



# 中期経営3カ年計画(2008年度～2010年度)

2008年5月21日

 **日本ゼオン株式会社**

代表取締役社長 古河 直純

# *PZ-3* 総括

(2005年度～2007年度)

## コンセプト

PZ-3

2005年度 ~ 2007年度

**飛躍の実現**  
**企業価値向上**

- ・積極的投資
- ・生産革新
- ・CSR重視
- ・研究開発強化

## 基本方針

- ◆『企業の社会的責任（CSR）』を再認識し、社会から信頼され、社員も誇りに思える会社づくりを「スピード」「対話」「社会貢献」をもって追求する。
- ◆経営戦略と研究戦略を一致させ、ひとのまねをしない、ひとがまねをできない世界一の独創的技術で新事業を創造し、継続的に発展・拡大させる。

# PZ-3 連結業績目標の達成状況

	2004年度 実績	2005年度 実績	2006年度 実績	2007年度 実績	2007年度 PZ-3 計画	達成状況
売上高	2,314億円	2,631億円	2,816億円	3,029億円	2,700億円	達成
営業利益	193億円	268億円	302億円	253億円	330億円	未達成
高機能材料事業 営業利益構成比	45%	38%	32%	30%	55%	未達成
ROE	10.2%	17.6%	16.4%	8.3%	16%	未達成

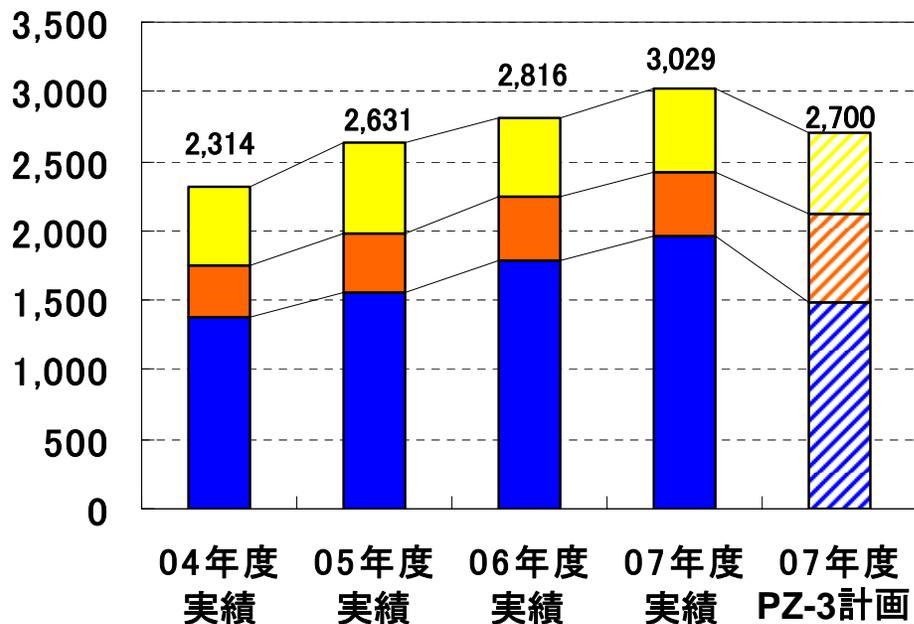
# ◆ 連結業績推移

エラストマー素材事業は計画以上の伸びを示したが、高機能材料事業は伸び悩んだ。

## 連結売上高推移

(億円)

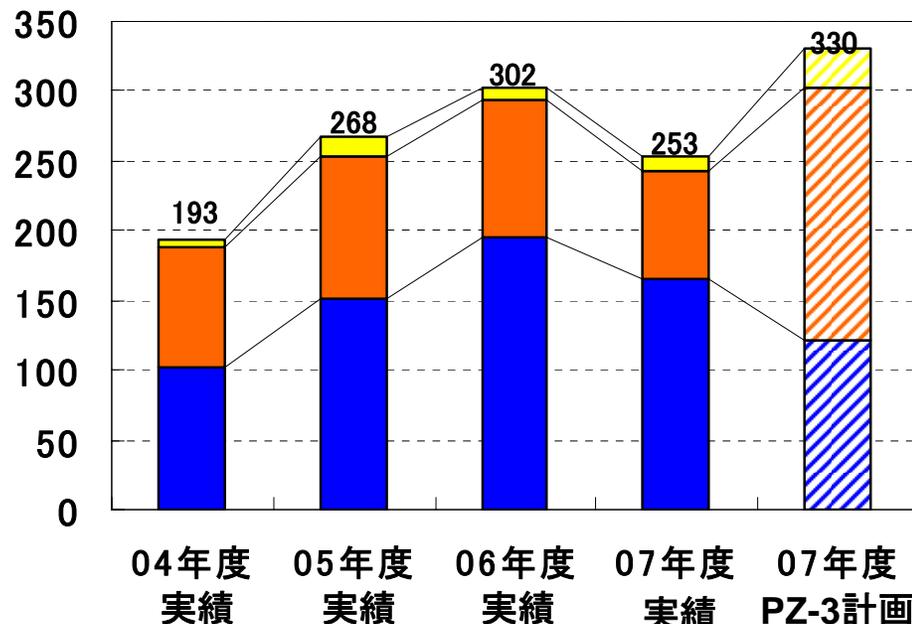
■ エラストマー素材 ■ 高機能材料 ■ その他



## 連結営業利益推移

(億円)

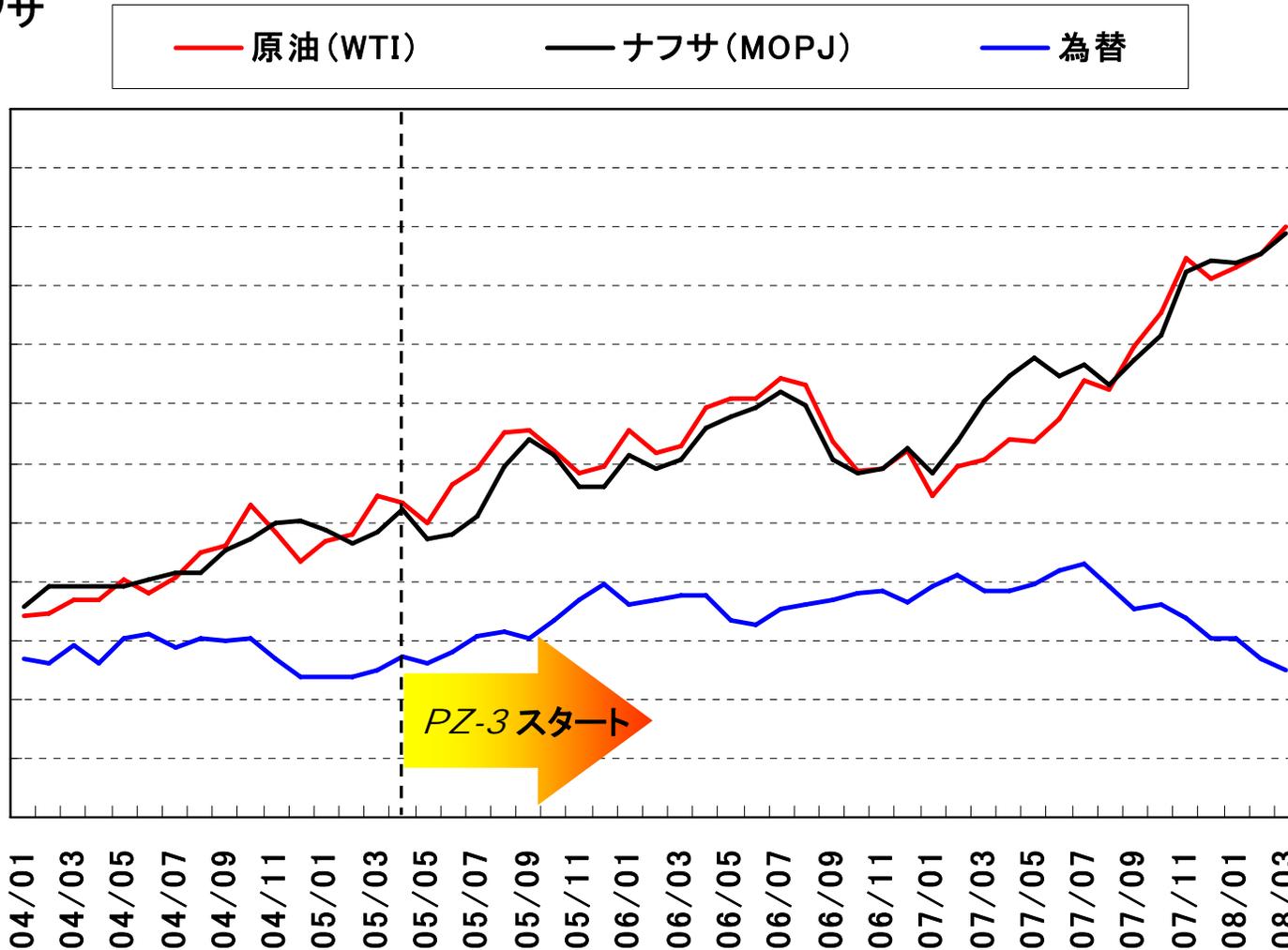
■ エラストマー素材 ■ 高機能材料 ■ その他



# 事業環境の変化(原油、ナフサ、為替)

原油、ナフサ  
(\$/bbl)

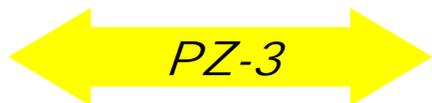
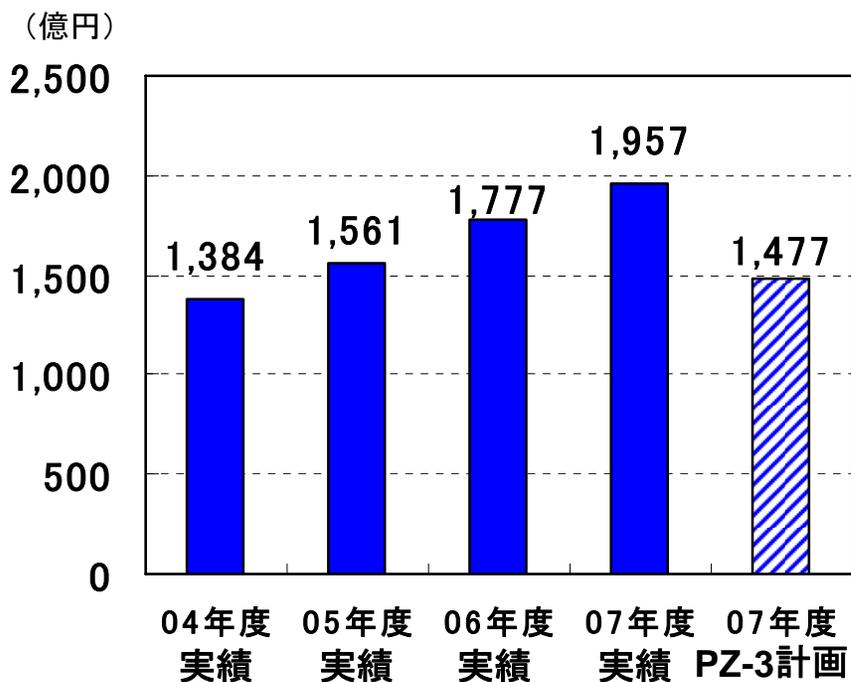
120.00  
110.00  
100.00  
90.00  
80.00  
70.00  
60.00  
50.00  
40.00  
30.00  
20.00  
10.00  
0.00



