



ZEON

ゼオングループ 統合報告書 2024

目次

- 03 企業理念とマテリアリティ
- 05 社長メッセージ
- 11 マテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」
- 15 トピックス
- 17 財務・非財務ハイライト
- 19 会社概要
- 21 ビジネスの全体像

価値創造ストーリー

- 23 価値創造の歴史
- 25 価値を導く製品／SDGs貢献製品認定制度
- 27 価値創造フロー
- 29 資本／リスクと機会

事業戦略

- 31 マテリアリティと中期経営計画
- 33 中期経営計画
- 43 財務・資本政策
- 45 事業戦略
 - 45 基盤事業本部長メッセージ
 - 46 高機能事業本部長メッセージ
 - 47 エラストマー事業
 - 48 化成品事業
 - 49 電池材料事業
 - 50 高機能樹脂事業
 - 51 高機能部材事業(光学フィルム)
 - 51 高機能マテリアル事業(化学品・電子材料)
 - 52 CNT事業

- 53 研究開発
- 57 知的財産戦略
- 59 製造戦略
- 61 人材戦略

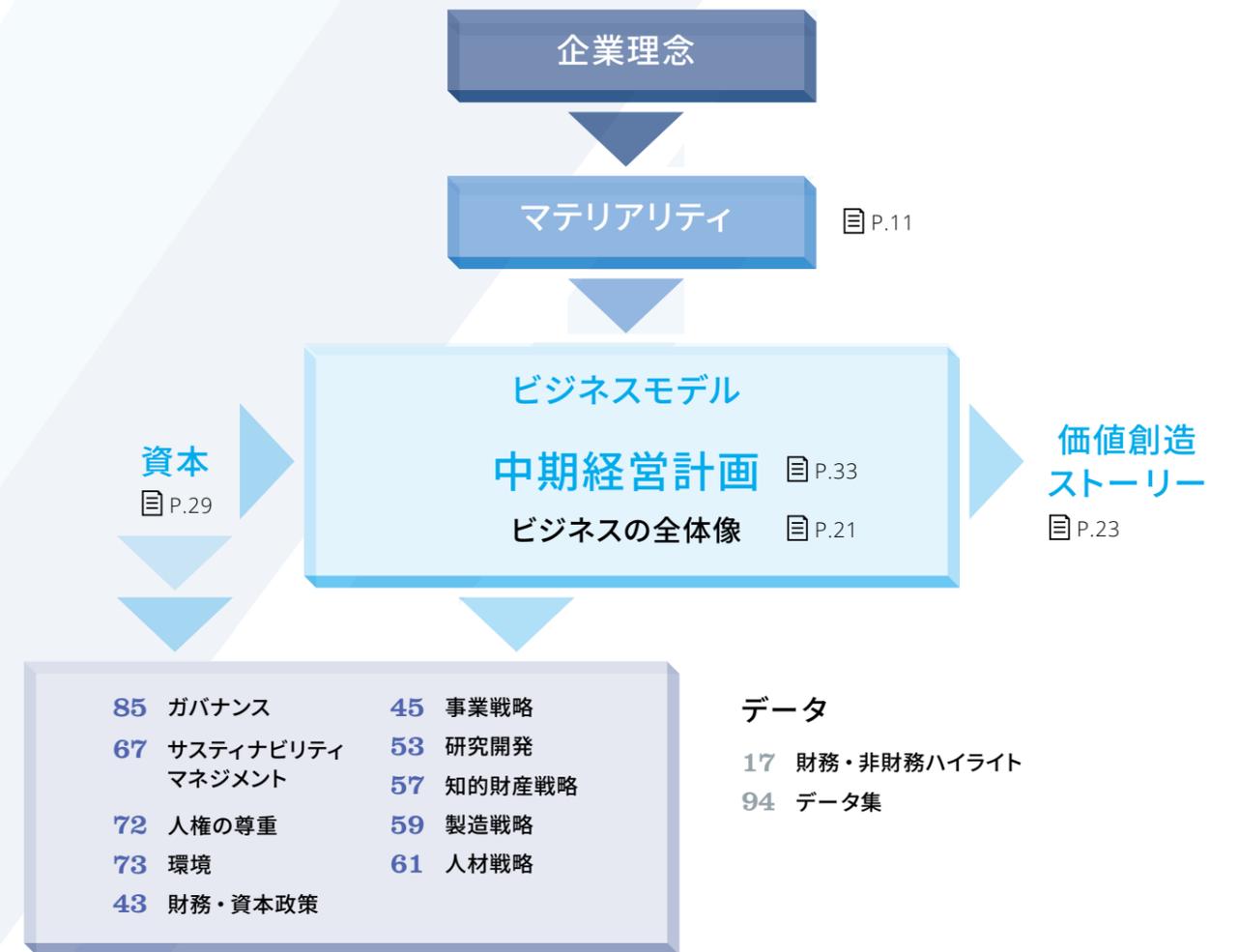
経営基盤

- 67 サステナビリティマネジメント
- 69 ステークホルダー・エンゲージメント
- 72 人権の尊重
- 73 環境
- 79 役員
- 81 会長メッセージ
- 83 社外取締役メッセージ
- 85 ガバナンス
 - 85 コーポレートガバナンス
 - 92 リスクマネジメント
 - 93 品質保証

データ集

- 95 11ヶ年データ
- 97 財務データ
 - 97 連結貸借対照表
 - 98 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
 - 99 連結株主資本等変動計算書
 - 100 連結キャッシュフロー計算書
 - 101 セグメント別データ
- 105 生産能力
- 106 株式情報

価値創造の流れと本報告書の構造



統合報告書2024のポイント

- 1 **マテリアリティを制定**
目 P.3、P.11、P.31
新たに制定したマテリアリティを報告書の各所で解説しています。
- 2 **製造戦略を新規掲載**
目 P.59
当社のものづくりを担う製造現場について解説しています。
- 3 **社外取締役メッセージを新規掲載**
目 P.83
5名の社外取締役にインタビューを実施しました。

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

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「価値協創ガイドンス」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

2023年4月～2024年3月
 (一部2024年4月以降の情報を含みます)

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。



企業理念＝使命

大地の永遠と人類の繁栄に貢献する

大地（ゼオ）と永遠（エオン）からなるゼオンの名にふさわしく、
 独創的な技術・製品・サービスの提供を通じ、
 「持続可能な地球」と「安心して快適な人々の暮らし」に貢献する

サステナビリティ基本方針

- 「持続可能な地球」と「安心して快適な暮らし」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。



マテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」

企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」の実現に向けて、ゼオンが社会とともに持続的な成長を続けていくために優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）として「ゼオンを動かす5つの歯車」を以下の通り特定しました。

- 心からワクワクできる会社の実現
- イノベーションでほかにない価値を提供
- 強固なガバナンスの構築
- 社会の変化に対応した事業構造の転換
- 循環型社会への貢献





日本ゼオン株式会社
代表取締役社長

豊嶋 哲也

Tetsuya Toyoshima

イノベーションを起こす仕組み・風土をつくるため、社員の「やりたい」を後押しできる経営者でありたい

社長就任から1年間、さまざまな所へ行き、いろいろな人と会い、対話をしました。その結果、経営者としての視座が数段高まって、見えるものが変わり、これまでぼんやりとは持っていた「社長の使命、役割」がクリアになってきていると実感しています。その実現に向けて、常に学びながら、社会の期待に応え、社会の評価を意識した自分なりの経営、社長としてのスタイルを洗練させていかなければならないとも感じています。

私は、「社長の使命、役割」を、ゼオンから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と考えています。その考え方は、ゼオンの企業理念にも込められており、「持続可能な地球」と「安心で快適な人々の暮らし」に貢献するということは、イノベーションを起こすことに他なりません。そのために、社員の皆さんが「やりたい」と思うことを積極的に後押しできる経営者でありたいと思っています。

2023年度と今後の概況

2023年度の総括としては、率直に言ってかなり厳しい1年でした。世の中がコロナ禍の自粛から、従来の活発さを取り戻し、大きく動いていく中で、為替変動や原料高騰、需要の変化が、日本企業の業績に影響を与えました。当社においては、化成品分野、EV市場向けの電池材料で、価格競争や市場変化により、業績は厳しい数字となりました。競争力のあるシクロオレフィンポリマーは底堅い需要のもと順調に成果を上げつつありましたが、1月の能登半島地震で光学フィルムの生産拠点が被害を受け、約3カ月操業停止を余儀なくされました。社長就任初年度としてはいろいろなことがありましたが、この試練から経営者として学ぶことも多くありました。

2023年度の状況を鑑み、2026年度の目標達成に向け、さまざまな戦略や対策を講じていきます。まず、エラストマー素材事業の化成品分野は、収益が確保できる地域を中心に、当社ならではの高品質な製品に特化することで、収益性を改善していきます。2023年度までできなかったのに、なぜ今後できるようになるのか、という厳しいご指摘をいただくこともあります。しかし、需給の引き締めとともに、価格についても適正に戻していける環境が整いつつあることに加え、C₅チェーン全体を見据えた固定費の削減

にも取り組んでいく考えであり、成果は業績でお見せしていきたいと思えます。

電池材料事業は、ここ数年のEV市場の成長鈍化を踏まえ、2026年度目標値を実情に即した値に見直しました。今後は、欧米での電池材料の地産地消によりEV市場の拡大に沿った成長に加え新製品開発を急ピッチで進めていくことで、バッテリー産業におけるゲームチェンジャーとなることに挑戦していきます。開発案件等については、ぜひ当社にお声がけいただければ幸いです。

光学フィルム事業は、やむなく約3カ月の操業停止となった一方で、当社の光学フィルムが世の中から必要とされていることを強く認識する機会にもなりました。当社から出荷できない中、お客様から非常に多くの問い合わせや強い引き合いをいただきました。ご迷惑、ご心配をおかけして誠に申し訳ありませんでしたが、この経験により、社会における当社の光学フィルムの必要性和価値を改めて認識するとともに、光学フィルム事業にリソース配分してきた経営判断は正しかったと、これまで以上に自信を持つことができました。今後、お客様の期待と需要に、よりしっかりお応えできるよう、リスクマネジメントの徹底と果敢な設備投資を行い、事業継続性の充実に努めていく所存です。

中期経営計画の各事業戦略について

当社では、世界の目まぐるしい変化に柔軟に対応しながら2030年度の目標値を達成するために、中期経営計画を2年ごとにローリングしています。本来であれば、2024年度は、ローリングを行う年度ではありませんが、今回2026年度の目標値について見直しを行いました。他方で、2030年度の目標値については、今後挽回を図っていくことで達成可能と見込んでいます。

2026年度の目標値を変更した背景として、当社が想定していた以上に外部環境が著しく変化したことが挙げられます。一度発表した目標値に拘りたいという葛藤もありましたが、ステークホルダーとの対話の中で「外部環境の変化に合わせて目標値に柔軟性を持たせることは、正しい戦術を見定めるうえで重要」というご指摘をいただき、私自身も納得して目標値を変更しました。ただし、この目標値を達成すれば満足と考えているわけではありません。例えば、開発案件等については大きくストレスをかけた数字としており、目標値を上回る経営を目指して取り組んでいきます。

中期経営計画について、私は、全社戦略のうち、1、3、4は、それぞれの課題感はあるながらも順調に進んでいると感じています。

目 詳しくはP.31

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」

化学メーカーにとって、カーボンニュートラルは確実に達成しなければならない課題であると考えています。まず、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーについては、SBTイニシアチブ認定を今年取得したことで、より一層ゼオングループ一体での取り組みができることを期待しています。他方で、今後カーボンニュートラルを実現していくためには、投資が必要となるフェーズが必ず訪れます。この投資を支えるためにも、事業の収益性と成長性を向上させる全社戦略2につなげていくことが必要です。

全社戦略3 「『舞台』を全員で創る」

次に、「『舞台』を全員で創る」についてはグローバルエクセレントカンパニーレベルの高い目標を掲げ、個々の強みが発揮できることを目指して取り組んでいます。イノベーションを起こす人を育てるという観点で、例えば、研究開発の着想段階で、研究テーマは上司承認なしでもどんどん出せる形にしています。ちょっと無茶なテーマだなど感じてみただけ許容し応援していきたい、そして、たとえ失敗しても責めない、むしろ、「よく頑張ってチャレンジした!」と労い称える風土にしたいと考えています。一見突飛だと思ようなチャレンジの中から当社の次のコア事業につながるもの、つまりイノベーションが生まれると考えているからです。

また、マテリアリティの「心からワクワクできる会社の実現」にもあるように、こうしてチャレンジし、頑張る社員に報いる基盤をしっかりさせることも重要だと思えます。ほんの一例にすぎませんが、今春実施した賃上げは、労働組合からの要求額を上回る回答を会社側から提示しました。これも社員の皆さんのやりがいのスタートラインだと思っているので、真摯に報いていきたいと考えています。

全社戦略4 「経営基盤を『磨き上げる』」

そして、「経営基盤を『磨き上げる』」については、社会の期待を適切にきみ、ステークホルダーと当社が相互に信頼し合えるために、経営陣の多様性の推進や、資本効率性の強化として政策保有株式の縮減を進めてきました。

2024年6月の株主総会において、安全の専門家として中村さん、会計・税務の専門家として田名部さんを、新たに当社の社外監査役としてお招きしました。当社経営の監督とチェック機能として、お二方のご経験、ご見識を大いに奮っていただきたいと思えます。厳しいご意見やご指摘はウェルカムです。誠意を持って受け止め、当社の発展に活かしていきたいと思えます。

また、政策保有株式については、2023年度末時点で対連結純資産比率19.0%まで縮減を進めました。2022年度末時点における同比率が23.7%でしたので、この1年間で約5%の縮減を進めたこととなります。加えて、2023年

度決算発表と同時に、自己株式の取得を発表しました。これらの意思決定の背景には、当社のPBRが1倍を下回っている状況について、可及的速やかな解消を行わなければならないという危機感があります。現時点ではまだPBR1倍以上には達していませんが、今後も資本効率性の向上を推進し早期解消に努めます。

全社戦略2 「既存事業を『磨き上げる』」

当社がサステナビリティ経営を進める中で、企業価値向上に向けた投資を継続していくには、事業の収益性向上と成長の加速が不可欠だと考えています。このため、2024年6月に、事業ポートフォリオの組み換えを発表しました。エラストマー素材事業においては高収益製品への選択と集中を、また高機能材料事業においては新工場建設により高収益製品であるシクロオレフィンポリマーの生産を拡大する投資を決めました。そして、エラストマー素材事業の生産に携わる高度な技能を持つ人員リソースを、同じポリマーを扱うという点で技能を活かせるシクロオレフィンポリマーの生産にシフトします。これは全社戦略3にもつながり、人材を育て、社員が「成長し続けられる」会社でありたいと考えています。

また、2023年度の進捗の一つとして「SDGs貢献製品認定制度」の開始が挙げられます。まだ貢献効果の定量化に

は至っていませんが、サステナブルな世界づくりへの貢献というお客様にとっての付加価値を提供することで当社の収益性向上も期待できる仕掛けの初手としてこの制度はあると考えています。今後、効果の定量化を進めていけば、カーボンニュートラルに向けた活動の指標にも指針にもなると信じています。

2030年度目標である売上高比率50%に向けて、いかに認定製品を増やしていくか。これは新製品開発ともリンクします。研究員が製品の着想時点からSDGs貢献の考え方を組み込んで製品設計をしていかなければならないので、良い意味での制約になってくると思っています。2030年までに50%を達成できるかどうかを数字で予測できるようにすべく、これから開発する製品のSDGs貢献度を定量的に算出する仕組みを整えていきたいと考えています。この制度を通じて、既存製品の磨き上げだけでなく、新製品開発の良い刺激になることを願っています。

こうした当社の製品を磨き上げていく施策の一つとして、当社の技術を活かし世界中のパートナー企業との共創を目指す施設を、川崎工場敷地内に2026年に建設することとしました。当社は素材メーカーであり、消費者への製品を作られる企業様や、その上流工程で部品を作る企業様に対して、元となる素材を提供しています。当社は技術力の高さを自負していますが、技術を開発して待っていれば採用につな





がるかという、当然ながらそのようなことはありません。つまり、お客様の製造プロセスの初期段階からいかに食い込んでいけるかが勝負の分かれ目であるということです。

ここは、当社で開発した技術を用いた新しいプロセスについて、世界各国のお客様が見て、導入に向け検討していただくための施設となります。まさに、お客様とともに「共創イノベーション」の施設といえます。お客様にこの新しいプロセスを採用いただき、当社はそこで使用する素材を提供していきたいと考えています。この共創イノベーション施設は、私たちの仲間が高岡工場と同じような施策を行ったことに着想を得ています。その時はリチウムイオン電池用セパレータのラインを作って、お客様を招いて一緒に開発することで市場に入り込んでいきました。その経験から、お客様と一緒にプロセスを創り上げるようなことを、電池材料だけでなく、他の分野にも展開し、実現させようと思っています。さらには、この共創イノベーション施設と総合開発センター、川崎工場を含めてポリマーのデザイン全般を行う総合イノベーション事業所にしていきたいという将来構想ももっています。周辺エリアにライフサイエンスや量子コンピュータなどの最先端事業や設備が集まっていること、そして、何よりも、羽田空港に近いという立地も強みとして活かすことができると思います。こうして、お客様を巻き込んだ新しいビジネスにつなげていく重要拠点にしたいと考えています。

【全社戦略2】「新規事業を『探索する』」

新規事業については、施策をパイプライン的にいくつか展開しているところです。シクロオレフィンポリマーのマイクロウェルプレートやマイクロ流路チップなどの医療デバイス事業では、当社での立ち上げに加え、米国Aurora Microplates, LLCとEdge Precision Manufacturing, Inc.の2社をグループに迎え、事業展開を加速していく体制を整えました。試作品についてはお客様からも高い評価をいただいております。量産化を進めています。また、電池電極の新しい製造法に向けた電池材料や、一部出荷の始まったカーボンナノチューブを利用したTIM (Thermal Interface Material) は、2026年度以降の業績貢献を目指しています。業績への貢献はこれからとなるものの、ようやく市場投入できるようになりました。素材というものは、その性質上、市場投入してから利益貢献できるようになるまでかなり時間を要します。今、当社の利益の源泉になっている水素化ニトリルゴム(HNBR)やシクロオレフィンポリマーは、市場投入してから数年から数十年のインダクションがあり、その後伸びてきました。だからと言って、ステークホルダーの皆様「すべからず時間がかかるもの」と思って待っていてほしい」と言うつもりはありません。シクロオレフィンポリマーのデバイスやTIMは加工品なのでインダクションはそれほど長くないと見込んでおり、早期の業績貢献に期待し

ているところです。加工品系はなるべく早く中期的に立ち上げ、素材系は大切に育て、5年後10年後の水素化ニトリルゴムやシクロオレフィンポリマーになるように、重層的なプロダクトリリースのパイプラインをデザインしていきます。

米国サンノゼに置いた Zeon Ventures Inc.は、周囲のコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)の同業の方々からも肯定的な評価をいただけるほどの質の良い投資を実行できる専門家集団に育ってきており、滑り出しとしては順調と考えています。投資先との技術協業などへ進んでいる案件もあり、すでに一定の効果は実感しています。しかし、CVCは新しい取り組みであり、社内のノウハウが十分

とはいいがたい当社としては、皆様のさまざまなお知恵やご指導をいただきながら、将来に向けて選択肢を考えていきたいと思っています。

一方、M&Aについて、CVCと合わせた2026年度目標値を580億円から380億円に修正しました。M&Aは大きなキャッシュが動くことになるため慎重に検討すべきであるとともに、高値掴みをしないよう、投資計画について見直しを行いました。しかし、インオーガニックな成長を諦めたわけではありません。良いご縁があれば、積極的にM&Aを進めていきたいと考えていますし、その際には投資計画についても柔軟に見直していきたいと考えています。

株主還元・財務戦略について

株主還元に関しては、成長投資とのバランスを見ながら強化していく考えです。配当については、配当性向30%を最低水準とすることに加え、さらには累進配当の維持を発表しました。当社はこれまで14期にわたって連続増配を実施しており、15期目である2024年度も連続増配を予定しています。これまでもやってきたことですが、今回改めて「減配しない」という方針を明確にしました。また、自己株式の取得に関しては、2024年度分として決定済みだが1,000万株/100億円限度、さらに2026年度までに200億円を追加し、合計で300億円を計画しています。また、

政策保有株式の縮減も、2026年度までに対連結純資産比率5%未満という目標に更新しました。

これからの成長投資の内容やキャッシュイン、キャッシュフローを見ながら、政策保有株式の縮減と自己株式の消却については機動的かつ意欲的に進めていきたいと考えています。株主・投資家の皆様には、適時適切な開示に努め、当社の良さを伝えていくための機会をさらに設けるようにしています。企業価値向上が最大化できるように、皆様との対話を通じて、一緒に歩んでいただければと思います。

社員とともに大切に重要な課題「マテリアリティ」の明確化

これまで当社の経営体系は、企業理念—サステナビリティ基本方針—中期経営計画で表現してきました。しかし、当社が考える課題の中には、中期経営計画の期間より長い、長期的な取り組みもあります。これらをどう体系に盛り込み、社員や社会の皆さんと共有していくかが課題でした。そこで、その領域の解像度に合った、当社グループのマテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」を明確にし、サステナビリティ基本方針と中期経営計画の間に位置づけることができました。

私自身、このマテリアリティがとても腹落ちしたんです。全社から集まったメンバーが、マテリアリティを「ゼオンを

動かす5つの歯車」という形で、わかりやすい絵にしてくれたからだと思います。ただ、社員一人ひとりが「自分ごと」として考えられるようになるには、まだまだ時間がかかるだろうと思っています。そのためには、経営が責任を持って、率先して展開していく、自分ごととなるように浸透させていくことが大事だと考えています。

これにより、2025年度からスタートするSTAGE30の第3フェーズは、マテリアリティを踏まえ、ゼオングループ全体で企業理念実現に向け、より求心力を高めていけると考えています。

マテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」

ゼオンのマテリアリティ

企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」の実現に向けて、ゼオンが社会とともに持続的な成長を続けていくために優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)として「ゼオンを動かす5つの歯車」を以下の通り特定しました。

ゼオンを動かす5つの歯車

心からワクワクできる会社の実現



要素例

- 働きがいの実現、エンゲージメントの向上
- DI&B (Diversity, Inclusion & Belonging) の実現
- 心理的安全性の確保
- 効率化に向けた業務の見直し
- ハラスメントの撲滅

一人ひとりが持てる能力を発揮しワクワクしながら働ける場を作っていくことが会社として最も根本的な課題であり、これが当社の成長の要であるイノベーションにつながります。具体的な要素の例としては、「DI&B」「働きがい・エンゲージメントの向上」「業務の効率化・見直し」などが挙げられます。

イノベーションでほかにない価値を提供



要素例

- イノベーションを起こす仕組み・風土の醸成
- 独創的な技術・製品・サービスの創出
- 多様な関係者との連携

イノベーションは当社が社会の期待に応えながら成長していくための最も重要なキーワードであり、5つの歯車の中央に位置づけています。他者・他社に真似のできない当社にしか生み出せない価値を世の中に提供していくことが、社会とゼオンの持続的な成長につながります。また「イノベーションを起こす仕組み・風土づくり」と「独創的な技術・製品・サービス」については、歯車全体を動かしていくうえでのカギとなると考えています。

強固なガバナンスの構築



要素例

- 経営の透明性の確保
- 安定・安全な生産
- 品質保証
- 腐敗防止
- 情報セキュリティの確保
- 持続可能な調達
- 人権の尊重
- 戦略的な財務運営

サステナビリティ基本方針に掲げる「公正で誠実な活動を貫き、信頼される企業であり続ける」を実現するためには、会社としての基盤を強固なものにしていく必要があります。例えば「経営の透明性」「安定・安全な生産」「品質」「腐敗防止」などに加え、近年世の中で重要な課題と認識されてきている「情報セキュリティ」「持続可能な調達」「人権」などの要素も含まれます。

社会の変化に対応した事業構造の転換



要素例

- 社会の情報化への対応
- モビリティ対応強化
- 健康と福祉の実現
- 持続可能な地域づくり

イノベーションを起こすことで、社会の期待に応える製品・サービスを生み出し、そこに事業の軸足を移していくことで、事業構造の転換を図っていきます。サステナビリティの観点から「社会の情報化」「モビリティの進化」「健康と福祉」などの分野が社会的にニーズの高い領域であり、これらの領域を中心に積極的にイノベーションを起こしていくことで、社会の変化に対応した事業構造の転換を進めていきます。

循環型社会への貢献



要素例

- 脱炭素化に向けた技術

「循環型社会」とは、例えばリサイクルや廃棄物の削減などにより、限りある資源を最大限に活用し、環境への影響を最小限にする社会をいいます。私たちの製品・サービスやその生産においてイノベーションを起こし事業構造を変えていくことで、循環型社会の実現に貢献し、さらにはその先にある企業理念の実現につながると考えます。

これら5つのマテリアリティ相互の連関を示し、ゼオンが将来に向けて進んでいく道筋を明らかにするため、マテリアリティを「ゼオンを動かす5つの歯車」として下図の通り整理しました。

「ゼオンを動かす5つの歯車」は、変化の激しい事業環境の中でも、ぶれることなく企業理念の実現に向けて力を合わせていくための大切な「軸」となるものです。

ゼオンを動かす5つの歯車 (Zeon's Five Gears to a Better Future)

変化が激しく、様々な課題が山積する時代において、ゼオンの企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」の実現に向け、社会課題の解決と企業としての成長を両立させていくために、当社として重点的に取り組むべき重要な課題(マテリアリティ)とその連関を示したものです。



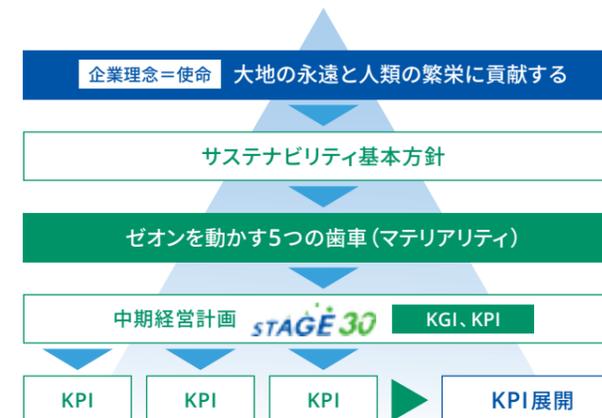
図の見方・考え方

- 縦軸は下方が個人すなわち「ミクロ」のレベルで、上に行くに従い世の中全体すなわち「社会・マクロ」のレベルへと目線が広がっていきます。また横軸は、左側を「原動力」として、そこから右に行くに従ってゼオングループが「なしとげたいこと」につながっていきます。左下の身近なレベルの話から出発して、右上に行くにつれて、より大きな広い目線となり、また時間軸ではより長期的な課題へとつながっていく姿を表しています。

- 歯車が噛み合い、左下側から右上へと力が伝わっていくことで、ゼオングループのなしとげたい姿、つまり企業理念を実現していく動きを表しています。
- それぞれの歯車を円滑に回転させるには「対話・コミュニケーション」が重要であり、これを潤滑油という形で示しています。
- 5つの歯車を回していくことが、地球全体の大きな課題として背景に掲げた「カーボンニュートラルの実現」、さらには生物多様性の保全を含めた「自然と人間の共存」にもつながります。

「ゼオンを動かす5つの歯車」の位置づけ

サステナビリティ基本方針のもと、企業理念の実現に向けて取り組むべき重要な課題が、マテリアリティである「ゼオンを動かす5つの歯車」です。中期経営計画：STAGE30は、「ゼオンを動かす5つの歯車」の考え方をベースに、今後第3フェーズの議論の中で、その見直しや深化を図っていきます。



マテリアリティ特定のプロセス

2023年4月に社内横断的に「マテリアリティ特定プロジェクト」を設置し、多様な年齢、役職のメンバーで約8か月の期間をかけて検討を行い、同年12月の取締役会承認によりゼオングループのマテリアリティを特定しました。

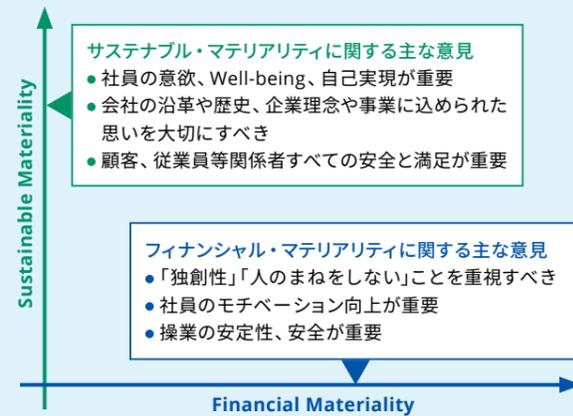
マテリアリティ特定のプロセスについては以下のステップで進めました。

① 考え方と軸の検討

マテリアリティの検討を開始するにあたり、自社の財務に与える影響（フィナンシャル・マテリアリティ）と自社の対応が社会や環境に与える影響（サステナブル・マテリアリティ）の2軸で捉えるダブル・マテリアリティの考え方をベースにしました。

これら2軸に織り込む要素としては、一般的な要素を基本としつつ、当社が大切にしている思いや価値観も加味して議論を進めました。具体的には、フィナンシャル・マテリアリティには「当社の独創性」や「社員のモチベーションの向上」「操業の安全・安定性」などを、また、サステナブル・マテリアリティには「社員の意欲」や「会社の沿革や歴史」、さらに「企業理念や事業に込められた思い」などを重視すべき要素として加えました。

マテリアリティの軸に関してゼオンが重視すべきこと（メンバーの主な意見）



② マテリアリティ候補項目の抽出

各部門が中期経営計画第2フェーズ策定の際に重要であると認識した社会課題をベースとして、プロジェクトの議論の中でメンバーの意見として出た項目や今後国際的な議論の中で重要性が高まっていくと思われる項目を追加し、議論のたたき台となるマテリアリティ候補項目を抽出しました。

③ マテリアリティ候補項目の評価・分析

上記①で検討した軸の考え方に基づき、まずはプロジェクトメンバー間で、②で抽出されたマテリアリティ候補項目の重要度を議論し評価しました。次に、社会の期待や要請を反映するため、社外コンサルタントのアドバイスも得ながら国際NGOや格付機関等の注目度および今後の市場予測等のデータを用いてマテリアリティ候補項目の重要度を評価しました。そして、これら2段階の評価やその差異分析の結果をマテリアリティ特定に向けた議論に反映させました。

④ 経営層へのヒアリング

ヒアリングを通じて経営層の考えるゼオンの強みや課題、今後のあり方に対する思いなどを把握して、議論に反映させました。

⑤ マテリアリティの精査・絞り込み、表現方法の検討

上記を踏まえ、ゼオングループと社会の未来に向けたストーリーを描けるよう、キーとなる要素が何かをさらに議論した上で、マテリアリティの相互の関係や時間軸等も意識して表現を工夫し、マテリアリティ案を策定しました。

⑥ 取締役会での承認

策定したマテリアリティ案は、常務会の審議を経て2023年12月の取締役会に付議され、承認されました。

Message

コーポレートサステナビリティ推進本部長からのメッセージ



取締役執行役員
コーポレートサステナビリティ推進本部長

渡辺 えりさ

ゼオングループにとって本当に大切なことは一体何なのか、何に注力すれば我々の強みを活かしながら、社会とともに持続的な成長ができるのか—マテリアリティの特定に向けての社内の議論は、言い換えると、社会におけるゼオングループの存在意義を改めて確認し、企業理念のもとにサステナビリティ経営を実現していく道筋を整理するものでした。

「中期経営計画：STAGE30」ではSDGsへの貢献を掲げ、ビジョンや各戦略・指標で目指すべきところは明らかにされているものの、具体的に何に注力していけばよいのか、その輪郭が少しぼやけたものとなっていた感はありません。急速に変化する事業環境の中で、ぶれることなく企業理念やビジョンの実現に向けて歩みを進めるためには、その基本軸となる「マテリアリティ」の特定が必要であると考えました。

マテリアリティ特定プロジェクトの中で特に意識したのは、ステークホルダーや活動の担い手である社員に、いかにわかりやすく伝えるかということです。マテリアリティの相互の関係や位置づけをわかりやすく示すため歯車の形で示し、時間軸も踏まえ、歯車を回すことで企業理念の実現に向け前に進んでいく様子を表しました。また、『ゼオンを動かす5つの歯車』と呼ぶことで、マテリアリティの概念を社内に浸透させる工夫をしました。社員一人ひとりがこの歯車を動かすのは自分であるという意識を持ち、事業や日々の活動で実践し成果を上げていくことができるよう、社内の取り組みを推進してまいります。

Comment

社外有識者のコメント

日本ゼオン株式会社が発案されたマテリアリティは、①ダブル・マテリアリティの考え方をしっかりと取り入れつつ、②さらにマテリアリティ領域間の関係性や相互の影響まで図式化し、③それによって会社の目指す姿への道程を示した点で、極めて優れたものであると認識しています。多くの会社が単に「会社にとって重要」で、「ステークホルダーにとっても重要なこと」をマテリアリティとして掲げている中で、マテリアリティの新しい地平を切り拓くものです。

重要なのはここから先、課題と目標は十分に説明できていますから、これに具体的にどう取り組みそして成果を挙げていくか、また一つの課題の解決を他の課題を解

き明かすことにどのようにつなげていくか、であると考えます。引き続き、躍進されることを確信しています。



SDGパートナーズ有限会社
代表取締役CEO

田瀬 和夫

ゼオングループは、大地の永遠と人類の繁栄に貢献するために、イノベーションを生み出し、事業につなげる「挑戦」を続けています。その一部を紹介します。

イノベーションを生み出す

戦略的投資

- **アンモニア発電**
(AMOGY Inc.)



アンモニアのエネルギー変換モジュールシステムを開発する米国スタートアップ。当社は、同社と共に、アンモニア発電システムを進化させるための素材およびアンモニア発電システムの化学プラントへの実装可能性を検討。

- **光を用いた化学反応促進**
(Syzygy Plasmonics Inc.)



化石燃料の燃焼熱のかわりに光を用いて化学反応を促進させる技術を開発する米国スタートアップ。当社は、同社技術を活用し、製品原料の新規製造法を開発。当社グループのアセットを同社と共有しさらなる成長を支援。

- **AI創薬**
(株式会社ナレッジパレット)



世界最高精度の細胞診断技術とAI技術により創薬技術を開発するスタートアップ。当社は同社に、技術等のリソースを共有することで同社の創薬・再生医療プラットフォームの構築を支援。

- **グリーン水素**
(Verdag, Inc.)



拡張性が高くコスト競争力の高いグリーン水素電解技術を開発する米国スタートアップ。当社は同社と共に、電解槽技術を用いたグリーン水素製造装置の化学プラントへの実装可能性を検討。

- **バイオ由来SAF***
(Visolis, Inc.)



※ SAF：持続可能な航空燃料

カーボンニュートラルに資する生産技術・製品を開発する米国スタートアップ。当社と同社でバイオイソプレノモノマーやSAF等の商業化の可能性を調査。当社ではバイオベース材料のニーズが高い市場への評価用製品サンプル提案を開始。

外部との連携

- **大阪大学大学院との共同研究**



カーボンニュートラルの実現に向けた次世代型化学プロセスの構築には高機能性触媒の開発がカギとなる。ポリマー開発技術を持つ当社と最先端の触媒開発技術を持つ大阪大学との共同研究により、高性能触媒の社会実装を目指す。基礎研究力向上、共同研究加速、人材育成の相乗効果も狙う。

- **AMED***採択の産学官共同型革新的研究開発推進事業への参画

※ AMED：国立研究開発法人日本医療研究開発機構

再生・細胞医療等における超個別化医療の実現に向けた産学官共同型の新規事業探索。また、当社の独創的材料を含む新たな技術提供で、超個別化医療の実現に寄与していく。

挑戦の先に答えはある。

ゼオンには社員の数だけ地球に提案したいものがあります。企業広告では、ゼオンが果敢に挑戦をし続けていく姿勢を表現しています。

CM特設サイト
<https://www.zeon.co.jp/cm/>



企業広告「次の扉篇」(2023年度上期)



企業広告「最後の扉篇」(2023年度下期～)

重点4分野

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

イノベーションを事業につなげる

自社の取り組み

- **革新的な電極製造法**

リチウムイオン電池の大規模な乾燥工程が不要な新たな電極製造法を確立し、CO₂排出削減等に貢献。

- **マルチマテリアル接着剤**

高信頼性マルチマテリアル接着剤(開発品)の本格展開を開始。

外部との連携

- **強靱な官能性スチレン系熱可塑性エラストマー開発で2学会より受賞**
(名古屋大学)

- **医療・ライフサイエンス分野の新規事業探索活動および多様な連携**
(兵庫県立大学)

- **微生物を用いた世界初のカーボンナノチューブの分解方法開発**

(名古屋大学、フレンドマイクロブ)

- **エラストマー製造でのマイクロ波プロセス適用の実証開発**

(マイクロ波化学株式会社)

革新的な視覚効果を持つ新素材の用途開拓

(ロメロ プリット氏)

当社は美術品の贋作という社会問題の解決に寄与できる新素材を開発。美術品以外の新規用途を開拓するために、世界的アーティストであるロメロ プリット氏とジョイントプロモーションを実施。当社の新素材を広く知っていただく機会とした。新規のお客様から大きな反響をいただき、今後、偽造防止以外の用途の開拓が期待される。



世界的アーティスト、ロメロ プリット氏と赤坂執行役員(伊勢丹新宿店にて)



作品名「SEED OF LOVE」(制作：ロメロ プリット氏)

今までにない革新的な視覚効果で、隠れたメッセージ「I love you!」が浮かび上がる

戦略的投資

- **LFP***を中心とした電池正極材料
(Mitra Future Technologies, Inc.)

