



中期経営計画 第3フェーズ(25-28年度)

ZEON

日本ゼオン株式会社

代表取締役社長 豊嶋 哲也

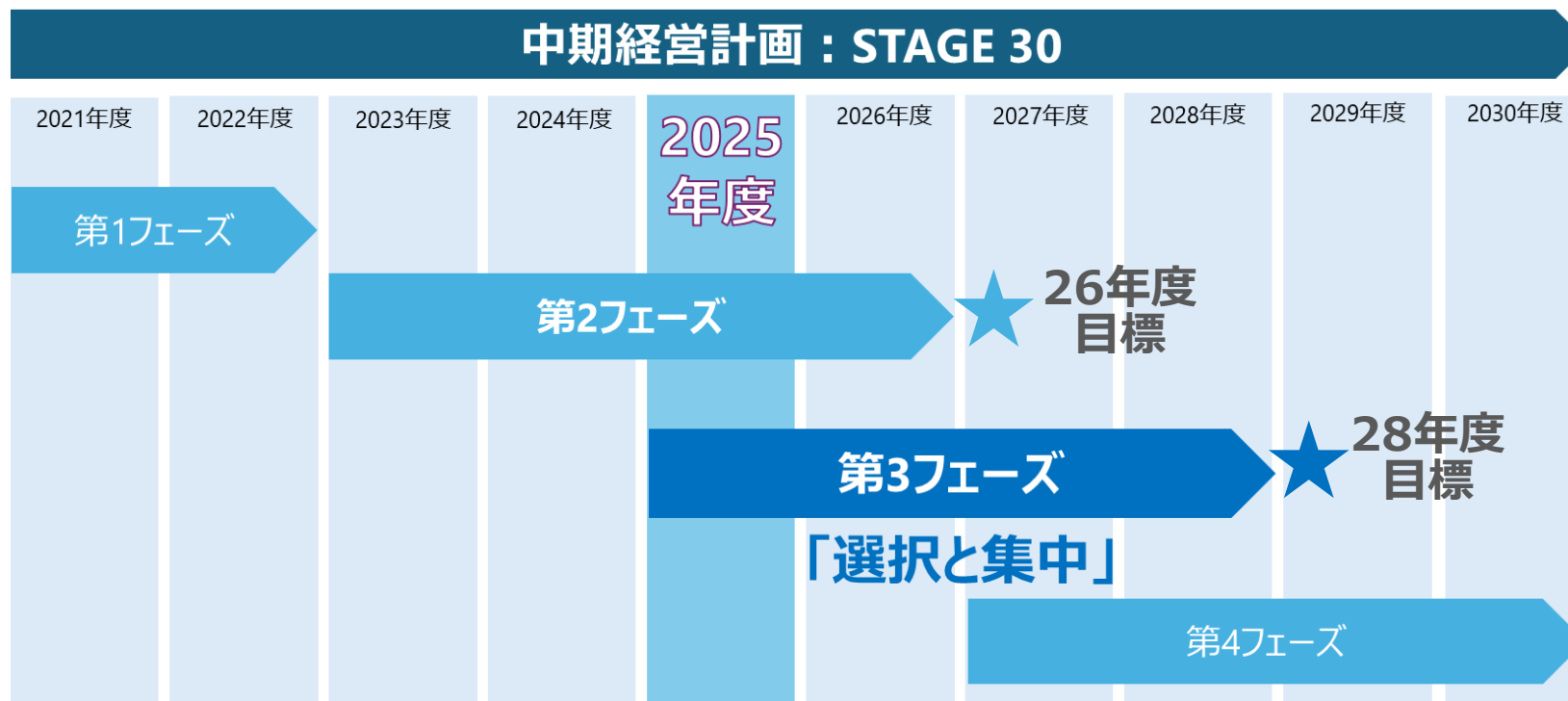
2025年6月11日

1. 第3フェーズの概要
2. 第2フェーズの進捗状況
3. 第3フェーズの財務・非財務目標
4. 第3フェーズで集中する製品・市場
5. 第3フェーズ その他の目標
6. 財務戦略
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
8. まとめ
9. 新たな共創イノベーション施設の誕生へ

1. 第3フェーズの概要
2. 第2フェーズの進捗状況
3. 第3フェーズの財務・非財務目標
4. 第3フェーズで集中する製品・市場
5. 第3フェーズ その他の目標
6. 財務戦略
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
8. まとめ
9. 新たな共創イノベーション施設の誕生へ

「選択と集中」によるポートフォリオ組換えを推進

- **成長ドライバ、次期成長ドライバを定義** → それぞれ売上高を大きく伸ばす
成長ドライバ (COP樹脂、COPフィルム、電池材料) **増設・最適生産体制構築**
次期成長ドライバ (COP成形品、特殊ケミカル、単層CNT) **採用拡大・増設**
ノンコア事業・低収益事業の**縮小撤退・資本提携**



1. 第3フェーズの概要
- 2. 第2フェーズの進捗状況**
3. 第3フェーズの財務・非財務目標
4. 第3フェーズで集中する製品・市場
5. 第3フェーズ その他の目標
6. 財務戦略
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
8. まとめ
9. 新たな共創イノベーション施設の誕生へ

既存事業ROICは良化（合成ゴム・COPフィルム） 電池売上未達（欧州EV販売不振）

全社戦略	指標	2023 実績	2024 実績	2026 目標値	2030 目標値	年度
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%	8%	10%	42%
		SDGs貢献製品売上高比率	35%	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	休業災害件数 (件)	9	4	0	
		一人当たり営業利益 (百万円/人)	4.3	6.1	7	
		既存事業ROIC (%)	4%	6.3%	7%	9%
		売上高指数 シクロオレフィンポリマー (以降 COP) 2019年度100	163	191	210	
		売上高指数 電池材料 2019年度100	149	132	240	
		新規事業 売上高 (億円)	12	64	160	600
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 23-26年度 集計	3	12	10	
		従業員エンゲージメント	52%	52%	56%	75%
		従業員を活かす環境	50%	51%	55%	
		日本ゼオン健康行動指標	62%	62%	65%	
4	経営基盤を「磨き上げる」	年次有給休暇取得率 (1-12月累計)	71%	76%	70%	
		外国人/女性役員比率	19%	25%	25%	30%
		社外役員比率	50%	50%	過半数	
		女性管理職比率	6%	6.4%	12%	
		政策保有株式 対純資産比率	19%	14.7%	5%未満	

低収益事業の縮小・撤退を決定 COP新プラントの建設進展

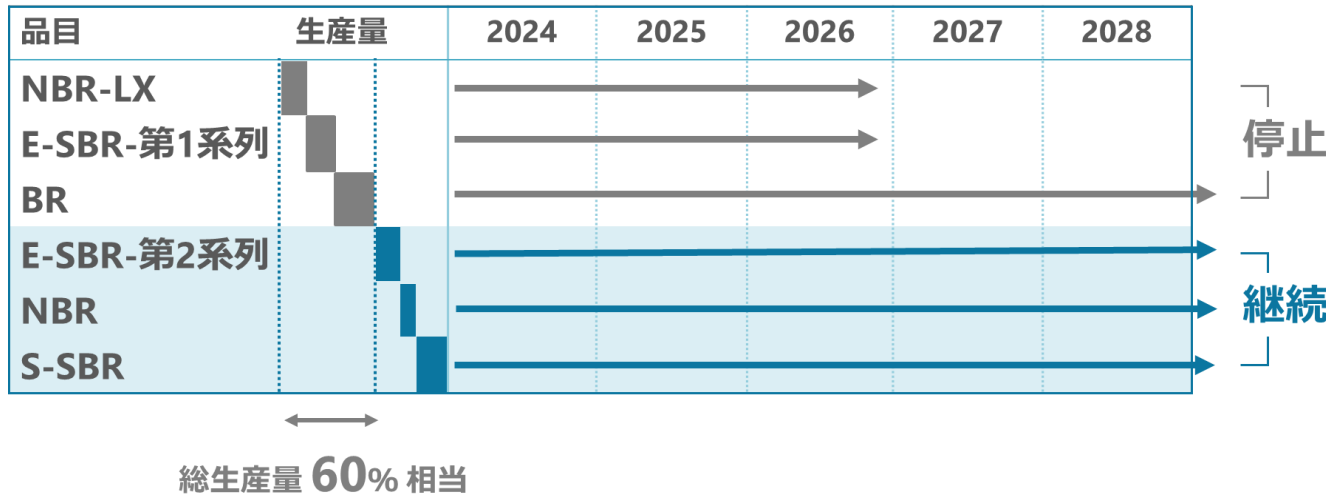
■ 徳山工場エラストマー 低収益製品の段階的停止

26年度 : 第1段 生産停止 E-SBR、NBRラテックス
 28年度以降 : 第2段 生産停止 BR

■ COP新プラント 高収益製品の能力増強

28年度下期～ +12,000トン/年

徳山エラストマー 生産停止計画



2024年6月11日 中期経営計画第2フェーズ(23-26年度) 進捗 資料より

1. 第3フェーズの概要
2. 第2フェーズの進捗状況
- 3. 第3フェーズの財務・非財務目標**
4. 第3フェーズで集中する製品・市場
5. 第3フェーズ その他の目標
6. 財務戦略
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
8. まとめ
9. 新たな共創イノベーション施設の誕生へ

「選択と集中」によりポートフォリオ組換を推進 ステークホルダーの期待に応える目標を設定

マテリアリティ

強固なガバナンス
の構築

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

循環型社会への
貢献

2028年度の
目標値：KPI

休業災害
度数率 **0.4以下**

エンゲージメント調査項目

ROIC *3 **7.0%**

成長4分野 売上高
比率 **48%**

Scope1+2
CO₂排出量
削減率 **10%
以上**

政策保有株式
対純資産比率 **5%
未満**

従業員
エンゲージメント **60%**

EBITDA **800
億円**

SDGs 貢献製品
売上高比率 **45%**

Zeon Group
2020年度比

ROE **8.4%**

従業員を
活かす環境 **60%**

社外提携
研究テーマ **22件**
2023-28年度累計

社外取締役
比率*1 **過半数**

日本ゼオン
健康行動指標 **70%**

外国人/女性
役員比率*2 **28%**

*1 監査役を含まない

*2 社内外の取締役及び監査役

*3 ROICの計算式は以下の通り

$$\frac{\text{連結営業利益} \times (1 - \text{法人税等/税引前利益})}{\text{有利子負債} + \text{純資産}}$$

