



中期経営計画 第3フェーズ (2025-2028年度) 進捗説明

ZEON

日本ゼオン株式会社

代表取締役社長 兼 CEO 豊嶋 哲也

2026年 6月10日

I. 経営体系・強固なガバナンスの構築に向けた取り組み

II. 中期経営計画 概要 と 目標の進捗

III. 製品ポートフォリオ組み換えの進捗

1. 成長ドライバ
2. 次期成長ドライバ
3. 低収益事業とノンコア事業
4. セグメント別 売上高・営業利益の推移と見通し

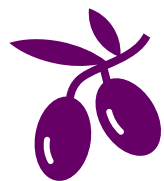
IV. 財務戦略

1. キャッシュフローアロケーション
2. 投資計画
3. 資本構成
4. 株主還元

V. まとめ



企業理念 = 使命



中期経営計画 **STAGE30** → KPI展開



マテリアリティ ゼオンを動かす5つの歯車

アイデンティティ
||
ポリマー デザイン カンパニー



サステナビリティ基本方針

大地の永遠と人類の繁栄に貢献する

WILL
企業理念

大地の永遠と
人類の繁栄に
貢献する

NEED
マテリアリティ



CAN
ポリマーに
まつわるスキル



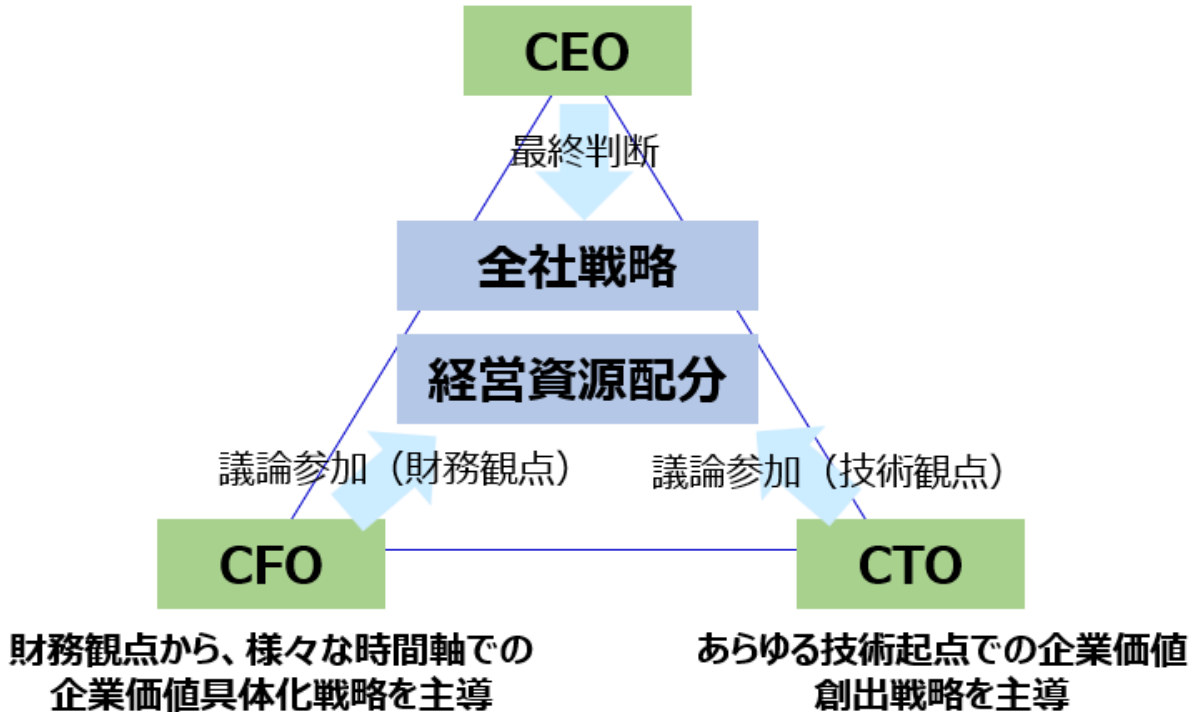
ポリマー デザイン カンパニー



* 当社採用サイトより抜粋のイメージ画像

本部制を廃し CXO制を導入することにより執行機能を強靱化
役員構成・取締役会運営も進化させ、経営監督のレベル向上を図る

CXO（三位一体の経営チーム）



CXO制

少人数のCXOが高度な経営
課題に即応する体制を確立

役員構成

2026年6月末（予定）

社外取締役比率 55.6%
女性役員比率 28.6%

取締役会 運営

社外取締役が取締役会議長
に就任予定

I. 経営体系・強固なガバナンスの構築に向けた取り組み

II. 中期経営計画 概要 と 目標の進捗

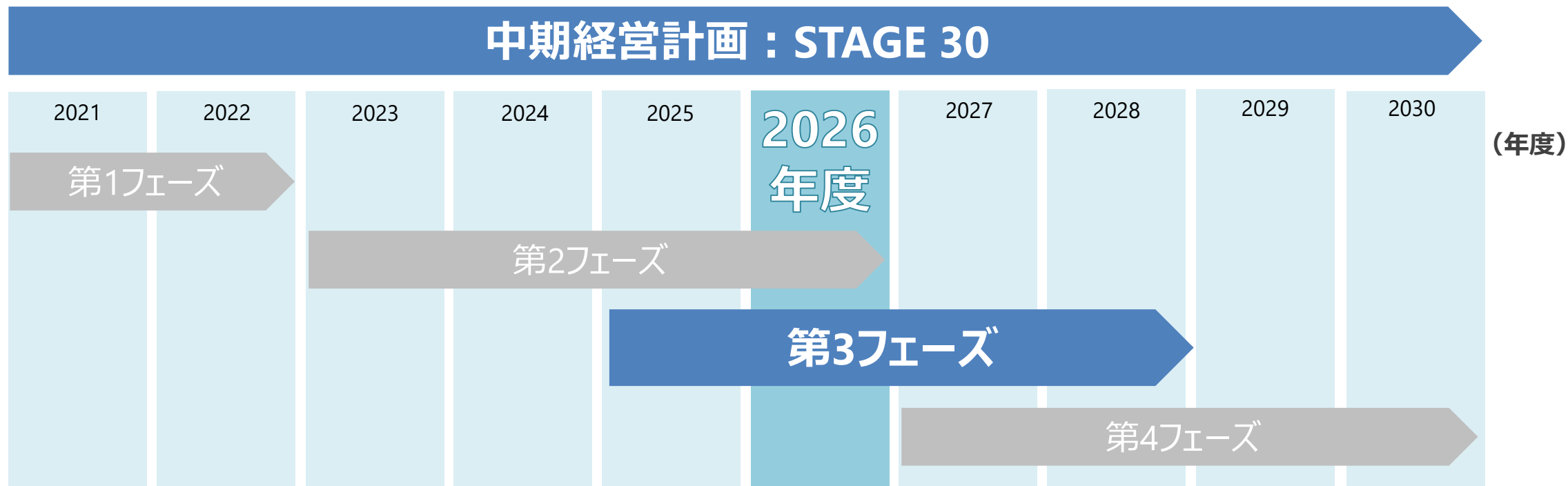
III. 製品ポートフォリオ組み換えの進捗

1. 成長ドライバ
2. 次期成長ドライバ
3. 低収益事業 と ノンコア事業
4. セグメント別 売上高・営業利益の推移 と 見通し

IV. 財務戦略

1. キャッシュフローアロケーション
2. 投資計画
3. 資本構成
4. 株主還元

V. まとめ



「選択と集中」によるポートフォリオ組み換え

■ 成長ドライバ、次期成長ドライバ、低収益事業/ノンコア事業を定義

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 成長ドライバ 2. 次期成長ドライバ 3. 低収益事業 / ノンコア事業 | <ul style="list-style-type: none"> → 増設・最適生産体制強化 → 採用拡大・増設 → 計画的な生産停止 / 事業譲渡 |
|---|---|

マテリアリティに目標値を紐づけ ステークホルダーの期待に応える 中期経営計画を推進

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

2025年度は 概ね順調 政策保有株式売却は計画通り 株価上昇で比率膨らむ

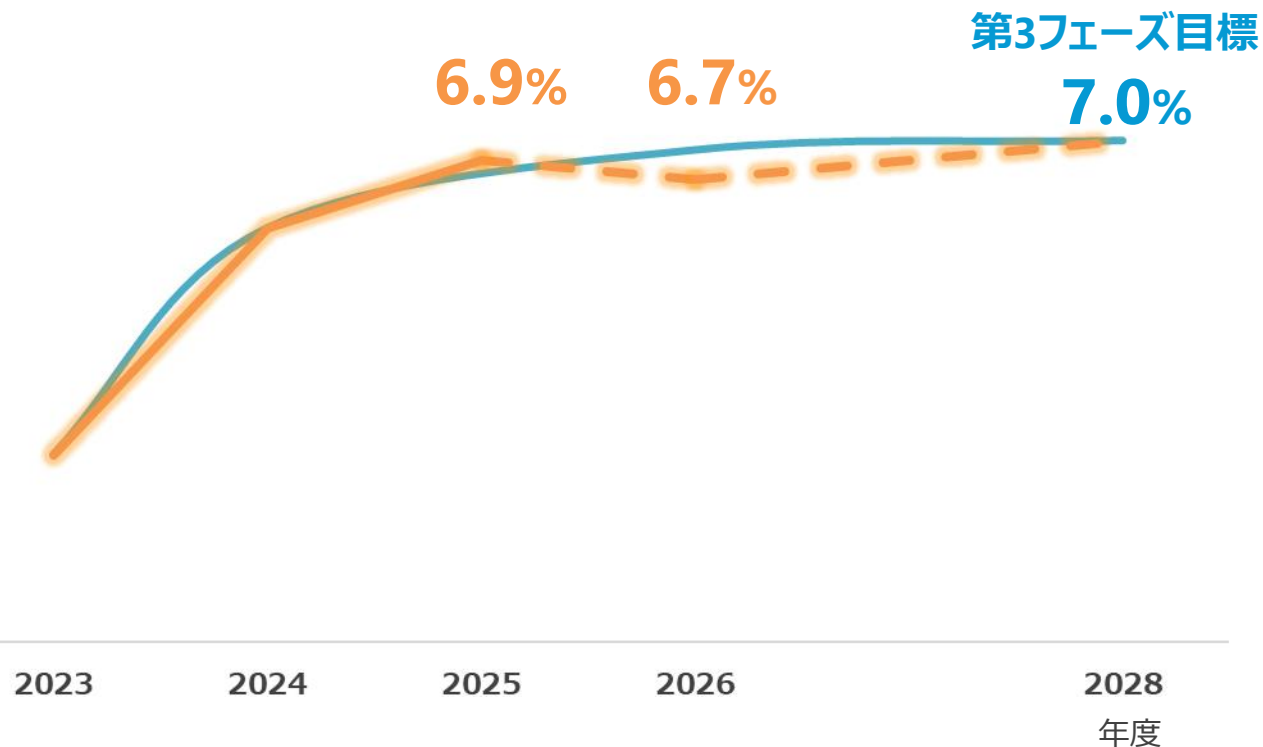
マテリアリティ	指標	2025 実績	2028 目標	2030 目標
強固なガバナンス の構築	休業災害度数率	0.0	0.4以下	
	政策保有株式 対純資産比率	14%	5%未満	
	ROE	9.9%	8.4%	
	社外取締役比率 (監査役含まず)	50%	過半数	
	外国人/女性役員比率 (社内外の取締役・監査役)	27%	28%	30%
心からワクワクできる 会社の実現	従業員エンゲージメント	53%	60%	75%
	従業員を活かす環境	54%	60%	
	日本ゼオン健康行動指標*	65%	70%	
イノベーションで ほかにない価値を提供	ROIC (全社)	6.9%	7.0%	8%
	EBITDA (億円)	536	800	
	社外提携 研究テーマ件数	14	22	
社会の変化に対応した 事業構造の転換	成長4分野 売上高比率	40%	48%	
	SDGs貢献製品売上高比率	39%	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)	19%	10%以上	42%

