



代表取締役 社長執行役員  
十倉 雅和

## 持続的成長を続ける レジリエントな住友化学へ

私たち住友化学は、当社が強みを有し、高い成長が期待できる  
スペシャリティケミカル領域の事業に経営資源を集中させるとともに、  
ROI向上への取り組みを通じて、企業価値の向上を図ります。  
また、ESGへの取り組みを継続し、持続的な価値創造を実現していきます。

Q

2016年度を振り返り、業績をどのように評価していますか。

A

円高などの逆風の中、本年度も10%を上回るROEを達成することができました。

2016年度の世界経済の情勢は、英国のEU離脱問題や米国での新政権誕生などにより、不透明感が強まりましたが、良好な雇用環境や財政拡張への期待感などを背景に米国経済が堅調に推移するなど、総じて底堅いものとなりました。国内経済は、個人消費などに依然弱さが見られるものの、雇用・所得環境の改善や、堅調な企業収益などを背景に、穏やかな回復基調が続きました。

当社グループを取り巻く事業環境につきましては、当年度前半の円高の進行や新興国の景気減速などにより、一時的に厳しい状況もありましたが、米国大統領選後の円安傾向や、アジアにおける高水準の石油化学製品市況などにより、期央から改善の兆しが見られました。

2016年度の売上高は、円高による為替換算差が発生したことに加え、石油化学部門、情報電子化学部門、健康・農業関連事業部門で売価が下落したこと

から、医薬品部門で販売数量が増加したにもかかわらず、売上高は前年度比1,475億円減の1兆9,543億円となりました。

営業利益は、情報電子化学部門および健康・農業関連事業部門での売価下落に加え、円高による採算悪化や退職給付数理差異の償却負担の増加により、前年度比301億円減の1,343億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、持分法投資損益および為替差損益が改善し、また、法人税の負担が減少したことから、前年度比40億円増の855億円となりました。

2016年度のROEは11%となり、当社が目標とする10%以上のROEを2015年度に続き、2年連続で達成することができました。

配当につきましては、期末配当を7円としました。これにより、中間での普通配当と合わせた年間配当は前年度と同額の14円となりました。

## 業績比較表

(億円)

|             | 2015年度 実績 | 2016年度 実績 | 増減     |
|-------------|-----------|-----------|--------|
| 売上高         | 21,018    | 19,543    | -1,475 |
| 営業利益        | 1,644     | 1,343     | -301   |
| (持分法損益)     | 202       | 412       | +210   |
| 経常利益        | 1,712     | 1,666     | -46    |
| 純利益         | 815       | 855       | +40    |
| ナフサ価格(円/KL) | 42,800    | 34,700    | -19%   |
| 為替レート(円/\$) | 120.15    | 108.34    | -10%   |
| ROE(%)      | 11        | 11        |        |
| ROI(%)      | 6         | 6         |        |
| D/Eレシオ(倍)   | 0.8       | 0.8       |        |
| 配当性向(%)     | 28.1      | 26.8      |        |

Q

住友化学の目指す姿を教えてください。

A

革新的な技術による新たな価値創造を通して、持続的な成長を実現していきます。

幅広い技術基盤を活かして革新的なソリューションを創り出す力、グローバル市場へのアクセス、そしてロイヤリティの高い従業員は、創業以来1世紀にわたる事業活動の中で築き上げてきた、私たち住友化学のコア・コンピタンスです。今後も、これらの強みを最大限に発揮し、社会が直面している環境、食糧、



