



Change and Innovation
Create New Value

中期経営計画

2016年3月8日

 SUMITOMO CHEMICAL

社長 十倉 雅和

目次

住友化学が長期に目指す姿

現中期経営計画

次期中期経営計画 全社経営戦略

持続的成長に向けて

(ご参考)次期中期経営計画
部門事業戦略



住友化学が長期に目指す姿

住友化学のDNA

住友の事業精神

営業の要旨

第1条

わが住友の営業は信用を重んじ確実に旨とし、
もってその鞏固隆盛を期すべし。

第2条

わが住友の営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、
弛張興廢することあるべしといえども、
いやしくも浮利にはしり軽進すべからず。

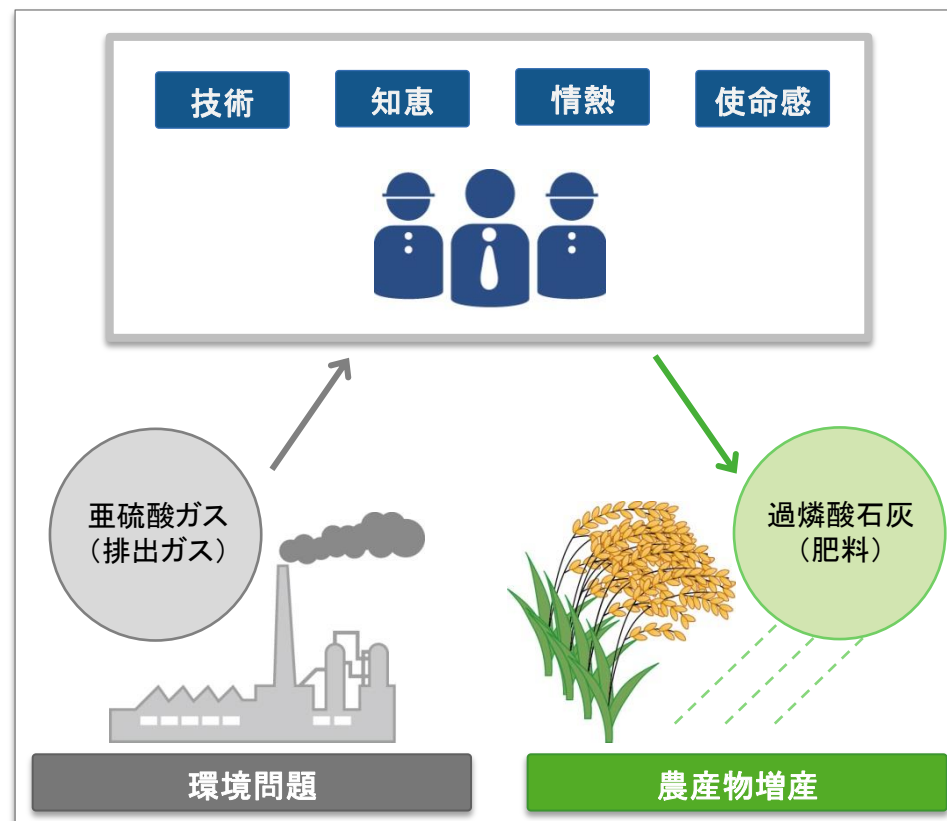
自利利他 公私一如

(じりりた こうしいちによ)

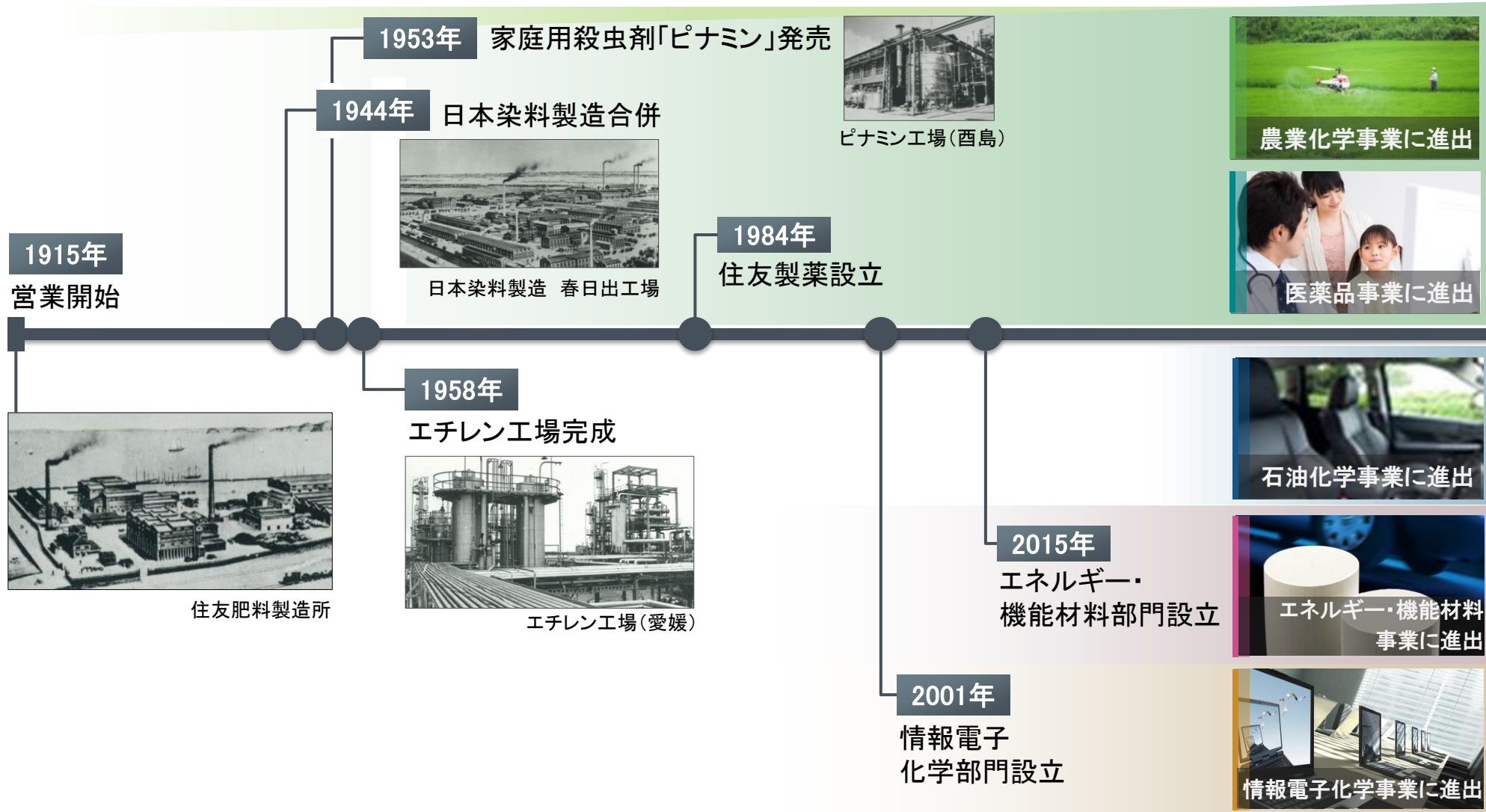
事業は自ら利益を得るものであるとともに、
社会に対しても利益あるものでなければならない

住友化学の始まり

1913年、銅の製錬の際に生じる有害な排出ガスから有益な肥料を製造し、煙害問題の解決に取組み環境問題の克服と農産物の増産をともにはかることから誕生しました。



これまでの住友化学：事業領域拡大



社会の変化・顧客の要望に応え事業領域を拡大

これまでの住友化学：海外進出とグローバル化

2009年

ペトロ・ラービグ操業開始



1991年

東友半導体薬品
(現東友ファインケム) 設立



1988年

ベーラントU.S.A. 設立



2009年

セブラコール
(現サビオン) 買収



1984年

シンガポール石油化学
コンビナート操業開始



**住友化学のグローバル化 = Globally Integrated Management
最適な技術・立地・パートナー・人材でグローバルに競争力のある事業を展開**

これまでの住友化学：21世紀初頭からの経営課題および事業戦略



住友化学の現状：事業領域別に見た住友化学

2015年度 予想

スペシャリティ
ケミカル

71%

バルクケミカル
29%

投下資本
1兆9,800億円

スペシャリティ
ケミカル

67%

バルクケミカル
33%

売上高
2兆2,500億円

スペシャリティ
ケミカル

85%

バルクケミカル

15%

営業利益
1,550億円

スペシャリティケミカル

ライフサイエンス



ICT



環境・エネルギー



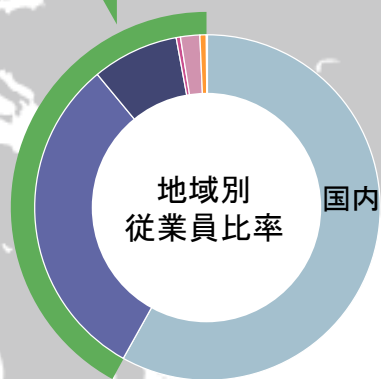
バルクケミカル



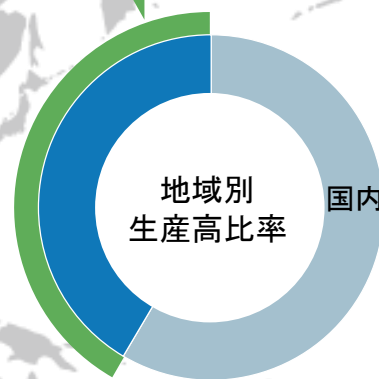
住友化学の現状：地域別に見た住友化学

2014年度

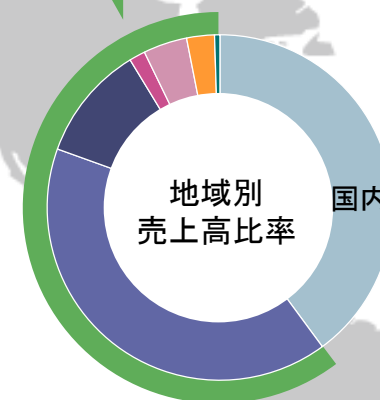
海外
42%



海外
42%



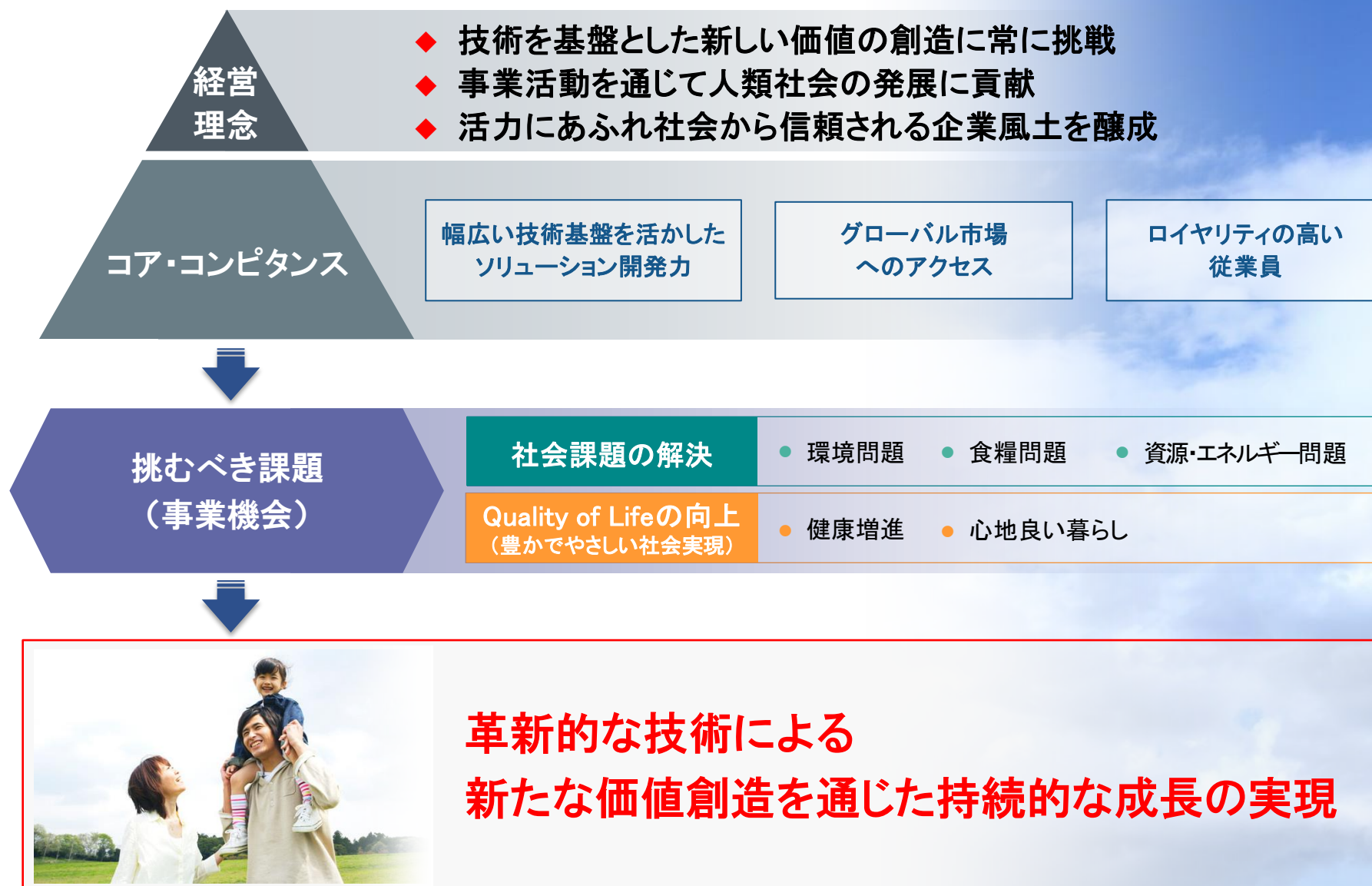
海外
60%



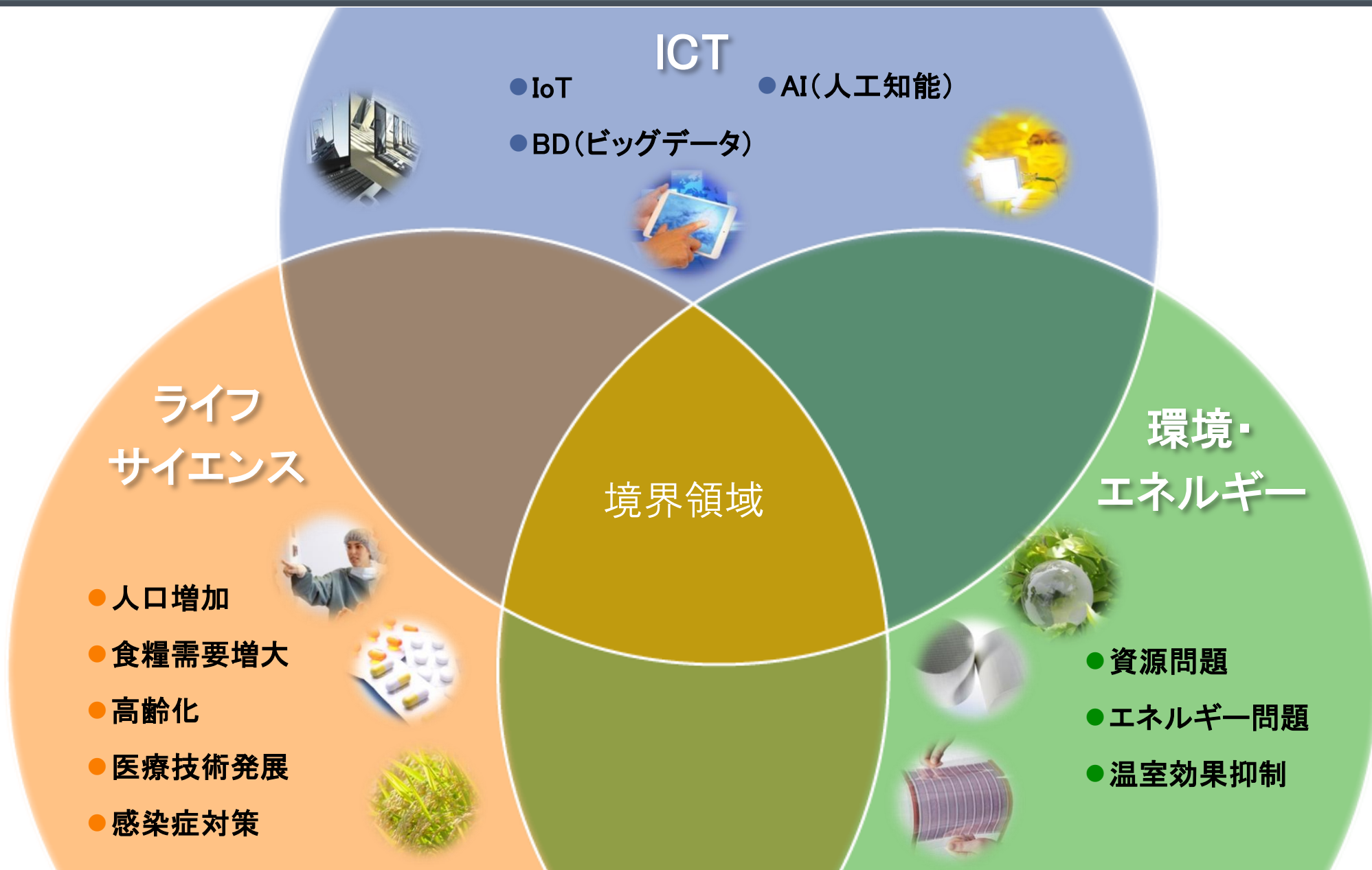
■ 日本 ■ アジア ■ 北米 ■ 中南米 ■ 欧州 ■ 中東・アフリカ ■ オセアニア他 ■ その他海外



