



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

- 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**

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

企業理念 = 使命

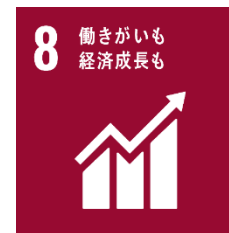
大地の永遠と人類の繁栄に貢献する

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「安心して快適な人々の暮らし」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

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

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

2022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

2026年度

既存事業ROIC
9%
新規事業 売上高
+600億円

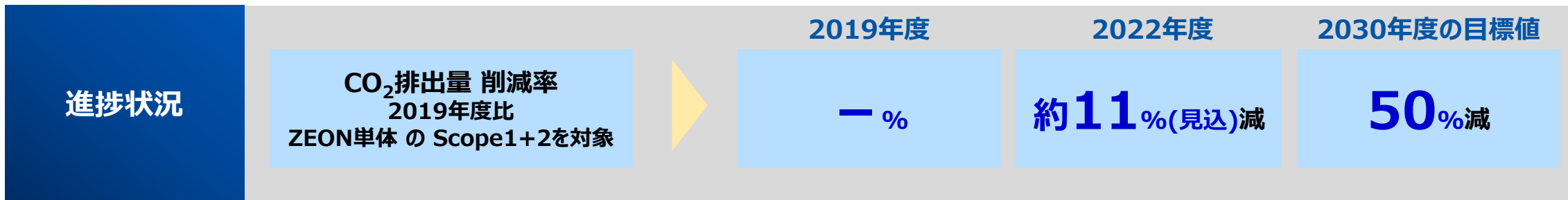
2030年度

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

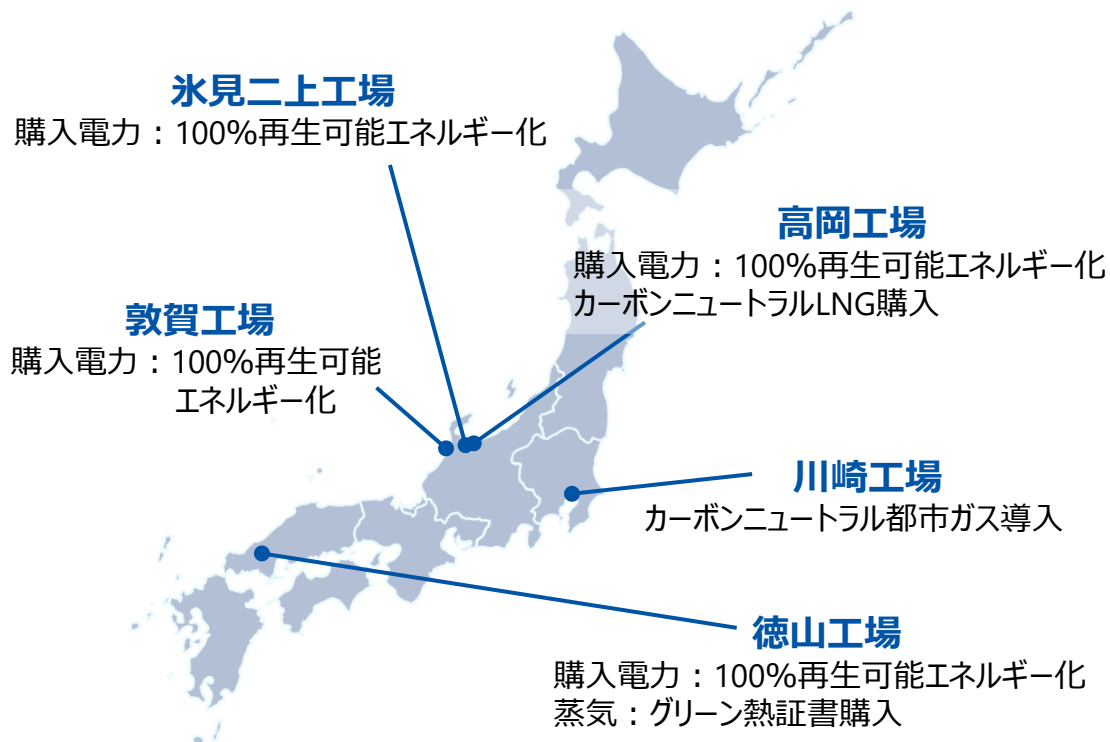
P.13 中期経営計画第2フェーズ
(1) 全社戦略
(2) 財務戦略

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	— %	約 11% (見込)減	50% 減
		SDGs貢献製品の 売上高比率	—	制度導入対応中	50%
2	既存事業を「磨き上げる」 新規事業を「探索する」	既存事業 ROIC	6.7%	6.6%	9%
		新規事業 売上高 (2019年度比)	—	+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	— % 0%	48% 7%	75% 30%