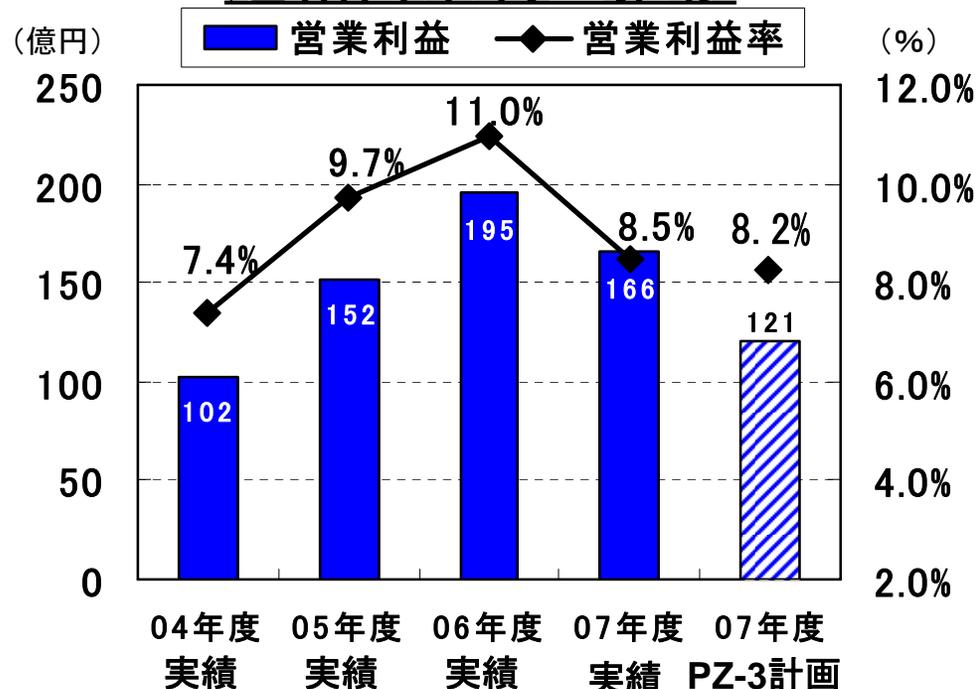
# エラストマー素材事業セグメント連結業績推移

- ・海外市場での採算重視の販売政策徹底とZΣ活動(コストダウン活動)による収益改善
- ・既存設備のボトルネック解消による生産能力改善
- ・生産性大幅向上のためのプロセスイノベーションの検討進展
- ・原料価格高騰への対応遅れ

## 連結売上高推移



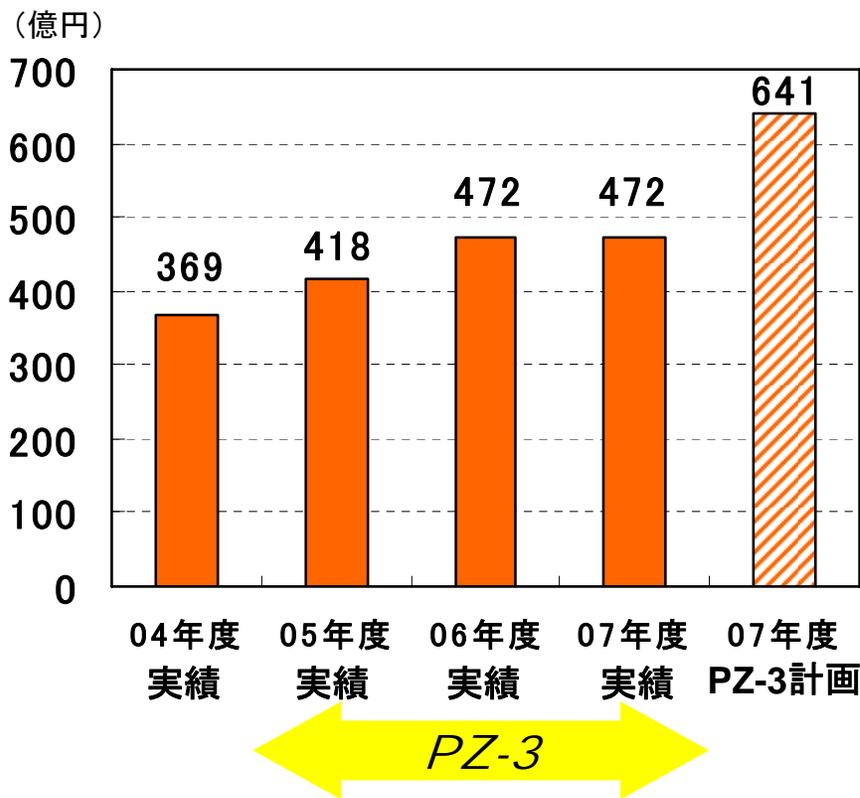
## 連結営業利益推移



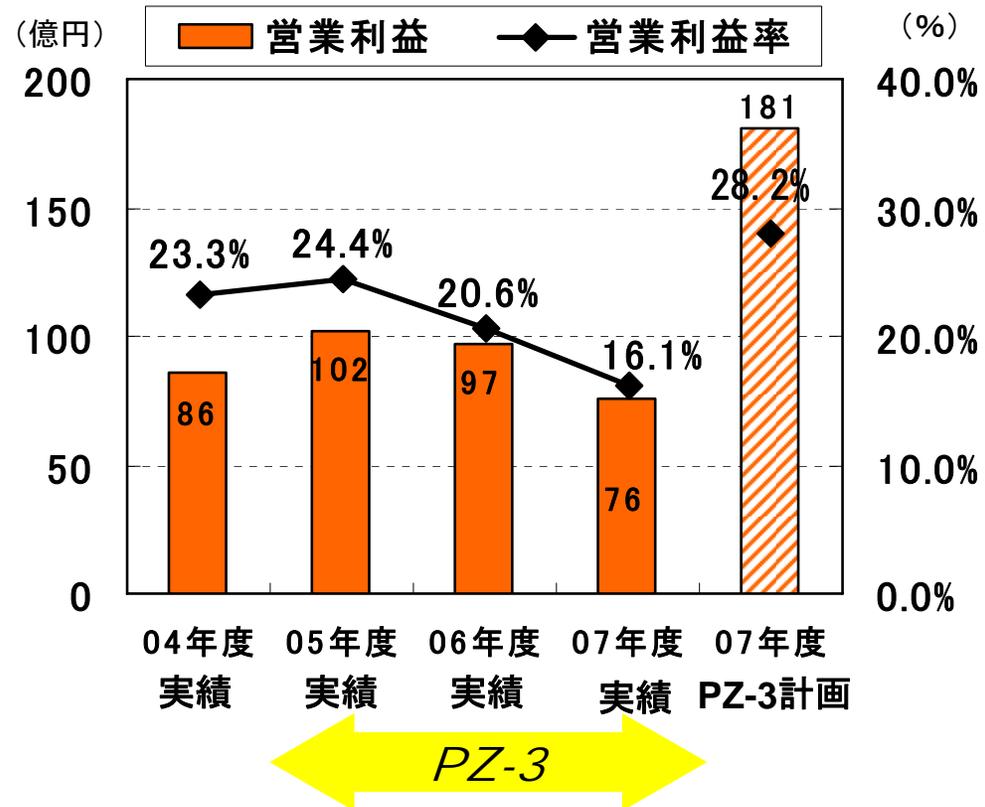
# ◆ 高機能材料事業セグメント連結業績推移

- ・次期新製品の研究開発が進展
- ・加工事業に適したビジネスモデルの構築が不十分

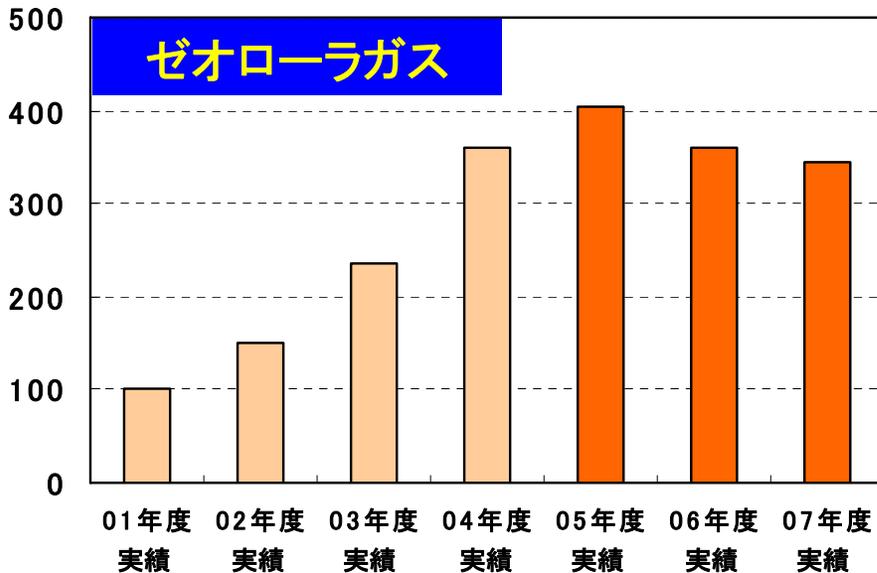
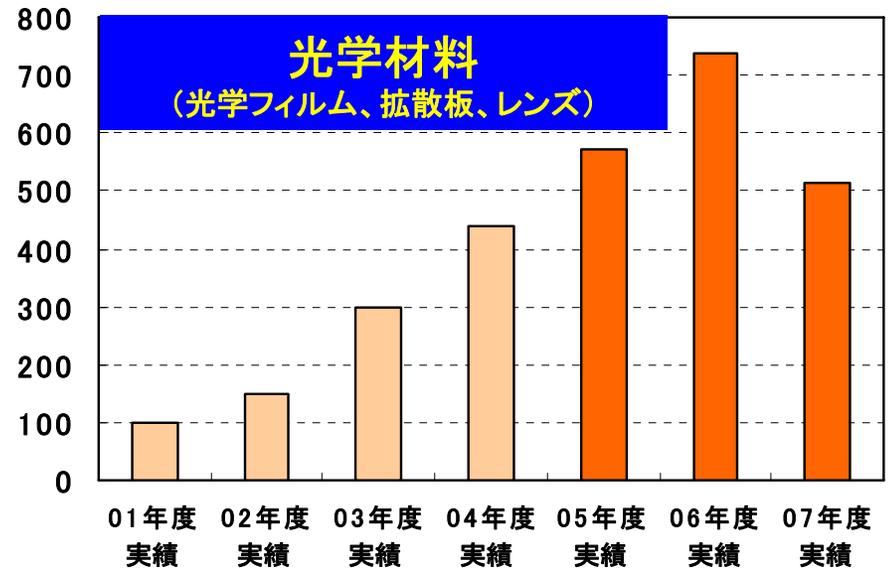
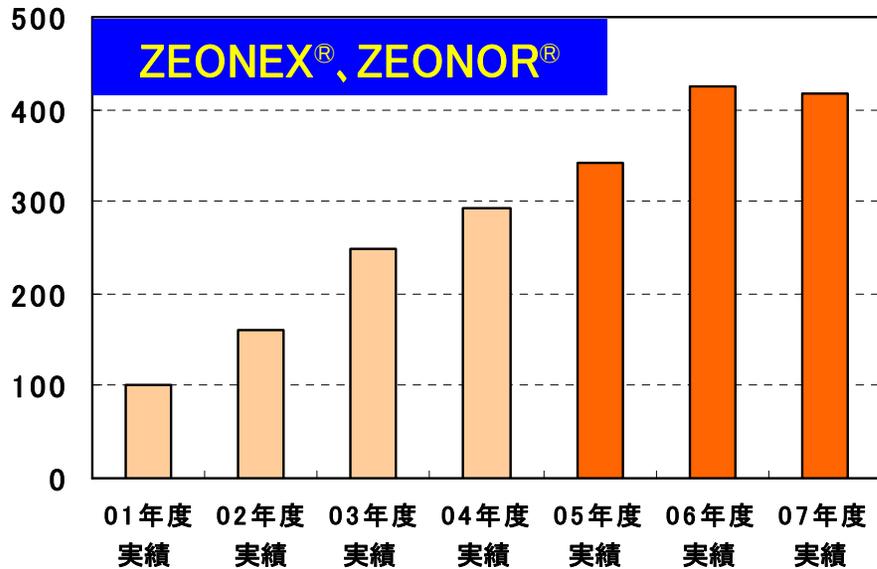
## 連結売上高推移