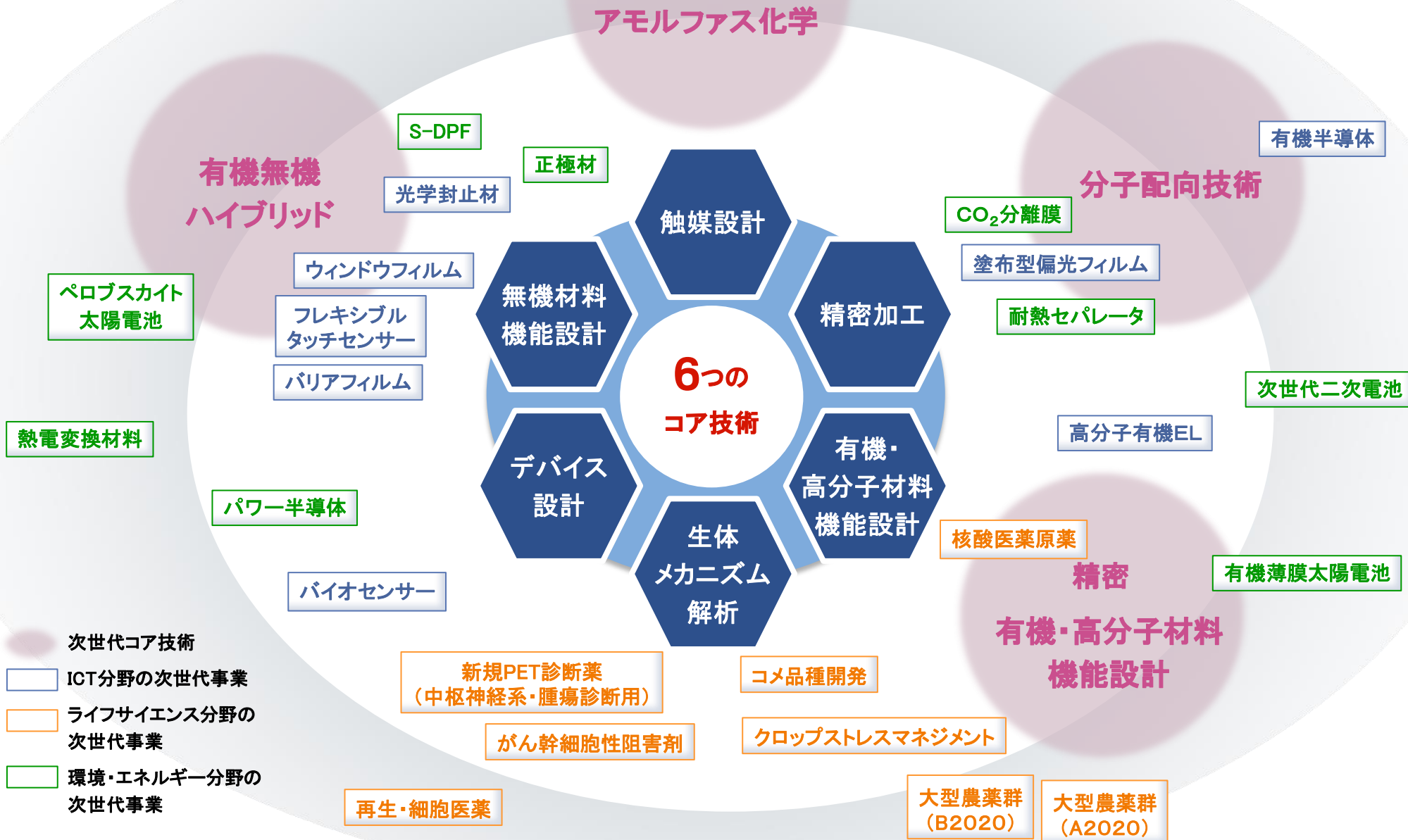
住友化学の目指す姿



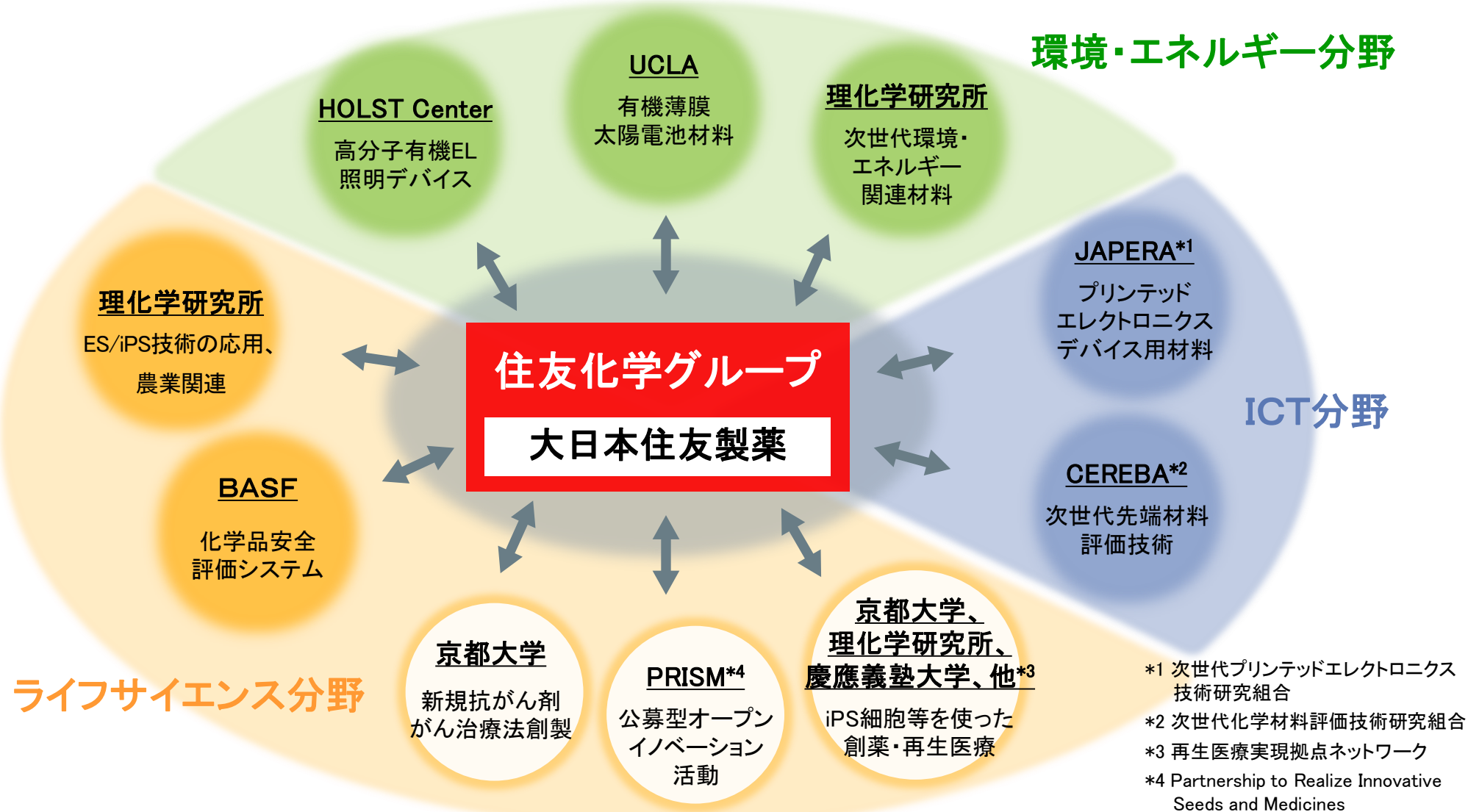
住友化学の目指す姿：高成長が見込まれる事業領域



住友化学の目指す姿：新規コア技術の展開と新規事業の創出



住友化学の目指す姿：オープンイノベーションの推進



社内外の知見を融合し、次世代事業の開発を加速

住友化学の目指す姿：持続的成長の実現

当社が中長期的に目指す姿

以下を安定的に達成

ROE
10%以上

ROI
7%以上

D/Eレシオ
0.7倍程度

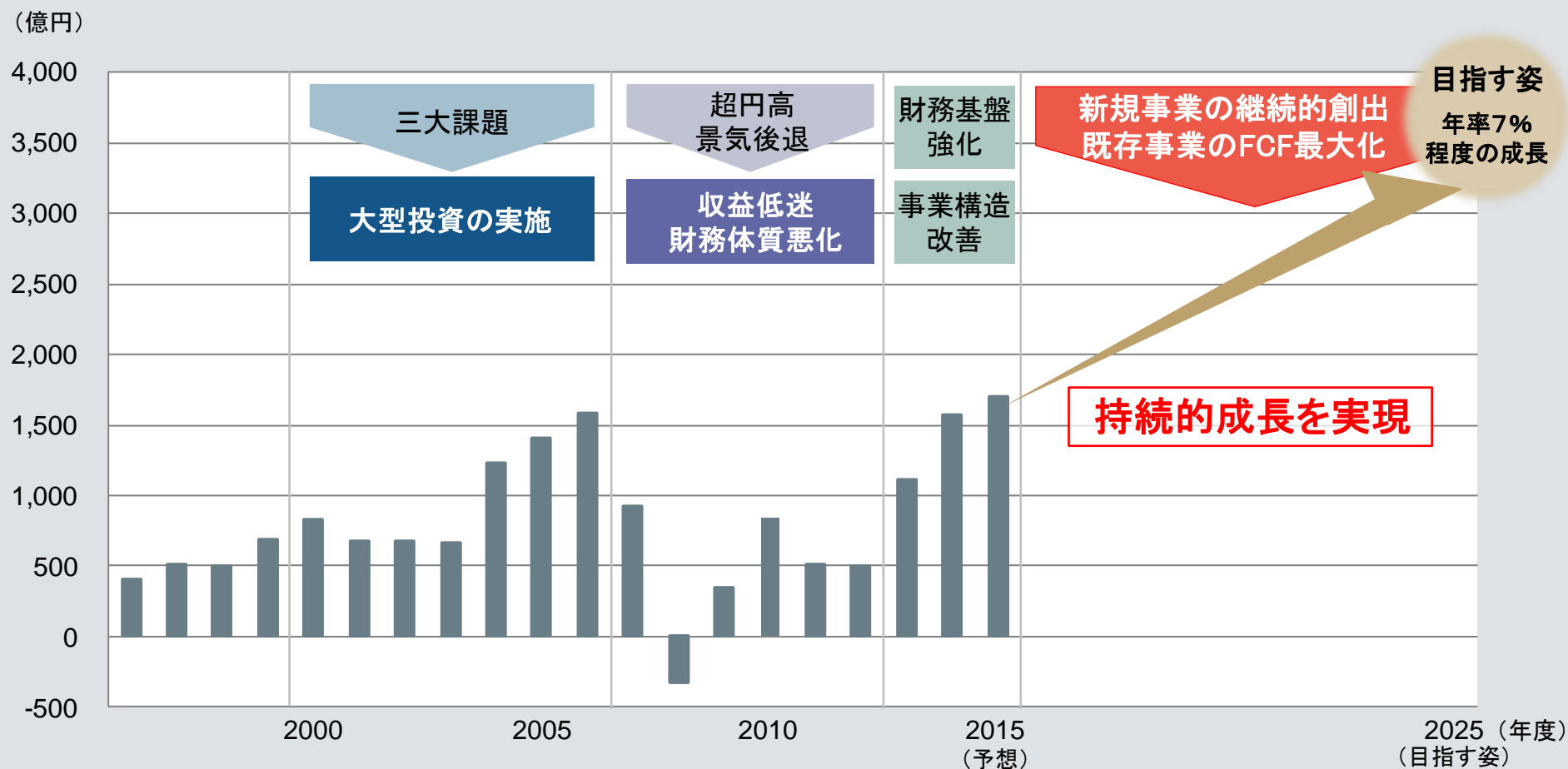
配当性向
30%程度

利益成長
年7%以上

持続的成長を続ける、レジリエントな住友化学へ

住友化学の目指す姿：10年後に目指す姿

経常利益の推移



住友化学の目指す姿：長期的な成長ドライバー

ライフサイエンス(健康・農業関連)

- ブロックバスター農薬新製品
(B2020・A2020)
- コメ関連事業
- グローバル販売体制強化
- クロップストレスマネジメント
- バイオラショナル

ライフサイエンス(医薬)

- がん幹細胞性阻害剤
(Napabucasin/BBI503)
- 再生・細胞医薬
- 治療薬のない疾患分野の新薬
(SUN-101、SEP-225289)

ICT

- フレキシブルディスプレイ材料
- プリンテッドエレクトロニクス
(高分子有機ELディスプレイ・照明)

環境・エネルギー

- リチウムイオン二次電池部材
- エコ自動車用部材(DPF・スーパーエンプラ)
- CO₂分離膜

バルクケミカル

- 日本・シンガポール・サウジアラビア
3極での高付加価値追求

現中期経営計画

現中期経営計画：重点課題

これまで

抜本的な事業基盤強化
(3大課題の克服)

ラービグ計画の推進

大日本住友製薬発足、
セプラコール社/ポストン・
バイオメディカル社買収

情電部門新設・拡大

現在

財務基盤の強化

収益性
改善

投資の
厳選

資産効率
向上

事業構造改善

不採算事業
からの撤退

事業
ポートフォリオ
の高度化

次世代事業の開発

環境・
エネルギー

ライフ
サイエンス

ICT

グローバル化

グローバル経営の深化

コンプライアンスの徹底、安全・安定操業の維持

現中期経営計画:2015年度計画 対 業績予想

(単位:億円)

	2015年度 計画	2015年度 予想	計画比
売上高	24,000	22,500	-1,500
営業利益	1,400	1,550	+150
(持分法損益)	250	240	-10
経常利益	1,500	1,700	+200
純利益	900	800	-100
ナフサ価格	¥60,000/kl	¥49,100/kl	
為替レート	¥80.0/\$	¥121.0/\$	

現中期経営計画：財務基盤の強化

(単位：億円)

	2010～2012年度 (実績)	2013～2015年度 (中期経営計画)	2013～2015年度 (予想)	2015年度 (予想)
	営業 キャッシュ・フロー	4,723	5,400程度	7,152
投資 キャッシュ・フロー	▲4,457	▲4,000以内 ^{※1}	▲3,018	▲1,100
フリー キャッシュ・フロー	266	2,000以上 ^{※2}	4,134	1,500

※1. ラービグ第2期計画への出資金1,000億円を含む

2. 現預金等の減少を含む

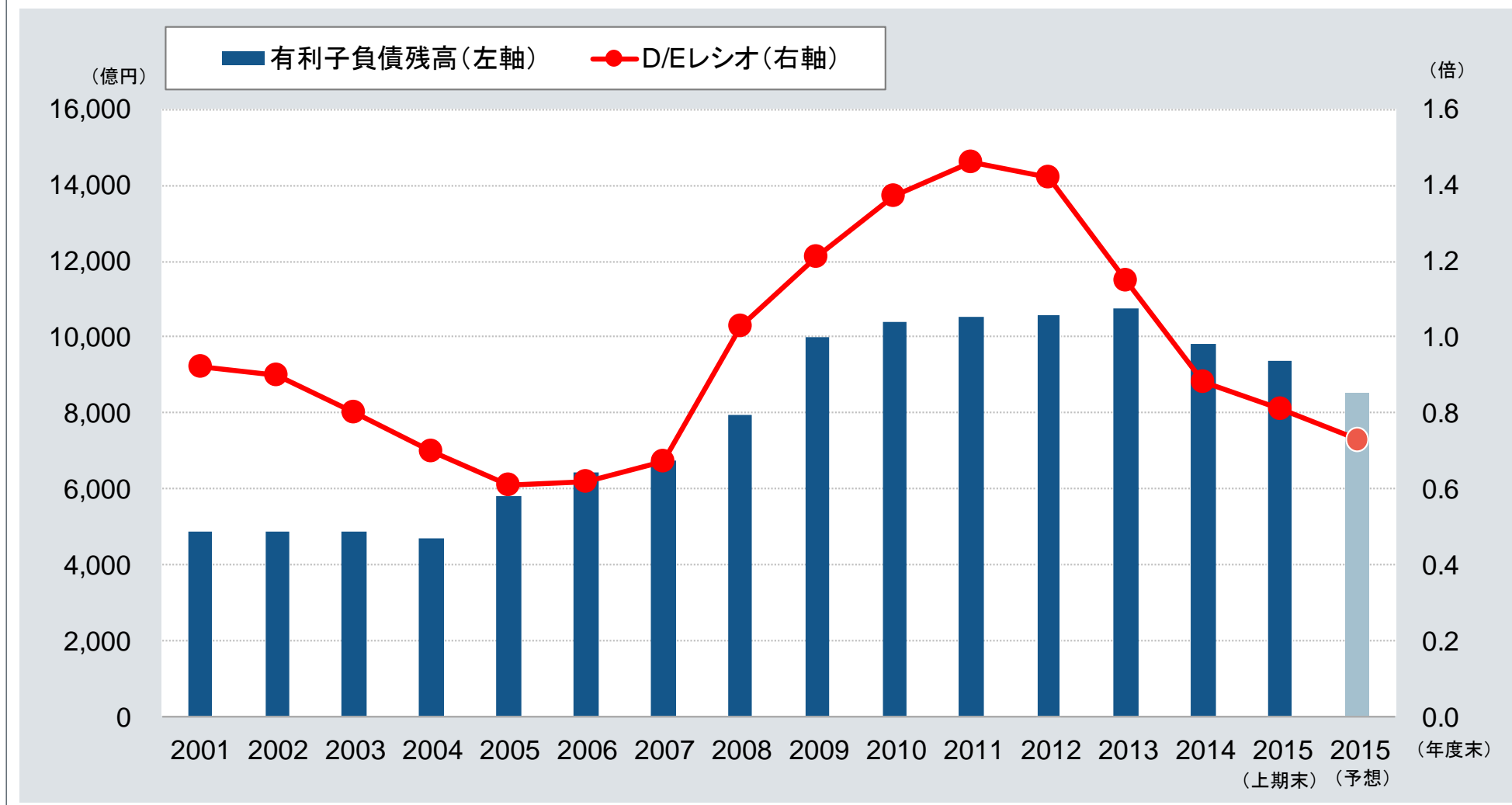
(単位：億円)

