

ゼオングループ
統合報告書 2026

ZEON



Information

本報告書はインタラクティブ機能付きPDFとなっています。各ページのインデックスをクリックすると、該当ページに移動します。また、目次や文中の参照ページもクリックすると移動することができますので、ご活用ください。

アイコンをクリックすると
該当ページや外部サイトに移動

- P.01 目次へ移動
- 前画面へ移動
- 該当ページへ移動
- 外部リンクへ移動

目次

本レポートを読み解くための基礎情報 03

企業理念と経営体系 04

トップマネジメント

05 CEOメッセージ

09 CFO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

16 社会課題(リスクと機会)

17 INPUT 経営資本

18 ゼオンのビジネスモデル

特集 私たちのアイデンティティ：
ポリマーデザインカンパニー

マテリアリティ

ゼオンの軌跡、強み

事業紹介

27 OUTPUT

事業戦略

28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針

29 各事業の課題と戦略

32 成長ドライバー、次期成長ドライバー 2025年度の状況

33 成長ドライバー

シクロオレフィンポリマービジネス

電池材料ビジネス

37 次期成長ドライバー

特殊溶剤CPN、特殊溶剤CPME、マイクロプレート

単層カーボンナノチューブ

熱界面材料(TIM)、データビジネス

40 投資計画

41 SDGs 貢献製品

経営基盤

43 研究開発、CTOメッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ

87 財務データ

93 生産能力

94 株式情報

95 国内ネットワーク

96 海外ネットワーク

97 会社概要

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

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	企業理念と経営体系 🔗 P.04 会社概要 🔗 P.97
どのように価値を創造しているのか	価値創造フロー 🔗 P.15
どのようにゼオンを進化させていくのか	CEOメッセージ 🔗 P.05 成長ドライバー、次期成長ドライバー 🔗 P.32
財務・資本政策をどう進めていくのか	CFOメッセージ 🔗 P.09
非財務の取り組みについて教えてほしい	経営基盤 🔗 P.43
ガバナンス体制をどう進化させていくのか	新取締役会議長メッセージ 🔗 P.71 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話 🔗 P.73 コーポレートガバナンス 🔗 P.75

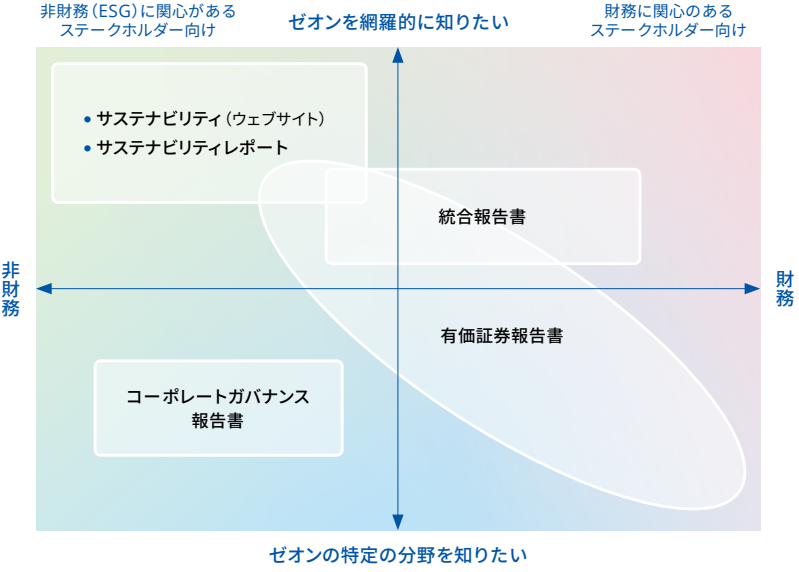
編集方針

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グループの計画、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
2025年4月～2026年3月（一部2026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。

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 (ウェブサイト)	🔗 https://www.zeon.co.jp/sustainability/
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/sustainability/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。

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

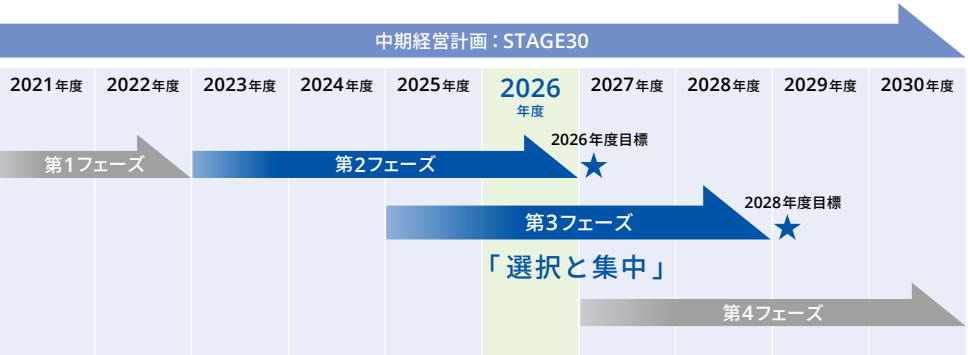
経営基盤

データ集

中期経営計画：STAGE30の全体像

- 2021年度に策定。2023年度以降のフェーズは各4年間
- 第2フェーズ以降、第3、第4フェーズと続き、2年ごとにローリング
- 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進

現在、第2フェーズ最終年度の2026年度の目標、第3フェーズ最終年度の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度である2030年度の目標の達成を目指します。



用語の説明

当報告書で多用されている用語を解説します。

原料・事業基盤	
ナフサ	原油を精製して得られる石油化学製品の主要原料
C ₄ 留分	ナフサを分解して得られる、炭素原子を4個持つ成分群。この中のブタジエンが合成ゴムなどの原料となる
C ₅ 留分	ナフサを分解して得られる、炭素原子を5個持つ成分群。この中のイソブレン、ピペリレン、ジシクロペンタジエン、2-ブテンがゼオン製品の原料となる
モノマー	ポリマーを作るもととなる、小さな分子
ポリマー	多数のモノマーが結合してできる大きな分子
C ₅ 総合利用	C ₅ 留分の各成分を分離し、特性に合った用途を開発して有効活用するゼオン独自の事業モデル

ゼオンの技術	
GPB法	C ₄ 留分からブタジエンを高純度で取り出すゼオン独自の技術
GPI法	C ₅ 留分からイソブレン等の有用成分を取り出すゼオン独自の技術
重合	多数のモノマーを化学反応で結合しポリマーを作る技術
水素化技術	材料に水素を反応させ、耐熱性や耐久性などの性能を高める技術
精製技術	混合物から不要な成分を取り除き、目的物質の純度を高める技術
一貫生産	原料調達から製造、製品加工までを、一つの企業や企業グループ内で担う生産体制

主な製品・用途	
合成ゴム	主に石油由来の原料から化学的に作られるゴム
H-NBR	水素化ニトリルゴム。耐熱性、耐油性に優れる合成ゴム
S-SBR	溶液重合スチレンブタジエンゴム。タイヤの転がり抵抗を抑え、低燃費化に貢献する合成ゴム
熱可塑性エラストマー	ゴムの弾力性とプラスチックの加工しやすさを併せ持つ材料。加熱すると軟らかくなり、冷やすと固まる
シクロオレフィンポリマー	（略称）COP。透明性、耐熱性に優れた高機能プラスチック
光学フィルム	ディスプレイの見やすさや画質を支える薄い樹脂フィルム
位相差フィルム	光の進み方を調整し、ディスプレイの視野角やコントラストを改善する光学フィルム
プレフィルドシリンジ	あらかじめ薬剤が充填された注射器。薬剤を移し替える必要がなく、医療現場ですぐに使用できる
リチウムイオン電池用バインダー	（略称）LiBバインダー。リチウムイオン電池の電極材料同士を結び付け、金属箔に密着させる接着剤の役割を持つ材料
マイクロプレート	生化学分析、細胞培養、臨床検査などに使われる実験・検査用容器
単層カーボンナノチューブ	（略称）単層CNT。炭素原子が一層のチューブ状につながった新素材。軽量、高強度で電気を通しやすい

事業・収益モデル	
高付加価値事業	高い収益性や成長性が期待でき、独自性により大きな価値を生み出す事業
事業ポートフォリオ組み換え	成長事業に経営資源を重点配分し、事業の構成を見直して最適化すること
サーチャージ方式	原料や燃料などの価格変動分を、基本価格とは別に販売価格へ反映する仕組み

経営・価値創造	
ROIC	投下資本利益率。企業が投じた資本を使って、どれだけ効率的に利益を生み出したかを示す指標
PBR	株価純資産倍率。株価が1株当たり純資産の何倍まで評価されているかを示す指標

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

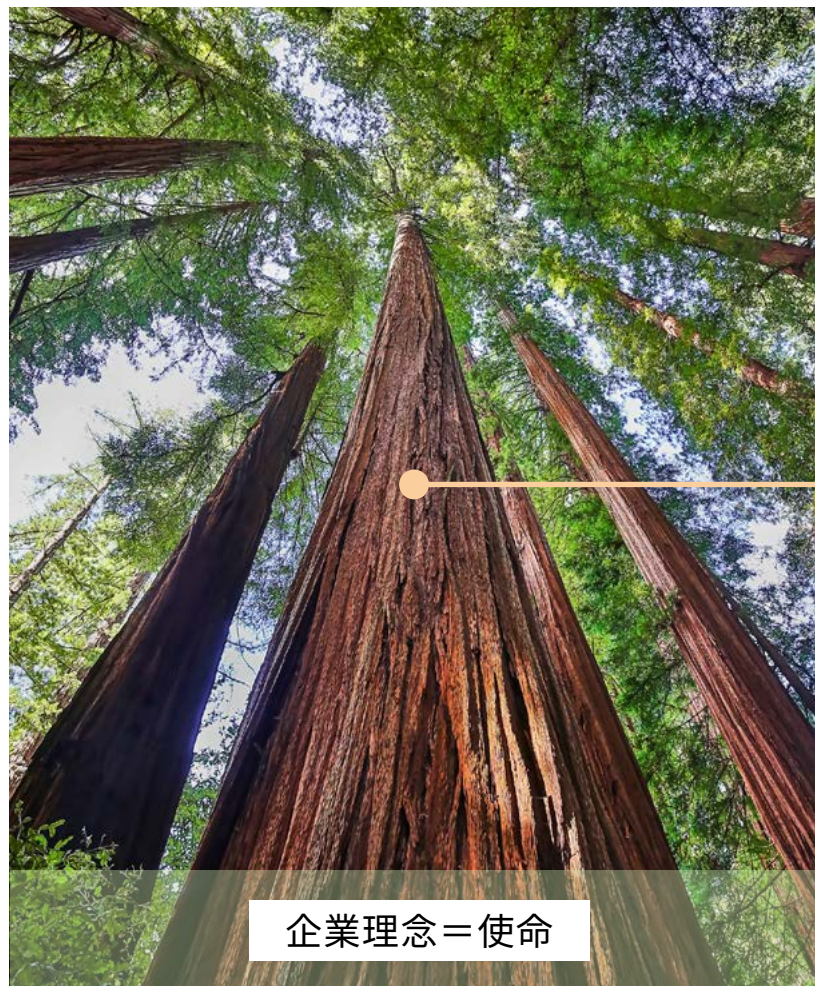
価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

企業理念という大地に根ざしたサステナビリティ基本方針を土台とし、そこからゼオンのアイデンティティ「ポリマーデザインカンパニー」が幹として立ち上がっています。そして、この土台と幹を起点にマテリアリティを導き、中期経営計画とKPIによって具体的な成果へと結実させていく——これがゼオンの価値創造を支える経営体系です。



企業理念＝使命



中期経営計画 **STAGE 30** → KPI展開

中期経営計画の目標 [P.27](#)



マテリアリティ ゼオンを動かす5つの歯車

マテリアリティの詳細 [P.19-20](#)



アイデンティティ
II
ポリマーデザインカンパニー

ポリマーデザインカンパニーの詳細 [P.18](#)



サステナビリティ基本方針

サステナビリティの詳細 [P.58](#)

大地の永遠と人類の繁栄に貢献する

ウェブサイトに詳しく掲載しています。
<https://www.zeon.co.jp/company/philosophy/>

[本レポートを読み解くための基礎情報](#)[企業理念と経営体系](#)[トップマネジメント](#)[05 CEO メッセージ](#)[09 CFO メッセージ](#)[価値創造ストーリー](#)[事業戦略](#)[経営基盤](#)[データ集](#)

日本ゼオン株式会社
代表取締役社長 兼CEO

豊嶋 哲也

Tetsuya Toyoshima

社会に不可欠な素材を担う使命のもと
次期成長ドライバーを生み出し続け、
事業ポートフォリオの組み換えと
ROIC経営を一体で進めることで、
キャッシュ創出力をさらに高めていきます

「ポリマーデザインカンパニー」として、
社会に不可欠な存在へ

ゼオンは、石油由来のC₄・C₅留分というニッチな領域に真正面から向き合い、その特性を深く理解し、徹底的に使いこなすことで、独自のポリマー製品を生み出してきました。この領域で培ってきた技術と知見は、世界的に見てもゼオンならではの優位性です。

近年は、カーボンニュートラルへの要請が高まる中で、石油由来の原料や製品が否定的に捉えられる場面もありました。しかし2026年に入り、イラン危機を背景にナフサ調達への懸念が広がる中で、石油由来製品が生活や産業を支えるエッセンシャルな素材であることが、改めて認識されつつあります。私は、ゼオンがその素材産業の一端を担っていることを誇りに思います。

同時に、社会に不可欠な素材を安定的に供給し続けるには、社会にその価値を正しく認めていただき、自律性と不可欠性を両立する経営が欠かせません。これは今、当社グループに強く求められている役割です。

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

05 CEO メッセージ

09 CFO メッセージ

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

CEO メッセージ

ゼオンが掲げる「ポリマーデザインカンパニー」とは、単にポリマーをつくる会社ではありません。研究開発、生産、品質、物流、在庫管理、顧客との関係づくりまで、ポリマーに関わるあらゆる機能を設計し、磨き上げていく。その総合力を表す言葉です。ポリマーを扱う力では、世界のどこにも負けたくない。その思いをこの言葉に込めています。

社員一人ひとりがこの考えを自らの仕事と結び付け、アイデンティティとして共有できれば、ゼオンの競争力はさらに強くなります。価格ではなく価値で選ばれる力が高まり、安定的な収益とROIC向上の源泉にもなります。私はこの「ポリマーデザイン」を核に、ROIC経営と事業ポートフォリオの組み換えを一体で進め、持続的なキャッシュ創出力を高めることで、企業価値を引き上げていきます。

不確実性の中でも最善手を打ち続ける

2025年度は、中期経営計画第3フェーズ初年度として、目標に対して合格点以上の成果を上げることができました。厳しい環境の中でも、事業、生産、研究、コーポレートを含む全社が一丸となって数字を達成できたことに、大きな価値があったと感じています。私は、この「会社全体で勝ち取った」という点に、数字以上の意味があると捉えています。

その背景には、過去3年間にわたって進めてきた経営指標の見える化があります。中期経営計画と各部門のKPIを連動させ、工場や営業だけでなく、研究部門を含む非財務部門においても、業務を数値で捉える仕組みを整えてきました。研究部門では、研究テーマごとに期待売上や期待利益を算出し、ステージごとの確度係数を掛け合わせて管理

することで、不確実性を織り込んだマネジメントが可能になっています。すべてのテーマの成功を前提とせず、確度に応じて全体を管理し、必要なテーマに資源を重点投入する。この仕組みが機能し始めたことは、今後の成長に向けた大きな前進です。

一方で、2026年度の事業環境は極めて不透明です。イラン危機の影響により、C₄・C₅原料であるナフサの調達環境は大きく変化しています。当社は原油やナフサそのものをコントロールできる立場にはありません。その中で、国内外を問わずC₄・C₅原料の調達をどう多角化し、安定化させるかが、重要な経営課題となっています。

当社は、国内エチレン製造設備再編の動きも見据え、調達安定化の準備を進めてきました。原料の供給状況に応じて価格も乱高下しているため、コストへの影響分はサーチャージ方式で市場への転嫁を進めています。ただ、価格転嫁だけでは十分ではありません。最終製品の実需がどこまで維持されるのかを見極めながら、顧客、サプライヤー、市場と対話を重ね、その時々で最善と考えられる打ち手を講じています。先行きが読みにくい環境だからこそ、情報をタイムリーに集め、変化に応じて機動的に判断することを最優先としています。

私は、この環境変化を単なるリスクではなく、事業ポートフォリオを進化させる機会でもあると見ています。原料コストが上昇する中で、どの製品が十分な付加価値を持ち、ROICがWACCを上回る水準で継続できるのか。原料コストからバックキャストし、あるべき事業ポートフォリオを精査していく段階に入っています。また、原価のボラティリティが高まる中では、キャッシュ・コンバージョン・サイクルとのバランスを踏まえ、在庫管理も見直していきます。

ROIC経営を現場の行動へ落とし込む

ゼオンは、2024年度末から私がリーダーとなって、全社横断型の「ROIC向上プロジェクト」を進めてきました。ここで重視したのは、ROICを旗印として掲げるのではなく、現場の行動にまで落とし込むことです。経営層だけでなく、事業、生産、研究開発、コーポレートを含む全社が、自分たちの仕事とROICとのつながりを理解し、具体的な改善につなげる必要があります。私は、ROIC経営は現場の行動が変わって初めて意味を持つと考えています。

特に、工場のコスト構造は全体に与える影響が大きい。ため、私自身も各工場と直接議論を重ねてきました。その中で、安全・安定操業を犠牲にすることなく、コストダウンや定期検査のあり方を見直す余地があることが見えてきました。従来は、定期検査のタイミングに工事や作業を集中させていたため、期間、人員、費用が膨らんでいました。そこで、定期検査期間に集中していた作業の一部を平準化し、操業中でも安全を担保できる点検・修理は工場を止めずに実施することを決め、常駐のエンジニアリング会社のリソースも活用しながら、従来の方針に聖域なく手を入れました。その結果、停止期間、費用、人材の面で大きな改善が見えてきています。2025年度には川崎工場や水島工場で一部の効果も現れ、2026年度以降は他工場へ水平展開していきます。

このプロジェクトで特にうれしかったのは、現場で自発的な動きが生まれたことです。ある工場の製造課長が、自らROICツリーを作成し、ROICがどのように分解され、どのような改善行動が数値につながるのかを現場にレクチャーしてくれました。こうした動きが、コストダウンや歩

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

05 CEO メッセージ

09 CFO メッセージ

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

CEO メッセージ

留まり改善となり、キャッシュ創出へとつながっています。私は、ここに確かな手応えを感じています。

当社は2026年度からCXO制を導入し、ROICの管理責任のあり方を大きく変更しました。CEO、CFO、CTOをCXOとし、事業担当のCXOを置かない代わりに、事業執行は部門長に大幅に権限委譲を行いました。CXOは全社最適の目線でROICに基づく経営判断を行います。事業部単位のROIC責任は一段現場に近いレベルに委ね、各事業の責任者が、売上や利益に加え投下資本や在庫、キャッシュまで自ら統合的にマネジメントする二段体制で、ROIC経営を強化していきます。

事業ポートフォリオ組み換えを次世代へ先送りしない

事業ポートフォリオ組み換えの進捗は、2025年度末時点で2～3割程度です。2026年度は、徳山工場におけるE-SBR第1系列の生産停止など、低収益事業の見直しを進める重要な年になります。これにより、改革はおおよそ半分程度まで進捗します。さらに2027年度から2028年度にかけては、シクロオレフィンポリマー新プラントの建設や光学フィルムの新ライン増設などの成長ドライバー、単層カーボンナノチューブ工場の増設などの次期成長ドライバーへの投資が完了し、組み換えは75%程度まで進むと見えています。

私が目指しているのは、次期成長ドライバーがキャッシュを生み出し、そのキャッシュをもとに、さらに次の成長ドライバーが立ち上がっていく状態です。製品や事業に



はライフサイクルがあり、成長・成熟を経て収益性が低下する事業もあります。だからこそ、新たな成長の芽を継続的に生み出し、育てていく循環を止めないことが、持続的な成長には不可欠です。

こうした成長領域への再投資を加速させるためにも、ノンコア事業の譲渡や低収益事業の縮小・撤退は現実から目を背けずに判断していかなくてはなりません。その際に、私が最も重視している軸は「人」です。当社グループにとってノンコア、あるいは低収益に見える事業であっても、そこには一人ひとりの社員が働いています。ゼオンの中で不安を抱えながら働き続けるよりも、ベストオーナーのもとで事業が成長し、社員が誇りを持って働けるのであれば、その方が良い場合もあります。今は、当社グループの中にいるかどうかよりも、一人ひとりが前を

向いて働けるかどうかの方が重要だと考えています。もちろん、事業の見直しには痛みを伴います。それでも、先送りすることはできません。利益が出ているうち、自立しているうちに判断するからこそ、次の成長につながる可能性が高まります。私は、自らの任期において、事業ポートフォリオの組み換えを完遂します。

当社グループの製品には、日本のインフラや産業を支える重要な社会的役割があります。私は、社会に本当に必要な製品、私たちがやらなければならない製品なのであれば、その価値を正しく認めていただけてと考えています。経済性と社会性の両方を見据えながら、何を残し、何を変え、どこと協力するのかを考えていくことが、ゼオングループの重要な責務だと考えています。

次期成長ドライバーを生み出す 研究開発と人材の循環

事業ポートフォリオ組み換えを進めるためには、次期成長ドライバーを継続的に生み出すことが大きな鍵となります。当社グループでは、毎年2〜3製品程度、将来の成長ドライバーとなる候補を提示できる状態を目指しています。

研究開発では、初期テーマ数を厚く取り、段階的に選別しながら有望テーマに資源を集中させるパイプライン管理を進めています。初期テーマの数を増やし、評価基準を明確化し、一定段階まで進んだテーマに資源を集中させることで、継続的な候補創出につなげています。今後、この仕組みをさらに加速させる上で重要になるのは、本当に良いテーマを見極める「目利き力」です。加えて、オープンイノベーションやCVC、スタートアップや他企業との連携を通じて、新たな可能性を広げていきます。

また、プロダクトライフサイクルを健全に回すには、人材の循環も欠かせません。低収益事業から高収益事業へ、人が移っていく流れはあるべきです。外部から専門人材を迎える必要がある一方で、ゼオンのことを理解し、経験を積み、人脈を持つ社員を、リスクリングを通じて新しい成長領域を支える人材へと育てることも重要です。私は、外からの力と中で育てる力の両方が必要だと考えています。

その基盤となるのが、タレントマネジメントです。中期経営計画の達成とその先の持続的成長に求められる役割と人材要件を明確化するとともに、一人ひとりのスキルや経験、得意分野を可視化し、適所適材による配置と

人材の循環を実現していきます。AIの活用も視野に入れながら、2028年度の実装を目指して議論を進めています。制度だけでなく、新しいことに挑戦する人を称え、失敗しても責めない文化を育てることも重要です。変化に伴う不安を和らげ、学び直しを支え、人材が前向きに挑戦できる環境を整えていきます。

ポリマーデザインカンパニーとして、 企業価値向上を実現する

「ポリマーデザインカンパニー」という言葉を、社員一人ひとりが自分の仕事と結び付けて使える状態にしていくことも、今後の重要なテーマです。研究開発であればポリマーの性能をどう設計するか、製造であればポリマーのプロセスをどう設計するか、物流や在庫管理であればポリマーをどう最適に届けるか。それぞれの現場で、「私たちはポリマーデザインカンパニーなのだから、ここはこうあるべきだ」と判断できるようになれば、それはゼオンにとって大きなアイデンティティになります。そして、そのアイデンティティこそが、厳しいグローバル競争の中で当社グループが生き残る支えになると私は考えています。

株主・投資家の皆様との対話も、こうした経営変革を進める上で欠かせません。これまでいただいたフィードバックは、全社ROICの開示、株主還元、事業ポートフォリオ組み換えなどに反映してきました。株主の皆様からお預かりした資本を用いて事業を営んでいるという原点を、常に意識しています。今年度に入りPBRは1倍

を超えましたが、これで十分だとは考えていません。だからこそ、今進めている投資がどのように将来のキャッシュ創出につながるのか、事業ポートフォリオ組み換えがどのように企業価値向上に結び付くのかを、具体的な数値とストーリーで丁寧に説明していきます。

当社グループには、まだ成長のために投資すべき領域が多くあります。2027年度から2028年度にかけて集中的に行う投資の成果が顕在化し始めます。これらがフル稼働し、現在仕込んでいる次期成長ドライバーが花開いていく姿を、株主・投資家の皆様に具体的にイメージしていただけるよう、IR・SRにも一層力を入れていきます。

2026年度は、不透明な環境の中で、難しい判断が続く年になると予想しています。しかし、厳しい環境だからこそ、ゼオンの存在意義や強みがより鮮明になる年でもあります。社会に不可欠な素材を安定的に供給し、「ポリマーデザインカンパニー」として新たな価値を生み出し続ける。そして、経済性と社会性の両面から企業価値を高めていく。ゼオンがより良い方向に進んでいることを、ステークホルダーの皆様にご実感していただけるよう、全社一丸となって取り組んでいきます。

2026年6月

CFO メッセージ



取締役 専務執行役員CFO

松浦 一慶

CFOとしての責務を果たす

当社は2026年4月にCFOの役職を設置しました。資本効率を軸に経営資源の最適配分を徹底し、成長戦略に向けた投資の加速と規律ある資本配分を実行していくためです。CFOとして、そうした経営の考え方を資本市場と共有し、対話を通じて理解を深めていただく役割を担います。

私はこれまで人事、事業、ファイナンスおよび経営企画の責任者を務め、ヒト・モノ・カネ・情報のすべてを横断的に見て

資本効率を軸に事業ポートフォリオ組み換えと資本配分・資本構成の最適化を一体で進め、資本コストを上回る収益性を持続的に創出し、企業価値を高めていきます

きました。これらの経験を踏まえ、資本効率を重視しながらも、将来の競争力や成長を支える経営資源を総合的に捉え、中長期的な視点で戦略的な資本配分的意思決定を行います。

また、資本市場との建設的な対話を通じて、ゼオンの価値創造の考え方を分かりやすく発信していきます。業界構造や需要見通し、当社グループ製品の競争優位性や参入障壁を具体的に示すことで、投資判断に必要な情報の解像度を高めていきます。

持続的な資本効率向上に向けた事業ポートフォリオ組み換え

2025年度は売上高4,120億円、営業利益364億円、経常利益400億円、当期純利益（親会社帰属）362億円となりました。ROICはシクロオレフィンポリマー（以下、COP）、COP製の光学フィルム、電池材料の収益拡大により6.9%へ改善しました。

成長投資のキャッシュアウトから稼働後の収益獲得までタイムラグがあるため、2026年度ROICは6.9%、2028年度ROICは7.0%を目標値として見込んでいます。

成長投資が先行する期間もROICが大きく低下しないよう、低収益事業やノンコア事業は縮小・撤退・譲渡を進めます。一方で、半導体や医療分野で需要拡大が続くCOP、またAIデータセンター向けの急激な需要増を背景とした電池材料へのリソース集中により、事業成長を通じて収益性と資産効率を向上させます。

これにより成長投資稼働後の収益を最大化させ、ROIC向上を加速します。

また、特殊溶剤や単層カーボンナノチューブ(CNT)、熱界面材料(TIM)、創薬関連事業など次期成長ドライバーの育成を進め、さらに先のROIC向上を支える収益基盤を強化します。

次期成長ドライバーの詳細 [📄 P.37-P.39](#)

財務目標

	実績 2025年度	中計目標 2026年度	中計目標 2028年度
売上高	4,120億円	4,500億円	4,500億円
営業利益	364億円	380億円	420億円
EBITDA	536億円	600億円	800億円
ROE	9.9%	10.0%	8.4%
ROIC	6.9%	6.9%	7.0%

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

05 CEO メッセージ

09 CFO メッセージ

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

ROIC向上のための道しるべ(ROICツリー)

持続的なROIC向上には、事業ポートフォリオ組み換えに加え、既存事業の収益性と資産効率の改善が不可欠です。そのため、全社員がROIC向上に取り組むための共通基盤を整備しています。

その中核として、ROICを分解・可視化した「ROICツリー」を導入し、ROIC向上を図る全社プロジェクトで活用しています。各部門の取り組みをROICと定量的に結び付けることで、投資・コスト・在庫等を資本効率の観点から最適化します。

この取り組みにより、税引後営業利益は2024年度と2026年度を比べて約60億円の改善を見込んでいます。

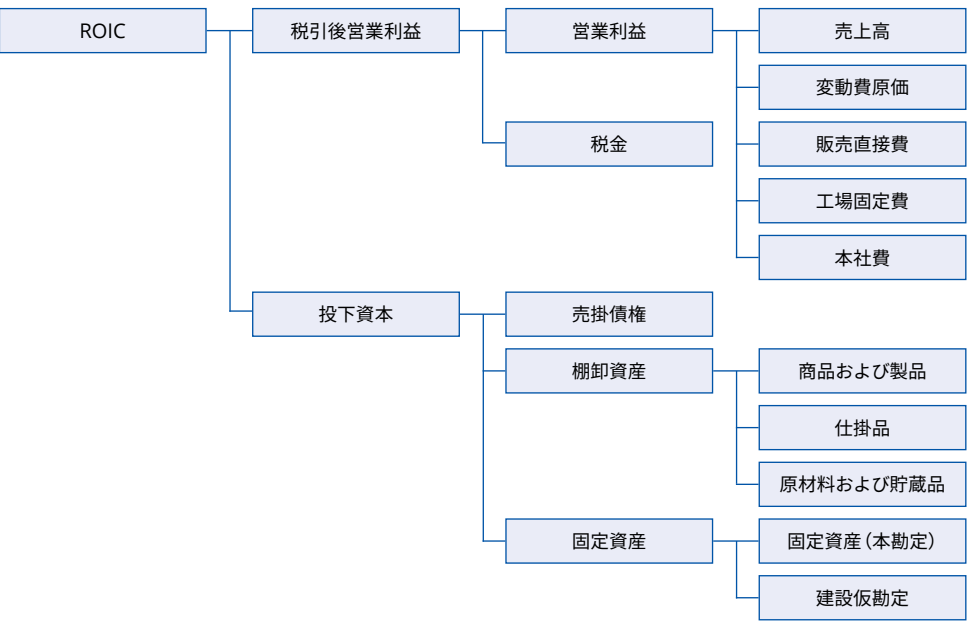
ROICを起点とした資本配分
(キャッシュアロケーション)

これらの取り組みは、事業ポートフォリオと資本配分・資本構成を一体で捉え、資本効率の最大化を通じてROIC向上につなげるものです。

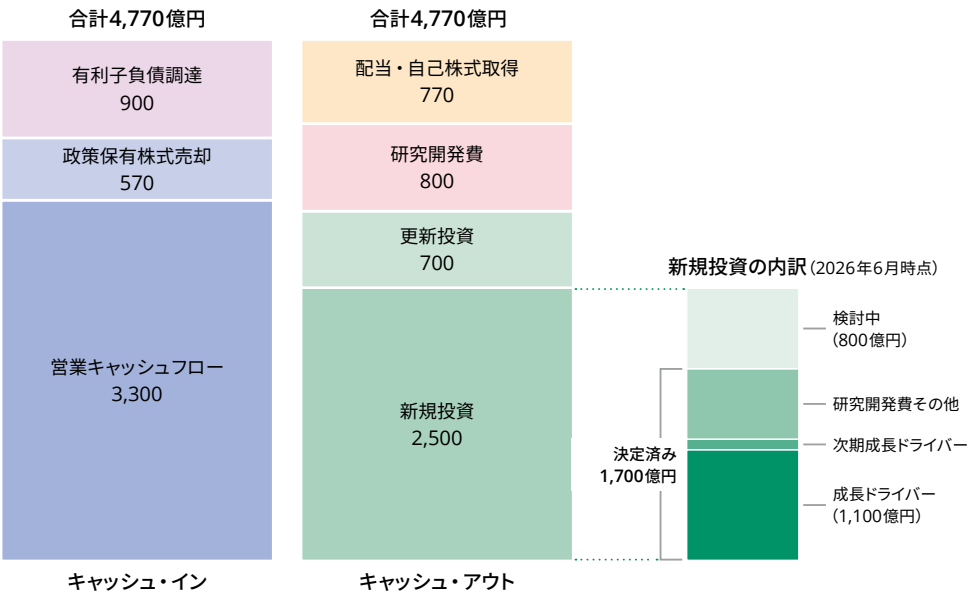
中期経営計画第3フェーズでは、営業キャッシュフロー、政策保有株式売却、有利子負債調達により4,770億円のキャッシュを創出します。

これを成長投資、研究開発、株主還元に分し、事業成長と資本効率向上を両立させます。

ROICツリー



2025～2028年度累計キャッシュ・アロケーション



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

05 CEOメッセージ

09 CFOメッセージ

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

投資・研究開発：成長ドライバー、次期成長ドライバーへの集中投資

投資は、シクロオレフィンポリマー（以下、COP）など成長ドライバーに重点配分します。新規投資は1,700億円を決定しており、さらに単層カーボンナノチューブ(CNT)や熱界面材料(TIM)等の次期成長ドライバーへの投資も機動的に行います。

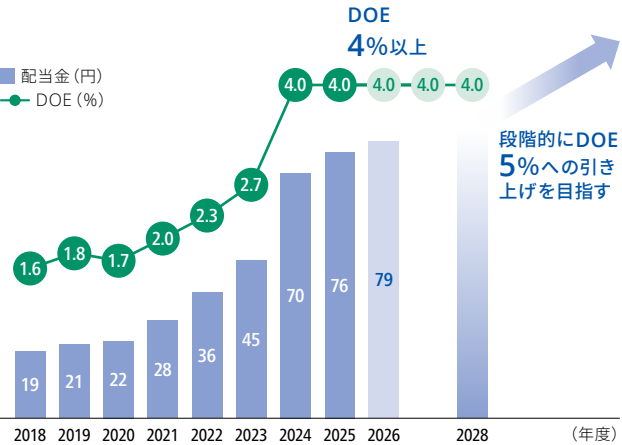
これらの投資は、中長期的な収益拡大に加え資産効率の改善を通じてROIC向上に寄与します。

すべての投資は資本コストを上回る前提下で、NPV（正味現在価値）、IRR（内部収益率）に基づき厳格に選別します。

株主還元：株主の皆様との価値共有を意識した還元方針

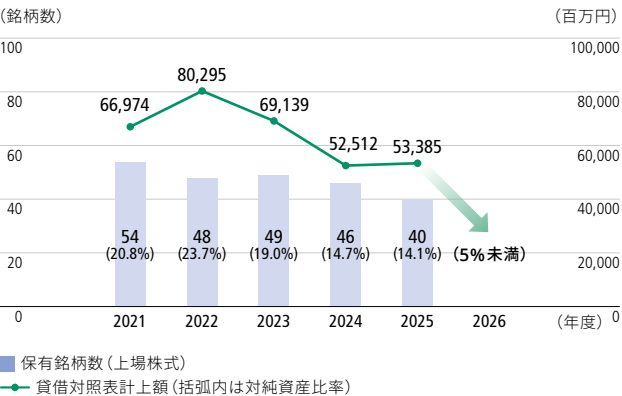
配当はDOE（株主資本配当率）4%以上を基準とし、安定的・継続的に実施するとともに、自己株式取得は2026年度に100億円を実施する計画です。

成長投資とのバランスを踏まえ、資本効率を維持・向上させながら株主の皆様と経済的成果を共有します。成長投資が生み出すキャッシュ創出力の向上に応じ、段階的にDOE5%への引き上げを目指します。

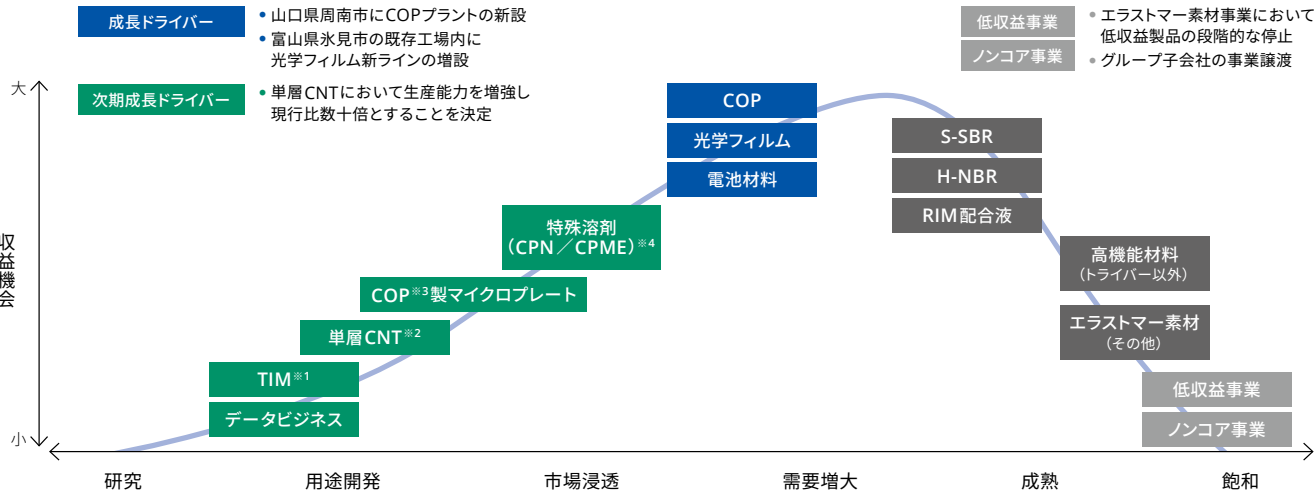


政策保有株式：縮減による資本効率の改善

2026年度末で対純資産比率5%未満を目標に政策保有株式の縮減を進めています。売却により創出した資金は、成長投資、研究開発、株主還元 に再配分します。資本を収益性の高い領域へシフトすることで、投下資本の効率を高め、ROIC改善につなげます。



ゼオン製品群のターゲット市場におけるステージ



※1 TIM：熱界面材料 (Thermal Interface Material)
※2 CNT：カーボンナノチューブ
※3 シクロオレフィンポリマー（以下、COP）
※4 CPN：シクロペンタノン、CPME：シクロペンチルメチルエーテル

有利子負債：最適なレバレッジによる
資本効率の向上

有利子負債を適切に活用し、自己資本比率とD/Eレシオを管理しながら資本構成の最適化を進めます。

2025年度末の財務諸表に鑑み、格付シングルAを維持できる水準として財務規律をD/Eレシオ0.5以下に設定しており、自己資本比率50~60%のレンジを目安に投資とのバランスを考慮しながらレバレッジを活用していきます。

事業ポートフォリオの組み換えを通じて資本コストを上回るリターンを創出し、ROICの向上を図ります。

2025年度末		2028年度末の目安	
2,575	1,442	流動資産 2,800億円	流動負債 2,000億円
	257		固定負債 900億円
2,907 (14.1%)	3,783 (0.04)	固定資産 4,000億円	純資産 3,900億円
			D/Eレシオ 0.5以下維持
政策保有株比率 14%		政策保有株比率 < 5%	
D/Eレシオ 0.04		D/Eレシオ 0.3~0.4	
自己資本比率 69%		自己資本比率 57%程度	

企業価値向上に向けた資本政策

当社のPBRは2026年6月末時点で1倍超となっていますが、これで十分とは思っていません。さらにPBRを引き上げるため、ROE・PERを継続して改善していきます。

ROE：ROIC向上を起点とした収益性と
資本効率の改善

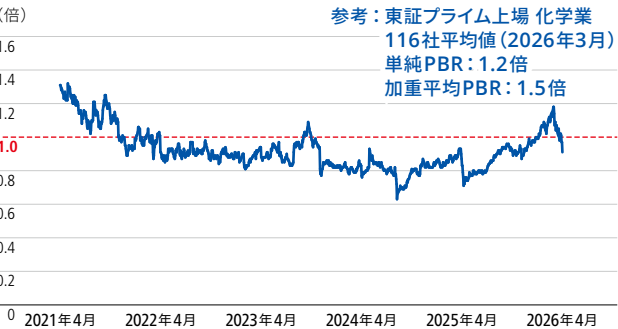
新たに投資をする成長ドライバー、次期成長ドライバーの設備が稼働した後、事業計画を可及的速やかに達成していくことで、減価償却費が先行する期間を最短化します。

