

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

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%
	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%	新規事業売上高 +600億円 (2019年度比)
	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)

ポートフォリオ組み換え

- 徳山エラストマー過半停止 + 徳山COPプラント新設

ゴムの収益性アップ

リソース活用

COP成長

既存事業の磨き上げ

- 化成品 / 電池材料 / 光学フィルム

新規事業の探索

- COPライフサイエンス + ドライ成形法

財務戦略

- さらなる政策保有株式縮減 (<5%)
- 投資の厳選 → 株主還元 (配当性向30% + 自己株取得300億円)

PER

ROE

PBR > 1
早期実現

ポートフォリオ組み換え

- 徳山エラストマー過半停止 + 徳山COPプラント新設

ゴムの収益性アップ

リソース活用

COP成長

既存事業の磨き上げ

- 化成品 / 電池材料 / 光学フィルム

新規事業の探索

- COPライフサイエンス + ドライ成形法

財務戦略

- さらなる政策保有株式縮減 (<5%)
- 投資の厳選 → 株主還元 (配当性向30% + 自己株取得300億円)

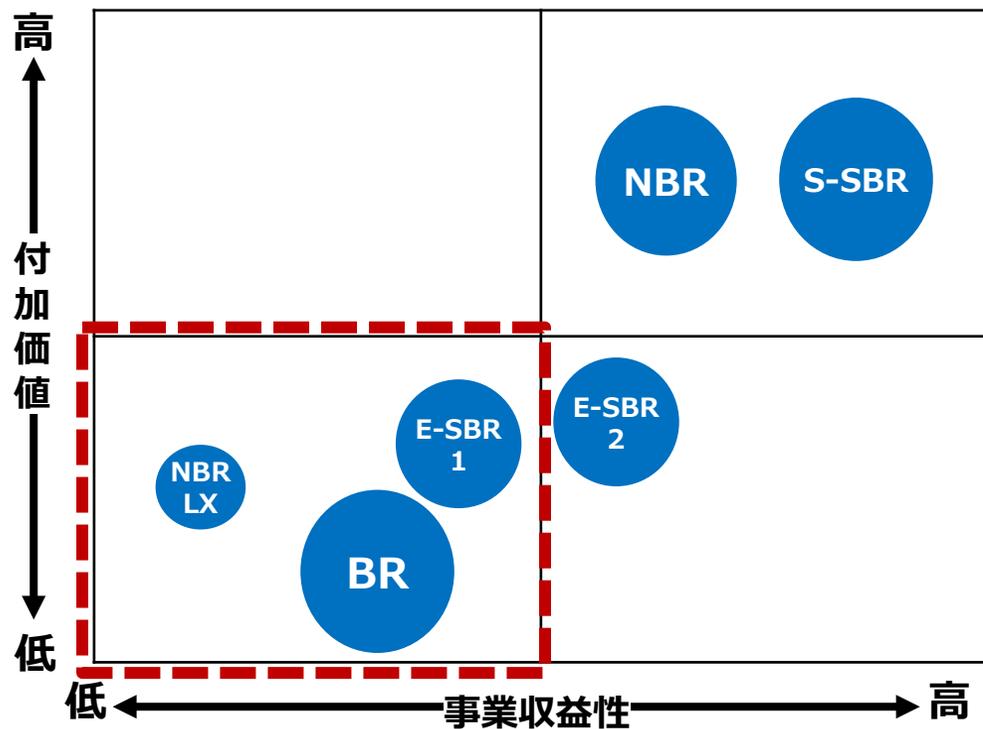
PER

ROE

PBR > 1
早期実現

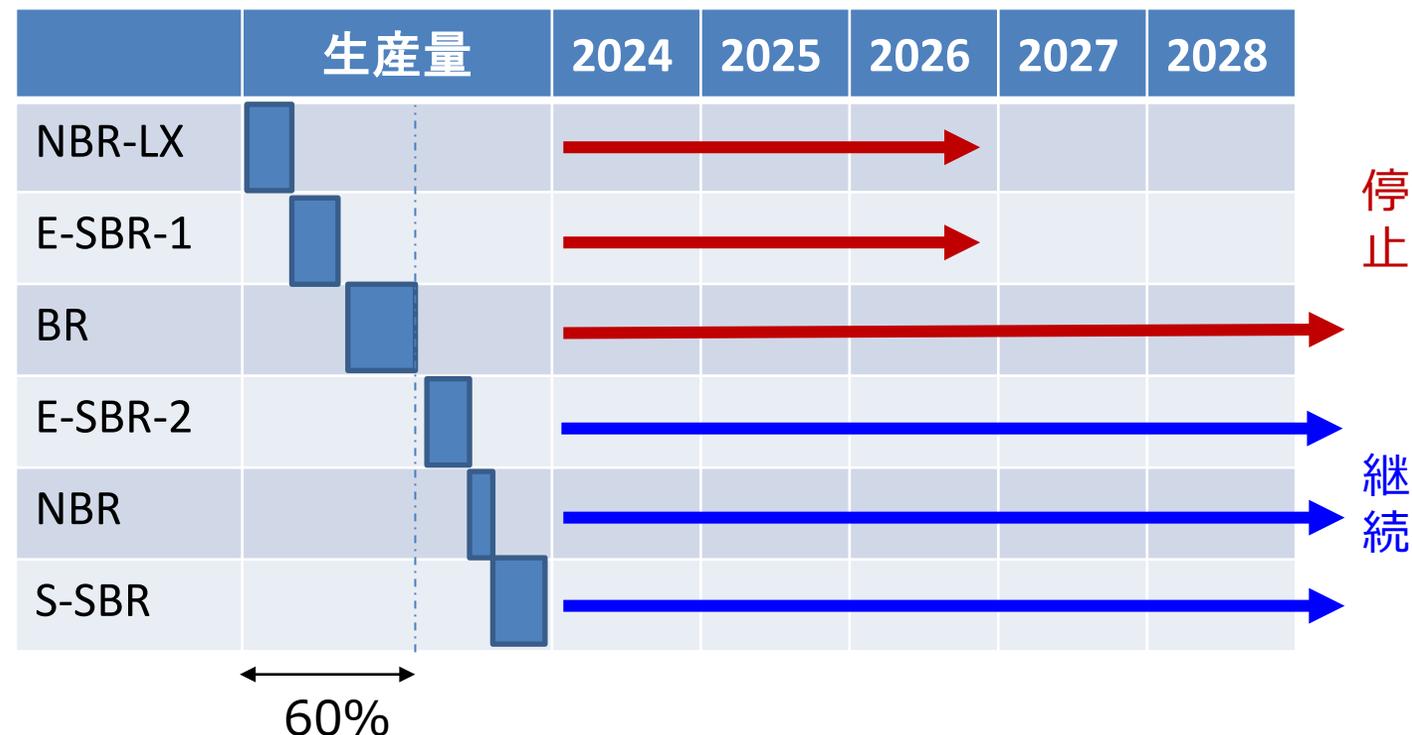
26年度にE-SBR1系列、NBR-LXの生産停止、28年度以降BR生産停止を想定

