



2024年5月15日

各 位

会社名 新田ゼラチン株式会社
代表者名 代表取締役社長 尾形 浩一
執行役員
(コード番号：4977 東証スタンダード)
問合せ先 取締役執行役員 林 和也
管理本部長
電話番号 072 (949) 5381

中期経営計画策定のお知らせ

当社グループでは「コラーゲンを通じて人々のQOL向上に貢献する」を長期ビジョンとして掲げ、高収益企業への転換と持続的な成長を実現するため、今年度からの3カ年を「収益力及びキャッシュ創出力の抜本的な強化を図る期間」として新たな中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 前中期経営計画の振り返り

当社グループは、前中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）を「将来の飛躍に向けた基盤強化の期間」として位置づけ、フードソリューション、ヘルスサポート、バイオメディカルの3つのコア領域から注力市場を特定し、高付加価値製品の販売拡大に取り組んでまいりました。その結果、注力市場については、予定通りに進まなかった市場があったものの、2023年3月期には、日本でのグミキャンディーの需要増や国内外でのカプセル用ゼラチンの販売拡大等により、目標とする売上高及び営業利益を前倒しで達成しました。しかしながら2024年3月期においては、連結子会社のニッタゼラチンユーエスエーInc. (NGU)の業績不振により、最終年度の営業利益目標を達成するに至りませんでした。

2. 中期経営計画の基本方針

(1) 収益力の抜本的強化

1) 生産体制の再編によるコスト競争力の強化と供給能力の拡大

NGUを閉鎖し、コスト競争力の高いインド拠点の供給能力を拡大することにより、ゼラチン事業とコラーゲンペプチド事業の収益構造を強化します。

2) バイオメディカル事業の黒字化

日本における専門家ネットワークを活用し、医療分野での更なる利用拡大を図ります。また、中国をはじめとした海外での販売拡大により営業利益の黒字化を図ります。

(※) これまで販売区分別（フードソリューション、ヘルスサポート、スペシャリティーズ）の事業戦略等をお示ししておりましたが、よりスピード感のある業績管理を実現するため、2025年3月期より製品区分別（ゼラチン事業、コラーゲンペプチド事業、食品材料事業、バイオメディカル事業）での情報開示を行う方針に変更いたします。

(2) 財務戦略

1) 設備投資

本中計期間中、戦略投資 5,500 百万円及び生産維持・効率化などの更新投資 4,500 百万円の総額 10,000 百万円の設備投資を計画しています。

2) 配当方針

DOE（株主資本配当率）1.5%以上の水準を安定的に確保したうえで、本中計の最終年度において 2.0%以上に引き上げることを目指します。

3) PBR 改善

「収益力及びキャッシュ創出力の抜本的強化を図る」ことによって、本中計期間中に PBR1.0 倍以上に改善し、更なる向上を目指します。

4) キャッシュ創出力の強化

運転資本の効率化を進め、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の短縮を図ります。

(3) 収益安定のための経営基盤強化

1) 事業基盤の再構築

各事業の収益を安定させ、持続的な成長を実現するための事業基盤の再構築を図ります。

2) グローバルガバナンスの強化

本社による子会社へのモニタリングの強化及びグループ全体の方針及び規程の浸透によりグループ全体のリスクの抑制を図ります。また、事業別 ROIC 導入による評価と投資判断を行い、最適な事業ポートフォリオの構築を目指します。

3) 人的資本の価値向上

グループの価値観を共有し、従業員と組織の活性化及び持続的な成長を実現します。

3. 経営目標

	2024年3月期 (実績)	2027年3月期 (最終年度)
売上高	40,420 百万円	43,000 百万円
営業利益	1,836 百万円	3,500 百万円
営業利益率	4.5%	8.1%
親会社に帰属する当期純利益又は損失	△1,850 百万円	2,000 百万円
ROE	△9.9%	9.0%
ROIC	4.4%	7.0%
CCC	5.9 ヲ月	5.0 ヲ月

以上

2024-2026 中期経営計画説明資料

2024年5月15日

証券コード:4977

目次

1. 本中計（2024-2026中期経営計画）の概要
2. 前中計（2021-2023中期経営計画）の振り返り
3. 本中計の基本方針
 - （1）収益力の抜本的強化
 - （2）財務戦略
 - （3）収益安定のための経営基盤強化

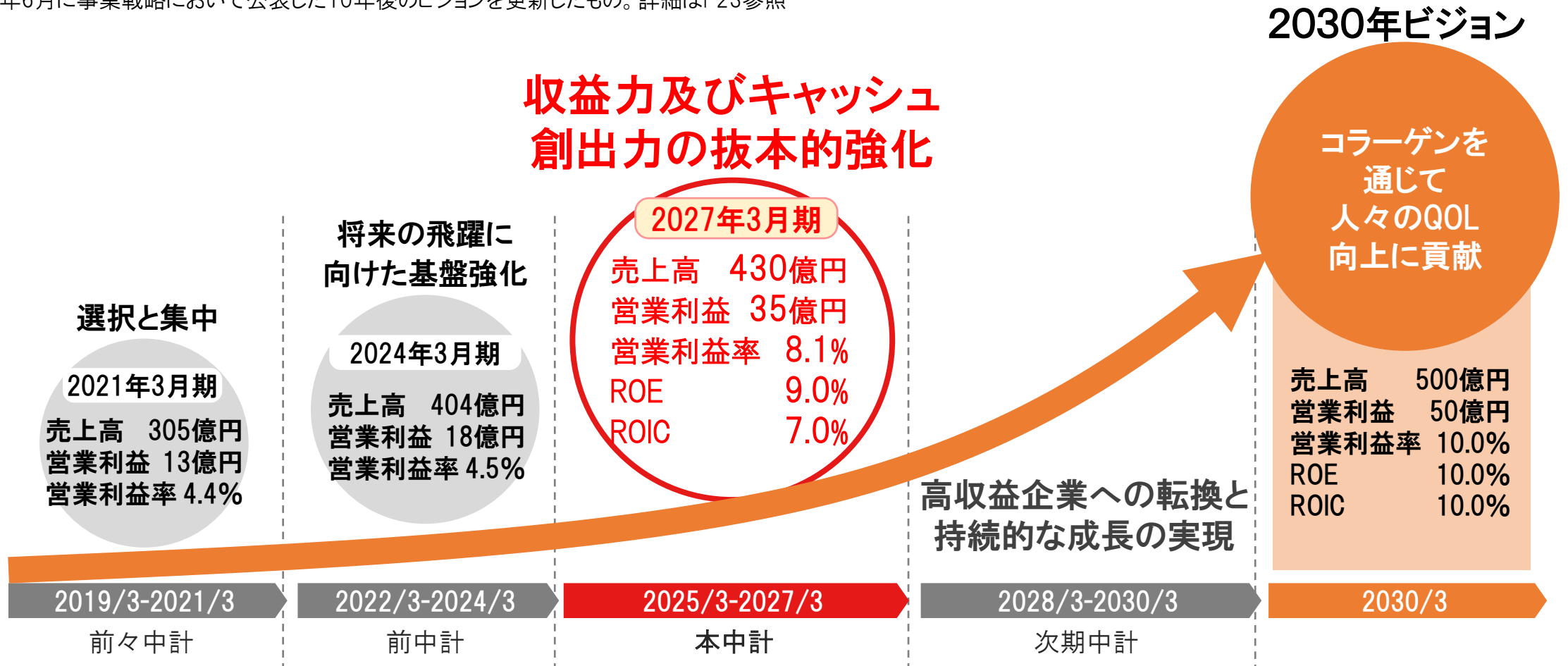
参考資料

※本資料では、2024-2026中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)を「本中計」、2021-2023中期経営計画(2022年3月期～2024年3月期)を「前中計」と記載しております。

1. 本中計の概要（1）位置づけ

- 2030年ビジョン（※）の達成に向け、高収益企業への転換と持続的な成長を実現するため、本中計をスタートさせる

※2022年6月に事業戦略において公表した10年後のビジョンを更新したもの。詳細はP23参照



1. 本中計の概要（2）テーマ

収益力及びキャッシュ創出力の抜本的強化

（1）収益力の抜本的強化

- 1) 生産体制の再編によるコスト競争力の強化と供給能力の拡大
- 2) バイオメディカル事業の黒字化

（2）財務戦略

- 1) 設備投資 3ヶ年で戦略投資55億円、更新投資45億円を計画
- 2) 配当方針 本中計最終年度にDOE2.0%以上への引き上げを目指す
- 3) PBR改善 本中計期間中にPBR1.0倍以上に改善へ
- 4) キャッシュ創出力の強化 CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の短縮

