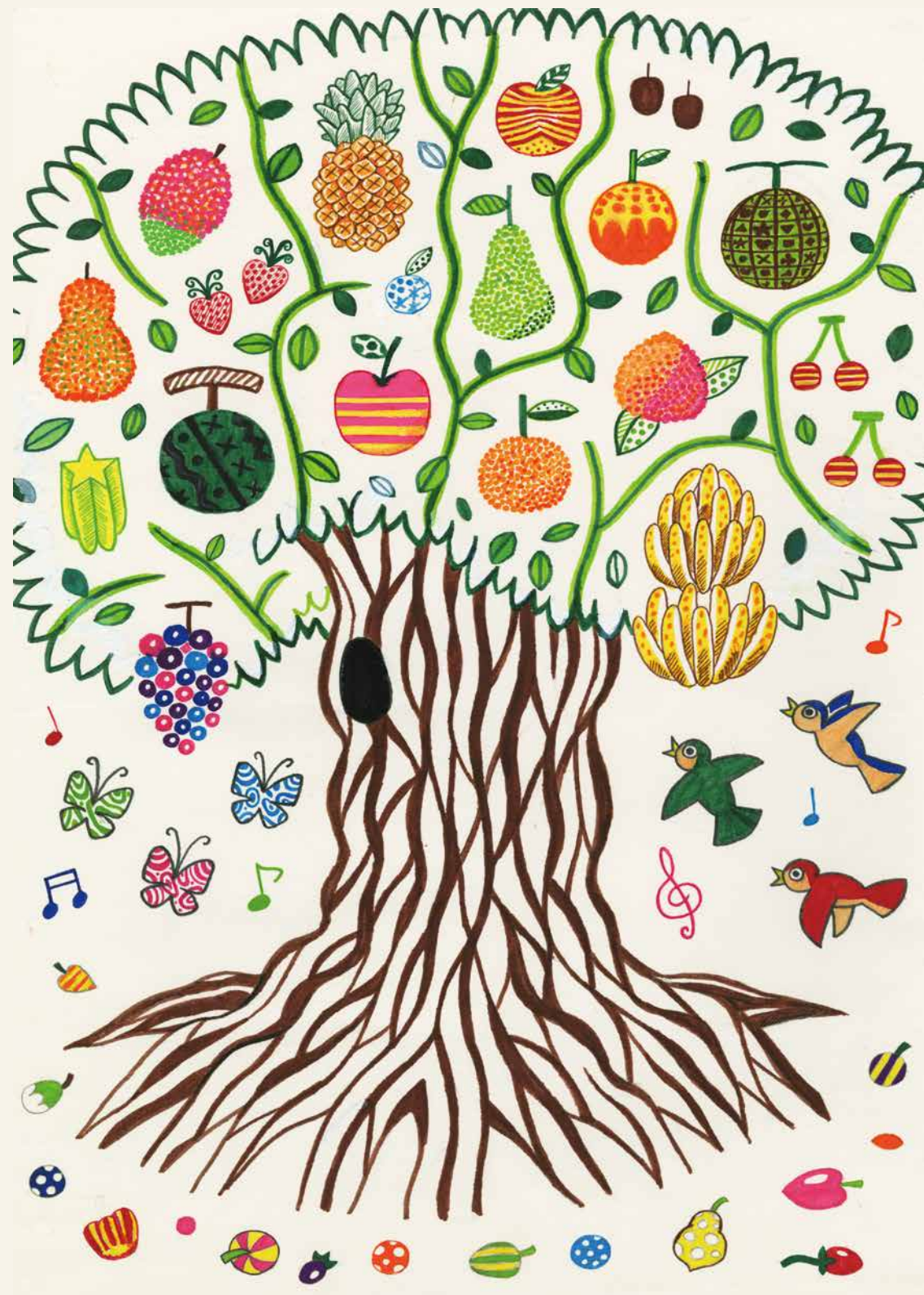


バイオから宇宙まで



統合報告書

INTEGRATED REPORT 2026



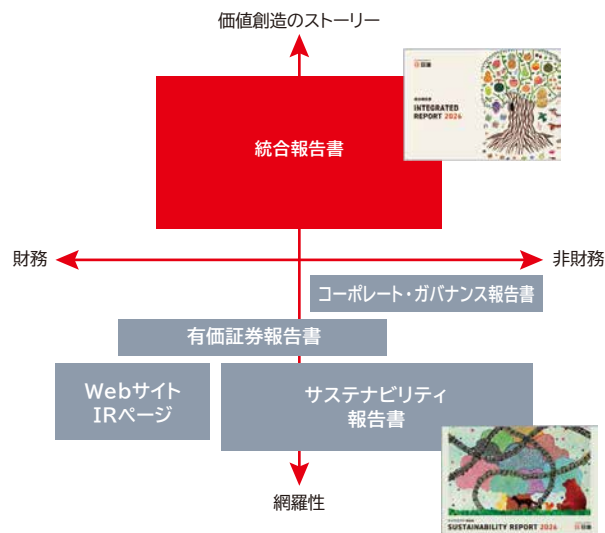
編集方針

このたびは、日油グループの「統合報告書2026」をご高覧いただきまして、ありがとうございます。

本報告書は、幅広いステークホルダーの皆さまに日油グループが持続的に成長していく姿をお伝えするために、経営戦略、事業概況、財務情報、非財務情報（ESG）などを中心に作成しています。本報告書に記載できない情報については、サステナビリティ報告書にまとめてWebサイトで公開することで本報告書の情報を補完しています。

本報告書をステークホルダーの皆さまとの対話ツールと位置付け、今後も内容のさらなる充実に努めていきます。

統合報告書の位置付け



報告書のプロフィール（報告対象範囲）

対象期間	2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日） ※ 一部に2026年4月以降の活動内容などを含みます。
対象組織	日油グループ 日油㈱および連結対象子会社24社 本報告書に記載のデータは日油グループを基本としています。 ※ データの対象範囲が連結対象と一致しない場合には、個別データごとに対象範囲を標記しています。
	国内グループ 日油㈱および国内の連結対象子会社12社
	日油／当社／単体 日油㈱のみ
	日油／国内連結5社 日油㈱および連結子会社（油化産業㈱、日本工機㈱、日油技研工業㈱、昭和金属工業㈱、ニチユ物流㈱） ※ この6社の従業員数合計は、日油グループ全体の82%です。
報告サイクル	年次報告として毎年発行
発行	2026年9月（次回2027年9月）
参考にしたガイドライン	（一財）日本規格協会「ISO26000：2010社会的責任に関する手引」 GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」 IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 経済産業省「価値協創ガイダンス」

※ 本報告書の記載金額は、億円、百万円未満を切り捨てて表示しています。

免責事項

本報告書には、日油グループの過去と現在の事実だけではなく、発行日時点における経営計画や見通しに基づいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸条件の変化によって将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。

コンテンツ

002 | 編集方針

理念／目指す姿

- 004 日油グループの理念体系
- 006 日油グループの目指す姿
- 008 トップメッセージ

価値創造

- 015 あゆみ
- 018 事業領域
- 019 事業拠点
- 020 マテリアリティ
 - 021 KPI
- 026 価値創造プロセス
- 027 経営資本
- 028 ビジネスモデル
- 031 日油グループの強み
- 032 提供する価値
 - 032 ビジネスモデル (+Plus! 日油) を通じた経済価値の創造
 - 034 ビジネスモデル (+Plus! 日油) を通じた社会価値の創造
 - 036 ビジネスモデル (+Plus! 日油) を通じた価値の創造事例
- 046 新たな価値を生むための研究開発
- 049 技術や価値を守るための知財戦略

成長戦略

- 051 中期経営計画
- 058 CFOメッセージ
- 062 事業別戦略
 - 064 事業部長メッセージ
- 065 機能化学品セグメント
 - 065 機能材料事業 066 防錆事業
- 067 医薬・医療・健康セグメント
 - 067 ライフサイエンス事業 068 機能食品事業
- 069 化薬セグメント
 - 069 化薬事業

サステナビリティ戦略

- 071 社会
 - 071 人的資本への取り組み
 - 076 人権への取り組み
- 078 レスポンシブル・ケア（環境・安全）
 - 078 RC 5つの安全に向けた取り組み
 - 080 気候変動への対応・自然資本の保全
 - 090 ケミカルセーフティへの取り組み
 - 093 労働安全衛生の取り組み
- 094 ガバナンス
 - 094 コーポレート・ガバナンス
 - 102 社外取締役座談会
 - 106 コンプライアンス
 - 108 リスクマネジメント

DATA

- 111 財務ハイライト
- 112 非財務ハイライト
- 113 連結経営指標等
- 114 パフォーマンスデータ
- 115 会社情報／株式情報／情報提供ツール

PDF版の使い方

カテゴリタブ

コンテンツページへ移動します。

ページの右側にカテゴリタブを設けています。クリックすると、各カテゴリの冒頭ページに移動します。

リンクボタン

▶ P.000 本冊子内の関連ページへ移動します。

▶ サステナビリティ報告書 ▶ P.000
..... サステナビリティ報告書2026に移動します。

<https://example.co.jp>

..... 関連する外部Webサイトに移動します。

STORYLINE 本報告書は、報告書全体を通じて日油グループの価値をご理解いただくことを目的に、以下のストーリーラインに沿って制作しています。

理念／目指す姿

日油グループが長期にわたって目指す姿と、それに向けて組織的に共有する価値観を紹介します。

価値創造

多様な資本を活用し、新たな価値を経済・社会に創造するプロセスや事例を示します。

成長戦略

中長期的な成長戦略や、それを踏まえた事業ごとの現況および戦略を報告します。

サステナビリティ戦略

ステークホルダーや社会全体に対し、マイナスの影響を抑えながら価値を創造します。

DATA

2025年度までの財務・非財務情報を定量データとしてまとめています。

日油グループの理念体系

油脂から始まった高機能素材で、 持続可能な社会の未来を切り拓いていきます

私たちの祖業は、油脂化学です。

油脂に含まれる成分を加工・精製することで、

洗剤や食品など、幅広い製品の機能を高める素材を提供してきました。

そして現在も「挑戦」「公正」「調和」の価値観のもと、

その技術をさらに社会で役立てるよう、研究開発を続けています。

再生医療に求められるバイオ医薬品素材から、

宇宙開発に貢献するロケット用推進薬まで、

高機能素材を通じて、次世代に欠かせない化学の力を届けます。

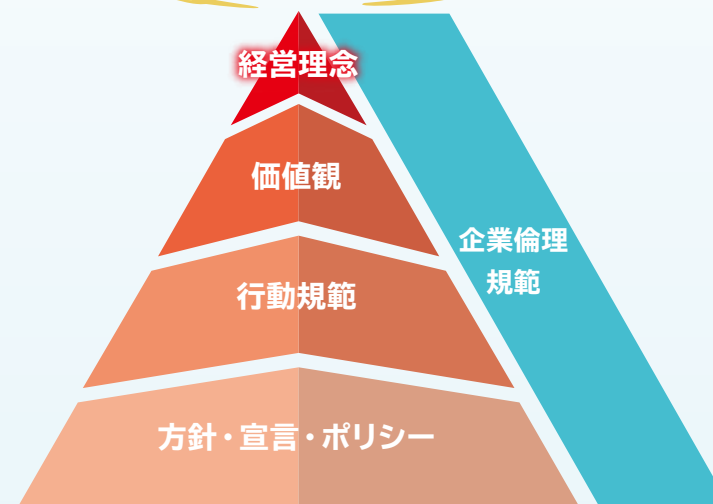
経営理念

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。

「バイオから宇宙まで」のキャッチフレーズのもと、将来に向けて結束を強め、
ともに業績の向上を目指し、環境保全・安全への配慮といった社会との共生を基本方針とし、
化学企業として人と社会の発展に貢献することを、追求していきます。



経営理念体系



日油グループの事業活動の基本となるミッション（使命）・ビジョン（あるべき姿）を示す「経営理念」、これを実践する上で大切にすべきバリューを示す「価値観」、業務において具体的に行動するための心構えを示す「行動規範」を軸とする、経営理念体系としました。これらのもとに「方針・宣言・ポリシー」を配し、「企業倫理規範」は経営理念体系の全体に係る基礎と位置付けています。

日油グループの理念体系

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.008-018

価値観

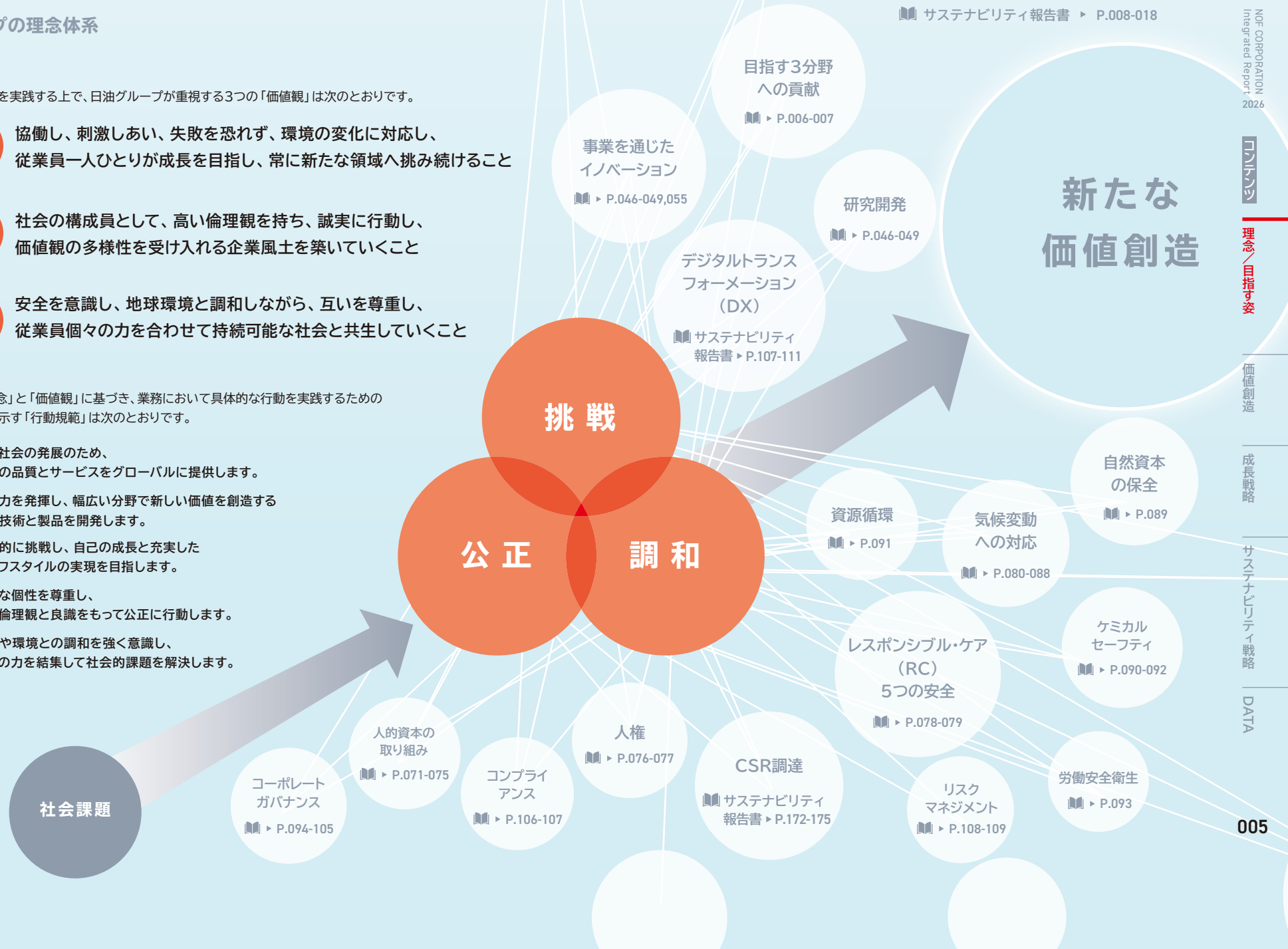
経営理念を実践する上で、日油グループが重視する3つの「価値観」は次のとおりです。

- 挑戦** 協働し、刺激しあい、失敗を恐れず、環境の変化に対応し、従業員一人ひとりが成長を目指し、常に新たな領域へ挑み続けること
- 公正** 社会の構成員として、高い倫理観を持ち、誠実に行動し、価値観の多様性を受け入れる企業風土を築いていくこと
- 調和** 安全を意識し、地球環境と調和しながら、互いを尊重し、従業員個々の力を合わせて持続可能な社会と共生していくこと

行動規範

「経営理念」と「価値観」に基づき、業務において具体的な行動を実践するための心構えを示す「行動規範」は次のとおりです。

- 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。



日油グループの目指す姿

NOF VISION 2030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」「環境・エネルギー」「電子・情報」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

社会課題

目指す3分野

自動車の電動化をビジネスチャンスに

ガソリン車からEV(電気自動車)への移行で、自動車の部品が大きく変わります。ボルトやナットの防錆剤のほか、異音防止のための樹脂用添加剤、LEDヘッドランプ用の防曇剤など、新たな需要が見込まれます。また、洋上風力発電や船舶のスクリューなどで使われる潤滑油は、鉱物油と比べ生分解性が高く環境負荷を低減できます。グループシナジーを活かし、サステナビリティ貢献製品の用途拡大を図ります。

人の健康とQOL※1への貢献

医薬・医療に求められる新しい素材を提供します。また、点眼薬の効用を長持ちさせる添加剤、化粧品のトレンドをいち早く捉えた配合処方、健康ニーズに応えるサプリメント、さらに昨今注目されている代替肉に食感・旨味を加える研究など、QOL(クオリティ・オブ・ライフ)の向上に貢献します。大学・研究機関との連携による新技術・新製品開発を推進します。

通信技術の進歩と小型化

電子技術の向上により通信が高速大容量化し、電子部品の小型化、材料の低誘電化が進みます。それに伴い、高感光性材料、電子部品用添加剤、低誘電材料用硬化剤の需要が高まることが見込まれます。設計・評価技術を連携した新たな材料開発を推進します。

環境・エネルギー
分野ライフ・ヘルスケア
分野電子・情報
分野



※1 生活の質

※2 エチレンオキシド・プロピレンオキシド誘導体 (ポリアルキレングリコール誘導体)

顧客や国際社会とともに 持続的に成長する 化学企業へ

グローバルな事業環境が激変するなか、日油グループは2025中期経営計画で過去最高業績を達成し、持続的成長への確かな一歩を踏み出しました。さらなる成長を見据え、新たに始動した2028中期経営計画「事業領域拡大ステージ」は、ROE15%以上を掲げる「NOF VISION 2030」の総仕上げとなるフェーズです。複雑化する社会課題を成長の機会に変えるべく、攻めの投資を推進します。この挑戦を支えるのは、従業員一人ひとりのマインドセットと、「挑戦」「公正」「調和」の3つの価値観をもとにした強靱な企業風土です。この確固たる土台のもと、経済価値と社会価値を両立する製品を創出し、ステークホルダーの皆さまとともに、未来に向けてまい進いたします。

代表取締役社長

沢村 孝司

トップメッセージ

顧客起点の研究開発と海外での経験

日油（当時の社名は日本油脂）に入社したのは1988年のことです。大学時代に高分子化学の研究をしていた私は、油化事業部に配属されました。任された仕事は、プラスチックに機能性を付与する高分子添加剤の開発です。日油グループは当時からお客さまとのコミュニケーションを重視しており、私自身も研究職でありながら、営業メンバーに同行する機会が多くありました。お客さまの要望を細かくヒアリングしながら製品の改良を重ね、課題解決に貢献するという一連のプロセスを通じて、研究開発は顧客ニーズに基づいて行われるべきだと強く実感したことを覚えています。

その後、2003年から4年半にわたるベルギーでの営業経験を経て、2011年にDDS事業部への異動を命じられました。発足から10年程度であった同事業部はまだ規模が小さく、市場の開拓とビジネスの成功に向けて必死に動いていた時期でした。そこでの私のミッションは、欧州での営業活動です。従業員数が数名程度のスタートアップ企業を中心に取引先を開拓し、連携しながら素材開発を進めていきました。異国の文化や商習慣の違い、さらに厳格化していく品質管理基準にも対応しながら、お客さまの要望に適した製品をつくり上げるのは容易なことではありませんで

した。それでも丁寧なコミュニケーションを尽くし、品質管理を大切にしながら粘り強く成果を積み上げた結果、小さなスタートアップだった取引先企業のいくつかは、今では大規模な製薬会社へと成長しています。そして当社自身も、DDS素材のトップメーカーとして確固たる地位を築くことに成功したのです。

こうした経験から、私は「ソリューションビジネスの深化」と「グローバル展開の加速」という2つのテーマを成長戦略の柱と位置付けました。ソリューションビジネス、つまり顧客課題の解決に資する製品を提供するという意識は、会社としては以前から重視していたものの、大々的に掲げてはいませんでした。世の中が急速に変化し、社会課題の複雑化によってお客さまの製品開発も高度化しています。こうした状況において、長年の歴史を通して進化してきた独自技術をソリューションとして届けることは、私たち日油グループの重要な使命です。そして、私が身をもって経験してきた海外市場への挑戦こそが、持続的な成長の鍵となります。昨今の国内外の状況を踏まえると、現時点で全体の30%程度となっている海外売上高比率を、今後さらに引き上げていく必要があると考えています。近年では、特にインドや東南アジアといった地域において市場が急速に拡大しています。これらの国々において、現地ニーズに即した生産・販売体制を構築することは、「NOF VISION 2030」の目標達成に欠かせない戦略です。



「実践と躍進」を遂げた2025中計

「NOF VISION 2030」は、日油グループが持続的な成長を遂げるグローバルカンパニーとなるための長期ビジョンです。「ライフ・ヘルスケア」「環境・エネルギー」「電子・情報」を目指す3分野と定め、化学の力で幅広い付加価値を提供することを掲げています。

ビジョン実現に向けた3つのステージ（[📖 ▶ P.051](#)）のうち、2段階目にあたる2025中計では、市場の変化に対応しながら必要な施策を実行し、目標を達成できたと評価しています。この3年間においては基本方針として定めた「実践と躍進」に向け、設備投資、研究開発投資、人的資本投

トップメッセージ

資の3つのテーマで合計700億円規模の戦略投資枠を設定していました。結果的には、事業環境の変化によって一部案件の計画見直しや見送りを行った一方で、当初計画にはなかった化薬事業への設備投資を実施し、StageⅢへの布石を打つことができました。未実行となった案件は2028中計にて継続検討します。

また、2025年度における売上高と営業利益は、いずれも過去最高を更新しています。一方で3年間のセグメント別業績では、事業環境の影響から進捗の差が生じました。医薬・医療・健康セグメントは、米国市場における開発遅延などにより計画値が未達となっています。しかし、中長期的に需要が増加するマーケットであることに変わりはなく、引き続き創薬サポートビジネスを推進していきます。機能化学品セグメントは、界面活性剤や特殊防錆処理剤などの堅調な需要に支えられ、営業利益は計画値を達成しました。化薬セグメントは、計画時に想定していなかった早期装備化に伴う関連設備の投資および投資資金の回収により、計画値を大幅に上回っています。

2025中計で過去最高益を更新し、次のステージへの布石を打った私たちは、満を持して「NOF VISION 2030」の達成に向けた「総仕上げ」のフェーズへと移行します。それが、新たに始動した2028中計です。

📖 ▶ 中期経営計画 P.051-057

新領域を探索し、ニッチ分野で世界へ

2028中計は、「NOF VISION 2030」のこれまでのステージで積み上げてきた施策を踏まえ、さらなる成長を目指す「事業領域拡大ステージ」です。近年、ニッチな市場で優位性を獲得している当社の事業運営に対し、投資家をはじめとするステークホルダーからの期待がますます高まっていると感じます。その期待に応じて企業価値を拡大するため、目指す3分野で新たなソリューションを提供するべく、外部連携や研究開発を加速する投資計画を打ち出しました。

足元の事業環境に目を向けると、世界的な気候変動といった問題を起点として社会課題が複雑化しています。しかしこうした状況は、私たちにとってむしろ最大の機会といえます。なぜなら日油グループは、これまで「バイオから宇宙まで」の幅広い領域でお客様の複雑な課題に寄り添い、新たな付加価値を創出・提供してきた化学メーカーだからです。たとえば、高度医療へのニーズに応えるために生まれた日油のDDS関連技術は今や、次世代医療に不可欠なものとなっています。私は2025中計期間において、こうしたソリューションビジネスの重要性をグループ内で改めて認識・定着させるべく、積極的に発信してきました。そして今後はソリューション開発をさらに加速させ、既存領域のさらなる深耕と、新たな領域への進出を推進しなければ



ならないと考えています。

一方で、地政学的な緊張やそれに伴う原材料価格の高騰、サプライチェーンの分断といったリスクも高まっています。グローバル展開を拡大していくなかで、調達先の多様化や地産地消の推進といった対応も急務です。Stage I・IIで培った経営基盤を活かし、リスク管理を徹底しながらサプライチェーンの強靱化を進めます。

また、技術革新や環境規制の急激な変化も注視しています。特にIT領域においてはAIの台頭により、進化のスピードがますます加速しています。電子・情報分野を目指す3分野の一つと定める当社にとって、この変化にスピード感を持って対応し、新技術を提供することは重要な課題です。2025中計期間中に新設したパイロットプラントを有効活用

トップメッセージ

し、迅速なソリューション提供を図っていきます。

このような事業活動を世界に向けて展開することで、私は日油グループを高機能材料分野のトップ企業へ成長させたいと考えています。一方で、目まぐるしく変化する各国の環境規制などに対し、先手を打って技術開発を行うことが難しいのも事実です。そうしたなかで自前主義（クローズドな研究開発）にこだわってはいは、市場のスピードに取り残されてしまうでしょう。そのため今後は、オープンイノベーションをはじめとする外部連携に向けた投資を加速します。目指す3分野において新技術を獲得し、新たな事業領域への拡大につなげます。

この実現に向けて、研究開発においては、研究本部と事業部門との連携をより一層強化する必要があります。これまでは研究本部が中心となって新技術の開発を担い、事業部門が応用する仕組みとなっていました。今後はこの体制を、開発の初期段階から事業部門が深く入り込む形に整えていきます。この戦略は、ターゲット市場や販売チャネルをより細かく見越した上での技術開発を可能にするものです。2026年4月に研究本部内に設立したヘルスサイエンス研究所、マテリアルサイエンス研究所は、まさにそうした連携の体制が整っています。これにより、目指す3分野における中長期を見据えた新規事業創出を、さらに確度の高いものにしていきます。

また、中長期的な企業価値向上のためには、資本効率の

向上も意識しなければなりません。資本市場からは、投下した資本に対してどれだけの価値を生み出しているかという「資本効率」がこれまで以上に強く求められています。財務健全性を維持しつつ、資本効率の向上を目指していくことは重要な責務です。具体的な施策としては、2,000億円規模の戦略投資枠を設けて成長投資を積極的に進めるとともに、総還元性向を70%以上、配当性向は40%程度を目安に積極的な株主還元を進める計画です。

2028中計では、「成長ドライバー創出に向けた機動的なリソース配分」と「キャピタル・アロケーションの最適化による株主価値の最大化」という2つの方針を掲げました。最大の課題は、「中長期的な先行投資」と「短期的な資本効率の向上」という、時間軸の異なる要素の最適なバランスを取ることです。新規事業は収益化までに時間を要するため、一時的に資本効率を押し下げる要因となりますが、より丁寧な説明によって、株主・投資家の皆さまのご理解をいただけるよう、努めてまいります。

3つの価値観が成長への羅針盤

攻めの投資と確固たる戦略を実行に移し、目まぐるしい環境変化を勝ち抜いていく。その戦略を推進する土台となるのは、従業員一人ひとりのマインドセットと、それを支え

る強靱な企業風土です。

「挑戦」「公正」「調和」という3つの価値観は、2025中計のはじめに策定したもので、経営理念を実現するためのバリューと位置付けています。私はこの価値観を、不透明な市場環境においてさまざまな判断を行う際の羅針盤であり、日油グループの強みである「ニッチ市場での優位性」と「技術の融合」を生み出す源泉となるものと考えています。これらをグループの全従業員に浸透させることで、新たな価値を創造する企業風土の構築、不正やハラスメントの撲滅、そしてゼロ災の達成が可能となるはずです。

一つ目に掲げる「挑戦」は、新たな領域を切り拓くための価値観です。私自身、初めて海外赴任を命じられたときには、不安や戸惑いから一度は断ろうかとさえ思いました。ですが、思い切って挑戦したからこそ、DDS事業の成果に貢献することができたのです。そして日油グループが高付加価値製品を生み出し続けることができるのも、常に新たな分野に挑み続ける姿勢があるからです。この思いから、従業員には常日頃から「海外赴任など新しい機会があれば、ぜひ『挑戦』してほしい」と伝えています。

二つ目の「公正」は、ステークホルダーからの確固たる信頼を築く風土を表しています。グローバル市場において「日油グループなら安心して任せられる」という信頼をこれからも保ち、強固なものにしていくためには、お客さまや社会に対して誠実に向き合い続ける姿勢が重要です。

トップメッセージ

三つ目の「調和」には、サステナビリティや多様性への思いが込められています。化学メーカーにとって、事業活動と地球環境との調和は不可欠です。経済価値と社会価値を同時に創出し、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な未来をつくり上げる。この風土こそが、次世代における競争優位性の礎となると確信しています。また、グローバル展開を強化するという観点でも、多様な文化や人々との調和が今後より一層、重要性を増していくと考えています。

これらの価値観の浸透に向けて、私自身も社長訪問やタウンホールミーティングなどを通じて、従業員とのコミュニケーションに努めています。タウンホールミーティングは、2025年度に初めて開始した取り組みです。私を含む3名が工場や研究所を訪れ、各拠点で10～30名ほどの従業員



タウンホールミーティングの様子

と意見交換を行っています。手探り状態でのスタートでしたが、結果としては好評だったと手応えを感じています。あらかじめ事務局にアンケートやヒアリングを実施してもらい、それに基づいて進行を取り仕切ったことで、従業員の自由な発言を促すことに成功しました。ミーティングの終わりには、時間が足りなくなる回もあったほどです。また、同行メンバーで実施した振り返りにおいても、議論の内容や3つの価値観の浸透についてさまざまな意見が挙がりました。今後もこうした取り組みを継続し、価値観の浸透状況を把握しながら、組織風土の改善に向けて機動的な対応策を講じます。

📄 サステナビリティ報告書 ▶ P.006-016

サステナビリティへの貢献

今、化学業界には「安全・安心を確保しつつ、持続可能な価値を創造する責任」がこれまで以上に厳しく問われています。原料の取り扱いやプロセス管理を事業の基礎とする当社グループは、製品のライフサイクル全体を通じて人と環境への配慮を徹底し、社会からの要求に応えなければなりません。

人を守る取り組みとして、職場の不安全状態・不安全行動の撲滅、健康管理と技能継承を重要視しています。特に、

長年培ってきた高度な技術や安全管理に関するノウハウを次世代へ確実に伝達していくことは、当社グループの持続的な成長を支える人的資本経営の核心です。その施策として、作業環境のモニタリングや、リスク低減のための工程设计、点検・保守の計画化に加え、現場での徹底した教育体制の構築を進めています。私自身も生産拠点を毎年訪問し、現場で実施された災害防止対策の進捗と効果を直接点検しています。現場で意見交換を重ねながら施策の実効性を確認し、必要な改善を経営に反映させるためです。今後は人材の多様化とともに、こうしたノウハウ伝承がさらに重要性を増していきます。マニュアルの整備や評価を強化し、安全意識の確実な浸透につなげます。

環境への配慮もサステナビリティに欠かせないテーマです。温室効果ガス（GHG：Greenhouse Gas）や廃棄物の排出削減、省エネルギーの取り組みなどが各拠点において適切に運用されているかを確認し、現場発の改善提案を積極的に取り入れています。

こうした活動の効果を定量的に評価・検証するため、「労働安全衛生の推進」「気候変動への対応」「ケミカルセーフティ」「CSR調達の推進」をマテリアリティとして、KPI（指標）の見直しを毎年行っています。

特に気候変動については、SSBJにおいて開示項目の範囲や深度、検証プロセスの基準が示されています。そのため、リスクと機会を明確に整理し、定量的に開示すること

トップメッセージ

が欠かせません。KPI設計の段階から社内データの取得・検証体制を組み込み、一貫したデータ整備と第三者による検証を視野に入れた対応を進めています。

また、当社は経済価値と社会価値を両立する製品開発を重視しています。気候変動をはじめとするさまざまな社会課題の解決に、技術で貢献する。これこそが今、化学業界全体に求められている大切な役割です。私たちは、地域社会・地球環境の改善やQOL向上に貢献する「サステナビリティ貢献製品」を提供し、お客さまの成長をサポートしながら、持続的な企業価値向上を目指します。

「バイオから宇宙まで」の追求

大学時代、初めて日油を知ったとき、経営理念にある「バイオから宇宙まで」という言葉の大胆さに強く惹かれました。そしてCEOとなった今、この経営理念を未来に向けて揺るぎないものにするために「ソリューションビジネスの深化」と「グローバル展開の加速」の2つの成長戦略を推進することが、私自身の果たすべき役割と考えています。

「ソリューションビジネスの深化」においては、企画・開発・営業・サービスが一体となって価値を創出することが重要です。お客さまの事業成果に貢献する提案力・実行力を高めることで、より付加価値の高いビジネスモデルへの転換

を進めます。

また「グローバル展開の加速」は、持続的成長を支える成長機会であると認識しています。各国・各地域のニーズや規制、文化の違いを的確に把握しながら、現地パートナーやグループ各社との連携を強化した事業展開を進めていきます。

これらの戦略は、「NOF VISION 2030」の最重要指標であるROE15%以上の実現に直結するものです。資本効率を向上し、より多くの価値を社会やステークホルダー

に還元することは、企業としての根源的な使命であると認識しています。

強調しておきたいのは、この2028中計が、単なる数年間の目標達成にとどまる計画ではないということです。日油グループが持続的な成長を遂げ、社会に価値を提供し続けるために、2030年度、そしてその先を見据えた大きな布石を打つという強い意志を込めました。当社グループの挑戦に、ぜひご期待ください。



日油グループの 価値創造

多岐にわたる事業領域で培ったコア技術を組み合わせて生み出す製品を、

「ライフ・ヘルスケア」「環境・エネルギー」「電子・情報」の3分野に展開します。

- 015 あゆみ
- 018 事業領域
- 019 事業拠点
- 020 マテリアリティ
 - 021 KPI
- 026 価値創造プロセス
- 027 経営資本
- 028 ビジネスモデル
- 031 日油グループの強み
- 032 提供する価値

- 032 ビジネスモデル (+Plus! 日油) を通じた経済価値の創造
- 034 ビジネスモデル (+Plus! 日油) を通じた社会価値の創造
- 036 ビジネスモデル (+Plus! 日油) を通じた価値の創造事例

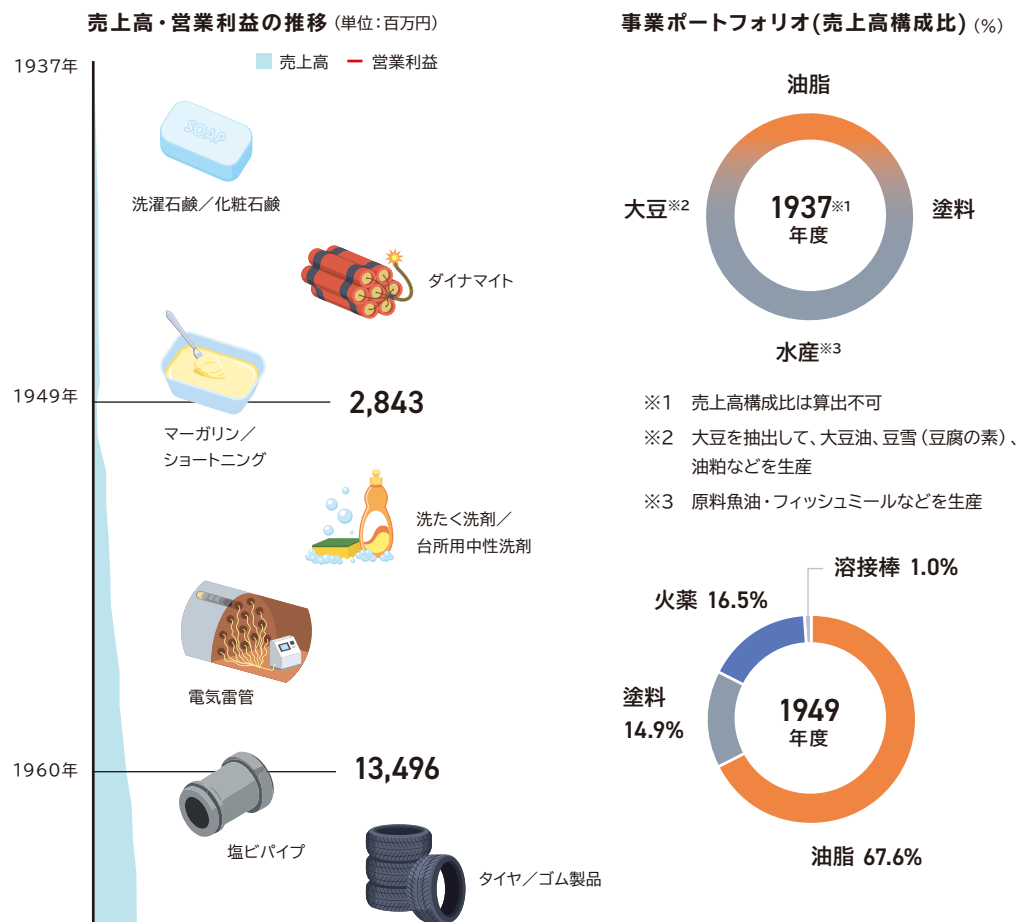
- 046 新たな価値を生むための研究開発
- 049 技術や価値を守るための知財戦略



あゆみ

油脂づくりの会社から、社会とともに成長する総合化学メーカーへ

日油グループは戦前の創業時から多角経営を掲げ、事業領域を広げてきました。時代とともに社会のニーズに応じて市場を開拓してきた姿が、現在につながっています。



1937- 総合油脂化学会社としてのスタート

魚油を原料とする硬化油や石鹼の需要が国内外で高まるなか、1937年6月、第1次日本油脂が誕生します。日本産業傘下の水産加工会社や魚油精製の知見を有する油脂加工会社など複数の企業が合併して設立した当社は、1937年に硬化油から石鹼まで一貫して生産する総合油脂化学会社として発足。また、グリセリンを原料とする火薬の需要増加を背景に、油脂由来のグリセリンを活用するため、火薬製造会社も合併しました。

社会のできごと

- 1945 GHQが財閥解体を要求
- 1946 日本国憲法の公布

1949- 競争に勝ち抜くため研究開発を強化

敗戦後、企業再建整備法に基づき、日本油脂も会社を整備することが決まります。そして終戦後、第2次日本油脂が再出発しました。市場では貿易自由化によって競争が激化していたことから、優れた製品を低コストで製造するため、1950年代半ばまでに数々の合理化設備を導入。また、石油化学工業の発展を背景として研究開発を加速し、製品の用途を拡大しました。1957年には、火薬製造の知見をもとに、有機過酸化物の商業化に成功します。

社会のできごと

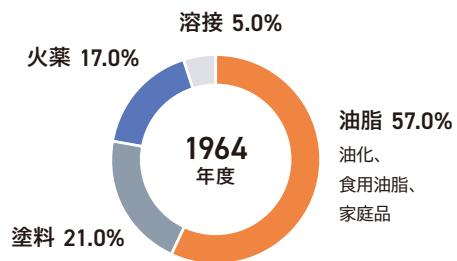
- 1955 神武景気
- 1955 日本がGATTに加盟
- 1956 日本が国際連合に加盟

1964- 市場ニーズを重視し事業部制へ転換

原料価格高騰などにより業界全体が伸び悩むなか、日本油脂は製品別本部制から事業部制に転換します。これには、市場ニーズに応じて臨機応変な事業活動を展開する意図がありました。また、1968年には、独自技術によって世界初の量産化を実現した機能材料「ブレンマー G」を開発しました。

社会の
できごと

1967 公害対策基本法が制定
1971 ニクソン・ショック
1973 第1次オイルショック
1978 成田国際空港（新東京国際空港）開港



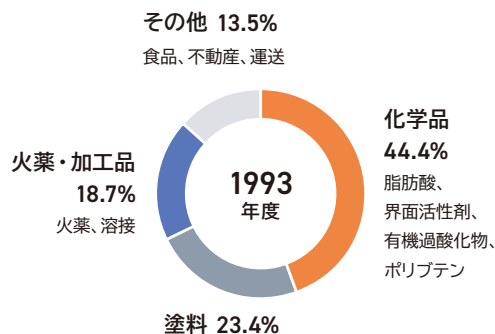
※家庭品は1974年に他社へ譲渡

1983- 医療分野の研究開発を推進

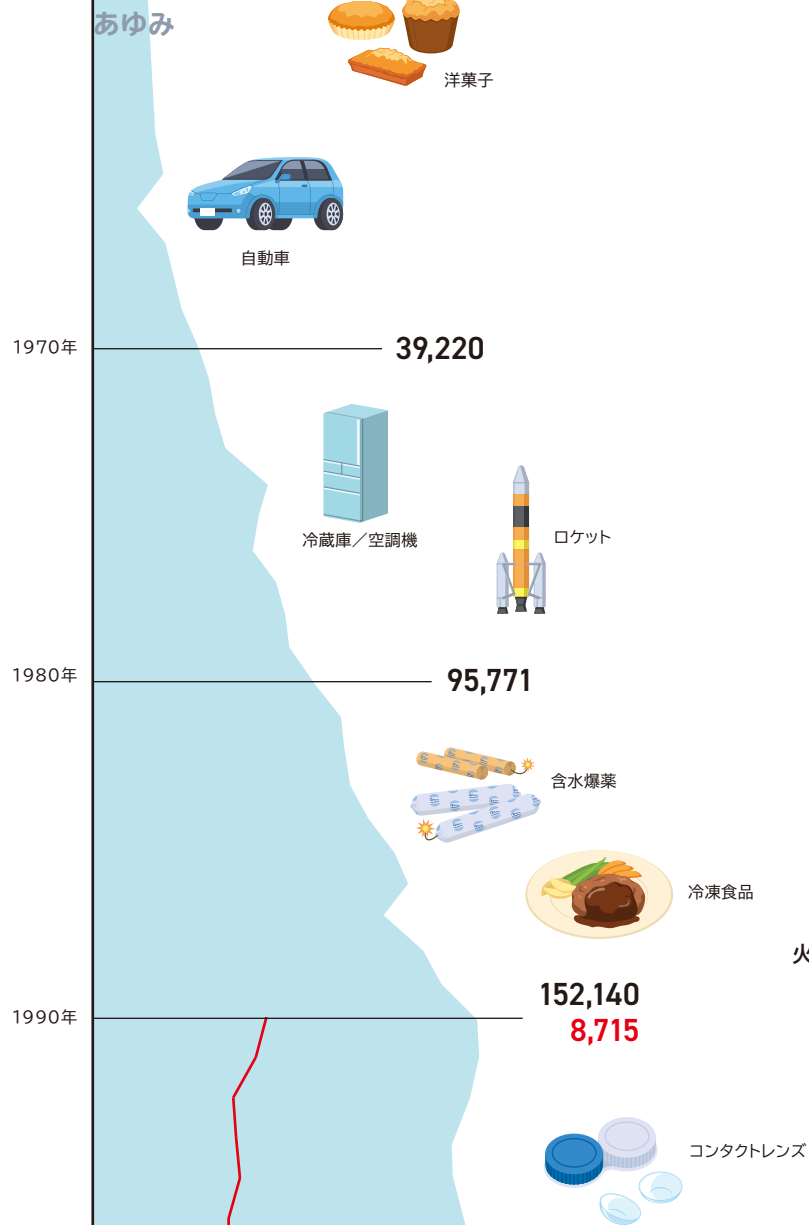
日本経済が低成長期へと移行し、全社的視点での戦略策定や、長期的視野に立った投資計画が重要になってきたこの時期、新しいファインケミカル（高付加価値の化学製品）への挑戦として、1983年に筑波研究所を発足します。この結果、バイオテクノロジーと脂質を融合させることで、医療分野に資する脂質の新たな利用法を発見。2001年にはポリマーや脂質の応用技術をDDS分野でさらに推進するため、DDS事業開発部を新設しました。