【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】

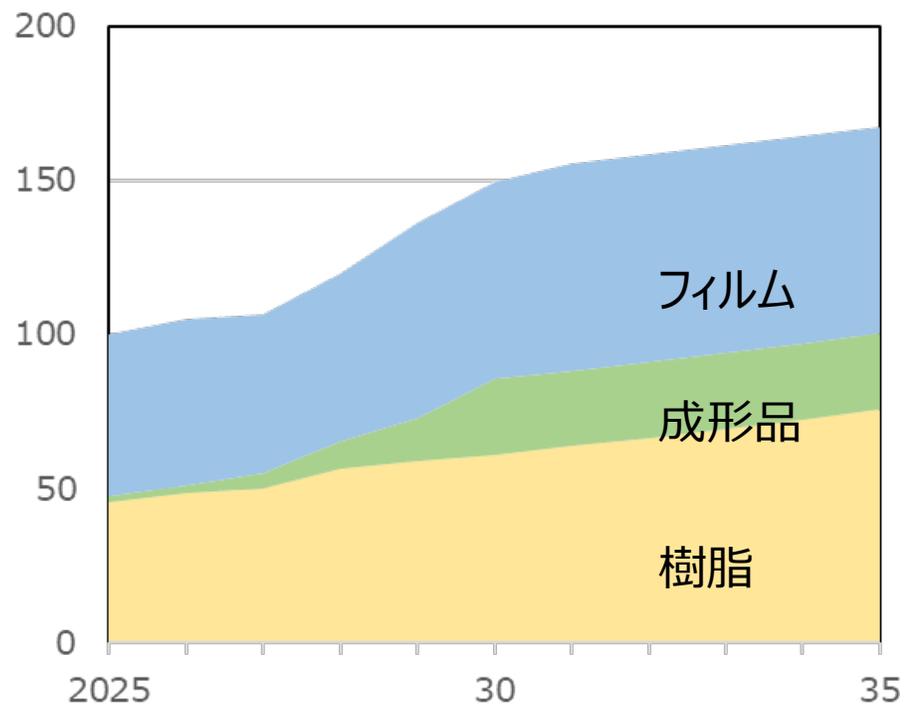


徳山工場 エラストマー製造設備 60%を生産停止する方針

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

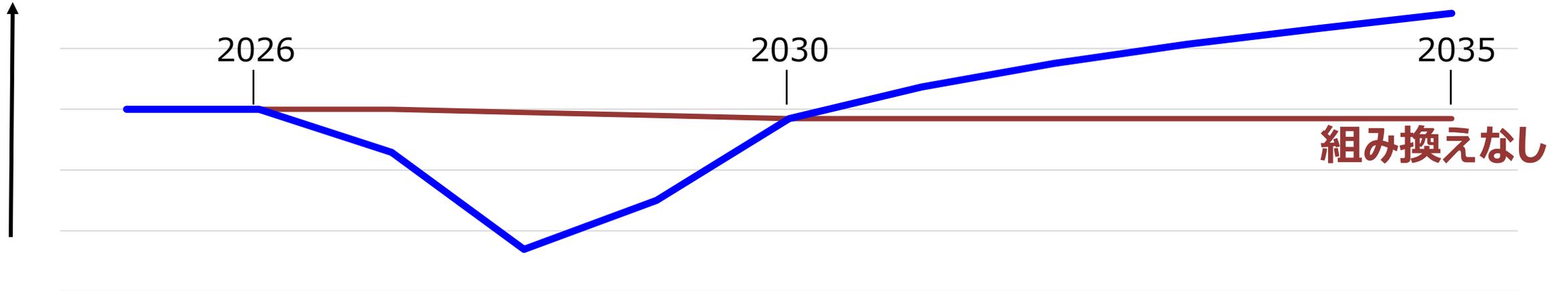


**COP生産拠点複数化
事業レジリエンス強化**

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

営業利益



ポートフォリオ組み換えの背景にある考え方



ポートフォリオ組み換え

- 徳山エラストマー過半停止 + 徳山COPプラント新設

ゴムの収益性アップ

リソース活用

COP成長

既存事業の磨き上げ

- 化成品 / 電池材料 / 光学フィルム

新規事業の探索

- COPライフサイエンス + ドライ成形法

財務戦略

- さらなる政策保有株式縮減 (<5%)
- 投資の厳選 → 株主還元 (配当性向30% + 自己株取得300億円)