	2012年度末 (実績)	2015年度末 (中期経営計画)	2015年度末 (予想)	2015年度 上期末 (実績)
有利子負債残高	10,606	9,000未満 ^{※1}	8,500	9,389

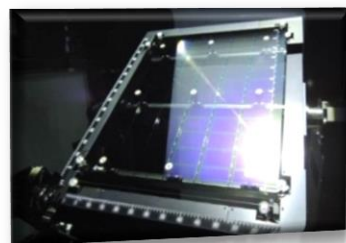
※1. ラービグ第2期計画への出資金1,000億円支出後

現中期経営計画：財務基盤の強化

有利子負債とD/Eレシオの推移



スペシャリティケミカル領域



事業拡大

主な取り組み実績

- タッチセンサーパネルの生産能力拡大と製品ラインナップ拡充
- 農薬の海外販売拡大
- ラツォーダの販売拡大



次期中期経営計画に残された課題

- 次世代事業の事業化・販売拡大の加速

現中期経営計画：事業構造改善

バルクケミカル領域



主な取り組み実績

- 千葉工場エチレンプラントおよびPO/SM併産法プラント生産停止
- カプロラクタム液相法プラント生産停止
- ラービグ第2期計画の進展

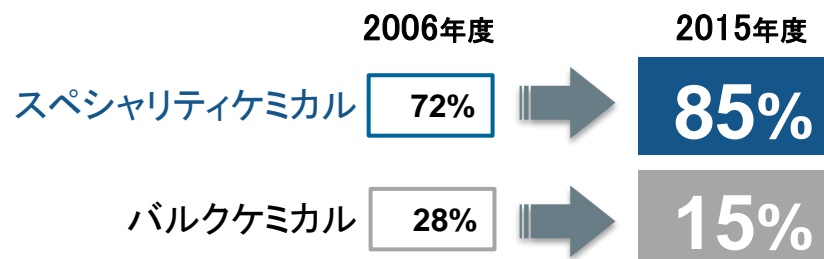
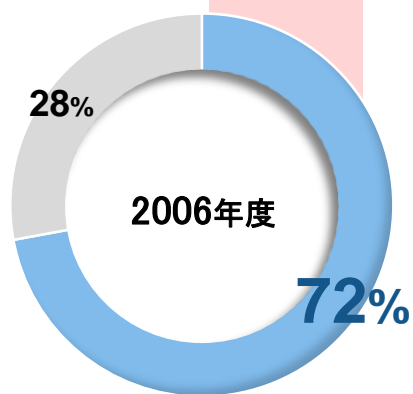
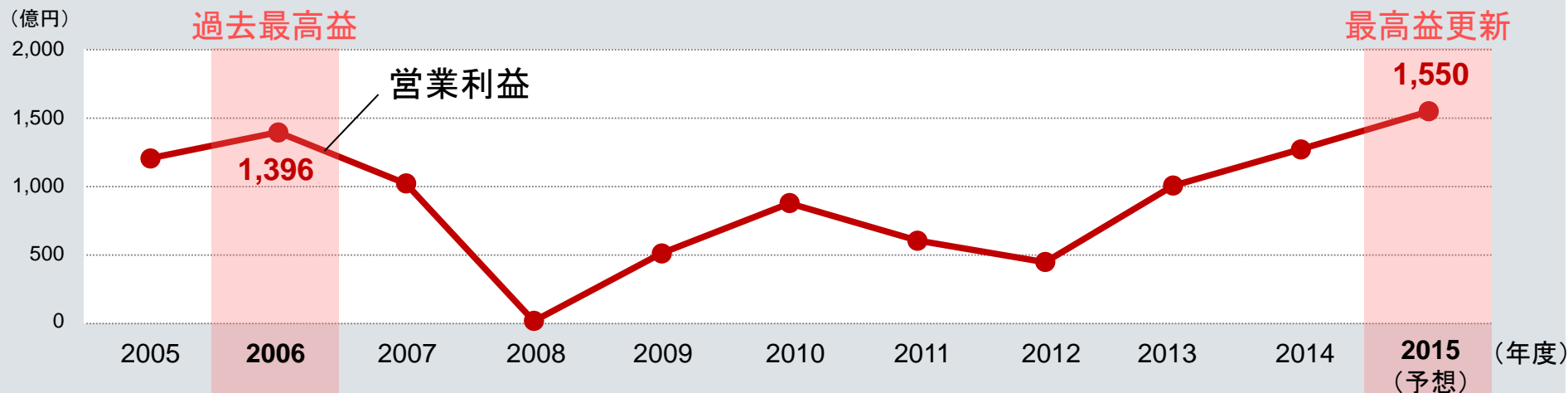


次期中期経営計画に残された課題

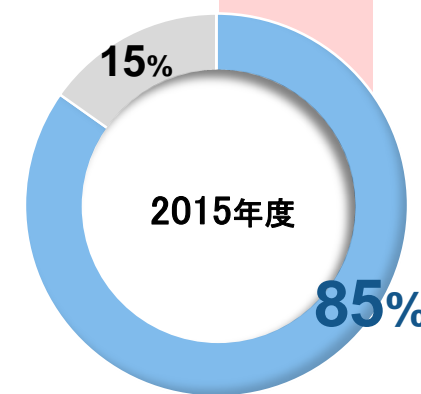
- ペトロ・ラービグ第2期計画の早期立ち上げ・安定操業
- 気相法カプロラクタムプラントの競争力の見極め

事業ポートフォリオの変化

営業利益と構成比の推移



(注) 其他部門・消去を除く営業利益の構成比



スペシャリティケミカル領域の収益力が大幅に拡大

次期中期経営計画 全社経営戦略

- **基本方針と経営目標**
- 事業ポートフォリオの高度化
- キャッシュフロー創出力の強化
- 次世代事業の早期戦列化
- まとめ

次期中期経営計画：事業環境認識・スローガン

経済

取り巻く事業環境

産業

中国・新興国景気の減速

自動車分野での技術革新

原油・エネルギー価格低迷

ディスプレイ市場の変化

Change and Innovation

Create New Value

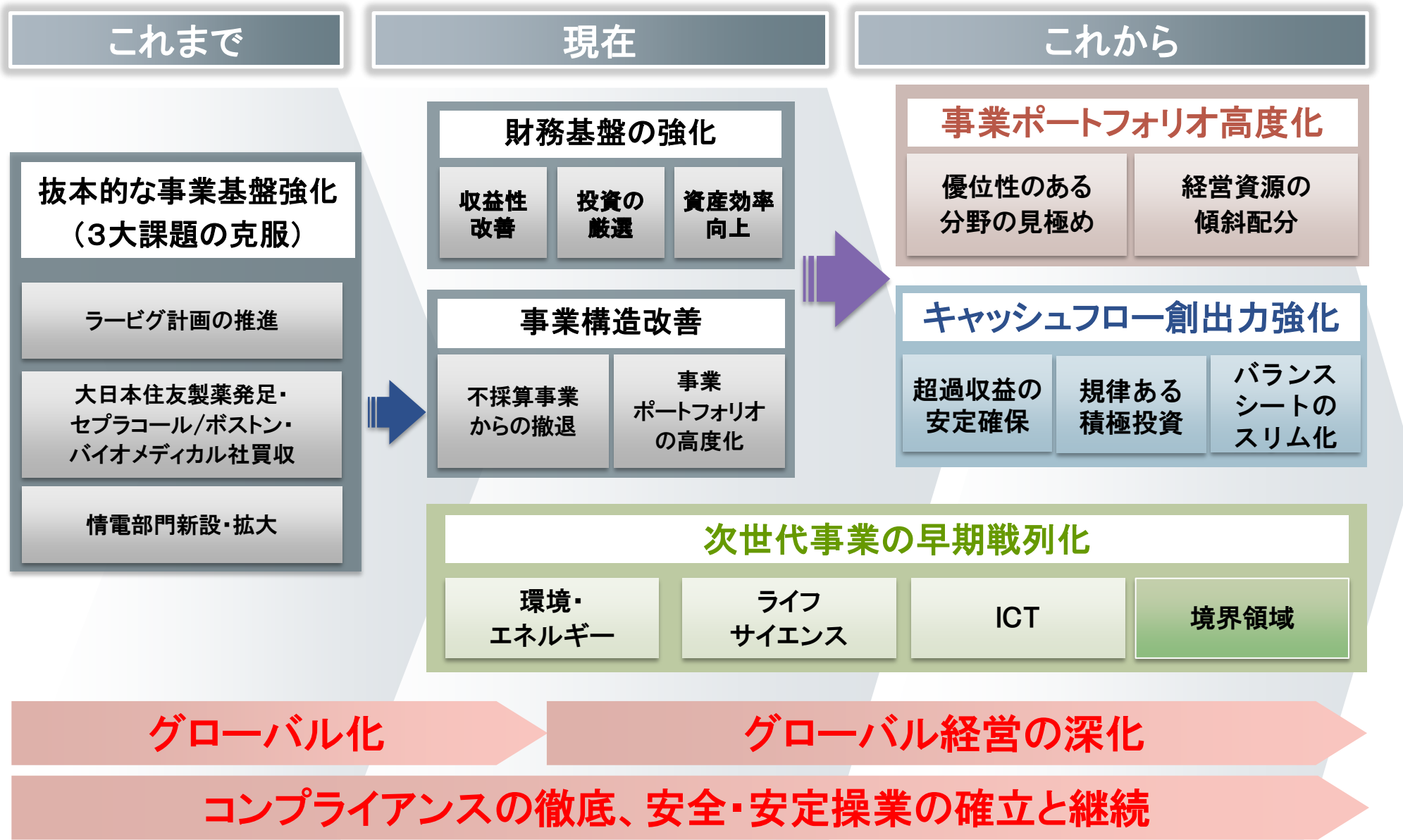
「超スマート社会」の到来
(IoT・BD・AIの活用)

業界再編加速、寡占化

円高進行リスク

新規原料ベースの石化増設

次期中期経営計画：基本方針



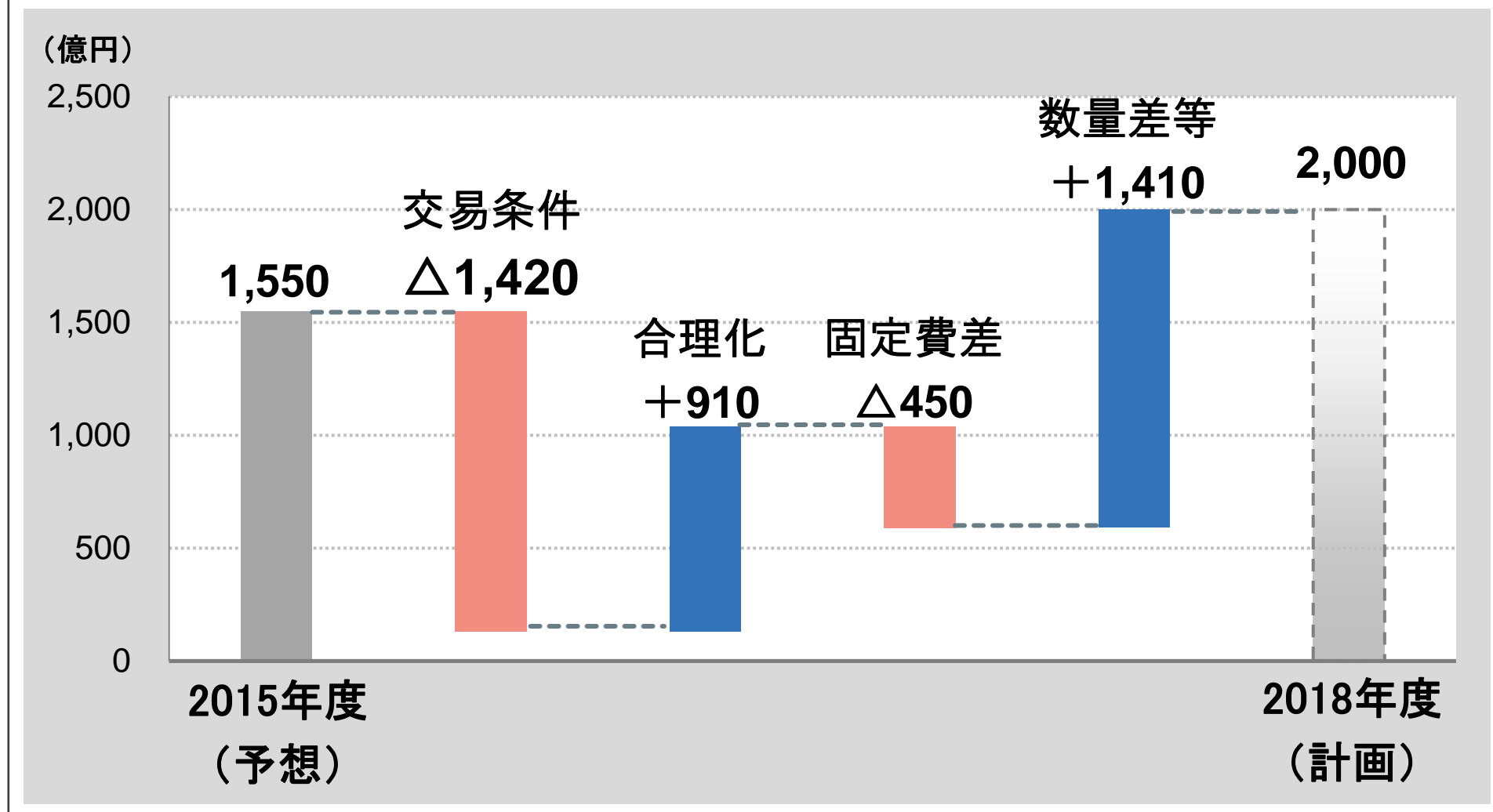
次期中期経営計画：経営目標

(単位：億円)

	2015年度 予想	2018年度 計画	増減
売上高	22,500	25,400	+2,900
営業利益	1,550	2,000	+450
(持分法損益)	240	290	+50
経常利益	1,700	2,100	+400
純利益	800	1,100	+300
ナフサ価格	¥49,100/kl	¥45,000/kl	
為替レート	¥121.0/\$	¥120.0/\$	

次期中期経営計画：営業利益の増加要因

営業利益の増加要因 (2015年度対2018年度)



次期中期経営計画：目指す姿 対 経営目標

	目指す姿 以下を安定的に達成	2018年度 計画	(ご参考) 2015年度 予想
ROE	10%以上	12%	10%
ROI	7%以上	7%	5%
D/Eレシオ	0.7倍程度	0.6倍～0.7倍(*2)	0.7倍
配当性向	30%程度	—	29%
利益成長(*1)	年7%以上	年11%	—

(*1)直前中期経営計画最終年度からの当期利益の年率成長率、(*2)戦略的M&A枠による投資実施後

次期中期経営計画：セグメント別売上高予想

(単位：億円)

	2015年度 予想	2018年度 計画	増減	増減要因
スペシャルティケミカル	14,650	16,800	+2,150	
エネルギー・機能材料	2,250	2,600	+350	S-SBR等の販売増加
情報電子化学	4,150	4,900	+750	タッチセンサー等の 販売増加
健康・農業関連事業	3,900	4,400	+500	農薬販売の増加
医薬品	4,350	4,900	+550	北米での販売増加
バルクケミカル	7,300	8,000	+700	
石油化学	7,300	8,000	+700	ペトロ・ラービグ製品 販売増加
その他	550	600	+50	
合計	22,500	25,400	+2,900	