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CO₂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

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



CO₂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



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m²

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



		2019年度	2022年度	2030年度の目標値
進捗状況	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

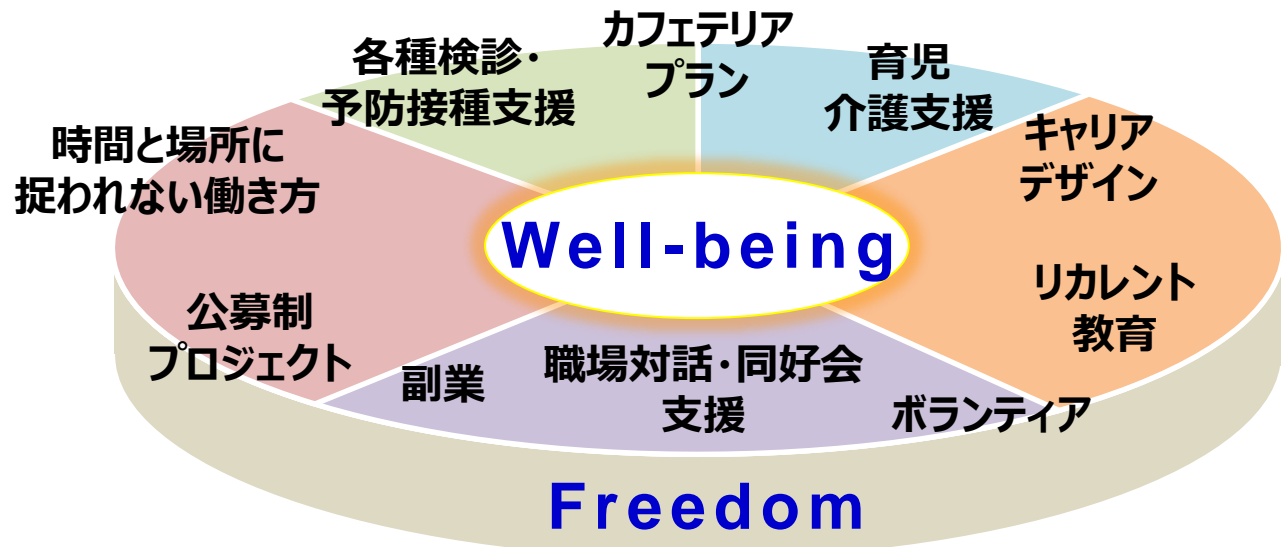
- CASE・MaaS
- 医療・ライフサイエンス
- 情報通信(5G/6G)
- 省エネルギー



