

# 経営戦略説明会

2014年6月5日



SUMITOMO CHEMICAL

社長 十倉 雅和

Change  
and  
Innovation

1. 2013年度および2014年度の業績動向
2. 2013～2015年度 中期経営計画の概要
3. 中期経営計画の進捗
  - (1) 事業構造改善
    - ① スペシャルティケミカル領域の事業拡大
    - ② バルクケミカル領域の事業再構築
  - (2) 強固な財務基盤の構築
  - (3) 次世代事業の開発
4. 株主還元

# 2013年度および2014年度の業績動向

(単位: 億円)

	2012年度 実績	2013年度 実績	前年比
売上高	19,525	22,438	+2,913
営業利益	450	1,008	+558
(持分法損益)	54	120	+66
経常利益	503	1,111	+609
純利益	-511	370	+881
ナフサ価格	¥57,500/kl	¥67,300/kl	
為替レート	¥82.91/\$	¥100.17/\$	

# 2014年度業績予想

(単位: 億円)

	2013年度 実績	2014年度 予想	前年比
売上高	22,438	23,200	+762
営業利益	1,008	1,050	+42
(持分法損益)	120	230	+110
経常利益	1,111	1,200	+89
純利益	370	450	+80
ナフサ価格	¥67,300/kl	¥70,000/kl	
為替レート	¥100.17/\$	¥100.00/\$	

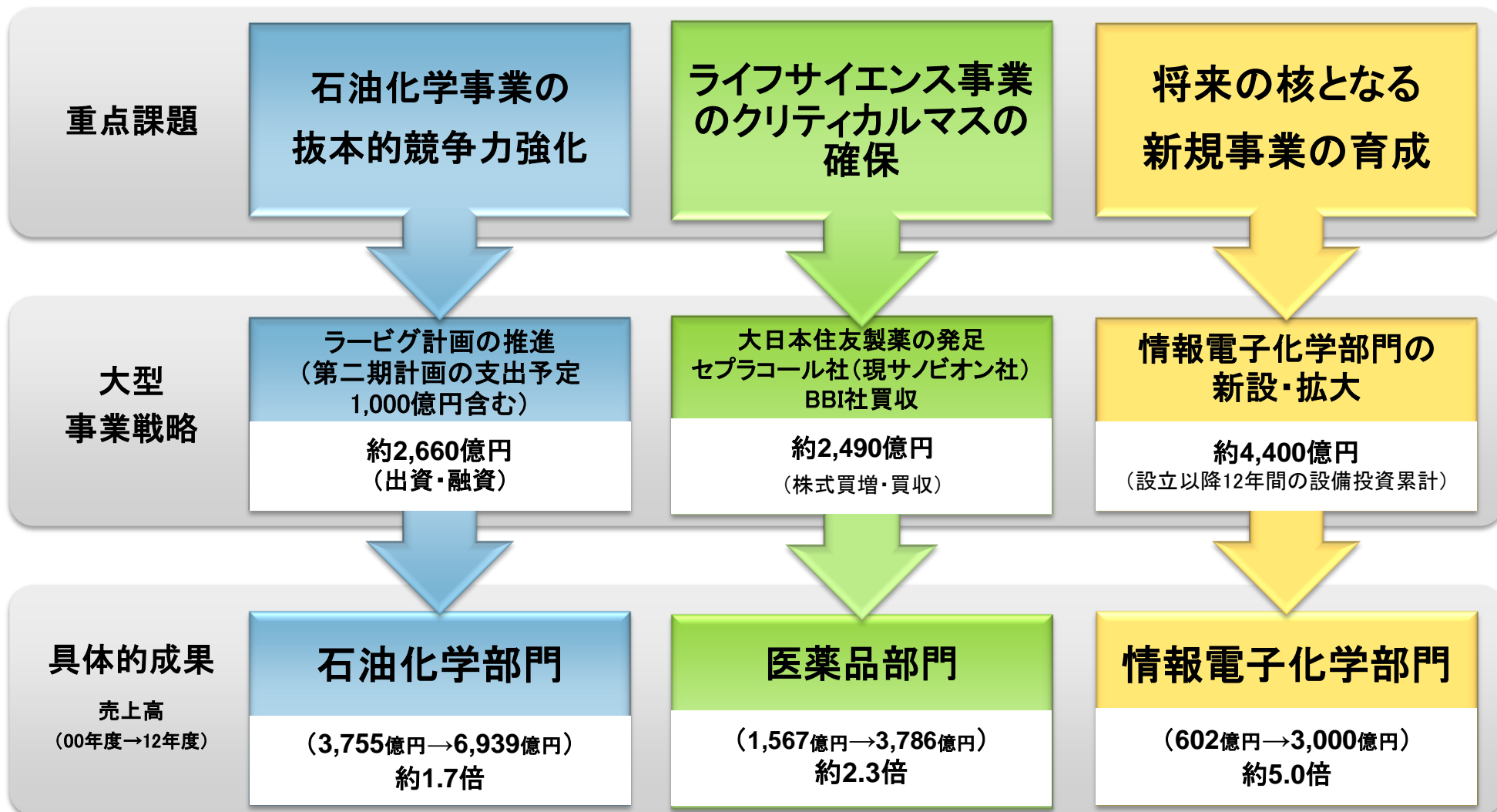
# セグメント別営業利益

(単位: 億円)

	2012年度	2013年度	2014年度 予想
スペシャリティケミカル	688	1,202	1,080
情報電子化学	117	349	370
健康・農業関連事業	263	382	450
医薬品	309	471	260
バルクケミカル	-96	-59	40
基礎化学	-64	-109	-60
石油化学	-32	49	100
その他	-142	-134	-70
合計	450	1,008	1,050

# 2013～2015年度 中期経営計画の概要

# 21世紀初頭からの経営課題および事業戦略





これまで

現在

これから

抜本的な事業基盤強化  
(3大課題の克服)

ラビグ計画の推進

大日本住友製薬発足・  
セプラコール/BB社買収

情電部門新設・拡大

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

## 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

# 中期経営計画でのキャッシュ・フロー目標

	2010～2012年度	2013～2015年度 (目標)
営業キャッシュ・フロー	4,723億円	5,400億円程度
投資キャッシュ・フロー	▲4,457億円	▲4,000億円以内
差引フリーキャッシュ・フロー	266億円	<b>2,000億円以上</b>