* 「生活習慣病リスク低減に向けた3つの行動：①BMI基準値維持 ②運動習慣あり ③非喫煙のうち、いずれか2項目以上の達成者率 (当社単体が対象)

2026年度 営業利益目標 達成の見込み

財務目標	実績	実績	中計目標	見込	中計目標	中計目標
	2024年度	2025年度	2026年度		2028年度	2030年度
売上高	4,206億円	4,120億円	4,500億円	4,050億円	4,500億円	
営業利益	293億円	364億円	380億円	380億円	420億円	
EBITDA	488億円	536億円	600億円	580億円	800億円	
ROE	7.3%	9.9%	10%	9.6%	8.4%	
ROIC	6.2%	6.9%	6.9%	6.7%	7.0%	8%

ROIC 推移と見通し



NOPAT 順調

- 定期検査費用、修繕費、経費等
計画的に **約60億円削減**

(2026年度見込みと2024年度を比べて)

- コスト増に対応した値上げも浸透

投下資本 未達

- 期末在庫 前年度末比減少も

ホルムズ海峡封鎖影響も受け **約90億円届かず**

- 新規投資、工事費高騰で 投資額 **300億円増**

第3フェーズ目標達成に向け CCC改善に取り組む

I. 経営体系・強固なガバナンスの構築に向けた取り組み

II. 中期経営計画 概要 と 目標の進捗

III. 製品ポートフォリオ組み換えの進捗

1. 成長ドライバ
2. 次期成長ドライバ
3. 低収益事業とノンコア事業
4. セグメント別 売上高・営業利益の推移と見通し

IV. 財務戦略

1. キャッシュフローアロケーション
2. 投資計画
3. 資本構成
4. 株主還元

V. まとめ

第3フェーズの成長をけん引する

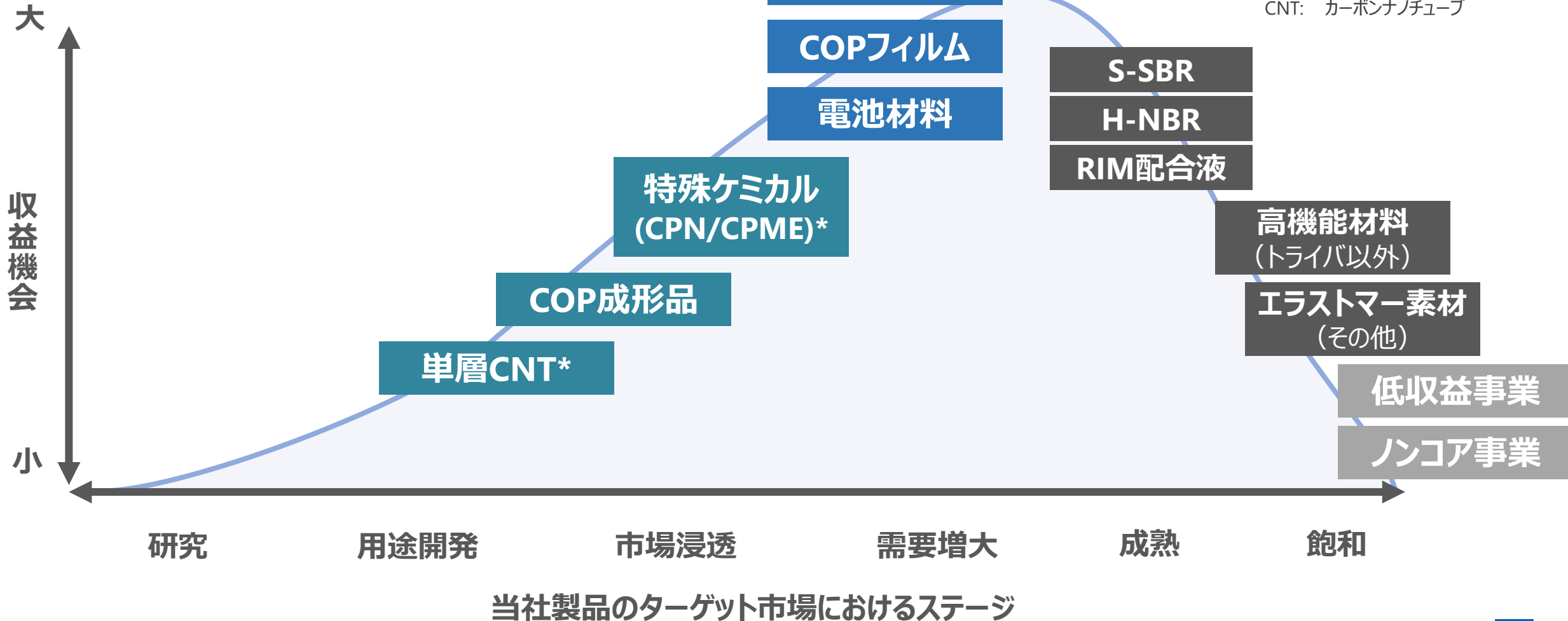
成長ドライバ

次フェーズ以降の拡大を担う

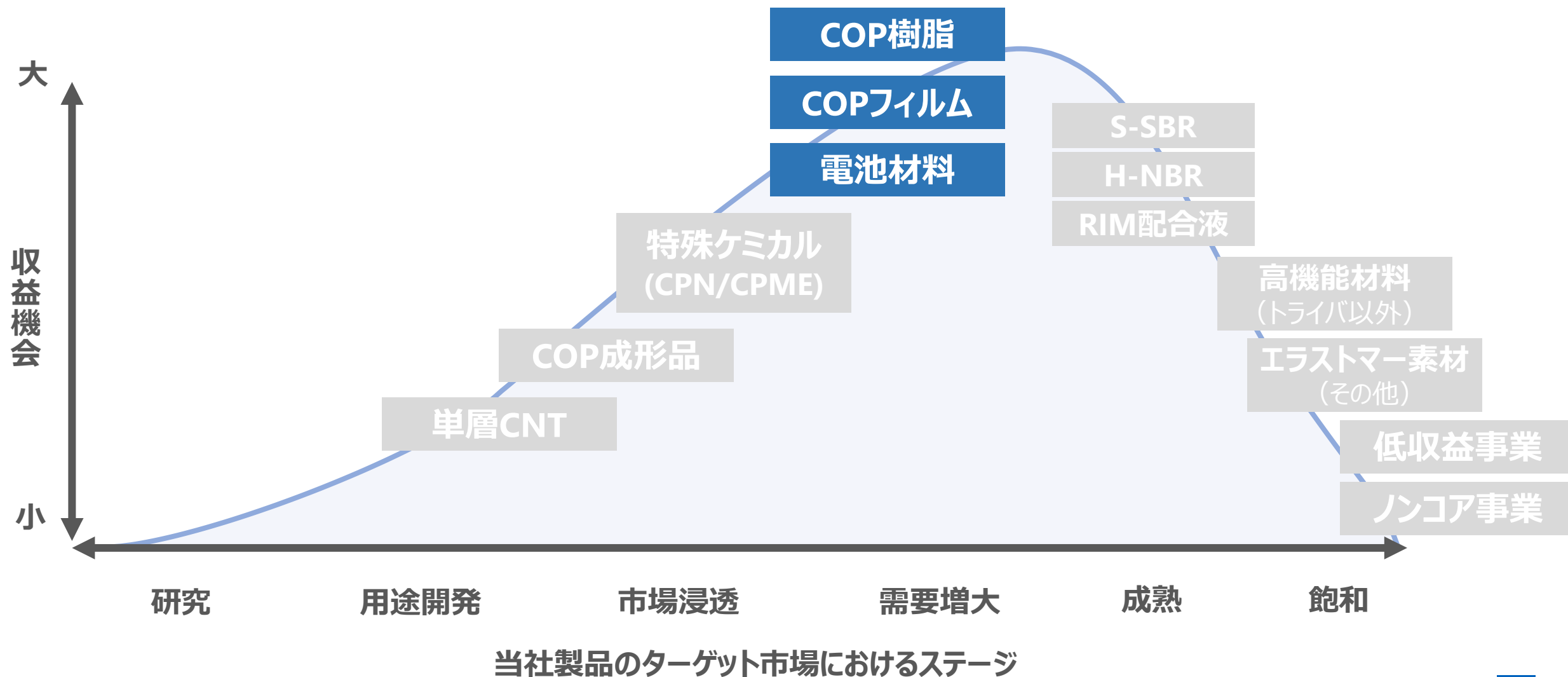
次期成長ドライバ

COP: シクロオレフィンポリマー (以下同)

* CPN: シクロペンタン
 CPME: シクロペンチルメチルエーテル
 CNT: カーボンナノチューブ



第3フェーズの成長をけん引する **成長ドライバ**



COP 半導体用途は市場成長並み 負極バインダーはESS市場が急拡大 → 売上高急増

		対象市場 CAGR (2024-28年)	売上高 CAGR 目標 (2024-28年)	売上高 CAGR 実績 (2024-25年)
COP樹脂	半導体用途	半導体市場全体 10%	17%	10%
	医療用途	樹脂製 プレフィルド シリンジ市場 15%	18%	21%
COPフィルム		55インチ以上 TV 出荷面積 7%	9%	16%
電池材料	高性能負極 バインダー	米国 EV市場 35% ESS市場 14%	79%	199%
	セパレーター 用接着剤	アジア域内EV市場 14%	17%	18%

