

中期経営計画第2フェーズ(23-26年度)進捗

ZEON

日本ゼオン株式会社

代表取締役社長 豊嶋 哲也

2024年6月11日

能登半島地震 被災	2023年度 業績影響	高機能 (光学フィルム)	2026年度 業績目標への影響	高機能 (光学フィルム)
	営業利益	▲4億円	営業利益	影響なし
	当期純利益	▲18億円	当期純利益	影響なし

2024年3月29日に全面復旧完了。お客様および協力会社様のご支援に支えられ、中期経営計画目標値に影響はなし。

ガバナンス 当社子会社における医療関係者への不適切な支払	2023年12月22日	2024年3月28日	2024年4月18日
	再発防止特別検討委員会の設置	再発防止特別検討委員会の検討結果受領	原因究明及び再発防止策等の公開
	検討委員会の再発防止に向けた提言を真摯に受け止め、今後、当社および当社グループを挙げて再発防止に取り組み、信頼回復に努める。		

「企業理念」と「サステナビリティ基本方針」を実践するための基本軸 = マテリアリティ
マテリアリティを具体化した「中期経営計画：STAGE30」を通して、目標・行動に落とし込む



1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - 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
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正

2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗

- 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
- ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
- ③ 「舞台」を全員で創る
- ④ 経営基盤を「磨き上げる」

3. 業績目標／財務戦略

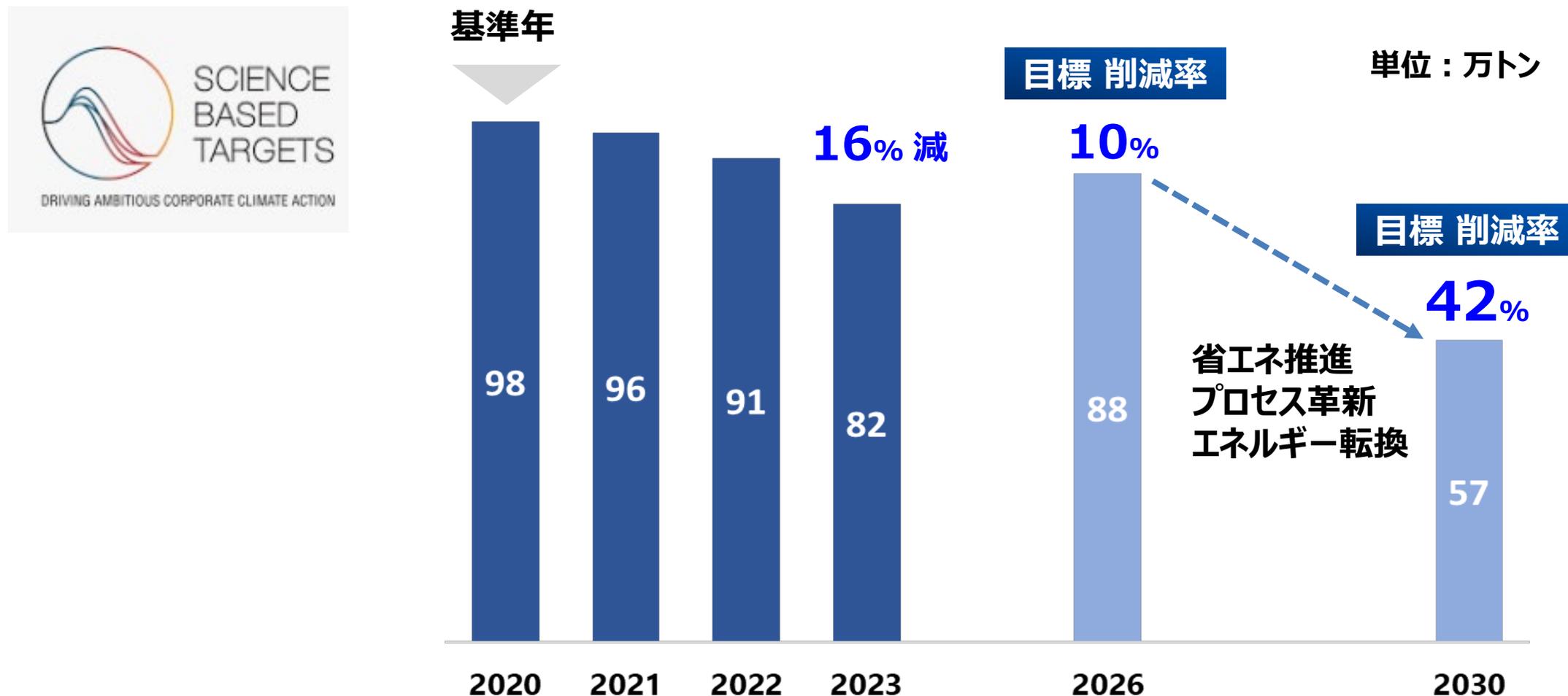
1. 中期経営計画全体像：23年度実績および26年度目標値の修正

全社戦略		目標	2023年度 実績	2026年度 目標値 修正前	2026年度 目標値 修正後	2030年度 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	Scope 1+2 CO2排出量 削減率 日本ゼオン単体 2019年度比	22%	29%	-	-
		Scope 1+2 CO2排出量 削減率 全グループ 2020年度比	16%	-	10%	42%
		SDGs貢献製品売上高比率	35%	40%	40%	50%
2	「既存事業の磨き上げ」と「新規事業の探索」の両立によって社会課題解決に貢献する	休業災害件数 (件)	9	0	0	既存事業ROIC 9% 新規事業売上高 +600億円 (2019年度比)
		一人当たり営業利益 (百万円/人)	4.3	11	7	
		既存事業ROIC (%)	4%	9%	7%	
		売上高指数 COP 2019年度100	163	210	210	
		売上高指数 電池材料 2019年度100	149	590	240	
		新規事業 売上高 (億円)	12	160	160	
		社外連携 顧客テーマ件数 23-26年度 集計	3	10	10	
3	個々の強みを発揮できる「舞台」を全員で創る	従業員エンゲージメント	52%	56%	56%	従業員エンゲージメント 75%
		従業員を活かす環境	51%	55%	55%	
		日本ゼオン健康行動指標	62%	65%	65%	
		年次有給休暇取得率	71%	70%	70%	
4	経営基盤を「磨き上げる」	外国人/女性役員比率	19%	25%	25%	外国人/女性役員比率 30%
		社外役員比率	50%	過半数	過半数	
		女性管理職比率	6%	12%	12%	
		政策保有株式 対純資産比率	19%	15%未満	5%未満	

※当社ROICの算定に関しましては、NOPAT算定時の税金計算を以下の通り修正しております。
従来) NOPAT = 営業利益 - 税金費用 → 修正) NOPAT = 営業利益 - 営業利益 × (税金費用 ÷ 税前利益)

1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - 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**
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

SBT認証取得に伴い、GHGプロトコルに基づく全グループの目標値に一本化



【全グループ Scope 1+2 CO2排出量・削減率】

GHG 排出削減を推し進め 循環型社会に貢献する「ものづくり」へ

国際機関へのコミットメント

- SBTイニシアチブによる認定取得



- 国内4工場でISCC PLUS認証取得 (高岡、川崎、徳山、水島工場)



ISCC PLUS

リサイクルプラントの稼働

- COPIリサイクルプラント (高岡工場)