（3）収益安定のための経営基盤強化

- 1) 事業基盤の再構築
- 2) グローバルガバナンスの強化
- 3) 人的資本の価値向上

1. 本中計の概要 (3) KPI

- 2030年ビジョンの実現に向け、収益力及びキャッシュ創出力の抜本的な強化を図る

(百万円)

	前中計	本中計		2030年ビジョン	
	2024/3実績	2027/3目標	2024/3対比	2030/3目標	2024/3対比
売上高	40,420	43,000	+6.4%	50,000	+23.7%
営業利益 (営業利益率)	1,836 (4.5%)	3,500 (8.1%)	+90.5%	5,000 (10.0%)	+172.2%
親会社に帰属する 当期純損益	▲1,850	2,000	—	3,000	—
ROE	▲9.9%	9.0%	—	10.0%	—
ROIC	4.4%	7.0%	+2.6pt	10.0%	+5.6pt
CCC	5.9ヶ月	5.0ヶ月	▲0.9ヶ月	4.8ヶ月	▲1.1ヶ月

※ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/(純資産-非支配株主持分)

ROIC=税引後営業利益/(株主資本+有利子負債+包括利益累計額+非支配株主持分)

CCC=棚卸資産回転期間+売上債権回転期間-仕入債務回転期間

2. 前中計の振り返り（1）概要

前中計（2022年3月期～2024年3月期）

10年後のビジョン

コラーゲンを通じて人々のQOL向上に貢献する

経営方針

1. 注力市場（※）に経営資源を重点配分し、高収益な会社になる
2. 挑戦を良しとし、取り組むための組織基盤を強化する
3. ステークホルダーとのつながりを強化し、価値ある存在となる

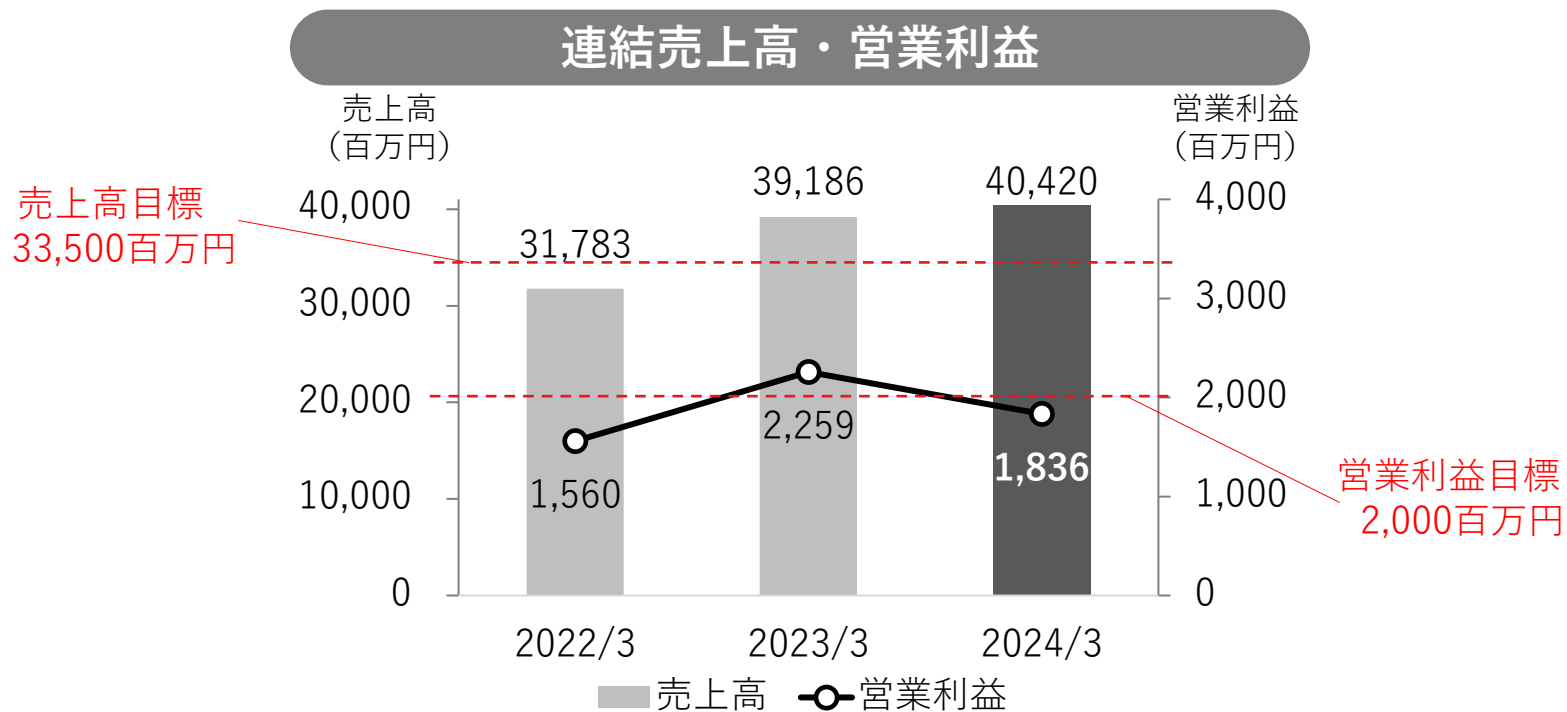
※注力市場 (1)業務用市場 (2)新しい食ニーズ (3)海外でのコラーゲンペプチド市場 (4)直販事業 (5)バイオメディカル事業

目標

1. 連結売上高 335億円 連結営業利益 20億円
2. 注力市場 連結売上高の10%以上 連結営業利益の20%以上
3. 新しい評価・処遇制度の構築・運用
4. 配当方針 DOE 1.5%以上
5. 従業員エンゲージメントの向上

