



証券コード：7932

株式会社ニッピ

# 中期経営計画

2024.3 – 2026.3

2023年11月16日



# INDEX

## 中期経営計画 2024.3 – 2026.3

**1 当社のありたい姿と事業概況**

**2 中期経営計画の概要**

**3 セグメント別の事業戦略**

1

# 当社のありたい姿と事業概況

# 当社のDNAとありたい姿

当社のDNA

「**生み、育み、支える**」

ものづくりへのこだわり

高品質

ユニーク

先取り

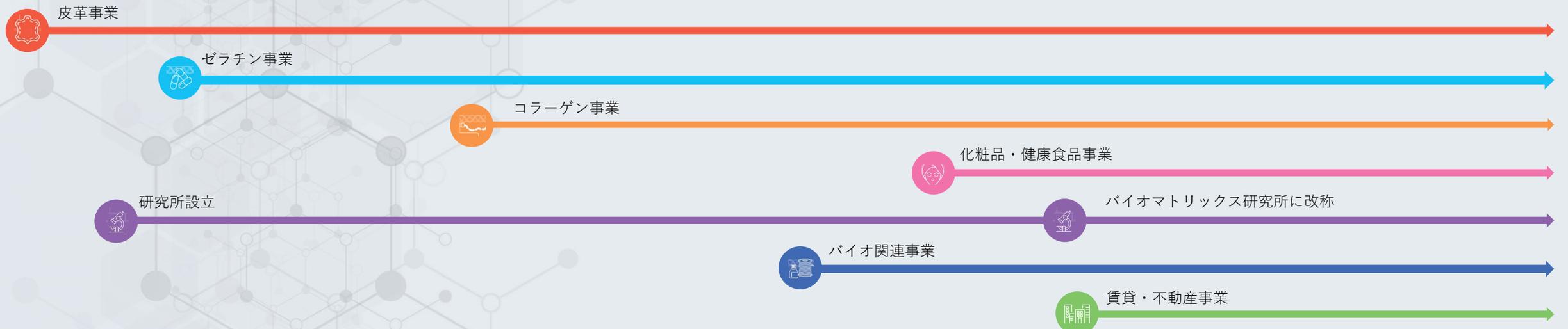
ありたい姿

タンパク質研究の  
エキスパートとして  
人々の生活の質の  
向上に貢献する

食・健康・医療関連分野におけるニッチトップを目指し  
ユニークな製品・サービスを提供

# 事業創出の歴史

## 副産物のアップサイクルにより新たな事業を展開



# コラーゲン研究から生まれたコラーゲン・ゼラチン製品群

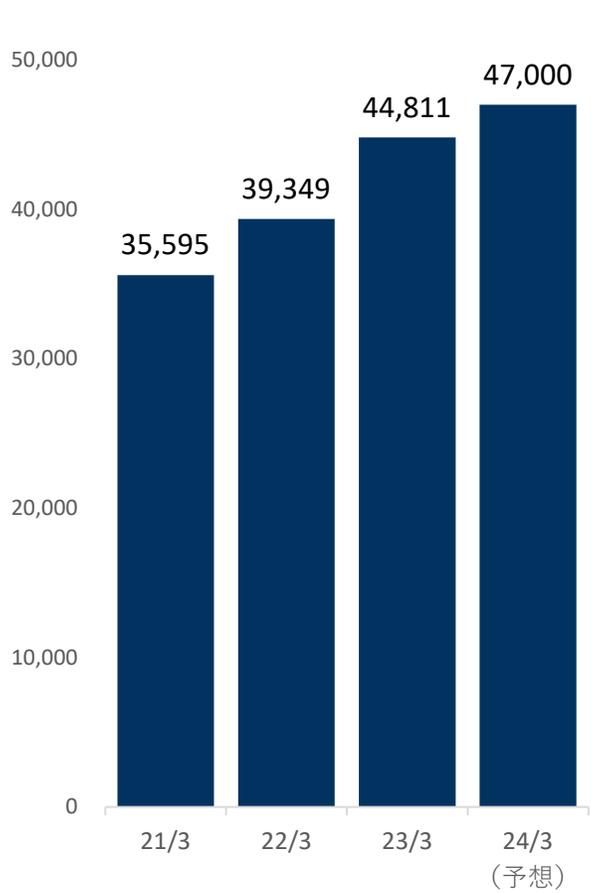
品質にこだわり、前例にこだわらず、  
新たな製品開発に挑戦し続ける



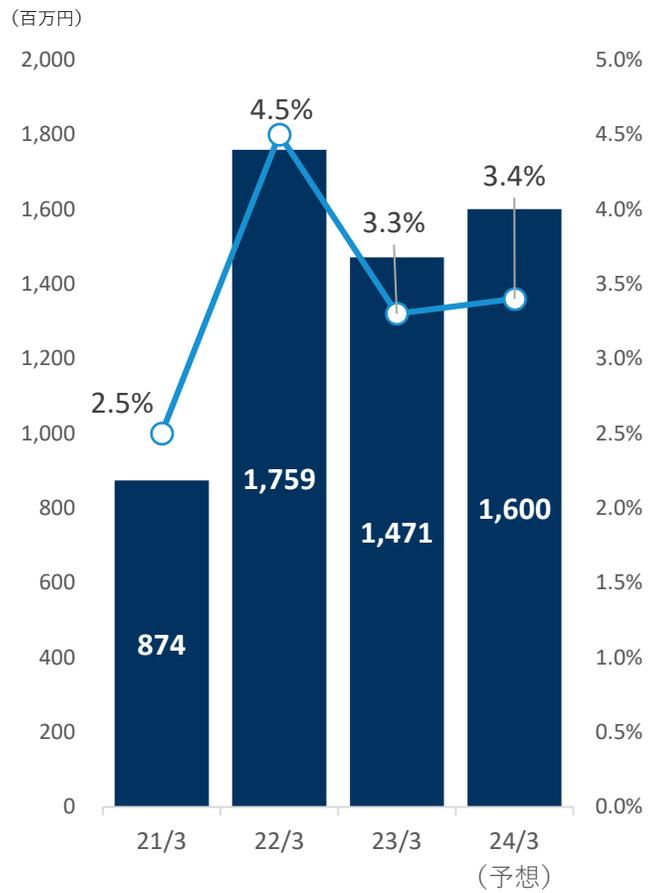
# 業績推移と当社の課題

コロナ禍から回復もコスト高などの影響により収益性と資本効率に課題

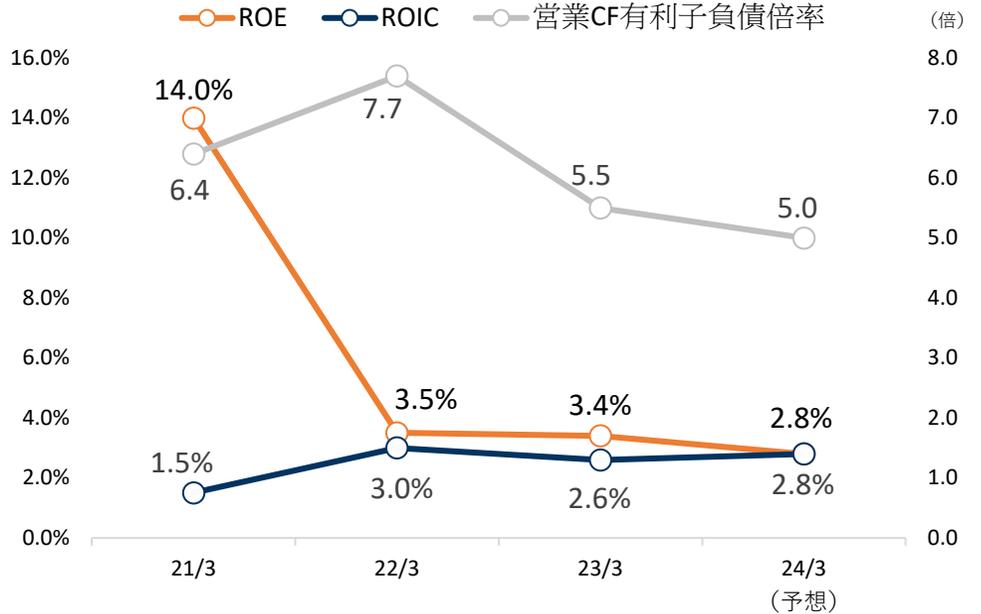
売上高



営業利益 / 営業利益率



ROE / ROIC / 営業CF有利子負債倍率



**当社の課題**

- 低い収益力・資本効率性
- PBRが1倍を下回る水準
- 過大な有利子負債
- 人的資本への投資不足

# 事業環境認識（セグメント別）

社会・経済活動が回復するも世界情勢の変動による大幅なコスト増が利益を圧迫

セグメント	機会	脅威
コラーゲン・ケーシング事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍からの活動制限の緩和と経済活動の正常化</li> <li>コラーゲン・ケーシング市場の伸び</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料価格の高騰／生産コストの上昇</li> <li>原料の需給逼迫</li> </ul>
ゼラチン関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍からの活動制限の緩和と経済活動の正常化</li> <li>インバウンド回復及び健康志向の高まりによるペプタイド需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>円安による輸入コスト増</li> <li>労働人口の減少</li> </ul>