※新セグメント組換後

次期中期経営計画:セグメント別営業利益予想

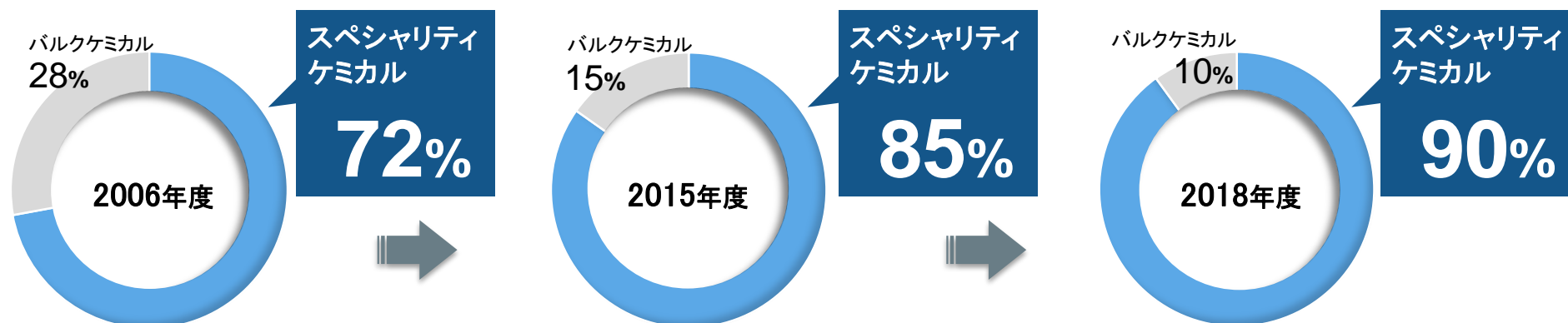
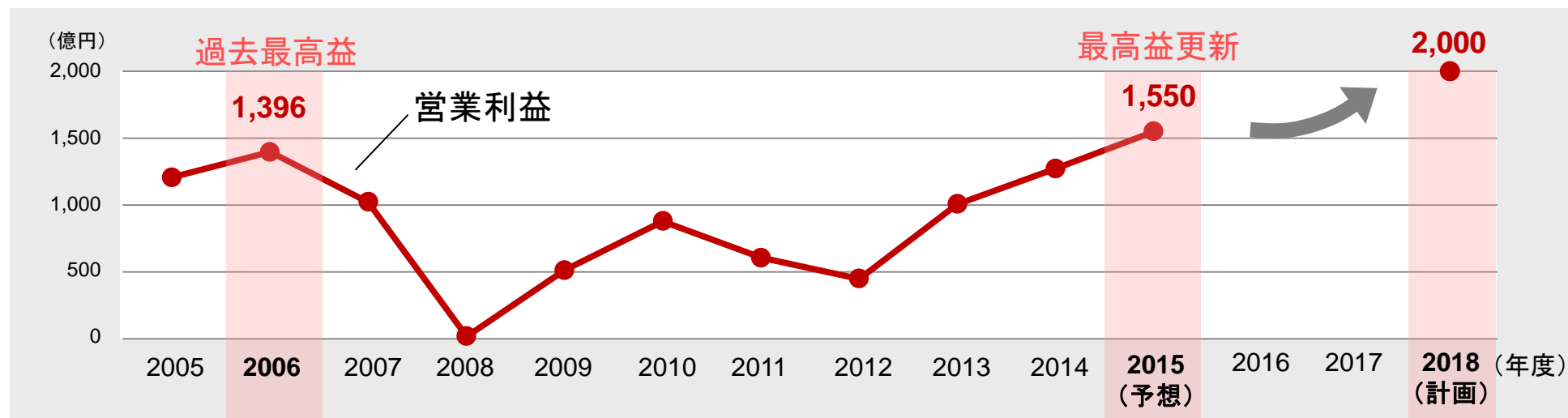
(単位:億円)

	2015年度 予想	2018年度 計画	増減	増減要因
スペシャリティケミカル	1,400	1,920	+520	
エネルギー・機能材料	60	180	+120	S-SBR等の販売増加
情報電子化学	250	340	+90	合理化・販売増加
健康・農業関連事業	750	860	+110	農薬販売増加
医薬品	340	540	+200	北米での販売増加
バルクケミカル	250	210	-40	
石油化学	250	210	-40	交易条件の悪化
その他	-100	-130	-30	
合計	1,550	2,000	+450	

※新セグメント組換後

事業ポートフォリオの変化

営業利益と構成比の推移



スペシャルティケミカル領域の収益力が着実に拡大

次期中期経営計画 全社経営戦略

- 基本方針と経営目標
- 事業ポートフォリオの高度化
- キャッシュフロー創出力の強化
- 次世代事業の早期戦列化
- まとめ

次期中期経営計画の基本方針：事業ポートフォリオの高度化

強み・優位性のある分野の見極め

積極投資・拡大分野

- **技術優位性**がある分野
- 市場アクセスの優位性がある分野
- 経営資源を集中投下（M&A含む）

資本コストを上回る収益を
安定して稼ぐ事業を拡大

効率追求分野

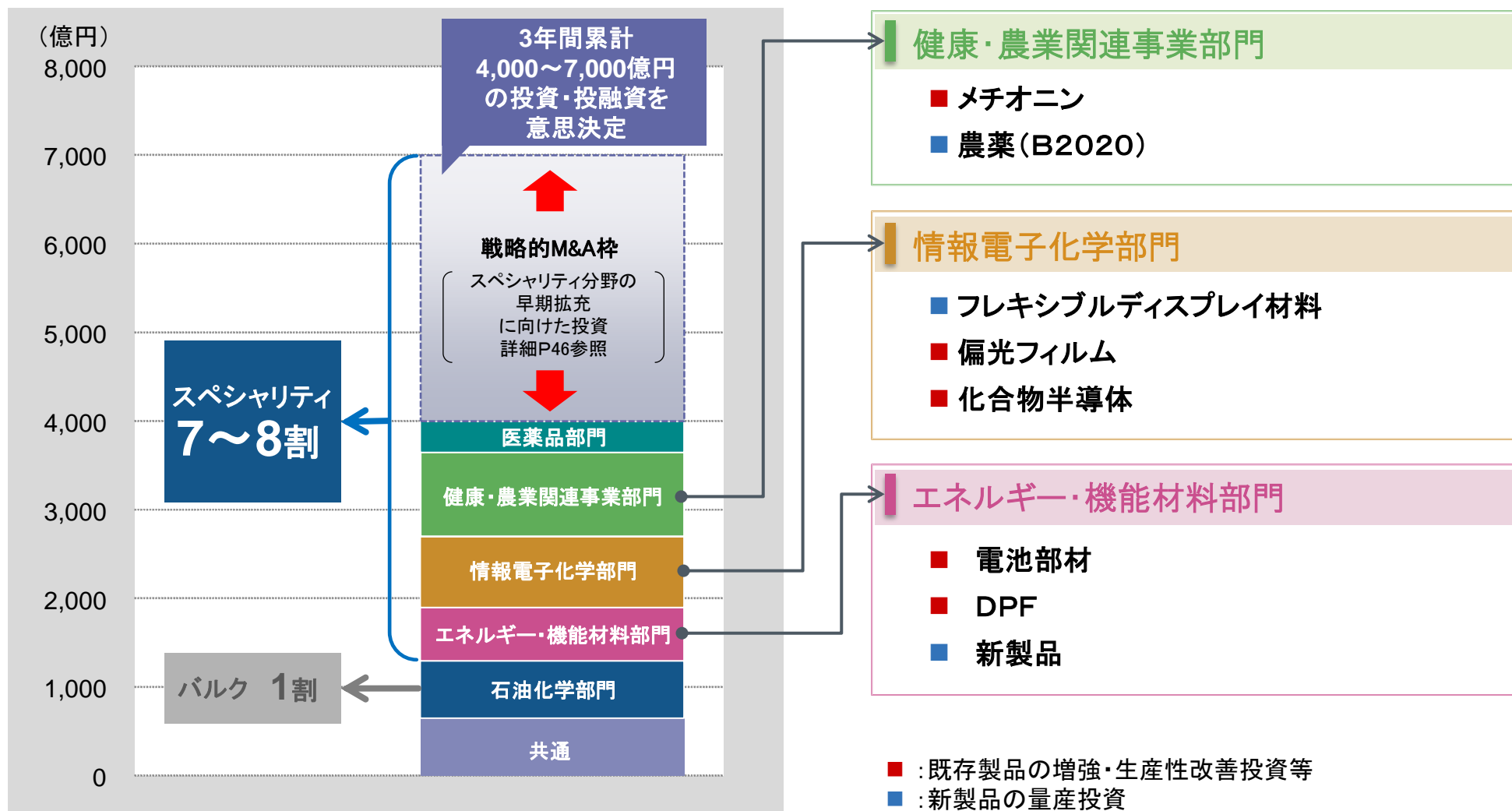
- 技術による差別化が困難な分野
- 需要変動が大きい分野
- コスト優位性・資産効率の追求

資本コストを上回る収益の達成
投資回収の最大化

事業ポートフォリオの更なる高度化

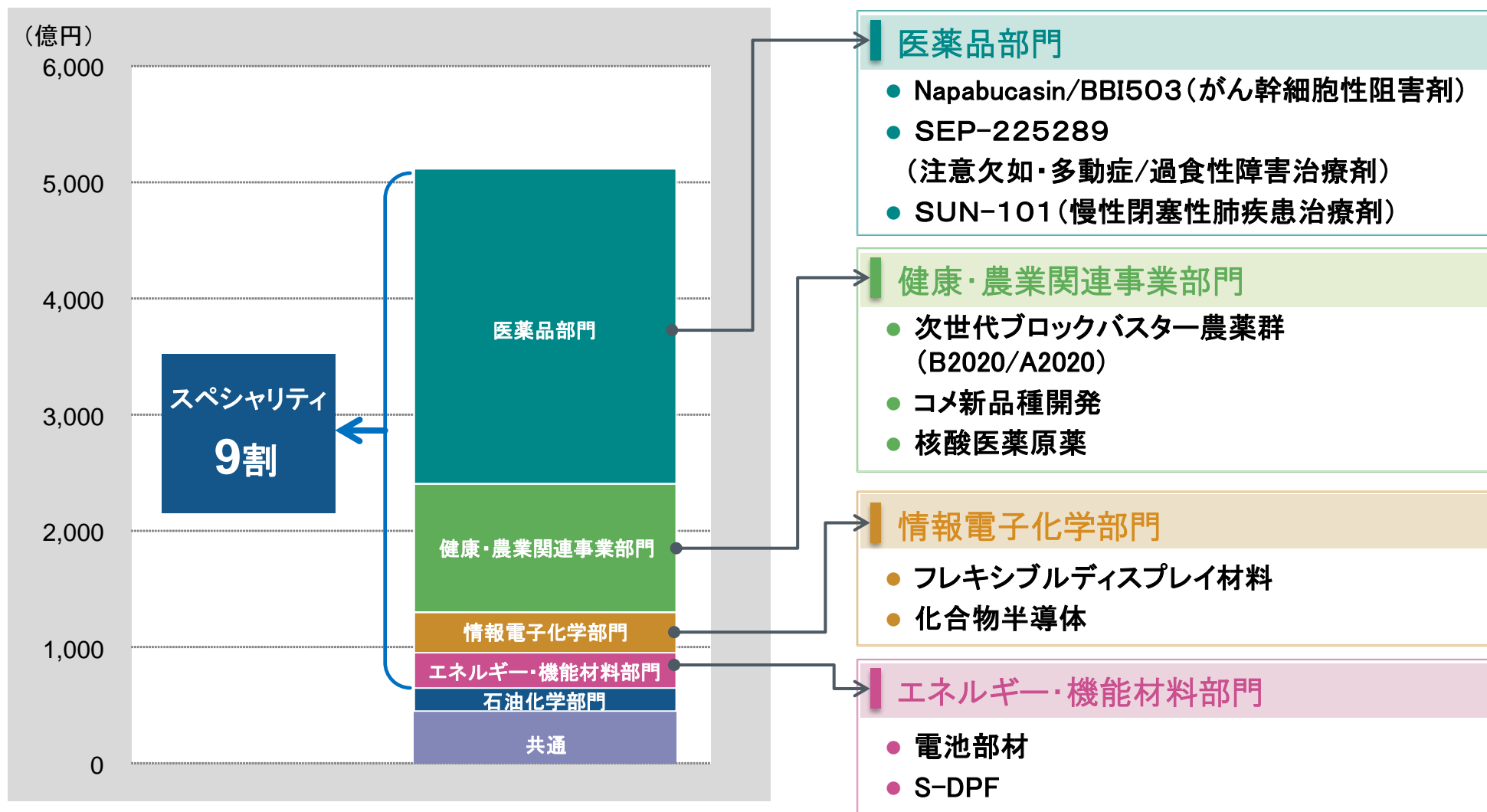
事業ポートフォリオの高度化：事業別の投資と主要投資案件

部門別 設備投資・投融資(2016～18年度)



事業ポートフォリオの高度化：部門別の研究開発費と主要開発テーマ

部門別 研究開発費(2016~18年度)



事業ポートフォリオの高度化：環境・エネルギー分野の強化・育成

事業部門再編

エネルギー・機能材料部門

- 無機材料事業
- アルミニウム事業
- 化成品事業
- 機能樹脂事業

- 電池部材(セパレータ・正極材)
- スーパーエンジニアリングプラスチック

情報電子化学部門

- ディスプレイ材料
- 半導体材料
- 化合物半導体

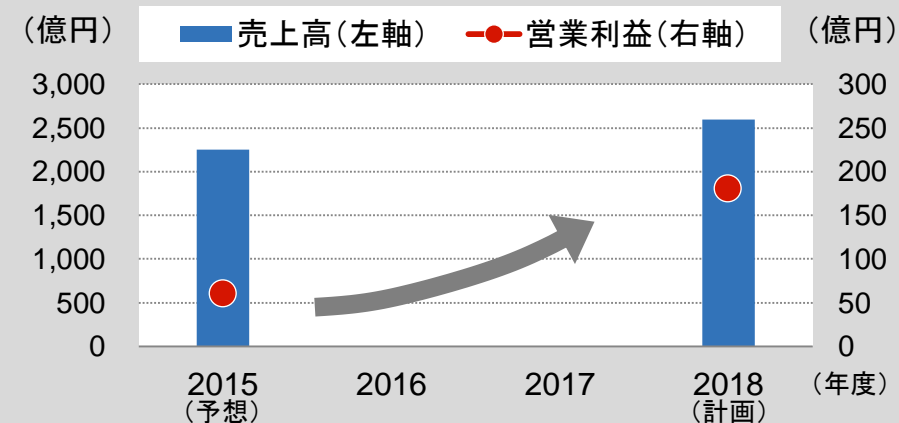
- 電池部材(セパレータ・正極材)
- スーパーエンジニアリングプラスチック

2016年
4月1日
事業移管

事業部門再編の狙い

- 環境・エネルギー分野、エコ自動車用部材の製品を移管
- 顧客密着型のマインドセットを明確にし、新たな事業の創生を目指す

売上・営業利益の推移



(注) 2015年度は事業移管後ベースに組替後

環境・エネルギー分野の事業の強化・育成を加速

次期中期経営計画 全社経営戦略

- 基本方針と経営目標
- 事業ポートフォリオの高度化
- **キャッシュフロー創出力の強化**
- 次世代事業の早期戦列化
- まとめ

次期中期経営計画の基本方針：キャッシュフロー創出力の強化

財務基盤の強化

収益性の改善

投資の厳選

資産効率向上

キャッシュフロー創出力の強化

超過収益*の安定確保

- 競争力強化
- コスト削減

規律ある積極投資

- 積極拡大分野の見極め
- 投資リスクの見極め

バランスシートのスリム化

- CCCの継続改善
- 不要不急資産売却

*超過収益：資本コストを上回る収益

**大型投資を機動的に実施できる
キャッシュフローを安定して生み続ける体質の定着**

キャッシュフロー創出力の強化：合理化・生産性向上計画

合理化・生産性向上に向けた取り組み

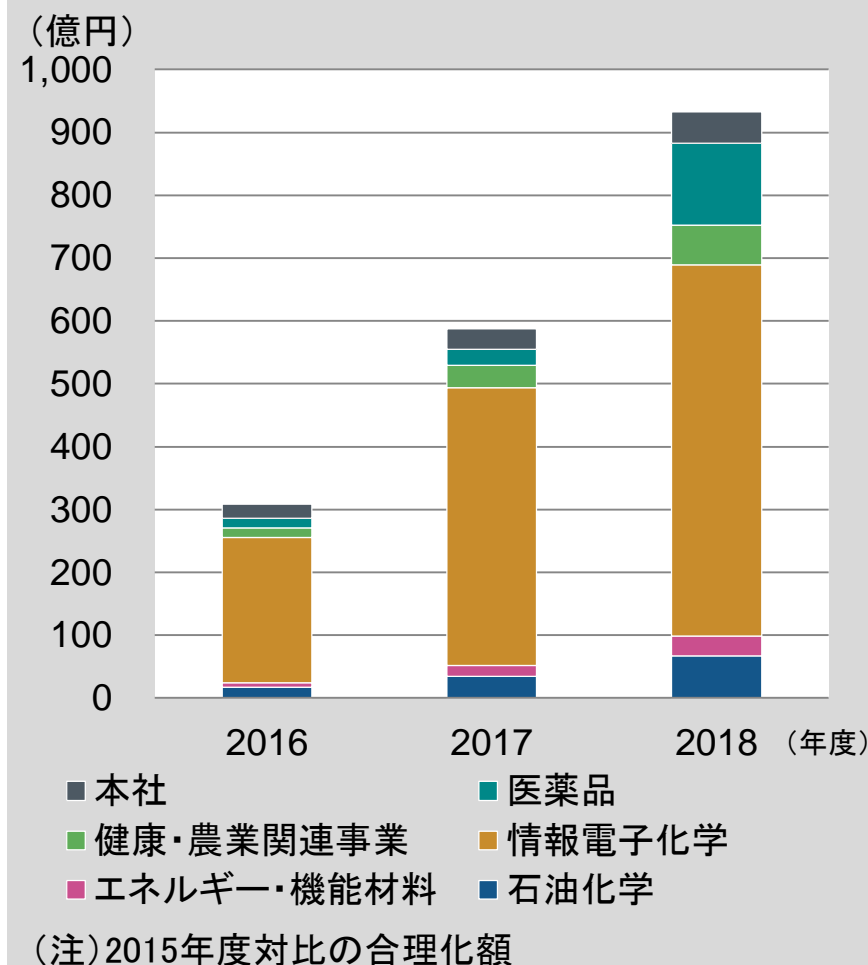
「小さくて強い本社」体制の強化

- 機能付加により増加した本社組織の統合による業務スパン拡大、効率化
- 地域統括会社の機能絞り込み、現地化推進
- コーポレート研究のスピード重視、社内外・国内外連携強化に即した開発体制見直し、テーマ厳選

コスト削減の徹底

- 安価購買
- 固定費削減
- 原単位改善
- 一般経費削減
- 販売費用適正化

合理化目標



キャッシュフロー創出力の強化:IoT時代の業務革新とワークスタイル変革

検討に着手する主な業務革新プロジェクト

- 1 プラント関連業務プロセス・情報のデジタル化
- 2 グローバルサプライチェーン情報のリアルタイム可視化・高度化
- 3 精密農業ソリューションの開発・展開
- 4 AIを積極的に活用したR&Dプロセスの高度化
- 5 クラウドソーシングや最新テクノロジー(AIやセンサー等)積極活用