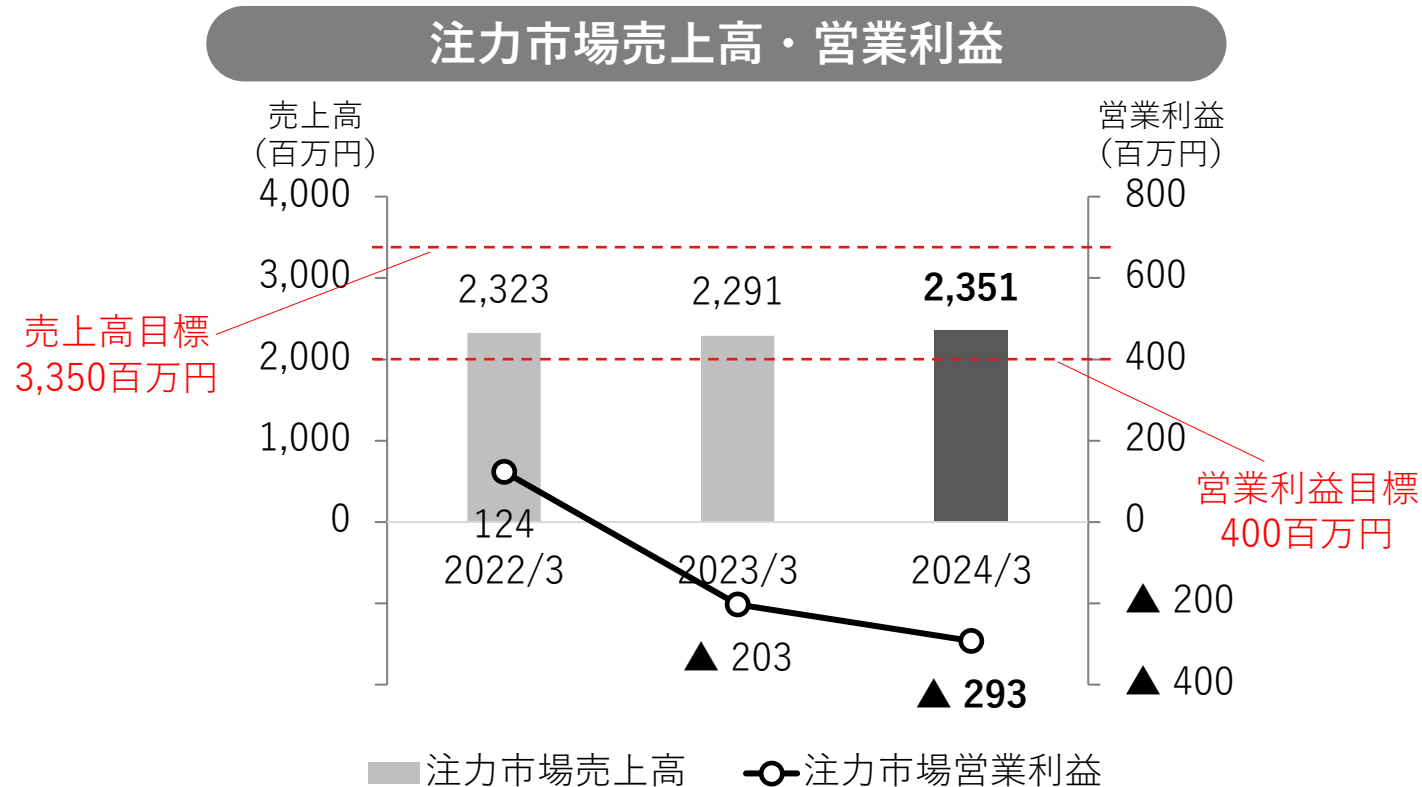
2. 前中計の振り返り (2) 連結業績

- 売上高は国内のグミキャンディー、国内外でのカプセル用ゼラチン等の伸長により目標を達成。営業利益はニッタゼラチンユーエスエーInc. (NGU) の業績不振により最終年度の目標未達



