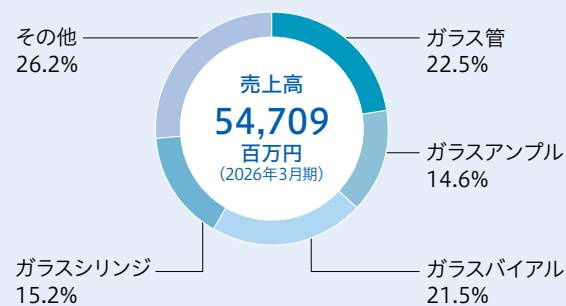
上席執行役員  
ファーマパッケージング事業部  
プレジデント  
西迫 英之

売上高(百万円)

■ ファーマパッケージングセグメント



製品別売上高構成比



地域別売上高構成比

※仕向地ベース

日本 28.0% 海外 72.0%

## 事業環境認識

| 強み                                                                                                                                                                                                                                                                     | 機会                                                                                                                                                                                                                                      | リスク                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ガラス管から医薬用ガラス製品等、投与デバイスまでを一貫して提供できる製品基盤</li> <li>● 医薬品の特性や投与方法に応じたワンストップソリューション提案力</li> <li>● 各国規制に対応した品質保証体制</li> <li>● 国内外の生産・販売拠点による安定供給体制</li> <li>● ガラス管・医薬用ガラス製品で世界シェアNo.4※の事業基盤</li> </ul> <p>※シェア：当社調べ。2025年度数量ベース</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● バイオ医薬品・自己注射製剤・GLP-1製剤・高機能ワクチンなどの拡大に伴う医薬用ガラス製品等・投与デバイスの需要増大と品質・機能要件の高度化</li> <li>● 各国規制の厳格化や品質要求水準の高まりを背景とした、高品質・安定供給体制を有する、信頼性の高い企業への需要拡大</li> <li>● 高齢化、在宅医療の拡大による簡便投与・調製負荷軽減需要の拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 競合各社の供給能力拡大や中国メーカーの台頭、各国政策による価格圧力に伴う競争激化・収益性低下リスク</li> <li>● 原材料費・エネルギー費・人件費、物流費などのコスト上昇リスク</li> <li>● 国際情勢の変化に伴うサプライチェーン混乱や地政学リスク</li> <li>● 市場在庫調整の長期化に伴う需要変動リスク</li> </ul> |

## 中期経営計画の進捗と課題

当社のファーマパッケージング事業は、ガラス管から医薬用ガラス製品等、投与デバイスまでを提供し、医薬品の品質と安全性を支えるソリューションを展開しています。当社は、医薬用ガラス製品等から投与デバイスまでを一貫して提供できる製品基盤と、各国規制に対応した品質保証体制を強みとして、グローバル市場で事業を展開しています。中期経営計画においては、バイオ医薬品や自己注射製剤の拡大を背景に、高品質・高機能な医薬用ガラス製品等や投与デバイスへの需要拡大を捉えながら、国内外の生産・販売拠点を活用した事業基盤の拡大を進めています。一方で、競合各社の生産能力増強や低価格メーカーの台頭により、標準品を中心とした価格競争が激化しています。また、原材料・エネルギー・物流コストの上昇や地政学リスクへの対応も重要性を増しています。今後は、高付加価値製品へのシフトと生産体制の最適化を進め、成長性と収益性を両立することが重要な経営課題であると認識しております。

## 今後の施策

当事業を取り巻く市場環境としては、世界的な高齢化や慢性疾患患者の増加に加え、バイオ医薬品・GLP-1製剤・高機能ワクチンなどの市場拡大により、高品質な医薬用ガラス製品等および投与デバイスへの需要の増加が見込まれています。こうした成長機会を捉えるため、製品面では、プレフィラブルシリンジ・バイアル・カートリッジを中心とした高付加価値製品の販売拡大を進めるとともに、滅菌済プレフィラブルガラスシリンジ・プレフィラブルシリンジの安全性・利便性を高める一体型キャップシステム・凍結乾燥医薬品の品質と製造効率を高める高機能バイアルなどの高機能医薬品の安全性・安定性向上や投与利便性向上に貢献する差別化製品を展開し、医薬品の特性や投与方法に応じた包装・投与ソリューション提案を強化してまいります。また、ガラス管から医薬用ガラス製品、投与デバイスまでをカバーする製品基盤と、国内外の生産・販売拠点を活用し、グローバル製薬企業との関係強化や医薬品の特性・投与方法に応じた最適な包装・投与ソリューションを提案できる技術力を強みとして開発段階からの製品採用拡大を進めることで、事業基盤のさらなる拡大を図ります。ニプロ内においては、医薬関連セグメントのキット製品開発およびグローバル展開を、パッケージングソリューションの観点から支援することで、お客様への価値提供に貢献します。さらに、シングルユースバッグ製品については、バイオ医薬品、ワクチン、再生医療等製品の製造プロセス領域における採用拡大を進めるとともに、自動化・省人化による生産性向上、高付加価値製品を中心とした製品ミックス改善により収益性の向上にも取り組み、グローバル市場における競争力を高めるとともに、ファーマパッケージング事業の持続的な成長を実現してまいります。

## NIPROの成長戦略

CFO メッセージ

中期経営計画の進捗

事業概況

医療関連セグメント

医薬関連セグメント

ファーマパッケージングセグメント

事業TOPICS

研究開発

知財投資

## 事業TOPICS

### 透析 透析治療の質向上、医療現場の課題解決を支える取り組み推進

#### ■「ELISIO™-HX」がFDAの510(k) クリアランス※を取得

2026年7月、日本で培った高性能ダイアライザ技術を活用し、開発した海外向けダイアライザ「ELISIO-HX」がアメリカで510(k) クリアランスを取得しました。「ELISIO-HX」はスーパーハイフラックス膜の採用により、従来の血液透析では十分な除去が難しいとされる比較的大きな中分子量物質の除去性能を向上するとともに、患者さんの栄養状態の維持に重要な役割を果たすタンパク質であるアルブミン保持にも配慮した高付加価値ダイアライザです。また、Expanded HD(拡張型血液透析)の考え方に基づき、既存の透析装置や透析治療フローを大きく変更することなく導入できるため、医療機関にとって導入しやすい新たな治療選択肢となります。

アメリカは世界でも特に透析患者の多い国であり、透析治療の質の向上に対するニーズは年々高まっている市場です。ニプロはこれまでヨーロッパや中南米においても、「ELISIO-HX」を展開し、各地域の医療環境やニーズに応じた知見を蓄積してきました。今回のアメリカ市場への展開を通じて、高付加価値ダイアライザのグローバル展開を更に加速するとともに、世界の透析治療の質向上に貢献してまいります。

※510(k)：FDAが申請医療機器について、合法的に販売されている既存の医療機器との実質的同等性を認め、市販前届出に対してクリアランスを付与する薬事申請制度。



ELISIO-17HX 製品画像

#### 製品の特長

- Expanded HD(拡張型血液透析)の考え方に基づいたダイアライザ
- 尿毒素除去・アルブミン(タンパク質)保持性能の両立
- 既存の透析装置や透析治療フローを大きく変更せず導入可能
- 日本国内の高性能ダイアライザ技術を基に開発
- ヨーロッパ・中南米・アジアは既に使用実績あり

#### ■インドで移動式医療研修施設「モバイルiMEP」を導入

2026年8月、インドにおいて、移動式医療研修施設「モバイルiMEP」を導入いたしました。「モバイルiMEP」は車両内に小型の透析装置や水処理設備などを搭載しており、病院や地域に向き、現地で医療従事者向けの研修の機会を提供することが可能です。インドでは、糖尿病や慢性腎臓病患者が増加しており、透析需要も拡大傾向にある中、インフラが未整備の地方や農村部における医療アクセス改善が課題となっています。「モバイルiMEP」の導入を通じて、医療従事者の育成や透析治療の質の向上に貢献いたします。今後も、製品販売にとどまらず、治療品質向上や医療現場の課題解決を支える価値提供を推進してまいります。



モバイルiMEP 外観



モバイルiMEP 車内

### 医療研修施設ニプロ「iMEP」 NIPRO institute for MEDical Practice

iMEPは、2014年の日本開設以来、世界18か国・23拠点へと展開し、全世界で20万人以上の医療従事者や医療専門職を目指す学生など、幅広い方々に利用されている医療研修施設です。

進化する医療技術や知識を学ぶ機会の提供や、チーム医療の推進、医療従事者のリスクリソングを支える研修の場は、医療の発展に不可欠です。

iMEPでは、各地域の医療ニーズに応じた実践的な研修を提供し、地域医療の発展に貢献しています。

また、現場の知見を新製品・サービスの開発に活かすとともに、製品の適正使用の啓発にも役立てています。



医療研修施設 ニプロiMEP(滋賀県草津市)

### NIPROの成長戦略

#### CFOメッセージ

#### 中期経営計画の進捗

#### 事業概況

#### 医療関連セグメント

#### 医薬関連セグメント

#### ファーマパッケージングセグメント

### 事業TOPICS

#### 研究開発

#### 知財投資

## 事業 TOPICS

### バスキュラー 海外における事業展開加速化、医療のニューノーマル創造

#### ■ 製品の世界展開を加速

##### Aperta NSE バルーンカテーテル シリーズ

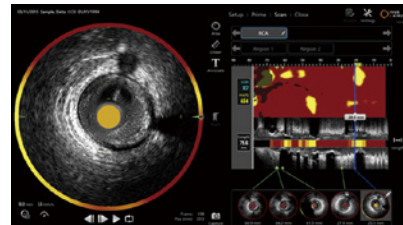
日本国内のスコアリングバルーンカテーテル市場で高いシェアを誇る Aperta NSE シリーズにおいて、2025年8月より末梢血管用『Aperta NSE PTA XL』、2026年3月より冠動脈用『Aperta NSE V』の販売を開始しました。本シリーズは既に海外市場でも展開を進めており、アメリカ市場を筆頭に世界展開を加速してまいります。



Aperta NSE PTA XL

##### NIRS-IVUS システム

近赤外線分光法 (NIRS) と血管内超音波 (IVUS) を搭載し、血管内の組成と構造を分析することで、将来の心疾患イベントを予測する診断デバイスです。世界60か国以上で販売しており、今後は、ソフトウェアの機能向上など更なる販売拡大を図ってまいります。



NIRS-IVUS イメージング画像

##### Yコネクターセット『OKAY』シリーズ、インフレーション用デバイス『GM-30N』

血管内治療の円滑な手技を支える周辺デバイスとして、Yコネクターセットやインフレーション用デバイスを展開しています。中でも、Yコネクターセットは国内トップシェアを有しており、世界市場で年間100万本以上を販売しています(2026年3月期)。高い市場シェアと販売実績に裏付けられた製品力を強みにさらなる販路拡大を図ってまいります。



Yコネクターセット

インフレーション用デバイス

#### ■ 血管内 OCT イメージングシステムの開発

アメリカの Genuity, LLC (以下、Genuity) と Spryte Medical Holdings, LLC (以下、Spryte) では、血管内 OCT イメージングシステムを開発しています。Genuity は冠動脈、Spryte は脳血管を対象とする開発に特化し、その技術力の高さと市場の有望性などを総合的に評価し、バスキュラービジネスの拡大への貢献を見込んでいます。

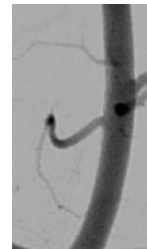
2025年8月、Genuity は GE HealthCare 社とアメリカにおける商業提携契約を締結しました。両社の技術を活用した協業や共同マーケティングを推進、バスキュラー領域におけるイメージングソリューションの提供力の強化を狙います。また GE HealthCare 社の販売ネットワークを活用した製品展開を進め、事業拡大を加速してまいります。

Spryte は、アメリカで世界初※1の脳血管内 nOCT イメージングシステムの開発を進めています。脳には多数の動脈が複雑に蛇行しており、従来の技術では、血管造影検査もしくは CT (コンピュータ断層撮影) でしか病変の状態を理解することができません。本システムは、脳血管内から血管壁や治療デバイスと組織の相互作用を高解像度で可視化することを目指した技術を採用しており、病変部の詳細な画像診断を可能とします。また、従来技術である血管造影、CT の10倍以上の解像度で、治療前・治療後の病変を可視化し、脳動脈瘤の血管壁の脆弱な部位やステントの圧着不足の箇所、血栓の存在を確認することができるなど、臨床現場に必要な治療指針、臨床価値を提供できることが期待されています。

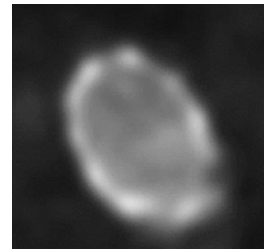
このたび、本システムの臨床試験「INSYTE 試験」において、目標とした数の患者さんの登録が完了しました。本試験は、2025年11月に FDA より治験医療機器の適用免除 (IDE) ※2承認を受けた臨床試験です。今回の患者登録完了は、本システムの FDA 申請に向けた重要なマイルストーンであり、脳血管疾患領域における新たな画像診断技術の実用化に向けた大きな前進となります。今後は、脳動脈瘤の血管内治療における本システムの使用に向け、FDA への申請準備を着実に進めてまいります。バスキュラー領域における技術革新を通じて、患者さんの治療選択肢の拡大と医療の質の向上に貢献するとともに、「医療のニューノーマル」の創造に取り組んでまいります。

※1 参考文献：科学雑誌『Science』、[15 May 2024・米国科学振興協会 (American Association for the Advancement of Science, AAAS) 出版]

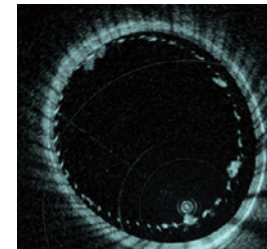
※2 IDE (Investigational Device Exemption)：未承認または未認可の医療機器を用いた臨床試験を実施し、安全性および有効性に関するデータを収集するための FDA (米国食品医薬品局) の制度。



血管造影画像



CT 画像



脳血管内 OCT 画像

本システムは研究開発段階の医療機器であり、現時点において FDA による製品承認または認可は取得していません。本試験は、将来的な臨床応用に向けた評価を目的としたものです。

### NIPRO の成長戦略

#### CFO メッセージ

#### 中期経営計画の進捗

#### 事業概況

#### 医療関連セグメント

#### 医薬関連セグメント

#### ファーマパッケージングセグメント

### 事業 TOPICS

#### 研究開発

#### 知財投資

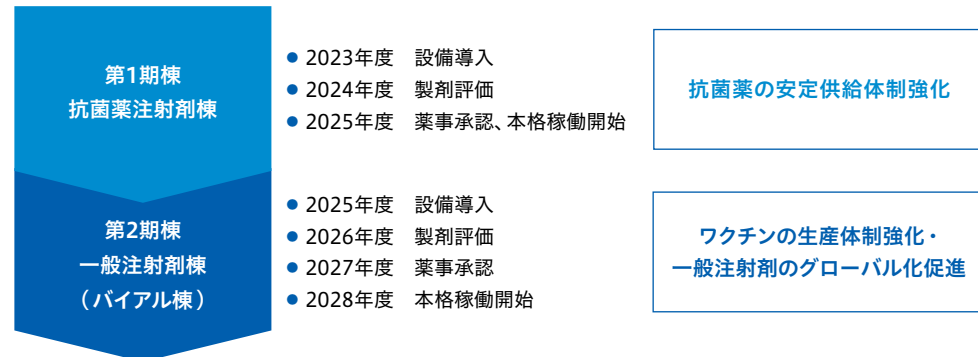
## 事業TOPICS

### 医薬 ワクチンの生産体制強化と一般注射剤のグローバル化推進

#### ■ ニプロファーマ 近江工場 一般注射剤棟（バイアル棟）が竣工

2026年4月、当社の医薬品製造子会社であるニプロファーマ株式会社において、近江工場 一般注射剤棟（バイアル棟）が竣工いたしました。本棟は、ニプロファーマ 近江工場における第2期棟として建設したもので、経済産業省の「ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業」において、第一次公募の製剤部門として唯一採択を受けた案件です。「平時」は通常の注射剤を製造する一方、感染症拡大など「有事」の際には、3か月で生産体制を整え、国の要請に応じて速やかにワクチン等の製造へ切り替える“デュアルユース”が可能な設備を有しています。中外製薬株式会社との協業を通じ、グローバルGMPに対応した製造体制の構築を推進し、グローバル市場への製品供給が可能な高水準の医薬品製造拠点として安定供給体制の機能強化を図ってまいります。

#### ニプロファーマ株式会社 近江工場における生産体制強化



ニプロファーマ株式会社 近江工場  
一般注射剤棟（バイアル棟） 外観

#### 近江工場 一般注射剤棟（バイアル棟）の概要

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| 名称     | ニプロファーマ株式会社 近江工場<br>一般注射剤棟（バイアル棟） |
| 所在地    | 滋賀県栗東市六地藏145番地                    |
| 敷地面積   | 106,149㎡（抗菌薬注射剤棟エリアも含む）           |
| 延床面積   | 24,598㎡                           |
| 生産品目   | 医療用医薬品（バイアル製剤）                    |
| スケジュール | 2026年4月竣工、11月試験生産開始予定             |
| 生産能力   | 年間4,770万本                         |

### その他 医療のニューノーマル創造

#### ■ 再生医療等製品「ステミラック®注」本承認申請

2025年11月、札幌医科大学と共同開発を進めてきた再生医療等製品「ステミラック注」について、厚生労働省に新再生医療等製品※1の本承認申請を行いました。「ステミラック注」は、脊髄損傷に伴う神経症候及び機能障害の改善を効能、効果又は性能として、2018年12月28日付で厚生労働省より条件及び期限付承認※2を取得しています。この条件及び期限付承認に基づき、製造販売後承認条件評価（使用成績比較調査※3）を実施し、承認期限（7年）内に有効性、安全性を社内で検証しましたので、このたび、本承認申請を行いました。

今後は、他疾患への応用可能性の検討を進めるとともに、再生医療分野における研究開発を通じて医療のニューノーマル創造に貢献してまいります。

- ※1 新再生医療等製品： 「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」第23条の29にて規定されており、初めて製造販売の承認を受ける再生医療等製品（条件及び期限付承認は除く）。
- ※2 条件及び期限付承認： 「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」第23条の26にて規定されており、再生医療等製品の適正な使用の確保のために必要な条件及び7年を超えない範囲内の期限を付した承認。
- ※3 使用成績比較調査： ステミラック注を使用する者の情報とステミラック注を使用しない者の情報とを比較することによって、有効性及び安全性を評価する調査。

#### 再生医療等製品「ステミラック®注」の製品概要

|           |                                                                |
|-----------|----------------------------------------------------------------|
| 一般名称      | ヒト（自己）骨髄由来間葉系幹細胞                                               |
| 販売名       | ステミラック注                                                        |
| 効能、効果又は性能 | 脊髄損傷に伴う神経症候及び機能障害の改善。<br>ただし、外傷性脊髄損傷で、ASIA機能障害尺度がA、B又はCの患者に限る。 |

#### NIPROの成長戦略

##### CFOメッセージ

##### 中期経営計画の進捗

##### 事業概況

##### 医療関連セグメント

##### 医薬関連セグメント

##### ファーマパッケージングセグメント

#### 事業TOPICS

##### 研究開発

##### 知財投資

# 研究開発

## 独自の技術と発想で医療の革新に貢献

当社は日本、アメリカに研究開発拠点を有しています。中でも、日本にある医療機器・医薬品の開発拠点であるニプロクリエイティブイノベーションセンター（以下、CiC）および医薬事業部 研究開発本部では、研究開発の中核として、医療従事者や患者さんの課題やニーズを起点とした高付加価値製品の創出に注力しています。

また、日本は、品質・安全性において世界最高水準が求められる重要なマザー市場です。当社はこの日本市場で製品を磨きあげたノウハウ・スキルの結晶である技術力と品質力を基に、世界に商品を提供しています。今後も、ノウハウ・スキルを活かし、医療従事者や患者さんの課題を出発点に、世界各国のニーズに対応しながら当社ならではのソリューション、医療の「ニューノーマル」を創出してまいります。

### 01 ニプロクリエイティブイノベーションセンター

医療機器および医薬品関連製品を横断した研究開発を担う中核拠点です。医療現場の声を迅速に反映し、独創的な製品の創出と改良を推進しています。

#### 主な開発製品

- 透析関連製品（ダイヤライザなど）
- ホスピタル関連製品（一般針・採血針・診断検査機器など）
- バスキュラー関連製品（冠動脈/末梢血管用カテーテルなど）
- 先端治療製品（人工心肺など）
- ファーマパッケージング関連製品（医薬品容器など）

#### 産学連携の状況

世界中の大学や研究所と協力し、新製品の早期実現や共同開発を目的とした研究を行っています。



### 02 医薬事業部 研究開発本部

注射剤・経口剤・外用剤といった幅広い剤形を対象に、徐放性注射剤、抗がん剤や新規透析製剤といった高付加価値製剤について海外展開を視野に開発を行っています。利便性や安全性を高める製剤設計や容器開発部門(CiC)と連携した包装形態・投与デバイスの工夫にも取り組んでいます。さらにグローバル生産による安定供給強化にも努めています。

#### 主な開発製品

- 注射剤(徐放製剤含む)
- 経口剤
- 透析製剤
- 外用剤
- 抗菌薬原薬・除菌薬

#### 産学連携の状況

原薬、連続生産技術、生物学的同等性試験計画、広域スケトル消毒剤の新規応用に関する研究活動について、大学や研究機関と連携しています。

### 04 再生医療研究開発センター

再生医療製品の製造技術や培養設備・消耗品の研究開発を推進する拠点です。産学連携により幹細胞治療の実用化を目指しています。

#### 産学連携の状況

脊髄損傷、その他疾病に関する共同開発や、札幌医科大学との再生医療に関するライセンス契約を締結しました。



### 05 ニプロバスキュラー株式会社

2026年4月、株式会社グッドマンは「ニプロバスキュラー株式会社」に商号変更いたしました。循環器を中心にあらゆる血管領域で商品・サービスの開発を深化させ、ユーザー目線の製品づくりを通じて診断から治療までを一貫して支えるソリューションを提供し、医療現場および患者さんに新たな価値を創出することを目指しています。

#### 主な開発製品

- バスキュラー関連製品
  - └ 冠動脈/末梢血管用カテーテル
  - └ バスキュラーアクセス用人工血管
  - └ ガイディングカテーテル・ガイディングシース 等

### 06 NIPRO Vascular Innovations Americas, Inc.

バスキュラー領域の治療分野に強みを有するAvantec社と、診断分野に強みを有するInfraredx社を統合いたしました。治療と診断を横断した研究開発によるシナジーを創出し、患者さんおよび医療現場に新たな価値を提供することを目指しています。

