

2021-2022 年度新中期経営計画 - 「2030 年のビジョン」 実現に向けた基盤づくり -
説明要旨
2021 年 4月28日

【説明会資料】

<https://www.zeon.co.jp/ir/financial/bs/pdf/210428-2.pdf>

【説明内容】 (代表取締役社長 田中 公章)

社長の田中より、新中期経営計画についてご説明させていただく。この計画は、2030 年度のありたい姿から遡って最初の 2 年間で 2030 年ビジョン実現に向けた基盤づくりの期間と位置付けている。

p. 3 SZ-20 PhaseⅢの業績推移

2020 年度の連結売上高 5,000 億円以上に向け取り組んできたが、結果は未達であった。エラストマー素材は米中貿易摩擦・新型コロナ感染拡大による世界経済停滞を受けて売上高が低迷したが、高機能材料は光学樹脂・光学フィルム・電池材料が堅調に推移し、売上高は拡大、2018 年度には過去最高の連結売上高 3,375 億円を達成した。

p. 4 新中期経営計画の全体像

企業理念は「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」、すなわち、「持続可能な地球」と「安心して快適な人々の暮らし」に貢献すると定めている。これが私たちの社会的使命である。企業理念を実現すべく、2030 年ビジョンを「社会の期待と社員の意欲に応える会社」と定めた。

当社が注力する SDGs への取り組みを通して、2030 年のビジョンを達成する。また、「まずやってみよう」「つながろう」「磨き上げよう」これら 3 つの行動を大切にすることで、社員の意欲に応える会社を目指していこうと思う。

当社は、社会の期待を SDGs として捉えており、社会の期待を六方よしの概念を取り入れ、「未来」「地球」「暮らし」「社員」「取引先」「株主」と設定した。六方への取り組みが非常に重要と考え、企業理念、ビジョン、大切にすることにそれぞれ織り込んでいる。

p. 6 新中期経営計画の全体像

2030 年のビジョンから当社を目指す姿を描き、全社戦略を立案した。

2030 年に目指す姿(方向性)は、『持続可能な社会に貢献し続ける』『社会にとってなくてはならない製品・サービスを提供する』『「まずやってみよう」「つながろう」「磨き上げよう」の行動があふれている』以上 3 つの項目であり、これらを実現するために 3 つの全社戦略を設定した。

p. 8-9 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、については、2022 年度までに 2050 年を見据えたカーボンニュートラルマスタープランを策定する。

2030 年の目標は日化協の指針等に基づき今後設定するが、具体的には Scope1 と Scope2 の CO2 削減について実行可能な施策、例えば、省エネや技術革新、燃料転換などを着実に進めていくと同時に、長期的なものづくり転換に必要な研究開発を粘り強く実施する。

取組例として、バイオマスから原料ブタジエンを生成する。カーボンニュートラルなどの環境への取り

組みは、SDGs が示す「7. エネルギー」「13. 気候変動」等の社会課題の解決に貢献するものとして、意欲的に取り組んでいく。

p. 10 **全社戦略②**

既存事業と新規事業で異なる方策・異なるマネジメントを執る。既存事業は成長率の特に高い高機能樹脂と電池材料の強化。

既存のSBUは、現状よりも資本効率を意識したリターンを高めることを意識し、ROIC9.0%を目指す。

新規事業は市場の伸びが期待できる特定分野にリソースを集中投入し、売上高 600 億円増（2019 年度比）を目指す。

p. 11 **既存事業を「磨き上げる」 高機能樹脂の強化について**

まず、水島工場に設備投資し、年間の生産量を 41,600 トンまで増強する。さらに、レジリエンスを強化するため、新たな生産拠点の検討を推し進める。

高機能樹脂は、市場拡大が見込まれる用途であるプレフィルドシリンジや車載レンズに使用されており、当社はこれらの成長市場を牽引していくことで、すべての人の健康や安全に貢献していく。

p. 12 **既存事業を「磨き上げる」 電池材料の強化について**

リチウムイオン電池には、「容量」、「寿命」、「生産性」、「安全性」、「充放電レート」の 5 大性能が求められる。当社は、今年 2 月「長寿命」「高生産性」に貢献するセパレータ用接着剤 AFL を上市した。再生可能エネルギーの普及に不可欠なリチウムイオン電池事業に 5 大性能を向上させる新製品群を継続して投入していく。

