

2004～2006年度
中期経営計画

「真のグローバルケミカルカンパニーを目指して」

2004年3月

 **SUMITOMO CHEMICAL**

社長 米倉 弘昌

目次

◆2001～2003年度 中期経営計画の総括	P3～P4
◆21世紀の住友化学工業の目指す姿	P5～P12
事業ポートフォリオ	
技術トレンドと次世代事業開発	
中長期的な住友化学グループのイメージ	
◆新中期経営計画の概要	P13～P21
当社を取り巻く経営環境	
新中期経営計画で新たなステージへ	
新中期経営計画の基本方針と取り組み	
経営目標	
◆事業部門の戦略	P22～P52
情報電子化学部門	
農業化学部門	
医薬品部門	
精密化学部門	
石油化学部門	
基礎化学部門	
◆まとめ	P53～P55

2001～2003年度 中期経営計画の総括 ①

計画に盛り込んだプロジェクトの着実な進捗

- 農業化学** ●●● 仏アヴェンティス社からの家庭用殺虫剤事業買収
武田薬品工業との農薬事業統合
- 情報電子化学** ●●● 韓国 カラーフィルタープロジェクト
韓国・台湾・中国 光学機能性フィルムプロジェクト
- 基礎化学** ●●● カプロラクタム新製法プラント操業開始
- 石油化学** ●●● プロピレンオキサイド単産法プラント操業開始
- 医薬品** ●●● 新原薬製造設備等竣工

真のグローバルケミカルカンパニーを目指して

2001～2003年度 中期経営計画の総括 ②

【連結】

2003年度 目標

2003年度 予想

純利益

500億円

330億円

株主資本比率

30～35%

31%

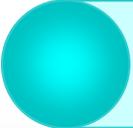
ROE

10%

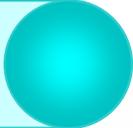
7.1%

年金数理差異の償却負担(3年間で償却)や研究開発費の戦略的増加といった特殊要因に加え、ナフサ等の原料価格の高止まり、SARS問題による市場環境悪化等の影響による減益で、2003年度の業績は目標を下回る見込み

新中期経営計画では、より高い目標にチャレンジし
事業環境にかかわらず必ず達成することを目指す



21世紀の住友化学グループの目指す姿



21世紀の住友化学グループの目指す姿

真のグローバルケミカルカンパニー

世界に通じる競争力ある事業で
世界市場において事業を展開する会社

永年にわたり蓄積した技術を基盤に
高付加価値・高収益事業を核として成長を続ける会社

グローバルスタンダードに則った経営を進め
株主価値を重視し、社員が生きがいを感じる会社

事業ポートフォリオ① コンセプト

現在の住友化学グループ

10年後の住友化学グループのあるべき姿・理想像

最適な事業ポートフォリオ

達成すべき業績目標

真のグローバルケミカルカンパニー

事業ポートフォリオ② 基本理念

ハイブリッドケミストリー路線の堅持

技術融合による開発加速

事業リスク分散

コスト競争力の向上

新たな成長基盤確立

長期安定成長

選択と集中

成長性が高く、強みを持つ事業の構成比を高め、高収益基盤を確立

ハイブリッドケミストリー路線の中で選択と集中を進め
長期的に安定した高収益成長企業へ

事業ポートフォリオ③ ポジショニング

ポジショニングの明確化

約40に区分した事業単位

財務的側面・戦略的側面からの分析

事業規模拡大事業

重点投資による
事業規模の拡大

事業体質改善事業

徹底した合理化等による
収益力の強化

再構築事業

事業再編や撤退も含めた
再構築

10年後のあるべき姿を目指して

事業ポートフォリオ④ 投資配分

戦略投資の重点配分

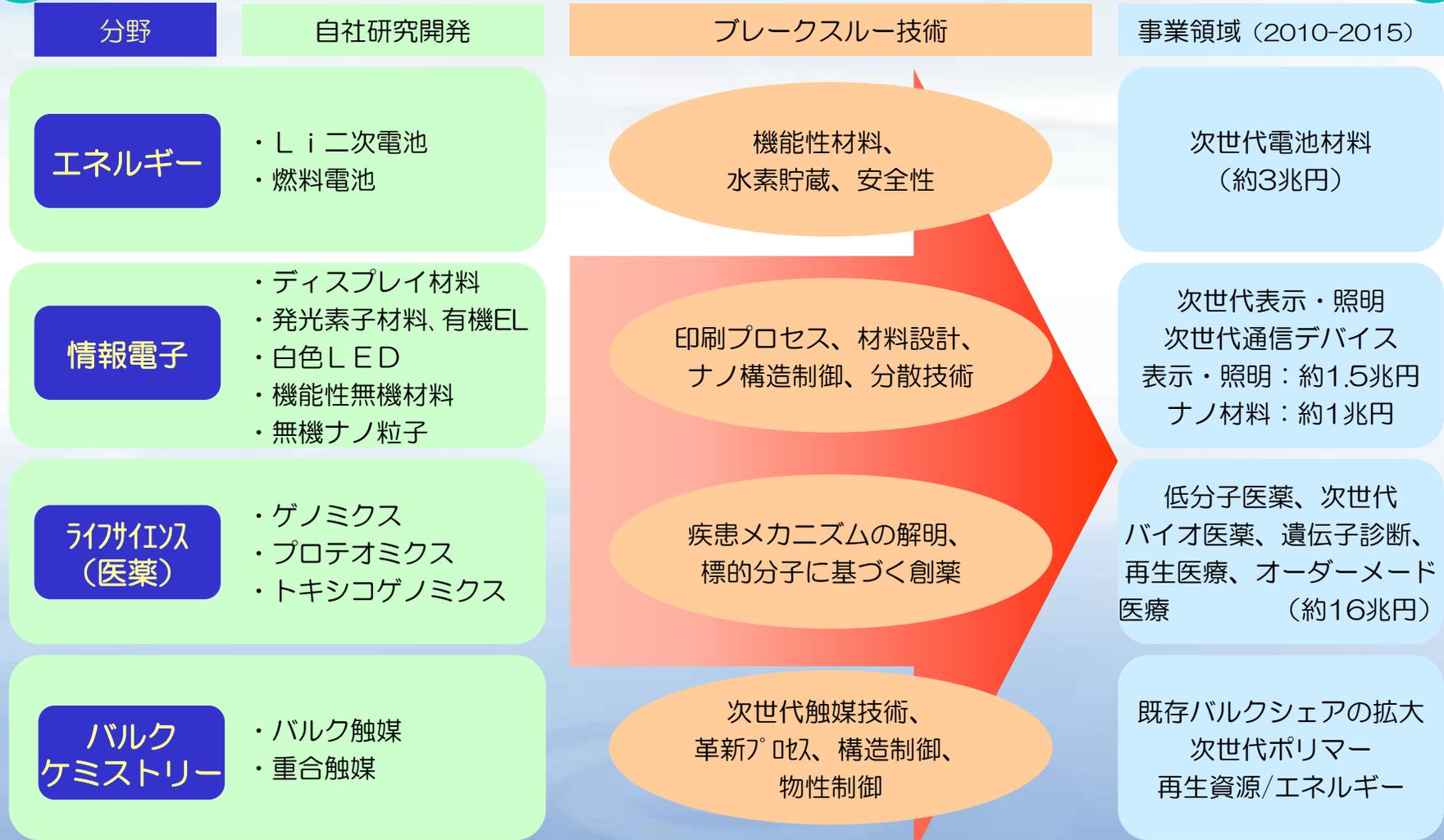
企業価値を最大化するための事業ポートフォリオの構築

技術力・コスト競争力・ブランド力などで
住友化学が強みを持つ事業・成長性の高い事業の規模を拡大

ライフサイエンスと情報電子分野に経営資源を重点投入

今後の10年間、戦略投資の約70%を
ライフサイエンス・情報電子分野に配分し、成長を加速

技術トレンドと次世代事業開発



少子高齢化

地球温暖化など様々な環境問題

人口増加

食糧問題

資源枯渇

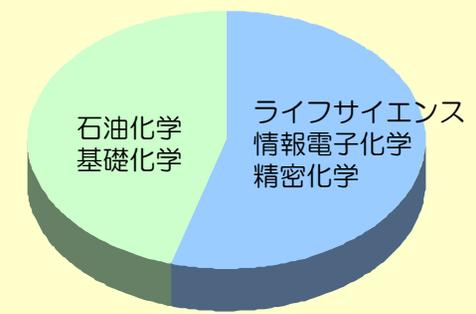
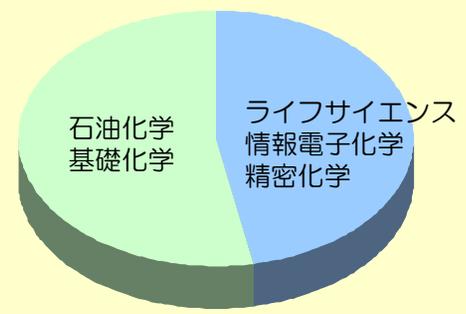
中長期的な住友化学グループのイメージ