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



P.3 中期経営計画全体像

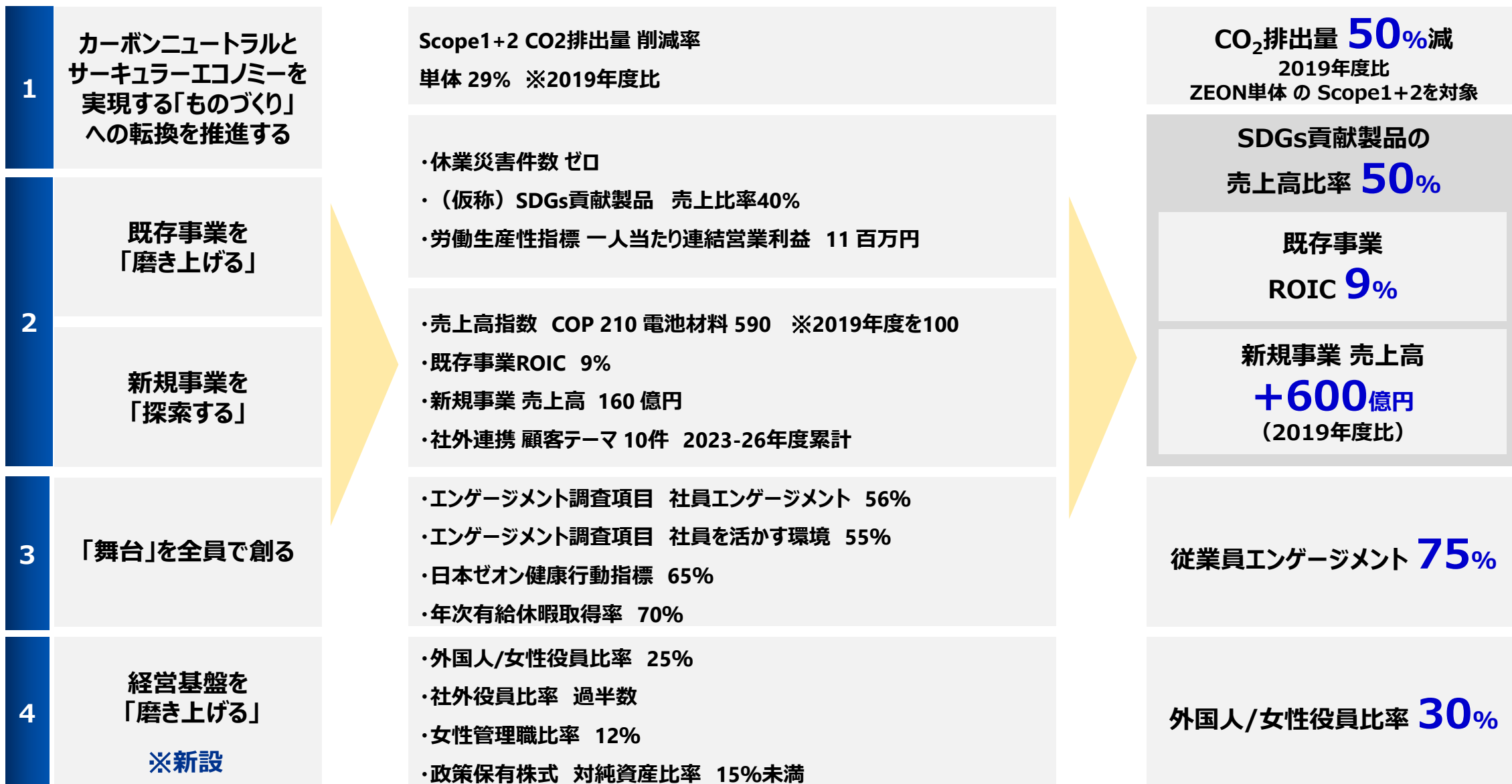
P.6 中期経営計画第1フェーズまでの進捗状況

P.13 中期経営計画第2フェーズ
(1) 全社戦略
(2) 財務戦略

全社戦略

2026年度の目標値

2030年度の目標値



2026年度の
目標値

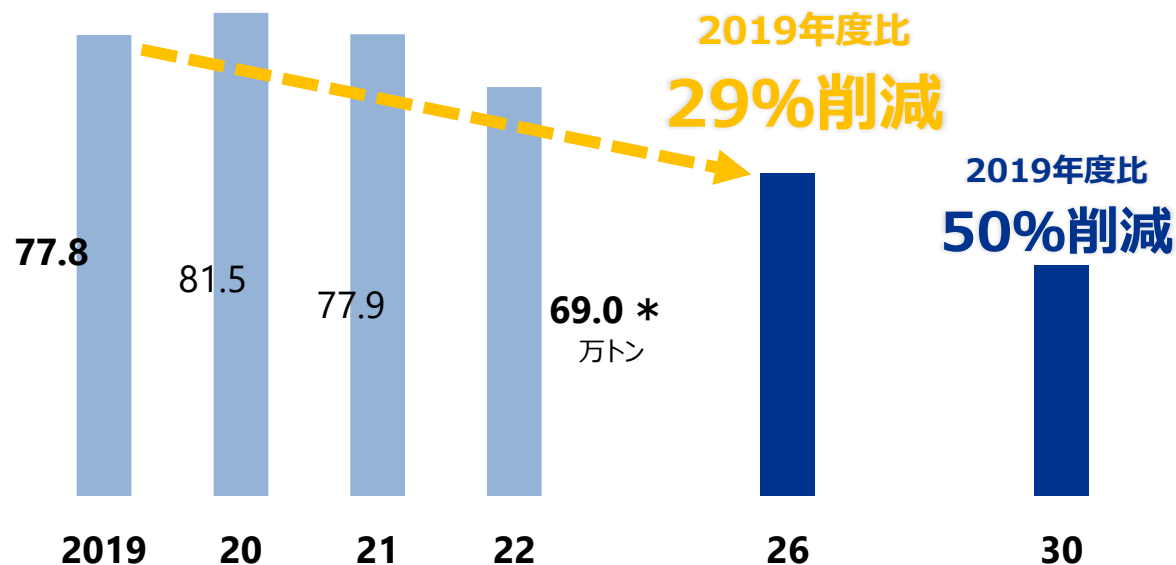
CO₂排出量 単体**29%減** ※2019年度比
Scope1+2を対象

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Scope 3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Scope 3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。