## 連結営業利益推移



# 戦略製品の売上高推移



※いずれも2001年度を100とした場合

# ◆ PZ-3 の総括

**エラストマー素材事業：**

原料価格高騰等の厳しい環境にも関わらず、今後も成長を期待できる事業に生まれ変わりつつある。

**高機能材料事業：**

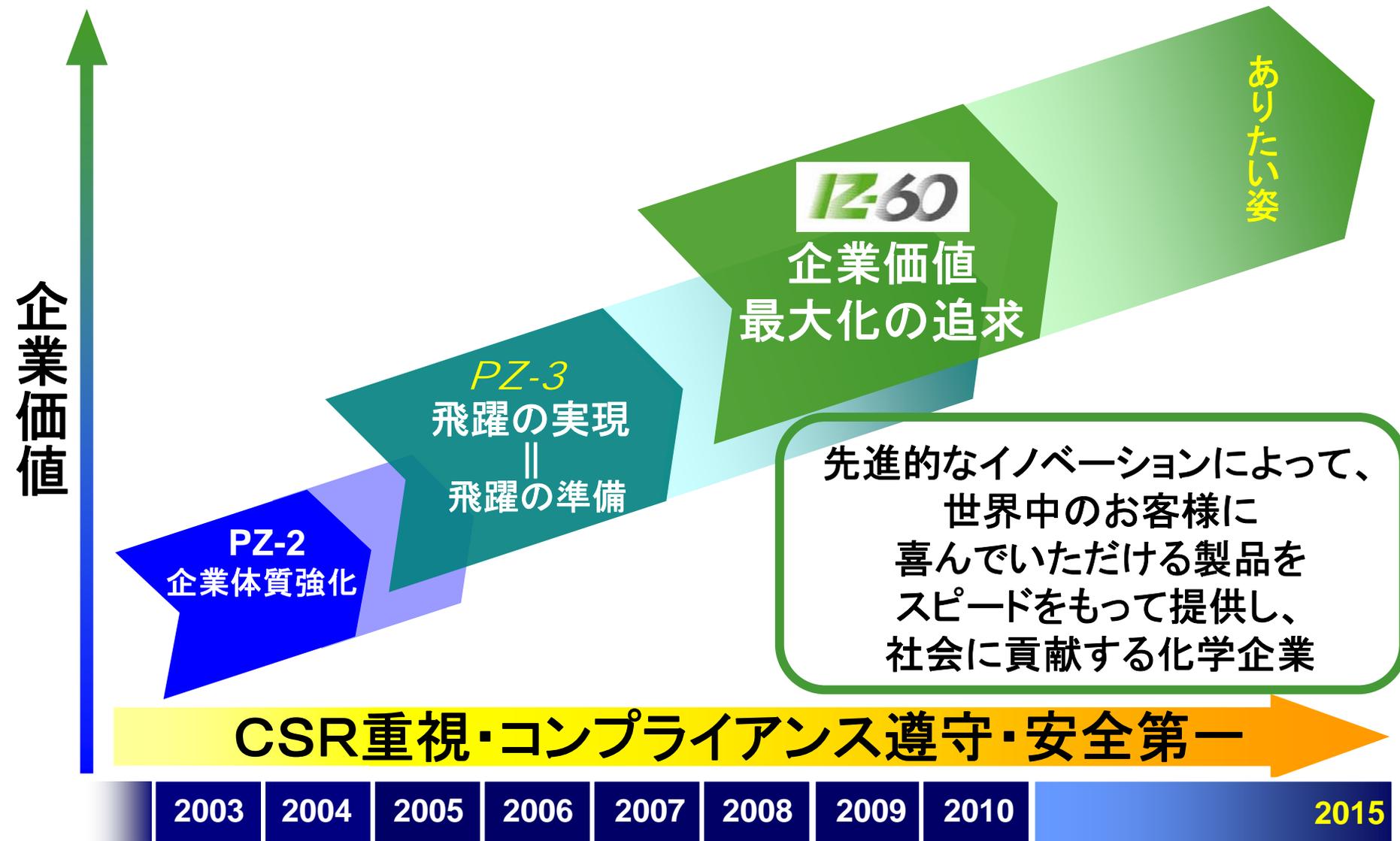
新製品の上市に若干の遅れが出ているものの、研究開発体制、生産体制ともほぼ準備が出来、今後飛躍を実現できる体制を構築した。

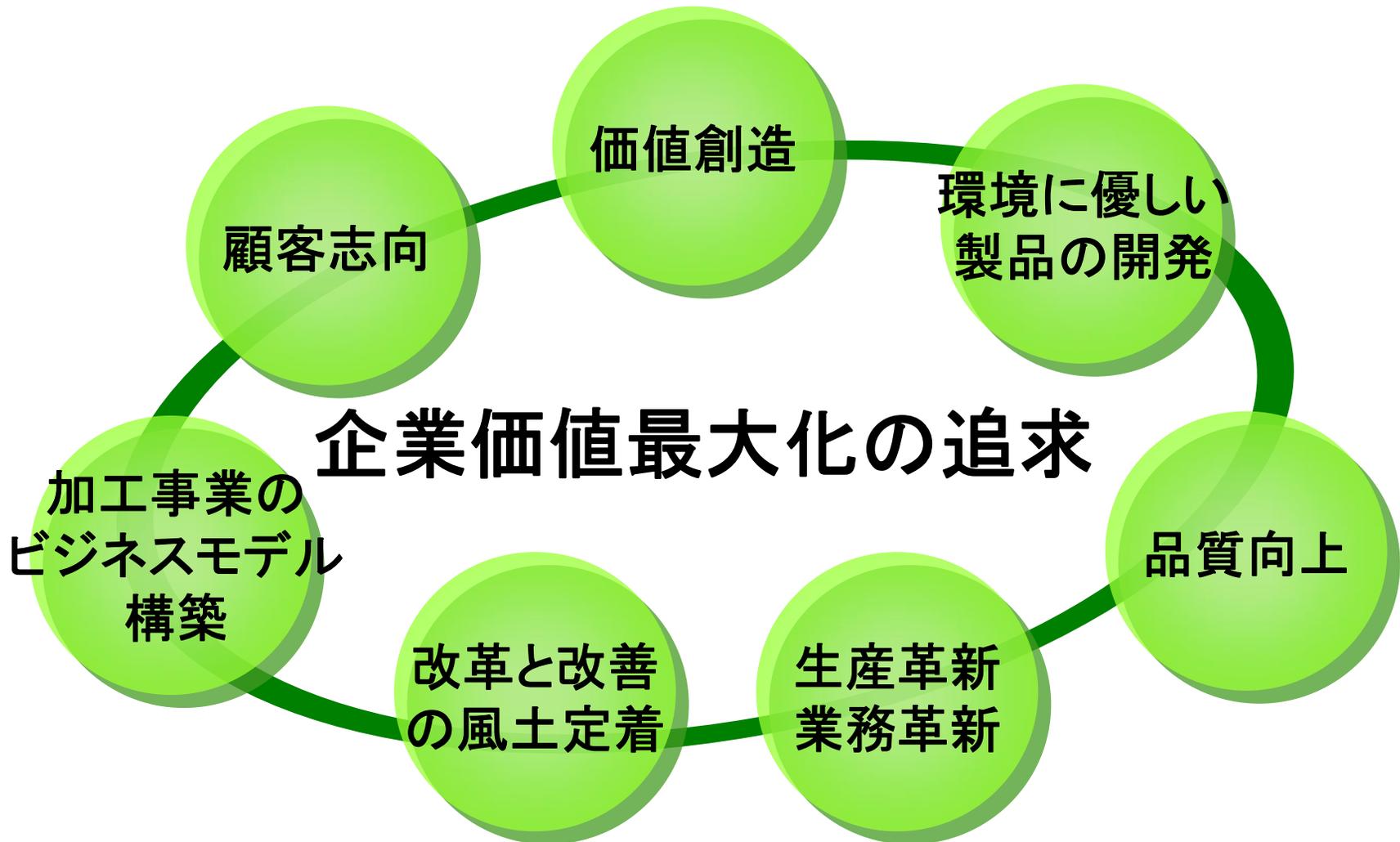


- 2010年 創業60周年に向かって -

中期経営3カ年計画(2008年度～2010年度)

# IZ-60 の位置づけ





CSR重視・コンプライアンス遵守・安全第一

	2007年度 実績	2008年度 IZ60 計画	2010年度 IZ60 計画
売上高	3,029億円	3,330億円	4,000億円
営業利益	253億円	200億円	350億円
営業利益率	8.3%	6.0%	8.8%
経常利益	206億円	200億円	350億円
経常利益率	6.8%	6.0%	8.8%
ROE	8.3%	9.0%	15.3%

