

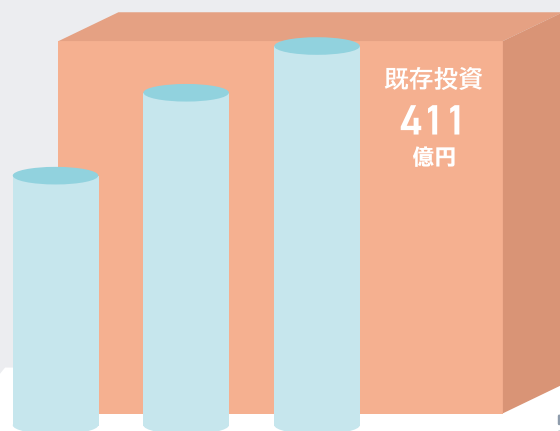


## 中期経営計画

GRI 2-22

# NOF VISION 2030

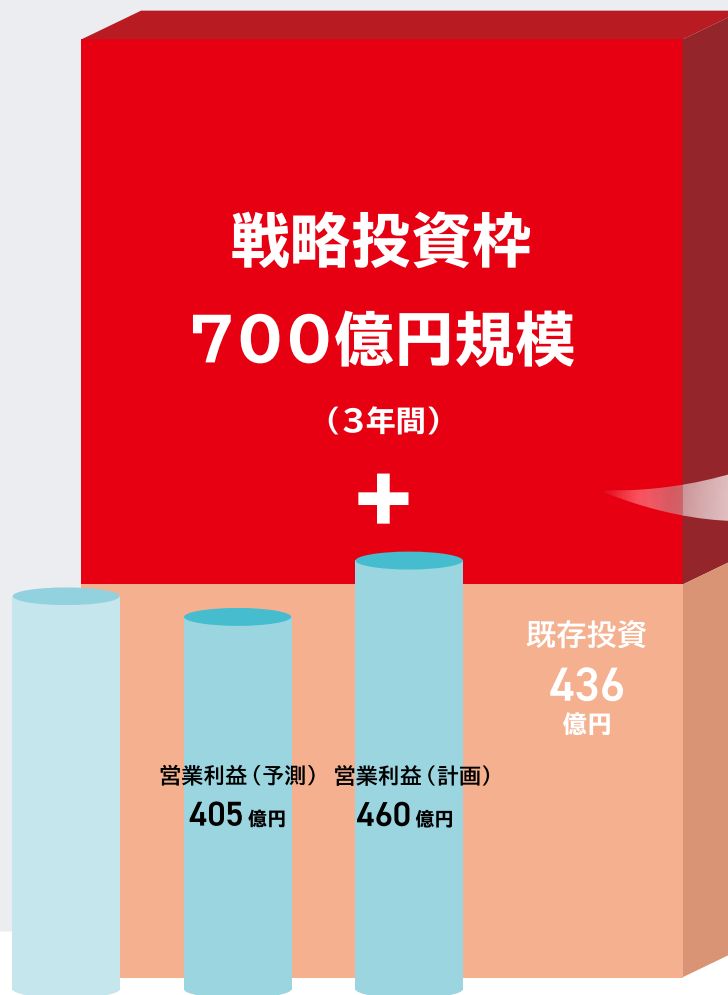
Stage I「基盤強化ステージ」では、営業利益の目標を前倒しで達成することができました。2030年度の営業利益600億円を目標に、Stage II「収益拡大ステージ」の3年間では、従来の計画投資に加えて700億円の戦略投資枠を設定。収益拡大に向けた施策により、事業領域の拡大を推進します。



2020年度  
2021年度  
2022年度

Stage I

基盤強化ステージ



2023年度  
2024年度  
2025年度

Stage II

収益拡大ステージ

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



営業利益



# 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(計画)

売上高  
**2,550億円**

営業利益  
**460億円**

売上高営業利益率  
**18%以上**

ROA  
**13%以上**

ROE  
**12%以上**

2024  
年度(予測)

