

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・

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。

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。

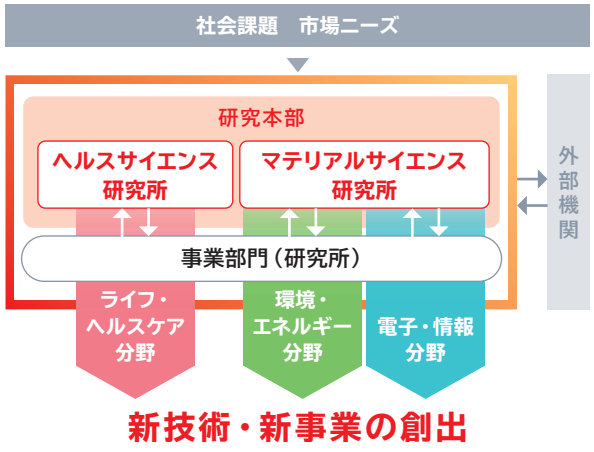
セグメント別設備投資

（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

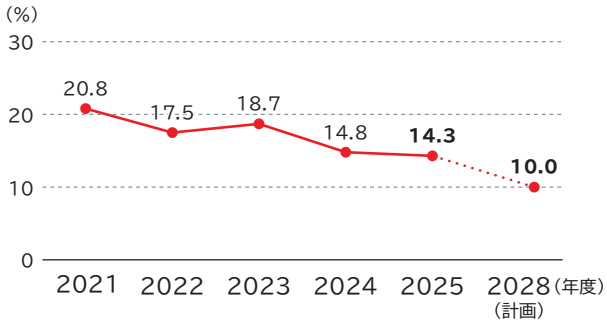
研究開発体制強化による新技術・新事業創出の加速



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振り分けます。これらの施策により、財務健

政策保有株式純資産比率



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みます。

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年間です。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）