#### West Innovation Center

バスキュラー領域の治療関連製品の開発を行っています。

#### 主な開発製品

- バスキュラー関連製品
  - └ 末梢血管用治療デバイス

#### East Innovation Center

近赤外線分光法 (NIRS) および血管内超音波 (IVUS) を用いたイメージングシステムの開発を行っています。

#### 主な開発製品

- バスキュラー関連製品
  - └ イメージングシステム (NIRS-IVUS)

### 07 Gentyuity, LLC

バスキュラー事業を一気通貫で運営することを目的に、2025年12月にニプロ株式会社の連結子会社としたのち、2026年6月よりニプロバスキュラー株式会社の連結子会社となりました。現在、高解像度OCT（光干渉断層法）を用いた血管内イメージングシステムの開発を推進しています。

#### 主な開発製品

- バスキュラー関連製品
  - └ イメージングシステム (血管内OCT)

### 08 Spryte Medical Holdings, LLC

脳血管内nOCTイメージングシステムの開発を推進しているアメリカの持分法適用関連会社です。開発の加速化を目的として、株式会社日本政策投資銀行 (DBJ) から出資を受けています。

#### 主な開発製品

- バスキュラー関連製品
  - └ 脳血管内nOCTイメージングシステム

## NIPROの成長戦略

### CFOメッセージ

### 中期経営計画の進捗

### 事業概況

### 医療関連セグメント

### 医薬関連セグメント

### ファーマパッケージングセグメント

### 事業TOPICS

### 研究開発

### 知財投資

## 研究開発

ニプログループでは、滋賀県草津市のライフサイエンスサイト内のCiC、医薬事業部 研究開発本部が中核となり医療機器および医薬品の研究開発業務を推進しています。主力である透析関連製品を基盤に、バスキュラー関連製品や医薬品等全ての製品開発において、高付加価値製品の創出と早期の事業化を通じた持続的な収益拡大を目指し、研究開発に注力しています。

### 研究開発戦略

医療関連セグメントにおきましては、次世代医療に求められる操作性・安全性・利便性を備えた製品開発を通じて、患者さんのQOL向上を目指しています。また、生産技術センターとの連携により、研究開発段階から高品質な製品の量産化や効率的かつ安定的な供給を見据えた設計を行うことで、開発効率と収益性の向上を図ることができる体制の構築を追求しています。さらに、透析関連製品やバスキュラー関連製品をはじめとする市場競争力の高い領域に研究開発投資を集中し、高付加価値製品の創出による競争優位性の強化を図っています。

医療関連セグメントでは、有効性・安全性・利便性に優れた高付加価値医薬品の開発を推進し、市場競争力の強化と持続的な収益拡大を図るとともに、安定供給体制の強化を通じて医療現場から信頼される製品の提供を目指します。中でも、徐放化※1等の独自の製剤・製造技術を活かし製品ポートフォリオの差別化を進めながら、当社の強みである透析関連製剤や、医療のニューノーマル創出を目指す感染制御領域の研究開発を強化し、市場でのプレゼンス向上を図ります。

加えて、長年培ったノウハウと生産ネットワークを活かし、国内外の製薬企業とのパートナーシップ拡大により、CDMO 事業を成長ドライバーとして強化するとともに、可溶化技術等の業界トレンドを睨んだ新規技術獲得にも取り組み、収益基盤の多様化と新たな事業機会の創出を図ります。

※1 徐放化：薬の有効成分を体内でゆっくりと放出させる製剤技術

### 重点投資分野について

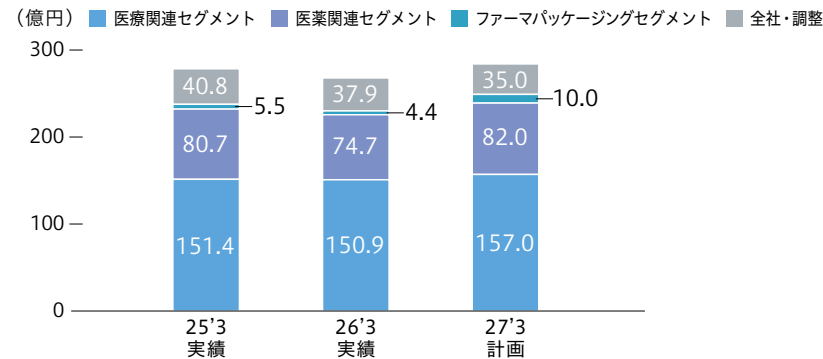
医療関連セグメントでは、主力製品であるダイアライザを中心とする透析関連製品において、生産技術センターとの協働により、安定供給に貢献する製品開発を進めることに加え、急性期領域への本格参入を目指し、継続的に性能向上と品質向上を図っていきます。

また、成長分野であるバスキュラー関連製品においては、冠動脈を主力とするあらゆる血管領域におけるカテーテル等による治療デバイスおよび診断関連製品の開発・上市を推進するとともに、グローバル市場での事業拡大に取り組んでまいります。

医療関連セグメントでは、ジェネリック医薬品を継続的に開発する中で、高難度技術を伴う徐放化製剤や透析領域、感染制御関連医薬品の海外展開を含めた開発を推進していきます。

2026年3月期は、研究開発費として268億円を投じました。収益体質の強化を進める中でも、持続的な成長に向け、医療関連セグメント、医薬関連セグメントを中心に戦略的な投資を継続的に実施しています。今後も、新たな治療方法や独自のソリューション開発を通じて、医療のニューノーマル創出に向けた研究開発を推進いたします。

#### セグメント別研究開発費



### 医療関連セグメント 2026年3月期の研究開発商品の進捗

透析関連製品・バスキュラー関連製品といった医療関連セグメントの研究開発を主体とする総合研究所は、2026年3月期に、CiCに改称いたしました。同時にグローバル視点での製品設計と、顧客ニーズの的確な把握、さらには市場投入までのスピード向上の実現を目的として、事業部と研究開発部門が一体となった事業部一気通貫体制へ組織を再編しました。これにより、医療の常識を変える高付加価値・高機能製品の創出を通じた医療現場の課題解決とともに、持続的な成長の実現により、中長期的な企業価値向上を図ります。

2026年3月期は、ポータブルECMO・医薬品用キット製品・バスキュラー関連カテーテル製品をはじめ、透析・ホスピタル・バスキュラー分野における計19品目において、当社が強みを有する既存事業領域の競争力強化に加え、新たな市場機会の獲得にもつなげる重要な開発テーマを推進しました。これらの開発品は将来の成長ドライバーとなることを期待したものであり、上市后5年間で売上高約100億円を見込んでいます。

### NIPROの成長戦略

#### CFO メッセージ

#### 中期経営計画の進捗

#### 事業概況

#### 医療関連セグメント

#### 医薬関連セグメント

#### ファーマパッケージングセグメント

#### 事業TOPICS

#### 研究開発

#### 知財投資

## 研究開発

### 研究開発活動

| 分野         | 2026年3月期の主な進捗                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 透析関連製品     | <ul style="list-style-type: none"><li>● ニプロ・東洋紡株式会社一貫ライン製品の上市 (FB ダイアライザ)<br/>コストダウンを目的として、大館工場第7工場1F: 東洋紡にてバンドル化、3F: ニプロにて製品組立を行う一貫ラインが稼働開始。</li><li>● 国内向けFBダイアライザへの透明包材導入。SDGsの観点から従来のアルミニウム材料削減、視認性や開封性の向上を目的として、同等以上の性能を有する透明包材をFBダイアライザへ導入。</li><li>● 急性期透析治療市場への市場参入を視野に、急性腎不全や敗血症などに対し、急性血液浄化療法を施行する「血液浄化装置※」を開発</li></ul> <p>※ 血液浄化装置：血液中の有害物質や異常な成分を除去する装置。血液浄化装置は特定の物質を除去するために使用し、透析装置は腎臓の代替として老廃物や余分な水分を除去するために使用</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ホスピタル関連製品  | <p>国立研究開発法人 国立循環器病研究センターと重症循環不全や呼吸不全に対し、救命のために一時的（最長14日間）に血管循環・呼吸機能のサポートを行い、かつ持ち運びが可能な「ECMOシステム※」を共同開発</p> <p>※ ECMO: Extracorporeal Membrane Oxygenation の略、体外式膜型人工肺</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| バスキュラー関連製品 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 下肢動脈治療用バルーンカテーテル『Aperta NSE® PTA XL』の開発。バルーン長100mm・150mm サイズかつバルーンカテーテルの表面に一体化された4本の樹脂製ワイヤに拡張圧を集中させることで、拡張抵抗性の高く長い病変に対して効果的な拡張が可能</li><li>● 末梢静脈の塞栓および血栓の除去を適用とする「血栓除去システム」を開発、米国食品医薬品局 (FDA) より510(k) 承認取得</li><li>● 急性冠症候群および慢性冠症候群発症の一因である冠動脈壁内の脂質コアブラク※を検出し、視覚的および定量化した数値で評価する「近赤外線分光法 (NIRS) イメージングシステム」について、2025年6月、日本心血管インターベンション学会 (CVIT) が適正使用指針を制定</li></ul> <p>※ 脂質コアブラク：冠動脈壁の内側にできる、脂質に富んだ脆弱性ブラク（粥腫、動脈硬化巣）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 冠動脈治療用バルーンカテーテル『NSE』シリーズの新製品『Aperta NSE V』を販売開始。バルーン表面に一体化された樹脂製エレメントに新技術を取り入れ通過性を大幅に向上。</li><li>● 末梢血管用 IVUS カテーテル製品を開発中。2027年末の市場導入を目指し、末梢血管用治療製品とのシナジー効果を図る。末梢血管用治療製品としては、下肢・末梢血管用アテレクトミーデバイスも FDA 承認取得を目指し、臨床試験を実施中。</li><li>● アメリカ Spryte 社が開発した脳血管内 nOCT イメージングシステムの FDA 承認に向けた『INSYTE 試験』の全患者登録を完了。この nOCT イメージングシステムは2024年に FDA から画期的医療用具指定 (BDD 認定) および優先的審査を支援する TAP プログラムの認定を受けており、2027年に限定販売の開始を目指す。</li></ul> |

### 医療関連セグメント 今後の方針について

今後は、これまで蓄積してきた経験・技術を最大限に活かし、新商品の研究開発及び上市に加え、既存商品の機能向上に取り組むことで、持続的な成長と商品競争力のさらなる強化を目指します。透析関連製品・ホスピタル関連製品・バスキュラー関連製品等、各製品領域において高機能・高付加価値製品の拡充を図り、医療現場の課題解決を通じて、「医療のインフラ」としてのプレゼンスを高めるとともに、製品ポートフォリオの進化、事業のさらなる強靱化・高収益化に貢献していきます。

### 医薬関連セグメント 2026年3月期の研究開発商品の進捗

当社の医薬事業部 研究開発本部では、医療現場の利便性向上と治療価値の最大化を軸に、注射剤・経口剤・バイオ後続品を重点分野として研究開発を推進しています。注射剤では、バイアル製剤やバッグ製剤に加え、高度な製剤設計を要する注射剤やキット製剤の開発に注力しており、徐放性注射剤かつダブルチャンバーシリンジ製剤であるリュープロレリン酢酸塩3か月製剤の製造販売承認を2025年8月に取得し、同年12月に販売を開始しました。経口剤では、市場ニーズの高い後発医薬品の開発を主軸に、ユーザー目線での利便性向上を重視し、先発製剤にはない新規規格の追加等に取り組んでいます。2026年3月期は、2成分2品目を上市するとともに、2成分3品目の製造販売承認を取得しました。

また、バイオ後続品分野では、Samsung Bioepis Co., Ltd. (以下、サムスンバイオエピス社) との戦略的パートナーシップのもと開発を推進し、ウステキヌマブBS皮下注製剤の承認を取得するなど、開発パイプラインの着実な拡充を進めていきます。

### 研究開発活動

| 分野     | 2026年3月期の主な進捗                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------|
| 注射剤    | 徐放性注射剤やキット製剤の開発を推進し、リュープロレリン酢酸塩3か月製剤 (ダブルチャンバーシリンジ製剤) を上市   |
| 経口剤    | 徐放性製剤の開発に加え、包装仕様の工夫により利便性を向上<br>2成分2品目を上市し、2成分3品目の製造販売承認を取得 |
| バイオ後続品 | サムスンバイオエピス社とのパートナーリングのもと、ウステキヌマブBS皮下注製剤の製造販売承認を取得           |

### 医薬関連セグメント 今後の方針について

今後は、これまで蓄積してきた製剤設計力と開発経験を活かし、高付加価値製剤および開発難易度の高い領域への挑戦を継続していきます。注射剤や経口剤の技術基盤の強化を図るとともに、バイオ後続品ではパートナーリングによる開発を推進します。これらの取り組みにより、研究開発体制の高度化と効率向上を実現し、持続的な価値創造に向けた研究開発戦略の強化を進めていきます。

### NIPROの成長戦略

#### CFOメッセージ

#### 中期経営計画の進捗

#### 事業概況

#### 医療関連セグメント

#### 医薬関連セグメント

#### ファーマパッケージングセグメント

#### 事業TOPICS

#### 研究開発

#### 知財投資

## 知財投資

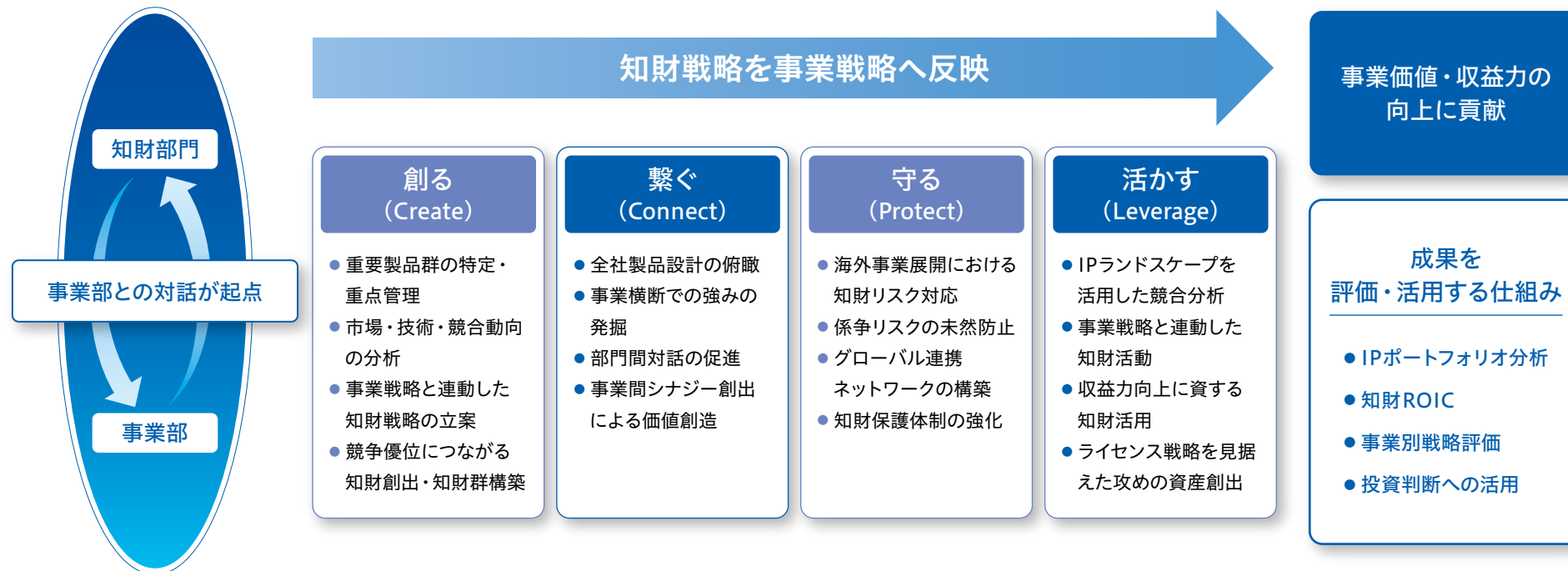
ニプログループの知財活動は、知財+知的資産の創出・維持・活用を通じて事業競争力と価値創造への貢献を目指すことを基本としています。従来の単独製品ごとの競争力強化や権利保護を中心とした知財活動から、現在は、事業部門との対話の中から貢献課題を抽出する試みを行っています。ニプロの各事業はステージも競争環境も異なるため、事業別に議論を繰り返すことで目線を等しくしながら、知財が貢献すべき課題を特定します。特に新製品開発や事業探索の早期から関与することで、機会やリスクの最適化を行うことができます。今後は、知財を「守る」だけでなく「攻めの資産」として活用し、事業戦略とのさらなる連動を通じて、収益機会の創出および持続的な成長の実現を目指します。

### 知的財産部門の行動指針

事業戦略と連動し、創る(Create)・繋ぐ(Connect)・守る(Protect)・活かす(Leverage)を軸とした知財戦略を設計

#### ■ 知的資産を事業価値へ変換する知財部門の関与モデル

#### 知財活動による価値創造プロセス



#### NIPROの成長戦略

CFOメッセージ

中期経営計画の進捗

事業概況

医療関連セグメント

医薬関連セグメント

ファーマパッケージングセグメント

事業TOPICS

研究開発

知財投資

## 知財投資

### 知財戦略

事業全体での価値創造を志向するためには、事業戦略や環境に連動した知財戦略が必要です。その上で高付加価値な品目にとって必要な参入障壁、および個別の特許出願の意義や効果を考え抜くことで、個別特許ではなく、事業単位での収益化や価値創造に結び付くと考えます。

一方で、医療現場に製品を提供する当社にとっては、収益にかかわらずエッセンシャル商品でも製品改良していく義務も担っています。

競争環境や自社事業にとっての位置付け次第でリソース配分の優先度を変える運用を進めると同時に事業戦略と連動し、「創る」「繋ぐ」「守る」「活かす」をキーワードに知財戦略を設計することで知財を活用した競争優位性を確立しています。

#### (1) 創る(Create)

重要な製品群については事業価値向上ストーリーに則り、市場・技術・競合動向を分析しながら、事業競争力向上に資する知財群を構築します。IPランドスケープを活用し、競争優位の源泉となる知財創出を推進します。

#### (2) 繋ぐ(Connect)

知財部門は全部門の製品設計を俯瞰できる希少な部門です。個々の事業だけの視点では生まれない価値創造を目指して、時に強みをつなぐ対話や活動を意識していきます。

#### (3) 守る(Protect)

特に事業の海外展開においては、係争リスクを見据えて適切な対応をするため十分な連携ネットワーク構築を準備します。

#### (4) 活かす(Leverage)

従来は個別製品単位での知財活用が中心でしたが、現在は競合分析(IPランドスケープ)を活用し、開発初期段階から事業戦略と連動した知財活動を推進しています。自社開発品の保護のみならず収益力向上やライセンス戦略に繋がる「攻めの資産」を生み出すことも想定します。

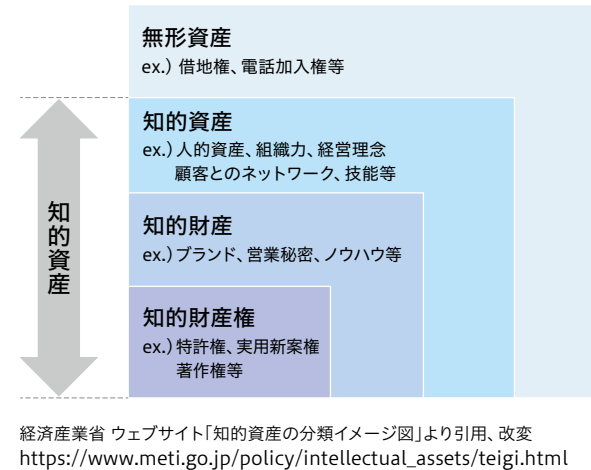
こうした知財活動の成果を事業価値の観点から評価するため、保有する知的財産権の状況を分析するIPポートフォリオ活動を進めています。そのために将来的には、IPポートフォリオ分析と知財ROIを活用し、知的財産権の事業貢献度や投資効果を評価する仕組みの構築を構想しています。この評価は、事業や製品戦略の現状評価や将来性の検討に加え、リソース配分や開発費等の投資方針を決定する際の重要な判断材料の一つになると考えています。また、評価結果を事業別戦略評価や投資判断へ活用することで、知財活動を継続的な事業価値向上につなげていくことを目指しています。

### 知財を支える知的資産

知財業務・知財戦略活動において、知財だけでなく知的資産の範囲まで捉えてマネジメントすることが重要です。なかでも人財は価値創造の源泉となる重要な知的資産です。我々はエンゲージメントの高い組織を目指し、社員の「意欲」を持続的に高めるマネジメントの工夫をしています。知財部門には製品も設備もなく、人財とその成長こそが全てだからです。

また、前述の事業部門・開発部門との社内連携はもちろんのこと、世界のグループ企業や専門家パートナーとも絶えずコミュニケーションを図っています。知財活動としても発明をノウハウとして保護する制度設計やブランディングを意識した商標戦略など知的資産への意識を常に高めています。

#### 知的資産の分類イメージ図



#### TOPICS

#### 多様な人財群

知財部門は、知財実務の専門家だけでなく、研究開発、マーケティング・ロジスティクス、総務人事、開発戦略・企画、技術営業など、多様な業務経験を有するメンバーで構成されています。研究開発で培った技術視点、市場や顧客ニーズを捉える事業視点、組織や経営を支えるマネジメント視点を融合することで、事業戦略と連動した知財活動を推進しています。

また、知財部門は全事業についてプロセスの上流から下流まで携わる全社横断機能としての役割を担っています。多様な人財がそれぞれの知見を持ち寄ることで、個別事業の枠を超えた事業間シナジーの創出や知財保有期間に渡る未来を見据えた事業機会の発掘を促進するとともに、知的資産を競争優位や収益機会へ転換する活動を推進し、持続的な企業価値向上に貢献しています。