(注) 現預金等の減少を含む。

	2012年度末	2015年度末 (目標)
有利子負債残高	10,606億円	<b>9,000億円未満</b>

# 中期経営計画の進捗

# 事業構造改善



スペシャリティケミカル  
領域の  
事業拡大

バルクケミカル  
領域の  
事業再構築

事業ポートフォリオの高度化

## 事業の特徴・強み

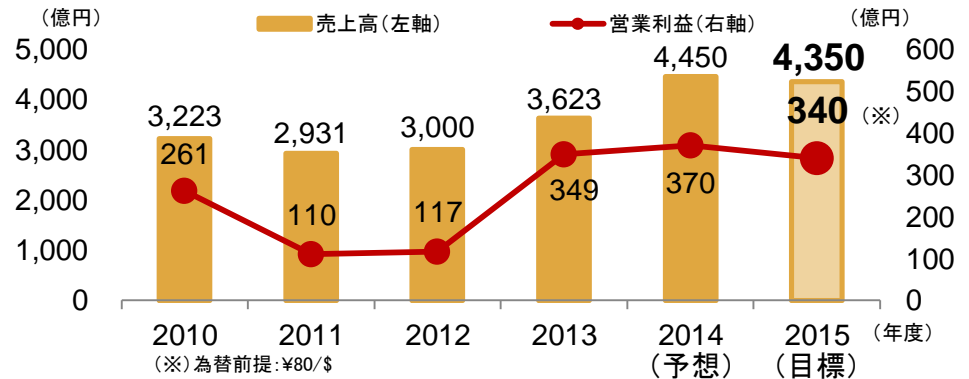
- 主要製品はディスプレイ材料
- ユーザーの要望に迅速に対応\*

\* 韓国・台湾など需要地に生産・販売・研究体制を整備することで対応

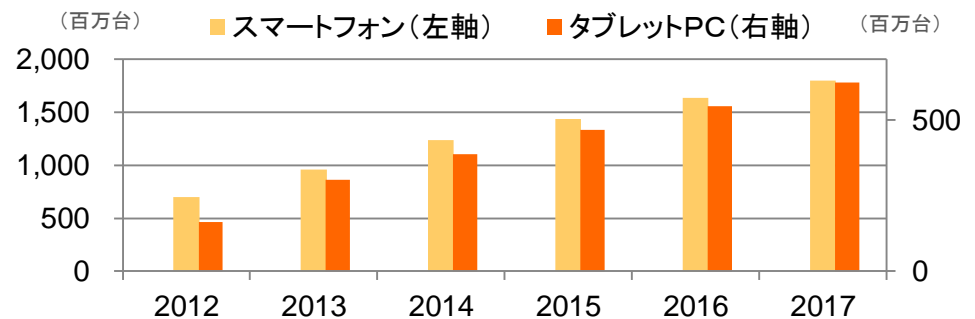
## 今後の収益ドライバー

- 中小型ディスプレイ用偏光フィルム及びタッチセンサーパネルの販売増
- テレビ用偏光フィルムのコスト削減等
- 次世代フレキシブルパネル材料・部材の開発・上市

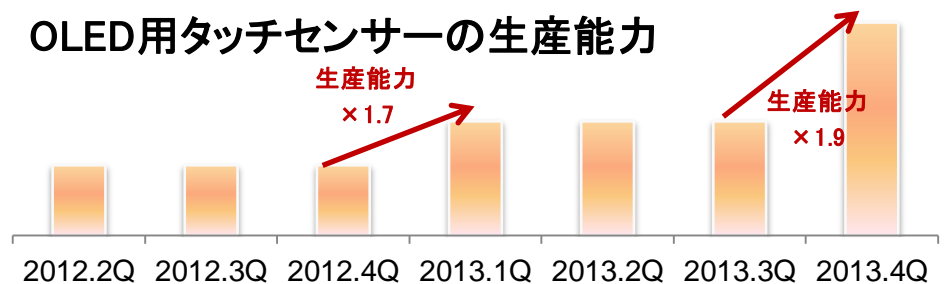
## 売上高・営業利益の推移



## スマートフォン・タブレットPCの需要見通し



## OLED用タッチセンサーの生産能力



事業分野	主な取組実績	今後の取組課題
偏光フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中小型偏光フィルム生産能力拡大</li> <li>✓ 次世代偏光フィルム開発進捗・生産準備完了</li> <li>✓ スマートフォン用途シェア拡大</li> <li>✓ 保護膜代替偏光フィルムの量産開始 (同フィルム量産のための設備改造)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 次世代偏光フィルムの量産</li> <li>□ タブレットPC用途シェア拡大</li> <li>□ 保護膜代替偏光フィルムの採用拡大</li> </ul>
タッチセンサー	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オンセル型タッチセンサー生産能力増強</li> <li>✓ カバーガラス一体型タッチセンサー生産設備建設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ オンセル型タッチセンサー拡販</li> <li>□ カバーガラス一体型タッチセンサー量産</li> <li>□ フィルム型タッチセンサー開発上市</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 耐熱セパレータ生産能力拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 耐熱セパレータの更なる生産能力拡大</li> <li>□ フレキシブルディスプレイ材料・部材の開発・事業化</li> </ul>



## 事業の特徴・強み

- 耐熱性を高めたセパレータ\*を製造
- 電気自動車用に需要が拡大

\* ポリオレフィン基材にアラミドやセラミック(高純度アルミナ)を塗布、セパレータに耐熱性を付与、電池の安全性向上に貢献

## 電気自動車用の電池・部材への要求

### ユーザーニーズ

走行可能距離の長距離化(電池の高容量化)

### 高容量電池の特性

充電・放電時のエネルギー容量が高い

### 部材への要求

安全性確保

住友化学 セパレータ



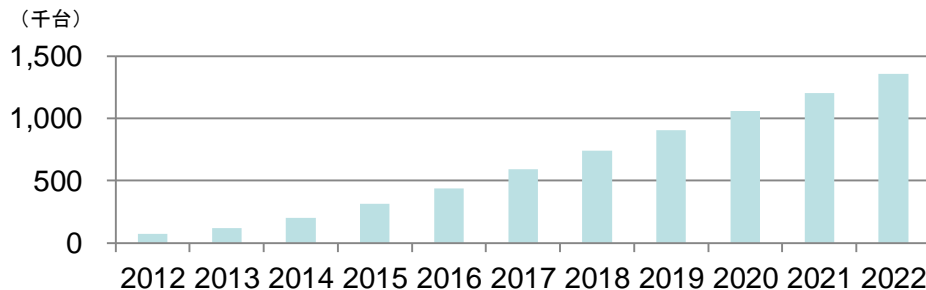
パナソニック 二次電池



テスラモーターズ モデルS

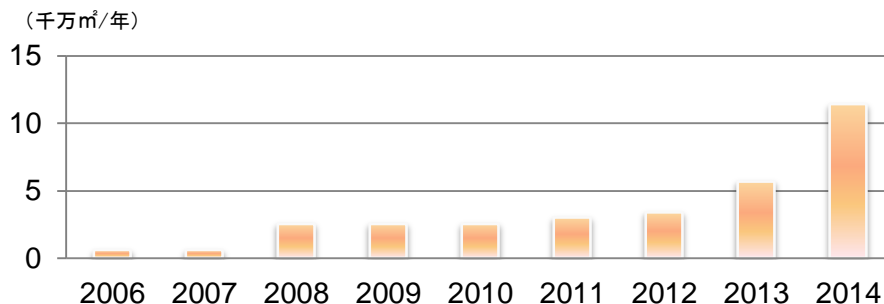


(ご参考)電気自動車市場の見通し



(出所)テクノシステムリサーチ

(ご参考)セパレータの生産能力



(注)アラミドおよびセラミックセパレータの生産能力の合計

現在の有機ELディスプレイの構造の一例

- 総合化学メーカーの素材開発力
- ディ스플레이材料の製品開発力・加工技術



ガラスを樹脂で代替

- 厚みと重量を大幅削減
- 耐久性向上

塗布型  
偏光板



代替

代替

フィルム型タッチセンサー

- 軽量、耐久性向上、コスト低減
- プロトタイプを試作完了、量産に向け性能評価中
- 2014年度上期に上市予定

ガラス代替フィルム

- 軽量、耐久性向上(割れない)、フレキシブル
- 材料設計・開発に目途、生産技術の検討開始
- 2015年度に上市予定

2014年度にリジッド  
ディスプレイ用途で投入



フレキシブルディスプレイ  
実現に向けた一歩

## 事業の特徴・強み

- 研究開発力と充実したパイプライン
- 大手競合他社と差別化した製品ラインナップ
- 国内トップシェア\*1・グローバル高シェア商品\*2
- グローバルな販売網