売上高  
**2,320億円**

営業利益  
**405億円**

売上高営業利益率  
**17.5%**

ROA  
**11.8%**

ROE  
**11.7%**

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

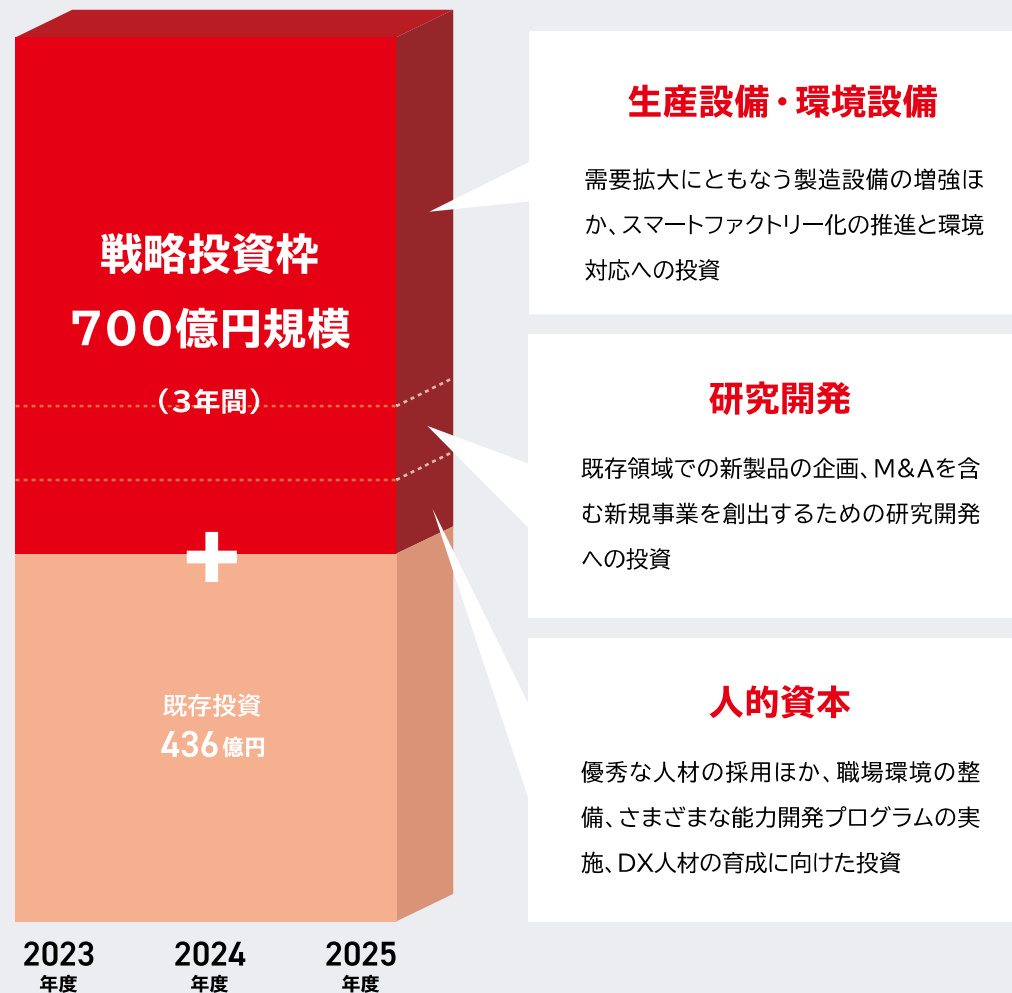
### 2025中期経営計画

# 収益拡大 ステージ

## 基本方針「実践と躍進」

### 2024年度 経営方針 「収益拡大と新たな価値創造」

基盤強化を目的としたStage Iの3年間を終え、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、2025年度の営業利益460億円、営業利益率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、邁進していきます。





## 設備投資 [生産・設備] ▶ 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。また、自動化・省人化による業務効率の改善や、省エネルギー化による環境負荷の低減に向けた投資も進めており、今後も積極的に実施していきます。

設備投資額

2023年度(実績) **187億円** 2024年度(予定) **226億円**

|               |              | 2023年度の進捗   | 2024年度の取り組み(予定)   |  |
|---------------|--------------|---|---|--|
| 生産性の向上<br>    | 業務効率化        | 定型業務  | <ul style="list-style-type: none"> <li>RPAの全社導入</li> <li>AI-OCRのソフトおよび活用できる業務の選定</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>RPA活用業務の拡大</li> <li>AI-OCR活用の実現</li> </ul>              |
|               |              | 生産スケジューラー   | <ul style="list-style-type: none"> <li>モデル工場での要件定義および試行</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>モデル工場での運用開始</li> </ul>                                  |
|               |              | 生産系業務   | <ul style="list-style-type: none"> <li>自動化の推進に向けた、自動充填機の導入やプロセス自動制御範囲の拡大</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>自動化の推進を継続</li> </ul>                                    |
|               | データ利活用拡大<br> | スマートファクトリー化の推進  | <ul style="list-style-type: none"> <li>モデル工場でのネットワーク構築およびシステム検討</li> <li>フィールドデータ自動収集の検討</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>モデル工場での要件定義および試行</li> <li>フィールドデータ自動収集の推進を継続</li> </ul> |
|               |              | 営業支援ツールの導入  | <ul style="list-style-type: none"> <li>要件定義</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>運用開始</li> </ul>   |
|               |              | 化学物質管理システムの導入   | <ul style="list-style-type: none"> <li>要件定義</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>モデル工場での運用準備</li> </ul>                                  |
| 設備保全管理システムの導入 |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>運用開始</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>運用の定着</li> <li>データ集積と活用の検討</li> </ul>                            |  |
| 環境への対応<br>    | フロン規制への対応    | <ul style="list-style-type: none"> <li>自然冷媒使用機器の仕様決定</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>自然冷媒使用機器の導入</li> </ul>   |  |
|               | 省エネルギー・高効率化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>スチーム使用真空発生装置の電化推進</li> <li>重油使用停止に向けた、低環境負荷ボイラー燃料への転換方針策定</li> <li>高効率ボイラーへの更新を推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>設備の電化推進を継続</li> <li>燃料転換方針の展開</li> <li>高効率ボイラーへの更新を継続</li> </ul> |  |