また、レバレッジの活用によりROEを向上させていきます。
2025年度のROEは投資有価証券売却益を含んでいるため9.9%となりましたが、2028年度のROEは投資から得られる利益を中心に8.4%を目指しており、ROEの質が向上します。減価償却費が先行する期間においても、株主資本コストを上回るROE水準を維持します。

PER：成長期待の向上に向けた対話強化

資本市場との建設的な対話の強化により、ゼオンの成長性に対する情報格差を極小化し、期待成長率の向上につな

PBR（株価純資産倍率）

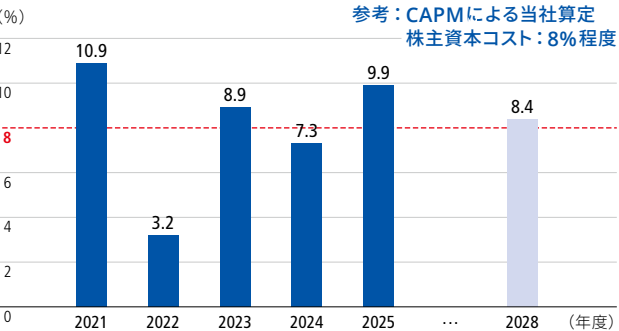


※ PBR：SPEEDAより作成
(時価総額(自己株式調整後)／株主資本等合計(年度実績))

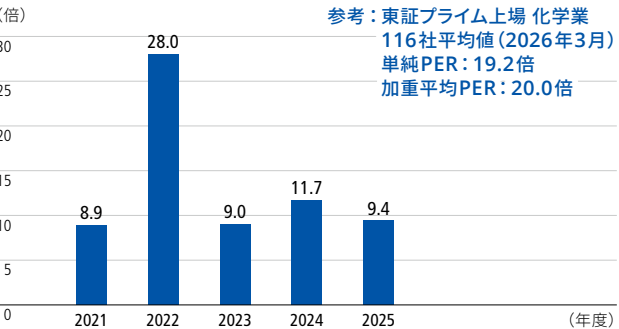
げていきます。事業ポートフォリオの組み換えにより収益基盤をより強固にし、安定的・継続的な株主還元、成長投資への資金投入と財務安全性を両立させ、資本市場からの信頼を高めていきます。

ROIC経営の高度化によって事業収益力に裏付けられたROEの改善と、期待成長率の向上を通じてPERの改善につなげ、企業価値を継続して高めていきます。

ROE（自己資本利益率）



PER（株価収益率）



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

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

16 社会課題(リスクと機会)

17 INPUT 経営資本

18 VALUE DRIVERS

ゼオンのビジネスモデル
特集 私たちのアイデンティティ：
ポリマーデザインカンパニー

マテリアリティ

ゼオンの軌跡、強み

事業紹介

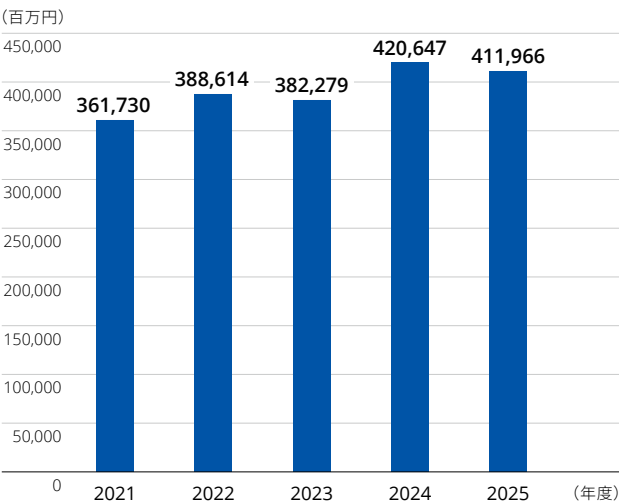
27 OUTPUT

事業戦略

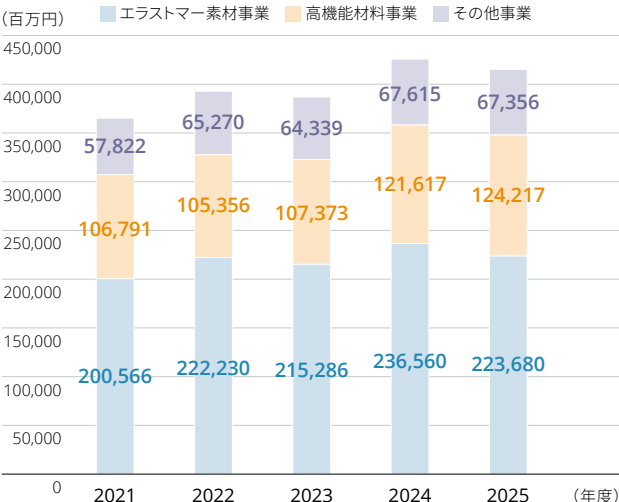
経営基盤

データ集

連結売上高

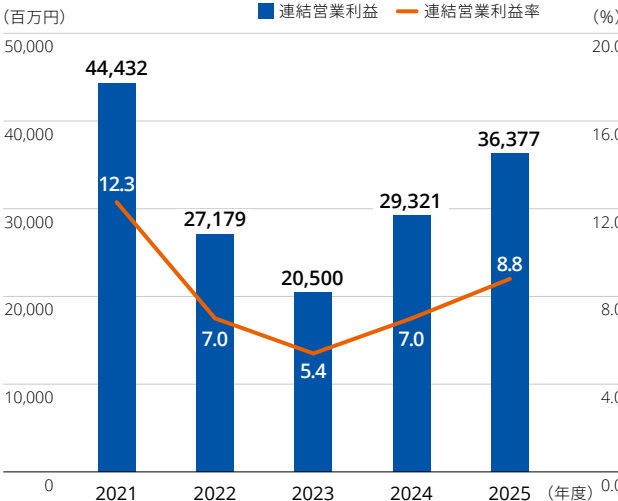


事業別売上高(連結)

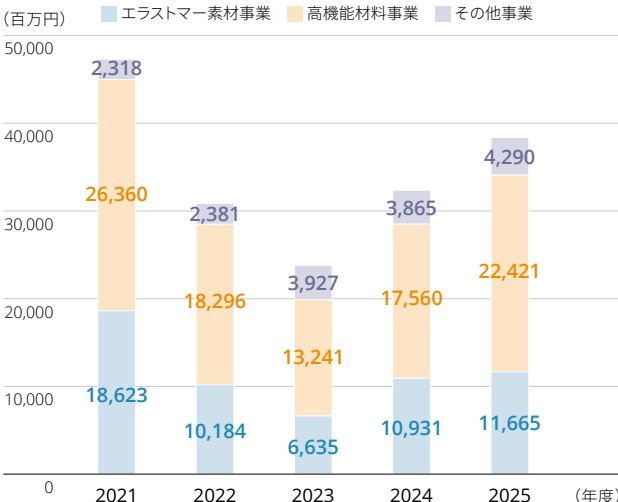


※ 消去または全社分は含まないため各事業の合計は連結売上高と一致しません。

連結営業利益／連結営業利益率

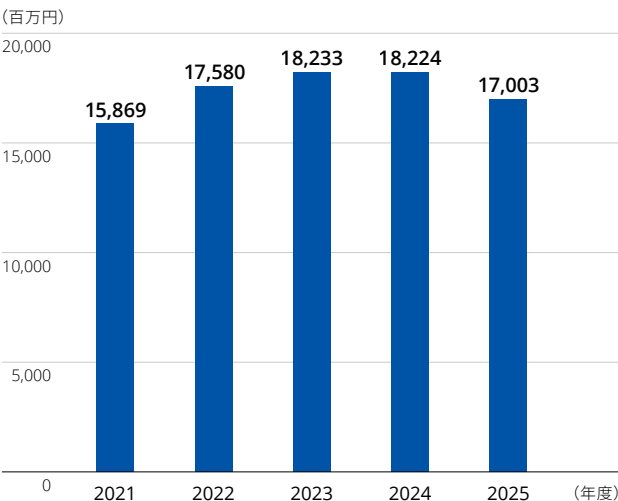


事業別営業利益(連結)

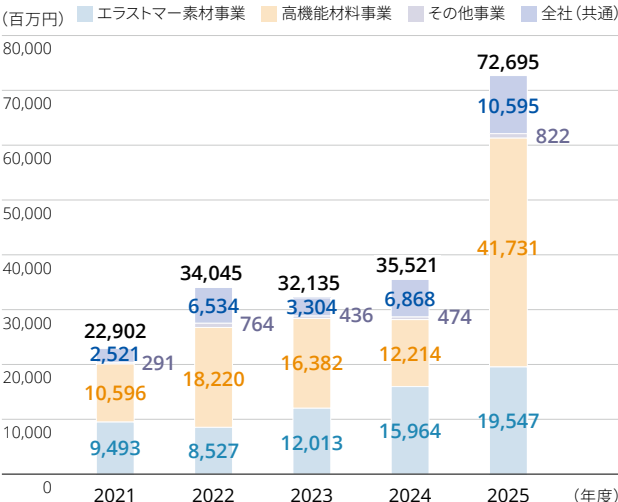


※ 消去または全社分は含まないため各事業の合計は連結営業利益と一致しません。

研究開発費(連結)



事業別設備投資額(連結)



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

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

16 社会課題(リスクと機会)

17 INPUT 経営資本

18 VALUE DRIVERS

ゼオンのビジネスモデル

特集 私たちのアイデンティティ：
ポリマーデザインカンパニー

マテリアリティ

ゼオンの軌跡、強み

事業紹介

27 OUTPUT

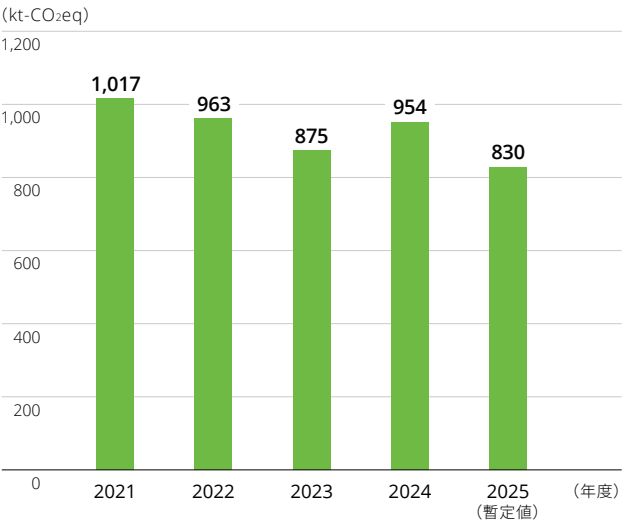
事業戦略

経営基盤

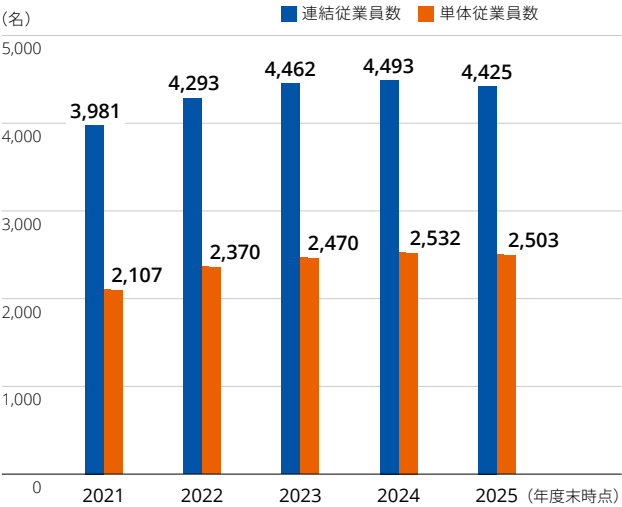
データ集

財務・非財務ハイライト

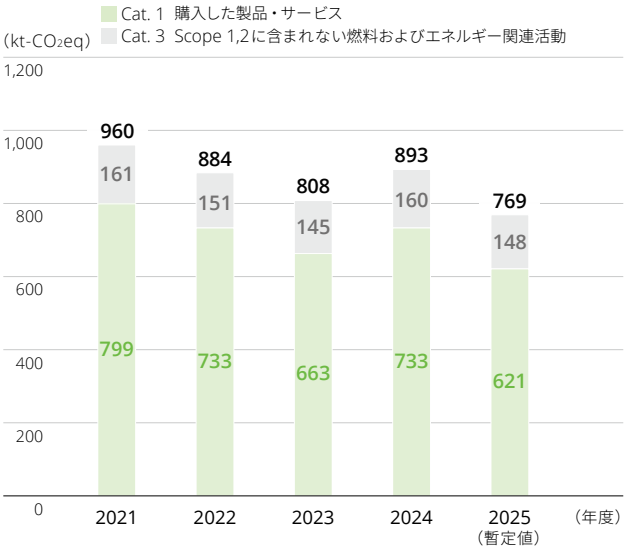
Scope 1+2 排出量 (ゼオングループ)



従業員数(連結／単体)



Scope 3 排出量 (ゼオングループ)



人的資本データ(単体)

	2021	2022	2023	2024	(年度) 2025
従業員エンゲージメント結果 (%)	50	48	52	52	53
従業員を活かす環境 (%)	48	46	50	51	54
男女の賃金格差 (%)					
正規	—	78.2	79.7	80.9	80.2
非正規	—	64.6	66.5	63.5	58.2
全社	—	74.2	75.3	75.4	74.4
男性育児休業取得率 (%)	14	51	92	93.6	88.5
女性管理職					
比率 (%)	5.2	5.7	6.0	6.4	5.7※
人数	26	32	34	37	14
年休取得率 (%)	54	61	70.5	75.6	80.2

※ 2025年10月に管理監督者層を対象として、従来の職能資格制度を抜本的に見直し、職務等級制度へ一本化しました。それに伴い、2025年度より算定定義を変更しています。
なお、旧算定定義に基づく2025年度の数値は6.7%です。

その他の項目はウェブサイトのESGデータ集からご覧ください

<https://www.zeon.co.jp/sustainability/esgdata/>

エネルギー消費量

<https://www.zeon.co.jp/sustainability/esgdata/environment/>

産業廃棄物・リサイクル量

<https://www.zeon.co.jp/sustainability/esgdata/environment/>

休業災害度数率

<https://www.zeon.co.jp/sustainability/esgdata/social/>

ゼオングループは、マテリアリティに基づき企業価値の向上を図ります。2021年度に中期経営計画：STAGE30を策定し、2024年度にマテリアリティを特定しました。2025年度に開始した中期経営計画の第3フェーズにおいて、マテリアリティに紐づく目標値を設定し、2030年度に「社会の期待と社員の意欲に応える会社」を実現します。

大きな潮流

社会課題（リスクと機会） 社会変化の認識

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）

P.16

企業理念（=使命） 「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」
2030年度のビジョン 「社会の期待と社員の意欲に応える会社」



本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
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
16 社会課題(リスクと機会)
17 INPUT 経営資本
18 VALUE DRIVERS ゼオンのビジネスモデル
特集 私たちのアイデンティティ： ポリマーデザインカンパニー
マテリアリティ
ゼオンの軌跡、強み
事業紹介
27 OUTPUT
事業戦略
経営基盤
データ集

価値創造フローの解説

社会課題(リスクと機会)

当社グループは、社会課題を競争優位の源泉と捉え、事業戦略と一体でマテリアリティおよび指標を設定しています。モビリティ革命やカーボンニュートラル、AI・ライフサイエンスの進展などの構造変化に対し、材料技術、製造技術、知的財産、人材の強みを活かし、当社グループの定めた成長4分野(モビリティ、医療・ライフサイエンス、情報通信、GX)への資源集中を進めています。これにより、外部環境の変化を成長機会として取り込み、持続的な収益拡大と企業価値の向上につなげていきます。

社会課題(リスクと機会)	対応するマテリアリティ  P.19-20	マテリアリティに紐づく指標  P.27	競争優位の源泉	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 - 従業員を活かす環境 - 日本ゼオン健康行動指標 - 社外取締役比率 - 外国人／女性役員比率	現場主導の改善を継続的に生み出す組織力	- キャリア自律支援 - 人事制度改定 - 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はない価値を提供	- ROIC - EBITDA - 社外提携研究テーマ件数	調達および生産のグローバル分散、外部提携を組み合わせた供給安定力	- グローバル調達・生産拠点の分散 - 外部提携の強化
モビリティ革命	 イノベーションでほかにはない価値を提供	- ROIC - EBITDA - 社外提携研究テーマ件数 - 成長4分野 売上高比率	材料技術×知的財産を核とした高付加価値領域での競争優位	- 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・事業拡大 - CVCも活用した新規事業探索のスピードアップ
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	 社会の変化に対応した事業構造の転換			
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	製品価値で社会課題解決を実現する評価・認定モデル	- 認定対象の拡大(製品・サービス、単体・グループ連結) - 研究開発段階からの価値検証 - ステークホルダーへの認知拡大・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	プロセス革新と素材開発を組み合わせたCO ₂ 削減力	- 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、価値創造の源泉となる各種経営資本の強化に努めています。

 人的資本 🔗 P.47-52	社員数 (連結・2026年3月末) 4,425名	戦略： 2025年度に幹部職を職務等級制度へ移行し、経営戦略と人材戦略の連動を強化。主体的に変革を推進できる人材の育成を進めています。早期段階からの人材育成を目的に、現在は一般職の制度移行も進めています。 主要施策： - 人材マネジメントの高度化による成長と挑戦の促進 - 経営戦略と連動した人材配置・育成 - キャリア継続を支える柔軟な職場環境の整備 価値創出： イノベーション創出力の向上と組織実行力の強化により、中長期的な成長を実現
	人材戦略	
 財務資本 🔗 P.09-12	安定的な資金繰りと成長ドライバーへの投資集中 2025年度末 資本金 242 億円 総資産 5,482 億円 純資産 3,783 億円	戦略： 財務安全性を担保しつつ、資金を成長ドライバーに集中投下し、事業ポートフォリオ組み換えを通じて、高い株主還元と成長を両立します。 主要施策： - CCC改善・政策保有株式縮減・有利子負債の有効活用により、資本効率性の高い資産に組み換え - 事業ポートフォリオの最適化 - DOE (株主資本配当率) 4%以上の安定配当および自己株式取得 価値創出： 高い資本効率と安定的なキャッシュ創出により、持続的な企業価値向上を実現
	生産能力強化 日本国内 6工場2研究所 グループ企業12社 海外 グループ企業14社 調達・生産のリスク分散 安全強化	
 製造資本 🔗 P.23、P.57		戦略： 独自の化学プロセス技術と一貫生産体制を強みとし、高付加価値製品の安定供給を実現します。デジタル技術を活用したスマート工場化も推進しています。 主要施策： - 独自技術 (GPB・GPI法) による原料高度利用 - 原料設計から加工までの一貫製造体制 - スマート工場化による生産性・品質向上 価値創出： 高品質・高機能製品の安定供給により、競争優位性と収益力を強化



知的資本

🔗 P.53-54

知的財産の創造・保護・活用および尊重

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

	2025年度
研究開発費	170億円
特許数	6,737件
日本特許	2,646件
外国特許	4,091件

戦略：

研究開発と知財戦略を一体化し、技術優位性の確立と事業成長への貢献を最大化します。

主要施策：

- 知的財産権の排他権を適切に活用し、市場における競争優位性を強化。同時に、他社・他者の知的財産を尊重し、権利侵害を未然に防止
- IPランドスケープ活用による事業機会の探索機能と、知的財産情報を活用した新製品開発および新事業の創出
- 全社員への知的財産マインドの浸透

価値創出：

高付加価値製品の創出と参入障壁の構築により、持続的な収益拡大を実現



自然資本

🔗 P.23-24、P.62-68

化石燃料由来の原料水・再生可能エネルギー

戦略：

環境負荷の低減と資源循環を両立し、持続可能な事業基盤を構築します。

主要施策：

- 気候変動対応（温室効果ガス削減）
- 水資源・生物多様性への配慮
- バイオマス原料の活用拡大
- 廃棄物削減とサーキュラーエコノミー推進

価値創出：

環境リスク低減と新たな事業機会の創出により、長期的な企業価値を向上



社会関係資本

🔗 P.46、P.60-61、P.73-74 など

顧客との共創

持続可能な社会を目指した取引先との対話

株主・投資家の皆様との対話

地域コミュニティとの協働

戦略：

ステークホルダーとの対話・共創を通じて、社会課題の解決と事業成長の両立を図ります。

主要施策：

- 顧客との共創による製品開発
- サステナブル調達に向けた取引先との連携
- 株主・投資家の皆様との建設的な対話
- 地域社会への貢献活動

価値創出：

信頼に基づく関係構築により、新たな価値創出と持続的成長を実現

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

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

16 社会課題 (リスクと機会)

17 INPUT 経営資本

18 VALUE DRIVERS
ゼオンのビジネスモデル

特集 私たちのアイデンティティ：
ポリマーデザインカンパニー

マテリアリティ
ゼオンの軌跡、強み
事業紹介

27 OUTPUT

事業戦略

経営基盤

データ集

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

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

16 社会課題(リスクと機会)

17 INPUT 経営資本

18 VALUE DRIVERS
ゼオンのビジネスモデル特集 私たちのアイデンティティ:
ポリマーデザインカンパニーマテリアリティ
ゼオンの軌跡、強み
事業紹介

27 OUTPUT

事業戦略

経営基盤

データ集

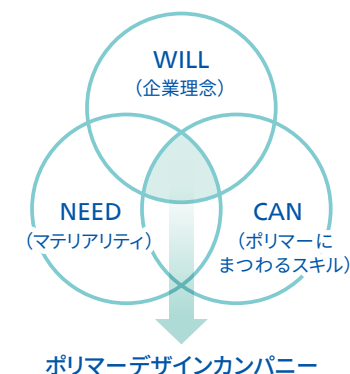
価値創造フローの解説

ゼオンのビジネスモデル

特集 私たちのアイデンティティ: ポリマーデザインカンパニー

社会環境が大きく変化する中でも変えない軸として、ゼオンはアイデンティティを「ポリマーデザインカンパニー」という言葉で表現しました。ポリマーに関わるあらゆる機能を設計し、磨き上げていく総合力を表すこの言葉は、「WILL＝ゼオンの企業理念」「CAN＝ポリマーにまつわるスキル」「NEED＝マテリアリティ」の3つの重なるの中心に位置する、ゼオンならではの価値を示すものです。

この考え方は、当社グループのあらゆる事業活動の一貫性を支えるものであり、当社グループが何を軸に持続的な価値を創出していくのかを示しています。さらに、その実践は経営層にとどまるものではなく、社員一人ひとりが自らの業務に反映し行動に移すことで、社会と顧客への価値提供を通じて、中長期的な企業価値向上を図ります。



ポリマーデザインカンパニー浸透の取り組み

本取り組みは、「ポリマーデザインカンパニー」という価値創造の軸のもと、社員一人ひとりが自らの業務や挑戦がその一部を担っていることを意識し、企業価値向上と結び付けて自律的に行動する企業風土の醸成を目指す活動です。その実践と発信を通じて、社内浸透のみならず、社外への理解醸成を図っています。

ゼオンは、本取り組みを段階的に推進しています。2025年度上期には、経営陣が示した方向性を基点として、ゼオン

の強みと企業理念に関する理解を深め、ポリマーデザインカンパニーが当社グループの価値創造の中核にあるという共通認識の形成を図りました。

2025年度下期からは、若手社員を中心とした部門横断プロジェクトを立ち上げ、対話会およびワークショップを実施しています。多様なメンバーによる「ポリマーデザインカンパニー」を起点とした当社価値の再定義プロセスを通じ、柔軟な発想の浸透策を生み出し、社内外への情報発信と浸透を

進めています。

これらの取り組みにより、社員一人ひとりが自身に期待される役割を自覚し、その役割の実践が企業価値向上に寄与するという認識を一層深めることを目指しています。今後は、成功事例の共有や目指す姿を可視化することで取り組みの輪を広げ、企業風土としての定着を図っていきます。

2025年度

共通認識の形成



2025年6月
ポリマーデザインカンパニーについて表明

2026年度

社内外への情報発信、浸透施策検討



対話会の様子



2026年度
ワークショップの様子

2027年度以降

企業風土としての定着

表彰制度や人材育成などに
組み込むことを視野に検討

ゼオンのビジネスモデル

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。これら5つのマテリアリティは、企業理念の実現に向けた重要課題を具体化したものであり、相互に連動しながら価値を生み出す構造としています。

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

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

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

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

イノベーションを通じて、社会の期待に応える製品・サービスを創出し、そこに事業の軸足をシフトすることで、事業構造の転換を図っています。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」などは社会的ニーズの高い領域であり、これらを中心に新たな価値創出を進めることで、社会の変化に対応した事業構造への転換を推進しています。

循環型社会への貢献

「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。

ゼオンのビジネスモデル

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カ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。

企業理念と経営体系 [P.04](#)

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

Sustainability Materiality

Financial Materiality

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

左記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。

価値創造フローの解説

ゼオンのビジネスモデル

ビジネスモデルの軌跡

	1950～	1970～	1990～	2000～	2010～	2020～
社会情勢の変化	石油化学工業の隆盛	石油ショック、公害問題	製造業の海外進出加速	電子化・高度情報化の進展	激甚災害の頻発	脱炭素・循環型社会への移行
化学メーカーへのニーズ	経済成長のための量と質	効率性、安全性の両立	地球環境問題への対応	より高機能な化学材料	CSR経営からサステナビリティ経営へ	加速するDXへの対応

ゼオンのあゆみ	1950 創業 (塩化ビニル事業の開始) 1959 日本で初めて合成ゴム※の量産に成功 合成ゴム事業の礎が築かれる。天然ゴムに代わる合成ゴムの製造に成功したことにより、日本の高度経済成長期の中核となった自動車産業へ多大な貢献を果たす。 ※ アクリロニトリルブタジエンゴム(NBR) 1965 GPBプラント完成、 ブタジエン生産開始	1971 GPIプラントが完成、 イソプレンゴム(IR)を生産開始 C₅留分からイソプレンを効率的に抽出するGPI法が確立され、水島工場にGPIプラントを設立。同時にIR生産開始。 1989 海外メーカーから 特殊ゴム事業を買収 「特殊ゴムのゼオン」として世界トップメーカーの地位を築く。	1990 シクロオレフィンポリマー(以下、COP)生産開始 GPI法から生まれる原料を有効活用し、COPの生産を開始。  COPプラント 1990年代 米国、欧州、アジアなど 海外展開を加速	2000 祖業の塩化ビニル事業からの撤退、加工分野(光学フィルム)への進出 光学フィルム分野への進出を果たし、より高機能な材料・部材に注力。汎用品から特殊品・高付加価値品へとシフトする、大きな転換点となる。 2004 COPの生産能力を増強	2013 シンガポールで溶液重合スチレンブタジエンゴム(S-SBR)生産開始 低燃費タイヤ用ゴムとして、高度なパフォーマンスを発揮する新素材S-SBRの生産をシンガポールで開始。 2015 単層カーボンナノチューブの量産プラント完成 「軽くて強い」「電気や熱をよく通す」夢の新素材「単層カーボンナノチューブ」の開発を加速させる。	2023 世界最大級幅の大型光学フィルム製造ライン増設 テレビの大型化需要に対応するため、広幅フィルムの生産拡大。2027年度には、さらにテレビ用位相差フィルムの生産能力を現行比で約2割増強予定。 2024 COPのリサイクルプラントが竣工 2025 研究開発と生産の融合を目指し、川崎イノベーションフロンティアポートが始動
---------	--	---	---	--	--	--

ゼオンの事業



川崎工場
(日本で初めて合成ゴムを量産)



GPBプラント

1970年度
単体売上高 **390**億円

売上高構成比



GPI法確立により、石油樹脂、合成香料生産開始。C₅事業が興隆。

1990年度
単体売上高 **1,294**億円

その他の事業 6%



COPや電池材料(リチウムイオン電池用バインダー)など、新たな事業が生まれる。

2000年度
連結売上高 **1,942**億円

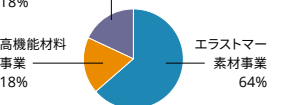
その他の事業 24%



加工技術を磨くことにより、一素材メーカーからの脱却を図る一歩となる。

2010年度
連結売上高 **2,704**億円

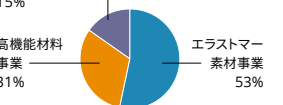
その他の事業 18%



汎用品についても高付加価値化を追求し、海外での事業展開が拡大する。

2020年度
連結売上高 **3,020**億円

その他の事業 15%



事業の選択と集中により、より強靱な事業構造への転換を進める。

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>

ゼオンのビジネスモデル

変革をもたらした大きな一歩

1. 日本で初めて合成ゴムの製造を開始

1959年に日本で初めて合成ゴムの量産化に成功したのが日本ゼオン川崎工場です。その後も事業買収を通じ、耐熱性・耐油性に優れた特殊合成ゴムを強みに幅広く事業拡大し、現在の地位を確立しました。

近年では、カーボンニュートラル社会の実現に向け、当社グループは植物由来資源からの合成ゴム原料生産技術の開発に注力するなど、循環型社会への貢献を目指すとともに、高付加価値型の事業へ進化を続けています。



NBR

2. C₄・C₅留分総合利用の源となるGPI法、GPB法確立

1960年代以降、ゼオンは石油精製過程で得られるC₄・C₅留分の高度分離・抽出技術を磨いてきました。原料を余すことなく活用する「総合利用」の発想により、合成ゴムから高機能材料まで幅広い製品展開を可能とし、この技術が強みとして今日のビジネスモデルの要となっています。

C₅事業の競争力強化を図るべく、水島工場・GPIプラントに新たな設備を導入します(2028年度完工予定)。これにより、シ



クロオレフィンポリマー(以下、COP)やCOP製光学フィルムなどの主原料となるジシクロペンタジエンの安定確保が可能になると同時に、これまで未利用であった成分を有効活用することでCO₂排出量削減にもつなげていきます。

GPIプラント

3. 祖業である塩化ビニル事業からの撤退、汎用品メーカーからの脱却

2000年の塩化ビニル事業撤退を契機に、当社グループは事業構造改革を本格化させました。エラストマー素材事業と高機能材料事業を両輪と位置付け、COPや光学フィルム、電池材料などの高付加価値領域を強化することで事業構造の転換を加速しました。

現在もCOP新プラント建設や、光学フィルムライン増設など、成長ドライバーに位置付ける高付加価値製品への投資を着実に実行することで、さらなる変革を遂げています。



COP



光学フィルム



プラスチック製シリンジ



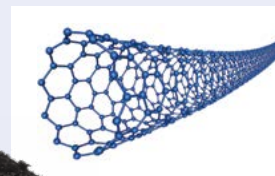
電力貯蔵システム(ESS、イメージイラスト)

4. 世界で初めて、スーパーグロース法を用いた単層カーボンナノチューブの量産化に成功

2015年、産業技術総合研究所が開発したスーパーグロース法を用いた単層カーボンナノチューブ(CNT)の量産工場が徳山工場内に完成しました。エネルギー分野やエレクトロニクス分野などさまざまな分野での用途展開が期待される単層CNTは、今後のエネルギー問題を解決する重要な材料の一つです。

また、主にリチウムイオン電池向け需要の拡大に対応するべく、現行比数十倍を見込む能力増強実施を決定しました(2028年中の本格稼働予定)。

ゼオンの単層CNTは、製品特性に加え、供給面においてもブレゼンス向上を図ります。



単層カーボンナノチューブ



5. 独自のCOPリサイクル技術を確認

COPを光学フィルムに加工する際に発生する廃棄樹脂をリサイクルする技術を独自に開発しました。COP製光学フィルムは、COPが持つ光学特性や低吸水性といった他にない優れた特長を活かして、ディスプレイ用位相差フィルムとして幅広く使用されており、リサイクル樹脂においても未使用樹脂と同様に高い品質が要求されます。

これまでの一般的なリサイクル技術では、透明性や純度に課題がありましたが、当社が開発したリサイクル技術により、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。リサイクルした樹脂は今後も拡大が見込まれる市場ニーズに応えるとともに、CO₂排出量の削減も進めていきます。



COPのリサイクルプラント
2024年に竣工

価値創造フローの解説

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、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す。その積み重ねこそがポリマーデザインカンパニーとしてのゼオンの強みといえます。

3つの強み

1. 蓄積された多様な要素技術
2. C₄・C₅留分の戦略的な高度総合利用
3. 原料樹脂の設計から加工まで、
独自技術を活かした一気通貫の開発・製造力

強み 1 蓄積された多様な要素技術

ゼオンは、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。

ゼオンが誇る水素化ニトリルゴムやシクロオレフィンポリマー（以下、COP）、光学フィルム、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、ゼオン独自技術の結晶といえます。

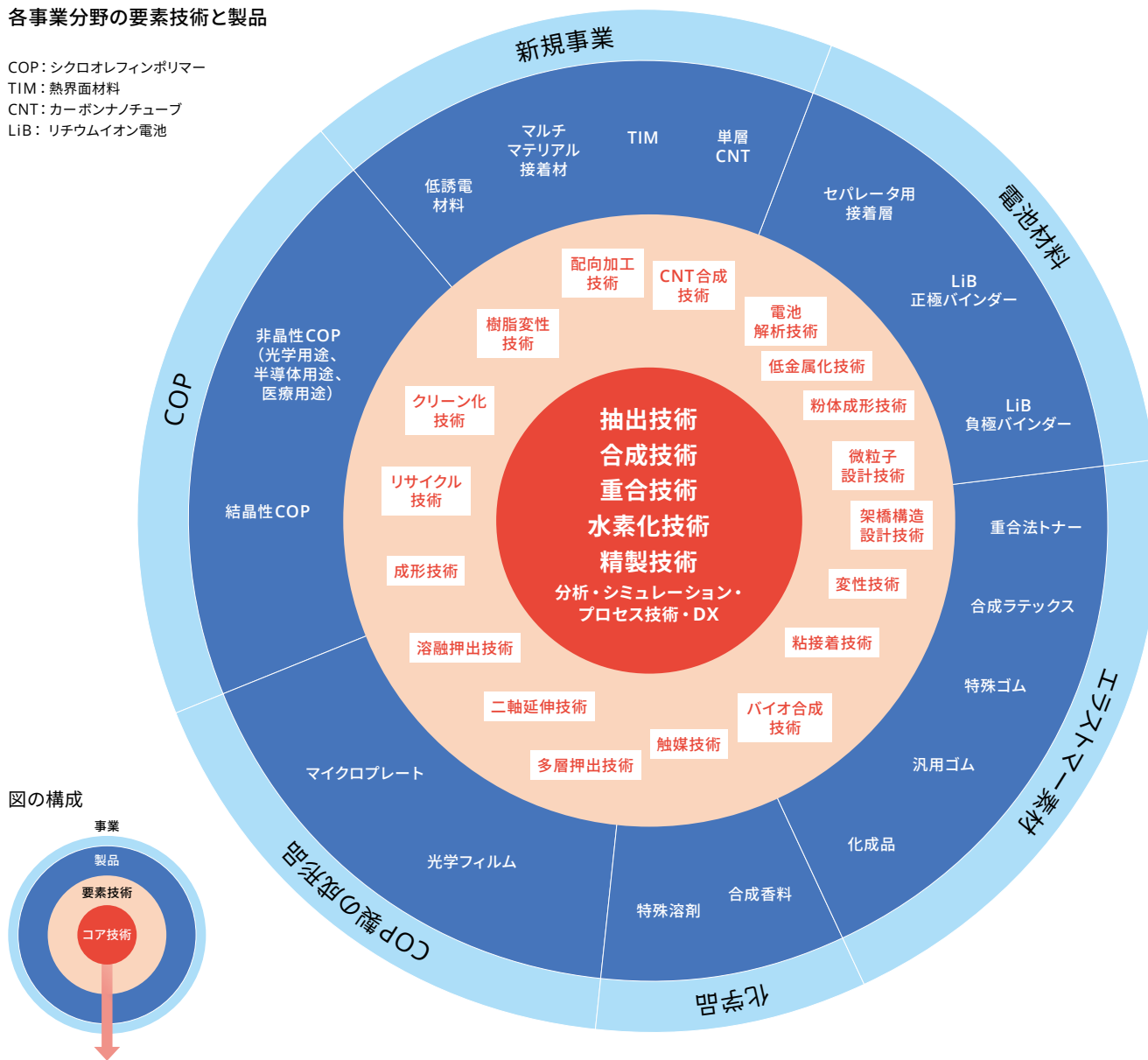
各事業分野の要素技術と製品

COP：シクロオレフィンポリマー

TIM：熱界面材料

CNT：カーボンナノチューブ

LiB：リチウムイオン電池



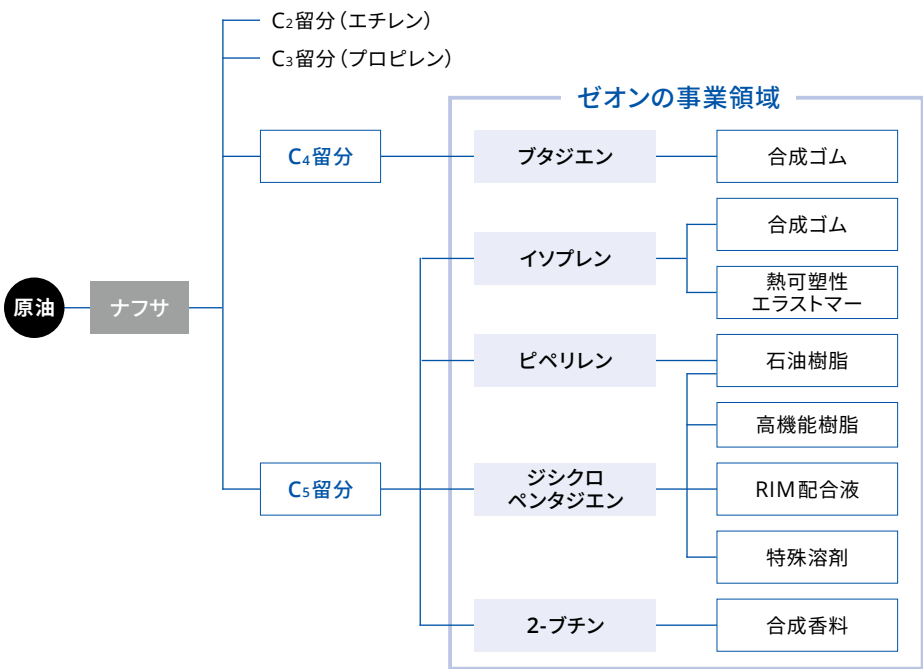
価値創造フローの解説

強み2 C₄・C₅留分の戦略的な高度総合利用

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。炭素が2つのC₂はエチレン、C₃はプロピレンとなり、それらが石油化学産業のメインストリームをなしていますが、ゼオンはC₄・C₅留分を主原料として事業展開をしており、C₄留分から抽出したブタジエンから合成ゴムを製造しています。

