

中期経営計画

2013～2015年度

Change and Innovation
—for the next hundredth anniversary—

2013年2月12日

社長 十倉 雅和

 SUMITOMO CHEMICAL

1. 現状認識

2. 2013～2015年度中期経営計画の概要

3. 経営目標達成に向けた取り組み

4. 株主還元

1. 現状認識

- (1) 21世紀初頭からの経営課題および事業戦略
- (2) 住友化学の現在の立ち位置
- (3) 2010～2012年度中期経営計画の総括
- (4) 住友化学の現状

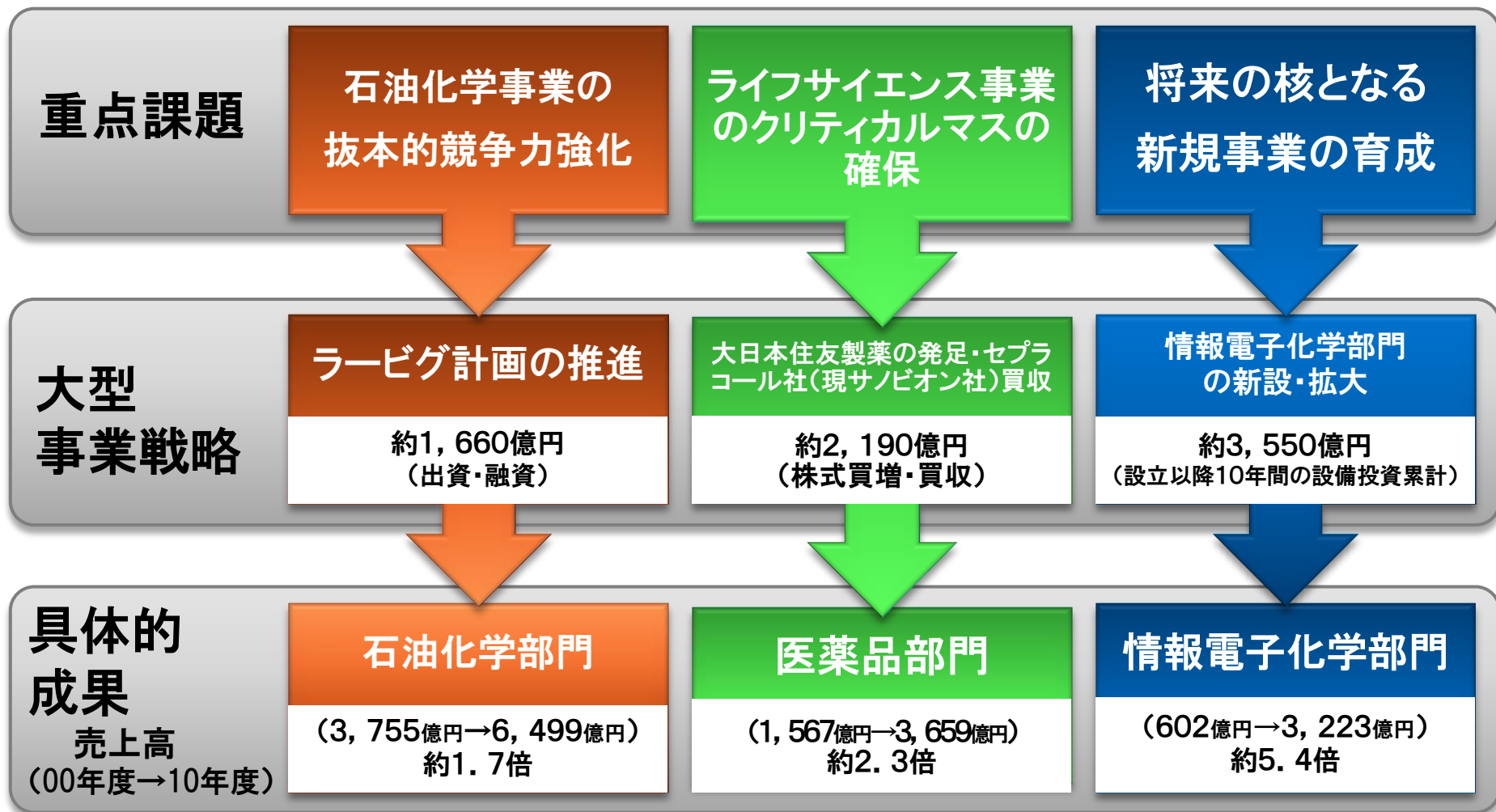
2. 2013～2015年度中期経営計画の概要

3. 経営目標達成に向けた取り組み

4. 株主還元

(1)21世紀初頭からの経営課題および事業戦略

CHANGE
AND
INNOVATION



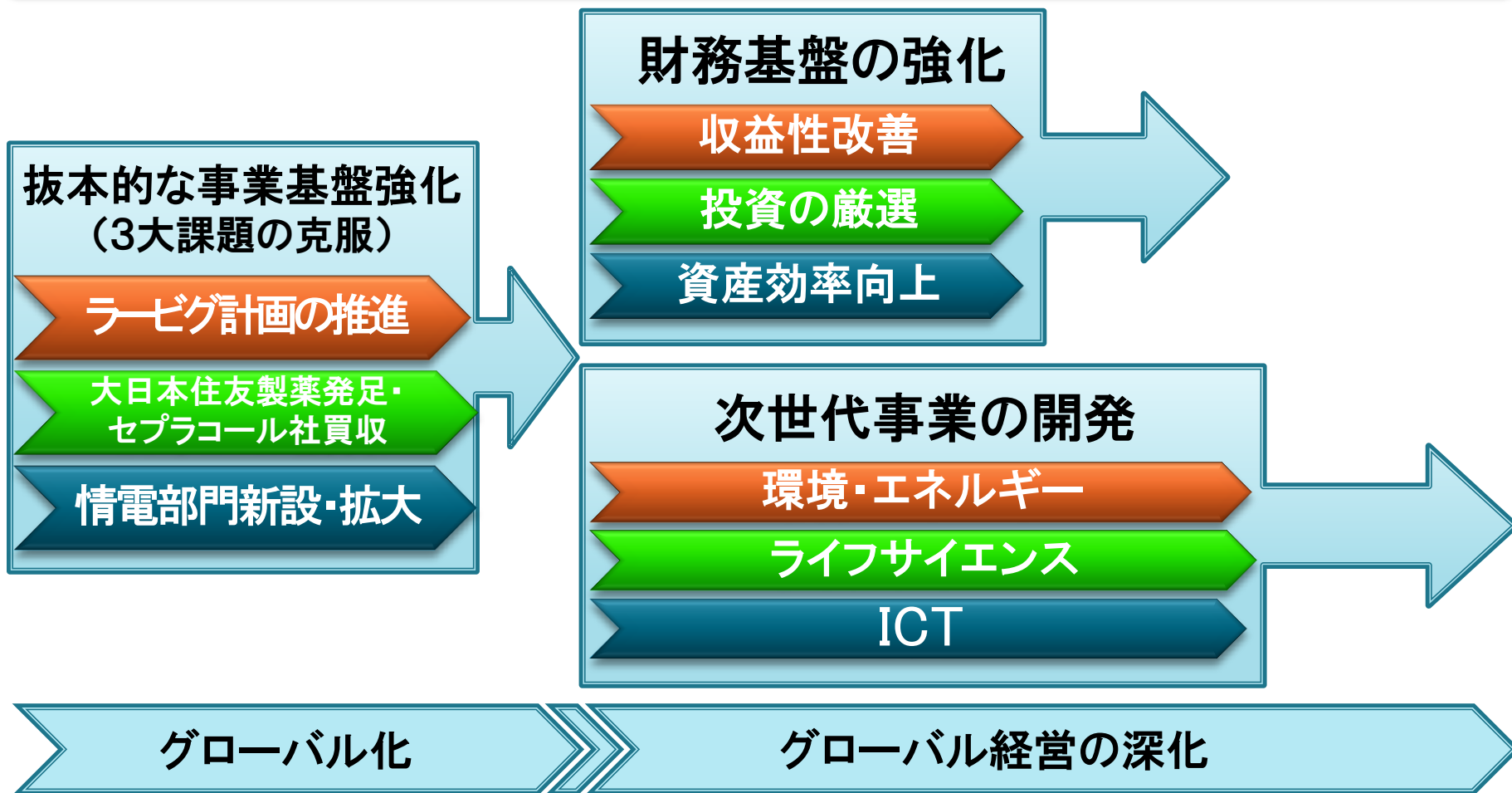
(2)住友化学の現在の立ち位置

CHANGE
AND
INNOVATION

これまで

現在

これから



(3)2010～2012年度中期経営計画の総括

CHANGE
AND
INNOVATION

①7つの基本的な取り組みと実績

先行投資からの収益・キャッシュ・フローの早期獲得

財務体質の強化

コア事業・基盤事業のコスト競争力の一層の強化

事業成長のスピード加速

気候変動対応戦略の積極的推進

グローバル経営システムの強化

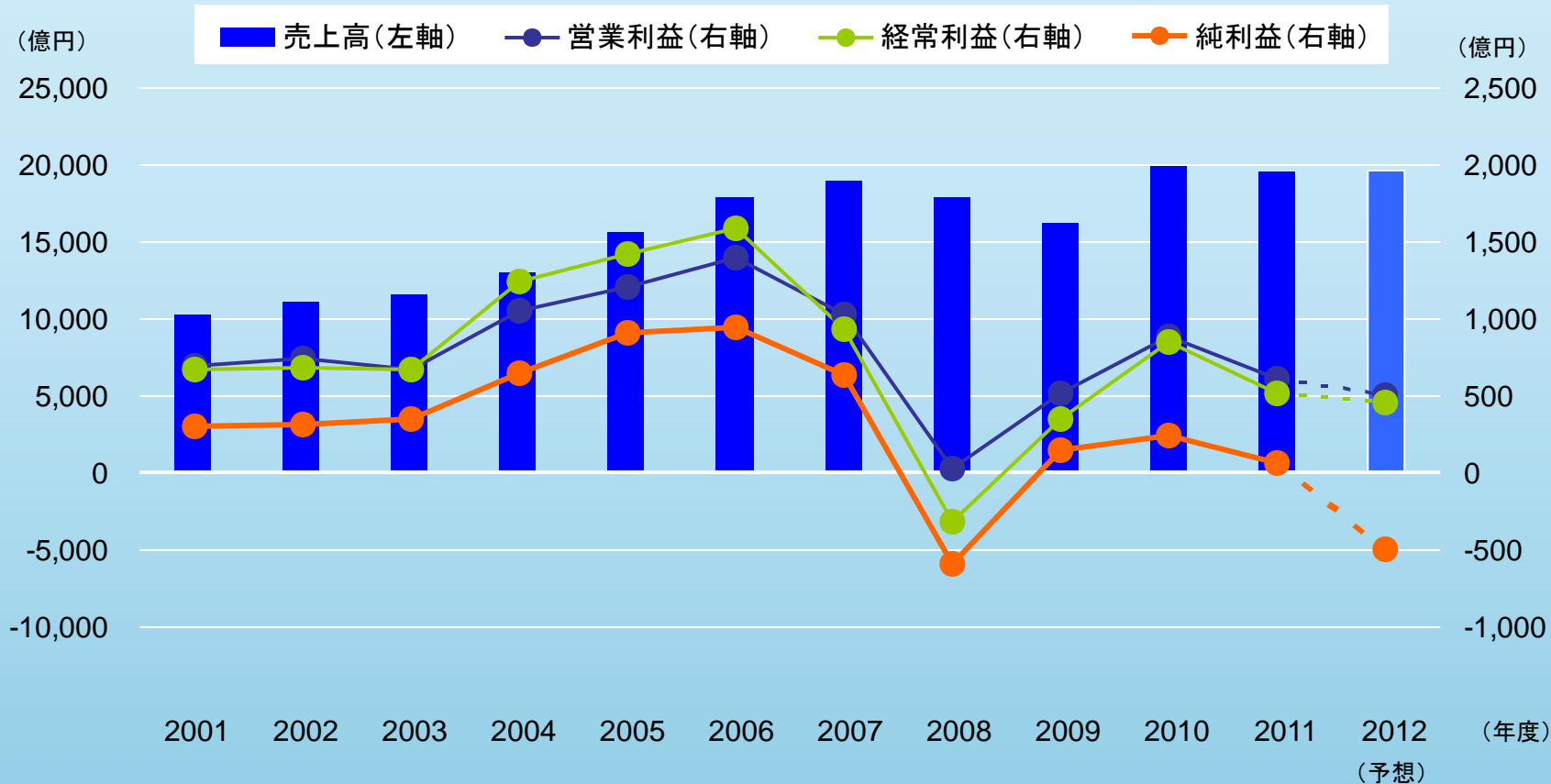
コンプライアンスの徹底、安全・安定操業の維持継続

- 財務基盤強化に着手
- メタアクリル樹脂と高純度アルミナの増強
- ラービグ第1期計画の高操業の達成、完工保証の終了
- ラービグ第2期計画に着手
- モバイル用偏光フィルムの拡大
- 韓国におけるタッチセンサーパネル製造・販売開始
- ニューファーム社やモンサント社との提携
- 医薬品ラソーダ(統合失調症薬)の北米での販売
- ポストン・バイオメディカル・インク(BBI社)買収で革新性の高い開発パイプライン(がん領域)を獲得

(3)2010~2012年度中期経営計画の総括

CHANGE
AND
INNOVATION

②連結業績の推移



③2012年度の業績の特殊要因

- ・繰延税金資産の見直し
- ・事業構造改善費用・減損損失
(千葉工場の石油化学事業再構築等)

