

# 中期経営計画 (2020年4月～2025年3月)

ニプロ株式会社  
2020年5月11日



# 目次

2030 年度連結売上高 1 兆円を達成するためになすべきこと .....	2
組織・人材育成・IT システムに対する方針 .....	3
中期経営計画における主要 KPI.....	4
主要指標に対する方針 .....	5
財務指標に対する方針 .....	6
設備投資に対する方針 .....	7
SDG s に対する取り組み .....	8
国内事業部 .....	10
国際事業部 .....	13
バスキュラー事業部 .....	16
医薬事業部 .....	19
ファーマパッケージング事業部.....	22
再生医療事業部.....	25

# 2030年度連結売上高1兆円を達成するためになすべきこと

---

**経営方針** 激動の時代にめげず、ユーザーニーズに応え、製品競争力・市場シェアともに世界トップを目指し、グローバルで地産地消の考えを押し進める

---

**重点課題**

- ①意欲のある人にチャンスを与える社風を守る
- ②最終ユーザー目線で判断することを最優先とする
- ③三方(ユーザー、社会、自社)良しの考え方を堅持する
- ④全従業員がPDCAの各ステップに関する情報を共有し、意欲を持ってPDCAサイクルを回すことができるようにする
- ⑤組織の長が理論と現実のギャップを理解し、それを部下が理解できるように指導を行える会社とする

---

**強化項目**

- ①日本市場において地域医療貢献度No.1メーカーへの挑戦  
患者様とご家族、病院、薬局をつなぐ包括的な医療インフラを提供すると共に、医療ニーズを捉えた医療機器、医薬品を市場に供給
- ②ダイアライザで世界各国シェアトップ  
自社直販網と研修センターの拡充、新興国で自社透析センターの運営加速
- ③バスキュラー製品における世界市場展開と国内市場の新分野進出  
世界展開を見据え米国市場に既存製品の販売網を確立し、国内市場に脳血管、不整脈分野での品揃えを図る
- ④医薬品受託事業における海外市場への展開  
中国市場へ自社GE品の導出を推進し、米国市場へも事業を拡大
- ⑤ファーマパッケージング事業における高付加価値製品の開発と製造原価の削減  
バイオ製剤に対応した高品質製品を開発し、製造工程の自動化により製造原価を削減
- ⑥細胞医薬品事業の強化  
製造の自動化を推進し、欧米市場へ事業を拡大
- ⑦新規事業シーズ育成  
外科製品、電磁波治療製品、原薬および医薬品の新分野へ事業展開

---

# 組織・人材育成・ITシステムに対する方針

---

## 海外ホールディングス体制

- ・欧州、中国、米国にホールディングスを設立し、地域統括本社による経営管理と傘下の各事業カンパニーによる迅速な事業意思決定を志向するマトリクス経営
- ・コンプライアンス、財務マネジメント、税務マネジメントの一元化
- ・間接部門の集中による知識の蓄積と効率の改善
- ・新事業インキュベーション

---

## 人材育成

- ・常にユーザー目線で考えて行動できる価値観を醸成すべく医療現場における看護研修を実施
- ・職場を活性化させ、社員が生き生きと働くことを目的としたFISH哲学を導入し、社員のモチベーションアップを促進
- ・若年層を対象としたフォローアップ研修や、資格等級に応じた階層別研修など社員のステージ毎に必要な研修を実施
- ・選抜型語学教育、社内語学教室、語学の自己啓発支援制度などグローバル人材の育成に注力
- ・人種・国籍・性別・年齢を問わず、一人一人が、能力を最大限発揮できる職場を目指し、女性活躍推進セミナーや外国籍社員同士のネットワーク構築のための交流会を実施
- ・コンプライアンス意識の向上に向けた全社教育、研修体制を整備
- ・社員一人一人の心身の健康を考え、2018年9月に「ニプロ健康宣言」を発令し、喫煙対策、メンタルヘルス対策、働き方改革、職場活性活動の推進を実施

---

## ITシステム

- ・経営を効率かつ迅速に支援するためのシステム機能の見直し
  - ・不正送金や標的型攻撃による情報漏えい、ランサムウェアなどのサイバー攻撃に対するセキュリティの強化
  - ・時間と場所に捉われない働き方を実現し、労働生産性の改善および社員満足度を向上させる情報インフラの整備
-

