



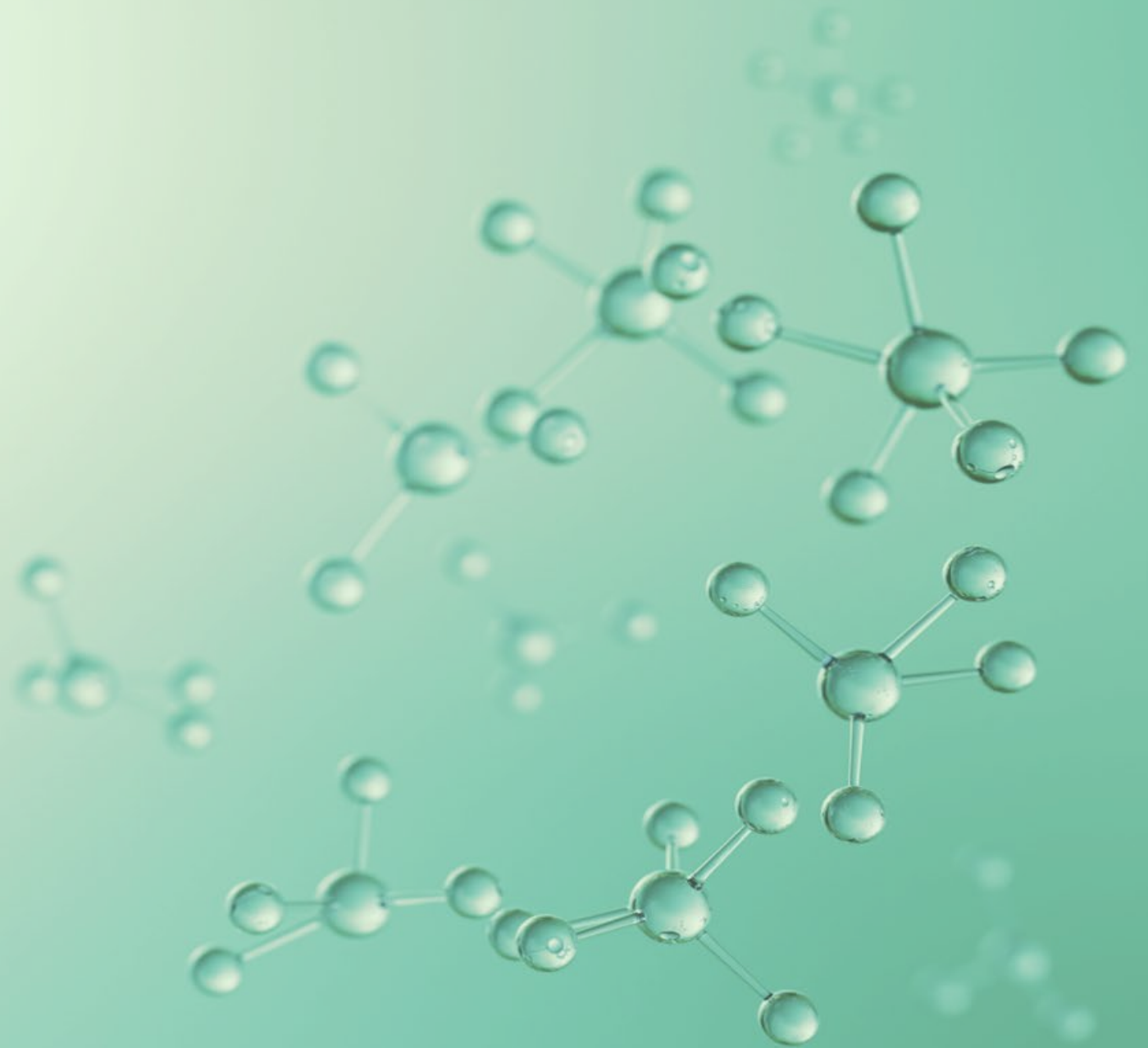
証券コード：7932

株式会社ニッピ

中期経営計画

2026.3 – 2028.3

2025年5月23日



Index

- 1 当社紹介
- 2 新中期経営計画策定の背景
- 3 前中期経営計画の振り返り
- 4 新中期経営計画の概要
- 5 全社事業戦略
- 6 セグメント別事業戦略
- 7 資本政策
- 8 ESG戦略
- 9 Appendix



1

当社紹介



代表挨拶

生産性と収益性の向上に取り組み、社会に必要とされる企業として、皆様のご期待に応えてまいります

ニッピは1907年（明治40年）の創業以来、「優れた製品・サービスによって社会に貢献し、人々のより良い暮らしを創造する」という理念の下、素材メーカーとして人々の暮らしを支え、社会とともに成長してまいりました。

2028年3月をゴールとする新中期経営計画では、前中期経営計画より継続して「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」というビジョンを掲げております。

新中期経営計画では、企業価値向上を目指し、ROE8%以上の実現に向けてまず2028年3月期にROE7%以上の確実な達成を基本方針といたします。そして、事業戦略の精度を高めるとともに、資本政策を着実に実行し、新中期経営計画の実現を確かなものとするためのコーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組み、皆様のご期待にお応えできるよう努めてまいります。