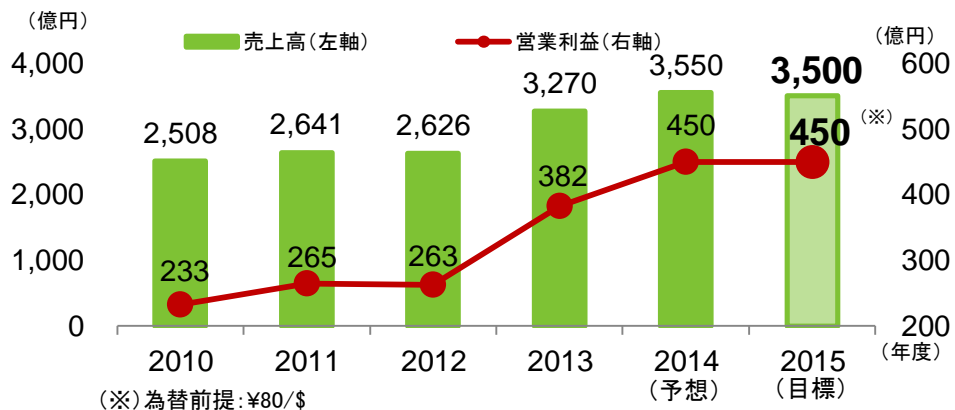
\*1 農薬・医薬化学品など、\*2 家庭用防疫薬・メチオニンなど

## 今後の収益ドライバー

- 提携効果の拡大\*1
- 事業領域の拡大
- ニッチ分野での事業拡大
- 新規剤の継続的上市

\*1 モンサント等とのアライアンス拡大、ニューファームとのシナジー追求

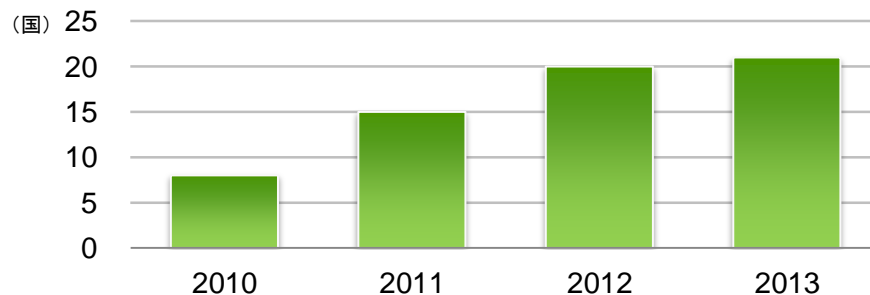
## 売上高・営業利益の推移



## フルミオキサジンの生産能力



## ニューファームとの販売提携国数



事業分野	主な取組実績	今後の取組課題
<p>農薬</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ニューファーム社と米国で業務用非農耕地向け農薬で販売提携</li> <li>✓ モンサントとのアライアンスをブラジル・アルゼンチンに拡大</li> <li>✓ フルミオキサジンの生産能力拡大を決定</li> <li>✓ ペース社を買収、ポストハーベスト分野参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ニューファームとのシナジー追求</li> <li>□ 種子処理事業の拡大</li> <li>□ 国内農薬市場の変化への対応</li> </ul>
<p>生活環境事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MGK社の完全子会社化</li> <li>✓ 北米での商流統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 新規分野への事業拡大</li> <li>□ 動物薬・医薬分野の事業化</li> </ul>
<p>その他</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 核酸医薬原薬事業の事業化</li> </ul>

国内農業の特徴

- 高度品質管理  
(安全安心対策)
- 巨大な消費市場

国内農業の課題

- 高齢化と後継者不足  
就農者の平均年齢66歳(2013年)  
就農者数3割減(2005年→2013年)
- 小規模農家を前提とした  
社会インフラ(高コスト)

農業政策

魅力ある・競争力ある  
農業への構造転換

減反政策の廃止

農地集約・  
大規模化の推進

新技術導入促進

6次産業化支援

当社のビジネスチャンスと事業計画

国内マーケティング体制強化

- テクニカルサポート強化
- 農薬/肥料の販売組織一体化  
(総合提案力強化)

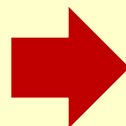
省力施肥防除体系の提案

- 水稲用製品ポートフォリオの充実
- 種子処理

トータルソリューション  
プロバイダー型事業推進

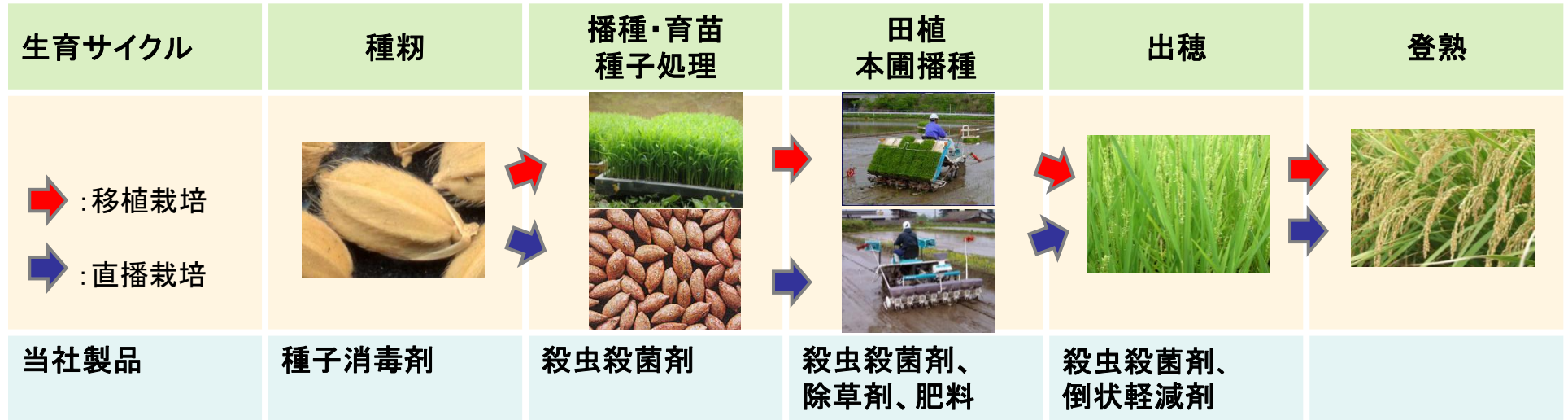
- 農薬・肥料・資材等の販売に加え、  
営農指導・支援、農業経営支援システム、  
農産物販売などのサービス提供
- 農業法人住化ファームの経営

