

# 社長インタビュー



代表取締役社長 社長執行役員  
十倉 雅和

## 業績比較表

(億円)	2016年度 実績	➤	2017年度 実績	増減
売上収益	19,391		21,905	+2,514
コア営業利益	1,845		2,627	+781
営業利益	1,265		2,509	+1,245
親会社の所有者に帰属する当期利益	765		1,338	+572
ナフサ価格 (円/KL)	34,700		41,900	+21%
為替レート (円/\$)	108.34		110.85	+2%
ROE (%)	10		15	
ROI (%)	6		9	
D/Eレシオ (倍)	0.8		0.7	
配当性向 (%)	30		27	



# 経済活動と社会価値創出を両立し サステナブルな成長を目指します

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し、  
ROI向上への取り組みを通じて、企業価値向上を図ります。  
また、経済活動と社会価値創出を両立させ、サステナブルな成長を目指します。



**Q** 2017年度を振り返り、業績をどのように評価していますか。

**A** 堅調な世界経済を背景に、過去最高益を達成することができました。

2017年度の世界経済の情勢は、総じて堅調に推移しました。米国では雇用者数の増加や堅調な個人消費に支えられ景気の拡大が継続し、欧州では英国のEU離脱問題などがあるものの緩やかな回復が持続しました。また、中国を含む新興国では景気に持ち直しの動きが見られました。国内経済は、企業収益の向上に加え、雇用・所得環境が改善するなど、緩やかな回復基調が続きました。

2017年度は、医薬品部門や石油化学部門をはじめとした全セグメントで販売数量が増加したほか、石油化学部門において製品市況が上昇しました。加えて、円安による邦貨換算差が発生したことから、本年度より適用を開始したIFRS基準での売上収益は前年度比2,514億円増加し、2兆1,905億円となりました。

コア営業利益は、交易条件などが改善した石油化学部門、北米での医薬品の出荷数量が増加した医薬品部門などの業績が改善したことから、前年度比

781億円増加し、2,627億円となりました。

営業利益は、前年度に比べ減損損失が減少したことなどから、前年度比1,245億円増加し2,509億円となりました。

また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、為替差損が悪化したことに加え、税負担が増加したことなどから、前年度に比べ572億円増加し、1,338億円となりました。なお、日本基準での営業利益は前年度に比べ448億円増の1,791億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度に比べ406億円増の1,260億円となり、いずれも過去最高益を記録しました。また、当期純利益は初めて1,000億円を上回りました。

2017年度のROEは15.4%となり、住友化学が目標とする10%以上のROEを2015年度以降、3年連続で達成することができました。

年間配当につきましては、前年度と比べ8円増配し、過去最高の22円となりました。

# 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の高度化に取り組んでいます。**

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に向けては、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する予定です。

キャッシュ・フロー創出力の強化については、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の構築を進めています。

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と研究・開発テーマの着実な事業化に取り組んでいます。

これら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ます。

中期経営計画の最終年の2018年度には、売上収益2兆4,900億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,300億円の達成を目指しており、同年度のROIは7%、ROEは13%となり計画を上回る利益を予想しています。

## 2016～2018年度 中期経営計画 基本方針

### スローガン

# Change and Innovation Create New Value

### 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

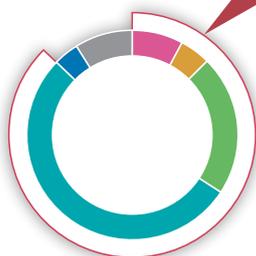
## 資源配分

2016～2018年度

研究開発費

5,100億円

スペシャルティケミカル 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

スペシャルティケミカル 8割  
(含む戦略的M&A枠)



スペシャルティケミカル 7割  
(除く戦略的M&A枠)

2018年度末

従業員数

37,400人

スペシャルティケミカル 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

## 経営目標

(億円)	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 予想	2018年度 計画 <sup>※1</sup>
売上収益	19,391	21,905	24,900	25,400
コア営業利益	1,845	2,627	2,400	2,400
親会社の所有者に 帰属する当期利益	765	1,338	1,300	1,100
ナフサ価格(円/KL)	34,700	41,900	47,000	45,000
為替レート(円/\$)	108.34	110.85	110.00	120.00

ROE(%)	10	15	13	12	<b>目指す姿<sup>※3</sup></b> 10%以上 7%以上 0.7倍程度 30%程度
ROI(%)	6	9	7	7	
D/Eレシオ(倍)	0.8	0.7	0.7	0.6~0.7 <sup>※2</sup>	
配当性向(%)	30	27	28	—	

