



筋肉質な経営に向けた取り組み

バリューエンジニアリング統括 箕浦 公人



- 当社が現在推進しております「バリューエンジニアリング」の取り組みについて、特にIRの観点から、筋肉質な経営の実現、ならびに収益性・企業価値の向上と中長期的な成長という点に重心を置いてご説明いたします。
- 医療関係市場では、近年、日本をはじめとする先進国では高齢化の進展に伴い医療需要が拡大し、また新興国・途上国では人口増加や保険制度の整備を背景に、構造的な成長分野と見られることもありますが、一方では医療費抑制の政策的要請や、賃金・物価の上昇、直近の世界情勢を踏まえた原材料価格の高騰、物流制約、為替変動、地政学リスクなど、複合的な不確実性に常に向き合う必要があります。市場が成長しているからといって、簡単に企業価値が高まるわけではありません。
- 特にグローバルに事業を展開する当社にとっては、売上成長と同時に、利益、キャッシュ、投資効率をいかに確保するかが、これまで以上に重要になっています。
- こうした問題意識のもと、成長機会を捉えながら、いかに安定的に利益とキャッシュを創出し、企業価値を高めていくか。その問いに向き合った結果、全社横断の経営テーマとして位置づけたのが、バリューエンジニアリングです。

1. バリューエンジニアリング統括のご紹介
2. プロセスイノベーション活動
3. B X（業務効率化）
4. 購買最適化
5. ロジスティクス最適化
6. P S I マネジメント
7. I T マネジメント

バリューエンジニアリング統括のご紹介

2025年6月創設

傘下にプロセスイノベーション本部およびIT 推進本部

前身活動を統合
サステナブル成長戦略委員会
DXによる業務プロセス可視化

ミッション

「筋肉質の経営 ~2030年営業利益率9%実現」

事業ポートフォリオ改革

人事制度改革

ガバナンス改革

B P R 改革

Growth

Value



成長と価値向上の同時実現

成長サイクル強化

資本市場からの信任向上

円滑な資金調達

事業拡大・強化へ投資



- まず、バリューエンジニアリング統括についてご説明いたします。
- 当社では、2025年6月にバリューエンジニアリング統括を新設しました。傘下に業務改革を推進するプロセスイノベーション本部と、ITシステムおよびインフラ・セキュリティを統括するIT推進本部を配置し、従来、社内で断片的に行われていた業務改善活動を統合した上で、成長戦略に結び付ける新たな組織として立ち上げております。
- 「バリューエンジニアリング」という言葉からは、「コスト削減」や「合理化」といった印象を持たれる方もいらっしゃるかと思います。もちろん、企業経営においてコスト削減は重要なテーマであり、当社としても業務効率化や購買条件の改善などを通じて、業績への貢献を図っています。
- しかし、バリューエンジニアリングの本質は、単なるコスト削減ではなく、事業が生み出す価値を最大化し、中長期にわたるサステナブルな成長を利益とキャッシュという成果に確実につなげる取り組みです。2030年度に掲げている営業利益率9%の実現に向け、事業ポートフォリオ、人事制度、コーポレートガバナンス、業務プロセスといった社内体制を総合的に見直すことで、筋肉質の経営を構築し、成長と企業価値向上を同時に実現することで、資本市場からの信任を向上し、円滑な資金調達を通じて成長投資を継続的に行っていくことをミッションとしています。

事業構造を全社視点で見直し、**守るべき価値**を保持しながら大胆に変革

KEY CAPABILITIES



企業文化



技術開発力



商品競争力



品質



安定供給



事業展開力

「成長」「価値向上」同時実現のドライバー



- ニプログループは70年以上にわたって、技術開発力、医療現場から信頼される品質、安定供給責任、そしてグローバルな事業展開力を積み重ねてきました。これらは短期的な効率性よりも、長期的な信用と価値創出を重視してきた結果であり、当社の企業価値の源泉であると考えています。
- 一方で、各事業が意欲的に事業運営をしてきた結果として、成長に社内体制の整備が追い付かず、業務の属人化、拠点ごとの運用の違い、業務の重複といった非効率が生じていたことも否めません。
- 2030年度に連結売上高1兆円、さらにその先にも成長を目指す企業として、従来と同じ拡大モデルを続けていけば、人・モノ・設備への投資が膨らみ、結果として利益率や資本効率の低下を招くリスクがあります。そこで私たちは、成長を前提としつつ、企業の構造を見直すフェーズに入ったと認識しています。

プロセスイノベーション活動

BX

コスト、スピード、意思決定の質UP

- ① 業務プロセスの可視化、BPR → 組織・部門横断の改善活動
- ② データドリブン経営への転換 → KPI・財務指標の可視性、即時性向上
- ③ DXの推進 → デジタル技術活用による業務改革

