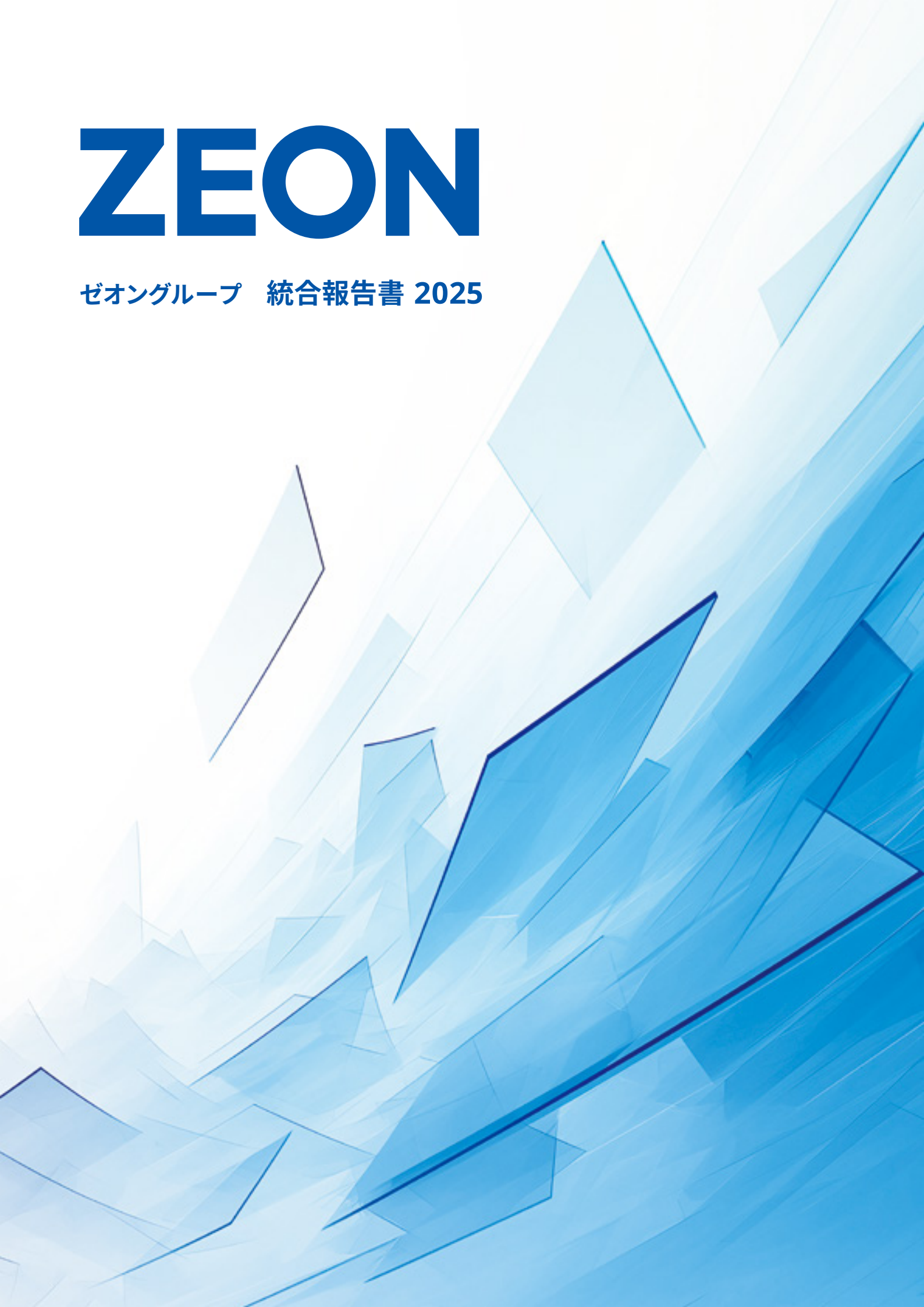


ZEON

ゼオングループ 統合報告書 2025



目次

03 企業理念とマテリアリティ

トップマネジメント

05 社長メッセージ

11 財務担当役員メッセージ

価値創造ストーリー

13 財務・非財務ハイライト

15 価値創造フロー

- 17 社会課題（リスクと機会）
- 18 INPUT 経営資本
- 21 VALUE DRIVERS ゼオンのビジネスモデル
- 27 OUTPUT 2024年度実績

事業戦略

29 マテリアリティと中期経営計画

31 マテリアリティの詳細

33 中期経営計画

37 特集 SDGs 貢献製品の拡大

39 人材戦略

事業概況

43 担当役員メッセージ

44 各事業の課題と戦略

- 44 エラストマー事業
- 44 電池材料事業
- 46 高機能樹脂事業（シクロオレフィンポリマー）
- 48 高機能部材事業（光学フィルム）
- 49 高機能マテリアル事業（化学品・電子材料）
- 50 単層CNT事業（単層カーボンナノチューブ）
- 52 化成品事業

経営基盤

53 研究開発

57 知的財産戦略

59 製造戦略

61 品質保証

63 サステナビリティマネジメント

65 ステークホルダー・エンゲージメント

67 人権の尊重

69 環境

75 役員

77 会長メッセージ

79 取締役座談会

83 ガバナンス

89 リスクマネジメント

データ集

91 11ヶ年データ

93 財務データ

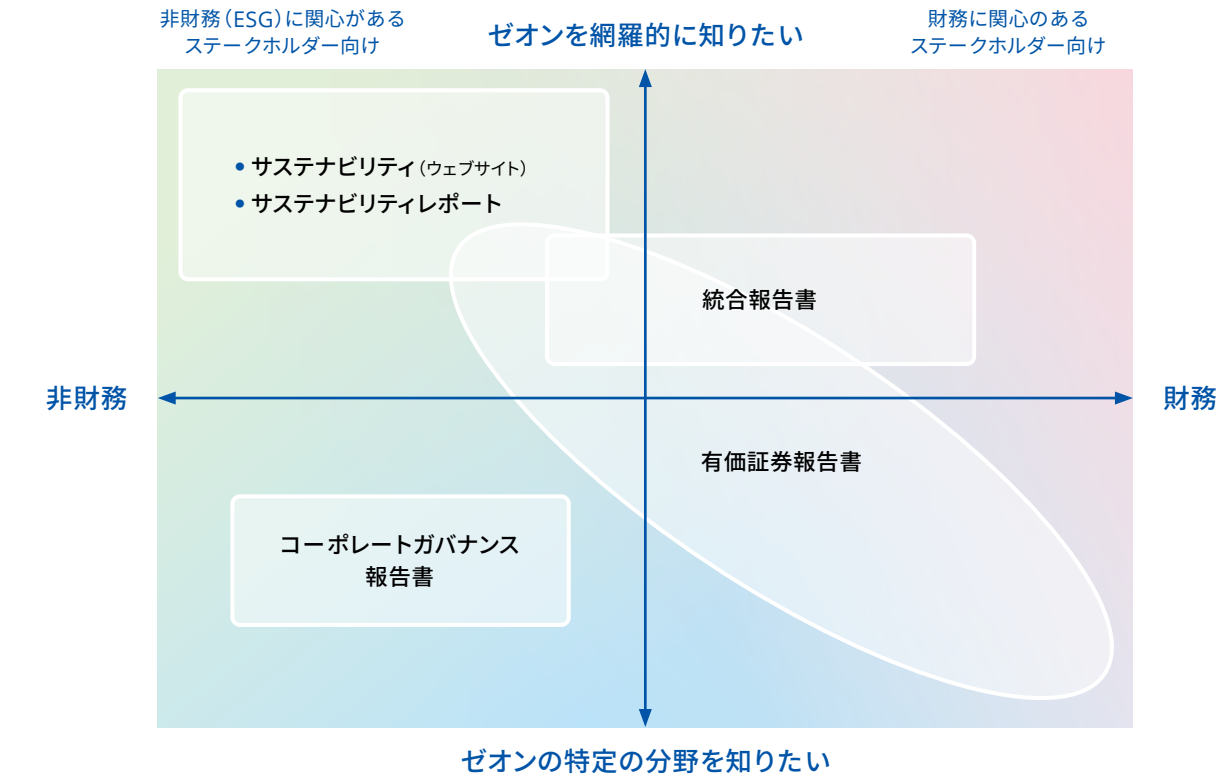
- 93 連結貸借対照表
- 94 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 95 連結株主資本等変動計算書
- 96 連結キャッシュフロー計算書
- 97 セグメント別データ

99 生産能力

100 株式情報

101 会社概要

開示体系図



- 有価証券報告書 <https://www.zeon.co.jp/ir/library/securities/>
- サステナビリティ <https://www.zeon.co.jp/sustainability/> (ウェブサイト)
- サステナビリティレポート* <https://www.zeon.co.jp/sustainability/report/>
- コーポレートガバナンス報告書 <https://www.zeon.co.jp/csr/governance/corporate/>

※ 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。

ステークホルダーの皆様からの疑問にお答えするコンテンツ

- ゼオンはどういう会社か ▶ 企業理念：P3 会社概要：P101 事業概況：P43
- どのように価値を創造しているのか ▶ 価値創造フロー：P15 価値創造の歴史：P23
- どのようにゼオンを進化させていくのか ▶ 社長メッセージ：P5 事業戦略：P29
- 財務・資本政策をどう進めていくのか ▶ 財務担当役員メッセージ：P11 事業戦略：P29
- 事業における強みと課題はなにか ▶ 事業概況：P43
- 非財務の取り組みについて教えてほしい ▶ 経営基盤（研究開発、知的財産戦略、製造戦略、品質保証）：P53
サステナビリティマネジメント：P63 人権の尊重：P67 環境：P69
- ガバナンス体制をどう進化させていくのか ▶ 会長メッセージ：P77 取締役座談会：P79 ガバナンス：P83

編集方針

本統合報告書の作成にあたっては、経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」を参照しつつ、ステークホルダーの皆様からいただいたたくさんのご意見を参考にしました。
本資料に掲載されている当社の計画、見通しなどは現在入手可能な情報に基づき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績はさまざまな要因により、異なる結果となる場合があります。



報告対象期間

2024年4月～2025年3月
（一部2025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

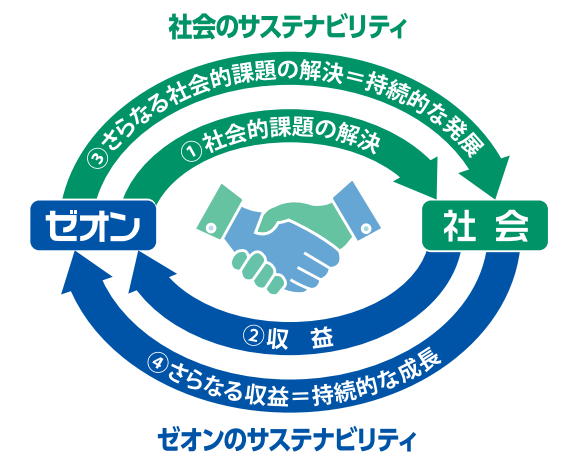
大地の永遠と人類の繁栄に貢献する

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「安心して快適なくらし」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」

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」を以下のとおり特定しました。

- ⚙️ 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はない価値を提供
- ⚙️ 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



社長メッセージ

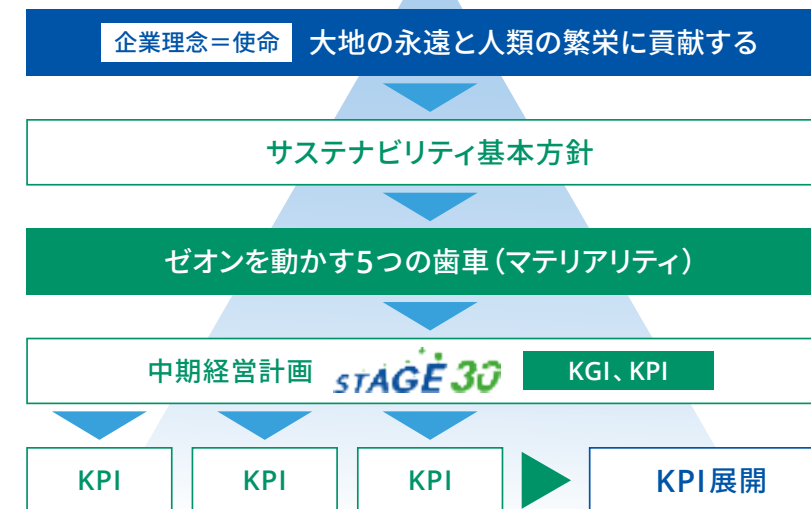
“ 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズでは、
「選択と集中」によってポートフォリオの組み換えを推し進め、
資本効率を上げ、さらなる企業価値の向上を目指していきます ”



日本ゼオン株式会社
代表取締役社長

豊嶋 哲也

Tetsuya Toyoshima



第2フェーズの成果 持続的成長への足場づくり

当社は2021年度より、10年間の長期ビジョンのもと、中期経営計画：STAGE30に取り組んでいます。その中間地点にあたる第2フェーズ(2023～2026年度)をここまで振り返ってみますと、周南地区を舞台としたポートフォリオ組み換えの決定など大きなトピックスもありますが、能登半島地震やインフレーションなど、社内外で想定外の事態が相次ぎ、なかなかすべて思ったとおりとばかりにはいきませんでした。

それでも私たちは、どんな状況に置かれてもステークホルダーの皆様や社員にきちんと向き合い、まっすぐに説明する。その上で一つひとつ課題を乗り越えていくことが、何よりも大切だったと感じています。

2023年度の非常に厳しい業績を踏まえ、社内連携の強化、コスト構造の見直しなど、さまざまな打ち手を重ねた2024年度は多少なりとも業績の回復を果たせたという自負もありますが、何よりこうした困難な局面でも、着実に前進できたことは、私たちにとって大きな成果だったと考えています。

第3フェーズ始動 事業の選択と集中による価値創造

2025年度から中期経営計画：STAGE30 第3フェーズがスタートしました。第3フェーズでは、マテリアリティと中期経営計画を一体のものとして捉えることで、マテリアリティを中長期の戦略目標と位置付け、その下に具体的な中期経営計画のKPIを設定しました。企業理念やサステナビリティ基本方針と一貫性のある体系にすることで、ステークホルダーの皆様に分かりやすく、納得感のある戦略になったのではないかと考えています。課題達成に向けてヒト・モノ・カネというリソースをどう配分していくか、それ自体が戦術になると理解しています。

この方針のもと、「選択と集中」によってポートフォリオの組み換えを推し進め、資本効率を上げていくことが第3フェーズの中心にある取り組みとなります。つまり、より強靱な事業構造への転換を進めます。

ただ、一口に「選択と集中」と言っても、それをどう見極めるかというのは難しいです。市場の大きなトレンドや競争環境を正しくキャッチしなければならないのは当然のこととして、センスや直感も無視できない要素だと思います。このようなときに、私が物差しの一つとしているのは、それが本当にシンプルで美しいかどうか。いろいろな仮定や前提を置かなくても、シンプルにその良さや将来を説明できるようなものはやはり強いのではないかと、思うのです。

では、第3フェーズで何を選択し集中するか。今回、新たに「成長4分野売上高比率」をKPIとして設定しましたが、その成長4分野をモビリティ、医療・ライフサイエンス、情報通信、GX（＝環境：グリーントランスフォーメーション）という、これからの社会で重要視される4つの領域と決めました。その上で、シクロオレフィンポリマーとそれを用いた光学フィルム、電池材料といった、すでに市場で高い需要があり、成長性も見込まれる製品・市場を「成長ドライバー」と位置付けました。成長ドライバーに関しては、着実に果実を採るため計画どおりに投資を進めていきます。

一方で、将来の柱として期待する「次期成長ドライバー」は、成長4分野において特長のある製品がいくつかあり、次の中核をなすものと考えています。例えば、リチウムイオン電池の高容量化・長寿命化といった性能を大幅に向上させる単層カーボンナノチューブ、シクロオレフィンポリマー製の細胞培養容器、医薬品製造時に使われ環境負荷の極めて小さい疎水性エーテル系溶剤シクロペンチルメチルエーテル（CPME）、半導体製造工程におけるポリイミド現像液として使われる特殊溶剤シクロペンタノン（CPN）など、製品開発の段階としてはすでに終点にきていて、いずれも成長4分野に組み込まれており、これから着実に収益を伸ばしていきたいと考えています。

そして、従来の事業部の活動の枠組みにとらわれない自由な発想で将来の事業を生み出すために発足させたのが「ZEON NEXT探索本部」です。これまで十分に踏み込めていなかった領域にも積極的に目を向け、当社独自のポリマーをデザインする技術と外部ニーズを結び付けることで、新たな事業機会の創出を目指しています。

一方で、エラストマー素材事業は、引き続き当社の経営基盤を支える重要な領域であることに変わりはありません。売上高を維持しつつ収益性を高めることで、ポートフォリオ全体の健全性を確保し、成長ドライバーおよび次期成長ドライバーによる収益拡大とあわせて、事業全体の厚みをさらに強化していきます。ただし、テクノロジープラットフォームであったり、当社の事業分野が

持っている強みを活かしてさらに伸ばせるようなものなのかどうかという観点で、そこから外れているものについてはもう見直しを始めています。すでにポリウレタンの大きいタイヤ向け汎用ゴムの一部については生産停止の宣言をしていますし、他に小粒のものであっても一つひとつ判断し、縮小、撤退、売却などのオプションも持って進めていきます。これは長期間にずるずるやるのではなく、第3フェーズのなるべく早い段階で、ある程度の方向性を見極めていきたいと思っています。

「選択と集中」として、当社の歴史の中で一番大きいのは2000年に実施した祖業の塩化ビニル事業からの撤退です。そのインパクトが大きく、それまで塩化ビニルの工場だった高岡と水島が全く変わり、今の形になっていきました。これと同じようなことをやっていかなければならないし、私はできていると思っています。

ROICの改善を起点とした 体質強化と成長戦略

ROICの改善は、現在当社が真正面から取り組んでいる重要な経営課題の一つです。2024年度末時点では、残念ながら資本コストを安定的に上回る水準を確保できていないと認識しており、その現実を経営として直視しなければなりません。この現状打開のため、私がリーダーとなって全社横断型の「ROIC改善プロジェクト」を立ち上げ、さまざまな施策に取り組んでいます。プロジェクトを通じて、これまで当然とされていた業務やコスト構造を見直す動きが現場でも広がりつつあります。例えば、化学メーカーですから工場の定期検査がありますが、相当の費用と時間がかかっています。これにはそれなりの理由はあるのですが、その在り方についても聖域なく議論が始まりました。「このやり方は本当にROICの改善につながるのか?」という問いかけが、製造現場の日常に根付きつつあることは、意識の変化として大きな前進です。

“ROICを本質的に高めるには、収益性の高い事業を新たに創出・育成していくことが不可欠です”

もちろん、ROICを本質的に高めるには、収益性の高い事業を新たに創出・育成していくことが不可欠です。高付加価値の製品やサービスを市場に投入し、NOPAT（税引後営業利益）を着実に積み上げていく。この積み重ねこそが、ROIC改善の「王道」であると考えています。一方で、新規事業は投資から収益化まで一定の時間を要するため、投資家の皆様の期待との間に時間軸のギャップが生じるのも現実です。こうしたギャップを埋めるため、まずは短期的に成果が期待できる施策に力を入れていきます。例えば、コスト削減や運転資本の縮減、不採算事業の見直しなど、「守り」の施策を着実に進めています。

これらを突き詰め過ぎることは、本質的な成長とは方向性を異にする「縮小均衡」の側面も否めません。だからこそ、それらをゴールとするのではなく、企業体質をより筋肉質に整えることで、次なる成長への基盤を築く位置付けとしています。

こうした短期的な施策によって生み出されたキャッシュは、成長分野への再投資に振り向けていく考えであり、目先の数値だけにとらわれることなく、常に長期的な視野で企業価値の向上を目指すことが、重要だと考えています。かつてバブル経済が崩壊した後、多くの企業が効率化やコスト削減に偏り、長期にわたるデフレに陥りました。やはり、新しいものに果敢に投資していくという姿勢は持っていなければならないと思っています。

足元では短期施策により経営体力を整えつつ、中長期的には新たな成長の芽に確実に投資していく。この「守り」と「攻め」の両輪を着実に回していくことこそが、ゼオンが持続的な価値創造を実現するための鍵であると考えています。

人的資本経営の推進

当社が掲げる「選択と集中」を実現するには、人材の力をいかに引き出すかが極めて重要です。第3フェーズでは、ポートフォリオの組み換えに取り組むと同時に、人的資本の強化にも本腰を入れています。

中でも重視しているのが、マネジメント層の質の向上です。私は、これからのリーダーには「ビジョナリー」であること、そしてEQ（Emotional Intelligence Quotient）が高いことの両立が求められると考えています。

私がビジョナリーとして期待するのは、自分に与えられた役割の中で、「こうありたい」「こうしていきたい」という理想を自ら思い描ける人材です。それが完璧な答えである必要はありません。むしろ、多少粗削りでも、自分の言葉で率直に語り、周囲と対話を重ねながら形にしていく。そうした人物が、これからのゼオンを動かしていくのです。

さらに、そうした思いや理想を周囲に伝え、良好な関係性を築きながら実行していく上では、EQの高さが不可欠です。人の気持ちを察し、チームや組織の力を引き出す。この2つの力を併せ持つ人材を、次世代のマネジメントとして育てていきたいです。

このような人材育成は、マネジメント層だけにとどまりません。現場においても、自ら考え、課題を見つけ、主体的に動こうとする社員を、積極的に応援していきたいと考えています。そして、そうした前向きな声が自然とあがり、誰もが安心してチャレンジできるよう、評価制度の見直しや人事制度の改革など、環境整備にも引き続き取り組んでいきます。



人的資本への投資は、どうしても短期的な業績には直結しにくい側面があります。しかし、挑戦を後押しする文化、率直に意見を交わせる風通しのよい風土、そして一人ひとりの成長を支える制度が揃って、はじめて社員のポテンシャルは最大限に引き出されます。その結果として生まれる力強い組織こそが、ゼオンの新たな価値創造を牽引していくと、私は確信しています。

建設的な対話とIR活動の強化

投資家の皆様との対話では、私たちはたくさんの気付きをもらっています。建設的な対話から得られた示唆は、取締役会にも確実にフィードバックしています。社外取締役を含む多様な視点で議論を深める中で、有効な判断材料として共有し、意思決定に活かしています。

IR活動の強化は、投資家の皆様と固いエンゲージメントを築く上で欠かせない取り組みだと考えています。経営に注力しているとどうしても自社視点に偏ってしまう

ことがあります。同じ目線、同じ言葉で語れるようにIRしていくことが相互信頼につながり、また資本コストの低下にもつながっていきます。IRに終わりはなく、投資家の皆様との対話を通じて企業価値向上のPDCAを回し続けていきたいです。そのためにも、皆様からきちんのご意見を言うていただけるような、またいただいたご意見をきちんと受け止められるような経営であり続けたいと思っています。

株主還元については、2024年度に従来の「配当性向30%以上」から「DOE（自己資本配当率）4%以上」への方針転換を行いました。これから大型の新規投資が進んでいく中で、単年の業績に応じて配当額が変動する配当性向よりも、DOEにしたほうが、株主の皆様へ安定的・継続的に還元していけると考えたためです。

また、自己株式取得については2025年度に100億円、2026年度にさらに100億円規模で進める方針です。今後も健全な財務体質を維持しつつ、成長投資とのバランスを図りながら、株主還元の充実を図ってまいります。

“ビジョンを明確な言葉で社内外に語り 共感を得ていくことが大事です”

未来を切り拓く 「ポリマーデザインカンパニー」へ

当社の企業理念である「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」は、世代を超えて脈々と受け継がれてきました。この理念には、持続可能な社会の実現に向けて、地球環境と人類社会の双方に価値をもたらす企業であり続けたいという、私たちの強い意思が込められていますが、一方において、当社は原料の殆どを石油に依存しており、それは将来的に大きく形を変えていかなければいけない課題でもあります。

そうした現状のもと、私たちのアイデンティティとは何か、を考えると、やはり高分子メーカー、つまり、ポリマーメーカーであるということになると思います。このフィールドの中でどのような戦い方をしていくのかという課題に対して、自分たちの強みを活かして、かつ時代の変化に対応しながら世の中にポリマー材料を提供していくことが私たちの務めであり、かつ、それが人類の課題、例えばライフサイエンスであったり、半導体、人工知能、あるいは暮らしをより良く変えていく、環境を良くするなどの課題に、ポリマー技術をもって価値を提供し続ける会社になりたい、というのが、私の目指すゼオンの姿です。さらには、そういった人類の課題に貢献できる製品を次から次に生み出し、すべてのステークホルダーから価値を認めていただける会社、それを目指していきたいと思っています。

C₄留分から得られるブタジエンにしてもC₅留分の各成分にしても、石油由来に限らずバイオマスなどの非化石原料からも得られる素材であり、将来的に原料転換が

進むとしても、その有用性は揺るぎません。私たちは、それら原料を価値ある製品に昇華させる独自のノウハウを有しています。今後はこれをリサイクル技術とも組み合わせながら、より持続可能な形で活用していきたいと考えています。

そして、こうした未来を現実のものにするために、創造的なアイデアが自然と生まれ育つ土壌の育成を図り、川崎臨海部に立地する川崎工場と総合開発センターを包括的に「川崎イノベーションフロンティアポート(KIFP)」と名付け、それを体現する共創イノベーション施設「Z・Palette」の建設を進めています。KIFPは、社内外の多様なステークホルダーの皆様と協働しながら、シーズの発見から育成、そして生産にも直結するような試作設備も備えた共創イノベーションの拠点となります。失敗を恐れずチャレンジし、次々とアイデアが湧き上がるような環境をつくり、ポリマーで世の中に貢献する「ポリマーデザインカンパニー」として、櫂を締めなおし、歩みを進めてまいります。

私はこうしたビジョンを明確な言葉で社内外に語り、共感を得ていくことが、大事だと考えています。大きな目標とともに、それを支える業績をしっかりと示しながら、納得感のあるストーリーを描いていく。その上で、全社員が一つの方向に向かって進めるよう、先頭に立って導いていくことが私の役割です。ゼオングループがこれからも社会に新たな価値を届けていけるよう、私自身も挑戦を続けていきます。

2025年9月

財務担当役員メッセージ



“PBR1倍以上の早期実現に向けて、
ポートフォリオ組み換えと
株主還元に向けた資金の創出および
資本構成の最適化を進め、
企業価値向上に取り組めます”

取締役常務執行役員
管理本部長
曾根 芳之

財務目標達成を目指し、選択と集中によるポートフォリオ組み換えを推進

2024年度は過去最高の連結売上高4,206億円となりました。全社ROICは光学フィルムや合成ゴムの業績向上により改善したものの、電池材料など苦戦した事業もありました。中期経営計画第2フェーズの前半期間(2024年度まで)においては事業構造転換の検討を進めました。その結果、高機能材料事業は山口県周南市にシクロオレフィンポリマー(以下、COP)プラントの新設、富山県氷見市の既存工場内に光学フィルムの新ラインの増設を、一方でエラストマー素材事業は徳山工場の生産ラインの一部停止を決定しました。

第3フェーズ(2025～2028年度*)では、2028年度のEBITDA800億円・ROIC7.0%など財務目標の実現を目指していきます。そのために、選択と集中によるポートフォリオ組み換えの推進を軸として、成長ドライバーと位置付けるCOP・光学フィルム・電池材料の需要拡大に対応する生産設備の増設、エラストマー素材事業の一部停止など最適生産体制の構築を推進します。また、次期成長ドライバーと位置付けるCOP製の成形品・特殊溶剤・単層カーボンナノチューブの採用拡大に応じた生産能力拡大投資や、ノンコア事業・低収益事業の縮小・撤退、資本提携を検討していきます。

※2025～2026年度は第2フェーズとラップ

成長に向けた新規投資で、成長ドライバーの需要増大と次期成長ドライバーの市場浸透を図る

COPプラントの新設や光学フィルムの新ライン増設を含む1,300億円の新規投資を決定しました。さらに、研究開発や次期成長ドライバーの市場浸透に向けた800億円の投資も検討中です。

投資の決定に際しては、資本コストを上回るハードルレートを設定の上、NPV・IRRを基に判断をしています。これにより資本効率のさらなる向上を目指します。

中期経営計画第3フェーズの財務目標

財務目標	2024年度実績	2026年度目標	2028年度目標
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%

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

2025～2028年度の投資計画



成長ドライバー、次期成長ドライバーの詳細は、P.35をご覧ください。

株主還元は、DOE4%以上の安定的、継続的な配当と2024～2026年度合計400億円の自己株式取得を予定

当社の配当方針は、2023年度まで配当性向30%以上としていましたが、2024年度よりDOE(自己資本配当率)を基準とすることに変更しました。これは利益を基準とする配当性向よりも、自己資本を基準とするDOEのほうがより安定的に株主還元ができ株主価値の維持向上に資すると考えたためです。第3フェーズにおいても引き続きDOE4%以上の配当

を維持するとともに、2024～2026年度の3年間で合計400億円の自己株式取得を予定しています(うち2024年度に200億円を実施済み)。COPプラントの新設など大型の新規投資を実施する期間においても、当社は投資と株主還元の両立を目指します。

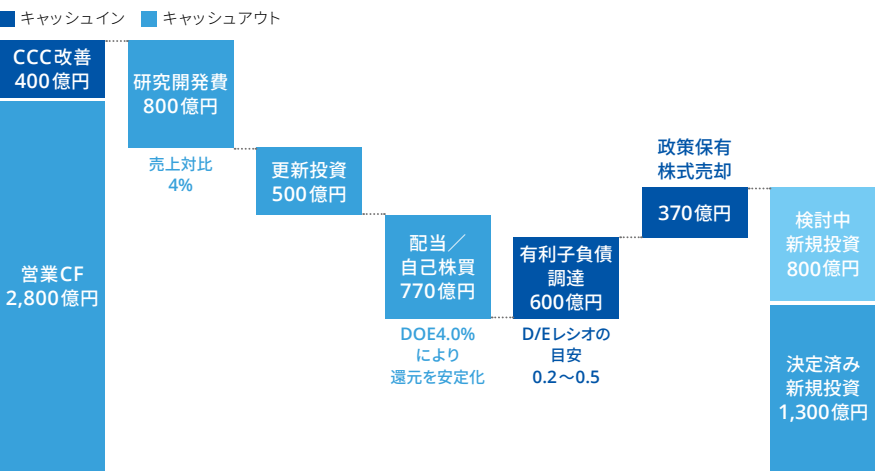
企業価値の源泉となる新規投資と研究開発を支えるため、継続したキャッシュ創出に加えてCCC改善、政策保有株式縮減や有利子負債調達を進める

2025～2028年度におけるキャッシュアロケーションは以下の図のとおりです。高機能材料事業の販売拡大とエラストマー素材事業の資本効率性向上により得た営業キャッシュフローに、売上債権や在庫の削減を通じたCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)改善を加え、さらに政策保有株式縮減などによりキャッシュを創出し、新規投資や研究開発、株主還元を支えていきます。政策保有株式は、2024年度末で対純資産比率14.7%ですが、2026年度末には5%未満を目指して

引き続き縮減を進めていきます。

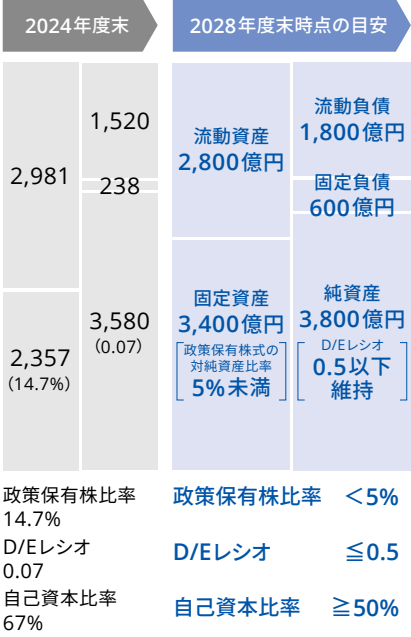
新規投資の原資として、有利子負債も活用していきますが、財務健全性を保てるよう投資格付シングルAを維持する水準を念頭に運営・管理していきます。また、2024年度末時点における自己資本比率67%は高いと認識しており、2028年度末時点でD/Eレシオ0.5以下、自己資本比率50%以上を目安として、引き続き資本構成の最適化を図っていきます。

キャッシュアロケーション



※1 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年度に向けてさらなる削減を目指す
※2 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

資本構成



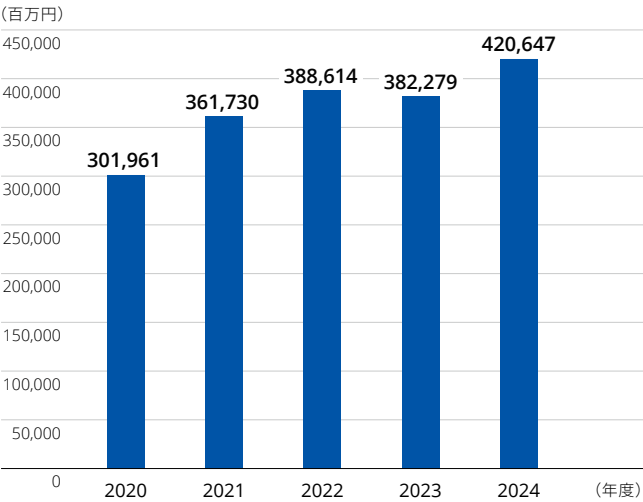
持続的成長と企業価値の向上に向けて

当社のPBRは2024年度末で0.8倍であり、PBR1倍以上の早期実現に取り組んでいます。ROEは2026年度から2028年度にかけて低下する目標値となっていますが、2026年度の親会社株主に帰属する当期純利益には政策保有株式の売却益を相応に見込んでいるためであり、2028年度にかけて、ROEの質は向上すると見込んでいます。したがって、中期経営計画