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) SDGs 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

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

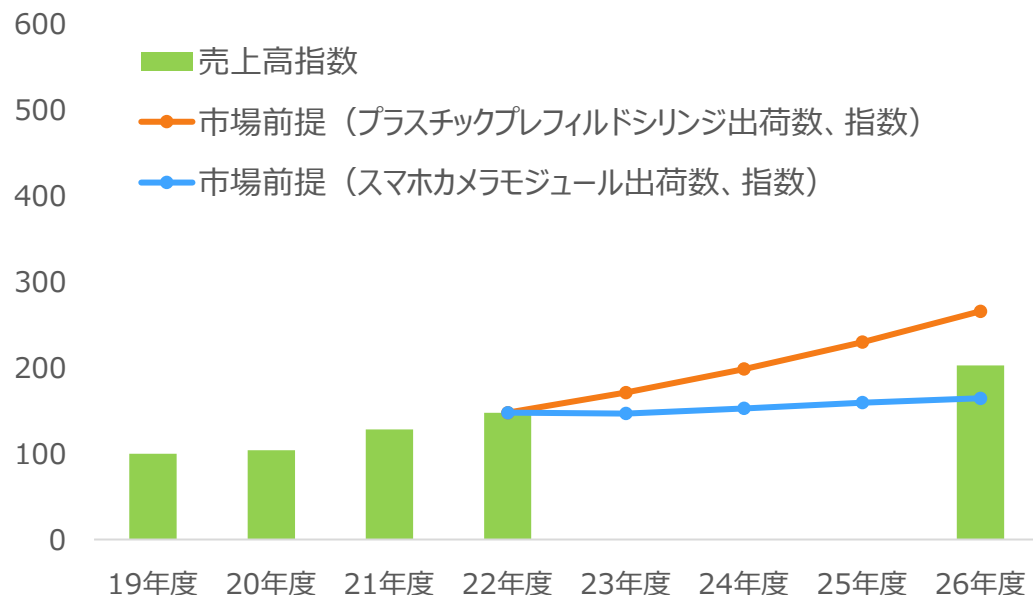
売上高指数 2019年度を100
COP210 電池材料**590**

既存事業ROIC **9%**

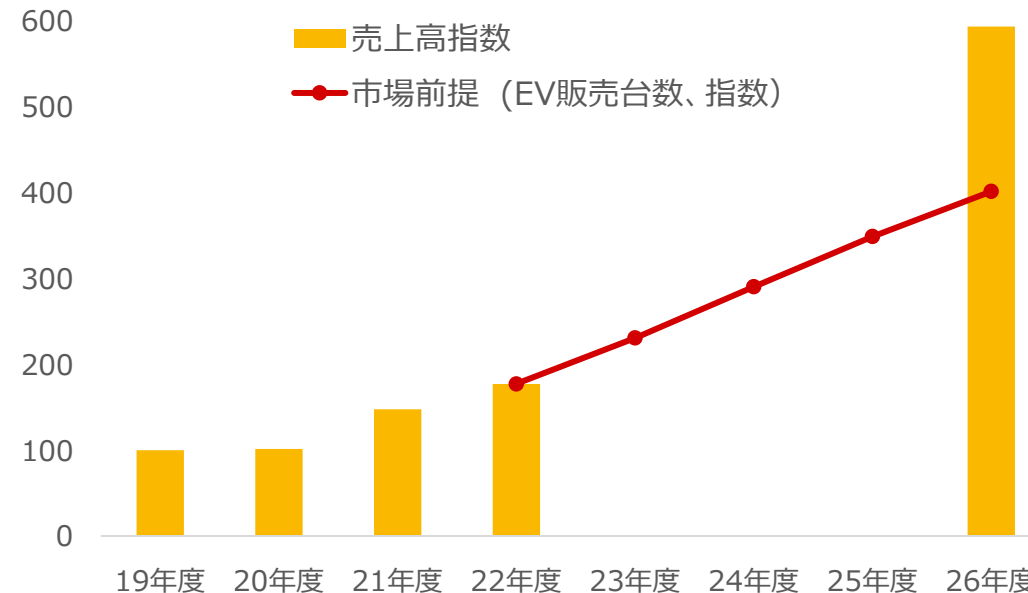
■ COPは光学・医療の主力用途で堅調に成長、電池材料は世界EV市場成長を確実に取り込む

