

# 経営戦略説明会

2013年11月28日

 SUMITOMO CHEMICAL

社長 十倉 雅和

Change  
and  
Innovation

1. 2013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) グローバル経営の深化
  - (5) コンプライアンスの徹底/安全・安定操業の維持
4. 株主還元

# 2013年度の業績動向

# 2013年度上期業績

(単位: 億円)

	2012年度 上期実績	2013年度 上期実績	前年比
売上高	9,614	10,508	+894
営業利益	245	463	+218
(持分法損益)	14	-13	-27
経常利益	189	443	+254
純利益	-131	125	+256
ナフサ価格	¥55,200/kl	¥64,800/kl	
為替レート	¥79.41/\$	¥98.86/\$	

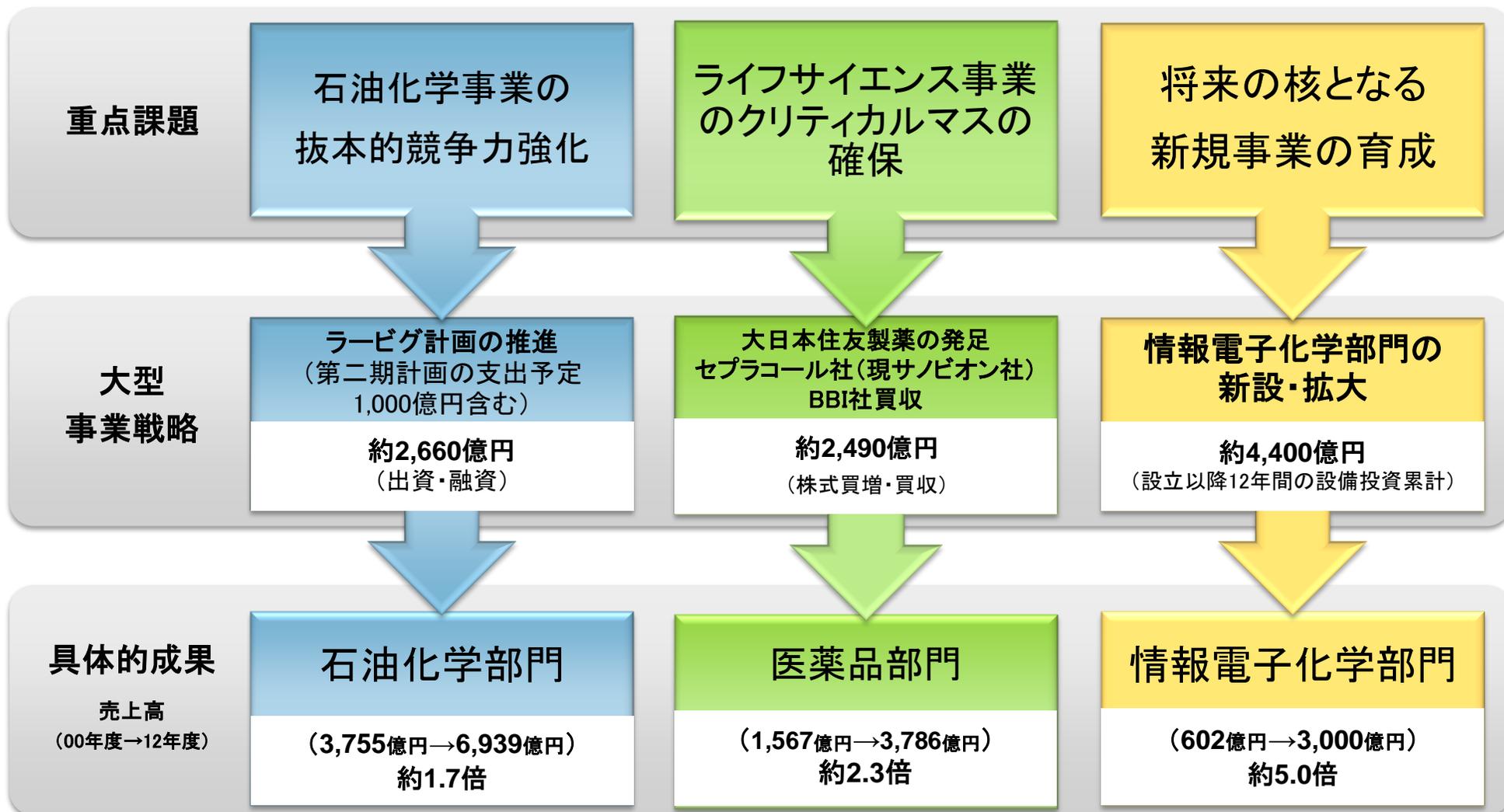
# 2013年度業績予想

(単位: 億円)

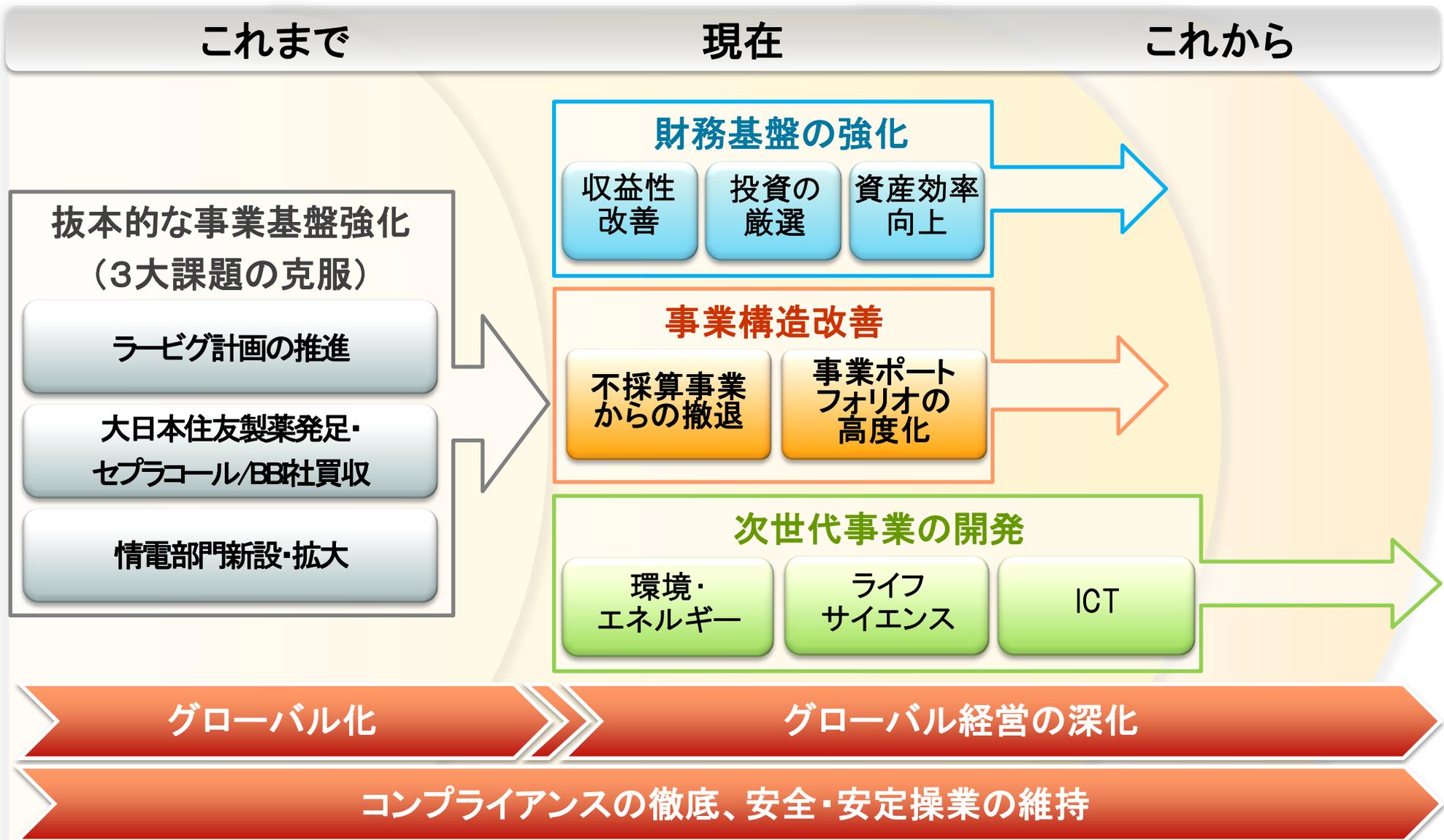
	2012年度 通期実績	2013年度 通期予想	前年比
売上高	19,525	22,300	+2,775
営業利益	450	1,050	+600
(持分法損益)	54	30	-24
経常利益	503	1,000	+497
純利益	-511	300	+811
ナフサ価格	¥57,500/kl	¥64,900/kl	
為替レート	¥82.91/\$	¥97.00/\$	

# 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



# 住友化学の現在の立ち位置



# 中期経営計画での損益目標

## 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

【中期経営計画での為替感応度】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）

# 中期経営計画でのキャッシュ・フロー目標

	2010～2012年度 中期経営計画	新2013～2015年度 中期経営計画 (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	2,000億円以上