## 中期経営計画における主要KPI

---

成長性

売上高成長率 年平均7.0%以上

---

収益性

営業利益率 9.0%以上

---

財務健全性

純有利子負債/EBITDA 4倍台

---

資産効率

ROE 14.0%

---

# 主要指標に対する方針

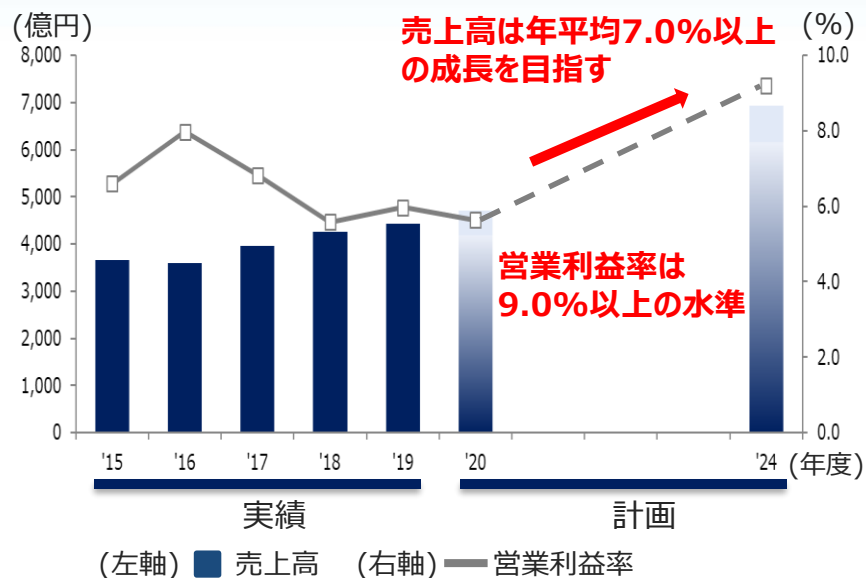
## 2020年度からの5年間のガイドライン

売上高	年平均7.0%以上の成長を目指す
営業利益	年平均7.0%以上の成長を目指す
営業利益率	9.0%以上の水準

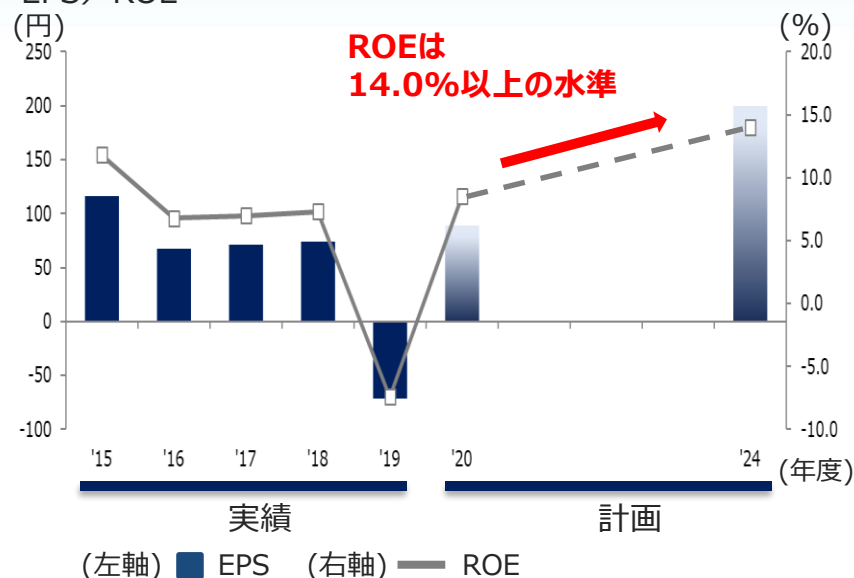
## 2020年度からの5年間のガイドライン

EPS(1株あたり当期純利益)	200円以上を目指す
ROE	14.0%以上の水準

### 売上高／営業利益率



### EPS／ROE



# 財務指標に対する方針

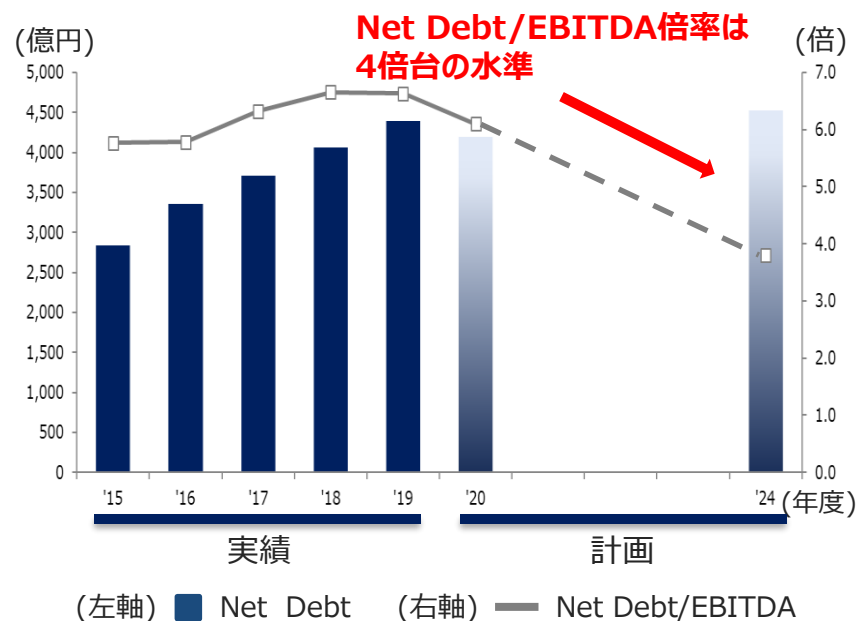
## 2020年度からの5年間のガイドライン

Net Debt(純有利子負債)	4,500億円前後を維持
EBITDA	1,000億円以上の水準を目指す
Net Debt/EBITDA倍率	4倍台の水準

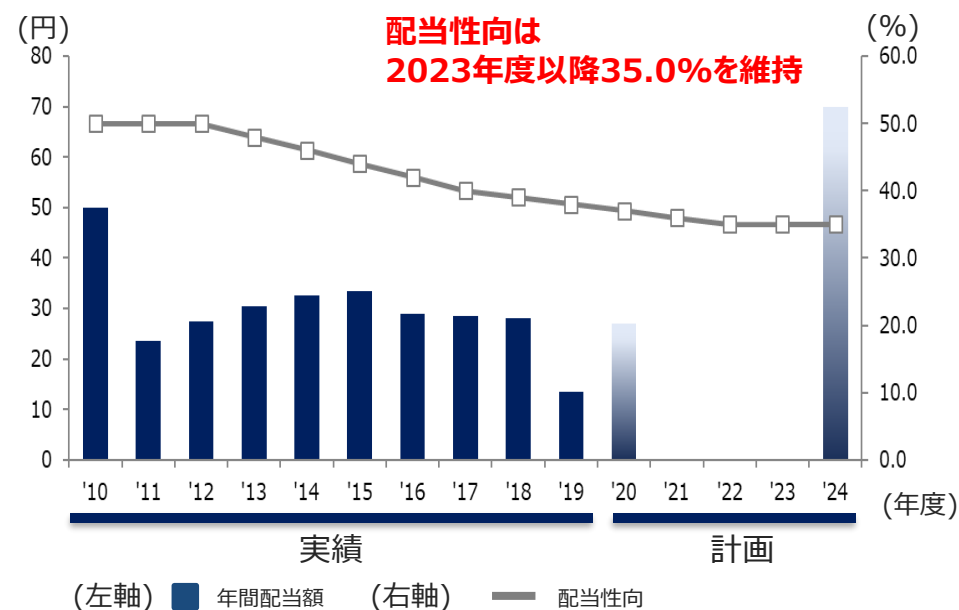
## 2020年度から5年間のガイドライン

株主還元 配当性向は、2020年度37.0%、2021年度36.0%、2022年度35.0%。2023年度以降については、35.0%を維持する。  
 ※配当の原資については、連結利益の75.0%と単体利益の25.0%を合算した額とする。