PER

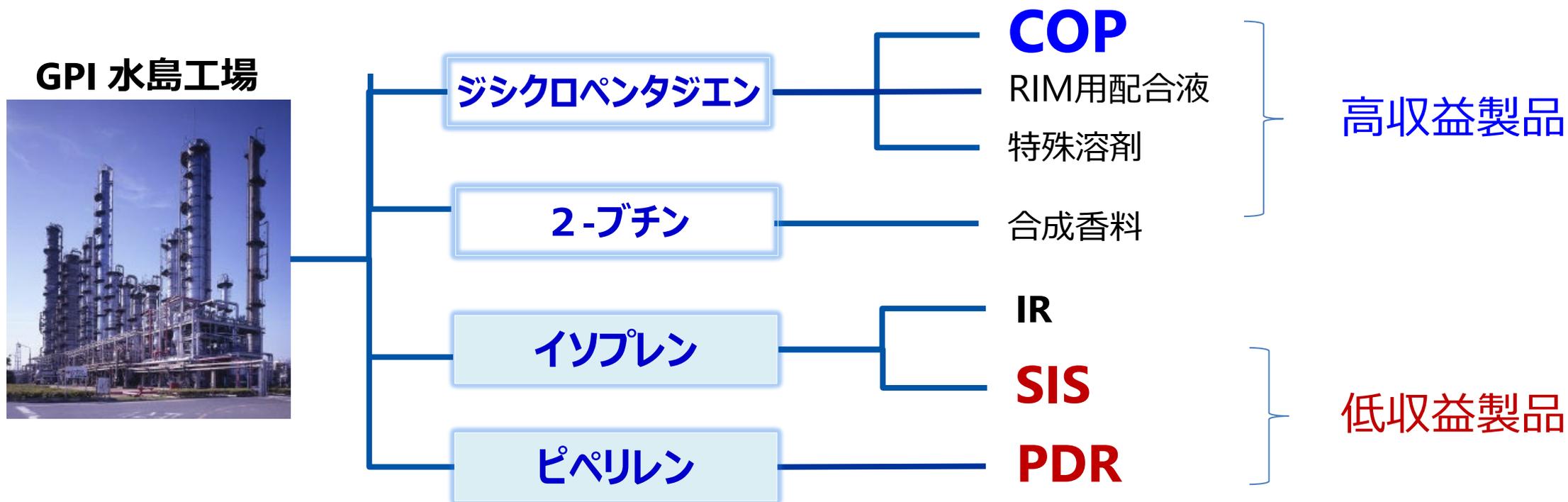
ROE

PBR > 1
早期実現

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

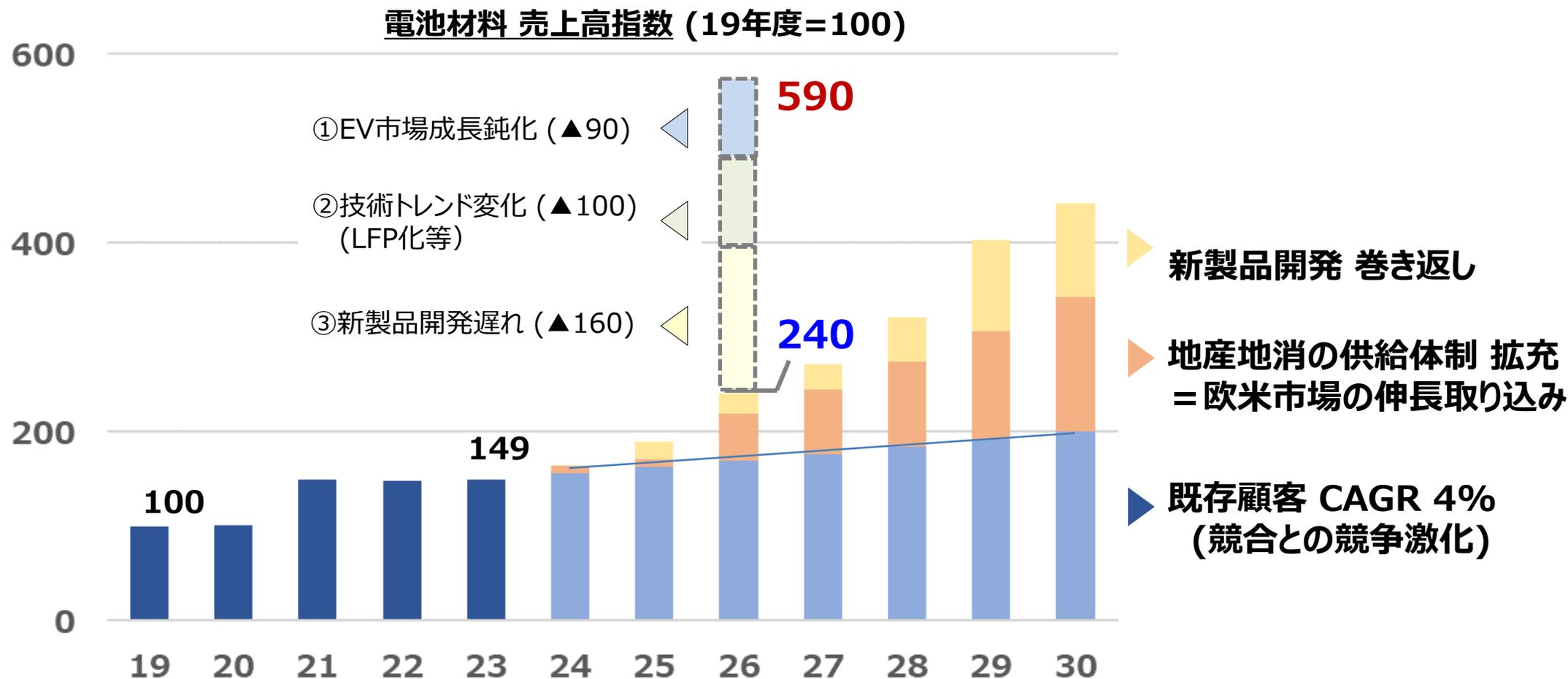
高収益品原料の安価獲得 ⇒ 低収益品原料の副生 ⇒ 化成品事業継続必須



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)

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

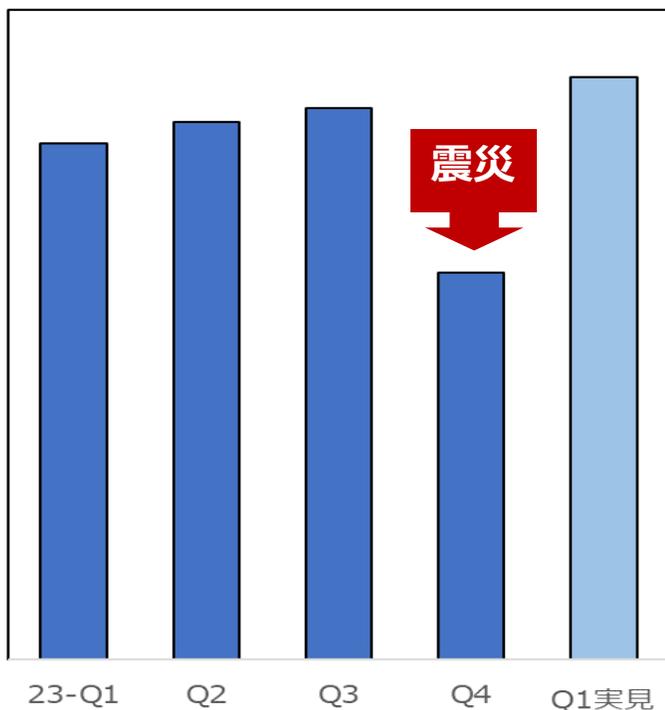
各種施策により30年度に向け高成長を目指す



