

革新と未来を融合し、 新たな価値を創造します

代表取締役社長

沢村 孝司

このたびは、日油グループの「統合報告書2025」をご高覧いただき誠にありがとうございます。

私たち日油グループは、「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。」という経営理念を掲げ、独創的な製品と技術を通じて「ライフ・ヘルスケア」「環境・エネルギー」「電子・情報」を目指す3分野として事業を展開しています。

世界は今、気候変動などの地球環境問題、人権問題など、多くの課題に直面しています。持続可能な社会の実現に向けた取り組みは、すべての企業に課せられた命題であり、日油グループ(当社グループ)も、これらの課題に正面から向き合い、カーボンニュートラルや自然資本の保全を実現、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を目指しながら、最適なソリューションの提供を通じて社会的価値創造への挑戦を続けてまいります。

持続可能な社会の実現を目指して掲げた「NOF VISION 2030」は、日油グループが持つ技術力と創造力を最大限に発揮し、グローバルカンパニーとしての飛躍を目指すビジョンです。このビジョンのもと、2023年度を起点とした「2025中期経営計画」を収益拡大ステージ(Stage II)、その先の「2028中期経営計画」を事業領域拡大ステージ(Stage III)と位置付け、長期的な成長に向けた道筋を示しています。

私は、これまでの研究開発や海外事業で培った経験を活かし、「変化こそが成長の機会である」との信念のもと、技術革新や事業変革に果敢に挑戦し、多様な課題に取り組んでまいりました。そして、日油グループの持続可能な成長を実現するため、従業員一人ひとりの情熱と創造力を結集し、絶えず変革に挑む姿勢をもって、経営に全力を注いでおります。

また、株主や投資家の皆さまには持続的な企業価値の向上を、お客さまには革新的な製品とサービスの提供を、従業員には働きがいと成長機会を提供することをお約束いたします。さらに、地域社会やパートナー企業との協働を通じて、ともに成長し、より豊かな未来の実現に努めてまいります。

日油グループは今後も、「バイオから宇宙まで」という広範な事業領域において、新たな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使命とし続けます。そのため、技術開発基盤を一層強化するとともに、製品・サービスのスペシャリティ化および品質管理の向上を両輪とし、“技術系ベンチャーの精神を持つ企業グループ”へと進化を続けてまいります。

ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えし、確かな歩みを進めることで、社会にとっての真の価値を提供し続けてまいります。

本報告書が、私たちのビジョンや取り組みに対するご理解の一助となりますことを願っております。

トップメッセージ

持続可能な社会のために

お客さまの事業課題の解決を通じて 社会貢献を目指します

日油グループは、独創性のある製品を国内外の市場に供給する機能材メーカーとして、お客さまの事業課題を深く理解し、最適なソリューションを提供することでともに成長してまいりました。お客さまの成功を通じて、地域社会や地球環境の改善に貢献できると信じ、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

私たちは「NOF VISION 2030」のもと、「ライフ・ヘルスケア」「環境・エネルギー」「電子・情報」の3つの分野に注力し、それぞれの分野で革新的なソリューションを提供しています。

- ライフ・ヘルスケア分野では、医薬向けのDDS素材、健康食品、化粧品原料などで、人々の健康と福祉を支える製品とソリューションを提供することで、社会全体に貢献しています。
- 環境・エネルギー分野では、EV化や再生可能エネルギーの普及に向けた製品や、省エネルギー性などの機能を付与した製品を開発しています。これらの製品は、お客さまの事業成長を支えながら、環境負荷の低減

や持続可能なエネルギー供給にも貢献しています。

- 電子・情報分野では、小型化・低誘電化が求められる電子部品・素材向けに独自技術で高機能製品を提供しています。これにより、通信技術の進化を支え、遠隔医療やエネルギー管理の最適化など、社会課題の解決にも貢献しています。

これらを通じて、健康と福祉の向上、環境保護、資源の効率的利用を実現し、持続可能な未来を築いてまいります。

日油グループは、機能材メーカーとして、お客さまの課題を解決し、新たな価値を創造するため、グループ丸となって努力を続けます。そして、グローバル市場での競争力を高め、すべてのステークホルダーに信頼される企業を目指してまいります。

