

# ZEON

ゼオングループ 統合報告書 2023

# 目次

- 02 企業理念
- 03 会長メッセージ
- 05 社長メッセージ
- 11 トピックス
- 13 財務・非財務ハイライト
- 15 会社概要
- 17 ビジネスの全体像

## 価値創造ストーリー

- 19 価値を導く技術
- 21 価値創造の歴史
- 23 価値創造フロー
- 25 資本／リスクと機会

## 事業戦略

- 27 中期経営計画
- 35 財務戦略
- 37 事業戦略
  - 37 基盤事業本部長メッセージ
  - 38 高機能事業本部長メッセージ
  - 39 エラストマー事業
  - 40 化成品事業
  - 41 高機能樹脂事業
  - 42 高機能部材事業
  - 43 電池材料事業
  - 43 CNT事業
  - 44 高機能マテリアル事業
- 45 研究開発
- 49 知的財産戦略
- 51 人材戦略

## 経営基盤

- 57 サステナビリティ基本方針とその浸透に向けた取り組み
- 59 人権尊重に向けた取り組み
- 61 ステークホルダー・エンゲージメント
- 63 環境
- 66 TCFD
- 69 役員
- 71 ガバナンス
  - 71 コーポレートガバナンス
  - 76 リスクマネジメント

## データ集

- 77 11ヶ年データ
- 79 財務データ
  - 79 連結貸借対照表
  - 80 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
  - 81 連結株主資本等変動計算書
  - 82 連結キャッシュ・フロー計算書

## 編集方針

本統合報告書の作成にあたっては、経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」を参照しつつ、ステークホルダーの皆様からいただいたたくさんのご意見を参考にしました。本資料に掲載されている当社の計画、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います。実際の業績はさまざまな要因により、異なる結果となる場合があります。



## 報告対象期間

2022年4月～2023年3月  
(一部2023年4月以降の情報を含まず)

## 報告対象範囲

日本ゼオンおよび国内外のゼオングループを対象としています。一部の報告は日本ゼオン単体のものがあります。

## ゼオンの情報公開について

統合報告書(本冊子)では事業活動とESGに関する幅広い情報を、サステナビリティレポート(PDF)ではCSR情報に関する詳細な取り組みを開示しています。また、より詳細な経営情報については、Webサイトを通じて公開しています。

- 企業情報  
<https://www.zeon.co.jp/company/>  
日本ゼオンおよびゼオングループの基本情報

- IR関連資料  
<https://www.zeon.co.jp/ir/library/>  
決算説明会資料、決算短信、年度報告書・中間報告書、有価証券報告書・四半期報告書、ファクトブック

- サステナビリティ関連資料  
<https://www.zeon.co.jp/csr/>  
サステナビリティレポート、ESGデータ集、コーポレート・ガバナンス報告書

## 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「安心で快適な人々の暮らし」に貢献する

## サステナビリティ基本方針

- 「持続可能な地球」と「安心で快適な暮らし」に貢献する
- 公正で誠実な活動を行い、信頼される企業であり続ける
- より良い未来のために、一人ひとりが考え、行動する

ゼオンの考えるサステナビリティとは、企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」のもと、ゼオンが社会とともに持続的な成長を続けていくことです。そのために、地球や社会の課題解決に役立つ製品・サービスを提供し、いかなる時も誠実な企業活動を行うことでステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、一人ひとりが社会と自身のより良い未来を考え日々活動します。



## 会長メッセージ



日本ゼオン株式会社  
代表取締役会長

田中公章

Kimiaki Tanaka

ゼオングループは企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」のもと、独自の技術によって生み出される世界に誇れる製品群を、創業以来一貫して世の中へ提供してまいりました。ゼオンの素材や技術は、お客様のものづくりに活かされ、世界の至るところ、身の回りのさまざまなものに形を変えて存在し、社会を支えています。

当社は2030年のビジョンに「社会の期待と社員の意欲に応える会社」を掲げ、その実現を目指しています。2021年からスタートした「中期経営計画：STAGE30」は、現在第2フェーズに入りました。近年ますます深刻化する気候変動、拡大する世界情勢不安などにより、事業環境はますます不透明で変化の激しいものとなっていますが、このような状況下において、これからもゼオングループが社会の期待に応え、成長しつづけていくためには、当社の強みとも言える「人のまねをしない、人のまねのできない」独自の技術でイノベーションを生み出していくことが重要と考えます。私たちは化学の力が生み出す革新的な素材やサービスが、人類が直面するさまざまな社会課題の解決に貢献できると考えています。そして、ステークホルダーの皆様との対話やアカデミアとの連携など、当社がより広く深く社会とつながることが、より一層大きな力になると信じています。

ゼオンという社名はギリシャ語で大地を意味する「ゼオ」と永遠を意味する「エオン」からなっています。まさにサステナビリティの概念を持つこの社名に恥じぬよう、これからも、「持続可能な地球」と「安心して快適な人々の暮らし」のために何ができるのか、真摯に考え取り組んでまいります。

2023年9月



日本ゼオン株式会社  
代表取締役社長

豊嶋 哲也

Tetsuya Toyoshima

豊嶋 哲也(とよしま・てつや) ●1963年大阪府出身。1989年3月大阪市立大学大学院理学研究科化学専攻修士課程修了、同年4月日本ゼオン入社。2009年6月総合開発センター精密工学研究所長、2011年6月高機能樹脂・部材事業部 部材技術部長、2013年1月高機能樹脂・部材事業部長、2015年6月執行役員・高機能樹脂・部材事業部長、2017年6月ゼオンケミカルズインコーポレーテッド取締役、2020年6月常務執行役員・研究開発本部長兼総合開発センター長、2022年6月取締役常務執行役員・研究開発本部長兼総合開発センター長、2023年6月より現職

## ゼオングループ約4千人の社員とともに、 大地の永遠と人類の繁栄に「イノベーション」で貢献する

私は1989年に日本ゼオンに入社し、研究員として総合開発センターに配属になりましたが、私のキャリアのスタートは、あまり順調とはいえませんでした。同期や仲間には恵まれましたし、研究室での実験は大好きでしたが、所属した組織の中で求められる自分の在り方に違和感があり、あまり前向きにはなれませんでした。会社を辞めてしまおうかと考えたこともあるくらいです。

そんな私の転機になったのは、最初の職場である総合開発センターで、当時は珍しかった社内公募に応募して他の研究室に異動したことです。自分で選び取って自分がやりたい研究に没頭することができ、研究員としての大きな喜びと手応えを感じました。二度目の転機は、徳山工場への転勤です。技術スタッフとして自分の手を動かしながら、製造現場の人たちとともにたくさん色々な仕事をしました。大変だった反面、自分が研究の最前線で現場を動かす感覚をすごく感じられて、モノづくりに携わっている高揚感がありました。上司や同僚にも恵まれ、とにかく楽しかった。あの時期があったからこそ今があると思っています。三度目は、当時全くの新規事業だった光学フィルム事業の立ち上げに携わったことです。研究員だった自分が、ある日突然新事業を担当することになり戸惑いましたが、これまでの経験で「面白い仕事ができそうだ」という予感がありました。実際、新しい事業を形にするという、とても大きなやりがいのある仕事でしたし、これを皮切りにそれ以降携わった数々の事業部での経験は、お客様と一緒に最前線で世の中の役に立つ製品をつくっていることを肌で感じられました。

振り返ってみると、3年以上同じ職場にいたことがほとんどありません。研究員、工場スタッフ、事業部、海外赴任などさまざまな経験を経て、究極のゼネラリストとして会社に育ててもらいましたし、これまでの経験で、日本ゼオンのほぼ全ての工場や技術部門、事業部門、経営部門の方々と関わることができたと思います。経営層との近さ、

現場との近さ、手の届く範囲に全部がそろっていることなど、適度な規模感で、アジャイルに対応できるコンパクトさがありつつも、スケールメリットを利かせられることも日本ゼオンの良いところだと思っています。

当社は企業理念として「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」を掲げています。新しい中期経営計画をまとめる過程で経営層や社員の皆さんと対話をしていく中で、やはりこの企業理念こそがゼオンの存在意義であると確信していましたが、社長として日本ゼオンの舵取りをするにあたり、あらためてこの企業理念に込められた「持続可能な地球」と「安心で快適な人々の暮らし」に貢献したいという思いの重みを実感しました。自分を取り巻く自分以外のものに対しても貢献していく利他的な考え方—自分も、会社も、そうであることが、一人ひとりの幸せにつながっていくのだと思います。

私は、「貢献する」とはイノベーションを起こすことだと考えています。社長の使命はゼオンからイノベーションを起こすことであり、社長の役割はイノベーションが起きる仕組み・風土をつくり、イノベーションを起こす人を育てていくことと考えています。まずはステレオタイプを変えていくこと、ここから進めていきたいと思っています。

同時に、私はゼオングループ約4千人の中の一人であること、自分一人の力でできることは少ないということを常に忘れないでいようと思います。大地の永遠と人類の繁栄に貢献するために何ができるのか、社員の皆さんと一緒に考えていく社長になりたいと思います。

**貢献=イノベーションを起こす**  
**使命=ゼオンからイノベーションを起こす**  
**役割=イノベーションが起きる仕組み・風土をつくる。起こす人を育てる**

## C4・C5を原料とするゼオングループの強みと将来に向けた課題・対応策

当社の企業価値の源泉は、「独自技術で抽出したC4・C5（留分）を原料とすること」「C5総合利用などに代表される抽出成分や副産物を余すところなく活用する発想とそれを具現化する技術の組み合わせ」にあります。

ナフサからガソリンなど有用な物質を分離する過程で残るC4・C5は原料としては珍しく、ここから価値ある素材を創出できれば、C4・C5を原料とすることそのものが競争優位性につながります。これが第1の強みです。そして、原料を余すところなく活用するために磨き上げてきた色々な技術がある。これが第2の強みと考えます。ゼオンには、他にもさまざまな強みはありますが、この2つが大元となる強みといえます。

しかし一方で、C4・C5は石油由来の原料です。石油原料への社会の視線が厳しくなる中、C4・C5を原料とすることがサステナブルかどうかが問われてきます。今後、これまでの競争優位性を維持しながら、社会の抱く石油原料への懸念をいかに解消していくかが、最大の課題だと考えています。

この課題に対しては、特長ある製品群のリサイクル化・非石油由来原料への転換によって、事業のサステナブル化を目指します。例えば、シクロオレフィンポリマー（COP）は当社の成長エンジンの一つであり魅力ある製品ですが、石油原料からできています。これを非石油由来原料から製造すると現時点ではコストアップになります。そこでリサイクルを行い、歩留まりが不足する分だけ非石油由来原料から補填することで環をつくり、サーキュラーエコノミー化したい—こうした取り組みを、推し進めていきます。

非石油由来原料への転換にあたっては、当社が長年培ってきた、C4・C5留分を抽出する技術を大いに活かすことができると考えています。例えば、自らの成長過程で

二酸化炭素を吸収するバイオマス資源などからC4・C5留分を取り出すことができれば、カーボンニュートラルな素材・製品開発が可能になります。ゼオンのこれまでの強みが、新しい使命を携えて世の中で生きてくるといえます。

また、事業ライフサイクルの考え方にに基づき、事業ポートフォリオを成長期にある製品とコモディティ化した製品といった観点からいかに組み換えていくか、また、イノベティブな新製品・新事業をいかに成長路線に導いていくかが重要といえます。月並みかもしれませんが、こうした舵取りが私たち経営陣に求められている大きな課題です。リサイクル化以外にも、展開先の変更やカーブアウトなど、色々なオプションがありますので、それらをステークホルダーの皆様と対話し、十分な相互理解のもとに進めてまいります。

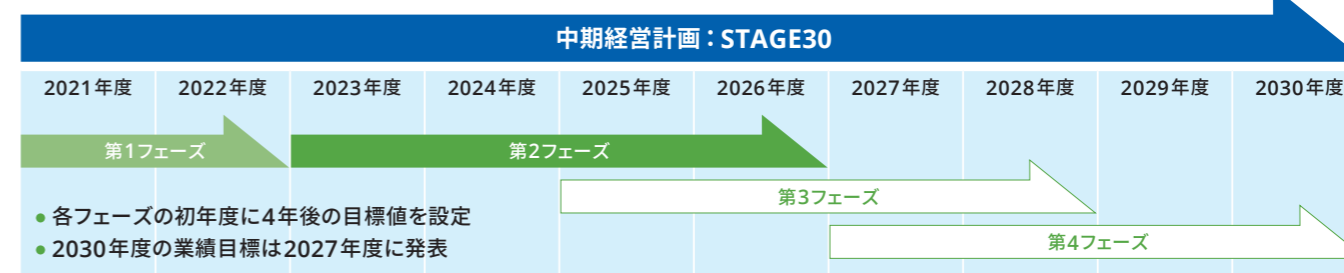
さらに、変革につながる会社の仕組み、風土づくりも重要な課題です。先に述べた「C5総合利用などに代表される抽出成分や副産物を余すところなく活用する発想とそれを具現化する技術の組み合わせ」を生み出す土台は「人と人の“化学反応”が起こる文化」に他なりません。

ゼオンは「まずやってみよう」「つながろう」「磨き上げよう」の3つの行動を大切に、これらを企業文化として醸成していくことを目指しています。特に、新製品とそれに関わるあらゆる技術の開発においては「つながろう」が鍵となる取り組みです。「つながる」ことは着想を生み出す。具体的には、社内技術資産の共有による知と知の融合、オープンイノベーション（自前主義からの脱却）の推進等による研究開発のスピードアップといった取り組みを通じて、独創的技術の継続的な強化・創出に努めていきます。

目 研究開発戦略について詳細はP.45

## 2022年度実績および中期経営計画—目標の定量化にこだわる

中期経営計画：STAGE30の全体像 目 中期経営計画について詳細はP.27



2022年度の経営環境を振り返ると、化石燃料をはじめとする物価の高騰、これに伴う経済環境の悪化、極端な円安進行など、ゼオンだけでなく世界的にも非常に不透明感が強い1年であったと感じています。

このような中、市場情報を注視し価格政策やサプライチェーン管理にも取り組んだことで、売上高は過去最高となりました。営業利益・ROICともに前年度比マイナスとなりました。

2023年度からゼオンは中期経営計画第2フェーズに入ります。2030年度までの計画「中期経営計画：STAGE30」は、全体で4つのフェーズから構成されています。現在は、2030年の目標を達成するための大事な第二段階となりますので、きちんとKPI管理をしていける計画をつくりました。企業を取り巻く環境において、注目すべきは、SDGs貢献への期待と先行きの不透明感だと考えます。これは、中期経営計画第1フェーズの時から変わっていませんが、両者は、ますます大きくなってきています。そのような環境下において、ゼオンとして進むべき方向を指し示すコンパスとして、「企業理念」や「2030年のビジョン」を軸に据えています。他方で、変化が早く、不透明な時代においては、目標達成に向けた方策を柔軟に変えていくことも重要と考えています。このため、4年毎の各フェーズ目標を定量化して設定するとともに、2年毎にローリングを行い、その時々的情勢を踏まえ、早めに軌道修正していくことで、2030年度の目標を着実に達成していきたいと考えています。ゼオン

にはSDGsに貢献できる製品がたくさんあります。社会課題解決につながる製品・サービスを世の中に送り出していくことが、ゼオンの成長につながるものと信じていますし、その成長がさらに“ゼオンが社会課題を解決する力”を生み出していくとも信じています。

第1フェーズである2021年度から2022年度は助走期間、つまり2030年度の目標達成のための具体策を検討する期間と位置づけ、具体的な中間目標値は設けませんでした。しかし、目標値がないことで現状に甘んじることなく、各種施策を推し進めた結果、CO<sub>2</sub>排出量は約11%減、既存事業ROICは6.6%、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%となりました。

第2フェーズにおいても、2030年度の目標値に変更はありません。また、全社戦略の1、2、3も同様です。第1フェーズから変わったのは、全社戦略の4として、「経営基盤を『磨き上げる』」を新たに設定したことです。これからの社会の期待を適切にこみ取り応えていくためには、ステークホルダーと当社が相互に信頼し合えることが重要と考えたからです。そのためには、当社の取締役は多様なスキルを持ち、透明性のある意思決定ができる人材でなければなりません。これはプライム市場に上場する企業が果たすべき使命であるともいえるかもしれません。適切な経営判断が、全社戦略1～3の実現性を高めることにもつながるものと考えています。

中期経営計画の全社戦略と目標値 (KPI) [目](#) 中期経営計画について詳細はP.27

| 全社戦略 |   | 2026年度の目標値  |                                     |                                  |  | 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 | Scope1+2 CO <sub>2</sub> 排出量：単体 <b>29%減</b><br>(2019年度比)    |                                     |                                  |  | CO <sub>2</sub> 排出量： <b>50%減</b><br>(2019年度比)<br>日本ゼオン単体のScope1+2を対象 |  |
|      | 既存事業を「磨き上げる」                                | 休業災害件数： <b>ゼロ</b>   | (仮称)SDGs貢献製品売上比率： <b>40%</b>        | 労働生産性指標一人当たり連結営業利益： <b>11百万円</b> |  | SDGs貢献製品の売上高比率： <b>50%</b>   |  |
| 2    | 新規事業を「探索する」                                 | 売上高指数COP： <b>210</b><br>電池材料： <b>590</b><br>(2019年度を100とする) | 既存事業ROIC： <b>9%</b>                 | 新規事業売上高： <b>160億円</b>            | 社外連携顧客テーマ： <b>10件</b><br>(2023-26年度累計) | 既存事業ROIC： <b>9%</b>  |  |
|      | 「舞台」を全員で創る                                  | 従業員エンゲージメント： <b>56%</b>                                     | 従業員エンゲージメント調査項目社員を活かす環境： <b>55%</b> | 日本ゼオン健康行動指標： <b>65%</b>          | 年次有給休暇取得率： <b>70%</b>                  | 新規事業売上高： <b>+600億円</b><br>(2019年度比)                                  |  |
| 4    | 新設 経営基盤を「磨き上げる」                             | 外国人／女性役員比率： <b>25%</b>                                      | 社外役員比率： <b>過半数</b>                  | 女性管理職比率： <b>12%</b>              | 政策保有株式対純資産比率： <b>15%未満</b>             | 従業員エンゲージメント： <b>75%</b>  |  |
|      |   | 外国人／女性役員比率： <b>30%</b>                                      |                                     |                                  |  |  |  |

では、具体的に何をやっていくのか。まずは、役員報酬について、中期経営計画の目標値と連動した株式報酬制度を導入しました。これには、財務指標だけでなく、非財務指標としてESG関連指標も含んでいます。さらに、多様性・独立性に富む役員をそろえるため、外国人／女性役員の選任や、社外役員比率の向上に取り組んでいます。2023年6月の株主総会において、女性社外取締役2名を当社にお招きすることができました。これまで当社に不足していたスキルを埋めてくださる力強い仲間に加わっていただき、当社のサステナビリティ経営により一層磨きをかけていけるものと期待しています。また、経営基盤の一つである資産の有効活用として、政策保有株式の削減も目標に設定しています。さらに、サステナブルに高度な経営基盤を維持していけるよう、多様な考え方を取り入れるべく、女性管理職比率目標を設定し、将来の経営人材育成にも注力していきます。

会長・社長の役割分担は、ガバナンス・人事関連は会長、事業方針の策定・執行は社長、としました。完全分業ではなく、会長と多面的に意見交換をしながら決定していく考えです。

株主・投資家の皆様とのコミュニケーションのために、2021年度に管理本部長の直下にIR・SR室を設置しました。これによって経営陣に資本市場の声が届きやすい組織体制になり、中計第2フェーズも、日頃の市場関係者とのコミュニケーションを色濃く反映させたものになっています。今後、目標達成に向けた方策を実施し、定量化した目標値に向けた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まいります。

[目](#) 中期経営計画について詳細はP.27

[目](#) 人材戦略について詳細はP.51

[目](#) コーポレートガバナンスについて詳細はP.71

財務戦略について

ゼオンでは初の取り組みとして今回の中計第2フェーズから財務戦略を詳細に発信していくこととしました。ゼオンが今後の成長に向けてどのように財務面をコントロールしていこうと考えているのか、またどれだけ進捗しているのかをステークホルダーの皆様にお示しすることで、よりゼオンをご理解いただけるものと考えています。

第2フェーズからは、事業強化や新規事業の拡大に向けて、積極的な新規投資・研究開発・株主還元を拡充を進めます。COPおよび電池材料等の差別化製品と、新規事業への新規投資として'23-'26年度累計で、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2,200億円の投資を実行していきます。その原資として、政策保有株式の売却や有利子負債も活用していく予定です。

なお、政策保有株式の売却は2026年の時点で純資産比率15%未満を目標としておりますが、それがゴールであるとは考えておりません。2030年に向けて、さらに進めていく考えです。

D/Eレシオについては、今後の積極投資に向けた有利子負債調達により上昇を見込んでいますが、最適水準として0.3以下を維持いたします。

これにより、格付シングルAを維持していくことで、借入コストをミニマイズさせながら、中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

[目](#) 財務戦略について詳細はP.35

サステナビリティへの取り組みとマテリアリティの策定

ゼオンは、これまで企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」を使命とし、独創的な技術が生み出す製品・サービスの提供を通して「持続可能な地球」と「安心で快適な人々の暮らし」に貢献すべく、事業活動を行ってきました。この企業理念はサステナビリティの概念を包含するものです。

2030年ビジョンを「社会の期待と社員の意欲に応える会社」と掲げ全社戦略を策定しました。ゼオンはこのビジョンに対し、「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しています。

現在、ゼオンと社会の持続可能な成長に向けて、サステナビリティ経営の基礎となるマテリアリティ（重要課題）の明確化に取り組んでおります。マテリアリティの特定は、もともと当社の中であった重要課題を言語化するものだと思います。決してトップダウンで設定するものではなく、ゼオンの誰もが納得し、腹落ちできる表現にしていかなければなりません。このため、2023年4月に社内横断的なプロジェクトを発足させました。社内外の動向を踏まえ、経営層や社内の意見も取り入れながら、マテリアリティ

の検討を進めています。重要なことは、検討過程を社内オープンにして議論を進めていくプロセスであると考えています。そしてマテリアリティを軸に中期経営計画の施策や指標がより有機的に連動し、2030年の目標達成と、さらなるサステナビリティの実現に向けた大きな原動力になることを期待しています。

また、最初にお話しした内容の繰り返しとなってしまいますが、社会の期待に応えるためのキーワードの一つは「イノベーション」です。私たちは化学の力が生み出す革新的な素材やサービスが社会課題を解決し、地球・人類の未来を根底から変えるような大きな力を持っていると信じています。

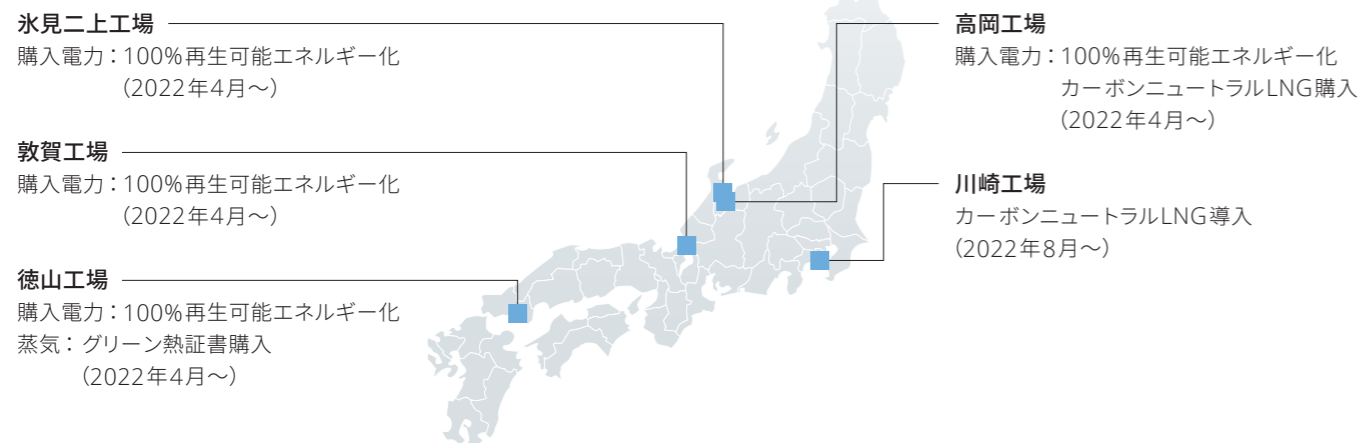
そして、そのイノベーションを生み出すのはまぎれもなく人です。イノベーションは選ばれた天才にしか起こせないとは考えておりません。誰もが意欲を持って着想・行動すれば実現できるものと考えています。社員一人ひとりが強みを発揮できる舞台を全員で創ることを人材戦略に掲げ、社員の意欲をイノベーションの原動力として、持続可能な社会の実現に向け真摯に取り組んでまいります。

# 2022-2023トピックス

## 1 カーボンニュートラル

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」への転換に向け、様々な取り組みに着手しています。

### 1) 国内工場のエネルギー転換を実施



### 2) 地域社会における主な取り組み

- 大島干潟(周南市)の保全活動への支援とCO<sub>2</sub>削減に貢献する「ブルーカーボン・オフセット・クレジット制度」の取り組みに参画
- 川崎市産業エリアのカーボンニュートラルを目指す世界的プロジェクトへの参画に賛同
- 出光興産株式会社、東ソー株式会社、株式会社トクヤマ、当社の4社により「周南コンビナートアンモニア供給拠点整備基本検討事業」を共同提案

### 3) インターナルカーボンプライシング制度導入

- CO<sub>2</sub>排出量を自社の基準で費用換算し、環境投資判断の参考とする「インターナルカーボンプライシング制度」を2022年5月より導入

### 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
- 藻類の光合成によるCO<sub>2</sub>直接利用を基盤とした産業構築を目指すMATSURIプロジェクト(当社参画)

## 2 投資・協業、M&A

● 投資・協業先 ■ 買収先

「中期経営計画：STAGE30」で掲げる重点4分野における新規事業創出に向け、加速しています。

### CASE・MaaS

- AM Batteries  
リチウムイオン電池の革新的な電極製造プロセスを開発する米国スタートアップ

### 医療・ライフサイエンス

- Aurora Microplates, LLC  
生化学分析用途のシクロオレフィンポリマー製マイクロウェルプレートの製造販売を行う米国企業
- Edge Precision Manufacturing, Inc.  
独自の圧縮成形技術による高精細・高アスペクト比を有する、医療・ライフサイエンス市場向けマイクロ流路デバイス試作品の製造販売を行う米国企業

- 株式会社jiksak Bioengineering  
筋萎縮性側索硬化症(ALS)をはじめとする神経難病を治療可能な世界にすることを旨とする研究開発型のスタートアップ

### 情報通信(5G/6G)

- 株式会社QunaSys  
量子コンピュータ用ソフトウェア開発を手掛けるスタートアップ
- 株式会社アイデミー  
法人向けにDX活用人材育成のためのEラーニングサービス「Aidemy Business」や、AIシステム開発後の運用を支援する「Modeloy」などを提供する東証グロース上場企業

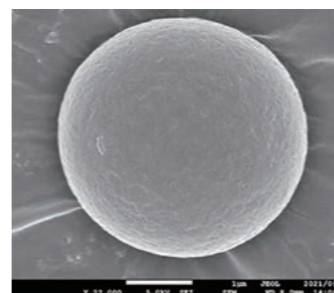
### 省エネルギー

- Visolis, Inc.  
生物学と化学を組み合わせ、それぞれが得意なところを活用するという独自のアプローチでカーボンニュートラル材料の提供を行う米国スタートアップ

## 3 新製品開発

### 1) 中空粒子

新たに耐熱・耐圧マイクロ中空粒子を開発。今回開発した中空粒子は粒子径が2~20μmで、空隙率は60~80%に制御が可能な白色粒子です。



### 3つの特長

- ① 形状維持が可能：ポリマー自体が耐熱性、耐圧性、耐溶剤性を有しているため、各種成形法や熱硬化性樹脂中でも中空形状の維持が可能
- ② 小粒径でシャープな粒子径分布：中心粒子径を2~20μmで制御可能。かつシャープな粒子径分布
- ③ 低比重：空隙率60~80%の空気層を制御可能。シェルが樹脂のため、無機系に比べ低比重

### 期待される用途

各種構造部材の軽量化への貢献に加え、ダクト、ホース、建材等の断熱・保温材としての用途展開が見込まれています。また、熱硬化性樹脂中でも空隙を維持するため、添加樹脂の低誘電化、低誘電正接化が確認できており、低誘電特性が求められる、電子回路基板やミリ波レーダー用基板などへの展開も期待される材料です。

### 2) 高信頼性マルチマテリアル接着剤

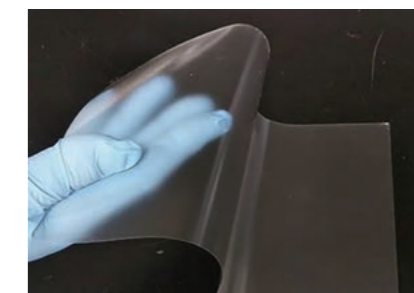
ゼオンが開発した高信頼性マルチマテリアル接着剤は、異種材料同士の接着が可能であるだけでなく、加熱によって容易に剥離が可能(材料の分別リサイクルが容易)といった特長を持ち、次世代モビリティに欠かせない材料・技術です。

### 5つの特長

- ① マルチマテリアル接着性：多様な材料と異種接合が可能
- ② 耐水性：低吸湿性、加水分解しない
- ③ 耐電食性：絶縁性が高い、吸湿性が低い
- ④ 耐衝撃性：柔軟で伸びに優れる
- ⑤ 易解体性：リサイクル性に優れる

### 期待される用途

モビリティ用構造・準構造接着剤/モーター用絶縁フィルム/高周波基板材料



## ニュースリリース

Webサイトでさまざまなニュースリリースを発行しています。

<https://www.zeon.co.jp/news/>

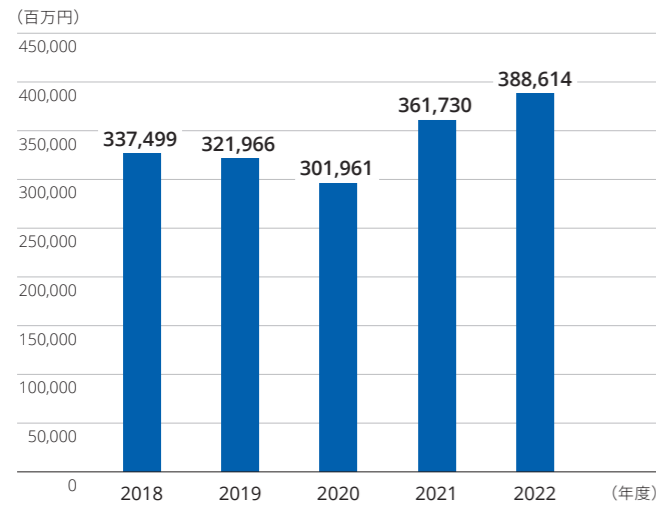
### 2022年4月から2023年6月までに発行したニュースリリースより

- 「サステナビリティ基本方針」を制定(2022年7月1日)
- 水島工場にてリーフアルコールの能力増強完了、竣工式を挙行(2022年7月22日)
- 本社事業所の服装自由化(2022年10月12日)
- 高岡工場で統合生産センターが竣工(2022年10月18日)
- 米国での水素化ニトリルゴム生産能力増強を決定(2022年11月30日)
- 「nano tech 大賞 2023」を受賞(2023年2月7日)
- 日本ゼオンと名古屋大学、「強靱な官能性スチレン系熱可塑性エラストマーの開発」で2学会より受賞(2023年5月12日)

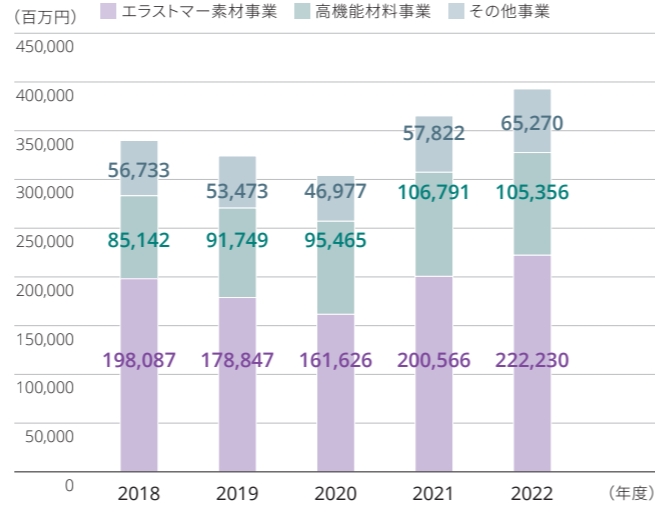


# 財務・非財務ハイライト

## 連結売上高

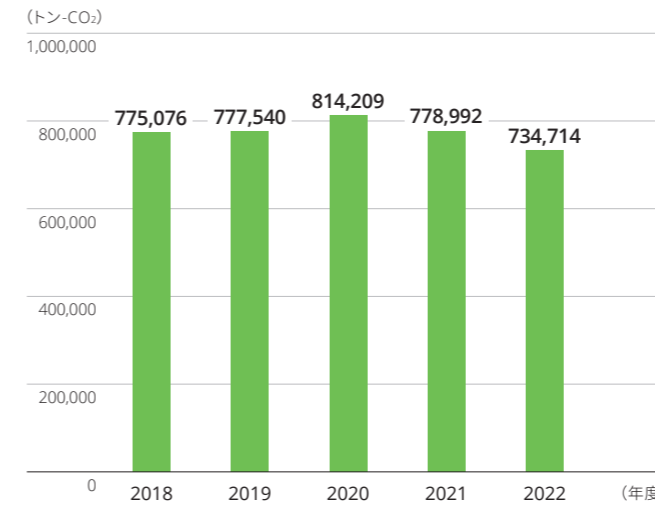


## 事業別売上高(連結)



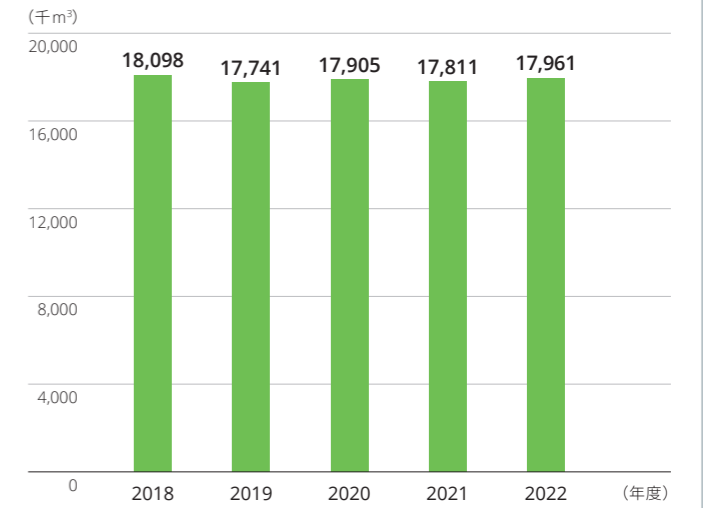
※ 消去または全社分は含まないため各事業の合計は連結売上高と一致しない

## CO<sub>2</sub>排出量(単体、Scope1+2、GHGプロトコルに基づき算出)



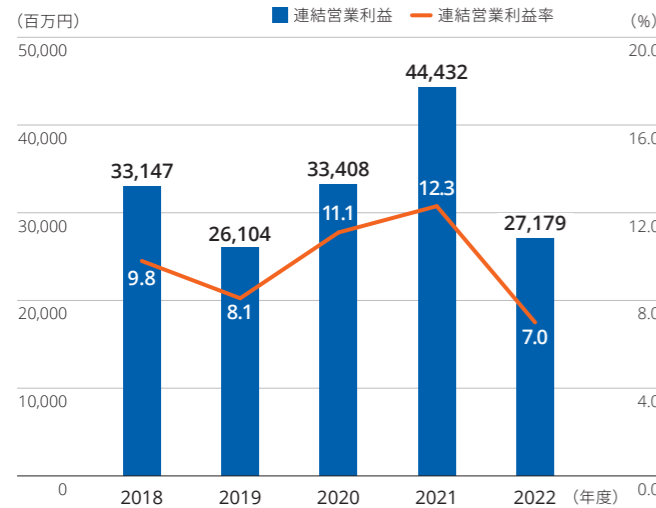
※ 氷見二上工場と敦賀工場は2021年度にグループ企業から日本ゼオン株式会社に組み込まれましたが、2030年目標では2019年度を基準として上記2工場を含むため、2019年度以降の単体排出量には2工場のCO<sub>2</sub>排出量を追加しました。なお、昨年度版記載の過去の排出量について2022年度に算出方法を見直したため、一部修正を行っています。