資源・エネルギーに係る課題の解決に挑戦していくとともに、健康増進、心地良い暮らしの実現、人々のQuality of Lifeの向上に貢献していきます。

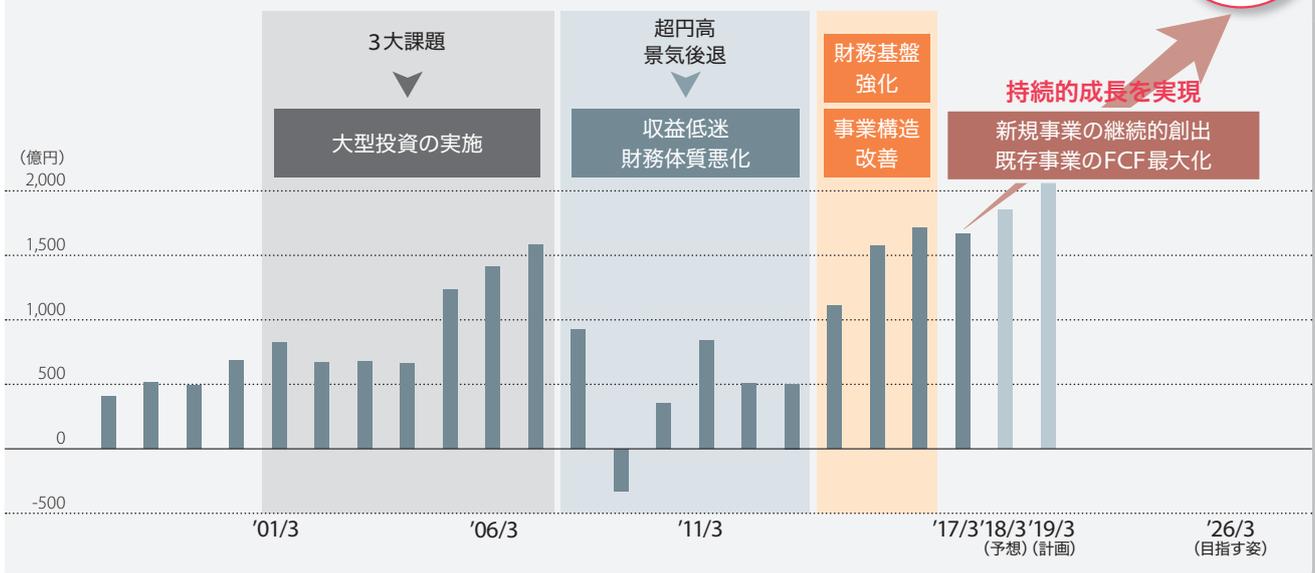
そして、革新的な技術によって新たな価値を創造し、持続的な成長を実現するとともに、資本コストを上回る7%以上のROIを安定して達成することを目指しています。

一方で、こうしたビジョンを実現していくためには、事業環境の変化に耐える強固な財務体質を保つことが不可欠です。具体的には、D/Eレシオを0.7倍程度にコントロールし、10%以上のROEを安定して達成することを目指しています。

また、当面は配当性向の目安を3割程度とし、最終利益の7割程度を環境・エネルギー、ライフサイエンス、ICT分野における新たな成長機会に投資していくことで、年率7%を上回る利益成長を目指していきたいと考えています。

年率7%  
成長

10年後に目指す姿(経常利益の推移)



## ❖ 住友化学の目指す姿 ❖

### 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

### コア・コンピタンス

幅広い技術基盤を活かした  
ソリューション開発力

グローバル市場へのアクセス

ロイヤリティの高い従業員

### 挑むべき課題（事業機会）



ソリューションの提供

革新的な技術による新たな価値創造を通じた持続的な成長の実現

以下を安定的に達成

| ROE   | ROI  | D/Eレシオ | 配当性向  | 利益成長   |
|-------|------|--------|-------|--------|
| 10%以上 | 7%以上 | 0.7倍程度 | 30%程度 | 年率7%以上 |

持続的な成長を続けるレジリエントな住友化学へ

Q

現行の中期経営計画について改めてご説明ください。

A

**技術優位性のあるスペシャリティケミカル分野の事業に経営資源を重点配分し、事業ポートフォリオを高度化します。**

現行の中期経営計画は、「Change and Innovation—Create New Value」をスローガンに掲げ、前中期経営計画で実現した強固な財務基盤をベースに、攻めの経営に取り組むことによって、持続的な成長を続けるレジリエント(回復力に富む)な住友化学グループへの変革をより一層加速していくことを目指しています。

具体的には、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など、5つの最重要課題に取り組んでいます。

事業ポートフォリオの高度化では、2016～2018年



度の3年間に意思決定する設備投資・投融資の7～8割、支出する研究開発費の9割を、ライフサイエンスを中心としたスペシャリティケミカル分野に投資していきます。

キャッシュ・フロー創出力の強化では、筋肉質な財務基盤の維持、キャッシュ・フローを安定して生み続ける体質を定着させ、大型投資を機動的に実施できる体制を構築します。

次世代事業の早期戦列化では、環境・エネルギー、ICT、ライフサイエンスおよびそれらの境界領域への投資を継続し、研究・開発テーマの着実な事業化を図ります。

上記3点とともに、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にも取り組んでいきます。

中期経営計画の最終年の2018年度には、売上高2兆5,400億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,100億円の達成を目指しており、同年度のROIは7%、ROEは12%となる見込みです。