世界最大級

原料DCPD* 生産能力増強 投資決定

- ・ 2028年9月 完工（予定）
- ・ 年間生産能力 最大+20% 増強



COP 新プラント 計画通り 建設進行中

- ・ 2028年度下期 生産開始（予定）
- ・ 年間+12,000トン 生産能力増強



COP 3,000mm幅フィルム新ライン 計画通り 建設進行中

- ・ 2027年度夏 生産開始（予定）
- ・ 年間生産能力+20% 増強

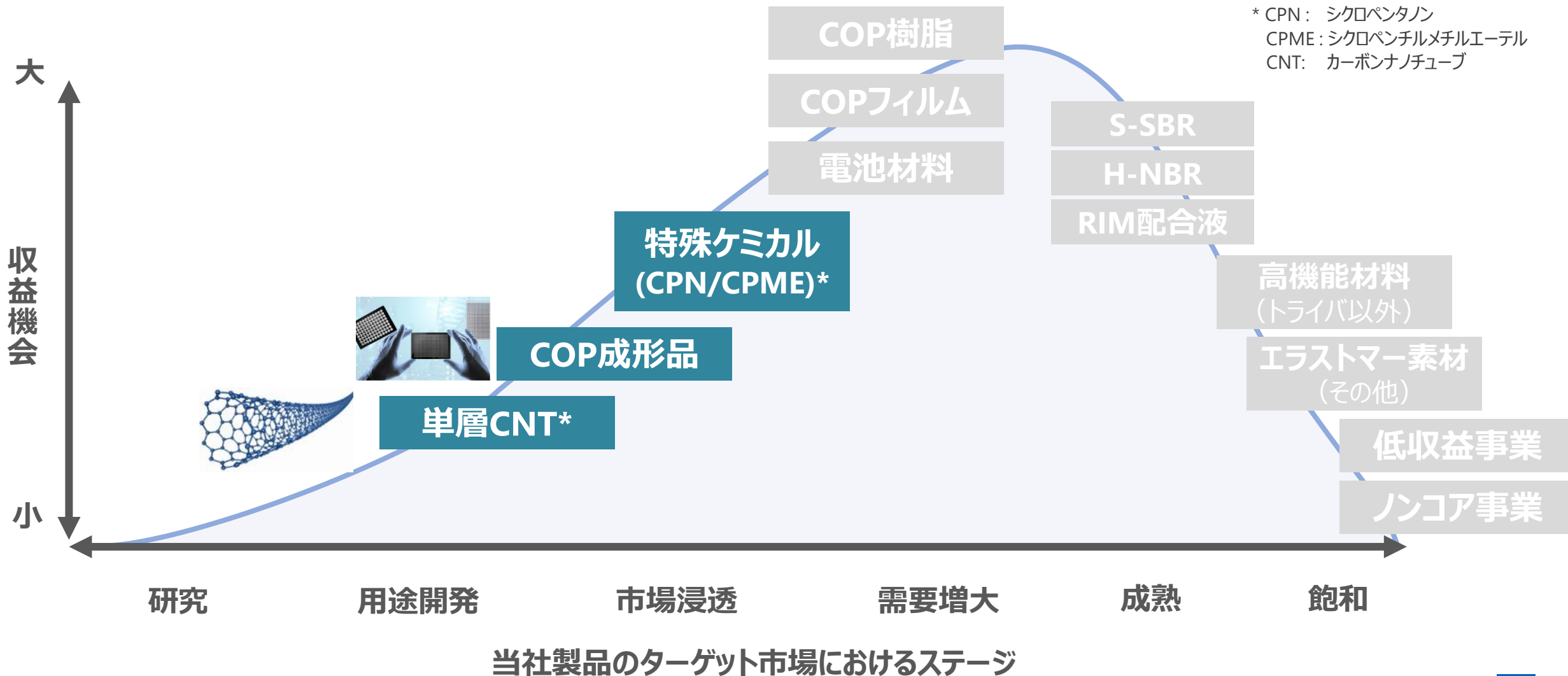


2030年度 売上高 1,000億円 ROIC 9%超
2035年度 売上高 1,300億円 ROIC 20%台 目指す

* DCPD：ジシクロペンタジエン

次フェーズ以降の拡大を担う

次期成長ドライバ

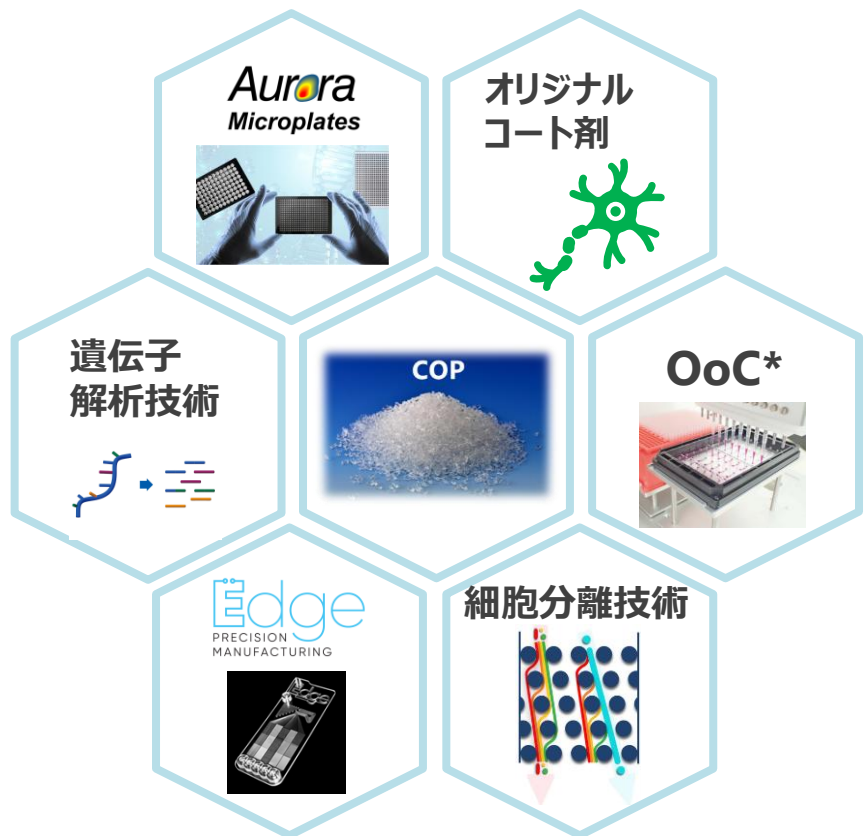


CPN・CPME・COP成形品は市場以上の成長 単層CNTは後半の伸びが著しい見通し

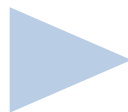
	対象市場 CAGR (2024-30年)	売上高 CAGR 目標 (2024-30年)	売上高 CAGR 実績 (2024-25年)
CPN	半導体市場全体 10%	15%	25%
CPME	医薬品市場 6%	18%	8%
COP成形品	細胞培養 プレート市場 9%	149%	9%
単層CNT	リチウムイオン電池用 単層CNT市場 72%	127%	-15%*

*2024年度に出荷がまとまった反動

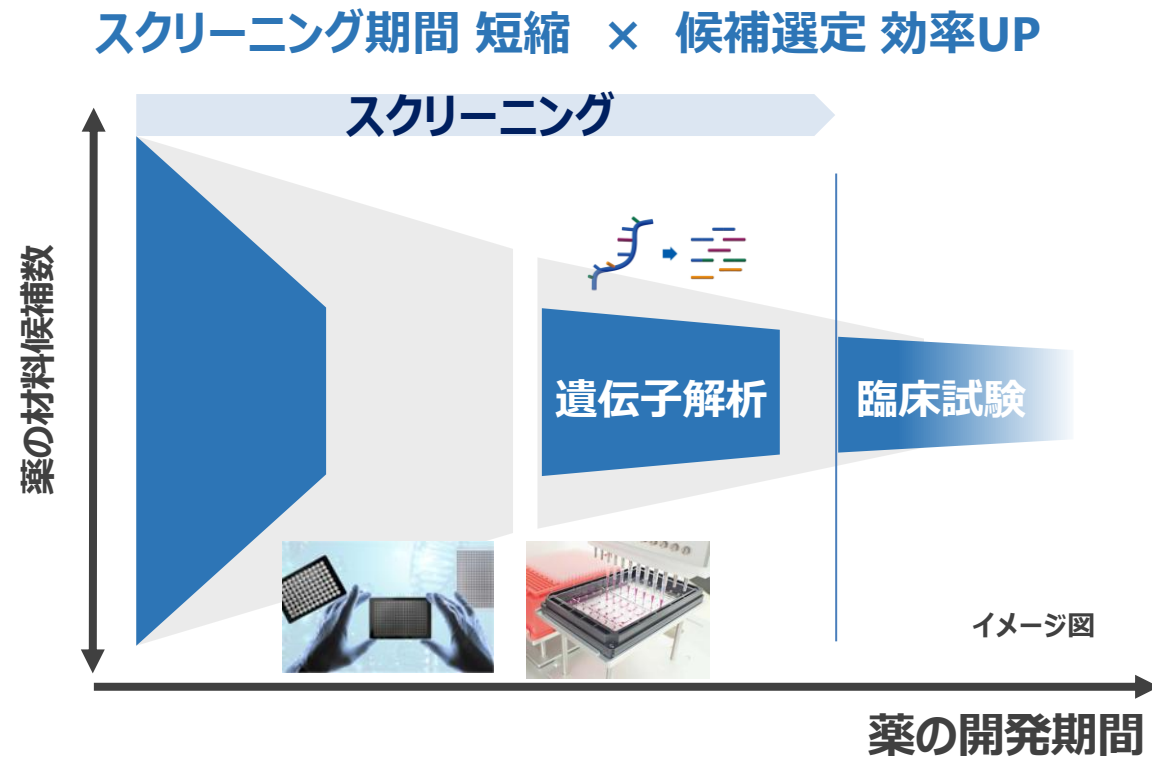
■ COPを軸とした 創薬関連事業クラスター構築中



*Organs on Chip : マイクロ流路デバイスの一つ



臨床試験前までの新薬開発を ワンストップで支援



2026年度より 本格的に売上拡大 目指す

■ 単層カーボンナノチューブ 新プラント

2026年秋 着工準備中 2028年 生産開始 (予定)



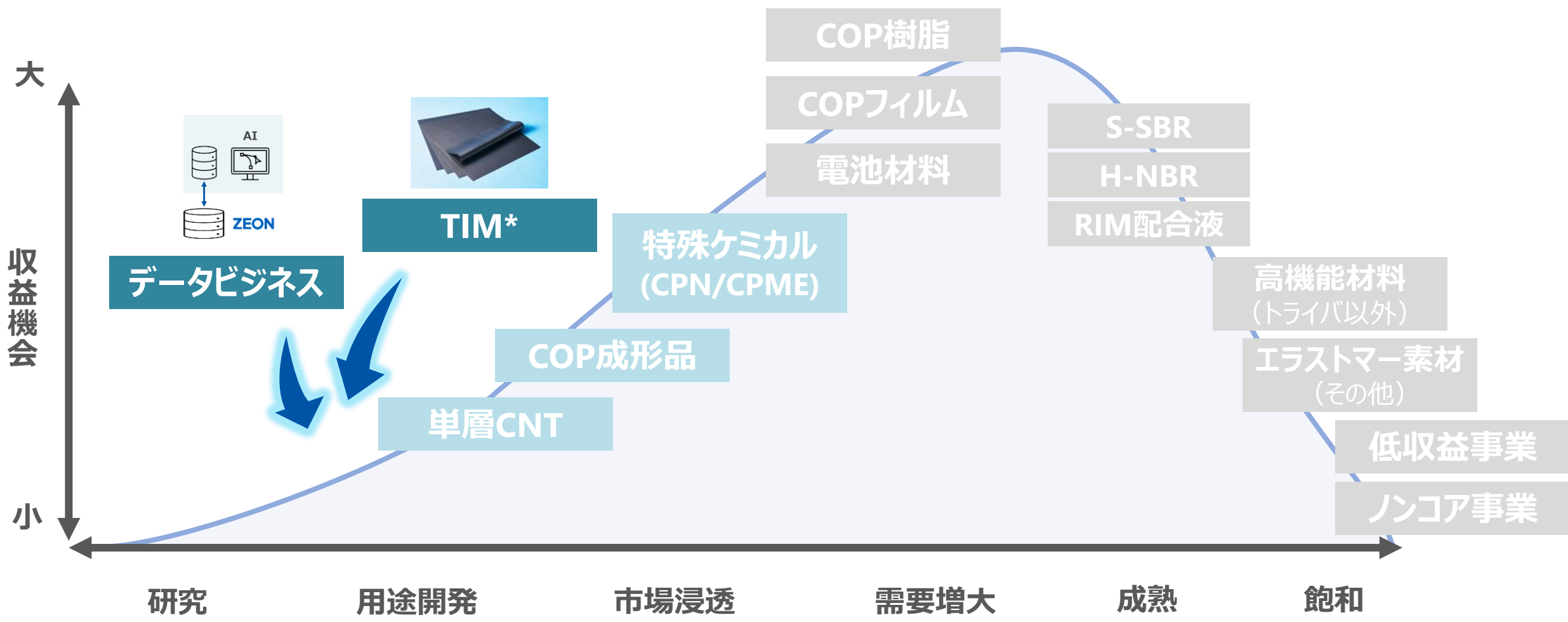
合成技術のブレイクスルー
既存プラントより面積小にも関わらず
生産能力 数十倍に