有利子負債 + 純資産

3. 第3フェーズの財務・非財務目標 (目標の対照表)

第2フェーズのKPI

第3フェーズのKPI

ZEON

	指標	第2フェーズ		第3フェーズ	指標変更の理由	2030 目標
		2024	2026 目標	2028 目標		
マテリアリティ	休業災害件数	4	0		絶対値を廃止し管理可能な 度数率に変更	
	休業災害度数率			0.4以下		
	政策保有株式 対純資産比率	14.7%	5%未満	5%未満		
強固なガバナンス の構築	ROE			8.4%	株主価値重視で追加	
	社外役員比率	50%	過半数		更なるガバナンス向上を重視	
	社外取締役比率 (監査役含まず)			過半数		
	女性管理職比率	6.4%	12%		内部管理目標とする	
心からワクワクできる 会社の実現	外国人/女性役員比率 (社内外の取締役・監査役)	25%	25%	28%		30%
	従業員エンゲージメント	52%	56%	60%		75%
	従業員を活かす環境	51%	55%	60%		
	日本ゼオン健康行動指標	62%	65%	70%		
	年次有給休暇取得率 (1-12月累計)	76%	70%		目標達成のため除外	
	一人当たり連結営業利益 (百万円/人)	6.1	7		全社ROIC に統一	
	既存事業ROIC	6.3%	7%		同上	
イノベーションで ほかにない価値を提供	売上高指数 COP 2019年度:100	191	210		成長4分野 売上高比率 に統一	
	売上高指数 電池材料 2019年度:100	132	240		同上	
	ROIC (全社)			7.0%	ROIC経営 重視	8%
	EBITDA (億円)			800	CF成長を重視し 新設	
社会の変化に対応した 事業構造の転換	社外提携 研究テーマ*件数 23年度から集計 *2025年度に改名	12	10	22		
	新規事業 売上高 (億円)	64	160		成長4分野 売上高比率 に統一	
	成長4分野 売上高比率			48%	ポートフォリオ変革を重視	
	SDGs貢献製品売上高比率	35%	40%	45%		50%
循環型社会への貢献	Scope 1 + 2 CO2排出量 削減率 (Zeon Group 2020年度比)	8%	10%	10%以上		42%

規模的成長・資本効率性を測定する目標値を設定

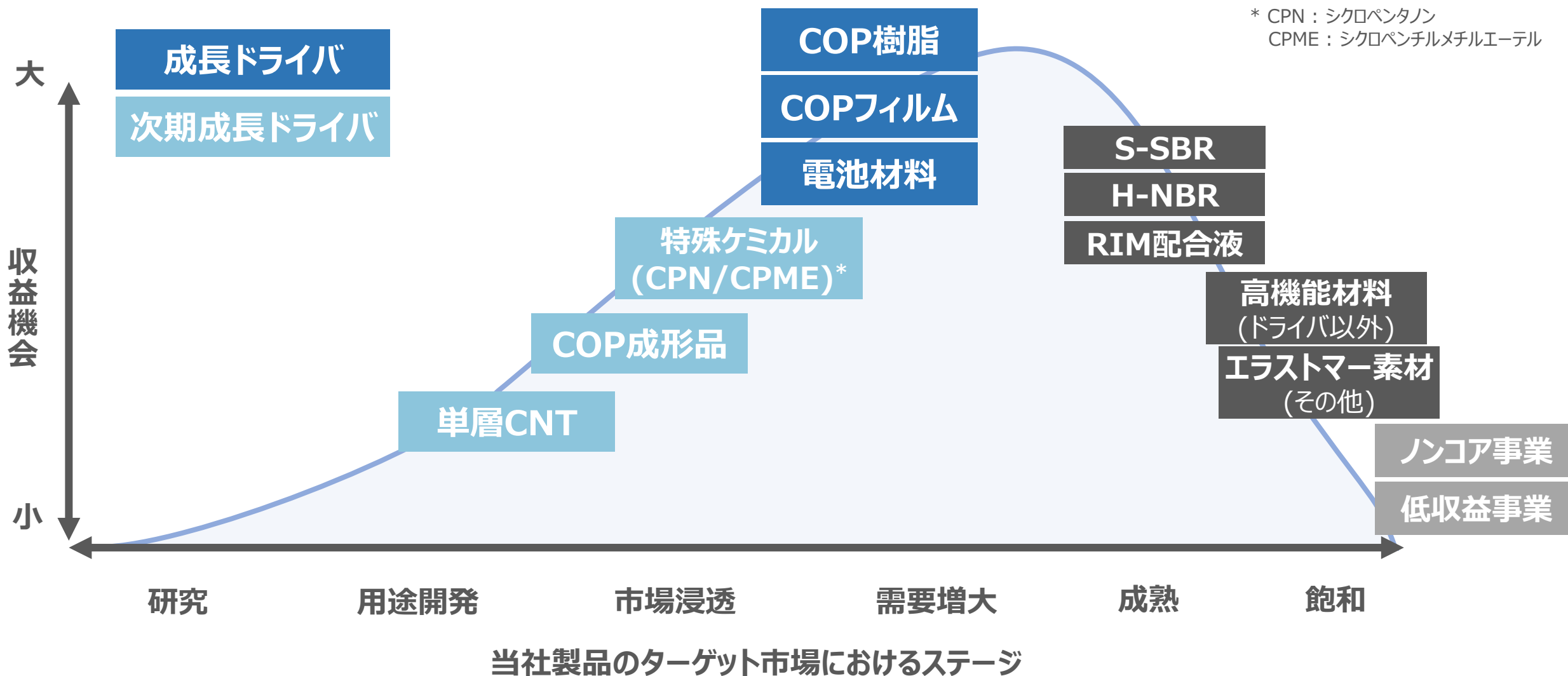
財務目標	実績	目標	目標	中計目標
	2024年度	2026年度	2028年度	2030年度
売上高	4,206億円	4,500億円	4,500億円	
営業利益	293億円	380億円	420億円	
ROE	7.3%	10%	8.4%	
EBITDA	488億円	600億円	800億円	
ROIC	6.2%	6.9%	7.0%	8%
為替レート /USD	¥ 152.8	¥ 130	¥ 140	
国産ナフサ /KL	¥ 75,800	¥ 82,000	¥ 69,000	
アジアブタジエン/MT	\$1,429	\$1,200	\$1,100	

規模的成長

資本効率性

1. 第3フェーズの概要
2. 第2フェーズの進捗状況
3. 第3フェーズの財務・非財務目標
- 4. 第3フェーズで集中する製品・市場**
5. 第3フェーズ その他の目標
6. 財務戦略
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
8. まとめ
9. 新たな共創イノベーション施設の誕生へ

需要増大に応える成長ドライバ 市場浸透を図る次期成長ドライバ



4. 第3フェーズで集中する製品・市場 (成長4分野 売上高比率)