(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	9,000億円未満

# 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

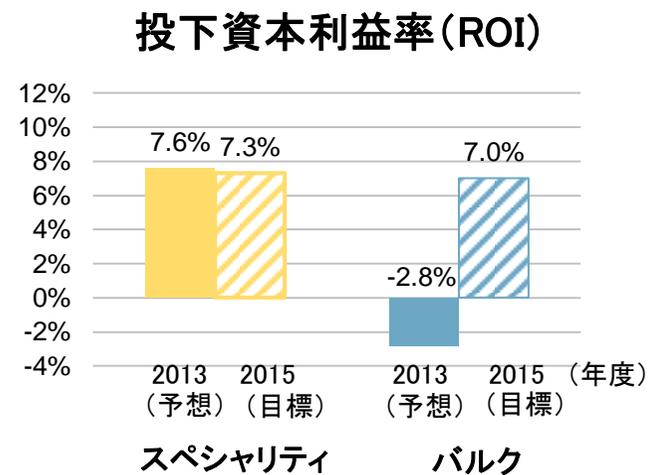
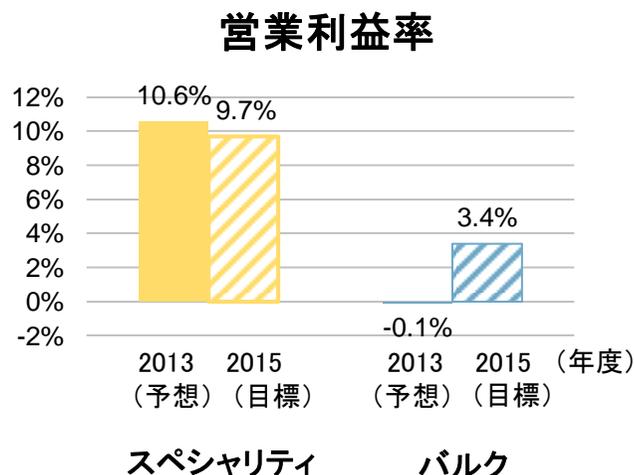
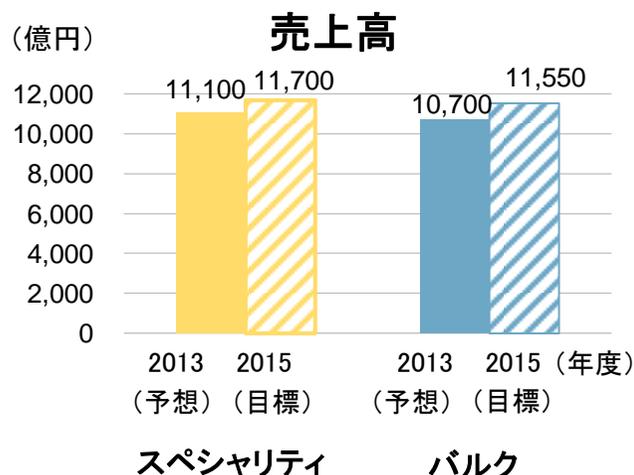
領域の  
事業再構築



事業ポートフォリオの高度化

# 事業領域別の事業特性

	スペシャリティケミカル	バルクケミカル
製品特性	少量・高機能製品中心	大量規格品中心
競争力源泉	差別化・独創性	コスト(スケール・フィードストック)
事業特性	収益率が高い ライフサイクルが短い(情報電子) 研究開発投資大	市場規模が大きい 景気変動の影響を受けやすい
成長性	高成長	安定成長



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

## 3事業部門合計

売上高 1兆1,100億円

営業利益 1,180億円

営業利益率 10.6%

### 情報電子化学部門

売上高 3,800億円

営業利益 395億円

営業利益率 10.4%

### 医薬品部門

売上高 4,100億円

営業利益 410億円

営業利益率 10.0%

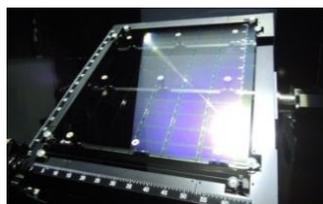
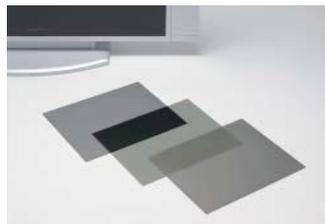
### 健康・農業関連事業部門

売上高 3,200億円

営業利益 375億円

営業利益率 11.7%

(注)2013年度予想



## 3事業部門を収益ドライバーとしてさらに拡大

## 事業の特徴・強み

- 主要製品は偏光フィルム・カラーフィルター・タッチセンサーパネル等のディスプレイ材料
- 韓国・台湾など需要地に生産・販売・研究体制を整備し、ユーザーの要望に迅速に対応

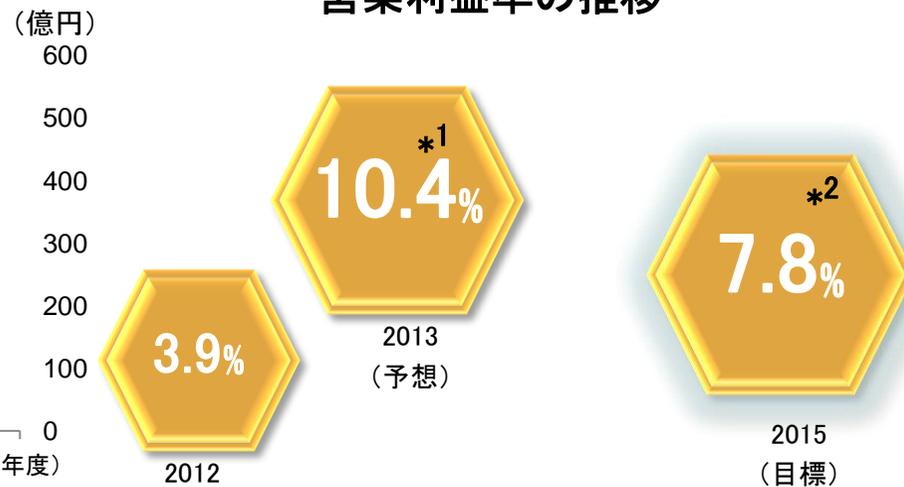
## 今後の収益ドライバー

- スマートフォン・タブレットPC普及に伴う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による採算改善

### 売上高・営業利益の推移



### 営業利益率の推移



為替  
レート

¥85.74/\$    ¥79.08/\$    ¥82.91/\$    ¥97.0/\$    ¥80.0/\$

\*1: 為替前提: ¥97/\$、\*2: 為替前提 ¥80/\$

# 中小型偏光フィルムの販売拡大

## 事業戦略

ターゲット市場は高性能ディスプレイ

## 製品戦略

顧客のニーズに合わせた高性能製品を提供

●最先端パネル

→高性能(軽・薄・強・広視野角)  
を追求した製品を提供

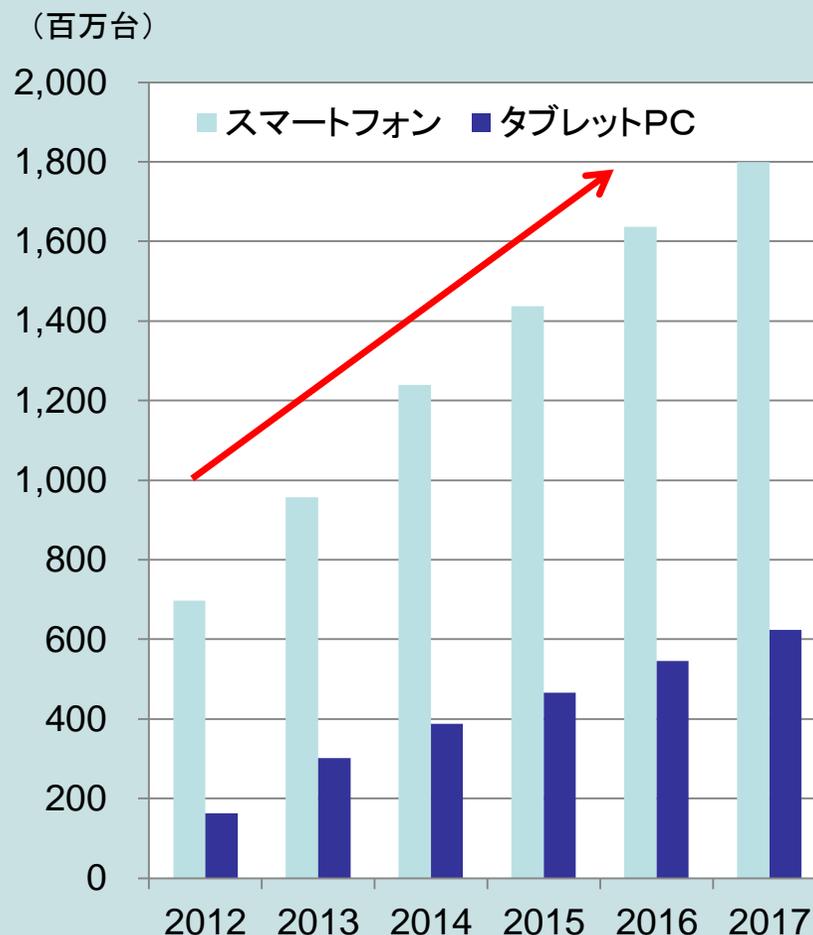
●高～中級パネル

→高性能とコストを両立した製品を提供



**高性能偏光フィルムを必要とする  
スマートフォン・タブレットPC市場  
の拡大は当社のビジネスチャンス**

## スマートフォン・タブレットPCの需要予想

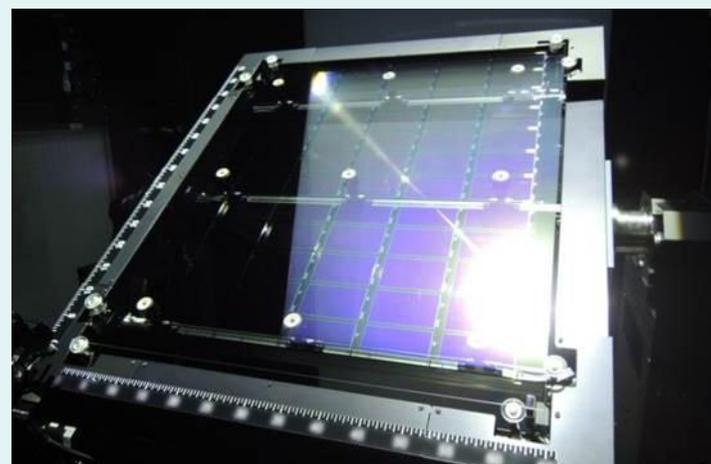


(出所)ディスプレイサーチ2013年7月

## OLED用タッチセンサー

- 静電容量タイプのオンセル型タッチセンサー
- 主用途はスマートフォン
- 2012年 5月 生産開始
- 2013年 6月 生産能力を増強
- 2013年12月 新系列生産開始予定