2. 前中計の振り返り (3) 注力市場

●注力市場では、売上高、営業利益ともに目標未達



BtoC市場は苦戦

- 「業務用市場」 「新しい食ニーズ」
商品・開発力の向上必要
- 「直販事業」
認知度向上には多額の宣伝広告費の投入必要

BtoB市場は一定の成果

- 「海外コラーゲンペプチド市場」
「Wellnex」ブランドが着実に浸透
- 「バイオメディカル事業」
案件数が着実に増加

2. 前中計の振り返り（4）NGU生産停止

- 成長分野へのリソース集中が当社グループ全体の企業価値向上に資すると判断し、2024年1月をもってNGUの生産を停止

NGU生産停止の背景

内部要因

- 生産性の悪化

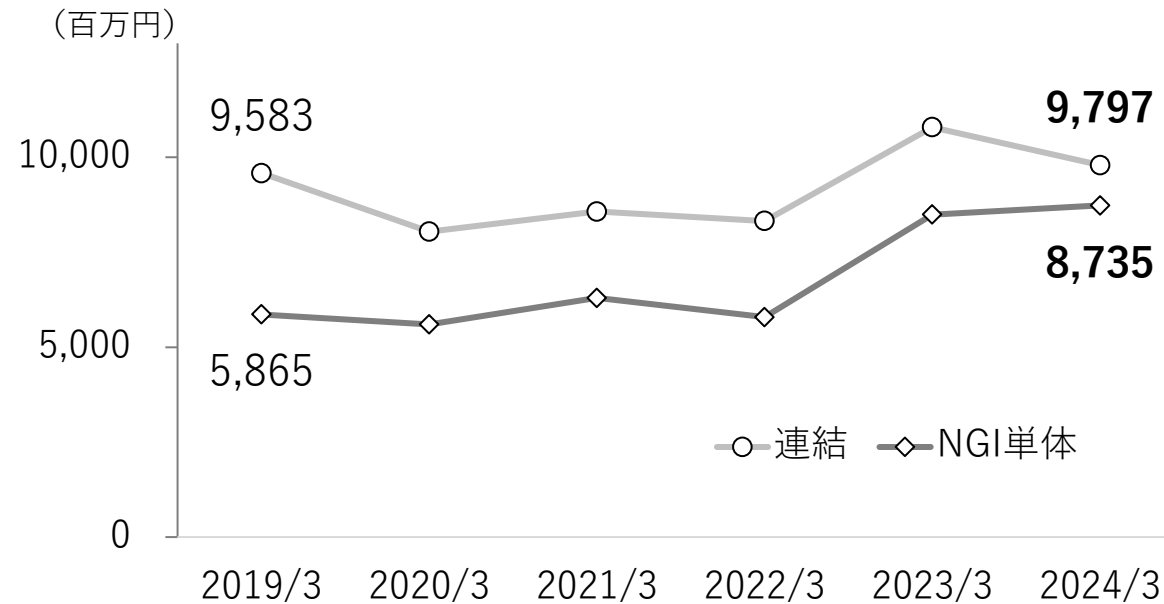
外部環境

- エネルギーコスト、人件費等の高騰
- 北米における急速な市況の悪化

2. 前中計の振り返り (5) 有利子負債増加

- サプライチェーン混乱に起因する在庫水準の上昇に加え、NGUへの支援実施により新田ゼラチン（NGI）において有利子負債が増加

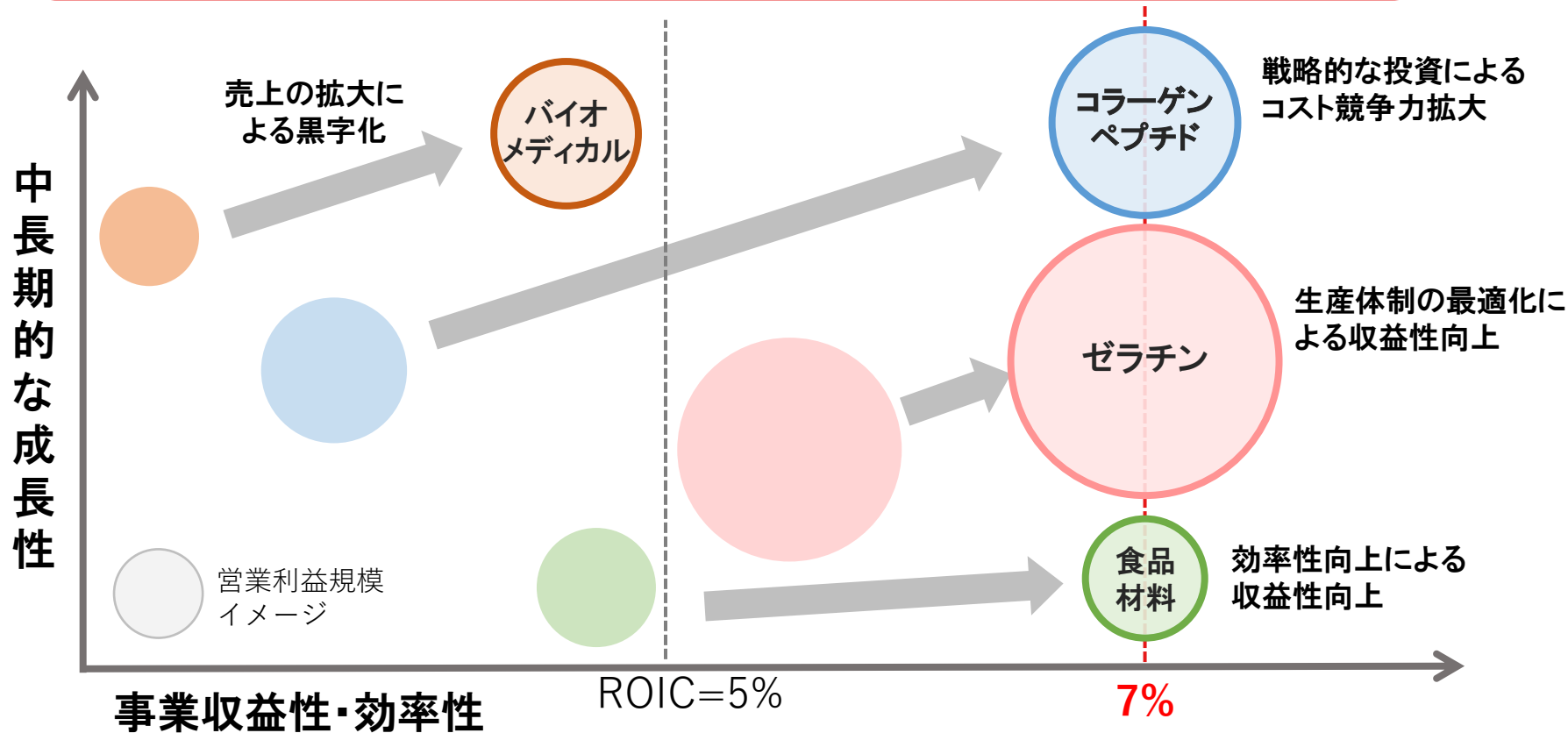
有利子負債推移（連結・NGI単体）



収益力及びキャッシュ創出力の抜本的強化

- 各事業の収益性・効率性の課題に取り組み、バイオメディカル事業以外は当社のWACC（5%程度と推計）を超過する資本効率性を目指す

事業ポートフォリオ



開示区分の変更

よりスピード感のある業績管理を実現するため、製品区分別の開示に変更

販売区分別（～2024/3）

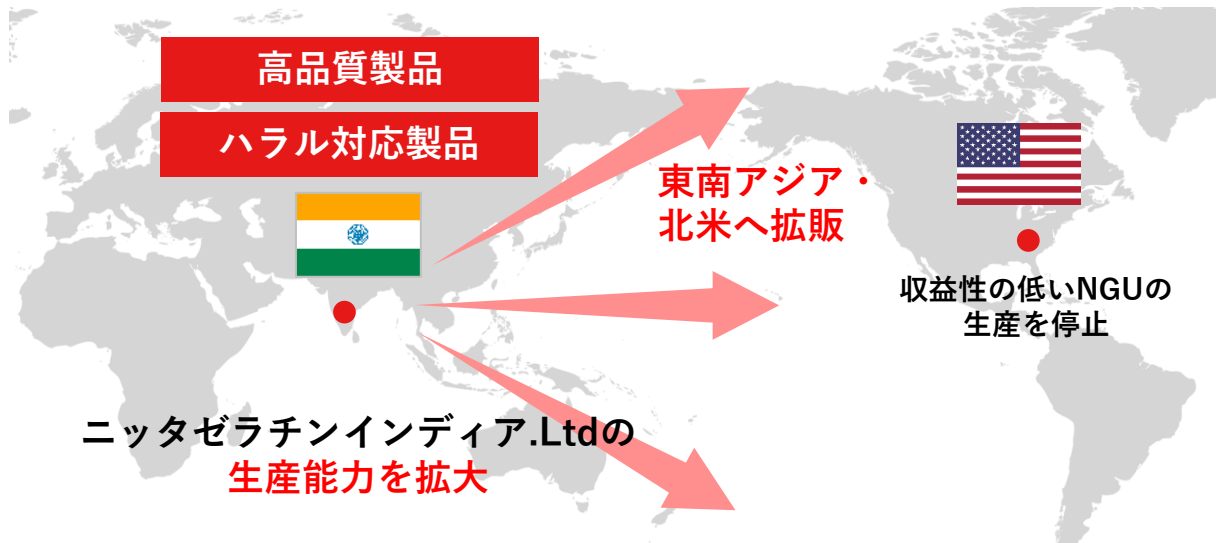
- ・ フードソリューション
- ・ ヘルスサポート
- ・ スペシャルティーズ