### [主な設備投資]

愛知事業所

・DDS医薬品製剤原料(PEG修飾剤)製造設備の新設 ・SS脂質製造設備の新設 ・化粧品原料製造設備の増強 ・防曇剤製造設備の増強




## 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、2023年度にはベンチャーキャピタル（VC）へ出資したほか、政府研究開発プロジェクトへ参加しました。今後も研究開発領域の拡大に努めます。

研究開発投資額

2023年度（実績） **73億円**

2024年度（予定） **85億円**

|  | 2023年度の進捗   | 2024年度以降の取り組み（予定）   |
|--|---|---|
| <b>オープンイノベーションの推進</b><br> | <b>産学委託研究公募</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エレクトロニクス分野で、4つの技術の委託研究を開始</li> <li>医療・医療機器分野で公募開始</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>医療・医療機器分野で、3つの素材や技術の委託研究を開始（2024年度）</li> <li>電子・情報分野で、テーマ探索や研究開発を加速</li> </ul> |
|  | <b>ベンチャーキャピタル（VC）の活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ユニバーサル マテリアルズ インキュベーター(株)が運営する「UMI3号ファンド」に出資</li> </ul> <p><b>[ファンドの投資領域]</b><br/>           環境・エネルギー、食糧・農業、ライフサイエンス、電子・情報、モビリティおよび素材・化学分野の開発に係る共通基盤</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業シナジーにより、新技術の投入や新規事業の創出</li> <li>新たに得た知見を、人材育成に活用</li> </ul>                  |
|  | <b>政府研究開発プロジェクトへの参加</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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）<br/> 「スマートインフラマネジメントシステムの構築」<br/>           無線電子雷管ウインドット® II での参加（～2028年3月） <b>化薬事業部</b></li> <li>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<br/> 「ワクチン・新規モダリティ研究開発事業」<br/>           脂質ナノ微粒子材料での参加（～2027年3月） <b>ライフサイエンス事業部</b></li> </ul> |   |



## 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

事業経営において、人的資本は、ますます重要になっています。日油グループが持続的に成長していくため、働きやすい職場環境づくりやDX人材の育成、海外における事業活動の支援など、人的資本投資を進めています。

|   | 2023年度の進捗   | 2024年度の取り組み（予定）   |
|---|---|---|
| <b>人材確保や<br/>人材育成の推進</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日油グループの価値観「挑戦」「公正」「調和」の理解促進と自律型人材育成を、全従業員を対象に実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自律型人材として必要なスキルの発揮に向けた、育成施策の実施</li> <li>● 仕事を通じた成長意欲向上に向けて、キャリア自律に対する支援施策の実施</li> </ul> |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康経営に向けた施策の検討</li> <li>● 禁煙プログラムの実施</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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）</li> <li>● 仕事と治療の両立支援</li> <li>● 休暇制度の刷新</li> </ul>  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● DX推進者を選定し、育成プログラムを開始</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 育成プログラムの評価検証の実施と強化</li> </ul>  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルリーダー育成の推進</li> <li>● 海外安全対策の強化</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルリーダー育成の推進</li> <li>● 海外駐在員サポートの充実</li> </ul>                                      |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定年を65歳へ引き上げ</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性活躍支援の推進</li> </ul>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 関西地区独身寮の更新を検討</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 関西地区独身寮の設計を開始</li> <li>● 関東地区社宅の更新を検討</li> </ul>                                       |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● DX推進者を選定し、育成プログラムを開始</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 育成プログラムの評価検証の実施と強化</li> </ul>  |