リチウムイオン電池向け
導電ペーストで
本格採用 目指す

新たに投入した

次期成長ドライバ

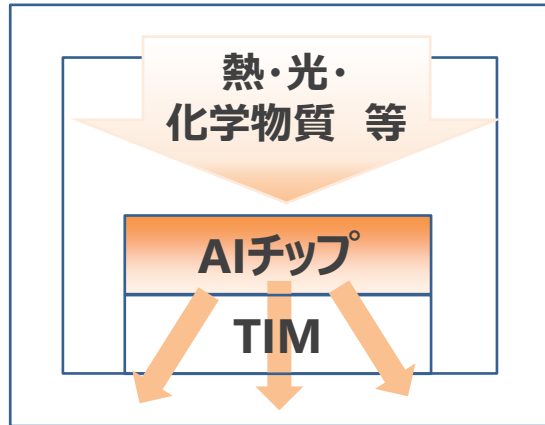


当社製品のターゲット市場におけるステージ

*Thermal Interface Material

AI向けチップ^o 製造・検査装置に本格採用開始

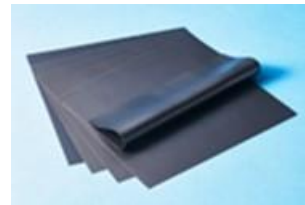
AIチップ^o製造装置・検査装置



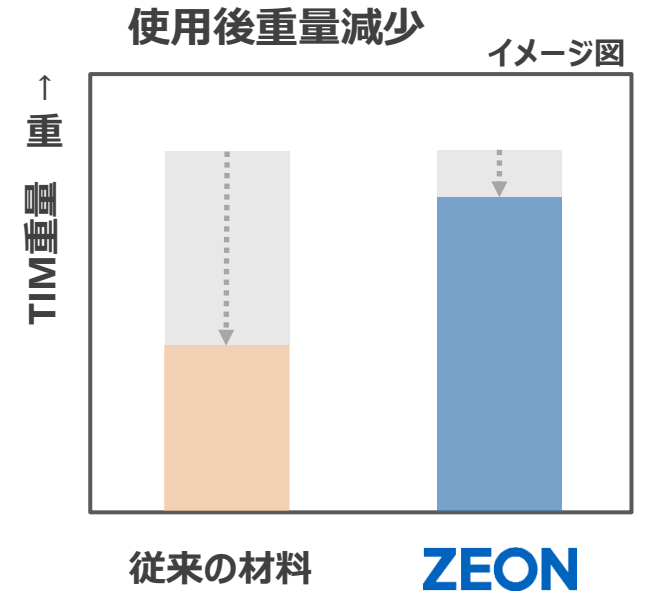
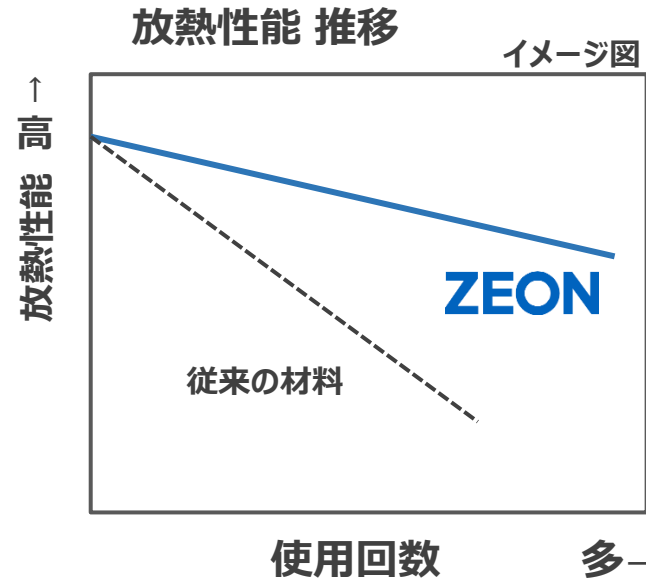
装置内でチップに蓄積する熱を逃がす材料 = TIM

