２０１０～２０１２年度
中期経営計画

2010年2月

SUMITOMO CHEMICAL

社長　廣瀬　博

目　次

2007～2009年度 中期経営計画の総括 ………………………… P3～P5

長期市場予測と経営ビジョン ………………………………………… P6～P16

- 世界経済・事業環境予測
- 経営ビジョン

2010～2012年度 中期経営計画の概要 …………………… P17～P31

- 基本的な取り組み
- 経営目標

ご参考情報 ……………………………………………………………… P32～P40

- 各事業部門の基本方針等
- 部門別売上高・営業利益推移

2007～2009年度 中期経営計画の総括

2007～2009年度 中期経営計画の総括

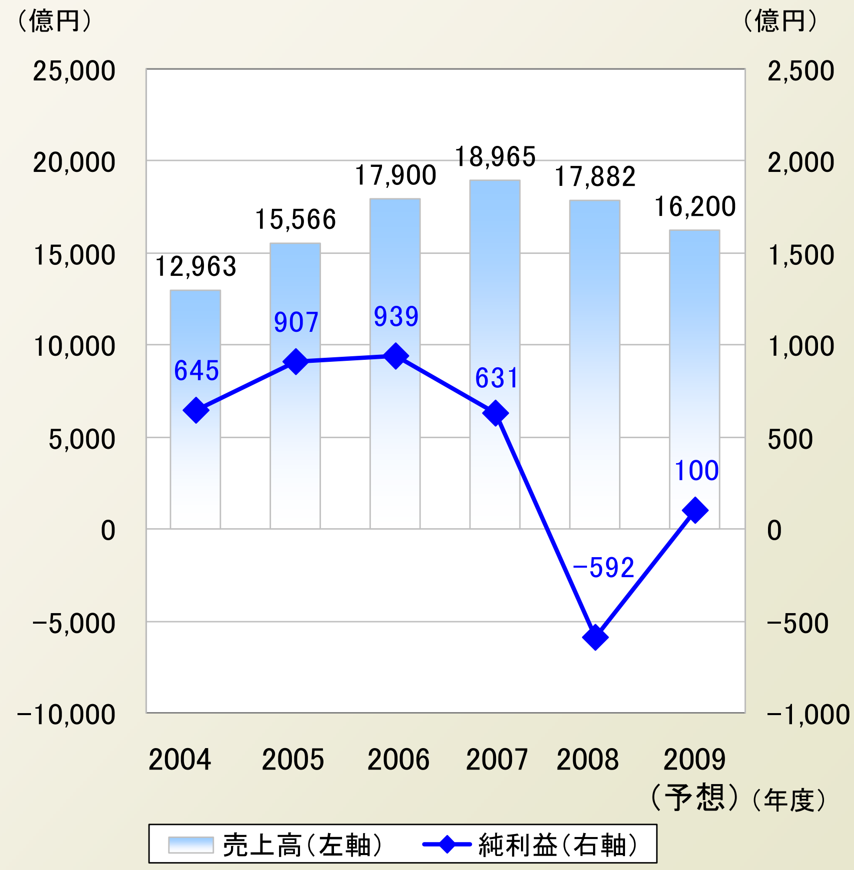
以下のとおり、重点分野において成長のための施策を機会を逃さず着実に実施

部門	施策
基礎化学部門	■ MMA生産能力増強: 韓国(2007年)、シンガポール(第3期)(2008年)
石油化学部門	■ ラービグコンプレックスの完成と操業開始(2009年) ■ ラービグ石化製品のアジア・ヨーロッパ地域における販売・物流体制の確立(2009年) ■ PPコンパウンド拠点設立: 英・仏(2007年)、タイ(2009年)、米国(2009年) 同上　　生産能力増強: 中国(2009年)
精密化学部門	■ レゾルシン生産能力増強: 千葉(2007年)、大分(建設中:2010年稼動予定)
情報電子化学部門	■ 偏光フィルム生産能力増強: 韓国(2008年)、愛媛(2009年) ■ カラーフィルター生産能力増強: 韓国(2007年・2008年) ■ ArFフォトレジスト生産能力増強(2009年)
農業化学部門	■ 住化武田農薬の統合(2007年) ■ 豪州農薬会社ニューファーム社への出資(2009年) ■ マラリア予防用防虫蚊帳オリセットネットの生産能力増強(2007～2009年) ■ 飼料添加物メチオニンの生産能力増強: 愛媛(建設中:2010年稼動予定)
医薬品部門	■ ルラシドンの2011年米国上市に向けた第Ⅲ相臨床試験の実施 ■ 米国医薬品会社セプラコール社の買収(2009年)
その他部門	■ 高分子有機EL関連の英国ケンブリッジディスプレイテクノロジー社を買収(2007年)