### Net Debt / Net Debt/EBITDA

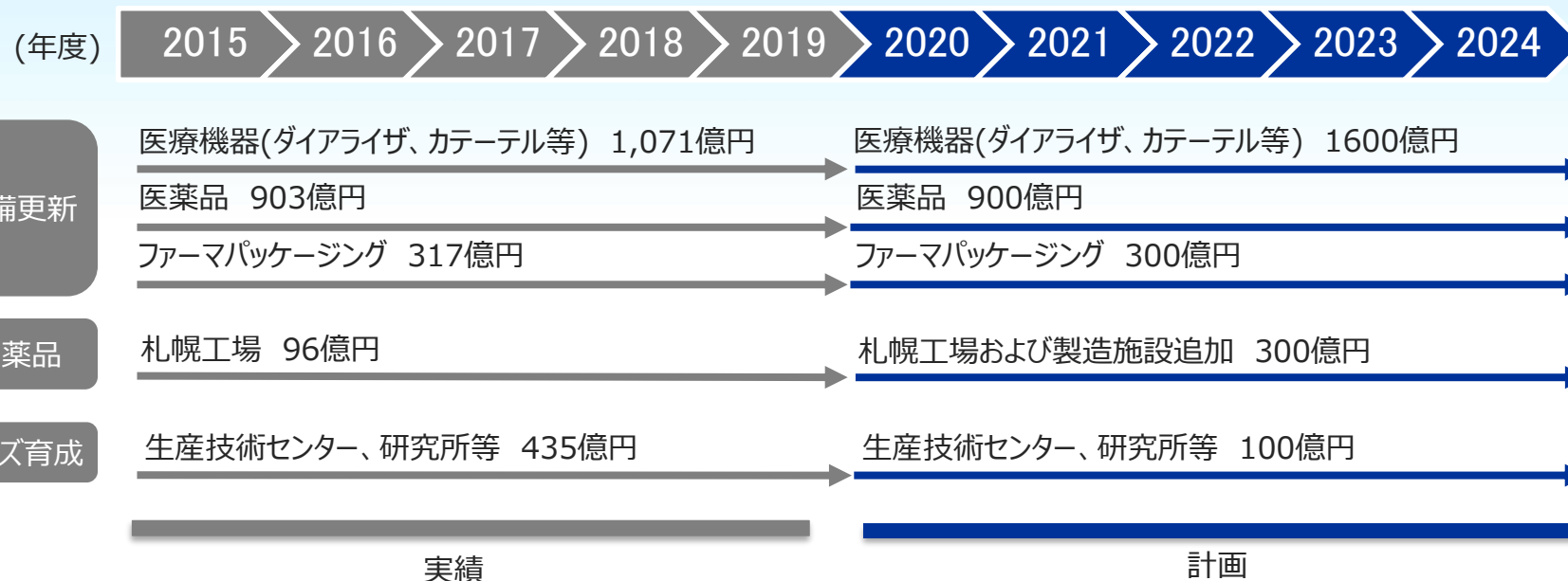


### 年間配当額 / 配当性向



# 設備投資に対する方針

- 目的
- 医療機器・医薬品の増産体制の拡充
  - 細胞医薬品事業において、製造の自動化を推進し、欧米市場へ事業を拡大
  - 外科商品、電磁波治療商品、原薬および新分野の医薬品等の新規事業シーズ育成



## 2015年度から2019年度の5年間の実績

EBITDA	2,932億円
設備投資額*	2,822億円
フリーキャッシュフロー	▲869億円

## 2020年度からの5年間のガイドライン

EBITDA	4,000~4,500億円を目指す
設備投資額*	3,000~3,500億円の範囲
フリーキャッシュフロー	黒字化

※設備投資額は検収ベース



# SDGs に対する取り組み①

## 事業を通じて解決したい社会課題

## SDGsとの関連

地理的に受診困難な患者様へ治療の提供

- 中南米など新興国において、都市部から離れた地域に居住する患者様のために、郊外地域に透析クリニックを開設し、利便性良く透析治療を受診していただいている。
- 東南アジアやアフリカにおいても、都市部に透析クリニックを開設し、質の高い治療の提供を実施している。



医療機関における医療事故の防止

- 医療機器使用中の医療事故を防ぐため、安全対策製品を販売している。
- 針刺し事故防止機能がついた翼付針、取り違えを防ぐ色で見分けられるシリンジ、異物混入、細菌汚染、針刺し事故のリスクが軽減できるプレフィールドシリンジ、キット製剤を品揃えしている。



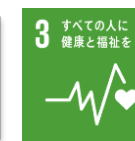
すべての人に安心で安全な医薬品を提供

- 年齢や体の不自由さにかかわらず、支障なく使用できるよう配慮された製品の提供を推進している。
- 視覚的困難な方が錠剤識別できたり、服薬指導や服薬日を書き込めたり、手先の不自由な患者様用のPTPシート等を品揃えしている。



新規感染症への対処

- コロナウイルスなど、新規感染症が流行した際、世界的に需要が高まる製商品を販売している。
- 外科用マスク、医療用ゴム手袋、チューブなどの消耗品、採血管、消毒剤を品揃えしている。



供給難の抗菌薬を安定供給

- 採算性が悪く、原薬調達に供給不安がある抗菌薬ではあるが、製造販売を継続している。
- 将来の原薬供給不安に備え、一部の抗菌薬において原薬の自社開発も実施している。



# SDGs に対する取り組み②

## 事業を通じて解決したい社会課題

## SDGsとの関連

遠隔や通院困難な患者様へ診療環境を提供

- 離れた場所でも、患者様の情報をリアルタイムに把握できるICTを活用したクラウド型見守りシステム(ニプロハートライン)を販売している。
- 慢性疾患の患者様による定期的継続的な診療が可能で、バイタル情報はリアルタイムで共有、異常値が出ればアラートが出て遠隔での容体確認ができる。



医療従事者の労働生産性向上をサポート

- 医療機器情報を電子カルテと連携することにより業務の課題を解決するシステムとして「ニプロ HN LINE」を販売している。
- 病院内の看護業務の労務低減、効率化をサポートし、医療従事者の働き方改革をサポートできればと考えている。