※1 2018年度計画の数値をIFRSに組み替えて記載  
 ※2 戦略的M&A枠による投資実施後  
 ※3 長期的に、年7%以上の利益成長を目指す

Q

中期経営計画の2年目となる2017年度の主な成果をご紹介ください。

A

事業ポートフォリオの高度化に向けた施策を着実に推進しました。



中期経営計画の2年目となる2017年度も、各部門において社会課題の解決とQuality of Lifeの向上に貢献する事業の拡大に取り組み、事業ポートフォリオの高度化を着実に推進しました。

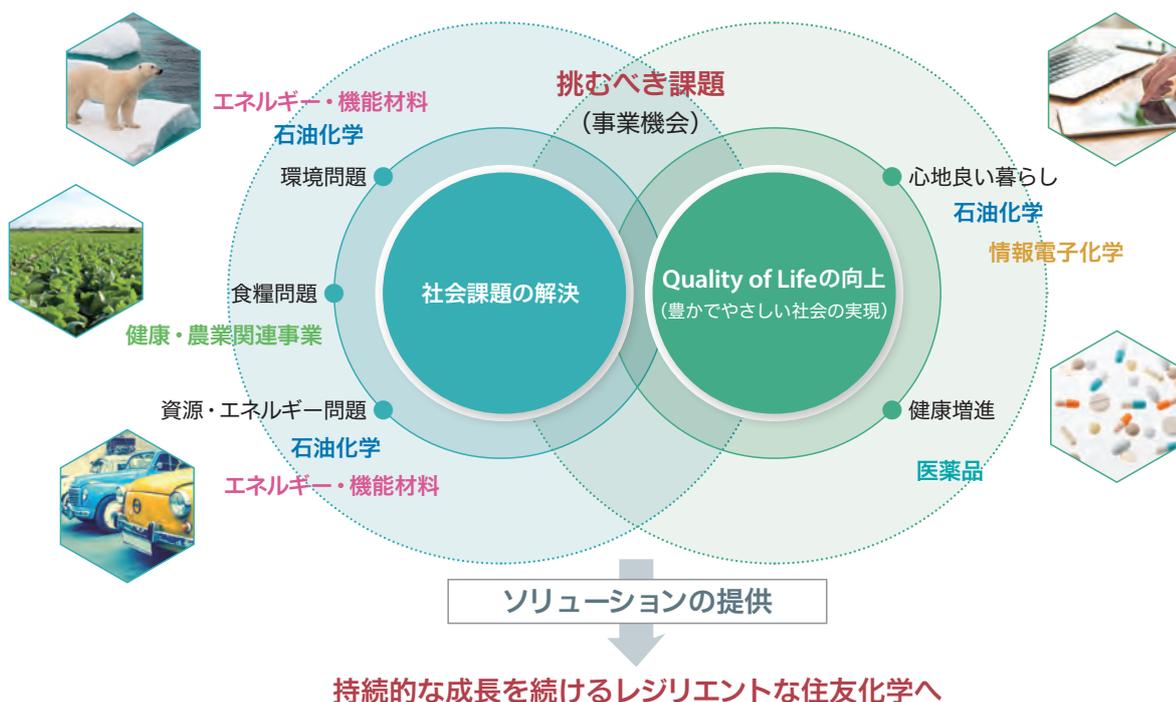
石油化学部門では、ラービグ第2期計画の建設を完了し、製品の生産を開始したほか、製品の高付加価値化に向けた取り組みが進展しました。

エネルギー・機能材料部門では、電気自動車用途で需要拡大が続くリチウムイオン二次電池用セパレータなどの生産能力を拡大したほか、ディーゼルエンジン用煤除去フィルター(DPF)事業から撤退するなど、事業再構築に向けた取り組みが進捗しました。

情報電子化学部門では、半導体の生産に使用される各種材料の生産能力の増強に着手したほか、LED用サファイア基板事業から撤退しました。

健康・農業関連事業部門では、次世代大型農薬の開発が進展し登録申請を開始したほか、除虫菊由来

住友化学の挑むべき課題(事業機会)