財務パフォーマンス向上

利益・CF最大化

- ① コスト構造改革～全社視点での最適化・コストダウン
 - ▶ 購買-直接材 1500億円、間接材の購買プロセス適正化
 - ▶ ロジスティクス-物流費約200億円余、物流・在庫の全体最適化（売上対比1%削減目標）
- ② PSIマネジメントの推進
 - ▶ 計画生産・生産設備の稼働向上によるCF安定化
 - ▶ 管理工数削減によるコストダウン



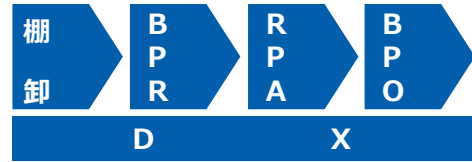
- そこで、昨年6月にプロセスイノベーション本部を設置し、バリューエンジニアリングを実装するための中核組織として、全社横断で改革を推進する役割を担っています。
- 重要な取り組みが、BX（ビジネストランスフォーメーション）です。
- 業務プロセスを可視化し、DXを含めた業務の構造改革を行うと同時に、経営指標やKPIを即時に入手できる体制を整えることで、データドリブンな経営へと転換し、意思決定の質の向上を図ります。
- また現在、利益やキャッシュを最大化するための改善活動として、BXに加え、購買やロジスティクスの最適化、ならびに全社的なPSIマネジメントに取り組んでいます。

2025 ● 業務プロセスの棚卸・可視化
→ 課題・目標設定

2026 ● 実行計画策定
→ 実施

2027 ● 業務の最適化による改善効果創出

業務効率化推進

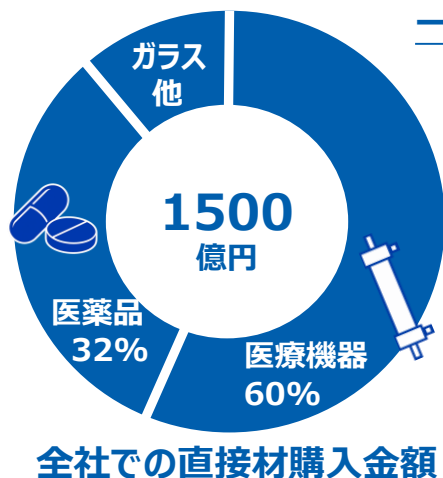


コーポレート部門進化

- ◆ グローバル経営戦略推進
- ◆ ガバナンス強化



- まずBX、すなわち業務改革についてご説明します。
- 2025年度は、業務改革の前提となる業務プロセスの棚卸しと可視化を行ってきました。BXを行う上で、全体最適の視点で標準化を進めることは重要ですが、現場の実態を無視した変更は定着しません。まずは現在の組織体制や業務プロセスを丁寧に整理し、ボトルネックや非効率が生じている背景や原因に至るまで十分に理解したうえで、改革に着手することが肝要と考えています。
- 新年度からは可視化された結果をもとに設定した課題・目標に対して、RPAやBPO、DXなどを活用した改善策を立て、業務を変革する段階に入ります。中長期的な成長を支える基盤整備を念頭に置きつつ、一方で早期に成果が見込めるところについては、成功体験として積極的に展開していく考えです。
- また、事業部門のグローバル展開にコーポレート部門が追いついていなかったため、全社的な管理・ガバナンスが図れていなかった面もあり、グローバル企業として適正な組織体制に進化すべく、見直しを行ってまいります。



一括購入による購買力を活かした戦略的調達

- ◆ 品質・安全性基準を担保した慎重な実施
- ◆ グローバル供給網・安定供給責任との両立
- ◆ エコプロジェクト（品番集約・包材見直）との相乗効果

全社観点での見直しにより、一定割合の削減が実現すれば大きなコストダウンが可能



- 次に購買管理最適化です。
- 現在、ニプログループでは直接材を年間約1,500億円規模で購入しています。
- 私たちが事業を行う医療業界は規制産業で、品質基準や安全性への適合が要求され、購買は製品品質や安定供給に密接に関係する重要な経営課題です。
- 購買の最適化を図ることで利益率の改善と同時に、高品質な製品の安定供給を実現し、中長期的な収益の質の向上につなげていきます。
- 従来から継続的なコストダウン努力は行ってきましたが、今後はより全社視点で、グローバルの供給網の活用によるスケールメリットを追求することに加え、現在進行しているエコプロジェクトとしての品番集約や包材の見直しを通じてコスト構造改革を進めてまいります。

全社ベース物流費 **200億円** (運送料・保管料)

