

日本ゼオン 会社説明会

野村インベスター・リレーションズ
WEBセミナー

2025年3月


The ZEON logo is located in the bottom right corner of the image. It consists of the word "ZEON" in a bold, blue, sans-serif font, enclosed within a white rectangular box. The background of the entire image is a dark blue gradient with abstract, translucent, geometric shapes that resemble shattered glass or crystalline structures, creating a sense of depth and modernity.

ZEON

他社にないゼオンの強みとは？

ゼオンの今後の成長戦略は？

株主還元についてどのように考えている？



01 ——— ゼオンについて

02 ——— 成長戦略

03 ——— 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

01

ゼオンについて

自動車

- 自動車部品 ■ タイヤ
- リチウムイオン電池 など

家庭

- テレビ ■ 香料
- スマートフォン など

医療・ライフサイエンス

- シリンジ・輸液バッグ
- 医療器材 など

産業

- 半導体 ■ 産業機械
- など



企業理念

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。

創立

1950年

創業75周年

グループ企業

18カ国地域

53社

(2024年12月末)

従業員数

連結

4,462名


(2024年3月末)

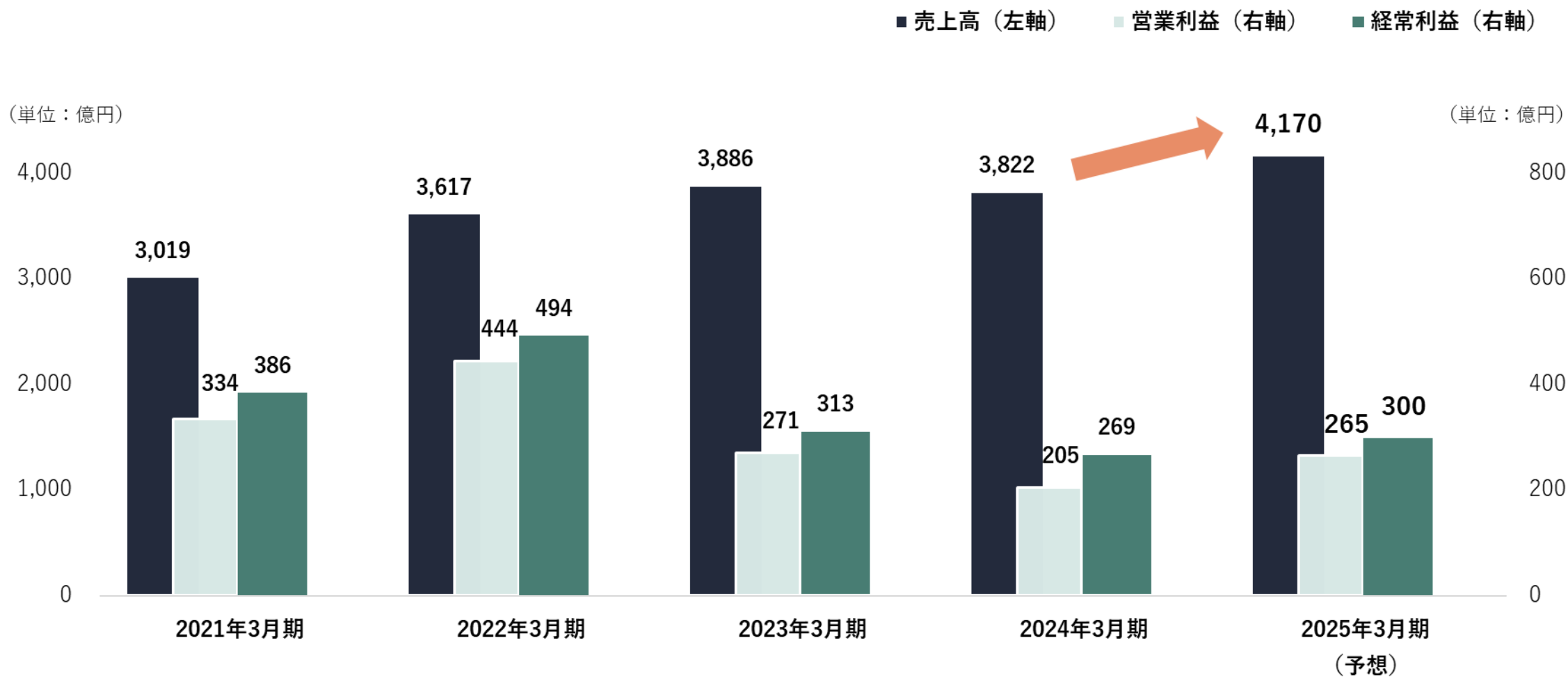
特許取得件数

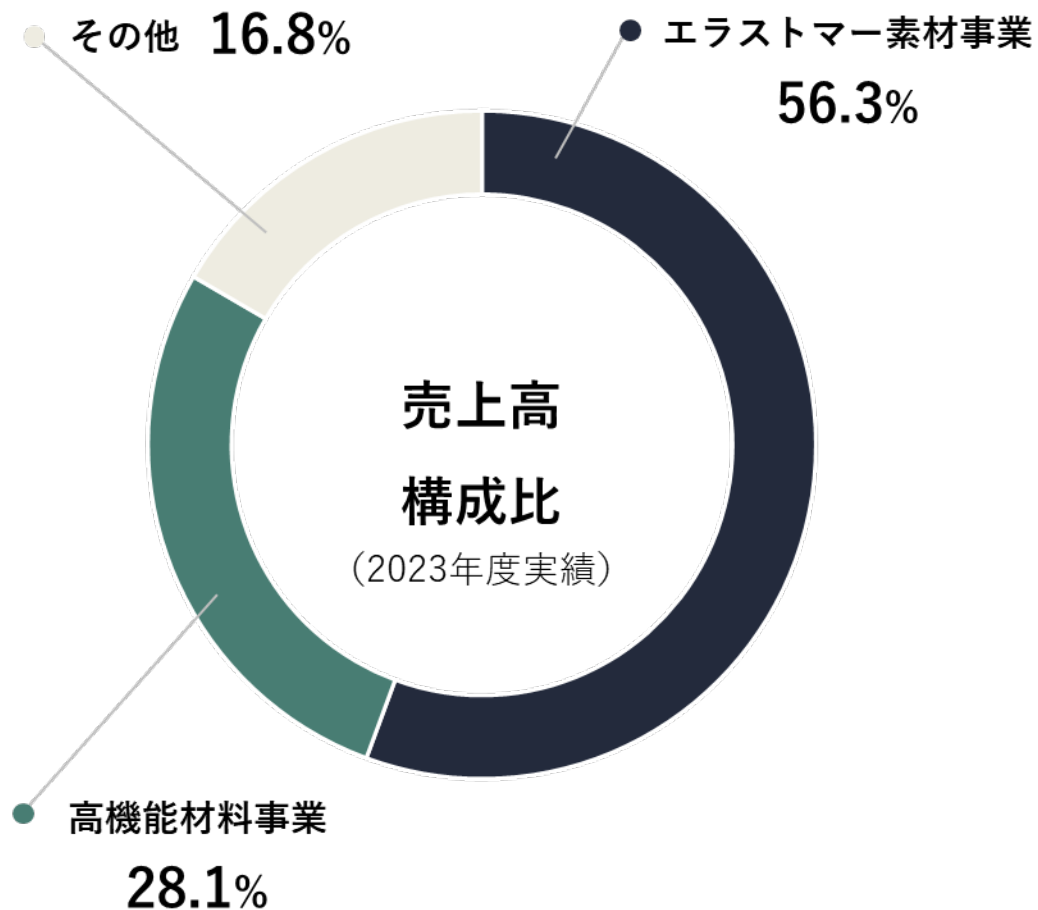
328件

(2023年 日本での登録)

1950年の創業以来、
一貫して独創的技術にこだわり
時代が求める製品を
生み出し続けてきました。

- 
- 1950 ● 日本ゼオン設立。塩化ビニル樹脂メーカーとしてスタート
 - 1959 ● 国産初となる合成ゴムの生産を開始
 - 1970~ ● C5留分の総合有効利用を展開。熱可塑性エラストマー、C5石油樹脂、合成香料、RIM成形品などの研究、市場開発に取り組む
 - 1980~ ● 合成ゴム事業の海外展開を加速。
「特殊ゴムのゼオン」として世界のトップメーカーに
 - 1990~ ● シクロオレフィンポリマー（1990）やリチウムイオン電池用バインダー（1998）など、現代に繋がる新たな事業が生まれる
 - 2000~ ● 塩化ビニル樹脂の生産を打ち切り、事業撤退
光学フィルムの製造方法を新規開発、より高機能な材料・部材の開発を加速
 - 2015 ● 単層カーボンナノチューブの量産開始、多様な用途開拓を進める
 - 2022 ● カーボンニュートラルを目指したエネルギー転換を開始