## OLED用タッチセンサーの生産能力



OLED用タッチセンサー

## LCD用タッチセンサー

- 静電容量タイプのカバーガラス一体型タッチセンサー
- 2013年12月 生産開始予定
- 当初はタブレットPC用に納入

タッチセンサーパネル事業を  
情報電子化学部門のコア事業の一つに育成

## 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
- 自社の販路に加え、提携を活用したグローバルな販売網
- 農薬及び医薬化学品など国内トップシェア商品
- 家庭用防疫薬やメチオニンなどグローバル高シェア商品

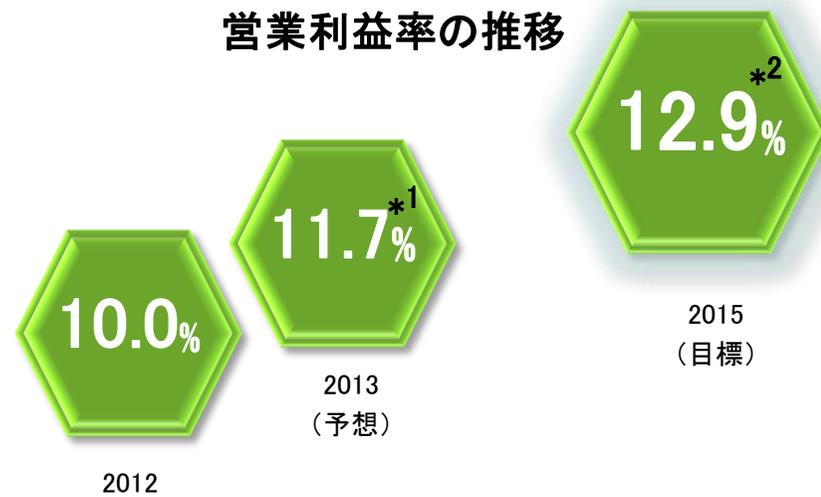
## 今後の収益ドライバー

- 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
- 種子処理・ポストハーベスト分野への事業領域拡大
- 新規剤の継続的上市

### 売上高・営業利益の推移



### 営業利益率の推移



為替  
レート

¥85.74/\$    ¥79.08/\$    ¥82.91/\$    ¥97.0/\$    ¥80.0/\$

\*1: 為替前提: ¥97/\$、\*2: 為替前提 ¥80/\$

# フルミオキサジンの販売拡大

## モンサントとの提携を拡大

2010年 アメリカで提携を開始

2013年 ブラジル・アルゼンチンに提携を拡大

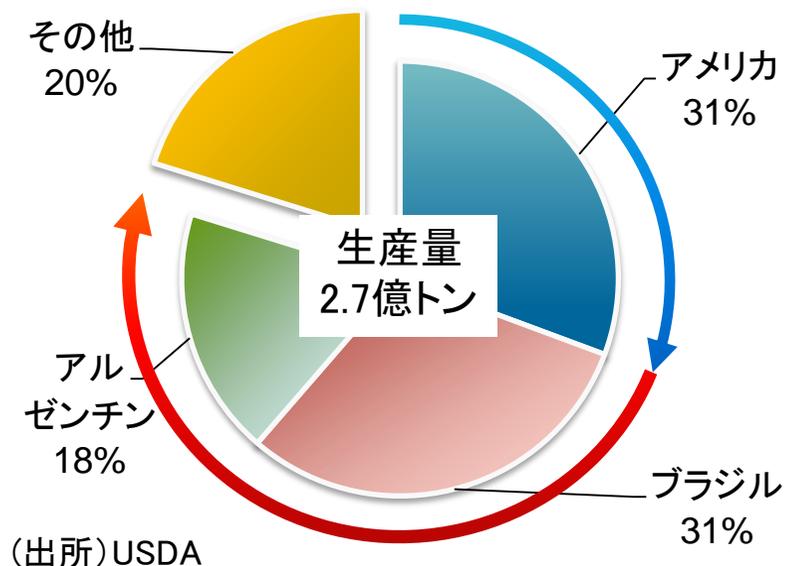


**世界の大豆生産量の市場の8割を  
カバーする地域に提携拡大**

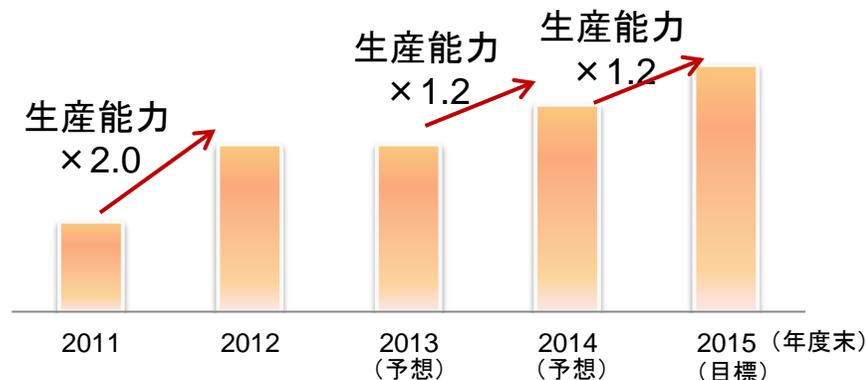
## フルミオキサジンの生産能力拡大を決定

- 2014～15年度にかけ段階的にフルミオキサジンの生産能力を5割程度増強
- 2015年度末には、2011年度末比で生産能力が3倍に拡大

(参考)世界の大豆の生産シェア(2012/2013)



(参考)フルミオキサジンの生産能力





## 種子処理・ポストハーベストへの事業領域拡大

# ニッチ分野(植物成長調整剤・微生物農薬)での事業拡大

## ベーラントバイオサイエンス社の概要

設立: 2000年(アボット・ラボラトリーズ社より買収)  
 事業内容: 微生物殺虫剤、植物成長調整剤の製造・販売  
 出資比率: 100%(ベーラントUSAの子会社)  
 本社: 米国イリノイ州  
 販売地域: 世界90か国以上

## 植物成長調整剤

### 市場規模

8億ドル

### 事業内容

作物の収量、品質の改善に貢献する農薬の提供

### 事業領域拡大に向けた取り組み

新分野(稲、牧草など)の開拓、将来的にはクロープストレスマネジメントへの展開も

## 微生物農薬

### 市場規模

4億ドル

### 事業内容

天然の微生物由来の物質を利用し有機栽培での使用可能な殺虫剤の提供

### 事業領域拡大に向けた取り組み

微生物農薬原体の製造工場建設中

(2014年運転開始予定)