#### 2016～2018年度 中期経営計画：基本方針

##### 事業ポートフォリオの高度化

- 優位性のある分野の見極め
- 経営資源の傾斜配分

##### キャッシュ・フロー創出力の強化

- 超過収益の安定確保
- 規律ある積極投資
- バランスシートのスリム化

##### 次世代事業の早期戦列化

- 環境・エネルギー
- ライフサイエンス
- ICT
- 境界領域

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

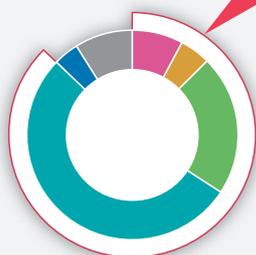
資源配分

2016~2018年度

研究開発費

5,100億円

スペシャリティケミカル 9割



2016~2018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

スペシャリティケミカル 8割  
(含む戦略的M&A枠)



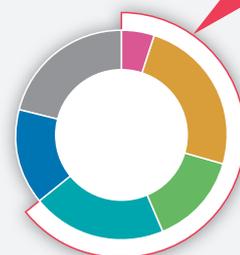
スペシャリティケミカル 7割  
(除く戦略的M&A枠)

2018年度末

従業員数

37,400人

スペシャリティケミカル 2/3



■ バルクケミカル(石油化学) ■ エネルギー・機能材料 ■ 情報電子化学 ■ 健康・農業関連事業 ■ 医薬品  
■ 本社・共通 ■ 戦略的M&A枠

2016~2018年度 中期経営計画：経営目標

| (億円)        | 2016年度 実績 | 2017年度 予想 | 2018年度 計画 | 増減※1   |
|-------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| 売上高         | 19,543    | 21,900    | 25,400    | +4,382 |
| 営業利益        | 1,343     | 1,650     | 2,000     | +356   |
| (持分法損益)     | 412       | 350       | 290       | +88    |
| 経常利益        | 1,666     | 1,850     | 2,100     | +388   |
| 純利益         | 855       | 1,000     | 1,100     | +285   |
| ナフサ価格(円/KL) | 34,700    | 37,000    | 45,000    | +5%    |
| 為替レート(円/\$) | 108.34    | 110.00    | 120.00    | ±0%    |

|           | 2016年度 実績 | 2017年度 予想 | 2018年度 計画 | 目指す姿   |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| ROE(%)    | 11        | 12        | 12        | 10%以上  |
| ROI(%)    | 6         | 7         | 7         | 7%以上   |
| D/Eレシオ(倍) | 0.8       | 0.7       | 0.6~0.7※3 | 0.7倍程度 |
| 配当性向(%)   | 27        | 23        | 未定        | 30%程度  |
| 利益成長※2    | —         | —         | 年11%      | 年7%以上  |

※1 2015年度比  
※2 2015年度からの当期利益の年率成長率  
※3 戦略的M&A枠による投資実施後

Q

中期経営計画の初年度となる2016年度の主な成果をご紹介ください。

A

各種施策を前倒して実施し、新たな価値創造に向けたプラットフォームを整備しました。

中期経営計画の初年度となる2016年度は、この計画期間中に実施すべき主要施策を前倒して実施しました。

石油化学部門では、ラービグ第2期計画の建設が進捗したほか、事業の高付加価値化に向けた取り組みが進捗しました。

エネルギー・機能材料部門では、成長が期待されるリチウムイオン二次電池用のセパレータやスーパーエンジニアリングプラスチックであるポリエーテルサルホンの生産能力拡大に取り組みました。一方で、競争力の強化が必要となっていたS-SBR事業に関しては、日本ゼオンと合弁会社を設立しました。

情報電子化学部門では、需要の急拡大が続くタッチセンサーの生産能力拡大に取り組んだほか、フレキシブルディスプレイ材料や高分子有機EL発光材料の開発が進捗しました。一方で、採算が悪化する偏光フィルムの生産体制の再構築を行いました。