エラストマー素材事業

合成ゴム、ラテックス、化成品の3分野で構成。1959年に日本で初めて合成ゴムの量産化に成功して以来、自動車産業の発展に大きく貢献してきた。

高機能材料事業

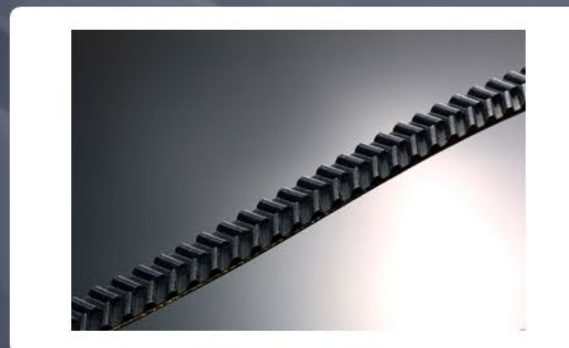
独創的な要素技術によって生み出された高付加価値を有する材料・部材を提供。現在のゼオンの成長を支える原動力となっている。

その他事業

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。

会社基盤を支える事業

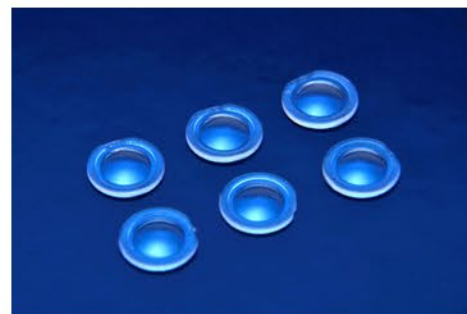
エラストマー素材事業



- 合成ゴム
- 合成ラテックス
- 化成品（石油樹脂、熱可塑性エラストマー）

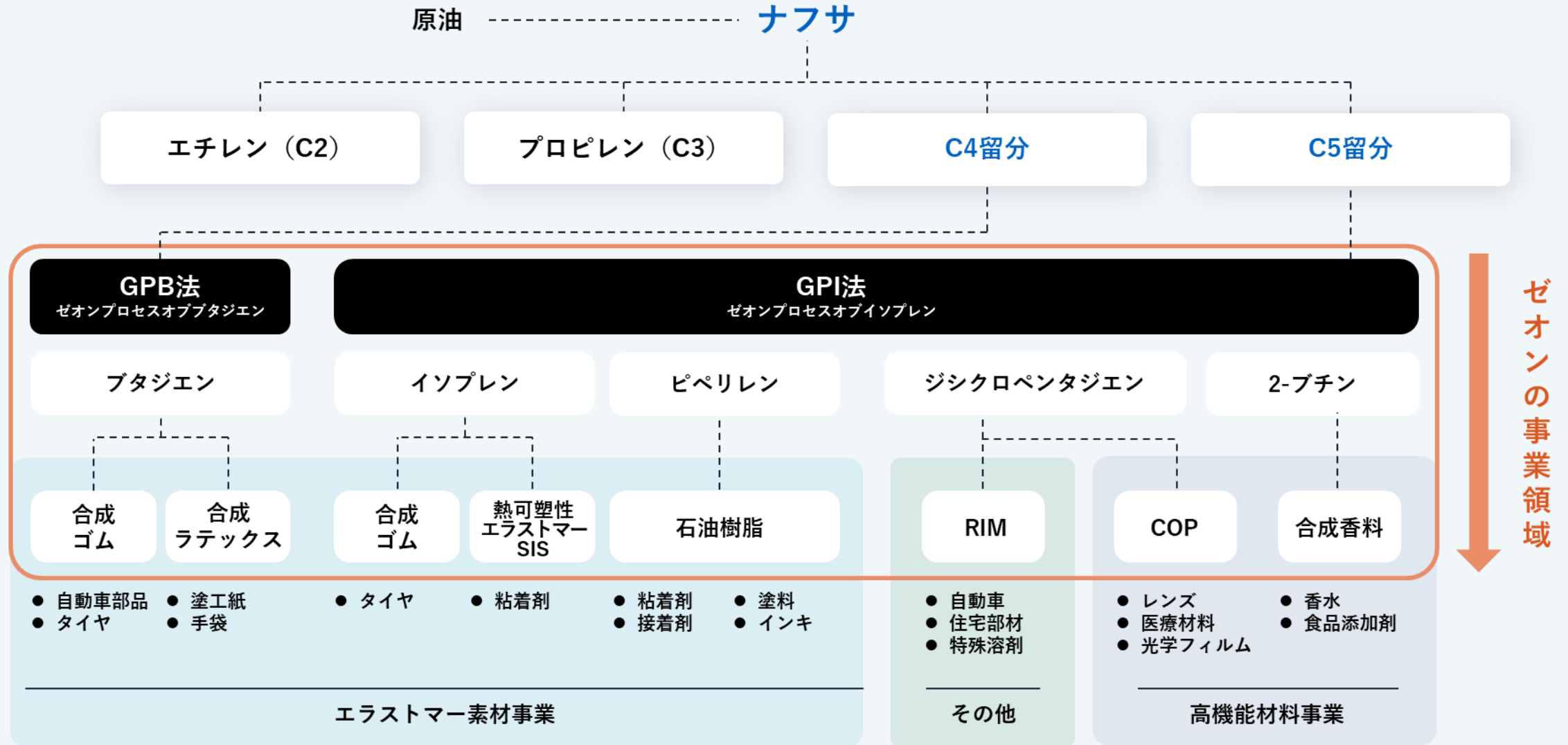
高付加価値品を展開する事業

高機能材料事業



- シクロオレフィンポリマー（高機能プラスチック）
（以降、「COP」と記載します）
- 光学フィルム
- リチウムイオン電池バインダー

- 化学品（合成香料、特殊化学品）
- 電子材料（エッチングガス、レジスト 等）
- 重合法トナー
- 医療器材



02

成長戦略

中期経営計画：STAGE30

2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

第1フェーズ



第2フェーズ



第3フェーズ



第4フェーズ

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

2022年度 実績

売上高 3,886億円

営業利益 272億円

既存事業ROIC 6.6%

新規事業 売上高 +21億円

2026年度 目標

売上高 4,500億円

営業利益 380億円

既存事業ROIC 7%

新規事業 売上高 +160億円

2030年度 目標

既存事業ROIC 9%

新規事業 売上高 +600億円

全社戦略		項目	2023年度 実績	2026年度 目標値	2030年度 目標値
1	カーボンニュートラルと サーキュラーエコノミーを 実現する「ものづくり」 への転換を推進する	Scope 1+2 CO2排出量 削減率 全グループ 2020年度比	12%	10%	42%
		SDGs貢献製品売上高比率	35%	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	既存事業 ROIC	4%	7%	9%
		新規事業売上高 (2019年度比)	+12億円	+160億円	+600億円
3	個々の強みを発揮できる 「舞台」を全員で創る	従業員エンゲージメント	52%	56%	75%
4	経営基盤を「磨き上げる」	外国人/女性役員比率	19%	25%	30%
		政策保有株式 対純資産比率	19%	5%未満	-