前提	
為替	100円/USD 160円/EUR
ナフサ	70,000円/kl

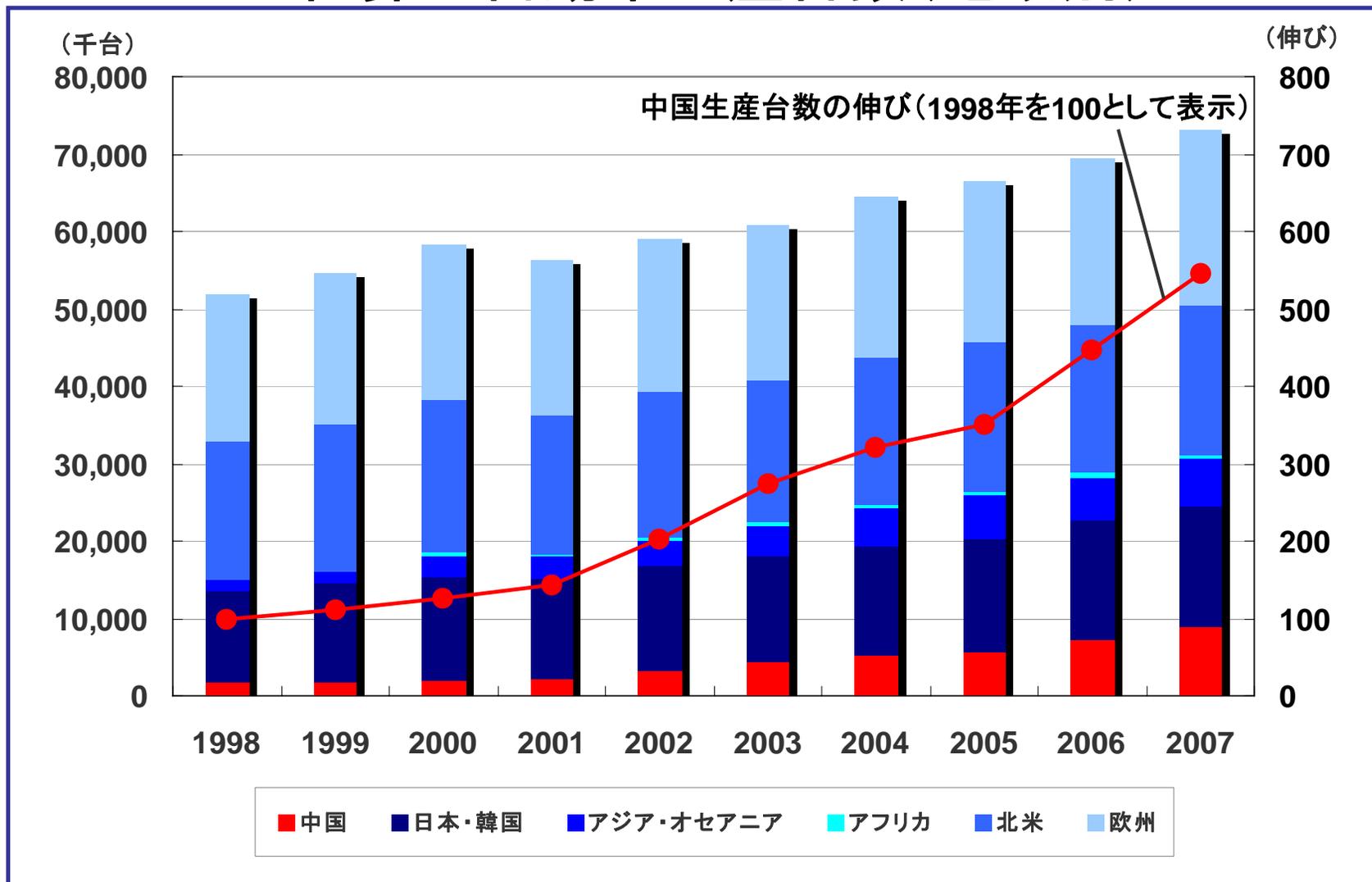
## ● 事業戦略

エラストマー素材事業のグローバルトップ製品の強化による着実な成長と、高機能材料事業の新製品開発による価値創造の加速を両輪として、大きな飛躍を実現する

# エラストマー素材事業セグメント

---

## 世界の自動車生産台数(地域別)



出典: Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles

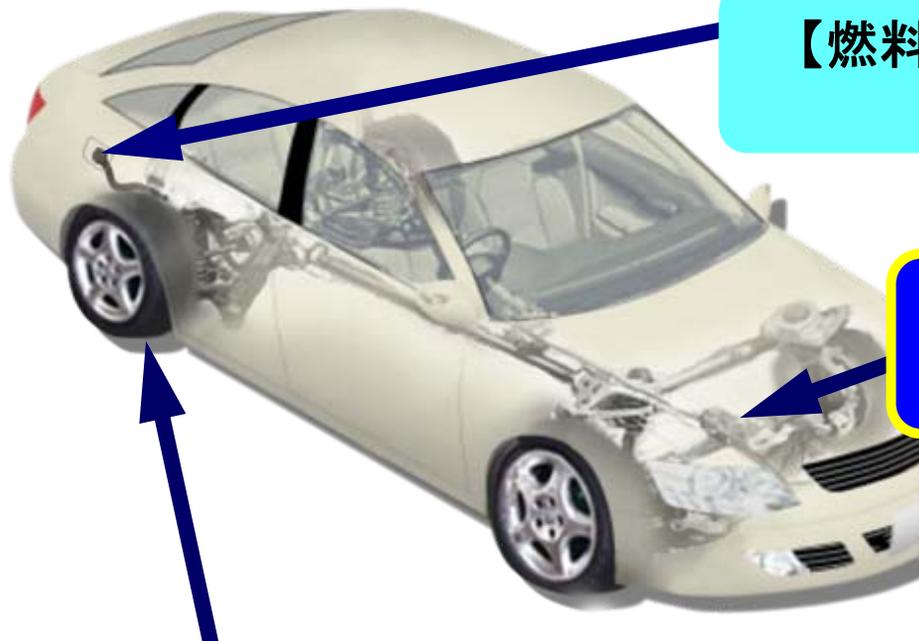
## ミッション

安定収益源事業から成長事業に進化する

## 基本戦略

- ・成長を続けるアジア市場を重視し、グローバルに最適供給体制を構築し、需要拡大に対応する
- ・環境負荷低減に貢献する製品開発を強化する
- ・コストリーダーシップを追求し、世界一のコスト競争力を実現する

# 自動車の環境対策に対応した新素材開発



【燃料蒸散規制対応新素材】  
-バイオ燃料対応-

【低燃費・高出力エンジン対応新素材】  
【ディーゼルエンジン対応新素材】

【低燃費性向上タイヤ用新素材】

次期自動車吸気系シール材料向け  
新Zetpol<sup>®</sup>（水素化ニトリルゴム）

Zetpol<sup>®</sup>（水素化ニトリルゴム）の  
従来製法での性能の限界を超越  
した画期的な新製品

耐熱温度 +20°C

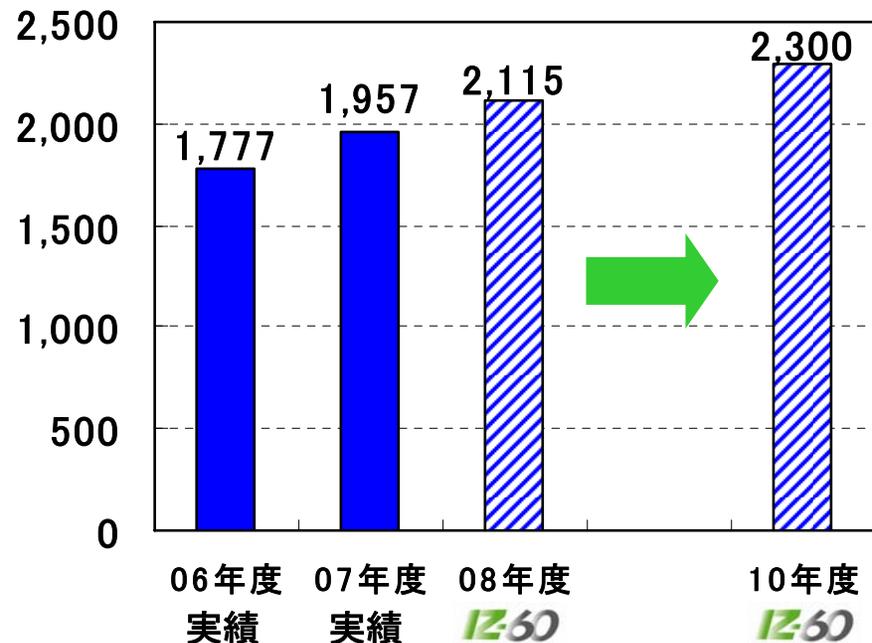


# セグメント業績目標

## エラストマー素材

### 連結売上高推移

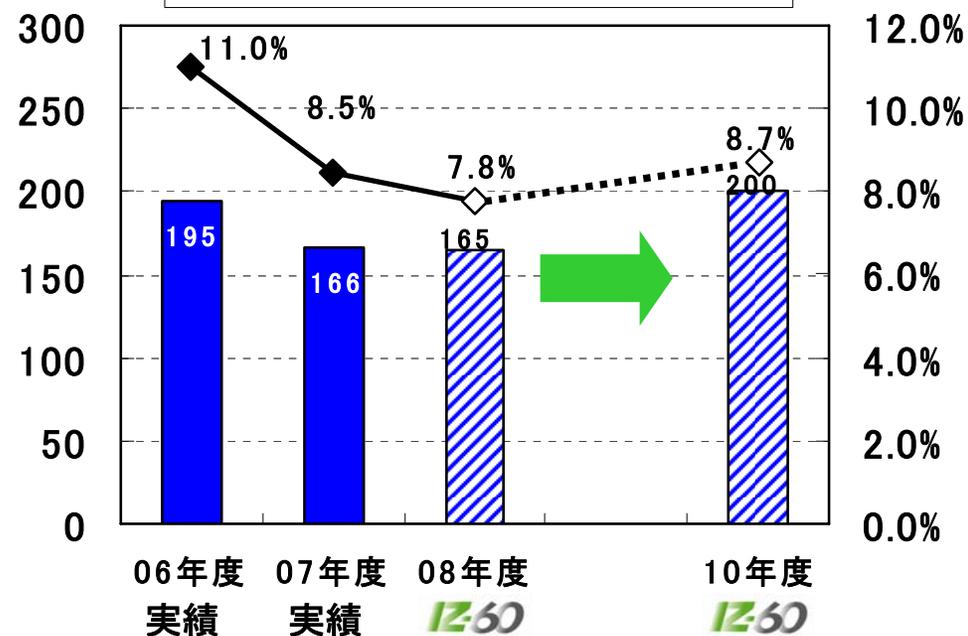
(億円)



### 連結営業利益推移

(億円)