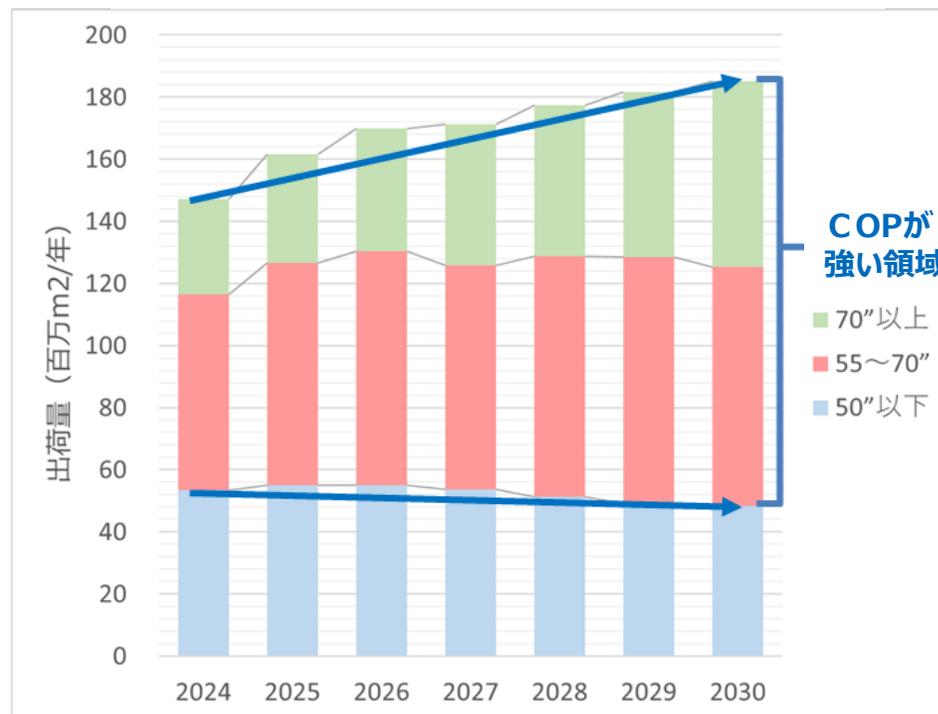
能登地震を乗り越え、全ライン本格稼働 ⇒ 収益改善

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】



氷見二上工場



【二拠点生産体制】



敦賀工場

出典：OMDIA 2024年1月フォーラム資料

ポートフォリオ組み換え

- 徳山エラストマー過半停止 + 徳山COPプラント新設
- ゴムの収益性アップ リソース活用 COP成長

既存事業の磨き上げ

- 化成品 / 電池材料 / 光学フィルム

新規事業の探索

- COPライフサイエンス + ドライ成形法

財務戦略

- さらなる政策保有株式縮減 (<5%)
- 投資の厳選 → 株主還元 (配当性向30% + 自己株取得300億円)