## 水資源使用量(単体)

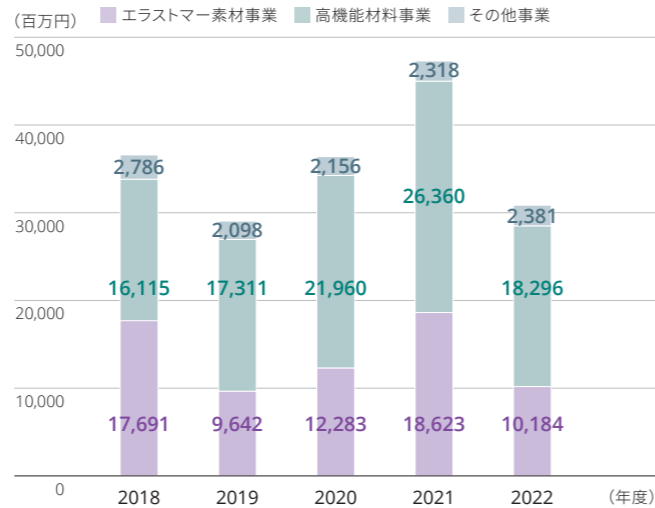


※ グループ企業の実績はサイトレポートで開示しています。

## 連結営業利益/連結営業利益率

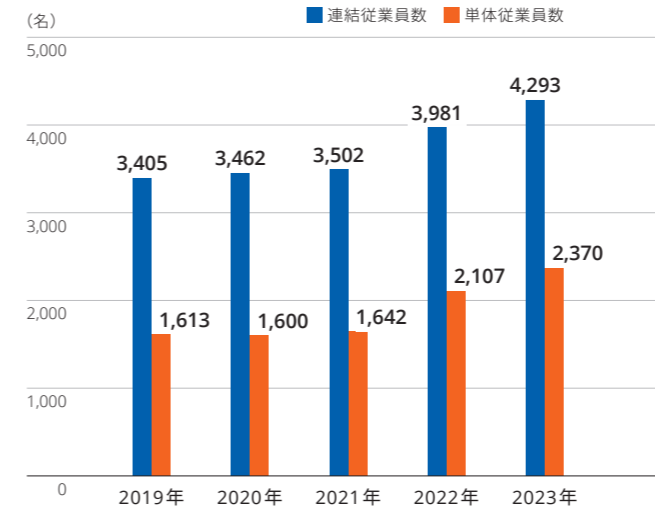


## 事業別営業利益(連結)

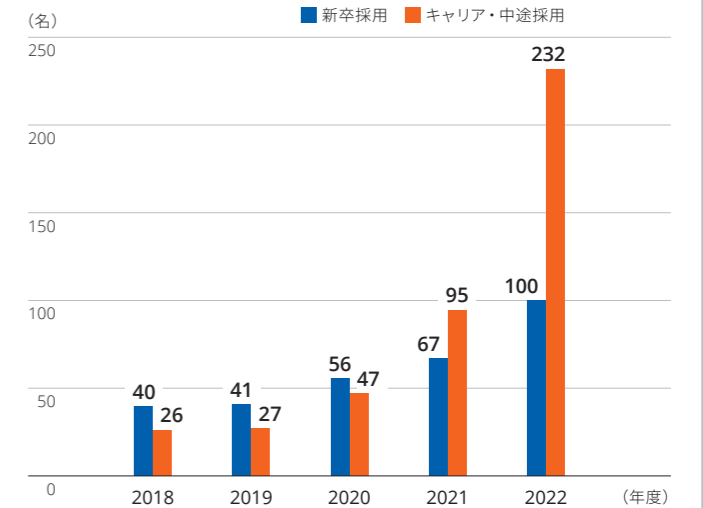


※ 消去または全社分は含まないため各事業の合計は連結営業利益と一致しない

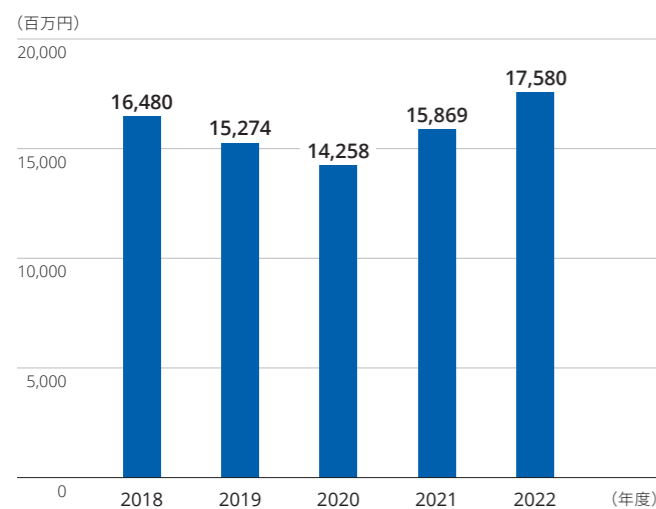
## 従業員数(連結/単体)



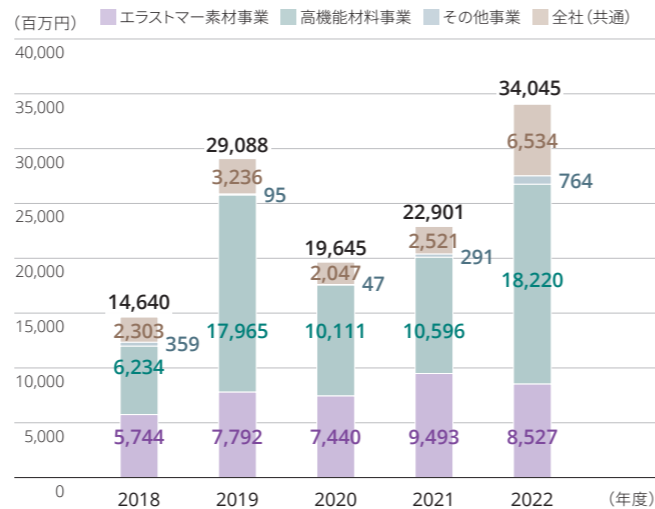
## 採用数(単体)



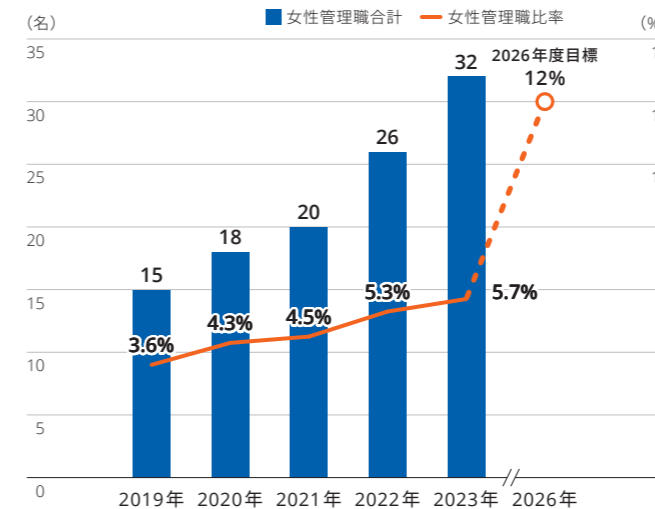
## 研究開発費(連結)



## 事業別設備投資額(連結)



## 女性管理職比率と人数(単体)



## 2022年度人的資本データ

### 従業員エンゲージメントサーベイ結果

|             |       |
|-------------|-------|
| 従業員エンゲージメント | 48%   |
| 社員を活かす環境    | 46%   |
| 男女の賃金格差     |       |
| 正規雇用        | 78.2% |
| 非正規雇用       | 64.6% |
| 全社          | 74.2% |
| 男性育児休業取得率   | 53%   |



# 会社概要

**社名：** 日本ゼオン株式会社 (Zeon Corporation)

**設立：** 1950年(昭和25年4月12日)

**資本金：** 242億11百万円(2023年3月末)

**従業員数：** 連結4,293名、単体2,370名(2023年3月末)

**上場市場：** 東京証券取引所 プライム市場

**事業：** エラストマー素材事業、高性能材料事業、その他事業

目 事業の詳細はP.37「事業戦略」

**本社：** 〒100-8246 東京都千代田区丸の内1-6-2 新丸の内センタービル

**研究所：** 総合開発センター

**事務所：** 大阪事務所、名古屋事務所

**工場：** 高岡工場、川崎工場、水島工場、徳山工場、氷見二上工場、敦賀工場



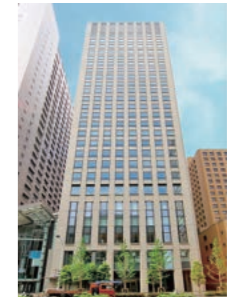
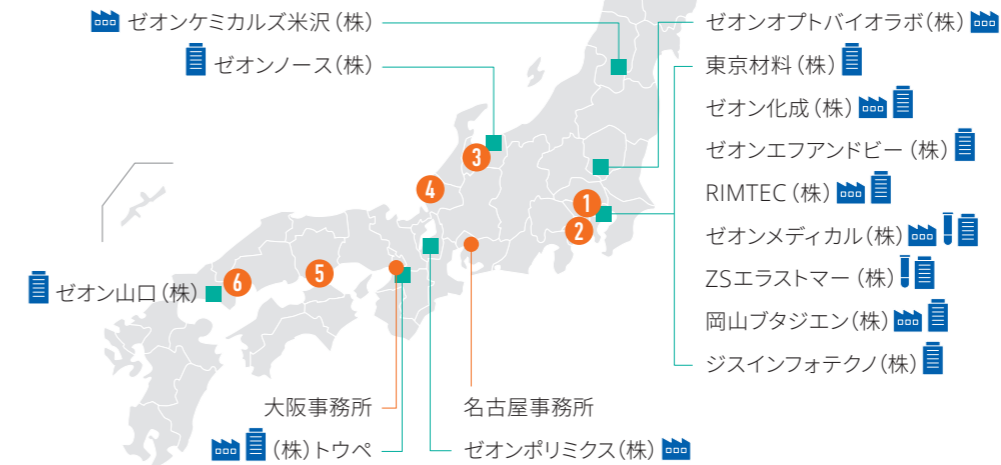
GPIプラント(水島工場)



統合生産センター(高岡工場)

## 国内ネットワーク

● 事務所/工場 ■ グループ企業  
 製造 研究 販売・その他



1 本社



2 総合開発センター/川崎工場  
合成ゴム、合成ラテックス、  
電池材料



3 高岡工場  
合成ゴム、電子材料、  
シクロオレフィンポリマー



3 氷見二上工場  
光学フィルム



6 徳山工場  
合成ゴム、合成ラテックス、  
トナー、CNT



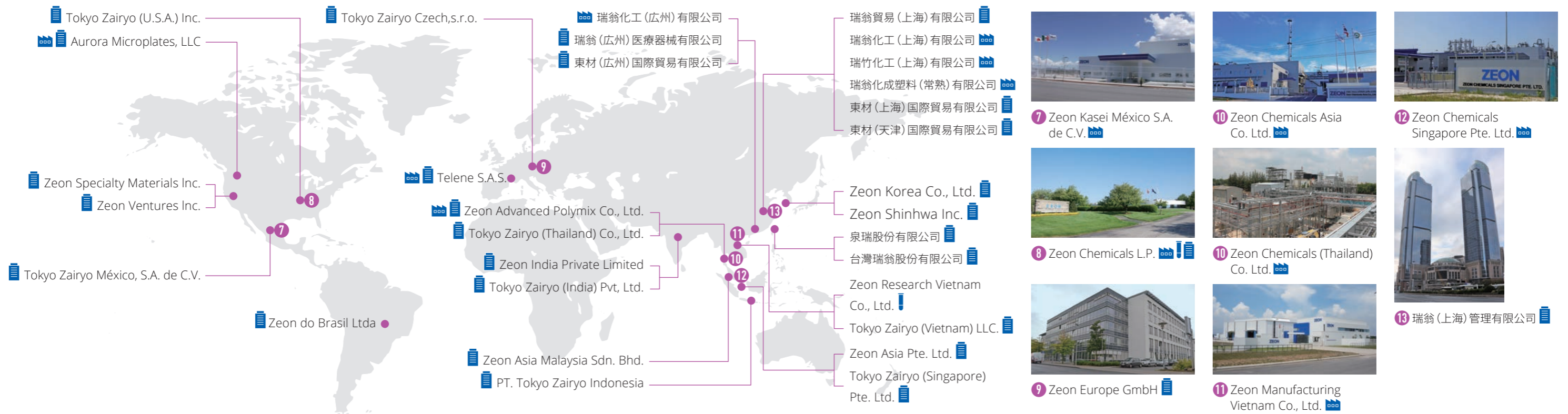
5 水島工場  
合成ゴム、シクロオレフィンポリマー、  
化成産品、化学品



4 敦賀工場  
光学フィルム

## 海外ネットワーク(グループ企業)

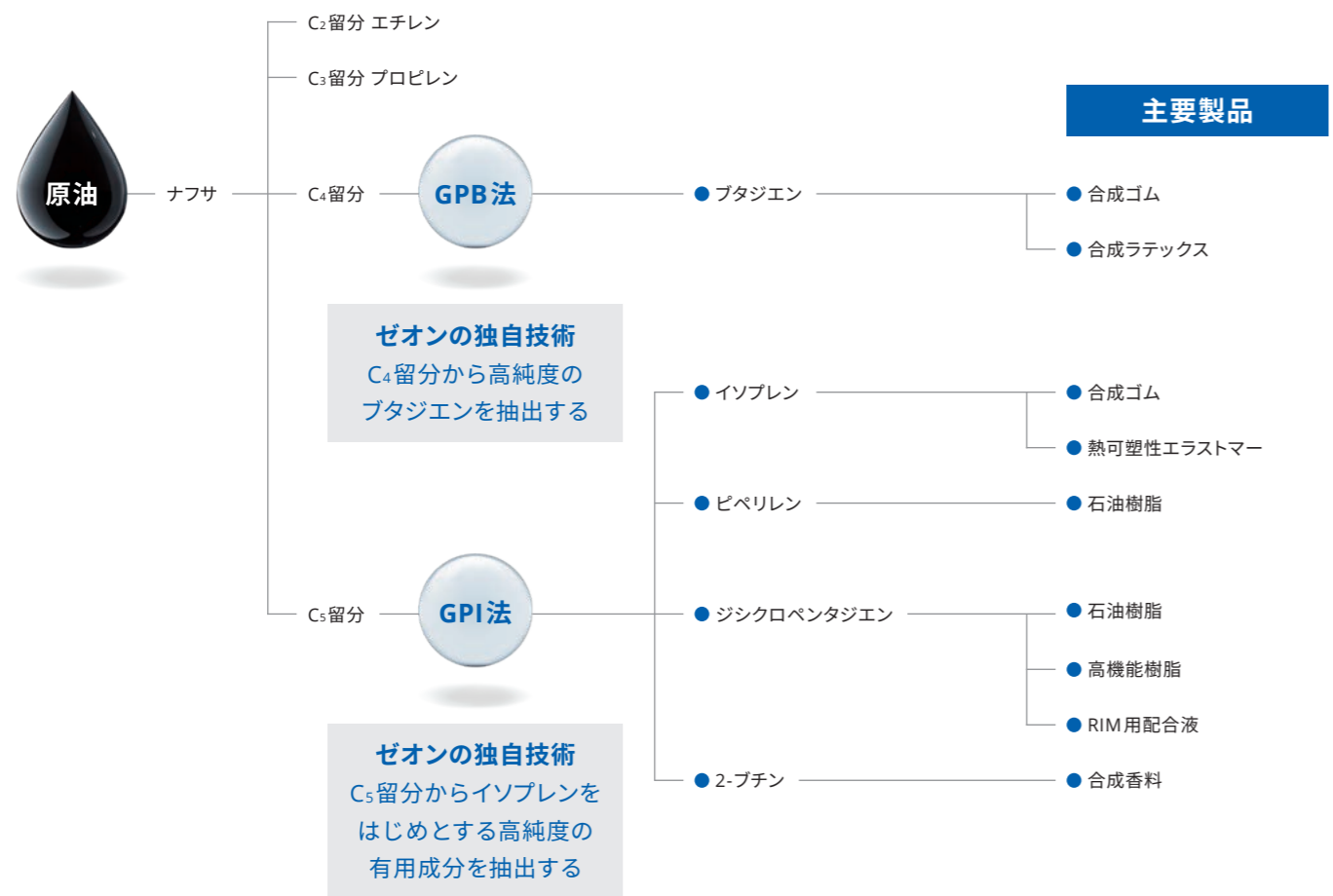
製造 研究 販売・その他



# ビジネスの全体像

ゼオンの主要製品は、ナフサ中のC<sub>4</sub>留分、C<sub>5</sub>留分からゼオン独自の技術で抽出したブタジエン、イソブレンなどを原料としています。

事業セグメントは、「**エラストマー素材事業**」、「**高機能材料事業**」および「**その他の事業**」に分かれています。



## 製品写真



合成ゴム



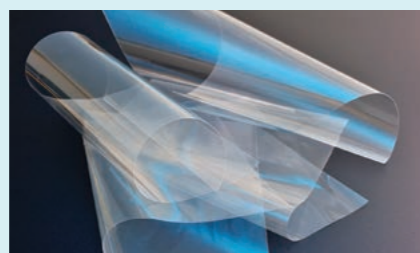
合成ラテックス



石油樹脂



シクロオレフィンポリマー (COP)



光学フィルム



カーボンナノチューブ粉体

## 製品の用途

### エラストマー素材事業

ゼオンは1959年に日本で初めて合成ゴムを量産化しました。合成ゴム、合成ラテックス、化成品の3分野で構成され、強固な基盤事業としてゼオンを支えています。

#### 合成ゴム

汎用ゴムはタイヤの素材として、特殊ゴムはエンジン周辺の耐熱・耐油ゴム部品等の素材として使われる



#### 合成ラテックス

衛生用・医療用ゴム手袋、化粧用パフなどの素材として使われる



#### 化成品

C<sub>5</sub>石油樹脂と熱可塑性エラストマーは主に、粘着テープ、接着剤の原料として使われる



### 高機能材料事業

高機能材料とは、優れた高分子設計や加工技術によって高付加価値を有する材料・部材のことです。

#### 高機能樹脂 (COP)

シクロオレフィンポリマー (COP) は、光学レンズや医療用デバイスの素材として使われる



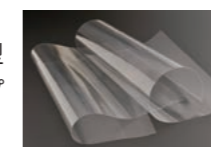
#### 化学品

合成香料は化粧品のパフ、食品フレーバーの原料として。ほかに、医農薬原料、特殊溶剤などを扱う



#### 光学フィルム

COPを押し出成形加工したフィルムは大型液晶テレビやモバイル機器のディスプレイ材料として使われる



#### 電子材料

半導体製造用の絶縁材料、エッチングガス、レジストなど



#### 電池材料

リチウムイオン電池の正極用バインダー、負極用バインダー、機能層用材料など



#### 重合法トナー

プリンタ・ファックス・デジタル複写機・マルチファンクション機の電子写真用トナー

#### メディカルデバイス

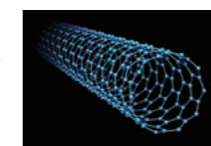
消化器系 (カテーテル、ステント等) / 循環器系 (FFRデバイス、IABP 駆動装置等)

### その他の事業

エンジニアリング、包装材料、建材、消臭剤、RIM用配合液、単層カーボンナノチューブ、塗料、商事など。

#### カーボンナノチューブ

スーパーグロース法による単層カーボンナノチューブ。「軽量かつ高強度」「電気や熱の伝導性が極めて高い」という特長を活かし、各種用途での研究開発が進む



#### 建築材料

戸建て、アパートに最適な新築・リフォーム用樹脂製外装材「ゼオンサイディング®」/ 優れた防音性と省施工を両立するサンダム®遮音ボード



# 価値を導く技術

ゼオンは創業以来、一貫して独自の技術にこだわり、製品開発に取り組んできました。時代とともに変わるニーズを捉え、独自の技術を生み出しながら、その歴史を歩んできました。

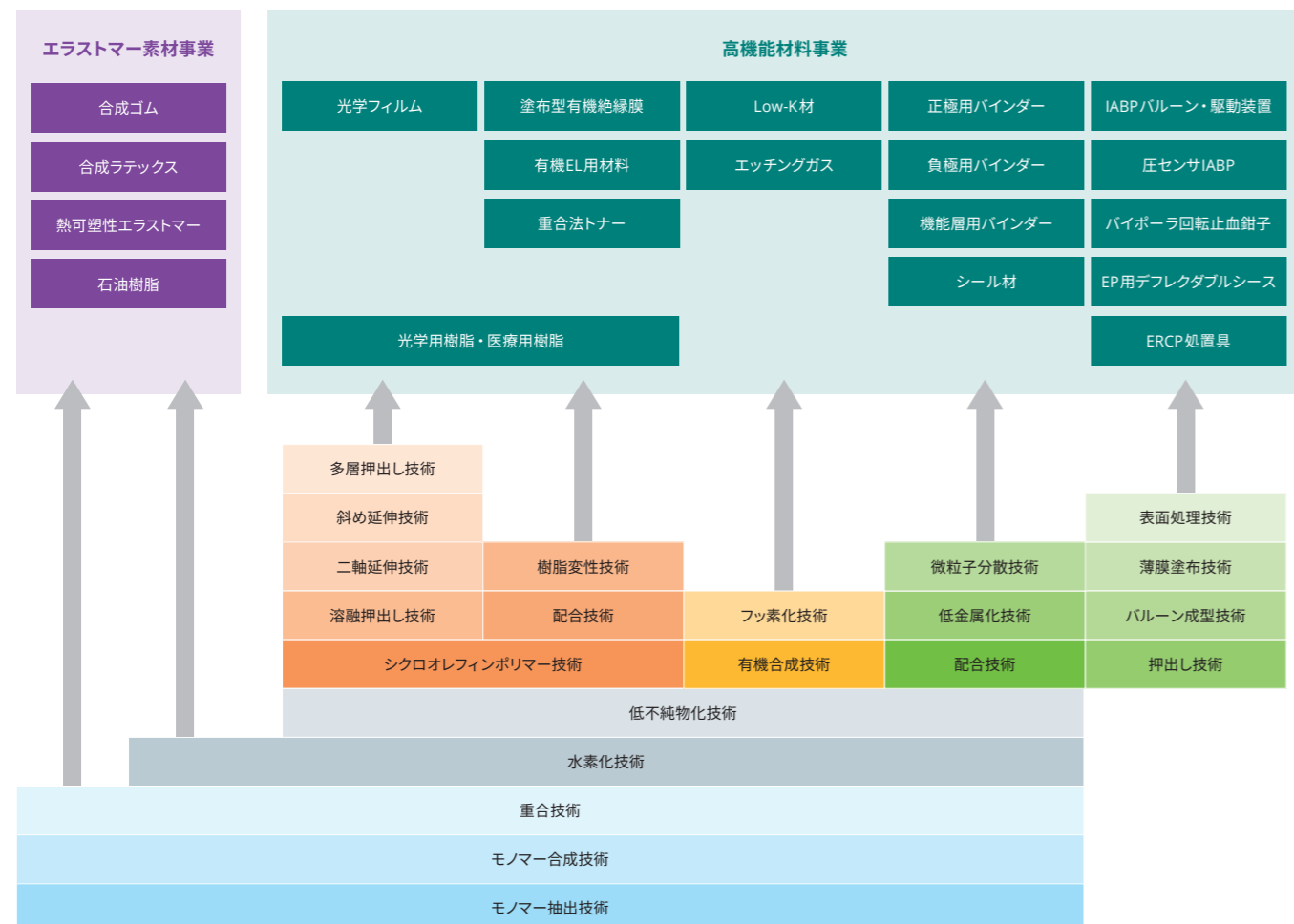
## 多様な要素技術・基礎技術・独自技術からの幅広い事業展開

ナフサ中のC<sub>4</sub>留分から合成ゴムの原料となる高純度のブタジエンモノマーを抽出するGPB法や、C<sub>5</sub>留分からイソブレンモノマーをはじめとするさまざまな有用成分を抽出するGPI法といったモノマー抽出技術をベースに、モノマー合成技術、重合技術、水素化技術、低不純物化技術などの要素技術を開発し、さらにその先の事業展開にあわせてさまざまな独自技術を生み出してきました。

当社グループの幅広い事業展開は、こうした事業展開を見据えた基礎技術を備えているからこそ実現が可能となっています。当社が誇る水素化ニトリルゴムやシクロオレフィンポリマー、光学フィルム、リチウムイオン電池用バインダーといった数々の製品は、こうした当社独自技術の結晶ともいえます。

これからも真のニーズに合致した、社会の役に立つ新製品をタイムリーに世の中に提供していけるよう、研究開発の効率化を図り、新技術の開発に努めていきます。

### 事業分野の要素技術と製品



## 価値創造の事例 ▶ 光学フィルム

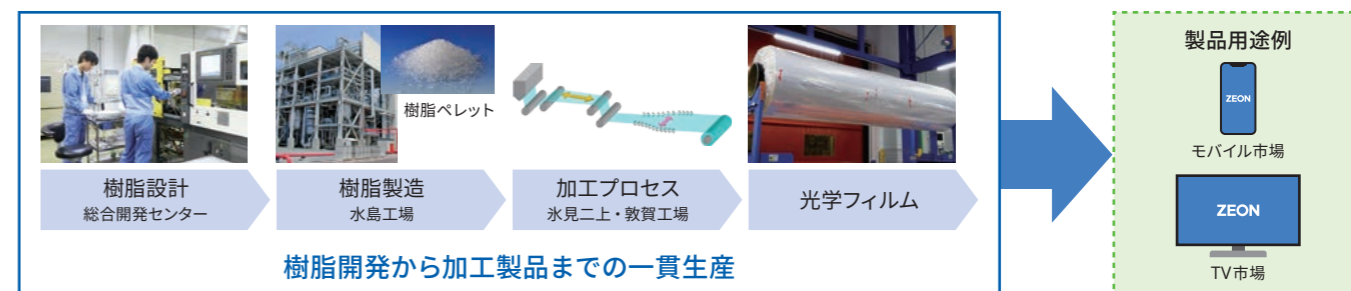
### 樹脂技術と加工技術の垂直統合

当社の光学フィルムは、当社が独自で開発した技術の積み重ねで成り立っています。

まずは、研究所である総合開発センターで原料となる樹脂（シクロオレフィンポリマー）の設計を行い、水島工場がその樹脂の製造技術を担い、さらに氷見二上工場と敦賀工場がその

樹脂を溶融押出技術および各種の延伸技術を用いてフィルムに加工しています。このように、光学フィルムの製造に必要な原料開発から製品加工まで、全てを当社内で行っていることで、市場の要求を樹脂の設計にまで遡ってスピーディに活かせることが、ビジネスモデルとしての強みであると考えています。

### 樹脂技術とフィルム加工技術の垂直統合



### 省資源・CO<sub>2</sub>削減に貢献する新たな価値の提供へ

近年は環境負荷低減の観点から、新たな価値の創造を目指した取り組みを進めています。その一つが、フィルム製造時に発生する端材の再利用を可能にするリサイクル技術の確立です。

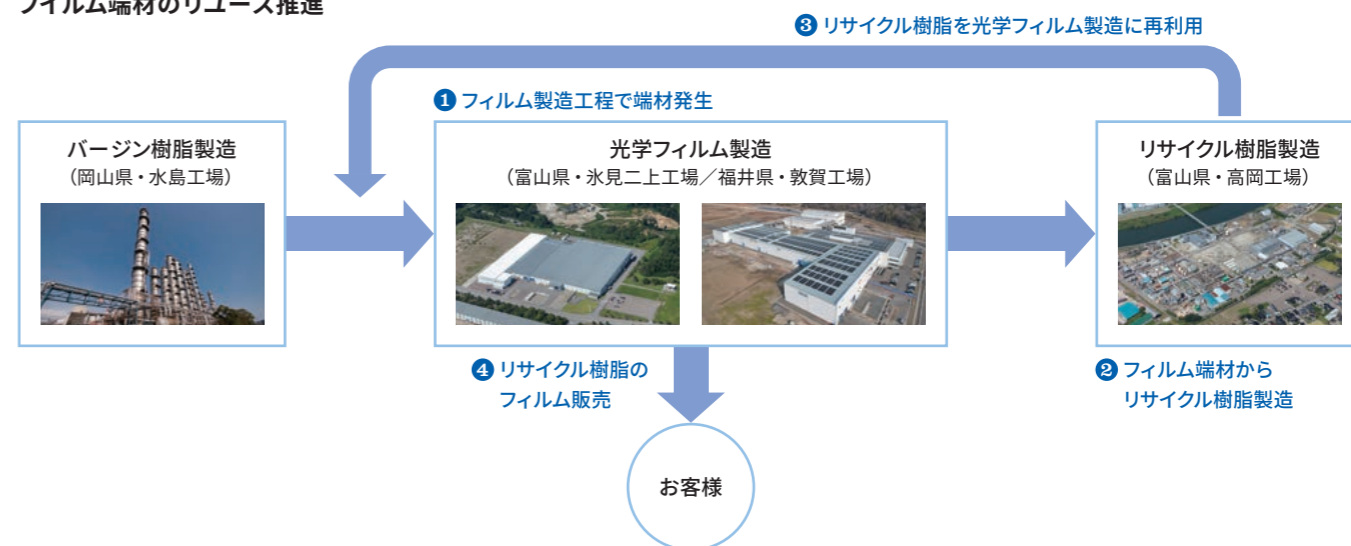
プラスチックリサイクルは環境負荷低減を推し進める上で避けて通れない社会共通の課題ですが、光学用部材などの繊細な用途においては、要求品質を満たす技術の登場が不可欠でした。

当社が新たに開発したリサイクル技術は、透明性や純度などの品質面において未使用の樹脂（バージン樹脂）と同等レベルの確保を可能とするものです。

廃棄物の削減のみならず、リサイクル樹脂はバージン樹脂に比べ、製造時のCO<sub>2</sub>発生量を年間約12,000トン削減することにもつながります。

(2024年の完成に向けて、現在プラント建設中)

### フィルム端材のリユース推進



# 価値創造の歴史

ゼオングループの歴史はリニューアルしたWebサイトに詳しく掲載しています。  
<https://www.zeon.co.jp/company/special/history/>

1950年代、日本ゼオンは米国のBFグッドリッチ・ケミカル社から技術導入し、塩化ビニルと特殊合成ゴム(NBR)の製造からスタートしました。

1970年代以降は独自技術の開発に努め、GPB法・GPI法によって抽出された原料からさまざまな化学製品を生み出し、多方面に事業展開してきました。

2000年代以降は、さらに付加価値を追求し、より高機能な化学材料を世に送り出しています。現在、ゼオンは独自技術により世界的に高いシェアを占める事業を数多くもち、その製品・サービスを通じて社会課題・顧客課題の解決に貢献しています。

## 社会情勢・ニーズの変化

**1950~**  
 石油化学工業の勃興期、石油化学コンビナートが生まれ、経済成長のために化学材料に質と量が求められた時代

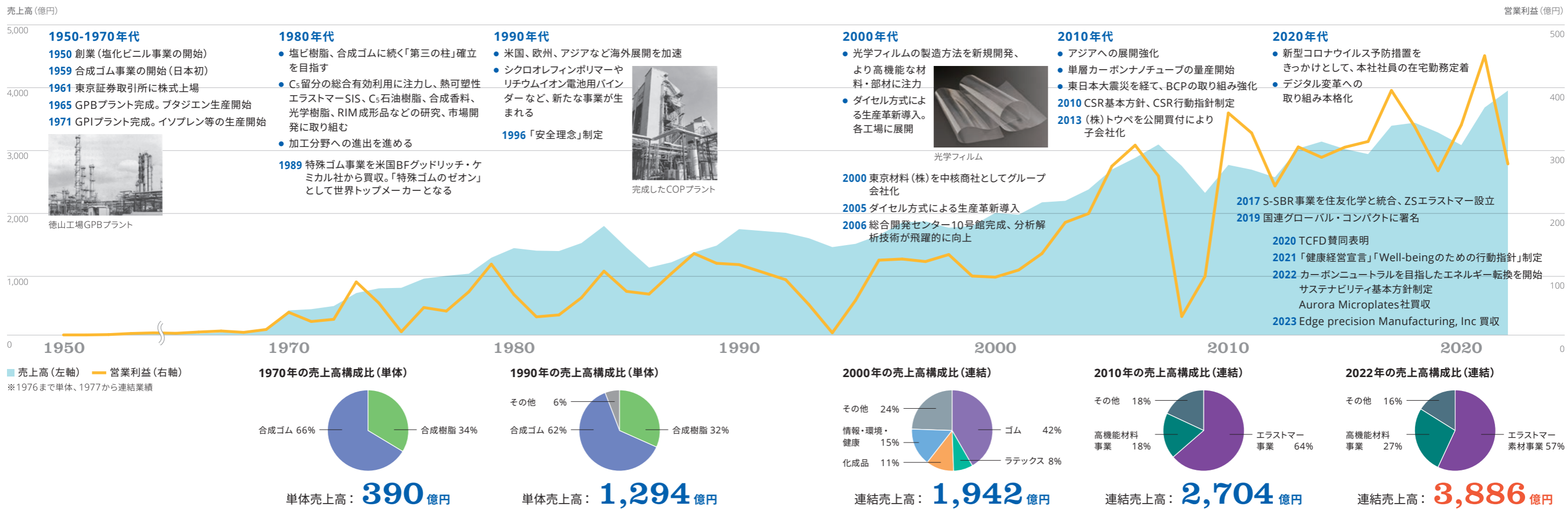
**1970~**  
 石油ショック、公害問題を受けて、効率性や安全性を兼ね備えた化学材料が求められるようになった

**2000~**  
 電子化・高度情報化の進展のために、より高機能な化学材料が求められるようになった

**2020~**  
 カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーなど、これまでにない環境負荷低減が求められる時代へ

## 事業上の出来事

### ゼオングループの業績推移



## ゼオンが開発した技術や製品の例

### 1960年代以前

- 塩化ビニル
- ニトリルゴム(NBR)