キャッシュフロー創出力の強化：CCC改善の継続

CCC改善に向けた取り組み

1. 製造・販売・研究の連動強化

- 生産・物流リードタイムの短縮
- 生産品目・グレードの見直し・統廃合
- 販売予想精度向上・管理強化



在庫水準の削減・最適化

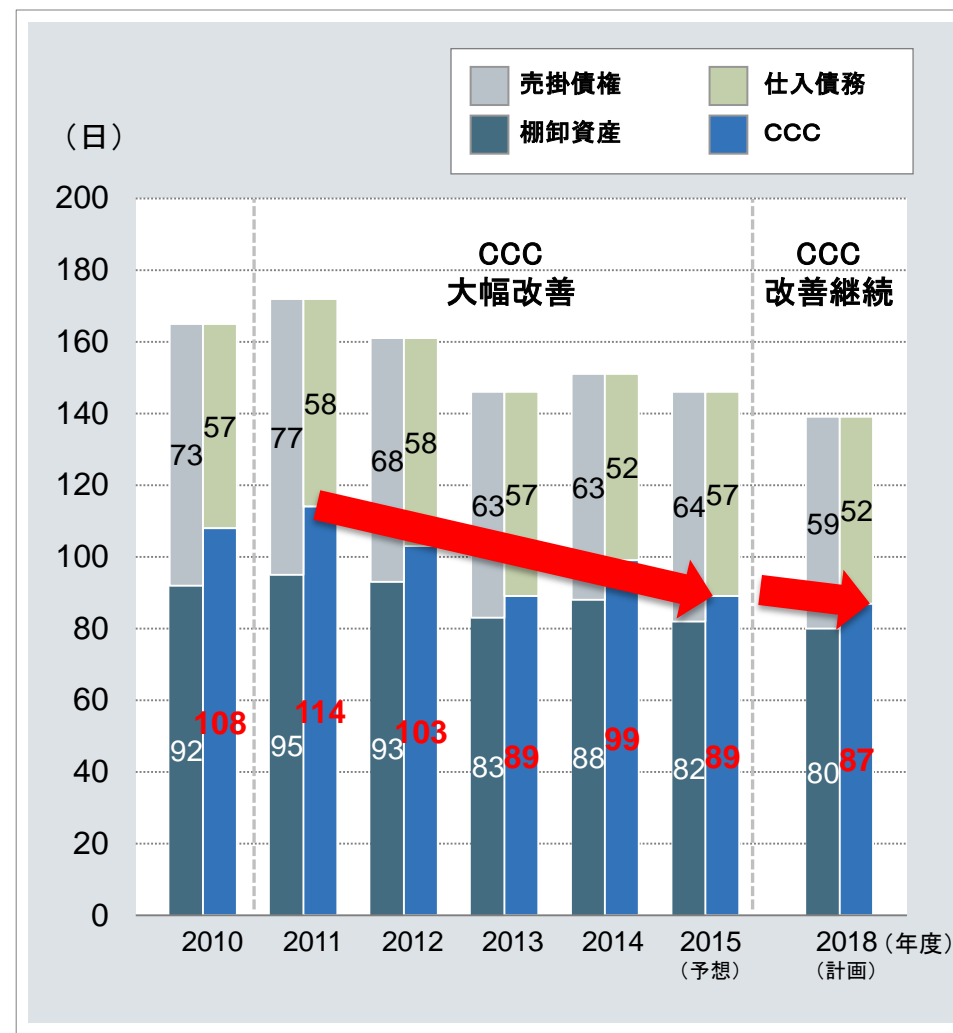
2. 取引先との交渉継続、強化

- 同一顧客の取引の最短サイトへの統一努力
- 取引先との交渉強化・商流変更



売掛サイト短縮・買掛サイト長期化

CCC日数推移



キャッシュフロー創出力の強化：キャッシュフロー計画

(単位：億円)

	2010～2012年度 (実績)	2013～2015年度 (予想)	2016～2018年度 (計画)*
営業 キャッシュ・フロー	4,723	7,152	6,800
投資 キャッシュ・フロー	▲4,457	▲3,018	▲5,400
フリー キャッシュ・フロー	266	4,134	1,400

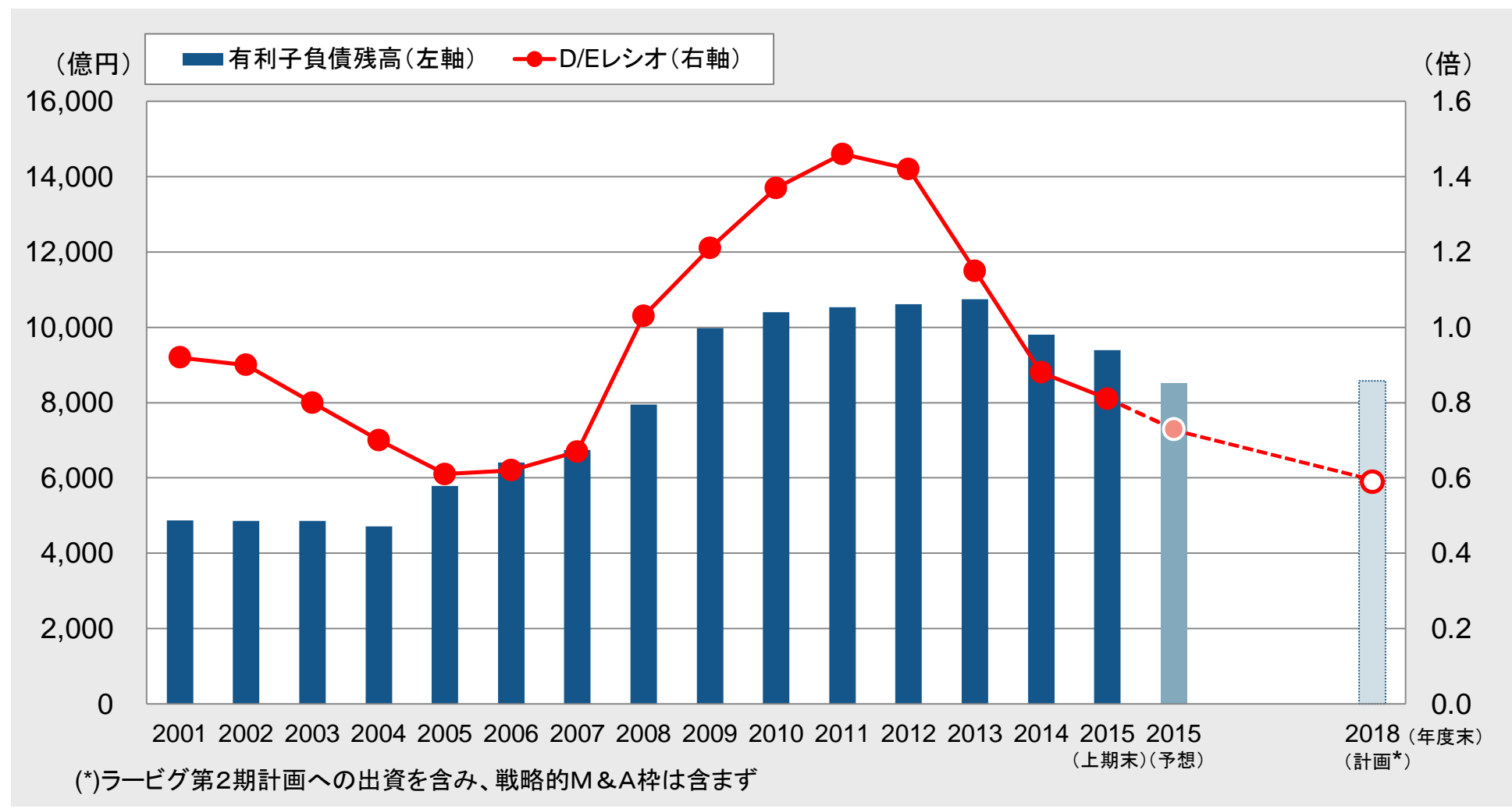
(*)ラービグ第2期計画への出資を含み、戦略的M&A枠は含まず

(単位：億円)

	2012年度末 (実績)	2015年度末 (予想)	2018年度末 (計画)
有利子負債残高	10,606	8,500	8,500

キャッシュフロー創出力の強化：有利子負債とD/Eレシオの推移

有利子負債とD/Eレシオの推移



キャッシュフロー創出力の強化：大型M&A等のための投資枠設定

戦略的M&A枠(3,000億円)を設定



投資枠設定の狙い

- スペシャリティ分野の早期拡充
- 事業ポートフォリオの大幅な高度化

投資実行の前提

- 計画通りのフリーキャッシュフロー創出
- 手元資金の活用
- 資産売却の加速



**健全な財務体質の維持を前提としつつ、持続的成長を確かなものにするため、
スペシャリティ分野での大型投資機会を模索**

実行後の財務状況

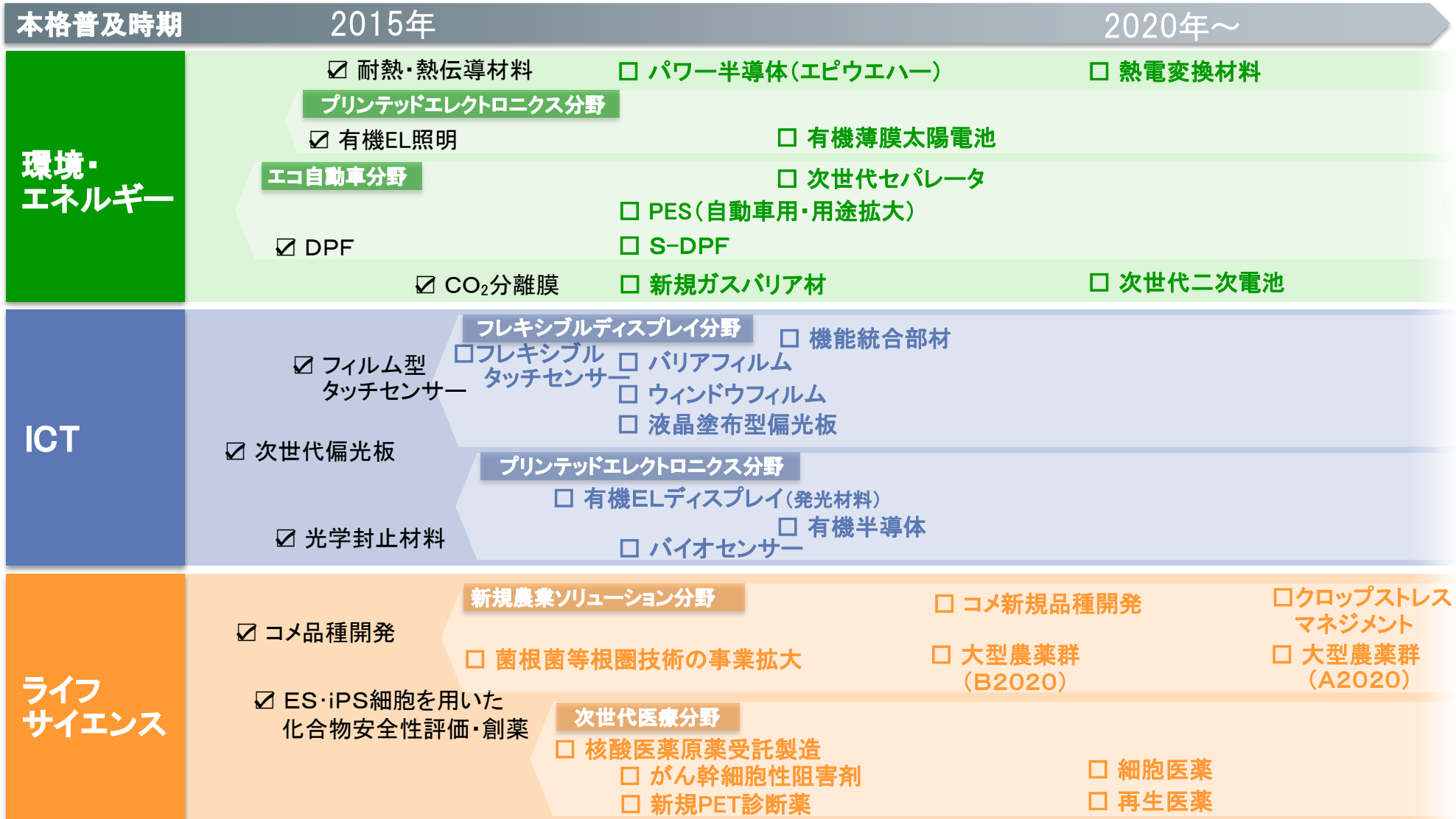
有利子負債残高 約1兆円

D/Eレシオ 約0.7倍

次期中期経営計画 全社経営戦略

- 基本方針と経営目標
- 事業ポートフォリオの高度化
- キャッシュフロー創出力の強化
- **次世代事業の早期戦列化**
- まとめ

次期中期経営計画の基本方針：次世代事業の早期戦列化



✓: 事業化済み又は事業化(実用化)の目途が立った次世代事業

次世代事業の早期戦列化：バイオリショナル

微生物農薬

主要製品	主用途
DiPel®	多種作物に適用可能な微生物殺虫剤
XenTari®	同上

当社の強み

- 優れたBT(バチルス・チューリンゲンシス)菌株
- 卓越した生産(発酵)ノウハウ

**効力の高い微生物農薬を
安定供給**

植物生長調整剤

主要製品	主用途
ProGibb®	作物の生育と大きさをコントロール
Promalin®	果実の間引き・大きさのコントロール
ReTain®	果実の収穫タイミングコントロール・落下防止
ProTone®	果実の色付きのコントロール・発芽遅延

