

業績説明会資料

新中期経営計画
NOF VISION 2030

2023年5月25日



説明内容

2022中期経営計画の総括

新中期経営計画 NOF VISION 2030

2022中期経営計画の総括 (2020年度～2022年度)

2022中計 総括

[単位:億円、%]

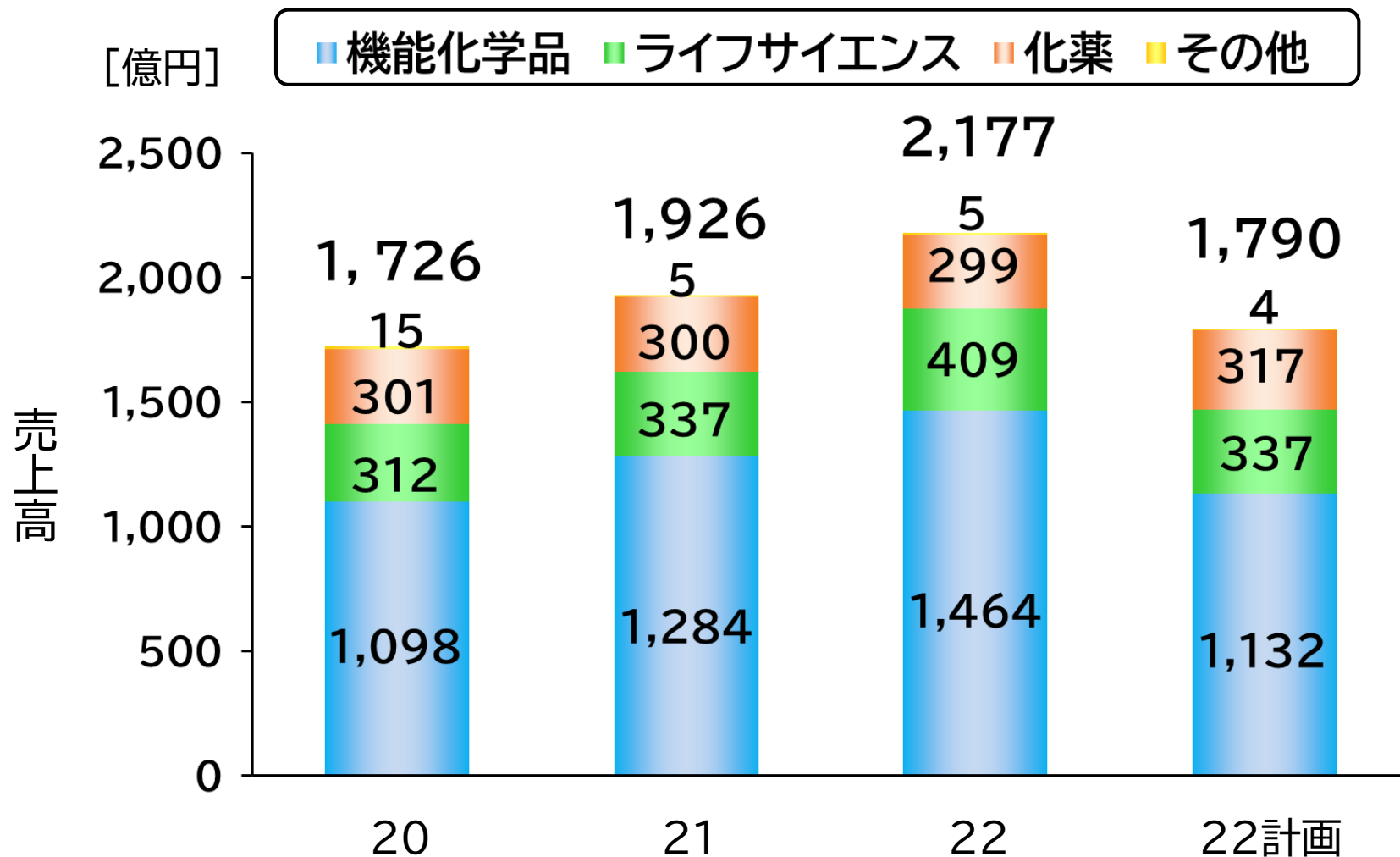
	20年度 実績	21年度 実績	22年度 実績	22年度 計画	25年度 計画
売上高	1,726	1,926	2,177	1,790	2,100
営業利益	266	356	406	290	380
営業利益率	15.4	18.5	18.7	15以上	15以上
ROA ※1	11.4	13.4	14.4	10以上	—
ROE ※2	12.2	12.6	14.8	10以上	—