健康・農業関連事業部門では、市場の成長が期待

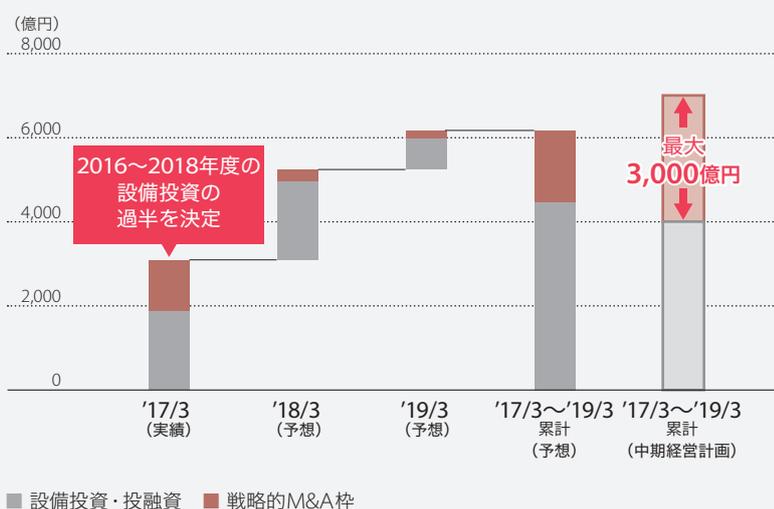
されるインドで農業会社であるエクセルクロップケア社を買収したほか、メチオニンの生産能力増強を決定しました。

また、医薬品部門では、カナダのシナプサス社および米国トレロ社の買収、ノバルティス社とのライセンス契約の締結により、医薬品の開発パイプラインを大幅に拡充することができました。

事業ポートフォリオの高度化を目指し、この中期経営計画の3年間で4,000億円の設備投資・投融資を決定することに加え、スペシャリティケミカル事業の早期拡充に向け、最大3,000億円の戦略的M&Aを実施したいと考えています。

現時点で、6,200億円程度の設備投資・投融資を3年間で決定する予定としていますが、2016年度に半分の約3,100億円の設備投資・投融資を決定しました。決定した投資プロジェクトを迅速かつ着実に実施し、早期に当社の収益に貢献する事業に育てることで新たな価値創造を加速していきます。

2016～2018年度 設備投資・投融資の見通し(意思決定ベース)



2016～2018年度 設備投資・投融資予想(意思決定ベース)





ESGへの取り組みについてお聞かせください。



創業以来続けてきた「事業を通じた社会への貢献」をはじめとした ESGへの取り組みを継続していきます。

住友化学は、約1世紀前、銅の製錬の際に生じる有毒な排出ガスから肥料を製造し、煙害という環境問題の克服と農産物の増産を図ることから誕生しました。以来、当社は、経済活動と社会価値の創出を両立させるCreating Shared Valueの考えを実践してきました。

例えば、「事業を通じた社会への貢献」という当社の事業精神を社員一人ひとりに実践してもらうため、各事業部門において、国連のSDGsに定める17の開発目標の達成に貢献するための取り組みと目標を設定しています。

また、昨年より新たに、温暖化対策、環境負荷低減に貢献する製品・技術をSumika Sustainable Solutionsとして自社内で認定し、その開発・普及に注力する取り組みを始めました。これまで34の製品や技術を認定し、早期に売上を倍増することを目指しています。

このような環境問題やSDGsへの取り組みに加え、ガバナンスの実効性向上にも取り組んでいます。経営の透明性・客観性を高めることを目指し、社外取締役を増員したほか、任意の指名委員会・報酬委員

会を設置するなどガバナンス体制を整備しました。加えて、取締役会の運営方法の改善や社外取締役の監視・監督機能およびアドバイザー機能の活用などにも取り組んでいます。

今後もESGへの取り組みを継続していくことで、世界の人々が直面しているさまざまな課題の解決に貢献するとともに、長期にわたる持続的な成長を実現していきます。



### SDGsへのコミットメントと啓蒙

本レポートに登場する役員のスーツの襟に付けている17の色を配したカラフルなバッジは、SDGsの17の開発目標を示しています。役員が、国連が作成したこのバッジを付けることで、自らのSDGsに対するコミットメントを示すと同時に、当社グループの社員へのSDGsの啓蒙を行っています。