中長期的な資本効率性向上を見据えた、高収益製品へのシフト



徳山工場のエラストマーの過半を
2026年度以降、段階的に停止

汎用ゴムの一部と手袋用ラテックスの
生産を停止

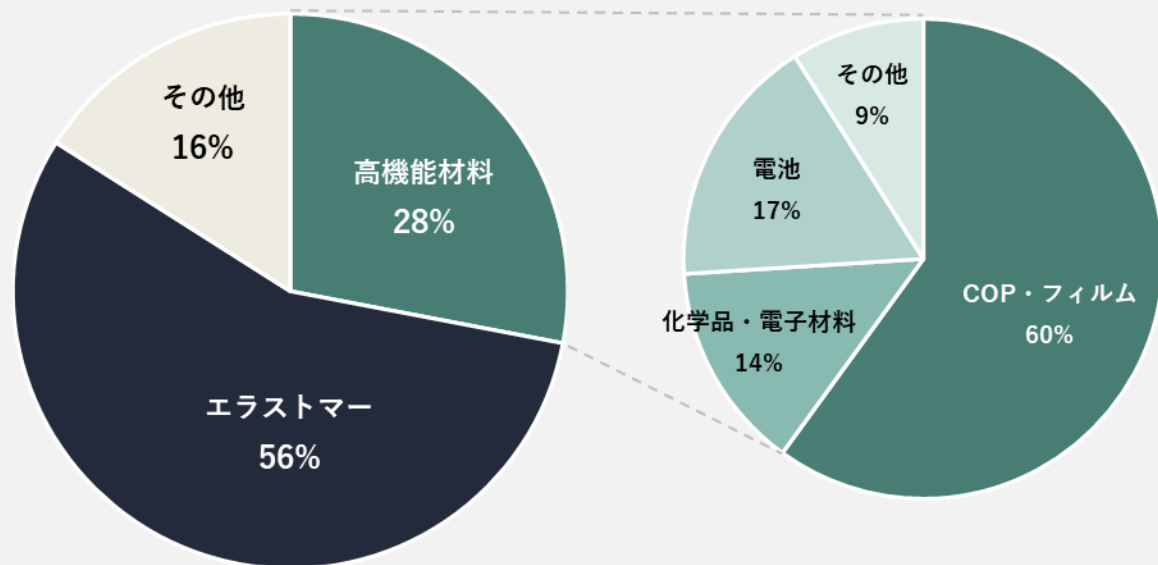


徳山エリアにCOPプラントを新設

大きな成長を期待できるCOP事業の拡大の
ために生産能力を増強

リソースの集中

高機能プラスチックのCOPは透明性・耐熱性・軽量性に優れ、光学機器、医療機器、半導体関連で高い需要がある次世代素材。



光学

- 高光線透過率
- 低複屈折



半導体

- 低誘電率
- 低誘電正接
- 低アウトガス
- 低不純物



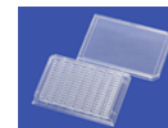
医療

- 低タンパク質・DNA吸着
- 低不純物

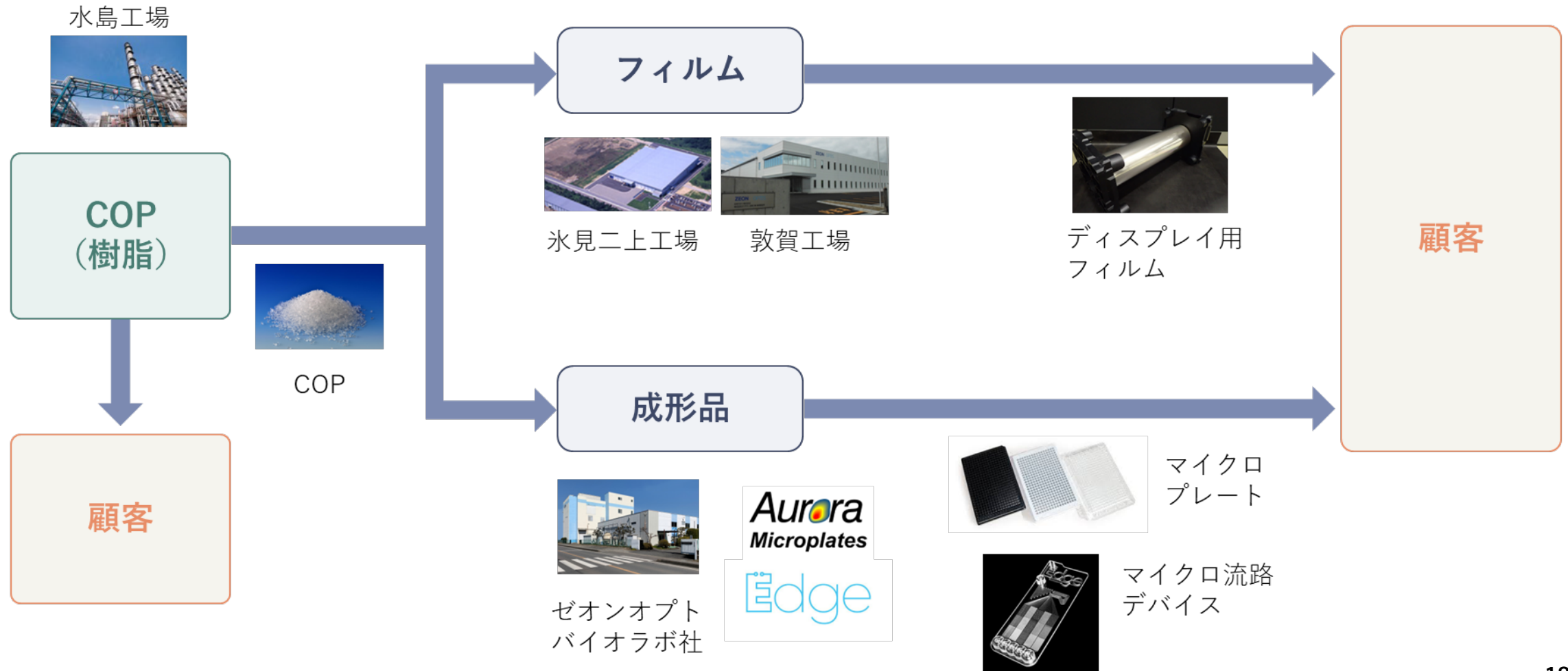


バイオサイエンス

- 低タンパク質・DNA吸着
- 低蛍光



COPは、樹脂としての販売と、フィルム等の成形品としての販売がある。





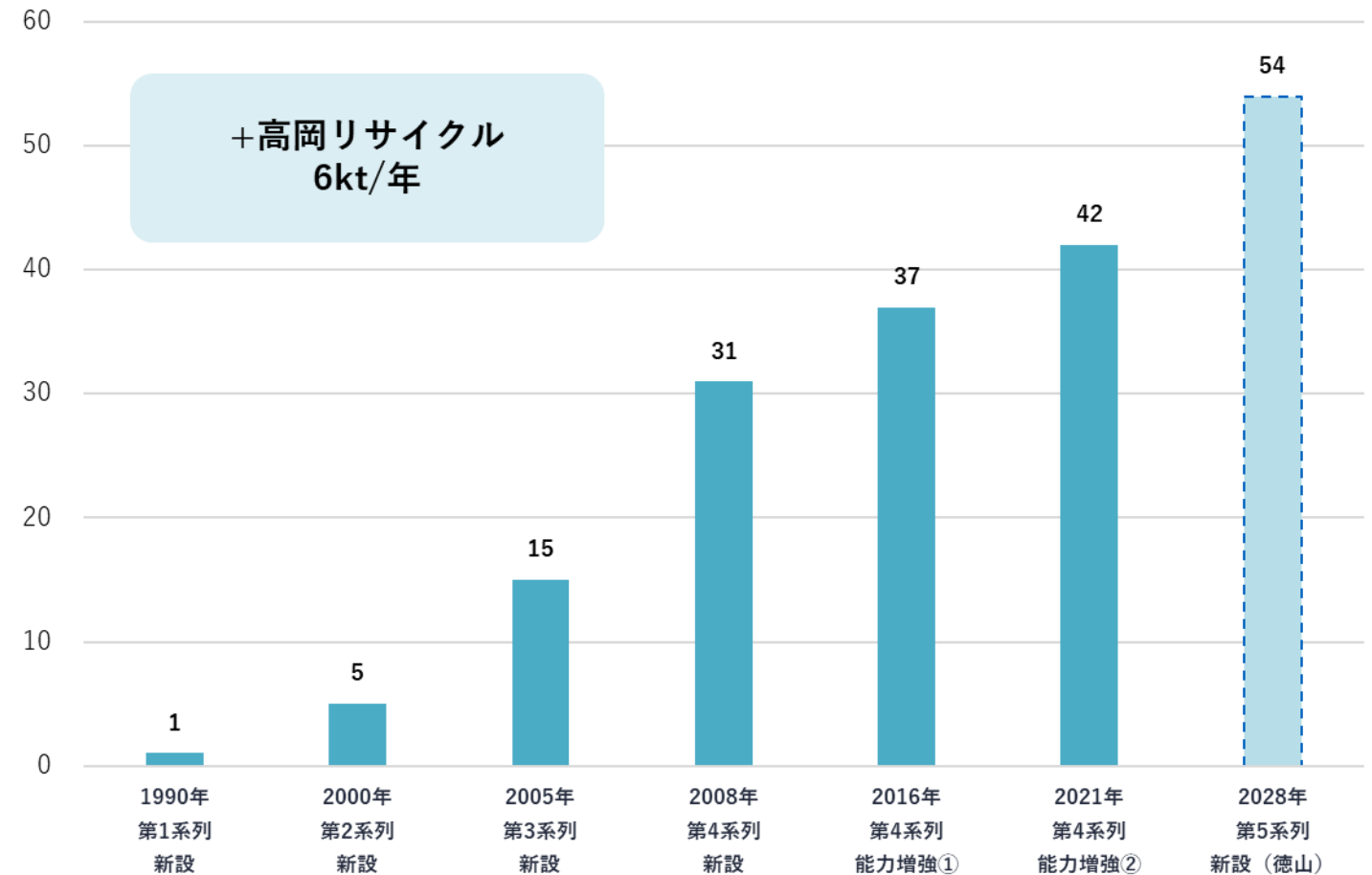
COP事業開始から、
38年で約60倍の生産能力拡大

プラント新設による生産能力増強



水島工場

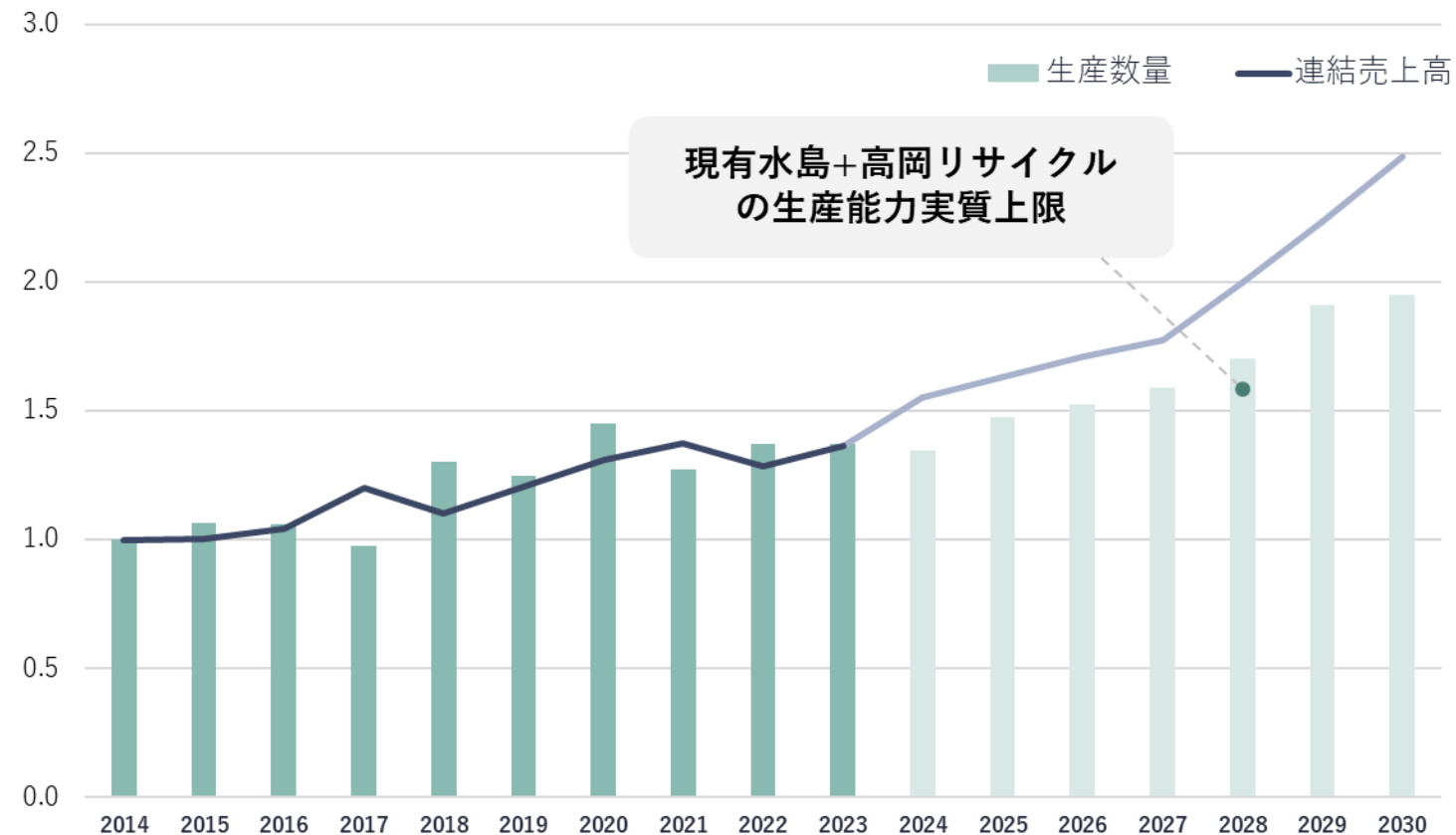
生産能力 (kt/年)



- COPの出荷実績は好調に推移。旺盛な需要に応えるため、プラントの新設を判断。
- 新プラント稼働後は、COPとフィルムが最大の成長ドライバーとなることを見込み、10年先を見据えた投資を決断。今回のポートフォリオ組み換えにより、スペシャリティケミカルへの飛躍を目指す。

(2014年度=1)

COP・フィルムの生産数量推移



※ 生産数量は日産ペースに換算したものを使用

中期経営計画第2フェーズにおいて
事業ポートフォリオを転換

徳山のエラストマーの
一部製造設備を段階的に停止

↓ リソースの集中

徳山エリアに