化粧品関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信販売市場の拡大</li> <li>健康食品需要の堅調な伸び</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料価格の高騰</li> <li>消費者の購買行動の多様化</li> </ul>
皮革関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動制限の緩和による外出機会の増加</li> <li>半導体需給緩和による自動車生産の回復傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークの普及や嗜好の変化による革靴需要自体の減少</li> </ul>
賃貸・不動産事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>地価の回復傾向</li> <li>インバウンドの急回復</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建築資材の高騰</li> <li>金利上昇による不動産市況の悪化</li> </ul>
食品その他事業 (バイオ関連事業含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍からの活動制限の緩和と経済活動の正常化</li> <li>再生医療分野等、医療機器市場の伸長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>円安による輸入コスト増</li> <li>原料価格の高騰</li> </ul>

2

## 中期経営計画の概要

# 中期経営計画の位置づけ

過去～現在

財務体質が改善し  
成長への布石打つも  
収益性に課題

- 財務健全性は徐々に改善
- 成長事業への種まきを行う
- ただし全体の収益力は依然回復せず効率性も低迷

## 中期経営計画

2024.3～2026.3

過去最高の  
経常利益25億円超に向けた  
基盤づくり

成長と健全性の両立

収益基盤の改革

人材育成

長期方針

2027.3～2032.3

当中計で築いた  
収益基盤で  
変革・成長を加速

- ROE5%超の早期達成と8%への挑戦
- PBRの継続的な改善

# 中期経営計画

2024.3-2026.3

## 成長と健全性の両立

- 投資資金確保と株主還元を最優先
- 営業キャッシュフロー有利子負債倍率の改善

## 収益基盤の改革

- 成長戦略として健康・医療関連分野の深耕
- 新たな事業テーマを探索するためのR&Dの一層の充実化
- 既存事業の収益力強化・不採算分野の整理

## 人材育成

- 多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境の整備
- 自ら学び成長する機会の提供
- 業務の生産性向上を主眼とした諸施策の推進