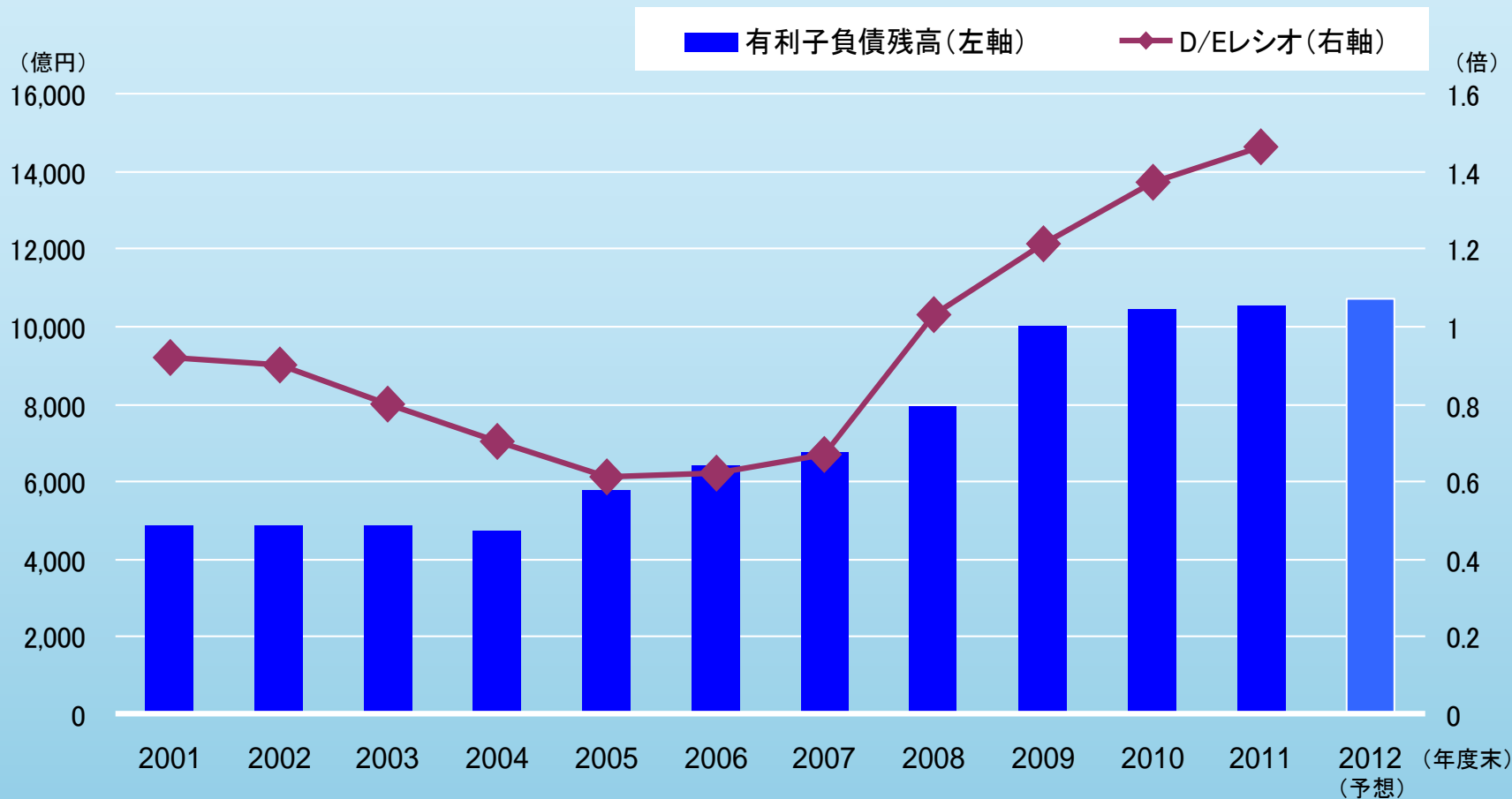


次期中期経営計画に向けての
財務健全化

(3)2010~2012年度中期経営計画の総括

CHANGE
AND
INNOVATION

④有利子負債残高・D/Eレシオの推移



(4)住友化学の現状

施策実行

- 大型事業戦略の実行
- グローバル経営の推進

環境悪化

- 市場環境の悪化(リーマンショック、欧州債務危機)
- 円高の進行

過去の大型投資の
回収遅れ

業績低迷

財務基盤の悪化

危機意識をもって現状を打破する変革が必要

1. 現状認識

2. 2013～2015年度中期経営計画の概要

- (1) 2013～2015年度中期経営計画の考え方
- (2) 経営目標
- (3) 重要経営課題

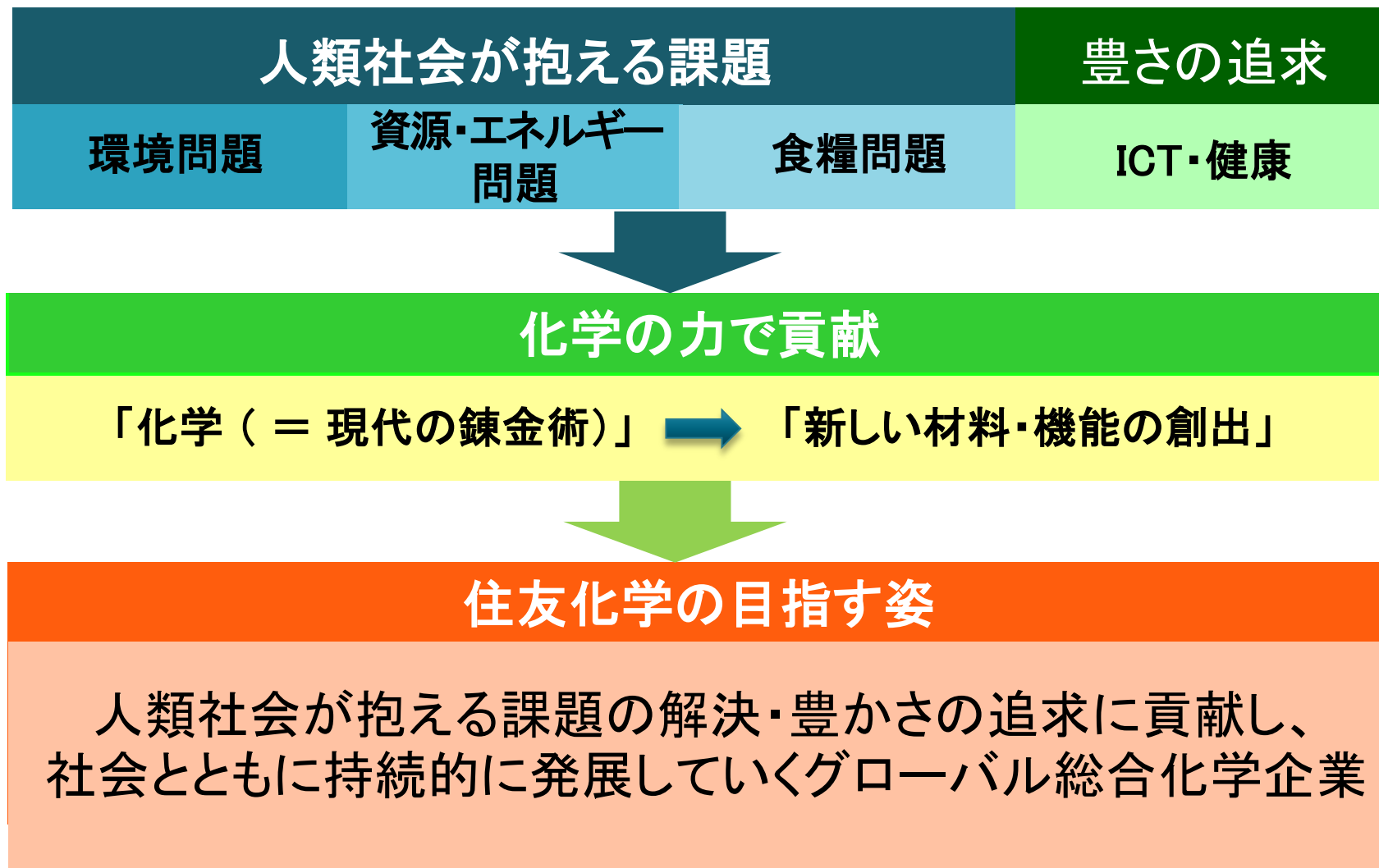
3. 経営目標達成に向けた取り組み

4. 株主還元

(1)2013～2015年度中期経営計画の考え方

CHANGE
AND
INNOVATION

①住友化学の目指す姿



(1)2013～2015年度中期経営計画の考え方

CHANGE
AND
INNOVATION

②経営ビジョン

1 永年に亘って蓄積してきた技術を基盤にした
新しい価値の創造

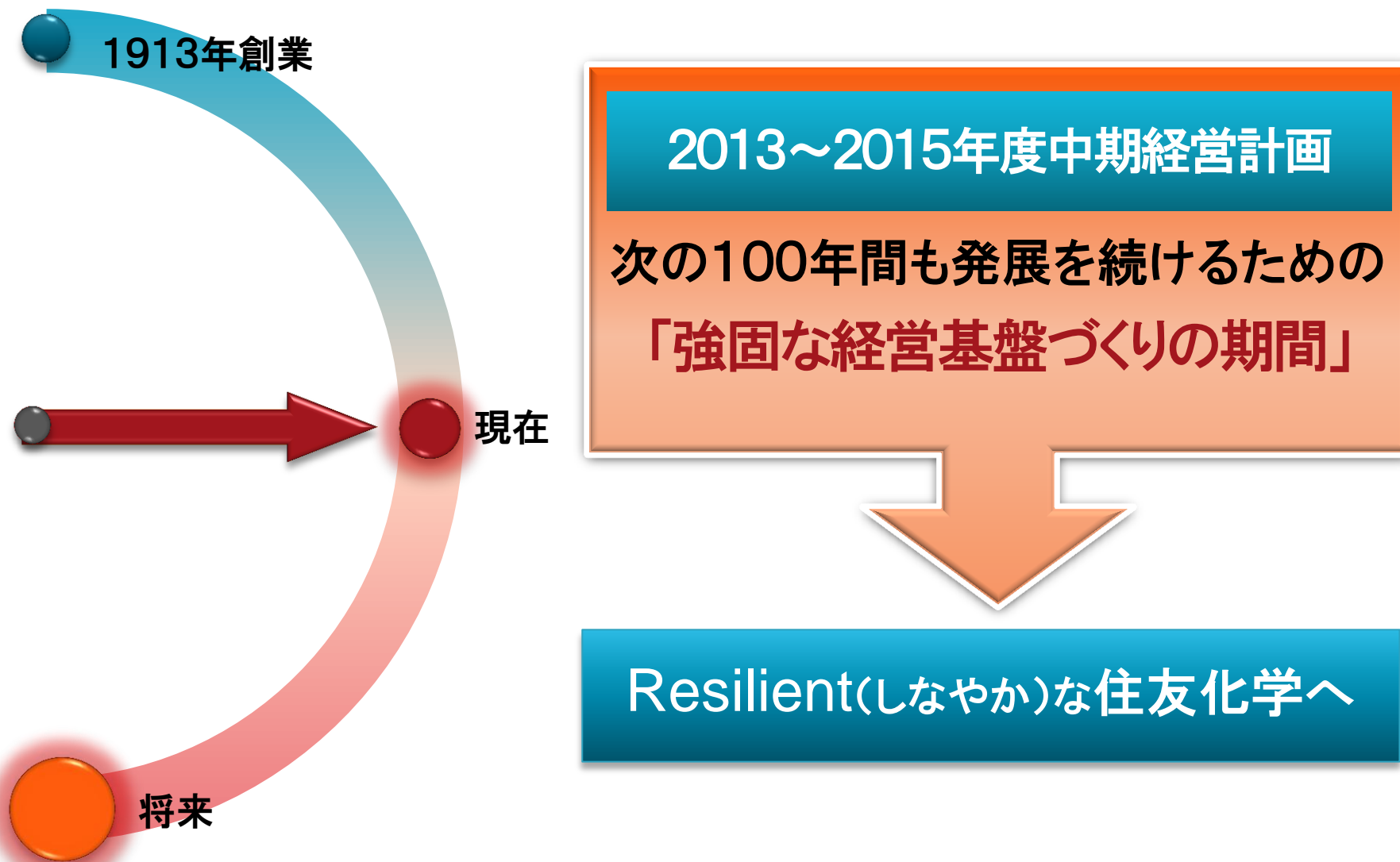
2 “化学”の力による世界規模の課題の解決
(エネルギー・環境・食糧問題等)

3 チャレンジ精神にあふれ社会から信頼される
企業風土の醸成

(1)2013～2015年度中期経営計画の考え方

CHANGE
AND
INNOVATION

③中期経営計画の位置づけ



④中期経営計画のスローガン

Change and Innovation

—for the next hundredth anniversary—



事業構造の

Change & Innovation

- ✓ 不採算事業からの撤退・縮小
 - ✓ 事業ポートフォリオの高度化
- 外部環境に左右されにくい事業構造

事業分野の

Change & Innovation

- ✓ 次世代事業の創出
- ✓ プリンテッド・エレクトロニクスへの挑戦
- ✓ ライフサイエンス分野新規展開

企業風土の

Change & Innovation

- ✓ チャレンジ精神の発揮
- ✓ 現業重視・実践優先
- ✓ ダイバーシティの尊重

(2) 経営目標

① 2015年度経営目標

2015年度 目標 (連結)	
売上高	2兆4,000 億円
営業利益	1,400 億円
経常利益	1,500 億円
(うち持分法投資利益	250 億円)
純利益	900 億円
有利子負債残高	9,000 億円未満