【連結】

2003年度 予想

2010年 目標

売上構成



純利益

330億円

1,000億円

株主資本比率

31%

40%

D/Eレシオ

1.1倍

0.8倍



新中期経営計画

当社を取り巻く経営環境

**SUMITOMO
CHEMICAL**

中国を始めとした
アジア市場の拡大

液晶市場の拡大

ナフサ等の
原料価格の高止まり

CSRへの
関心の高まり

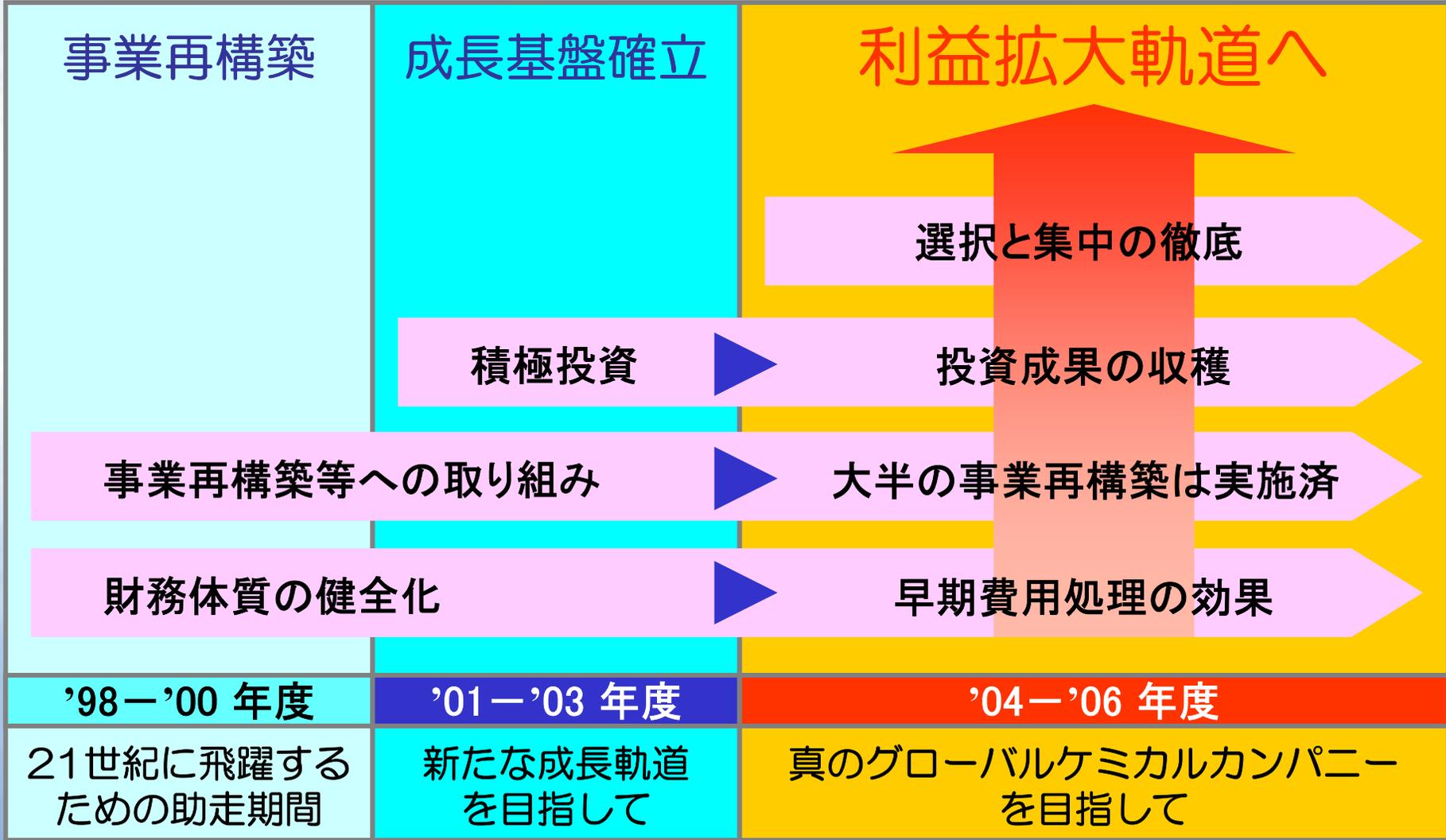
石化製品の関税引き
下げに伴う輸入増加

画期的な
新技術・新製品の
開発競争激化

ジェネリック品との
競争激化

医療制度改革に伴う
医療費削減の動き

新中期経営計画で新たなステージへ



新中期経営計画の基本方針と取り組み①

株主の期待に応える高収益体質の早期実現

事業のポジショニングにしたがって
 これまで以上に選択と集中を徹底し、住友化学ならではの
 強み(技術力・コスト競争力・ブランド力など)を最大限に活用

選択と集中 の徹底

- ライフサイエンス及び情報電子分野への重点投資、目標とする事業ポートフォリオ実現に向けた布石を確実に打つ

高付加価値品 へのシフト

- バルク製品の高付加価値化
- 農薬や情報電子分野における川下展開の強化

グローバル化 の推進

- 海外拠点(特にアジア)の充実によるグローバル化の一層の推進
- 海外売上高比率を2006年度に40%へ(2002年度 30%)

新中期経営計画の基本方針と取り組み②

財務体質の一層の健全化を実現

株主資本充実

収益拡大

投資対象厳選

投資効率向上

投資リスク最小化

重点分野への積極投資

新中期経営計画の基本方針と取り組み③

業務革新の徹底

- 統合経営情報システム(SAP)の活用による業務合理化、SCM効率化、営業力強化 等

グローバル連結経営の充実

- グループ各社との一体運営(戦略・情報の共有化、技術融合 等)の徹底により、グループ運営を効率化

CSR (企業の社会的責任) の推進

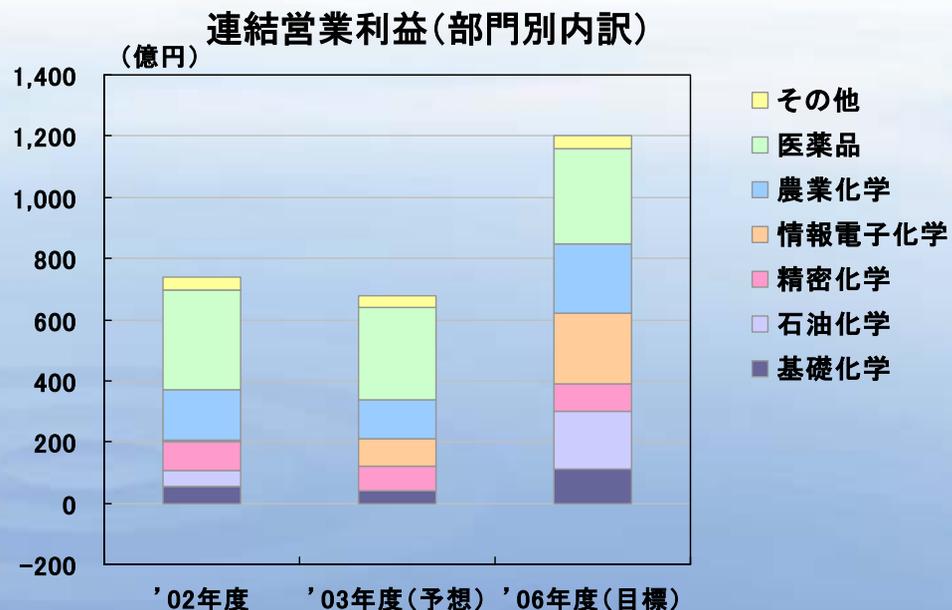
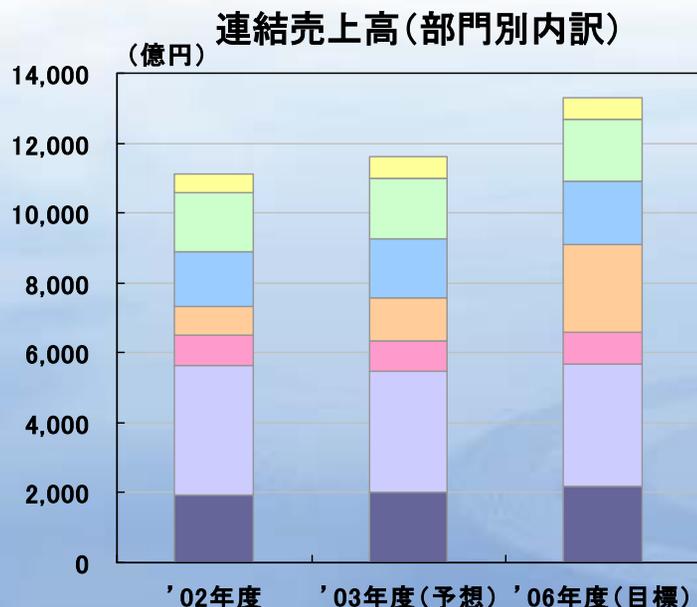
- コンプライアンスの徹底
- レスポンシブル・ケア活動への積極的な取り組み
- 社会的貢献活動の積極的な実行