2024年度の振り返り

業績は過去最高を更新しました

売上高は、対前年同期161億円増収の2,383億円、営業利益は、32億円増益の453億円、経常利益は、10億円増益の466億円、当期純利益は365億円という結果となり、連結の売上高、営業利益、経常利益、当期純

利益のすべてにおいて、日油グループ史上最高を更新することができました。これは、各事業セグメントにおける着実な施策への取り組みと市場環境への的確な対応の結果であり、そして、すべてのステークホルダーの皆さまのご支援の賜物であります。深く感謝申し上げます。

機能化学品事業では、化粧品関連製品や特殊防錆処理剤の好調な需要が業績を押し上げ、売上高が前年比174億円増の1,509億円、営業利益が78億円増の297億円となりました。化粧品関連製品や特殊防錆処理剤が大きく貢献した一方、中国市場における脂肪酸誘導体の需要低迷が一部課題として残りました。

医薬・医療・健康事業では、一部顧客による在庫調整の影響でDDS医薬用製剤原料が一時的な需要の踊り場を迎え減販となったことを主因に、売上高が前年比60億円減の480億円、営業利益が49億円減の156億円となりました。

化薬事業では、防衛関連製品や宇宙関連製品の需要増加が寄与し、売上高が前年比46億円増の387億円、営業利益が5億円増の31億円となりました。特に、防衛関連製品の需要拡大が増益の主因となりました。

2024年度は、各セグメントにおいて成長分野を着実に伸ばした一方、一部で課題も浮き彫りとなった年でした。しかしながら、全体として、グループの強みを活か

した成長を実現することができました。

2025年度の業績予想について

2025年度業績予想は、売上高2,520億円、営業利益460億円、経常利益479億円、当期純利益368億円で、いずれも過去最高を更新すると見込んでいます。2025中期経営計画において最終年度である2025年度の営業利益計画を460億円としておりましたが、これを達成すべく、各事業において施策の実行を強力に押し進めます。

なお、米国の関税政策による影響はその動向が不透明なことから、業績予想に含めておりませんが、当事業が直接的、間接的に影響を受ける可能性もあり、関税政策の行方を注視してまいります。

3つのセグメントにおける成長戦略

機能化学品事業

日油グループの機能化学品事業は、化粧品関連製品

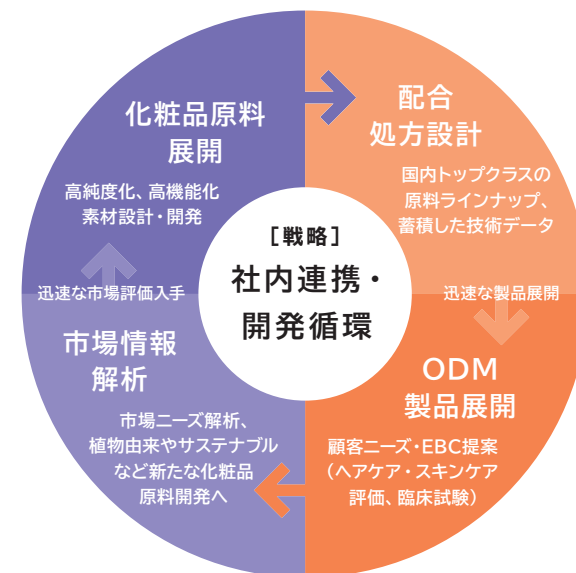
や自動車関連製品を中心に堅調な成長を続けております。2025年度の営業利益は、対前期比4億円の増益と、「2025中期経営計画」を上回る成果を見込んでいます。特に、化粧品関連事業が事業全体の成長を大きく牽引しています。

化粧品関連事業：循環型戦略による事業成長

化粧品関連事業では、原料の開発から配合処方、ODM（相手先ブランドによる設計・製造）製品の展開、そして市場情報をもとにした新原料開発というサイクルを迅速に回すことで、競争優位性を維持しています。この「循環型戦略」は、社内の高い連携力により実現しています。