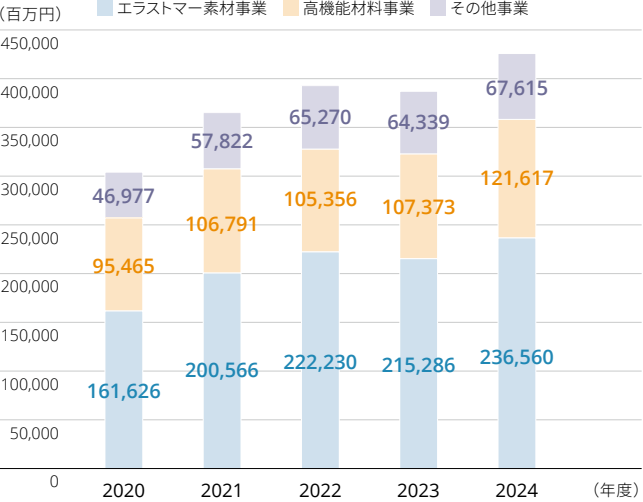
におけるROEなどの資本効率性目標を確実に達成していくとともに、財務戦略の磨き上げにより事業成長を後押ししてPERの向上を目指すことが必須と考えています。引き続き資本コストを意識し、資本効率性の向上や最適資本の追求など財務戦略の諸施策を着実に実行していくことにより、当社の持続的成長と企業価値の向上を進めていきます。

財務・非財務ハイライト

連結売上高

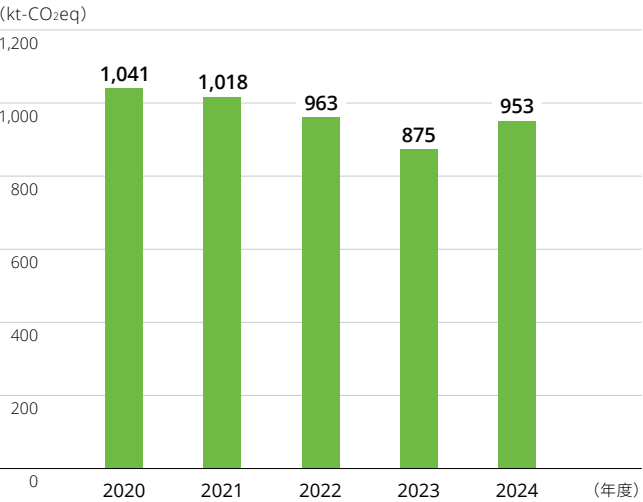


事業別売上高 (連結)

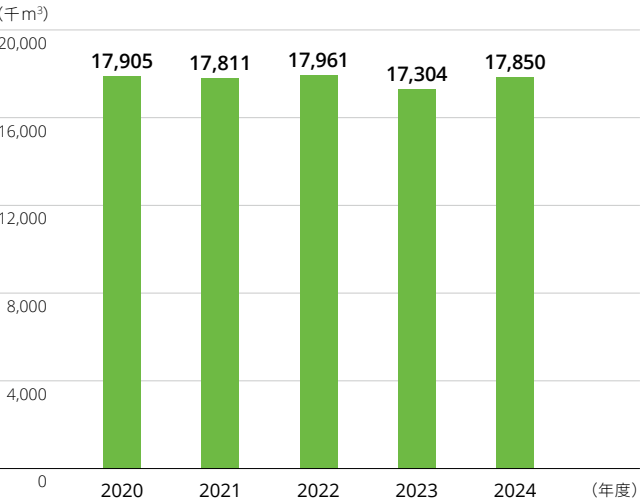


※ 消去または全社分は含まないため各事業の合計は連結売上高と一致しません。

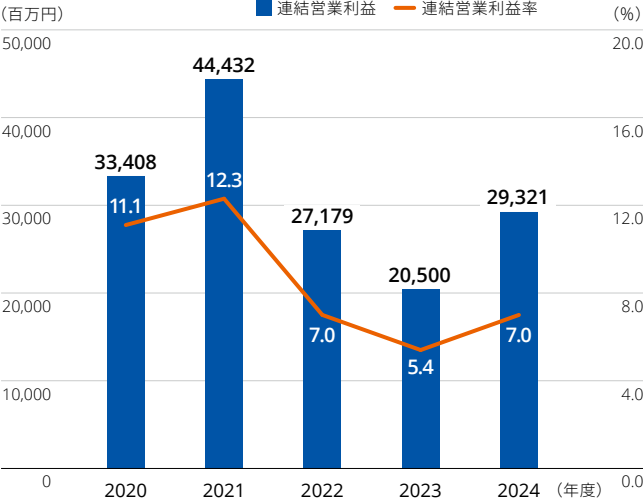
Scope1+2排出量 (ゼオングループ)



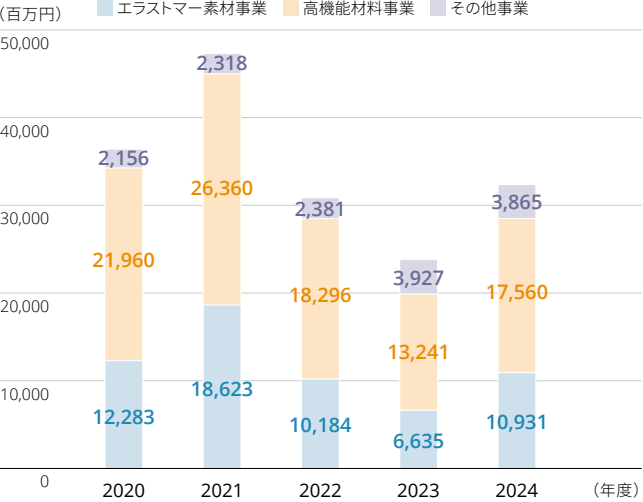
水資源使用量 (単体)



連結営業利益／連結営業利益率

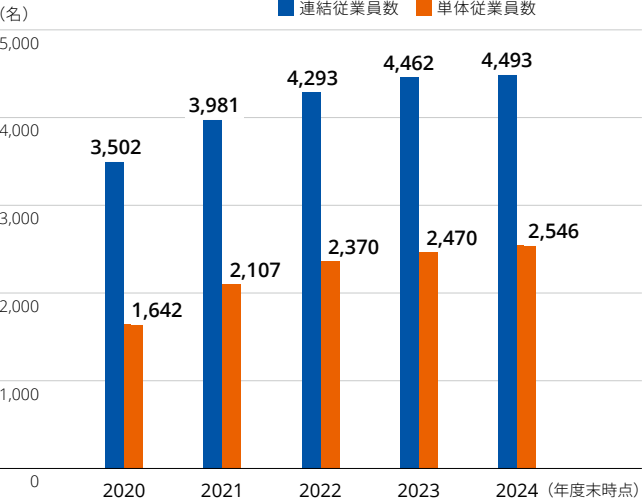


事業別営業利益 (連結)

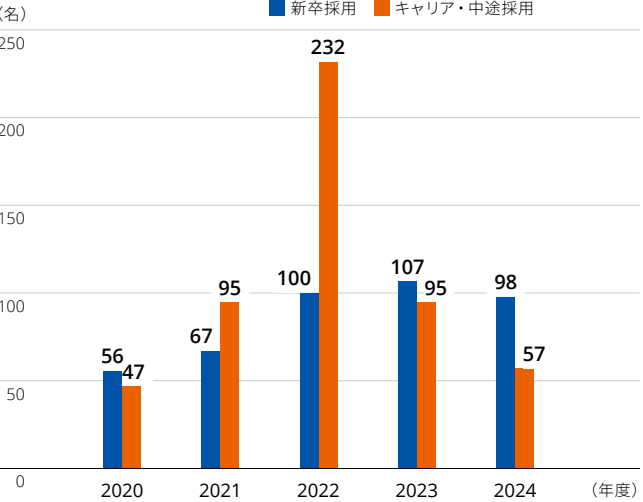


※ 消去または全社分は含まないため各事業の合計は連結営業利益と一致しません。

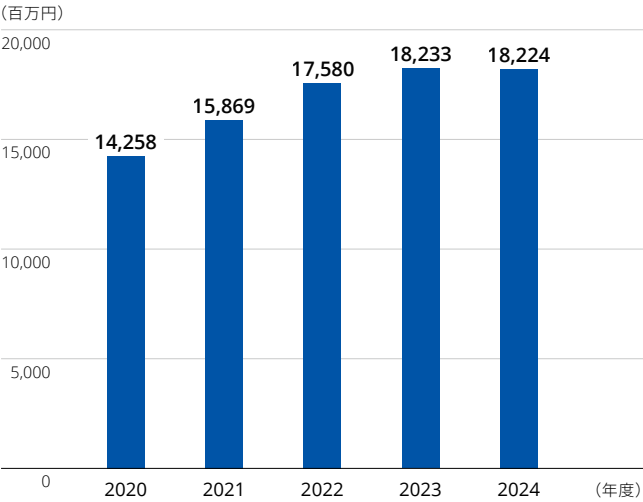
従業員数 (連結／単体)



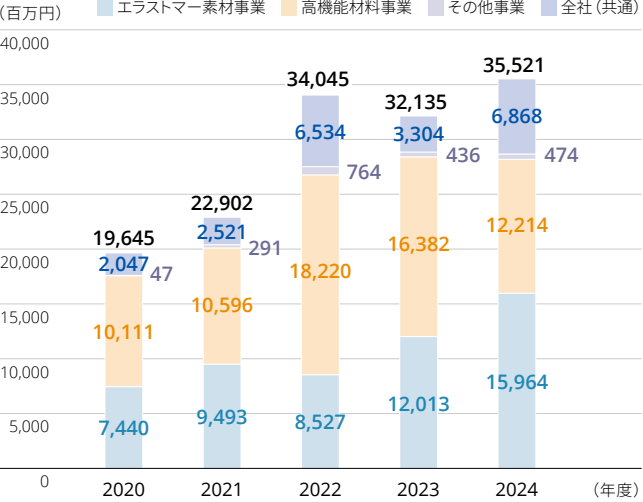
採用数 (単体)



研究開発費 (連結)



事業別設備投資額 (連結)



人的資本データ (単体)

	2021	2022	2023	(年度) 2024
従業員エンゲージメント結果 (%)	50	48	52	52
従業員を活かす環境 (%)	48	46	50	51
男女の賃金格差 (%)				
正規	—	78.2	79.7	80.9
非正規	—	64.6	66.5	63.5
全社	—	74.2	75.3	75.4
男性育児休業取得率 (%)	14	51	92	93.6
女性管理職比率 (%)	5.2	5.7	6.0	6.4
人数	26	32	34	37
年休取得率 (%)	54	61	70.5	75.6

価値創造フロー

ゼオングループは2021年度より中期経営計画：STAGE30を策定し、2024年度にはマテリアリティ（ゼオンを動かす5つの歯車）を特定しました。2025年度よりスタートする第3フェーズではマテリアリティに紐づく目標値を新たに設定し、「社会の期待と社員の意欲に応える会社」の実現を目指します。

社会課題（リスクと機会） 社会変化の認識

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
※ VUCA：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）

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」

INPUT
経営資本

人 的 資 本

- 社員数：4,493名
(連結・2025年3月末)
- 心理的に安全で自律成長する組織づくり
- 一人ひとりのWILL-CAN-NEEDを重ね、やりがいを引き出すキャリア自律支援
- キャリアを見せ、挑戦の機会を与える人事制度改革と人事運営
- 健康経営の推進による社員Well-beingの充実

財 務 資 本

- 選択と集中によるポートフォリオ組み換えの推進
- 成長ドライバーの需要拡大と次期成長ドライバーの市場浸透
- DOE4%以上の安定配当と自己株式取得による株主還元
- 継続したキャッシュ創出、CCC改善、政策保有株式縮減や有利子負債調達
- 資本金：242億円
- 総資産：5,338億円
- 純資産：3,580億円
(2024年度末)

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 12社
- 海外グループ企業 13社
- リスクの分散
- 安全の強化

知 的 資 本

- 研究開発費：182億円
(2024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

- 化石燃料由来の原料
- 水・再生可能エネルギー

社会関係資本

- お客様との共創
- 持続可能な社会を目指したお取引先様との対話
- 地域コミュニティとの協働

VALUE DRIVERS
ゼオンのビジネスモデル

マテリアリティ（ゼオンを動かす5つの歯車）

マテリアリティ：P.29



ゼオンの強み・競争優位性

- 1 GPB法、GPI法から展開するC4、C5の高度総合利用
- 2 蓄積された多様な要素技術
- 3 原料樹脂の設計から独自技術による加工まで、一貫通貫した開発・製造力

詳細はP.21をご覧ください。

当社が注力するSDGs



中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの指標

マテリアリティ	指標
強固なガバナンスの構築	・休業災害度数率 ・政策保有株式 対純資産比率 ・ROE ・社外取締役比率（監査役含まず） ・外国人／女性役員比率（社内外の取締役・監査役）
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 ・従業員を活かす環境 ・日本ゼオン健康行動指標
イノベーションでほかにない価値を提供	・ROIC（全社） ・EBITDA ・社外提携 研究テーマ件数
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 ・SDGs貢献製品売上高比率
循環型社会への貢献	・Scope 1+2 CO2排出量 削減率

数値情報はP.33をご覧ください。

事業領域

- エラストマー素材事業
 - 合成ゴム
 - 合成ラテックス
 - 化成品
- 高機能材料事業
 - シクロオレフィンポリマー
 - 光学フィルム
 - 電池材料
 - 化学品
- 電子材料
 - トナー
 - メディカル
 - 単層カーボンナノチューブ
- その他の事業
 - RIM配合液 ほか

「選択と集中」する事業領域（成長4分野）

- モビリティ
- 医療・ライフサイエンス
- 情報通信
- GX

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
2024年度実績

- 売上高：4,206億円
- 営業利益：293億円

GOAL
2030年の目標

- 外国人／女性役員比率※ 30%
※ 社内外の取締役および監査役
- 従業員エンゲージメント 75%
- ROIC（全社） 8%
- SDGs貢献製品 売上高比率 50%
- Scope 1+2 CO2排出量削減率※ 42%
※ ゼオングループ 2020年度比

社会課題（リスクと機会）			
当社グループは、社会課題（リスクと機会）に対応するマテリアリティとこれらに紐づく指標を設定しています。各指標の目標値を達成することで社会課題の解決に貢献し、企業価値のさらなる向上を目指していきます。			
社会課題（リスクと機会）	対応するマテリアリティ	マテリアリティに紐づく指標	2030年度に向けた活動
人的リソースの確保	 心から ワクワクできる 会社の実現  強固な ガバナンスの構築	- 従業員エンゲージメント - 日本ゼオン健康行動指標 - 休業災害度数率 - 社外取締役比率 - 外国人/女性役員比率	- キャリア対話機会の拡充 - 人材要件提示によるキャリアパスの可視化 - キャリアに関する自己申告機会の整備 - 職務型の幹部職人事制度の導入 - 一般職人事制度の改定準備 - 社内公募制の導入
個人の意欲に応える働き方の実現			
ダイバーシティの進展			
地政学的リスクの解消	 イノベーションで ほかにない 価値を提供	- ROIC - EBITDA - 社外提携研究テーマ件数	- グローバル生産拠点の拡充 - 社外提携の強化
モビリティ革命	 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	- ROIC - EBITDA - 社外提携研究テーマ件数 - 成長4分野 売上高比率	- リチウムイオン電池向け導電ペースト事業やシクロオレフィンポリマー製の成形品等の事業領域の拡大 - CVCも活用した新規事業探索のスピードアップ - 成長4分野（モビリティ、医療・ライフサイエンス、情報通信、GX）へのリソース集中による事業拡大
通信技術の世代交代			
医療・ライフサイエンスの技術革新			
AI/MIの進歩			
SDGs重視の要求	 社会の変化に 対応した 事業構造の転換	SDGs貢献製品 売上高比率	- 日本ゼオン単体から全グループへの認定製品の拡充（連結売上高ベース） - 研究開発段階からの貢献度の検証 - 製品のみならずサービスも対象に含めた審査対象の拡大 - 当社認定製品に関するステークホルダーへの認知と広報活動
カーボンニュートラルに向けた要求・規制強化	 循環型社会 への貢献	Scope 1+2 CO₂排出量削減率	- 省エネ推進、プロセス革新、エネルギー転換 - シクロオレフィンポリマーリサイクルプラントの稼働 - 生産拠点最適化の推進 - グリーンイノベーション基金事業への参画 - 世界中のパートナー企業との協業を通じたバイオ原料への転換に向けた生産設備のスケールアップ
サステナブルな原料調達			

INPUT 経営資本

当社グループでは、中期経営計画：STAGE30のもと、マテリアリティの根幹となる各種経営資本の強化に努めています。

 人的資本	社員数 (連結・2025年3月末)	4,493名	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フェーズまでにおいてエンゲージメント向上に向けた各部門アクションプランへの取り組みや、働き方改革・健康経営への取り組みにより、社員を活かす舞台づくりを進めてきました。 第3フェーズではこれまでの課題を踏まえ、以下を重点テーマとして取り組みを強化していきます。 ① 心理的に安全で自律成長する組織づくり ② 一人ひとりのWILL-CAN-NEEDを重ね、やりがいを引き出すキャリア自律支援 ③ キャリアを見せ、挑戦の機会を与える人事制度改革と人事運営 ④ 健康経営の推進による社員Well-beingの充実
	人材戦略		
 財務資本	安定的な資金繰り	2024年度末	PBR1倍以上の早期実現に向けて、以下ポートフォリオ組み換えと資本構成の最適化を進め、企業価値向上に取り組みます。 ・2028年度の財務目標達成を目指し、選択と集中によるポートフォリオ組み換えを推進 ・2025～2028年度は成長に向けた1,300億円の新規投資を決定。成長ドライバーの需要拡大と次期成長ドライバーの市場浸透 ・株主還元は、DOE4%以上の安定配当と2024～2026年合計400億円の自己株式取得を予定 ・継続したキャッシュ創出に加えて、CCC改善、政策保有株式縮減や有利子負債調達
	資本金 総資産 純資産	242億円 5,338億円 3,580億円	
 製造資本	生産能力強化	日本国内 6工場1研究所 グループ企業12社 海外 グループ企業13社	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、社員にとって働きやすい、働きがいのある環境の実現を追求しています。 ・独自技術のGPB法・GPI法から展開するC ₄ 、C ₅ の高度総合利用 ・徹底したクリーン樹脂製造技術（シクロオレフィンポリマー、光学フィルム） ・原料樹脂の設計から独自技術による部材への加工まで、当社グループ内での一気通貫での開発・製造力（光学フィルム、シクロオレフィンポリマー製の成形品等） ・自律型生産システム（ダイセル式生産革新手法）
	リスク分散 安全強化		
 知的資本	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	2024年度	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中心として、各研究所等と知的財産部が連携しています。研究開発戦略、知的財産戦略を事業戦略に紐づけ、適切に事業活動に貢献できる体制で知的財産戦略を推進しています。独創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。
	研究開発費 特許数 日本特許 外国特許	182億円 7,245件 2,754件 4,491件	
 自然資本	化石燃料由来の原料 水・再生可能エネルギー		当社は化石燃料由来の原料を事業基盤としつつ、化学メーカーとして、サーキュラーエコノミーを推進するなど、自然環境の保全を重要な使命と捉えています。 ・気候変動への取り組み ・水資源・生物多様性への対応 ・プラスチック製品における産業廃棄物削減の取り組み ・バイオマス原料を活用した研究開発
 社会関係資本	お客様との共創 持続可能な社会を目指した お取引先様との対話 地域コミュニティとの協働		社内外のステークホルダーとの共創・対話・協働を通じて、多様な視点を取り入れながら、社会課題の解決と価値創出の両立を目指す関係性を築いています。また、次世代育成の一環として子ども向け実験動画の制作や出張授業を行うとともに、地域清掃や献血などの社会貢献活動にも力を入れています。

INPUT 経営資本

経営資本強化トピックス

トピックスと経営資本の関係性

マテリアリティ	サブテーマ	掲載トピックス	人的資本	財務資本	製造資本	知的資本	自然資本	社会関係資本
1. 強固なガバナンスの構築	安定・安全生産	トピック ①⑦⑨			●			●
2. 心からワクワクできる会社の実現	健康経営	トピック ②④⑤⑥	●				●	●
3. イノベーションでほかにない価値を提供	社外連携	トピック ③④⑤⑥ ⑧⑩⑫	●	●	●	●	●	●
4. 社会の変化に対応した事業構造の転換	成長4分野	トピック ⑧⑨⑩⑪		●	●		●	
5. 循環型社会への貢献	SDGs	トピック ⑫			●		●	

トピック ① 高岡工場が、「令和7年度消防庁長官表彰」を受賞
高岡工場が事業所内における危険物安全管理推進に加え、工場見学会や夏祭り開催といった地域対話活動、工場周辺道路や海岸清掃などの環境保全活動に積極的に取り組んできた功績が評価されての受賞となりました。

トピック ② 健康経営優良法人2025に認定
当社は、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に7年連続で認定されました。

トピック ③ 川崎イノベーションフロンティアポート立ち上げ
川崎臨海部に位置する川崎工場と総合開発センターを包括し、「川崎イノベーションフロンティアポート」を立ち上げました。両組織の融合と管理機能の段階的な統合により、シームレスな活動体制を構築し、新たな価値創造の加速を目指します。



川崎イノベーションフロンティアポート

トピック ④ Type One Energy Group, Inc.と提携
次世代エネルギーである核融合発電開発を手掛ける米国スタートアップ企業のType One Energy Group, Inc.と提携しました。今後当社は、同社が求める素材の提供や新規開発を通じ、持続可能な社会の実現に向けた事業機会を探索していきます。

トピック ⑤ オプティウム・バイオテクノロジーズ(株)への投資
革新的な次世代型CAR-T細胞を開発するオプティウム・バイオテクノロジーズ株式会社に投資を実施しました。当社グループの技術を活用し、同社のがん治療技術を支援することで、より多くの患者に最適な医薬品を届けることを目指します。

トピック ⑥ Aether Fuels Pte. Ltd. への投資
持続可能な液体燃料を開発するAether Fuels社に投資を実施しました。同社の持つ独自技術「Aether Aurora™」を活用し、SAF分野での事業機会を探索していきます。

トピック ⑦ S-SBRの高性能グレード用生産設備をZeon Chemicals Singapore Pte. Ltd. に導入
低燃費タイヤに使用されるS-SBRの高性能グレード用生産設備をシンガポールのZeon Chemicals Singapore Pte. Ltd. に導入しました。これにより、徳山工場と併せた2極供給体制を強化していきます。

トピック ⑧ リチウムイオン電池関連の合併会社を設立
上海恩捷新材料科技股份有限公司(SEM CORP)の関係会社である珠海辰玉新材料科技有限公司と、リチウムイオン電池に使用される負極用バインダー販売を目的とした合併会社を設立することで合意しました。

トピック ⑨ 大画面液晶テレビ用位相差フィルムの新ライン増設決定
氷見二上工場(富山県氷見市)において、大画面液晶テレビ用位相差フィルムの新ライン増設を決定しました。新ラインは2025年12月着工、2027年夏に量産開始予定です。

ポイント

- **テレビ用位相差フィルムの生産能力が約20%増加**
年間生産能力は26,400万m²に拡大し、大画面テレビ市場への製品供給が強化されます。
- **BCP強化のための2拠点体制**
敦賀工場と氷見二上工場の2拠点体制を盤石にし、リスク分散を図ります。
- **世界最大級の3,000mm幅フィルムを生産**
最大130インチの液晶パネルにも対応可能で、大型化ニーズに応える設備投資です。



氷見二上工場の新ライン

トピック ⑩ Sino Applied Technology社への投資
単層カーボンナノチューブを用いた次世代リチウムイオン電池向け導電ペーストを手掛けるSino Applied Technology社(以下、SiAT社)への投資に基本合意しました。今回の合意によりゼオンは、SiAT社が計画する次世代リチウムイオン電池向けの単層カーボンナノチューブを用いた導電ペーストの生産能力拡大を支援し、さらなる市場開拓を推進します。

トピック ⑪ 「SDGs貢献製品」認定制度の運用を開始
詳細はP.37をご覧ください。

トピック ⑫ NEDO「グリーンイノベーション基金事業」に採択された研究開発テーマへの対応
● 植物原料由来のエタノールからブタジエンを高効率で生成する技術を実証するためのベンチ設備を、徳山工場に建設することを決定しました。
● ゼオンケミカルズ米沢(株)敷地内に、植物原料由来のブタジエン・イソプレン製造プロセス開発を行う研究棟を新設し、資源循環型社会の実現を目指してバイオ技術による合成ゴム原料の直接生産に取り組みます。



ラゴ設備で試作したブタジエンゴム

VALUE DRIVERS ゼオンのビジネスモデル

歴史から生まれたゼオンの強み

ゼオンは創業以来、一貫して独創的技術にこだわり、製品開発に取り組んできました。時代とともに変わるニーズに対応し、さらに新たな独自の技術を生み出し、それを積み重ねながら、ポリマーメーカーとしての歴史を歩んできました。

① GPB法、GPI法から展開するC₄、C₅の高度総合利用

ゼオンの主な事業は、ナフサ中のC₄・C₅留分から独自の技術で抽出された原料を用いた製品群で構成されています。CとはCarbon（カーボン）、つまり炭素を表しています。

石油化学産業といえば、ナフサから炭素が2つのC₂、3つのC₃を取り出して、事業を展開しているメーカーが主流です。C₂はエチレン、C₃はプロピレンとなり、それらを原料として多くの石油化学製品が作られています。

ところがゼオンは、ナフサクラッカーでC₂、C₃の後に発生するC₄、C₅を主原料として事業展開をしており、その点が特徴的です。

そして、C₄留分から抽出したブタジエンから合成ゴムや合成ラテックスを製造しています。

一方、C₅留分には、イソプレン、ピペリレン、ジシクロペンタジエンといったいろいろな成分が低い割合で含まれており、それぞれの成分を使用した用途を開発し有効活用することで、シクロオレフィンポリマー（以下、COP）から、合成ゴム、合成香料に至るまで、幅広い事業領域に展開しています。

これを当社では「C₅総合利用」と呼んでいますが、世界で他に例のないビジネスモデルであり、当社の大きな特徴の一つです。

C₄留分、C₅留分を主原料とした事業展開



③ 原料樹脂の設計から独自技術による加工まで、一貫通貫した開発・製造力

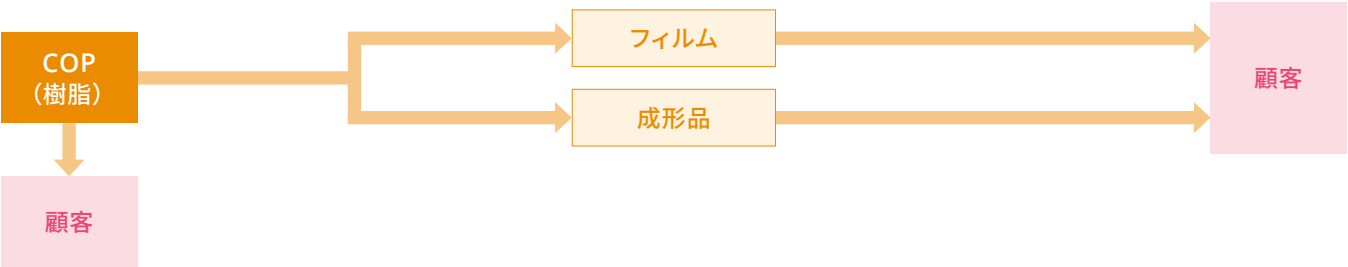
当社は、COPを樹脂として販売するだけでなく、光学フィルムや成形品としてもビジネスを展開しています。これら加工製品は当社が独自開発した技術の積み重ねで成り立っています。

まずは、総合開発センターで設計した樹脂を水島工場で生産します。

光学フィルムは、その樹脂を氷見二上工場と敦賀工場にて、当社独自の溶融押出技術および各種延伸技術を用いて加工し

ています。また、成形品はゼオンオプトバイオラボ(株)やAurora Microplates社などのグループ企業で射出成形加工を行っています。このように、原料開発から製品加工まで、すべてを当社グループ内で行っていることで、市場の要求を樹脂の設計にまで遡ってスピーディに活かせることが、他社の追随を許さない、当社ビジネスモデルの強みとなっています。

樹脂技術と加工技術の垂直統合モデル



② 蓄積された多様な要素技術

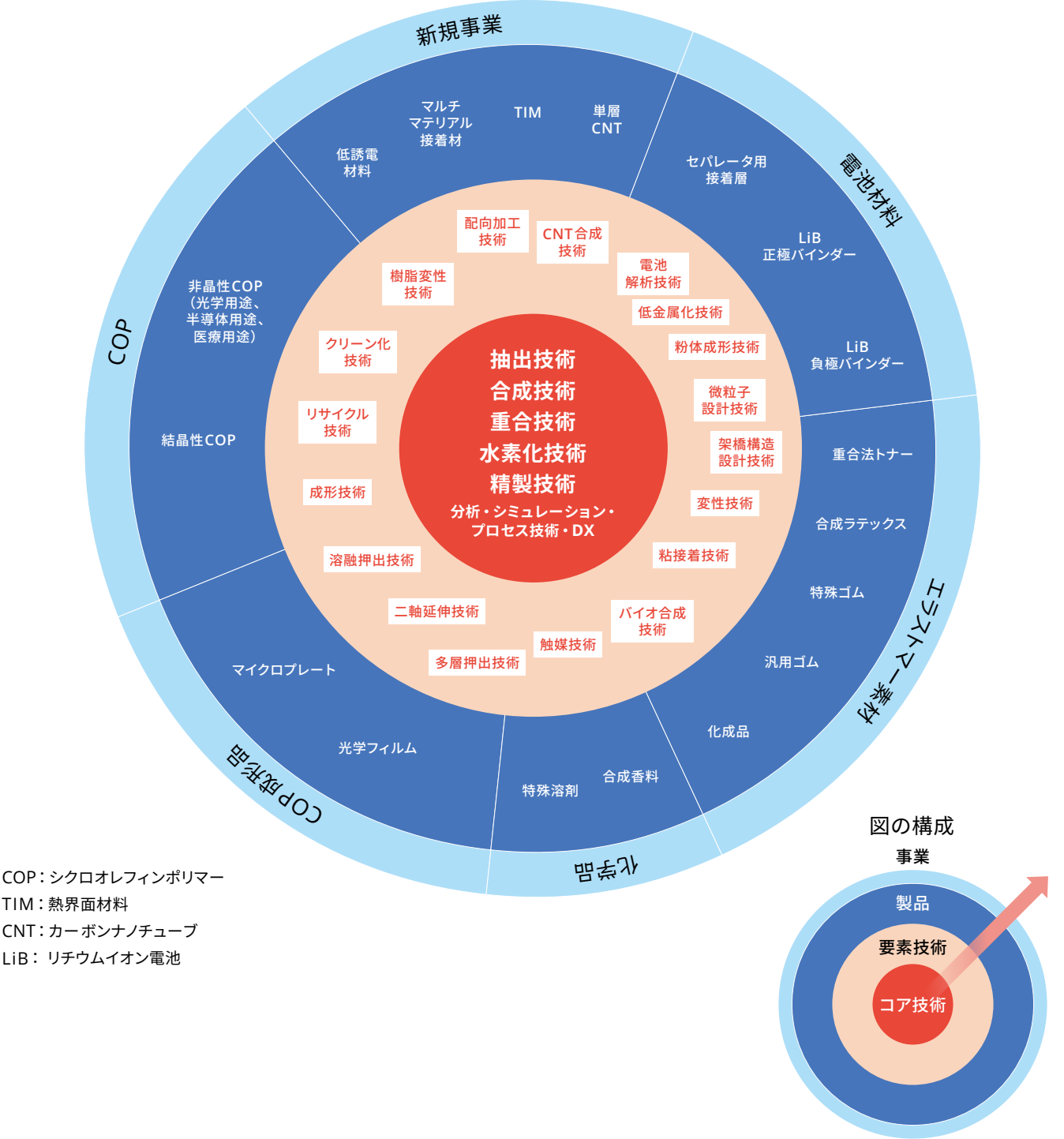
当社は、左ページで紹介したモノマー抽出技術をベースに、モノマー合成技術、重合技術、水素化技術、精製技術などの要素技術を開発してきました。さらにその先の事業展開に合わせてさまざまな独自技術も生み出してきました。

こうした事業展開まで見据えた基礎技術を備えているからこそ、当社グループの幅広い事業展開が可能となっています。

当社が誇る水素化ニトリルゴムやCOP、光学フィルム、電池材料（リチウムイオン電池用バインダー）といった数々の製品は、当社独自技術の結晶ともいえます。

これからも新技術の開発に努め、真のニーズに合致した製品を世の中に提供していきます。

各事業分野の要素技術と製品



VALUE DRIVERS ゼオンのビジネスモデル

価値創造の歴史

ゼオングループの歴史はウェブサイト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法で抽出し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、世界的に高いシェアを占める事業を数多くもち、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

1990~
プラザ合意以降の円高が製造業の海外移転を促進、地球環境問題への関心も高まり始めた

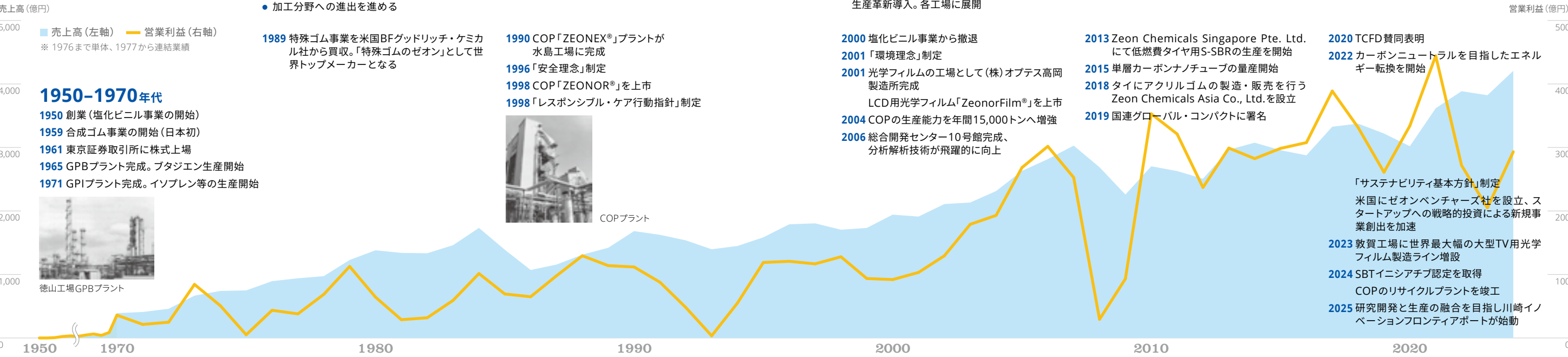
2000~
電子化・高度情報化の進展のために、より高機能な化学材料が求められるようになった