製品区分別（2025/3～）

- ・ ゼラチン
- ・ コラーゲンペプチド
- ・ 食品材料
- ・ バイオメディカル

1) 生産体制の再編によるコスト競争力の強化と供給能力の拡大

- コスト競争力の高いインド拠点の生産能力を拡大し、ゼラチン事業とコラーゲンペプチド事業の収益構造を強化する



- コラーゲンペプチド：現行600t/年+**増強550t/年**
(2025/6竣工予定)
- ゼラチン：計画中

「高品質」又は「高レベルのハラール基準」が求められる市場へ、高付加価値のゼラチン拡販

- インド拠点から北米・東南アジアのハラール市場とインド国内のグローバル顧客を主体に拡販
- 牛骨ゼラチンの日本での拡販

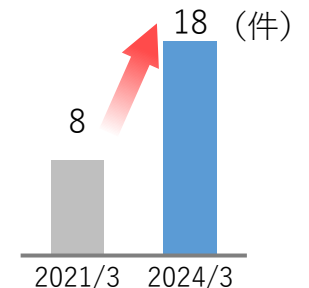
海外市場へのコラーゲンペプチド拡販

- アジア・オセアニア圏（10か国）の代理店と緊密に連携し、当社の機能性コラーゲンペプチド“Wellnex”ブランドの更なる浸透
- 次世代高機能品の開発

Wellnex®

* コ・ブランディングとは、海外小売り企業がパッケージに「Wellnex」ロゴを表示してブランドを強調して販売すること

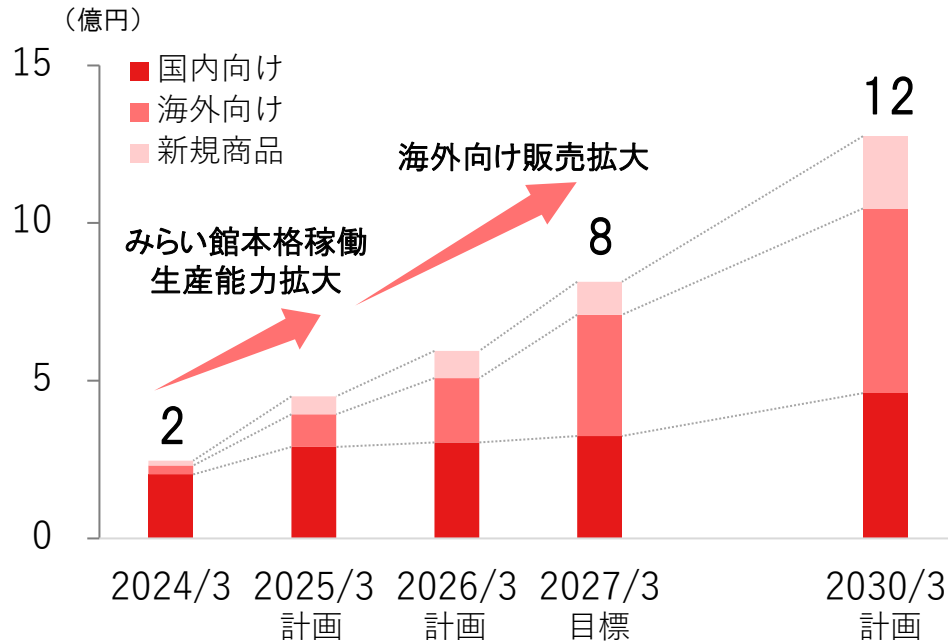
海外企業との
* コ・ブランディング件数



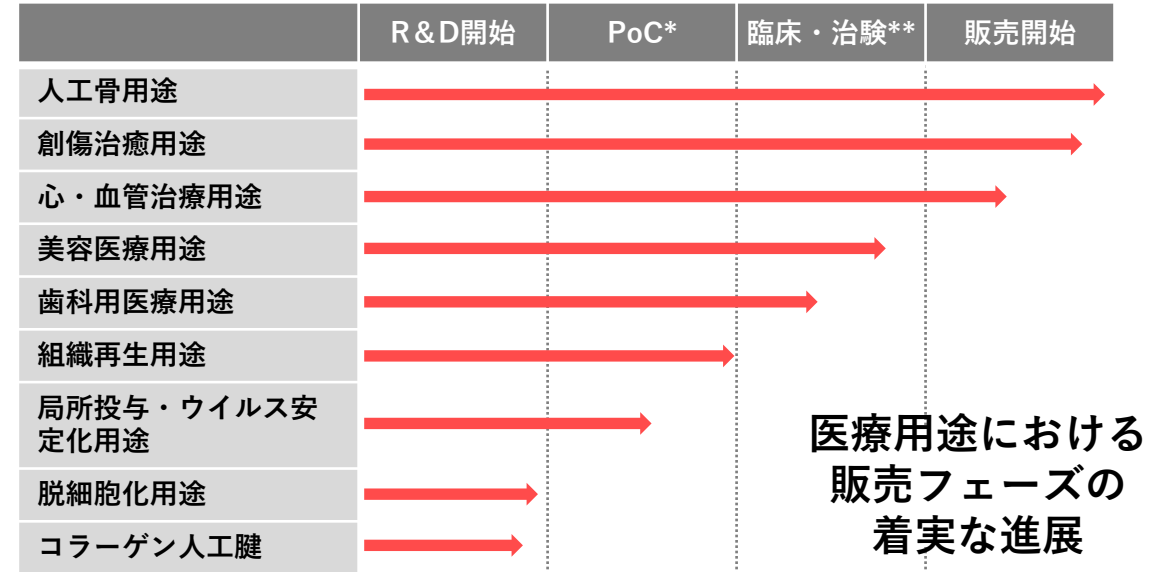
2) バイオメディカル事業の黒字化

- 日本における専門家ネットワークを活用した医療での更なる利用拡大と、中国はじめ海外での拡販により営業利益の黒字化を実現する

売上高推移



主なパイプライン



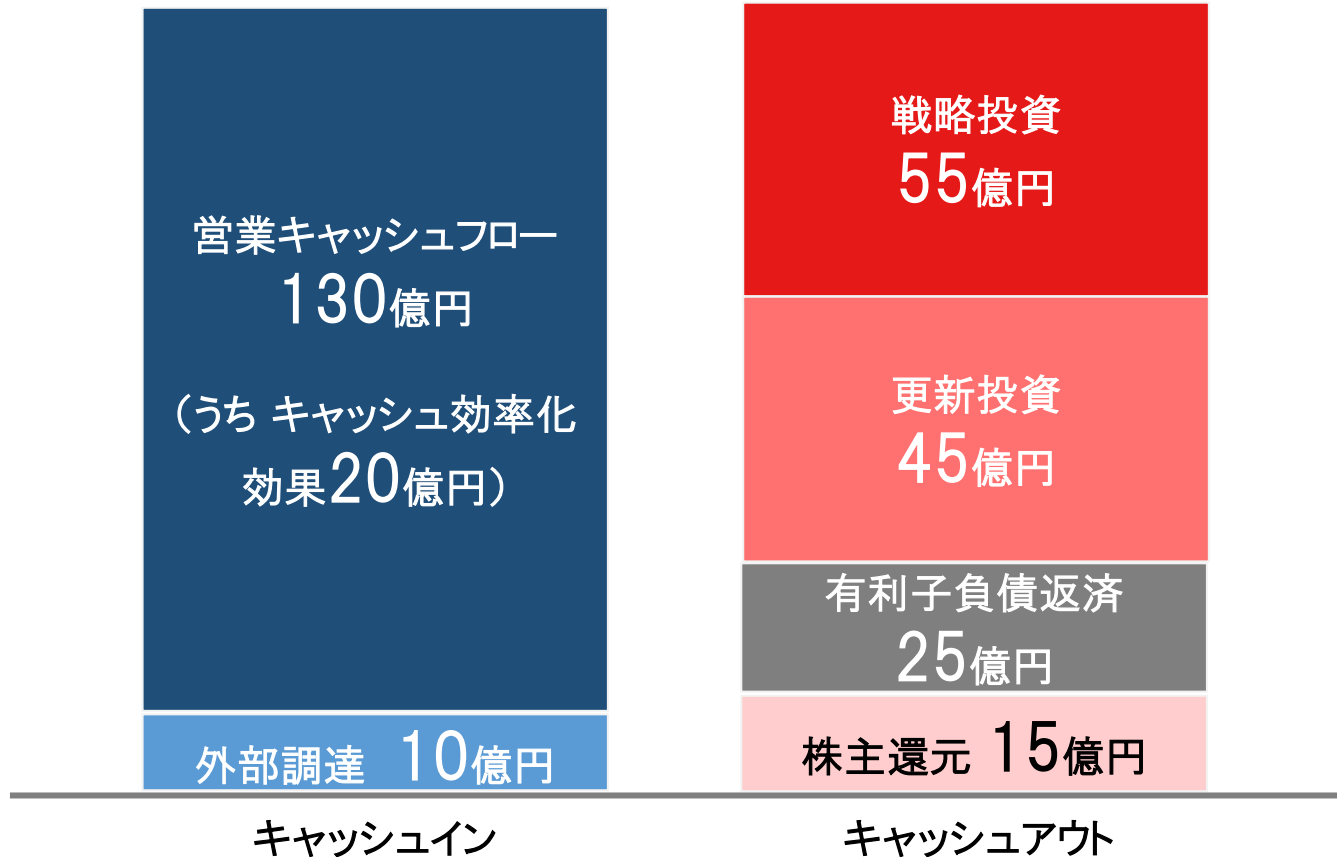
* PoC：コンセプト検証

** 医薬・医療機器製造販売会社での開発、承認申請段階

1) 設備投資

- 将来の成長に向けた事業基盤を強化すべく、3ヶ年で100億円の戦略・更新投資を行う

キャピタルアロケーション（3ヶ年累計）



戦略投資

- ・ インドのコラーゲンペプチド生産設備拡張
- ・ インドのゼラチン生産設備拡張
- ・ ERP導入

更新投資

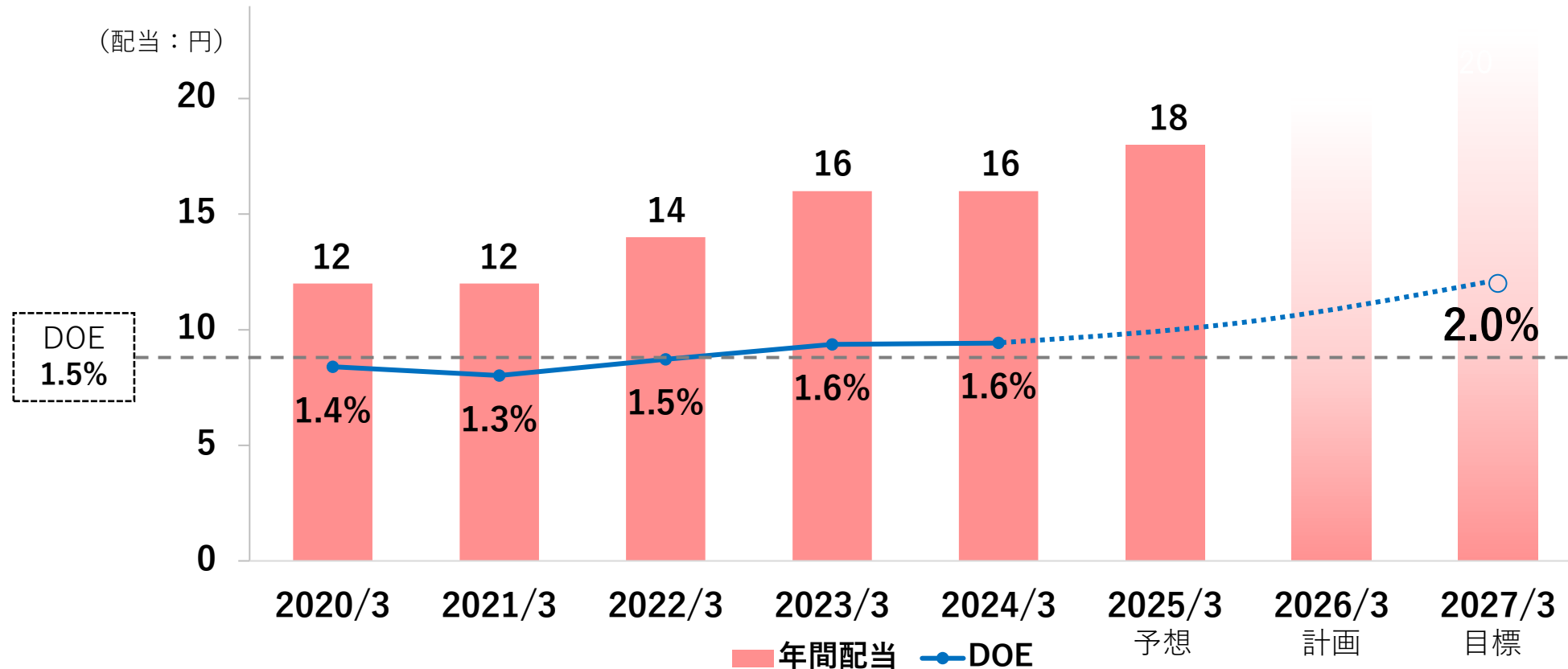
- ・ 安定生産確保、効率化、環境対応等を目的とした設備投資

有利子負債削減

- ・ キャッシュ効率化により、ネットで15億円の有利子負債を削減

2) 配当方針

- 従来の方針であるDOE1.5%以上の水準を安定的に確保したうえで、本中計最終年度において2.0%以上に引き上げることを目指す



※ DOE (株主資本配当率) = 配当総額 / (純資産 - 非支配株主持分)