年産能力：6,000トン
CO2発生量：未使用樹脂比12,000トン削減



一般的なリサイクル技術



当社新技術

省エネを目指す協業

- バイオイソプレンモノマー関連事業 および SAF事業の商業化促進に向けたMOU (基本合意書)の締結



米国カリフォルニア州：Visolis Inc.と協業



世界で初めて合成に成功したバイオSIS

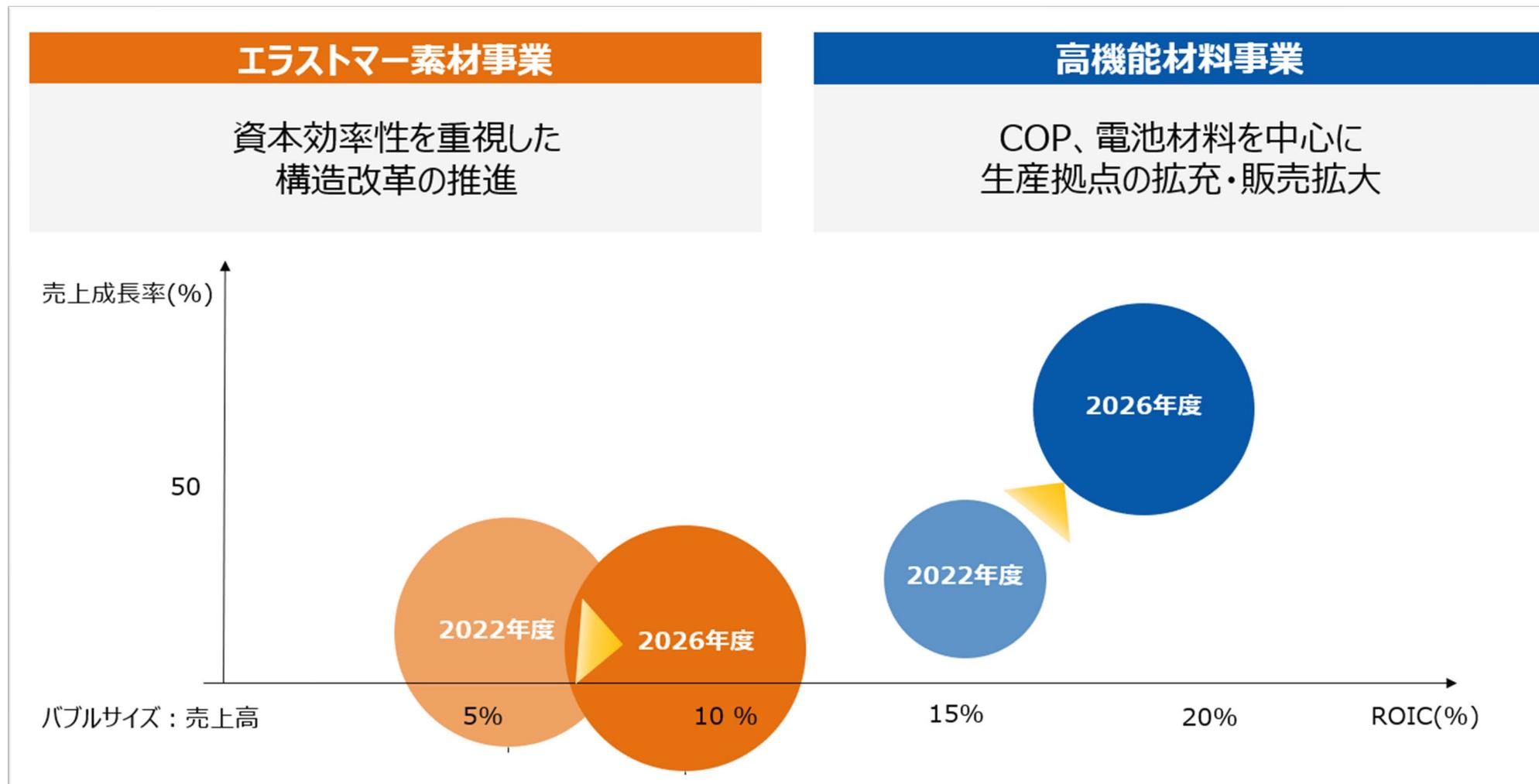
39製品を認定。23年度実績：35% → 26年度目標：40% に設定

社会課題解決への貢献度や範囲、事業の持続性などを基準に、社内審査により認定

認定された製品例／主な用途	認定ポイント	該当するSDGs
<p>S-SBR 省燃費タイヤ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車の燃費向上に寄与し GHG排出量の削減に貢献 ・耐摩耗性向上により粉塵の発生を抑制し 大気汚染防止に貢献 	
<p>COP 医療検査デバイス 医薬品製造容器 医療包装容器</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・高い防湿性、各種薬品への耐性などを有し 検査分析や医薬品製造、薬剤の輸送・保管に用いることで、医療サービスの質や アクセシビリティの向上に貢献 	
<p>電池用バインダー リチウムイオン電池</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・リチウムイオン電池の長寿命化、高出力化に貢献 ・EVの動力源として、走行時のGHG排出削減や 大気汚染防止に貢献 ・モバイルデバイス、電子機器等の小型化、高性能化を実現し、産業発展や経済成長に貢献 	

1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - 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
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

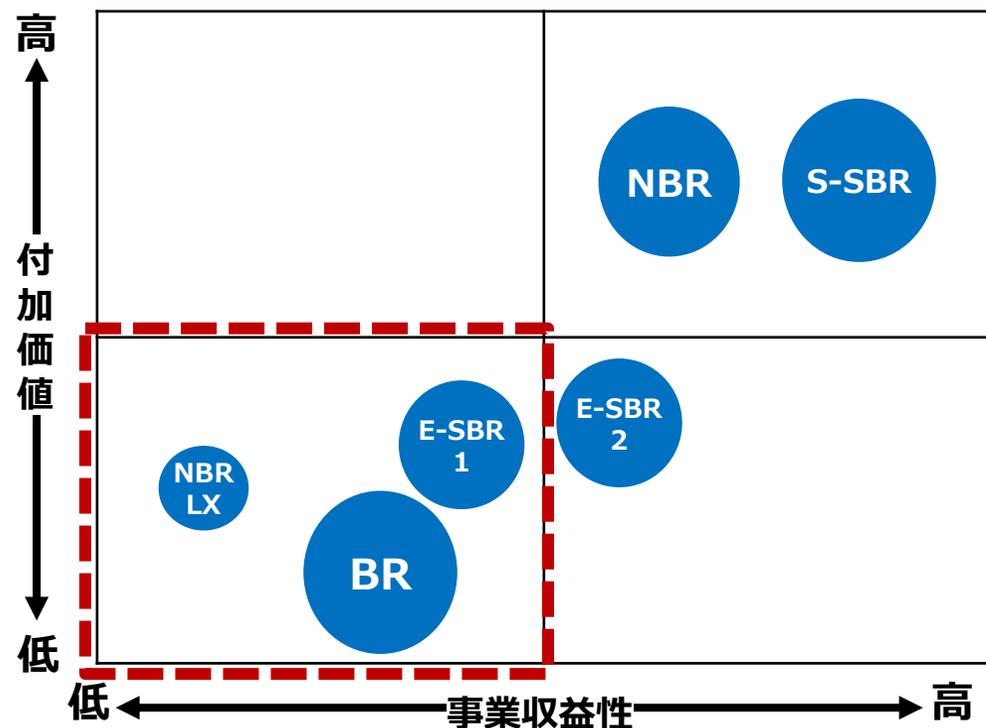
第2フェーズ策定時に以下方針を設定



出典：2023年6月7日 中期経営計画第2フェーズ（2023-2026年度）説明資料

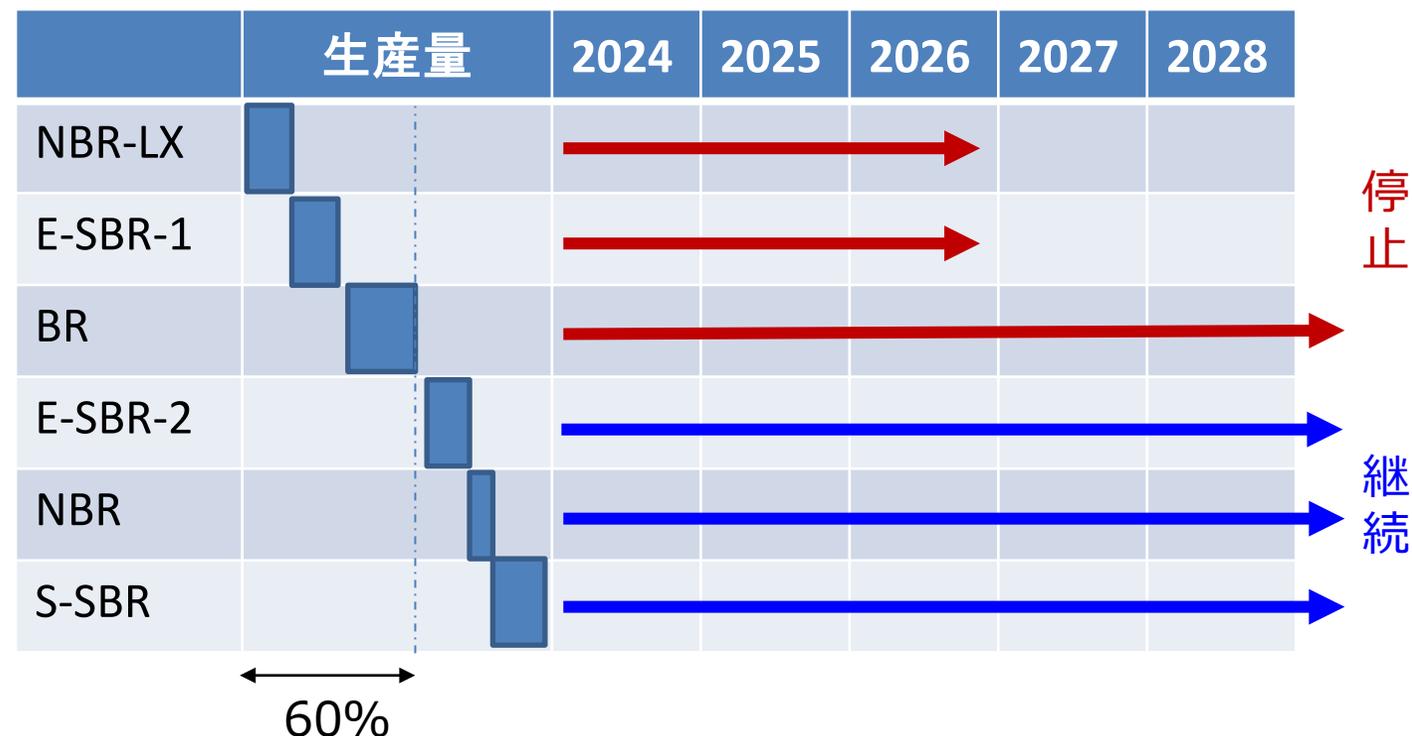
26年度にE-SBR1系列、NBR-LXの生産停止、28年度以降BR生産停止を想定

【徳山工場エラストマー ポートフォリオ】



※円の大きさは売上高規模

【徳山工場エラストマー 生産停止計画】

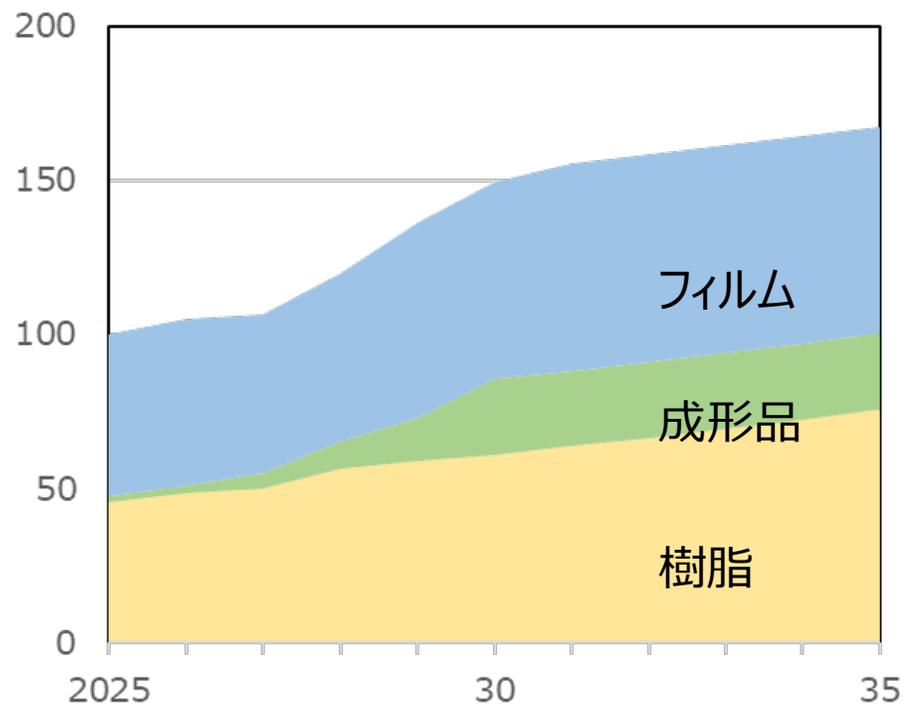


徳山工場 エラストマー製造設備 60%を生産停止する方針

COP事業の成長に対応し、徳山エリアに新プラントの建設を決定

【事業の成長】

COP関連事業 売上高指数 (25年度=100)