COP新プラントを建設

COP事業の成長に対応し、徳山エリアに新プラントの建設を決定

COP は、今後も旺盛な需要が見込まれている。
光学フィルムや光学レンズ用途に加え、医療や半導体分野での採用も拡大しており、
さらなる需要の増加が期待されることから設備の増設を決定。



新プラントの

所在地: 山口県周南市

- ・ 徳山工場の従業員を新プラントに活かせる
- ・ 水島工場と近い絶妙な距離にある

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

徳山工場(山口県)

水島工場(岡山県)

新プラント

COP生産拠点複数化
事業レジリエンス強化

特に医療市場では旺盛な需要が顕在化しており高い市場シェアを確保

事業セグメント	市場	売上CAGR見込	COPの優位性	グローバルシェア	成長要因
COP	光学 (レンズ用樹脂)	7%	低吸水性、高透明性、低複屈折、優れたレンズ成型性	中大型レンズ：トップシェア 小型レンズ：中シェア	新製品投入により 小型レンズシェア拡大
	診断デバイス (マイクロプレート、 マイクロ流路デバイス)	7%	低蛍光特性による分析速度向上 COP(原料)から製品デバイスまで 一貫生産	現時点でシェアは小さい	原料(COP)から製品までの 一貫生産による高コスト 競争力と製品開発力
	2023年度高機能樹脂売上高の約9割 ▶ 確度が高い成長ドライバー				
	医療用 (PFS、包装用、その他)	6%	タンパク質(抗体)、核酸の 低吸着性が低い為、バイオ薬 (抗体、核酸薬)向けに有利	樹脂製では デファクトスタンダード	ワクチン等の バイオ薬市場拡大
光学フィルム	半導体 (電気・電子)	12%	低アウトガスにより 微細化半導体容器向けに有利 (半導体製造歩留まり改善に貢献)	微細化半導体向けでは トップシェア	半導体市場成長および PC製半導体容器シェア獲得
	位相差フィルム	6%	低吸水性により 画面サイズ55"以上の領域で COPフィルムが優位	55"以上では デファクトスタンダード	テレビ画面サイズの 大型化