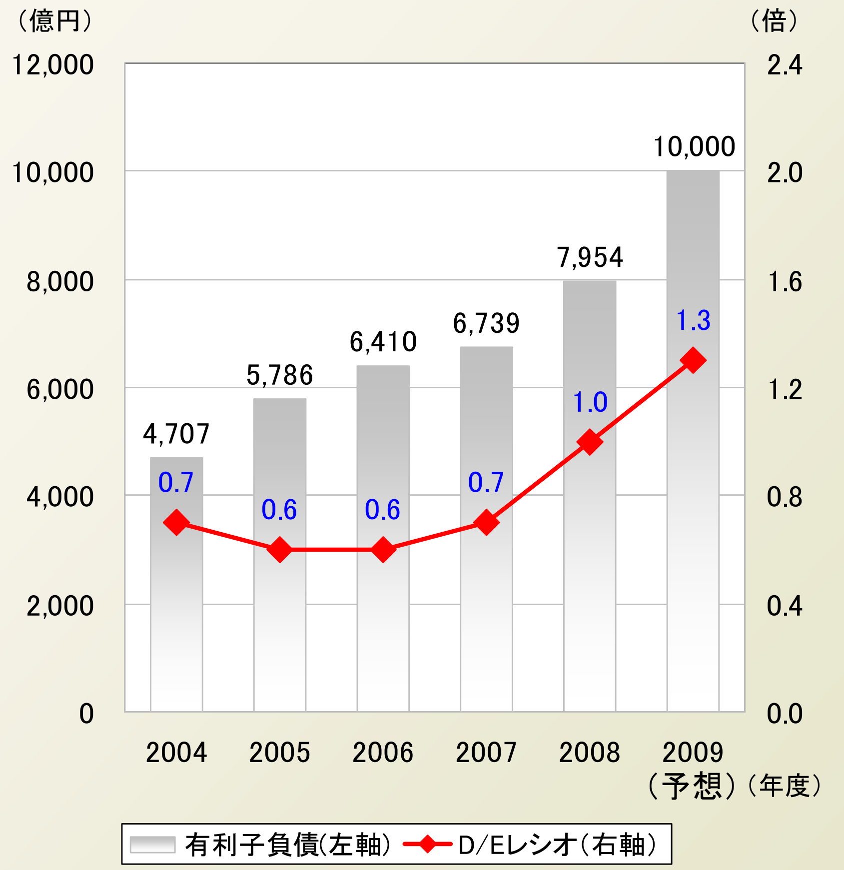
**グローバル化を重要な経営課題と位置づけており、
主な設備投資・投融資は海外で実施**

2007～2009年度 中期経営計画の総括

連結 売上高・純利益推移



借入金残高・D/Eレシオ



長期市場予測と経営ビジョン

今後20年の世界経済・事業環境予測

① 世界経済は2倍規模に

- 2030年までの平均経済成長率は世界全体で3%と想定
  - ➡経済規模は現在の約2倍に拡大
- 世界人口は67億人から2030年は80億人以上へ増加
  - ➡「世界の持続可能な発展」の実現に向けた取り組みが急務に

② 新興国が世界経済の牽引役に

- 人口増加、経済成長が著しい中国やインドでは、
  - ➡安価品大量消費型のマスマーケットが急成長
- 中国では、高所得者層の拡大により市場が二層化
- 今後、先進国に代わり 新興国が世界経済の成長に大きく貢献

③ 先進国市場がさらに多様化

- 米国では移民の増加と厚い若年・壮年層人口を背景に、堅調な経済成長
  また、イノベーションセンターとしての地位は堅持
- EU・日本では少子高齢化および消費者の価値観の多様化による、多品種少量消費型経済の成長

今後20年の世界経済・事業環境予測

④ 今後成長が期待される事業領域

環境・エネルギー

世界の人口増加および経済発展に伴い、環境・エネルギー問題はより深刻になり、
再生可能エネルギー、高度蓄電技術、省資源技術に関連した需要が先進国だけでなく
新興国でも増加
また、自動車の軽量化や断熱用途等さまざまな分野で化学製品の利用が拡大