# 収益基盤の改革

既存事業の収益力を強化しつつ、成長領域であるバイオ関連事業及びゼラチン関連事業に注力

成長戦略として  
健康・医療関連分野の深耕

新たな事業テーマを探索するための  
R&Dの一層の充実化

既存事業の収益力強化・  
不採算分野の整理

### 拡販

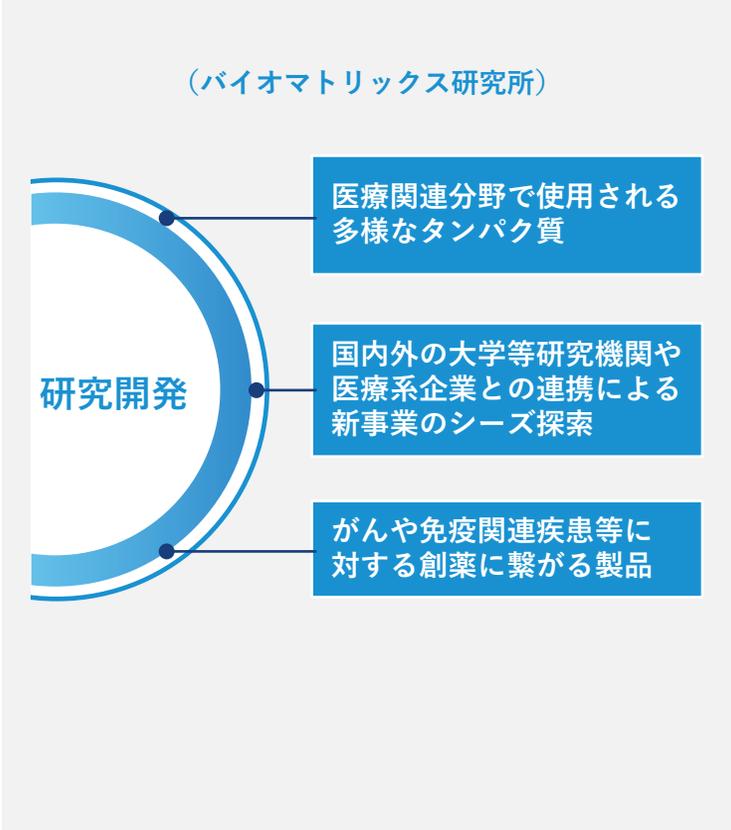
- 医療用ゼラチン・コラーゲン → 国内外の医療機器メーカー
- 三次元培養基材 → 国内外の創薬企業、再生医療関連企業
- 再生医療分野における顧客別のカスタマイズ製品 → 大学・企業の研究機関
- 他素材との組み合わせによるコラーゲンペプチドの新用途展開 → 主に食品メーカー

### 開発

iPS細胞関連基材の新製品

### 品質管理

GMP（医薬品の製造管理及び品質管理の基準）に対応する取り組み強化



### 商品・サービス

- 健康食品用コラーゲン（ペプタイド）の海外市場へのさらなる拡販
- 顧客の課題解決に貢献する商品・サービスの開発

### 生産

- 自動化や製造工程改善による生産性向上と製造コストの見直しを継続的に推進
- 原料調達の安定化
- 製品集約による生産合理化

### 事業ポートフォリオ

事業ごとの採算検討、縮小分野と注力分野の見極め

# 経営目標

## 経常利益25億円超に向けた基盤づくり

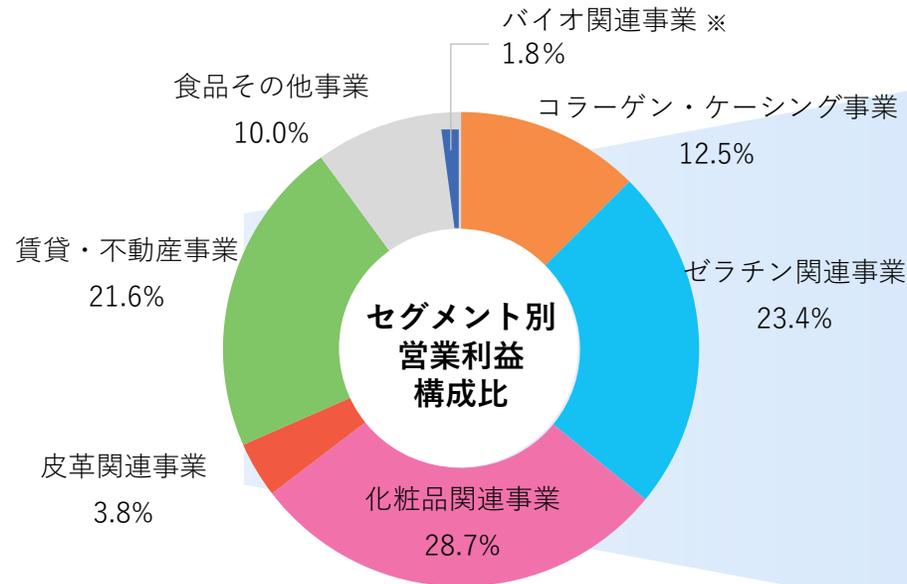
単位：百万円	2023.3期 実績	2024.3期 予想	2025.3期 計画	2026.3期 計画	23.3期／26.3期対比
売上高	44,811	47,000	50,000	52,500	+ 17.2%
営業利益	1,471	1,600	1,800	2,500	+ 70.0%
営業利益率	3.3%	3.4%	3.6%	4.8%	+ 1.5P
EBITDA <sup>※1</sup>	3,017	3,170	3,110	3,670	+ 21.6%
経常利益	1,553	1,500	1,700	2,400	+ 54.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,169	1,000	1,200	1,700	+ 45.4%
ROE	3.4%	2.8%	3.3%	4.5%	+ 1.1P
ROIC	2.6%	2.8%	3.2%	4.5%	+ 1.9P
1株当たり当期純利益 (円)	406.79	347.70	417.24	591.09	+ 45.3%
配当性向	19.7%	※2 20.1%	30.0%	30.0%	+ 10.3P
自己資本比率	49.5%	51.8%	53.3%	55.1%	+ 5.6P