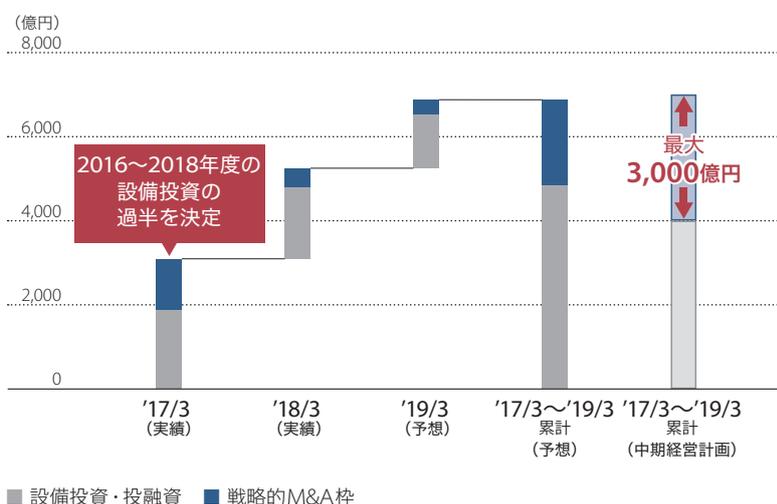
殺虫成分の大手サプライヤーを買収しました。

医薬品部門では、慢性閉塞性肺疾患（COPD）治療薬「ロンハラ マグネア」の米国での承認を取得したほか、米国で開発中のパーキンソン病治療薬の第三相臨床試験でも良好な結果を得ることができました。

2016年度および2017年度の2年間で、約5,300億円の設備投資・投融資を決定していますが、2018年度には新たに約1,600億円の設備投資・投融資を

決定する予定にしています。この合計約6,900億円の設備投資・投融資のうち、7割強がスペシャリティケミカル分野を対象としたものとなります。また、当社はこの3年間で約4,900億円の研究開発投資を医薬品部門および健康・農業関連事業部門中心に行う予定としています。これらの投資を通じ、事業ポートフォリオの高度化をさらに進めていきます。

### 2016～2018年度 設備投資・投融資の見通し(意思決定ベース)



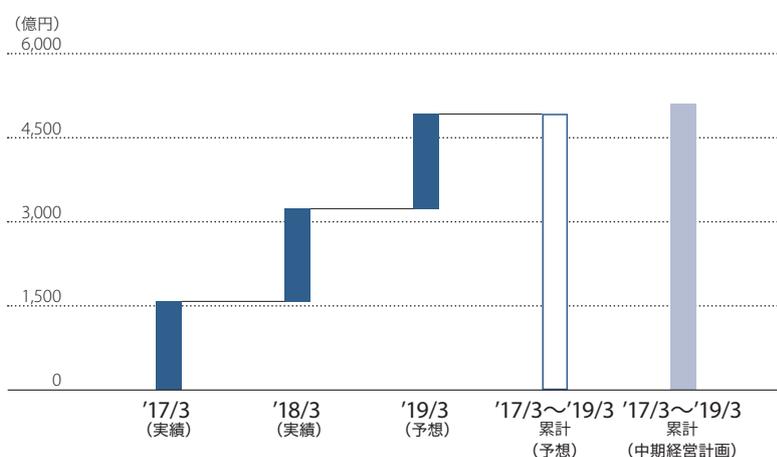
2016～2018年度 設備投資・投融資予想(意思決定ベース)



スペシャリティケミカル

- 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

### 2016～2018年度 研究開発費の見通し



2016～2018年度 研究開発費予想



スペシャリティケミカル

- 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 ■ その他

# Q

今後の成長を期待されている事業をご紹介します。

# A

2019年度以降に業績貢献が期待される事業が多数あります。

本中期経営計画期間の初めの2年間で意思決定した投資案件のうちの一部は、すでに業績に貢献し始めていますが、買収を行った医薬品や増強を行ったメチオニンなどの大型投資案件が本格的に業績に貢献するのは、2019年度以降となります。次期中期経営計画では、これらの大型プロジェクトを着実に実施し、収益を拡大していきたいと考えています。

また、次世代正極材、高分子有機EL部材、次世代大型農薬群、新規の医薬品など、将来大きな成長が期待できる製品の開発が進んでいます。次期中期経

営計画では、これらの開発案件の早期事業化にも挑戦していきます。

住友化学では、社会が直面している環境やエネルギー、食糧などに係る課題の解決に資するとともに、健康増進、心地良い暮らしの実現など、人々のQuality of Lifeの向上に貢献できる事業の種が多数育ってきています。これらの事業の種を次期中期経営計画で着実に育て上げ、新たな価値を創造するとともに、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

主要投資案件 事業化スケジュール	投資意思決定 投資額	2016~2018年度 中期経営計画			2019~2021年度 中期経営計画		
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>石油化学</b>							
ラービグ第2期計画	91億US\$ (PRC社の総投資額)				アジアを中心とした幅広い産業の成長		
<b>エネルギー・機能材料</b>							
耐熱セパレータ工場 新設・増設	約250億円 (増設)				電気自動車・ESS市場の拡大		
PES生産能力 増強	数十億円				航空機・自動車構造材、高機能膜の需要拡大		
<b>情報電子化学</b>							
フレキシブルタッチセンサー 製造設備 増強	約90億円				スマートフォン画面のOLED化・フレキシブル化進展		
半導体用高純度ケミカル工場 増強 (中国/常州・西安)	各数十億円				半導体市場の拡大		
<b>健康・農業関連事業</b>							
メチオニン生産能力 増強	約500億円				メチオニン需要の拡大 (世界的人口増加・食肉需要の増加)		
エクセルクロップケア社 買収	約139億円				インド農業市場の高成長(人口増加に伴う食糧増産)		