【新プラントの概要】

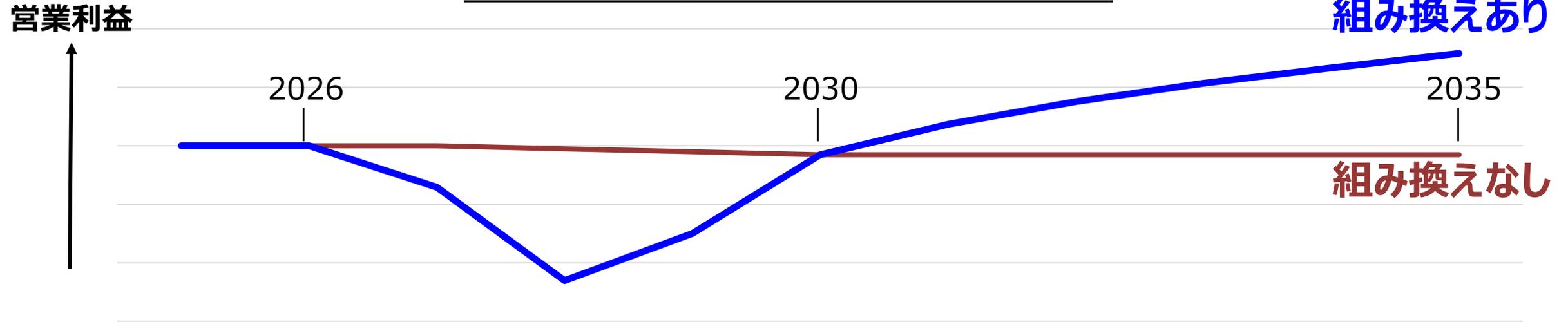
所在地： 山口県周南市
敷地面積： 約186,500m²
生産能力： 約12,000t/年
着工時期： 25年度下期
竣工時期： 28年度上期
投資金額： 約700億円



**COP生産拠点複数化
事業レジリエンス強化**

組み換え実施により徳山エラストマー継続時を上回る利益創出

COPへの組み換えによる損益への影響



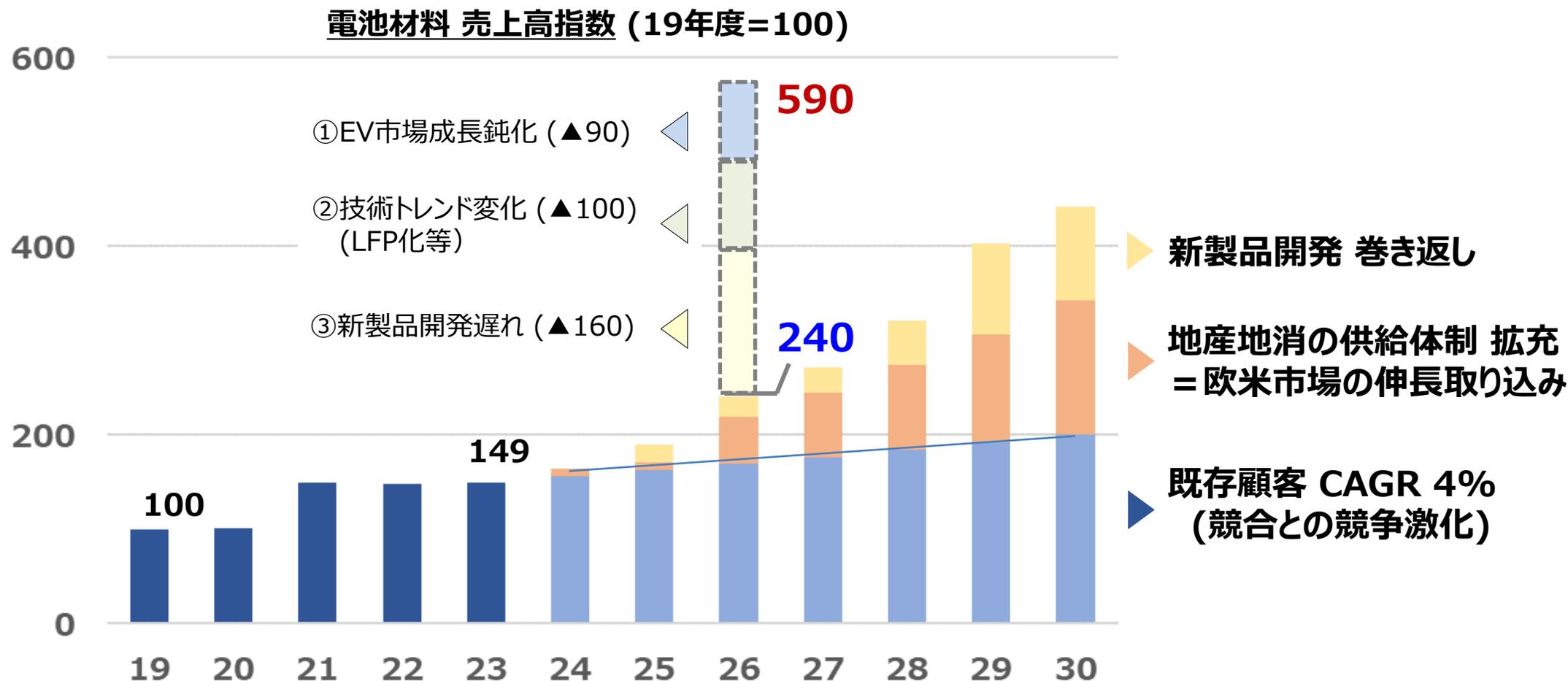
ポートフォリオ組み換えの背景にある考え方



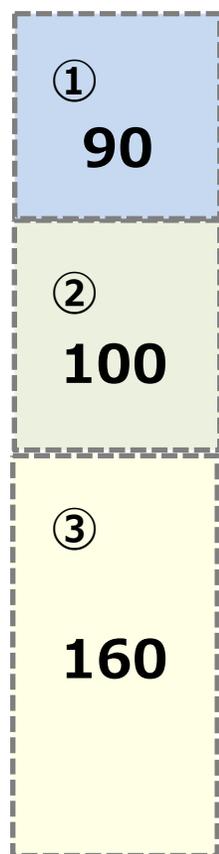
1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - ① カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを実現する「ものづくり」への転換を推進する
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

成長鈍化・技術トレンド変化・新製品開発遅れ ⇒ 26年度目標修正

各種施策により30年度に向け高成長を目指す



売上高指数
590→240 内訳



①EV市場成長鈍化

欧州でのEV優遇廃止
OEM生産計画見直し
PHV/HV車の販売増

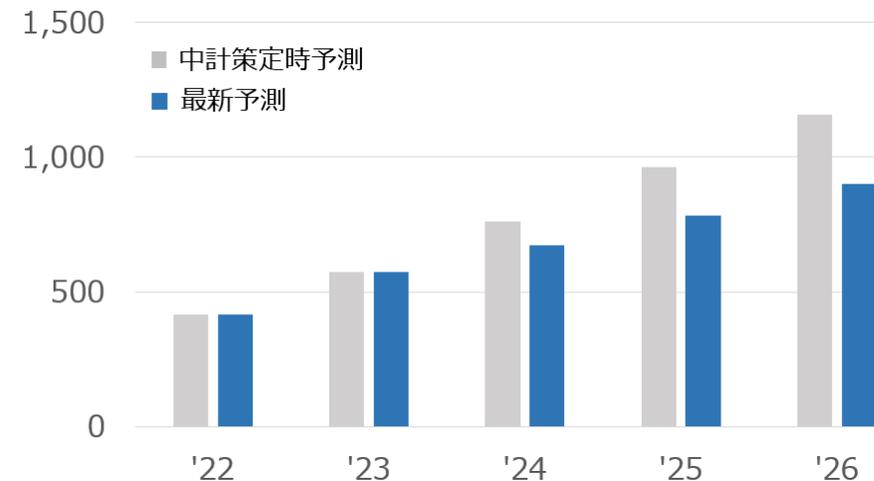
②技術トレンドの変化

負極 LFP活物質の主流化
機能層 セパレーター仕様の多様化

③新製品開発遅れ

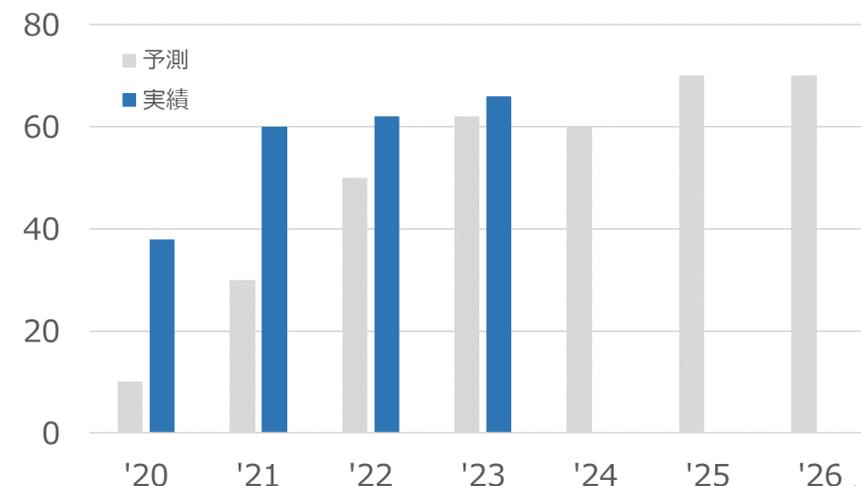
大手顧客への専用品展開 (負極)
次世代活物質への製品展開 (正極)
大粒径AFLの市場浸透 (機能層)