### 1960年代

- GPB(ゼオンプロセス・オブ・ブタジエン)法
- 乳化重合スチレンブタジエンゴム(E-SBR)
- ブタジエンゴム(BR)

### 1970年代

- GPI(ゼオンプロセス・オブ・イソプレン)法
- イソプレンゴム
- アクリルゴム
- C<sub>5</sub>石油樹脂

### 1980年代

- パウダースラッシュコンパウンド
- 補助人工心臓
- VPラテックス
- 水素化ニトリルゴム「Zetpol®」
- 溶液重合スチレンブタジエンゴム(S-SBR)
- 脂環族系石油樹脂
- 熱可塑性エラストマーSIS
- 合成香料
- RIM成形品・配合液
- 電子線レジスト

### 1990年代

- バルーンカテーテル
- NBRラテックス
- リチウムイオン電池用バインダー
- シクロオレフィンポリマー(COP)「ZEONEX®」
- エッチングガス「ZEORORA®」
- 重合法トナー

### 2000年代

- 溶融押出法、逐次2軸延伸、斜め延伸などによる光学フィルム「ZeonorFilm®」
- 重合法カートナー
- 非対称SIS
- エーテル系溶剤シクロペンチルメチルエーテル
- 重合法トナー

### 2010年代

- スーパーグロス法による単層カーボンナノチューブ
- マイクロ流路チップ試作受託サービス
- SOLAR CARD®
- バイオマスからのイソプレン生成技術
- FFR(冠血流予備量比)測定用デバイス

### 2020年代

- 結晶性シクロオレフィンポリマー
- バイオマスからのブタジエン生成技術
- 高熱伝導放熱材料(TIM)
- シクロオレフィンポリマールサイクル技術
- CNTを用いたリチウムデンドライト抑制技術

# 価値創造フロー

ゼオングループは2021年度からの中期経営計画のもと、独創的な技術・サービスの提供を通じて「持続可能な地球」と「安心して快適な人々の暮らし」に貢献します。



企業理念 (= 使命)

「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」

2030年のビジョン

「社会の期待と社員の意欲に応える会社」

### 経営資源 — INPUT

**人的資本**

- 従業員数: **4,293**名 (連結・2023年3月末)
- 人材の育成
- 挑戦できる人事制度

**財務資本**

- 安定的な資金繰り
- 資本金: **242**億円
- 総資産: **5,229**億円
- 純資産: **3,393**億円

**製造資本**

- 生産能力の強化
- 日本国内: **6**工場 **1**研究所、グループ企業 **18**社
- 海外グループ企業: **42**社 (販売会社含む)
- リスクの分散
- 安全の強化

**知的資本**

- 研究開発費: **176**億円 (2022年度)
- 研究と生産の連携
- 知的財産の戦略的な獲得・活用

**自然資本**

- 原料ナフサの安定確保
- 生産活動にかかるエネルギーの削減

**社会関係資本**

- お客様への技術協力
- 地域コミュニティとの協働

## ゼオンのビジネスモデル — VALUE DRIVERS

「中期経営計画：STAGE30」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

### 2. 既存事業を「磨き上げる」

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>高機能樹脂事業と電池材料事業の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産能力増強</li> <li>レジリエンス強化</li> <li>新製品投入</li> </ul> | <p><b>既存SBUの勝ち残り</b></p> <p>エラストマー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>差別化製品の強化</li> <li>各生産ラインの効率化</li> </ul> <p><b>高機能材料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>強みをもっと強くする</li> <li>製品開発と能力増強</li> </ul> |
|---|---|

### 新規事業を「探索する」

- 4つの重点分野に取り組む
- CASE・MaaS
  - 医療・ライフサイエンス
  - 情報通信
  - 省エネルギー

### 3. 「舞台」を全員で創る

### 4. 経営基盤を「磨き上げる」

### ゼオンの強み・競争優位性

- 独自技術GPB法・GPI法から展開するC4、C5の高度総合利用展開モデル
- 徹底したクリーン樹脂製造技術 (高機能樹脂)
- 原料樹脂の設計から独自技術による部材製造まで、一貫通貫した開発・製造力 (光学フィルム、ライフサイエンス事業等)
- 顧客の開発ならびに評価をシミュレーションできる技術 (電池材料)

### 事業領域

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>【既存事業】</b></p> <p><b>エラストマー素材事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>合成ゴム</li> <li>合成ラテックス</li> <li>化成品</li> </ul> <p><b>【新規事業】</b></p> <p><b>重点分野</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CASE・MaaS</li> <li>医療・ライフサイエンス</li> </ul> | <p><b>高機能材料事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高機能樹脂</li> <li>光学フィルム</li> <li>化学品</li> <li>電池材料</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>電子材料</li> <li>トナー</li> <li>メディカル</li> </ul> <p>情報通信 (5G/6G)</p> <p>省エネルギー等、社会課題解決に貢献する製品分野</p> |
|---|--|

### 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

### 創出価値 — OUTCOME

#### 2030年に目指す姿 (方向性)

- 【社会の期待に応える】**
- 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
- 【社員の意欲に応える】**
- 「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

#### 2022年度実績 — OUTPUT

- 売上高: **3,886**億円
- 営業利益: **272**億円

#### 2030年の目標

- CO<sub>2</sub>排出量: **50%**削減 (単体、2019年度比、Scope1+2)
- SDGs貢献製品の売上高比率: **50%**
- 既存事業: ROIC **9.0%**
- 新規事業: 売上高 **+600**億円 (2019年度比)
- 従業員エンゲージメント: **75%**
- 外国人/女性役員比率: **30%**

目 中期経営計画についてはP.27に掲載しています。

# 資本／リスクと機会

## 資本

当社グループでは、「中期経営計画：STAGE30」のもと、既存事業の磨き上げと新規事業の探索につながる製造資本・知的資本の強化に努めています。また、中計第2フェーズでは人的資本への投資に重点を置いてさまざまな取り組みを進めていきます。

|  |  |   |
|--|--|---|
|  <p><b>人的資本</b></p>     | <p>従業員数<br/>(連結・2023年3月末) <b>4,293名</b></p> <p>人材育成</p>  | <p>持続可能な成長を確保すべく、将来の経営を担う多様な人材育成および現場の技能を継承する人材育成への取り組みを実施しています。</p> <p>持続可能な成長の確保には「人づくり」が大切と考えており、「将来の経営を担う多様な人材育成」そして「現場の技能を継承する人材育成」の取り組みを実施しています。後者の「現場の技能を継承する人材育成」の取り組みとして、「ものづくり研修所」があります。「ものづくり研修所」は、2009年に化学プラントにおける現場力向上を目指し水島工場内に設立しました。これまで、現場オペレーターの技能教育を実施してきましたが、2024年にはボードオペレーターへの技能教育も行う計画です。さらに、2025年には、シミュレーターとVRを融合させたVRシミュレーターを導入し「バーチャル環境での技能教育」ができるよう準備を進めています。一方で光学フィルムのフィルム加工の技能教育を行えるものづくり研修所を2024年に氷見二上工場に開設すべく準備中です。</p> |
|  | <p><b>「自分らしさ」を発揮できる人事制度</b></p>  | <p>新たな人事制度の導入や改定を通じて、「先に見える異動」の仕組みや成長・キャリア形成を促す仕組みを構築し、社員が「自分らしさ」を発揮できるような環境づくりに取り組んでいきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● シニア社員制度の導入</li> <li>● 幹部職人事制度改定</li> <li>● 一般社員人事制度改定(計画段階)</li> </ul>  |
|  <p><b>財務資本</b></p>    | <p><b>安定的な資金繰り</b></p> <p>資本金 <b>242億円</b></p> <p>総資産 <b>5,229億円</b></p> <p>純資産 <b>3,393億円</b></p>   | <p>安定的な資金繰りを実現しながら、強化事業や新規事業の拡大実現に向け、当社の差別化製品と新規事業への積極的な新規投資と研究開発を実施するとともに、株主還元を拡充を進めます。原資としては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します。</p>  |
|  | <p><b>生産能力強化</b></p> <p>日本国内 <b>6工場1研究所</b><br/><b>グループ企業18社</b></p> <p>海外 <b>グループ企業42社</b></p> <p><b>リスク分散</b></p> <p><b>安全強化</b></p>                                   | <p>当社の強みや独自の技術を活かした製造、さらにはお客様や社外との連携を通して、さらなる競争優位性を確保していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 独自技術GPB法・GPI法から展開するC4、C5の高度総合利用展開モデル</li> <li>● 徹底したクリーン樹脂製造技術(高機能樹脂)</li> <li>● 原料樹脂の設計から独自技術による部材製造まで、ワンストップの開発・製造力(光学フィルム、ライフサイエンス事業等)</li> <li>● 顧客の開発ならびに評価をシミュレーションできる技術(電池材料)</li> <li>● 世界初となるスーパーグロス・カーボンナノチューブの量産工場</li> </ul>  |
|  <p><b>知的資本</b></p>   | <p><b>研究と生産の連携</b></p> <p><b>知的財産の戦略的な獲得・活用</b></p> <p>2022年度</p> <p>研究開発費 <b>176億円</b></p> <p>特許数 <b>6,150件</b></p> <p>日本特許 <b>2,431件</b></p> <p>外国特許 <b>3,719件</b></p> | <p>一体化された事業戦略・研究戦略・知的財産戦略のもと、独創的技術に立脚したテクノロジープラットフォームから生み出された新製品の優位性を、拡大するサプライチェーンに適合させるべく、知的財産の戦略的な獲得・活用を行っています。生産現場と連携の取りやすい研究体制やテーマ横断的な研究組織の新設、お客様や社外と協業しやすい環境づくりなどにより、新しいアイデアや技術の創出を促す取り組みを実施しています。</p>   |
|  | <p><b>原料ナフサの安定確保</b></p> <p><b>生産活動にかかるエネルギーの削減</b></p>  | <p>自然環境を守ることを使命ととらえ、以下のような取り組みを推進しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サークュラーエコノミーの推進</li> <li>● プラスチック使用製品産業廃棄物削減の取り組み</li> <li>● 水課題への取り組み</li> <li>● 気候変動への取り組み</li> </ul>   |
|  <p><b>社会関係資本</b></p> | <p><b>お客様への技術協力</b></p> <p><b>地域コミュニティとの協働</b></p> <p><b>サプライヤーとのCSR対話</b></p>   | <p>お客様やサプライヤー、地域コミュニティとの対話・協働はもとより、今後の日本の化学を担う次世代の教育にも取り組んでいます。子どもたちの理科離れが指摘される中、小学生への出張授業(2022年は、「身の回りの小さなエネルギーで電気は作れる」をテーマに開催)や実験動画なども作成し、子どもたちの化学への好奇心を育てています。</p>   |

## リスクと機会

当社グループでは、激しく変化する事業環境や、長期的に進むべき環境対応など、多様なリスクを分析し、「中期経営計画：STAGE30」で全社戦略を設定、要となる方策のもと、さまざまな取り組みを進めていきます。

| 外部環境(リスク)             | 対応する全社戦略               | 要となる方策  | 概要   |
|-----------------------|------------------------|---|--|
| カーボンニュートラルに向けた要求・規制強化 | 全社戦略1<br>(カーボンニュートラル)  | 2030年を見据えてScope1+2を減らす<br>2050年を見据えてScope3の削減とその貢献を目指す                | 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」への転換を推進すべく、第1次カーボンニュートラルマスタープランを策定し、国内工場にてエネルギー転換を進め、インターナルカーボンプライシング制度の導入、NEDOのグリーンイノベーション基金事業への採択等、さまざまな取り組みを開始しています。<br>さらに、省エネ推進・プロセス革新・エネルギー転換を着実に進め、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」を作っています。 |
| 原料調達困難                | 全社戦略1<br>(サーキュラーエコノミー) | 2050年を見据えてScope3の削減とその貢献を目指す<br>● 原料転換の準備を整える<br>● 循環型ビジネスモデル構築の基盤を作る |  |
| SDGs重視の要求             | 全社戦略1・2                | 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   | 働き方改革、教育・改善時間の確保、生産革新を実施することで、メーカーとして大きな使命である安定安全な生産を実現します。また、SDGsに貢献する、より付加価値の高い製品を多く世の中に提供していくことや、「既存事業の磨き上げ」により収益性を確保することで持続可能な「ものづくり」を推進し、その結果として「労働生産性(一人当たり連結営業利益)」を高めることを目指しています。   |
| 自動車のCASEの進展           | 全社戦略2                  | ● 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<br>● 製・販・技が「つながって」新市場に新製品を投入する        | 「CASE/MaaS」「医療・ライフサイエンス」「情報通信(5G/6G)」「省エネルギー」を重点4分野と定め、さらなる成長に向けて全分野でのCVC活動を進め、さらに「医療・ライフサイエンス」分野での2社の買収を実施し、社外連携を進めました。<br>CVCとM&Aが広がるようリソースと仕組みを強化し、製・販・技が「つながって」新市場に新製品を投入していきます。また、「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ます。                   |
| 5G/6G浸透               | 全社戦略2                  |   |  |
| 医療・ライフサイエンスの技術革新      | 全社戦略2                  |   |  |
| AI・MIの進歩              | 全社戦略2                  |   |  |
| 労働人口の高齢化              | 全社戦略3                  | 健康で意欲的に働ける環境を整える  | 社員の心身の健康を重要な経営資源と捉え、健康経営への取り組みを前に進め、さらにやりがいのある仕事に取り組むことができる環境を整えます。そのための人事制度の変革やDI&Bの考え方を浸透させていきます。  |
| 国内人材確保難               | 全社戦略3                  |   |  |
| 就労意識の変化               | 全社戦略3                  |   |  |
| ダイバーシティの進展            | 全社戦略3                  |   |  |
| 地政学的リスク               | 全社戦略2                  | 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   | ウクライナ情勢をはじめ、世界的に地政学的リスクの高い状態が続く中、当社の事業継続への影響を回避するため、原料調達の確保やグローバルな生産体制の整備に引き続き取り組んでいきます。   |

# 中期経営計画

## 中期経営計画：STAGE30の全体像

当社は、2021年に「2030年のビジョン」を示し、このビジョンを具体化したものである2030年に目指す姿を実現するための戦略として「全社戦略」を立案しました。そして、それぞれの「全社戦略」に対応した「2030年度の目標値」を設定し

ました。この目標値を達成するため、2021年度と2022年度の2年間で第1フェーズ、2023年度から2026年度までの4年間で第2フェーズと位置づけ、計画は2年ごとにローリングしていきます。

### 2030年のビジョン

社会の期待に応える

社員の意欲に応える

### 2030年に目指す姿(方向性)

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

| 全社戦略   | 2030年度の目標値  | 第1フェーズ 要となる方策  | 2019年度(基準年) | 2021年度     | 2022年度      |
|--|---|--|-------------|------------|-------------|
| 1<br>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 <sub>2</sub> 排出量：<br><b>50%減</b><br>(2019年度比)<br>日本ゼオン単体のScope1+2を対象                           | 2050年を見据えたカーボンニュートラルマスタープラン策定  | 0%          | —          | <b>11%減</b> |
| 2<br>既存事業を「磨き上げる」<br><br>新規事業を「探索する」             | SDGs貢献製品の売上高比率： <b>50%</b><br><br>既存事業 ROIC： <b>9%</b><br><br>新規事業売上高： <b>+600億円</b><br>(2019年度比) | <ul style="list-style-type: none"> <li>高機能樹脂と電池材料の強化</li> <li>既存SBUの勝ち残り</li> <li>重点分野を定めてリソースを集中投入</li> </ul> | —           | —          | 制度導入対応中     |
|  | 6.7%  |  | 9.7%        | 6.6%       |             |
| 3<br>「舞台」を全員で創る                                  | 従業員エンゲージメント： <b>75%</b>   | より多くの人生の選択肢を提供   | —           | <b>52%</b> | <b>48%</b>  |
| 4<br><b>新設</b> 経営基盤を「磨き上げる」                      | 外国人／女性役員比率： <b>30%</b>  | —  | —           | <b>0%</b>  | <b>7%</b>   |

### 第1フェーズの振り返りと第2フェーズの検討

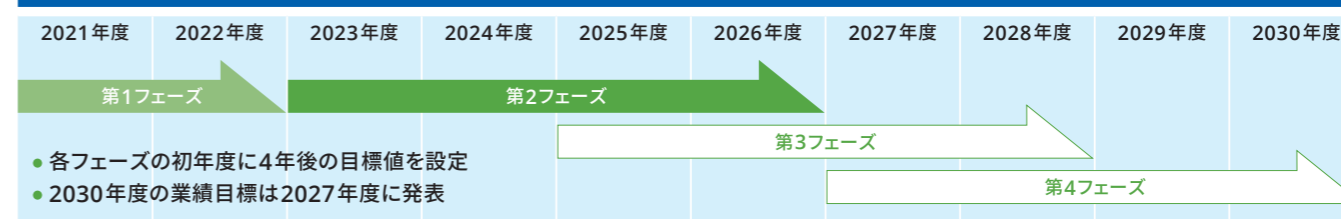
第1フェーズは助走期間と位置づけており、目標値を設けておりませんでした。確実な一歩を進めた2年間でした。

第2フェーズは、2022年に制定したサステナビリティ基本方針の下、社会の期待に応え、ステークホルダーとの信頼関係をさらに強固なものとするべく、ガバナンスの強化と目標値の定量化を意識しました。そのために、第1フェーズで設定していた

「全社戦略1、2、3」に加え「全社戦略4 経営基盤を磨き上げる」を新たに立案し、財務戦略も開示します。

また、「4つの全社戦略」に対応した「2026年度の目標値」を設定しました。この目標値を達成するために、「要となる方策」を示して取り組んでいきます。

## 中期経営計画：STAGE30



| 第2フェーズ 要となる方策  | 2026年度の目標値   |
|--|--|
| 2030年を見据えてScope1+2を減らす<br>2050年を見据えてScope3の削減とその貢献を目指す | Scope1+2 CO <sub>2</sub> 排出量 削減率：<br>単体 29%  |
| 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                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>休業災害件数：ゼロ</li> <li>(仮称)SDGs貢献製品 売上比率：40%</li> <li>労働生産性指標一人当たり 連結営業利益：11百万円</li> </ul>                  |
| 既存事業を「磨き上げる」   | <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高指数 COP：210 電池材料：590</li> <li>既存事業 ROIC：9%</li> <li>新規事業 売上高：160億円</li> <li>社外連携 顧客テーマ：10件</li> </ul> |
| 新規事業を「探索する」  | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント：56%</li> <li>社員を活かす環境：55%</li> <li>日本ゼオン健康行動指標：65%</li> <li>年次有給休暇取得率：70%</li> </ul>        |
| 健康で意欲的に働ける環境を整える                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人／女性役員比率：25%</li> <li>社外役員比率：過半数</li> <li>女性管理職比率：12%</li> <li>政策保有株式 対純資産比率：15%未満</li> </ul>         |
| コーポレートガバナンスを「磨き上げる」                                    |  |

## 全社戦略1

### 第1フェーズの実績

全社戦略1について、第1フェーズでは、第1次カーボンニュートラルマスタープランを作成し、2050年のカーボンニュートラル達成を目指し、2030年の削減目標値を設定しま

した。この目標は、当社単体のScope1とScope2の合計を対象としています。



### 第1フェーズ総括

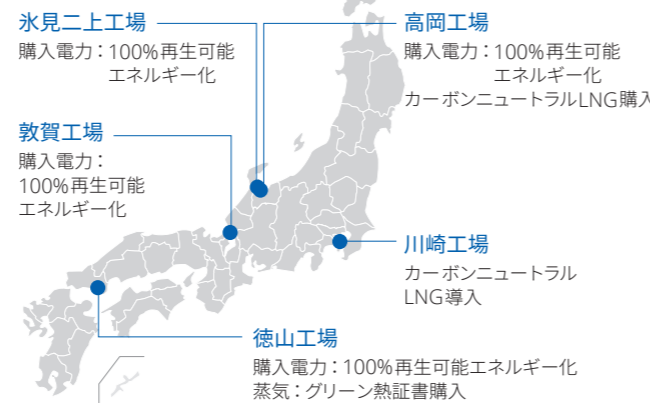
#### 国内5事業所でエネルギー転換を実現

2022年4月に、国内生産拠点のうち4事業所(高岡工場・氷見二上工場・敦賀工場・徳山工場)で購入電力のすべてを再生可能エネルギー電力<sup>\*</sup>に転換し、徳山工場ではグリーン熱証書を購入しました。またカーボンニュートラルLNGを4月に高岡工場、8月に川崎工場にて導入しました。これらを合わせて、全社で年間約12万トンのCO<sub>2</sub>削減効果が得られる見込みです。

他の生産拠点も再生可能エネルギーへの転換を検討中です。海外生産拠点についても転換を検討していきます。

<sup>\*</sup> 再生可能エネルギー電力：水力・太陽光・風力等の再生可能エネルギー電源由来の電力

#### 国内工場のエネルギー転換を実施



- **社内炭素価格**  
10,000円/t-CO<sub>2</sub>
- **制度対象**  
CO<sub>2</sub>排出量の増減を伴う設備投資
- **適用方法**  
対象となる設備投資計画に伴うCO<sub>2</sub>排出量の増加/削減の影響を、社内炭素価格の適用により金額換算したものを投資判断の参考とする

#### インターナルカーボンプライシングの導入

CO<sub>2</sub>削減に関して、これまで費用対効果の高い施策は順次実施してきました。今後より一層の削減を進めるためにはさらなる投資が必要になりますが、これまでの投資判断基準だけでは回収年数等の問題により削減施策が進まない恐れがありました。

そこで、インターナルカーボンプライシング制度を導入し、すべての設備投資においてCO<sub>2</sub>排出を考慮した投資意思決定を行い、CO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する設備投資の促進を図ります。

#### カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーに向けた研究開発

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)グリーンイノベーション基金事業に3件採択されました。

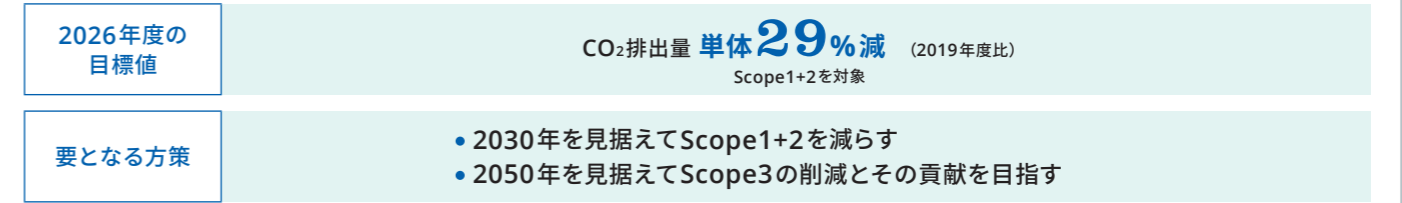
- **炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発**  
使用済みタイヤやバイオマスなどの再生可能炭素資源から、炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品であるブタジエン、イソプレンを高い収率で製造する、2つの高度な技術を確立し、2030年代に社会に実装することを目指します。(2022/2/21プレスリリース)
- **光に適合したチップ等の高性能化・省エネ化不揮発メモリ開発**  
日本ゼオンが有するカーボンナノチューブ(CNT)の関連技術を活用し、低消費電力化、大容量化やコストの面で揮発メモリ(DRAM)代替が可能な「CNTを用いた不揮発メモリ(NRAM)」を実用化するための技術を確立し、2030年代にNRAMを社会実装することを目指します。(2022/2/25プレスリリース)
- **MATSURIプロジェクト**  
MATSURIプロジェクトとは、藻類の大規模培養と事業化に強みを持つつとせグループが主体となり、様々な企業等と共に、藻類産業の構築を目指す取り組みです。日本ゼオンも参画企業の一員として、微細藻類を用い、太陽光をエネルギー源、CO<sub>2</sub>を直接原料とした、バイオプラスチックや機能性素材等の化学品、燃料、食品や飼料等の商業生産を通じた2050年カーボンニュートラル実現を目指します。(2023/3/27プレスリリース)

## 全社戦略1

### 第2フェーズの取り組み

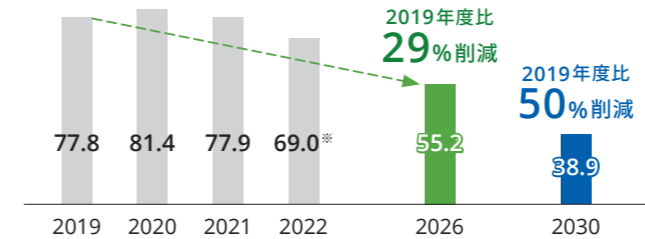
第2フェーズでは、2030年を見据えて、Scope1+2の削減のため、省エネ推進・プロセス革新・エネルギー転換を進めます。さらに、2050年カーボンニュートラルを見据えて、Scope3の削減とその貢献のため、エタノール由来ブタジエンやバイオ

ブタジエン等原料転換の準備を整えます。また、稼働予定のCOPリサイクルプラントに加え、他でもリサイクルの取り組みの拡大の検討を進め、循環型ビジネスモデル構築の基盤を作っていきます。



#### 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



<sup>\*</sup> GHGプロトコルに基づいて算出した場合：73.5万トン

#### 2050年を見据えてScope3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の拡大を検討

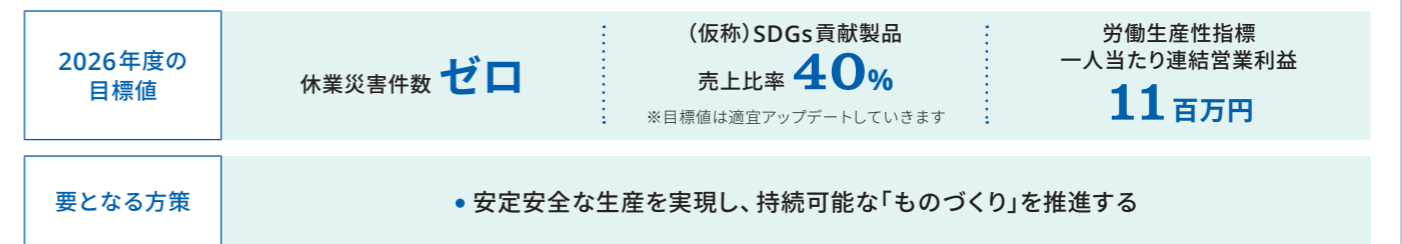
<sup>\*</sup> 2050年カーボンニュートラルを実現するために、目標値は適宜アップデートしていきます。

## 全社戦略1と全社戦略2

### 第2フェーズの取り組み

全社戦略1と2、いずれにも関わるものとして、当社は、第2フェーズで累計180億円の人材投資(労務費増)を実施し、同時に働き方改革、教育・改善時間の確保、生産革新を実施することで、製造メーカーとして大きな使命である安定安全な生産を実現します。

また、SDGsに貢献する、より付加価値の高い製品を多く世の中に提供していくことや、「既存事業の磨き上げ」により収益性を確保することで持続可能な「ものづくり」を推進し、その結果として「労働生産性(一人当たり連結営業利益)」を高めることを目指しています。



#### 安定安全な生産の実現

- **人材投資 180億円<sup>\*</sup>(2023-2026年度累計)実施**  
※ 対2022年度労務費増額(2023-2026年度累計)
- **働き方改革、教育・改善時間の確保、生産革新<sup>\*</sup>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



全社戦略②

既存事業を「磨き上げる」 第1フェーズの実績

既存事業を「磨き上げる」ことにより、2030年にROIC 9%を目指します。積極的な投資により、一時的にROICは低下しましたが、投資の成果により再びROICは上昇することが予想されます。

高機能樹脂事業と電池材料事業の強化

特に需要が堅調な高機能樹脂と電池材料については、生産能力強化・レジリエンス強化のための投資を積極的に実施していきます。

- 高機能樹脂の生産能力増強  
水島工場：プラス4,600トン/年(2021年7月)  
高岡工場：6,000トン/年のリサイクルプラントの建設に着手(2024年8月稼働予定)。
- 電池材料の生産能力増強  
タイのZeon Chemicals Asia Co., Ltd.にリチウムイオン電池向けバインダーの新拠点設立を決定(2024年稼働予定)。

具体的には、第1フェーズでは、重点事業としている高機能樹脂(COP=シクロオレフィンポリマー)と電池材料の強化のための能力増強のほか、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しました。

既存SBUの勝ち残り

「強みをもっと強くする製品開発と能力増強」で勝ち残る方策を掲げています。

- 水素化ニトリルゴムの生産能力増強  
リチウムイオン電池への用途展開も視野に入れ、約10%の生産能力増強(2023年稼働開始)、さらに、約25%の能力増強(2025年稼働予定)を決定。
- 光学フィルムの生産ライン増設  
独自のポリマー設計技術と溶融押出法が強みとなっています。世界最大幅の位相差フィルム製造ラインを増設しました(2023年8月稼働)。
- リーフアルコールの生産能力増強  
香水やシャンプー、清涼飲料など汎用的に使用される合成香料です。400トンの能力増強(2022年中稼働)。



全社戦略②

既存事業を「磨き上げる」 第2フェーズの取り組み

第2フェーズでは、さらに重点事業であるCOPと電池材料の売上高指標を目標値に設定しました。

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きます。

そのために必要となる事業拡大投資計画をさらに進めていきます。

- COP: レジリエンス強化検討進行中
- 電池材料: 欧州の生産体制整備、北米の生産体制整備

2026年度の目標値

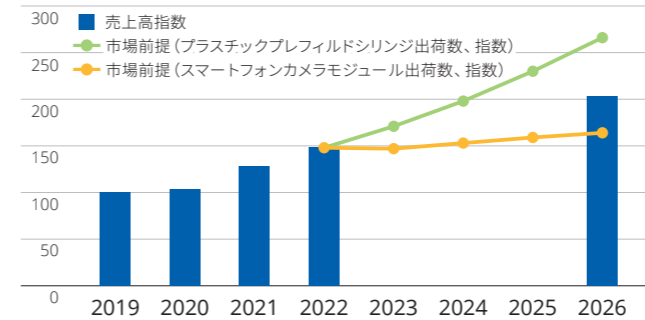
売上高指数 2019年度を100 COP **210** 電池材料 **590**

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

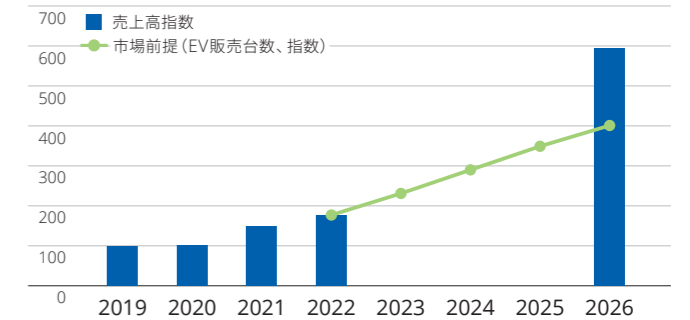
COP・電池材料の推移

※ 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  
スマートフォンカメラモジュール 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

既存事業を構成する事業は「エラストマー素材事業」と「高機能材料事業」とあります。

COPと電池材料の差別化製品を軸に拡大し、高機能材料の売上高比率の拡大を図ります。

同時に、「エラストマー素材事業」では、強い事業に磨きをか

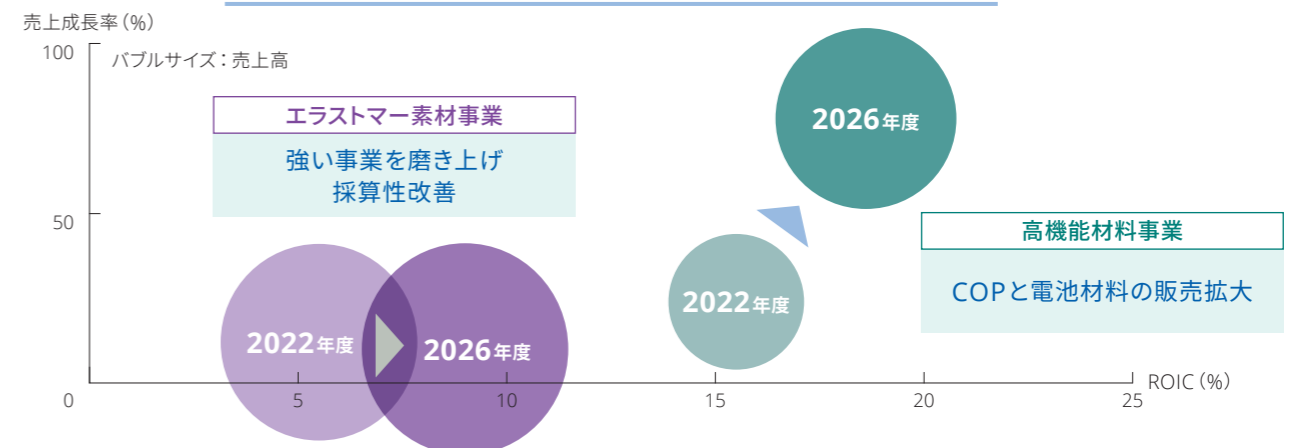
けて、より強くすべく、採算性改善、資本効率性を重視した構造改革の検討を進めます。

「高機能材料事業」では、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向上を進めます。

2026年度の目標値

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



## 全社戦略②

### 新規事業を「探索する」 | 第1フェーズの実績と第2フェーズの取り組み

新規事業の探索は、「医療・ライフサイエンス」「CASE・MaaS」「情報通信(5G/6G)」「省エネルギー」の4つの重点分野を掲げ、この4分野で2030年度に売上高600億円増(2019年度比)を目指します。

第1フェーズでは、さらなる成長に向けて、2社の買収の他、各分野で社外連携を進めました。

第2フェーズでもCVCとM&Aが広がるようリソースと仕組みを強化し、社外連携先を増やしていきます。

連携先を通じて、社外の知見・技術を有効に活用して今後の製品開発に相乗効果を期待するとともに、製・販・技が繋がって新市場への参入を図ります。



**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
- さらなる成長に向けて「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

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>CASE・MaaS</b>   | ● AM Batteries<br>リチウムイオン電池の革新的な電極製造プロセスを開発する米国スタートアップ  |
| <b>医療・ライフサイエンス</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aurora Microplates, LLC<br/>生化学分析用途のシクロオレフィンポリマー製マイクロウェルプレートの製造販売を行う米国企業</li> <li>■ Edge Precision Manufacturing, Inc.<br/>独自の圧縮成形技術による高精細・高アスペクト比を有する、医療・ライフサイエンス市場向けマイクロ流路デバイス試作品の製造販売を行う米国企業</li> </ul>   |
| <b>情報通信(5G/6G)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 株式会社Jiksak Bioengineering<br/>筋萎縮性側索硬化症(ALS)をはじめとする神経難病を治療可能な世界にすることを目指す研究開発型のスタートアップ</li> <li>● 株式会社QunaSys<br/>量子コンピュータ用ソフトウェア開発を手掛けるスタートアップ</li> <li>● 株式会社アイデミー<br/>法人向けにDX 活用人材育成のためのEラーニングサービス「Aidemy Business」や、AIシステム開発後の運用を支援する「Modeloy」などを提供する東証グロス上場企業</li> </ul> |
| <b>省エネルギー</b>      | ● Visolis, Inc.<br>生物学と化学を組み合わせ、それぞれが得意なところを活用するという独自のアプローチでカーボンニュートラル材料の提供を行う米国スタートアップ   |