PER

ROE

PBR > 1
早期実現

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

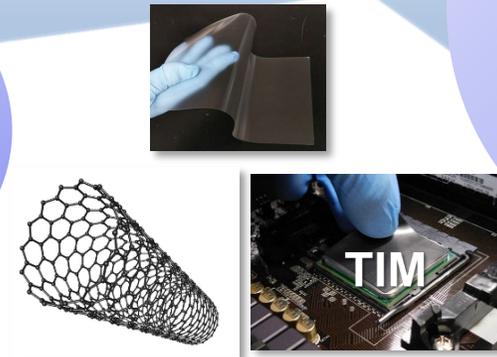
12億円



2023

目標値

160億円



2026

目標値

600億円

2030

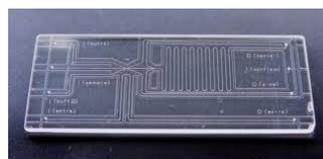
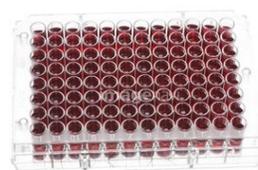
ゲノム分析・創薬支援

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)

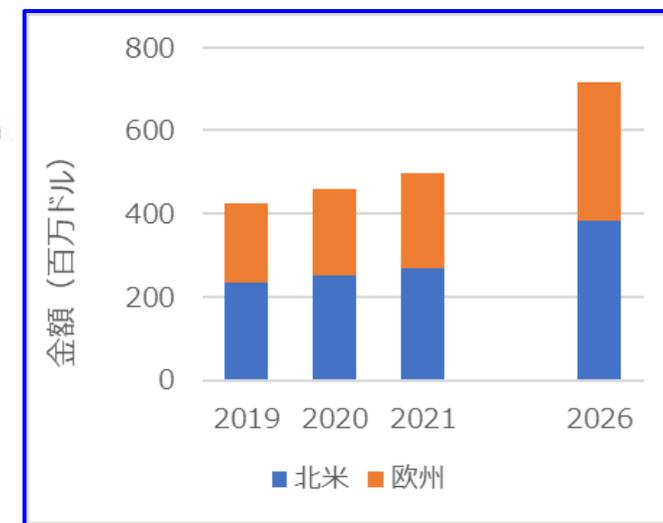
マイクロ流路デバイス



Aurora[®]
Microplates

Edge
PRECISION
MANUFACTURING

【マイクロウェルプレート市場規模】

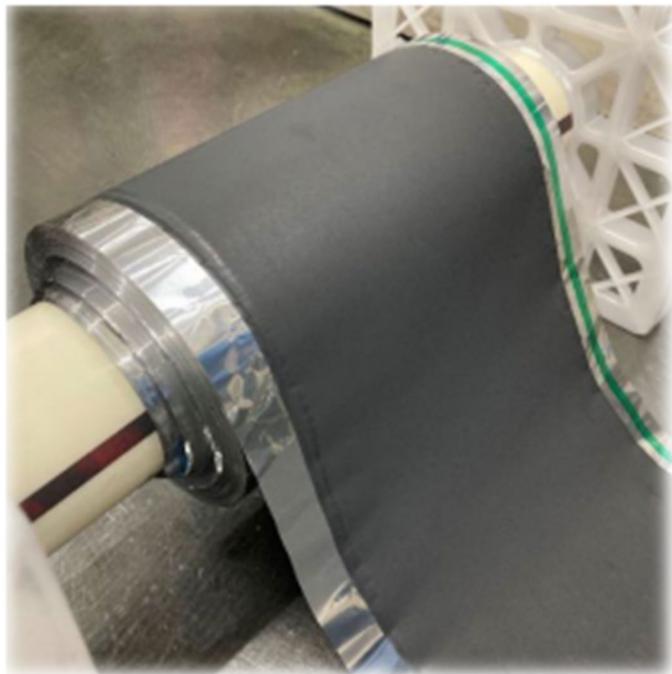


出展：The Business Research Company
『Life Science Consumables Market Study September 2021』

