STAGE 30

中期経営計画第2フェーズ（2023-2026年度）

ZEON

日本ゼオン株式会社

代表取締役社長　田中　公章

2023年6月7日

目次

P.3　中期経営計画全体像

P.6　中期経営計画第1フェーズまでの進捗状況

P.13　中期経営計画第2フェーズ
（１）全社戦略
（２）財務戦略

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

P.3　中期経営計画全体像

P.6　中期経営計画第1フェーズまでの進捗状況

P.13　中期経営計画第2フェーズ
（１）全社戦略
（２）財務戦略

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

中期経営計画全体像ー2030年のビジョン

企業理念＝使命

大地の永遠と人類の繁栄に貢献する

大地（ゼオ）と永遠（エオン）からなるゼオンの名にふさわしく、独創的な技術・製品・サービスの提供を通じ、
「持続可能な地球」と「安心で快適な人々のくらし」に貢献する

2030年のビジョン

社会の期待と社員の意欲に応える会社

当社が注力するSDGs

大切にすること

まずやってみよう　**つながろう**　**磨き上げよう**

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

中期経営計画全体像ーフェーズと業績目標

中期経営計画：STAGE30

年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
第1フェーズ										
第2フェーズ										
第3フェーズ										
第4フェーズ										

各フェーズの初年度に4年後の目標値を設定
2030年度の目標は2027年度に発表

2022年度
- 売上高 3,886億円
- 営業利益 272億円
- 既存事業ROIC 6.6%
- 新規事業　売上高 +21億円

2026年度
- 売上高 5,100億円
- 営業利益 580億円
- 既存事業ROIC 9%
- 新規事業　売上高 +160億円

2030年度
- 既存事業ROIC 9%
- 新規事業　売上高 +600億円

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

P.3　中期経営計画全体像

P.6　中期経営計画第1フェーズまでの進捗状況

P.13　中期経営計画第2フェーズ
（１）全社戦略
（２）財務戦略

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

2022年度までの進捗と2030年度の目標値

全社戦略	項目	2019年度	2022年度	2030年度の目標値
1 カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを実現する「ものづくり」への転換を推進する	CO_2排出量 削減率 2019年度比 ZEON単体 の Scope1+2を対象	ー %	約11%(見込)減	50%減
2 既存事業を「磨き上げる」	SDGs貢献製品の売上高比率	ー	制度導入対応中	50%
	既存事業 ROIC	6.7%	6.6%	9%
新規事業を「探索する」	新規事業 売上高 （2019年度比）	ー	+21億円	+600億円
3 「舞台」を全員で創る	従業員エンゲージメント 外国人/女性役員比率	ー % 0%	48% 7%	75% 30%

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

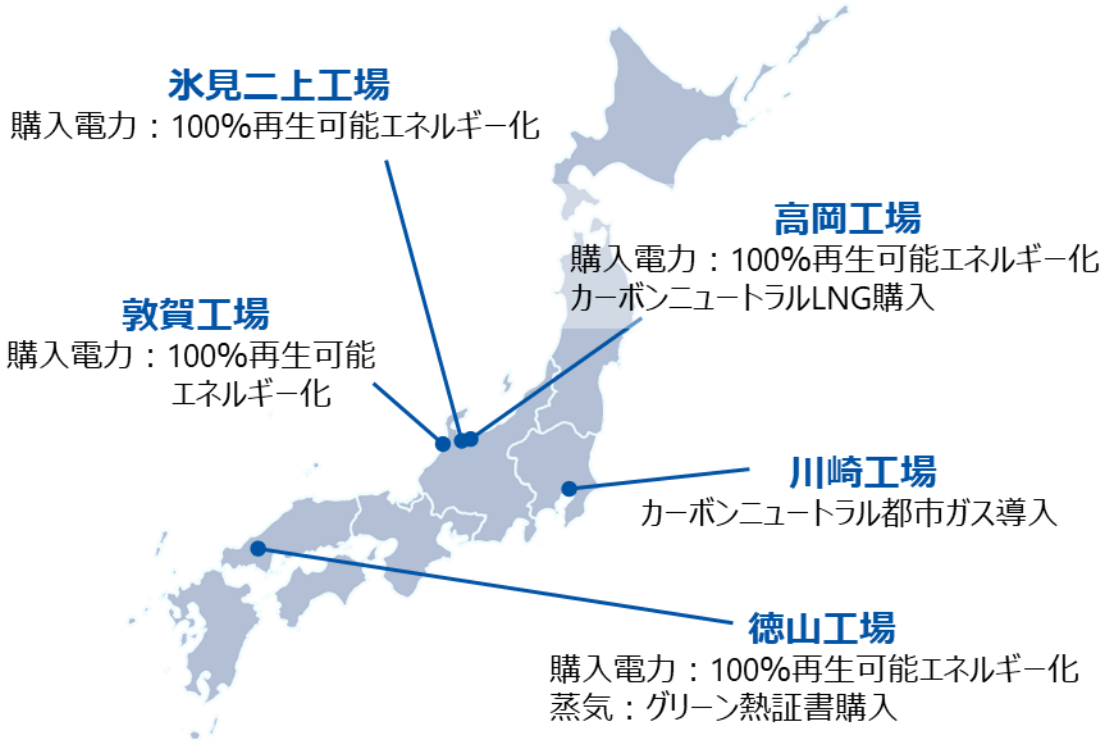
全社戦略 1 カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを実現する「ものづくり」への転換を推進する

ZEON

進捗状況		2019年度	2022年度	2030年度の目標値
	CO_2排出量 削減率 2019年度比 ZEON単体 の Scope1+2を対象	ー %	約11%(見込)減	50%減

第1フェーズ総括

① 国内工場のエネルギー転換を実施



② 第1次カーボンニュートラルマスタープラン策定

→2030年度のCO_2排出量削減目標を設定

③ インターナルカーボンプライシング制度（ICP制度）の導入

④ NEDO *グリーンイノベーション基金事業に採択

・炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発
・光に適合したチップ等の高性能化・省エネ化不揮発メモリ開発
・MATSURIプロジェクト