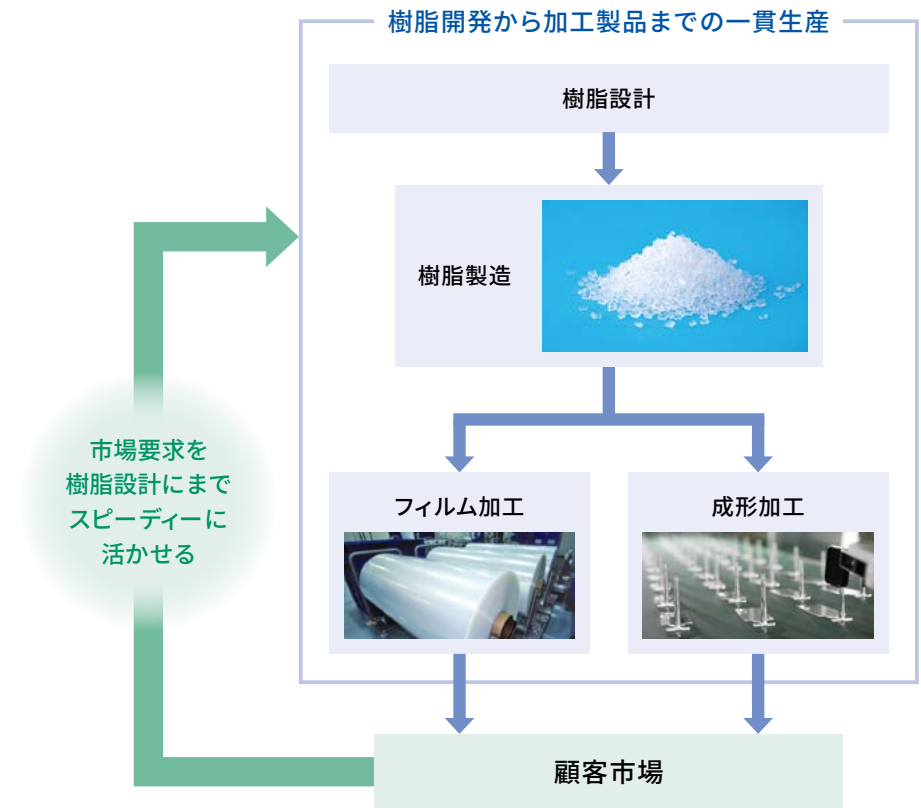
そして、C₅留分には、イソプレン、ピペリレン、ジシクロペンタジエンといった複数の成分が含まれており、それぞれの成分の特長を活かした用途を開発することで、シクロオレフィンポリマー（以下、COP）から、合成ゴム、合成香料に至るまで、幅広い事業領域に展開しています。この「C₅総合利用」は、世界で他に例のないビジネスモデルです。



強み3 原料樹脂の設計から加工まで、独自技術を活かした一貫通貫の開発・製造力

ゼオンは、COPそのものを販売するだけでなく、自前で加工して光学フィルムやマイクロプレートとしてもビジネスを展開しています。これら加工製品はゼオンが独自開発した技術の積み重ねで成り立っています。

樹脂設計から製品加工まで、すべてを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ーに活かせることが、他社の追随を許さない、ゼオンのビジネスモデルの強みとなっています。



ゼオンのビジネスモデル

事業紹介

ゼオンは、下記3つのセグメントで事業を行っています。

エラストマー素材事業

売上高：2,237億円 営業利益：117億円

営業利益率：5.2% (2025年度)

合成ゴム

汎用ゴム

主にタイヤの素材として使われる。溶液重合スチレンブタジエンゴム(S-SBR)は、転がり抵抗、ウェットグリップ性、耐摩耗性に優れ、低燃費タイヤのトレッド部の素材として使われる。



S-SBR

用途例



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の素材として使われる。水素化ニトリルゴム(H-NBR)はタイミングベルトや油圧機器向け材料に使用される、当社グループの特殊ゴムの代名詞



H-NBR

用途例



オイルホース類



タイミングベルト



ガスケット類

合成ラテックス

化粧用パフなど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

売上高：1,242億円 営業利益：224億円 営業利益率：18.1% (2025年度)

高機能樹脂

シクロオレフィンポリマー(以下、COP)

ゼオンが独自開発したプラスチック。主に光学レンズ、医療用デバイス、半導体搬送容器等の素材として使われる。



COP

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

光学フィルム

COP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。大型液晶テレビやモバイル端末のディスプレイ材料として使われる。



光学フィルム

用途例



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、リチウムイオン電池向け導電ペーストなどのさまざまな用途に可能性が広がる。



カーボンナノチューブ
粉体

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



電気自動車



電力貯蔵システム
(ESS、イメージイラスト)

重合法トナー

プリンター・ファックス・デジタル複写機・マルチファンクション機の電子写真用トナー

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

その他の事業

売上高：674億円 営業利益：43億円 営業利益率：6.4% (2025年度)

エンジニアリング、包装材料、建材、RIM配合液、商事等の事業

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

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

16 社会課題(リスクと機会)

17 INPUT 経営資本

18 VALUE DRIVERS

ゼオンのビジネスモデル

特集 私たちのアイデンティティ：
ポリマーデザインカンパニー

マテリアリティ

ゼオンの軌跡、強み

事業紹介

27 OUTPUT

事業戦略

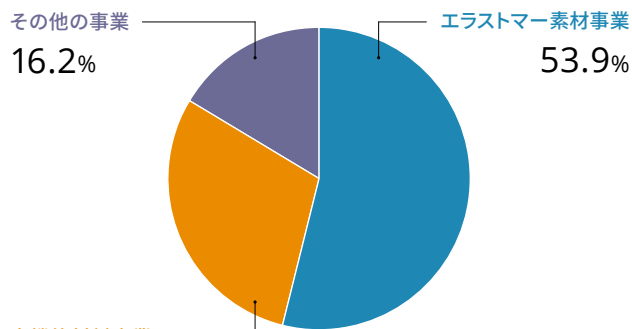
経営基盤

データ集

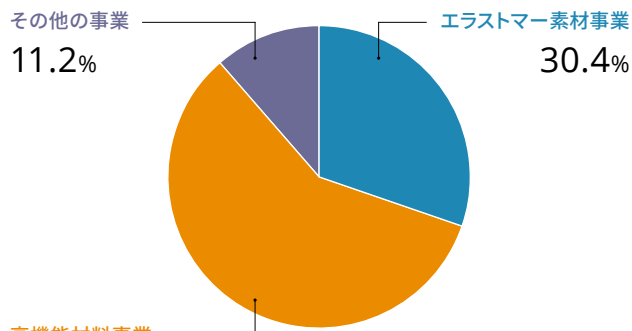
価値創造フローの解説

セグメント別の売上高・営業利益構成比 (2025年度)

売上高構成比※



営業利益構成比※

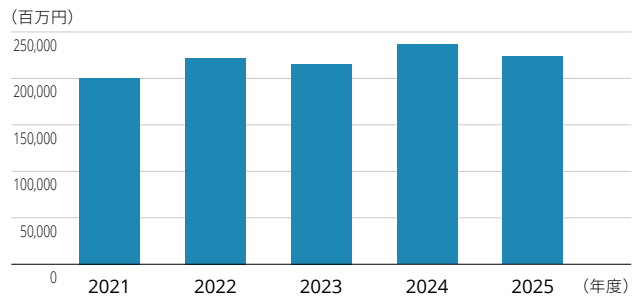


※ 消去または全社を含まない

セグメント別の売上高・営業利益推移

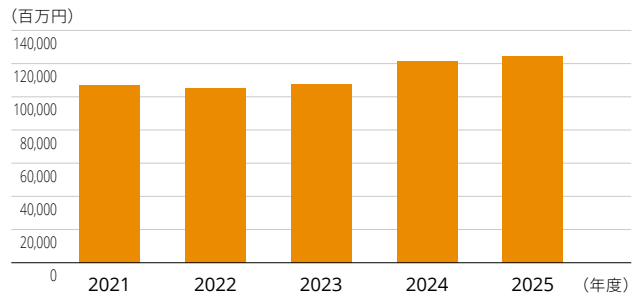
エラストマー素材事業

売上高推移



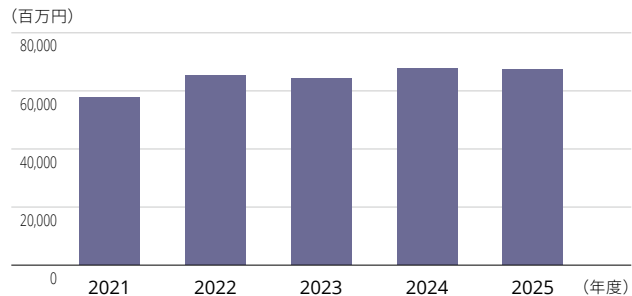
高機能材料事業

売上高推移

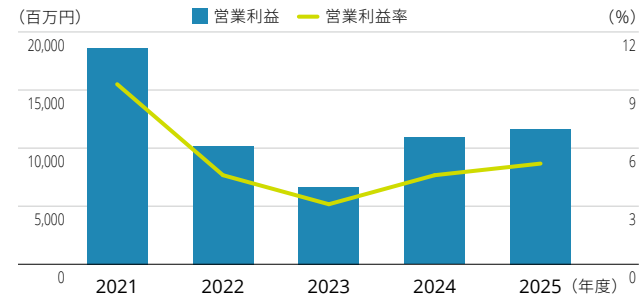


その他の事業

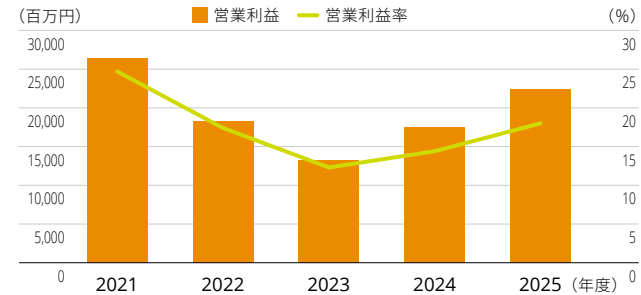
売上高推移



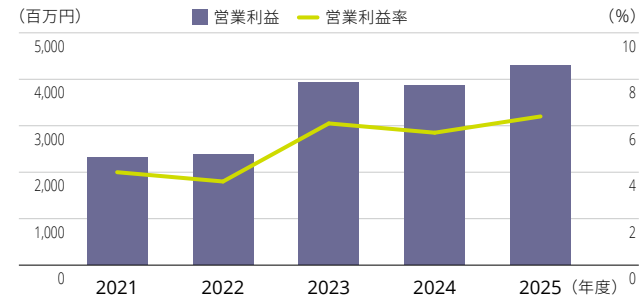
営業利益・営業利益率推移



営業利益・営業利益率推移



営業利益・営業利益率推移



OUTPUT

中期経営計画：STAGE30 第2フェーズと第3フェーズの進捗

		第2フェーズ		第3フェーズ			
マテリアリティ	指標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標	2028年度目標	2030年度目標
強固なガバナンスの構築	休業災害件数	9	4	4	0		
	休業災害度数率		0.86	0.0		0.4以下	
	政策保有株式 対純資産比率	19%	14.7%	14.1%	5%未満	5%未満	
	ROE		7.3%	9.9%	10%	8.4%	
	社外役員比率	50%	50%	53%	過半数		
	社外取締役比率（監査役含まず）		45%	50%		過半数	
	女性管理職比率	6%	6.4%	5.7%	12%		
	外国人／女性役員比率（社内外の取締役・監査役）	19%	25%	27%	25%	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%	52%	53%	56%	60%	75%
	従業員を活かす環境	50%	51%	54%	55%	60%	
	日本ゼオン健康行動指標※1	62%	62%	65%	65%	70%	
	年次有給休暇取得率（1-12月集計）	71%	76%	80%	70%		
イノベーションでほかにない価値を提供	一人当たり連結営業利益（百万円/人）	4.3	6.1	7.6	7		
	既存事業ROIC	4%	6.3%	7.1%	7%		
	売上高指数 シクロオレフィンポリマー（2019年度：100）	163	191	152	210		
	売上高指数 電池材料（2019年度：100）	149	132	156	240		
	ROIC（全社）		6.2%	6.9%	6.9%	7.0%	8%
	EBITDA（億円）		488	536	600	800	
	社外提携 研究テーマ※2件数（2023年度から集計）	3	12	14	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）	12	64	73	160		
	成長4分野 売上高比率		37%	40%		48%	
	SDGs貢献製品売上高比率	35%	35%	39%	40%	45%	50%
循環型社会への貢献	Scope 1+2 CO2排出量 削減率（Zeon Group 2020年度比）	16%	8%	19%	10%	10%以上	42%

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

※2 2025年度に改名

※3 第2フェーズから第3フェーズの指標変更の理由は統合報告書2025のP.33-34をご確認ください

<https://www.zeon.co.jp/ir/library/pdf/250930.pdf>

Point 1

2025年度は、政策保有株式対純資産比率を除き、概ね順調な進捗となりました。

Point 2

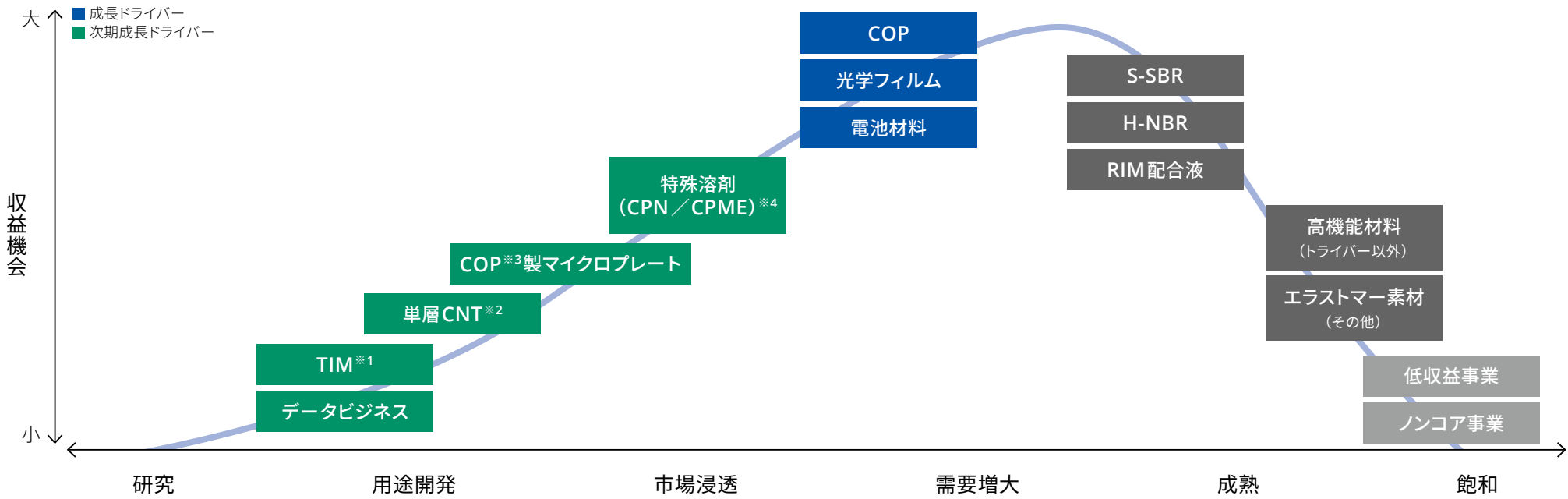
政策保有株式の売却は計画どおり進捗していますが、保有株式の株価上昇により対純資産比率の減少幅は限定的となりました。2026年度の目標達成に向け、継続して縮減を進めます。

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
28 中期経営計画： STAGE30 第3フェーズの方針
29 各事業の課題と戦略
32 成長ドライバー、次期成長ドライバー 2025年度の状況
33 成長ドライバー シクロオレフィンポリマービジネス 電池材料ビジネス
37 次期成長ドライバー 特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、 マイクロプレート 単層カーボンナノチューブ 熱界面材料 (TIM)、データビジネス
40 投資計画
41 SDGs 貢献製品
経営基盤
データ集

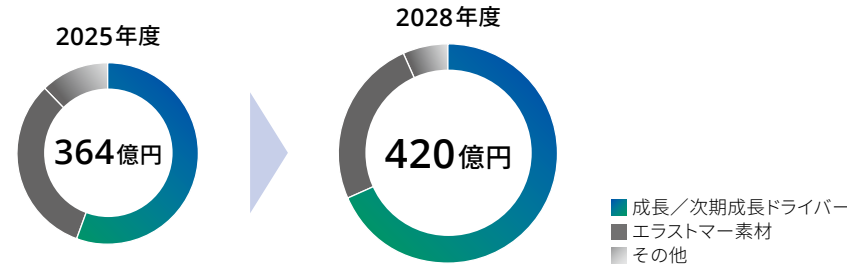
中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針

第3フェーズは、「選択と集中」により事業ポートフォリオの組み換えを加速し、収益力と成長力の両立を図るフェーズです。既存事業は成熟化や市場環境の変化を踏まえ、高付加価値領域へのシフトを進めるとともに、高収益製品群を成長ステージに応じて「成長ドライバー」と「次期成長ドライバー」に分類し、それぞれに戦略的投資を実行しています。2026年度には、次期成長ドライバーに熱界面材料 (TIM) とデータビジネスを新たに追加しました。これら重点領域へのリソース集中と低収益・ノンコア事業の見直しにより、収益基盤を強化するとともに、資本効率を高めています。

ゼオン製品群のターゲット市場におけるステージ



目指す事業ポートフォリオ(セグメント別営業利益)
成長ドライバー、次期成長ドライバーに注力し、事業ポートフォリオ組み換えを推進



※1 TIM：熱界面材料 (Thermal Interface Material)、※2 CNT：カーボンナノチューブ、※3 シクロオレフィンポリマー (以下、COP)、※4 CPN：シクロペンタノン、CPME：シクロペンチルメチルエーテル

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

28 中期経営計画：
STAGE30 第3フェーズの方針

29 各事業の課題と戦略

32 成長ドライバー、次期成長ドライバー
2025年度の状況

33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス

37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス

40 投資計画

41 SDGs 貢献製品

経営基盤

データ集

各事業の課題と戦略

エラストマー素材事業

世界有数の合成ゴムメーカーであるゼオンは、多種多様なニーズに対応した豊富な製品やサービスを提供し、
今日も世界の自動車産業の発展を支えています。

燃費と環境に配慮した省燃費タイヤ向け汎用ゴムと特殊な機能を付加した特殊ゴムの需要拡大への対応に
取り組んでいます。



合成ゴム



概況と課題

- 長年にわたり培った製品開発力、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が当社グループの競争優位の源泉
- 将来的に、内燃機関搭載車から電気自動車へのシフトが進めば、合成ゴムの要求品質が変化する可能性は高い
- 喫緊の課題はイラン危機に伴い乱高下する原料価格等への対応



戦略

- ROIC向上に向けた高収益製品群の強化
 - 汎用ゴム：高機能化推進
溶液重合スチレンブタジエンゴム (S-SBR) の差別化製品の開発と拡販
 - 特殊ゴム：高耐熱、高強度が求められるさまざまな産業領域における中長期的な需要拡大に対応
水素化ニトリルゴム (H-NBR) の米国プラントを能力増強
- 低収益製品からの撤退：乳化重合スチレンブタジエンゴム (E-SBR) の2系列のうちの1系列を2026年度に稼働停止の計画
- イラン危機による原料価格、燃料価格、輸送コスト等の乱高下を適切に市場へ転嫁

合成ラテックス



概況

- 需給バランスの緩んだ状態が続いていた主力製品の使い捨て手袋用 NBR ラテックスは、2026年3月末、徳山工場での生産を停止

化成品



概況と課題

- C₅留分からさまざまなモノマーが一定の割合で生成される ([🔗 P.24 参照](#))
- 化成品はイソプレンやピペリレンといった成分を有効活用するため、C₅ビジネスを原料バランス面で支える土台としての役割を果たしている
- 主用途である粘着テープは国内市場が縮小傾向であり、海外は中国をはじめとする競合メーカーとの厳しい価格競争が継続するが、足元ではシェアの拡大と販売数量増が進んでいる



戦略

- 関税政策や顧客関係で優位性を発揮しやすいエリアを中心に競争優位性を確保
- イラン危機による原料価格、燃料価格、輸送コスト等の乱高下を適切に市場へ転嫁

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

28 中期経営計画：
STAGE30 第3フェーズの方針

29 各事業の課題と戦略

32 成長ドライバー、次期成長ドライバー
2025年度の状況

33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス

37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス

40 投資計画

41 SDGs 貢献製品

経営基盤

データ集

各事業の課題と戦略

高機能材料事業

高機能材料は、ゼオン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、当社グループの収益性向上に寄与しています。

高機能樹脂（シクロオレフィンポリマー、光学フィルム）



概況と課題

- シクロオレフィンポリマー（以下、COP）は医療用途、半導体用途を中心に、堅調に事業拡大
- 光学フィルムは、大型ディスプレイ用途が、画面サイズの大大型化に伴い、成長を続けている



戦略

- 堅調な需要拡大に対応するため、
 - COPは周南地区に新プラント建設中であり、2028年度稼働予定
 - 大型フィルムは、氷見二上工場に新ライン建設中。2027年稼働予定
- 能力増強に対応し、成長ドライバー（大型ディスプレイ用途光学フィルム、COP医療用途、COP半導体用途）の着実な拡販と、次期成長ドライバー（COP製マイクロプレート／細胞培養プレート用途）の将来成長に向けた市場開拓

高機能バインダー材料（電池材料、重合法トナー）



概況と課題

- 電池材料は、AIデータセンターの整備拡大に伴うESS（電力貯蔵システム）向けの需要が急拡大
- 一方、EV（電気自動車）向けは中国以外の市場成長が滞っていたが、欧州におけるNEV（新エネルギー車）への補助金再開、イラン危機の影響もあり、需要が高まりつつある
- 世界最大のリチウムイオン電池（LiB）市場である中国では、特に負極用バインダーで中国ローカルの材料メーカーの台頭により価格競争が激化
- 重合法トナーは、安定しており大きな変化なし



戦略

- 高い安全性とともに高容量化を実現する電池材料の製品開発に注力
- 当社製品は有機フッ素化合物不使用でありPFAS規制強化に対応可能。高性能負極バインダーやセパレータ用接着剤を中心に着実に拡販を実現し、事業拡大を進める
- 中国国内市場に特化したLiB負極用バインダーの合併販売会社設立

高機能ケミカル（化学品、電子材料）



概況と課題

- 合成香料は主力のグリーン系香料の需給バランス緩和は長期化
- 特殊溶剤CPN※は半導体用途がAI関連の需要増により好調が続く
- 熱界面材料（TIM※）はIC製造装置・検査装置向けに放熱用途で本格採用を開始し、次期成長ドライバーに位置付けられた



戦略

- 次期成長ドライバーである「特殊溶剤（CPN／CPME※）」「TIM」の拡販と、将来のさらなる事業拡大に向けた能力増強の検討

※ CPN：シクロペンタノン、CPME：シクロペンチルメチルエーテル、TIM：熱界面材料 (Thermal Interface Material)

単層カーボンナノチューブ



概況と課題

- リチウムイオン電池向け導電ペースト用途で近い将来、急拡大が見込まれる
- リチウムイオン電池向けの単層カーボンナノチューブ(CNT)の需要は、2030年度にグローバルの需要で数百トン/年程度になると予想
- 今後の需要の拡大に向けて、生産能力増強を決定（2028年度稼働開始予定）
- 2025年度、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 Co., Ltd.、通称SiAT社）に資本参加し、原料となる単層CNTから導電ペーストまでの垂直統合モデルを実現



戦略

- 電池メーカーでのサンプル評価を進め、将来の事業拡大を確実にする
- 安全性や環境生分解性の評価結果の積極的な情報開示により、単層CNTの社会受容性の向上に注力

- 28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー
2025年度の状況
- 33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

中期経営計画：STAGE30 第3フェーズでは、低収益事業の縮小・撤退やノンコア事業の整理によるROIC改善も順調に進めています。

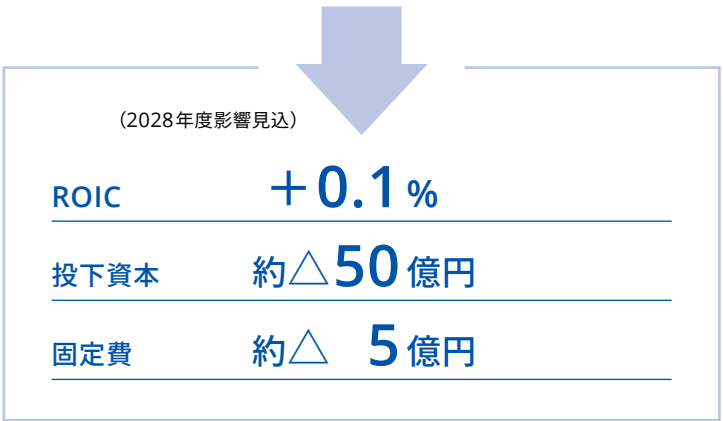
低収益事業の縮小・撤退

低収益製品の生産停止

徳山工場において、収益性の低い一部エラストマー素材製品の生産を停止し、2028年度に稼働開始するシクロオレフィンポリマー新プラントに人的リソースを活用する計画です。

- 1. NBR※ラテックス
使い捨て手袋用NBRラテックスは需給バランスの緩みの解消が見込まれないため、徳山工場での生産を、当初計画を前倒して2026年3月末に停止済み
- 2. E-SBR※第1系列
E-SBRは競争環境が厳しく、収益性の改善の見込みが困難なことから、2026年度中に2系列のうちの1系列を生産停止の予定

※ NBR：アクリロニトリルブタジエンゴム、E-SBR：乳化重合スチレンブタジエンゴム



ノンコア事業の整理

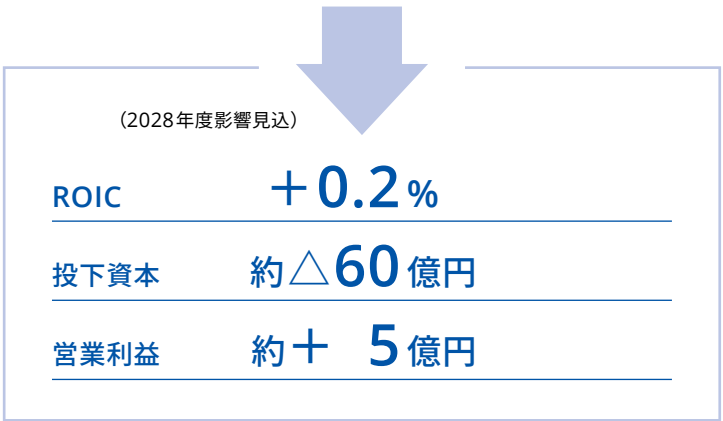
事業譲渡

当社グループがベストオーナーではないと判断したノンコア事業については、事業譲渡を進めています。

- 1. 医療器材事業（ゼオンメディカル株式会社）
2025年11月、株式会社カネカと事業譲渡契約締結
段階的に株式会社カネカメディックスへ事業移管を進める
- 2. 塗料事業（株式会社トウベ）
2026年11月、ナトコ株式会社に事業譲渡の予定
- 3. 保険代理業（ゼオンエフアンドビー株式会社）
2026年4月、株式会社トータル保険サービスへ移管済み

事業清算

- 1. 物流資材製造業（Zeon Manufacturing Vietnam Co., Ltd.）
清算の方向で調整中



本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
28 中期経営計画： STAGE30 第3フェーズの方針
29 各事業の課題と戦略
32 成長ドライバー、次期成長ドライバー 2025年度の状況
33 成長ドライバー シクロオレフィンポリマービジネス 電池材料ビジネス
37 次期成長ドライバー 特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、 マイクロプレート 単層カーボンナノチューブ 熱界面材料 (TIM)、データビジネス
40 投資計画
41 SDGs 貢献製品
経営基盤
データ集

成長ドライバー、次期成長ドライバー 2025年度の状況

2024年度から2025年度にかけての成長ドライバー、次期成長ドライバーの状況は下表のとおりです。
成長ドライバーは、大きな遅れはなく進んでいます。

第3フェーズ(2025～2028年度)の成長を牽引する 成長ドライバー

シクロオレフィンポリマー（以下、COP）

製品	対象市場	市場CAGR (2024～2028年度)	グループ売上高目標CAGR (2024～2028年度)	グループ売上高実績CAGR (2024～2025年度)	備考
光学フィルム(大型ディスプレイ用途)	55インチ以上TV出荷面積	7%	9%	16%	ディスプレイの大型化および高透過モデルの普及に伴うシェア拡大により、大きく伸びた
COP (半導体用途)	半導体市場全体	10%	17%	10%	半導体のサイクルにより年度ごとにバラつきが出る。数年単位で見ると計画どおり
COP (医療用途)	樹脂製プレフィルドシリンジ市場	15%	18%	21%	
電池材料 (高機能負極バインダー)	米国EV市場 ESS (電力貯蔵システム) 市場	35% 14%	79%	199%	ESS市場の急速な成長
電池材料 (セパレータ用接着剤)	アジア域内EV市場	14%	17%	18%	

第4フェーズ(2027年度～)以降の事業拡大を担う 次期成長ドライバー

シクロペンタノン(以下、CPN)
シクロペンチルメチルエーテル(以下、CPME)

製品	対象市場	市場CAGR (2024～2028年度)	グループ売上高目標CAGR (2024～2028年度)	グループ売上高実績CAGR (2024～2025年度)	備考
特殊溶剤CPN (ポリイミド現像液用途)	半導体市場全体	10%	15%	25%	製造ボトルネックの一部解消
特殊溶剤CPME (医薬品合成用溶剤用途)	医薬品市場	6%	18%	8%	市場認知活動を推進中
COP製マイクロプレート (細胞培養プレート)	細胞培養プレート市場	9%	149%	9%	拡販計画からやや遅れている
単層カーボンナノチューブ (リチウムイオン電池用途)	リチウムイオン電池用 単層カーボンナノチューブ市場	72%	127%	△15%	前年度に出荷がまとまった反動

2026年度より新たに次期成長ドライバーに追加した「熱界面材料 (TIM)」「データビジネス」は、[📄 P.39](#)で後述します。

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

- 28 中期経営計画：
STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー
2025年度の状況
- 33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

経営基盤

データ集

シクロオレフィンポリマー（以下、COP）ビジネスの概要

COPは日本ゼオンが独自に開発した透明プラスチックです。

「低吸水性」「高耐熱性」「高透明性」「低不純物」といった優れた特長を有し、光学用途、医療用途、半導体用途などの幅広い分野で使用されています。

また、COPを独自開発した技術で加工した光学フィルムは、スマートフォン、タブレット端末から大型液晶テレビまで各種ディスプレイの部材として使われています。



COP関連の投資計画

COPは成長ドライバーの中核を成しており、下記のような拡大投資を進めています。これにより、ROICの上昇を目指しています。

1. 原料ジシクロペンタジエン生産能力増強

投資決定

- 2028年9月完工（予定）
- 年間生産能力 最大+20%増

2. COP新プラント

計画どおり 建設進行中

- 2028年度下期 生産開始（予定）
- 年間+12,000トン 生産能力増強
(現行生産能力と合わせ、年産53,600トンとなる見込)

3. COP 3,000mm幅フィルム新ライン

計画どおり 建設進行中

- 2027年度 生産開始（予定）
- 年間+4,500万m² 大型フィルム生産能力増強
(現行生産能力と合わせ、年産約26,400万m²となる見込)

2030年度 売上高 **1,000億円** ROIC **9%超**

2035年度 売上高 **1,300億円** ROIC **20%台** 目指す

- 28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー
2025年度の状況
- 33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

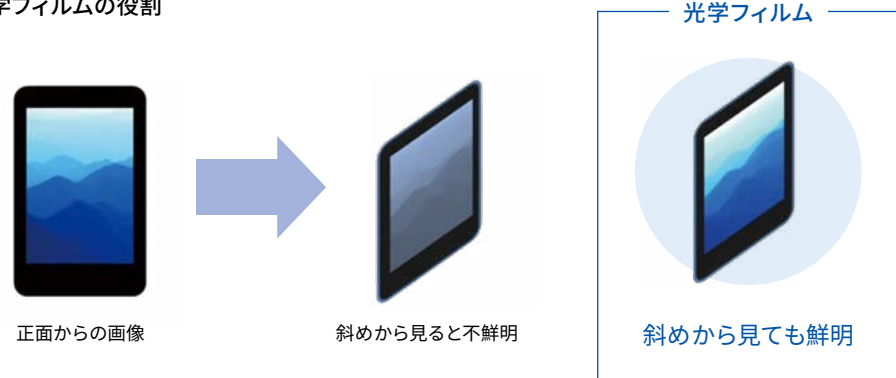
成長ドライバー

光学フィルム(大型液晶ディスプレイ用途)

光学フィルム ZeonorFilm®は、大型液晶ディスプレイを中心に安定的に成長しています。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。

さらに世界初となる各種加工技術は極めて特徴的で、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。

光学フィルムの役割



光学フィルムは液晶画面の視野角(見える角度)を広げる役割を果たしています。

ゼオンの強み

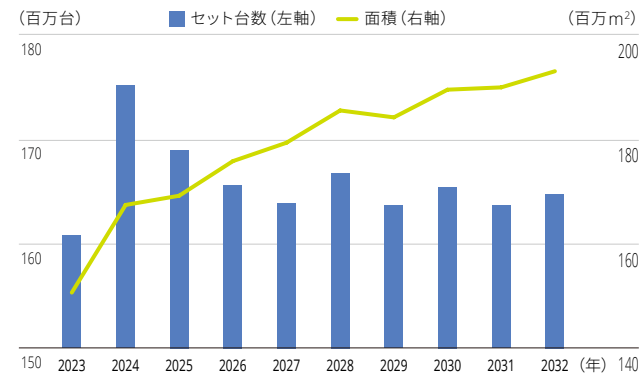
- シクロオレフィンポリマーの特長である低吸水性による極めて高い寸法安定性
- 樹脂からの一貫生産
- 多様な延伸技術
- 複数生産拠点による供給安定性

成長市場と見込む理由

面積ベースでの需要拡大

- TV市場は、台数ベースですでに成熟
- 一方、面積ベースでは、ディスプレイの大型化に伴い今後も成長を続ける見込み
- 画面サイズが大きくなるほど、寸法安定性の影響を受けやすく、光学フィルムが優位性を発揮

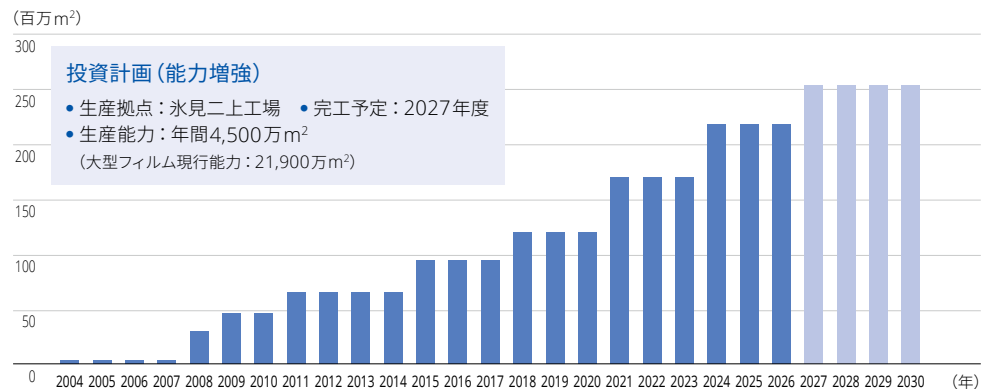
TV生産量推移(VA方式)



出典：OMDIA2026年1月フォーラム資料をもとに当社にて加工・作図

さらなる事業拡大に向けて

大型ディスプレイ向け光学フィルム生産能力推移



投資計画(能力増強)

- 生産拠点：氷見二上工場
- 生産能力：年間4,500万m²
- 完工予定：2027年度
- (大型フィルム現行能力：21,900万m²)

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

- 28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー
2025年度の状況
- 33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

経営基盤

データ集

成長ドライバー

シクロオレフィンポリマー（以下、COP）（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。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における容器素材として使用されています。

半導体用途で使われる理由

不純物が少なく、
アウトガスが発生しないため、
クリーンな環境を保持



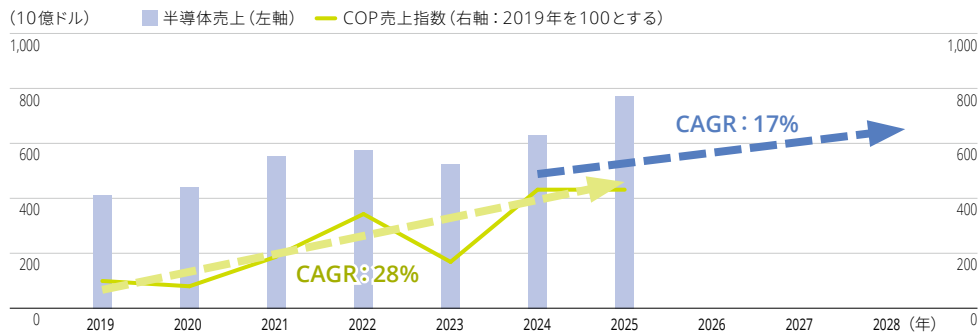
ウエハーへの汚染リスクを低減



半導体容器市場の動向と予測

- 半導体製造の加工は、微細な半導体の増加に伴い、ますますCOPのニーズが高まると推測
- 非先端領域においても、歩留まり向上のためにCOPへの置き換えが進む可能性あり

シリコンウエハーの世界市場とCOP当該用途売上推移



出典：半導体売上は、WSTS（世界半導体市場統計）「2025年秋季半導体市場予測について」をもとに当社にて作図

COP（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。COPの持つタンパク質低吸着性、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、ゼオンのCOP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。

シリンジ市場の動向と予測

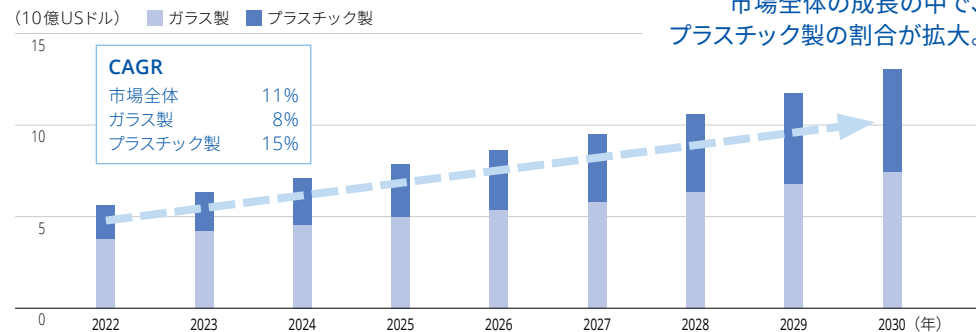
① プレフィルドシリンジ化

- 投与方法の変化
高齢化で慢性疾患の在宅処方人口増加
点滴等から自己注射へのシフト
- 工程簡素化
投与量ミスを減らせる

② ガラス → プラスチック化

- バイオ製剤の割合増加
バイオ製剤はその有効成分のガラスへの吸着が大きく、また、ガラスからの不純物による影響を受けやすいため、ガラス製からプラスチック化が進む

世界のプレフィルドシリンジ売上推移（素材別）



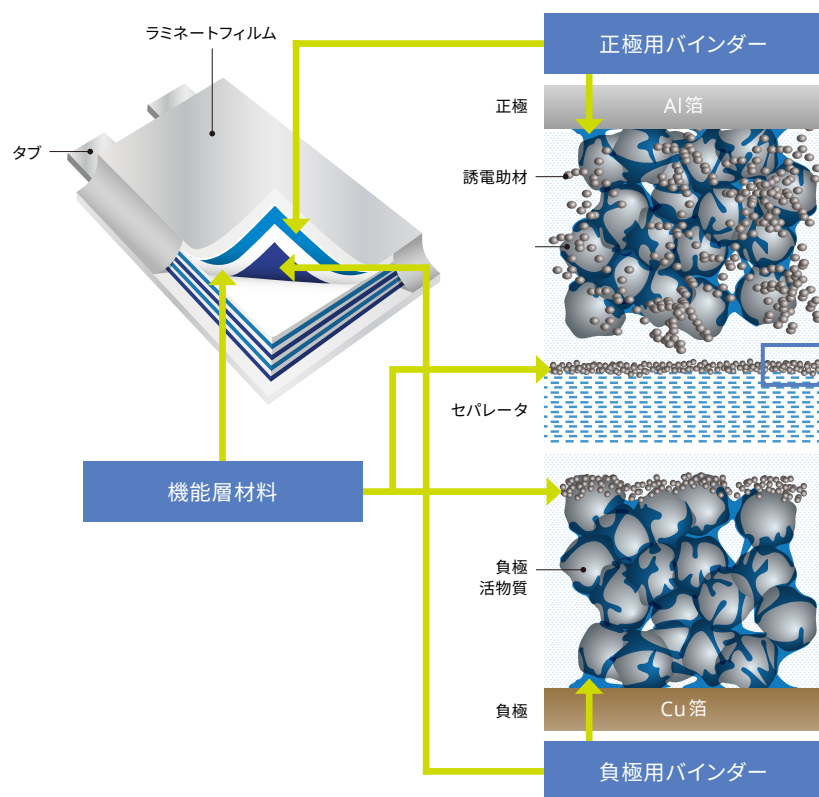
出典：MarketsandMarkets社 Prefilled Syringes Market をもとに当社にて作図

