

## 中期経営計画第2フェーズ（2023-2026年度）

## 説明要旨

2023年6月7日

## 【説明会資料】

[PowerPoint プレゼンテーション \(zeon.co.jp\)](http://zeon.co.jp)

## 【説明内容】（代表取締役社長 田中 公章）

表紙左上の「STAGE30」が当社の中期経営計画の新しい名称となる。グループ全体から公募により集まった社員たちが議論を重ね、この中期経営計画にふさわしいとして名付けた。

## p.3 中期経営計画全体像-2030年のビジョン

「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」という企業理念を実現すべく2021年度に定めた【2030年のビジョン】『社会の期待と社員の意欲に応える会社』は変えずに、今後も取り組んでいく。

その中で、中央にお示しするSDGsに関連して、2022年度に制定したサステナビリティ基本方針に基づき、社会課題の解決に寄与していく。

## p.4 中期経営計画全体像-フェーズと業績目標

2021年度と2022年度の2年を第1フェーズ、2023年度から2026年度までの4年を第2フェーズと位置付け、2030年度の目標を着実に達成するため、計画は2年ごとにローリングしていく。

下の3つの円は、左から2022年度の実績、2026年度の業績目標、2030年度の業績目標。

2022年度の事業環境は、経済不況等の影響で低調となったが、今後の市場環境の回復に乗った販売拡大や収益性の改善に取り組み、中長期の成長を実現していく。

2026年度の業績目標は、売上高5,100億円、営業利益580億円、既存事業ROIC9%、新規事業売上高+160億円を設定。

2026年度の目標の達成を経て、2030年度の目標である既存事業ROIC9%、新規事業売上高+600億円の達成を目指す。

## p.6 2022年度までの進捗と2030年度の目標値

左から、全社戦略、2019年度、2022年度までの進捗、2030年度の目標値をお示ししている。

2021年度から2022年度は助走期間と位置づけ、目標値は設けていなかったが、2030年度の目標達成のための具体策を検討し、同時に各種施策も進めた結果、CO2排出量は約11%減、既存事業ROIC6.6%、新規事業売上高は2019年度比+21億円、従業員エンゲージメントは48%、外国人/女性役員比率は7%となった。

## p.7 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

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向け、様々な取り組みを進めてきた。

①国内工場にて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を策定し、その中で2030年度目標をCO2排出量2019年度比50%減と設定。

③インターナルカーボンプライシング制度の導入。

④NEDOのグリーンイノベーション基金へ3件採択。

p. 8-9 **全社戦略② 既存事業を「磨き上げる」**

COP と電池材料の強化を図るべく、いずれも積極的な能力増強投資を進めた。

COP では、水島工場で 4,600t の能力増強、高岡工場では独自開発したリサイクル技術を用いた年産 6,000t のプラントを建設中であり、既存製造方法で作られた樹脂と比較しても同等レベルの品質を維持し、製造時の CO2 発生量も約 12,000t 削減することが可能となる。

電池材料では、タイの Zeon Chemicals Asia での能力増強を進めており、2024 年より生産開始予定。

さらに、既存 SBU の勝ち残りに向けて、当社が誇る差別化製品に集中して設備投資を行った。更なる競争力強化を進める。

p. 10 **全社戦略② 新規事業を「探索する」**

重点 4 分野と定めた「CASE・MaaS」「医療・ライフサイエンス」「情報通信」「省エネルギー」のうち、「情報通信」分野が新規事業売上をけん引した。

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、協業等各分野にて社外連携を進めた。

p. 11 **全社戦略③ 「舞台」を全員で創る**

2021 年度から 2022 年度までは、左側に記載の様々な制度や環境整備を進めた。

これにより、右下の図のように、当社は「全ての従業員に Well-being と Freedom を提供する企業」を目指していく。

以上が第 1 フェーズまでの進捗状況についてのご報告であり、ここからは、2023 年度からの中期経営計画第 2 フェーズについてご説明する。

p. 13 **第 2 フェーズの全体像**

左から、全社戦略、2026 年度の目標値、2030 年度の目標値である。

全社戦略 1, 2, 3 は変更ないが、社会の期待に応え、ステークホルダーとの信頼関係を更に強化すべく、全社戦略 4『経営基盤を「磨き上げる」』を新たに設定した。

第 2 フェーズのコンセプトは、ガバナンスの強化。取締役会のガバナンスの強化を図り、最後にご説明するように、財務戦略も開示する。

また、目標値の定量化にこだわり、今後、進捗を管理することで 2030 年度の目標値の実現性を高めていく。繰り返しになるが、2030 年度の目標値は変更ない。

p. 14 **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**

当社単体の Scope1+2 における CO2 排出量 2019 年度比 29.0%減を目指す。

目標達成のため、「省エネ推進・プロセス革新・エネルギー転換」を着実に実行し、また、2050 年を見据えての Scope3 の削減と貢献をにらみ、バイオ原料等の「原料転換の準備を整え」、リサイクル技術を用いた「循環型ビジネスモデル構築の基盤」を作っていく。

なお、最終目標である 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く。

p. 15 **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」**

全社戦略 1 と全社戦略 2、いずれにもかかわるものとして、「休業災害件数ゼロ」、「(仮称) SDG s 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 1,100 万円」を目標値として設定した。