#### NIPROの成長戦略

##### CFOメッセージ

##### 中期経営計画の進捗

##### 事業概況

##### 医療関連セグメント

##### 医薬関連セグメント

##### ファーマパッケージングセグメント

##### 事業TOPICS

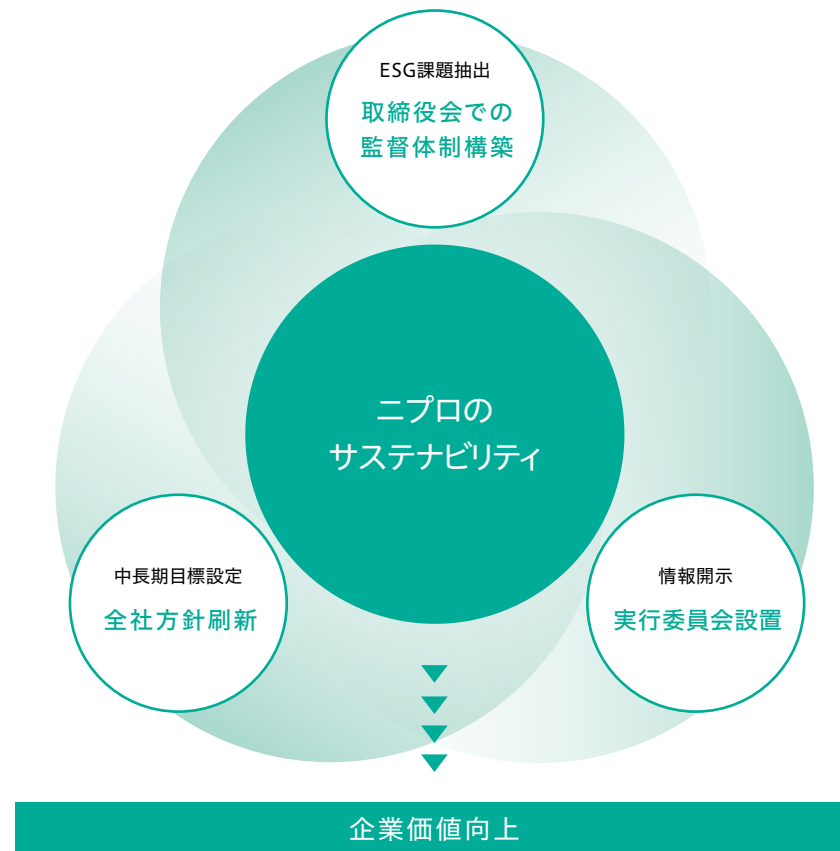
##### 研究開発

##### 知財投資

# 04 NIPROのサステナビリティ

## ■ 基本的な取り組み姿勢

ニプログループは事業を通じたあらゆる社会的課題の解決に向け、サステナビリティ経営の推進に取り組んでいます。

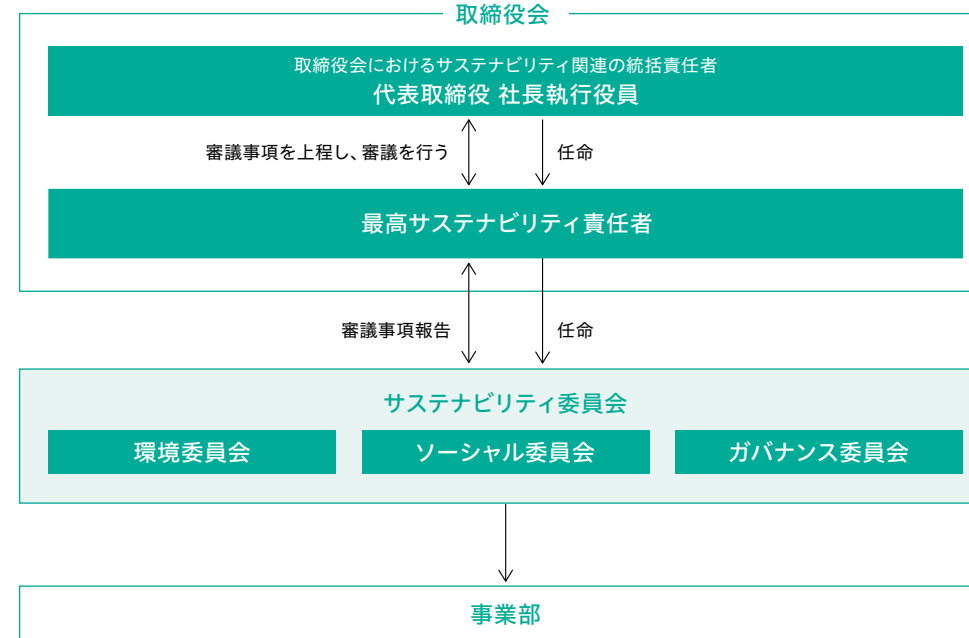


## ■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会は更に「環境委員会」「ソーシャル委員会」「ガバナンス委員会」に分かれ、各事業部(グループ全社)におけるESG取り組みの管理と推進を行います。

管理・推進状況については四半期に一度以上の頻度で取締役会に上程され、戦略やKPIの設定・進捗状況などについて審議・指導を行い、各委員会を通じて事業部に還元される体制としています。

サステナビリティ推進体制



## NIPROの成長基盤

### NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 環境

### TCFDに基づく情報開示

ニプログループでは、気候変動を事業継続に大きな影響を及ぼす重要な課題であると認識しています。ニプログループは2023年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、TCFDのフレームワークに沿った情報開示の拡充を進めています。

#### ■ ガバナンス

ニプログループでは、代表取締役 社長執行役員が気候変動課題の統括責任者を務めています。また、代表取締役 社長執行役員の任命により最高サステナビリティ責任者（CSuO）が「環境委員会」の委員長を務め、ニプログループにおける気候変動課題への取り組みの管理と監督を行っています。「環境委員会」では、各事業部の気候変動課題担当者が委員となり、気候変動がニプログループに及ぼす影響の特定、取り組みの方針、具体的な施策の検討などを行っています。

委員会で検討された施策は委員長を通じて取締役会に上程され、ニプログループの重要な経営課題として審議の対象となります。

ニプログループでは上記の通り委員会制度を導入することで、気候変動課題に関する経営の意思決定を迅速に行い、対策に取り組む体制を整えています。

#### ■ 戦略

ニプログループにおける気候変動の影響は、社会がカーボンニュートラルに向け変遷する過程で生じる政治的な影響や新技術の確立、市場ニーズの変化などによる「移行」に関わるものと、気候変動によって生じる異常気象の多発やそれに伴う災害の発生、平均気温上昇などの「物理的变化」によるものに大別されます。総合医療メーカーであるニプログループではこれらの影響を各事業の観点から分析し、リスク・機会についてそれぞれ特定を行い事業戦略に組み込んでいます。右記の表はその一例を抜粋したものととなります。

#### ■ リスク管理

ニプログループでは「防災危機管理規程」と「コンプライアンス推進規程」を策定し、気候関連のリスクを含む事業に大きな影響を与えうる経営上のリスクを的確に把握し、適切な企業経営に努めています。また、想定されるリスクが一定額を超過する場合には都度取締役会に上程され、迅速にリスク管理の経営意思決定を行っています。

#### ■ 指標と目標

ニプログループではGHG排出量（単位：t-CO<sub>2</sub>）を気候変動に関するリスクを評価・管理するための指標として定めています。また、GHG排出量の削減を推進するために、2045年までにScope1・2においてネットゼロ達成を目指し、その中間目標として2030年までにScope1・2において2021年比37.8%削減を目指しています。

2025年3月期当初はグループ全体で生産拡大により大幅に排出量が増加する見込みで削減活動を実施しました。しかし、ファーマパッケージング事業の販売減少に伴う生産稼働低下により、実際の排出量が抑えられたため、約38万7千t-CO<sub>2</sub>と基準年比（2021年度対比）で大幅に削減しました。2026年3月期はGHG排出量算定のモニタリング強化と目標に沿った削減活動を実施した結果、約44万3千t-CO<sub>2</sub>と再生可能エネルギー証書の活用により、基準年比16.7%削減を実現しました。2027年3月期も引き続き目標達成を目指します。

#### GHG排出量（t-CO<sub>2</sub>）

| 項目                            | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期※2 |
|-------------------------------|----------|----------|----------|------------|
| Scope1                        | 185,539  | 169,999  | 174,441  | 169,169    |
| Scope2（ロケーション基準）              | 368,995  | 392,255  | 419,355  | 431,720    |
| Scope2（マーケット基準）※1             | 377,106  | 400,204  | 413,547  | 431,281    |
| Scope1+Scope2（マーケット基準）        | 562,645  | 570,203  | 587,988  | 601,581    |
| 再生可能エネルギー証書によるオフセット           | 30,380   | 65,700   | 200,529  | 157,162    |
| オフセット後 Scope1+Scope2（マーケット基準） | 532,265  | 504,503  | 387,459  | 443,288    |

※1 Scope2（マーケット基準）：ニプロ株式会社ならびに日本子会社のみマーケット基準にて算定し、海外子会社はロケーション基準にて算定した排出量を合算しています。

※2 2026年3月期実績は第三者検証取得前のデータです。

#### NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

#### 環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 環境

### GHG 排出量削減の取り組み

#### ■ 生産拠点における電力のCO<sub>2</sub>フリー化と再生可能エネルギー証書の適用

ニプログループでは、2045年までに自社直接排出であるScope1・2のGHG排出量ネットゼロ(= GHG排出量の正味排出量をゼロとすること)を達成することを目指し、GHG排出量の削減に取り組んでいます。

その取り組みの一つとして、再生可能エネルギー由来の使用電力への切替えをニプロ医工株式会社近藤工場で2022年3月期から、全星薬品工業株式会社和泉工場で2023年3月期から開始しています。

また、再生可能エネルギー電力のCO<sub>2</sub>フリーという環境価値を持つ再生可能エネルギー証書を活用することで、ニプロのGHG排出量削減を実行しています。

GHG 排出量削減効果

157,162t-CO<sub>2</sub>を削減(当期実績)



近藤工場

#### ■ エネルギーの自家生成

ニプログループでは持続的な事業活動を行うべく、複数工場において生産活動で用いるエネルギーの自家生成を行っています。一部拠点では太陽光パネル・自家発電設備を備えており、特に、ニプロファーマ株式会社の大館工場では、化石燃料の代わりに、間伐材チップを燃焼することで蒸気を得る「バイオマスボイラー」を2012年3月期より稼働させています。本取り組みは未利用間伐材を活用した木質バイオマス加工流通事業を整備する大館市と、ニプロファーマの官民一体の事業であり、事業への参画によって持続可能な地域社会づくりへの貢献に努めています。

GHG 排出量削減効果

2,973t-CO<sub>2</sub>を削減  
(当期実績をLNG換算)



ニプロファーマ大館工場 バイオマスボイラー

#### ■ ガラス管製造における全酸素燃焼技術の利用

ニプロファーマパッケージングフランスのオマル工場では、2022年10月より稼働した新たなガラス管窯にて全酸素燃焼技術を利用し、GHG排出量削減を実施しています。全酸素燃焼とは燃料を酸素のみで燃焼することであり、炉の加熱効率をあげることができます。それに伴い、エネルギー効率が向上し、燃料の使用量を削減することができます。このガラス管窯で従来の燃焼方法で稼働した場合、1年間で都市ガスを1,080,000Nm<sup>3</sup>使用するところを600,000Nm<sup>3</sup>にまで抑え、GHG排出量としては984t-CO<sub>2</sub>相当の削減効果となりました。今後も全酸素燃焼技術の導入を進め、生産効率の向上とGHG排出量の削減に努めていきます。

GHG 排出量削減効果

984t-CO<sub>2</sub>を削減  
(1年間の削減量：都市ガス換算)



ニプロファーマパッケージングフランス オマル工場

### NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 環境

### 環境保全

#### ■ 環境に配慮した製品包装

##### サステナビリティに配慮した新包装資材「CLEARSHIELD®」

中空糸型透析器(ダイアライザ)、血液透析濾過器(ヘモダイアフィルタ)および持続緩徐式血液濾過器の包装資材として、「CLEARSHIELD®」を開発し、2023年10月より導入を開始しました。この包装資材は既存のアルミニウム材料と同様に各製品の高い性能と品質を維持するために優れたガスバリア性や、破損の発生リスクを軽減する強度を有しながら、生産時のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。



#### ■ 水使用量削減の取り組み

ニプロファーマ株式会社の6工場、全星薬品工業株式会社の2工場では、水使用量の原単位前期比1%削減を目標としています。各工場では製造設備の洗浄頻度の見直しや節水、冷凍機や冷温水発生機で使用する冷却水の循環使用などの日々の運用方法の最適化により削減取り組みを実施しています。今後も同様の方針にて削減活動を実施していく予定です。また、特定の子会社だけでなくニプログループ全体における対策等も検討してまいります。

#### 環境マーク「GREEN SMILE」について

2025年12月発売の新商品より環境に配慮した原材料やインキの使用、包装の縮小等、当社独自のエコ基準をクリアした製品に「GREEN SMILE」のマークを表示しています。

今後も環境に配慮した技術・素材の採用を進めるとともに、「GREEN SMILE」を通じて環境配慮の“見える化”を図ることで、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を推進していきます。



このケースは  
環境に配慮した材料を  
使用しています。

#### ■ 脱炭素・資源循環の取り組み

ニプロファーマパッケージングインディアのプネー工場では、The Net Zero Summit & Awards 2026において「The Sustainable Organization of the Year 2026」を受賞しました。

ISO50001の認証取得に加え、太陽光発電の導入や照明のLED化、ガラス・包装材の再利用、節水の推進により、環境負荷低減を進めた点を評価いただきました。同社の取り組みは、脱炭素・循環型社会の実現に貢献する持続可能な事業モデルとして、他拠点への展開が期待されています。



#### 最高サステナビリティ責任者メッセージ

#### 社会課題解決と企業価値向上の両立を推進

ニプログループは、「世界の人々の健康を支え、医療ニーズに応える」という理念の下、医療アクセスの改善や医薬品の安定供給等を通じ、社会課題の解決と企業価値向上の両立に取り組んでいます。

サステナビリティについては、全社一体で取り組むべき重要テーマと位置付け、環境負荷の低減、安全・安心な製品供給、そして働きがいある環境の実現を、リスク管理に

留めず、価値創出の機会として捉え、推進しています。

具体的な取り組みの一例として、血液回路の品番統合・品目最適化や包装材の標準化を進めることで、自動化の高度化を図るとともに、資材使用および物流の効率化による、収益性の向上とCO<sub>2</sub>排出削減を実現しています。

これらの取り組みは「エコシステムプロジェクト」として事業戦略と一体で推進しており、今後も社会的価値と経済的価値が相乗効果を生む好循環を経営の基軸に据え、持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を目指してまいります。



最高サステナビリティ責任者  
佐藤 貢

#### NIPROの成長基盤

#### NIPROのサステナビリティ

#### 環境

#### 社会

#### 特集1 従業員 座談会

#### コーポレート・ガバナンス

#### 取締役会長メッセージ

#### 特集2 社外取締役 座談会

#### 役員一覧

## 社会

ニプログループは、社は「意欲」の下、従業員一人ひとりが自らの可能性を広げ、能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。多様な背景を持つ人財に成長と挑戦の機会を提供し、それぞれの自己実現を支援することで、人的資本の価値を高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

### 人事制度と人財育成

#### ■ 透明性が担保された役職登用およびグループ内人事交流の促進

多様な人財が能力を最大限発揮できる人事基盤の構築を進めています。社は「意欲」の下、年功序列にとらわれない抜擢人事に取り組むとともに、昇進・昇格基準の明確化を通じて、透明性の高い人事処遇を推進しています。また、自らのキャリア形成を見据えて異動に手を挙げることのできる社内公募制度を拡充し、会社の枠を越えた人財交流を促進していきます。今後は、グループ内人事制度の整備を通じて人事異動の障壁を低減し、適材適所の配置を実現することで、組織力の強化と企業価値向上につなげていきます。

#### ■ 語学力の涵養と自己啓発学習の支援

グローバル市場で価値を創出できる人財の育成に向け、語学力と異文化理解の向上を支援しています。選抜された従業員に対して英語教育プログラムを提供し、世界各国の受講者とリアルタイムでつながる英会話レッスンや異文化理解イベントを通じて、実践的なコミュニケーション力とグローバルマインドを育成しています。さらに、自己啓発学習では、DX 関連講座、パソコンスキル講座、各種能力開発講座を年間を通じて提供し、従業員が自らの課題やキャリア志向に応じて学び続けられる環境を整備しています。こうした自律的な学習機会の拡充により、個人の成長と組織全体の競争力強化を図っています。

#### ■ 若手従業員・役職登用者に対する階層別教育

各階層に応じた教育研修を通じて、従業員の成長と組織全体の人財育成力の向上に取り組んでいます。20代の社員に対しては、体系的な階層別研修に加え、OJT トレーナー研修を実施し、入社後早期の戦力化と定着を支援しています。また、管理職に対しては、360度フィードバックや選拔型リーダートレーニングプログラムなどを通じて、リーダーシップの発揮やマネジメント力の強化を図り、部下育成力および組織運営力の向上につなげています。今後も、人財育成の高度化を通じて、従業員一人ひとりが成長実感を持ちながら活躍できる組織づくりと、持続的な企業価値向上を推進していきます。

#### ■ グローバル人財の育成

ニプログループは、さらなる事業成長と企業価値向上を支える人的資本の強化を重要な経営課題と位置付けています。現在、グループ共通の価値観とリーダーシップコンピテンシーの策定を進めており、これらを基盤としてグローバル人財マネジメントの強化に取り組んでいます。今後は採用・育成・評価・配置における共通の考え方をグループ全体で浸透させるとともに、各地域の特性や強みを活かした人財育成を推進します。また、地域内・地域間での人財モビリティを促進し、多様な人財が国や組織を越えて活躍できる環境を整備することで、グローバルでの競争力強化と持続的な企業価値向上を目指します。

### 従業員エンゲージメントの向上

#### ■ エンゲージメント向上に向けた取り組み

従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる組織づくりに向け、エンゲージメント向上に取り組んでいます。ストレスチェックでは「経営・会社」「組織・業務設計」「協力体制」等の状況を把握し、360度フィードバックでは管理職のマネジメント改善を促進しています。さらに、キャリア・成長機会やワーク・ライフ・バランスを把握するウェルビーイングレポートを実施し、これらの結果をスコア化・分析することで職場主体の改善を推進しています。従業員の働きがいと働きやすさを高め、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

#### ■ FISH 哲学の推進

ニプログループでは、働く人の行動指針としてFISH 哲学を推進しています。FISH 哲学は、「態度を選ぶ」「仕事を楽しむ」「注意を向ける」「人を喜ばせる」という4つの基本マインドから成り、従業員が前向きに働き、周囲と協力しながら活気ある職場をつくるための企業文化づくりを支えています。2025年11月、ニプロ本社にて「FISH ファミリーデー」を開催しました。本イベントは、従業員のご家族を職場にお招きし、ニプロが社会のなかで果たしている役割や医療への貢献について理解を深めるとともに、ご家族にニプロという会社を知っていただくことで、従業員自身が仕事への誇りやモチベーションを高めることを目的として実施したものです。今後もFISH 活動の取り組みとして、社内外とのつながりを大切にしながら、職場という場所を「すてきな環境」にしていけるよう努めてまいります。



### NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 社会

### ダイバーシティ・インクルージョン

#### ■女性の活躍推進

多様な人財が能力を発揮し、意思決定や価値創造に参画できる組織づくりを推進しています。性別にかかわらず全ての社員が働きやすい職場環境の整備を進めるとともに、女性活躍推進と次世代育成支援に取り組んでいます。ニプロでは、2028年3月期までに管理職に占める女性の割合を10%以上とする目標を掲げ、将来の管理職候補である女性社員とその上長を対象に、リーダーを目指す意識醸成やキャリア形成を支援する研修、女性管理職による座談会などを実施しています。多様な視点を組織運営に取り入れることで、意思決定の質と組織力の向上につなげていきます。

|                    |          | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 | 目標   |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|------|
| 従業員に占める<br>女性比率(%) | 単体       | 28.3     | 26.7     | 27.9     | －    |
|                    | 国内グループ会社 | 34.2     | 33.7     | 33.5     | －    |
| 女性管理職比率(%)         | 単体       | 5.5      | 6.3      | 8.7      | 10.0 |
|                    | 国内グループ会社 | 7.5      | 8.9      | 10.6     | 10.0 |

#### プラチナえるぼしの取得

ニプログループの全星薬品工業株式会社は、2023年10月24日付で大阪府の企業として初めて「プラチナえるぼし」を取得しました。「プラチナえるぼし」は、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定企業のうち、女性活躍推進に関する取り組みが特に優良である企業に与えられる認定です。今回の認定では、女性管理職比率が業界平均を上回っている点、女性の平均勤続年数が男性より長い点、多様なキャリアコースが整備されている点などが評価されました。今後も、グループ各社における好事例を共有し、全社員が能力を発揮できる職場環境づくりを推進していきます。



#### ■シニア人財の活躍推進

日本国内では、少子高齢化による労働人口の減少が重要な社会課題となっています。ニプロでは、シニア人財を、長年にわたり培った専門性、経験、技能および人的ネットワークを活かし、事業の継続的成長と次世代人財の育成に貢献する人財と定義しています。このような考えのもと、

労働力の確保とエンゲージメント向上を目的に、2022年10月より定年を65歳に引きあげました。また、役職定年制度の運用を強化するとともに、サクセッションプランの策定を推進し、次世代への円滑な知識・技術の継承を進めています。50代へのキャリア研修を通じてキャリア自律を支援し、豊富な経験を持つシニア人財と新たな発想を持つ若手人財の双方が活躍することで、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。

#### ■外国籍人財の活躍

ニプログループは、真のグローバル総合医療メーカーへの進化を目指し、経営体制のグローバル化を加速しています。2026年にはヨーロッパ・米州・インドの人財を経営層へ登用し、外国籍執行役員は4名となりました。また、各地域で地域本社の整備を進めるとともに、地域間での人財情報共有などグローバル人事基盤の構築に着手しています。多様な知見を経営に反映し、全社最適の意思決定を通じて持続的な成長と企業価値向上を目指します。

#### ■身体・知的・精神障がい有する人への支援

障がいのある人が能力を最大限発揮できる職場づくりを推進しています。採用・配置の拡充や職場環境の整備に加え、業務の切り出しや継続的なフォローによる定着支援を実施しています。今後は法定雇用率の達成・維持を図るとともに、障がい者雇用を通じた社会的価値の創出に取り組み、多様な人財が活躍できる包摂的な組織づくりを推進していきます。

|            |    | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|------------|----|----------|----------|----------|
| 障がい者雇用率(%) | 単体 | 2.17     | 2.58     | 2.79     |

### ワーク・ライフ・バランス

#### ■柔軟な働き方～フレックス制度・テレワーク制度・時差勤務制度～

従業員が仕事と生活を両立しながら能力を発揮できるよう、柔軟な働き方の整備を進めています。一部の職種ではフレックス勤務制度を導入し、心身の健康維持と生産性向上を支援しています。また、テレワーク制度を活用し、介護や育児との両立を支援するとともに、対面コミュニケーションによる協働やイノベーション創出も重視しています。さらに、時間単位休暇や時差勤務制度を導入しており、2026年3月期より時差勤務の最大時間を従来の60分から120分に拡充するなど、働きやすい環境づくりを推進しています。