2010~
激甚災害が頻発し、事業継続力や社会の持続可能性の重要性が高まる

2020~
脱炭素・循環型社会への移行とDXが急速に進展する時代へ

事業上の出来事

ゼオングループの業績推移



ゼオンが開発した技術や製品の例

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
● イソプレンゴム
● アクリルゴム
● C₅石油樹脂

1970年度
単体売上高: **390** 億円

売上高構成比(単体)

合成ゴム 66% 合成樹脂 34%

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年度
単体売上高: **1,294** 億円

売上高構成比(単体)

合成ゴム 62% 合成樹脂 32% その他 6%

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 P.44
● COP「ZEONEX®」「ZEONOR®」
● エッチングガス「ZEORORA®」
● 重合法トナー

2000年度
連結売上高: **1,942** 億円

売上高構成比(連結)

ゴム 42% ラテックス 8% 情報・環境・健康 15% 化成 11% その他 24%

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年度
連結売上高: **2,704** 億円

売上高構成比(連結)

エラストマー事業 64% 高機能材料事業 18% その他 18%

2010年代
● スーパーグロース法による単層カーボンナノチューブ P.50
● 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(冠血流量予備量比)測定用デバイス

2020年度
連結売上高: **3,020** 億円

売上高構成比(連結)

エラストマー素材事業 53% 高機能材料事業 31% その他 15%

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
● 熱界面材料
● COPリサイクル技術 P.70
● 単層カーボンナノチューブを用いたリチウムデンドライト抑制技術
● 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)

VALUE DRIVERS ゼオンのビジネスモデル

事業紹介

ゼオンは創業以来、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。その中で磨き続けてきたポリマーを扱う技術によって、高機能な製品を世の中に送り出し、社会的課題やお客様の課題の解決に貢献しています。

ゼオングループは、ポリマーを通じて大地の永遠と人類の繁栄に貢献する“ポリマーデザインカンパニー”として、力強く成長していきます。

エラストマー素材事業

合成ゴム
特殊ゴム：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。水素化ニトリルゴム「Zetpol®」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。
汎用ゴム：タイヤの素材として使われる。S-SBR（溶液重合ブタジエンスチレンゴム）は、低燃費タイヤのトレッド部の素材として使われる。

特殊ゴムの用途例



汎用合成ゴム (S-SBR)

特殊合成ゴム (Zetpol®)

合成ラテックス
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

高機能樹脂
● シクロオレフィンポリマー
光学レンズ、医療用デバイス、半導体搬送容器などの素材として使われる、ゼオンが独自開発したプラスチック。

用途例



スマートフォン用カメラレンズ

プラスチック製シリンジ

半導体搬送容器

高機能バインダー材料
● 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

用途例



エネルギー貯蔵システム

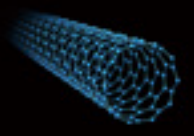
電気自動車

光学フィルム
シクロオレフィンポリマーをゼオンが独自開発した製法で押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。



高機能ケミカル
● 化学品
フレグランスや食品フレーバーの原料となる合成香料、および半導体製造用現像液や医薬品製造用反応溶媒などの特殊溶剤。
● 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

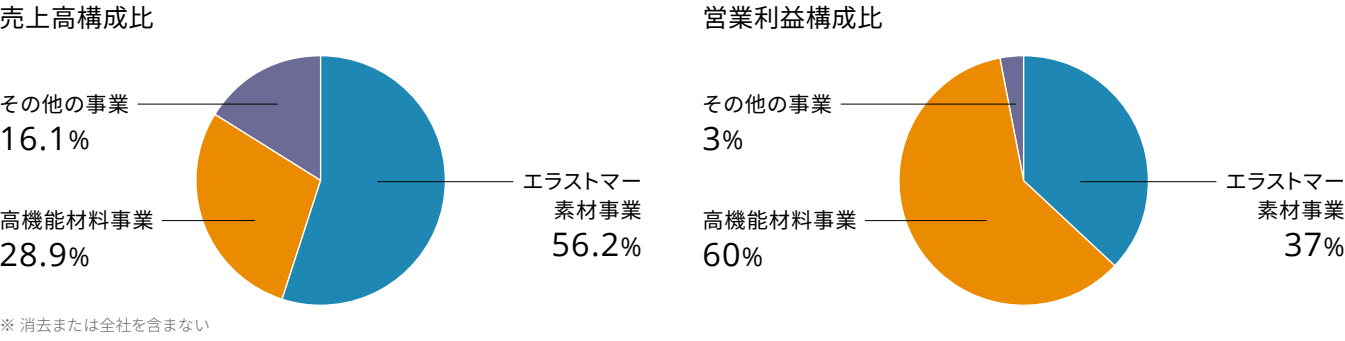
その他
● メディカルデバイス
消化器系（カテーテル、ステント等）／循環器系（FFRデバイス、IABP駆動装置等）
● 単層カーボンナノチューブ
スーパーグロース法による単層カーボンナノチューブ。「軽量かつ高強度」「電気や熱の伝導性が極めて高い」という特長を活かし、さまざまな用途に可能性が広がる。



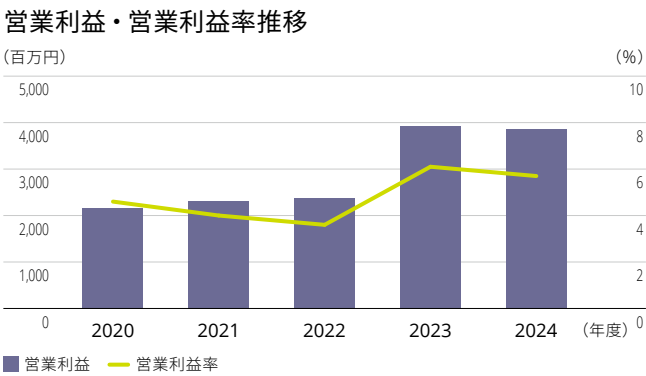
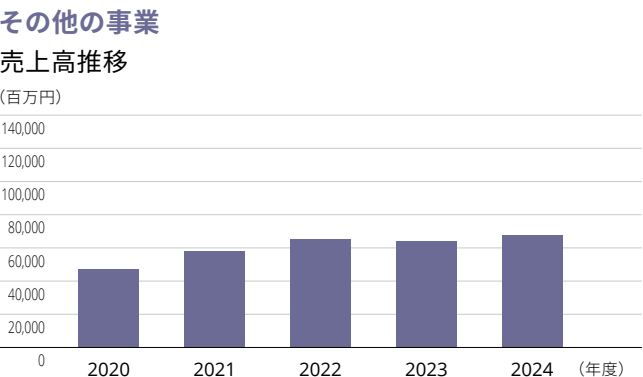
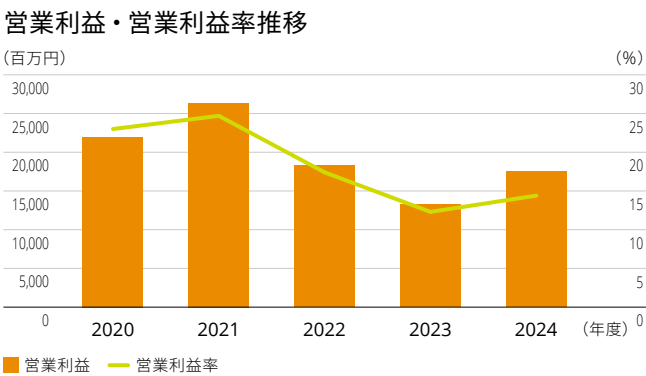
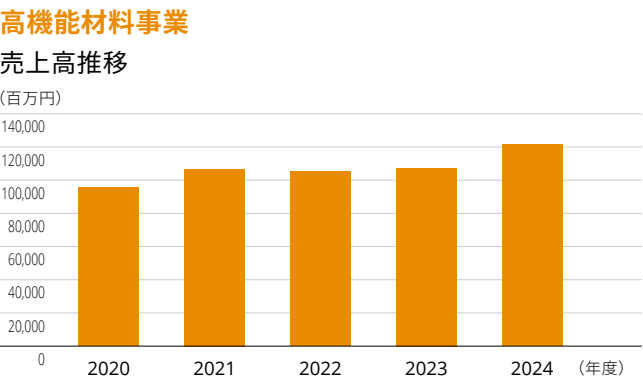
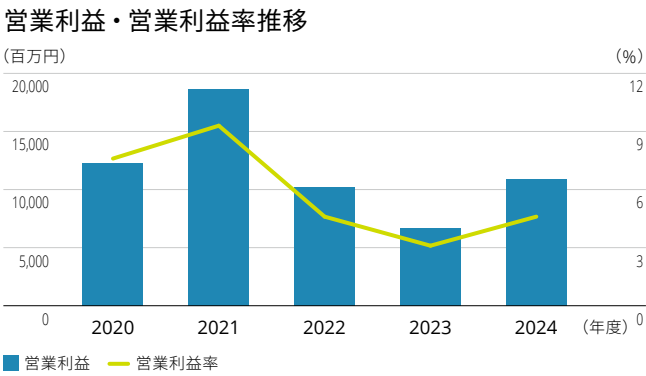
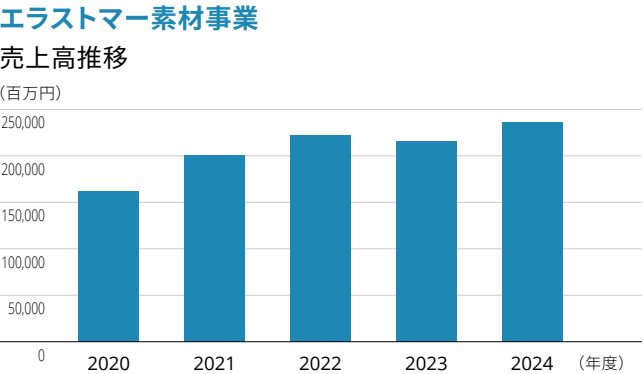
その他の事業

（エンジニアリング、包装材料、建材、RIM配合液、塗料、商事など）

セグメント別の売上高・利益構造（2024年度）



セグメント別の売上高・利益の推移



OUTPUT 2024年度実績

中期経営計画：STAGE30 第2フェーズの進捗

全社戦略	目標	2023年度実績	2024年度実績	2026年度目標値	2030年度目標値
1 カarbon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 CO ₂ 排出量削減率全グループ (2020年度比) Point 1	16% ^{※1}	9% (暫定値)	10%	42%
	SDGs 貢献製品売上高比率 Point 2	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 ^{※2} Point 3	4.3%	6.3%	7%	9%
	売上高指数 シクロオレフィンポリマー (2019年度：100) Point 4	163	191	210	
	売上高指数 電池材料 (2019年度：100) Point 5	149	132	240	
	新規事業 売上高 (億円)	12	64	160	600
	社外連携 顧客テーマ件数 (2023-2026年度 集計)	3	12	10	
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 Point 6	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%	
	年次有給休暇取得率 (1-12月累計)	71%	76%	70%	
4 経営基盤を「磨き上げる」	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 Point 7	19%	14.7%	5%未満	

※1 改正省エネ法に従い基準年に遡り再計算
※2 当社ROICに関しましては、税引後営業利益を以下のように算出しています。
税引後営業利益＝営業利益－営業利益×(税金費用÷税前利益)

Point 1

2024年度実績で9%の削減率にとどまりました。CO₂排出量が相対的に大きい水島工場における定期検査の実施年ではなかったため、削減率は伸び悩む結果となりました。

Point 2

対前年度で横ばいの結果でした。引き続き、認定製品のS-SBRやシクロオレフィンポリマー、新規認定品の売上を伸ばしていきます。

Point 3

2024年度実績で6.3%と前年度の4.3%から改善しました。合成ゴム、光学フィルムの売上が牽引しました。

Point 4

2024年度実績で191と堅調に推移する結果となりました。光学用途(レンズ)、半導体用途(半導体搬送容器)向けの出荷が好調でした。

Point 5

2024年度実績で132と前年度から悪化しました。欧州を中心にEV販売不振が長引いたことによるものです。

Point 6

2024年度で52%と対前年で横ばいの結果でした。個々人の仕事のやりがいやキャリア形成についての課題が顕在化する結果となりました。

Point 7

2024年度実績で14.7%と前年度から縮減が進んでいます。

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」を軸に展開されています。
2025年度から2028年度までの第3フェーズでは、マテリアリティに紐づく2028年度の目標を設定し、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。



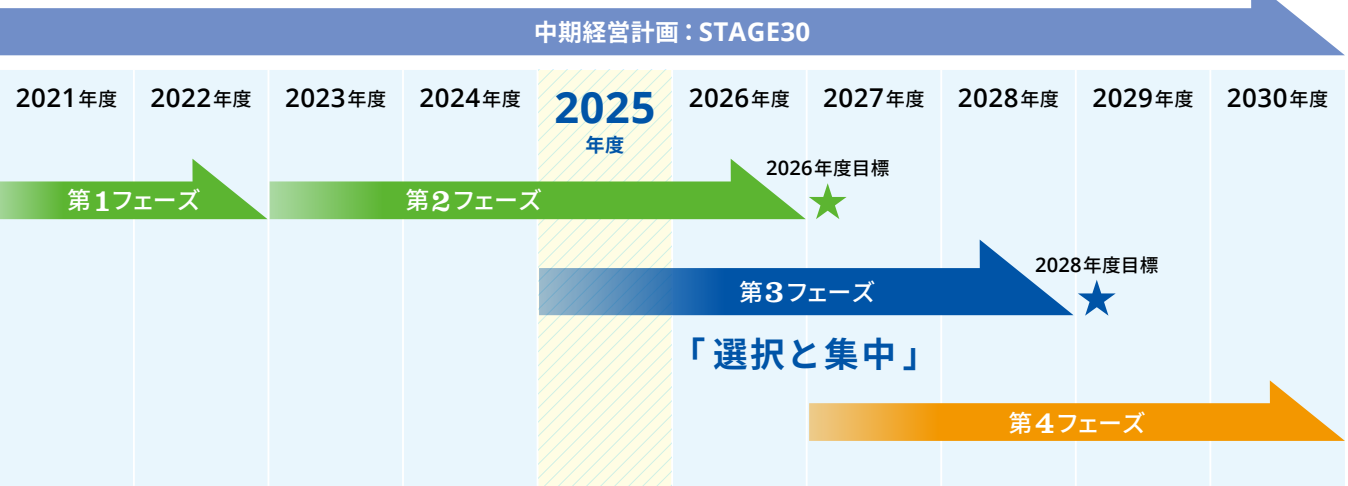
中期経営計画



中期経営計画：STAGE30の全体像

当社は、2021年より中期経営計画：STAGE30を策定しました。2025年度から2028年度までの4年間は第3フェーズと位置付け、計画は2年ごとにローリングしていきます。第3フェーズは、「選択と集中」によりポートフォリオの組み換えを推し進めていくフェーズです。

現在、第2フェーズの2026年度の目標、第3フェーズの2028年度の目標と、2つの目標があります。2028年度の目標を追求することで、2026年度の目標に加え、中期経営計画の最終年である2030年度の目標の達成が目指せるよう整理しました。



中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの目標 (2028年度)

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 - 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^{※3}：7.0% - EBITDA：800億円 - 社外提携研究テーマ (2023～2028年度累計)：22件	- 成長4分野売上高比率：48% - SDGs貢献製品売上高比率：45%	Scope 1+2 CO₂排出量削減率 (Zeon Group 2020年度比)：10%以上

※1 監査役を含まない
※2 社外の取締役および監査役
※3 ROICの計算式：(営業利益－営業利益×(税金費用÷税前利益))／(有利子負債＋純資産)

マテリアリティの詳細

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、幅広い年齢、役職で構成された多様なメンバーで約8ヵ月の期間をかけて検討を行い、2023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（サステナビリティ・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、サステナビリティ・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）

サステナビリティ・マテリアリティに関する主な意見

- 社員の意欲、Well-being、自己実現が重要
- 会社の沿革や歴史、企業理念や事業に込められた思いを大切にすべき
- 顧客、社員等関係者すべての安全と満足が重要

フィナンシャル・マテリアリティに関する主な意見

- 「独創性」「人のまねをしない」ことを重視すべき
- 社員のモチベーション向上が重要
- 操業の安定性、安全が重要

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、今後の在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。

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」を以下のとおり特定しました。

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付けています。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上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。

中期経営計画

STAGE30 第3フェーズの目標（詳細）



第2フェーズのKPI 第3フェーズのKPI

第3フェーズでは、2028年度の目標値を新たに設定しました。指標は、第2フェーズ期間中に目標を達成したものや内部管理に移行したものは除外し、一部は第3フェーズの指標に統一しました。

中期経営計画：STAGE30の2030年度の目標値を達成するために、より効果的な切り口で2028年度の指標を整理しました。各マテリアリティに紐づく指標には、新たに、ROE、EBITDA、成長4分野 売上高比率等を設定しました。

Point 1

株主価値を重視する指標として追加しました。

Point 2

第2フェーズにおいて、資本効率性を追求する「既存事業ROIC」と成長投資による事業拡大を追求する「新規事業売上高」に指標を分けて設定していたものを株主視点での分かりやすさを重視し、全社のROICに改めました。

Point 3

今後の成長投資に合わせて伸ばしていく計画であることから追加しました。

Point 4

第2フェーズで着手したポートフォリオ組み換えの進展が分かる指標として追加しました。「モビリティ」「医療・ライフサイエンス」「情報通信」「GX」という今後も持続的な成長が見込まれる4分野に展開される製品群にリソースを集中し、ポートフォリオ組み換えを推し進めていきます。

マテリアリティ	指標	第2フェーズ		第3フェーズ		
		2024	2026目標	2028目標	指標変更の理由	2030目標
 強固なガバナンスの構築	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		
	ROE Point 1			8.4%	株主価値重視で追加	
	社外役員比率	50%	過半数		さら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	
	外国人／女性役員比率 （社内外の取締役・監査役）	25%	25%	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	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	
 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）	6.1	7		ROIC（全社）に統一	
	既存事業ROIC	6.3%	7%		ROIC（全社）に統一	
	売上高指数 シクロオレフィンポリマー （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		成長4分野 売上高比率に統一	
	ROIC（全社） Point 2			7.0%	ROIC経営 重視	8%
	EBITDA（億円） Point 3			800	キャッシュフロー成長を重視し新設	
	社外提携 研究テーマ※件数 （2023年度から集計）	12	10	22		
 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）	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 Point 4			48%	ポートフォリオ組み換えを重視	
	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 CO ₂ 排出量 削減率 （Zeon Group 2020年度比）	9% （暫定値）	10%	10%以上		42%

※ 2025年度に改名

STAGE30 第3フェーズの方針



第3フェーズの概要

2025年度から2028年度までの第3フェーズでは、高収益製品群が置かれたステージに応じて「成長ドライバー」「次期成長ドライバー」に分類し、それぞれの事業拡大を図るための方針を設定しました。これらにリソースを集中し、ポートフォリオの組み換えを進めることで、2028年度に設定した各種目標の達成を目指していきます。

当社製品群・事業の分類と方針

分類	製品群・事業	方針
成長ドライバー	・シクロオレフィンポリマー（以下、COP） ・光学フィルム ・電池材料	増設・最適生産体制構築
次期成長ドライバー	・COP製の成形品 ・特殊溶剤（CPN／CPME） ・単層カーボンナノチューブ	採用拡大・増設
ノンコア事業 低収益事業	・エマルジョンSBR ・NBRラテックス ほか	縮小撤退・資本提携等

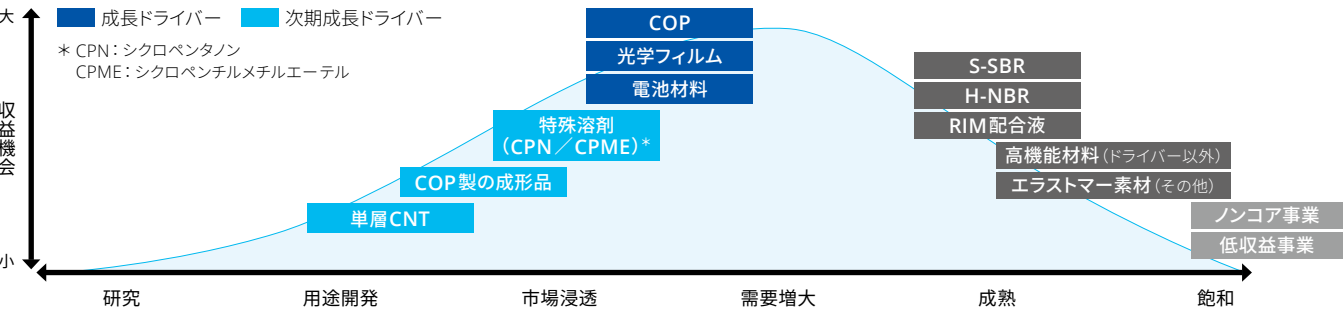
成長ドライバーと次期成長ドライバー

第3フェーズでは、「成長ドライバー」「次期成長ドライバー」を定義しました。
「成長ドライバー」は第3フェーズの成長を牽引する製品群、「次期成長ドライバー」は第4フェーズ以降の事業拡大を担う製品群です。

高収益製品やエラストマー素材などの基盤製品群で経営基盤を支え、「成長ドライバー」「次期成長ドライバー」それぞれの売上高を大きく伸ばしていきます。
ノンコア事業や低収益事業は縮小撤退や資本提携などを通じてポートフォリオ組み換えを進めていきます。

成長ドライバー、次期成長ドライバーの詳細は、P43-52をご覧ください。

当社製品群のターゲット市場におけるステージ



成長4分野へのリソース集中

第3フェーズでは、新たな目標として「成長4分野売上高比率」を設定しました。
今後も持続的な成長が見込まれる「モビリティ」「医療・ライフサイエンス」「情報通信」「GX」の4分野に対して、ここに挙げた事業群にリソースを集中させることで事業を拡大していきます。
成長4分野売上高比率は、2024年度の37%から2028年度には48%にすることを目指し、ポートフォリオ組み換えを着実に進めていきます。

成長4分野と事業セグメントにおける当社製品群

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

成長4分野売上高比率

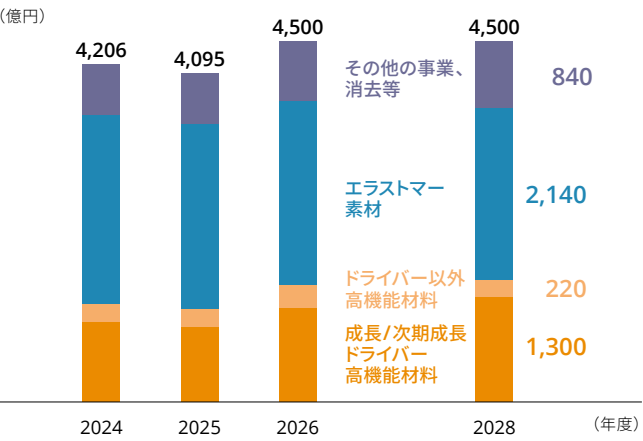
2024年度 37% → 2028年度 48%

セグメント別の売上高・営業利益

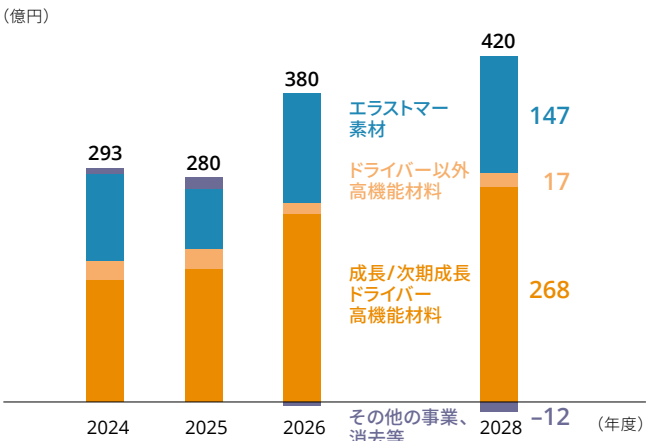
当社のセグメント別の売上高は、エラストマー素材事業で売上高の規模を維持しながら、成長ドライバー、次期成長ドライバーの製品群を擁する高機能材料事業の売上高比率を伸ばしていきます。セグメント別の営業利益は、エラストマー素材事

業の高収益製品へのシフトにより営業利益を伸ばし、高機能材料事業の成長ドライバー、次期成長ドライバーで営業利益を上積みしていく計画です。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



ポートフォリオ組み換え

第2フェーズでは、COP新プラントの建設と徳山工場の低収益製品の段階的停止の組み合わせによる徳山工場の再構築という大きな決断をしました。
新プラントは2028年度の稼働開始に向けて、進捗しています。

徳山工場の低収益製品は、2026年度にエマルジョンSBR (E-SBR) の第1系列、NBRラテックス (NBR-LX) を生産停止します。2028年度以降にはBRを生産停止する方針です。
当社は高収益の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。

COP新プラント 高収益製品の能力増強

2028年度下期～: +12,000トン／年

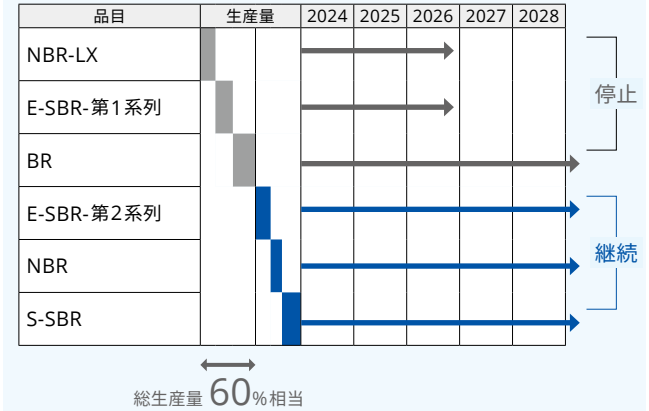


「国土地理院ウェブサイト 地図・空中写真閲覧サービス」をもとに日本ゼオン作成

徳山工場エラストマー 低収益製品の段階的停止

2026年度: 第1段 生産停止 E-SBR、NBR-LX
2028年度以降: 第2段 生産停止 BR

徳山エラストマー 生産停止計画



Focus on

特集

SDGs 貢献製品の拡大

SDGs 貢献製品認定制度

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。

サステナビリティ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ROIC向上にも期待できます。

1. 認定基準

本制度は、2024年4月に社会課題解決への貢献度、貢献の範囲、事業の持続性の3つを認定基準として運用を開始しました。2025年度の認定に向けては、より制度の趣旨に沿うよう見直しを行い、新たに社会課題解決への貢献度、事業の持続性に加え、イノベーションを認定基準としました。

SDGs 貢献製品認定基準

- I. 社会課題解決への貢献度
- II. 事業の持続性
- III. イノベーション

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わ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。

SDGs 貢献製品認定プロセス



3. 対象の拡大

2025年度の認定においては、日本ゼオンに加え、全グループ企業の製品を本制度の対象としました。

4. 認定したSDGs 貢献製品

2024年度に認定した39製品に加えて、2025年度に新たに6製品を認定し、合計45製品がSDGs 貢献製品として認定されています。

具体的な製品としては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(H-NBR)等の合成ゴム、シクロオレフィンポリマー、電池材料(リチウムイオン電池用バインダー)、重合合法トナー、合成香料、熱可塑性エラストマーが認定されています。今年度認定された製品には、光学フィルム、RIM配合液・RIM成型などがあります。

これら45製品の連結決算売上高に占める比率は直近では38%程度で推移しています。

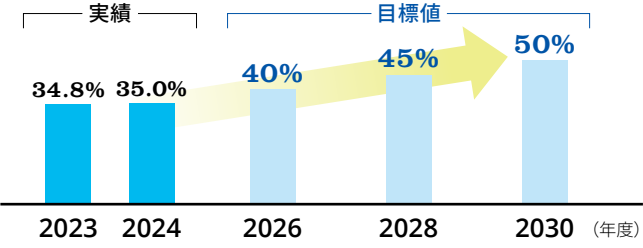
主なSDGs 貢献製品

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 気候変動 7 産業・エネルギー 13 気候変動
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 気候変動 9 産業・エネルギー
リチウムイオン電池用バインダー 	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 産業・エネルギー 9 産業・エネルギー 13 気候変動
2025年度新規認定製品 光学フィルム(ZeonorFilm®) 	主な用途 TV、スマートフォン、タブレットの光学フィルム 貢献ポイント - フィルム端材などの再利用プロセスで廃棄物削減に貢献 - 原料のCO₂排出量が50%以下 - 省エネテレビへの採用による消費電力削減に貢献 - 再生可能エネルギーを用いて生産	7 産業・エネルギー 12 資源の循環 13 気候変動
2025年度新規認定製品 RIM配合液・RIM成型 	主な用途 トラック・バス、建設機械、農業機械のボディパネル 貢献ポイント - 原料調達・生産から廃棄に至る過程でのCO₂排出が他の樹脂に比べて低水準 - FRP(SMC法)の70%、他の熱成形材料の40%以下 - 製造から廃棄までに要するエネルギーは一般的な樹脂(ポリプロピレン(PP)の約半分) - トラック・バスの軽量化による燃費向上で、CO₂排出低減に貢献 - サーマルリサイクル・マテリアルリサイクルに対応し、廃棄物削減に貢献	12 資源の循環 13 気候変動

5. 今後の計画

中期経営計画：STAGE30では、2030年の目標として「SDGs 貢献製品の売上高比率50%」を掲げています。今後はグループ全体での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 貢献製品の売上高比率の実績と目標



人材戦略

心からワクワクできる会社の実現

当社がこれからも社会の期待に応え、グローバルに企業価値を高め続けていくためには、VUCAの環境に柔軟に適応し、イノベーションを生み出していく必要があります。ゼオンのイノベーションの源泉はダイバーシティ（ゼオンのビジョンに共感するすべての人の多様な個性）であり、性別、年齢、国籍、障がいなどの違いのみならず、価値観や経験などの多様な個性を尊重しあえ、安心感と信頼感のある居場所となり、すべての人に公平・公正な成長機会があることを目指します。

以下の人材戦略（**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**）を着実に進めることで、一人ひとりの成長とキャリア形成を当社の成長へとつなげ、心からワクワクできる会社を実現し、5つのマテリアリティおよび企業価値の向上へとつなげていきます。

人的資本データ

	2021年度実績	2024年度実績	2028年度目標
従業員エンゲージメント(KPI)	50	52	60
従業員を活かす環境(KPI)	48	51	60
主要ポジション後継者候補複数人充足率	—	—	100%
多様性リーダーシップ教育参加者数(累計)	—	68人	200人
女性管理職比率	5.2%	6.4%	9.6%
新卒採用における女性比率(総合コース)	31.3%	29.3%	30%以上

	2021年度実績	2024年度実績	2028年度目標
健康行動指標(KPI)	60%	62%	70%
年次有給休暇取得率	54.0%	75.6%	70%以上
アブセンティーズム	0.6%	1.1%	0.4%
平均所定外労働時間	18.8時間	17.1時間	15時間
男性育児休業取得率	14%	93.6%	100%
障がい者雇用率	2.41%	2.56%	2.7%以上

人事責任者メッセージ

心からワクワクできる会社を実現し、企業価値向上につなげる



執行役員
人事統括部門長
深淵 智博

中期経営計画第3フェーズが始まりました。第1・第2フェーズでは全社戦略「『舞台』を全員でつくる」のもと、人材戦略の取り組みを進めてきました。

エンゲージメント結果で課題が認められたリソースについては人員の拡充を進め、計画推進に必要な体制を整えるとともに、年次有給休暇取得率も2026年度KPIの70%を前倒しで達成しました。また、エンゲージメント向上に向けた各部門アクションプランへの取り組みや、働き方改革・健康経営への取り組みにより、従業員を活かす舞台づくりは一步一步前に進んでいると認識しています。

一方、まだまだ道半ばと認識しているのが、エンゲージメント結果にも表れている「社員をやる気にさせる」項目と「キャリア達成見込み」項目の低さです。

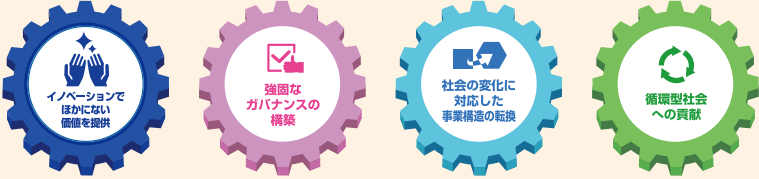
こうした課題認識も踏まえ、第3フェーズの重点テーマは、①心理的に安全で自律成長する組織づくり、②一人ひとりのWILL-CAN-NEEDを重ね、やりがいを引き出すキャリア自律支援、③キャリアを見せ、挑戦の機会を与える人事制度改革と人事運営、④健康経営の推進と多様な働き方の支援によるwell-beingの充実、としました。

組織づくりでは、2024年度は経営層、部門長、部課長層を対象に1回20人規模（計300名）の対話を開催し、心理的安全性とありたい組織文化について語り合いました。また、多様性を活かすリーダーシップ教育も第3期生を迎え、参加者は100名を超えました。第3フェーズではこうした対話会や教育をさらに充実させ、心理的に安全で自律成長するチームづくりを進めていきます。



心からワクワクできる会社の実現を基軸とした人材戦略の全体像

詳細は当社のサステナビリティ ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.zeon.co.jp/sustainability/social/>