広範な製品ポートフォリオ・  
技術で農家を支援



農家の競争力向上  
安全安心品質のさらなる向上

## 水稻の生育サイクルと省力化・効率化に貢献する当社製品



### 農業の効率化に貢献する資材を提供

作業回数の削減

作業の統合・代替

収量の向上

水 稻 栽 培 の 競 争 力 向 上 に 貢 献

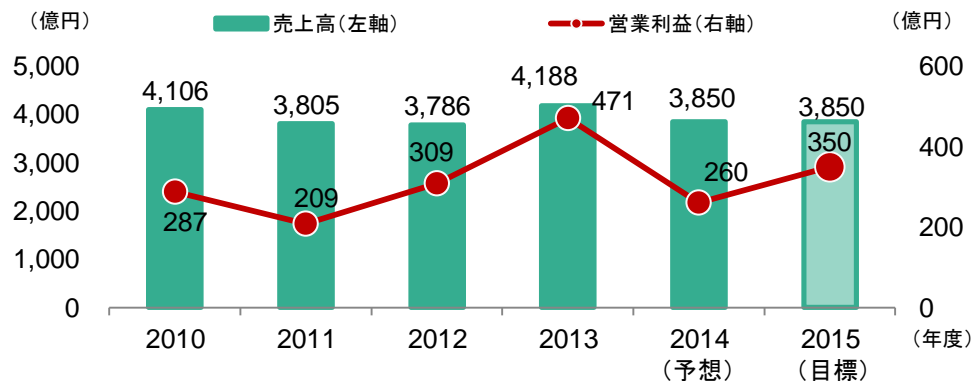
## 事業の特徴・強み

- 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

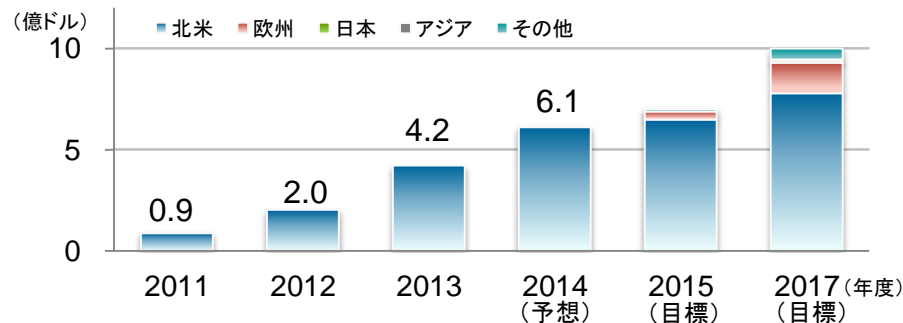
## 今後の収益ドライバー

- ラツェダの適応及び販売地域拡大
- パイプライン充実(精神神経領域・がん領域)
- 細胞技術を活用した再生医療・創薬

## 売上高・営業利益の推移



## 非定型抗精神病薬ラツェダの売上予想



(注) 欧州(除く英国)での提携先の売上高は当社推定値

事業分野

主な取組実績

今後の取組課題

医療用医薬品

- ✓ 非定型抗精神病薬ラツーダが北米で双極 I 型障害うつに対する適応追加承認取得
- ✓ 非定型抗精神病薬ラツーダが欧州で統合失調症の承認取得
- ✓ 抗てんかん剤アプティオムを米国で上市
- ✓ がん領域の創薬・販売体制構築
- ✓ ヘリオスと再生・細胞医薬事業で提携
- ✓ 北米事業の事業構造改善

- ラツーダの米国・欧州での販売拡大
- ラツーダの日本での承認取得
- アプティオムの販売拡大
- がん幹細胞標的薬(BBI608/503)の開発・上市
- 脳梗塞の細胞医薬品(SB623)の事業化
- 加齢黄斑変性等の細胞医薬品(HLS001)の事業化
- 世界初の治療薬の開発
  - ミトコンドリア病治療薬(EPI-743)
  - 非アルコール性脂肪肝炎治療薬(DSP-1747)



製品／コード名	一般名	予定適応症等	開発地域	第Ⅰ相	第Ⅱ相	第Ⅲ相	申請中
カルセド (国内販売名)	アムルビシン塩酸塩	小細胞肺がん	中国				
BBI608	未定	結腸直腸がん(単剤)(国際共同治験)	米国・カナダ・ 日本等				新規患者 登録中止
		胃がん(併用)(国際共同治験)	米国				
		結腸直腸がん(併用)	米国・カナダ				
		固形がん(併用)	米国・カナダ			※1	
		消化器がん(併用)	米国・カナダ				
		胃がん(併用)	日本				
WT4869	未定	骨髄異形成症候群	日本		※2		
		固形がん	日本				
WT2725	未定	固形がん、血液がん	米国				
		固形がん	日本				
BBI 503	未定	固形がん(単剤)	米国・カナダ				

※1 第Ⅰ/Ⅱ相の第Ⅱ相段階

※2 第Ⅰ/Ⅱ相の第Ⅰ相段階

間葉系幹細胞由来の細胞医薬品

1. 導入の経緯

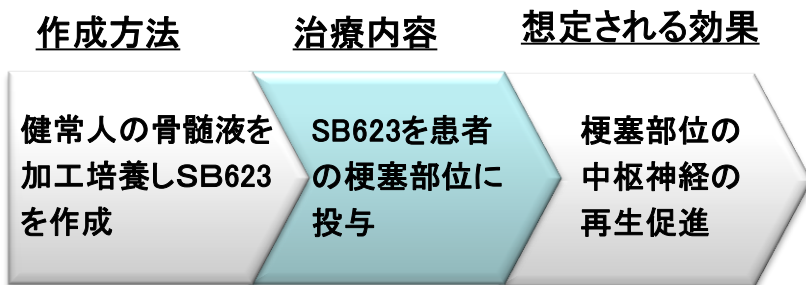
サンバイオ社よりオプションを取得

- 剤名 : SB623
- 治療分野 : 脳梗塞
- 地域 : 米国・カナダ

2. 開発状況

- 現状 : 米国でP1/2試験実施中
- 上市予定 : 2017年度

(ご参考)SB623による脳梗塞の治療



iPS細胞由来の細胞医薬品

1. 導入の経緯

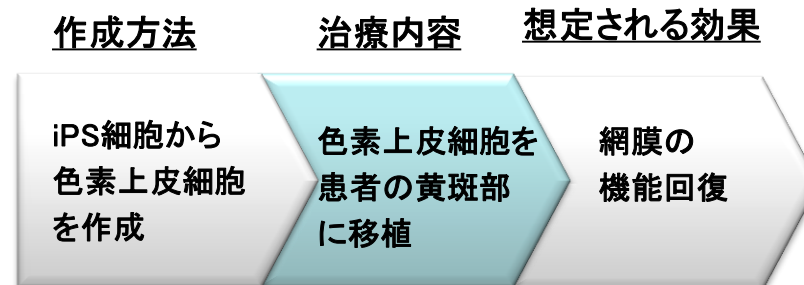
ヘリオス社と共同開発契約を締結

- 剤名 : HLS001
- 治療分野 : 加齢黄斑変性等
- 地域 : 日本

2. 開発状況

- 上市予定 : 最速2018年度(条件付承認取得)

(ご参考)HLS001による加齢黄斑変性の治療



再生・細胞医薬分野で中長期的に1,500億円超の事業規模を目指す

スペシャリティケミカル

領域の  
事業拡大



バルクケミカル

領域の  
事業再構築



事業ポートフォリオの高度化

# カプロラクタム事業の再構築：液相法プラントの停止を決定

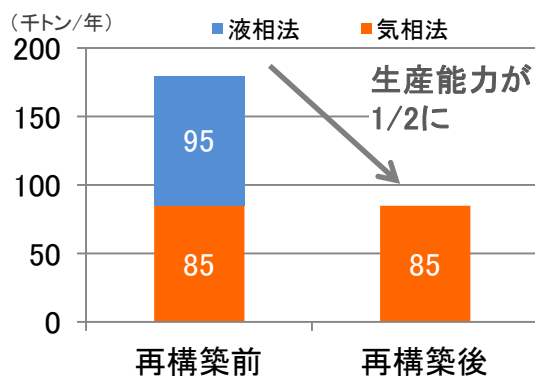
## 事業再構築の概要

- 高経年化が目立つ液相法プラントを2015年末をめどに停止
- 競争力のある気相法技術の更なるブラッシュアップと合理化推進により事業継続
- 気相法プラントでの生産と外部調達等を含め適切な事業規模と重要顧客への供給を維持

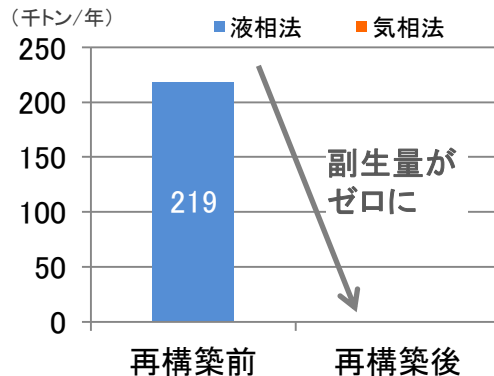
## 気相法技術の特長

- 住友化学が世界で初めて工業化したプロセス
- 世界最高レベルの品質（低不純物・高速紡糸に最適）
- 硫安を副生しないため、硫安市況による損益変動リスクフリー
- プラントが新しく補修コストが安価

