

## 財務戦略

投資成果の回収と  
キャッシュ創出施策により、  
大型投資の実施に伴い悪化した  
財務体質を2024年度までに  
改善します。

常務執行役員

佐々木啓吾



### 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、管理会計制度において1999年から各事業部門の業績に資本コストを考慮するなど、ROE、ROIなどの資本効率向上に早くから取り組んできました。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、事業を通じてサステナブル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

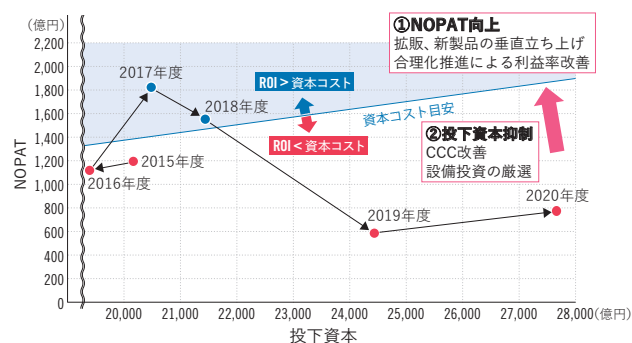
収益性が見込める限り実施していくという方針に基づき設定したものです。また、ROIについては、WACC(加重平均資本コスト)を上回るレベルを求め、7%をハードルとしています。

D/Eレシオ(有利子負債／純資産)については、フレキシブルな資金調達が可能で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)、投資回収期間などの経済性指標を用いています。2019年度からは、サステナブルな社会の実現に貢献すべく、案件ごとにCO<sub>2</sub>排出量の増減が見込まれる場合、インターナルカーボンプライス(1トン当たり10,000円)を反映した経済性指標を算出し、投資判断を実施しています。また、すでに実行した設備投資・M&Aについても、定期的に投資成果をフォローアップしています。

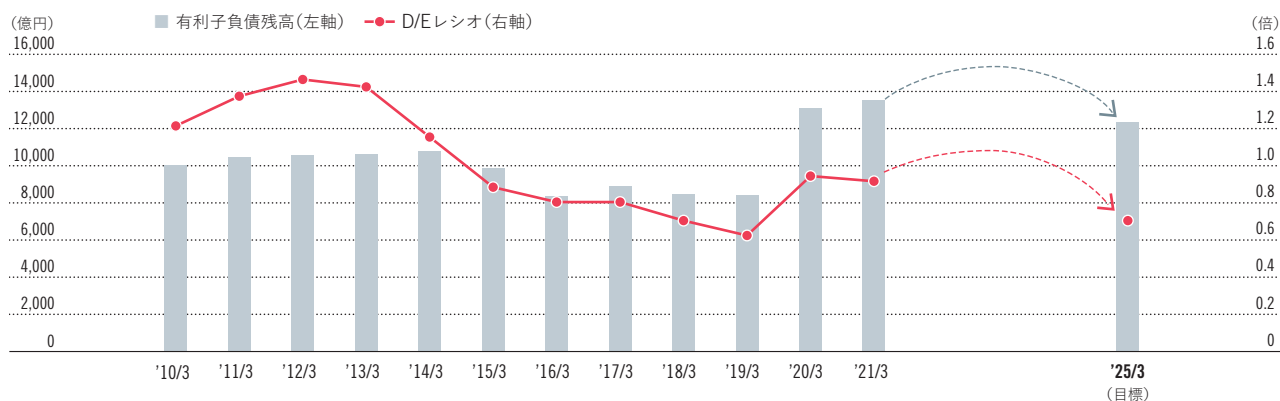
#### 中長期的に目指すKPI

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

#### 投下資本・NOPAT



## 有利子負債、D/Eレシオ



## 中期経営計画の進捗

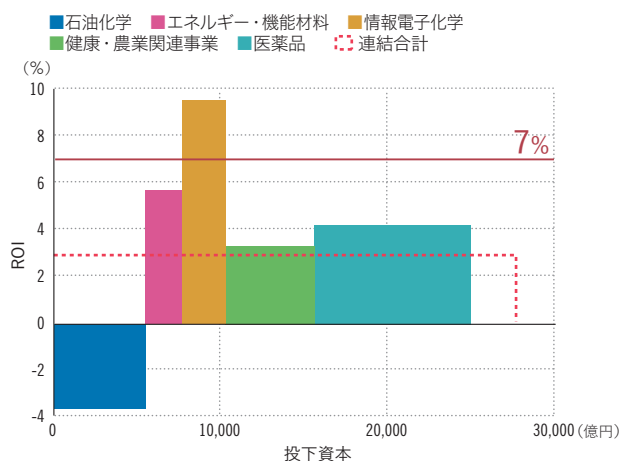
中期経営計画(2019-2021年度)の財務面での方針は、すでに実行した設備投資から確実にキャッシュの回収を行うとともに、規律ある運営によりコストと資産を統制することです。本方針自体に変更はありませんが、健康・農業関連事業部門でのニューファーム社南米事業買収と医薬品部門でのロイバント社との戦略的提携という2件の大型戦略投資を実施したことなどの影響もあり、2020年度末の有利子負債残高は1兆3,000億円を超え、D/Eレシオは0.9倍となるなど一時的に財務体質は悪化しているため、これを改善する施策を講じています。

2019~2021年度の設備投資・投融資(意思決定ベース)については、各事業部門の計画金額を合計したベースの

9,500億円規模から、成長への目配りもしながら案件を徹底的に厳選することで1,000億円規模の圧縮を目指しています。また、資産売却とCCC改善にも取り組み、2024年度末までの目標として、政策保有株式や不要資産の売却などで500億円、CCCを110日まで短縮することで500億円規模のキャッシュを創出することを目指します。

現在、投資に関しては圧縮計画に沿って進めているほか、資産売却ではすでに400億円以上の売却を実施しています。2020年度のCCCは新製品関係の在庫積み増し影響などもあり118日となりましたが、全社在庫削減プロジェクトを立ち上げ着手しているほか、DX活用による管理強化などにより、目標達成に向けて取り組みを加速していきます。今後もこうした施策を着実に進めることで財務体質の改善を図り、2024年度末にはD/Eレシオを0.7倍程度にすることを目指します。

## 投下資本とROI (2020年度実績)



## 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、また、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。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ます。