3) PBR改善 – 目標値 –

- 本中計に沿って収益力およびキャッシュ創出力の抜本的強化を図ることで、本中計期間中にPBR1.0倍以上に改善し、更なる向上を目指す

2024年3月末時点

PBR 0.7倍

株価 717円

目標値

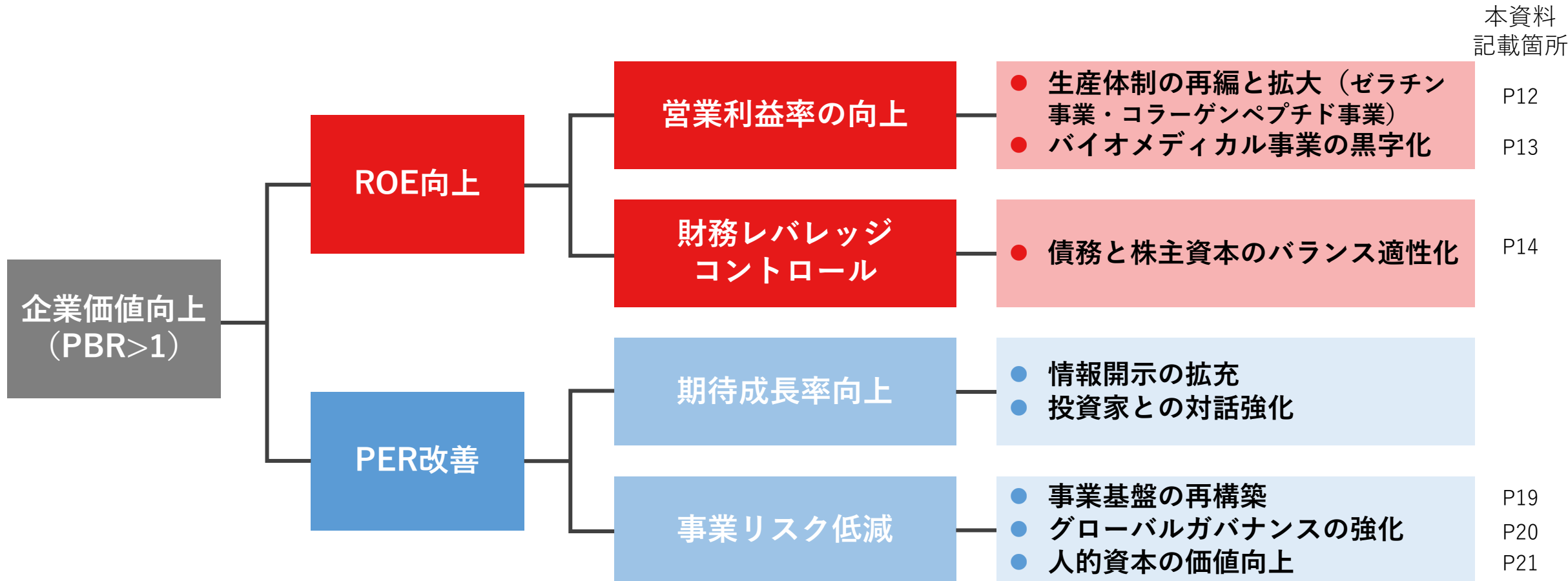
PBR 1.0倍以上

$$= \begin{array}{c} \text{ROE} \\ 9.0\% \\ \text{(2027/3目標)} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{PER} \\ 11\text{倍以上} \end{array}$$