市場全体の成長の中で、
プラスチック製の割合が拡大。

- 28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー
2025年度の状況
- 33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

電池材料ビジネスの概要

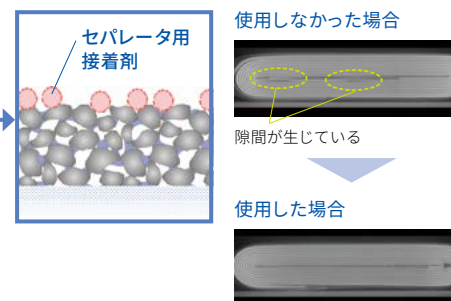
電池材料事業は、エラストマー素材の開発で培われた重合技術や分散技術などの要素技術をベースとして、リチウムイオン電池 (LiB) 向けの正極および負極用バインダー、機能層用材料を主要アイテムとして展開しています。プラグインハイブリッド車やEV等の車載用途、成長著しい電力貯蔵システム (ESS) 用途、モバイル端末を中心とした民生用途などに実装されています。



電池材料 (セパレータ用接着剤)

リチウムイオン電池の長寿命と高生産性を実現

使用回数の増加に伴い、電極とセパレータの間に隙間が生じて正負極間のリチウムイオンの移動が阻害される現象を防止します。



ゼオンの強み

ポリマー構造の制御により、抵抗値と接着力のトレードオフを解消



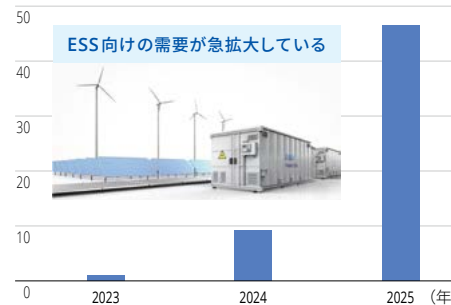
電池材料 (高性能負極バインダー)

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

高結着力が電極厚膜化による高容量化に貢献し、製造プロセスにおける生産性も向上させます。

ESS用途向け出荷量推移

(指数) 2023年度を1として算出



ゼオンの強み

セパレータ用接着剤と同様、ポリマー構造の制御により、抵抗値と接着力のトレードオフを解消



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

- 28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー
2025年度の状況
- 33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

経営基盤

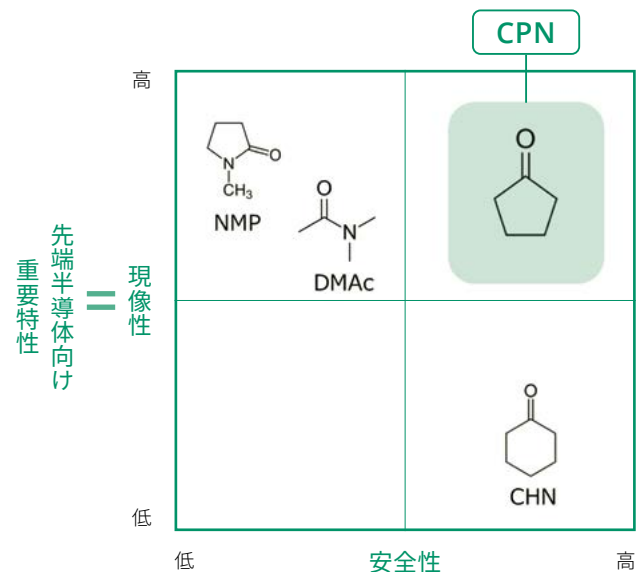
データ集

特殊溶剤 CPN (ポリイミド現像液用途)

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。

ゼオンの強み

- 優れた現像性と安全性とを両立



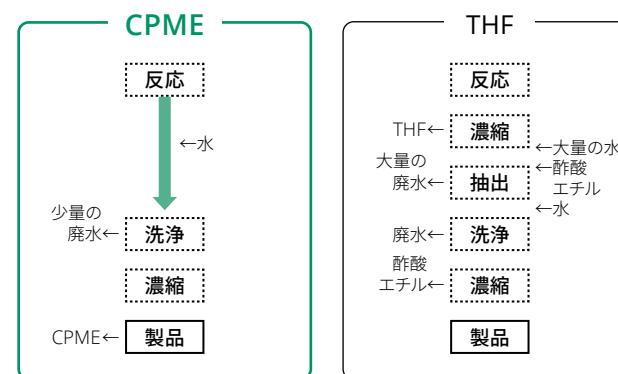
CPN：シクロペンタノン

特殊溶剤 CPME (医薬品合成用溶剤用途)

医薬品合成には従来、テトラヒドロフラン (THF) という溶剤が使用されています。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的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。

ゼオンの強み

- 薬剤の製造工程を大幅に簡略化



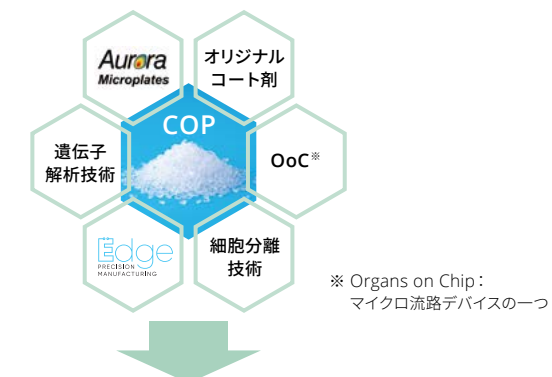
CPME：シクロペンチルメチルエーテル

マイクロプレート (創薬支援関連用途)

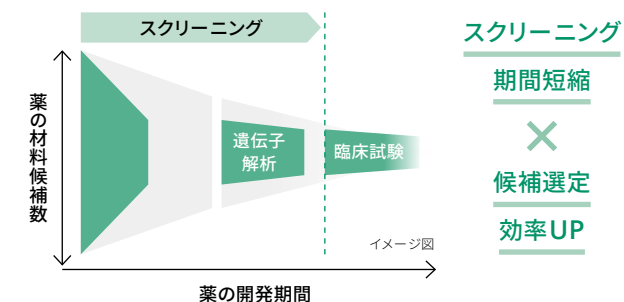
マイクロプレートは、シクロオレフィンポリマー (以下、COP) を軸として創薬関連事業のクラスターを構築中です。これらの製品群によって、お客様の新薬開発をワンストップで支援し、スクリーニング期間の短縮に貢献します。

2026年度より本格的に売上拡大を目指します。

COP を軸とした創薬関連事業クラスター構築中



臨床試験前までの新薬開発をワンストップで支援



- 28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー 2025年度の状況
- 33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

単層カーボンナノチューブ(リチウムイオン電池用途)

カーボンナノチューブとは

カーボンナノチューブ(CNT)は、1991年に飯島澄男博士により発見された、炭素原子のみがチューブ状に結合した日本発のナノ材料です。

一般的なCNTの特徴

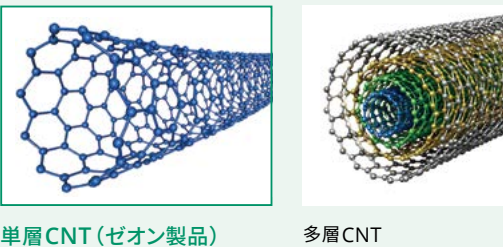
- 電気伝導性が高い
- 熱伝導性が高い
- 機械強度が強い

ゼオン単層CNTの特長

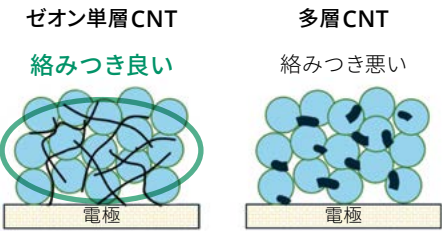
種類	長さ	直径
ゼオン単層CNT	60倍 → 11,000nm ← 10倍 3分の1 → 3nm ←	
他社単層CNT	1,000nm	2nm
多層CNT	170nm	11nm

ゼオンの単層CNTは 非常に細長い

CNTの代表的なタイプ



ゼオン単層CNTの機能



CNTが導電助剤として電極材(粒子)に絡みつくことで充放電時の電極の膨張・収縮による電池劣化を防ぐ。ゼオンの単層CNT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

事業拡大に向けた戦略

1. ペーストメーカーSino Applied Technology Co., Ltd. (SiAT社)への資本参加を通じ、垂直統合を実現



2. 需要増に応じた能力増強の投資決定

- 2026年秋 着工
 - 2028年 生産開始(予定)
- 経済産業省より「蓄電池に係る供給確保計画」として事業認定。最大で約51億円規模の助成金を受給見込み



3. ゼオンの単層CNTの特長を維持しつつ、量産効果による価格競争力を獲得

合成技術のブレイクスルーにより、既存プラントより面積が小さいにもかかわらず生産能力は数十倍に

リチウムイオン電池向け導電ペーストで本格採用を目指す

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

- 28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー 2025年度の状況
- 33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

経営基盤

データ集

2026年度より、新しく2つの事業を次期成長ドライバーに追加しました。

熱界面材料 (TIM)

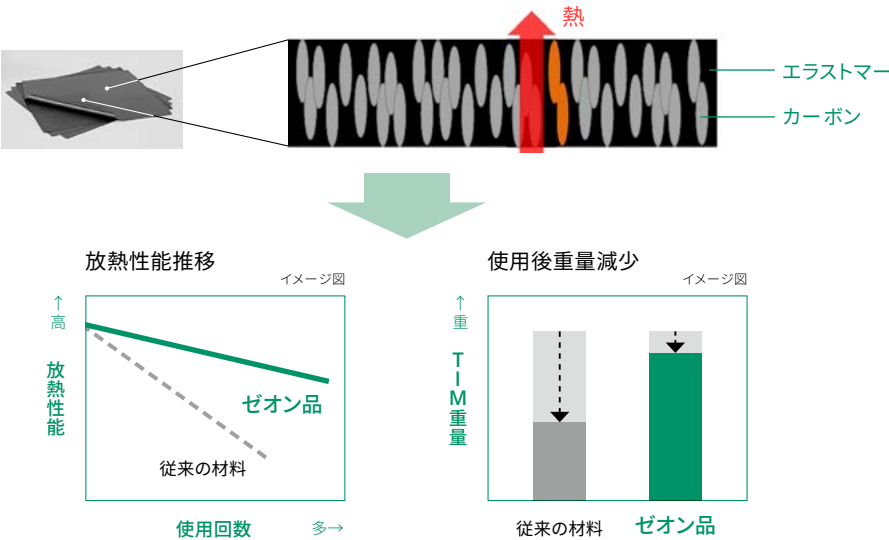
TIM (Thermal Interface Material) とは、半導体チップなどの発熱体とヒートシンクや冷却器の間に挟み、界面の隙間を埋めて熱抵抗を下げるための高熱伝導材料です。

昨今、急拡大しているAI向け半導体チップ (AIチップ) の製造や検査においては、過酷な環境のもと、装置内の熱を逃がす放射性能と非常に高い耐久性が求められるようになりました。

この厳しい要求水準にも耐えうる素材を、ゼオンの技術・ノウハウを生かして実現したことにより、生成AI関連の半導体製造・検査装置で採用が拡大しています。

今後、大きな成長が期待できるため、能力増強を検討しています。

コンポジット設計技術 + カーボン配向技術

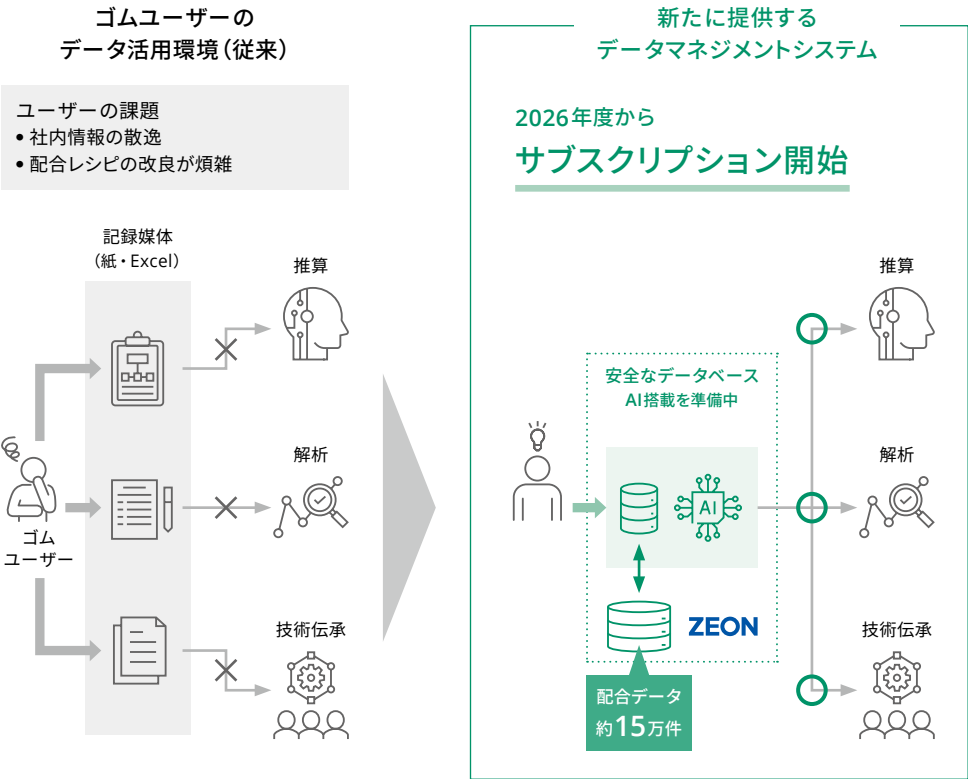


2025年度売上高 +340% (2024年度比) → 能力増強 検討中

データビジネス

今回新たに投入した次期成長ドライバーであるデータビジネスとは、ゼオンが長年蓄積してきたゴムの配合に関するデータとデータマネジメントシステムを提供するサービスです。従来のモノづくりの領域を超え、コトづくりへの進出の第一歩となります。

エラストマー素材事業の顧客にサービスの紹介開始



28 中期経営計画：
STAGE30 第3フェーズの方針

29 各事業の課題と戦略

32 成長ドライバー、次期成長ドライバー
2025年度の状況

33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス

37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス

40 投資計画

41 SDGs 貢献製品

投資計画

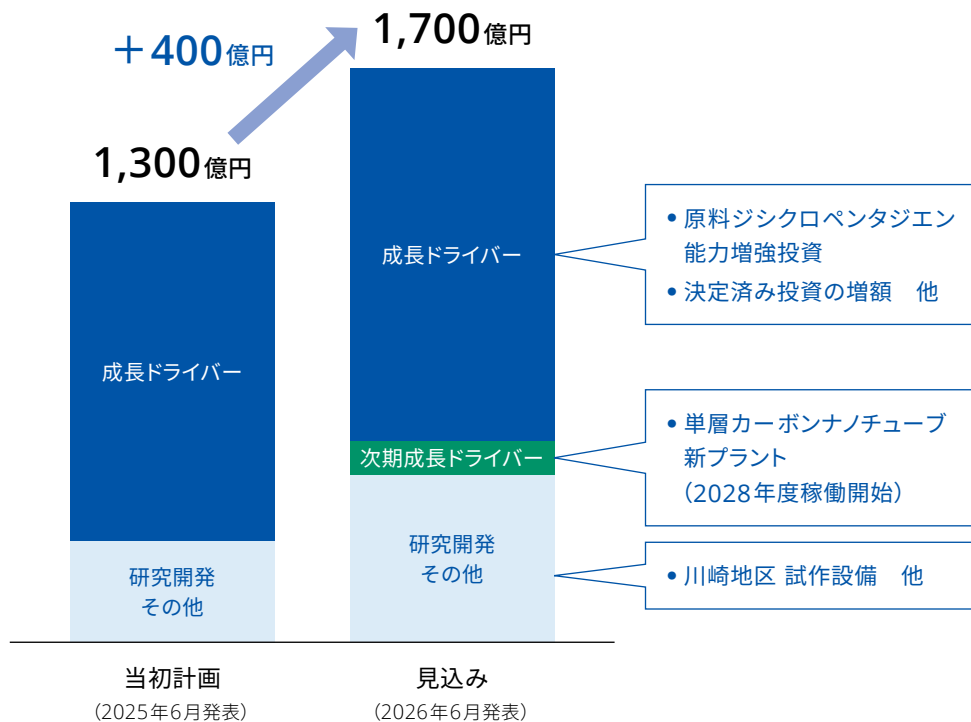
第3フェーズ(2025～2028年度)の投資計画

決定済み投資

決定済み投資は当初計画(2025年6月発表)から400億円増加しました。主な増加要因は、シクロオレフィンポリマー(以下、COP)新プラントの増額や、COPの原料となるジシクロペンタジエン生産能力の増強投資などです。

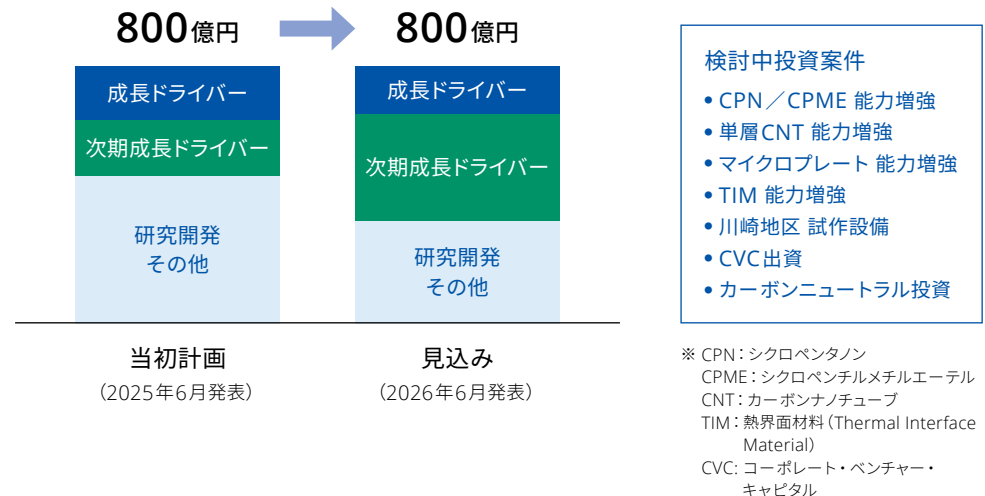
決定済み投資は大部分が2027年度から2028年度に稼働開始の予定です。

それまで投下資本の増加が先行することになりますが、2030年度にはROIC改善に貢献する見通しです。



検討中投資

総額に変化はありませんが、昨年度は検討中投資に含まれていたものが決定済み投資に移行したものや、新たに追加された案件が含まれています。



投資の基準

投資判断基準 投資の決定にあたっては、下記の基準を設けています。

- 資本コストを上回るハードルレートを設定
- NPV (正味現在価値)、IRR (内部収益率) をもとに投資判断

投資管理基準

- 複数の会議体を通じて判断
- 定期的に投資効果を検証

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

- 28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー 2025年度の状況
- 33 成長ドライバー
シクロオレフィンポリマービジネス
電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー
特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、
マイクロプレート
単層カーボンナノチューブ
熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

経営基盤

データ集

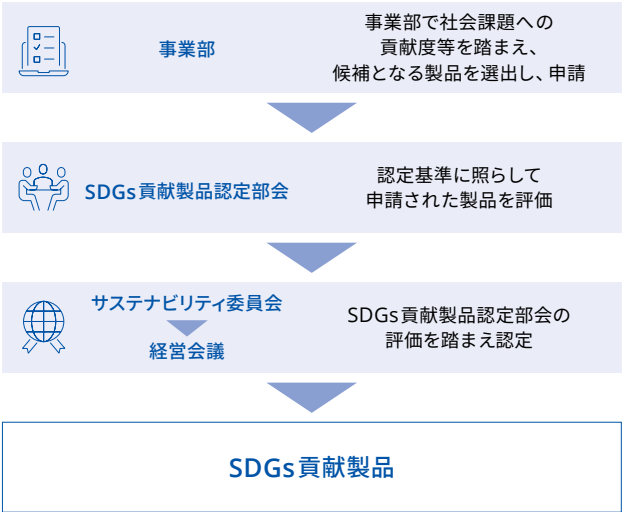
当社グループは、SDGs 貢献製品認定制度を通じて、社会課題の解決に寄与する製品の開発・提供を推進しています。寄与度の高い当社グループ製品をSDGs 貢献製品として認定し、開発・製造・販売に注力することで、社会価値の創出と持続的な成長を両立しています。

また、「SDGs 貢献製品売上高比率」を中期経営計画のKPIとして設定し、そのインパクトを定量的に管理しています。SDGs 貢献製品の認定では、社会課題解決への貢献に加え、事業の持続性としてROICも評価しています。高い社会価値と資本効率性を兼ね備えた製品の開発・拡販を推進することで、グループ全体の資本効率向上につなげています。

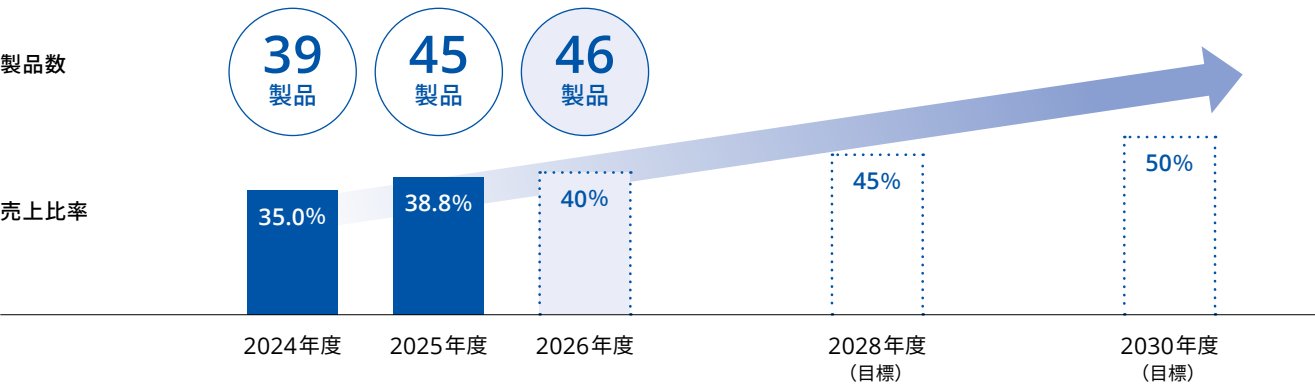
認定のポイント

- 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

認定プロセス



認定の進捗状況と今後の計画



トピックス SDGs 貢献製品における社会貢献度の「見える化」 ～ GHG 削減貢献量の算定 ～

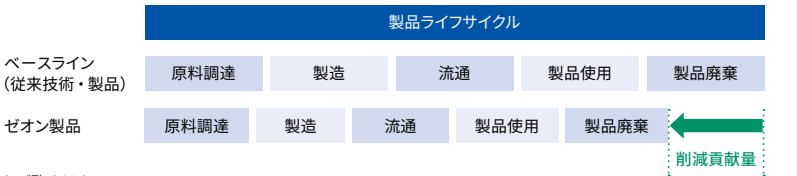
当社グループは、製品・サービスを通じたGHG※削減貢献量（社会全体で回避・抑制された排出量）およびGHG削減実績量（自社の排出削減実績）の算定・開示に向けた取り組みを開始しました。

はじめに、当社グループSDGs 貢献製品認定制度にて認定された以下2製品を対象にGHG削減貢献量およびGHG削減実績量の算定を実施しました。

※ GHG：温室効果ガス

- 光学フィルム ZeonorFilm® e-ZBシリーズ (大型液晶ディスプレイ用途)
- 特殊溶剤 シクロペンタノン (Cyclopentanone/CPN)

削減貢献量の考え方



※ 詳細はウェブサイトの「GHG 削減貢献量および削減実績量の算定」をご覧ください。
<https://www.zeon.co.jp/sustainability/environment/climatechange>

- 28 中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの方針
- 29 各事業の課題と戦略
- 32 成長ドライバー、次期成長ドライバー 2025年度 の状況
- 33 成長ドライバー シクロオレフィンポリマービジネス 電池材料ビジネス
- 37 次期成長ドライバー 特殊溶剤 CPN、特殊溶剤 CPME、マイクロプレート 単層カーボンナノチューブ 熱界面材料 (TIM)、データビジネス
- 40 投資計画
- 41 SDGs 貢献製品

SDGs 貢献製品

主なSDGs 貢献製品

当社グループは、幅広く展開している各事業においてSDGs貢献製品と認定した製品を揃えています。それぞれの製品は、環境負荷の低さなどの製品自体の独自性や性能で社会に貢献するとともに、広く市場に提供され顧客の皆様の身近なところで最終製品として社会課題の解決に貢献しています。

このような社会貢献の広がりを、主なSDGs貢献製品の事例で紹介します。

[事業展開の詳細はP.32をご覧ください。](#)

溶液重合スチレンブタジエンゴム (S-SBR)



- 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

主な用途
省燃費タイヤ



シクロオレフィンポリマー



- 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

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



リチウムイオン電池用バインダー



- 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

主な用途

リチウムイオン電池



VOICE

シクロオレフィンポリマー（以下、COP）は、さまざまな用途に展開されており、それぞれ社会貢献度の高さが評価されてSDGs貢献製品に認定されています。

光学・医療・半導体等では、高い水蒸気バリア性や低不純物性・低吸着性という特長を活かした材料として、また、ライフサイエンス分野では、薬剤の品質維持や分析・診断を支える材料として、信頼性向上に寄与しています。さらに、SDGs貢献製品の一つである光学フィルムもCOPを原料としています。

高機能樹脂事業部 K.O.

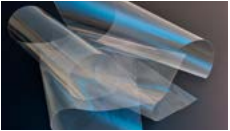
光学フィルム (ZeonorFilm®)



- 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

主な用途

テレビ、スマートフォン、タブレットの光学フィルム



RIM 配合液・RIM 成型



- 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

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



※ 写真は用途のイメージ

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

研究開発

CTOメッセージ



取締役 専務執行役員 CTO

小西 裕一郎

技術は単独では価値を持ちません。技術を起点に製品・事業へと展開し、それが市場で受け入れられて初めて価値が顕在化します。したがって、メーカーとしての価値の源泉である技術を創出すると同時に、それを「価値へと転換する力」をいかに高めるかが、当社グループの持続的成長を左右すると考えています。

技術を事業価値へ転換し、スピードある事業創造で企業価値を高める

現在、価値創造において重要性を増しているのは「スピード」と「確度」です。同一の成果であっても、実現までの期間によって市場インパクトや投資効率は大きく変わります。当社ではCXO制のもと、CEO・CFO・CTOがそれぞれの役割と専門性を活かして議論を行い、迅速かつ的確な意思決定を実現することで、開発から事業化までのリードタイム短縮と成功確率の向上を図っています。

ゼオンの競争優位の源泉は、長年培ってきた多様な技術とノウハウにあります。これまでは各事業部門において専門性を高める中で進化させてきましたが、今後はCTOとして、これらを俯瞰的に捉え直し、事業部門間、研究所間、工場間でつなぎ融合させることで、新たな価値創出を実現していきます。

経営資源の配分については、「事業」「製品」「生産設備」という従来の判断軸に加え、「競争力のある技術」という軸を明確に位置付けます。強固な技術基盤の上に構築された事業・製品・生産設備は、中長期的に高い収益性と持続性を生み出します。限られた資源を成長領域に重点投下し、ポートフォリオの最適化を推進していきます。

また、成長加速の観点から自前主義にはとられません。時間は極めて重要な経営資源であり、開発の起点によってリターンのタイミングと規模は大きく異なります。ライセンス、外部連携、M&Aを含め最適な手段を選択し、成長スピードの最大化を図ります。

これらを支える基盤として不可欠なのが、多様な人材とその「つながり」です。異なる専門性や経験を持つ人材が交わることで、新たな発想とイノベーションが生まれます。この「知」の結合力を高めることが、競争優位の持続につながると考えています。

さらにCTOとして、技術価値の可視化と発信を重視していきます。将来価値の源泉である技術について、そのポテンシャル、事業化への道筋、実現可能性を明確に示すことが、ステークホルダーの理解促進と企業価値評価の向上につながると考えています。

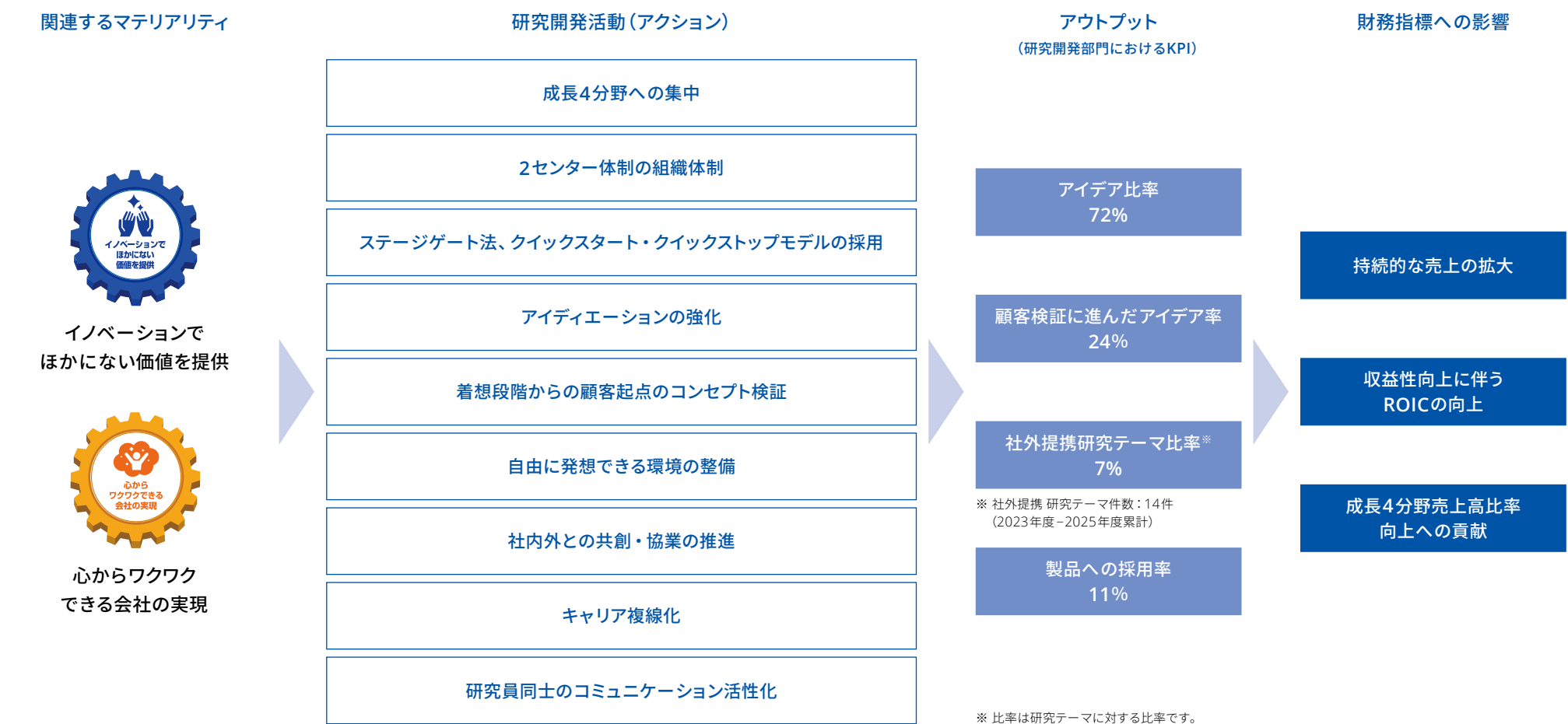
CTOとして、競争力のある技術の創出と、それを起点とした価値創造の加速に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

- 43 研究開発、CTO メッセージ
- 47 人材戦略
- 53 知的財産戦略
- 55 製造戦略
- 58 サステナビリティマネジメント
- 60 人権の尊重
- 62 環境
- 69 役員
- 71 新取締役会議長メッセージ
- 73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
- 75 コーポレートガバナンス
- 82 品質保証
- 84 リスクマネジメント

研究開発

当社グループは、研究開発を企業価値創造の中核と位置付け、「イノベーションでほかにない価値を提供する」をマテリアリティとして特定しています。研究開発で創出したアイデアは、顧客検証により市場適合性を見極め、社外連携も活用しながら製品採用へとつなげています。この一連の取り組みにより、売上拡大と収益性向上を実現し、資本効率（ROIC）の向上に結び付けています。

研究開発活動と財務指標との関係図



研究開発活動(アクション)

1. 成長4分野への集中

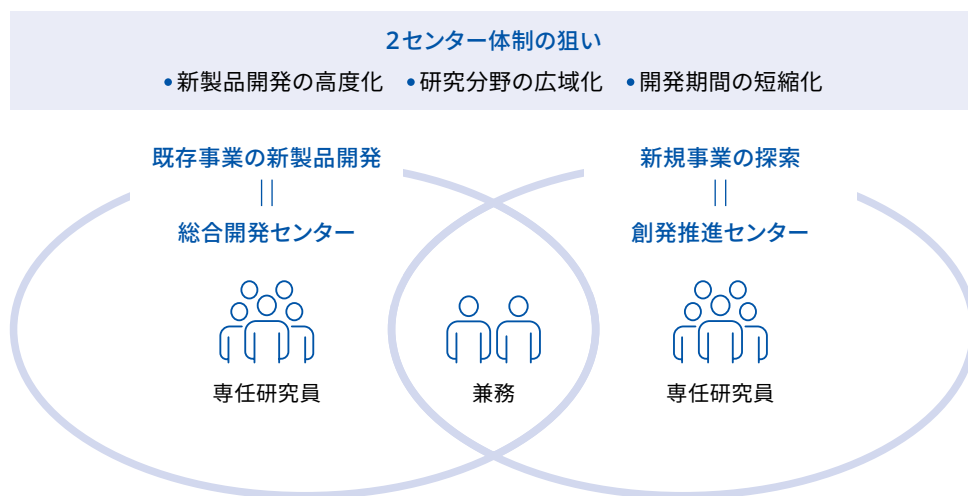
SDGs達成のために当社グループが強みを発揮できる領域を「成長4分野」と位置付け、リソースを集中していきます。



2. 2センター体制の組織体制

2024年度に「1本部1センター体制」から「2本部2センター体制」に改編し、研究開発による価値創出力を高度化しました。

現在は、同機能を維持し、2センター体制です。



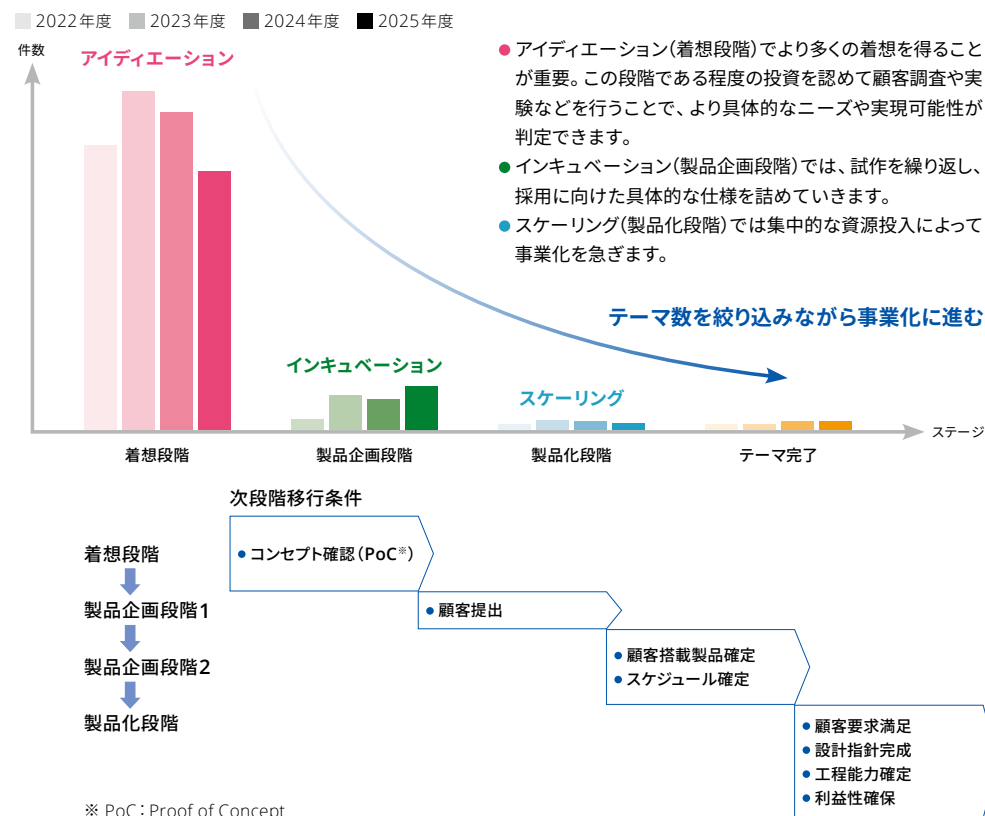
多様なバックグラウンドを持つ研究員が組織の壁を越えて独創的な製品・サービスを創出しています。

3. ステージゲート法、クイックスタート・クイックストップモデルの採用

当社はいわゆる多産多死モデルを採用し、限られた経営資源を有効に活用し、研究の質と成功確度を高めています。開発初期段階では幅広い着想を促す一方で、ステージゲートを設け、次の段階に進む要件を明確化することで開発プロセスを効率化しています。

また、中期経営計画と研究テーマを紐付け、事業部門と研究部門が開発初期から連携し、事業価値を評価できる体制を構築しています。

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



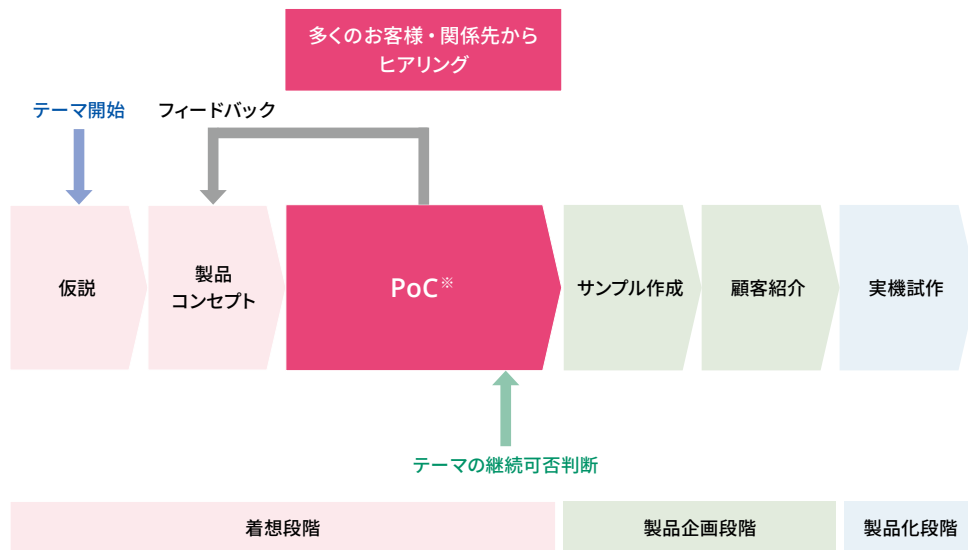
研究開発

4. アイディエーションの強化

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探索部門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。

5. 着想段階からの顧客起点のコンセプト検証

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、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、製品価値の拡張、開発期間の短縮、上市までの確度向上につなげています。



※ PoC：Proof of Concept

6. 自由に発想できる環境の整備

当社は、研究者が研究初期の着想段階において「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備し、創造性を引き出します。さらに、研究進捗に応じた管理プロセスの運用により、質の高いテーマを迅速に社会実装へとつなげています。