成長4分野にリソースを集中投入 事業ポートフォリオの組換え促進

24年度 **37%**



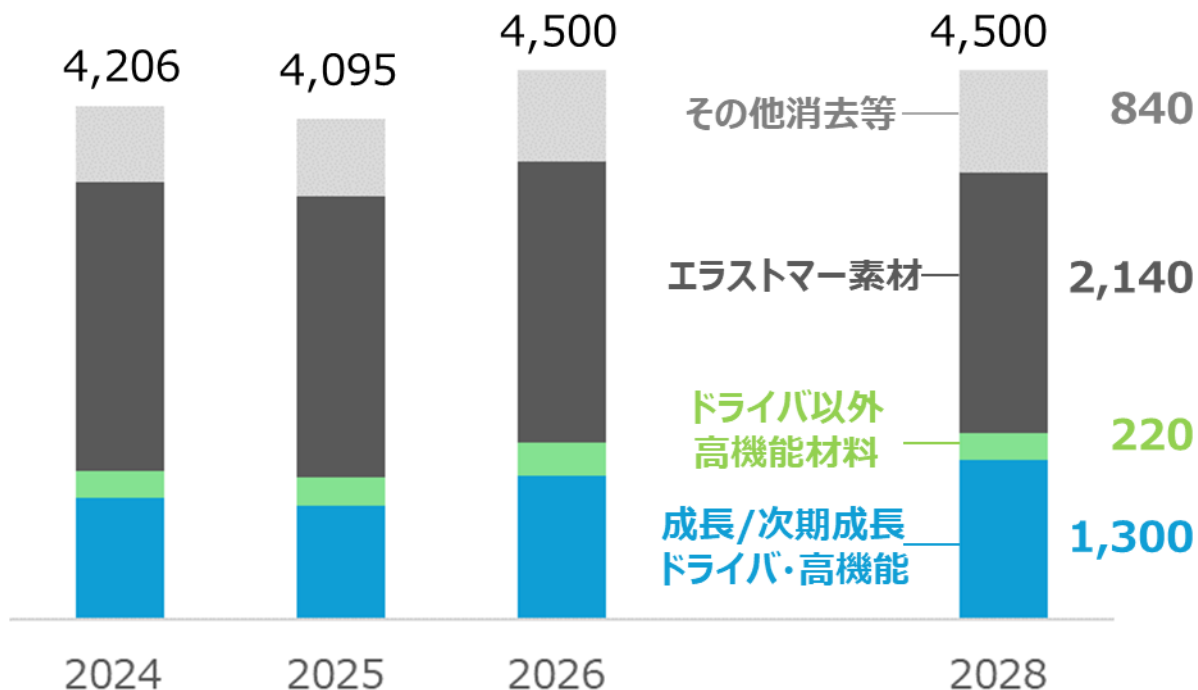
28年度 **48%**

- 成長ドライバ
- 次期成長ドライバ
- 高収益製品

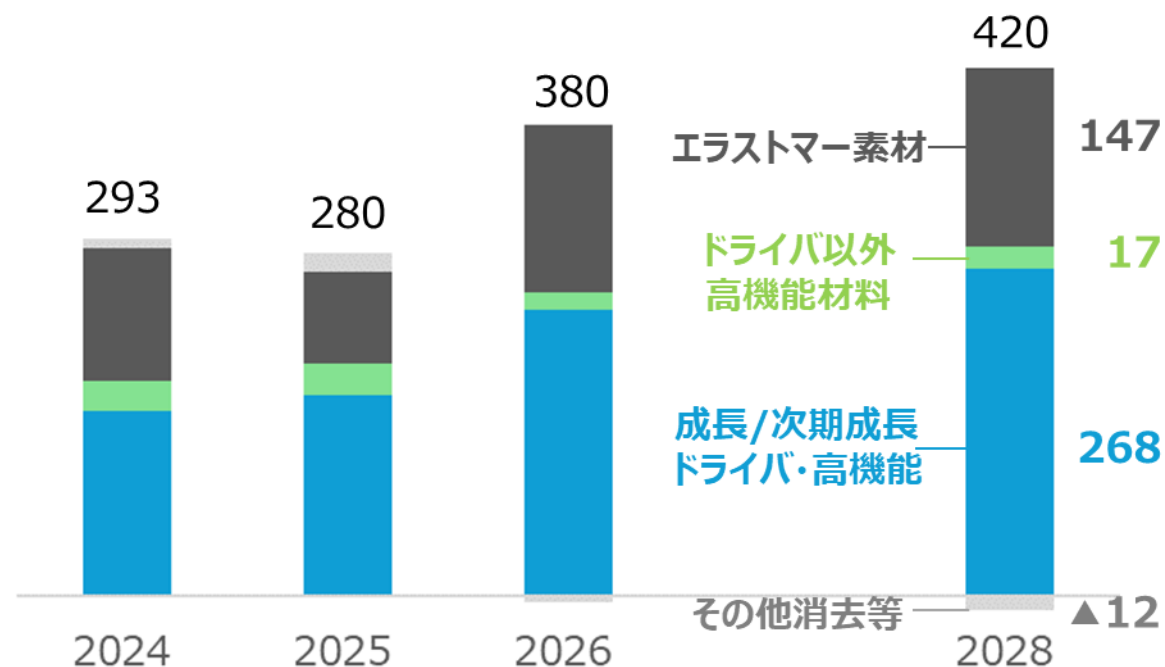
セグメント	エラストマー素材	高機能材料	その他の事業
成長4分野			
1. モビリティ	H-NBR	電池材料 CNT	
2. 医療 ライフサイエンス		COP樹脂(医療) COP成形品 CPME	
3. 情報通信		COP樹脂(半導体・光学) COPフィルム CPN	
4. GX	S-SBR		RIM配合液

エラストマー素材で経営基盤を固め 成長ドライバ/次期成長ドライバで拡大

セグメント別 売上高 (億円)



セグメント別 営業利益 (億円)

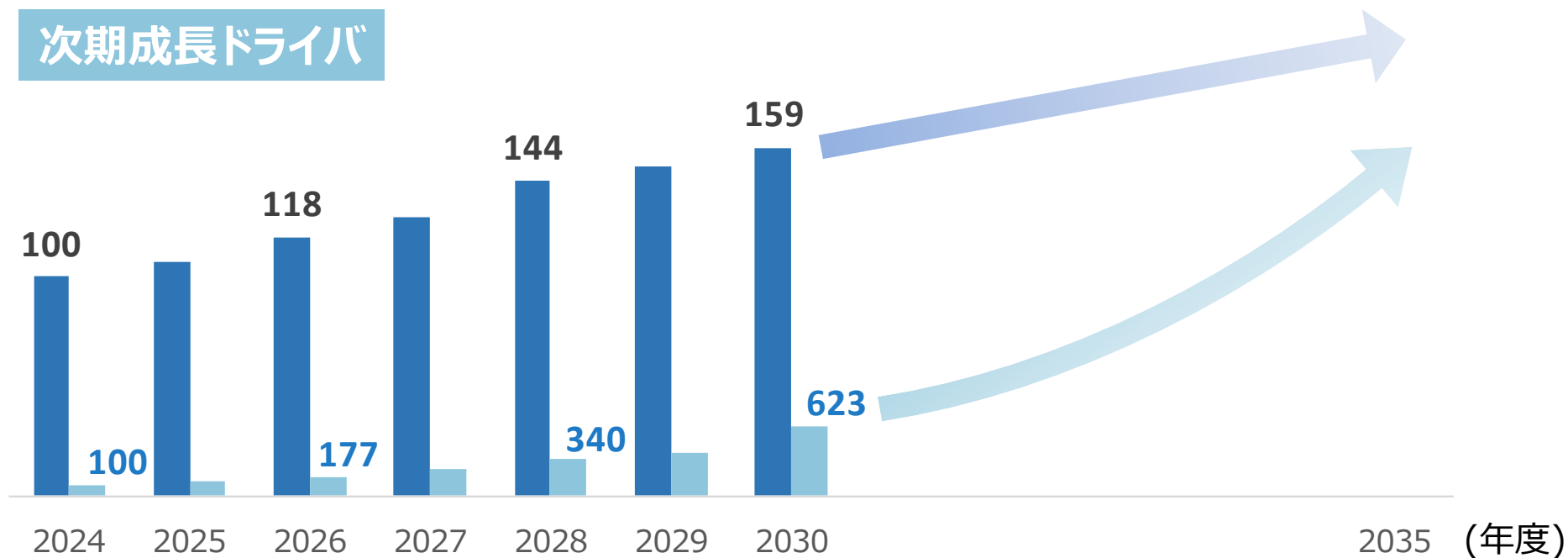


着実に拡大する成長ドライバ 将来に布石を打つ次期成長ドライバ

成長ドライバ・次期成長ドライバ売上高（指数）

<売上高>

指数（24年度:100）



COPフィルム

高機能材料事業

売上高CAGR **9%**

(2024-2028)



55インチ以下 **新製品投入**
55インチ以上 **業界トップ^oの供給能力**

対象市場 CAGR

55インチ以上 TV出荷面積

7%

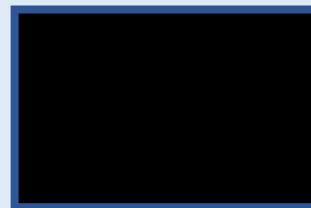
(2024-2028)

OMDIA 2025年1月フォーラム資料をもとに当社集計

差別化要因

競合優位性

TV画質安定性 当社推計



ZeonorFilm®



競合品

参入障壁

- ・樹脂からの一貫生産
- ・多様なフィルム生産技術
- ・複数生産拠点による高い供給安定性

当社計画

生産能力

2027年度 能力増強投資

生産拠点：氷見二上工場
生産能力：年間4,500万m²
(世界最大級幅)

販売計画

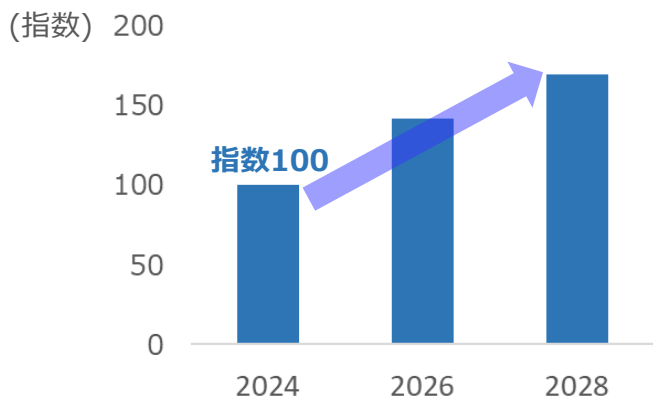
大手液晶パネルメーカーと
中長期需要/供給計画を共有
(合意)

COP樹脂（半導体用途）

高機能材料事業

売上高CAGR **17%**

(2024-2028)



先端半導体向けシェア100%
⇒同市場の高成長率と共に成長

対象市場 CAGR

半導体市場全体

10%

(2023-2030)

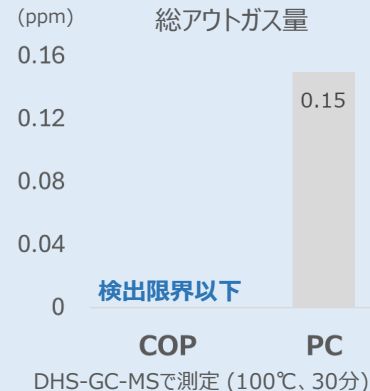
WSTS, Gartner, SEMI Forecast 4Q2023をもとに当社集計

差別化要因

競合優位性

超クリーン樹脂により内容物の汚染防止

- ・ 低アウトガス性
- ・ 低不純物性



参入障壁

- ・ 先端半導体メーカーへの採用実績 (高スイッチングコスト)
- ・ 複数生産拠点による高い供給安定性
- ・ 超クリーン製品製造設備

当社計画

生産能力

- ・ 新プラント建設 (28年下期～稼働開始)

販売計画

- ・ 先端半導体メーカー複数社に採用済(シェア100%)
- ・ 微細化進展による採用拡大

COP樹脂（医療用途）

高機能材料事業

売上高CAGR **18%**

(2024-2028)



競合優位性&価格政策&
サービス向上&プロモーション強化
⇒ シェア向上

対象市場 CAGR

樹脂製プレフィルドシリンジ市場

15%

(2024-2030)

Markets And Markets 社 Prefilled Syringes Market より引用

差別化要因

競合優位性

他樹脂(PP等)との差別化

- ・ 耐薬品性
- ・ 保存安定性
- ・ 高透明性
- ・ 低吸着性 (たんぱく質/核酸)
- ・ 低不純物 (低溶出性)



参入障壁

- ・ 長期採用実績 (高スイッチングコスト)
- ・ 複数生産ラインによる高い供給安定性
- ・ 超クリーン製品製造設備

当社計画

生産能力

- ・ 新プラント建設
(28年下期～稼働開始)

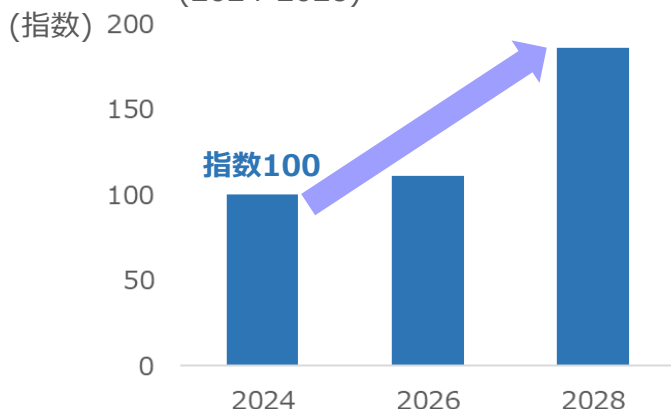
販売計画

- ・ 製薬企業、包装材料企業との連携によるパイプライン充実
- ・ 拡大するバイオ製剤向けに注力

電池材料 セパレーター用接着剤

売上高CAGR **17%**

(2024-2028)