オーセージ工場  
完成予想図



# 新規農業化学製品のパイプライン



## 上市予定剤

**農業用殺虫剤**  
 1化合物 (スピネトラム)  
**農業用殺菌剤**  
 2化合物  
 (イソチアニル・フェンピラザミン)  
**農業用除草剤**  
 1化合物  
 (プロピリスルフロン)

**農業用殺菌剤**  
 2化合物  
**家庭用防疫薬**  
 1化合物

**農業用殺虫剤**  
 1化合物  
**農業用殺菌剤**  
 3化合物  
**植物生長調節剤**  
 1化合物  
**家庭用防疫薬**  
 2化合物  
**動物薬**  
 2化合物

## 新製品売上高の推移



(注) 新製品売上高: 過去5年以内に上市(用途拡大も含む)した農薬・家庭用防疫薬の売上高

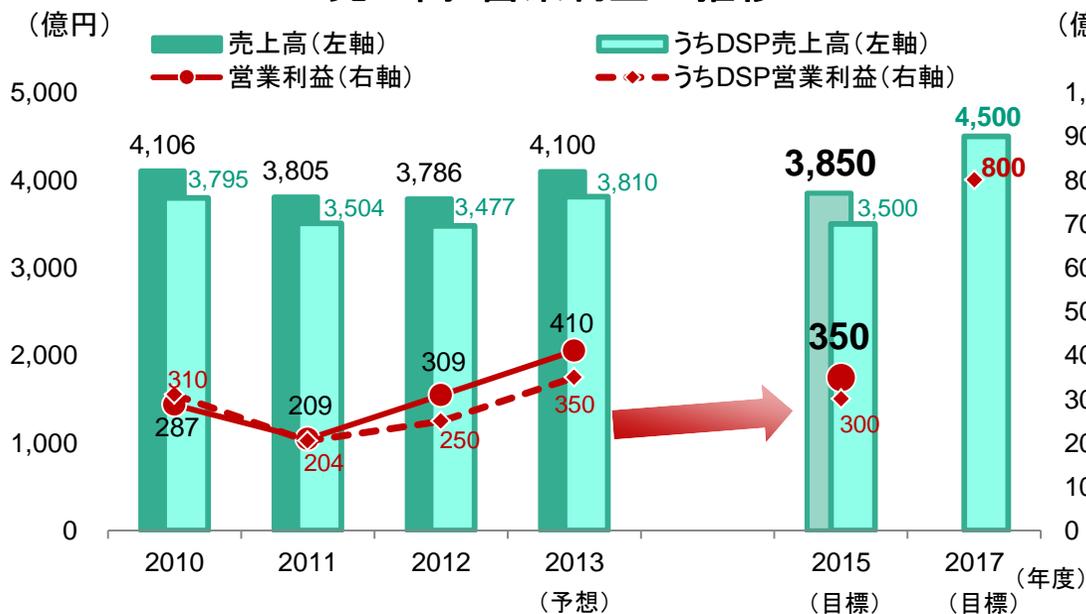
## 事業の特徴・強み

- アンメット・メディカル・ニーズの高い精神神経領域・がん領域での創薬プラットフォーム
- 世界最大の医薬品市場である米国での新薬開発体制と販売網

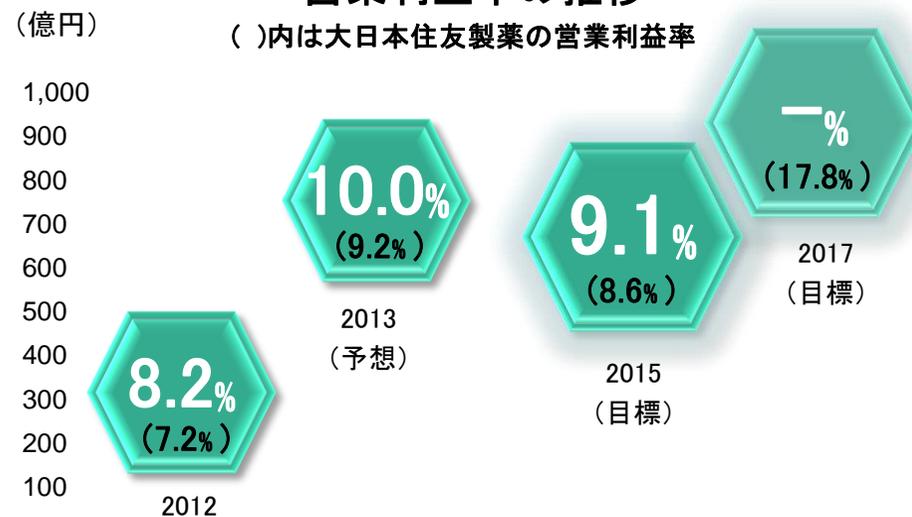
## 今後の収益ドライバー

- 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充実

### 売上高・営業利益の推移



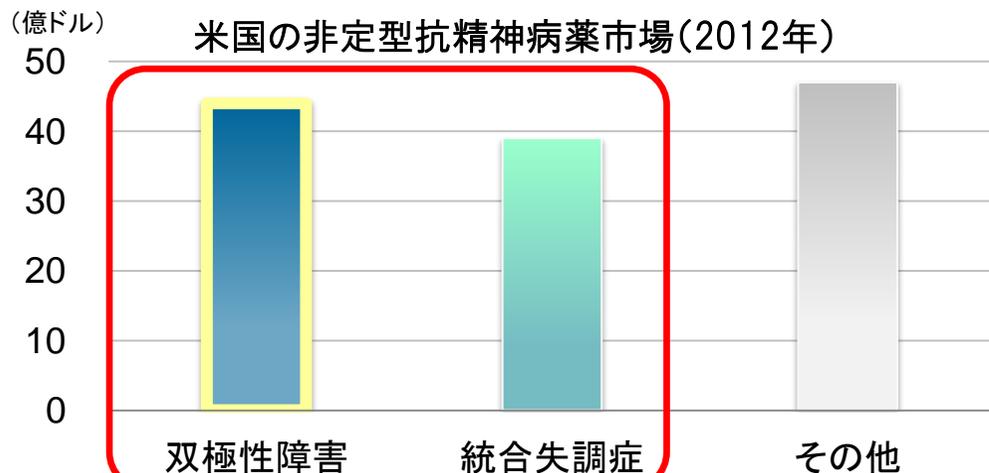
### 営業利益率の推移



# ラツーダ：双極 I 型障害うつ追加適応を取得

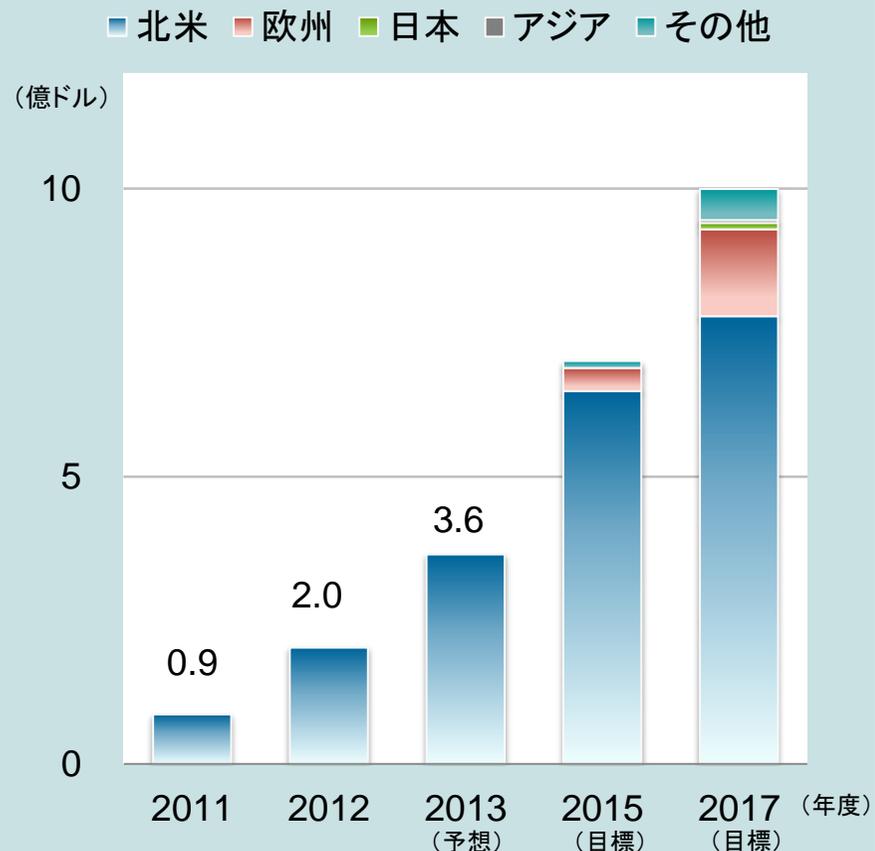
## 双極性障害での販売促進計画

- 2013年6月 双極 I 型障害うつ追加承認取得
- 2013年7月 プロモーション開始
- 2013年9月 販促資材を用いた本格プロモーション開始
- 2014年1Q テレビCMを含む広告開始



(出所)2013 IMS Health MIDASをもとに作成 無断転載禁止

## ラツーダ 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

# がん幹細胞標的薬の開発

## BBI608/503の特長

がん幹細胞およびがん細胞の両方に作用し、治療抵抗性、再発あるいは転移に対する効果を期待

## BBI608上市時期の目標

米国・カナダ: 2015年度 (最速2014年度申請予定)

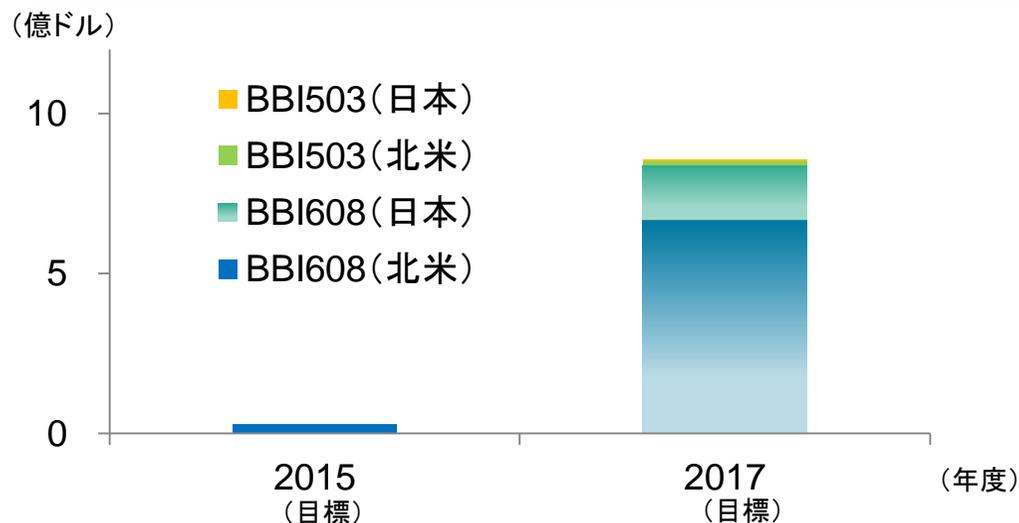
日本: 2016年度

(ご参考)臨床開発の現況

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(単剤)(国際共同試験)	米国・カナダ・日本等	■			
	結腸直腸がん(併用)	米国・カナダ	■			
	固形がん(Paclitaxel併用)	米国・カナダ	■		*	
BBI503	固形がん(単剤)	米国・カナダ	■			