※ LFP：リン酸鉄リチウム



LFPを中心とした電池正極材料を開発する米国スタートアップ。当社は、独自のバインダー設計技術やリチウムイオン電池評価・解析技術を駆使し、同社の正極材料に適した材料やプロセスを提案。同社のさらなる成長を支援。

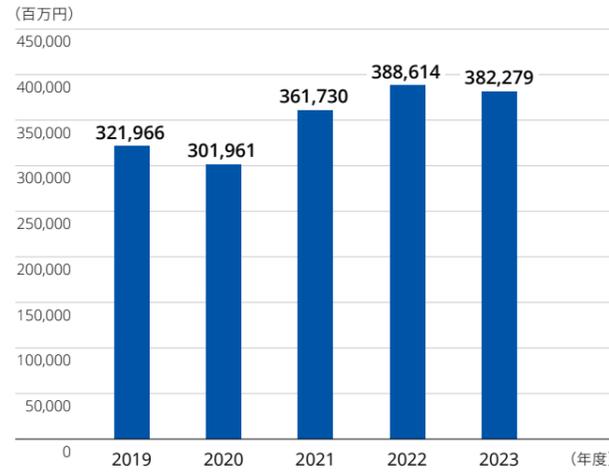
- **リチウムイオン電池の特性・安全性向上**
(Coreshell Technologies, Inc.)



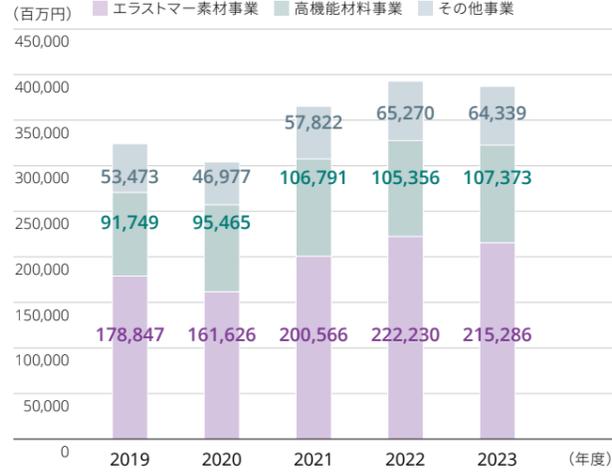
現行のリチウムイオン電池の製造工程の大幅な変更なしに特性や安全性を飛躍的に向上させる技術を開発する米国スタートアップ。当社の独自技術と当社技術とを組み合わせ、より高機能な電池を提案し同社技術の商業化を支援。

財務・非財務ハイライト

連結売上高

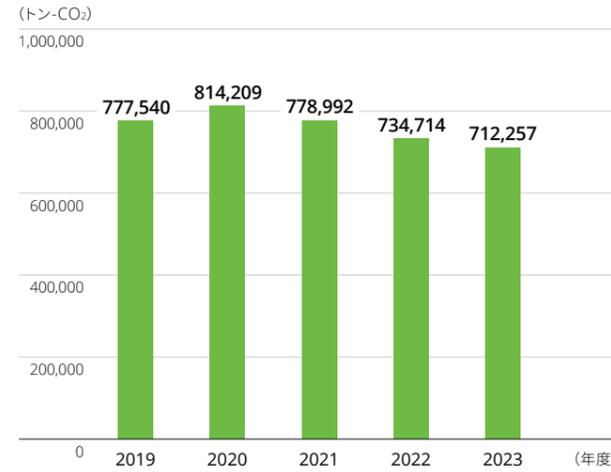


事業別売上高(連結)



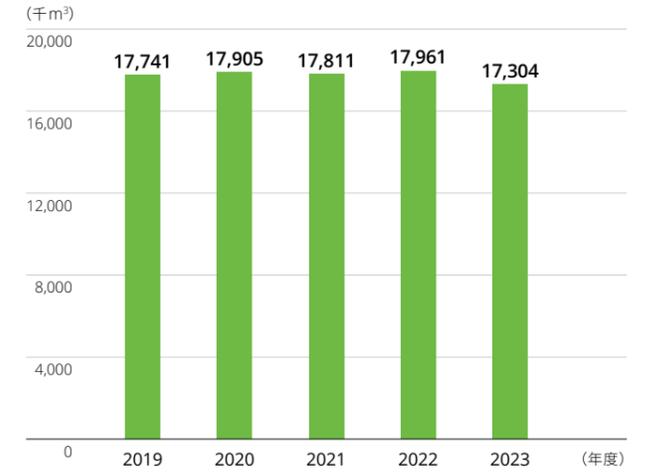
※ 消去または全社分は含まないため各事業の合計は連結売上高と一致しない

CO₂排出量(単体、Scope1+2、GHGプロトコルに基づき算出)

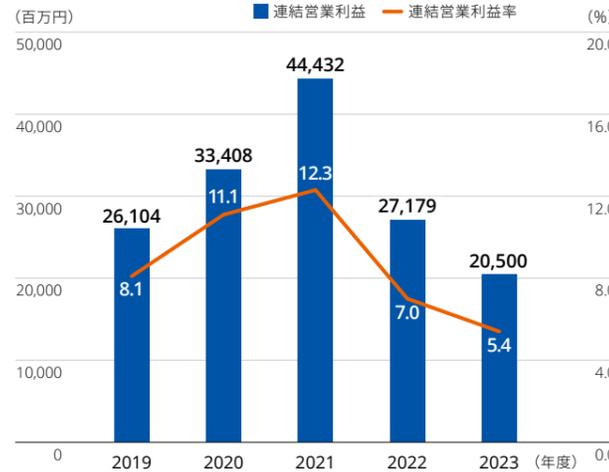


※ 氷見二上工場と敦賀工場は2021年度にグループ企業から日本ゼオン株式会社に組み込まれましたが、2019年度以降の排出量に2工場分を追加しています。

水資源使用量(単体)



連結営業利益/連結営業利益率

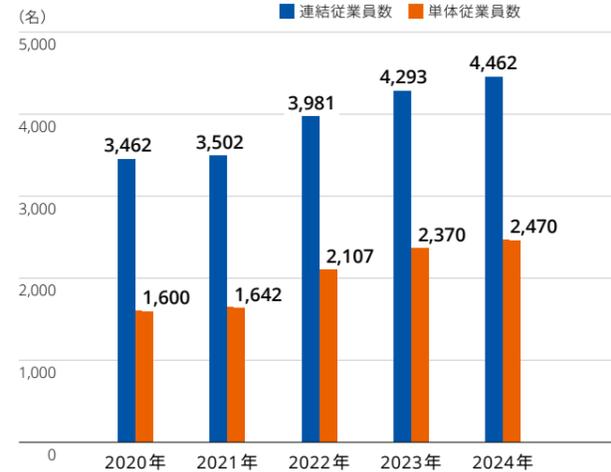


事業別営業利益(連結)

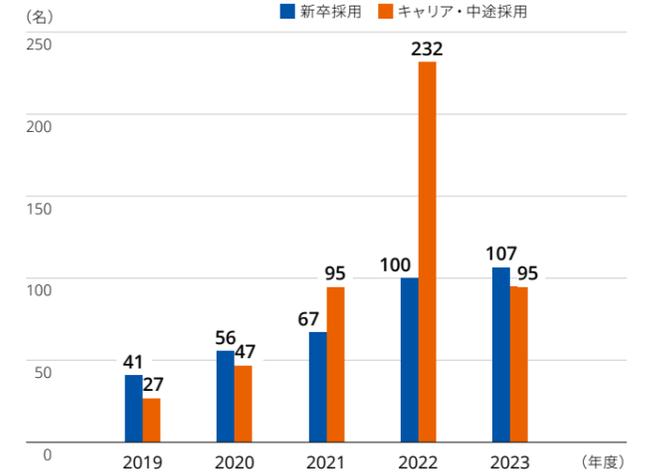


※ 消去または全社分は含まないため各事業の合計は連結営業利益と一致しない

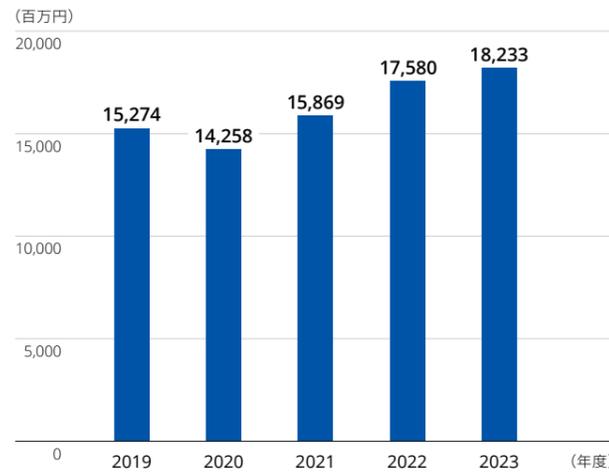
従業員数(連結/単体)



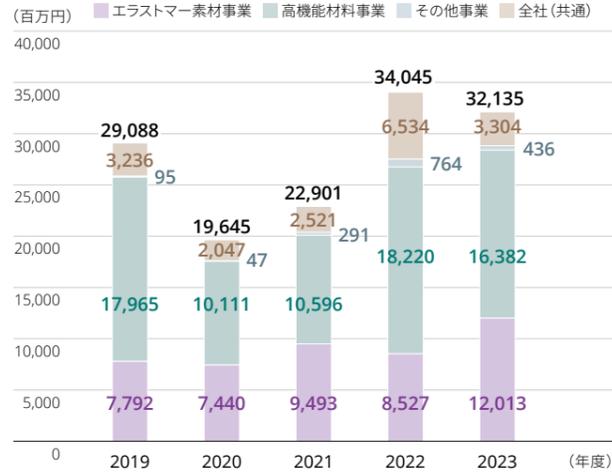
採用数(単体)



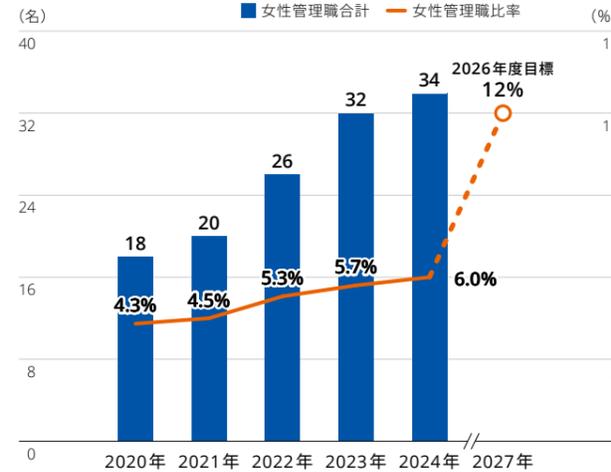
研究開発費(連結)



事業別設備投資額(連結)



女性管理職比率と人数(単体)



2023年度人的資本データ(単体)

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	52%
従業員を活かす環境	50%
男女の賃金格差	
正規雇用	75.3%
非正規雇用	79.7%
全社	66.5%
男性育児休業取得率	92%

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 (2024年3月末)

従業員数: 連結4,462名、単体2,470名 (2024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.45「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



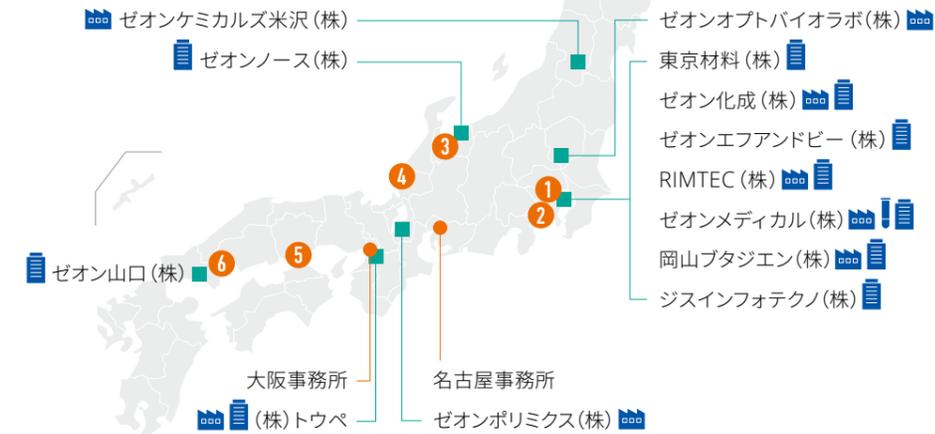
GPIプラント(水島工場)



統合生産センター(高岡工場)

国内ネットワーク (2024年10月現在)

● 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、シクロオレフィンポリマー、電子材料



3 氷見二上工場
プラスチックフィルム



4 敦賀工場
プラスチックフィルム



12 Zeon Manufacturing Vietnam Co., Ltd.



13 Zeon Chemicals Singapore Pte. Ltd.



14 瑞翁(上海)管理有限公司



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、化成系、化学品



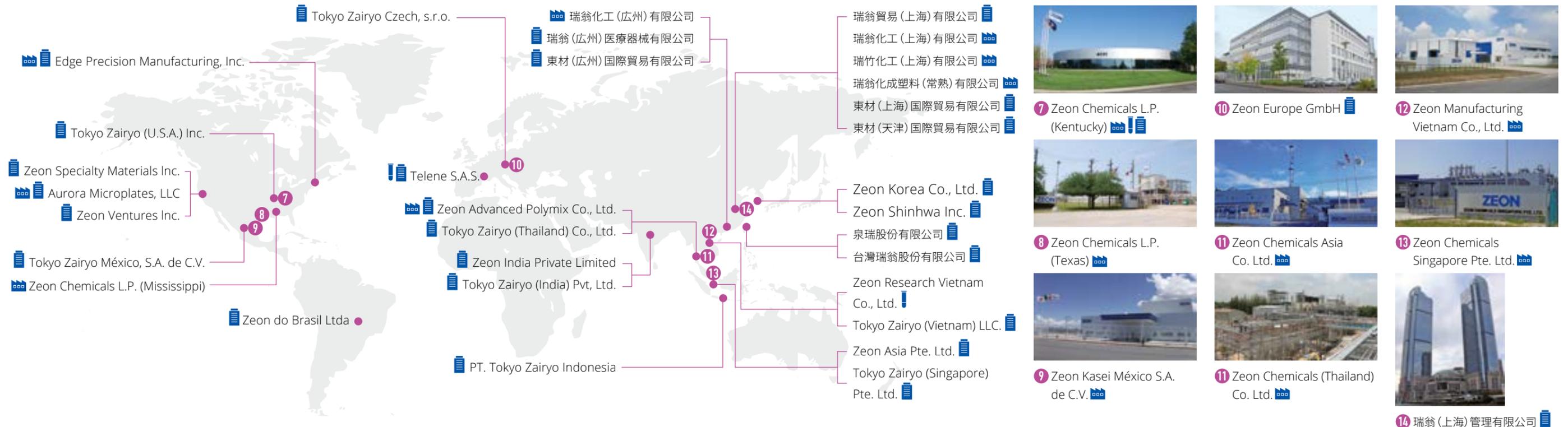
4 敦賀工場
プラスチックフィルム



3 氷見二上工場
プラスチックフィルム

海外ネットワーク (2024年10月現在)

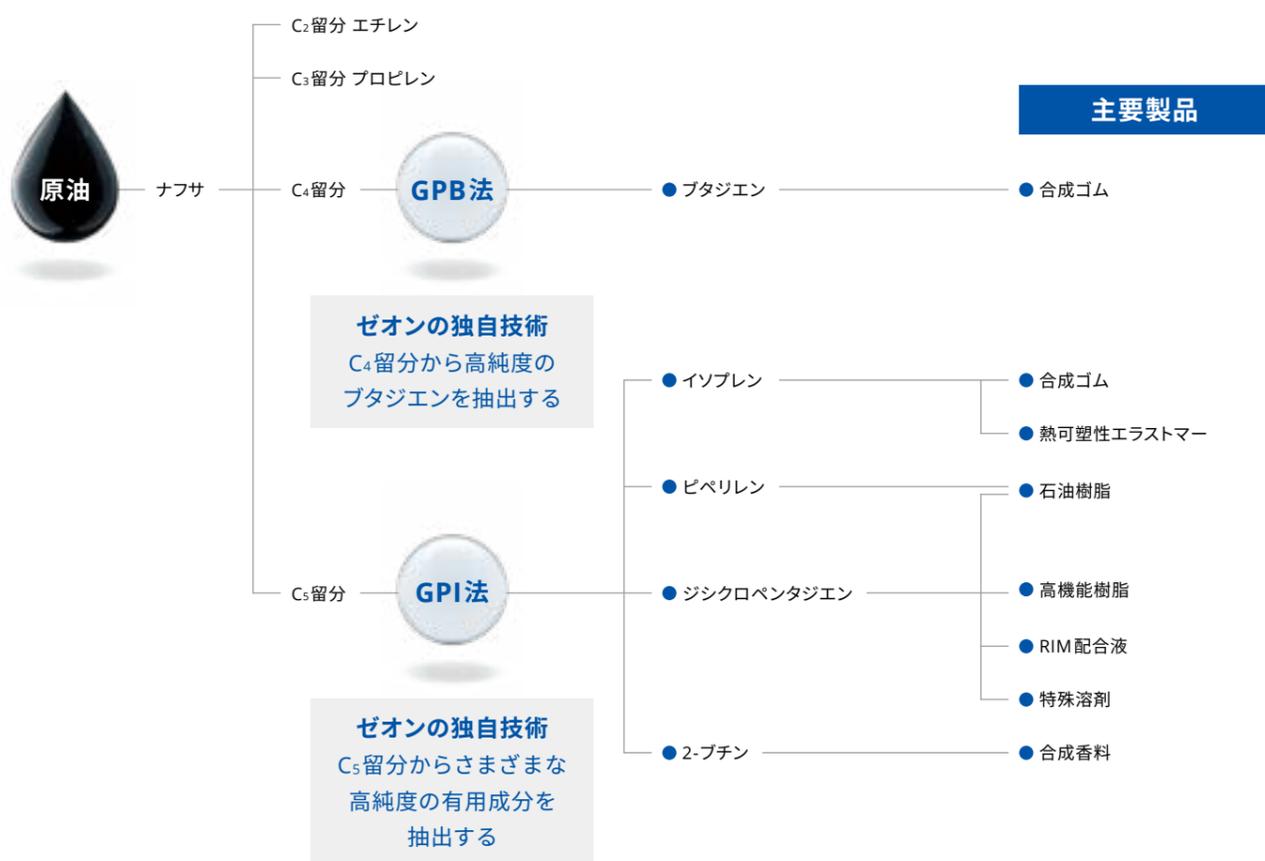
● グループ企業
 製造 研究 販売・その他



ビジネスの全体像

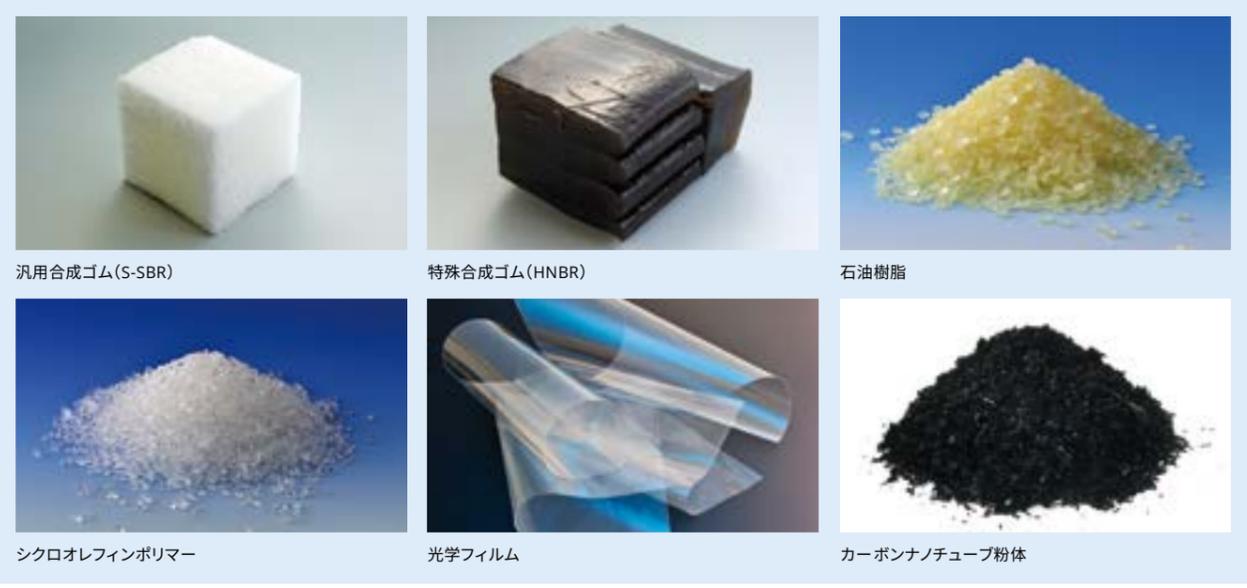
ゼオンは、石油から得られるC₄、C₅留分(炭素数4~5の炭化水素)を主原料とした製品群を中心に事業を展開しています。

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」「その他の事業」に分かれています。



主要製品

製品写真



各事業の製品用途

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。以来、さまざまな種類の合成ゴムを世の中に提供し、自動車産業の発展にも多大な貢献を果たしています。

合成ゴム

汎用ゴムはタイヤの素材として、特殊ゴムは主に自動車のエンジン周辺の耐熱性・耐油性を要するゴム部品等の素材として使われる
HNBR(水素化ニトリルゴム)はタイミングベルトや油圧機器向け材料に使用される、当社特殊ゴムの代名詞。ACM(アクリルゴ



ラテックス

衛生用・医療用ゴム手袋、化粧用パフの素材として使われる

化成品

C₅石油樹脂と熱可塑性エラストマーSIS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

独創的な要素技術によって生み出された高付加価値を有する材料・部材が、現在のゼオンの成長の原動力となっています。

高機能樹脂

シクロオレフィンポリマーは、光学レンズや医療用デバイスの素材として使われる



光学フィルム

シクロオレフィンポリマー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



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



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



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



塗料

粉体塗料は溶剤を含まない環境に優しい塗料で高耐久性、経済性、優れた仕上がりが特長。家電や鋼製家具、自動車部品等に使用され持続可能な製品づくりに貢献する



価値創造の歴史

ゼオングループの歴史は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~

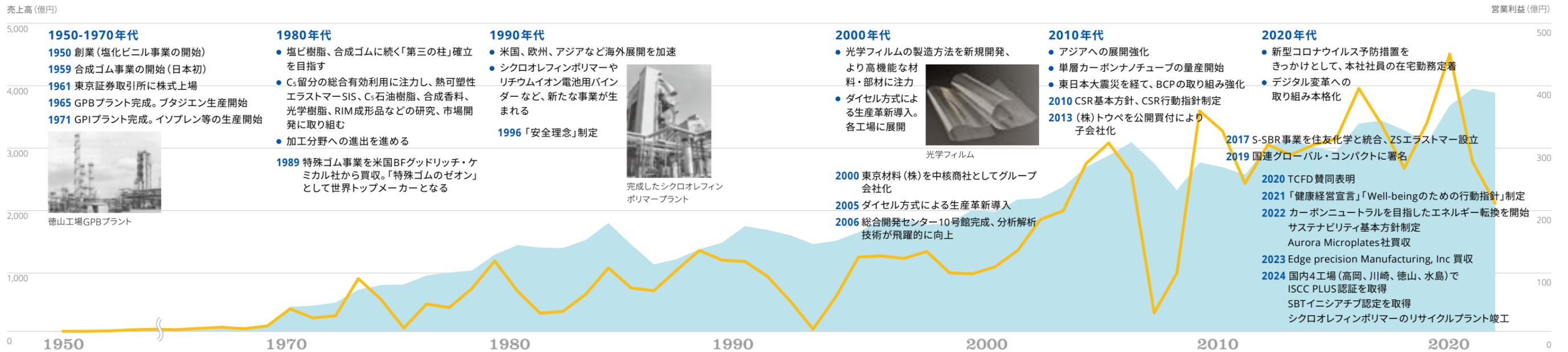
電子化・高度情報化の進展のために、より高機能な化学材料が求められるようになった

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を求められる時代へ

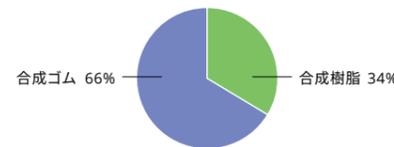
事業上の出来事

ゼオングループの業績推移



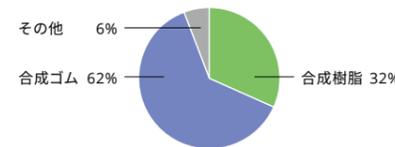
■売上高(左軸) ■営業利益(右軸)
 ※1976まで単体、1977から連結業績

1970年の売上高構成比(単体)



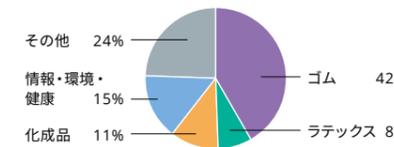
単体売上高: **390** 億円

1990年の売上高構成比(単体)



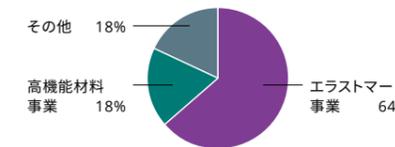
単体売上高: **1,294** 億円

2000年の売上高構成比(連結)



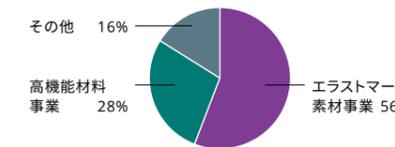
連結売上高: **1,942** 億円

2010年の売上高構成比(連結)



連結売上高: **2,704** 億円

2023年の売上高構成比(連結)



連結売上高: **3,823** 億円

ゼオンが開発した技術や製品の例

1950年代

- 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
- イソブレンゴム
- アクリルゴム
- C₅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「ZEONOR®」
- 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

2010年代

- スーパーグロース法による単層カーボンナチューブ
- 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
- シクロオレフィンポリマーリサイクル技術
- 単層カーボンナチューブを用いたリチウムイオン電池抑制技術
- 高信頼性マルチマテリアル接着剤
- リチウムイオン電池の新たな電極製造技術(ドライ成形法)

価値を導く製品／SDGs貢献製品認定制度

SDGs 貢献製品認定制度の運用開始 (2024年4月より)

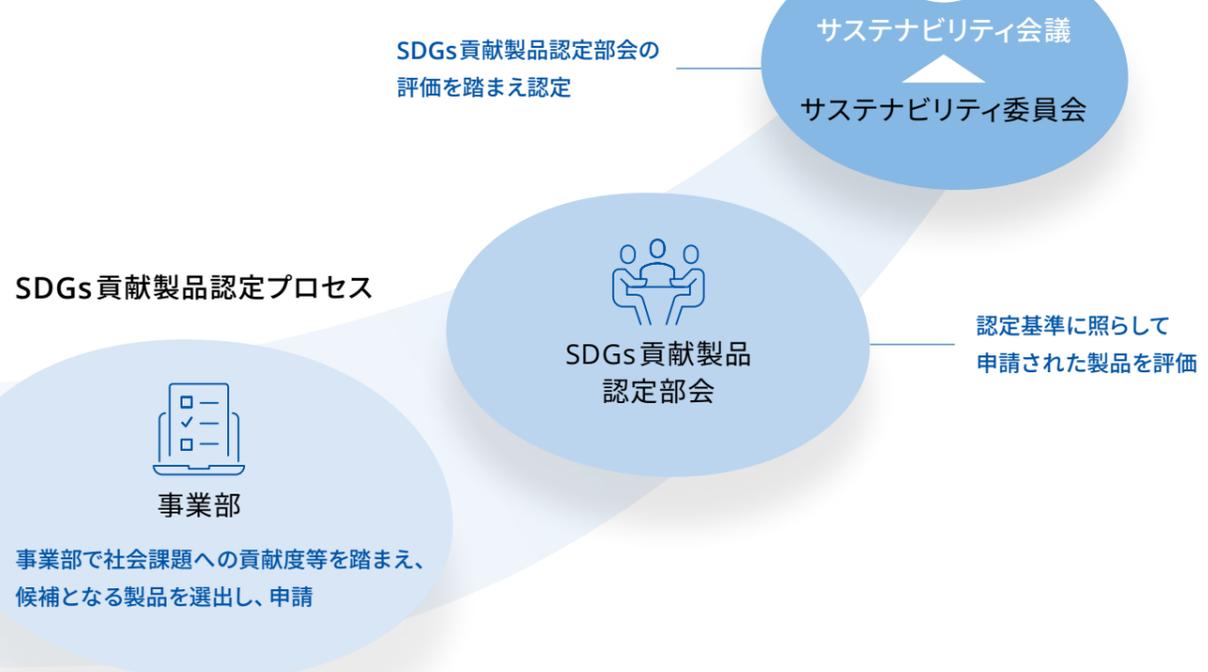
SDGs 貢献製品認定制度は、ゼオングループのサステナビリティ実現に向け、当社の製品のうち、特に社会課題解決への寄与度が高いものをSDGs 貢献製品として認定する制度です。これらの開発・製造・販売に注力することで、社会への貢献と企業としての持続的な成長の両立を図り、サステナビリティ経営を一層推進していくことを目指しています。

1 認定基準

社会課題解決への貢献度、貢献の範囲、事業の持続性などを認定の基準としています。

2 運用

認定は毎年行います。事業部からの申請に基づき、サステナビリティ委員会傘下のSDGs 貢献製品認定部会にて審査の上、サステナビリティに関する最高決議機関であるサステナビリティ会議で認定します。認定された製品は3年間認定が継続され、3年経過後は再申請も可能です。



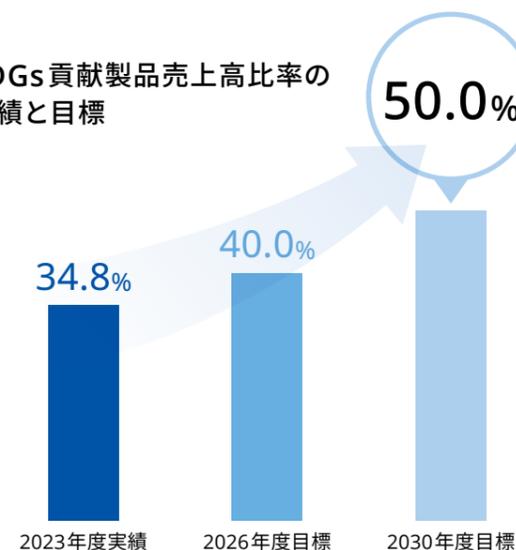
3 認定したSDGs 貢献製品

認定基準に基づき、溶液重合スチレンブタジエンゴム(S-SBR)や水素化ニトリルゴム(HNBR)等の合成ゴム、シクロオレフィンポリマー、電池用バインダー、重合法トナー、合成香料、熱可塑性エラストマーなど、39製品をSDGs 貢献製品に認定しました。これら39製品の2023年度の売上高に占める比率は34.8%です。

4 今後の計画

中期経営計画：STAGE30では、2030年度の目標として「SDGs 貢献製品の売上高比率50%」を掲げています。今後はSDGs 貢献製品の拡充を図り、上記目標の達成を目指します。

SDGs 貢献製品売上高比率の実績と目標

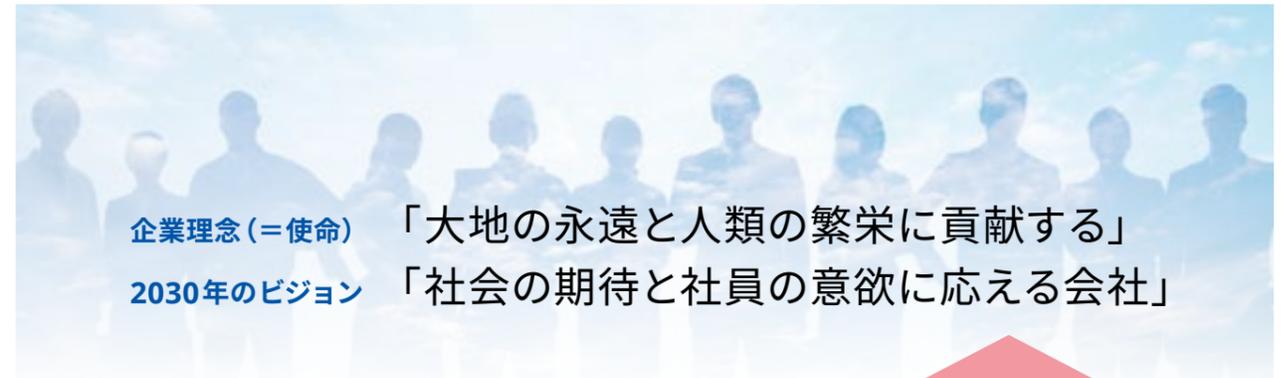


主なSDGs 貢献製品 (参考)

製品名 ※写真は用途のイメージ	用途、貢献ポイント	該当するSDGs
溶液重合スチレンブタジエンゴム (S-SBR) 	主な用途 省燃費タイヤ 貢献ポイント ・分子構造のコントロールにより「ウェットグリップ性」「転がり抵抗」「耐摩耗性」の3つの性質を高いレベルで実現 ・自動車の燃費向上に寄与し、温室効果ガス排出量の削減に貢献 ・耐摩耗性向上により粉塵の発生を抑制し、大気汚染防止に貢献	3 すべての人に健康と福祉を 7 気候変動に具体的な対策を 13 気候変動に具体的な対策を
シクロオレフィンポリマー 	主な用途 医療検査デバイス、医薬品製造容器、医療包装容器 貢献ポイント ・高い防湿性、各種薬品への耐性、低不純物性、各種滅菌への適合性を有し、検査分析や医薬品製造、薬剤の輸送・保管に用いることで、医療サービスの質やアクセシビリティの向上に貢献	3 すべての人に健康と福祉を 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
電池用バインダー 	主な用途 リチウムイオン電池 貢献ポイント ・充放電に伴う膨張収縮への耐性や、化学反応活性化による出力向上により、リチウムイオン電池の長寿命化、高出力化に貢献 ・EVの動力源として、走行時の温室効果ガス排出削減や大気汚染防止に貢献 ・モバイルデバイス、電子機器等の小型化や高性能化を実現し、産業発展や経済成長に貢献	7 気候変動に具体的な対策を 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 13 気候変動に具体的な対策を

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」

社会課題・社会変化の認識
 ※ VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

大きな潮流
 SDGs: 世界共通の社会課題
 VUCA*: 社会やビジネスにおいて将来の予測が困難な状況

INPUT 経営資源

人的資本

- 従業員数: **4,462名** (連結・2024年3月末)
- 経営戦略と人材戦略の連動強化
- 社員の成長と意欲を引き出す人材マネジメントの推進
- 働きやすくキャリアを断絶させない職場環境の整備

財務資本

- 資本効率の向上、資本コスト・株価を意識した戦略の実行
- 最適資本構成の追求・財務基盤の健全性維持
- 持続的な成長と企業価値の向上に向けた施策の推進

資本金: **242** 億円
 総資産: **5,323** 億円
 純資産: **3,637** 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 **11** 社
- 海外グループ企業 **14** 社
- リスクの分散
- 安全の強化

知的資本

- 研究開発費: **182** 億円 (2023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

VALUE ゼオンの BUSINESS MODEL

マテリアリティ (ゼオンを動かす5つの歯車)

目録 マテリアリティ: P.11

社会・マクロ (縦軸)
個人・ミクロ (横軸)

原動力 (左側)
なしとげたいこと (右側)

心からワクワクできる会社の実現
 イノベーションでほかにない価値を提供
 社会の変化に対応した事業構造の転換
 強固なガバナンスの構築
 循環型社会への貢献
 大地の永遠と人類の繁栄に貢献する
 自然と人間の共存(生物多様性の保全)
 カーボンニュートラルの実現

中期経営計画 (STAGE30) 全社戦略

目録 中期経営計画: P.31

- 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
- 全社戦略②: 既存事業を「磨き上げる」、新規事業を「探索する」
- 全社戦略③: 「舞台」を全員で創る
- 全社戦略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)