競争優位性&価格政策&
サービス向上&プロモーション強化
⇒ シェア向上

対象市場 CAGR

アジア域内EV市場

14%

(2024-2030)

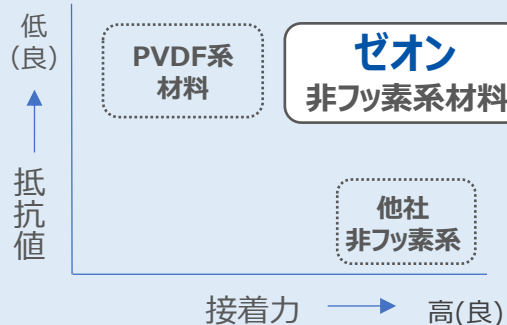
当社集計

高機能材料事業

差別化要因

競争優位性

抵抗値と接着力のトレードオフを解消



参入障壁

- ・ポリマー設計×微粒子構造制御技術
- ・特殊な製造設備×2拠点BCP
- ・広範な特許網
- ・電池材料サプライヤーとしてのブランドカ

当社計画

生産能力

- ・日本・タイの2拠点供給体制

販売計画

- ・大手電池メーカー複数社への供給開始

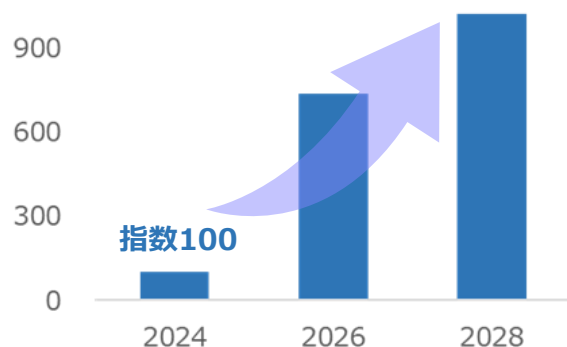
電池材料 高性能負極バインダー

高機能材料事業

売上高CAGR 79%

(2024-2028)

(指数) 1,200



競争優位性 & 価格政策 & サービス向上 & プロモーション強化
⇒ シェア向上

対象市場 CAGR

米国EV市場

米国ESS市場

35%

(2024-2030)

14%

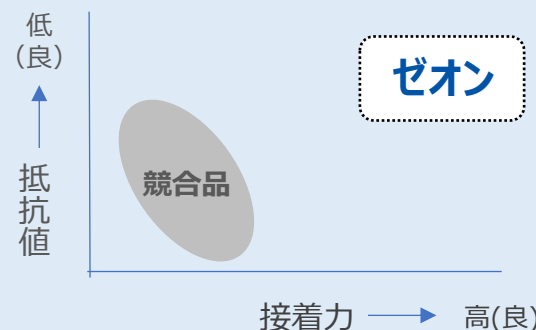
(2024-2028)

当社集計

差別化要因

競争優位性

抵抗値と接着力のトレードオフを解消



参入障壁

- ・ ポリマー設計×微粒子表面変性技術
- ・ 特殊な製造設備
- ・ 広範な特許網
- ・ 電池材料サプライヤーとしてのブランド力

当社計画

生産能力

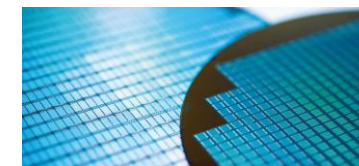
- ・ 国内生産能力増強
- ・ 北米での設備投資再検討

販売計画

- ・ 米国内大手電池メーカー向け供給合意
- ・ ハイエンド電池向け採用拡大

特殊ケミカル CPN (ポリイミド現像液用途)

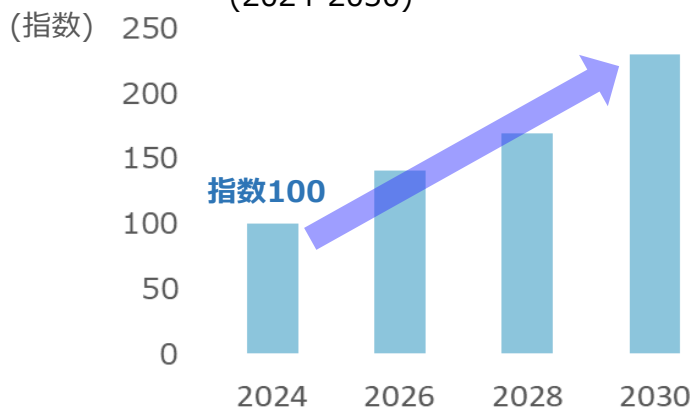
高機能材料事業



差別化要因

売上高CAGR **15%**

(2024-2030)



高成長な先端半導体市場に強み
⇒ **高い市場占有率を維持**

対象市場 CAGR

半導体市場全体

10%*

(2023-2030)

市場規模 当社推定
(ポリイミド ネガ型現像液)

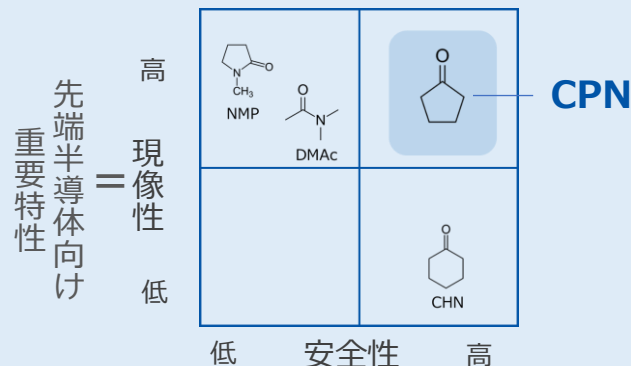
150億円

(2030)

*WSTS, Gartner, SEMI Forecast 4Q2023をもとに当社集計

競合優位性

優れた現像性と安全性とを両立



参入障壁

- ・ 先端半導体メーカーへの採用実績 (高スイッチングコスト)
- ・ 自製原料(C5)による安定供給
- ・ 低地政学リスク・消費地と同域内生産

当社計画

生産能力

- ・ 能力増強を計画
現行能力の倍増を検討

販売計画

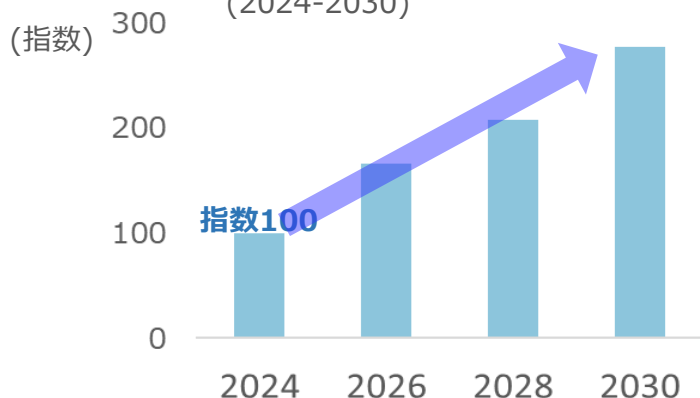
- ・ 高い市場占有率を維持
- ・ 大手先端半導体メーカーと
中長期需要/供給計画を共有
(合意)

特殊ケミカル CPME (医薬品合成用溶剤用途)

高機能材料事業

売上高CAGR **18%**

(2024-2030)



競争優位性&価格政策&
サービス向上&プロモーション強化
⇒ THFからシェア奪取

対象市場 CAGR

医薬品市場

6%*
(2022-2028)

*Evaluate Pharma World Preview Outlook to 2028より引用

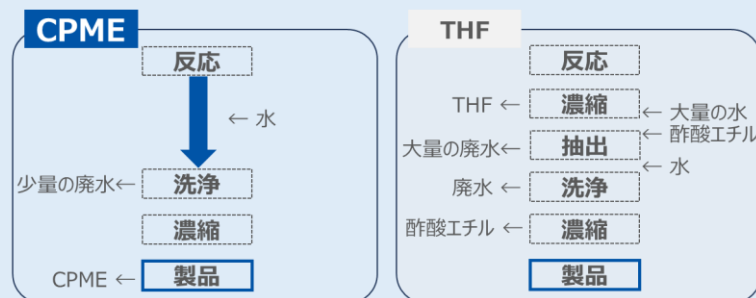
THF市場規模 当社推定
(製薬向け市場)

250億円
(2030)

差別化要因

競争優位性

薬剤の製造工程を大幅に簡略化



参入障壁

- ・ 多種薬品における市場採用実績 (高スイッチングコスト)
- ・ 自製原料(C5)による安価・安定供給

当社計画

生産能力

- ・ 能力増強を計画
現行能力の数倍増を検討

販売計画

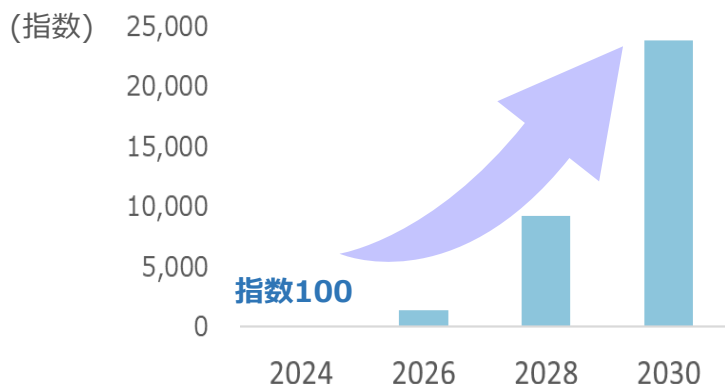
- ・ 採用済製薬各種の市場成長
- ・ 大手製薬企業との連携によるパイプライン充実

COP成形品 (細胞培養プレート)

高機能材料事業

売上高CAGR **149%**

(2024-2030)



競争優位性&価格政策&
サービス向上&プロモーション強化
⇒ PSプレートからシェア奪取

対象市場 CAGR

細胞培養プレート市場

9%

(2024-2030)

150億円

(2030)

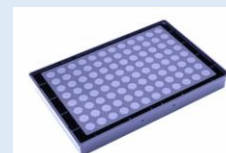
The Business Research Company社データをもとに当社集計