当社の強み

- 植物生長調整剤事業のパイオニア
- 幅広い製品群を世界90か国以上で販売
- 新たなソリューションを創る市場開発力

**高品質な作物の生育を
サポート**

微生物農業資材

主要製品	主用途
菌根菌	土中水分・養分の効率的な吸収促進

当社の強み

- 菌根菌の大量生産技術
- 幅広い作物への使用ノウハウと普及実績

**高品質な菌根菌の
安定供給**

次世代事業の早期戦列化：バイオリショナル

事業拡大に向けた取り組み

微生物農薬原体工場の新設（2014年7月）

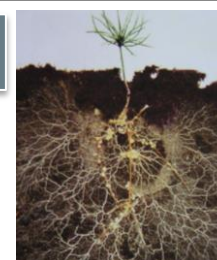
所在地 米国アイオワ州オーセージ市

稼働開始 2014年7月



マイコライザル・アプリケーションズ社の買収（2015年3月）

2015年3月に微生物農業資材（菌根菌）を扱うMA社を買収
ポートフォリオ充実／販売面・開発面のシナジー効果



グローバル農薬事業の体制強化（2015年4月）

化学農薬と生物農薬事業の一体運営によるシナジー追求

住友化学
化学農薬

2015年4月以降

住友化学
(VBC社)
化学農薬 + 生物農薬

VBC社
生物農薬

マーケティング

製品管理

製品開発

事業開発

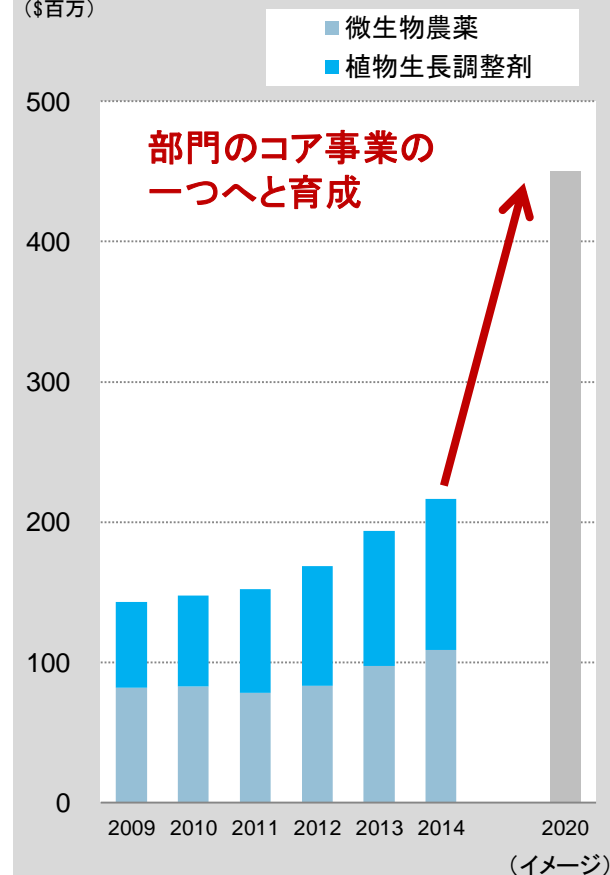
事業企画

※2016年4月からは研究開発・登録も統合

（ご参考）

バイオリショナル製品の売上高

（\$百万）



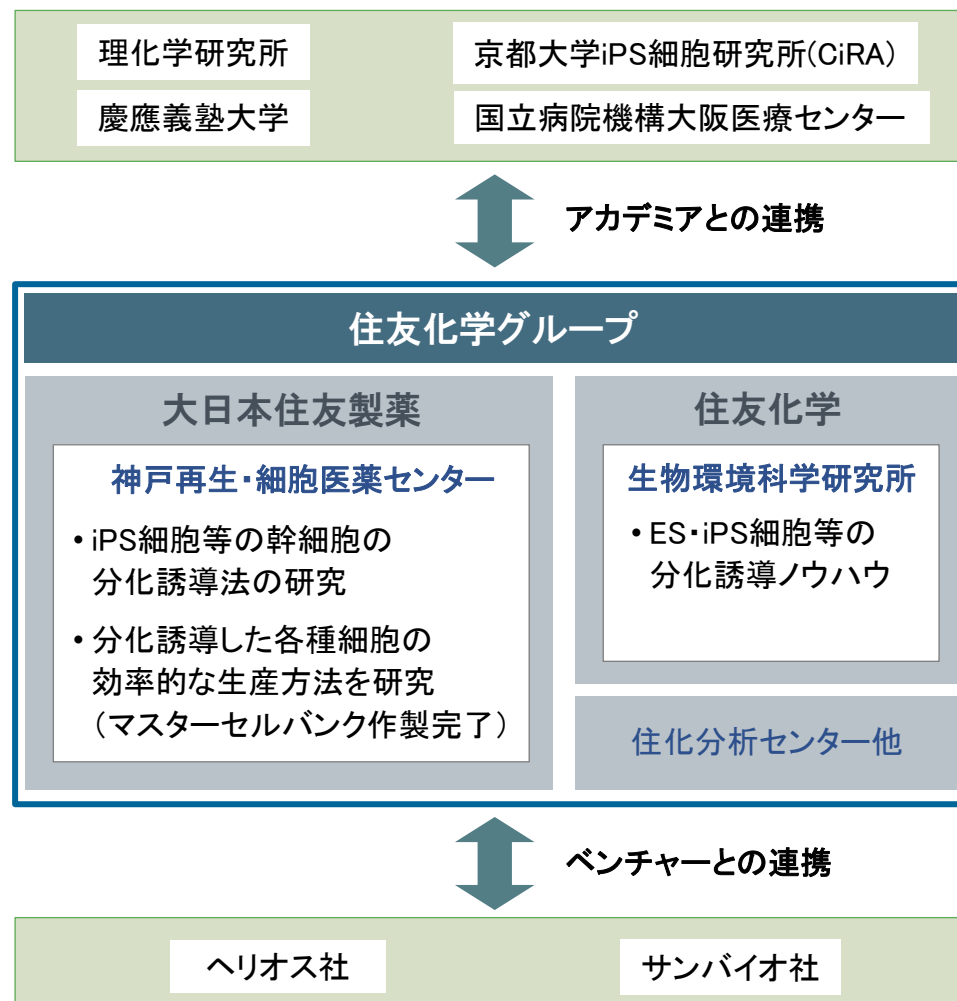
次世代事業の早期戦列化：再生・細胞医薬

再生・細胞医薬分野の開発小史

1990年	ハーバード大学と神経再生共同研究
2001年	慶應義塾大学岡野教授と脊髄損傷に関する共同研究
2001～5年	奈良先端大学山中教授と共同研究
2006年	理化学研究所と眼の発生に関する共同研究(住友化学)
2010年	SB623(慢性期脳梗塞治療薬)導入
2013年	再生医療事業化に向けヘリオス社と提携 再生医療実現拠点ネットワークプログラムの研究開始(脊髄損傷・パーキンソン病等)
2015年	京都大学iPS細胞研究所(CiRA)より再生医療用iPS細胞ストックを入手

25年前に再生・細胞医薬につながる研究に着手

再生・細胞医薬分野の開発体制



次世代事業の早期戦列化：再生・細胞医薬

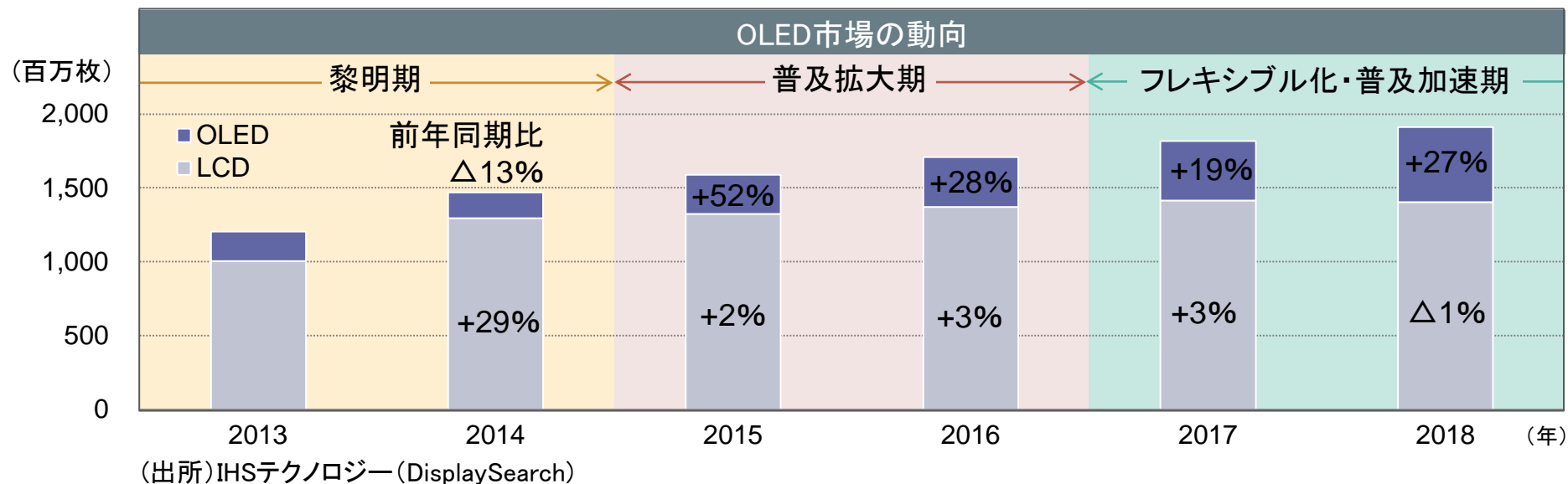
再生・細胞医薬分野の事業化計画

	連携先	予定地域	細胞種	実用化に向けたスケジュール						
				15年	16年	17年	18年	19年	20年	
慢性期脳梗塞	サンバイオ	北米	他家MSC	第Ⅱb相試験			第Ⅲ相試験		承認目標	
加齢黄斑変性	ヘリオス 理化学研究所	国内	他家iPS細胞	臨床研究			医師主導治験		承認目標	
パーキンソン病	京都大学 iPS細胞研究所 (CiRA)	global	他家iPS細胞	臨床研究または治験						
網膜色素変性	理化学研究所	global	他家iPS細胞					医師主導治験		
脊髄損傷	慶應義塾大学 大阪医療センター	global	他家iPS細胞					臨床研究(他家)		

2017年初めに細胞生産設備(セルプロセッシングセンター)を稼働予定

次世代事業の早期戦列化：OLED関連材料

スマートフォン用ディスプレイ市場

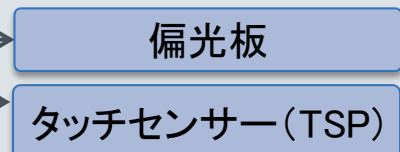


住友化学のOLED関連材料

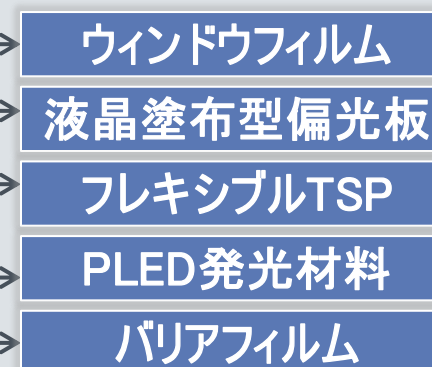
OLEDディスプレイの構造



当社材料(上市済み)

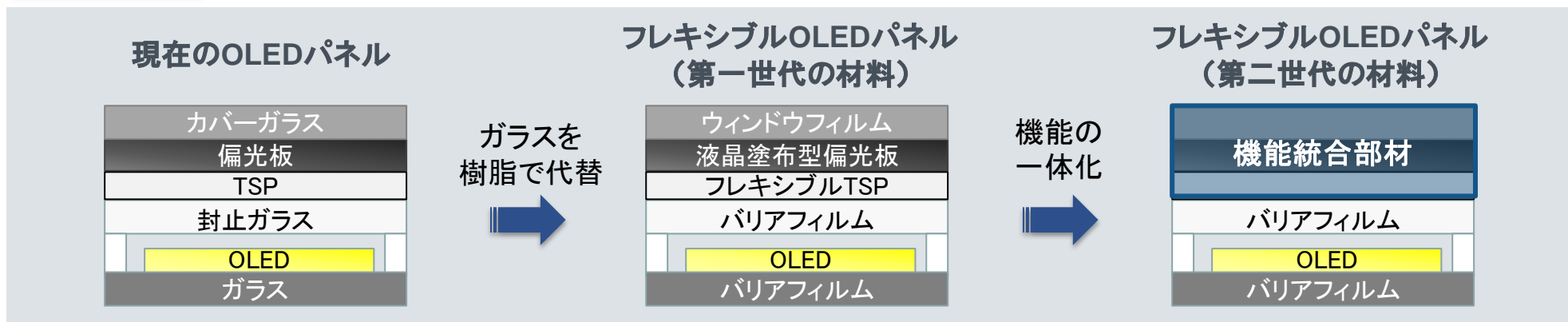
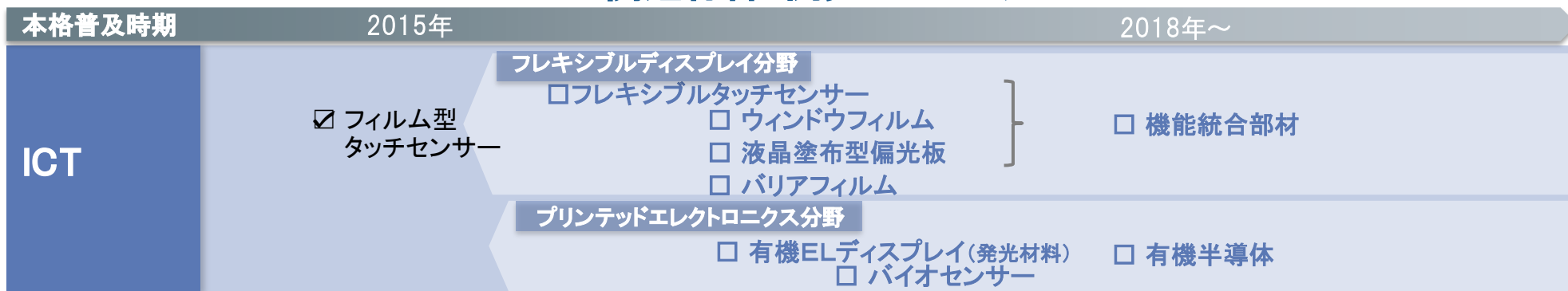


当社材料(開発中)