7. 人材活用

新製品開発や新たな価値を創造する主体は「人」であるとの考えのもと、人材活用を進めています。



- 43 研究開発、CTO メッセージ
- 47 人材戦略
- 53 知的財産戦略
- 55 製造戦略
- 58 サステナビリティマネジメント
- 60 人権の尊重
- 62 環境
- 69 役員
- 71 新取締役会議長メッセージ
- 73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
- 75 コーポレートガバナンス
- 82 品質保証
- 84 リスクマネジメント

人材戦略

当社グループは、人材を企業価値創造の源泉と位置付け、「心からワクワクできる会社の実現」をマテリアリティとして特定しています。変化の激しい事業環境下で持続的にイノベーションを創出するためには、ダイバーシティを活かし、多様な人材が能力を発揮できる組織基盤の構築が重要と考えています。人材戦略を通じてその能力と意欲を引き出し、従業員エンゲージメントの向上および組織パフォーマンスの高度化を実現することで、生産性向上とイノベーション創出につなげ、事業成長を支えています。

具体的には、人材戦略として「社員の成長と意欲を引き出す人材マネジメントの推進」「経営戦略と人材戦略の連動強化」「働きやすくキャリアを断絶させない職場環境の整備」を実施しています。これらの取り組みを通じて、適正な人材配置や自律的なキャリア形成を促進し、人材の成長と組織・制度基盤を磨き上げています。

人材戦略と財務指標との関係図



本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
43 研究開発、CTO メッセージ
47 人材戦略
53 知的財産戦略
55 製造戦略
58 サステナビリティマネジメント
60 人権の尊重
62 環境
69 役員
71 新取締役会議長メッセージ
73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
75 コーポレートガバナンス
82 品質保証
84 リスクマネジメント
データ集

人材戦略

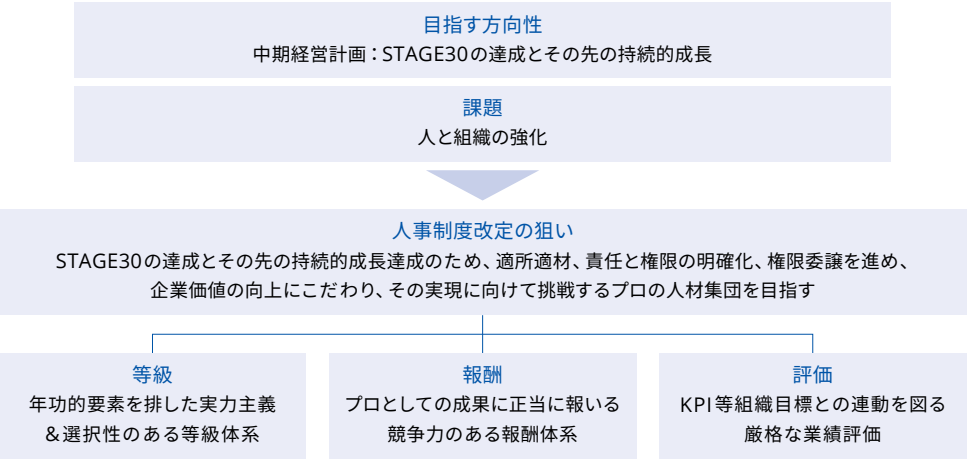
戦略1

社員の成長と意欲を引き出す人材マネジメントの推進

人事制度改定

1. 管理監督者層における職務等級制度への一本化
- 2025年10月、管理監督者層を対象に、従来の職能資格制度を廃止し、職務等級制度へ一本化しました。これにより、経営戦略と人事戦略を連動させ、事業成長と人材成長のスピード向上を実現しています。
- 本制度では、「職務」と「役割」を定義し、権限・責任を明確化することで経営戦略の達成に貢献しています。成果創出が企業価値向上への挑戦に直結する仕組みを構築するとともに、創出した価値を厳格に評価し、その差を報酬へ適切に反映します。これにより、組織全体のプロ意識を高め、企業価値の向上に主体的にコミットする人材に底上げしていきます。
2. 一般職における制度見直しの検討
- 競争力ある操業およびイノベーション創出を支える人材の強化に向け、社員一人ひとりの「挑戦」や「自律」を引き出す制度の導入を検討しています。
- あわせて、自律的なキャリア形成を支援するため、育成施策の拡充や配置・登用と連動した仕組みの整備を進めており、社員の成長機会の拡大と人材力の強化につなげています。

人事制度改定の全体方針



関連するアクション

職務等級制度改革	自律的なキャリア形成支援
キャリアパスの明示と挑戦の機会の提供	年功序列の低減
教育体系の整備	

人材開発

当社グループは、社員一人ひとりが、いかなるキャリアステージにおいても、自身の「WILL（意欲）」「CAN（能力）」「NEED（会社からの期待）」を正しく認識し、その重なりを最大化することが「キャリア自律」の実現につながると考えています（下図参照）。この取り組みは、社員の意欲と成長を引き出し、企業の持続的な価値創造の基盤となります。

この考え方にに基づき、当社は上司・本人双方を対象としたキャリア研修の実施や、キャリア面談（1on1）を支援するツールの導入を進めています。また、社員の能力課題や志向に応じた自己啓発支援を拡充し、学習機会の質・量の両面で向上を図っています。これにより、社員の主体的なキャリア形成を後押ししています。

さらに、中長期的な人材ポートフォリオ高度化に向け、タレントマネジメントおよびサクセションプランの整備を進めるとともに、女性経営人材の育成を目的としたスポンサーシッププログラムを展開しています。これらの取り組みを通じて、多様な人材がキャリアを広げ、主体的に挑戦し続けられる環境の構築を進めています。

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」



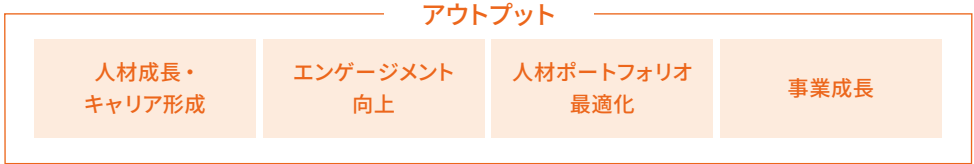
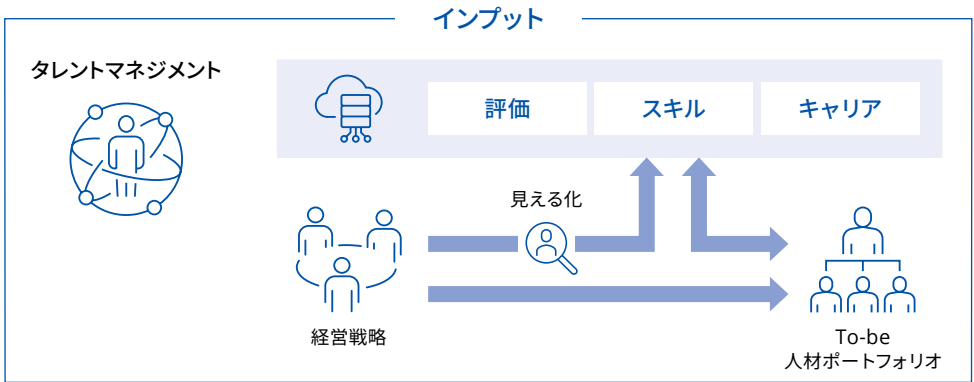
当社グループは、次世代の経営人材および事業成長を牽引するコア人材の計画的かつ継続的な育成を通じて、経営戦略の実行力を高めることが、持続的な価値創造に不可欠と考えています。そのため、個々人に依存しない形で人材を把握・育成する仕組みを構築し、全社的な人材マネジメントの高度化を進めています。

ゼオンでは、次世代経営人材の候補者層を「シニアプロフェッショナル」として明確化し、担当領域や成長段階を可視化しています。その情報をもとに、全社横断で育成方針を議論し、人材の最適配置およびパイプラインの整備を進めています。また、全社人材委員会を通じて、タレントマネジメントおよびサクセッションプランを継続的に議論しています。

また、タレントマネジメントの高度化に向けて、専用システムを導入し、各社員の経験・スキル・志向等のタレントデータを、人事統括部門が一元的に管理していきます。これにより、将来を見据えたスピーディな育成投資や、戦略的な配置転換による経験付与を可能とし、経営戦略と連動した人材育成・後継者育成を実践していきます。

- 経営戦略実現に必要な人材要件の明確化
- 成長段階の可視化による自律的成長の促進
- 事業戦略に基づく人員構成の最適化
- 競争力ある処遇による人材の確保・維持
- 中長期的な人材供給力の強化

- 経営戦略の実行に直結する適所適材の人材配置
- 次世代経営人材およびその候補者の計画的なパイプライン構築



人材戦略

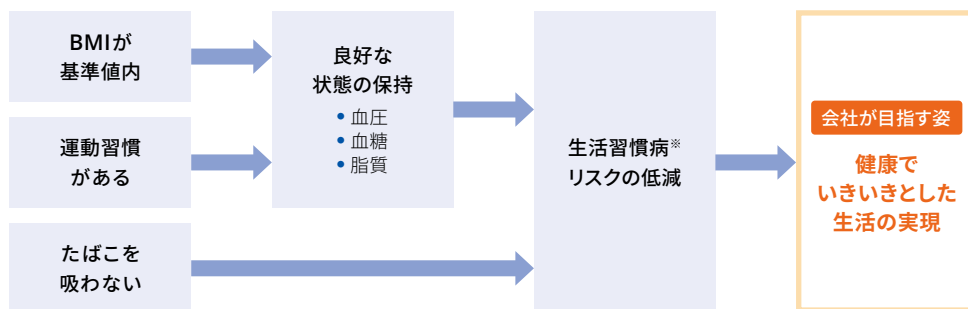
戦略3

働きやすくキャリアを断絶させない職場環境の整備

健康経営推進による社員の心身の健康づくり

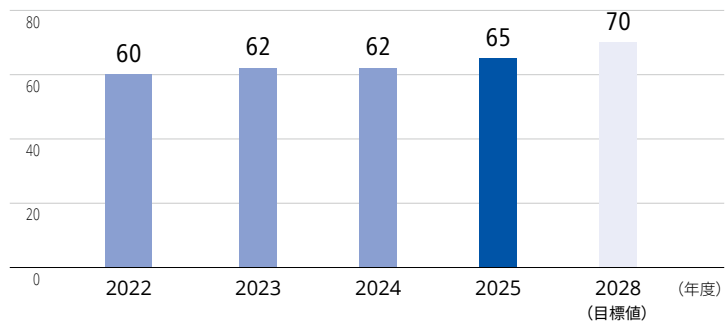
当社は健康経営の推進により、社員一人ひとりが健康でいきいきと能力を発揮できる状態を実現し、組織パフォーマンスの向上につなげています。2021年度に「健康経営宣言」および「Well-being行動指針」を策定し、2023年度には「日本ゼオン健康行動指標」を設定しました。これに基づき、生活習慣病リスクの低減をはじめとする体の健康づくりとともに、しなやかなメンタルを備えた個人・組織の実現に向けた施策を展開しています。具体的には、各種セミナーの実施やEAP（従業員支援プログラム）の活用などを通じて心身両面からの健康増進を図り、社員の持続的な活躍を支える基盤の強化につなげています。

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



関連するアクション

心身の健康づくり

育児・介護等と仕事の両立支援

長時間労働の是正

仕事と生活の両立支援による働きやすい職場環境づくり

当社グループは、仕事と生活の両立を支援することで、社員一人ひとりが能力を十分に発揮できる環境を整備し、エンゲージメントの向上および組織パフォーマンスの高度化につなげています。

柔軟に働ける仕組みづくり

ゼオンは、事業所ごとに最適な働き方を整備し、フレックスタイム制や各種休暇制度、在宅勤務・テレワークなどを導入することで、多様なライフスタイルに対応した柔軟な勤務環境を実現しています。これにより、2025年度の年次有給休暇取得率は80.2%（前年比+4.6pt）まで向上しました。また、副業制度やフリーアドレス化などの取り組みを通じて、多様な人材が活躍できる職場基盤の強化につなげています。

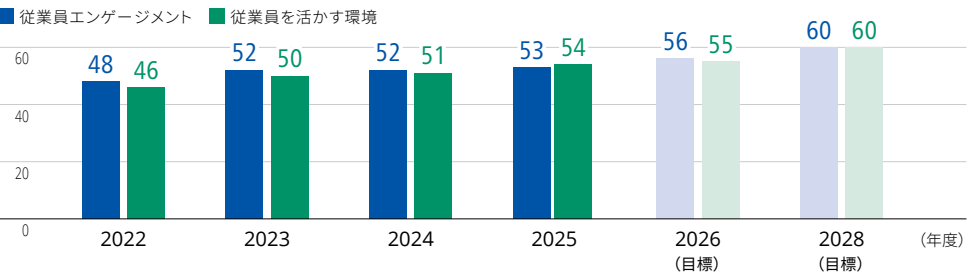
育児・介護と仕事の両立支援

育児・介護と仕事の両立支援においては、制度理解の向上と取得しやすい環境整備を進め、育児休業取得率は女性100%、男性88.5%を達成しています。また、相談窓口の設置や各種制度の拡充により、育児・介護期における継続的な就業を支援しています。これらの取り組みにより、多様な人材の定着と活躍を実現しています。

一人ひとりの選択を後押しする「ゼオンカフェテリアプラン」

さらに、「ゼオンカフェテリアプラン」により、社員一人ひとりの多様なニーズに応じた支援を提供しています。本制度は健康増進や両立支援、キャリア形成など幅広い分野を対象とし、2026年度には育児・介護支援メニューを拡充しました。これにより、社員の自律的な選択を通じた働きがいの向上につなげています。

従業員エンゲージメントを活用した組織開発



2025年度の「従業員エンゲージメント」は53%（前年比＋1pt）、「従業員を活かす環境」は54%（前年比＋3pt）となり、改善が継続しています（上図参照）。

一方で、スコアは当社グループが目指す水準には未達であり、さらなる向上が必要です。当社グループは、エンゲージメントを従業員が主体的に価値創造に貢献するための基盤と位置付け、競争力およびイノベーション創出に直結する重要な経営指標と認識しています。人的資本のKPIとして従業員エンゲージメントを設定し、サーベイを通じて組織状態を可視化するとともに、改善サイクルの運用精度を高めることで組織開発の実効性を高めています。その結果、社員一人ひとりの能力発揮を最大化し、企業価値の向上につなげています。

より良い職場づくりに向けた課題への取り組み

当社では、エンゲージメント調査結果を踏まえ、「自身のキャリアパスの理解」と「当社で働くことへの誇り」に関する肯定回答率の相対的な低さを重要課題として特定しています（下表参照）。これらは、従業員の主体的な行動や組織へのコミットメントを左右し、価値創造に直結する重要な指標です。

調査設問	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
私は自分が取り得るキャリアパスをよく知っている	33	38	39	41
当社で働くことへの誇り	48	51	52	51

組織能力を高める段階的な取り組みの展開

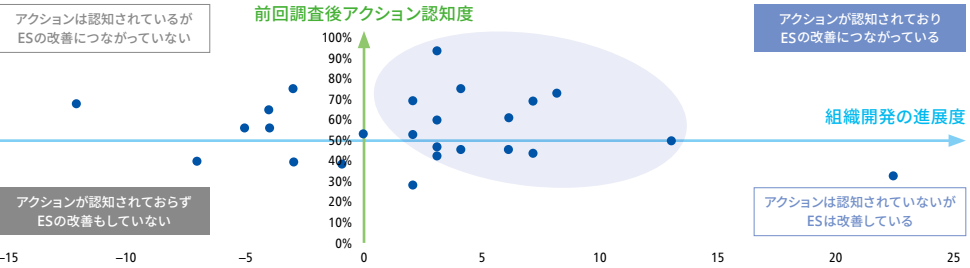
当社は、エンゲージメント向上に向けた課題に対し、人材戦略に基づき、制度・人材・組織文化の各側面から段階的な改革を進めています。これにより、組織全体の実効力を高め、イノベーション創出と付加価値向上につなげています。具体的には、制度改革や人材確保による基盤整備を起点に、組織文化の変革や現場マネジメントの改善を進めてきました（下表参照）。今後も、これらの取り組みを継続・発展させ、エンゲージメント水準のさらなる向上につなげていきます。

2021～2022年度	2023年度	2024年度	2025～2026年度（計画）
【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			
【リソース拡充】		【キャリア開発支援】	
・中途／キャリア採用の拡充による人員強化		・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	
【挑戦機会】		【挑戦機会】	
・職務型の幹部職人事制度導入		・一般職人事制度の改定準備 ・異動の活性化（公募制導入等）	
【個人の尊重】		【誇りの喚起】	
・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）		・全社施策を通じた称賛文化の醸成 ・価値創出の可視化・発信による使命・意義の再認識	

現場主導の組織開発と施策実効性の向上

組織開発では、現場主導のボトムアップ型の取り組みを重視し、各部門が課題を分析・特定し、改善を実行する活動を進めています。進展の指標として、調査後アクションの認知度に着目しています。下図に示すとおり、認知度の向上とともに組織開発も進展しており、施策の実効性が高まっています。今後も、現場主導の改善活動の質を高めるとともに、取り組みの横展開を進めることで、エンゲージメント水準（ES）のさらなる向上につなげていきます。

部門別調査後アクションと組織開発の関係



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

人材戦略

人事責任者メッセージ



執行役員
人事統括部門長
深淵 智博

2021年度からの中期経営計画：STAGE30では、2030年度に目指す姿である「社会の期待と社員の意欲に応える会社」の実現に向け、「個の強みを発揮できる『舞台』づくり」を推進しています。当社グループは、「高い目標に向かって主体的に考え抜き、行動し、変革し続けられる人材」をありたい人材像と定義し、人材の育成と活躍により企業価値の向上につなげています。

その基盤として、人員体制の強化や業務見直しにより年次有給休暇取得率は80％（2021年度：54％）に向上しました。また、健康施策の浸透により、日本ゼオン健康行動指標も65（2021年度：60）へ改善しました。これらの成果は働きやすい環境の整備と生産性向上の進展を示しています。

経営戦略と人材戦略の連動においては、2025年度に管理監督職層への職務型人事制度の導入を完了し、人材プール整備や全社人材委員会を通じて次世代人材の育成を進めており、社員の能力と成果を企業価値に直結させる人材マネジメントへと転換を進めています。一方で、一般職制度の見直しは課題であり、「競争力ある操業を支える人材」と「イノベーションを創出する人材」の双方の強化に向け、自律的成長を支える評価・育成体系の整備を進めています。人材戦略をさらに進化させ、能力発揮を支える組織・制度基盤を磨き上げることで「心からワクワクできる会社の実現」とイノベーション創出力のさらなる強化に貢献していきます。

アウトプット

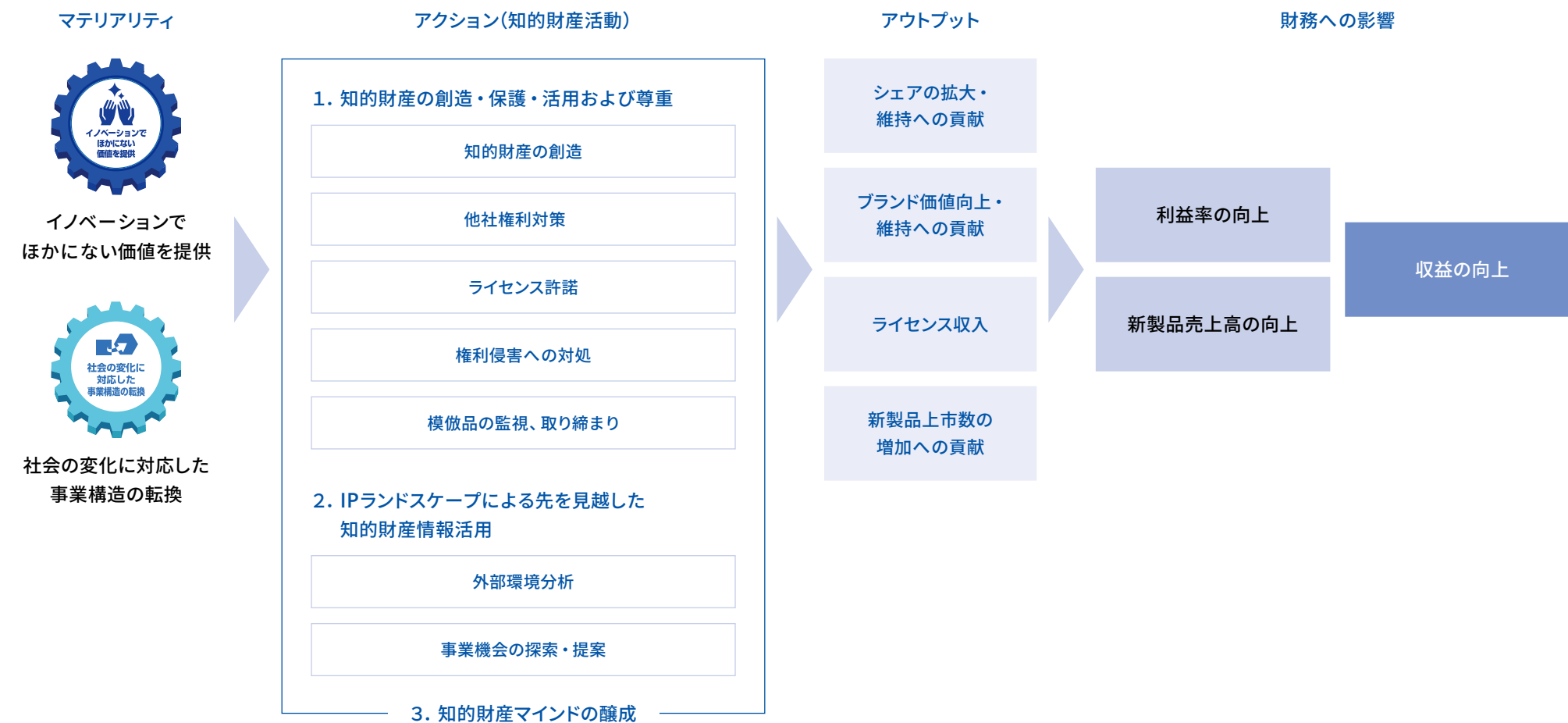
2025年度実績と目標

	2021年度 実績	2025年度		2028年度 目標	成果、今後の取り組み
		実績	前年度比較 (+：改善)		
従業員エンゲージメント (KPI)	50	53	+1pt	60	従業員の「やりがい」「誇り」「アクション認知度」に焦点をあてた組織開発を推進していきます
従業員を活かす環境 (KPI)	48	54	+3pt	60	
健康行動指標 (KPI)	60%	65%	+3pt	70%	禁煙支援、二次検診受診や特定保健指導、健康リテラシー強化によるからだの健康づくりを推進していきます
多様性リーダーシップ 教育参加者数 (累計)	—	108人	—	200人	2026年度よりコンセプトを一新し「ゼオンを知る、考える、共感する」をテーマに施策推進していきます
女性管理職比率	5.2%	5.7%	+0.3pt	9.6%	2025年10月に管理監督者層人事制度を職務等級制度へ一本化しました。それに伴い、当事業年度より算定定義を変更しています。なお、旧算定定義に基づく算出法においては、6.7%（前年度比+0.3pt改善）となります
新卒採用における 女性比率 (総合コース)	31.3%	43.8%	+14.5pt	30%以上	目標到達も、引き続き維持継続していきます
年次有給休暇取得率	54.0%	80.2%	+4.6pt	70%以上	目標到達も、引き続き維持継続していきます
アブセンティーズム	0.6%	0.88%	+0.22pt	0.4%	ストレスチェック・ラインケア・セルフケア・相談窓口の活用によるこころの健康づくりを推進していきます
平均所定外労働時間	18.8時間	17.4時間	-0.3pt	15時間	定時刻退社日の設定や長時間労働者との面談をより推進していきます
男性育児休業取得率	14%	88.5%	-5.1pt	100%	制度理解の浸透、制度を利用しやすい職場環境整備を継続していきます
障がい者雇用率	2.41%	2.65%	+0.09pt	2.7%以上	多様な人材が活躍できる職場風土醸成を継続していきます

知的財産戦略

当社は、マテリアリティの実現に向け、「1. 知的財産の創造・保護・活用および尊重」と「2. 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」を両輪とした知的財産活動を推進しています。さらに、これらを支える基盤として「3. 知的財産マインドの醸成」を位置付けています。これらの知的財産活動を通じて、当社は市場シェアの拡大・維持、ブランド価値の向上・維持、ライセンス収入の獲得、および新製品の創出を実現し、持続的な成長につなげています。

知的財産活動と財務指標との関係図



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

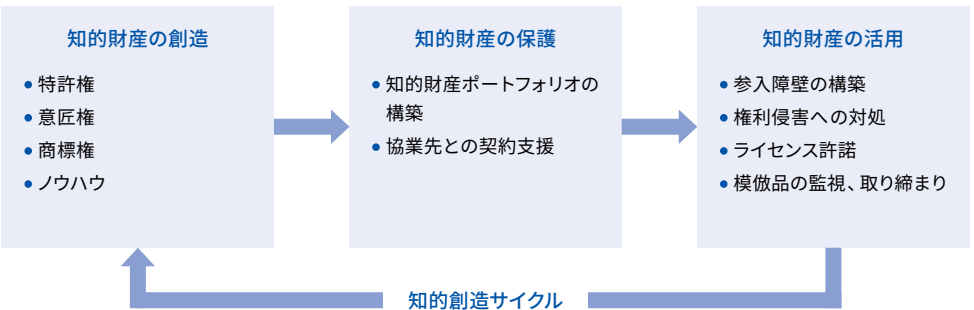
84 リスクマネジメント

データ集

知的財産戦略

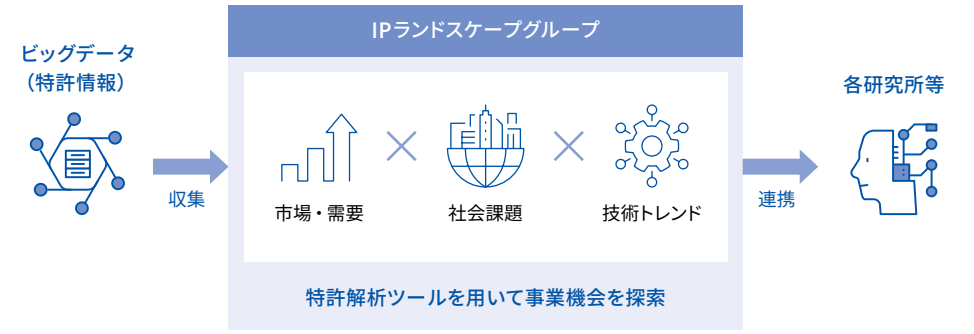
1. 知的財産の創造・保護・活用および尊重

当社は、各知的財産権の排他権を適切に活用し、市場における競争優位性を強化しています。また、他社・他者の知的財産の尊重を基本方針とし、事業活動における権利侵害の未然防止に努めています。これらの活動は、ゼオン製品のシェア拡大・維持、ブランド価値の向上・維持、およびライセンス収入の獲得に貢献しています。



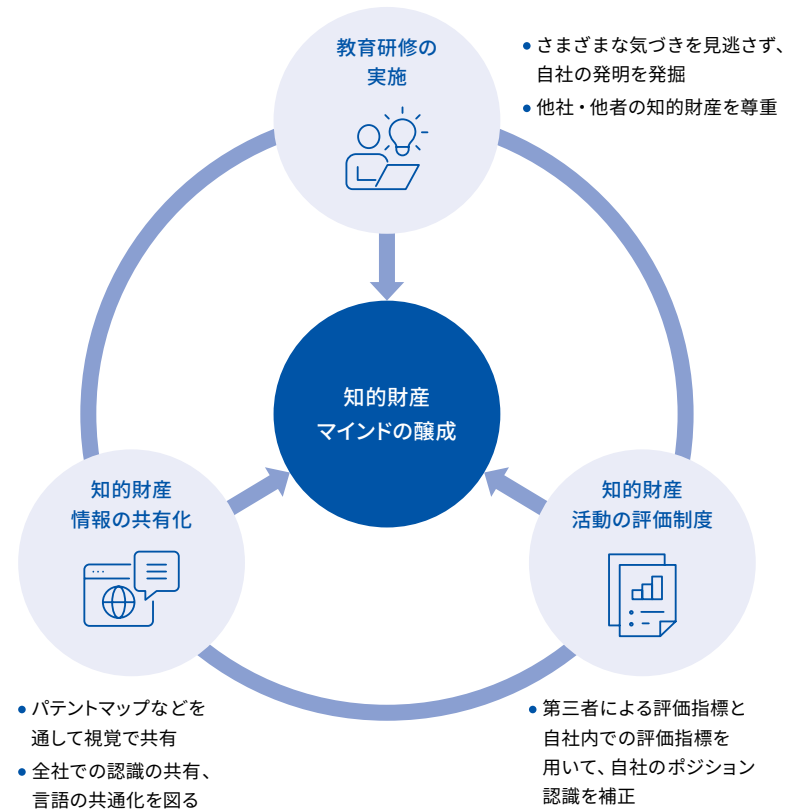
2. IPランドスケープによる先を見越した知的財産情報活用

当社は、知的財産統括部に事業機会の探索機能を設け、知的財産情報を活用した新製品開発および新事業の創出に取り組んでいます。こうした活動を通じて、新たな収益機会の継続的な創出と事業領域の拡大につなげています。



3. 知的財産マインドの醸成

当社は、知的財産を競争力強化の源泉と位置付け、全社員への知的財産マインドの浸透を図っています。これにより、発明創出の裾野を拡大し、知的財産を活用した価値創造を支える組織基盤として、左記1.および2.の取り組みを下支えしています。



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

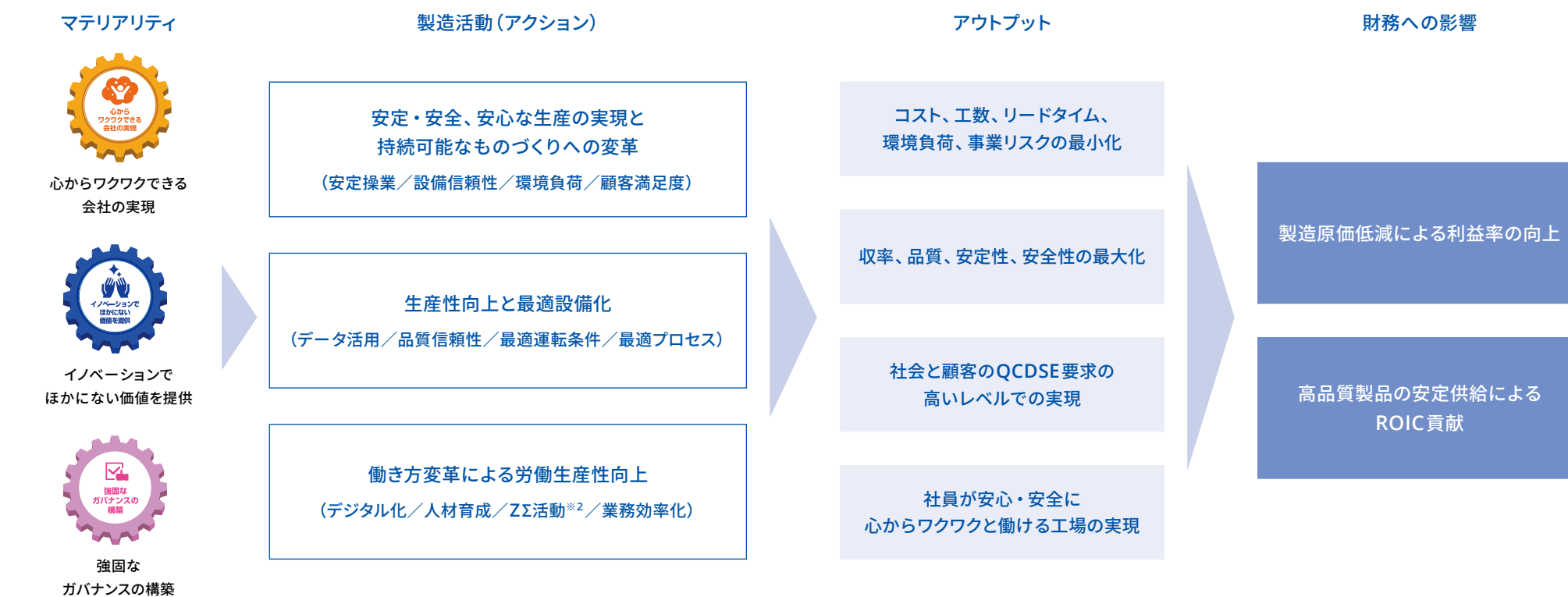
製造戦略

当社は、安全を最優先とした安定操業を基盤に、データとデジタル技術を活用した生産高度化を推進し、製造競争力の強化を図っています。これにより、コスト、工数、リードタイム、環境負荷、事業リスクの最小化と、収率、品質、安定性、安全性の最大化を同時に実現し、社会および顧客の求めるQCDSE※¹をより高いレベルで満たしていきます。

さらに、生産プロセスの最適化と業務の効率化を進めるとともに、創出した時間を人材育成や改善活動に再投資することで、持続的に競争力を高める基盤を構築しています。これらの取り組みは、製造原価の低減による収益性向上と、高品質製品の安定供給を通じた資本効率の向上につながっていきます。

当社は、こうした好循環を通じて、社員一人ひとりが安心して能力を発揮できる環境のもと、持続的な企業価値の向上を実現しています。

製造戦略と財務指標との関係図



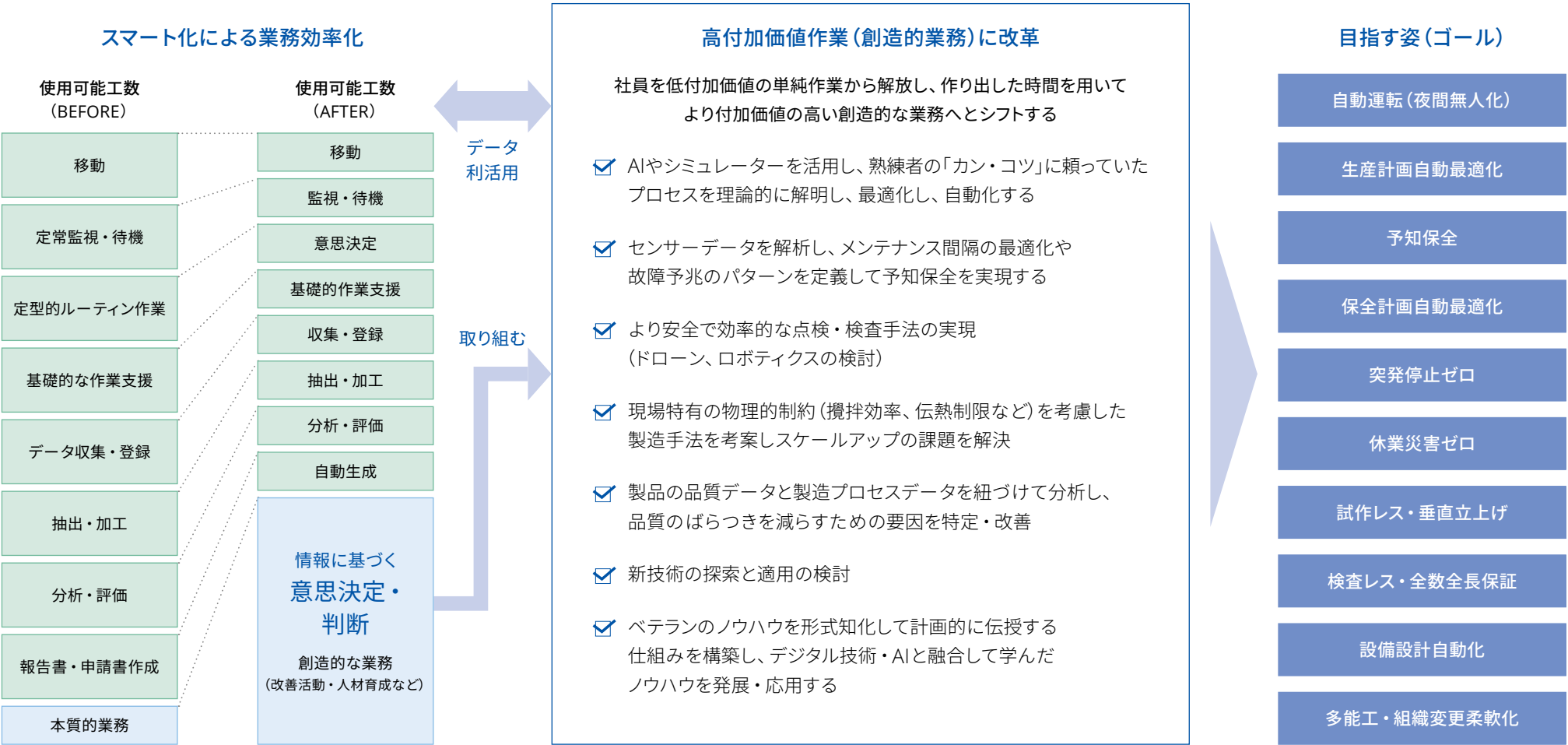
※1 QCDSE: Quality, cost, delivery, safety and environment

※2 ZΣ活動: ゼオン流の企業体質強化の取り組み

- 43 研究開発、CTO メッセージ
- 47 人材戦略
- 53 知的財産戦略
- 55 製造戦略
- 58 サステナビリティマネジメント
- 60 人権の尊重
- 62 環境
- 69 役員
- 71 新取締役会議長メッセージ
- 73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
- 75 コーポレートガバナンス
- 82 品質保証
- 84 リスクマネジメント

工場の効率化と働き方改革を同時に実現する スマート工場化

当社ではスマート工場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、さらなる革新、改善を可能とします。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。



[本レポートを読み解くための基礎情報](#)[企業理念と経営体系](#)[トップマネジメント](#)[価値創造ストーリー](#)[事業戦略](#)[経営基盤](#)[43 研究開発、CTO メッセージ](#)[47 人材戦略](#)[53 知的財産戦略](#)[55 製造戦略](#)[58 サステナビリティマネジメント](#)[60 人権の尊重](#)[62 環境](#)[69 役員](#)[71 新取締役会議長メッセージ](#)[73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話](#)[75 コーポレートガバナンス](#)[82 品質保証](#)[84 リスクマネジメント](#)[データ集](#)

経営企画統括部門長メッセージ



経営企画統括部門長

長谷部 宏

サステナビリティを「経営のど真ん中」へ

ゼオングループの企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」は、今日世界が求めるサステナビリティの本質そのものです。当社グループにとってサステナビリティは付加的な取り組みではなく、創業以来一貫して事業活動の根幹に据えてきた経営思想であり、2022年度に制定した「サステナビリティ基本方針」のもと、社会課題の解決と持続的成長の両立を推進しています。

2026年4月には、サステナビリティ推進室をコーポレートサステナビリティ統括部門から経営企画統括部門へ組み入れました。これは、サステナビリティを「方針や開示」から、「事業戦略・資源配分・投資判断に直結する経営の中核要素」へ位置付け直すものです。

気候変動や人権といった課題は、事業ポートフォリオや成長領域の取捨選択を左右する前提条件となっており、経営企画との一体化により、戦略立案段階から社会要請を織り込んだ実効性ある経営を実現していきます。

中期経営計画：STAGE30ではSDGsへの貢献を戦略の中心に据え、2024年度から「SDGs貢献製品認定制度」を導入しました。本制度により社会課題解決に資する製品・技術を可視化し、その開発・普及を推進するとともに、2030年度に売上高比率50%の達成を目指します。サステナビリティと事業は不可分であり、これらの取り組みは市場機会の創出や企業価値向上につながるものと考えています。一方で、カーボンニュートラルに向けた投資や技術革新、サプライチェーンにおける人権対応など課題も多く、CO₂排出削減率などの指標で進捗管理を徹底します。

また、マテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」を軸に、経営戦略と社員一人ひとりの意思決定を連動させ、日々の業務を通じて価値創出を実現していきます。