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

COP 市場前提と売上高指数



電池材料 市場前提と売上高指数



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

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

電池材料

欧州の生産体制整備



電池材料

北米の生産体制整備

COP

レジリエンス強化検討進行中

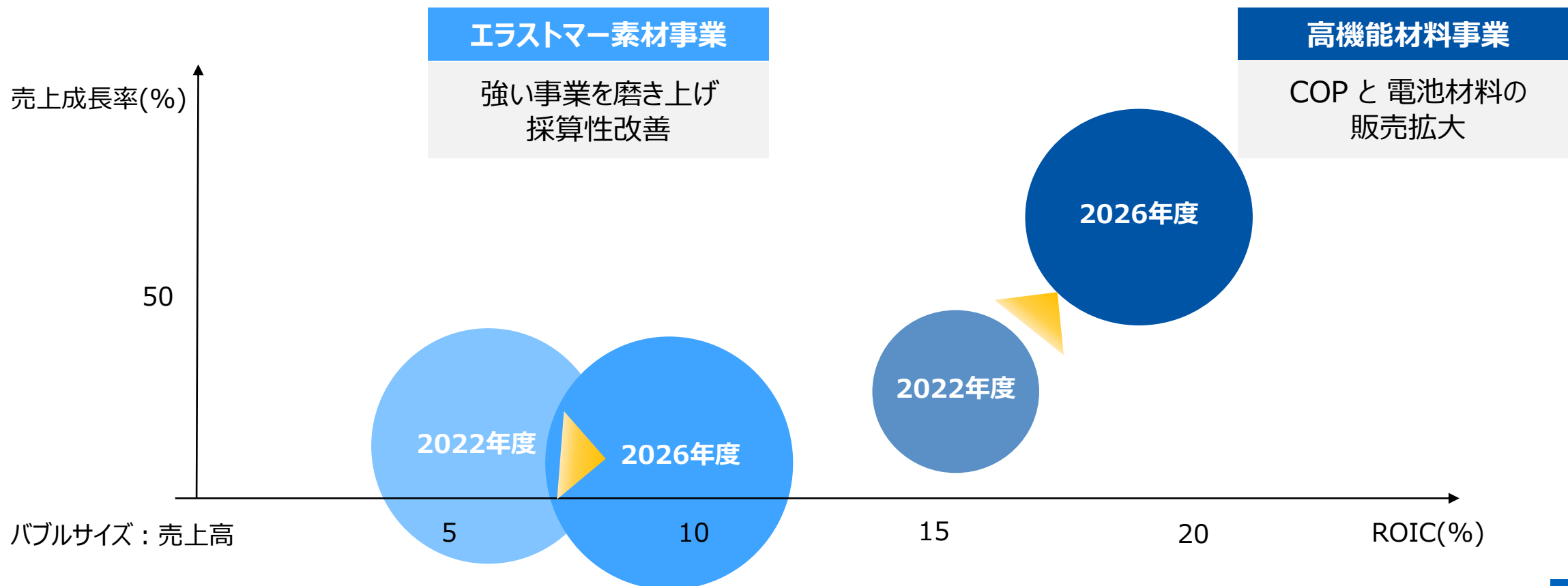
2026年度の
目標値

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
COP**210** 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