新中期経営計画の経営目標①

2006年度 目標（連結）

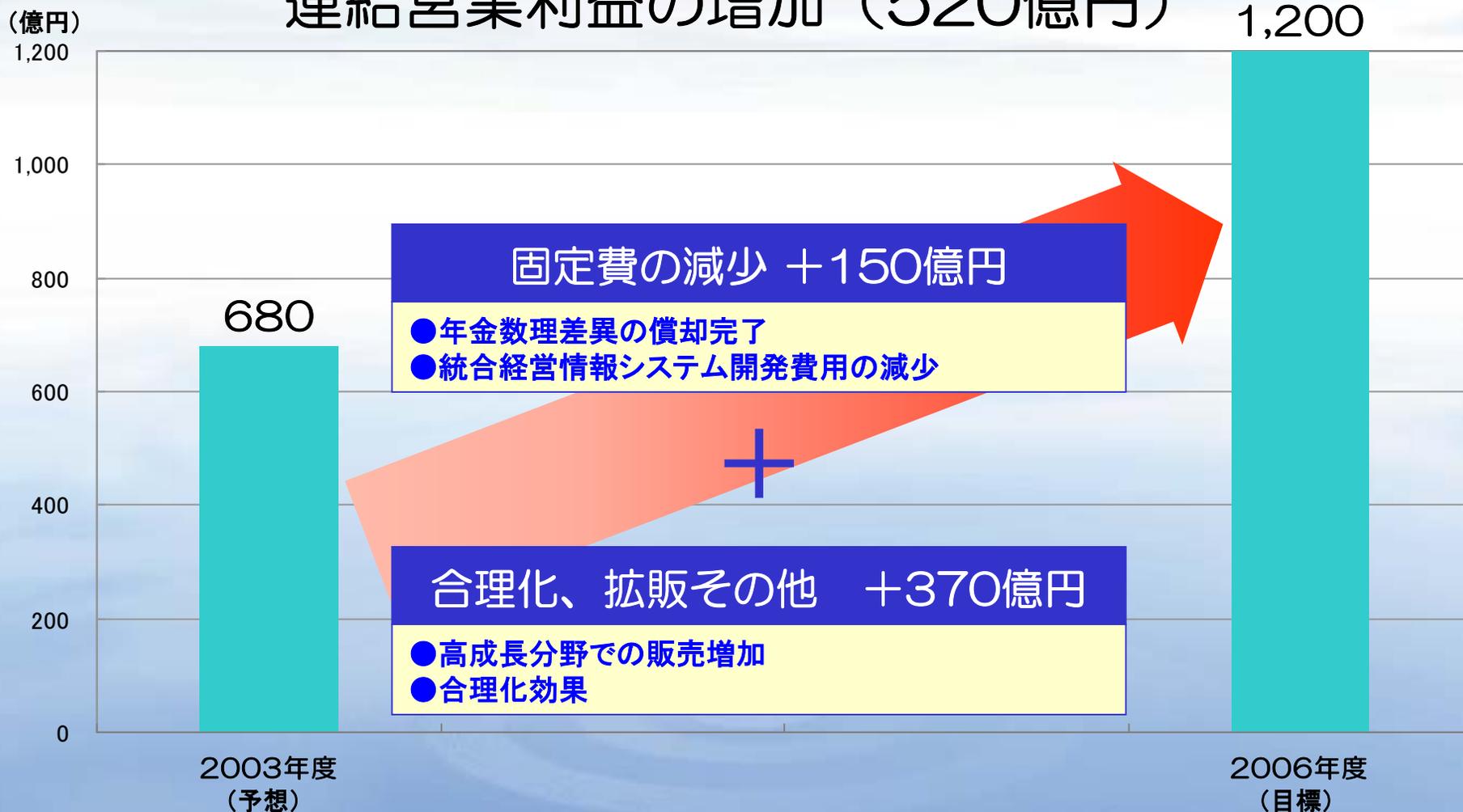
売上高 1 兆 3,300 億円
営業利益 1,200 億円
純利益 650 億円