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

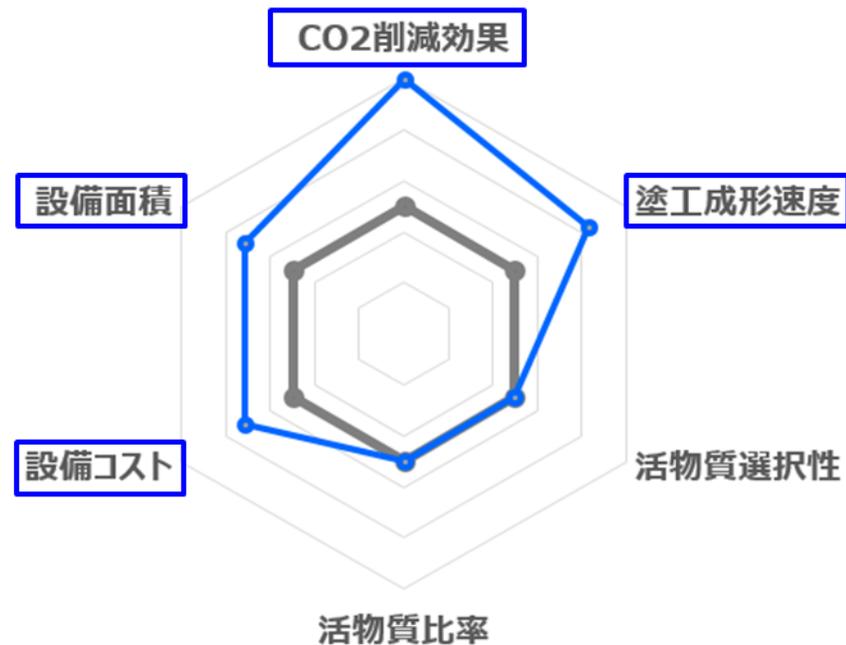
革新的電極製造方法 電池メーカーと連携して開発中

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

ドライ成形法 競争優位性



低コスト・低環境負荷を実現

- ウェット成形法 (現行)
- ドライ成形法 (当社技術)

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

ポートフォリオ組み換え

- 徳山エラストマー過半停止 + 徳山COPプラント新設

ゴムの収益性アップ

リソース活用

COP成長

既存事業の磨き上げ

- 化成品 / 電池材料 / 光学フィルム

新規事業の探索

- COPライフサイエンス + ドライ成形法

財務戦略

- さらなる政策保有株式縮減 (<5%)
- 投資の厳選 → 株主還元 (配当性向30% + 自己株取得300億円)