*NEDO＝国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

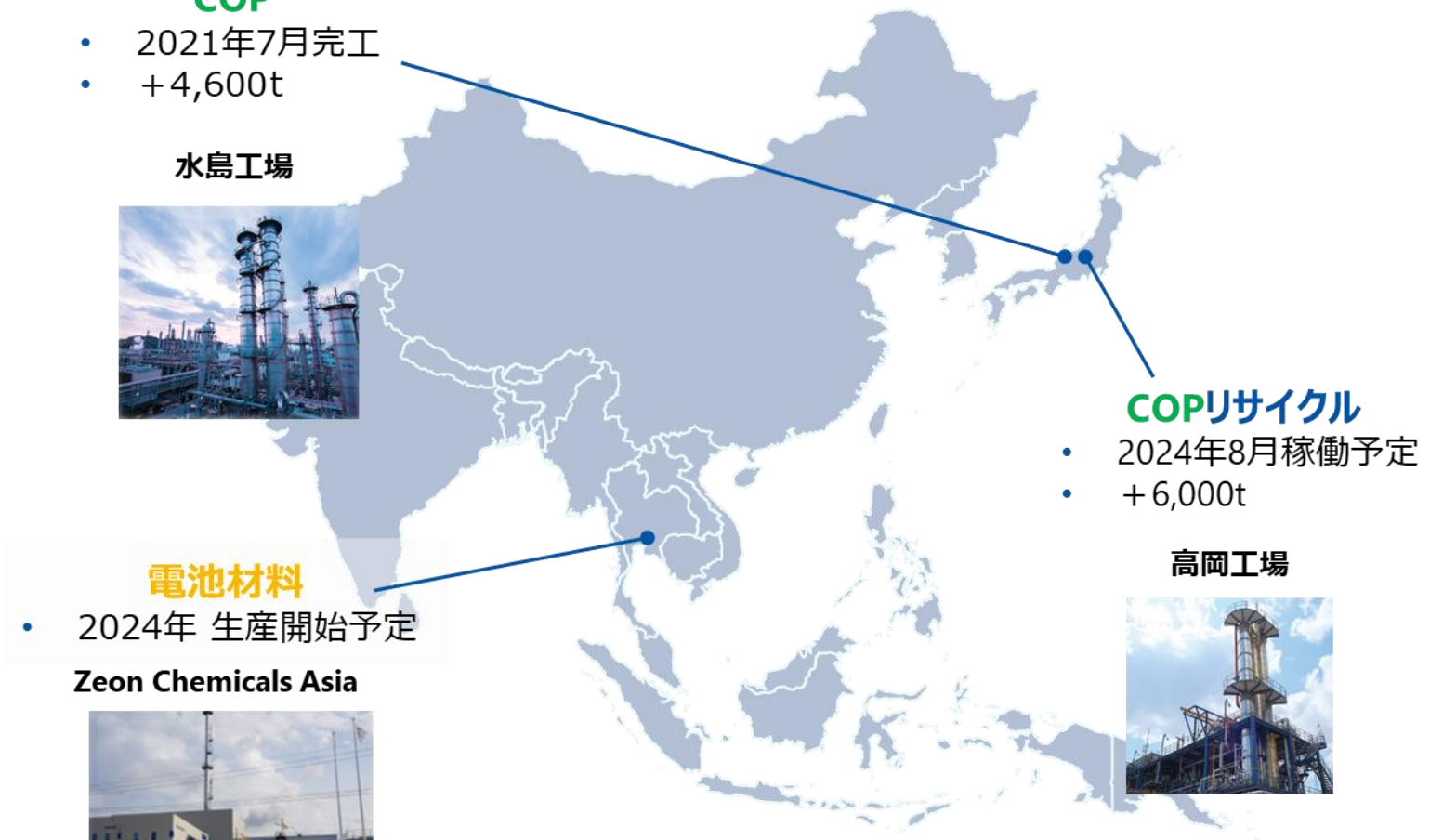
Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

第1フェーズ総括 **COP*と電池材料の強化のための能力増強を実施**

＊COP＝シクロオレフィンポリマー

COP
- 2021年7月完工
- ＋4,600t

水島工場



電池材料
- 2024年 生産開始予定

Zeon Chemicals Asia

COPリサイクル
- 2024年8月稼働予定
- ＋6,000t

高岡工場

CO_2削減効果：12,000トン（対既存製造法）

一般的なリサイクル技術で製造した樹脂

新たに開発したリサイクル技術で製造した樹脂

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 2 既存事業を「磨き上げる」

第1フェーズ総括　**既存SBUの勝ち残りに向けて、当社の誇る差別化製品群での能力増強を積極的に実施**

光学フィルム
- 2023年10月稼働予定
- ＋5,000万㎡

敦賀工場

リーフアルコール
- 2022年7月完工
- ＋400t

水島工場

水素化ニトリルゴム Zetpol®
- 2023年 稼働開始
- ＋約10%

高岡工場

水素化ニトリルゴム Zetpol®
- 2025年1月稼働予定
- ＋約25%

Zeon Chemicals テキサス工場

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 2 新規事業を「探索する」

進捗状況		2019年度	2022年度	2030年度の目標値
	新規事業 売上高 （2019年度比）	－	+21億円	+600億円

第1フェーズ総括

重点4分野の一つ「情報通信」分野を中心に新規事業売上高21億円増を達成
更なる成長に向けて「医療・ライフサイエンス」分野での２社買収を含め、各分野にて社外連携を進めた

重点４分野

＊投資・協業先　＊買収先

CASE・MaaS	医療・ライフサイエンス	情報通信(5G/6G)	省エネルギー
＊AM BATTERIES	＊Aurora Microplates ＊Edge PRECISION MANUFACTURING ＊Jiksak	＊QunaSys ＊Aidemy	＊VISOLIS