※第 I / II 相の第 II 相段階

## BBI608/503の売上予想



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

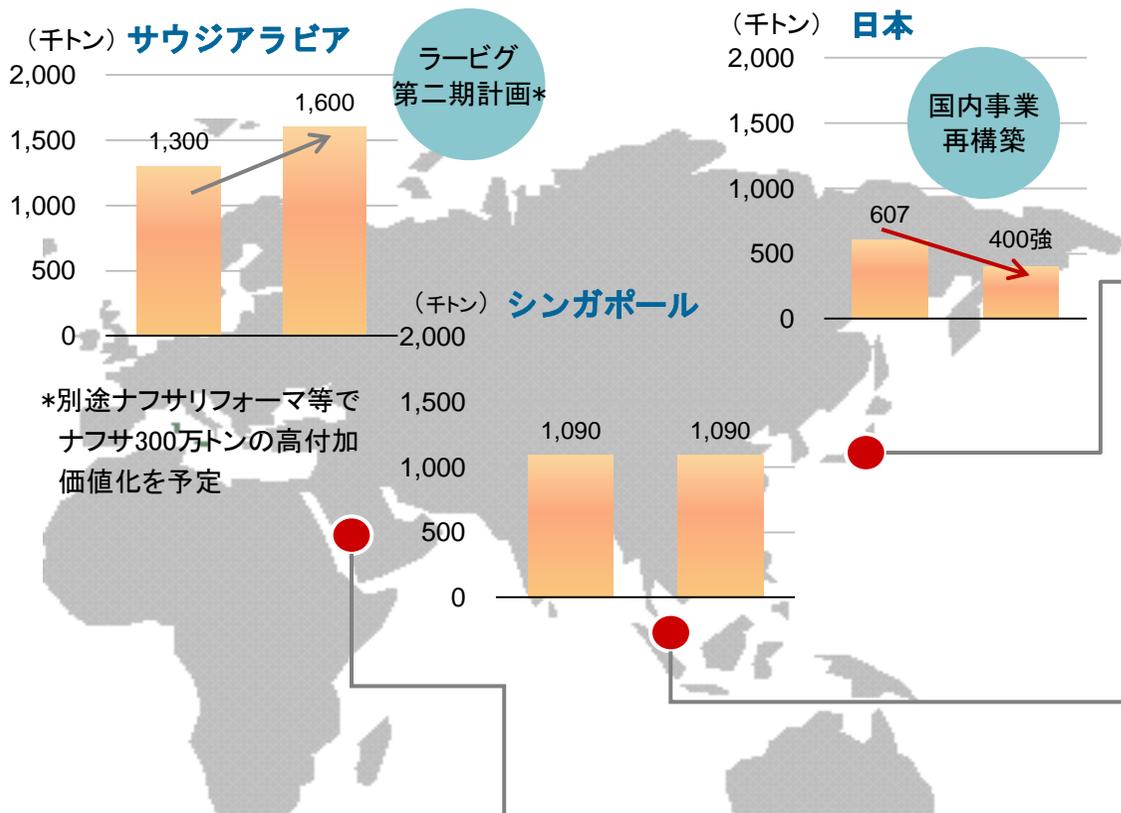
領域の  
事業再構築



事業ポートフォリオの高度化

# 石油化学製品のグローバル生産体制

## 拠点別のエチレン生産能力

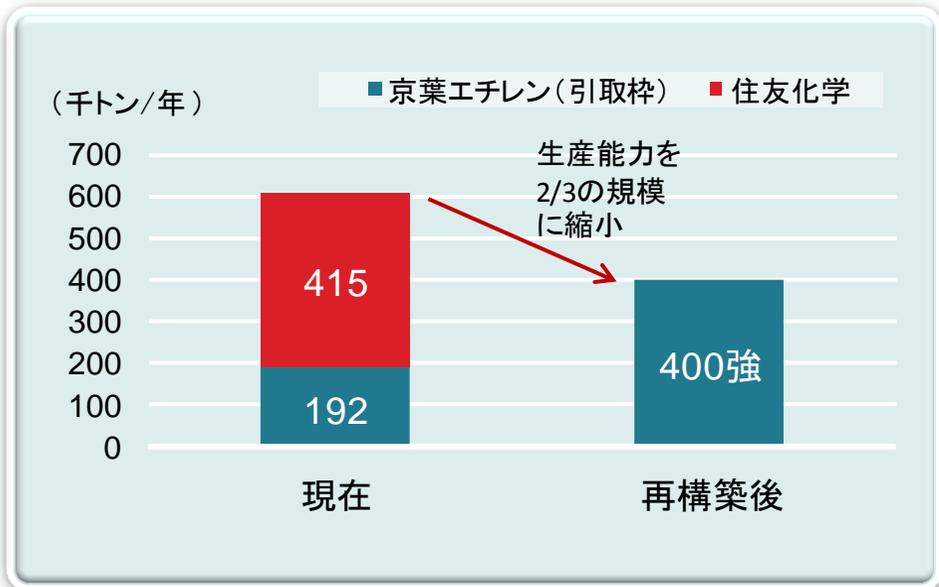


拠点	日本
特徴	マザー工場・マザーラボとして高付加価値(技術・製品・ノウハウ)の発信拠点
課題	国内事業再構築(不採算事業の撤退・生産体制の見直し)
対策	住友化学のエチレンプラント停止 京葉エチレンへの生産集約 不採算事業の撤退・縮小

拠点	シンガポール
特徴	優良顧客を有する高付加価値戦略の拠点
課題	競争力強化(製品の高付加価値化)

拠点	サウジアラビア
特徴	安価原燃料によるコスト競争力の高い収益拠点
課題	利益貢献最大化(安定操業実現)

## 国内のエチレン生産能力縮小(2015年5月頃予定)



### (参考)国内のエチレン生産能力

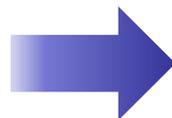
	稼働開始	生産能力
京葉エチレン	1994年	768千トン*
住友化学	1970年	415千トン