※1 ROA:総資産経常利益率

※2 ROE:自己資本当期純利益率

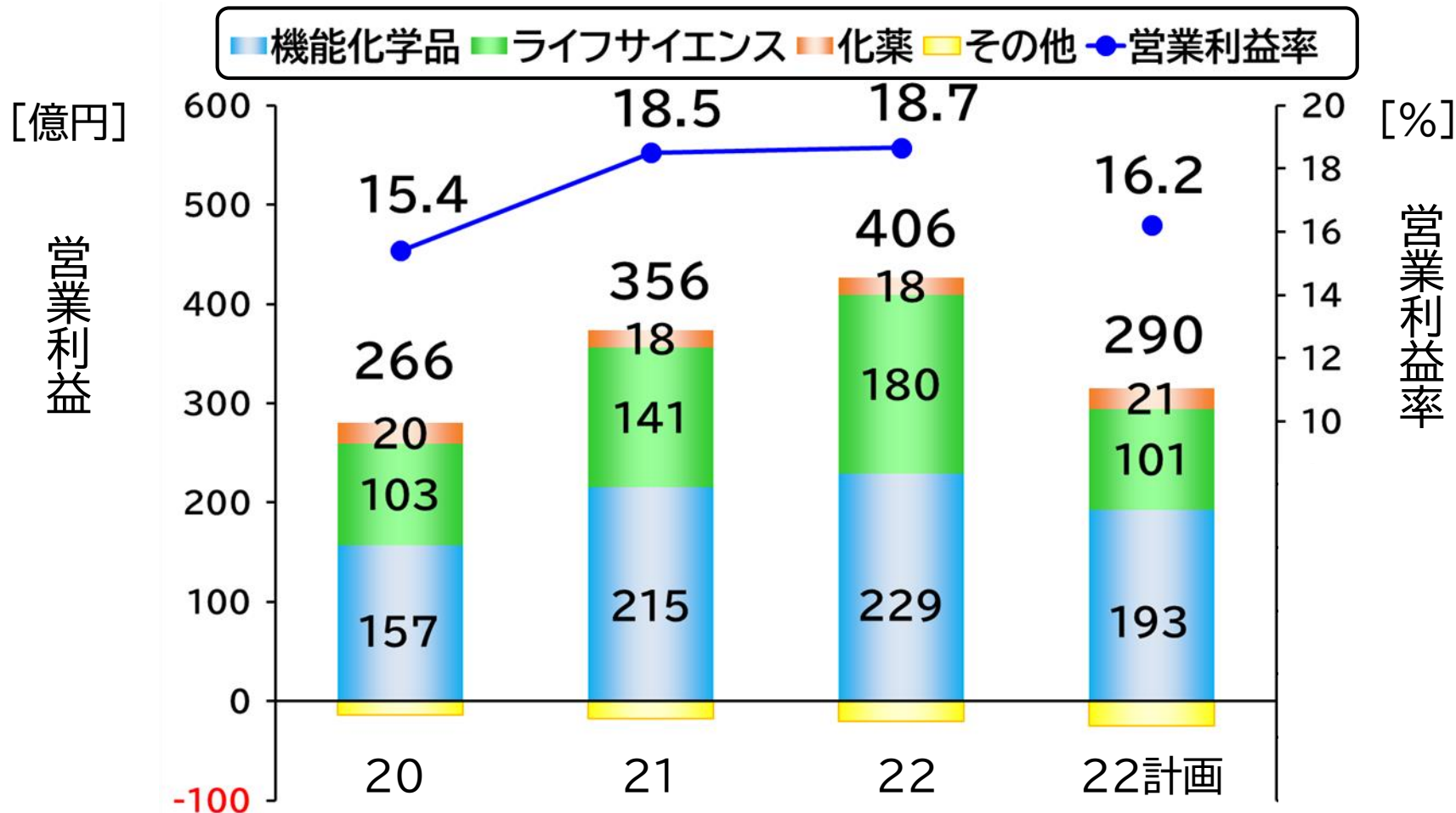
売上高の推移

2022中計実績



営業利益・営業利益率の推移

2022中計実績



新経営理念体系

新経営理念体系

経営理念

バイオから宇宙まで、化学の力で新しい価値を創造する企業グループとして、人と社会に貢献します。

価値観

「挑戦」「公正」「調和」

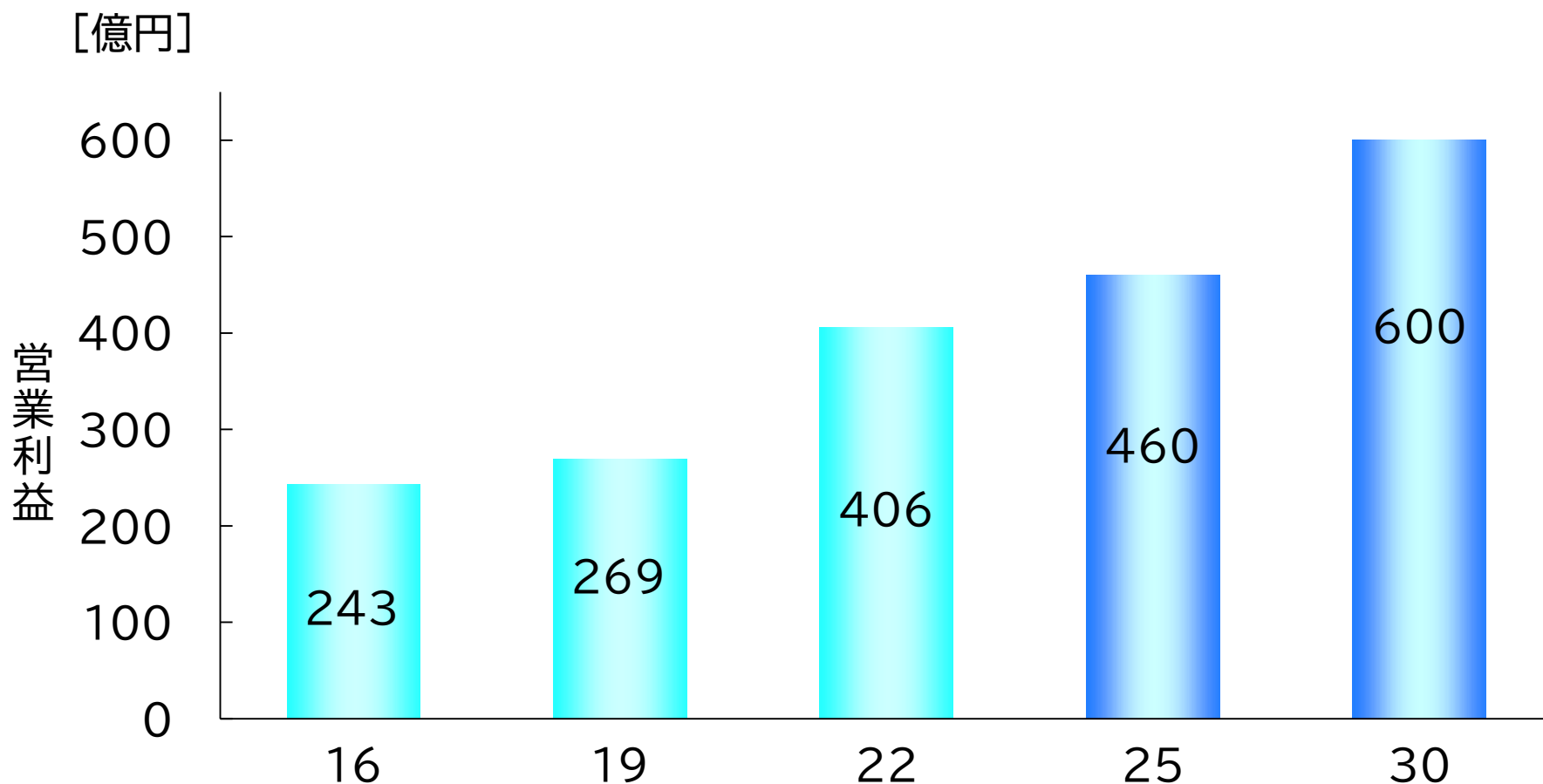
行動規範

1. 人と社会の発展のため、最高の品質とサービスをグローバルに提供します。
2. 総合力を発揮し、幅広い分野で新しい価値を創造する先端技術と製品を開発します。
3. 意欲的に挑戦し、自己の成長と充実したライフスタイルの実現を目指します。
4. 多様な個性を尊重し、高い倫理観と良識をもって公正に行動します。
5. 安全や環境との調和を強く意識し、個々の力を結集して社会的課題を解決します。

新中期経営計画 NOF VISION 2030

2030年度のありたい姿

豊かで持続可能な社会実現のため、「ライフ・ヘルスケア」、「電子・情報」、「環境・エネルギー」の3分野において、化学の力で新しい価値を継続的に創出する企業グループ



NOF VISION 2030

NOF VISION 2030

2022中計・Stage I

基盤強化ステージ

- ・成長分野への積極投資
- ・低採算事業の収益基盤強化

2022年度
 営業利益 営業利益率
 406億円 18.7%

2025中計・Stage II

収益拡大ステージ

- ・収益基盤の確立
- ・事業領域拡大への戦略投資

2025年度
 営業利益 営業利益率
 460億円 18%
 以上

2028中計・Stage III

事業領域拡大ステージ

- ・新たな事業領域へ進出

2030年度
 営業利益 営業利益率
 600億円 20%
 以上

機構改正

機構改正(2023年4月1日付)

事業部門 : 目指す3分野における市場ニーズの変化に応え、
お客様への新たな価値の提供を目指す

スタッフ部門: 経営環境の変化等への対応力強化を目的に、機能の
高度化、最適化を図る

機能化学品セグメント

機能材料事業部

- ・旧油化と旧化成の営業力を総合した提案力の強化により、成長分野の新たな需要を開拓
- ・旧油化のオレオ、旧化成のポリマーの技術を基礎とするオリジナリティのある新素材・新技術を提案

医薬・医療・健康セグメント(旧ライフサイエンスセグメント)

ライフサイエンス事業部

- ・旧DDSから旧ライフサイエンスへGMP※の知見を応用展開することにより、生体適合性素材の品質保証体制を強化し、医療分野への展開を強化・加速