私たちはステークホルダーとの対話を通じて進化を続け、サステナビリティを「経営のど真ん中」に据えていきます。

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

サステナビリティマネジメント

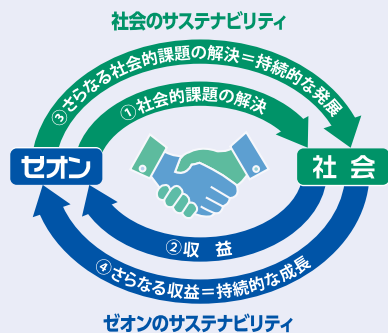
サステナビリティに関する基本的な考え方

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、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。

サステナビリティ基本方針

- 「持続可能な地球」と「安心で快適な暮らし」に貢献する
- 公正で誠実な活動を貫き、信頼される企業であり続ける
- より良い未来のために、一人ひとりが考え、行動する

ゼオンの考えるサステナビリティとは、企業理念「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」のもと、ゼオンが社会とともに持続的な成長を続けていくことです。そのために、地球や社会の課題解決に役立つ製品・サービスを提供し、いかなる時も誠実な企業活動を行うことでステークホルダーとの信頼関係を構築するとともに、一人ひとりが社会と自身のより良い未来を考え日々活動します。



サステナビリティ推進体制

当社は経営層の関与のもとでサステナビリティを推進するガバナンス体制を構築しています。

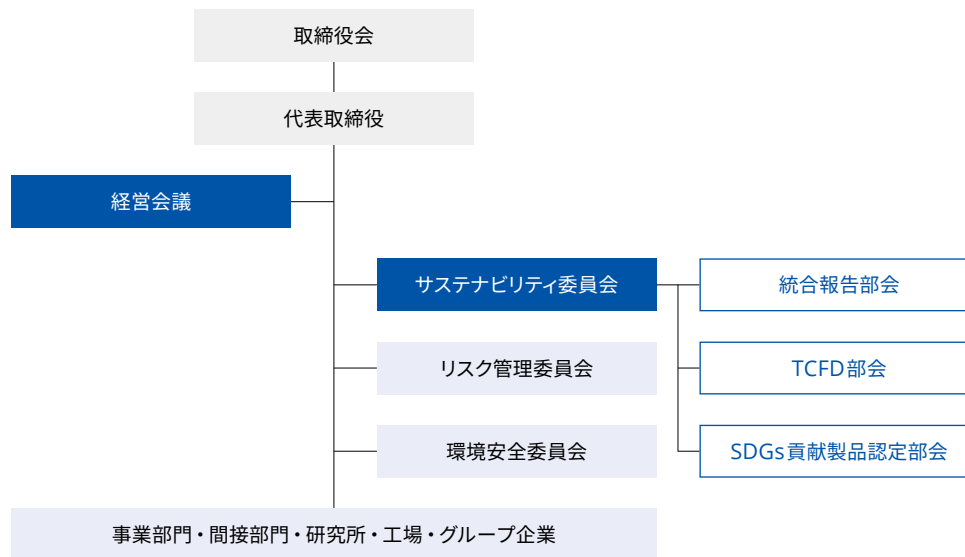
サステナビリティに関する取り組みを全社横断的に実行するため、「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、気候変動対応や人権課題などの重要なサステナビリティ課題について、方針を検討し、施策を立案・実行しています。また、課題の特性に応じてテーマ別の

専門部会を設置しています。専門部会は、個別課題に対して専門的な検討および対応を実施しています。

サステナビリティ委員会の検討内容は、代表取締役を議長とする「経営会議」で審議・決定しています。「経営会議」は、重要課題を取締役会へ報告しています。

また、事業運営に伴うリスク管理、環境保全および労働安全に関する課題についても、関係委員会において方針を検討し、施策を立案・実行しています。

サステナビリティ推進体制図



本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
43 研究開発、CTO メッセージ
47 人材戦略
53 知的財産戦略
55 製造戦略
58 サステナビリティマネジメント
60 人権の尊重
62 環境
69 役員
71 新取締役会議長メッセージ
73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
75 コーポレートガバナンス
82 品質保証
84 リスクマネジメント
データ集

人権の尊重

当社グループでは、人権尊重をサステナビリティの重要課題と位置付け、「ゼオングループ人権方針」に基づいて人権リスクへの対応を進めています。マテリアリティ「ゼオンを動かす5つの歯車」においても、人権尊重を「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」と密接に関連する要素として組み込んでいます。当社グループでは、2022年度より外部専門家のアドバイスを受けながら、当社、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を実施しています。すべての役員・社員（非正規社員も含む）に対して、人権方針の実践に必要な教育および啓発を行うとともに、当社グループやサプライチェーンにおける人権リスクを継続的に洗い出し、リスクを防止・低減することで、企業価値の向上につなげています。

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

人権デューディリジェンスの取り組み

日本ゼオン

人権リスク類型ごとに主管部署を明確化し、全社の重要リスク統制活動に組み入れて、人権リスクを継続的に洗い出し、リスクを防止・低減しています。なお人権リスク類型については、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26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年度からは国内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

※ SAQ：Self-Assessment Questionnaire

また海外のグループ企業においては、2025年度に人権尊重の取り組みが求められる背景等について周知を行い、2026年度よりリスク一覧表や地域特有の人権リスクが懸念される地域に所在する企業を対象にヒアリング調査を実施する予定です。引き続き当社グループ全体で人権尊重の意識の定着を図っています。

国連グローバル・コンパクトの活動への参加

当社グループは、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」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。

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

人権の尊重

サプライチェーン

「持続可能な調達」の取り組み

当社は持続可能な調達の実現に向けて、取引先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に配布し、サプライチェーン全体において、当社グループ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 仕入先への調査

仕入先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

的に実施しています。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%の仕入先および人権等のリスクが高いと想定される仕入先を対象にしています。

2024年度には、各部門計140社の仕入先に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

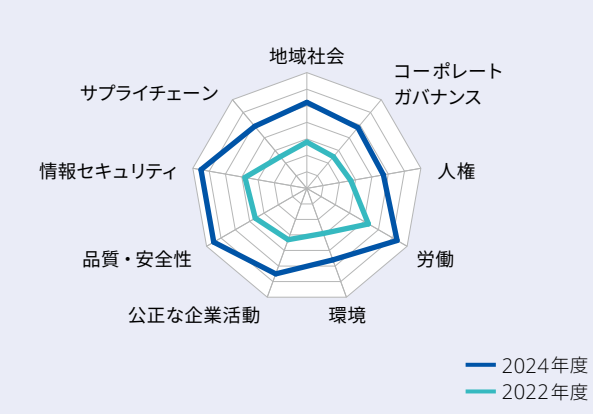
共通SAQに回答したすべての仕入先に対し、③の分析結果を記載したフィードバックシートを提供しています。フィードバックシートには、人権・労働・環境などの各評価項目におけるスコア、全体平均点、前回との比較、総評などが記載されており、これにより、仕入先が自社の取り組み状況を客観的に把握し、CSR活動の継続的な改善に役立ててもらえるよう支援しています。

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（下図）。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きました。

2026年度には、仕入先に新たに同SAQの実施を予定しており、継続的な改善を実施しています。

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



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

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ています。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当社の「レスポンスブル・ケア行動指針」を制定しました。当社グループでは、当指針に従って、環境・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。

レスポンスブル・ケア行動指針（抜粋）（1998年6月制定）

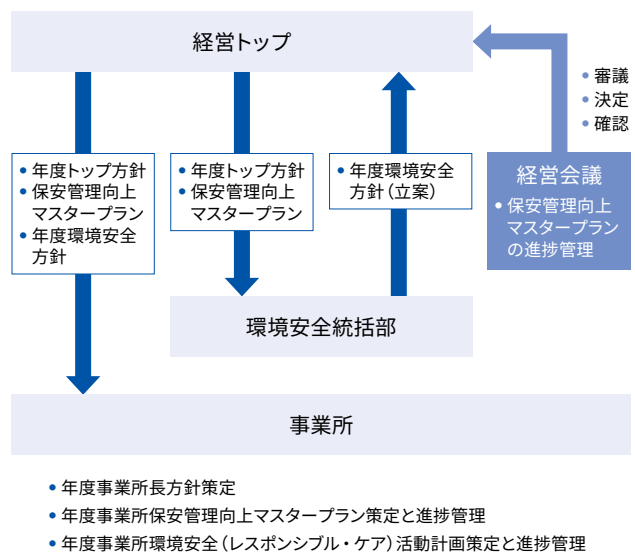
- ① 環境・安全の優先
- ② 化学製品の最新情報の収集、提供
- ③ 有害化学物質、廃棄物排出の極小化
- ④ 省資源・省エネルギー活動の推進
- ⑤ 環境・安全を配慮した新プロセス・新製品開発、品質保証
- ⑥ 社会との共生
- ⑦ 継続的改善

ゼオングループレスポンスブル・ケア行動指針（全編）はこちら

<https://www.zeon.co.jp/sustainability/policies/>

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・ケアの考え方のもと、環境安全マネジメントシステムを構築しました。また、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。毎年、経営による年度方針を受けて「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。



環境安全教育の実施

当社では、レスポンスブル・ケア行動指針第1条の考えのもと、環境安全教育を実施しています。環境安全統括部主催の全社共通教育および各事業所に密着した環境安全教育を通じて事故・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「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実施しているもので、自社・他社の事故事例を具体的に紹介し、事故の恐ろしさや原因解析と再発防止対策などを伝えています。



環境安全教育の様子

気候変動への取り組み

当社グループは、気候変動問題を重要な経営課題の一つと位置付けており、カーボンニュートラルの実現に向け、CO₂排出量（Scope 1、2、3）の削減に取り組んでいます。Scope 1、2では、省エネルギーの推進、プロセス革新、エネルギー転換を実施しています。Scope 3では、サプライチェーンの取引先と連携し、排出量削減を進めています。

また、当社グループ製品のカーボンフットプリント算定と顧客への情報開示を実施しています。カーボンフットプリントは、製品ライフサイクル全体のCO₂排出量を定量的に示す指標です。当社グループ製品の環境影響を評価し、その結果を開示することで、バリューチェーン全体の排出量削減に貢献するとともに、製品の付加価値の向上を図っています。

エネルギー転換・低炭素化の主な取り組み

工場	再生可能電力	低炭素熱	低炭素燃料
高岡	●	—	●
氷見二上	●	—	—
敦賀	●	—	—
徳山	●	●	—
川崎	—	●	●

※ 再生可能電力：再エネ由来電力への転換（再エネメニュー、非化石証書等）
※ 低炭素熱：グリーン熱証書導入
※ 低炭素燃料：カーボンニュートラルLNG、カーボンオフセット都市ガス等

サーキュラーエコノミーの推進

当社グループは、資源制約や気候変動などの外部環境の変化を成長機会と捉え、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを推進しています。原料転換、製造プロセス、再資源化に至るバリューチェーン全体で資源循環を高度化することで、環境負荷低減と収益性向上の両立を図っています。また、「循環型のものでづくり」により、原料段階および製造プロセスの両面から資源効率の最大化を推進しています。本取り組みは、マテリアリティ「循環型社会への貢献」の中核施策として位置付けており、中長期的な競争優位性の確立と事業成長の基盤強化につながります。

次世代の基幹化学品製造技術の開発

再生可能資源を活用し炭素循環を実現するものであり、原料の多様化と供給安定性の向上を通じて、中長期的な事業成長の基盤となる技術群です。

- エタノールからの高効率ブタジエン合成技術
- 植物原料からのバイオブタジエン・バイオイソブレン製造技術

次世代バイオベースマテリアルからなる製品の開発

バイオイソブレン原料技術の確立に加え、これらを活用した製品開発および事業化を視野に入れており、持続可能な社会に適合した新たな需要の獲得につながる成長領域と位置付けています。

原料転換による循環型のものでづくり

当社グループは「ビジネスとして持続可能なカーボンニュートラル」の実現を掲げ、環境価値と経済価値を両立する技術開発に注力しています。これにより、低炭素化ニーズの高まりを取り込む新市場の創出と、長期的な企業価値向上を目指しています。

以下の取り組みは、低炭素素材に対する需要拡大を取り込むとともに、中長期的な収益機会の創出につながります。



エタノールからの高効率ブタジエン合成ベンチ設備（徳山工場）



植物原料プロセス開発拠点
ゼオンケミカルズ米沢株式会社の敷地内に研究棟を新設しました。植物由来原料からブタジエンおよびイソブレンを製造する技術を開発しています。

- バイオイソブレンモノマー および持続可能な航空燃料（SAF）の事業化に向けた取り組み

詳細はプレスリリースをご覧ください
<https://www.zeon.co.jp/news/assets/pdf/260216.pdf>

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

- 43 研究開発、CTO メッセージ
- 47 人材戦略
- 53 知的財産戦略
- 55 製造戦略
- 58 サステナビリティマネジメント
- 60 人権の尊重
- 62 環境
- 69 役員
- 71 新取締役会議長メッセージ
- 73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
- 75 コーポレートガバナンス
- 82 品質保証
- 84 リスクマネジメント

データ集

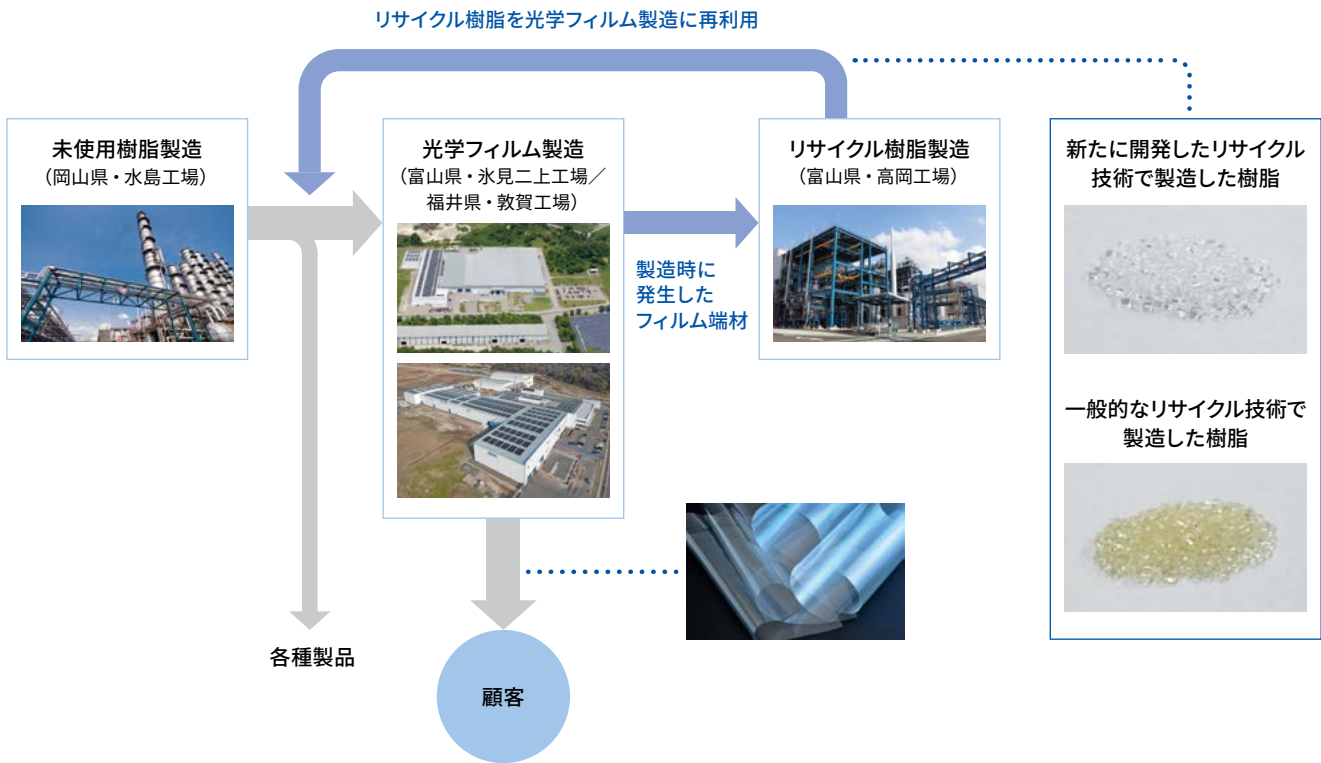
環境

シクロオレフィンポリマーのリサイクルプラント

当社は、資源循環の取り組みを製造プロセスにも展開し、ゼオン独自のリサイクル技術を活用し、高性能材料であるシクロオレフィンポリマーのリサイクルを実現しています。従来は透明性や純度の維持が課題でしたが、未使用樹脂と同等の品質レベルまで再生可能としています。

2024年3月には高岡工場に年産6,000トンのリサイクルプラントを竣工し、製造工程で発生するフィルム端材を回収・再資源化する体制を構築しました。再生樹脂は光学フィルム(ZeonorFilm®)の製造に再利用され、製品品質を維持しながら資源循環を実現しています。本取り組みにより、未使用樹脂使用量の削減とライフサイクル全体でのCO₂排出量の低減を両立し、循環型ものづくりの高度化を進めています。本技術は高品質を維持したリサイクルを可能とする点で差別化されており、高付加価値製品領域における競争優位性の確立に寄与しています。

シクロオレフィンポリマー リサイクルの流れ



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

TCFD 提言に基づく分析と報告

当社グループは、気候変動が事業に及ぼす影響を重要な経営課題と位置付けています。2020年の「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同表明以降、下表のTCFDフレームワークで気候関連リスクおよび機会を分析し、事業ポートフォリオの見直しや低炭素技術への投資を含む経営戦略に反映しています。これにより、規制リスクや物理リスクを低減するとともに、成長機会を獲得し、企業価値の維持・向上につなげています。

項目		対応状況
ガバナンス	リスクと機会に対する取締役会の監督体制	取締役会は、気候関連リスク・機会を含む重要なサステナビリティ課題について、経営からの定期報告を受け、対応方針・進捗・有効性を監督している。具体的には、気候変動対応を含む重要事項を年2回「サステナビリティ報告」として受け、指摘・助言を行うことで対応の適切な推進を監視している。経営はこれらの指摘・助言を踏まえ、TCFD対応を含む各種施策に反映している。
	リスクと機会を評価・管理する上での経営者の役割	経営者は気候変動対応を重要課題と位置付け、経営会議で気候関連リスク・機会に関する方針および重要施策を審議・決定している。具体的検討や施策立案はサステナビリティ委員会が担い、TCFD等の枠組みに基づき気候関連リスク・機会の特定・評価と対応を推進している。また、サステナビリティ委員会傘下のTCFD部会が、事業・戦略・財務への影響分析および開示検討を進めている。
戦略	短期・中期・長期のリスクと機会	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。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の前提条件を見直した上で、インパクトを再評価した。
	事業・戦略・財務に及ぼす影響	
	2℃目標等のさまざまな気候シナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	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る。2023年度に1.5℃シナリオ分析 ^{*1} を実施し、特定したリスクと機会への対応策を策定。2024年度は当社国内各工場へ展開するとともに、中期経営計画第3フェーズでこれまでの成果を踏まえた戦略強化を進めている。
リスク管理	リスク識別・評価のプロセス	4℃・1.5℃シナリオ分析 ^{*1} により移行・物理リスクの特定と重要度見直しを継続。2024年度は対象を6工場に拡大し、リスク抽出と影響評価を実施し、優先的に対応すべき主要リスクの特定と投資・対策の優先順位付けに活用している。
	リスク管理のプロセス	気候関連を含む全社リスクをリスク管理委員会で把握し、経営会議および取締役会の監督のもとで管理している。各リスクに応じた対応策を講じることで、損失発生確率や影響度の統制を図っている。
	組織全体のリスク管理への統合状況	2024年度から気候変動リスクを評価枠組みに追加し、取締役会で管理。2025年度には海外のグループ企業やサプライチェーンにおける気候変動リスクの評価を実施。引き続き見直しと審議を通じてリスク低減を進める。
指標と目標	GHG ^{*2} 排出量	当社は気候変動対応を重要課題と位置付け、GHG排出量を主要指標として管理している。SBT認定に基づき、1.5℃水準に整合した削減目標を設定し、従来の単体目標を含めグループ全体の目標として統合している。Scope 1・2は省エネ、プロセス革新、エネルギー転換の方針に基づき削減を推進し、Scope3も含めた排出削減に取り組んでいる。
	報酬制度	当社は、取締役・執行役員を対象に業績連動型株式報酬制度を導入し、財務・非財務(ESGを含む)指標に基づき評価している。これには気候変動対応も含み、中長期的な企業価値向上を促す仕組みとしている。

※1 TCFDシナリオ分析：気候・規制・市場変化が企業価値に与える影響を可視化し、自社戦略の妥当性を分析する手法
※2 GHG：温室効果ガス

シナリオ分析の概要 (財務インパクトが「大」の中から一部を抜粋)

以下は、当社グループがシナリオ分析により特定した気候関連リスクおよび機会の中から、財務インパクトが特に大きい項目を抜粋し、影響内容と対応策を示したものです。

分類	項目	特定したリスク・機会	概要	発現時期	当社へのインパクト	影響度	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)	中～長期	利益率悪化	大	省エネルギー、プロセス革新、エネルギー転換
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	短～長期	事業毀損	大	防災施策やレジリエンス(災害対応力)の強化
機会 (1.5℃)	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	中～長期	利益改善	大	原油価格の乱高下に対応した施策検討

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
43 研究開発、CTO メッセージ
47 人材戦略
53 知的財産戦略
55 製造戦略
58 サステナビリティマネジメント
60 人権の尊重
62 環境
69 役員
71 新取締役会議長メッセージ
73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
75 コーポレートガバナンス
82 品質保証
84 リスクマネジメント
データ集

環境

自然資本・生物多様性保全

当社グループは、生物多様性保全を重要課題と位置付けています。

当社は、マテリアリティに掲げた5つの歯車を連動させて価値創造を進めてきました。そのことは「自然と人間の共存」に資する価値創出につながると考えています。

当社グループは、原油由来であるC₄・C₅留分の総合利用を行う事業形態において自然資本に大きく依存しており、同時に、生物多様性へ直接・間接の影響を与える可能性を認識しています。

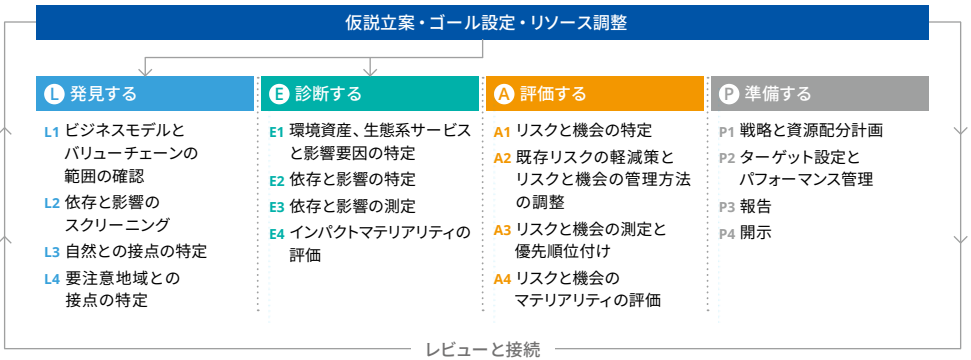
※ マテリアリティについては、[🔗 P.19](#)「ゼオンのマテリアリティ」を参照ください。

国際的には、「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択され、自然資本の保全は企業の持続的成長に不可欠な視点となっています。こうした潮流を踏まえ、当社グループは自然との関わりを重要テーマとして位置付け、バリューチェーン全体での依存・影響の把握と低減に取り組んでいます。

当社グループは自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の理念に賛同し、フレームワークに基づく開示を開始しました。自然資本への依存や影響を特定し、そこから生じるリスクと機会を評価しました。その結果を経営判断に反映し、持続可能な成長と企業価値向上に活用していきます。

自然資本におけるリスク・機会の評価プロセス

当社グループは、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ」に基づき分析を実施することで自然関連課題を特定し対応策を作成しました。



Locate (事業と自然との接点を特定)

• 依存と影響のスクリーニング

当社は、全事業のバリューチェーン(VC)全体(上流・直接操業・下流)を対象に、自然資本への依存・影響評価を実施しました。その結果、初年度は直接操業の拠点に対象を限定して分析を行うこととしました。

• 優先地域の特定

当社は、自然資本に関するリスクと機会をより具体的に把握するため、事業拠点が存在する地域の環境特性を評価し、優先的に取り組むべき地域の特定を行いました。

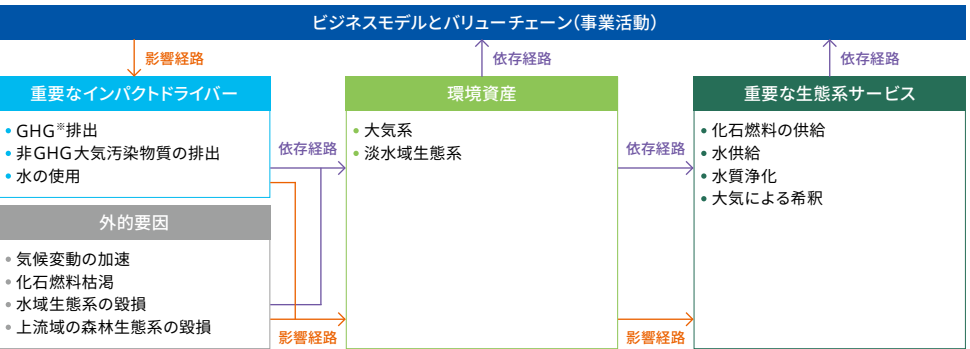
その結果、評価対象とした31拠点のうち、国内13拠点、国外5拠点の合計18拠点を、以下の理由から重大な自然課題を有している可能性のある「優先地域」として特定しました。

VC	選定基準	拠点数	合計
直接操業 全31拠点	物理的水リスク(汚染、水ストレス、水枯渇など)が高い拠点	12	18 (58%)
	生物多様性にとって重要な拠点(KBA*と近接有)	4	
	物理的水リスクが高だけでなく、生物多様性にとっても重要な拠点(KBA*と近接有)	2	
	該当なし	13	

※ KBA：重要生物多様性地域 (Key Biodiversity Area)

Evaluate (依存と影響の評価)

Locateフェーズで特定した18の優先地域を対象に、事業プロセスにおける詳細なインプット・アウトプット、および環境管理項目等の調査を実施しました。本フェーズでは、これらの実態データに基づき、自然への依存と影響を精査しています。



※ GHG：温室効果ガス

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

環境

Assess（リスクと機会の評価）

本フェーズでは、これまでの分析で特定された自然資本への依存と影響が、当社の事業活動にどのようなリスクと機会をもたらすかを包括的に評価しました。

優先地域における直接操業および関連するバリューチェーンを対象に、想定される自然関連の「リスク」と「機会」を抽出しました。それぞれの項目について、将来的な発生可能性および、当社の財務・戦略に与える影響度を定性的に評価しています。このプロセスを通じて、経営上優先的に対応すべき重要なリスク・機会を特定し、具体的な対応策を検討しました。

重要なリスクおよび対応策

リスク	分類	依存／影響／外部要因	リスク内容	時間軸	発生可能性	財務影響度	リスク対応策
物理リスク	急性	依存：水供給、水の調整（国内拠点での多量取水、海外拠点での取水リスク）	気候変動による水調節機能の低下に伴い、水ストレス地域等での取水制限および操業停止を招くリスク	中期～長期	中	大	・他事業所や外部からの水転送・水購入を想定したBCPの策定（対応中）
移行リスク	法規制・政策	依存：その他の供給サービス（地下資源）（化石燃料・ナフサ等への依存）	自然資本保護を目的とした世界的な資源採掘規制の強化に伴う、原材料調達の不安定化およびコスト上昇	長期	中	中	・C4・C5原料について、グローバルな調達ネットワークの構築および主要顧客との長期供給契約の締結により、供給の安定化と市場変動リスクの低減を推進（対応中）
移行リスク	評判	影響：GHG排出、水使用量（国内事業所全体での相当量の排出と取水）	自然課題への対応不足による投融资引き揚げ、および地域社会からの信頼喪失	中期	中	中	・工場における水リサイクルの実施および定期的な水質・水量の計測管理（対応中） ・2025年度からのTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）進捗状況の開示開始（未対応）
移行リスク	法規制・政策	影響：非GHG大気汚染物質の排出（アクリル酸エチルの全国排出量の30%以上を占める）	汚染防止を目的とした特定の化学物質に対する排出規制の厳格化、および環境負荷に応じた公租公課の導入	中期～長期	中	中	・アクリル酸エチルの大気放出削減を課題として認識し、フレアスタックの設置を含む排出抑制設備の導入について技術的・経済的な検討を実施中（対応中）
移行リスク	法規制・政策	影響：土壌および水質汚染物質の排出（富栄養化リスク地域への有機物排水）	生態系保護を目的とした厳格な排水基準の導入による、管理負荷および設備投資コストの増加	中期～長期	中	中	・瀬戸内法および各県の公害防止条例等に沿った排水処理体制の維持（対応中）

重要な機会および対応策

分類	依存／影響／外部要因	機会内容	時間軸	発生可能性	財務影響度	機会対応策
製品およびサービス	高性能材料・バイオ系列	バイオマス、生分解性、水処理用樹脂などの自然配慮型製品の展開による収益機会の拡大	中期	中	中	・国内4工場（高岡・川崎・徳山・水島）におけるISCC PLUS認証の取得（対応済） ・バイオマス由来のブタジエン・イソプレン生成技術の研究・開発（対応中） ・工場へのアンモニア燃焼設備の導入および燃焼技術の開発・実装・普及（対応中） ・近隣コンビナートとの共用による水素発電および水素付加材料の開発（未対応）
財務	TNFD/TCFD統合開示	TNFD等の情報開示を通じた外部評価の向上、および有利な条件での資金調達と投資促進	短期～中期	高	中	・TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に基づいた情報開示の継続（対応済） ・TNFDに基づく情報開示（対応中）
資源効率	リサイクル・循環技術（国内での廃棄物リサイクルの実績）	水・溶剤の循環利用や高度なリサイクル技術による、資源効率向上と調達リスクの低減	中期～長期	中	中	・再生シクロオレフィンポリマー原料を用いた炭素原料の使用抑制（対応中）

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
43 研究開発、CTO メッセージ
47 人材戦略
53 知的財産戦略
55 製造戦略
58 サステナビリティマネジメント
60 人権の尊重
62 環境
69 役員
71 新取締役会議長メッセージ
73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
75 コーポレートガバナンス
82 品質保証
84 リスクマネジメント
データ集

環境

Prepare (対応策の策定と優先順位の設定)

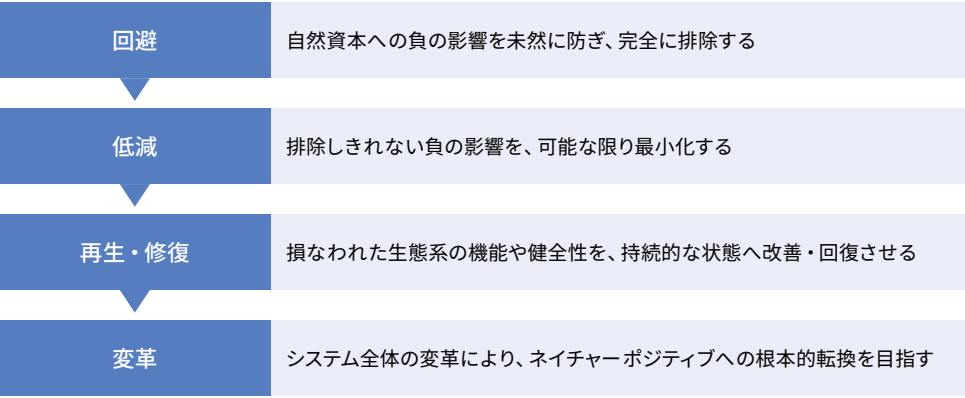
本フェーズでは、これまでのLocate、Evaluate、Assessの各プロセスを通じて特定された重要な依存・影響、およびリスクと機会に対し、具体的な対応策の策定と優先順位付けを行いました。

当社は、特定された自然関連のリスクおよび影響への対応策を講じるにあたり、「AR3Tフレームワーク※」を採用しています。これは、単なる事後的な対処にとどまらず、以下の優先順位に基づき、施策を体系的に実行していくための枠組みです。

※ AR3Tフレームワーク(Avoid, Reduce, Restore & Regenerate, Transform): SBTN (Science Based Targets Network) が提唱する、自然への負の影響に対処するための行動の優先順位。「回避」「削減」「再生・修復」「変革」の4段階で構成され、ネイチャーポジティブへの貢献を目指す枠組み。

• AR3Tフレームワークに基づく対応策の優先順位

この優先順位に基づき、自然資本への負の影響を最小化し、ネイチャー ポジティブへの貢献を最大化する実効性の高いアクションを推進してまいります。具体的な各リスク・機会に対する対応策については、前章の表「重要なリスクおよび対応策」および「重要な機会および対応策」に整理したとおり、水リサイクルの高度化や、地域生態系の保全活動などに取り組んでいきます。



また、重要なリスクと機会の対応策について、TNFDが推奨するコアグローバル指標および追加グローバル指標を参照し、測定指標を設定しました。

測定指標一覧

測定指標番号	カテゴリー	指標
A3.2	資源の利用と補充	削減、再利用／リサイクルされた水の総量
C2.1	汚染／汚染除去	排出される廃水中の主要汚染物質濃度
A22.0	依存、インパクト、リスクと機会の管理	審査されたサプライヤーの割合（共通SAQ [*] 調査対象先・回答数）
C2.4	汚染／汚染除去	非GHG大気汚染物質の排出量

※ SAQ: Self-Assessment Questionnaire

今後の展望と課題

今回のLEAPアプローチを通じた自然関連課題の特定と評価は、当社グループにとって、事業の存立基盤である自然資本の価値を再認識し、その持続可能性を真摯に問い直す重要なプロセスとなりました。本報告書における開示はあくまで第一歩であり、今後は今回特定された依存・影響、およびリスクと機会を経営戦略やガバナンス体制へとさらに深く統合していくことで、事業のレジリエンスを一層強化していきます。また、地域社会を含む多様なステークホルダーとの対話を通じて、バリューチェーン全体でのネイチャー ポジティブに向けた連携を推進していきます。

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
43 研究開発、CTO メッセージ
47 人材戦略
53 知的財産戦略
55 製造戦略
58 サステナビリティマネジメント
60 人権の尊重
62 環境
69 役員
71 新取締役会議長メッセージ
73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
75 コーポレートガバナンス
82 品質保証
84 リスクマネジメント
データ集

役員

詳しくはコーポレートガバナンス報告書 (PDF) に掲載しています。
<https://www.zeon.co.jp/sustainability/concept/pdf/200325073.pdf>

取締役は社内4名、社外5名 計9名が2026年6月26日の株主総会以降の体制です。

取締役



代表取締役社長 兼CEO
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
2026/4 当社代表取締役社長 兼CEO (現任)



取締役 専務執行役員CFO
松浦 一慶
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
2026/4 当社取締役 兼常務執行役員CFO
2026/6 当社取締役 兼専務執行役員CFO (現任)



取締役 専務執行役員CTO
小西 裕一郎
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
2026/4 当社取締役 兼常務執行役員CTO
2026/6 当社取締役 兼専務執行役員CTO (現任)



取締役 常務執行役員
曾根 芳之
代表取締役社長付特命担当
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)



社外取締役
北畑 隆生
取締役会議長、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
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



社外取締役
今井 俊哉
富士通株式会社 シニアアドバイザー

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
43 研究開発、CTO メッセージ
47 人材戦略
53 知的財産戦略
55 製造戦略
58 サステナビリティマネジメント
60 人権の尊重
62 環境
69 役員
71 新取締役会議長メッセージ
73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
75 コーポレートガバナンス
82 品質保証
84 リスクマネジメント
データ集

役員

監査役



常勤監査役
平川 宏之



常勤監査役
西嶋 徹



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



常務執行役員
柿原 隆宏
原料・サプライチェーン統括部門長



執行役員
中村 昌洋
ZEON NEXT探索部門長、
ゼオンバイオソリューションズ
株式会社 代表取締役会長



執行役員
高橋 治彦
CNT事業推進部長



執行役員
赤坂 昌男
総合開発センター長、
川崎イノベーションフロンティア
ポート事業所長、
KIFP統括室長



執行役員
渡辺 昇
瑞翁(上海)管理有限公司董事長、
瑞翁貿易(上海)有限公司董事長



執行役員
白川 真之
Zeon Advanced Polymix Co., Ltd.
社長



執行役員
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



執行役員
深淵 智博
人事統括部門長、
組織人材開発部長



執行役員
岸川 豊昭
生産革新センター長



執行役員
本間 彰
徳山工場長

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

新取締役会議長メッセージ



社外取締役

北畑 隆生

質問より意見、回答より議論。 企業価値向上を導く取締役会へ

監督と執行の新たなバランスを築く

このたび、日本ゼオンで初めて社外取締役として取締役会議長に就任しました。取締役会は、ガバナンスの中核として、執行の監督と経営の重要な意思決定を行うとともに、これらを担う経営陣を選解任する役割を担っています。議長としての最大の使命は、取締役会がその機能を十分に発揮できるよう、議論を導くことだと考えています。

今回の議長交代は、CXO制の導入と一体となったガバナンス強化の取り組みです。CXO制により執行側が企業経営において強いリーダーシップを発揮する一方で、取締役会には独立した視点から企業価値向上への経営監督と戦略判断を行うことが求められます。こうした監督と執行のバランスを高める上でも、社外取締役が議長を務める意義は大きいと考えています。

もっとも、議長は単なる司会役ではありません。私は議論を公平に進めると同時に、社外の視点に立つ取締役として、自らも質問し、意見を述べていきます。前任の田中議長のもとで、社外取締役が遠慮なく発言できる環境はすでに築かれてきました。今後は議長としてそれを一歩進め、「質問より意見、回答より議論」を基本姿勢として、取締役同士が率直に意見を交わし、結論に対して一人ひとりが明確に意思を示す取締役会を目指します。小さな運営上の工夫も積み重ねながら、企業価値向上につながる、より実効性の高い取締役会へと進化させていきます。

CXO制の実効性を見極める

外部環境が目まぐるしく変化する中、判断の遅れによってチャンスを逃すことは避けなければなりません。CXO制の導入は、本部組織を置かず意思決定の階層を減らすとともに、CEO・CFO・CTOが三位一体となり、事業部門の枠を越えて迅速かつ大局的な判断を行うための改革です。

制度設計の過程では、少人数のCXOに負担が集中しないか、役割分担をどのように考えるかといった点について、社外取締役も率直に意見を述べ、取締役会で慎重に議論を重

ねました。その上で、現在のCXOが新たな体制を担えるとの信頼を共有し、改革を後押ししました。

重要なのは、制度を導入したこと自体ではなく、CXO制が企業価値向上につながる形で機能し続けることです。全社最適の視点に基づく迅速な判断、資本配分の規律、執行の機動力が、実際の経営の中で発揮されているか。権限や業務が集中することで新たな課題が生じていないか。取締役会は、CXOの迅速な判断を尊重しつつ、その妥当性と実効性を独立した立場から継続的に検証します。その上で、より高い次元から必要な監督・助言を行い、新体制の実効性をさらに高めていきます。

中期経営計画の策定から実行まで関与する

中期経営計画第3フェーズの策定には、取締役会と取締役会の諮問機関である企業価値創造会議を通じて、社外取締役も10回以上にわたり議論に参加しました。

まず、中期経営計画の目的から問い直しました。意欲的な目標を掲げることは大切ですが、各事業部門の計画を単純に積み上げただけでは、全社戦略としての実効性やステークホルダーからの信頼を確保できません。そこで、成長性を追求しながらも実現可能性を備えた計画とするよう、執行側と議論を重ねました。

その過程では、事業ポートフォリオにも踏み込みました。当社グループの発展を長年支えてきたエラストマー素材事業の構造改革や、ゼオンメディカル、トウペをはじめとする低収益・ノンコア事業の見直しは、容易な判断ではありません。一方で、持続的な成長には、限られた経営資源を成長ドライバー

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

新取締役会議長メッセージ

および次期成長ドライバーへ重点的に配分することが不可欠です。このような痛みを伴う意思決定を下さなければならぬ場面もあるでしょう。その時には、取締役会議長として意思決定を後押しすることも重要な役割だと考えています。