ライフサイエンス

先進国では高齢疾患を対象とした医薬・医療需要が伸張し、
新興国では所得水準の向上に伴い、医薬・医療需要が全般的に拡大
また、人口増加に伴い、食糧増産のニーズが高まる

ICT (Information & Communication Technology)

先進国では一層の生活快適化、新興国では産業の発展と生活水準の向上のため重要な役割を担う
また、プリンタブルエレクトロニクスなど革新的な新技術が登場する

経営ビジョン

上記の長期市場予測などにも鑑み、以下の3点を経営ビジョンとして定める

I.	グローバルカンパニーとしての 経営基盤、事業規模の更なる強化、拡大
II.	エネルギー・食糧問題の解決など グローバル社会の持続的な発展に貢献
III.	企業価値の継続的な拡大

経営ビジョン

Ⅰ. グローバルカンパニーとしての
経営基盤、事業規模の更なる強化、拡大

- グローバルな事業展開の加速
- 変化を続ける先進国市場、新興国市場のニーズに、
  高い技術力で応える

経営ビジョン

II. エネルギー・食糧問題の解決など グローバル社会の持続的な発展に貢献

世界が抱える課題に、化学の総力を挙げて取り組む

- 人々の生活水準の向上や健康の増進
- エネルギー・食糧問題の解決
- 低炭素社会の構築など

III. 企業価値の継続的な拡大

株主の期待に応える

- 強靭な収益体質の構築
- 収益成長の持続

経営ビジョン

経営ビジョン実現に向け、次の「技術戦略」「気候変動対応戦略」「事業ポートフォリオ戦略」を積極的に展開する

技術戦略

1. 成長3分野への研究資源の重点投入
2. 創造的ハイブリッドケミストリーの実践
3. グリーンサステイナブルケミストリーの追求
4. ダウンストリーム展開の加速
5. 基礎研究の強化

経営ビジョン

技術戦略における具体的な取り組み方針

- 燃料電池、太陽電池、次世代電池、照明等の部材開発の加速と水素等の次世代エネルギー源確保のための将来研究の推進
- プロセスイノベーションにつながる革新的触媒開発の強化（CO_2削減、省エネルギー）
- 異分野技術融合によるユニークな軽量化材料、断熱材料開発の推進
- 医農薬分野におけるゲノム技術の成果の収穫
- 化合物の安全性評価技術の深化と先端技術（ES、iPS細胞技術）の活用
- 高分子有機ELの本格普及と事業領域拡大
- 次世代プリンタブルエレクトロニクスの実現に向けた材料探索、デバイスプロセス開発の加速