目標 売上高対比1%削減

全社ベースで流通ルートを可視化

> 事業・商品ごとに分散した倉庫拠点と運送ルートの見直し

調達物流と販売物流の統合最適化

> 持続可能なロジスティクス体制を構築

(国内) 改正物流効率化法への対応
貿易コンプライアンス対応

2026年4月～

ロジスティクス本部



- 続いてロジスティクスの最適化です。
- 現在、ニプログループ全体で運送料や保管料などの物流費用は総額で200億円以上発生しています。中長期的にはこれを売上高比で1%削減することを目標としていますが、直近の地政学リスクや物流環境の変化を踏まえ、短期的に単純削減を行うものではないことをご理解ください。
- 2026年度にはロジスティクス本部を新設し、全社・グローバルの視点で物流体制の見直しを進めます。
- 物流費は国内外で今後も上昇圧力がかかる見通しですので、グループで情報を一元管理し、倉庫拠点や輸送ルートの見直しや、調達物流と販売物流の連携などを通じ、効率的かつ持続的なロジスティクス体制を構築してまいります。
- また、ロジスティクス分野は国内では改正物流効率化法への対応、国際的にも貿易コンプライアンスの対応なども厳しくなっていますので、全社ベースで確実に対応してまいります。

生産・販売・在庫の連動最適化



2026年4月～
エンタープライズDX戦略本部

販売予測精度向上 + 現有在庫・入庫予定・在庫方針 → 必要補充量

受注生産から計画生産への転換 = 生産設備の安定稼働 & 在庫最適化
管理工数削減

キャッシュコンバージョン改善 & 財務パフォーマンス向上



- PSIマネジメントも全社的に導入を進めてまいります。
- PSIマネジメントとは、生産・販売・在庫を相互に連携させる仕組みです。
- 従来は部門間の情報連携が十分でなく、経験則に依存した計画運用によって、在庫の過不足や工場稼働率のばらつきが生じていました。PSIマネジメントシステムにより販売フォーキャスト、在庫状況、生産計画を連動させることで、生産設備の稼働を安定させ、また適正在庫管理を実現し、キャッシュコンバージョンおよび財務パフォーマンスの改善に寄与してまいります。

IT as a Value Driver 企業戦略を支える経営基盤

- ・グローバル展開を支えるIT基盤の高度化
- ・グループ共通基盤により将来の事業拡大に耐えうるスケーラビリティとガバナンスを同時に実現
- ・各地域の既存資産を活かしながら、短期で成果を出す“現実解”アプローチ
- ・将来は One Global System へ段階的に進化



- 続いて、バリューエンジニアリングの一環としてのITマネジメントについてご説明します。事業のグローバル展開に伴い、将来の拡大にも耐えうるスケーラブルなIT基盤を整備する必要があります。
- これまで各事業・拠点において構築した基幹システムや業務システムなどの既存資産をできるだけ活用しながら、短期的に成果を上げられる現実解を追求してまいります。

施策全体像



- データドリブン経営の推進、意思決定の高速化
- 主要な経営関連データを横断的に把握できる環境を整備
- 各地域に分散する情報を共通基盤に連携
(早期の効果創出を可能にするシンプルな構想)
(標準化、グローバル最適化)
(管理レベルの底上げ、ガバナンス強化)
- BXプロジェクトとの連動 (購買、物流、PSI)

当社VE施策	ITの貢献	目指す業務インパクト
購買最適化	購買データの統合による最適価格での調達	製造原価率改善
ロジスティクス	在庫・物流データ可視化	C/F改善
PSI	在庫・需要・生産活動の連動性改善	工場稼働率の最適化
BX	KPIの常時把握による意思決定の高度化	業務効率化による販管費削減



- 具体的には、各地の既存システムを共通基盤である「データハブ」に連携し、情報を集約した上で、必要なデータを随時利用できるようにします。
- これにより、経営データの即時性を高め、意思決定の高度化やガバナンスの強化も図ることができると考えています。
- また、BX、購買やロジスティクスの最適化やPSIマネジメントなどについても、こうした基盤整備によって効果最大化を図ります。
- まとめて、バリューエンジニアリングとは「攻め」と「守り」を両立させる取り組みであると考えています。攻めのバリューエンジニアリングにより、事業効率を向上し、収益性を高め、成長投資余力を創出する一方で、品質確保、安定供給やコーポレートガバナンスが疎かになることのないよう、効率的でありながら強靱な組織を構築し、中長期的に企業価値が高まる筋肉質の構造を構築してまいります。
- 引き続き、ニプログループの取り組みにご期待いただければ幸いです。ご清聴、誠にありがとうございました。

免責事項

本資料に記載されている予測数値および将来に関する記述は、当社が現時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成しています。実際の業績や成果等は、今後のさまざまな要因により、本資料の記載内容と大きく異なる場合があります。

また、本資料には、開発中のものを含む製品に関する情報や、研究開発中の製品、将来の見通しに関する記載が含まれていますが、これらは現時点での情報に基づくものであり、承認取得や事業化を保証するものではありません。

本資料に含まれる医薬品・医療機器等に関する情報は、当社の企業活動について、株主・投資家の皆さまへの投資判断に資する情報提供を目的としたものです。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・医療機器の販売促進を目的とするものではありません。