当社が注力するSDGs

事業領域

【既存事業】

エラストマー素材事業	高機能材料事業
<ul style="list-style-type: none"> 合成ゴム 合成ラテックス 化成品 	<ul style="list-style-type: none"> 高機能樹脂 光学フィルム 化学品 電池材料

【新規事業】

重点分野

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

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

OUTCOME 創出価値

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

OUTPUT 2023年度実績

- 売上高: **3,823** 億円
- 営業利益: **205** 億円

GOAL 2030年の目標

目録 中期経営計画: P.33

- CO₂排出量: **42%** 削減 (全グループ、2020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%**

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

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ます。

<p>人的資本</p>  <p>P.61</p>	<p>従業員数 (連結・2024年3月末) 4,462名</p> <p>人材戦略</p>	<p>当社は2030年のビジョンである「社会の期待と社員の意欲に応える会社」の実現に向け、中期経営計画 第2フェーズでは、「個々の強みを発揮できる『舞台』を全員で創る」を全社戦略3として掲げました。以下に示す取り組みを推し進め、当社のマテリアリティのひとつである「心からワクワクできる会社」を実現していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社員の成長と意欲を引き出す人材マネジメントの推進 ● 経営戦略と人材戦略の連携強化 ● 働きやすくキャリアを断絶させない職場環境の整備 ● DI&Bの深化 ● エンゲージメント強化
<p>財務資本</p>  <p>P.43</p>	<p>安定的な資金繰り</p> <p>資本金 242億円</p> <p>総資産 5,323億円</p> <p>純資産 3,637億円</p>	<p>資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を進め、中長期的な企業価値向上を目指すために、以下の取り組みを進めています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本効率の向上、資本コスト・株価を意識した戦略の実行 ● 最適資本構成の追求・財務基盤の健全性維持 ● 持続的な成長と企業価値の向上に向けた施策の推進
<p>製造資本</p>  <p>P.59</p>	<p>生産能力強化</p> <p>日本国内 6工場1研究所 グループ企業11社</p> <p>海外 グループ企業14社</p> <p>リスク分散 安全強化</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。2020年よりデジタル技術の活用によるスマート工場化に取り組んでいます。製品の品質を確保しつつ、生産を最適化・効率化し、社員に対しては働きやすい、働きがいのある環境の実現を追求していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 独自技術GPB法・GPI法から展開するC4、C5の高純度総合利用展開モデル ● 徹底したグ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、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) ● 自律型生産システム(ダイセル式生産革新手法)
<p>知的資本</p>  <p>P.57</p>	<p>知的財産の創造・保護・活用 IPランドスケープによる先を見越した知的財産情報活用 知的財産マインドの醸成</p> <p>2023年度</p> <p>研究開発費 182億円</p> <p>特許数 6,647件</p> <p>日本特許 2,616件</p> <p>外国特許 4,031件</p>	<p>当社では知的財産活動を推進する機能を担う「パテントコーディネーター」を設置しています。パテントコーディネーターを中心として各研究所等と知的財産部が連携することにより、事業戦略に紐づく研究開発戦略、知的財産戦略となり、適切に事業活動に貢献できる体制での知的財産戦略の推進を行っています。</p> <p>独自の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る新製品の優位性を、拡大するサプライチェーンに適合させ、事業貢献・企業価値の向上につなげるべく、先を見越したプロアクティブな知的財産活動に注力しています。</p>
<p>自然資本</p>  <p>P.73</p>	<p>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</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"> ● サークュラーエコノミーの推進 ● プラスチック使用製品産業廃棄物削減の取り組み ● 水課題への取り組み ● 気候変動への取り組み
<p>社会関係資本</p>  <p>P.69</p>	<p>お客様への技術協力 地域コミュニティとの協働 サプライヤーとのCSR対話</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、小学校への出張授業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」で全社戦略に紐づいた目標を設定し、目標の達成に向けたさまざまな活動を進めています。

外部環境(リスク)	対応する全社戦略	2030年度 目標	2030年度に向けた活動
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 (カーボンニュートラル)	Scope1+2 CO ₂ 排出量 削減率 42%減 全グループ 2020年度比	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、カーボンニュートラルマスタープランを策定し、CO ₂ 排出量の削減に向けたさまざまな取り組みを始めています。 また、2024年3月にSBTイニシアチブによる認定取得にしたことにより、全グループでのCO ₂ 削減率へ目標を一本化しました。さらには、当社の戦略製品であるシクロオレフィンポリマーにおける独自の技術によるリサイクルプラントの稼働が2024年よりスタートします。その他、世界中のパートナー企業との協業も含めたバイオ原料への転換に向けた準備を整えるとともに、カーボンニュートラルを見据えた製品ならびに事業展開の拡充を目指していきます。 2030年度目標値、さらにはカーボンニュートラル実現に向けて、省エネ推進・プロセス革新・エネルギー転換を推し進め、循環型社会に貢献する「ものづくり」の基盤を作り上げていきます。
原料調達困難	全社戦略1 (サーキュラーエコノミー)	SDGs 貢献製品 売上高比率 50%	2024年4月から「SDGs 貢献製品認定制度」を正式に運用開始しました。これは社会課題解決への貢献度、貢献の範囲、事業の持続性といった項目で評価し、その評価が一定の基準を満たしたものをSDGs 貢献製品として認定する制度です。 当社製品はさまざまな用途に使われ、広く世の中の役に立っています。世界がますますSDGs 重視へと向かう中、当社製品が社会課題の解決に役立つ付加価値の高い製品を数多く提供していくことで収益性を確保し、ステークホルダーへの着実な還元を実行するためにも、SDGs 貢献製品のさらなる拡大に向けて取り組んでいます。
SDGs 重視の要求	全社戦略1・2	新規事業 売上高 +600億円 2019年度比	2024年4月から「SDGs 貢献製品認定制度」を正式に運用開始しました。これは社会課題解決への貢献度、貢献の範囲、事業の持続性といった項目で評価し、その評価が一定の基準を満たしたものをSDGs 貢献製品として認定する制度です。 当社製品はさまざまな用途に使われ、広く世の中の役に立っています。世界がますますSDGs 重視へと向かう中、当社製品が社会課題の解決に役立つ付加価値の高い製品を数多く提供していくことで収益性を確保し、ステークホルダーへの着実な還元を実行するためにも、SDGs 貢献製品のさらなる拡大に向けて取り組んでいます。
自動車のCASEの進展	全社戦略2	新規事業 売上高 +600億円 2019年度比	当社グループでは、重点4分野である「CASE・MaaS」「医療・ライフサイエンス」「情報通信(5G/6G)」「省エネルギー」にねらいを定め、新技術ならびに新製品開発を進めています。 これら重点4分野における新製品の市場投入と拡販、そして積極的なCVC活動、さらにはM&Aを行い、2030年度の新規事業売上高 600億円の創出を目指しています。
5G/6G 浸透	全社戦略2	新規事業 売上高 +600億円 2019年度比	特に「医療・ライフサイエンス」の分野においては、米国のスタートアップ企業2社の買収を実施し、当社戦略製品であるシクロオレフィンポリマーを用いた原料生産から精密加工品までを一貫して手掛けることができる垂直統合ビジネスモデルの拡大を加速していきます。
医療・ライフサイエンスの技術革新	全社戦略2	新規事業 売上高 +600億円 2019年度比	特に「医療・ライフサイエンス」の分野においては、米国のスタートアップ企業2社の買収を実施し、当社戦略製品であるシクロオレフィンポリマーを用いた原料生産から精密加工品までを一貫して手掛けることができる垂直統合ビジネスモデルの拡大を加速していきます。
AI・MIの進歩	全社戦略2	新規事業 売上高 +600億円 2019年度比	特に「医療・ライフサイエンス」の分野においては、米国のスタートアップ企業2社の買収を実施し、当社戦略製品であるシクロオレフィンポリマーを用いた原料生産から精密加工品までを一貫して手掛けることができる垂直統合ビジネスモデルの拡大を加速していきます。
労働人口の高齢化	全社戦略3	従業員エンゲージメント 75%	当社マテリアリティのひとつである「心からワクワクできる会社」を実現するために、社員の成長と意欲を引き出す人事制度の改定を進めています。働きやすくキャリアを断絶させない職場環境を整備し、多様な働き方の支援や心身の健康づくりに向けた各種取り組みを行っています。
国内人材確保難	全社戦略3	従業員エンゲージメント 75%	2021年度よりエンゲージメント調査を毎年実施し、組織課題の改善に向けたPDCAサイクルを回して、エンゲージメント向上を当社グループ一丸となって取り組んでいます。
就労意識の変化	全社戦略3	従業員エンゲージメント 75%	2021年度よりエンゲージメント調査を毎年実施し、組織課題の改善に向けたPDCAサイクルを回して、エンゲージメント向上を当社グループ一丸となって取り組んでいます。
ダイバーシティの進展	全社戦略3	従業員エンゲージメント 75%	2021年度よりエンゲージメント調査を毎年実施し、組織課題の改善に向けたPDCAサイクルを回して、エンゲージメント向上を当社グループ一丸となって取り組んでいます。
地政学的リスク	全社戦略2	既存事業 ROIC 9%	ウクライナ情勢をはじめ、世界的に地政学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、原料調達の安定確保のみならず、お客様のニーズに応える安全・安心な供給体制を実現するために、グローバルでの生産拠点の複数化、事業レジリエンスの強化を推し進めています。

マテリアリティと中期経営計画

中期経営計画:STAGE30は、ゼオングループのマテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」を軸に展開されており、各歯車と中期経営計画全社戦略との関係は下図の通りです。
 今後の第3フェーズ以降の検討においても、5つの歯車と全社戦略、さらには具体的な目標とのつながりを意識しながら、マテリアリティとその先にある企業理念の実現に向けて取り組んでいきます。

マテリアリティ(ゼオンを動かす5つの歯車)と中期経営計画 全社戦略との関係



中期経営計画



中期経営計画：STAGE30の全体像

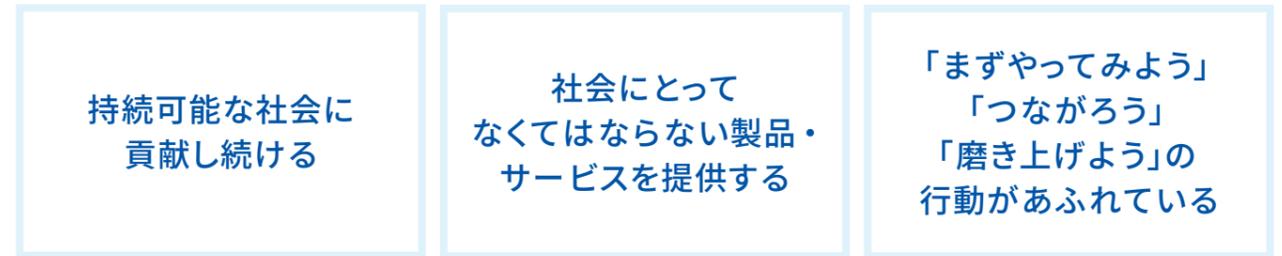
当社は、2021年に「2030年のビジョン」を示し、このビジョンを具体化したものである「2030年に目指す姿」を実現するための戦略として「全社戦略」を立案しました。そして、それぞれの「全社戦略」に対応した「2030年度の目標値」を設定

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



2030年に目指す姿(方向性)



全社戦略1~4と2030年度目標

各フェーズとローリングのイメージ

中期経営計画：STAGE30									
2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
第1フェーズ		第2フェーズ				第3フェーズ			
							第4フェーズ		

●各フェーズの初年度に4年後の目標値を設定
 ●2030年度の業績目標は2027年度に発表

中期経営計画：STAGE30 第2フェーズの進捗

中期経営計画：STAGE30 第2フェーズでは、各全社戦略に対応した2026年度までの具体的な目標値を設定して取り組んでいます。

全社戦略1のScope1+2 CO₂排出量削減率は、2024年3月のSBTイニシアチブによる認定取得に伴い、日本ゼオン単体から全グループの目標へと修正しています。2023年度実績は、国内工場の定期修繕の影響や省エネの取り組み等により、削減率が向上する結果となりました。

全社戦略2は、電池材料において、足元のEV市場を取り巻く事業環境の変化が重なり、2023年度の電池材料 売上高指数は149にとどまり、2026年度目標値から大きく乖離する結果となりました。このため、EV市場の成長率、新規拡販の実現可能性等をあらためて点検し、目標値を修正しました。

電池材料の販売量の伸び悩みに加えて、年初に発生した能登半島地震によるシクロオレフィンポリマー製光学フィルム工場

の一時操業停止(2024年3月末に完全復旧)や、化成品事業における粘着テープ・ラベル向け製品の世界的な需要回復の遅れと競合品との競争激化による市況価格下落の影響などにより、2023年度の既存事業ROICは4%、一人当たり営業利益は4.3百万円と低迷し、2026年度目標値との乖離が生じました。電池材料の目標値修正等により、2026年度全グループの業績目標を見直したため、既存事業ROIC、一人当たり営業利益の2026年度目標値も修正しています。

全社戦略3、4に関しては、いずれの実績も2026年度の目標値達成に向けて、着実に進捗しています。政策保有株式については、資本効率性の強化として、2026年度までに、さらに踏み込んだ縮減目標へと修正しました。

2030年度の目標値に関しては、現時点で達成可能と考えており、修正は行っていません。

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

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

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 | 第2フェーズの進捗

目標	2023年度 実績	2026年度 目標値
CO ₂ 排出量削減率 2020年度比 全グループ Scope1+2を対象	12%減	10%減

CO₂排出量削減の取り組み

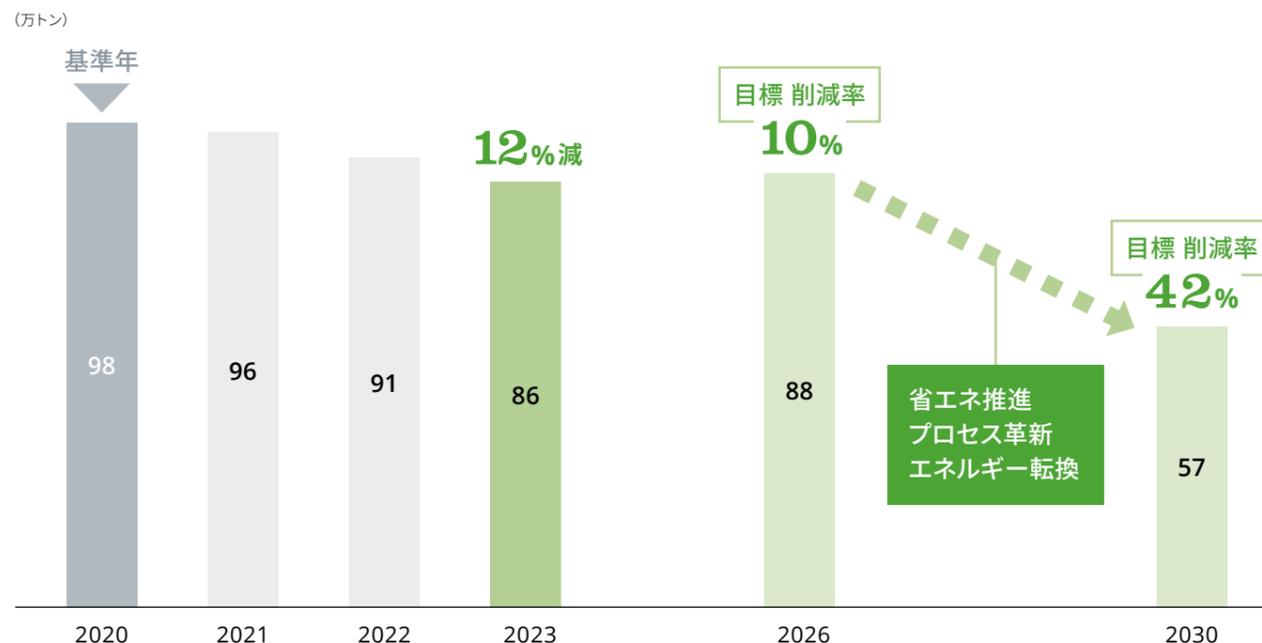
全社戦略1について、2024年3月にゼオングループは、Science Based Targets (SBT) イニシアチブ*認定を取得しました。これに伴い、中期経営計画のCO₂排出量削減率 (Scope1+2を対象) を、ゼオングループのCO₂排出量削減目標へと一本化しました。

2026年度の目標値に対する2023年度の実績は、当社製品を取り巻く市場環境の変化や国内工場の定期修繕の影響による稼働量の減少、全グループでの省エネ活動の推進により、CO₂排出量削減率は2026年度目標値を上回る結果となりました。

2030年度を見据えたScope1+2削減の取り組みにおいては、引き続き、省エネ推進・プロセス革新・エネルギー転換を主な方策として取り組んでいきます。さらには、全社戦略2で進めているポートフォリオ組み換えに伴う徳山工場のエラストマー製造設備の一部停止によるCO₂排出量削減の効果が加わります。これらの活動を通じて、2023年度的全グループにおけるScope1+2の目標達成に向けて取り組んでいきます。

* SBTイニシアチブ: CDP、UNGC (国連グローバルコンパクト)、WRI (世界資源研究所)、WWF (世界自然保護基金) の4組織からなる国際 NGO。

全グループ Scope 1+2 CO₂排出量・削減率



2050年のカーボンニュートラルを目指す取り組み

2050年のカーボンニュートラルを目指す取り組みでは、2024年より高岡工場稼働をスタートする「シクロオレフィンポリマーリサイクルプラントの稼働」および同取り組みの拡大、そして、バイオ原料への転換に向けた準備を整えるために、社外連携や協業も含めたさまざまな「省エネを目指す協業」にも

リサイクルプラントの稼働

- シクロオレフィンポリマーリサイクルプラント(高岡工場)



年産能力: 6,000トン
CO₂発生量: 未使用樹脂比 12,000トン削減



一般的なリサイクル技術

当社新技術

着手してまいります。

これらの取り組みを拡大し、さらなるCO₂排出量削減を推進し、循環型社会に貢献する「ものづくり」の基盤を作っていきます。

省エネを目指す協業

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



米国カリフォルニア州: Visolis, Inc.と協業



世界で初めて合成に成功したバイオSIS

全社戦略1と全社戦略2

第2フェーズの進捗

目標	2023年度 実績	2026年度 目標値	2026年度 修正目標値
SDGs貢献製品 売上高比率	35%	40%	40%
休業災害件数	9件	0件	0件
一人当たり営業利益 (百万円/人)	4.3	11	7

全社戦略1と2、いずれにも関わるものとして、当社では2024年4月より、SDGs貢献製品認定制度の運用を正式にスタートしました。SDGs貢献製品は、社会課題解決への貢献度や範囲、事業の持続性などの項目をSDGs貢献製品認定部会にて審査の上、当社のサステナビリティに関する最高意思決定機関であるサステナビリティ会議で決定しています。

一人当たり営業利益の2026年度目標値に関しては、同年度の業績目標の見直しに合わせて修正しています。

SDGs貢献製品認定制度について詳細はP.25

SDGs貢献製品の代表例/主な用途



S-SBR
省燃費タイヤ

シクロオレフィンポリマー
医療検査デバイス
医薬品製造容器
医療包装容器

電池用バインダー
リチウムイオン電池

全社戦略②

既存事業を「磨き上げる」 第2フェーズの進捗

目標		2023年度 実績	2026年度 目標値	2026年度 修正目標値
売上高指数 (2019年度を100)	シクロオレフィンポリマー	163	210	210
	電池材料	149	590	240

シクロオレフィンポリマー

シクロオレフィンポリマーは光学・医療の主力用途で2026年度目標値達成に向けて着実に進捗

全社戦略2では、当社の重点事業である高機能樹脂と電池材料の事業規模をさらに拡大していくために、売上高指数を目標値として設定しています。

シクロオレフィンポリマーは2019年度の売上高を100とした指数にて、2026年度と同指数を210にする目標を掲げています。

シクロオレフィンポリマーは優れた光学特性を活かしたカメラレンズ、VRレンズなどの光学用途だけでなく、シクロオレフィンポリマーの持つ透明性・高バリア性や低不純物特性を活かしたプレフィルドシリンジやバイアルといった医療用途での採用も進んでいます。

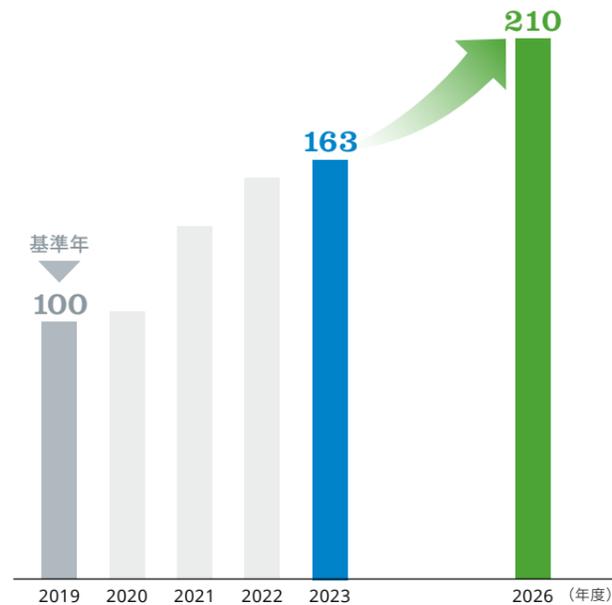
当社が独自開発したシクロオレフィンポリマーは、加工性にも優れ、精密成形性も高いことから、幅広い用途展開や新たなビジネスモデルへの拡張性も備えています。新たなビジネスモデルとして、従来のシクロオレフィンポリマー樹脂としての販売にとどまらず、シクロオレフィンポリマー製加工品事業への参入を通じて、新規事業売上高の拡大も目指していきます。また、需要の拡大に対応する安全・安心な供給体制を整えるために、能力増強を実施し、事業レジリエンスの強化を図っていきます。

目録 シクロオレフィンポリマー能力増強についてはP.39

目録 シクロオレフィンポリマー新規事業についてはP.41、P.50

シクロオレフィンポリマー 売上高指数

(2019年度=100)



電池材料

EV市場の環境変化により2026年度目標値を修正

電池材料の2023年度実績は、EVの主要市場である中国において経済低迷による需要の落ち込みや価格競争の激化、グローバル規模でのEV販売の不振、欧州のEV補助金政策の変更などにより、売上高指数は大きく伸び悩み結果となりました。

EV市場を取り巻く環境が中期経営計画第2フェーズ策定時の当初想定から大きく変化したことで、過大な目標値設定を修正する必要に迫られました。

このため、2026年度の電池材料 売上高指数の目標値を策定時の590から240に修正しました。環境変化の要因は3つあり、「EV市場の成長鈍化」「電池技術のトレンド変化(LFP*化等)」「新製品開発の遅れ」の影響によるものです。

* LFP電池：リン酸鉄リチウムイオン電池。正極材にリチウム(Li)、鉄(Fe)、リン(P)を使用したもの

「EV市場の成長鈍化」は、特に欧州におけるEV優遇の助成金の見直しやPHV/HV車の販売増大の傾向を反映したものです。

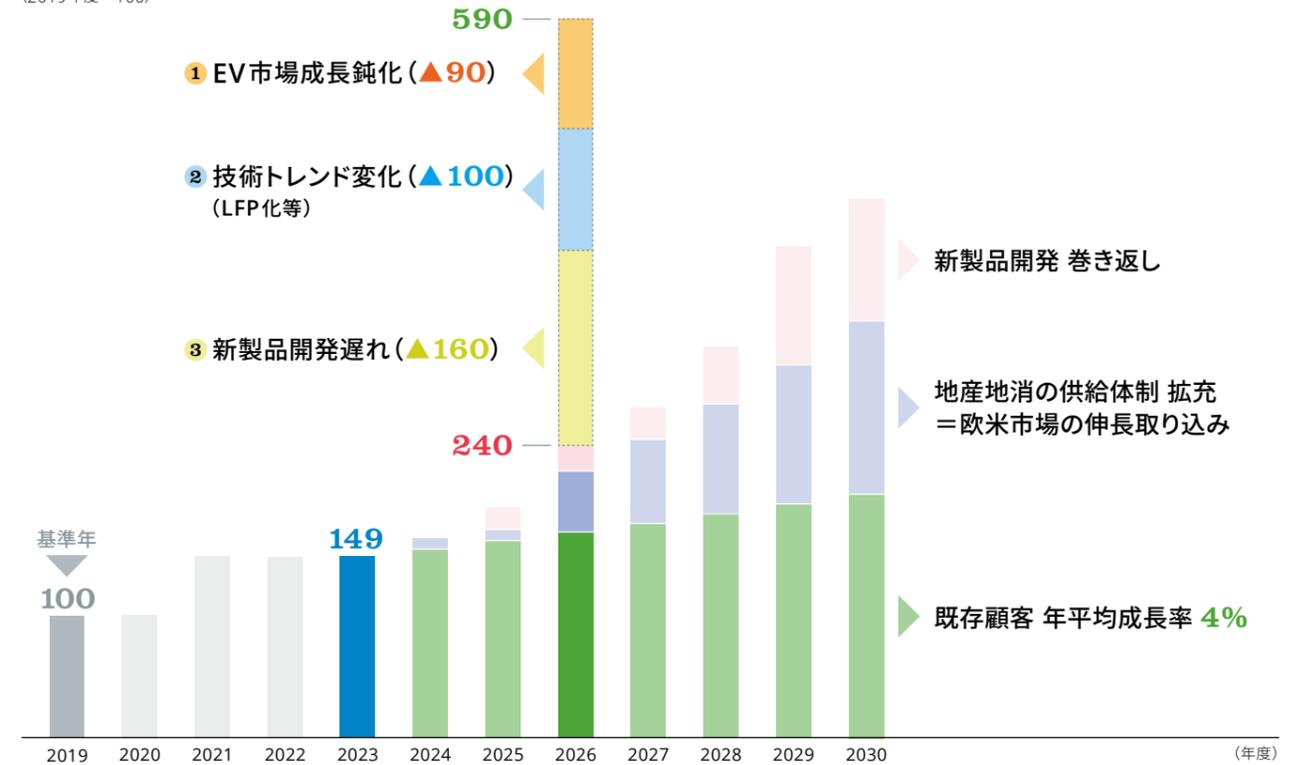
「電池技術のトレンド変化」については、市場競争の激化に伴い、LFP電池に代表されるコストダウンを優先した技術導入へのシフトが加速したことにより、当社の製品展開を軌道修正する必要が生じました。

「新製品開発の遅れ」については、EV市場の成長鈍化により、電池メーカー各社の新製品開発の評価と採用意欲が後退したことで、当社が計画していた2026年度新製品市場投入の目標値を大幅に下方修正しています。

EV市場は、長期的な時間軸においては、右肩上がりの成長が続くことが見込まれています。当社では、EV製造における地産地消のサプライチェーンが整備・構築されつつある欧米、そしてアジア市場をカバーすることが可能なグローバル供給体制の拡充を進めるとともに、EV市場の鈍化で停滞傾向にあった新製品開発の評価と採用が当初想定よりも緩やかに拡大していく計画へと見直すことで、2030年度に向けた着実な売上拡大を目指していきます。

電池材料 売上高指数

(2019年度=100)



① EV市場成長鈍化(▲90)

② 技術トレンド変化(▲100)
(LFP化等)

③ 新製品開発遅れ(▲160)

新製品開発 巻き返し

地産地消の供給体制 拡充
= 欧米市場の伸長取り込み

既存顧客 年平均成長率 4%

目標

2023年度 実績

2026年度 目標値

2026年度 修正目標値

既存事業ROIC

4%

9%

7%

既存事業ROIC

2026年度目標値を修正、2030年度目標値は変更せず

既存事業ROICは、2023年度実績は4%にとどまり、2026年度目標値と比較して大きく乖離する結果となりました。これは、主に電池材料の不振とエラストマー素材事業における化成品の収益悪化が影響しました。電池材料は、上述の修正目標値の達成に向けた施策を実行していきます。

化成品は、C5留分から当社の戦略製品であるシクロオレフィンポリマー原料を作る際に出てくる副生成物を原料として粘着テープ・ラベル用途向けを中心に事業展開をしていますが、世界的な需要回復の遅れや中国の競合メーカーとの厳しい競争

により収益性が低下しました。今後は、当社製品の品質優位性をアピールできる日米市場をターゲットに絞り、収益性の向上を図っていきます。

電池材料の目標値修正などにより、既存事業ROICの2026年度目標値も下方修正しますが、2030年度目標値9%は現時点では達成可能と見ているため、変更はいたしません。

後述のポートフォリオ組み換えと並行して高収益事業への転換を進めながら、2030年度の目標値達成を目指していきます。

全社戦略②

既存事業を「磨き上げる」 | 事業ポートフォリオ組み換え

高機能材料事業

シクロオレフィンポリマー事業の成長に対応し、徳山エリアにシクロオレフィンポリマー新プラントの建設を決定

既存事業ROICの2030年度目標値を達成するために、中期経営計画第2フェーズ策定当初方針として設定していたポートフォリオの組み換えに着手します。

低収益事業を止め、高収益事業へと各種リソースをシフト・特化していきます。この取り組みを具体化していくために、当社の高収益製品であり、今後も持続的な成長が見込まれるシクロオレフィンポリマーの新プラントを徳山エリアに建設することを決定しました。

シクロオレフィンポリマーには主力の光学・医療用途などの樹脂事業のみならず、ゲノム分析や創薬支援の医療デバイス用途向け成形品事業、ディスプレイ用途向けの光学フィルム事業といった複数の関連事業があります。これらの事業はいずれも市場拡大が見込まれており、お客様の需要拡大に応じていくために能力増強が求められてきました。

新プラントの概要

所在地：山口県周南市 敷地面積：約186,500m²
 シクロオレフィンポリマー生産能力：約12,000t/年 着工時期：2025年度下期
 竣工時期：2028年度上期 投資金額：約700億円

水島工場

シクロオレフィンポリマー生産能力：約42,000t/年

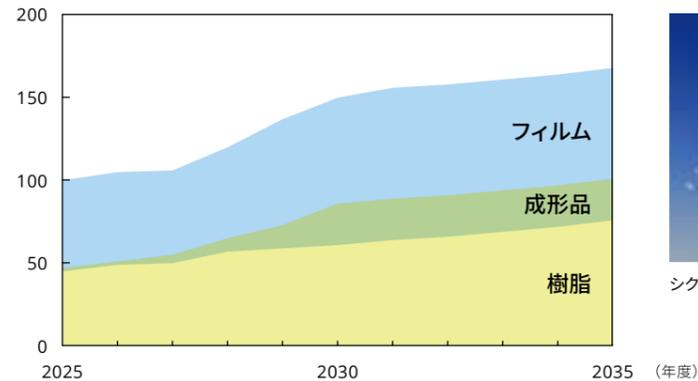


「国土地理院ウェブサイト 地図・空中写真閲覧サービス」をもとに日本ゼオン作成



事業の成長イメージ

シクロオレフィンポリマー関連事業 売上高指数 (2025年度=100)



シクロオレフィンポリマー

エラストマー素材事業

徳山エラストマーの一部製造設備を2026年度以降、段階的に停止

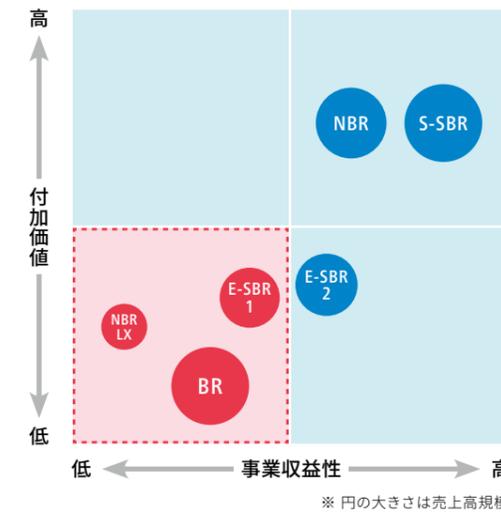
徳山エリアを高収益品目へ特化したエリアとするために、徳山工場で生産している合成ゴム、ラテックスの製造品目を絞り込んでいきます。

低収益品目に該当するエマルジョンSBRの1系列とNBRラテックス(NBR LX)に関しては、2026年度中に製造を停止し、BRについては2028年度以降に製造設備を停止する方針です。

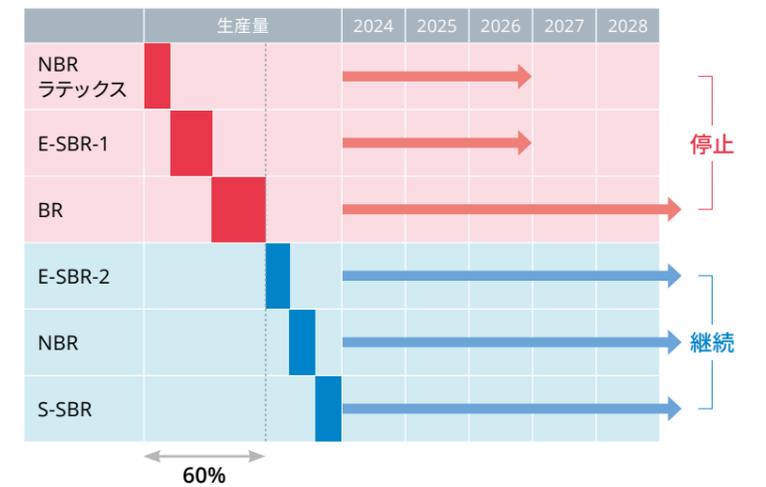
これらは、徳山工場のエラストマー品目の生産量の6割に相当します。

低収益品目を段階的に製造停止し、高収益品目に特化することで、当社はこれからも特殊ゴムのベストオーナーであり続け、グローバル市場での勝ち残りを目指していきます。

徳山工場エラストマー ポートフォリオ



徳山工場エラストマー 生産停止計画



徳山エラストマー素材からシクロオレフィンポリマーへの事業ポートフォリオ組み換えによる損益への影響

シクロオレフィンポリマー新工場の投資コスト負担に加えて、徳山エラストマーの一部製造設備の段階的な停止により、営業利益は一時的に低下する見込みです。しかし、シクロオレフィンポリマー新プラントの稼働と投資コストの償却進展、高収益製品の販売が増えていくことで、営業利益は2028年度を底に、その後、2035年度に向けて大きく拡大していく見込みです。

もちろん、ポートフォリオの組み換えと並行して、その他投資の厳選やたゆまぬコストダウンを継続し、営業利益の減少を最小限にとどめる取り組みを実施していきます。

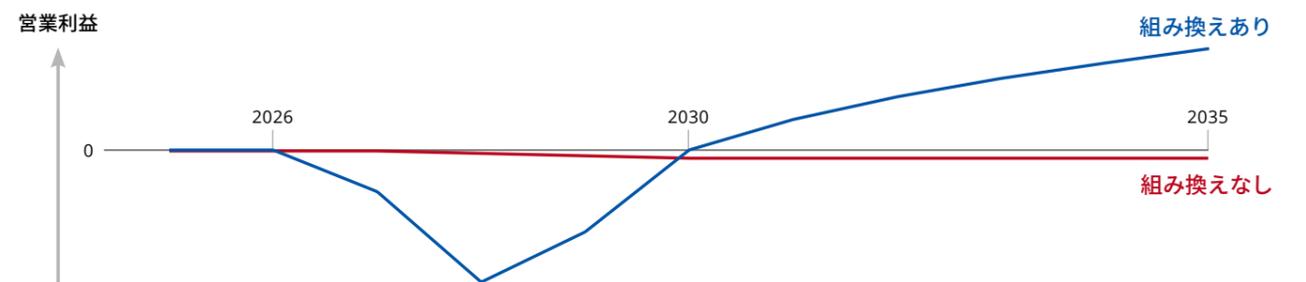
持続的な高収益体質への転換

また、ポートフォリオの組み換えにおいて、当社が目指しているのは、低収益性事業の単なる撤退により、人材や設備を手放してしまうことではありません。

特にロイヤリティが高く技術力のある当社人材に、高収益事業で新たに活躍できる場をシームレスに提供していくことを目指しています。

ポートフォリオの組み換えを実行し、中長期にわたる収益拡大の基盤を作り上げ、さらなる高収益体質への転換を図っていきます。

組み換えの有無による営業利益の成長イメージ



全社戦略②

新規事業を「探索する」 第2フェーズの進捗

目標	2023年度 実績	2026年度 目標値
新規事業 売上高	12億円	160億円
社外連携 顧客テーマ 2023-2026年度累計	3件	10件

新規事業 重点4分野への新製品投入とインオーガニック成長の取り込み

2023年度実績は、重点4分野の一つである「情報通信(5G/6G)」分野を中心に新規事業売上高12億円を計上しました。

今後、ゲノム分析、創薬支援向けに使用されるシクロオレフィンポリマー製マイクロウェルプレート、マイクロ流路デバイスをはじめとする新製品の市場投入を通じて、新規事業売上高のさらなる拡大を目指していきます。