\*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

## 京葉エチレンの引取比率と出資

	引取比率	出資
丸善石油化学	50.0%	55.0%
住友化学	25.0%	22.5%

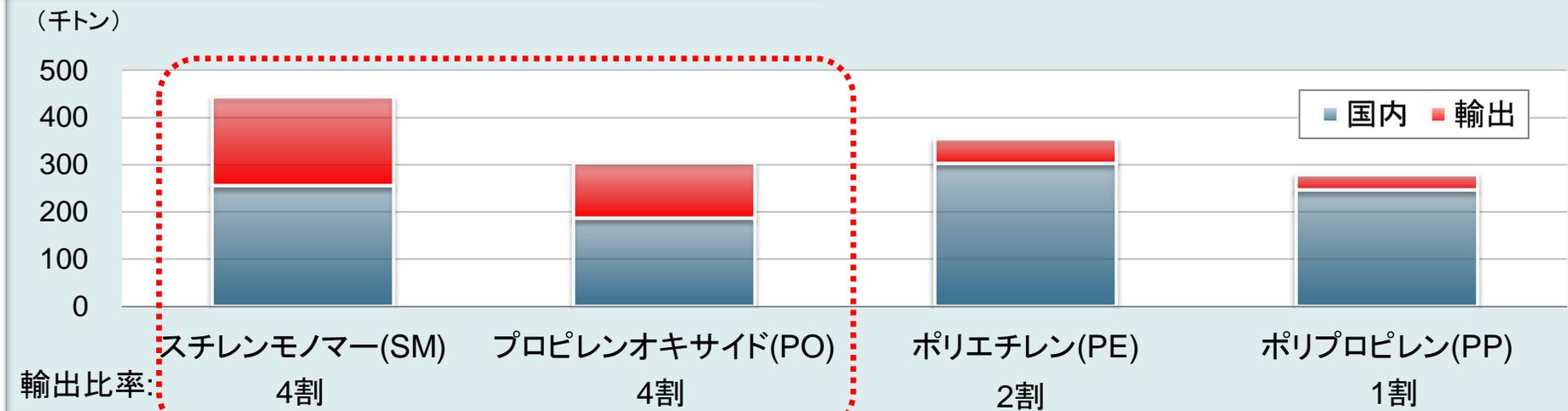


	引取比率	出資
丸善石油化学	40.6%	55.0%
住友化学	59.4%	45.0%

# 千葉工場の再構築：不採算事業の撤退・縮小

輸出販売は収益変動が大きく低採算 → 輸出比率の高い事業からの撤退を決定

## 主要製品の地域別販売数量(2012年度)



## 輸出比率の高い事業から撤退

2012年4月 千葉スチレンモノマー合併解消  
 2015年5月頃まで 日本オキシランの生産を停止\*

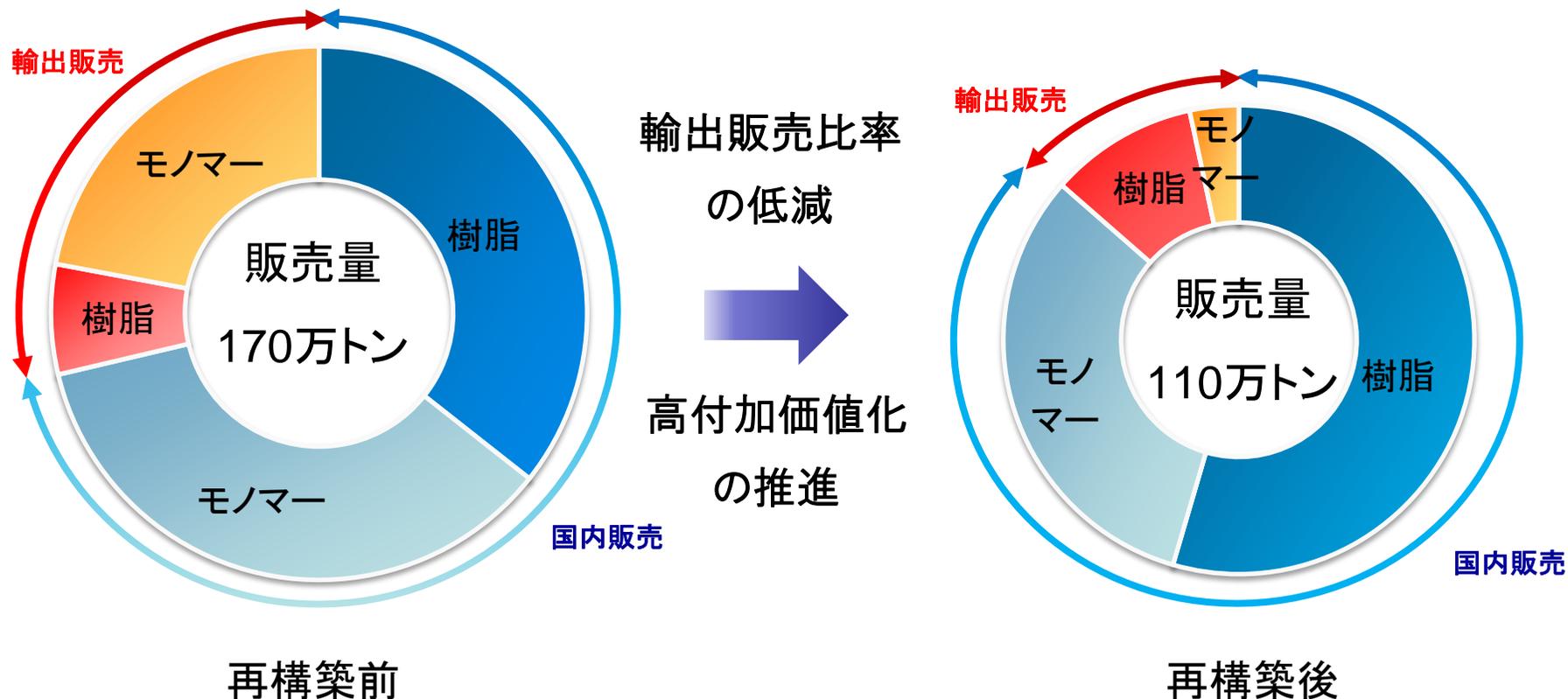
\*2013年12月に日本オキシランの株式を取得し完全子会社化

(ご参考)生産品目と生産能力

会社名	生産品目	生産能力
千葉スチレンモノマー	SM	108千トン*
日本オキシラン	SM	425千トン
	PO	181千トン
住友化学	PO	200千トン**

\*当社の引き取り枠、\*\*再構築後も生産を継続

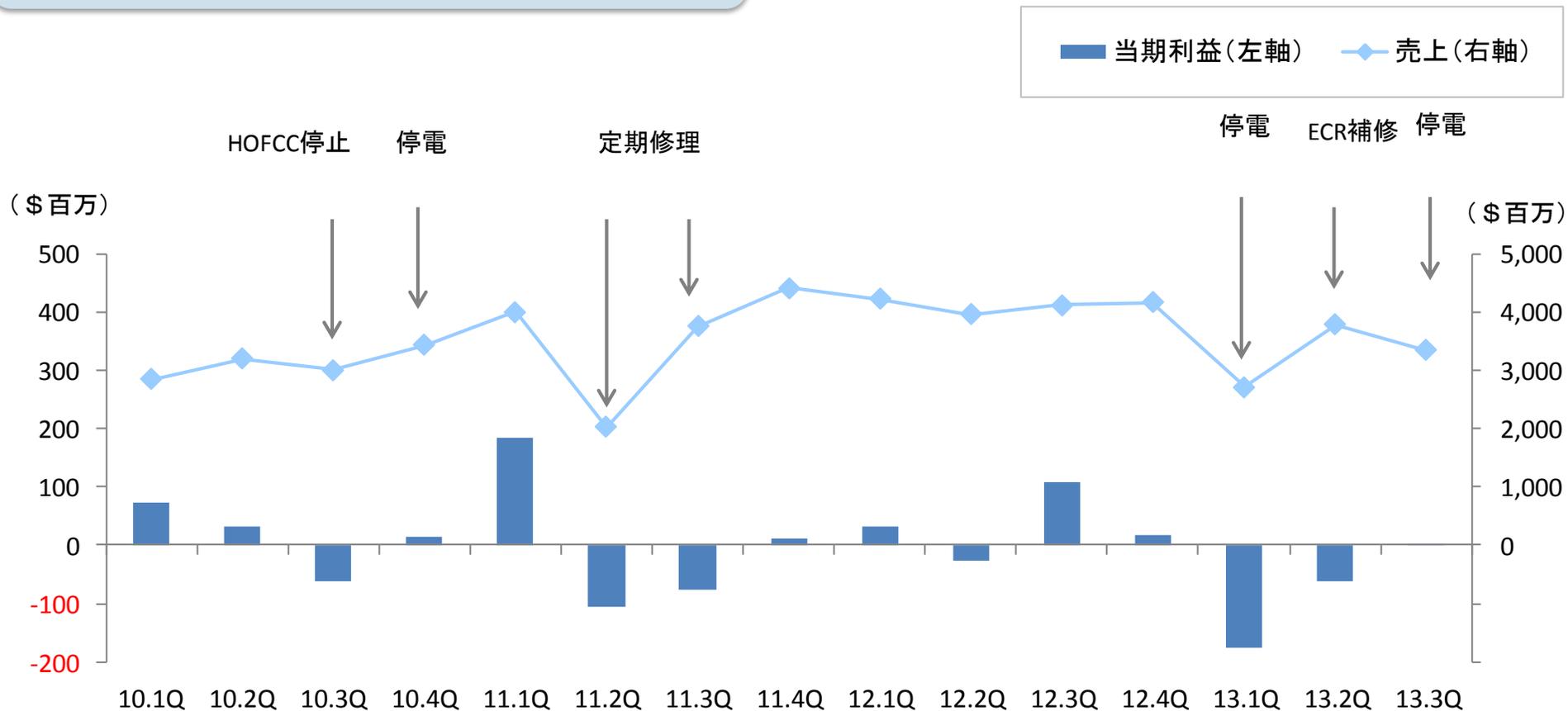
## 国内生産する主要製品の地域別販売高



生産体制最適化 → 国内石油化学事業の強化・維持

# ペトロ・ラービグの安定操業に向けた取り組み

## ペトロ・ラービグの損益推移



## MMA事業

### 事業の現状

中国を中心にアジア地域の需要は増加するものの、PMMAの主用途である導光板用途の需要は急減

### 事業再構築に向けた検討項目

- 製造/販売/研究拠点のシンガポールシフト
  - 2013年12月愛媛PMMA停止
- 新規用途開発(製品ポートフォリオ最適化)
- 抜本的プロセス革新

## カプロラクタム事業

### 事業の現状

中国での大幅供給増による需給構造の変化

### 事業再構築に向けた検討項目

- 競争力強化に向けた対策
  - 原料コストの抜本的合理化
  - 川上、川下含めた事業提携
- 生産体制の最適化

**基礎化学部門の競争力・収益力の抜本改善へ**

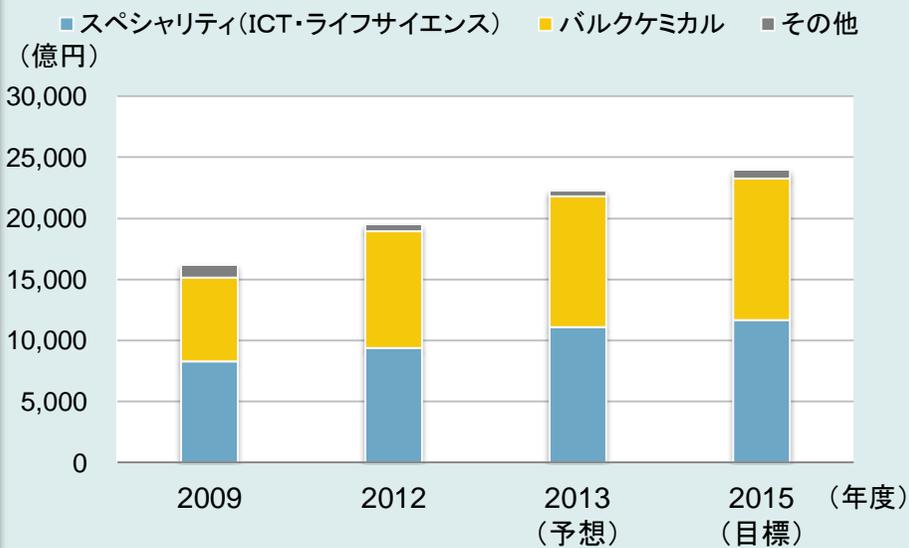
# 事業再構築(撤退・縮小)の実績

部門	事業	時期
基礎化学部門	ゴム用老化防止剤 アンチゲン6C	2012年3月生産停止
石油化学部門	PP(米国)	2012年1月生産停止
	SM共同生産合弁事業(日本)	2012年4月合弁解消
	エチレン(日本)	2015年5月頃生産停止予定
	PO/SM併産プラント(日本)	2015年5月頃生産停止予定
情報電子化学部門	導光板(日本)	2012年3月生産停止
	偏光フィルム・導光板(ポーランド)	2012年6月・12月生産販売停止
	有機金属化合物(トリメチルインジウム)	2013年6月生産停止
医薬品部門	販売体制最適化(北米)	2011～2013年度