KPI 2028年度目標値
従業員エンゲージメント
60%

戦略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

自律的なキャリア開発支援・多様性を活かすリーダー育成・女性活躍推進

一般職人事制度改定

- 年功序列の低減
- 適正な評価と異動配置
- 自律的なキャリア形成支援

幹部職人事制度改定

キャリアを見せ、挑戦の機会を与える人事制度改革と人事運営

- 職務等級制度
- KPI連動した評価制度
- 市場価格を意識した報酬

シニア社員制度改定

- 70歳まで活躍できる役割等級制度

組織開発

心理的に安全で自律成長する組織づくり

- 多様性リーダーシップ教育
- エンゲージメント強化

人材開発

一人ひとりのWILL-CAN-NEEDを重ね、やりがいを引き出すキャリア自律支援

- 管理職向けキャリア教育の実施
- 昇格前、昇格後の階層別教育の充実化

戦略2. 経営戦略と人材戦略の連動強化

戦略的・機動的人員配置の実現

次世代経営人材・高度専門人材のパイプライン構築

職務の明確化

キャリア採用

人材要件の言語化

人材育成

KPI 2028年度目標値
日本ゼオン健康行動指標
70%

戦略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

- 体の健康づくり
- 心の健康づくり

多様な働き方の支援

- テレワーク制度
- 時間単位年休

- 副業制度
- 男性育児

KPI 2028年度目標値
従業員を活かす環境
60%

🔧 心理的に安全で自律成長する組織づくり

2024年度の従業員エンゲージメント調査結果は、昨年度比較で横ばいとなりました。各部門における現場マネジメントが活性化した一方、「求められる以上のことをやろうとする気持ち」を十分に引き出せていない課題があります。

人事統括部門は、従業員の「やりがい」に焦点をあて、会社と従業員がともに成長し、個々人のやりがいを引き出す取り組みを中心とした人材マネジメントを推進していきます。具体的には、「やりがい」に影響を与える因子の一つであるキャリア開発への支援を増やすこと、そして挑戦機会がある人事制度への改革を着実に進めていきます。

従業員エンゲージメント

個々人のやりがいを引き出す人材マネジメント施策の推進によりエンゲージメント向上を図る

2021-2022年度	2023年度	2024年度	2025-2026年度(計画)
【挑戦機会】 職務型の幹部職人事制度導入	【個人の尊重】 - ハラスメント防止対応の強化 - DI&Bリーダー育成プロジェクト - 心理的安全性醸成(講演会・事業所対話会)		【キャリア開発支援】 - キャリア対話機会の拡充 - 人材要件提示によるキャリアパスの可視化 - 自己申告機会の整備
【リソース拡充】 中途／キャリア採用の拡充による人員強化			【挑戦機会】 - 一般職人事制度の改定準備 - 異動の活性化(公募制導入等)
【現場マネジメントの改善】 部門ワークショップによる「業務プロセス・組織体制」の着実な改善と「戦略・方向性」を的確に共有する現場マネジメントの継続推進			

🔧 一人ひとりのWILL、CAN、NEEDを重ね、やりがいを引き出すキャリア自律支援

当社は従業員一人ひとりが「WILL(自分の意欲)」「CAN(自分の能力)」「NEED(会社の期待)」を認識・開示し、この重なりを最大化していく「キャリア自律」の取り組みを進めていくことが従業員の意欲と成長を引き出し、企業の持続的価値創造につながると考えています。

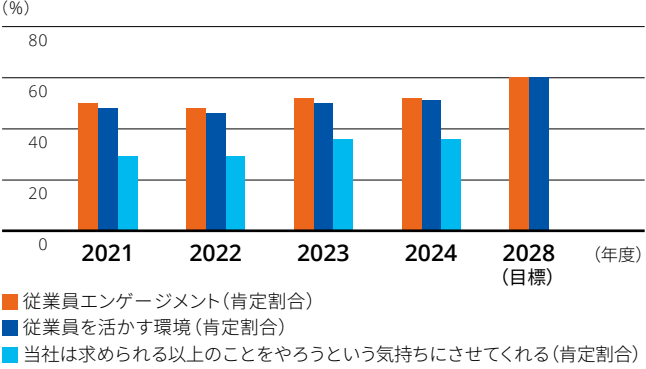
そのために、上司・本人双方を対象としたキャリア研修の開催やキャリア面談を行うにあたってのサポートツールの導入

ゼオンにおけるキャリア自律の考え方「キャリア自律の3ステップ」



🔧 戦略1

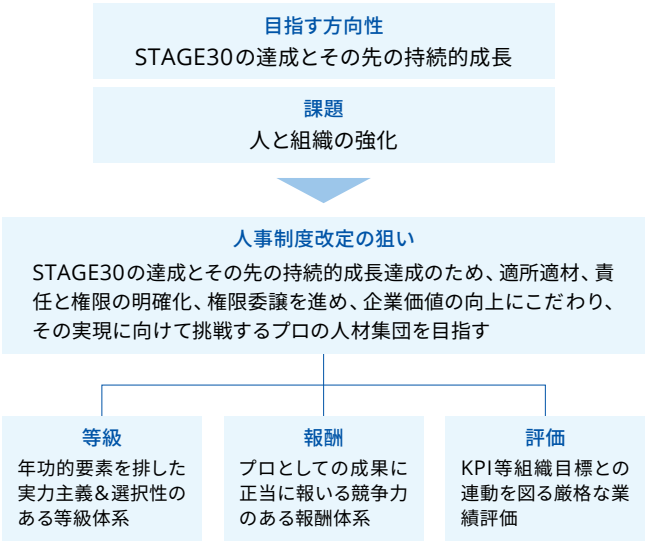
従業員エンゲージメント調査結果



🔧 キャリアを見せ、挑戦の機会を与える

2023年7月より職能資格と職務資格のハイブリッド型で運用していた幹部職人事制度を、2025年10月より職能資格を完全に廃止し、職務等級・役割等級へ一本化します。また、より経営戦略と人事戦略の連動を強化し会社成長のスピードアップを図るため、等級体系および職務を見直します。本改定により、適所適材、責任と権限の明確化、厳格な評価と評価に見合った報酬設計を進め、企業価値の向上にこだわり、その実現に向けて挑戦するプロの人材集団づくりを進めていきます。

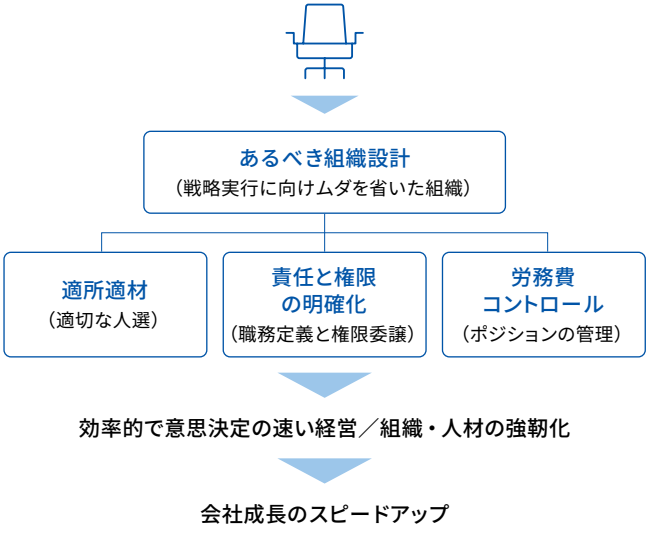
人事制度改定の全体方針



🔧 戦略1,2

一般職については従業員との対話を通じて働き方・キャリア形成における課題を把握し、若手から自律的なキャリア形成の機会を支援するための具体的支援施策の導入を進めていきます。

また、一般職の人事制度についても、プロの人材集団をいかに作るか、等級や職務の見直し、プロフェッショナル人材の育成と登用、キャリア自律を推進し、公募制や抜擢の仕組みなども積極的に検討していきます。

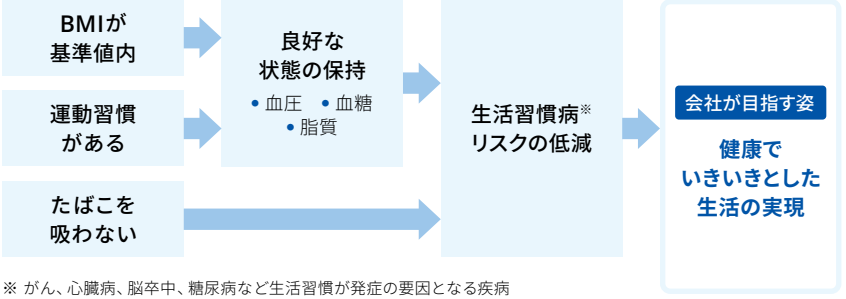


🔧 健康経営の推進による社員Well-beingの充実

当社は健康経営の推進により、一人ひとりが健康でいきいきと活躍し続けることを目指し、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。さらに2023年に「日本ゼオン健康行動指標」を設定し、生活習慣病リスクの

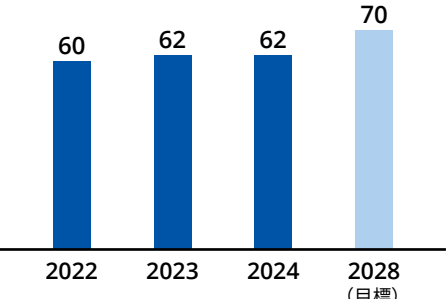
低減を目指し、体の健康づくりを進めています。心の健康づくりの取り組みとしては、「しなやかなメンタルを持つ個人・組織づくり」を目的とし、各種セミナーの実施や、EAPの活用を推進しています。

日本ゼオン健康行動指標 (2項目以上達成割合)



※ がん、心臓病、脳卒中、糖尿病など生活習慣が発症の要因となる疾病

健康行動指標目標



担当役員メッセージ

基盤事業本部長メッセージ

他社に類を見ない豊富な品揃えを誇る当社の合成ゴム事業は、世界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、世界の自動車産業の発展に貢献してきました。中でも当社の特殊ゴムは、高い安全性と信頼性、品質安定性が評価され世界中でご愛顧いただいております。今後も当社の成長を支えていく事業であることに変わりはありません。

また、エラストマー素材の開発で培われた重合技術や分散技術などの要素技術をベースに幅広い事業を展開してきており、電池材料事業もその一つです。

車載（EV用）電池用途については、足元では欧州を中心とした電気自動車販売台数の失速の影響を受けていますが、一方でESS（電力貯蔵システム）市場が急成長しており、当社製品の出荷数量も伸びています。

リチウムイオン電池を取り巻く市場環境は、地政学的な影響も相まって、目まぐるしく変化しています。今後もさまざまな変化に直面すると予想していますが、当社の成長ドライバーの一翼として位置付けています。高い安全性とともに高容量で高サ

高機能事業本部長メッセージ

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 第3フェーズでは、この期間の成長を牽引する事業を成長ドライバー、さらに次のフェーズ以降に高機能材料事業において伸ばしていく製品を次期成長ドライバーと決めました。

近年、高い成長を見せているシクロオレフィンポリマー（以下、COP）については、半導体用途および医療用途と、光学フィルムZeonorFilm®を成長ドライバーと位置付けています。2028年度に周南コンビナート内にCOP新プラントが完成し、それによる生産能力の増強を計画しており、これら成長ドライバーを確実に拡大させるために必要な生産体制を構築していきます。

このうち、光学フィルムについては、液晶ディスプレイの大画面化はこの先も当面続くとみられており、低吸水性であり寸法安定性に優れたZeonorFilm®の需要はますます拡大していくことが予想されます。足元の需給バランスも逼迫しており、この旺盛な需要増に対応すべく、2027年の稼働開始を目指し、氷見二上工場に世界最大幅3,000mmの生産ラインを増設することを決定しています。

次期成長ドライバーとしては、シクロペンタノン（CPN）、シクロペンチルメチルエーテル（CPME）、COP製の細胞培養容器の細胞培養容器用途、単層カーボンナノチューブのリチウムイオン電池用途をその対象と位置付けています。



取締役常務執行役員
基盤事業本部長、エナジー材料事業部長

松浦 一慶

イクル寿命を実現する製品開発に注力するとともに、供給体制の最適化を図りながらさらなる事業拡大を目指していきます。



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

中でも、半導体の先端パッケージで使われ、近年、急速に需要の広がりを見せているのが、感光性ポリイミド現像液のCPNです。今後、市場成長のタイミングに合わせて具体的な生産能力増強の検討も進める計画です。

STAGE30 第3フェーズの主題は「選択と集中」によるポートフォリオ組み換えです。成長ドライバー、次期成長ドライバーにリソースをシフトし、高収益製品の売上、利益をますます高めていけるよう、全力で取り組んでいきます。

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、パッキン他）およびゴム手袋等、幅広い用途で使用される必需素材を取り扱っています。

長年にわたり培ってきた製品開発力、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の源泉となっています。

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、エラストマー素材の要求品質が変化する可能性が高いと見ています。

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。

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だけにとどまらない新たな付加価値を創出し、世の中に提供していくことも事業課題と捉えています。

電池材料事業

事業の紹介

リチウムイオン電池（LiB）向けの正極および負極用バインダー、機能層用材料、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

グローバルでPHEVとBEVなどの新エネルギー車（NEV）が広がりを見せていましたが、欧州、米国ではNEVへの補助金停止によりNEV販売台数が低迷し、中国のみが補助金政策を背景に普及率30%を超える結果となっています。このような状況もあり、欧米でのNEVの市場成長は当初予想よりも2-3年後ろ倒しとなってきています。そのため、米国で計画していた負極用バインダーの投資計画を一時、凍結しています。その一方で、ESS用途向けは補助金を背景に需要が急拡大しています。世界最大の中国市場では、中国ローカルメーカーの台頭に



ROIC向上に向けた施策

NOPAT（税引前営業利益）の極大化を目指し、高収益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（H-NBR）の米国プラントの能力増強（5,000⇒約7,500t/y）が米国当局の承認手続きに時間を要し、着工は遅れましたが、立ち上げに向けて進めていきます。また、アクリルゴム（ACM）の拡販にも注力します。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、ポートフォリオ組み換えの一環では、徳山工場に2系列あ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。



より、価格競争が激化しており、当社電池事業を取り巻く環境は厳しさを増し、先行き不透明な状況が続いています。

このような環境下、研究開発は、正極、負極、機能層用材料を中心に差別化製品を、また、先を見据えた全固体電池など



電力貯蔵システム(イメージイラスト)

の新たな電池への材料開発を加速していきます。生産拠点については、成長市場における現地生産化を軸に新拠点の拡充が課題となっています。

第3フェーズ目標達成に向けた戦略

中国において、現地メーカーの珠海辰玉新材料科技有限公

司と負極用バインダーの製造販売を目的とした合併会社を設立することに合意しました。現地の豊富な販売チャネルと当社の製造技術を活かすことが可能となるため、負極用バインダーの事業拡大を狙っていきます。

また、中計第3フェーズで「成長ドライバー」と定めた2品目、即ち、機能層用接着剤、および高性能負極バインダーの拡販を確実なものとしていきます。

機能層用接着剤

高度化する要求特性において重要な項目である抵抗値と接着力のトレードオフの関係を、ポリマー構造を制御することにより解決しました。高い性能の新規価値をお客様に高く評価いただき、順調に出荷量を伸ばしており、今後も拡販可能と考えています。

高機能樹脂事業(シクロオレフィンポリマー)

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(以下、COP)は、優れた光学的・化学的性質をもち、「ZEONEX®」「ZEONOR®」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

COPおよびその成形品、光学フィルムの市場拡大に対応し、2028年度に周南コンビナート内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。

高機能樹脂事業としては、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実に結び付けていくことが課題となります。

第3フェーズ目標達成に向けた戦略 樹脂販売

中期経営計画第3フェーズでは、半導体用途、医療用途を「成長ドライバー」と定めています。これらの用途で着実に拡販できるよう、注力していきます。

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

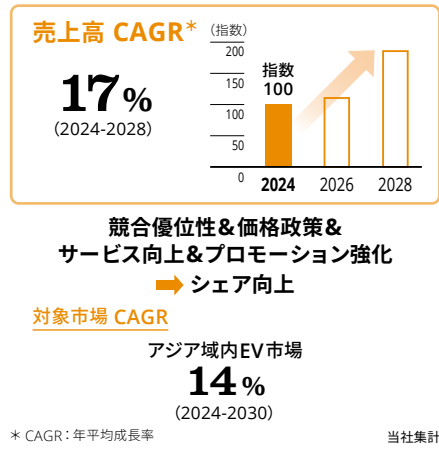


ン用カメラレンズ、車載レンズ、セキュリティカメラ用レンズ、VR用レンズなど各用途の要求に即した製品展開を進めるとともに、市場変化にも適切に対応し、デファクトスタンダード化を促進していきます。

半導体用途

高いクリーン性が求められる半導体搬送容器に使用されています。世の中にある他素材に類を見ないそのクリーン性、低吸水性、耐熱性から先端半導体製造ラインで独占的に使用されています。半導体の微細化の進展により、さらに採用が拡大されると予想しています。

機能層用接着剤の見通し



差別化要因

競合優位性

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力

計画

生産能力

- 日本・タイの2拠点供給体制

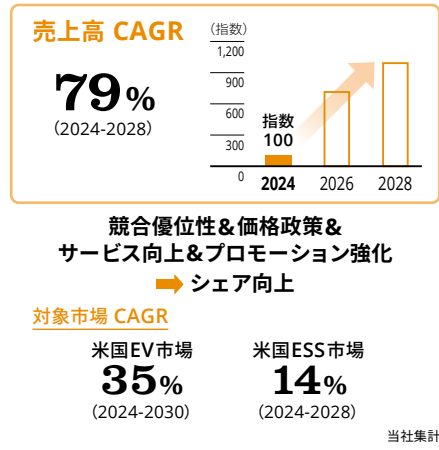
販売計画

- 大手電池メーカー複数社への供給開始

高性能負極バインダー

機能層用接着剤と同様に、抵抗値と接着力のトレードオフの関係を打破する画期的な材料です。米国市場を主なターゲットとしており、すでに大手電池メーカーでの採用が決定しています。

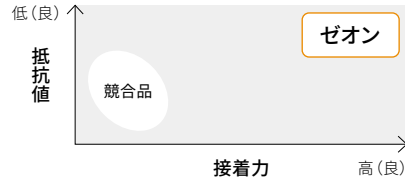
高性能負極バインダーの見通し



差別化要因

競合優位性

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

計画

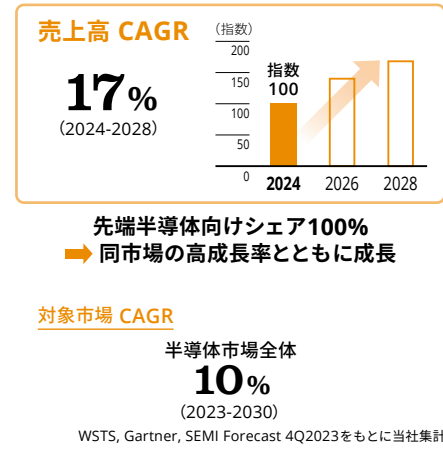
生産能力

- 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

半導体用途の見通し



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

計画

生産能力

- 新プラント建設(2028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

* PC：ポリカーボネート

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。当社のシクロオレフィンポリマーZEONEX®とZEONOR®の持つ低タンパク質吸着性、不純物の低溶出性はまさにそのニーズに適合しています。シリンジの素材がガ

ラスから樹脂へ置き換わる大きな流れの中で、ZEONEX®とZEONOR®の性能の高さは、長年のプロモーションの成果として業界に浸透しつつあり、シェア向上を図っていきます。製薬企業、包装材料企業との連携により充実したパイプラインを持っており、拡大するバイオ製剤向けに注力していきます。



シクロオレフィンポリマー製の成形品開発販売
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。中期経営計画第3フェーズでは、細胞培養プレート用途を「次期成長ドライバー」の一つとして位置付けています。現在、創薬向け細胞培養プレートには主にポリスチレンが使われていますが、細胞観察時にスチレン由来の発光があるため、細胞観察の精度を下げるという問題があります。今後、創薬のスピード向上には、細胞の観察精度アップが必須となるこ

とが予想され、ポリスチレンの持つ問題を解決するシクロオレフィンポリマー（以下、COP）への置き換えが急速に進むことが予想されます。独自開発の特殊培養加工にも優位性を持っています。

2030年に向けて需要は急拡大すると予想し、それに向けて供給体制も整えていきます。



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が、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。特に米国での高精度マイクロ流路チップの

ニーズは高く、グループ会社のEdge Precision Manufacturing Inc.と連携して、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、プロトタイプの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

COPを自社で加工した光学フィルム ZeonorFilm®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が、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。

旺盛な需要に応え、2023年に敦賀工場に大型フィルムラインを増強しましたが、その後も加速的に続く需要拡大に対応するため、氷見二上工場に年産4,500万m²の能力増強を決定しました。この新ラインは2027年の稼働開始を目指しています。

なお、2024年に完成し稼働を開始したCOPリサイクルプラントは、従来品と同等の性能を有するリサイクル樹脂の活用によってCO₂削減にもつなげるため、早急にお客様へのご提供ができるよう進めています。



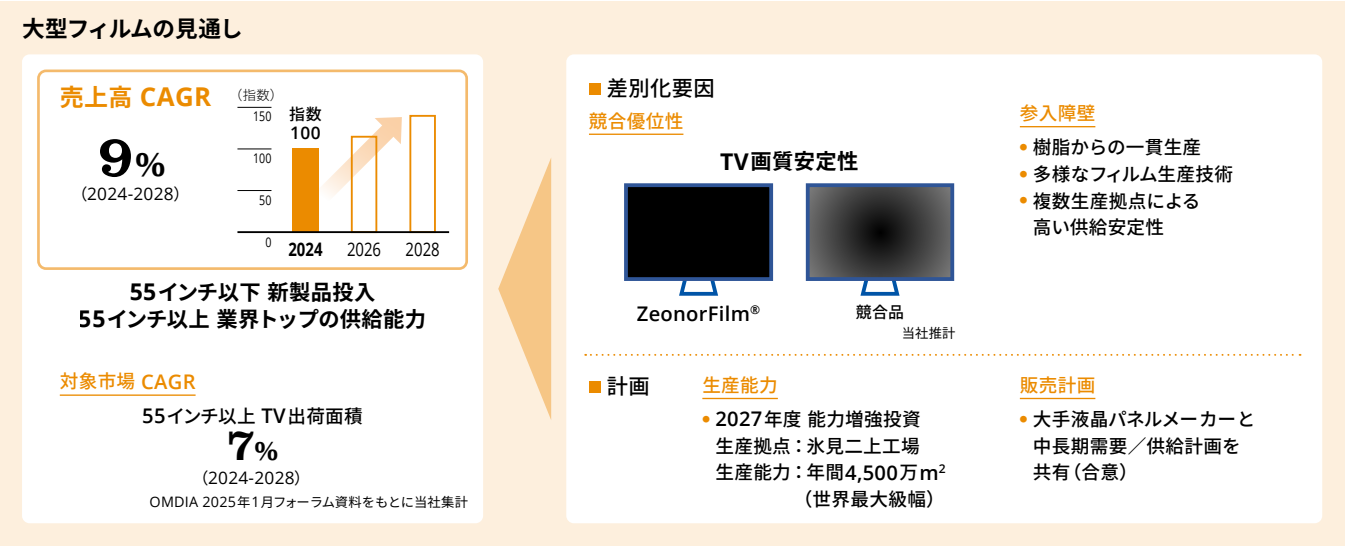
第3フェーズ目標達成に向けた戦略

中期経営計画第3フェーズでは、光学フィルムを「成長ドライバー」の一つに位置付けています。

大型フィルム (逐次二軸延伸フィルム) については、業界トップの供給能力を活かし、55インチ以上の市場についてはシェアを維持しながら確実に拡販に努めます。

また、55インチ以下の市場にコストパフォーマンスの高い新製品を投入し、シェアの拡大も図ります。

中長期的な需要見込みと供給計画については、大手パネルメーカーと意思共有を進めていきます。



同時に、将来の成長ドライバー の探索としてZeonorFilm®の持つ圧倒的な低吸湿・薄膜・高光学特性を活かした新製品開発をディスプレイ用途に限定せず、注力していきます。

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。

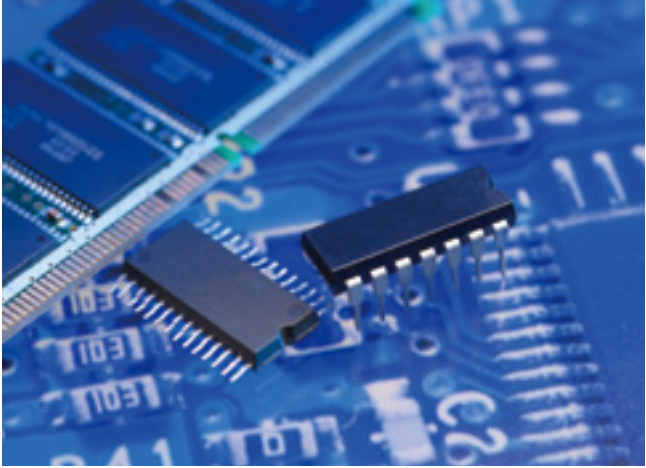
現状の課題

合成香料については、主力のグリーン系香料は需給バランスが緩み、市況価格が軟化した状態が続いており、当面は不安定な状況が続くと見えています。

一方、特殊溶剤は半導体用途を中心に成長が期待されますが、半導体回路の線幅狭化に伴い、欠陥リスクのさらなる低減に寄与するクリーン化が課題の一つと言えます。

第3フェーズ目標達成に向けた戦略

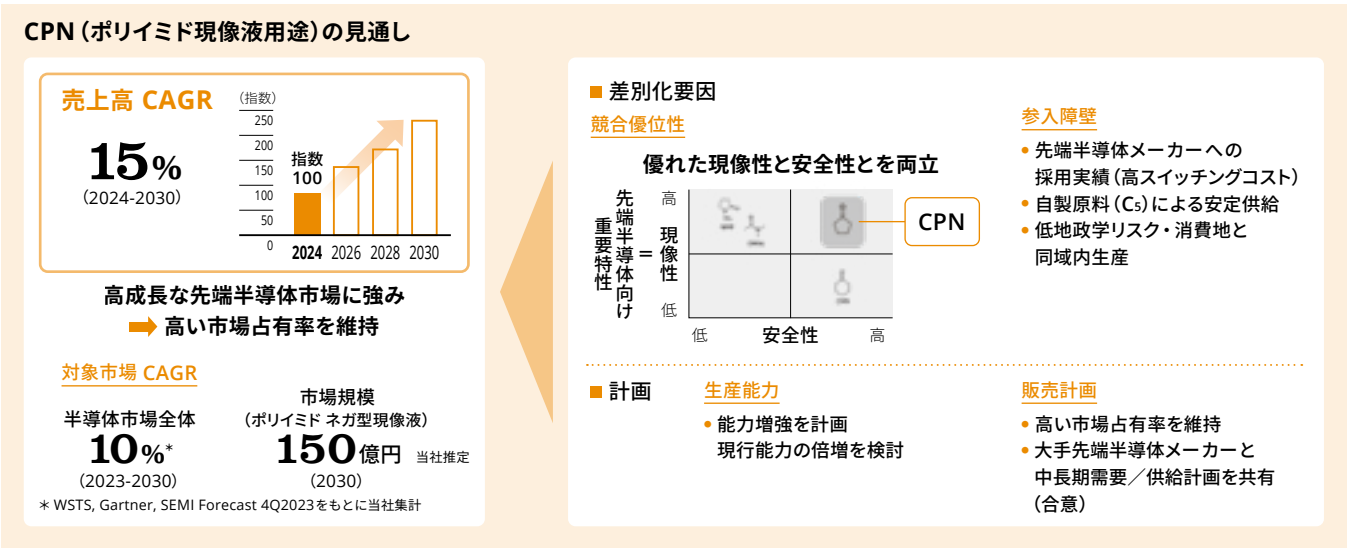
中期経営計画第3フェーズでは、特殊溶剤のシクロペンタノン(CPN)のポリイミド現像液用途、および、シクロペンチルメチルエーテル(CPME)の医薬品合成溶剤用途を「次期成長ドライバー」として挙げており、2030年度にかけての大きな成長を見



込んでいます。また、熱界面材料 (Thermal Interface Material) の拡販にも引き続き取り組んでいきます。

CPN (ポリイミド現像液用途)

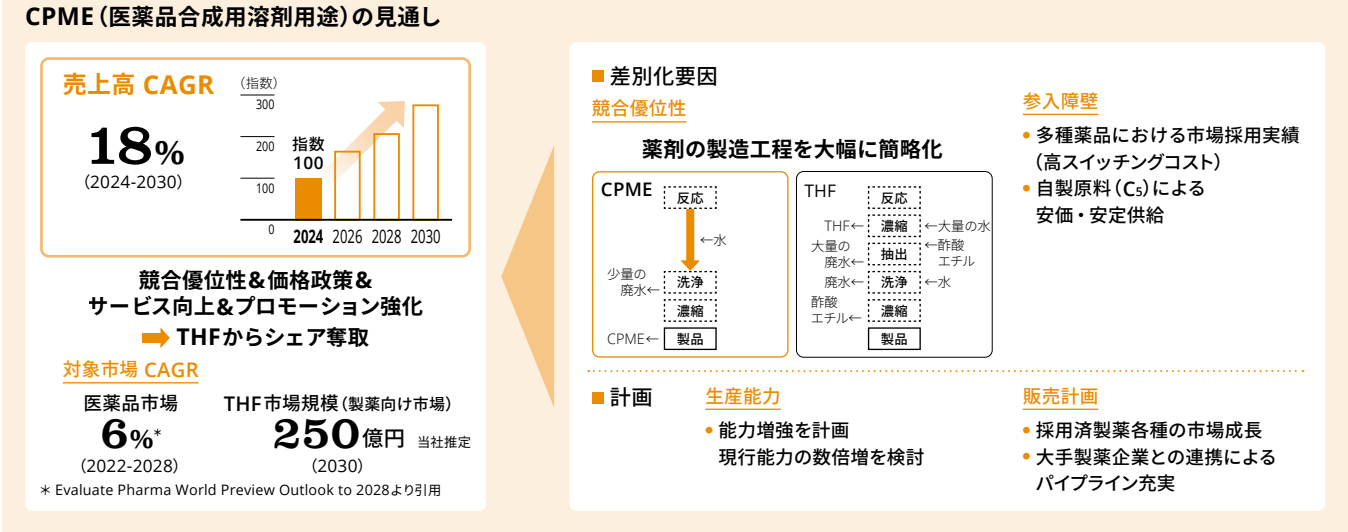
CPNは半導体パッケージ向け絶縁膜に使われるポリイミド用の現像液です。昨今の半導体の微細化に伴い、ポリイミドおよび現像液への要求性能がシビアになってきている中、高い現像性と安全性を両立するCPNの需要が増えています。ポリイミドの需要は年々拡大しており、現像液として使用されるCPNも堅調な需要の増加を見込んでいます。この先も、大手半導体メーカーとも中長期の需要・供給計画を共有し、拡販につなげていきます。



CPME (医薬品合成用溶剤用途)

従来、医薬品合成にはテトラヒドロフラン (THF) という溶剤が使用されていますが、THFを使用した場合、医薬品精製の際に大量の水とエネルギーが必要となります。一方、CPMEを使用すると、工程が短縮され、水やエネルギーの使用を劇

に抑えることが可能となります。現在、製薬会社の中で、CPMEの有用性が認知されつつあり、新薬開発のパイプラインに多数採用され始めました。今後、大幅な需要増も期待されるため、将来的な生産能力増強も視野に入れています。



単層CNT事業 (単層カーボンナノチューブ)

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。

当社が手掛けるカーボンナノチューブ・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「スーパージョイント法」によって製造される単層カーボンナノチューブ (単層CNT) 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

ZEONANO®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います。本格的に軌道に乗るまで当初計画よりも時間を要していますが、ようやく定常的な販売が実現しつつあり、今後さらに大きな需要増も見込まれることから、供給体制を整えるとともに、早期に業績への貢献および拡大を目指します。

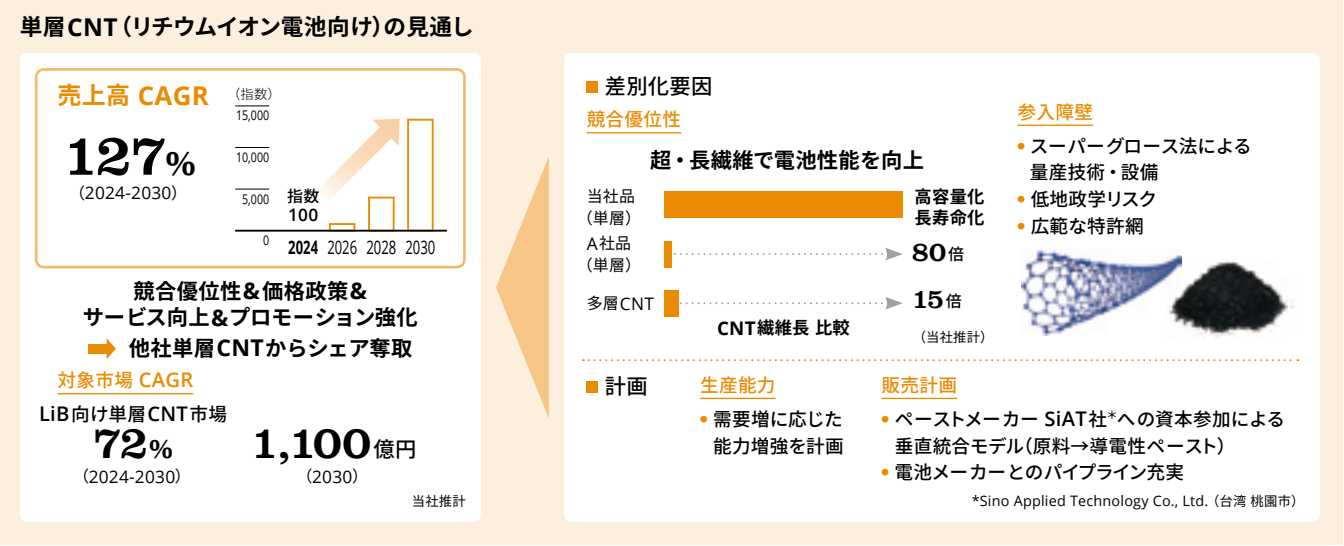
第3フェーズ目標達成に向けた戦略

中期経営計画第3フェーズでは、「次期成長ドライバー」の一つに、リチウムイオン電池向け単層CNTを掲げています。

ZEONANO®を使用した導電ペーストは、既存の導電材料を使用したものに比べ圧倒的な電池性能を発現することが、台湾で20年以上にわたる電池用ナノ材料開発の経験を持つペーストメーカー Sino Applied Technology 社 (以下、SiAT 社) により明らかにされました。当社は SiAT 社に資本参加し、CNT原料から導電ペーストまでの垂直統合モデルを実現させる方向で、協業を開始しています。