過酷な環境下
TIM耐久性 重要

ZEON
ゴム設計技術
微粒子分散技術
シート加工技術



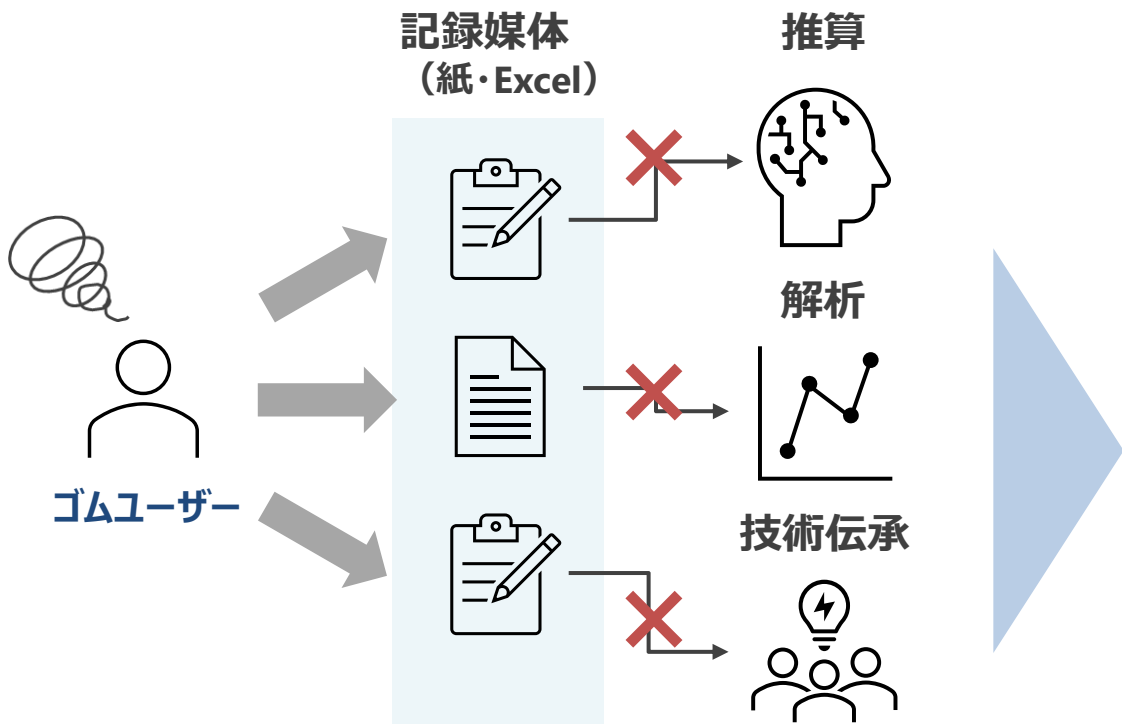
従来品に比較し 高い耐久性 実現



2025年度売上高 +340% (2024年度比) → 能力増強 検討中

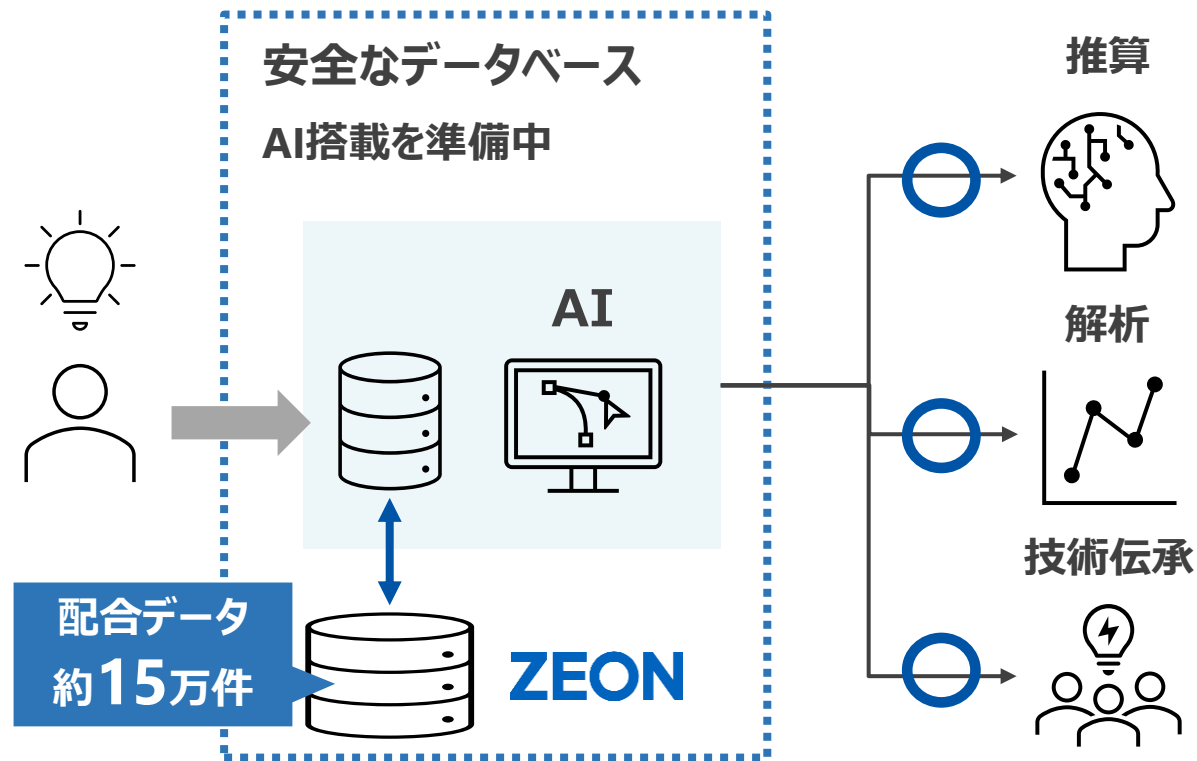
■ エラストマー事業の顧客にサービスの紹介開始

ゴムユーザーのデータ活用環境（従来）



- 課題
- ・ 社内情報の散逸
 - ・ 配合レシピの改良が煩雑

ゼオンが提供するデータマネジメントシステム



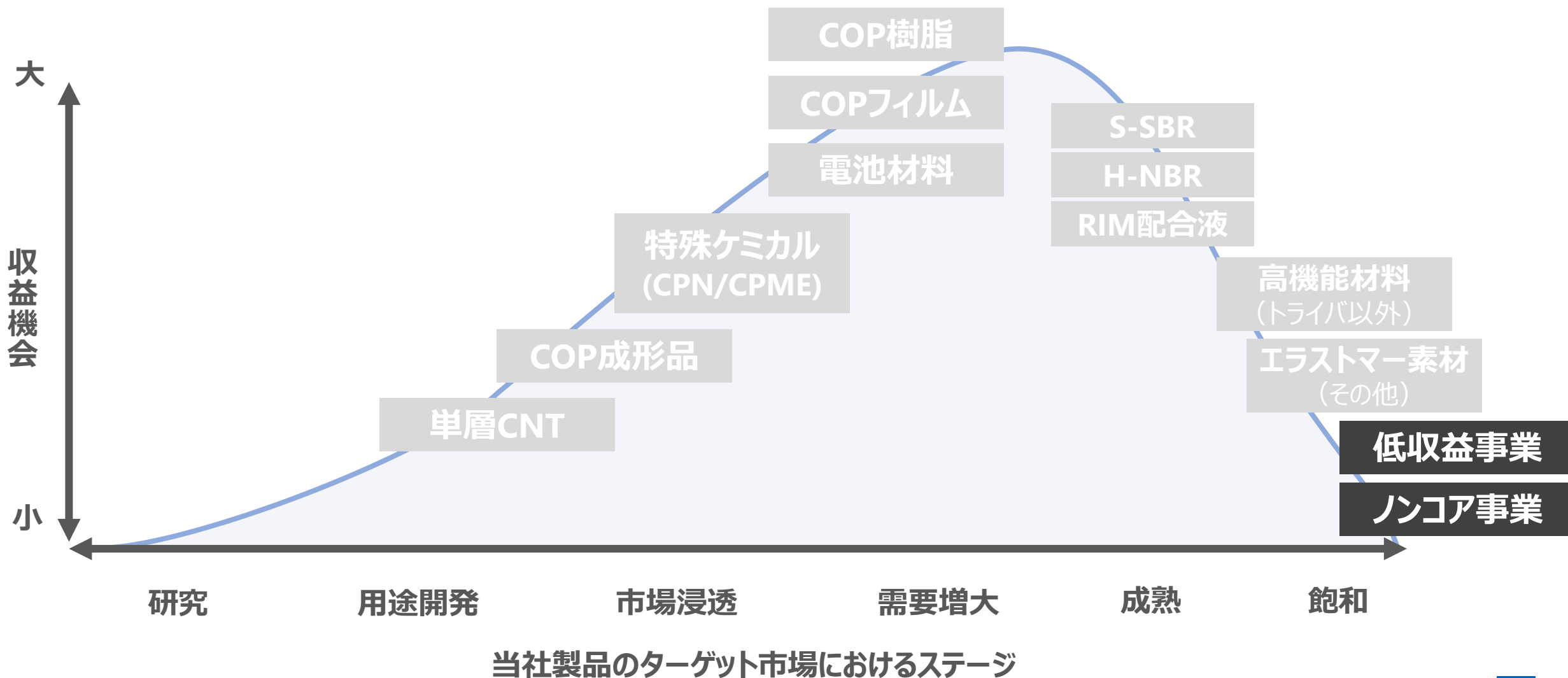
2026年度から サブスクリプション開始

計画的な生産停止

低収益事業

事業譲渡を進める

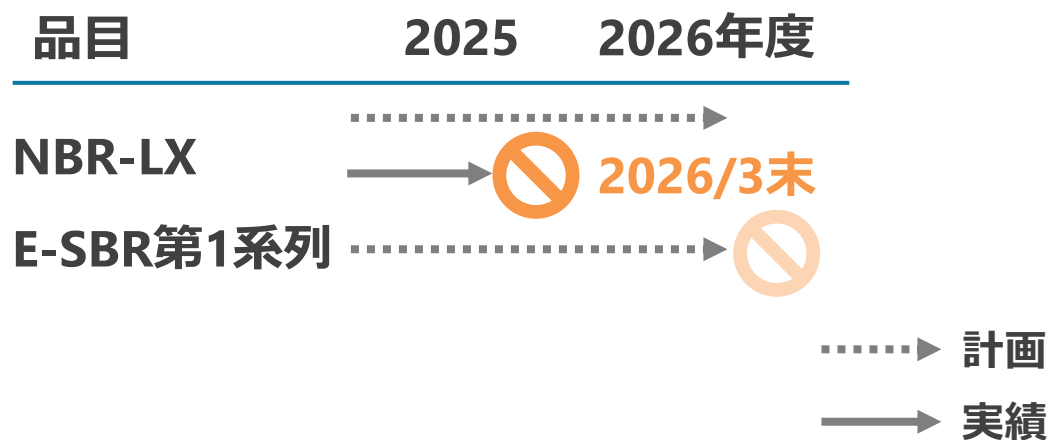
ノコア事業



■ 徳山工場 エラストマー

NBRラテックス 計画より早く 生産停止

E-SBR第1系列 年度中に生産停止見込む



ROIC +0.1% 投下資本 一約50億円

固定費 一約5億円 (2028年度)

■ ノンコア事業

ベストオーナーへ 事業譲渡 進める

事業譲渡

ゼオンメディカル
医療器材事業

トウペの
塗料事業

ゼオンF&Bの
保険代理業

清算予定

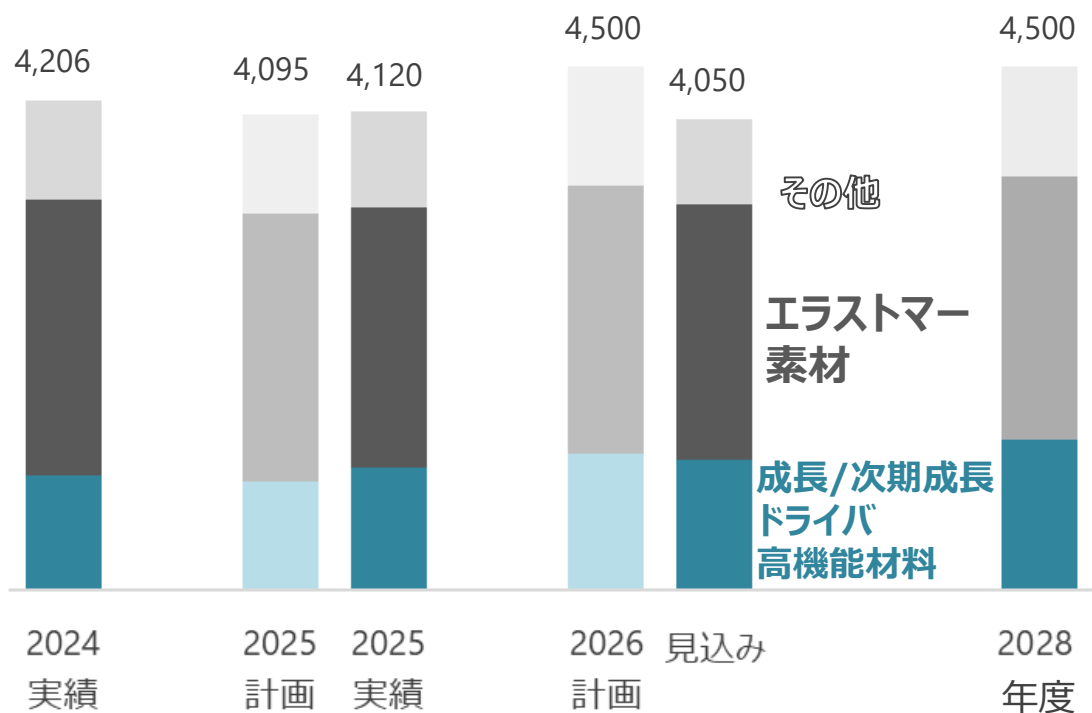
Zeon Manufacturing Vietnam
物流資材製造業

ROIC +0.2% 投下資本 一約60億円

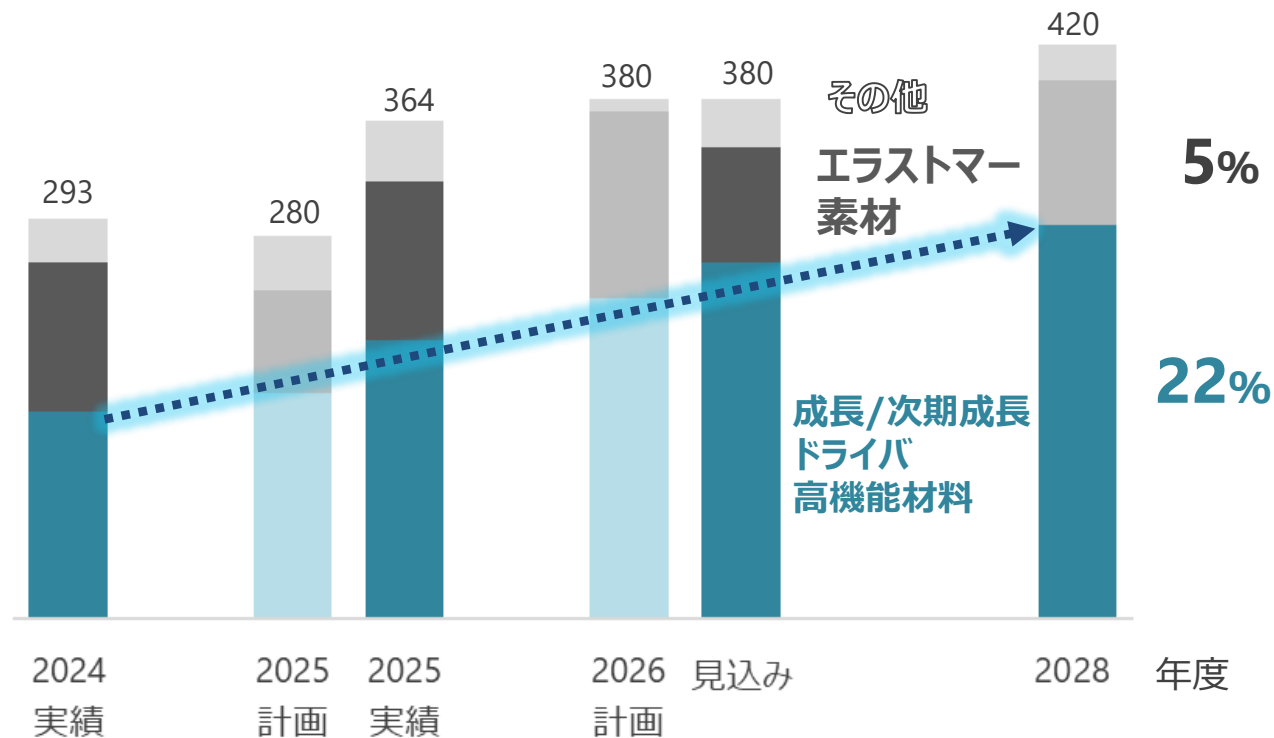
営業利益 +約5億円 (2028年度)

成長ドライバー・次期成長ドライバーへ 移行を進め 収益性を高めていく

セグメント別 売上高 (億円)



セグメント別 営業利益 (億円)