次世代事業の早期戦列化：OLED関連材料

OLED関連材料 開発ロードマップ



住友化学の強み

総合化学メーカーとしての

素材開発力



ディスプレイ材料事業で培った

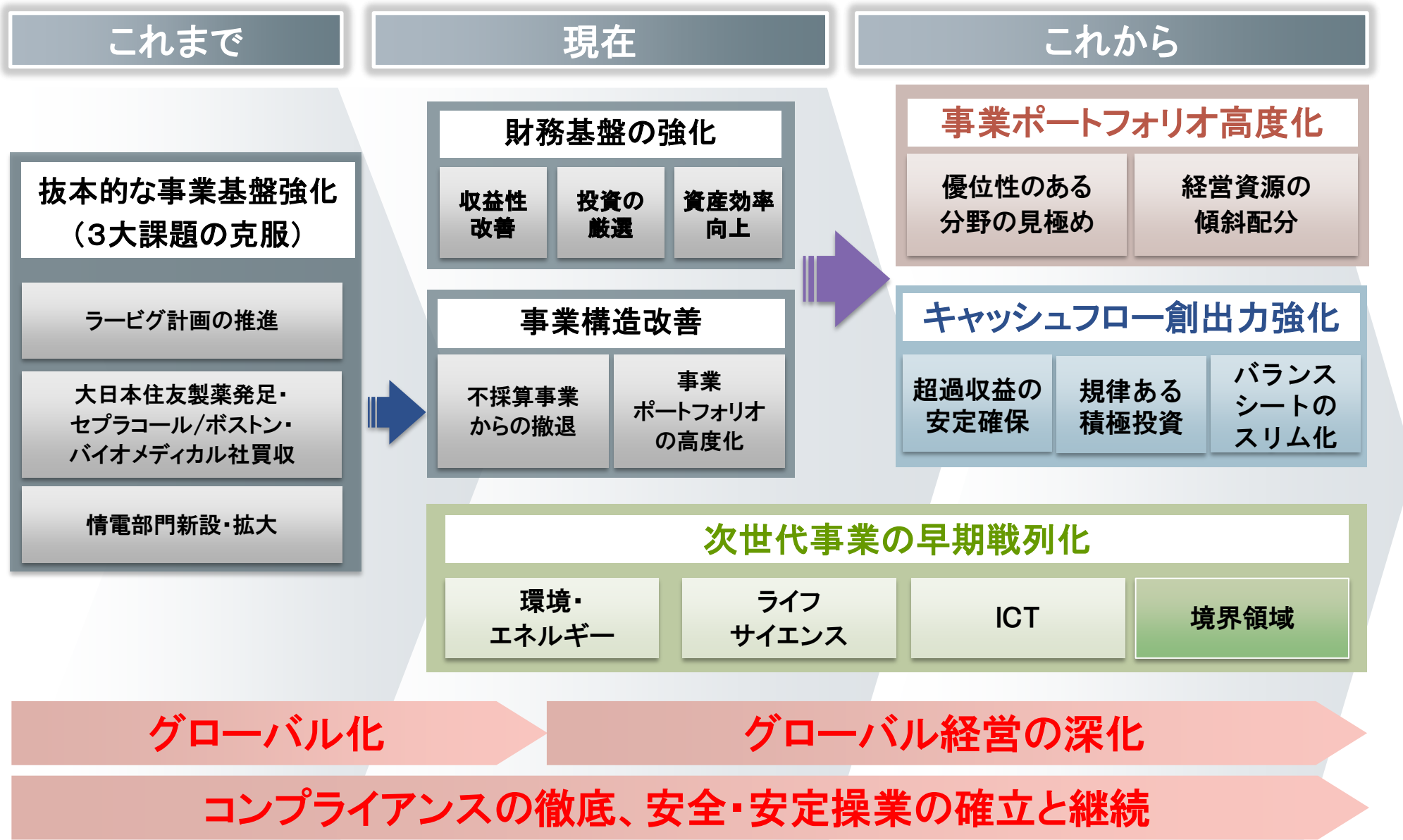
製品開発力・加工技術

OLED技術の進化と普及拡大に貢献

次期中期経営計画 全社経営戦略

- 基本方針と経営目標
- 事業ポートフォリオの高度化
- キャッシュフロー創出力の強化
- 次世代事業の早期戦列化
- **まとめ**

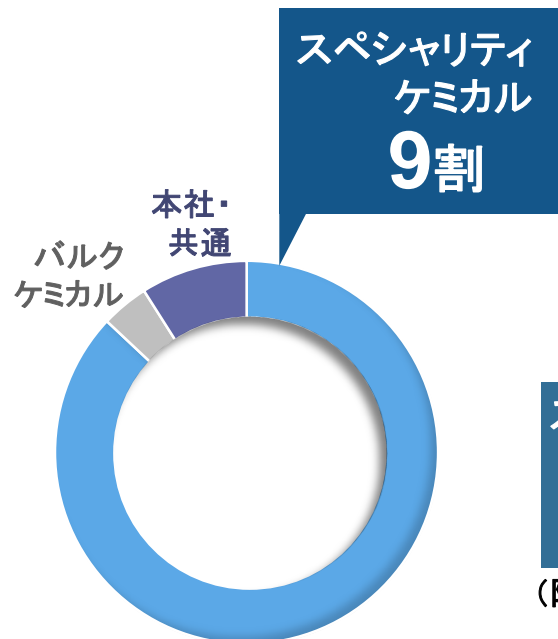
次期中期経営計画：基本方針



次期中期経営計画：資源配分

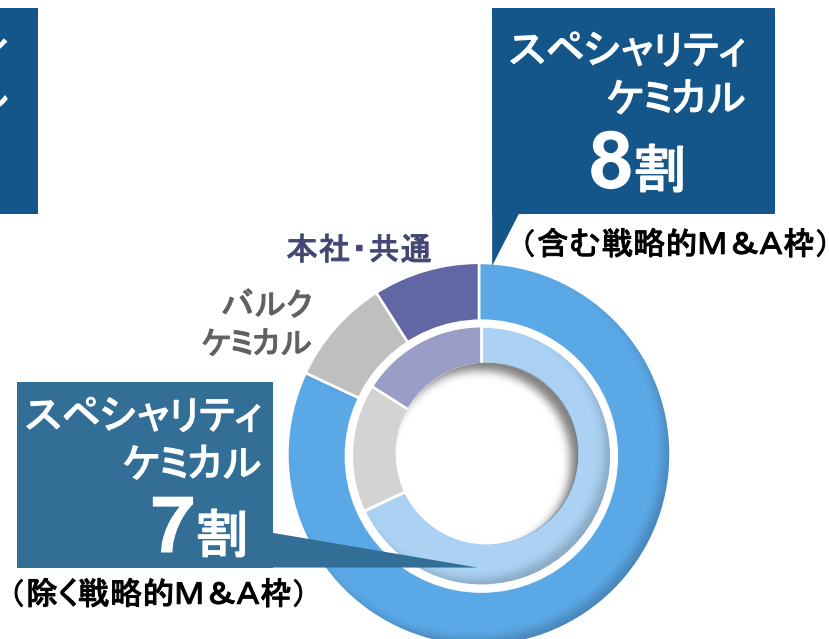
2016～18年度
研究開発費

5,100億円



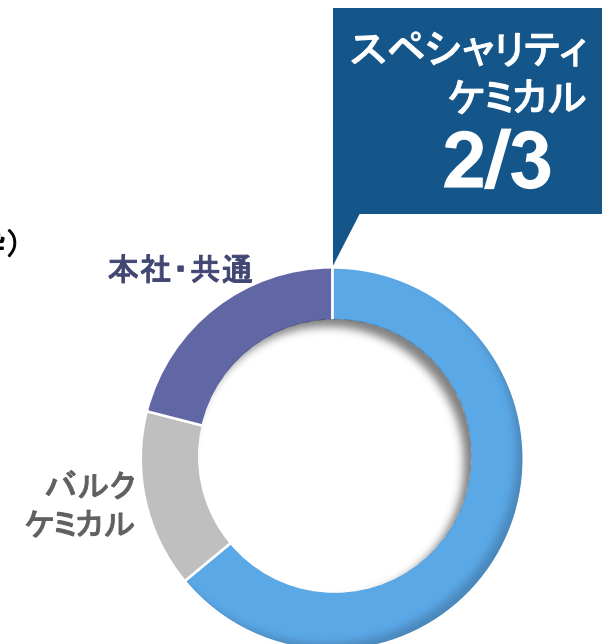
2016～18年度
設備投資・投融資

(含む戦略的M&A枠) **7,000**億円
(除く戦略的M&A枠) **4,000**億円



2018年度末
従業員数

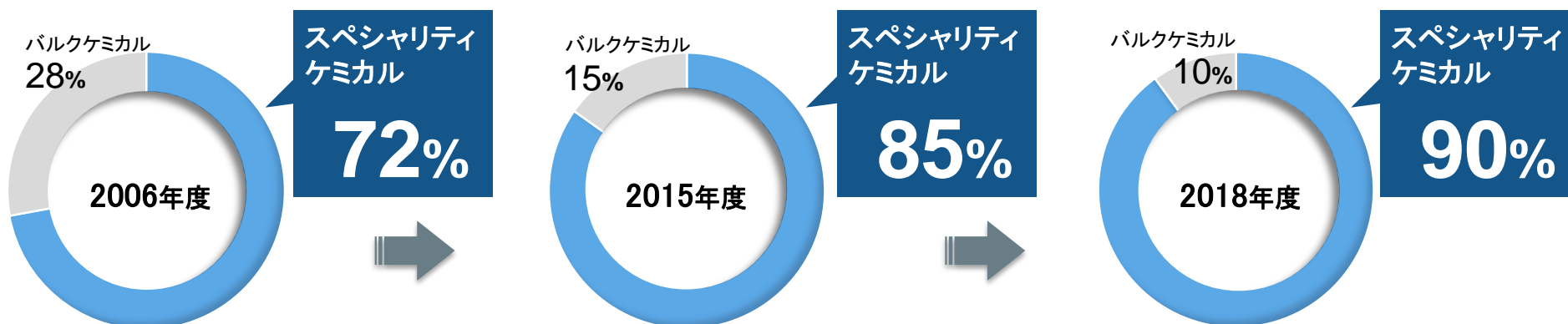
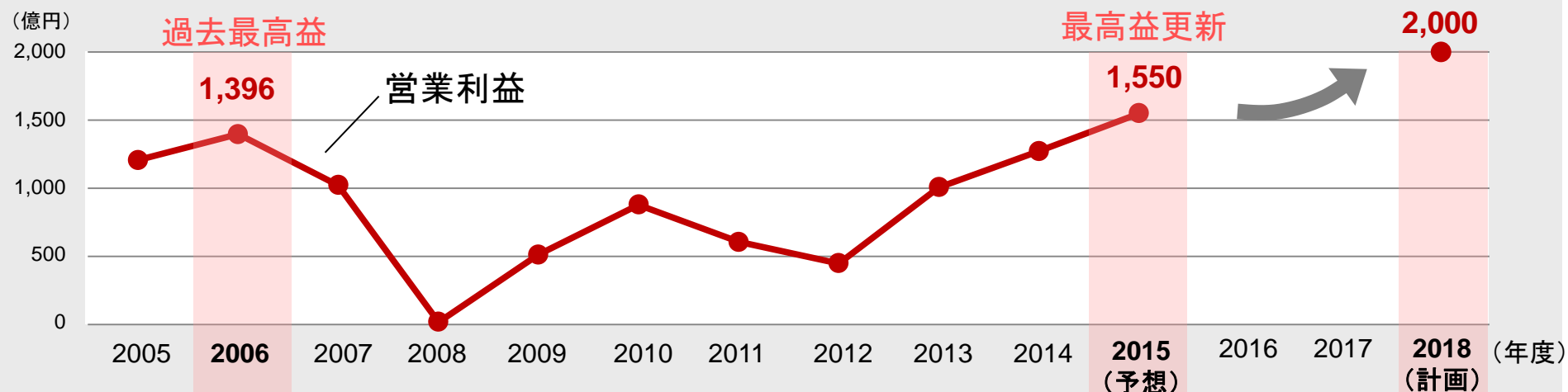
37,400人



技術優位性のある分野に経営資源を傾斜配分

事業ポートフォリオの変化

営業利益と構成比の推移



スペシャリティケミカル領域の収益力が着実に拡大

次期中期経営計画：経営目標

(単位：億円)

	2015年度 予想	2018年度 計画	増減
売上高	22,500	25,400	+2,900
営業利益	1,550	2,000	+450
(持分法損益)	240	290	+50
経常利益	1,700	2,100	+400
純利益	800	1,100	+300
ナフサ価格	¥49,100/kl	¥45,000/kl	
為替レート	¥121.0/\$	¥120.0/\$	

次期中期経営計画：目指す姿 対 経営目標

	目指す姿 以下を安定的に達成	2018年度 計画	(ご参考) 2015年度 予想
ROE	10%以上	12%	10%
ROI	7%以上	7%	5%
D/Eレシオ	0.7倍程度	0.6倍～0.7倍(*2)	0.7倍
配当性向	30%程度	—	29%
利益成長(*1)	年7%以上	年11%	—

(*1)直前中期経営計画最終年度からの当期利益の年率成長率、(*2)戦略的M&A枠による投資実施後

持続的な成長に向けて

持続的な成長に向けて

株 主

コーポレートガバナンスコード

対話・エンゲージメント

スチュワードシップコード

住友化学

経営理念

技術を基盤とした
新しい価値の創造に常に挑戦

事業活動を通じて
人類社会の発展に貢献

活力にあふれ社会から
信頼される企業風土を醸成

経営戦略

事業ポートフォリオ
高度化

キャッシュフロー
創出力強化

次世代事業の
早期戦列化

グローバル経営の深化

コンプライアンスの徹底、
安全・安定操業の確立と継続

中長期的に目指す姿
(以下を安定的に達成)

ROE 10%以上

ROI 7%以上

D/Eレシオ 0.7倍程度

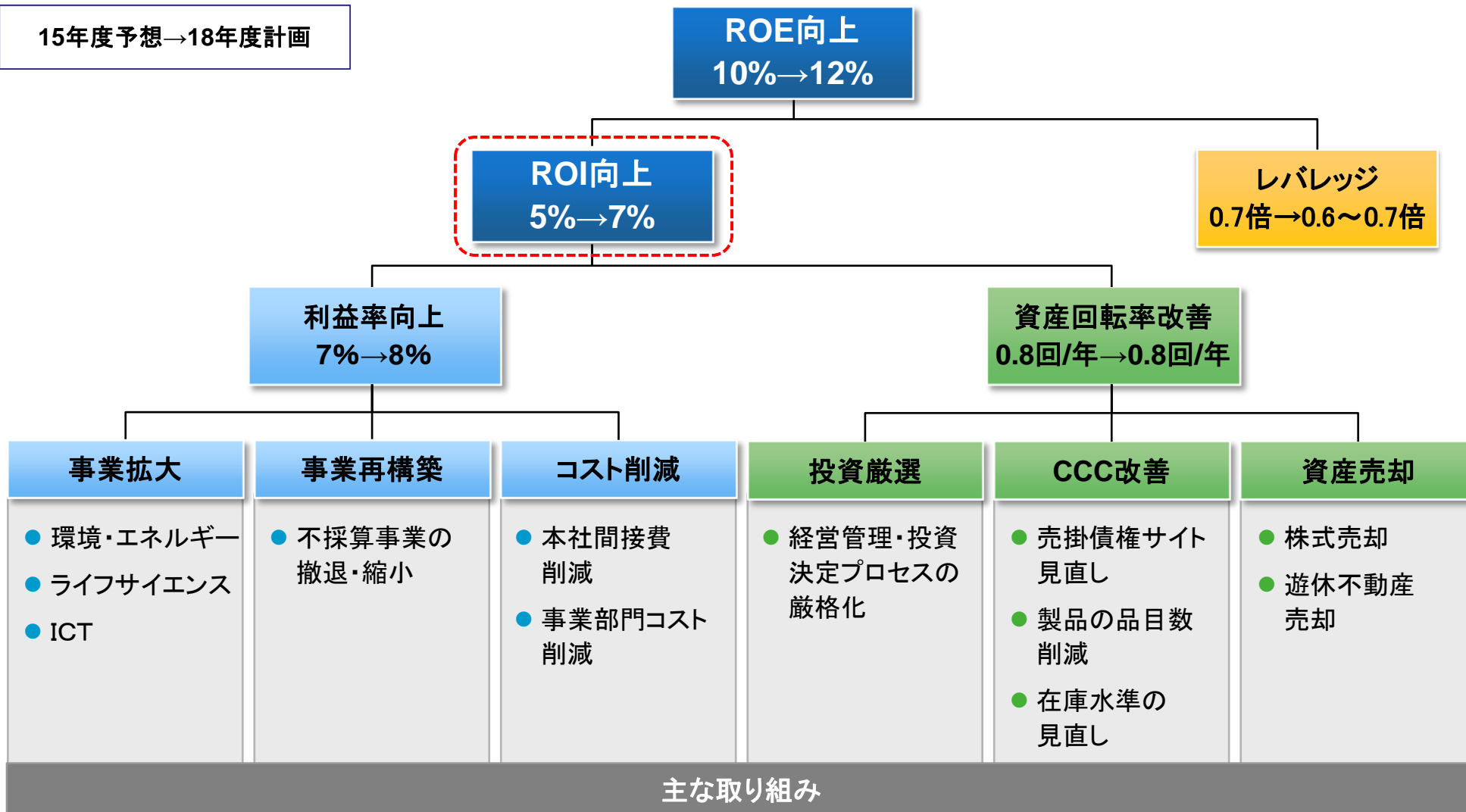
配当性向 30%程度

利益成長 年7%以上

企業価値向上に向けた取り組み

ROI・ROE向上に向けた取り組み

15年度予想→18年度計画



コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス・コード

- 全ての基本原則・原則・補助原則にコンプライ

社外取締役増員

- 1名から3名に増員
- 監査役を含む役員の4割が社外役員に

任意の委員会設置

- 任意の指名委員会・報酬委員会を設置(委員の過半数は社外役員)

ガバナンス 体制強化

取締役会の監督機能強化

- 社外役員によるモニタリング・アドバイザリー機能の強化
- 社外役員懇談会での意見交換などを通じて取締役会の実効性を評価

ガバナンスの実効性を高めるための確実な運用

事業を通じた持続可能な社会の発展



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



国際化学工業協会協議会
レスポンシブル・ケア
世界憲章への署名



(SRI(社会的責任投資)認定)



環境に配慮した製品・プロセス

クリーンプロダクト

ディーゼル・パティキュレート・
フィルター(DPF)

圧力損失、耐熱衝撃性に優れる



LED製造プロセス材料

高純度アルミナ、有機金属化合物



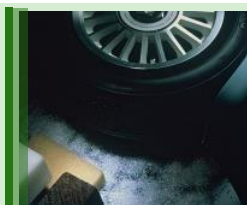
スーパーエンジニアリング
プラスチック

高い難燃性を有する



S-SBR

高省燃費性能、高ウェットグリップ性能
の両立



グリーンプロセス

偏光板UV接着

省エネルギー、低環境負荷



プロピレンオキサイド単産法

併産物を生じることなく
省資源、省エネルギー



気相法カプロラクタム

硫安を副生することなく
原料使用量削減、製造工程短縮

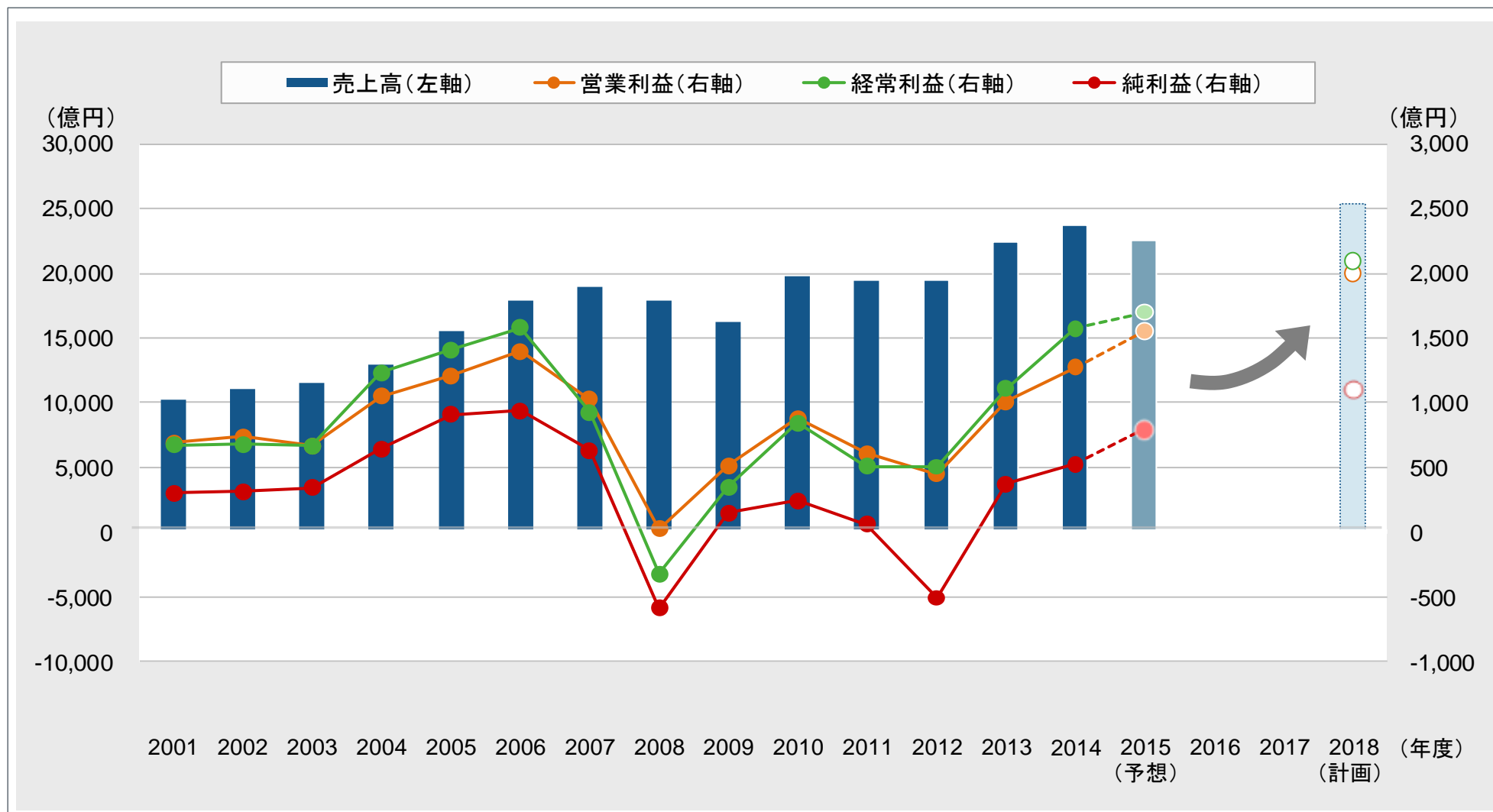


塩酸酸化

副生塩酸のリサイクルにより
省エネルギー

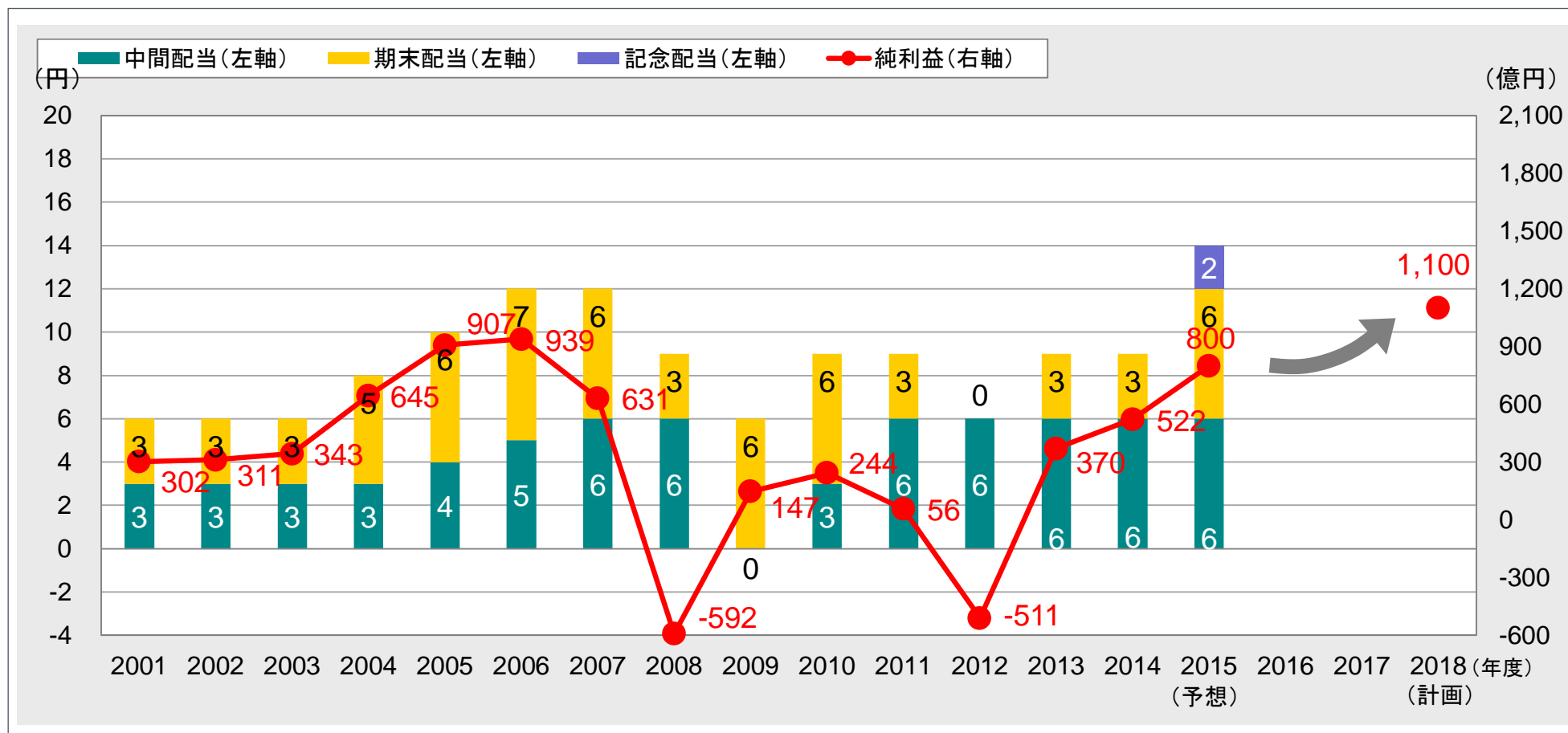


業績推移



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。



(ご参考)次期中期経営計画 部門事業戦略

石油化学部門の事業戦略

長期に目指す姿

高付加価値製品を通じた、
顧客への新たなソリューションの提供

主要事業の現状

- 日本・シンガポール・サウジアラビアの3拠点の特徴を活かしたグローバルな事業展開
- アジア市場での優良顧客との強固な関係
- 低コストエタン原料へのアクセス
- 高付加価値製品の開発力