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

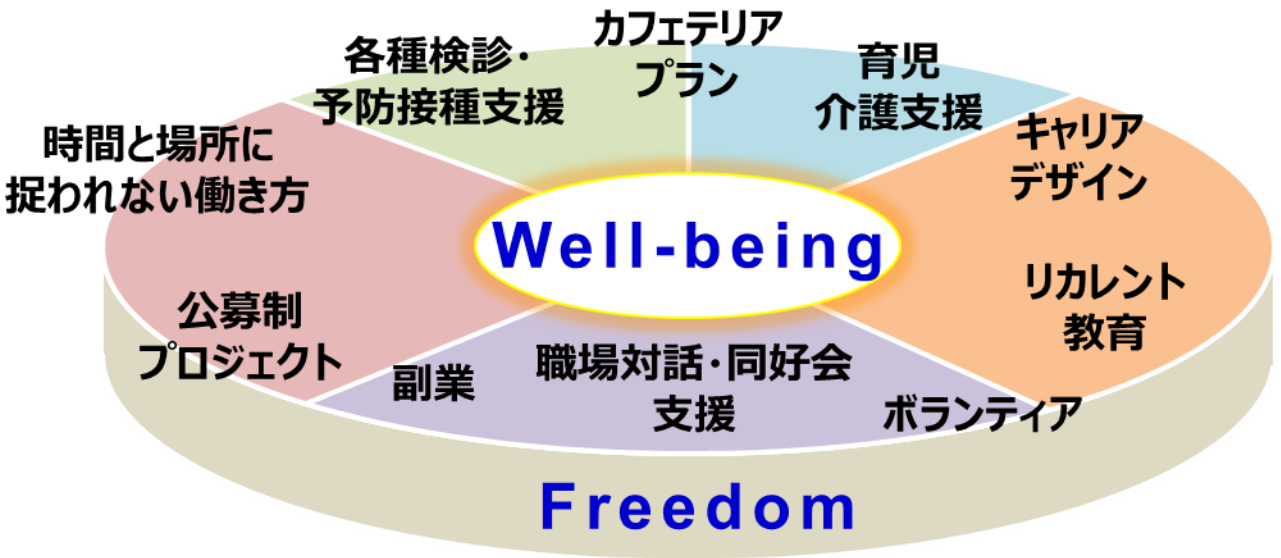
全社戦略 3 「舞台」を全員で創る

進捗状況		2019年度	2022年度	2030年度の目標値
	従業員エンゲージメント	ー%	48%	75%
	外国人/女性役員比率	0%	7%	30%

第1フェーズ総括　より多くの人生の選択肢の提供に向けた制度・環境整備を進めた

- エンゲージメント向上施策開始
- 本社オフィス・リニューアル
- テレワーク推進
- カフェテリアプランの導入
- 各種制度の導入、改定
  （育児・介護休業制度、シニア社員制度、副業制度等）

など



Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

P.3　中期経営計画全体像

P.6　中期経営計画第1フェーズまでの進捗状況

P.13　中期経営計画第2フェーズ
（１）全社戦略
（２）財務戦略

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

第２フェーズの全体像

全社戦略	2026年度の目標値	2030年度の目標値
1 カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを実現する「ものづくり」への転換を推進する	Scope1+2 CO2排出量 削減率 単体 29%　※2019年度比	CO_2排出量 **50%**減 2019年度比 ZEON単体 の Scope1+2を対象
2 既存事業を「磨き上げる」	・休業災害件数 ゼロ ・（仮称）SDGs貢献製品　売上比率40% ・労働生産性指標 一人当たり連結営業利益　11 百万円	SDGs貢献製品の売上高比率 **50%** 既存事業 ROIC **9%**
2 新規事業を「探索する」	・売上高指数　COP 210 電池材料 590　※2019年度を100 ・既存事業ROIC　9% ・新規事業 売上高　160 億円 ・社外連携 顧客テーマ 10件　2023-26年度累計	新規事業 売上高 **+600億円** （2019年度比）
3 「舞台」を全員で創る	・エンゲージメント調査項目　社員エンゲージメント　56% ・エンゲージメント調査項目　社員を活かす環境　55% ・日本ゼオン健康行動指標　65% ・年次有給休暇取得率　70%	従業員エンゲージメント **75%**
4 経営基盤を「磨き上げる」 ※新設	・外国人/女性役員比率　25% ・社外役員比率　過半数 ・女性管理職比率　12% ・政策保有株式　対純資産比率　15%未満	外国人/女性役員比率 **30%**

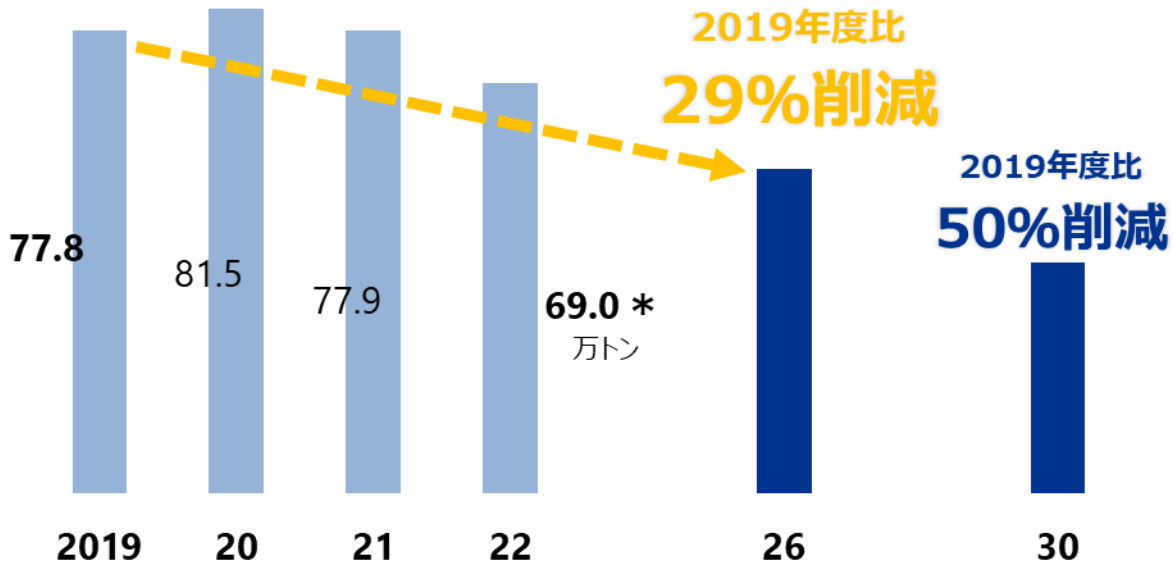
Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 1 カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを実現する「ものづくり」への転換を推進する

2026年度の目標値	CO_2排出量 単体29%減 ※2019年度比 Scope1+2を対象
要となる方策	2030年を見据えてScope1＋２を減らす 2050年を見据えてScope３の削減とその貢献を目指す

2030年を見据えてScope1＋２を減らす

- 省エネ推進・プロセス革新・エネルギー転換



＊GHGプロトコルに基づいて算出した場合：72.9万トン

2050年を見据えてScope３の削減とその貢献を目指す

- **原料転換の準備を整える**
  →エタノール由来ブタジエン、バイオブタジエン、
  バイオイソプレン製造の検討
- **循環型ビジネスモデル構築の基盤を作る**
  →稼働予定のCOPリサイクルプラントに加え、
  他の製品でもリサイクルの取り組みを拡大を検討

※2050年カーボンニュートラルを実現するために、目標値は適宜アップデートしていきます。

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 1 カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを実現する「ものづくり」への転換を推進する
全社戦略 2 既存事業を「磨き上げる」 新規事業を「探索する」