■ 営業利益 ◆ 営業利益率



# 高機能材料事業セグメント

### ミッション

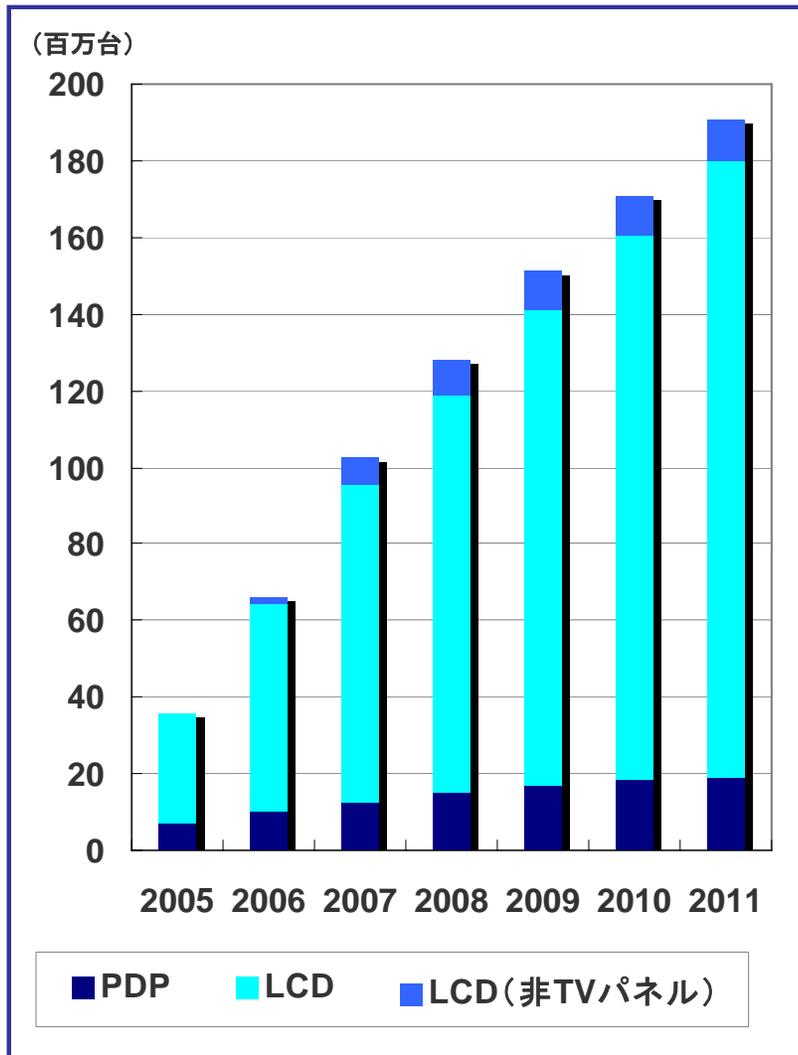
高収益な新事業を継続的に創造して飛躍を実現する

### 基本戦略

- ・ユビキタス社会の実現に向け、狙いの5つの分野（半導体、記録、表示、エネルギー、通信）に独創的かつ革新的技術で次期成長事業群を創造し収益の柱とする
- ・テクノロジープラットフォームを充実、発展させ、高機能素材と精密加工部材の2つの事業形態で展開する
- ・加工事業に適したビジネスモデルを構築し、変化に強い事業体質に変える