**事業領域を問わず低収益事業の再構築を実施**

# 事業構造改善によりResilientな住友化学へ

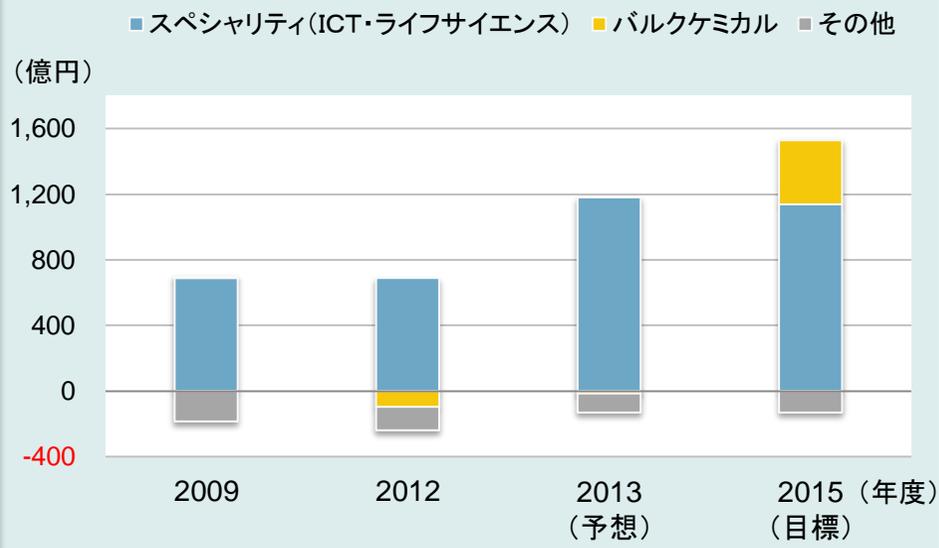
## 売上高推移



為替  
レート

¥92.89/\$    ¥82.91/\$    ¥97.0/\$    ¥80.0/\$

## 営業利益推移



為替  
レート

¥92.89/\$    ¥82.91/\$    ¥97.0/\$    ¥80.0/\$

- ・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

# 収益性改善に向けた取り組み

## 中期経営計画の合理化及び目標と進捗状況

項目	15年度目標*	主な取り組み	13年度目標	進捗
製造変動費	570億円	購買力強化・収率改善(情電) 千葉工場再編(石化)	300億円	購買力強化、収率の向上
製造固定費	80億円	千葉工場再編(石化) 製造工程効率化(情電)	70億円	
販売費及び一般管理費	150億円	販売費削減(医薬)	70億円	医薬品販売体制見直し(米国) 本社固定費削減
合計	800億円		440億円	

\*12年度対比での目標額

想定以上に厳しい事業環境を受け、基礎化学部門を中心に合理化を中期経営計画比で加速



**目標達成に向けた取り組みが順調に進捗**

# 投資厳選に向けた取り組み

## 中期経営計画の投資目標

2013～15年度の  
投資キャッシュ・フローを  
**4,000億円以内**  
に抑制



## 投資厳選の取り組み

投資総額の厳守を徹底



計画外の投資案件の実施条件

1. 既存計画の減額見直し
2. 追加負担無し  
(資産売却、運転資金の圧縮等)

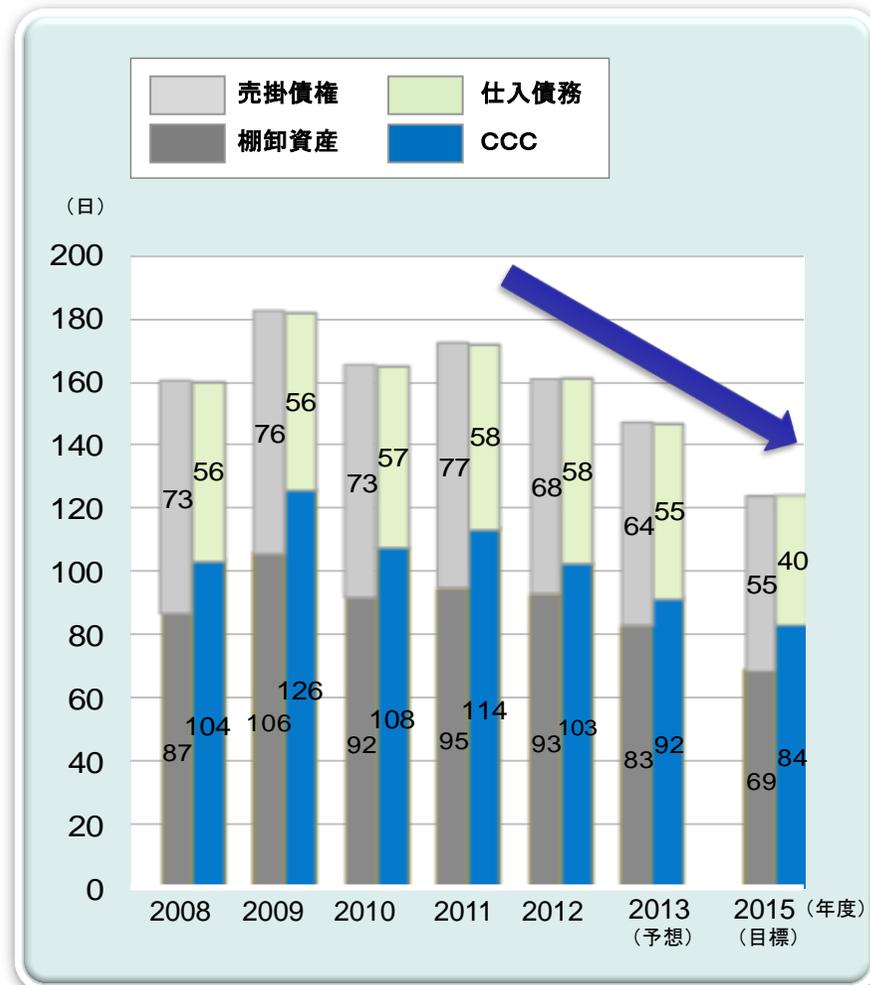


四半期毎に  
今後3年間の計画をモニタリング

## 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

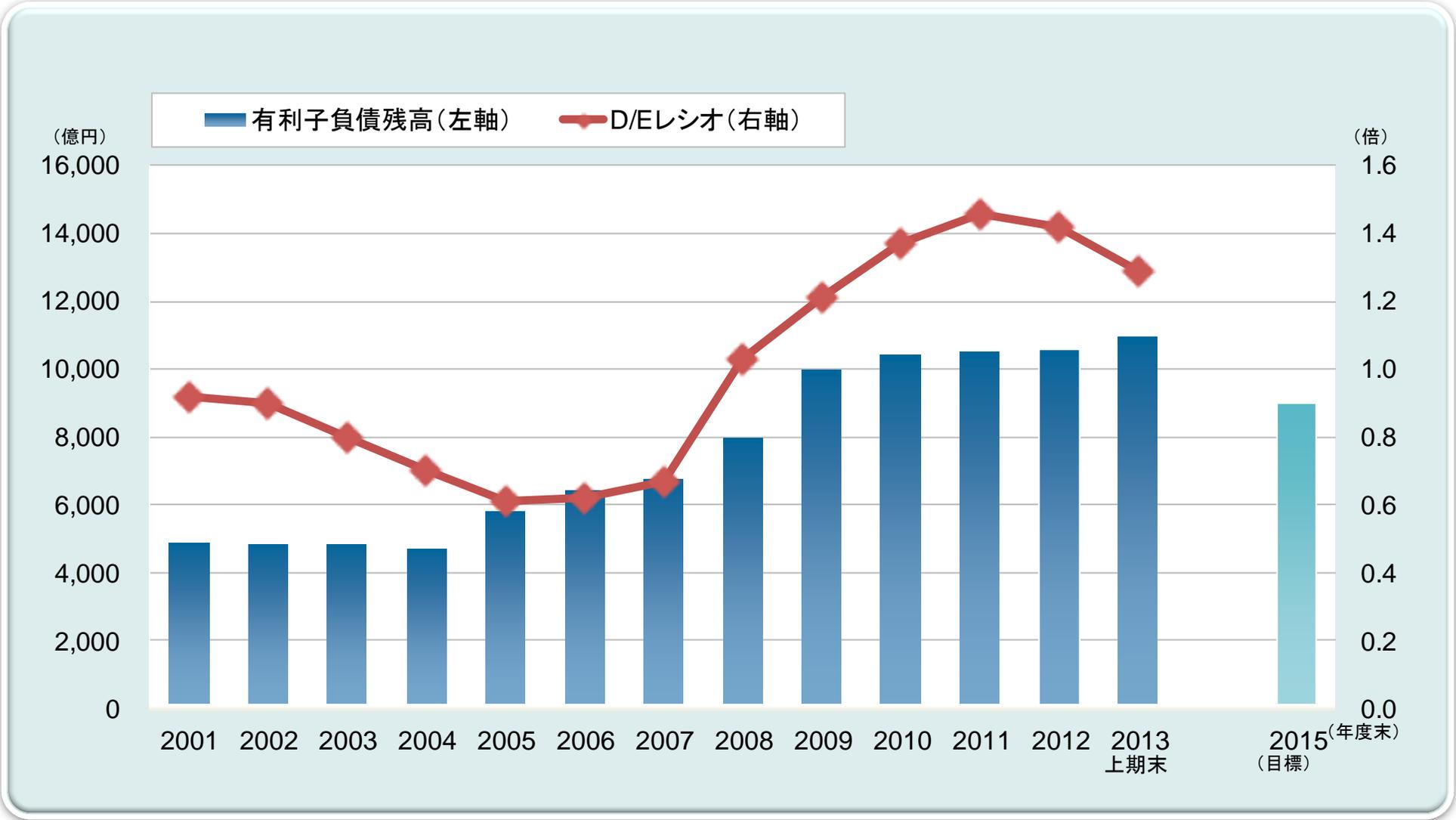
	中期経営計画 2010～2012年度	中期経営計画	
		2013～2015年度 (目標)	2013年度上期 (実績)
営業キャッシュ・フロー	4,723億円	5,400億円程度	1,008億円
投資キャッシュ・フロー	▲4,457億円	▲4,000億円以内	▲800億円
フリーキャッシュ・フロー	266億円	(※) 2,000億円以上	209億円