これは、製造メーカーとして「安定安全な生産」の実現、「持続可能な『ものづくり』」の推進は大きな使命と捉えているためであり、安定安全な生産の実現可能性をより高めるために、第 2 フェーズで累計 180 億円の人材投資を実施、働き方改革、教育・改善時間の確保、生産革新を行っていく。

同時に、「持続可能な『ものづくり』」を推進するため、「(仮称) SDG s 貢献製品売上比率の向上」を図り、また「既存事業の磨き上げ」により収益性の確保に取り組み、「労働生産性」も高めていく。

p. 16 **全社戦略② 既存事業を「磨き上げる」**

「既存事業の『磨き上げ』」として、重点事業である COP と電池材料の売上高指数を目標値に設定した。具体的には、2019 年度を 100 として、COP は 210、電池材料は 590 を目指す。

COP は光学用途だけでなく医療・その他向けを伸ばし、電池材料は EV 向けを確実に伸ばしていく。

p. 17 **全社戦略② 既存事業を「磨き上げる」**

COP と電池材料は、事業拡大投資計画を進めていく。

電池材料では、主要市場となる欧州、北米において地産地消をベースにした生産体制の整備を進め、COP においても更なるレジリエンス強化を目的に、能力増強も含めた検討が進行中。

p. 18 **全社戦略② 既存事業を「磨き上げる」**

既存事業全体では ROIC 9%を目標とする。

既存事業を構成する 2 つの事業の 1 つである「エラストマー素材事業」では、強い事業に磨きをかけてより強くすべく、採算性改善を確実に実践していく。

もう 1 つの事業「高機能材料事業」は前ページでもご説明の通り、COP と電池材料の販売拡大などを通じて既存事業全体の ROIC 向上をすすめる。

p. 19 **全社戦略② 既存事業を「磨き上げる」**

当社全体のポートフォリオの組み替えについて、基本的考え方は、COP、電池材料等の差別化製品を軸に拡大し、高機能セグメントの売上高比率を拡大する。

エラストマー素材事業は、より資本効率性を重視し、強い事業に注力し、構造改革の検討を進める。

p. 20 **全社戦略② 新規事業を「探索する」**

2026 年度の目標として、「新規事業売上高 160 億円」と「社外連携 顧客テーマ 10 件」を設定した。

CVC と M&A が広がるようリソースと仕組みを強化し、製・販・技つながって新市場に新製品を投入していく。

具体的には、狙いの重点 4 分野の 1 つである「医療・ライフサイエンス」において第 1 フェーズで買収した Aurora, Edge の「ライフサイエンス成形品事業」の拡大、また、「情報通信」における半導体容器、TIM の更なる拡大で「新規事業売上高 160 億円」を目指す。

CVC 等を通じた「社外連携」を今後も増やし、社外の知見・技術を有効に活用して新規事業を探索していく。

p. 21 全社戦略③ 「舞台」を全員で創る

2026年度の目標として、「社員エンゲージメント 56%」、「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%」を設定した。

当社が目指す「舞台」とは、「全ての従業員に Freedom と Well-being の実現」し、多様な個々が強みを発揮できる会社であり、その実現には、社員の心身の健康を重要な経営資源と捉え、やりがいのある仕事に取り組むことができる環境を整備することが不可欠と考える。第2フェーズでは、資料中央下の各取り組みを推し進めることで、当社の成長の大きな原動力とする。

p. 22 全社戦略④ 経営基盤を「磨き上げる」

2026年度の目標値は、「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」と設定した。

各施策を通して、ガバナンス強化、経営人材育成、資本効率の磨き上げを進めていく。

なお、2023年6月29日株主総会議案に基づく見込みでは、外国人/女性役員比率 19%、社外役員比率 50%となり、また業績連動株式報酬も導入される。

p. 24 財務戦略 業績目標

2026年度の売上高と営業利益は4ページでご説明の通り。

さらに、全社 ROIC は 8%、ROE は 10%を目指す。

各事業の内訳は、資料中央の表および下のグラフをご覧ください。

p. 25 財務戦略 キャッシュフローアロケーション (2023~2026年度)

キャッシュインは、営業キャッシュフローの取得に加え、政策保有株式の売却、有利子負債も活用していく。

入手したキャッシュは、積極的な投資や研究開発、株主還元にあてていく。

p. 26 財務戦略 投資計画

第2フェーズの4年間では、新規投資として1,700億円を計画しており、内訳は、新規事業の重点分野に狙いを定めた M&A と CVC や、COP や電池材料を始めとする差別化製品に重点的に投資を実行する。

p. 27 財務戦略 株主還元

利益成長にあわせた株主還元の拡大を目指す。

具体的な株主還元の方針としては、これまで通り安定的・継続的な配当を維持し、同時に配当性向 30% 以上も維持していく。

p. 28 財務戦略 資本構成

積極投資のための有利子負債調達と株主還元の拡充により D/E レシオは上昇するが、最適な資本構成として 0.3 以下を維持。

健全な資本構成を保つことで格付シングル A を維持しながら、中長期的な企業価値向上を目指す。

以上