廃棄物の環境に及ぼす影響を最小化

- 製造過程で生じる産業廃棄物を焼却炉で燃やす際に発生する熱を発電や温水などに再利用するほか、産業廃棄物の減量化を図っている。
- 社内書類の電子化や会議資料の廃止等、ペーパーレス化を推進し、紙類の廃棄物を削減している。



天然資源の効率的な利用を推進

- 地球環境負荷を低減するため、省エネルギーの一環として、工場において太陽光発電の導入を促進している。
- ニプロタイランドにおいて、2018年より太陽光発電システムを導入し、発電した電力を医療機器製造に利用している。



すべての人に働きがいのある労働機会を提供

- 自らの仕事と人生に戦略をもたせたキャリアデザインを構築してもらうため、監督職以上の女性を対象とした研修を実施している。
- 海外留学生の内定者が安心して入社してもらうため、入社前に外国籍の先輩社員とのネットワーク作りを目的とした交流会を実施している。



## 国内事業部 市場環境

---

### 今後の市場動向予測

- ・医療機器においては、微増予測ではあるが、医薬品市場においては毎年の薬価改定に伴い横ばいから微減の予測
- 

### 高齢少子化に伴う地域包括ケアシステムの促進

- ・団塊の世代が全て後期高齢者となる2025年を見据え、地域包括ケアシステムの構築に向けた動きが加速化すると予測
- 

### オンライン診療・オンライン服薬指導の普及

- ・地域包括ケアシステム実現に向けて、I C Tを用いたオンライン診療・オンライン服薬指導の普及や、ビッグデータ・A Iなどの最新技術の活用が拡大すると予測
-

# 国内事業部 成長戦略

---

## 地域医療貢献度 No.1 メーカーへの挑戦

- ・ニプロ総合医療ネットワークシステムにて医療のインフラを提供し、ONE NIPRO体制で医療機器と医薬品の総合提案を通じて、地域医療に貢献する
- 

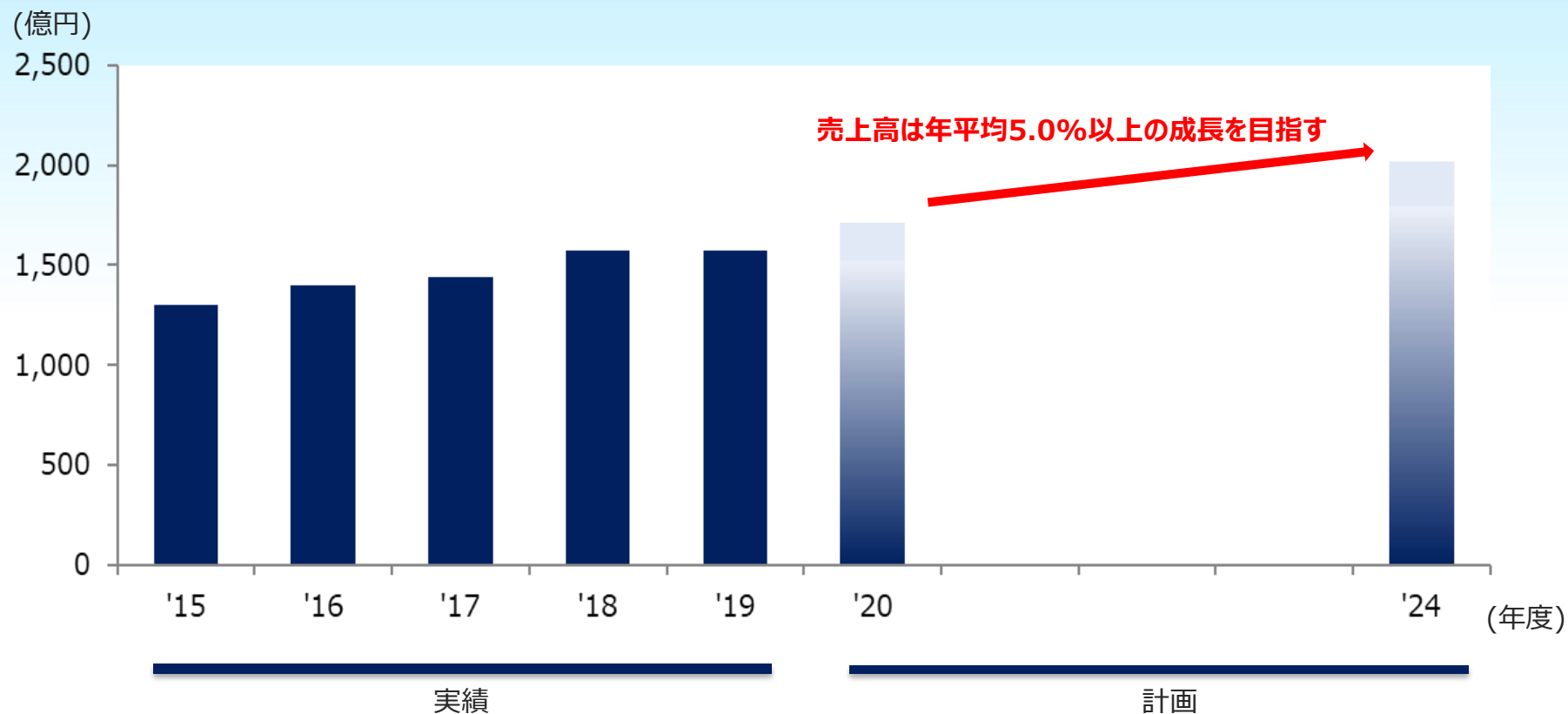
## 更なる品揃えと新製品の速やかな市場導入

- ・医療従事者のニーズを的確に捉え、更なる品揃えを図るとともに、的確なターゲティングによる速やかな市場導入を図る
- 

## 代理店との共闘による新規販路拡大

- ・重点卸・代理店との取組を強化し、エリア毎の情報を共有しながら、新規販路拡大を図る
-

## 国内事業部 売上高 – 実績と計画 –



【実績】 製品の品揃えの拡充と販路拡大による堅調な販売増

【計画】 ニプロ総合医療ネットワークにインフラとして地域医療に貢献して、更なる販路拡大、新製品の導入を推し進め、販売増を図る

### 世界情勢

自国第一主義下の世界同時不況



貿易戦争の激化  
為替リスクの拡大  
政治リスクの高まり



円高 = M&Aの好機  
医療費削減／抑制

### 医療機器市場

質の高い医療サービスへの  
欲望の高まり



医療保険施行国の増加及び充実



- ①主力の透析市場は成長市場  
(年7%～)
- ②一般安全商品市場の拡大

# 国際事業部 成長戦略

質の高い商品と医療サービスの提供が成長の要

## 自社直販網 & 研修センターの強化拡充

		地域本社	販社のある国	販売拠点数	社員数
自社直販網の拡充	2019年末	7	54	134	2,465人
	2024年末	7	58	150	3,000人
研修センターの拡充		設置国数	研修センター数		
	2019年末	19	33		
	2024年末	30	50		