【前提】為替:100円/ドル、ナフサ:24,000円/KL



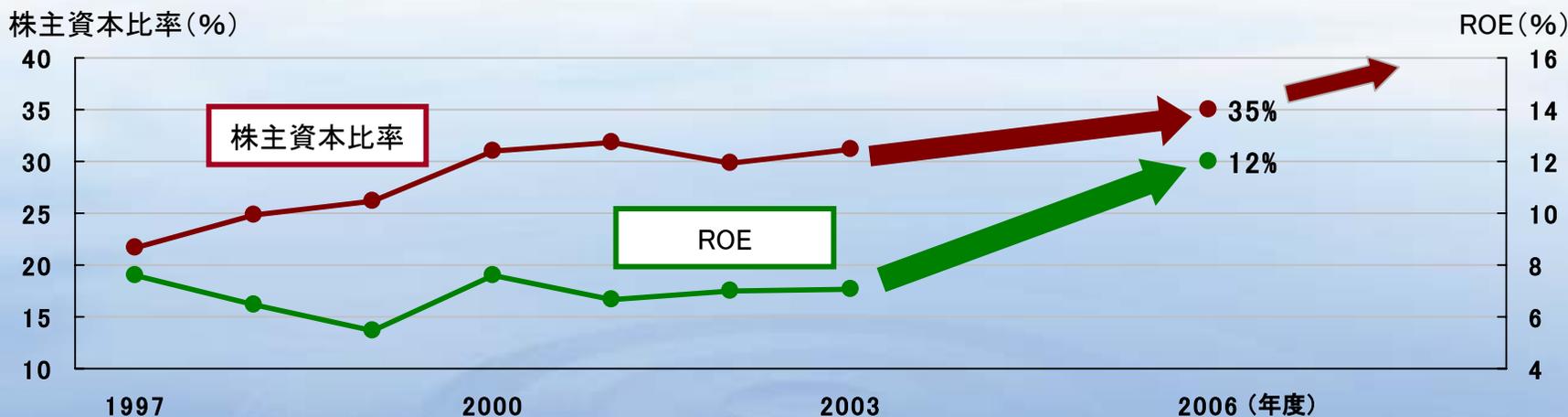
新中期経営計画の経営目標②（増益要因）

連結営業利益の増加（520億円）



新中期経営計画の経営目標③

財務健全性の向上



3年間の営業CF = 4,100 億円

3年間の投資額* = 3,600 億円

(*)意思決定ベース



事業部門の戦略



情報電子化学部門

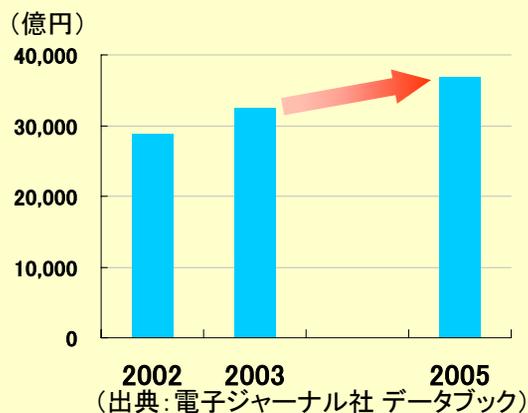
情報電子化学部門の事業戦略

経営の強いコミットメントに裏付けられた積極投資や迅速な顧客サービス、スピード経営

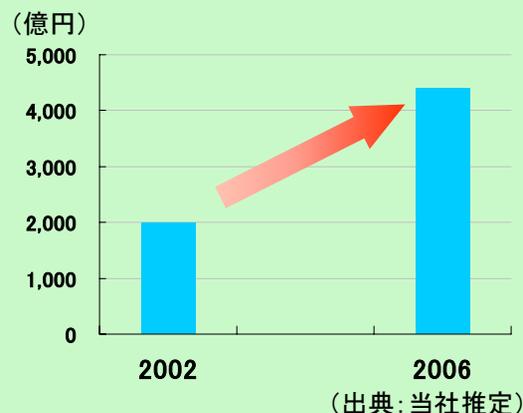
液晶表示材料分野
における当社の強み

- 韓国・台湾の大手ユーザーとの長期にわたる緊密な協力関係
- 総合化学メーカーとしての幅広い技術開発力や技術シナジー

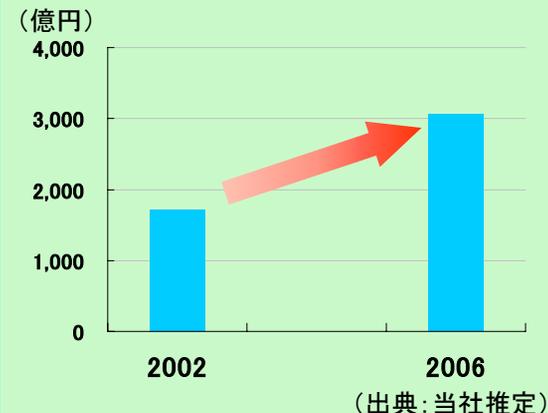
液晶需要



光学機能性フィルム需要



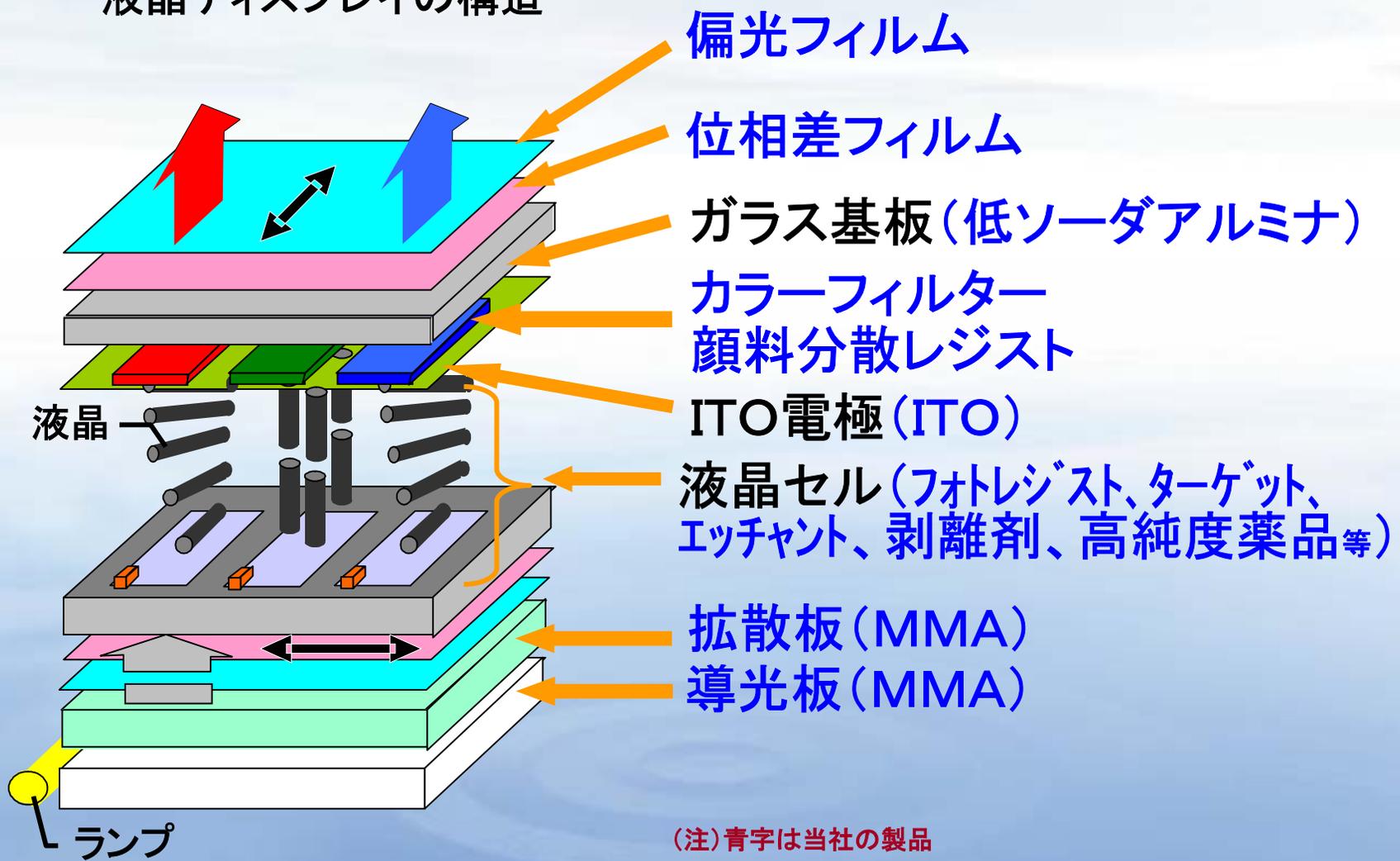
カラーフィルター需要



液晶表示材料分野に経営資源を集中、中核事業としての基盤確立へ

液晶ディスプレイに使用される住友化学の製品

ー液晶ディスプレイの構造ー



(注)青字は当社の製品

半導体製造プロセスで使用される住友化学の製品

ICライン前工程

単結晶ウェハ

パターン形成

エッチング

酸化・拡散・CVD・
イオン注入

CMP工程

電極形成

層間絶縁膜形成

ウェハ洗浄

組立工程へ



高純度薬品

CMP スラリー

SOG材/Low-k材

剥離材/洗浄材

フォトレジスト

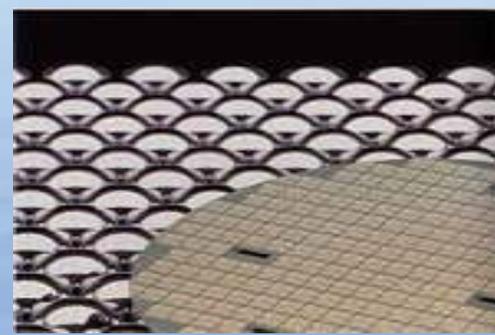
(g-line・i-line /KrF・ArF for excimer laser)

アルゴンガス

アルミターゲット



スパッタリング用アルミターゲット



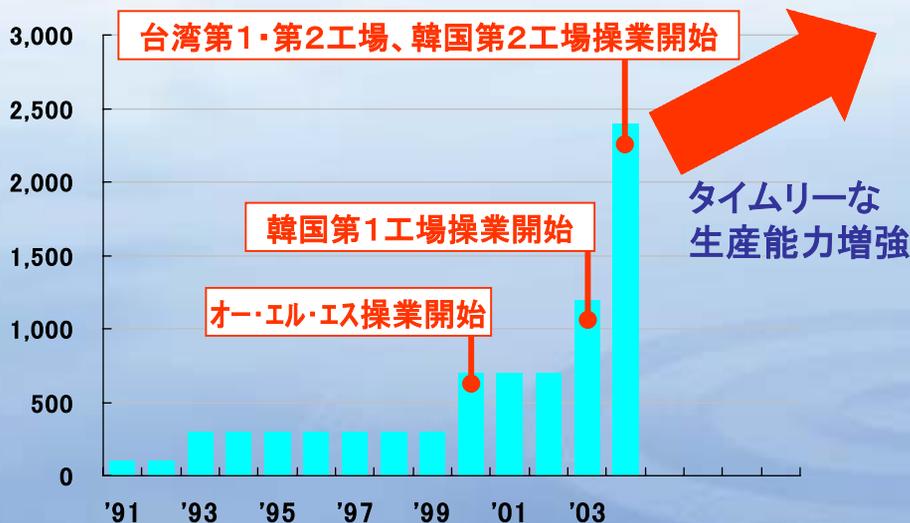
液晶表示材料分野の事業戦略

積極投資による事業拡大

光学機能性フィルム

- 中小型品での優位性維持と、大型品のシェア拡大を目指し、新製品・新材料の開発を進める
- 成長市場でのタイムリーな生産能力増強を実施

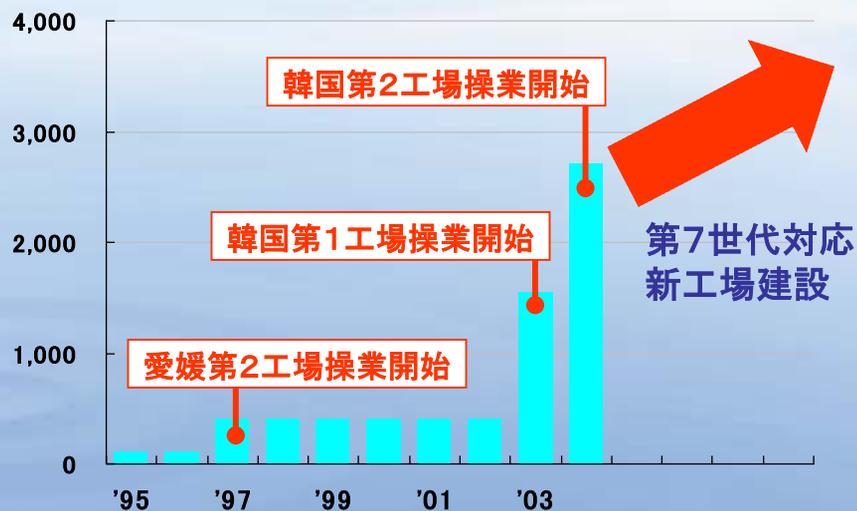
■ 光学機能性フィルム生産能力の推移
(万㎡/年)



カラーフィルター

- 韓国第2工場の操業開始による生産能力増強
- 第7世代対応の技術開発を加速、新工場建設を検討

■ カラーフィルター生産能力の推移
(14インチ換算、万枚/年)



F P D材料分野の事業展開の拡がり

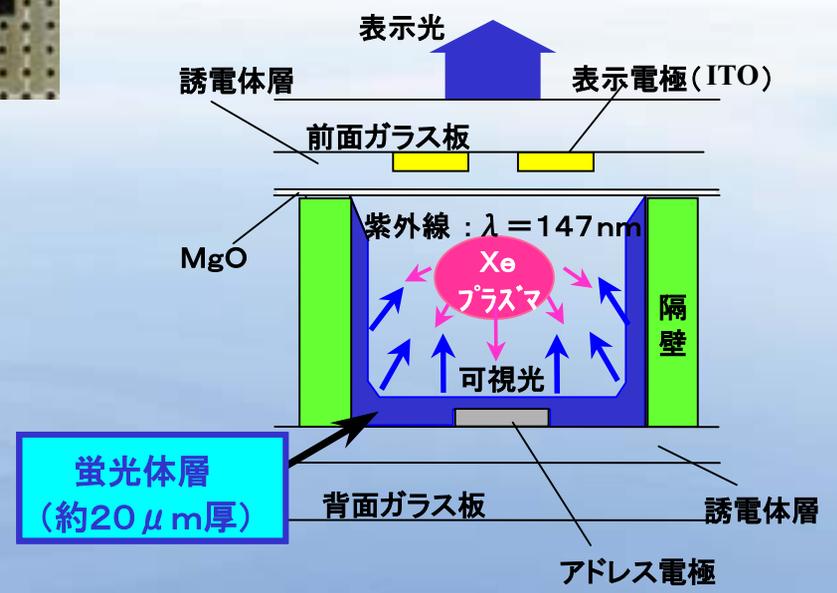
- シートディスプレイなどのモジュールビジネス
- 自発光型表示材料: 有機EL



● PDP用蛍光体



PDPのセル構造(約300 μm)



情報電子化学部門の業績目標

■ 売上高 ■ 営業利益

(億円)



業績目標の背景

- 光学機能性フィルム、カラーフィルターの価格下落
- 価格下落を上回る販売数量の大幅な伸びと合理化



2006年度目標

売上高 2,500億円

営業利益 230億円



農業化学部門

農業化学部門の事業戦略～トップクラス品の育成～

これまで実施した戦略投資の効果を実現し
 農業化学品の市場・分野でNo.1またはNo.2の事業を育成

■市場・分野でNo.1またはNo.2の事業

	アグロ	生活環境	飼料添加物
グローバル	生物農薬	家庭用殺虫剤	ビオチン
欧米	米国水稲用農薬		
	米国りんご用農薬		
	欧州ぶどう用農薬		
アジア			メチオニン
国内	国内農薬	シロアリ用殺虫剤	
	非農耕地用農薬	木材用殺虫・殺菌剤	
	家庭園芸用農薬		

農薬・家庭用殺虫剤分野 ①事業戦略

強みを生かした事業運営

- 農薬分野の強み: トッププレーヤーとしての地位
- 家庭用殺虫剤分野の強み: 高いグローバルシェアなど

M & A 成果を
一層発揮

- (例) 住化武田農薬
- 製造、研究、販売など
各面での最適事業運営
体制の構築
(アグロ事業子会社の
統合 等)