ZEON

2026年度の目標値	休業災害件数ゼロ	（仮称）SDGs貢献製品 売上比率 40% ※目標値は適宜アップデートしていきます	労働生産性指標 一人当たり 連結営業利益 11百万円

要となる方策	安定安全な生産を実現し、持続可能な「ものづくり」を推進する

安定安全な生産の実現

- **人材投資　180億円*（'23-'26年度累計）実施**
  ＊対'22年度労務費増額（'23-'26年度累計）
- **働き方改革、教育・改善時間の確保、生産革新*実施**
  ＊ダイセル式生産革新手法

×

持続可能な「ものづくり」を推進

- **（仮称）SDG s 貢献製品売上比率の向上**
- **既存事業の磨き上げにより収益性を確保**

労働生産性を高める

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 2 既存事業を「磨き上げる」

ZEON

2026年度の目標値

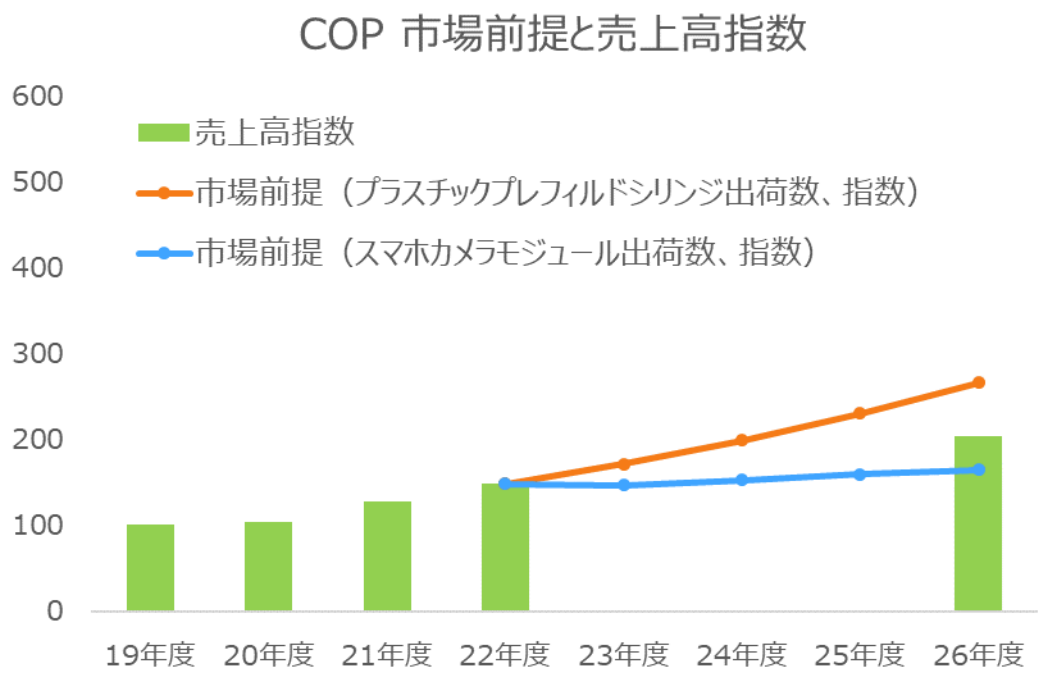
労働生産性指標
一人当たり 連結営業利益
11百万円

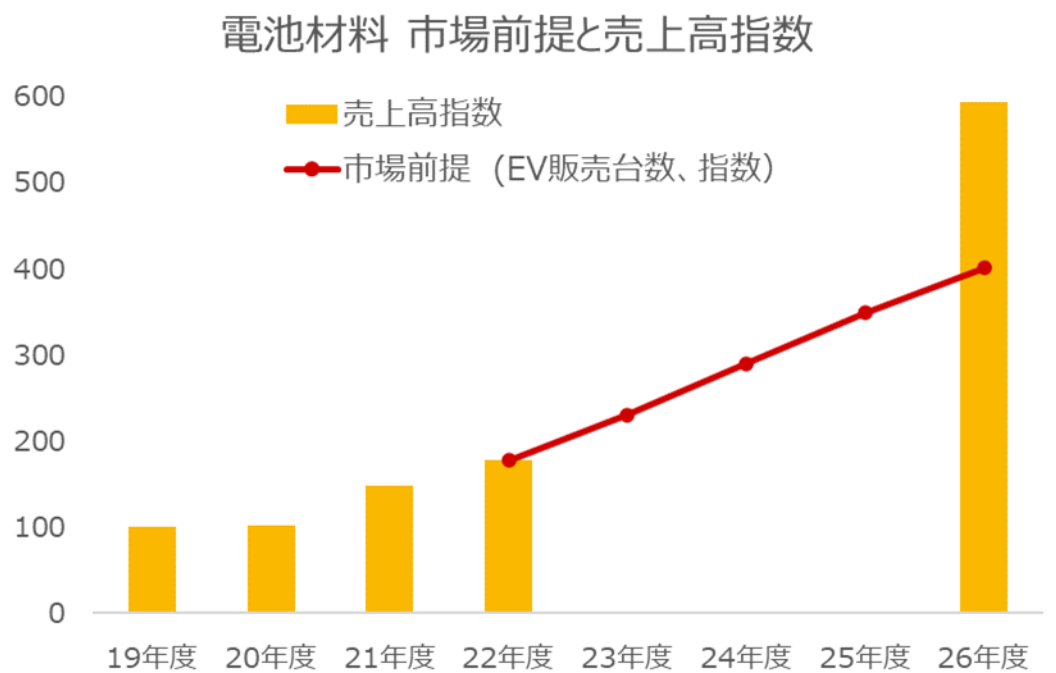
売上高指数 2019年度を100
COP210 電池材料590

既存事業ROIC 9%

■ COPは光学・医療の主力用途で堅調に成長、電池材料は世界EV市場成長を確実に取り込む

COP・電池材料の推移 ※2019年度を100とした既存事業売上の指数推移





出典：プラスチックプレフィルドシリンジ　Knowledge Sourcing Intelligence社　GLOBAL PREFILLED SYRINGES MARKET - FORECASTS FROM 2021 TO 2026
スマホカメラモジュール　株式会社テクノ・システム・リサーチMarket Breakdown of Camera Phone – 1st Half 2022 & 2nd Half 2022 Forecast –
EV　LMC　Global Light Vehicle Powertrain Forecast - Quarter 4, 2021