気候変動対応戦略

基本的な考え方

地球規模で顕在化している資源・エネルギー・環境制約の解決に積極的に取り組む

重要ミッション

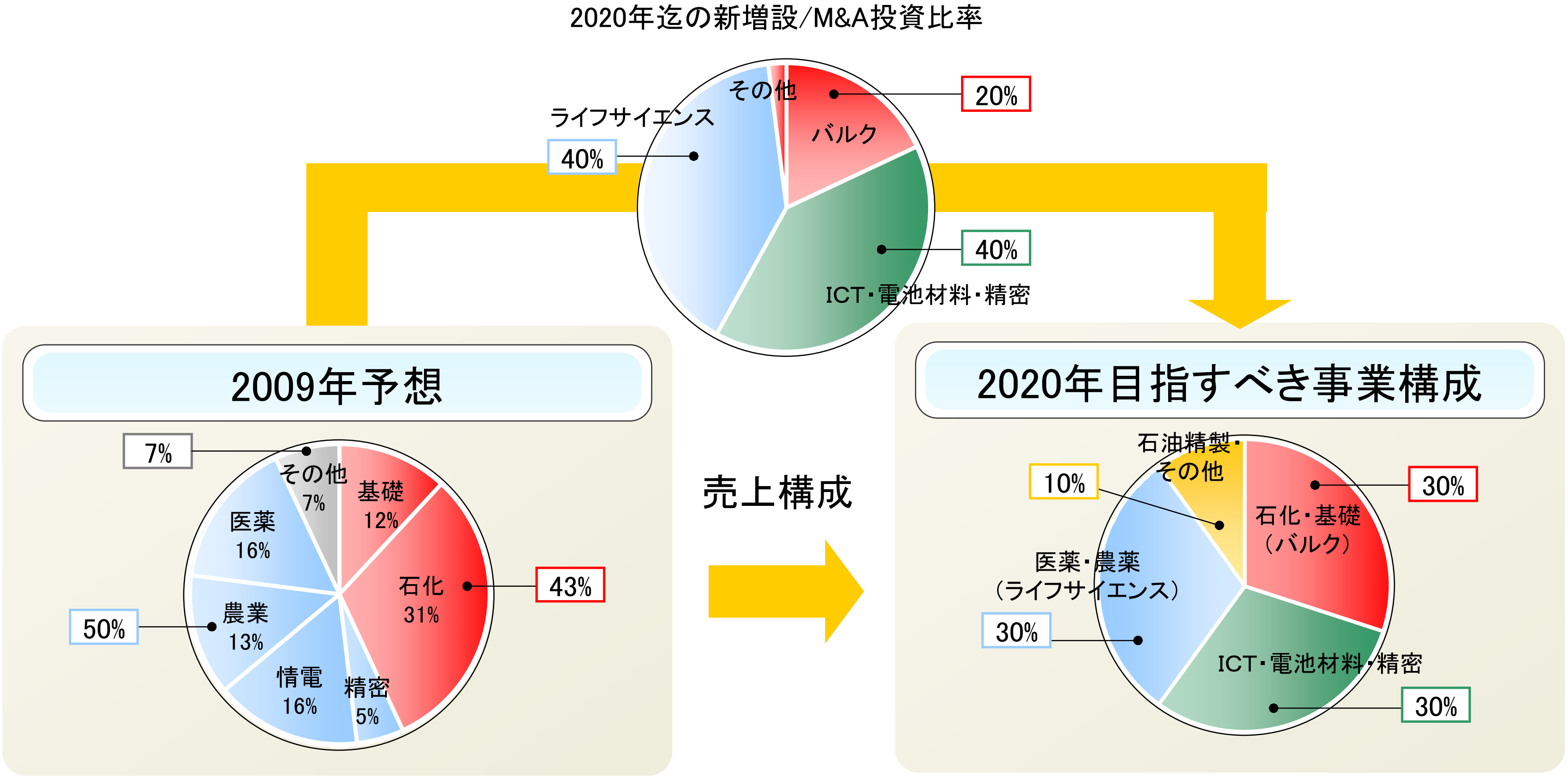
- 世界最高レベルのエネルギー効率の達成
- CO_2の排出削減に貢献するプロセス・製品の開発

CO_2問題への対応

プロアクティブかつ効果的に対応するため、エネルギー、環境制約対応の一体的推進等による管理体制の充実

事業ポートフォリオ戦略

2020年の事業ポートフォリオとして、以下の事業構成を目指す



2010～2012年度 中期経営計画の概要

当社を取り巻く事業環境

SUMITOMO CHEMICAL

- CSRへの関心の高まり
- 世界経済は回復基調へ
- 中国を中心にアジア市場は著しい成長
- 医療制度改革に伴う医療費削減の動き
- 中東・中国の大型石化設備が相次いで稼動開始
- 農業化学分野でのジェネリック品との競争激化
- Liイオン電池や太陽光発電などエネルギー分野の開発競争激化
- フラットパネルディスプレイ市場の拡大

7つの基本的な取り組み

1. 先行投資からの収益・キャッシュフローの早期獲得
2. 財務体質の強化
3. コア事業・基盤事業のコスト競争力の一層の強化
4. 事業成長のスピードの加速
5. 気候変動対応戦略の積極的推進
6. グローバル経営システムの強化
7. コンプライアンスの徹底、安全・安定操業の維持・継続

7つの基本的な取り組み

1. 先行投資からの収益・キャッシュフローの早期獲得

- ラービグ計画の収益最大化
- セプラコール社のインフラ活用による、ルラシドンの早期収益最大化
- 規模拡大・革新技術の追求による液晶関連事業の競争力優位確立
- メチオニン、レゾルシン増強プラントの垂直立ち上げ
- 電池部材事業、ArFフォトレジスト事業の売上高拡大