I. 経営体系・強固なガバナンスの構築に向けた取り組み

II. 中期経営計画 概要 と 目標の進捗

III. 製品ポートフォリオ組み換えの進捗

1. 成長ドライバ
2. 次期成長ドライバ
3. 低収益事業 と ノンコア事業
4. セグメント別 売上高・営業利益の推移 と 見通し

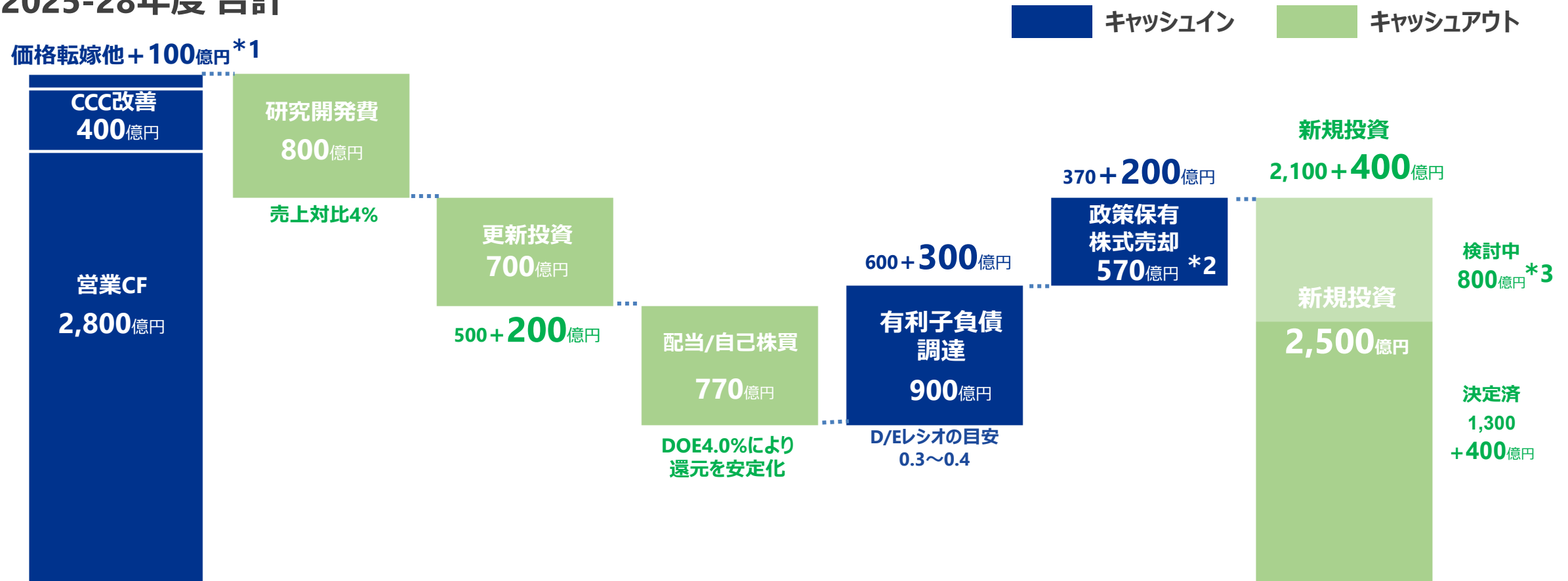
IV. 財務戦略

1. キャッシュフローアロケーション
2. 投資計画
3. 資本構成
4. 株主還元

V. まとめ

運転資本改善・レバレッジ活用・資産売却等による資金をポートフォリオ改善に集中投下

2025-28年度 合計



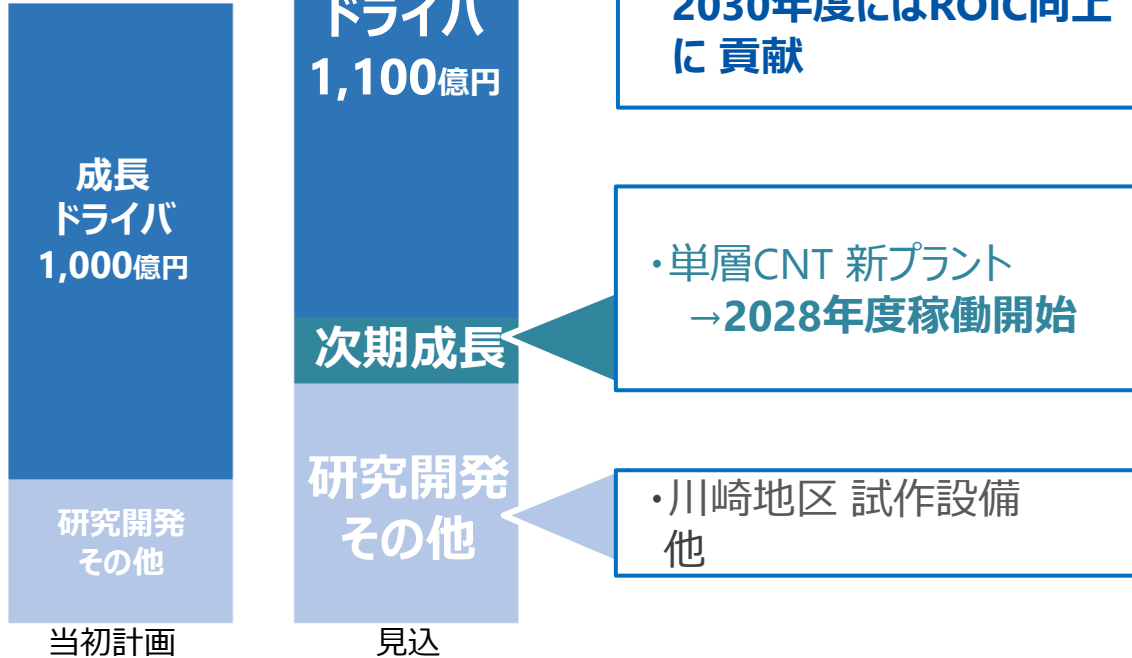
- *1 インフレ等による更新投資の減価償却費増に見合った価格転嫁を進める
- *2 政策保有株式対純資産比率は2026年度末で5%未満とする計画 2028年度に向けて更なる削減を目指す
- *3 検討中の新規投資枠は投資判断基準に照らし 実施を決定

1,700億円の新規投資 決定済み 成長ドライバに投資集中

【決定済投資】

2025-28年度 合計

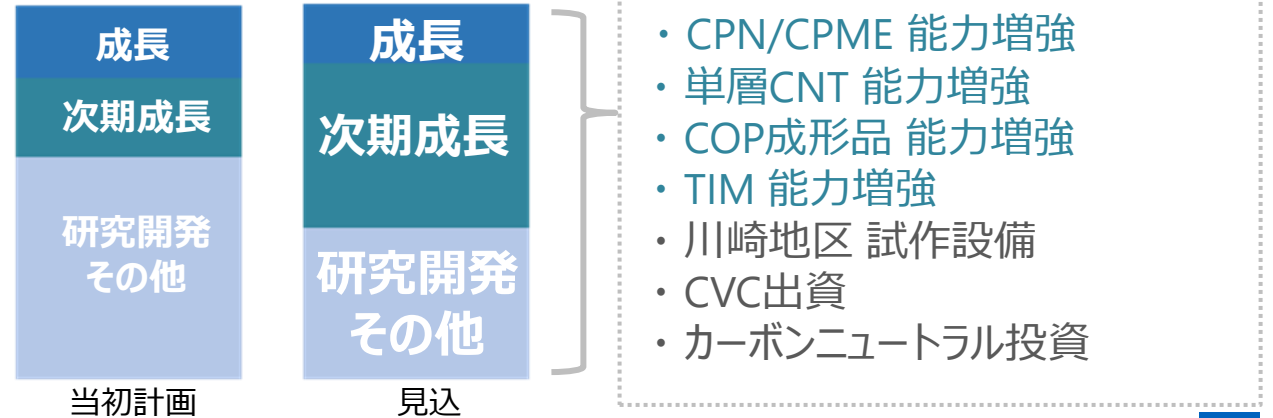
1,300億円 → 1,700億円



【検討中投資】

2025-28年度 合計

800億円 → 800億円



【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
- ・定期的に投資効果を検証

投資に応じて有利子負債調達を拡大 資本構成を最適化

2025年度末 → 2028年度末の目安

2,575	1,442	流動資産 2,800億円	流動負債 2,000億円
	257		固定負債 900億円
2,907 (14.1%)	3,783 (0.04)	固定資産 4,000億円	純資産 3,900億円
		〔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〕

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**
投資とのバランスを見ながら負債を活用
自己資本比率を50%～60%のレンジを目安に
- **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**
2028年度以降も資産の圧縮を進める

