



ニプロの持続的な成長に向けて

2026年5月12日

ニプロ株式会社

代表取締役社長 山崎 剛司

目次

I. 2025年度 実績

II. 2026年度 経営計画

III. 資本コストや株価を意識した経営

IV. ニプロが継承する価値



- 本日は、「2025年度 実績」、「2026年度 経営計画」、「資本コストや株価を意識した経営」、「ニプロが継承する価値」についてご説明申し上げます。

I. 2025年度 実績 一業績数値

過去最高の売上高・営業利益達成

売上高 6,605億円 (対24年度+159億円)

営業利益 376億円 (対24年度+110億円)

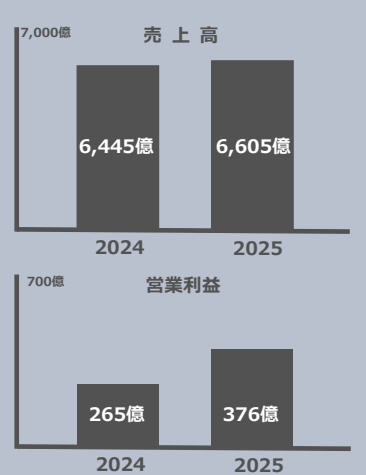
純利益 135億円 (対24年度+83億円)

営業利益率 5.7%←4.1%

設備投資額※ 640億円 (対24年度▲99億円)

Net Debt/EBITDA 5.3倍←5.7倍

※設備投資額は有形固定資産のみの投資額



NIPRO

- 「2025年度 実績」に関してご説明申し上げます。
- ニプロは創業72年となりますが、このタイミングでガバナンス体制や組織・製品の見直しを実行し、持続的成長に向けたより収益性を意識した経営、「利益重視経営」を推進しております。
- 各事業における成長施策も着実に進め、結果として売上高は6,605億円、営業利益は目標を達成し、376億円となりました。
- 売上高、営業利益はいずれも過去最高の実績となりました。営業利益率は4.1%から5.7%に改善し、収益構造そのものが変化し始めております。中長期成長に向けた経営の土台を見直し、整える1年だったと捉えております。

目次

I. 2025年度 実績

II. 2026年度 経営計画

III. 資本コストや株価を意識した経営

IV. ニプロが継承する価値



- 続きまして「2026年 経営計画」についてご説明申し上げます。

Ⅱ. 2026年度 経営計画

～Make it happen! 実現へ、実行～

売上高 **7,000億円** (対25年度+395億円)

営業利益 **400億円** (対25年度+24億円)

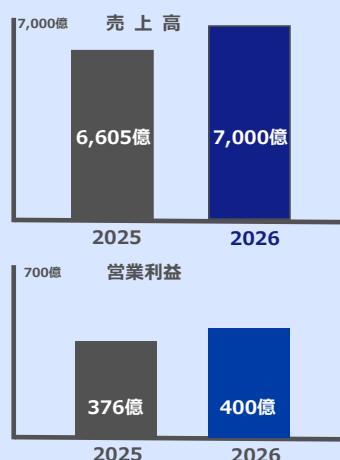
純利益 **150億円** (対25年度+15億円)

営業利益率 **5.7%**

設備投資額 **490億円** (対25年度▲150億円)

Net Debt/EBITDA **5.0倍未満←5.3倍**

※設備投資額は有形固定資産のみの投資額



NIPRO

6

- 2026年度は、売上高7,000億円、営業利益400億円、営業利益率は5.7%を達成することを目標として取り組んでまいります。営業利益率は前年度と同じですが、買収したGentuity社の販管費を取り込むため、前提条件は異なります。この5.7%を最低限の達成ラインとし、収益性の維持・向上に取り組んでまいります。
- 設備投資額については、これまでに事業拡大に向け、相応の設備投資を実施してきたことを踏まえ、2026年度は必要最小限の投資に厳選し、投資額は490億円を見込んでおります。
- 2025年度に整備した土台をもとに、2026年度は経営方針を『Make it happen!』、すなわち、実現に向けた実行の年として位置付けております。
- 重要なことは、中長期的な視点で経営の質を高め続けることです。そのために、収益性と資本効率の改善に取り組んでまいります。