#### NIPROの成長基盤

#### NIPROのサステナビリティ

#### 環境

#### 社会

#### 特集1 従業員 座談会

#### コーポレート・ガバナンス

#### 取締役会長メッセージ

#### 特集2 社外取締役 座談会

#### 役員一覧

## 社会

### ■ 育児休業の取得拡大に向けた取り組み

育児休業の取得拡大と仕事・家庭の両立支援に向け、制度の拡充と職場環境の整備を進めています。育児者への各種支援に加え、復職支援や職場定着につながる運用の高度化を推進しています。今後は、育児休業の取得者・未取得者双方へのアンケートやヒアリングを実施し、取得上の課題を可視化したうえで改善策を講じていきます。また、育児休業の意義やワーク・ライフ・バランスについて考える機会を提供するため、育児休業セミナーを実施し、誰もがライフイベントとキャリアを両立できる職場づくりを推進していきます。

|                                  |          | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 | 目標   |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|------|
| 女性の育児休職<br>取得率(%) <sup>注1)</sup> | 単体       | 100      | 100      | 100      | 100  |
|                                  | 国内グループ会社 | 100      | 100      | 99.1     | 100  |
| 男性の育児休職<br>取得率(%) <sup>注2)</sup> | 単体       | 36.6     | 48.3     | 72.0     | 85.0 |
|                                  | 国内グループ会社 | 39.8     | 57.6     | 75.9     | 85.0 |

注1) (当該決算期間で育児休職を取得した女性社員数÷当該決算期間で出産した女性社員数)×100で算出しています。  
注2) (当該決算期間で配偶者が出産した男性社員のうち、育児休職を取得した社員数÷当該決算期間で配偶者が出産した男性社員数)×100で算出しています。

### ■ 育児者への支援

育児休職から復職した従業員への支援を重点的に進めています。こどもが小学校6年生に達するまで短時間勤務を可能にし、仕事と育児の両立および離職防止を支援しています。また、企業内保育所を設置し、従業員の早期復職を後押ししています。さらに、男性の配偶者出産休暇、産後パパ育休、育児休職の取得を推進しており、男性の育児休職取得率は2026年3月期において目標の50%を大きく上回る72%を達成しました。今後は、2031年3月期に85%以上の取得率を目指し、誰もが育児に参画しやすい職場づくりを進めていきます。

|                  |          | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|------------------|----------|----------|----------|----------|
| 育児短時間勤務者数<br>(人) | 単体       | 131      | 117      | 125      |
|                  | 国内グループ会社 | 313      | 326      | 336      |

### ■ 介護従事者への支援

核家族化や高齢化の進展により、現役世代の従業員が介護を担うケースは今後更に増加することが見込まれます。ニプログループでは、同一家族の同一疾病に対し通算1年間の介護休職を可能とするなど、法定を上回る制度を整備しています。加えて、短時間勤務や在宅勤務制度を活用することで、介護と仕事の両立を支援しています。介護を理由とした離職を防ぎ、従業員が安心して働き続けられる環境を整備することで、人財の定着と組織力の維持・向上につなげています。

### ■ ジョブリターン制度

配偶者の転勤、育児、介護などやむを得ない理由で退職した従業員が、事情解消後に再入社できるジョブリターン制度を導入しています。従業員がライフイベントに応じて一時的に離職した場合でも、これまで培った経験やスキルを再び活かせる機会を提供することで、個人のキャリア継続を支援するとともに、組織としても貴重な人財の再活躍につなげています。

#### ワーク・ライフ・バランスを実現するための各種制度

- 産前産後休暇
- 育児休職制度
- 配偶者出産休暇
- 男性の育児休職制度、産後パパ育休
- 育児短時間勤務制度
- 時差出勤制度
- 生理休暇
- 妊娠期間中の通院休暇
- 産前産後健診休暇
- つわり休暇
- 出生サポート休暇
- 看護等休暇
- 介護休職制度
- 介護休暇
- 介護短時間勤務制度
- 障がい者・介護者向けの在宅勤務制度
- 人間ドック等休暇
- リフレッシュ休暇(一年度につき2日取得可能)
- 退職者ジョブリターン制度
- テレワーク勤務制度
- フレックス制度
- 事業所内保育所の開設(グループ内2拠点)



事業所内保育所：秋田県大館市  
(ニプロ大館工場・ニプロファーマ大館工場)



事業所内保育所：三重県松阪市  
(ニプロファーマ伊勢工場)

#### 共済会関連

各種支援制度：不妊治療補助・育児休職復職給付金・婦人科検診補助  
・乳がんセルフチェック支援制度 等

#### NIPROの成長基盤

#### NIPROのサステナビリティ

#### 環境

#### 社会

#### 特集1 従業員 座談会

#### コーポレート・ガバナンス

#### 取締役会長メッセージ

#### 特集2 社外取締役 座談会

#### 役員一覧

## 社会

### 健康経営の推進

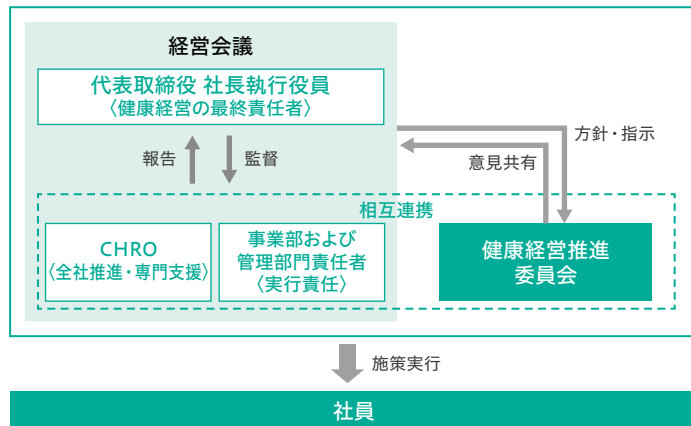
#### ■ 基本的な考え方

ニプロの経営理念である「世界の人々の健康を支える」ためには、医療に貢献する企業の一員として、従業員一人ひとりが健康で、意欲を持って働けることが基盤となります。ニプログループは、2017年に健康宣言を制定し、従業員の健康増進とエンゲージメント向上に向けた環境整備に取り組んでいます。健康経営を人的資本強化の重要な取り組みと位置付け、従業員の活力向上と生産性向上を通じて、持続的な成長につなげていきます。

#### ■ 健康経営の推進体制

ニプログループでは、健康経営を重要な経営課題の一つと位置付け、従業員の健康課題や健康施策について経営会議で定期的に審議・報告を行っています。最終責任者である代表取締役社長執行役員は、健康経営ビジョンの発信や健康課題の改善状況を確認する役割を担っています。また、経営会議で健康経営の方針を定め、これを受けて担当役員であるCHROがデータ分析や施策立案などの全社横断的な推進を担い、各事業部および管理部門の責任者が自部門の健康課題のオーナーとして実行責任を負うことで、両者が連携した取り組みを進めています。

さらに、健康経営推進委員会を設置し、グローバル人事部・各事業部・各事業所の担当者および労働組合が参画しています。委員会では、経営会議で決定された方針を受けて施策を具体化し、各事業部および管理部門責任者と連携しながらその実行を進めています。委員会での議論の内容や現場の意見はCHROを通じて経営層へ共有する体制を整えることで、経営から現場までが一体となった健康経営の推進を図っています。



#### ■ 主な取り組み

##### ①メンタルヘルス対策

従業員のこころの健康保持・増進を目的として、一次予防から三次予防までの包括的な施策を体系的に展開しています。

|      |                                                     |
|------|-----------------------------------------------------|
| 一次予防 | 社内外の相談体制の整備                                         |
| 二次予防 | ストレスチェックの集団分析結果を踏まえた研修の実施、各部門へのフィードバックを通じた改善活動      |
| 三次予防 | 再発防止のフォローアップやリワークプログラムの整備<br>主治医・産業医・職場が連携した復職支援を実施 |

##### ②生活習慣の改善・ハイリスク者低減について

生活習慣病の発症予防および重症化防止を通じ、従業員の健康寿命の延伸と生産性向上の両立を図っています。

|            |                                                                             |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 重症化予防の推進   | 健康診断および再検査受診の勧奨を徹底<br>(健康診断受診率：99.9%、再検査受診率：56%)<br>再検査受診のための特別休暇や費用補助制度の設置 |
| 運動習慣改善の支援  | ウォーキングイベント(参加者：959名)の実施やニプログループ共済会による対面による親睦スポーツ大会の開催                       |
| 禁煙に関する取り組み | オンライン禁煙外来の実質無料化<br>禁煙チャレンジイベントの開催(累計参加者：31組)<br>就業時間内禁煙                     |

#### ■ 生産性指標の実績

生産性に影響のある「メンタルヘルス対策」および「生活習慣病対策」を重点事項と位置付け、各種取り組みを推進することで、「エンゲージメント」および「プレゼンティズム」の双方の向上につなげています。今後も、経営課題として従業員の健康課題の改善に継続的に取り組み、さらなる生産性向上を目指してまいります。

|            | 2024年3月期                         | 2025年3月期                         | 2026年3月期                         | 2028年3月期目標 |
|------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------|
| エンゲージメント※1 | 48.3<br>回答数 4,851名<br>回答率 98.5%  | 48.3<br>回答数 4,888名<br>回答率 98.3%  | 49.3<br>回答数 5,017名<br>回答率 98.7%  | 55.0       |
| プレゼンティズム※2 | 64.1点<br>回答数 4,848名<br>回答率 98.4% | 64.5点<br>回答数 4,888名<br>回答率 98.3% | 65.1点<br>回答数 5,017名<br>回答率 98.7% | 70.0点      |

※1 仕事に対する前向きさや働きがいを示す指標。偏差値(高いほど良好な状態を示す)の全従業員平均

※2 健康上の問題による業務パフォーマンスへの影響を評価する指標。実績値は絶対的プレゼンティズム(0～100点)の全従業員平均

#### NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 社会

### 労働安全衛生

安全衛生関連の法令および社内規程を遵守し、労働災害の撲滅と疾病の予防・健康の保持増進を基本方針とし、リスクアセスメントの取り組みを徹底することで、職場から「許容できないリスク」を排除して労働災害を未然に防止することを目指しています。

各事業場の特性に応じて、より有効で適切なリスクアセスメントが実施できるよう教育啓蒙活動を行い、安全衛生上の課題を機会として捉え、安全衛生のみならず生産効率や品質・環境を高度に両立する取り組みとして推進しています。

|         |          | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 | 目標    |
|---------|----------|----------|----------|----------|-------|
| 労働災害度数率 | 単体       | 0.82     | 0.91     | 0.33     | 0.16  |
|         | 国内グループ会社 | 1.50     | 1.15     | 1.33     | －     |
| 労働災害強度率 | 単体       | 0.028    | 0.017    | 0.004    | 0.005 |
|         | 国内グループ会社 | 0.025    | 0.015    | 0.018    | －     |

### 人権の尊重

#### ■ 人権の基本的考え方

ニプログループは、「未来に向かって、世界の人々の健康を支え、医療ニーズに応える商品、技術および事業の創造革新を行い、社会に貢献し、自己実現を図る」という経営理念の下企業活動を展開し、人権尊重を事業活動の基盤と位置付けています。全ての国・地域で法令を遵守し、国際的に認められた人権を尊重するとともに、あらゆるステークホルダーの尊厳と権利を守りながら、より良い社会の実現と企業価値向上に努めます。

#### ■ 人権方針

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、企業活動に伴って生じる、または助長される重大な人権侵害を回避し、関与する人権への負の影響に対して適切に対処・是正する責任を負っています。国際的に認められた人権の尊重を基本とし、特に「国際人権章典」および「ILO（国際労働機関）の労働における基本的権利に関する原則」を重視しています。

これらの国際基準を踏まえ、2025年1月に取締役会の場で承認を得て、ニプログループ人権方針を改定いたしました。

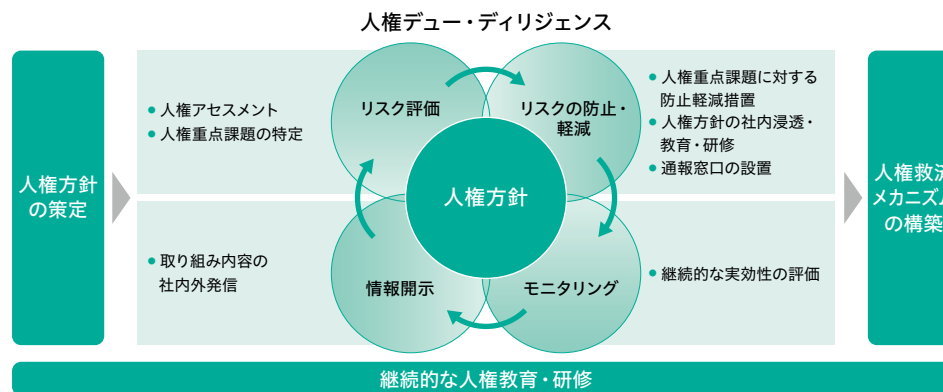
本方針は、ニプログループの全役員および全従業員に適用されるとともに、当社と関係を持つ全てのステークホルダーに対しても適用されるものです。ニプログループは、これらのステークホルダーが本方針を理解し、支持していただけるよう努めていきます。

#### ■ 人権推進体制

人権に関する方針・施策は、人事部門、ガバナンス部門を中心とした人権委員会の下で審議され、人権デュー・ディリジェンスの推進、人権教育の実施および人権課題への対応などの重要課題については担当役員へ定期的に報告される体制を構築しています。担当役員は人権課題への対応状況を監督するとともに、適宜取締役会に状況を報告し、必要な指導・助言を行うことでガバナンスの実効性向上を図っています。

#### ■ 人権デュー・ディリジェンス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを行い、グループにおける人権課題の特定およびそのインパクトアセスメントを実施いたしました。その結果、人権への負の影響が生じる可能性がある事項が一部確認されました。今後は懸念がある会社に対して回答内容の事実確認を実施し、当該影響の防止・軽減に向けた措置を講じるとともに、リスクとして認識された場合には、その是正に向けた対応を行う計画です。



## 社会

### サプライチェーンマネジメント

#### ■ サプライチェーンの基本的考え方

ニプログループは、「三方良し」の考え方の下、会社・ユーザー・社会の全てに価値をもたらす持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。「地産地消」の理念に基づき、各地域で調達・生産・販売を行うことで、地域社会への貢献とグローバルな安定供給の両立を図っています。

また、安全性・品質・安定供給を基本とし、法令遵守に加え、人権・労働安全・環境への配慮を徹底することで、社会課題の解決と持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

#### ■ サプライチェーンの推進体制

購買活動方針の下、調達・生産・品質・物流・販売などの関係部門が連携し、責任ある調達と安定供給の実現に取り組んでいます。サプライヤーや流通パートナーとの継続的な対話を通じて、品質や供給力、コンプライアンス、人権・環境への対応状況を確認するとともに、地政学リスクや自然災害、物流環境の変化などのリスク管理を推進し、強靱なサプライチェーンの構築と最適化を目指しています。

また、世界各地域の生産・物流拠点を活用したグローバル供給ネットワークの最適化を進め、輸送ルートの複線化や代替輸送手段の確保により、国際物流環境の変化にも柔軟に対応できる体制整備を進めています。

#### ■ パートナーシップの推進

「パートナーシップ構築宣言」に基づき、サプライヤーや流通パートナーを共に価値を創造する重要なパートナーと位置付け、協働を通じて持続可能かつ競争力のあるサプライチェーンの構築と強化に努めています。サプライチェーン全体での付加価値向上を目指し、対話や情報共有を通じた連携強化、公正な取引慣行の徹底、環境に配慮した取り組みを推進しています。

#### TOPICS

医療機器・医薬品の安定供給体制を強化するため「ニプロ会」を開催しました。  
<https://www.nipro.co.jp/assets/document/newsrelease/260527.pdf>

### 品質マネジメント

#### ■ 品質の基本的考え方

ニプログループが手がける製品は、医療機器・医薬品・再生医療等製品・医薬品容器等と多岐にわたり、どの製品も患者さんの命と健康を支えています。私たちは、設計開発から許認可・製造・出荷・販売・市販後に至る全ての段階において、厳格な法令・基準に基づく品質・有効性・安全性の確保を使命と捉えています。製品分野や拠点の違いを超え、全グループが統一した品質方針の下で動くことがニプロの品質への姿勢の根幹にあります。

#### ■ 品質管理体制

国内外の法令およびISOをはじめとする国際基準に基づき、製品のライフサイクル全体を通じた品質管理体制を構築しています。設計段階では妥当性の検証・審査と品質・有効性・安全性に関する試験を厳密に実施し、製造においては原材料の受入から出荷に至るまでの各工程で品質試験・検査を行います。各製造拠点には製造部門から独立した品質保証部門を設置し、日々の製造管理・品質管理が適切に行われているかを継続的に調査しています。さらに本社信頼性保証部門が全製造拠点に対して管理監督と指導を行い、グループ全体の品質水準を均一に保つとともに、市販後の不具合・品質情報を集約・評価して製造・設計へフィードバックを行い、継続的な改善を実現する仕組みを整えています。

#### ■ 品質向上の取り組み

ニプログループが大切にしているのは、ルールを守るだけでなく、一人ひとりが品質への意識を持ち続ける「クオリティーカルチャー」の醸成です。全分野において品質方針と品質目標を掲げ、経営層から現場の従業員まで継続的な教育訓練を実施することで、品質を組織の文化として根づかせることを目指しています。

規格・認証面では、医療機器・体外診断用医薬品・医薬品容器を扱う全ての製造拠点においてISO13485(品質マネジメントシステム)の第三者認証を取得し、徹底した製造・品質管理を実践しています。さらにアメリカQMSR・ヨーロッパMDRなど各国・地域の規制にも対応することで、「ニプロブランド」として世界中で統一されたハイレベルな品質をお届けしています。医薬品・再生医療等製品についても、GMP省令・GCTP省令に基づく厳格な管理を行っています。

万一、市場で不具合・苦情・品質不良が発生した場合には、社内電子システムを通じて関係部門へ即時共有され、迅速な原因究明と是正対策を実施します。また、医療機器・医薬品等の適正使用を推進するため、グローバルにiMEP(医療研修施設)を展開し、医療従事者の資質向上を支援しています。患者さんと医療従事者の安心と信頼に応え続けることで、医療インフラとしての使命を果たし、持続可能な医療の発展に貢献します。

#### NIPROの成長基盤

##### NIPROのサステナビリティ

##### 環境

##### 社会

##### 特集1 従業員 座談会

##### コーポレート・ガバナンス

##### 取締役会長メッセージ

##### 特集2 社外取締役 座談会

##### 役員一覧

## 特集1

従業員  
座談会

K.S.

Y.A.

K.O.

S.K.

## Y.A.

国内事業部営業部門 MR職 所属

入社以来一貫してMRとしてキャリアを積む。現在はバイタル、輸液、血糖などのデータの集約・管理を含めた医療機器データ通信サポートシステム「HN LINE」の提案活動に注力し、係長として後輩社員のサポートなども行う。

## S.K.

研究開発 試験部門 所属

入社以来、製品に関する様々な試験を担当している。現在は副主任研究員として、他部門からの依頼にもとづき、販促データ取得や生物学的安全性試験、機能試験など幅広い試験に関して、試験の組み立てから実践までを担当する。

## K.S.

グローバルマーケティング部門 所属

現在、企業情報の発信強化に関する業務に従事し、グローバルWebサイトのリニューアルや運営を担当し、各国間における情報共有と掲載情報の整理などを推進する。また、海外向け製品カタログの制作も担当。

## K.O.

医薬事業部 CDMO 営業部門 所属

医薬品製造子会社 ニプロファーマに入社後、事業統合に伴って現在はニプロに在籍。医薬品の製造開発受託(CDMO)における営業部門において課長職に就く。同部門では、新規案件の受託から技術移転の進行管理など一貫通貫で対応を行う。また、営業チームのマネジメントも行う立場にある。

## NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

「Make it Happen! 実現に向けて、実行」というスローガンの下、企業価値向上の着実な実践を現場レベルで推進するため、「Own it: 自らの役割・課題を主体的に引き受け、責任をもってやり遂げること」、「Grow it: 現状に留まらず、挑戦や学習を通じて自身および組織の成長につなげること」、「Share it: 知見や経験、成果・課題を組織内外に共有し、価値の最大化につなげること」の3つを重要な心構えとして掲げています。これらが多様な現場でどのように取り組みとして表れ、企業価値向上へとつながるのか。従業員座談会を通じて明らかにしました。

Own it～主体性を発揮すると、他部署を巻き  
込んだ共創循環へ発展する～

**K.S.** 私が「Own it」、言い換えればオーナーシップを実践したと感じたのは、グローバルWebサイトのリニューアルプロジェクトに携わった経験です。Webサイト自体の開発は、インドのチームが担当していましたが、「どの情報を掲載するのか」「当社グループのどの強みを訴求するのか」といった掲載情報の整理は日本側である私たちが担当しました。国内に情報が偏っていたため、国内側の窓口として各部署から情報を集め、それを整理して海外チームとの共有を進めました。特に苦労したのは、掲載内容の方向性を決めることです。国内と海外では重視するポイントが異なるため、掲載情報の

取捨選択に関して何度も議論を重ねました。関係各所のニーズを踏まえて最適解を見極め、その方向性を示して関係者を引っ張っていくことが求められました。このプロジェクトを通じて感じたのは、「Own it」における主体性は、自分だけで解決しようとするのではなく、周囲を巻き込みながら責任を持ってやり遂げるということです。責任を持って方向性を示し、関係者を引っ張っていくことは大変でしたが、その過程で多くの人を巻き込みプロジェクトを形にしていけることが、より良い成果につながるのだと実感しました。

**K.O.** 主体性が共創につながるという点では、私も共感します。今、私はCDMO事業の営業窓口として、お客さまである製薬メーカー様から案件を受託し、それをグループ会社の工場実際に製造、製品が出荷されるまでをつなぐコーディネー

## 従業員 座談会



トを担っています。ただ、コーディネートするだけで仕事は完結しません。製造部門や試験部門など、多くの人の力があってCDMOは成立します。そのため、それぞれの立場や役割、重視する価値観の違いを理解しながら、会社として目指す方向性や、それぞれが果たすべき役割を丁寧に伝え、共通認識を持って進めることが重要です。特に製造現場では、自分たちが担当している工程が最終的にどのような製品となって患者さんのもとへ届くのかを実感にくい面もあります。だからこそ、「自分たちの仕事が患者さんのためになっている」ということをお客さまと接点を持つ私たちが共有し、同じ目的に向かって取り組めるよう働きかけることが、巻き込んで共創を進めるうえで欠かせないオーナーシップだと考えています。