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 2 既存事業を「磨き上げる」

2026年度の目標値	労働生産性指標 一人当たり 連結営業利益 11百万円	売上高指数 2019年度を100 COP210 電池材料590	既存事業ROIC 9%

■ COPと電池材料は事業拡大投資計画が進行中

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 2 既存事業を「磨き上げる」

2026年度の目標値	労働生産性指標 一人当たり 連結営業利益 11百万円	売上高指数 2019年度を100 COP210 電池材料590	既存事業ROIC 9%

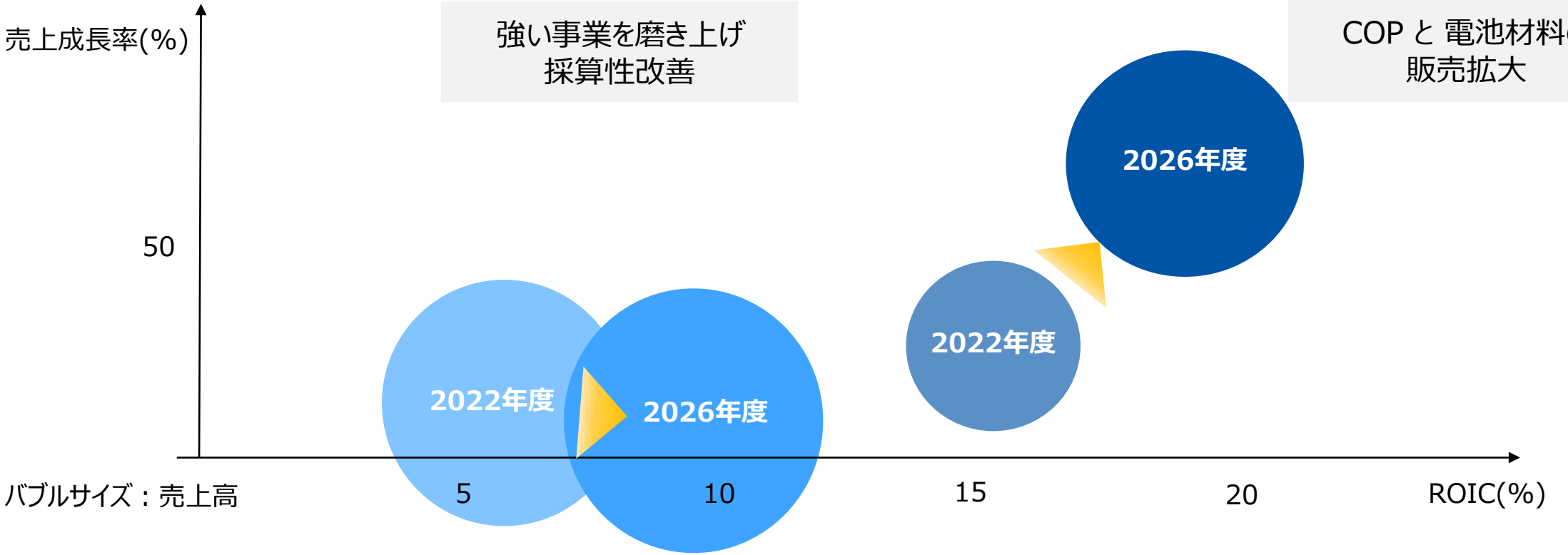
■ 資本コストとROICを基準として事業の効率性を磨き上げる

エラストマー素材事業

強い事業を磨き上げ
採算性改善

高機能材料事業

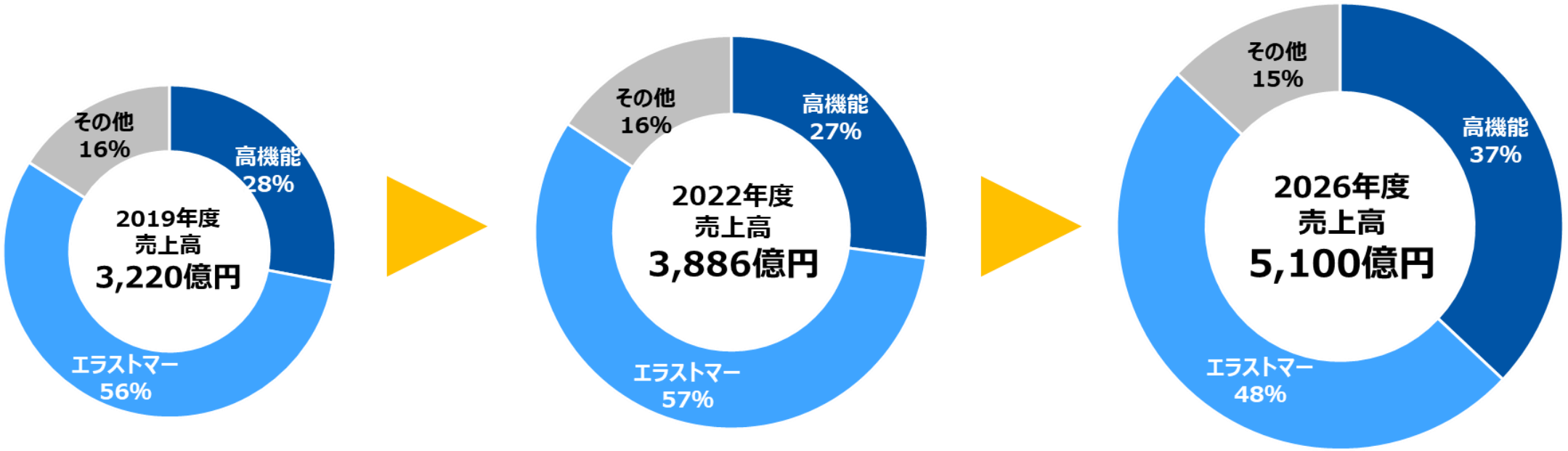
COP と 電池材料の
販売拡大



Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

■ COP、電池材料等の差別化製品を軸にポートフォリオを組み替え

エラストマー素材事業	高機能材料事業
資本効率性を重視した 構造改革の推進	COP、電池材料を中心に 生産拠点の拡充・販売拡大



Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 2 新規事業を「探索する」

2026年度の目標値	新規事業　売上高	社外連携　顧客テーマ
	160億円	10件 2023-26年度累計

- CVC と M&A が全社に広がるようリソースと仕組みを強化する
- 製・販・技がつながって新市場に新製品を投入する

M&A等も活用し、新製品で売上高160億円を目指す

Aurora Microplates

マイクロウェルプレート

半導体容器

Edge PRECISION MANUFACTURING

マイクロ流路デバイス

TIM　　など

CVC等の社外連携を進める

ZEON 連携

社外

VISOLIS　AMOGY

Aidemy　AM BATTERIES

QunaSys　Jiksak

新たな連携先

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 3 「舞台」を全員で創る

2026年度の目標値	エンゲージメント調査項目 社員エンゲージメント 56%	エンゲージメント調査項目 社員を活かす環境 55%	日本ゼオン健康行動指標＊ 65%	年次有給休暇取得率 70%