※1 EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 ※2 2024年3月期は中期経営計画策定時点の数字

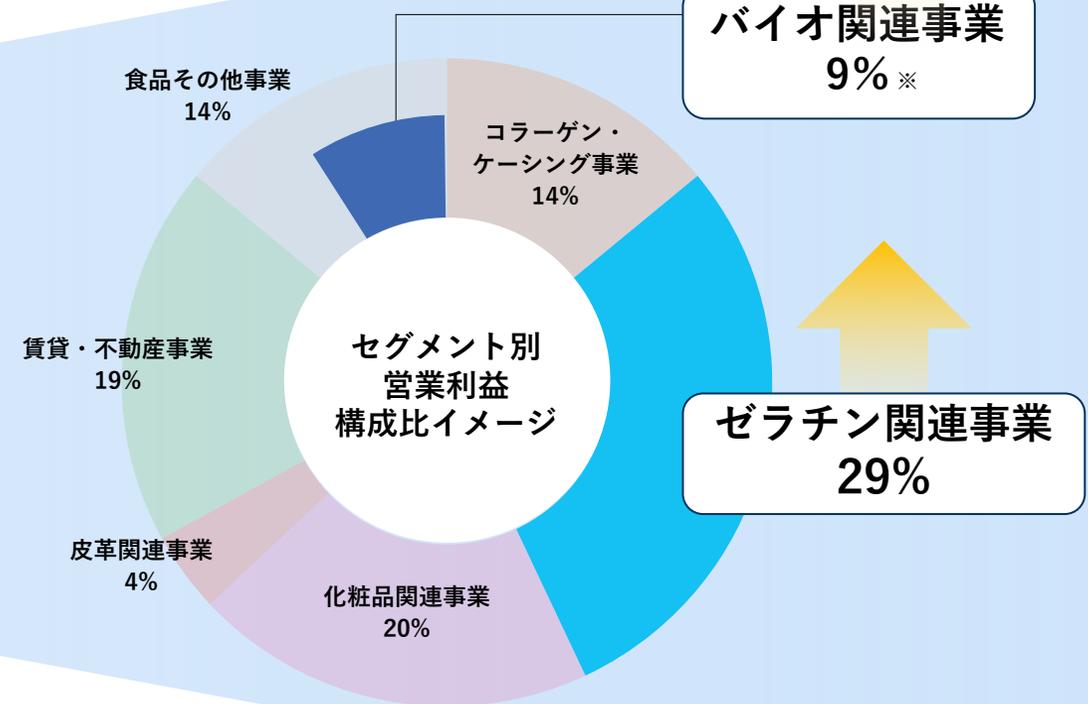
# 事業ポートフォリオの変化

ゼラチン関連事業とバイオ関連事業が収益基盤強化をけん引

23.3期実績



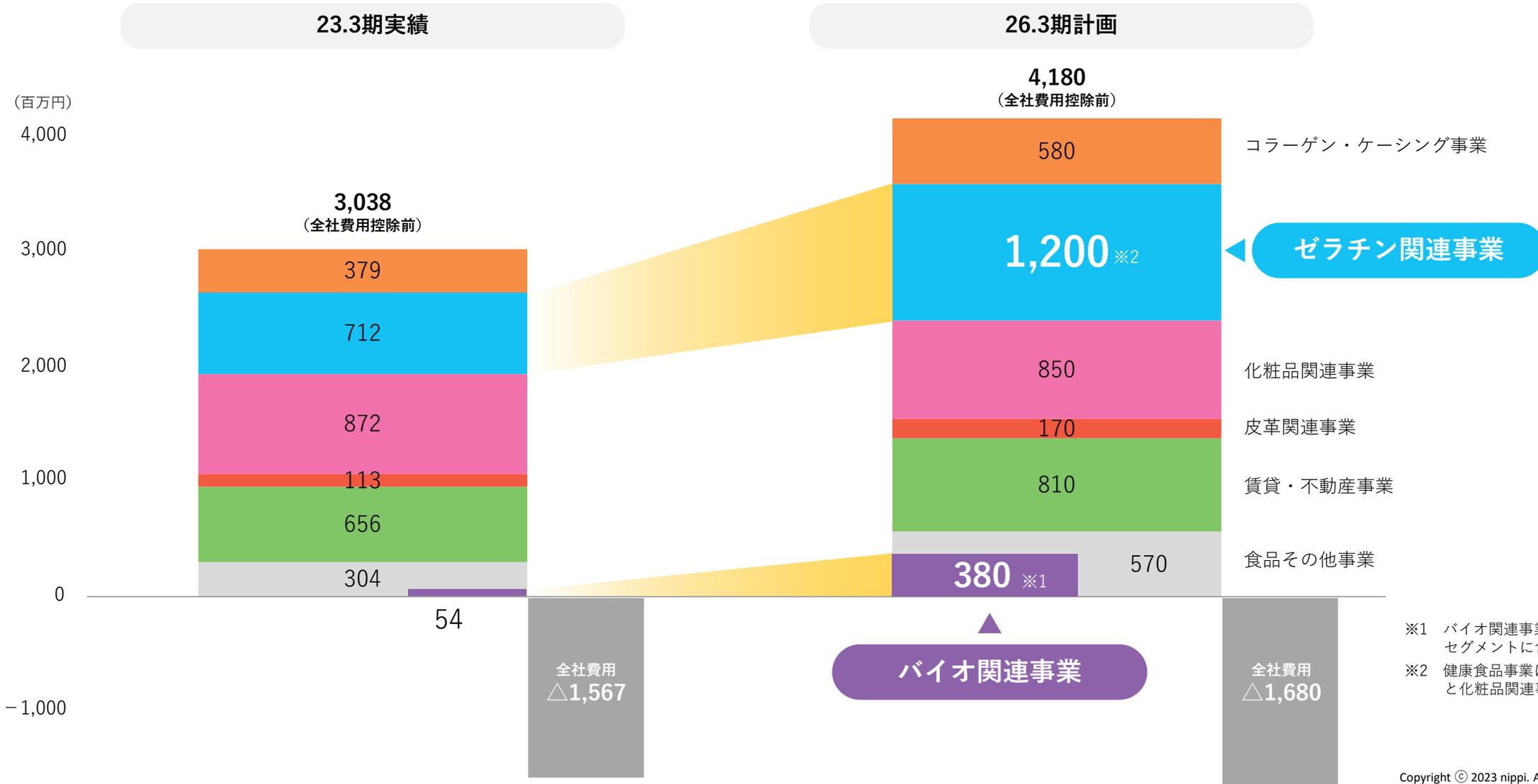
26.3期計画



※ バイオ関連事業は食品その他事業セグメントに含まれる  
 ※ 健康食品事業はゼラチン関連事業と化粧品関連事業に含まれる

# 事業ポートフォリオの変化

## セグメント別営業利益



※1 バイオ関連事業は食品その他事業セグメントに含まれる  