差別化要因

競争優位性

独自開発の特殊培養加工

高	他社COPプレート	当社プレート
低	ポリスチレンプレート	
	低	高
	解像度	
	貯蔵安定性	



当社計画

生産能力

- ・ 日米2拠点供給体制
50万枚/年 日本
40万枚/年 米国(OEM)

販売計画

- ・ 欧米大手製薬会社での採用拡大

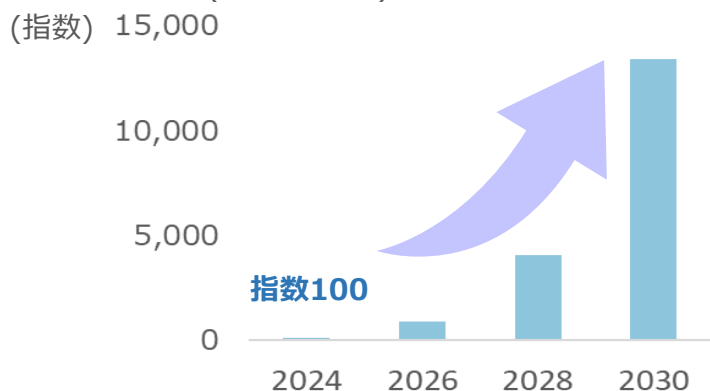
参入障壁

- ・ 垂直統合モデル 原料(COP)→成形品
- ・ 自社製COP光学フィルムの採用
- ・ 顧客ニーズに合わせた製品開発
- ・ 広範な特許網

単層CNT (リチウムイオン電池)

売上高CAGR **127%**

(2024-2030)



競争優位性&価格政策&
低地政学リスク&プロモーション強化
⇒ 他社単層CNTからシェア奪取

対象市場 CAGR

LiB向け単層CNT市場

72%

(2024-2030)

1,100億円

(2030)

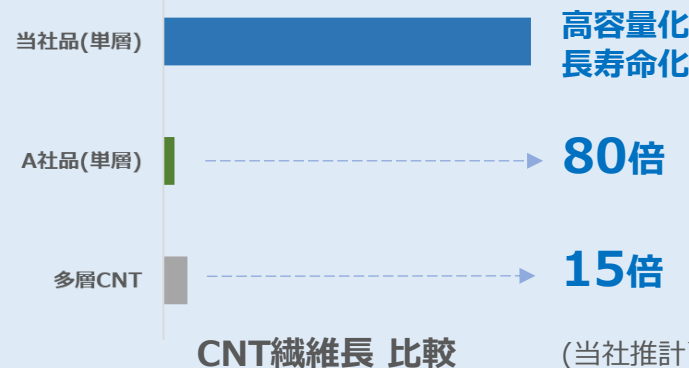
当社推計

高機能材料事業

差別化要因

競争優位性

超・長繊維で電池性能を向上



参入障壁

- ・ スーパーグローブ法による量産技術・設備
- ・ 低地政学リスク
- ・ 広範な特許網



当社計画

生産能力

- ・ 需要増に応じた能力増強を計画

販売計画

- ・ ペーストメーカー SiAT社*への資本参加による垂直統合モデル (原料→導電性ペースト)
- ・ 電池メーカーとのパイプライン充実

*Sino Applied Technology Co., Ltd. (台湾 桃園市)

1. 第3フェーズの概要
2. 第2フェーズの進捗状況
3. 第3フェーズの財務・非財務目標
4. 第3フェーズで集中する製品・市場
- 5. 第3フェーズ その他の目標**
6. 財務戦略
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
8. まとめ
9. 新たな共創イノベーション施設の誕生へ

5. 第3フェーズ その他の目標

マテリアリティ

強固なガバナンス
の構築

心からワクワク
できる会社の実現

イノベーションで
ほかにはない価値を
提供

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

2028年度の
目標値：KPI

休業災害
度数率 **0.4以下**

政策保有株式
対純資産比率 **5%
未満**

ROE **8.4%**

社外取締役
比率*1 **過半数**

外国人/女性
役員比率*2 **28%**

エンゲージメント調査項目
従業員
エンゲージメント **60%**

従業員を
活かす環境 **60%**

日本ゼオン
健康行動指標 **70%**

ROIC **7.0%**

EBITDA **800
億円**

社外提携
研究テーマ **22件**
2023-28年度累計

成長4分野 売上高
比率 **48%**

SDGs 貢献製品
売上高比率 **45%**

Scope1+2
CO₂排出量
削減率 **10%
以上**

Zeon Group
2020年度比

*1 監査役を含まない

*2 社内外の取締役及び監査役

5.第3フェーズ その他の目標 (休業災害度数率)

休業災害件数 から 休業災害度数率 に変更 ⇒ 安全状態をベンチマーク可能に

第2フェーズの目標値

休業災害件数 **0件**

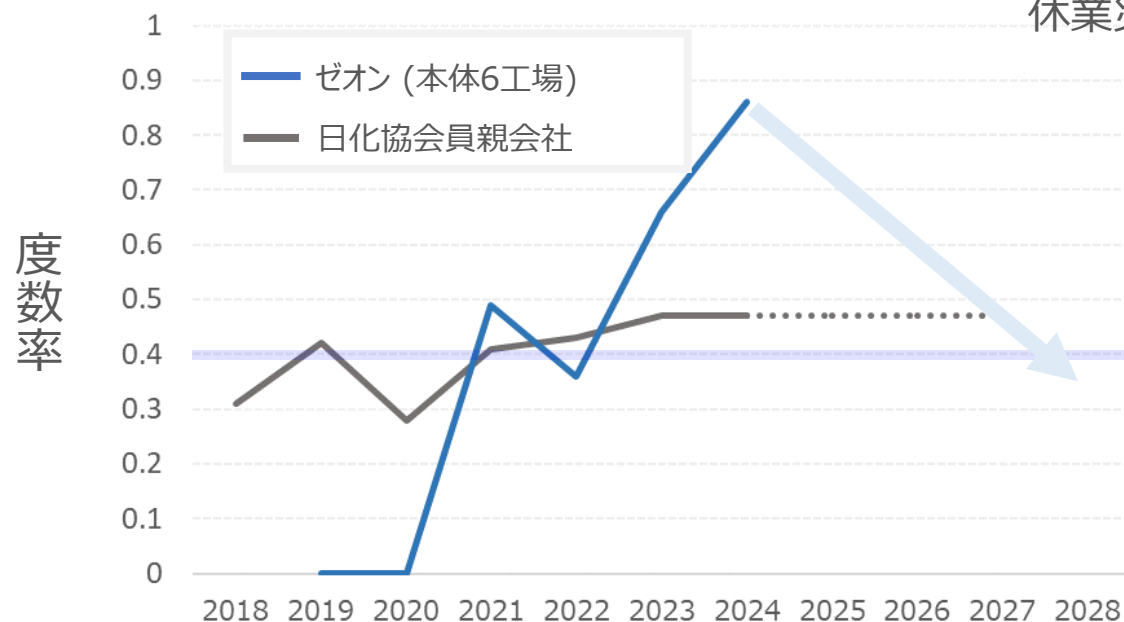
安全活動の努力が評価
できない指標

第3フェーズの目標値 (28年度)

休業災害度数率 **0.4以下**

安全な状態を他社と比較可能とする
(日本化学工業会の管理指標を導入)

度数率 =
休業災害による被災者数 ÷ 延べ労働時間数 (100万時間あたり)