皆様におかれましては、引き続きご支援賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。



株式会社ニッピ 代表取締役社長 藤 裕子

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

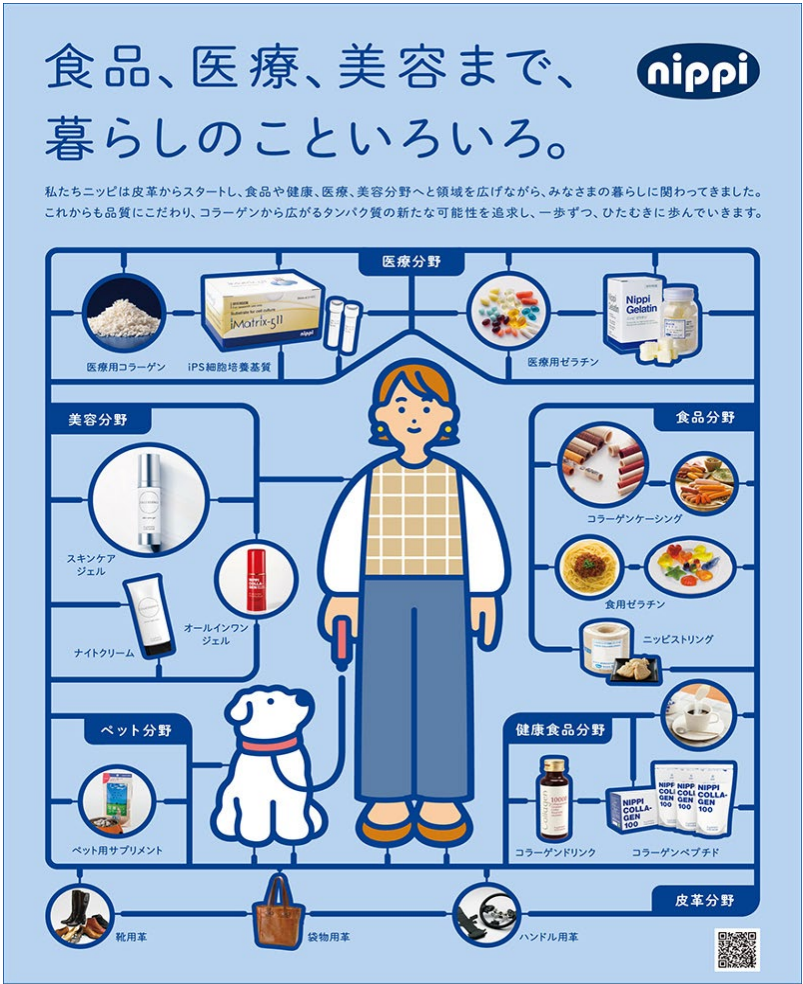
タンパク質研究の
エキスパートとして
人々の生活の質の
向上に貢献する

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



ニッピとは

食品、健康、医療、美容など幅広い分野で人々のより良い暮らしの創造に取り組んでおります



トップクラスの 国内シェア

コラーゲンペプチド原料 ゼラチン原料



第1位

第2位

※日本ゼラチン・コラーゲン工業組合調査（2024年度）に基づく

創業118年

にわたり構築してきた強固な顧客基盤と
確立された生産体制

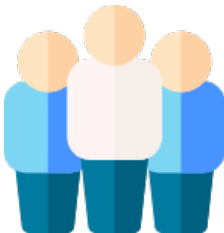


従業員数

487人

うち、研究開発に
従事している従業員数

37人



平均年齢

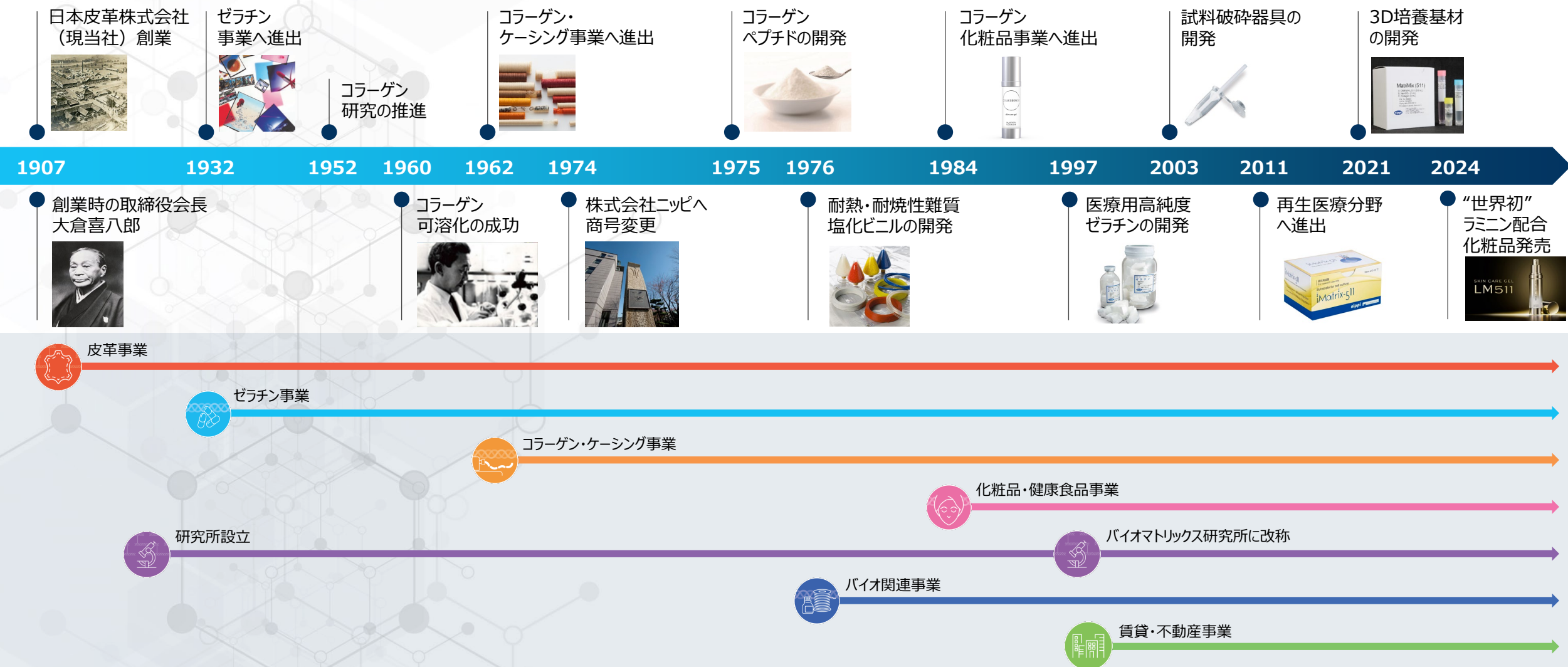
38.7歳

※正規社員（無期雇用従業員）実績



事業創出の歴史

皮革事業の会社として創業し、社会の変化に合わせて新規事業を創出してまいりました



主な製品

タンパク質研究を根幹に、幅広い製品を製造・販売しております

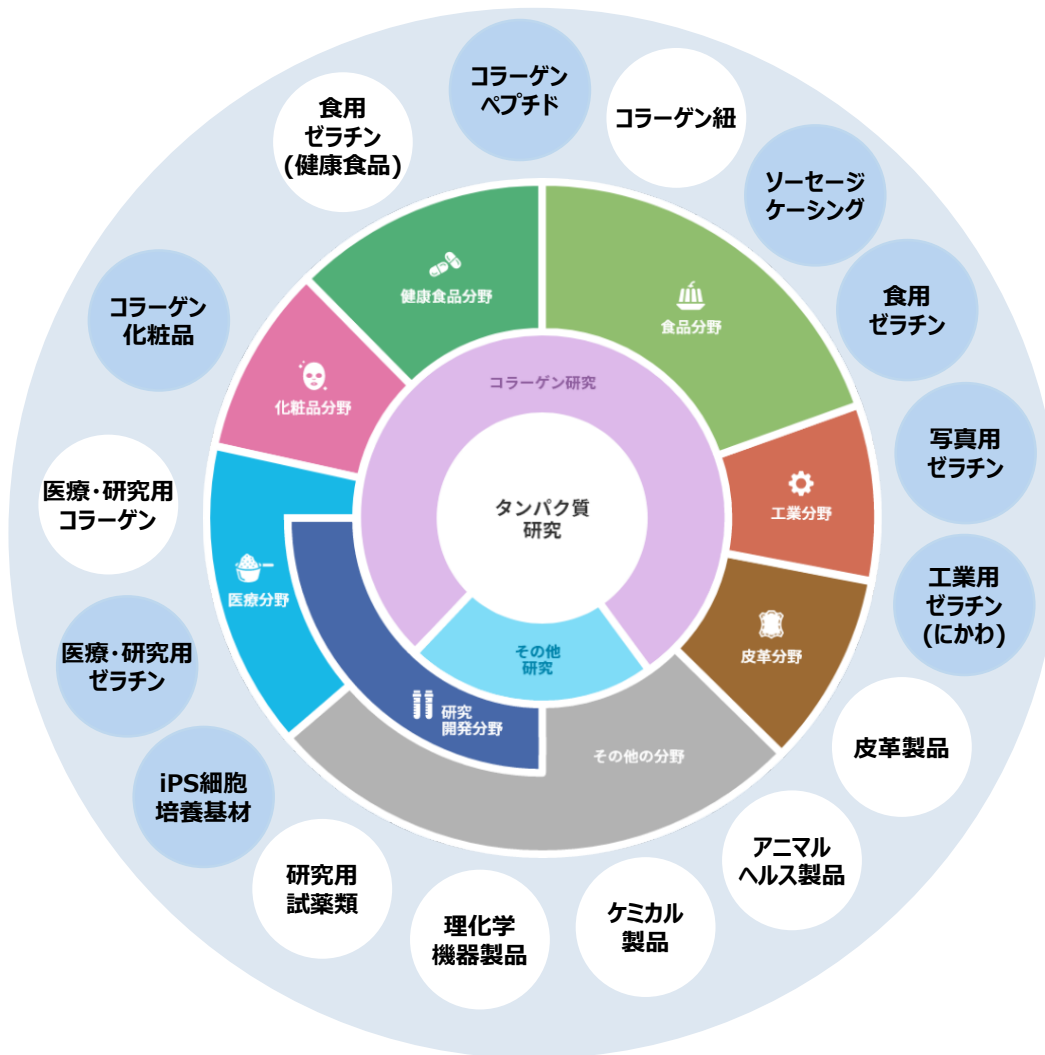
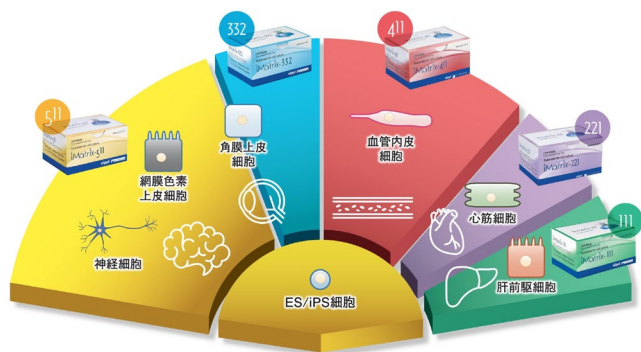
コラーゲン化粧品

コラーゲンを配合したスキンケア製品。コラーゲンは肌、骨、関節、髪などに含まれるタンパク質で、特に肌のうるおいや弾力、ハリを保つ役割がある



iPS細胞培養基材

iPS細胞を培養するための足場材。細胞の増殖や分化に影響を与えるため、iPS細胞の研究や再生医療において非常に重要である。当社はタンパク質の一種であるラミニンを組換体で製造している



コラーゲンペプチド

コラーゲンを酵素や熱などで小さく分解し、断片（ペプチド）にしたもの。水に溶け、腸から吸収されやすいため、体内利用される

ニッピペプタイド®
Collagenomics®



コラーゲンケーシング

コラーゲンが主原料であるソーセージなどの皮。牛皮のコラーゲン繊維を円筒フィルム上に成形・乾燥して作られる。多くは可食性で、食肉加工で広く使用される



ゼラチン

コラーゲンの三重らせん構造が熱で解けて、水に溶ける構造に変わったもの。無色無味でゼリーやグミなどのお菓子、レンジアップ麺やチルド弁当などの食品のほか、医療用途、工業用途、写真などにも使われる



2

新中期経営計画策定の背景

新中期経営計画策定の背景

前中期経営計画の 前倒し達成

当社は2023年9月に前中期経営計画を公表し、「2026.3経営目標」として売上高525億円、営業利益25億円、ROE4.5%、ROIC4.5%を掲げておりましたが、主要セグメントであるコーゲン・ケーシング事業及びゼラチン関連事業において、価格改定を含めより収益性を高める諸施策を推し進めた結果、計画以上に収益性が改善し、2025年3月期の時点で2026年3月期の営業利益、ROE及びROIC目標を前倒しで達成いたしました。

PBR1倍割れの継続

しかしながら、当社のROEは6%程度にとどまり、PBRも1倍割れが継続するなど、株主の皆様のご期待に応えられていない状況が続いております。これには外部環境の影響のみならず、当社独自のディスカウント要因があると認識しており、その是正に向けた取り組みが必要と考えるに至りました。

企業価値向上に向けた 新中期経営計画の策定

当社の株主や投資家、外部専門家のご意見を踏まえ、当社の株主資本コストを超えるROE水準は8%以上であると認識しております。つきましては、ROE8%以上の実現に向けた準備フェーズとして、まずは**2028年3月期にROE7%以上の実現を図り、2029年3月期以降に8%以上の早期実現を目指します。**

加えて、ROIC（投下資本利益率）からWACC（加重平均資本コスト）を差し引いて求めるEVA（経済的付加価値）スプレッドを企業価値創出の指標として参照し、WACCを上回るROICの実現による、EVAスプレッドのポジティブ転換の実現を目指します。

3

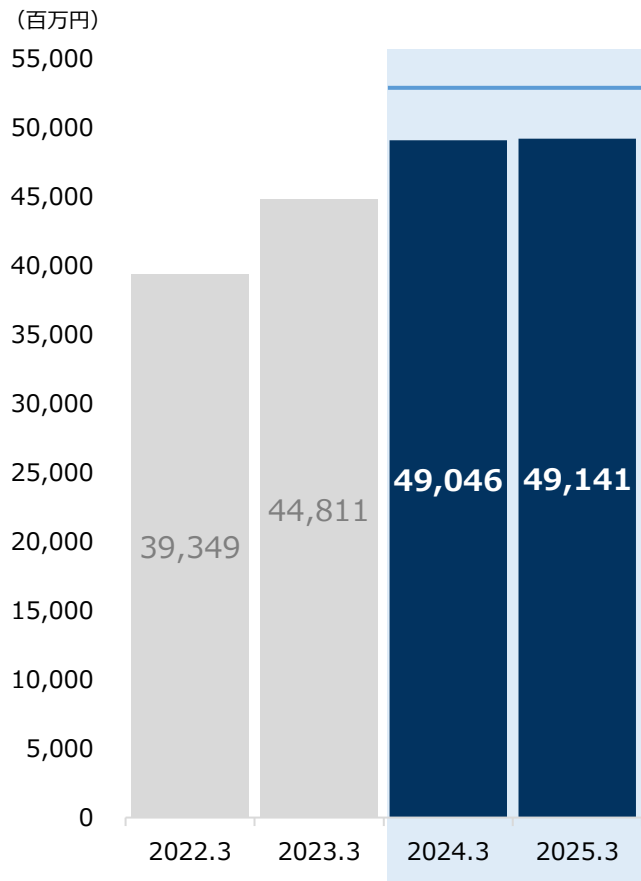
前中期経営計画の振り返り



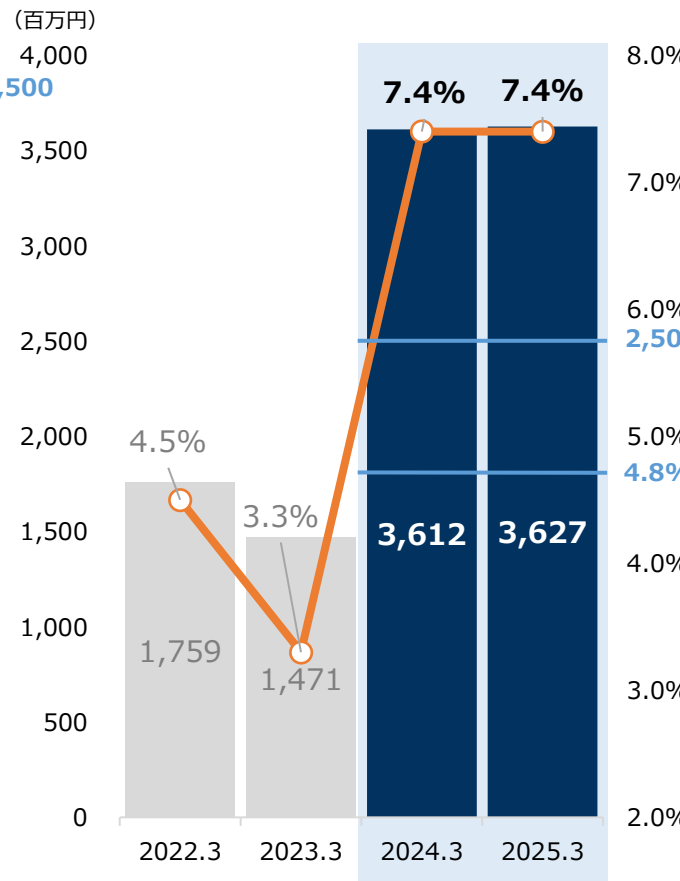
業績推移の振り返り

価格改定を含めより収益性を高める諸施策を推し進めた結果、2025年3月期の時点で、2026年3月期の営業利益、ROE及びROIC目標を前倒しで達成いたしました

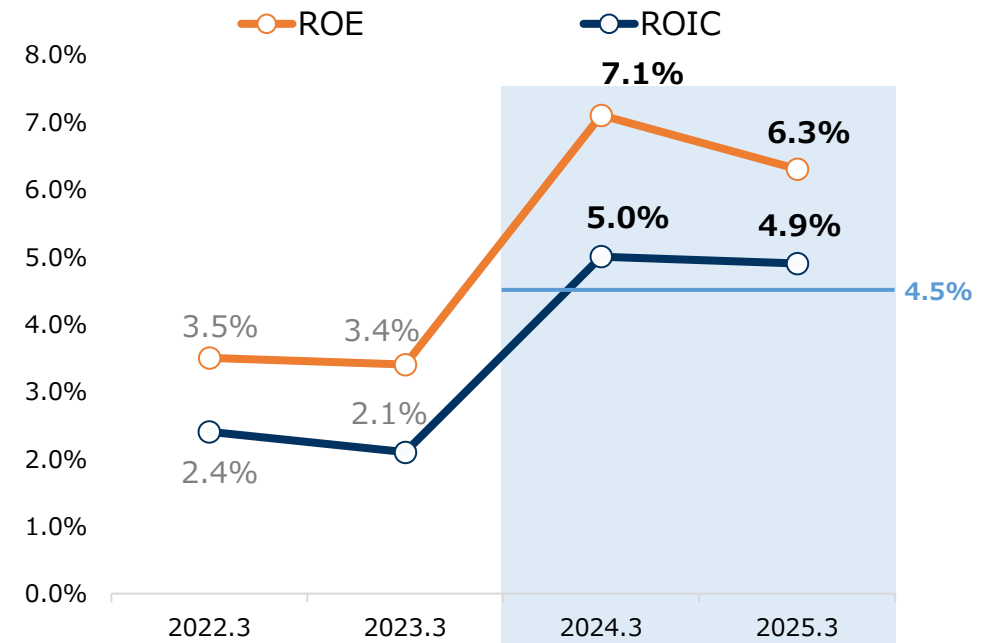
売上高
(2026.3経営目標：52,500百万円)



営業利益 / 営業利益率
(2026.3経営目標：2,500百万円 / 4.8%)



ROE / ROIC
(2026.3経営目標：4.5% / 4.5%)



早期達成の 主な理由

- 主要セグメントにおける販売価格改定の実施
- 製造主要工程の設備改良による生産スピードアップと歩留り改善
- 顧客の商品企画や製造効率向上等のニーズに資する商品の開発、販売