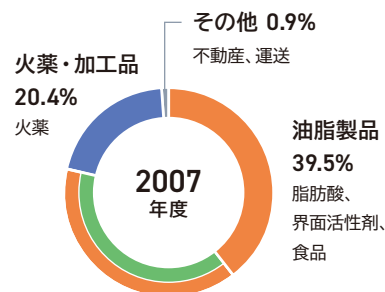
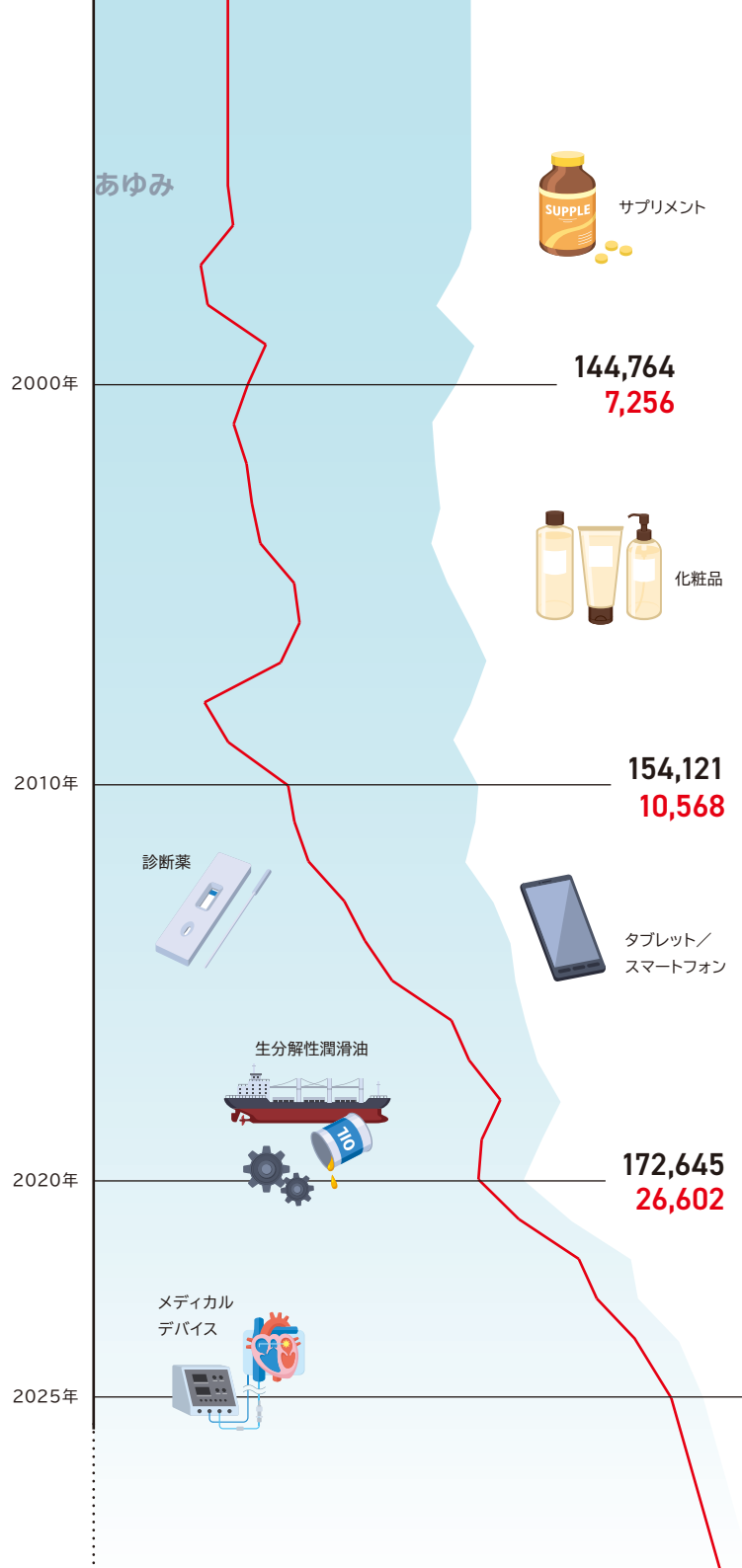
社会の
できごと

1985 国際科学技術博覧会（科学万博－つくば'85）開催
1991 バブル経済崩壊
1992 日本人宇宙飛行士がスペースシャトルで宇宙へ
1996 クローン羊「ドリー」誕生



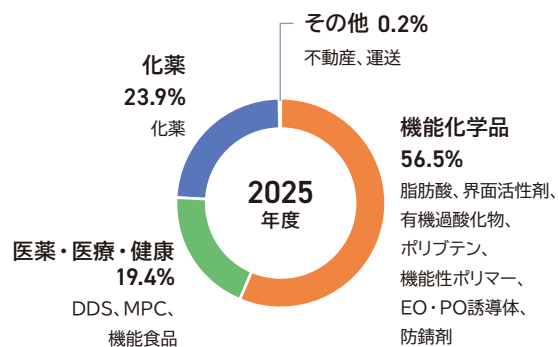
※塗料は2005年に他社へ譲渡





化成製品 39.2%
有機過酸化化物、ポリブテン、EO・PO誘導体、DDS、MPC、機能フィルム、防錆

※溶接は2000年に他社へ譲渡



※2023年に油化と化成、DDSとライフサイエンスを統合

2007-「目指す3分野」を策定

創立70周年の節目となる2007年、さらなる事業領域の拡大を目指して、社名を日本油脂から日油へと変更しました。2008年にスタートした「2010中期経営計画」においては、環境・エネルギー、ライフ・ヘルスケア、電子・情報を「目指す3分野」として決めました。そして同年のリーマン・ショック以降、成長が見込まれる分野に投資を集中させるなど構造改革を進め、収益力を強化してきました。

社会の
できごと

2008 リーマン・ショック
2010 小惑星探査機「はやぶさ」帰還
2020 国内で新型コロナウイルス感染者を初確認
2022 「ChatGPT」がリリース

2023- 価値協創でさらなる事業発展へ

2023年には経営理念体系を刷新し、「挑戦」「公正」「調和」を日油グループが重視する3つの価値観として決めました。事業部門も5事業体制に再編し、以降、各事業分野において自社および産学官連携による価値創造に取り組んでいます。2025年には、100億円規模の投資を行ったLS愛知工場が稼働を開始しました。日油グループは引き続き「NOF VISION 2030」の達成に向け、国内12の連結子会社のほか、海外10か国13拠点でグローバルな事業展開を進めていきます。

社会の
できごと

2024 パリオリンピック開催
2025 2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）開催

事業領域

油脂から化学の可能性を拓き、先端医療や宇宙開発にも貢献する価値を創造

日油グループは「機能化学品」「医薬・医療・健康」「化薬」の3つのセグメントで事業を展開。油脂や化学品を長年扱うことで培ってきた精製・加工技術を起点に、生活に身近な食品から医療、宇宙に至るまで、あらゆる分野で社会を支えています。

機能材料事業

油脂を原料とする各種誘導体や石油化学品を柱として、ライフ・ヘルスケア、環境・エネルギー、電子・情報、それぞれの成長分野へ事業拡大を推進します。



防錆事業

固有の防錆処理剤を核に、最先端の表面処理技術を蓄積し、自動車部品防錆処理の世界標準に。環境にやさしい表面処理が最優先課題です。



化薬事業

世界有数の総合火薬メーカーとして、最先端のパイロテクノロジーを活用し、産業用爆薬、防衛・宇宙開発、民生品の各事業を推進します。



ライフサイエンス事業

技術革新が進むDDS分野を中心に、バイオ医薬品や核酸医薬品の用途向けに機能性の高い素材を開発。また、アイケア、医療用デバイス、診断薬などの分野にも注力します。



機能食品事業

食用油脂の精製・加工技術のパイオニアとして、食用加工油脂と健康関連の事業を展開。機能を基軸とした事業領域へのシフトを進め、食の豊かさや人々の健康に貢献します。



事業拠点

国内外の拠点を通じて、グローバルな事業を展開

日油グループは、国内に12の連結子会社を有し、北海道から九州まで各地域をカバーしています。
また、海外では10か国13の拠点をもち、現地に根ざした営業・生産体制で事業を展開しています。

Asia

常熟日油化工有限公司 機能材料事業

PT.NOF MAS CHEMICAL INDUSTRIES 機能材料事業

NOF METAL COATINGS KOREA CO.,LTD. 防錆事業

恩欧富塗料商貿(上海)有限公司 防錆事業

日油(上海)商貿有限公司 海外販売事業

NOF INDIA PRIVATE LIMITED 海外販売事業

Europe

NOF METAL COATINGS EUROPE S.A. 防錆事業

NOF METAL COATINGS EUROPE N.V. 防錆事業

NOF METAL COATINGS EUROPE s.r.l. 防錆事業

NOF EUROPE GmbH 海外販売事業

Japan

本社・支社・支店・営業所

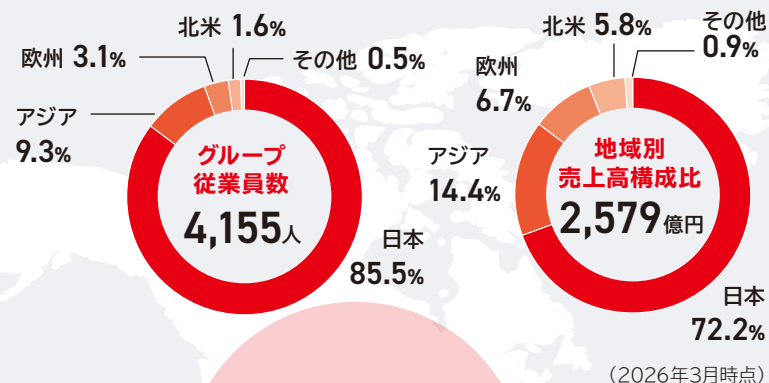
東京 本社
愛知 名古屋支店
北海道 札幌営業所
大阪 大阪支社
福岡 福岡支店

工場

神奈川 川崎事業所(千鳥工場/大師工場/DDS工場)
愛知 愛知事業所(武豊工場/衣浦工場/LS愛知工場)
兵庫 尼崎工場
大分 大分事業所(大分工場/LS大分工場)

研究所

茨城 マテリアルサイエンス研究所
神奈川 ヘルスサイエンス研究所/
千鳥研究所/機能食品研究所/
ライフサイエンス研究所
愛知 武豊研究開発部/衣浦研究所/
ライフサイエンス研究所
兵庫 尼崎研究所



America

NOF METAL COATINGS NORTH AMERICA INC. 防錆事業

NOF METAL COATINGS SOUTH AMERICA IND.

E.COM.LTDA. 防錆事業

NOF AMERICA CORPORATION 海外販売事業

国内連結子会社

油化産業(株) 機能材料事業
日油工業(株) 機能材料事業
日本工機(株) 化薬事業
日油技研工業(株) 化薬事業
昭和金属工業(株) 化薬事業
日邦工業(株) 化薬事業
(株)ジャパックス 化薬事業
(株)カクタス 化薬事業
NOFメタルコーティングス(株) 防錆事業
(株)ニッカコーティング 防錆事業
ニチユ物流(株) 物流・不動産他
日油商事(株) 物流・不動産他

マテリアリティ

11項目のマテリアリティ（重要課題）を特定

日油グループでは特定した11項目のマテリアリティを、3つのカテゴリーに分類して具体的な事業活動に紐づけて活動を展開しています。マテリアリティの各項目には主管部門・担当部門を定めて、それぞれの課題に指標（KPI）と目標を設け、取り組んでいます。

カテゴリー 1 豊かで持続可能な社会実現のための新たな価値の提供

目指す3分野に向けて、多岐にわたる事業展開のなかで培ったコア技術の組み合わせにより、新しい価値の提供を目指します。

📖 ▶ P.021,046-048



カテゴリー 2 事業基盤の強化

価値観の多様性を受け入れる企業風土を築き上げるとともに、環境の変化、技術の進歩を適切に捉え、レジリエンスを高めていきます。

📖 ▶ P.022-023,071-077



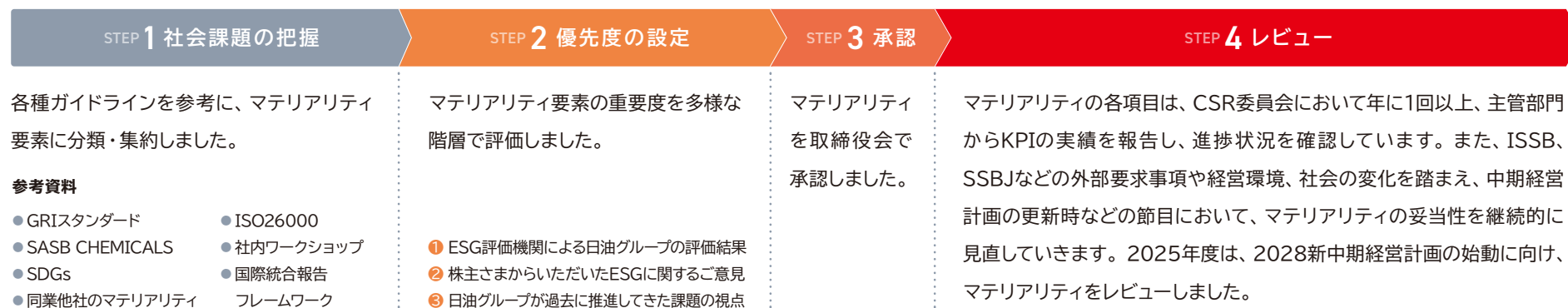
カテゴリー 3 レスポンシブル・ケア活動の推進

製品の開発、製造から廃棄まですべての過程において、「環境・安全・健康」を確保することで、社会全体から信頼される企業グループを目指します。

📖 ▶ P.024-025,078-093



マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ | KPI

① 豊かで持続可能な社会実現のための新たな価値の提供

マテリアリティ	2025年度					2026年度				
	指標 (KPI)	目標値	目標年度	実績	主な取り組みの内容	指標 (KPI)	目標値	目標年度	主な取り組みの内容	
事業を通じたイノベーション  目録 ▶ P.046-049,055	研究開発投資額 日油グループ	256億円 (3年間累計)	2025	81億円 3年間累計 233億円 (達成率91%)	研究開発力の強化 ● 産学委託研究公募 ● 共同研究の推進 ● 研究開発支援強化 ● 知財戦略策定と戦略出願	研究開発投資額 日油グループ	284億円 (3年間累計)	2028	研究開発力の強化 ● 成長分野での有望テーマ創出 ● 事業育成テーマの早期事業化 ● 研究開発効率化支援強化 ● 知財戦略強化	
	特許出願件数 日油	500件 (3年間累計)	2025	215件 3年間累計 597件 (達成率119%)		特許出願件数 日油	630件 (3年間累計)	2028		
ライフ・ヘルスケア分野への貢献  目録 ▶ P.033	ライフ・ヘルスケア分野への戦略製品※の売上高 日油グループ	15%UP (対2022年度実績)	2025	12%UP (対2022年度)	● 戦略製品のライフ・ヘルスケア分野への供給	ライフ・ヘルスケア分野への戦略製品※の売上高 日油グループ	20%UP (対2025年度実績)	2028	● 戦略製品のライフ・ヘルスケア分野への供給	
環境・エネルギー分野への貢献  目録 ▶ P.032	環境・エネルギー分野への戦略製品※の売上高 日油グループ	15%UP (対2022年度実績)	2025	66%UP (対2022年度)	● 戦略製品の環境・エネルギー分野への供給	環境・エネルギー分野への戦略製品※の売上高 日油グループ	100%UP (対2025年度実績)	2028	● 戦略製品の環境・エネルギー分野への供給	
電子・情報分野への貢献 (スマート社会)  目録 ▶ P.047	電子・情報分野への戦略製品※の売上高 日油グループ	15%UP (対2022年度実績)	2025	24%UP (対2022年度)	● 戦略製品の電子・情報分野への供給	電子・情報分野への戦略製品※の売上高 日油グループ	30%UP (対2025年度実績)	2028	● 戦略製品の電子・情報分野への供給	

※ ありたい姿に掲げる目指す3分野（ライフ・ヘルスケア、環境・エネルギー、電子・情報）に関する製品のなかで、顧客満足を追求し、新しい機能・技術を盛り込んだ他社より優れた製品、あるいは、将来の事業部門の中核を担う商品として育て上げたい製品。

マテリアリティ | KPI

② 事業基盤の強化

マテリアリティ	2025年度					2026年度			
	指標 (KPI)	目標値	目標年度	実績	主な取り組みの内容	指標 (KPI)	目標値	目標年度	主な取り組みの内容
人材の活躍 ● 人材育成 ● ダイバーシティ    	人材育成投資 日油	2.5倍以上 (対2022年度実績)	2025	2.6倍 (2022年度比)	● 成長支援の強化	人材育成投資 日油	3.5倍以上 (2022年度比)	2030	● 成長支援の強化
	新卒総合職女性の採用比率 日油	30%以上	毎年度	39.1%	● 計画的採用の実行	新卒総合職女性の採用比率 日油	30%以上	毎年度	● 計画的採用の実行
	女性管理職比率 日油	3倍以上 (対2021年度実績)	2030	1.3倍 (2021年度比)	● 計画的採用の実行 ● 女性管理職育成、登用	女性管理職比率 日油	3倍以上 (2021年度比)	2030	● 計画的採用の実行 ● 女性管理職育成、登用
	障がい者雇用率 日油	3.0%以上	2030	2.82%	● 障がい者雇用の推進	障がい者雇用率 日油	3.0%以上	2030	● 障がい者雇用の推進
	正社員男女賃金差異比率 日油 国内連結5社	75%以上	2030	73.6% 72.4% 国内連結5社	● 生産箇所などの就労環境整備 ● 女性管理職育成、登用	正社員男女賃金差異比率 日油 日油／国内連結5社	75%以上	2030	● 生産箇所などの就労環境整備 ● 女性管理職育成、登用
	男性育児休業取得率 日油	100%	2030	94.1% (1日以上取得)	● 取得しやすい環境整備	男性育児休業取得率※ 日油	85%以上 (2週間以上の取得)	2030	● 取得しやすい環境整備
リスク  サステナビリティ報告書 ▶ P.196 機会  サステナビリティ報告書 ▶ P.196 ● 人材育成の遅滞による、持続的な事業成長の停滞 ● 必要な従業員確保ができず、事業計画に遅延発生 ● 内部人材育成と外部人材登用の組み合わせによる組織能力進化 ● 省人化・自動化の投資（スマートファクトリー化加速） ● 高齢者や女性が活躍できる製造職場整備、多様性のある組織実現 戦略 ● 人材会議で、全社の人材育成施策計画に関する審議および実施内容の評価 ● CSR委員会で人材育成、採用状況の報告と対応方針を議論 ● 新卒採用では工場見学会などの事業理解促進、経験者採用では採用情報の発信先を拡充 ● 退職者再入社制度の整備 ● モデル工場でのスマートファクトリー導入ノウハウの蓄積、他工場へ展開 ● 計画的な設備投資（職場環境の改善）の実施									

※ 1日以上の取得（2030年度：100%）を、2026年度より2週間以上の取得へ変更。実質的な育児参加をすることで育児休業の質を改善。

マテリアリティ | KPI

マテリアリティ	2025年度					2026年度			
	指標 (KPI)	目標値	目標年度	実績	主な取り組みの内容	指標 (KPI)	目標値	目標年度	主な取り組みの内容
働きやすい職場づくり ● エンゲージメント  	年次有給休暇取得率  	75%以上	2025	81.4%  80.1% 	● 健康経営宣言周知による意識付け	年次有給休暇取得率 	75%以上	2030	● 健康経営宣言周知による意識付け
	総合エンゲージメントスコア 	50.0以上	2025	51.0	● エンゲージメント調査を起点とした施策の実行	総合エンゲージメントスコア 	53.0以上	2030	● エンゲージメント調査を起点とした施策の実行
	リスク  サステナビリティ報告書 ▶ P.196 ● 家族介護などによる離職率上昇、事業推進や業務遂行に支障 機会  サステナビリティ報告書 ▶ P.196 ● 業務標準化による、組織のレジリエンス向上 ● 育児や介護と仕事の両立支援策の強化により、従業員エンゲージメント向上					戦略 ● 上司とのキャリアに関する対話の機会、キャリア構築支援や働きやすい職場づくり推進 ● キャリア相談窓口の設置、主体的キャリア形成と成長支援 ● DX推進や生成AI導入による業務効率化やプロセス見直しを通じた生産性向上 ● 育児・介護などと仕事の両立支援制度の充実			
CSR調達の推進  	CSRアンケート調査のカバー率(購入金額ベース) 	85%以上	2025	92%  (2025中計期間の累計)	● サプライヤーへのCSRアンケート調査は2023、2024年度で完了	CSRアンケート調査のカバー率(購入金額ベース) 	85%以上	2028	● CSRアンケート実施※
	CSR調達の定着化に向けた対象サプライヤーへの面談による改善依頼(会社数ベース) 	85%以上	2025	96% (対象25社中、24社と面談を実施)	● 対象サプライヤーへの面談による改善依頼の実施	25中計面談サプライヤーの改善率(改善した会社数/24社) 	75%以上	2028	● 対象サプライヤーのフォロー
	リスク  サステナビリティ報告書 ▶ P.175 ● 持続可能な責任ある調達への取り組み不十分と見なされ、信用低下 機会  サステナビリティ報告書 ▶ P.175 ● 社会的責任の履行、リスク軽減、ブランド価値の向上、競争力の強化					戦略 ● サプライヤーへの面談、改善依頼の実施			
レジリエンスの向上  	BCP教育訓練時間 	のべ 4,000時間	毎年度	のべ 8,000時間	● 各種BCPマニュアルの充実化 ● 訓練シナリオ拡充による対応力向上 ● 監査による箇所活動の点検・確認	BCP教育訓練時間 	のべ 4,000時間以上	毎年度	● 各種BCPマニュアルの充実化 ● 訓練シナリオ拡充による対応力向上 ● 監査による箇所活動の点検・確認

※ 油化産業㈱、日本工機㈱、日油技研工業㈱、昭和金属工業㈱、NOFメタルコーティングス㈱にも展開。

マテリアリティ | KPI

③ レスポンシブル・ケア活動の推進

マテリアリティ

2025年度

2026年度

指標 (KPI)	目標値	目標年度	実績	主な取り組みの内容	指標 (KPI)	目標値	目標年度	主な取り組みの内容
CO ₂ 排出量 国内グループ	40%削減 (2013年度比)	2030	123千トン／年 31%削減 (2013年度比)	● 低環境負荷エネルギー源への転換推進 ● 省エネ設備の導入推進 ● エネルギー効率的利用と見える化の推進	CO ₂ 排出量 国内グループ	107千トン／年 40%削減 (2013年度 179千トン／年)	2030	● 低環境負荷エネルギー源への転換推進 ● 省エネ設備の導入推進 ● エネルギー効率的利用と使用量の見える化の推進
カーボンニュートラル 日油グループ	達成を目指す	2050			カーボンニュートラル 日油グループ	達成を目指す	2050	

気候変動への対応

13

気候変動への対応

12

持続可能な消費と生産

17

パートナーシップ

📖 ▶ P.080-088

リスク

📖 ▶ P.082

- 環境法規制への対応による製造コスト増加、製品の売上減少
- 原材料価格高騰による調達コストの増加
- 一部原材料の使用による評判の悪化、株価の下落
- 生態系サービス劣化による栽培・生産・調達コスト増加
- 生産拠点・バリューチェーンの風水害被害による売上減少

機会

📖 ▶ P.083

- 資源効率上昇による製造コスト減少
- 環境保全に貢献する製品へのニーズ拡大による売上増加

➤

戦略

- 温室効果ガス (GHG) 排出量削減に向けた取り組み推進
- プラスチック使用量の削減
- 複数購買や長期契約による原料安定確保
- 持続可能なパーム油の調達
- 原産地のリスクを踏まえた調達先・取引先の選定 (トレーサビリティの確保)
- 雨水対策や建物・設備の防災対策
- 環境保全に貢献する製品の開発・提供

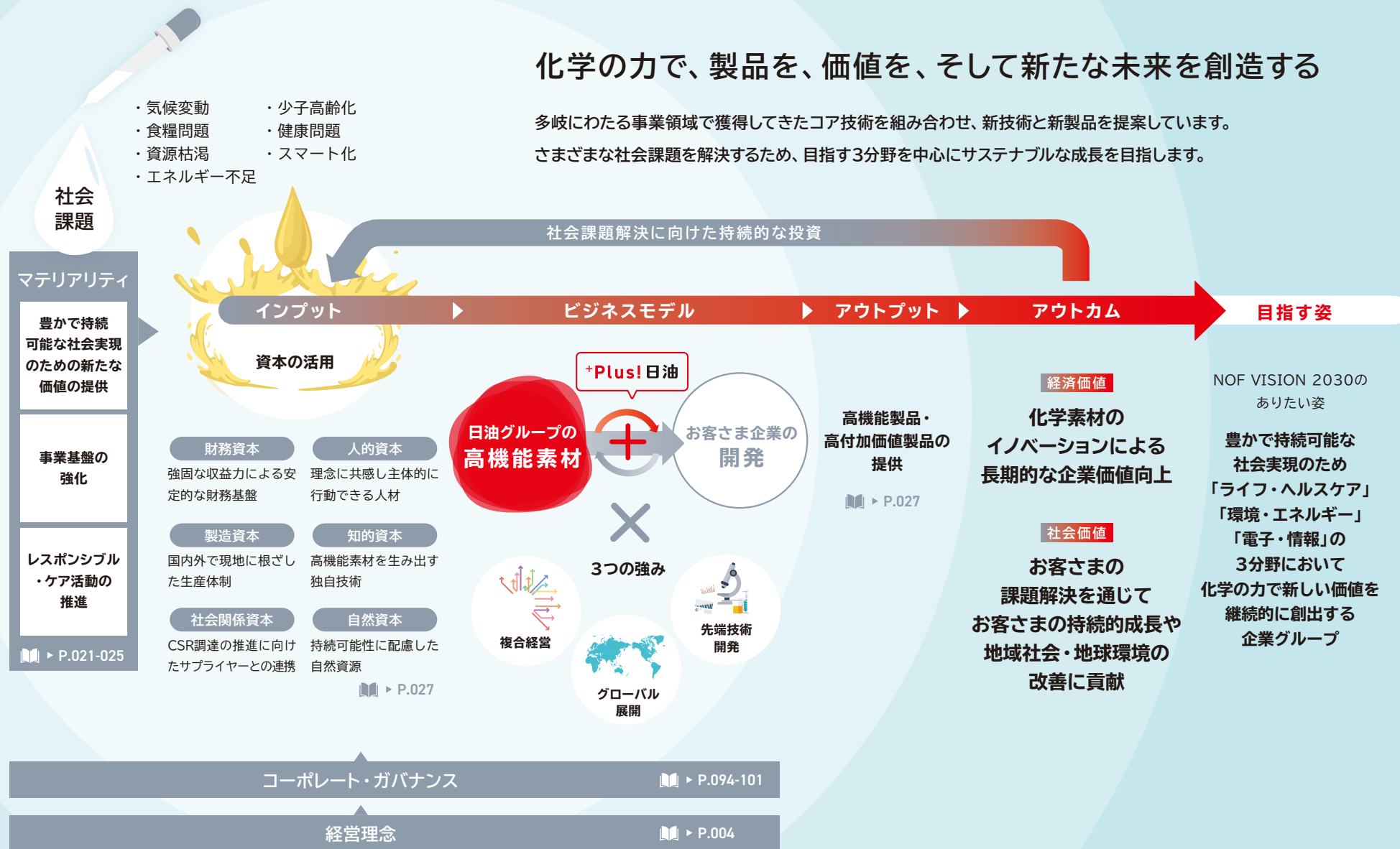
マテリアリティ | KPI

マテリアリティ	2025年度					2026年度			
	指標 (KPI)	目標値	目標年度	実績	主な取り組みの内容	指標 (KPI)	目標値	目標年度	主な取り組みの内容
ケミカル セーフティ   ▶ P.090-092	2021年度改正 PRTR対象物質 排出量 国内グループ	170トン／年 以下	毎年度	139トン／年	- 排出量削減施策の創出と実行 - 製造プロセスの再評価	2021年度改正 PRTR対象物質 排出量 国内グループ	170トン／年 以下	毎年度	- 排出量削減施策の創出と実行 - 製造プロセスの再評価
	リスク - 国内外の規制強化 - 規制対応のための設備の拡充や 管理体制の強化に伴うコスト増大 - 既存製品が製造不可能となり、売上減少 機会 - 積極的な排出管理対策、サステナビリティ貢献 製品の開発・提供による評価・評判の向上 戦略 - 排出量削減施策の創出と実行 - 製造プロセスの再評価 - 利害関係者への情報提供拡充 - 国内外規則への確実な対応								
労働安全衛生の 推進  ▶ P.093	休業災害発生 件数 国内グループ	ゼロ	毎年度	4件	全員参加とリスクの先取りによる - 危険に対する感性の向上 - 基本的安全行動の実践 - 災害リスクの低減 - 三現主義に基づく対策の強化	休業災害発生 件数 国内グループ	ゼロ	毎年度	全員参加とリスクの先取りによる - 安全文化のさらなる醸成 - 基本的安全行動の定着 - 災害リスクの低減 - 三現主義に基づく対策の強化

価値創造プロセス

化学の力で、製品を、価値を、そして新たな未来を創造する

多岐にわたる事業領域で獲得してきたコア技術を組み合わせ、新技術と新製品を提案しています。
さまざまな社会課題を解決するため、目指す3分野を中心にサステナブルな成長を目指します。



経営資本

さらなる価値創造に向け、6つの資本を強化

日油グループは、培ってきたさまざまな社内外の資本を活用し、高機能製品や高付加価値製品を提供しています。

引き続きこれらの資本を強化し、経済的・社会的価値を創造していきます。

日油グループ

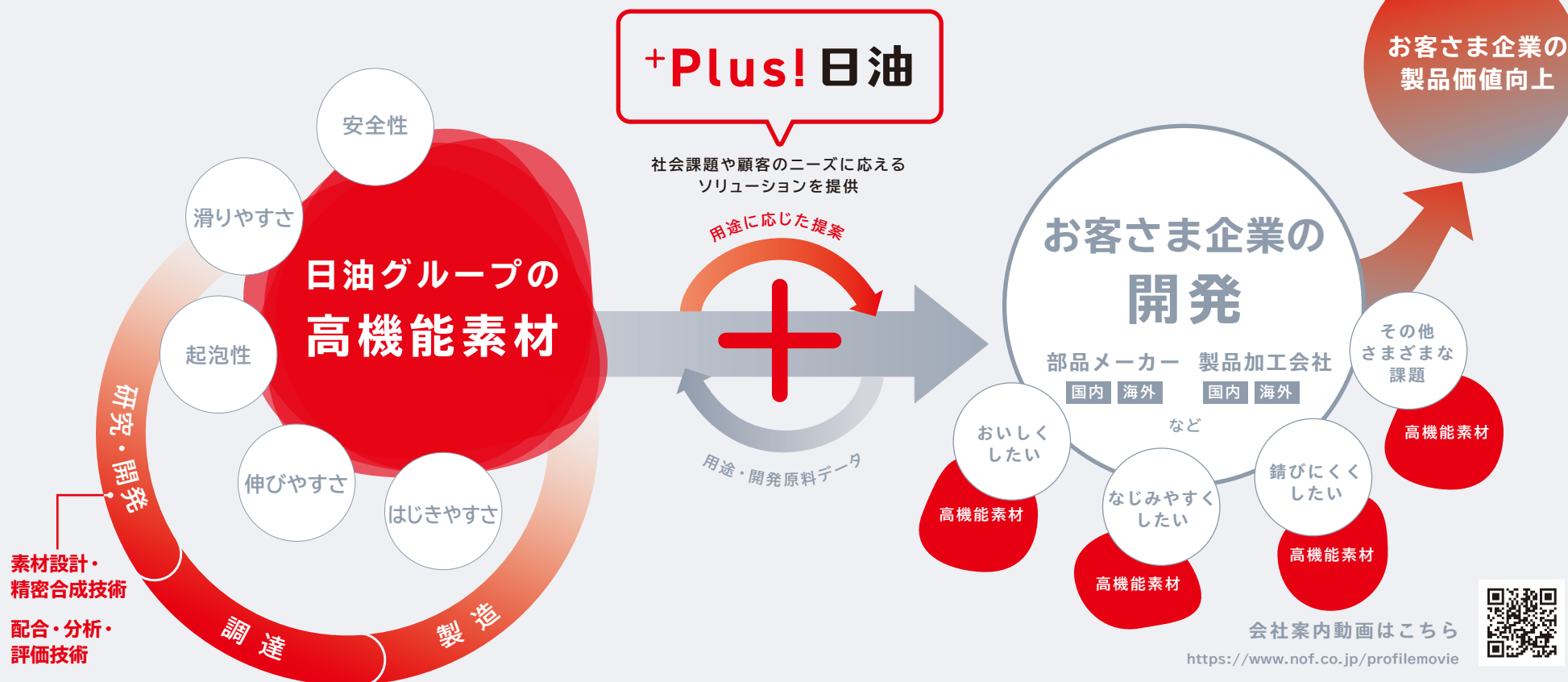
資本分類	インプット※1	課題（足らざる資本）	アウトプット※1
財務資本	● R&I（格付投資情報センター） A+（長期格付）	● ROE15%以上の達成に向けた収益性の向上 （DXなどの業務効率化） 📖 ▶ P.051-061	高機能製品・ 高付加価値製品の提供 ▼ 経済価値 ● 営業利益 474億円 ● ROE 14.1% ● 配当性向 📖 34.6% 社会価値 ● 販売国数 82か国 ● 産学官連携研究 72件 ● 女性社員比率 📖 16.8% ● 障がい者雇用率 .. 📖 2.82% ● GHG排出量 （Scope1+2）※2 8.1%減少 📖 7.1%減少
人的資本	● 従業員数 4,155名 📖 日油 1,976名 ● 臨時従業員数 155名	● 人材育成の遅滞の防止 ● 人材の確保 ● 人材の定着 📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.196	
製造資本	● 設備投資 344億円 ● 製造開発拠点 20か所	● DX推進などを通じた最適生産 📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.111	
知的資本	● 研究開発投資額 81億円 ● 特許保有数 📖 国内 1,216件 📖 海外 1,158件 ● 弁理士 4名	● IPLを活用した研究開発効率化や用途探索 ● 新市場の開拓 ● 事業化までの期間短縮 📖 ▶ P.049	
社会関係資本	● サプライヤー数..... 📖 日油 1,100社 ● 大学・研究機関へ研究委託	● 人権やScope3（Category1）のGHG削減も 含めたサプライチェーン管理 ● 社外との連携による新しいビジネスモデルの創出 📖 ▶ P.034,046-047 📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.144	
自然資本	● 総物質投入量 226千トン ● 総エネルギー投入量 ... 2,772千GJ ● 新規水使用量 7,939千トン	● 再生可能エネルギーやバイオマス燃料を利用した 循環型ビジネスモデルによるCO2削減 📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.136,159-162	

※1 2025年度実績数値 ※2 2024年度比

ビジネスモデル

お客様の課題を解決する“+Plus! 日油”事例

高機能な特性を持つ素材を
お客さま企業の開発にプラスすることで、
最終製品の価値を最大限に高めます



ビジネスモデル

たとえば、「もっと薬の効果を高めたい」「もっと部品を小さくしたい」「もっと食品をおいしくしたい」「もっと環境にやさしくしたい」といった企業のさまざまな「もっと」を叶えるため、日油グループは高機能素材を提供しています。高機能素材とは、安定性・滑りやすさ・なじみやすさ・伸びやすさ・はじきやすさなどを高める特性を持つ素材のことです。製品・サービスのコモディティ化のほか、脱炭素化に向けた対応が進む

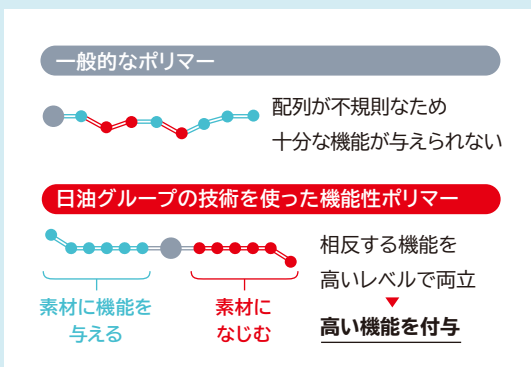
なか、お客さま企業にとって課題となるのは、新製品を生み出すだけでなく、既存製品の性能を向上させること。それらの下支えをするのが日油グループです。また、単に私たちの製品を提供するだけではなく、お客さまのパートナーとして、一丸となり製品開発を進めます。ニーズに応じて素材を柔軟にカスタマイズすることで、お客さまの「もっと」を実現します。日油グループは、1937年に硬化油から石鹼まで一貫して

生産する総合油脂化学会社として発足し、社会の変化に適応しながら進化し続け、今では「ライフ・ヘルスケア」「環境・エネルギー」「電子・情報」の3分野に注力し、事業を展開しています。また、素材の設計・合成だけでなく、分析・評価の技術やノウハウを保有するのも大きな強みです。さらに、社内だけでなく、産学官連携によって研究開発分野を拡大し、知見を深めています。

界面活性剤の力を自在に制御する独自技術

シャンプーや衣料用洗剤の主成分として知られる界面活性剤ですが、実は食品や化粧品、医薬品などにも含まれています。界面活性剤は、一つの分子内に水になじみやすい**親水基**と、油になじみやすい**疎水基**（親油基）を併せ持つことが特徴です。二つの性質を利用することで、水と油を混ぜたり、水中に粉を分散させたりと、さまざまな**界面**（二つの異なる物質の境界）をコントロールすることが可能になります。

日油グループの強みは、そんな界面活性剤の親水基・疎水基を自由自在に設計できる技術力です。たとえば、たくさんのモノマー分子をつなげるための重合開始剤。この独自の製法で開発した特殊開始剤を使用することで、規則正しくモノマー分子が並んだポリマーの合成に成功しました。この技術により、幅広い分野の素材に、耐擦傷性や撥水性などのさまざまな機能を与えています。こうした高度な技術力こそが、バイオから宇宙まで、幅広い領域で高付加価値を提供し続けられる源泉です。



化薬事業で培った安全管理

私たちは創業間もない1938年から、火薬類を扱う事業を続けています。その当初から、火薬類を取り扱う事業者には、厳しい安全基準の遵守が義務付けられてきました。現在の火薬類取締法においても、製造から消費に至る全過程で厳格な規制が定められています。

こうした規制に向き合い続けてきたからこそ、日油グループには安全を最優先する文化が深く根付いています。この姿勢はほかの事業にも浸透し、組織全体の高い安全意識を支えてきました。今後も化学企業グループとして、従業員や地域社会の「安全」と「健康」に配慮した事業活動を展開していきます。

ビジネスモデル

■ お客様の課題を解決する日油グループの製品例

<https://www.nof.co.jp/csr/nof-group-sustainability/plus/>

Webサイト「お客様の課題を解決する日油グループの製品例 ピックアップ」にて、詳しくご紹介しています。



+Plus! 日油		+Plus! 日油		+Plus! 日油	
お客さま	日油	お客さま	日油	お客さま	日油
美容液・クリームにより肌のシワを改善したい	抗シワ効果を持ち皮膚の弾力性改善に有効なセラミドポリマー (Ceracut [®])	金属類を錆びにくくしたい	水系・クロムフリーで環境にやさしい防錆剤 (ジオメット [®])	パンを長持ちさせたい	酵素によりでんぷんの老化を抑制する製パン用機能性油脂 (食品機能材)
鏡やガラスを曇りにくくしたい	さまざまな環境で使用でき耐久性に優れた防曇剤 (モディパー [®] H)	コンタクトレンズの乾燥を防ぎたい	生体適合性や耐乾燥性により不快感を減らすMPCポリマー (LIPIDURE [®])	電源を使わずに温度管理をしたい	色の変化によって温度が一目で分かるラベル (示温材)
洗剤 (シャンプーやハンドソープなど) を泡立ちやすくしたい	広いpH範囲で高い起泡性を持つ界面活性剤 (ダイヤポン [®])	自動車のきしみ音をなくしたい	滑りやすくして摩擦音を抑える異音防止剤 (ノフロイ [®] KA)	注射の頻度を低くして患者の負担を減らしたい	薬物を患部へ効率的に運搬するとともに、体内滞留性を向上させる活性化PEG、機能性脂質 (SUNBRIGHT [®] 、COATSOME [®])
化粧水・美容液により肌の弾力を高めたい	ヒアルロン酸の約2倍の保湿性を持つ高機能保湿成分 (LIPIDURE [®])	電子部品を小さくしたい	コンデンサの主成分を少量化できるEO・PO誘導体 (マリアリム [®])	岩石を破砕する際の振動を抑えたい	火薬を使わずに水蒸気圧で瞬時に破砕できる蒸気圧破砕材 (ガンサイザー [®])
生地を水や汚れから守りたい	塗布により水や油をはじくことができる撥水・撥油剤 (モディパー [®] F)	パンやお菓子をおいしくしたい	風味を向上させるマーガリン (デリシャスリッチ [®] プラス)	道路が雪で凍るのを防ぎたい	塩素化合物を含まず優れた即効性と持続性を持つ環境にやさしい凍結防止剤 (カマグ [®])

