



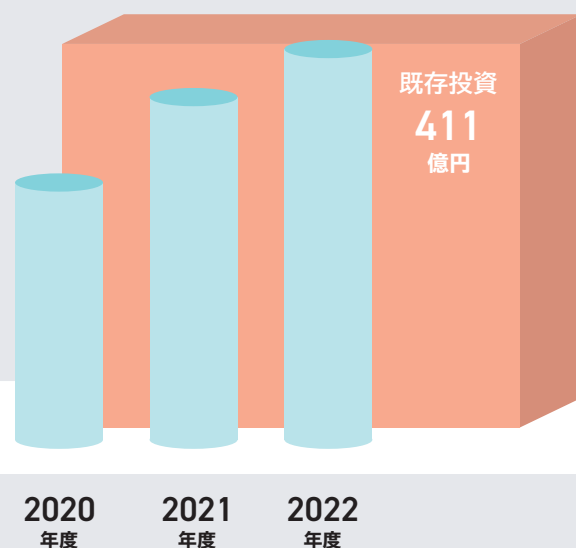
中期経営計画

GRI 2-22

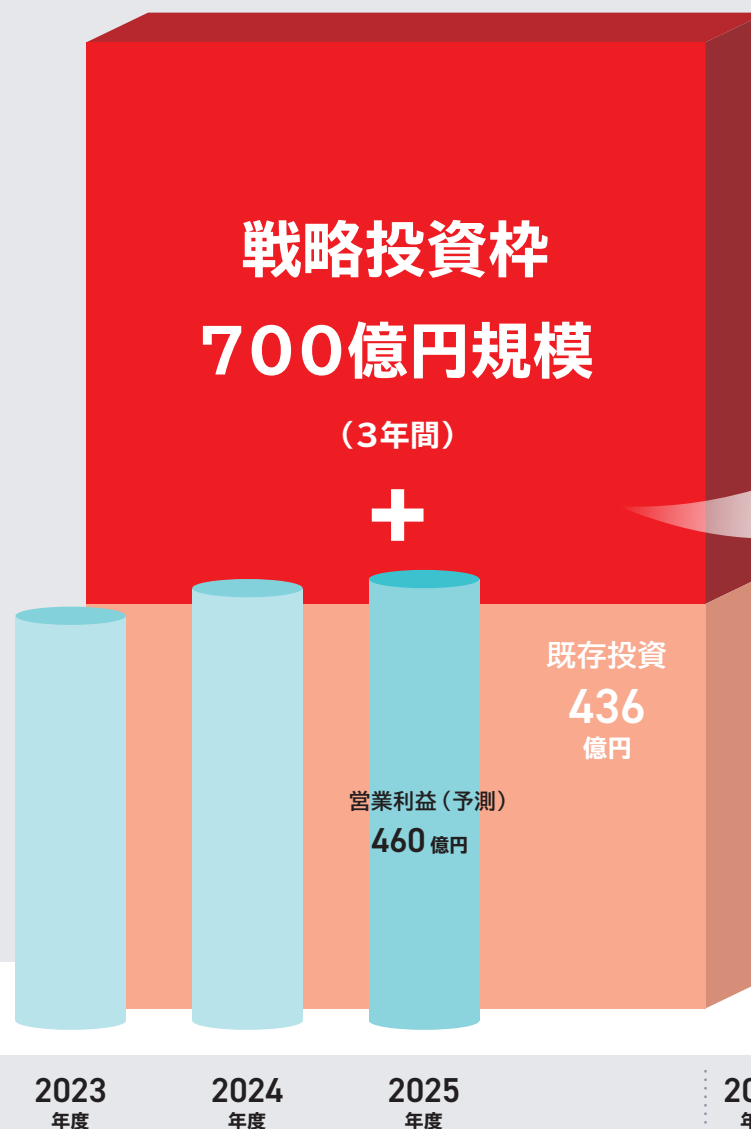
営業利益

NOF VISION 2030

Stage I「基盤強化ステージ」では、営業利益の目標を前倒しで達成することができました。2030年度の営業利益600億円を目標に、Stage II「収益拡大ステージ」の3年間では、従来の計画投資に加えて700億円の戦略投資枠を設定。収益拡大に向けた施策により、事業領域の拡大を推進します。



Stage I
基盤強化ステージ



戦略投資枠
700億円規模

(3年間)

+

事業拡大



2026年度 2027年度 2028年度 2030年度

Stage III
事業領域拡大ステージ



中期経営計画

GRI 2-22

2025中期経営計画

収益拡大 ステージ

収益基盤の確立／事業領域拡大への戦略投資

基本方針「実践と躍進」

2022中期経営計画

基盤強化 ステージ

基本方針「挑戦と協創」

2030

年度(計画)