※GMP: Good Manufacturing Practice

(医薬品等の製造業者および製造販売業者に求められる製造管理・品質管理基準)

機構改正

改正前後対比

(1)事業部門

改正前	改正後
油化事業部 化成事業部	機能材料事業部
食品事業部	機能食品事業部
ライフサイエンス事業部 DDS事業部	ライフサイエンス事業部

(2)スタッフ部門

改正前	改正後
—	コーポレート・コミュニケーション部(新設)
—	法務部(新設)
設備・環境安全統括室	技術本部 (設備・環境安全統括室を再編し、品質管理室を新設)
経営企画室	経営企画部
情報システムセンター	情報システム部

戦略投資

2025中期経営計画での戦略投資

戦略投資枠 約700億円規模を想定

事業領域拡大に向けた投資

新規事業創出のための研究開発、M&A

既存事業拡大・環境対応等への投資

需要拡大に伴う製造設備建設(DDS事業、化粧品ODM事業)
カーボンニュートラル対応、DX(スマートファクトリー)他

人材確保、人材育成等の人的投資

職場環境の整備、能力開発プログラム、DX人材育成

自己資金および政策保有株売却により投資資金を確保

2025中計の達成とさらなる成長に向けて積極投資

戦略投資・既存投資 計画

事業領域拡大、新製品・新技術開発の加速、環境や社会への配慮促進のため戦略投資枠として2025年度までに総枠700億円(3カ年)規模を計画

		投資想定	BS影響※	PL影響
戦略投資枠 700億円	生産	479億円	410億円	69億円
	環境	21億円	19億円	3億円
	研究開発	87億円	16億円	71億円
	人的投資	86億円	40億円	46億円
既存投資 436億円	設備投資	252億円		
	研究開発	184億円		

※ 2025年度末BS影響額

設備投資

主な設備投資

- 医薬用製剤原料(PEG修飾剤)製造設備新設(愛知事業所)
- SS脂質製造設備の新設(愛知事業所)
- 化粧品原料の製造設備増強(愛知事業所)
- 防曇剤製造設備増強(愛知事業所)
- 脂肪酸誘導体製造設備増強(尼崎工場)

設備投資

生産性の向上

- ・自動化・省人化の促進による業務効率改善
 - ⇒RPA、AI-OCRの活用、生産スケジューラーの導入
 - ⇒自動充填機の導入
- ・生産・営業におけるデータ利活用拡大
 - ⇒スマートファクトリ化の推進(DDS新工場)
 - ⇒マーケティング支援ツール、化学物質管理、設備保全管理システムの導入

環境対応への投資

- ・製造設備におけるフロン規制への対応
 - ⇒フロン冷媒の自然冷媒化
- ・製造設備における省エネルギー・高効率化
 - ⇒スチーム使用機器の電化
 - ⇒ボイラーの燃料転化及びボイラー効率向上