目次

I. 2025年度 実績

II. 2026年度 経営計画

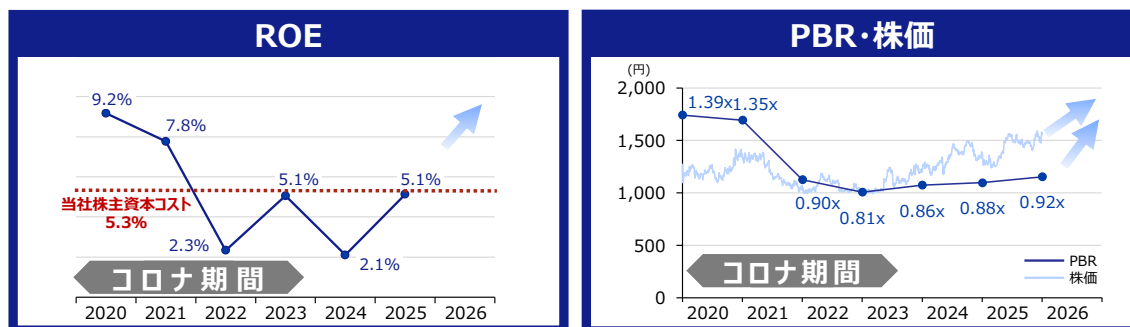
III. 資本コストや株価を意識した経営

IV. ニプロが継承する価値



- 「資本コストや株価を意識した経営」についてご説明申し上げます。

ROE 2027年度目標 10%



生産設備等成長投資の回収フェーズ開始

● ROE回復から続伸へ

● 株価の続伸およびPBRキャッチアップ



- 2025年度はROEが5.1%でした。2027年度のROE10%以上を目標に投資判断と事業運営の質を高め、資本コストを意識した経営を徹底してまいります。
- PBRについても、1倍を上回るよう取り組んでまいります。
- 過去に投資した設備については、「投資回収」のフェーズへ移行いたします。これまでに構築した設備などを最大限に活用し、確実に利益へと結びつけてまいります。

Ⅲ. 資本コストや株価を意識した経営 –コーポレートガバナンス

監督と執行を分離、指名・報酬に係るプロセスの信頼性向上

**取締役会
改編**
(18名→9名)

全体最適・中長期的な企業価値最大化の観点から、さらに実効性の高い議論を行い、業務執行を監督する
(本年6月実施予定の株主総会后)

**経営会議
新設**

経営会議メンバー※により方針・戦略に関する議論を充実させ、業務執行の精度を高める(本年6月実施予定の株主総会后)

※ 社長以下の事業トップおよび業務執行責任者等で構成

**指名報酬委員会
発足**

取締役の選解任・報酬に関わる重要事項を事前に審議し、透明性・客観性のある意見を取締役会に答申する
(本年4月から)