日油グループの強み

一般消費財から先進素材まで技術で支援

日油グループは、国内外の企業に素材を提供する化学メーカーとして、多彩な製品を生み出してきました。

その歴史は古く、会社創立から89年に及びます。

技術力と対応力で、お客さまのものづくりを支えています。

強み
1

複合経営

化粧品、食品、医薬品といった身近な商品の原料から、エレクトロニクス関連やロケット用固体推進薬まで、幅広い事業領域をカバーしていることが特長です。それぞれの分野で固有の技術と製品を保有しながら、油脂化学と石油化学の技術を融合するなど、複合化・高機能化により、独創的な製品を生み出し続けます。

▶ P.062-069

強み
2

グローバル展開

1984年の海外進出以来、米国や欧州での販売拠点の設立、インドネシアや中国における生産拠点の設立など、積極的な海外展開を推進してきました。現在は、米国、欧州、アジア、南米に12の連結子会社を構え、全世界に向けて製品や技術を提供しています。未開拓のグローバル市場の期待に応えるため、さらに新たな事業を展開します。

▶ P.019

強み
3

先端技術開発

事業部門の研究所での開発、先端技術研究所※(現マテリアルサイエンス研究所、ヘルスサイエンス研究所)における次世代への独創的・先駆的な素材や技術の研究に取り組んでいます。さらに、先端医療や再生医療分野での産学官連携によるオープンイノベーションなど、社外とのつながりを活用した新素材・新技術の探索のほか、事業統合のシナジーを活かした開発を推進します。

▶ P.046-049

※ 先端技術研究所は廃止しました



提供する価値

ビジネスモデル(+Plus!日油)を通じた経済価値の創造

〔日油グループのコア製品・成長製品〕

世界は環境問題をはじめとする多くの課題に直面しています。日油グループでは、製品の供給だけではなく社会課題や顧客ニーズに応えるソリューションを提供する「ソリューションビジネス」を重視し、さらに「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」することを行動規範に定め、国際社会で必要とされるコア製品・成長製品を生み出しています。

具体的な価値創造事例として、高い経済価値によって売上を牽引する代表的な製品をご紹介します。防錆剤は、日油グループの開発力を活かした高い性能と低環境負荷の両立を実現し、中国を中心に国外での販売が堅調です。引き続き多様化するニーズに対応するラインナップを拡充していきます。機能性ポリマーでは、多様な素材にさまざまな機能を付与できるだけでなく、環境や人体への安全性といったニーズにも対応しています。この技術力が、幅広い分野に価値を提供する源泉です。DDS素材では、活性化PEGの世界シェアNo.1を獲得。世界で高まる先進医療のニーズに応えています。化粧品原料では、欧州をはじめとする環境や安全配慮の要求の高まりに対し、植物由来製品を拡充。国内においても、市場動向の解析に基づく研究開発により、トップシェアを誇っています。

日油グループはこれらの製品群を通じて、社会とともに成長するための経済価値を創造しています。

防錆事業

防錆剤



主な機能

金属製品の酸化（錆び）を防ぎ、長期間にわたって品質を保ちます。

主な用途

自動車部品、太陽光パネル、洋上風力発電機部品 など

目指す3分野

環境・エネルギー分野 ライフ・ヘルスケア分野 電子・情報分野

市場のニーズ、社会課題解決への貢献

低VOC、クロムフリー、処理の低温化により、環境負荷低減と安全性向上を実現しました。

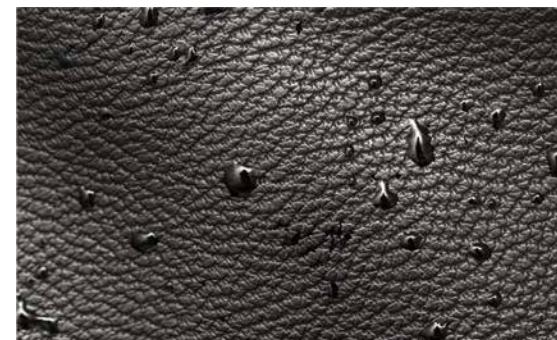
市場成長率

13%（2025～2038年）※

※出典：S&P Global Mobility Light vehicle sales Forecast March 2026

機能材料事業

機能性ポリマー



主な機能

素材へのなじみやすさと機能性（撥水や撥油など）の付与を、高いレベルで両立します。

主な用途

自動車部品、生活用品、医療用品、情報機器部品など

目指す3分野

環境・エネルギー分野 ライフ・ヘルスケア分野 電子・情報分野

市場のニーズ、社会課題解決への貢献

世界的に規制が進むPFASおよびハロゲンを含まないラインナップを提供しています。

提供する価値

ライフサイエンス事業

DDS素材



主な機能

医薬品の有効成分を、届けたい部位に、必要なタイミングで運びます。



主な用途

核酸医薬、遺伝子治療薬、抗体医薬、ペプチド医薬、タンパク質医薬 など

活性化PEG 世界シェア **No.1**

目指す3分野

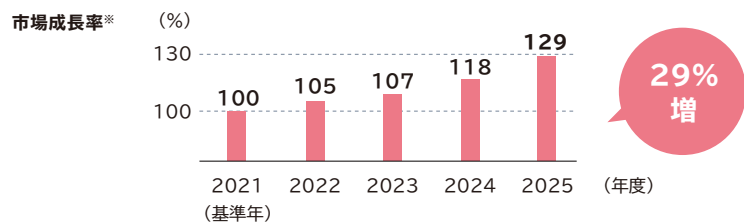
環境・エネルギー分野

ライフ・ヘルスケア分野

電子・情報分野

市場のニーズ、社会課題解決への貢献

社会の高齢化や慢性疾患の増加に対し、高度な技術でQOL向上に貢献します。



※ 出典: Evaluate Pharma

機能材料事業

化粧品原料



主な機能

化粧品の質感を損なうことなく、保湿力や刺激緩和の向上に寄与します。



主な用途

ヘアケア用品、スキンケア用品、ボディケア用品 など

化粧品原料の国内シェア **No.1** (TPCマーケティングリサーチ㈱調べ)

目指す3分野

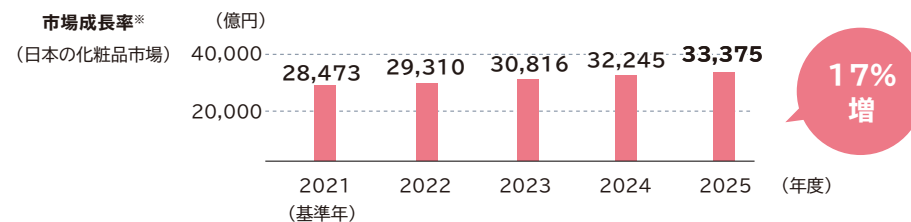
環境・エネルギー分野

ライフ・ヘルスケア分野

電子・情報分野

市場のニーズ、社会課題解決への貢献

ユーザー層拡大により多様化するニーズや、植物由来原料への代替要求に対応しています。



※ 出典: TPCマーケティングリサーチ㈱

ビジネスモデル(+Plus!日油)を通じた社会価値の創造 [サステナビリティ貢献製品]

方針(基本的な考え方)

気候変動への対応や生物多様性の保全のほか、高齢化社会における健康課題解決、情報通信技術の発達に伴う電子素材の性能向上といった市場ニーズが高まっています。こうした社会課題に応えるべく、全社研究戦略の企画・立案や新規事業創出に注力するとともに、社外公募や産学官連携といった社外協創による技術開発なども行っています。日油グループは持続可能な社会と経済成長の両立に向けて、目指す3分野に該当する技術の研究開発を進め、さまざまなサステナビリティ貢献製品を生み出していきます。

■ 日油グループ製品のうち「地球環境」および「QOLの向上」といった社会課題の解決に直接または間接的に貢献する製品



提供する価値

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.042-053

サステナビリティ貢献製品

自動車の電動化



- 車載電子部品用添加剤
- 電動ユニット用潤滑剤
- 防錆剤
- 異音防止剤 など

再生可能エネルギー



- 架橋ポリエチレン用有機過酸化剤
- 生分解性潤滑油
- 防錆剤

省エネの普及



- 樹脂サッシ用有機過酸化剤

GHGの削減、タンパク質資源の確保



- 代替肉用油脂

フードロスの削減



- 食品機能材

オゾン層の破壊防止



- 冷凍機用潤滑基材

気候変動の適応 (空調利用・感染症・環境調査)



- エアコンパテ用ポリブテン
- 消毒液、診断薬用添加剤
- 海洋機器、ロケット燃料 など

植物由来原料



- 植物由来PAG誘導体

生物多様性、気候変動の緩和、交通安全



- 凍結防止剤
- 凍結防止剤自動散布装置

省エネルギー化



- 基板用水系アクリルバインダー

海洋保全



- 環境対応型船尾管軸受油

動物保護



- 畜産用中性不凍液（畜管、狩猟・競技用ほか）
- アグリ関連製品『ネオドリリンク®』
- 『ザ・ヨロイ落とし』

環境保全、リスク低減



- 鉛フリー（雷管、狩猟・競技用ほか）
- 水系／クロムフリー防錆剤
- 非フッ素撥水撥油剤

古紙利用



- 古紙再生用添加剤

リサイクル



- 加硫ゴム代替素材

環境負荷物質の低減



- 低VOC※硬化剤
- セメントカプセル
- スクリーン印刷用銅ペースト

周辺環境にやさしい製品



- 蒸気圧破砕薬剤『ガンサイザー®』

健康医療



- PEG修飾剤
- MPC
- アイケア製品 など

暮らし



- 化粧品原料
- スキンケア製品
- ヘアケア製品 など

食糧問題



- 食品機能材
- 代替肉用油脂 など

※ Volatile Organic Compoundsの略で揮発性有機化合物のこと

提供する価値

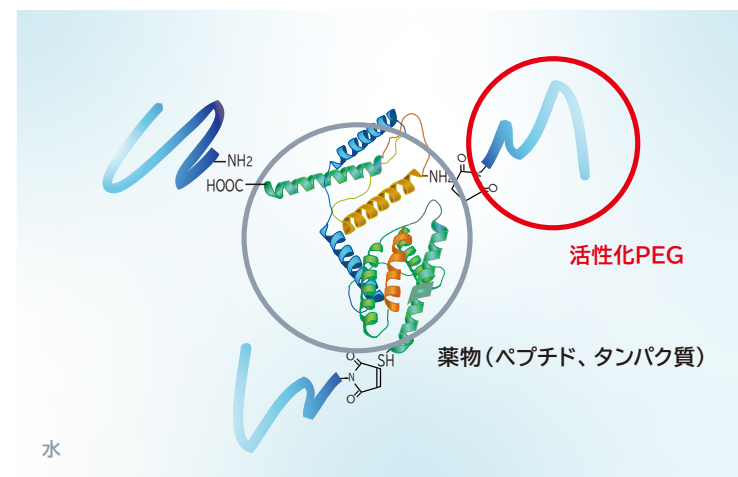
ビジネスモデル(+Plus! 日油)を通じた価値の創造事例 ①

活性化PEGを用いたDDS素材

コア・成長製品

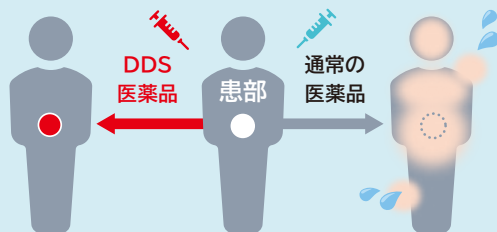
ライフサイエンス事業

日油は高純度化や分子設計の技術を結集し、医薬品の効果を高めるDDS素材を2001年に事業化しました。ペプチド医薬品やタンパク質医薬品の体内滞留性を高める活性化PEGでは、世界シェアNo.1を誇っています。また、核酸医薬や遺伝子治療薬を細胞へ運ぶ機能性脂質にも注力しています。



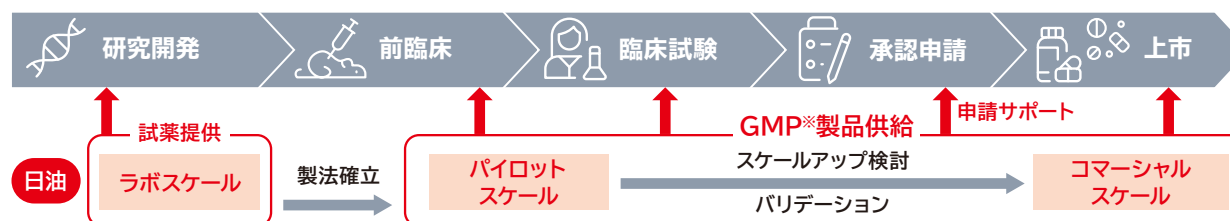
DDSとは？

ドラッグ・デリバリー・システム (DDS) とは、薬物を体内の届けたい場所へ、適切な時間をかけて、必要な量を届けるためのシステムです。DDSにより患部へ効率的に薬物を運搬し、治療効果を向上させるとともに、薬物の体内滞留性を向上させることで投与回数を減らせます。これは、患者の負担を低減することにもつながり、生活の質を高めます。



創薬フロー

顧客[製薬メーカー]の開発ステージ



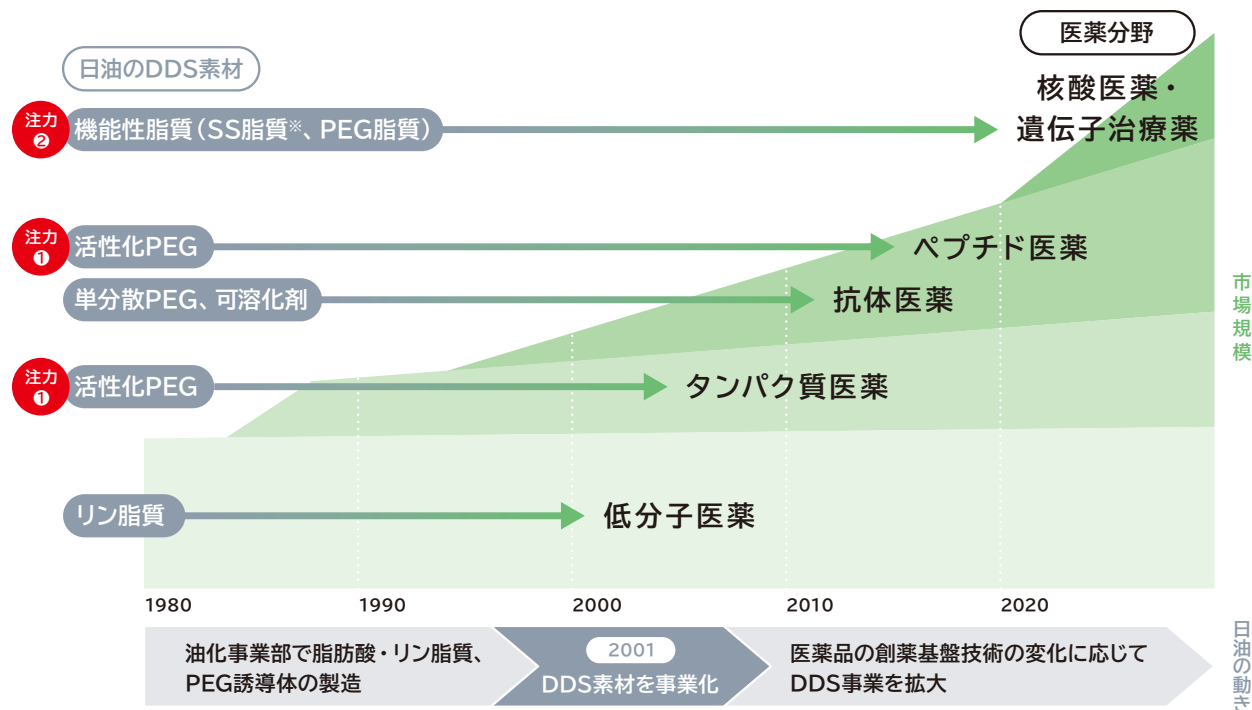
医薬品メーカーの研究開発段階から、日油でも医薬品に必要な要件を満たす素材開発を行います。医薬品の研究開発段階では、DDS素材についても研究室レベルで試作し、創薬メーカーに試薬を提供して基本的なデータを確認します(ラボスケール)。製法が確立できたら、実機よりも小さな機器で製造設備の設計などを検証(パイロットスケール)。そして、実際のプラントで生産する規模(コマーシャルスケール)へとスケールアップしながら、管理基準に適合し

た素材を医薬品メーカーへ提供します。

スケールアップにあたっては、生産規模を拡大しても品質が安定しているかを確認することが重要です。この検証をバリデーションといいます。医薬品に求められる安全性などの管理基準はますます厳格化しており、十分な製造管理を行う必要があります。単なる素材提供にとどまらず、開発段階に応じて適切に医薬品メーカーと連携する体制を構築し、機能向上に貢献しています。

※GMP Good Manufacturing Practiceの略。医薬品など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。

提供する価値



※ 核酸の効率的な送達と低毒性を両立した日油独自のイオン性脂質

事業環境と日油の施策

バイオ医薬品は副作用が少なく患者への負担が軽いという利点から、今後も市場が拡大していくことが見込まれています。一方、医薬品には品質や安全性などにおいて厳しい要件が求められており、より高度な技術と徹底した製造管理の両立が不可欠です。2021年には、日本の医薬品製造管理基準であるGMP省令が改正され、規制がより強化されました。

日油はDDS素材のトップメーカーとして、安全基準を満たした高品質な製品の供給を続けるべく、設備や人材への投資を行っています。2025年には、愛知事業所での100億円を超える投資をした活性化PEG製造設備が稼働を開始しました。GMP対応の設備により、高い製造品質を保つていきます。

日油のDDS素材の強み

- 顧客ニーズに合わせたカスタム対応が可能
- 他社では難しい高品質な活性化PEGを生産
- 機能性脂質の豊富なラインナップ

製品開発について

日油は油化事業で培ってきた脂肪酸・リン脂質・PEG誘導体の製造技術を活用し、DDS素材を2001年から事業化してきました。当初は低分子医薬品（従来の医薬品の主流であった、主に化学合成によってつくられる低分子化合物の医薬品）向けのリン脂質や、タンパク質医

薬向けの活性化PEGに限られていましたが、その後、創薬基盤技術の変化に応じて事業を拡大。抗体医薬、ペプチド医薬、核酸医薬・遺伝子治療薬などに向け、新たな素材を開発してきました。今後は、年平均42%※（2023～2028年）と高成長が予測されている核酸医薬・遺伝子治療薬市場への機能性脂質の拡販や新製品開発に注力していきます。

※ 出典：Evaluate Pharma

提供する価値

注力
①

活性化PEG

世界シェア
No.1

活性化PEGは、水になじむ特性を持ち、ペプチドやタンパク質といった水になじみにくい薬物を化学修飾することで高い水溶性を付与することができます。また、活性化PEGによって修飾されたペプチド医薬品やタンパク質医薬品は、体内での滞留性も高まるため、効率的な治療が実現します。日油の活性化PEGは世界シェアNo.1を獲得しており、近年は日油の製品が採用されたバイオ医薬品が増加しています。

活性化PEGの生産を増強



2025年10月、愛知事業所で活性化PEGの製造設備が稼働を開始しました。その規模は大きく、川崎事業所DDS工場の2倍程度であり、①GMP対応設備でこれまでより大きいバッチスケール※での製造が可能 ②製造および品質管理のDXによるスマートファクトリーを実現 ③太陽光パネルや省エネ対応設計によりカーボンニュートラルに貢献 といった3つの特長を持つ最新鋭の製造設備です。

※特定の工程における一回当たりの処理量

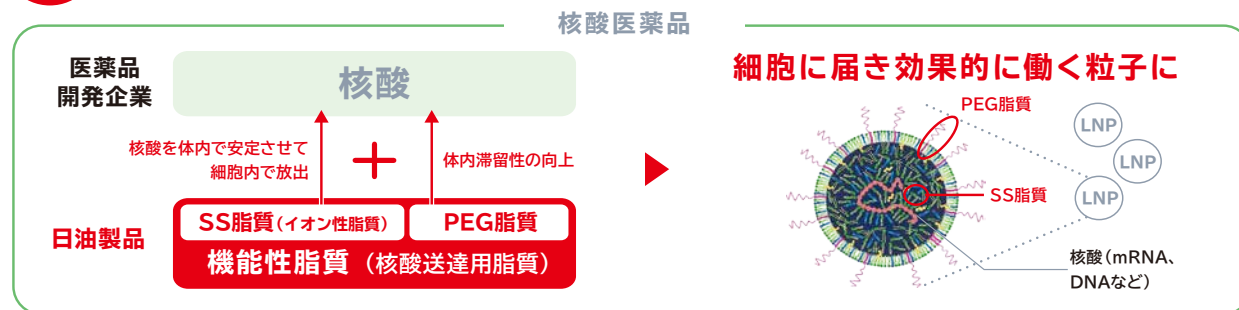
カスタム対応やユーザーの課題解決をサポート



日油では、顧客ニーズに合わせて活性化PEGや医薬・医療用ポリマー、機能性脂質のDDS素材のカスタムメイドも行っています。これまでに蓄積した分子設計技術を活用し安全性や持続時間を高めたいといったニーズに対応してきました。また、ユーザーが抱える課題の解決支援として、日油製品の品質を担保するための各種分析方法を開発し、医薬品メーカーのアメリカ食品医薬品局(FDA)や欧州医薬品庁(EMA)の承認取得をサポートしています。

注力
②

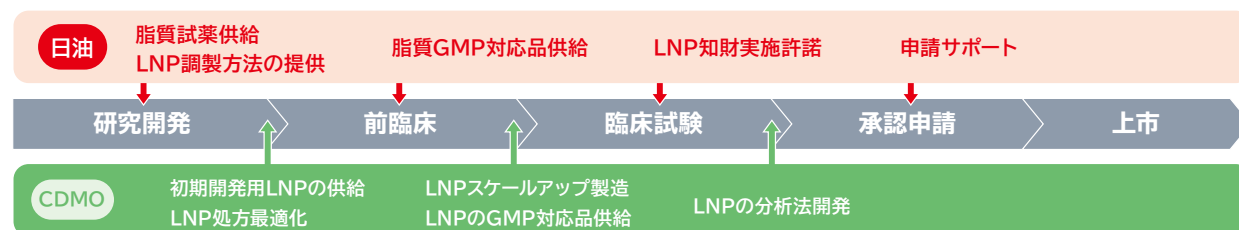
機能性脂質（SS脂質、PEG脂質）



独自の脂質を
開発

核酸医薬や遺伝子治療薬がその効果を発揮するためには、mRNAやDNAといった核酸を特定の臓器に安全に届ける必要があります。そこで、核酸を運ぶカプセルの役目となる脂質ナノ粒子（LNP）が使用されます。日油が展開する機能性脂質は、LNPを構成する重要な要素であり、体内で核酸を効果的に運ぶための大切な役割を果たします。日油では、細胞内での分解性を高めた独自のイオン性脂質「SS脂質」を展開しています。

医薬品開発・製造受託機関との協業を開始



LNPに特化した開発・製造受託機関（CDMO）であるPhosphorex社へ出資し、パートナーシップによってさらに事業を強化します。このパートナーシップにより、顧客の開発段階に応じたLNP処方開発・製造受託サービスを提供できるようになりました。

従業員コメント

前職は製薬企業で品質保証の仕事をしていました。転職を決意したのは、より広く患者さんの健康に貢献できる仕事がしたいと思ったからです。私たちの仕事は目に見えないものではありませんが、患者さんの「今」を支えられることに価値があると考えています。

品質保証課
K・S



従業員コメント

抗がん剤治療を受けている父を見て、ただ治すだけでなく、辛さを軽減する治療方法に貢献したいと感じました。医療の最先端であるボストンで私たちの開発した製品の使用実績を積むことで、製品の拡販につながり、負担の少ない治療を届けられるはずです。現地で得られた知見を研究所に共有し、患者さんの未来につなげていきます。

ボストン拠点営業担当
Y・K



提供する価値

ビジネスモデル（+Plus! 日油）を通じた価値の創造事例 ②

市場解析に基づいて開発する化粧品原料

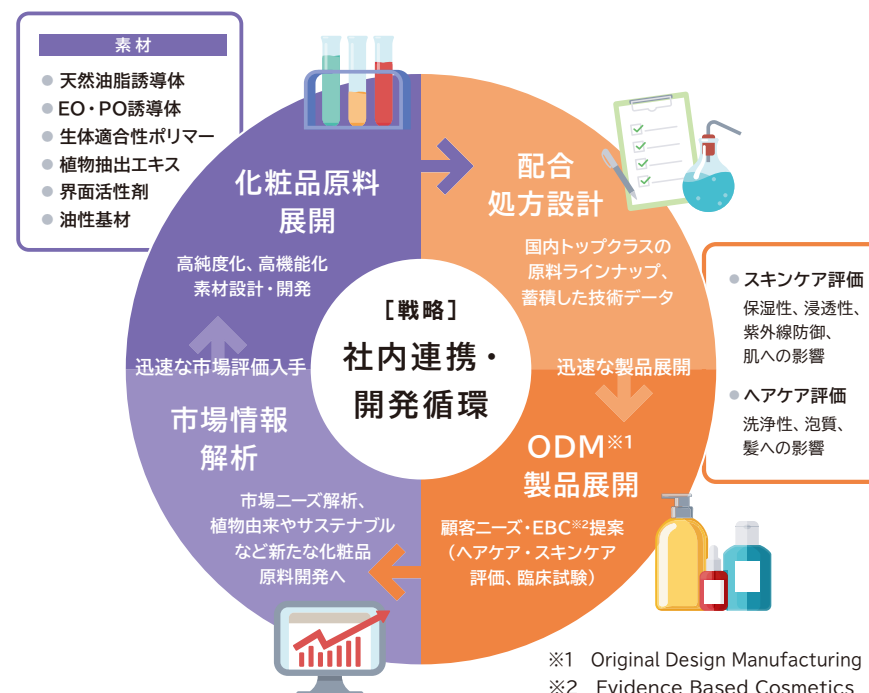
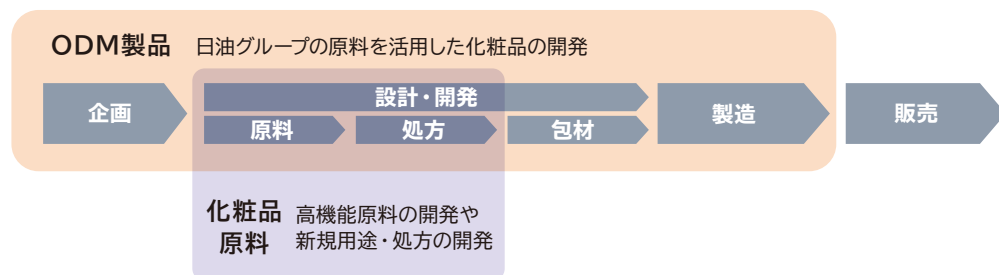
コア・成長製品

機能材料事業

日油グループの化粧品関連事業は、高品質な原料を販売するだけではありません。化粧品メーカーと協力して市場ニーズを深く解析し、ユーザーにとって価値ある商品を提案します。コスメティック・ソリューション・デザイナーとして、お客さまの化粧品づくりを開発からサポートします。

日油グループの化粧品関連事業の特長

化粧品原料事業では、原料単体を売るだけにとどまらず、用途に合わせた配合設計も提案しています。また、ODMビジネスでは、顧客である化粧品メーカーと連携しながら、商品の企画・設計から製造までを受託します。そのため、完成した化粧品に対するユーザーからのフィードバックを通じて、より詳細な市場情報を迅速に得られることが強みです。ここで得られた市場情報を解析し、次の化粧品原料製造に活かすことで、ODMビジネスにおいてもさらなる提案力向上につながります。このプロセスを回すことにより、付加価値の高い原料を生み続けられることが、化粧品関連事業のビジネスモデルの特長となっています。



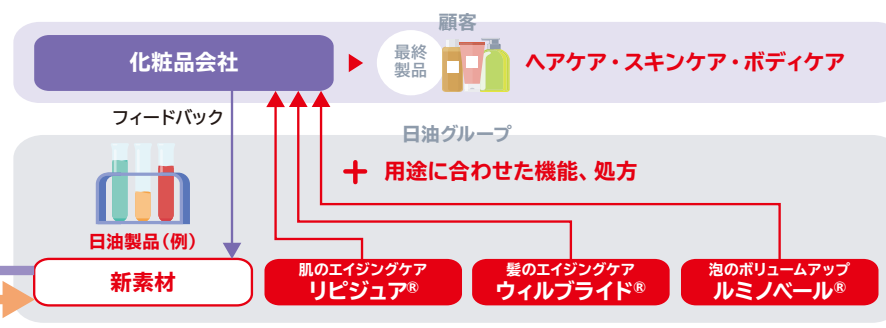
提供する価値

ODM製品

皮膚科学に基づく
提案力

企画から設計・開発、製造に至るまで、お客さまの要望に対して、皮膚科学データに基づくトータルの提案力が強み。日油グループが保有する国内トップクラスの原料ラインナップや、市場情報を踏まえて開発した新たな原料などをベースに、お客さまごとにカスタマイズした提案が可能です。

化粧品原料



市場ニーズに即した

原料
開発力

約500種類以上の製品を保有し、化粧品原料の国内シェアがNo.1です（TPCマーケティングリサーチ㈱調べ）。市場動向の解析を活かした開発力が強みで、保湿性や泡特性などの機能を向上させた原料を、ヘアケア・スキンケア・ボディケアを製造する企業へ提供しています。

■ お客さまのニーズに応える日油グループの化粧品原料

顧客ニーズ	効果	製品	市場
髪のエイジングケア	ツヤ改善／毛髪強度改善	ウィルブライド®	ヘアケア
	髪のボリュームアップ	セラキュート®	
	つっぱらない自然な洗いあがり	ソフティルト®	
スカルプケア	幅広いpHで洗浄力維持	ダイヤボン®	ヘアケア・ スキンケア
ノンシリコン	すすぎ時のすべり性向上 すすぎ時のさしみ改善	アクロビュート® アルフィール®	
泡のボリューム 濃密な泡	泡の持続性	ノニオン™ DL	ヘアケア・ スキンケア
	泡の弾力向上	ルミノバール®	
肌のエイジングケア	毛穴引き締め／肌のハリ向上	プロテオグリカン（植物）	
	皮膚弾力改善	リビジュア®	
	抗シワ	セラキュート®	
毛穴ケア	皮脂汚れの洗浄	ユニオックス®	スキンケア

顧客ニーズ	効果	製品	市場
水系クレンジング	洗浄効率向上	ウィルブライド®	スキンケア
	低刺激の洗浄剤	ソルビュール®	
時短ケア （オールインワン化粧品）	美容成分の可溶化	ソルビュール®	
敏感肌ケア	肌荒れ改善	リビジュア®	
	抗炎症	ユーカリエキス™	
アンチポリリューション	花粉・PM2.5のトラッピング	プロテオグリカン（植物） リビジュア®	スキンケア
天然由来原料 ▶ P.042-043	保湿・感触向上	NATUWIL®	
	感触・機能向上	BIOLEAM®	メイク・ スキンケア・ ヘアケア

日油グループの
化粧品原料の強み

- データに裏付けされた高機能製品群
- 効果がより実感できる処方提案力
- 専門性の高い評価技術
- 万全な品質管理、生産体制

提供する価値

日油グループの化粧品原料

近年注目が集まる植物由来原料

事業環境と日油の施策

化粧品市場は欧米、中国、中間所得層が増加している新興国で伸長しています。日本でも使用層の広がりを背景に市場は伸長傾向です。この中でも、敏感肌やアンチエイジング効果のある商品や、UV商品、成分に特徴を持たせた化粧品の需要が高まっています。

日油グループのODM製品では、機能性原料や植物由来原料を高配合したスキンケア製品、UVカット+αの機能を持ったスキンケア製品、髪美容効果を取り入れたヘアケア製品の販売に注力しています。また、化粧品原料では、ヘアケア（起泡性向上）、スキンケア（紫外線防止やアンチエイジング）、メイク向けなどの販売が増加しています。特に、使用感を向上させた製品や、高い保湿性を付与した製品などの需要が高まっています。今後も市場解析に基づき、高機能で付加価値の高い製品の開発・提案に注力する方針です。

Q なぜ今、植物由来原料に注目が集まるのか？

A 化粧品市場では、アンチエイジングへの関心や美意識の高まりから、ユーザー層がシニアや男性などへ幅広く拡大しています。そのため化粧品に対する要求も、単なる美しさの向上にとどまらず、肌への長期的な影響、個人の肌質やアレルギーへの対応など多岐にわたっています。一方で世界的な環境意識の高まりから、化粧品にもその需要が広がりつつあります。この中で注目を集めているのが植物由来原料です。持続可能な原料として環境負荷低減につながるため、多くのユーザーから求められています。また、植物由来にプラスして機能性を高めることにより、化粧品素材として選ばれやすくなっています。

Q ニーズに対する日油グループの施策は？

A 日油グループは、植物由来原料をベースとしながら、従来の化粧品と同等以上の質感・効果を実現する製品開発に注力しています。これまで培ってきた高度な合成技術や化学的な知見を注ぎ込み、米ぬか・ツバキ種子などに由来する植物抽出エキスのほか、「BIOLEAM®」「NATUWIL®」といった独自素材を生み出してきました。こうした製品は、環境や安全への関心が高い欧州を中心に伸長しているほか、化粧品市場が成長している中国や東南アジアなどでもニーズ拡大が見込まれます。市場動向の変化を迅速に捉え、製品開発を進めています。

従業員コメント

「BIOLEAM®」は、欧州で規制のある環状シリコーンやシリコーン原料の代替品として開発したため、代替元の素材に近い使用感を追求しました。現在は、新たに高粘度グレードの開発に着手しています。今後も市場動向を敏感にキャッチしながら、既存原料の代替品としての価値だけではなく、高付加価値製品の開発に挑戦していきます。

千鳥研究所 AO研究グループ
M・N



従業員コメント

「NATUWIL®」は、100%植物由来であることにこだわって開発した製品です。従来の知見が通用せず、新しい反応プロセスを構築する必要があり、最適な反応条件を見つけ出すことに苦労しました。これまでに実績のなかった新たな触媒を導入・選定することで製品化に至り、環境負荷の低減と高い機能性を両立させることができました。

千鳥研究所 AO研究グループ
T・M



提供する価値

Q 新製品「BIOLEAM®」と「NATUWIL®」とは？

A BIOLEAM®

NATUWIL®

概要・特長

高純度で無色・無臭のエモリエント剤「PARLEAM®」を植物由来タイプにしたものです。エモリエント剤は、肌の表面に油分の膜を張ることで、水分が蒸散するのを防ぐ機能を持ちます。

従来品「WILBRIDE®」の特徴を植物由来原料100%で実現した、新しい水性保湿油です。高い水溶性を保持しながらも、保湿油剤ならではのリッチな感触を付与できる点が特長です。

用途

ラインナップによって粘度やパウダリー感、塗り広げやすさといった使用感が異なります。そのため、ヘアオイル、クレンジング、口紅やマスカラなどさまざまな用途への展開が可能です。

水にも油剤にもなじみやすく、優れた保湿効果があることから、化粧水や乳液といったスキンケア製品向けに提案しています。表面張力が低く、肌との親和性が高い原料となっています。

機能

植物由来原料では難しかった感触の調整を合成技術でクリア。2025年には新たに3グレードが誕生し、べたつきを抑えた使用感のものや、高粘度で品質が長持ちするラインナップを追加しました。

保湿油を化粧水などに高配合する際に課題となっていた使用感の悪化を防ぎ、高い安定性と保湿効果を両立。少量を混ぜることで、グリセリンやキシリトールのべたつき低減も可能です。

今後の展望

国内外の化粧品メーカーへ供給を行っており、海外では特に、植物由来原料ニーズの強い欧州と、世界第2位の市場規模を誇る中国が主要なターゲットとなっています。

現在、国内外の化粧品メーカーに販売しています。国外は植物由来原料ニーズの高い欧州や、化粧品市場規模で世界第2位である中国が中心となっています。

BIOLEAM®を利用したお客様の声

環状シリコン代替として使用可能。植物由来でありながら、石油由来品と同等の性能や感触を出している点が良い。

その滑らかな使用感となじみの良さから、アウトバスのヘアケア剤に使用してみたい。

伸ばしたときの光沢性と保湿感から、リップなどの使用に向けて検討中。

NATUWIL®を利用したお客様の声

自然由来指数が高い化粧水をつくりたい。植物由来の水溶性保湿油にプラスして、使用感がべたつかず非常に伸びが良かった。

似た構造の石油系の保湿剤と比較して、同等の浸透感を出しながら、べたつきが低減されているため、使用感が良い。

提供する価値

ビジネスモデル（+Plus! 日油）を通じた価値の創造事例 ③

生分解性に優れた環境対応型船尾管軸受油

コア・成長製品

グローバル製品

サステナビリティ貢献製品

機能材料事業



強み

高品質を叶える
評価技術

2010年にメキシコ湾で発生した大規模な原油流出事故をきっかけに、生分解性の潤滑油のニーズが高まりました。以降、船尾管軸と軸受との潤滑性を良好にする船尾管軸受油も、環境対応型へとシフトしました。しかし多くの製品では、潤滑性能や防錆性能の不足が課題となっていました。そこで日油グループは、これらの課題を解決する環境対応型船尾管軸受油を開発。原料販売から最終製品の供給へと進出しました。



生分解性 + 潤滑性



日油グループが開発した「ミルループ®ST-100U」は、良好な潤滑性・防錆性を示す環境対応型船尾管軸受油です。生分解性が高く、低毒性や低生物蓄積性であるため、万が一海洋に流出しても、環境への影響を小さく抑えられます。本製品は現在、国内でのシェアが堅調に推移しています。今後はグローバルでのシェア拡大を目指し、船泊会社への営業活動に注力していきます。

ビジネスモデル（+Plus! 日油）を通じた価値の創造事例 ④

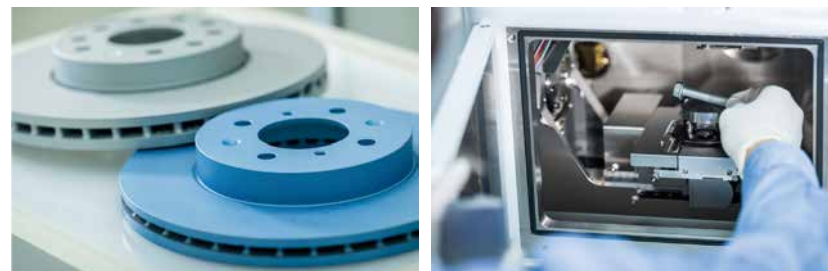
環境や安全に配慮した防錆剤

コア・成長製品

グローバル製品

サステナビリティ貢献製品

防錆事業



強み

独自の技術で
防錆性を
最大化

近年、全世界で環境問題がクローズアップされ、有害物質への法規制も年々強化されています。特にこれまで防錆表面処理に有効な材料として使用されてきた六価クロム化合物は、欧米などの環境規制により使用が制限・削減されていく傾向にあります。このようななか、持続可能性の高いソリューションを目指してNOFメタルコーティングス㈱が開発したのが、亜鉛フレーク型水系防錆処理剤「ジオメット®」です。



錆びにくさ + 安全性



NOFメタルコーティングス㈱が生み出した独自の配合により、防錆処理で一般的に用いられる亜鉛めっき処理よりも優れた防錆性能を実現。さらにクロム化合物を一切使用しない完全クロムフリーの製品です。現在は中国を中心に、自動車部品用途としての販売が大半を占めています。引き続き中国での営業活動を強化するとともに、洋上風力発電機などへの用途拡大の提案を強化していきます。

提供する価値

ビジネスモデル（+Plus! 日油）を通じた価値の創造事例 ⑤

海底地盤調査に資するCPT※1データ取得サービス

サステナビリティ貢献製品

化学事業

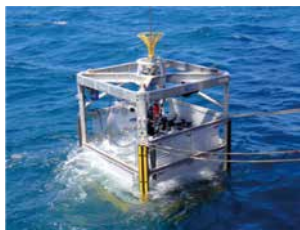


強み
装置開発から
運用まで
一気通貫で対応

日油技研工業㈱は、1996年の海底着座型掘削装置BMS#1をはじめ、海底資源探査機材や水中・海洋機器の開発を通じて、高水圧環境に対応する耐圧・密封技術と、海中計測に関する知見を蓄積してきました。これらの知見を活かし、2025年7月に開始したのがCPTデータ取得サービスです。自社開発した海底着座型小型CPT装置と船上関連機材、専任オペレーターをパッケージで提供し、洋上風力発電設備の建設などに必要な海底地盤データの取得を支援します。



海洋開発の効率化 + コスト低減・リスク低減



本サービスは、海底着座型小型CPT装置により、海底地盤の連続的なデータ取得を可能にします。装置本体、関連機材、オペレーターを一体で提供するため、顧客は装置を保有せずに必要な期間だけ利用でき、初期投資、操作者の育成、メンテナンス負担の必要がありません。今後は、洋上風力発電建設、海底ケーブル敷設、CCS※2関連パイプライン敷設などを主な対象として、事業拡大を目指します。

※1 CPT Cone Penetration Testの略。コーン貫入試験のこと。

※2 CCS Carbon dioxide Capture and Storageの略。

ビジネスモデル（+Plus! 日油）を通じた価値の創造事例 ⑥

高い費用対効果を生む食品機能材（ルテイン配合製品）

サステナビリティ貢献製品

機能食品事業



強み
少量添加で
高い効果

食品市場では新型コロナウイルス禍以降、外食やインバウンドによる土産菓子といった需要が増加しました。また、物価高による消費意欲の低下が続くなか、食品メーカーにとっては、品質を落とさずにコストを削減することが重要となっています。日油グループは、少量の添加で高い効果を発揮する食品機能材を通じて、お客さまの製品づくりを支えています。