要となる方策　健康で意欲的に働ける環境を整える

健康経営の取り組みを前に進める

- 日本ゼオン健康行動指標＊の導入による生活習慣病リスク低下への取組み

「自分らしさ」を発揮できる人事制度を運用する

- 個々の強みと成長を引き出す人材マネジメント変革
- 「職務」を軸とした管理職新人事制度の導入・浸透

DI＆Bの考え方を浸透させる

- DI&B推進による自分らしさの発揮を支える組織風土づくり・多様な人材を活かすリーダーシップ教育

＊日本ゼオン健康行動指標：
「生活習慣病リスク低減に向けた３つの行動（BMI基準値維持、有運動習慣、非喫煙）のうち、いずれか２項目以上の達成者率

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

全社戦略 4 経営基盤を「磨き上げる」

2026年度の目標値	外国人/女性役員＊比率	社外役員＊比率	女性管理職比率	政策保有株式対純資産比率
	25% ＊取締役と監査役で社内外問わない	過半数 ＊取締役と監査役問わない	12%	15%未満

要となる方策　コーポレートガバナンスを「磨き上げる」

ガバナンス強化

- 役員報酬の中計連動性強化
- 多様性・独立性に富む役員の選任
- 政策保有株式の削減

将来の経営を担う多様な人材育成

- 管理職新人事制度の運用開始
- 管理職・管理職候補層教育の推進
- 多様なキャリア採用

資本効率の磨き上げ

- 積極的事業投資を支える高度な財務マネジメント

※2023年度の見込み（2023年6月29日株主総会議案ベース）
外国人/女性役員比率19%、社外役員比率50%、業績連動株式報酬導入

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

P.3　中期経営計画全体像

P.6　中期経営計画第1フェーズまでの進捗状況

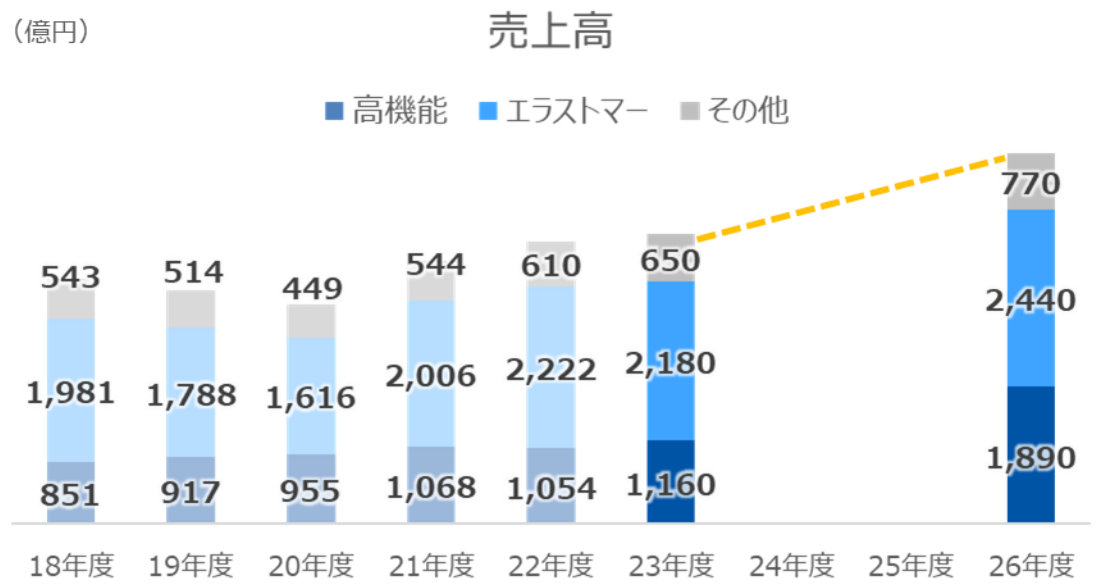
P.13　中期経営計画第2フェーズ
（１）全社戦略
（２）財務戦略

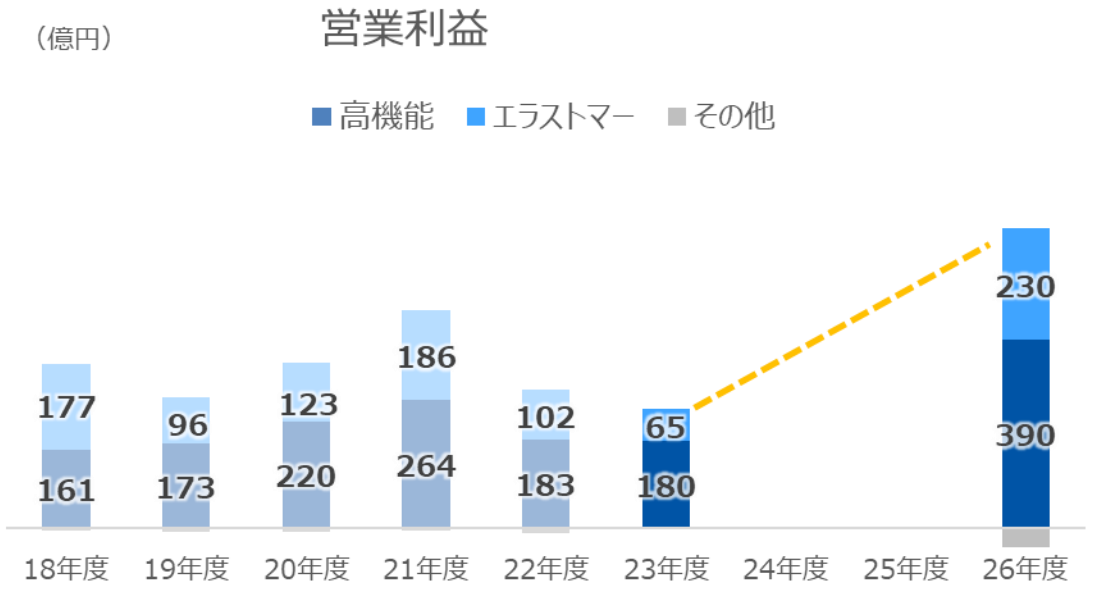
Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