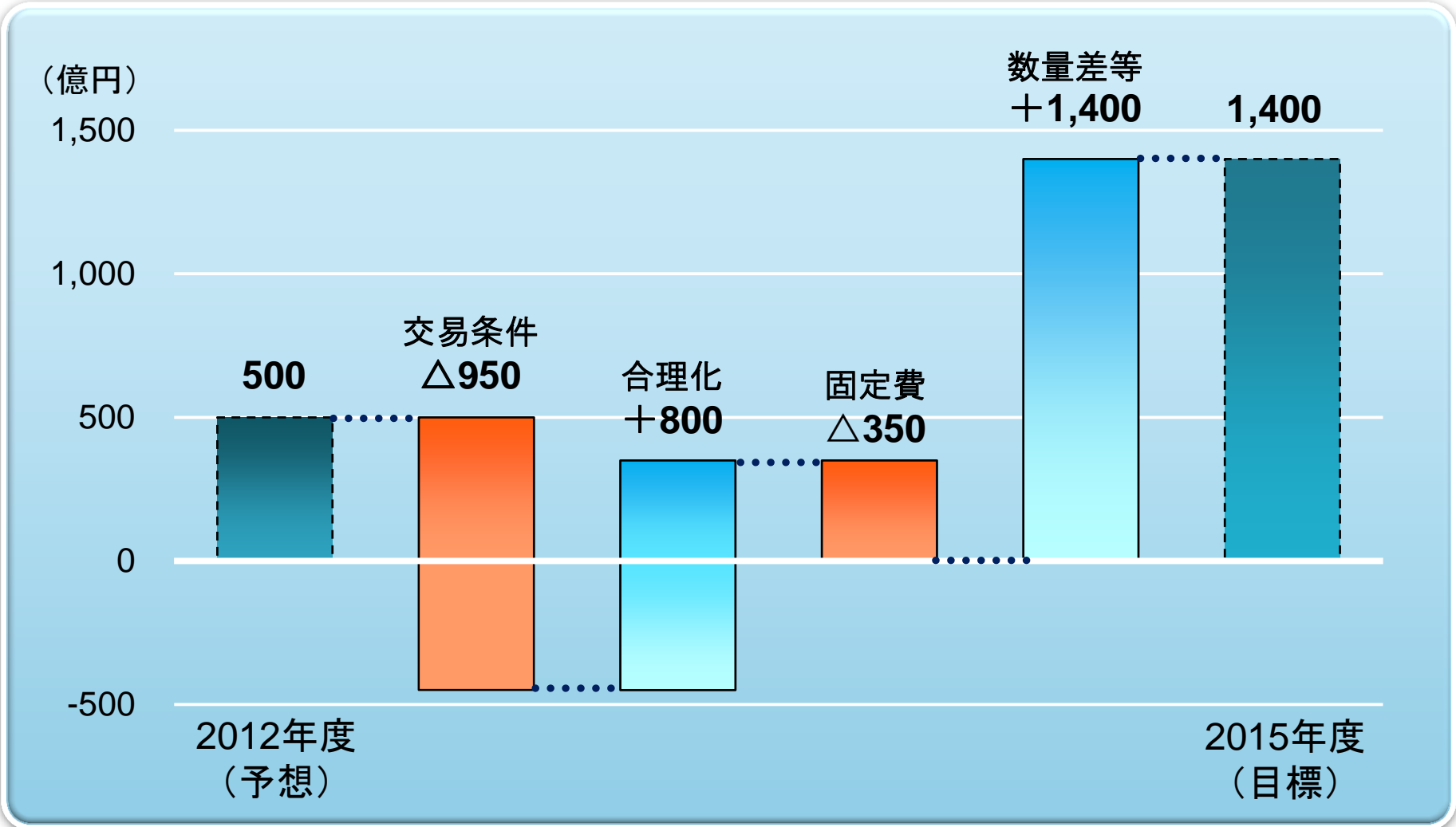
【前提】

為替	80 円/USドル
ナフサ	60,000 円/KL

【為替感応度】25億円程度(為替相場が1円/USドル変動した場合の営業利益への影響額)

(2) 経営目標

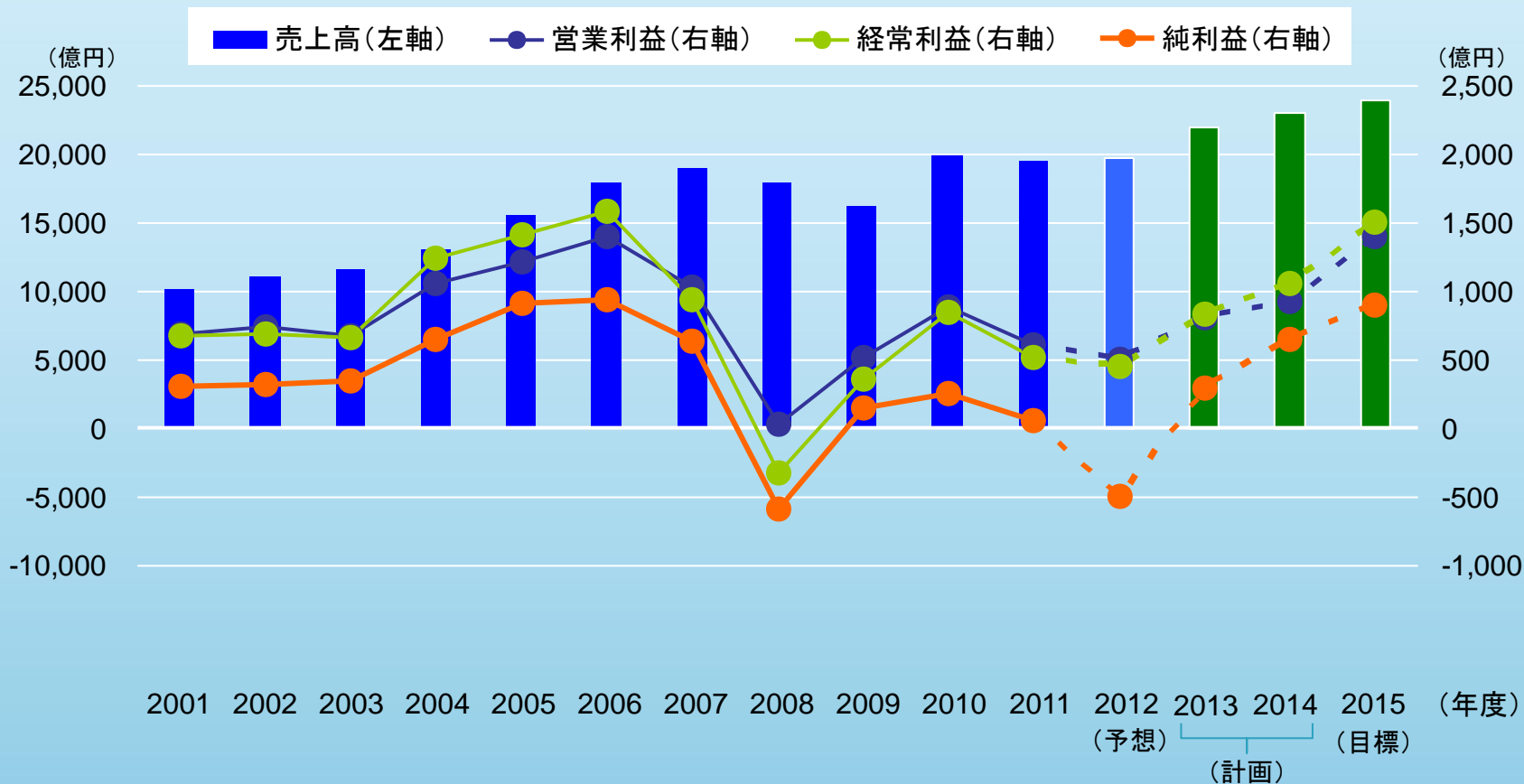
② 2015年度連結営業利益の増加要因(2012年度比)



(2) 経営目標

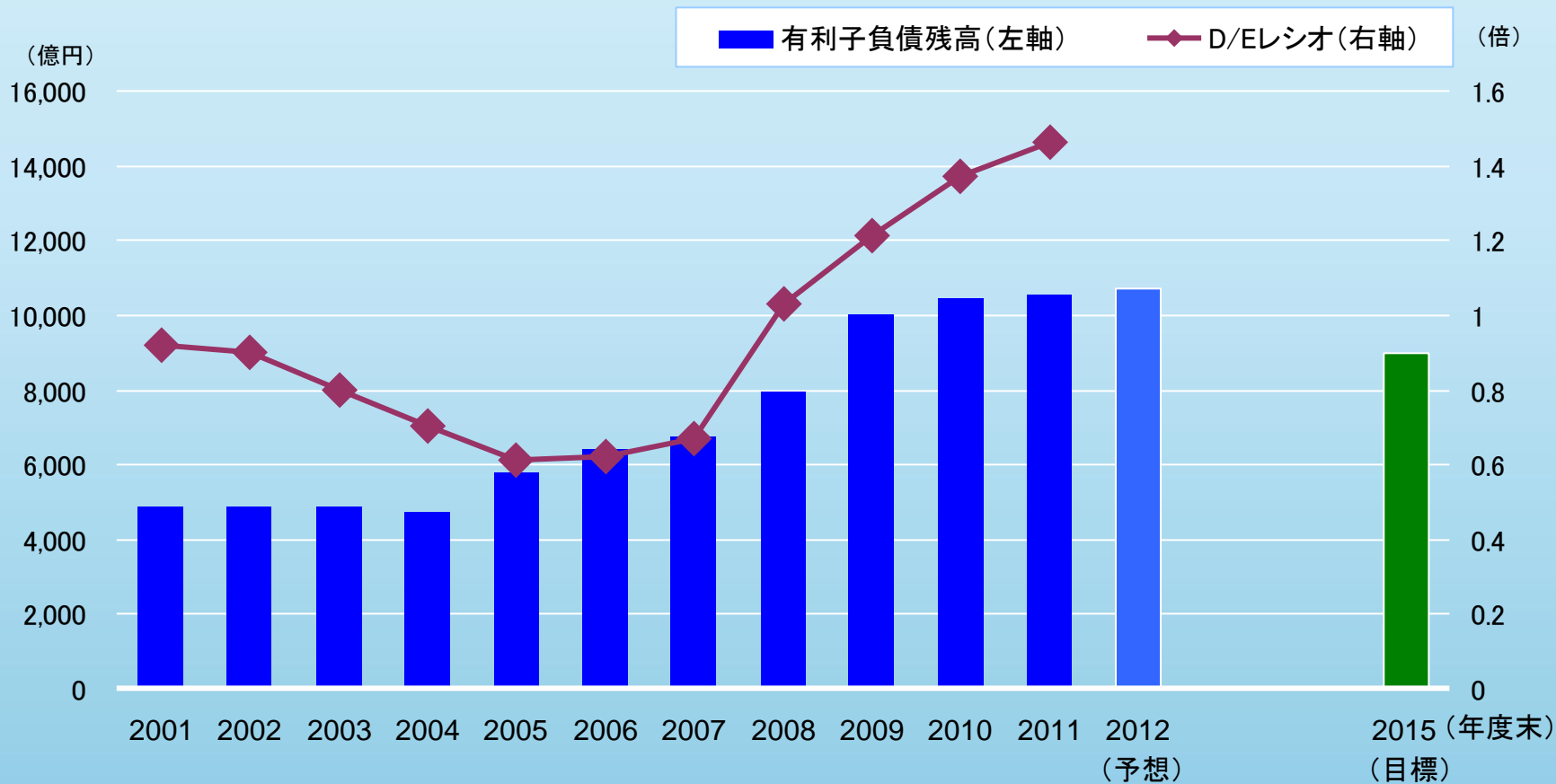
③ 連結業績の目標

CHANGE
AND
INNOVATION



(2) 経営目標

④ 有利子負債残高・D/Eレシオの目標



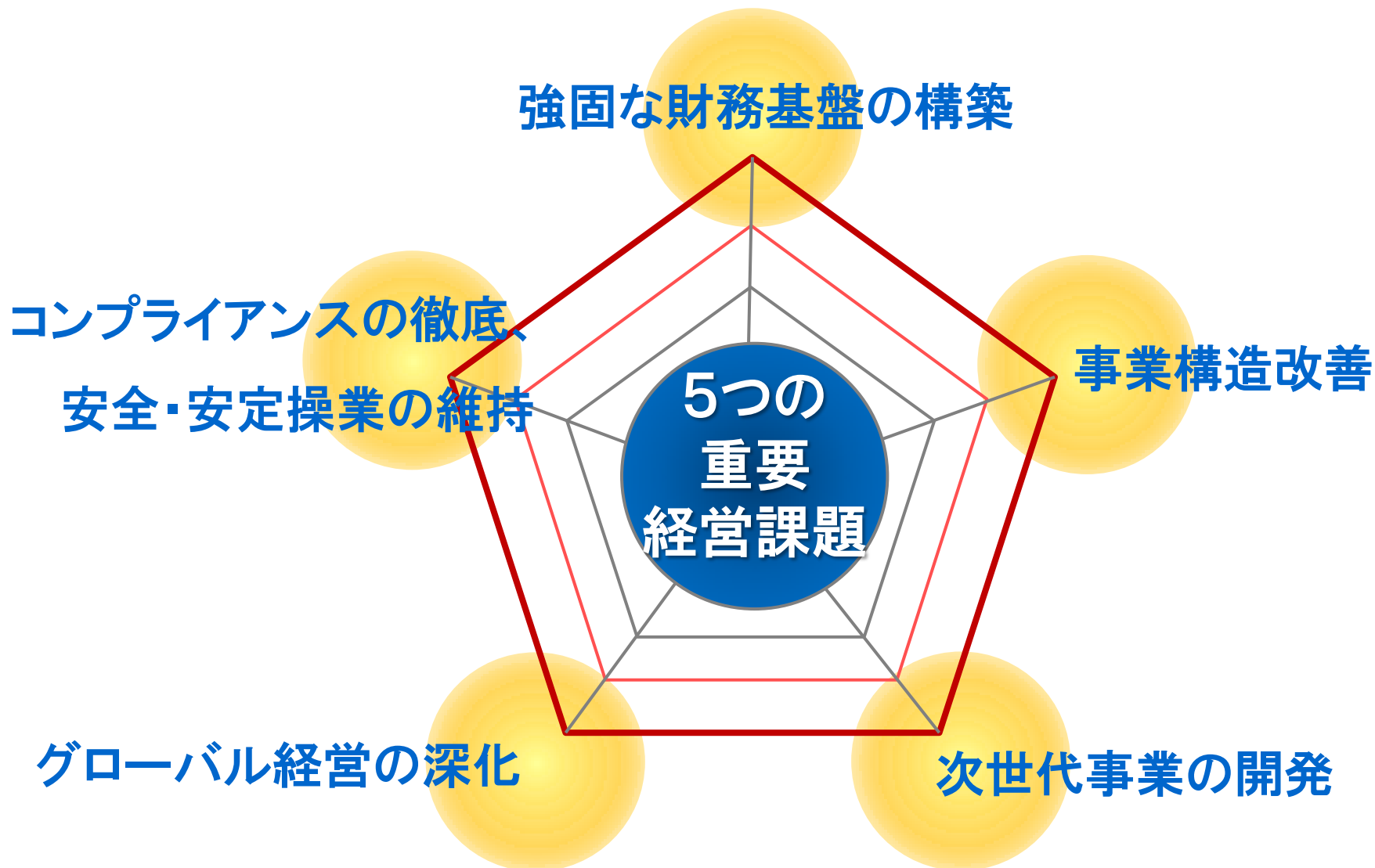
(2)経営目標

⑤キャッシュ・フローの目標

	現行 2010~2012年度 中期経営計画 (予想)	新 2013~2015年度 中期経営計画 (目標)
営業キャッシュ・フロー	4,750億円	5,400億円程度
投資キャッシュ・フロー	▲4,500億円	▲4,000億円以内
差引フリーキャッシュ・フロー	250億円	(注) 2,000億円以上