これに併せて、原料となる単層CNTの生産能力増強の計画も検討しています。

また、当社は単層CNT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きます。



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。

現状の課題

世界の粘着テープ市場はコロナ禍後の在庫過多の状況を経て、市況は回復していますが、石油樹脂も熱可塑性エラストマーも中国競合のオーバーキャパシティにより、厳しい事業環境が続いています。

一方、C₅留分からは、下の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（以下、COP）や合成香料などの高収益製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、熱可塑性エラストマー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、生産量が上がるほど、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

競合関係の厳しい状況が当面続きますが、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、化成品事業は今後も安定生産・安定供給を続けていきます。

戦略として、関税や顧客関係で優位性を発揮しやすいエリ



アに集中してNOPAT（税引前営業利益）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、投下資本を極小化していきます。

なお、化成品事業は長らく基盤事業本部の組織下にありましたが、2025年6月に組織改編しました。当社のC₅関連ビジネスは、C₅留分から得られる各モノマーを総合利用し、C₅事業全体の利益最大化を図ることが求められるため、C₅事業全体を高機能事業本部で捉える体制にしました。経営の意思決定と執行における実行スピードの向上とC₅事業全体の利益最大化を図るため、化成品事業を化学品、電子材料を扱う高機能マテリアル事業部に統合し、その下で事業活動を行っていきます。

また、プリンタや複合機（コピー機）に使用される重合法トナーも扱っていましたが、トナー事業は同年6月にエラストマー事業部に移管しました。



研究開発

ゼオン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。マテリアリティの一つである、「イノベーションでほかにない価値を提供する」を実現するため、研究開発を進めています。

独創的な製品・サービスの
継続的な創出に向けて

当社の企業理念である「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」の実現に向けて、研究開発本部が成すべきことは、「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4つの観点から説明します。



- ① **重点領域**：SDGs達成のために当社の強みを発揮できる領域として、「モビリティ」「医療・ライフサイエンス」「情報通信」「GX（グリーントランスフォーメーション）」を成長4分野と位置付け、重点的に取り組みます。

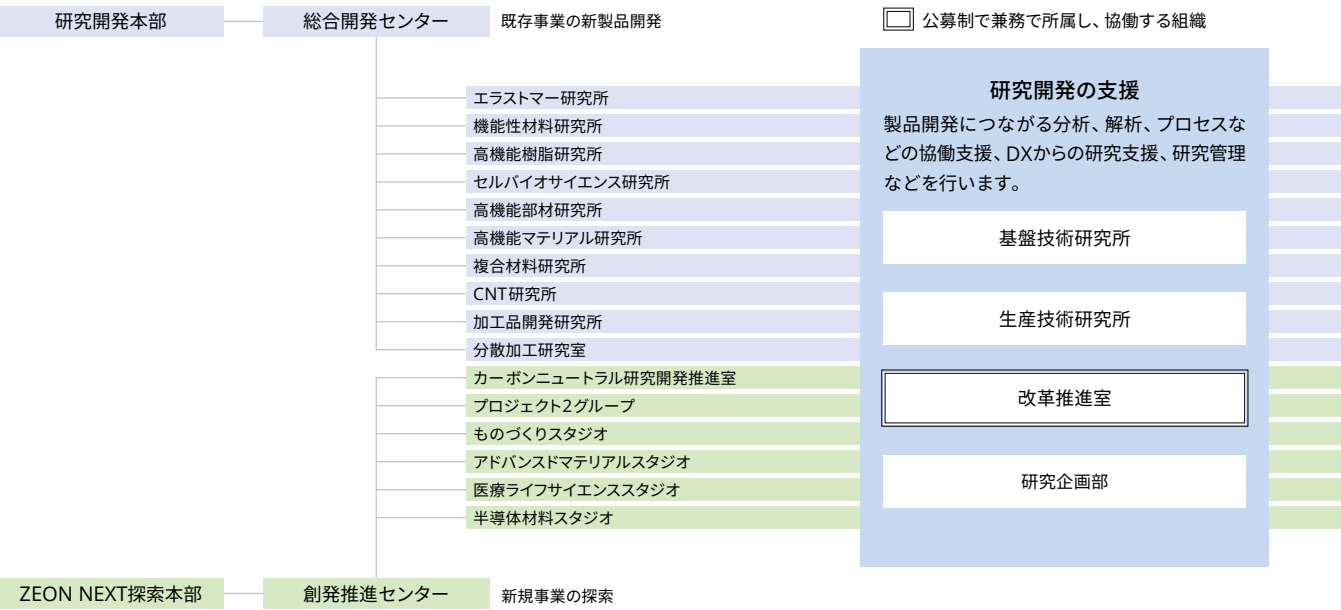
② **組織体制**：重点領域における新たなテーマ創出を加速するため、従来の「1本部1センター制」から、新事業探索と付随する研究機能を担うNEXT探索本部と創発推進センターを分離し、「2本部2センター制」へと改編しました。これにより、新製品開発の高度化、研究分野の広域化、開発期間の短縮化に対応し、事業の深化と探索の面から機能と役割をより明確にし、成長4分野の開発に集中させていくことを目的としています。この新組織には専任研究員とともに、既存の事業部研究所の研究員が兼務で所属し、協働して成長4分野のテーマ探索・研究を行います。多様なバックグラウンドを持つ研究員が組織の壁を越えて独創的な製品・サービスの創出に切磋琢磨しています。
- ③ **推進方法**：研究テーマは、研究初期のアイデア着想からPoC（Proof of Concept）、プロトタイプ作成、顧客評価、実装という複数のステージを経て社会実装に至ります。初期段階では研究者が「こういうものができたら面白いな」と自由に発想できる環境を整え、創造性を引き出します。研究進捗に合わせ必要な管理項目を明確にすることで、質の高いテーマについてスピードを持って社会実装へと導いています。

④ **人材活用**：新製品開発や新たな価値を創造する主体は「人」であり、組織や仕組みは「人」がワクワクしながら自律的に活躍するための「方策」となります。そのため、マネジメント職と研究スペシャリスト職の選択可能な「キャリア複線化」や、新しい研究領域に挑戦しやすくする「兼務メンバーの公募」など成長の機会を拡充しています。また、研究員同士が感謝や賞賛を共有できる仕組みを設け、コミュニケーションを活性化しています。

これらを有機的に組み合わせ、研究開発DXを推進しています。研究開発プロセスの効率化にとどまらず、過去から蓄積した貴重な情報・知見のデジタル化により新規ビジネスの創出に

取り組んでいます。研究員の自由な発想の尊重と、それを支援する仕組みを両輪として磨き上げることで、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)モデルを採用しています。現在のステージゲートは着想段階、製品企画段階1、製品企画段階2、製品化段階の4段階で構成されており、各ステージには明確な移行条件を設けています。次のステージに進むために必要な要件を明確にすることで、開発の効率化と、抜け・漏れの防

止を図っています。また進捗管理においては、研究員との定期的なヒアリングを通じて課題や障壁の有無を把握し、適切なアドバイスを提供することで、研究員と伴走しながら進めています。今後も研究員が取り組みやすく、かつ研究の質と成功確度の向上につながるように仕組みの継続的な見直しと改善を行っていきます。

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)
インキュベーション	製品企画段階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
	製品企画段階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
スケーリング	製品化段階	顧客要求を満足したい 安定につくって利益を出したい	顧客とのキャッチボール (製品設計) 工程能力確認 コスト確認	顧客要求満足 設計指針完成 工程能力確定 利益性確保

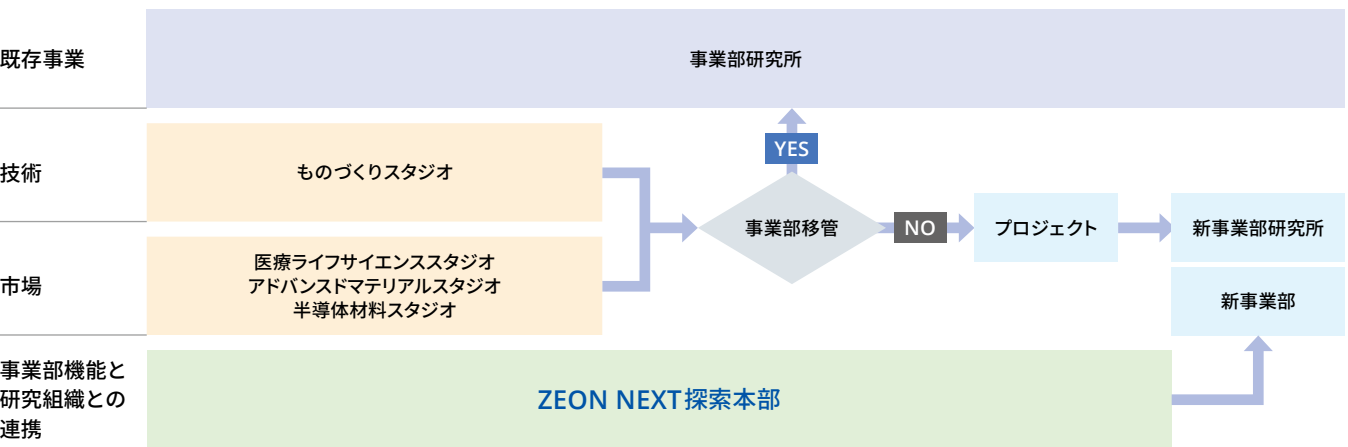
新製品開発において特に重要なステージはアイディエーション(着想段階)です。このステージの強化策として、技術軸と成長4分野の市場軸にフォーカスした横断的組織「スタジオ」を設置し、専任者と兼務者が共創しながら研究を進めています。さらにZEON NEXT探索本部のマーケティング機能と連携することで、市場ニーズを的確に把握し、研究テーマに

フィードバックを行うことで研究の質・成功確度を高めています。その結果、2024年度はテーマ着想件数・ステージ移行件数は前年同水準を維持しつつ、テーマ完了数は前年を上回る成果を達成しました。今後も仕組みの継続的な改善を通じて、質の高いテーマを数多く創出し、さらなる飛躍を目指していきます。

アイディエーション(着想段階)の強化

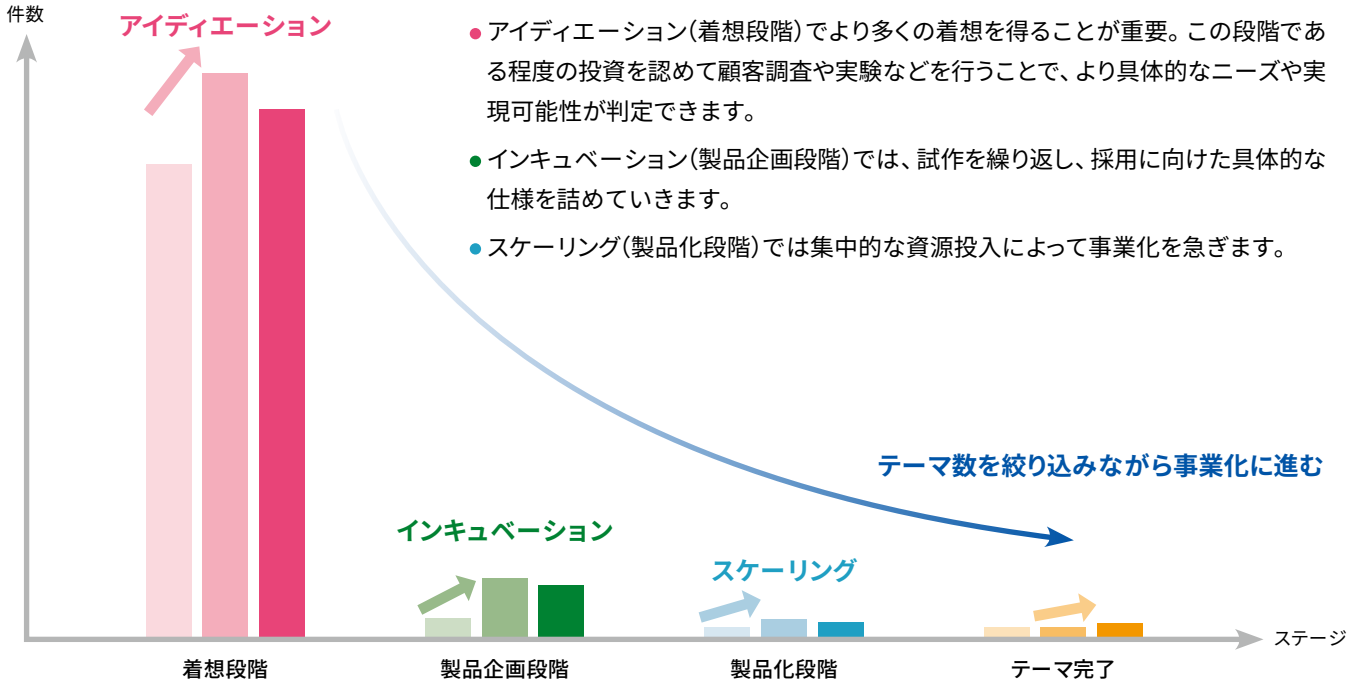


設立目的



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 ■ 2024年度

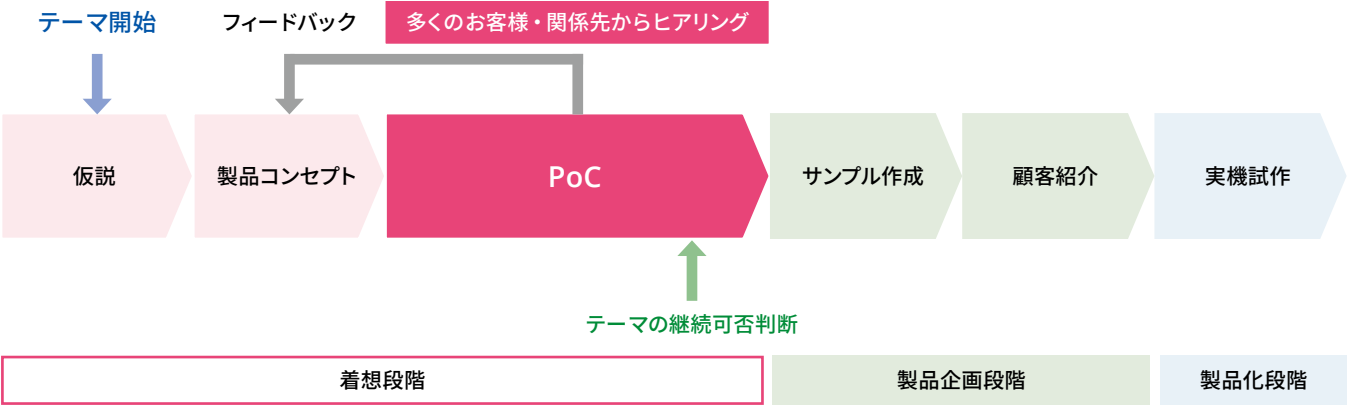


新事業領域における開発確度向上への取り組み

従来の新製品開発では、製品コンセプトの立案後にサンプル作成し、顧客評価を経て改良・再評価を繰り返すことでPoCを検証し、最終的に顧客ニーズに合致した製品の採用へとつながってきました。しかしこのスキームでは開発期間が長期化しやすく、採用の確度も安定しないという課題がありました。この課題を解決するために、着想段階から多くの顧客や関係先へのヒアリングを実施し、ビジネスコンセプトの検証を行った

上でサンプルを作成する新たな仕組みを採用しました。このアプローチにより製品コンセプトを柔軟にピボットしていくことで製品価値の拡張、開発期間の短縮、上市までの確度向上が期待されています。今後も既存の仕組みに安住することなく、研究員のワクワク感を引き出しながら、より効率的かつ創造的に研究開発を進めるための仕組みを追求していきます。

新事業領域での新製品開発の確度向上



研究開発事例紹介

細胞培養用マイクロプレートの新製品を市場投入

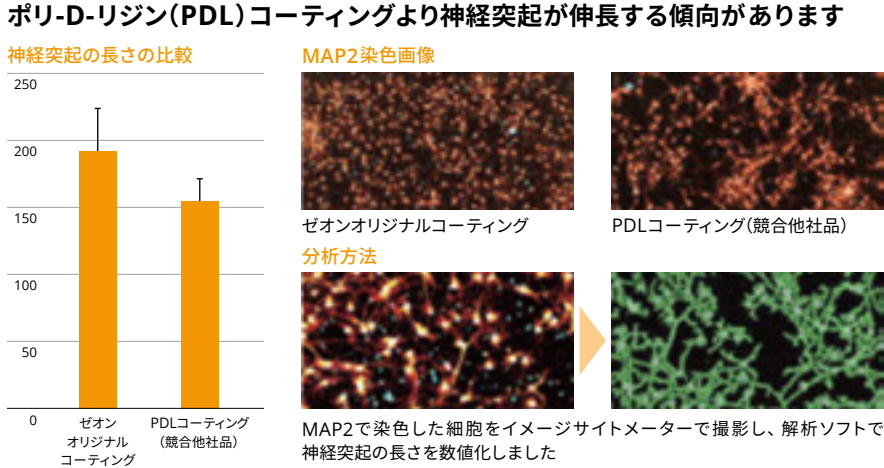
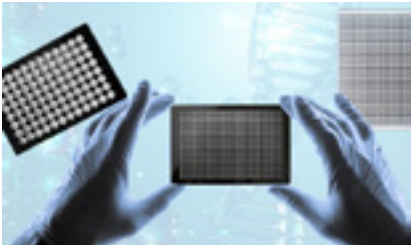
当社は、シクロオレフィンポリマー（以下、COP）と独自開発のコーティング剤を組み合わせることで、細胞培養に最適な新しいマイクロプレート「CELLAZIP™」の開発に成功しました。COPは「低自家蛍光」「高光線透過率」「生体分子低吸着」「低不純物」といった特性を持つことから、バイオ医薬品容器、分析用デバイスやマイクロプレートなどの生化学分析用途材料として

すでに幅広く採用されています。今回新たに開発した細胞培養用マイクロプレートは、その保存条件も含め取り扱いが非常に簡便であり、品質が安定しているという特長があります。2022年に買収した米国Aurora Microplates社ブランドの新たなラインナップとして、市場投入しました。

① 品質安定性： ロット間バラつきが少なく、独自開発したコート剤による均一な表面状態維持

② 優れた保存性： 常温保存で最大1年保存可能

③ 高い利便性： 開封後すぐに使用可能（煩雑なコーティングの手間を削減）



植物原料由来の原料製造プロセス開発を行う研究棟をゼオンケミカルズ米沢敷地内に新設

ゼオンケミカルズ米沢株式会社の敷地内に、植物原料由来の原料製造プロセス開発を行う研究棟を新設しました。本設備では、合成ゴムの主原料であるブタジエンやイソプレンを植物原料から直接生産するバイオ技術の開発を推進し、資源循環型社会の実現を目指します。

当社では、マテリアリティの一つに「循環型社会への貢献」を

掲げ、中期経営計画：STAGE30では、2030年度に全グループにおけるCO₂排出量を2020年度比で42%削減することを目指値に設定しています。今回、化学反応やバイオ発酵のプロセス開発をまとめて行える研究設備を整備し、原料転換に主眼を置いたものづくりを進めることで循環型社会の実現を目指します。



研究棟外観



30L培養槽

知的財産戦略

発明の創出と知的財産の活用により、マテリアリティへの貢献を通じて当社にとってより有利な方向に導けるよう進めています。

知的財産への取り組み

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事業の価値創造を高め、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、SDGs貢献製品の評価項目としての事業の持続性評価に、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もと、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のもと知的財産戦略を推進しています。

そして、ゼオンの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知的財産の観点で見出すとともに、事業貢献および企業価値向上につなげる、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は、「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つから構成されており、それらに基づいた知的財産活動を推進しています。

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、ノウハウなどの知的財産を獲得することで、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とともに、市場動向や競合情報などの環境分析と組み合わせることで、戦略の立案や適切な知的財産ポートフォリオの構築などを行っています。

また、素材を主に扱う当社では、状況に応じて協業による取り組みも多く存在します。こうした協業先との知的財産を含む成果の分配で問題を未然に防ぐため、契約検討の初期段階より知的財産部が関わることで、開発計画や事業計画に悪影響を及ぼさない体制を確立しています。

知的財産の活用においては、第三者による権利侵害に対して厳正に対処することを基本方針としており、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講じています。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固なポートフォリオの構築を進めています。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、事業活動に対して知的財産面からのサポートを行っています。

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捉え、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、全社員に知的財産マインドを浸透させるための施策を推進しています。主な取り組みの柱は大きく3つあります。知的財産に関

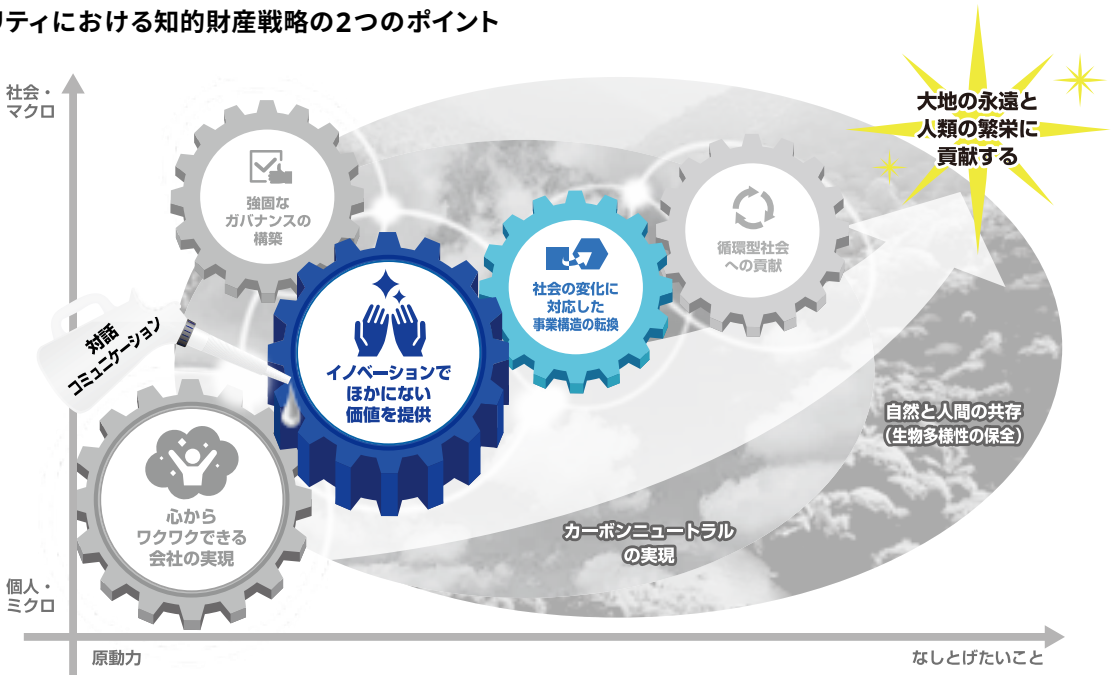
する教育研修の実施、知的財産情報の共有化、そして知的財産活動の評価制度です。これらを柱に、事業部、研究所、知的財産部が一体となり日々のコミュニケーション円滑化、経営層との言語の共通化を図っています。

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な対象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さまざま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られるよう、提案しやすい環境整備にも力を入れています。

知的財産情報の共有化では、パテントマップなどを通して、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。各種議論を円滑に進めるためには、認識の共有や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については、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、自社のポジションを評価しています。特許情報は、出願から公開までの約1年半のタイムラグがあるため、直近の情報のある自社が優位に見えてしまうことがあります。この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。

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



製造戦略

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まざまな取り組みを実施してきました。さらに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」と思っていたくことこそが「安定・安全で安心」な工場であると考えています。すべての

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、作業負担の改善、蓄積された操業のノウハウ等を形式知化、標準化して、知的生産システムの構築に取

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。

主な取り組みと組織体制

生産本部では、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ROIC向上に貢献する。
- ③ 仕事のやり方を変革させ、労働生産性を高める。

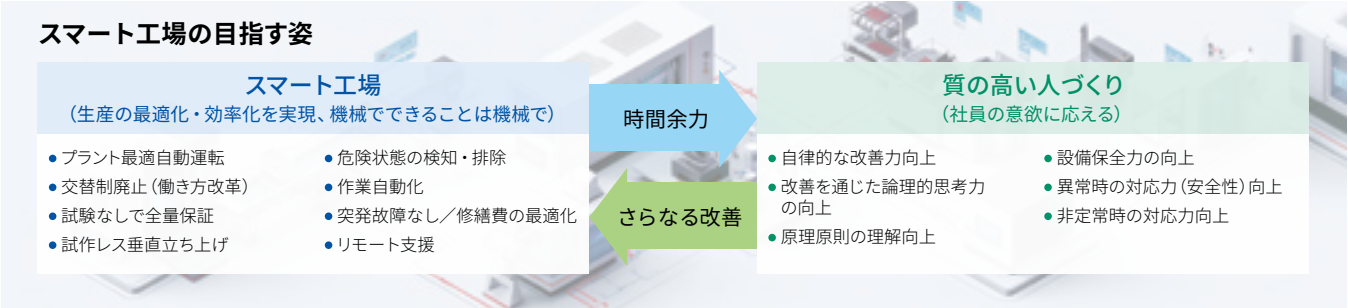
生産本部は企業の競争力を支える中核部門として、多岐にわたる役割を担っています。安定した製品供給、高い品質管理、効率的な生産プロセス、環境・安全への配慮、持続可能なサプライチェーンの構築、そして生産革新の推進を通じて持続可能な成長を実現しています。

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」

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「改善する」機会が増え、さらなる生産革新、業務の変革を可能とします。工場においては製品の品質を維持しつつ生産を最適化・効率化していき、社員にとっては、働きやすい、働きがいのある環境の実現につながっていきます。

スマート工場の目指す姿は、単なる現状の延長線上ではな

く、外部環境の変化を考慮し、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。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をスマート工場のありたい姿と位置付けました。ここではスマート工場実現に向けた具体的な取り組みの事例を紹介します。



取り組みの事例

▶ 安全と品質を両立する仕組み(自律型生産システム)

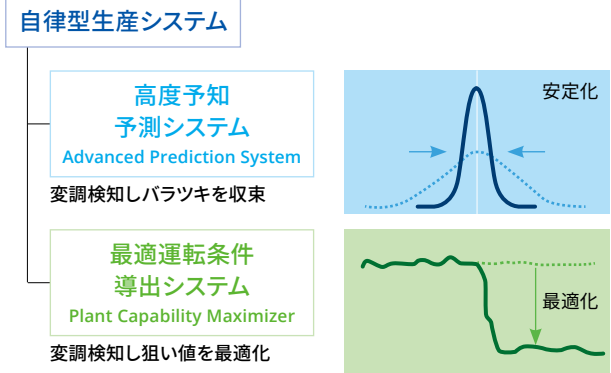
「知的生産システム※1」の導入と活用の取り組みの中で、ベテランオペレーターのノウハウを形式知化し、若手オペレーターによる安定・安全な操業を支援する仕組みを構築してきました。

これをさらに進化させるべく、蓄積されたノウハウと各種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知・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。

2024年度からは、日本の複数プラントにおいて、実際のノウハウ情報と操業データを盛り込み、データ分析と定量効果の実証を進めてきました。その結果、品質に影響する複数の未知の因子(特徴量)の抽出や、普段と異なる振る舞いの早期検知が可能なことを実証できており、改善効果のポテンシャルを示すことができています。

これらの取り組みは内製化して進めており、得られた知見を蓄積済みのノウハウデータにフィードバックしつつ、継続的に操業の高度化に貢献しています。

※ 1、2：ダイセル式生産革新の仕組み



▶ 働き方改革(現場360°画像活用)

プラント内の360°画像(パノラマ写真)により、社員は居室にしながらパソコンでプラント内を確認できます。現場確認の負担を下げるだけでなく、多人数で議論する場でも活用し、議論の質向上を狙っています。また、VRゴーグルでの閲覧など、新人の現場作業の訓練や安全教育にも活用でき、現在では複数の工場コンテンツ作成に取り組んでいます。



プラントのストリートビュー画面

▶ 現場作業の遠隔支援(デジタルデバイス活用)

従来、無線機器で行ってきたフィールドオペレーター※1とボードオペレーター※2間の連絡を、タブレットや首掛けカメラによる通話とする改善を進めています。音声だけでなく、リアルタイムにストリーミング動画で現場の様子を共有することで、状況把握度が向上し、新人オペレーターに対してより適切な遠隔支援が可能となりました。



首掛けカメラ
※1 プラント内の現場作業者



タブレットによる通話
※2 中央コントロール室からの遠隔監視者

これまで経験の浅いオペレーターには任せることのできなかった作業範囲でも、この遠隔支援により、任せられる範囲が広がり、習熟度向上につながっています。

▶ スマート保安の取り組み(バイタル情報活用)

データに基づいたスマート保安の取り組みの一例として、スマートウォッチによる熱中症予防に取り組んでいます。現場作業中の本人の心拍数や歩数などのバイタル情報や、現場のWBGT(温度や湿度を加味した暑さ指数)などを考慮した作業者の負担をリアルタイムに監視し、熱中症に至る前にアラームを発報することで作業者を守ることに貢献します。また、各種データの解析により、動線効率化や作業負担の平準化などにつなげていきます。



スマートウォッチからの熱中症アラーム

▶ 瀬戸内ものづくり研修所拡張(対面研修)

プロセス系の幅広い世代を対象に研修するには手狭であった研修所を2025年に拡張しました。増設により、コミュニケーションを大切にしたface-to-faceの教育の幅が広がりました。対面研修での良さを活かし、基本動作の習熟度の向上はもちろん、社会人としての育成や、他事業所間も含めた研修生同士のつながりも深め、ものづくり現場の基本を大切にできる人材の育成を進めています。



瀬戸内ものづくり研修所での研修

▶ 企業体質強化と人材育成(現場改善活動)

1999年から現在まで、ゼオン流の企業体質強化の取り組みであるZΣ活動を継続しています。Zは「ゼオン流」、Σは「総力を結集する」という意味をもちます。ZΣテーマ、ZΣサークル活動*を通じた現場の改善活動により、問題解決能力(現場力)を向上し、コスト意識を持って、全員参加で企業体質の強化を目的に日々活動しています。また活動の成果報告の場として、毎年、全社ZΣ大会を開催しています。



第23回ZΣ大会

* 現場小集団活動は1971年以降、名称を変えて継続中

品質保証

化学メーカーとして、事業活動全体を支える品質保証の仕組み構築の実現・維持を目指しています。以下3つの観点で具体的な目標(中期・短期)を定めて、品質保証の強化に取り組んでいます。

- 1

品質不正、特に検査不正が発生しない仕組みがあり、実際に発生していない。
(品質不正発生未然防止)
- 2

社会に貢献する「すぐれた品質」の製品を供給している。
(品質保証の観点からの新製品開発レビュー)
- 3

製品安全性評価と化学物質の適切な管理により、サプライチェーン全体で安全が確保されるように製品の製造と供給をしている。

当社は、常にお客様の視点に立った製品の提供と、確かな品質の保証を実現するため、工場、事業部、研究所(総合開発センター)との密接な連携のもと、「製・販・技」一体となった全社的な品質保証活動を推進しています。これらの活動は、お客様をはじめステークホルダーの皆様に対し、安全性・信頼性の高い製品を供給することを通じて、安心という価値を継続的に提供しています。品質保証の強化により、企業としての信頼性を高め、当社グループの中長期的な企業価値の向上へとつなげていきます。

品質不正発生未然防止に向けた取り組み

■ 組織体制

品質保証部が事業部・事業所から独立した組織となっています。当社工場で生産されるすべての製品の総合的かつ最終的な合否判定が、品質保証部により実施されており、品質保証部長は、重大な品質問題が発生した際に、製品の生産・出荷の停止を指示する権限が与えられています。

■ 品質マネジメントシステム

当社は、すべての事業所でISO9001の認証を取得しており、一部事業所ではFSSC22000の認証も取得しています。お客様に安心して当社製品をお使いいただけるよう、信頼性の高い品質マネジメントシステムの運用をしています。

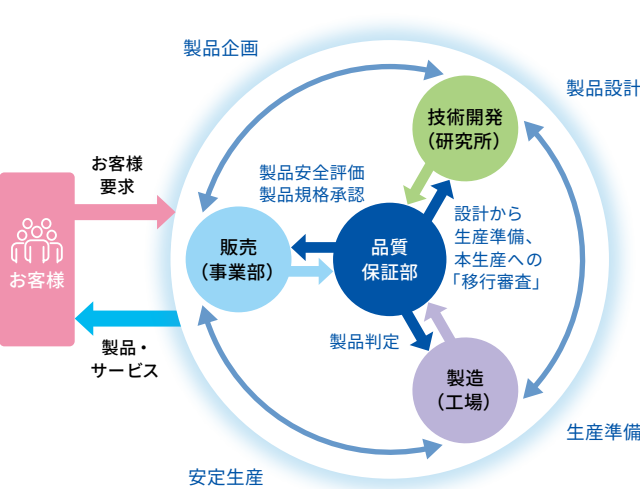
■ 試験方法

当社の独自技術に基づいた「ゼオン標準試験法」が制定され、その真度・精度、作業手順の妥当性を定期的に確認し、維持管理しています。

■ 品質保証システム

製品試験の結果は、自動判定システムにより規格と照合され、ERPと連携しています。さらに、AIによる類似案件検索を

品質保証体制のイメージ



含む自社システムを稼働させ、属人性を排除した誰でも使いやすい判定プラットフォームを構築しています。品質保証部門だけでなく、事業部門・工場部門でも活用されています。

■ AIソフトと連携した製品判定依頼システム

2023年度から、AIと連携した製品判定依頼システムの運用を開始しました。判定に必要な情報を集約し、各判定事例をデータベース化して知識を蓄積。AIが過去の事例を検索・活用できる仕組みにより、判定の精度と効率を向上させています。