7つの基本的な取り組み

2. 財務体質の強化

- 将来の成長のために必要な投資を行いつつ、キャッシュフロー管理の充実を図り、財務体質を強化する

- 為替変動に対してより抵抗力のある事業構造へシフトする

3. コア事業・基盤事業のコスト競争力の一層の強化

- グローバルな視点から、これまで以上に海外生産拠点を念頭においた最適生産・販売体制を、いち早く確立

- 特に競争が熾烈さを増す新興国市場でシェアを拡大・確保するためにコスト面において徹底した合理化を実施

7つの基本的な取り組み

4. 事業成長のスピードの加速

- 将来の大きな成長が見込める3分野、すなわち、環境・エネルギー、ライフサイエンス、ICTに関連する事業の積極的な拡大
- 全社にまたがる事業探索、事業開発活動を、これまで以上に推進

<u>成長分野におけるプロダクトラインの拡充例</u>

環境・エネルギー：DPF、LED照明、自動車軽量化材、断熱材料、Liイオン電池関連材料、高分子有機EL照明、燃料電池、有機太陽電池、高機能触媒、等

ライフサイエンス： 医療用・農業用材料、医薬原体・中間体、オフパテント品ビジネス、環境ストレス・マネージメント、新薬開発、医療関連事業、オミックス技術、ES・iPS細胞技術、等

ICT： ICT関連無機材料等、高分子有機EL材料・デバイス、プリンタブル・エレクトロニクス、等

7つの基本的な取り組み

5. 気候変動対応戦略の積極的推進

6. グローバル経営システムの強化

- グローバルな業務革新とITシステムの高度化
- グローバルな事業展開を推進する人材の育成

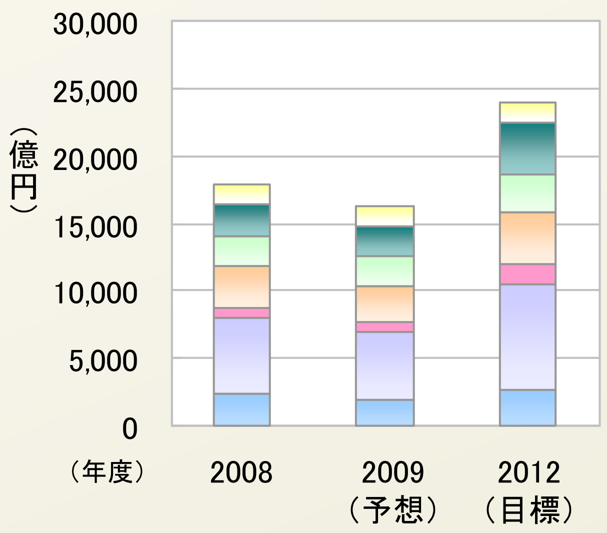
7. コンプライアンスの徹底、安全・安定操業の維持・継続

中期経営計画の経営目標

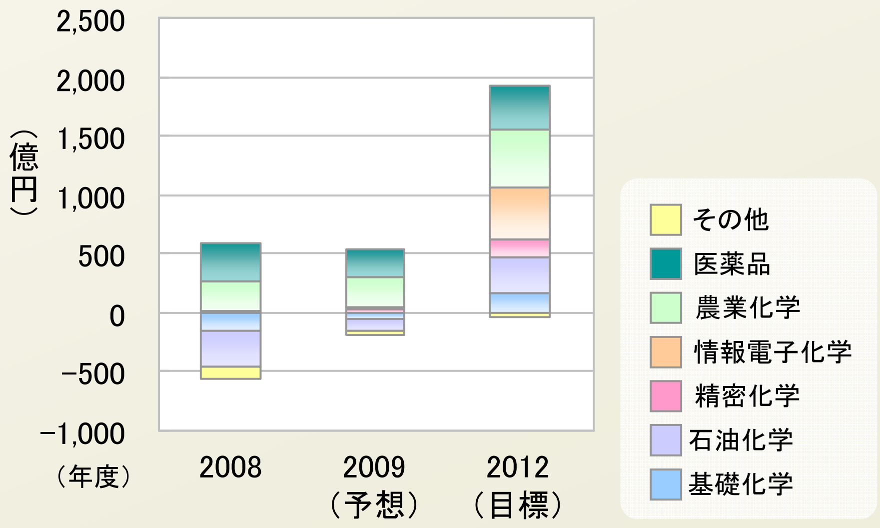
2012年度 目標（連結）		
	売上高	2兆4,000 億円
	営業利益	1,900 億円
	経常利益	2,200 億円
	（うち持分法投資利益	400 億円）
	純利益	1,400 億円