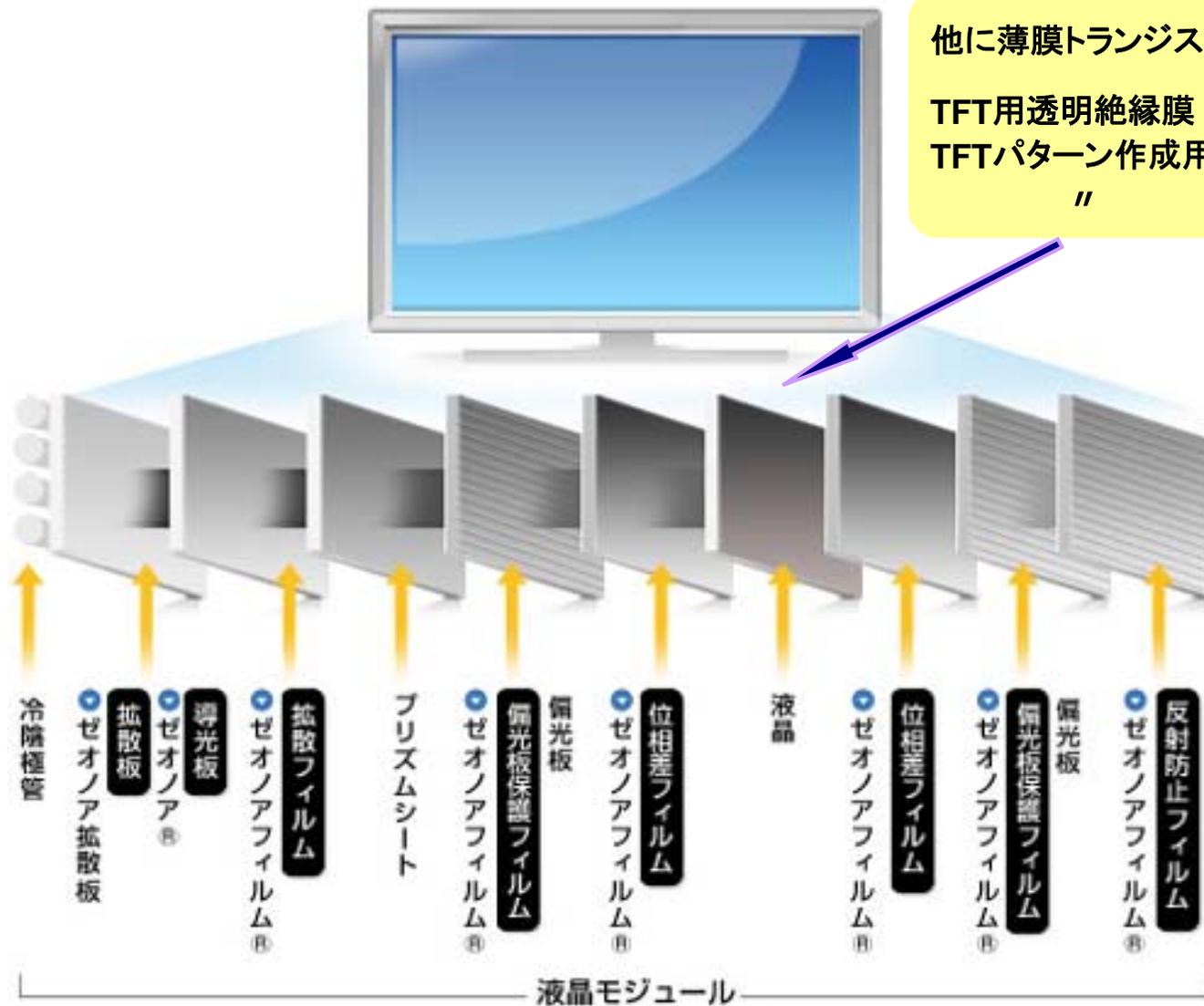
### TV用LCD/PDPパネル需要



出典:ディスプレイサーチ社

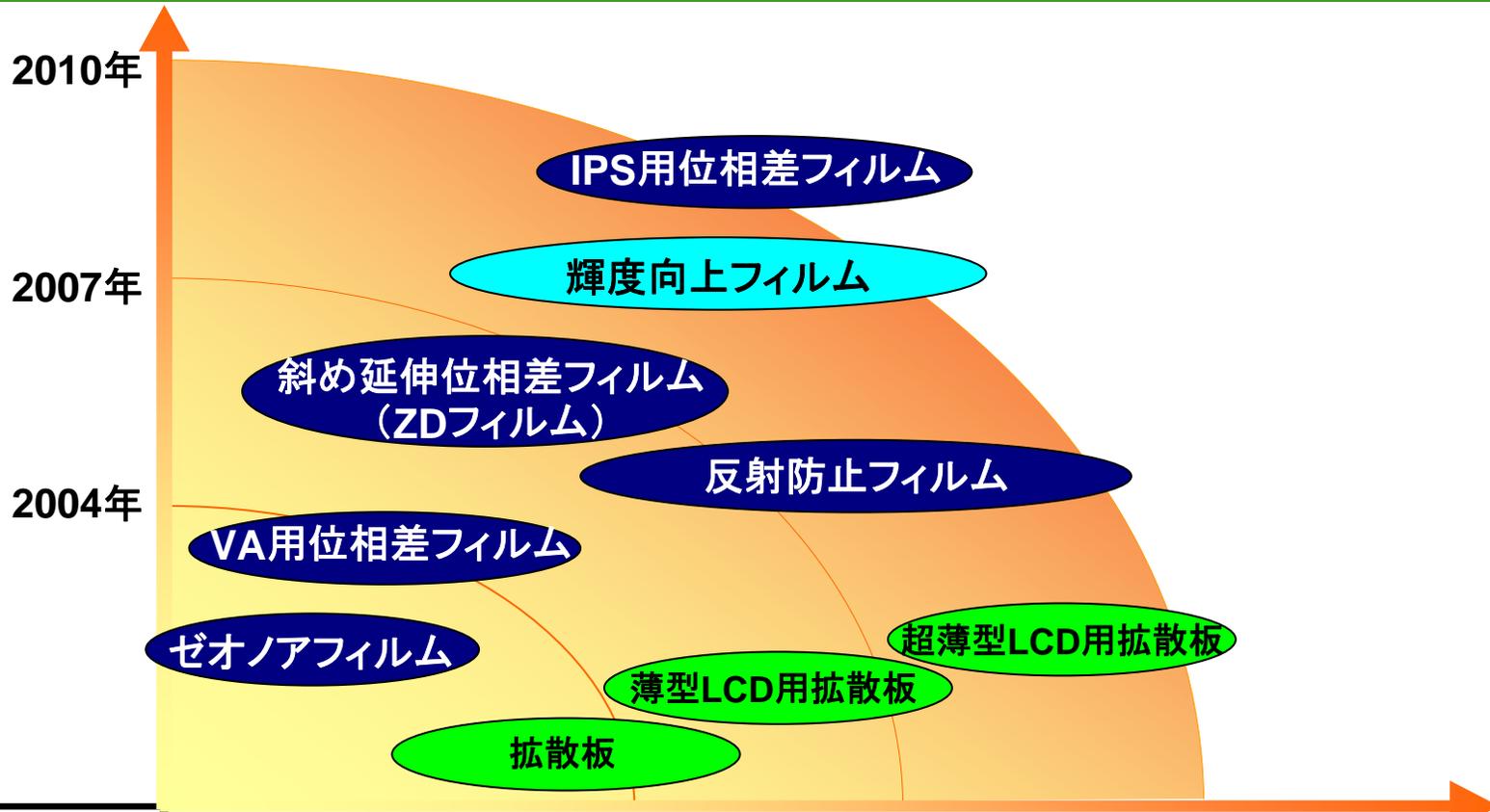
- 薄型化
- 省エネ性能向上

# 液晶ディスプレイで使用される当社製品（開発品）



他に薄膜トランジスタ(TFT)部分に  
TFT用透明絶縁膜  
TFTパターン作成用4マスキレジスト  
" 3マスキレジスト

# 液晶ディスプレイ用部材の展開

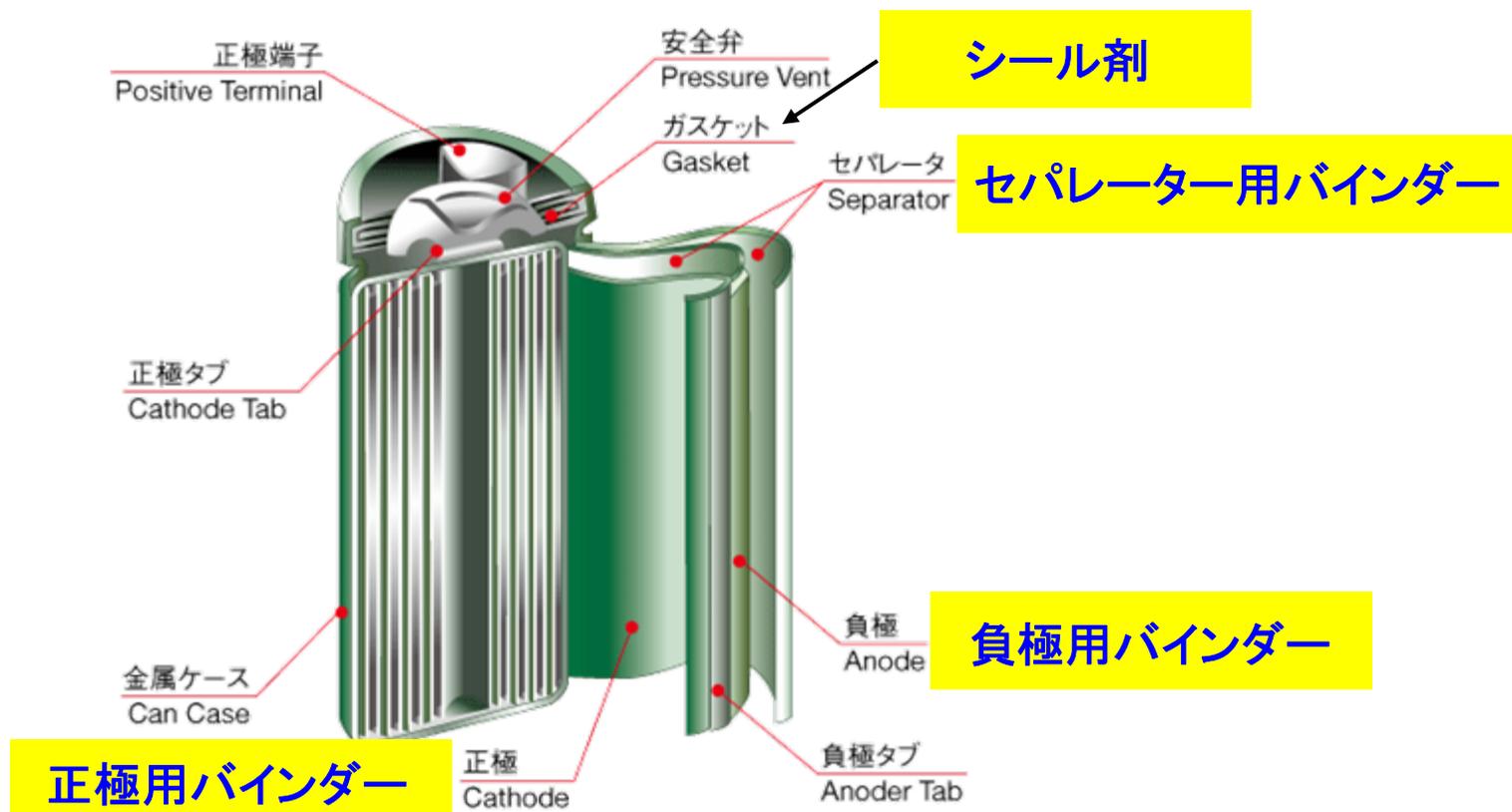


	2004年	2007年	2010年
価格 (40"~44")		\$1600	\$1300
年間消費電力量		400kwh/年 (65")	200kwh
薄型化		85mm	35mm
コントラスト		1200~2500	2000~3000

低コスト化  
 低消費電力化  
 薄型化  
 高コントラスト化

# リチウムイオン電池材料の展開

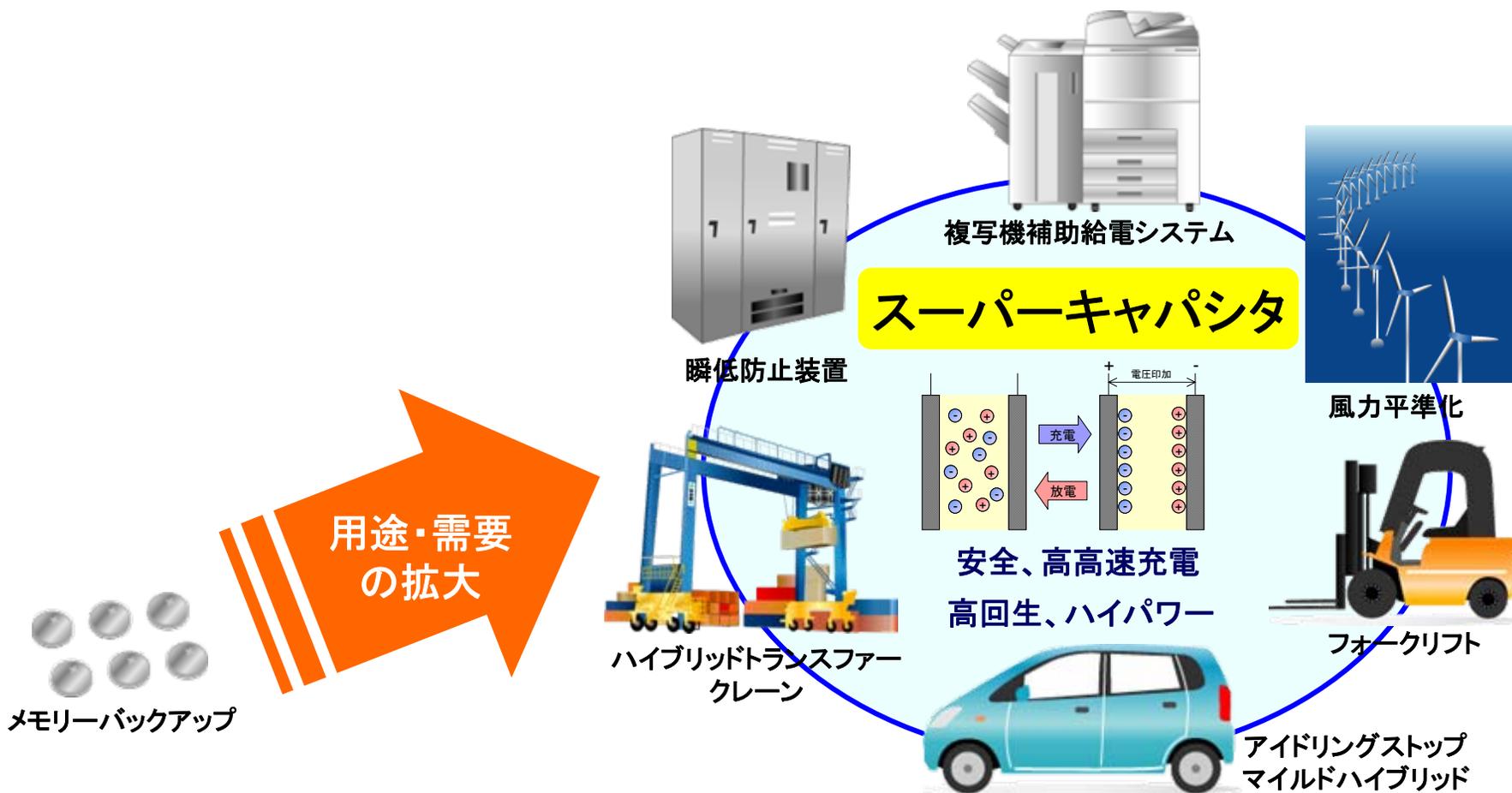
当社のバインダーを使用させていただくことで、  
非常に安全性の高い電池の実現に貢献



円筒型リチウムイオン二次電池の構造

# スーパーキャパシタ用材料の展開

## 高性能・低コスト キャパシタ電極の開発 -省エネに貢献-

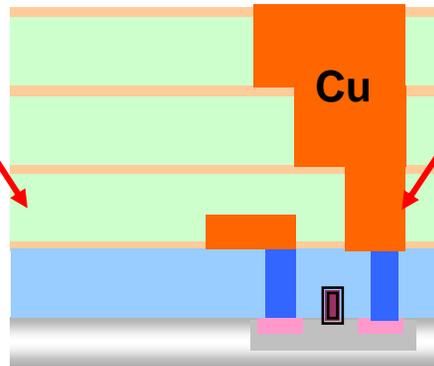


# 半導体用材料の展開

多層配線用の  
低誘電率層間絶縁膜形成用ガス

ZEOMAG<sup>®</sup>

- 誘電率2.2を安定的に達成。LSIの通信速度が向上します
- Non-Porous材料で機械強度に優れています。
- 耐熱性・密着性にも優れ、容易に積層できます。



微細加工用エッチングガス  
新ZEORORA<sup>®</sup>

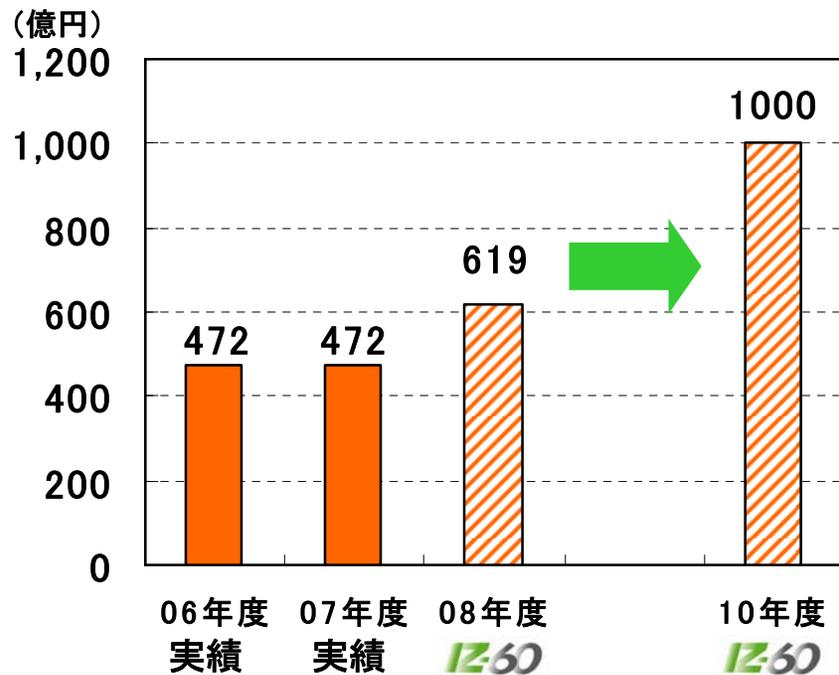
- 従来のC<sub>5</sub>F<sub>8</sub>よりArFレジストに対する加工精度が向上
- 垂直な深いホール形状の加工が可能
- C<sub>5</sub>F<sub>8</sub>同様に地球環境に優しい