今後は、CXOから権限委譲された各事業部門の長から進捗と課題について直接報告を受け、計画と実績の差だけでなく、その背景や環境変化も捉えながら、実行状況を検証していきます。

中長期の価値創造を資本市場に伝える

資本コストや株価を意識した経営は、当然重視すべきものです。ただし、短期的な指標の改善のみを追求し、研究開発や設備への投資を抑えれば、当社グループが培ってきた競争力を損なうことになりかねません。研究開発と技術力を源泉に発展してきたゼオンにとって、将来の成長に向けた投資を継続し、その成果によって持続性のある収益力と企業価値を高めていくことが本筋です。

一方で、重要なのは成長投資の継続だけではありません。その投資がどのような事業機会につながり、どのような時間軸で成果を生み、企業価値向上にどう結び付くのかを、資本市場に分かりやすく伝えていく必要があります。BtoBの素材メーカーであるゼオンは、技術や製品がそれ単独で消費者の手に渡ることではなく、最終製品を通じて社会に価値をもたらすため、その成長性が外部から見えにくい面があります。「成長ドライバー」「次期成長ドライバー」という整理によって将来の成長領域を示したことは前進ですが、まだ工夫の余地があります。社外取締役も株主・投資家の皆様



との対話に参加し、資本市場の声を取締役会全体で十分に理解するとともに、研究開発や成長投資の意義、進捗、成果への道筋を分かりやすく伝えるよう、執行側に働きかけていきます。これにより、ゼオンの中長期的な価値創造が資本市場からより適切に評価されることを目指します。

将来への責任を果たし、持続的な企業価値向上へ

将来を見据えた経営基盤づくりにおいて、重要となるのが次世代の経営者の育成です。役員指名・報酬委員会では、将来の経営を担う人材の裾野を広げるため、比較的若いうちから国内外の子会社で経営を経験させるなど、実践を通じた育成について議論しています。求められる経営者像は、時代や経営環境によって変わります。多様な候補者を育て、

その時々課題にふさわしい人材を選べる基盤を整えておくことが重要です。

次世代の経営者を育てると同時に、その評価には、財務面だけでなく、環境対応や人的資本多様性の推進、ガバナンス高度化などのESGへの取り組みを反映することも欠かせません。特に、石油由来の原料を扱うゼオンにとって、CO₂排出量の削減や循環型社会への移行は避けて通れません。短期的な利益には結び付きにくい取り組みであっても、企業の持続性を支えるものとして、コンビナート内の関係企業と連携しながら着実に進める必要があります。

また、企業の持続性を確保する上では、事業継続に関わるリスクへの備えも重要です。国内の石油精製設備の縮小や地政学的な変化を踏まえ、C₄・C₅留分をはじめとする原料の安定調達と調達先の多様化を進めていく必要があります。

このように、将来の成長と事業の持続性を支えるため、当社グループには、成長投資に加え、環境対応、マテリアリティへの取り組み、リスクへの備えなど、資金を投じるべき領域が数多くあります。だからこそ、これらの課題にリーダーシップを発揮して解決に導くことができ、かつ資金使途と中長期的な企業価値とのつながりを分かりやすくステークホルダーに説明できる人材のサクセッションが重要となります。

こうした未来の成長の芽を着実に成果へと結び付け、その価値が資本市場から正しく評価される会社にしていくことも、取締役会の重要な役割です。取締役会議長として株主を含むステークホルダーの視点を忘れず、長期的な企業価値向上に向けた議論を促すことで、その責任を果たしてまいります。

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

2026年3月13日、当社は社外取締役と証券会社・機関投資家との対話を実施しました。本稿では、企業価値向上に関する主要な論点について、社外取締役の視点からの示唆を整理します。

出席者

みずほ証券株式会社

1 シニアアナリスト 山田 幹也氏

日本ゼオン株式会社

2 社外取締役 北畑 隆生

3 社外取締役 吉川 京子

(4 事務局：取締役 常務執行役員 曾根 芳之) (敬称略)



外部視点から見た経営課題

社外取締役として、ゼオンに対してどのような課題を感じますか？

北畑 ゼオンは、外部への情報発信力に課題があると感じています。優れた技術と事業を持ちながら、その価値や成長性をステークホルダーに十分に伝えできていません。株主・投資家の皆様との相互対話もさらに強化していく必要があると思います。

一方、特に直近3～4年で大きな変化を感じています。投資家からの指摘を受け止めて議論を重ね、実際に対外開示やガバナンスが改善しCXO制導入などコンプライアンスの域を超えた取り組みが進んでいます。現状に満足せず、さらに外部とのコミュニケーションを向上させ、それを企業価値に結び付けていくことが課題と考えています。

吉川 ゼオンという企業そのもののネームバリューやブランディングに課題があると感じています。化学企業はたくさんある中で、ステークホルダーにゼオンをどう認識してほしいのか、同業企業との差を打ち出していかなければなりません。採用環境が厳しくなっていく中、あわせて認知度も向上していく必要があります。

資本コストや株価を意識した経営の実現

近年はバランスシートマネジメントやROICに対するゼオンの意識の高まりを感じます。しかし、未だにPBRは1倍に届いていない状況です(2026年3月13日時点)。資本効率性について、社外取締役としてどう分析していますか？



北畑 過去、ROICがWACCを下回っていたことは事実です。資本コストや株価を意識した経営はできるところからやるべきで、実際、社長がまずはコスト削減を進めると決め、足元でPBRは改善し始めています。これらの取り組みは、中期経営計画：STAGE30に反映されており、今後は中長期で持続性のあるROIC向上の実現に向け、その実効性を継続的に確認していきます。

吉川 PBR1倍は最低ラインと認識しています。足元では株価が上昇しており、中期経営計画：STAGE30が多少なりとも評価されている結果と考えています。

外部目線で社内を俯瞰すると、中期経営計画：STAGE30は

経営方針として現場まで一貫して浸透しています。2025年6月の社外取締役就任後、主要工場をすべて訪問しました。工場でもROICという言葉が出てきて、ROIC経営の意識が現場にも定着していることを確認できました。今後、資本効率を重視した経営が実行されているか、資本コストを上回るリターンを求める姿勢を確保できているか、意思決定に社内バイアスがないか、という点を重視していきます。

北畑 化学メーカーは、成長投資によって大きなリターンを生み出す構造にあり、その成長の振幅の大きさが化学産業の特徴です。短期的な業績にとらわれすぎることなく、適切にリスクを取りながら投資を継続することが重要です。同時に、投資判断の合理性と中長期的な成長性を市場に対して丁寧に説明し、理解を得ていく必要があります。

シクロオレフィンポリマー（以下、COP）新プラントの投資決定時においては、株主・投資家の皆様への説明が十分だったとは言えず、その結果として株価の下落を招いたと認識しています。その後の開示や丁寧な説明により株価は持ち直したものの、成長投資に関する説明責任の重要性和、それを適切に監督していくことの必要性を改めて認識しています。

成長投資に対する監督と判断基準

ゼオン独自の取り組みであるC₅留分の総合活用は類似のビジネスモデルが他になく、それが参入障壁になる反面、投資家が売上高の成長をイメージしづらいです。その一つがCOPの大型投資だと思っています。社外取締役が監督する上で、どういう議論がなされ、どういう形でチェックポイントを持っていますか？

今後立ち上がってくる上で、どういうことを注意して監督していきたいとお考えですか？

北畑 明確な同業他社がないというのはおっしゃるとおりです。短期的には経営や業績にマイナスの影響を与えても中長期的に

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

は必要な投資をやっていかなければいけません。COP新プラントは、需要が見込めること、競争優位が確保できることを丁寧に確認しており、戦略上重要な意思決定でした。常務会（現・経営会議）、取締役会などで結論を出すまでに十数回にも及ぶ議論を重ねました。

吉川 COP新プラントでは、新任や任期が浅く化学に精通していない社外取締役も含め、それぞれの多様な知見を持ち寄り切磋琢磨しながら議論しました。外部環境の要因をどう見るか、この投資でマーケットシェアはどうかを一例に、複数の最悪シナリオも出してもらいました。その中で、建設中も



採算性毀損の兆候などを確認し、また投資完了後このまま立ち上げまでいけそうか、ということもモニタリングして、収益性を検証するプロセスを設け、監督していきたいと思っています。

化学セクターの業界再編への対応

足元では、日本のエチレンクラッカーが統廃合していく状況にあります。石化原料の供給環境が変化する中で、ゼオンは化学セクター企業としてどのように振る舞うべきと考えていますか？

北畑 エチレン生産能力の縮小は、日本の石油化学産業の大きな課題であり、当社グループにとっても将来に向けた課題です。調達先の多様化を進める一方、石化原料依存からの脱却も注力すべきテーマでしょう。業界全体としては、M&Aなども通じて、大きな形で集約が進んでいくのだと思います。いずれにしても、コンビナート内の取引先企業と協力して解決の道を探ることが必要です。

吉川 化学企業に限らない議論と考えています。あらゆる環境変化への対応についてシミュレーションし、耐性や柔軟性をあらかじめ持てているかが重要です。業界再編では、M&Aの判断基準などについても確認し、決議のプロセスをしっかりと管理していきたいです。

投資判断およびM&Aの規律

M&Aの判断軸はどのようなものを持っていますか？

北畑 M&A判断で最も重要なのはシナジーです。特に海外案件では、シナジーの有無が結果を左右します。加えて、投資回収可能性、買収価格の妥当性、フェアバリュー（適正価格）評価の観点で判断しています。

M&Aは部門が前のめりになりがちですが、当社では、社外取締役が常務会（現・経営会議）を傍聴できる仕組みになっており、どのような議論を経て取締役会に付議されているのかを把握することができます。これは他社ではあまりやっていないであろうと思います。良い意味で、社内役員や部門のプレッシャーになっているのではないのでしょうか。また、M&Aについては、例えば3年で黒字化などの明確な撤退基準を設けるべきだと思います。基準がないと投資を引き延ばしてしまうからです。取締役会でもこの点を議論しています。



事業改革の意思決定プロセスの明確化

ゼオンのような技術オリエンテッドの企業は新技術・新事業の種を多く蒔く必要があります。ところが蒔いた種の中にも芽吹かないもの、芽吹いてもスピード感が想定とズレるもの、思ったより花が開かないものが出てくる場合があります。開発などの継続可否の基準を設けてPDCAを回すことが非常に重要だと思います。ゼオンが本来持つべきではない事業を早く見出して撤退するプロセスについて、どう考えますか？

北畑 採算性が低い事業は見直す必要がありますが、現状では撤退基準は十分に明確ではありません。今後は、研究開発を含めた評価基準の整備が必要です。ただし、金額や期間で一概に判断して良いのかというと、そうではないと思います。単層カーボンナノチューブは、短期的に評価されるものではありませんが、将来性を見込んで継続しています。中長期的に期待していただきたいゼオンの思いと、その間待っていただく株主の皆様との不安との間を埋めるような、説得力のある具体的な説明をしていかなければいけないと思います。



総括

本対話で、当社社外取締役は、今後の重要論点として、資本効率を意識した経営の実行、成長投資に対する透明性の確保、および事業改革の意思決定プロセスの明確化を挙げています。当社は今後、これらについての議論を通じて、経営の規律とガバナンスの実効性を高めていきます。

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略

経営基盤

- 43 研究開発、CTO メッセージ
- 47 人材戦略
- 53 知的財産戦略
- 55 製造戦略
- 58 サステナビリティマネジメント
- 60 人権の尊重
- 62 環境
- 69 役員
- 71 新取締役会議長メッセージ
- 73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
- 75 コーポレートガバナンス
- 82 品質保証
- 84 リスクマネジメント

データ集

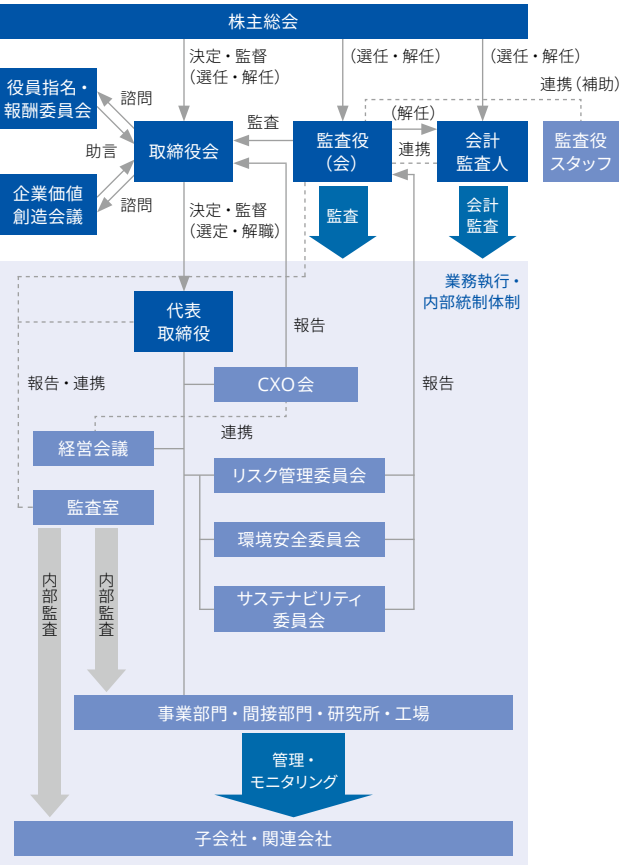
基本的な考え方

当社は、企業価値の持続的な向上に向けて、経営の透明性の向上と意思決定の高度化を重視しています。その実現に向けて、「強固なガバナンスの構築」をマテリアリティの一つに位置付け、中期経営計画：STAGE30においても、取締役会の独立性・多様性の向上、資本市場と

の建設的な対話に継続して取り組んでいます。

当社は、取締役会を経営の基本方針、戦略、重要な業務執行を決定するとともに、執行状況を監督する中核機関と位置付けています。その機能を支える仕組みとして、さまざまな会議体を設置・運営しています。これらの会議体は、取締役会による監督機能の向上と中長期的な企業価値向上に資する意思決定の質とスピードを高める機能を担っています。

コーポレートガバナンス体制図 (2026年4月現在)



1. 取締役会(議長：北畑 隆生)

取締役会は、法令・定款への適合性を確保しつつ、経営の基本方針・戦略その他の重要な業務執行を決定し、その実行状況を監督します。

- 社外取締役5名を含む9名で構成。2026年に社外取締役比率の過半数を前倒して実現
- 社外取締役が議長を務め、執行から独立した立場で議事運営し、監督側・執行側双方向の建設的な議論や株主の皆様との視点を踏まえた審議を充実
- 2025年度は17回開催

2. CXO会(議長：豊嶋 哲也)

CXO会は、CEO・CFO・CTOが全社最適かつ中長期の視点から重要課題を集中討議する場です。事業ポートフォリオの組み換え、技術戦略、資本配分、業界再編や地政学リスク対応など、企業価値に大きな影響を及ぼすテーマを扱います。取締役会へのタイムリーな報告を通じて、執行側で検討した重要な経営戦略について取締役会が迅速に検証・議論できる体制とし、意思決定の質とスピードを高めています。

- 毎月開催

3. 経営会議(議長：豊嶋 哲也)

経営会議は、代表取締役、常務以上の役付執行役員等で構成され、取締役会およびCXO会で整理された方針・論点も踏まえ、経営に関する重要事項を審議・決定する執行の中核会議体です。

- 原則毎月2回開催
- 前身となる常務会は、2025年度に29回開催

4. 監査役会(議長：平川 宏之)

各監査役は取締役会への出席や子会社を含む業務状況の調査等を通じて、取締役の職務執行を監査し、ガバナンスの実効性確保に重要

な役割を果たしています。監査役会では、監査基準などの重要事項について報告・協議・決議を行います。

- 社外監査役3名を含む5名で構成
- 2025年度は7回開催

5. 役員指名・報酬委員会(委員長：秋山 美紀)

役員指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、役員の指名・報酬に関する審議・決定の客観性・透明性を高める役割を担っています。

- 委員6名のうち5名を独立社外取締役とし、経営トップを含む役員の選解任や報酬決定に関して助言
- 将来の取締役候補となる執行役員・幹部職層社員と社外役員との対話によりサクセッションに連結
- 2025年度は8回開催

役員の選解任の詳細は [🔗 P.78](#) をご覧ください。

6. 企業価値創造会議(議長：木村 博紀)

企業価値創造会議は、当社グループの企業価値の創造および資本市場からの適切な評価を受けて時価総額に反映されるための取り組みについて議論する取締役会の諮問機関です。下記の社外メンバーおよびCXOが参加し、企業価値の源泉、資本市場との対話、コーポレートガバナンス、内部統制、リスク管理体制などについて論点を設定し議論を行い、取締役会に提言を行っています。これにより、取締役会は中長期的な企業価値向上に資する重要な論点を深く把握し、時価総額の最大化につながる施策の意思決定および監督を有効に行うことができます。

- 2025年度は4回開催
- 現在の社外メンバー： 社外取締役 北畑 隆生、今井 俊哉
社外監査役 木村 博紀、中村 昌允
弁護士 中島 茂(中島経営法律事務所)

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

執行体制の高度化

当社は2026年4月に従前の本部制を廃し、「CXO制」を導入しました。執行体制の高度化（強化化）を通じて、中期経営計画：STAGE30の目標達成および中長期的な企業価値の最大化を図っています。

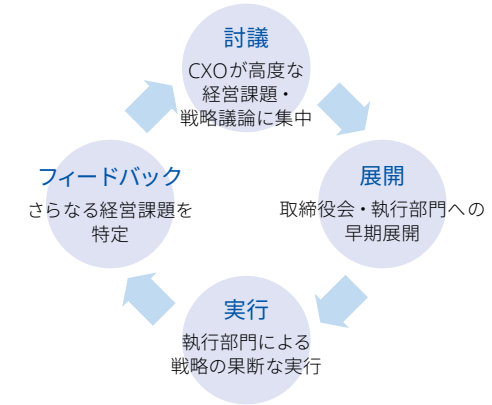
化学業界の再編、事業ポートフォリオの組み換え、中期的な技術戦略や経営資源配分、地政

学リスクへの対応など、当社グループを取り巻く経営課題は一層複雑化しています。このような環境下で、CXOが全社最適かつ中長期の視点から高度な経営課題に集中し、機動的に判断できる体制を構築しました。CXOが取締役会と執行部門の媒介となり、戦略立案、意思決定、執行部門への方針展開と実行状況の確認を行うとともに、取締役会へタイムリーに報告します。このサイクルを高速で回していき、意思決定の質およびスピードを高めています。

目指す姿

少人数のCXOが部門のサイロを取り払った全社最適の目線から高度な経営課題をクイックに集中討議し、その成果を取締役会・執行部門に早期に展開することで戦略を練り上げます。大幅な権限移譲を受けた執行部門は戦略を果敢に実行し、その成果や課題、環境変化などを迅速にCXOにフィードバックして、さらなる経営課題の特定と戦略議論につなげていきます。

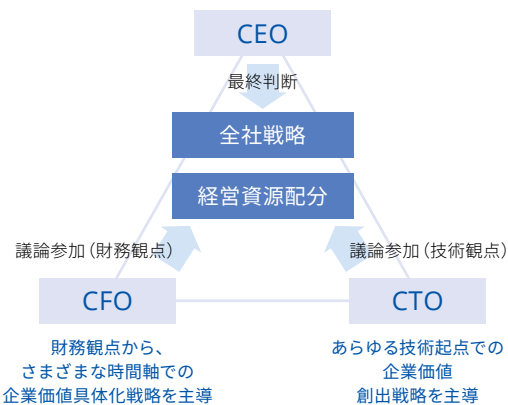
当社はこのサイクルの高速かつ継続的なスパイラルアップを通じ、中長期的な企業価値の最大化を実現します。



CXO（経営チーム）のミッション

CXOは全社戦略と経営資源配分に関するトップダウンの方針決定に集中し、それぞれに専門的な視点を持ちつつ、特定の組織にとらわれない立場で三位一体となって経営を担います。

- CFOは、財務観点から、短期・中期・長期の時間軸での企業価値具体化の戦略を主導します。
- CTOは、あらゆる技術起点での企業価値創出の戦略を主導します。
- CEOは、両名と緊密に連携し議論を重ねながら、最高経営責任者として、全社戦略と経営資源配分に関する最終判断を行います。

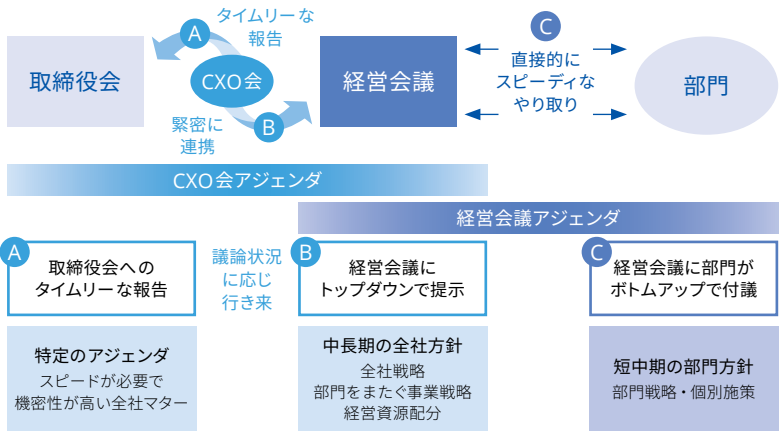


CXO制導入後の経営機構

CXO会では、企業価値向上・創造に向けた中長期的な全社経営方針や、経営上特に重要な特定アジェンダを継続的に議論しています。執行組織の取締役会への報告機能を強化する観点から、原則として毎月開催しています。

特定アジェンダの議論内容は取締役会にタイムリーに報告され、取締役会によるモニタリングを受けながら、CXO会が戦略を練り上げています。整理された戦略は、経営会議以下の執行部門にトップダウンで提示され、部門長への権限委譲のもとで迅速に実行されます。また、実行の成果や課題はCXOおよび取締役会にフィードバックされ、次の戦略議論へとつなげています。

当社は、取締役会による監督、CXOによる戦略立案、執行部門による戦略実行、成果と課題のフィードバックのサイクルを高速で回すことで、戦略の質と実行速度の双方を高めています。



取締役会の実効性評価

毎年1回、社外役員を含む全取締役および全監査役に対するアンケートおよび事務局によるインタビューを実施しています。アンケート・インタビュー結果の分析は外部弁護士に依頼し、取締役会で議論・評価を実施しています。2025年度のアンケート・インタビューにおいては例年並みの評価結果となり、当社取締役会の実効性は総じて高いものと評価できるとの意見を得ました。

取締役会の議題（2025年度）

	議題数による 比率	審議時間による 比率
経営方針・戦略	25%	36%
決算・財務	17%	10%
ガバナンス・リスクマネジメント・ 内部統制	18%	22%
事業、研究開発・生産、 DX戦略・サイバーセキュリティ等	40%	32%

2025年度重点課題と取り組み実績	
審議のさらなる充実化	- 社外役員への常務会（現・経営会議）の動画データ共有 - 取締役会時間の拡大 - 重要な議題（中計進捗報告など）への十分な時間配分・議論のポイント明確化
リスク管理に対する 監督機能の強化	リスク管理統括部署による、リスク管理に関する体制や仕組みに係る取締役会報告
重要な経営テーマに 関する議題の設定	- 社外役員意見交換会における「株主・投資家の皆様との対話について」の説明 - 中長期視野での企業価値の向上に向けた議案の協議事項としての付議（グループ企業構造改革、HR戦略）
事業理解促進のための 機会提供	- 社外役員工場見学会の実施、工場関係者との質疑応答や懇親会を通じた現場との交流の機会の設定 - 事業部長による社外役員向け事業説明会の実施
役員間コミュニケーション の促進	昼食会など取締役会以外の機会の増加など、取締役会で発言しやすい環境の整備

2026年度の取り組み計画（ ■ は重点課題）
- 事業部長等による説明の機会の拡充 - 社外役員の取締役会議長の選任（中立的な議事運営を通じて、取締役会における双方向かつ建設的な議論の促進）
取り組みの継続
中期経営計画の進捗と内外の環境変化を踏まえた、CXO会での重要な課題の特定、考え方・方針の整理と議論の充実
- 工場等事業所への継続的な訪問・視察機会の実施 - 当社内情報へのアクセシビリティ向上（CXO会議の情報共有、その他各種委員会や取締役会で扱うテーマに関する社内イベント等へのアクセス権の拡大）
取り組みの継続
サクセッションプランの再構築 （2026年度新規重点課題） - CXOのサクセッションプラン、就任期間の検討 - 社外役員の就任期間の検討

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の
皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

役員の選解任

当社は、取締役・監査役の選解任を、経営戦略との整合性、監督機能の実効性、企業価値向上への貢献可能性およびその職責を担う人材としての適格性の観点から判断しています。特に取締役については、中期経営計画：STAGE30 第3フェーズの実行に必要なスキルを明確化し、取締役会全体として必要な知見を備える体制を整えています。

社内取締役候補者については、当社グループの経営を的確、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。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、当社グループ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

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。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。当社はこのように、選任時だけでなく在任中も、役員に求める責任・行動を明確にし、その適格性を担保しています。

取締役スキル一覧

		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
社内	豊嶋 哲也	●			●			●		●			●
	松浦 一慶			●	●	●	●					●	
	小西 裕一郎	●	●		●					●	●		
	曾根 芳之	●		●			●		●		●		
社外	北畑 隆生		●				●	●					
	秋山 美紀		●				●	●				●	
	升味 佐江子						●	●					
	吉川 京子			●		●							●
	今井 俊哉	●		●	●								●

スキルマトリックスの考え方

当社は、中期経営計画：STAGE30 第3フェーズを「選択と集中」の期間と位置付け、事業構造の転換と企業体質の強化を通じて、スペシャリティケミカル企業へのさらなる転換と企業価値向上を目指しています。そのため、取締役会には特に以下のKPIと強く関係するスキルが必要と考えています。

- ROE・ROIC：資本効率向上の指標
- EBITDA：規模的成長の指標
- 成長4分野売上高比率：事業構造転換の指標

第3フェーズでは、上記を含む各KPIとサステナビリティ経営を実現するための重要課題：マテリアリティを紐づけて設定しています。主たるKPIに強く関連するスキルと、全マテリアリティに共通して実現に貢献するスキルを執行・監督の両面でバランスよく備えることを重視しています。これらのスキルと、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(各人について最大5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)は左図のとおりです。

スキルマトリックスは、単に各役員の経験を一覧化するものではなく、中期経営計画を実行し、企業価値向上を実現する上で、取締役会全体としてどのような能力を備えるべきかという観点から設計しています。

マテリアリティ	主たるKPI	強く関連するスキル
強固なガバナンスの構築	政策保有株式対純資産比率、ROE、社外取締役比率、外国人/女性役員比率	財務・会計 コンプライアンス・RM サステナ・ESG
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、健康行動指標	コンプライアンス・RM サステナ・ESG 組織開発・人材開発
イノベーションでほかにない価値を提供	ROIC、EBITDA、社外連携研究テーマ件数	新規事業創出 財務・会計 営業・マーケティング 研究開発
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	事業改革 財務・会計 営業・マーケティング 生産・SCM
循環型社会への貢献	Scope1+2 CO ₂ 排出量削減率	サステナ・ESG 研究開発 生産・SCM
全マテリアリティに共通して実現に貢献するスキル		国際性 企業経営 DX・IT

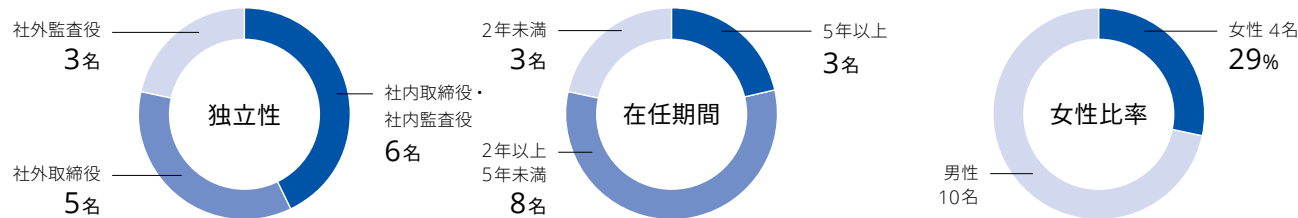
社外取締役に期待する役割

社外取締役に、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ます。各々の社外取締役に期待する役割は下図のとおりです。各氏とも、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。

社外取締役に期待する役割

北畑 隆生	経済産業行政に長年携われ、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。
秋山 美紀	精神保健福祉やヘルス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。
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、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、Dl&B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。
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、事業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、主に企業財務の観点からの監督・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。
今井 俊哉	コンサルティングファームおよび事業会社において全社戦略、グローバル戦略、IT戦略などの立案、組織改革、ターンアラウンドなどの実行支援に従事されてきた経験・知見に鑑み、主に当社のイノベーションによる価値創造、事業ポートフォリオ組み換え、DX化に関わる課題に対する企業経営の観点からの実効的な監督・助言を期待しています。

取締役および監査役の構成



取締役会の規模・バランス・多様性

当社は、取締役会の実効性を高めるために、規模・バランス・多様性の最適化を進めています。

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ます。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。

当社は、2028年度目標として掲げていた社外取締役比率過半数を前倒しで実現しました。また、女性活躍推進を積極的に行っており、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2028年度目標28%を前倒しで実現しました。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28.6%となっています。2030年度目標は30%を掲げています。

多様な視点に基づく議論が、企業価値に大きく影響する経営判断の質の向上に寄与しています。これにより、取締役会の経営監督機能が一段と強化されています。

サクセッションプラン

当社は、将来のCXOの育成・選抜について、役員指名・報酬委員会が中心となり議論を進めています。現在部門長層にある者を中心に候補人材を特定し、一部については外部専門家によるアセスメントを実施しました。これにより、候補人材のスキル・行動特性と、将来のCXOに求める姿とのギャップを可視化し、各人が自主的に研鑽を行うことで、次世代の経営人材プールの充実を図っています。

また、社外役員のサクセッション(後継)についても検討を開始しました。特に社外取締役にについては、現下で起きている在任期間の二極化を課題と認識しています。長期在任者と短期在任者の適切な組み合わせにより、経営監督の実効性と独立性の双方を確保する体制とするために、選任・再任判断に関する内規の整備を進めています。

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
43 研究開発、CTO メッセージ
47 人材戦略
53 知的財産戦略
55 製造戦略
58 サステナビリティマネジメント
60 人権の尊重
62 環境
69 役員
71 新取締役会議長メッセージ
73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
75 コーポレートガバナンス
82 品質保証
84 リスクマネジメント
データ集

役員報酬

当社は、役員報酬を中長期の企業価値向上へのインセンティブと短期業績への責任の両立を図る仕組みとして設計しています。業績連動部分の報酬比率を高め、さらに支給形式に株式を含めることで、経営陣が中期経営計画：STAGE30の達成と株主の皆様との価値共有を強く意識して経営にあたる体制としています。

当社の役員報酬制度は、固定報酬に加え、現金報酬（業績連動部分）および株式報酬（業績連動部分）で構成されています。評価指標には、中期経営計画の目標達成に向けた中長期の視点を反映した指標と、短期業績に対する責任を明確にする指標を組み込み、中長期の企業価値向上と単年度の成果の双方を意識した設計としています。

報酬の決定にあたっては、役員指名・報酬委員会が制度設計や運用状況を確認し、その助言を踏まえて取締役会が決定します。当社は、報酬制度を経営陣に対するインセンティブであると同時に、中長期の企業価値向上に対する責任を明確化する仕組みと位置付けています。

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

2025年度の報酬額

役員	報酬の構成
社内取締役（6名）	446百万円（内訳：現金報酬（定額部分）166百万円、現金報酬（業績連動部分）110百万円、非金銭報酬等170百万円
社内監査役（3名）	53百万円
社外役員（9名）	95百万円

報酬区分と指標

区分	指標		
現金報酬 （業績連動部分）	財務指標	全社売上高、営業利益率	単年度における目標値に対する達成度
		事業部門売上高、営業利益率※1	
	非財務指標	部門・個人課題	中期経営計画目標達成に向けて各部門が設定した単年度課題の達成度
株式報酬 （業績連動部分）	財務指標	全社売上高、営業利益、ROIC（全社）	中期経営計画各フェーズの最終年度における目標値に対する達成度※3
	非財務指標	中期経営計画のESG目標※2	中期経営計画各フェーズの最終年度における目標達成個数※3

※1 当該指標は事業部門を管掌する役員に対してのみ適用します。また、成長事業・新規事業においては部門売上高のみを評価指標とします。

※2 CO₂削減量、エンゲージメント調査項目、女性管理職比率、政策保有株式対純資産比率など。

※3 各役員には中期経営計画各フェーズ期間中は標準ポイントを付与し、フェーズ終了後、累積したポイントに目標達成度または達成個数に応じた評価係数を掛けてポイント数を確定します。

なお、株式報酬（業績連動部分）における財務指標と非財務指標の評価ウェートは8：2とします。

役位別報酬構成比率（標準評価時モデル）

	固定部分		業績連動部分		計
	現金報酬	株式報酬	現金報酬	株式報酬	
代表取締役社長	36%	10%	27%	27%	100%
取締役専務執行役員	42%	16%	21%	21%	100%
取締役常務執行役員	40%	20%	20%	20%	100%
執行役員（部門長）	60%	0%	20%	20%	100%
社外取締役	100%	0%	0%	0%	100%

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

43 研究開発、CTO メッセージ

47 人材戦略

53 知的財産戦略

55 製造戦略

58 サステナビリティマネジメント

60 人権の尊重

62 環境

69 役員

71 新取締役会議長メッセージ

73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話

75 コーポレートガバナンス

82 品質保証

84 リスクマネジメント

データ集

役員指名・報酬委員会 委員長メッセージ



社外取締役
秋山 美紀
慶應義塾大学
環境情報学部 教授

“ 変革を担う人材が、企業価値を創る ”

化学業界を取り巻く環境が激変する今日、役員指名・報酬委員会には事業変革を力強く後押しする役割が求められています。

当社の事業ポートフォリオ組み換えと指名戦略を連動させるために、経営陣に必要なスキルや資質を可視化し、M&A・事業再編、海外事業・新規事業の立ち上げ等を主導できる次世代経営人材の早期見極めと育成に注力します。

報酬制度は、単年度の業績達成にとどまらず、中長期的な企業価値向上やサステナビリティ、果敢な変革への挑戦を適切に評価・促進する設計を目指します。

社会価値創造という目的地へ向かう会社の舵を取る経営者には、将来を見通す視座と多様な変化を捉える視野、確固たる哲学、そして組織を導く判断力が不可欠です。

委員長として、独立した立場から客観的かつ率直に課題を提起し、経営人材の育成と適切な評価を通じて、「人」を起点とした持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

株主・投資家の皆様との建設的な対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家の皆様との建設的な対話を行っています。対話の窓口であるIR・SR室は、どの部門にも属さずCXO直下に配置しており、資本市場の声を経営陣に直接伝える体制としています。

また、四半期ごとの決算説明会、機関投資家向けスモールミーティング、個人投資家向けイベント、ウェブサイトでの情報開示などを通じて、取締役が株主・投資家の皆様と対話する多様な機会を設けています。

当社は、これらの対話において得られた経営力を高度化するための気づきをCXOや企業価値創造会議、取締役会に共有し、さまざまな経営施策や開示の改善検討を行い、必要に応じて経営判断に反映しています。その内容を市場関係者に適時に正確かつ偏りなく情報提供し、企業価値向上につなげる仕組みを強化しています。

利益分配の方針およびいわゆる政策保有株式

詳細は [📄 P.11](#) 「CFOメッセージ」をご覧ください。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
今井 俊哉
富士通株式会社
シニアアドバイザー

“ 技術力を、変革のスピードで価値へつなぐ ”

これまでIT・ソフトウェア業界での経営に加え、企業変革やDX推進のコンサルティングに携わってまいりました。

外部からゼオンを見て強く感じるのは、独創的な技術力と変革力を併せ持つ企業であるということです。長年培った独自技術を基盤に、特殊合成ゴムやシクロオレフィンポリマーなどの高機能材料の世界市場で高い競争力を築くとともに、事業ポートフォリオを進化させながら新たな成長分野に挑戦し続けています。

生成AIをはじめとするデジタル技術の進展により、企業価値創造のあり方は大きく変化しています。AIネイティブ時代には、優れた技術に加え、変化を迅速に捉え事業変革につなげるアジリティが、これまで以上に重要になります。私はDXや企業変革の知見を活かし、ゼオンの技術や知的資産の価値を事業成長と企業価値向上へ結び付けることに貢献したいと考えています。取締役会では、中長期的な成長戦略の観点から建設的な議論を行い、持続的な企業価値向上に努めてまいります。

品質保証

当社は、常に顧客視点に立ち、製品・サービスを提供しています。その確かな品質を実現するため、工場、事業部、研究所が密接に連携し、全社一体となって品質保証活動を推進しています。また、品質保証統括部はこれらの組織から独立した立場で、全社の品質保証活動を統括・監督する体制を構築しています。(体制のイメージ図は次ページ [🔗 P.83](#) 参照)

そして、当社は中長期的な企業価値の向上に向け、以下の3つの品質保証強化ポイントに取り組み、安全性・信頼性の高い製品・サービスを通じたステークホルダーへの価値提供を重視しています。(3つの強化ポイントの詳細は次ページ [🔗 P.83](#) 参照)

品質保証における3つの強化ポイント

QMS^{※1}の継続的改善と 品質不正発生の未然防止の取り組み	当社は以下の改善および取り組みを実施しています。 1) ISO9001^{※2}認証の維持 2) 顧客満足度分析システムの導入 3) 独自の標準試験法の構築 4) 品質情報データベースの構築 5) 品質不正防止研修の実施 ※1 QMS: Quality Management System ※2 ISO: International Organization for Standardization
品質保証観点からの 新製品開発レビュー	当社は新製品開発レビュー (PSTR^{※3}) を実施しています。 製品化から本生産移行時に当社は以下を評価しています。 1) 試作結果 2) 3D-QFD^{※4} 3) FMEA^{※5}によるリスク 4) 工程能力と製品規格幅 ※3 PSTR: Product Stage gate Transfer Review ※4 QFD: Quality Function Deployment ※5 FMEA: Failure Mode and Effects Analysis
製品安全評価と化学物質管理	当社は製品安全評価 (PSR^{※6}) を実施しています。 PSRにて当社は以下を実施しています。 1) 製品含有の化学物質成分リスト化 2) 製品含有の化学物質成分一覧と輸出先国法規制データベースとの照合 3) 出荷時のPSR未実施アラーム通知と法規制対応適否の審査 ※6 PSR: Product Safety Review

ステークホルダーへの価値提供

QMSの継続的な改善による 組織力の底上げ
品質問題・品質不正 発生リスクの低減
当社製品・サービスへの 安心・信頼の提供
収益の安定性・継続性の向上
法令遵守と規制対応力による 社会的責任遂行
長期的な パートナーシップの構築

- 43 研究開発、CTO メッセージ
- 47 人材戦略
- 53 知的財産戦略
- 55 製造戦略
- 58 サステナビリティマネジメント
- 60 人権の尊重
- 62 環境
- 69 役員
- 71 新取締役会議長メッセージ
- 73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
- 75 コーポレートガバナンス
- 82 品質保証
- 84 リスクマネジメント