※前中期経営計画期間（2024.3－2026.3のうち、2024.3－2025.3）を水色掛けしております

基本方針の振り返り

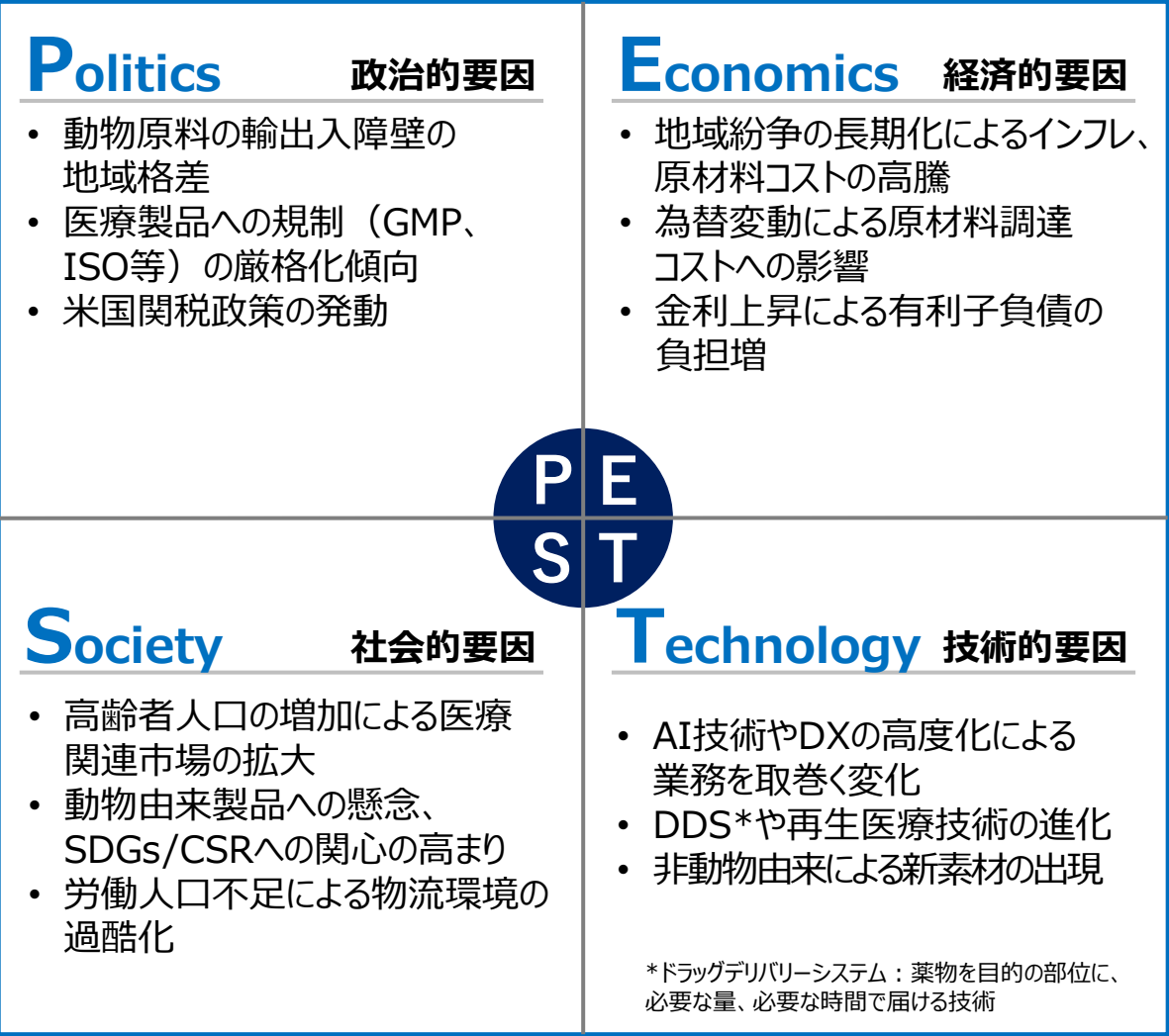
	施策	評価	理由
成長と健全性の両立	・ 投資資金確保と株主還元を最優先	△	・ 大型の投資案件なし ・ 配当性向を2023年3月期19.7%（1株当たり80円）から2024年3月期24.8%（1株当たり220円）に引き上げ
	・ 営業キャッシュフロー有利子負債倍率の改善	○	・ 運転資金の効率化及び借入金の返済により、営業CF有利子負債倍率は、2023年3月期の5倍超から2025年3月期は2.6倍まで低下
収益基盤の改革	・ 成長戦略として健康・医療関連領域の深耕	○	・ 再生医療・創薬研究向けラミニンの販売はiPS細胞由来の細胞医薬開発品の臨床試験の進展等により、順調に推移 ・ 医療用ゼラチン、コラーゲンは歯科など未開拓分野へのアプローチを開始
	・ 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	○	・ 研究開発へのリソース強化と研究テーマの最適化 ・ 次世代組換えタンパク質の開発が進展し、2026年3月期中に同製品群を上市できる見込み
	・ 既存事業の収益力強化・不採算分野の整理	△	・ 主要セグメントにおける販売価格の改訂や製造効率の改善、顧客ニーズに資する商品の開発、販売などにより、収益力が向上 ・ 不採算分野については、事業間シナジー等を踏まえ対応方針を検討中
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	△	・ 法改正前の2023年より、育児・介護を事由とする在宅勤務・時差出勤制度（フルタイム勤務）を開始。女性の管理職登用は進まず ・ 経験者採用の推進（全採用人数に占める割合：2022年度28%→2024年度47%）
	・ 自ら学び成長する機会の提供	×	・ 新たな業務分野への挑戦など、人材配置や業務の調整はいまだ不十分 ・ 資格・検定の受験及び取得支援制度は2025年半ばまでに導入予定 ・ ビジネススキル研修の更新、導入は未完
	・ 業務の生産性向上を主眼とした諸施策の推進	△	・ 生産性向上を意識付けるトップメッセージの共有 ・ 各段階の管理職昇格試験の主要課題として、「生産性向上」を目的とする業務改善案の策定を必須化

4

新中期経営計画の概要



当社が置かれている外部環境の認識



脅威
(Threat)

- 医療・食品関連規制の高度化によるコスト増
- サプリメント等の補助食品に対する需要減退
- 動物由来製品への社会的懸念
- サプライチェーンの不安定性/原料調達・製品安定供給リスク
- 米国関税が事業に与える影響の不透明性

機会
(Opportunity)

- インバウンド需要によるブランドの認知度向上
- 成長が見込まれる国や地域への市場参入
- 未病・再生医療・創傷治癒関連分野への需要増加
- 自社及び共同開発で得られる、新規エビデンスを活用した新規開拓・市場創出

新中期経営計画の位置づけ

前中期経営計画

2024.3 – 2026.3

2026.3経営目標を
概ね早期達成も、

資本効率性と株価成長に課題

- 価格改定を含む諸施策の推進により、2025年3月期時点で2026年3月期の営業利益、ROE及びROIC目標を前倒しで達成
- しかし、ROEは6%程度にとどまり、PBR1倍割れが継続

新中期経営計画

2026.3 – 2028.3

企業価値向上を実現するための
ROE7%の確実な達成

成長事業への注力及び既存事業の
収益力向上によるリターンの強化

新たな資本政策の実施

新中計を確実に実行する
コーポレート・ガバナンス体制への進化

長期方針

2029.3 – 2034.3

ROE8%以上とEVA
スプレッドのポジティブ転換の
早期実現・継続

- 研究開発機能の強化による、新たな柱となる事業の創出
- 経営資源の最適配分をはじめとした、より強靱なグループ・ガバナンス体制の構築

新中期経営計画の基本方針

新中期経営計画

2026.3 – 2028.3

成長事業への注力及び 既存事業の収益力向上による リターンの強化

- ・ 健康・医療関連領域の深耕
- ・ ゼラチン関連事業及びバイオ関連事業の拡大
- ・ 製造部門での生産性向上
- ・ 事業の採算性及び成長性を精査し、経営資源を最適配分

新たな資本政策の実施

- ・ 2025.3 – 2028.3の4期間、連結配当性向70%を継続
- ・ 創出した営業キャッシュフローはゼラチン関連事業及びバイオ関連事業を中心とした成長領域への投資及び株主還元への振り分け

新中計を確実に実行する コーポレート・ガバナンス体制 への進化

＜予定事項＞

- ・ 取締役の任期短縮に関する定款の一部変更
- ・ 戦略投資委員会の設置

＜検討事項＞

- ・ 取締役会構成の見直し
- ・ 役員報酬制度の見直し
- ・ 情報開示の拡充

経営指標

ROE8%の実現に向けた準備フェーズとして、まずは2028年3月期にROE7%の実現を目指します

単位：百万円	2025.3 (実績)	2026.3 (予想)	2028.3 (計画)	2025.3－ 2028.3対比
売上高	49,141	49,000	52,000	+ 5.8%
営業利益	3,627	3,800	4,300	+ 18.6%
営業利益率	7.4%	7.8%	8.3%	+ 0.9P
連結配当性向	70%	70%	70%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,457	2,600	3,000	+ 22.1%
ROE ^{*1}	6.3%	6.5%	7.0%	+ 0.7P
ROIC ^{*2*3}	4.9%	5.3%	5.5%	+ 0.6P

*1：前中期経営計画では、「親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期末自己資本」で計算していましたが、「親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ {(期首自己資本 + 期末自己資本) ÷ 2}」に計算方法を変更しております

*2：前中期経営計画では、「連結営業利益 × (1 - 実効税率) ÷ 期末投下資本」で計算していましたが、「連結営業利益 × (1 - 実効税率) ÷ {(期首投下資本 + 期末投下資本) ÷ 2}」に計算方法を変更しております