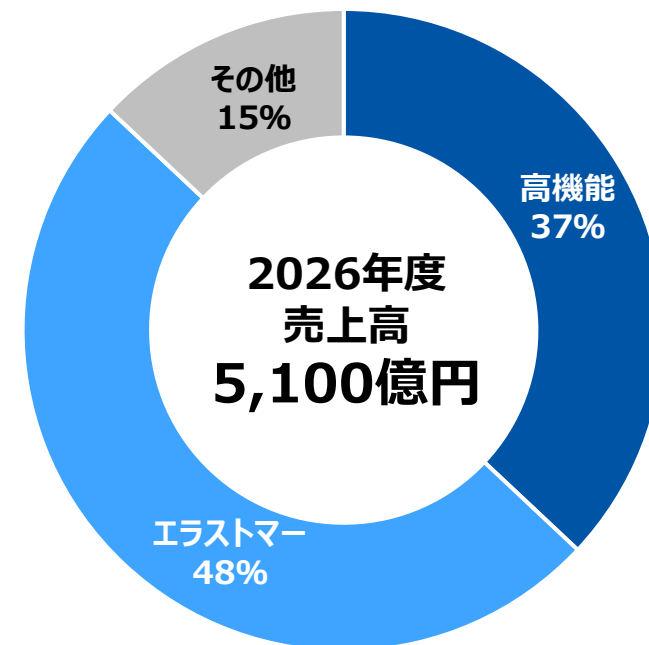
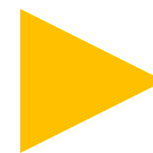
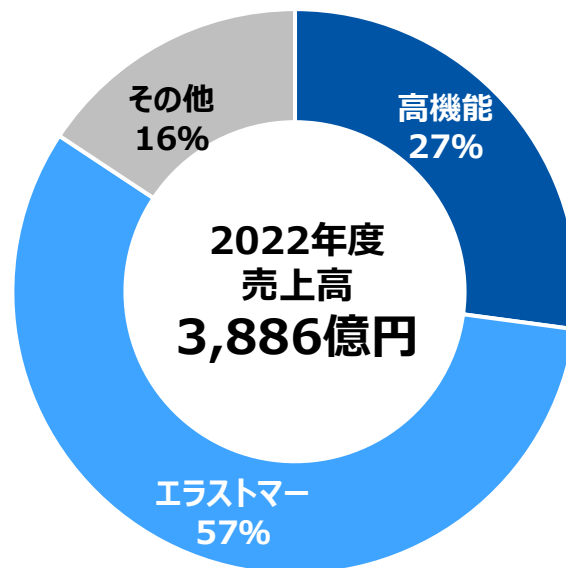
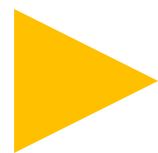
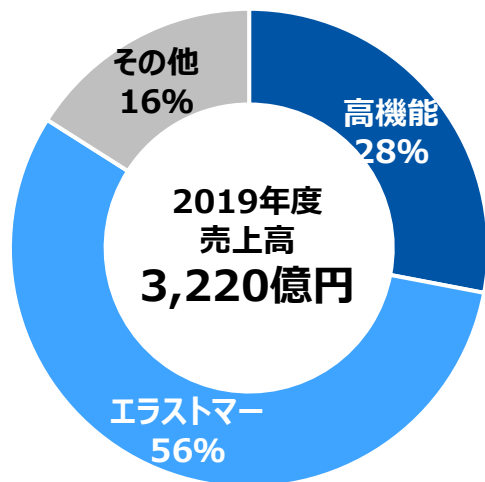
■ COP、電池材料等の差別化製品を軸にポートフォリオを組み替え