*CAGRは2024年度以降10年間の当社の売上高の平均成長率（診断デバイスは市場成長率を掲載）

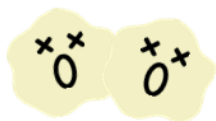
*PFS=プレフィルドシリンジ、PC=ポリカーボネイト

医療業界の現状

タンパク質を含む
バイオ医薬品の市場が拡大



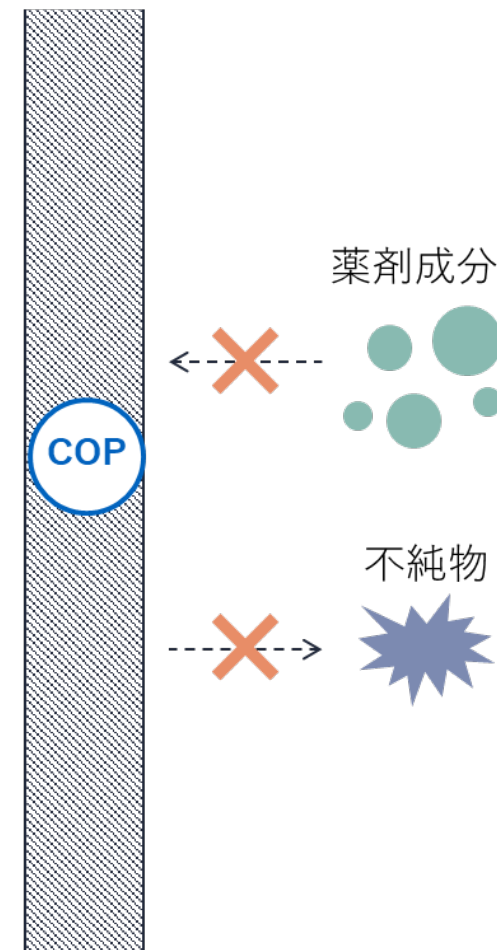
ガラスはタンパク質が
吸着しやすいため、医薬品を
扱う上でデメリットがある



医療用途におけるCOPのメリット

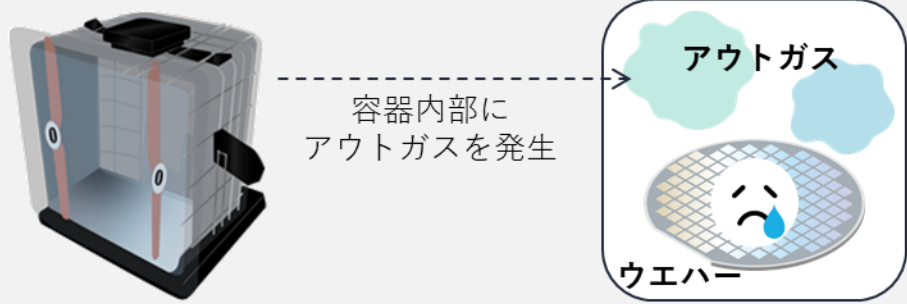

- ① タンパク質が吸着しにくい
- ② 不純物が極めて少ない

バイオ医薬品市場の拡大によって、
COPの着実な成長が期待される。



シリンジ（注射器）・バイアル（小瓶）	軟包装（輸液バッグ）	分析デバイス（プレート・チップなど）
		
<div>■ 低吸着性、低溶出性→タンパク質を含む薬品をしっかりと守ることができる</div> <div>■ 高透明性→クリアで透明なため、視認性が抜群</div>		
<div>■ 高強度＆高耐衝撃性 → 落としても割れにくい</div> <div>■ スチーム／ガンマ線にも耐える滅菌適性</div>	<div>■ 柔らかさを保ちつつも、透明性と強度あり</div> <div>■ ガンマ線滅菌でも劣化しにくい</div> <div>■ 成分と反応しにくく、薬剤が安定</div>	<div>■ 自家蛍光が非常に少ない → 精密分析にぴったり</div> <div>■ 表面が滑らかで、成分がくっつきにくい</div>

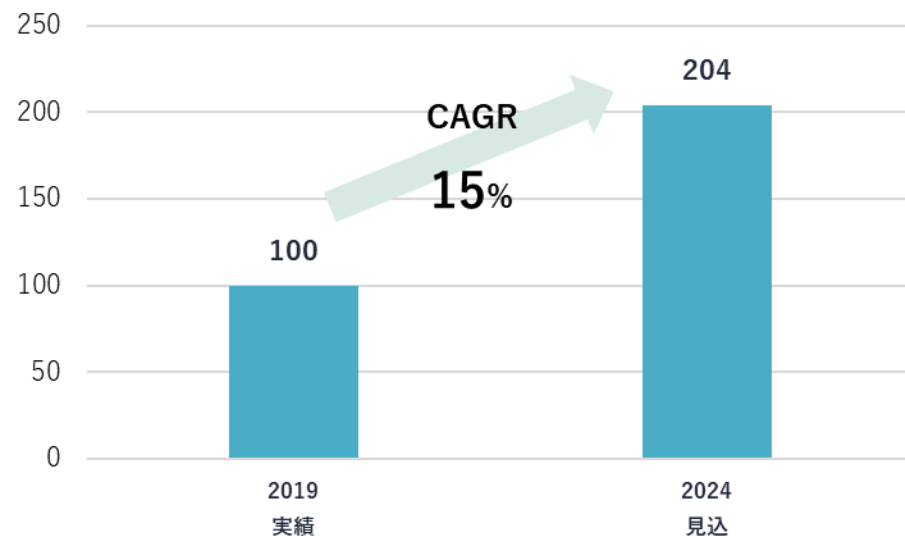
半導体容器（ウェハ格納容器）用途でのCOP採用の可能性

	PC (ポリカーボネート)	COP
特徴	アウトガス（水や有機溶剤など）を発生させる 回路線幅が細くなる程、アウトガスによる欠陥発生が高くなる	純度が高く、不純物を出しにくい樹脂
容器内への影響	<p>アウトガスがウェハー（半導体の材料）に付着すると、回路が汚れたり傷ついたりして、欠陥が増えてしまう</p> <p>PC製ウェハ格納容器</p> <p>容器内部</p> <p>アウトガス</p> <p>ウェハー</p> <p>容器内部にアウトガスを発生</p> 	<p>容器の中のウェハーが汚染される リスクを減らせるため 半導体の品質を保つことができる</p> <p>COP製ウェハ格納容器</p> <p>容器内部</p> <p>クリーンな環境</p> <p>不純物を出しにくい</p> 