品質保証

品質保証における3つの強化ポイント

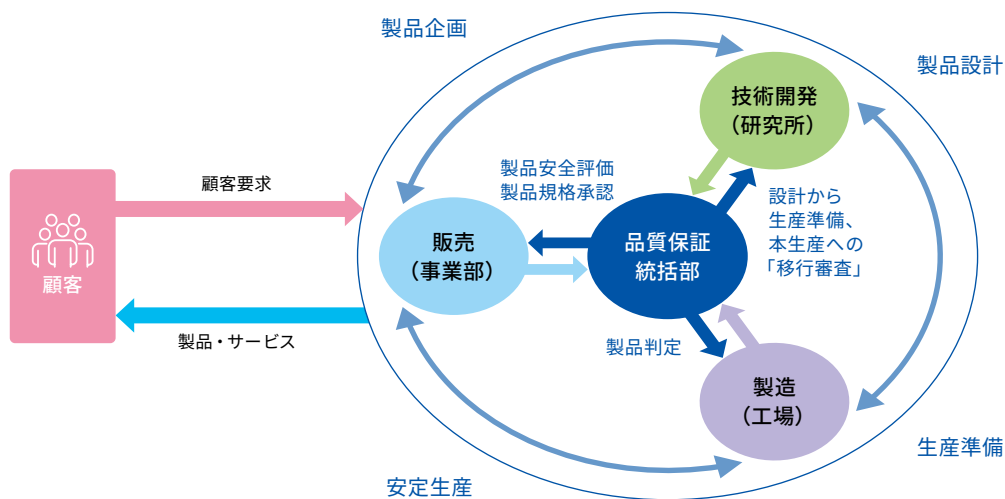
QMSの継続的改善と品質不正発生の未然防止の取り組み

当社では、品質保証部門が当社工場における規格外品または工程変更品の総合的および最終的な合否判定を実施しており、重大な品質問題の発生時には、生産および出荷の停止を指示する権限を品質保証統括部長に付与しています。

当社はすべての工場でISO9001認証を取得しており、ISO外部審査機関による定期審査およびQMSの継続的な改善を通じて、顧客満足に向けた信頼性の高いQMSを運用しています。

また、当社では工場ごとの特性と最新の社会情勢を踏まえた内容での実用的な品質不正防止研修と現場スタッフへのヒアリングを実施しています。

品質保証体制のイメージ



品質保証観点からの新製品開発レビュー

当社は、製品化段階から本生産化段階への移行の際に、品質保証の観点から総合的な審査（PSTR）を実施しています。

具体的には品質保証部門が試作実施結果の評価に加えて、当社独自の品質機能展開図（3D-QFD）の審査ならびに本生産後に想定される潜在的な異常発生の未然防止を目的としたFMEAによるリスク評価を実施しています。

また、品質保証部門は顧客と取り交わした品質特性項目ならびにその規格幅が、試験法の精度および製造工程能力に対して妥当であるか評価をしています。

当社は上記の審査記録と、3D-QFD、FMEA、製品規格、試験法および工程能力に関する詳細な情報を全社的なシステム運用で維持、管理しています。

製品安全評価と化学物質管理

当社は研究開発の各段階から上市後までの各段階にて、化学物質に関する法規制の遵守状況の審査（PSR）を実施しています。

品質保証部門は、可能な限りの顧客用途の確認により、国内外における化学物質法規制遵守状況評価と、製造物責任（PL^{※1}）に関するリスク評価を実施しています。これにより当社は法規制違反防止とPL事故防止を確実にして、製品・サービスの提供を行うこととしています。

また、当社ではこの法規制遵守確認に必要となる当社製品に含有するすべての化学物質をリストアップしており、組成成分一覧と主要国、地域の法規制データベースとの照合を実施しています。このプロセスは製品輸出には必須であり、未実施の場合はERP^{※2}（統合基幹業務システム）にてアラームをシステム上で自動発信する仕組みを当社は運用しています。

※1 PL：Product Liability
※2 ERP：Enterprise Resource Planning

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-ⅡB	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

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
43 研究開発、CTO メッセージ
47 人材戦略
53 知的財産戦略
55 製造戦略
58 サステナビリティマネジメント
60 人権の尊重
62 環境
69 役員
71 新取締役会議長メッセージ
73 社外取締役と株主・投資家の皆様との対話
75 コーポレートガバナンス
82 品質保証
84 リスクマネジメント
データ集

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社は、潜在リスクの抑止と顕在化したリスクへの迅速な対応を基本とし、全社的なリスクマネジメント体制の整備と運用を推進しています。

リスクマネジメント体制

当社は、全社的なリスク管理体制の構築および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、当社グループのリスクを統括的に把握し、重要リスクの抽出と統制活動を推進しています。

コーポレートガバナンス体制図： [📄 P.75](#)

顕在化した個々のリスクについては、所管部署が対応し、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します。

リスク管理委員会は当社グループの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経営会議およ

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、当社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評価や統制活動をリスク管理委員会が取りまとめ、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、気候変動や人権などのサステナビリティに関わるリスクも含まれます。

内部通報制度

当社は、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。匿名通報を含む、以下の複数の通報ルートを設定することで、通報者の選択肢を広げています。

- 上司を通じた報告
- コンプライアンス統括部への直接通報
- ウェブサイト経由の「コンプライアンスヘルプライン」(匿名可)
- 社外弁護士を窓口とする「弁護士HOTLINE」

コンプライアンス統括部は、通報に基づき事実関係を調査・確認し、社内の関係部署に対策を指示するなど、是正と再発防止の対応を行っています。

2025年度 内部通報件数	17件
---------------	-----

BCPの策定と訓練実施

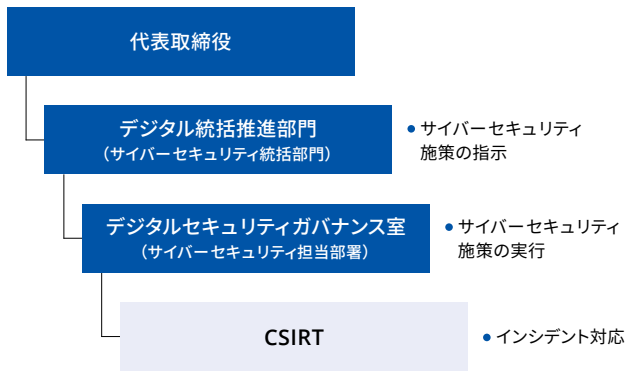
当社は、地震や風水害などによる事業継続への影響を最小限に抑えるため、事業継続計画（BCP）を策定しています。また、その実効性を高めるための訓練を継続的に実施しています。2025年度は、全社緊急対策本部訓練を2回、同本部事務局訓練を2回実施しました。これらの訓練などを通じてBCPの有効性を確認するとともに、災害等対応力（レジリエンス）の強化を図っています。さらに、各事業部や工場ごとにBCPを策定し、非常時に迅速かつ的確に対応できる体制を構築しています。加えて、継続的な見直し（BCM）や独自の訓練を実施し、体制の強化と実効性の維持・向上を図っています。

情報セキュリティ体制の構築と強化

当社は、サイバーセキュリティを競争優位の源泉として位置付け、2023年度にサイバーセキュリティ体制を再構築しました。この体制を継続的に強化することによってサイバーセキュリティリスクに対応し、事業継続と社会的信頼の維持を図っています。

現在の体制は代表取締役直下にサイバーセキュリティを統括する組織としてデジタル統括推進部門を設置し、その配下にデジタルセキュリティガバナンス室を設置しています。

サイバーセキュリティリスクに係る体制



さらに、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置し、外部専門機関との連携によるグルーブ横断でのインシデント対応体制を確立しました。

当社が想定するサイバーセキュリティ上のリスク

- 機密情報漏えいによる競争力低下リスク
- 制御システムへの攻撃による生産停止リスク
- サプライチェーンに起因する事業停止リスク

サイバーセキュリティ施策の推進

当社は、過去のインシデントも踏まえ、劇的に変化するサイバーセキュリティリスクに対応するために組織・技術・人材の3領域でサイバーセキュリティ強化施策を実施しています。

組織的施策

- サイバーセキュリティ専門人材を配置した組織体制を構築
- デジタルセキュリティガバナンス室の人員を2023年度から2026年度にかけて約4倍に増員
- 関係省庁および業界のガイドラインに基づく統制ルールを策定し全社に適用
- 法規制および脅威動向の変化に応じたサイバーセキュリティ方針および社内規程の更新

技術的施策

- ゼロトラスト（境界内部をも信用せずすべてにおいて認証・認可を行う）に基づく認証・アクセス制御を導入
- 工場の制御システム保護のためにネットワーク分離と監視体制を構築
- PSOC（情報システムを監視しサイバー攻撃に対処する組織：Private Security Operation Center）による監視体制の確立
- CSIRTによるインシデント対応体制の確立
- セキュア開発環境の整備

人的施策

- 全社を対象とした情報セキュリティ教育を年1回実施
- 情報セキュリティ教育の理解度に基づく次年度施策への反映
- 外部専門講師による経営層向け研修の実施
- 標的型メール訓練の実施と対応行動の結果分析
- サイバーセキュリティインシデント発生を想定したBCP総合訓練実施
- セキュリティ専門人材の採用

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

- 86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ
- 87 財務データ
- 93 生産能力
- 94 株式情報
- 95 国内ネットワーク
- 96 海外ネットワーク
- 97 会社概要

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	【年度(4月～翌3月)】 2025
【年間】	百万円										
売上高	295,647	287,624	332,682	337,499	321,966	301,961	361,730	388,614	382,279	420,647	411,966
営業利益	29,856	30,767	38,881	33,147	26,104	33,408	44,432	27,179	20,500	29,321	36,377
経常利益	32,153	31,805	40,893	36,319	28,744	38,668	49,468	31,393	26,906	33,051	40,038
税金等調整前当期純利益	26,265	30,928	24,853	27,044	27,480	38,158	46,226	14,467	43,849	32,915	49,306
親会社株主に帰属する当期純利益	18,079	23,152	13,056	18,458	20,201	27,716	33,413	10,569	31,101	26,199	36,226
設備投資	27,650	22,122	14,568	14,640	29,088	19,645	22,902	34,045	32,135	35,521	72,695
減価償却費	20,904	20,431	20,539	18,780	17,448	18,154	21,469	20,382	20,123	19,436	17,230
研究開発費	14,148	13,233	15,103	16,480	15,274	14,258	15,869	17,580	18,233	18,224	17,003
営業活動によるキャッシュフロー	47,599	49,042	54,462	40,393	28,430	56,080	33,140	14,358	47,413	20,781	76,436
投資活動によるキャッシュフロー	△34,847	△29,121	△14,951	△21,426	△24,570	△30,239	△26,436	△28,899	△5,428	△22,026	△42,439
財務活動によるキャッシュフロー	△9,010	△15,834	△11,625	△23,575	△8,276	△8,259	△11,883	△2,820	△30,085	△17,123	△34,920
【財政状態】	百万円										
総資産額	384,753	411,415	443,917	424,937	405,131	448,821	484,660	522,868	532,254	533,786	548,246
有形固定資産	138,526	138,058	115,559	102,323	114,791	117,579	118,299	113,924	130,672	143,703	194,116
有利子負債	57,064	44,677	38,573	24,125	20,960	18,960	18,960	27,960	8,960	25,960	15,960
純資産額	215,586	244,634	259,940	259,156	260,358	298,246	321,836	339,308	363,729	357,992	378,252
【主要指標】											
自己資本比率(%)	54.8	58.4	58.4	60.3	63.5	65.8	65.7	64.3	68.1	66.9	68.9
売上高営業利益率(%)	10.1	10.7	11.7	9.8	8.1	11.1	12.3	7.0	5.4	7.0	8.8
ROA(総資産経常利益率) [※] (%)	8.2	8.0	9.6	8.4	6.9	9.1	10.6	6.2	5.1	6.2	7.4
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	8.6	10.3	5.3	7.2	7.9	10.0	10.9	3.2	8.9	7.3	9.9
PER(株価収益率)(倍)	9.1	12.2	26.2	13.3	8.8	14.0	8.9	28.0	9.0	11.7	9.4
PBR(株価純資産倍率)(倍)	0.77	1.17	1.33	0.96	0.69	1.31	0.92	0.88	0.77	0.83	0.89
P/CF(キャッシュフロー倍率)(倍)	4.2	6.5	10.2	6.6	4.7	8.4	5.4	10.6	5.4	6.7	6.4
CFPS(1株当たりキャッシュフロー)(円)	172.2	196.4	151.3	169.6	172.3	209.8	251.7	132.4	242.4	222.0	275.5
EPS(1株当たり当期純利益)(円)	79.9	104.3	58.8	84.1	92.4	126.7	153.2	49.9	147.2	127.4	186.7
BPS(1株当たり純資産)(円)	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	1,972.7
DPS(1株当たり配当額)(円)	15	16	17	19	21	22	28	36	45	70	76
※ 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います。 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合わせて変更します。											

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ

87 財務データ

93 生産能力

94 株式情報

95 国内ネットワーク

96 海外ネットワーク

97 会社概要

財務データ

連結貸借対照表

資産の部

	【単位:百万円／年度】				
	2021	2022	2023	2024	2025
流動資産:					
現預金	47,271	30,082	42,784	27,366	28,678
営業債権	82,498	83,594	87,446	87,237	68,387
棚卸資産	93,076	127,452	123,353	141,591	124,248
その他流動資産	52,102	55,503	47,399	41,940	36,232
流動資産合計	274,947	296,631	300,982	298,134	257,545
固定資産:					
有形固定資産	118,299	113,924	130,672	143,703	194,116
無形固定資産	3,249	4,442	5,432	5,985	6,337
投資有価証券	80,729	100,113	85,316	71,191	73,712
その他固定資産	7,436	7,758	9,852	14,773	16,536
固定資産合計	209,713	226,237	231,272	235,652	290,701
資産合計	484,660	522,868	532,254	533,786	548,246

負債及び純資産の部

	【単位:百万円／年度】				
	2021	2022	2023	2024	2025
流動負債:					
営業債務	82,994	86,781	86,754	71,509	61,284
社債及び借入金	18,960	27,960	8,960	25,960	15,960
その他流動負債	36,699	45,846	47,847	54,553	67,006
流動負債合計	138,653	160,587	143,561	152,022	144,250
固定負債:					
社債及び借入金	0	0	0	0	0
その他固定負債	24,172	22,973	24,965	23,771	25,744
固定負債合計	24,172	22,973	24,965	23,771	25,744
純資産:					
資本金	24,211	24,211	24,211	24,211	24,211
資本剰余金	19,162	19,137	19,582	19,323	19,323
利益剰余金	272,679	268,363	289,930	287,773	302,770
その他	5,784	27,597	30,006	26,685	31,948
純資産合計	321,836	339,308	363,729	357,992	378,252
負債純資産合計	484,660	522,868	532,254	533,786	548,246

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
データ集

- 86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ
- 87 財務データ
- 93 生産能力
- 94 株式情報
- 95 国内ネットワーク
- 96 海外ネットワーク
- 97 会社概要

	2021	2022	2023	2024	【単位:百万円／年度】 2025
売上高	361,730	388,614	382,279	420,647	411,966
売上原価	241,371	278,971	279,769	302,414	290,764
売上総利益	120,358	109,643	102,510	118,233	121,202
販売費及び一般管理費	75,927	82,464	82,010	88,913	84,826
営業利益	44,432	27,179	20,500	29,321	36,377
営業外収益	5,670	5,172	7,705	5,664	6,021
営業外費用	634	958	1,299	1,934	2,359
経常利益	49,468	31,393	26,906	33,051	40,038
特別利益	7	3,077	25,514	8,724	18,030
特別損失	3,250	20,004	8,570	8,861	8,762
税前利益	46,226	14,467	43,849	32,915	49,306
法人税等	12,520	3,858	12,847	6,559	12,991
当期純利益	33,706	10,609	31,002	26,355	36,315
非支配株主に帰属する当期純利益	293	39	△99	156	90
親会社株主に帰属する当期純利益	33,413	10,569	31,101	26,199	36,226
その他包括利益					
その他有価証券評価差額金	△4,734	10,353	△1,036	△8,687	4,305
為替調整勘定	3,749	7,085	5,257	7,911	2,095
その他	1,921	892	△42	562	760
その他の包括利益計	936	18,330	4,179	△214	7,160
包括利益	34,642	28,939	35,182	26,142	43,476
(内訳)					
親会社株主に係る包括利益	34,296	28,622	35,131	25,951	43,368
非支配株主に係る包括利益	346	317	51	190	107

連結株主資本等変動計算書

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

- 86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ
- 87 財務データ
- 93 生産能力
- 94 株式情報
- 95 国内ネットワーク
- 96 海外ネットワーク
- 97 会社概要

	2021	2022	2023	2024	【単位:百万円／年度】 2025
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	19,150	19,162	19,137	19,582	19,323
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	0	0	△17	203	0
利益剰余金から資本剰余金への振替	0	7,869	0	16,777	7,982
自己株式の取得及び処分	12	△5	461	△5	0
自己株式の消却	0	△7,889	0	△17,233	△7,982
期末残高	19,162	19,137	19,582	19,323	19,323
利益剰余金:					
期首残高	244,301	272,679	268,363	289,930	287,773
会計方針の変更による累積的影響額	△343	0	0	0	0
支払配当金	△5,250	△7,016	△8,058	△12,674	△13,972
当期純利益	33,413	10,569	31,101	26,199	36,226
合併による増減	103	0	0	0	0
利益剰余金から資本剰余金への振替	0	△7,869	0	△16,777	△7,982
連結範囲の変動	457	0	△1,476	1,095	725
期末残高	272,679	268,363	289,930	287,773	302,770
自己株式:					
期首残高	△17,017	△23,000	△19,024	△19,435	△21,910
自己株式の取得及び処分	△5,982	△3,914	△411	△19,708	△9,925
自己株式の消却	0	7,889	0	17,233	7,982
期末残高	△23,000	△19,024	△19,435	△21,910	△23,853
株主資本合計	293,053	292,688	314,288	309,398	322,452
その他の包括利益累計額	25,570	43,623	48,092	47,854	55,023
新株予約権	126	88	88	88	88
非支配株主持分	3,086	2,910	1,262	652	689
純資産合計	321,836	339,308	363,729	357,992	378,252

連結キャッシュフロー計算書

本レポートを読み解くための基礎情報
企業理念と経営体系
トップマネジメント
価値創造ストーリー
事業戦略
経営基盤
データ集

- 86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ
- 87 財務データ
- 93 生産能力
- 94 株式情報
- 95 国内ネットワーク
- 96 海外ネットワーク
- 97 会社概要

	2021	2022	2023	2024	【単位:百万円／年度】 2025
営業活動によるキャッシュフロー：					
当期純利益	46,226	14,467	43,849	32,915	49,306
減価償却費	21,469	20,382	20,123	19,436	17,230
金融収益及び金融費用	△2,736	△3,486	△3,541	△2,914	△2,971
資産・負債の変動	△12,457	△27,601	4,020	△29,318	26,788
減損損失	2,069	19,390	2,550	5,808	4,796
その他	△13,610	1,610	△14,625	5,198	△14,087
小計	40,961	24,762	52,376	31,125	81,062
利息及び配当金の受取額	2,954	3,569	3,543	3,100	3,387
利息の支払額	△133	△99	△91	△194	△174
法人税等の支払額	△10,691	△13,896	△9,441	△13,785	△6,863
その他	50	21	1,025	536	△976
営業活動によるキャッシュフロー	33,140	14,358	47,413	20,781	76,436
投資活動によるキャッシュフロー：					
固定資産の取得・除却による支出	△24,293	△27,309	△36,418	△30,706	△61,083
投資等の取得・除却による支出	△1,921	△1,699	31,255	10,023	19,089
貸付・貸付金の回収による支出	△1,208	△723	△1,714	△520	△748
定期預金の純増減額	1,077	1,192	1,653	△237	499
その他	△90	△360	△203	△586	△196
投資活動によるキャッシュフロー	△26,436	△28,899	△5,428	△22,026	△42,439
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	0	9,000	△19,000	17,000	△10,000
配当金の支払額	△5,250	△7,013	△8,055	△12,595	△13,887
子会社株式の取得による支出	0	0	△336	△524	0
自己株式の取得による支出	△6,011	△3,990	△1,998	△20,016	△10,007
その他	△622	△817	△696	△988	△1,026
財務活動によるキャッシュフロー	△11,883	△2,820	△30,085	△17,123	△34,920
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,494	1,111	1,771	1,650	1,388
現金及び現金同等物の増減額	△3,685	△16,251	13,672	△16,717	464
現金及び現金同等物の期首残高	48,152	44,521	28,270	42,533	26,836
その他増減	53	0	592	1,021	1,137
現金及び現金同等物の期末残高	44,521	28,270	42,533	26,836	28,437

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

- 86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ
- 87 財務データ
- 93 生産能力
- 94 株式情報
- 95 国内ネットワーク
- 96 海外ネットワーク
- 97 会社概要

財務データ

セグメント別データ

事業別売上高(連結)

【単位：百万円／年度】					
	2021	2022	2023	2024	2025
エラストマー素材事業	200,566	222,230	215,286	236,560	223,680
高機能材料事業	106,791	105,356	107,373	121,617	124,217
その他事業	57,822	65,270	64,339	67,615	67,356
消去または全社	△3,449	△4,242	△4,720	△5,145	△3,287
連結	361,730	388,614	382,279	420,647	411,966

事業別営業利益(連結)

【単位：百万円／年度】					
	2021	2022	2023	2024	2025
エラストマー素材事業	18,623	10,184	6,635	10,931	11,665
高機能材料事業	26,360	18,296	13,241	17,560	22,421
その他事業	2,318	2,381	3,927	3,865	4,290
消去または全社	△2,868	△3,682	△3,303	△3,035	△2,000
連結	44,432	27,179	20,500	29,321	36,377

事業別設備投資額(連結)

【単位：百万円／年度】					
	2021	2022	2023	2024	2025
エラストマー素材事業	9,493	8,527	12,013	15,964	19,547
高機能材料事業	10,596	18,220	16,382	12,214	41,731
その他事業	291	764	436	474	822
消去または全社	2,521	6,534	3,304	6,868	10,595
連結	22,902	34,045	32,135	35,521	72,695

事業別資産(連結)

【単位：百万円／年度】					
	2021	2022	2023	2024	2025
エラストマー素材事業	223,375	234,261	233,233	237,219	225,880
高機能材料事業	118,724	134,490	143,563	148,757	167,831
その他事業	42,008	41,778	49,468	46,633	45,194
消去または全社	100,553	112,339	105,992	101,176	109,341
連結	484,660	522,868	532,254	533,786	548,246

事業別減価償却費(連結)

【単位：百万円／年度】					
	2021	2022	2023	2024	2025
エラストマー素材事業	8,846	8,475	7,385	7,210	7,096
高機能材料事業	10,208	9,574	10,631	9,733	7,894
その他事業	243	268	171	224	259
消去または全社	2,170	2,065	1,935	2,270	1,980
連結	21,469	20,382	20,123	19,436	17,230

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ

87 財務データ

93 生産能力

94 株式情報

95 国内ネットワーク

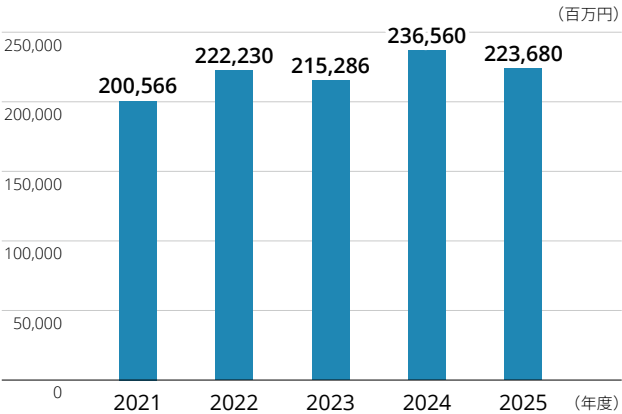
96 海外ネットワーク

97 会社概要

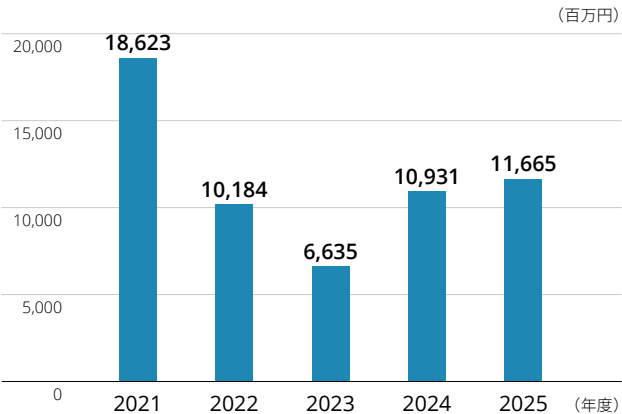
財務データ

エラストマー素材事業

事業別売上高(連結)

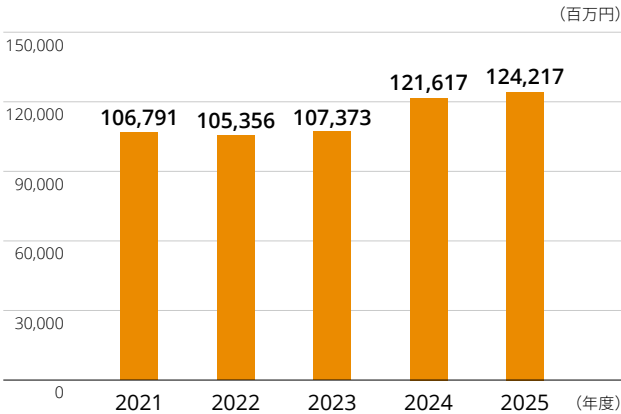


事業別営業利益(連結)

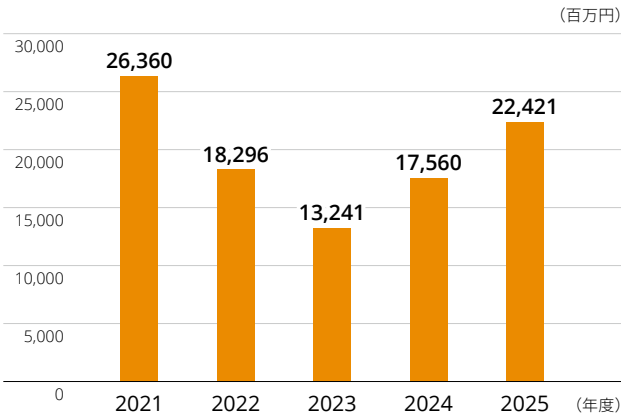


高性能材料事業

事業別売上高(連結)

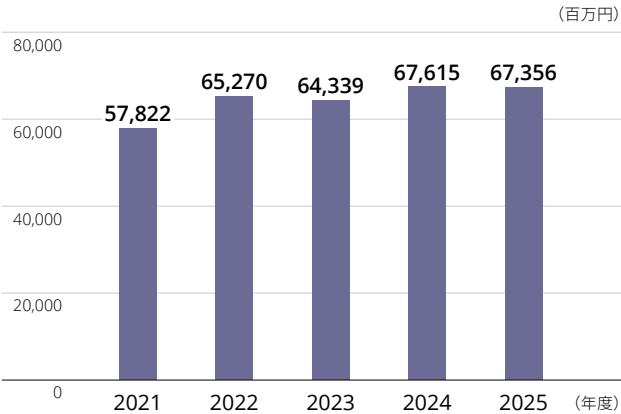


事業別営業利益(連結)

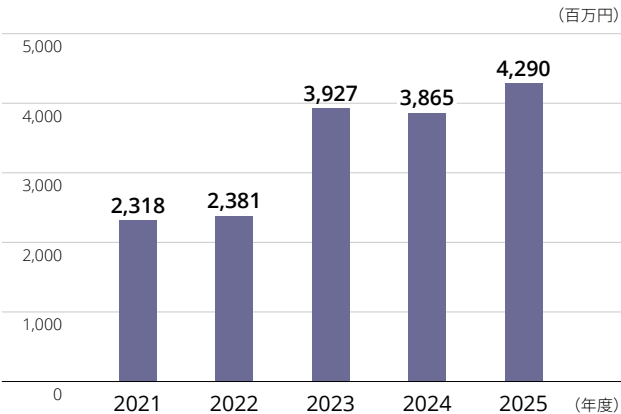


その他

事業別売上高(連結)



事業別営業利益(連結)



本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ

87 財務データ

93 生産能力

94 株式情報

95 国内ネットワーク

96 海外ネットワーク

97 会社概要

製品別・工場別生産能力

2026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	合計
モノマー									
ブタジエン	180,000				157,000 ^{※1}				337,000
イソブレン					80,000				80,000
ゴム									
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		5,000	22,000
その他						10,000			10,000
ラテックス(ドライ換算)	└─ 92,500 ^{※4} ─┐								92,500
化成品									
C ₅ 石油樹脂					40,000			40,000	80,000
ジシクロペンタ ジエン系石油樹脂					10,000				10,000
熱可塑性 エラストマーSIS					60,000				60,000
化学品									
合成香料					3,400				3,400
特殊溶剤					6,000				6,000
シクロオレフィンポリマー					41,600				41,600
重合法トナー	5,400								5,400
									【単位：百万m ² ／年】
				高岡			氷見	敦賀	合計
光学フィルム				30			129	110	269

※1 岡山ブタジエン(日本ゼオン／旭化成各50%出資)
※2 徳山・川崎合計
※3 ACMは川崎・倉敷合計
※4 徳山・川崎合計

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ

87 財務データ

93 生産能力

94 株式情報

95 国内ネットワーク

96 海外ネットワーク

97 会社概要

株式情報

株式

2026年3月31日現在	
発行済株式	普通株式
発行済株式総数	209,251,256株
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

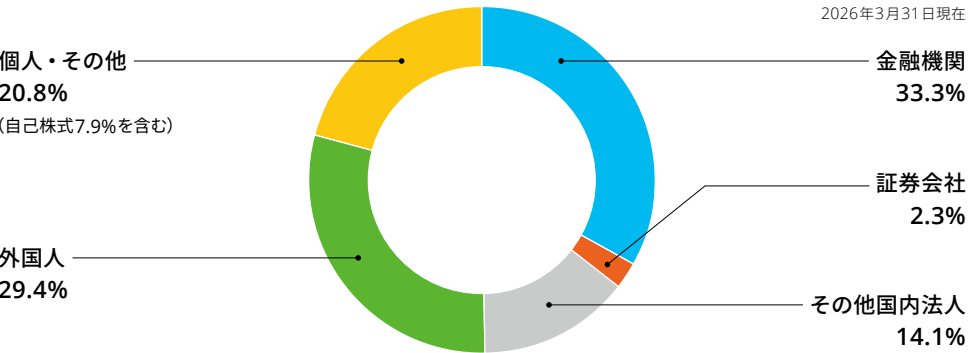
【単位：百万円／年度末】					
	2021	2022	2023	2024	2025
資本金	24,211	24,211	24,211	24,211	24,211
純資産	321,836	339,308	363,729	357,992	378,252

主な株主

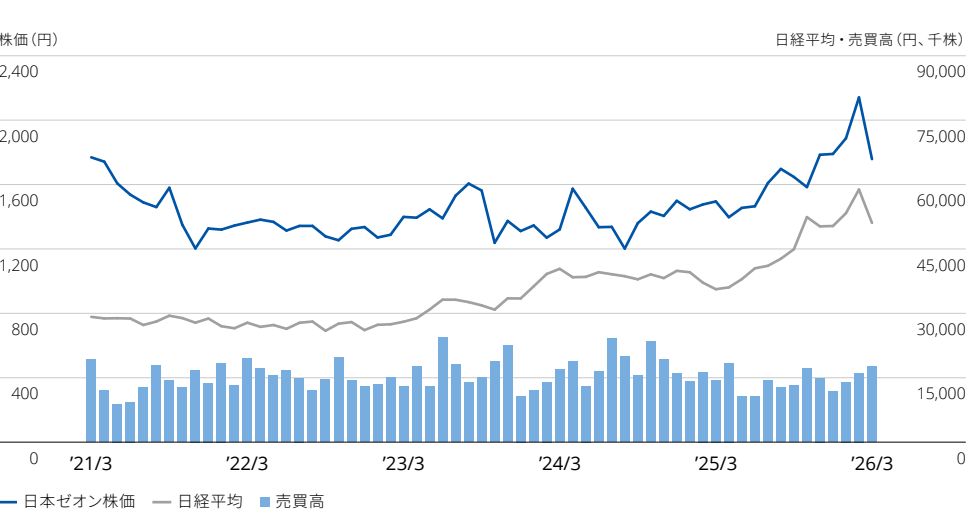
2026年3月31日現在		
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,564	11.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,824	6.14
株式会社みずほ銀行	8,370	4.34
朝日生命保険相互会社	7,679	3.99
全国共済農業協同組合連合会	4,765	2.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,690	2.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,380	2.27
日本ゼオン取引先持株会	4,195	2.18
農林中央金庫	3,680	1.91
日本ゼオン従業員持株会	3,561	1.85

※ 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。

所有者の割合



株価推移

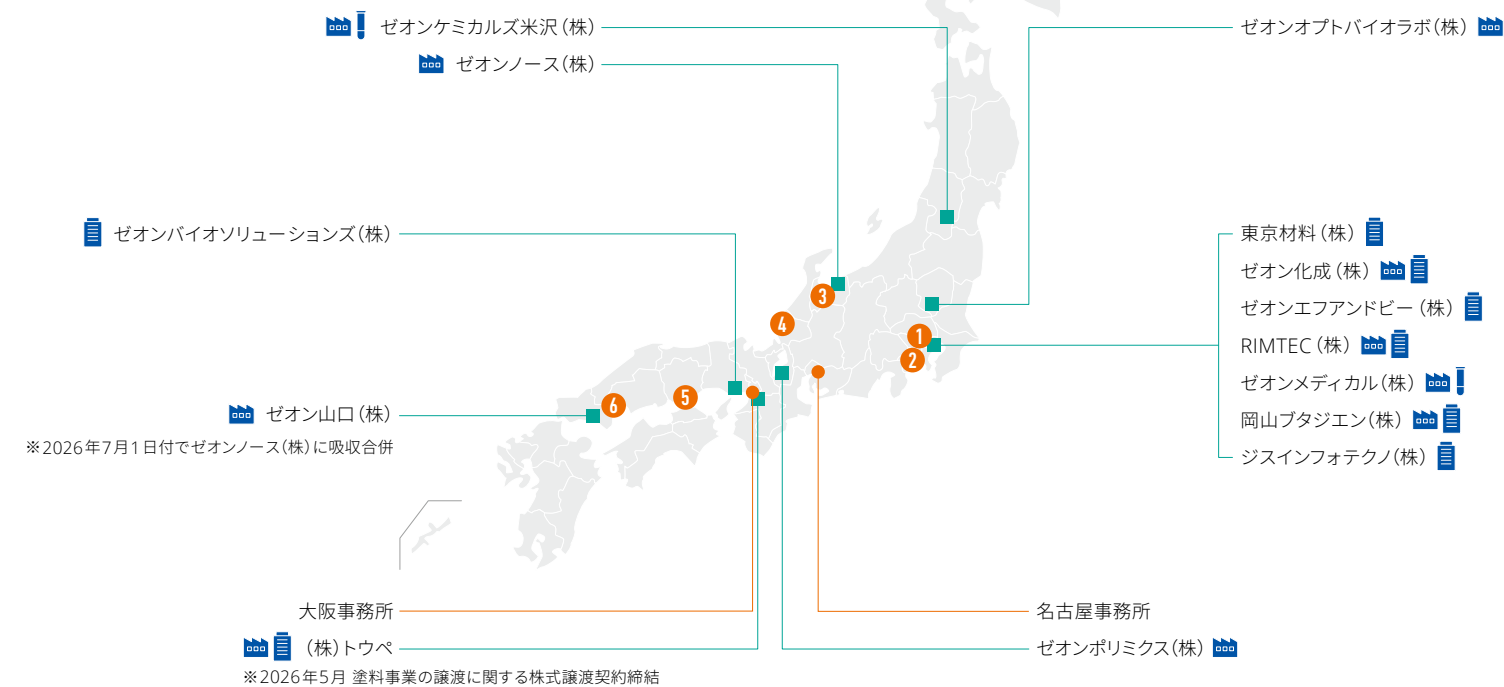


国内ネットワーク

2026年6月末時点

● 事務所／工場 ■ グループ企業

🏭 製造 📖 研究 📄 販売・その他



① 本社



② 川崎イノベーションフロンティアポート
(総合開発センター／創発推進センター
／川崎工場)
合成ゴム、合成ラテックス、電池材料



3 氷見二上工場
光学フィルム



3 高岡工場

合成ゴム、シクロオレフィンポリマー、電子材料



4 敦賀工場
光学フィルム



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



6 徳山工場
合成ゴム、合成ラテックス、トナー、
単層カーボンナノチューブ

海外ネットワーク

2026年6月末時点

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ

87 財務データ

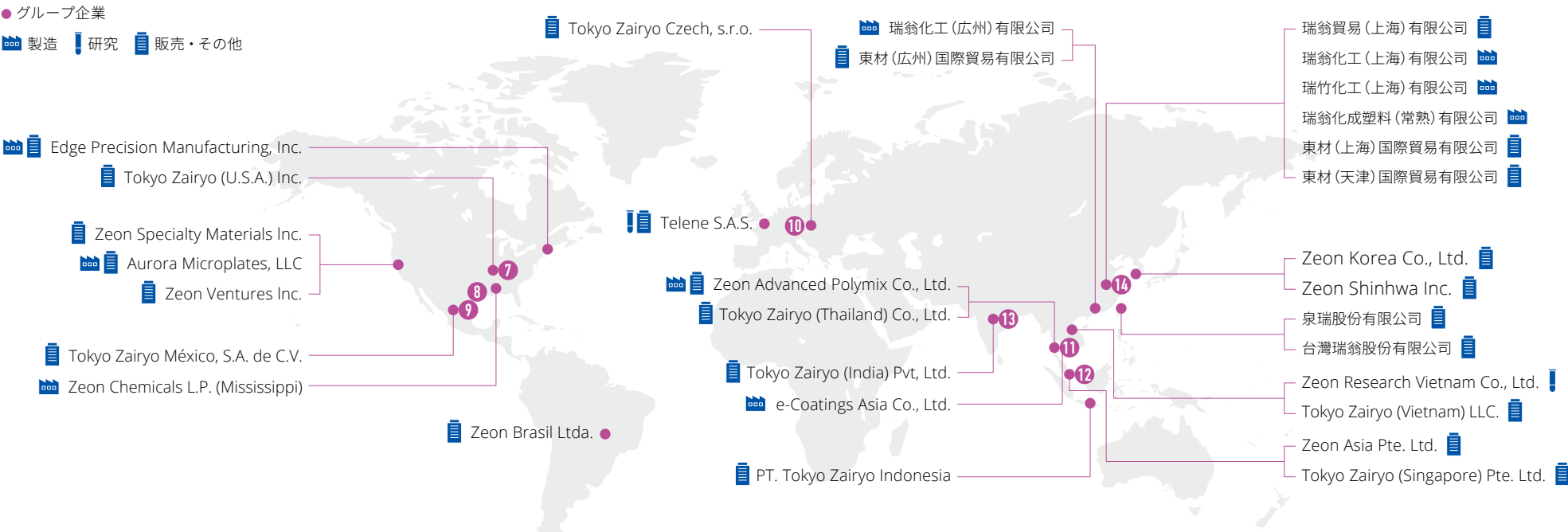
93 生産能力

94 株式情報

95 国内ネットワーク

96 海外ネットワーク

97 会社概要



7 Zeon Chemicals L.P. (Kentucky) 製造 研究



8 Zeon Chemicals L.P. (Texas) 製造



9 Zeon Kasei México S.A. de C.V. 製造



10 Zeon Europe GmbH 販売・その他



11 Zeon Chemicals Asia Co., Ltd. 製造



11 Zeon Chemicals (Thailand) Co., Ltd. 製造



12 Zeon Chemicals Singapore Pte. Ltd. 製造



13 Zeon India Private Limited 販売・その他



14 瑞翁(上海)管理有限公司 販売・その他

本レポートを読み解くための基礎情報

企業理念と経営体系

トップマネジメント

価値創造ストーリー

事業戦略

経営基盤

データ集

86 日本ゼオン(連結)11ヶ年データ

87 財務データ

93 生産能力

94 株式情報

95 国内ネットワーク

96 海外ネットワーク

97 会社概要

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(2026年3月末)
従業員数：	連結4,425名、単体2,503名(2026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、高機能材料事業、その他事業 事業紹介 P.25
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

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



- TNFD



- SBT



- ISCC PLUS 認証

ESG 指数への組み入れ

- FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

- MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

- SOMPOサステナビリティ・インデックス



Sompo Sustainability Index

- FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Index

- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



社外からの評価

- CDP



- EcoVadis



[EcoVadis Sustainability Rating](#)

- 健康経営優良法人