EV市場予測 (車載向け容量 GWh)



当社調べ

中国でのLFP電池普及率 (%)



当社調べ

地産地消のニーズに応えるグローバル供給体制を拡充

■ 欧州 (委託先工場)



■ 東南アジア
(Zeon Chemicals Asia)



■ 米国 (Zeon Chemicals)

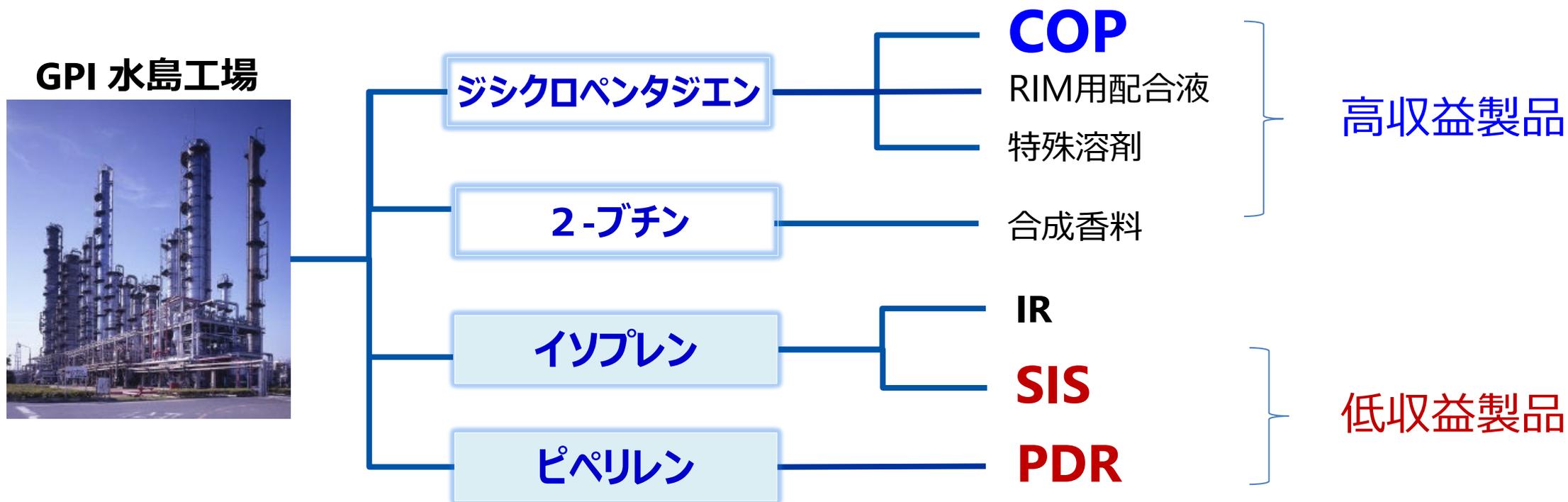


1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - ① カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを実現する「ものづくり」への転換を推進する
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

化成品事業(PDR、SIS)は、海外競合参入により収益性低下

しかし、C5関連事業の重要な構成要素

高収益品原料の安価獲得 ⇒ 低収益品原料の副生 ⇒ 化成品事業継続必須



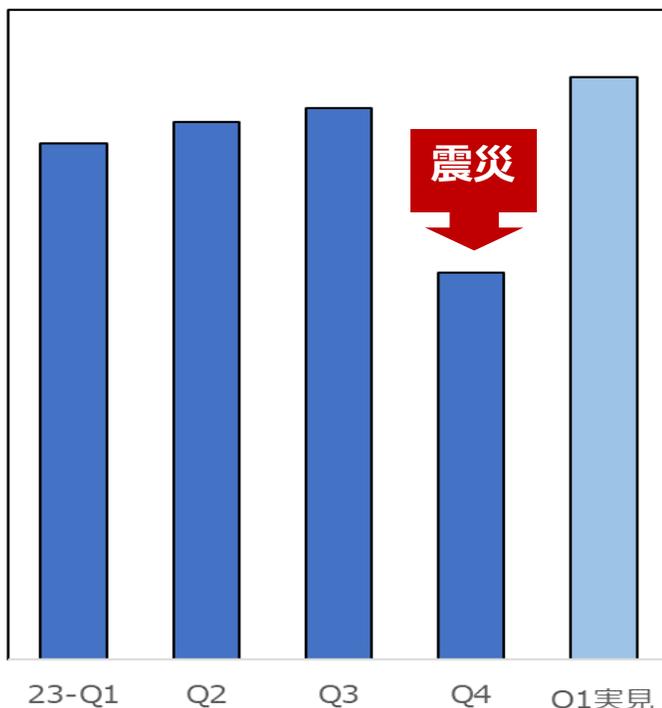
海外競合との競争回避 ⇒ 日本、北米で競争優位性確保 (関税、顧客関係強化)

1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - 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
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

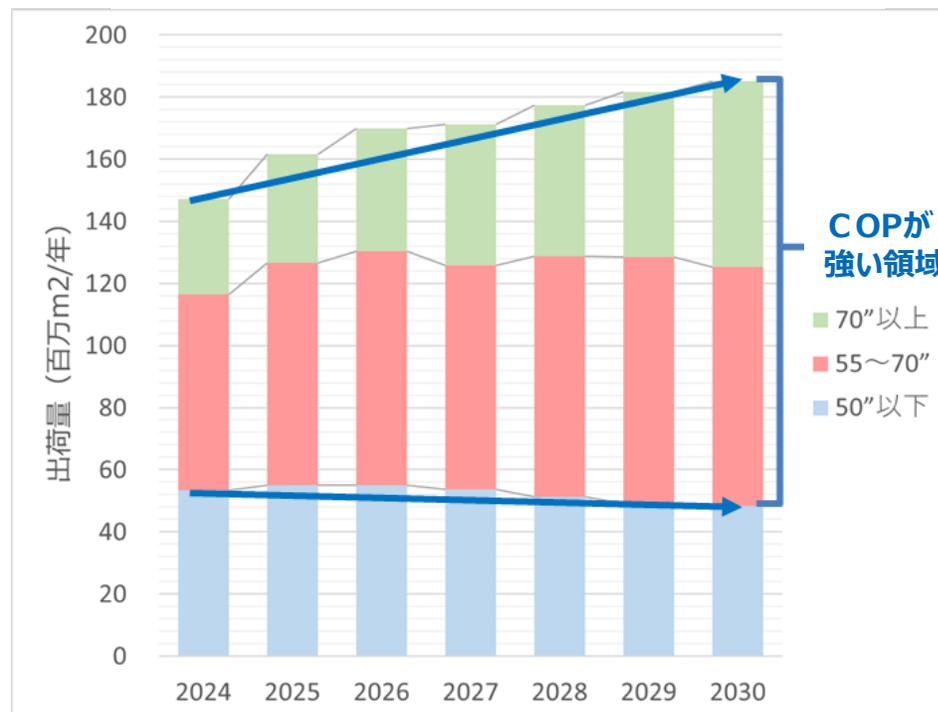
能登地震を乗り越え、全ライン本格稼働 ⇒ 収益改善

大型ディスプレイ需要拡大に対応した増設検討中

【大型用フィルム生産量推移】



【TV-VA用途サイズ別パネル出荷面積予測】



出典：OMDIA 2024年1月フォーラム資料

氷見二上工場



【二拠点生産体制】



敦賀工場

1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - 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
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム**新規事業を「探索する」**
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

1. 新市場への新製品投入

2. M&Aによるインオーガニックな成長

売上高

● 売上計上済み製品

● 開発品

● FOUN用樹脂
(Front Opening Unified Pod)

● マイクロウェルプレート
● マイクロ流路デバイス

● TIM
(Thermal Interface Material)

● CNT
(Carbon Nano Tube)

● ドライ成形法

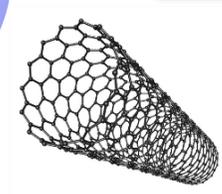
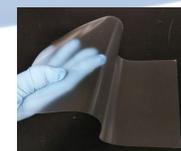
● マルチマテリアル接着剤

12億円



目標値

160億円



目標値

600億円

2023

2026

2030

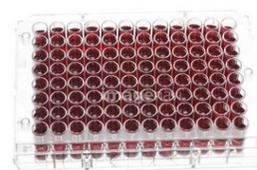
ゲノム分析・創薬支援

マイクロウェルプレート

アッセイプレート
(DNA タンパク質等の分析)

細胞培養プレート
(細胞培養、分析)