**S.K.** 最終的な目的を共有することが大事だという点にとっても共感しました。私たちの部署では、営業部門から「販促に使うデータが欲しい」といった依頼を受けることもあります。そうした場合には、販促の目的は何か、どういうデータがあれば販促に活用できるのかといったことを、最初にきちんと確認しなければ、どのような試験を行うべきかの組み立てができません。そのような場面では主体性を発揮して、単純に依頼された試験をするのではなく「何のための試験なのか」という最終的なゴール設定と、その共有が重要だと感じています。そして、ゴール達成にはどのようなデータが必要なのか、試

験の結果が想定とはまったく異なるものになった場合はどうするのかなど、多様な仮説を立てて、依頼部門とコミュニケーションを取るようにしています。

**Y.A.** 先ほどのお話を聞いて、同じ営業をする人間として共感する部分がありました。私はMRとして営業を担当していますが、どの商品を提案する場合でも、営業だけではどうしても知識に限界があります。本社で製品の開発や製造に携わっている担当者比べると、持っている知識量はどうしても少ないため、案件によっては本社の担当者の力を借りなければ対応できない場面もあります。ただ、本社の担当者も様々な案件を抱えていて、いつでも私の案件を優先できるわけではありません。そのため、日頃からしっかりコミュニケーションを取り、「この案件なら協力しよう」と思ってもらえる関係を築くことが大切だと感じています。実際に技術担当者が営業に同行する場面でも、専門的な内容を詳しく説明していただくこともあれば、同席することでお客さまに安心感や納得感を持っていただくことが目的になることもあります。営業だけで完結させるのではなく、主体性を持って他部署を巻き込んで、チームとして価値を提供していくことが重要だと、改めて感じました。

### Grow it ～自身とチームの成長は、まず伸びしろに気づくことがスタートライン～

**Y.A.** 私が営業で扱う「HN LINE」は、当社の主力製品である医療機器や医薬品とは異なり、医療機関向けのシステムです。輸液やバイタルのデータをネットワーク上で統合的に管理し、電子カルテとも連携するなど、医療機関の運用そのものの根幹に関わるシステムであり、当社としても新しい分野への挑戦でした。その分、導入費用も高く、医療機関に導入していただくまでのハードルも非常に高い商品です。営業活動で最も苦労したのは、ニプロとしては後発で参入した領域だったことです。同様の他社システムが先行しているため、「ニプロ

のシステムだから導入したい」と思っていただくことがポイントになります。そこで、他社との差別化を図るため、何度も医療機関へ足を運び、継続的に営業活動続けました。また、「ニプロの営業担当と一緒に仕事をしたい」と思っていただけるよう、学会などで情報提供をしたり、当社施設を見学していただいたりと、様々な機会を通じて信頼関係を築くことも大切になってきました。そうした試行錯誤を重ねた結果、複数の医療機関に採用いただくことができました。当社として前例の少ない領域で、ゼロから実績を積みあげることができたことは、大きな成長につながったと感じています。

また、営業の過程では、製品開発の担当者を伴ってお客様に説明に行く場面もありました。先に触れたように、営業一人では提案が成り立たず、様々な部署の力を借りながら進めていくことの重要性を改めて実感しました。その中で気づいたのが、分からないことは素直に「分かりません」と伝え、人に頼ることの大切さです。

もちろん、そのためには快く教えてもらえるよう、日頃から多様な人との関係性を築いておくことが前提になります。ただ、教えを乞うことで、自分一人で抱え込むよりも多くのことを周囲から学ぶことができ、結果として自分の知識も増え、成果につなげる力も磨かれていきました。振り返ると、「分からない」ことは決して弱みではなく、周囲の力を借りながら成長するためのきっかけだったと感じています。

**S.K.** 同じような点で言えば、私も試験の設計をした後に上司や先輩に対して、その内容を確認や相談することがよくあります。その時のちょっとしたアドバイスを通じて、大きな気づきを得られることがあります。そうした日々の気づきを踏まえ、新しい試験に臨む際には「ここは気を付けよう」という意識が自然と生まれるようになりました。日々の業務のなかには、成長のきっかけが数多くあると感じています。

例えば、試験では多様な規格や文献を確認しますが、自分の経験や思い込みだけで解釈せず、その意図を正確に理解するよ

## NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 従業員 座談会



う常に心掛けています。そうした一つひとつの経験を次の業務に活かしていく姿勢こそが、成長の起点になると捉えています。

**K.O.** 成長を促す取り組みという点では、ニプログループは階層別研修が非常に充実していると感じています。役職ごとに必要な知識や考え方を学ぶ機会が設けられていて、キャリアの過程で重要な内容が多い印象があります。

ただ一方で、研修で得た知識や経験が本当に必要になるのは、数年後ということも少なくありません。私自身も課長昇格時に研修を受けましたが、実際に課長としての壁にぶつかったのは、もう少し経験を積んだ後でした。そのときに「あの研修で何を学んだかな」と思い返すことがあります。同時に、当時の講師の方へ改めて聞いてみたいことも数多く出てくるものです。もちろん、研修と実際に課題へ直面するタイミングを一致させることは難しいと思いますが、実際に壁にぶつかったタイミングで相談できる機会が身近にあれば、さらなる成長につながるのではないのでしょうか。実際、以前に社外の講師の方と、月に1回程度、1on1形式で相談できる機会を設けてもらったことがあります。その時抱えている悩みを解決するヒントにもなり、非常に有意義でした。こうした相談や学びの機会があることで、新たな気づきや成長のきっかけにつながると感じています。

**Y.A.** 振り返ってみると、入社後しばらくは非常に多様な研修が用意されていると感じます。一方で、研修の多くは昇進

などの節目に受講するため、キャリアの進み方によっては次の機会まで期間が空くこともあります。現場での経験を積んだからこそ理解が深まる内容も多いと考えるので、実際の課題に直面したタイミングで学べる機会が更に充実すると、成長の幅は一段と広がるのではないかと感じています。

### Share it ～組織の成長と事業の推進。 その両面で情報共有が課題に～

**K.O.** 「Grow it」の人や組織の成長では、実は知見の共有「Share it」も関わるのではないかと考えています。私は入社当時、外国語が得意だったこともあり、マネジメント層が参加する会議で、言語の橋渡し役を務める機会がありました。そこでは専門用語が飛び交い、最初は苦労しましたが、その分、とても鍛えられました。振り返ると、成長のアクセルを踏めるような環境に身を置かせてもらっていたのだと感じます。今は課長として部下を持つ立場になりましたが、同じように部下に成長の環境を用意できるかという点、必ずしもそうではありません。どうすれば成長の機会をシェアできるのか、試行錯誤しています。

**S.K.** 同感です。従来、試験部門は少人数だったこともあり、一人で様々な試験を担当し、多様なテーマに対して試行錯誤して取り組める環境がありました。今は組織が大きくなり専門化も進んだことで、若手に同じような経験を積みせにくくなっています。経験の場をどう与えるか、過保護にも放任にもならないバランスをどう取るかは、私も課題だと感じています。

**K.O.** 私が課長になったのは入社12年目の頃でした。自分自身もまだ経験を積みながら学んでいる立場だったため、自分が成長することと人を育てることを同時に求められる難しさを実感しました。自分自身で課題に取り組む場合は、次の一手を自問自答することで足り、それが成長へとつながります。ただ、自分の成長のプロセスが、そのまま部下にも当ては

まるわけではありません。自分の経験をどう共有し、成長につなげてもらうかは、大きなテーマだと感じます。先ほど触れたように、成長には経験が欠かせません。自分が対応した方が早い、あるいは営業に同行しようと思ってしまいがちですが、できるだけ本人に任せるようにしています。「一人で行っておいで」と送り出し、それが難しい場合でも別のメンバーと同行してもらうなどしています。現場を自分の目で見て、感じ、自分の言葉で振り返る。その経験の積み重ねが成長につながるのだと思っています。知見をシェアすることも大切ですが、それ以上に、経験の場をシェアすることを大切にしています。

若手の部下と振り返りを行う場合には、かつての自分がどのようにしていたかはあまり語りません。「先方はこう仰っていました」、「じゃあ、次はどんなステップに進めばいいか考えてみよう」と部下が主体的に考えるように促します。他方で、現場経験を積んでいる人には積極的に任せて主体性を発揮してもらうなど、状況に応じて共有方法を変えています。

**Y.A.** 私自身はまだ管理職ではありませんが、部下を持つ立場として心がけていることは、答えを与えるのではなく、「大丈夫?」「困っていることはない?」と声を掛け、本人の考えを引き出すことです。この点には、先ほど話題にもあがった研修のなかで学んだ、コーチングの経験が生きていると感じます。的確なアドバイスができているかは分かりませんが、「まずは



## NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 従業員 座談会

相談してみよう」と思ってもらえる環境をつくることが何より重要です。自分だけで答えられないことは上司にも相談できますし、一人で抱え込まずに話せる環境、つまり心理的安全性のある職場づくりが、人財育成の土台になると考えています。

**K.O.** 少し視点を変えてShare itを捉えると、シェアは人財育成だけではなく日々の業務でも重要だと感じています。例えばCDMOでは、海外のお客様から技術移転を受ける際には、お客様が開発した製品を当社工場で製造できるよう、製造方法を教えていただき、その内容に基づいて必要な評価を実施します。その結果を技術移転文書としてまとめ、承認を得て初めて製品を世の中に送り出すことができます。この一連のプロセスの中でも、特に技術移転のフェーズは非常に難しいと感じています。そこでは文化や言葉の違いによる認識のずれが大きな課題になります。日本人同士でも認識のずれは起きますが、海外とのやり取りでは、より複雑になります。

そのため、現場同士のやり取りだけに任せるのではなく、私自身も媒介役としてコミュニケーションを支えています。会議の中で認識のずれを感じた際には、相手の意図を確認しながら、その場で軌道修正するよう心掛けています。もちろん、その判断が本当に正しいのか迷う場面もあります。それでも、認識のずれを放置すると後工程でより大きな問題につながるため、勇気を持ってその場で修正することを意識しています。単なる通訳ではなく、お互いの考えを正しく理解できるよう橋渡しをし、プロジェクト全体の方向性をそろえていくことが、技術移転を円滑に進めるうえで重要だと考えています。

**K.S.** 同じような経験があり、大きく頷いてしまいました。私自身もグローバルの担当者が揃う会議で説明していて、どこか話が噛み合っていないと感じる場面を経験したことがあります。そうした場面で、上司が途中で別の聞き方をしてくれることで、一気に話が整理され、認識がそろえることが何度もありました。今のお話を聞いて、その役割の意味がよく分かりました。自分から見えていない部分と相手に見えていない部分の

両方を把握し、認識のずれを補正して、会議全体の方向性をそろえているのだと感じました。単純な情報のシェアだけではなく、同じ方向を向くことが重要だと実感しています。

### Make it Happen！～それぞれの現場における、企業価値向上に向けた実践～

**Y.A.** 私にとっては、企業価値向上と自分のやりがいが増えていると感じます。担当しているHN LINEは、医療現場の業務負担軽減を目的としたシステムです。導入後のアンケートでは、「実際に業務負担が軽減された」との評価をいただきます。ポジティブな意見が圧倒的に多く、現場の役に立っている実感があります。そして、それが社会に貢献し、会社のブランド力向上にもつながっているのではないかと捉えています。また、HN LINEは医療機関内の様々な部門と接点が生まれる製品でもあります。その後、多様なニプロ製品の提案活動にもつながるため、収益的成長への貢献も両立しています。現在は、このHN LINEの拡販経験を通じて得た知見を、ほかの営業担当者にシェアして、提案活動をサポートする役割も担っています。これからも、医療現場の課題解決を通じて社会貢献と企業価値向上に貢献するとともに、その経験を社内にも還元していきたいと考えています。

**S.K.** 私は、安全性試験を担当する立場から、やはり一番大切にしているのは、製品の安全性を保証していくという姿勢です。当社の医療機器やキット製剤を使用した患者さんに、絶対に医療事故が起こってはならない。それが私たち安全性試験を担う部署の使命だと考えています。そのため、例えば販促のためのデータを収集する試験であっても、客観性を持ち、データを偽りなく取得することを何より重視しています。依頼者からはコストや期間短縮を重視した要望をいただくこともありますが、安全性と正確性については決して譲ることはできません。企業活動には利益も重要ですが、それ以上に製品の安全性を守ることが私たちの責任だということを肝に銘じて、これ

からも試験部門として客観性を貫き、信頼できるデータを提供することで、医療の安全性を支えていきたいと考えています。**K.S.** マーケティング部門が担うWebサイトは、社会への発信力が非常に大きい媒体です。加えて、ニプログループが取り扱う製品は医療に関わるものです。そのため、絶対に誤った情報を掲載してはいけません。医療従事者をはじめ、多くの方が目にする情報だということを常に意識して、責任を持って情報を発信していきたいと考えています。その過程で、冒頭でも触れたように、国内外の認識をすり合わせ、組織としての一体感を作っていくことに尽力していき、ニプロが総合医療メーカーとして企業価値向上を図っていく、その一端を担っていきたいと思います。



**K.O.** 私たちが携わるCDMOは、自社ブランドとして表に出る仕事ではありません。しかし、その分、多くの製品を通じて社会に貢献できる機会があり、それが大きなやりがいになっています。ただ、一方では実際に携わった方々へ、その製品が社会でどのように役立ち、どのような価値を生み出しているのかを十分に伝え切れていないという課題も感じています。今日、皆さまのお話を聞いて、表には出なくても、多様な現場でそれぞれが大きな責任を果たして価値を生み出していることを改めて実感しました。私自身も今日の気づきを自分の仕事に活かし、より大きな価値創出につなげていきたいと思っています。

## NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

# コーポレート・ガバナンス

## 1. コーポレート・ガバナンスの概要

### ■ (1) 企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

当社は、経営の監督機能と業務執行機能の分離を図るため、執行役員制度を導入し、取締役会による監督機能の強化と、執行役員による業務執行の迅速化に努めています。会社法上の機関である株主総会および取締役のほか、取締役会、監査役および監査役会ならびに会計監査人を設置し、取締役会が経営の基本方針および重要事項の意思決定ならびに業務執行の監督を担っております。一方、取締役会の監督の下、執行役員が構成する「経営会議」では、重要な業務執行に関して審議することとし、一定の権限と責任を有し機動的な意思決定と実効性の確保が図られる体制としています。

さらに内部監査部門（内部監査部）を設置したほか、コンプライアンス委員会や賞罰委員会などの常設、非常設の社内委員会を設けることにより、経営全般にわたる業務執行が適正かつ効率的に行われている体制としています。

加えて、定期、随時の案件に応じて、顧問弁護士等の外部専門機関と緊密に連携するとともに、監査役、監査役会、内部監査部門等による実効的な監視、監督が行われる体制を整備しております。

### ■ (2) 内部統制システム

当社では、効率的な業務執行を行う本部・事業部制組織と、企業戦略の全体最適化を図るコーポレート部門が連携し、グループ全体の適切な内部統制基盤の整備、運用に努めています。取締役会は、原則として月1回以上開催し、当社取締役および監査役のほか、執行役員等（グループ主要各社の代表者を含む。）が必要に応じて出席しています。取締役会は、中長期戦略その他の重要な経営方針を決定するとともに、業務執行の監督を行い、個々の事業の進捗に関する報告、重要な業務執行の決定を行っています。一方、経営会議は、原則として月1回以上開催し、取締役会で決定した経営戦略に基づく業務執行上の重要事項について審議、報告を行うほか、取締役会付議事項について、事前の検討を行っています。

また、取締役会による監督機能の体制と経営会議による執行機能の体制を基本とするガバナンス体制の下、当社はグループ全体のリスク管理およびコンプライアンスの強化に継続して取り組んでいます。その一環として、役員および従業員における法令等・企業倫理遵守に対する意識の向上を図るための行動規範として「ニプロ コード・オブ・コンダクト」を制定しています。同規範を当社グループネットワーク（「ニプログループポータルサイト」）で周知するほか、内部通報システムの導入によるコンプライアンスリスク等の不正行為に関する情報の収集と対応、コンプライアンス研修会の開催ならびに役員および従業員に向けたコンプライアンス通信の定期配信など、啓発活動の普及、促進に努めています。さらに、当社では、サステナビリティ委員会を設置し、環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する課題への対応を推進しています。同委員会は、気候

変動、人権、人財、多様性、コンプライアンスその他のサステナビリティ関連リスクおよび機会を把握・評価し、その内容を全社的なリスク管理および内部統制システムと連動させることで、事業活動における健全性および実効性の向上を図っています。また、その運営状況および重要事項については取締役会に報告され、適切な監督を受ける体制としています。これら内部統制システムは、当社グループ各社の役員・従業員を対象とし、相互に緊密な連携を図ることで、統一的な管理体系に基づき運営されています。

### ■ (3) リスク管理体制

当社は、当社の事業活動が当社の財務状況や業績に与える影響のみならず社会にもたらす影響またはそのおそれのあるリスクの発生を未然に防止するための取り組みとして、前述の内部通報システムの体制構築のほか、顕在化した場合の事実調査、原因究明および再発防止に向けた取り組みを進めています。また、潜在的なリスクの把握と突発的なリスクの発生の回避を目的に、コンプライアンス推進に関する規程を設けています。本規程では、コンプライアンスリスク等の未然防止と早期発見、再発防止を適切かつ実効的に実施するための体制整備に関する詳細な運用ルールを定めています。当社は、グループ全社にわたる横断的な運営を図るため、当社法務部内に事務局を置くコンプライアンス委員会を設置しています。当社では、コンプライアンスリスク等に対する機動的な対応が図れるよう、非違行為があった場合の手順を定めており、主にコンプライアンス委員会と事務局が連携し、その手順に沿って、事実調査から再発防止措置まで一連の流れを実施しています。例えば、非違行為が発生した場合、事務局が綿密に事実関係を調査し、その結果を基礎として、非違行為の態様や悪質性、反省の情、再犯防止に向けた真摯な取り組みへの意欲その他諸般の情状を考慮し、相当の措置が講じられます。また、必要があるときは賞罰手続き規程に基づき、複数の上級管理職または外部者で構成される独立的な立場の賞罰委員会による審議が行われ、非違行為の態様に適した相応の処分が講じられます。その諮問の結果を踏まえて、最終的に代表取締役 社長執行役員が懲戒処分内容を決定する体制としています。これらの適正な運用手順を実施することにより、コンプライアンスの徹底と信賞必罰を意識した経営の健全化に努めています。また、「ニプロ防災危機管理BCPハンドブック」を作成し、グループポータルサイトを通じてグループ全従業員に周知しています。南海トラフ地震をはじめとする大規模震災のほか、台風や洪水、新型インフルエンザの蔓延などの災害が起きても冷静かつ適切に行動するための全社的な事業継続計画をベースに拠点ごとの計画を策定し適宜見直し更新することなど、周知徹底を図っています。さらに、コンプライアンス研修の全国展開の強化、リスク管理体制の充実のため、法務部内に「グローバルコンプライアンス課」を設置し、従業員に対するコンプライアンス意識の徹底を行っています。

また、より一層のコンプライアンス体制の強化を目的に、従業員からの内部通報窓口をグループポータルサイトの通報窓口に加え、外部の弁護士事務所にも設置することで、従業員からの信頼感を担保するとともに、より一層のコンプライアンス体制の強化を図っています。

## NIPROの成長基盤

### NIPROのサステナビリティ

#### 環境

#### 社会

#### 特集1 従業員 座談会

### コーポレート・ガバナンス

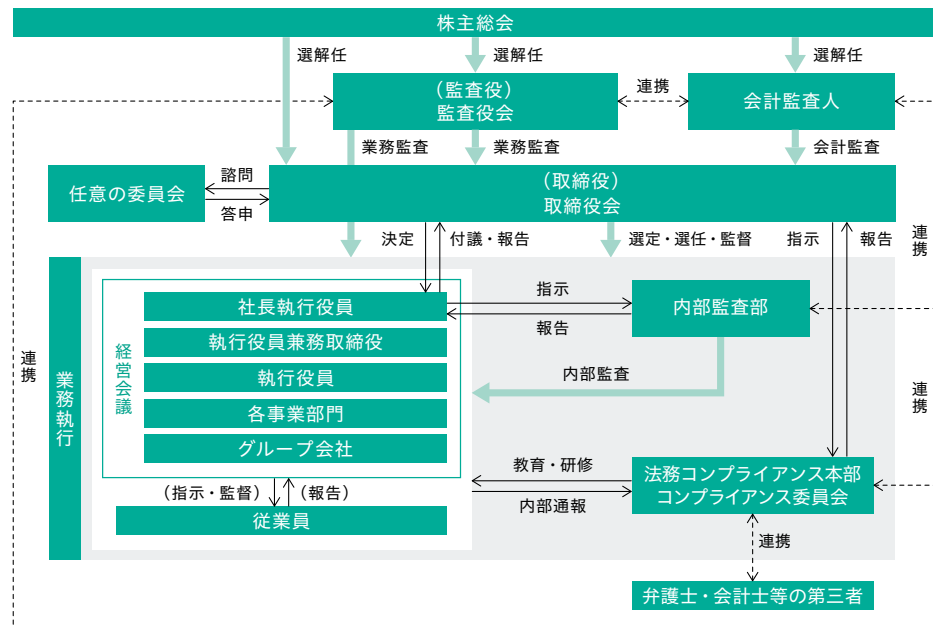
#### 取締役会長メッセージ

#### 特集2 社外取締役 座談会

#### 役員一覧

## コーポレート・ガバナンス

### ■ (4)コーポレート・ガバナンスとリスク管理体制に係る基本図式 (2026年8月1日現在)



## 2. 監査の状況

### ■ (1)内部監査

当社では、内部監査部門として内部監査部を設置し、内部監査規程に基づき、会計監査人、監査役および社外取締役と緊密に連携しながら、当社グループのガバナンス、リスク管理や内部統制の有効性について独立的かつ客観的なアシュアランスおよび助言活動を通じて、組織価値の向上と保全に寄与しています。また、リスクベースの監査活動を通じて、会計監査および業務監査を実施し、コーポレート・ガバナンスの実効性向上に努めています。

### ■ (2)監査役監査

各監査役は監査役会で定めた監査方針、業務分担に従い取締役会等の重要な会議に出席するほか、取締役、従業員等から業務の執行状況について報告を受け、また必要に応じて説明を求め、重要書類等を閲覧するとともに主要な事業所について業務や財産の状況を実地に調査するなどして、監査業務を遂行し、定期または随時に監査役会を開催して、相互に意見交換や協議を行っています。

## 3. 社外役員の状況

### ■ (1)社外取締役および社外監査役

当社の社外取締役は4名、社外監査役は2名であり、これら全員を独立役員として指定し、東京証券取引所に届け出ています。

### ■ (2)社外取締役および社外監査役を選任するための独立性に関する基準または方針の内容

当社は、金融商品取引法が定める基準を踏まえ、社外取締役および社外監査役の独立性判断基準を、別途コーポレートガバナンス・ガイドライン※にて定めており、その基準のいずれにも該当しない場合、当社からの独立性を有し、一般株主と利益相反が生じるおそれがないものと判断しています。