製品判定依頼システム



■ 品質管理の維持、向上

当社では、2017年12月に経団連から発信された「品質管理に係わる不適切な事案への対応について」に先立ち、2015年9月から全社的な品質不正・検査不正に関する一斉点検を実施し、法令違反のないことを確認しています。その後も正常

品質保証の観点からの新製品開発レビュー

当社では、製品化段階から本生産への移行の際、品質保証の観点からの審査(PSTR: Product Stage gate Transfer Review)を行っています。この審査では、製品化段階での試作実施結果、3D-QFD、FMEA、製品の品質規格、試験法、試験設備などを総合的に審査しています。

3D-QFDは、i) 製品の品質に関する項目、ii) 製品を構成する化学物質に関する情報、iii) 製造に関する情報、の3つの情報の因果関係をデータに基づいて整理した品質機能展開図(QFD: Quality Function Diagram)で、当社独自の仕組みです。

製品安全評価と化学物質管理

当社では研究開発の各段階から上市後までの各段階で、化学物質に関する法規の遵守状況のレビュー(PSR: Product Safety Review)を行っています。日本国内での化学物質製造販売に関わる確認はもちろんのこと、想定される輸出先国での化学物質法規制遵守状況の確認や、お客様での用途を可能な限り確認し、製造物責任に関するリスク評価などを実施しています。

各段階におけるPSR

- ラボPSR

研究開発初期段階の「実験室試作品」出荷に先立っての遵守状況のレビュー
- PSR-I

製品設計の遵守状況のレビュー
- PSR-II

製品化での遵守状況のレビュー
- PSR-II B

本生産後の新規輸出先・新規用途への販売に先立っての遵守状況のレビュー
- PSR-V

日本へ輸入販売する商品の新規輸入販売に先立っての遵守状況のレビュー

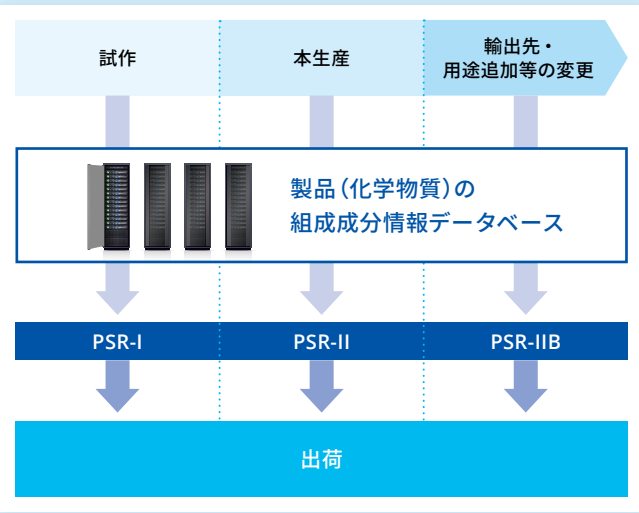
化学物質法規制遵守状況の確認には、当社製品に含有するすべての化学物質のリストアップが不可欠です。当社ではこれまでにすべての製品の成分リストアップを実施しており、得られた組成成分情報の一覧表と主要国・地域の法規制データベースとの照合を行っています。このプロセスは、製品の輸出のためには必須事項となっています。このプロセスが実施されていない場合は、輸出前にERP上でアラームが自動発信する仕組みを運用しており、法令遵守の徹底を図っています。

な状態が維持されるよう、監視を続けています。また、品質不正・検査不正に関して、従来の座学教育に加え、事業所の特性や最新の社会情勢を踏まえた、より実効性の高い研修を行い、品質管理の向上に取り組んでいます。

FMEA(Failure Mode and Effective Analysis)は、本生産後に想定される潜在的な異常発生未然防止を目的として、リスク評価を実施するものです。現在、FMEAのデータベース化を推進しており、今後は、新製品開発のみならずIATF16949を審査基準とした第2者監査への対応などにおいての活用も推進していきます。

さらに、PSTRの中では、納入仕様書に記載された品質特性項目とその規格幅が、試験法の精度と製造の工程能力に対して過不足がないかの最終的な確認も実施しています。

組成成分情報のリスト作成においては、当社独自の3D-QFDを活用し、主成分以外の不純物等についても、a) 製品の製造のために意図的に使用(添加・投入)しているもの、b) 製品の製造過程で生成されることが原理的に分かっているもの、c) 製品の製造のために使用する原材料に含まれていることが分かっているもの、の3つの観点から漏れなくリストアップし、EU-CLP規則などの特別な濃度限界にも対応するように努めています。



サステナビリティマネジメント

コーポレートサステナビリティ推進本部長メッセージ



“サステナビリティの推進は私たちの日々の活動そのものです。
ゼオンらしく、これからも社会に新しい価値を提供していきます”

「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」ーまさにサステナビリティの概念を包含するこのゼオンの企業理念は、世の中のサステナビリティ提唱の流れの遙か以前に制定されたものです。言い換えると、サステナビリティ経営はゼオンにとっては何も特別な概念ではなく、これまでも企業として目指してきたものだと言えます。しかし、気候変動をはじめとする地球規模の課題が深刻化し、SDGsやTCFDなどの国際的な枠組みで企業の能動的な取り組みが期待される中、改めて一人ひとりが「サステナビリティ」を強く意識し、組織として明確なターゲットを定め、より具体的な活動につなげていくことが重要です。

ゼオンはこうした社会の期待を受け止め、2022年に「サステナビリティ基本方針」を制定するとともに、「サステナビリティ委員会」の設置など、横断的かつ機動的に課題へ対応できる体制の構築を進めています。

ゼオンにとってのサステナビリティとは、社会に新たな価値を提供することでその対価を得、社会とともに持続可能な成長を続けていくこと、そして公正で誠実な企業活動を行い信頼される企業であり続けることだと考えています。特に、これまで培った化学の力を武器に新

たな可能性を追求し、当社にしかできない優れた製品・サービスの提供で社会課題解決の可能性を広げていくことはその根幹となる活動です。2024年度には「SDGs貢献製品認定制度」を制定し、2030年度までに売上高比率50%の達成を目指しています。

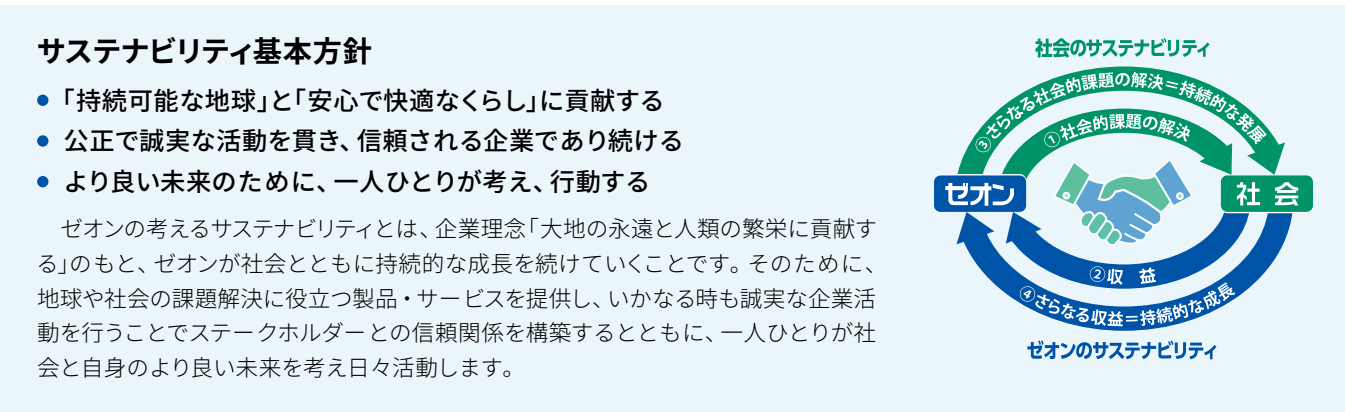
また、2023年度には当社のサステナビリティ経営の軸となるマテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」を特定し、企業理念の実現に向けた道筋を示しました。さらに、中期経営計画：STAGE30第3フェーズではこの「5つの歯車」に全社戦略を統合し、グループ全体でベクトルを合わせた企業活動を推進します。社内報では「5つの歯車」の特集をシリーズで展開し、社員一人ひとりがどのように「歯車」を回していくかコメントを取り上げながら、社内への浸透と意識の共有を図っています。

サステナビリティの推進は私たちの日々の活動そのものです。ゼオンらしく、あるときは泥臭く、あるときはしなやかに、一人ひとりが社会とゼオンの未来のためにできることを考え、これからも社会に新しい価値を提供し続けることを目指していきます。

サステナビリティに関する基本的な考え方

ゼオングループは、「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年度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い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。



サステナビリティ推進体制

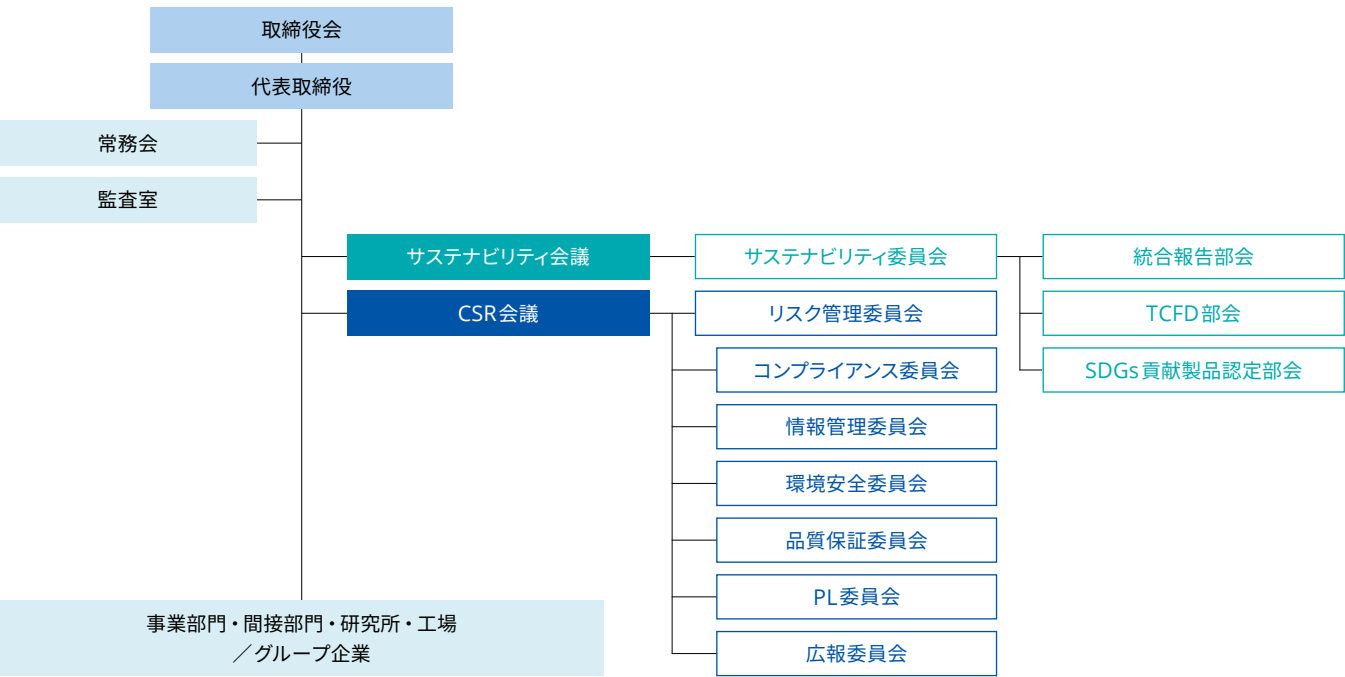
ゼオングループは、サステナビリティに関する取り組みを全社的に検討・推進するため、下図のとおり「サステナビリティ会議」とその下に「サステナビリティ委員会」を設置しています。「サステナビリティ会議」は代表取締役が議長を務め、サステナビリティに関する諸施策を議論・決定し、必要に応じて取締役会への報告を行っています。

2024年度には「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・識別して事業・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ています。また「SDGs貢献製品認定部会」では、「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充実に向けた検討等を行っています。

SDGs貢献製品認定制度の詳細はP.37をご覧ください。

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

当社は、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、社会とともに持続的な成長を続けていくためには、ステークホルダーの皆様との信頼関係構築が重要であると考えています。

2030年のビジョンで示している「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)、社員というステークホルダーの皆様と、持続可能性な地球や未来についての対話を重ね、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	主なコミュニケーション手段
 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、お客様とともにサステナブルな製品づくりに取り組んでいきます。	● 営業活動 ● 展示会 ● ウェブサイト(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	「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推進し、サプライチェーンを通じて持続可能な社会の実現を目指します。そのためには、仕入先様との強固なパートナーシップの構築が重要です。当社の持続可能な調達に対する考え方について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を通じて、各社の取り組み状況の確認や改善に向けた対話を行うことで、持続可能な調達の実現に取り組んでいます。	● 購買活動 ● 「サステナブル調達ガイドライン」の整備および仕入先様との共有 ● 仕入先様向け調達アンケート、フィードバック面談 ● サプライチェーン通報窓口
 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。	● 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 ● ウェブサイト(IR情報) ● ESG外部評価機関対応
 地域社会の皆様	各事業所が地域社会の一員として、安定的な事業運営を実現することで、地域の発展に貢献します。地域の皆様とのコミュニケーションを大切にし、信頼関係を構築することで、ともに持続可能な地域社会づくりを目指します。	● 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 ● 化学教育に関するイベントへの協賛
 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、安心感を持ていきいきと働けるよう、人事制度改定や各種人事施策を展開しています。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。	● 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

TOPICS

株主様・投資家様との対話の充実に向けた会社状況に関する説明会を開催

当社は、2024年度に証券アナリスト、機関投資家様等から約200件の個別面談(IR取材)をお受けし、主に四半期業績の詳細および見通し、中期経営計画の進捗、事業成長戦略等に関して対話を行いました。また、個別面談以外の対話として、アナリスト・機関投資家様向け決算説明会や中期経営計画の内容および進捗に係る説明会の開催、当社ウェブサイトにて開示するIR資料の充実にも継続して取り組んでいます。さらに、2024年度は、2025年3月に個人投資家様向け説明会を開催し、代表取締役社長が会社概要や当社製品の強みについて説明する機会を設けました。



動画による説明会の様子

社外からの評価

- CDP
- EcoVadis
- 健康経営優良法人



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
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index



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)
- TCFD
- SBT
- ISCC PLUS 認証



人権の尊重

ゼオングループでは、人権尊重をサステナビリティの重要な要素と位置付け、2019年度に制定した「ゼオングループ人権方針」に基づき、人権課題への対応を推進しています。マテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」においても人権尊重は「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」と密接に関連する課題であり、当社グループやサプライチェーンにおける人権リスクへの対応を通じて、企業価値の向上を目指しています。

ゼオングループ人権方針(抜粋) (2019年8月1日制定)

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

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

マテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」はP.32をご覧ください。

人権デューディリジェンスの取り組み

ゼオングループでは、2022年度より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。

■ 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各社における人権尊重の取り組みを推進するため、これまで、経営層および人権担当者を対象に人権課題の背景やその重要性に関する教育を実施してきました。2024年度からはグループ企業各社における人権リスクの特定および低減に向けた取り組みを本格的に開始しています。具体的には、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) が提供する「人権リスク評価表」を活用し、長時間労働やハラスメントなどのリスクカテゴリーごとにリスク事象の発生可能性を評価し、リスクが認識された項目については、具体的な対策を策定・実行し、継続的な改善を図っています。

人権課題と今後の対応策

人権課題	今後の対応策
各種ハラスメント	ハラスメント教育・研修の強化
紛争鉱物	紛争鉱物に関するリスクの有無を評価、確認
委託先の人権・労働問題	人権・労働に関する評価項目の委託先チェックリストへの組み込み
原料調達先のCSRリスク	共通SAQに基づく評価と改善に向けたエンゲージメントの推進

引き続きゼオングループ全体で人権尊重の意識を根付かせるとともに、持続可能な企業活動の実現に向けて取り組みを強化していきます。2025年度は海外のグループ企業に対しても、同様に人権リスクの洗い出し、低減に向けた取り組みを展開していきます。

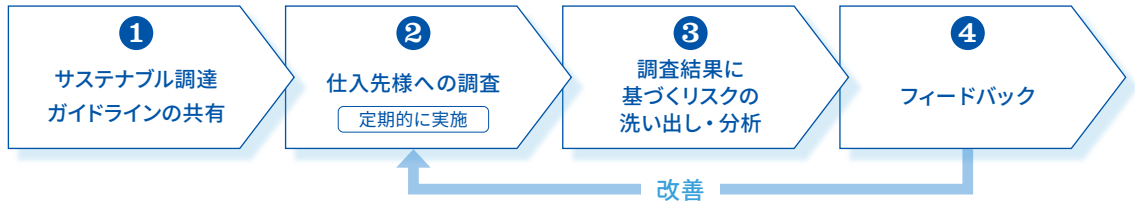
国連グローバル・コンパクトの活動への参加

ゼオングループは、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」の趣旨に賛同し、その10原則に基づく企業行動を推進しています。また、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンにおける分科会活動にも積極的に参加しており、特に「サプライチェーン分科会」や「人権教育分科会」など、人権に関連する分科会を通じて得られた知見や最新動向を、当社グループの人権尊重の取り組みに反映させています。

■ サプライチェーン

(1) 「持続可能な調達」の取り組み

当社は持続可能な調達を推進していくために、お取引先様とともにサプライチェーン全体で人権や環境などCSRに配慮した取り組みを進めています。具体的には下図のようなステップで実施しています。



① サステナブル調達ガイドラインの共有

持続可能なサプライチェーンの構築に向けた考え方を仕入先様と共有するため、2023年度に「サステナブル調達ガイドライン」を策定しました。2024年度には本ガイドラインを仕入先様に配布し、サプライチェーン全体において、当社のサステナビリティに対する姿勢と取り組み方針の浸透を図っています。

サステナブル調達ガイドライン

https://www.zeon.co.jp/sustainability/social/pdf/index_09.pdf

② 仕入先様への調査

仕入先様のサステナビリティに関する取り組み状況の把握とリスクの洗い出しを行うため、GCNJが提供する共通SAQ (Self-Assessment Questionnaire) に基づく調査を定期的 to実施しています。原材料、資材、物流など各購買部門において、取引金額上位80%の仕入先様および人権等のリスクが高いと想定される仕入先様を対象にしています。

2024年度には、各部門計140社の仕入先様にSAQを送付し、134社から回答を得ました。未回答の6社については、各社のウェブサイトのサステナビリティに関する情報を確認し、現時点で重大なリスクは認められないことを確認しています。

③ 調査結果に基づくリスクの洗い出し・分析

上記調査の回答に基づき、仕入先様ごとにリスクを分析し要改善ポイントを明確にしています。

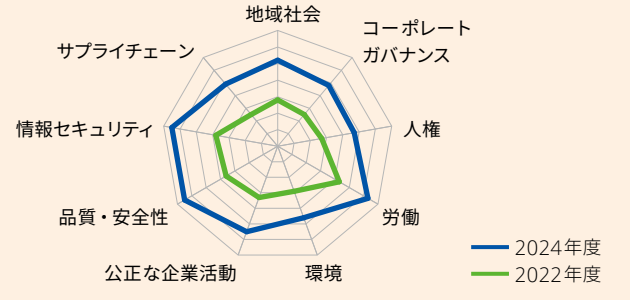
④ フィードバック

共通SAQに回答したすべての仕入先様にに対し、③の分析結果を記載したフィードバックシートを提供しています。フィードバックシートには、人権・労働・環境などの各評価項目におけるスコア、全体平均点、前回との比較、総評などが記載されており、これにより、仕入先様が自社の取り組み状況を客観的に把握し、CSR活動の継続的な改善に役立ててもらえるよう支援しています。

さらに、共通SAQのスコアが相対的に低い仕入先様や、CSR上のハイリスク原材料を取り扱うと想定される仕入先様に対してフィードバック面談を実施しています。面談では「持続可能な調達」の重要性について説明するとともに、共通SAQに基

2022年度と2024年度の得点率比較

※ 対象は2022年度にフィードバック面談を実施した企業



づく取り組み状況の確認を行い、必要に応じて改善の要請を行っています。2022年度にフィードバック面談を実施した5社の平均得点率は283点 (900点満点) でしたが、2024年度には488点へと大幅に向上しました (上図)。

2024年度においても、同様に11社とのフィードバック面談を実施し、以下の表の対話を進める中で、継続的な改善に向けた取り組みを進めています。

CSR課題	CSR活動の改善に向けた対話、仕入先様への助言の内容
透明性の向上	・経営方針や社会貢献活動のウェブ掲載 ・取り組みの内容の明文化、社内ルール化
人権方針の策定	グローバル・コンパクトや経済産業省発行の策定手引き (ガイドライン) の紹介
紛争鉱物	紛争鉱物に関するリスクの管理状況の確認、課題の共有

(2) サプライチェーン通報窓口の設置

2024年1月には、法令違反やコンプライアンス違反、人権侵害などの懸念に関する通報を受け付ける「ゼオングループサプライチェーン通報窓口」を当社ウェブサイト上に設置しました。さらに、2024年8月には英語版の問い合わせフォームも作成し、英語版ウェブサイト上で公開することで、海外の仕入先様からの通報にも対応可能な体制を整備しました。

サプライチェーン通報窓口

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

環境

レスポンスブル・ケア行動指針

当社グループでは、日本レスポンスブル・ケア協議会（現日本化学工業協会レスポンスブル・ケア委員会）に1995年の発足当初から加盟し、1998年にはレスポンスブル・ケアの理念に基づいて具体化した「レスポンスブル・ケア行動指針」を制定しました。ゼオングループでは、当指針に従って、環境・安全の対策を実行し、改善に向けた取り組みを推進しています。

環境安全教育の実施

レスポンスブル・ケア行動指針第1条の考えのもと、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および、各事業所にて事業所に密着した環境安全教育として、教育を通じて、事故・労災の撲滅と発生時の拡大防止に努め、地域に信頼される企業を目指しています。中でも、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社員を対象に、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る集合教育を実施しています。



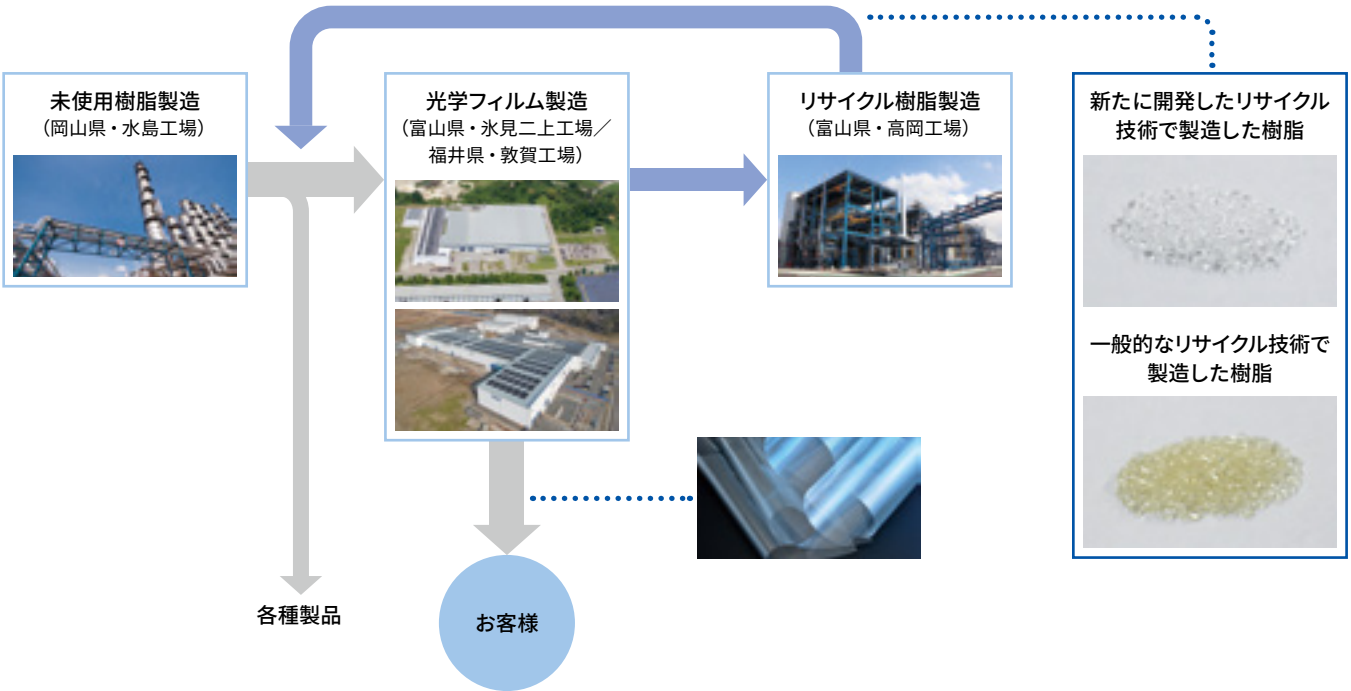
環境安全教育の様子

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。2024年3

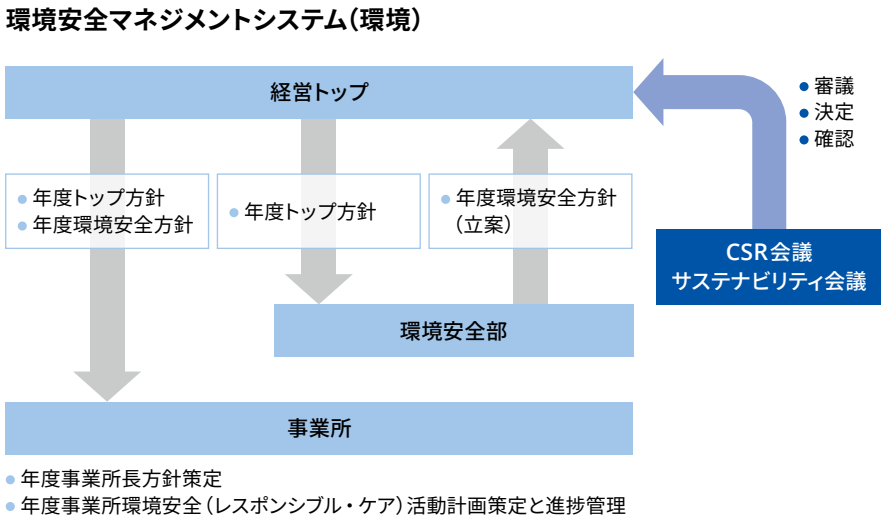
月にはこの技術を使用して高岡工場内に年産能力6,000トンのリサイクルプラントを竣工しました。当該プラントでリサイクルした樹脂は、光学フィルムの製造に再利用される計画であり、今後も見込まれる旺盛なニーズに応えていくとともに、CO₂発生量の削減も進めていきます。

リサイクルの流れ



環境安全マネジメントシステム

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



気候変動への取り組み

当社は、気候変動問題を重要な社会課題の一つと捉えており、持続可能な地球に貢献するため、CO₂排出量削減（Scope 1、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。Scope 1＋2については、引き続き、省エネの推進をはじめとして、プロセス革新、エネルギー転換に取り組み、Scope 3についてはサプライチェーン上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。

Scope 1、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。

国内工場のエネルギー転換を実施

国内生産拠点のうち4事業所（高岡工場・氷見二上工場・敦賀工場・徳山工場）において、購入電力のすべてを100％再生可能エネルギー電力、または再エネ指定の非化石証書を活用した実質的に再生可能エネルギーによる電力に転換しました。

高岡工場では、CO₂排出量が実質ゼロのカーボンニュートラルLNGの購入を契約しています。

徳山工場では、蒸気のCO₂排出量削減のため、グリーン熱証書の購入を契約しました。

また、川崎工場では、東京ガス株式会社のカーボンオフセット都市ガスを導入するとともに、カーボンオフセット都市ガスバイヤーズアライアンスに加盟しています。

循環型社会の実現に向けた「ものづくり」への挑戦

当社は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）のグリーンイノベーション基金事業の一環として、炭素資源循環型の合成および基幹化学品製造技術の開発に取り組んでいます。持続可能な社会の実現に向け、以下の2つの重点テーマに注力しています。

- 1. エタノールからの高効率ブタジエン合成
- 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

さらに、資源循環と脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、以下の施策を推進しています。

- ・シクロオレフィンポリマリーサイクルプラントの商業生産（高岡工場）
- ・次世代バイオベースマテリアルの商業生産体制の構築

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、それを経営戦略に反映させ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。

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

当社では、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、グループ全体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うとともに、マテリアリティの一つである「循環型社会への貢献」のための活動を行ってきました。これらの取り組みは、取締役会の承認のもとに行っています。

サステナビリティ会議およびサステナビリティ委員会では、「TCFD活動を含めた気候変動への対応」を重要なサステナビリティ課題の一つとして位置付け、必要な審議・決定を行っています。また同会議の内容は、「サステナビリティ報告」として取締役会に年4回報告されており、そこでの指摘事項はTCFD活動に反映されています。2024年度からは、サステナビリティ委員会の下部組織として「TCFD部会」を設置し、全社的な検討体制をさらに強化しました。

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中長期的な経営方針に反映させるため、前述のサステナビリティ会議を設置し、代表取締役会長が議長としてその責任を負う体制としています。

戦略

a) 組織が特定・識別した、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℃・4℃シナリオ（RCP2.6/RCP8.5※）分析を行った上で、リスクと機会を特定・識別しました。2021年度には同様のシナリオ分析を全社に展開し、2023年度には全社的な体制を構築した上で、1.5℃シナリオによる分析を行いました。さらに2024年度には、従来分析を行っていた高岡工場、川崎工場、徳山工場、水島工場に加え、新たに氷見二上工場・敦賀工場を含めた全6工場を対象に4℃シナリオ（RCP8.5）における物理リスクを中心としたリスクを特定・識別しました。

※ RCPとは、IPCCが示す温室効果ガス排出量に基づく気候変動予測シナリオ。RCP2.6は厳格な排出削減を前提とし、RCP8.5は現状の排出が継続された場合の高排出シナリオです。

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

事業インパクト評価

2020年度・2021年度のTCFD活動において、4℃シナリオでは原材料調達コストの増加が、また2℃シナリオでは原材料調達に加え、炭素税の導入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化が加速することで、電池材料の領域で事業機会に大きなインパクトをもたらすと評価しました。2024年度には、中期経営計画第3フェーズの利益計画策定上重要なEVなどの自動車販売台数に関する前提条件を見直した上で、インパクトの再評価を行いました。

リスク重要度評価（リスクおよび機会の認識）

2024年度には、これまでの活動に加え、新たに工場を中心に当社の気候変動に関するリスク・機会を識別した上で、利益へのインパクトを次ページのとおり試算しました。

c) 2℃以下のシナリオを含むさまざまな気候変動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℃水準での温室効果ガス削減を目標としています。2023年度には、全社的な体制のもとで1.5℃シナリオ分析を実施し、同分

析によって特定・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、この取り組みを各工場に展開するとともに、中期経営計画第3フェーズの議論の中で、従来の活動成果を踏まえて戦略のさらなる強化を図っています。

リスク管理

a) 気候関連リスクを識別・評価するプロセス

これまでに進めてきた4℃・1.5℃におけるシナリオ分析や、2030年度およびそれ以降を想定した気候変動に伴う移行リスク・物理的リスクの特定、重要度に応じた分類のレビューを毎年行い、取り組みのさらなる強化に努めています。特に2024年度は、これまで分析を行ってきた4工場に新たに2工場を対象に加え、移行リスク・物理リスクの抽出と影響度評価を実施しました。

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活動で特定・識別されたリスクとその対応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。各リスクへの対応については、該当部門が発生頻度と影響を掛け合わせてリスク評価を実施した上で、潜在リスクには事前抑止策を、顕在リスクには事後対策を講じることで、リスクの低減・管理を行っています。

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、リスク管理委員会でグループ全体のリスクを把握・議論し、その結果を代表取締役を議長とするCSR会議に報告する体制を整えています。2024年度には、TCFD部会において工場を中心に抽出された夏季の気温上昇による熱中症や渇水による水不足などの気候変動リスクを、全社リスクの評価枠組みの中に追加しました。全社リスク、気候変動リスクは取締役会に報告し、管理しています。

2025年度以降も、引き続き気候変動に関連するリスクについて必要に応じて見直し、サステナビリティ委員会・サステナビリティ会議における議論・審議を通じて、リスクの低減・管理を進めていきます。

環境

シナリオ分析の概要（特定・識別したリスク・機会、発現時期、影響度、対応策）

分類	項目	特定したリスク・機会	概要	発現時期※1	影響度※2	対応策、機会の取り込み
移行リスク (1.5℃)	政策／規制	炭素税	炭素税導入による排出量への課税(国内外連結)※3	中～長期	大	省エネルギー、プロセス革新、エネルギー転換
		LCA、CFPの調査費用	規制強化により、LCA、CFP調査費用増大	短～長期	小	効率的なコスト低減策の検討
	顧客行動の変化	ICE減少、ZEV普及率	ZEVの普及によるエンジン搭載車関連製品の売上減少※3	短～長期	中	EV化に適用した用途開発、事業ポートフォリオ見直し
物理リスク (4℃)	急性	洪水被害額（設備の被害）	発災した場合の設備の被害額を試算※4	短～長期	大	防災施策やレジリエンス（災害対応力）の強化
		洪水被害額（機会損失）	発災した場合の機会損失（1か月停止想定）を試算	短～長期	中	防災施策やレジリエンス（災害対応力）の強化
	慢性	渇水対応費用	他地域からの水転送によるコストアップ金額※5	短～長期	中	地域協議会での渇水対策検討、水リサイクル策検討
機会 (1.5℃)	政策／規制	炭素価格と炭素税	CO2削減貢献につながる製品の販売機会の増加	中～長期	—	バイオ原料の生産、活用や製品リサイクル
		各国の炭素排出目標／政策	再生可能エネルギー蓄電のための電池需要の増加	中～長期	—	蓄電池需要の拡大による電池材料の拡販
	業界／市場／技術	重要製品／製品価格の増減	原材料価格の下落※3	中～長期	大	原油価格の乱高下に対応した施策検討
		エネルギー需要の変化	省エネTV普及によるZBフィルム需要拡大	短～長期	中	省エネTV需要の増加に対応したフィルム開発
			パワー半導体需要増加によるTIMの販売機会の増加	中～長期	—	パワー半導体需要増加に対応したTIMの開発
		低炭素技術の普及	電気自動車向け電池需要の増加※3	短～長期	中	電池需要の拡大による電池材料の拡販
	評判	顧客行動の変化	次世代技術の進展	中～長期	—	マテリアルリサイクル技術発展に伴う事業機会
			リサイクル性の高い製品が顧客に優先的に採用	短～長期	—	リサイクル樹脂によるプレミアム価値の創出
機会 (4℃)	急性	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	短～長期	—	補修用テープの拡販、蓄電池の増産による電池材料の拡販
	慢性	平均気温の上昇	気温上昇に伴う販売増加	中～長期	—	天産品生産の減少を伴う代替製品拡販の取り込み
		水ストレス	干ばつなどによる天然ゴムの生産量低下	中～長期	—	天然ゴム生産の減少を伴う代替製品拡販の取り込み