高付加価値
分野の強化

- 原体供給のみならず
周辺分野・川下分野
に進出

新製品研究開発
の加速と
パイプライン
の充実

- 安全性研究等での高い
技術力を生かし、新規剤
の創出や既存剤の適用
範囲拡大に向けた研究
開発をスピードアップ

コスト競争力強化

- インドや中国の製造
拠点を合わせたグロ
ーバルな最適生産
体制の確立
- 在庫の圧縮 等

農薬・家庭用殺虫剤分野 ②パイプライン

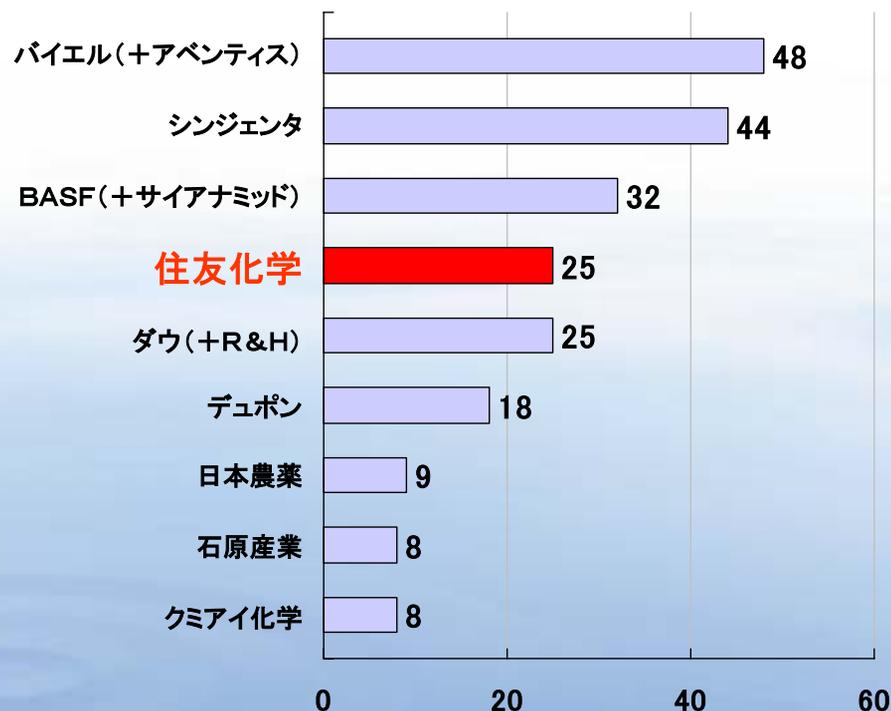
継続的な新製品の上市

■今後7-10年間に上市予定の新製品

分類		上市予定新製品
農薬	殺虫剤	果樹・野菜・ワタ用殺虫剤等 5剤(うち3化合物登録申請中)を 予定
	殺菌剤	果樹・野菜用殺菌剤等 6剤を予定
	除草剤	水稲用除草剤1剤を予定
家庭用 殺虫剤		塵性ダニ剤、衣料防虫剤、 衛生害虫殺虫剤等 7剤(うち4化合物登録申請中)を予定

パイプラインの充実

■新規原体開発上市数 (1980~2002年)



(出典: Phillips McDougall-AgriService:Research Section-2003)

飼料添加物分野の事業戦略～メチオニン事業拡大～

メチオニンの事業規模拡大

強みの発揮

- 液体メチオニンの新製法などの高い技術を生かした品質優位性
- 原料から製品までの一貫生産によるコスト競争力
- 大きな需要の伸びが期待されるアジアでの地域的優位性

2005年のプラント増設

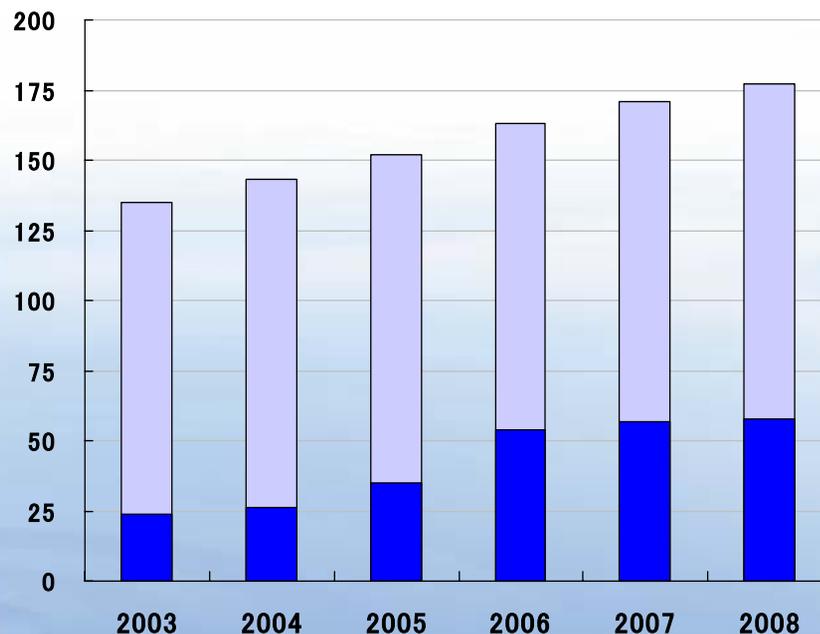
- 液体メチオニン: 2万トン/年
- 粉体メチオニン: 3万トン/年

アジアのトッププレーヤー
としての地位を確立

■ アジアのメチオニン需要

(千トン)

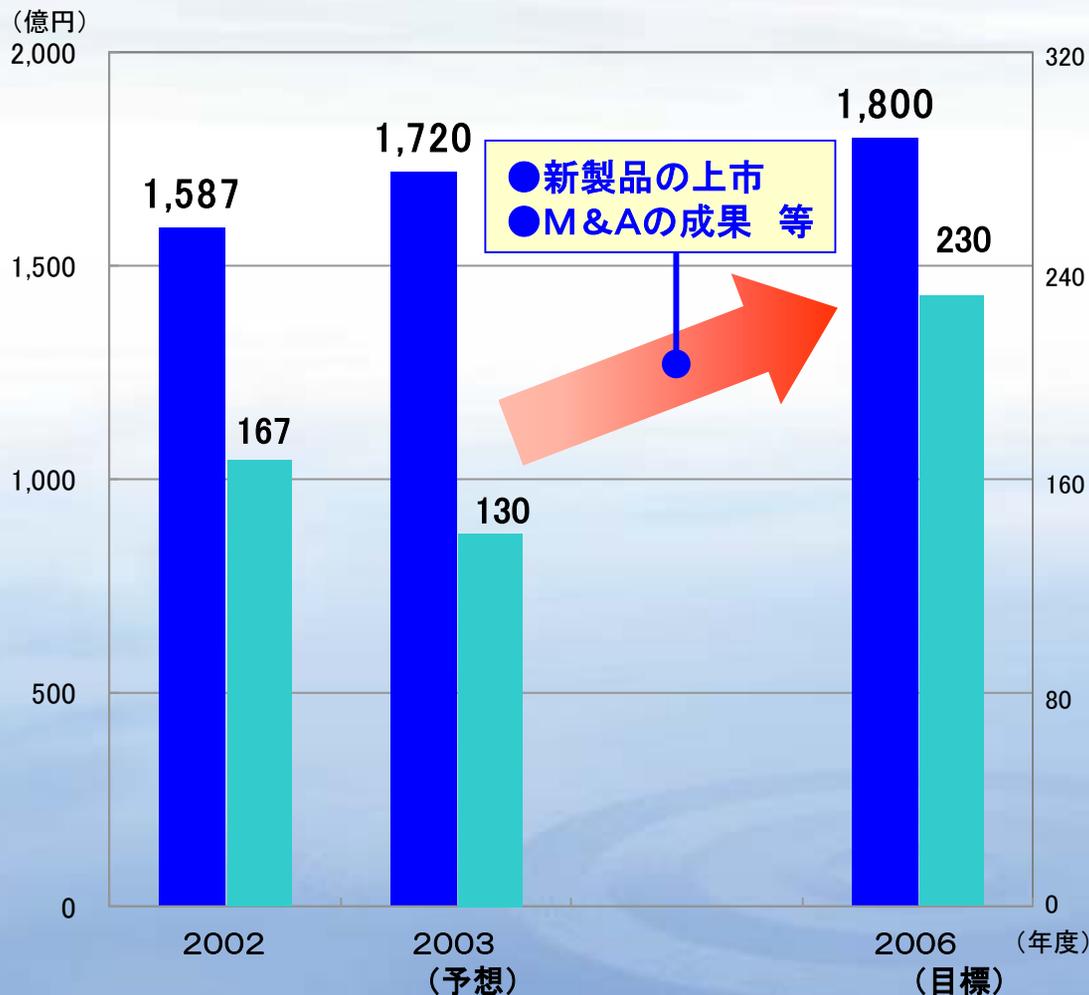
□ メチオニン需要 ■ うち当社供給



(出典: 当社推定)

農業化学部門の業績目標

■ 売上高 ■ 営業利益



業績目標の背景

- 戦略的M&Aの成果をより一層発揮
- メチオニンの販売増加
- 新製品の寄与 等



2006年度目標

売上高 1,800億円

営業利益 230億円



医薬品部門

医療用医薬品分野 ①事業戦略

医療用医薬品分野 の事業環境

- 日本市場はほぼ横ばいで推移
- 欧米製薬企業の日本市場におけるシェア拡大
- 薬事法改正(2005年4月より): 製造承認から販売承認へ

医療用医薬品分野の事業戦略

国内営業基盤 の強化

- MR900人体制の確立によるマーケティング力の向上
- MR支援機能の強化
(情報提供システム整備)