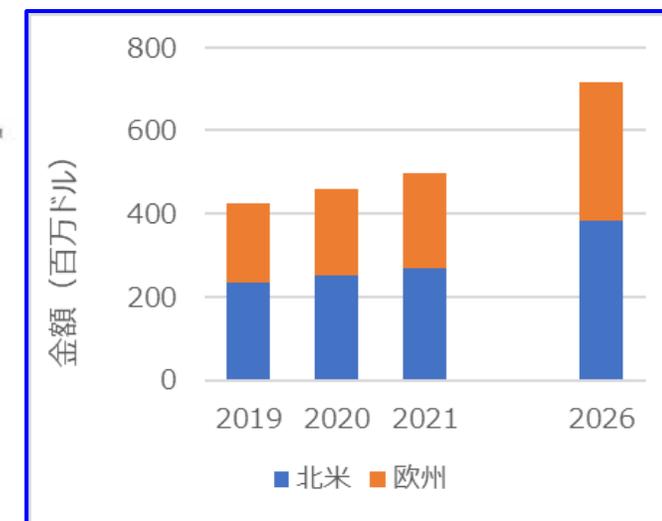
マイクロ流路デバイス



Aurora[®]
Microplates

Edge
PRECISION
MANUFACTURING

【マイクロウェルプレート市場規模】

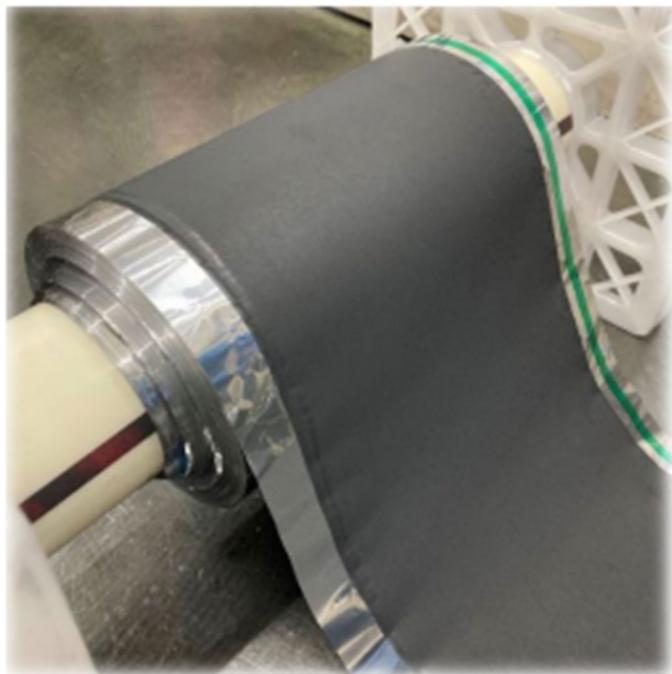


出展：The Business Research Company
『Life Science Consumables Market Study September 2021』