 ※2 健康食品事業はゼラチン関連事業と化粧品関連事業に含まれる

# キャピタルアロケーション（3年間累計）

財務健全性を改善しつつ、株主還元と成長投資を拡大



# PBR改善に向けた取り組み

中計施策の着実な実行による収益強化と、  
IRの推進による株主・投資家とのコミュニケーション強化

## 現状認識

- PBRは長期的に1倍を下回っている状況
- ROEは3%台、PERは10倍前後で推移。いずれも同業種平均と比べて低い水準

## 方針

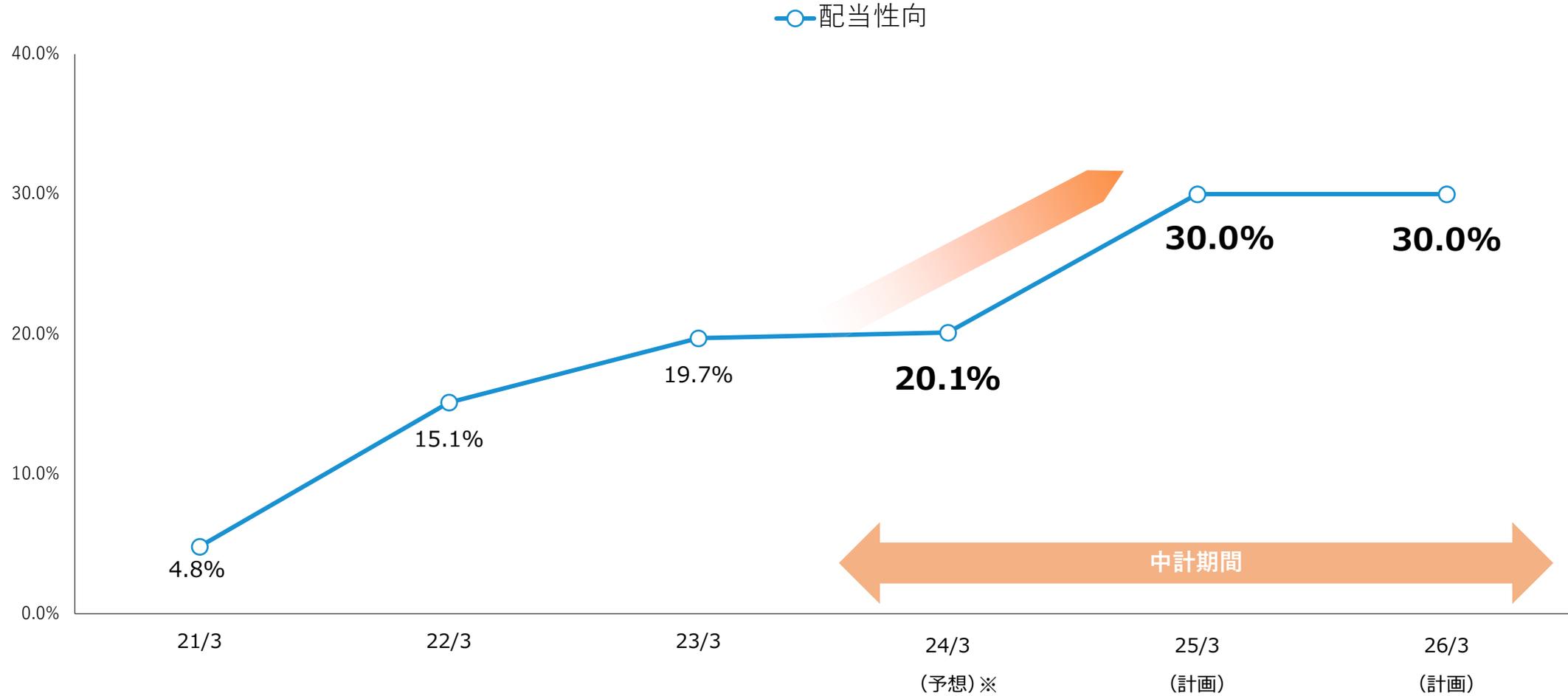
- ROE、PER双方の向上による、PBR改善を目指す
- 中期計画最終年度（2026年3月期）ROE 4.5%目標
- ROE 5%の早期達成を目指す
- 将来の成長期待の醸成によりPERの向上を目指す