※1 発現時期 短期：0～3年末満、中期：3年～10年末満、長期：10年～30年以上
※2 影響度 大：50億円以上の利益へのインパクトの概算、中：10億～50億円の利益へのインパクトの概算、小：10億円未満の利益へのインパクトの概算。—は定量評価の具体化を今後検討。
※3 4℃シナリオについてはIEAのSTEPSシナリオを、1.5℃シナリオについてはIEAのNZEシナリオにおけるEV販売台数や原油価格、炭素税価格にてそれぞれ試算
※4 国土交通省「重ねるハザードマップ」から、日本ゼオンの全6工場における想定最大規模降雨時（1000年に一度）の浸水深を調査し、その結果を国土交通省「治水経済調査マニュアル」にて被害率を試算し、実際に想定最大規模降雨が発災したベースにて被害想定額を算出
※5 水使用量が多い高岡工場、川崎工場、徳山工場、水島工場において、渇水時に他地域から水を輸送した場合のコストを試算

GHG排出量

指標と目標

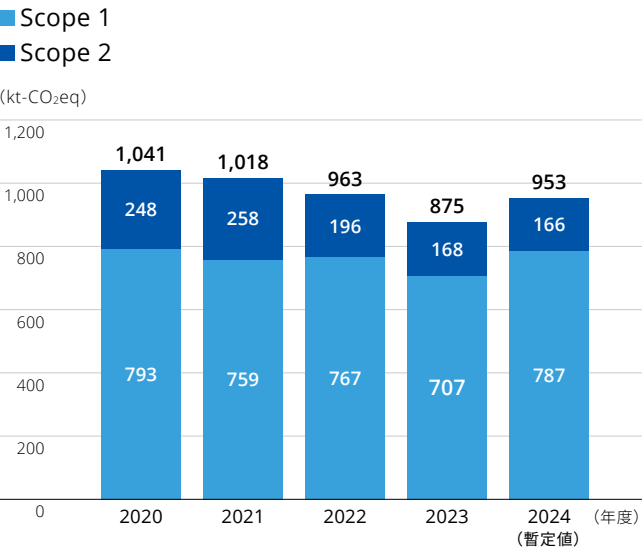
当社は、2022年4月に第1次カーボンニュートラルマスタープランを策定しました。同プランでは、2030年度における日本ゼオン単体のScope 1+2のCO₂排出量を、2019年度

比で50%削減することを目標としています。Scope 1・2の削減方策として、①省エネルギー、②プロセス革新、③エネルギー転換の3つのアプローチを採用しています。さらに2023年度には、当社グループ全体でScope 1+2、およびScope 3の削減目標を以下のとおり設定しました。

	基準年度	目標年度	削減目標
Scope 1、2	2020	2030	42%減(1.5℃水準)
Scope 3			25%減(WB2.0℃水準)

2024年3月にはSBT認定を取得し、グループ全体の目標を2023年度に設定した上記表の削減目標に一本化しました。GHG排出量の算定方法は、GHGプロトコルに準拠しています。

ゼオングループScope1+2排出量の推移



報酬制度

当社は、2023年度より取締役および執行役員を対象に業績連動型株式報酬制度を導入しました。報酬の算定にあたっ

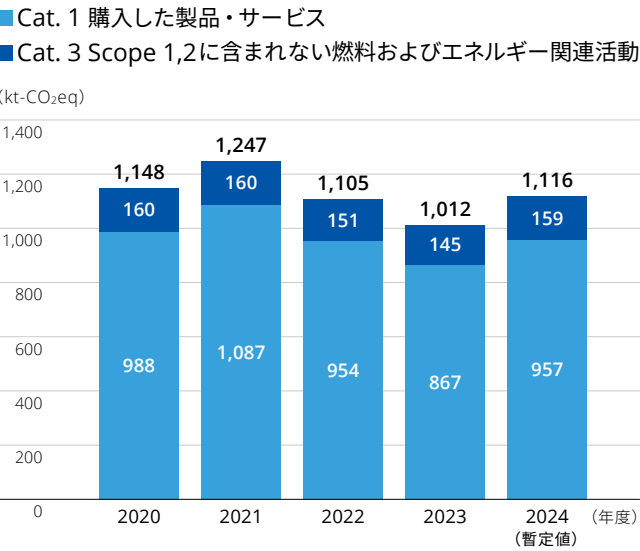
TNFDへの対応

TCFDと同様、将来的にはTNFD提言に基づいた自然に関する情報開示が義務化されることを想定し、TNFD提言に対応した依存・影響ならびにリスク・機会の特定・分析に着手し、それらの結果を開示する準備を進めています。

2025年度の取り組み「LEAPアプローチの実践」

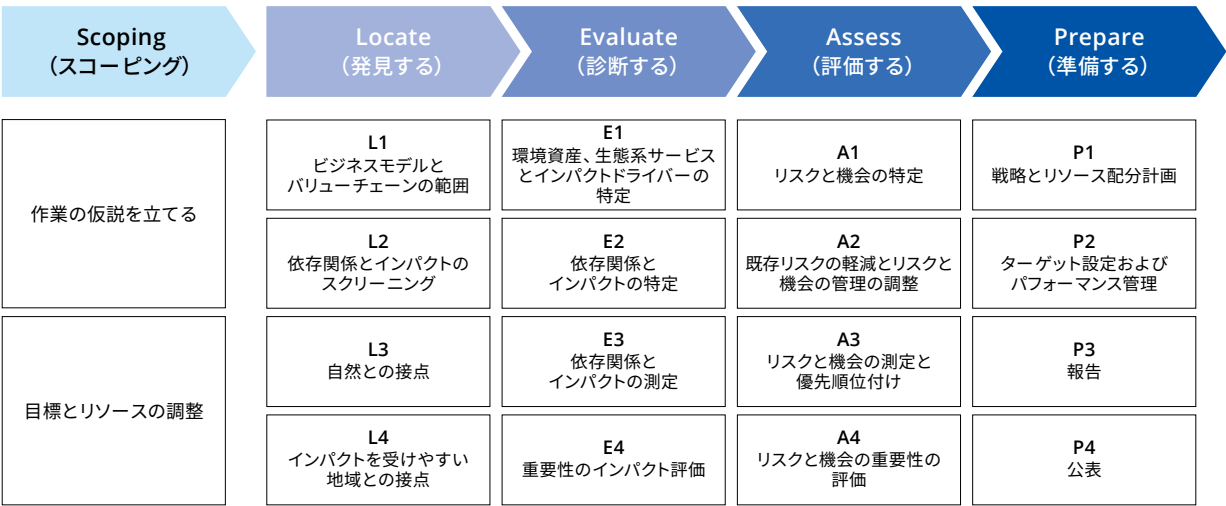
LEAPアプローチの手順に基づき、優先する事業・製品・原料等とそれらに関係する地域を特定し、事業の自然への依存・影響と、

ゼオングループScope3排出量の推移



ては、中期経営計画各フェーズの最終年度の目標値と連動する財務指標および非財務指標（ESG関連指標を含む）を評価指標としています。

リスク・機会を分析し、対応策や情報開示を行っていきます。2025年度には、当社の事業およびバリューチェーンにおける自然への依存・影響が特に大きいと予想されるものを選び、それらについてLEAPアプローチを実践していきます。TNFDはTCFDと共通の枠組みで構成されており、当社もTCFDと共通の社内体制のもと、TNFDへの対応を進めています。TCFDの気候変動とTNFDの生物多様性とを統合した情報開示を検討しています。



(環境省「LEAP/TNFDの解説」より)

役員

取締役は社内5名、社外5名 計10名が2025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 ソルベイアド/バンストポリマーズ株式会社
入社
2012/7 当社入社
2013/7 当社電子材料事業推進1部長
2015/7 当社電子材料事業推進部長、
電子材料事業推進部台湾駐在員事務所長
2020/6 当社執行役員
2022/6 当社取締役 兼執行役員
2023/6 当社取締役 兼常務執行役員(現任)



社外取締役
北畑 隆生

セーレン株式会社 社外取締役、
株式会社ミロク情報サービス 社外取締役



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
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



社外取締役
吉川 京子

DMG森精機株式会社 理事

監査役



常勤監査役
西嶋 徹



常勤監査役
平川 宏之



監査役
木村 博紀
朝日生命保険相互会社
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



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、
創発推進センター長



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、
川崎イノベーションフロンティア
ポート事業所長、
総合開発センター長



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
デジタル統括推進部門長



宮城 孝一
水見二上工場長



伏間江 弘
高機能部材事業部長、
Zeon Korea Co., Ltd. 代表理事、
泉瑞股份有限公司 董事長



深潟 智博
人事統括部門長

会長メッセージ

“短期・長期の両面から成果と向き合える報酬制度を整備することで、経営陣の企業価値向上への意識をさらに高めていきます”



経営の質を高める企業価値創造会議

企業価値を最大化するためには、経営の方向性や意思決定の質をいかに高めていくかが重要です。こうした意識のもと、当社では2023年度に「企業価値創造会議」を立ち上げました。本会議は議長を南雲社外取締役役に担っていただき、社外有識者も交えながら、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関して、取締役会の意思決定・監督機能を強化する諮問機関として発足しました。

会議ではまず、「当社グループの存在意義とは何か」といった根本的なテーマから議論をスタートしました。利潤の追求と社会貢献は対立するものではないという

共通認識のもと、私たち自身の価値創造の在り方について、率直な対話を重ねてきました。

2024年度からは、中期経営計画における財務戦略や、株主・投資家の皆様との対話を通じて認識した具体的な期待・意見に関するテーマへと議論の幅を広げています。昨年10月の第2四半期決算発表時に行ったシクロオレフィンポリマーをはじめとするポートフォリオ組み換えに係る開示拡充、また資本収益性向上・株主還元強化に係る施策は、本会議での検討を経て提言が行われた項目の一つです。中期経営計画第3フェーズのKPIをマテリアリティに沿って設定したことで、今後は重要課題と中期経営計画が明確に連動するようになります。企業価値創出に向けた本質的な気づきを得るため、さらに会議を発展させていきたいと考えています。

役員指名・報酬委員会を軸としたガバナンスの進化

ガバナンスの質を高める上で、役員の選任や報酬制度は極めて重要なテーマです。当社は、役員指名・報酬委員会を設置しており、北畑社外取締役に委員長を担っていただいています。北畑氏は、経済産業省で事務次官などを歴任されたご経験に加え、国際的な視野と上場企業の取締役会運営に関する深い知見を兼ね備えており、ガバナンス構築という視点から、実践的で極めて有益な提言をいただいています。

当社の役員報酬制度は、短期的な業績に対しては現金報酬を連動させる仕組みを採用しています。例えば、2023年度の厳しい業績は、2024年度の業績連動報酬の減額という形で反映されました。こうした制度は、経営陣が業績に真摯に向き合い、説明責任を果たす上で、適切な緊張感をもたらすものと考えています。

一方で、長期的な企業価値の向上に寄与するための報酬設計として、株式報酬も導入しています。具体的には、中期経営計画の進捗に応じて譲渡制限付株式を付与する制度を採用しており、計画期間終了時点の実績に基づいて、最終的な付与株式数が決定されます。

このように短期・長期の両面から成果と向き合える報酬制度を整備することで、経営陣の企業価値向上への意識をさらに高めていきたいと考えています。

さらなる経営の高度化に向けて

当社グループの企業価値の持続的な向上に向けて、財務戦略の議論をさらに深めることは喫緊の課題であることから、2025年度には新たなボードメンバーとして、

財務・会計の知見を持つ吉川社外取締役に加わっていただきました。吉川氏には、証券会社や事業会社での豊富な実務経験を活かし、資本効率の向上などに関して、より実践的な監督・助言を期待しています。

取締役会のスキル構成については、多様性に加え、当社の事業の根幹である高分子化学に関する専門性を持つ方の参画も重要であると考えています。専門性と多様性のバランスを適切に保つことが、経営の高度化を推進する上での鍵になると認識しています。また今後は、社外役員が工場などの現場を視察する機会を増やし、現場で見聞きしたことも踏まえながら、株主価値、企業価値の向上へ尽力いただくことで、取締役会の活性化につなげていきます。

こうした社外取締役による経営監督に加え、株主・投資家の皆様の声も、経営の高度化に欠かせない要素です。これまで以上に皆様とのコミュニケーションを密にし、ご意見を多く頂戴する項目については、しっかりと検討していきたいと考えています。

最後に、製造業を営む会社として、安全は当社グループにとってすべての基盤であり、最優先すべき価値です。いかなる改革を進める上でも、安全だけは決して疎かにすることはありません。安全が確保されてこそ、社員一人ひとりが安心して自身の役割に誇りを持ち、最大限のパフォーマンスを発揮することができます。この基盤構築に一層力を入れ、より強固なものとするからこそ、当社のガバナンスの質を高め、企業価値を持続的に向上させる原動力になると強く感じています。

ガバナンス強化にゴールはありません。「これで十分」と慢心することなく、さらなる高みを目指してまいりますので、引き続きのご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

日本ゼオン株式会社
代表取締役会長

田中公章
Kimiaki Tanaka

取締役座談会



升味社外取締役

北畑社外取締役

曽根取締役常務執行役員

高機能な素材で人々の暮らしを彩り、社会に貢献するゼオン。その持続的成長に向けた取り組みをめぐり、取締役3名が鼎談。新たに発表した中期経営計画第3フェーズへの取締役会の関与、ガバナンスの進化と企業風土の変革、そして未来の挑戦について、それぞれの視点から語り合いました。

中期経営計画 第3フェーズの策定プロセスと 取締役会が果たした役割

北畑：今回の中期経営計画の策定プロセスで印象的だったのは、社外取締役を含む取締役会の関与の深さです。第2フェーズの進捗状況や課題を踏まえて、第3フェーズの策定に着手したわけですが、取締役会の開催頻度は高く、議論は10回以上に及びました。これまでと比較しても、一番多かったのではないかと思います。回数だけでなく、一回一回の議論において多様な視点から意見が交わされ、中身の濃い議論ができたことは、大変結構なことだと感じます。

また、ゼオンの特徴は、経営企画部門だけでなく、各事業部の担当者が直接取締役会に説明する時間を作っていることです。それぞれの事業の状況を踏まえ、どのような考えのもとで取り組んでいるのか、現場に最も近い立場からの話を聞いたことで、私たち社外取締役としても理解が深まりました。

さらに注目すべきは、議論の場が取締役会にとどまらなかった点です。「企業価値創造会議」をはじめ、社外役員と

経営陣との小規模な意見交換の場や、社外役員同士の対話の機会など、多面的な場で率直な意見を交わしました。形式にとらわれず、時間を気にすることなく、本音で侃々諤々と議論ができたことは、この計画の完成度を高める上でも大きな意義があったと感じています。

升味：私も、今回の中期経営計画に関する議論は非常に面白かったし、内容がかなり具体的だったので、大変に意味のある議論がされたと感じています。このことが、実効性の向上にもつながってくるのではないのでしょうか。2030年度までの中期経営計画は、第3フェーズと中盤に差し掛かり、いよいよ結果が問われるフェーズへと移行しました。私自身も大変楽しみでもあるし、その一方で、客観的な視点でこれらの進捗を見ていきたいと考えています。

北畑：今回の計画では「選択と集中」の姿勢がより鮮明になりました。これまでも一定の取舍選択はありましたが、今回は本格的に踏み込んだと思います。エラストマー素材事業における低収益製品は生産停止を決定する一方で、将来の成長の種がなければ企業価値は向上していきません。そういっ

た観点で、今後伸ばしていく製品の見極めや将来計画の実現性、投資計画などについても活発な検討が行われたことは、大きな前進だったと思います。



升味：「選択と集中」は勇気のいる決断でもあります。取締役会の議論の中で、ゼオンという会社が何を大切にし、どこに軸足を置いていくのかという点が、全役員で共有されたと思っています。規模の追求ではなく、技術革新と製品の優位性を通じて収益を上げていくという姿勢が明確に打ち出された、それがゼオンの目指す「選択と集中」の大きなベクトルなのだと理解しています。

曽根：「選択と集中」という視点に関連して、投資家の皆様との対話の中では「エラストマー素材事業から完全撤退し、高機能材料事業に経営資源を集中すべきではないか」といったご意見をいただくことがあります。

ですが、ポリマー設計技術をコアに据える当社において、エラストマー素材事業はまさにその基盤となる重要な領域です。世界的にも類を見ない多様な特殊ゴムは高い収益性を誇ると同時に、当社の差別化技術を体現する製品群でもあります。

このため、収益性の低い製品については見直しを進め、経営資源の最適配分を図りますが、その一方で、明確な競争優位性を持つ製品の強化を積極的に進めていく考えです。エラストマーは儲からない、という市場の概念を変えていきたいと思っています。

とりわけ、カーボンニュートラル社会の本格化が見込まれる時代においては、化学の果たす役割や素材の価値が改めて問われます。当社の合成ゴムは、そうした時代の変化を追い風として、持続的な成長に貢献できる可能性を大いに秘めています。

だからこそ、エラストマー素材事業の戦略的な意義については、今後も投資家の皆様に対して粘り強く、丁寧に説明を重ねていくことが、私たちの重要な責務であると考えています。

実効性を高めるガバナンスと 風通しのよい企業風土の構築

升味：私からみてゼオンという会社は非常に真面目で、役員も現場レベルで責任を持ち、課題に真正面から向き合う、ちょっと体育会系の良い意味でも悪い意味でも昭和の匂いの漂う会社です。そういう会社は、とかく取締役会が形骸化していたり社外取締役は機関としてお墨付きを出すだけだったということになりがちですが、私が役員になってからだけでも、ゼオンの取締役会はどんどんオープンマインドな姿勢を明確にしてくれています。どんな意見や質問にも真摯に耳を傾け、丁寧に説明しようとする努力が感じられます。

曽根：現在、ゼオンの取締役会には、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の方々に参画いただいており、私自身も、そうした多様性から生まれる視点や提言に大きな価値を感じています。私たち執行側としても、今後その議論の質をさらにレベルアップしていきたいと考えています。

升味：こうした姿勢があるからこそ、社内外の取締役同士の意見交換もより活発になり、双方向で建設的な議論が自然と生まれるようになってきたと思います。

対話の「質」と「量」の両方が高まりつつある現在の取締役会の姿は、健全なガバナンスの実現という観点からも、確かな前進だと実感しています。

曽根：一方で、当社の製品や技術には化学の知識が求められることから、初見ではなかなか理解しづらい面もあります。これまでも事業や製品について丁寧に説明してきたつもりではありますが、まだ十分とは言えず、今後さらなる強化が必要と感じます。

具体的には、社外取締役が社員と触れ合う機会や工場見学会の開催など、直接現場に触れていただくような場を増やしていきたいです。独立した目線から現場を見ていただくことで、さらに監督機能も高めていただければよいと思います。

他にも、社内ではまだまだ「上司に間違いを指摘しづらい」「正しいと思うことを素直に言いにくい」といった企業風土が残っており、改善を図っているところです。例えば、役職や年齢に関係なく、自分の考えを安心して話せる環境を整えていこうということで、心理的安全性の醸成を狙いとした対話型の研修を始めています。講義形式ではなく、さまざまな階層の社員同士が意見を交わしながら、自分の感じていることを言葉にしていく。そうした場を継続的に設けることで、徐々に組織風土を変えていければと考えています。

また、従来、当社の「危機管理委員会」はリスク粒度の大小にかかわらず、すべての案件の報告先となっていました。より機動性を持たせられるよう、新たに「リスク管理委員会」を設置しました。「危機管理委員会」を特に危機的な状況での発動に絞る一方、「リスク管理委員会」は、各部門が日常的にリスクを自律的に把握し、対応していくことを目的としました。この体制を整えたことで、危機管理とまではいかないものの部署だけにとどめていいか悩む案件、いわゆる「顕在化する前のリスク」が以前よりも数多く報告されるようになりました。

升味：「顕在化する前のリスク」は、問題の「兆し」として現れることがあります。問題が大きくなる前には、小さな問題があるわけで、いかに早い段階で捕まえるかが企業統治としては大事だと思います。



曾根：はい。執行側もそう考えており、今年度から匿名で通報できる新たな内部通報制度の仕組みも導入しています。小さな気づきであっても声を上げやすい環境を整えたことで、「まずは相談してみよう」という意識が少しずつ広がっていると感じています。

升味：内部通報件数がこれまで、年に3、4件だったというのは、率直に言って少ないです。ただ、多くの日本企業において「通報したことが知られてしまうのでは」といった不安を抱える人が少なくないのも事実です。そうした不利益を被るかもしれないという不安を払拭する意味でも、今回、匿名で意見を伝えられる仕組みを導入したことは、非常に有効だと思います。

北畑：確かに、匿名通報制度の運用には、情報の真偽の判断に時間がかかるという課題も伴います。ただ、それでも私は、制度そのものの存在が、不正の抑止力になると思います。未然に兆候を察知し、速やかに対応できる体制が整っていることは、リスクを最小化する上で非常に重要です。

升味：もちろん理想は、社員一人ひとりが自由に声を上げられる風通しのよい職場ですが、その理想を実現していくためにも、まずは小さな声にも耳を傾けられる「窓口」は必要ですね。

北畑：はい。そして、その制度が持続的に機能するためには、それを継続的に磨き上げていく姿勢が不可欠です。匿名通報が活発になるということは、組織内に潜在的な問題が存在している可能性を示す場合もあります。だからこそ、通報制度だけに頼るのではなく、上司と部下が日常的に率直な対話を交わせるような、風通しのよい企業文化を築いていくことが重要だと思います。

風通しのよさはコンプライアンスの観点からも極めて大切ですが、それだけにとどまりません。自由に意見が言える職場では、現場からの気づきや新たなアイデアも生まれやすくなります。つまり、法令遵守とイノベーションは、同じ企業文化の延長線上にあると言ってもよいでしょう。

技術と人材、素材の力で拓くゼオンの未来

北畑：将来の社会や産業構造がどう変化していくか、予測の難しい時代になりました。しかし、そのような不確実な時代においても、技術が社会の進歩を支えていくという本質は変わらず、そこにゼオンの存在意義があります。だからこそ、技術にこだわり抜く姿勢を貫いていくという覚悟があれば、どんな環境下でも活路は必ず見出せると思いますし、ゼオンが「技術で成長していく会社」として、その価値を最大限に発揮していけるよう、取締役として力を尽くしたいと思っています。

そのためにも、優れた研究者を継続的に確保していくことが不可欠の課題です。

曾根：おっしゃるとおり、ゼオンが技術で成長していくためには、何よりも人材の確保が極めて重要だと認識しています。同様に、製造拠点、本社部門それぞれにおいても、技術と会社の成長を支えていく人材を確保していかなければなりません。人口が減少する日本においては、どんどんと難しくなる課題です。ゼオンでは、多様な人材が当社で働くことに誇りを持てる環境作りをDI&Bで進めているところです。



北畑：特に今後は、専門性の高い人材の採用がますます難しくなっていくことが予想されます。「ここで働きたい」と思える魅力ある職場環境の整備が、一層重要になってきますね。

最近では、研究領域が非常に細分化され、ある分野の専門性をそのまま別の領域に応用できるとは限りません。だからこそ、ゼオンが多様な専門性を受け入れる懐の深さを持ち、「自由で、何でも挑戦できる会社」というブランドを打ち出していくことが、優秀な人材との接点を広げる上でも効果的ではないでしょうか。

曾根：特に、優れた研究者を確保するという点においては、博士号取得者やポスドクの方々へのアプローチも継続的に行っています。

また、研究開発の面では、さまざまな大学や研究機関との共同研究を推進しており、そうした取り組みを通じて、有望な人材とのネットワークも着実に広がってきています。実際、現場でのやりとりを通じて相互理解が深まり、採用に結び付いたケースも出てきました。

今後も、共同研究を人材確保の入り口と位置付け、ゼオンの魅力を実感してもらえるような接点を一つひとつ大切にしながら、優秀な人材とのつながりを広げていきたいと考えています。

升味：確かに人材の重要性はますます高まっていますが、素材そのものが持つ力にも、あらためて着目すべきだと感じています。

人類は有史以前から、大地の恵みとしての化学物質を活用して生きてきました。もちろん、恵みだけでなく時には害も伴います。こうした試行錯誤の中で、今の科学技術や社会のかたちが築かれてきたのだと思います。現在、日本で製造されている化学物質はおよそ10万種、そして毎年1,000種近くの新しい物質が生まれていると聞きます。こうした膨大な競争環境の中で企業が生き残っていくには、やはり「素材」という立ち位置で強みを発揮できることが大事でしょう。

最終製品は用途や地域に応じて制約も多いですが、素材はまるで水のように、役立つものであればどこにでも流れていける。ゼオンが持つ高い技術力を活かして、社会にとって本当に価値のある素材を生み出すことができれば、これからも世界中で必要とされる存在であり続けられるはずですし、持続的な成長にもつながっていくのではないかと考えています。

北畑：それに加えてもう一つ、私が強調したいのは素材の変化する可能性、いわば「化ける力」です。

化学メーカーの面白さは、機械工業など他の産業とは異なる「化ける」可能性にあると感じています。これは江戸時代の学者・川本幸民が、当時「舎密(せいみ)」と訳されていたchemistryを「化学」と呼ぶよう提唱した背景にも通じます。化学とは「モノが化ける」、すなわち大きく姿を変える可能性を持つ学問であり、産業だということです。

もちろん、実際には「当たるも八卦当たらぬも八卦」の一面もあります。それでも、挑戦し続けなければ本当に価値のある技術や素材にはたどり着けません。この「化ける力」こそが化学の醍醐味であり、化学メーカーであるゼオンの可能性の源泉だと思います。だからこそ、投資家の皆様にも、ゼオンが秘めたその大きな可能性にぜひご期待いただきたいです。

■ 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。

■ 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。中期経営計画：STAGE30 第3フェーズでは、2028年度の社外取締役比率過半数を目標に掲げています。

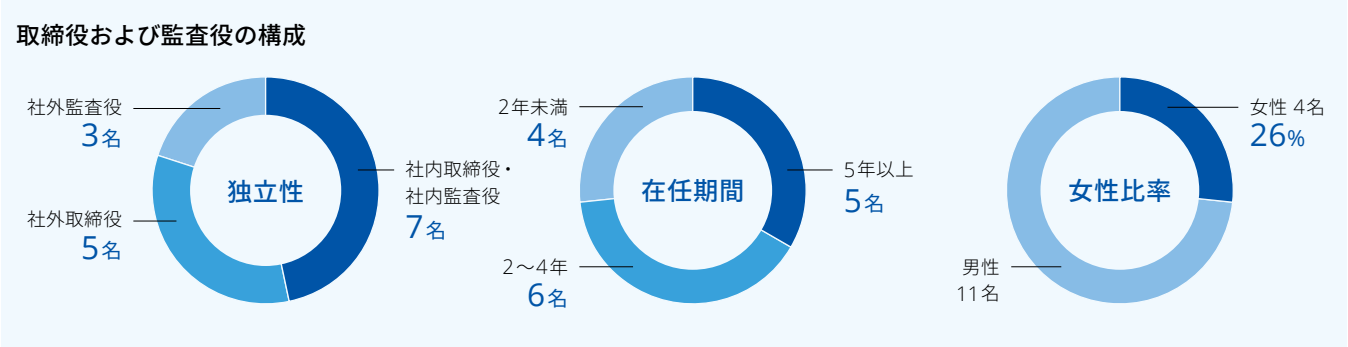
また、近年は女性活躍推進を積極的に行っており、現在は女性社外取締役が3名、女性社外監査役が1名在任し、取締役および監査役全体に占める割合は26.6%となっています。中期経営計画：STAGE30では、外国人/女性役員比率（取締役と監査役で社内外を問わない）の定量的な目標値として、2028年度28%、2030年度30%を掲げています。

中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの主たる第1KPIに強く関連するスキル、および全マテリアリティに共通して実現に貢献するスキルと、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(各候補者について最大4つまで)の組み合わせの一覧（いわゆるスキルマトリックス）は右ページのとおりです。一部の投資家の皆様より、財務・会計のスキルを有する社外取締役の不在についてご指摘をいただいておりますが、本年6月に経理財務実務の経験・知見の豊富な吉川京子氏が新たに就任しました。

■ 社外取締役に期待される役割

社外取締役には、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とおりです。

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 隆生

経済産業行政に長年携わられ、その経歴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り、その見識等に基づく指導・提言により当社の経営に貢献できると期待しています。

取締役 南雲 忠信

横浜ゴム株式会社の経営に長年携わられ、その経歴を通じて培われた経営の専門家としての経験・見識を有しており、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 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り、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り、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&ビロングング)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期待しています。

取締役 吉川 京子

事業会社において経理財務実務の責任者を歴任されてきた経験・知見に鑑み、ポートフォリオ組み換えをはじめとする当社の事業構造転換、資本効率性向上に係る課題に対して、主にコーポレート・ファイナンスの観点からの監督・助言を期待するとともに、IT部門を含む管理部門を長年統括され、変革プロジェクトを成功させてこられた経験に基づく、当社のDX推進に対する指導・提言も期待しています。

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		●	●		●			●				
曽根 芳之	●				●	●					●	
小西 裕一郎	●	●	●					●				
北畑 隆生		●				●	●					
南雲 忠信			●	●				●		●		
秋山 美紀		●				●	●					
升味 佐江子						●	●					
吉川 京子			●		●							●

吉川新社外取締役役メッセージ

日本ゼオンは中期経営計画：STAGE30の財務目標の中で、ROICを経営指標として採用し、積極的な新規投資による事業拡大と資本効率の向上を両立させること、そして継続的・安定的に株主還元を実現することを掲げています。すでに第2フェーズの3年目、かつ、2030年目標を見据えたSTAGE30全体の半分となる2025年度において、市況等による微調整を加えながらも順調に達成に向けた取り組みを実行しています。特に政策保有株式の縮減が順調に進んだ結果、成長事業への投資や事業ポートフォリオの転換の環境が整いつつあります。

私は経営の一員として、収益性・成長性の高い領域への資源配分を推進し、新規事業への投資では、投資対効果の可視化と継続的なモニタリングに取り組んでいきたいと考えています。また、DXの推進により、業務プロセスの標準化・自動化・見える化を重視し、現場主導の改善活動等を経営と連携して支援してまいります。

これまでの経験を活かし、全社的な視点と現場感覚を融合させながら、財務戦略の実行力強化と安定的な株主還元の実現に貢献していきたいと思います。



役員報酬

当社は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、業績連動性の割合の高い報酬体系としています。

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とおりです。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

2024年度の報酬額

役員	報酬の構成
社内取締役（6名）	406百万円（内訳：現金報酬（定額部分）154百万円、現金報酬（業績連動部分）111百万円、非金銭報酬等142百万円）
社内監査役（2名）	53百万円
社外役員（10名）	90百万円

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
	非財務指標
株式報酬 （業績連動部分）	財務指標
	非財務指標

※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従前「配当性向30%以上」としていましたが、2024年10月に方針を変更し、「DOE（自己資本配当率）4%以上」としました。中期経営計画：STAGE30においてはシクロオレフィンポリマー新プラントをはじめとする大型の成長投資を計画しています。当期純利益を基準として計算する配当性向よりも、純資産を基準として計算するDOEの方が、より安定的に株主還元ができ株主価値の維持向上に資するとの判断に至ったことによるものです。2025年度も16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、機動的に実施しています。2024年度には200億円の自己株式を取得しました。2025年度から2026年度までの2年間でさらに200億円の取得を計画しています。

いわゆる政策保有株式

2023年度に開始した中期経営計画：STAGE30 第2フェーズでは、財務の最適化を目指し、2026年度目標として「政策保有株式の対連結純資産比率5%未満」を設定し、取り組みを進めました。2025年度から開始した中期経営計画：STAGE30 第3フェーズにおいても当該目標を引き継いでいます。

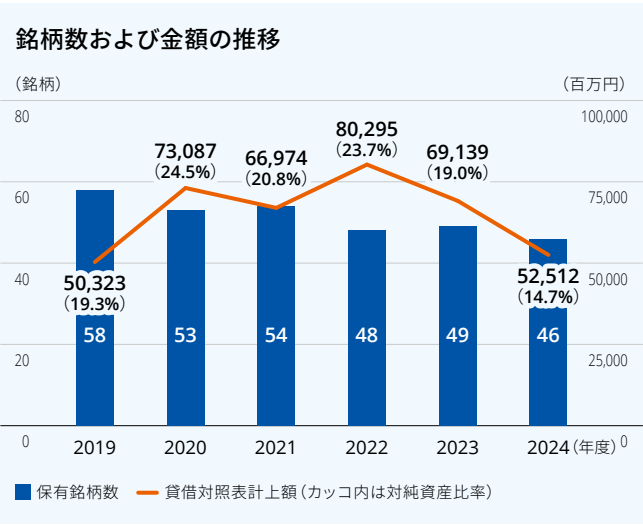
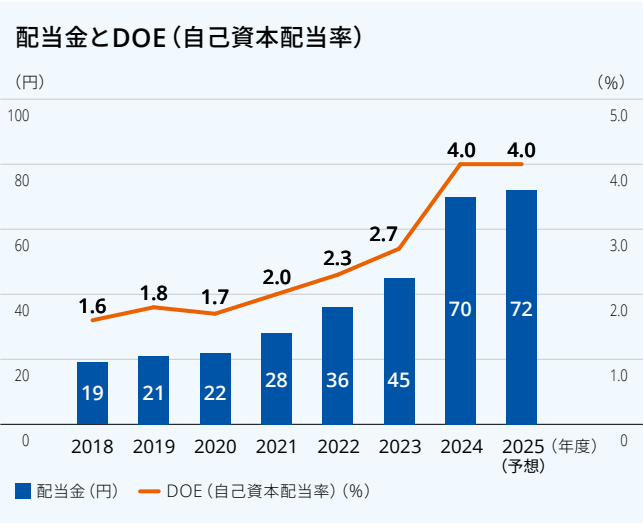
2024年度の保有銘柄の売却価額の合計金額は114億95百万円となりました。この結果、2025年3月末時点における政策保有株式の連結貸借対照表計上額は525億12百万円（対連結純資産比率14.7%）となりました。前述の目標達成に向け、継続してさらなる縮減を進めていきます。