*3：前中期経営計画では、投下資本は「株主資本 + 有利子負債」で計算していましたが、「純資産 + 有利子負債」に計算方法を変更しております

5

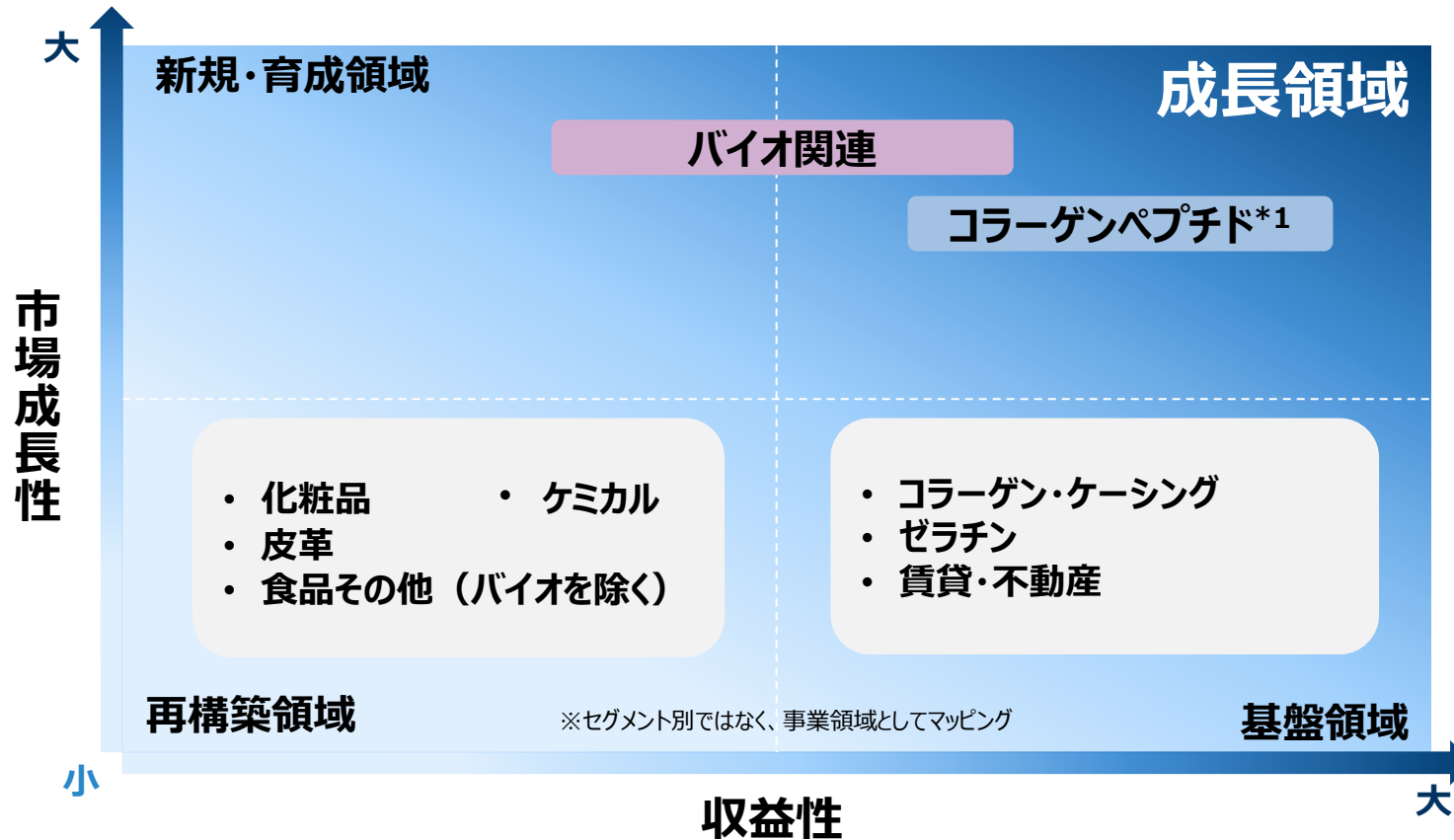
全社事業戦略

全社事業戦略の注力テーマ



各事業の位置づけ

基盤領域から得られるキャッシュを成長領域（健康・医療関連）に投資し、再構築領域は事業の収益性及び市場成長性を精査して、経営資源の最適配分を検討いたします



新規・育成領域：

研究・開発に注力する領域、今後の成長事業として収益化が期待できる事業領域

成長領域：

事業の核である製品力などに競争優位性があり、事業として収益性が高い領域

基盤領域：

安定的にキャッシュを生み出す事業領域

再構築領域：

収益性や他事業とのシナジーの観点で再検討の必要がある事業領域

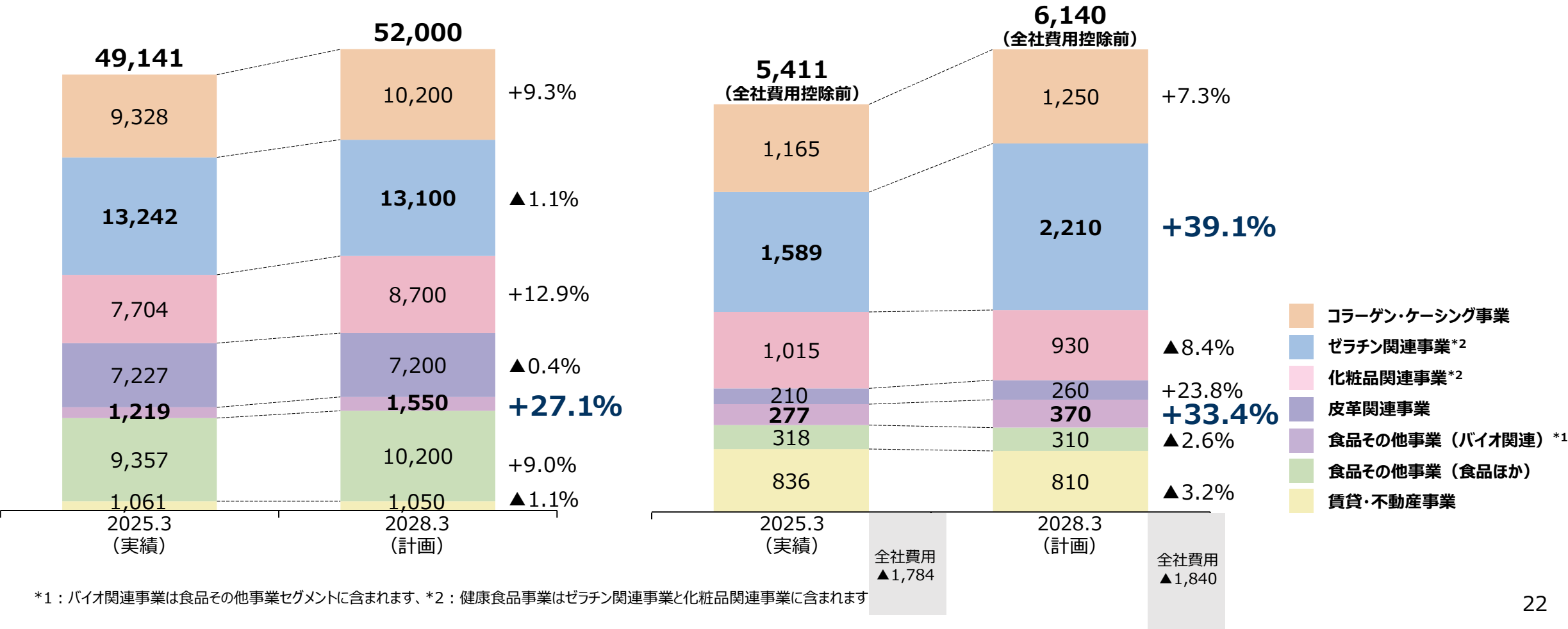
*1：化粧品事業の健康食品（サプリメント）が含まれております

セグメント別売上高及び営業利益

バイオ関連事業*1は売上、営業利益ともに大幅な上昇を見込みます。またゼラチン関連事業は、利益率改善による営業利益の大幅な上昇を見込みます

売上高（百万円）

営業利益（百万円）



6

セグメント別事業戦略

ゼラチン関連事業（1/2）

主要製品

- ゼラチン
 - ✓ ニッピゼラチン
- コラーゲンペプチド
 - ✓ ニッピペプタイド®、Collagenomics®

ニッピペプタイド®

Collagenomics®



ターゲット顧客

- 一般食品メーカー（ゼリー、グミキャンディ等）
- 健康食品メーカー（サプリメント、ドリンク等）
- 医薬品メーカー（医薬用カプセル）



売上高

2025.3
132.4億円

2028.3
131.0億円

営業利益

2025.3
15.8億円

2028.3
22.1億円

主要戦略

国内中心の事業基盤の維持及び新規市場への更なる拡大

- 成長市場であるポケット菓子（グミ、ソフトキャンディ）用途へのゼラチンの更なる拡販
- 美容効果市場に向けた機能性表示食品*1対応コラーゲンペプチドの販売強化
- コラーゲンペプチドの新領域開発を目指した免疫等に関する臨床試験への積極的な投資
- 収益性の高いCollagenomics®の拡販
- 栄養強化食品（タンパク質補強など）への展開

利益率の改善

- 在庫管理の徹底による保管コストの削減
- 生産プロセスの最適化及び設備導入による製造コストの削減
- 調達活動の効率化とサプライチェーンの最適化

Collagenomics®

バイオマトリックス研究所の基礎研究成果により製品化された機能性コラーゲンペプチド。安定性・吸収性に優れた特徴的なペプチドを多く含有、規格化しており、従来のコラーゲンペプチドよりも早い実感が期待できる

市場環境

- 食品用途（グミ、ソフトキャンディ等）などゼラチンの国内消費量は増加傾向にあり、引き続き安定的な需要が期待される*2
- 健康意識の高まりに伴い、免疫機能の維持等に向けた機能性表示食品市場の拡大が予測される*3
- 美容効果市場（サプリメント及び飲料等）の成分の中でコラーゲンペプチドの市場が最も大きい*3
- 為替変動が原材料調達コストに与える影響が大きい

ゼラチン関連事業の強み

- 国内コラーゲンペプチド原料販売No.1シェア*2
- 機能性表示食品対応コラーゲンペプチドのラインナップ
- 当社バイオマトリックス研究所と大学との共同研究による新領域への展開力
- 長年の研究を生かした当社独自の高機能コラーゲンペプチド（Collagenomics®）の開発力
- ゼラチン及びコラーゲンペプチドの特徴を生かした研究・開発により単なる素材供給にとどまらない顧客への処方提案が可能

*1：「機能性表示食品」事業者の責任で科学的根拠を基に商品パッケージに機能性を表示するものとして、消費者庁に届けられた食品、*2：日本ゼラチン・コラーゲン工業組合調査（2024年度）に基づく、*3：TPC Marketing Research「2024年健康食品市場トレンドレポート」（2024年11月）に基づく

ゼラチン関連事業（2/2）

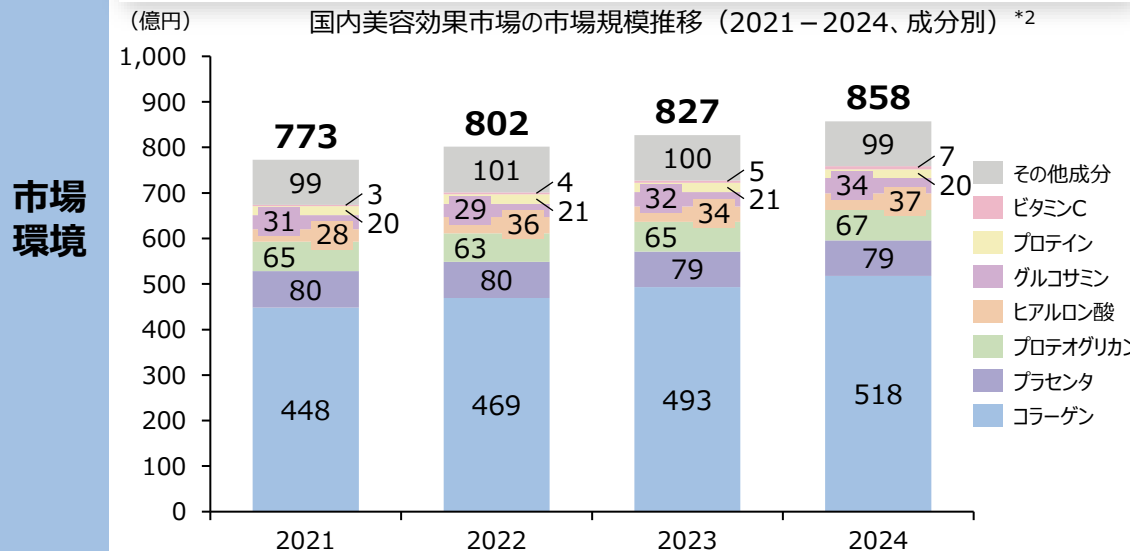
コラーゲンペプチドを素材とする製品市場は成長しており、それに伴い、当社コラーゲンペプチド素材に対する需要も増加が見込まれます

健康食品/美容効果製品等

主な用途

- 美容効果市場向けなどの機能性表示食品^{*1}
- コラーゲンサプリメント ※ニッピコラーゲン100含む
- 健康食品用/医薬用ソフトカプセル
- 栄養強化食品

- 機能性表示食品の国内市場規模は2024年に5,731億円(3年CAGR8.7%)^{*2}
- 美容効果市場の国内市場規模は2024年に858億円(3年CAGR3.5%)
成分別ではコラーゲン製がシェア約60%^{*2}

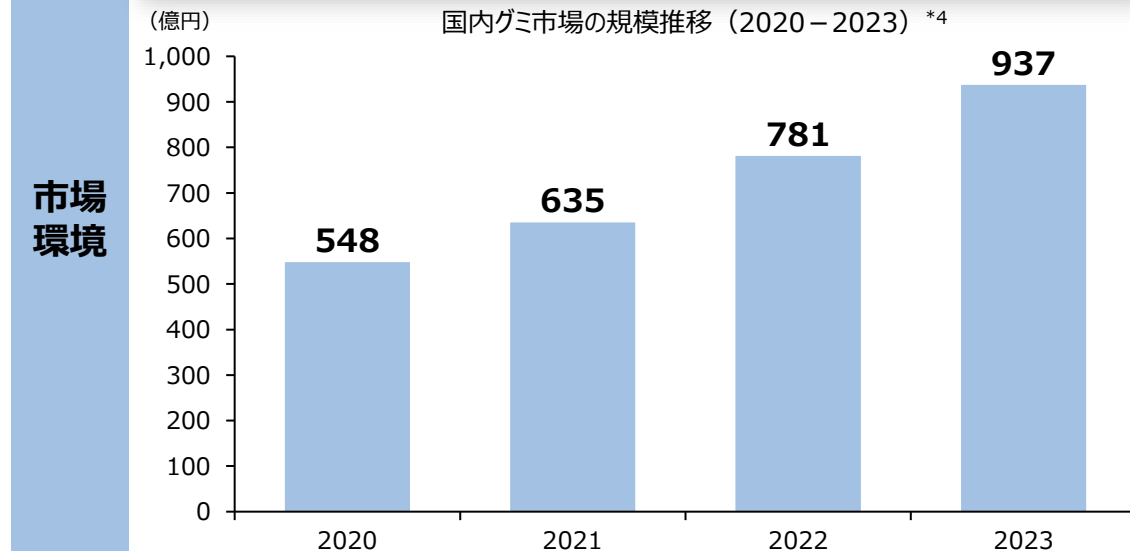


一般食品

主な用途

- グミ、マシュマロ、ゼリー、アイスクリームなどのお菓子、レンジアップ麺やチルド弁当などの惣菜、ハム・ソーセージやレトルトなどの加工食品 等

- グミ^{*3}の国内市場規模は2023年に937億円(3年CAGR19.6%)^{*4}



^{*1}：「機能性表示食品」 事業者の責任で科学的根拠を基に商品パッケージに機能性を表示するものとして、消費者庁に届けられた食品、^{*2}：「2024年健康食品市場トレンドレポート」（TPC Marketing Research、2024年11月）に基づく。なお、2024年は調査時点の着地見込み、^{*3}：コラーゲンペプチドを素材とする製品の一例、^{*4}：当社調査に基づく

バイオ関連事業（1/2）

主要製品

- 医療用コラーゲン・ゼラチン
- ラミニンE8（細胞培養足場材、“iMatrix”）
- 3D培養基材/スキャフォールド（p.45参照）
- ペット用コラーゲン
- BSE（牛海綿状脳症）診断用キット
- 理化学機器



ターゲット顧客

- 再生医療・組織工学研究機関（アカデミアなど）
- 医薬品/医療機器メーカー
- 動物実験代替法開発企業（生体模倣システム）
- ペット用品卸



売上高

2025.3
12.1億円*1

2028.3
15.5億円*1

営業利益

2025.3
2.7億円*2

2028.3
3.7億円*2

主要戦略

顧客の旺盛な需要を着実に獲得しつつ、ニッピならではの強みを生かし、国内のみならず海外でのシェア拡大を目指す

次世代技術に対応した新製品展開

- 今後高成長が見込まれる3D培養用細胞外マトリックス（ECM）成分やコラーゲンバイオインクを上市、さらにサイトカイン*3や抗体などのバイオ医薬品原薬の開発伸展を通じて中長期的な成長ドライバーの一手とする

グローバルでのマーケティング活動の加速

- 展示会や学会の出展やSNS販促、代理店との協働を通じて国内外でのプレゼンス向上を図る

需要にこたえる生産体制確立

- 東京工場、富士工場での医療用グレード品の製造能力を増強する



東京工場



富士工場



市場環境

細胞培養

- 世界のiPS細胞市場は2024年から2030年までCAGR10.2%で成長すると予測されている*4ことから、関連部材のラミニンも成長が予測される
- 3D培養基材は既存製品に代わる次世代品として主に研究用途で需要が拡大している

医療機器

- コラーゲンやゼラチン素材の医療機器は高齢人口の増加や医療高度化に伴い高成長が予測される

ペット向け栄養補助食品市場

- 飼育者のプレミアム志向やアジア地域での富裕層増などにより高成長が予測される

バイオ関連事業の強み

医療機器向けの豊富な採用実績

- アカデミアとの共同研究を多数実施しており、複数のグローバル製品にも採用

ラミニン：業界基準品

- 国内iPS細胞培養において、当社製ラミニン（E8）の使用がスタンダードであり国内でのプレゼンスが大きい。さらにラミニン使用の3D培養基材も展開

当社バイオマトリックス研究所の研究開発力

- 長年のコラーゲン産生・分泌に関わるニッピの基礎研究をもとにspERt技術（p.43参照）を開発し、有用・難発現のタンパク質の製造を実現

*1：ケミカル部門の売上高が2025年3月期に2.0億円、2028年3月期に2.1億円含まれます、*2：ケミカル部門の営業利益が2025年3月期に0.1億円、2028年3月期に0.1億円含まれます、*3：細胞から分泌される低分子のタンパク質、*4：「iPS細胞（人工多能性幹細胞）の市場規模、シェア、動向分析レポート：由来細胞タイプ別、用途別、最終用途別、地域別、セグメント別予測、2024年～2030年」（株式会社グローバルインフォメーション、2024年8月）に基づく

バイオ関連事業（2/2）

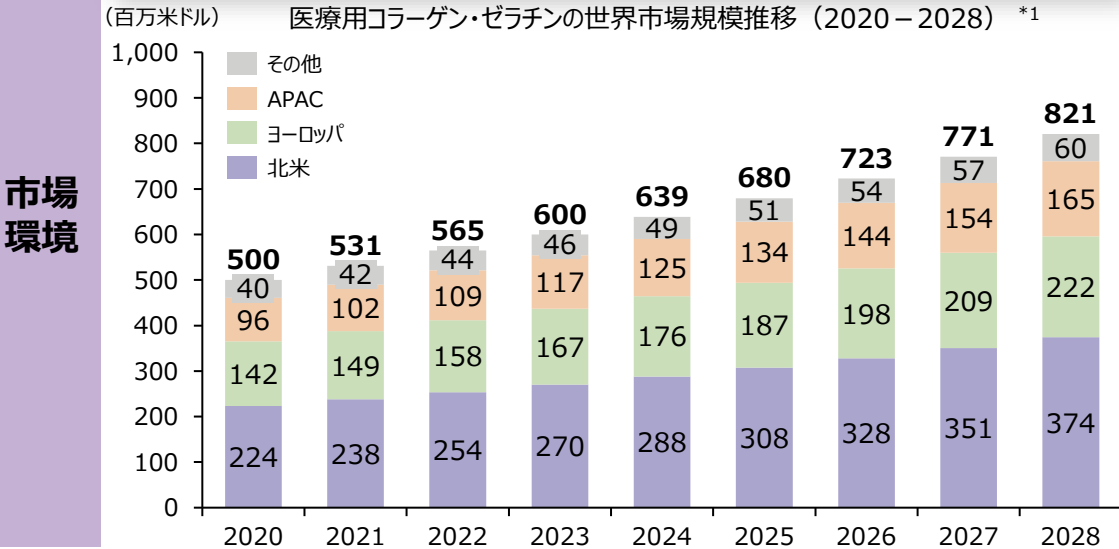
コラーゲン・ゼラチンを利用する医療機器や3D細胞培養において市場成長が見込まれます