- 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・技が繋がって新市場に新製品を投入する

## 全社戦略③

### 第1フェーズの実績と第2フェーズの取り組み

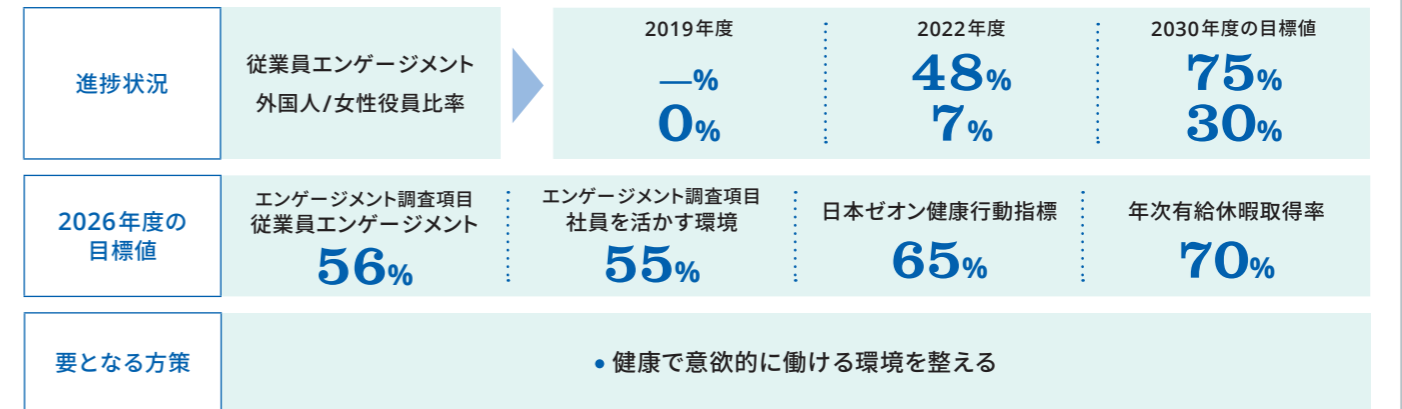
2022年に行った従業員エンゲージメントの調査の結果、同指数は48%という結果となりました。

当社が目指す「舞台」とは、「全ての社員に FreedomとWell-being」を実現し、多様な個々が強みを発揮できる会社です。この観点から、第1フェーズでは、社員を活かす環境に向け、より多くの人生の選択肢の提供に向けた制度・環境整備を進めました。すぐには成果の出る取り組みではないため、継続性が重要と捉え、第2フェーズでも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します。

さらに「全ての社員に FreedomとWell-being」の実現には、社員の心身の健康を重要な経営資源と捉え、第2フェーズでは「日本ゼオン健康行動指標」と「有給休暇取得率」の目標値を新たに設定しました。「舞台」に必要な環境が整えられているのかを継続的に見ていきます。

目 詳しくはP.51



健康経営の取り組みを前に進める | 「自分らしさ」を発揮できる人事制度を運用する | DI&Bの考え方を浸透させる

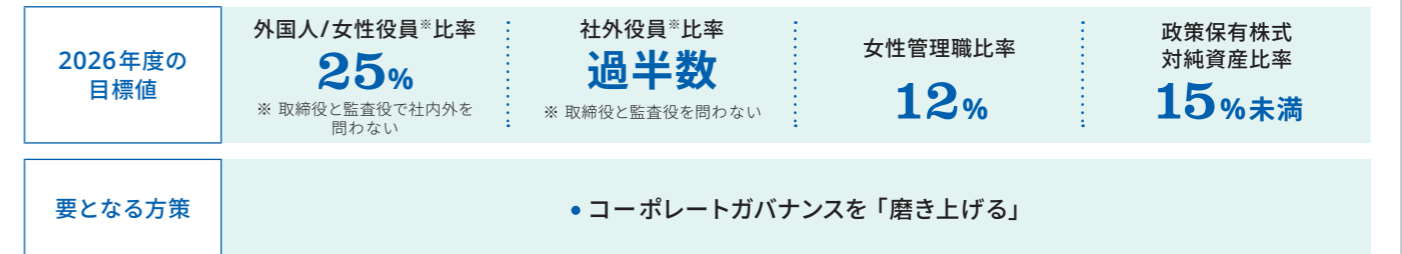
## 全社戦略④

### 第1フェーズの実績と第2フェーズの取り組み

全社戦略③で設定していた「外国人/女性役員比率」の目標は、「経営基盤」に関わるものとして、新設した全社戦略④に対応した目標値として設定しました。

さらに、「経営基盤の磨き上げ」のために、「ガバナンス強化」、

「将来の経営を担う多様な人材育成」、「資本効率の磨き上げ」を進めることで、「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」の達成を目指していきます。



- |  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>ガバナンス強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員報酬の中計連動性強化</li> <li>● 多様性・独立性に富む役員を選任</li> <li>● 政策保有株式の削減</li> </ul> | <p><b>将来の経営を担う多様な人材育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職新人事制度の運用開始</li> <li>● 管理職・管理職候補層教育の推進</li> <li>● 多様なキャリア採用</li> </ul> | <p><b>資本効率の磨き上げ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極的事業投資を支える高度な財務マネジメント</li> </ul> |
|--|---|--|

※ 2023年度見込み 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

# 財務戦略



**当社グループは、財務基盤の健全性を保ちつつ、資本コストを意識し、中長期的な企業価値向上に向け、積極的な成長投資を推進します。**

**2026年度の財務目標**

|                |              |           |            |
|----------------|--------------|-----------|------------|
| 売上高            | 営業利益         | 全社ROIC    | ROE        |
| <b>5,100億円</b> | <b>580億円</b> | <b>8%</b> | <b>10%</b> |

取締役常務執行役員  
管理本部長  
**曾根 芳之**

2023年4月に創業73年となった当社グループは、「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」を企業理念とし、「人のまねをしない、人のまねのできない」技術により、社会・生活を豊かにするとともに、地球環境を意識した製品を世の中に提供することを目標としています。

2021年度からスタートした「中期経営計画：STAGE30」では、2030年のビジョンとして「社会の期待と社員の意欲に応

える会社」を、また3つの大切にすることとして「まずやってみよう」、「つながろう」、「磨き上げよう」を掲げ、全社をあげて新たな挑戦として様々な改革に取り組んでいます。

財務戦略につきましても、これまでの戦略を抜本的に見直し、「中期経営計画：STAGE30」の事業戦略と連動した新たな戦略として、2023年6月に公表しております。

## 中期経営計画：STAGE30 ▶ 第1フェーズの振り返り

現中期経営計画を開始する2020年以前まで、当社グループはエラストマー素材事業、高機能材料事業ともに着実に売上・利益を伸ばし、堅調な業績であったことから、これまでの有利子負債への依存度の高い財政状態から、徐々に有利子負債の削減を進め、財務基盤の改善に努めてきました。これに伴い、自己資本比率をはじめ安全性指標の高い、安定的な財政状態となっています。また、プラント建設費の高騰など事業拡大投資の採算性が確保しにくい環境から大規模な設備投資が進まない状況が続いたことに加えて、COVID-19の感染拡大等による経営環境の変化に伴う事業リスクの増大に備えたキャッシュ確保が重なり、当社グループの財政状態は極めて安全性が高い状態となりました。

2021年度からはCOVID-19感染拡大が収まらないままの不安定な経営環境下ではありましたが、「中期経営計画：STAGE30」をスタートさせ、2030年のありたい姿の実現に向けた新たな取り組みを進めてきました。

直近の2022年度は、世界的なインフレや景気減速による需要低迷の中で、連結売上高は3,886億円と対前年度269億円の増収となりましたが、原料やエネルギー価格高騰の影響から連結営業利益は272億円となり対前年度173億円の減益となりました。財務基盤につきましては、D/Eレシオは0.08倍（前年度末比+0.02）、自己資本比率は64.3%（前年度末比▲1.4pt）と安定した財政状態を維持しました。

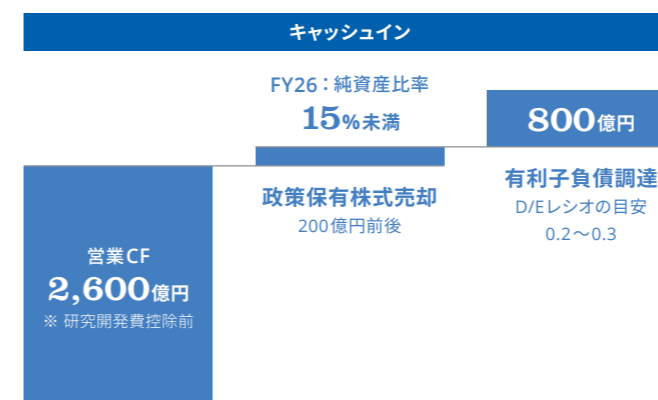
## 中期経営計画：STAGE30 ▶ 第2フェーズでの取り組み

「中期経営計画：STAGE30」第2フェーズの策定にあたっては、COPや電池材料等の差別化製品と新規事業に対し新たな価値の創出・育成を加速化する成長投資の推進に向け、キャッシュフロー・アロケーション、最適資本構成の追求、株主還元について、以下の方針としています。

### ① キャッシュフロー・アロケーション（資金の調達と使途の全体像）

第2フェーズ（2023年度～2026年度）の4年間においては、営業キャッシュフロー2,600億円（研究開発費控除前）、投資キャッシュフローは新規投資1,700億円を含む2,200億円、また研究開発費800億円を見込み、事業の強化・拡大に向けた積極的な成長投資や研究開発を推進します。

### キャッシュフロー・アロケーション（2023年6月中計発表時点）



※ 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

### ② 最適資本構成の追求

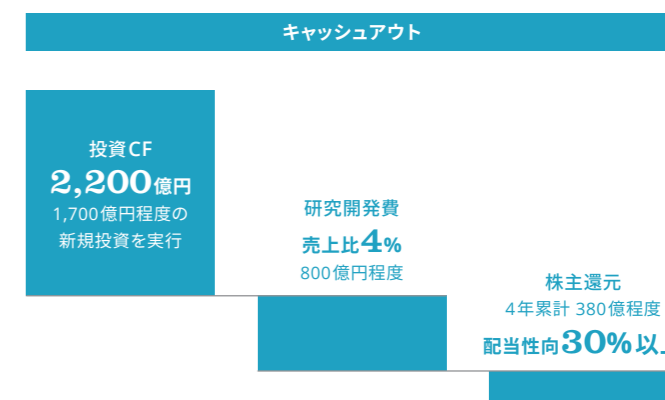
積極的な投資や研究開発を支える資金につきましては、そのほとんどを既存事業から得る営業キャッシュフローで賄います。不足分については政策保有株式の縮減・売却や有利子負債の調達を計画しています。キャッシュの創出と資本効率の向上に加え、有利子負債を活用した加重平均資本コスト(WACC)の低減を図りますが、D/Eレシオは0.3倍以下でコントロールし、全体としては格付を考慮した一定の財務規律を確保する等、財務基盤の健全性を保ちつつ、資本構成の最適化を追求し、中長期的な企業価値向上を目指します。

### ③ 株主還元

株主還元につきましては、業績の安定・拡大を積極的に進め、中長期的な利益成長とあわせ配当の拡充を目指します。2023年度は2010年度以降続く連続増配を計画していますが、引き続き、配当性向は30%以上（2023年度～2026年度の4年間累計平均）を目安としつつ、配当水準の安定的向上を図っていきます。

### 持続的な成長と企業価値の向上

2030年のありたい姿として既存事業ROIC9%、また2026年度の財務目標を達成するには、当社グループがこれまでに培ってきた技術や製品、組織や人材に加え、デジタル・トランスフォーメーション(DX)への取り組みやコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を通じた戦略リターンなどを積極的に活用し、持続可能な社会の実現に貢献するべく、社会課題



### 最適資本構成

| 2022年度末       |              | 2026年度末時点の目安                      |                              |
|---------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 2,966         | 1,606        | 流動資産 3,500億円                      | 流動負債 2,000億円                 |
|               | 230          |                                   | 固定負債 1,000億円                 |
| 2,262 (23.6%) | 3,393 (0.08) | 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] |

の解決につながる事業を拡大・強化していく必要があります。今後も当社グループは安定した財務基盤を構築しつつ、資本コストを意識し、資本効率の向上を図り、持続的な成長と企業価値の向上を実現することで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまからのご期待に応えていきます。

基盤事業本部長  
メッセージ



取締役常務執行役員  
基盤事業本部長  
松浦 一慶

当社は、1959年に日本で初めて合成ゴムを国産化したメーカーであり、合成ゴムを中心とするエラストマー素材を基盤事業として、その歴史を歩んでまいりました。

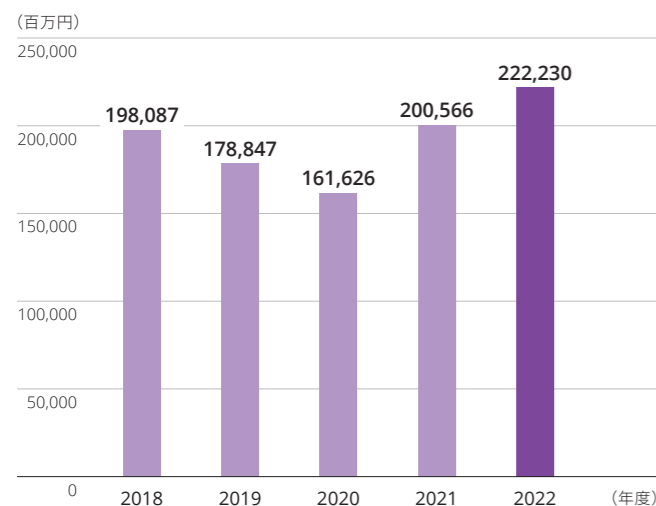
特に、特殊合成ゴムにおいては、世界トップメーカーの1社であり、世界の自動車産業を支えてきました。特殊合成ゴムが多く使われる内燃機関搭載車は、EVへのシフトとともに、将来的に市場の縮小も予想されておりますが、水素化ニトリルゴムはリチウムイオン電池用バインダーや電動バイク向けタイミングベルトなどの新たな用途も生まれてきており、これからも当社の基盤事業の要として力強く事業を推進し、製品・サービスの提供に努めていく所存です。

足元では原料価格やエネルギーコストなどが大きく動いておりますが、そうした外的環境の変動に耐え得る事業体質に強化すべく、より資本効率性を重視し、聖域なき構造改革の検討も進めてまいります。

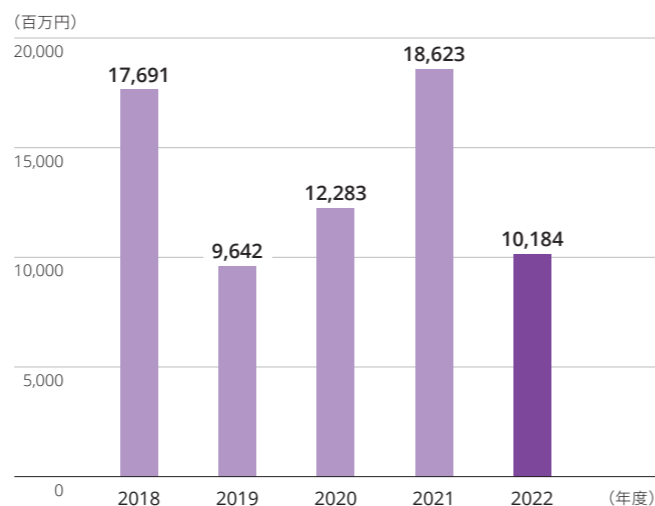
また、エラストマー素材で培ったポリマー技術をベースとして、配合技術、微粒子分散技術などさまざまな要素技術を組み合わせた当社の電池材料は、リチウムイオン電池用バインダーの普及とともに急成長を遂げています。今般の中期経営計画の中で、欧州・米国・アジアに生産拠点を確保するなど、大規模な事業拡大投資計画を実行し、グローバル供給体制の整備に努めます。

エラストマー素材事業

売上高



営業利益



高機能事業本部長  
メッセージ



取締役常務執行役員  
高機能事業本部長、  
高機能樹脂事業部長  
小西 裕一郎

高機能材料事業では、優れた材料設計、加工技術により、高付加価値材料、加工品を開発、製造、販売しており、主力製品はシクロオレフィンポリマー (COP)、光学フィルム、特殊化学品、電子材料です。

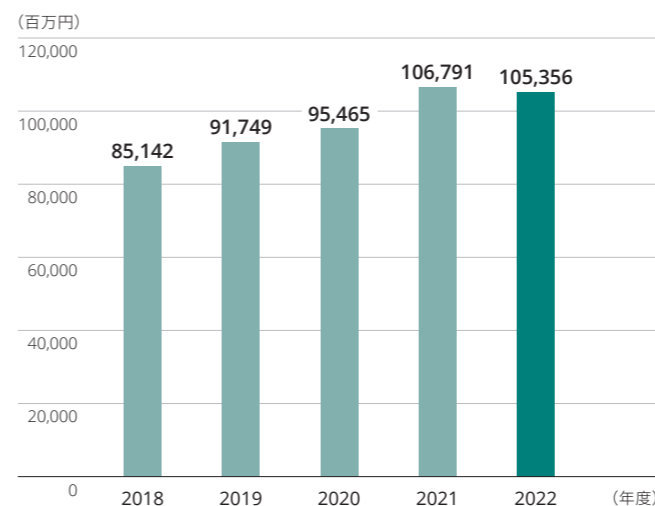
「中期経営計画：STAGE30」の「既存事業を『磨き上げる』」という戦略において、COP、光学フィルム、特殊化学品を中核製品と定め、事業拡大を進めます。

COPは医療用途での拡販を進め、さらに、光学用途においては新規グレードを投入しシェア拡大に取り組みます。2024年にはリサイクルプラントが稼働しCOP生産能力が増強されますが、さらなるCOPの需要が見込まれることから、新規生産拠点を検討しています。

光学フィルムは、テレビ画面の大型化が進んでいる中、吸水に対する安定性に優れたCOP製光学フィルムの需要が拡大しています。これらの需要に応えるため、2023年10月に世界最大級2,500mm幅の大型フィルム製造ラインを増設し拡販を図ります。

高機能材料事業

売上高



特殊化学品においては、強い需要に応えるため、合成香料、半導体製造用溶剤であるシクロペンタノン (CPN) の製造能力の増強を検討しております。

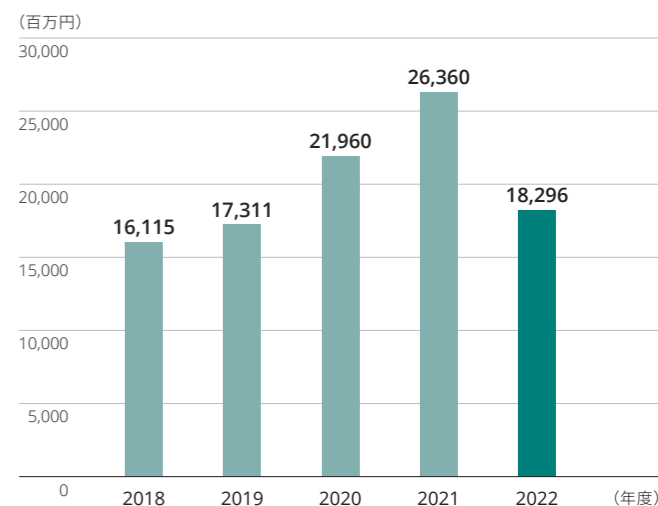
「中期経営計画：STAGE30」のもう一つの柱である「新規事業を『探索する』」という戦略において、M&Aも視野に入れ、新製品開発を加速させます。

新規加工品としては、買収したCOP製マイクロプレートメーカーであるAurora Microplate社、COP製マイクロ流路デバイスメーカーであるEdge Precision Manufacturing社を基軸に医療分析・診断デバイス事業を強化します。

また、新材料としては、新規開発した高熱伝導放熱材料の拡販、さらには、量産化に成功した単層カーボンナノチューブを用いた加工製品の開発も進めていきます。

これら製品・市場開発を確実に進め、「中期経営計画：STAGE30」の目標を達成したいと考えています。

営業利益



## エラストマー事業

エラストマー事業は、主に自動車のエンジン周りのゴム部品に使われる特殊合成ゴム、タイヤの素材となる汎用合成ゴム、ゴム手袋などに使われる合成ラテックスを扱っています。多様なニーズに応じた品種・グレードをラインアップしています。



### 社会課題やニーズと当社製品の競争優位性

エラストマー素材は、タイヤ、自動車エンジン周りのゴム部品（ホース、ベルト、パッキンなど）やゴム手袋など幅広い用途で使用されており、人類が生活していくうえで必需素材といえます。特に自動車産業での必需性は高く、中長期にわたっての安定供給が求められています。

当社の競争優位性の源泉は、長い歴史が育て上げた高い製品開発力によって生み出された多彩な製品群であり、他社に追随されない独創的な製品の数々が、さまざまなニーズに応じた素材の提供を可能としています。また、グローバルに拠点を有し、供給体制および研究開発体制が整備されていること、さらに、主原料を自社プロセスで製造していることで原料の安価安定調達の体制が確立されていることも強みと捉えています。

ただし、エラストマー素材の製造プロセスや、タイヤやホースなどゴム製品への加工プロセスにおけるCO<sub>2</sub>発生量は低くありません。また、原料そのもののカーボン含有量も多いのが実情です。カーボンニュートラルやサステナブルな社会の実現に向け、これらを低減させることを社会的側面における課題と考えています。

### 将来の展望、課題と取り組み

エラストマー素材の必要性は今後も変わらないものの、将来的に内燃機関搭載車からEVへのシフトが進み、エラストマー素材への要求品質は変化する可能性は高いと見ています。

一方、カーボンニュートラルの促進により、素材そのもののカーボン量低減やバイオ化、製造工程やサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>低減ニーズが高まっていくこと、また、サーキュラーエコノミーの促進により素材のサステナビリティ向上ニーズが高まっていくことも予想されます。

リサイクルシステムの確立や輸送におけるCO<sub>2</sub>低減に加え、地政学的リスク排除の観点からも「地産地消」が進むことも考えられます。

上記の状況を踏まえ、カーボンニュートラルやサステナビリティ向上に貢献する新製品の開発や生産、供給体制の確立に取り組んでいきます。さらには必要なエラストマー素材をお客様に供給することにとどまらない付加価値を創出し、世の中に提供していくことが当社エラストマー事業の使命と考えています。

## 化成品事業

化成品事業は、主に粘着テープ・ラベルや接着剤の原料となる石油樹脂と熱可塑性エラストマー、また、プリンタや複合機（コピー機）に使用される重合法トナーを展開しています。



### 社会課題やニーズと当社製品の競争優位性

生活必需品の需要が増大し多様化していく中で、エネルギーロス・資源ロスの削減、CO<sub>2</sub>排出量削減の要請が高まっています。化成品事業は、ゼオンが精製しているC<sub>5</sub>原料を最大限活用できるという強みから、粘着テープやラベル、紙おむつ、低燃費タイヤなどの市場へチャレンジを続け、お客様との対話を進めてきました。

### 将来の展望、課題と取り組み

粘着テープやラベル、紙おむつ、低燃費タイヤなどは継続的に成長していく市場です。ゼオンが持つ高分子設計技術や粘着ノウハウ、ゼオン独自の製品の特徴などを組み合わせ、お客様やサプライチェーンのパートナーの皆様のため、新しい製品・サービスを提案・提供することで、人々の日常生活の快適さ・便利さに貢献します。

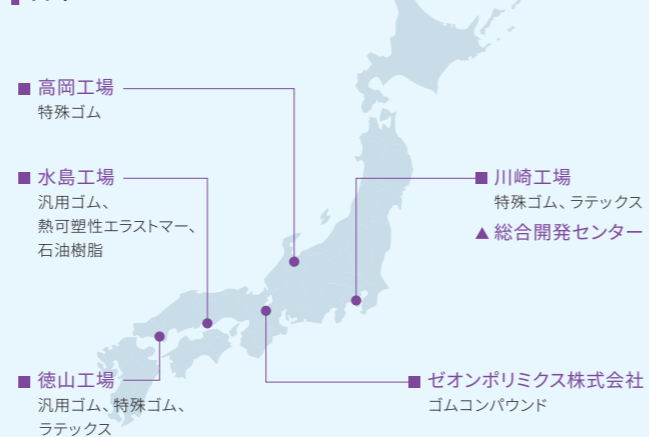
SDGsへの貢献として、低エネルギー、低資源ロスのホットメルト粘着剤用材料の提供・配合提案、顧客志向に基づいた最適な流通経路の提案、低燃費タイヤ配合剤への貢献、「人にやさしい・やわらかい」新規素材の提供、等を進めます。

中期経営計画の「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」で、日々の販売活動、技術サービスを通じてお客様のニーズにきめ細かく応えながら、既存・自前の技術・設備などと合わせ、外部の方々の知恵や周辺の新たな技術・知識を取り入れながら、事業開発を続けていきます。

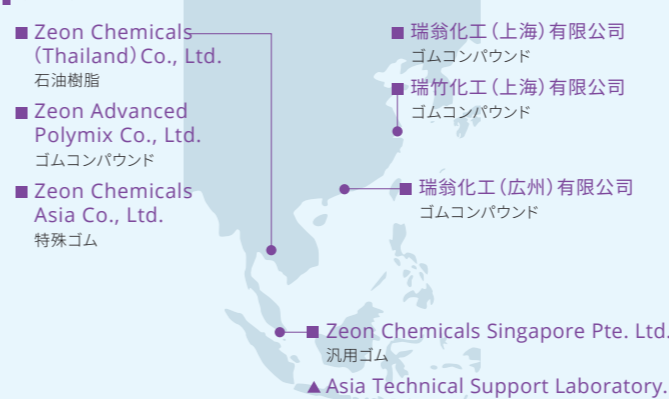
### エラストマー事業・化成品事業の生産拠点・研究開発拠点

- 生産拠点
- ▲ 研究開発拠点

#### 日本



#### アジア



#### 米州



## 高機能樹脂事業 (シクロオレフィンポリマー)

当社が独自開発したシクロオレフィンポリマー (COP) は、優れた光学特性を活かしたカメラレンズやプリズムなどの光学用途、また、透明性、高バリア性や低不純物特性を活かした医療・バイオ用途に使用されています。加工性に優れ、精密成形性も高いため、幅広い用途への適用可能性があります。

### 樹脂販売

#### 社会課題やニーズと当社製品の競争優位性 光学用途

スマートフォンカメラ用レンズは、高画素化・薄型化への要求が高く、それらの要求に対応する製品を展開しています。中大型レンズについては、車載レンズやセキュリティーカメラ用レンズ、VR用レンズなど、IT化や自動化が進むことで市場が拡大しており、大量生産できるプラスチック製レンズが採用される機会が増えています。これらの機会に対して、製品の強みである高透明性、低異物、良成形性の強みを活かし、採用が増えています。

#### 半導体用途

半導体の微細化に伴い、工程内で使用される材料のクリーン要求が高まっています。当社の製品は、低吸水性、低不純物という優位性を活かし、採用を増やすことができると考えています。

#### 医療用途

成長・拡大が著しいバイオ医薬品 (タンパク製剤) では、薬剤に影響を及ぼさない安定した包装容器材料へのニーズがさらに高まっています。当社COPの持つ低タンパク質吸着性、不純物の低溶出性はまさにそのニーズに適合し、プレフィルドシリンジやバイアル、輸液バッグ、検査デバイス材料への採用が着実に進んでいます。

#### 将来の展望、課題と取り組み

##### 光学用途

既に光学レンズ用樹脂として幅広い用途で採用されていますが、今後の市場変化にも適切に対応し、デファクトスタンダード化を進めていきます。

また、顧客ニーズに対応するため、さらなる光学性能の向上や耐久性を向上させた新規ポリマーを、現在開発中です。



#### 半導体用途

半導体製造向け材料としてのデファクトスタンダード化に取り組めます。既存材料との差別化をプロモーションし、半導体市場に貢献できる材料であることの認知度を高めて採用へとつなげていくことが重要です。

#### 医療用途

高まるニーズに対応していくことで、医薬品容器材料のデファクトスタンダード化を目指します。

各種バイオ医薬品への当社COP性能の適合性を市場へプロモーションし、安定供給を実施継続することでさらなるシェアの拡大に取り組むとともに、COPの持つ低自家蛍光性、バリア性などの特性も活かして用途展開を進めていきます。

### 成型品開発販売

#### 社会課題やニーズと当社製品の競争優位性 マイクロプレート

創薬開発のスピードアップ・効率化 (ハイスループットスクリーニング技術) が求められています。当社はCOPの持つ低蛍光特性 (超低蛍光フィルム開発中) と、独自開発している細胞内容コーティング剤 (合成ペプチド)、樹脂やフィルムの安定調達を通じて貢献します。

#### マイクロ流路チップ

創薬開発のスピードアップ・効率化のニーズに対して、高精度・高アスペクト比のマイクロ流路チップによりシングルセル解析への貢献 (高精度な細胞分離) に取り組めます。

#### 将来の展望、課題と取り組み マイクロプレート

垂直統合戦略として、自社の成形技術 (フィルム、成形品) を活かした新製品開発や生産戦略 (拠点、コストダウン) の実行を計画しています。現在、汎用品のコスト競争力や製造能力 (品質含む) を試算中です。

## 高機能部材事業 (光学フィルム)

シクロオレフィンポリマー (COP) を原料とした光学フィルムは、大型液晶テレビやスマートフォン、タブレット端末などさまざまなディスプレイの材料として使用されています。世界初のフィルム加工技術である「熔融押出法」はそれまでの常識を打ち破る高い生産性と環境負荷低減を実現したものです。この製法により当社は一気に光学フィルム分野における地位を確立しました。

#### 社会課題やニーズと当社製品の競争優位性

カーボンニュートラル・CO<sub>2</sub>削減という課題に対しては、COPリサイクルプラントで生産された樹脂の活用、また、物流2024年問題の切り口により、調達材料・出荷製品の輸送システムの最適化を実施し、CO<sub>2</sub>削減に貢献していきます。

事業の根幹を支えるディスプレイ用途では、液晶パネルの大型化と偏光板製品幅の広幅化が進んでいます。足元で進めてきた広幅製造設備による製品へのニーズが高まっており、安定・安全操業を通して、確実にこのチャンスを獲得していきます。

COP樹脂の特性 (低吸湿、絶縁特性、易離型性、難吸着性等) を活かした新用途への展開を広げ、一方で省エネルギー・脱PFAS・高度な情報通信のニーズを捉えた開発にも取り組みます。

#### マイクロ流路チップ

創薬開発が、細胞の状態観察から一細胞レベルでのDNA解析へのシフトが進みます。シングルセル解析が主流になると、高精度な細胞分離デバイスとして、大量にチップが使用されることとなります。

現在、当社ではプロトタイプのみでの状態ですが、自動化技術を導入し、量産技術の開発に着手しました。



#### 将来の展望、課題と取り組み

既存のディスプレイ用途の磨き上げと、新規にチャレンジ・探索している次の用途の拡大をバランスさせ、特定用途の市場変動に過度に左右されない事業構造を確立させることが重要です。

当面の課題としては次の通りです。

- ・広幅製品の拡販、COPリサイクル樹脂の活用
- ・輸送システムの最適化による2024年問題への対応
- ・低吸湿・薄膜・高光学特性を活かした用途開発
- ・新規用途へのチャレンジ
- ・エンゲージメント向上を通じた、事業関係者の社会貢献や自己成長の実感

## 電池材料事業

電池材料事業では、リチウムイオン電池(LIB)用の正極用・負極用バインダー、機能層用材料、電池用シール材などを提供しています。EV・PHV用途を中心に急成長していますが、PC・モバイル端末などの民生用途、再生可能エネルギーに対応する電力貯蔵システム(ESS)用途にも展開しています。



### 社会課題やニーズと当社製品の競争優位性

カーボンニュートラル社会実現の機運が高まる中、モビリティの電動化(EV)や再生可能エネルギーの蓄電用途として、LIBのさらなる高性能化が求められています。LIBメーカーでは、急速充放電、長寿命化、高容量化、高い安全性等を安価なコストで達成するための開発が進んでいます。

当社のバインダー事業は、長年培ってきたポリマー設計とその量産技術、LIBが登場した頃から強化してきた電池評価・解析技術を強みとしています。自社の電池試作ラインを活用し、お客様のニーズにあった材料開発とそのプロセス提案、さらにはお客様、パートナー企業や大学等と新たな価値共創に取り組んでいます。

### 将来の展望、課題と取り組み

2022年度は中国EV補助金の打ち切りや景気低迷の影響を受け、成長率は鈍化しましたが、LIB市場は今後も高い成長率が期待できる領域と考えております。足元の中国需要を取り込みつつも、脱中国原料での開発が進む欧米の需要を獲得すべくグローバルな事業開発を加速していきます。

**製品開発:** 主力の水系バインダー(負極とセパレーター耐熱層用)は、高結着性、低抵抗品等の差別化された新製品を補強し、豊富な製品ラインを提供します。また、これまでのプロセス水系化推進の実績と経験を活かし、正極リン酸鉄リチウム(LFP)向けバインダーやセパレーター接着用途向けのAFL®材料においても、従来の溶剤対応技術から環境に優しい水系製品への切り替えを推進します。

バインダー以外のユニークな技術開発も進めており、既存バインダー事業の磨き上げとともに、新規アイテムの事業開発やその技術探索にも力を入れています。米国Zeon Ventures Inc.を通じ、次世代電池材料、革新的技術を有するスタートアップへの投資も実行しており、当社事業とのシナジー効果の高い企業との連携も強化していきます。

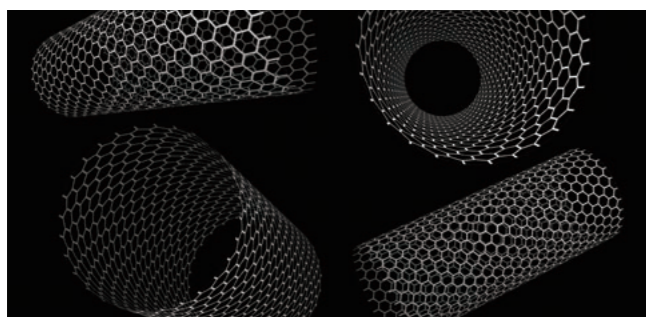
**グローバル供給:** 電池資源の地政学的リスク、輸送コストや輸送時のCO<sub>2</sub>削減等の影響により、LIBメーカーの地産地消戦略が加速しています。当社でも、2024年稼働予定のタイZeon Chemicals Asia Co., Ltd工場に加え、欧米でのバインダー現地生産を具体化していく計画です。

### 社会課題やニーズと当社製品の競争優位性

カーボンナノチューブはその優れた特徴から、エネルギー分野やエレクトロニクス分野など幅広い分野への展開が期待されており、特に昨今、カーボンニュートラルの観点からその重要性が見直され需要の拡大が見込まれています。日本ゼオンが手掛けるカーボンナノチューブ関連製品(ZEONANO®)は、産業技術総合研究所によって見出された画期的な合成法「スーパーグロース法」によって製造される単層カーボンナノチューブ(SWCNT)であり、「表面積が大きい」「長尺」「高純度」といった優れた特性を有しています。

## CNT事業

カーボンナノチューブ(CNT)は、軽量・高強度であり、電気や熱の伝導率が高いことから、さまざまな用途への利用が期待されている日本発の材料です。



## 高機能マテリアル事業 (化学品・電子材料)

C<sub>5</sub>誘導体を原料とした合成香料、特殊溶剤、ならびに半導体市場を含む電子材料分野にて、フォトレジスト、電子線レジストおよびエッチングガス等を製品としてグローバルに展開しています。