(注)現預金等の減少を含む。

	2012年度末 (予想)	2015年度末 (目標)
有利子負債残高	10,700億円	9,000億円未満



1. 現状認識

2. 2013～2015年度中期経営計画の概要

3. 経営目標達成に向けた取り組み

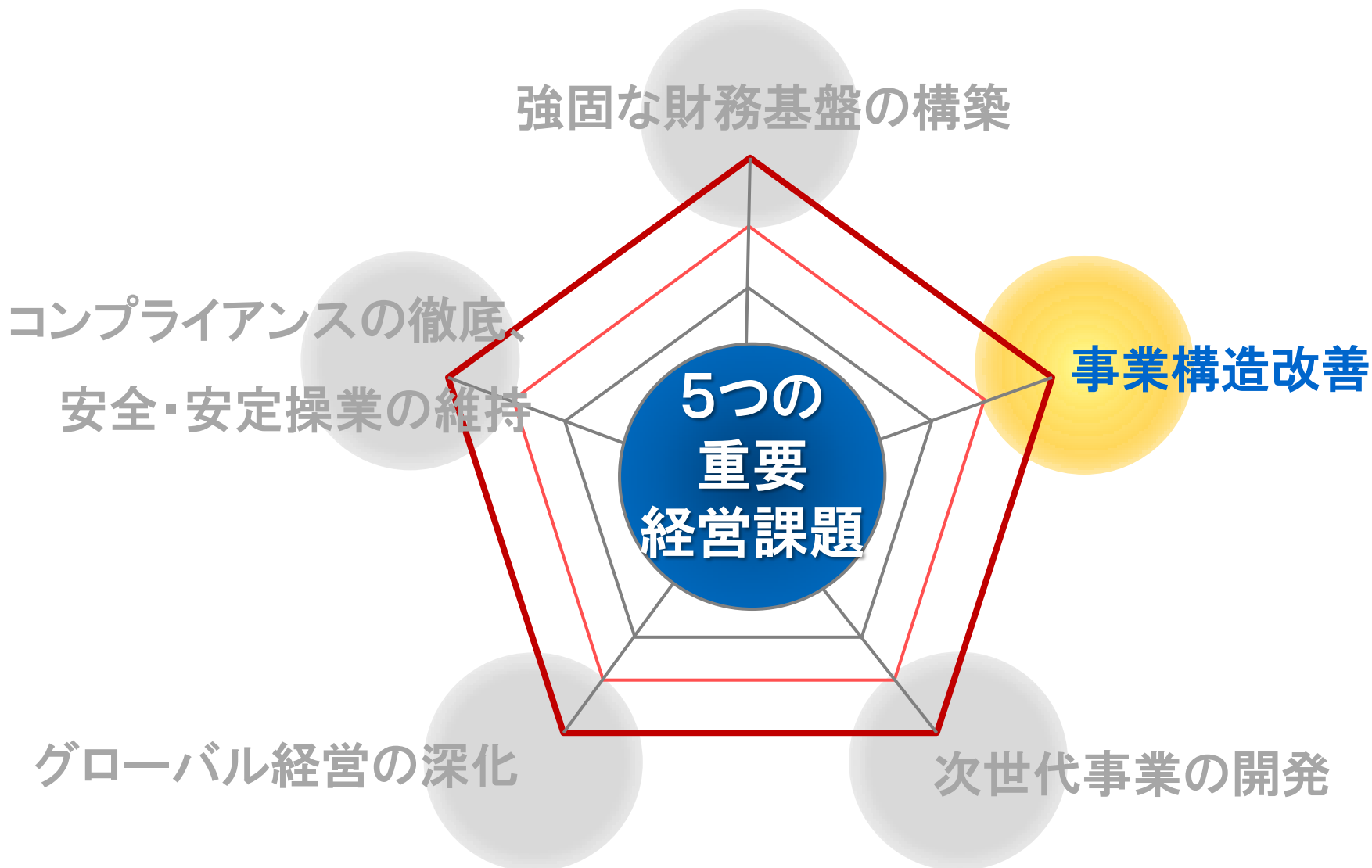
- (1) 5つの重要経営課題
- (2) 各事業部門の取り組み

4. 株主還元

(1)5つの重要経営課題

事業構造改善

CHANGE
AND
INNOVATION



(1)5つの重要経営課題

事業構造改善

CHANGE
AND
INNOVATION

不採算事業からの
撤退・縮小

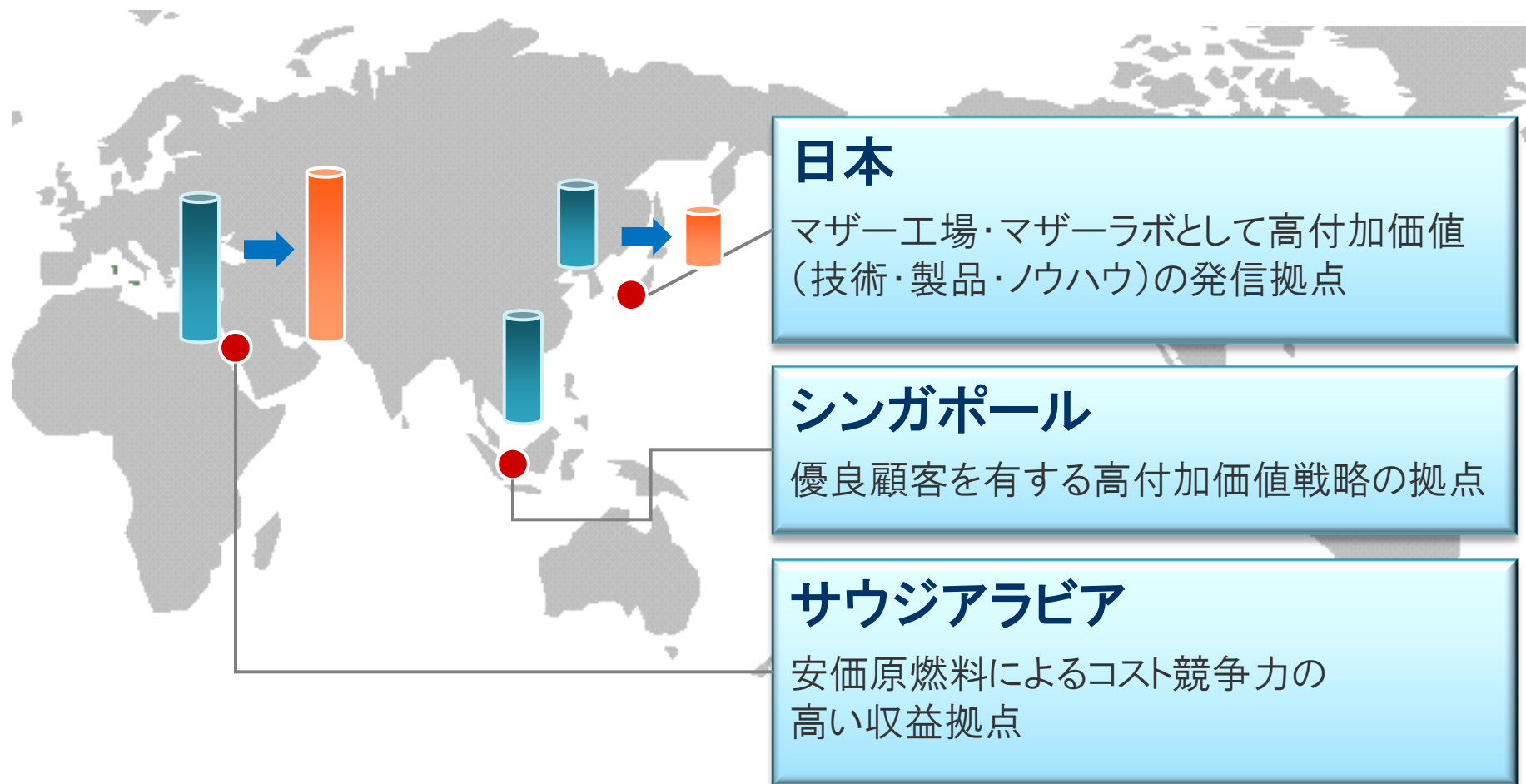
事業ポートフォリオ
の高度化

高収益な事業基盤の構築

(1)5つの重要経営課題

事業構造改善:石油化学(グローバルな事業基盤強化)

CHANGE
AND
INNOVATION



(1)5つの重要経営課題

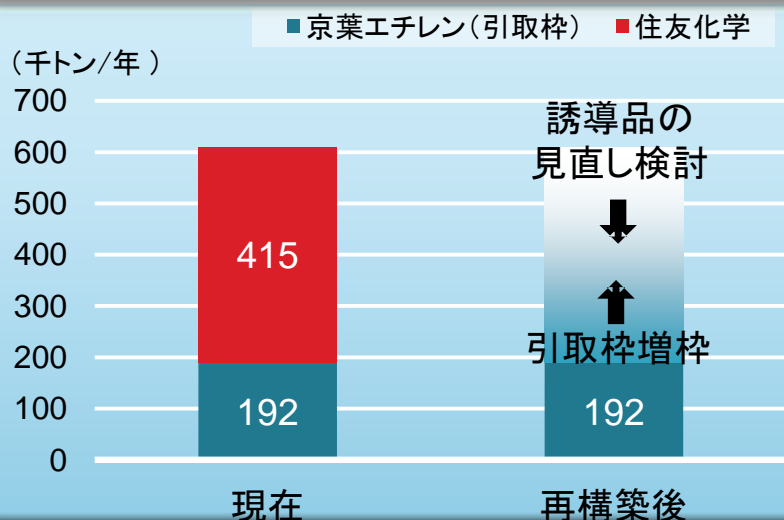
事業構造改善:石油化学(千葉工場の再構築)

千葉工場の再構築

- ・住友化学のエチレンプラント停止
- ・京葉エチレンに生産集約

不採算事業の
撤退・縮小

国内のエチレン生産能力



(参考)国内のエチレン生産能力

	稼働開始	生産能力
京葉エチレン	1994年	768千トン※
住友化学	1970年	415千トン

※住友化学の引取枠はうち192千トン

- ・京葉エチレンは国内最新かつ最大
- ・住友化学のプラントは稼働後40年以上経過

(1)5つの重要経営課題

事業構造改善:石油化学(ラービグ第2期計画の推進)

CHANGE
AND
INNOVATION

1. 投資額

約70億米ドル

2. 主要原料

エタン(約40万トン/年)
ナフサ(約300万トン/年)

3. 生産品目

EPDM、TPO、MMAモノマー、MMAポリマー、
LDPE/EVA、パラキシレン/ベンゼン、キュメン、
フェノール/アセトン

4. 稼動予定

2016年前半

5. 継続検討項目

アクリル酸、SAP、カプロラクタム、
ナイロン6樹脂、ポリオール

(1)5つの重要経営課題

事業構造改善: スペシャルティ領域(ICT・ライフサイエンス)の拡大

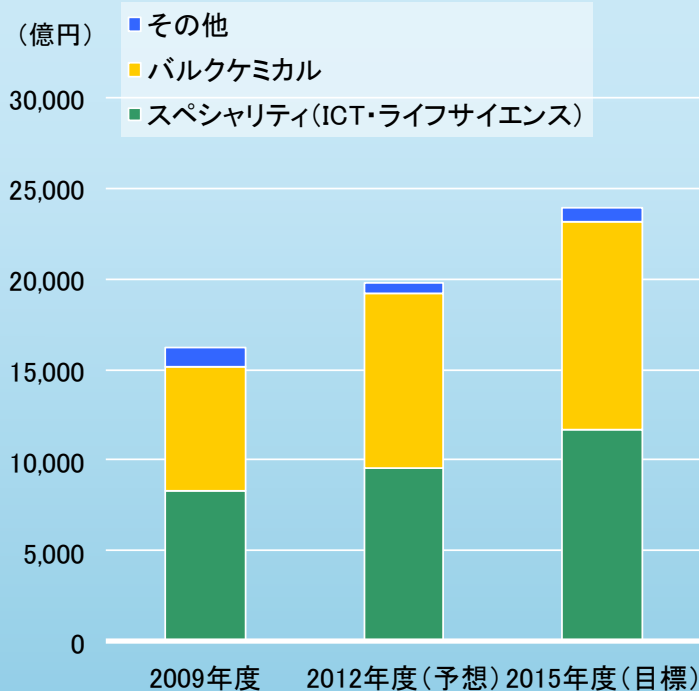
CHANGE
AND
INNOVATION

スペシャルティ領域
安定・高収益

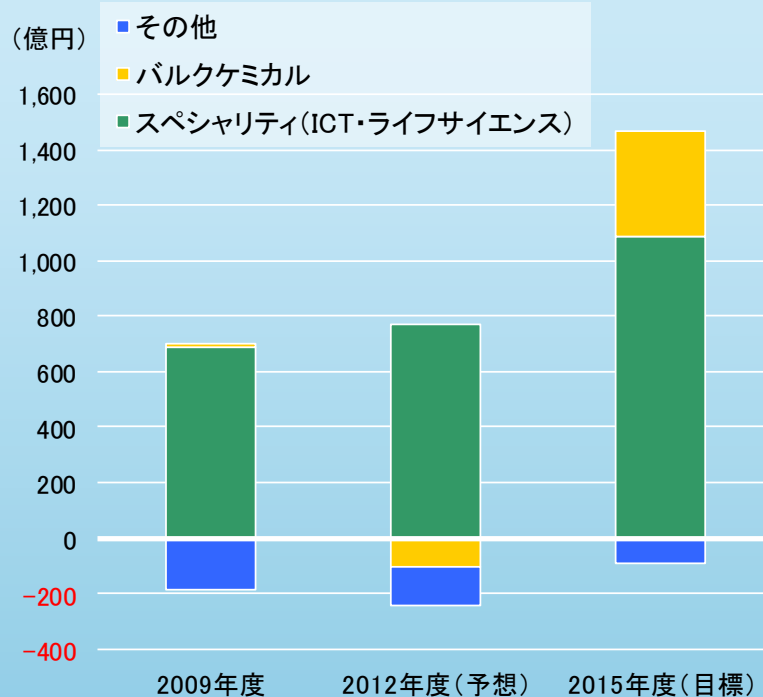
当領域の拡大
(事業ポートフォリオ高度化)