米国メーカー2社買収 ⇒ ライフサイエンス事業展開を加速

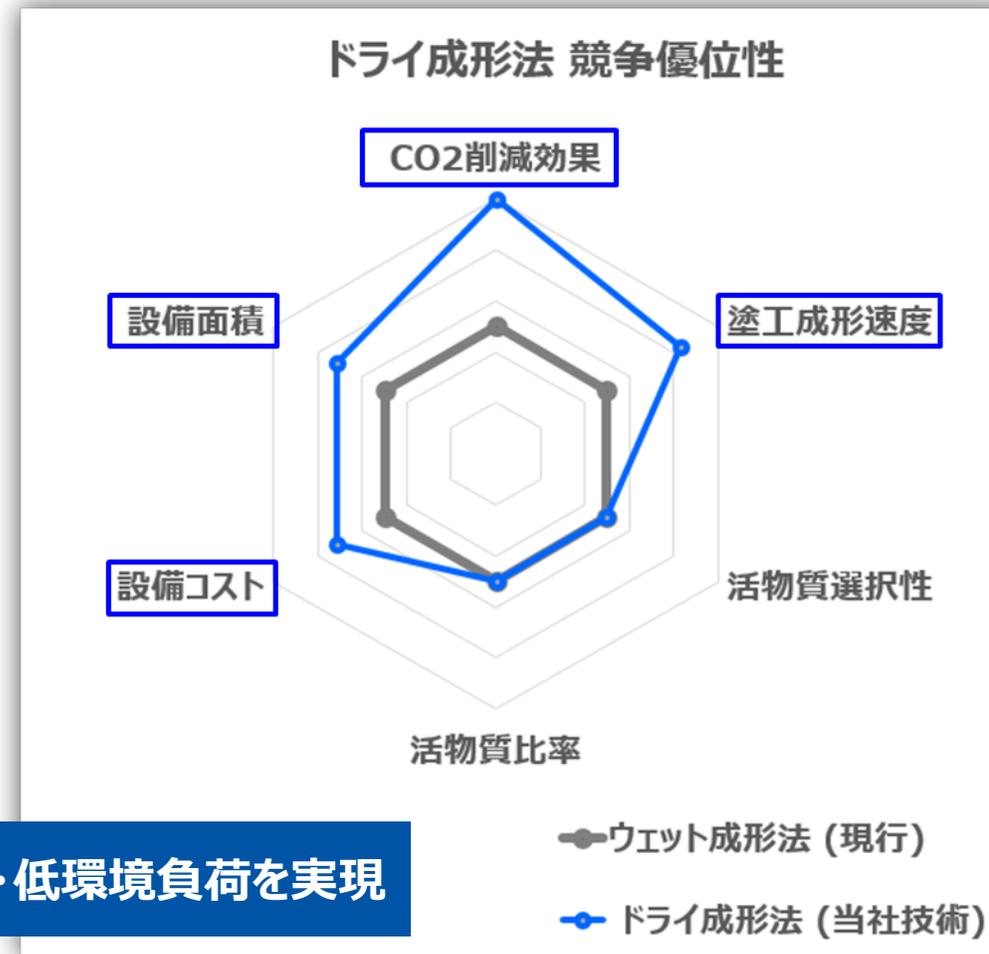
革新的電極製造方法 電池メーカーと連携して開発中

ドライ成形法



電極の製造時
水や有機溶媒を使用せず成形

低コスト・低環境負荷を実現



ウェット塗工法：活物質や導電材等を塗料化し湿式塗工法で電極を作製する現行最も一般的な手法

世界中のパートナー企業との共創 × 当社のコアテクノロジーとの融合



機能性ポリマーの共創

ドライ電極パイロット設備

殿町エリアとのライフサイエンス共創

所在地：川崎工場と総合開発センター敷地内

完工時期：26年度

エラストマー素材事業

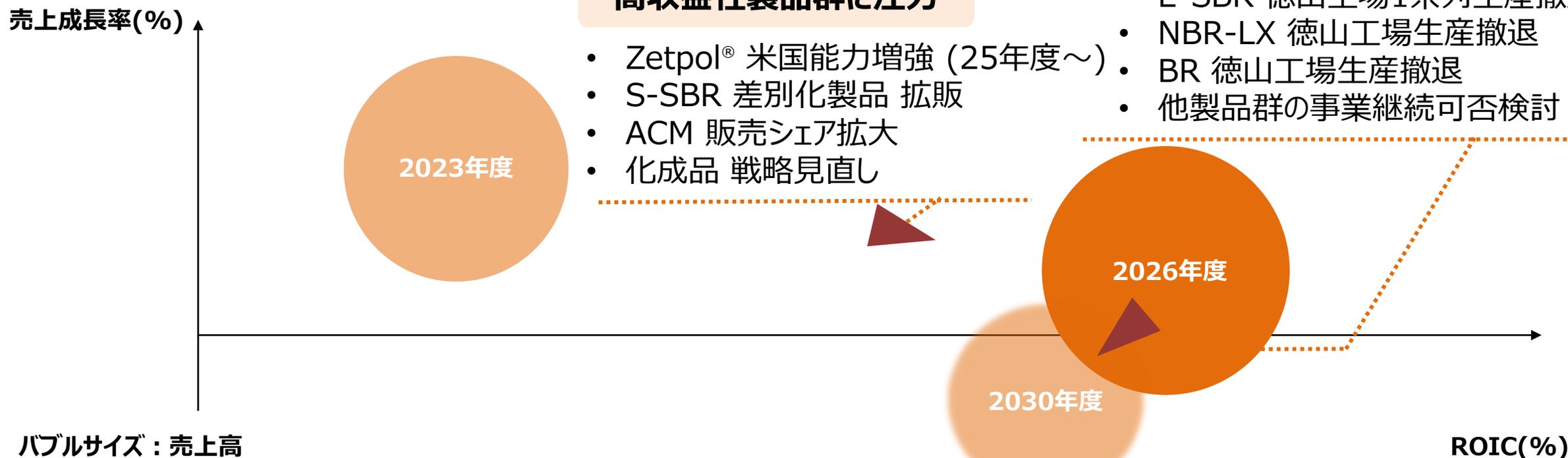
汎用品の段階的撤退
高い収益性製品群で 勝ち残る

汎用品の段階的撤退

- E-SBR 徳山工場1系列生産撤退
- NBR-LX 徳山工場生産撤退
- BR 徳山工場生産撤退
- 他製品群の事業継続可否検討

高収益性製品群に注力

- Zetpol® 米国能力増強 (25年度~)
- S-SBR 差別化製品 拡販
- ACM 販売シェア拡大
- 化成品 戦略見直し



高機能材料事業

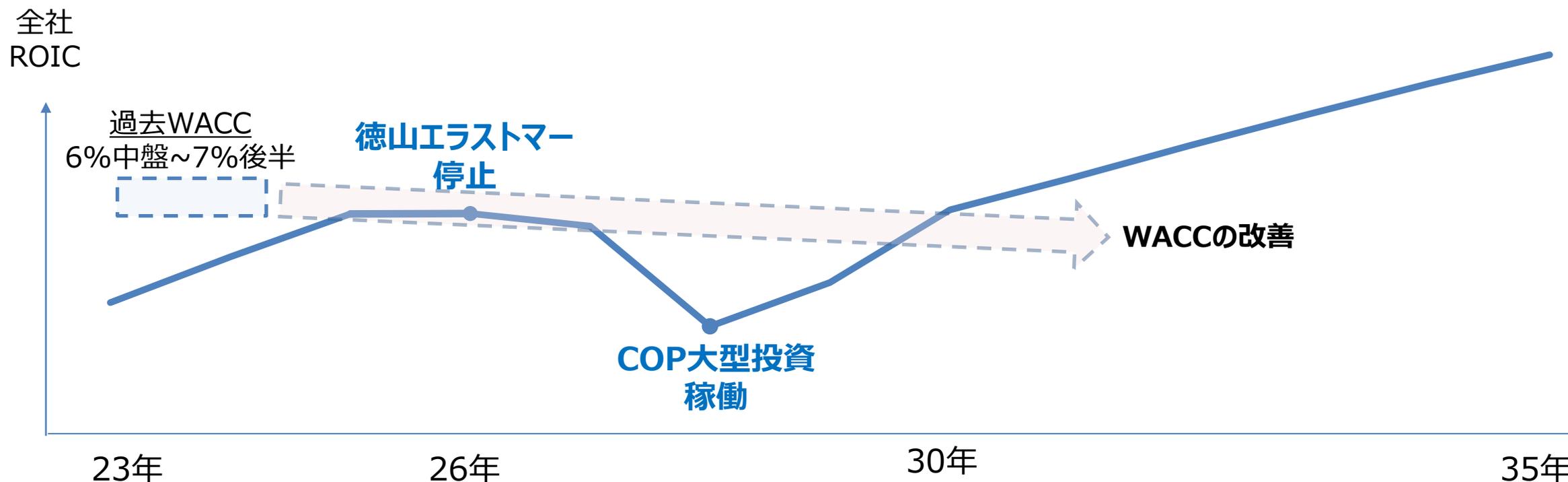
COP 生産拠点拡充
 電池材料 生産拠点拡充
 新技術・新製品の市場展開

- COP 新工場稼働
- 電池材料
 グローバル供給体制拡充 (米国)
 新技術・新製品の市場展開



徳山エラストマー停止、COP投資によりROICは一時的に悪化

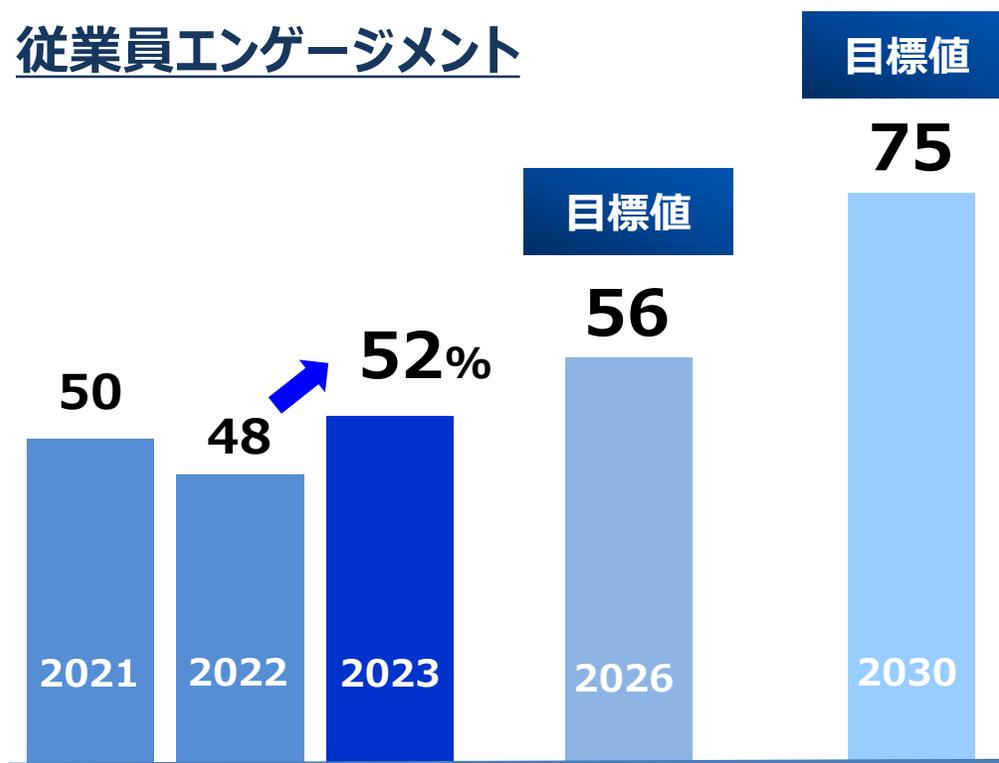
2030 - 35年にかけてV字回復



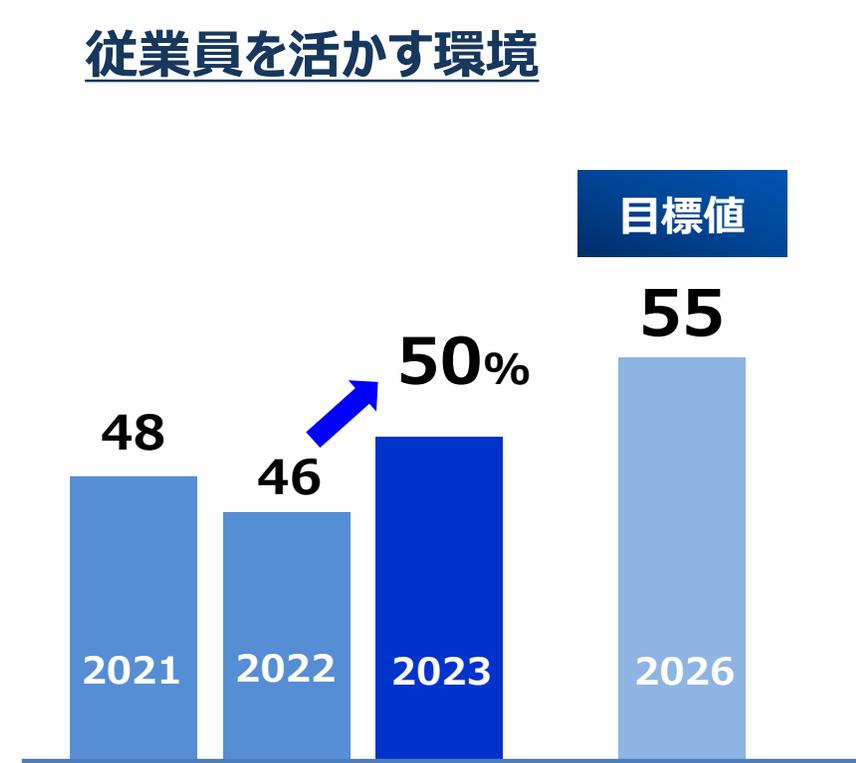
1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - ① カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーを実現する「ものづくり」への転換を推進する
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

事業構造改革を踏まえ、担う職務の重さに報いる人事制度を核とした人材マネジメントで目標値達成を目指す

従業員エンゲージメント



従業員を活かす環境



エンゲージメント向上のため、個別の課題に対して継続的な改善の取り組みを実施中

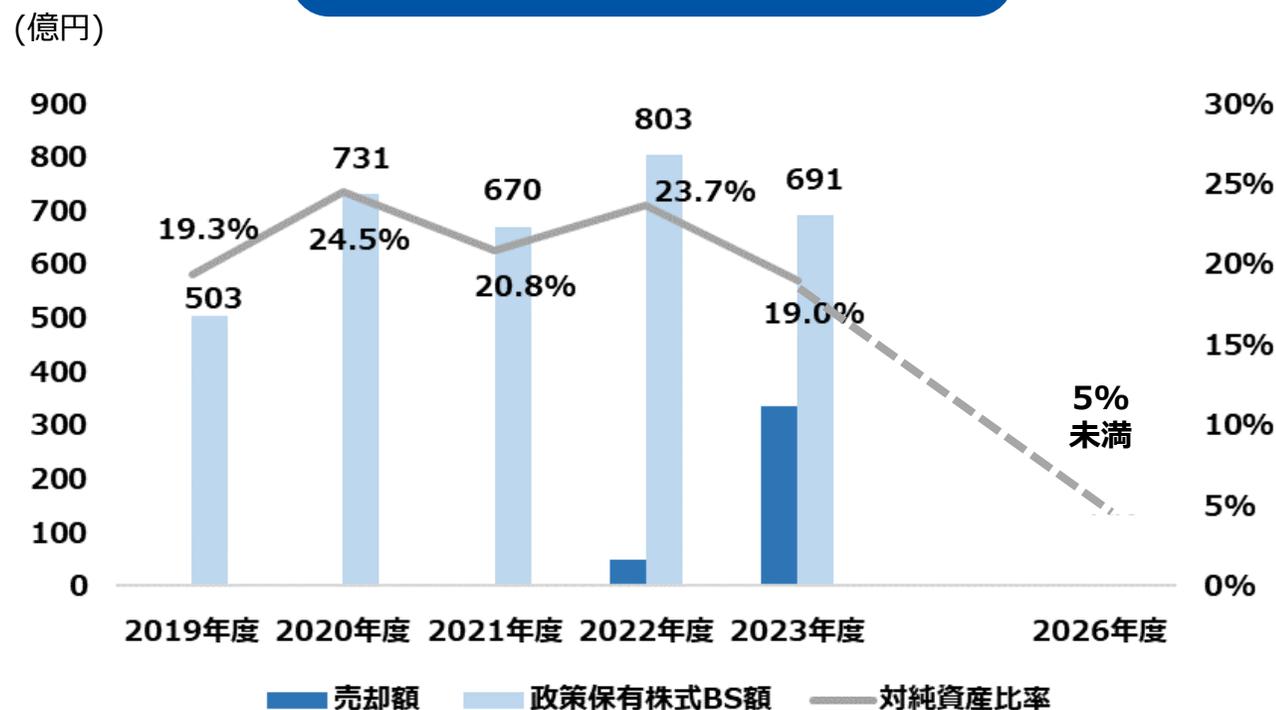
エンゲージメント改善の取り組み

21-22年度	23年度	24年度	25-26年度
<p>【リソース拡充、組織体制の改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 部門ワークショップによる改善活動 ■ キャリア採用の拡充 	<p>【リソース拡充、組織体制の改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ コーポレート人員の精査 ▲ 部門ワークショップによる継続的改善 		
	<p>【個人の尊重】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ DI&Bリーダー育成プロジェクト ▲ ハラスメント防止対応の強化 		<p>【成長機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 一般職人事制度改定
<p>【人事制度改定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職人事制度改定 	<p>【成長機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ 先の見える人事異動 <input type="checkbox"/> 自己申告機会創出 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 実施済 ▲ 取組中 <input type="checkbox"/> 実施計画