## 半導体のロードマップ

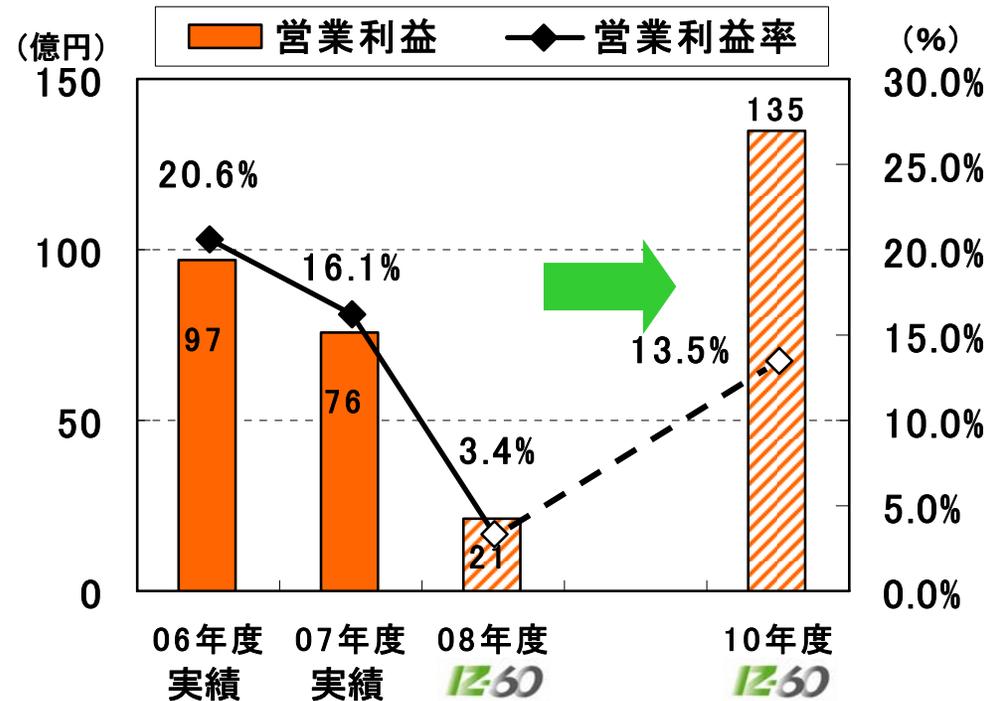
(ITRS Road Map 2007)

年	2007	2010	2013	2016
トランジスタ ゲート長 (nm)	65	45	32	22
ステージ	量産	試作	基礎研究	-
微細加工技術	ArFレジスト	ArF + 液浸露光	→/EUVレジスト	→
層間絶縁膜 誘電率 (k値)	2.9-2.5	2.7-2.3	2.1-2.5	<1.8

### 連結売上高推移



### 連結営業利益推移



# 機能別戦略

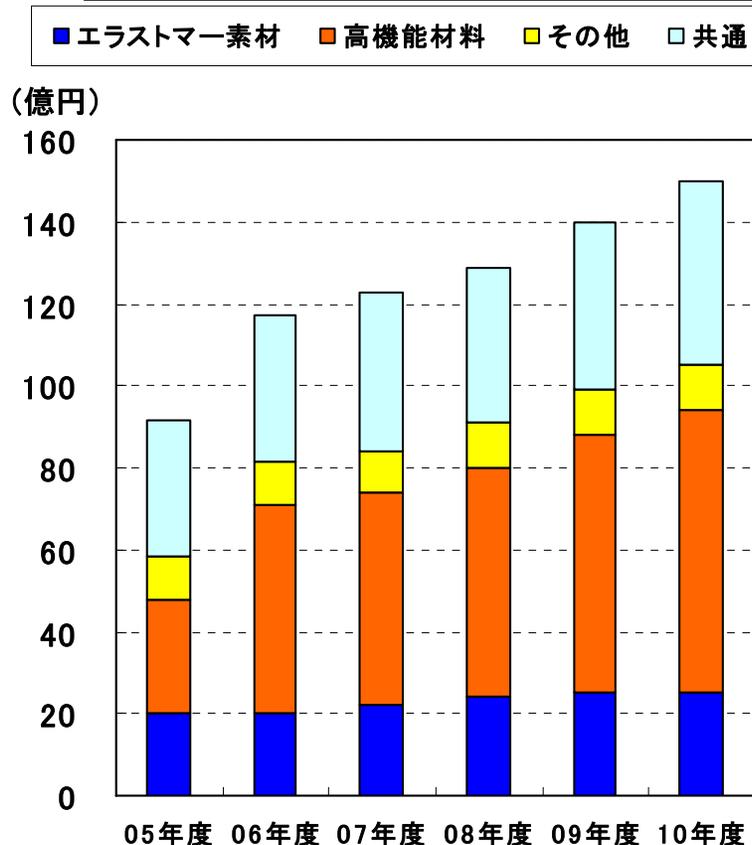
# ◆ 研究開発戦略

経営戦略と研究戦略を一致させ、狙いの5つの分野での新製品開発のスピードを上げる

## 重点施策

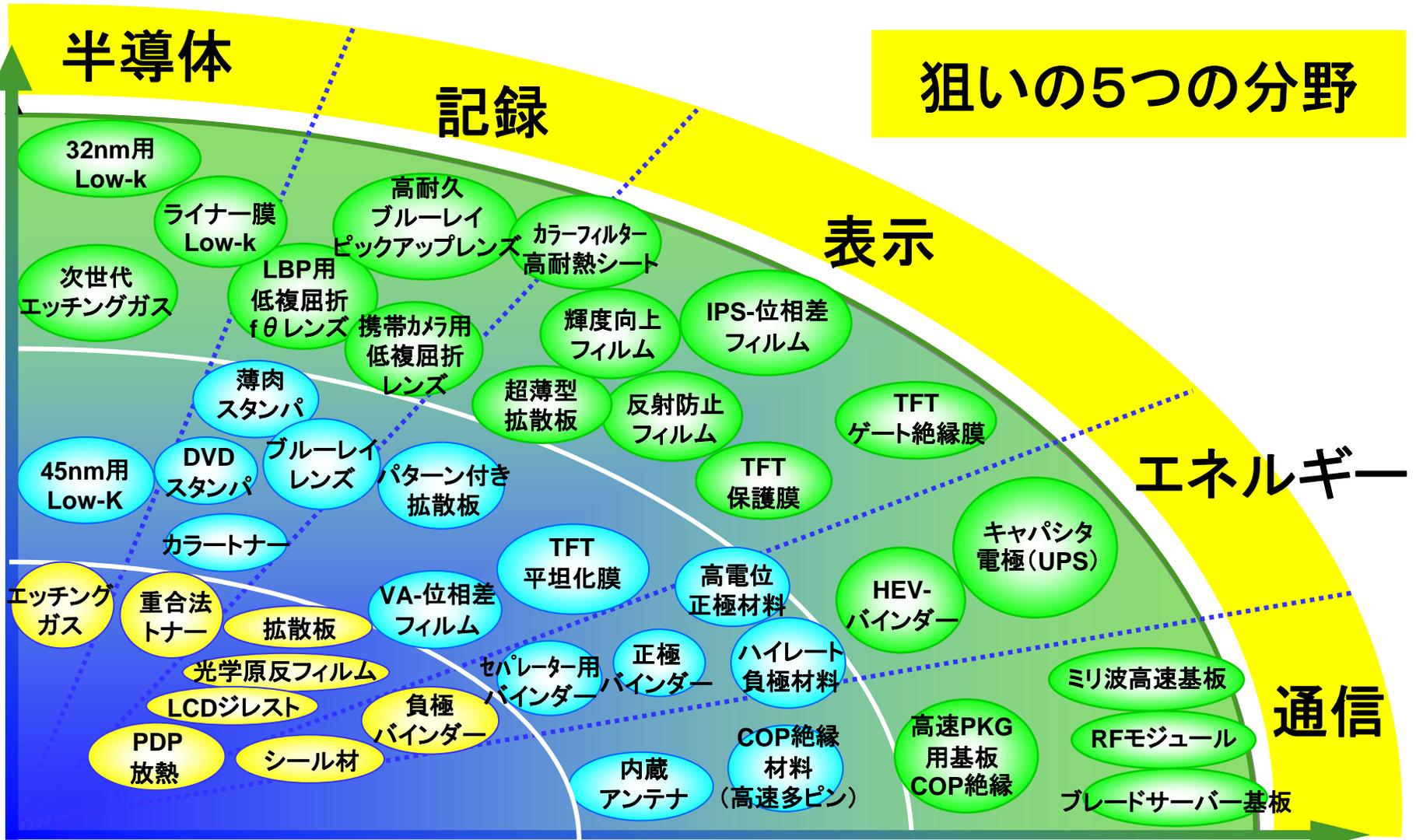
1. 世界トップユーザーとのロードマップの共有化と共同開発の推進
2. 出口商品を見据えたフロントランナー型新製品開発の徹底
3. 産官学の連携による開発のスピードアップ

## 連結研究開発費推移



# 次世代事業の研究開発

狙いの5つの分野



従来 (~2004年)

PZ-3 (2005~2007年)

I260 (2008~2010年)

# 『生産革新』※の実践

統合化  
機能別

ミエ ル

ヤ メ ル

カ ワ ル

当社水島工場での取り組みスケジュール

- サプライチェーン
- 製-販-物流の改革

- 工場全体最適化
  - ・監視支援機能 ・判断支援機能 ・操作支援機能
- **統合生産センターの完成**
  - 第一期エリア統合      第二期エリア統合

最適化  
標準化

- **知的統合生産システム**の構築
- 技術技能ノウハウの知的財産化
- 統合LANの構築

- **運転標準化**    □ 業務総点検によるムダ・ロスの追放
- 専門保全と自主保全の見直し、交替班業務と保全業務の見直し

安定化

- **現場作業負荷の低減**    □ 基盤整備(装置等原因など)    □ トラブル低減
- 3S活動    □ 分かり易い現場表示    □ 原理原則に強いオペレータ

一過性ではなく  
継続した取り組み

2006

2007

2008

2009

2010

※ダイセル式生産革新手法

# 水島工場 統合生産センター

水島工場 統合生産センター(Integrated Production Center:通称IPC)