## ビジネスモデルの進化 – 川上から川下まで

		開設国数	透析センター数	患者数	売上高
新興国で自社透析センターの運営加速	2019年末	5	11	2,000人	20億円/年
	2024年末	15	300	30,000人	200億円/年

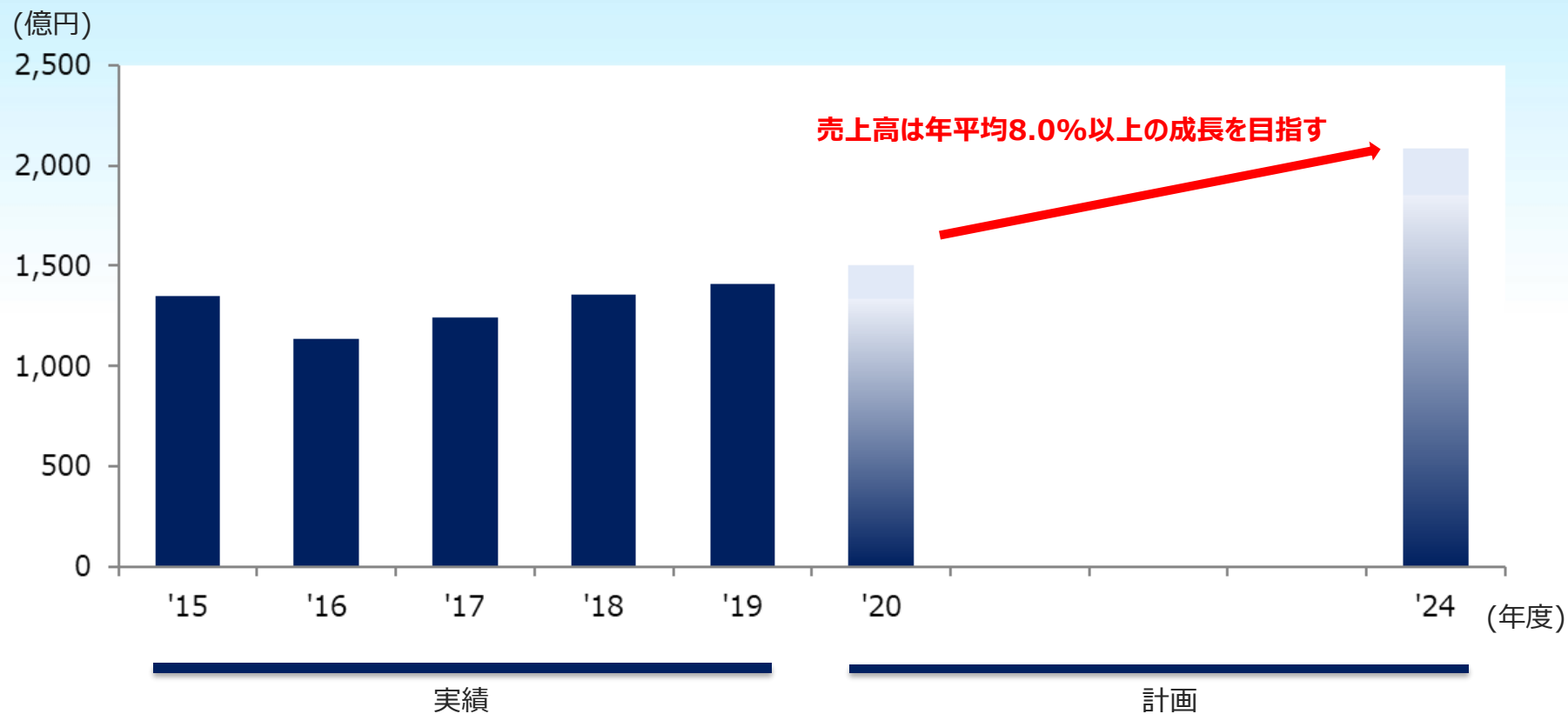
## M&A – パッケージ販売の強化

透析液メーカー、透析装置メンテサービス会社

## 一般医薬品の販売強化

シリンジ市場でTOP3

## 国際事業部 売上高 – 実績と計画 –



【実績】 自社直販網の拡大によるニプロブランド製品の販売増

【計画】 自社透析センターの運営加速やM&Aによるパッケージ販売強化



# バスキュラー事業部 市場環境

## 【インターベンション分野】

---

### 国内市場

- ・症例数の若干の伸びがあるが、償還価格改定の影響を受け続け、微増もしくは横ばい傾向となると予測
  - ・PCI（冠動脈）及びPPI（四肢末梢）分野における治療用カテーテルでは微増／横ばい傾向が続く
  - ・特徴・付加価値のある製品は、市場の伸びを継続するも、汎用製品では販売競争が激化
  - ・IVUS及び冠動脈センサー付きGW（FFR）等、付加価値診断用カテーテルは、今後も伸びると予測
- 

### 海外市場

- ・欧州・米国が世界市場シェアの大部分を占め、今後も大きな市場を維持と予測
  - ・中国、アジア諸国は症例数が大きく伸びており、人口に比して、更なる成長市場になると予測
- 