ゆるぎない
経営基盤を確保

売上高推移



営業利益推移



(1)5つの重要経営課題

強固な財務基盤の構築

CHANGE
AND
INNOVATION

強固な財務基盤の構築

コンプライアンスの徹底、
安全・安定操業の維持

事業構造改善

5つの
重要
経営課題

グローバル経営の深化

次世代事業の開発

(1)5つの重要経営課題

強固な財務基盤の構築

CHANGE
AND
INNOVATION

収益性の改善

資産効率向上
(CCCの改善)

投資の
厳選

強固な財務基盤の構築

<2015年度末までの目標>
有利子負債9,000億円未満

攻めの経営・戦略の自由度確保

(1)5つの重要経営課題

強固な財務基盤の構築:収益性改善

CHANGE
AND
INNOVATION

21世紀初頭からの経営課題

石油化学事業の
抜本的競争力強化

ライフサイエンス事業の
クリティカルマスの確保

将来の核となる
新規事業の育成

中期経営計画での取り組み

石油化学部門

- ラービグ計画の利益貢献
最大化

医薬品部門

- ラソーダの拡販
- ポストラソーダの開発
(がん幹細胞標的薬等)

情報電子化学部門

- 新規事業の育成
(タッチセンサーパネル等)
- 偏光フィルムの高収益化
- 有機ELの事業化

(1)5つの重要経営課題

強固な財務基盤の構築:収益性改善

CHANGE
AND
INNOVATION

2015年度の合理化目標額 800億円 (対2012年度比)

項目	目標金額	主な事業部門
製造変動費	570億円	情報電子化学部門 石油化学部門
製造固定費	80億円	石油化学部門 情報電子化学部門
販売費及び 一般管理費	150億円	医薬品部門 本社部門
合計	800億円	

(注)販売費および一般管理費:2011年度比の本社固定費合理化150億円を含む。

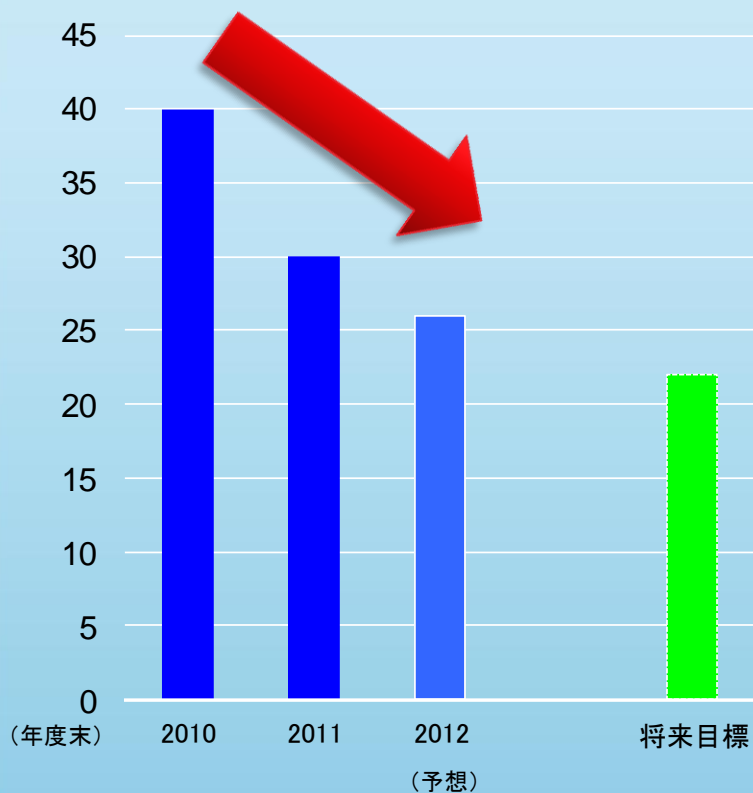
(1)5つの重要経営課題

強固な財務基盤の構築:収益性改善

CHANGE
AND
INNOVATION

為替感応度

(億円)



海外生産の拡大

ワールドワイドな事業展開

外貨建収支アンバランス緩和

偏光板等の原料ドル建て購入推進等

為替感応度(1円/USD変動)を半減

営業利益

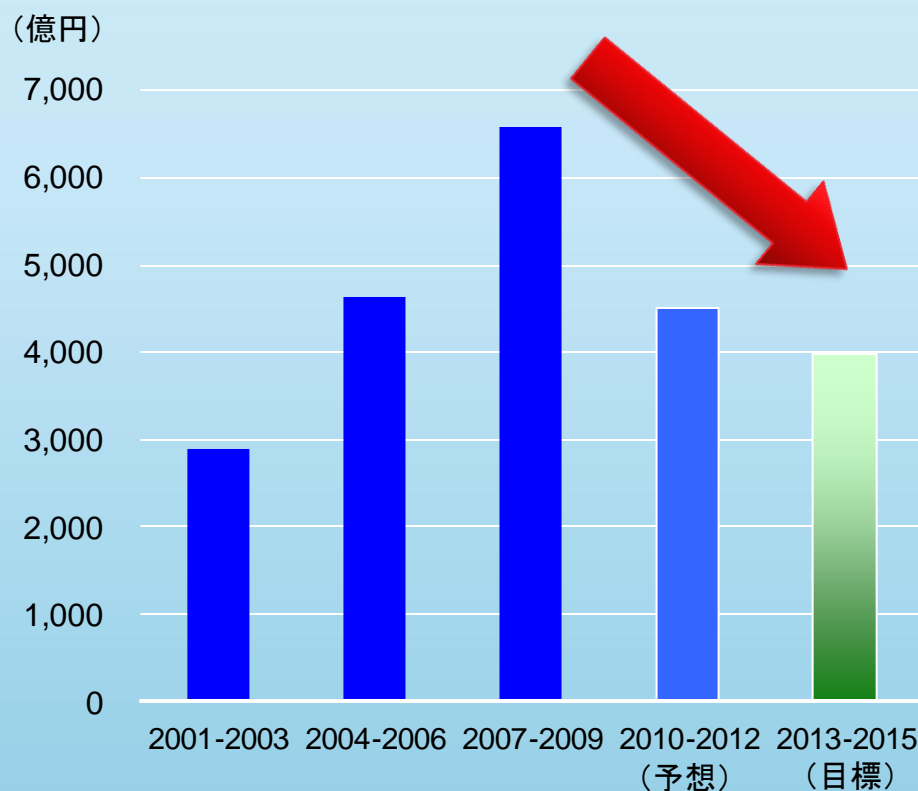
40億円/年→20億円強/年

(1)5つの重要経営課題

強固な財務基盤の構築:投資の厳選

投資水準

(過去の中期経営計画期間の投資CF)



(中期経営計画期間)

2012~2014年度の
投資意思決定額を
4,000億円以内に抑制

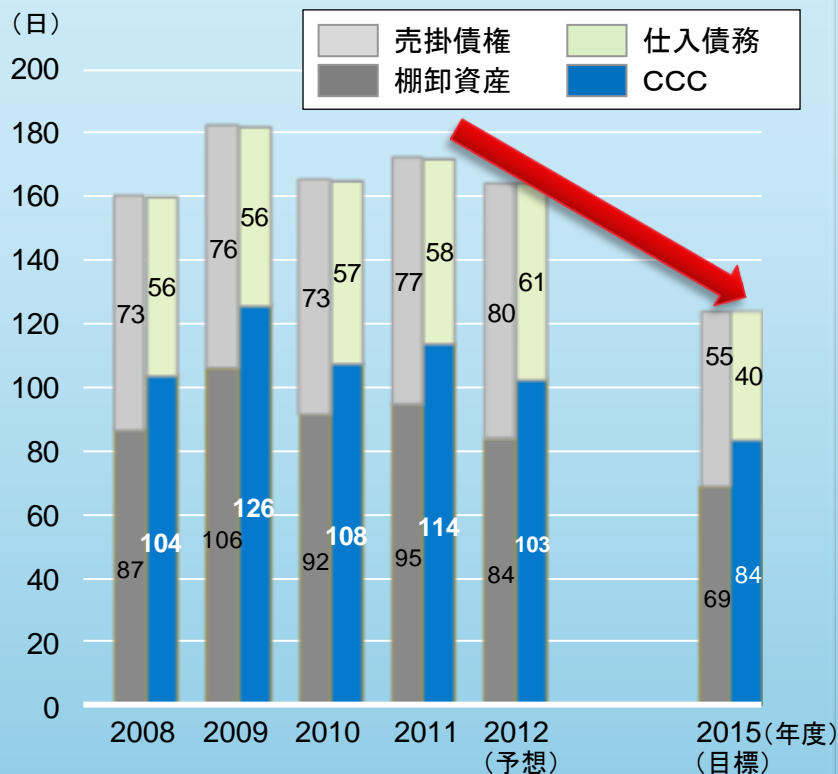
2013~2015年度の
投資CFを
4,000億円以内に

(1)5つの重要経営課題

強固な財務基盤の構築:資産効率向上

$$CCC(\text{日}) = \text{売掛債権回転期間} + \text{棚卸資産回転期間} - \text{仕入債務回転期間}$$

CCC日数推移



CCCの圧縮

売掛金
回収サイトの
圧縮

在庫の
縮減・
適正化

買掛金
支払サイト
延長



目標

2015年度までに
CCC△25%減(2010年度比)