### カプロラクタムの生産能力



### ラクタム硫安の副生量



### (ご参考)硫安市況の推移



## 事業の再構築に着手

### MMA事業の魅力

- MMAポリマーの需要拡大
  - 透明性・耐候性・硬度など優れた特性
  - 幅広い用途での潜在需要
- MMAモノマーの供給に制約
  - 技術的に高難易度
  - 原料調達に制約



コア事業としての位置づけを継続

### 競争力再生に着手

- 愛媛PMMAを停止(2013年12月)※
- シンガポール拠点を中心に事業運営

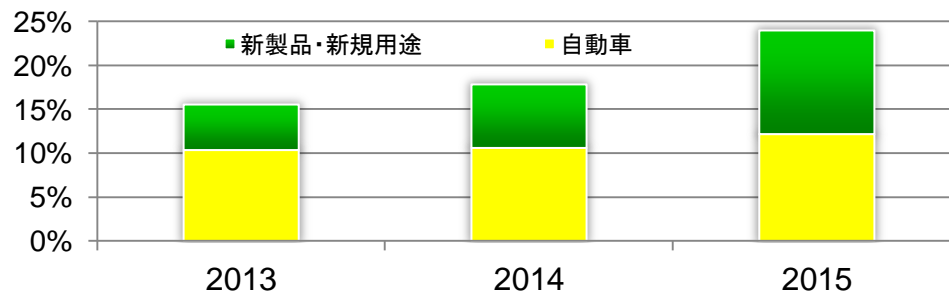
※グローバル生産能力を195千トンから150千トンへと削減

## 競争力再生に向けた取り組み

	モノマー	ポリマー
製造	合理化 ラビグ第二期計画 原料自製	合理化 ラビグ第二期計画
販売	価格是正 拡販	価格是正 新規用途拡販・販売増
研究	高性能触媒開発 新製法開発	新規用途開発 改良製法開発

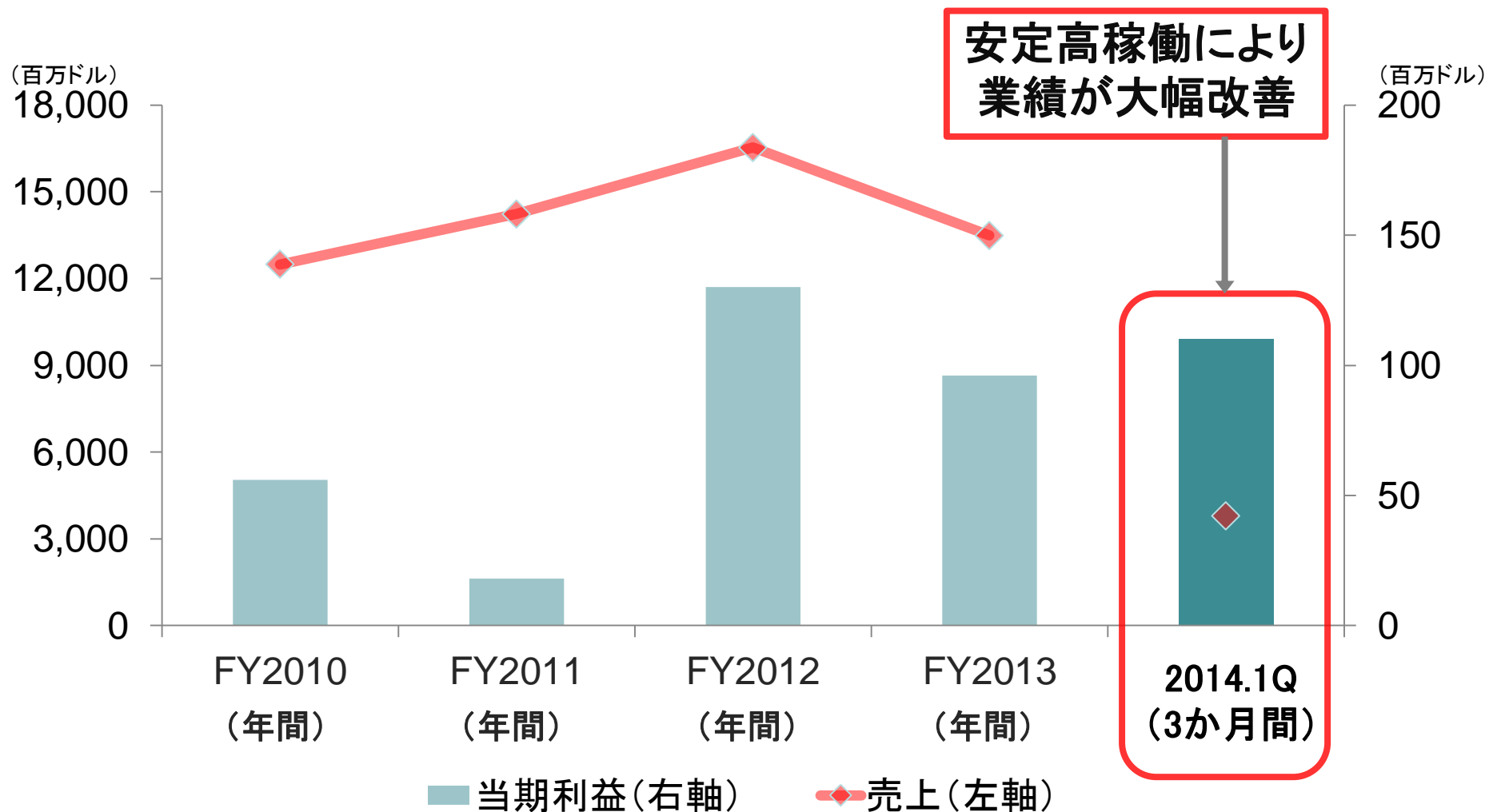
(注) 赤字：中期経営計画の期間中に効果が実現する取り組み  
青字：中期経営計画の期間中に意思決定を行う取り組み

MMAポリマーの販売構成比の推移



新規用途開発と拡販により、販売数量を拡大

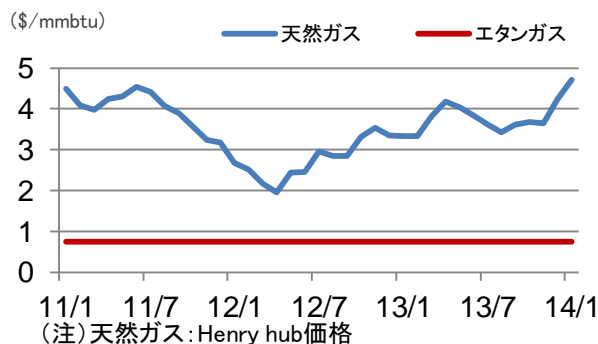
# ペトロ・ラービグ: 損益推移



## 第二期計画の概要

1. 総投資額 70億ドル
2. 主原料 エタン(約40万吨/年)  
ナフサ(約300万吨/年)
3. 主要製品 パラキシレン/ベンゼン  
EVA/LDPE  
EPDM/TPO  
フェノール/アセトン  
MMA/PMMA 等
4. 稼働予定 2016年上期