食感の向上 + 廃棄レタス活用

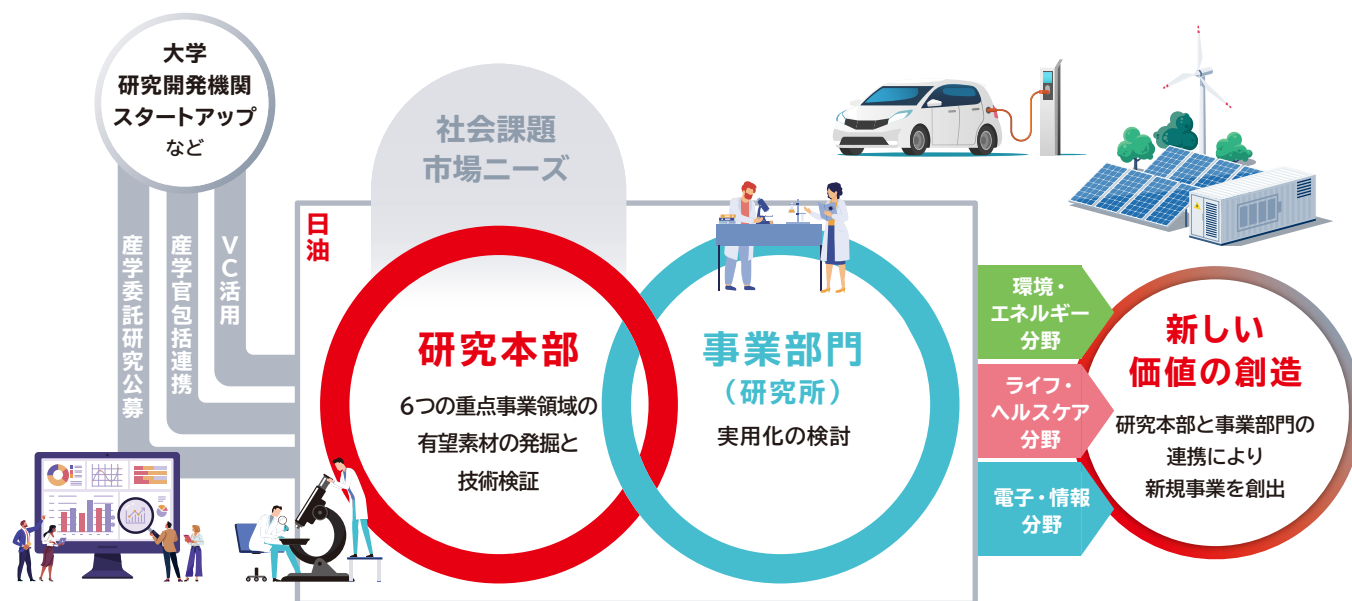


本製品は、レタスの葉に含まれるルテインを配合した食品機能材です。ルテインには小麦グルテンの食感を変え、弾性や粘性を向上する働きがあります。日油グループの食品機能材（ルテイン配合製品）「LP-V™」は、出荷前に廃棄されるレタスの葉を活用したアップサイクル製品です。市場が拡大する冷凍パン向けのほか、卵使用食品や麺類といった食材向けにもラインナップを拡充しています。

新たな価値を生むための研究開発

事業領域拡大ステージに向けて研究開発を加速

日油グループは、2028中期経営計画「事業領域拡大ステージ」に向け、産学委託研究公募や産学官包括連携などの社外協創によるオープンイノベーションを推進しています。



日油グループは「NOF VISION 2030」において、「目指す3分野に向けた戦略投資で、新製品・新技術開発を加速する」という目標を掲げました。この達成に向け、「成長市場において、スタートアップ企業との協創や包括的産学連携を柱に市場優位性のある新技術の導入による新規事業を創出する」という基本戦略のもと、6つの重点事業

領域を選定しました。研究本部は社会課題や市場ニーズを捉え、この6領域を中心に、産学官連携やベンチャーキャピタル(VC)との協創による研究開発を進めています。実用化の検討段階では事業部とも連携し、目指す3分野に向けた新規事業を創出します。

2024年4月には、産総研グループ(国立研究開発法人

6つの重点事業領域

医薬素材 	医療・医療機器素材 
遺伝子治療のような先端医療に貢献するため、強みを持つDDS素材でさらなる研究開発を進めます。	再生医療に対するニーズの高まりを受けて、化学素材での参入に向け、事業化を目指しています。
機能性化学素材 	機能性食品素材 
バイオマスを原料とした化学原料を製造するなど、持続可能な社会に対する取り組みを推進します。	美容、生活習慣病、免疫、脳機能に効果のある健康食品素材を検討・開発しています。
エレクトロニクス素材 	自動車素材 
半導体や次世代通信などの分野に向けた新素材の製品化に向け、チーム一丸となって動いています。	電気自動車(EV)に向け、二次電池のさらなる性能向上に貢献する素材の開発を進めています。

産業技術総合研究所および(株)AIST Solutions)と共同で「日油-産総研 スマート・グリーン・ケミカルズ連携研究ラボ」を設立しました。日油グループの独自技術と産総研グループの触媒技術やバイオものづくり技術を融合し、環境調和型の化学品および製造プロセスの開発を行っています。

新たな価値を生むための研究開発

社外との協創「産学委託研究型オープンイノベーションプログラム 2025」の実施

化学の力で新たな価値を協創するというビジョンを掲げ、オープンイノベーション活動を積極的に推進しています。



電子・情報分野

電子・情報分野において、
5つのテーマから3つの技術を採択

「産学委託研究型オープンイノベーションプログラム」は、日油と協創する団体などを社外公募で決定し、新技術や新製品の開発と事業化をともに目指すプロジェクトで、2025年度は「エレクトロニクス分野」に関連するテーマで募集しました。

アビームコンサルティング㈱の支援のもと、今後の市場成長が期待され、かつ日油技術の活用可能性が見込まれる、①熱制御、②太陽電池、③ディスプレイ、④半導体、⑤二次電池の5つの研究テーマについて、本プログラムを実施し、国内外の大学、研究機関、スタートアップから多数の応募をいただきました。

日油における事業化の可能性、技術的優位性、社会課題への貢献度などの観点から慎重に審査を行った結果、宇都宮大学、東京科学大学、物質・材料研究機構の技術を採用しました。採択者には委託研究費を提供し、社会貢献に向けた研究を1年間にわたって進め、将来の新規事業化を目指します。



採択者（五十音順）



新たな価値を生むための研究開発

医療・医療機器

再生医療やがん治療研究に貢献する細胞凍結保存液

細胞を傷つけない保存法に需要

高齢化や慢性疾患の増加を背景に、再生医療のニーズは今後も拡大が見込まれています。再生医療では、細胞の採取から培養、組織再生に至るプロセスにおいて、細胞を安定的に保存する「凍結技術」が不可欠です。細胞凍結保存剤の世界市場は、2025年から2033年まで、年平均8.6%※の成長が予測されています。培養手法には懸濁培養や二次元・三次元培養などがありますが、日油はがん細胞株に適した「二次元培養」および、より生体環境に近い「三次元培養」向けの保存液に注力しています。三次元培養は、高い市場成長率が見込まれる一方で、細胞



を傷つけずに凍結・解凍するのが難しく、機能を損なわない高度な保存技術が求められています。

iPS由来心筋細胞でも効果を確認

二次元培養細胞の各種試験において、従来の細胞凍結保存では、細胞を懸濁状態で凍結するため、実験ごとに細胞を培養プレートに接着・増殖させる手間や細胞状態のばらつきが問題でした。日油の開発品である細胞凍結保存液「POCEROY® CR2シリーズ」は、培養プレートに接着した状態での凍結保存を可能にします。これにより、細胞生存率の大幅な向上のほか、工数削減や大量保存を実現。培養基盤上で凍結できるため、必要な枚数だけ解凍して使用できます。この保存液により、株化細胞、間葉系間質細胞、iPS細胞由来心筋細胞などで優れた保存効果を確認しました。また、三次元培養向けの「POCEROY® CR3シリーズ」も開発。iPS細胞由来心筋スフェロイドへの応用実験では、凍結融解後の拍動の維持を確認しています。

未来の日油グループをつくる
人材育成に注力

研究本部の役割は、目の前の顧客課題を解決するだけでなく、日油グループ全体の将来を見据え、技術的な観点から経営の方向性を定めることにあると考えています。その役割を果たすには、研究本部の一人ひとりが自ら考え、主体的に行動する自発性が欠かせません。今後も、個々の成長を最大限に引き出す社内教育に注力していきます。従業員に目指してほしいのは、受け身の姿勢で学ぶことにとどまらず、リーダーシップを発揮し、継続的な自己研鑽に励む人材です。社会とともに成長し続ける未来の日油グループを築くため、研究員個々の高度な専門性と、それらを結集・融合させる組織の総合力を武器に、新たな価値創造への挑戦を続けます。

取締役 常務執行役員
研究本部長 工学博士

姜 義哲



※ 出典：Grand View Research report “Cell Freezing Media Market”

技術や価値を守るための知財戦略

特許取得およびIPランドスケープを推進

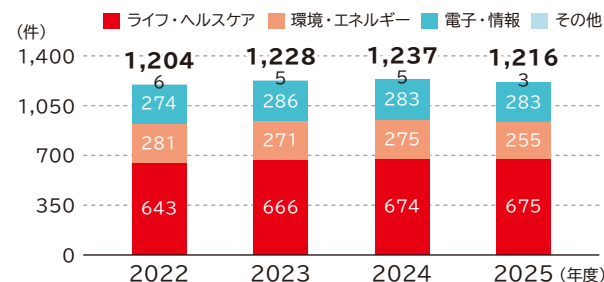
日油グループが目指す「ライフ・ヘルスケア」「環境・エネルギー」「電子・情報」の3分野において新しい価値の創造に向けて、IPランドスケープ（IPL）を活用して新製品・新技術開発を推進し積極的に権利化を進めています。

また、知的財産権を尊重するとともに、人材育成にも力を入れています。

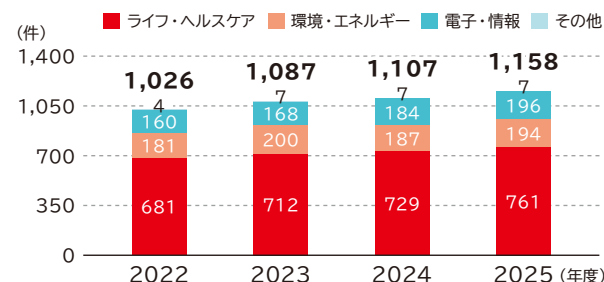
目指す3分野の出願状況

「ライフ・ヘルスケア」「環境・エネルギー」「電子・情報」分野において、経営戦略に基づく知的財産戦略を策定し、必要

国内特許保有数



海外特許保有数



な権利の取得を行っています。また、知的財産への投資を中長期的な価値創造へ向けた取り組みとして認識しており、知的財産を事業領域の拡大、市場創出へつなげていきます。

グローバル展開の拡大に伴い、現在は「ライフ・ヘルスケア」分野で海外特許の保有件数が伸長しています。

共同研究と権利化の推進

「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」することを経営理念とし、新規事業の創出のため、社内外で将来性のある有望なテーマの発掘とオープンイノベーションを積極的に進めています。

先端技術研究所（現ヘルスサイエンス研究所、マテリアルサイエンス研究所）※をはじめとする日油グループの研究部門が中心となり、産学官との共同研究や委託研究により新製品・新技術開発を推進し、有効な権利の取得を行っています。

また、会社への利益貢献の高い特許については発明報奨を行っています。発明者へのインセンティブを高めることにより、利益貢献の高い発明を生むモチベーションの向上を図っています。

※ 先端技術研究所は廃止しました。



IPLの活用

日油は、用途探索や協創先の発掘、研究テーマ探索などにおいて、研究本部と各事業部門研究所および知財部門が一体となってIPLを積極的に活用しています。調査目的に応じて標準化した解析フローを整備し、技術トレンドや競合動向・応用領域のポテンシャルを可視化することで、研究開発の方向性決定や新規用途・協創機会の探索に資する情報提供を行っています。また、研究部門と知財部門の役職者が参加するIPL連絡会を開催し、調査方針の決定や進捗管理を行うことで、知財戦略と研究戦略の連携を強化しています。IPLの活用を推進するこれらの活動により、各事業部での研究効率の向上、事業化までの期間短縮を図ることで、新しい用途や新製品の開発、新市場の開拓を加速させ、企業価値向上につなげていきます。

さらに、社内研修の充実を通じてIPL活用の促進を図っています。検索や特許解析の基礎研修に加え、データ可視化やテキストマイニングなどの解析ツールの研修を実施し、研究者のスキル向上を支援しています。

日油グループの 成長戦略

中期経営計画「NOF VISION 2030」を掲げ、収益拡大と事業領域の拡大を推進。

グローバルカンパニーとしてさらなる飛躍を目指して、持続的な社会の実現に貢献します。

- 051 中期経営計画
- 058 CFOメッセージ
- 062 事業別戦略
 - 064 事業部長メッセージ
- 065 機能化学品セグメント
 - 065 機能材料事業
 - 066 防錆事業
- 067 医薬・医療・健康セグメント
 - 067 ライフサイエンス事業
 - 068 機能食品事業
- 069 化薬セグメント
 - 069 化薬事業



中期経営計画

NOF VISION 2030

StageⅡの最終年度である2025年度は、売上高と営業利益で過去最高を達成。成長分野における設備投資を通じて、「NOF VISION 2030」達成への布石を打ちました。「事業領域拡大ステージ」と位置付けるStageⅢでは、成長ドライバー創出に向けて機動的にリソースを配分し、キャピタル・アロケーションの最適化により株主価値を最大化していく方針です。

NOF VISION 2030

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」「環境・エネルギー」「電子・情報」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

2030 年度（計画）

営業利益

650 億円

上方修正 ↑

営業利益率

20%以上

ROE

15%以上

Stage Ⅲ

2028中期経営計画

事業領域拡大
ステージ

基本方針「変革と創造」

2028 年度（計画）

営業利益

570 億円

営業利益率

18.6%

ROE

14%以上

Stage Ⅱ

2025中期経営計画

収益拡大ステージ

基本方針「実践と躍進」

2025 年度（実績）

売上高	営業利益
2,579億円	474 億円

営業利益率	ROE
18.4 %	14.1 %

Stage I

2022
中期経営計画

基盤強化ステージ

基本方針「挑戦と協創」

2022 年度（実績）

売上高	営業利益
2,177 億円	406 億円

営業利益率	ROE
18.7 %	14.8 %

中期経営計画

Stage II 振り返り

利益目標を達成した一方で、事業環境への対応が課題に

2023年度を初年度とする3カ年計画2025中期経営計画にて、「実践と躍進」を基本方針とし、「市場の変化を捉えた事業拡大」「新製品・新技術開発の加速」「生産性の向上」「安全・安心の追求」「CSRの推進」を重点課題として掲げました。そして、これらの課題に対する取り組みとして、新市場開拓と拡販、生産コストの低減に努め、持続的な成長に向けた経営努力を積み重ねてきました。その結果、最終年度である2025年度の業績は、2025中期経営計画の計画値である売上高2,550億円、営業利益460億円に対し、売上高2,579億円、営業利益474億円となり、過去最高値での目標達成を果たしています。一方で3年間の累計では、グループ全体は順調に推移したものの、セグメントはそれぞれに事業環境の影響を受け、進捗に差が生じている状況です。

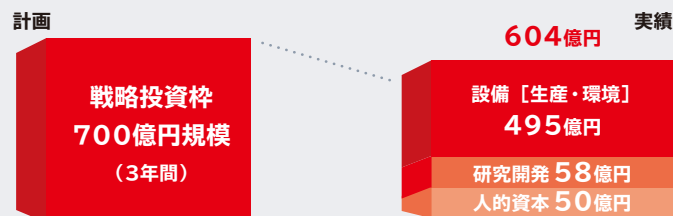
2025年度経営指標の総括

	計画	実績
営業利益	460 億円	474 億円
営業利益率	18% 以上	18.4 %
ROE（自己資本当期純利益率）	12 % 以上	14.1 %
設備投資※1	695 億円	715 億円
研究開発費※1	256 億円	233 億円
総還元性向	50% 程度	70.5 % ※2

※1 2025中計期間累計、検収ベース

※2 2026年5月12日から6月23日までに実施した自己株式の取得額46億円を含む

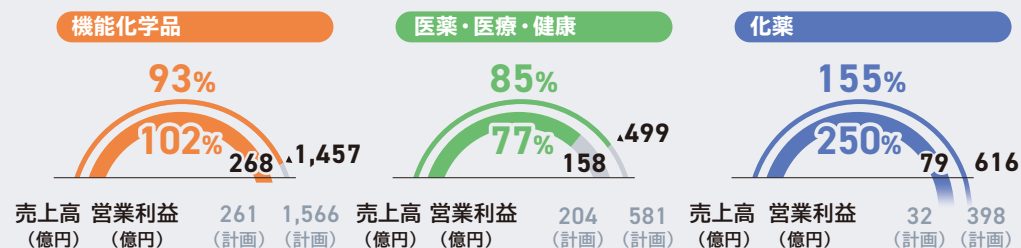
投資実績



事業環境の変化に機動的に対応しながら、将来の成長に向けた投資を着実に実行しました。成長事業における生産設備の増強・新設に加え、当初計画にはなかった化薬事業の防衛関連製品の早期装備化に伴う設備投資を実施しています。一方で、環境変化に応じて既存計画の精査・見直しを行い投資全体を最適化した結果、3年間の戦略投資の実績は604億円となりました。なお、未実行となった一部案件は、次期中計にて継続して検討します。

2025年度セグメント別概況

2025中期経営計画の営業利益計画に対し、医薬・医療・健康セグメントは、DDS医薬用製剤原料の一時的な需要低調の影響により計画を下回りました。一方、機能化学品セグメントにおける化粧品関連製品や自動車関連製品（特殊防錆処理剤など）の成長に加え、化薬セグメントにおける防衛関連製品の成長が全社の利益を牽引しました。セグメント間で進捗に差が生じたものの、全社としての2025年度実績は2025中期経営計画の計画値を上回りました。



※ 2025中期経営計画に対する進捗

Stage III

2028中期経営計画

事業領域拡大ステージ

StageⅢは、これまで積み上げてきた各種施策を踏まえ、さらなる成長を目指す「事業領域拡大ステージ」です。目指す3分野において、従来の技術や製品の枠にとらわれない新市場への参入を目指します。その実現に向け、オープンイノベーションを一層推進するとともに、M&Aなどの外部資源の活用も含め、戦略投資を加速します。あわせて、日油グループの価値観に根ざした事業モデルの強化に注力し、人的資本への投資も着実に実施していきます。

成長ドライバー創出に向けた機動的なリソース配分

- 約2,000億円の戦略投資
- オープンイノベーションや社内外連携
- 有望テーマの事業化推進
- 研究本部体制の強化
- M&A

▶ P.054-055

方針1

方針2

キャピタル・アロケーションの最適化による株主価値の最大化

- 配当性向40%程度を目安とした安定還元
- 総還元性向70%以上を目安とした株主還元の規模拡大
- 機動的な自己株式の取得を検討
- 政策保有株式の縮減

▶ P.056

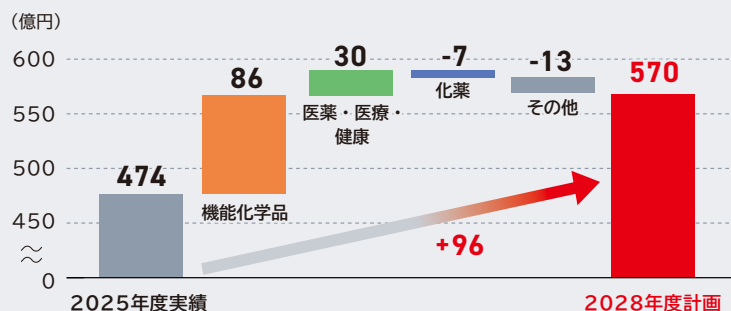
計画値の達成に向けた施策

機能化学品および医薬・医療・健康セグメントを成長の柱とし、利益の伸長を図ります。

化薬セグメントは、早期装備化に係る初度費の影響が落ち着き、利益微増となる見込みです。

▶ 事業別戦略 P.062-069

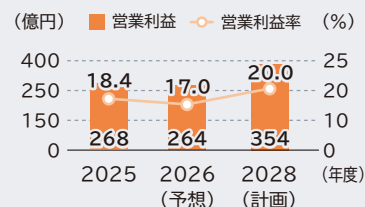
営業利益差異内訳



営業利益計画

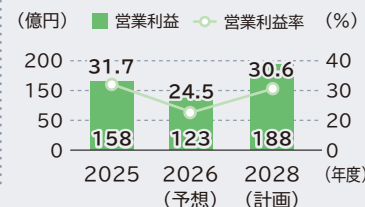
機能化学品セグメント

- 化粧品関連製品を海外で拡販
- 防錆剤を非自動車市場へ展開



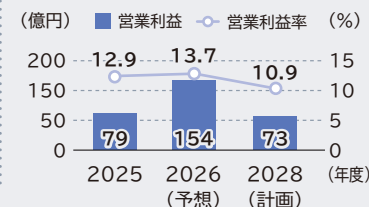
医薬・医療・健康セグメント

- DDS素材の供給体制を強化
- 食品機能材の新製品開発・拡販

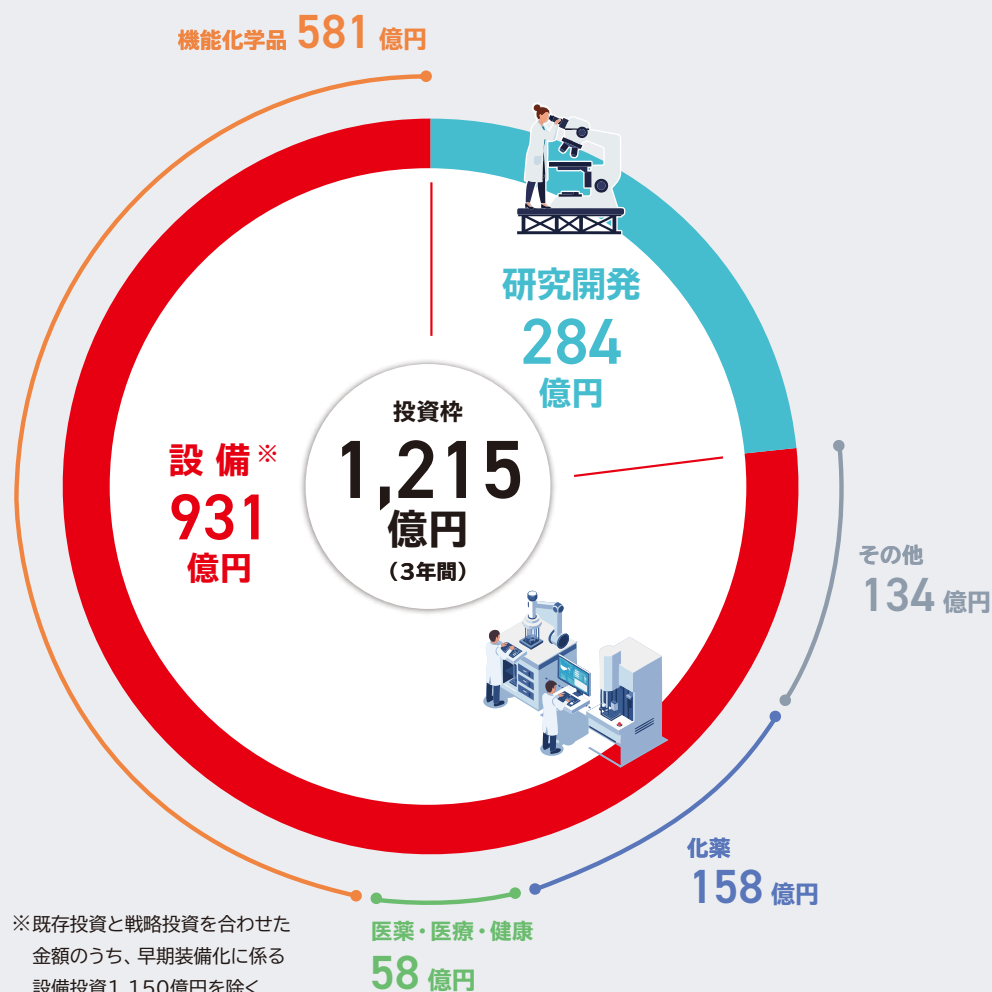


化薬セグメント

- 早期装備化設備の工事推進
- 宇宙関連製品の生産効率化



方針1 成長ドライバー創出に向けた機動的なリソース配分



2028中期経営計画では、新規事業やR&D、用地取得などの「事業領域拡大」とともに、生産設備の増強やM&Aを通じて「成長事業の拡大」を推進します。当期間における投資枠を1,215億円と設定し、うち、設備投資が931億円、研究開発投資が284億円となる予定です。あわせて、成長の土台となる人的資本などの経営基盤の強化を進め、将来のキャッシュ・フローを創出し持続的なROE向上を目指します。

設備投資

2028中期経営計画の投資額は、2025中期経営計画の実績である467億円を大きく上回る931億円（初度費を除く）に達する見通しです。

主な設備投資

- 化粧品関連製品の製造設備の増強 250億円
- トイレタリー関連原料の製造設備の新設 20億円
- ヘルスサイエンス・マテリアルサイエンス研究所の新設 130億円
- 福利厚生設備の更新・新築 60億円

研究開発投資

2028中期経営計画では、研究開発へのさらなる注力により、研究開発費は2025中期経営計画対比で22%増加する見通しです。

セグメント	2025中計(実績)	2028中計(計画)	増減率	(億円)
機能化学品	113	135	+20%	
医薬・医療・健康	53	60	+12%	
化薬	37	43	+14%	
共通(コーポレート)※	29	47	+60%	
グループ合計	233	284	+22%	

※産学連携とスタートアップとの協業を含む

中期経営計画

設備投資 — 投資額931億円

各事業における生産体制の拡充
研究本部と事業部門の連携強化

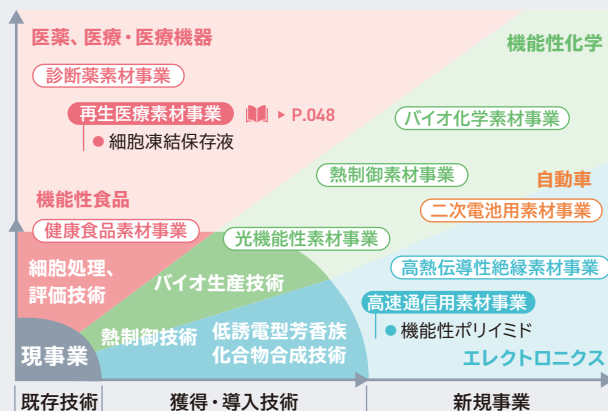
2028中期経営計画の主な設備投資として、需要の伸長が見込まれる化粧品関連分野における設備増強に250億円、防衛関連製品の早期装備化に係る設備投資など、各分野で着実な生産体制の拡充を図ります。加えて、研究本部に設立する「ヘルスサイエンス研究所」「マテリアルサイエンス研究所」に130億円を投資し、各事業部門の研究所との緊密な連携体制を構築します。また、経営基盤としての人的資本の強化に向け、福利厚生設備の新築および更新として60億円の投資を計画しています。

研究開発投資 — 投資額284億円

事業化を推進する有望テーマを策定

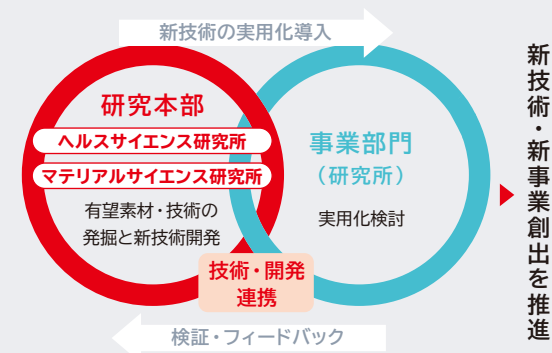
2028中期経営計画において、「再生医療素材」や「高速通信用素材」などをはじめとする有望テーマの事業化を推進します。再生医療素材では、独自素材を配合処方した各種細胞凍結保存液を開発します。高速通信用素材では、プリント配線基板用樹脂のニーズに対応するほか、放熱複合素材や半導体部材への参入・拡販を図ります。

研究開発による新規事業の創出



研究本部体制を強化し、技術開発を加速

事業領域の拡大、および2025中期経営計画で発掘した有望テーマの事業化推進に向け、2026年4月1日付で研究本部内に「ヘルスサイエンス研究所」と「マテリアルサイエンス研究所」を設立しました。本組織の設立と今後の積極的な投資により、有望素材・技術の発掘と新技術開発を実施します。事業部門の研究所とも密に連携して開発スピードを加速させ、新技術・新事業の創出を力強く推進していきます。



TOPIC

インド市場での
業容拡大に向けて
現地法人を設立インド共和国
ハリヤナ州グルグラム市

世界1位の人口と、GDP世界3位を視野に入れた高い経済成長率を誇るインド。日油グループは、2026年に現地法人を設立し、機能材料および防錆事業において技術サポートから営業活動、販路開拓までを一貫して担う体制を整えます。この新拠点を活用し、さらなる業容拡大に向けた取り組みの強化を図ります。

中期経営計画

方針2 キャピタル・アロケーションの最適化による株主価値の最大化

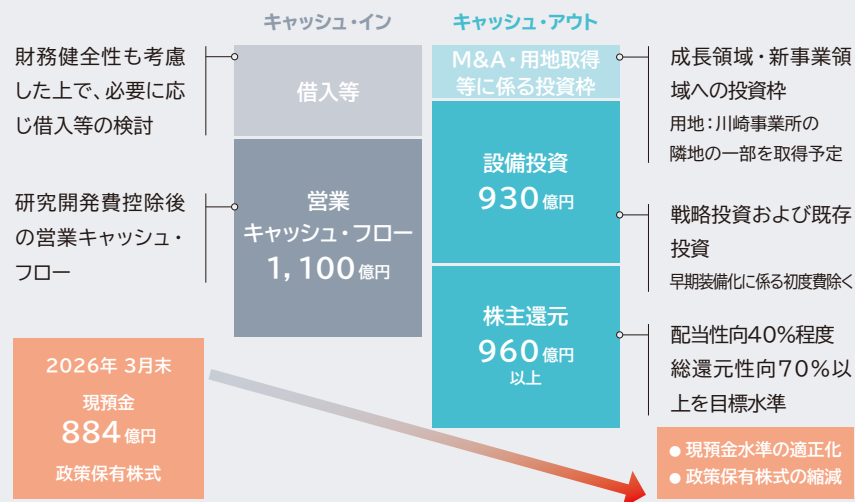
キャピタル・アロケーションの最適化により、戦略投資と株主還元の両立を実現し、株主価値の最大化を図ります。

キャピタル・アロケーション計画

戦略投資と株主還元を両立。

財務健全性を維持しつつ、資本効率の向上を目指す

■ キャピタル・アロケーション計画（3年間累計）

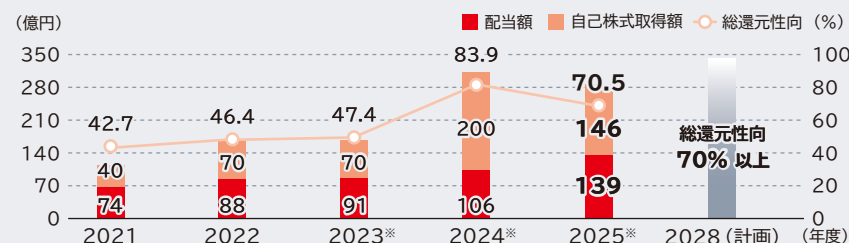


営業キャッシュ・フローや政策保有株式売却による手元資金を、戦略投資や既存投資へ重点配分し、積極的な株主還元も実施します。また、財務健全性に配慮した機動的な投資の実行と現預金水準の適正化により、資本効率の向上を図ります。

株主還元方針

- 中期的なフリーキャッシュフローの見通し、財務健全性、成長投資と株主還元のバランスなどから株主還元の水準を判断する
- 2025年度実績から+約10%となる**配当性向40%程度**を目安とし、安定的な配当の維持継続を基本に、中長期的な累進配当を目指す
- 資本効率向上に向け自己株式取得**総還元性向70%以上**を目安に、2028中計期間は株主還元の規模を拡大する

■ 配当額／自己株式取得額／総還元性向



将来の成長投資とのバランスをとりながら、今後安定的な利益還元を実施します。中長期的な累進配当を目指すとともに、資本効率の向上を意識し、機動的な自己株式の取得を検討します。

※ 当該決算発表時の自己株式取得決定額は、当該決算年度の取得額として集計

中期経営計画

2026年度 経営方針

新たな事業領域へ 自らが変革の主役に

StageⅢは、「NOF VISION 2030」で描く2030年度のありたい姿の実現をより確実なものとするフェーズです。地政学的リスクの高まりやグローバル経済の動向など不確実性の高い現代において、現状の維持にとどまることは、結果として競争力を失うことにつながりかねません。私たちは、変化に順応するだけでなく、自らが変化の起点となり未来を創り出すという強い意志を込め、2028中期経営計画の経営方針に「変革と創造」を掲げています。この実現に向け、計画の初年度である2026年度は、「市場の機会を捉えた事業領域拡大」「新技術・新事業の創出」「生産性の向上・業務効率の改善」「安全・安心の追求」「CSRの推進」の5つを重点課題と決めました。これらのテーマに取り組むにあたっては、組織の一人ひとりが変革の主役であるという当事者意識を持つことが不可欠です。それぞれの持ち場において新たな価値を創造することで、収益基盤の強化と事業領域拡大を目指し、戦略投資を加速していきます。

業績予想

売上高	営業利益
3,190 億円	500 億円
営業利益率	ROE
15.7%	13.1%

2026年度 重点課題

課題 1 市場の機会を捉えた事業領域拡大

内外の市場変化や顧客ニーズを的確に捉え、新規・成長分野へ経営資源を戦略的に配分することで、事業領域の拡大を図ります。

課題 2 新技術・新事業の創出

先端技術やオープンイノベーションの積極的な活用により、社会の期待を超える革新的な新技術・新事業の創出を目指します。

課題 3 生産性の向上・業務効率の改善

積極的なDX推進、AI活用、業務プロセスの見直しなどを通じ、あらゆる企業活動における生産性の向上と継続的な業務効率の改善を目指します。

課題 4 安全・安心の追求

安全を企業存立の基盤と位置付け、労働災害の撲滅と安定供給を最優先に、安全・安心な職場環境の構築に努めます。

課題 5 CSRの推進

社内外のコミュニケーションを充実し、相互の信頼関係を深めるとともに、気候変動などの社会的課題解決に取り組み、CSRの推進による企業価値向上を図ります。

戦略投資と資本効率を 意識した柔軟な経営を

常務執行役員 兼 CFO

境野 俊明

成長と健全性を両立する戦略を推進

2026年6月26日付で、CFOを拝命いたしました境野です。1992年に入社してから、主に事業部や海外現地法人において企画・管理業務に従事してまいりました。2024年からの2年間は経営企画部長として全社課題に取り組み、現在はCFOとしてその重責を強く受け止めております。

「NOF VISION 2030」の達成を目指し、2022中期経営計画「基盤強化ステージ」、2025中計「収益拡大ステージ」を経て、2028中計「事業領域拡大ステージ」の初年度がスタートしました。ここでのCFOの役目は、事業環境が大きく変化するなか、資本効率・収益性・成長投資・リスク管理のバランスを見極めて、経営資源を最適に配分することです。そして、社内外のステークホルダーの皆さまに対して、当社の価値創造ストーリーを分かりやすく伝えることだと考えています。当社はこれまでも、個々のセグメントが幅広い事業で既存ビジネスを成長させるとともに、新規分野に展開するという「多様性」を強みとしてきました。短期的な成果だけでなく、中長期的な企業価値の向上を目指し、成長投資と財務健全性の両立を図りながら、「NOF VISION 2030」で掲げるROE15%以上という目標達成に向けて、未来につながる財務戦略を推進してまいります。

日油グループは現在、目指す3分野に注力し、各種原料・

CFOメッセージ

機能素材を中心とする「川中」に位置する総合化学メーカーとして事業活動を行っています。化学業界はさまざまなリスクに直面しており、世界共通の課題である気候変動や生物多様性に対しては、研究開発を進め、サステナビリティ貢献製品を生み出していく必要があります。加えて、製品やサービスの高機能・高付加価値化により、環境変化に強い収益構造への進化を図ります。また、昨今の地政学的リスクの高まりは、日本経済への影響も大きく、当社も例外ではありません。原燃料価格の高騰やサプライチェーンの不安定化に備え、複数の調達先を確保し、BCP体制を強化していきます。

戦略投資の推進と経営目標の達成

2025中計を振り返りますと、DDS事業の成長が一時的に鈍化したものの、化粧品や自動車、防衛関連の成長により、連結売上高は2,579億円、連結営業利益は474億円、営業利益率は18.4%となりました。戦略投資と資本効率のバランスを意識した結果、総還元性向は70.5%、配当性向は34.6%、そしてROEは14.1%を達成し、想定資本コスト（8%）を大きく上回る結果となりました。また、自己資本比率は約75%の水準を維持しており、安定した財務基盤を確保しています。

財務KPI（実績）

	第99期 (2022年3月期)	第100期 (2023年3月期)	第101期 (2024年3月期)	第102期 (2025年3月期)	第103期 (2026年3月期)
営業利益	356億円	406億円	421億円	453億円	474億円
営業利益率	18.5%	18.7%	19.0%	19.0%	18.4%
ROE	12.6%	14.8%	13.5%	13.4%	14.1%
自己資本比率	76.3%	77.3%	77.6%	78.0%	74.0%
D/Eレシオ	0.03倍	0.02倍	0.02倍	0.02倍	0.02倍
格付(R&I)	A+	A+	A+	A+	A+
総還元性向	42.7%	46.4%	47.4%	83.9%	70.5%

ただし、全体では目標を達成したものの、セグメント別では達成度に差異が生じています。機能化学品セグメントは、冷凍機用潤滑基材の中国市場での減少はありましたが、化粧品関連製品や特殊防錆処理剤などの自動車関連製品が堅調に推移し、計画を達成しました。医薬・医療・健康セグメントは、欧米での金融引き締めによるバイオベンチャーの臨床開発遅延の影響や、上市製品の市場展開の遅れなどを受け、計画を達成することができませんでした。ただし、今後の需要は十分に見込まれているため、創薬サポートビジネスを継続していきます。化薬セグメントは、防衛関連の早期装備化の初度費に係る取引として契約が識別されたことで、営業利益は計画を超えて大きく向上しました。初度費以外の製品についても、引き続き拡販や生産コストの

低減に取り組んでいきます。

戦略投資については、700億円の計画に対して、案件の見直しや遅延により604億円の実績となりました。大きな設備投資では、DDSの新工場への166億円。愛知事業所と日本工機㈱において、防衛の早期装備化に向けた248億円。さらに化粧品のODMラインの増設に29億円を投資するほか、Phosphorex社への出資や研究開発投資にも注力してきました。DDS新工場は、供給製品の量産化に向けた実証段階のため、成果が期待できるのは2027年度以降を見込んでいます。一方、化粧品のODMではすでに業績への好影響が見られ、将来に期待できる投資ができたと考えています。

CFOメッセージ

さらなる成長投資で新中計に挑む

事業領域拡大をテーマとする新中計のStageⅢは、これまでのStageⅠ・Ⅱと比べるとハードルが高いと思います。短期では既存の製品で収益を高めながら、中長期では新たな成長戦略を描かなければなりません。

新中計では2つの方針を掲げています。持続的なROEの維持・向上に資する先行投資として、戦略投資枠2,000億円(早期装備化に係る初度費を含む)を想定し、事業領域拡大や経営基盤強化への投資を推進します。同時に、財務健全性を保ちながら、総還元性向70%以上・配当性向40%程度を目安に、安定的な利益還元を進めていきます。

方針①

成長ドライバー創出に向けた
機動的なリソース配分

戦略投資では、大きく3つの投資を計画しています。一つ目は、「事業領域拡大に向けた投資」で、新規事業・R&D・用地取得などを指します。2026年4月には川崎とつくばに拠点を構える研究本部のなかに、ヘルスサイエンス研究所とマテリアルサイエンス研究所を設立しました。6つの新規領域に注力する研究本部と事業部門の研究開発機能が、従来の枠にとらわれず、より一体となって運営して

新技術・新事業創出を加速します。また、用地取得した川崎事業所の隣地も活用します。二つ目の「成長事業の拡大

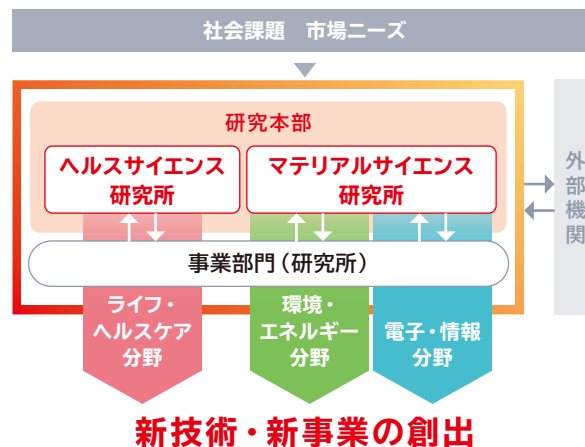
セグメント別設備投資

(億円)

セグメント別	2025中計(実績)		2028中計(計画)	
	2025年度 実績	累計	2026年度 予定	累計
機能化学品	59	180	81	581
医薬・医療・健康	23	192	18	58
化薬	257	315	577	1,308
(内訳) 早期装備化に係る 初度費	229	248	547	1,150
共通(コーポレート)	5	27	29	134
グループ合計	344	715	705	2,080

※検収ベース

研究開発体制強化による新技術・新事業創出の加速



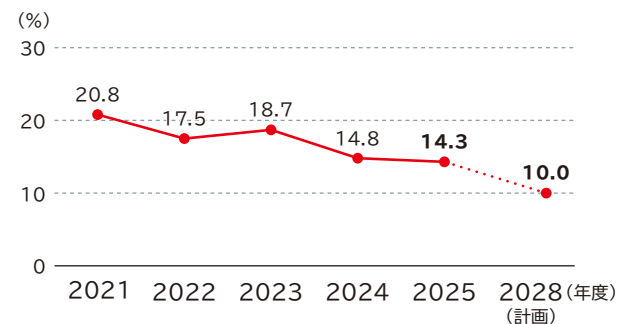
に向けた投資」では、化粧品のODMや防衛関連のための設備増強のほか、既存事業とのシナジーが期待できるM&Aも検討しています。三つ目の「経営基盤強化への投資」は、主に人的資本への投資が対象です。人材の育成や研修の強化、イノベーションの担い手と期待される経験者の採用、AIの活用をはじめとするDXによる従業員の生産性向上に加え、社宅の整備にも投資します。