### 社会課題やニーズと当社製品の競争優位性

合成香料は新興国を中心とした人口およびGDPの増加に伴い、フレグランス、フレーバー用途とも堅調な需要拡大が見込まれています。特殊溶剤は、世界的な環境意識の高まりによって、化学合成プロセスに使用される溶剤は環境負荷のより低いものが求められています。

合成香料では安定した高品質と供給安定性に基づくグローバルでの高いブランド力、特殊溶剤では5員環系溶剤の品揃えの豊富さに貢献しています。

電子材料分野はゼオン独自のポリマー技術を活用した製品を、今後さらに微細化が進む半導体市場に対して展開しています。ポジ型電子線レジスト「ZEPシリーズ」は、次世代の電子部品向けに開発した製品です。主鎖切断型の機構を持つため、より微細なホールを切ることができるほか、反応がシンプルなため欠陥も少ないという特長を有しています。

### 将来の展望、課題と取り組み

CNT関連製品により、IoTデバイスの高性能化、エネルギー関連製品によるクリーンな社会の実現を目指します。

ゼオンでは、さまざまな材料とSWCNTを複合させ、新たな特性を持った材料・製品を開発しており、これまでシリコンゴムと複合化した医療用導電性シリコンゴム等を製品化してきました。多くの企業・研究機関と共同研究を積極的に行っており、現在、当社SWCNTの特性である「高純度」を活かしたクリーンな帯電防止フッ素樹脂等の複合材料、リチウムイオン電池に代表される蓄電デバイス向け材料、「表面積が大きい」「長尺」という特長を活かしたエナジーハーベスティング材料の製品開発に取り組んでいます。

### 将来の展望、課題と取り組み

新製品の開発・拡大にも注力しており、一例として、エラストマー技術を活用した高熱伝導放熱材料(TIM)の事業拡大に取り組んでいます。従来のグリース系放熱材料と比べて、特に厚み方向の熱伝導率・耐久性・作業性に優れています。高出力サーバー向けのほか、デバイスの小型化や通信の高速化などで課題となる熱対策の材料として市場展開を推進します。

高まる需要に対応できる生産能力の増強、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルへの取り組み強化を進めています。

さらにNEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)において「CNTを用いた不揮発メモリ(NRAM)」を実用化するための研究がスタートしました。低消費電力化、大容量化やコストの面でDRAM代替を可能とする技術を確認し、2030年代にNRAMを社会実装させ、データセンターのカーボンニュートラル化、および持続可能な社会実現へ貢献することを目指しています。これら取り組みが評価され、nano tech 2023 第22回国際ナノテクノロジー総合展・技術会議においてnano tech大賞を受賞しました(詳しくはP.48)。

また、当社はSWCNT関連製品を製造販売するだけでなく、安全性や環境生分解性の評価を行い情報開示するなど、CNTの社会受容にも積極的に取り組んでいます。

# 研究開発

当社グループの研究開発は、総合開発センターが担っています。2030年のありたい姿のひとつである、「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」を実現するため、「既存事業の磨き上げ」「新規事業の探索」のための研究開発を進めています。



研究開発本部長  
赤坂 昌男

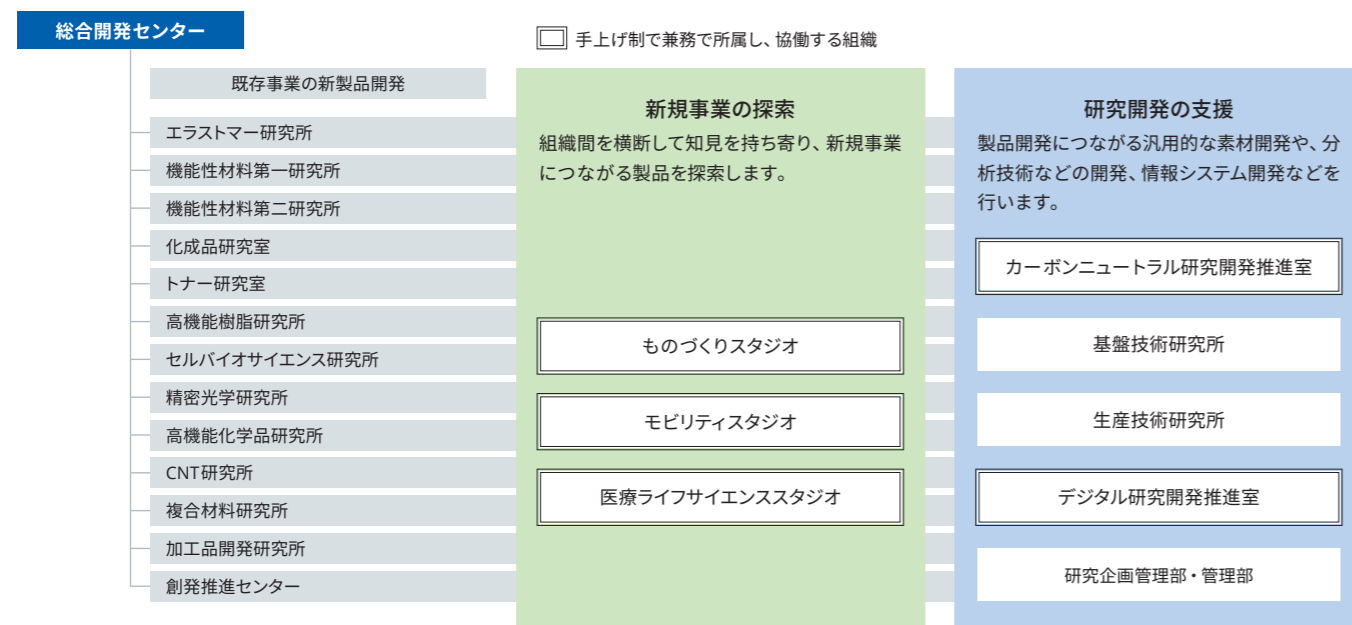
## 独創的な製品・サービスの 継続的な創出に向けて

当社の企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」実現のために研究開発本部が為すべきことは、「持続可能な地球」と「安全で快適な人々の暮らし」に資する独創的な製品・サービスを絶え間なく提供していくことです。この目的を達成するための研究開発戦略を「重点領域」「組織体制」「推進方法」「人材活用」という4つの観点から説明します。

- 重点領域**：SDGs達成のために当社グループが力を発揮できる領域として「医療・ライフサイエンス」「モビリティ」「情報通信」「サーキュラーエコノミー」を選定しました。
- 組織体制**：2021年から2022年にかけて重点領域で新しいテーマを作り出す組織を、総合開発センター横断で複数立ち上げました。これらの新組織には多くの事業部研究所の研究者が兼務で所属し、協働して重点領域のテーマ探索を行います。さまざまなバックグラウンドを持った研究者が組織の壁を越えて独創的な製品・サービスを生み出すべく切磋琢磨していきます。
- 推進方法**：研究テーマはアイデア着想からプロトタイプ作成、顧客でのPOC (Proof of concept)、実装化と多くのステージを経て社会実装に至ります。着想当初は研究者に自由に発想させ、顧客POCの確認後は厳格に進捗を管理するなど、ステージによって管理方法を柔軟に変え、質の良いテーマを効率的に社会実装に導きます。
- 人材活用**：組織・仕組みは独創的価値創造の「方策」であり、価値を創造する主体は「人」です。研究者が自律的に活躍するために、「キャリア複線化」や「横断組織のメンバー公募」など成長の選択肢を増やし、「1on1面談」や「感謝や賞賛を共有するサービス」等で部門内のコミュニケーションを活性化させていきます。

これらを有機的に組み合わせ、研究開発プロセスそのものをデジタル空間で制御する研究開発DXにも挑戦します。自らを変革することにより、今後も独創的な製品・サービスを絶え間なく提供できる組織であり続けます。

### 研究開発体制と連携の仕組み



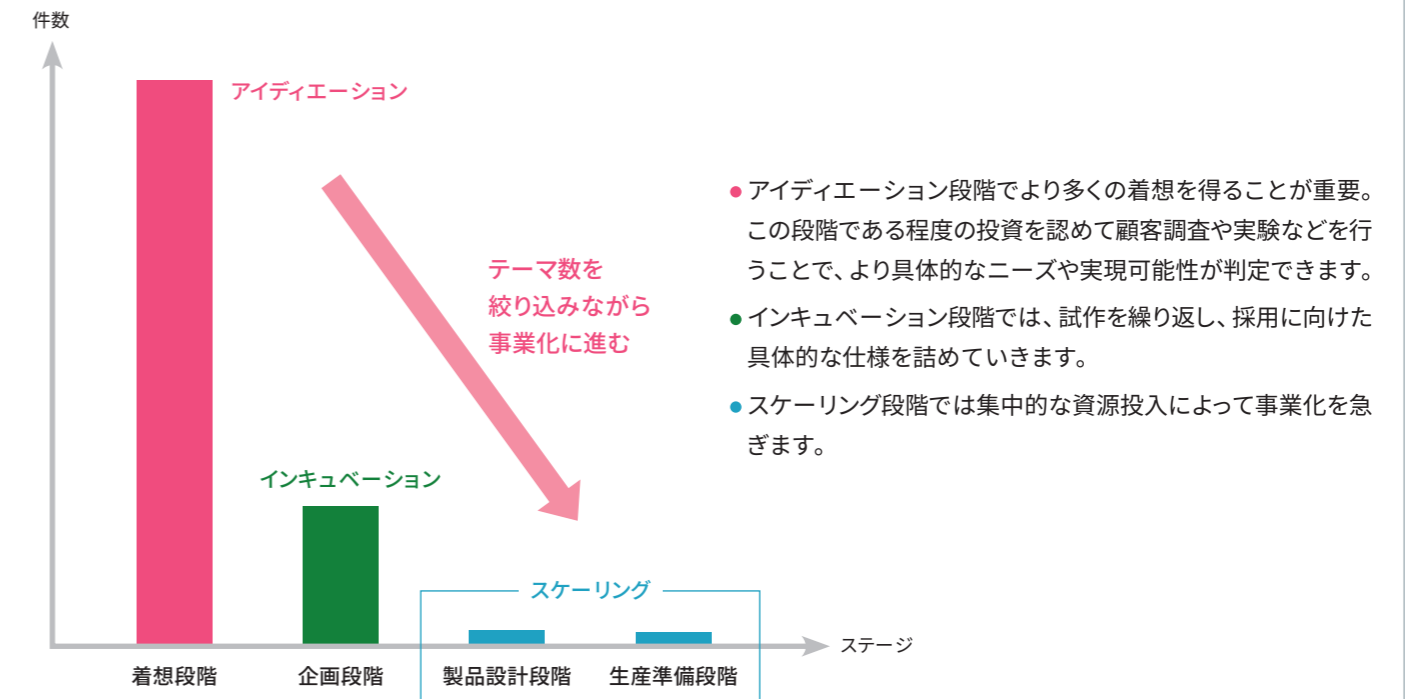
### 新製品開発における作業仮説

当社は新製品開発にステージゲート法、クイックスタート・クイックストップ(多産多死)モデルを用いています。当社の段階の分け方は、着想段階、企画段階1、企画段階2、製品設計段階、生産準備段階になります。

アイディエーション(着想段階)強化の施策として、技術にフォーカスした新事業探索のための専任組織や、市場/技術/

課題にフォーカスした全所横断組織を発足させました。また、コミュニケーション促進のため、居室をフリーアドレス化しています。さらに、着想段階テーマを管理することで見える化し、共創によるアイデア深化を試行しています。

### ステージゲート クイックスタート・クイックストップ(多産多死)モデル



### 研究開発体制と連携の仕組み

| ステージ      | モチベーション | やること           | 次段階移行条件                   |                      |
|-----------|---------|----------------|---------------------------|----------------------|
| アイディエーション | 着想段階    | こういうものができたら面白い | あたり実験                     | コンセプト確認 (POC)        |
| インキュベーション | 企画段階1   | 顧客に見てもらいたい     | サンプル確保<br>実現性確認<br>基本特許出願 | 顧客提出                 |
|           | 企画段階2   | 顧客に採用製品を決めてほしい | 顧客とのキャッチボール<br>(製品企画)     | 顧客搭載製品確定<br>スケジュール確定 |
| スケージ      | 製品設計段階  | 顧客要求をすべて満足したい  | 顧客とのキャッチボール<br>(製品設計)     | 全顧客要求満足<br>設計指針完成    |
|           | 生産準備段階  | 安定的に製品を供給したい   | 工程能力確認<br>コスト確認           | 工程能力確定<br>利益性確保      |

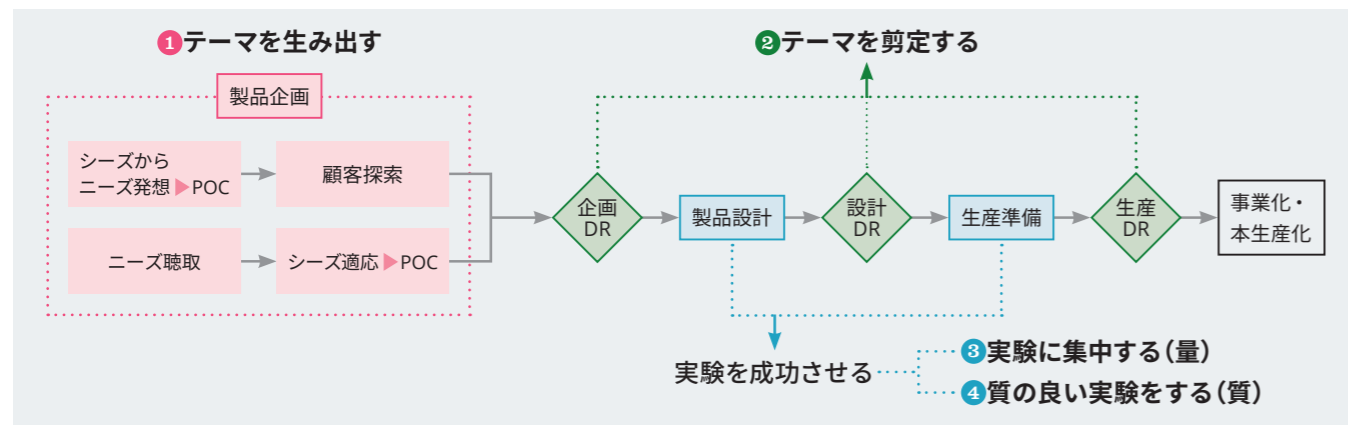


### 研究変革に向けたデータプラットフォームの構築

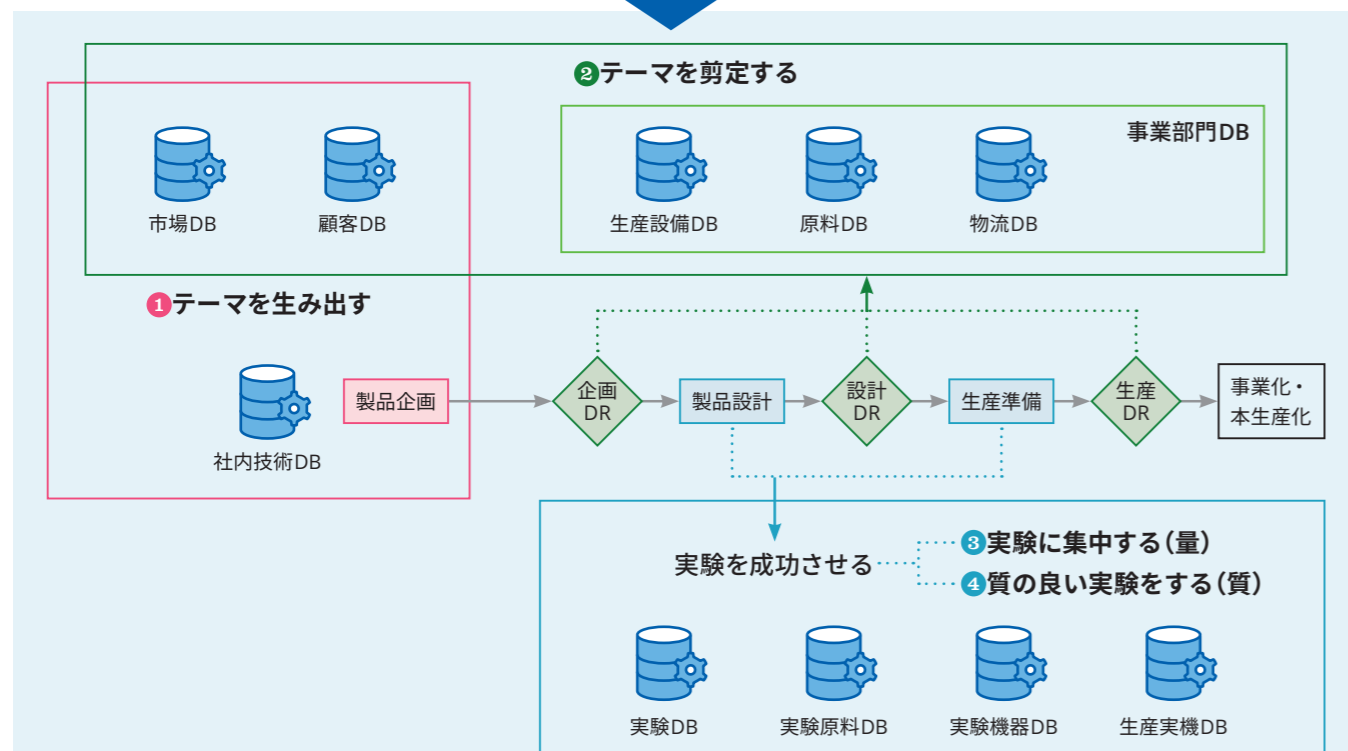
課題にフォーカスした全所横断組織であるデジタル研究開発推進室では、研究開発活動の「内容」「速度」「効率」をデジタルの力で変える活動を、手上げによる兼務研究員が主体となり行っています。各種データベース(DB)を構築、連携、活用により、①テーマを生み出す、②テーマを剪定する、③実験に集中する(量)、④質の良い実験をする(質)それぞれの課題を達成し、成果を出しています。

製品企画段階では、市場DB・顧客DB・社内技術DBからテーマを生み出し、企画・設計・生産各段階のデザインレビュー (DR) では事業部門DBも加えてテーマを剪定します。製品設計や生産準備では、実験や生産に関わる情報を蓄積したDBを活用します。

#### 研究開発活動の「内容」「速度」「効率」をデジタルの力で変える



#### 各種DBの構築と各段階における効果



各種DBの構築・連携・活用により、重点課題を達成する



## 2023年 nano tech 2023 : nano tech 大賞受賞

日本ゼオンは、nano tech 実行委員会(川合 知二委員長/大阪大学 産業科学研究所 招聘教授)主催の nano tech 2023 第22回 国際ナノテクノロジー総合展・技術会議において、最高位である「nano tech 大賞 2023」を受賞しました。nano tech 大賞は、nano tech 2023の出展者の中から斬新かつ先駆的な技術・製品が分野ごとに選出されるもので、当社が「nano tech 大賞」を受賞するのは2017年以来、2回目となります。

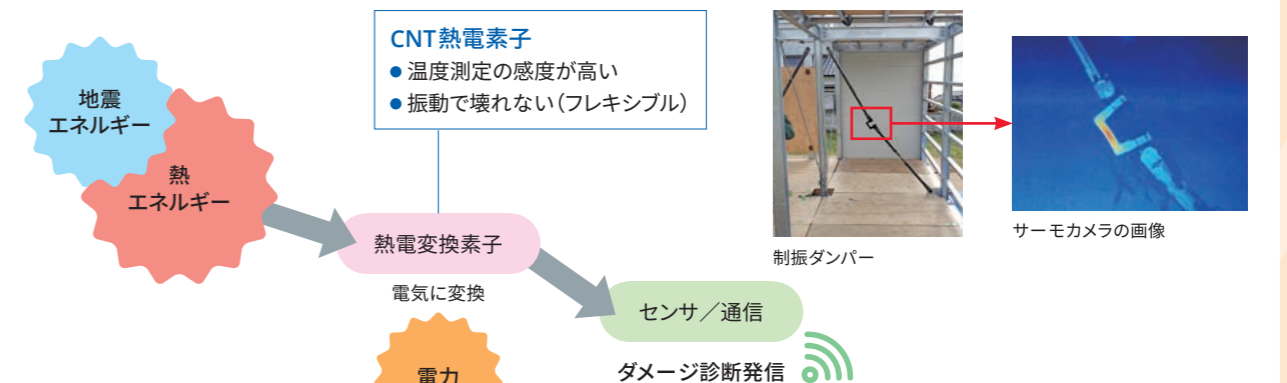
ナノチューブの応用展開例を幅広く紹介しました。今回の受賞理由は、「カーボンナノチューブの熱電変換素子で災害時の建築物・熱配管の不具合を瞬時にセンシングして無線で知らせるシステムなどを開発」したことによるものであり、単層カーボンナノチューブのさまざまな事業展開を図っている点が評価されました。

上記システムは、大分県別府市小坂地区に建築物試験体を作製し、人工振動機での実証実験を実施しました。

当社は同展示会において、単層カーボンナノチューブ・ZEONANO®をはじめ、次世代電池用途など単層カーボン



#### CNTの熱電変換素子で災害時の建築物・熱配管の不具合を瞬時にセンシングして無線で知らせるシステム



東京理科大との共同研究と理科大ベンチャー設立大分県での実証実験



# 知的財産戦略

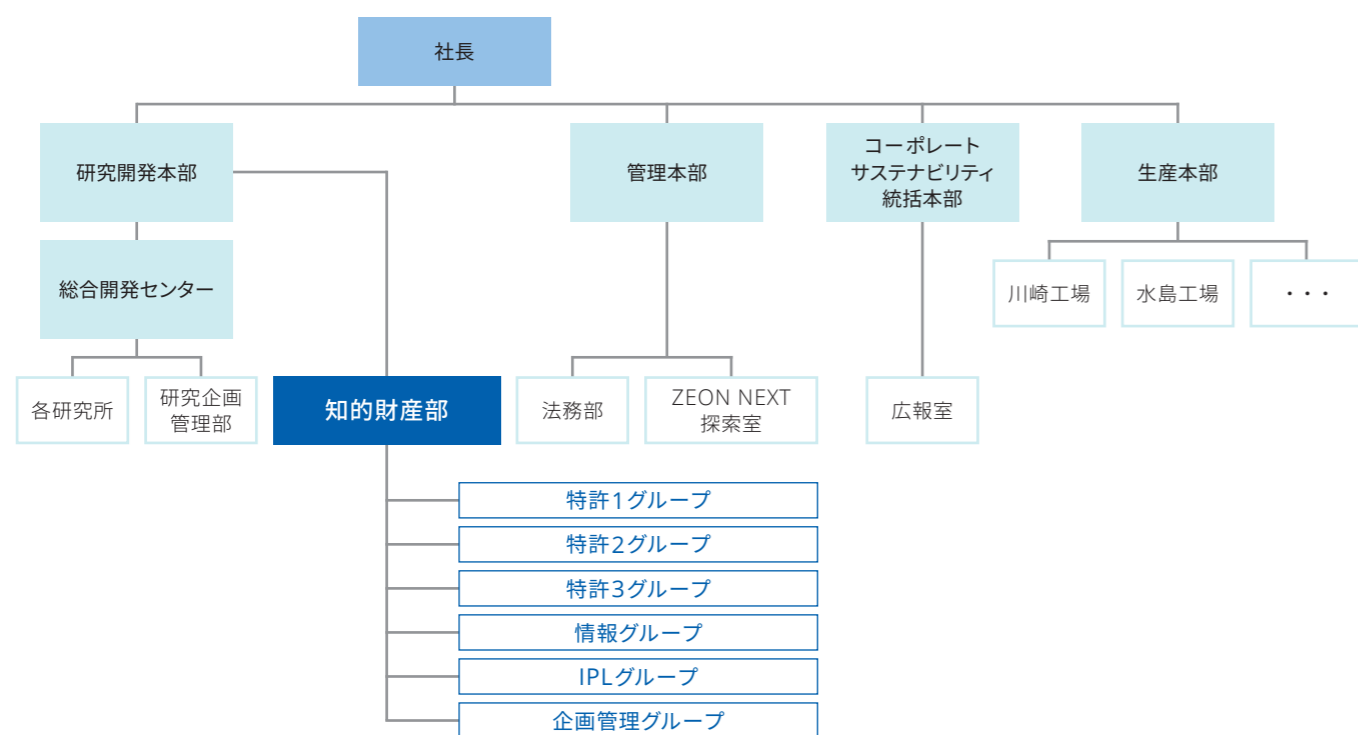
## 知的財産戦略

当社は「ニッチでも、ゼオンらしい得意分野で、ひとのまねをしない、ひとのまねのできない、地球に優しい、革新的独創的技術にもとづく、世界一製品・事業を継続的に創出し、社会に貢献する」を研究開発の基本理念として掲げています。当社の2030年に目指す姿のひとつである、「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」を実現するため、「既存事業の磨き上げ」「新規事業の探索」のための研究開発を進めています。そして、一体化された事業戦略・研究戦略・知的財産戦略のもと、独創的技術に立脚したテクノロジープラットフォームから生み出された新製品の優位性を、拡大するサプライチェーンに適合させるべく、特許権や意匠権、商標権などの知的財産を獲得・活用しています。加えて、知的財産マネジメント強化の一環としてIPランドスケープを専門に行う組織を設立し、各種調査ツールの導入・拡充を図るとともにそれらを活用する人材の育成も行っています。

### 知的財産の創造

研究開発活動を通じて新しいアイデアや技術を創造し、特許権や意匠権等の知的財産を獲得して競争優位性の維持・向上につなげています。市場・競合情報等による環境分析を基にした戦略の立案や特許ポートフォリオの構築など戦略的な知的財産活動を推進し、強力な特許網の構築を行っています。

知的財産マネジメント体制図



### 知的財産マインドの醸成

知的財産は企業の競争力強化の源泉であると認識し、知的財産マインドを全社員に浸透させるための施策を推進しています。具体的には、知的財産に関する教育研修の実施、知的財産情報の共有化、知的財産活動の評価制度の導入などを行っています。また、持続可能な社会に貢献し得る新事業・新技術の探索や、既存製品の価値向上を目的とした調査結果を経営に報告することで、経営戦略立案への寄与向上に取り組んでいます。

### IPランドスケープ

知的財産部内に、IPランドスケープを用いて事業機会探索を実施する組織として、2021年4月に調査グループを設立し、2023年2月に「IPランドスケープグループ」(以下、IPLグループ)へ改称しました(下図参照)。

IPLグループでは、特許解析ツールを用いて、ビッグデータとしての特許情報を効率よく網羅的に解析することにより、移り変わる市場や需要、社会課題、技術トレンドの予兆を的確かつ迅速にとらえ、持続可能な社会に貢献し続けるための「ものづくり」につながるアイデアを導き出すことを活動の目的としています。IPLグループに、事業機会探索機能を持たせることにより、知的財産部として川下の新製品開発に加えて、川上の「探索」部分にも貢献することが可能となり、新製品開発・新事業創出を支援しています。

## 知的財産の保護・活用

研究開発投資の成果として生まれた、あらゆる知的財産を重要な経営資源と位置づけ、その保護と活用を通じて事業の成長と創造を推進しています。

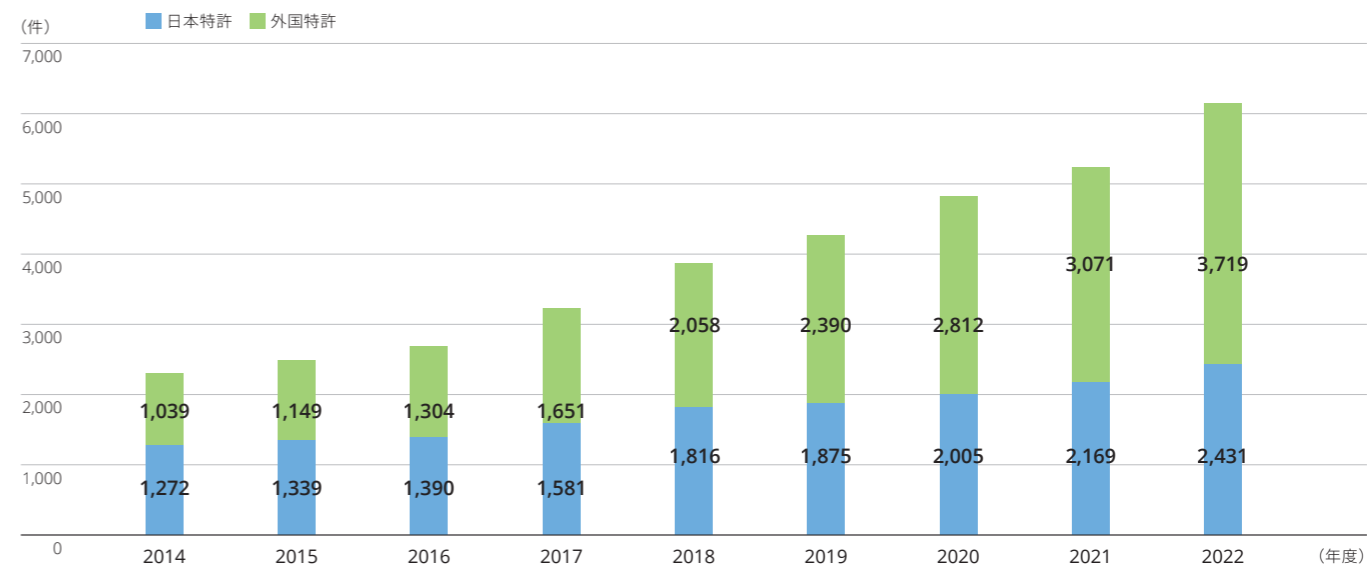
出願による権利化のほか、製法やノウハウ性の高い技術は、公開による模倣リスクに備えてノウハウ管理を組み合わせ、知財の保護を強化しています。また、オープン・クローズ戦略を採用して知財の活用を図る一方、技術情報や契約の管理にも徹底して取り組んでいます。

権利侵害に対しては厳正な対処を基本としており、侵害行為の中止要請のほか、ライセンスを許諾するなど、状況に応じた適切な措置をとっています。新興国などにおける模倣品に対しては、行政当局やECサイト運営者等と連携し、監視、取り締まりを行う活動を強化しています。また、ブランド価値を守るため、社内でのロゴの適切な管理に取り組んでおり、顧客や社会に不利益をもたらさないようブランドマネジメントを実施しています。

### 特許保有数

以上の諸活動を通じ、現在、世界35カ国に約6,150件の特許を保有しています(2023年3月末日時点)。2021年度における株式会社パテント・リザルトの化学特許資産規模ランキングで対象763社中16位の資産規模を有しています。引き続き、特許ポートフォリオの拡大・強化・入れ替えを積極的に進めていきます。

特許保有数



## 「舞台」を全員で創る



取締役常務執行役員  
管理本部長

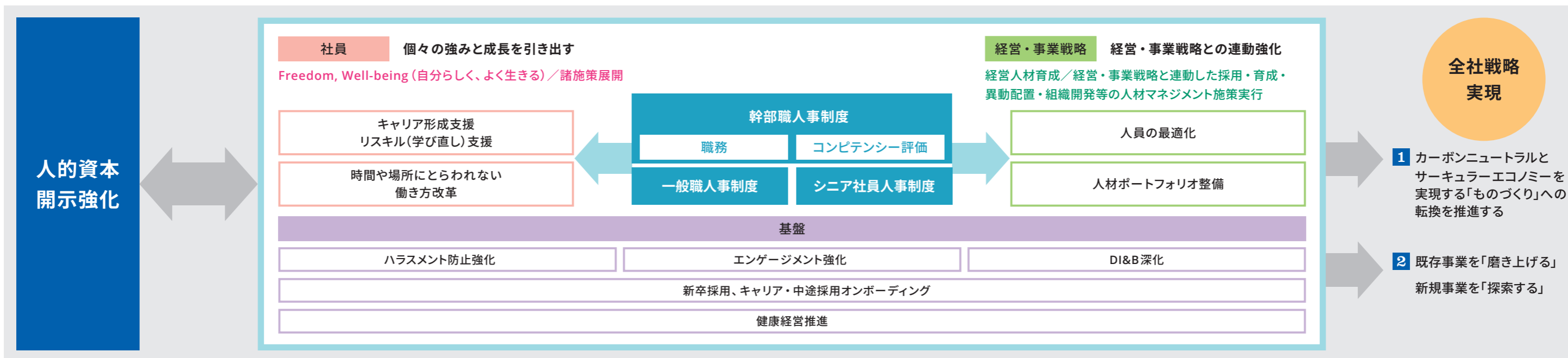
曾根 芳之

全社戦略の1つである当社が目指す「舞台」を全員で創る”とは、全ての社員にFreedom (より多くの人生の選択肢がある状態)とWell-being (心身だけでなく社会的にも良好で満足した生活を送れている状態)を実現することで、多様な個々が強みを発揮できる会社を創るということです。この「舞台」づくりは「DI&B (ダイバーシティ&インクルージョン&ピロギング)の深化」と「エンゲージメントの強化」が両輪となっています。

2021・2022年度の「中期経営計画：STAGE30」の第1フェーズでは、本社オフィスリニューアルやテレワークの推進、カフェテリアプランの導入など、より多くの選択肢を提供するための制度づくりや環境整備に力を入れてまいりました。2021年度から実施している従業員エンゲージメントサーベイでは、人員リソースや社内の協力体制、業務プロセス等の課題が可視化できたためKPI (重要業績評価指標)を設定、各戦略にブレークダウンして取り組みを推進しています。

| 第1フェーズの取り組み       | 内容   |
|-------------------|--|
| 従業員エンゲージメントサーベイ実施 | 当社課題の可視化、KPI設定<br>調査範囲をグループ会社へ拡大             |
| 本社オフィスリニューアル      | 最新のデザイン・設備を導入<br>社員が創造的なアイデアを出せる場としての環境整備    |
| テレワーク推進           | ライフスタイルに合わせた働き方のサポート<br>通勤時間の削減やプライベートとの両立支援 |
| カフェテリアプラン導入       | 社員ごとのニーズに合わせた健康・自己学習・レジャー等、福利厚生を選択肢提供        |
| 各種制度導入・改定         | シニア社員制度、副業制度、育児・介護支援拡充等                      |

“舞台”の全体像



## 個々の強みと成長を引き出す人材マネジメントへの変革

2023年度から2026年度の中期経営計画第2フェーズでは、“「舞台」を全員で創る”“経営基盤を「磨き上げる」”という全社戦略実現のため、要となる方策に「健康で意欲的に働ける環境を整える」「コーポレートガバナンスを『磨き上げる』」を据えました。人材戦略のテーマは、“健康経営の取り組み”“「自分らしさ」を発揮できる新人事制度の運用”“DI&Bの考え方の浸透”“将来の経営を担う多様な人材育成”です。2026年度に関連するKPIを達成すべく、成果につながるアクションを取り続けていきます。