医療・半導体用途が成長ドライバーとなり、過去、将来ともに高水準の成長を継続

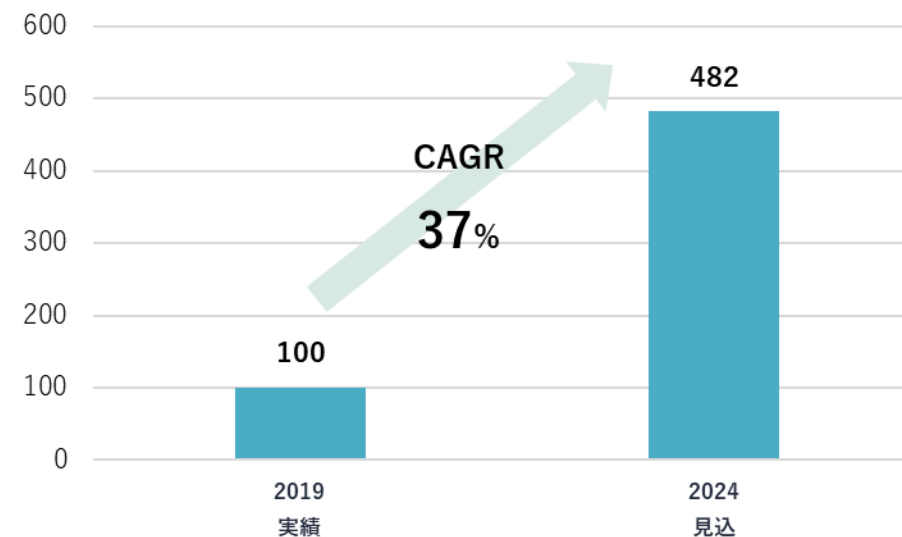
医療用途

2019年度を100とした場合の売上高



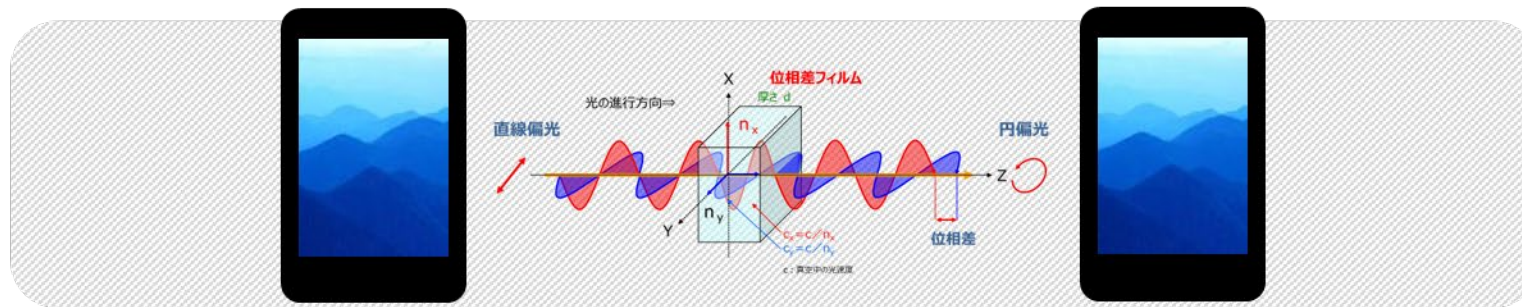
半導体用途

2019年度を100とした場合の売上高



① LCD：視野角補償機能

正面からの画像



斜めからの画像



視野角補償
なし

COPフィルム
視野角補償
あり

② OLED：サングラス対応

サングラスをかけて
正対したときの画像



回転

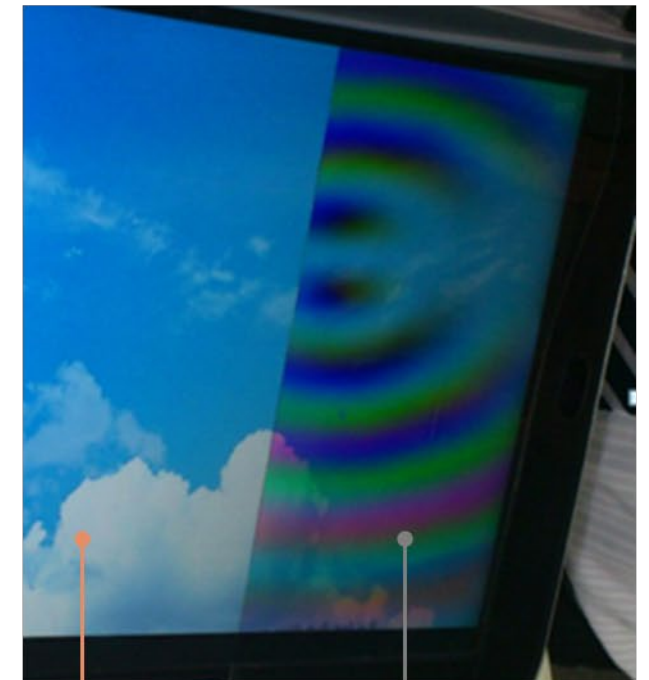


サングラスリーダブル
なし

COPフィルム
サングラスリーダブル
あり

③ LCD・OLED：光学干渉縞フリー

正面からの画像

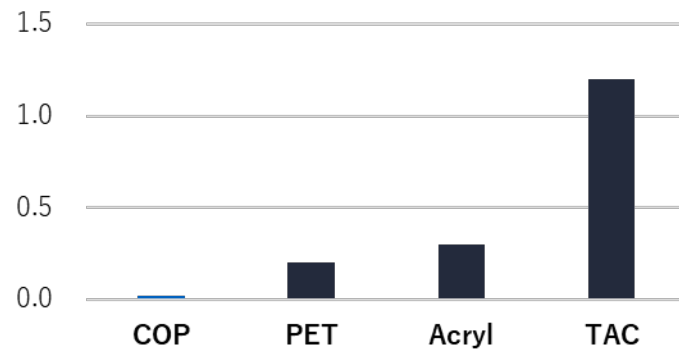


COPフィルム PETフィルム

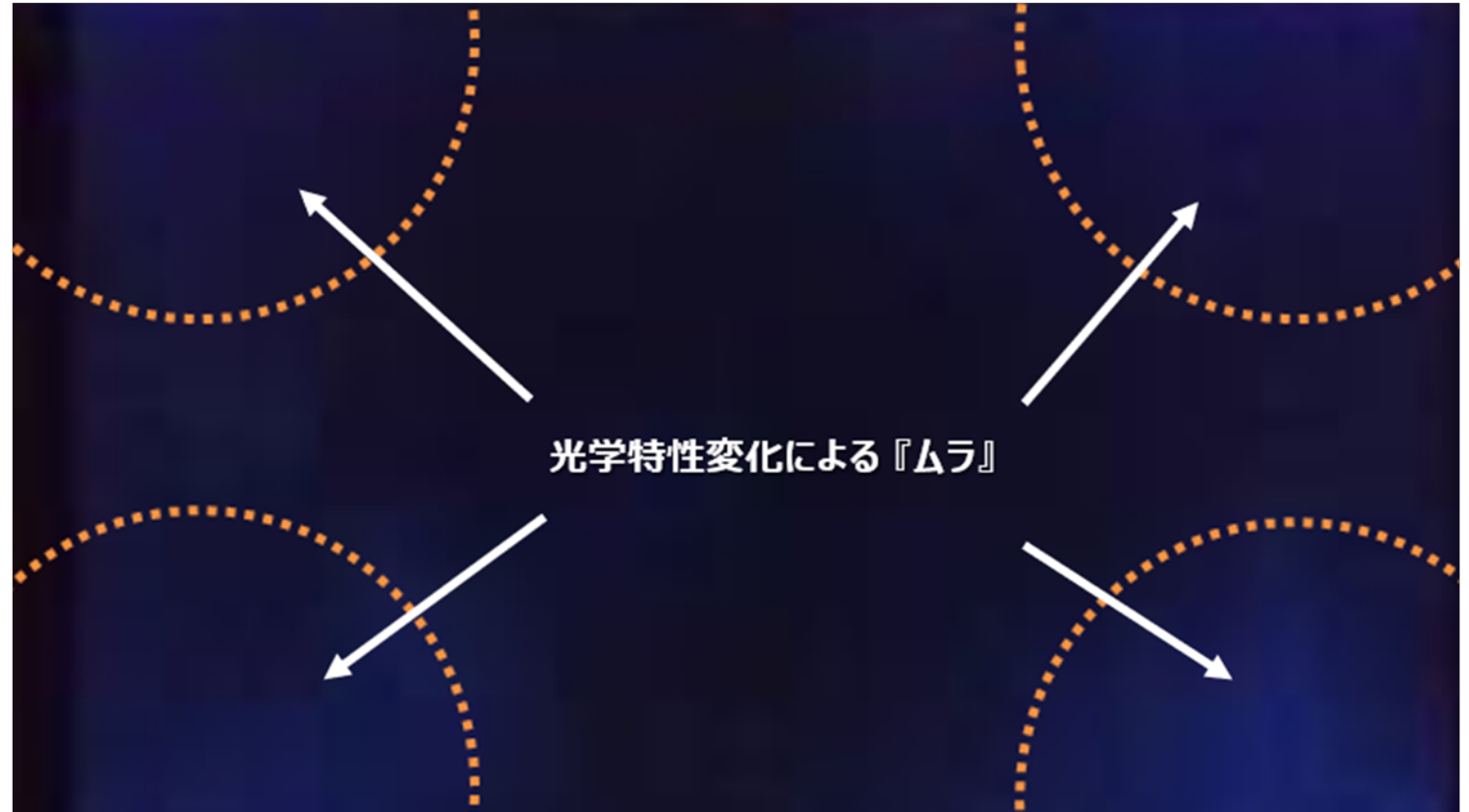
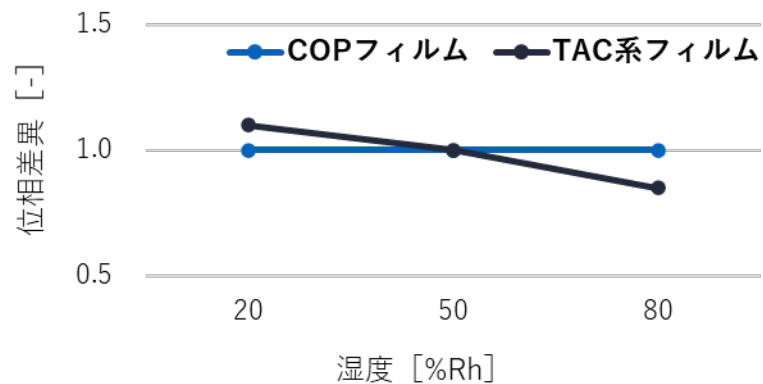
低吸水性というCOPの特長をいかしたCOPフィルムは優れた寸法安定性を示し、「ムラ」が発生しません。

吸水率比較

吸水率 (%)