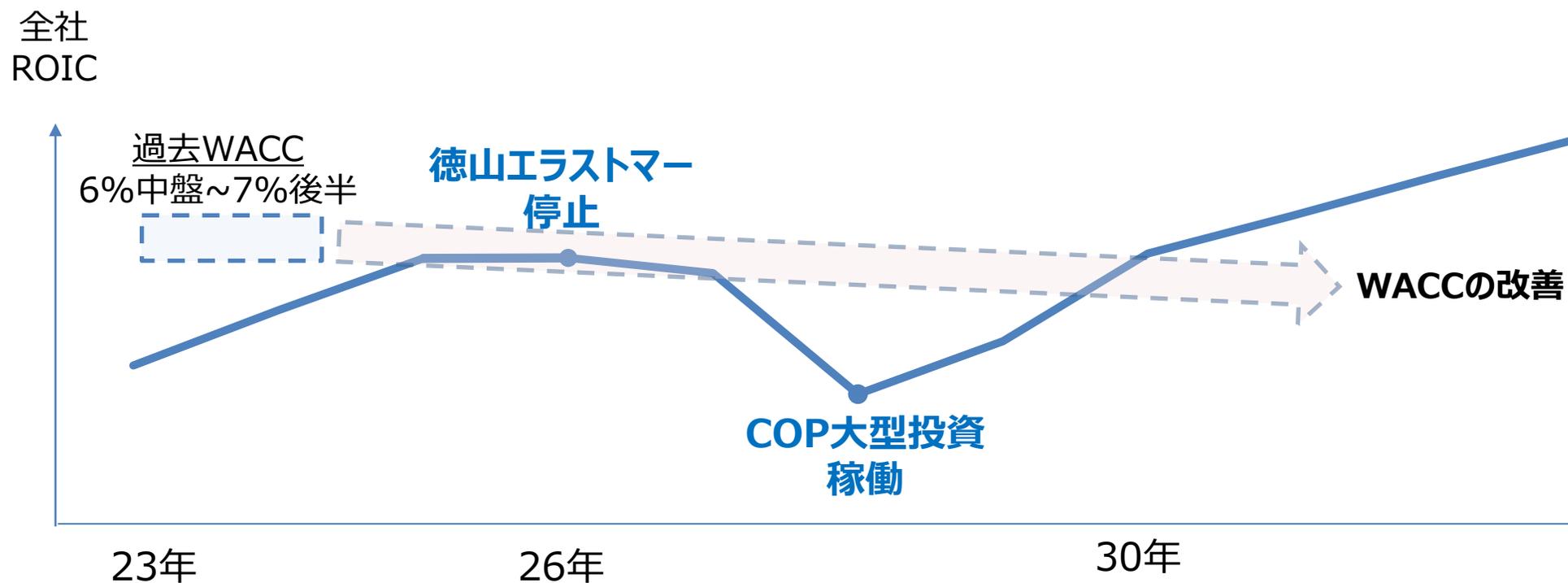
PER

ROE

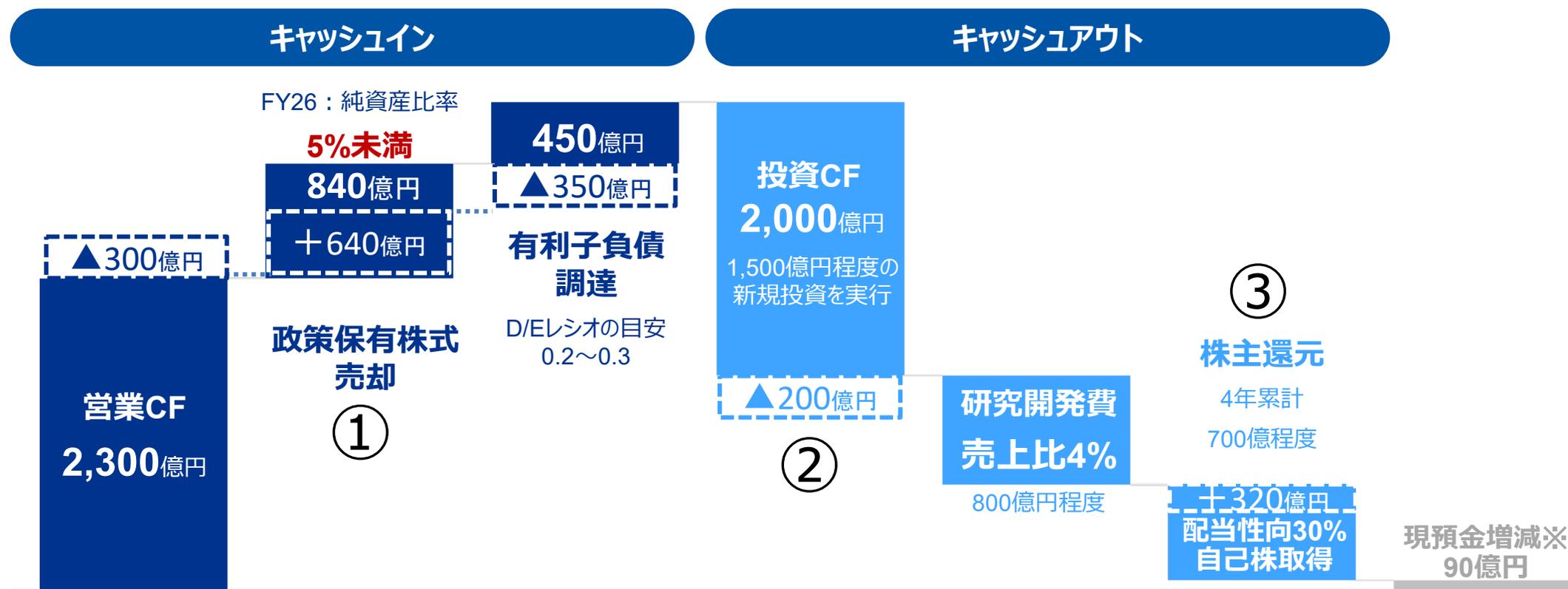
PBR > 1
早期実現

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



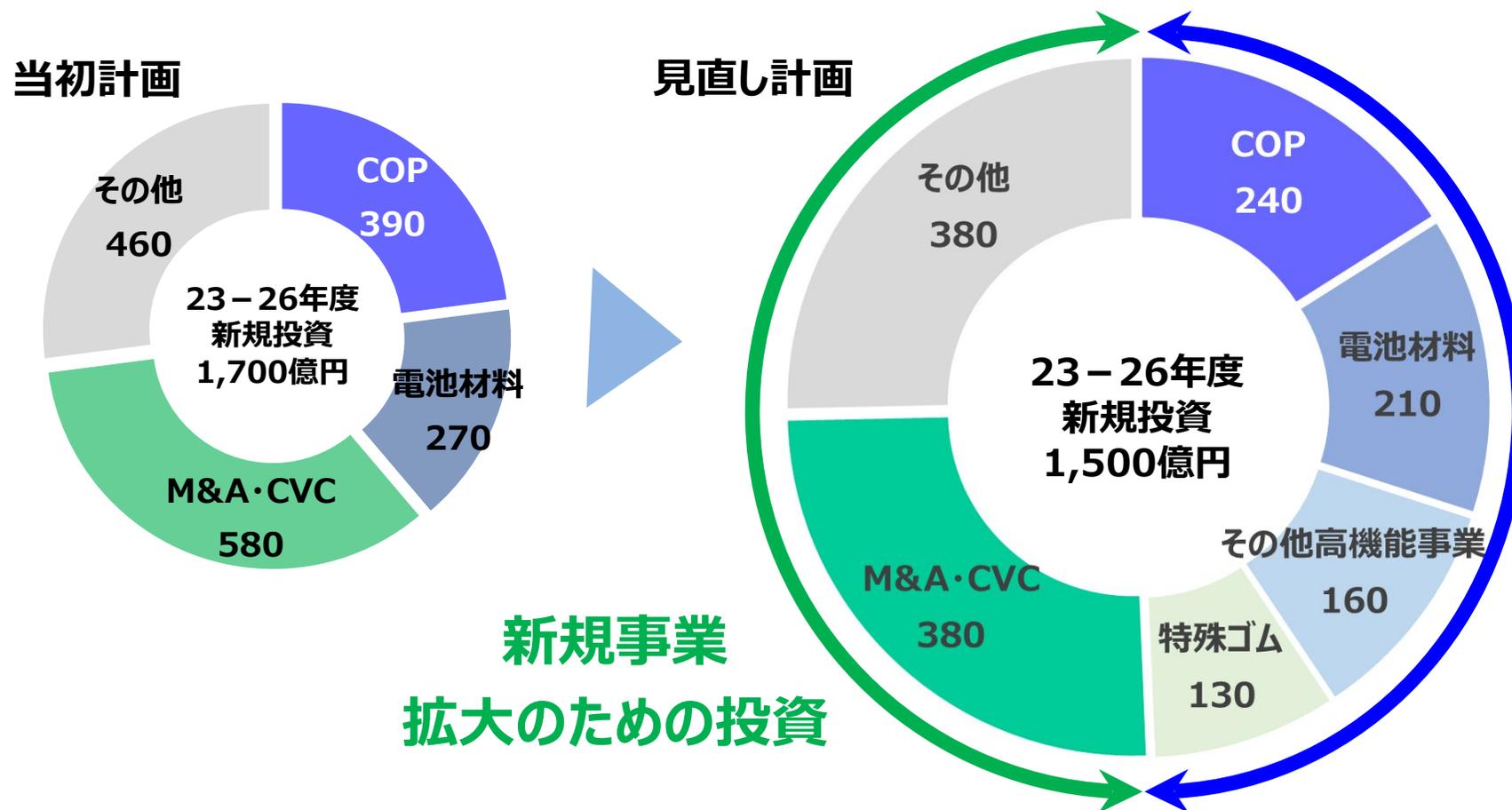
営業CFの減少に対し、①政策保有株式売却と②投資額削減で充当
 余剰キャッシュを③累進配当と自己株式取得による株主還元へ