株価 1,100円以上

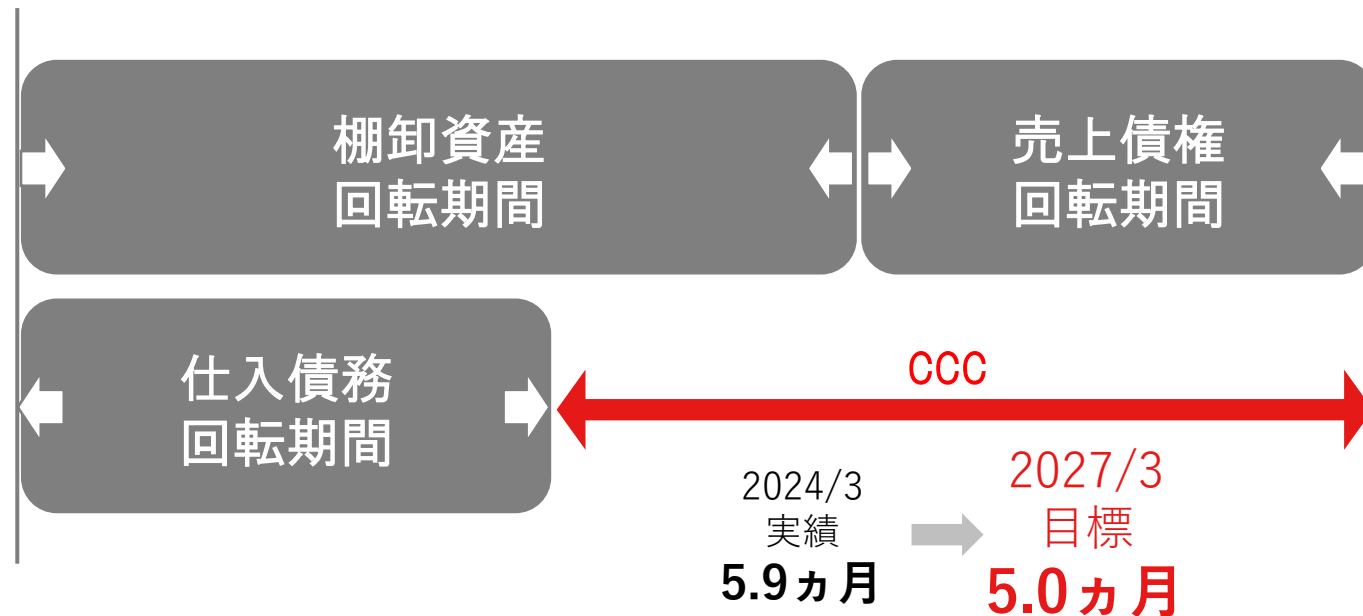
3) PBR改善 – 取り組み方針 –

- ROEは、NGU閉鎖により大幅に改善する見込みであり、更なる改善を目指す。PERは業界平均値を下回っており、改善施策に取り組む



4) キャッシュ創出力の強化

- 運転資本の効率化を進め、CCCの短縮を図る



中計3ヶ年で20億円のキャッシュを創出

1) 事業基盤の再構築

● 前中計の反省を踏まえ、収益を安定させ、持続的な成長を実現するための事業基盤の再構築を図る

原料調達

原材料の安定的調達と価格変動への対応力強化

- 原料構成の最適化と新しい原料ソースの開拓
- 牛皮原料サプライヤーとの関係強化

生産設備

キャパシティ拡大による安定生産体制の構築

- インド拠点の生産能力拡大
- みらい館での増産体制構築

ゼラチン

ペプチド

バイオ

生産工程

スタッフの習熟度に依存しない生産体制の確立

- 生産工程のドキュメンテーション化・可視化
- ERP導入による業務プロセスの標準化・効率化

販売

法・規制リスクの抑制と収益性を意識した販売戦略の推進

- 商品構成の見直しによる収益の安定化
- 中国での更なる規制対応強化

ゼラチン

ペプチド

食材

バイオ

凡例

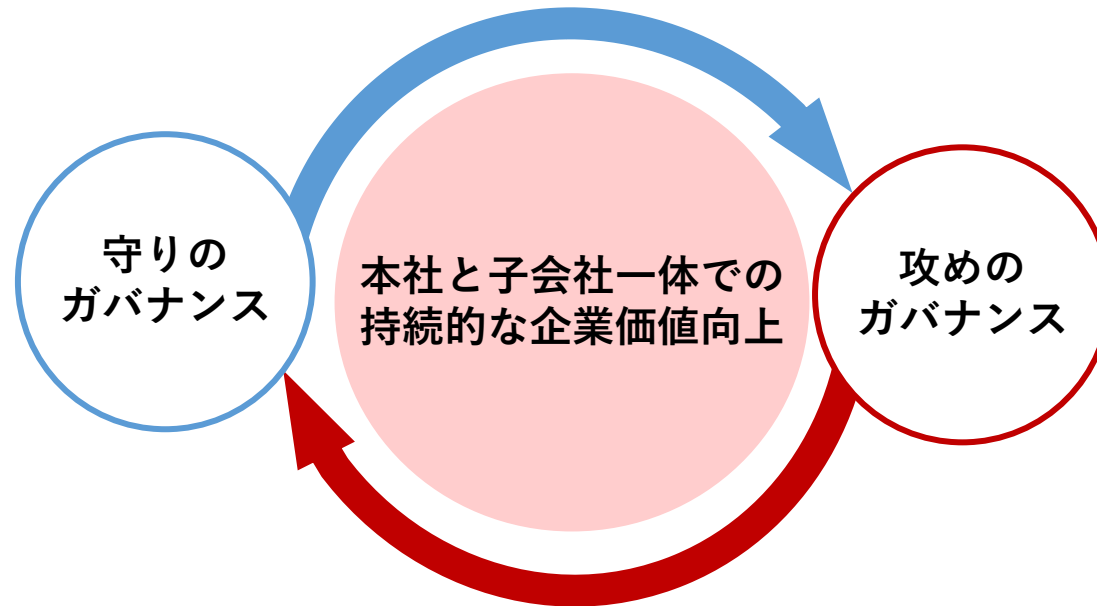
- ゼラチン
- コラーゲンペプチド
- 食品材料
- バイオメディカル

2) グローバルガバナンスの強化

- 前中計において課題が明確になったグローバルガバナンスを強化すべく、各施策を推進する

グループ全体の リスク抑制

- グループ方針・規程の浸透
- 本社による子会社への品質指導



迅速な経営判断

- 事業別ROICの導入
事業評価と投資判断の高度化
- 業績管理区分の変更
販売区分別から製品区分別へ

グローバルガバナンスの仕組みづくり

- 本社によるモニタリングの強化
- ERP導入

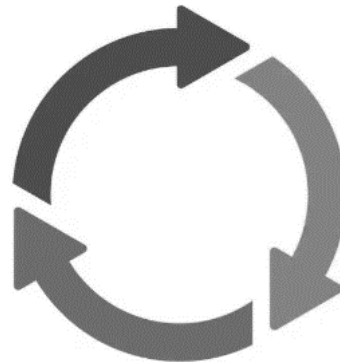
3) 人的資本の価値向上

- 当社グループの価値観をグループ全体で共有し、従業員と組織の活性化及び持続的な成長を実現する

- ◆ やる気を引き出す人事制度への改正
- ◆ 学び、挑戦する機会の提供
- ◆ 計画的な後継者育成

組織

- 多様な人財の活躍
- 高い生産性
- 挑戦する文化



従業員

- 個人の成長
- やりがい
- 働きやすさ

参考資料

2030年ビジョン

- 事業戦略で掲げていたビジョンを踏襲しつつ、前中計の結果を踏まえ、目標年度・戦略・目標を変更

	10年後のビジョン (2022/6事業戦略にて公表)	2030年ビジョン (2024/5本中計にて公表)																
内容	コラーゲンを通じて 人々のQOL向上に貢献	同左																
目標年度	2031年3月期	2030年3月期																
戦略	ゼラチンの汎用品から付加価値の高いコラーゲンペプチドにシフト	高収益な事業ポートフォリオへの 転換により収益力を抜本的に強化																
最終年度の 定量目標	<table border="0"> <tr><td>売上高</td><td>400億円</td></tr> <tr><td>営業利益</td><td>40億円</td></tr> <tr><td>営業利益率</td><td>10.0%</td></tr> <tr><td>ROE</td><td>10.0%</td></tr> </table>	売上高	400億円	営業利益	40億円	営業利益率	10.0%	ROE	10.0%	<table border="0"> <tr><td>売上高</td><td>500億円</td></tr> <tr><td>営業利益</td><td>50億円</td></tr> <tr><td>営業利益率</td><td>10.0%</td></tr> <tr><td>ROE</td><td>10.0%</td></tr> </table>	売上高	500億円	営業利益	50億円	営業利益率	10.0%	ROE	10.0%
売上高	400億円																	
営業利益	40億円																	
営業利益率	10.0%																	
ROE	10.0%																	
売上高	500億円																	
営業利益	50億円																	
営業利益率	10.0%																	
ROE	10.0%																	

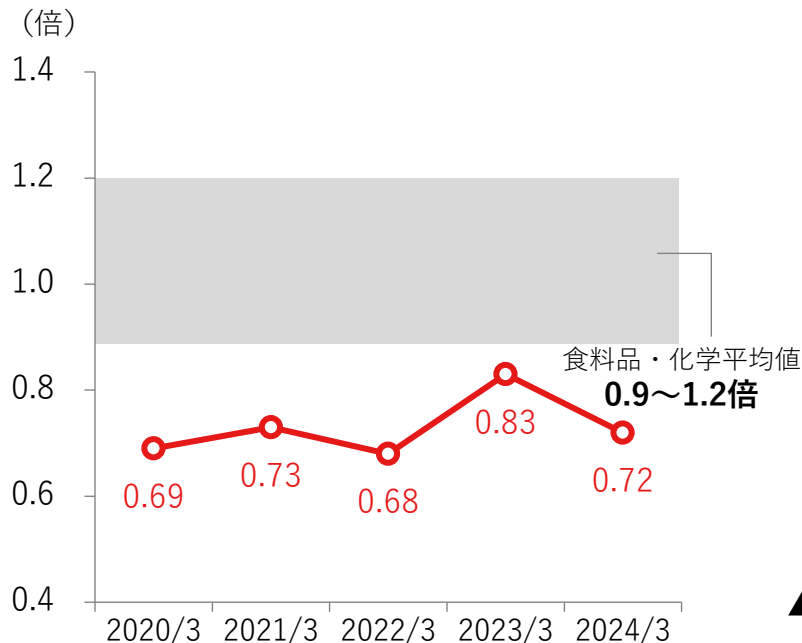
前中計期間中の環境変化

- 牛皮ゼラチンの生産体制に目処
- NGU収益悪化と生産停止
- 適正な価格転嫁の広がり
- コラーゲンペプチドの需要軟化

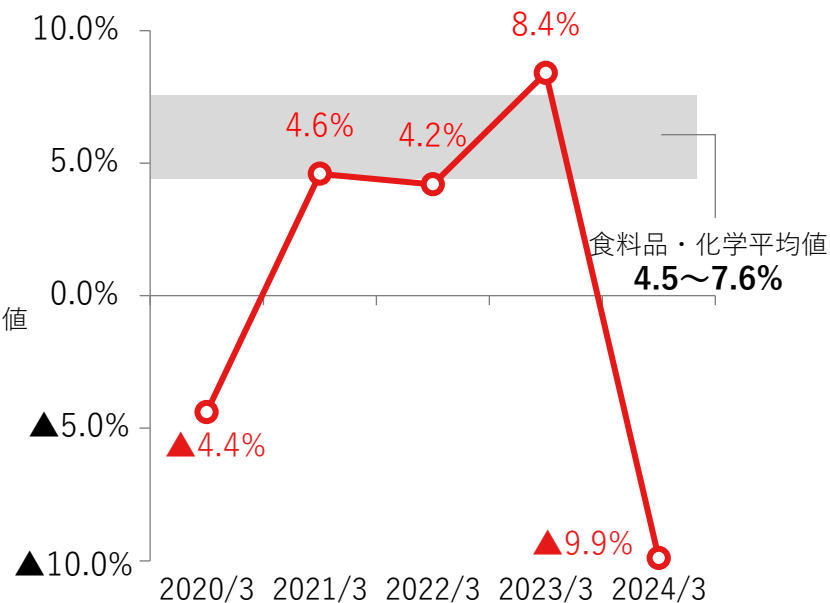
当社PBRの現状

- PBRは食品・化学業界の平均値を下回って推移。ROEが当社の株主資本コスト（6.0～7.5%と想定）を下回る期間が長く、加えて今後の成長性に対する懸念が、低PBRの要因と推測