## 具体的な取り組み

- 健康・医療関連分野への重点投資
- 配当性向30%を目安とした株主還元の強化
- 株主・投資家へのIR強化

# 株主還元の強化

配当性向30%を目安として、株主還元の充実を早期に実行



※2024年3月期は中期経営計画策定時点の数字

3

## セグメント別の事業戦略

# セグメント別の顧客ニーズと主要戦略

当社独自の技術で高機能製品・サービスを提供し、顧客課題を解決

セグメント	顧客	顧客ニーズ	主要戦略	
コラーゲン・ケーシング事業	ハム・ソーセージメーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>新商品開発</li> <li>歩留まり改善</li> <li>安定供給とコスト低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少量、多品種等顧客要望対応</li> <li>製造工程の見直しによる効率化</li> </ul>	
ゼラチン関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般食品メーカー</li> <li>健康食品メーカー</li> <li>医薬品メーカー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能性の高い商品</li> <li>安定供給とコスト低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外市場への更なる拡販</li> <li>高機能製品の製造と新用途開拓による顧客課題の解決</li> <li>原料調達ルートが多様化</li> </ul>	
化粧品関連事業	個人顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>美と健康</li> <li>ウェルネスケア（心も体も健康に）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場環境の急速な変化に適応するビジネスモデルの構築</li> <li>ブランド力の向上</li> </ul>	
皮革関連事業	革靴メーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>多種多様性</li> <li>品質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内最大の販売網を生かし、良質で確かな国産革、輸入革、半製品等の販売を拡大</li> <li>革製品の製造スキルを活かした最終製品(靴・革衣料等)の販売拡大</li> </ul>	
	車両部品メーカー	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定供給</li> <li>環境配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造拠点の中国依存から分散</li> <li>環境に配慮した素材の開発</li> </ul>	
賃貸・不動産事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民</li> <li>施設運営事業者</li> <li>不動産事業者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利便性（立地、土地の使いやすさ等）</li> <li>街としての魅力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域と一体となった街づくり</li> <li>「ポンテグランデTOKYO」、「なんばパークスサウス」の認知度及び資産価値の向上</li> <li>施設運営事業者の誘致と収益性の最大化</li> </ul>	
食品その他事業	食品メーカー		<ul style="list-style-type: none"> <li>新規商材及び新規顧客の開拓</li> </ul>	
	バイオ関連事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の製薬/医療機器メーカー</li> <li>バイオ/医療関連研究機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生医療等医療機器の専用品開発</li> <li>医療分野に関連するタンパク質・製品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の医療系の企業/大学との共同開発</li> <li>自社技術の応用</li> <li>新規顧客の開拓</li> </ul>

# 事業戦略の全体テーマ

成長余地が大きい  
健康・医療関連分野を深耕

ゼラチン関連事業

バイオ関連事業

# ゼラチン関連事業



## ゼラチン関連事業の強み

- コラーゲン研究を中心とした研究所による技術、研究力
- ハラル認証を取得したコラーゲンペプチド専用製造ライン（CQT棟）



CQT棟

## ターゲット顧客

- 一般食品メーカー
- 健康食品メーカー
- 医薬品メーカー



## 主要戦略

### 市場開拓

- 新規海外市場の開拓(ハラル市場、EU市場)
- 次世代コラーゲンペプチドCollagenomicsによる新市場・用途開拓(美容市場の拡販、スポーツニュートリション市場、介護食市場等)

### 調達

- 供給量増加に向けた海外製造拠点の開拓、海外協力工場との提携強化
- 安定供給及びコストダウンに向けた新規購入ルートの検討

### Collagenomics

バイオマトリックス研究所の基礎研究成果が投入されることで製品化された機能性コラーゲンペプチド。安定性・吸収性に優れた活性ペプチドを粉の状態も多く含有しており、従来のコラーゲンペプチドよりも早い体感性が期待できる。