【前提】為替：90円/ドル、ナフサ：50,000円/KL　原油：85ドル/バレル

連結売上高（部門別内訳）

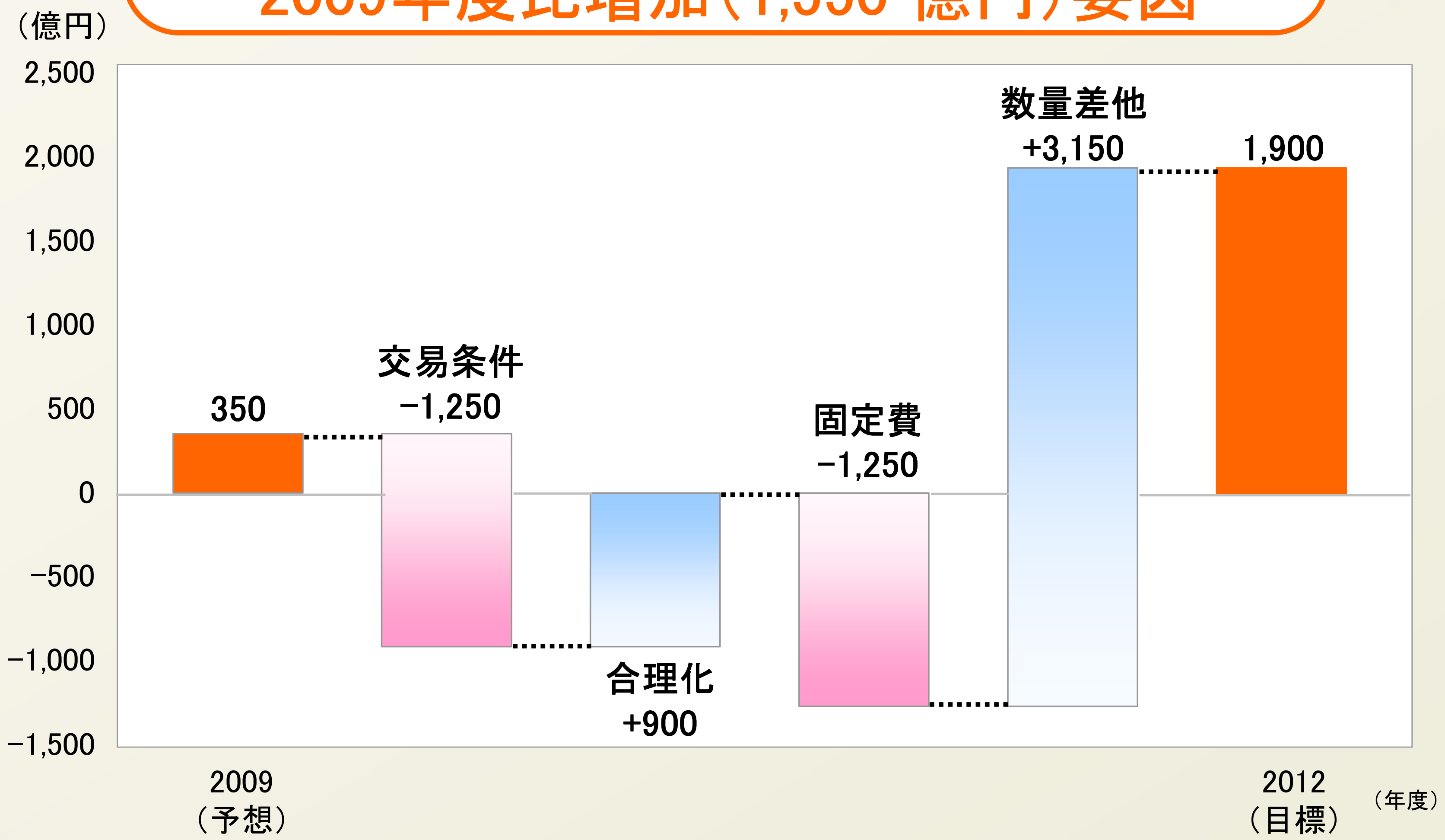


連結営業利益（部門別内訳）



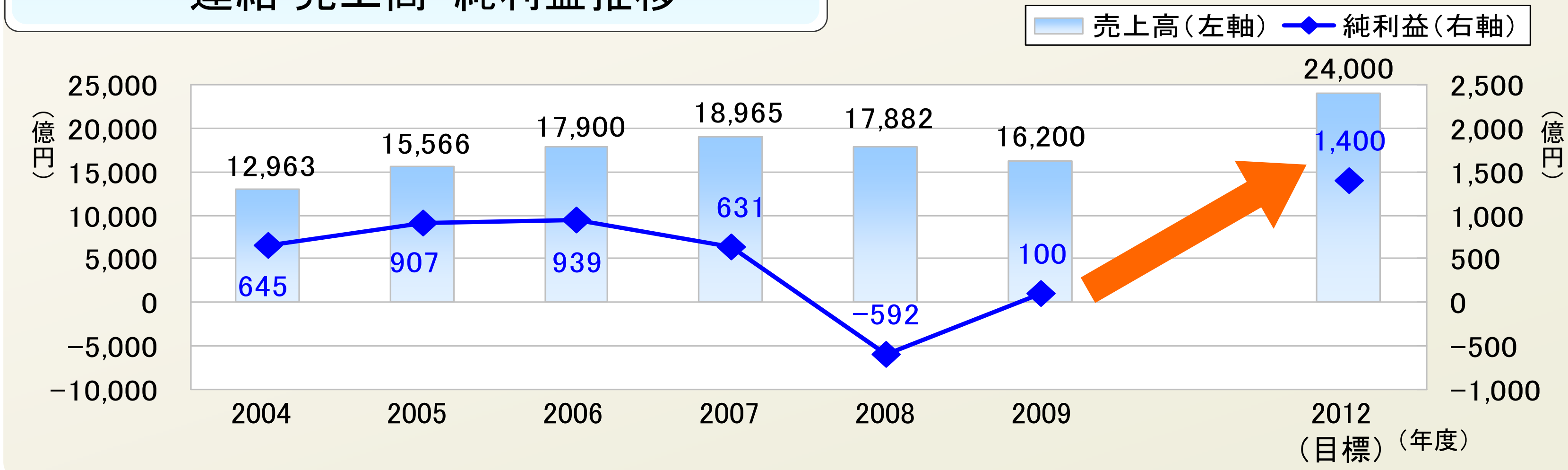