※ご参考：コーポレートガバナンス・ガイドライン [📄](#)

### ■ (3)社外取締役および社外監査役の選任状況に関する当社の考え方

当社は、経営、法務、財務・会計その他の分野における豊富な経験と高い見識を有する社外取締役および社外監査役を選任しています。これらの社外役員は、独立した客観的な立場から経営の監督および監査を行うとともに、取締役会において活発な議論や提言を行うことにより、経営の透明性および意思決定の公正性の向上に寄与しています。また、常勤監査役、内部監査部門および本社管理部門等との緊密な連携を通じて必要な情報共有を図ることで、実効性の高い監督・監査体制を構築しています。

### ■ (4)社外取締役または社外監査役による監査と内部監査、

#### 監査役監査および会計監査人監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

社外取締役は、取締役会等の重要な会議に出席し、独立した客観的な立場から、豊富な経験および幅広い見識に基づき経営に対する監督および助言を行っています。また、内部監査部門、常勤監査役および会計監査人との定期的な情報共有や意見交換を通じ、当社グループの内部統制の整備・運用状況やリスク管理体制について把握し、監督機能の実効性向上に努めています。社外監査役は、監査役会で定めた監査方針および業務分担に従い、取締役会等の重要な会議に出席するほか、常勤監査役を通じ、または直接、取締役および従業員等から報告を受け、重要書類の閲覧等を行うことにより監査業務を遂行しています。また、定期または随時に開催される監査役会において客観的かつ独立した立場から意見交換および協議を行っています。さらに、社外取締役および社外監査役は、内部監査部門、法務コンプライアンス本部その他の内部統制部門ならびに会計監査人との緊密な連携を図り、監査結果や内部統制の運用状況等について適宜報告を受けることで、経営の透明性向上およびコーポレート・ガバナンスの実効性確保に努めています。

## NIPROの成長基盤

### NIPROのサステナビリティ

#### 環境

#### 社会

#### 特集1 従業員 座談会

### コーポレート・ガバナンス

#### 取締役会長メッセージ

#### 特集2 社外取締役 座談会

#### 役員一覧

## コーポレート・ガバナンス

### 4. コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

#### ■ 監督と執行の分離 ―取締役会再編・経営会議新設―

持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、経営の監督機能と執行機能の分離をより明確にする経営体制へ移行しました。

取締役会は、中長期的な経営戦略や資本政策などの重要事項の審議・決定と業務執行の監督に重点を置く一方、執行役員を中心に構成する「経営会議」を新設し、業務執行に関する意思決定を担う体制へと再編しました。経営会議では、取締役会が定めた経営方針・戦略に基づき、重要な業務執行について審議・意思決定を行います。監督と執行それぞれの役割を明確にすることで、取締役会の監督機能と執行機能の双方を強化し、経営の実効性向上と迅速かつ機動的な意思決定につなげていきます。

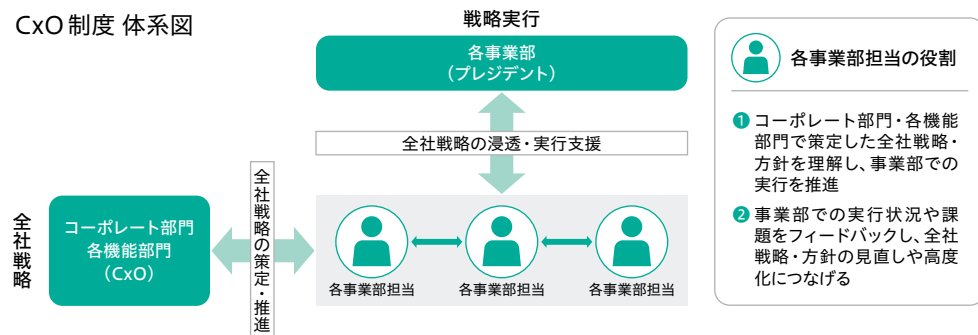
#### ■ CxO 制度の導入

新たな執行体制の下、事業部およびグループ会社に全社視点である「経営の意思」を浸透させ、全社最適の経営を推進するとともに、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に取り組むため、2026年6月にCxO(Chief Officer)制度を導入しました。

本体制では、取締役会が経営戦略などの重要事項の審議・監督に専念する一方、経営会議が業務執行に関する意思決定を担います。経営会議は、各事業を統括するプレジデントと、本部機能を担うCxOを中心に構成されており、CxOが事業部・グループ会社に対して、機能横断的な視点から戦略実行を支援することで、全社最適の視点に基づく経営を推進するとともに、組織体制および執行体制のさらなる強化を図っています。

このような体制の下、経営の透明性と実効性を高めるとともに、迅速かつ機動的な意思決定を実現し、さらなる企業価値向上につなげていきます。

CxO 制度 体系図



#### ■ 指名報酬委員会の設置

当社は、監督機能と執行機能の分離による経営体制の強化に加え、取締役の指名および報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を確保し、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図ることを目的として、2026年4月に取締役会の諮問機関である「指名報酬委員会」を設置しました。これまでの報酬委員会に取締役の指名に関する機能を加えることで、経営陣の選解任および報酬決定に関する審議体制を強化しています。

指名報酬委員会は、取締役会からの諮問に応じて、取締役の指名、代表取締役および役付取締役の選定・解職、後継者計画、報酬制度に関する事項等について審議し、その結果を取締役会へ答申します。

また、経営人財の計画的な育成・選定に取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支える経営基盤の強化に取り組んでいます。

委員会は3名以上の取締役で構成され、その過半数を独立社外取締役とすることで、独立した視点からの監督機能を確保しています。この体制の下、経営陣の指名・報酬に関する意思決定プロセスの透明性および客観性の向上を図り、実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に取り組んでいます。

今後も、経営人財戦略の実効性の向上とガバナンス体制を継続的に強化し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支える経営基盤の強化に取り組んでまいります。

#### ■ 海外地域本社の設置・国内支社制の導入

ニプログループは、グローバルでガバナンス・コンプライアンスの一層の向上およびコーポレート機能の強化を図るとともに、各地域におけるニーズや事業環境の変化への迅速な対応、地産地消の推進、ガバナンスの深化および地域採算管理を推進するため、日本の本社に加え、ベルギー・インド・中国・アメリカを含む各地域に地域本社機能を設置しています。さらに、アジアパシフィック地域におけるこれらの取り組みを強化するため、2025年12月にシンガポールに地域本社を設立いたしました。これにより、グローバルで地域特性を踏まえた機動的な事業運営と、現場に近い意思決定を実現する組織体制の構築を進めています。

国内においては、製品の企画・開発から生産・販売までを一貫して担う体制を強化するため、2026年4月より支社制を導入しました。地域ごとに医療現場の声をよりきめ細かく収集し、患者さんや医療従事者に貢献できる製品開発を加速させるとともに、次世代の経営人財の育成や運用効率の向上を推進するため、従業員一人ひとりが新たな挑戦を通じて成長を実感できる環境の整備を推進しています。こうした取り組みにより、簡潔で実効性の高い組織体制へ進化させ、グループ全体でより一層の経営基盤強化につなげてまいります。

#### NIPROの成長基盤

##### NIPROのサステナビリティ

##### 環境

##### 社会

##### 特集1 従業員 座談会

##### コーポレート・ガバナンス

##### 取締役会長メッセージ

##### 特集2 社外取締役 座談会

##### 役員一覧

## コーポレート・ガバナンス

### 5. 会計監査の状況

|               |                    |
|---------------|--------------------|
| 監査法人の名称       | 海南監査法人             |
| 継続監査期間        | 3年                 |
| 業務を執行した公認会計士  | 石原 美保、中須賀 高典、船城 公教 |
| 監査業務に係る補助者の構成 | 公認会計士27名           |

#### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

|                | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        |        | 対象となる<br>役員の員数<br>(名) |
|----------------|-----------------|-----------------|--------|--------|-----------------------|
|                |                 | 基本報酬            | 業績連動報酬 | 非金銭報酬等 |                       |
| 取締役(社外取締役を除く。) | 272             | 225             | 46     | －      | 17                    |
| 監査役(社外監査役を除く。) | 24              | 24              | －      | －      | 2                     |
| 社外役員           | 81              | 81              | －      | －      | 8                     |

※取締役の基本報酬には、役員退職慰労引当金繰入額28百万円および当社子会社から受けた役員としての報酬30百万円を含んでいます。  
※2026年6月25日時点

### 6. 株主との対話

- 当社の株主との対話方針としては、以下の通りです。
- 株主との対話は、経営層が認識していない潜在的な課題への気づきが得られる重要な場だと考えております。
  - 株主との対話の促進に向けて、透明性・公平性の高い情報開示を行うことに努めていきます。
  - 対話によって得られた気づきを定期的に取り締役会へ報告し、経営に反映させ、実行し、情報開示してまいります。
  - 株主との間で建設的な対話の機会を更に設けるべく、社外取締役や監査役との面談の設定も検討していきます。

#### ■ 2026年3月期の対話実績

左記の株主との建設的対話に関する方針に基づく、2026年3月期の株主との対話実績としては、以下の通りです。

##### ① 主な対応者

CFO・経営企画本部長・経営企画本部  
コーポレートコミュニケーション部長

##### ② 対応を行った株主の概要

国：国内81%、国外19%  
運用方法：パッシブ・アクティブ両方  
投資手法：バリューが中心  
役職：アナリスト・ファンドマネージャー・  
ESG担当

##### ③ 実施回数

|                      |      |
|----------------------|------|
| IRに関する個別ミーティング       | 127回 |
| うち、CFO参加             | 23回  |
| うち、セルサイド             | 33回  |
| うち、バイサイド             | 94回  |
| ESGに関する個別ミーティング      | 4回   |
| 個人投資家との個別ミーティング      | 18回  |
| 上記に加え株主優待についてのミーティング | 28回  |

##### ④ 対話の主なテーマや株主の関心事項

###### 経営戦略

- 新社長就任の影響・効果
- セグメント区分・開示区分の見直し
- 事業ポートフォリオの見直し基準(事業の選択と集中、撤退基準、他社優位事業)

###### 財務戦略

- 設備投資の今後の見込み
- コストコントロールに関する取り組み

###### 事業戦略

- 地域別の動向と戦略(ターゲット市場、事業環境)

###### 資本政策

- キャッシュアロケーション、株主還元の方針(借入金返済、土地売却、配当方針)
- 株価評価(決算発表後の株価反応)
- 資金調達に関する基本方針

###### ESG・サステナビリティ・人的資本への取り組み

- 取締役のスキルアップを目的とした取り組み
- 人権デュー・ディリジェンス(特に海外において人権問題(強制労働、児童労働等)が社内・サプライチェーン内で発生していないか)の取り組み

##### ⑤ 対話内であがった株主の意見や懸念事項の 経営陣や取締役会へのフィードバック状況

取締役会において、当該事業年度のIR活動について報告し、株主からの意見や期待等を説明しています。

※ご参考：コーポレート・ガバナンスに関する報告書 [🔗](#)

※コーポレートガバナンス・ガイドライン [🔗](#)

#### NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

コーポレート・ガバナンス

7. スキルマトリックス

■ 当社の取締役および監査役が有する知識・経験・能力等

| 氏名 |           | 地位        | 性別 | 経営 | ESG<br>(サステナビリティ) | 生産・品質 | 研究開発・技術 | 営業・<br>マーケティング | グローバル | DX・IT・デジタル | 財務・会計 | 法務・倫理・<br>リスク管理 |
|----|-----------|-----------|----|----|-------------------|-------|---------|----------------|-------|------------|-------|-----------------|
| 1  | 佐野 嘉彦     | 取締役       | 男性 | ◎  |                   |       | ◎       | ○              |       |            |       |                 |
| 2  | 山崎 剛司     | 取締役       | 男性 | ◎  |                   |       |         | ◎              | ◎     |            |       | ○               |
| 3  | 余語 岳仁     | 取締役       | 男性 | ◎  | ◎                 |       |         |                |       |            | ◎     | ○               |
| 4  | 箕浦 公人     | 取締役       | 男性 | ◎  | ○                 |       |         |                | ○     | ○          |       |                 |
| 5  | 大山 靖      | 取締役       | 男性 | ○  |                   |       | ◎       | ◎              |       |            |       |                 |
| 6  | 服部 利昭     | 社外取締役     | 男性 | ○  | ○                 |       |         |                |       |            | ◎     | ○               |
| 7  | 吉森 俊和     | 社外取締役     | 男性 | ◎  |                   |       |         |                |       | ○          | ◎     | ○               |
| 8  | 今泉 泰彦     | 社外取締役     | 男性 | ◎  | ○                 |       |         |                |       |            | ◎     |                 |
| 9  | 田中(伊東)美華子 | 社外取締役(新任) | 女性 |    |                   | ○     |         |                | ○     | ◎          |       | ◎               |
| 10 | 野宮 孝之     | 監査役       | 男性 |    |                   |       |         |                |       |            | ○     | ◎               |
| 11 | 森本 利信     | 監査役       | 男性 |    |                   |       | ○       | ○              |       |            |       | ◎               |
| 12 | 柳ヶ瀬 繁     | 社外監査役     | 男性 |    |                   | ○     | ◎       |                |       |            |       | ○               |
| 13 | 秋國 仁孝     | 社外監査役     | 男性 | ○  |                   |       |         |                | ○     |            | ◎     |                 |

(注) 1. 取締役および監査役が知識・経験・能力を有する分野を記載しておりますが、取締役および監査役が有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。  
なお、○は深い知識・経験・能力を有する分野を、◎は特に深い知識・経験・能力を有する分野を示します。

2. 当社は、医療機器、医薬品、医薬用ガラス製品等の製造販売を主な事業とし、全世界の市場に向けた積極的な事業展開を指向しております。事業規模の拡大に伴う多角的、専門的な素養とジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性とを両立した経営陣幹部の存在を必要としております。これら経営陣幹部が業務執行の責任者(取締役)として、所管事業を推進する役割と責務を担うことにより、会社の持続的成長と企業価値向上が図れるものと認識しており、当社取締役および監査役にふさわしい人物かどうかを経営、財務会計、法務、研究開発、人材教育等の知識・経験・スキル等を踏まえて、候補者に指定しております。また、独立社外取締役には他社での企業経営経験を有する者を含めるものとし、幅広い視点から経営に対する確な提言・助言を行うことのできる者を候補者に指定しております。

3. 服部利昭氏、吉森俊和氏および今泉泰彦氏については、取締役会決議により指名報酬委員会の委員に選任予定となります。

4. 取締役・監査役に必要とされるスキル・キャリア・専門性は、事業環境の変化および経営方針の変更に応じて見直してまいります。

NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

コーポレート・ガバナンス

スキルの各項目の選定理由は以下の通りです。

| スキル項目         | 選定理由                                                                                                                                                                       | 経営戦略との関係                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 経営            | 当社グループ各社のほか、他企業における経営経験を有することで、経営に期待される高度な判断と監督的機能を適切に果たすとともに、事業環境が急速に変化するなか、機動的に経営を舵取りしつつ、事業活動を通じた社会貢献および事業の持続的な成長・発展の実現を目指すため。                                           | 戦略全般                            |
| ESG（サステナビリティ） | 環境に配慮した製品・サービスの提供と、省エネ・節電などのエネルギー使用の削減・効率化に向けた事業活動を通じて、社会の発展と地球環境保全に貢献していくとともに、社は「意欲」をもって取り組むことができる人材の育成や活用の強化、一人一人が能力を最大限発揮できる環境の整備、コンプライアンス体制の強化等、持続可能性の高いビジネスモデルの構築のため。 | サステナビリティ経営の推進、成長事業投資<br>人材投資の強化 |
| 生産・品質         | 製造・出荷・アフターフォローまでの総合的な品質保証システムを構築し、医療現場や患者さんへ安全で信頼できる製品を安定的に供給するため。                                                                                                         | コア事業強化                          |
| 研究開発・技術       | 創業以来、「意欲」を社是として掲げ、医療技術と創造革新をコンセプトに、これを必要とする全世界の人々の健康と福祉の向上に応えるべく真摯に事業活動を続け、医療現場や患者さんの必要とする課題に応える独創的かつ使いやすい製品を生み出すため。                                                       | コア事業強化                          |
| 営業・マーケティング    | 医療現場のニーズを的確に捉え、的確なターゲティングによる速やかな市場導入を図り、革新的かつ高付加価値な製品の提供および販売情報提供活動を行い、販売力強化を図るため。                                                                                         | コア事業強化                          |
| グローバル         | 世界の人々の健康といのちを守る、真にグローバルな総合医療メーカーとして無限の可能性を追い求めるため、「地産地消」の考え方にもとづき、製造および販売拠点の拡充により、世界の人々に高品質な製品・サービスを提供し、より高品質な医療を提供するため。                                                   | グローバル展開の強化                      |
| DX・IT・デジタル    | 経営を効率的かつ迅速に支援するためのシステム構築、セキュリティの強化、情報インフラの整備、および医療現場における働き方改革等を支えるDXを推し進めるため。                                                                                              | DX投資の加速                         |
| 財務・会計         | 中期経営計画に掲げる主要KPIを達成するために財務の健全性を維持し、成長投資を実現する財務戦略を策定および推進していくため。                                                                                                             | 経営基盤の強化                         |
| 法務・倫理・リスク管理   | 法令等・企業倫理の違反を含む、経営に重大な影響の及ぶおそれのあるリスクを的確に認識・把握し、適切な対応策を講じることで、人の生命と健康の維持に直結する医療製品、サービスを提供する企業として、安定供給を実現し、企業の社会的責任を果たすことを基本方針とするリスクに強い企業体質を構築するため。                           | 経営基盤の強化                         |

NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 取締役会長メッセージ

### 長期視点に立ち、 企業価値向上を目指す

代表取締役会長  
佐野 嘉彦

#### 「意欲」と「三方良し」を原点とした、持続的成長を実現する組織づくり

ニプログループは、医療分野を通じたグローバルな貢献拡大を続けています。その中で重視しているのが、経営理念に基づく組織の一体感です。グループ全体が同じ方向に進むには、拠り所となる経営理念の共有が不可欠です。そのうえで、創業以来大切にしてきたのが社は「意欲」です。すべての活動に意欲を持って取り組むことが、企業の持続的な成長につながります。

同時に、当社は行動指針として「三方良し」を掲げています。会社（株主・金融機関・社員を含む）、ユーザー、そして社会の三者が共に利益を得ることを目指し、医療を支える総合医療メーカーとしての社会的責任を果たすための重要な指針です。グローバル展開が加速する近年、この考え方はより重要性を増しています。各地域の従業員が意欲を持ち、自己実現を目指せる環境を整えることが、グループ全体の成長を促すと考えています。

#### ユーザーニーズを起点に、技術と営業の融合、治療単位で価値を提供

事業運営において重視しているのは、「ユーザーニーズへの対応」と「安定供給」であるとともに、

その結果としての収益性の向上です。医療に必要な製品を必要な時に確実に届け続けることは、医療現場を支える企業としての重要な責任です。また、原材料調達や生産体制において、地産地消や生産拠点の分散を進めながら、グローバルで安定供給を支える基盤整備に取り組んでいます。こうした使命を果たしていく中で、事業継続に欠かせない適正な収益の確保に努めていきます。

かつて当社は売上を重視し、代理店への出荷を増やす営業が中心の時期がありました。しかし、それでは医療現場に真の価値は届きません。そこで評価基準を代理店への販売から、実際に病院で使用された数量に切り替えました。これにより営業が医療現場に向き合うようになり、当社の提供価値が大きく変わりました。

この考え方は現在の事業モデルにも表れています。治療に必要な製品を一体的に取りそろえ、システムとして提供する「治療単位で商品化する」という発想です。医療現場全体への価値提供を基準に事業を構築することが、ユーザーの皆さまの満足度向上につながり、それに見合う対価をお支払いいただくことで、長期的な企業価値向上につながります。

さらに、技術と営業の融合も当社の強みです。「ダイアライザ」の普及を機に、従来の人間関係に依存した営業ではなく、製品の価値を技術的に伝える営業へと転換しました。現在では、医療研修施設「iMEP」を活用し、製品の使用方法や治療プロセスを含めた提案を行う体制を構築し、ユーザーニーズと技術を結びつけることで、新たな価値を創出する営業を実現しています。

#### 失敗を恐れず挑戦を続け、新たな価値創出と持続的な成長を実現

新たな価値創出に向けては、失敗を過度に恐れず、そこから学び限界を見極めることが重要です。当社では、従業員が意欲的に挑戦できる環境を整え、その積み重ねが企業の成長につながるという考え方を大切にしています。

現在、更なる成長に向け、グローバルでの事業拡大と生産体制の高度化を進めており、適正な収益確保を前提とした販売数量の拡大とともに全自動生産および全数自動検査体制を構築し、競争力強化を図っています。また、供給リスクに対応するため、生産拠点の分散と危機管理体制の整備にも取り組んでいます。

そして、これまで培ってきた技術基盤と事業モデルを土台に、グローバル市場で新たな価値を創出し続けることで持続的な成長を実現します。短期的な収益と中長期の成長のバランスを取りながら将来の成長基盤を築いていきます。

企業の持続的な成長の根底にあるのは、従業員一人ひとりの意欲です。一人ひとりが何事にも意欲を持って挑戦し、その成果が積み重なることで企業価値が形成されます。今後もこの原点を大切にし、グローバルに医療を支える企業として持続的な成長を目指してまいります。

#### NIPROの成長基盤

##### NIPROのサステナビリティ

##### 環境

##### 社会

##### 特集1 従業員 座談会

##### コーポレート・ガバナンス

##### 取締役会長メッセージ

##### 特集2 社外取締役 座談会

##### 役員一覧

## 特集 2

社外取締役  
座談会グローバル企業としての持続的成長へ  
—新体制における『攻めのガバナンス』と経営基盤構築社外取締役  
今泉 泰彦社外取締役  
吉森 俊和社外取締役  
服部 利昭社外取締役  
田中(伊東) 美華子社外取締役  
今泉 泰彦

大手金融機関および事業会社の経営トップを歴任。企業経営、財務・資本政策、コーポレートガバナンスを専門領域とする。指名報酬委員会委員長。

社外取締役  
吉森 俊和

上場企業経営者としての経験に加え、金融機関や公的機関での実務経験を有する。経営、財務・システム、医療制度分野を専門領域とする。指名報酬委員会委員。

社外取締役  
服部 利昭

金融機関および上場企業での豊富な経験を有し、財務・資本政策、リスクマネジメントを専門領域とする。指名報酬委員会委員。

社外取締役  
田中(伊東) 美華子

グローバル製造企業でCIOを歴任。ビジネス・デジタルコンサルティングでの内資・外資企業のライフサイエンスの支援経験も有する。グローバル製造業における業務改革、IT・DX、サイバーセキュリティ、リスクマネジメントを専門領域とする。