2023年7月に施行した幹部職の新人事制度は、職務ベースでの等級に基づく人事制度としてスタートしました。各職務を

人ベースではなく戦略起点で設計することで、社員にとっては職務遂行のための人材要件・キャリアが明確になり、自身のキャリア形成支援やリスク支援につながります。経営・事業戦略視点では、必要な人材の過不足が量・質双方の観点で可視化されることにより中計実現に向けた適正人員の把握や人材ポートフォリオ構築の足掛かりとなります。また、今後どのような人材の採用・育成・異動配置に注力すべきかを明確にする経営戦略と連動した人材マネジメントが可能になると考えております。経営に資する人材戦略を展開することで、事業の全社戦略実現に貢献いたします。

| 全社戦略                  | 2026年度目標  | 施策   |
|-----------------------|---|--|
| <b>3 「舞台」を全員で創る</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント調査項目<br/>従業員エンゲージメント <b>56%</b></li> <li>エンゲージメント調査項目<br/>社員を活かす環境 <b>55%</b></li> <li>日本ゼオン健康行動指標 <b>65%</b></li> <li>年次有給休暇取得率 <b>70%</b></li> </ul> | <b>要となる方策</b><br><b>健康で意欲的に働ける環境を整える</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営の取り組みを前に進める</li> <li>「自分らしさ」を発揮できる人事制度を運用する</li> <li>DI&amp;Bの考え方を浸透させる</li> </ul> |
| <b>4 経営基盤を「磨き上げる」</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人／女性役員比率 <b>25%</b></li> <li>女性管理職比率 <b>12%</b></li> </ul>   | <b>要となる方策</b><br><b>コーポレートガバナンスを「磨き上げる」</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>将来の経営を担う多様な人材育成</li> </ul>  |

## 健康経営の取り組みを前に進める

当社では、2030年のビジョン「社会の期待と社員の意欲に応える会社」の実現に向け、健康経営を推進しています。当社の健康経営は「社員とその家族が最もかけがえない当社の財産である」との考えに基づき、「個々の強みを発揮できる『舞

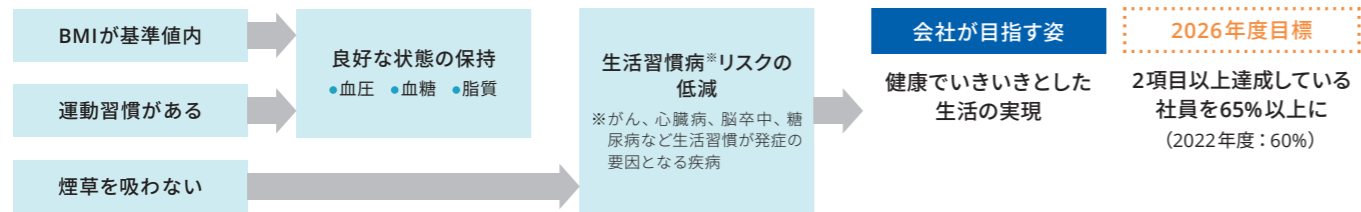
台』を全員で創る」ことを最終的なゴールとしています。  
一人ひとりの社員の「Freedom, Well-being (自分らしく、よく生きる)」実現を目指し、これからも健康経営の取り組みを推進していきます。

### 「日本ゼオン健康行動指標」の設定

2023年度よりスタートした「中期経営計画：STAGE30」第2フェーズでは、健康経営の目標として「日本ゼオン健康行動指標」(図1)を設定しました。これは、「BMIが基準値内である」「運動習慣がある」「煙草を吸わない」の3つの健康行動から構

成される当社オリジナルの指標です。自己評価が容易なこと、また健康行動という誰でも取り組める部分に着目したことが当指標のポイントです。

図1 日本ゼオン健康行動指標

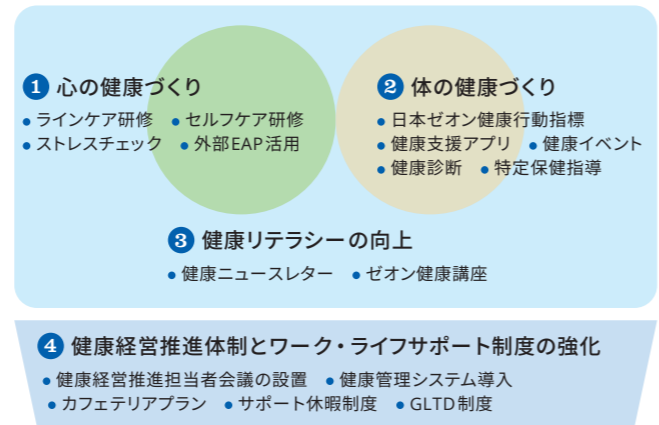


### 健康経営推進のための活動

健康経営推進における活動を4つの領域に整理し取り組んでいます。「心の健康」と「体の健康」を底上げする「健康リテラシー」、それを支える「健康経営体制とワーク・ライフサポート制度の強化」により、健康経営を推進していきます。(図2)

本社と各事業所の担当者で構成される「健康経営推進担当者会議」を設置することで、健康経営を社員により浸透させていくことを目指します。

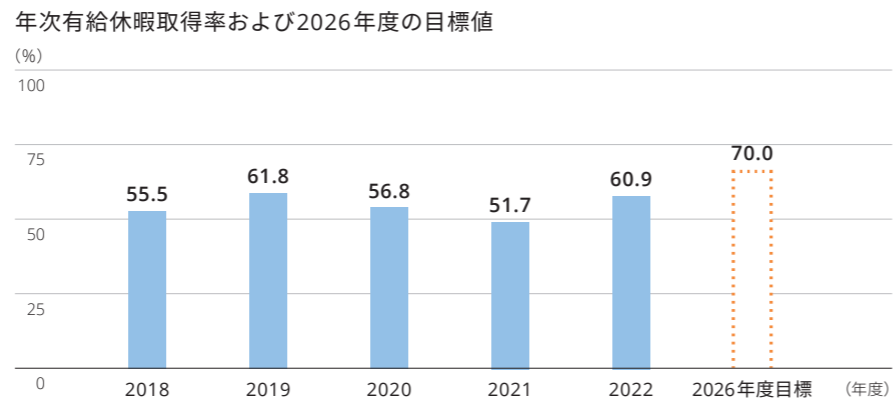
図2 健康経営推進活動の整理



## 働きやすい職場環境の実現に向けた取り組み

### 年次有給休暇取得率の向上

2026年度の目標値年次有給休暇取得率70%に向けて、年次有給休暇の取得奨励期間・奨励日の設置、1時間単位および半日単位での取得を可能とする制度整備などを通じて、休暇を取得しやすい環境づくりを進めています。



## 「自分らしさ」を発揮できる新人事制度の運用

当社は2023年7月に幹部職人事制度改定を行い、幹部職向けに「職務」を軸とした人事制度を導入しています。旧制度では「人」の職務遂行能力に基づきマネジメント職へのステップアップを目指した等級・報酬運用をしていましたが、近年、社員に期待される役割(=職務)は多様化しています。

また、社員の意欲に応え、個々の強みを発揮できる「舞台」づくりには、一人ひとりの多様な強みと成長を引き出す人事制度への移行が不可欠と考え、今回の幹部職人事制度改定を行いました。

### 幹部職人事制度改定の狙い

改定の狙いは以下の3点です。1つ目は、複線型の人事制度とすることで「期待される役割の重さ」に報いるためです。従来の役職を基準としたマネジメント職に、個別に職務に対する評価を行い等級を設定するスペシャリスト職を加え、キャリアパスを明確にしつつ、職務の重さに応じたメリハリのある処遇を実現します。

で、評価の透明性の向上、成果の創出の喚起、長期的な育成の指針としての活用を狙っています。

2つ目は幹部職に昇格以降も成長を促すためです。職務ごとの評価項目などを設定し、発揮・観察された行動特性を評価する「行動評価(コンピテンシー評価)」を導入していくこと

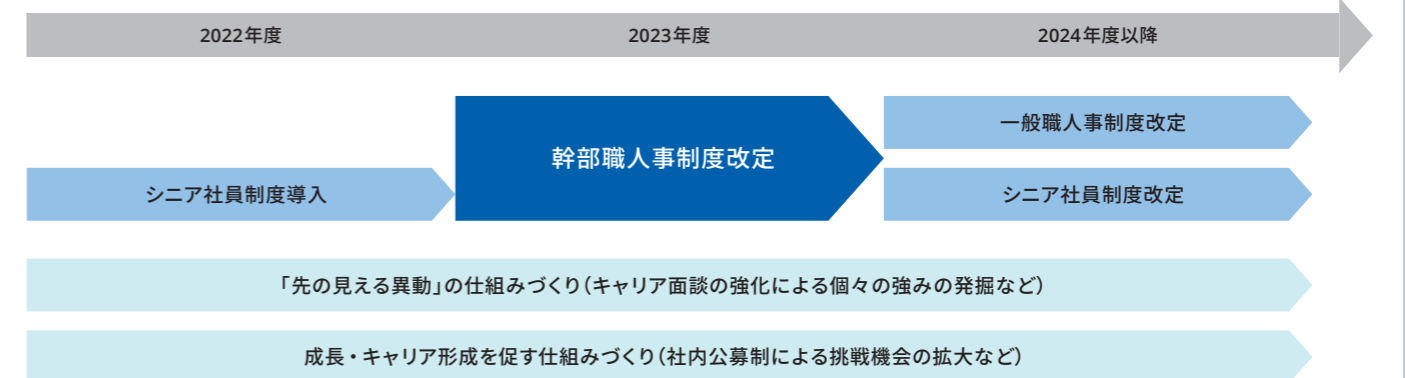
3つ目は社員のキャリアの可視化につなげるためです。各職務の人材要件を明確にし、社員それぞれのキャリアパスの見える化や、経営戦略達成に必要な人材の過不足の見える化を実現し、成長を促すとともに今後どのような人材の獲得・育成・配置に注力すべきかなどの人事運営にも活用していきます。

### 経営・事業戦略実現に向けた人材ポートフォリオ構築

幹部職の新しい人事制度を運用していく中で、経営・事業戦略達成のための適正人員確保に向けた人材ポートフォリオ構築を進めていきます。また、幹部職の各職務遂行のための人材要件が明確になることで、幹部職を目指す若手・中堅層の育成や先の見えるキャリアパスにつなげることを目指します。2024年度以降には一般職の人事制度改定を予定しています。

まず対話を通じて働き方・キャリア形成における課題を把握し、若手から自立的なキャリア形成の機会を支援するため検討を進めていきます。また、2022年度はシニア社員制度導入により職務の考え方を先行導入しましたが、新しい幹部職人事制度とのキャリアのつながりを明確にすべく、2024年度に制度改正を予定しています。

### 人事制度等改定の流れ



## 将来の経営を担う多様な人材育成への取り組み

当社では、WEPs（女性の経済的エンパワーメントを推進する国際的な7原則）の診断を2022年3月に実施したところ、女性管理職のロールモデルが少ないため通常より女性のキャリア構築について手厚く支援していく必要があることが分かりました。そのため、女性社員への支援としてメンター制度とスポンサー制度の2つの制度の導入を検討しています。これらを中心として、将来の経営を担う多様な後継者育成計画のため、人材要件を議論し客観的な評価を行える仕組みを整え、プロセスを定期的に回していけるよう仕組みを構築していく計画です。

また、多様なバックグラウンドを持つ人材を積極採用しています。2022年度には中途・キャリア社員232名、新卒100名を採用し、その内訳は研究開発本部、基盤事業本部、高機能事業本部、デジタル統括推進部門等、多岐にわたります。さらにはこうした人材を積極的に管理職に登用することで、多様な考えを持つ組織づくりに努めています。毎年の中卒採用においては女性活躍推進の観点から女性採用比率30%以上

の維持向上を図っており、将来的に経営の意思決定に関わる中核人材となる女性社員を着実に増やしております。また、近年の積極採用で人員が大幅に増加する中、入社者がしっかりと定着し如何なく個々の能力を発揮し活躍できるよう、双方向の対話を軸に、生活基盤支援、社内独自教育、人間関係構築支援等、オンボーディング施策の実施と仕組み化に力を注いでいます。

### 女性社員への支援

| 制度      | 内容   |
|---------|--|
| メンター制度  | 幹部職候補の女性社員を対象とし、幹部職になる際の不安、幹部職へのステップの詳細や意識啓発などを先輩女性幹部職が親身にフォロー |
| スポンサー制度 | 常務会などの経営層が参加している会議等を聴講することで視座を養うことや、経営層とのネットワーキング構築などを支援       |

## DI&Bの考え方を浸透させる

当社ではD&IにBelongingを加えたDI&Bを推進しています。多様性を尊重したうえで活かし(D&I)、誰もが受け入れられている安心感や信頼感を持っていること(Belonging)を目標として、トップダウンとボトムアップの両方から施策を行っています。誰もが「ここで働いてよかった。ここが私の居場所だ」と思えるようなDI&Bな組織風土づくりを推進していくことは、中期経営計画の「個々の強みを発揮できる「舞台」を全員で創る」プロセスそのものと考えています。



中途・キャリア採用者支援 本社オフィス見学&対話会の様子

### DI&Bの取り組み

| 取り組み                      | 内容                                      |
|---------------------------|---|
| DI&Bに関する教育                | アンコンシャスバイアス研修、セルフリーダーシップ研修等の実施          |
| DI&B推進プロジェクト開始(2020年12月～) | 2023年度(第6期)全社より36名のメンバーが参加し、さまざまな企画を実施  |
| シニア活躍推進                   | ライフキャリア見つめなおし研修、社外インターントライアル            |
| つながるサポート・社員が社員を助ける仕組み     | キャリアと組織の相談室・若手と先輩がつながるメンタリング支援          |
| 子育て支援                     | 社内Webサイトでの男女育休体験談掲載、お話会開催、子育て社員コミュニティ創設 |
| 中途・キャリア採用者支援              | つながる交流会実施、事業所見学会実施など会社理解促進施策            |
| DI&Bウィーク                  | 全社員対象のキャンペーンウィーク実施、海外現地法人との共同開催         |
| 経営との対話会                   | 経営陣とDI&Bプロジェクトメンバーとの対話(2021年度より計6回開催)   |



人事統括部門長×社員

## 「舞台」を全員で創る対話会

当社は全社戦略の実現に向けて、個々の強みを発揮できる「舞台」づくりに全員で取り組んでいます。

人事統括部門では各事業所を訪問し、対面での対話を増やしています。今回は本社および総合開発センターの社員が参加して、「舞台」づくりに向けた率直な対話を行いましたので、一部を紹介します。



人事統括部門長  
深淵 智博

### 「キャリアプラン」について

社員の声

社員より「これまで自分自身のキャリアプランを具体的に考えることがあまりなかったため、どのように考えたらよいか分からない」「キャリア実現のために必要な知識・スキルを身につけるための研修プログラムの拡充が必要ではないか」との意見が出ました。



深淵

新しい幹部職人事制度では、幹部職の「職務の重さ」を明確にしました。職務を「生産」「研究開発」「事業」「コーポレート」「DX」のグループに整理し、それぞれにモデルとなるようなキャリアパスを見える化します。あわせて必要な知識、経験、スキル、行動特性等を見える化することで、社員がキャリアプランを描けるようになることを狙っています。また、教育面については、キャリアやスキルなどを獲得するための教育プログラムを、社員が自らの確に選択できるような仕組みづくりを考えています。ただし、すぐにキャリアプランを描くことは難しいと考えています。2023年度は社員がキャリアについて考え、意思を申告する機会を整えていきます。上司などとの対話を通じて、社員がキャリアを自律的に考えることを支援するほか、社内公募を含めてキャリアを具体化できる機会を増やしていきます。

### 「働き方改革」について

社員の声

「勤務場所や勤務時間等を社員が自ら選択できることは、一人ひとりの生産性向上や子育て・介護との両立支援につながっていると感じる」との肯定的な意見が多くみられています。一方で、産前産後休暇、育児休業中のスキルアップについての要望や昇格の遅れに対する不安の声もありました。



深淵

「産前産後休暇、育児休業中でもスキルアップしたい人」「子育てに専念したい人」など一人ひとりのニーズに応じた選択肢をさらに提供できるようにしていきたいと考えています。また、人事制度の各等級において滞留年数にこだわらない昇格要件の見直しも検討していきます。



当社ではここ数年で人事制度改定や働き方改革などを精力的に進めてきましたが、社員の皆さんにとってはまだまだ小さな変化かと思えます。

今後も一人ひとりが働きやすく、やりがいに溢れる「より強い会社」にするために、人事制度や仕組みなど「舞台」づくりを社員全員で進めていきます。

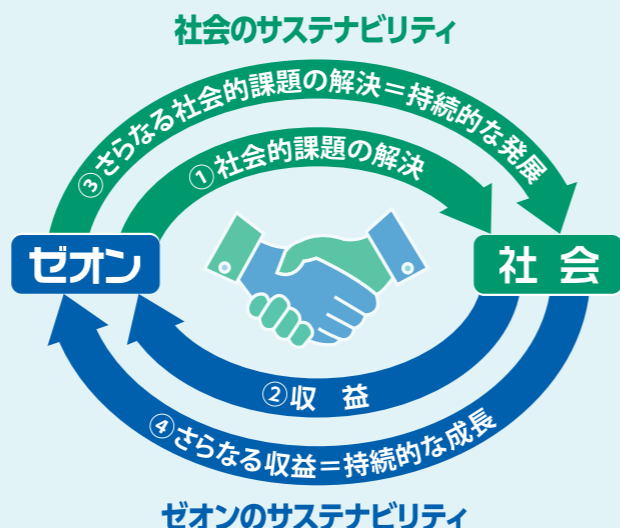
大変貴重な声をいただきありがとうございました。

# サステナビリティ基本方針とその浸透に向けた取り組み

## サステナビリティ基本方針

- 「持続可能な地球」と「安心で快適な暮らし」に貢献する
- 公正で誠実な活動を書き、信頼される企業であり続ける
- より良い未来のために、一人ひとりが考え、行動する

ゼオンの考えるサステナビリティとは、企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」のもと、ゼオンが社会とともに持続的な成長を続けていくことです。そのために、地球や社会の課題解決に役立つ製品・サービスを提供し、いかなる時も誠実な企業活動を行うことでステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、一人ひとりが社会と自身のより良い未来を考え日々活動します。



### イメージ図の説明

ゼオンでは、サステナビリティ基本方針の考え方についてイメージ図を添えて説明しています。まずは内側の①②の矢印は、ゼオンが社会に対して社会的課題を解決し、社会に新たな価値を提供することで、ゼオンにも価値提供の対価、つまり収益がもたらされるということを表しています。そして③④ではこの好循環を持続的に実現することが、「社会の持続的な発展」と「ゼオンの持続的な成長」につながることを示しています。また、真ん中の「握手」は、こうした好循環を実現していくことで、さらに社会とゼオンの信頼関係が強固なものになっていくことを表しています。

## サステナビリティ基本方針の浸透

2022年7月に制定したサステナビリティ基本方針の浸透を目的に2022年度下期に、本社、研究所、6工場およびグループ各社を含めた国内のゼオングループ全社員を対象に説明会を開催しました。説明会では、コーポレートサステナビリティ推進本部長が基本方針制定の背景や、ゼオンにとってのサステナビリティの意味、各条文の趣旨等について説明を行った後、ワークショップを開催、参加者の間でサステナビリティに関する議論を行い、基本方針の理解を深めました。

2023年度は、海外のグループ会社にも対象を広げ、基本方針の浸透に取り組んでいきます。



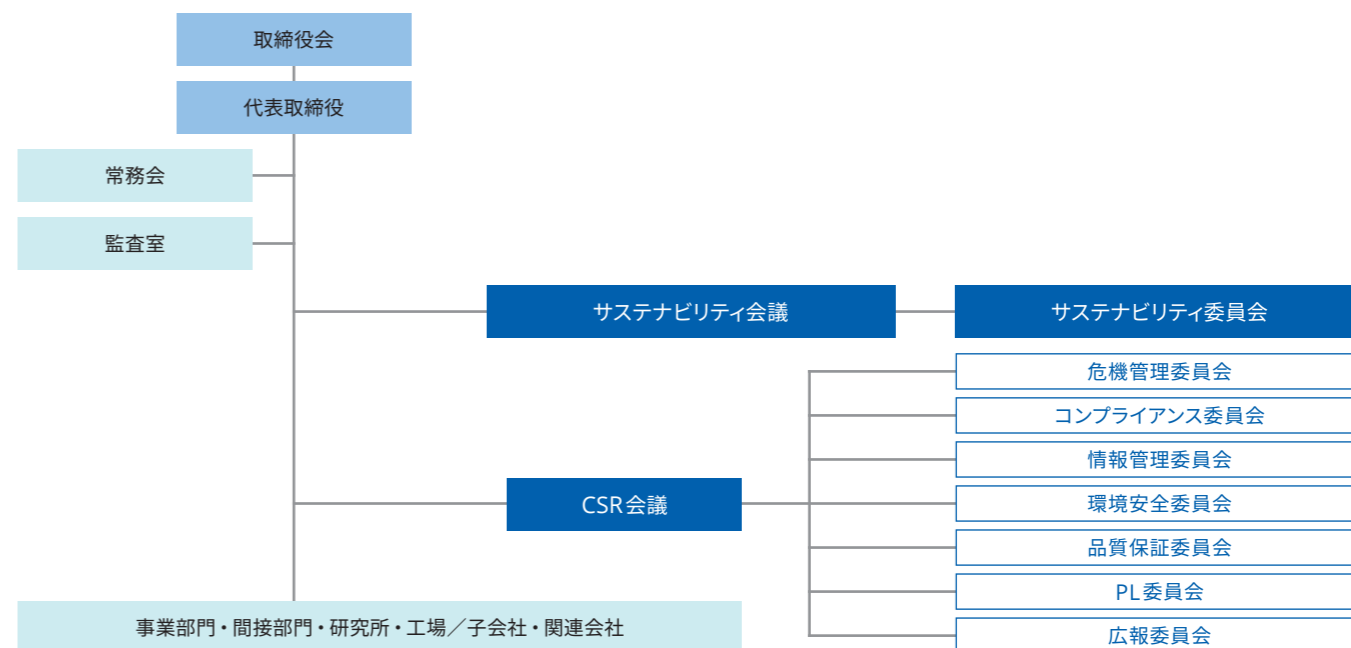
サステナビリティ基本方針説明会におけるワークショップの様子

## サステナビリティ経営への取り組み

2021年にスタートした中期経営計画では、「社会の期待と社員の意欲に応える会社」を2030年のビジョンとし、サステナビリティ経営の実現に向け取り組んでいます。2022年7月には、当社グループとその社員の活動についての基本的な考え方を明確にするため、これまでのCSR基本方針に代わるものとして前述の「サステナビリティ基本方針」を制定するとともに、同年12月にはこれまでのCSR会議に加え、サステナビリティに関する取り組みを全社的に検討・推進するための会議体として、「サステナビリティ会議」と、その下に「サステナビリティ委員会」を新たに設置しました。

「サステナビリティ会議」「CSR会議」はともに代表取締役が議長となり、サステナビリティやCSRに関する諸施策を議論・決定し、必要に応じて取締役会への報告を行います。主にリスク管理・コンプライアンスについては従来どおり「CSR会議」で取り扱い、サステナビリティ関連の諸課題への対応については「サステナビリティ会議」で扱います。

### サステナビリティを推進する会議体・委員会



## マテリアリティ(重要課題)の特定への取り組み

当社のサステナビリティ経営の基礎となるマテリアリティ(重要課題)の特定に向け、社内横断的なプロジェクトを2023年4月に組成し、検討を進めています。現在、社内外の動向を踏まえつつ、経営層や社員の意見も取り入れながらマテリアリティ

案の取りまとめを行っており、今後必要な機関決定を経て、2023年内を目途に当社のマテリアリティを特定し、社内外に公表していきます。

## SDGs 貢献製品認定制度(仮称)の創設

当社はSDGsを「社会の期待」と捉え、SDGsへの取り組みを通して2030年ビジョン達成を目指しています。そのための取り組みの一つとして、SDGsへの貢献度が高い製品にフォーカスし、さらなる強化を図ることを目的に「SDGs貢献

製品認定制度(仮称)」の導入を検討しています。現在、仮の基準による具体的な製品の認定作業を進めており、今後、その結果も踏まえて制度の詳細を確定した上で、2024年度からの正式導入を予定しています。

# 人権尊重に向けた取り組み

当社グループでは、人権尊重をサステナビリティの取り組みの重要な要素の一つとして、2019年8月に制定した「ゼオングループ人権方針」に基づき、取り組みを進めています。

## ゼオングループ人権方針 (抜粋)

(2019年8月1日制定)

私たちゼオングループは、「世界人権宣言」、「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関 (ILO) 宣言」、「国連グローバル・コンパクト」等の人権に関する国際行動規範を踏まえ、人権の尊重において企業としての社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ゼオングループ人権方針 (全編) はこちら <https://www.zeon.co.jp/csr/social/>

## 2022年度以降の取り組み

当社グループでは、2022年度より本格的に人権デューデリジェンスの取り組みを開始しました。

人権デューデリジェンスの推進については、外部専門家のアドバイスを受けながら、日本ゼオン、グループ企業、サプライチェーンのそれぞれで取り組みを進めています。

### 日本ゼオン

法務省人権擁護局「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」における25項目の人権リスクカテゴリーに、近年サプライチェーンの川下で問題となっている「広告における人権問題」を追加し、さらにはその他のリスクについても留意しながら、主管部署を決め、全社の人権リスク低減の取り組みを進めています。

## 国連グローバル・コンパクトの活動への参加

当社グループでは、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に賛同しています。またグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンにおける分科会活動にも積極的に参加しています。人権に関連するサプライチェーン分科会やヒューマンライツ・デュー・デリジェンス分科会では、ワークショップやワーキンググループに参加し、そこで得られた情報や知見についても、ゼオングループの人権尊重に向けた取り組みに活かして活動を進めています。

### 当社が重視する人権問題 (一部抜粋) とその対応

| リスクカテゴリー    | 一般的なリスクの内容・事例                           | 当社の取り組みの状況                          |
|-------------|---|-------------------------------------|
| 労働安全衛生 (健康) | 労働者の健康が確保されていない                         | 定期健康診断、新型コロナウイルス等感染症対策の継続           |
| 過剰・不当な労働時間  | 人手不足やトラブルにともなう長時間労働の発生                  | 労働時間の適性把握の継続、労働時間に関する相談窓口や上限時間の周知徹底 |
| 各種ハラスメント    | パワー、セクシャル、マタニティ、介護などの各種ハラスメントの行為が行われている | ハラスメント防止研修の継続的な実施                   |
| 外国人労働者の権利   | 外国人であることを理由に差別的な扱いを受けること                | 日本語教育サポート強化、外国人社員との対話               |
| 地域住民の権利     | 生産活動の中で、騒音や廃棄物で地域住民への負の影響を与えてしまう        | 工場や生産拠点における取り組み状況の確認                |
| 広告における人権問題  | 製作した広告が差別を助長する                          | 関係者への人権セミナーの受講、広告代理店への人権方針の確認       |
| 救済へアクセスする権利 | 相談窓口があっても周知されていない                       | 内部通報制度規則の改正と周知                      |

## 国内グループ企業

国内のグループ企業に対しては、各社の経営者および人権担当者を対象として、取り組みの背景や人権尊重の取り組みの重要性に関する教育を実施しました。

2023年度より本格的にグループ企業各社における人権リスクの特定およびその低減策の立案、実行を進めています。

## サプライチェーン

### ① 取引先のリスクの洗い出し

各調達部門において、調達額の多い取引先 (上位80%) および人権などのリスクが高いと想定される取引先計262社を選定し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの共通SAQ (Self Assessment Questionnaire) を実施して、取引先の取り組み状況の把握やリスクの洗い出しを行っています。

### ② フィードバック

共通SAQで回答のあった全ての取引先に対して、人権、労働、環境などの各項目におけるスコア、全取引先の平均点、前回スコア、総評などを記載したフィードバックシートを送付して、取引先のCSRの取り組み改善を促しています。

### ③ 取引先エンゲージメント

共通SAQフィードバックシート送付先から、スコアの低い会社・高い会社、CSR上のハイリスク原料を取り扱う会社として16社を選定し、訪問や面談を実施して、CSR調達の重要性の説明や、取り組み状況の確認を行いました。

また、必要に応じて改善の要請を行うなどの対話を通じて、サプライチェーンにおけるCSRのリスク低減活動を進めています。

### ④ サステナブル調達ガイドラインの制定

当社はこれまで「CSR調達ガイドライン」に基づいてCSR調達活動を進めてきましたが、新たに同ガイドラインの内容を発展させた調達の基本的な方針である「サステナブル調達基本方針」および、同方針を軸に当社の調達に関連する環境や人権等の方針を盛り込んだ「サステナブル調達ガイドライン」について、2023年度下期に制定の予定です。

制定後は、同ガイドラインを取引先に展開し、当社の調達に対する考え方を広く浸透させ、持続可能な調達 (サステナブル調達) を目指していきます。

### ⑤ サプライチェーン通報窓口の設置

サプライチェーンにおいて法令などに抵触したり、企業倫理に反したりするような事象を未然に防止することを目的として、2023年度下期より当社Webサイト上にサプライチェーン通報窓口を設置の予定です。

### 取引先エンゲージメントの対象とフィードバック内容

| 項目             | 会社数 | フィードバック面談内容  |
|----------------|-----|--|
| 低スコアの会社        | 5社  | CSRやサステナブル調達の取り組みに関する説明を実施する他、得点率の低い項目についての詳細な内容を確認してリスクを把握し、改善に向けた活動を促す                         |
| 高スコアの会社        | 3社  | 当社や他の取引先の持続可能な調達に活かすため、当該高スコア企業の好取り組み事例をヒアリングして、そこから学びを得る  |
| ハイリスク原料を取り扱う会社 | 8社  | 紛争鉱物やパーム油、シリコンなどCSRの観点でリスクが高いとされる原料を扱っている会社を対象に、対象原料の上流へのアプローチや管理状況を確認し、管理状況が不適切な場合は、改善に向けた活動を促す |

## 今後の課題 (2023年度の取り組み)

今後は、2022年度に実施したそれぞれの取り組みを維持・発展させていくとともに、これらの人権尊重に向けた取り組みを海外のグループ企業にも展開していきます。

# ステークホルダー・エンゲージメント

当社が企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」を使命とし、「持続可能な地球」と「安心で快適な人々の暮らし」に貢献すべく、サステナブルな事業活動を行ううえで、ステークホルダーの皆様との信頼関係の構築はとて重要な意味を持っていると考えます。

私たちは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」とし、「社会の期待」をSDGsと捉え、「社会の期待」に「六方よし」の概念を取り入れています。六方のうち「取引先」はお客様・仕入先様、「株主」は株主様・投資家様、「暮らし」は地域社会の皆様をはじめとする世の中の人々とその暮らし、そして「社員」はゼオンでともに働く人々です。2030年のビジョンを実現するため、ステークホルダーの皆様と対話の機会を重ね、より一層、相互理解を深められるよう努めていきます。



|          | ステークホルダーの皆様との関わり  | 主な対話手段  |
|----------|---|---|
| お客様      | お客様の信頼に応える安全・安心で高品質な製品・サービスを提供するとともに、お客様とのコミュニケーションを通して、お客様の課題解決に資する製品・サービスの開発に取り組みます。また、グローバルな市場から求められる多様な要請や期待に応え、お客様と共にサステナブルな製品づくりに取り組んでいきます。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業活動</li> <li>● 展示会</li> <li>● Webサイト(製品紹介・相談窓口)</li> <li>● 顧客満足度調査</li> </ul>   |
| 仕入先様     | 当社は「サステナブル調達基本方針」に基づき責任ある調達活動を行い、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を目指します。そのためには仕入先様との強いパートナーシップ構築が重要であると考えています。調達に関する当社の考え方をご理解いただけるように努めるとともに、調達アンケートや面談等で取り組み状況を確認させていただくことで、仕入先様と一体となって、よりサステナブルな調達を目指します。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 購買活動</li> <li>● 「サステナブル調達ガイドライン」の整備、仕入先様へのお知らせ</li> <li>● サプライヤー様向け調達アンケート</li> </ul>                                  |
| 株主様・投資家様 | 公正・公平で透明性の高い情報の適時適切な開示を行います。また、株主・投資家の皆様との対話により、経営方針や事業内容を深くご理解いただけるように心掛けるとともに、いただいたご意見を真摯に受け止め、経営への反映や情報開示の改善に努め、企業価値の向上を目指します。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 決算説明会</li> <li>● 中期経営計画説明会</li> <li>● 株主総会</li> <li>● アナリスト・投資家様とのミーティング</li> <li>● Webサイト(IR情報)</li> </ul>            |
| 地域社会の皆様  | 各事業所において事業を正常かつ安定的に運営し、事業を通じて地域の発展に貢献することはもとより、地域社会の一員として、地域の皆様の期待に応える多面的な企業活動を実施したいと考えています。コミュニケーションの機会を積極的にもうけ、相互理解による信頼関係をベースに、共に持続可能な豊かな地域社会づくりを目指します。  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業所見学会・インターン</li> <li>● 地域イベントへの参加・協賛・実施(夏まつりなど)</li> <li>● 社員による地域環境保全等のボランティア活動</li> <li>● かがく実験教室などの出前授業</li> </ul> |
| 社員       | 2030年のビジョン「社会の期待と社員の意欲に応える」の実現に向け、社員一人ひとりが多様な能力を発揮し、安心感を持っていきいきと働くことができるよう、人事制度改定や各種人事施策の展開を進めています。対話の機会を重視し、個々の意見には真摯に耳を傾けるよう努めています。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 若手社員との対話会</li> <li>● 従業員エンゲージメントサーベイ</li> <li>● 会社経営方針説明会</li> <li>● 社内ポータルサイト・社内報</li> <li>● 内部通報制度</li> </ul>        |

## アナリスト・投資家様との対話：会社状況に関する説明会開催

当社は、四半期毎のアナリスト・機関投資家向け説明会の開催、当社Webサイトにて開示する決算説明資料の充実、個人投資家向け会社説明会の実施など、個別面談以外の対話の手段の充実にも継続的に取り組んでいます。2022年度は、9月にオンラインでの会社説明会を開催し、代表取締役社長から会社状況について、説明する機会を設けました。



## 地域社会の皆様との対話：夏まつりの開催

主に工場のある地域で、毎年、夏まつりを開催しています。ここ数年は、新型コロナウイルス感染症の影響で、開催を見送ってまいりましたが、2023年度から状況を見て、順次、再開してまいります。従来のように、地域の皆様に参加いただき、社員と交流していただける機会としてまいります。



## TOPICS

### コミットメントと外部評価

当社は、国際的なイニシアチブに賛同し、各機関が提唱するサステナブルな取り組みや目標の達成に貢献できるよう取り組んでいます。

#### コミットメント

##### 国連グローバル・コンパクト(UNGC)

**WE SUPPORT**  
UN GLOBAL COMPACT

国連主導のもと、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための自発的な取り組みです。人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の原則に対して、当社は2019年7月に賛同し、その実現に向けて努力を継続しています。

##### TCFD

**TCFD**  
TASK FORCE ON CLIMATE RELATED FINANCIAL RISK DISCLOSURES

G20の財務大臣・中央銀行総裁からの要請を受け、FSB(金融安定理事会)の下に設置された気候関連財務情報開示タスクフォース。TCFDの提言は、企業が自社の気候変動に対するリスク・機会を認識し経営戦略に織り込むことを推奨し、最終的にはその影響を企業が開示することを求めており、当社は2020年8月、賛同を表明しました。今後も引き続き、気候変動対応に取り組み、貢献できるよう努めてまいります。

##### SBT (Science Based Targets)

パリ協定が求める水準と整合した、5年～10年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標のこと。現在、当社は目標を設定し、SBT認定を申請中です。