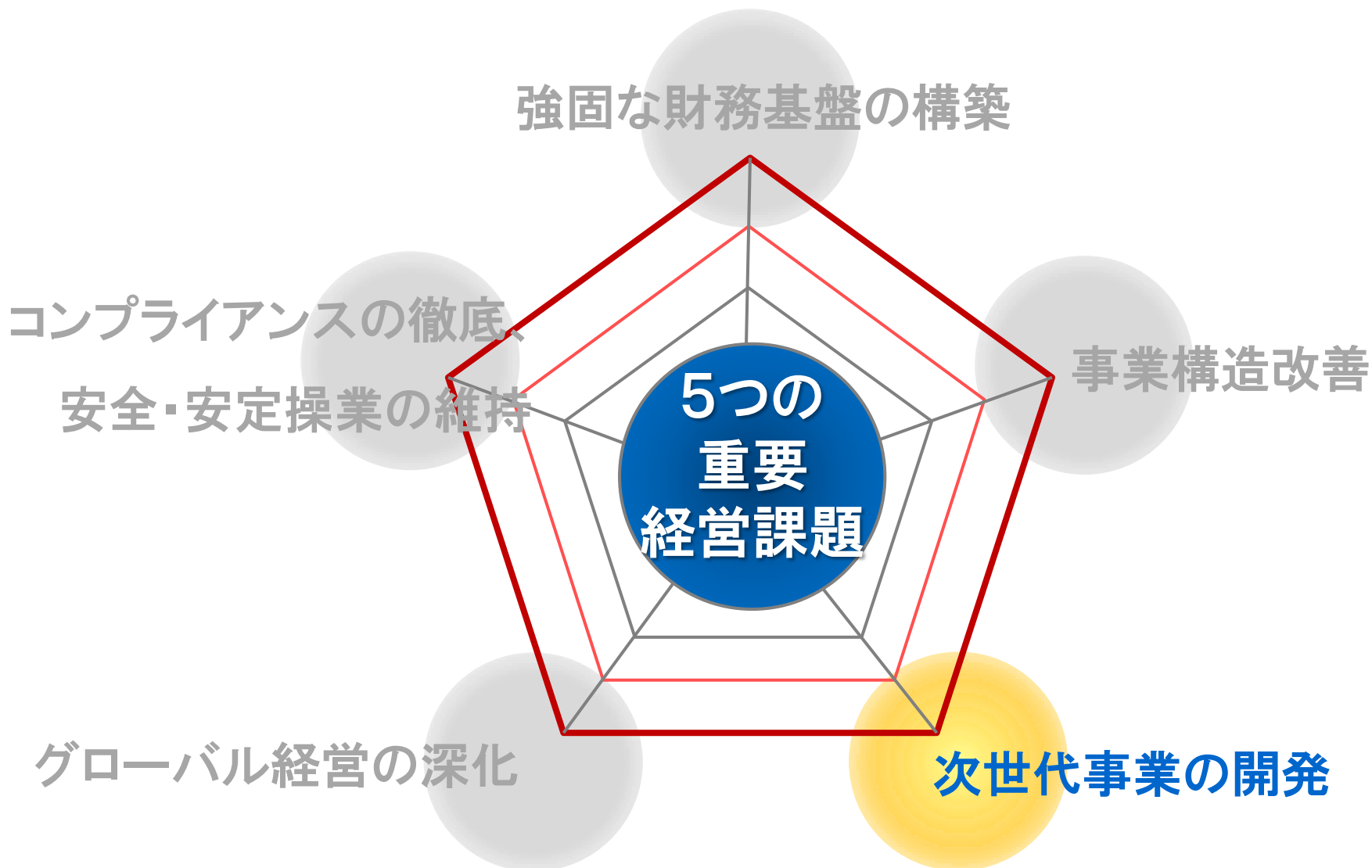
CCC改善効果

2011~2015年度合計
1,300億円

(1)5つの重要経営課題

次世代事業の開発

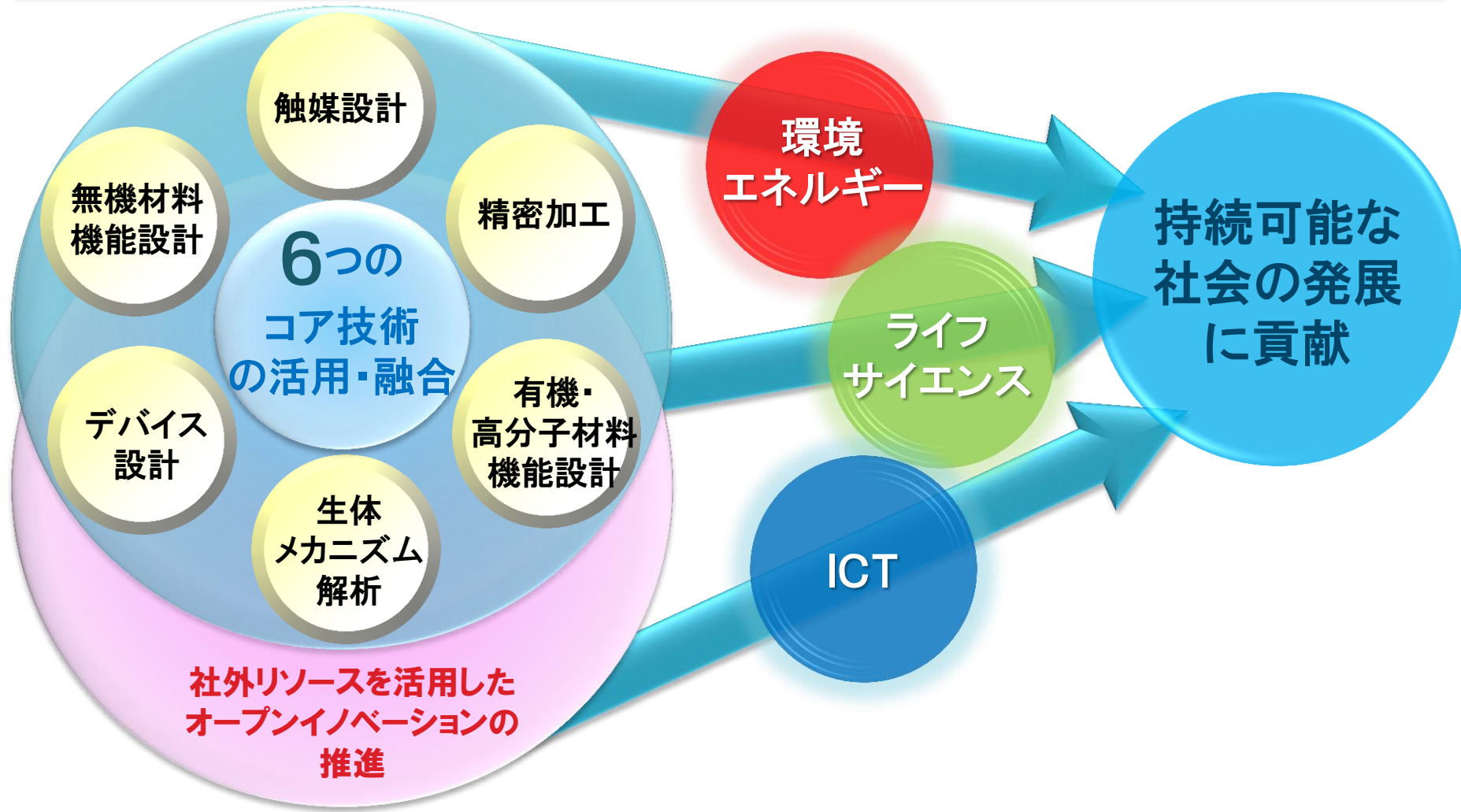
CHANGE
AND
INNOVATION



(1)5つの重要経営課題

次世代事業の開発：創造的ハイブリッド・ケミストリーの推進

グローバルな課題の解決に貢献する製品の提供＝次世代事業の確立



(1)5つの重要経営課題

次世代事業の開発：環境・エネルギー、ICT、ライフサイエンス

CHANGE
AND
INNOVATION

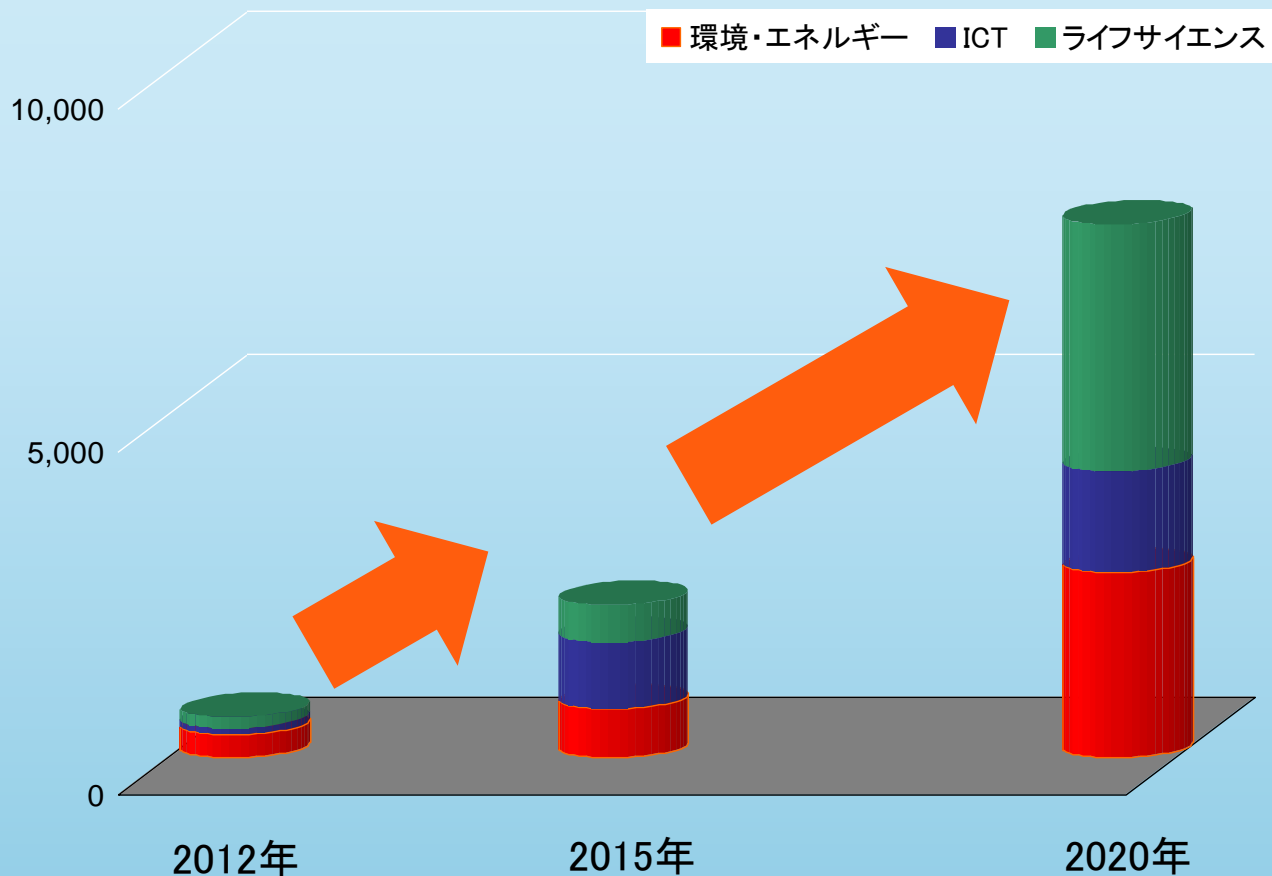
本格普及時期	2011年	2015年	2020年～
環境・エネルギー	Si系太陽電池 (HEVA、電極ペーストなど) リチウムイオン電池(セパレータ) LED照明(サファイヤ基板、アルミナなど)	超高効率PV (エピウエハー) 有機EL照明 パワー半導体(エピウエハー) 耐熱・熱伝導材料 DPF CO ₂ 分離	有機薄膜太陽電池 次世代二次電池
ICT		有機ELディスプレイ(発光材料) 次世代偏光板 光学封止材料	有機半導体
ライフサイエンス	統合失調症治療剤	双極性障害治療剤 がん幹細胞標的薬	クロープストレス マネジメント 細胞医薬 再生医療

(1)5つの重要経営課題

次世代事業の開発: 将来の売上規模イメージ

CHANGE
AND
INNOVATION

(億円)



(1)5つの重要経営課題

グローバル経営の深化

CHANGE
AND
INNOVATION



(1)5つの重要経営課題

グローバル経営の深化：最適な場所で最適な生産、販売を

CHANGE
AND
INNOVATION

基礎化学

- 韓国
 - ✓ 高純度アルミナ工場建設
- ポーランド
 - ✓ DPF工場建設

石油化学

- シンガポール
 - ✓ S-SBRプラント建設
- サウジアラビア
 - ✓ ラービグ・プロジェクト・フェーズⅡ

情報電子化学

- 韓国
 - ✓ タッチセンサーパネル設備増強
- 中国
 - ✓ サプライチェーン拡充



健康・農業化学

- 豪州
 - ✓ ニューファームとの業務提携
- 米国
 - ✓ モンサントとの業務提携

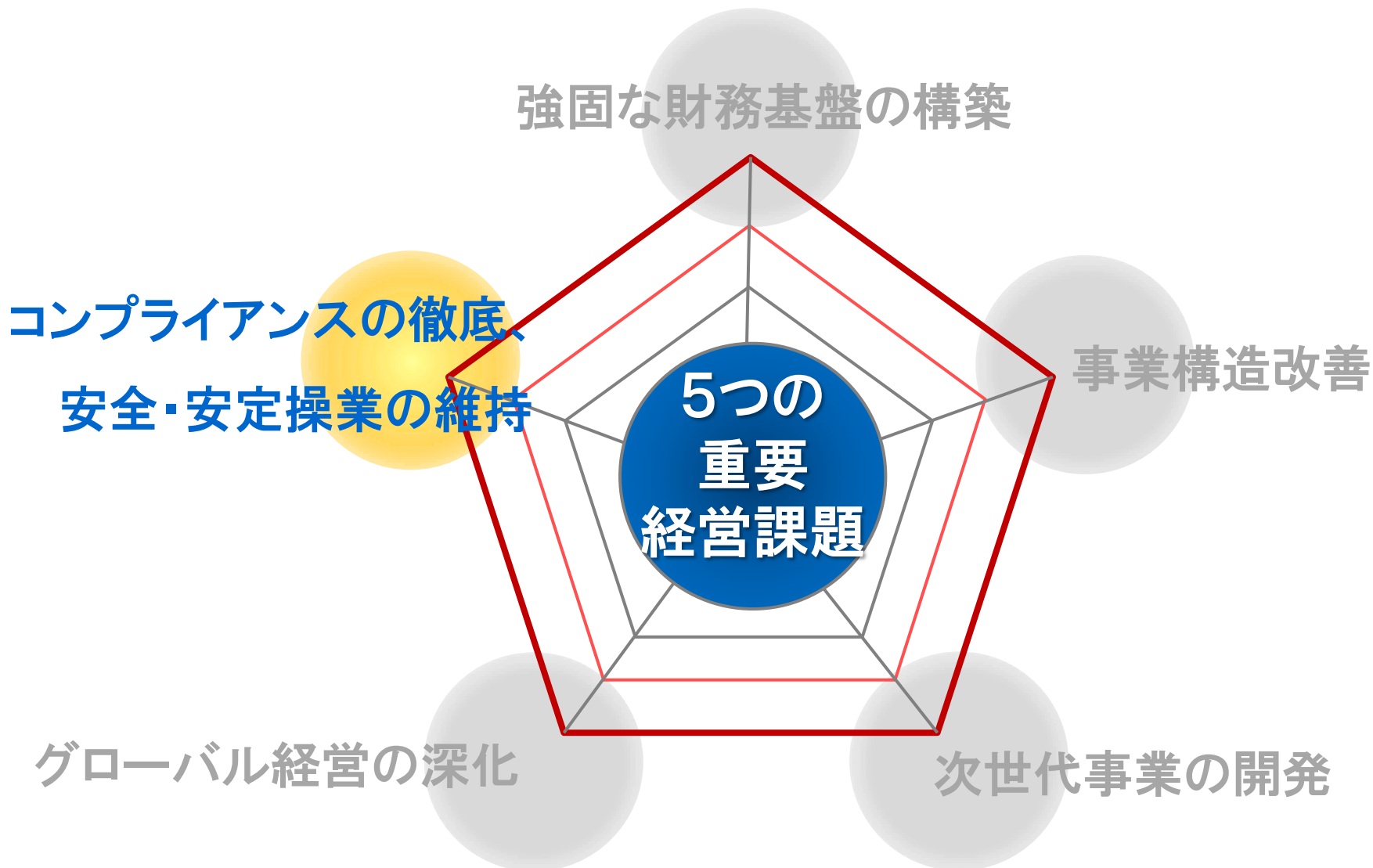
医薬

- 米国
 - ✓ ラツータ適応拡大
 - ✓ がん幹細胞標的薬の開発
- 欧州
 - ✓ ラツータの武田薬品との共同開発・上市

(1)5つの重要経営課題

コンプライアンスの徹底、安全・安定操業の維持

CHANGE
AND
INNOVATION



(1)5つの重要経営課題

コンプライアンスの徹底、安全・安定操業の維持

CHANGE
AND
INNOVATION

コンプライアンスの徹底

- ✓ 海外・国内関係会社を含めたグループ全体での
コンプライアンス体制の維持・強化

安全・安定操業の維持

- ✓ 安全文化の深化と保安力強化による
安全・安定操業の確保

(2)各事業部門の取り組み 基礎化学

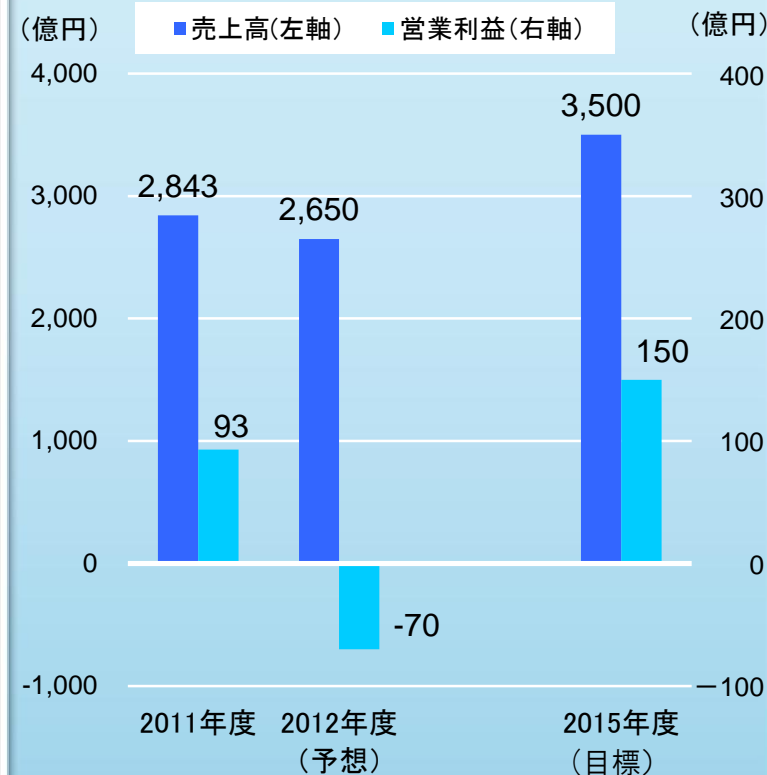
CHANGE
AND
INNOVATION

基本方針

- 積極的な構造改革による
事業基盤の拡大・強化

Change and innovation

- 環境・エネルギー分野(高純度アルミナ、
エンジン排ガスセラミックスフィルター
(DPF等))の早期戦力化
- 研究開発をベースにした
事業基盤強化
- 徹底した合理化による
コスト競争力強化