設備投資

設備投資の計画と実績・予定

[単位:億円]

	2022中計		2025中計	
	22年度 実績	合計	23年度 予定	合計
設備投資 ※	78	227	256	695
減価償却費	64	178	69	228

※検収ベース

研究開発

研究開発領域の拡大

- 社外協創、公募などを活用した有望テーマの発掘
- 開発体制強化による新規事業の育成加速
- データベースシステムと解析ソフトの導入
- MI環境整備と人材育成による研究開発の効率化

MI:マテリアルズ・インフォマティクス

• 産官学連携の推進

⇒ オープンラボや国家プロジェクトの活用

オープンイノベーションへの積極的な参画

研究開発

オープンイノベーションの具体例

2025中計：分野を広げて産学委託研究公募を継続

2023年度：「エレクトロニクス素材」、
「健康食品素材」分野で
採択テーマの委託研究開始

① エレクトロニクス素材

- ・高速通信素材、半導体素材、二次電池素材などの先端技術

② 健康食品素材

- ・健康食品向け有用素材
- ・有用健康素材の高効率生産技術



研究開発

研究開発費の計画と実績・予定

[単位:億円]

	2022中計		2025中計		増減率 (B/A)
	22年度 実績	合計 (A)	23年度 予定	合計 (B)	
機能化学品	30	86	34	106	123%
医薬・医療・健康	16	44	20	59	133%
化薬	13	40	14	46	116%
共通(コーポレート) ※	6	15	13	45	310%
グループ合計	66	184	81	256	139%

※産学連携とスタートアップとの協業を含む

人的投資

人材確保、人材育成等の人的投資

- **従業員の自律的な成長の促進**
 - ⇒ 自律的人材の育成強化
 - ⇒ キャリアデザイン構築の支援
- **DX人材育成の推進**
 - ⇒ DX人材研修の新設
- **グローバルリーダー育成の推進**
 - ⇒ 海外留学制度、海外関連教育制度の改定
 - ⇒ 海外現地法人ナショナルスタッフの育成
- **多様な人材の活性化**
 - ⇒ 定年退職年齢の65歳への引上げ、継続雇用制度の改定
- **福利厚生施設の更新**
 - ⇒ 関東地区社宅の更新、関西地区独身寮の更新

2025中計 Stage II

2025中計期間の事業環境

日油グループを取り巻く事業環境

- ・コロナ禍余波の継続
- ・地政学的リスクの高まり
(ウクライナ危機、米中対立等)
- ・世界的な金融引締め、物価上昇による景気下振れ



需要回復に遅れ
原燃料価格の高止まり

		22年度 実績	23年度 想定	25中計 想定
パーム油 ※	US\$/MT	1,150	950	950
国産ナフサ	円/KL	76,500	69,000	69,000
為替レート	円/US\$	135	130	130
	円/EUR	141	140	130

※FOBマレーシア

2025中計と2030年度のありたい姿

[単位:億円、%]

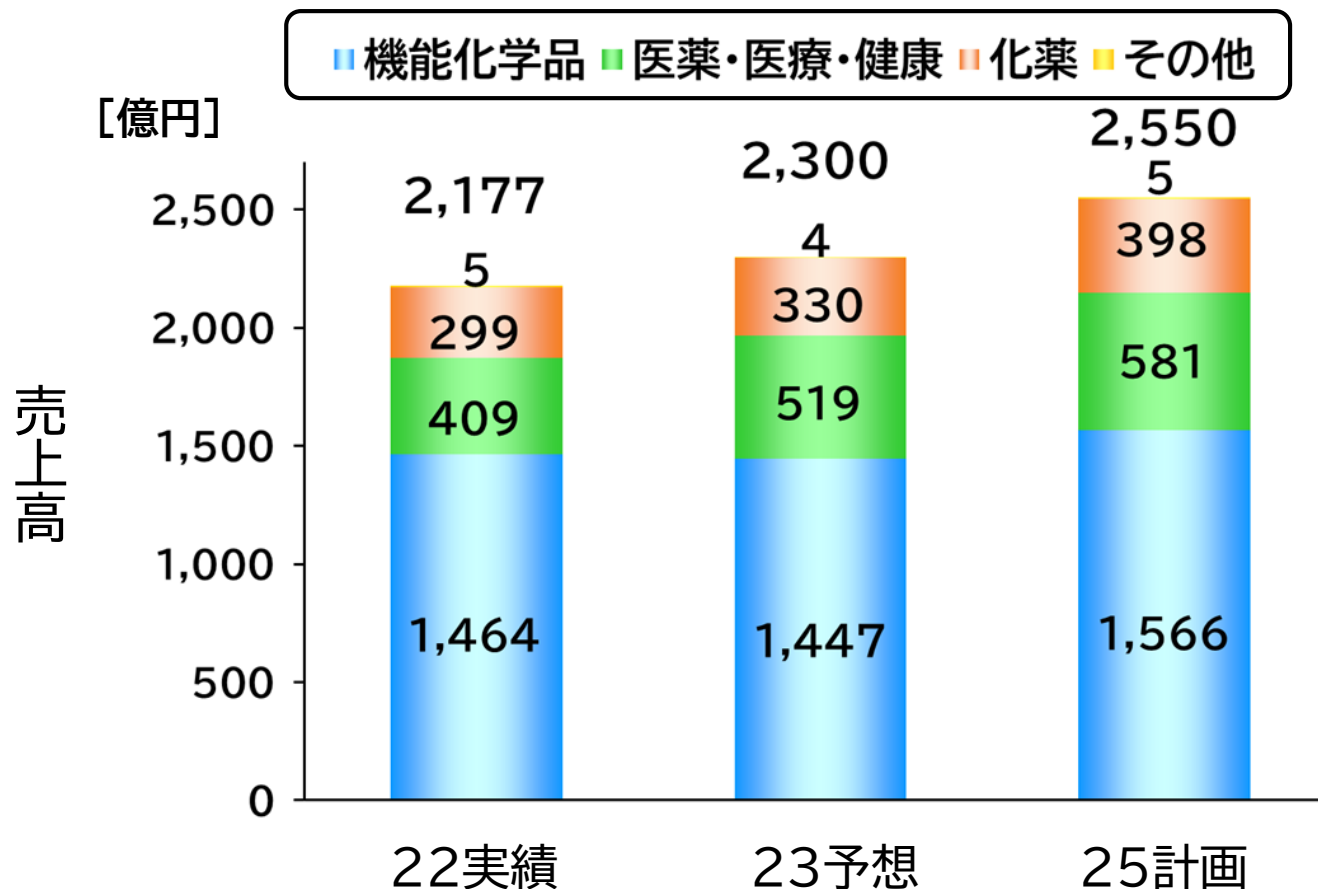
	22年度 実績	23年度 予想	25年度 計画	30年度 計画
売上高	2,177	2,300	2,550	3,000
営業利益	406	370	460	600
営業利益率	18.7	16.1	18以上	20以上
ROA ※1	14.4	12.0	13以上	—
ROE ※2	14.8	11.6	12以上	—