(※) 現預金等の減少を含む。

	2012年度末	2015年度末 (目標)	2013年度上期末
			(実績)
有利子負債残高	10,606億円	9,000億円未満	10,957億円

(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年度上期末約450億円

# 有利子負債とD/Eレシオの推移



# 次世代事業の開発

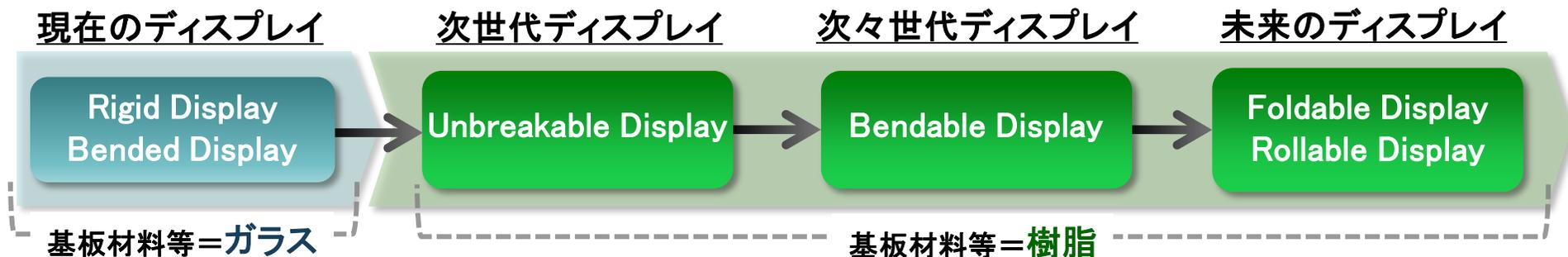
# 次世代事業の開発

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>	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 <sub>2</sub> 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 フレキシブルディスプレイ用材料・部材	有機半導体
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>	がん幹細胞標的薬 ✓ ES・iPS細胞を用いた化合物安全性評価・創薬	クロップストレス マネジメント 細胞医薬 再生医療

✓ : 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

# 次世代フレキシブルディスプレイ用材料・部材事業の開発

## 次世代ディスプレイのロードマップ



樹脂基板の次世代ディスプレイ=薄く・軽く・強度が高く・フレキシブル

端末デザインの自由度アップ・消費者の利便性向上

## 次世代ディスプレイの実現に貢献

当社の強み

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

# グローバル経営の深化



## 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・農業関連事業

- 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

## 医薬品

- 米国
  - ✓ ラッソーダ適応拡大
  - ✓ がん幹細胞標的薬の開発
- 欧州
  - ✓ ラッソーダの武田薬品との共同開発・上市

## その他

- 地域統括会社の設立・役割付与
  - ✓ 中国:住友化学投資(中国)有限公司
  - ✓ アジア:住友化学アジアパシフィック
  - ✓ アメリカ:住友化学アメリカ
  - ✓ ヨーロッパ:住友化学ヨーロッパ

# コンプライアンスの徹底 安全・安定操業の維持

# コンプライアンスの徹底、安全・安定操業の維持

## コンプライアンスの徹底

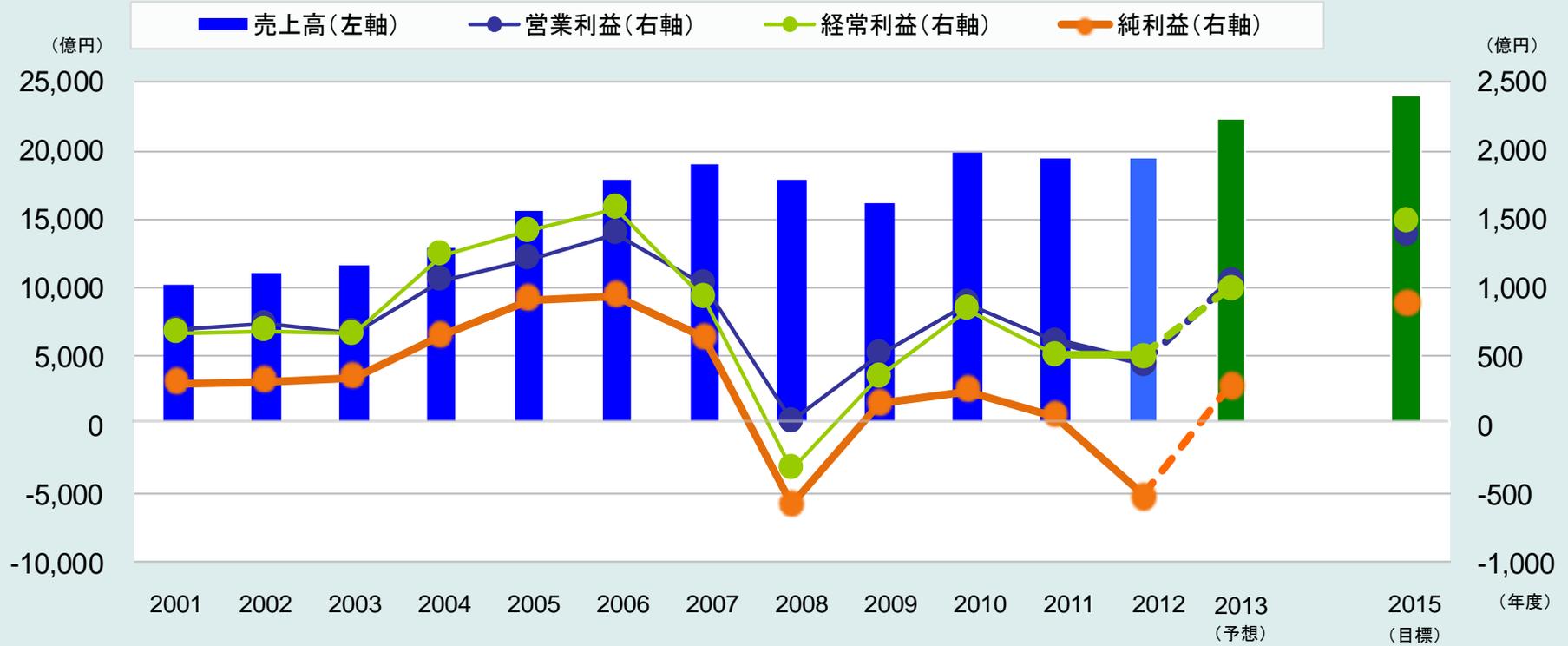
- ✓ 海外・国内関係会社を含めたグループ全体でのコンプライアンス体制の維持・強化

## 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

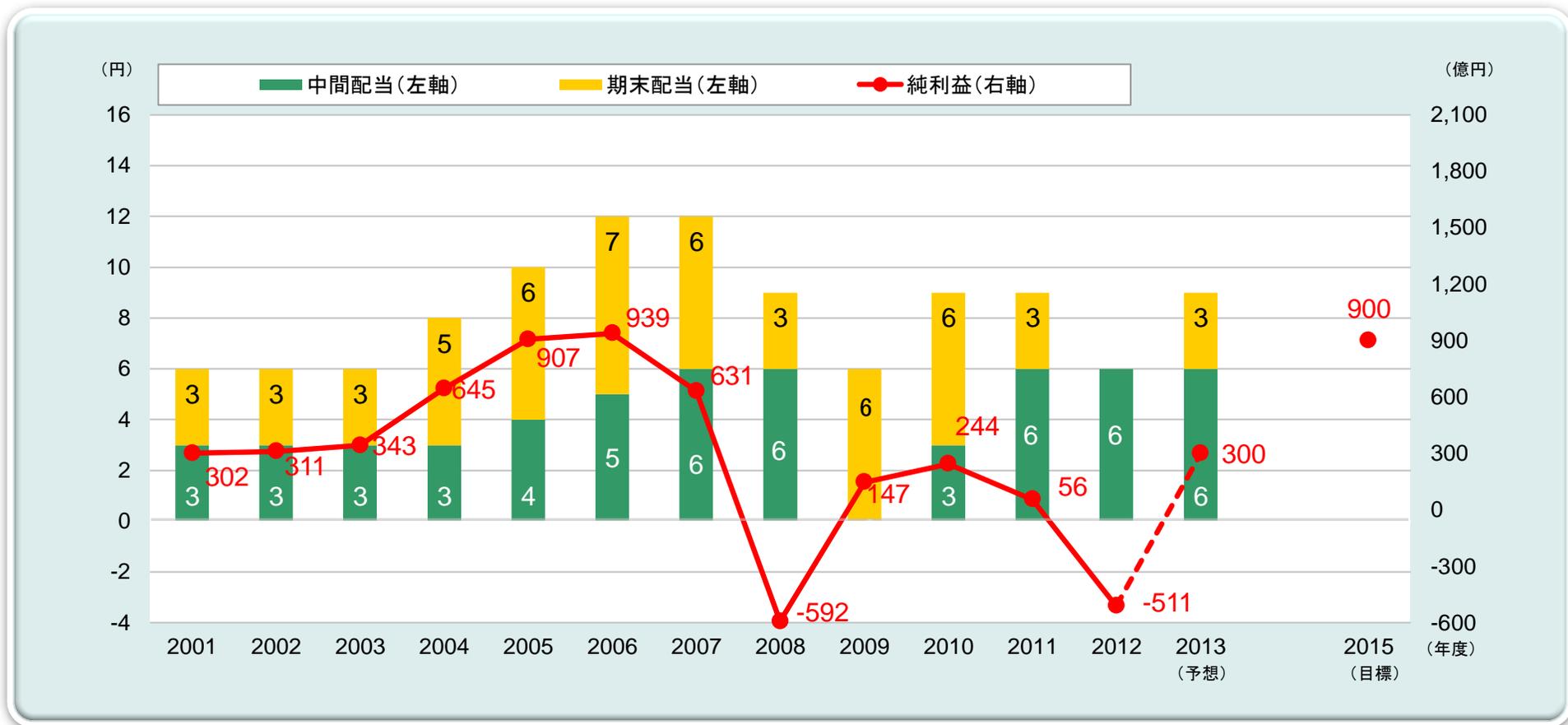
# 株主還元

# 業績の目標



# 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。



# 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。