研究開発体制 の強化

- 研究領域の重点化と研究開発活動の効率化
→ 新製品創出の成功確度向上とスピードアップ
- ゲノム技術の応用
→ 研究開発のスピードアップとゲノム創薬の推進

グローバル 事業基盤の構築

- アメリカや中国で、自社による開発販売体制を整備

医療用医薬品分野 ②研究開発

有望な大型商品を含むパイプライン

	ステージ	製品名／開発番号	適応(薬効)	提携先
国内	申請中	「リプラガル」 SMP-536 「メロペン」(効能追加)	ファブリー病 小児感染症(髄膜炎を含む)	トランスカリヨティックセラピーズ(米) 自社
	フェーズⅢ	「スミフェロン」(効能追加)	リバビリン併用	グラクソ・スミスクライン(英)
	フェーズⅡ	SM-26000	深在性真菌症	ギリアードサイエンス(米)
		SM-11355	肝細胞がん	自社
		SMP-114	リウマチ	自社
SM-13496		統合失調症	自社	
	「ダイドロネル」(効能追加)	後縦靭帯骨化症(OPLL)	プロクター・アンド・ギャンブル(米)	
	「カルセド」(効能追加)	悪性リンパ腫	自社	
	「スミフェロン」(効能追加)	悪性リンパ腫、肝硬変	グラクソ・スミスクライン(英)	
海外	フェーズⅡ	米国 SM-13496 欧州 SMP-114	統合失調症 リウマチ	自社 自社

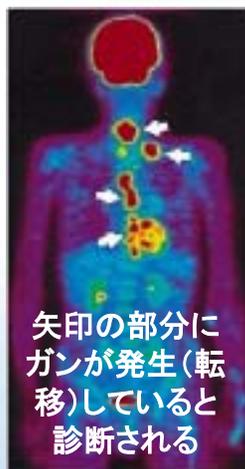
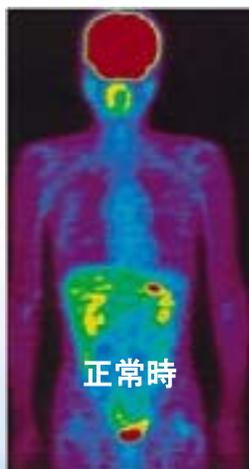
研究開発の成果

- アルツハイマー型痴呆症やダウン症に関連する新規遺伝子の発見
- 肝硬変などの線維症発症のメカニズム解明

診断薬分野の事業戦略～PET検査用診断薬～

PET検査用診断薬

ガンの早期発見を可能とする画期的な検査診断薬



(出典:「PET検査Q&A (2002年8月2刷)」より
日本核医学会、日本アイソトープ協会 発行)

当社グループによる

日本初の全国規模での供給体制構築



PET検査用診断薬の早期事業化と積極的拡大

医薬品部門の業績目標

■ 売上高 ■ 営業利益



業績目標の背景

- 2004年・2006年の薬価改正による薬価ダウンの影響
- 営業基盤の強化による製品拡販
- PET検査用診断薬事業の利益貢献



2006年度目標

売上高 1,800億円

営業利益 310億円



精密化学部門

精密化学部門の事業戦略

高度な有機合成技術・精密合成技術を基盤とした
高付加価値事業へのシフト

医薬原体・医薬中間体

- 2004年7月に住化ファインケムを統合予定
- 事業の一体化によるシナジー効果の実現
- 部門の中核事業として、収益力の向上を図る
- 新規医薬中間体の育成

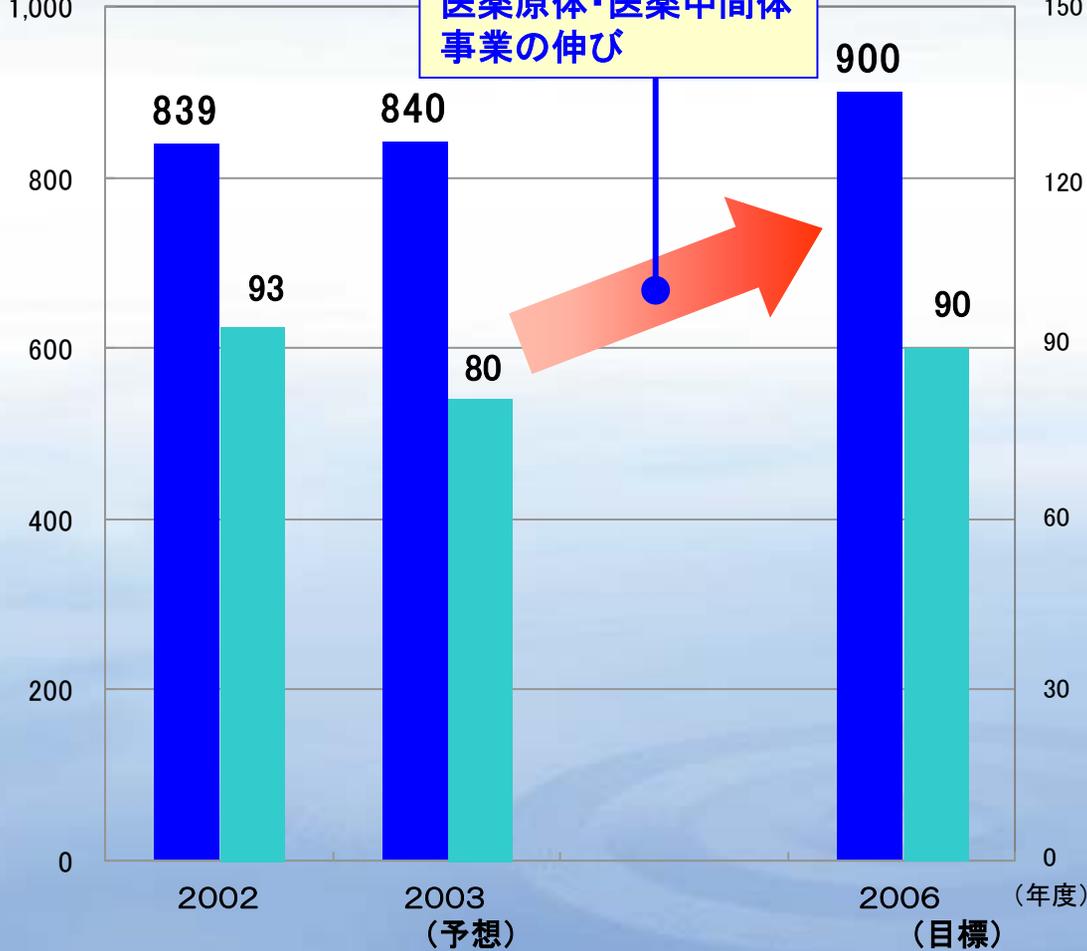
接着剤等の基幹製品

- 徹底した合理化等により、安定収益体質を維持・強化

精密化学部門の業績目標

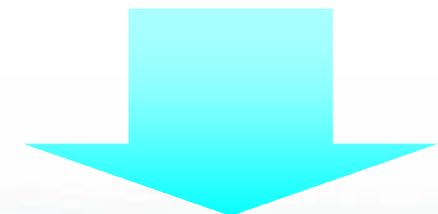
■ 売上高 ■ 営業利益

(億円)



業績目標の背景

● 医薬原体・医薬中間体事業の伸び



2006年度目標

売上高 900億円

営業利益 90億円



石油化学部門

石油化学部門の事業環境

石油化学製品の市場

アジア市場

- 中国を中心としたアジア市場の高成長
- 需給バランスの引き締め

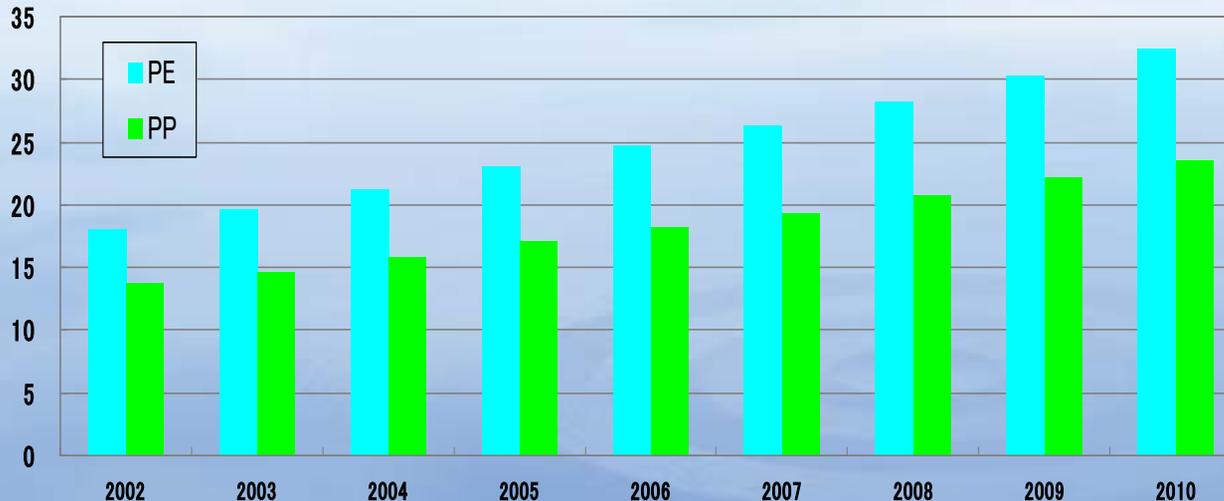
国内市場

- 需要の穏やかな成長
- 関税引き下げなどによる輸入品の攻勢

■アジアの石化製品の需要予測

(百万トン)