(ご参考)石油化学製品の原料価格の比較



エタンガスは米国の天然ガスに比べ  
**安価**かつ  
**価格も安定**

## プロジェクトの進捗状況

### 1. スケジュール

2009年4月	企業化調査開始
2012年5月	企業化調査終了
2012～13年	EPC契約締結
2014年後半	プロジェクトファイナンス完了・ 融資実行(予定)
2016年上期	稼働開始(予定)

### 2. プロジェクトの現状

- ①設計(E) : ほぼ完了
- ②調達(P) : 過半が完了
- ③建設(C) : 2014年初めより本格化

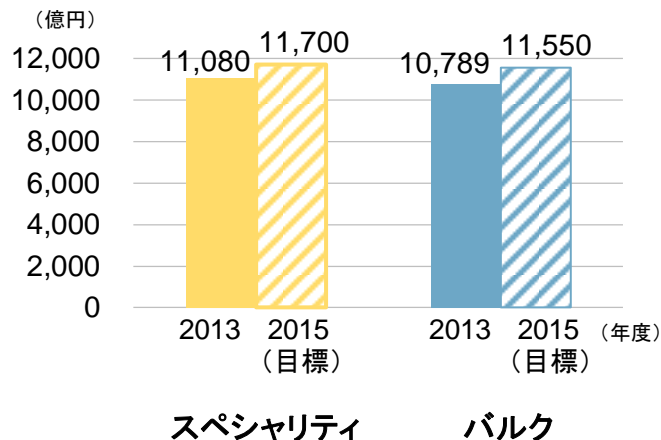
# バルクケミカル領域：主な取組実績と今後の課題

事業分野	主な取組実績	今後の取組課題
基礎化学	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ カプロラクタム液相法プラント生産停止決定</li> <li>✓ P-MMAプラント生産停止</li> <li>✓ DPF生産設備建設</li> <li>✓ 高純度アルミナ生産能力拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ カプロラクタム事業の競争力強化</li> <li>□ MMA事業の再構築</li> <li>□ DPF受注</li> <li>□ 高純度アルミナ拡販</li> </ul>
石油化学	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 千葉工場エチレンプラント生産停止決定</li> <li>✓ PO/SM併産プラント生産停止決定</li> <li>✓ S-SBR生産能力増強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 千葉工場再編の実施</li> <li>□ 高付加価値・差別化製品の開発・拡販</li> </ul>
ラービグ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 親会社からの操業支援強化</li> <li>✓ 親会社との各種取引条件の見直し</li> <li>✓ 用役提供会社からの和解金取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ラービグ第一期計画の高稼働・安定操業の実現</li> <li>□ ラービグ第二期計画の遂行</li> </ul>

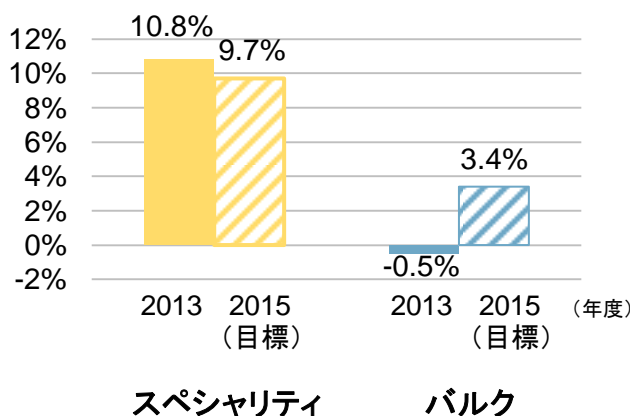


# 事業構造改善によりResilientな住友化学へ

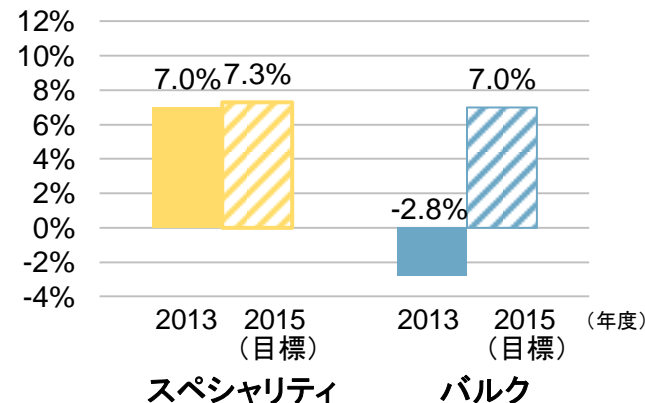
## 売上高



## 営業利益率



## 投下資本利益率(ROI)



- ・スペシャリティ領域の拡大
- ・低収益事業の再構築
- ・大型投資の早期収益貢献



事業ポートフォリオ  
の高度化



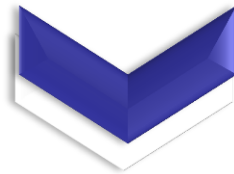
ゆるぎない  
経営基盤を確保

# 強固な財務基盤の構築



## 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

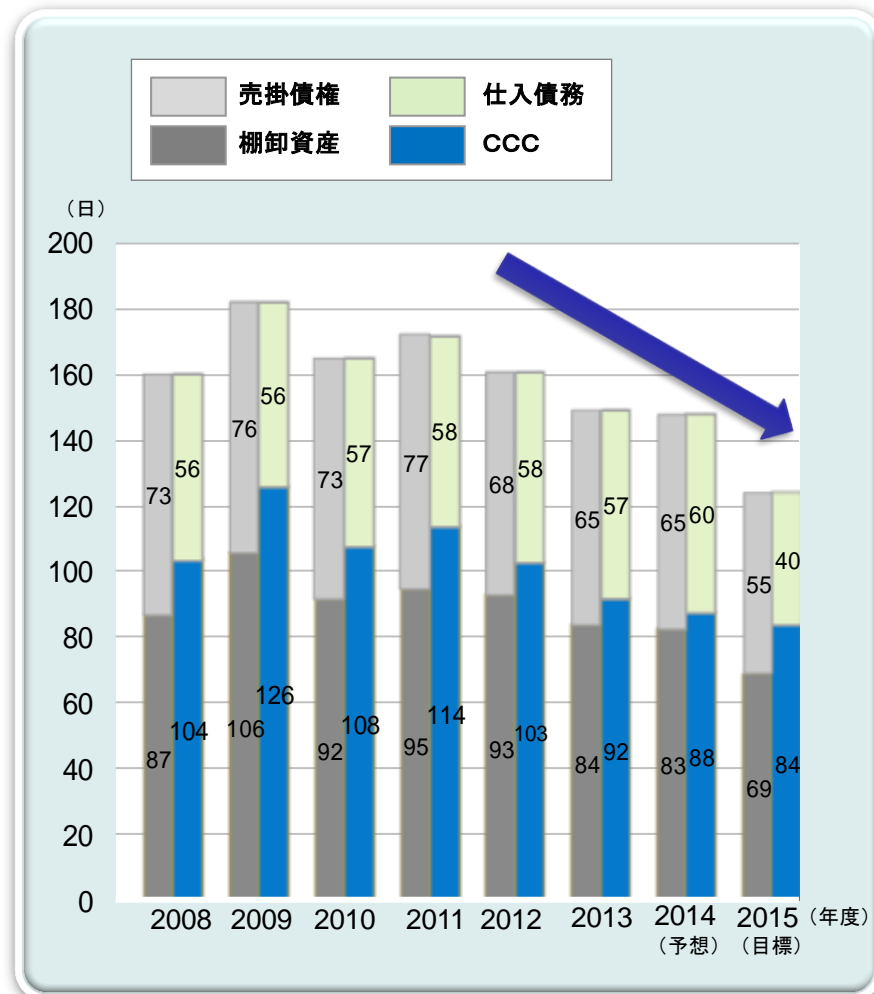


攻めの経営・戦略の自由度確保

## CCC改善に向けた取り組み

部門	取り組み
基礎化学	売掛債権のサイト短縮 在庫水準の見直し
石油化学	国内樹脂事業での売掛債権のサイト短縮 在庫水準の見直し
情報電子化学	売掛債権のサイト短縮 グローバルグレード統一などによる 在庫削減
健康・農業 関連事業	農薬品目数削減 適正在庫・生産時期の見直し 売掛サイト短縮
医薬品	在庫水準の見直し