第2フェーズより、新製品投入のみならず、CVC※テーマの

探索をスタートし、重点4分野「CASE・MaaS」「医療・ライフサイエンス」「情報通信(5G/6G)」「省エネルギー」に狙いを定め、米子会社のZeon Ventures Inc.と連携しながら、着実に投資案件を積み上げてきました。投資先との協業やM&Aの実施を通じて、新規事業 売上高の目標達成を目指していきます。

※ CVC：コーポレートベンチャーキャピタル。スタートアップ等への出資を通じて当社の事業活動の拡大に資するシナジー効果を得るための活動

重点4分野

CASE・MaaS

- AM Batteries (米国)
リチウムイオン電池の革新的電極製造
- Mitra Future Technologies, Inc. (米国)
リチウムイオン電池正極活性物質LFP (リン酸鉄リチウム)
- Coreshell Technologies, Inc. (米国)
リチウムイオン電池の容量および安全性を向上させる電極被覆材料
- CNT (Carbon Nano Tube)
画期的な合成法「スーパーグロース法」により製造される単層カーボンナノチューブ
- ドライ成形法
リチウムイオン電池用電極の成形時に水や溶媒を使用せず乾式で成形する方法

医療・ライフサイエンス

- Aurora Microplates, LLC (米国)
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
- Edge Precision Manufacturing, Inc. (米国)
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
- 株式会社Jiksak Bioengineering (日本)
神経筋疾患に対する新しい診断・治療法
- 株式会社ナレッジパレット(日本)
細胞計測技術と培養最適化技術で難病を克服
- マイクロウェルプレート
生化学分析で使用される実験・検査器具
- マイクロ流路デバイス
生化学分析でマイクロスケールの流路を持つチップ上で極めて微量な液体を扱う装置

情報通信(5G/6G)

- 株式会社QunaSys (日本)
量子コンピュータ用アルゴリズム
- 株式会社アイデミー (日本)
AI/DXに関するプロダクト・ソリューション
- FOUP (Front Opening Unified Pod)
半導体製造装置内ウエーハ搬送用シクロオレフィンポリマー製容器
- TIM (Thermal Interface Material)
ICチップ等向け熱伝導放熱材料
- マルチマテリアル接着剤
無機物および有機物にも接着が可能なホットメルト型のシート状接着剤
- CNT (Carbon Nano Tube)
画期的な合成法「スーパーグロース法」により製造される単層カーボンナノチューブ

省エネルギー

- Visolis, Inc. (米国)
生物反応(発酵)と化学反応を用いたSAF製造
- Syzygy Plasmonics (米国)
光を用いて化学反応促進
- AMOGY Inc. (米国)
アンモニアを燃料とする燃料電池
- Verdagy, Inc. (米国)
電気分解水素製造装置
- Inkbit Corp. (米国)
一つの部品に複数の材料を使用できる3Dプリンタ
- ドライ成形法
リチウムイオン電池用電極の成形時に水や溶媒を使用せず乾式で成形する方法

全社戦略③

「舞台」を全員で創る 第2フェーズの進捗

目標	2023年度 実績	2026年度 目標値
従業員エンゲージメント	52%	56%
従業員を活かす環境	51%	55%
日本ゼオン健康行動指標	62%	65%
年次有給休暇取得率	71%	70%

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。

2023年度に行った従業員エンゲージメントの調査結果では、「従業員エンゲージメント」「従業員を活かす環境」のいずれも対前年で改善傾向を示しました。

また、第2フェーズで新たに設定した「日本ゼオン健康行動指標」「年次有給休暇取得率」に対しても、2026年度目標値に対して順調に進捗しています。

エンゲージメント改善の取り組みは、継続性が重要と捉え、第2フェーズにおいても各取り組みを押し進め、当社の成長の大きな原動力にしていきます。

特に、担う職務の重さに報いる人事制度を核とした人材マネジメントを通じて、中期経営計画の目標値達成を目指していきます。

詳しくはP.61

全社戦略④

「経営基盤」を磨き上げる 第2フェーズの進捗

目標	2023年度 実績	2026年度 目標値	2026年度 修正目標値
外国人／女性役員比率 (取締役と監査役で社内外問わず)	19%	25%	25%
社外役員比率 (取締役と監査役を問わず)	50%	過半数	過半数
女性管理職比率	6%	12%	12%
政策保有株式 対純資産比率	19%	15%未満	5%未満

「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」を進めます。

「ガバナンス強化」は、多様性・独立性に富む役員の選任や政策保有株式の縮減を実行します。特に、政策保有株式 対純資産比率の中期経営計画における26年度目標値は、これまで15%未満としてきましたが、政策保有株式のさらなる縮減を進め、5%未満を実現すべく目標値を修正しました。

「将来の経営を担う多様な人材育成」は、管理職人事制度の改定に加え、多様なキャリア人材の採用を継続していきます。

「資本効率の磨き上げ」は、資本コスト・株価を意識した戦略の実行、最適資本構成の追求と積極的な事業投資を支える財務マネジメントを通じて、持続的な成長と企業価値の向上に向けた施策を推進していきます。

詳しくはP.43、P.61、P.85



ゼオングループは、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
4,500億円	380億円	6%	9%

取締役常務執行役員
管理本部長
曾根 芳之

本報告書においては、2023年度の活動・実績を振り返り、改めて2024年度以降の中期経営計画第2フェーズを通した取り組みについて説明します。

中期経営計画：STAGE30 ▶ 第2フェーズ1年目（2023年度）の振り返り

中期経営計画第2フェーズ1年目となった2023年度の連結損益状況は、売上高3,823億円（対前年度63億円減）、営業利益205億円（同67億円減）、経常利益269億円（同45億円減）、親会社株主に帰属する当期純利益311億円（同205億円増）という結果となりました。

財務基盤につきましては、中期経営計画の財務戦略に即し資本効率化を進めるとともに事業ポートフォリオの転換を企図した成長投資の原資として政策保有株式の縮減を進めました。この結果、2024年3月末の投資有価証券残高は対前年度末比148億円の減少となり、対純資産比19.0%（前年度末比△4.7pt）と計画を前倒し縮減を進めました。この政策保有株式の縮減・売却により、特別利益として投資有価証券売却益255億円を計上したことから連結当期純利益が前年度を上回る実績となり、またD/Eレシオは0.02倍（対前年度末△

0.06pt）、自己資本比率は68.1%（同+3.8Pt）と安定した財政状態を維持しています。

株主還元については、このような連結業績やキャッシュフローの状況、および来期以降の業績・投資計画などを総合的に勘案し、当初配当予想を年間40円（中間20円、期末20円、対前年度9円増配）としていたところを、さらに期末配当を5円増配し、年間45円（中間20円、期末25円、対前年度+14円、配当性向30.6%）の配当とすることとしました。

さらに、政策保有株式の縮減を進める中で、日経平均株価は4万円を超えるなど株式市場価格の上昇が継続し、当初計画を上回るキャッシュインが得られたことにより、今後の成長投資計画に必要な資金が確保可能との判断から、自己株式100億円の取得を追加決定し、さらなる株主還元の拡充策を実施するなど、柔軟かつ機動的な財政運営を推し進めてきました。

中期経営計画：STAGE30 ▶ 第2フェーズ2年目の取り組み

中期経営計画第2フェーズ2年目となる2024年度では、2024年6月11日の当社中期経営計画進捗報告会で公表の通り、特に以下の4点を意識した取り組みを推進していきます。

① 中期経営計画目標達成に向け、既存事業の収益・キャッシュフローの確保・拡大と成長投資の推進

当社の中期的な企業価値向上を図っていく上では、新規の事業や成長投資に向けた資金確保の観点から、既存事業からの収益、キャッシュフローを確保・拡大していくことが重要と考えています。2023年度の収益・キャッシュフローの状況は、経済動向や市場環境、地政学リスクや能登半島地震の影響

などを受け厳しい結果となりましたが、2023年度終盤からは事業環境が持ち直す兆しもあり、2024年6月11日に公表したシクロオレフィンポリマーの新プラント投資をはじめ成長事業への積極的な投資を推し進めていきます。

② 政策保有株式の縮減（資本効率化のさらなる推進）

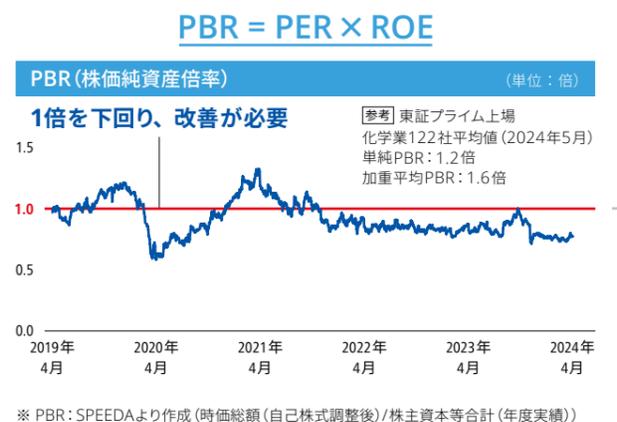
収益やキャッシュフローの拡大に加え、資本効率化の施策として政策保有株式の縮減については、当初計画では2026年度末までに対純資産比率15%未満としていましたが、さらに踏み込み、2026年度までに政策保有株式残高を対純資産

比率5%未満とする目標としました。今後も政策保有株式の縮減を加速させ、政策保有株式の売却により得るキャッシュを成長投資や事業ポートフォリオ転換の原資として、より高い資本効率性を得ていく計画としています。

③ 最適資本構成の追求（成長投資への有利子負債活用と株主還元の拡充）

中期経営計画の成長投資や新規事業・研究開発への資金については、既存事業からの営業キャッシュフローの創出と資本効率性向上の取り組みに加え、有利子負債の調達・活用を進めています。機動的に有利子負債を活用していくことを視野に入れ、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ながら、資本構成の最適化を追求し、自己資本比率50-55%、D/Eレシオ0.2-0.3を目安としていき企業価値向上を目指します。

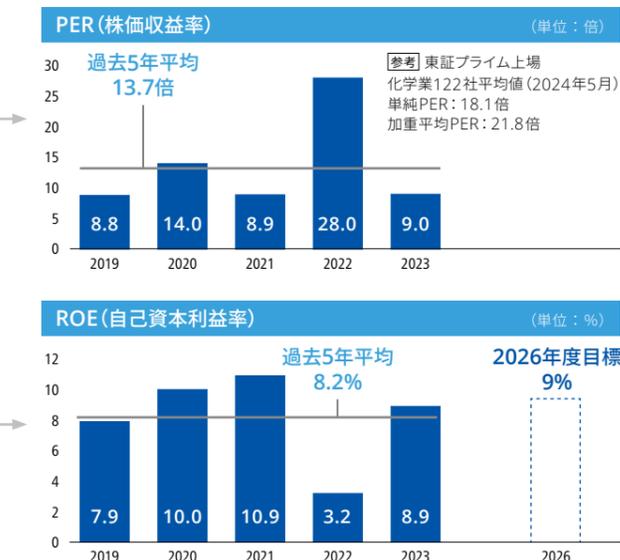
また、株主還元方針については、配当性向30%以上としていますが、2024年度以降も株主還元を拡充していくこととしており、2024年度配当予想を47円（対前年度2円増配予想、中間23円、期末24円）とし、これにより年間配当は2010年度から15期連続増配の予想となります。これに加え、配当政策として「累進配当」とすることとしました。



さらに、政策保有株式の縮減を進める中で、株式市場価格の上昇により計画を上回るキャッシュインを得た部分を株主還元に向け、2024年度で100億円の自己株式取得・売却を決定・公表するとともに、2024～2026年度で合計300億円の自己株式取得を計画し、株主様への還元を拡充する計画へと見直し、実施していきます。

④ 資本コストや株価を意識した経営の実現

当社は中期経営計画の目標としたROIC（投下資本利益率）を、資本コストとの関係から注視していくことを経営の指針として捉えています。2023年3月の東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願いについて」が示され、当社内での検討の結果については2024年1月31日に公表しました。当社はPBR（株価純資産倍率）が1倍を下回っている現状を重く捉えており、PBRを1倍以上に改善していくため、事業マネジメント、財務マネジメントを有機的に結合させ、恒常的・持続的な企業価値の向上を図る施策を展開・実施していくとともに、当社ステークホルダーの皆様との対話を充実させていきたいと考えています。



持続的な成長と企業価値の向上を目指して

当社は、2024年度以降も引き続き資本コストを意識し、資本効率性の向上や最適資本構成の追求など財務戦略の諸施策を着実に実行しつつも、当社の置かれた環境・状況の変化に対して柔軟な適応力を発揮し、さらに絶えず戦略・施策を磨き上げることで、当社の持続的な成長と企業価値の向上を進めていきます。

そして、これからも新たなイノベーションを創出する組織・人財・風土の醸成、社内外との連携強化を進め、持続可能な社会の実現に貢献するべく、気候変動問題や生物多様性などを含めたESG課題、社会課題の解決につながる取り組みを通じ、ステークホルダーの皆様への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、
エネルギー材料事業部長
松浦 一慶



1959年に我が国で初めて合成ゴムを国産化して以来、当社は合成ゴムを中心とするエラストマー素材を事業の中軸に据えて成長してきました。

なかでも、特殊合成ゴムについては世界のトップメーカーとして、多種多様なニーズに対応した製品やサービスを提供し、今日に至るまで世界の自動車産業等の発展に貢献しています。一方で、一般工業用途向けの汎用ゴムなどコストリーダーシップ戦略がとれない一部の製品については、事業の縮小や撤退を進めます。限りある経営資源をより効率的に活用し、ステークホルダーの期待に応えるために、事業ポートフォリオの組み換えも並行して検討を進めていきます。

エラストマー素材事業で培ってきた合成技術や分散技術を応用した電池材料事業については、当社の主力事業の一翼を担う成長ドライバーとして位置付け、事業拡大に向けて取り組んでいます。しかしながら、電気自動車に搭載される車載電池を取り巻く市場環境や周辺技術は目まぐるしく変化し続けており、より高容量で安全かつ競争力ある車載電池が求められる中、新たな技術を駆使して新製品の開発に注力していきます。また地政学的なリスク等に鑑みた車載電池の「地産地消化」に対応すべく、当社はアジア・欧州・北米での域内供給体制の確立を目指します。

事業別売上高(連結)

	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
エラストマー素材事業	¥ 178,847	¥ 161,626	¥ 200,566	¥ 222,230	¥ 215,286
高機能材料事業	91,749	95,465	106,791	105,356	107,373
その他事業	53,473	46,977	57,822	65,270	64,339
消去または全社	△2,103	△2,107	△3,449	△4,242	△4,720
連結	¥ 323,985	¥ 303,981	¥ 363,751	¥ 390,636	¥ 384,301

事業別営業利益(連結)

	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
エラストマー素材事業	¥ 9,642	¥ 12,283	¥ 18,623	¥ 10,184	¥ 6,635
高機能材料事業	17,311	21,960	26,360	18,296	13,241
その他事業	2,098	2,156	2,318	2,381	3,927
消去または全社	△2,948	△2,991	△2,868	△3,682	△3,303
連結	¥ 28,122	¥ 35,428	¥ 46,454	¥ 29,201	¥ 22,523

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



高機能材料事業は、当社が独自で生み出した材料設計、加工技術による高付加価値製品により、当社の収益性向上に寄与しています。

中期経営計画「STAGE30の全社戦略「既存事業の磨き上げ」」では、シクロオレフィンポリマー、光学フィルムを中心に事業拡大を進めています。

シクロオレフィンポリマーは医療・ライフサイエンス用途のみならず、光学用途、半導体用途においても今後さらに需要拡大が見込まれる当社の重要戦略製品です。2024年末には高岡工場にてリサイクルプラントが稼働し生産能力が増強されますが、さらなる需要増が見込まれることから、現徳山工場の近く(山口県周南市)に新たに事業用地を購入し、新規シクロオレフィンポリマープラントの2028年稼働に向けて準備を開始しました。今回購入した事業用地には今後シクロオレフィンポリマーだけでなく当社高付加価値製品の投資も検討する計画です。

また、シクロオレフィンポリマーの重要用途である光学フィルムについては、液晶テレビの大画面化が進んでいるため、寸法安定性に優れたシクロオレフィンポリマー製光学フィルムの需要は拡大しています。この旺盛な需要に応じて、2023年9月に敦賀工場にて世界最大級2,500mm幅の大型フィルムの生産

能力を増強しましたが、引き続き需要が強いと予測されるため、さらなる能力増強を検討してまいります。

もう一つの全社戦略「新規事業の探索」では、新市場への新製品投入およびM&Aにより、2023年度実績12億円から、2026年度160億、2030年度には600億の売り上げを目標としています。

そのなかで、まずライフサイエンスを重要分野として位置づけ展開してまいります。シクロオレフィンポリマーを精密成形したマイクロウェルプレートおよびマイクロ流路デバイスは、ゲノム分析や創薬支援に使用され、今後大きく需要が拡大する製品です。現在、買収した米国のAurora社(マイクロプレートメーカー)とEdge Precision社(マイクロ流路デバイスメーカー)2社との協業によって、事業拡大を加速させています。

さらには、半導体、エネルギー分野向けに、高熱伝導放熱材料(TIM=Thermal Interface Material)の拡販、単層カーボンナノチューブを用いた加工製品の開発なども進めてまいります。

これら一つ一つの課題に取り組みながら、2026年度目標の達成に向けて邁進していく所存です。

事業別資本的支出(連結)

	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
エラストマー素材事業	¥ 7,792	¥ 7,440	¥ 9,493	¥ 8,527	¥ 12,013
高機能材料事業	17,965	10,111	10,596	18,220	16,382
その他事業	95	47	291	764	436
消去または全社	3,236	2,047	2,521	6,534	3,304
連結	¥ 29,088	¥ 19,645	¥ 22,902	¥ 34,045	¥ 32,135

業績目標の見直し

中期経営計画「STAGE30」第2フェーズでは2026年度の業績目標を掲げていますが、電池材料の売上目標を修正するなど、環境変化に対応した見直しを実施しました。その上で、2026年度の全体の業績目標、財務目標の数値も修正しました。

2026年度業績目標・財務目標

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

セグメント別業績目標

当初目標値	エラストマー	高機能材料	その他・消去等	合計
売上高	2,440億円	1,890億円	770億円	5,100億円
営業利益	230億円	390億円	▲40億円	580億円

修正目標値	エラストマー	高機能材料	その他・消去等	合計
売上高	2,300億円	1,450億円	750億円	4,500億円
営業利益	165億円	255億円	▲40億円	380億円

各事業の課題と戦略

エラストマー事業

▶ 事業の紹介

エラストマー事業では、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）およびゴム手袋など幅広い用途で使用される必需素材を取り扱っています。

長い歴史が育て上げた高い製品開発力、独創的な製品群、品質安定性およびグローバルベースでの安定供給体制等が当社の競争優位性の源泉となっています。



これらの状況を踏まえ、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。

さらにエラストマー素材の供給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も事業課題と捉えています。

▶ 現状の課題

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、エラストマー素材に求められる要求品質が変化する可能性が高いと見えています。

また、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CO₂低減、さらに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のニーズが高まることが想定されます。

▶ ROIC向上に向けた施策

NOPAT（税引後営業利益）の極大化を目指し、高収益性製品群を強化していきます。

特殊ゴムでは、水素化ニトリルゴム（HNBR）の米国能力の増強（5,000⇒約7,500t/y）、アクリルゴム（ACM）の拡販、汎

用ゴムでは溶液重合スチレンブタジエンゴム（S-SBR）において差別化製品の開発と拡販に努めていきます。

一方、事業ポートフォリオ改革において、徳山工場で生産している乳化重合スチレンブタジエンゴム（E-SBR）の1系列とNBRラテックスを2026年度に稼働停止します。

化成品事業

▶ 事業の紹介

化成品事業は、C₅留分を原料とする石油樹脂と熱可塑性エラストマーSISを中心として事業を展開しています。これらの製品は、主に粘着テープ・粘着ラベルや接着剤の素材として使われています。C₅留分から精製されるイソプレンやピペリレンといった成分を最大限に活用できるため、ゼオンの「C₅総合利用」の土台の役割も果たしています。

また、プリンターや複合機（コピー機）に使用される重合合法トナーも扱っています。



▶ 現状の課題

コロナ禍を経て、粘着テープ市場は在庫過多の状況が続き、稼働率が大きくダウンしました。さらに、石油樹脂も熱可塑性エラストマーSISも新たな競合他社の市場参入により、市況価格が大幅に軟化し、収益性が大きく低下しました。

C₅留分からは、下図のようなさまざまなモノマーが一定の割合で精製されます。このうち、シクロオレフィンポリマーや合成香料などの高収益品の原料を得るにはイソプレンやピペリレンも必ず副生されます。こういったモノマーを重合して石油樹脂、SISなどにして販売することでC₅ビジネスが成り立っています。そして、生産量が増えるほど、製品そのものの固定費単価が低減され、連産されるシクロオレフィンポリマーや合成香料など高収益製品の製造費も同様に低減することができるという構造になっています。

▶ ROIC向上に向けた施策

粘着テープの需要は回復基調にあり事業環境は改善しつつありますが、中国競合品の増設によって供給過剰となり、収益性が厳しい状況が当面続きます。そういう環境の下、ゼオンのC₅ビジネスを原料バランス面で支える重要な役割を果たすべく、事業は継続します。

戦略として、関税や顧客関係で優位性を発揮しやすい日本・北米市場に集中してNOPAT（税引後営業利益）の極大化を目指す一方、人件費、研究開発費を最小限に抑え、投下資本の極小化を目指します。



電池材料事業

▶ 事業の紹介

リチウムイオン2次電池(LiB)向けの正極および負極用バインダー、セパレータ用材料、シール材等の研究開発、製造、販売をしています。PHEVやBEV等の新エネルギー車用途、再生可能エネルギーに対応する電力貯蔵システム(ESS)用途をはじめ、モバイル端末を中心とした民生用途に幅広く実装されています。

▶ 現状の課題

世界的な環境意識の高まりを受けたPHEVやBEV等の新エネルギー車の需要増を背景として、当社の電池材料事業は拡大を続けてきました。

一方で、中国や欧州における政府補助金の打ち切りにより足元はBEVの販売が伸び悩んでおり、当初予想されていた市場成長スピードが鈍化してきています。

また、NMC等の三元系電池に比べて安価なLFP系電池が市場を席巻しつつあることに伴い、高性能な負極用バインダーが不要となり競争環境が激化するとともに、セパレータ設計の多様化が進み市場が縮小するなど、当社の電池材料事業を取り巻く環境は厳しさを増しています。

このような環境下、研究開発においては差別化製品および全固体電池等の新たな電池材料の開発を加速するとともに、生産拠点については地産地消を軸とした新拠点の拡充が課題となっています。

▶ ROIC向上に向けた施策

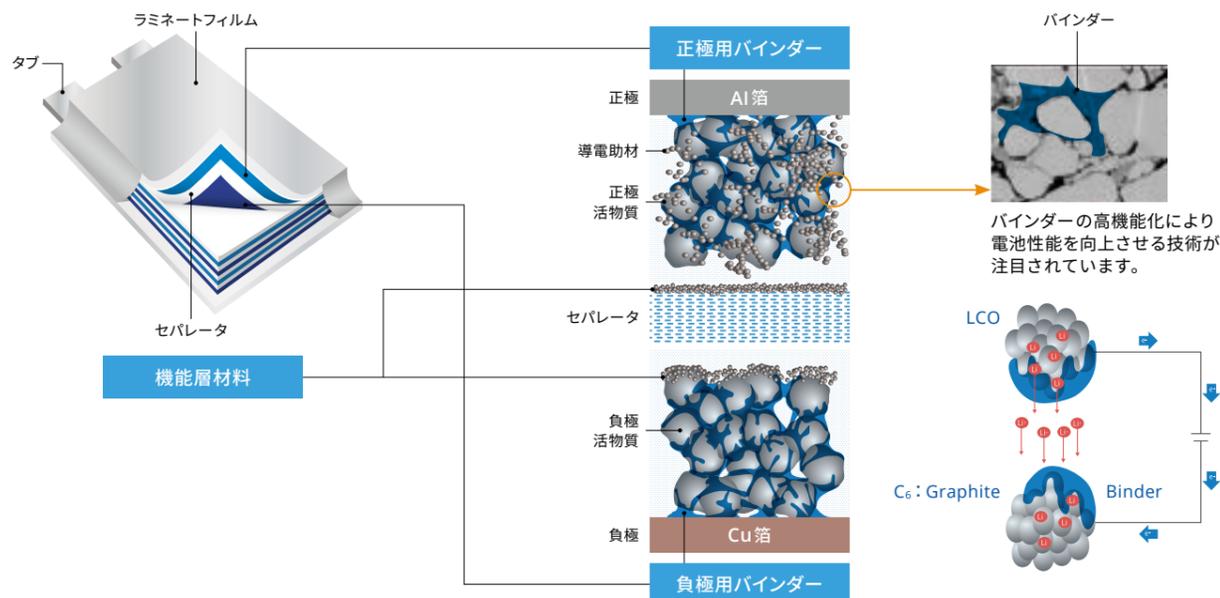
当社独自のポリマー設計技術、量産技術、電池およびバインダーの評価解析技術を活かして差別化製品の開発を推進するとともに、画期的な生産プロセスであるドライ成形技術をも



場に提案していきます。また、全固体電池等の新たな電池材料の開発を加速し、グローバルに展開していきます。具体的な開発の方向性は以下です。

- 正極用バインダー：次世代活物質に対応した製品開発
- 負極用バインダー：設計やプロセス課題解決に向けた製品開発
- 機能層材料：PFAS規制を見据えた水系製品開発
- 新たな電池材料：電池メーカーと協働した全固体電池向けの製品開発

また、電池の国産化、電池材料の地産地消ニーズの高まりを受け、ロバストなグローバル・サプライチェーンを構築していきます。当社は、2024年度にアジアと欧州で生産拠点を拡充しましたが、2025年度以降に米国の正極用バインダープラントの能力増強を実施するとともに、負極用バインダーのプラント新設についても計画を進めています。



高性能樹脂事業

▶ 事業の紹介

当社が独自開発したシクロオレフィンポリマーは、優れた光学的・化学的性質を持ち、「ZEONEX®(ゼオネックス)」「ZEONOR®(ゼオノア)」の製品名で、各種レンズ、医療・バイオテクノロジー等の分野で幅広く利用されています。加工性に優れ、精密成形性も高いため、成形品の開発販売にも展開しています。

▶ 現状の課題

シクロオレフィンポリマー、成形品、フィルム市場の拡大に対応し、2028年度に徳山地区に新プラントが完成する予定です。現行の生産能力41,600t/年から約12,000t/年の増強となる見込みです。

高性能樹脂事業としては、シクロオレフィンポリマーの従来用途における採用拡大や新製品開発、成形品開発の加速などによる拡販に着手に結び付けていくことが課題となります。

▶ 2026年度目標達成に向けた戦略樹脂販売

■ 光学用途

高透明性、低異物、良成形性の強みを活かし、スマートフォン用カメラレンズ、車載レンズ、セキュリティカメラ用レンズ、VR用レンズなど各用途の要求に即した製品展開を進めるとともに、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促進していきます。

■ 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。当社シクロオレフィンポリマーの持つ低タンパク質吸着性、不純物の低溶出性、バリア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、輸液バッグへの採用が着実に進んでいます。当社は医薬品容器材料のデファクトスタンダード化を目指すとともに、各種バイオ医薬品への当社シクロオレフィンポリマー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拡大に取り組めます。

また、検査デバイス材料などシクロオレフィンポリマーの持つ低自家蛍光性などの特性を活かした用途展開も進んでいます。



成形品開発販売

■ マイクロプレート

バイオアッセイと細胞培養の2つの用途での事業拡大を図っています。自家蛍光が低く分析精度を高められることが特長ですが、今後コストダウンや新製品開発を積極的に実行していきます。細胞培養用は2024年7月に発売開始となりました。今後は順次、プレートのラインナップを増やしていく計画です。

また、垂直統合戦略として、Aurora社とゼオン技術を融合させシナジーを発揮した製品開発や生産戦略を進めています。



■ マイクロ流路チップ

創薬開発は、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んでいます。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が予想されます。特に米国での高精密マイクロ流路チップのニーズは高く、Edge社の売上も着実に伸びる見込みとなっています。日米の生産拠点で切削加工、熱圧縮成形、射出成形技術を活かし、プロトタイプ試作から量産まで対応しさまざまなお客様の広いニーズに応える体制構築を進めています。

高機能部材事業 (光学フィルム)

▶ 事業の紹介

シクロオレフィンポリマーを自社で加工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機能部材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「溶融押出法」はそれまでの常識を打ち破る高品質と環境負荷低減を実現したものです。さらに「逐次二軸延伸」「斜め延伸」など世界初となる特徴的な加工技術を有し、光学フィルム分野における地位を揺るぎないものにしています。

▶ 現状の課題

液晶テレビは、生産台数ベースでは成熟期を迎えています。画面サイズの大型化に伴い面積ベースでは市場が拡大し続けているため、逐次二軸延伸フィルムの需要は今後も成長する見込みです。

2024年1月の能登半島地震の際は、氷見二上工場の稼働が一部停止となり、お客様には、供給面で多大なご迷惑とご心配をお掛けしました。敦賀工場の稼働で、需要の一部にはお応えすることができました。今回の震災を教訓とし、震災に強い生産手段の導入を進めており、万全な共有体制を構築していきます。

また、2024年3月にはシクロオレフィンポリマーリサイクルプラントが完成しました。リサイクルした樹脂は、従来のシクロオレフィンポリマープラントで生産した樹脂と同性能を有しており、一日も早い量産活用を進め、CO₂削減につなげていきます。



▶ 2026年度目標達成に向けた戦略

逐次二軸延伸フィルムについては、広幅化の顧客変動に 대응し、2,500mm幅製品を中心に拡販を進めていきます。この生産ラインの減価償却費の負担は2024年度をピークに軽減されますので、事業利益の改善が期待できます。

次の投資については、現時点では決定していませんが、市場成長の状況をみながら判断していきます。

同時に、将来の成長ドライバーの探索として、シクロオレフィンポリマーの持つ圧倒的な低吸湿・薄膜・高光学特性を活かした用途開発なども進めていきます。

高機能マテリアル事業 (化学品・電子材料)

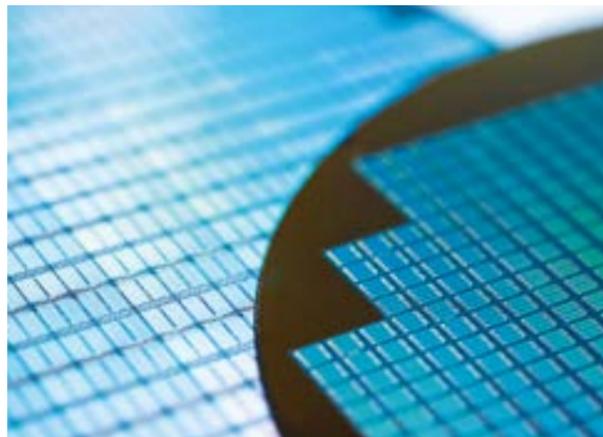
▶ 事業の紹介

C₅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、エッチングガス、薬品等を品揃えとしています。

合成香料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を強みとして、世界経済の成長に伴い需要拡大が見込まれるフレグランス、フレーバー用途に展開しています。

特殊溶剤は5員環を基本構造とした溶剤で、環境負荷が低いことが大きな特徴となっています。電気・電子部品の洗浄剤および電子・印刷材料の塗布溶剤として使用されています。

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。



▶ 現状の課題

将来的に大きな成長が見込まれるTIM (Thermal Interface Material=熱伝導放熱材料)の拡販に向けて取り組んでいます。

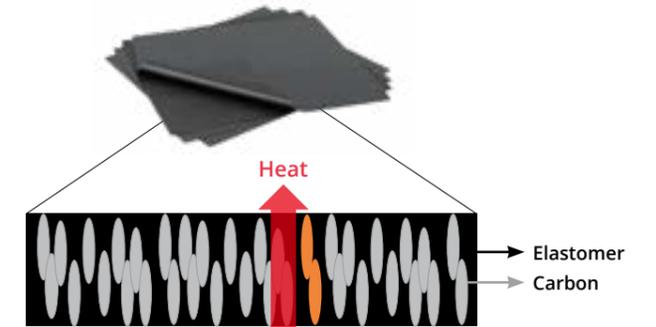
TIMは近年の電子デバイスの小型化、高集積化に伴う熱課題を解決するため、特殊エラストマーをベースに開発された材料です。高い熱伝導率を活かし、効率よく伝熱するため、ICチップなどの発熱を隣接する冷却機構に高信頼性を有しながら熱を伝える材料として、今後、大きな成長が見込まれています。

▶ ROIC向上に向けた戦略

事業ROIC向上のため、各SBUの資本収益性を分析し、最適な事業ポートフォリオの実現に向けた方策を検討しています。

同時に、TIM等の新製品の上市・拡販による営業利益の向上を目指します。

TIMの構造イメージと特長



ファイラーを垂直配向することで熱の通り道をつくり、効率よく伝熱します。



*日本ゼオンでの測定値であり保証値ではありません

CNT事業

▶ 事業の紹介

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。

当社が手掛けるCNT「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)です。「比表面積が大きい」「長尺」「高純度」といった優れた特性を活かし、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を図っています。

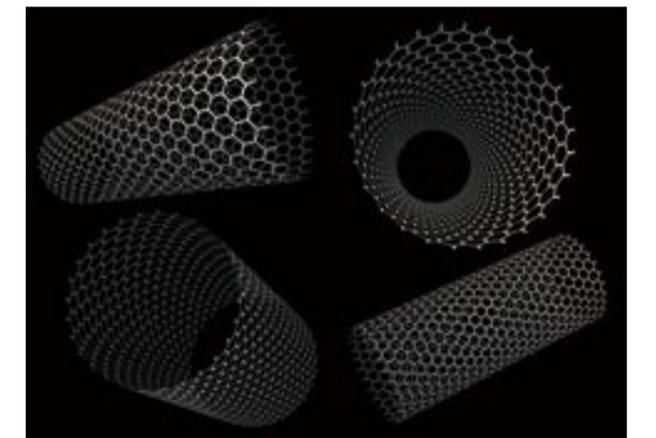
▶ 現状の課題

当社CNTの特徴を活かしたさまざまな用途開発を進める中で生まれてくる諸課題に取り組んでおり、本格軌道に乗るまで当初計画よりも時間を要する見込みです。

▶ 将来目標達成に向けた戦略

当社CNTとさまざまな素材とを複合させ、新たな特性を持った材料・製品を開発しています。

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CNT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などに取り組んでいます。

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。

ゼオ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

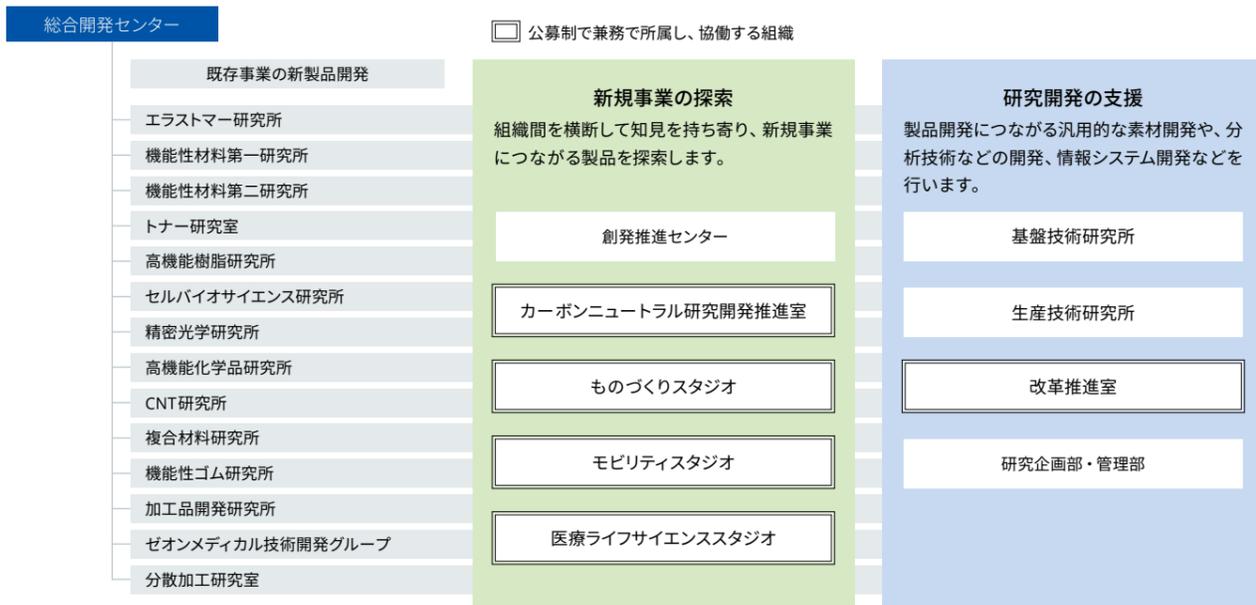
独創的な製品・サービスの 継続的な創出に向けて

当社の企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」の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達成のためにゼオン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**：2022年に重点領域で新しいテーマを作りだす組織を、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。現在はこの組織をアジャイルに機能させ研究者が有機的につながり、新しいアイデアから独創的な製品・サービスを生み出すべく精力的に活動を進めています。
- 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、感謝や賞賛を共有するサービス等で研究者一人ひとりが成長する機会を得て、成長を実感できるよう推進していきます。