(出典: 当社推定)



石油化学部門の事業戦略（基本方針）

汎用品から高付加価値品へのシフトを加速

コスト合理化の徹底

アジア市場に強固な販売チャネルを持つ
シンガポール拠点の強みを活用

重点事業であるポリオレフィンとプロピレンオキサイドで
安定した収益基盤を築く

ポリオレフィンの事業戦略

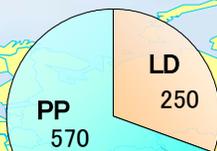
新型ポリエチレンの上市や高機能樹脂の拡販等の高付加価値品シフト、コスト合理化・高収益化と、グローバル最適生産体制の確立により

ポリオレフィンの収益拡大へ

シンガポール

LLDPEプラントのPPプラントへの転換

メタセシス・プロジェクト
(プロピレン増産)



PP転換後

シンガポール第Ⅲ期計画

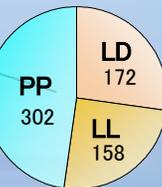
- ・FSを実施中
- ・リファイナリーとのインテグレーション強化や最適な川下製品構成などについて検討中

日本

S&Bによるコスト合理化
(PP: 3→2系列)

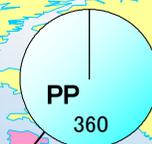
高機能樹脂の開発・販売強化

TPE(オレフィン系/スチレン系エラストマー)
 エクセレン (軟質ポリオレフィン)
 アクリフト (エチレン-MMA共重合樹脂)
 ボンドファースト (接着性樹脂)
 スミストラン (ガラス長繊維強化PP)



北米

高付加価値品へのシフト



【円グラフの単位: 千トン/年】

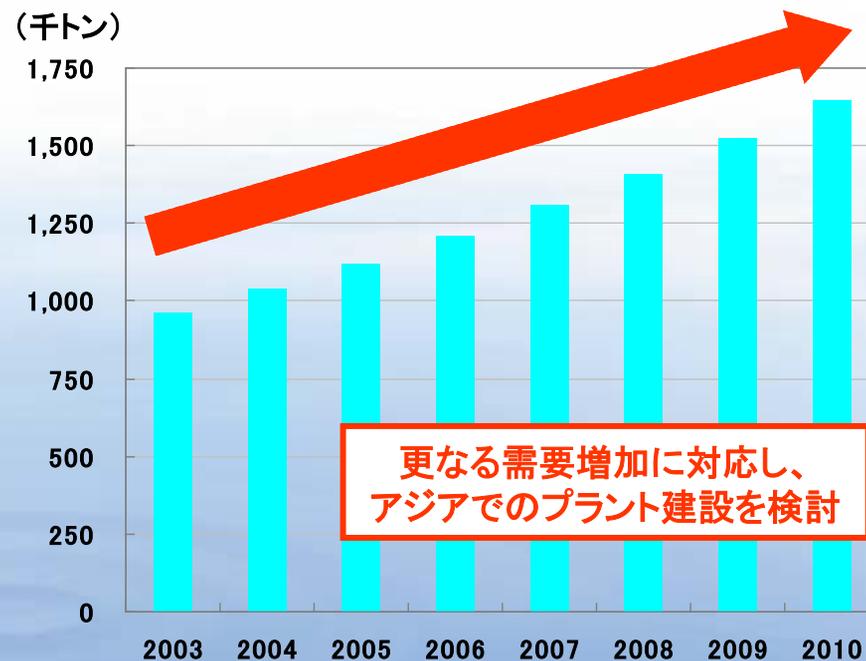
プロピレンオキシドの事業戦略

独自技術[新単産法]のコスト競争力を生かし
成長するアジア市場で事業規模を拡大

PO生産プロセスの比較

	第1世代 (1910~)	第2世代 (1960~)	第3世代 (2003~)
プロセス	塩素法	PO/SM 併産法	PO 単産法
酸化物原料	塩素	エチルベンゼン	クメン
副産物	CaCl ₂	SM	—
同発生量 (PO 1に対し)	2.0	2.5	~0
プロセス 選択率	低	低	高

アジア(除:日本)のPO需要

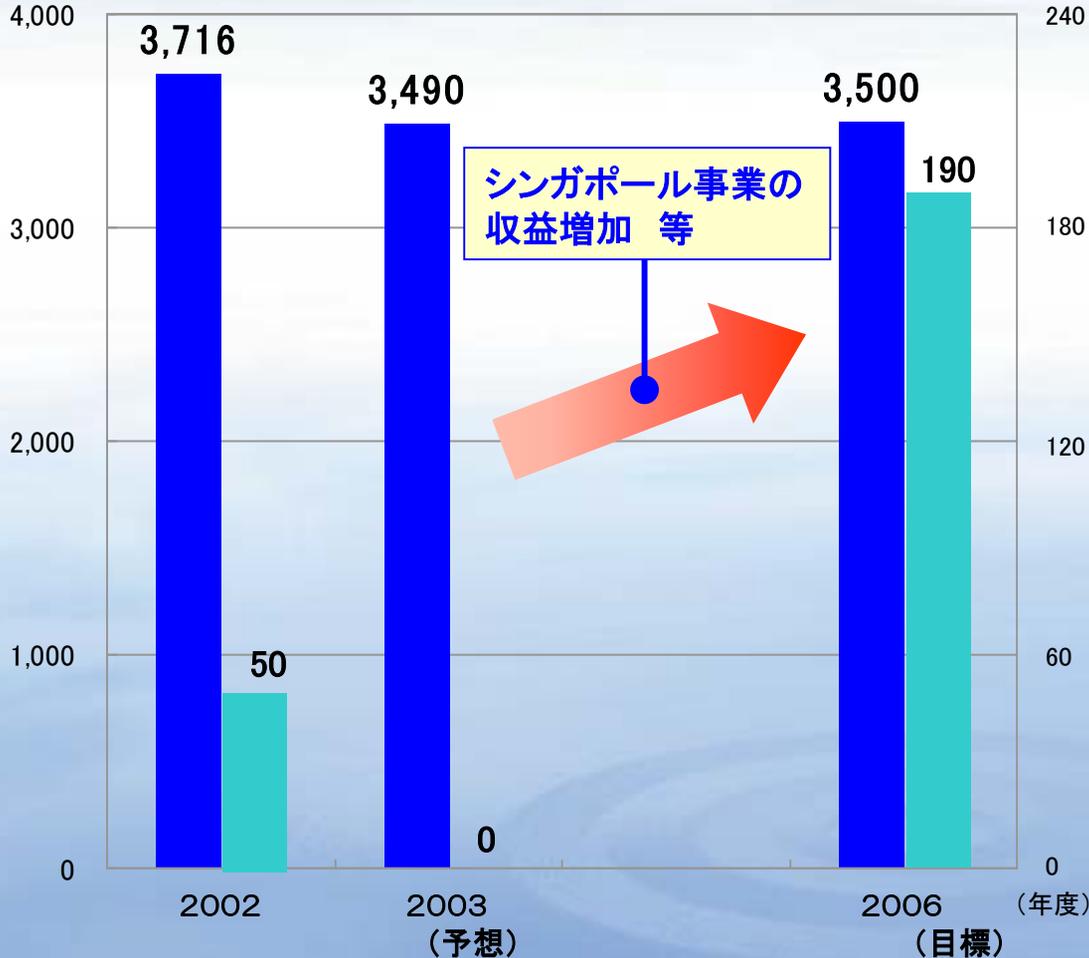


(出典: 当社推定)

石油化学部門の業績目標

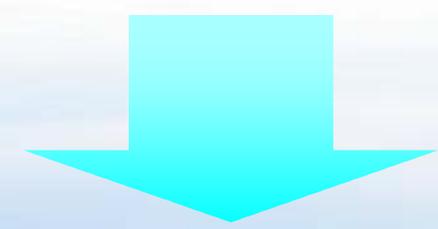
■ 売上高 ■ 営業利益

(億円)