※1 ROA: 総資産経常利益率

※2 ROE: 自己資本当期純利益率

売上高の推移

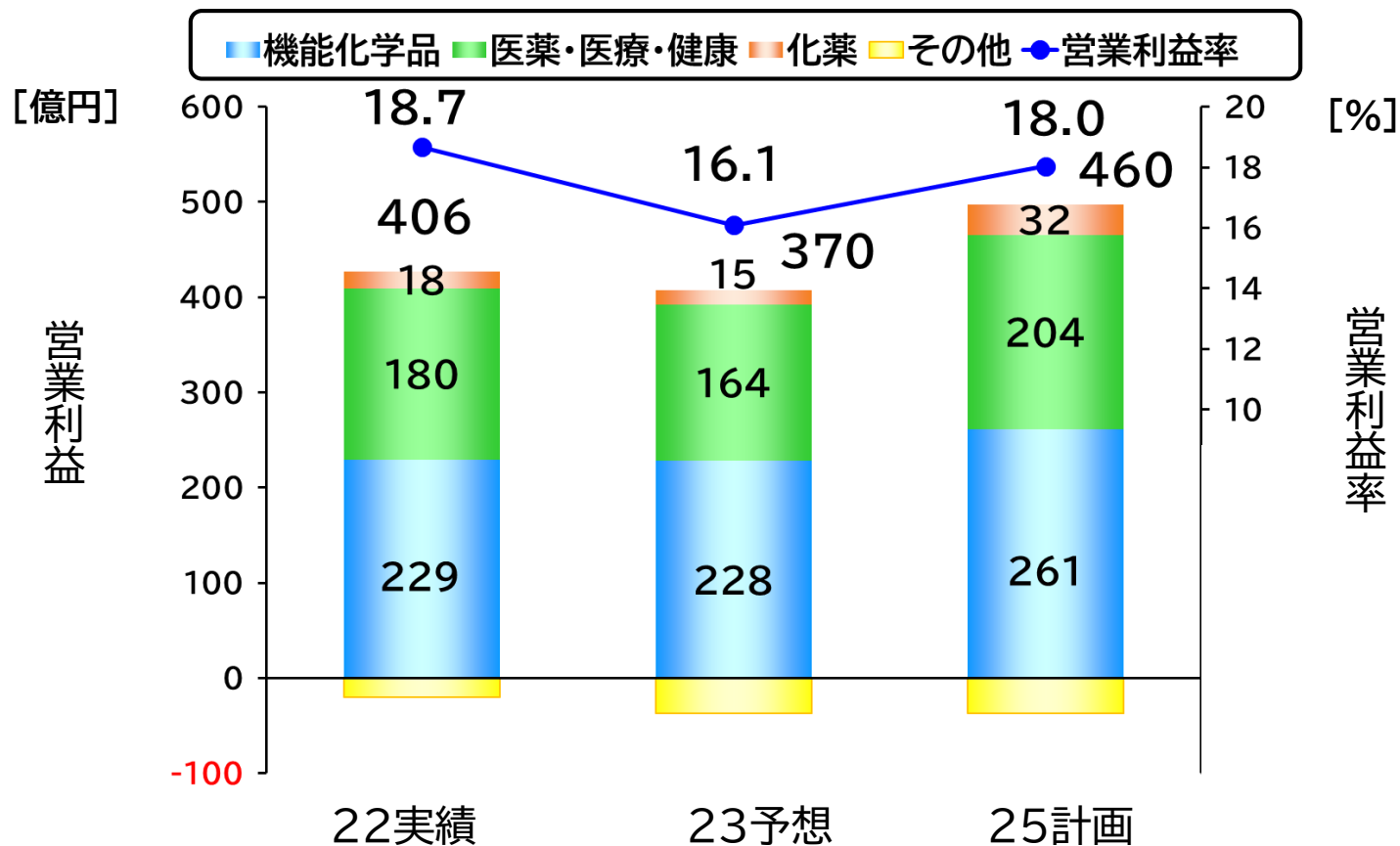
2022年度実績と2025中計



※23年度より、一部海外販社・取扱品目の管轄を機能化学品、医薬・医療・健康セグメント間で移管
 ((22年度実績 売上高影響額概算)機能化学品マイナス約100億円、医薬・医療・健康プラス約100億円)