方針②

キャピタル・アロケーションの最適化による
株主価値の最大化

2028中計では、株主価値の最大化を目的とするキャピタル・アロケーションを計画しています。2025中計で高めたキャッシュフロー創出力に加え、手元資金の活用、政策保有株式の縮減、必要に応じた借入による資金を戦略投資と株主還元に分けられます。これらの施策により、財務健

政策保有株式純資産比率



CFOメッセージ

全性を維持しつつ、将来への成長投資と資本効率の向上に取り組めます。

また、日油グループでは、投下資本と収益性との関係性を把握し、社内での事業評価を目的としてROICの指標を導入しています。同じく、株価やPBRを意識しつつ、将来を見据えた設備投資を行い、長期視点での事業成長と株主還元を両立できる経営を目指してまいります。

事業領域拡大に向けた一つの施策として、2026年6月にインドで現地法人を設立し、7月から機能材料・防錆事業を中心に営業活動を開始しました。すでに、日本の自動車メーカーや消費財メーカーなどが進出しており、成長が期待されるインドでの当社初の拠点となります。駐在員は社長以下2名と現地採用の従業員2名のスモールスタートですが、さらなるグローバル展開のために進出を決断いたしました。

海外進出においても、人的資本は事業成長の「源」です。私自身も約5年間、海外の拠点に赴任した経験があります。特にインドネシアでは、文化や価値観の違いや、日本人と異なる仕事への姿勢などを理解しながら、現地スタッフとコミュニケーションを図り、自分の考えを伝え、時に厳しく接することなどに大変苦労しました。大切なのは日油グループの理念や価値観を伝え続けることです。今後もCFOとして、非財務分野の価値向上にも貢献したいと思います。

強みを再認識し2030年の目標達成へ

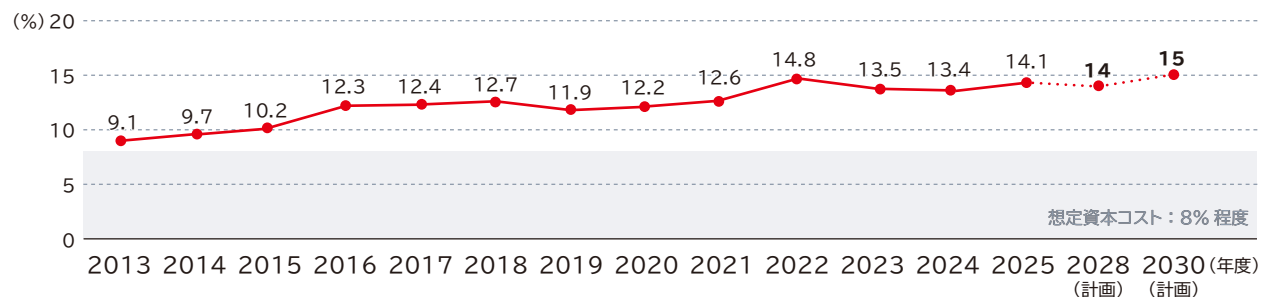
6月のCFO就任後、IR室長らとともに多くの1 on 1ミーティングに出席し、投資家との対話を重ねています。2025年度は年間425件でしたが、2026年度もこれを上回る勢いで増えており、日油グループへの期待を実感しています。中計の進捗、資本効率の向上への施策、株主還元方針などを主なテーマとしながらも、持続的な価値創造ストーリーについても議論を深めてきました。対話を通じて得た市場の視点は、取締役会や経営陣にフィードバックし、適切な経営判断やガバナンス強化に活かします。

新中計の策定に合わせて、「NOF VISION 2030」の財務目標である営業利益を650億円へと上方修正しました。また、2030年のありたい姿として、ROEは15%以上という高い目標を掲げています。この目標は、容易に達

成できるものではありません。その実現には、営業利益の増大と経営効率の向上が不可欠です。各事業の課題を明確にした上で、課題解決のための施策遂行を徹底し、さらに収益力を高めていくことが重要だと考えています。そして、経営効率を高める基盤として、人材育成は最重要課題の一つです。日油グループではデジタル活用による変革を推進するため、DX人材の育成に継続して力を注ぎます。2030年にはこれらの取り組みを確実に成果へとつなげ、ROE15%以上という目標達成を目指します。

私が考える日油グループの強みとは、経営理念にある「バイオから宇宙まで」に表れているように、多様な事業領域を有していること。そして、時代やニーズの変化に合わせて、事業セグメント同士が補完し合える強固なレジリエンスにあります。新中計「事業領域拡大ステージ」は、「NOF VISION 2030」をより確実なものとするための3年間で、全社を挙げて施策の遂行に努めてまいります。

■ ROE（自己資本当期純利益率）



事業別戦略

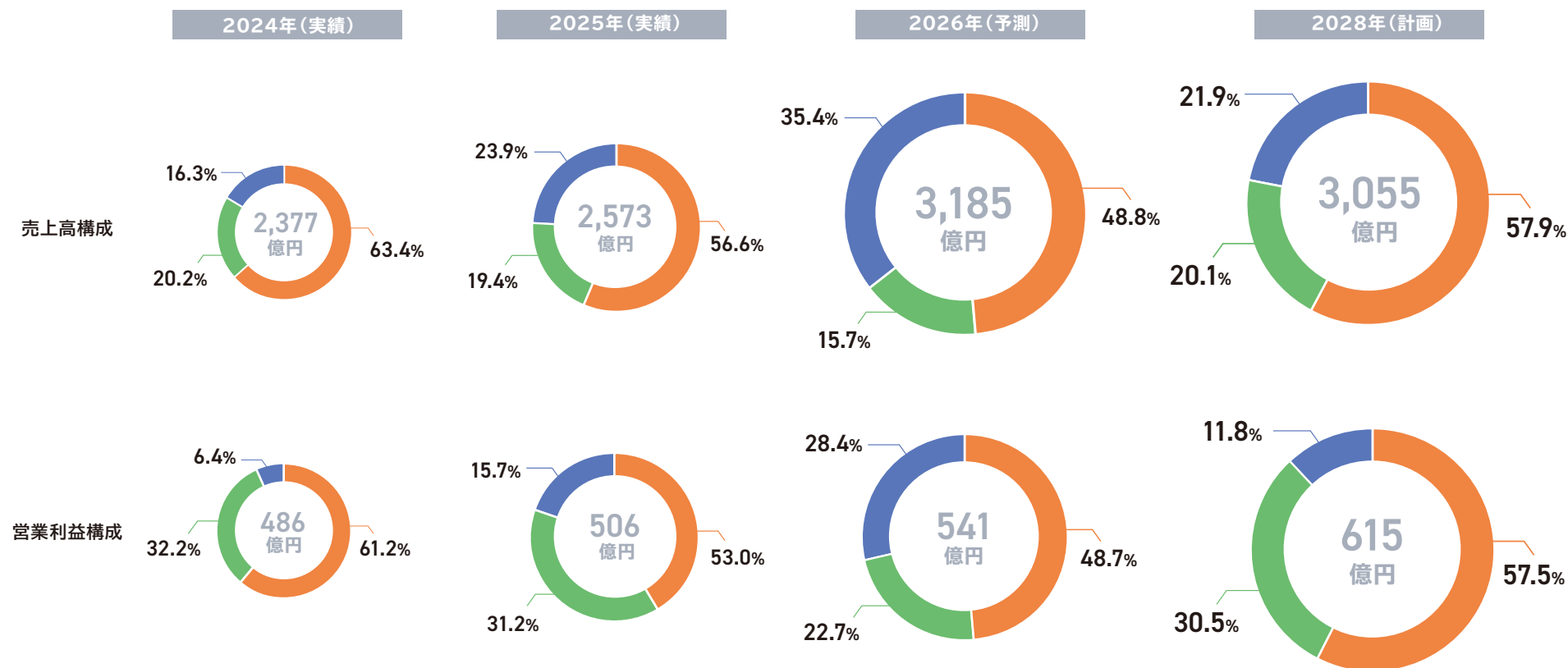
セグメント別の売上成長

2025年度は医薬・医療・健康事業ならびに化薬事業が売上を牽引しました。

引き続き各市場において事業環境の変化に対応しながら、持続的な成長を図っていきます。

事業ポートフォリオ

機能化学品 医薬・医療・健康 化薬



2025年度の振り返りと2026年度の予測

機能化学品

2025年度は特殊防錆処理剤が国内外で堅調に推移したものの、脂肪酸誘導体や界面活性剤、有機過酸化物の販売が低調に推移し、売上減少となりました。この結果、当セグメントの売上高は前期比3.4%減の1,457億円、営業利益は同9.9%減の268億円でした。2026年度は、化粧品関連製品および自動車関連製品の堅調な推移を見込み、販売は増加を見込んでいます。一方で、中東情勢に伴う原燃料高やサプライチェーンへの影響による固定費の増加を想定しています。これにより、売上高は1,555億円、営業利益は264億円で、増収減益となる予想です。

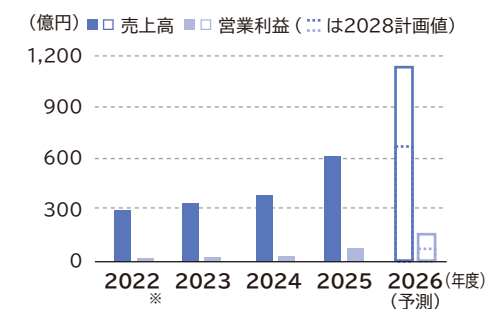
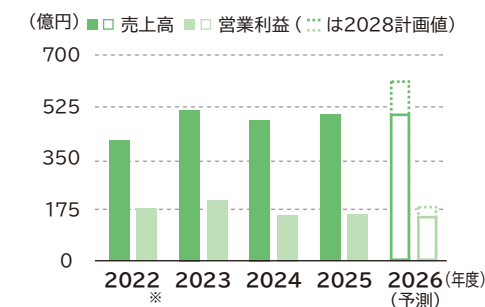
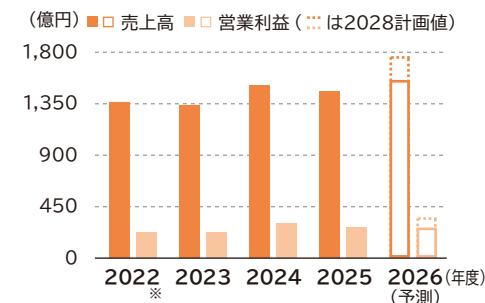
医薬・
医療・健康

2025年度は、生体適合性素材やDDS素材で一部出荷減少がありましたが、食用加工油脂・食品機能材での適正価格維持への取り組みや、健康関連製品における健康食品向けの売上増加が業績を牽引しました。この結果、当セグメントの売上高は前期比4.0%増の499億円、営業利益は同0.8%増の158億円でした。2026年度は、DDS素材の一部顧客における上市製品の市場展開の遅延影響が継続することや、LS愛知工場における減価償却費などの増加を見込んでいます。これにより、売上高は502億円、営業利益は123億円で、増収減益となる予想です。

化 薬

機能製品の売上減少があったものの、宇宙関連製品においてロケット向けの出荷が増えたことや、防衛関連製品で早期装備化の初度費に係る一部取引の収益認識があったことが売上に寄与しました。この結果、当セグメントの売上高は前期比59.1%増の616億円、営業利益は同154.9%増の79億円となりました。2026年度は、早期装備化設備に係る着実な工事進捗や防衛関連製品での需要増を見込んでいます。これにより、売上高は1,128億円、営業利益は154億円で、大幅な増収増益となる予想です。

推移



※2022年度は変更後の報告セグメントの区分に組み替えた数値に更新しています。



機能材料事業

常務執行役員
機能材料事業部長

片岡 智

2025中計の期間に油化事業部と化成事業部を統合しました。これら2部門のシナジーにより、当社が目指す3分野すべてに対し、幅広い素材と技術によるソリューション提案型の営業体制を構築することができました。化粧品原料や環境対応型製品、高機能電子材料などの新規・成長分野では、さらなる拡大を目指し、2028中計において資源を重点的に配分します。また、インドやアジアなど、海外の成長市場の開拓にも取り組みます。



防錆事業

執行役員
防錆部門長

鶴岡 邦昭

2025中計では、水系防錆剤による低温焼付型製品の開発を進め、お客さまの製造工程における電力や燃料の使用量低減に一定の成果を得ることができました。脱炭素の流れが加速するなか、今後は特に再生可能エネルギー市場において要求性能や採用条件を的確に捉え、提案力を高めることが課題です。また、インドをはじめとするグローバルでの営業活動の強化を進めており、サプライチェーンの多様化にもつながっています。



ライフサイエンス事業

執行役員
ライフサイエンス事業部長

山本 裕二

2025中計では新型コロナワクチン用途で売上が減少した一方で、事業部統合やLS愛知工場の新設により、将来の需要増加に対する準備を進めました。2028中計後半以降は、特定顧客の医薬品の需要回復や新たな臨床用および上市用として、活性化PEGの売上が増加する見込みです。中長期的には、タンパク質・ペプチド医薬市場と同程度である年平均10%程度の成長を目指します。再生医療素材では、社外組織との共同研究にも取り組んでいます。



機能食品事業

取締役 常務執行役員
機能食品事業部長

斉藤 学

2025中計において、食品機能材分野で価格改定を進めたほか、健康関連製品では、新規加工技術を活かした提案によって事業拡大に着実な成果を挙げました。2028中計では、食品機能材分野の競争力をさらに高めることが課題です。単なる原料としての油脂から機能を有する製品へと資源をシフトするとともに、パン・菓子から加工食品へと事業領域を拡大します。健康関連製品では、外部環境の変化に対応しながら、技術開発や市場開拓を進めます。



化学事業

常務執行役員
化学事業部長

鳴海 一仁

2025中計では防衛分野が牽引し、増収増益を実現。特に2025年度は関係会社も含め、すべての予算値を達成しました。一方で、産業用爆薬分野では国内工事件件の低迷、宇宙分野では基幹ロケットの打ち上げ失敗があり、大きな進展には及びませんでした。2028中計では、産業用爆薬分野で開発を進めている無線電子雷管「ウインデット®Ⅱ」の早期上市を目指すとともに、宇宙分野では各基幹ロケットの早期打ち上げ再開に向けた対応を進めます。

機能化学品セグメント

機能材料事業

油脂を原料とする誘導体を基幹製品とする油化事業と、石油化学品を基幹製品とする化成事業が統合した事業部です。幅広い素材と技術で多様な業界に貢献します。



主な用途



化粧品、洗剤



潤滑油



樹脂・ゴム



電子部品



自動車部品

事業の強み

- 脂肪酸誘導体を中心に多様な業界をカバー
- 化粧品原料では国内トップクラスの品揃え
- 電子部品の小型化にも高度な技術で対応
- 樹脂メーカーと共同で高性能製品を開発
- 合成・精製・配合などの確かな技術力
- 海外比率を高め、グローバル展開を推進

事業の見通し（リスク・機会）

- 技術革新による既存市場の縮小
- 法規制の厳格化による既存市場の縮小
- 地政学的リスクに伴う市場変化
- 新興国の成長による市場の拡大
- 先端技術の拡大によるビジネスチャンス
- 法規制拡大による環境対応需要の増加

成長戦略

POINT

新規分野の開拓と事業領域の拡大

「ライフ・ヘルスケア」「環境・エネルギー」「電子・情報」の3分野において、それぞれの成長分野（メイク用原料、環境対応油剤・添加剤、半導体等高機能電子材料用素材）で事業拡大を目指します。また、現在は大きく事業展開していない先端分野にも、独自技術と幅広い営業分野を活用して参入を図っていきます。

POINT

海外成長市場での拡販

新興国での新規需要創出を捉え、事業拡大を目指しています。2026年にはインド法人を設立し、業容拡大への体制を整えました。化粧品原料や電子・情報材料では、その他のアジア地域への営業活動も推進します。特に化粧品原料は、欧米の多国籍企業が新興国での展開を加速しています。日油も積極的な設備投資を行い、競争力を高めます。

POINT

既存事業の再構築

脂肪酸や脂肪酸誘導体、有機過氧化物、石油化学品、機能性ポリマーといった既存分野での効率向上・生産の最適化を進めます。既存分野の構造改革によって盤石な事業基盤を改めて構築するとともに、新規・成長市場へと経営資源を集中させることで、社会や顧客の課題解決に貢献する高付加価値製品の拡大を目指します。

TOPIC

目指す3分野での取り組み

ライフ・ヘルスケア分野では、引き続き化粧品原料とODM製品の両輪でサイクルを回し、好循環を生み出しています。環境・エネルギー分野では、異音防止剤（機能性添加剤）の採用が拡大しています。外部音だけでなく車内の部品の擦れによる軋み音を低減できる製品が好調です。電子・情報分野では、積層セラミックコンデンサの微粒子分散剤をはじめとする用途拡大を図っています。



防錆事業

自動車部品を中心に、主に金属製品の「錆び」を防ぐ素材を提供しています。また、風力発電や太陽光発電などエネルギー分野での需要拡大にも対応します。



■ 主な用途



自動車部品の防錆



太陽光発電設備の防錆



風力発電設備の防錆



鉄道用部品の防錆

事業の強み

- 国内外の自動車部品の防錆に寄与
- 鉄道・建築物や風力発電設備にも利用
- グローバル展開で防錆の世界標準に

事業の見通し（リスク・機会）

- 地政学的リスクによる原材料の価格高騰
- 資材供給の不安定化
- 自動車の電動化に伴う新規需要
- 再生可能エネルギー向け需要拡大
- 環境対応製品の需要拡大

成長戦略

POINT

グローバル供給体制の強化

各地域の需要に迅速かつ安定的に対応できるよう、グローバルな製造・販売体制を強化します。その一環として、2026年にはインド法人を設立しました。さらに、中国および東アジアでは洋上風力発電の開発が急拡大しており、回転する羽根を留めるボルトや海底に埋めるアンカーへの利用など、幅広い活用を提案していきます。

POINT

サプライチェーンの最適化

世界各地で強固な自社ネットワークを構築している強みを活かし、今後は外部も含めたグローバル・サプライチェーンのさらなる最適化を進めます。地政学的リスクの高まりによる原材料の価格高騰や供給不安に対応するとともに、生産性向上と販売機会の着実な獲得を両立させます。

POINT

環境対応型製品の拡充

各国の規制強化により、環境対応ニーズが高まっています。当事業部の主力製品である「ジオメット®」は、環境負荷の低減によって他社との差別化に成功した水系防錆剤です。今後もCO₂排出量の削減や有害物質の不使用・削減に対応した新製品開発を進め、グルーピナジーを活かして持続可能な社会の実現に貢献します。

TOPIC

環境負荷を抑える水系防錆剤の新製品を開発

環境対応ニーズを満たすため、水系防錆剤を拡充しています。低温硬化型の「ジオメット®」のLTシリーズは、顧客の製造工程における省エネルギーに貢献します。さらに圧倒的な低温処理を実現した「EXOMET®」は、熱に弱い精密部品や、大型の構造物にも適用できます。優れた防食性能に加え、PFASフリー・クロムフリー・REACH対応という特長を有しています。



医薬・医療・健康セグメント

ライフサイエンス事業

DDS分野において、活性化PEGや機能性脂質などの高機能素材を提供しています。また、医薬品分野、医療用デバイス分野、診断薬分野に向け、生体適合性素材を展開しています。



■ 主な用途



医薬品



薬・ワクチン



コンタクトレンズ



診断薬

事業の強み

- 医薬・医療分野に広く採用
- DDS向け活性化PEGの世界シェアNo.1
- バイオ医薬品や核酸医薬品の開発に貢献
- 高い生体適合性素材「LIPIDURE®」を保有
- 「LIPIDURE®」の幅広いラインナップ
- 研究から製品化まで製薬・医療機器メーカーをサポート

事業の見通し（リスク・機会）

- 競合他社の参入による競争の激化
- 顧客の開発遅延リスク
- タンパク質・ペプチド医薬などの市場拡大
- 核酸医薬、遺伝子治療市場の拡大

成長戦略

POINT

成長市場における活性化PEG需要の獲得

タンパク質・ペプチド医薬市場は、2025～2034年までで、年率約10%の成長が予測されています。日油の活性化PEGは、タンパク質・ペプチド医薬の水溶性や滞留性を向上させる優れた機能が特長です。この製品力を活かし、拡大する市場において、活性化PEG需要を獲得することが今後の重要な戦略となります。

POINT

最新GMP体制や供給能力の強化

医薬品GMPは、医薬品製造における品質管理の国際的な基準です。日本では厚生労働省によってGMP省令が定められ、品質と安全性が守られています。日油は安全を最優先と捉え、常に最新のGMPに対応する体制を構築しています。そして、供給能力の強化による差別化を図り、競争優位の維持に努めます。

POINT

研究開発と新市場の開拓

大学などの研究機関との共同研究や、研究開発投資による新製品の創出を進めています。2025中期経営計画においてタンパク質医薬・ペプチド医薬や、核酸医薬品用途に向けて外部との連携を進めたほか、2026年度にはヘルスサイエンス研究所を設立しました。今後、この体制を活用し、さらなる新市場を開拓していきます。

TOPIC

再生医療素材

ニーズが高まっている再生医療市場に対し、日油は細胞の接着を抑制するためのコーティング剤となる生体適合性素材（MPCポリマー）を提供しているほか、最近では、細胞凍結保存液や精製用試薬など新規素材の開発も行っています。さらに、国内のバイオスタートアップ企業をはじめとした社外組織との共同研究も進め、新技術の開発、新事業の展開を準備しています。



機能食品事業

食品機能材分野では、食品のおいしさや、フードロス削減などに貢献する製品を展開し、健康関連分野では、独自の健康食品向け素材を通じて、健康への貢献に取り組んでいます。



主な用途



パン・菓子



植物原料の代替食品



サプリメント・栄養食品



麺

事業の強み

- 幅広い機能を持つ食品機能材
- 製パン・製菓への強固な販売ネットワーク
- 健康関連製品で新たな市場を開拓

事業の見通し（リスク・機会）

- 競合他社の参入による競争の激化
- 地政学的リスクによる原材料の価格高騰
- 人口減少による国内市場の縮小
- 食感・風味向上の需要増加
- 小麦タンパク改質技術の採用拡大の可能性
- 健康食品素材における新市場獲得機会

成長戦略

POINT

食品機能材の用途を拡大

ルテインに続く独自素材を継続的に開発し、食品機能材メーカーとしての地位を確立します。あわせて、ライフスタイルの変化を背景とする冷凍食品や麺類などの需要増加に対応するため、加工食品向けの素材開発や用途提案を進めます。市場環境の変化を的確に捉え、既存のパン・菓子向けに次ぐ新たな収益の柱を育成します。

POINT

健康関連製品の強化

ヘルスサイエンス研究所と社外研究機関との連携の強化や、DXの推進によって、新たな健康食品素材の開発と上市を加速します。また2026年度からは、機能性成分を油脂でコーティングすることで届けたい部位まで送達する独自技術を本格的に市場投入し、ソリューションビジネスを拡大しながら、競争力の向上を図ります。

POINT

サステナブルな事業運営

人間社会の基盤となる食品産業を担っていることを自覚し、安全・安心な供給体制の維持と、安定した事業基盤の確立を図ります。また、「挑戦」「公正」「調和」の3つの価値観を現場で実践し、コンプライアンスを徹底します。市場の変化に強い持続可能な事業運営を通じて、長期的な企業価値向上を目指します。

TOPIC

「第28回 日食優秀食品 機械・資材・素材賞」を受賞

日油のルテイン配合改質剤シリーズが、日本食糧新聞社による「第28回 日食優秀食品 機械・資材・素材賞」素材部門を受賞しました。この賞は、技術革新で食品産業の発展を支えた製品に贈られるものです。同シリーズは、廃棄レタスなどに含まれるルテインを利用して小麦粉利用食品の食感を改質するもので、新規性が高く、業界に貢献する素材であることが認められました。



化薬セグメント

化薬事業

産業用爆薬分野、防衛分野、宇宙分野で火薬類を提供。環境に配慮した設備導入や製品づくりに注力しながら、国策に基づく事業を多く展開しています。



写真提供: JAXA



■ 主な用途



採石場・トンネル



推進薬・火工品



示温材



防犯機器



路面の凍結防止

事業の強み

- 宇宙ロケットの固体推進薬は国内随一の技術
- エネルギー制御技術を多様な民生品に展開
- 長年の事業で培ったお客さまとの信頼関係

事業の見通し(リスク・機会)

- 国策の変更に伴う影響
- 規制緩和による機会創出
- インフラ需要による安定した事業機会
- 防衛・宇宙開発分野の市場成長

成長戦略

POINT

無線電子雷管「ウインデット®Ⅱ」の開発(産業爆薬)

トンネル発破などに役立つ無線電子雷管「ウインデット®Ⅱ」を開発しています。従来の一般的な雷管は有線式であったため、土砂や岩石が落下するリスクのある場所でケーブルの接続作業を行う必要がありました。安全化・効率化に資する本製品を早期に上市し、この作業をなくすことによって顧客課題を解決する価値提供事例を創出します。

POINT

早期装備化設備工事の完遂(防衛)

早期装備化に向けた取り組みのなかで、日油グループには製造能力を拡充することが期待されています。引き続き市場環境の変化を捉え、世の中のニーズを先取りしながら、製造能力の強化を目的とした設備投資を着実に進めていきます。

POINT

生産体制の確立と増産体制の整備(宇宙)

国内外の宇宙産業は今後も拡大する見込みで、市場規模は2030~40年に約1兆ドルに及ぶと予測されています。人工衛星の打ち上げなどに必要とされる宇宙ロケット用固体推進薬のニーズに対し、日油グループは国内トップメーカーとして応えていきます。今後の需要を踏まえた効率的な生産体制の確立と、増産体制の整備を推進します。

TOPIC

200本目のSRBを製造

1997年の開所以降、基幹ロケット用のブースター(SRB)を製造している武豊工場・種子島事業所。この製造拠点は2026年7月の納入品をもって、SRB製造 200本目の節目を迎えました。化薬事業部は引き続き、宇宙ロケットの開発・打ち上げなどに寄与し、社会課題の解決に取り組んでいきます。



写真提供: JAXA

日油グループの サステナビリティ戦略

環境・社会・ガバナンスの視点をもとにマテリアリティに取り組み、

日油グループと社会全体の持続可能性を高めます。

071 社会

- 071 人的資本への取り組み
- 076 人権への取り組み

078 レスポンシブル・ケア（環境・安全）

- 078 RC 5つの安全に向けた取り組み
- 080 気候変動への対応・自然資本の保全
- 090 ケミカルセーフティへの取り組み
- 093 労働安全衛生の取り組み

094 ガバナンス

- 094 コーポレート・ガバナンス
- 102 社外取締役座談会
- 106 コンプライアンス
- 108 リスクマネジメント



人的資本への取り組み

カテゴリー 2 | 事業基盤の強化

方針（基本的な考え方）

変化が激しく、不確実性が増す事業環境下において、さまざまな社会課題に向き合い、革新的なテクノロジーの進歩を敏感に察知し、新たな価値の創造に挑んでいくことがますます求められるなか、人材の成長が経営の根幹をなすとの考えのもと、人的資本経営の視点も交え、人材活躍の3つの柱「人材育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「エンゲージメント」に取り組みます。



人材活躍の3つの柱

日油グループでは、人材活躍の3つの柱として、「人材育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「エンゲージメント」を掲げています。

自律型人材とは？

日油グループの価値観や理念に深く共感し、主体的に行動できる人材を指します。事業環境の変化に迅速に対応し、自発的に業務を進め、高い責任感のもと、仕事をやりきる人材であり、そのような人材は卓越した当事者意識を持ち、方針実行やさまざまな局面で生じる課題に対して、「自分ごと」として考え行動し、日油グループの持続的成長に大きく貢献してくれるものと考えています。

人材育成

自律型人材の育成、DX人材の育成にキャリアデザイン構築支援を加えた人材育成施策を推進しています。自らが学ぶとする意欲を尊重し積極的な支援を進めています。

ダイバーシティ&インクルージョン

性別、年齢、国籍、障がいの有無などのさまざまなバックグラウンドにかかわらず、すべての従業員が自らの意見や考えを職場で自由に述べて活躍できることが大切であると考えています。すべての従業員にとって働きやすい職場づくりに努めます。

エンゲージメント

従業員一人ひとりが経営理念や価値観を理解して、生き活きと職務を遂行することができる仕組み、制度および職場づくりを継続的に進めます。また、エンゲージメント調査を定期的の実施し、働きがいの向上に努めます。

■ サステナビリティ報告書 ▶ 人材の活躍と働きやすい職場づくり P.189

人材活躍がイノベーションを創出する

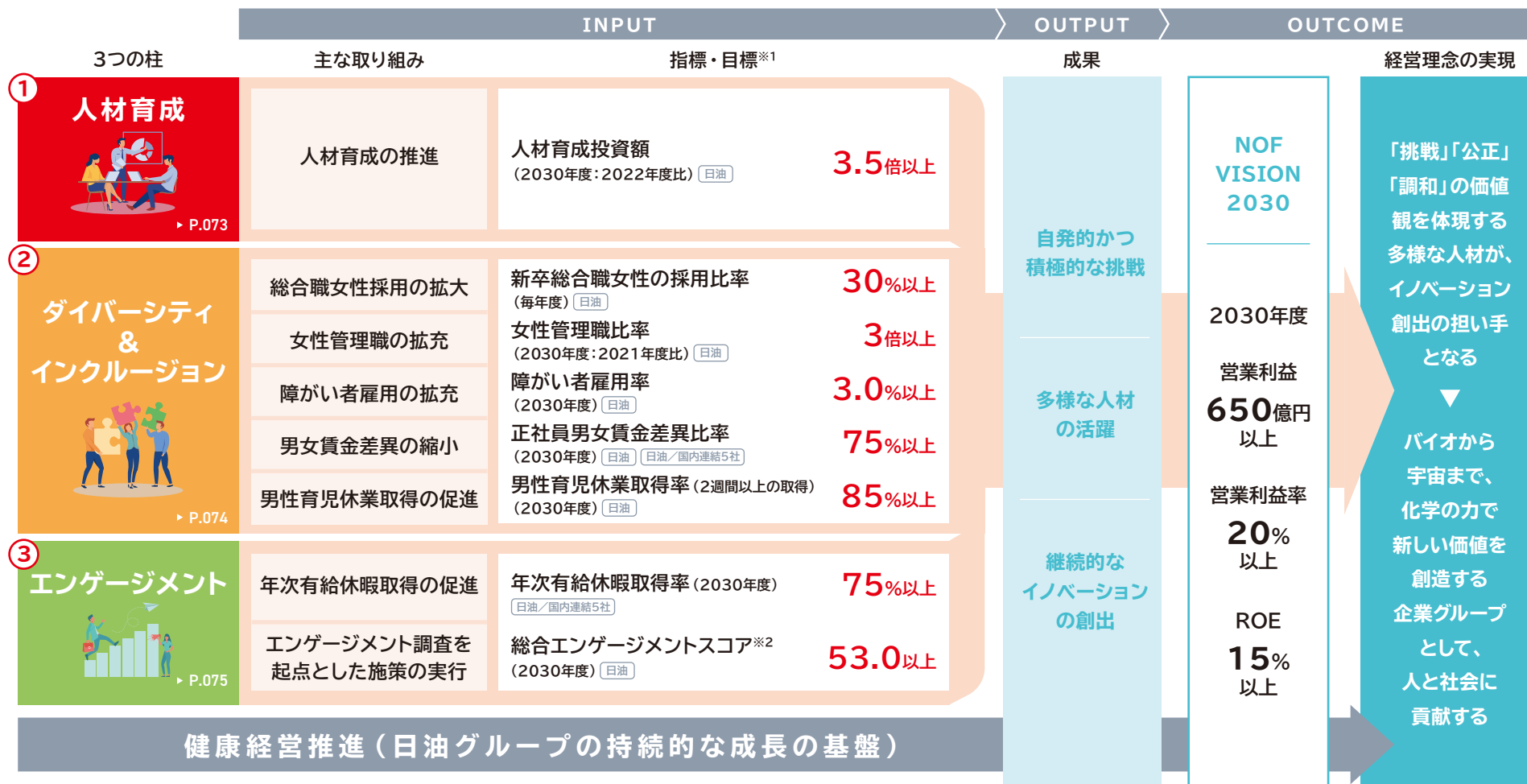
人材の成長が経営の根幹をなすとの考えのもと、人材の活躍こそが新たな価値を創造し続けるための最大の基盤であると位置付けています。従業員一人ひとりが「挑戦」「公正」「調和」という3つの価値観を体現し行動する組織文化を強固にするため、従業員全員を対象とした自律型人材の育成を推進しています。同時に、多様な意見や背景が尊重され、誰もがためらうことなく発言でき多様な視点が交差する活力ある環境づくりに努めています。激しく変化する事業環境のなか、自らの業務に責任を持ち、変化に応じて主体的に学び続ける従業員の成長意欲に応えるため、今後も惜しみない支援を行っていきます。一人ひとりの持ち味が発揮される風土を基盤に、社会課題に向き合いイノベーション創出を牽引する人材を育成し、持続可能な企業価値の向上に取り組んでいきます。

執行役員 人事・総務部長
前田 晃寿



社会 | 人的資本への取り組み

日油グループは、2030年度に向けたビジョンである「NOF VISION 2030」の達成、そして、さらにその先の企業成長（持続的な企業価値の向上）を見据え、目指す方向である「ライフ・ヘルスケア」「環境・エネルギー」「電子・情報」の3分野での収益基盤確立、ならびに新たな事業環境に対応したコスト構造の実現に向けて、取り組みを推進します。



※1 指標・目標は2026年度に適用。

※2 株式会社エムステージの「Qraft」によるエンゲージメントスコア。

社会 | 人的資本への取り組み

① 人材育成

人材育成投資額 日油

サステナビリティ報告書
▶ P.223

イノベーションを牽引する人材の育成と、自律型人材への成長支援

事業戦略の遂行に必要なスキル・専門性と主体的行動力を兼ね備えたイノベーション創出人材を強化するため、目指す3分野における研究開発をリードする人材や、事業創出を主導する経営人材などの育成を進めています。また、全従業員が当事者意識を持って主体的に業務を行い、それぞれの役割において価値創造を果たせるよう、日油グループの価値観である「挑戦」「公正」「調和」の体現を基盤とする自律型人材の育成に注力しています。自律型人材が成長する環境づくりとして、自律的キャリア形成を支援する制度や学習機会の提供も進め、自発的かつ積極的にイノベーション創出に挑戦する人材の成長を後押しし、今後も成長支援の基盤をより一層整えていきます。

将来に向けた研究開発力の強化

持続可能な社会の実現を目指して掲げた「NOF VISION 2030」のもと、事業領域拡大に取り組み、そして、その先の将来を見据え、新規事業を創出する力を備えた研究開発人材の育成強化に注力しています。研究開発者（管理職および指導人材）の事業評価や分析スキル向上、研究テーマに関する将来を洞察する力やマーケティング企画力の醸成、知的財産スキルの向上、ならびに研究開発活動へのマテリアルズインフォマティクスの活用促進などの人材育成施策を進めています。また、近年、研究開発人材の経験者採用を強化し、さまざまな外部経験や専門的知見を有する人材と内部人材との共創機会が増えており、研究開発を牽引する人材の相互成長を期待しています。

キャリア開発と挑戦

「自己申告書」は、個々人の成長を支援するキャリアデザイン構築の一助として、毎年、異動希望などの中長期的なキャリアパスや専門能力の向上・能力開発といった視点で上司と対話を行う仕組みとして実施しています。なお「自己申告書」を用いた対話は、一般社員および管理職の一部を対象（出向者を含む）としており、社員のうち95.7%が対話を行っています。そのほか、社内公募制や主体的にキャリアデザインを考えるキャリア研修の実施、スキルアップや新たな知見を学ぶなどの自己啓発への支援、部長層を対象とした社長をはじめとする人材会議メンバーとの面談機会の提供など、一人ひとりの成長への挑戦を後押しする環境を整えています。

2025
年度の
主な
取り組み

- 従業員自らが主体的に中期的なキャリアデザインを考える「キャリア研修」 ▶ 72人
キャリアパスなどの特性に照らしてキャリア課題を考え、期待される役割に備えることに主眼をおいた研修です。所定年齢に到達した全従業員が受講するものとしており、2025年度は所定対象者の98.6%が受講しました。
- DXを推進する選抜人材への「DX人材育成」の取り組み ▶ 65人

- 高い当事者意識を持って日油グループの「価値観」の理解を深めてもらう「自律型人材育成」 ▶ 2,032人
継続して本取り組みに注力し、2025年度は所定対象者の97.8%が受講しました。
- 通信教育の充実による自己啓発支援 ▶ のべ788人の受講数
2024年から自ら手をあげて学ぼうとする人材に対して、積極的な支援を開始しました。その結果、受講のべ人数は、従業員の人数の1/3以上の数の申し込みがありました。

※ 2025年度の目標は2.5倍以上（2022年度比）としています。

社会 | 人的資本への取り組み

②ダイバーシティ
&
インクルージョン

多様性とイノベーションの促進

行動規範に「多様な個性の尊重」を掲げ、多様な視点こそが新たなイノベーション創出・価値創造の源泉となるという考えに基づき、属性にかかわらず誰もが活躍し、知の共有・結合が起こる組織風土の醸成に努めています。意見や考えを自由に出し合い、個性が尊重される環境や風土を整えていくことにより、多様な人材が活躍できると考えています。性別や年齢、国籍や障がいの有無などに関わらない多様な人材確保を進めています。これに加えて、目指す3分野に関する豊富な経験を持つ人材（経験者）の採用なども進め、異なる視点を持つ人材の相互理解、相互尊重を通じたイノベーション促進を目指します。また、多様な人材の活躍を推進する上で、女性従業員の活躍は大きな課題です。日油では女性総合職比率を高めるために、11年間にわたり新卒総合職採用者の30%以上を女性とする取り組みを継続しています。2015年度末時点で総合職の10%に満たなかった女性総合職は、2025年度末時点では30%に拡大しました。将来の幹部候補生として管理職に昇格し、さらなる活躍が期待される女性総合職の層の厚みが増えています。今後も継続して働きやすい制度の充実に努め、多様な人材が活躍できる環境づくりや女性管理職比率の向上に中期的な視点で取り組んでいきます。

新卒総合職女性の採用比率 （日油）

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.199

2023年度	2024年度	2025年度
32.7%	38.0%	39.1%

毎年度 **30%以上**

- 入社後の働くイメージやキャリアの構築、仕事と子育ての両立に関する理解を深めてもらうことを目的に、採用サイトにて若手社員や子育て社員の声を掲載

女性管理職比率 （日油）

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.201

2023年度	2024年度	2025年度
5.2%	6.2% (1.3倍)	6.4% (1.3倍)

2030年度（目標値） **3倍以上（2021年度比）**

- 女性総合職の計画的な育成による、管理職登用の促進
- 出産や育児または配偶者の転勤などのさまざまな理由によりやむなく退職した場合でも、日油への再就職を推進するための制度を構築

障がい者雇用率 （日油）

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.200

2023年度	2024年度	2025年度
2.54%	2.65%	2.82%

2030年度（目標値） **3.0%以上**

- 活き活きと働ける職場づくり（職務の明確化）の推進
- 障がい者の社会進出への積極的な応援

正社員男女賃金差異比率※ （日油） 日油／国内連結5社

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.202

2024年度	2025年度
72.6%	73.6%

2024年度	2025年度
71.1%	72.4%

2030年度（目標値） **正社員75%以上**

- 仕事と出産・育児の両立を支援する制度の拡充
- 24時間連続操業の製造職場で女性従業員が従事しやすいよう重量物作業の機械化や休憩室などの職場環境の整備促進
- 女性総合職の積極採用、女性活躍を推進する社内環境整備の促進

※ 男女賃金差異比率（%）＝女性平均年収／男性平均年収×100

男性育児休業取得率※1

（男性育児休業平均取得日数※2） （日油）

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.205

2023年度※3	2024年度※3	2025年度※3
97.4% (33.1日)	95.7% (30.9日)	94.1% (37.1日)

2030年度（目標値） **85%以上**
（2週間以上の取得）

- 男性従業員が育児休業を取得できるよう取得支援策を実施
- 代替要員確保のルールを明確化

※1 育児休業取得率は、次の基準で算定しています。
・同じ子に対し、分割取得している場合は、初回取得時のみ算定
・前年度中に子が生まれ、当該年度に育児休業を取得した場合は当該年度取得として算定

※2 平均取得日数は、当該年度に復職した労働者の合計育児休業取得日数をもとに算定しています。

※3 2023～2025年度の目標は、100%（1日以上取得）としています。

社会 | 人的資本への取り組み

③エンゲージメント



パフォーマンスの最大化

働きがいのある職場づくりを通じて従業員エンゲージメントを高め、組織全体の生産性と創造性の向上を目指します。従業員がパフォーマンスを発揮するための基盤として、柔軟な働き方の推進やコミュニケーションの活性化などに努めています。従業員のエンゲージメントと過去の取り組み結果を把握するために、定期的に従業員エンゲージメントサーベイを実施し、仕事・職務に関するエンゲージメント（創意工夫・関係構築・意味付け）と、会社・組織に関するエンゲージメント（仕事の中身・人間関係・組織制度）をもとに、総合エンゲージメントスコアを測定し、それらの結果分析を通じて職場環境などの継続的な改善を図ります。

総合エンゲージメントスコア※1

日油



エンゲージメントサーベイの測定項目

仕事・職務に関する
エンゲージメント状態

創意工夫

関係構築

意味付け

会社・組織に関する
エンゲージメント状態仕事の
中身

人間関係

組織制度

その他
測定項目

- 経営理念の理解度
- 健康経営の取り組みに関する理解度
- 育児や介護に関する要望
- コンプライアンスの取り組み評価

※1 株式会社エムステージの「Qraft」によるエンゲージメントスコア

※2 2025年度の目標は、50.0以上としています。

「エンゲージメントサーベイ」の活用

製造職場の管理者の
「人間関係」のスコアが低い

スコア経年変化

製造業務従事者全般において「仕事の
中身（自律性）」「ジョブ・クラフティング
（仕事の意味付け）」のスコアが低い

スコア経年変化（自律性／仕事意味付け）

スコアが低い部署・組織が複数存在する
（全体を118の部署に区分）

製造現場と管理者間の調整業務の負荷が高く、孤立しやすい状況にあると捉えています。スコアは改善方向にありますが、管理者のスコアはやや低く対策を講じていきます。2025年度末から、製造職場などに配属する新入社員のメンター（先輩社員）および職場監督者、管理者を対象とした「育成風土を高めるきっかけづくりセッション」を開始し、職場監督者・管理者、メンター間の相互支援環境を構築し、仕事に打ち込み成長できる職場風土づくりへの取り組みを開始しました。当該取り組みを毎年継続し、中期的にスコアの変化を確認していきます。