医療用コラーゲン・ゼラチン

主要製品

- 日本国内原産でトレース可能な豚皮を原料としたコラーゲン・ゼラチン
- NMPコラーゲンPS
 - ✓ 神経再生誘導材、人工骨などの用途
- 低エンドトキシンゼラチン
 - ✓ 癒着防止剤や注射製剤の安定化剤などの用途

- 世界市場規模は2028年に821百万米ドル(7年CAGR6.4%)と予測される^{*1}
- コラーゲン・ゼラチンを利用する医療機器は人工血管、止血剤等、多岐にわたる

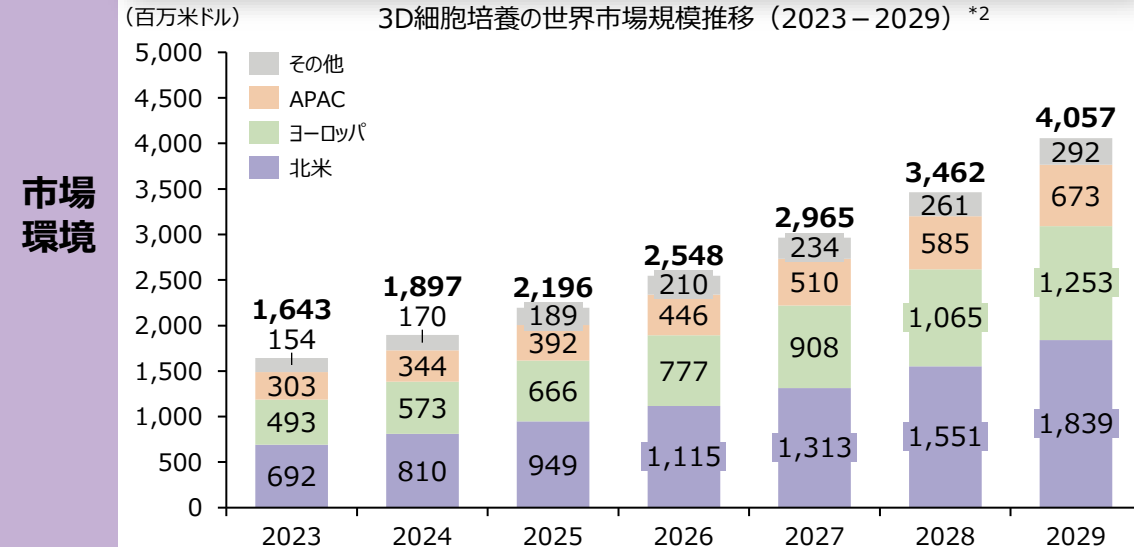


3D細胞培養

主要製品

- MatriMix：3D細胞培養基材(コラーゲン、ラミニン、ヒアルロン酸含有)
 - ✓ 2021年10月の販売開始以来、順調な販売増。2024年4月にマウス移植用1液タイプのMatriMix for PDXを販売開始
- 組換えタンパク質製品(コラーゲン、ラミニン、プロテオグリカン類)
- ✓ CHO細胞にて各種組換えタンパク質を高発現する技術を開発。ラミニンのほか、各種細胞外マトリックス製品を2026年3月期中に、順次上市予定

- 世界市場規模は2029年に4,057百万米ドル(6年CAGR16.3%)と予測される^{*2}
- コラーゲンや動物組織由来抽出物が多く基材として用いられている



^{*1}：“Gelatine Product Market Size in Medical Collagen Industry”、“Hydrolysed Collagen Product Market Size in Medical Collagen Industry”、“Native Collagen Product Market Size in Medical Collagen Industry”（The Insight Partners、2021年）に基づく、^{*2}：“3D Cell Culture Market, Global Outlook & Forecast 2024-2029”（Arizton Advisory & Intelligence、2024年10月）に基づく

コラーゲン・ケーシング事業

主要製品

- コラーゲンケーシング
 - ✓ 15種類以上のケーシングタイプ×長さ×着色を組み合わせた多彩なラインナップ



ターゲット顧客

- ハム・ソーセージメーカー



売上高

2025.3
93.2億円 → 2028.3
102.0億円

営業利益

2025.3
11.6億円 → 2028.3
12.5億円

主要戦略

市場の半分近くのシェアを維持し、安定的に収益を獲得

- 顧客要望への迅速な対応や豊富な製品ラインナップを活かし、引き続き顧客からのニーズに応えていく
- 強固な顧客との関係性を活かし、天然腸や他種ケーシングからの代替需要をキャッチし売上拡大を図る

注力市場のアメリカ・東南アジアでのシェア拡大

- アメリカ
 - ✓ 未参入市場のスナックスティック向けで、合成着色料規制に対応した天然着色品を競合に先駆けて展開しシェア拡大を図る
- 東南アジア
 - ✓ 共通：成長市場として重点的に注力。生産プロセスを改良した価格競争力のある製品を展開する
 - タイ：低価格商品を中心に、さらなるサイズ展開を計画する
 - ベトナム：地場の代理店と条件交渉を積極的に実施し、営業攻勢をかける

市場環境

国内

- ソーセージの需要は安定的に推移している
- 価格変動が生じやすい天然腸に対して、価格が安定したコラーゲンケーシングに切り替える潜在的な顧客ニーズが存在する

海外

- 成長市場の東南アジアでは食肉需要が拡大しケーシング分野の需要が増加傾向にある
- 天然腸よりも品質が安定し、自動化製造への対応力があるコラーゲンケーシングの使用率が上昇している

コラーゲン・ケーシング事業の強み

国内

- 国内企業唯一のコラーゲンケーシングメーカーとして、顧客と長年の関係性を構築し、大手を含めた多数の顧客に製品を展開

海外

- 顧客からの多様な要望に対して、少量多品種で対応可能な体制を国内のみならず海外向けにも整備
- 当社特有の製法によるやわらかい食感や調理特性（調理で縮まない、等）

化粧品関連事業

主要製品

化粧品とサプリメントによる、内外からのエイジングケア

- 化粧品
 - ✓ スキンケアジェル
 - 再生医療由来成分を活用
 - ✓ オールインワンプレミアムジェル
 - ひとつで複数の機能を兼ね備えたスキンケア商品
- サプリメント
 - ✓ ニッピコラーゲン100



ターゲット顧客

- 化粧品
 - ✓ 自己投資型の女性には品質をより重視した製品を、時間効率を重視する女性には手軽に使用できる製品を提供する
- サプリメント
 - ✓ 健康サポートを訴求してきたアクティブシニア層に加え、フレイル*2対策意識の高い若者から高齢者まで幅広い層がターゲット

売上高

2025.3 77.0億円 → 2028.3 87.0億円

営業利益

2025.3 10.1億円 → 2028.3 9.3億円

主要戦略

共通戦略

- コラーゲンを主成分とした化粧品・サプリメント市場で内外エイジングケア訴求によるシェアの拡大
- 顧客データを活用した電話カウンセリング*1による既存顧客へのフォロー及び休眠顧客への販売促進
- 通販のみならずECモールへの出展など、販売チャネルの拡充

製品別戦略

- 化粧品
 - ✓ ニーズ属性と製品価格帯に応じたアプローチ（パーソナライゼーション）による顧客数、リピート率の増加
- サプリメント
 - ✓ フレイル対策を新たな訴求ポイントとしたターゲット客層の拡大

市場環境

- 化粧品
 - ✓ スキンケア意識の高まり、低年齢化がみられる
 - ✓ 美容成分としてのコラーゲンに対する認知度が高い
 - ✓ 働く女性の増加により、時短スキンケア製品へのニーズが高まっている
- サプリメント
 - ✓ 高齢化社会への進展と共にアンチエイジング市場が拡大している
 - ✓ 厚生労働省によるフレイル予防推奨*3により、関連する製品の需要の拡大が予測される

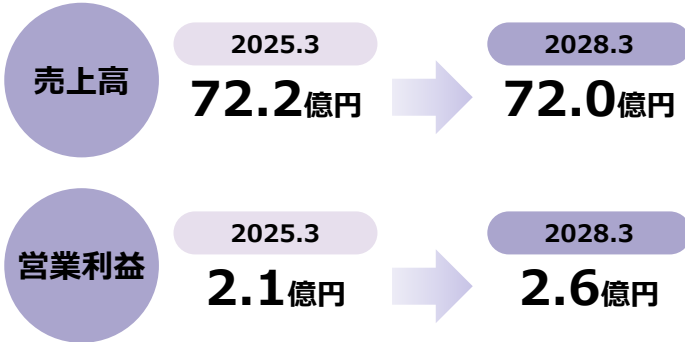
化粧品関連事業の強み

- コラーゲンを主成分とした化粧品・サプリメント市場で内外エイジングケア製品を提供
 - ✓ 当社バイオマトリックス研究所の高い技術開発力により、ラミニン入り化粧品(世界初)を発売
 - ✓ 40年近い販売実績とコラーゲン原料をグループ内で製造していることによる、製品への信頼
 - ✓ 高い認知度・ブランド力
 - 例：ニッピコラーゲン100は国内美容効果市場シェア2位(2023年)*4



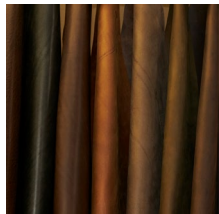
その他事業

皮革事業

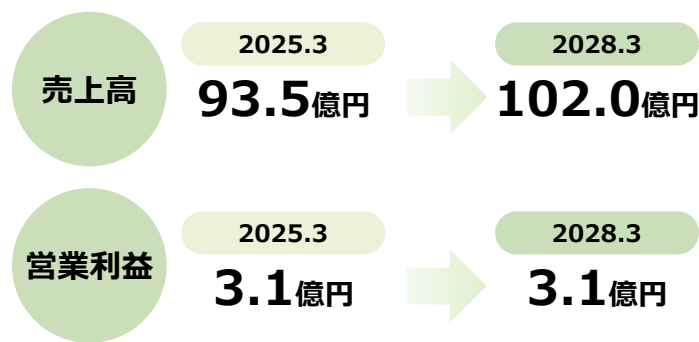


主要製品

- 車両用革
国内大手メーカー向け自動車ステアリング用レザーを中心とした各パーツ用レザー
- 靴・袋物用革
紳士靴・婦人靴用革をはじめ、レザーバッグ・グッズ用革、衣料用革など広い範囲の皮革



食品その他事業（食品ほか）

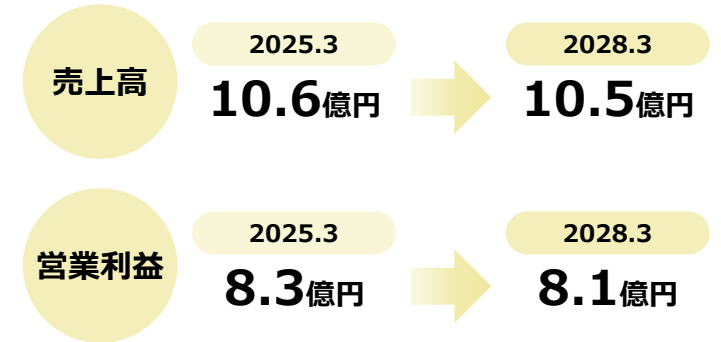


主要製品

- 有機穀物
大豆などの有機穀物を海外より輸入し、国内食品製造会社へ安定供給。海外生産農家との直接的な協業に強み
 - イタリア輸入食材
イタリア産のトマト・チーズ・パスタ・ワイン・オリーブオイル等を輸入し、国内のイタリアンレストラン、飲食店、小売店等に販売
- イタリア産トマト製品の輸入量は国内トップクラス



賃貸・不動産事業



主要サービス

- ポンテグランデTOKYO(土地所有)
東京都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」(69.3ha)の開発拠点区域内に位置する約12ha
- なんばパークスサウス(土地所有)
旧大阪市なんば土地区画整理事業区域(14.5ha)のうち、約0.89ha