化粧品原料は、幅広いラインナップと市場動向を踏まえた開発力を強みに、スキンケアやヘアケア、ボディケア向けの製品が好調に推移しています。ODM製品では、顧客の要望に応じた柔軟な提案により、アンチエイジングや美容ヘアケア製品が市場で高く評価されています。今後は、植物由来原料などの環境対応型原料を活用した化粧品原料の開発、さらに「高自然由来指数化粧品」や「高機能UV製品」などのODM製品を提案し、国内外での市場拡大を目指します。そのため、愛知事業所での設備投資を実施しました。

▶ P.052-053



自動車関連製品：市場変化への柔軟な対応

自動車向け特殊防錆処理剤では、コロナ禍の需要減少からの回復、および、中国市場での電気自動車（EV）生産拡大や補助金制度の追い風を受け、需要が増加しており、引き続きEV向けの製品開発推進と拡販を続けるとともに、建築・インフラ分野を自動車分野に続く重点分野と位置付け、市場の開拓を進めています。そのほか、自動車関連製品では、EVに好適な樹脂添加剤としての異音防止剤、各種ランプユニット向けの高耐久性防曇剤、シール材の市場展開を進めています。

トップメッセージ

次世代製品の開発と事業拡大

機能化学品事業では、持続可能性や規制強化、次世代新技術への対応を見据え、以下の新製品開発に注力しています。

- 有機フッ素化合物 (PFAS) フリーの撥剤用モノマーやポリマー
- 船舶用に最適な高粘度タイプの生分解性潤滑油
- 産学官連携によるバイオものづくりなどの技術を融合した環境調和型の化学品および製造プロセス
- 半導体用ポリイミド関連素材の原料モノマー

これらの製品・技術は、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、新たな事業領域の拡大を支える重要な柱となる見込みです。

未来への展望

機能化学品事業は、化粧品原料やODM製品、自動車関連製品を中心とした既存事業の強化に加え、新製品開発や海外展開による成長を加速してまいります。私たちは、柔軟な市場対応と革新的なソリューションの提供を通じて、持続可能な未来を切り拓き、グローバル市場での競争力をさらに高めてまいります。

医薬・医療・健康事業

日油グループの医薬・医療・健康事業は、DDS医薬用製剤原料を中心とした革新的なソリューションを提供し、医薬・医療の進化と人々の健康向上に貢献しています。

特に当社の脂肪酸・リン脂質、PEG誘導体の製造技術を活用し、2001年の事業化から拡大してきた活性化PEGは、成長率9%のペプチド医薬、タンパク質医薬市場において豊富な採用実績により世界シェアトップを有し、顧客要望に沿ったカスタム対応やPEG化医薬品のバイオシミラー需要に注力しています。

さらには、近年成長著しい核酸医薬・遺伝子治療薬市場において、体内での分解性を高めた独自イオン性脂質として開発したSS脂質、コロナワクチン向けPEG脂質での採用実績を強みにLNP処方提案により顧客開拓に注力しています。

DDS医薬用製剤原料： 将来の需要増に備え、生産体制強化・新製品開発強化

2025年度の見通しでは、バイオベンチャーによる臨床開発の遅延の影響を受けつつも、既存顧客の需要回復や新たに開発中の薬剤であるパイプラインの進展に支えられ、医薬・医療・健康事業全体で営業利益が対前

期比3億円の増益となる予想です。特に、2025年10月に稼働を予定しているLS愛知工場が、成長をさらに加速させる鍵となります。

2023年度は、臨床後期や上市に伴う旺盛な需要が事業を牽引しましたが、2024年度は一部顧客の在庫調整とバイオベンチャーによる臨床開発遅延の影響により踊り場となりました。しかしながら、2025年度以降は一部顧客の需要増や、後期臨床試験段階の5件以上のパイプラインを含む新規案件が成長を支える見込みです。

バイオ医薬品市場の成長率(約10%)に近い成長を目指し、私たちは以下の施策を推進しています。

- 新規パイプラインやバイオシミラーの需要獲得を通じて市場シェアを拡大。
- 初期開発案件の取り込みを強化し、大型パイプラインへの成長が期待されるテーマへの注力。