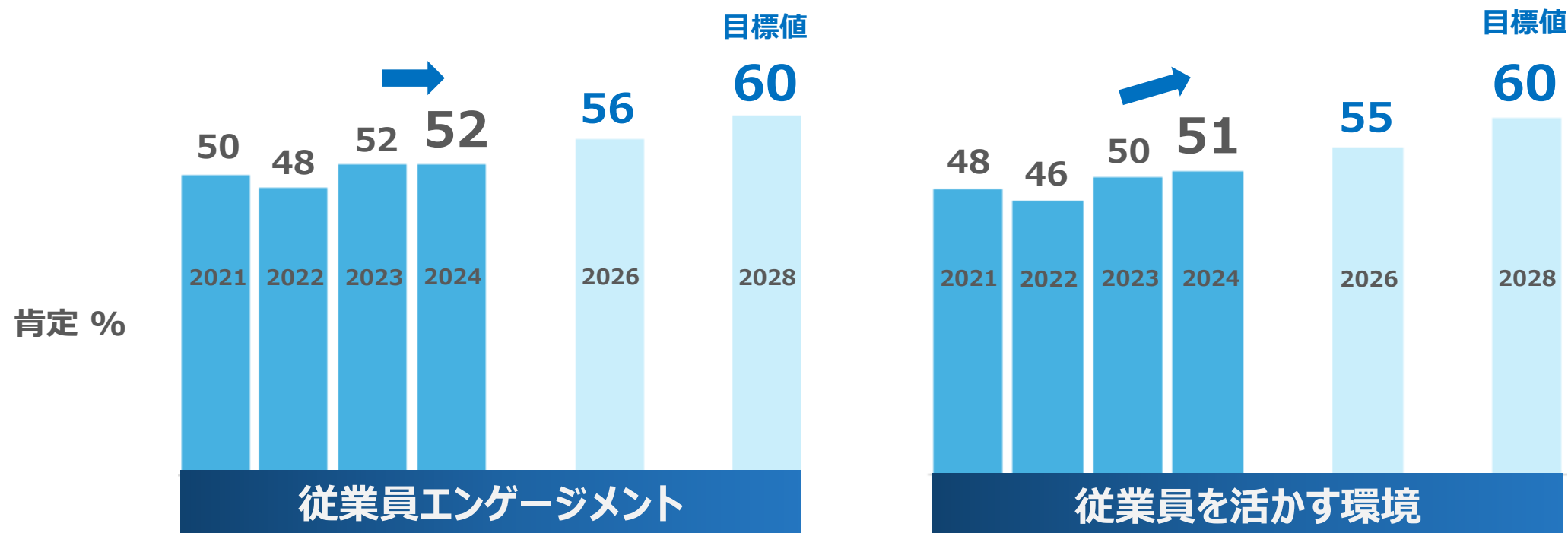


出典: 一般社団法人 日本化学工業会ホームページをもとに当社作成

達成に向けた施策

- ・ 操業員の教育強化
- ・ 現場での対話徹底 (リスク抽出)
- ・ 社内外の知見活用

エンゲージメントサーベイ結果に対応

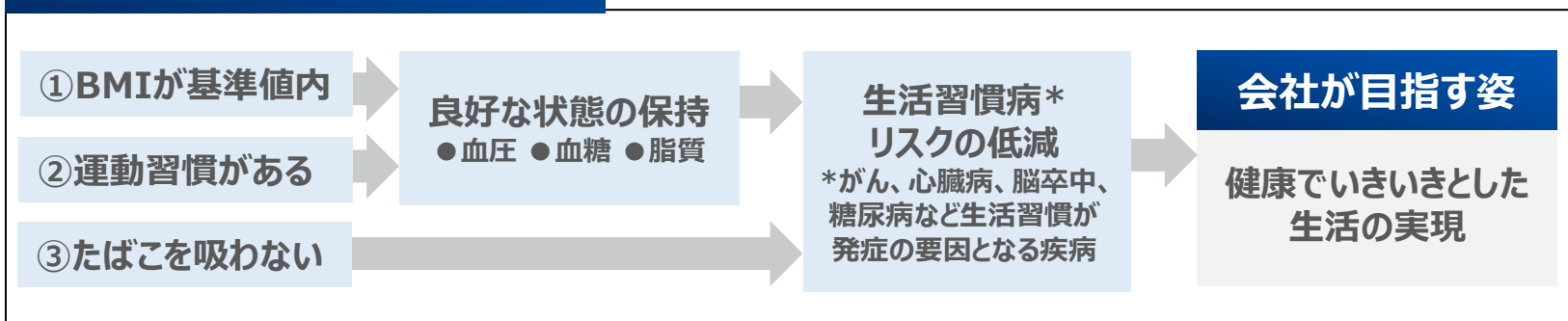


エンゲージメント・従業員を活かす環境とも伸び悩む ⇐ 「やりがい」に関する設問の点数が低い

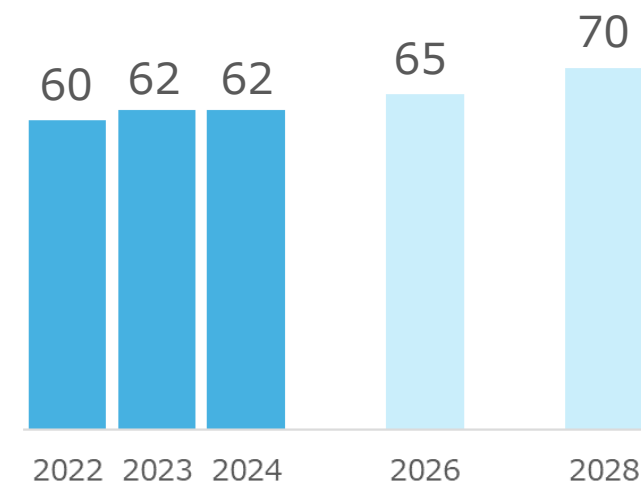
- ▶ キャリア開発への支援 (Will・Can・Need を重ねるキャリア対話等)
- ▶ 挑戦機会の創出 (挑戦を促し キャリアを描ける一般職人事制度の導入準備等)

健康行動指標向上の取り組み

日本ゼオン健康行動指標 = ①～③の2項目以上達成の割合



結果推移



健康行動指標 向上の取り組み

①BMIが基準値内

- 運動習慣づくりの支援 (右記②)
- 事業所食堂等での健康メニュー提供
- 特定保健指導の実施率向上

②運動習慣がある

- 全社ウォーキング等のイベント開催
- 事業所活動の継続 (体力測定会や同好会支援)

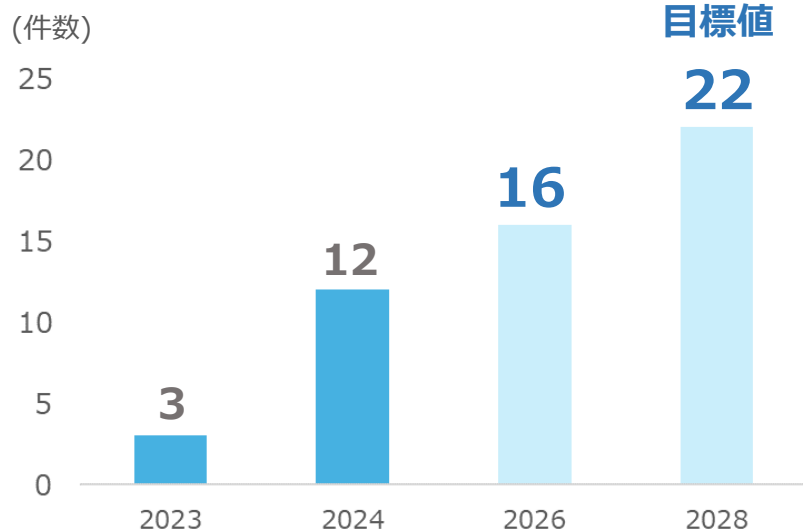
③たばこを吸わない

- 敷地内・就業時間内禁煙への取り組み (27年度目標)
- 禁煙支援策の提供 (禁煙外来・禁煙補助剤・禁煙チャレンジ)

社内外の知を融合し イノベーション創出を加速

イノベーション創出に向けた取り組み

社外提携研究テーマ*
(2023 - 28年度累計)



社外との共創

社外連携の拠点強化



川崎イノベーションフロンティアポート(KIFP)

CVC活動

新事業探索のスピードアップ



▶ 核融合発電開発



▶ 次世代CAR-T細胞



▶ 液体燃料



▶ バイオイソプレノ、SAF



▶ 宇宙用太陽電池

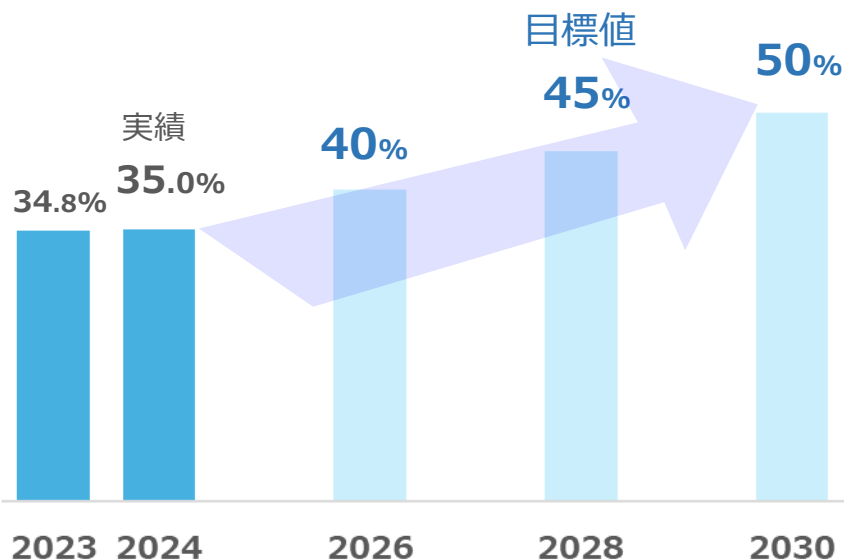
*下記2点を満たすテーマと定義

- ①スタートアップ等と提携して開発するテーマ
- ②当社の審査で、顧客の採用確度が高いと判断されたテーマ

全グループに審査対象を拡大 認定製品は45製品に増加

社会課題解決の解決、事業の持続性、イノベーションなどを基準に社内審査により認定

SDGs貢献製品 売上高比率の実績と目標



認定された製品例 / 主な用途

S-SBR
省燃費タイヤ



COPフィルム
ディスプレイ用
位相差フィルム



**ボディパネル用
RIM配合液**



トラック/バス 建農機
などのボディパーツ

認定理由

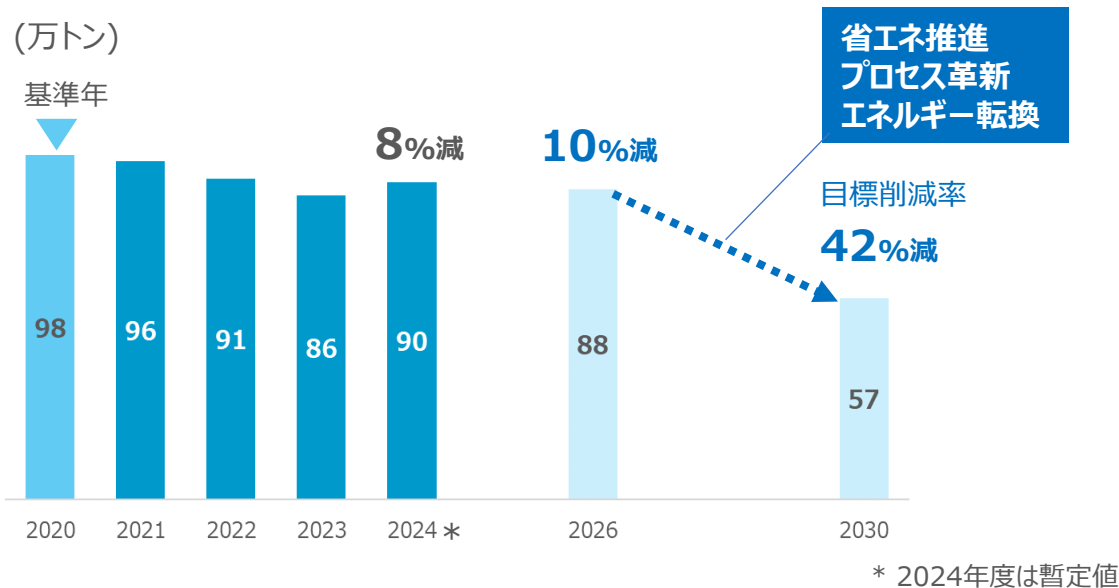
- ・自動車の燃費向上に寄与しGHG排出量の削減に貢献
- ・耐摩耗性向上により粉塵の発生を抑制し大気汚染防止に貢献
- ・フィルム端材等の再利用プロセスで廃棄物削減に貢献
- ・工程内部材の使用量削減による廃棄物削減に貢献
- ・低カーボンフットプリント材料によるGHG排出量の削減に貢献
- ・サーマルリサイクルなどによる廃棄物削減に貢献

該当するSDGs



外部連携も視野に循環型社会の実現に挑戦

Scope 1+2 CO2排出量・削減率 (2020年度比)