1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - 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
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

2026年度 目標値	外国人/女性役員*比率 <small>*取締役と監査役で社内外問わない</small> 25%	社外役員*比率 <small>*取締役と監査役問わない</small> 過半数	女性管理職比率 12%	政策保有株式 対純資産比率 5%未満
2023年度 実績	19%	50%	6%	19%

政策保有株式 推移



1. 中期経営計画 STAGE30 全体像：23年度実績と26年度目標値の修正
2. 中期経営計画 第2フェーズ進捗
 - 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
 - ② 既存事業を「磨き上げる」
 - ポートフォリオ組み換え
 - 電池材料
 - 化成品、光学フィルム新規事業を「探索する」
 - ③ 「舞台」を全員で創る
 - ④ 経営基盤を「磨き上げる」
3. 業績目標／財務戦略

電池材料の売上目標修正等に応じて全体の財務目標値も見直し

2026年度 目標値	売上高 5,100 億円	営業利益 580 億円	全社ROIC 8%	ROE 10%
2026年度 修正目標値	4,500 億円	380 億円	6%	9%

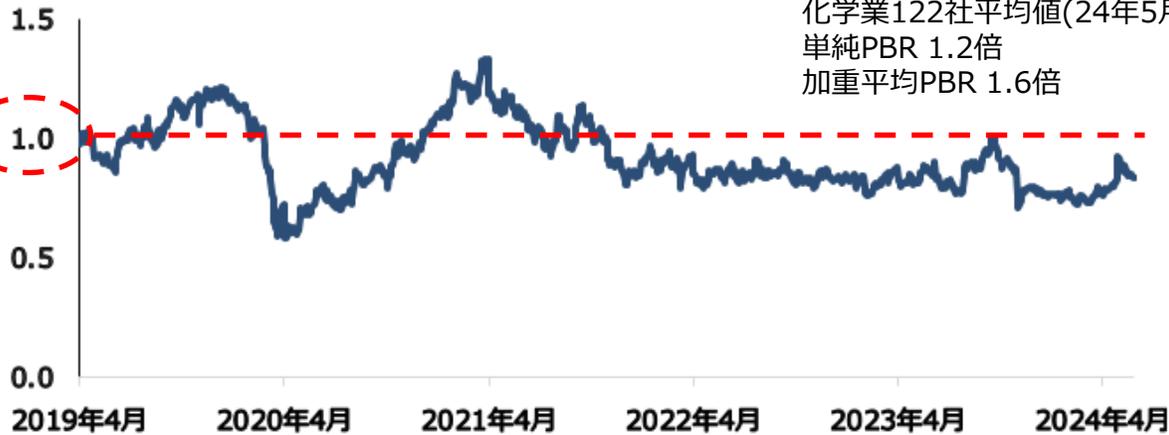
セグメント別 業績目標	修正前	エラストマー	高機能	その他・消去等	合計
	売上高	2,440億円	1,890億円	770億円	5,100億円
	営業利益	230億円	390億円	▲40億円	580億円
	修正目標値	エラストマー	高機能	その他・消去等	合計
	売上高	2,300 億円	1,450 億円	750 億円	4,500 億円
	営業利益	165 億円	255 億円	▲40 億円	380 億円

PBR=PER×ROE

PBR（株価純資産倍率）（単位：倍）

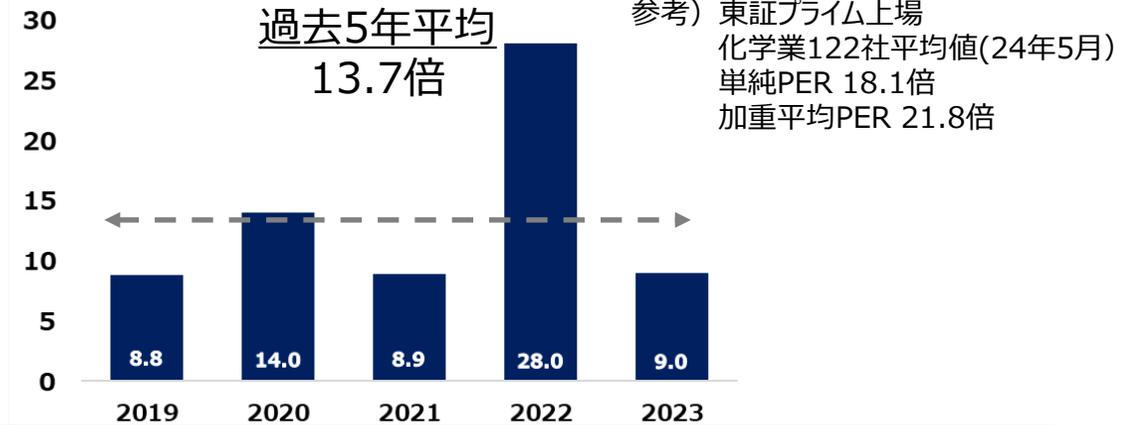
1倍を下回り、改善が必要

参考) 東証プライム上場
化学業122社平均値(24年5月)
単純PBR 1.2倍
加重平均PBR 1.6倍

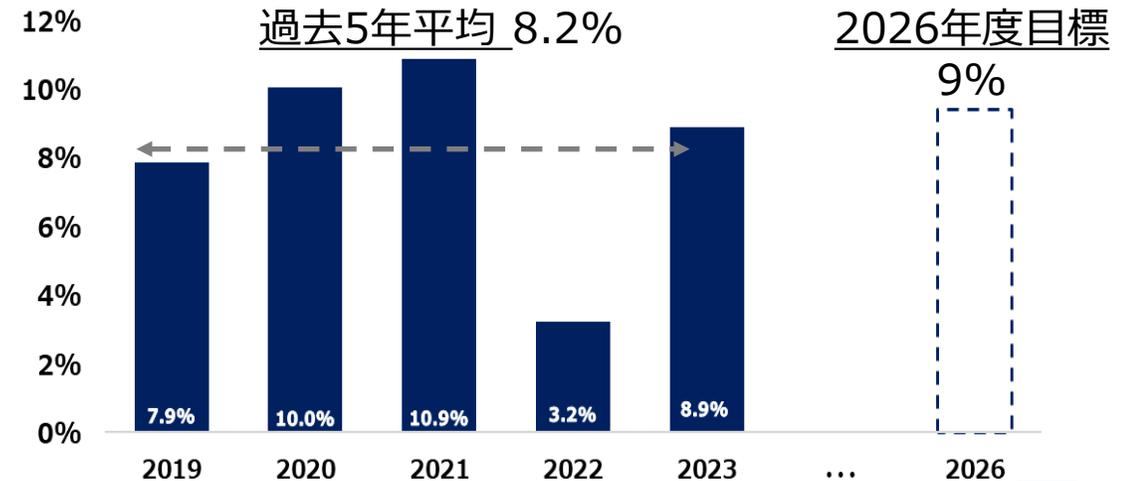


※PBR：SPEEDAより作成(時価総額(自己株式調整後) / 株主資本等合計(年度実績))