## CCC日数推移



# キャッシュ・フローの見通し

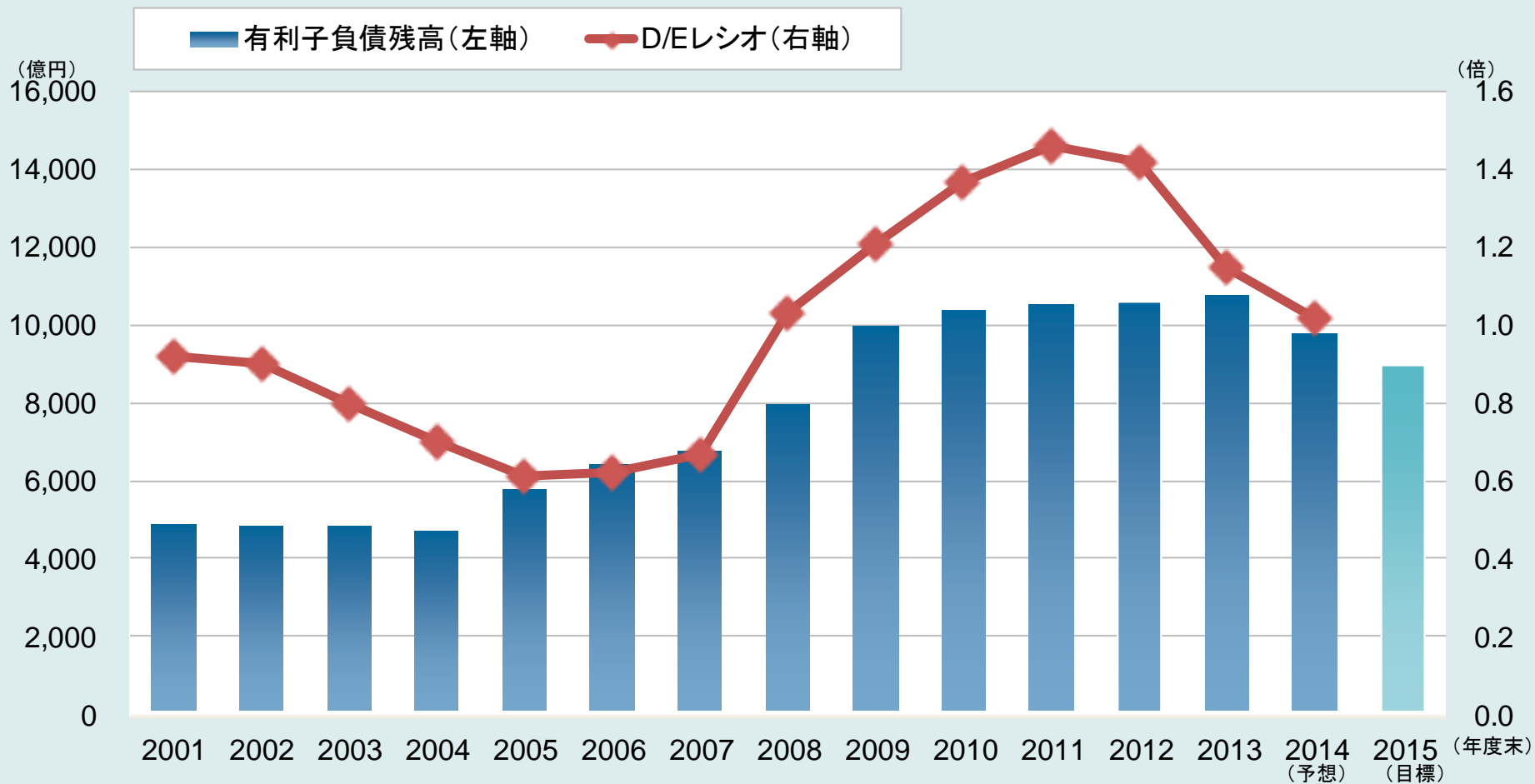
	2010～2012年度	2013～2015年度 (目標)		
			2013年度 (実績)	2014年度 (予想)
営業キャッシュ フロー	4,723億円	5,400億円程度	1,944億円	2,350億円
投資キャッシュ フロー	▲4,457億円	▲4,000億円 以内	▲1,352億円	▲950億円
フリーキャッシュ フロー	266億円	2,000億円以上 <sup>(※)</sup>	592億円	1,400億円

(※) 現預金等の減少を含む。

	2012年度末	2015年度末 (目標)		
			2013年度末 (実績)	2014年度末 (予想)
有利子負債残高	10,606億円	9,000億円未満	10,746億円	9,800億円

(注) ラービグ第二期計画に伴う立替金残高: 2012年度末約240億円、2013年度末約750億円

# 有利子負債とD/Eレシオの推移



# 次世代事業の開発



# 次世代事業の開発

本格普及時期	2011年	2015年	2020年～
環境・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si系太陽電池 (HEVA、電極ペーストなど)</li> <li>✓ リチウムイオン電池(セパレータ)</li> <li>✓ LED照明(サファイヤ基板、アルミナなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 有機EL照明</li> <li>パワー半導体(エピウエハー)</li> <li>耐熱・熱伝導材料</li> <li>✓ DPF</li> <li>CO<sub>2</sub>分離</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有機薄膜太陽電池</li> <li>次世代二次電池</li> </ul>
ICT		<ul style="list-style-type: none"> <li>有機ELディスプレイ(発光材料)</li> <li>✓ 次世代偏光板</li> <li>✓ 光学封止材料</li> <li>✓ フレキシブルディスプレイ用材料・部材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有機半導体</li> </ul>
ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 統合失調症治療剤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>がん幹細胞標的薬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クロープストレス マネジメント</li> <li>細胞医薬</li> <li>再生医療</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ES・iPS細胞を用いた化合物安全性評価・創薬</li> </ul>		

✓ : 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



## カラー有機EL照明(高分子)の特長

- 多彩な光色
- 目に優しい光の波長
- 薄い面光源
- 複数色を1回の塗布で制作

Light + Building 2014展示の OLED COSMOS



デュアルカラーOLED  
照明パネル

Light + Building 2014:  
2014年3月末開催の世界最大級の照明や建築技術の見本市

## デュアルカラーOLED照明パネルを発売

- 同一パネルを2色に塗り分ける生産技術を確立
- 2014年4月より装飾照明用に販売開始

ステップ1 装飾照明分野で照明市場に参入

## 一般照明分野への進出を目指した開発も進捗

- ロールツーロールプロセスの開発
- 高効率、高寿命材料の開発
- 2015年度に一般照明用に上市予定

ステップ2 一般照明分野に参入し事業拡大

## 2020年の事業規模のイメージ

照明パネル事業 : 1,000億円

(ご参考) 2020年の世界の照明市場の規模  
16.3兆円(うち光源: 3.3兆円、器具: 13.0兆円)