# バイオ関連事業

## バイオ関連事業をけん引する バイオマトリックス研究所の特徴

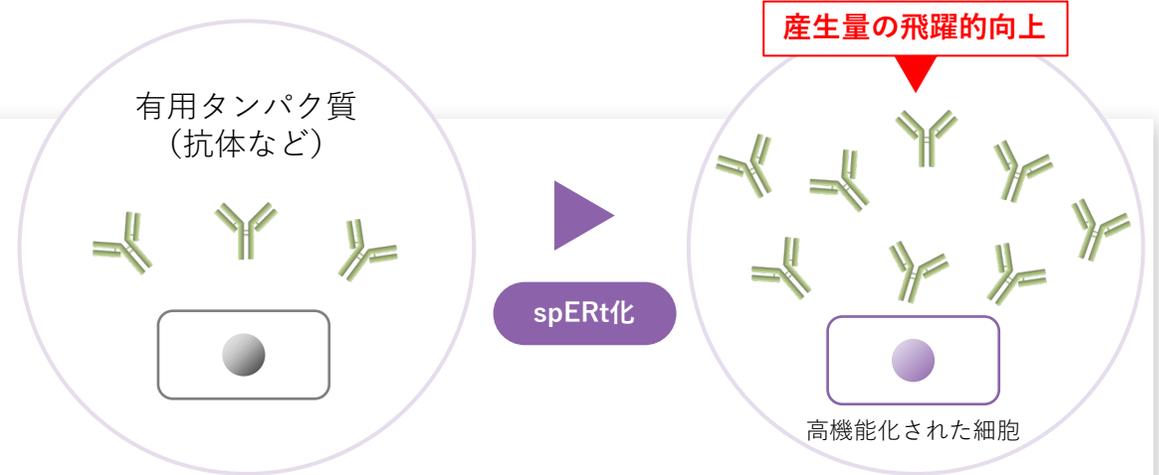
コラーゲンを中心とした細胞外マトリックスの研究  
(生化学・細胞生物学・生体工学等)

長年の基礎研究に裏付けされた**オリジナル技術**を  
開発・特許取得・実用化

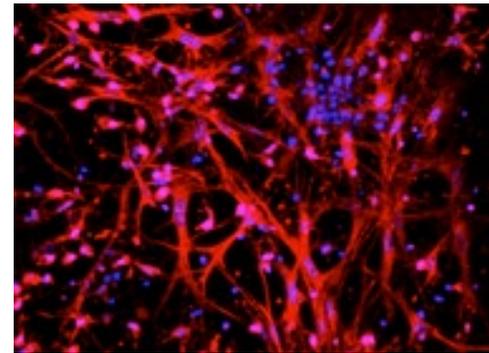
### spERt 技術

- 細胞培養によるタンパク質の産生量を飛躍的に高めるニッピ独自の新規技術
- 線維芽細胞<sup>※1</sup>のコラーゲン産生<sup>※2</sup>・分泌に関わるニッピでの長年の基礎研究をもとに開発
- 有用なタンパク質（抗体など）の製造に活用
- 産生が難しく、従来は商業ベースに乗らなかったタンパク質の活用につながる

※1 線維芽細胞：皮膚の真皮などにある細胞。コラーゲン、エラスチン、ヒアルロン酸を作り出す役割を持つ  
 ※2 産生：細胞により物質が合成・生成されること  
 ※3 オルガノイド：試験管の中で細胞から作るミニチュアの臓器



細胞が持つタンパク質を作る能力を高機能化。  
抗体などの有用なタンパク質を効率的に産生



当社が開発した三次元培養基材による  
肝臓のオルガノイド<sup>※3</sup>形成



バイオマトリックス研究所（茨城・取手市）

# バイオ関連事業

売上高

2023/3期 **9.1**億円 → 2026/3期 **12**億円

営業利益

2023/3期 **0.5**億円 → 2026/3期 **3.8**億円

## バイオ関連事業の強み

タンパク質及びコラーゲン  
研究における知見

長年の基礎研究に  
裏付けされた  
オリジナル技術  
(spERt技術等)

## ターゲット顧客

- 製薬企業
- 大学等の研究機関
- 国内外の細胞医薬品・抗体医薬品・医療機器等のメーカー
- 国内外のスタートアップ企業・バイオテック企業・研究機関



## 主要戦略

### 開発／製品化

- セラチン/コラーゲンの医用材料としての活用
- 医療関連タンパク質（抗体等）の開発/製造
- spERt技術を応用した組換えタンパク質の大量製造
- 創薬スクリーニング用\*の培養基材等の開発
- 国内外の医療系企業/大学との共同開発

### 顧客開拓

- 既存顧客の状況確認並びに当該顧客の新たな取り組みなどの情報収集
- 学会、展示会を通じた新規顧客の開拓
- 国内外のスタートアップ企業・バイオテック企業・研究機関への当社製品（医薬品原薬・医療機器）に関する情報提供

再生医療

医療分野

医療機器

創薬

\* 非臨床・臨床試験に向けた新しい医薬品候補を数ある化合物ライブラリーから探索すること

# コラーゲン・ケーシング事業



## コラーゲン・ケーシング事業の強み

- コラーゲンケーシング国内唯一のメーカー
- 少量・多品種での対応が可能
  - ✓ 15種類以上のケーシングタイプ、各タイプに合わせたケーシングの長さ、15色以上の着色ケーシングが提供可能
  - ✓ 色とタイプの組み合わせにより、顧客要望に沿った多様な商品提案が可能
  - ✓ 海外顧客に対しても同様の対応が可能



## ターゲット顧客

ハム・ソーセージメーカー



## 主要戦略

### 新製品開発

- 既存市場
- 天然腸と並び評価されるような商品の開発
  - 顧客の生産性向上に資する商品の開発
- 新規市場
- コラーゲン原液ビジネスの拡大
  - 競合他社と差別化可能な商品の開発