製造業務の特性上、安全を最優先に業務手順書に従って作業を行う必要があることから裁量権は限られ、ほかの職種と比較して自身の仕事为社会や会社にどう貢献しているか感じにくく、定型業務化が進んでいると捉えています。これに対し、2023年度から毎年、全従業員に対して自律型人材育成研修を実施しています。製造業務従事者の「仕事の中身（自律性）」のスコアは着実に上昇しており、本取り組みを継続します。2025年度には、工場箇所などにおいて、従業員と社長の直接対話の場（タウンホールミーティング）を設ける取り組みを開始し、双方向の意見共有を通じて組織の一体感を高めるよう努めています。また、ものづくりに関わる職場に焦点を当てた取り組みとして、小集団活動（改善活動）を全社的な活動として奨励し、さらに活性化する取り組みを検討しており、職場の創意工夫を高め、主体性と仕事の意味付けを高める工夫をしたいと考えています。これらの取り組みにより、中期的にスコアの変化を確認していきます。

エンゲージメントスコアは、各箇所の安全衛生委員会に提供し、労使で実態に即した解析や議論がなされ、必要な対策や職場へのフィードバックを行っており、着実にスコアが改善してきています。各箇所安全衛生委員会を軸とした本取り組みを継続し、中期的にスコアの変化を確認していきます。

※ 各箇所安全衛生委員会では、ストレスチェック結果も同時に議論しています。

社会

人権への取り組み

カテゴリ 2 | 事業基盤の強化

方針（基本的な考え方）

「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」という経営理念のもと、「CSR基本方針」「日油グループ企業倫理規範」で、「人権の尊重」を明文化し、人権尊重の取り組みを推進しています。日油グループは、グローバルに事業を展開するにあたり、ILO（国際労働機関）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「OECD多国籍企業行動指針」、国連の「国際人権章典」「ビジネスと人権に関する指導原則」「グローバル・コンパクトの10原則」および日本政府の『『ビジネスと人権』に関する行動計画』などの国際規範を支持、尊重し、企業活動全体において、「児童労働・強制労働・人身取引の禁止」「結社の自由・団体交渉権の行使」を含む、人権を尊重する責任を果たすため、2021年度に、日油グループのすべての役員および従業員に適用される「日油グループ人権方針」を制定しました。ここでは、先に示した国際規範のみならず、事業活動を行う各国・地域の文化、慣習、歴史や労働関連法令も尊重し、人種や国籍を理由とした嫌がらせ（レイシャルハラスメント）の対応も含みます。

また、事業活動において想定される人権リスクに対する取り組みを検討・実施しています。具体的な活動の一例として、自社従業員向けエンゲージメントサーベイの実施による社内の人権遵守状況の確認や、特定された課題に対する是正措置の実施、サプライチェーン全般にわたり、国際的に認められた人権の尊重状況に関する調査として、お取引先のサプライヤーの皆さまへのCSRアンケート調査の実施などが挙げられます。

また2023年4月に改定された「新経営理念体系」の価値観の浸透に関し、2025年4月に、従来の「倫理行動規範」を「日油グループ企業倫理規範」と改定し、冊子配布により国内外グループ会社に周知しました。さらに2026年4月に教育用動画をグループ全体に展開することで、より深い理解を従業員に求めています。

今後も、従業員教育の充実やステークホルダーとの対話を進めるなど、人権デュー・ディリジェンスの取り組みをより深化させ、人権リスクの低減に取り組んでいきます。

■ サステナビリティ報告書 ▶ P.177-178

重点モニタリングリスク

（ハラスメント・人権侵害）への対応

日油グループでは、事業を取り巻く経営リスクを網羅的に洗い出し、レジリエンスを高めるべき項目を「重点モニタリングリスク」に選定しています。2024年度のリスクアセスメントで「重点モニタリングリスク」に選定された「ハラスメント・人権侵害」では、①倫理行動規範の改定、②ハラスメント対応手引きの策定、③人権・コンプライアンス意識の強化、④エンゲージメントサーベイ（従業員に対する人権デュー・ディリジェンス）の4つのテーマに注力した対策を実施しています。

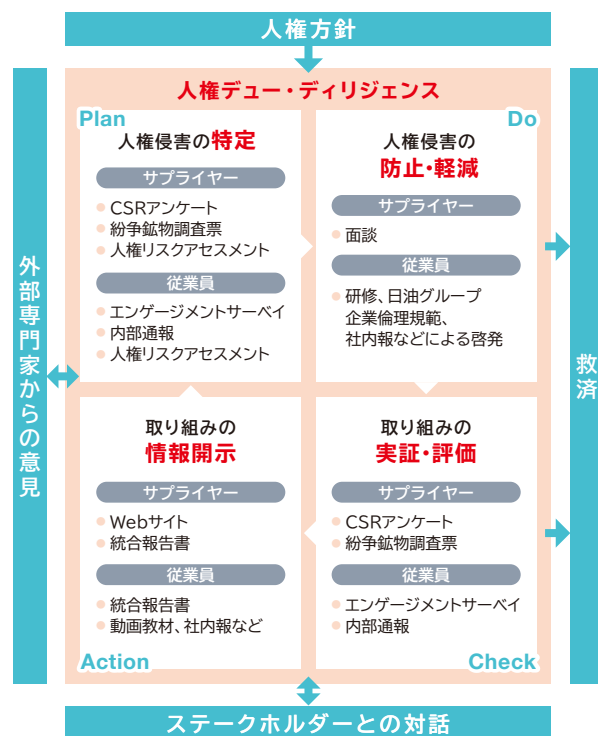
2025年度は、グループとして初めて人権デュー・ディリジェンスを実施しました。サプライチェーンの上流から下流までを含めたグループ全体を対象に、外部の専門家を交えたチームで継続的に検討・評価した結果、重大な人権侵害はありませんでした。なお本調査は、すべての取締役が参加するCSR委員会にて協議の上、取締役会で承認されています。

■ サステナビリティ報告書 ▶ P.179

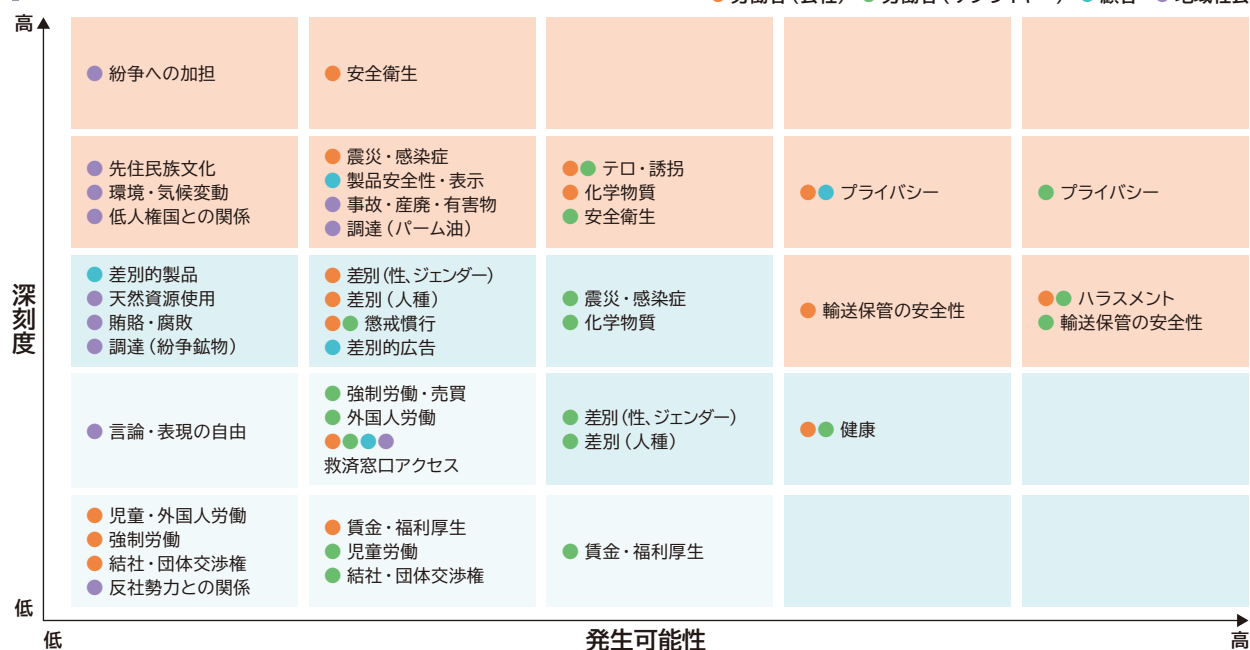
人権デュー・ディリジェンスのプロセス

日油グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で示されている手順に従い、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。予防的に外部専門家の意見も参考にして調査・把握を行い、適切な手段を通じて是正し、人権への負の影響を防止または軽減することに継続的に取り組みます。

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.180



リスクマップ



人権リスクマップの作成

深刻度を縦軸、発生可能性を横軸にして、自社およびサプライチェーンについて、それぞれの人権課題をマッピングしました。特定された高リスクな人権課題については、まずリスクに関してモニタリングを実施します。モニタリングした結果、リスク低減の必要がある場合、具体的な対応策を検討し、実行することとしています。

重点モニタリング人権リスク

人権リスクアセスメントの結果と日油グループの業務形態から、①健康と安全 ②ハラスメント ③プライバシーの侵害 ④輸送と保管の安全性 ⑤製品の安全性 ⑥適切な表示・説明 ⑦責任ある調達の人権リスクを重点的にモニタリングしていくリスクとして定義付けました。

今後はこのリスクに該当する案件をモニタリングし、対策が必要な事柄については早急に施策を打ち出して対応を進めます。

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.183

レスポンシブル・ケア（環境・安全）

RC 5つの安全に向けた取り組み

カテゴリ 3 | レスポンシブル・ケア活動の推進

方針（基本的な考え方）

日々の安全確保や環境保全を推進するのは、化学品を取り扱うメーカーとして果たすべき重要な社会的責任です。

この考えのもと日油グループでは、化学品の開発から、製造・物流・使用・最終消費を経て廃棄に至るすべての過程において、環境・健康・安全を確保し、その成果を公表して社会との対話やコミュニケーションを図る自主活動を指す「レスポンシブル・ケア（RC）活動」を積極的に展開しています。1995年に「レスポンシブル・ケアに関わる経営方針」で定めた5つの安全「環境安全」「設備安全」「製品安全」「労働安全」「物流安全」をテーマに取り組みを推進し、現在では最終目標として、各項目の「ゼロ」達成を目指しています。

自然や社会との調和に向けて

経営方針に基づいて取り組むレスポンシブル・ケア活動により、5つの安全（環境、設備、製品、労働、物流）に対し、毎年PDCAサイクルを回して、レベルアップを図っています。

環境安全では気候変動への対応と生物多様性の保全、設備安全では安定操業、製品安全では化学物質の安全情報提供、労働安全では従業員保護、物流安全では

安全な配送を、当面の課題としています。

また、化学品の製造業が多くのエネルギーを消費する産業であると認識し、温室効果ガス（GHG）排出量の削減や水資源の有効利用に取り組んでいきます。さらに、有事の発生が従業員や周辺地域の安全確保に関わることを自覚し、災害ゼロを目指して努めていきます。

グループ一丸となってレスポンシブル・ケア活動を推進し、自然や社会と調和し、皆さまに安心・安全をお届けします。



常務執行役員 技術本部長 本多 義敬

レスポンシブル・ケア（環境・安全） | RC 5つの安全に向けた取り組み

日油グループでは、5つの安全に関するさまざまな取り組みを進め、各項目の「ゼロ」達成を目指します。

RC活動 **5** つの安全

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.094



環境安全

環境負荷物質排出ゼロ

- 気候変動への対応（GHG排出量の削減）
 - ・2025年度実績：139千トン-CO₂e
- 産業廃棄物の管理と削減（ゼロエミッション）
 - ・2025年度最終埋め立て処分量
国内グループ 57.2トン
 - ・2025年度ゼロエミッション率
日油 0.0382%
- PRTR法対象物質の大気排出量削減
 - ・2025年度PRTR法対象物質排出量
日油 106.1トン 国内グループ 139.1トン
- 環境関連設備の安定稼働
 - ・水質汚濁防止法に基づき設備を適切に運用。
水資源を効率的に利用し環境負荷を低減
📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.150-152
- 生物多様性の保全
 - ・植林・生態系保護活動を通じ、豊かな自然環境の維持に貢献
📖 ▶ P.089
📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.146-149



設備安全

設備災害ゼロ

- 技能・技術の伝承
 - ・製造現場の熟練技術と知識をOJTや研修で
次世代へ継承し、技術力維持向上を推進
📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.221
- 自然災害への対応
 - ・地震や台風などの自然災害リスク評価とBCPを
策定し事業継続性を確保
📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.081
- 新設・変更時のアセスメントの実施
 - ・安全性と環境影響を考慮したリスク評価を徹底
📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.016,210



製品安全

不適正事案ゼロ

- 化学物質規制法令への確実な対応
 - ・化学物質総合管理システムで法令遵守を徹底
📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.163-171



労働安全

休業災害ゼロ

- 交通災害の撲滅
 - ・2025年度労働災害件数：15件（うち休業災害4件）
📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.209
- 不安全行動・不安全状態の撲滅
 - ・安全文化の土台作りと基本行動定着の徹底
📖 ▶ P.093
📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.208,216



物流安全

物流災害ゼロ

- 安全な物流の推進
 - ・イエローカード携行や冷凍輸送管理を徹底
📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.170

→ 自然・社会
との調和

社会

環境

ガバナンス

レスポンシブル・ケア（環境・安全）

気候変動への対応・自然資本の保全

カテゴリ 3 | レスポンシブル・ケア活動の推進

方針（基本的な考え方）

気候変動への対応および自然資本（生物多様性・水など）の保全は世界共通の喫緊の課題です。これらの課題に取り組まなければ、異常気象や食糧危機、水資源の減少などのさまざまな脅威をもたらします。パリ協定や昆明・モントリオール生物多様性枠組では、企業が課題解決に向けて取り組むことの重要性が強調されています。

TCFD・TNFDの提言への賛同・参画

日油グループは、2022年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明しました。また、「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」提言に賛同し、2025年1月にTNFDフォーラムへ参画しました。



TCFDおよびTNFDの両提言を踏まえて、気候関連および自然関連のリスク低減と成長機会の創出に努めるとともに、情報開示の拡充に取り組んでいきます。日油グループは、TCFDおよびTNFDの両提言に沿って情報開示した対応により、「NOF VISION 2030」に掲げる「豊かで持続可能な社会の実現」に向けて、化学の力で新たな価値を創造していきます。

■ サステナビリティ報告書 ▶ TNFD提言における一般要件 P.119

ガバナンス

気候変動および自然資本への対応は、中長期目標を含む重要事項として、CSR委員会で審議しています。リスクについては、リスク管理委員会が網羅的なアセスメントを実施し、RC委員会がリスク対策・GHG排出量・汚染物質・ゼロエミッションなどの削減施策を主管してモニタリング・進捗管理しています。また、機会については、経営幹部会議、重点事業検討会などで議論し、重要事項については、経営

審議会で審議しています。これらの委員会は取締役会の監督のもとで活動し、年に1回定期的に取締役会にて報告しています。

さらに、必要に応じ開催する委員会や会議の協議内容についても、報告を行い、取締役会の監理・承認を受ける仕組みで運営しています。

また、日油グループの事業活動が先住民族、地域社会などへ与える影響を踏まえ、CSR調達方針やCSR調達ガイドラインの策定、地域社会との対話を実施するとともに、ステークホルダー・エンゲージメントの取り組みについて、前述のガバナンス体制にて協議・監督を行っています。

■ サステナビリティ報告書

- ▶ TCFD・TNFD提言に沿った情報開示 [ガバナンス] P.120
- ステークホルダー・エンゲージメント P.090
- 人権（CSR調達方針など） P.172-175
- 地域コミュニティ | 対話活動／地域との連携 P.224-225

レスポンシブル・ケア（環境・安全） | 気候変動への対応・自然資本の保全

リスクマネジメント

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示にあたっては、リスク管理委員会とRC委員会から選抜されたメンバーで構成されるワーキンググループを中心に、事業を取り巻くさまざまな経営リスクのうち、気候変動および自然資本関連の影響を及ぼすリスクを特定し、将来において、どの程度、影響度が変化するかについて、リスクアセスメントを実施しています。分析の結果については、CSR委員会に報告し、気候変動・自然資本関連リスクの対策に関わる重要な意思決定などを行っています。

■ サステナビリティ報告書

▶ TCFD・TNFD提言に沿った情報開示 [リスクマネジメント] P.131

戦略

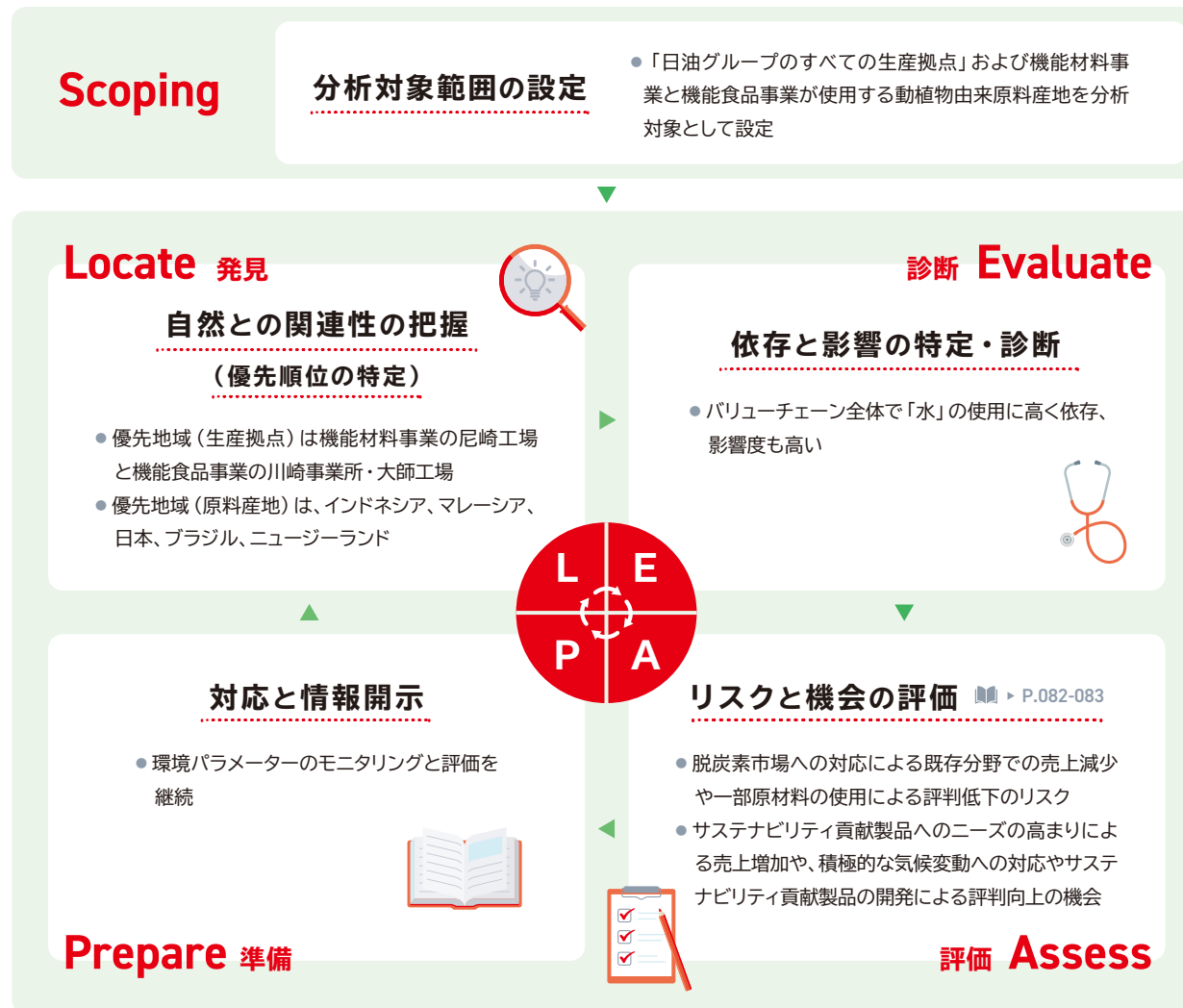
日油グループでは、パーム油などの自然由来の原材料を使用しているため、自然資本の損失を重要なリスクと認識し、自然資本に関する方針を定め、積極的に取り組んできました。

TNFDが自然関連課題の評価のための統合的なアプローチとして推奨するLEAPアプローチに基づき、自然資本との関連性（優先地域）の把握、依存・影響の特定・評価、リスク・機会の特定・評価を行いました。

■ サステナビリティ報告書

▶ TCFD・TNFD提言に沿った情報開示 [戦略] P.121-130

LEAPアプローチのサマリー



Assess リスクと機会の評価

優先地域および依存・影響の結果を踏まえ、気候変動シナリオ（1.5℃・2℃シナリオ/4℃シナリオ）に基づき、日油グループのリスク・機会を特定・評価しました。

なお、移行リスクにつきましてはワーストシナリオになる温度で評価しています。

シナリオ分析（抜粋版）

分 類	要因	バリューチェーン	主要なリスク・機会	影響度			対 策
				2023- 2025年	2030 年	2050 年	
移行 リスク 1.5℃ 2℃ シナリオ	政策・ 法規制	自社 製造	環境法[炭素税、プラスチック税等]規制による製造コストの増加、製品の売上の減少	—	大	大	● 以下の取り組みの推進 ・ GHG排出量削減 ・ 取水削減、取水効率化 ● 廃棄物削減 ・ 汚染物質削減 ・ プラスチック使用量の削減 ● 再生プラスチック・バイオマスプラスチックへの切り替え
		自社 製造	環境関連訴訟による損害賠償、操業停止による売上の減少、株価の下落	—	中	中	● 以下の取り組みの推進 ・ GHG排出量削減 ・ 取水削減、取水効率化 ● 廃棄物削減 ・ 汚染物質削減 ・ プラスチック使用量の削減 ● 積極的な環境配慮の推進と情報発信
		上流 栽培・畜産	環境法[メタン排出、排水規制等]規制による栽培・生産コストの増加による調達コストの増加	—	中	中	● リスクが低い油種への切り替え ● 複数購買や長期契約による原料安定確保
		上流 加工	環境法[飲料容器税、包装物税等]規制による調達コストの増加、製造中断による売上の減少	—	小	小	● 以下の取り組みの推進 ・ GHG排出量削減 ・ 取水削減、取水効率化 ● 廃棄物削減 ・ 汚染物質削減 ・ プラスチック使用量の削減 ● 再生プラスチック・バイオマスプラスチックへの切り替え
		上流 輸入	環境法[SOx規制等]規制による流通コストの増加	—	小	小	● 共同配送、モーダルシフトの推進
		上流 栽培・畜産	原材料価格高騰による調達コストの増加	—	大	大	● 複数購買や長期契約による原料安定確保 ● 石化系の原料から植物系の原料への切り替え ● バイオマス化学品活用 ● カーボンリサイクル（溶剤のリサイクルなど）
	原材燃料 の高騰	上流 輸入 自社 製造	原油・天然ガスの価格高騰によるエネルギー・輸送コストの増加	—	中	中	● 省エネ機器導入、プロセス見直し ● 共同配送、モーダルシフトの推進
		ステークホルダーからの評価・評判	一部原材料の使用による評判の悪化、株価の下落	大	大	大	● 持続可能なパーム油の調達 ● 規制リスクの低い調達先・取引先の選定
	市場	上流 栽培・畜産	ESG投資の遅れによる評価・評判の悪化	—	小	小	● 環境保全に貢献する製品の開発・提供 ● 積極的な環境配慮の推進と情報発信
		下流 製品	脱炭素市場の転換による販売先環境変化	—	中	中	● 電気自動車や再生可能エネルギーなどの脱炭素市場への対応強化
物理 リスク 4℃ シナリオ	異常気象	上流 栽培・畜産、加工	生態系サービスの劣化による栽培・生産コスト、調達コストの増加	大	大	大	● リスクが低い油種への切り替え ● 複数購買や長期契約による原料安定確保 ● 原産地のリスクを踏まえた調達先・取引先の選定（トレーサビリティの確保）
		上流 輸入 自社 製造	風水害に伴う生産拠点やサプライチェーンへの被害による売上の減少	—	大	大	● 雨水対策や建物、設備の防災対策 ● 原材料の複数購買 ● 事業継続計画（BCP）の見直しと教育・訓練、監査の実施
		自社 製造	生態系サービスの劣化に伴う設備コスト増加、製造中断による売上の減少	—	小	小	● 高リスク拠点における水使用量削減、水使用効率化 ● 生産拠点の製造品目の多様化（代替製造への備え）
		自社	高温・熱波による保管コストの増加	—	中	中	● 設備投資計画の継続的な見直し

レスポンシブル・ケア（環境・安全） | 気候変動への対応・自然資本の保全

分類	要因	バリューチェーン	主要なリスク・機会	影響度			対策
				2023-2025年	2030年	2050年	
機会	資源効率	自社 製造	資源効率の向上による製造コストの減少	—	中	大	- 以下の取り組みの推進 ・GHGの排出量削減 ・水使用量削減、水使用効率化 ・廃棄物削減 ・プラスチック使用量の削減
	資金フロー・資金調達	自社	資金調達方法の多様化	—	小	小	・ポジティブ・インパクト・ファイナンスなどの活用
	評判	自社	評価・評判の向上、株価の上昇	—	中	中	・環境安全に貢献する製品の開発・提供 ・積極的な環境配慮の推進と情報発信
	市場	下流 製品	環境安全に貢献する製品へのニーズ拡大による売上の増加	—	大	大	・環境安全に貢献する製品の開発・提供

※ 1.5℃・2℃シナリオ：産業革命以前と比較して、気温上昇を1.5℃や2℃に抑えるために、必要な対策が実施されると想定した脱炭素シナリオ（国際エネルギー機関（IEA）「2050年ネットゼロエミッションシナリオ（NZE2050）」、「公表政策シナリオ（STEPS）」など）

※ 4℃シナリオ：産業革命以前と比較して、気温上昇を4℃に抑えるために、必要な対策が実施されると想定した脱炭素シナリオ（国際エネルギー機関（IEA）「2050年ネットゼロエミッションシナリオ（NZE2050）」、「公表政策シナリオ（STEPS）」など）

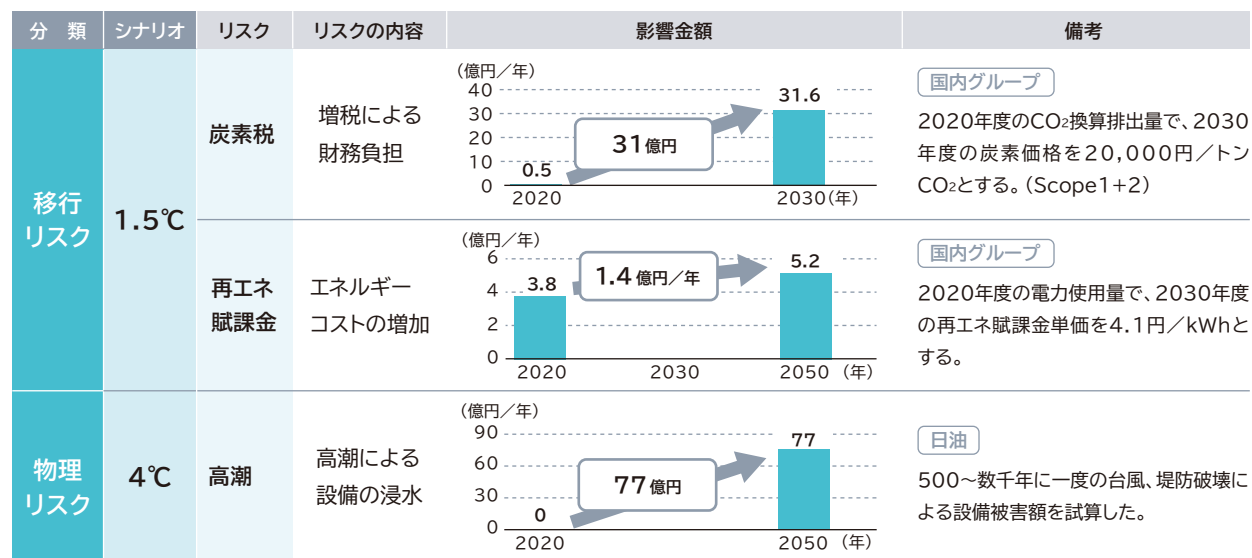
※ 影響度：「リスク」影響金額……10億円超（大）、10億円以下・1億円超（中）、1億円以下（小）

「機会」影響金額……10億円超（大）、10億円以下・1億円超（中）、1億円以下（小） 「機会」市場規模……300億円超（大）、300億円以下・30億円超（中）、30億円以下（小）

財務へのインパクト

日油グループでは、製造工程を中心に蒸気、電気などのエネルギーを消費します。気候変動がもたらす移行リスクとして、炭素税の税率上昇と再エネ賦課金※の単価上昇による財務負担の増加が想定され、影響金額は合わせて33億円程度と試算しています。また、4℃の物理リスクとして500年から数千年に一度の台風により堤防が破壊し、臨海部の工場が浸水した場合の設備被害は77億円と想定し、事業継続計画を整備しています。

※ 再生可能エネルギー発電促進賦課金



気候変動・自然資本に関するサステナビリティ貢献製品

○ 気候変動（緩和） ○ 気候変動（適応） ○ 生物多様性

日油グループでは、気候変動、生物多様性、省資源・リサイクル促進、有害物質・法規制物質の代替に対する技術の研究開発を進め、さまざまなサステナビリティ貢献製品を生み出しています。市場規模は以下のとおりであり、将来的に事業機会となると考えています。



レスポンシブル・ケア（環境・安全） | 気候変動への対応・自然資本の保全

指標・目標

日油グループでは、レスポンシブル・ケア（RC）活動の目標の一つにGHGの排出量削減を掲げ、さまざまな省エネルギー施策に取り組んできました。2020年10月の政府による2050年カーボンニュートラル宣言、および2021年4月に表明された新たなGHG削減目標を受け、日油グループにおいても新たな目標を設定してGHG排出量の削減に取り組むことにしました。

そのほか、日油グループのマテリアリティのKPIやCSR調達において、気候関連および自然関連の目標を設定しており、リスク・機会への対応を推進していきます。

自然関連については、TNFDグローバル中核開示指標および化学セクター中核開示指標として、以下に示す指標データの取得・拡大を進めるとともに、環境負荷の低減を進めていきます。

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.132

	指標 (KPI)	目標値	目標年度	主な取り組みの内容
環境・エネルギー分野への貢献 日油グループ	環境・エネルギー分野への戦略製品の売上高	100%UP (対2025年度実績)	2028	● 戦略製品の環境・エネルギー分野への供給
CSR調達の推進 日油	CSRアンケート調査のカバー率（購入金額ベース）	85%以上	2028	● CSRアンケート実施※
	25中計面談サプライヤーの改善率 (改善した会社数 / 24社)	75%以上	2028	● 対象サプライヤーのフォロー
レジリエンスの向上 日油グループ	BCP教育訓練時間	のべ4,000 時間以上	毎年度	● 各種BCPマニュアルの充実化 ● 訓練シナリオの拡充による対応力向上 ● 監査による箇所活動の点検・確認
気候変動への対応	CO ₂ 排出量 国内グループ	40%削減 (2013年度比)	2030	● 低環境負荷エネルギー源への転換推進 ● 省エネ設備の導入推進
	カーボンニュートラル 日油グループ	達成を目指す	2050	● エネルギー効率的利用と見える化の推進
ケミカルセーフティ	2021年度改正PRTR対象物質排出量 国内グループ	170トン／年以下	毎年度	● 排出量削減施策の創出と実行 ● 製造プロセスの再評価

※ 油化産業㈱、日本工機㈱、日油技研工業㈱、昭和金属工業㈱、NOFメタルコーティングス㈱にも展開。

レスポンシブル・ケア（環境・安全） | 気候変動への対応・自然資本の保全

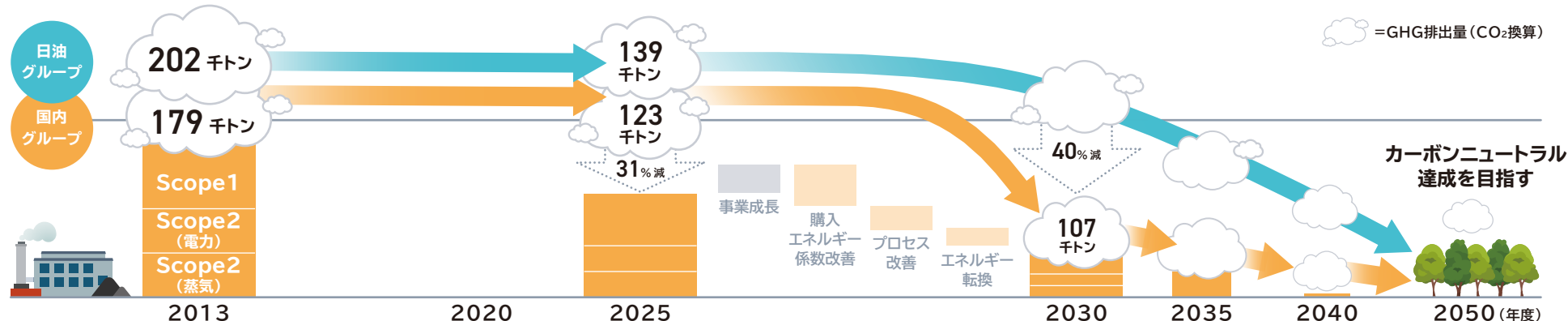
GHG排出量削減目標に向けた施策

日油グループとして2050年にカーボンニュートラルを目指すためには、Scope1およびScope2のGHG排出量の約88%を占める国内グループの排出量削減が重要であると認識しています。そのため、国内グループでは、2030年度のScope1、2のGHG排出量の削減目標として、日本

政府が示した計画の達成に向けて日油グループが属する化学産業界が貢献するために設定した目標（2030年度目標として対2013年度32%削減）を上回る目標（2030年度目標として対2013年度40%削減）を掲げ、GHGの排出量削減に向けたロードマップを作成し、GHG排出量目標達成に取り組んでいます。目標に対する進捗状況は、レスポンシブル・ケア活動を通じてGHG排出量の削減率や削

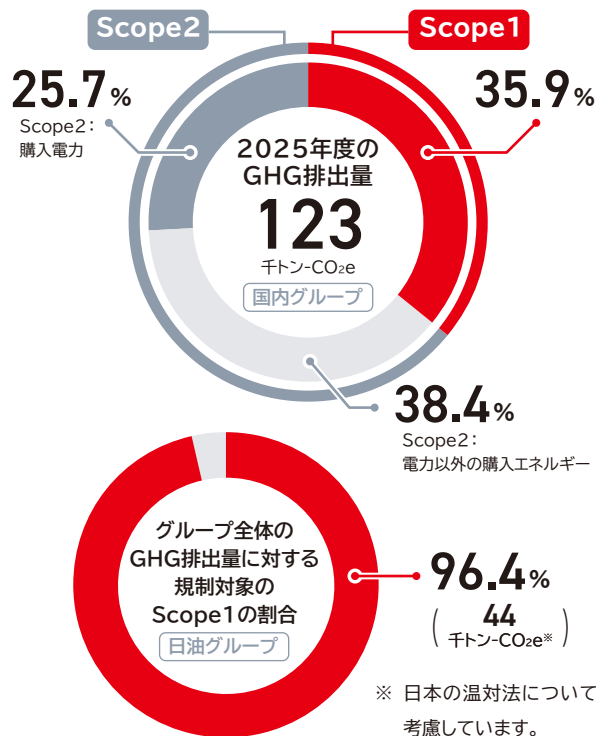
減量を定期的にモニタリングしています。具体的には、日油の生産箇所の箇所長が参加して年に2回開催するRC管理者会議、および関係会社に関しては年に1回実施するRC監査において削減計画の進捗をヒアリングしています。なお、GHG排出量の算定は財務支配力アプローチを用いています。また、SBT認証は受けていませんが、検討を進めています。

GHG排出量の削減【Scope1+2】



	【フェーズ1】既存省エネの水平展開	【フェーズ2】再生可能エネルギーへの転換	【フェーズ3】新プロセス、新技術の検討
購入エネルギー係数改善	太陽光発電導入（大師工場2018年度導入済み）	（尼崎・LS愛知工場・ジュアンビューティ2025年度導入済み、そのほか検討中）	
エネルギー転換		非化石証書付電力の導入（川崎事業所2022年度導入済み、衣浦工場・LS愛知工場・日本工機2025年度から電力の一部に導入、武豊工場・日油技研工業2028年度以降予定） エネルギー転換（重油⇒ガス）（武豊工場2024年度導入済み、2027年度追加予定、日本工機2030年度予定） 非電化設備の電化（蒸気エジェクターの真空ポンプ化）（大分工場2023年度導入済み、2026年度・2027年度追加予定、衣浦工場2029年度予定）	新エネルギーの活用（水素ボイラーの導入）（水素インフラの整備状況を確認して検討）
プロセス改善	蒸気トラップ管理強化、生産性向上など	高効率機器への更新（熱媒ボイラーの更新）（大分工場2025年度導入済み） ボイラードレン水回収システム（LS愛知工場2025年導入済み） PFC排出量削減（衣浦工場 溶媒変更検討） 廃熱回収省エネ改善活動（ボタン蒸留設備そのほか）（大分工場2030年度予定）	

GHG排出量



Scope1、2 GHG排出量*

国内グループ 日油グループ

(千トン-CO₂e)

		2013年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度(目標)
国内グループ	Scope1+2	179	135	133	123	107
	2013年度比	—	△44	△46	△56	△72
日油グループ	Scope1+2	202	159	151	139	—
	2013年度比	—	△43	△51	△63	—

※ GHGプロトコルに従った測定

Scope2 ロケーション基準・マーケット基準GHG排出量*

国内グループ 日油グループ

(千トン-CO₂e)

	ロケーション基準			マーケット基準		
	2023年度	2024年度	2025年度	2023年度	2024年度	2025年度
国内グループ	106	107	107	84	84	82
日油グループ	129	124	122	101	102	96

※ ロケーション基準の換算係数：国内は経済産業省が公表している「電気事業者別排出係数」（R6年度実績（R8.1.9公表））の「代替値」を採用。海外は「C-Turtle®」（NTTデータ）の排出原単位データベース（Ver.3.6）世界の電力原単位、EEA、CT、EPAを参照。

インターナルカーボンプライシング（ICP）制度の活用

再生可能エネルギーへの転換や脱炭素化を一層推進するため、インターナルカーボンプライシング（ICP）の試験的な取り組みを拡大し、個別の投資案件でGHGの増減が見込まれる場合には、ICPを反映した経済性指標を算出して投資判断を行っています。これにより、設備投資や事業戦略における経済性の判断をより精緻化するとともに、金額効果の見える化を通じて従業員の省エネ意識を高め、事業活動全体の脱炭素化と社会全体のカーボンニュートラルの実現に貢献しています。

社内炭素価格

15,000
円/トン -CO₂

GHG排出量削減の進捗と実績

日油グループは、化石燃料の使用量を削減するとともに再生可能エネルギーを活用し、カーボンニュートラル達成に向けた取り組みを進めています。

設備の電化と非化石証書付電力の購入

購入エネルギー係数改善

エネルギー転換

日油グループでは、GHG排出削減を効率的に推進するため、設備の電化と非化石証書付電力の活用を組み合わせています。

大分事業所では、2023年度に蒸気駆動のスチームエジェクターを電動真空ポンプへ切り替える電化を実施するとともに、蒸気使用状況のモニタリングを開始しました。これらの施策により、蒸気の使用削減と電力へのシフトを一体的に推進し、年間合計で約0.6千トン-CO₂e以上のGHG排出削減効果を見込んでいます。

さらに、真空ポンプやフォークリフトなどの電化設備で使用する電力については、非化石証書付電力を導入しています。非化石証書付電力は、再生可能エネルギーなどの活用により「CO₂排出量ゼロ」とみなされる電力であり、電化による燃料使用の削減効果を一層高め、実質的なCO₂排出量の低減に貢献します。

また、川崎事業所では2022年度に使用する電力全量を非化石証書付電力に転換し、年間約11千トンのCO₂排出量を削減しました。

日油グループは今後も、電化の対象設備拡大と非化石証書付電力への切り替えを連携して進めることで、GHG削減をさらに推進し、2050年カーボンニュートラルの実現を目指します。



真空ポンプ（大分事業所）



川崎事業所

太陽光発電の導入

購入エネルギー係数改善

LS愛知工場と㈱ジュアンビューティでは2025年4月、屋根置き型の太陽光発電設備を導入しました。発電した電力を工場内で自家消費し、購入電力量の削減とCO₂排出量の低減を図っています。導入にあたっては、建屋の屋根面積や日照条件を精査した上で最適な設置規模を決定しました。これにより、70トン-CO₂e / 年の排出量削減を実現しています（グループ全体では太陽光発電により208トン-CO₂e / 年の排出量削減）。



LS愛知工場の太陽光パネル（2025年4月稼働）

レスポンシブル・ケア（環境・安全） | 気候変動への対応・自然資本の保全

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.146-149

生物多様性保全の進捗と実績

道路沿いの緑化や日油グループの所有林の間伐・枝打ちによる「森づくり」のほか、主に絶滅危惧種を対象とする保護活動、外来植物の駆除、寄付活動などを通じて、全国各地の拠点で生物多様性に資する計画を実行しています。

全社

- 廃プラスチックの再資源化
- ペーパーレス化
- FSC認証紙の使用
- 地球環境保護を目的とした寄付（WWF、緑の募金、経団連自然保護基金ほか）
- グリーン調達
- 化粧品原料の評価で動物実験代替法を導入（動物愛護）
- RSPO加盟、生物多様性民間参画、パートナーシップ参加、経団連生物多様性宣言賛同、JaSPON参加、TCFD賛同、TNFD参画