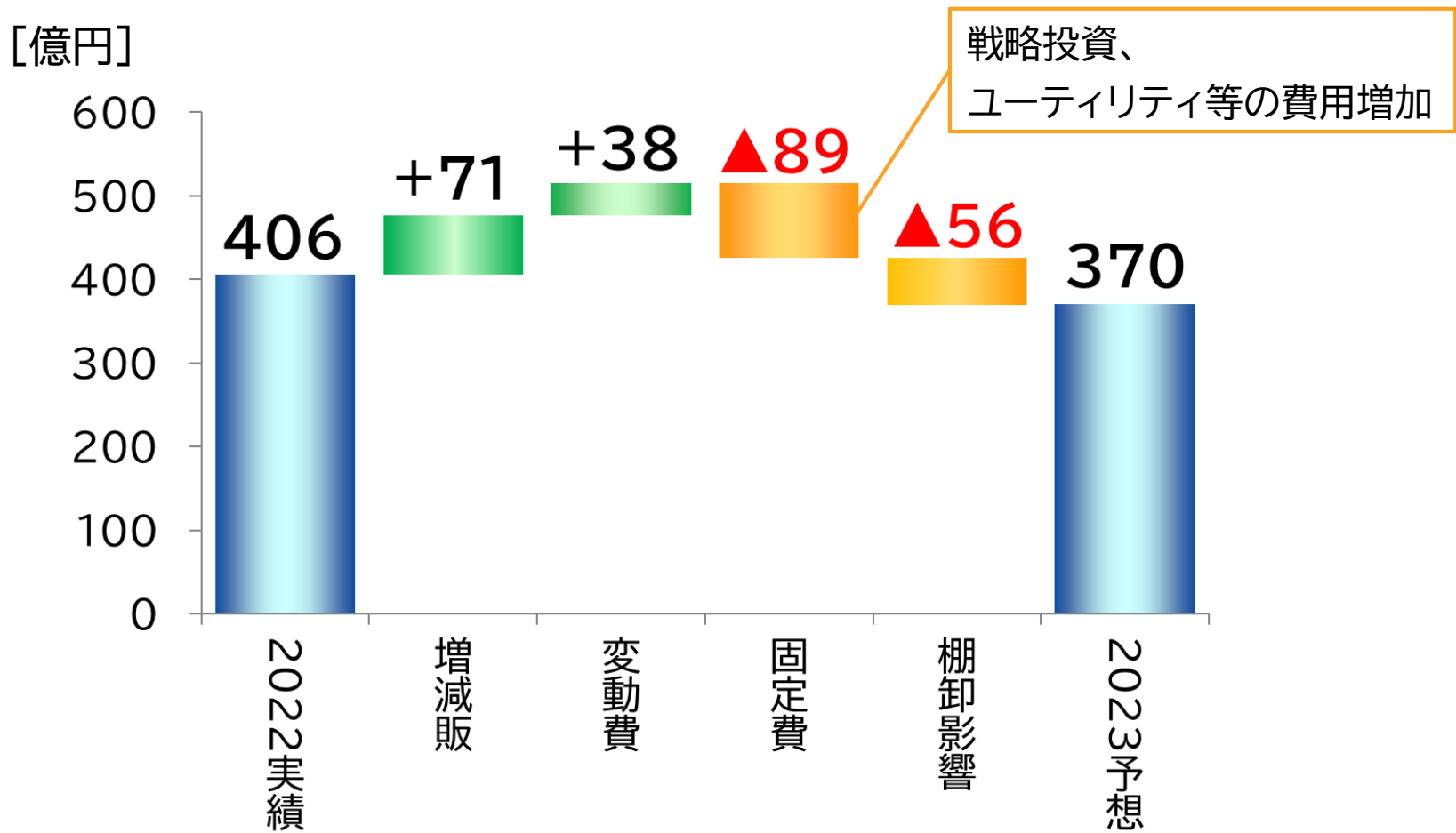
営業利益・営業利益率の推移

2022年度実績と2025中計



営業利益の差異内訳

グループ全体の差異(2023年度予測対2022年度実績)



機能化学品セグメント

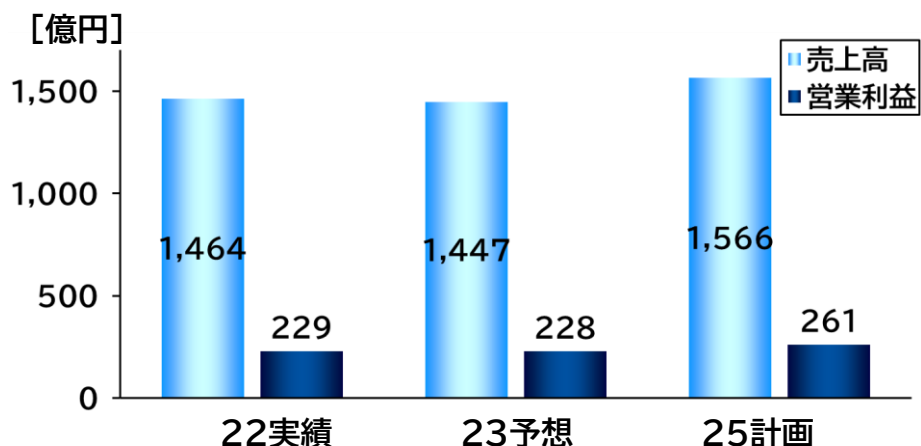
2023年度予想と2025中計での注力分野

23年度

- ・化粧品原料
⇒インバウンド需要回復
- ・冷凍機用潤滑基材
⇒アジア(中国)での需要回復遅れ
- ・特殊防錆処理剤
⇒半導体不足緩和、自動車関連の需要回復

注力分野

- ・化粧品原料
⇒販売強化、新規需要の獲得、植物性原料の開発・上市を推進、海外展開の加速
- ・脂肪酸誘導体
⇒環境対応製品(冷凍機用潤滑基材、船尾管軸受油等)の拡販、高機能エステルの新製品開発・上市を推進
- ・特殊防錆処理剤
⇒電気自動車、風力発電等非自動車分野に対する製品開発推進と拡販