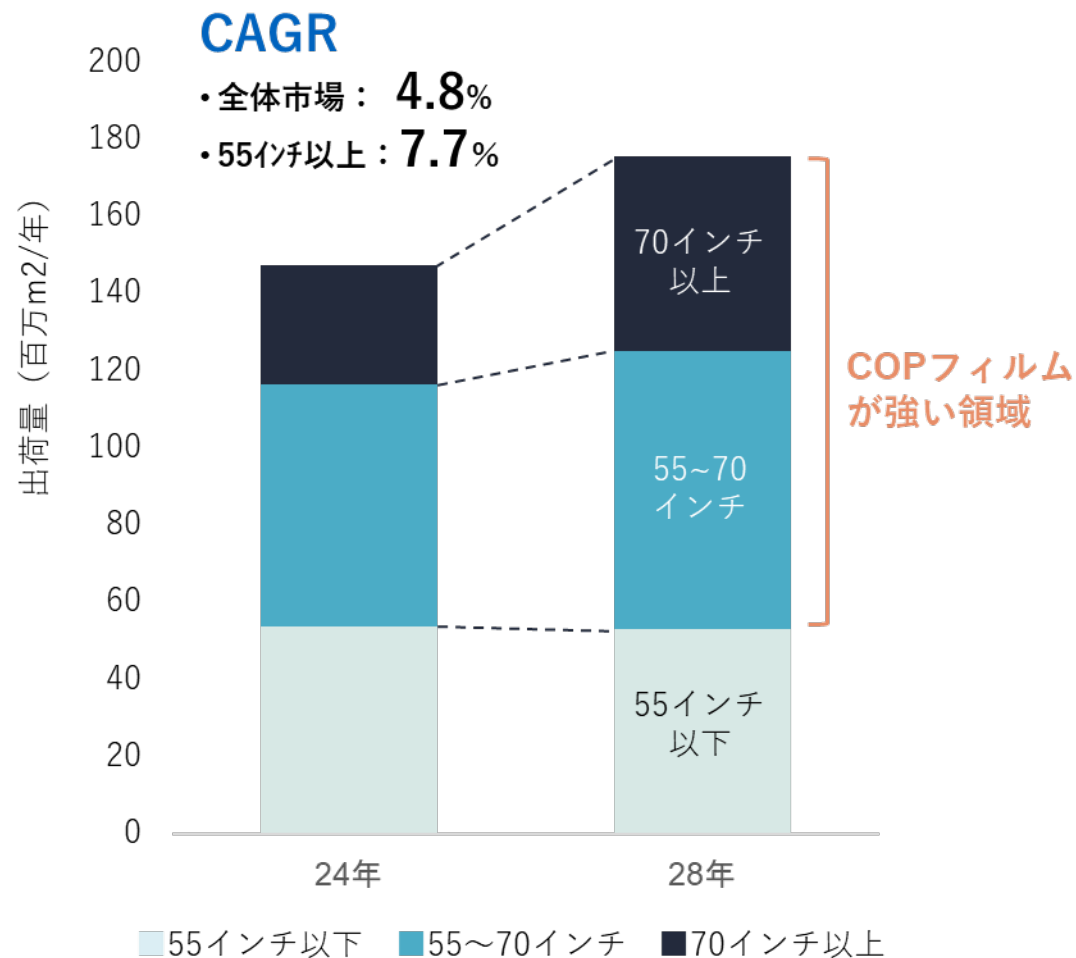


湿度による光学特性の変化



出典：当社撮影

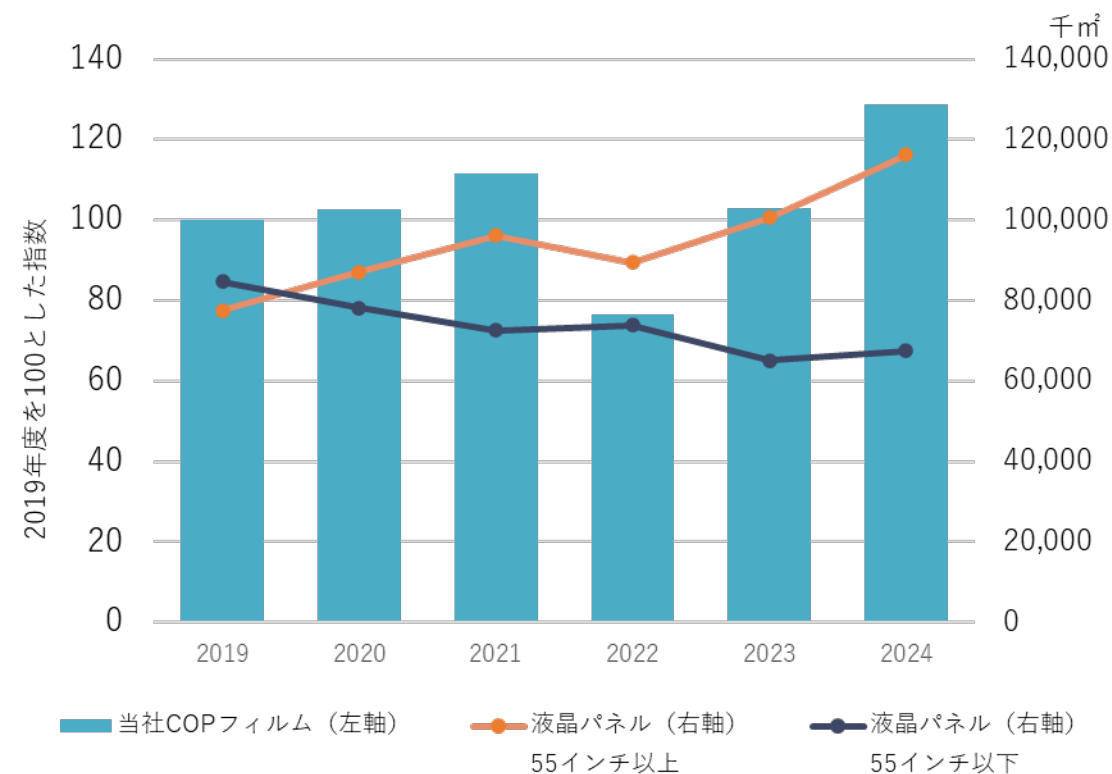
TVサイズ別出荷面積予測（世界）



出典：OMDIA 2024年7月フォーラム資料より当社にて作図

液晶パネル出荷量とCOPフィルム出荷量

大型パネル（55インチ以上）の成長と合わせてCOPフィルムも成長

出典：液晶パネル出荷量はOMDIA 2024年7月フォーラム資料より当社にて作図
COPフィルム出荷量は当社作成

03

資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けて

- PBRは2021年3月期以降1倍を下回って推移。
- 2024年3月期のROEは8.9%であり、過去5年間平均は8.2%となっている。

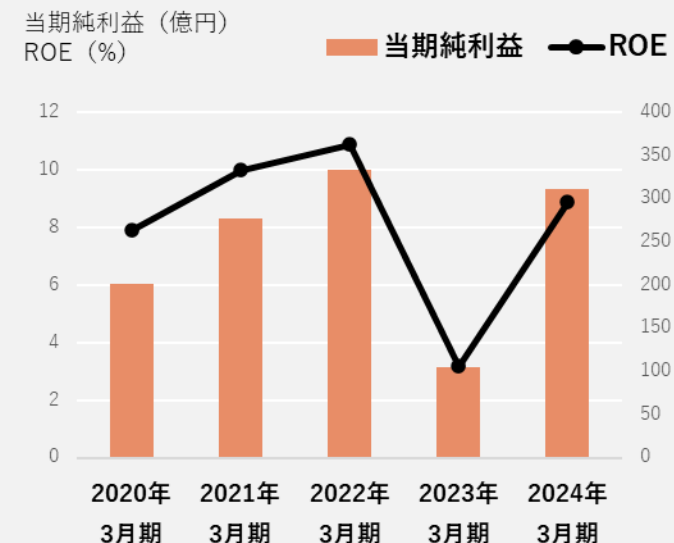
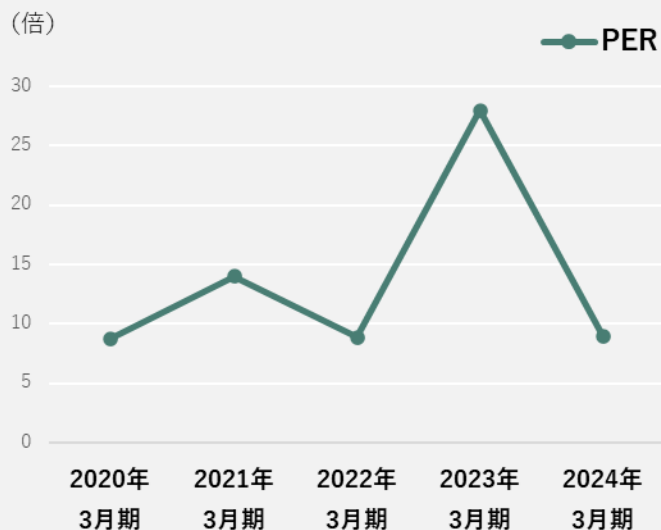
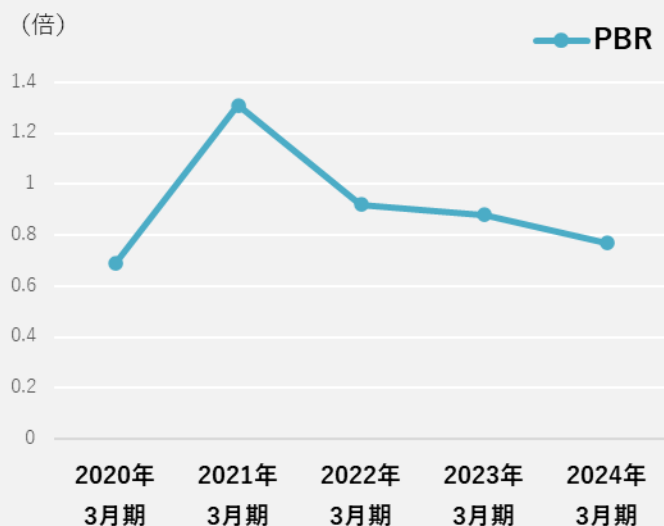
PBR