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も推進しています。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

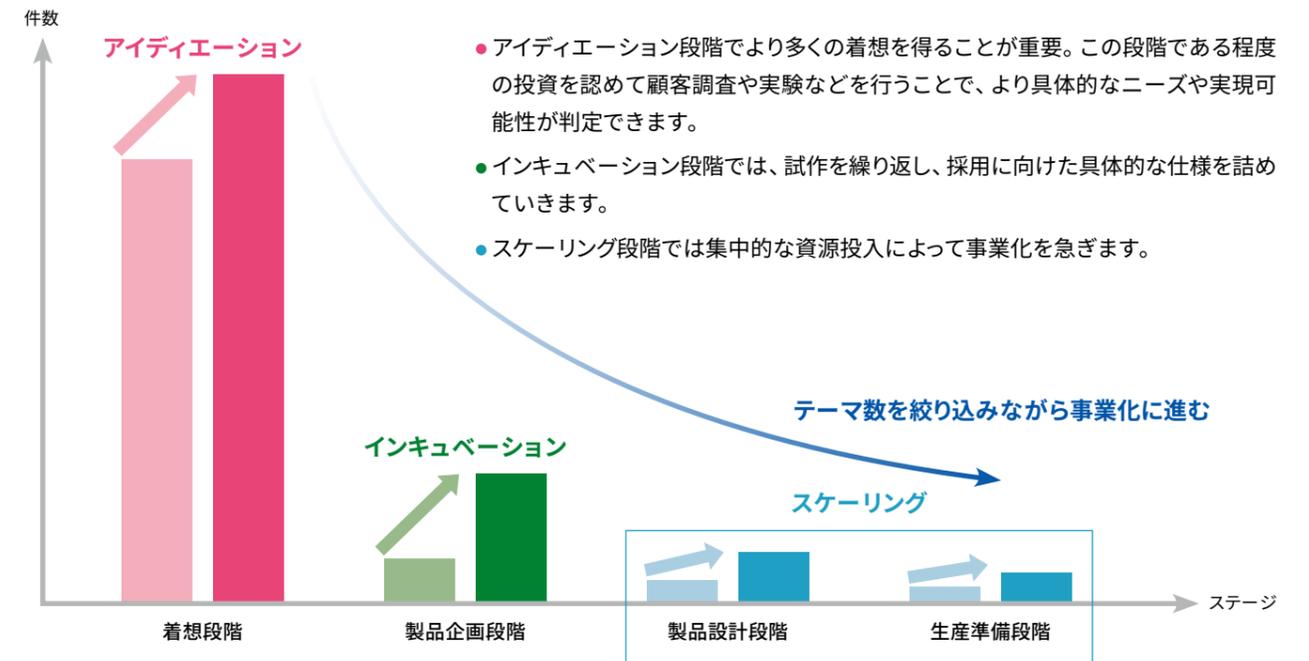
当社は新製品開発にステージゲート法、クイックスタート・クイックストップ(多産多死)モデルを用いています。当社の段階の分け方は、着想段階、製品企画段階1、製品企画段階2、製品設計段階、生産準備段階になります。

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。成果として、2023年度は2022年度比で、テーマ着想件数・移行件数ともに大きな伸びを示しました。

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

■ 2022年度 ■ 2023年度



新製品開発ステージゲート

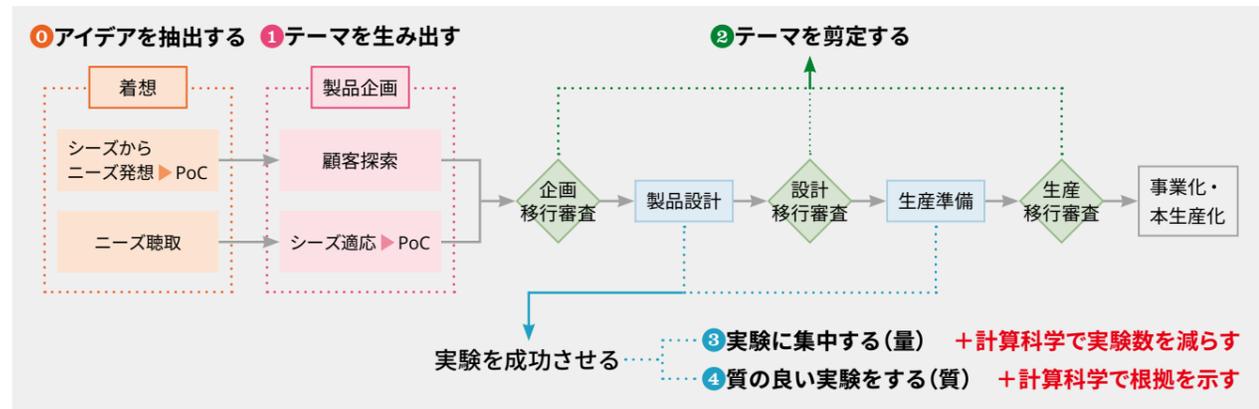
	ステージ	モチベーション	やること	次段階移行条件
アイディエーション	着想段階	こういうものができたら面白い	あたり実験	コンセプト確認 (PoC)
	企画段階1	顧客に見てもらいたい	サンプル確保 実現性確認 基本特許出願	顧客提出
インキュベーション	企画段階2	顧客に採用製品を決めてほしい	顧客とのキャッチボール (製品企画)	顧客搭載製品確定 スケジュール確定
	製品設計段階	顧客要求をすべて満足したい	顧客とのキャッチボール (製品設計)	全顧客要求満足 設計指針完成
スケーリング	生産準備段階	安定的に製品を供給したい	工程能力確認 コスト確認	工程能力確定 利益性確保

研究変革に向けた計算科学の活用

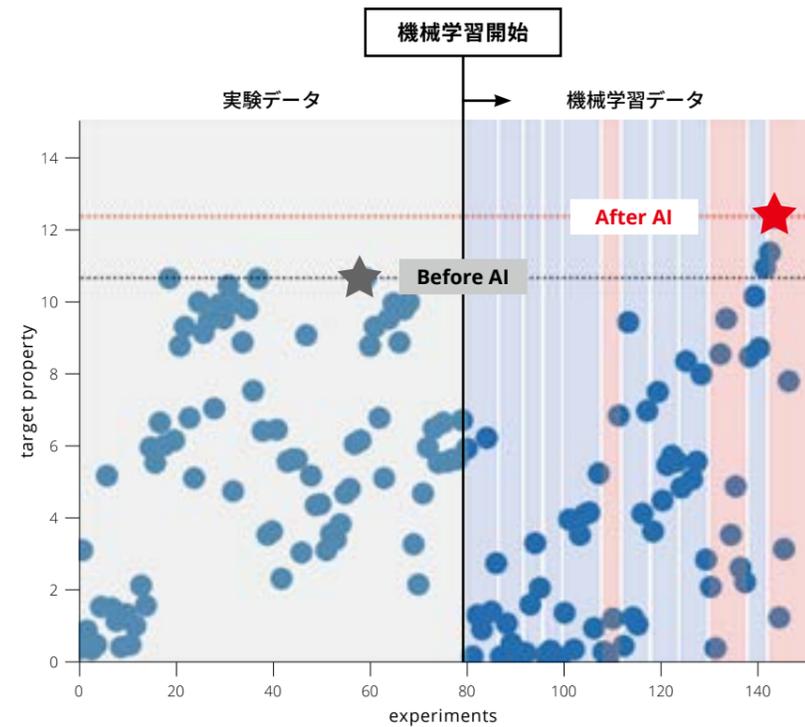
課題にフォーカスした全所横断組織である改革推進室では、研究開発活動の「内容」「速度」「効率」をデジタルの力で変える活動を、手上げによる兼務研究員が主体となり行っています。各種データベースを構築、連携、活用することにより、①アイデアを抽出する、②テーマを生み出す、③テーマを剪定する、④実験に集中する(量)、⑤質の良い実験をする(質)それぞれの課題を達成し、成果を出しています。

データベースを元に計算科学を活用し、実験の効率化・最適化を図ります。計算科学を行う上で重要なのは実験科学と突き合わせ、結果をデータ科学で推算すること、そして導き出された結果を検証することです。また適正コストで量産化できるか、あるいは「コトづくり」に展開できるかなどを検証します。このような点を見据え、実験の効率化や社会実装につながる仕組みづくりに取り組んでいきます。

研究開発活動の「内容」「速度」「効率」をデジタルの力で変える



計算科学の活用事例 — AIによる実験条件提案 —



2つの機能による実験条件提案
幅広く条件を探索する機能と目標値の最適化を狙う機能を使うことで網羅的に計算し最適値を求めていきます。その結果、実験データの最適値を更新しています。



研究開発事例紹介

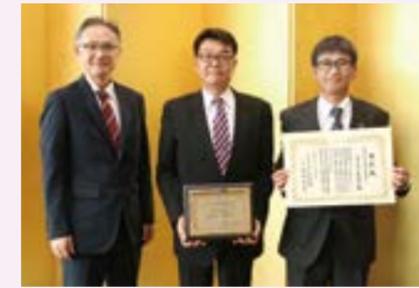
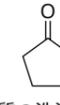
「第56回 日化協技術賞 技術特別賞」受賞

日本ゼオンは、一般社団法人 日本化学工業協会 (以下、日化協) が主催する第56回日化協技術賞において、技術特別賞を受賞しました。受賞対象となったテーマは、「シクロペンタノン新製造法の開発と5員環ケミカルビジネスの構築」です。ナフサを精製して得たC₅留分から抽出されるジシクロペンタジエンを出発原料とする全く新しいシクロペンタノンの製造法開発と、これに付随する各種製品群の開発・製造・販売による産業発展への貢献が認められたものです。

日化協技術賞は、優れた化学技術の開発や工業化によって化学産業ならびに経済社会の発展に寄与した事業者を表彰する制度で、「総合賞」「技術特別賞」「環境技術賞」の3賞が設けられています。日本ゼオンが受賞した技術特別賞は、「独創的技術あるいは改良技術で、科学技術の進歩に寄与したもので、比較的規模は小さくとも、独創的で技術的に優れたもの」が選出されます。日化協技術賞をゼオンが受賞するのは、第32回日化協技術賞 環境技術賞以来となります。

シクロペンタノン(CPN)の特長

- 純度 99%以上
- 比較的沸点が低く、単一物質の洗浄剤であり、乾燥性、回収性に優れる
- リサイクル使用が可能であり、液管理が容易
- 生分解性が良好であり、毒性が低い



表彰式にて



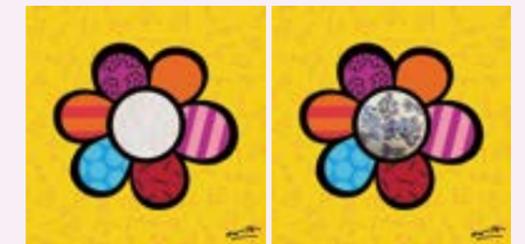
革新的な視覚効果を持つ新素材を開発

当社は、光学フィルム事業などで培った独自技術によって革新的な視覚効果を持つ新素材を開発しました。この新素材は、光の反射を利用したさまざまな視覚効果を実現できる広帯域化^{※1}コレステリック液晶^{※2}です。これは、ゼオン独自設計の液晶材料および特殊な塗工プロセスにより、コレステリック構造^{※2}のらせんピッチをナノオーダーレベルで制御し、フィルムに成形したものです。ゼオンは、この超精密に構造を制御したフィルムや、これを粉砕しフレーク化して印刷したものに、革新的な視覚効果を持たせることに成功しました。この新素材は、これまでにない新しいデザイン素材としての利用や、独自製造技術により偽造防止目的での活用が期待されます。また、機能的でありながら人々に楽しさも提供できる可能性を秘めています。

※1 広帯域化: 反射光波長が可視光域以上の広帯域にわたること。
※2 コレステリック液晶 (構造): 分子をらせん状に配列した構造。らせんのピッチ長により反射する色を変えることが可能。



透明なシートでありながら表と裏で別の図柄が見える



中央部に新素材を使用

タイトル「CLASSIC FLOWER POWER」(制作: ロメロ プリット氏)
左: 肉眼で見える作品
右: 偏光機能を持つビューワー越しに見える作品

知的財産戦略

知的財産戦略

マテリアリティにおける5つの歯車において、知的財産戦略は「イノベーションでほかにない価値を提供」と「社会の変化に対応した事業構造の転換」に主に関与しています。より具体的には、前者は、従来型の知的財産活動を通じて既存事業の磨き上げに、後者は、IPランドスケープへの取り組みを通じて新規事業探索に、それぞれ関与しています。

当社グループでは、事業に紐づく知的財産の思想の下、事業部長を補佐して知的財産活動を推進する機能を担う「パテントコーディネーター」を設置しています。パテントコーディネーターを中心として各研究所等と知的財産部が連携することで、事業戦略に紐づく研究開発戦略、知的財産戦略となり、適切に事業活動に貢献できる体制での知的財産戦略推進がなされています。

そして、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る新製品の優位性を、拡大するサプライチェーンに適合させ、事業貢献・企業価値向上につなげるべく、先を見越したプロアクティブな知的財産活動に注力しています。

当社の知的財産戦略を構成する「知的財産の創造・保護・活用」「IPランドスケープによる先を見越した知的財産情報活用」「知的財産マインドの醸成」の3つの知的財産活動について説明します。

知的財産の創造・保護・活用

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、意匠権、商標権、ノウハウ等の知的財産を獲得して競争優

位性の維持・向上につなげる活動を継続しています。研究開発投資の成果として生まれたあらゆる知的財産は重要な経営資源であり、将来の事業における競争優位性を確立する礎となります。

生み出された知的財産は、各権利化の過程で適宜重要度を判断するほか、市場・競合情報等による環境分析と組み合わせることで、戦略の立案や適切な知財ポートフォリオの構築等を行っています。

また、素材を主に取り扱う当社では、状況に応じて協業での取り組みも多くあります。協業先との知的財産を含む成果の分配で問題を生じさせないために、契約検討の初期段階から知的財産部が関わることで、開発計画や事業計画に負の影響が及ばないような体制を確立しています。

知的財産の活用の一側面として、第三者による権利侵害に対するの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、ライセンス許諾等、状況に応じ適切な措置をとっています。新興国等における模倣品に対しては、適宜行政当局やECサイト運営者等と連携して、監視、取り締まりを強化し、顧客や社会に不利益をもたらさないブランドマネジメントを実施しています。

以上のような、知的財産の創造・保護に対する取り組みを通じて強力なポートフォリオの構築を行い、各産業財産権が有する排他権を適切に活用し、当社にとって有利な市場環境となるようコントロールすることで、事業に対して知的財産面からのサポートができています。

マテリアリティにおける知的財産戦略の2つのポイント



新製品開発・新事業創出における知財の貢献



IPランドスケープによる先を見越した知的財産情報活用

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。

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、社会的な課題の解決と持続的な発展のための「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。大きく3つ、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、を柱とし、事業部、研究所、知的財産部が一体となり日々のコミュニケーション円滑化、経営層との言語の共通化を図っています。

知的財産に関する教育研修では、発明者となり得る研究員を主眼としてプログラムを組んでいます。日常の研究開発活動においていろいろな気づきを見逃さずに自社の発明を発掘することだけでなく、各種情報に触れ調査を行う過程で他社・他者の知的財産を尊重することを徹底し、事業活動、研究開発活動を進める過程での知的財産の関与を理解させることに努めています。そして、日常生まれる発明については、生まれた時点でその将来性を判断することは困難なため、広く知的財産のタネをすくい上げるべく、提案し易い環境整備にも努めています。

知的財産情報の共有化では、パテントマップ等を通して、知的財産に関する共通の認識を視覚で共有できる活動を進めています。各種議論を進める上で、認識の共有／言語の共通化は必須であり、全社での方向性を見失わないよう努めています。

知的財産活動の評価制度では、算定式が公開されている第三者による評価指標と、自社内で算定可能な評価指標を用いて、自社のポジション評価を行っています。特許情報は、出願から公開されるまでの約1年半のタイムラグがあり、直近の情報のある自社が優位に見えてしまう現象を客観的な情報を用いて補正することで、バイアスの少ない適切な判断が可能となる方策を実施しています。

物と情報を整流化し、製品と人の価値を高める



生産本部長
川中 孝文

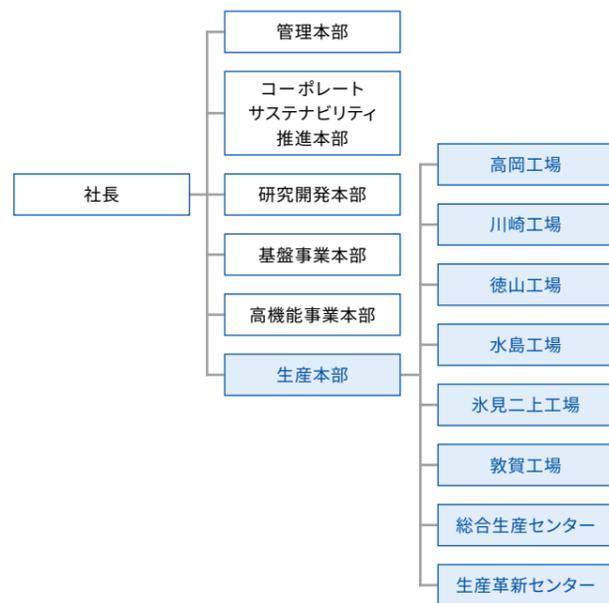
生産本部では、これまで安定・安全な工場を目指しさまざまな取り組みを実施してきました。さらにはカーボンニュートラルの達成に向け安定・安全に加えて、安心な工場づくりに日々取り組んでいます。そして、「この工場は地球に優しく安心して使える製品を必ず届けてくれる」と思っていたからこそ「安定・安全で安心」な工場であると考えています。すべてのステークホルダーにお応えするために「生産革新」を活用し、一人ひとりが働きやすい、自己実現のできる持続可能な工場を作り上げていきます。

生産本部における重点課題及び組織体制

重点課題：以下3点の活動を通じて環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業の競争力を高めています。今後も革新と改善を継続し、持続的な成長を目指し取り組んでいきます。

- 1 安定・安全、安心な生産を実現し、持続可能なものづくりに変革する。
- 2 生産性向上、建設費・設備費最適化で収益改善に貢献する。
- 3 仕事のやり方を変革させるために、生産革新システムを活用する。

組織体制：生産本部は企業の競争力を支える中核部門として、多岐にわたる役割を担っています。安定した製品供給、高い品質管理、効率的な生産プロセス、環境・安全への配慮、持続可能なサプライチェーンの構築、そして生産革新の推進を通じて持続可能な成長を実現しています。



生産革新の取り組み

当社では2006年からものづくり現場の強化のため、ダイセル式生産革新手法の導入を進め、その拠点となる統合生産センター（IPC）を水島工場に設置しました。以来、今日まで現場の徹底的な安定化、作業負荷の改善、蓄積された操業のノウハウ等々を形式知化し、標準化して、知的生産システムの構築に取り組んできました。2022年には高岡工場にIPCを設置し、生産革新の取り組みをさらに強化しています。併せて「ものづくり研修所（水島、北陸）」を開設し、技術の伝承、安全教育も含めた現場教育の徹底化を図っており、当社グループの各製造現場からたくさんの従業員が研修に参加しています。生産システムの改善、製造コストの削減はもとより、生産現場の風土改革と人材の育成に大きな役割を果たしています。



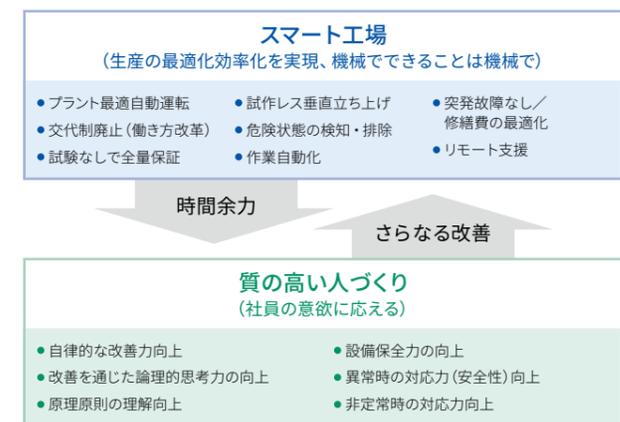
統合生産センター（高岡工場）

工場の効率化と働き方改革を同時に実現する「スマート工場化」

当社では2020年より工場のスマート化に取り組んでいます。スマート工場化はデジタル技術の活用により機械ができることが増え、さらなる生産革新、業務の変革を可能とするものです。工場においては製品の品質を確保しつつ生産を最適化、効率化します。社員に対しては働きやすい、働きがいのある環境の実現につながります。

スマート工場における目指す姿は、現状の延長線上ではなく、外部環境の変化も考慮し、将来的な工場としての理想の姿を描くことを心掛け議論を重ねました。その結果、右図に示すように「デジタル技術の活用により時間余力を創出し、その時間を教育などに充てることにより質の高い人づくりを実現、その結果さらなる改善につなげる」というスパイラルを回すことがスマート工場への具体的な取り組みの事例を紹介します。

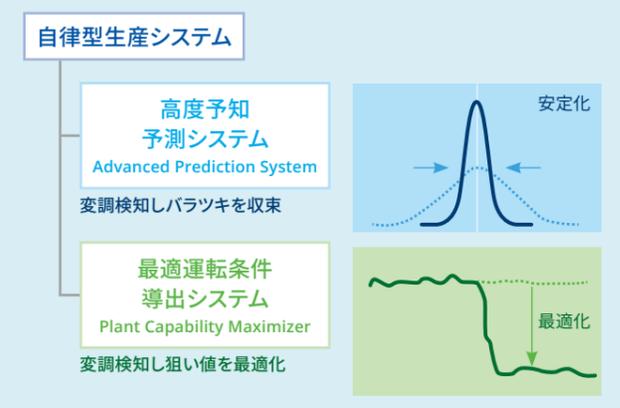
スマート工場の目指す姿



安全と品質を両立する仕組み

これまで、ベテランオペレーターのノウハウを形式知化し、若手オペレーターでも安定・安全に操業を行うための「知的生産システム^{※1}」の導入と活用を進めてきました。このシステムをさらに進化させるべく、形式知化したノウハウとデータサイエンスを組み合わせることにより、品質変動につながる要因の高度な予測・予測と、それらに基づいた品質/コスト最適運転の支援が可能な「自律型生産システム^{※2}」の導入検討を進めています。

※ 1、2：ダイセル式生産革新の仕組み



働き方改革(安全性向上)

2022年から実際のプラント内でのロボットによる自動巡回のテストを進めてきました。実際の運用に向けて化学プラントならではの課題が多く抽出されたものの、各種の周辺技術・ソリューションを組み合わせつつ、産官学連携での検討を通じたノウハウ蓄積も進み、課題解決の方向性が見えてきました。緊急時に危険な状況に人を行かせない、より安全な職場環境を目指していきます。



巡視検証の様子

デジタル教育改革

VR化による新人教育の効率化については、ツールとして360°カメラを使用し、周辺状況を見ながらプラント内を自由に移動して現場に行かずに繰り返し手順を学べる環境を検討してきました。検討の結果、撮影/各種資料作成/変更対応も全て社内に対応でき、実務で活用し始めています。



教育用画面

ものづくり研修所の増強

化学プラント操業技術の習得を目的とした水島のものづくり研修所に加えて、新たにフィルム製造ラインの操業に特化した「北陸ものづくり研修所」を2024年3月に設立しました。研修所では操業技術はもちろん、報連相等の仕事の基本について知識だけではなく体験型の教育により当社の現場を支える風土づくりの役割も担っています。



研修の様子

人材戦略

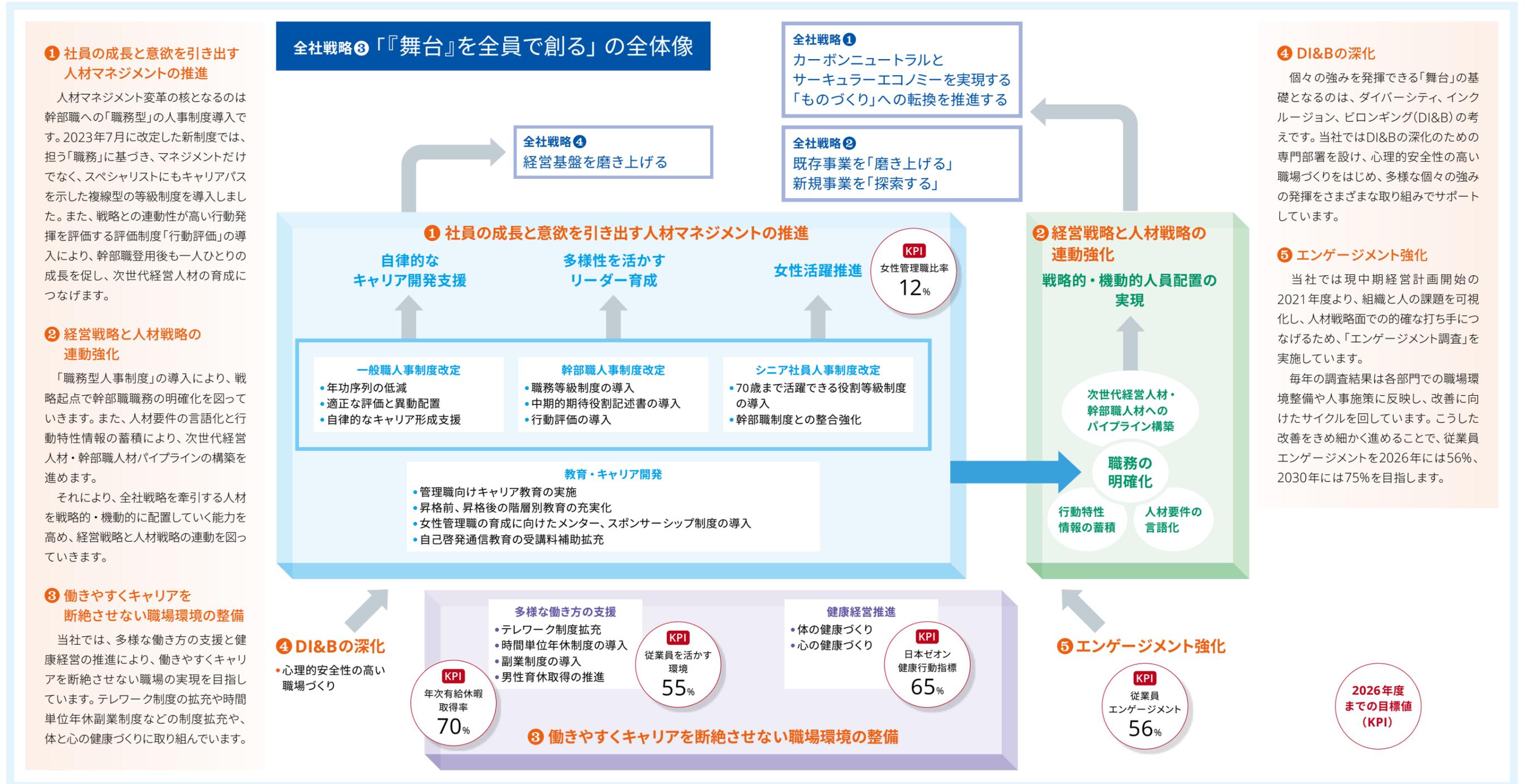
当社が求める人材像は「高い目標に向かって、自ら考え抜いて行動し、変え続けられる人材」です。そうした人材をさらに確保していくために「従業員一人ひとりの能力を引き出し、育成し、活用する」組織づくりや環境づくりを進めています。

当社は2030年のビジョンである「社会の期待と社員の意欲に応える会社」の実現に向け、中期経営計画の第2フェーズでは、個々の強みを発揮できる『舞台』を全員で創るを**全社戦略③**として掲げました。

以下に示す「舞台」づくりを着実に進め、当社のマテリアリティ（ゼオンを動かす5つの歯車）の一つである「心からワクワクできる会社」を実現していきます。

全社戦略③『舞台』を全員で創るの全体像は、**①社員の成長と意欲を引き出す人材マネジメントの推進**、**②経営戦略と人材戦略の連動強化**、**③働きやすくキャリアを断絶させない職場環境の整備**です。2026年度までの達成を目指すKPIを設定し、達成に向けて図中に示すような具体的なアクションを取り続けていきます。

また、これらの戦略の前提として、**④DI&Bの深化**による心理的安全性の高い職場づくり、**⑤エンゲージメント強化**が重要と考えています。これら人材戦略における5つの取り組みによって**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」**、**全社戦略②「既存事業を『磨き上げる』『新規事業を『探索する』」**、**全社戦略④「経営基盤を磨き上げる」**の実現を目指しています。



① 社員の成長と意欲を引き出す人材マネジメントの推進

幹部職人事制度改定

従来の幹部職人事制度は「職能型」の人事制度であり、職務内容の属人化や戦略と職務のつながりの曖昧さ、マネジメントとしてのキャリアパスを前提とした等級設計等の課題がありました。

機動的な人材配置や戦略的な人材育成、専門人材の確保等の重要性が高まる中、2023年7月に「職務型」の人事制度を導入しました。具体的には、①全幹部職の職務を戦略起点で明

確化した「中期的期待役割記述書」の整備、②マネジメントだけでなく、スペシャリストにもキャリアパスを示した「複線型等級制度」の導入、③幹部職登用後も一人ひとりの成長を促し、次世代経営人材の育成につなげる「行動評価」の導入を行いました。新たな人事制度を組織へ浸透させながら、人材マネジメントの磨き上げを進めていきます。

育成面の悩みや評価のポイント、当社の成長に向け求められる人材像等、さまざまな意見が出ました。こうした意見を踏まえながら、より良い制度づくりを目指していきます。

一般職人事制度改定

幹部職に続き一般職においても、個々の力を引き出し、個人の成長を会社の成長につなげるための制度改定を検討しています。課題把握のための事業所との対話会においては、人材



事業所対話会の様子



シニア社員人事制度改定

当社は定年後60歳以上の社員を対象としたシニア社員制度を整備しています。本制度のコンセプトは「人生100年時代に向け、シニア世代を迎えた・迎える社員がこれまで以上に長きにわたり個々の強みを発揮できる舞台を創る」です。2022年4月の改定では、満70歳までの再雇用の枠組みを整備するとともに、魅力ある処遇とパートタイム勤務や副業を含めた柔軟な働き方を可能としました。2024年3月時点でシニア社員

は177人(グループへの出向者含む)が所属しており、海外駐在を含め多くの舞台で活躍しています。

2024年4月には、幹部職人事制度との整合を図るために等級・報酬体系の整備を行いました。今後も、より多くの人生の選択肢と安心して働ける環境を提供し、シニア社員の皆さんの活躍意欲・挑戦意欲に応えていきます。

女性活躍推進

当社は多様な人材が個々の強みを発揮・活躍できる会社を目指し、女性の活躍を支援する取り組みを進めています。部長・課長職を担う女性従業員の育成にも注力し、2026年には女性管理職比率を12%にすることを目標としています。

近年、女性の新卒採用を積極的に進めてきたことで女性従業員数は10年前と比較して2.2倍、女性従業員比率は9.6%から13.8%に増加しました。管理職に占める女性比率は2024年3月末時点で6.0%に留まっていますが、今後はこうした女

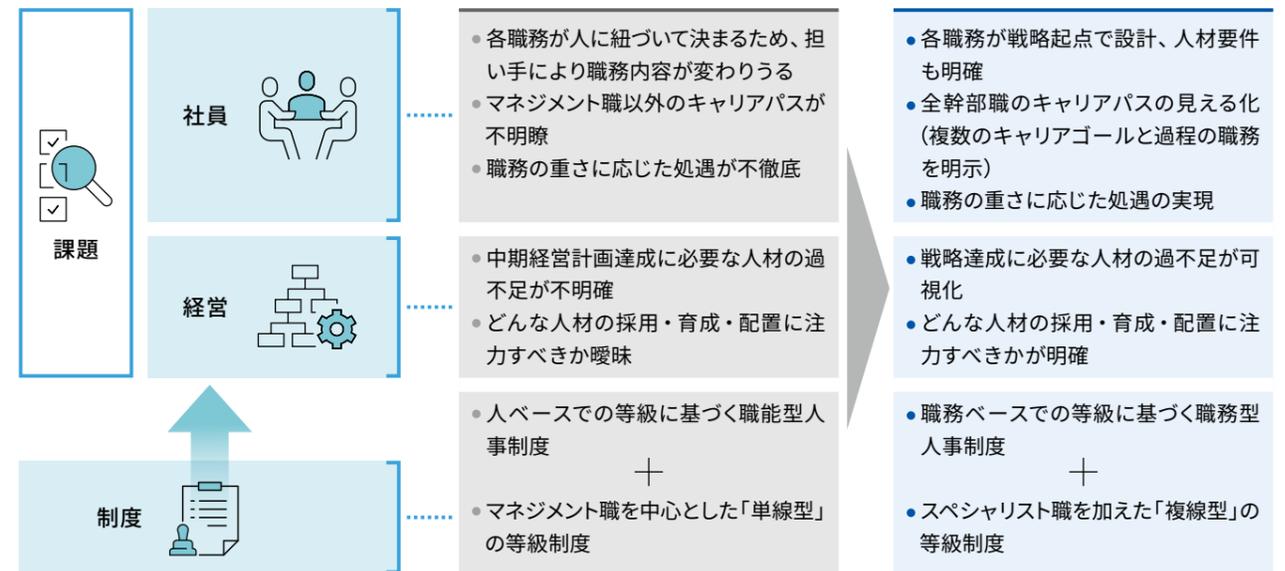
性従業員の裾野の広がりが、女性管理職の増加につながっていくと期待しています。

2023年7月に幹部職人事制度を一新したことで、管理職ポジションの職務と人材要件がより明確化できるようになりました。人材要件を踏まえた候補者人材プールの整備を行うとともに、候補者の成長を支援するスポンサーシップ制度等の導入も検討していきます。また、外部からの女性キャリア人材の採用も積極的に進めていきます。

② 経営戦略と人材戦略の連動強化

職務の明確化により、戦略的・機動的な人員配置の実現を進めていきます。

人事制度改定の方向性



③ 働きやすくキャリアを断絶させない職場環境の整備

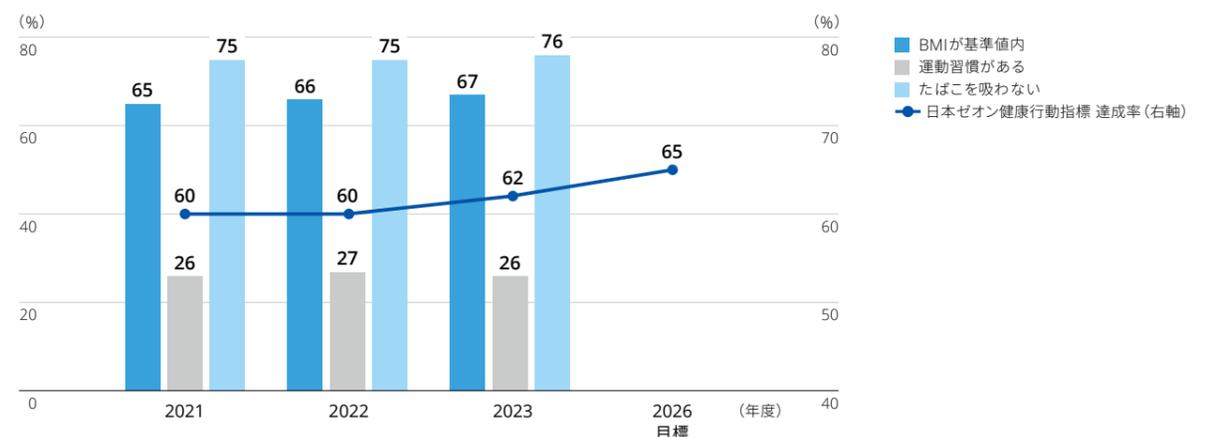
健康経営推進への取り組み

当社は健康経営を進め、一人ひとりがいきいきと活躍し続けられるサポートを充実させていくことが「社会の期待と社員の意欲に応える会社の実現」につながると考え、2021年に「健康経営宣言」ならびに「Well-being行動指針」を定めました。2023年度は従業員の健康づくりに向けた指標として「日本ゼオン健康行動指標」を導入するとともに、健康経営推進担当者会議を設置し、従業員目線での施策立案・実施に注力しています。今後も会社と従業員が一体となり健康経営を進めていきます。