売上高

3,000億円

営業利益

600億円

売上高営業利益率

20%以上

2028中期経営計画

事業領域拡大 ステージ

新たな事業領域へ進出

2025
年度(予測)

売上高

2,520億円

営業利益

460億円

売上高営業利益率

18.3%

ROA(目標)

13%以上

ROE(目標)

12%以上

2024
年度(実績)

売上高

2,383億円

営業利益

453億円

売上高営業利益率

19.0%

ROA

13.3%

ROE

13.4%

2023
年度(実績)

売上高

2,223億円

営業利益

421億円

売上高営業利益率

19.0%

ROA

14.0%

ROE

13.5%

2022
年度(実績)

売上高

2,177億円

営業利益

406億円

売上高営業利益率

18.7%

ROA

14.4%

ROE

14.8%

2020
年度(実績)

売上高

1,726億円

営業利益

266億円

売上高営業利益率

15.4%

ROA※1

11.4%

ROE※2

12.2%

※1 総資産経常利益率

※2 自己資本当期純利益率



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 経営方針「環境の変化に対応し新たなステージへ」

2023年度からの3年間は、収益拡大を目指すStage IIと位置付けていて、その最終年度である2025年度の営業利益は460億円、営業利益率は18%以上を目標に掲げています。Stage IIでは、これまでの中期経営計画に関連した「既存投資」である436億円に加えて、3年間で700億円の「戦略投資枠」を設定しています。戦略投資には、①設備投資[生産・環境] ②研究開発投資 ③人的投資 という3つのテーマがあり、自己資金のほか政策保有株売却による資金を充当します。これは、日油グループを取り巻く変化の激しい事業環境において、収益基盤をさらに強化し収益拡大を着実にするだけでなく、新たな価値創造による飛躍を目指した積極投資です。2025年度の中計目標達成、および2030年度の営業利益600億円の達成に向け、引き続き邁進していきます。



生産設備・環境設備

需要拡大に伴う製造設備の増強ほか、スマートファクトリー化の推進と環境対応への投資

研究開発

既存領域での新製品の企画、M&Aを含む新規事業を創出するための研究開発への投資

人的資本

優秀な人材の採用ほか、職場環境の整備、さまざまな能力開発プログラムの実施、DX人材の育成に向けた投資



中期経営計画

GRI 2-22

設備投資〔生産・環境〕 ▶ 自動化や省人化、省エネルギー化を順調に遂行

DDS医療用製剤原料・化粧品原料・防曇剤など、成長が続く分野における製造設備の新設や増強を計画どおりに進めています。日本の防衛力整備計画が大幅に拡充されたことに伴い、需要拡大に向けた製造設備の新設・増強の投資を追加しました。早期装備化に向けて、取り組んでいきます。

設備投資額

2024年度（実績） **183億円** 2025年度（予定） **303億円**

〔主な設備投資〕

愛知事業所

- ・防衛関連製品の製造設備の増強：2028年6月完成予定
- ・DDS医薬用製剤原料（PEG修飾剤）の製造設備の新設：2025年9月完成予定
- ・化粧品関連製品の充填設備の増強：2026年1月完成予定

日本工機株式会社河内製造所※

日本工機株式会社河内製造所

関西地区

- ・防衛関連製品の製造設備の新設：2029年2月完成予定 ※日油の固定資産として
- ・防衛関連製品の製造設備の新設：2027年9月完成予定
- ・関西地区独身寮の更新：2027年2月完成予定

▶ P.141-142,153,165

		2024年度の進捗	2025年度の取り組み（予定）
生産性の向上 	業務効率化	定型業務 ● RPA活用業務の拡大 ● AI-OCRの活用開始 ● 業務支援ツールや導入ソフトの活用（製造記録の電子化、操作手順の作成）	● RPA活用業務の拡大を継続 ● AI-OCRの活用業務の拡大 ● 業務支援ツールや導入ソフトの定着、新規ツールの探索・選定
	生産スケジューラー	● モデル工場での試行準備	● モデル工場での試行から活用への移行
	生産系業務	● 自動化装置の導入 ● プロセス自動制御範囲の拡大	● 自動化の推進を継続
	データ利活用拡大	スマートファクトリー化の推進 ● モデル工場でのフィールドデータ収集ツールの導入と試行	● モデル工場でのフィールドデータ利活用の検討
		営業支援ツールの導入 ● モデル事業での要件定義の完了および活用開始	● モデル事業での活用の定着による効果の発現
		化学物質管理システムの導入 ● モデル工場での運用開始	● その他工場への展開
		設備保全管理システムの導入 ● 活用開始	● データの蓄積と効果的な活用
環境への対応 	フロン規制への対応	● 自然冷媒使用機器の選定	● 自然冷媒使用機器の設置および稼働開始
	省エネルギー・高効率化	● 方針の実行 ・スチーム使用真空発生装置の電化推進 ・低環境負荷ボイラー燃料へ転換する方針の展開（重油の使用停止） ・高効率ボイラーへの更新の推進 ・省エネ型の冷蔵冷凍設備へ更新 ・照明のLED化を推進 ・再生可能エネルギーを使用した電力の購入を推進	● 方針の推進を継続 ・非電化設備の電化を継続 ・燃料転換ボイラーの一部稼働 ・高効率ボイラーへの更新を継続 ・省エネ型の冷蔵冷凍設備へ更新を継続 ・照明のLED化を継続 ・再生可能エネルギーを使用した電力の購入を継続
	PRTR法対象化学物質の排出量削減	● 大気放散防止施策の実行 ・対象物質の使用を最小化 ・回収設備の増強	● 施策の推進を継続