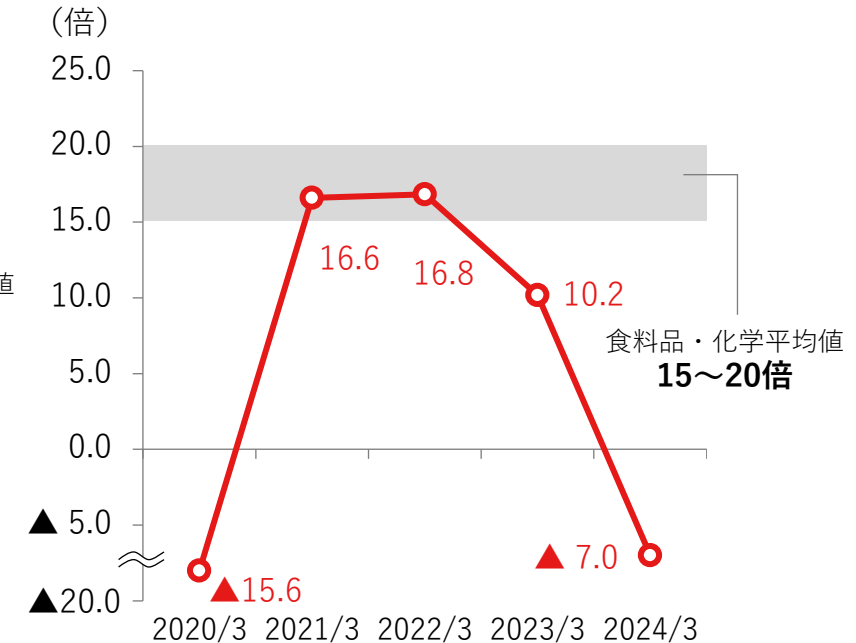
PBRの推移



ROEの推移



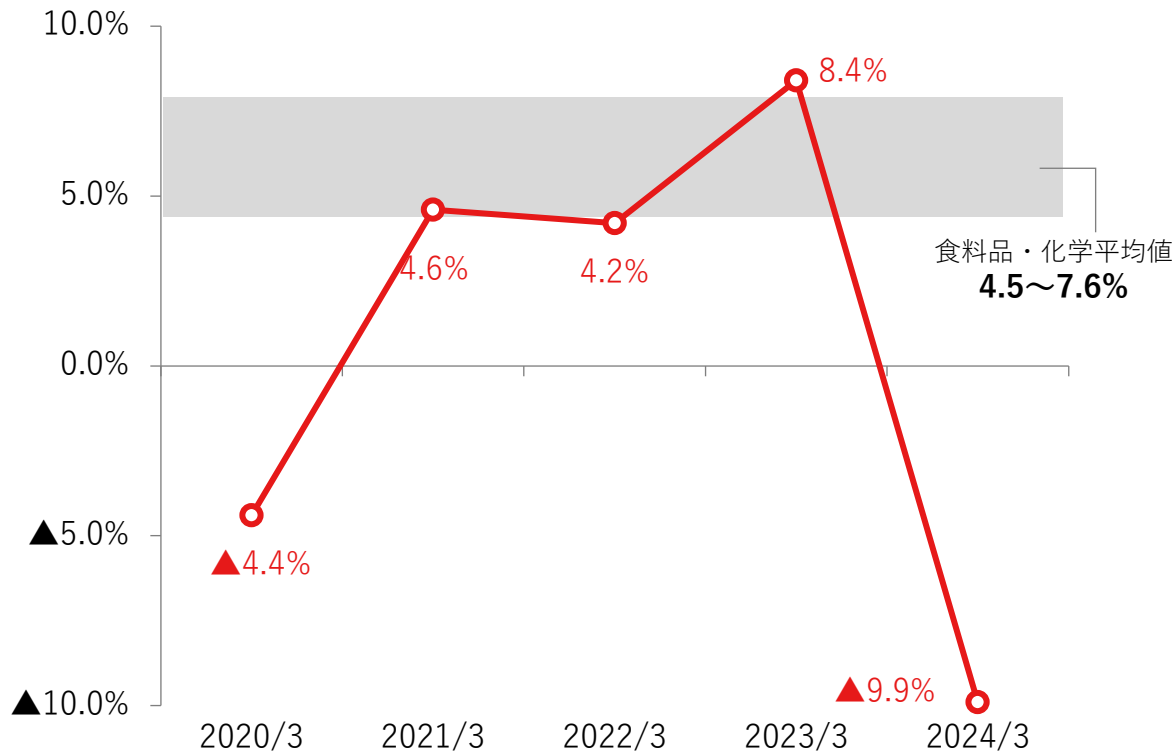
PERの推移



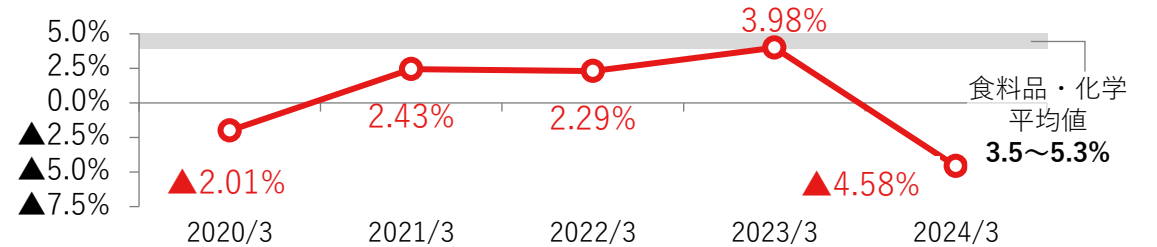
当社PBRの現状 – ROEの分解 –

- 総資産回転率、財務レバレッジは食品・化学業界の平均値と同水準であり、利益率の低さがROE低迷の要因

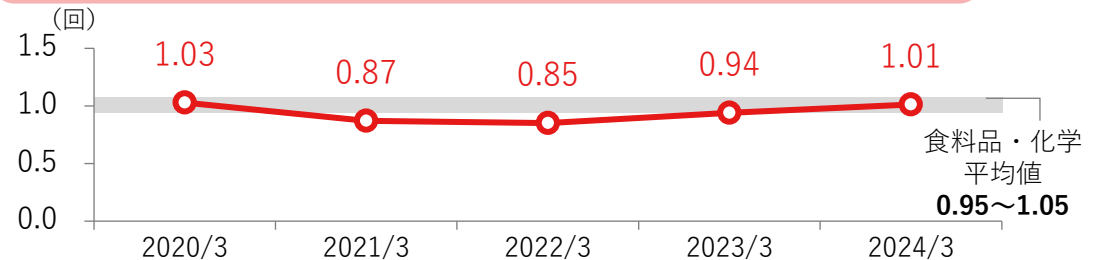
ROEの推移



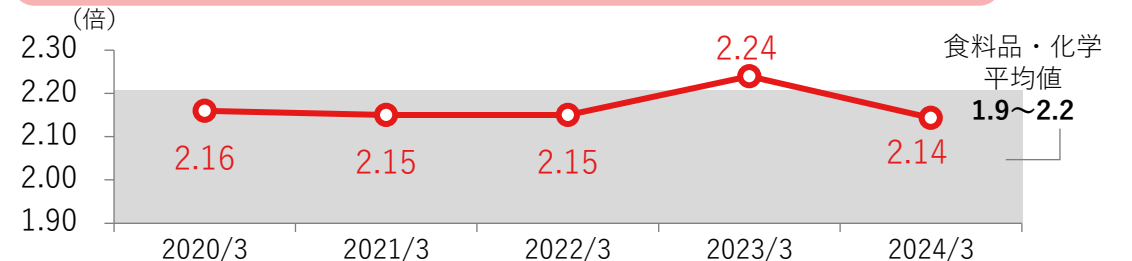
当期純利益率の推移



総資産回転率の推移



財務レバレッジの推移



当社グループの生産拠点



<ご案内>

本資料に記載された見解、見通し、ならびに予測等は、資料作成時点での弊社の判断であります。その情報の正確性を保障するものではありません。市場環境等の様々な要因により、今後の業績は本資料の内容と異なるものとなる可能性があります。ご承知おきのほど、お願い申し上げます。

新田ゼラチン株式会社

経営企画部 IR・広報チーム

【お問い合わせ】 <https://cloud.swcms.net/nitta-gelatinPublic/ja/ir/inquiry6.html>