ポンテグランデTOKYO
完成予想図



なんばパークスサウス
全景

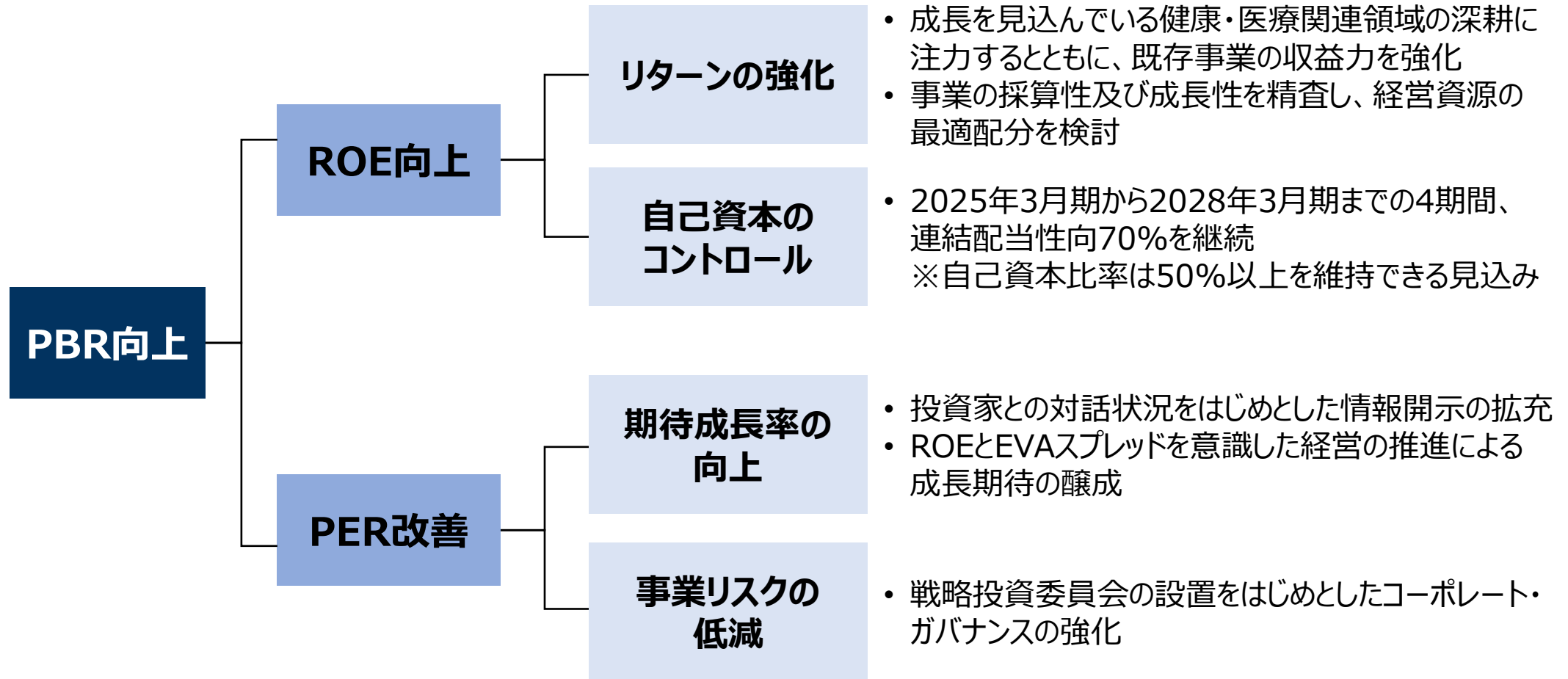
7

資本政策



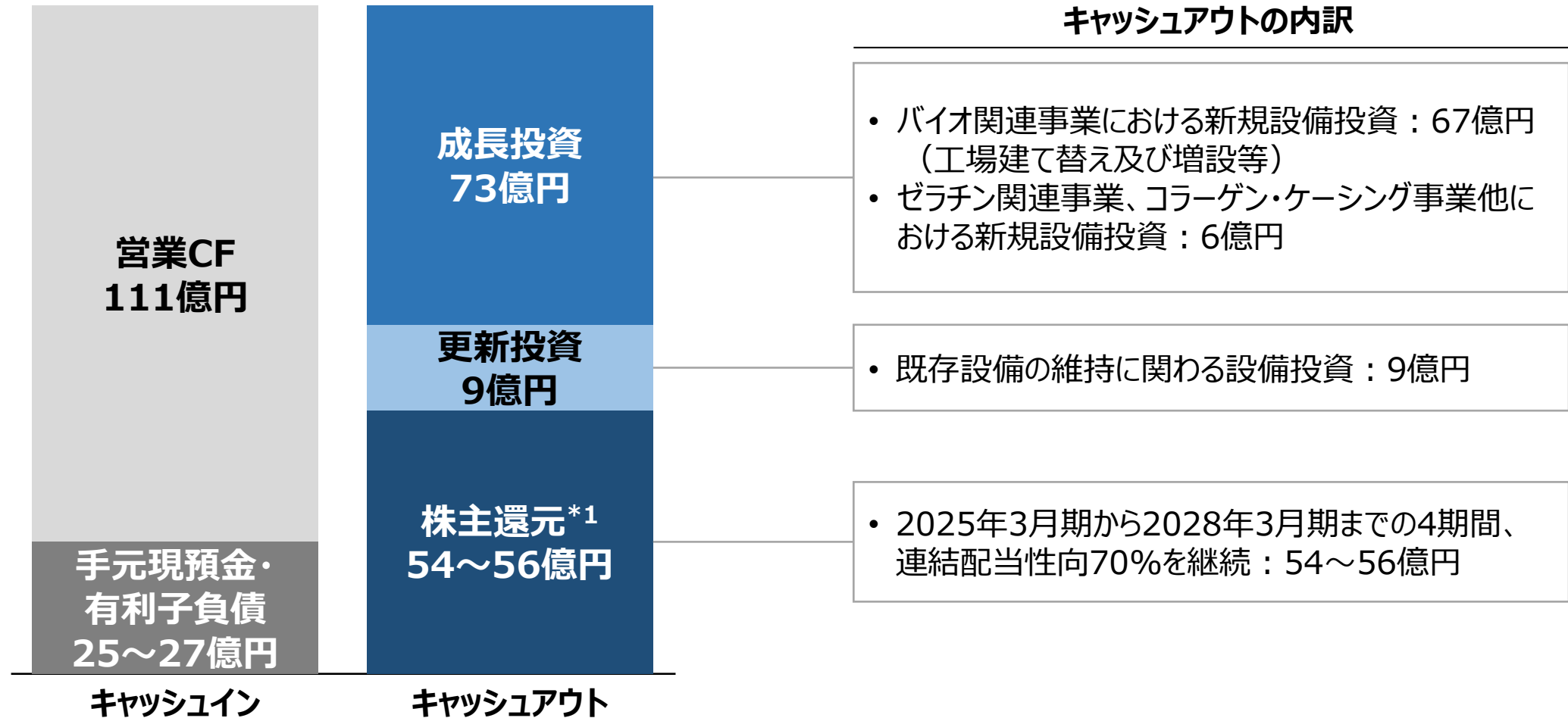
PBR改善に向けた資本政策

PBR1倍以上の実現を目指し、連結配当性向70%の株主還元の実施により、自己資本の増加をコントロールいたします



キャッシュアロケーション

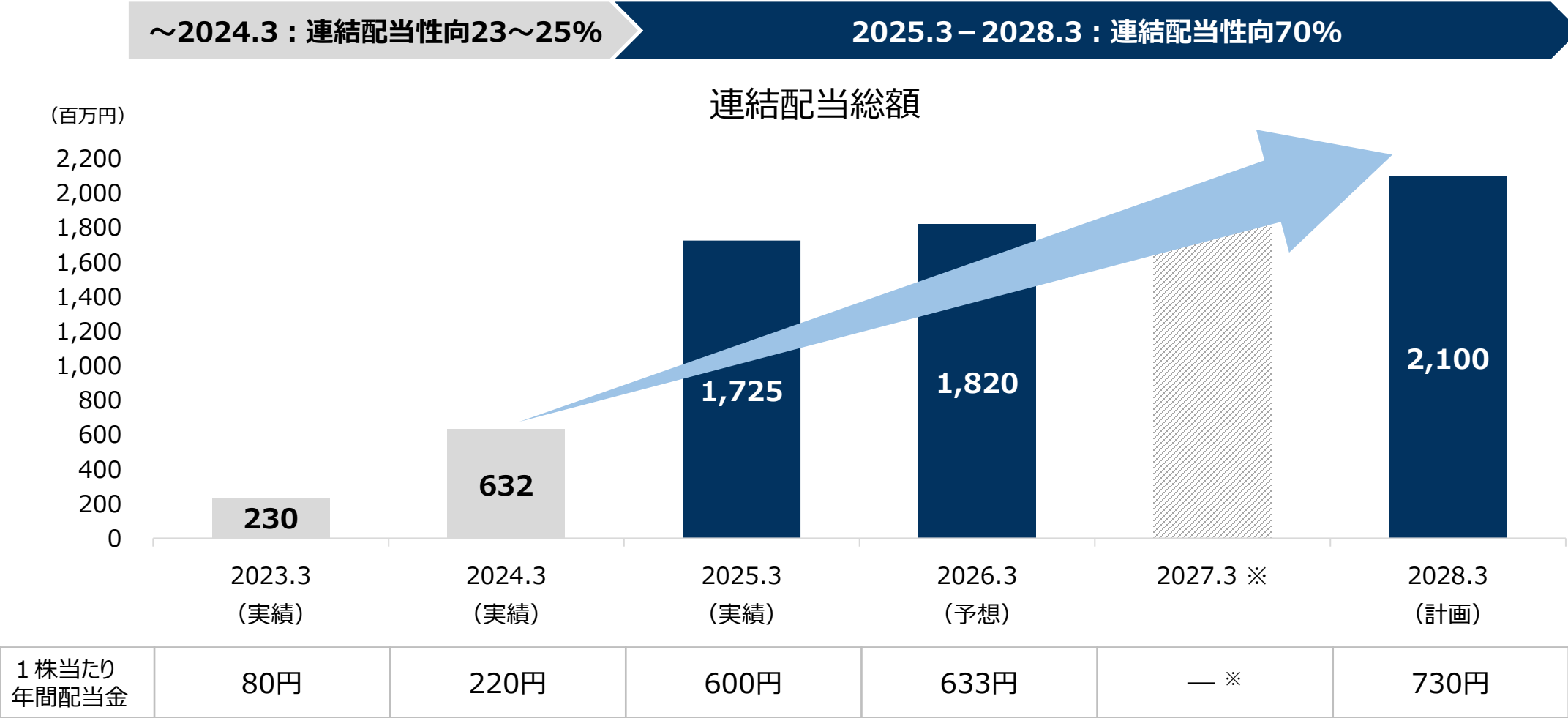
将来のリターン強化に向けて3期間で80億円超の成長・更新投資を行うとともに、自己資本のコントロールを目的に54～56億円の株主還元を実施いたします



*1：期末配当は翌期に支払われるため、本数値は新中期経営計画期間（2026.3～2028.3）に発生する、2025.3～2027.3分の連結配当総額を表しております

株主還元の強化

2025年3月期から2028年3月期までの4期間、連結配当性向70%を継続いたします



※2027.3は業績予想未公表につき、連結配当総額はイメージ

8

ESG戦略



コーポレート・ガバナンス体制の強化施策サマリー

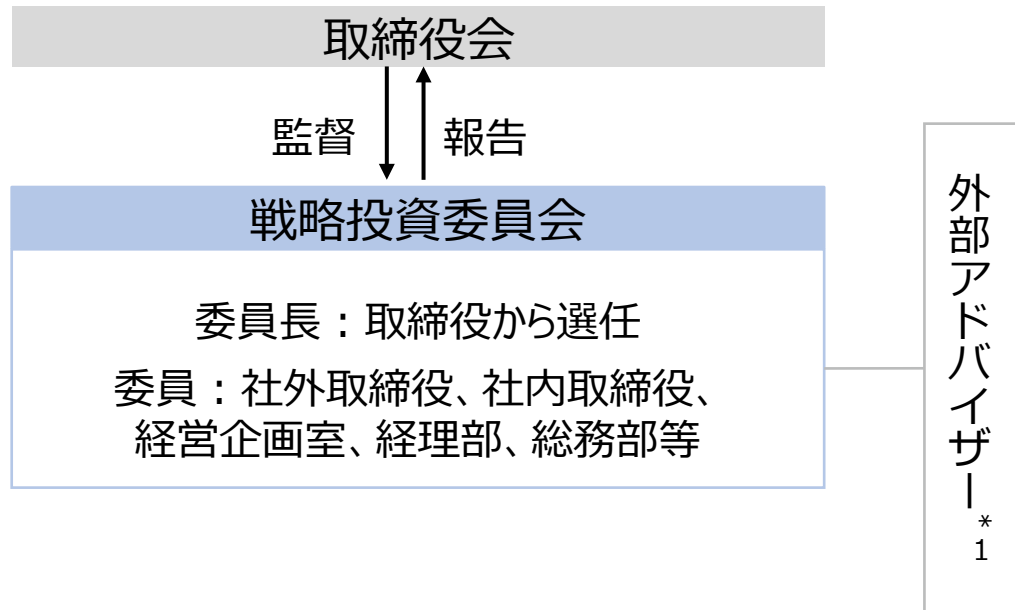
新中期経営計画を確実に実現するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図ります

No.	事項	概要	詳細	時期
1	予定	定款の一部変更	取締役の任期を2年から1年に変更	2025年 6月総会
2		戦略投資委員会の設置	社外取締役や社内専門部署を中心とした、設備投資やM&A等の投資案件の精査及び投資後のモニタリングを行う体制の整備	2026年 3月期中
3	検討	取締役会構成の見直し	独立社外取締役の2名以上への引き上げ、多様性の拡充	—
4		役員報酬制度の見直し	KPIに業績へのコミットメントの追加、業績連動報酬・株式報酬の割合の増加	—
5		情報開示の強化による透明性向上	投資家との対話状況の開示等	—

戦略投資委員会の設置

企業価値向上に向けて、設備投資やM&A等の投資案件の精査及び投資後のモニタリングを行う戦略投資委員会を2026年3月期中に設置いたします

運営形態



検討事項

1. 投資案件に関する判断基準

設備投資やM&A等の投資に関する判断基準（事業戦略との整合性、採算性、撤退基準等）の検討

2. 投資案件の精査

判断基準に則り、客観的な投資判断を実施

3. 投資実行後のモニタリング

投資実行後に定点観測を行い、採算性の変化やリスクについて早期に察知するとともに、適宜、対応策を検討

4. 事業戦略・財務戦略に関する検証

事業ポートフォリオ、資本コスト、資本効率性、キャッシュフロー方針 等

*1：ファイナンシャルアドバイザー、リーガルアドバイザー、証券会社等を適宜起用予定

スキルマトリクスにおける定義の明文化

取締役のスキル項目の定義を明文化いたしました

スキル項目	スキル項目の定義
企業経営	会社を取り巻く外部環境の変化に対応し、持続的な企業価値の向上を図るために、全社戦略を策定し、実行を監督するスキル
生産技術・研究開発	原料調達や生産技術、品質管理など製造全般の最適化を行い、製造生産性を向上するスキル。 新製品やサービスの創出に結びつけるために、知的財産も活用しながら中長期的な研究開発戦略を立案、実行するスキル
マーケティング・営業	顧客ニーズを的確に捉え、自社のリソースと競合の状況を踏まえて、持続的な業績向上のために最適な事業戦略を立案し、実行するスキル
財務・ファイナンス	財務・会計・税務に関する専門的な知識と経験を持ち、企業価値向上に向けて財務戦略を立案、実行するスキル
法務・コンプライアンス・コーポレート・ガバナンス	企業のあらゆる分野における法的リスクを管理し、内部統制やコンプライアンス体制の整備、取締役会や経営各会議体の運営と機能強化を行うスキル
海外	海外において、法令をはじめとする各国特有の諸事情を理解しながら、事業の成長戦略を立案、実行するスキル