【23年度予想の対前年営業利益差異内訳】

増減販	変動費	固定費	棚卸影響	合計
+47	+29	△23	△52	△1

※23年度より、一部海外販社・取扱品目の管轄を医薬・医療・健康セグメント間で移管
((22年度実績 売上高影響額概算)約100億円のマイナス)

医薬・医療・健康セグメント

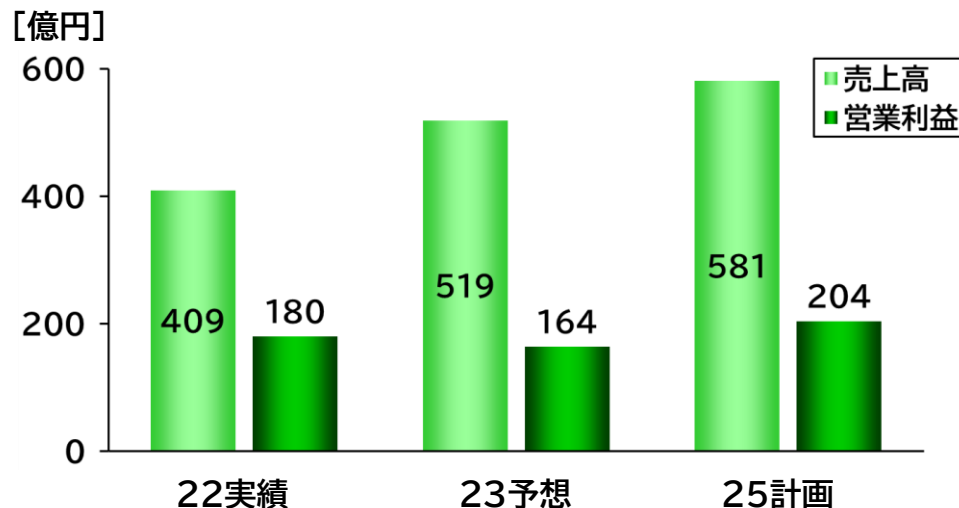
2023年度予想と2025中計での注力分野

23年度

- **DDS医薬用製剤原料**
⇒ コロナワクチン向け需要は落ち着き
⇒ その他バイオ医薬向け需要は拡大傾向
- **食用加工油脂**
⇒ 外食市場・インバウンド需要の回復

注力分野

- **DDS医薬用製剤原料**
⇒ 抗体・核酸医薬品開発の活発化に伴う需要拡大に対し、生産体制強化
- **生体適合性素材**
⇒ 素材開発に注力、医療分野での拡販、海外展開の加速
- **食用加工油脂**
⇒ 製品統廃合と食品機能材の拡販



【23年度予想の対前年営業利益差異内訳】

増減販	変動費	固定費	棚卸影響	合計
+14	+7	△31	△5	△15

※23年度より、一部海外販社・取扱品目の管轄を機能化学品セグメント間で移管
((22年度実績 売上高影響額概算)約100億円のプラス)

化薬セグメント

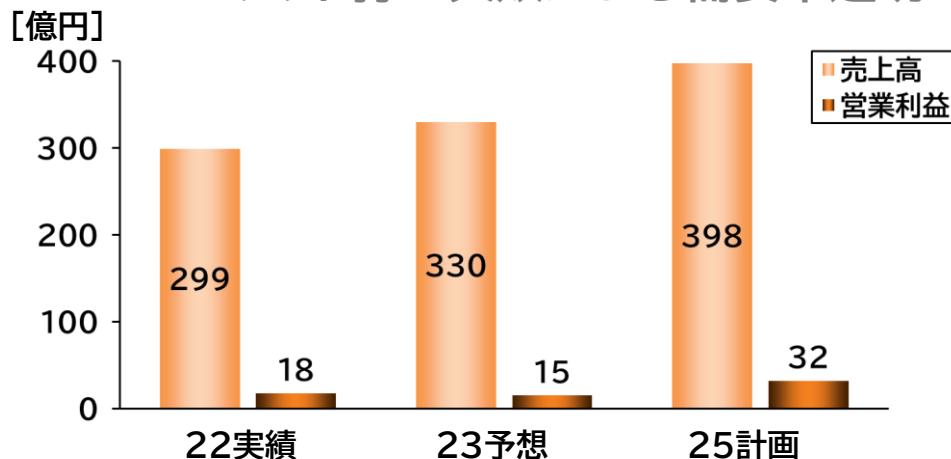
2023年度予想と2025中計での注力分野

23年度

- 産業用爆薬類
⇒北海道新幹線、高規格道路などで需要微増(リニア新幹線は一部遅れ)
- 防衛関連製品
⇒原料調達先における事故影響への対応
- 宇宙関連製品
⇒ロケット打上失敗による需要不透明

注力分野

- 産業用爆薬類
⇒原料高騰に対する価格対応
- 防衛関連製品
⇒防衛予算増への対応
- 宇宙関連製品
⇒効率的な生産性体制の確立による収益性改善



【23年度予想の対前年営業利益差異内訳】

増減販	変動費	固定費	棚卸影響	合計
+11	+1	△15	+1	△3

財務戦略

財務戦略

キャッシュ・アロケーション計画（2023～2025年度3カ年累計）

積極的な戦略投資を行うなか、財務健全性、資産効率向上、株主還元の適切なバランスを勘案し、キャッシュ・アロケーション計画を策定

キャッシュ・イン

営業
キャッシュ・フロー
1,000億円

手元資金(一部)
政策保有株式売却

政策保有株式純資産
比率15%以下

キャッシュ・アウト

戦略投資枠700億円

既存投資436億円

配当 250億円

追加株主還元
(自己株式取得等)

成長領域・新事業領域への投資(生産、環境、研究開発、人的投資)