### 世界市場共通

- ・販売価格は下降傾向であり、全ての製品群においてコストダウン対策は必須
- 

### 世界市場における成長治療分野

- ・国内市場も含め、2桁成長を続け、今後も拡大傾向と予測される2つの治療分野  
脳血管内治療分野  
不整脈（アブレーション関係）治療分野
-

# バスキュラー事業部 成長戦略

---

## 海外販売強化の為、薬事承認取得と販売ルートの確立

- ・自社／導入製品の海外薬事（治験の実施含む）を進め、海外代理店との提携を含めた販売ルートの確立
- 

## グローバルモデルとコストダウンプロジェクトの推進

- ・海外市場展開において、市場調査／製品調査を徹底し、製品性能と共にコストダウンを行い、売上拡大と利益率の確保
- 

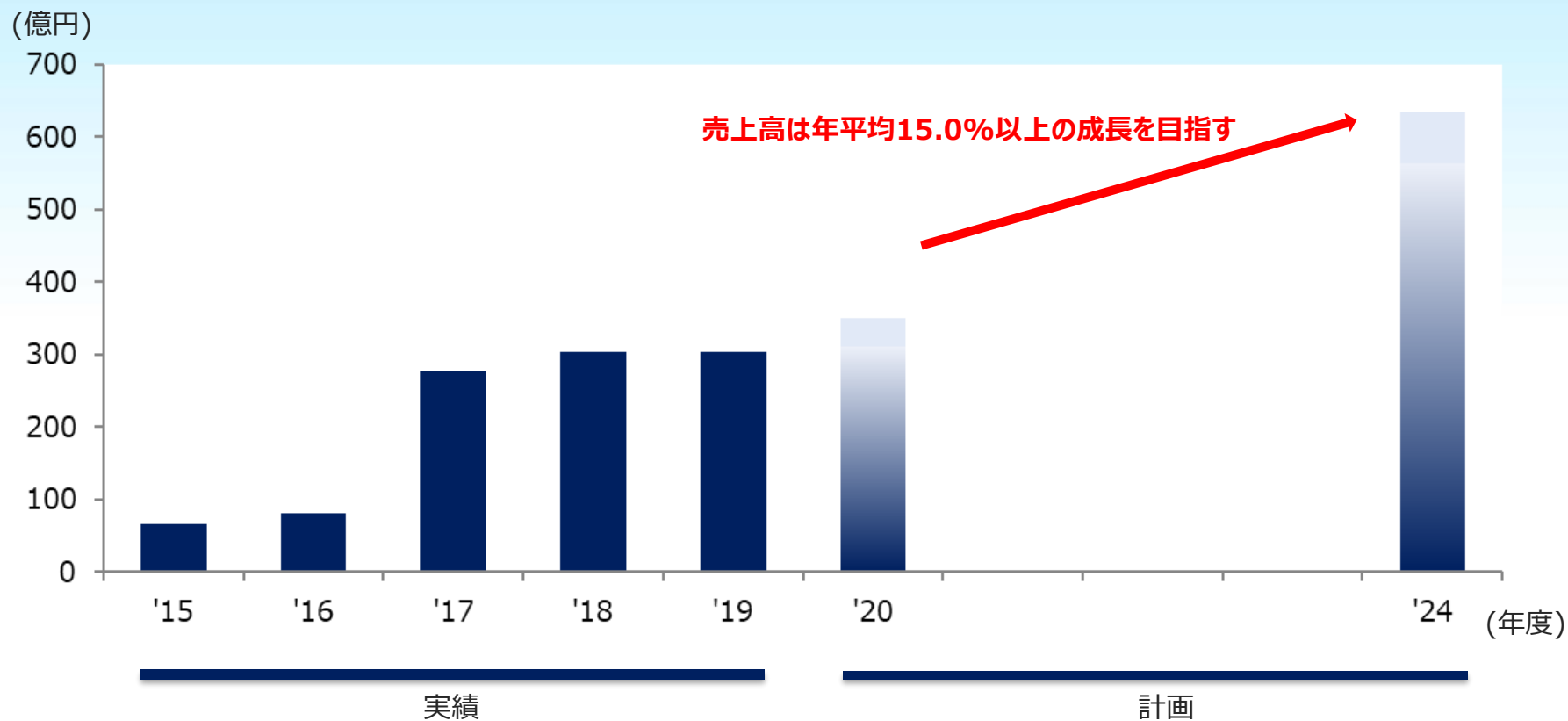
## 新領域分野（脳血管、不整脈分野）への展開

- ・国内市場において、自社開発、国内生産の塞栓コイルの積極展開を図り、脳血管分野への品揃えを促進
  - ・国内市場において、リズム関連分野を足掛かりとした不整脈分野の製品開発・市場導入
- 

## QMS及びコンプライアンスの強化

---

## バスキュラー事業部 売上高 – 実績と計画 –



【実績】 グッドマンの営業部門統合による効果により大きく売上向上

【計画】 海外展開の推進と国内新領域分野への展開の促進

# 医薬事業部 市場環境

## I. 国内市場

---

規模・成長                      ・市場規模 約10兆円、前年比・5年成長率ともに微増

---

ジェネリック医薬品            ・使用割合目標である80%に対し、使用割合77%(2019年第三四半期分析)で推移

---

バイオ医薬品                    ・売上高は前年比10%超の成長で、市場シェアは20%以上を占める

---

今後の動向                      ・長期収載品の減少  
                                      ・ジェネリック浸透率の鈍化(AG伸張)  
                                      ・新薬メーカーは、抗腫瘍剤/スペシャリティ医薬品/バイオ医薬品の開発に注力  
                                      ・外資系企業の日本市場参画

---

## II. 海外市場

---

規模・成長                      ・最大市場である米国と、毎年10%以上成長している中国および新興国が有望市場。

---

# 医薬事業部 成長戦略

## 【成長戦略】

---

### 医薬品の受託製造（CDMO事業）の推進

- ・検査包装を含む国内向け受託製造の推進
  - ・グローバル市場向け受託製造の推進
  - ・開発型受託製造（キット化・剤形変更・高付加価値付与等）の推進
- 