# 次世代事業の開発:オープンイノベーションの推進

## 環境・エネルギー分野

**HOLST Center**  
高分子有機EL  
照明デバイス

**UCLA**  
有機薄膜太陽電池材料

**理化学研究所**  
次世代触媒技術・  
次世代エネルギー  
関連材料

## ICT分野

**JAPER\*A\***  
プリントドエレクトロニクス  
デバイス用材料

**住友化学グループ**  
**大日本住友製薬**

**CEREB\*A\***  
次世代先端材料  
評価技術

\*次世代プリントドエレクトロニクス技術研究組合

\*次世代化学材料評価技術研究組合

## ライフサイエンス分野

**理化学研究所**  
ES/iPS技術の応用、  
農業関連

**京都大学**  
新規抗がん剤  
がん治療法創製

**大阪大学**  
精神神経疾患治療剤創製

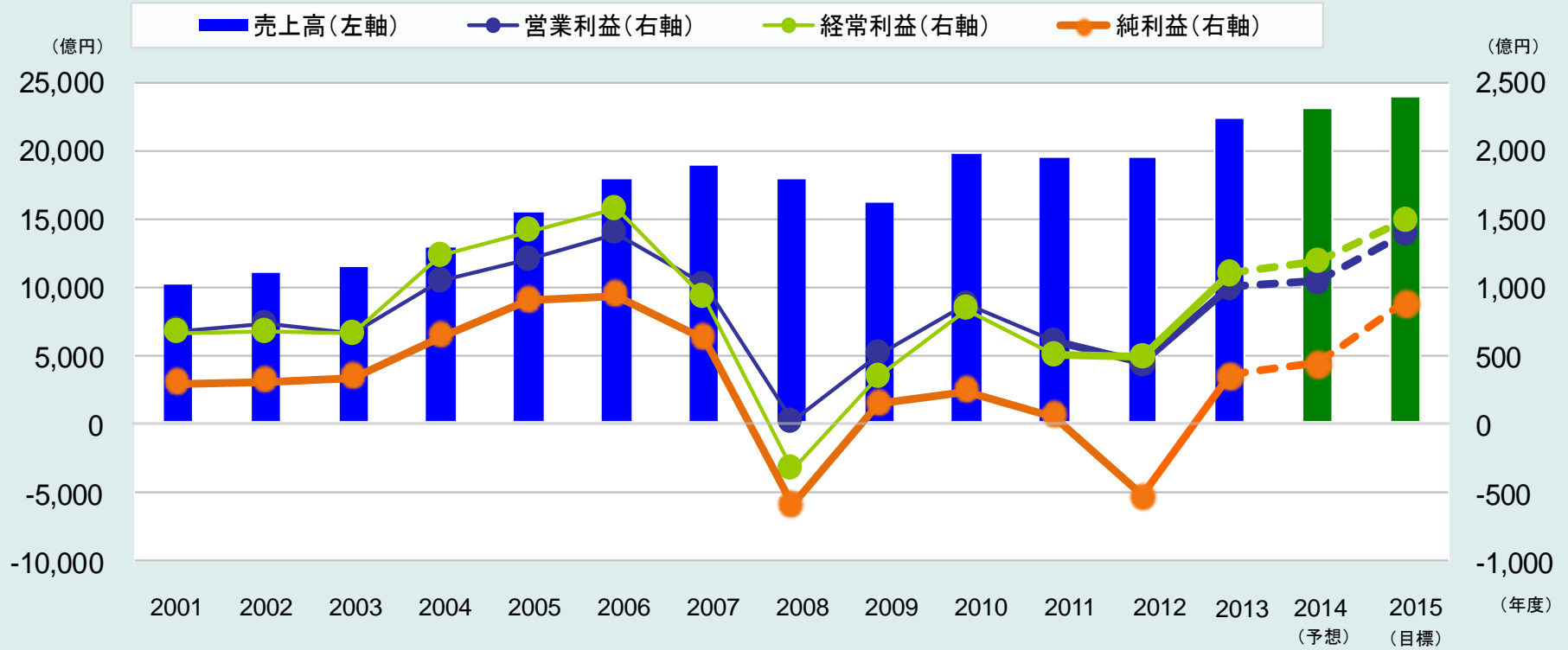
**京都大学、  
理化学研究所、  
慶應義塾大学、他\***  
iPS細胞等を使った  
創薬・再生医療

\*再生医療実現拠点ネットワーク

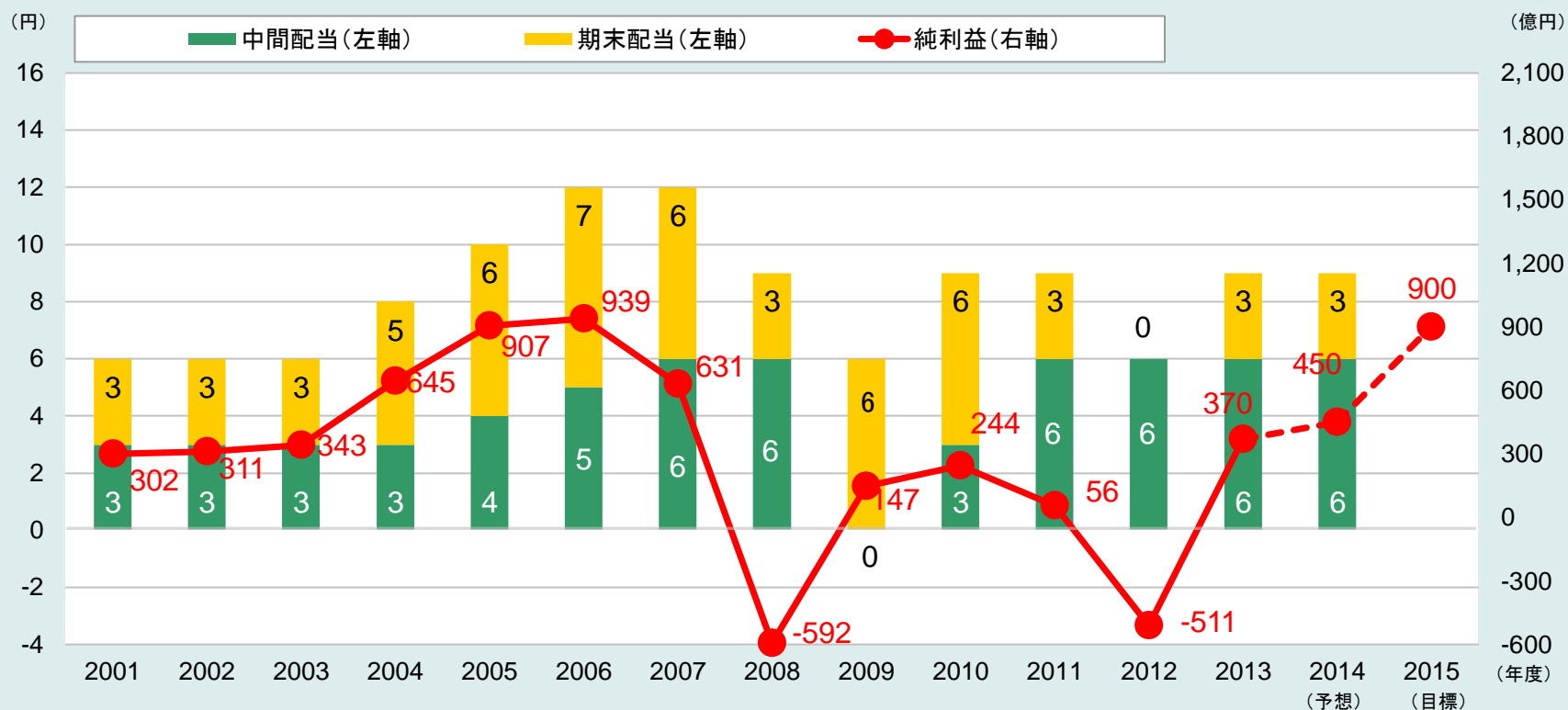
**社内外の知見を融合し、次世代事業の開発を加速**

# 株主還元

# 業績の目標



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。



**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。