2015年度目標

売上高 3,500億円

営業利益 150億円

(2)各事業部門の取り組み 基礎化学:事業戦略

CHANGE
AND
INNOVATION

無機材料事業における次世代事業の育成 (環境・エネルギー分野)

高純度アルミナ:	供給能力拡充:1,600トン→4,800トン(3倍増)、 LiB顧客対応 グローバル事業・開発体制構築
エンジン排ガスセラミック フィルター(DPF等):	DPF事業の垂直立ち上げ (2013年度稼働開始、生産能力約100万個) さらなる事業拡大、グローバル体制構築

収益改善事業の基盤強化 (カプロラクタム、MMA等)

- コスト競争力強化(製造、物流、原料購買)
- 競争力強化に向け、新規プロセス検討中

(2)各事業部門の取り組み

石油化学

CHANGE
AND
INNOVATION

基本方針

- 過去の投資からの成果獲得
- 将来の事業環境を見据えた事業構造強化

Change and innovation

- 国内事業再構築(不採算事業の撤退・生産体制の見直し)
- シンガポール事業の競争力強化(製品の高付加価値化)
- ペโตรラービグの利益貢献最大化(安定操業実現)



2015年度目標

売上高 8,050億円

営業利益 240億円

(2)各事業部門の取り組み 情報電子化学

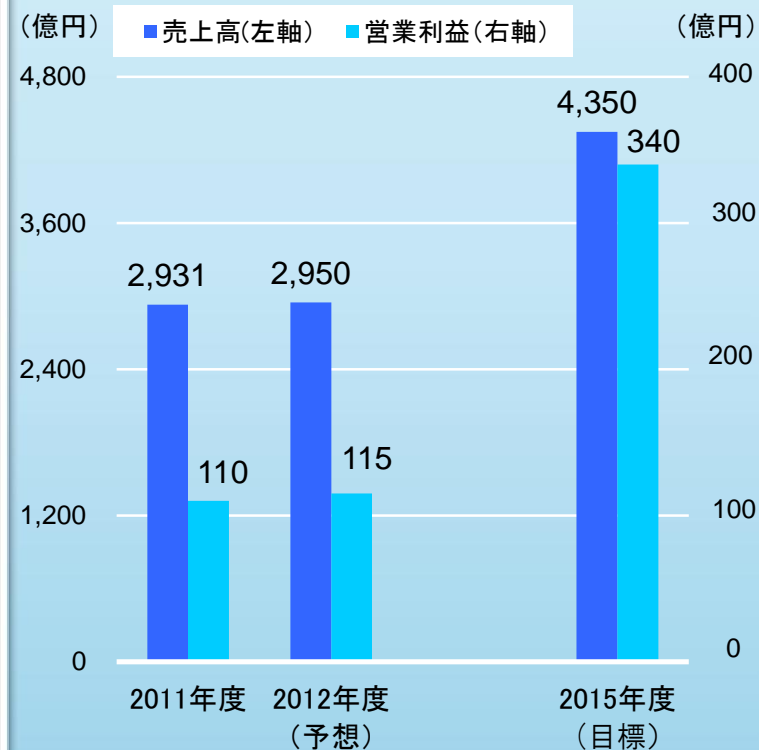
CHANGE
AND
INNOVATION

基本方針

- 革新的な新製品・技術の開発
- マーケットインの徹底による市場構造変化への対応

Change and innovation

- 次世代事業の育成
 - タッチセンサーパネル
 - 有機EL関連材料・電池材料等
- モバイルディスプレイ用の偏光フィルムの高機能化
- 事業構造変革による収益率改善(フォトレジスト・カラーレジスト)



2015年度目標

売上高 4,350億円

営業利益 340億円

(2)各事業部門の取り組み

情報電子化学:タッチセンサーパネル

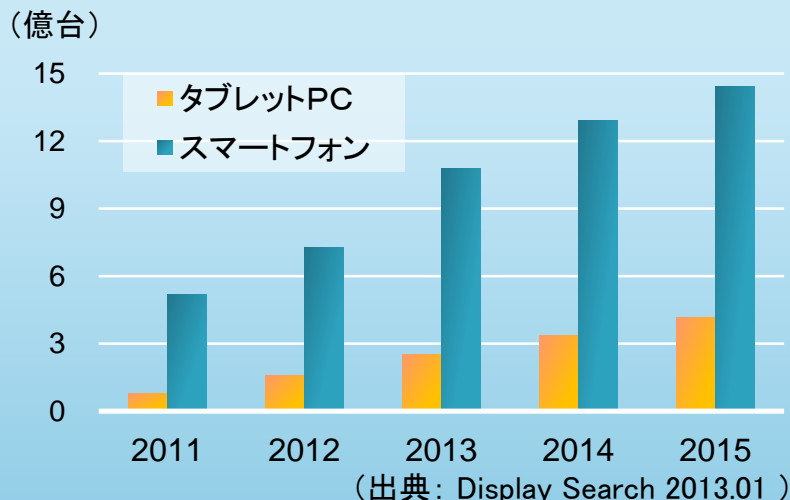
タッチセンサーパネル事業

- 静電容量タイプのオンセル型
タッチセンサーパネル事業に参入
- 韓国で2012年より量産開始
- サムスンディスプレイに有機EL
パネル用として納入

タッチセンサーパネルの需要拡大

- スマートフォン・タブレットPCの需要拡大

アプリケーション需要予想



タッチセンサーパネルの増強を決定

生産能力: 現状比7割増

量産開始: 2013年度上期

技術や需要の動向を注視しながら
更なる増設も検討

(2)各事業部門の取り組み

情報電子化学:ディスプレイ用高分子有機EL発光材料

CHANGE
AND
INNOVATION

当社の高分子発光材料を使用した 有機ELディスプレイ

- 2013年1月 2013 International CESに出展
- RGBオール印刷方式による56インチ、4K2K有機ELディスプレイ
- 高精細、広視野角、高速応答、優れた色再現性など高画質
- 超薄型、軽量、低消費電力などの特長も

出展された
高分子有機EL
ディスプレイ



(写真提供)パナソニック㈱

材料開発の進捗状況

- 有機ELテレビに搭載可能な性能レベルを達成
- 大阪工場へ発光材料の量産化設備を導入完了

今後の課題

- 安定したサプライ・チェーン構築
- 更なる材料性能の向上

市場見通し

2015年に有機ELテレビ市場が本格的に立ち上がることを期待

(2)各事業部門の取り組み

健康・農業関連事業

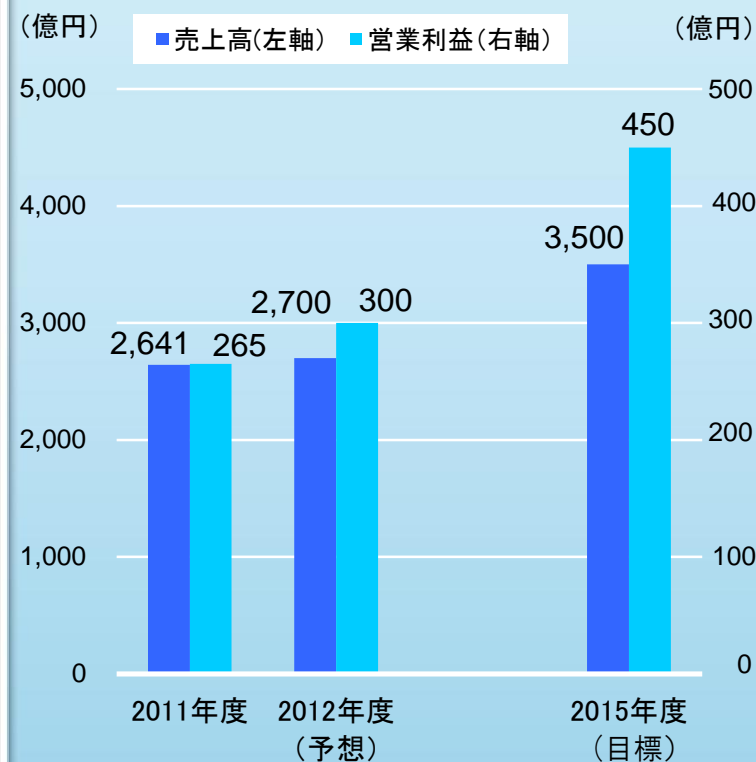
CHANGE
AND
INNOVATION

基本方針

- グローバル化対応の基盤強化
- 高収益事業基盤の一層強化

Change and innovation

- ニューファームとのシナジー追求・海外大手とのアライアンス拡大
- 事業領域の拡大(川下・周辺事業)
- 新規剤の継続的上市
- クロップストレスマネジメント事業化の推進



2015年度目標

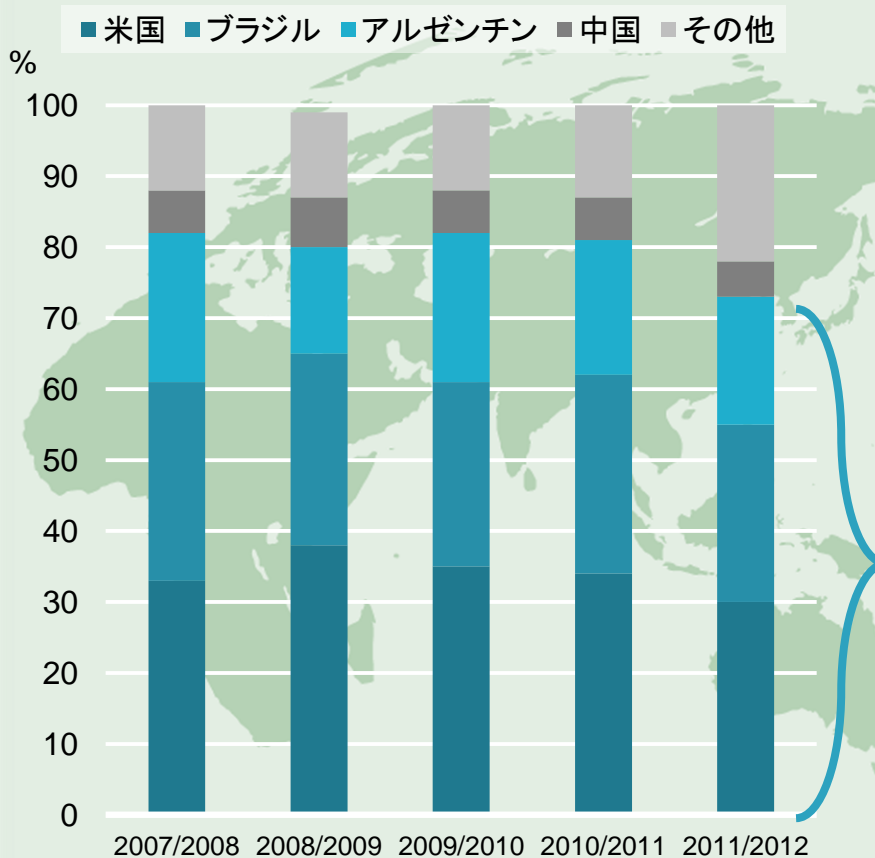
売上高 3,500億円

営業利益 450億円

(2)各事業部門の取り組み

健康・農業関連事業：大豆用除草剤でのモンサントとの提携拡大

世界の大豆生産量(比率)



出典：USDAのデータから作成

米国
2010年 モンサントと提携

日本
2012年 生産能力倍増

ブラジル・アルゼンチン
モンサントとの提携拡大を
現在準備中

**約70%の
世界市場を
カバー**



(2)各部門の取り組み

健康・農業関連事業:事業領域拡大(川下・周辺事業)