### 医薬品の海外市場に向けた導出

- ・欧米市場を中心とする海外へのニプログループライセンス品導出の検討
- 

## 【重点施策】

---

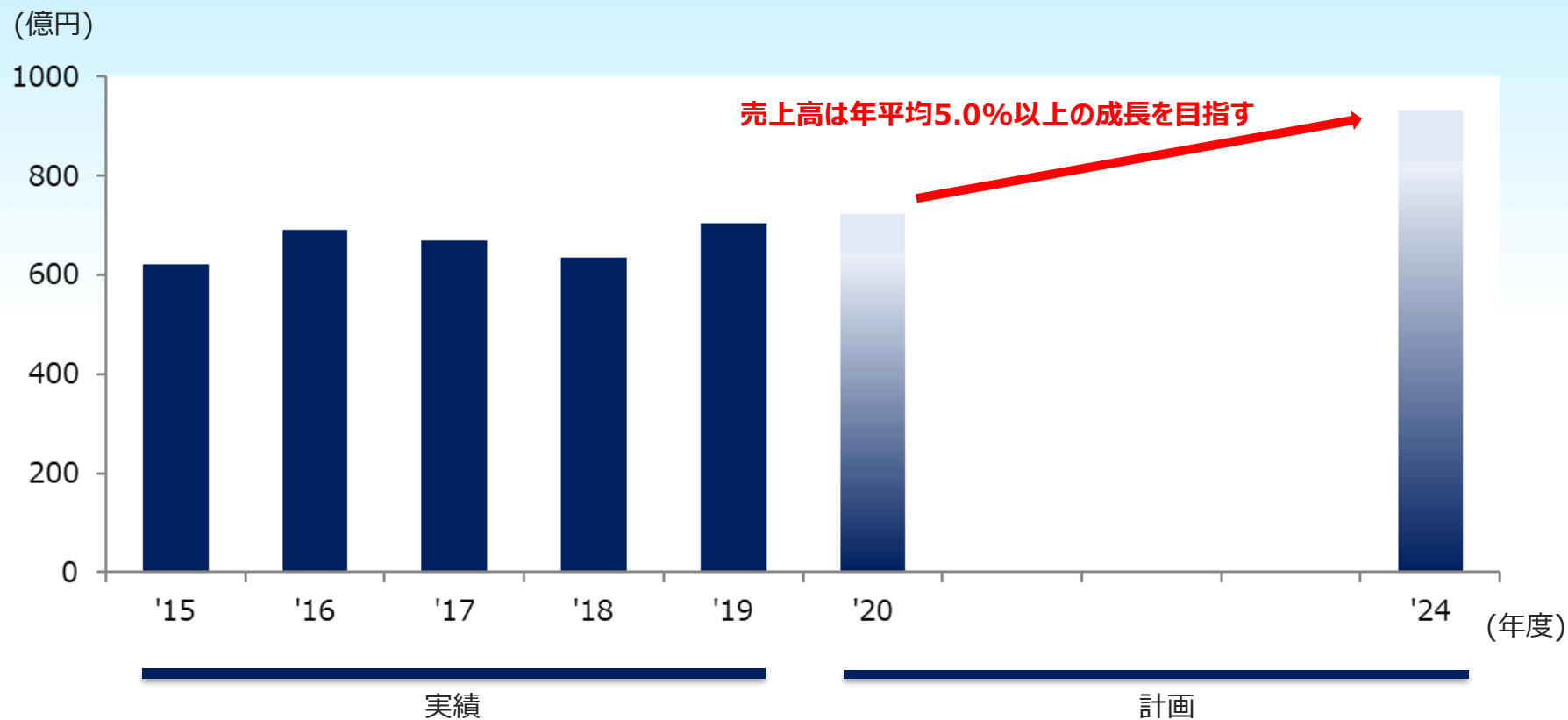
### 開発体制・営業推進体制の強化

---

### 医薬品生産体制の強化

- ・品質向上の取り組み（グローバルに通用する品質体制の確立）
  - ・生産能力増強のための設備増設
  - ・生産効率の向上、原料資材の調達方法検討等によるコスト削減の取り組み
-

## 医薬事業部 売上高 – 実績と計画 –



【実績】 国内外製薬メーカーからの受託製造事業にて成長

【計画】 グローバル向け生産体制の構築による受託製造ビジネス拡大

# ファーマパッケージング事業部 市場環境および成長戦略

## 【市場環境】

---

### 〈グローバル市場の拡大〉 特にプレフィルドシリンジの需要増

- ・ 途上国の中間層人口の増加
  - ・ ワクチン接種人口の増加
  - ・ パイプラインに占める注射剤比率の増加
- 

### 〈グローバル市場での顧客ニーズの高まり〉高品質・付加価値品

- ・ 品質要求の高まり（バイオ医薬品他）
  - ・ 製造工程の短縮化（洗浄・滅菌工程の請負）
- 

### 〈中国市場でのガラス容器のグローバル品質への移行〉

- ・ 注射剤に係る同等性評価（「一致性評価」）指針の発効(2017/10)
- 

### 〈先進国市場での医療費抑制〉

- ・ 各国の医療費抑制策
  - ・ ジェネリック医薬品の普及
- 

## 【成長戦略】

---

### 商品競争力の向上

- ・ 薬の進化に応じた対応・新商品の開発・導入
- 

### 高品質・高付加価値品の生産能力拡充

- ・ 安定供給体制の整備
- 

### 製造原価の削減

- ・ 自動化の推進
  - ・ 製造拠点の最適化
- 

### 市場カバー率の拡大

- ・ 新規市場開拓・M&A
- 

### 収益の増大

- ・ 売上高の増加
  - ・ 売上総利益率の向上
  - ・ コストの低減
-

# ファーマパッケージング事業部 商品戦略

## 【医薬品容器】

---

### 〈全般〉

- ・ 急拡大するバイオ製剤等の高品質要求に対応した商品の開発
  - ・ 成長市場における量産体制の整備
  - ・ 医薬品容器とゴム栓のパッケージ販売の推進
- 