## NIPROの成長基盤

## NIPROのサステナビリティ

## 環境

## 社会

## 特集1 従業員 座談会

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役会長メッセージ

## 特集2 社外取締役 座談会

## 役員一覧

## 社外取締役 座談会

### ガバナンス体制の変化と課題を踏まえた 取り組みの進展について

**服部** 社外取締役の役割は、執行サイドへの監督と牽制だと考えています。私が就任した当初と比べて、新体制となり、吉森さん、今泉さんに加え、新たに田中さんが社外取締役に加わったことで、取締役会での発言がより活発になりました。社外取締役が率先して意見を述べることで、社内取締役の発言も増え、議論が深まってきたと考えます。

**今泉** 取締役の人数を大幅に削減し、監督と執行を明確に切り分ける組織改革を行いました。従前と比較するとコペルニクスの転換と言えます。今後は着実に実行する段階です。取締役会是一个の案件に入り込むのではなく、外部環境の中長期的変化や全体最適による企業価値向上の視点を執行サイドの事業計画や投資判断等に反映させる役割を担っています。必要に応じて投資に対しブレーキをかけることもありますが、一方で、タイミングを逃さず成長投資を行えるように後押しする役目も担っています。この両立こそが、取締役に求められる重要な役割です。

**吉森** 今までの取締役会では決裁案件が中期経営計画や長期ビジョンとどう結び付いているのかを明確に確認していくことよりも、案件の内容把握に時間を割くこともあったと感じています。中期経営計画、さらには長期ビジョンの2030年の目標からバックキャストし、「この案件が目標の実現にどのように接続するのか」という視点で議論を深めることが、さらなるガバナンス体制の高度化につながると考えています。そのためには、社外取締役への情報提供のあり方や、経営戦略と決裁案件の関連性をより明確にすることも重要だと思っています。

**田中** 私は2026年6月に就任し、まだ社外取締役としての経験は浅いですが、外部の視点を持って、投資がどのように利益創出につながっていくのか、その過程における議論をより丁寧に把握していきたいと考えています。これまで勤めた事業会社だけでなく、IT、DXとビジネスコンサルタントとして多くの内資外資企業を見てきましたが、継続的に強く成長する企業は投資を実行して終わりではなく、期待するリターンや投資後の検証、必要に応じた軌道修正まで見据えて取り組んでいました。ニプロがそうした投資マネジメントを更に高め、着実に成果へつなげていけるよう、その実現に向け、助力を尽くしたいと考えます。

**吉森** ガバナンス体制強化のための基盤づくりも進んでいます。経営企画部門と2025年6月に創設されたバリューエンジニアリング統括が連携し、取締役会を支える体制づくりが始まりました。取締役会と経営会議の役割も整理され、この1年で組織としては大きく変わっています。形が整ってきましたので、モニタリング機能の強化のみならず「攻めのガバナンス」を機能させる実行力が重要課題だと思っています。

### ニプロがさらなる成長を実現するために、 投資判断においてあるべき姿

**田中** 投資効率の観点に踏み込んで言うと、当社は中期経営計画においてDXも課題だとしています。しかし、強調したいのは、DXは打ち出の小づちではなく、ビジネスで何を達成したいのかがあくまで重要だということです。社外取締役は執行の後押し役でもあるとの指摘がありました。「投資するならここまでやりきりませんか」「DXで自動化を達成した後の投資回収の見込みはどうなっていますか」と積極的に結果を問

うていきたいと考えています。

**服部** 田中さんのご指摘のように、DXや設備投資に対する投資効率や収益性の確保こそ企業価値向上に向けて更に磨き込むべき重要なテーマだと感じています。主力の医療機器事業はこれまでM&Aも活用しながら、グローバルに事業基盤を拡大してきました。

今後は、その広がりを持続的な成長につなげるため、投資事業における優先順位とバランスを吟味し、より戦略的に投資を行うことが重要になると考えています。

**吉森** 付言すれば、ニプロには患者さんのために医療現場を支えるという理念があります。この理念はニプロを支える主軸です。しかし、収益性とのバランスも考えなければなりません。再生医療をはじめ、これまで将来の成長に向けて大きな投資を続けてきた分野もありますが、一方で、東証の要請もあり資本市場からの資産効率への関心は高まっています。投資である以上、投資回収を見据えることは当然の前提です。長期的なビジョンを掲げ、そのための投資だとステーク



#### NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 社外取締役 座談会

ホルダーに説明できなければなりません。「その投資はビジョンに向かった戦略に合致しているか」と問い続けることが私たち社外取締役の役目だと思っています。執行サイド、更には言えば経営者が目指す姿という「旗」をしっかりと掲げ、ストーリーとして投資を説明できるかが重要です。現在は資産効率化に向け、在庫管理や運転資金の管理など改善に取り組んでおり、その方向性は間違っていない。重要なのは、その効率化への改善策を継続的に模索しながら、情勢変化にも対応できるマネジメントを実践していくことです。その点では、世の中がVUCA時代と言われスピード感が求められる今、私はPDCAよりも、情勢変化を踏まえて素早く判断し、意思決定・行動を繰り返すOODAループのような考え方でマネジメントスタイルが適しているのではないかと考えています。

### ニプロの強みはグローバルメーカーであることと、非連続な事業領域への挑戦力

**今泉** ニプロの強みは医療機器を中心にグローバルな事業基盤を有していることです。従業員約4万人のうち3万人以上が外国籍で、多様性に富んでいます。また、海外には約280の販売拠点、約60の工場があります。世界中へ医療を基軸にしたサプライチェーンを構築している企業です。ただ一方で、「真のグローバル企業を目指すうえで必要なものは何か」と問いかね続けなければなりません。外形的なグローバル展開を、実質的な競争力へと更に高めていくには、それを支える経営基盤の高度化が重要になります。この点がグローバルネットワークという大きな強みを競争力につなげていくカギだと考えます。

**田中** 今泉さんのご指摘のように、世界に約4万人の仲間がいて、サプライチェーンを築いているのは強みです。加えて、

事業ポートフォリオを見ると、非連続であるかのように見える事業領域に挑戦してきた点はニプロらしい特徴だと思います。過去には小売りビジネスへの挑戦がありましたが、再生医療もその一つです。新しい領域への挑戦自体は大きな強みです。ただ、それを本当の競争力として成立させていくためには、製品力とともに実行戦略が重要になります。マーケティングなどの具体的な実行面を更に高度化し、新しい事業としてスケールさせるための緻密な戦略と、最後までやり切る実行力を磨いていかなければなりません。



**吉森** 確かに、一見すると飛び地に見えるかもしれません。ただ私は、それぞれの事業は決して独立しているわけではなく、実はつながりがあると見ています。例えば海外では、ダイアライザを地産地消で生産、販売するだけでなく、透析センターの運営まで手掛けています。つまり、透析という強みを起点に、治療前後を含めた関連領域へ事業を広げているということです。その中で、バスキュラー事業を次の柱として育てようとし

ています。そして再生医療についても、細胞だけではなく包装技術など、周辺技術まで含めて一貫した事業基盤を築いています。そう考えると、多くの事業が相互につながりながら競争力を高めていることが、ニプロの強みではないでしょうか。今後は、それらのつながりを利益創出につなげることが課題になりますが、海外市場の成長性も含め、大きな可能性を持っていると考えています。

**服部** グローバル展開が強みという点は同感です。その強みを持続的な成長につなげるためには、攻めの力とともに、リスク管理や内部監査などの守りの機能を更に高度化していくことが重要だと考えています。私は、前職でプロセス管理に携わってきた経験から、海外展開を進めるほど管理の難しさも増すと考えています。実際、私が当社の社外取締役に就任した当時から監査部門の強化は着実に進んできました。ただ、それでも海外監査などはまだ道半ばの取り組みもあります。今後は海外監査も含め、グローバルな事業基盤を支える管理体制を一層充実させることで、攻めと守りのバランスを取っていくことが重要だと見えています。

### グローバル企業にふさわしい経営基盤をどのように構築していくか

**今泉** 医療制度や規制は各国によって異なります。その差異を乗り越えてグローバルに事業を展開してきました。この強さを伸ばしていくならば、地産地消を推進していく必要があります。生産技術を軸に、日本国内との連続性を保ちながら、現地に適合していく。この点が重要になると考えています。また、管理体制の面では、各地域本社に現地の中核人財を配置して監督する仕組みも必要です。その際、レポーティング

#### NIPROの成長基盤

##### NIPROのサステナビリティ

##### 環境

##### 社会

##### 特集1 従業員 座談会

##### コーポレート・ガバナンス

##### 取締役会長メッセージ

##### 特集2 社外取締役 座談会

##### 役員一覧

## 社外取締役 座談会



ラインは現地に留めるのではなく、本社のガバナンスやリスク管理部門に報告させるなどの工夫は必要です。こうした仕組みを機能させるうえで重要になるのが、2026年6月から導入したCxO (Chief Officer) 制度です。これまで当社は事業部主導の強みを活かして成長してきましたが、CxO 制度によってガバナンスやリスク管理などの横串機能が強化されることで、全体最適の視点から経営を支える体制へと進化していくことが期待されます。一方で、制度を導入するだけでは十分ではありません。現場にしっかりと定着させ、組織文化として根付かせられるかが、今後の大きな課題になると考えています。

**吉森** 今後更に重要になるのはグローバルガバナンスだという点に同意します。この4、5年でガバナンスの情勢は大きく変わってきました。地産地消を更に進めていくのであれば、監査役会にも海外経験があり、財務や計数を理解できる人財を配置していくことが、一つの方向性になると考えています。海外経験を持つ社外取締役のみならず、社外監査役が加わる

ことで、海外事業の視点から様々な指摘が行われるようになります。

**田中** 仕組みは「魂」を込めてこそ機能します。地産地消を推進するのであれば、まず魂としてどのようなKPIを設定して、達成したらどんな価値が生まれるのかというストーリーを明確にすることが重要です。そのうえで、世界共通のKPIを設定し、正確なデータを収集、管理できるシステムを構築する。国ごとに定義が微妙に異なれば、数字を比較しても実態を正しく把握しにくくなります。既に目標を達成した他のグローバル企業においても、このような仕組みを定着させるには数年単位の時間を要します。だからこそ、拙速にシステムを導入するのではなく、目的やKPIを整理したうえで構築を進めることが重要だと考えています。

**吉森** そうした改革の一端は始まっています。経営企画部門とバリューエンジニアリング統括を中心に、組織体制や会議体のあり方を見直す大きな改革が進んでいます。これは一つのパラダイムシフトだと思っています。その一例として製造・販売の国内外の現場コードを洗い出し、統一する作業が既に始まっています。そのうえで、グローバルな統一システムを構築・整備し、内部統制やプロセス統制を機能させていくことが重要です。業務改革を推進し、属人的な暗黙知に頼るのではなく、手順や仕様を明確化し、組織知へ転換していくことが肝要だと思います。マニュアルや手順書、仕様書まで含めて業務プロセスをデジタル化・仕組み化し、人の行動やシステムの動向を継続的にモニタリングし、チェックできる体制を整備したうえで、定着させることも重要です。そのためには、社員一人ひとりの意識改革も含めて、全社で共通認識を醸成していく必要があります。

## 成長を支えるリスクマネジメント

**田中** 私はこれまでのキャリアで、ERM (全社的なリスク管理) 責任者と、サイバーセキュリティに携わってきた経験があり、この観点でも当社の方向性には注目しています。リスク管理は、どこまで備えれば十分なのかを科学的に判断できるものであり、経験や勘ではなく定量的に評価する姿勢が求められます。例えば、東日本大震災やコロナ禍によって中期経営計画が未達だったことがあるとして、それは十分な備えを講じたけれども避けられなかった結果なのか、それとも備えの水準を更に高める余地があったのかを切り分けて検証することが重要です。更に、当社はグローバル企業ですから、日本だけでなく世界各地で起こり得る災害、あるいは地政学リスクなども視野に入れ、それぞれの地域で想定されるリスクを分析し、優先順位を付けて備えていくことが重要だと考えています。

**今泉** 私もBCPについては、想定されるリスクを可能な限り定量的に評価し、備えを講じていくことが重要だと考えます。当社ほどの事業規模であれば、リスクとなる事象を洗いだし、その発生確率や想定されるダメージを可能な限り定量的に評価し、備えを検討することが重要です。最も深刻なシナリオから比較的軽微なケースまで整理したうえで、自社の財務体力や資金調達力も踏まえて、どこまで備えるべきかを判断していく必要があります。

**田中** リスク管理は、成長を止めるためのものではありません。十分な備えがあってこそ、安心して事業を拡大し、新たな挑戦を続けることができます。その意味でも、危機管理やBCPは、持続的な成長を支える経営基盤として重要なテーマだと考えています。

## NIPROの成長基盤

### NIPROのサステナビリティ

#### 環境

#### 社会

#### 特集1 従業員 座談会

#### コーポレート・ガバナンス

#### 取締役会長メッセージ

#### 特集2 社外取締役 座談会

#### 役員一覧

## 社外取締役 座談会

### 山崎社長体制になって1年。 そのリーダーシップと期待するもの

**服部** 山崎社長には、強いリーダーシップを感じており、業務の執行においても、単に「やりましょう」で終わるのではなく、「いつやるのか」「誰がやるのか」「その責任者は誰なのか」というところまで具体的に踏み込んだ行動を求めています。今後は、権限委譲も進み、それぞれの事業担当責任者におけるオーナーシップが更に促進されればと感じています。当社はこれまで攻めの経営によって成長してきており、今後は人財育成などの経営基盤を更に整備・充実させることで、更に着実な成長を実現できるものと期待しております。

**今泉** 私も、この1年で非常に良い方向へ変わってきたと感じています。事業・ガバナンス・組織と、様々な面でスピード感を持って改革が進んでいます。私は今までのキャリアを通じて、多くの企業を見てきました。その経験を通じて、当社のトップ交代は大変スムーズに行われているとの印象を持っています。佐野会長が社長時代に築いてきた基盤を財産として引き継ぎ、山崎社長がそのうえに新たなプラットフォームを築いていくような形となっています。非常に良いバトンタッチであり、新旧経営トップの信頼関係がないとできないことだと思います。また、山崎社長は現場を知り、海外企業を含め競合他社の動向や市場も理解されています。自らの経験を自分の言葉で語り、社員を巻き込んでいく力、いわゆるnarrativeに優れた経営者であり、その資質は今後の変革を進めるうえで大きな強みになると感じています。

**吉森** 私も、その変化を実感しています。山崎社長は現場を積極的に回り、自分の言葉で課題を伝えながら、社員と率直に対話されています。だからこそ、多様な取り組みが、現場に

浸透し始めているのだと思います。これから重要なのは、今起きている変化を一時的なもので終わらせず、新しい当たり前として組織に定着させることです。そのためにも、意識改革を含めて現場へ浸透させていく取り組みは継続していかなければならないと感じます。

### 社外取締役として、今後どのように企業価値向上に貢献していくか

**服部** 私自身は医療分野の専門家ではありませんが、これまで総務・人事領域を中心に培ってきた経験があり、これを活かしながら、特に中間層や若手社員、幹部とも積極的に対話を重ねていきたいと考えています。現場の声を経営へつなぎ、その情報を経営にどう活かしていけるかという視点で、社外取締役としての役割を果たしていきたいと考えます。



**田中** これまで企業においてCIO(Chief Information Officer)を務めた経験や、日系企業、外資系企業の双方でIT

やDXのコンサルティングにも携わってきました。そうした経験を活かして、ニプロらしいグローバル化やトランスフォーメーションを支援していきたいと考えています。山崎社長をはじめ、率直な意見を受け止めていただける雰囲気があると感じていますので、忌憚なく提言して企業価値向上を後押ししてまいります。

**今泉** ニプロは伸びしろの大きいグローバル総合医療メーカーです。経営基盤を更に強化していく過程に携われることに、大きなやりがいを感じています。同時に、理想と現実の間で経営は常に判断を迫られます。そのギャップをどう埋め、現実と折り合いを付けて前へ進めていくか。その一つひとつを丁寧に考えて、提言を続けてまいります。

**吉森** 私が大切にしたいのは、マネジメント層が目指す方向と現場とのギャップを埋めることです。そのためには、企画部門が戦略目標をしっかりと数値化し、現場が理解し実行できる形に落とし込んでいるかを見届ける必要があります。現場が経営戦略を理解し、自分事として矜持をもって行動しているか。企業は現場が動いてこそ、理念やビジョンを実現することができます。私自身も積極的に現場へ足を運び、経営の目指す姿とのギャップを肌で感じ課題提言につなげることで、会社の持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

#### NIPROの成長基盤

##### NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 役員一覧 (2026年6月26日現在)



代表取締役会長

1 佐野 嘉彦

代表取締役 社長執行役員

2 山崎 剛司

取締役 専務執行役員 CFO

3 余語 岳仁

取締役 常務執行役員 COO

4 箕浦 公人

コーポレート統括 兼 バリューエンジニア  
リング統括 兼 グループDX企画室長

社外取締役

8 今泉 泰彦

取締役 常務執行役員 CINO

5 大山 靖

グローバルイノベーション統括本部長

社外取締役

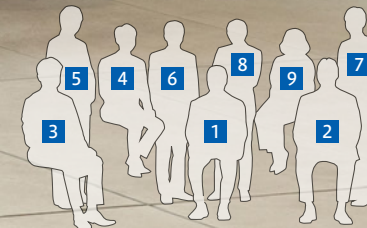
6 服部 利昭

社外取締役

7 吉森 俊和

社外取締役

9 田中(伊東) 美華子



役員一覧（2026年6月26日現在）

社外取締役

服部 利昭

|       |    |                             |
|-------|----|-----------------------------|
| 2000年 | 1月 | 株式会社大和銀行(現 株式会社りそな銀行) 香里支店長 |
| 2002年 | 3月 | 株式会社りそな銀行大正支店長              |
| 2004年 | 6月 | 株式会社トーアミ管理本部総務部長            |
| 2006年 | 6月 | 同社取締役総務部長                   |
| 2008年 | 6月 | 同社常務取締役管理本部長 兼 総務部長         |
| 2012年 | 6月 | 同社常務取締役管理本部長 兼 総務部長兼経理部長    |
| 2020年 | 6月 | 同社常務取締役退任                   |
| 2022年 | 6月 | 当社社外取締役                     |
| 2026年 | 4月 | 当社指名報酬委員会委員                 |

吉森 俊和

|       |     |                                                                    |
|-------|-----|--------------------------------------------------------------------|
| 1998年 | 4月  | 株式会社さくら銀行(現 株式会社三井住友銀行) 築地支店長 兼 月島支店長                              |
| 2000年 | 4月  | 同行新橋東支店長                                                           |
| 2002年 | 4月  | 同行銀座法人営業部長                                                         |
| 2002年 | 11月 | ハウライ株式会社顧問                                                         |
| 2002年 | 12月 | 同社取締役保険事業本部長 兼 不動産事業本部長                                            |
| 2003年 | 10月 | 同社常務取締役社長室長 兼 保険事業本部長 兼 不動産事業本部長                                   |
| 2008年 | 12月 | 同社専務取締役 兼 専務執行役員総合企画部長 兼 保険事業本部長 兼 保険事業本部東京保険部長 兼 経理部担当 兼 システム室担当  |
| 2012年 | 8月  | 同社専務取締役 兼 専務執行役員保険事業本部長 兼 保険事業本部東京保険部長 兼 総合企画部担当 兼 経理部担当 兼 システム室担当 |
| 2013年 | 12月 | 室町建物株式会社顧問                                                         |
| 2014年 | 10月 | 全国健康保険協会理事                                                         |
| 2015年 | 4月  | 中央社会保険医療協議会委員                                                      |
| 2021年 | 10月 | 介護保険部会委員・介護給付費分科会委員・社会保障審議会専門委員                                    |
| 2024年 | 6月  | 当社社外取締役                                                            |
| 2026年 | 4月  | 当社指名報酬委員会委員                                                        |

今泉 泰彦

|       |    |                                                                                                                                                                                             |
|-------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2008年 | 4月 | 株式会社みずほコーポレート銀行(現 株式会社みずほ銀行) 執行役員名古屋営業部長                                                                                                                                                    |
| 2010年 | 4月 | 同行常務執行役員営業担当役員                                                                                                                                                                              |
| 2012年 | 4月 | 同行常務執行役員営業店副担当役員                                                                                                                                                                            |
| 2013年 | 4月 | 株式会社みずほフィナンシャルグループ副社長執行役員 大企業法人ユニット、事業法人ユニット、金融・公共法人ユニット担当副社長 株式会社みずほ銀行副頭取執行役員大企業法人ユニット、事業法人ユニット、金融・公共法人ユニット担当副頭取 株式会社みずほコーポレート銀行取締役副頭取(代表取締役) 兼 副頭取執行役員大企業法人ユニット、事業法人ユニット、金融・公共法人ユニット担当副頭取 |
| 2013年 | 7月 | 株式会社みずほ銀行取締役副頭取(代表取締役) 兼 副頭取執行役員大企業法人ユニット、事業法人ユニット、金融・公共法人ユニット担当副頭取                                                                                                                         |
| 2014年 | 4月 | みずほ証券株式会社取締役副社長(代表取締役) 兼 副社長執行役員法人営業統括副社長                                                                                                                                                   |
| 2016年 | 4月 | 同社取締役会長                                                                                                                                                                                     |
| 2018年 | 6月 | 新日鉄興和不動産株式会社(現 日鉄興和不動産株式会社) 取締役副社長 兼 副社長執行役員営業推進本部長                                                                                                                                         |
| 2019年 | 4月 | 同社代表取締役社長 兼 社長執行役員                                                                                                                                                                          |
| 2023年 | 4月 | 同社取締役相談役                                                                                                                                                                                    |
| 2023年 | 6月 | 同社相談役                                                                                                                                                                                       |
| 2023年 | 6月 | 日本精線株式会社社外取締役                                                                                                                                                                               |
| 2024年 | 6月 | 当社社外取締役                                                                                                                                                                                     |
| 2024年 | 7月 | 株式会社構造計画研究所ホールディングス社外取締役                                                                                                                                                                    |
| 2026年 | 4月 | 当社指名報酬委員会委員                                                                                                                                                                                 |