財務戦略　業績目標

2026年度の目標値	売上高	営業利益	全社ROIC	ROE
	5,100億円	580億円	8%	10%

セグメント別業績目標	エラストマー	高機能	その他・消去等	合計
売上高	2,440億円	1,890億円	770億円	5,100億円
営業利益	230億円	390億円	▲40億円	580億円





Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

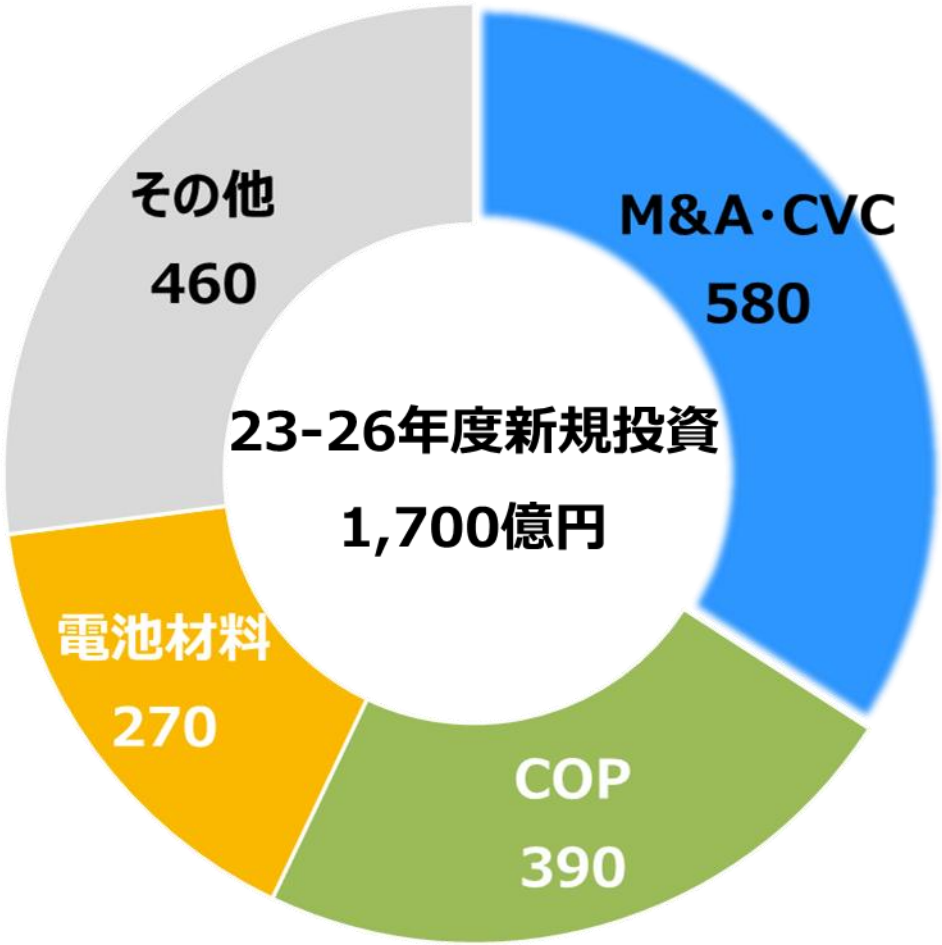
財務戦略　キャッシュフローアロケーション（2023～2026年度）

- 強化事業や新規事業の拡大実現に向け、積極的な新規投資と研究開発を実施するとともに株主還元の拡充を進める
- 原資として政策保有株式の売却資金と有利子負債も活用し、資本効率向上と資本構成の最適化を目指す

※キャッシュイン・キャッシュアウトの差額は規模拡大に応じた現預金の増減

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

- COPおよび電池材料等の差別化製品と、新規事業に新規投資を集中
- 23－26累計新規投資 1,700億円程度に、維持更新投資500億円を加えた約2,200億円の投資を計画



※「COP」、「電池材料」、「その他」は設備投資のみの数値

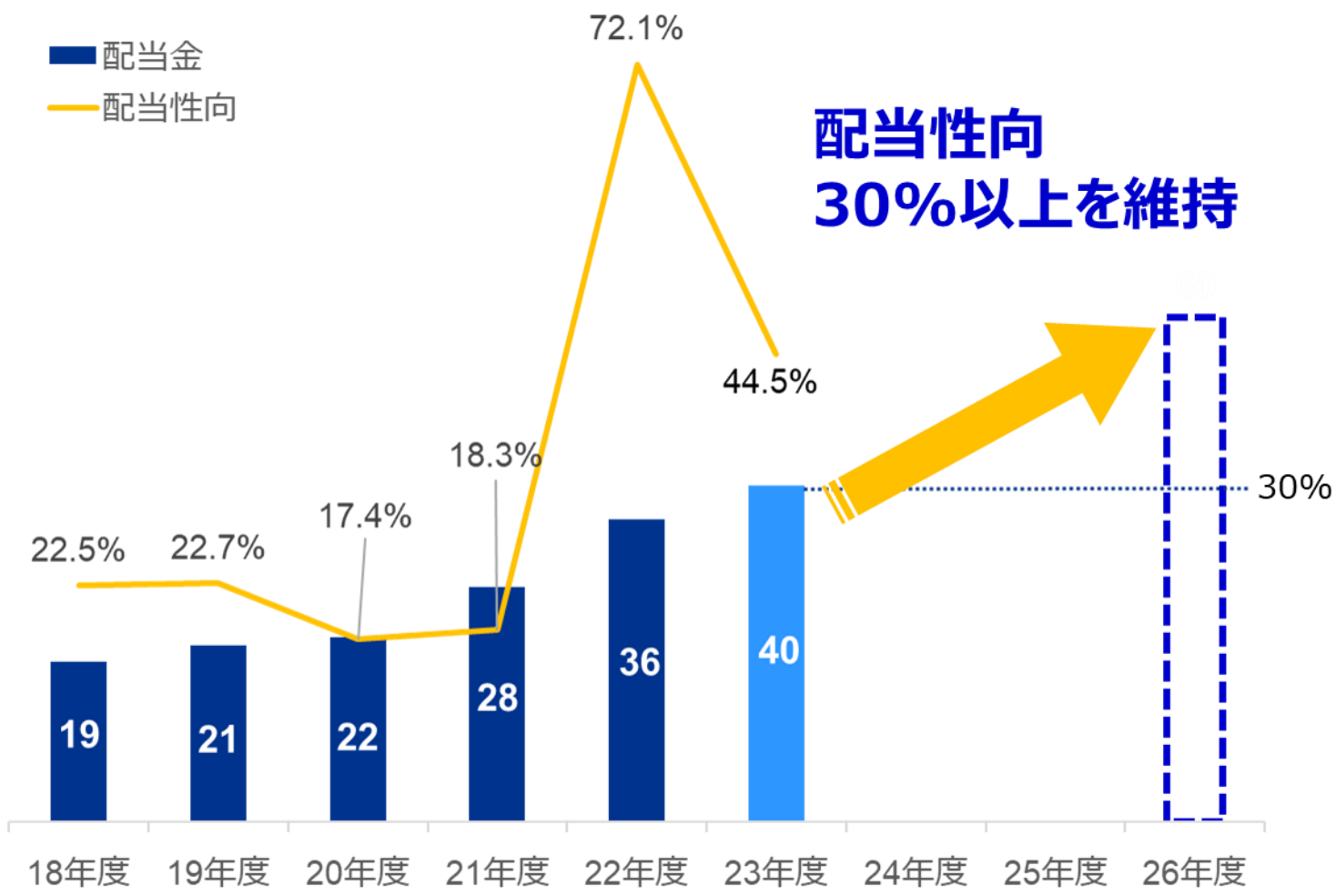
Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