COPリサイクルプラント稼働

2025年より稼働開始
CO2削減量：未使用樹脂比12,000トン削減

国内工場のエネルギー転換の取り組み

- ・ 100% 再生可能エネルギー化
- ・ カーボンオフセット都市ガス
- ・ グリーン熱証書

Scope 3 原料転換による循環型社会への挑戦

NEDO* グリーンイノベーション基金事業

炭素資源循環型の合成ゴム基幹化学品製造技術の開発テーマ

- 1) エタノールからの高効率ブタジエン合成
ベンチ設備**を2026年より稼働開始 (徳山工場)
- 2) 植物原料からのバイオブタジエン・イソプレン製造技術の開発

* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

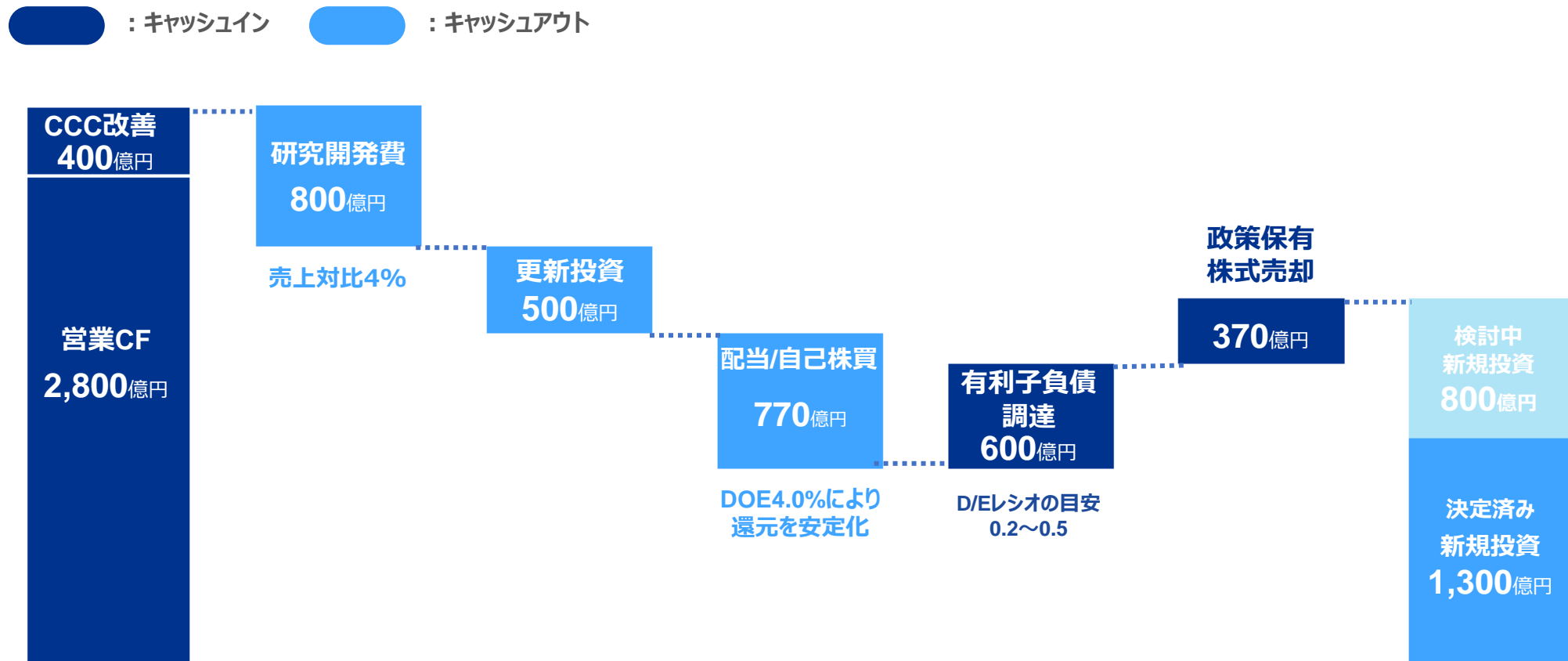
** 商業化に向けた連続実証設備(パイロット設備)へ移行するために必要なデータを取得する大規模設備

次世代バイオベースマテリアル商業生産設備

Visolis, Inc. (米国カリフォルニア州)との協業推進
バイオイソプレンモノマーおよびSAFの商業生産設備の建設準備段階

1. 第3フェーズの概要
2. 第2フェーズの進捗状況
3. 第3フェーズの財務・非財務目標
4. 第3フェーズで集中する製品・市場
5. 第3フェーズ その他の目標
- 6. 財務戦略**
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
8. まとめ
9. 新たな共創イノベーション施設の誕生へ

運転資本改善・レバレッジ活用等による資金をポートフォリオ改善に集中投下



※政策保有株式対純資産比率は'26年度末で5%未満とする計画 '28年度に向けて更なる削減を目指す

※検討中の新規投資枠は投資判断基準に照らし 次期フェーズ発表までに判断

1,300億円の新規投資を決定済み 成長ドライバに投資を集中

【決定済投資】

'25-'28合計
1,300億円

成長ドライバ
1,000億円

研究開発
その他

- ・COP新プラント ※第24/6公表済み
- ・COPフィルム新プラント
- 他

【検討中投資】

'25-'28合計
800億円

成長ドライバ

次期成長

研究開発
その他

検討中投資案件：800億円

- ・フィルム加工設備
- ・CPN/CPME能力増強
- ・KIFP試作設備
- ・CVC出資
- ・カーボンニュートラル投資

【投資判断基準】

- ・資本コストを上回るハードルレートを設定
- ・NPV・IRRをもとに投資判断

【投資管理基準】

- ・複数の会議体を通じて判断・決定
- ・定期的に投資効果を検証

※M&Aが生じる場合は上記投資判断基準に照らし判断
D/Eレシオの目安の範囲で有利子負債を調達する想定

株主還元方針は従来計画を継続

株主還元方針

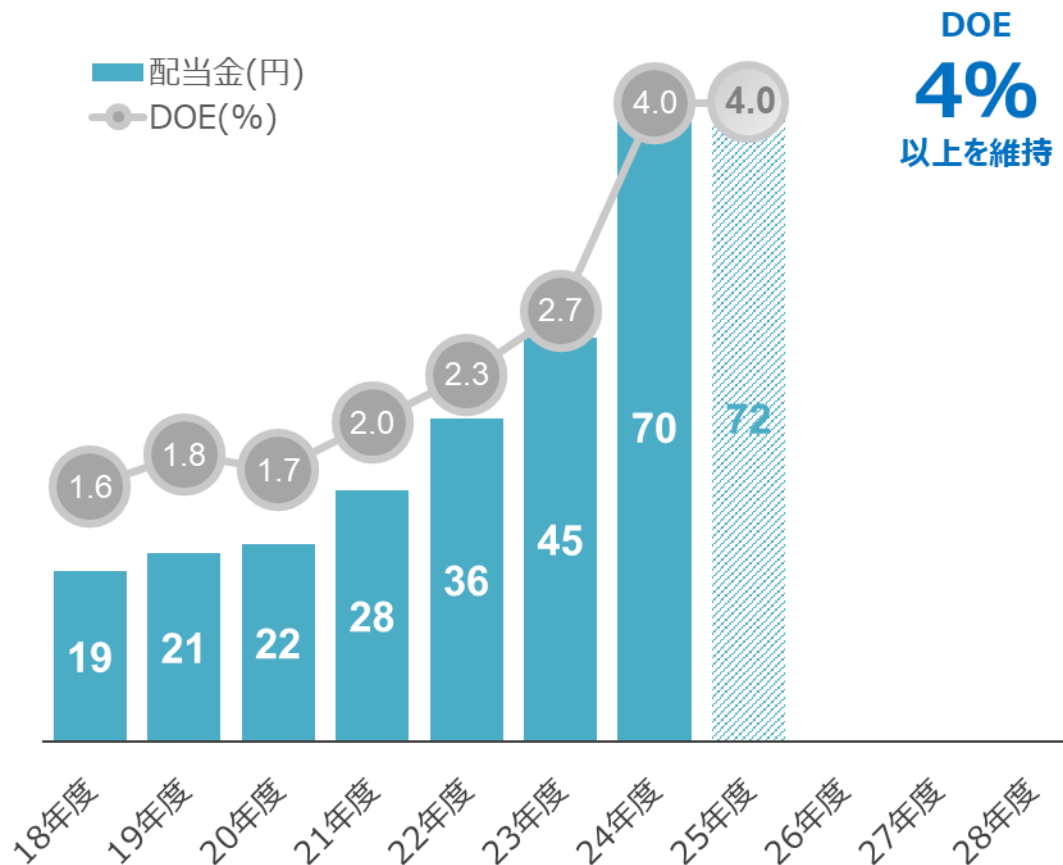
1 配当のKPIとしてDOEを採用し、**DOE4%以上とする**

2 自己株式取得（計画）

24年度－26年度

400億円

- 2024年度 200億円（完了）
- 2025年度 100億円（決定）
- 2026年度 100億円（見込）



投資に応じて有利子負債調達を拡大 資本構成を最適化

BSマネジメント方針

- 積極的な投資実行と資本構成の最適化**
 28年度末の自己資本比率は高いと認識
 投資とのバランスを見ながら負債を活用
- 格付シングルAを維持する財務規律**
- 売上債権・在庫の削減を進めCCC改善**
 28年度以降も資産の圧縮を進める

'24年度末

'28年度末時点の目安

2,981	1,520
	238
2,357 (14.7%)	3,580 (0.07)

流動資産 2,800億円	流動負債 1,800億円
	固定負債 600億円
固定資産 3,400億円	純資産 3,800億円
政策保有株式の 対純資産比率 5%未満	D/Eレシオ 0.5以下維持