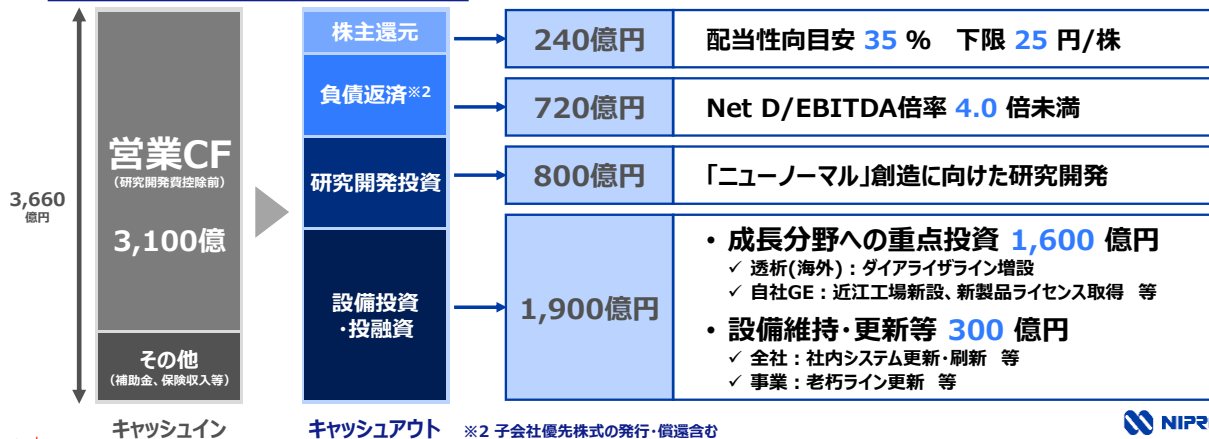


- ROEの目標達成に向け、監督と執行を分離し、指名・報酬に関わるプロセスの信頼性向上を図り、透明性をより一層高めることで、さらなるコーポレートガバナンス強化を推進してまいります。
- 取締役について、2026年6月の株主総会でご承認いただいた暁には人数を18名から9名にいたします。全体最適、中長期的な企業価値の向上に向けてさらに実効性の高い議論を行い、業務執行の監督を徹底してまいります。
- 加えて、“経営会議”を新設いたします。2025年に社長に就任して以降、“Leaders Assembly”と呼ばれる会議体を作り、執行側のリーダーが集まって様々な経営課題を率直に議論できる風土を醸成いたしました。
- 2026年6月の株主総会後から“Leaders Assembly”を発展させた“経営会議”を設置し、経営の執行責任者が方針、戦略に関する議論をより充実させ、業務執行の精度を高めてまいります。
- そして2026年の4月には、指名報酬委員会を設置しました。
- 取締役の選解任や報酬決定における審議の透明性と客観性を高め、更なる企業価値向上に向けた経営基盤の強化を図ってまいります。

Ⅲ. 資本コストや株価を意識した経営 – キャピタルアロケーション

企業価値の最大化と持続的成長に向け、安定的な株主還元、成長分野への重点投資をバランスよく推進する

キャピタルアロケーションFY25-27^{※1} ^{※1 FY25は実績値}

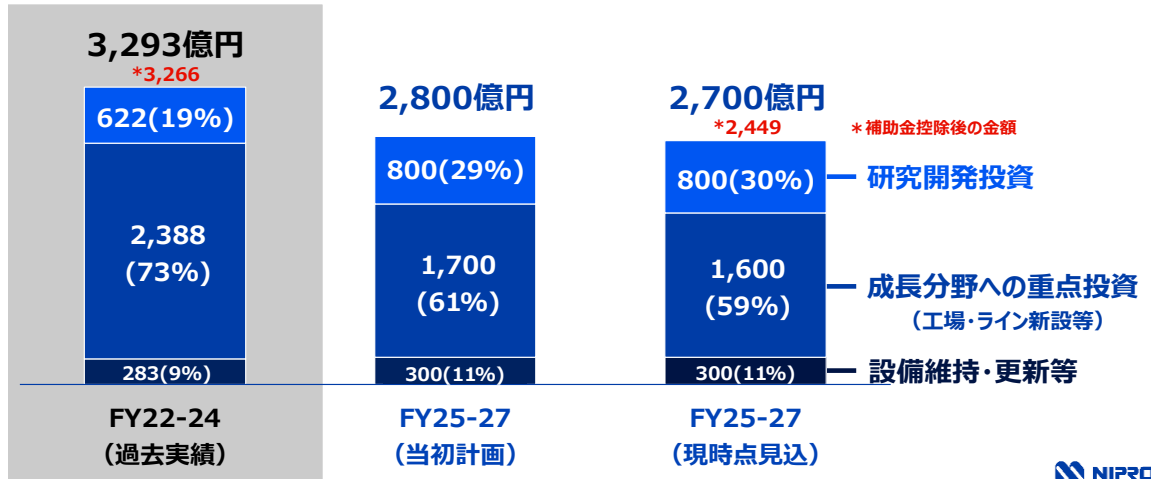


- 続きましてキャピタルアロケーションについてご説明申し上げます。
- まず、将来の企業価値向上のための研究投資と成長分野への設備投資は投資効率を意識しつつ継続して行ってまいります。
- そして、株主様への還元については、配当性向の目安35%、1株当たりの配当金下限値は25円を維持し、安定的な配当を行ってまいります。
- 負債については、Net Debt/EBITDA倍率4.0倍未満を目標にコントロールしてまいります。
- 財務の健全性向上を意識しながら、安定的な株主還元、成長分野への投資もバランスよく推進してまいります。