エラストマー素材事業

資本効率性を重視した
構造改革の推進

高機能材料事業

COP、電池材料を中心に
生産拠点の拡充・販売拡大



2026年度の
目標値

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

- 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

CVC等の社外連携を進める

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

ZEON

連携

社外



新たな連携先

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り組み

「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

2026年度の
目標値

外国人/女性役員*比率

25%

*取締役と監査役で社内外問わない

社外役員*比率

過半数

*取締役と監査役問わない

女性管理職比率

12%

政策保有株式
対純資産比率

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

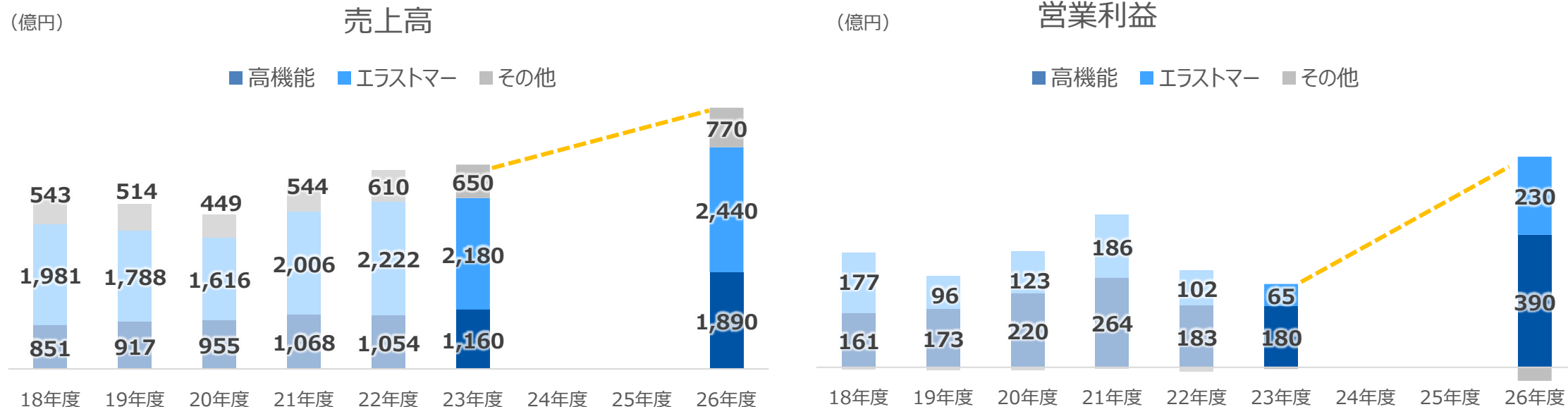
P.3 中期経営計画全体像

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

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

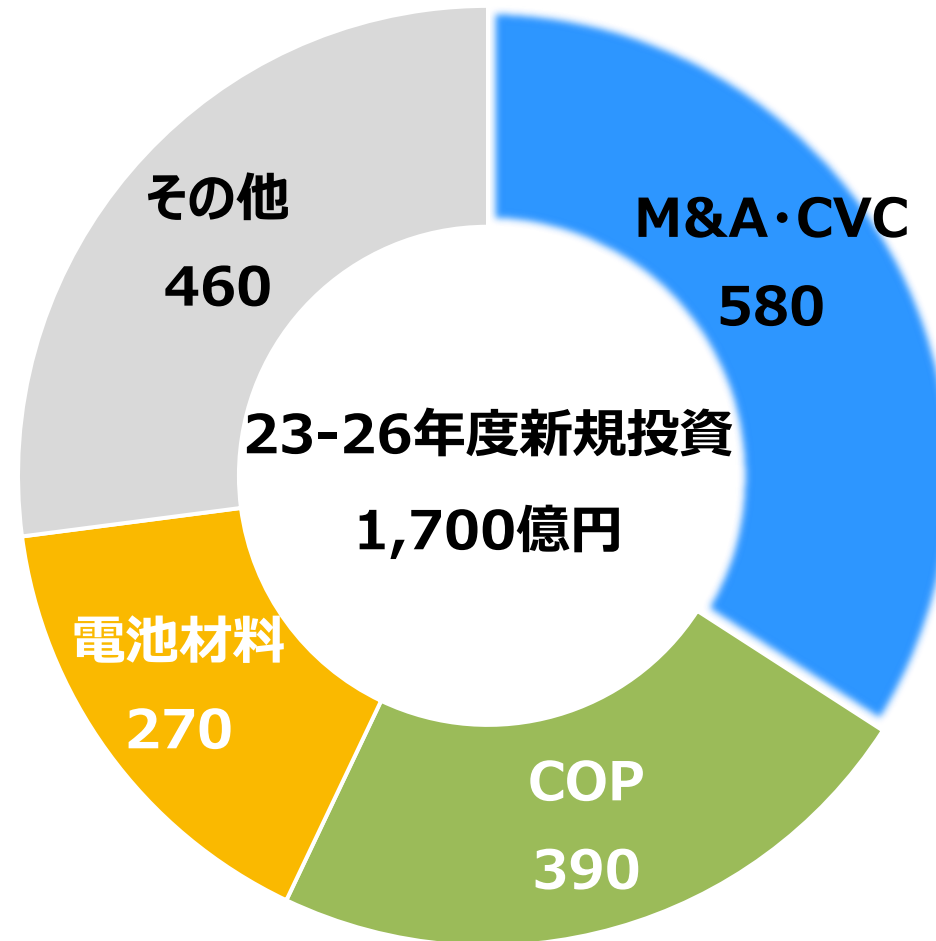


- 強化事業や新規事業の拡大実現に向け、積極的な新規投資と研究開発を実施するとともに株主還元の拡充を進める
- 原資として政策保有株式の売却資金と有利子負債も活用し、資本効率向上と資本構成の最適化を目指す