政策保有株比率 14%
D/Eレシオ 0.04
自己資本比率 69%

政策保有株比率 < 5%
D/Eレシオ **0.3～0.4**
自己資本比率 **57%程度**

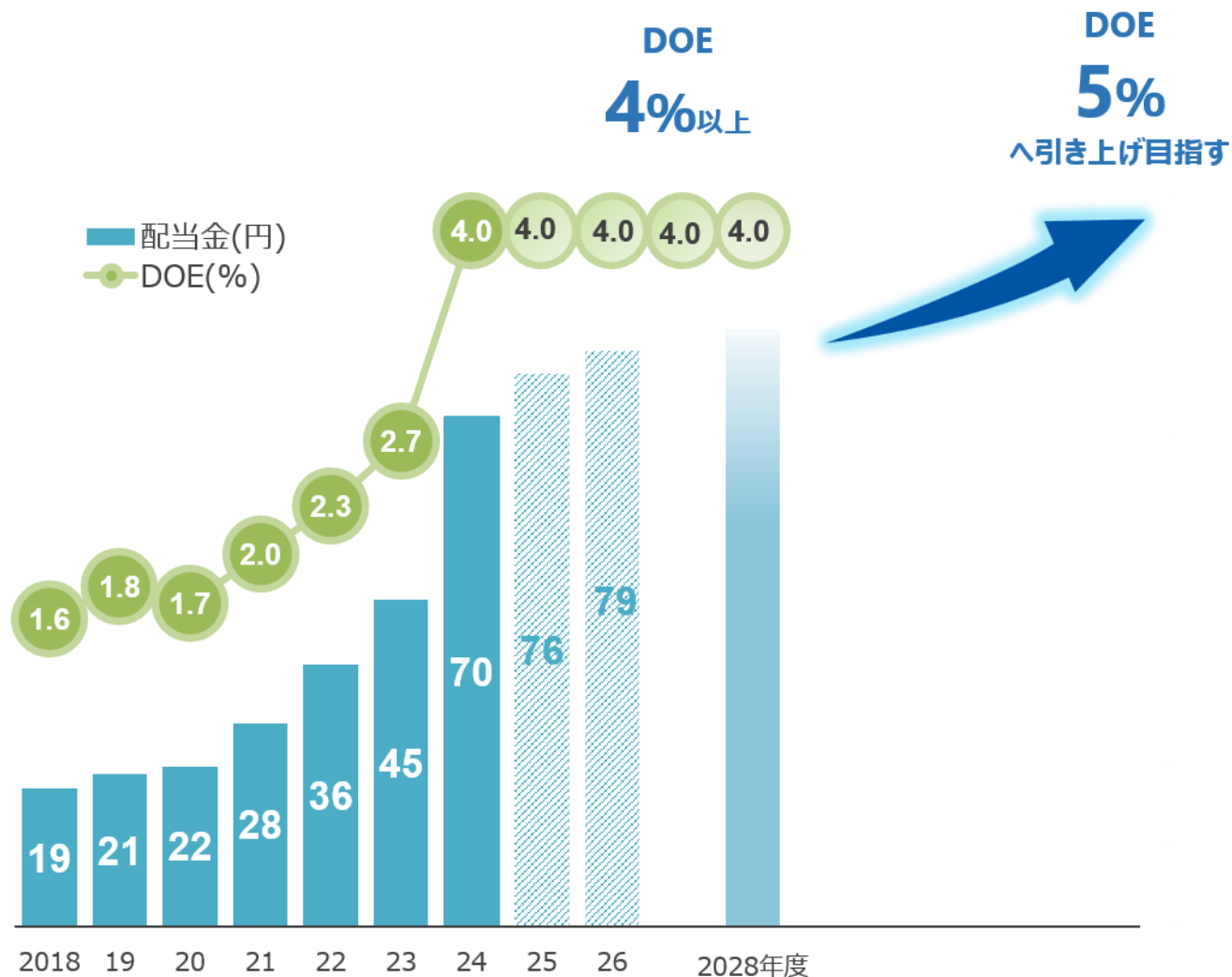
DOE 4%以上の方針を維持しつつ 段階的に DOE 5%への引き上げを目指す

株主還元方針

1 配当のKPIとしてDOEを採用し DOE 4%以上とする

2 自己株式取得（計画）

2024-26年度	
400億円	
● 2024	200億円（完了）
● 2025	100億円（完了）
● 2026	100億円（見込）



I. 経営体系・強固なガバナンスの構築に向けた取り組み

II. 中期経営計画 概要 と 目標の進捗

III. 製品ポートフォリオ組み換えの進捗

1. 成長ドライバ
2. 次期成長ドライバ
3. 低収益事業 と ノンコア事業
4. セグメント別 売上高・営業利益の推移 と 見通し

IV. 財務戦略

1. キャッシュフローアロケーション
2. 投資計画
3. 資本構成
4. 株主還元

V. まとめ

成長ドライバ

増設・最適生産体制 強化 に集中

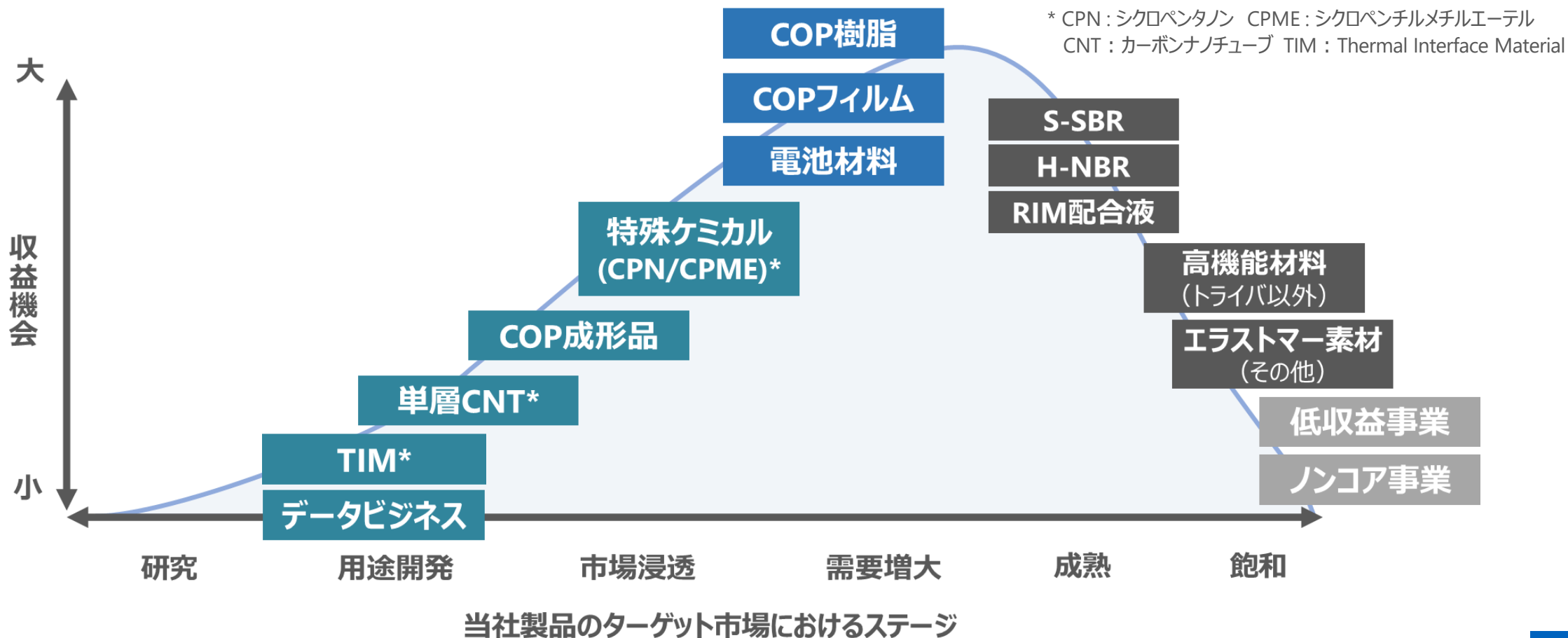
次期成長ドライバ

成長が見込まれる分野に
新たな候補 次々投入

低収益事業

計画的な生産停止と整理を進め
投下資本縮減に集中

ノンコア事業



「選択と集中」によるポートフォリオ組み換え を着々と実現 → PER 向上目指す

財務目標	実績	中計目標	見込	中計目標	中計目標
	2025年度	2026年度		2028年度	2030年度
売上高	4,120億円	4,500億円	4,050億円	4,500億円	
営業利益	364億円	380億円	380億円	420億円	
EBITDA	536億円	600億円	580億円	800億円	
ROE	9.9%	10%	9.6%	8.4%	
ROIC	6.9%	6.9%	6.7%	7.0%	8%

ZEON

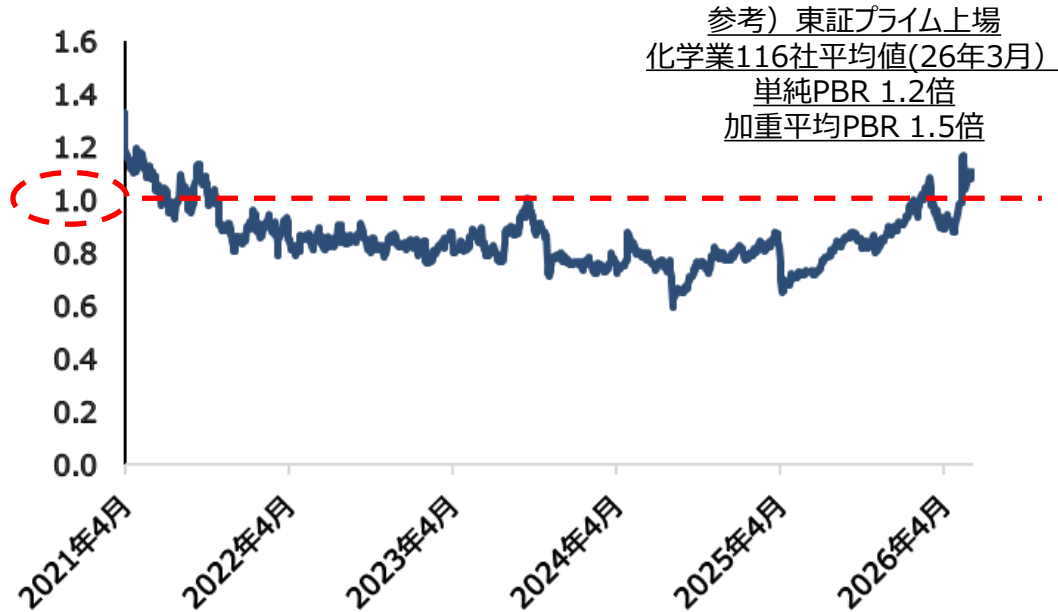
本資料に掲載されている当社の計画や見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。
実際の業績等は様々な要因により、大きく異なる結果になる場合があります。

2028年度の目標値は据え置き セグメント内訳は直近の状況を踏まえ見直し

		2026目標	2026業績予想	2028目標	2028修正後
売上高	連結合計	4,500億円	4,050億円	4,500億円	4,500億円
	エラストマー素材	2,300億円	2,195億円	2,140億円	2,200億円
	高機能材料	1,450億円	1,250億円	1,520億円	1,600億円
	その他/消去	750億円	605億円	840億円	700億円
営業利益	連結合計	380億円	380億円	420億円	420億円
	エラストマー素材	137億円	85億円	147億円	105億円
	高機能材料	248億円	280億円	285億円	305億円
	その他/消去	▲5億円	15億円	▲12億円	10億円
EBITDA		600億円	580億円	800億円	800億円

PBR（株価純資産倍率）（単位：倍）

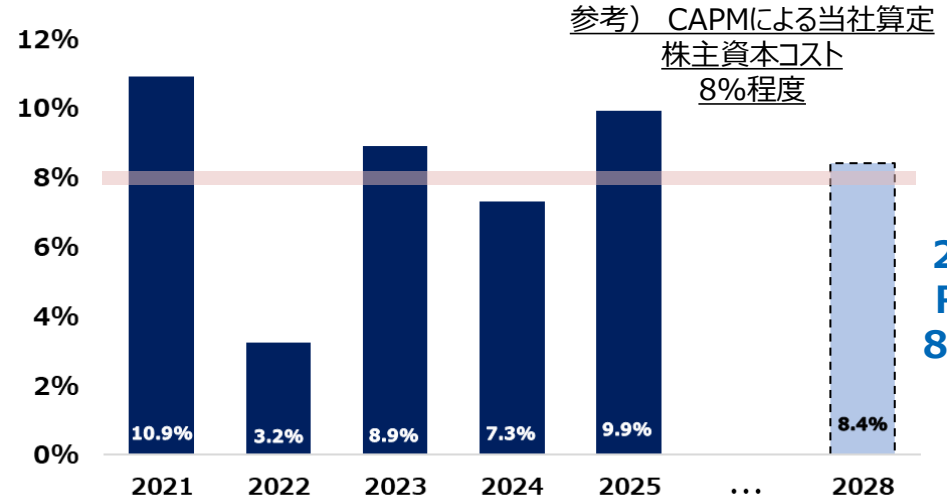
2025年度末時点で0.9倍、足元で1.1倍



※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))

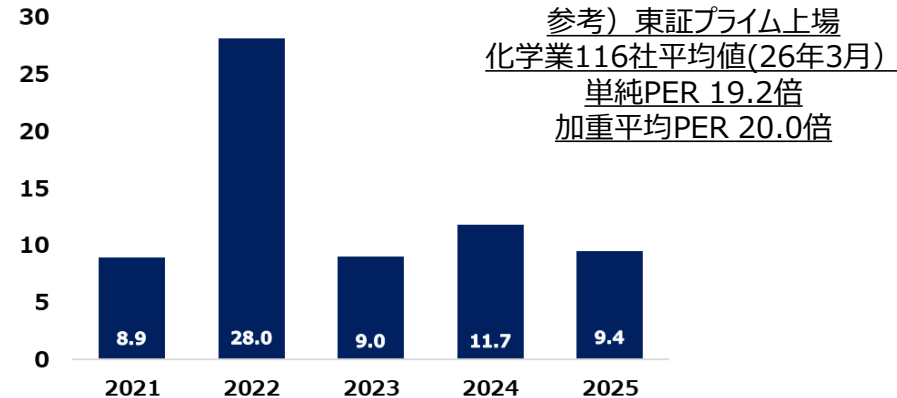
- 中期経営計画の確実な実行
ROE > 株主資本コストの維持・改善
- 株主・投資家との対話充実
同業水準以上のPER早期実現

ROE（自己資本利益率）（単位：％）



28年
ROE > 株主資本
コスト
8.4%

PER（株価収益率）（単位：倍）



	指標	第2フェーズ				2030 目標
		2023	2024	2025	2026 目標	
マテリアリティ	休業災害件数	9	4	4	0	
強固なガバナンスの構築	政策保有株式 対純資産比率	19%	14.7%	14.1%	5%未満	
	社外役員比率	50%	50%	53%	過半数	
	女性管理職比率	6%	6.4%	5.7%	12%	
	外国人/女性役員比率 (社内外の取締役・監査役)	19%	25%	27%	25%	30%
心からワクワクできる会社の実現	従業員エンゲージメント	52%	52%	53%	56%	75%
	従業員を活かす環境	50%	51%	54%	55%	
	日本ゼオン健康行動指標	62%	62%	65%	65%	
	年次有給休暇取得率 (1-12月累計)	71%	76%	80%	70%	
イノベーションでほかにない価値を提供	一人当たり連結営業利益 (百万円/人)	4.3	6.1	7.6	7	
	既存事業ROIC	4%	6.3%	7.1%	7%	
	売上高指数 COP 2019年度:100	163	191	152	210	
	売上高指数 エナジー材料 2019年度:100	149	132	156	240	
	社外提携 研究テーマ件数	3	12	14	10	
社会の変化に対応した事業構造の転換	新規事業 売上高 (億円)	12	64	73	160	
	SDGs貢献製品売上高比率	35%	35%	39%	40%	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)	16%	8%	19%	10%	42%

* 「生活習慣病リスク低減に向けた3つの行動：①BMI基準値維持 ②運動習慣あり ③非喫煙のうち、いずれか2項目以上の達成者率（当社単体が対象）」

第2フェーズの目標値（2026年度）

休業災害件数 **0件**

安全活動の努力が評価
できない指標

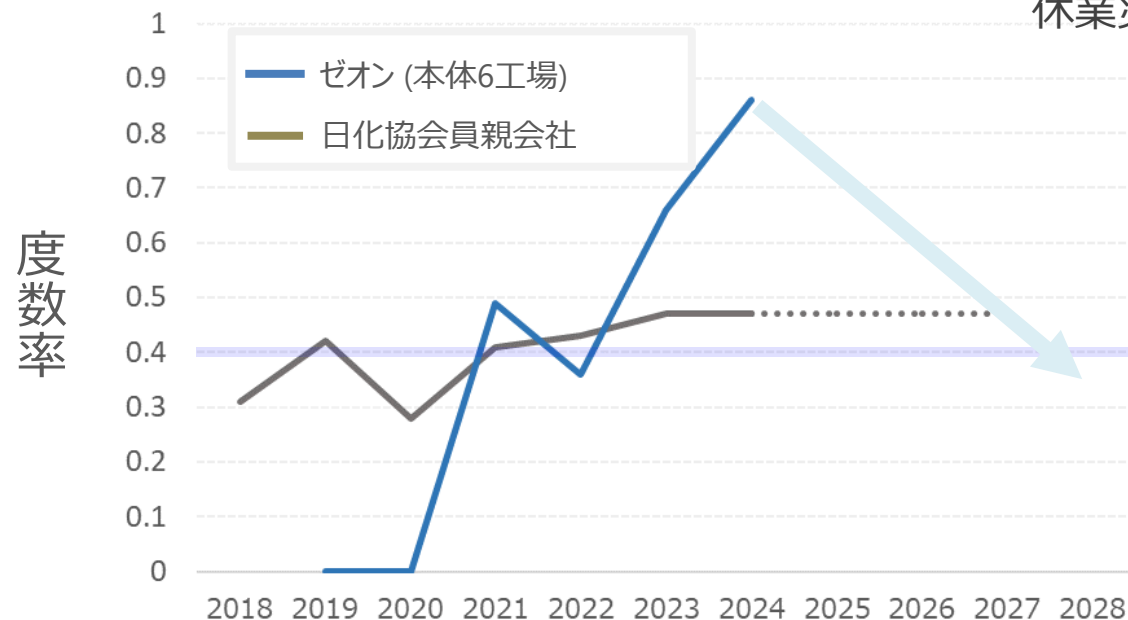
第3フェーズの目標値（2028年度）

休業災害度数率 **0.4以下**

25年度実績 0.0

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)