Ⅲ. 資本コストや株価を意識した経営 – 投資の考え方

成長分野への選択と集中を軸に資本効率を意識した投資計画へ

設備投資・研究開発投資推移

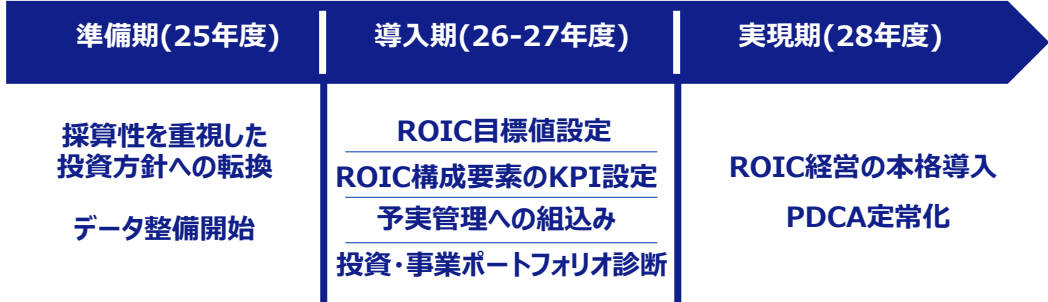


- 2022年から2024年の設備投資・研究開発投資金額は3,293億円。うち、73%の2,400億円弱が、工場・ライン新設等を含む、成長分野への重点投資でした。その中でも主に、我々の主力製品であるダイアライザにはかなり大きな投資を行ってまいりました。
- 2025年から2027年までの設備投資および研究開発投資の総額は、2,700億円を計画しております。補助金控除後では、2,500億円程度を見込んでおります。
- 研究開発を着実に推進するとともに、成長分野への重点投資を実施してまいります。一方で、これまでの投資の回収を意識し、資本効率にも配慮した投資執行を徹底してまいります。

Ⅲ.資本コストや株価を意識した経営 –ROIC導入

資本コストを踏まえた投資判断・事業ポートフォリオ経営

ROIC導入ステップ ROIC経営の浸透、および実践を支えるデータ基盤の整備を着実に推進



ROIC用経営データ整備

課題整理・構想策定（要件定義）
基盤の整備（システム統一）



- 資本コストを踏まえた投資判断および事業ポートフォリオ経営の重要性が高まる中、当社においても、これらを分かりやすく可視化し、経営に組み込んでいくため、ROICの導入を進めて参ります。
- あわせて、組織の見直しを進め、より明確で分かりやすい体制への転換を図ってまいります。
- 2025年度は準備期間と位置づけ、採算性を重視した投資方針への転換、データ基盤の整備を開始いたしました。
- 2026年度以降は、ROICの目標値を設定し、各事業のKPIとして展開するとともに、予実管理へ組み込み、投資判断や事業ポートフォリオの評価に活用してまいります。
- 2028年度からは本格導入フェーズと位置づけ、PDCAサイクルの定常化を図ってまいります。
- なお、ROEや営業利益率、当期純利益については、引き続き重要な経営指標として管理しつつ、それらの向上と併せてROICの導入を進めてまいります。