これらの取り組みにより、中長期での成長基盤をさらに強固なものとしします。

今後の需要増加に備え、2025年度にLS愛知工場の営業運転開始を予定しています。この新工場は、上市品用製品(活性化PEG)の製造設備としての役割を担います。また、需要の増加を見据えた先行的な設備投資とプロセスの効率化により、事業の競争力をさらに高めてまいります。

トップメッセージ

従来重点的に取り組んできた研究開発、新規開拓においては、顧客要望に応じたDDS素材の迅速なカスタマイズ対応を実施すると同時に、マテリアルズインフォマティクスを活用した核酸医薬用素材のソリューション提供を進めるとともに、高成長が見込まれるモダリティへ向けた新製品開発を継続的に進め、外部研究機関との連携拡大による新技術開発も積極的に行います。



LS愛知工場

食用加工油脂・食品機能材・健康関連製品： 事業構造の転換を推進

従来の食品事業から機能食品事業へシフトすべく、事業構造の転換を進めています。加工油脂事業では、パン・菓子の柔らかさ、食品の食感・ボリュームなどを維持する食品機能材や、未利用資源を有効活用した食品機能材などの開発と拡販を推進しております。健康関

連事業では、当社独自の新規素材や新規技術をベースに健康関連製品の開発に注力しています。

未来への展望

米国市場では、バイオベンチャーの臨床開発遅延が続いているものの、長期的には機能性脂質の成長が期待されています。私たちは、このような市場変化に柔軟に対応し、革新的なソリューションを提供することで、持続的な成長を目指します。

医薬・医療・健康事業は、短期的な変動を乗り越えながら、2025年以降の需要増加や市場成長を確実に捉える戦略を進めています。

化薬事業

日油グループの化薬事業は、防衛関連製品や宇宙関連製品の需要拡大に応じ、着実に成長を続けています。2025年度の営業利益は対前期比で4億円の増益を見込んでおり、日本の防衛力整備と宇宙開発に貢献しています。

需要拡大への対応

防衛関連製品では、国の早期装備化に向けた取り組

みの中で、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おり、総額1,000億円規模の設備投資計画を検討しています。

また、私たちの生活に欠かせない衛星からの情報は、通信の進化や自動運転の事業化など、幅広い産業で求められており、当社の宇宙ロケット用固体推進薬に対する需要の増加が見込まれます。高い技術力と効率的な生産体制の確立により、こうした需要に応えてまいります。

未来への展望

化薬事業は、産業用爆薬類、防衛関連製品、宇宙関連製品を提供しており、その多くは国の政策に基づくものです。製品の安定供給のため設備増強と生産性向上を進めるとともに、環境に配慮した設備導入と製品づくりに注力することで、企業価値の向上に貢献します。

2025中計の戦略投資から 2030年の躍進に向けて

戦略投資については、「NOF VISION 2030」の実現に向けて2025中計で設定した700億円の投資枠を

トップメッセージ

活用し、設備投資、研究開発、人的資本への投資を積極的に進めています。

設備投資について

日油グループは、2025中計期間において、持続可能な成長を支えるための積極的な設備投資を進めています。この期間中の設備投資額は、2022中計期間のおよそ3倍となる674億円に達する計画です。計画の内容は、収益拡大、生産性向上、そして環境対応の3つに大別できます。

収益拡大では、化粧品ODMラインの増設は計画どおり稼働を開始し、建設中のDDS医薬品製剤原料の新工場も稼働に向けた準備段階に入っております。また、国



やブライム企業の参画要請に応え、早期装備化関連設備の生産能力の増強を行います。引き続き、成長分野において、市場環境の変化を捉え、市場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まいります。

生産性向上では、DX関連技術の導入を含めて、スマートファクトリー実現に向けて、ネットワーク環境の整備強化、自動化や省人化の推進、生産・営業におけるデータ利活用の拡大による業務効率の改善を進めています。さらに、環境対応では、フロン規制対応や省エネルギー型製造設備の導入、低環境負荷エネルギー源への転換などのCO₂削減に寄与する取り組みを強化しています。

これらの設備投資を通じて、日油グループは環境の変化に柔軟に対応し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、事業全体の競争力をさらに高めてまいります。