大分

大分県が推進する「企業参画の森林づくり」に賛同し、由布市での活動を実施しました。本取り組みは、山林で植栽や間伐を行い、森林環境や水源涵養地を保全するものです。約2.8ヘクタールを「ゆふいん日油の森」と命名し、クヌギなど2,000本を植栽する事業で、2025年3月には200本を植栽しました。ゆふいん日油の森は、5年間で約160トンのCO₂を吸収する見込みです。



pick up!
「ゆふいん日油の森」
植樹活動

【その他活動】● モーダルシフト

中国

日油（上海）商貿有限公司では、企業の社会的責任の重要性を従業員へ浸透させるとともに、地域社会に貢献するため、毎年、上海でのボランティア活動や環境保護活動に参加しています。2026年3月には、観光文化の発展を推進している上海頂攀旅游文化发展有限公司の紹介により、上海近郊海沿いの環境保護のため、従業員全員で上海海湾国家森林公园にて植樹活動を行いました。

pick up!
植樹活動 日油（上海）商貿有限公司



川越、川崎、関西、愛知、インドネシア

- 太陽光パネル設置

白河

日本工機㈱白河製造所では、間伐による森林整備を継続的に実施しており、2025年度は3.0ヘクタールの面積を整備しました。本製造所では、今後もこのような小規模の森林整備を継続する計画としています。また、所内に自生する「ニッコウキスゲ」の生息地拡大の取り組みも進めています。2026年度は自生地へのアクセス路の整備が完了し、今後数年で木造などの鑑賞施設の設置まで進める計画です。



pick up!
森林整備 日本工機㈱

愛知

- 特定外来植物「オオキンケイギク」の除草
- 武豊地域植樹祭（苗購入、後援）

尼崎

- 「尼崎の森中央緑地の森づくり」ボランティア活動に参加

美唄

- 水芭蕉群生地の保護 日本工機㈱

川崎

「かながわ森林再生50年構想」とは、県内の山々から市街地近郊の植林地まで約9万5,000ヘクタール、県土の約40%を占める森林を再生する取り組みです。NOFメタルコーティングス㈱が森林整備を支援するのは約12ヘクタールで、森林が吸収するCO₂は5年間で約247トンとなります。今後は従業員やご家族の皆さまとともに、森林整備や自然観察を通じて環境保全に取り組めます。



pick up!
「森林再生パートナー制度」に参画
NOFメタルコーティングス㈱

【その他活動】

- 非化石証書付電力購入
- フードロス削減 機能食品
- モーダルシフト、共同配送
- 「川崎市みどりの事業所推進協議会」に参加
屋上緑化やグリーンカーテン、敷地周辺緑化を推進

ケミカルセーフティへの取り組み

カテゴリ 3 | レスポンシブル・ケア活動の推進

方針（基本的な考え方）

日油グループでは、ケミカルセーフティを重要な責務と位置付け、以下を優先的に取り組んでいます。

① 製品の危険有害性と環境負荷の評価

製品開発段階から環境負荷や危険有害性の評価を徹底し、それらの情報を収集・整備しています。これにより、危険有害性の分類・格付けを行い、法規制の適用事項を明確化し、製造・取扱・貯蔵・流通・廃棄に至る全プロセスで安全性を確保しています。

② 潜在危険の確認と対策の実施

製品に潜在する危険について、製品開発段階や試験製造時などの各段階で化学物質リスクアセスメントを実施し、定量化された情報を整備しています。特に、潜在危険が大きい成分に対しては、リスクアセスメントに基づく適切な保護具の着用や作業環境測定などの有効な対策を実施してます。

③ 製品情報の最新化と適法性の確認

製品安全を確保するため、試験や評価を通じて適法性を確認した後に販売を開始しています。さらに、販売開始後

も危険情報を継続的に収集・更新し、最新の情報を反映させています。

④ 保管・輸送時の安全確保

輸送時には、化学物質危険情報を記載したイエローカードの携帯を徹底し、輸送中の安全性を確保しています。

⑤ 緊急対応体制の整備

不測の製品事故や再評価が必要な事態に備え、迅速に対応できる体制を構築しています。社内外への被害拡大を最小限にとどめるため、生産箇所ごとに、使用する原料・製造する製品に対応して、右記を整備・実行しています。

日油グループでは、これらの取り組みを通じて、化学物質の安全管理を強化し、持続可能な社会の実現に向けたケミカルセーフティの向上を目指しています。

主な取り組み

① 製品の危険有害性と環境負荷の評価

- 化学物質管理（国内／国際）
- PCB（ポリ塩化ビフェニル）の適正管理
- 化学物質に関するグローバル枠組み（GFC）に対する取り組み

② 潜在危険の確認と対策の実施

- 化学物質リスクアセスメント
- 危険物対応（保護具の着用、管理者の選任）

③ 製品情報の最新化と適法性の確認

- 製品の安全性に関する開示
- 化学物質管理の情報制度を高める取り組み

④ 保管・輸送時の安全確保

- 物流安全
- イエローカード

⑤ 緊急対応体制の整備

- 防災規則（または規程、マニュアルなど）
- 必要な防災資機材
- 全員の行動基準の策定
- 計画的な訓練による防災要員の錬成
- 関係当局との密接な連絡体制
- 緊急時に提供が必要な情報を事前に整備する手順
- 即応体制の有効性の継続的な確認・改善による強固な安全基盤の維持

レスポンシブル・ケア（環境・安全） | ケミカルセーフティへの取り組み

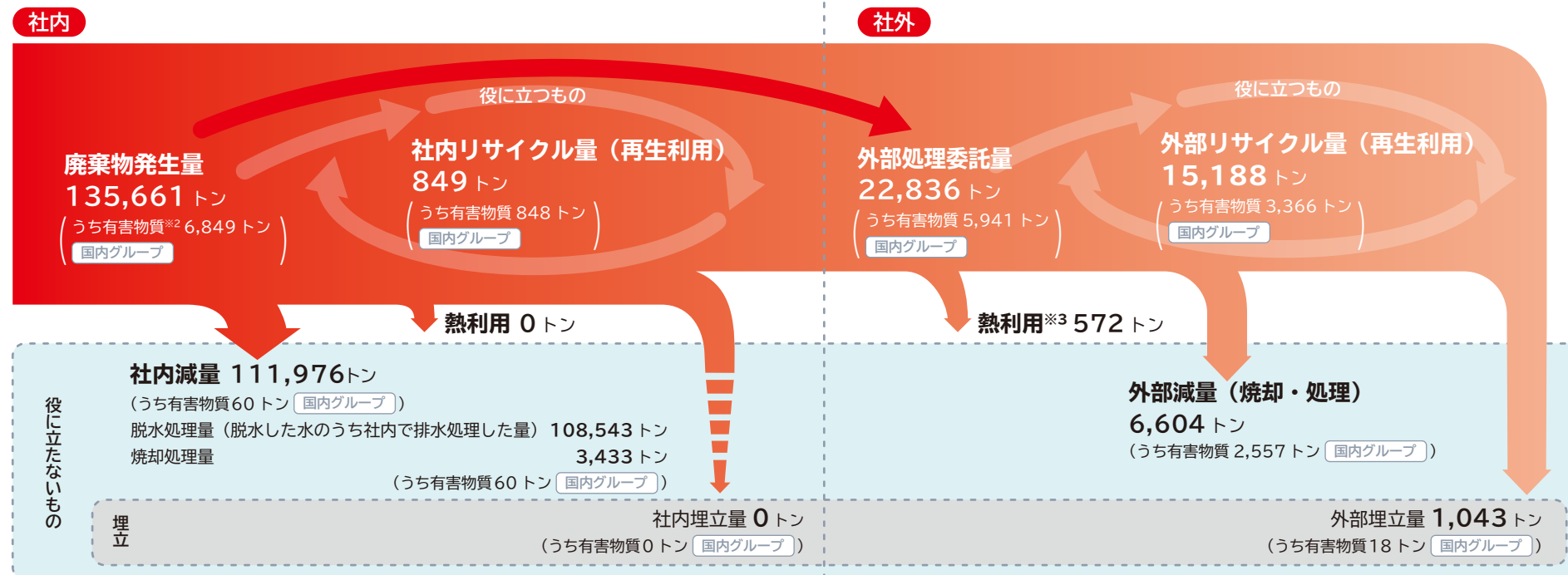
省資源への取り組み

2025年度の日油グループの廃棄物発生量は、135,661トンとなり、このうち、社内での減量策により111,976トン（82.5%）を削減し、22,836トン（16.8%）を外部処理委託しています。外部処理委託量の内訳は、外部リサイクル

量が15,188トン（11.2%）、外部減量が6,604トン（4.9%）、外部埋立量が1,043トン（0.8%）となり、廃棄物発生量に対するリサイクル率※1は、12.2%となりました。

資源循環の取り組みとして、工程改善による歩留まり向上と廃棄物発生量の削減に努めるとともに、廃棄物の有価物化や社内処理を推進しています。また、既存廃棄物のリ

サイクルによる埋立量の削減、分別廃棄の徹底、廃プラスチックのリサイクル処理ルート拡充を図っていきます。引き続き、資源の循環を促進し、廃棄物削減と環境への負荷軽減に積極的に取り組みます。

日油グループにおける廃棄物発生量 日油グループ

※1 リサイクル率の定義: (再使用、再生利用もしくは熱利用された廃棄物の総量 / 廃棄物発生量) × 100

※2 有害物質: 廃掃法における特別管理産業廃棄物を集計

※3 廃プラスチック

レスポンシブル・ケア（環境・安全） | ケミカルセーフティへの取り組み

法対応

国内では「化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律（化審法）」および「労働安全衛生法（安衛法）」で、新規化学物質の事前届出制度が定められています。日油グループでは適切な届出を行うため、新規化学物質の製造を開始する際には、設備・環境安全統括室が法対応の確認を実施するとともに、製造・輸入量の数量制限に対し超過を未然に防ぐよう、内部監査による管理を徹底しています。さらに、担当者に対する関連法規の教育を実施し、常に最新の情報を共有するように努めています。また、「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」に基づき、PCB廃棄物を適正に保管・管理するとともに、法令に従い処理業者に委託して処理しています。高濃度PCBの処理は、最終期限であった2023年3月末までにすべて完了しています。一方、低濃度PCBについては、塗膜に含有しているPCB成分も含め、含有機器の調査をすべて完了し、2027年3月末の処理期限に向けて、機器の交換と塗装の変更を計画的に進めています。ほかにも、業界の自主的な化学物質管理活動「JIPS (Japan Initiative of Product Stewardship)」と（一社）日本化学工業協会が推進する「LRI (長期自主研究支援活動)」に参加しています。海外では欧米はもちろんのこと、近年、化学物質管理に関する法

整備が進んできた韓国、中国、台湾をはじめとしたアジア諸国への輸出に関係する最新情報を収集し、適宜、適正に対応しています。たとえば、EU域内における化学物質の総合的な登録、評価、認可、制限に関する制度「REACH規則※1」への対応です。日油グループでは、EU域内向けの輸出も活発であり、対象物質についてはその輸出量により対応しています。

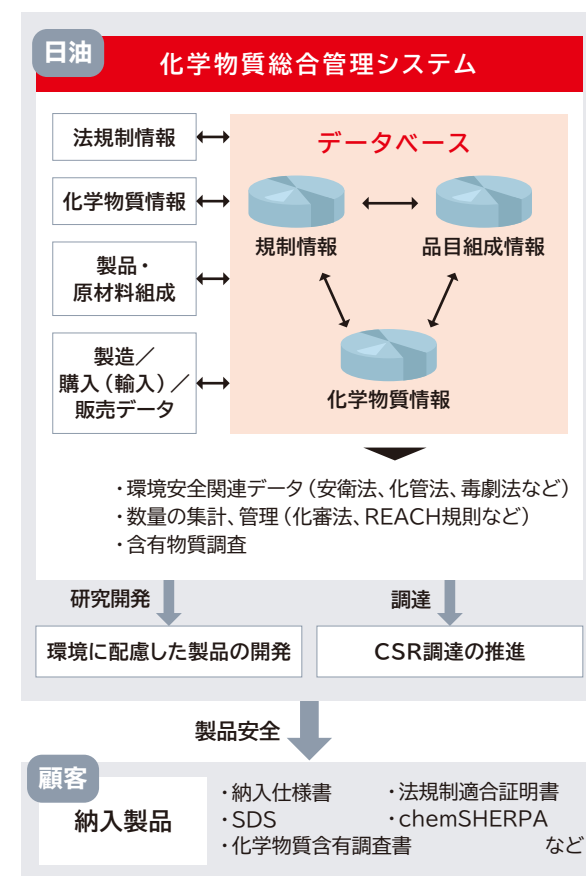
なお、2025年度も環境関連法令の違反はありませんでした。

化学物質管理の情報精度を高める
取り組み

日油では2020年度から化学物質総合管理システムを導入、構築し、SDS（安全データシート）を全社一元管理しています。このシステムは全社サーバーで使用化学物質を一括で管理し、主要各国の法令変更内容をタイムリーに各事業部門が発行しているSDSおよびGHSラベル※2に対応させ、顧客に対し常に製品の最新の化学物質情報を提供することができるシステムです。化学物質の使用状況や取り扱

いの履歴などの重要な情報を追跡・管理するため、システムの機能拡充にも取り組んでいます。

化学物質データベースの構築イメージ



※1 Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicalsの略。EUで定められた化学品管理規制で、化学品の登録、評価、認可および制限に適用される。

※2 Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicalsの略称で、化学品の危険有害性を世界的に統一された一定の基準に従って分類し、絵表示などを用いて分かりやすく表示したもの。

労働安全衛生の取り組み

カテゴリ 3 | レスポンシブル・ケア活動の推進

労働安全衛生の推進

日油グループは、労働安全衛生の推進を、「5つの安全」に分類したRC活動の「労働安全」に関する活動として、活動目標を共有し取り組み、RCマネジメント体制に基づいて、各事業所の協力会社も含めて、グループ体となった活動を展開しています。

労働安全活動（RC活動）

日油の事業所、工場ならびにグループ会社における労働安全活動状況は、定期的実施されるRC監査で確認されます。RC監査には、労働組合やグループ会社からも監査員が参画し、監査とともに、グループ全体のRC活動の活性化を図っています。その結果はRC委員会へ報告されるとともに、労働組合とも共有され、労使一体となった活動を展開しています。また、日油グループでは従業員の安全と健康を確保するため、安全教育が重要であるとの認識のもと、安全衛生管理体制のさらなる充実、安全教育の促進など安全活動の強化を図っています。

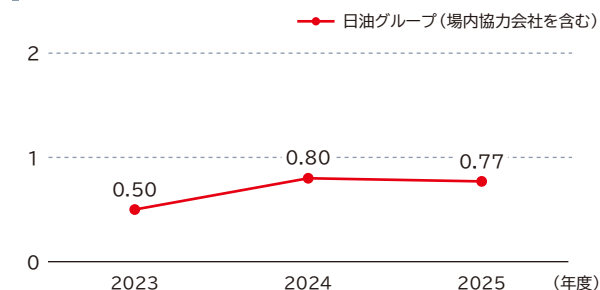
■ サステナビリティ報告書 ▶ 労働安全衛生方針 P.208

※1 休業および不休業災害ともにゼロとする日油グループ独自の取り組み目標。

2025年度の安全活動結果と2026年度のRC活動目標

2015年度より「完全ゼロ災」※1を目標に掲げ、労働災害ゼロを目指して活動を進めています。2025年度は労働災害が15件（うち、休業災害4件、死亡事故0件）発生し、目標達成には至りませんでした。特に重大災害につながりやすい「はさまれ・巻き込まれ」による災害が3件発生しており、本質的な安全対策の強化が急務となっています。また、2025年度はRC活動目標の重点課題として「不安全行動、不安全状態の撲滅」に取り組みましたが、経験年数1年未満の若手・未熟練従業員による災害が9件（全体の約6割）発生するなど、安全教育のさらなる強化と見直しが必要な

休業災害度数率※2



※2 度数率=のべ労働損失人員／のべ実労働時間数×1,000,000。

※3 強度率=のべ労働損失日数／のべ実労働時間数×1,000。

状況です。

これらの真摯な反省と課題を受け、2026年度は「安全・安心のための文化構築」に向け、以下の取り組みを重点的に推進します。

● 安全文化の土台作り（発生災害の理解と伝承）

過去の災害事例を「自分ごと」として捉え、自律的に防げる人材を育成するため、階層別教育や体感型教育を充実させます。

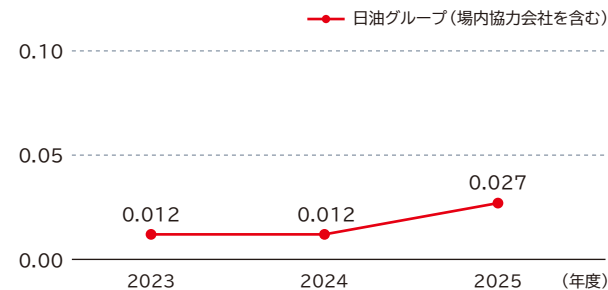
● 基本的安全行動の定着

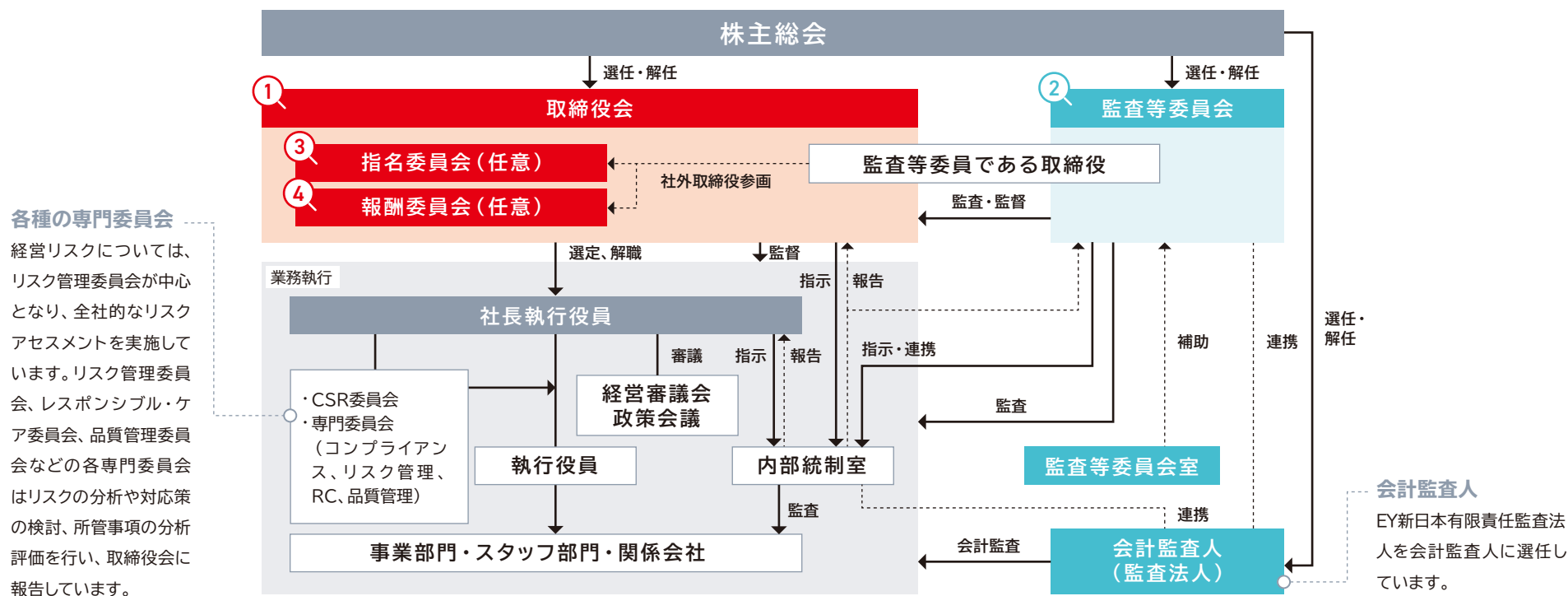
ルールの形骸化を防ぎ、指差呼称の徹底やガイドラインの遵守など、個人が主体的に行動できる「実践」へと進化させます。

● 「はさまれ・巻き込まれ」「熱中症」災害の防止

三現主義に基づき、現場・現物・現実を直視したリスクの抽出と設備の本質安全化を進めます。

休業災害強度率※3





機関		① 取締役会		② 監査等委員会		③ 指名委員会		④ 報酬委員会	
構成※		● 社内取締役	● 社外取締役	● 社内取締役	● 社外取締役	● 社内取締役	● 独立社外取締役	● 社内取締役	● 独立社外取締役
		5名	5名	1名	3名	2名	5名	2名	5名
		社外取締役比率：50% 女性比率：30% （議長：代表取締役会長）		社外取締役比率：75% 女性比率：50%		社外取締役比率：71% 女性比率：29% （委員長：独立社外取締役）		社外取締役比率：71% 女性比率：29% （委員長：独立社外取締役）	
役割	取締役会は、法令、定款および取締役会規則に定める重要事項を決定するとともに業務執行の状況を監督しています。また、取締役会への重要事項の付議に際しては、執行役員を兼務する取締役、役付執行役員、常勤監査等委員および関係部門長らが出席して適宜開催される経営審議会、または執行役員を兼務する取締役と役付執行役員が出席し、原則として週1回開催される政策会議において事前審議を経ることにより、的確な意思決定を図っています。		監査等委員会は、監査の方針や基準を定め、常勤監査等委員が中心となって経営審議会などの重要会議への出席、および重要書類の閲覧による監査等を実施し、取締役の業務執行を監督しています。また、内部統制に関しては、内部監査部門である内部統制室が実施する監査計画および監査結果の報告を受け、必要に応じて調査の指示をするなど実効的な連携を図り、状況の確認をしています。そのほか、会計監査人とは、定期あるいは随時の会合を持ち、監査計画および監査結果の報告を受けることを含め関係情報の交換を行い緊密に連携しています。		取締役会の監督機能の向上およびコーポレート・ガバナンス体制の強化を図るため、取締役会の任意の諮問委員会である指名委員会を設置しています。取締役会の諮問を受け、監査等委員を除く取締役の選任・解任、代表取締役の選定および解職ならびにその後継者計画に関する事項などを審議し、取締役会に答申します。		取締役会の監督機能の向上およびコーポレート・ガバナンス体制の強化を図るため、取締役会の任意の諮問委員会である報酬委員会を設置しています。取締役会の諮問を受け、監査等委員を除く取締役の報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申します。		
原則開催数	毎月：1回（必要に応じて臨時に開催）		毎月：1回（必要に応じて臨時に開催）		必要に応じて開催		必要に応じて開催		
開催実績 （2025年度）	17回（出席率：100%）		17回（出席率：100%）		3回（出席率：100%）		4回（出席率：100%）		

※ 2026年6月26日現在

取締役紹介

■ 略歴・地位・担当および重要な兼職状況



宮道 建臣

代表取締役会長
兼 会長執行役員

所有株式数：106,869株

1980 当社入社
2010 同執行役員、人事・総務部長
2011 同取締役 兼 執行役員、
人事・総務部長
2012 同取締役 兼 常務執行役員、
人事・総務部長
2012 同取締役 兼 常務執行役員
2018 同代表取締役社長 兼 社長執行役員
2023 同代表取締役会長 兼 会長執行役員
(現職)



沢村 孝司

代表取締役社長
兼 社長執行役員

所有株式数：24,071株

1988 当社入社
2017 同DDS事業部営業部長
2021 同執行役員、DDS事業部長
2022 同常務執行役員、DDS事業部長
2023 同常務執行役員、
ライフサイエンス事業部長
2023 同代表取締役社長 兼 社長執行役員
(現職)



姜 義哲

取締役
兼 常務執行役員 研究本部長

所有株式数：6,488株

2000 当社入社
2016 同DDS事業部DDS研究所長
2020 同研究本部研究企画室長
2022 同執行役員、研究本部研究企画室長
2023 同常務執行役員、研究本部長
2026 同取締役 兼 常務執行役員、
研究本部長 (現職)



斉藤 学

取締役
兼 常務執行役員

所有株式数：15,421株

1985 当社入社
2006 同食品事業部機能食品営業部長
2010 同川崎事業所業務部長
2011 同秘書室長
2012 同人事・総務部長
2015 日油商事株式会社取締役管理部長
2017 ニチコ物流株式会社取締役総務部長
2020 当社執行役員、食品事業部長
2021 同常務執行役員、食品事業部長
2023 同常務執行役員、機能食品事業部長
2023 同取締役 兼 常務執行役員
2026 同取締役 兼 常務執行役員、
機能食品事業部長 (現職)



鎌田 卓史

社外取締役

独立役員

所有株式数：200株

1985 安田信託銀行株式会社
(現みずほ信託銀行株式会社) 入社
2011 同人事部長
2012 同執行役員、法人業務部長
2014 株式会社みずほフィナンシャルグ
ループ常務執行役員
(2017年4月同常務執行役員退任)
2014 みずほ信託銀行株式会社常務執行
役員
(2017年4月同常務執行役員退任)
2017 株式会社みずほプライベートウェル
スマネジメント取締役副社長
(2019年4月同取締役副社長退任)
2019 みずほトラスト保証株式会社取締役社
長 (2021年4月同取締役社長退任)
2020 みずほトラストリテールサポート株
会社取締役社長
(2021年4月同取締役社長退任)
2022 みずほ不動産販売株式会社取締役
社長
(2025年6月同取締役社長退任)
2025 当社取締役 (現職)



林 いづみ

社外取締役

独立役員

所有株式数：4,100株

1986 名古屋地方検察庁検事
1987 弁護士登録 (東京弁護士会)、
ローガン・高島・根本法律事務所入所
1993 永代総合法律事務所パートナー
2013 株式会社海外需要開拓支援機構取
締役 (2017年6月同取締役退任)
2015 桜坂法律事務所パートナー (現職)
2015 生化学工業株式会社取締役
(2019年6月同取締役退任)
2019 株式会社ウェザーニューズ監査役
(2023年8月同監査役退任)
2020 当社監査役
(2021年6月同監査役退任)
2021 同取締役 (現職)
2023 株式会社ニフコ取締役
(監査等委員) (現職)
2023 株式会社ウェザーニューズ取締役
(現職)

ガバナンス | コーポレート・ガバナンス



浜本 順子

監査等委員
取締役

所有株式数：500株

1989 株式会社富士銀行（現株式会社みずほ銀行）入社
2009 みずほ証券株式会社国際部海外拠点管理室長
2011 同海外拠点業務部副部長
2017 株式会社みずほ銀行与信企画部副部長
2019 スイスみずほ銀行社長
2022 当社入社
2024 同コーポレート・コミュニケーション部長
2025 同執行役員、コーポレート・コミュニケーション部長
2026 同取締役（常勤監査等委員）（現職）



伊藤 邦光

監査等委員
社外取締役

独立役員

所有株式数：5,400株

1984 アーサーヤング公認会計士共同事務所（1986年
監査法人朝日新和会計社（現有限責任あずさ監
査法人）と合併）入所
1989 公認会計士登録
2009 同パートナー（2017年6月同監査法人退職）
2017 税理士登録
2017 潮来克士公認会計士・税理士事務所入所
（2018年11月同事務所退職）
2018 伊藤会計事務所代表（現職）
2020 当社取締役
2021 同取締役（監査等委員）（現職）
2023 nattoku住宅株式会社取締役
（2025年3月同取締役辞任）



相良 由里子

監査等委員
社外取締役

独立役員

所有株式数：2,900株

2001 弁護士登録（第二東京弁護士会）、
中村合同特許法律事務所入所
2005 弁理士登録
2010 米国ニューヨーク州弁護士登録
2013 中村合同特許法律事務所パートナー（現職）
2019 株式会社東京精密取締役（監査等委員）（現職）
2021 当社取締役（監査等委員）（現職）



三浦 啓一

監査等委員
社外取締役

独立役員

所有株式数：2,600株

1980 小野田セメント株式会社（現太平洋セメント株式
会社）入社
2012 太平洋セメント株式会社中央研究所長
2013 同執行役員
2016 同常務執行役員
2016 同取締役 兼 常務執行役員
2019 同取締役 兼 専務執行役員
2020 同取締役（2020年6月同取締役退任）
2020 東ソー株式会社取締役
（2023年6月同取締役退任）
2021 当社取締役（監査等委員）（現職）

■ 社外取締役

氏名	選任理由
鎌田 卓史	同氏は、金融界における豊富な経験と高い見識、複数の企業経営者としての幅広い経験と知見を有しており、経営全般に対して公正かつ客観的な立場で適切なご意見をいただいています。また、報酬委員会の委員長、指名委員会の委員を務め、またCSR委員会にオブザーバーとして出席し、これらの委員会での審議等を行っていただいています。今後も引き続き、人事・労務、財務会計、企業経営に関する高度な知見をはじめとした専門的見地から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督等の役割を果たしていただけるものと期待しています。
林 いづみ	同氏は、弁護士として企業法務に精通しているほか、知的財産や企業コンプライアンス等に関する高度な知見を有しており、日油の社外取締役としての役割を果たされています。また、指名委員会の委員長、報酬委員会の委員を務め、またCSR委員会にオブザーバーとして出席し、これらの委員会での審議等を行っていただいています。同氏は社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から、今後も引き続き、法務やリスク管理に関するグローバルな視点をはじめとした専門的見地から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督等の役割を果たしていただけるものと期待しています。
伊藤 邦光	同氏は、公認会計士および税理士として、会計税務に関する深い見識を有しています。また、指名委員会、報酬委員会のそれぞれの委員を務め、またCSR委員会にオブザーバーとして出席し、これらの委員会での審議等を行っていただいています。同氏は社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から、今後も引き続き、専門的知見に基づき業務執行に対する適切な監査・監督等の職務を果たしていただけると期待しています。
相良 由里子	同氏は、弁護士として高い専門性とグローバルな知見を持ち、また弁理士として知的財産に関する深い見識を有しています。また、指名委員会、報酬委員会のそれぞれの委員を務め、またCSR委員会にオブザーバーとして出席し、これらの委員会での審議等を行っていただいています。同氏は社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由から、今後も引き続き、専門的知見に基づき業務執行に対する適切な監査・監督等の職務を果たしていただけると期待しています。
三浦 啓一	同氏は、太平洋セメント株式会社の経営に携わり、研究企画等に関し豊富な経験と高い見識・能力を有し、化学業界で社外取締役を務める等、幅広い経験と知見を有しています。また、指名委員会、報酬委員会のそれぞれの委員を務め、またCSR委員会にオブザーバーとして出席し、これらの委員会での審議等を行っていただいています。上記の理由から、今後も引き続き、経営者としての豊富な経験と高度な技術的知見に基づき業務執行に対する適切な監査・監督等の職務を果たしていただけると期待しています。

ガバナンス | コーポレート・ガバナンス

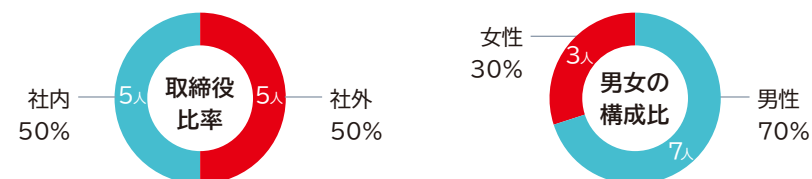
■ スキル一覧表

氏名	性別	役職	現職 在任年数	2025年度出席回数		期待するスキル							
				取締役会	監査等 委員会	企業経営	グローバル	経営・事業戦略、 営業・ マーケティング	R&D、品質・ 生産技術、 DX	財務・会計	サステナ ビリティ	人事労務	法務・ コンプライアンス、 リスクマネジメント
宮道 建臣	男性	代表取締役会長 兼 会長執行役員	15年	17 / 17回 (100%)	-	●		●		●	●	●	●
沢村 孝司	男性	代表取締役社長 兼 社長執行役員	3年	17 / 17回 (100%)	-	●	●	●	●		●		
姜 義哲	男性	取締役 兼 常務執行役員 研究本部長	新任	-	-	●	●	●	●				●
斉藤 学	男性	取締役 兼 常務執行役員	3年	17 / 17回 (100%)	-	●		●		●	●	●	●
社外	鎌田 卓史	男性	社外取締役	1年	13 / 13回 (100%)	-	●	●		●		●	
	林 いづみ	女性	社外取締役	5年	17 / 17回 (100%)	-	●	●				●	●
	浜本 順子	女性	監査等委員 取締役	新任	-	-	●			●	●	●	●
社外	伊藤 邦光	男性	監査等委員 社外取締役	6年	17 / 17回 (100%)	17 / 17回 (100%)	●			●			●
	相良 由里子	女性	監査等委員 社外取締役	5年	17 / 17回 (100%)	17 / 17回 (100%)	●	●					●
	三浦 啓一	男性	監査等委員 社外取締役	5年	17 / 17回 (100%)	17 / 17回 (100%)	●		●		●		●

※ ●印は、各取締役が保有するスキルを示しています。

※ 上記一覧表は、各人が有するすべての職務上のスキルを示すものではありません。

※ 現職在任年数は第103期定時株主総会終結時点の取締役在任期間です。



ガバナンス | コーポレート・ガバナンス

■ 期待する分野と役割

企業経営	企業などにおけるマネジメント経験や知見を活かし、日油グループの経営課題の解決による企業価値向上に向けた取り組みを監督する。
グローバル	海外でのマネジメント経験や知見を活かし、グローバル経営や課題解決への取り組みに対する監督、助言を行う。
経営・事業戦略、 営業・マーケティング	企業などにおけるマネジメント経験や知見、国内外での営業・マーケティング領域やサプライチェーンマネジメント（SCM）領域における経験や知見を活かし、経営・事業計画や、営業・マーケティング、SCMなどにおける方針、戦略、経営資源投入などの妥当性判断や助言を行う。
R&D、 品質・生産技術、DX	技術関連領域における経験や知見を活かし、研究開発、品質、生産・技術、環境・安全、IT / DXにおける方針、戦略、経営資源投入などの妥当性判断や助言を行う。
財務・会計	ファイナンス（M&Aを含む）や財務・会計の領域における経験や専門知識を活かし、資本政策や投資計画、財務戦略・財務報告における妥当性判断や助言を行う。
サステナビリティ	環境・社会などの多岐にわたるサステナビリティ領域における経験や知見を活かし、サステナビリティや環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する取り組みに対する監督、助言を行う。
人事労務	人事・労務、人材開発、ダイバーシティ&インクルージョンなどの領域における経験や知見を活かし、日油グループの「価値観」に基づく人材マネジメントにおける取り組みの妥当性判断や助言を行う。
法務・コンプライアンス、 リスクマネジメント	法務（知的財産を含む）、コンプライアンス、リスクマネジメントの領域における経験や知見を活かし、法務（知的財産を含む）、コンプライアンス、リスクマネジメントにおける取り組みに対する監督、助言を行う。

報酬の決定方針の概要

監査等委員を除く取締役の報酬は、経営理念に基づき、持続的成長と中長期的な企業価値向上を促進し、適切な報酬水準により業績などの成果に報いるものとしています。そして、その決定は公正で透明性のあるプロセスを経て行います。

当該報酬は月次報酬、賞与、および株式報酬により構成され、インセンティブを持たせるため、4割の支給割合を目安とする業績に連動する報酬（賞与、ESG指標連動報酬、株式報酬）を定めています。なお、社外取締役に関しては固定報酬のみとなります。また、報酬制度、報酬水準や個別報酬などは、報酬委員会で審議を行います。

■ 監査等委員および社外取締役を除く取締役報酬の標準割合



※ うち、ESG指標連動報酬はインセンティブ報酬に含む。

※ 上記の取締役（監査等委員である取締役を除く）の固定報酬は、ESG指標連動報酬14百万円を含んでいます。

■ サステナビリティ報告書 ▶ P.073

ガバナンス | コーポレート・ガバナンス

■ 報酬体系

種類		審議・決議方法
固定報酬		取締役の固定報酬の算定方法等は、報酬委員会で審議の上、取締役会で決議しております。また、監査等委員を除く取締役の個人別の固定報酬額の具体的内容の決定に関して、報酬委員会での審議を経て、取締役会において決議しております。
業績連動報酬	賞与	監査等委員および社外取締役を除く取締役の賞与の算定方法等は、報酬委員会の審議を経て、取締役会で決議しております。本賞与の算定方法は、日油グループの業績評価に関する重要指標である連結営業利益を基礎に、役位ごとに定めた所定係数を基準額に乗じて算定しており、報酬委員会では本算定方法および支給額を、每期確認しております。
	ESG指標連動報酬	監査等委員および社外取締役を除く取締役の報酬（月次報酬）の一部を、ESG指標の達成度等を用いて算定する方法に関して取締役会で決議しております。ESG指標は、日油グループが特定した重要指標であるマテリアリティ（重要課題）を基礎とするものであり、報酬委員会はその内容および達成度等を審議しております。
	株式報酬	執行役員を兼務する取締役（監査等委員である取締役、およびそれ以外の取締役のうち社外取締役である者を除き、以下「取締役」という。）および役付執行役員（以下「取締役等」という。）を対象とし、定時株主総会の決議により、給付する株式に退任までの間の譲渡制限を付す「株式給付信託（BBT-RS（=Board Benefit Trust-Restricted Stock））」を導入しております。取締役等には、各事業年度に関して、役員株式給付規則に基づき、役位、業績達成度等を勘案して定まる数のポイントが付与され、付与ポイントに応じて日油株式および日油株式を時価で換算した金額相当の金銭（以下「日油株式等」という。）が給付されます。なお、取締役等に付与されるポイントは日油株式等の給付に際し、1ポイント当たり日油普通株式1株に換算されます（株式分割、株式無償割当てまたは株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限および付与済みのポイント数または換算比率について合理的な調整を行います。）。取締役等が日油株式の給付を受ける時期は、原則として毎年一定の時期とし、取締役等が日油株式を時価で換算した金額相当の金銭の給付を受ける時期は、原則として取締役等の退任時とします。取締役等が在任中に日油株式の給付を受ける場合、取締役等は、日油株式の給付に先立ち、日油との間で譲渡制限契約を締結することとします。これにより、取締役等が在任中に給付を受けた日油株式については、当該取締役等の退任までの間、譲渡等による処分が制限されることとなります。日油株式等の給付に当たり基準となる取締役等のポイントの数は、原則として、受益者確定時まで当該取締役等に付与されたポイント数とします。なお、役位、業績達成度等を勘案する当該算定方法を定める役員株式給付規則は、報酬委員会で審議を経て、取締役会で決議しております。 【付与ポイントの算定方法】 日油グループの業績評価に関する重要指標である中期経営計画の連結営業利益ならびにROEを指標とし、その達成度等に応じて定まる業績評価係数を、役位ごとに定めた役位ポイントに乗じて算定します。 【(算式) 役位ポイント×業績評価係数】 ※業績評価係数＝(連結営業利益による業績評価係数×50%)＋(ROEによる業績評価係数×50%) ※業績評価係数は、業績達成度等を勘案して、0～1.5の範囲で変動します。 【給付方法】 給付は取締役等の退任後とし、確定ポイントに相当する日油株式および金銭（遺族給付の場合は金銭）を給付します。 【2025年度における連結営業利益およびROE達成度】 「2025中期経営計画」の連結営業利益計画値は、460億円（当該計画最終年度）です。2025年度連結営業利益実績値は、474億円であり、2025中期経営計画期間の成長度に応じ算定する当期の達成度は103.0%となります。また、「2025中期経営計画」最終年度ROE計画値は12%以上であり、2025年度のROE実績値は14.1%にて、計画値を基準とした達成度は117.7%でした。

ガバナンス | コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

日油は、年に1回、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。

日油は、2016年度から実効性評価を毎年実施していますが、2025年度は外部機関による質問票を用い、全取締役10名を対象に、取締役会実効性評価アンケートを実施しました。

アンケートは、5段階評価と自由記載を組み合わせることで、定量評価と定性評価の両側面から、現状の把握と課題の抽出を図りました。

回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。また、質問票の集計、分析についても、客観性を確保し、今後の取締役会の実効性をさらに高めることを目的に外部機関に委託しています。

外部機関の集計、分析結果をもとに、2026年4月の取締役会で審議、評価しました。

2025年度の実効性評価の結果の概要

日油取締役会は、経営戦略に照らし必要な知識・経験・能力などの多様性を相応に確保するとともに、社外取締役の経験・知見を活かすための適切な機会を提供しています。日油グループの経営理念・価値観を踏まえた上で、各取締役は自身のキャリア・専門性などを活かしながら自由闊達に意見を述べ、取締役会としてオープンで活発な議論がなされ、概ね適切に運営されていることを確認しました。

2024年度実効性評価で認識された課題である資本コストを意識した経営の実現については、投資家の意見の取締役会へのフィードバックも踏まえ、事業ポートフォリオの見直しや資本コスト、資本収益性に関するテーマを議論した

ほか、取締役会のあり方などについても議論しました。

今後の取り組み

引き続き、資本コストを意識した経営の実現に注力するとともに、グループベースでのガバナンス体制をより一層強化していくことについても取締役会として検討、議論していくことを確認しました。

アンケートの質問事項（全28問）

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ● 取締役会の役割・機能（全5問） | ● 社外取締役の活用（全3問） |
| ● 取締役会の規模・構成（全4問） | ● 株主・投資家との関係（全3問） |
| ● 取締役会の運営（全6問） | ● 改善度（全1問） |
| ● 内部統制等の整備（全3問） | ● 自由記載（全3問） |

ガバナンス

社外取締役座談会

ガバナンスが
挑戦を支える従業員と対面して実感した
実直な風土を基盤とする組織力

沢村 日油グループは現在、「挑戦」「公正」「調和」という3つの価値観を軸にした持続的な成長を目指しています。この価値観を2023年度に策定して以来、私自身も従業員とのコミュニケーションを通じて浸透を図ってきました。社外取締役のお二人から見て、価値観の浸透状況はいかがですか。

林 若手や女性を含むプロジェクトチームを組み、全社的に時間をかけ、多様な層からのフィードバックを聞く丁寧な議論を経て、この3つの価値観を策定したプロセスを、私も2021年からリアルタイムでフォローしてきました。従業員が「自分ごと」として真摯に取り組む姿自体が、日油グループの実直な企業文化を示しており、こうしたプロセスは価値観を浸透させる基盤になっていると思います。特に、既成観念にとらわれず、スピード感を持って新しいことに「挑戦」していこうという方向性が明確になってきているのでは

監査等委員／社外取締役 **伊藤 邦光**

米国系会計事務所に入所後、ロンドンに5年間赴任。帰国後は国内上場企業の会計監査を担当しつつ、監査法人本部や日本公認会計士協会にて監査の品質管理業務に携わる。退職後は税理士として税理士業務に携わるほか、JICAなどで活動。

社外取締役 **林 いづみ**

検察官を経験した後、約40年にわたり国内外の企業法務に弁護士として従事。知的財産分野を中心に、知財戦略の企業法務や政府の審議会などを通じた立法プロセスにも携わっている。

