

## CFOメッセージ

計画通りのキャッシュ・フロー創出と  
規律ある運営による  
コストと資産の統制により  
強靱な財務体質の実現を  
目指します。

取締役  
専務執行役員

重森 隆志



### 基本方針

住友化学は、ROE、ROIなどの財務指標の目標を安定的に達成し、持続的な企業価値の向上を目指しています。合理化やコスト削減、CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）短縮などにより有利子負債残高やD/Eレシオを統制することで財務基盤の健全性を維持しながら、積極的な成長投資による事業拡大・強化を進めます。

### 財務KPI

当社では1999年から各事業部門の最終利益を株主資本コスト控除後のベースで報告するなど、ROE、ROIなどの資本効率向上に向けて、早くから資本コストを意識した管理会計を導入してきました。現在、各事業部門別のROIは重要

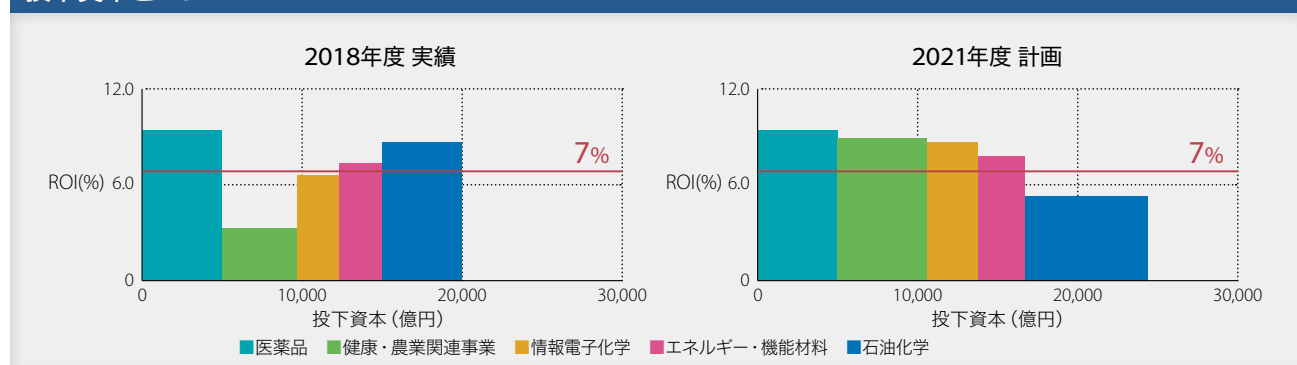
な業績管理指標となっています。

当社の財務KPIであるROE10%は、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するという考えのもと、社会課題の解決に重要な貢献ができると判断した事業を、一定の収益性が見込める限り実施していくという方針に基づき設定したものです。また、ROIについては、WACC（加重平均資本コスト）を上回るレベルを求め、7%をハードルとしています。

D/Eレシオについては、フレキシブルな資金調達可能な現在の当社格付を維持することを考慮し、0.7倍程度を目安としています。

個別の投資判断においても、新規の設備投資・M&Aについては、正味現在価値（NPV）、内部収益率（IRR）、投資

### 投下資本とROI



回収期間などの指標を目安として、事業戦略的な意義ならびに案件の特性を十分に考慮して判断しています。また、既に実行した設備投資・M&Aについても、定期的に起業成果をフォローアップしています。

### 中期経営計画の進捗

前中期経営計画期間（2016～2018年度）では、2017年度に過去最高益を更新するなど「稼ぐ力」を伸ばしてきました。その一方で、地道なコスト削減、事業再構築やCCC改善努力などを続けた結果、3年間累計のフリー・キャッシュ・フローは1,461億円の収入となりました。また、2019年3月末の有利子負債残高は8,395億円となりD/Eレシオは約0.6倍となりました。

新中期経営計画（2019～2021年度）では、既に実行した設備投資から確実にキャッシュの回収を行うとともに、規律ある運営によりコストと資産を統制していきます。一方で、ラービグ第2期計画への出資を含め、積極的な投資を継続することで、投資キャッシュ・フローは△8,150億円

となる見込みです。この前提においても、有利子負債残高は1兆1千億円未満、D/Eレシオは約0.7倍となり、財務の健全性は保たれると考えています。また、2021年度のROEは12.5%、ROIは7.1%と、目標の水準を超える見込みです。

### 株主還元

株主還元については、経営上の最重要課題の一つと考えています。各期の業績、配当性向ならびに将来の事業展開に必要な内部留保の水準などを総合的に勘案の上、安定的な配当を継続することを基本とし、中長期的に配当性向30%程度を安定して達成することを目指しています。2018年度の配当は年間で22円（配当性向30.5%）とし、2019年度の配当についても、2018年度と同額の22円（配当性向36.0%）を予定しています。今後も、資本効率の向上ならびに財務基盤の強化を通じて持続的な企業価値の向上を実現し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと思ひます。

## 財務・資本戦略の概要

### 中期経営計画での方針

1. 実行した設備投資・投融資からの、計画通りのキャッシュ・フロー創出
2. 規律ある運営によるコストと資産の統制

### 財務KPI

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	7%以上

### キャッシュ・フロー計画

	2013-2015年度 実績	2016-2018年度 実績	2019-2021年度 計画
営業キャッシュ・フロー	7,164	6,872	7,400
投資キャッシュ・フロー	△2,455	△5,411	△8,150※
フリーキャッシュ・フロー	4,709	1,461	△750

※ ラービグ第2期計画への出資を含む

	2015年度末 実績	2018年度末 実績	2021年度末 計画
有利子負債残高	8,315	8,395	10,800
D/Eレシオ(倍)	0.8	0.6	0.7