目次

I. 2025年度 実績

II. 2026年度 経営計画

III. 資本コストや株価を意識した経営

IV. ニプロが継承する価値



- 最後に、我々が継承する価値についての話です。

IV.ニプロが継承する価値

Our Credo



Our Values

ユーザー目線



三方良し



地産地消



- ニプロを継承する価値、原点は、社は「意欲」です。
- 企業活動は社会・経済の発展に貢献するものであり、当社は医療課題に対して意欲的に取り組み、技術革新を通じて事業価値・企業価値の向上と課題解決の両立を目指しております。
- 医療従事者および患者の皆様にご貢献できる企業であり続けることを重要な使命と位置付けており、この実現に「意欲」が欠かせないと考えております。
- 「意欲」を持ちながら、常にユーザー目線で、どのようなものが必要で、どのようにサービスを提供できるかを考え、ユーザーの皆様、社会の皆様、当社の「三方良し」の考え方のもと、価値の創出、拡大に取り組んでまいります。
- また、「地産地消」の考え方を重視し、安定供給というエッセンシャルな責務を果たすとともに、グローバル各地域における当社の社員がオーナーシップを持ち、現地で必要とされる価値を提供してまいります。
- 当社は世界60カ国に約300の販売拠点と70の工場を展開しており、これらのネットワークを活用しながら、地域ごとのニーズに即した事業展開を推進してまいります。
- それをもって、我々の企業パーパスである、「和ごころをもった真のグローバル総合医療メーカー」となることを目指します。これは、日本の和の心を持ち、日本で培われた製品を世界に出すことでその競争に打ち勝っていくということでもあります。