#### 外部評価

##### CDP



CDPは、環境分野に取り組む国際NGOで、「気候変動」「ウォーター(水)」「フォレスト(森林)」の3つを活動領域としています。それぞれの分野について、調査票に回答した企業を、A、A-、B、B-、C、C-、D、D-、の8段階で評価しています。2022年度は18,000社を超える企業がCDPに情報を開示しました。当社は2022年度B評価を受けました。取り組みを進め、さらなる向上に努めます。

##### Ecovadis



約175か国、200業種、90,000団体以上のバイヤーとサプライヤーが登録する情報共有プラットフォームを通じて、環境、労働慣行と人権、倫理、持続可能な資材調達の影響などについて、企業の方針・施策・実績に対する評価を行っています。これらの取り組みについて、当社は2022年度、上位50%に入るブロンズ評価を受けました。



レスポンシブル・ケア行動指針

当社グループでは、日本レスポンシブル・ケア協議会（現日本化学工業協会レスポンシブル・ケア委員会）に1995年の発足当初から加盟し、1998年にはレスポンシブル・ケアの理念

に基づいて具体化した「レスポンシブル・ケア行動指針」を制定しました。ゼオングループでは、当指針に従って、環境の対策を実行し、改善に向けた取り組みを推進しています。

レスポンシブル・ケア行動指針

(1998年6月制定)

1 環境・安全の優先

環境・安全を守ることは企業活動の大前提であり、全てに優先させる。そのために、事故防止の施策と全員への教育・訓練を継続・徹底し、保安・環境事故の防止に努める。

2 化学製品の最新情報の収集、提供

化学製品が適切に取り扱われ、使用され、廃棄されるために必要な最新情報を収集、蓄積、整備して従業員およびユーザーに提供する。

3 有害化学物質、廃棄物排出の極小化

有害化学物質の排出削減、廃棄物の減量化と循環化・再資源化のための技術開発に努める。

4 省資源・省エネルギー活動の推進

地球温暖化防止の観点からも、全員参加の省資源・省エネルギー活動を積極的に進めるとともに、独創的技術の開発によりエネルギー使用量の飛躍的削減を目指す。

5 環境・安全を配慮した新プロセス・新製品開発、品質保証

研究の初期段階から環境・安全面からの評価を確実に実施し、環境・安全に配慮した技術・製品の開発を行い、その品質を維持・向上することに努める。

6 社会との共生

地域、国内外および所属する団体等の環境・安全に関する規制を遵守することはもちろん、その活動に協力するとともに、当社の活動について地域、社会から正しい理解が得られるようにコミュニケーションに努め、社会からの信頼の一層の向上に努める。

7 継続的改善

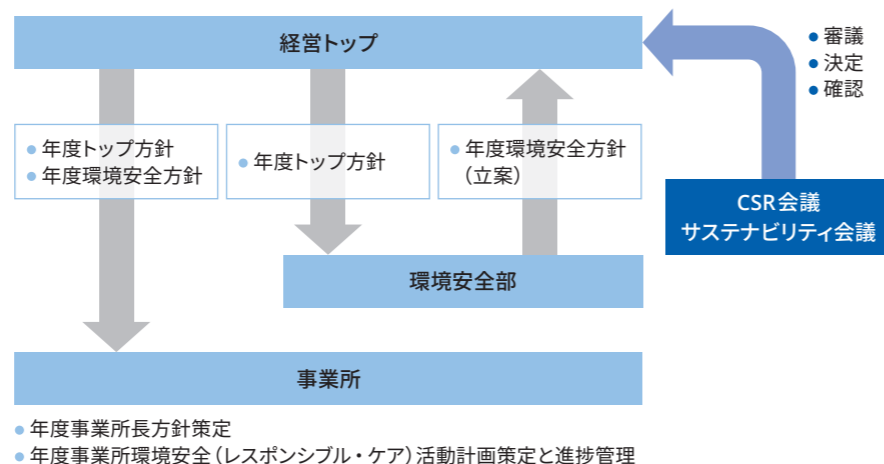
「レスポンシブル・ケア監査」および「保安全管理システム」、「ISO14001に基づく環境マネジメントシステム」、「労働安全衛生マネジメントシステム」の運用により、環境・安全に関する管理と技術を継続的に改善していく。

環境安全マネジメントシステム(環境)

当社では、レスポンシブル・ケアの考えのもと、環境安全マネジメントシステムを構築するとともに、ISO14001の外部認証を取得して、環境のマネジメントを進めています。

また毎年、年度トップ方針を受けて「年度環境安全方針」をはじめとする各種の方針や活動計画を定めていきます。

環境安全マネジメントシステム(環境)

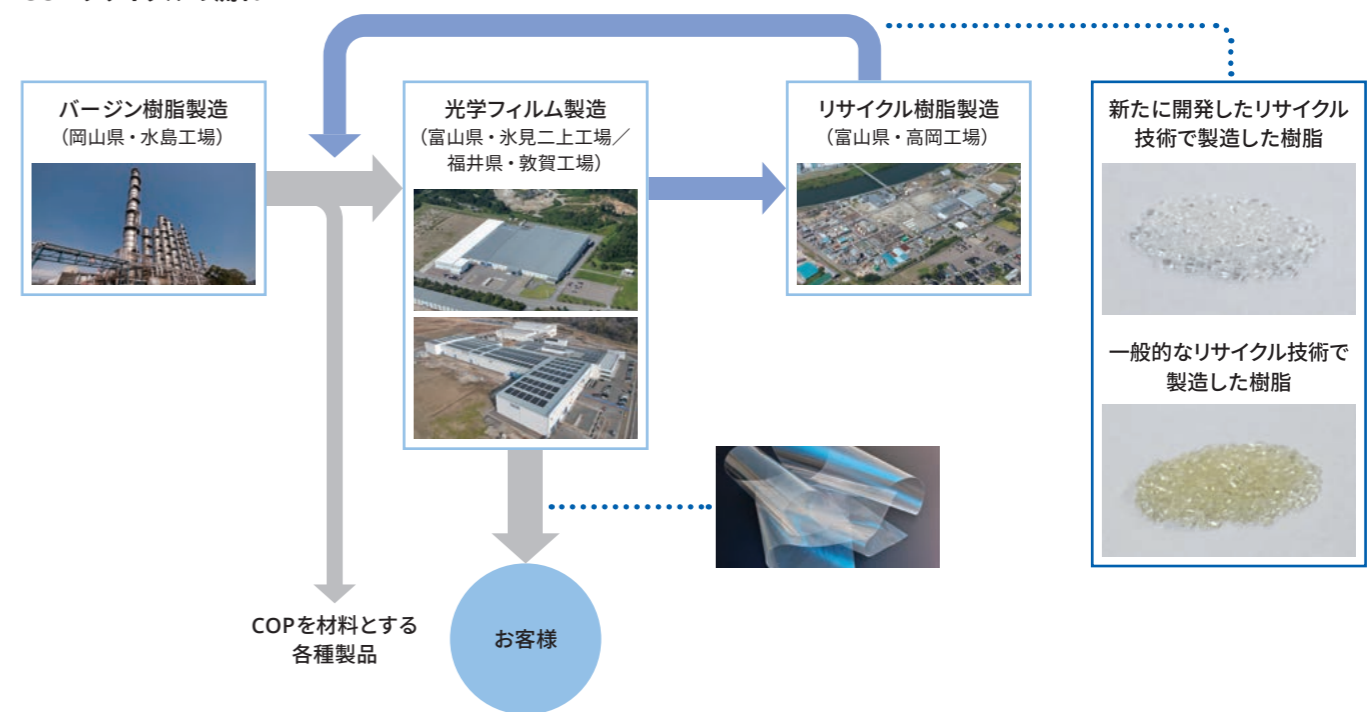


サーキュラーエコノミーの推進

当社は大きな社会課題の一つであるサーキュラーエコノミーの取り組みを進めています。2022年1月にはシクロオレフィンポリマー（COP）のリサイクル技術を独自に開発し、これまで課題だった透明性や高純度を維持することに成功し、未使用の樹脂（バージン樹脂）と同等の品質レベルまで再生可能となりました。2022年10月にはこの技術を使用して高岡工

場内に年産能力6,000トンのリサイクルプラントの建設を着工し、2024年の稼働を予定しています。当該プラントでリサイクルした樹脂は、光学フィルムの製造に再利用される計画であり、今後も見込まれる旺盛なニーズに応じていくとともに、CO<sub>2</sub>発生量の削減も進めていきます。

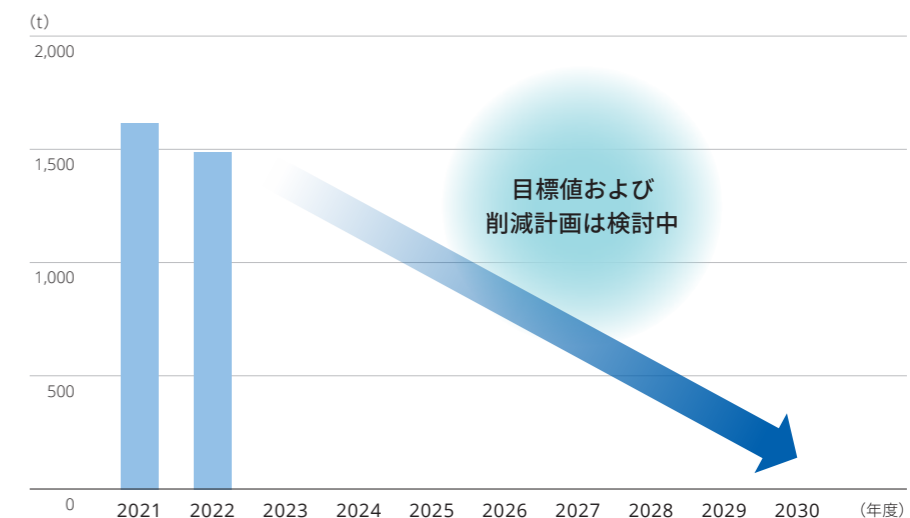
COPリサイクルの流れ



プラスチック使用製品産業廃棄物削減の取り組み

当社はレスポンシブル・ケア行動指針の3条で「有害化学物質、廃棄物排出の極小化」を掲げています。2022年4月に施行されたプラスチック資源循環促進法において、当社はプラスチック使用製品産業廃棄物の多量排出事業者（250t以上）に該当しており、発生量の削減と中長期的な目標・計画の作成に取り組んでいます。

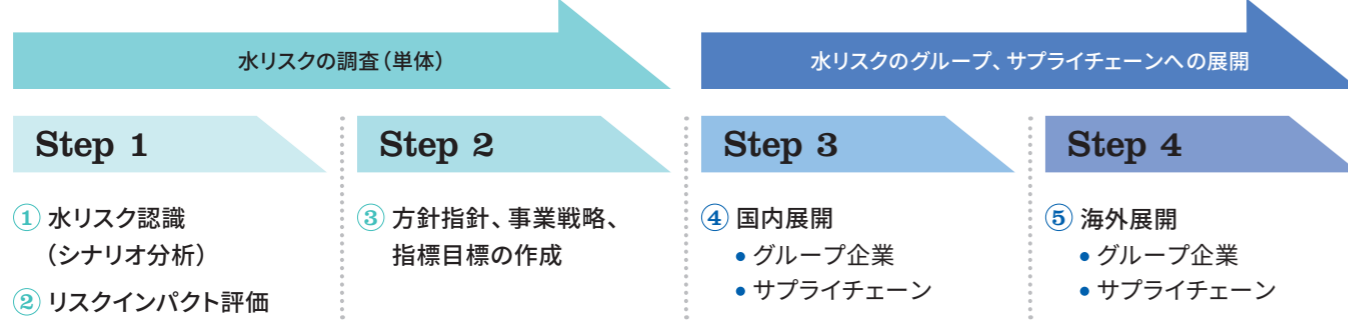
プラスチック使用製品産業廃棄物量



## 水課題への取り組み

当社グループでは、「水」が当社の製造を行う上で必要不可欠な資源であり、水資源の枯渇や水質の悪化などが生じた場合には、当社だけでなく地域社会も含め、大きなリスクになると考え、2022年度より本格的に水リスクに対する取り組みを開始しました。具体的には、今後以下のステップで取り組みを進めていきます。

### 水課題の取り組みのロードマップ



## 気候変動への取り組み

気候変動への取り組みは、化学メーカーである当社にとって喫緊かつ必達の課題と認識しています。これまでの石油由来の原燃料を当たり前とする事業活動の見直しや、カーボンニュートラルを実現するためのさまざまな施策を検討し、取り組みを進めています。

- 📄 カーボンニュートラルマスタープランの進捗 P.29
- 📄 TCFD提言に対応した情報開示 次ページより

## 地域・社会との共生

当社はレスポンスブル・ケア行動指針の6条で「社会との共生」を掲げています。各事業所において地域に信頼される事業活動を行うとともに、地域の方々に当社の取り組みを理解していただくための対話活動を行っています。また、環境を保護し安心して生活できる地域社会づくりのため、海岸・河川の清掃活動や除草活動などにも積極的に取り組んでいます。さらに、近隣小学生向け化学実験教室の開催やインターンシップの積極的な受け入れなど、将来に渡って地域とともに発展していけるようさまざまな取り組みを進めています。



海岸清掃(富山県高岡市・氷見市)

# TCFD

## TCFDに基づく分析と報告

### TCFD提言への賛同とCO<sub>2</sub>排出削減の取り組み

当社は2020年8月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。

今後は、TCFD提言を踏まえ、気候変動が当社事業に及ぼすリスク・機会を分析し経営戦略に反映することで経営基盤の強化を図り、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

その取り組みは、中期経営計画における全社戦略『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』にも反映していき、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し、そのプラン実現のための取り組みやCO<sub>2</sub>排出削減の進捗を開示していきます。

|       |  |
|-------|--|
| 2020年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● TCFD賛同表明</li> <li>● ゴム事業で試行的に2°C・4°Cシナリオの分析を実施</li> </ul>                               |
| 2021年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ゴム事業以外での2°C・4°Cシナリオの分析を実施</li> <li>● 中期経営計画への一部反映</li> </ul>                            |
| 2022年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラルマスタープランの作成と指標や目標の提示</li> <li>● SBT認定取得に向けた活動推進(グループ全体でのScope1,2,3)</li> </ul> |
| 2023年 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画第2フェーズでの指標や目標に向けた取り組みを推進</li> <li>● SDGs貢献製品認定制度導入対応中</li> </ul>                  |

## TCFD要請事項に対応した開示

### ガバナンス

#### a) 気候関連リスクおよび機会についての取締役会の監視体制

2021年7月にコーポレートサステナビリティ推進本部を設置し、当社のサステナビリティ推進とその結果および進捗の開示を行っています。さらに2022年7月に同本部内にカーボンニュートラル統括推進部門を設置し、中期経営計画での全社戦略である「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」ための活動を行っています。これらの体制整備は、取締役会承認のもとに行っています。

サステナビリティ会議およびサステナビリティ委員会では、重要なサステナビリティ課題の一つとして「気候変動への対応」を掲げて必要な議論を行い、その内容について必要に応じて取締役会への報告を行う体制となっています。

#### b) 気候関連リスクおよび機会の評価・管理における経営者の役割

当社は、経営理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」の実現に向けた気候変動を含むサステナビリティ課題に対応するために、前述のとおり推進組織を整備し、取締役であるコーポレートサステナビリティ推進本部長がこれを統括しています。その対応状況については、前述のサステナビリティ会議にて報告・審議が行われ、最終的に議長である代表取締役がサステナビリティ実現の責任を負う体制となっています。

当社の気候変動への対応としては、2050年でのカーボンニュートラル実現にむけた取り組みとして、2021年に第1次

カーボンニュートラルマスタープランを策定し、CO<sub>2</sub>排出量の現状把握・削減目標の設定を行いました。

また当社は2020年にTCFDに賛同し、TCFDシナリオ分析をはじめとするTCFD要請事項への対応を進めています。ここでは財務的インパクトの定量開示(指標化と達成状況)が今後の主な課題と認識しています。

### 戦略

#### a) 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連リスクおよび機会

当社の気候変動に関するリスクと機会を把握するため、2020年度にゴム事業部におけるリスクと機会を2°C・4°Cシナリオ分析を実施しました。さらに、2021年度には全社に展開し、同様のシナリオ分析を実施しました。

#### b) 気候関連リスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

事業インパクト評価(財務計画への影響)

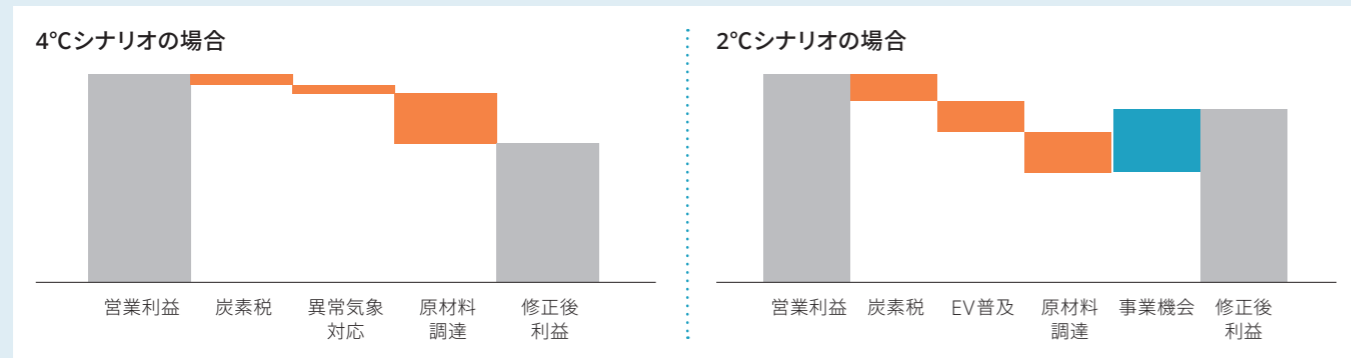
前述のシナリオ分析に基づき、2°C・4°C各シナリオにおいて想定される事業への財務影響を把握しました。4°Cシナリオにおいては物理リスクの影響や調達コスト増により利益が減少、2°Cシナリオにおいては炭素税の導入やEVの普及により利益が減少する一方、新たな事業機会獲得が利益に貢献するとの結果が得られました。

リスク重要度評価(リスクおよび機会の認識)

当社の気候変動に関するリスクと機会

| タイプ | 評価項目    |                                 | 考察：リスク   | 考察：機会   | 重要度 |
|-----|---------|---------------------------------|--|---|-----|
|     | 大分類     | 小分類                             |  |   |     |
| 移行  | 政策/規制   | 炭素価格と炭素税                        | ●炭素税の導入(操業コストの増加)  | ●CO <sub>2</sub> 削減貢献につながる製品の販売機会の増加(売上の増加)   | 大   |
|     |         | 各国の炭素排出目標/政策                    | ●排出規制対応コストの増加(操業コストの増加)  | 同上  | 大   |
|     | 業界/市場   | 重要商品/製品価格の増減>原材料調達コストの変化        | ●原材料価格の上昇(操業コストの増加)  | ●原材料価格の下落(操業コストの低下)   | 大   |
|     |         | エネルギー需要の変化>ユーティリティ(燃料・電気)コストの変化 | ●エネルギー価格の上昇(操業コストの増加)  | ●エネルギー関連需要の増加(売上の増加)  | 大   |
|     |         | 次世代技術の進展                        | —  | 技術向上による競争力強化(売上の増加)<br>●将来的に効率的な製造技術や化石燃料を使用しない製造方法が開発できた場合、競争力が増加<br>●バイオマス原料等の開発による市場優位性の確保<br>●低炭素社会、サーキュラーエコノミーに対応した技術、製品の開発(ケミカルリサイクルなど) | 大   |
| 評判  | 顧客行動の変化 | 製品や企業への評判悪化(売上の減少)              | ●CO <sub>2</sub> 削減貢献につながる製品の販売機会の増加(売上の増加)  | 大   |     |
| 物理  | 慢性      | 海面の上昇                           | 海面上昇による操業への悪影響(生産停止・遅延による売上減少や修繕費用の増加)   | —   | 大   |
|     |         | 平均気温の上昇                         | 気温上昇への対応への負担増(操業コスト増加)<br>●作業員の熱中症増加による操業度低下<br>●プラント復旧費用、安全対策費用の増大<br>●生産能力の低下(冷却能力不足、GPB・GPI抽出能力低下)<br>●原料、製品の低温保管、低温輸送の必要性が増し、保管、輸送コストが増加(事業部門) | 気温上昇に伴う販売増加<br>●疫病の蔓延や熱中症増加等により、医療関係の需要増<br>●天産品の供給減少により、当社品の需要増<br>●植調剤、香料の需要増加<br>●発熱問題解決のため、TIM需要増加  | 大   |
|     | 急性      | 異常気象の激甚化(台風・ハリケーンの大規模化等)        | 激甚災害による操業へのダメージ(売上の低下、操業コストの増加)  | 甚大災害による、販売機会の増加<br>●衛生面の悪化に伴い、手袋需要増<br>●災害による従来の電力網の懸念が発生。各種産業の操業や生活に対する懸念から、電力供給網の多様化、蓄電池の需要が増加し、電池材料の販売が増加                                  | 大   |

全社でのインパクト評価



c) 2°C以下のシナリオを含むさまざまな気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた、組織の戦略のレジリエンス今後の進め方

今後は1.5°Cシナリオ分析を実施します。その結果を受けて、中期経営計画の全社戦略と連携しながら対応策を実行してい

きます。脱炭素戦略ではカーボンニュートラルを目指すための方策を全社的に検討しています。資源戦略ではサーキュラーエコノミーの促進やバイオマス原料を使用した製品の開発などを進めていきます。また、顧客の行動変化を想定した製品開発・ポートフォリオ管理を行い、事業の拡大を目指します。

リスクマネジメント

a) 気候関連リスクを識別・評価するプロセス

4°Cおよび2°Cにおけるシナリオ分析に基づき、2030年およびそれ以降を想定した気候変動に伴う移行リスク、物理的リスクを識別し、重要度に応じた分類をしています。

b) 気候関連リスクを管理するプロセス

気候関連リスクについては、リスクマネジメント室を設置し、全社共通のリスク管理一覧表のなかで気候変動リスクを認識し、リスク対応については該当部門においてリスク評価と対応策を明確にしてリスク管理を行ってまいります。

c) 気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが、組織の総合的なリスク管理にどのように統合されているか

識別した気候変動リスクに関してはインパクト評価結果や研究開発の方針とリンクさせながら将来のありたい姿を描き、それに向けての経営方針や事業計画を作成し、3か年計画や年度予算にて具体的な数値目標に落とし込んでいく体制を作っています。

指標と目標

a) 組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連リスクおよび機会を評価する際に用いる指標

指標と目標

2021年に第1次カーボンニュートラルマスタープランを策定し、2050年のカーボンニュートラル達成に向けた2030年度での削減目標値を設定しました。この目標は日本ゼオン単体のScope1とScope2の合計を対象としており、2030年度CO<sub>2</sub>排出量を2019年度比で50%減としています。今後は適宜、プランをアップデートしていきます。 P.29

b) Scope1、Scope2および該当する場合はScope3のGHG排出量とその関連リスク

当社グループとしてのScope1、2、3の開示のために、グループ企業を含めたScope1、2、3の排出量の把握を行う体制を確立し、その成果としてCDPへの開示やSBT認定を目標としてまいります。

部門課題として、特にSDGs13ゴール(気候変動対応)に対応する指標や目標の設定を進めています。

c) 気候関連リスクおよび機会を管理するために用いる目標、およびその目標に対する実績

目標達成に向けた取り組み

2030年度のCO<sub>2</sub>排出量を2019年度比で50%減とする、という目標にむけて、さまざまな取り組みを推進しています。

前述のScope1、2での排出量削減方策として、①省エネルギー、②プロセス革新、③エネルギー転換、という3つのアプローチで取り組みます。

それぞれの削減比率は①約10%、②約10%、③約80%でエネルギー転換の効果が大きいと想定しています。なお、エネルギー転換はエネルギーの元であるボイラー等の燃料を再生可能エネルギーや証書付の燃料\*に転換することにより進めていきます。

2022年度は以下に示す通り、国内生産拠点のエネルギー転換を推進しました。今後も各削減方策を展開し2030年度の削減目標を達成するよう取り組みを進めてまいります。

\* 証書付き燃料：採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスを、CO<sub>2</sub>クレジットで相殺することにより、地球規模では、この燃料を使用してもCO<sub>2</sub>が発生しないとみなされます。

2022年度の取り組み

- 国内生産拠点のうち4事業所(高岡工場・氷見二上工場・敦賀工場・徳山工場)において購入電力のすべてを100%再生可能エネルギー電力に転換。
- 高岡工場にてCO<sub>2</sub>排出量が実質ゼロのカーボンニュートラルLNGの購入を契約。
- 徳山工場にて蒸気のCO<sub>2</sub>排出量削減のためグリーン熱証書の購入を契約。
- 川崎工場にて、東京ガス株式会社の「カーボンニュートラル都市ガス」を導入するとともに、カーボンニュートラルLNGバイヤーズアライアンスに加盟。



# 役員

より詳しくはコーポレートガバナンス報告書 (PDF)に掲載しています。

<https://www.zeon.co.jp/news/assets/pdf/230707.pdf>

取締役は社内6名、社外5名 計11名が2023年6月末の株主総会以降の体制です。

## 取締役



代表取締役会長  
**田中 公章**

略歴  
1979/4 当社入社  
2005/6 当社取締役  
2007/6 当社取締役 兼執行役員  
2011/6 当社取締役 兼常務執行役員  
2012/6 当社取締役 兼専務執行役員  
2013/6 当社取締役社長  
2023/6 当社取締役会長(現任)



代表取締役社長  
**豊嶋 哲也**

略歴  
1989/4 当社入社  
2013/1 当社高機能樹脂・部材事業部長  
2015/6 当社執行役員  
2020/6 当社常務執行役員  
2022/6 当社取締役 兼常務執行役員  
2023/6 当社取締役社長(現任)



取締役常務執行役員  
**松浦 一慶**

基盤事業本部長、  
株式会社トウベ取締役

略歴  
1993/4 当社入社  
2014/7 当社ゴム事業部ゴム販売二部長  
2017/6 当社執行役員  
2019/6 当社取締役 兼執行役員  
2022/6 当社取締役 兼常務執行役員(現任)



取締役常務執行役員  
**曾根 芳之**

管理本部長

略歴  
1988/4 当社入社  
2017/7 当社高機能部材事業部長  
2018/6 当社執行役員  
2020/6 当社常務執行役員  
2022/6 当社取締役 兼常務執行役員(現任)



取締役常務執行役員  
**小西 裕一郎**

高機能事業本部長、高機能樹脂事業部長

略歴  
1991/4 当社入社  
2011/7 ソルベイアドバンストポリマーズ株式会社入社  
2012/7 当社入社  
2013/7 当社電子材料事業推進1部長  
2015/7 当社電子材料事業推進部長、  
電子材料事業推進部台湾駐在員事務所長  
2020/6 当社執行役員  
2022/6 当社取締役 兼執行役員  
2023/6 当社取締役 兼常務執行役員(現任)



取締役執行役員  
**渡辺 えりさ**

コーポレートサステナビリティ推進本部長、  
コーポレートサステナビリティ統括部門長

略歴  
1987/4 当社入社  
2013/4 当社総合生産センター資材購買部長  
2018/6 当社執行役員  
2022/6 当社取締役 兼執行役員(現任)



社外取締役  
**北畑 隆生**

学校法人新潟総合学院 開志専門職大学 学長



社外取締役  
**南雲 忠信**

横浜ゴム株式会社相談役



社外取締役  
**池野 文昭**

スタンフォード大学Biodesign Program  
ディレクター (U.S) Japan Biodesign、  
MedVenture Partners株式会社  
取締役CMO (Chief Medical Officer)



社外取締役  
**秋山 美紀**

慶應義塾大学環境情報学部 教授



社外取締役  
**升味 佐江子**

仙石山法律事務所 弁護士

## 監査役



常勤監査役  
**林 佐知夫**



常勤監査役  
**西嶋 徹**



監査役  
**郡 昭夫**  
株式会社ADEKA 相談役



監査役  
**西島 信竹**



監査役  
**木村 博紀**  
朝日生命保険相互会社  
代表取締役社長

## 執行役員



**小瀬 智之**  
高岡工場長



**渡辺 誠**  
川崎工場長



**江口 勉**  
瑞翁(上海)管理有限公司  
董事長



**富永 哲**  
経営管理統括部門長、  
ゼオンエフアンドビー株式会社  
代表取締役社長



**大井 喜信**  
東京材料株式会社  
代表取締役社長



**山本 寛**  
総合生産センター長



**中島 和雄**  
法務・コンプライアンス部門長



**中村 昌洋**  
エナジー材料事業部長



**高橋 治彦**  
高機能マテリアル事業部長、  
台湾瑞翁股份有限公司董事長



**赤坂 昌男**  
研究開発本部長



**渡辺 昇**  
水島工場長



**柿原 隆宏**  
エラストマー事業部長



**白川 真之**  
経営企画統括部門長、  
ZEON NEXT探索室長



**宮城 孝一**  
徳山工場長

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

# ガバナンス

- PDF コーポレートガバナンス報告書 (PDF)  
https://www.zeon.co.jp/csr/concept/pdf/200325073.pdf
- PDF コーポレートガバナンス基本方針 (PDF)  
https://www.zeon.co.jp/csr/concept/pdf/200281514.pdf

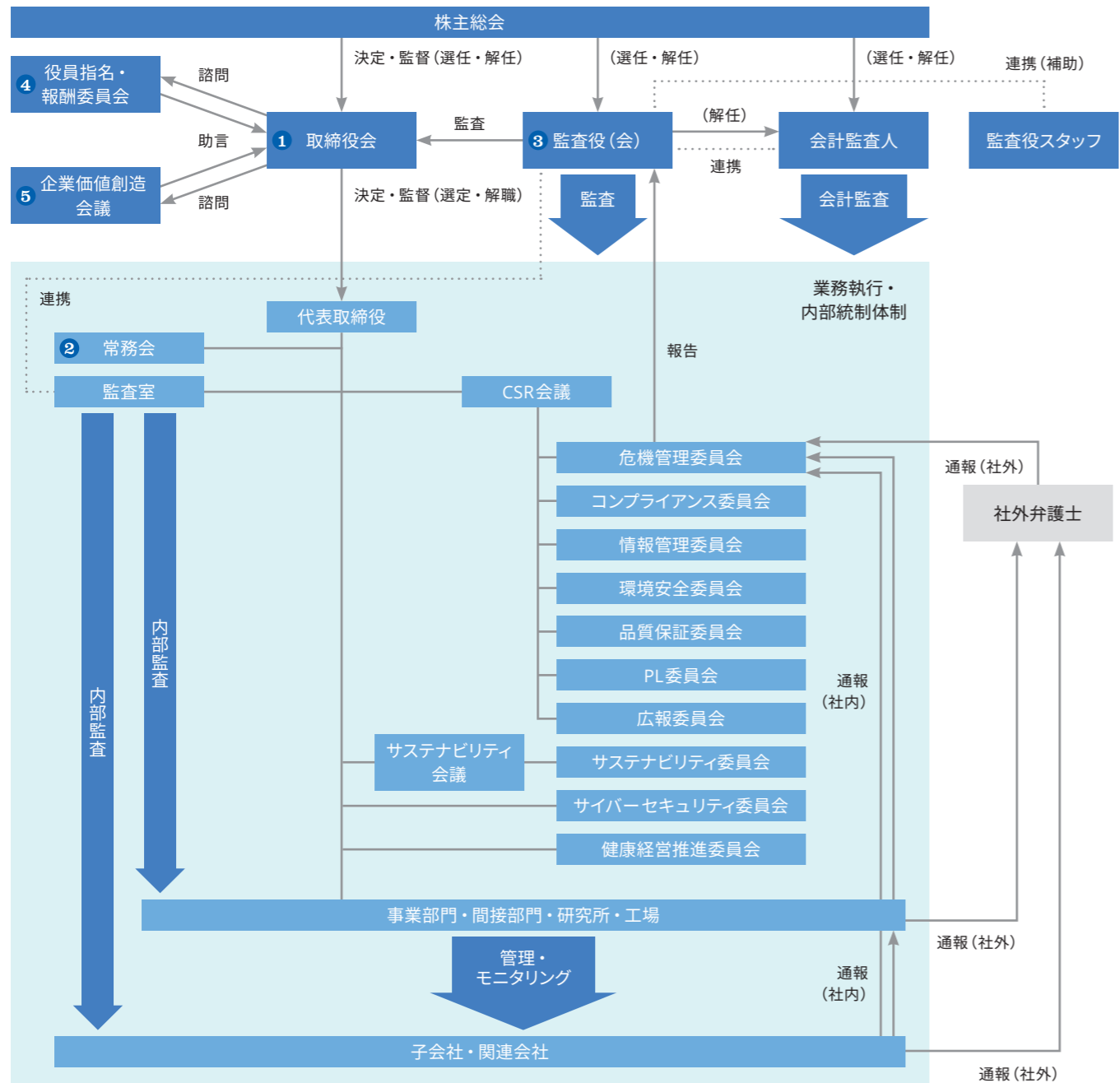
## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主をはじめとする多様なステークホルダーの利益を尊重し、利害関係を調整しつつ収益を上げ、企業価値を継続的に高めることを目指しています。その実現のために、コーポレートガバナンス(企業統治)を通じて効率的かつ健全な企業経営を可能にするシステムを構築する努力を継続します。

また、内部統制システムを整備することにより、各機関・社内組織の機能と役割分担を明確にして迅速な意思決定と執行を行います。その経過および結果については適切な監視と情報公開を行い、経営の透明性の向上に努めます。

コーポレートガバナンス体制図 (2023年7月現在)



### 1 取締役会

取締役会は、業務執行の法令・定款への適合性を確保するため、監査役の出席のもと、原則毎月開催しています。法令に定める職務のほか、経営の基本方針・戦略その他重要な業務執行の決定などの職務を行います。2023年7月現在、社外取締役5名を含む11名の取締役によって構成されています。

### 2 常務会

常務会は、常務会規程に基づき、代表取締役、常務以上の役付執行役員などで構成され、原則毎月2回開催し、経営に関する重要事項について、出席常勤監査役の意見を参考にし、十分な議論を行い審議・決定します。議案のうち取締役会規程に定めのある重要事項について、取締役会にて審議・決定しています。

### 3 監査役会

監査役会設置会社として、社外監査役3名を含む5名で構成される監査役会を設置しています。監査役会では重要事項について報告・協議・決議を行います。各監査役は監査役会が定めた監査役監査基準に基づき、取締役会への出席、子会社を含む業務状況の調査等を通じ、取締役の職務遂行の監査を行っています。

### 4 役員指名・報酬委員会

役員の指名・報酬等に係る、取締役会の機能の客観性・透明性を強化することを目的として、取締役会の諮問機関として設置されています。委員7名で構成され、そのうち5名は独立社外取締役です。

### 5 企業価値創造会議

当社グループの企業価値の創造、およびそれが時価総額に反映されるための取り組みに係る取締役会の意思決定・監督機能を強化することを目的として、以下の社外メンバーおよび会長・社長で構成する「企業価値創造会議」を取締役会の諮問機関として新たに設置しました。

- 社外取締役 北畑 隆生、南雲 忠信
- 社外監査役 西島 信竹、木村 博紀
- 弁護士 中島 茂(中島経営法律事務所)

当該会議は、社外メンバーの南雲忠信議長のもと、当社が守るべき「企業価値の源泉」や、買収リスクに係る当社の脆弱性の現状分析と対応策、コーポレートガバナンス・内部統制・リスク管理体制に係る課題などを前広に議論します。年度末には取締役会に対する提言として取りまとめ、企業価値の向上・創造、ひいては時価総額の最大化につながる施策に大きな推進力を持たせることを志向しております。

