

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。

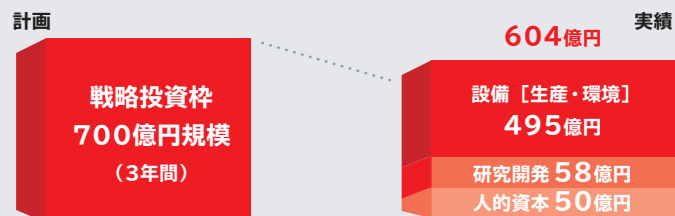
2025年度経営指標の総括

	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

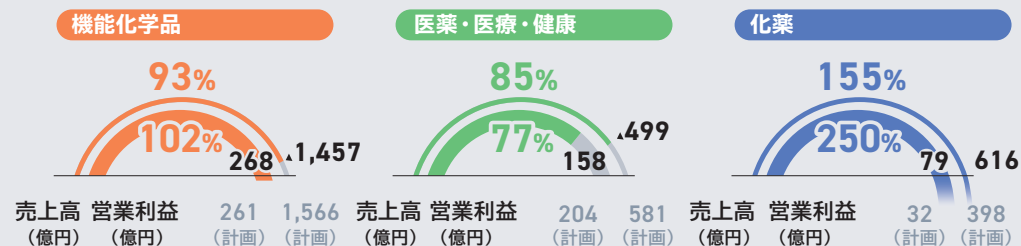
投資実績



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

中期経営計画

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

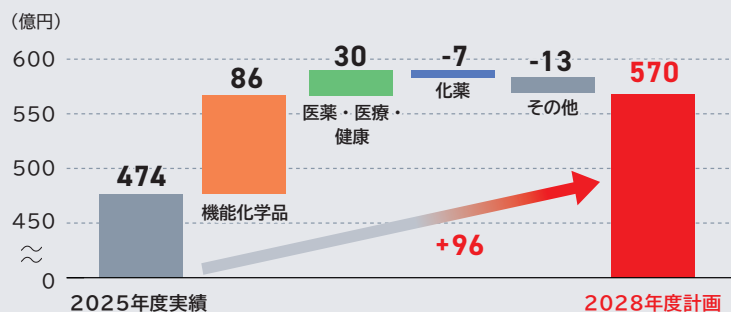
計画値の達成に向けた施策

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

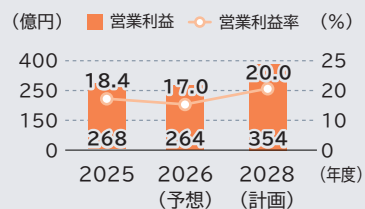
営業利益差異内訳



営業利益計画

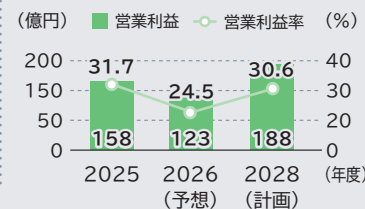
機能化学品セグメント

- 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



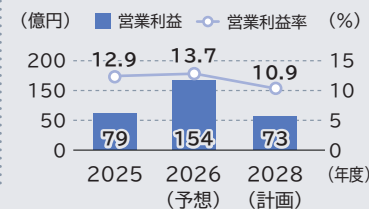
医薬・医療・健康セグメント

- DDS素材の供給体制を強化
- 食品機能材の新製品開発・拡販

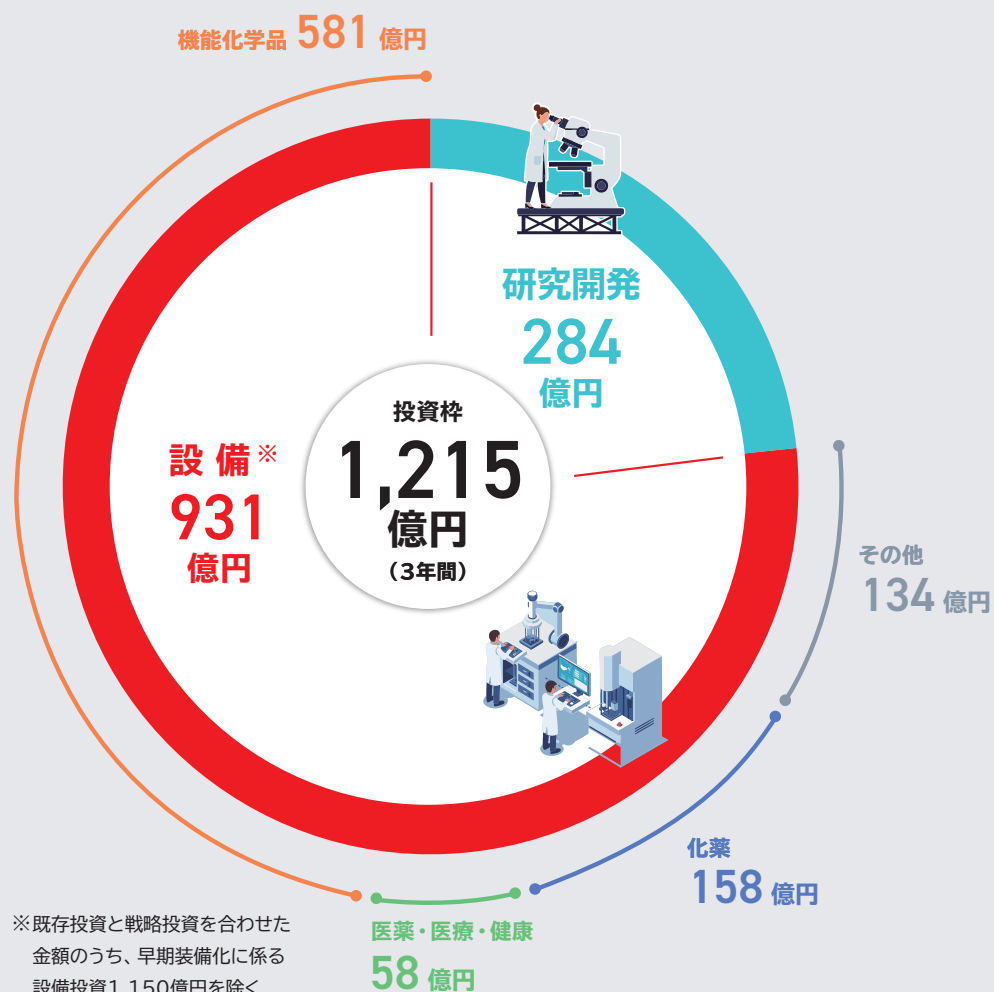


化薬セグメント

- 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

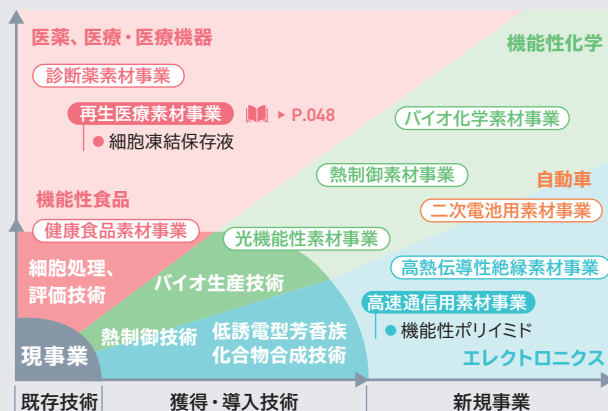