※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

- 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



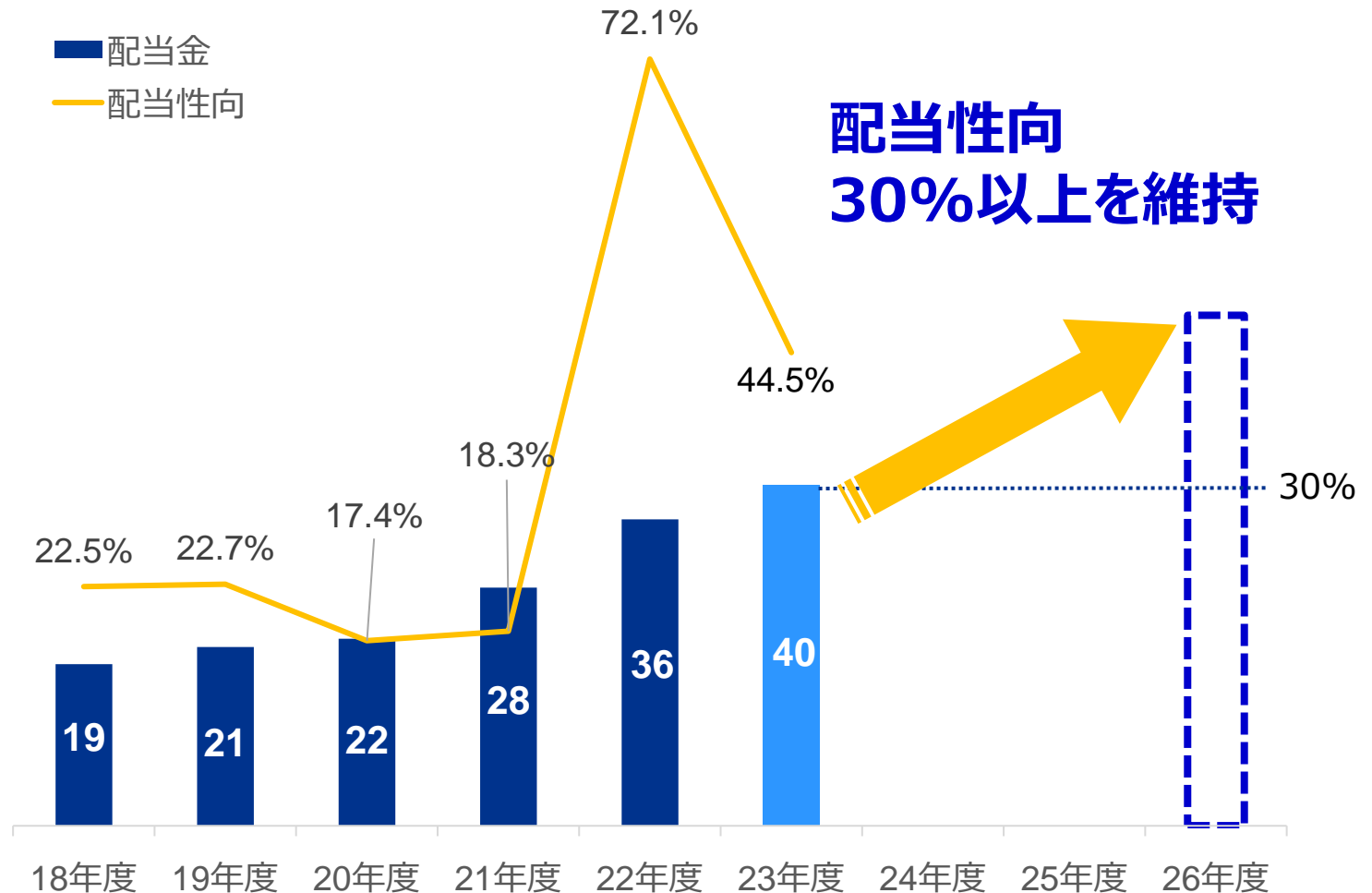
※「COP」、「電池材料」、「その他」は設備投資のみの数値

■ 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



- 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

'22年度末

'26年度末時点の目安

2,966	1,606
	230
2,262 (23.6%)	3,393 (0.08)

流動資産 3,500億円	流動負債 2,000億円
	固定負債 1,000億円
固定資産 3,500億円 〔政策保有株式の純資産比率 15%未満〕	純資産 4,000億円 〔D/Eレシオ 0.3以下維持〕

以上

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