政策保有株比率 14.7%
 D/Eレシオ 0.07
 自己資本比率 67%

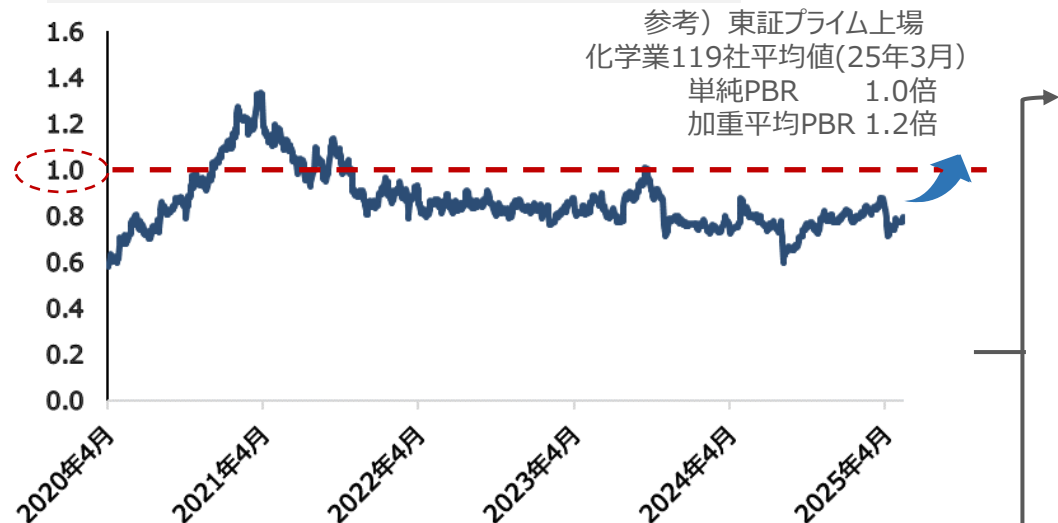
政策保有株比率 < 5%
 D/Eレシオ ≤ 0.5
 自己資本比率 ≥ 50%

1. 第3フェーズの概要
2. 第2フェーズの進捗状況
3. 第3フェーズの財務・非財務目標
4. 第3フェーズで集中する製品・市場
5. 第3フェーズ その他の目標
6. 財務戦略
- 7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応**
8. まとめ
9. 新たな共創イノベーション施設の誕生へ

7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

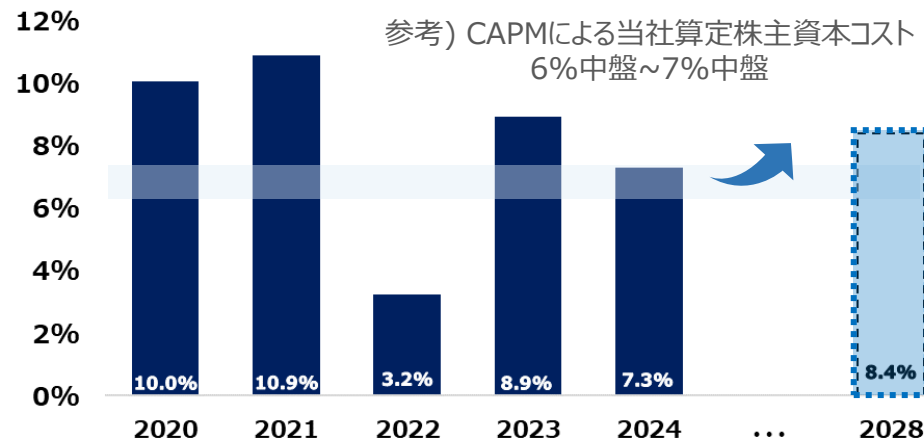
PBR（株価純資産倍率）（単位：倍）

2024年度末時点で0.8倍



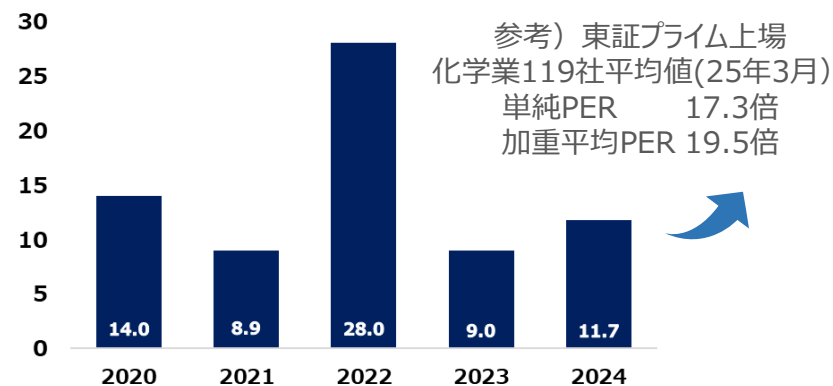
※PBR：SPEEDAより作成(時価総額(自己株式調整後) / 株主資本等合計(年度実績))

ROE（自己資本利益率）（単位：％）



28年
ROE > 株主資本
8.4% > コスト

PER（株価収益率）（単位：倍）



・中期経営計画の確実な実行

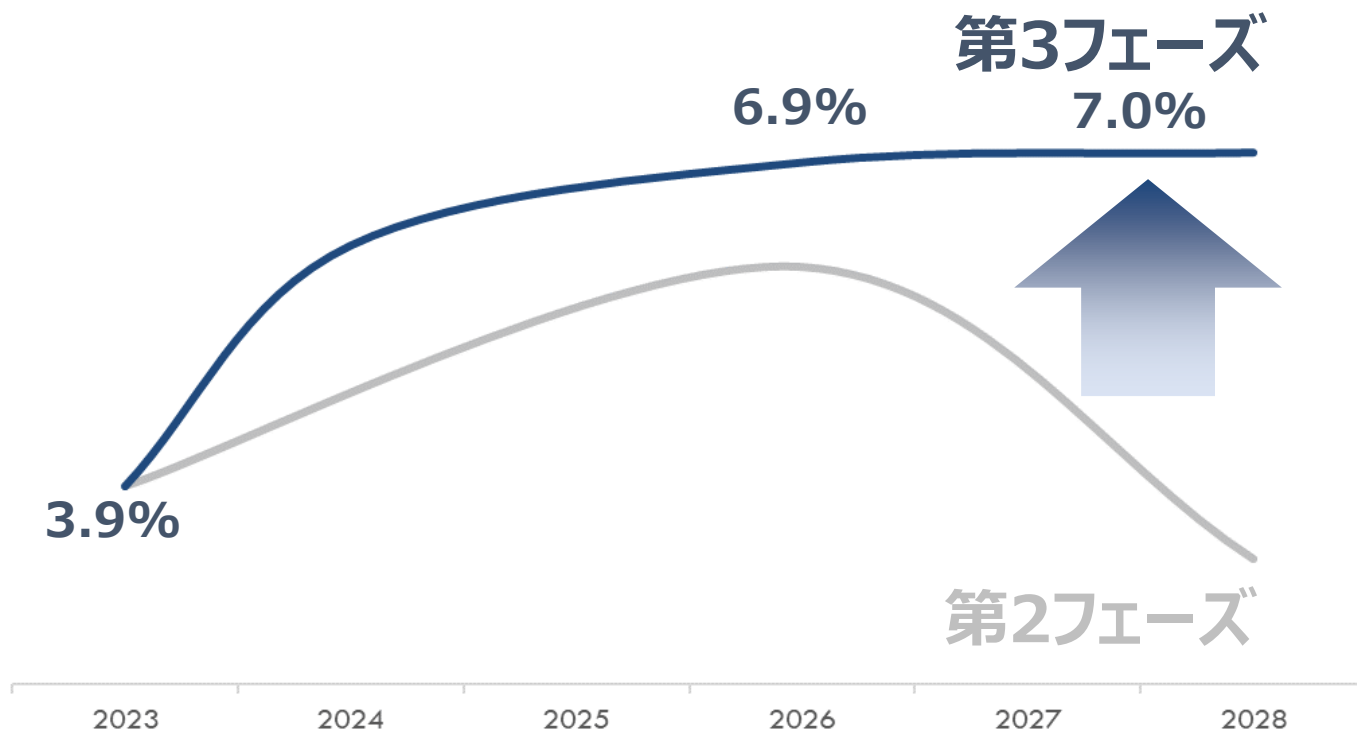
▶ ROE > 株主資本コストの維持・改善

・株主・投資家との対話充実

▶ 同業水準以上のPER早期実現

聖域なきコストダウンとCCC改善により ROICは7%へ

▶ ROIC改善の取り組み



【NOPAT】

- ・ 定期検査費用の削減
- ・ 修繕費見直し
- ・ 経費見直し

【投下資本】 CCC 30~40日改善、投資削減

- ・ 売上債権流動化
- ・ 在庫削減

1. 第3フェーズの概要
2. 第2フェーズの進捗状況
3. 第3フェーズの財務・非財務目標
4. 第3フェーズで集中する製品・市場
5. 第3フェーズ その他の目標
6. 財務戦略
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- 8. まとめ**
9. 新たな共創イノベーション施設の誕生へ

「選択と集中」により事業構造を転換し 企業価値を向上

▶ 「選択と集中」による事業構造の転換

成長ドライバ (COP樹脂、COPフィルム、電池材料) **増設・最適生産体制構築**

次期成長ドライバ (COP成形品、特殊ケミカル、単層CNT) **採用拡大・増設**

ノンコア事業・低収益事業 縮小撤退・資本提携

▶ ROIC改善の取り組み

24年度 **6.2%** → 26年度 **6.9%** → 28年度 **7.0%**

1. 第3フェーズの概要
2. 第2フェーズの進捗状況
3. 第3フェーズの財務・非財務目標
4. 第3フェーズで集中する製品・市場
5. 第3フェーズ その他の目標
6. 財務戦略
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
8. まとめ
9. **新たな共創イノベーション施設の誕生へ**

多機能な試作施設を備えた「川崎イノベーションフロンティアポート (KIFP)」に進化



STAGE30 (～2030)

2031～

スタートアップ支援

受託開発・生産・試作ビジネス

データビジネス

小規模－多品種 量産施設

小規模－多品種 研究試作施設

共創イノベーション施設

中央研究拠点機能

高付加価値製品生産拠点

高収益エラストマー
電池材料

H-NBR アクリルゴム
負極用・正極用バインダー セパレーター用接着剤

2026年度完成イメージ図

ZEON

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

2026年度の目標値は据え置き 営業利益のセグメント内訳は見直し

セグメント別	売上高		営業利益		
	2026 (修正なし)	2028	2026修正前	2026修正後	2028
連結合計	4,500億円	4,500億円	380億円	380億円	420億円
エラストマー素材	2,300億円	2,140億円	165億円	137億円	147億円
高機能材料	1,450億円	1,520億円	255億円	248億円	285億円
その他/消去	750億円	840億円	▲40億円	▲5億円	▲12億円

※ 2024年6月公表値より セグメントの損益実態をより適切に反映させるため全社費用等の配賦基準を変更いたしました。
これを受け 2026年度セグメント利益計画が変動しております。