2028中期経営計画の主な設備投資として、需要の伸長が見込まれる化粧品関連分野における設備増強に250億円、防衛関連製品の早期装備化に係る設備投資など、各分野で着実な生産体制の拡充を図ります。加えて、研究本部に設立する「ヘルスサイエンス研究所」「マテリアルサイエンス研究所」に130億円を投資し、各事業部門の研究所との緊密な連携体制を構築します。また、経営基盤としての人的資本の強化に向け、福利厚生設備の新築および更新として60億円の投資を計画しています。

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

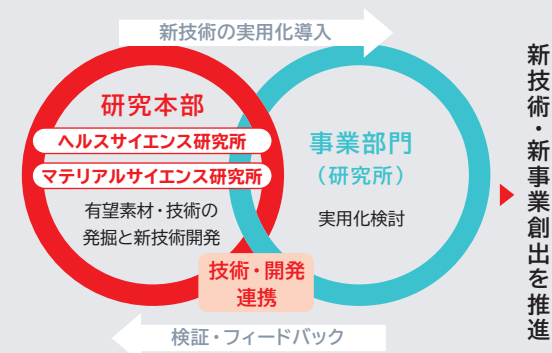
2028中期経営計画において、「再生医療素材」や「高速通信用素材」などをはじめとする有望テーマの事業化を推進します。再生医療素材では、独自素材を配合処方した各種細胞凍結保存液を開発します。高速通信用素材では、プリント配線基板用樹脂のニーズに対応するほか、放熱複合素材や半導体部材への参入・拡販を図ります。

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

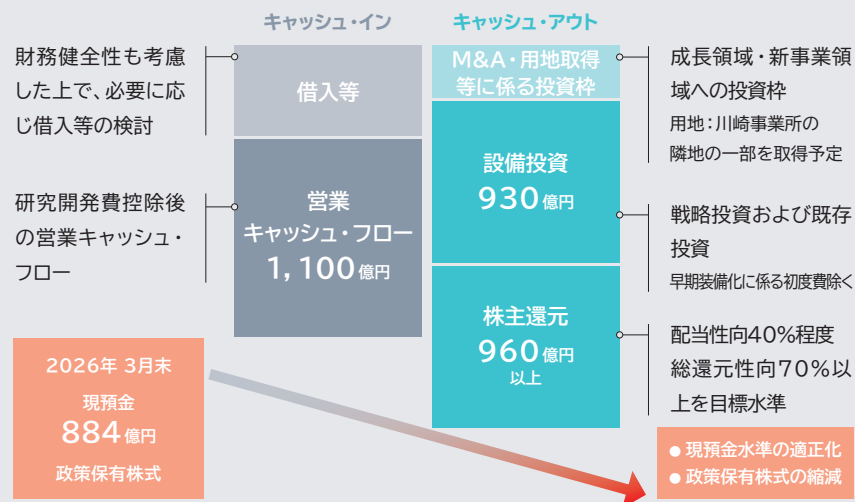
キャピタル・アロケーションの最適化により、戦略投資と株主還元の両立を実現し、株主価値の最大化を図ります。

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）

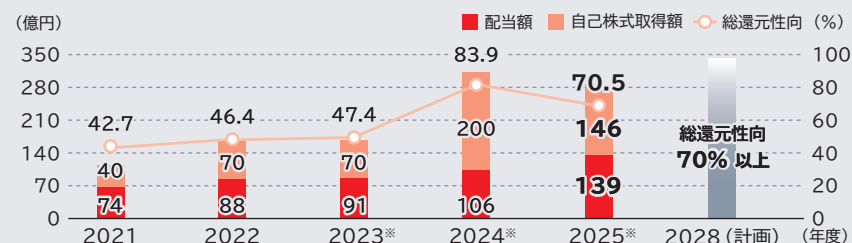


営業キャッシュ・フローや政策保有株式売却による手元資金を、戦略投資や既存投資へ重点配分し、積極的な株主還元も実施します。また、財務健全性に配慮した機動的な投資の実行と現預金水準の適正化により、資本効率の向上を図ります。

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、今後も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。