田中(伊東) 美華子

|       |     |                                                                             |
|-------|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1991年 | 1月  | The Procter&Gamble Company Global Business Unit Asia Pacific 製造ITグループマネージャー |
| 2000年 | 6月  | General Electric Aircraft Engine Japan (現 GE Aerospace Japan) IT Director   |
| 2002年 | 6月  | Johnson & Johnson IT Manager                                                |
| 2004年 | 6月  | Tiffany&Co. IT 統括部長 Sr Director                                             |
| 2008年 | 11月 | 日本ロレアル株式会社 IT 統括部長 兼 危機管理室長                                                 |
| 2018年 | 1月  | アストラゼネカ株式会社JapanCIO 執行役員                                                    |
| 2021年 | 1月  | オリックス株式会社理事、オリックス自動車株式会社 CIO 執行役員、レンテック株式会社CIO 執行役員                         |
| 2022年 | 9月  | アクセンチュア株式会社テクノロジーコンサルティング マネージングディレクター                                      |
| 2025年 | 10月 | ガートナージャパン株式会社コンサルティングマネージング パートナー                                           |
| 2026年 | 6月  | 当社社外取締役                                                                     |

NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

役員一覧（2026年6月26日現在）

常勤監査役

野宮 孝之

|       |     |            |
|-------|-----|------------|
| 1967年 | 4月  | 大正製薬株式会社入社 |
| 1976年 | 10月 | 当社入社       |
| 1997年 | 4月  | 総務部長       |
| 2003年 | 2月  | 監査室長       |
| 2008年 | 2月  | 当社退社       |
| 2008年 | 6月  | 当社監査役      |

森本 利信

|       |     |                       |
|-------|-----|-----------------------|
| 1985年 | 4月  | 当社入社                  |
| 2005年 | 4月  | 当社器材開発事業部医療推進部営業推進課課長 |
| 2011年 | 12月 | 医薬品研究所管理課課長           |
| 2013年 | 4月  | 監査室室長代理               |
| 2015年 | 4月  | 監査室室長                 |
| 2021年 | 6月  | 執行役員監査室室長             |
| 2025年 | 6月  | 当社監査役                 |

社外監査役

柳ヶ瀬 繁

|       |    |                      |
|-------|----|----------------------|
| 2003年 | 4月 | 日本板硝子株式会社特機材料事業部開発部長 |
| 2007年 | 7月 | 同社退職                 |
| 2015年 | 6月 | 当社補欠監査役              |
| 2023年 | 6月 | 当社社外監査役              |

秋國 仁孝

|       |    |                                                |
|-------|----|------------------------------------------------|
| 2001年 | 7月 | 株式会社大和銀行(現 株式会社りそな銀行)<br>信託財産運用部年金信託運用部長       |
| 2006年 | 6月 | りそな信託銀行株式会社(現 株式会社りそな銀行)<br>執行役員信託財産運用部長       |
| 2008年 | 4月 | 株式会社りそな銀行執行役員総合資金部担当                           |
| 2009年 | 6月 | ジェイアンドエス保険サービス株式会社取締役常務執行役員                    |
| 2011年 | 4月 | 学校法人大阪電気通信大学監事                                 |
| 2011年 | 6月 | 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(現 株式会社日本カストディ銀行)社外監査役 |
| 2012年 | 6月 | 扶桑化学工業株式会社社外監査役                                |
| 2014年 | 6月 | コクサイエアロマリン株式会社社外監査役                            |
| 2015年 | 6月 | 石原産業株式会社社外監査役                                  |
| 2023年 | 6月 | 当社社外監査役                                        |

NIPROの成長基盤

NIPROのサステナビリティ

環境

社会

特集1 従業員 座談会

コーポレート・ガバナンス

取締役会長メッセージ

特集2 社外取締役 座談会

役員一覧

## 報告セグメント変更の影響

ニプロ株式会社および連結子会社 3月31日に終了した連結会計年度

2027年3月期より、事業実態および経営管理の実態をより適切に開示するため、報告セグメントを取扱製品に沿った区分へ見直しました。

自社ブランド医薬品を医薬関連へ、再生医療製品を全社・調整へ組み替えるとともに、研究所および製造部門の費用についても各事業セグメントへ配賦する方法に変更しました。

これにより、各事業の収益構造や収益性をより実態に即して把握できる区分となっています。なお、本変更は管理・表示区分の見直しによるものであり、連結業績合計への影響はありません。

### 売上高への影響

(単位：百万円)

| 報告セグメント     | 2026年3月期 |         |         | 2025年3月期 |         |         | 2024年3月期 |         |         |
|-------------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|
|             | 組替前      | 組替後     | 増減額     | 組替前      | 組替後     | 増減額     | 組替前      | 組替後     | 増減額     |
| 医療関連        | 523,615  | 436,267 | △87,348 | 505,078  | 418,052 | △87,026 | 453,613  | 366,377 | △87,236 |
| 医薬関連        | 81,107   | 167,377 | +86,270 | 79,125   | 165,358 | +86,233 | 74,320   | 160,692 | +86,372 |
| ファーマパッケージング | 54,687   | 54,709  | +22     | 59,262   | 59,277  | +15     | 58,035   | 58,049  | +14     |
| 全社・調整       | 1,128    | 2,184   | +1,056  | 1,119    | 1,897   | +778    | 816      | 1,666   | +850    |
| 合計          | 660,538  | 660,538 | 0       | 644,586  | 644,586 | 0       | 586,785  | 586,785 | 0       |

### 営業利益への影響

(単位：百万円)

| 報告セグメント     | 2026年3月期 |         |        | 2025年3月期 |         |         | 2024年3月期 |         |         |
|-------------|----------|---------|--------|----------|---------|---------|----------|---------|---------|
|             | 組替前      | 組替後     | 増減額    | 組替前      | 組替後     | 増減額     | 組替前      | 組替後     | 増減額     |
| 医療関連        | 52,338   | 44,413  | △7,925 | 46,632   | 36,590  | △10,042 | 42,321   | 31,677  | △10,644 |
| 医薬関連        | 12,096   | 15,371  | +3,275 | 10,625   | 14,932  | +4,307  | 4,432    | 8,882   | +4,450  |
| ファーマパッケージング | △1,585   | △1,500  | +85    | △272     | 36      | +308    | 2,452    | 2,106   | △346    |
| 全社・調整       | △25,224  | △20,660 | +4,564 | △30,386  | △24,961 | +5,425  | △26,872  | △20,331 | +6,541  |
| 合計          | 37,624   | 37,624  | 0      | 26,598   | 26,598  | 0       | 22,335   | 22,335  | 0       |

### データ

#### 報告セグメント変更の影響

10か年財務サマリー

非財務サマリー

会社情報

10か年財務サマリー

ニプロ株式会社および連結子会社 3月31日に終了した連結会計年度

成長・収益性・将来投資

(単位：百万円、1株当たり情報は円)

| 項目              | 2026年3月期 | 2025年3月期 | 2024年3月期 | 2023年3月期 | 2022年3月期 | 2021年3月期 | 2020年3月期 | 2019年3月期 | 2018年3月期 | 2017年3月期 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 損益状況            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 売上高             | 660,538  | 644,586  | 586,785  | 545,199  | 494,789  | 455,559  | 442,516  | 426,399  | 395,397  | 359,699  |
| 海外売上高 ※1        | 339,422  | 330,115  | 281,183  | 255,021  | 214,694  | 185,015  | 174,808  | 165,431  | 153,647  | 138,368  |
| 海外売上高比率(%)      | 51       | 51       | 48       | 47       | 43       | 41       | 40       | 39       | 39       | 38       |
| EBITDA ※2       | 101,361  | 92,246   | 81,207   | 66,472   | 70,046   | 70,253   | 68,245   | 62,451   | 63,084   | 62,805   |
| 営業利益            | 37,624   | 26,598   | 22,335   | 17,729   | 23,882   | 27,627   | 26,420   | 23,827   | 27,088   | 28,770   |
| 営業利益率(%)        | 5.7      | 4.1      | 3.8      | 3.3      | 4.8      | 6.1      | 6.0      | 5.6      | 6.9      | 8.0      |
| 税金等調整前当期純利益     | 29,486   | 19,087   | 19,219   | 16,777   | 23,243   | 17,519   | △10,158  | 21,233   | 17,026   | 18,324   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 13,504   | 5,113    | 11,109   | 4,574    | 13,455   | 14,209   | △12,281  | 12,136   | 11,829   | 11,346   |
| 将来投資            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 設備投資 ※3         | 64,075   | 81,495   | 95,342   | 95,991   | 46,560   | 32,757   | 57,865   | 56,276   | 57,718   | 53,826   |
| 減価償却費 ※4        | 63,737   | 65,648   | 58,872   | 48,743   | 46,164   | 42,626   | 41,825   | 38,624   | 35,996   | 34,035   |
| 研究開発費 ※5        | 26,817   | 27,860   | 25,731   | 19,669   | 18,734   | 18,652   | 18,204   | 16,526   | 16,113   | 11,517   |

財務健全性・資本効率・株主価値

(単位：百万円、1株当たり情報は円)

| 項目                      | 2026年3月期  | 2025年3月期  | 2024年3月期  | 2023年3月期  | 2022年3月期 | 2021年3月期 | 2020年3月期 | 2019年3月期 | 2018年3月期 | 2017年3月期 |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 財務状況                    |           |           |           |           |          |          |          |          |          |          |
| 総資産                     | 1,213,290 | 1,170,564 | 1,109,821 | 1,027,399 | 930,321  | 854,396  | 831,865  | 845,821  | 826,447  | 752,839  |
| Net Debt                | 540,471   | 525,406   | 530,429   | 506,062   | 463,628  | 447,562  | 439,781  | 405,698  | 371,200  | 335,277  |
| Net Debt / EBITDA(倍) ※6 | 5.3       | 5.7       | 6.5       | 7.6       | 6.6      | 6.4      | 6.4      | 6.5      | 5.9      | 5.3      |
| 純資産                     | 334,772   | 311,621   | 269,788   | 242,173   | 199,867  | 174,053  | 161,237  | 171,830  | 183,485  | 176,408  |
| 1株当たり情報                 |           |           |           |           |          |          |          |          |          |          |
| 1株当たり当期純利益 ※7           | 82.8      | 31.3      | 68.1      | 28.0      | 82.5     | 87.1     | △75.3    | 73.6     | 71.1     | 67.5     |
| 1株当たり年間配当金              | 29.0      | 25.0      | 25.0      | 22.0      | 27.0     | 28.0     | 13.5     | 28.0     | 28.5     | 29.0     |
| 1株当たり純資産 ※7             | 1,680.7   | 1,547.8   | 1,426.5   | 1,265.0   | 1,135.7  | 987.3    | 912.2    | 990.1    | 1,037.2  | 999.5    |
| 主な経営指標                  |           |           |           |           |          |          |          |          |          |          |
| 自己資本比率(%) ※8            | 22.6      | 21.6      | 21.0      | 20.1      | 19.9     | 18.8     | 17.9     | 19.1     | 20.9     | 22.1     |
| 総資産経常利益率(ROA、%) ※9      | 1.7       | 0.9       | 1.8       | 1.6       | 3.1      | 3.1      | 2.8      | 2.7      | 2.9      | 3.2      |
| 自己資本当期純利益率(ROE、%) ※10   | 5.1       | 2.1       | 5.1       | 2.3       | 7.8      | 9.2      | △7.9     | 7.3      | 7.0      | 6.8      |

※1 海外売上高は所在地ベースで算出しています。 ※2 EBITDAは営業利益に連結キャッシュ・フロー計算書における減価償却費およびのれん償却費を加算して算出しています。 ※3 設備投資は有形固定資産の資産計上ベースにおける設備投資額を使用しています。

※4 減価償却費は連結キャッシュ・フロー計算書における減価償却費およびのれん償却費を使用しています。 ※5 2026年3月期より、研究開発費の集計方法を見直しました。主な変更点は、研究開発費の対象範囲の見直し、一部再生医療関連費用の研究開発費への振替、および外部委託による研究開発費の計上です。比較可能性を確保するため、2025年3月期および2024年3月期についても同一基準で再集計しています。 ※6 Net Debt(純有利子負債)は有利子負債から現金及び預金を控除して算出しています。

※7 1株当たり当期純利益および1株当たり純資産は親会社株主に帰属する持分に基づき算出しています。 ※8 自己資本比率は自己資本を総資産で除して算出しています。 ※9 総資産経常利益率(ROA)は経常利益を期中平均総資産で除して算出しています。

※10 自己資本当期純利益率(ROE)は親会社株主に帰属する当期純利益を期中平均自己資本で除して算出しています。

データ

報告セグメント変更の影響

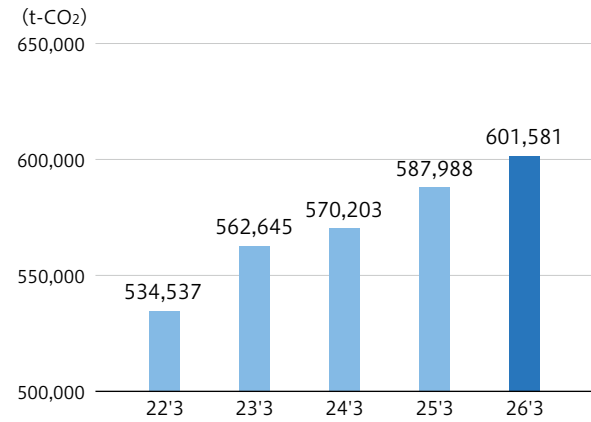
10か年財務サマリー

非財務サマリー

会社情報

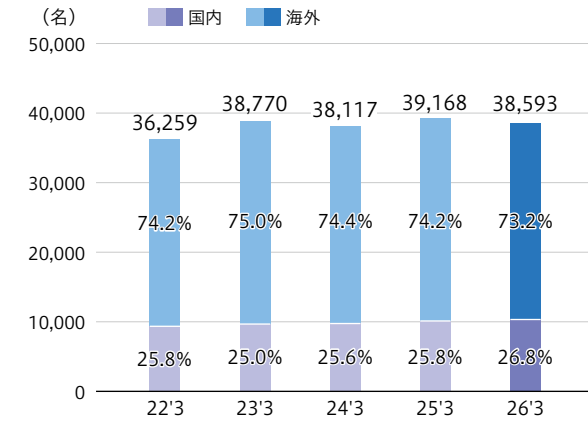
## 非財務サマリー

### GHG 排出量 (Scope1/2)

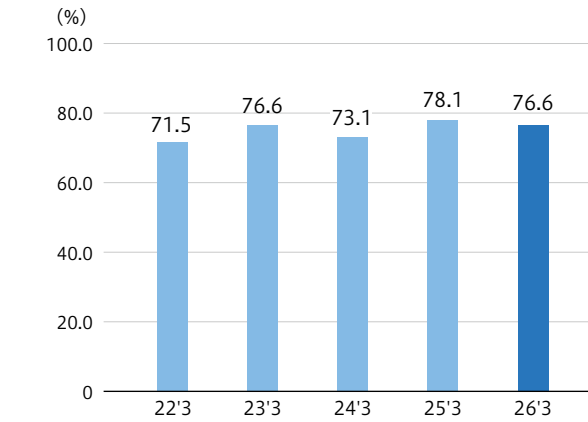


※ 2026年3月期実績は第三者検証取得前のデータです。

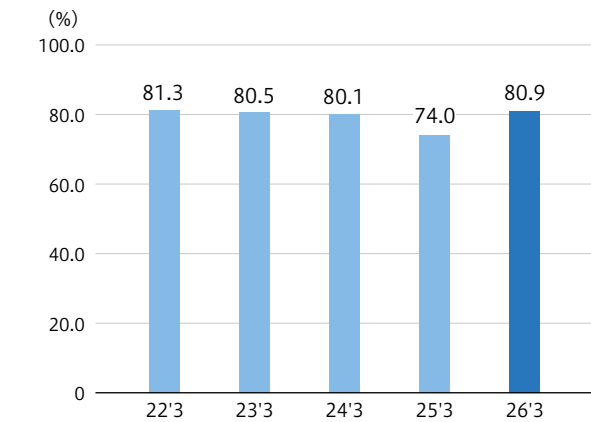
### 従業員数 (2026年3月末時点)



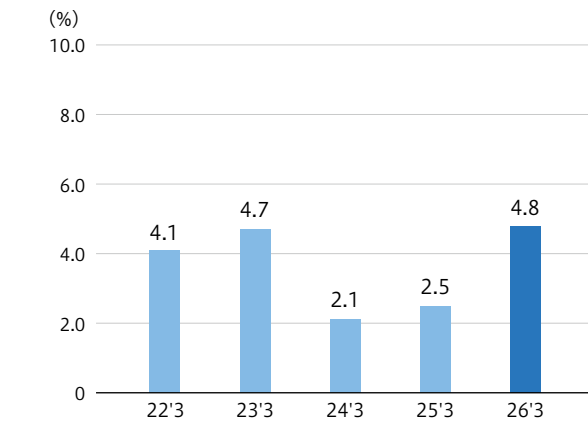
### 有給休暇取得率



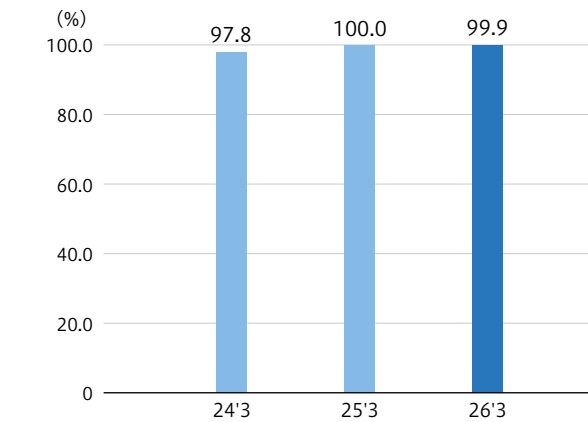
### 新卒入社定着率 (入社3年目)



### 離職率



### 健康診断受診率 (ニプロ単体)



#### データ

報告セグメント変更の影響

10か年財務サマリー

非財務サマリー

会社情報

会社情報（2026年3月31日現在）

設立

1954年7月8日

本社

〒566-8510  
大阪府摂津市千里丘新町3番26号  
TEL：06-6310-6910(代表)  
https://www.nipro.co.jp/

東京支店

〒113-0033  
東京都文京区本郷4丁目3番4号  
TEL：03-5684-5611

従業員数

|       |         |
|-------|---------|
| 単体    | 4,714名  |
| 連結子会社 | 33,879名 |
| 合計    | 38,593名 |

株式の状況

発行可能株式総数………… 400,000,000株  
発行済株式総数………… 171,459,479株  
自己株式を除く  
発行済株式の総数………… 163,694,982株  
単元株主数………… 46,830名  
単元株式数………… 100株

上場金融商品取引所

東京証券取引所プライム市場  
証券コード：8086

株主名簿管理人

〒100-8241  
東京都千代田区丸の内1丁目3番3号  
みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部

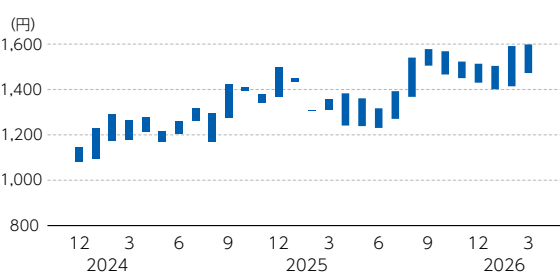
大株主

|                                                                  | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                                          | 17,508      | 10.70       |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                               | 12,334      | 7.53        |
| 日本電気硝子株式会社                                                       | 8,500       | 5.19        |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JP RD AC ISG (FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ 銀行) | 6,018       | 3.68        |
| MACQUARIE FINANCIAL LIMITED(常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店)               | 5,086       | 3.11        |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)  | 4,341       | 2.65        |
| JPモルガン証券株式会社                                                     | 4,001       | 2.44        |
| みずほ証券株式会社                                                        | 3,393       | 2.07        |
| ニプロ従業員持株会                                                        | 2,631       | 1.61        |
| GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL(常任代理人ゴールドマン・サックス証券株式会社)              | 2,580       | 1.58        |
| 計                                                                | 66,396      | 40.56       |

主なグループ会社

| 国内／海外 | 国      | 名称                                   | 事業内容                   |
|-------|--------|--------------------------------------|------------------------|
| 国内    | 日本     | ニプロ医工(株)                             | 医療機器の製造                |
|       |        | ニプロファーマ(株)                           | 医療用医薬品の製造販売            |
|       |        | 全星薬品工業(株)                            | 医療用医薬品の製造販売            |
|       |        | ニッショー保険トラベル(株)                       | 保険代理業・保険仲介業・旅行業・不動産仲介業 |
|       |        | (株)グッドマン                             | 医療機器の製造・販売             |
| 海外    | タイ     | ニプロタイランドコーポレーション                     | 医療機器の製造・販売             |
|       | 中国     | 尼普洛医薬包装容器(上海)有限公司                    | 医薬用ガラス製品等の販売           |
|       |        | 尼普洛貿易(上海)有限公司                        | 医療機器の販売                |
|       |        | 尼普洛医用包装材料(安陽)有限公司                    | 医薬用ガラス製品等の製造・販売        |
|       |        | 尼普洛医療器械(合肥)有限公司                      | 医療機器の製造                |
|       |        | 尼普洛(中国)投資有限公司                        | 子会社の統括管理               |
|       | ベトナム   | ニプロベトナムカンパニーリミテッド                    | 医療機器の製造                |
|       | インドネシア | ニプロファーマ・ベトナム・リミテッド                   | 医薬品の製造・販売              |
|       |        | ニプロアジア Pte Ltd                       | 医療機器の販売                |
|       |        | ニプロファーマパッケージングインドネシア Private Limited | 医薬用ガラス製品等の製造・販売        |
|       |        | PT. ニプロインドネシア JAYA                   | 医療機器の製造・販売             |
|       |        | ニプロメディカル Ltda.                       | 医療機器の製造                |
|       |        | ニプロメディカルコーポレーション                     | 医療機器の販売                |
|       |        | ニプロファーマパッケージングアメリカス Corp.            | 医薬用ガラス製品等の製造・販売        |
|       |        | アバンテックヴァスキュラーコーポレーション                | 医療機器の開発                |
|       |        | インフラレデックス, Inc.                      | 医療機器の製造・販売             |
|       |        | ニプロアメリカスグループカンパニーズ Inc.              | 子会社の統括管理               |
|       | ベルギー   | ニプロファーマパッケージングインターナショナル N.V.         | 子会社の統括管理               |
|       |        | ニプロヨーロッパグループカンパニーズ N.V.              | 子会社の統括管理               |
|       |        | ニプロメディカルヨーロッパ N.V.                   | 医療機器の販売                |
|       | ドイツ    | ニプロファーマパッケージングジャーマニー GmbH            | 医薬用ガラス製品等の製造・販売        |
|       | フランス   | ニプロファーマパッケージングフランス S.A.S.            | 医薬用ガラス製品等の製造・販売        |

株価の推移(東京証券取引所)



データ

報告セグメント変更の影響

10か年財務サマリー

非財務サマリー

会社情報