代表取締役社長 **沢村 孝司**

1988年日油入社。研究開発から始まり、海外営業、DDS事業部長、ライフサイエンス事業部長などを歴任。日油グループの強みであるライフサイエンスなどのコア事業を牽引する。2023年より現職。

ガバナンス | 社外取締役座談会

ないでしょうか。たとえば日油グループは2022年度から、障がい者によるスポーツやアート作品の支援を本格化させ、日本パラ射撃連盟および障がい者自立推進機構（パラリンアート）とパートナー契約を締結しました。それが社員の体験会の開催や、社内報への記事・アート作品の掲載など、全社的な活動へと広がっています。

伊藤 一方で、「公正」の面ではなお課題があると感じています。世代間ギャップによるコミュニケーションのずれや、ハラスメントへの感度に差があるのかもしれません。ただ、内部通報制度は十分浸透しており、通報事案への対応については、取締役会で全件を共有しています。今後も、「人」を大切にする組織運営がさらに進展することを期待しています。

沢村 日油グループでは役員による現場訪問の取り組みにも力を入れており、お二人にもさまざまな拠点を訪問していただいております。実際にご覧になった印象についてお聞かせください。

林 社外取締役が現場で活躍する従業員と接する機会が多いのも日油グループの特色ですね。たとえば、私は化粧品原料（ODM）を手がける女性研究員の皆さまとのミーティングの際、入社からのキャリア・ステップ、ワークライフバランスや若手従業員の研修制度についてもお話を伺うことができました。日油では昔から入社4年目になると、本社で社長へのプレゼンテーションを行う機会があり、それに向けて1年目から取り組み、周りの先輩もサポートしてい

るそうです。このような素晴らしい伝統があることは、本社で会議に出ているだけでは知ることができませんでした。また、生産拠点への社長訪問に同行した際は、若手従業員が工場の現場改善事例について堂々と報告される姿が印象的でした。

伊藤 若手が経営陣の前で自ら考えた活動の成果を報告する姿を目にすると、まさに「自律型人材」が育っていると実感します。また、私が特に印象に残っているのは、過去に事故が起きた現場を訪問したときのことです。従業員の方々が事故の教訓を真摯に語ってくださり、安全への意識が現場の一人ひとりに深く刻み込まれていることが伝わってきました。安全と品質を最優先にしながら、自ら考えて改善を積み重ねる文化が確実に醸成されていると感じます。

沢村 こうした役員による訪問は、今後も継続していきます。2025年度からは、私と役員が工場を回り、従業員とフリーディスカッションを行うタウンホールミーティングの取り組みを開始しました。2025年度は人材活躍をテーマとして、ざっくばらんに意見交換を実施することができました。

幅広い事業領域で届ける 経済的価値と社会的価値

沢村 続いて、経済的価値や社会的価値の側面から見た日油グループの強みは、どのような点にあるとお考えですか。

伊藤 経済的価値と社会的価値、双方において独自性と持

続性を兼ね備えていることそのものが強みではないでしょうか。経済的価値という点では、いくつかのニッチな分野でNo.1の地位を築いており、圧倒的な技術優位性によって安定した収益基盤を確保しています。社会的価値では、多様な事業領域を通じて社会課題の解決に貢献しているほか、持続可能性に資する技術を生み出しています。

林 日油グループもほかの企業と同じく、世の中が激変するリスクに直面しています。そうしたなか、幅広い事業部門で多角的な取り組みを展開していることは、経済・社会双方における強みです。この体制こそが、事業環境の変化に柔軟に対応し、持続的に成長を続けられる基盤ではないかと思います。

沢村 当社の歴史を振り返ると、その時期の社会背景に応じて、臨機応変な判断を下してきたことが分かります。2026年度から始まった「事業領域拡大ステージ」はまさに、次の20年を見据え、事業構造を大きく転換するタイミングです。お二人は、前中計「収益拡大ステージ」の成果をどのように評価されていますか。

林 日油グループは各事業部門が予算計画とその定量的な成果を厳しくチェックしています。「収益拡大ステージ」では、厳しい事業環境の変化のなかでチャレンジングな計画値を達成されており、この成果は組織力の賜物と高く評価しています。

伊藤 一方、戦略的投資において計画の投資額を達成できなかったことは課題として残りました。2028中期経営

ガバナンス | 社外取締役座談会

計画では、事業領域拡大に向けて、投資の面でもさらに挑戦してほしいですね。

沢村 おっしゃるとおりですね。戦略投資が計画どおりに進まなかった要因として、事業環境の急激な変化が挙げられます。一方で、その変化の局面において、新たな投資機会の創出および実行に関する議論が不十分であった点も、課題として認識しております。環境変化は成長に向けた好機であると捉えております。新たな中期経営計画では市場変化に即応した戦略的投資を、より迅速かつ着実に実行してまいります。

グローバル展開強化に向け

グループガバナンスの重要性がさらに高まる

沢村 続いて、取締役会の実効性についての評価をお聞かせください。

林 私は弁護士として、社外取締役の善管注意義務を常に意識しています。取締役会では、執行側の説明が従前の説明に照らして合理性に疑問がある場合は、質問や反対意見を申し上げています。これまでのところ、議長がその場で担当者に対して指摘事項への対応を指示していただき、次回以降の会議でその報告や説明を受けて納得しています。

伊藤 私が取締役に選任された当時は、社外役員の多くが金融機関出身者に偏っていて、多様性の点では改善の余地がありましたが、現在は幅広いバックグラウンドを持つ取締

役が選ばれていることで、議論も活発になっています。近年で特に印象的だったのは、ある設備投資案件の審議です。社外取締役からのリスク面や資本効率に関する質問に対し、執行側が追加の説明やデータを提示するなど、建設的で密度の高い議論が行われました。

沢村 先ほど、林さんから弁護士として善管注意義務を意識されているとお話がありましたが、伊藤さんは取締役会のなかでご自身の役割をどのように捉えていますか。

伊藤 やはり「監督機能をしっかり発揮すること」だと考えています。私は社外監査等委員ですので、常勤監査等委員といかに連携を強化するかが重要です。今後は特に、海外を含めたグループガバナンスの強化に貢献していきたいと考えています。

沢村 グループ全体でのガバナンスには現状、どのような課題があるとお考えですか。

伊藤 海外子会社は所管の事業部が管理しているため、取締役会として状況を把握しにくい点が課題です。経営企画部を中心としたスタッフ部門の取り組みにより、海外子会社との直接連携といった改善も見られますが、子会社のリスク情報がすべて取締役会まで迅速に上がってくる体制には、まだ至っていないと感じます。

沢村 今後のグローバル展開に向けては、何が必要でしょうか。

伊藤 ガバナンスのポイントは、やはり現地の海外人材としっかり意思疎通できるかどうかです。現地の人材に本社

と同じ価値観や判断基準を共有してもらうためにも人事交流を深めることが重要です。当社には、まだ外国籍の従業員が日常的に行き交う風土はなく、お互いに「顔の見える関係」をつくっていくことが今後の課題といえます。

林 グローバルで事業を拡大していくためには、海外拠点においてガバナンスやリスクマネジメントを担う、経営レベルの管理能力が高い海外人材をどう確保していくかという視点も必要ではないでしょうか。本社の経営陣と密にコミュニケーションをとり、本社が考えているガバナンスやリスクマネジメントの実効性を高める上で必要だと思います。沢村社長は海外拠点の責任者を担った経験もお持ちですので、ぜひ取り組みを強化していただければと思います。

沢村 マネジメントを担える海外人材は、現時点では限られています。また、中堅・管理者クラスの現地従業員へのガバナンス教育も強化していく必要がありますね。交流は以前と比べて増えたものの、やはりまだ十分とはいえない状況です。今後は社外取締役の皆さんの現地訪問も含め、コミュニケーションを活性化させていきます。

中長期的な企業価値の向上へ

経営戦略としての無形資産投資が鍵

沢村 日油グループでは、気候変動への対応、人材活躍といったマテリアリティについて、KPIを設定して取り組んでいます。これらについてお二人はどのようにお考えでしょうか。

ガバナンス | 社外取締役座談会

伊藤 化学メーカーとして求められる対応が増えるなかで、CSR委員会やRC委員会、リスク管理委員会が本当に真面目に運営されていると感じています。人材育成にも積極的に予算を投じていますし、リベラルアーツ研修などの新しい取り組みも始まっています。イノベーションの創出やグローバル展開の土台になるのは、やはり多様性を持った人々が活躍できる環境です。そういった意味で、非常に良い方向へ進んでいると思います。

林 ダイバーシティの活動についても、外部のコンサルタント任せにしないで、従業員自らが「自分ごと」として企画し、日油グループらしい真面目さで新しいことにチャレンジされている過程を拝見してきました。今後も、こうした自律的な取り組みに期待しています。

沢村 現在、企業価値を高めるための重要テーマとして、サステナビリティ活動に取り組んでいます。ステークホルダーからの期待に応えられるよう、厳格化された基準に則って開示していきます。次に、2028中計「事業領域拡大ステ

ジ」への率直なご意見やアドバイスをお聞かせください。

伊藤 特に今回は「ソリューションビジネス」に注力する方向性が明確に示されたことに注目しています。強みとする技術を活かし、顧客課題の解決を通じて価値を提供するという姿勢は非常に頼もしいと感じます。また、グローバル展開を加速するという方向性も高く評価できます。もちろん、国ごとの規制や文化の違い、人材マネジメントなど、リスクは大きくなりますので、ガバナンス体制をしっかりと整備し、リスクとのバランスを取っていくことが大切です。さらに財務面では、投資を拡大していくなかで、ROICのような定量的な指標を活用しつつ、資本効率を重視した経営を一層推進することが重要となります。

林 「コーポレートガバナンス・コード」や内閣府の「知的財産推進計画2026」でも謳われているとおり、会計上は販管費となる知的財産や無形資産（研究開発、人材育成、DXなど）への投資を、経営戦略と関連付けて説明することが重要です。戦略投資といえばM&Aばかりが注目されがちですが、

M&Aは相手方とのマッチングという不確定要素を伴います。これに対して、自社で行う知的財産や無形資産への投資は、市場の機会を確実に捉え、事業領域を拡大するための主体的かつ重要な戦略投資といえます。特に沢村社長は、研究のバックグラウンドをお持ちですので、こうした知的財産や無形資産への投資と、その後の事業との中長期的なつながりを、ストーリー性を持って説明できるのではないかと考えています。ぜひ、市場に向けても積極的に発信していただきたいです。

沢村 おっしゃるとおり、顧客ニーズを明確に捉えて提案を行う「ソリューション型のビジネスモデル」の基盤となるのは、やはり特許などの知的財産です。2026年6月からは、新しく取締役に就任した姜常務をCTO※に据え、将来の収益の柱になるような、知的財産を含めた戦略を推進する体制を整えました。今まで進めてきた「NOF VISION 2030」に、さらにそうした戦略を付け加えて、大きな成長を目指していきたいと考えています。本日はありがとうございました。

※ 最高技術責任者



コンプライアンス

方針（基本的な考え方）

日油グループは、法令ならびに定款および社内諸規定を遵守し、業務の適正を確保するため、内部統制による管理体制を整えています。社会規範および法令の遵守については、「CSR基本方針」とそれに基づく企業行動倫理「日油グループ企業倫理規範」として制定し、その徹底を図るため、コンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンスに関わる各種施策立案、運用状況については適宜、取締役会に報告され、管理監督されています。

贈収賄防止基本方針

今日の社会においては、事業活動に絡む腐敗行為の防止は、企業における大きな課題の一つとして認識されています。日油グループは「日油グループ贈収賄防止基本方針」を定め、社長名にて公表するとともに、各国グループ会社へも展開を図っています。近年、厳格化している各国・地域における贈収賄・腐敗防止規制の遵守を徹底します。

このような活動の成果として、贈収賄の違反事例はありませんでした。

不正競争防止

日油グループは、営業秘密の不正取得、事実誤認を生じさせる行為、知的財産権の侵害などの不正競争行為を禁じ、コンプライアンス・マニュアルに詳細を記載、周知・徹底することで、不正競争防止法の遵守を図っています。

このような活動の成果として、不正競争防止法の違反事例はありませんでした。

体制

コンプライアンス委員会は、年2回の定期的開催のほか、コンプライアンス上の問題が発生したときは適時に開催し、問題点の把握、対応策の立案とフォローを行っています。これらの結果は取締役会に報告し、必要に応じて審議しています。

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.083

CSR基本方針

私たちは、企業の社会的責任を果たし、持続可能な事業活動を行います。

1. 私たちは、一人ひとりが高い企業倫理に基づいて行動します。
2. 私たちは、人権を尊重し、多様な人材の活躍を支援します。
3. 私たちは、5つの安全を柱にレスポンスブル・ケア活動を推進します。
4. 私たちは、あらゆるステークホルダーのみなさまの関心に配慮し活動します。
5. 私たちは、地域社会のみなさまとともに、社会貢献活動を行います。

ガバナンス | コンプライアンス

コンプライアンス・マニュアル

日油グループでは、役員および従業員へのコンプライアンス意識の浸透を図るため、「日油グループ企業倫理規範」の法令遵守に関する内容をより詳しくかつ、分かりやすく解説した「コンプライアンス・マニュアル」を作成しています。日本を含む各国共通の「グローバル・コンプライアンス・マニュアル」は、11か国語で発行しています。



コンプライアンス関連研修

日油グループでは、従業員を対象とした各種コンプライアンス関連研修を定期的実施しています。

2025年度は新入社員、経験者採用者を対象としたコンプライアンス研修を継続しました。2026年1月に施行された改正下請法（取適法）に関しては、2025年11月に実地36名、Web189名に対してセミナーを主催するとともに、

資材担当者16名に対しては別途研修を行うことで十分な社内教育を行いました。

法令の制定・改正情報の入手

法令の制定・改正に対しては、さまざまな情報源を活用した継続的な情報入手とともに、適切な対応を行ってきました。制定・改正情報の見落としリスクを低減させるため、グループ会社も含め、法令の制定・改正情報を電子メールにて自動受信できるシステムを導入しています。

社内報による啓発

従業員のコンプライアンスに関する意識を高める一助として、年4回発行する社内報を活用しています。キャラクターを使った親しみやすい解説記事を用いて、啓発活動を継続しています。

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.084



内部通報

コンプライアンスに違反した行為または違反する恐れのある行為が存在することを知った場合の内部通報・相談窓口として日油グループの事業拠点が存在する諸外国において、日本語・英語・中国語（簡体字）・韓国語・インドネシア語・ポルトガル語に対応する窓口を、外部の第三者機関に設置しています。通報・相談者は、その事実を秘密裏に取り扱われることはもちろんのこと、通報・相談に関して何らの不利益を受けることはありません。また、本制度・窓口については、定期的に全世界グループ会社役職員に周知を行っています。

2025年度の内部通報件数は、29件と前年度から件数は増加し、内容としては、ハラスメントの割合が高い状況が以前より続いています。また、いずれの通報に対しても迅速かつ通報者探索のないよう、慎重に事実関係の調査を行い、必要な正措置、再発防止策を講じました。このような活動の成果として、法令に違反する事例はありませんでした。今後も内部通報制度の趣旨の理解と適切な運用を通じて、不正、腐敗防止、人権侵害、ハラスメントなどを重大な事態になる前の段階でタイムリーに対応することで、より良い環境をつくります。

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.088

リスクマネジメント

方針（基本的な考え方）

日油グループを取り巻くさまざまなリスクを認識し、損失リスクの発現の抑止および発現の際の影響の極小化を図り、経営戦略目標達成に貢献することを目的として、リスクマネジメントの取り組みを推進しています。

1. 日油グループは、事業を取り巻くさまざまな経営リスクを網羅的に洗い出し、各リスク項目の影響度合・発生頻度に基づいてリスクアセスメントを実施し、優先的に対応すべきリスクを特定します。
2. 特定したリスクの特質に応じ、リスクが顕在化した場合の影響を低減する対策と、発生可能性を低減する対策を適切に講じることで、経営への影響を最小化するように努めます。
3. リスクアセスメントを定期的 to 実施することで、リスク対策の有効性を客観的に検証するとともに、新たなリスクの認識と評価に努めます。
4. リスク管理委員会が主導して、以上のリスクマネジメントサイクルを回すことで、日油グループのリスク管理を推進していきます。

体制

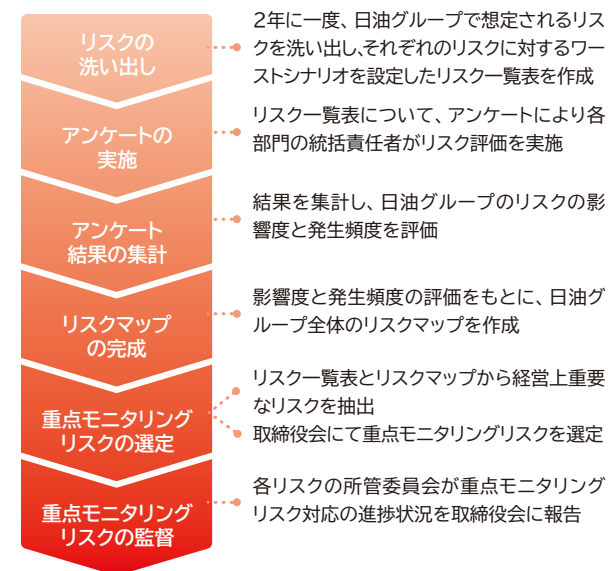
経営リスクについては、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、RC委員会および品質管理委員会において分析や対応策の検討を行い、取締役会に報告します。取締役会は、コンプライアンス、情報の管理、環境・安全、リスクの網羅性の確認・評価などさまざまな経営リスクの報告を受け、必要に応じて審議します。グループ子会社については、関係会社管理規則に基づき子会社に対する経営管理・モニタリングを実施し、必要に応じて助言などを行うとともに、子会社の財産や損益に重大な影響を及ぼすと判断される重要案件については、日油取締役会または経営審議会が承認しています。

リスクアセスメントのプロセス

リスク管理委員会が主導し、各部門の事業特性やグローバルな政治・経済・社会情勢など、ビジネスを取り巻く環境を考慮してリスク一覧表を作成します。このリスク一覧表に基づき、日油各箇所・グループ各社にて各リスクの影響度と発生頻度を見積もるアンケートを実施し、そのアンケート結果をもとに、各部門の統括責任者がリスク評価を

実施します。その結果をもとにリスク管理委員会にて、経営として取り組み状況を認識すべきリスクを抽出し、これを取締役に諮問することで重点モニタリングリスクの選定を行います。このプロセスは2年に一度実施し、その都度リスク項目とワーストシナリオを見直すことで、常に最新の事業環境に即したリスク評価を行っています。

リスクアセスメントの流れ



ガバナンス | リスクマネジメント

重点モニタリングリスクの概要と対策状況

重点モニタリングリスク	概要	対策
ハラスメント・人権侵害	パワハラ・セクハラなどの人権侵害が発生し、企業の信用が低下するリスク	- 日油グループ企業倫理規範、コンプライアンス・マニュアルの改正 - 男女従業員による相談窓口、弁護士による相談窓口の設置 - 全社的なエンゲージメントサーベイの実施と結果の従業員へのフィードバック
サイバー攻撃・情報システム障害	サイバー攻撃などの外部からの不正アクセスや情報システムの障害により、情報の漏洩や事業活動の中断が発生するリスク	- 情報セキュリティ管理規定・責任者任命などの体制整備 - 不正アクセスの防御体制構築、適切かつ合理的なレベルの安全対策の実施 - 各社のセキュリティ対策レベルの底上げとインシデント対応力強化の推進
海外拠点のガバナンス不全	海外拠点のガバナンスが行き届かず、法令違反などの不正が発生し、企業の信用が低下するリスク	- 業務の適正を確保するための体制の構築 - 業務執行状況・財務状況などの定期的な報告の要請、業務監査 - 定期的な日油本社とのミーティング実施によるコミュニケーションの強化
品質管理	品質検査結果の改ざんなどの事態が発生し、企業の信用が低下するリスク 顧客からの品質要求が高まり、対応工数が大幅に増加するリスク	- 品質管理に関するデータ管理の徹底 - 従業員に対する啓発・研修 - 定期的なマネジメント監査の実施

重要リスクの概要と対策状況

重要リスク	概要	対策
技術流出	技術情報が流出し、競合他社が類似製品・技術を提供することにより日油グループの競争力が低下するリスク	- 営業秘密情報に関する規定の整備 - 従業員に対する情報セキュリティ教育の強化 - 営業秘密情報に関する管理体制の構築
原料調達	強制労働・児童労働などの人権侵害や、環境破壊の疑いのある原材料を調達していたことにより、社会的信頼性が低下するリスク	- CSR調達方針およびCSR調達ガイドライン遵守の売買契約記載 - 各種アンケートによる継続的な取引先調査
火災・爆発	工場で大規模な火災・爆発事故が発生し、従業員や近隣住民の死傷、事業活動の停止、損害賠償などが発生するリスク	- レスポンスブル・ケア活動による安全衛生レベルの継続的な向上 - 緊急事態対応マニュアルの策定および訓練の実施 - 設備新設時のセーフティアセスメント実施体制の強化 - 近隣自治体との合同防災訓練・対話活動の実施
知的財産侵害等	知的財産権侵害により、損害賠償請求や製造・出荷の停止を求められるリスク	- 知財管理や特許侵害のチェック体制の構築 - 従業員へ向けた特許・商標を含む知財教育
法令違反	不正競争防止法・独占禁止法・下請法・外為法・化審法・薬機法などの各種法令に関する法令違反により、行政処分が下され、事業活動の停止や課徴金支払いなどが発生するリスク	- グローバル・コンプライアンス・マニュアル、各国の法制度を前提とした国別コンプライアンス・マニュアルの整備 - コンプライアンス研修や内部通報・相談窓口の設置 - 法令改正情報の周知体制の整備
地震・津波・感染症	地震や津波などの自然災害により、生産活動や販売、物流などの事業活動が中断するリスク	- 事業継続計画（BCP）の策定 - 重要設備の浸水対策の実施 - BCPに関する訓練および内部監査の実施
人材育成の遅滞	人材育成計画の遂行遅延などによって、事業の成長を担う中核人材が育たず、持続的な事業成長・変革が停滞するリスク	- 全社の人材育成施策計画の審議・評価体制の構築 - 人材育成に関する指標・目標、結果、対策などを監督する体制の構築
非財務情報の開示不足	経済や環境への影響、社会的な評価に対する不確かさが生じ、ステークホルダーの信頼を損なうリスク	- 法廷開示に向けたロードマップ作成 - サステナビリティ情報の収集・集計効率化に向けたシステムの導入

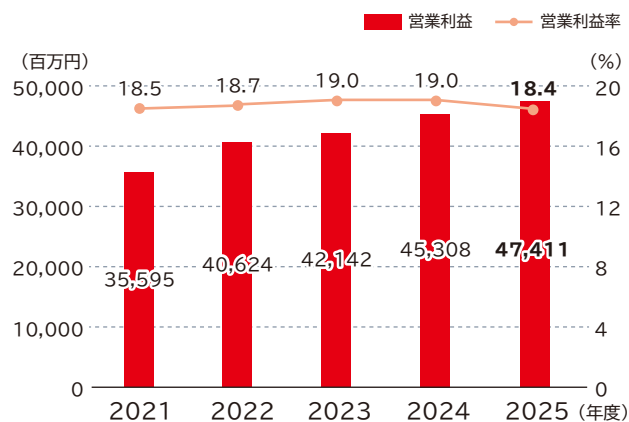
DATA

- 111 財務ハイライト
- 112 非財務ハイライト
- 113 連結経営指標等
- 114 パフォーマンスデータ
- 115 会社情報／株式情報／
情報提供ツール

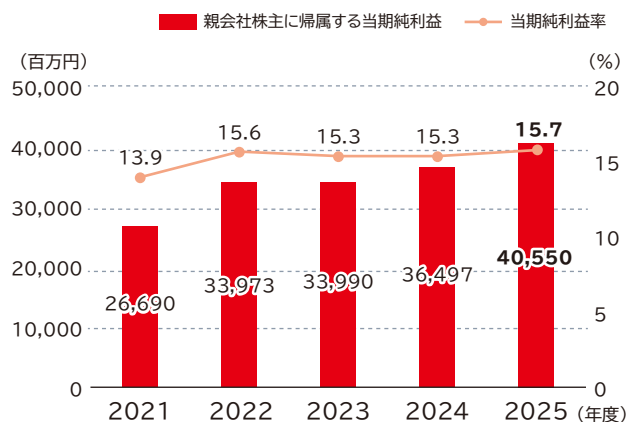


財務ハイライト

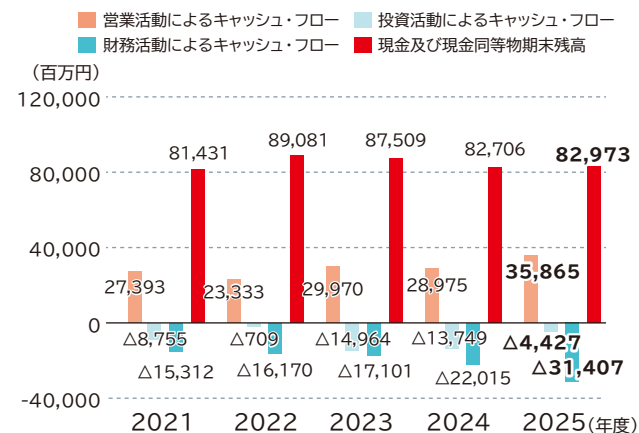
営業利益／営業利益率



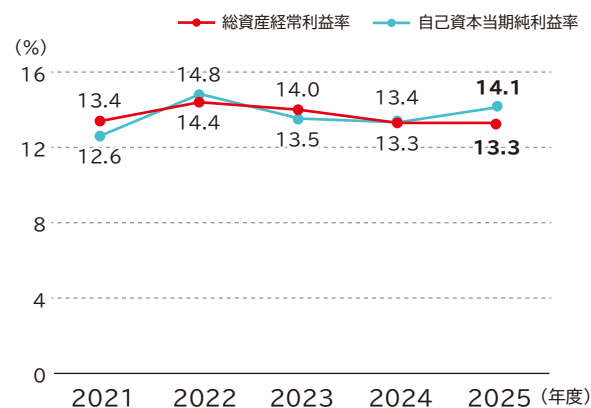
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



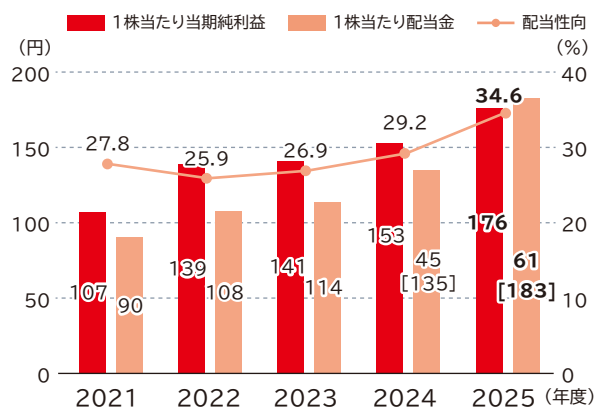
キャッシュ・フロー



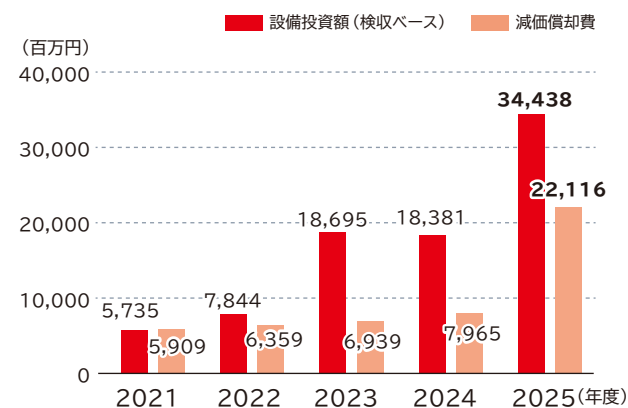
総資産経常利益率 (ROA)／自己資本当期純利益率 (ROE)



1株当たり当期純利益※／配当金※／配当性向



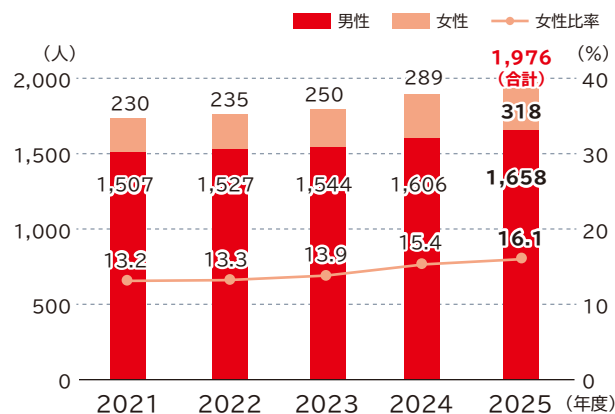
設備投資額／減価償却費



※日油は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益を算定しています。また、2024年度および2025年度の[]内は、分割前換算値を記載し、グラフは分割前換算値により作成しています。

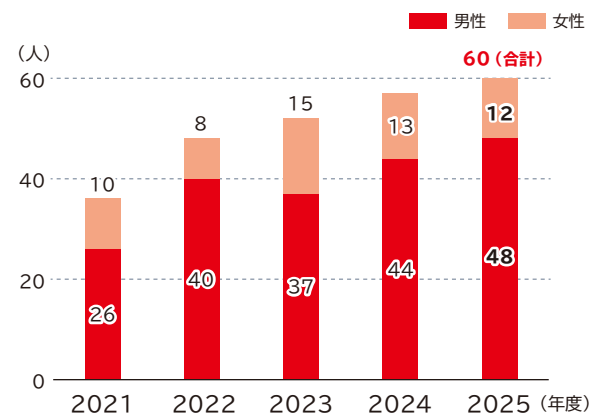
非財務ハイライト

従業員数／女性比率 日油

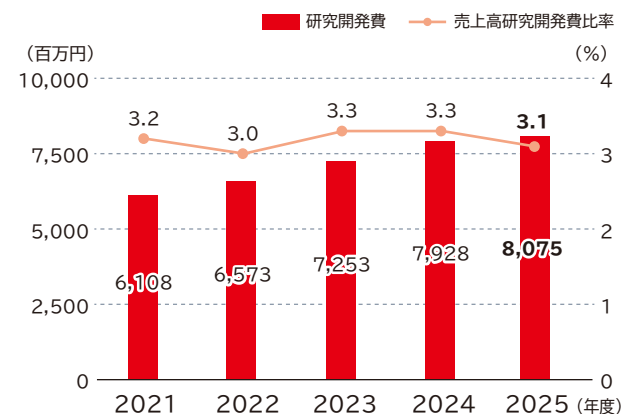


※上記グラフは就業人員数（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む）を基礎として作成しています。

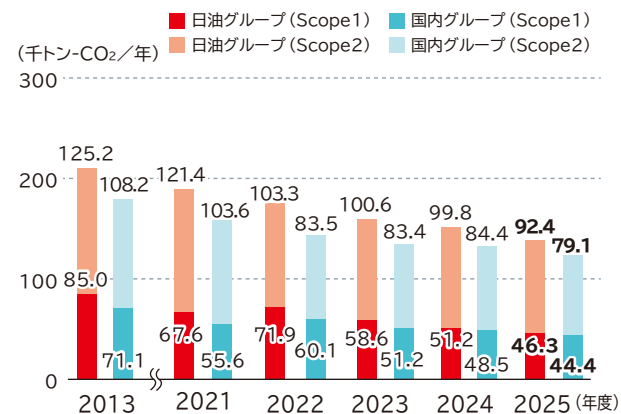
育児休業取得者数 日油



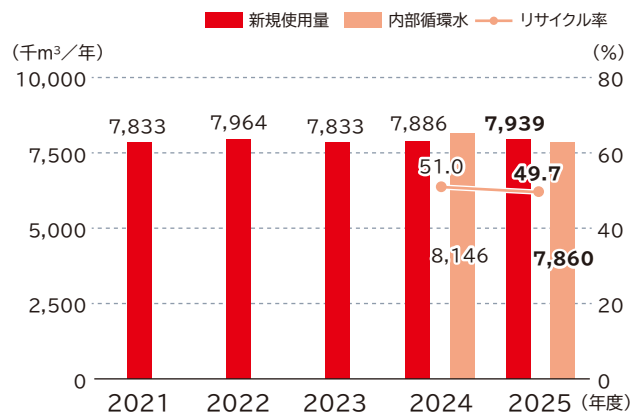
研究開発費／売上高研究開発費比率 日油グループ



温室効果ガス (GHG) 排出量実績推移 (基準年2013年度)

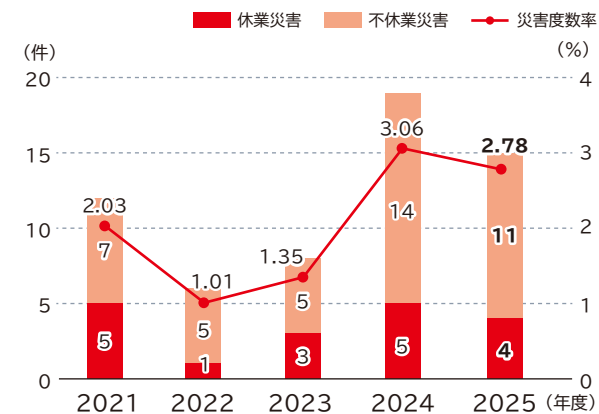


新規使用量／内部循環水＊／リサイクル率＊ 日油グループ



※ 2024年度から集計を開始しました。

労働災害発生件数と度数率の推移 日油グループ



連結経営指標等

(単位:百万円)

	第94期 (2017年3月期)	第95期 (2018年3月期)	第96期 (2019年3月期)	第97期 (2020年3月期)	第98期 (2021年3月期)	第99期 (2022年3月期)	第100期 (2023年3月期)	第101期 (2024年3月期)	第102期 (2025年3月期)	第103期 (2026年3月期)
売上高	174,057	179,935	189,152	180,917	172,645	192,642	217,709	222,252	238,310	257,967
営業利益	24,336	25,816	28,442	26,874	26,602	35,595	40,624	42,142	45,308	47,411
営業利益率(%)	14.0	14.3	15.0	14.9	15.4	18.5	18.7	19.0	19.0	18.4
経常利益	25,001	27,430	30,099	28,830	28,870	37,624	43,183	45,577	46,572	50,366
親会社株主に帰属する当期純利益	17,586	19,913	22,034	21,140	23,302	26,690	33,973	33,990	36,497	40,550
包括利益	24,126	25,364	19,226	11,810	31,606	28,922	33,389	42,600	35,333	48,525
純資産額	152,564	169,572	178,285	178,716	203,516	221,706	240,002	265,907	279,550	296,465
総資産額	217,127	235,874	244,533	235,248	271,536	289,630	309,438	341,449	357,196	399,168
1株当たり純資産額(円)	1,753.44	1,980.14	2,108.77	2,140.98	2,448.60	2,690.65	2,960.56	1,109.01	1,192.67	1,304.33
1株当たり当期純利益(円)	202.27	230.96	259.29	251.72	280.49	323.77	417.02	141.47	153.88	176.34
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
自己資本比率(%)	69.9	71.6	72.6	75.6	74.7	76.3	77.3	77.6	78.0	74.0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	12.3	12.4	12.7	11.9	12.2	12.6	14.8	13.5	13.4	14.1
総資産経常利益率(ROA)(%)	12.1	12.1	12.5	12.0	11.4	13.4	14.4	14.0	13.3	13.3
D/Eレシオ(倍)	0.06	0.06	0.05	0.06	0.05	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02
格付(R&I)	－	－	－	－	A	A+	A+	A+	A+	A+
総還元性向(%)	44.4	47.6	48.1	49.8	45.7	42.7	46.4	47.4	83.9	70.5
株価収益率(倍)	11.69	13.62	14.54	13.63	20.64	15.50	14.80	14.77	13.13	17.58
営業活動によるキャッシュ・フロー	24,024	20,211	19,864	27,837	30,726	27,393	23,333	29,970	28,975	35,865
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,831	△4,881	△5,540	△4,838	1,894	△8,755	△709	△14,964	△13,749	△4,427
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,512	△8,490	△10,814	△11,287	△8,042	△15,312	△16,170	△17,101	△22,015	△31,407
現金及び現金同等物の期末残高	29,215	36,465	39,357	50,684	76,596	81,431	89,081	87,509	82,706	82,973
従業員数(名)	3,712	3,721	3,725	3,718	3,755	3,787	3,818	3,879	3,997	4,155

※潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

※当社は、2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っております。第94期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益を算定しております。

※「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第96期の期首から適用しており、第95期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を選べて適用した後の指標等となっております。

※当社は、第97期より、株式給付信託(BBT)を導入し、当該信託が所有する当社株式を連結財務諸表において自己株式として計上しております。これに伴い、1株当たり純資産額の算定上、当該信託が所有する当社株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めています。また、1株当たり当期純利益の算定上、当該信託が所有する当社株式を普通株式の期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第99期の期首から適用しております。

※当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。第101期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益を算定しております。

パフォーマンスデータ

📖 サステナビリティ報告書 ▶ P.235-241

環境 日油グループ

項 目	単 位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
生産数量	〔千トン〕	249	226	209	210	194
総エネルギー投入量	〔千GJ〕	3,377	3,112	2,909	2,903	2,772
再生エネルギー投入量※	〔千GJ〕	－	－	640	390	429
非再生エネルギー投入量※	〔千GJ〕	－	－	2,269	2,513	2,343
総物質投入量	〔千トン〕	261	236	248	226	226
水資源投入量	〔千m〕	7,834	7,964	7,833	7,886	7,939
GHG排出量	〔千トン-CO ₂ 〕	189	175	159	151	139
SOx排出量	〔トン〕	5	7	8	5	3
NOx排出量	〔トン〕	55	55	58	46	45
ばいじん排出量	〔トン〕	4	5	3	4	2
VOC排出量	〔トン〕	－	－	－	190	220
有害大気汚染物質排出量	〔トン〕	－	－	－	89	89
BOD排出量	〔トン〕	93	67	74	58	55
COD排出量	〔トン〕	154	148	171	153	153
浮遊物質排出量	〔トン〕	36	25	58	43	58
工場排出廃棄物量	〔トン〕	29,164	25,157	22,542	24,298	22,836
内部リサイクル量	〔トン〕	953	914	976	840	849
外部リサイクル量	〔トン〕	17,687	16,547	14,444	15,555	15,188
最終埋立処分量	〔トン〕	950	1,092	617	1,058	1,043
有害廃棄物量	〔トン〕	－	－	－	23	18
PRTR法対象物質排出量	〔トン〕	155	143	167	135	139

※ 2023年度から集計を開始しました。

社会 日油

項 目	単 位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
人材育成投資額	〔百万円〕	74	91	159	202	239
新卒総合職女性の採用比率	〔％〕	42.9	36.1	32.7	38.0	39.1
障がい者雇用率	〔％〕	2.43	2.46	2.54	2.65	2.82
	〔％〕	－	－	2.40	2.26	2.39
経験者採用比率	〔％〕	37.7	42.2	44.4	55.3	45.4
女性管理職比率	〔％〕	4.8	4.7	5.2	6.2	6.4
正社員男女賃金差異比率	〔％〕	70.1	70.6	72.6	72.6	73.6
男性育児休業取得率	〔％〕	50.0	95.2	97.4	95.7	94.1
年次有給取得率	〔％〕	70.0	73.4	76.0	79.1	81.4
	〔％〕	－	－	77.1	77.6	80.1
総合エンゲージメントスコア	－	－	49.5	49.5	50.0	51.0

ガバナンス 日油

項 目	単 位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取締役	〔人〕	10	10	10	10	10
男性	〔人〕	8	8	8	8	8
女性	〔人〕	2	2	2	2	2
社外取締役	〔人〕	5	5	5	5	5
監査等委員・監査役	〔人〕	4	4	4	4	4
社内	〔人〕	1	1	1	1	1
社外	〔人〕	3	3	3	3	3
女性取締役比率	〔％〕	20	20	20	20	20

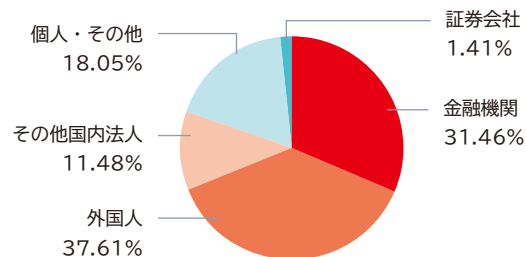
会社情報 (2026年3月31日現在)

会社名	日油株式会社 (英名NOF CORPORATION)
本社所在地	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
創立	1937年6月1日
設立	1949年7月1日
資本金	17,742百万円
従業員数	4,155名(連結) (上記のほか臨時従業員155名が在籍) 1,976名(単体)
連結子会社	24社
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

株式情報 (2026年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4403
株主数	16,896名
発行可能株式総数	970,000,000株
発行済株式の総数	226,548,765株 (自己株式9,975,363株を除く)

所有者別株式分布状況



大株主の状況

株主名(上位10名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	35,638	15.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,013	6.18
明治安田生命保険相互会社	9,384	4.14
日油親栄会	4,698	2.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,420	1.95
GOVERNMENT OF NORWAY	4,379	1.93
US BANK NATIONAL ASSOCIATION JP ACCTS TS	4,134	1.82
日油共栄会	4,053	1.78
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,059	1.35
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	2,883	1.27

※ 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

※ 持株比率は、自己株式9,975,363株を控除して計算しています。

※ 持株比率は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

情報提供ツール

日油コーポレートサイト
www.nof.co.jp/

IR情報
www.nof.co.jp/ir

サステナビリティ情報
www.nof.co.jp/csr

なるホド! 日油
www.nof.co.jp/contents/about/

コーポレート・ガバナンス報告書
www.nof.co.jp/files/ir/home/corporate_governance.pdf

有価証券報告書
www.nof.co.jp/ir/library/financial-statements

サステナビリティ報告書
GRI対照表は、サステナビリティ報告書に掲載しています。
www.nof.co.jp/csr/download/sustainability-report

表紙絵について

田村 健さん『Fruit tree』



日油グループはパラリンアートアーティスト作品を統合報告書や社内報の表紙などに活用しています。この取り組みによって、パラリンアートアーティストの社会参加と自立を促進します。双方向のコミュニケーションを深めることで、芸術と文化の領域で新たな可能性を探究し、より豊かな未来を築くことを目指します。統合報告書の表紙絵は、一般社団法人障がい者自立推進機構に登録の田村 健さんの作品です。