日本ゼオン健康行動指標

体の健康づくりに向けた指標として「日本ゼオン健康行動指標」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」「たばこを吸わない」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。「3つの健康行動のうち、2項目以上を達成している社員」が60%(2022年)から65%以上(2026年)となることを目標とし、取り組みを行っていきます。

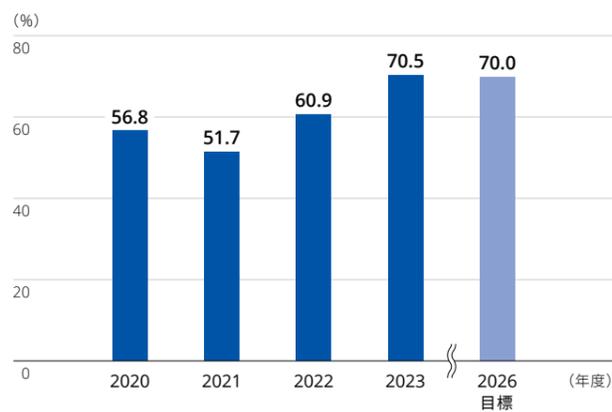
健康行動指標の目標と実績



年次有給休暇の取得向上

社員が健康でいきいきと活躍できる職場環境の実現に向けて、年次有給休暇取得率をKPIとして設定しました。2023年度は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を行ったことで、取得率は70.5%となり、2026年度目標の70%を前倒しで達成することができました。一方で、個人毎に目を向けるとまだまだ目標の70%に達していない社員もいるため、「舞台」を全員で創るという全社戦略のもと、全員が年次有給休暇を取得しやすい環境づくりを継続して進めています。

年次有給休暇取得率



独身者の一部についても、採用された事業所から他事業所へ転勤をしている者については、新たに帰省旅費を支給することとしました。これら転勤者支援の拡充により、当社で働く一人ひとりが、いきいきと活躍できる一助となることを期待しています。

転勤者支援の拡充

転勤時の負担軽減および転勤者の帰省旅費について支援を拡充しました。また、本人が前任地に帰省もしくは配偶者を新任地に呼び寄せた場合、年6回を上限に距離区分に応じた帰省旅費を単身赴任手当とは別に支給することとしました。また、

休職制度の整備による子育て支援

当社では、組合員婚姻世帯における共働き率は約8割となっており、配偶者の転勤時にも安心してキャリアを継続できる環境整備が必要となっています。これに関連して、転勤する配偶者への同行により就労継続が難しいと認められた従業員は、

3年を上限に休職できるようにしました。これは、労働組合との協議の中でも確認してきた従業員のキャリアを断絶させないことと、優秀な人材の離職防止につなげていくことを狙っています。

④ DI&Bの深化

心理的安全性の高い組織風土づくりに向けて

多様な社員のポテンシャルを活かすには、心理的安全性の高い組織風土づくりが不可欠です。また、当社グループが「公正で誠実な活動を貫き」、イノベーションで大地の永遠と人類の繁栄に貢献していくためにも組織風土変革への取り組みを進めていきます。

心理的安全性についての基本教育をはじめ、役職や立場に関係なくお互いにリスペクトしあう関係づくりや人材育成のための1 on 1ミーティングの活用や各種研修など、社員一人ひとりの日々の行動変容に資する仕組みを実施します。

DI&B推進のためのリーダー育成について(DI&B推進プロジェクト)

多様なリーダーシップを発揮し組織変革を推進するリーダー育成を行っています。

部門推薦と自己推薦で集まったプロジェクトメンバーが1年間のプログラムを通して、各職場でチェンジエージェントになるべくDI&Bの課題にチャレンジしながらリーダーシップを学びます。

このプロジェクトメンバーを中心に、毎年「DI&Bウィーク」というキャンペーン週間を開催しており、社員全員がこの期間に毎日開催されるイベントに好きな時間に参加し、DI&Bを学び体感します。



DI&B推進プロジェクト参画メンバー

⑤ エンゲージメント強化

当社では「社員の成長と意欲を引き出す人材マネジメントの推進」を実現するため、現中期経営計画が始まった2021年度より「エンゲージメント調査」を毎年実施しています。このエンゲージメント調査では、好業績なグローバル企業や日本企業をベンチマークし、会社に対するロイヤリティや自発的努力といった“社員の意欲”を表す指標である「従業員エンゲージメント」と、社員自身のスキルや能力を活かせる“職場の環境”を表す指標である「従業員を活かす環境」の2つの指標に着目し、全社目標を、2026年従業員エンゲージメントを56%、従業員を活かす環境を55%に置いています。(図1)

結果を元に部門ごとに組織課題を仮説検証し、部門長が主導して改善に向けたPDCAサイクルを回すことで、指標の改善・向上に取り組んだことにより、2023年度の従業員エンゲージメントは52%、従業員を活かす環境は50%となり、前年度と比較して良化の傾向が見られます。(図2)

特に「Freedom, Well-being」の実現に向けた取り組みによる仕事と私生活の両立支援の強化や、積極的な採用活動による人的リソース面での課題改善などが、着実に結果として結びつき始めています。また、総合的に課題のあった「業務プロセス」について、2024年2月から全社横断の業務改革プロジェクトチームを発足させました。中期経営計画：STAGE30の全社戦略を効率的・機能的に推進できる環境を整える取り組みを開始し、従業員が意欲的に新たなチャレンジに向かう力を引き出そうとしています。

結果を元に部門ごとに組織課題を仮説検証し、部門長が主導して改善に向けたPDCAサイクルを回すことで、指標の改善・向上に取り組んだことにより、2023年度の従業員エンゲージメントは52%、従業員を活かす環境は50%となり、前年度と比較して良化の傾向が見られます。(図2)

図2

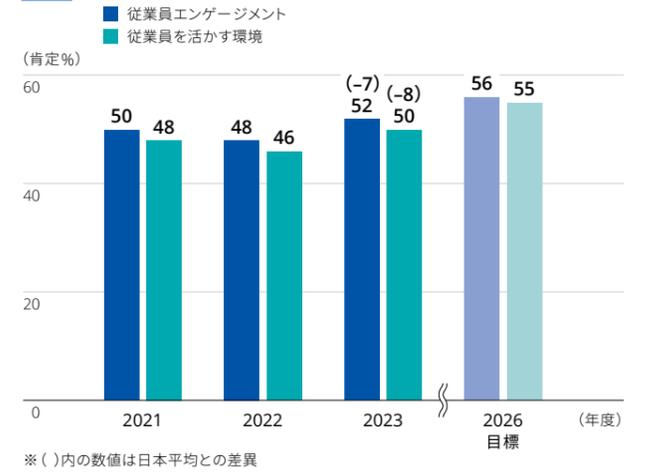
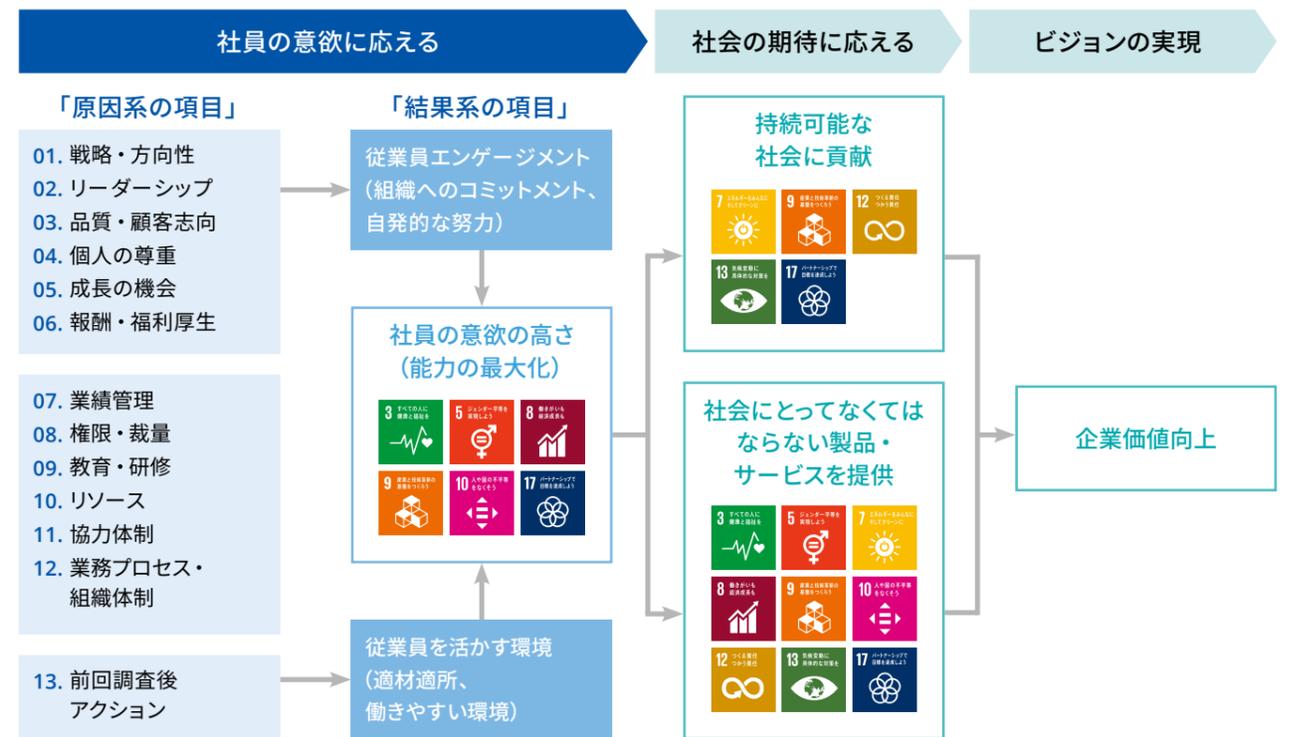


図1



サステナビリティマネジメント

サステナビリティに関する基本的な考え方

当社グループは、「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」を企業理念に掲げ、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年度にはサステナビリティ経営を推進して行くための基本的な考え方を定めるため「サステナビリティ基本方針」を制定しました。

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貫き、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。



マテリアリティ (ゼオンを動かす5つの歯車) の特定

2023年度には当社グループが社会とともに持続的な成長を続けていくために優先的に取り組むべき重要課題を明確にし、メリハリのある実効性の高い施策を打ち出せるようマテリアリティ (ゼオンを動かす5つの歯車) を特定しました。

マテリアリティは、企業理念の実現に向けて、また上述の「サステナビリティ基本方針」を具現化するものとして、今後変化の激しい事業環境の中でも、当社グループの社員がぶれるこ

となく力を合わせて行くための大切な「軸」となるものです。マテリアリティ (ゼオンを動かす5つの歯車) は、中期経営計画を通じてそれぞれのKPIに展開されていきますが、2024年度下期には、マテリアリティの5つの歯車をしっかりと噛み合わせて回転させていくために、社内への浸透を進めていきます。

📖 マテリアリティの詳細・特定プロセスについてはP.11

マテリアリティの位置づけ



ゼオンのマテリアリティ (ゼオンを動かす5つの歯車)

- 🔥 心からワクワクできる会社の実現
- 🚀 イノベーションでほかにない価値を提供
- 🏗️ 強固なガバナンスの構築
- 🔄 社会の変化に対応した事業構造の転換
- ♻️ 循環型社会への貢献

「SDGs 貢献製品認定制度」の運用開始

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、2024年4月よりSDGs・社会課題解決への寄与度が高いと考えられる製品をSDGs 貢献製品として認定する「SDGs 貢献製品認定制度」の運用を開始しました。中期経営計画：STAGE30では、SDGs 貢献製品の売上高比率50%を掲げており、この目標の達成に向けてSDGs 貢献

製品の開発・製造・販売に注力していきます。

今後SDGs 貢献製品の販売を増やしていく中で社会課題を解決してSDGsに貢献していくとともに、当社グループも持続的な成長を続け、サステナビリティ経営の実現を目指していきます。

📖 「SDGs 貢献製品認定制度」について詳しくはP.25

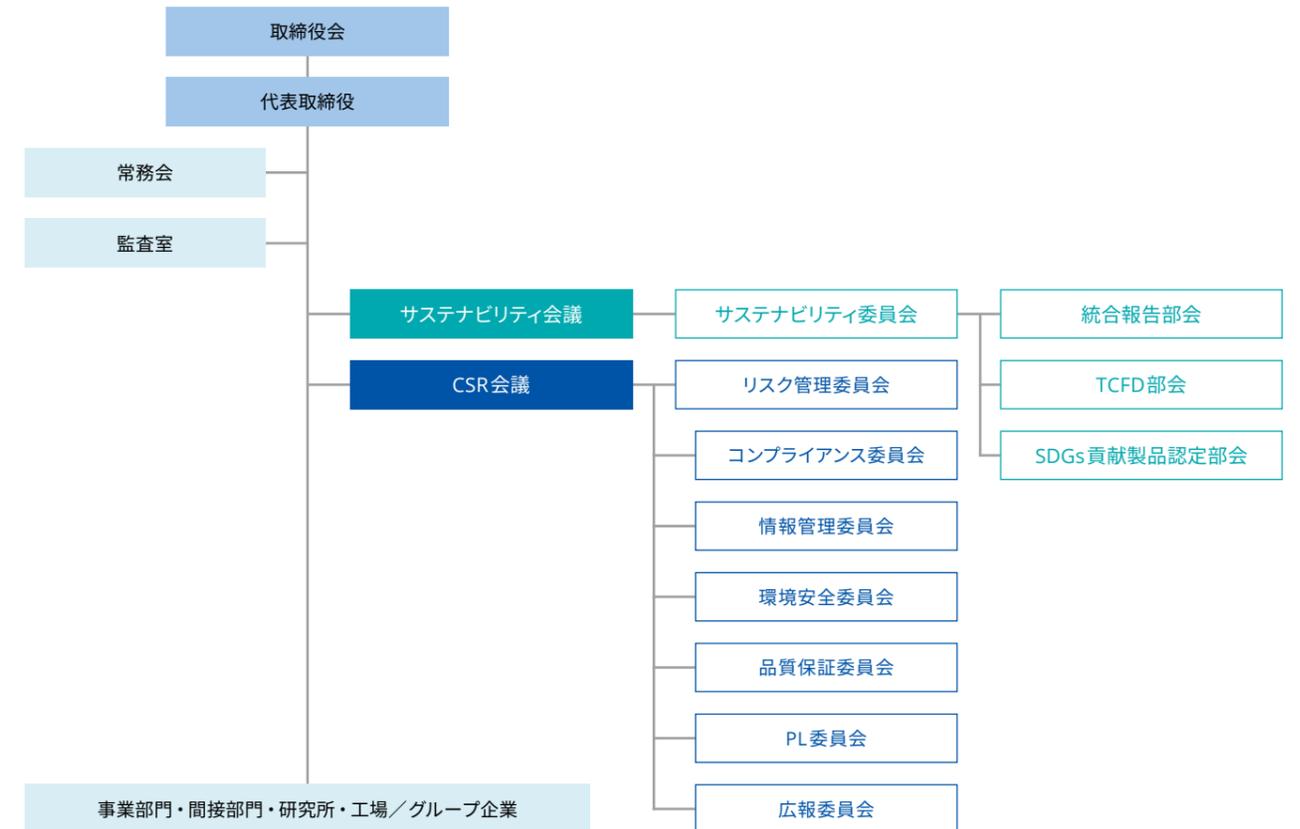
サステナビリティ推進体制

当社グループは、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、下図の通り「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」を設置しています。「サステナビリティ会議」は代表取締役が議長となり、サステナビリティ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っています。

2024年度からは「サステナビリティ委員会」の下に、既設の

「統合報告部会」に加え、新たに「TCFD部会」「SDGs 貢献製品認定部会」を設置しました。「TCFD部会」は、TCFDの枠組みに基づき、気候変動に対してリスクや機会を特定して事業・戦略・財務計画に及ぼす影響を試算し、効果的な対応や開示を進めることを目的としています。また「SDGs 貢献製品認定部会」は、上述の「SDGs 貢献製品認定制度」に基づき、SDGs 貢献製品の認定や制度のさらなる検討等を行います。

サステナビリティ推進体制図



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」を実現し「持続可能な地球」と「安心で快適な人々の暮らし」に貢献するため、社会とともに持続的な成長を続けていくうえで、ステークホルダーの皆様との信頼関係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「社会の期待と社員の意欲に応える会社」の「社会の期待」をSDGsと捉え、「取引先」（お客様・仕入先様）、「株主」（株主様・投資家様）、「暮らし」（地域社会をはじめとする世の中の人々とその暮らし）、そして「社員」（ゼオンとともに働く人たち）というステークホルダーの皆様とともに、持続可能な地球や明るい未来について対話の機会を重ね、相互理解をより深められるよう努めています。



	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"> ● 営業活動 ● 展示会 ● Webサイト(製品紹介・相談窓口) ● 顧客満足度調査 ● サステナビリティ (CSR) 評価・調査
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"> ● 購買活動 ● 「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 ● サプライヤー様向け調達アンケート
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"> ● 決算説明会 ● 中期経営計画説明会 ● 株主総会 ● アナリスト・投資家様とのミーティング ● Webサイト(IR情報)
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ち、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"> ● 事業所見学会・インターン ● 地域イベントへの参加・協賛・実施(夏まつりなど) ● 社員による地域環境保全等のボランティア活動 ● かがく実験教室などの出前授業
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"> ● 社員との対話会 ● 従業員エンゲージメントサーベイ ● 会社経営方針説明会 ● 社内ポータルサイト・社内報 ● サステナビリティ、コンプライアンス等の各種研修・説明会

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、四半期ごとのアナリスト・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。2023年度は、9月に日経IRフェアに出展し、当社の紹介をさせていただきました。また、2月には代表取締役社長が日経CNBCに出演し、当社の製品や強みについて、説明する機会を設けました。



社員との対話：豊嶋社長と社員のランチ会開催

2023年6月に就任した社長の「社員と『思い』を共有したい」「社員との距離を縮めたい」という希望による発案で、10月から日本ゼオン本社オフィスのオープンスペースでランチ会を開催しました。豊嶋社長、参加者それぞれが昼食を持ち寄り、ともに食事をしながら、「ゼオンをこうしたい!」という各自の思いを共有し、昼休みのひとときを過ごしました。2023年度中は、合計11回開催し、のべ37名の社員が参加しました。



社外からの評価

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。2023年度は23,000社を超える企業がCDPに情報を開示し、当社は、気候変動において、最上位のAに次ぐ、A-評価を受けました。

EcoVadis



EcoVadisは、約180か国、13万以上の団体が登録する情報共有プラットフォームで、環境、労働慣行と人権、倫理、持続可能な資材調達について、方針・施策・実績を評価しています。当社は、継続してEcoVadisのサステナビリティ基準に準拠し、マネジメントシステムを運用できている証となる「コミットメントバッジ」を受けました。

健康経営優良法人



健康経営優良法人は、経済産業省と日本健康会議により、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度で、当社は、6年連続で健康経営優良法人に認定されています。

ESG指数への組み入れ

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社と東京証券取引所が共同で開発したESG指数の一つです。TOPIXを構成する銘柄を対象範囲とし、環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準により、構成銘柄の組入比率を決定する株価指数で、当社は構成銘柄に選定されています。

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)

米国Morningstar社がEquileap社のデータと評価手法を活用して確立した、ジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業や、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点をおいて選定した指数です。この指標は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG指数の一つとなっています。

国際的イニシアチブへのコミットメント

国連グローバル・コンパクト(UNGC)



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月に賛同しました。

TCFD



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・機会を認識して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月に賛同を表明しました。

SBT (Science Based Targets)



パリ協定が求める水準と整合した、5~10年先を目標として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標。ゼオングループで定めた2030年の目標が、1.5°C水準に抑えるための科学的根拠に基づいたものであるとして、SBTイニシアチブより認定を受けました。

目 詳細はP.35

ISCC PLUS 認証

ISCC PLUS 認証は、バイオマスなどの持続可能な原材料を用いた製品をサプライチェーン上で管理・担保する国際的な認証制度です。当社は、国内4工場(高岡、川崎、徳山、水島)で生産する製品で2024年2月に認証を取得しました。

人権の尊重

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」の考え方に基づき取り組みを進めています。2023年度に特定したマテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」においても、「心からワクワクできる会社の実現」や「強固なガバナンスの構築」に密接に関連する課題であり、今後さらに取り組みを強化してまいります。

目 マテリアリティ(ゼオンを動かす5つの歯車)の詳細はP.11

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まいります。

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

人権デューディリジェンスの取り組み

当社グループでは、「ゼオングループ人権方針」の考え方に基づき、2022年度より本格的に人権デューディリジェンスの取り組みを開始しました。人権デューディリジェンスについては、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

それぞれの人権リスクカテゴリーにおいて主管部署を決め、全社の重要リスク統制活動の中に組み入れて、人権リスク低減の取り組みを進めています。なお人権リスクカテゴリーについては、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項目をベースに、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」やその他の人権リスクを踏まえて決めています。

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。2024年度より、本格的に国内外の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

当社の原材料・資材・物流など、各購買部門における調達先に対し、定期的にグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの共通SAQ(Self Assessment Questionnaire)を実施して調達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。

2023年度は当社グループの調達の基本的な考え方を示した「サステナブル調達基本方針」を制定した上で、当社グループ

が取引先と持続可能なサプライチェーンの構築に向けた考え方を共有するため、同方針を含めたさまざまな方針類をパッケージ化した「サステナブル調達ガイドライン」をとりまとめました。

2024年度は、上述の共通SAQの実施とあわせ、「サステナブル調達ガイドライン」を調達先に配布して当社グループの考え方を共有するとともに、共通SAQの回答に対するフィードバックやその後の面談を通して対話・改善活動を行い、引き続き強固なサプライチェーンの構築を進めています。

サステナブル調達ガイドライン

目 https://www.zeon.co.jp/csr/social/pdf/index_09.pdf

また、2024年1月には「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、サプライチェーン上での法令・コンプライアンス違反や人権侵害等があった場合に通報を受け付ける窓口として、当社グループのサプライチェーン通報窓口を当社Webサイトに設置しました。

サプライチェーン通報窓口

目 <https://www.zeon.co.jp/contact/>

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。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の中で人権に関連する「サプライチェーン分科会」や「人権教育分科会」に積極的に参加し、そこで得られた情報や知見についても、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。

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。当社グループでは、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使用者に提供する。

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

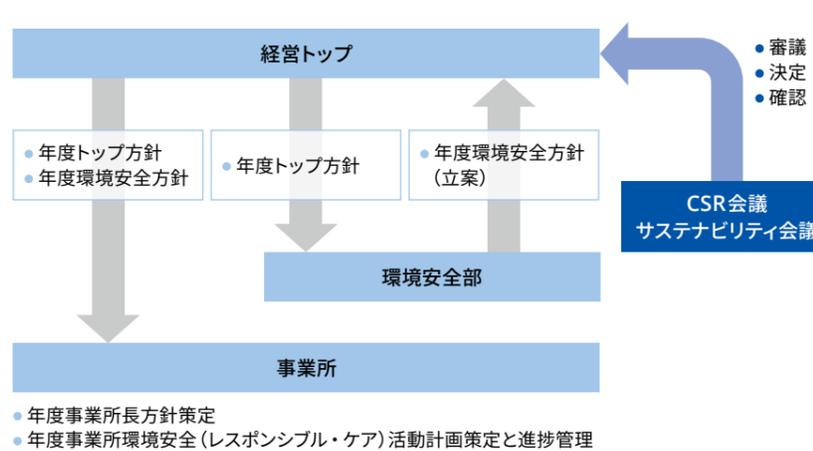
「レスポンシブル・ケア監査」および「保安管理システム」、「ISO14001に基づく環境マネジメントシステム」、「労働安全衛生マネジメントシステム」の運用により、環境・安全に関する管理と技術を継続的に改善していく。

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ます。

環境安全マネジメントシステム(環境)



環境安全教育の実施

レスポンシブル・ケア行動指針第1条「環境・安全の優先」の考えのもと、環境安全教育を各事業所で実施しています。

環境安全部主催の全社共通教育として、各事業所に密着した環境安全教育を実施しています。教育を通じて事故・労災の撲滅と発生時の被害拡大防止に努め、地域に信頼される企業を目指しています。

なかでも、工場長経験者による安全教育「事故事例教育」は、過去に発生した事故の教訓を風化させず、「事故の教訓を学び、今後の仕事に活かすこと」「潜在意識に関する感受性・保安意識を向上させること」を目的に、2003年度から実施しています。工場長経験者の講師が工場全従業員を対象に、自社・他社の事故事例を具体的に紹介し、事故の恐ろしさ、原因解析と再発防止対策などを伝えています。

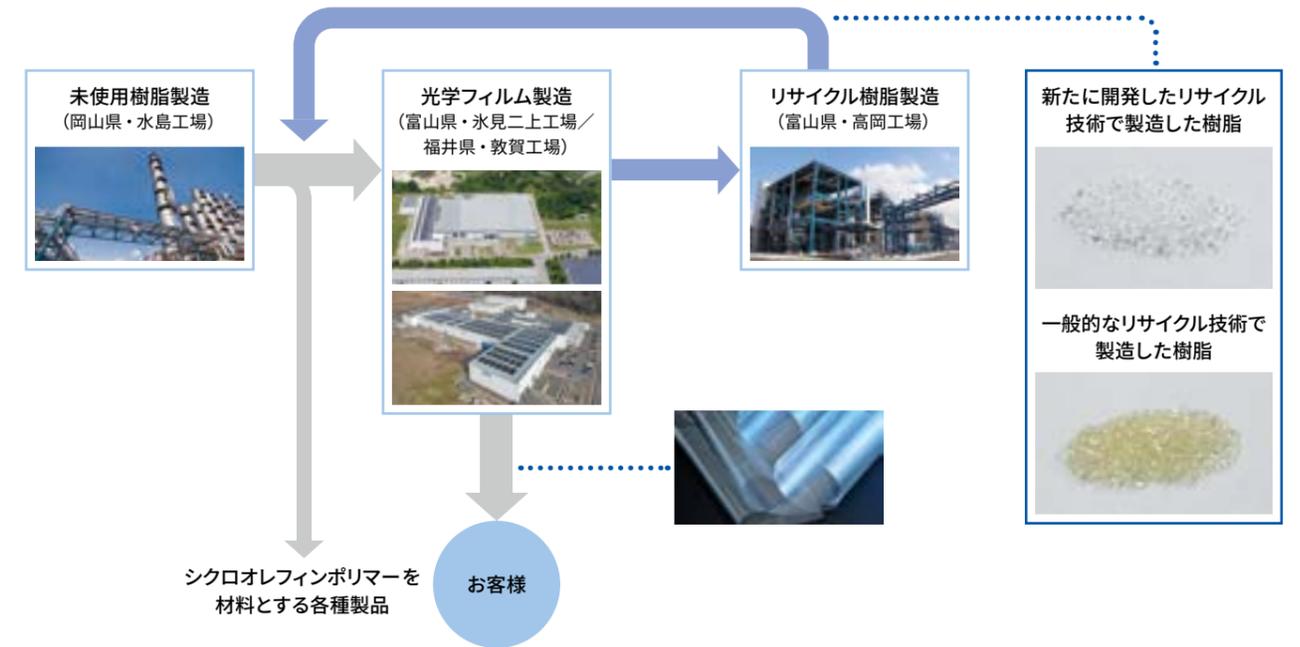


サーキュラーエコノミーの推進

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3月に竣工しました。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えていくとともに、CO₂発生量の削減も進めていきます。

シクロオレフィンポリマーリサイクルの流れ



気候変動への取り組み

当社グループは、気候変動問題を重要な社会課題の1つと捉えており、持続可能な地球に貢献するため、CO₂排出量削減 (Scope1, 2, 3)とカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進しています。

Scope1+2については、引き続き、省エネをはじめとして、省エネの推進、プロセス革新、エネルギー転換に取り組み、Scope3についてはサプライチェーン上流下流のお取引先様とも連携・協力し、削減に取り組んでいきます。

Scope1, 2, 3の削減の取り組みと同時に、当社製品のカーボンフットプリントの算定およびお客様への情報開示を進めています。カーボンフットプリントは、製品のライフサイクル全体で排出されるCO₂排出量を定量的に把握する手法です。当社製品が環境に及ぼす影響を評価・開示することで、バリューチェーン全体のCO₂排出量の削減に貢献すると同時に、製品の付加価値の向上にも努めていきます。

目 詳細はP.35

TCFD 提言に基づく分析と報告

当社グループでは、気候変動が事業に及ぼす影響は非常に大きいと考えており、2020年に「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、下表の取り組みを進めてきました。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。

TCFDに関するこれまでの取り組み

2020年	<ul style="list-style-type: none"> TCFD賛同表明 ゴム事業で試行的に2°C・4°Cシナリオの分析を実施
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ゴム事業以外での2°C・4°Cシナリオ分析を実施
2022年	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルマスタープラン作成と指標や目標の提示 SBT認定取得に向けた活動推進(グループ全体でのScope1,2,3)
2023年	<ul style="list-style-type: none"> 事業部において1.5°Cシナリオの分析を実施し、気候変動が当社事業に与えるリスク・機会を深掘りするとともに対応策を明確化

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、同本部が中心となって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。2022年7月には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。

当社のサステナビリティに関する最高決議機関であるサステ

ナビリティ会議およびその下の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「TCFD活動を含めた気候変動への対応」を掲げて必要な審議・決定を行っています。またサステナビリティ会議の内容については、取締役会において年4回行われる「サステナビリティ報告」の中で適宜報告されており、取締役会での指摘事項をTCFD活動に反映しています。なお、2024年度からは、サステナビリティ委員会の下に「TCFD部会」を設置し、全社的な検討体制を強化しています。

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

当社はサステナビリティに関する課題を当社の中長期的な方向性に反映させるために、前述のサステナビリティ会議を設置し、議長である当社の代表取締役会長が責任を負う体制としています。

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

当社は2020年度にゴム事業部において2°C・4°Cシナリオ分析を行った上で、リスクと機会の識別を実施しました。さらに2021年度にはその取り組みを全社に展開し、同様のシナリオ分析を行いました。2023年度は全社的な体制の下、1.5°Cシナリオ分析を行っています。

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

● リスク重要度評価(リスクおよび機会の認識)

2023年度の活動で特定した当社の気候変動に関するリスク・機会は次ページの表の通りです。なお表中で色付けしている部分は、2023年度の活動で新たに追加したリスク・機会です。

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

● 新たに抽出したリスク・機会

タイプ	評価項目		リスク	機会
	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	● CO ₂ 削減貢献につながる製品の販売機会の増加
		各国の炭素排出目標/政策	● LCA、カーボンフットプリントの調査	● 再生可能エネルギー蓄電のための電池需要の増加
		内燃機関(ICE)車	● ICEの販売規制による特殊ゴム販売数量の減少	—
	業界/市場	重要商品/製品価格の増減	● 原材料価格の上昇	● 原材料価格の下落
		エネルギー需要の変化	● エネルギー価格の上昇	● 省エネTV普及による、ZBフィルム需要拡大 ● パワー半導体需要増加によるTIMの販売機会増加
	技術	低炭素技術の普及	● 原材料、エネルギー価格の製品価格への転嫁 ● 新技術に伴う原料変更、資源調達の高コスト	● 電気自動車の販売機会の増加
次世代技術の進展		—	● マテリアルリサイクル技術発展に伴う事業機会	
評判	顧客行動の変化	● 製品や企業への評判悪化 ● 電気自動車への移行による特殊ゴムの販売数量が減少	● CO ₂ 削減貢献につながる製品の販売機会の増加 ● リサイクル性の高い製品が顧客に優先的に採用	
		海面の上昇	● 海面上昇による操業への悪影響	—
		平均気温の上昇	● 気温上昇への対応への負担増	● 気温上昇に伴う販売増加
物理	慢性	● 取水制限に伴う半導体工場操業停止による売上減少	● 干ばつなどによる天然ゴムの生産量低下	
		急性	異常気象の激甚化	● 激甚災害による操業へのダメージ ● 甚大災害による、販売機会の増加

● 事業インパクト評価

2023年度の活動で、4°Cシナリオでは原材料調達コストの増加が、また1.5°Cシナリオでは、炭素税が大きなリスクであると認識しました。さらに自動車のEV化の加速によりエナジー材料の領域で事業機会に大きなインパクトがあると認識しました。

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

当社は2024年3月にSBT認定を取得し、1.5°C水準を目標としています。2023年度は全社的な体制のもとで1.5°Cシナリオ分析を実施し、その中で識別されたリスク・機会について対応策を定義しました。

2024年度は生産部門に対してもTCFD活動を展開するとともに、最新の気候変動影響を中期経営計画第3フェーズの議論に反映させていきます。

リスク管理

a) 気候関連リスクを識別・評価するプロセス

2024年度は1.5°Cにおけるシナリオ分析を進め、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行い、取り組みのさらなる強化に努めます。

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、TCFD活動で識別されたリスクをサステナビリティ委員会において議論し、サステナビリティ会議で審議・決定します。リスクへの対応については該当部門において評価と対応策を明確にして管理を行います。

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

当社は、リスク全般について、リスク管理委員会で全社リスクを把握・議論し、CSR会議に報告する体制となっています。気候変動リスクは、中長期の時間軸でリスクを識別する必要があるため、サステナビリティ委員会がリスクを把握・議論し、サステナビリティ会議で審議・決定します。両会議ともに代表取締役を責任者としており、最終的には全社リスク、気候変動リスクを取締役会で統合・管理しています。

2024年度からは新たに設置する「TCFD部会」で、リスク・機会の特定、事業戦略と全社リスク管理体制への落とし込み、進捗管理を確実にし、上位のサステナビリティ委員会・サステナビリティ会議で議論・審議してまいります。

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

2022年度に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年度における日本ゼオン単体の削減目標を設定した後、2023年度には下表の通り、当社グループ全体の削減目標へと一本化しました。

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

当社グループ企業を含めたScope1, 2, 3排出量の把握を行う体制を確立し、その成果としてCDP等への開示を行っています。また、2024年3月にはSBT認証を取得し、目標達成に向けた取り組みを加速させていきます。

	基準年	目標年	削減目標
Scope1,2	2020年	2030年	42%減 (1.5°C水準)
Scope3			25%減 (WB2.0°C水準)

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

2023年度に設定した目標に向けてさまざまな取り組みを推進しています。前述のScope1, 2の削減方策として、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を開始しています。また、Scope3についてもサプライチェーン上流下流のお取引先様と連携・協力しながら取り組んでいきます。

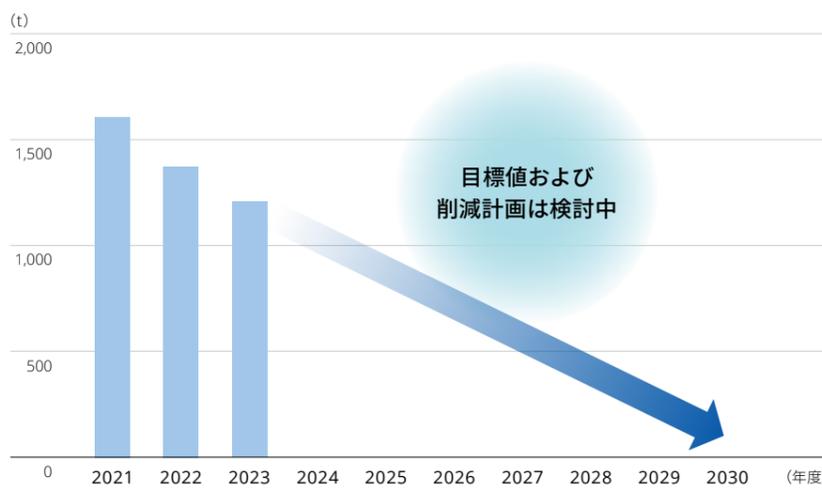
☑ カーボンニュートラルマスタープランについてはP.35

プラスチック使用製品産業廃棄物削減の取り組み

当社はレスポンスブル・ケア行動指針の第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。

この取り組みの結果、右図の通りプラスチック使用製品産業廃棄物量は、2021年度の1,606tから、2022年度は1,373t、2023年度には1,206tと削減することができました。

プラスチック使用製品産業廃棄物量

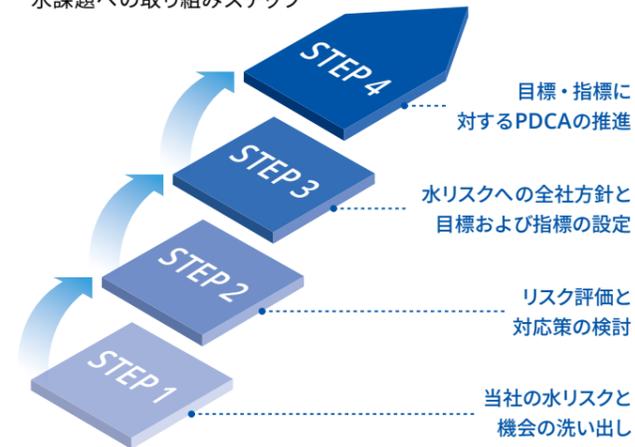


目標値および削減計画は検討中

水課題への取り組み

「水」は地球上の生命体を維持するための基盤であり、重要な自然資本の一つです。そして、当社グループが持続可能な事業活動を行う上でも必要不可欠な資源ですので、水資源の枯渇や水質の悪化などが生じた場合には、当社グループだけでなく地域社会も含め、大きなリスクになると認識しています。このような認識に基づき、当社グループでは、「水」についても喫緊の課題と捉え、2022年度より本格的に水リスクに対する検討を開始しました。具体的には下図に示すステップで取り組みを進めています。