p. 13 **既存事業を「磨き上げる」 既存 SBU の勝ち残り**

エラストマー事業は差別化製品の拡販や開発とともに、市場成長や利益性を勘案して生産ラインの入れ替えなどで設備生産性向上に取り組む。

高機能材料は、強みをさらに強くすべく、新製品開発と能力増強投資に取り組み、売上高拡大と利益率の向上を目指す。

既存事業は、取引先、地域社会など多くのステークホルダーに支えられている。資源や設備の利用効率を向上させ、既存事業の持続可能性を追求していく。

p. 15 **新規事業を「探索する」**

重点分野を定めてリソースを集中投入していく。

成長市場であり、且つ当社の強みが活きる 4 つの重点分野（CASE・MaaS、医療・ライフサイエンス、情報通信（5G/6G）、省エネルギー）を定めた。これら重点分野で新規事業 売上高 600 億円増を目指し、リソースを投入していく。

p. 16 **新規事業を「探索する」 新規事業の重点分野における具体例**

医療ライフサイエンス分野では、検査分析用と部材やマイクロ流路チップ、タンパク質低吸着性を有するシクロオレフィンポリマーを積極的に販売し、すべての人の健康に貢献していく。

CASE・MaaS 分野では、炭素繊維強化プラスチックの CFRP やアルミニウムといった素材を使用するマルチマテリアル化が進んでいる。当社は様々なエラストマー技術を生かし、このマルチマテリアル用接着剤を開発してきており、早期に市場に投入することで自動車の安全性向上と軽量化に貢献していく。

p. 17 **新規事業を「探索する」**

次に、情報通信分野では、フィルム回路基板、半導体容器向けに新開発耐熱シクロオレフィンポリマーの販売に力を入れ、産業と技術革新の基盤構築に貢献していく。

省エネルギー分野では、当社の炭素カーボンナノチューブを使用した2つの開発品をご説明する。一つ目は、シート系の熱界面材料「TIM」のマーケティングに力を入れている。二つ目は、ソーラーカード「LNES」のテスト販売で、お客様の声を聴き、現在デザインや性能を改良している。これらの製品で再生可能エネルギーの拡大や世界のエネルギー効率の改善に貢献していく。

p. 18-19 **全社戦略② 顧客価値創造に向けたデジタル基盤の整備**

全社戦略のインフラであるデジタルトランスフォーメーションを目指したデジタル基盤整備についてご説明する。p. 19の図は、縦軸が変革レベルの高さ、横軸が年度を示している。図内の「Ⅲ. 顧客価値の創造」は、マテリアルインフォマティクスを活用し、お客様にフィットした新製品や配合をこれまでにない速さで提案するサービスであり、このような新たな顧客価値をたくさん創造していくために、まずは人材の育成、既存事業のシミュレーションの高度化、スマート工場の推進などに取り組み、デジタル基盤の整備を進めていく。

p. 20-21 **全社戦略③ 個々の強みを発揮できる「舞台」を全員で創る**

当社は全ての従業員に Well-being と Freedom を提供することを目指し、より多くの人生の選択肢を提供することで、2030年の従業員エンゲージメント 75%、外国人/女性役員比率 30%を目指す。

具体的には、時間と場所にとらわれない働き方の実現、福利厚生、カフェテリアプランなど、制度面の再整備、キャリアデザインやリカレント教育の充実など、多くの選択肢を提供し、社員の意欲に応じていく。

p. 22 **2030年の財務目標および株主還元**

全社戦略で示した既存事業 ROIC9.0%、新規事業売上高 600 億円増を実現するために、10 年間で 3,500 億円の新規投資を計画している。新規投資は、維持投資を除くもので、高機能樹脂の新たな生産拠点、医療ライフサイエンス分野の投融資、CO2 削減の投資など。新規投資による事業拡大と資本効率向上の両方に取り組み、株主の皆様には継続的・安定的に還元していく。当社は従来から継続的・安定的に株主還元を実施しており、継続してご期待に応じていく。

p. 23 **【まとめ】 新中期経営計画の全体像**

当社は「持続可能な地球」と「安心して快適な人々の暮らし」に貢献するため、2030年のビジョンを「社会の期待と社員の意欲に応える会社」と定めた。このビジョンを SDGs への取り組みを通して達成する。すなわち、サステナビリティ経営で達成することを目指す。あらゆるステークホルダーとつながり、ともに強みをもっと磨き上げることで、社会の期待と社員の意欲に応じていく。

以上