### 製造コスト低減

- 製造設備の改良・改造による生産スピードアップ及び歩留まり向上
- 少量・多品種に対応した製造の効率化
- 原料の調達先の多様化

### ニッピコラーゲンのブランディング

- メディア媒体を利用したプロモーション、顧客とのコラボレーション

### 品質、納期、安全性を確保した製品の提供

品質の確保	安心・安全の促進	安定供給の推進
-------	----------	---------

# 化粧品関連事業

売上高

2023/3期 **65.4**億円 → 2026/3期 **82**億円

営業利益

2023/3期 **8.7**億円 → 2026/3期 **8.5**億円

## 化粧品関連事業の強み

原料～製造～商品発送まで  
一貫した管理体制

グループ内に  
研究所を有する

ロングセラー商品を保有  
(スキンケアジェル/ニッピーコラーゲン100)

## ターゲット顧客

個人顧客



「ニッピーコラーゲン100」

## 主要戦略

強みと特徴を活かし、市場環境（消費者との接触ポイント）の急速な変化に適応するビジネスモデルを構築し、売上と利益の持続的成長を図る

通信販売市場の  
拡大に対応

- お客様との接点を拡大（広告・ECモール等）
- 高齢者のデジタルシフトに対応（ECサイトのユーザーインターフェース強化等）
- デジタル化に対応した人材育成と社内体制の整備

健康食品需要の  
堅調な伸びに対応

- 製品供給量の拡大を想定したサプライチェーンの強化

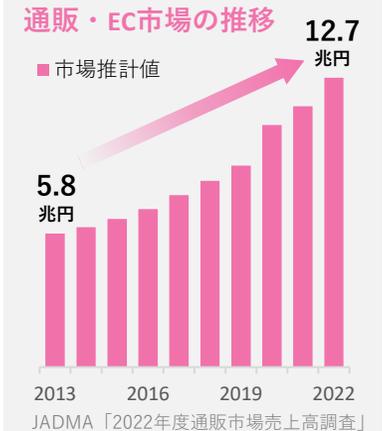
原料価格の  
高騰への対応

- 収益性を考慮した原料・資材・サービスの選定
- お客様と直接接点を持つことができる、通販のメリットを活かした商品を展開。

化粧品・健康食品のブランド力を向上させ、顧客ロイヤルティを醸成

ウェルネスニーズ  
への対応

- アンチエイジングだけに留まらず、ウェルネス（心と身体も健康に）ニーズまで対応
- コラーゲン原料メーカー発祥の化粧品会社という原点に立ち戻り、自社の強みを活かすブランドとして再構築し、商品群を整理



# 皮革関連事業



## 皮革関連事業の強み

国内最大級の販売網

100年にわたる  
製造・販売実績に基づいた  
開発・提案力\*

## ターゲット顧客

革靴メーカー

車両部品メーカー

## 主要戦略

国内最大の販売網を生かし、良質で確かな国産革、輸入革、半製品等の販売を拡大

- SNS等インターネットの活用による販路の拡大

革製品の製造スキルを生かした最終製品（靴・革衣料等）の販売拡大

製造拠点の中国依存から分散

- 部品メーカーの製造が集中しているASEAN地域をターゲットに、同地区への製造移管を進める

環境に配慮した素材の開発

- 皮革の廃材を再利用した合成皮革などの開発

\* 皮革の国内製造は2007年に終了

# 賃貸・不動産事業



## 東京

### ポンテグランデTOKYO

(千住大橋駅周辺地区まちづくり計画 開発拠点地区)



#### 計画規模

足立区エリアリノベーション計画「千住大橋駅周辺地区 地区まちづくり計画」(約69.3ha)の開発拠点区域内に位置する約12ha

#### 立地

京成本線「千住大橋」駅前

#### 現在までの進捗状況

千住大橋さくら公園や遊歩道、隅田川堤防の親水広場、駅前の交通広場、日光街道へとつながる都市計画道路、生活利便施設、業務系施設および住居系街区のうち3街区が完成。現在、超高層エリア1棟開発中

#### 当社の役割

「うるおい・活気・安全なまち」の実現に向けた適正な開発誘導、既成市街地の良好な住環境の保全と千住大橋駅前の新たなにぎわい創出により、地区全体の防災性向上と良好な景観を有する複合市街地形成を図る



ポンテグランデTOKYO (完成予想図)

## 大阪

### なんばパークス サウス

(旧大阪市なんば土地区画整理事業区域)



#### 計画規模

旧大阪市なんば土地区画整理事業 (14.5ha) のうち、約0.89ha

#### 立地

南海電鉄並びに大阪メトロ (地下鉄) それぞれの難波駅から南側に広がるエリア

#### 現在までの進捗状況

2023年7月1日にグランドオープン

#### 当社の役割

なんばパークスをアクセスの主動線とし、歩行者ネットワークを延伸整備。低層部店舗の連続と積極的な建築緑化でパークスとの相乗効果を高め、なんばの街のさらなる魅力化を、土地所有者として、間接的に寄与



なんばパークス サウス全景

本資料に記載されている情報は、現時点の経済、規制、市場等の状況を前提としています。

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの記述は、当該記述を作成した時点における情報に基づいて作成されており、将来の結果や業績を保証するものではなく、既知および未知のリスクや不確実性が含まれています。その結果、将来の実際の業績や財務状況は、将来予測に関する記述によって明示的または黙示的に示された将来の業績や結果の予測とは大きく異なる場合があります。