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専門主管部署であるIR・SR室が窓口となっています。

IR・SR室はどの部門にも所属せず、管理本部長の直下に配置されています。これにより、資本市場の声を直接経営陣に届け、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。

四半期ごと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、ウェブサイトでの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。

2025年6月開催の定時株主総会では、当日会場にお越しになら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。



個人投資家向けオンライン会社説明会の様子

リスクマネジメント

基本的な考え方

潜在リスクの抽出および抑止に取り組むとともに、表面化したリスクに対しては迅速に対応・收拾できるよう、全社的な体制の整備・運用を推進しています。

リスクマネジメント体制

CSRに関する最高議決機関であるCSR会議の傘下に、全社的なリスク管理体制の構築・運営を担うリスク管理委員会を設置しています。同委員会では、潜在リスクの抽出・抑止に取り組むとともに、表面化したリスクに迅速に対応・收拾するための全社的な体制の整備・運用を推進しています。また、各委員会は所管するリスクに関する統制活動について、その活動状況や今後の計画をCSR会議に報告しています。

目 コーポレートガバナンス体制図は、P.83をご覧ください。

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を行い、再発防止策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、ゼオングループにおけるリスク管理が適切に統制されているかをモニタリングし、全社リスク一覧表を作成の上、全社的な重要リスクに関する統制活動をCSR会議および取締役会に報告し、リスクマネジメントの有効性を確認しています。また、ゼオングループの各組織においては、組織別リスク一覧表を作成し、全社的なリスクおよび組織特有のリスクを認識した上で、必要な統制活動を実施しています。これらの個別のリスクの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。なお、全社的なリスクには、気候変動に関わるリスクや人権に関わるリスクなども含まれます。

内部通報制度

当社では、潜在的なリスク情報を早期に把握し、適切に対処することを目的として、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は、上司を通じた報告や、コンプライアンス委員会事務局への直接通報といった社内窓口に加え、匿名で通報可能なウェブサイト経由の「コンプライアンスヘルプライン」を設置しています。さらに、社外の弁護士を窓口とする

「弁護士HOTLINE」を設け、通報者の選択肢を広げています。通報を受けたコンプライアンス委員会事務局は、通報内容に関して事実関係を調査し、その結果に基づいて社内との関係部署に対策を指示するなど、適切な対応を行っています。

2024年度 内部通報件数	6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最小限に抑えるため、事業継続計画書 (BCP) を策定し、その実効性を高めるための訓練を実施しています。2024年度は、全社緊急対策本部訓練2回、全社緊急対策本部事務局訓練1回、さらに工場訓練を2回実施しました。これらの訓練などを通じて、BCPの

有効性を確認するとともに、災害に対するレジリエンスの強化を図っています。また、各事業部や工場においても、部門ごとのBCPを策定し、非常時に即応できる体制を構築しています。加えて、継続的な見直し (BCM) や独自の訓練も実施し、体制の強化と実効性の維持・向上に努めています。

情報セキュリティ体制の構築と強化

情報セキュリティ施策の強化・推進の一環として、代表取締役直下に「サイバーセキュリティ委員会」を設置しています。当委員会は全社的なサイバーセキュリティ施策の指示、モニタリング、評価を担い、有事においては迅速かつ適切なインシデント対応を統括する会議体として位置付けています。

また、インシデント発生時の専門的判断、対応実務を担う組織として、サイバーセキュリティ委員会の下部組織としてCSIRT (Computer Security Incident Response Team) を設置しています。CSIRTではグループ各社を含むインシデント発生時の適切かつ迅速な対応を担うと同時に、巧妙化・多様化するサイバー攻撃の脅威に対応するため、必要に応じて外部専門機関とも連携しながら、インシデント対応力の継続的改善と段階的な高度化を進めています。

不正アクセス事案への対応

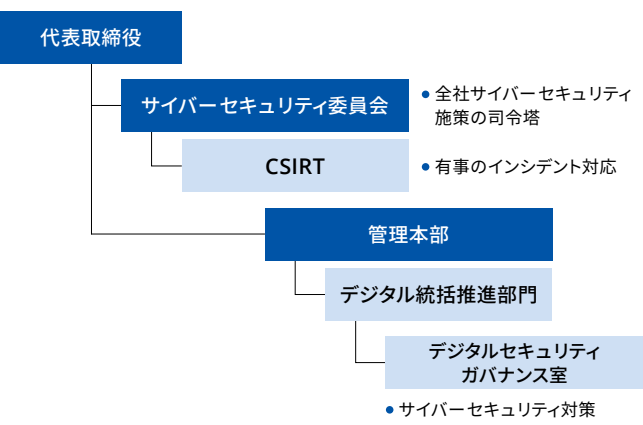
2025年3月6日に当社のグループ企業 (株式会社トウペ、以下、トウペ) のサーバーが、第三者による不正アクセスを受け、トウペが管理する取引先企業様などの個人情報の一部が外部へ流出した可能性があることが判明しました。

事態の発覚後ただちに当社CSIRTがトウペと協働してインシデント対応を進め、被害の拡大抑止と障害の早期復旧を図りました。2025年5月現在、個人情報が不正利用された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、ご心配をおかけすることになり、誠に申し訳ございません。心よりお詫び申し上げます。

サイバーセキュリティ施策の推進

当社は、サイバーセキュリティに関する専門部署を設置し、以下のような取り組みを推進しています。デジタル技術の進展とDX推進に伴い変容するサイバーセキュリティリスクへの戦略

サイバーセキュリティリスクに係る体制



本件の詳細は、2025年6月3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実施しています。

- ① 行政機関への報告 (2025年3月10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通知

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を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。

2025年6月3日の「お知らせ」：
<https://www.zeon.co.jp/news/assets/pdf/250603.pdf>

的かつ実効性の高い対応は、当社の重要な経営課題の一つとして認識しており、今後も取り組みの強化および継続的な改善を実施してまいります。

サイバーセキュリティリスクに係る取り組み

技術的・組織的対策	● ゼロトラストの導入 ● 工場セキュリティ (OT) の推進 ● CSIRTを中心としたインシデント対応体制の強化 ● PSOCの構築と外部専門機関との連携 ● セキュア開発の環境整備、浸透促進 ● 脅威動向や法規制の変化を踏まえたサイバーセキュリティ関連規程の継続的な整備と見直し	人的対策	● 全社員に対するセキュリティ教育と効果測定 ● 階層別セキュリティ教育の実施 (役員・役職者等) ● 外部講師による最新のセキュリティ情勢を踏まえた勉強会 (サイバーセキュリティ委員会、役員・経営幹部等) ● 標的型メール訓練等、インシデント対応に係る訓練の実施 ● セキュリティ人材の戦略的・計画的採用
-----------	--	------	---

日本ゼオン(連結) 11ヶ年データ

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	【年度(4月～翌3月)】 2024
【年間】											百万円
売上高	307,524	295,647	287,624	332,682	337,499	321,966	301,961	361,730	388,614	382,279	420,647
営業利益	28,245	29,856	30,767	38,881	33,147	26,104	33,408	44,432	27,179	20,500	29,321
経常利益	31,098	32,153	31,805	40,893	36,319	28,744	38,668	49,468	31,393	26,906	33,051
税金等調整前当期純利益	29,791	26,265	30,928	24,853	27,044	27,480	38,158	46,226	14,467	43,849	32,915
親会社株主に帰属する当期純利益	19,080	18,079	23,152	13,056	18,458	20,201	27,716	33,413	10,569	31,101	26,199
設備投資	28,516	27,650	22,122	14,568	14,640	29,088	19,645	22,902	34,045	32,135	35,521
減価償却費	19,439	20,904	20,431	20,539	18,780	17,448	18,154	21,469	20,382	20,123	19,436
研究開発費	13,627	14,148	13,233	15,103	16,480	15,274	14,258	15,869	17,580	18,233	18,224
営業活動によるキャッシュフロー	34,006	47,599	49,042	54,462	40,393	28,430	56,080	33,140	14,358	47,413	20,781
投資活動によるキャッシュフロー	△26,767	△34,847	△29,121	△14,951	△21,426	△24,570	△30,239	△26,436	△28,899	△5,428	△22,026
財務活動によるキャッシュフロー	△12,019	△9,010	△15,834	△11,625	△23,575	△8,276	△8,259	△11,883	△2,820	△30,085	△17,123
【財政状態】											百万円
総資産額	399,512	384,753	411,415	443,917	424,937	405,131	448,821	484,660	522,868	532,254	533,786
有形固定資産	134,227	138,526	138,058	115,559	102,323	114,791	117,579	118,299	113,924	130,672	143,703
有利子負債	58,889	57,064	44,677	38,573	24,125	20,960	18,960	18,960	27,960	8,960	25,960
純資産額	215,631	215,586	244,634	259,940	259,156	260,358	298,246	321,836	339,308	363,729	357,992
【主要指標】											
自己資本比率(%)	52.9	54.8	58.4	58.4	60.3	63.5	65.8	65.7	64.3	68.1	66.9
売上高営業利益率(%)	9.2	10.1	10.7	11.7	9.8	8.1	11.1	12.3	7.0	5.4	7.0
ROA(総資産経常利益率)* (%)	8.1	8.2	8.0	9.6	8.4	6.9	9.1	10.6	6.2	5.1	6.2
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	9.8	8.6	10.3	5.3	7.2	7.9	10.0	10.9	3.2	8.9	7.3
PER(株価収益率)(倍)	13.2	9.1	12.2	26.2	13.3	8.8	14.0	8.9	28.0	9.0	11.7
PBR(株価純資産倍率)(倍)	1.19	0.77	1.17	1.33	0.96	0.69	1.31	0.92	0.88	0.77	0.83
CFPS(1株当たりキャッシュフロー)(円)	169.8	172.2	196.4	151.3	169.6	172.3	209.8	251.7	132.4	242.4	222.0
P/CF(キャッシュフロー倍率)(倍)	6.5	4.2	6.5	10.2	6.6	4.7	8.4	5.4	10.6	5.4	6.7
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	84.1	79.9	104.3	58.8	84.1	92.4	126.7	153.2	49.9	147.2	127.4
BPS(1株当たり純資産)(円)	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	1,810.8
DPS(1株当たり配当額)(円)	14	15	16	17	19	21	22	28	36	45	70

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

財務データ

連結貸借対照表

資産の部					
	2020	2021	2022	2023	【単位：百万円／年度】 2024
流動資産：					
現預金	51,970	47,271	30,082	42,784	27,366
営業債権	75,688	82,498	83,594	87,446	87,237
棚卸資産	67,354	93,076	127,452	123,353	141,591
その他流動資産	38,236	52,102	55,503	47,399	41,940
流動資産合計	233,248	274,947	296,631	300,982	298,134
固定資産：					
有形固定資産	117,579	118,299	113,924	130,672	143,703
無形固定資産	3,293	3,249	4,442	5,432	5,985
投資有価証券	86,201	80,729	100,113	85,316	71,191
その他固定資産	8,500	7,436	7,758	9,852	14,773
固定資産合計	215,573	209,713	226,237	231,272	235,652
資産合計	448,821	484,660	522,868	532,254	533,786
負債及び純資産の部					
	2020	2021	2022	2023	【単位：百万円／年度】 2024
流動負債：					
営業債務	65,921	82,994	86,781	86,754	71,509
社債及び借入金	8,960	18,960	27,960	8,960	25,960
その他流動負債	38,972	36,699	45,846	47,847	54,553
流動負債合計	113,853	138,653	160,587	143,561	152,022
固定負債：					
社債及び借入金	10,000	0	0	0	0
その他固定負債	26,722	24,172	22,973	24,965	23,771
固定負債合計	36,722	24,172	22,973	24,965	23,771
純資産：					
資本金	24,211	24,211	24,211	24,211	24,211
資本剰余金	19,150	19,162	19,137	19,582	19,323
利益剰余金	244,301	272,679	268,363	289,930	287,773
その他	10,584	5,784	27,597	30,006	26,685
純資産合計	298,246	321,836	339,308	363,729	357,992
負債純資産合計	448,821	484,660	522,868	532,254	533,786

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

	2020	2021	2022	2023	【単位：百万円／年度】 2024
売上高	301,961	361,730	388,614	382,279	420,647
売上原価	204,409	241,371	278,971	279,769	302,414
売上総利益	97,552	120,358	109,643	102,510	118,233
販売費及び一般管理費	64,144	75,927	82,464	82,010	88,913
営業利益	33,408	44,432	27,179	20,500	29,321
営業外収益	6,099	5,670	5,172	7,705	5,664
営業外費用	839	634	958	1,299	1,934
経常利益	38,668	49,468	31,393	26,906	33,051
特別利益	108	7	3,077	25,514	8,724
特別損失	618	3,250	20,004	8,570	8,861
税前利益	38,158	46,226	14,467	43,849	32,915
法人税等	10,279	12,520	3,858	12,847	6,559
当期純利益	27,880	33,706	10,609	31,002	26,355
非支配株主に帰属する当期純利益	164	293	39	△99	156
親会社株主に帰属する当期純利益	27,716	33,413	10,569	31,101	26,199
その他包括利益					
その他有価証券評価差額金	15,893	△4,734	10,353	△1,036	△8,687
為替調整勘定	△1,486	3,749	7,085	5,257	7,911
その他	△439	1,921	892	△42	562
その他の包括利益計	13,968	936	18,330	4,179	△214
包括利益	41,848	34,642	28,939	35,182	26,142
(内訳)					
親会社株主に係る包括利益	41,777	34,296	28,622	35,131	25,951
非支配株主に係る包括利益	71	346	317	51	190

連結株主資本等変動計算書

	2020	2021	2022	2023	【単位：百万円／年度】 2024
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	19,252	19,150	19,162	19,137	19,582
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	△100	0	0	△17	203
利益剰余金から資本剰余金への振替	0	0	7,869	0	16,777
自己株式の取得及び処分	△2	12	△5	461	△5
自己株式の消却	0	0	△7,889	0	△17,233
期末残高	19,150	19,162	19,137	19,582	19,323
利益剰余金：					
期首残高	220,379	244,301	272,679	268,363	289,930
会計方針の変更による累積的影響額	0	△343	0	0	0
支払配当金	△4,592	△5,250	△7,016	△8,058	△12,674
当期純利益	27,716	33,413	10,569	31,101	26,199
合併による増減	△1	103	0	0	0
利益剰余金から資本剰余金への振替	0	0	△7,869	0	△16,777
連結範囲の変動	797	457	0	△1,476	1,095
期末残高	244,301	272,679	268,363	289,930	287,773
自己株式：					
期首残高	△17,181	△17,017	△23,000	△19,024	△19,435
自己株式の取得及び処分	163	△5,982	△3,914	△411	△19,708
自己株式の消却	0	0	7,889	0	17,233
期末残高	△17,017	△23,000	△19,024	△19,435	△21,910
株主資本合計	270,644	293,053	292,688	314,288	309,398
その他の包括利益累計額	24,625	25,570	43,623	48,092	47,854
新株予約権	141	126	88	88	88
非支配株主持分	2,836	3,086	2,910	1,262	652
純資産合計	298,246	321,836	339,308	363,729	357,992

連結キャッシュフロー計算書

	2020	2021	2022	2023	【単位：百万円／年度】 2024
営業活動によるキャッシュフロー：					
当期純利益	38,158	46,226	14,467	43,849	32,915
減価償却費	18,154	21,469	20,382	20,123	19,436
金融収益及び金融費用	△2,570	△2,736	△3,486	△3,541	△2,914
資産・負債の変動	1,281	△12,457	△27,601	4,020	△29,318
減損損失	0	2,069	19,390	2,550	5,808
その他	1,917	△13,610	1,610	△14,625	5,198
小計	56,940	40,961	24,762	52,376	31,125
利息及び配当金の受取額	2,614	2,954	3,569	3,543	3,100
利息の支払額	△127	△133	△99	△91	△194
法人税等の支払額	△5,357	△10,691	△13,896	△9,441	△13,785
その他	2,010	50	21	1,025	536
営業活動によるキャッシュフロー	56,080	33,140	14,358	47,413	20,781
投資活動によるキャッシュフロー：					
固定資産の取得・売却による支出	△24,033	△24,293	△27,309	△36,418	△30,706
投資等の取得・売却による支出	△1,790	△1,921	△1,699	31,255	10,023
貸付・貸付金の回収による支出	△2,266	△1,208	△723	△1,714	△520
定期預金の純増減額	△2,045	1,077	1,192	1,653	△237
その他	△106	△90	△360	△203	△586
投資活動によるキャッシュフロー	△30,239	△26,436	△28,899	△5,428	△22,026
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	△2,000	0	9,000	△19,000	17,000
配当金の支払額	△4,592	△5,250	△7,013	△8,055	△12,595
子会社株式の取得による支出	△1,193	0	0	△336	△524
自己株式の取得による支出	0	△6,011	△3,990	△1,998	△20,016
その他	△474	△622	△817	△696	△988
財務活動によるキャッシュフロー	△8,259	△11,883	△2,820	△30,085	△17,123
現金及び現金同等物に係る換算差額	320	1,494	1,111	1,771	1,650
現金及び現金同等物の増減額	17,902	△3,685	△16,251	13,672	△16,717
現金及び現金同等物の期首残高	30,198	48,152	44,521	28,270	42,533
その他増減	52	53	0	592	1,021
現金及び現金同等物の期末残高	48,152	44,521	28,270	42,533	26,836

セグメント別データ

事業別売上高（連結）

	【単位：百万円／年度】				
	2020	2021	2022	2023	2024
エラストマー素材事業	161,626	200,566	222,230	215,286	236,560
高機能材料事業	95,465	106,791	105,356	107,373	121,617
その他事業	46,977	57,822	65,270	64,339	67,615
消去または全社	△2,107	△3,449	△4,242	△4,720	△5,145
連結	301,961	361,730	388,614	382,279	420,647

事業別営業利益（連結）

	【単位：百万円／年度】				
	2020	2021	2022	2023	2024
エラストマー素材事業	12,283	18,623	10,184	6,635	10,931
高機能材料事業	21,960	26,360	18,296	13,241	17,560
その他事業	2,156	2,318	2,381	3,927	3,865
消去または全社	△2,991	△2,868	△3,682	△3,303	△3,035
連結	33,408	44,432	27,179	20,500	29,321

事業別設備投資額（連結）

	【単位：百万円／年度】				
	2020	2021	2022	2023	2024
エラストマー素材事業	7,440	9,493	8,527	12,013	15,964
高機能材料事業	10,111	10,596	18,220	16,382	12,214
その他事業	47	291	764	436	474
消去または全社	2,047	2,521	6,534	3,304	6,868
連結	19,645	22,902	34,045	32,135	35,521

事業別資産（連結）

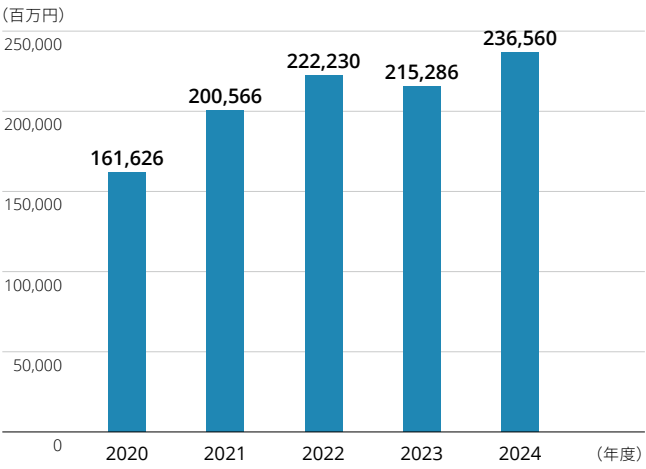
	【単位：百万円／年度】				
	2020	2021	2022	2023	2024
エラストマー素材事業	195,856	223,375	234,261	233,233	237,219
高機能材料事業	118,840	118,724	134,490	143,563	148,757
その他事業	30,006	42,008	41,778	49,468	46,633
消去または全社	104,119	100,553	112,339	105,992	101,176
連結	448,821	484,660	522,868	532,254	533,786

事業別減価償却費（連結）

	【単位：百万円／年度】				
	2020	2021	2022	2023	2024
エラストマー素材事業	8,211	8,846	8,475	7,385	7,210
高機能材料事業	7,362	10,208	9,574	10,631	9,733
その他事業	263	243	268	171	224
消去または全社	2,318	2,170	2,065	1,935	2,270
連結	18,154	21,469	20,382	20,123	19,436

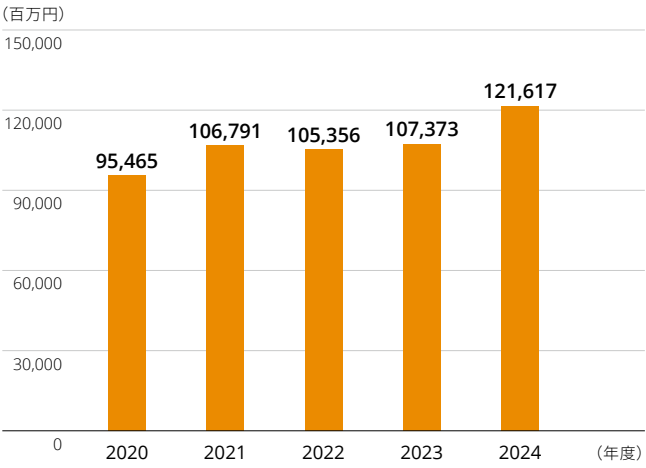
エラストマー素材事業

事業別売上高（連結）



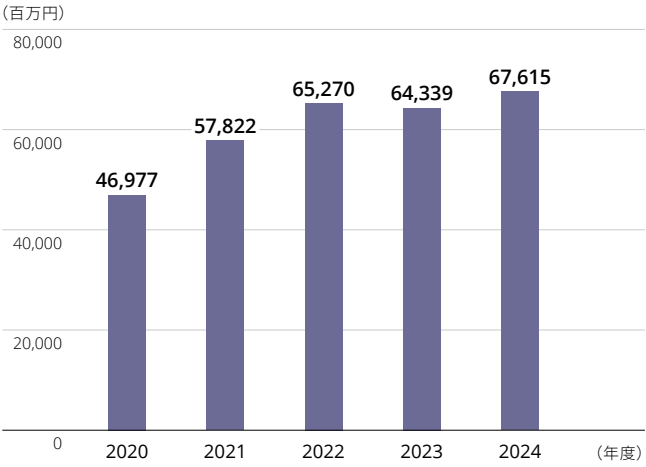
高機能材料事業

事業別売上高（連結）

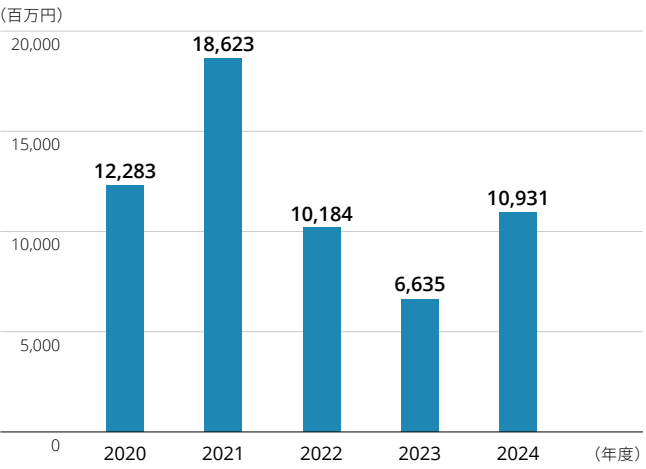


その他

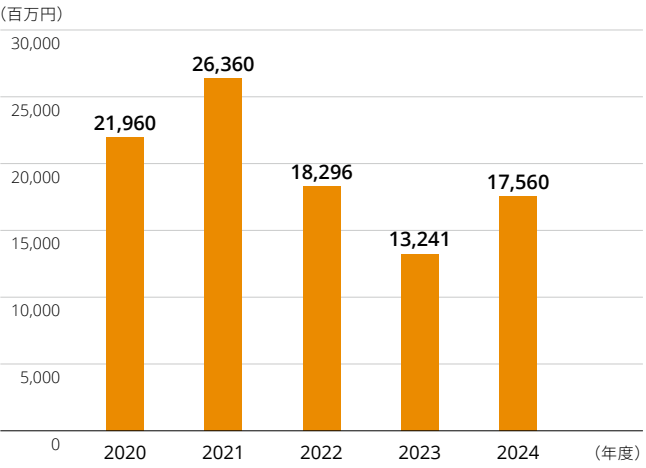
事業別売上高（連結）



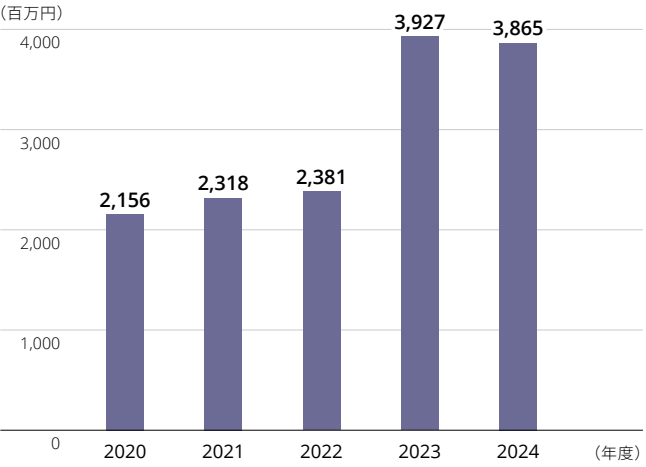
事業別営業利益（連結）



事業別営業利益（連結）



事業別営業利益（連結）



生産能力

製品別・工場別生産能力

2025年3月31日現在								
【単位：t／年】								
	徳山	川崎	倉敷	高岡	水島	アメリカ	シンガポール	タイ
モノマー								合計
ブタジエン	180,000				157,000 ^{※1}			337,000
イソブレン					80,000			80,000
ゴム								
E-SBR	80,000							80,000
S-SBR	55,000						70,000	125,000
BR	65,000							65,000
IR					40,000			40,000
NBR	└─60,000 ^{※2} ─┐					15,000		75,000
H-NBR		500		4,400		5,000		9,900
ACM		└─8,500 ^{※3} ─┐				8,500		22,000
その他						10,000		10,000
ラテックス(ドライ換算)	└─92,500 ^{※2} ─┐							92,500
化成品								
C5石油樹脂					40,000			40,000
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

【単位：百万m ² ／年】			
	高岡	氷見	敦賀
光学フィルム	30	129	110
			合計
			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

株式情報

株式

2025年3月31日現在	
発行済株式	普通株式
発行済株式総数	215,251,856
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)

資本金と純資産

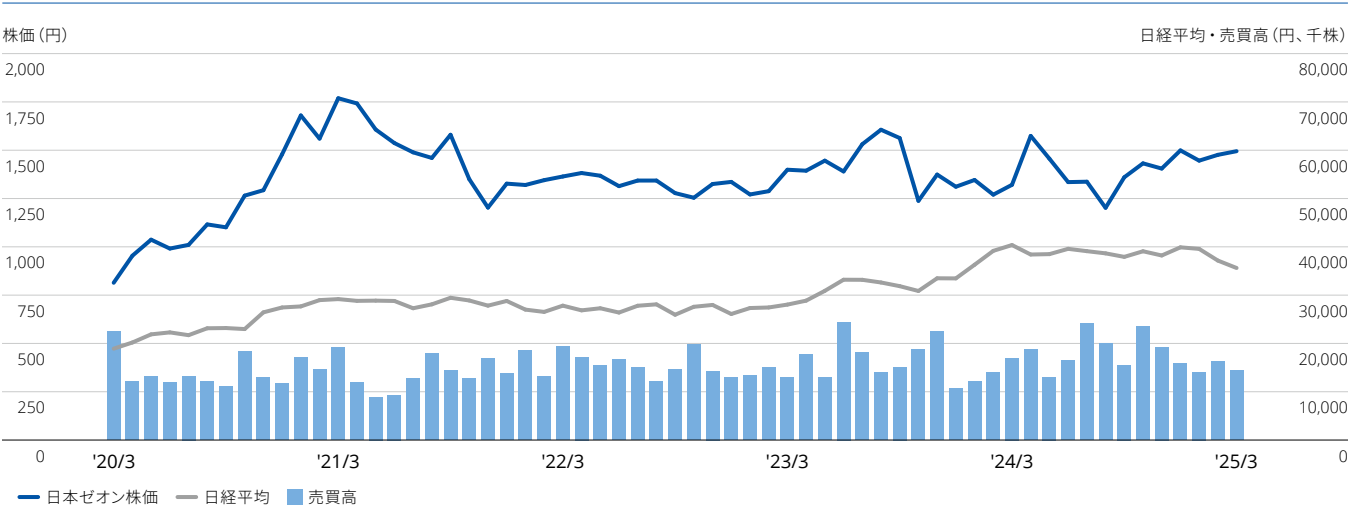
【単位：百万円／年度末】					
	2020	2021	2022	2023	2024
資本金	24,211	24,211	24,211	24,211	24,211
純資産	298,246	321,836	339,308	363,729	357,992

主な株主

株主名	2025年3月31日現在	
	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)	25,560	12.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,001	6.54
株式会社みずほ銀行	8,370	4.21
朝日生命保険相互会社	7,679	3.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,306	2.67
全国共済農業協同組合連合会	4,765	2.40
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	4,605	2.32
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	4,540	2.29
日本ゼオン取引先持株会	4,018	2.02
農林中央金庫	4,000	2.01

※ 当社は自己株式16,570千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



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 (2025年3月末)

従業員数：連結4,493名、単体2,532名 (2025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
事業の詳細はP.25「事業紹介」

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：川崎イノベーションフロンティアポート (創発推進センター、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、川崎イノベーションフロンティアポート (川崎工場)、水島工場、徳山工場、氷見二上工場、敦賀工場



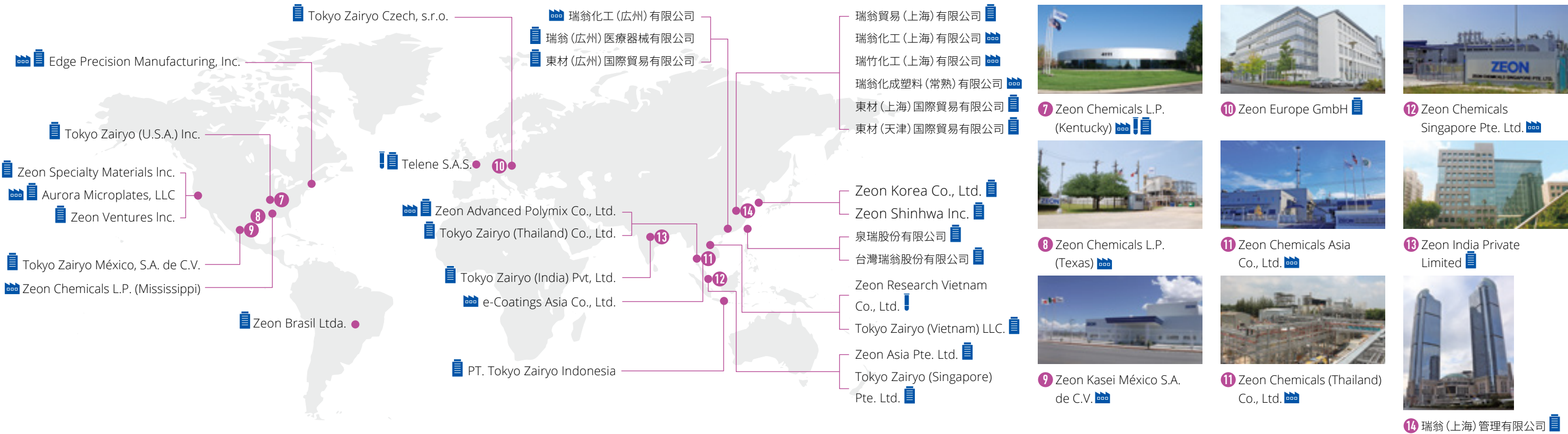
GPIプラント (水島工場)



統合生産センター (高岡工場)

海外ネットワーク

グループ企業
製造 研究 販売・その他



国内ネットワーク

● 事務所／工場 ■ グループ企業
製造 研究 販売・その他



6 徳山工場
合成ゴム、合成ラテックス、
トナー、単層CNT



5 水島工場
合成ゴム、シクロオレフィンポリマー、
化成品、化学品



4 敦賀工場
光学フィルム



3 氷見二上工場
光学フィルム



7 Zeon Chemicals L.P.
(Kentucky)



10 Zeon Europe GmbH



12 Zeon Chemicals
Singapore Pte. Ltd.



8 Zeon Chemicals L.P.
(Texas)



11 Zeon Chemicals Asia
Co., Ltd.



13 Zeon India Private
Limited



9 Zeon Kasei México S.A.
de C.V.



11 Zeon Chemicals (Thailand)
Co., Ltd.



14 瑞翁 (上海) 管理有限公司

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

日本ゼオンのウェブ情報開示

ウェブサイト	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/sustainability/ サステナビリティレポートなど



森の町内会
間伐に寄与する紙
www.mori-cho.org



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。