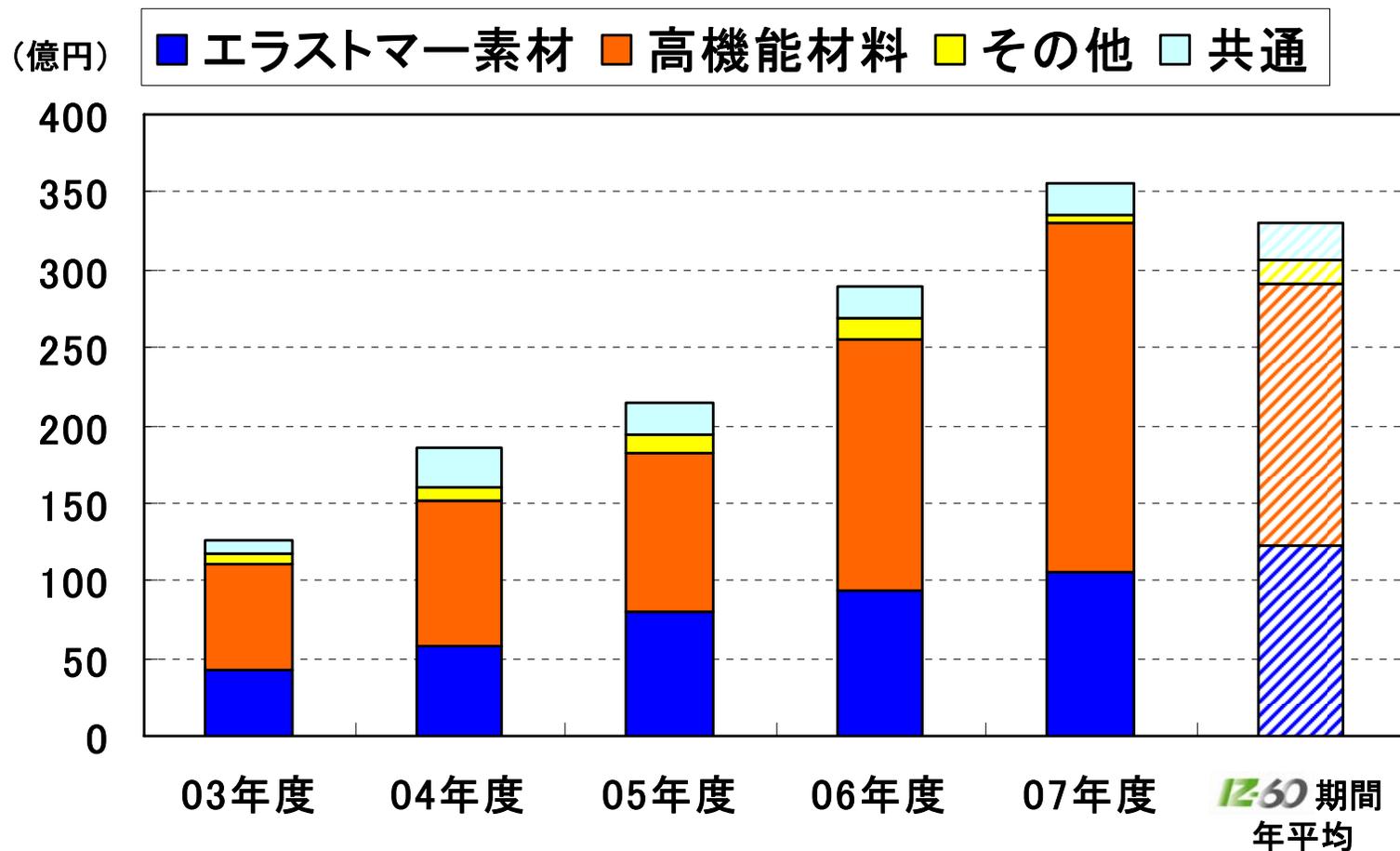
## 【期待効果】

- ・風土改革
- ・安定安全生産の実現
- ・技能、ノウハウの顕在技術化とその伝承
- ・人材育成
- ・生産性向上
- ・製造原価低減

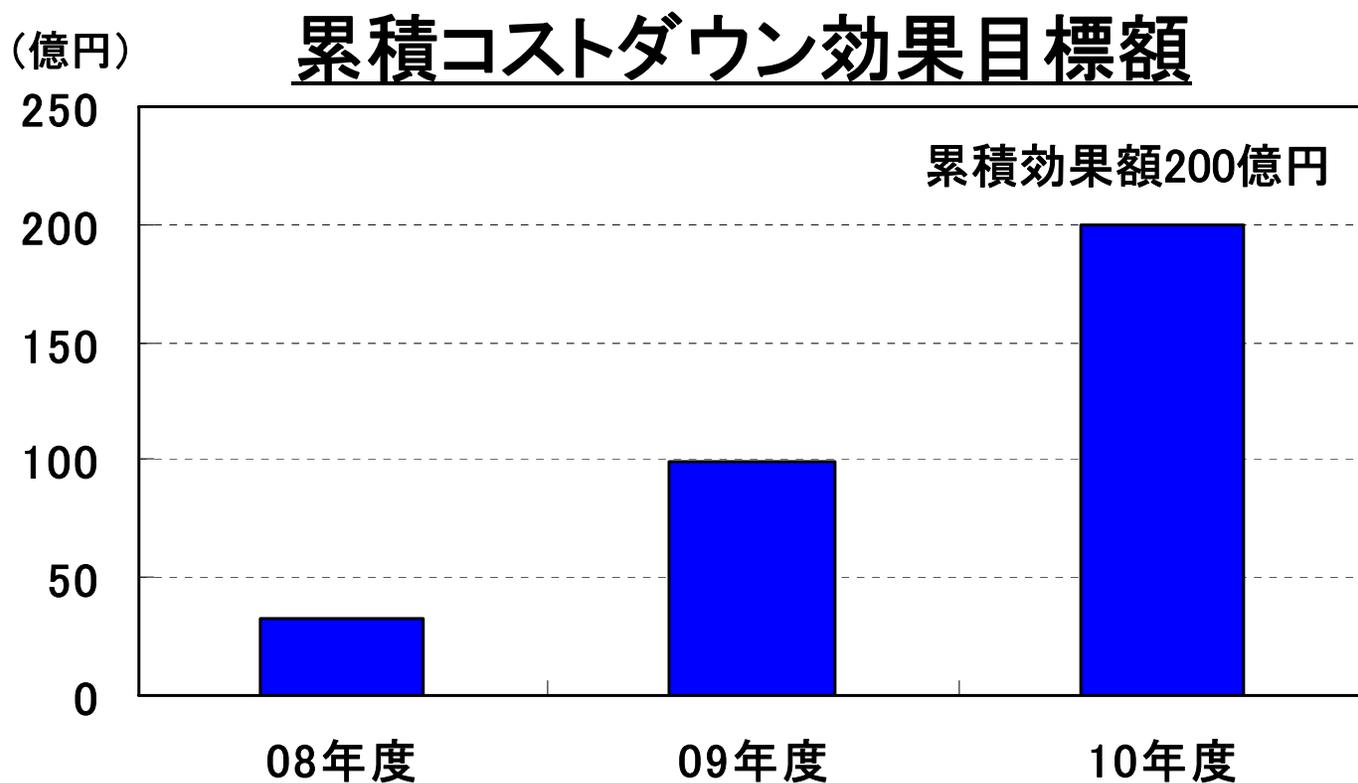


# 設備投資計画

## 設備投資額推移



# ◆ ZΣ活動(コストダウン計画)



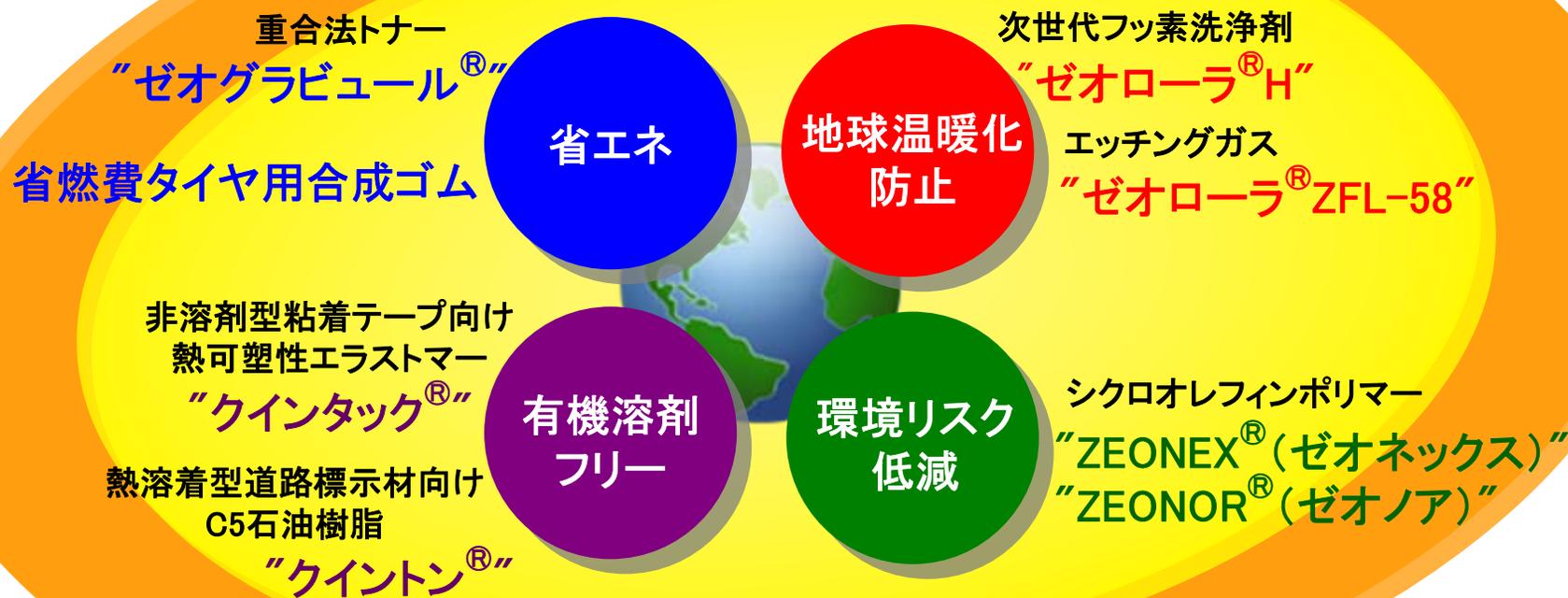
## ZΣ活動

当社独自の全社的コストダウン活動であり、  
ビジネスモデルの特許として登録予定です。

# 製品を通じた地球環境への貢献

## 『超薄型LCD用拡散板』

## 『新Zetpol<sup>®</sup>』



## 『電池用バインダー』

スピード

対話

社会貢献

# 以上

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

日本ゼオン株式会社 広報室  
東京都千代田区丸の内1-6-2 新丸の内センタービル  
Tel:03-3216-2747, Fax:03-3216-0501