=

PER

×

ROE



- 収益性の向上、株主還元の強化を推進する。

2027年3月期ROE目標

10%

01

事業ポートフォリオの
転換による
収益性の向上

02

安定的・継続的還元を
実現できる方針の採用と
自己株式取得による
株主還元の強化

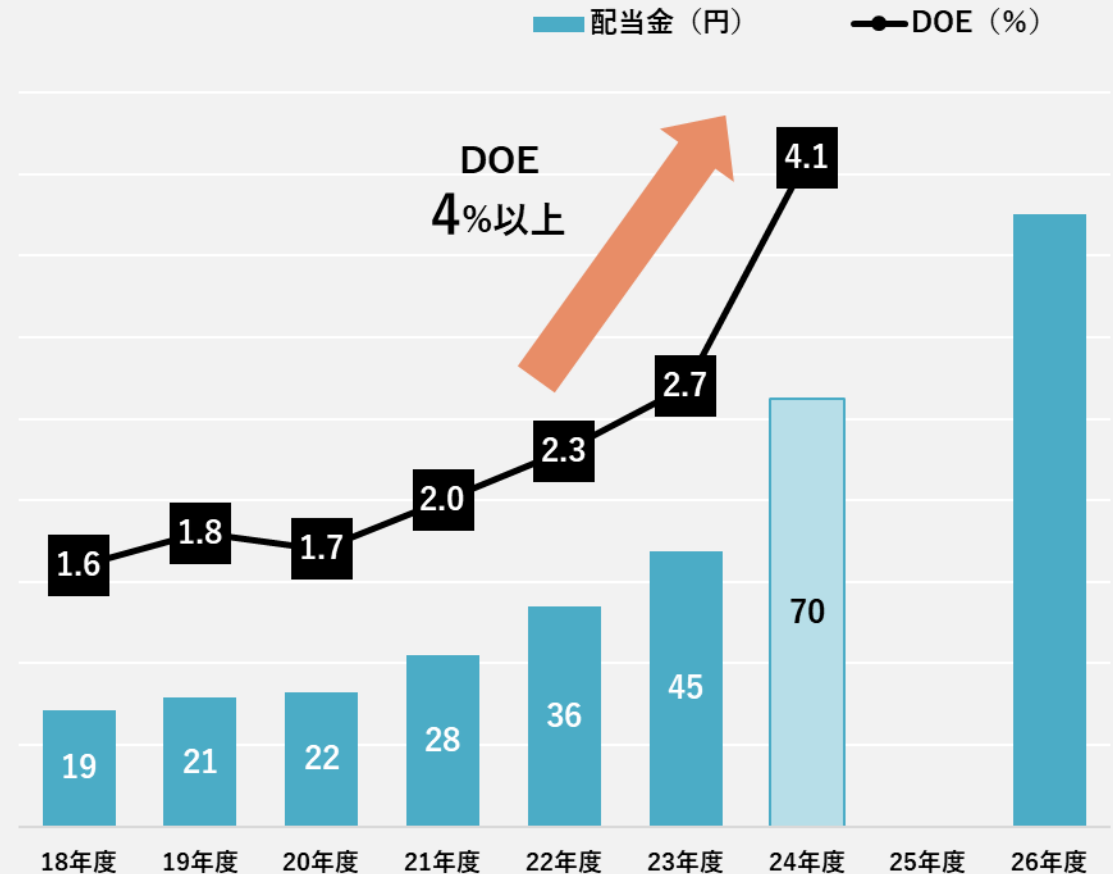
- 将来的な成長を見据えた大型投資により一時的に利益が減少することから、配当方針としてDOEを採用。
- 投資フェーズにおいても積極的な還元を行う。

新たな株主還元方針

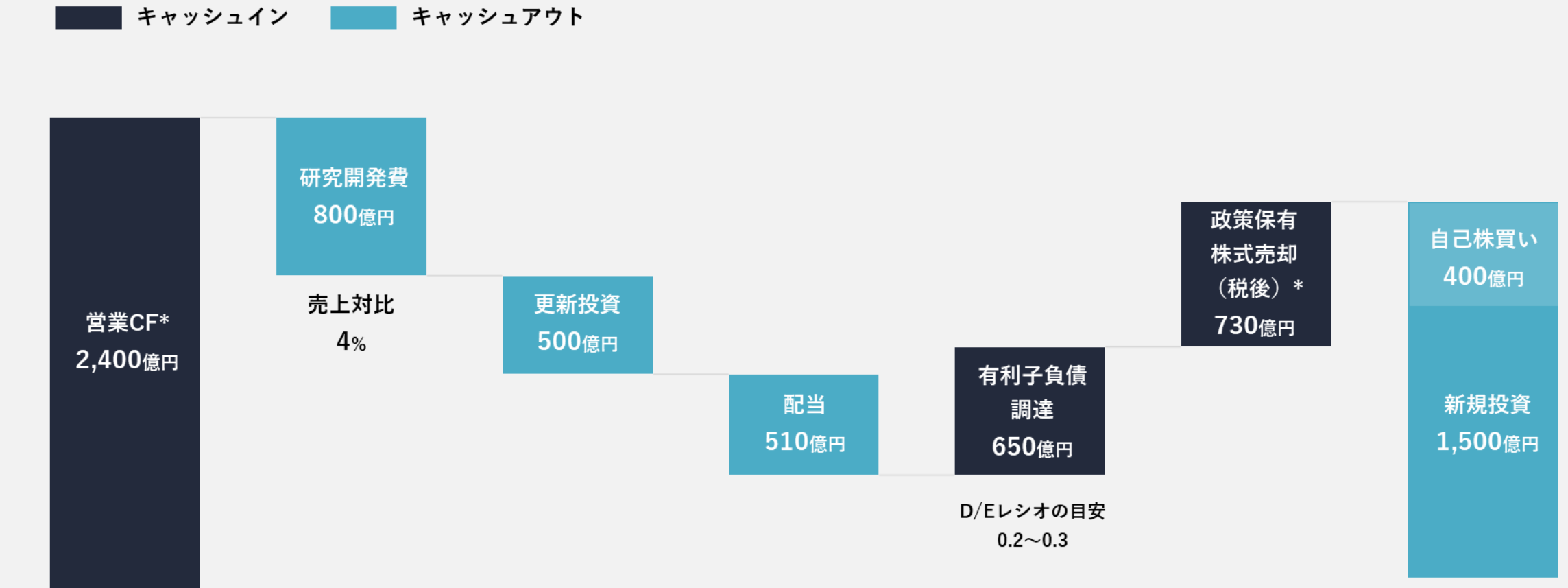
配当のKPIとしてDOEを採用し、
DOE4%以上とする

自己株式取得（計画）増額

	当初予定	計画増額
合計	300億円	400億円
24年度	100億円	200億円
25-26年度	200億円	200億円



- 株主還元の強化により増加したキャッシュアウトは、有利子負債の調達で補填。
- D/Eレシオの目安は0.2~0.3倍とし、安定した財務基盤を維持する方針。



01

他社にないゼオンの
強みとは？



ゴム事業で培った、多様で複雑
かつ独創的な要素技術・基礎技
術・独自技術を組み合わせた、
他社のまねのできない事業展開

02

ゼオンの今後の
成長戦略は？



大きな成長を期待できる
COP事業の拡大

03

株主還元について
どのように考えている？



安定・継続した還元が
重要だと考え、大型投資と
合わせて還元方針を強化

ご清聴ありがとうございました

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おります。

実際の業績は様々な要因により、異なる結果となる場合があります。

ZEON