強み

弱み

機会

脅威

- 大きく厚みのある市場
- 安定した需要拡大

- グローバル大手に比べて小さい事業規模
- エタン/シェールガスに比べ高価なナフサ原料への依存

- コスト競争力ある新規プラントの増設
- 事業リスク・カントリーリスク

石油化学部門の事業戦略

アクションプラン

- 国内工場の高効率運営の強化
- シンガポール事業における高付加価値製品の供給拡大
- ペトロ・ラービグの安定操業、第2期計画の早期立ち上げ

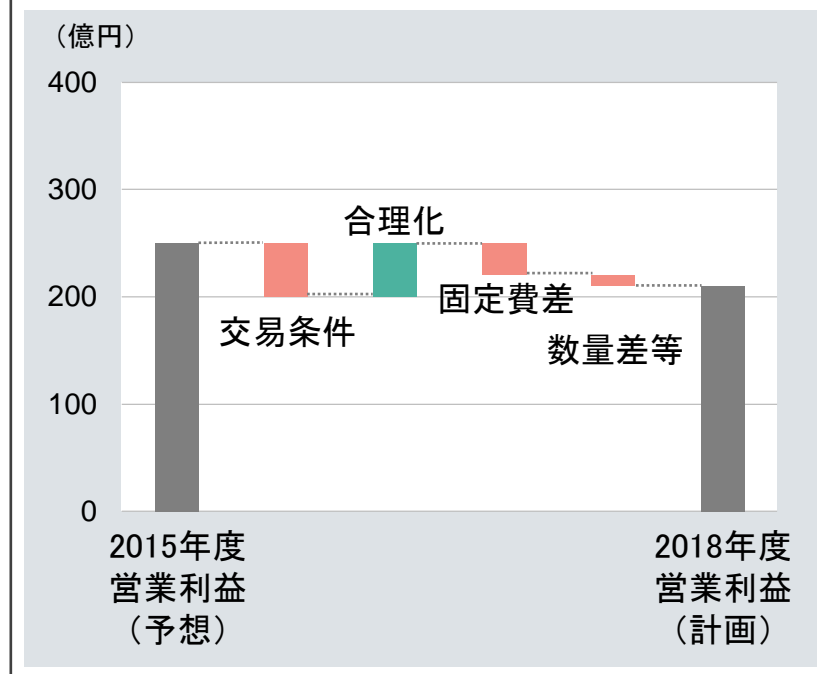
検討課題

- 気相法カプロラクタムプラントの競争力の見極め
- MMA事業の原料面も含む抜本的収益改善策検討

2018年度計画

売上高	8,000億円
営業利益	210億円

営業利益の増加要因 (2015年度対2018年度)



エネルギー・機能材料部門の事業戦略

長期に目指す姿

「必要とされる材料を提供する」という顧客密着型のマインドセットにもとづき、グローバルに環境・エネルギー問題の解決に貢献

主要事業の現状

- 世界トップシェア製品
- 技術優位性のあるユニーク製品

- マーケット及びユーザーニーズの把握

- 環境・エネルギー関連市場の拡大

- 市場が発展途上であり変化が激しい
- 競争が厳しい



エネルギー・機能材料部門の事業戦略

アクションプラン

- 大型投資案件の早期収益事業化
- 高付加価値製品シフト
- 新製品の早期上市と戦力化

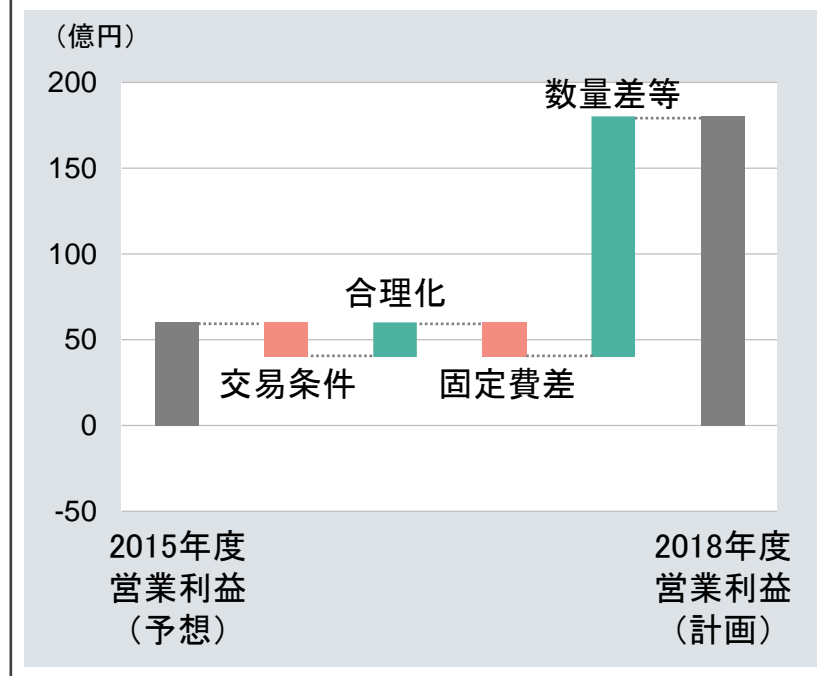
検討課題

- 環境・エネルギー・高機能材料分野における新規事業創生

2018年度計画

売上高	2,600億円
営業利益	180億円

営業利益の増加要因 (2015年度対2018年度)



(注) 新セグメント組換後

情報電子化学部門の事業戦略

長期に目指す姿

素材開発と擦り合わせ技術の融合により
ICT産業の変化に対応した新たな価値を提供

主要事業の現状

- ディ스플레이材料の豊富な品揃え
- マーケットインのサプライチェーン構築
- 総合化学メーカーとしての
素材開発力

強み

弱み

機会

脅威

- 有機ELディスプレイの普及拡大
- フレキシブルディスプレイ市場の離陸

- 特定顧客/製品への
収益依存度の高さ
- 為替感応度の高さ

- 液晶ディスプレイ市場の
成熟化・競争激化

情報電子化学部門の事業戦略

アクションプラン

- 偏光板事業の
サステナビリティ確保
- タッチセンサー事業の拡大
- 半導体材料の事業拡大

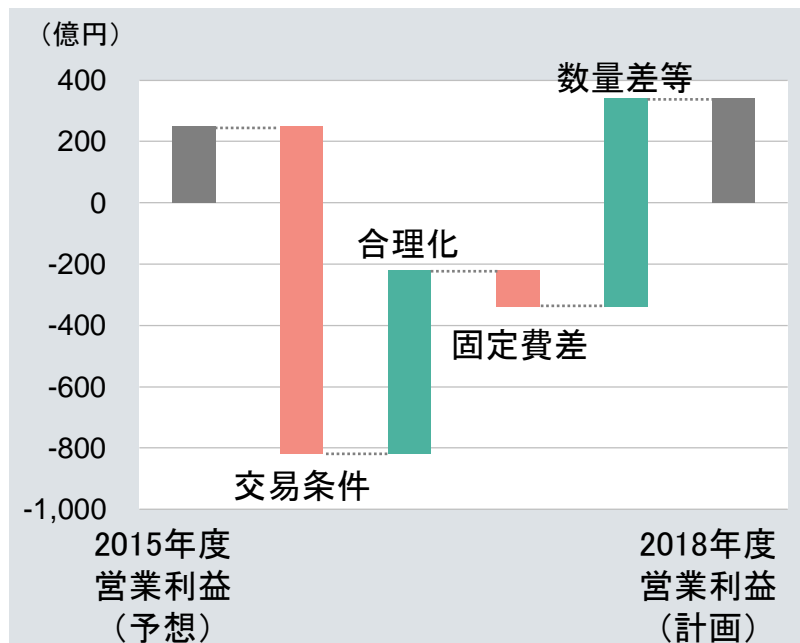
検討課題

- 偏光板、タッチセンサーに次ぐ
新たなコア事業の確立

2018年度計画

売上高	4,900億円
営業利益	340億円

営業利益の増加要因 (2015年度対2018年度)



(注)新セグメント組換後

健康・農業関連事業部門の事業戦略

長期に目指す姿

自社研究開発力を基盤に、
世界の食糧、健康・衛生、環境問題の解決に貢献

主要事業の現状

- 高い研究開発力と充実したパイプライン
- ニッチ分野でのユニークな技術・製品
- 高シェアを有する製品群
- 海外大手メーカーとの提携関係
- トータル・ソリューションの提供

強み

弱み

機会

脅威

- 人口増加に伴う食糧需要の拡大
- 農業関連事業の事業規模拡大
- 生活環境事業の周辺・川下分野での事業機会

- 競合大手と比べ小さい事業規模
- グローバル販売チャネル

- 農薬の規制強化
- オフパテント農薬との競合拡大
- 競合メーカーの合従連衡

健康・農業関連事業部門の事業戦略

アクションプラン

- 農薬事業のアライアンス強化
- バイオラショナル等の新規事業拡大
- コメ事業の推進
- メチオニンの販売拡大
- 防疫薬事業のグローバル展開強化

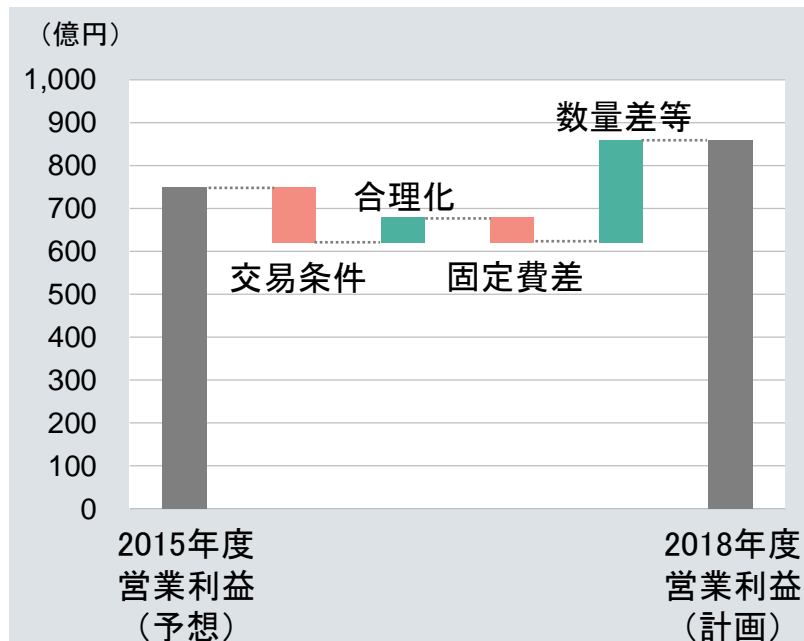
検討課題

- 農薬事業のGlobal Footprint確立
- メチオニンの生産能力拡大

2018年度計画

売上高	4,400億円
営業利益	860億円

営業利益の増加要因 (2015年度対2018年度)



医薬品部門の事業戦略

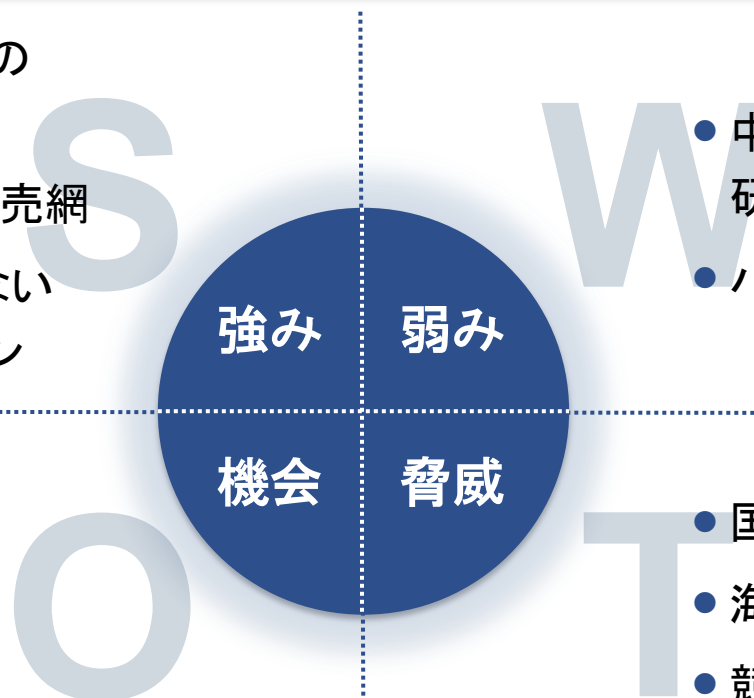
長期に目指す姿

研究開発を基盤とした創薬により、人々のQoL向上に貢献

主要事業の現状

- 精神神経領域/がん領域での創薬プラットフォーム
- 米国での新薬開発体制と販売網
- 再生・細胞医薬/治療薬のない疾患分野の開発パイプライン

- 医療技術のイノベーション
- 健康意識の高まり



- 中堅規模による研究開発負担力の限界
- パテントクリフによる業績変動

- 国内での医療費抑制策の加速
- 海外の医療保険制度の変化
- 競合メーカーの合従連衡

医薬品部門の事業戦略

アクションプラン

- アンメットメディカルニーズが
高い領域への経営資源集中
- 国内におけるジェネリック品対策と
収益基盤強化
- 再生・細胞医薬分野の開発推進
- 放射性診断薬事業の収益力強化、
拡大

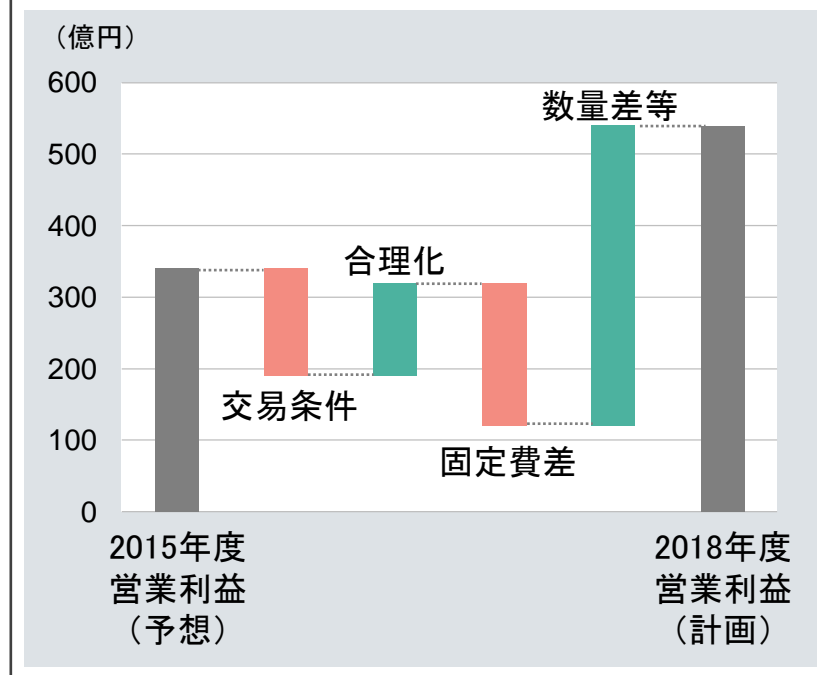
検討課題

- ラツェダ特許切れ後の収益維持対策

2018年度計画

売上高	4,900億円
営業利益	540億円

営業利益の増加要因 (2015年度対2018年度)



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。