### 〈プレフィルドシリンジ〉

- ・ 高成長が見込まれる市場に対し顧客要求に応えるべく高品質、低コスト、省力化を支援する商品の販売促進（D2F）
- 

### 〈バイアル〉

- ・ 高品質要求に対応した商品の販売強化（VIALEX）
- 

## 【デバイス】

---

医薬品容器とのコンビネーションによる利便性の向上

---

海外市場での拡販

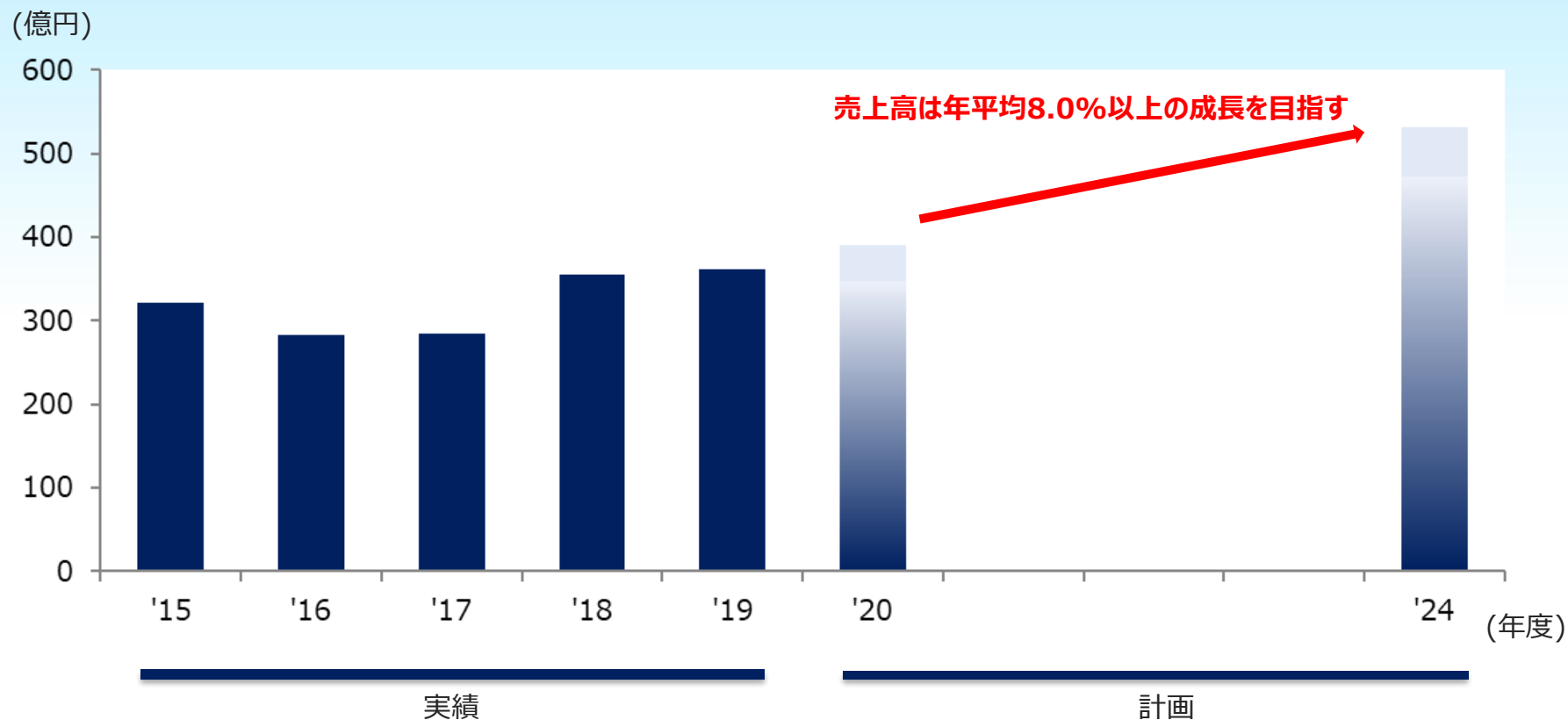
---

医療従事者のニーズに適合した商品ラインアップの拡充

---



## ファーマパッケージング事業部 売上高 – 実績と計画 –



- 【実績】 15年対比で16年、17年は為替の影響を受けましたが、品質向上、原価低減、新商品導入等に係わる設備投資の効果により回復。
- 【計画】 拡大する市場に対応するため、安定供給に向けた増産体制を構築し顧客ニーズに適合した販促を強化することで、市場シェアを獲得し売上高の伸長を図る。

## 再生医療事業部 市場環境

国内競合他社の開発状況（対象疾患：脊髄損傷）

細胞種	投与方法	非臨床試験	臨床研究	治験 Ph1	治験 Ph2	治験 Ph3	承認
顆粒球コロニー刺激因子	静脈内	→	→	→	→	→	
肝細胞増殖因子	脊髄腔内	→	→	→	→	→	
Muse細胞	損傷部位	→	→	→	→		
自家骨髄単核球細胞	脳脊髄液中	→	→	→	→		
自家iPS細胞	損傷部位	→	→				
他家iPS細胞	損傷部位	→	→				
自家末梢血CD34陽性細胞	髄腔内(腰椎)	→	→				
他家骨髄間葉系幹細胞	損傷部位	→					

### 国の政策

- ・ 先駆け審査指定制度の法制化
- ・ 条件付き早期承認制度の法制化

（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等の一部改正

（2019年11月27日法案成立）

優先的な審査、短期間での有効性等の評価により、今後、多くの再生医療等製品が上市することが見込まれる。

# 再生医療事業部 成長戦略

## 【成長戦略】

投与施設の順次拡大  
ステミラック注の安定供給と売上増加  
生産能力の向上

## 【製品の提供に生じる制限】

### 最適使用推進ガイドライン

- ・対象患者・医師・医療機関について厳格な要件設定

### 条件及び期限付承認

- ・製造販売後調査にて承認条件評価の実施

### オーダーメイド

- ・医療機関及び医師との緊密な連携が必要

### 安定供給

- ・当面の間は札幌CPFでのみの製造

## 【札幌CPF】

### 製造プロセスの改善

#### 安全キャビネットからアイソレーターへ

- ・設備の省スペース化
- ・製造人員の少数化
- ・無菌性の向上

2019年度

2024年度

#### 製造能力

最大100製造/年

最大500製造/年



## 【製造施設の追加】

### 早期稼働に向けた体制整備

- ・稼働開始：2022年（予定）

### アイソレーター製造プロセスの導入

2024年度

#### 製造能力

最大2,500製造/年