### 取締役会の実効性評価

主に取締役会の運営面について、社外役員を含む取締役および監査役に対するアンケートを本年も実施しました。アンケートの回答は第三者である外部弁護士に分析・評価を依頼していますが、当社取締役会の実効性は総じて高いものと評価できるとの意見を得られたことから、取締役会の実効性は確保されているものと判断しています。

同時に、取締役会以外の場での社外役員・経営陣間の自由討議の必要性や、中期経営計画およびサステナビリティ課題の進捗報告の頻度などについても指摘を受けたことから、社外役員および社内の関係執行役員、部門長が参加するテーマ別の意見交換会の開催や、中計進捗、サステナビリティ課題の取り組み状況の四半期毎の報告実施などに取り組み、さらなる実効性の向上に努めていきます。

### 役員を選解任

社内取締役候補者については、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有し、かつ、十分な社会的信用を有する人物を指名します。また、社外取締役候補者については、社外の独立した立場から経営の監督機能を果たすとともに、豊富な経験と高い見識に基づき、当社の企業活動に助言を行うことができる人物を指名します。

取締役候補者の指名にあたっては、「役員指名・報酬委員会」の助言を得た上で、上記方針に合致した人物を代表取締役が推薦し、取締役会にて審議・決定します。

社内監査役候補者については、取締役の職務の執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有し、かつ、十分な社会的信用を有する人物を指名します。また、社外監査役候補者については、豊富な経験と高い見識に基づき、社外の独立した立場から監査を行うことができる人物を指名します。

監査役候補者の指名にあたっては、「役員指名・報酬委員会」の助言を得た上で上記方針に合致した人物を代表取締役が推薦し、監査役会の同意を得て、取締役会にて審議・決定します。

重大な法令違反を犯し、あるいは故意または重大な過失により会社の方針に反する行為をした場合など、当社社内規程に定める役員を解任すべき事由が生じた場合には、取締役会の審議を経て、会社法等の規定に基づき当該役員を解任します。

取締役会のバランス・多様性・規模

取締役会は、知識・経験・専門性等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成するものとし、その員数は、会議体として十分な審議を尽くし、迅速かつ合理的な意思決定を行うに適切な規模という観点から、定款の規定に基づき15名以内とします。

社外の企業経営者や行政官経験者等、豊富な経験および見識を有する者による意見を当社の経営方針に適切に反映させるため、また、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保するため、業務執行に携わらない独立社外取締役を複数名選任します。

当社の経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキルと、各取締役が有し、かつ当社がその発揮を特に期待するスキル(各取締役について最大3つまで)の組み合わせの一覧(いわゆるスキルマトリクス)は下表の通りです。

女性および外国人の管理職への登用

当社では近年女性活躍推進を積極的に行っており、部長・課長職を担う・担える女性社員を増やし、その活躍の場の拡大を図っています。2023年3月末時点での女性社員比率は13.4%、女性管理職比率は5.7%です。また、内部昇格による女性取締役執行役員が1名、女性社外取締役が2名在任しております。

毎年の(学卒)新卒採用女性比率30%以上の維持・向上を図るほか、その他の採用や育成、海外駐在を含めた配置・登用、活躍できる環境づくりおよび一人ひとりのキャリア自律の醸成にも継続的に取り組み、2030年には女性社員比率を20%程度、女性管理職比率を20%程度にすることを目指し、将来的に経営の意思決定に関わる中核人材となる女性社員を増やしていきます。加えて今般、「中期経営計画：STAGE30」第2

フェーズにおいて、2026年度の女性管理職比率12%を定量目標として設定しました。

また海外からの採用も含めて多国籍な外国人採用を継続的に進めており、2023年3月末時点では29名が在籍し、うち5名は管理職として活躍しております。



社外取締役による健康経営講演会を開催(2023年7月)  
「わたしが幸せにしているためにーWell-being行動指針からの紐解きー」

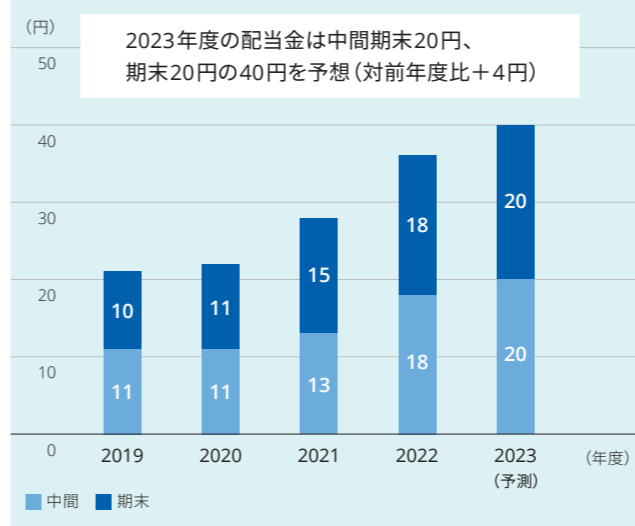
利益分配の方針

剰余金の配当については、株主の皆様へ安定的、継続的に配当していくことを基本としています。同時に、2023年から開始した「中期経営計画：STAGE30」第2フェーズでは、「配当性向30%以上」を維持することを明記しました。

また、自己株式の取得については、市況や資金需要等を勘案し、機動的に実施いたします。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本としています。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。内部留保資金については、積極的な設備投資や創利的技術の開発、生産革新に活用していきます。

1株当たり配当金の推移と2023年度予想



いわゆる政策保有株式

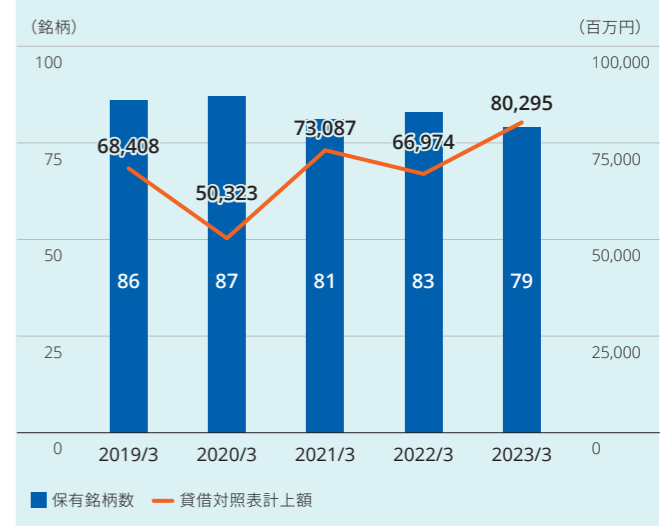
他社の株式を政策保有するにあたっては、その保有が取引先、地域社会その他のステークホルダーとの関係強化をもたらす、ひいては中長期的視点で当社の企業価値向上に資するものかどうか等を十分に検討します。このような検討を経て取得した株式については、毎年個別銘柄ごとに保有目的の適切性や保有に伴う便益およびリスクが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を検証します。2022年度は2022年12月28日の取締役会において適否検証を実施し、いずれの銘柄についても保有が妥当であると判断いたしました。

財務戦略の最適化の観点から一部の保有銘柄について縮減を進めることとし、年度末までに上場株式6銘柄の全数売却、同6銘柄の一部売却を完了しました。その売却価額の合計額は48億16百万円でした。しかし、年度末にかけての株価上昇の影響から、政策保有株式の連結貸借対照表計上額は802億95百万円(対連結純資産比率23.66%)となりました。

「中期経営計画：STAGE30」第2フェーズでは、2026年度目標として「政策保有株式の対連結純資産比率15%未満」を設定し、その達成に向けてさらなる縮減を進めていく計画です。

政策保有株式の議決権については、投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点からその行使の判断を行います。

銘柄数および金額の推移



スキル一覧

|                  | グローバル経営 | 財務・会計 | コンプライアンス・リスクマネジメント | サステナビリティ・ESG | 新規事業創出 | 事業改革 | 営業・マーケティング | 研究開発 | 生産・SCM |
|------------------|---------|-------|--------------------|--------------|--------|------|------------|------|--------|
| 代表取締役会長 田中 公章    | ●       |       |                    | ●            |        |      |            | ●    |        |
| 代表取締役社長 豊崎 哲也    | ●       |       |                    |              | ●      |      |            | ●    |        |
| 取締役常務執行役員 松浦 一慶  | ●       |       |                    |              |        | ●    | ●          |      |        |
| 取締役常務執行役員 曾根 芳之  | ●       | ●     |                    |              | ●      |      |            | ●    |        |
| 取締役常務執行役員 小西 裕一郎 |         |       |                    |              | ●      |      | ●          |      |        |
| 取締役執行役員 渡辺 えりさ   |         |       | ●                  | ●            |        |      |            |      | ●      |
| 社外取締役 北畑 隆生      | ●       |       | ●                  | ●            |        |      |            |      |        |
| 社外取締役 南雲 忠信      | ●       |       |                    |              |        | ●    |            |      | ●      |
| 社外取締役 池野 文昭      | ●       |       |                    |              | ●      |      |            | ●    |        |
| 社外取締役 秋山 美紀      |         |       | ●                  | ●            |        |      |            |      |        |
| 社外取締役 升味 佐江子     |         |       | ●                  | ●            |        |      |            |      |        |

役員報酬

当社は今般、中長期的な企業価値の向上・創造に対してより一層のインセンティブとなりうる役員報酬制度への改定を行いました。社内取締役および執行役員に関し、その報酬総額に対する業績連動部分の割合を引き上げるとともに、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT-RS)」を導入し、報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にすることで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることとしたものです。

改定後の役員報酬制度における現金報酬(業績連動部分)および株式報酬(業績連動部分)の評価指標の概要は下表の通りです。短期の業績に対する責任を負わせつつ、中期経営計画の目標との連動性を強く志向した評価指標となっており、当該評価制度の運用を通じて中長期的な企業価値の向上・創造の実現可能性を高めてまいります。

報酬制度

| 役員    | 報酬の構成   |
|-------|---|
| 社内取締役 | 現金報酬(定額部分)、現金報酬(業績連動部分)、株式報酬(固定部分)、株式報酬(業績連動部分) |
| 執行役員  | 現金報酬(定額部分)、現金報酬(業績連動部分)、株式報酬(業績連動部分)            |
| 社外取締役 | 定額現金報酬  |

2022年度の報酬額(旧報酬制度による支給実績)

| 役員        | 報酬の構成  |
|-----------|--|
| 社内取締役(7名) | 251百万円(内訳:現金報酬(定額部分)63百万円、現金報酬(業績連動部分)157百万円、譲渡制限付株式報酬31百万円) |
| 社内監査役(2名) | 53百万円  |
| 社外役員(6名)  | 66百万円  |

報酬区分と指標

| 区分               | 指標    |  |  |
|------------------|-------|--|--|
| 現金報酬<br>(業績連動部分) | 財務指標  | 全社売上高、営業利益率<br>事業部門売上高、営業利益率 <sup>*1</sup> | 単年度における目標値に対する達成度                            |
|                  | 非財務指標 | 部門・個人課題                                    |  |
| 株式報酬<br>(業績連動部分) | 財務指標  | 全社売上高、営業利益、全社ROIC                          | 中期経営計画各フェーズの最終年度における目標値に対する達成度 <sup>*3</sup> |
|                  | 非財務指標 | 中期経営計画のESG目標 <sup>*2</sup>                 | 中期経営計画各フェーズの最終年度における目標達成個数 <sup>*3</sup>     |

※1 当該指標は事業部門を管掌する役員に対してのみ適用します。また、成長事業・新規事業においては部門売上高のみを評価指標とします。  
 ※2 CO<sub>2</sub>削減量、エンゲージメント調査項目、女性管理職比率、政策保有株式対純資産比率など。  
 ※3 各役員には中期経営計画各フェーズ期間中は標準ポイントを付与し、フェーズ終了後、累積したポイントに目標達成度または達成個数に応じた評価係数を掛けてポイント数を確定します。なお、株式報酬(業績連動部分)における財務指標と非財務指標の評価ウェイトは8:2とします。

株主・投資家との積極的な対話

株主・投資家とのコミュニケーションは2021年に発足した専門主管部署であるIR・SR室が窓口となっています。

IR・SR室はどの部門にも所属せず、管理本部長の直下に配置されています。これにより、資本市場の声が直接経営陣に届けられ、スピーディに経営施策に反映させることが可能となっています。また、経営施策などの検討結果を市場関係者に適時に正確かつ偏りなく情報提供することができる体制となっています。

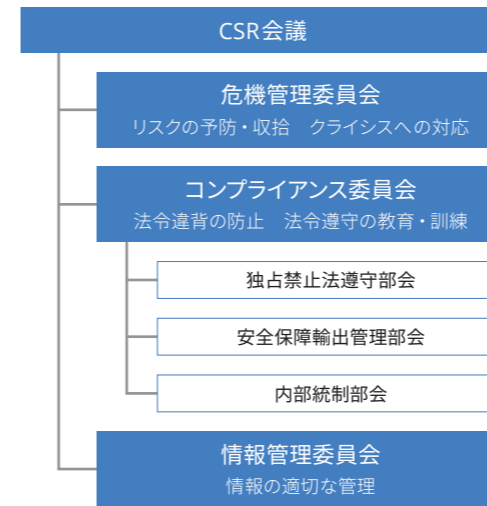
四半期毎の投資家向け決算説明会の開催、機関投資家向けスモールミーティングの開催、WebサイトでのIR情報の開示、個人投資家向け会社説明会への参加など、個別面談以外の対話の手段も充実させるべく、継続的な改善に取り組んでいます。

2023年6月開催の定時株主総会では、当日会場にお越しになれない株主様向けのライブ配信を実施するとともに、事前に募集したご質問への回答を行いました。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

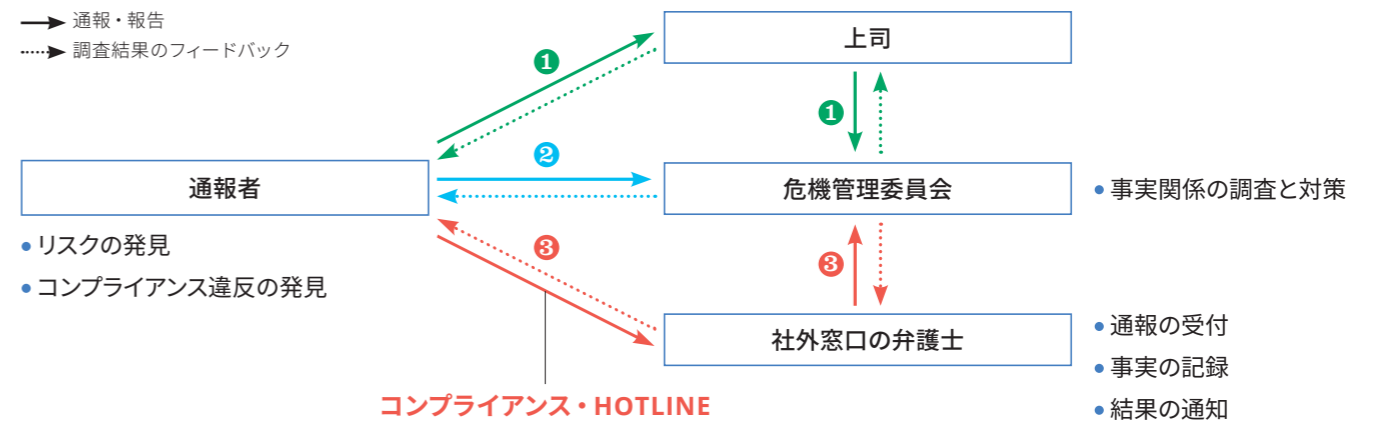
危機管理委員会がゼオンのリスクマネジメントを推進しています。法令違反の防止や法令遵守についてはコンプライアンス委員会のもとで活動しています。情報管理委員会では情報の入手から廃棄に至るまでの適切な管理を行っています。



内部通報制度

当社では、潜在的なリスク情報を早期に収集して適切に対処するために、内部通報制度を整備しています。リスク情報の通報ルートとして、上司経由または直接の危機管理委員会への通報という社内窓口のみならず、社外に設置した弁護士を窓口とする「コンプライアンス・HOTLINE」を設けています。(下記①~③)

内部通報のフロー



危機管理委員会は通報内容について事実関係の調査を行い、その調査結果から社内の組織に対策を指示するなど、適切に対処しています。

|               |    |
|---------------|----|
| 2022年度 内部通報件数 | 4件 |
|---------------|----|

BCPの策定と訓練実施

地震や風水害などによる事業継続への影響を軽減すべく、事業継続計画(BCP)を策定し、その実効性を高めるために訓練を実施しています。2022年度は全社緊急対策本部訓練1回、全社緊急対策本部事務局(CMT)訓練1回、工場訓練2回などを実施しました。

また、事業部や工場は部門別のBCPを作成し、非常時に即応できる体制を構築するとともに、継続的な見直し(BCM)や独自の訓練を実施しています。

サイバーセキュリティ体制の構築

サイバーセキュリティの計画的な強化および迅速な有事対応を統括する会議体として、「サイバーセキュリティ委員会」を代表取締役の直下に設置しました。サイバーセキュリティ委員会は、電子情報に関する情報セキュリティの管理を担っています。(体制図はP.71)

また、インシデント発生時に迅速な対応を行うための組織として、サイバーセキュリティ委員会の下にCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置しました。

# 日本ゼオン(連結) 11ヶ年データ

【年度(4月~翌3月)】

|                            | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022             |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| <b>【年間】</b>                | 百万円       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                  |
| 売上高                        | ¥ 250,763 | ¥ 296,427 | ¥ 307,524 | ¥ 295,647 | ¥ 287,624 | ¥ 332,682 | ¥ 337,499 | ¥ 321,966 | ¥ 301,961 | ¥ 361,730 | <b>¥ 388,614</b> |
| 営業利益                       | 23,696    | 29,901    | 28,245    | 29,856    | 30,767    | 38,881    | 33,147    | 26,104    | 33,408    | 44,432    | <b>27,179</b>    |
| 税金等調整前当期純利益                | 23,423    | 32,528    | 29,791    | 26,265    | 30,928    | 24,853    | 27,044    | 27,480    | 38,158    | 46,226    | <b>14,467</b>    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益            | 14,750    | 19,650    | 19,080    | 18,079    | 23,152    | 13,056    | 18,458    | 20,201    | 27,716    | 33,413    | <b>10,569</b>    |
| 設備投資                       | 23,489    | 27,111    | 28,516    | 27,650    | 22,122    | 14,568    | 14,640    | 29,088    | 19,645    | 22,902    | <b>34,045</b>    |
| 減価償却費                      | 18,122    | 17,068    | 19,439    | 20,904    | 20,431    | 20,539    | 18,780    | 17,448    | 18,154    | 21,469    | <b>20,382</b>    |
| 研究開発費                      | 11,895    | 12,661    | 13,627    | 14,148    | 13,233    | 15,103    | 16,480    | 15,274    | 14,258    | 15,869    | <b>17,580</b>    |
| 営業活動によるキャッシュフロー            | 33,061    | 36,396    | 34,006    | 47,599    | 49,042    | 54,462    | 40,393    | 28,430    | 56,080    | 33,140    | <b>14,358</b>    |
| 投資活動によるキャッシュフロー            | △24,858   | △31,513   | △26,767   | △34,847   | △29,121   | △14,951   | △21,426   | △24,570   | △30,239   | △26,436   | <b>△28,899</b>   |
| 財務活動によるキャッシュフロー            | △10,006   | △10,105   | △12,019   | △9,010    | △15,834   | △11,625   | △23,575   | △8,276    | △8,259    | △11,883   | <b>△2,820</b>    |
| <b>【財政状態】</b>              | 百万円       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                  |
| 総資産額                       | ¥ 350,508 | ¥ 370,872 | ¥ 399,512 | ¥ 384,753 | ¥ 411,415 | ¥ 443,917 | ¥ 424,937 | ¥ 405,131 | ¥ 448,821 | ¥ 484,660 | <b>¥ 522,868</b> |
| 有形固定資産                     | 108,937   | 122,721   | 134,227   | 138,526   | 138,058   | 115,559   | 102,323   | 114,791   | 117,579   | 118,299   | <b>113,924</b>   |
| 有利子負債                      | 66,483    | 65,565    | 58,889    | 57,064    | 44,677    | 38,573    | 24,125    | 20,960    | 18,960    | 18,960    | <b>27,960</b>    |
| 純資産額                       | 162,057   | 181,414   | 215,631   | 215,586   | 244,634   | 259,940   | 259,156   | 260,358   | 298,246   | 321,836   | <b>339,308</b>   |
| <b>【1株当たり情報】</b>           | 円         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                  |
| 1株当たり当期純利益                 | ¥ 63.81   | ¥ 85.15   | ¥ 84.13   | ¥ 79.86   | ¥ 104.31  | ¥ 58.81   | ¥ 84.06   | ¥ 92.44   | ¥ 126.74  | ¥ 153.22  | <b>¥ 49.94</b>   |
| 1株当たり純資産額                  | 685.64    | 783.11    | 931.34    | 949.91    | 1,082.02  | 1,158.30  | 1,172.40  | 1,176.87  | 1,349.89  | 1,487.33  | <b>1,591.79</b>  |
| 1株当たり配当額                   | 12        | 13        | 14        | 15        | 16        | 17        | 19        | 21        | 22        | 28        | <b>36</b>        |
| <b>【主要指標】</b>              |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                  |
| 総資産経常利益率(ROA) <sup>*</sup> | 7.6%      | 9.0%      | 8.1%      | 8.2%      | 8.0%      | 9.6%      | 8.4%      | 6.9%      | 9.1%      | 10.6%     | <b>6.2%</b>      |
| 自己資本当期純利益率(ROE)            | 10.1%     | 11.7%     | 9.8%      | 8.6%      | 10.3%     | 5.3%      | 7.2%      | 7.9%      | 10.0%     | 10.9%     | <b>3.2%</b>      |
| 売上高営業利益率                   | 9.4%      | 10.1%     | 9.2%      | 10.1%     | 10.7%     | 11.7%     | 9.8%      | 8.1%      | 11.1%     | 12.3%     | <b>7.0%</b>      |

<sup>\*</sup> ROAとは一般的に当期純利益÷総資産を指しますが、各社で分子に相違があり、各社注釈付きとしております。  
当社は決算短信に「総資産経常利益率」で開示しているためこれに従うこととし、今後決算短信での開示が変更された場合には併せて変更いたします。



# 財務データ

## 連結貸借対照表

| 資産の部      | 【単位：百万円／年度】 |           |           |           |           |
|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|           | 2018        | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
| 流動資産：     |             |           |           |           |           |
| 現預金       | ¥ 37,534    | ¥ 32,029  | ¥ 51,970  | ¥ 47,271  | ¥ 30,082  |
| 営業債権      | 78,352      | 71,332    | 75,688    | 82,498    | 83,594    |
| 棚卸資産      | 71,125      | 73,203    | 67,354    | 93,076    | 127,452   |
| その他流動資産   | 40,227      | 37,883    | 38,236    | 52,102    | 55,503    |
| 流動資産合計    | ¥ 227,238   | ¥ 214,447 | ¥ 233,248 | ¥ 274,947 | ¥ 296,631 |
| 固定資産：     |             |           |           |           |           |
| 有形固定資産    | ¥ 102,323   | ¥ 114,791 | ¥ 117,579 | ¥ 118,299 | ¥ 113,924 |
| 無形固定資産    | 3,197       | 3,669     | 3,293     | 3,249     | 4,442     |
| 投資有価証券    | 81,103      | 62,118    | 86,201    | 80,729    | 100,113   |
| その他固定資産   | 11,077      | 10,106    | 8,500     | 7,436     | 7,758     |
| 固定資産合計    | ¥ 197,700   | ¥ 190,684 | ¥ 215,573 | ¥ 209,713 | ¥ 226,237 |
| 資産合計      | ¥ 424,937   | ¥ 405,131 | ¥ 448,821 | ¥ 484,660 | ¥ 522,868 |
| 負債及び純資産の部 |             |           |           |           |           |
|           | 【単位：百万円／年度】 |           |           |           |           |
|           | 2018        | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
| 流動負債：     |             |           |           |           |           |
| 営業債務      | ¥ 82,414    | ¥ 65,691  | ¥ 65,921  | ¥ 82,994  | ¥ 86,781  |
| 社債及び借入金   | 12,125      | 10,960    | 8,960     | 18,960    | 27,960    |
| その他流動負債   | 35,500      | 35,759    | 38,972    | 36,699    | 45,846    |
| 流動負債合計    | ¥ 130,039   | ¥ 112,410 | ¥ 113,853 | ¥ 138,653 | ¥ 160,587 |
| 固定負債：     |             |           |           |           |           |
| 社債及び借入金   | ¥ 12,000    | ¥ 10,000  | ¥ 10,000  | ¥ 0       | ¥ 0       |
| その他固定負債   | 23,742      | 22,363    | 26,722    | 24,172    | 22,973    |
| 固定負債合計    | ¥ 35,742    | ¥ 32,363  | ¥ 36,722  | ¥ 24,172  | ¥ 22,973  |
| 純資産：      |             |           |           |           |           |
| 資本金       | ¥ 24,211    | ¥ 24,211  | ¥ 24,211  | ¥ 24,211  | ¥ 24,211  |
| 資本剰余金     | 19,240      | 19,252    | 19,150    | 19,162    | 19,137    |
| 利益剰余金     | 204,767     | 220,379   | 244,301   | 272,679   | 268,363   |
| その他       | 10,938      | △3,484    | 10,584    | 5,784     | 27,597    |
| 純資産合計     | ¥ 259,156   | ¥ 260,358 | ¥ 298,246 | ¥ 321,836 | ¥ 339,308 |
| 負債純資産合計   | ¥ 424,937   | ¥ 405,131 | ¥ 448,821 | ¥ 484,660 | ¥ 522,868 |

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

|                 | 【単位：百万円／年度】 |           |           |           |           |
|-----------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                 | 2018        | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
| 売上高             | ¥ 337,499   | ¥ 321,966 | ¥ 301,961 | ¥ 361,730 | ¥ 388,614 |
| 売上原価            | 240,757     | 230,055   | 204,409   | 241,371   | 278,971   |
| 売上総利益           | 96,742      | 91,911    | 97,552    | 120,358   | 109,643   |
| 販売費及び一般管理費      | 63,595      | 65,807    | 64,144    | 75,927    | 82,464    |
| 営業利益            | 33,147      | 26,104    | 33,408    | 44,432    | 27,179    |
| 営業外収益           | 3,894       | 3,813     | 6,099     | 5,670     | 5,172     |
| 営業外費用           | 723         | 1,173     | 839       | 634       | 958       |
| 経常利益            | 36,319      | 28,744    | 38,668    | 49,468    | 31,393    |
| 特別利益            | 22          | 5         | 108       | 7         | 3,077     |
| 特別損失            | 9,297       | 1,268     | 618       | 3,250     | 20,004    |
| 税前利益            | 27,044      | 27,480    | 38,158    | 46,226    | 14,467    |
| 法人税等            | 8,247       | 7,130     | 10,279    | 12,520    | 3,858     |
| 当期純利益           | 18,797      | 20,350    | 27,880    | 33,706    | 10,609    |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 338         | 148       | 164       | 293       | 39        |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 18,458      | 20,201    | 27,716    | 33,413    | 10,569    |
| その他包括利益         |             |           |           |           |           |
| その他有価証券評価差額金    | △9,654      | △14,091   | 15,893    | △4,734    | 10,353    |
| 為替調整勘定          | △1,343      | △154      | △1,486    | 3,749     | 7,085     |
| その他             | 424         | △295      | △439      | 1,921     | 892       |
| その他の包括利益計       | △10,573     | △14,540   | 13,968    | 936       | 18,330    |
| 包括利益            | 8,224       | 5,810     | 41,848    | 34,641    | 28,939    |
| (内訳)            |             |           |           |           |           |
| 親会社株主に係る包括利益    | 7,958       | 5,571     | 41,777    | 34,296    | 28,622    |
| 非支配株主に係る包括利益    | 266         | 239       | 71        | 346       | 317       |

## 連結株主資本等変動計算書

|                      | 【単位：百万円/年度】 |           |           |           |           |
|----------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                      | 2018        | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
| 資本金：                 |             |           |           |           |           |
| 期首残高                 | ¥ 24,211    | ¥ 24,211  | ¥ 24,211  | ¥ 24,211  | ¥ 24,211  |
| 期末残高                 | ¥ 24,211    | ¥ 24,211  | ¥ 24,211  | ¥ 24,211  | ¥ 24,211  |
| 資本剰余金：               |             |           |           |           |           |
| 期首残高                 | ¥ 19,240    | ¥ 19,240  | ¥ 19,252  | ¥ 19,150  | ¥ 19,162  |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 | 0           | 0         | △100      | 0         | 0         |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替     | 0           | 0         | 0         | 0         | 7,869     |
| 自己株式の取得及び処分          | 0           | 12        | △2        | 12        | △5        |
| 自己株式の消却              | 0           | 0         | 0         | 0         | △7,889    |
| 期末残高                 | ¥ 19,240    | ¥ 19,252  | ¥ 19,150  | ¥ 19,162  | ¥ 19,137  |
| 利益剰余金：               |             |           |           |           |           |
| 期首残高                 | ¥ 190,273   | ¥ 204,767 | ¥ 220,379 | ¥ 244,301 | ¥ 272,679 |
| 会計方針の変更による累積的影響額     | 0           | 0         | 0         | △343      | 0         |
| 支払配当金                | △3,965      | △4,589    | △4,592    | △5,250    | △7,016    |
| 当期純利益                | 18,458      | 20,201    | 27,716    | 33,413    | 10,569    |
| 合併による増減              | 0           | 0         | △1        | 103       | 0         |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替     | 0           | 0         | 0         | 0         | △7,869    |
| 連結範囲の変動              | 0           | 0         | 797       | 457       | 0         |
| 期末残高                 | ¥ 204,767   | ¥ 220,379 | ¥ 244,301 | ¥ 272,679 | ¥ 268,363 |
| 自己株式：                |             |           |           |           |           |
| 期首残高                 | ¥ △12,245   | ¥ △17,238 | ¥ △17,181 | ¥ △17,017 | ¥ △23,000 |
| 自己株式の取得及び処分          | △4,993      | 57        | 163       | △5,982    | △3,914    |
| 自己株式の消却              | 0           | 0         | 0         | 0         | 7,889     |
| 期末残高                 | ¥ △17,238   | ¥ △17,181 | ¥ △17,017 | ¥ △23,000 | ¥ △19,024 |
| 株主資本合計               | ¥ 230,981   | ¥ 246,662 | ¥ 270,644 | ¥ 293,053 | ¥ 292,688 |
| その他の包括利益累計額          | 25,187      | 10,556    | 24,625    | 25,570    | 43,623    |
| 新株予約権                | 296         | 283       | 141       | 126       | 88        |
| 非支配株主持分              | 2,693       | 2,858     | 2,836     | 3,086     | 2,910     |
| 純資産合計                | ¥ 259,156   | ¥ 260,358 | ¥ 298,246 | ¥ 321,836 | ¥ 339,308 |

## 連結キャッシュ・フロー計算書

|                   | 【単位：百万円/年度】 |           |           |           |           |
|-------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                   | 2018        | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー： |             |           |           |           |           |
| 当期純利益             | ¥ 27,044    | ¥ 27,480  | ¥ 38,158  | ¥ 46,226  | ¥ 14,467  |
| 減価償却費             | 18,780      | 17,448    | 18,154    | 21,469    | 20,382    |
| 金融収益及び金融費用        | △2,283      | △2,875    | △2,570    | △2,736    | △3,486    |
| 資産・負債の変動          | △8,628      | △11,988   | 1,281     | △12,457   | △27,601   |
| 減損損失              | 8,606       | 0         | 0         | 2,069     | 19,390    |
| その他               | 3,999       | 6,714     | 1,917     | △13,610   | 1,610     |
| 小計                | 47,518      | 36,779    | 56,940    | 40,961    | 24,762    |
| 利息及び配当金の受取額       | 2,561       | 2,997     | 2,614     | 2,954     | 3,569     |
| 利息の支払額            | △219        | △132      | △127      | △133      | △99       |
| 法人税等の支払額          | △10,387     | △11,451   | △5,357    | △10,691   | △13,896   |
| その他               | 920         | 238       | 2,010     | 50        | 21        |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー  | ¥ 40,393    | ¥ 28,430  | ¥ 56,080  | ¥ 33,140  | ¥ 14,358  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー： |             |           |           |           |           |
| 固定資産の取得・除却による支出   | ¥ △12,774   | ¥ △23,135 | ¥ △24,033 | ¥ △24,293 | ¥ △27,309 |
| 投資等の取得・除却による支出    | △7,606      | △1,987    | △1,790    | △1,921    | △1,699    |
| 貸付・貸付金の回収による支出    | 187         | △99       | △2,266    | △1,208    | △723      |
| 定期預金の純増減額         | △859        | 947       | △2,045    | 1,077     | 1,192     |
| その他               | △373        | △295      | △106      | △90       | △360      |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー  | ¥ △21,426   | ¥ △24,570 | ¥ △30,239 | ¥ △26,436 | ¥ △28,899 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー： |             |           |           |           |           |
| 社債及び借入金による調達及び返済  | ¥ △14,378   | ¥ △3,165  | ¥ △2,000  | ¥ 0       | ¥ 9,000   |
| 配当金の支払額           | △3,959      | △4,587    | △4,592    | △5,250    | △7,013    |
| 子会社株式の取得による支出     | 0           | △149      | △1,193    | 0         | 0         |
| 自己株式の取得による支出      | △5,001      | △1        | 0         | △6,011    | △3,990    |
| その他               | △237        | △374      | △474      | △622      | △817      |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー  | △23,575     | △8,276    | △8,259    | △11,883   | △2,820    |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額  | △338        | △232      | 320       | 1,494     | 1,111     |
| 現金及び現金同等物の増減額     | △4,946      | △4,648    | 17,902    | △3,685    | △16,251   |
| 現金及び現金同等物の期首残高    | 39,791      | 34,846    | 30,198    | 48,152    | 44,521    |
| その他増減             | 0           | 0         | 52        | 53        | 0         |
| 現金及び現金同等物の期末残高    | ¥ 34,846    | ¥ 30,198  | ¥ 48,152  | ¥ 44,521  | ¥ 28,270  |

# ZEON

お問い合わせ先：日本ゼオン株式会社 サステナビリティ推進室  
〒100-8246 東京都千代田区丸の内1-6-2(新丸の内センタービル)  
TEL：03-3216-0603 FAX：03-3216-0604

## 日本ゼオンのWeb情報開示

|          |  |
|----------|--|
| Webサイト   | <a href="https://www.zeon.co.jp/">https://www.zeon.co.jp/</a>                                  |
| 企業情報     | <a href="https://www.zeon.co.jp/company/">https://www.zeon.co.jp/company/</a><br>会社概要、グループ情報など |
| IR情報     | <a href="https://www.zeon.co.jp/ir/">https://www.zeon.co.jp/ir/</a><br>統合報告書、決算資料、ファクトブックなど    |
| サステナビリティ | <a href="https://www.zeon.co.jp/csr/">https://www.zeon.co.jp/csr/</a><br>サステナビリティレポートなど        |



この印刷物に使用している用紙は、  
森を元気にするための間伐と間伐  
材の有効活用に役立ちます。