水課題への取り組みステップ



※ ステップ1-4の状況については随時ステークホルダーに開示していきます。

2023年度の取り組み実績

2023年度は、川崎工場をモデルケースとして工場の水セキュリティへの取り組みの実態把握を行いました。具体的にはTCFDのシナリオ分析での物理リスクも参照しつつ、川崎工場における水リスクの所在を認識しました。また、洪水や濁水など、すでに事業において顕在化している水リスクについては、BCPの観点も入れながら全社レベルでリスクインパクトの想定と対応策の検討を行います。

一方、当社の技術や知的財産を活用した水関連のビジネス機会についても検討を開始しています。

2024年度以降の方針と計画

2023年度、川崎工場をモデルケースとして行った工場のリスク分析・認識を、全工場を対象を広げて実施します。その結果を踏まえ、認識されたリスクについて内容分析やインパクト評価を行った上で対応策を策定していきます。

地域・社会との共生

当社はレスポンスブル・ケア行動指針の第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、地域の方々から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・水見市)



タイ Zeon Advanced Polymix Co., Ltd. の清掃活動

役員

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/csr/concept/pdf/200325073.pdf>

取締役は社内6名、社外5名 計11名が2024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、
エナジー材料事業部長

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

ローム株式会社 社外取締役 取締役会議長



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
西嶋 徹



常勤監査役
林 佐知夫



監査役
木村 博紀

朝日生命保険相互会社
代表取締役会長



監査役
中村 昌允

東京大学大学院工学系研究科
非常勤講師



監査役
田名部 深雪

田名部公認会計士事務所
公認会計士

執行役員



小瀬 智之
高岡工場長



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



中島 和雄
コンプライアンス統括部門長



中村 昌洋
ZEON NEXT探索本部長



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



宮城 孝一
徳山工場長

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

日本ゼオンおよびゼオングループは創業以来、独創的技術により生み出された業界随一の化学素材を数多く世の中に送り出しながら、社業を発展させてまいりました。

そして現在、当社は2030年のビジョン「社会の期待と社員の意欲に応える会社」の具現化に向けた「中期経営計画：STEGE30」の第2フェーズに取り組んでいます。

会長として初めての1年を振り返ってみると、いろんなものが大きく変わった1年だったと感じています。中期経営計画に沿って、事業拡大に向けた能力増強やスタートアップ企業への投資、温室効果ガス削減のための計画推進、従業員エンゲージメントの向上に向けた施策など、さまざまな取り組みを進めてきましたが、それだけでなく、ガバナンス改革や財務効率性を高める取り組みも積極的に行ってきました。また、私の知る限り、過去にないほど取締役会の議論が活発に行われた1年だったと実感しています。

その結果、大きく変えたものの一つは、役員報酬制度です。取締役会においてさまざまな意見をぶつけ合いながらも、経営諸施策の結果が株価に反映されるという考えのもと、株式の割合をある程度まで高めることが必要という結論に至り、そのうえで中期経営計画の結果をどう報酬に反映していくのかという議論が展開されました。

また、社内取締役のスキルアセスメントを初めて実施したりもしました。新しい技術や事業を創出するスキル、イノベーションを推進するスキルに重きをおいた人材要件に基づいたアセスメントは、日頃の姿を見ているだけでは分からない非常に興味深い結果となりました。それをもとに社外取締役と役員指名・報酬委員会で議論し、各取締役にフィードバックを行いました。私は、取締役として求められるスキルは、一言で言うと「創造や革新を実現する力」だと

思っています。取締役一人ひとりが、自分のスキルについて客観的な評価を経て磨き上げを行っていくことによって、当社のイノベーションを推進するキーパーソンとして、より強く会社を引っ張っていってくれると信じています。

さらに、2024年7月の役員指名・報酬委員会において、同会の委員長を社外取締役に変更することを決定しました。従来、代表取締役が委員長を務めておりましたが、当社のガバナンスの透明性について、これまで以上にステークホルダーの皆様にご理解いただけるようになると思います。

その一方で、2023年度はグループ会社のゼオンメディカル株式会社で発生した不祥事により、世間をお騒がせいたしました。再発防止特別検討委員会による調査は一区切りついた形ですが、現在、再発防止に向けた体制の再構築を進めておりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き厳しい目で見守っていただければ幸いです。

今年(2024年)は、元日に発生した能登半島地震によって、当社の氷見二上工場と高岡工場が被災し、氷見二上工場は生産ラインが一部停止するという事態となりました。お取引先様には大変なご心配とご迷惑をおかけいたしました。協力会社のご支援や社員の懸命な努力により3月29日には全面復旧いたしました。今後もメーカーとしての原点に立ち返り、安定安全生産に努めていく所存です。

先行き不透明な時代ではありますが、ゼオングループは「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」という企業理念のもと、ステークホルダーの皆様にご信頼される企業であり続けるべく、社業発展に努めてまいりますので、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2024年1月1日に発生した「令和6年能登半島地震」によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔み申し上げますとともに、被災された方とご家族、関係の皆様にご心よりお見舞い申し上げます。

被災地に近い地域に拠点を持つ私たちゼオングループは、一日も早い復旧・復興をより強く祈念し、義援金のご支援をさせていただきましたが、引き続き被災された方々に寄り添ってまいります。

社外取締役メッセージ

多様なスキルの社外取締役が、日本ゼオンの経営基盤を「磨き上げる」

当社は、経営基盤をより磨き上げるため、多様性・独立性に富む役員をそろえるべく、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。その一環として、当社の中期経営計画を推進するうえで強化したいスキルを有する女性社外取締役2名を、2023年6月にお迎えすることができました。

各社外取締役には、就任以降、その経験に基づく一段高い視座からの経営監督とともに、それぞれが有する専門的知見による当社経営層への積極的な意見・助言を多くいただいています。当社グループのガバナンスに重要な外部の視点をもたらす社外取締役とともに、今後も建設的な議論を継続し、ゼオングループのサステナビリティ経営により一層磨きをかけ、企業価値向上に努めていきます。

この1年を振り返り、当社の経営・ガバナンスについて、社外取締役が果たす役割とステークホルダーの皆様へのメッセージをお届けします。



社外取締役
北畑 隆生

日本ゼオンの取締役会は、社外取締役を増やしたことで、国際関係、経営者、弁護士、大学の先生もおられ、多様な構成となりました。それぞれの専門分野から毎回意見が述べられており、社内取締役もそれに答えるだけでなくいろいろな意見を言える雰囲気が出て活性化しています。その結果、取締役会の開催時間も私が社外取締役に就任した当初と比べて長くなっていますが、良い変化だと思っています。

日本ゼオンは化学の分野において技術力、研究開発力で成長してきた会社です。しかし、この技術をどう発展させていくかが課題です。社員が自分の会社の技術力をよく理解して、部署や担当といった垣根に捉われず、有機的に会社の発展につなげていく、今その取り組みをしつつあり、そこが変われば、この会社は大きく発展すると思います。

社外取締役の最大の役割は、日本ゼオンの企業価値を向上させて、株主の皆様へ還元していくことです。私は、自身の経験・経歴を踏まえ、PEST要因が複雑化し個社の経済効率だけを追求できない昨今、その中で日本ゼオンはどうあるべきか、技術力・研究力で社会の発展に貢献し、収益性の高い会社に発展していくために、短期と中長期の両面でできることを意見していると考えています。



社外取締役
南雲 忠信

日本ゼオンの持つシクロオレフィンポリマーは、収益性が高く将来成長も期待できる製品であり、シクロオレフィンポリマーを軸に徳山工場のポートフォリオを組み換えようとしています。この件については、変化の速い世界で日本ゼオンが生きていき、株主にとって重要な企業価値の向上へ確実につなげるために、立ち上げの早期化に注力すべきと取締役会で強く訴えました。私は、化学メーカーが企業価値を向上させるためには、的確な投資、機会を逃さない開発や対応が絶対に必要だと思っています。そのためには、スピード感こそ重要です。2030年目標へ確実に貢献していくためにも、これまで以上に経営判断を早めていかなければなりません。

私は社外取締役として、社外役員懇談会の司会、企業価値創造会議の議長を務めています。社外役員懇談会は社外役員のみ、企業価値創造会議は有識者を含む社外メンバーを中心に、取締役会の議題に捉われず、多様な視点から定期的に率直な意見交換を行い、それを整理して取締役会で報告しています。社外取締役の役割・使命は昔と大きく変わりました。私自身、企業価値を上げるために的確な助言や監督をしなければならないということを強く認識しています。



社外取締役
池野 文昭

私は今、日本ゼオンの社外取締役構成は非常にバランスが良いと感じています。在任期間が長い方はその経験をもとに、短い方はこれまでの取締役とは違う分野の専門家の視点から、それぞれの射た指摘をされています。ゼオンメディカル株式会社の件では、私は、患者さんの命のことをまずは第一に考えるべきであると特に強く訴えました。医療・ライフサイエンスを一つの生業分野とする日本ゼオンにおいて、決して見失ってはならないことだと思います。

また、急速に変化する社会環境では、世界中へ目を向け外の技術を積極的に入れていくことが重要と考えます。川崎につくる新しい研究施設はその取り組みの一環で、異分野の人や企業とともに技術や製品を創り出す環境を整えることで、非連続的なイノベーションにつながると期待できます。その一方、米国の大企業でも8～9割は連続的な進化で、残りの1～2割がスタートアップの買収による非連続的な進化です。このためR&Dのポートフォリオ管理や、連続・非連続それぞれの進化に対応した研究者の評価基準の設定なども必要です。イノベーションを加速させるため、私の経験等から経営に適切な情報や意見を申し述べていきます。



社外取締役
秋山 美紀

私が感じた日本ゼオンの強みは「人財」です。優れた技術開発ができる研究力と、質の高いものが作れる技術力・生産力、その力を有する多様な人財を持っていることが一番の価値だと思います。昨年まとめたマテリアリティでも「イノベーションでほかにない価値を提供」と謳っています。同時に、人財は適切な目標を立てて磨き上げを行っていかねばなりません。私が社外取締役として指摘したのは、単に立てた目標が達成できたかできないかということだけではなく、「なぜその目標が達成されないのか」という根本的・背景的な問題について議論することの重要性です。社員一人ひとりが多様な人財の価値を理解し、心から切望することで、自発的なアクションにつながると思います。

また、取締役会に参加する中で、私は、特に社外取締役が熱く、厳しい話も含めて活発に意見を交わしており、日本ゼオンへの愛を感じています。ゼオンメディカル社の件では、社外取締役全員がそれぞれの専門性を持ち寄り多様な観点から意見を申し述べました。私は、社員、役員を問わず、多様な人財を活かすという観点から、日本ゼオンの企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。



社外取締役
升味 佐江子

この1年、私が特に強く意見したのは労災についてです。改善策の議論のために詳しい報告を求め、労災がなくなるのは経営にとってもリスクだと指摘しました。生産現場での安定・安全は働く人にとって重要なだけでなく、改善されないとすれば、企業の姿勢や管理体制のどこかに穴がある可能性を示唆します。職場環境のリスクが工場の塀の外、企業の外にあふれ出す事態となれば、打撃は巨大になります。アラームが鳴り始めたときに感知する鋭敏な感覚は化学メーカーにおける要だと思います。

また、当面の業績の向上と合わせて、脱炭素や環境配慮を強く求める世界的動向に照らし30年後50年後の日本ゼオン像をどう構築するかにも強い関心があります。簡単に答えは出ませんが、他の役員と対話を続けていきたい課題です。

私は、若いころ弁護士として化学メーカーの職業病訴訟に関わっていました。化学が社会の進歩に貢献し暮らしに不可欠である一方で、コントロールしなければ大きな負の影響を与えることも目の当たりにしました。その経験から、社外取締役として、経済的な成長とともに地域社会への貢献や環境への配慮と事業活動の両立についても助言できればと考えています。

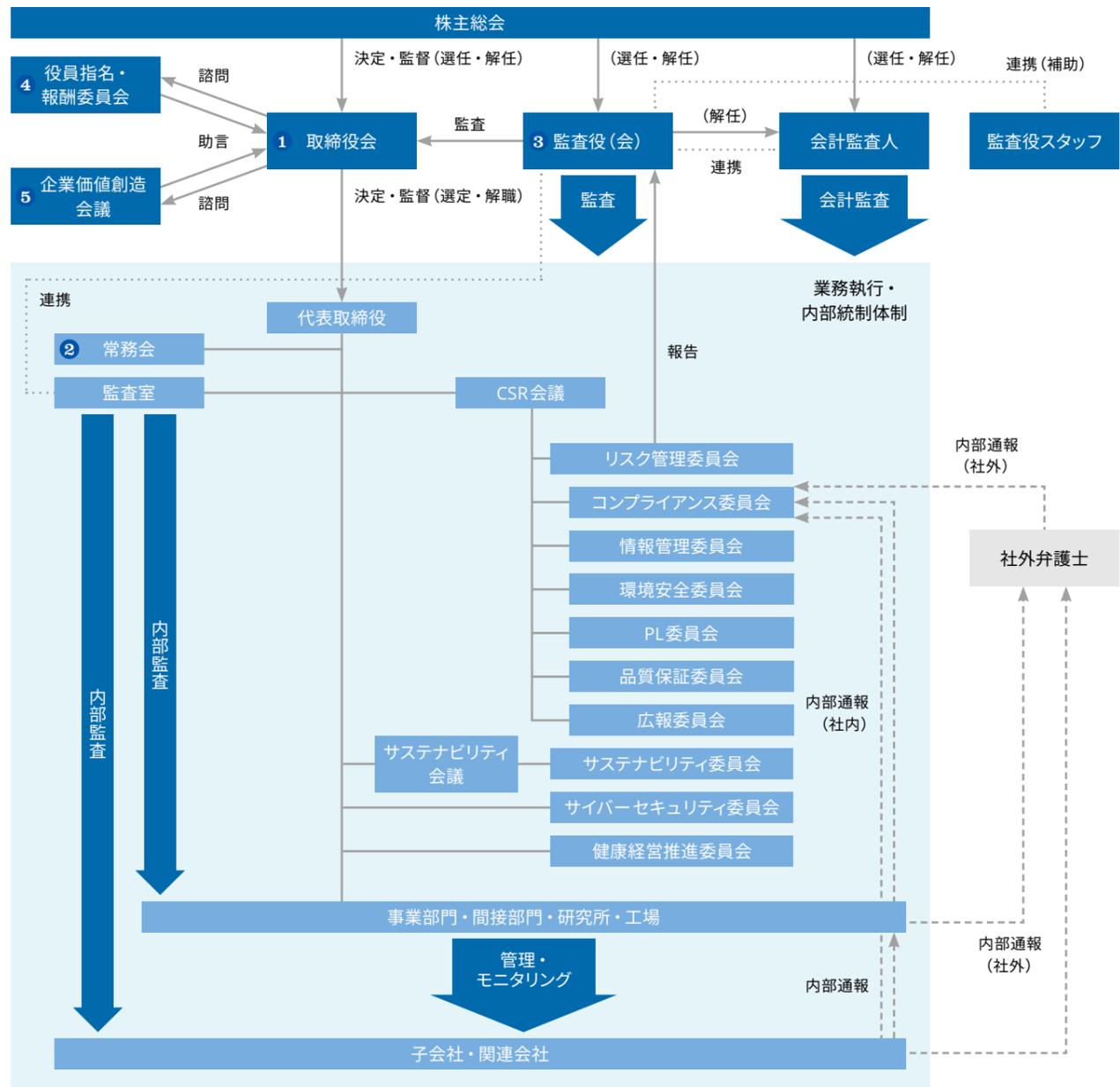
コーポレートガバナンス

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。

中期経営計画：STAGE30 第2フェーズでは、全社戦略に「経営基盤を『磨き上げる』」を掲げています。コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けた取り組みに注力し、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 (2024年7月現在)



→ 内部通報制度による通報・報告のルート

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年度は18回開催されました。2024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。2023年度は28回開催されました。

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。2023年度は7回開催されました。

④ 役員指名・報酬委員会 (委員長：北畑 隆生)

役員指名・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。将来の取締役候補である執行役員その他の幹部職層従業員と社外役員の対話会なども行っています。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。2023年度は5回開催されました。

なお、当委員会の委員長は従来、代表取締役が務めていましたが、独立性・客観性と説明責任強化の観点から、2024年7月より社外取締役が務めています。

⑤ 企業価値創造会議 (議長：南雲 忠信)

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、取締役会の諮問機関として2023年に設置されました。現在は下記の社外メンバーおよび会長・社長で構成されています。

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

当該会議は、当社が守るべき「企業価値の源泉」や、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います。2023年度は4回開催されました。

取締役会の実効性評価

毎年1回、社外役員を含む全取締役および全監査役に対するアンケートおよび事務局によるインタビューを実施しています。アンケート・インタビュー結果の分析・評価は第三者である外部弁護士に依頼しています。2023年度のアンケート・インタビューにおいては例年並みの評価結果となり、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いただきました。

2023年度は、2022年度の評価結果を踏まえて、社外役員および社内関係執行役員、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企業価値を高めるテーマの充実化を重点課題として取り組みました。また、実効性向上のさらなる打ち手として社外取締役を議長とする「企業価値創造会議」を設置しました。

ほかには、自由に意見交換できるオフサイトディスカッションの場として、社外役員からの意見交換会を3カ月に1回行うとともに、取締役会に執行役員以下が参加し実施する自由協議も3カ月に1回取り入れるなどの活動を行っています。

このように、前年度の分析・評価を踏まえた課題を改善していくことによって、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会の議題 (2023年度)

取締役会の議題 (2023年度)	※ 議題数による比率
経営方針・戦略	13%
決算・財務	18%
CSR・サステナビリティ	9%
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	14%
事業、研究開発・生産、DX戦略・サイバーセキュリティ等	46%

2024年度の重点施策

- 重要リスクの管理体制・管理状況を可視化して、コンプライアンスに関する監督を強化
 - 全社リスクを領域別に掘り下げて、対応事項を明確化した報告を実施
 - リスク管理上の課題への取り組み状況を定期的に報告

- 以下の事項について、目標達成への中長期的な戦略・成長戦略を意識した議論の深化
 - 中計進捗
 - SDGs施策(特にSDGsと当社事業とのつながりを意識)
- ステークホルダーを意識した議論を活性化するため、IR・SR活動に関する事項の定期的な報告を実施
- 社外役員に対する情報提供・支援体制の強化
 - 重要案件について事前説明会の設定
 - 社外役員意見交換会および自由協議の継続的な実施
 - 工場等現場視察の機会の設定

役員の選解任

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。

社長、取締役のサクセッションプラン

将来の社長や取締役のあるべき姿や要件、人材育成については年間を通じて役員指名・報酬委員会で議論をしており、そこで得られた意見をもとに将来経営候補人材の抽出・アセスメント、また社外役員との直接対話など、役員サクセッションに係る取り組みを実施しています。

育成面での体系的な仕組みの構築が現状の課題であり、今後、たとえば若手社員をグループ企業のトップに登用して経験を積ませるなどの方策を整備する方向で検討を進めています。

なお豊嶋社長の2023年の就任は、役員指名・報酬委員会において田中前社長(現会長)よりその後任候補として推挙があり、「中期経営計画：STAGE30」をトップとして牽引・遂行するに足るスキル・経験を有すると全会一致で判断しました。推荐理由として示された同氏の実績は以下の通りです。

- 研究開発トップとして、地球や社会の課題解決に役立つ製品・サービスを絶え間なく提供することを可能とし、当社のサステナビリティを中核として支える『独創的技術』の強化・創出に貢献してきたこと
- 研究開発分野におけるデジタル技術の活用を大きく推進(大規模横断組織によるデータ活用基盤の整備・アジャイル型開発、「技術動向予兆分析システム」の稼働開始など)してきたこと
- 過去には高機能材料の事業部長、米国子会社の取締役を歴任し、グローバル経営職掌として企業価値の向上を牽引してきたこと

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。

近年は女性活躍推進を積極的に行っており、現在は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、女性社外監査役が1名在任しています。「中期経営計画：STAGE30」では、2030年の定量的な目標値を外国人/女性役員比率(取締役と監査役で社内外を問わない)30%としています。

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4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。

社外取締役に期待される役割

社外取締役に期待される役割には、独立した立場から、その経験に基づく一段高い視座からの経営監督とともに、それぞれの専門的知見・見識による当社マネジメント層への助言を求めています。各々の社外取締役に期待される役割は次の通りです。

なお、いずれも当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を満たしており、東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされる事項にも該当しておらず、独立性を有しています。

取締役 北畑 隆夫

経済産業行政に長年携われ、その経験を通じて培われた経験と産業全般に係る見識を有しておられることから、その見識等に基づく指導・提言により当社の経営に貢献いただけるものと期待しています。

取締役 南雲 忠信

横浜ゴム株式会社の経営に長年携われ、その経験を通じて培われた経営の専門家としての経験・見識を有しておられることから、その経験等に裏打ちされた当社の経営に係る実践的な指導と提言を期待しています。

取締役 池野 文昭

医師・医学研究者として医療機器の製品開発等に長年携われた経験・知見、また、医療機器専門のベンチャーキャピタリストとしての経験を通じて培われた医療産業全般にわたる見識に基づき、特に当社の研究開発・イノベーション・事業開発に関して有益な指導と提言をいただけるものと期待しています。

取締役 秋山 美紀

精神保健福祉やヘルスコミュニケーション(健康・医療分野のコミュニケーション)を専門領域とする研究者としての経験・知見、また、政府・自治体等の委員・アドバイザーを歴任されたことにより培われたヘルスケア全般にわたる見識を有しておられることから、特に当社の健康経営、社員エンゲージメントおよびリスクコミュニケーションに係る課題について有益な指導と提言をいただけるものと期待しています。

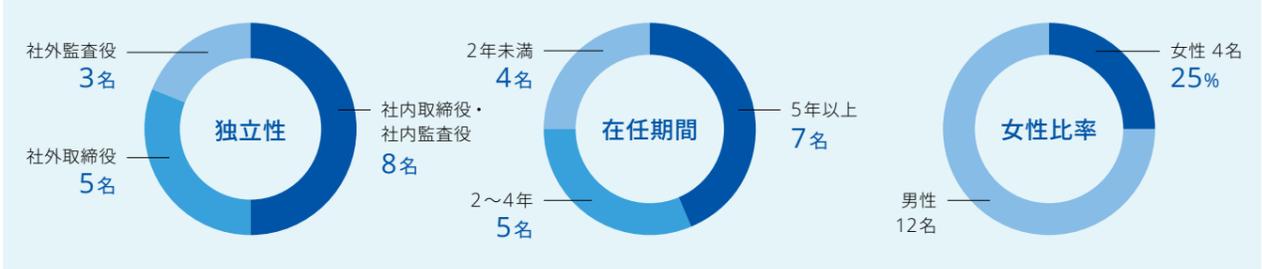
取締役 升味 佐江子

弁護士としての長年のキャリアに裏打ちされた経験・知見、また、放送倫理、人権救済等に係る公益活動を通じて培われた社会問題全般にわたる見識を有しておられることから、特に当社のコンプライアンス、DI&B(ダイバーシティ、インクルージョン&ピロニング)およびビジネスと人権に係る課題について有益な指導と提言をいただけるものと期待しています。

スキル一覧

	新規事業創出	国際性	事業改革	企業経営	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	営業・マーケティング	研究開発	生産・SCM	組織開発・人材開発	DX・IT
田中 公章	●			●			●		●			
豊嶋 哲也	●			●					●			●
松浦 一慶		●	●		●			●				
曾根 芳之	●				●	●					●	
小西 裕一郎	●	●	●					●				
渡辺 えりさ						●	●			●		
北畑 隆生		●				●	●					
南雲 忠信			●	●						●		
池野 文昭	●	●							●			
秋山 美紀						●	●					
升味 佐江子						●	●					

取締役および監査役の構成



役員報酬

当社は昨年、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制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いきます。

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

2023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(6名)	424百万円(内訳: 現金報酬(定額部分) 72百万円、現金報酬(業績連動部分) 206百万円、譲渡制限付株式報酬146百万円)
社内監査役(3名)	47百万円
社外役員(8名)	84百万円

報酬区分と指標

区分	指標		
現金報酬(業績連動部分)	財務指標	全社売上高、営業利益率 事業部門売上高、営業利益率 ^{※1}	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	中期経営計画目標達成に向けて各部門が設定した単年度課題の達成度
株式報酬(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 ^{※3}
	非財務指標	中期経営計画のESG目標 ^{※2}	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 ^{※3}

※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 CO₂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。

利益分配の方針

剰余金の配当については、中期経営計画: STAGE30 第2フェーズにおいて配当性向30%を最低水準として定めると同時に、累進配当を維持することを基本としています。2024年度も15期連続での増配を予想しています。

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が、2024年度から26年度までの3年間で300億円の自己株式取得を計画しています。

なお、株主還元を含めた資本政策に関し、取締役会において社外役員より「一部有識者の声として、最近の日本の経済成長の鈍化の原因は投資を抑えて株主還元・内部留保を重視することにある」と指摘がありました。中計第2フェーズではこのような指摘等も踏まえて、成長投資を支えるキャピタルアロケーションの明確化を軸とした財務戦略を打ち出しました。



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。

その一方、2023年度に開始した中期経営計画: STAGE30 第2フェーズでは全社戦略の一つに「経営基盤を磨き上げる」を掲げており、財務戦略の最適化のため、具体的な目標として、2026年度に「政策保有株式の対連結純資産比率15%未満」を設定し、その達成に向けて縮減を進めています。

2023年度は一部の保有銘柄の売却を進め、その売却価額の合計金額は335億11百万円となりました。この結果、2024年3月末時点における政策保有株式の連結貸借対照表計上額は691億39百万円(対連結純資産比率19.0%)となりました。

取締役会では、政策保有株の「解け合い」(=当社による売却に伴い、当社株式保有先においても売却が進むこと)のリスク面に係る指摘もありましたが、最終的には、売却資金を有効に使うことを投資家にお伝えして株主価値そのものを高めることで、現経営体制への信頼獲得維持に努めていくという方針を取締役会全体で共有するに至りました。



買収防衛策

当社は、2008年の定時株主総会において、「当社株券等の大量買付行為に関する対応方針」を導入して以来、3年おきとその継続を決議してきましたが、その継続の必要性等について取締役会等での議論を経て、その有効期間が満了する2023年定時株主総会終了時をもって廃止しました。昨今、株券等に対する大量買付けが行われた際に、具体的な状況を踏まえて株券等の大量買付行為に関する対応方針の必要性を検討

し、株主の意思を確認した上でこれを導入する事例も見られます。このような近時の動向や株主・投資家との対話状況等を踏まえ、2008年に導入した対応方針の継続を行わないこととしました。

当社としては、当社の株主共同の利益が毀損されるおそれのある買収提案や大量買付けがなされた場合には、株主がその是非を検討するために必要な時間と情報を確保すること等を目的として、必要に応じて、その時点において採用可能な適切と考えられる手段を講じていきます。

株主・投資家との建設的な対話

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、個人投資家向けイベントへの参加など、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。

2024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。



株主総会ライブ配信の様様



「日経IR・投資家フェア2023」に出展

2023年度は、社外取締役を交えたスモールミーティングも開催しました。抜粋となりますが、質疑応答の様様を次ページにてご紹介します。

社外取締役を交えたコミュニケーション

2023年12月7日、みずほ証券(株)シニアアナリスト山田幹也氏主催にて、社外取締役を交えたスモールミーティングを開催しました。

なお、当社は2024年6月に中期経営計画の目標値の一部見直ししました。このミーティングは見直し前に実施しておりますので、質疑応答の一部は、当初の目標値をベースとしたものになっております。あらかじめご了承ください。

司会：みずほ証券株式会社
シニアアナリスト 山田 幹也氏
当社出席者：代表取締役社長 豊嶋 哲也
社外取締役 北畑 隆生
事務局：管理本部長 曾根 芳之
IR・SR室

質疑応答(抜粋)

— 貴社が最近打ち出している施策：資本効率の改善や、具体策として、政策保有株の売却、企業価値創造会議の設定、買収防衛策廃止などを見ると、経営陣の考え方が変わってきていると実感する。過去と比べ、どのように考え方が変わったのか、その背景や危機感はあるか？

北畑： 大きく変わった点としては、資本効率重視という方針を打ち出したことと考える。その中で政策保有株の売却を粛々と進め、買収防衛策に頼らない企業価値を前面に出し、株主、とりわけ長期保有株主へゼオンの価値を積極的に説明しようとする、この辺は大きく変わったと思う。ゼオンの実力と比べると株価は低いと思うので、企業価値を高めることによって上げていくことに加え、もう少し高い評価を得るための情報開示やIRに重点を置いていく必要がある。

企業価値創造会議が新設され、社外役員・有識者を中心としつつ会長・社長も参加し、自由に議論をしていく。株価が低いと買収リスクが高まるのは事実だが、買収防衛策に頼らず、経営の実質を以て企業価値を前面に出し積極的に語っていくことで、堂々と説明をしようというための会議である。

豊嶋： 一般論として、昨今コーポレートガバナンスに対する社外の見方が急激に厳しくなっており、真摯に応えていかないと株主からのご信任を失ってしまう。外部環境的に変わらざるを得ない状況になってきていると思う。ただ、受け身だけではなくチャンスとも捉えており、こういった時こそ皆様との対話を通じて自分達を変えていく柔軟性を持った経営をしていきたい。

— PBR1倍割れに関しては、株式市場参加者の中計への理解が深まれば解消される公算大だと思う。中計の訴求が不十分なのではないか。もっと理解が進むような、中計をブラッシュアップした説明をすることはお考えか？

北畑： ゼオンの実力をわかりやすく説明する努力が重要だと思う。“CO₂を発生する石油原料を沢山使っている会社”というアバウトなイメージを持たれているのではないかと思う。技術力・研究開発力でカーボンニュートラルに積極的に取り組んでいる会社であることをアピールしたい。

豊嶋： 株価は割安感があると感じている。伝え方には課題があり、内部情報と開示の非対称性が大きいと思っている。目標のWhatは開示するが、Howが開示しにくいところがあり、投資家様からはHowを言ってほしい、道筋を説明してほしいとの要請があるのだろうと理解している。ステークホルダーの皆様と調整のうえで機関決定されたものでないと開示できないという縛りがあり、どこまで開示していくかというのは非常に難しい。開示の仕方についてはご指導を賜りながら膝詰めで議論させていただければと思っている。

— 政策保有株式の目標値はなぜこの水準(純資産比率15%未満)になったのか、保有意義、今後の縮減の方針についてお聞かせいただきたい。

北畑： 政策保有株式の売却については取締役会の中でもいろいろな意見があった。保有・売却が自己目的化してはいけないという観点から、定性的、定量的な目標を設け、合致するものから売却していくという方針である。定量的とは配当等を含む効率性、定性的とは取引関係など、トータルでゼオンに利益になるかの考慮である。取締役会に個別の説明があり、それに従って進めていく。ゼオンの資本効率として良さがポイントであり、得た資金は企業価値を高めるために使い、保有すべきものは保有する。そのような選別をきちんとし、株式市況も考えて縮減は実行していく。

豊嶋： 政策保有株式の売却金額を成長投資に回すことが基本線と位置づけ、まずは22年度に純資産比率20%を切ろうということからスタートした。これは直近の株価動向によりかなわなかったが、中計目標値(15%未満)は、この計画の中で設定したものである。早くゼロにするようにとの市場のお声も頂戴しており、売却資金をいづう使うかを考えながら、縮減していく方向で考えていきたい。

— ROIC9%という数字を30年の目標とするのは、グローバルでスペシャリティのある会社としては低いのではないかと？ROIC9%は、市況が良ければゼオンでは達成していたときもあり、これを目標にすることによって、本来なら構造改革しなければならない事業を適時適切に判断できないリスクがあると思う。もう少し目標を高くすれば、市況が良く利益が出ている製品であっても、そのまま良いか再考できると思うが、もう一段高くなる余地はないか？

北畑： おっしゃる通り、市況が良くて結果オーライで達成しても仕方がない。中長期的に9%を達成していくことが目標であるとお受け取りいただきたい。

豊嶋： 短期のことで一喜一憂せず、構造的に事業がサステナブルかどうか、やっていく価値があるのか否かという観点で検討しなければならない。そのようなコミュニケーションの仕方に変えていきたい。

ROIC目標については社内でも相当な議論があるが、大きな投資が想定されている中で一時的にROICが下がってしまうことも含め、単年度でみるべきか平均でみるべきかという話もある。現時点では、2030年度単年で既存事業ROIC9%という目標としているが、大型投資との兼ね合いでこの数字を置いているとご理解いただきたい。もちろん長期的に見てずっと9%でいいのかは検討が必要。市況が悪くとも9%を優に超える経営をしていきたい。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社は2024年3月の再発防止特別検討委員会報告書を受け、リスクマネジメント体制の見直しを検討していましたが、2024年6月にガバナンス体制を変更するとともに組織改正を実施しました。

CSRに関する最高決議機関であるCSR会議の傘下に全社的なリスク管理体制を構築・運営するリスク管理委員会を新たに設置し、潜在リスクの抽出・抑止を図るとともに、顕在化したリスクを收拾する全社的な体制の整備・運用を推進します。また、CSR会議の下に設置する各委員会は所管するリスクの統制活動について活動状況や今後の計画をCSR会議に報告します。

☑ 体制図はP.85

顕在化した個々のリスクについては、リスクを所管する委員会や部署が対応し、再発防止や水平展開の実施状況を含めて、リスク管理委員会に報告されます。

リスク管理委員会では、全社リスク一覧表を作成し、当社グループのリスクが適切に管理されているかをモニター、統制します。なお、全社リスクには気候変動や人権に関わるリスクも含まれます。リスク管理委員会の活動はCSR会議や取締役会に報告され、リスクマネジメントの有効性を確認します。

また、当社グループの各組織では、組織別リスク一覧表を作成し、全社的なリスクや組織特有のリスクを認識するとともに必要な統制活動を実施していきます。個別のリスク評価や統制活動はリスク管理委員会が取りまとめ、リスクを所管する各委員会やリスク所管部署に共有することで全社的なリスク統制活動の有効性を高めています。

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コンプライアンス委員会事務局(2024年6月より危機管理委員会から変更)への通報窓口のみならず、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。

コンプライアンス委員会事務局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。

2023年度 内部通報件数	7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。2023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訓練1回、などを実施しました。さらに令和6年能登半島地震の被災を受け、被災工場との対話などによりBCPの有効性確認を実施し、災害対応力の強靱化を図っています。

また、事業部や工場はそれぞれ部門別の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、継続的な見直しや独自の訓練を実施しています。

情報セキュリティ体制の構築と強化

皆様に信頼いただける企業を目指し、情報セキュリティ施策としてセキュリティ専門部署を設立し、情報セキュリティの強化に取り組んでいます。これまでの主な取り組みとして、技術的な対策では当社クラウド環境を強化しました。そして組織的な対策では、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、電子情報に係る情報セキュリティの管理を担っています。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。

不正アクセス事案への対応

2023年8月16日に当社サーバー機器に対して、外部の攻撃者による不正アクセスが発生し、当社が管理する個人情報の一部が外部へ流出した可能性があることが判明しました。

現時点においても個人情報の不正利用などの事実は確認されていませんが、関係者の皆様に多大なご迷惑、ご心配をお掛けすることになり、誠に申し訳ございません。心よりお詫び申し上げます。

すでに、2023年8月23日の「お知らせ*」で詳しくご説明していますが、「外部に流出した可能性がある個人情報の内容」を踏まえ、当社として次の対応をしています。

① 行政機関への報告(2023年8月22日に個人情報保護委員会へ報告)

② 個人情報が流出した可能性がある方への対応

当社では今回の事態を重く受け止め、外部専門機関の協力も得て原因究明を進めるとともに、今まで以上に厳重な情報セキュリティ体制の構築と強化徹底を図り、再発防止に取り組んでいきます。