主要開発案件 事業化スケジュール	2016～2018年度 中期経営計画			2019～2021年度 中期経営計画			2022～2024年度 中期経営計画			
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
<b>エネルギー・機能材料</b>										
次世代正極材										電気自動車市場の拡大
<b>情報電子化学</b>										
フレキシブルディスプレイ材料										フレキシブルディスプレイ(端末)の普及
高分子有機EL発光材料(中型)										ノートPC画面のOLED化・車載用ディスプレイの普及
高分子有機EL発光材料(大型)										OLEDテレビの普及
<b>健康・農業関連事業</b>										
B2020	INDIFLIN™ (インピルフルキサム)									主要作物の重要病害を防除する農業の需要増加
	殺菌剤A									主要作物の重要病害を 防除する農業の需要増加
	殺菌剤B									
	殺虫剤A									
A2020	殺虫剤B									主要作物の重要病害を 防除する農業の需要増加 安心・快適な暮らしへの 需要の高まり
	除草剤A※									
	家庭用・公衆用 殺虫剤A									
植物生長調整剤・ バイオリショナル	3製品									高品質な果樹や野菜などの 需要の高まり
<b>医薬品</b>										
COPD治療薬										患者の利便性向上(携帯可能・投与時間短縮)
パーキンソン病治療薬										患者の利便性向上(フィルム製剤)
ADHD治療薬										ADHDの治療選択肢の提供
血液がん治療薬										再発/難治性の急性骨髄性白血病への治療選択肢提供
がん幹細胞性阻害剤										がんの治療抵抗性、再発・転移に 対する新たな治療選択肢提供
再生・細胞医薬										画期的治療法の提供

※ モンサント社と次世代の雑草防除体系の創出・普及を目指して当社が開発しているPPO阻害剤

# Q

サステナブルな社会の実現に向けた取り組みをご紹介します。

# A

## 創業以来、経済活動と社会価値の創出を両立させる Creating Shared Valueの考えを実践しています。

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。

「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、経営トップのコミットメントのもと、社員全員参加で、事業を通じたソリューションを提供し、SDGs達成に貢献していくことを目指しています。

専用ウェブサイト上で社員が自らのSDGsへの貢献に向けた決意を表明する「サステナブルツリー」の取り組みでは、2017年の1年間で9,000件を超える投稿がありました。また、その2/3が海外グループ会社から寄せられていることは、国を超えて世界中の当社グループの社員がSDGsの実現に向けてコミットしていることを示す証左だと考えています。

また、温暖化対策、環境負荷低減に資する当社グループの製品・技術をSumika Sustainable Solutions

として認定する制度では、これまでに44の製品・技術を認定しました。このような製品の開発・普及を促進することで、持続可能な社会を構築するためのソリューションを提供していきます。

当社は、サステナブルな社会を実現するさまざまな取り組みを、より一層強化するため、2018年4月に「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。この委員会において、環境や社会問題に関するさまざまな当社グループの取り組みを総合的にとらえるとともに、当社グループのサステナビリティへの貢献度を俯瞰的に検証することによって、当社の取り組みを一段と加速していきます。

こうした取り組みに加え、ガバナンスの実効性の向上にも取り組んでおり、2018年6月には社外取締役を3名から4名に増員し、社外取締役の監視・監督機能およびアドバイザー機能をさらに強化しました。

今後もESG(環境・社会・ガバナンス)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、長年にわたる持続的な成長を実現していきます。

### 「T・S・P」三位一体でのSDGsへの取り組み



### サステナビリティ推進委員会を設置

目的	① グループのサステナビリティ推進活動を総合的に把握 ② サステナビリティへの貢献を俯瞰的に検証 ③ SDGsなど社会課題解決へ取り組みを加速
構成	委員長 社長 事務局 CSR推進部、法務部、経営管理部、人事部、レスポンシブルケア部、技術・研究企画部、コーポレートコミュニケーション部
開催	年2回

**Q** 最後に、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だす力、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、環境やエネルギー、食糧問題をはじめとする社会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といった人々の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きます。

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。



目指す姿(経常利益・コア営業利益の推移)