■ 利益成長にあわせた株主還元の拡大を目指す

株主還元方針

- 安定的・継続的な配当を維持
- 配当性向30%以上を維持
- 自己株式の取得は
  市況や資金需要等を勘案し
  機動的に実施

2010年度から2023年度まで
14期連続で増配（予想）中



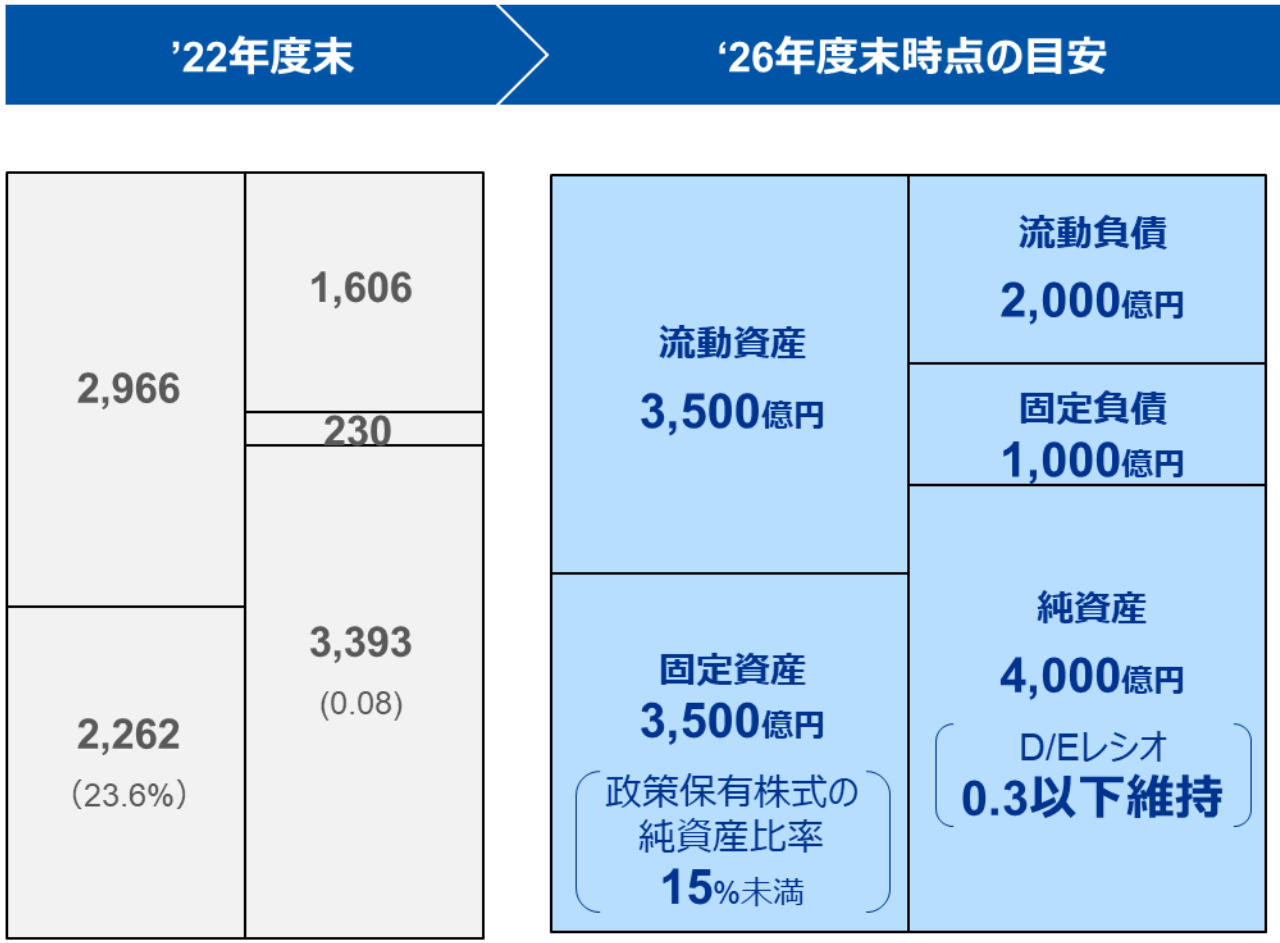
Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

財務戦略　資本構成

- 今後、有利子負債調達と株主還元の拡充によりD/Eレシオ上昇（0.3以下を維持）
- 資本構成の最適化を進め、中長期的な企業価値向上を目指す

BSマネジメント方針

- 積極的な投資実行の支援と資本構成の最適化を目指すため、今後は有利子負債調達を拡大
- 格付シングルAを維持可能な水準に財務規律をコントロール
- 政策保有株式の縮減を進め、資産効率を向上させる



Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

以　上

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.

原料・為替予測

年平均

		2023年度	2024-2026年度
原料	国産ナフサ（円/kl）	64,000	82,000
	アジアブタジエン（$/MT）	1,000	1,200
為替	円/$	125	130
	円/€	135	140

Any distribution, copying, or forwarding is strictly prohibited.
©ZEON CORPORATION. All rights reserved.