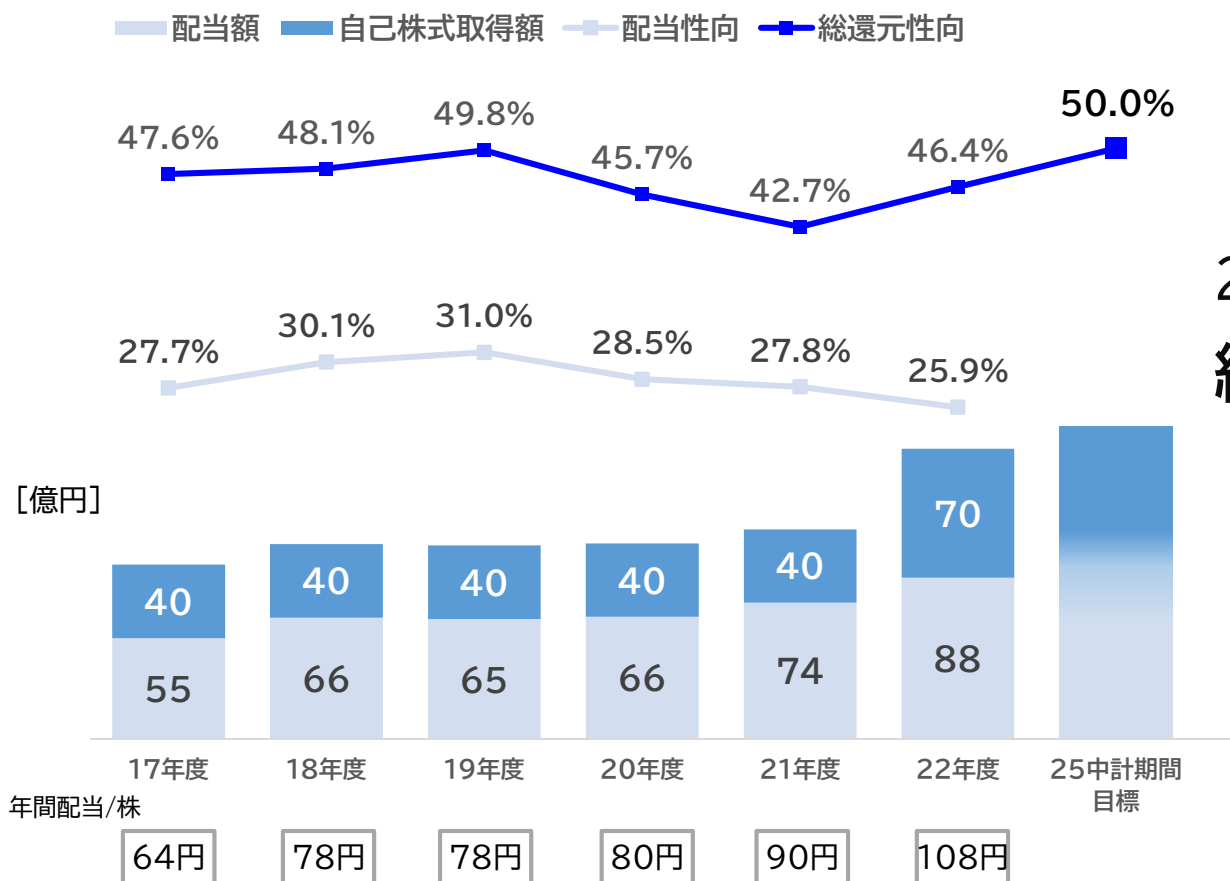
既存事業への生産設備更新、研究開発

総還元性向50%程度を目標水準とし、利益還元
の強化

財務戦略

株主還元方針

資本効率向上を意識した株主還元を実施、戦略投資とのバランスを取りながら株主還元の維持向上に努める



2025中計期間目標水準
総還元性向50%程度

CSR推進

サステナビリティ課題への取り組み

人的資本に関する取組

・ダイバーシティ

⇒総合職女性採用拡大、女性管理職比率向上、障がい者雇用率拡大、
男女賃金格差縮小、男性育児休業取得率拡大、経験人材登用

・エンゲージメント

⇒年次有給休暇取得促進、エンゲージメント調査を起点とした施策実行

生物多様性への対応(TNFD)

・緑化推進、RSPO認証油の使用拡大

・生物多様性に貢献する製品の拡販：生分解性作動油、凍結防止剤等

気候変動への対応(TCFD)

・1.5°Cシナリオを用いた分析 → TCFD提言に沿った報告に反映

気候変動に関する機会

脱炭素のイノベーション

- 産学連携プロジェクトをはじめとする研究開発活動
 - ⇒ バイオマス由来素材およびその誘導体化技術
 - ⇒ 未利用廃熱を有効活用するための蓄熱素材技術

温暖化の緩和に資する製品の提供

- 電気自動車
 - ⇒ 電子部品用分散剤、電動ユニット用潤滑剤、異音防止剤等
- 風力発電／太陽光発電用
 - ⇒ 生分解性作動油、防錆処理剤等

2025中計の基本方針

実践と躍進

重点課題

1 市場の変化を捉えた事業拡大

2 新製品・新技術開発の加速

3 生産性の向上

4 安全・安心の追求

5 CSRの推進

- ・本資料はあくまで弊社をより深く理解いただくための資料であって、本資料による投資等何らかの行動を勧誘するものではありません。
- ・本資料は、現時点で入手可能な情報に基づいて弊社の判断により作成されておりますが、実際の業績が様々な要素により計画とは異なる結果となり得ることをご承知おきください。
- ・本資料のご利用に関しましては、ご自身の判断と責任にてお願いいたします。
- ・本資料の金額表示は、億円未満を四捨五入しております。

お問い合わせ先：日油株式会社
コーポレート・コミュニケーション部 IR室 岡田賢典

住所：東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号

電話番号：03-5424-6651

FAX：03-6634-6471

E-mail：iroffice@nof.co.jp

ホームページ：http://www.nof.co.jp