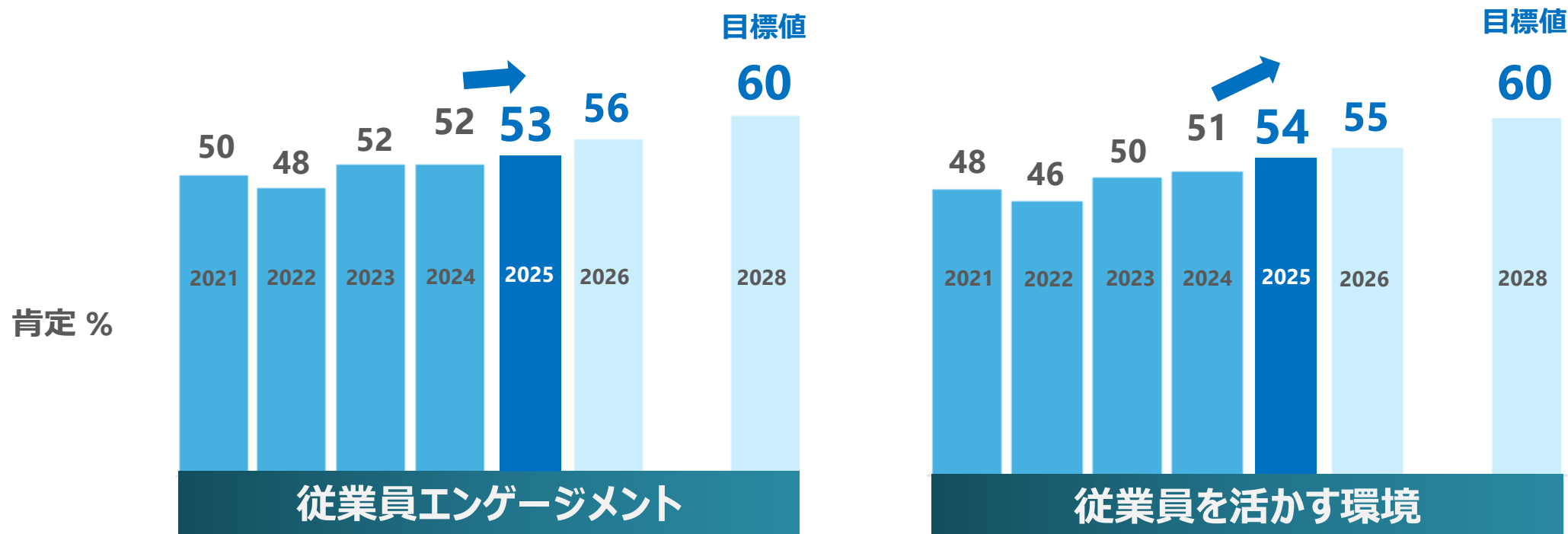


出典：一般社団法人 日本化学工業会ホームページをもとに当社作成

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

従業員エンゲージメント 伸び悩み 従業員を活かす環境 良化傾向

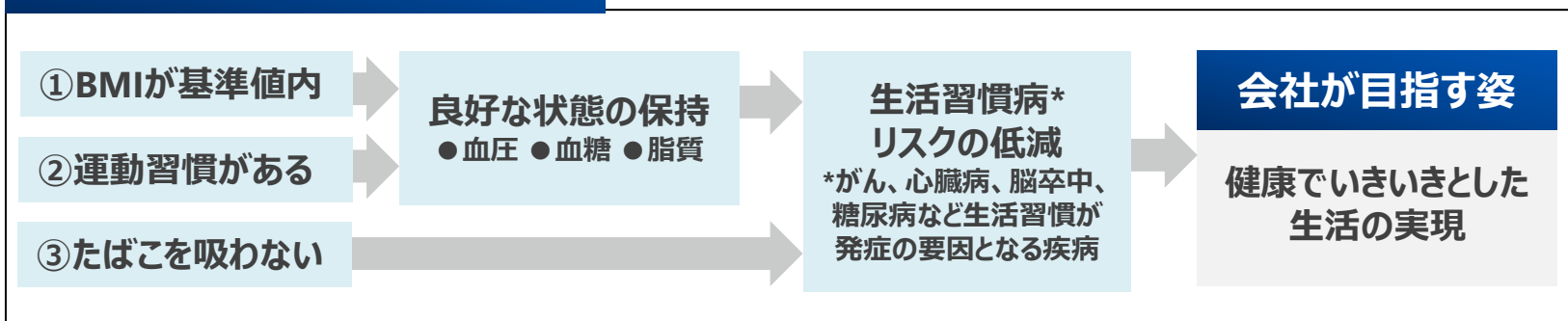


高エンゲージメント社員を増やすためのカギ → 「キャリア形成を考えられる」「仕事の捉え方を変える」

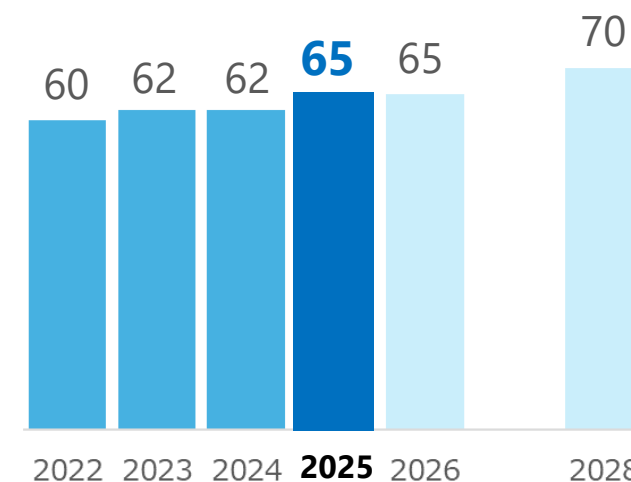
- ▶ キャリア開発への支援（Will・Can・Needを重ねるキャリア対話等）
- ▶ 挑戦機会の創出（挑戦を促しキャリアを描ける一般職人事制度の導入準備等）

順調に推移 健康行動指標向上の取り組みを継続する

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

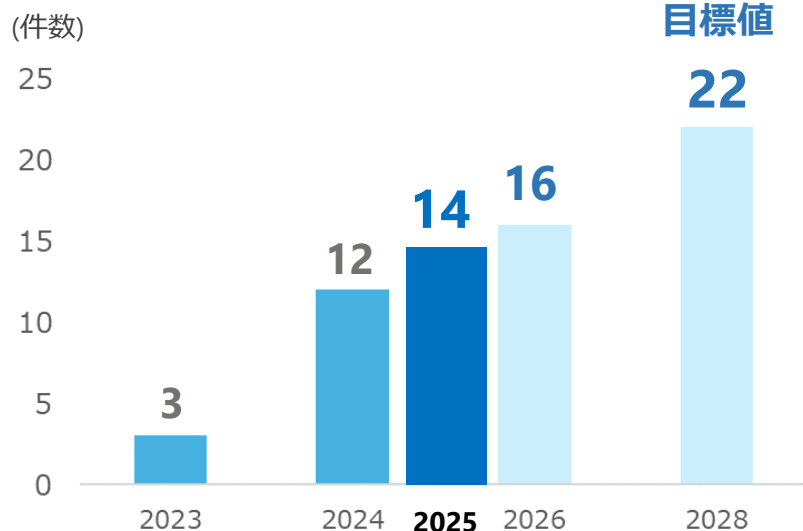
- 全社ウォーキング等のイベント開催
- 事業所活動の継続 (体力測定会や同好会支援)

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

社外提携研究テーマ*
(2023 - 28年度累計)



取り組み

社外との共創

多機能な試作施設を備えた
共創イノベーション施設を建設中
(2026年度完工予定)



研究開発型工場のランドマーク
共創イノベーション施設 外観イメージ

CVC活動

新事業探索のスピードアップ



Chemify

▶ フィジカルAIと全自動実験システム



OPTIEUM
BIOTECHNOLOGIES

▶ 次世代CAR-T細胞



SANCTUARY AI

▶ フィジカルAIと人型ロボット



VISOLIS

▶ バイオイソプレ、SAF

solstitial

▶ 宇宙用太陽電池

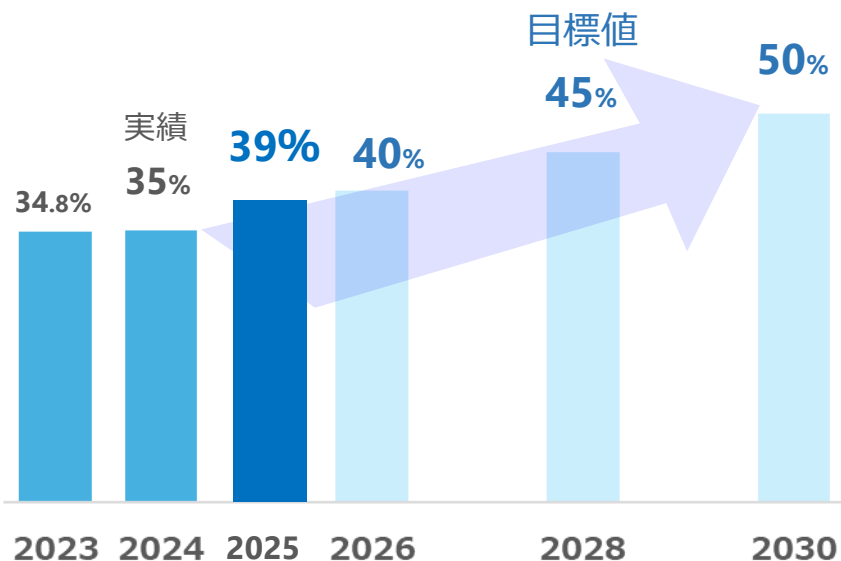
*下記2点を満たすテーマと定義

- 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46製品に増加

社会課題解決、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

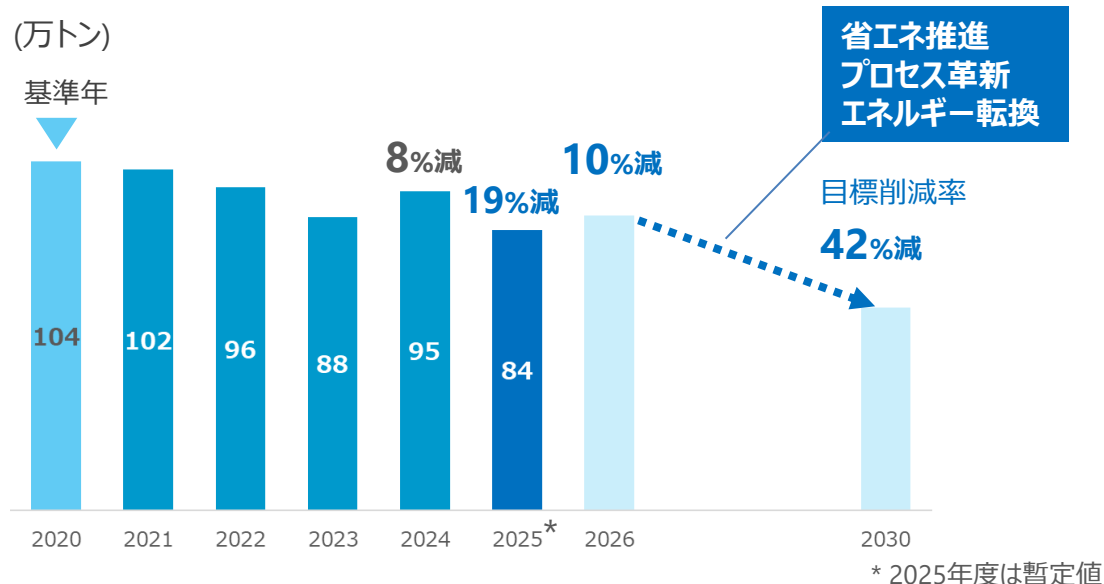
認定理由

- ・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



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

- ・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