CHANGE
AND
INNOVATION



種子

- ヒマワリ
- ナタネ
- ソルガム

化学農薬

- 殺虫・殺菌剤

製剤・施用技術

- 種子処理用殺虫剤
- 種子処理用植物成長調整剤
- 種子処理技術

化学農薬

- 殺虫・殺菌・除草剤

バイオリショナル

- 微生物農薬
- 植物成長調整剤

肥料

- コート肥料

製剤技術

- マイクロカプセル

製品

- 殺菌剤
- 鮮度保持剤
- コーティング剤
- 植物成長調整剤

サービス

- ポストハーベスト処理
- 出荷前処理
- 残留分析

種子処理・ポストハーベストへの事業領域拡大

(2)各事業部門の取り組み 医薬品

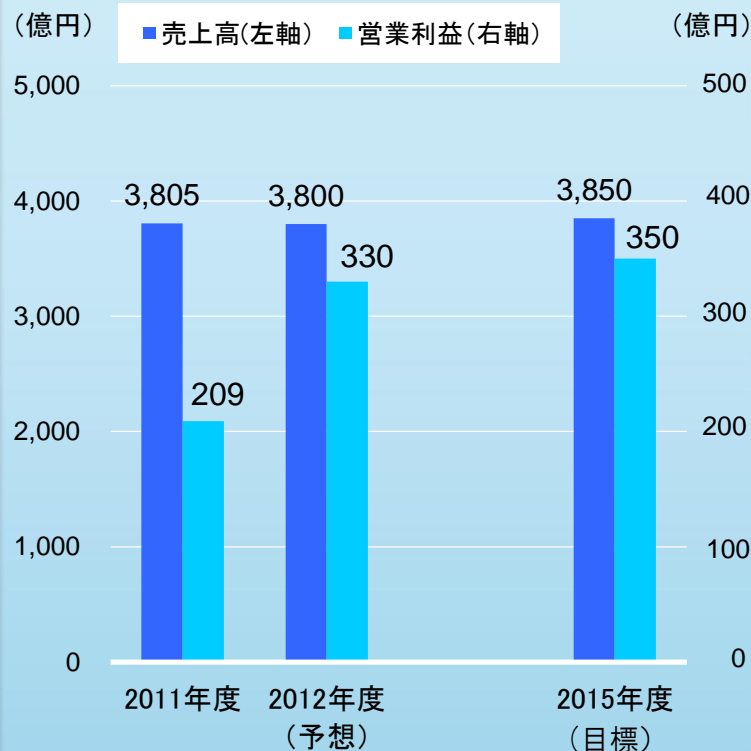
CHANGE
AND
INNOVATION

基本方針

- 経営資源の効率的投入によるグローバルな事業活動の拡大

Change and innovation

- 強固な国内収益基盤の確立
- 海外事業の収益最大化とさらなる拡大
- グローバルレベルでのパイプラインの充実
- 放射性診断薬事業の収益力強化・拡大



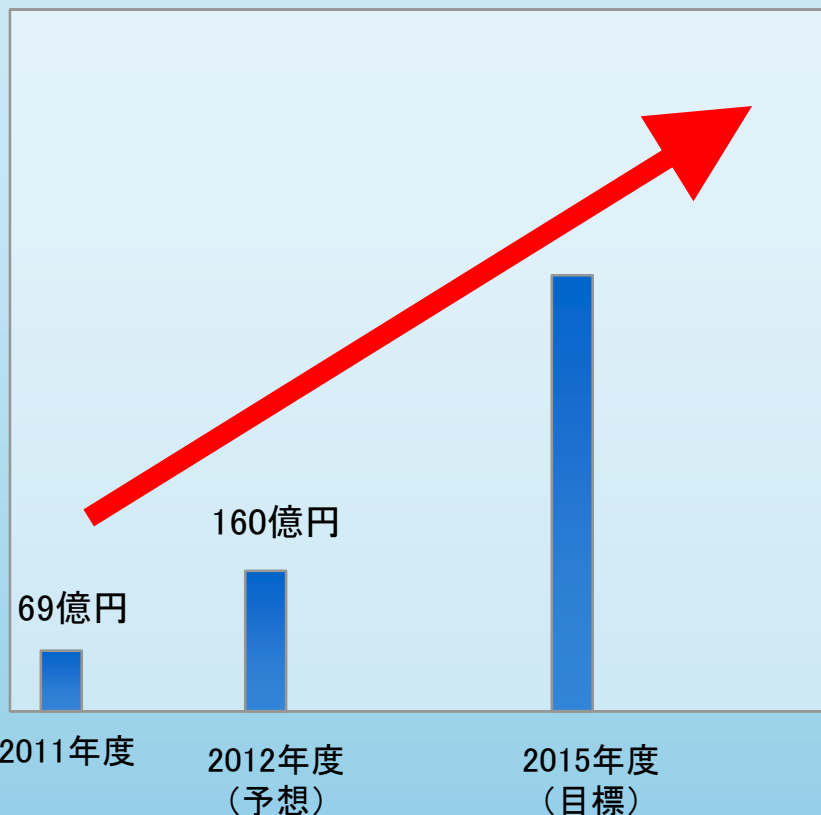
2015年度目標

売上高 3,850億円

営業利益 350億円

(2)各事業部門の取り組み 医薬品：ラツータの拡販

ラツータ 米国・カナダ売上予想



今後の適応範囲と販売地域の拡大

統合失調症

- 米国・カナダ : 販売中
- 日本 : 2012年4月新規第Ⅲ相試験開始
- 中国 : 2011年9月治験届提出
- 欧州 : 2012年9月武田薬品が申請

統合失調症(上限用量追加)

- 米国 : 2012年4月承認

双極Ⅰ型障害うつ

- 米国・カナダ : 2012年8月適応追加申請

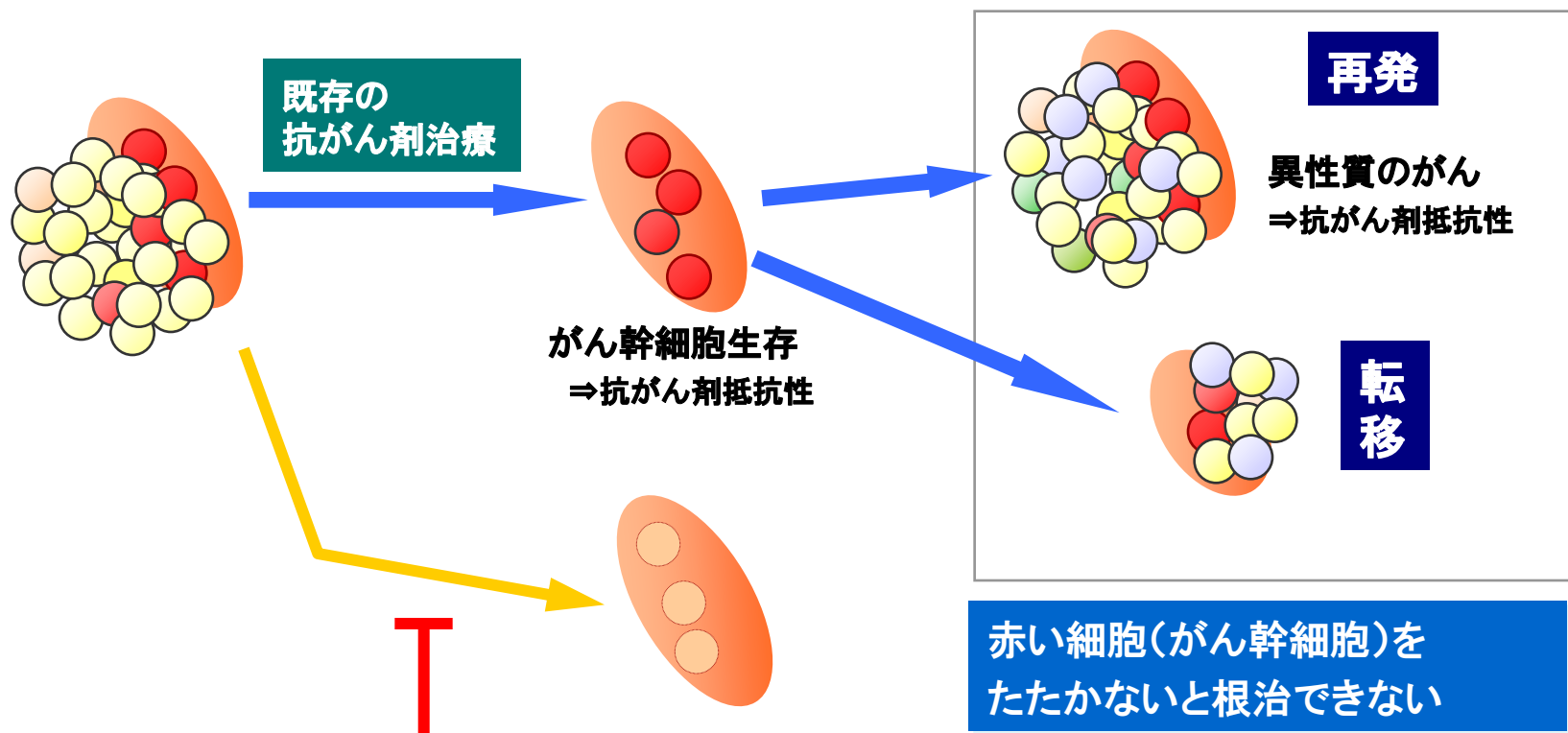
双極性障害メンテナンス

- 米国・欧州等 : 2011年2Q第Ⅲ相試験開始

大うつ(混合症状)

- 米国 : 2011年2Q第Ⅲ相試験開始

(2)各事業部門の取り組み 医薬品:がん幹細胞標的薬



BBI608、BBI503
がん幹細胞を標的とした薬

- 化学療法剤との併用などで、
- ◎ 劇的な効果(根治)を期待
 - ◎ 耐性・再発・転移に対する効果期待

(2)各事業部門の取り組み

医薬品：がん幹細胞標的薬

開発スケジュール

<米国・カナダ>

※第 I / II 相の第 I 相段階

製品／ コード名	予定適応症等	第 I 相	第 II 相	第 III 相	申請中	
BBI608	結腸直腸がん(2 nd /3 rd line、単剤)	■				
	結腸直腸がん(3 rd /4 th line、併用)	■				
	固形がん(2 nd /3 rd line、Paclitaxel併用)	■	※			
BBI503	固形がん(安全性試験、単剤)	■				

<日本>

- 2013年3月までに第 I 相臨床試験開始(治験届提出)
- 米国の第 III 相国際共同治験への参加で開発スケジュールを最短化

BBI608上市時期の目標

米国・カナダ： 2015年度 日本： 2016年度

1. 現状認識

2. 2013～2015年度中期経営計画の概要

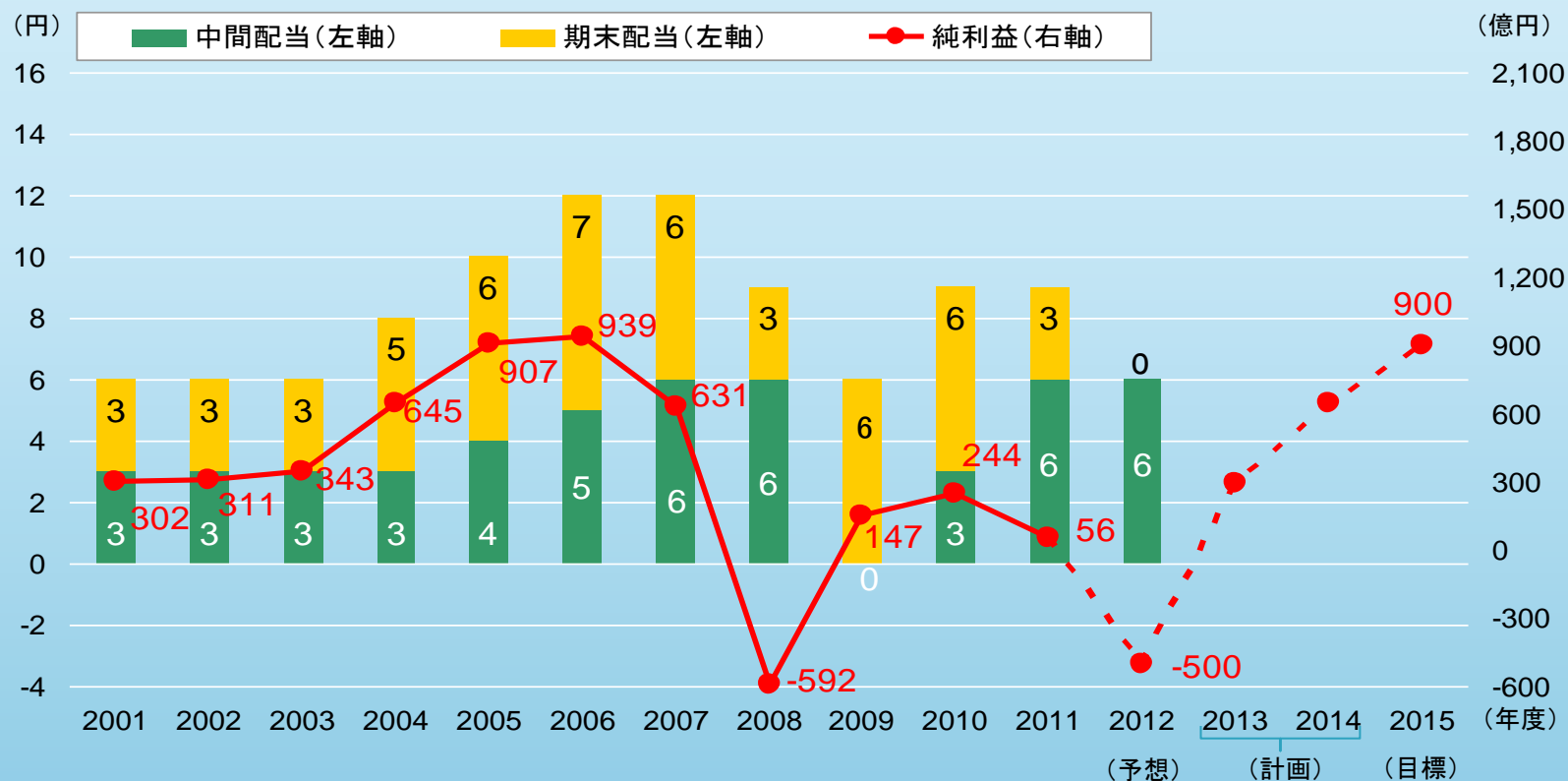
3. 経営目標達成に向けた取り組み

4. 株主還元

(1) 配当方針

(1) 配当方針

当社は、剰余金の配当の決定にあたり、株主還元を経営上の最重要課題の一つと考え、各期の業績、配当性向ならびに以後の事業展開に必要な内部留保の水準等を総合的に勘案し、安定的な配当を継続することを基本としております。





最後に

持続可能な社会の発展を目指して



化学の力による持続可能な社会の発展を目指して

国連
グローバル・
コンパクト
への参加

環境省認定
「エコファースト
の約束」
を宣言

生物多様性
民間参画
パートナーシップ
への参加

(SRI(社会的責任投資)認定)

- CDPより気候変動情報開示推進企業に認定
- その他インデックスより認定



Dow Jones
Sustainability Indexes
Member 2012/13

Creative Hybrid Chemistry



注意事項

本資料に掲載されている住友化学の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的
事実でないものは将来の業績等に関する見通しです。これらの情報は、現在入手可能な
情報から得られた情報にもとづき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおり
ます。実際の業績等に重大な影響を与えうる重要な要因としては、住友化学の事業領
域をとりまく経済情勢、市場における住友化学の製品に対する需要動向、競争激化によ
る価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場において住友化学が引き続き顧客に受け
入れられる製品を提供できる能力、為替レートの変動などがあります。但し、業績に影響
を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。