業績目標の背景

- シンガポール事業の収益増加
- 製造コストの合理化
- 年金数理差異負担の減少



2006年度目標

売上高 3,500億円

営業利益 190億円



基礎化学部門

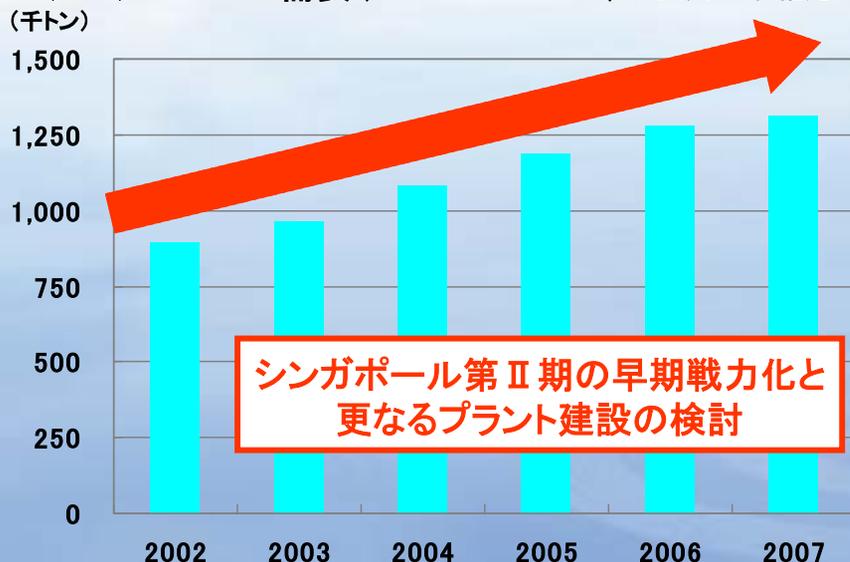
基礎化学部門の事業戦略

MMA・カプロラクタム・無機材料を重点事業と位置付け

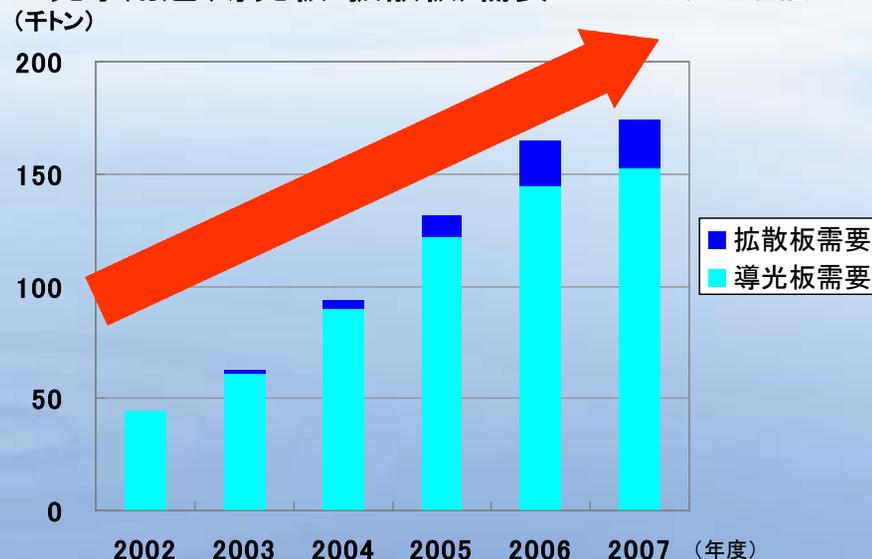
なかでも需要拡大が期待されるMMA事業の積極的な規模拡大により、
一層の収益拡大を目指す

- 独自技術(直酸法、バルク重合法等)が生み出すコスト競争力と光学用途に適した品質性能を生かす
- アジアのトッププレーヤーとしての地位を確立する

■ アジアのMMA需要(モノマーベース) (出典:当社推定)

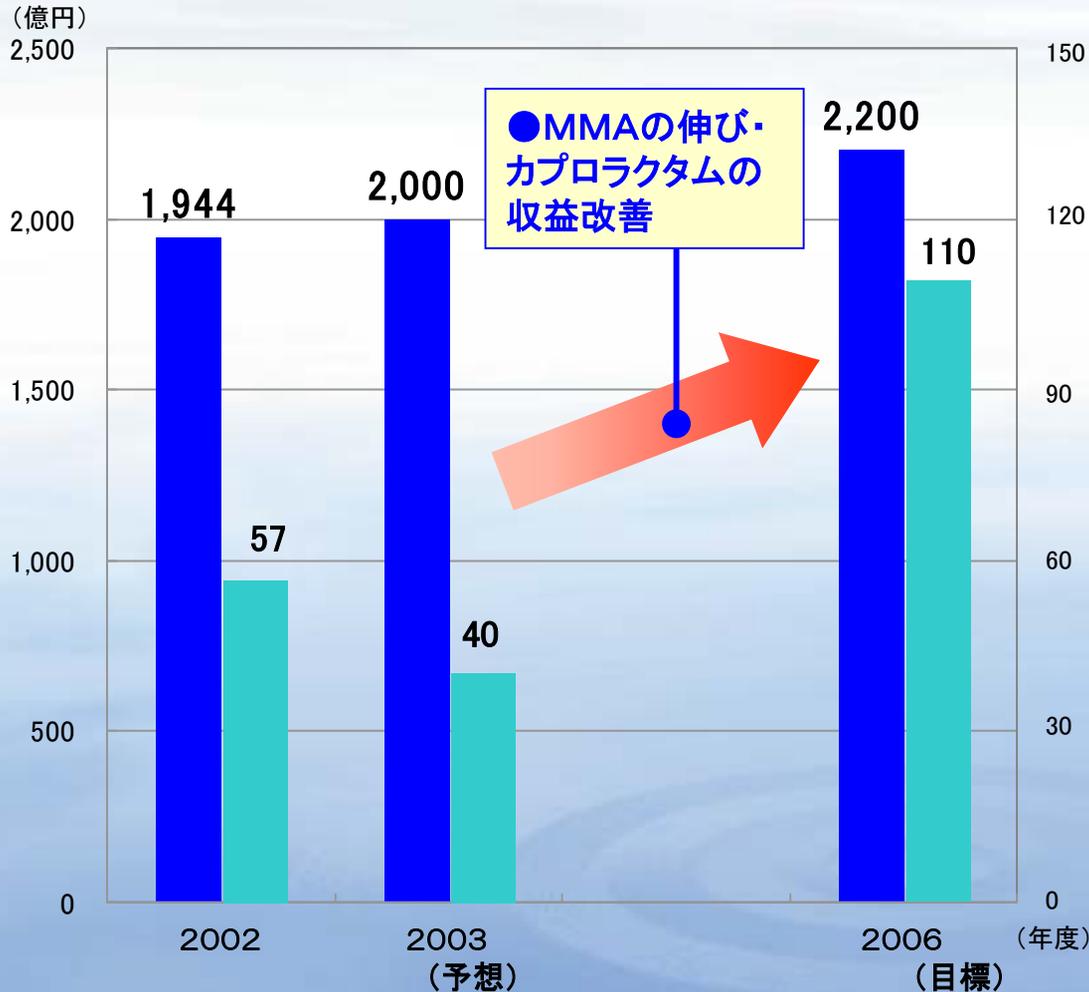


■ 光学用途(導光板・拡散板)需要 (出典:当社推定)



基礎化学部門の業績目標

■ 売上高 ■ 営業利益



業績目標の背景

- MMA事業の伸び
- カプロラクタムの収益改善
- 原単位改善による合理化効果



2006年度目標

売上高 2,200億円

営業利益 110億円



まとめ

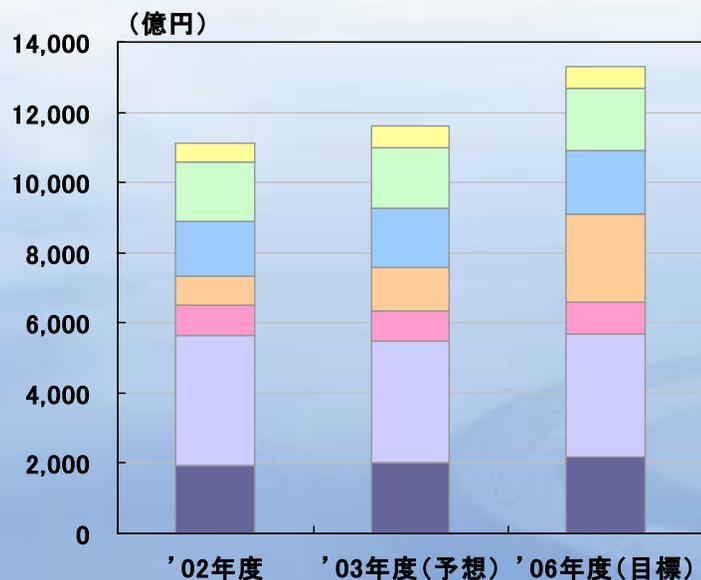
新中期経営計画の経営目標

2006年度 目標（連結）

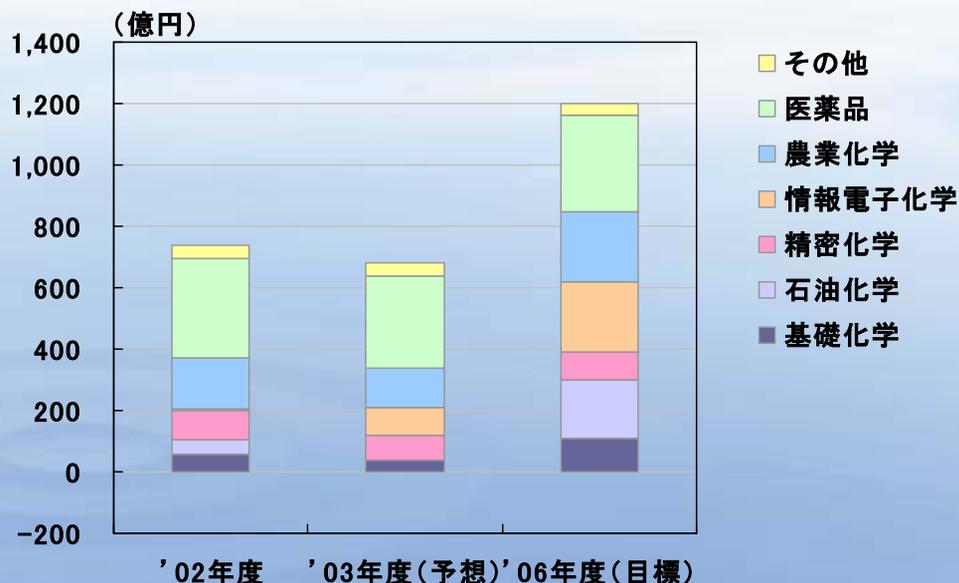
売上高 1兆3,300億円
営業利益 1,200億円
純利益 650億円

【前提】為替:100円/ドル、ナフサ:24,000円/KL

連結売上高(部門別内訳)



連結営業利益(部門別内訳)



21世紀の住友化学グループの目指す姿

安定した高収益成長を実現し
企業価値の最大化を達成する

真のグローバルケミカルカンパニー

世界に通じる競争力ある事業で
世界市場において事業を展開する会社

永年にわたり蓄積した技術を基盤に
高付加価値・高収益事業を核として成長を続ける会社

グローバルスタンダードに則った経営を進め
株主価値を重視し、社員が生きがいを感じる会社

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。