新しい取締役会構成

2025年6月開催予定の定時株主総会にて、下記候補者の選任議案を上程する予定です

地位	氏名	性別	管掌分野	取締役が有している主要な専門性と経験					
				企業 経営	生産技術 研究開発	マーケ ティング 営業	財務 ファイナンス	法務 コンプラ ガバナンス	海外
代表取締役 社長	伊藤 裕子	女		○		○		○	○
取締役	井上 善之	男	経理部長、 皮革事業部・財務部門・関係会社担当	○			○	○	
取締役	深澤 幸洋	男	コラーゲン・ケーシング営業部長、 コラーゲン事業部担当、知財総括管理責任者		○	○			
取締役	野村 聡	男	ゼラチン事業部、バイオ・ケミカル事業部・ バイオマトリックス研究所担当		○	○			○
取締役	宮脇 幹太	男	経営企画室長、 労務人事部担当補佐				○	○	○
取締役 (新任候補者)	児玉 憲明	男	総務部・労務人事部担当		○		○	○	
社外取締役 (新任候補者)	東海林 崇	男	※主な経歴：KDDI株式会社 代表取締役執行役員 副社長(2020年－2022年)、株式会社KDDIエボル バ 代表取締役会長(2022年－2023年)、アルティウス リンク株式会社 取締役会長(2023年－2025年)* ¹	○		○		○	○

*1：東海林氏が2022年に株式会社KDDIエボルバの代表取締役会長に就任した後、合併により、2023年に株式会社KDDIエボルバからアルティウスリンク株式会社へ社名変更しております

サステナビリティに関する取り組み



重要課題 1 : ものづくり

サプライチェーンマネジメントの最適化を図り、創業以来継続して取り組んできた「良いものをつくる」ことより社会へ貢献します

重要課題 2 : 研究・開発

事業の持続と発展に寄与してきた研究開発力の維持と強化に取り組めます

重要課題 3 : 人財・職場環境

企業文化の醸成に取り組み、人財の活力や能力を発揮するための職場環境を整備することに努めます

重要課題 4 : 環境・地域

都市開発事業や地域環境活動を通じて環境負荷軽減に取り組み、社会の信頼を得られるように努めます

重要課題 5 : ガバナンス

コーポレートガバナンス・コードに基づいた経営体制とリスク管理体制の強化に取り組めます

環境に関する取り組み

省エネルギー目標

ニッピでは、エネルギー消費原単位と電気需要平準化評価原単位を過去の**5年間平均で1%以上削減**することを目標として定めました。この目標を達成するため、毎年、省エネルギーに関する必要な計画の作成とその実施を行っています。

これらの計画はニッピの事業運営方針として社内に周知し、目標達成に向けて取り組んでいます。

また、さらなる環境負荷低減を目指し、非化石エネルギーの使用を**2030年3月期までに50%に引き上げる**ことを目標としています。

	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	5年度間平均 原単位変化
エネルギーの使用に係る原単位の 対前年度比 (%)	101.0	99.4	99.2	94.9	98.6
電気需要平準化 評価原単位の 対前年度比 (%)	100.9	99.9	98.9	94.5	98.5

ニッピが目指す環境と資源の保護

近年、海洋に流出するプラスチックごみが海洋生物の生存を驚かし、人体にも悪影響を及ぼすなど、世界的な環境問題として、この課題への対応は急務となっています。

ニッピは、プラスチックなどの資源を有用な素材として適切に活用する一方で、地球上のすべての資源の保護を目的に、事業活動で使用されるプラスチックなどの使用量削減、事業活動で排出される**廃棄物の削減、再資源化**などに取り組んでいます。

	紙類	瓶・ ガラス類	廃プラス チック	ペット ボトル	木くず	汚泥
再利用率 (%)	98.8	100	100	100	100	100

9

Appendix



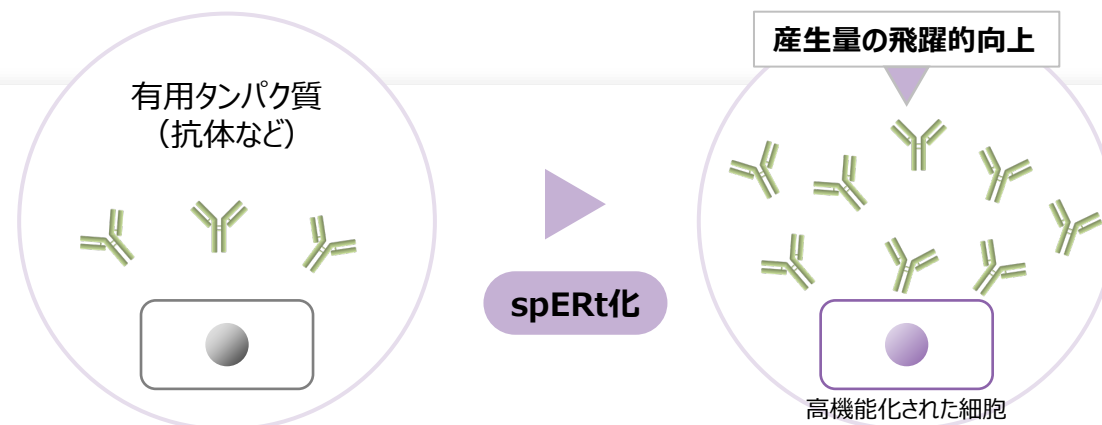
バイオマトリックス研究所の研究開発力

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・組織工学等）を行い、バイオ関連事業をけん引しております

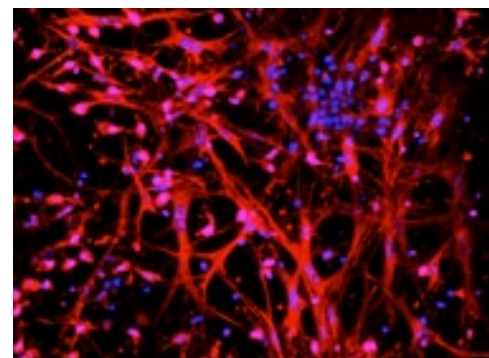
長年の基礎研究に裏付けされた**オリジナル技術**を
開発・特許取得・実用化

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^{*1}のコラーゲン産生^{*2}・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



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^{*3}形成

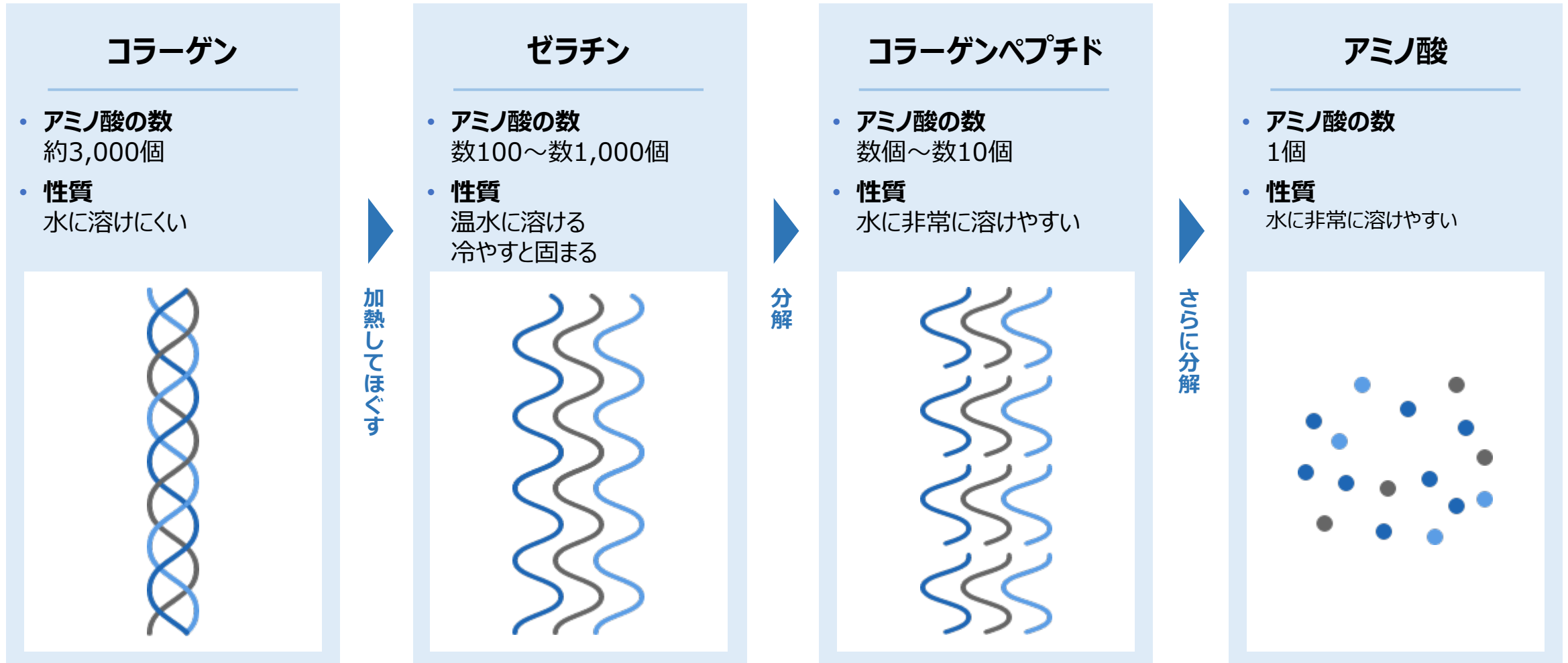


バイオマトリックス研究所（茨城・取手市）

^{*1}：皮膚の真皮などにある細胞のこと。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}：細胞により物質が合成・生成されること、^{*3}：試験管の中で細胞から作られるミニチュアの臓器のこと

コラーゲンの構造とその変化

コラーゲンは化学反応によってその性質や名前が変わります



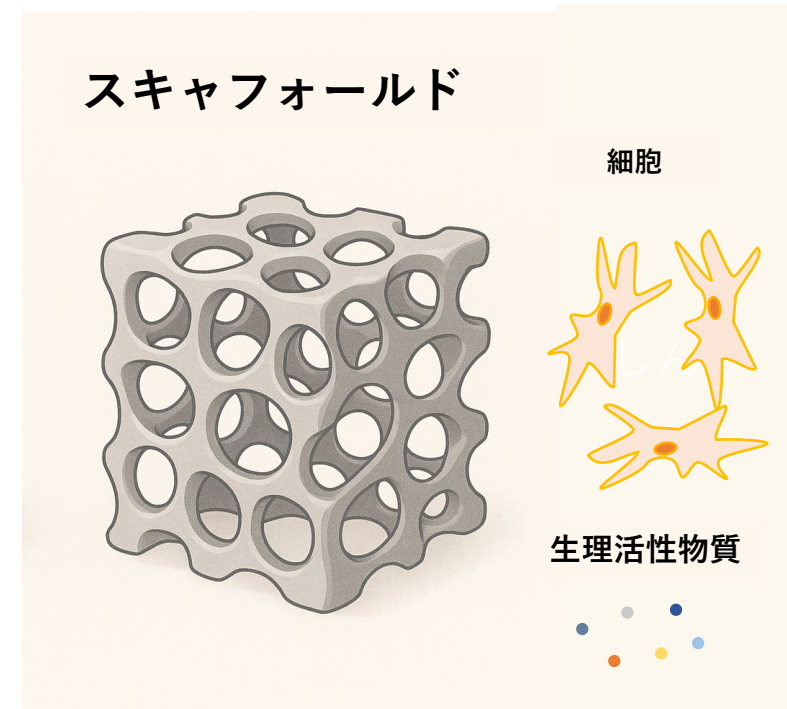
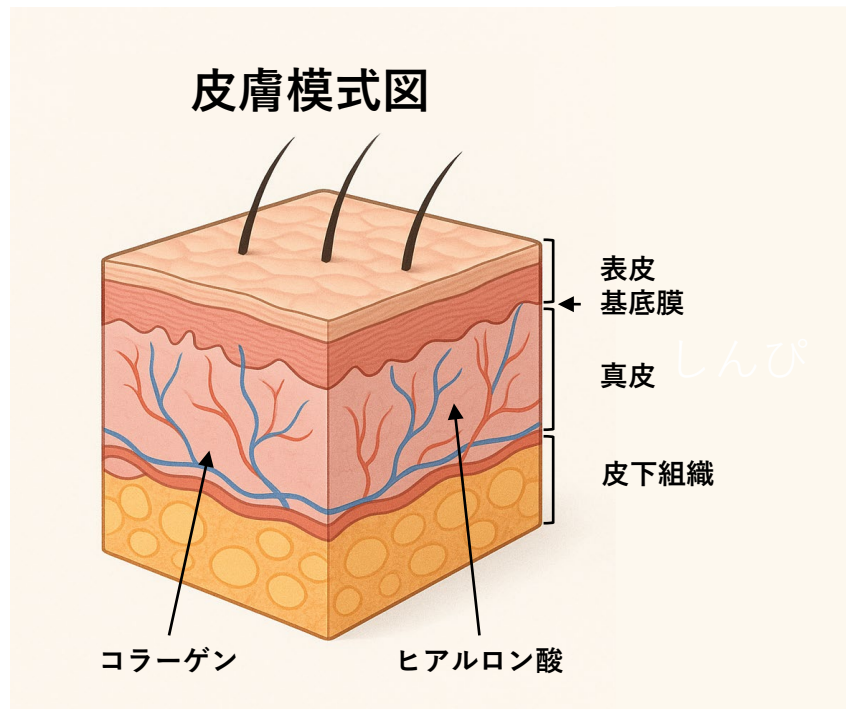
細胞外マトリックスとスキャフォールド