研究開発について

当社と産総研グループにて、スマート・グリーン・ケミカルズ連携研究ラボを設置しました。この連携研究ラボでは、当社と産総研グループの保有する基盤技術やノウハウを融合することで、環境調和型の化学品製造プロセスの開発を進め、脱炭素と生活の豊かさに資するスマー

ト・グリーン・ケミカルズの創出を目指しています。これにより、化学の力で新しい価値を継続的に社会へ提供するとともに、サステナブルな化学産業の実現とその発展に貢献してまいります。

研究開発の効率化の取り組みでは、ライフサイエンス研究所において、遺伝子治療や核酸医薬向け脂質ナノ粒子(LNP)の最適処方設計に、データ解析を応用するなど、マテリアルズインフォマティクスの活用を進めています。

2024年度の研究開発費は、グループ合計で79億円となりました。2025年度は、グループ合計で88億円を予定しており、今後も事業領域拡大に向けて研究開発を進めてまいります。

人的投資について

ワークエンゲージメントの高い多様な人材を生み出す施策として、従業員の自律的な成長の促進や働きやすい職場環境づくりの推進などの取り組みとともに、DX人材育成の推進、海外における事業活動の支援強化など人材確保や人材育成のための人的投資を進めております。

2025年度から、従業員の中長期的な企業価値向上へのインセンティブ付与および株価を意識した経営への

トップメッセージ

参画意識向上などを目的に、従業員持株会に加入している従業員へ毎年当社株20株相当分の特別奨励金を付与します。このスキーム導入により、株主の皆さまと従業員との価値共有を進め、より一層の企業価値向上に努めます。

資本政策について

政策保有株式については、2025中期経営計画期間中に連結純資産比率15%以下とする目標をもとに売却を進めており、2025年3月末は前年度比3.9ポイント減の14.8%となりました。2025年度以降も政策保有株式を縮減してまいります。

配当については、2024年度は、中間配当21円、期末配当24円、年間配当45円で、配当性向は29.2%となりました。また、2025年度は、中間配当24円、期末配当24円と、年間配当は前年度に比べ、3円増配の48円、配当性向は30.5%を予想しております。なお、2009年度以降、累進配当を継続しておりますが、今後も安定的な配当の維持継続を基本とし、中長期的に累進配当を目指します。株主の皆さまへの利益還元を経営上の重要課題の一つとして認識し、2025中計期間の総還元性向の目標水準を50%程度としておりますが、

2024年度末のネットキャッシュの水準、今後のフリーキャッシュフロー水準の見通しおよびROEなどを鑑み、2024年度は200億円の自己株式取得を実施しました。今後も2025中計期間の目標水準とともに資本効率向上に向けて、機動的な自己株式の取得を検討してまいります。

なお、次期中期経営計画においては、まずは事業の成長に向けた投資を計画することが第一であります。キャッシュ・アロケーションを計画し、引き続き資本効率の向上を図ってまいります。

2030年に向けて

2025年度は、日油グループにとって、2025中期経営計画の総仕上げであると同時に、2028中期経営計画への橋渡しとなる非常に重要な一年です。2025年度の連結営業利益は460億円と予想していますが、さらなる成長と収益拡大を目指し、これまでの取り組みをさらに深化させるとともに、変化する環境に柔軟に対応し、新たな成長の基盤を確立してまいります。そして、成長ドライバーであるソリューションビジネスの強化を進め、「事業領域拡大ステージ」である2028中期経営計画に向けて、ビジネスモデル変革のためのM&Aを含む

新たな投資計画の立案と実行を加速してまいります。

一方、安全とコンプライアンスの徹底は、当社グループの事業運営の基本です。レスポンシブル・ケア活動の深化と日油グループ企業倫理規範の浸透により、安全で風通しの良い職場環境のもとで、エンゲージメントの高い従業員とともに安定した事業運営を図ります。

これからも、日油グループは「ベンチャーの精神」で新たな「挑戦」を続け、この「挑戦」に加え、「公正」、「調和」の価値観のもと、高い倫理観を持って、社会の期待に応える価値創造を追求してまいります。