※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。



高収益事業
拡大のための投資

COP：当初計画値に対して、建設開始1年後ろ倒しで期間内の金額は縮小。

電池材料：市場環境の変化により見直し

※M&A・CVC以外は設備投資のみの数値

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。

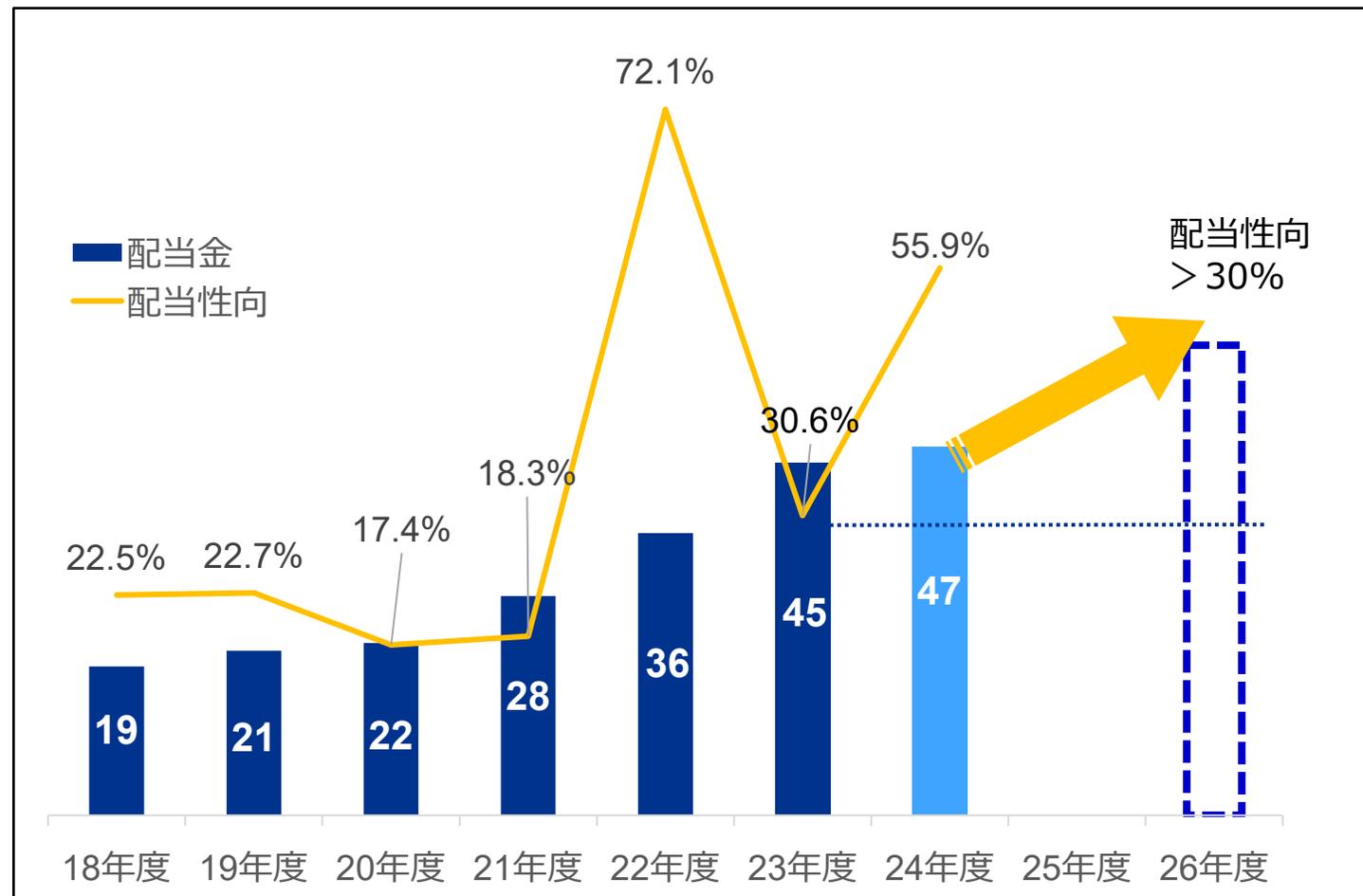
株主還元方針

- 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



ポートフォリオ組み換え

- 徳山エラストマー過半停止 + 徳山COPプラント新設

ゴムの収益性アップ

リソース活用

COP成長

既存事業の磨き上げ

- 化成品／電池材料／光学フィルム

新規事業の探索

- COPライフサイエンス + ドライ成形法

財務戦略

- さらなる政策保有株式縮減 (<5%)
- 投資の厳選→株主還元 (配当性向30% + 自己株取得300億円)

ステークホルダーの皆様のご期待にお応えします

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](#)