中期経営計画

GRI 2-22

研究開発投資 ▶ 積極的な社外との協業により、新しい研究開発領域をスピーディーに開拓

新技術や新規事業の創出のため、オープンイノベーションを推進しています。これをさらに加速させるため、2024年度には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。今後も研究開発領域の拡大に努めます。

研究開発投資額

2024年度（実績） **79億円**

2025年度（予定） **88億円**

▶ P.008-010,049-062

オープン イノベーション の推進 	2024年度の進捗		2025年度以降の取り組み（予定）
	産学委託研究公募	● 医療・医療機器分野において、3研究機関で素材や技術の委託研究を開始	● 機能性化学分野、電子・情報分野において、テーマ探索や研究開発を加速
	ベンチャーキャピタル（VC）の活用	● ユニバーサルマテリアルズインキュベーター㈱のVCファンドに出資（2024年1月） ・新規有望技術探索、人材研修の実施	● 新規有望技術、協創パートナー・投資先の探索
	産学官包括連携	● 「日油・産総研 スマート・グリーン・ケミカルズ連携研究ラボ」の設立	● 環境調和型製造プロセスに適したエステル化反応触媒開発の加速
	政府研究開発プロジェクトへの参加	● 内閣府総合科学技術・イノベーション会議 戦略的イノベーション創造プログラム（SIP） ・「スマートインフラマネジメントシステムの構築」（～2028年3月） 無線電子雷管ウインドット® II での参加 化薬事業部 ● 国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED） ワクチン開発・生産体制強化戦略関連事業 ・「ワクチン・新規モダリティ研究開発事業」（～2027年3月） 脂質ナノ微粒子材料での参加 ライフサイエンス事業部	
	研究開発の効率化	● マテリアルズ・インフォマティクス（MI）の活用 ・実験データ収集システムの構築 ・データ解析システムの導入と活用 ● MI人材の育成 ・専門教育プログラムを約2割の研究員に実施済	● データサイエンティスト育成を推進



人的資本投資 ▶ 企業成長において最も重要な、「人材の成長」への戦略的な投資を進める

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などを推進しています。また、海外における事業活動の支援やDX人材育成の強化なども含め、人的資本を高める投資を進めています。

▶ P.183-199,210-215

人材確保、 人材育成などの 人的投資 	2024年度の進捗		2025年度の取り組み（予定）
	従業員の自律的な成長の促進	- 全従業員を対象に自律型人材の育成強化に向けたワークショップの継続実施 - キャリアコンサルタント活用とeラーニング導入によるキャリアデザイン構築支援を実施	- 自律型人材育成施策の継続実施 - 視野拡大と発想の多様化に向けた社外人材との交流強化 - 階層別能力開発施策のさらなる充実
	働きやすい職場環境づくりのさらなる推進	- 健康経営に向けた施策の検討 - 禁煙プログラムの実施 - 休暇制度の刷新	- 健康づくり支援（禁煙プログラムの継続やスポーツジムの利用支援など） - 仕事と介護の両立支援
	DX人材育成の推進	- 育成プログラムの評価と強化を実施 - 第二期のプログラムを開始	- 育成プログラムの継続実施 - 第一期修了者を対象とし実践的研修を実施
	海外における事業活動の支援強化	- 海外安全対策の強化 - 海外駐在員向け物資支援サービスの開始 - 海外赴任者手続きサポートの強化 - 海外現地法人スタッフに対する研修実施	- 海外安全対策の継続 - 海外駐在員向け物資支援サービスの継続 - 海外赴任者手続きサポートの強化継続 - 海外現地法人スタッフに対する研修継続
	多様な人材の活性化	経験人材の採用増	経験人材の採用取り組み継続
	福利厚生施設の更新	関西地区独身寮の更新を計画	- 関西地区独身寮の設計・着工 - 関東地区社宅の更新を検討 - 愛知事業所独身寮・社宅の更新を検討