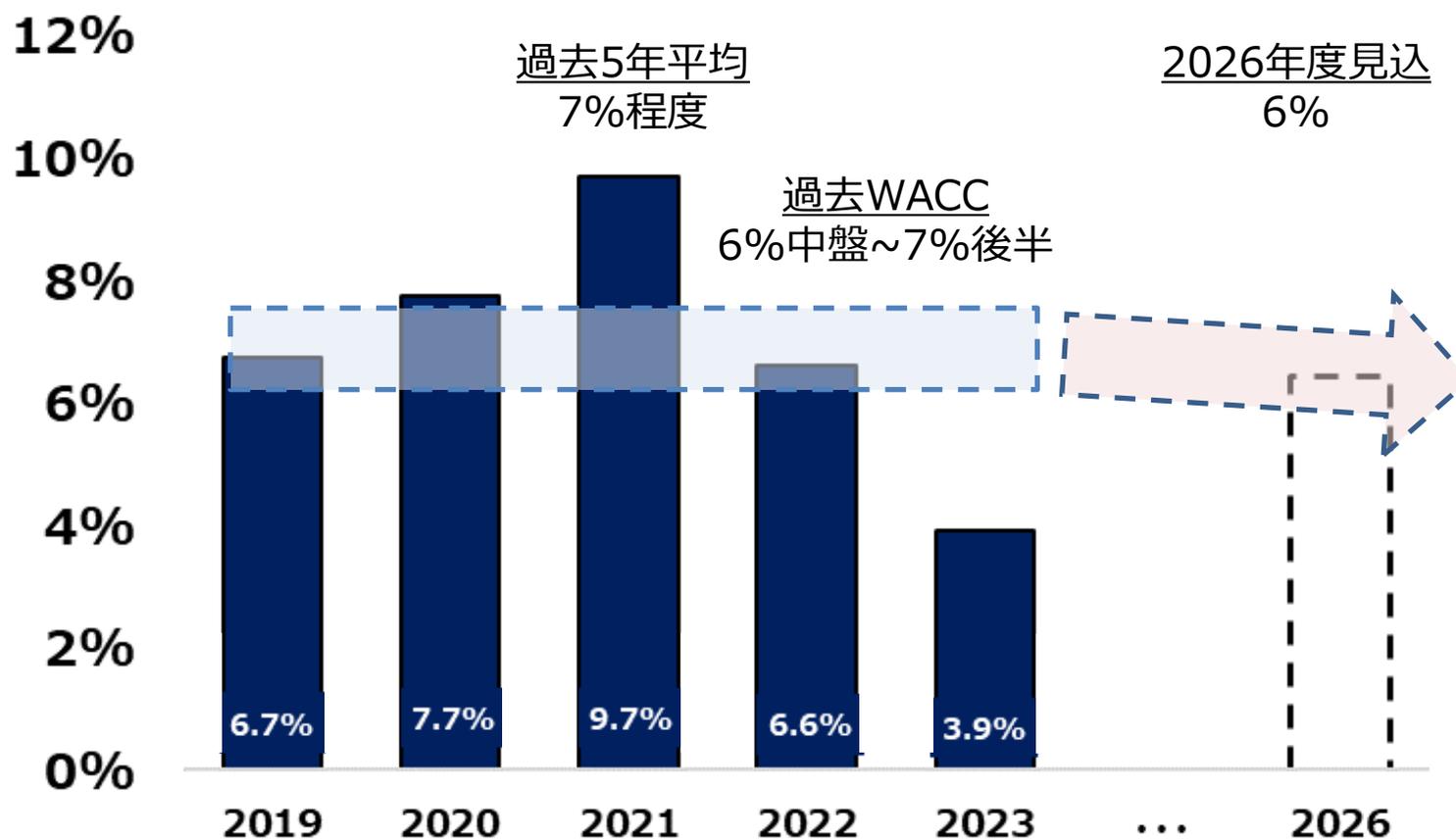
PER（株価収益率）（単位：倍）



ROE（自己資本利益率）（単位：%）



全社ROICは26年6%の見込み。WACCの改善と併せスプレッド拡大を目指す



出典：過去WACCは当社推定

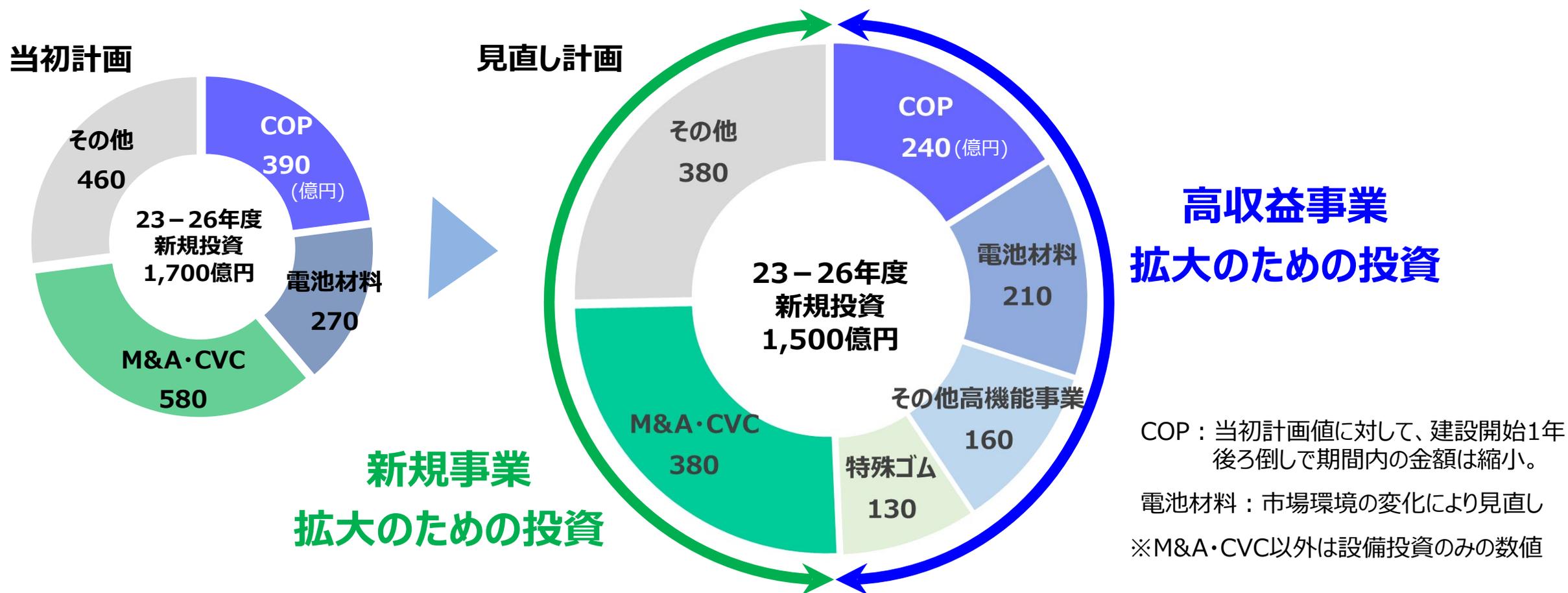
営業CFの減少に対し、①政策保有株式売却と②投資額削減で充當
 余剰キャッシュを③累進配当と自己株式取得による株主還元へ



※規模拡大に応じた現預金の増減

投資計画見直し ⇒ 当初計画から200億円削減

高収益事業と新規事業に投資を集中



新規投資枠は、25年度末時点での使用見込みを考慮の上、資金に余剰が生じると判断した場合には株主還元を実施

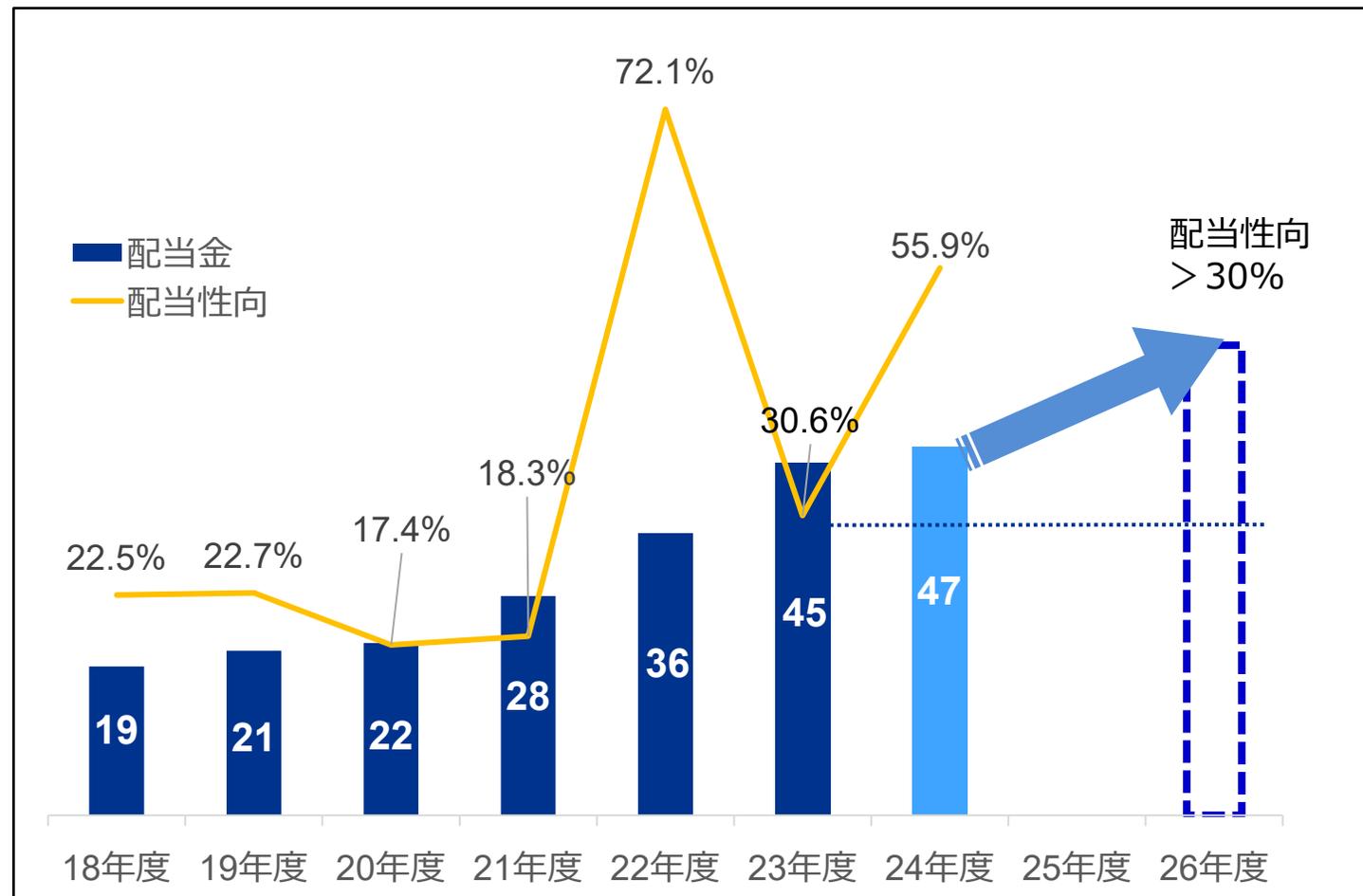
株主還元方針

- 配当性向30%を最低水準とする
- 累進配当を維持
- 自己株式取得（計画）

24－26年度で**300億円**

24年度 100億円（決定済）

25-26年度 200億円



政策保有株式は、26年度までに対純資産比率 5%未満を目指し、さらに縮減

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

'23年度末

3,010	1,436
	250
2,313 (19.0%)	3,637 (0.02)

'26年度末時点の目安

流動資産 3,200億円	流動負債 1,600億円
	固定負債 700億円
固定資産 2,700億円 <small>（政策保有株式の対純資産比率 5%未満）</small>	純資産 3,600億円 D/Eレシオ 0.3以下維持

- 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継続的に実現

本資料に掲載されている当社の計画や見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績等は様々な要因により、大きく異なる結果になる場合があります。

ZEON

日本ゼオン株式会社

以上

統合報告書
2023年度版は[こちら](#)