IV.ニプロが継承する価値ー成長モデル

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

開発力・製造ノウハウ

国内成熟市場で育まれた高機能・高品質製品

医療現場を変える
高付加価値製品群

生産技術、品質管理
システムが生む安定品質

海外展開力

全世界に広がる販売・開発・製造ネットワーク

地産地消

高付加価値製品 実現

世界の医療を支える安定供給力と創造力

ニプロの成長モデル

医療インフラとして継続供給能力

+

医療の“ニューノーマル”創造

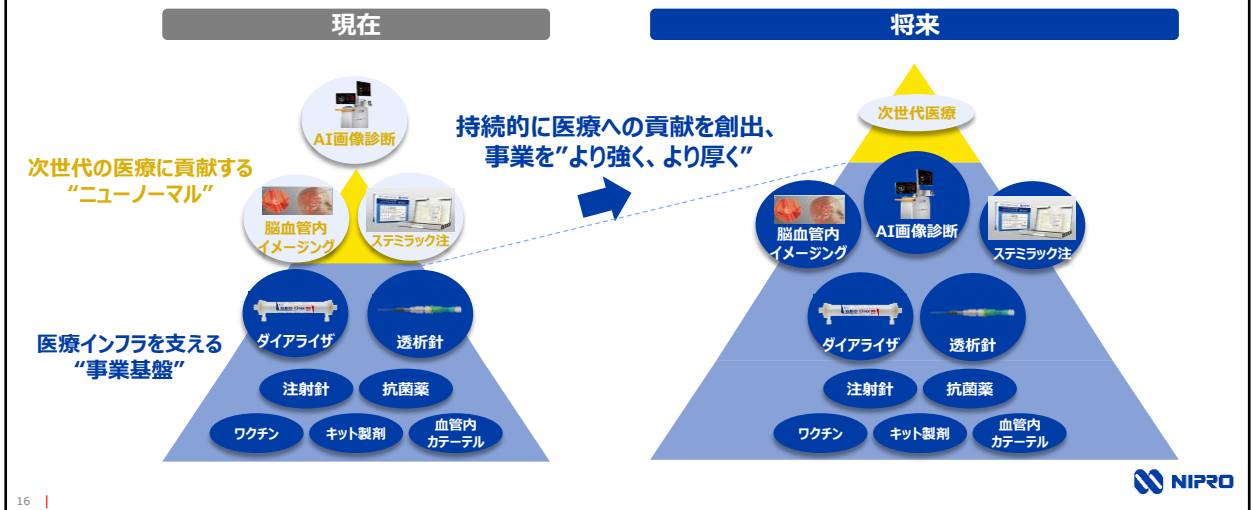
= 医療に貢献する社会の良きパートナーへ

 NIPRO

- 当社の成長モデルは、高水準の医療が求められる日本市場で培われた開発力・製造ノウハウを基盤としています。
- この日本市場で、ユーザーである先生方や、医療従事者の方と一緒に考え、切磋琢磨して、高機能、高品質な製品を作り込んできました。
- 国内市場において実績を積み重ねた製品を、全世界に展開するとともに、医療インフラとしての安定供給責任を果たし、ユーザーからの信頼を構築してまいります。
- 開発力・製造ノウハウを国内の成熟市場で培い、高機能・高品質な製品を作り上げ、全世界に広がる販売・開発・製造ネットワークで展開しております。
- 医療インフラとしての安定供給を通じて世界の医療を支えるとともに、医療のニューノーマルを創造し、事業成長を実現する。これがニプロの成長モデルです。
- これからも、新たな治療方法や独自のソリューションにより医療のニューノーマルを創出し、医療に貢献する社会の良きパートナーになっていくことを目指してまいります。

IV.ニプロが継承する価値－製品ポートフォリオ進化

創業以来、世界初を追求し、高付加価値・高機能製品の開発に注力
医療現場の課題解決を通じて普及し、「医療インフラ」として進化するサイクルを強化



- 当社は創業以来、「世界初」を追求しながら、高付加価値製品、高機能製品の開発に注力してまいりました。
- 医療現場の課題解決を通じて製品を普及させ、「医療インフラ」として進化するサイクルを今後さらに強化してまいります。
- ワクチン、キット製剤、血管内カテーテル、注射針、抗菌薬などの絶対的に医療に必要なものは、しっかりと利益を出しながら、安定供給に努めます。
- そして、我々のコアビジネスであり、プロフィットドライバーでもあるダイアライザをはじめとする透析製品も強化してまいります。
- これらが事業基盤、成長の原動力となります。
- 加えて、次世代の医療に貢献するニューノーマルである、世界初の血管内イメージングのデバイス、脊髄損傷用の再生治療薬であるステミラック注、AIの画像診断等、新たな医療ニーズに応える製品の開発・展開を進めており、将来はこれらを我々のコア事業に取り込んでまいります。
- こうした既存事業による安定収益と、医療のニューノーマルによる付加価値創出の両輪により持続的に成長し、より強く、より収益の高い形で事業全体を進化させていきたいと考えております。

IV.ニプロが継承する価値－事業パーパス



医療の常識を変える“ニューノーマル” ～ 未来の事業中核を生み出す

透析・ホスピタル 日本の透析技術を世界へ 医療DXで現場改革と在宅ケアの実現	「ELISIO HX」 透析のみで中分子除去までカバー 米国透析患者の生存率UPに挑む	
バスキュラー See more, Know more, Prep more, Heal more. 暗闇を照らし、可視化から治療へつなぐ	「Spryte 脳血管OCTイメージング」 病変部を血管の内側から可視化する 世界初の革新的技術	
医薬 必要な薬の安定供給とバイオシミラー・キット製剤で、 日本と世界の医療を支える	「ウステキヌマブBS皮下注」 モノクローナル抗体製剤ステラーラ® バイオ後続品	
再生医療 難治性疾患にソリューションを ステミラック®注を核に、再生医療の未来を切り開く	「ステミラック®注」 オーダーメイドヒト細胞加工製品 脊髄損傷に伴う神経症候及び機能 障害の改善	

「和ごころ」～常に新たな価値を創造することで選ばれる存在に



17

- 事業のパーパスとして、医療の常識を変える「ニューノーマル」を創出し、将来の事業中核を生み出すことに注力してまいります。
- 各事業における製品・治療領域ごとに、新たな価値を創出し、次世代の医療に貢献してまいります。
- その実現にあたっては、「和ごころ」を基盤とした価値観を忘れず、新しい価値の創造を通じて市場から選ばれ続ける存在となり、競争に勝ってまいります。
- 医療の進化に貢献する製品の開発を継続するとともに、エッセンシャルドラッグをはじめとする基礎的医薬品・医療製品については、引き続き安定供給の責務を果たしてまいります。

和ごころをもった
真のグローバル総合医療メーカー



- 2026年度は、これまでに投資した成果を収穫する年、実現に向けて実行する『Make it happen!』の年として、従業員一同頑張っております。
- 株主様、投資家の皆様におかれましては、中長期的な視点で当社の変革と成長にご期待いただきたいと存じます。
- ご清聴ありがとうございました。