細胞外マトリックス (ECM)

生体内において、細胞の周囲に存在し、細胞の「足場」となる不溶性の構造のことを言います。皮膚や骨などの組織を構成する力学的な骨格としての役割を担うほか、細胞増殖や細胞分化にも関与します。ECMを構成するタンパク質には、コラーゲン、ラミニン、など約270種類が知られています。

スキャフォールド (足場)

組織工学において「スキャフォールド (足場)」という場合、多くは、この生体内のECMが持つ構造や機能を模倣して人工的に作られた材料を言います。これらは細胞が新たな組織を構築するための土台となります。「細胞」と「足場」と「生理活性物質」が再生医療の3要素と呼ばれています。



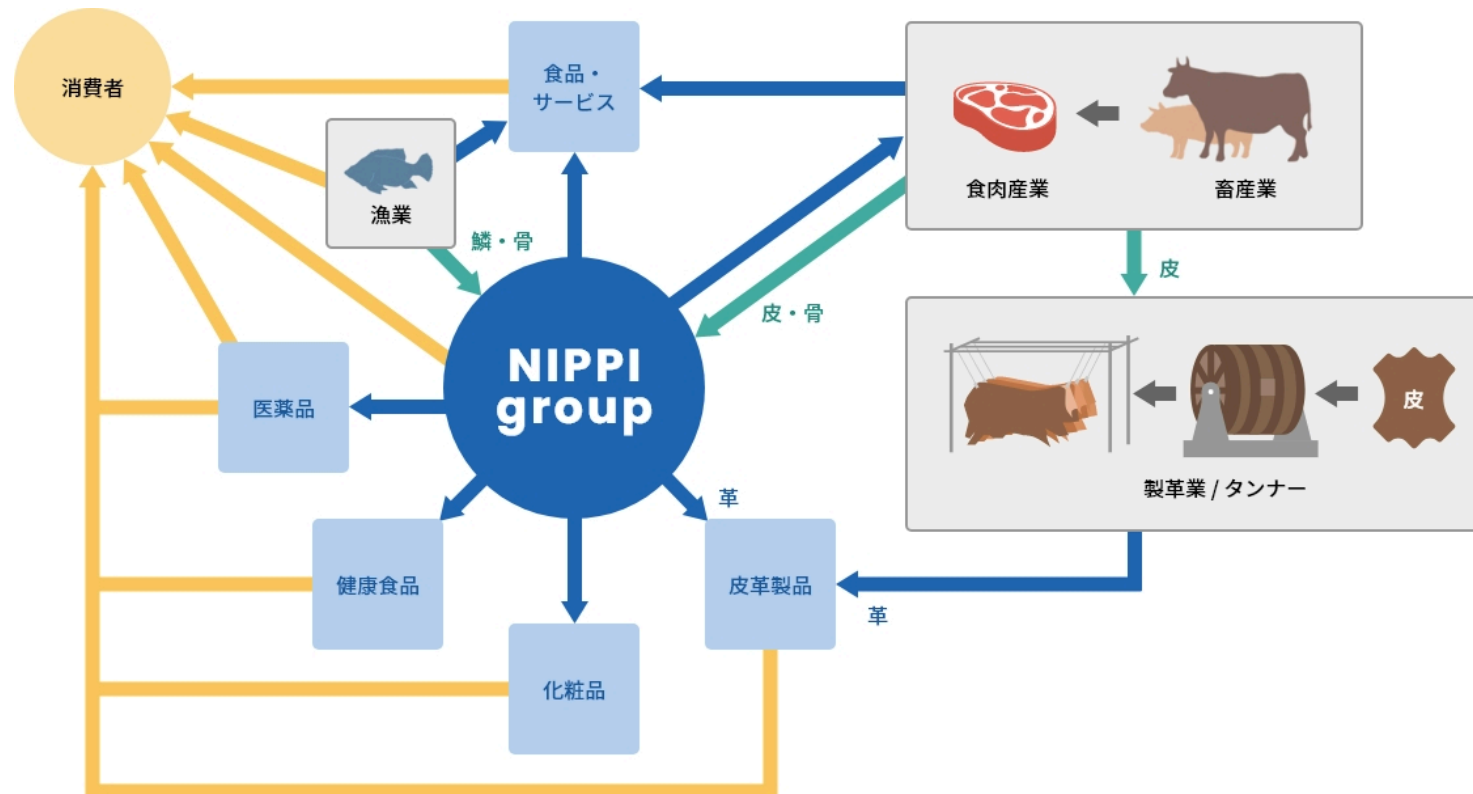
※ 真皮及び皮下組織の細胞外の不溶性構造が細胞外マトリックス

副産物に新たな価値を与えるものづくり

食肉産業の副産物を再利用し、廃棄ロスの削減に貢献しております

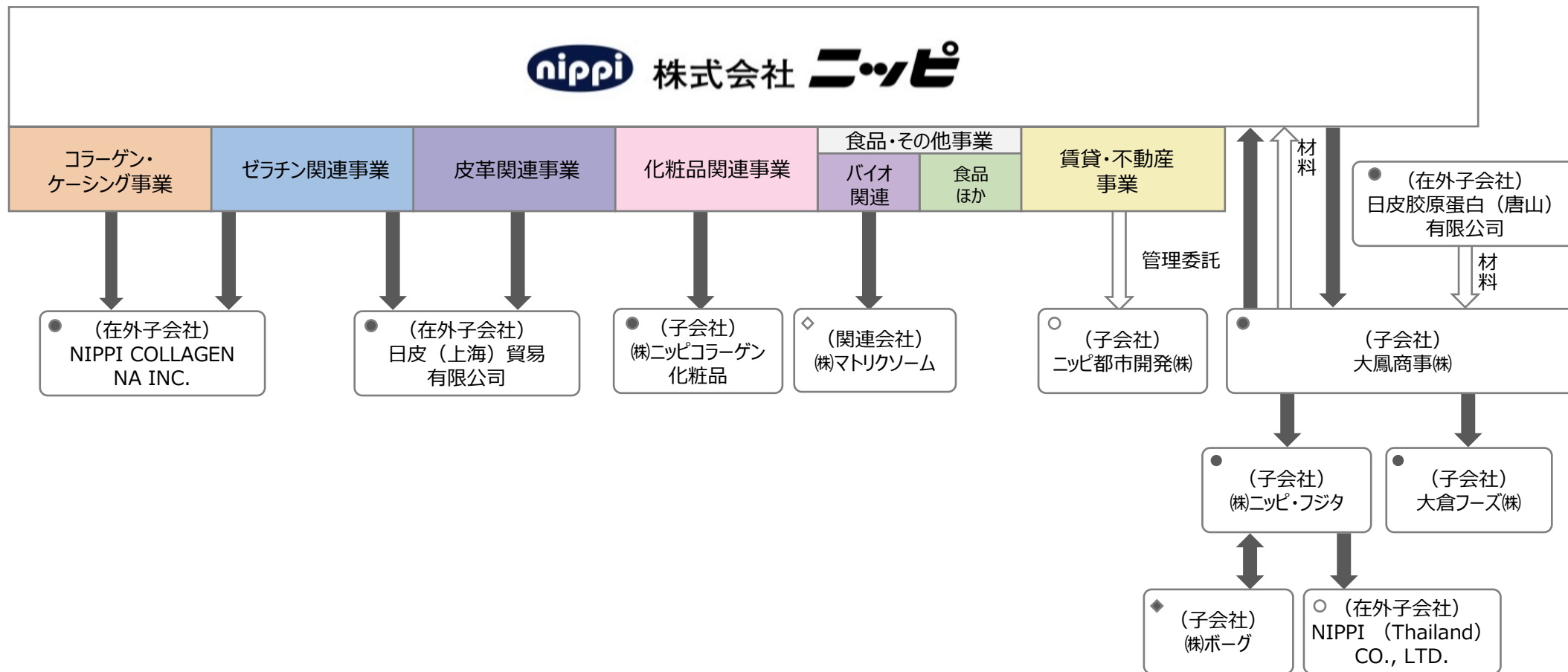
ニッピでは、食肉産業の“副産物”である皮を鞣（なめ）して「革」を、食肉産業や皮革産業の“副産物”である骨や床革*1を素材に「ゼラチン」や「コラーゲン」を製造しています。

ゼラチンやコラーゲンは、食品や健康、医療、美容など様々な分野で利用されており、まさに「副産物に新たな価値を与えるものづくり」を進めています。



*1：動物から剥いだ皮から、表皮のついた一番上の面を取り除いた、残りの下層部分の皮のこと

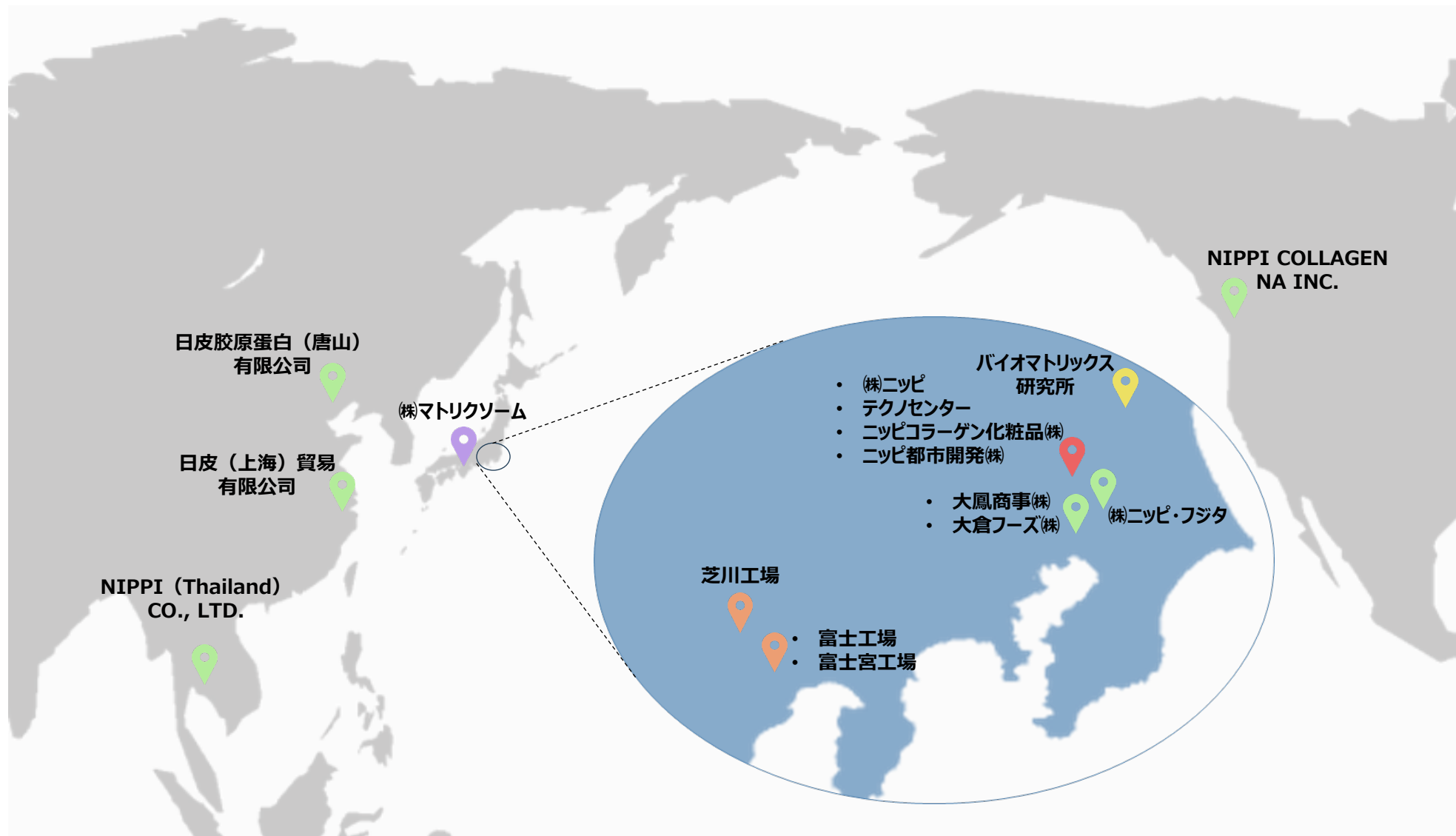
グループ相関図



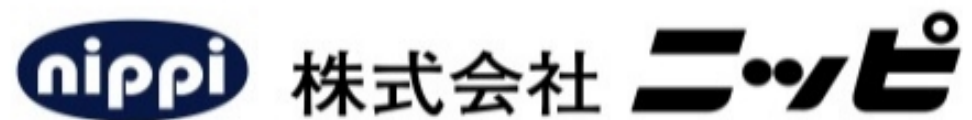
← 印は、製品の流れを示しています

● 連結子会社、○ 非連結子会社、◆ 持分法適用非連結子会社、◇ 持分法適用関連会社

主な拠点一覧



- 凡例
-  : (株)ニッピ
 -  : 子会社
 -  : 関連会社
 -  : 工場
 -  : 研究所



<https://www.nippi-inc.co.jp/>

本資料に記載されている内容は、公表時点で入手可能な情報に基づく当社の経営陣による将来の予測であり、潜在的なリスクや不確定要素を含んだものです。
そのため、実際の業績は、さまざまな要素により、記載された予測値と異なる結果となり得ることをご承知おきください。
実際の業績に影響を与え得る要素としては、経済情勢、需要動向、原材料価格・為替の変動などが含まれます。
なお、当資料に記載の金額は、表示単位未満を切り捨てて表示し、比率は、小数点第二位を四捨五入により表示しております。