* <https://www.zeon.co.jp/news/assets/pdf/230823-2.pdf>

DXの促進

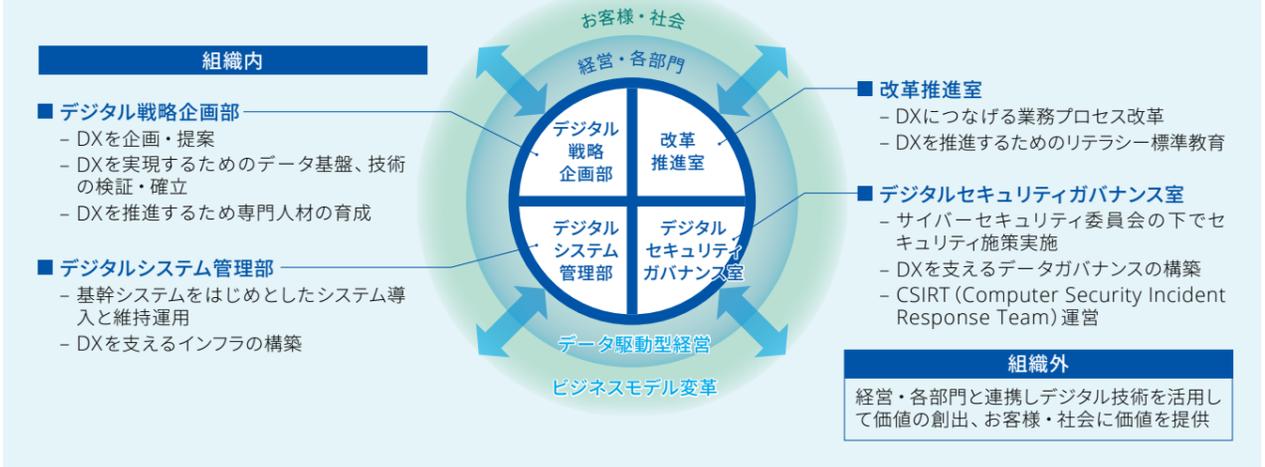
当社は、これまでデジタル戦略企画およびデジタルシステム管理の組織を中心にDX(デジタルトランスフォーメーション)推進に取り組んできました。

そして、DXをより加速させるため、業務プロセス改革、デ

ジタルセキュリティの機能を担う組織を2024年4月に設置しました。

今後も継続して、経営・各部門と連携しデジタル技術を活用した価値を創出するとともに、お客様・社会に価値を提供をしていきます。

DX部門の体制(組織内外の連携)



品質保証

当社では、基本理念およびサステナビリティ基本方針にしたがって、品質保証基本方針を定めています。必要な社内体制を確立し、信頼性・安全性に優れた品質を有する製品、商品およびサービスを市場に提供することで、社会に貢献します。

製品安全を実現する仕組み

品質には製品の安全性が含まれます。製品開発の初期から、製品の企画、設計、製造、販売、使用、廃棄段階までのライフサイクル全体を想定した製品安全評価(PSR)*を独自の確認項目により実施し、あらゆる面から製品の安全性を確保するよう努めています。

* PSR(Product Safety Review)：製品安全評価

新製品の品質情報の管理

当社では、製品設計段階から生産準備段階への移行、生産準備段階から本生産への移行に際し、移行審査の中で、品質保証の観点からの総合的な審査(PSTR)*1を行っています。

この審査では、製品の品質に関する項目ー製品を構成する化学物質に関する情報ー製造に関する情報の因果関係をデータに基づいて明らかにする3D-QFD、本生産後の潜在的

な異常の未然防止を図るFMEA*2、製品規格および重要プロセス特性を測定するための試験方法および試験設備などを確認し、新製品が顧客の要求品質を満たし、かつ供給責任が果たせることを確実にしています。

*1 PSTR(Product Stage-gate Transfer Review)
*2 FMEA(Failure Mode and Effects Analysis)

中期経営計画期間の目標設定

品質保証部では、中期経営計画：STAGE30の「SDGs貢献製品売上高比率50%」目標の達成に寄与する品質保証部の「貢献アクション」と「KPI」を検討し、特に重要なKPIとして以下のKPIを設定しました。

KPI：PSRおよびPSTRでの「SDGsへの貢献を目指す製品」の申請件数

2024年度より、このKPIを用いた「SDGs貢献製品売上高比率」目標の達成への寄与状況を常時監視する取り組みを開始しました。

データ集

95 日本ゼオン(連結) 11ヶ年データ

97 財務データ

- 97 連結貸借対照表
- 98 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 99 連結株主資本等変動計算書
- 100 連結キャッシュフロー計算書
- 101 セグメント別データ

105 生産能力

106 株式情報

サステナビリティに関するデータや取り組みは「サステナビリティレポート」もご覧ください。
<https://www.zeon.co.jp/csr/>

日本ゼオン(連結) 11ヶ年データ

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	【年度(4月~翌3月)】 2023
【年間】											百万円
売上高	¥ 296,427	¥ 307,524	¥ 295,647	¥ 287,624	¥ 332,682	¥ 337,499	¥ 321,966	¥ 301,961	¥ 361,730	¥ 388,614	¥ 382,279
営業利益	29,901	28,245	29,856	30,767	38,881	33,147	26,104	33,408	44,432	27,179	20,500
経常利益	32,561	31,098	32,153	31,805	40,893	36,319	28,744	38,668	49,468	31,393	26,906
税金等調整前当期純利益	32,528	29,791	26,265	30,928	24,853	27,044	27,480	38,158	46,226	14,467	43,849
親会社株主に帰属する当期純利益	19,650	19,080	18,079	23,152	13,056	18,458	20,201	27,716	33,413	10,569	31,101
設備投資	27,111	28,516	27,650	22,122	14,568	14,640	29,088	19,645	22,902	34,045	32,135
減価償却費	17,068	19,439	20,904	20,431	20,539	18,780	17,448	18,154	21,469	20,382	20,123
研究開発費	12,661	13,627	14,148	13,233	15,103	16,480	15,274	14,258	15,869	17,580	18,233
営業活動によるキャッシュフロー	36,396	34,006	47,599	49,042	54,462	40,393	28,430	56,080	33,140	14,358	47,413
投資活動によるキャッシュフロー	△31,513	△26,767	△34,847	△29,121	△14,951	△21,426	△24,570	△30,239	△26,436	△28,899	△5,428
財務活動によるキャッシュフロー	△10,105	△12,019	△9,010	△15,834	△11,625	△23,575	△8,276	△8,259	△11,883	△2,820	△30,085
【財政状態】											百万円
総資産額	¥ 370,872	399,512	384,753	411,415	443,917	424,937	405,131	448,821	484,660	522,868	¥ 532,254
有形固定資産	122,721	134,227	138,526	138,058	115,559	102,323	114,791	117,579	118,299	113,924	130,672
有利子負債	65,565	58,889	57,064	44,677	38,573	24,125	20,960	18,960	18,960	27,960	8,960
純資産額	181,414	215,631	215,586	244,634	259,940	259,156	260,358	298,246	321,836	339,308	363,729
【主要指標】											
自己資本比率(%)	47.9	52.9	54.8	58.4	58.4	60.3	63.5	65.8	65.7	64.3	68.1
売上高営業利益率(%)	10.1	9.2	10.1	10.7	11.7	9.8	8.1	11.1	12.3	7.0	5.4
ROA(総資産経常利益率) [*] (%)	9.0	8.1	8.2	8.0	9.6	8.4	6.9	9.1	10.6	6.2	5.1
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	11.7	9.8	8.6	10.3	5.3	7.2	7.9	10.0	10.9	3.2	8.9
PER(株価収益率)(%)	11	13.2	9.1	12.2	26.2	13.3	8.8	14.0	8.9	28.0	9.0
PBR(株価純資産倍率)(%)	1.19	1.19	0.77	1.17	1.33	0.96	0.69	1.31	0.92	0.88	0.77
CFPS(1株当たりキャッシュフロー)	159.1	169.8	172.2	196.4	151.3	169.6	172.3	209.8	251.7	132.4	242.4
P/CF(キャッシュフロー倍率)(%)	5.9	6.5	4.2	6.5	10.2	6.6	4.7	8.4	5.4	10.6	5.4
EPS(1株当たり当期純利益)	85.2	84.1	79.9	104.3	58.8	84.1	92.4	126.7	153.2	49.9	147.2
BPS(1株当たり純資産)	783.1	931.3	949.9	1,082.0	1,158.3	1,172.4	1,176.9	1,349.9	1,487.3	1,591.8	1,714.9
DPS(1株当たり配当額)	13	14	15	16	17	19	21	22	28	36	45

^{*} 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。

連結貸借対照表

資産の部	【単位：百万円／年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
流動資産：					
現預金	¥ 32,029	¥ 51,970	¥ 47,271	¥ 30,082	¥ 42,784
営業債権	71,332	75,688	82,498	83,594	87,446
棚卸資産	73,203	67,354	93,076	127,452	123,353
その他流動資産	37,883	38,236	52,102	55,503	47,399
流動資産合計	¥ 214,447	¥ 233,248	¥ 274,947	¥ 296,631	¥ 300,982
固定資産：					
有形固定資産	¥ 114,791	¥ 117,579	¥ 118,299	¥ 113,924	¥ 130,672
無形固定資産	3,669	3,293	3,249	4,442	5,432
投資有価証券	62,118	86,201	80,729	100,113	85,316
その他固定資産	10,106	8,500	7,436	7,758	9,852
固定資産合計	¥ 190,684	¥ 215,573	¥ 209,713	¥ 226,237	¥ 231,272
資産合計	¥ 405,131	¥ 448,821	¥ 484,660	¥ 522,868	¥ 532,254

負債及び純資産の部

負債及び純資産の部	【単位：百万円／年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
流動負債：					
営業債務	¥ 65,691	¥ 65,921	¥ 82,994	¥ 86,781	¥ 86,754
社債及び借入金	10,960	8,960	18,960	27,960	8,960
その他流動負債	35,759	38,972	36,699	45,846	47,847
流動負債合計	¥ 112,410	¥ 113,853	¥ 138,653	¥ 160,587	¥ 143,561
固定負債：					
社債及び借入金	¥ 10,000	¥ 10,000	¥ 0	¥ 0	¥ 0
その他固定負債	22,363	26,722	24,172	22,973	24,965
固定負債合計	¥ 32,363	¥ 36,722	¥ 24,172	¥ 22,973	¥ 24,965
純資産：					
資本金	¥ 24,211	¥ 24,211	¥ 24,211	¥ 24,211	¥ 24,211
資本剰余金	19,252	19,150	19,162	19,137	19,582
利益剰余金	220,379	244,301	272,679	268,363	289,930
その他	△3,484	10,584	5,784	27,597	30,006
純資産合計	¥ 260,358	¥ 298,246	¥ 321,836	¥ 339,308	¥ 363,729
負債純資産合計	¥ 405,131	¥ 448,821	¥ 484,660	¥ 522,868	¥ 532,254

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】				
	2019	2020	2021	2022	2023
売上高	¥ 321,966	¥ 301,961	¥ 361,730	¥ 388,614	¥ 382,279
売上原価	230,055	204,409	241,371	278,971	279,769
売上総利益	91,911	97,552	120,358	109,643	102,510
販売費及び一般管理費	65,807	64,144	75,927	82,464	82,010
営業利益	26,104	33,408	44,432	27,179	20,500
営業外収益	3,813	6,099	5,670	5,172	7,705
営業外費用	1,173	839	634	958	1,299
経常利益	28,744	38,668	49,468	31,393	26,906
特別利益	5	108	7	3,077	25,514
特別損失	1,268	618	3,250	20,004	8,570
税前利益	27,480	38,158	46,226	14,467	43,849
法人税等	7,130	10,279	12,520	3,858	12,847
当期純利益	20,350	27,880	33,706	10,609	31,002
非支配株主に帰属する当期純利益	148	164	293	39	△99
親会社株主に帰属する当期純利益	20,201	27,716	33,413	10,569	31,101
その他包括利益					
その他有価証券評価差額金	△14,091	15,893	△4,734	10,353	△1,036
為替調整勘定	△154	△1,486	3,749	7,085	5,257
その他	△295	△439	1,921	892	△42
その他の包括利益計	△14,540	13,968	936	18,330	4,179
包括利益	5,810	41,848	34,642	28,939	35,182
(内訳)					
親会社株主に係る包括利益	5,571	41,777	34,296	28,622	35,131
非支配株主に係る包括利益	239	71	346	317	51

連結株主資本等変動計算書

	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
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	¥ 19,252	¥ 19,150	¥ 19,162	¥ 19,137
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	0	△100	0	0	△17
利益剰余金から資本剰余金への振替	0	0	0	7,869	0
自己株式の取得及び処分	12	△2	12	△5	461
自己株式の消却	0	0	0	△7,889	0
期末残高	¥ 19,252	¥ 19,150	¥ 19,162	¥ 19,137	¥ 19,582
利益剰余金：					
期首残高	¥ 204,767	¥ 220,379	¥ 244,301	¥ 272,679	¥ 268,363
会計方針の変更による累積的影響額	0	0	△343	0	0
支払配当金	△4,589	△4,592	△5,250	△7,016	△8,058
当期純利益	20,201	27,716	33,413	10,569	31,101
合併による増減	0	△1	103	0	0
利益剰余金から資本剰余金への振替	0	0	0	△7,869	0
連結範囲の変動	0	797	457	0	△1,476
期末残高	¥ 220,379	¥ 244,301	¥ 272,679	¥ 268,363	¥ 289,930
自己株式：					
期首残高	¥ △17,238	¥ △17,181	¥ △17,017	¥ △23,000	¥ △19,024
自己株式の取得及び処分	57	163	△5,982	△3,914	△411
自己株式の消却	0	0	0	7,889	0
期末残高	¥ △17,181	¥ △17,017	¥ △23,000	¥ △19,024	¥ △19,435
株主資本合計	¥ 246,662	¥ 270,644	¥ 293,053	¥ 292,688	¥ 314,288
その他の包括利益累計額	10,556	24,625	25,570	43,623	48,092
新株予約権	283	141	126	88	88
非支配株主持分	2,858	2,836	3,086	2,910	1,262
純資産合計	¥ 260,358	¥ 298,246	¥ 321,836	¥ 339,308	¥ 363,729

連結キャッシュフロー計算書

	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
営業活動によるキャッシュフロー：					
当期純利益	¥ 27,480	¥ 38,158	¥ 46,226	¥ 14,467	¥ 43,849
減価償却費	17,448	18,154	21,469	20,382	20,123
金融収益及び金融費用	△2,875	△2,570	△2,736	△3,486	△3,541
資産・負債の変動	△11,988	1,281	△12,457	△27,601	4,020
減損損失	0	0	2,069	19,390	2,550
その他	6,714	1,917	△13,610	1,610	△14,625
小計	36,779	56,940	40,961	24,762	52,376
利息及び配当金の受取額	2,997	2,614	2,954	3,569	3,543
利息の支払額	△132	△127	△133	△99	△91
法人税等の支払額	△11,451	△5,357	△10,691	△13,896	△9,441
その他	238	2,010	50	21	1,025
営業活動によるキャッシュフロー	¥ 28,430	¥ 56,080	¥ 33,140	¥ 14,358	¥ 47,413
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	¥ △23,135	¥ △24,033	¥ △24,293	¥ △27,309	¥ △36,418
投資等の取得・除却による支出	△1,987	△1,790	△1,921	△1,699	31,255
貸付・貸付金の回収による支出	△99	△2,266	△1,208	△723	△1,714
定期預金の純増減額	947	△2,045	1,077	1,192	1,653
その他	△295	△106	△90	△360	△203
投資活動によるキャッシュフロー	¥ △24,570	¥ △30,239	¥ △26,436	¥ △28,899	¥ △5,428
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	¥ △3,165	¥ △2,000	¥ 0	¥ 9,000	¥ △19,000
配当金の支払額	△4,587	△4,592	△5,250	△7,013	△8,055
子会社株式の取得による支出	△149	△1,193	0	0	0
自己株式の取得による支出	△1	0	△6,011	△3,990	△1,998
その他	△374	△474	△622	△817	△1,032
財務活動によるキャッシュフロー	△8,276	△8,259	△11,883	△2,820	△30,085
現金及び現金同等物に係る換算差額	△232	320	1,494	1,111	1,771
現金及び現金同等物の増減額	△4,648	17,902	△3,685	△16,251	13,672
現金及び現金同等物の期首残高	34,846	30,198	48,152	44,521	28,270
その他増減	0	52	53	0	592
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 30,198	¥ 48,152	¥ 44,521	¥ 28,270	¥ 42,533

セグメント別データ

事業別売上高(連結)

	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
エラストマー素材事業	¥ 178,847	¥ 161,626	¥ 200,566	¥ 222,230	¥ 215,286
高機能材料事業	91,749	95,465	106,791	105,356	107,373
その他事業	53,473	46,977	57,822	65,270	64,339
消去または全社	△2,103	△2,107	△3,449	△4,242	△4,720
連結	¥ 323,985	¥ 303,981	¥ 363,751	¥ 390,636	¥ 384,301

事業別営業利益(連結)

	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
エラストマー素材事業	¥ 9,642	¥ 12,283	¥ 18,623	¥ 10,184	¥ 6,635
高機能材料事業	17,311	21,960	26,360	18,296	13,241
その他事業	2,098	2,156	2,318	2,381	3,927
消去または全社	△2,948	△2,991	△2,868	△3,682	△3,303
連結	¥ 28,122	¥ 35,428	¥ 46,454	¥ 29,201	¥ 22,523

事業別設備投資額(連結)

	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
エラストマー素材事業	¥ 7,792	¥ 7,440	¥ 9,493	¥ 8,527	¥ 12,013
高機能材料事業	17,965	10,111	10,596	18,220	16,382
その他事業	95	47	291	764	436
消去または全社	3,236	2,047	2,521	6,534	3,304
連結	¥ 31,107	¥ 21,665	¥ 24,922	¥ 36,067	¥ 34,158

事業別資産(連結)

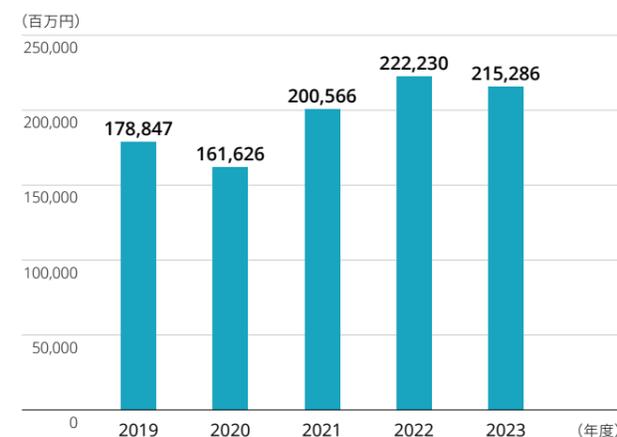
	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
エラストマー素材事業	¥ 189,618	¥ 195,856	¥ 223,375	¥ 234,261	¥ 233,233
高機能材料事業	101,425	118,840	118,724	134,490	143,563
その他事業	31,193	30,006	42,008	41,778	49,468
消去または全社	82,895	104,119	100,553	112,339	105,992
連結	¥ 407,150	¥ 450,841	¥ 486,681	¥ 524,890	¥ 534,279

事業別減価償却費(連結)

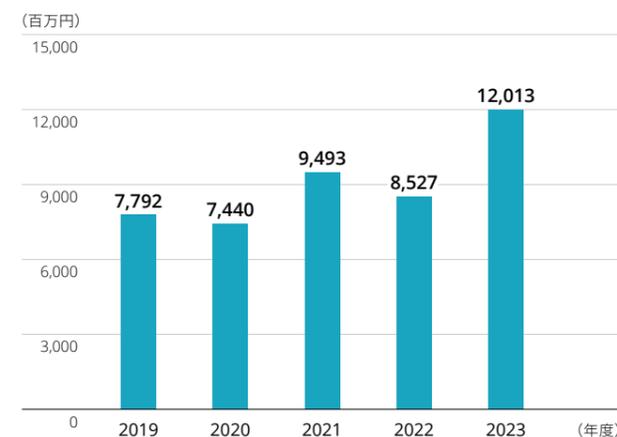
	【単位：百万円/年度】				
	2019	2020	2021	2022	2023
エラストマー素材事業	¥ 8,432	¥ 8,211	¥ 8,846	¥ 8,475	¥ 7,385
高機能材料事業	6,089	7,362	10,208	9,574	10,631
その他事業	312	263	243	268	171
消去または全社	2,616	2,318	2,170	2,065	1,935
連結	¥ 19,468	¥ 20,174	¥ 23,488	¥ 22,404	¥ 22,145

エラストマー素材事業

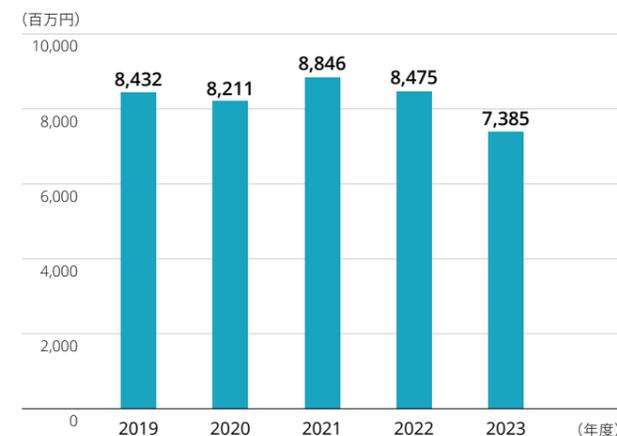
事業別売上高(連結)



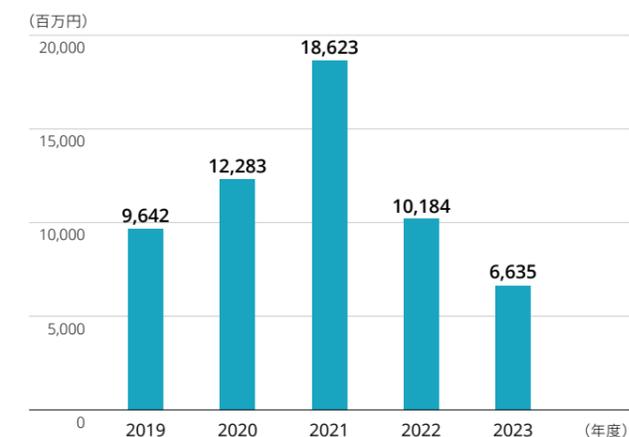
事業別設備投資額(連結)



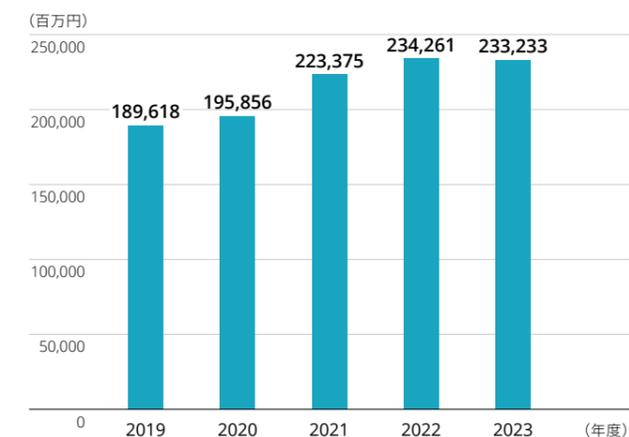
事業別減価償却費(連結)



事業別営業利益(連結)

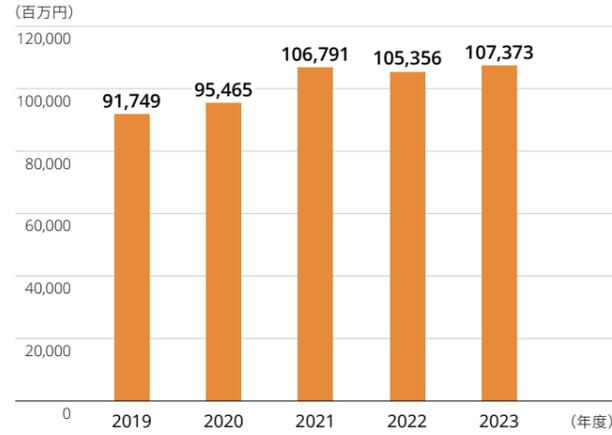


事業別資産(連結)

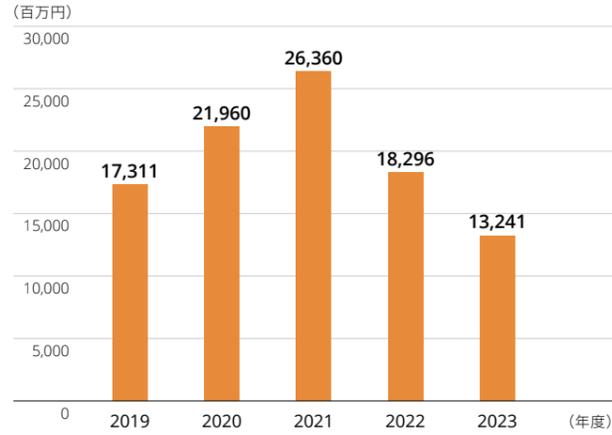


高機能材料事業

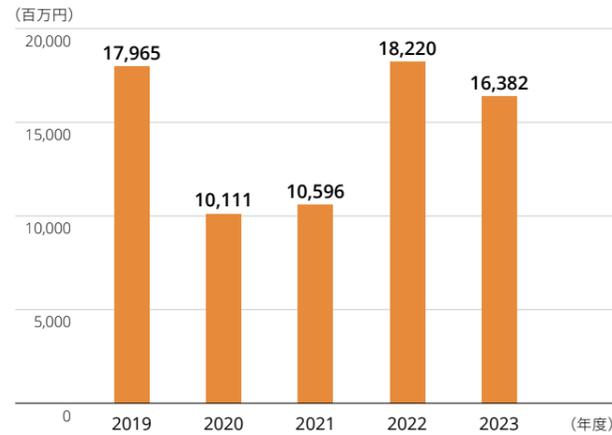
事業別売上高(連結)



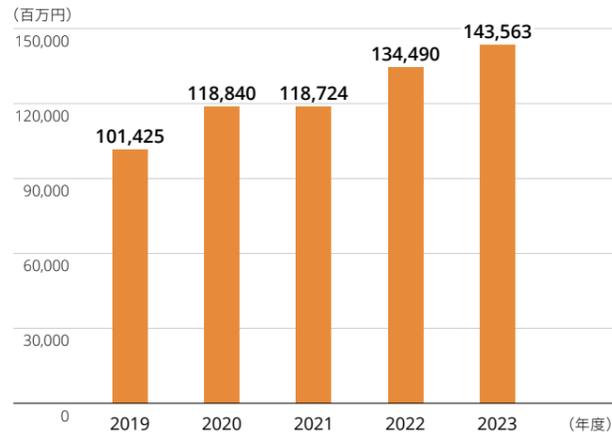
事業別営業利益(連結)



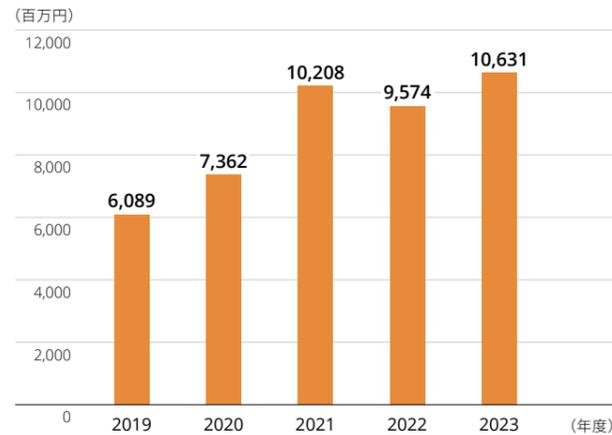
事業別設備投資額(連結)



事業別資産(連結)

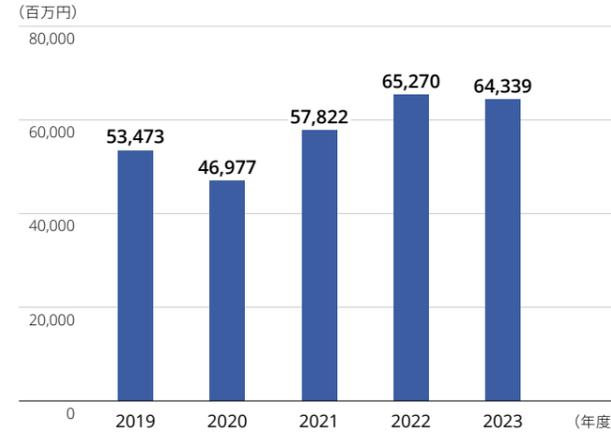


事業別減価償却費(連結)

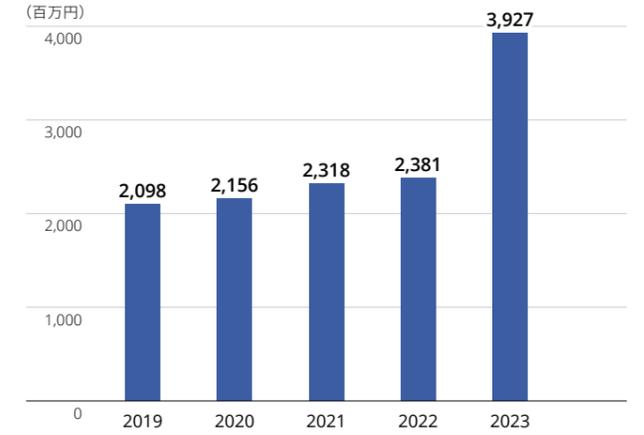


その他

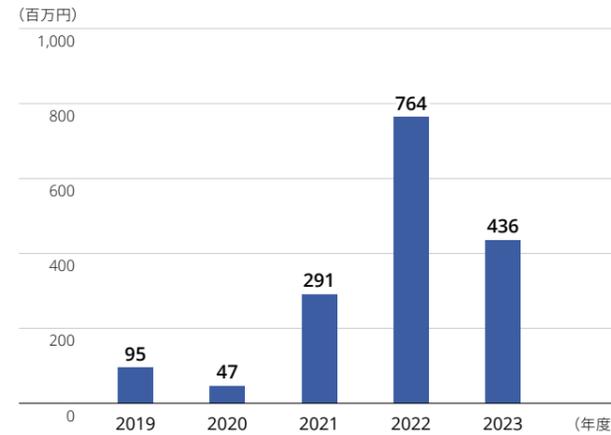
事業別売上高(連結)



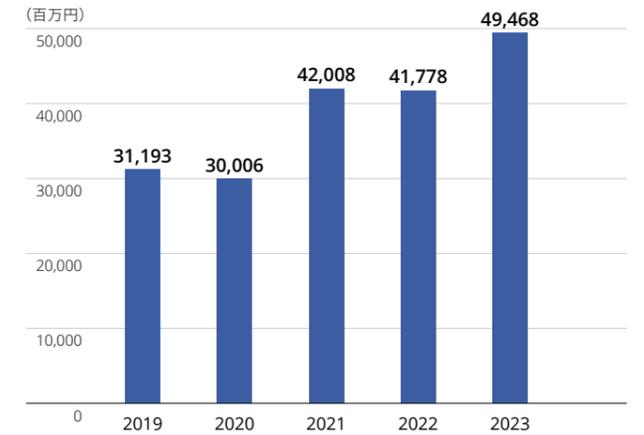
事業別営業利益(連結)



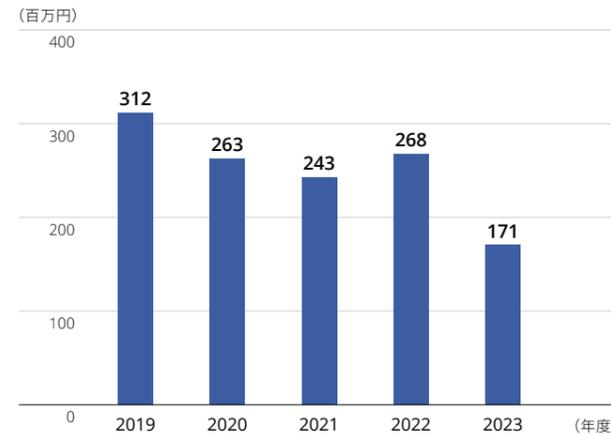
事業別設備投資額(連結)



事業別資産(連結)



事業別減価償却費(連結)



生産能力

製品別・工場別生産能力

	徳山	川崎	倉敷	高岡	水島	アメリカ	シンガポール	タイ	【単位：t/年】	
									合計	
モノマー										
ブタジエン	180,000				157,000 ^{※1}					337,000
イソブレン					80,000					80,000
ゴム										
ESBR	80,000									80,000
SSBR	55,000						70,000			125,000
BR	65,000									65,000
IR					40,000					40,000
NBR	←60,000 ^{※2} →					15,000				75,000
HNBR		500		4,400		5,000				9,900
ACM		←8500 ^{※3} →				8,500		5,000		22,000
その他						10,000				10,000
ラテックス(ドライ換算)	←92,500 ^{※2} →									92,500
化成製品										
C ₅ 石油樹脂					40,000			40,000		80,000
ジシクロペンタジエン系石油樹脂					10,000					10,000
熱可塑性エラストマーSIS					60,000					60,000
化学品										
合成香料					3,400					3,400
特殊溶剤					6,000					6,000
シクロオレフィンポリマー					41,600					41,600
重合法トナー	5,400									5,400

	高岡	氷見	敦賀	【単位：百万m ² /年】	
				合計	
光学フィルム	30	129	110 ^{※4}		269

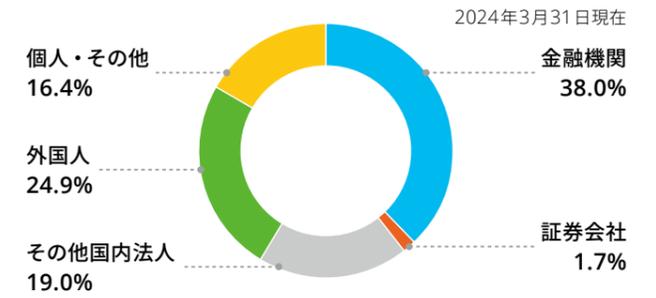
※1 岡山ブタジエン(日本ゼオン/旭化成各50%出資)
 ※2 NBR及びラテックスは徳山・川崎合計
 ※3 ACMは川崎・倉敷合計
 ※4 2023年度より60百万m²→110百万m²へ能力増強

株式情報

株式

2024年3月31日現在	
発行済株式	普通株式
発行済株式総数	229,513,656
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)

所有者の割合



資本金と純資産

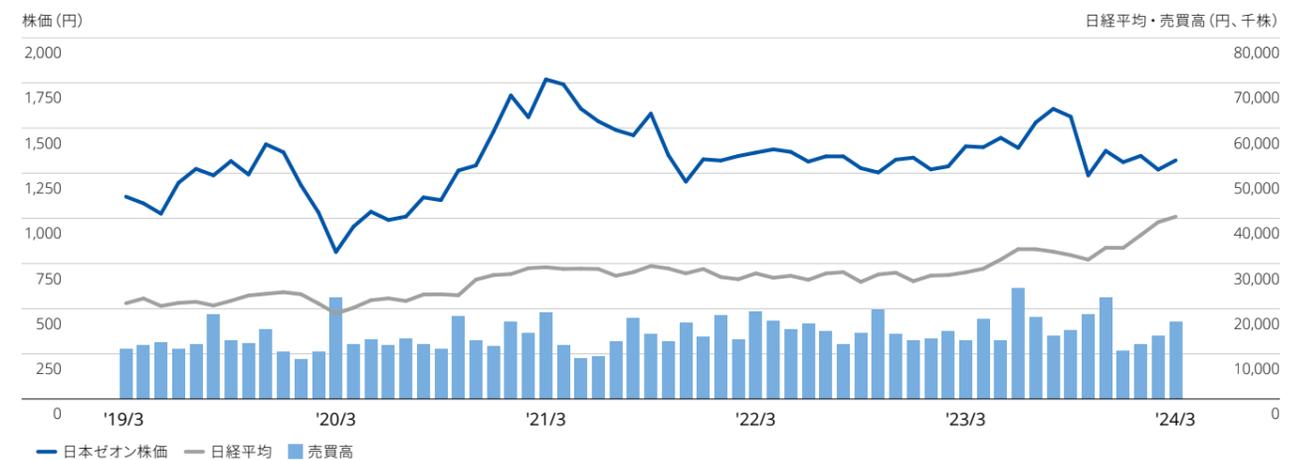
	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
資本金	24,211	24,211	24,211	24,211	24,211
純資産	260,358	298,246	321,836	339,308	363,729

主な株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,191	11.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,878	7.46
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,652	5.95
株式会社みずほ銀行	8,370	3.93
朝日生命保険相互会社	7,679	3.61
横浜ゴム株式会社	7,678	3.61
旭化成株式会社	5,043	2.37
全国共済農業協同組合連合会	4,765	2.24
農林中央金庫	4,000	1.88
日本ゼオン取引先持株会	3,847	1.81

※ 当社は自己株式16,762千株を保有していますが、上記の表には記載していません。持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

株価推移



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	https://www.zeon.co.jp/
企業情報	https://www.zeon.co.jp/company/ 会社概要、グループ情報など
IR情報	https://www.zeon.co.jp/ir/ 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	https://www.zeon.co.jp/csr/ 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。