中期経営計画の経営目標

最終年度(2012年度)連結営業利益の2009年度比増加(1,550 億円)要因

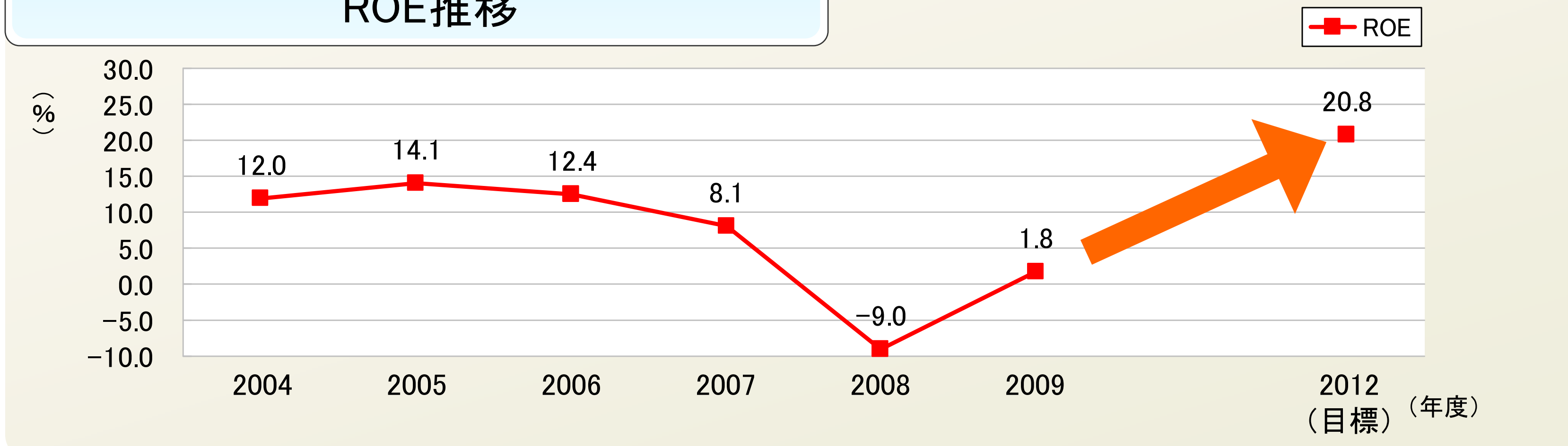


中期経営計画の経営目標

連結 売上高・純利益推移

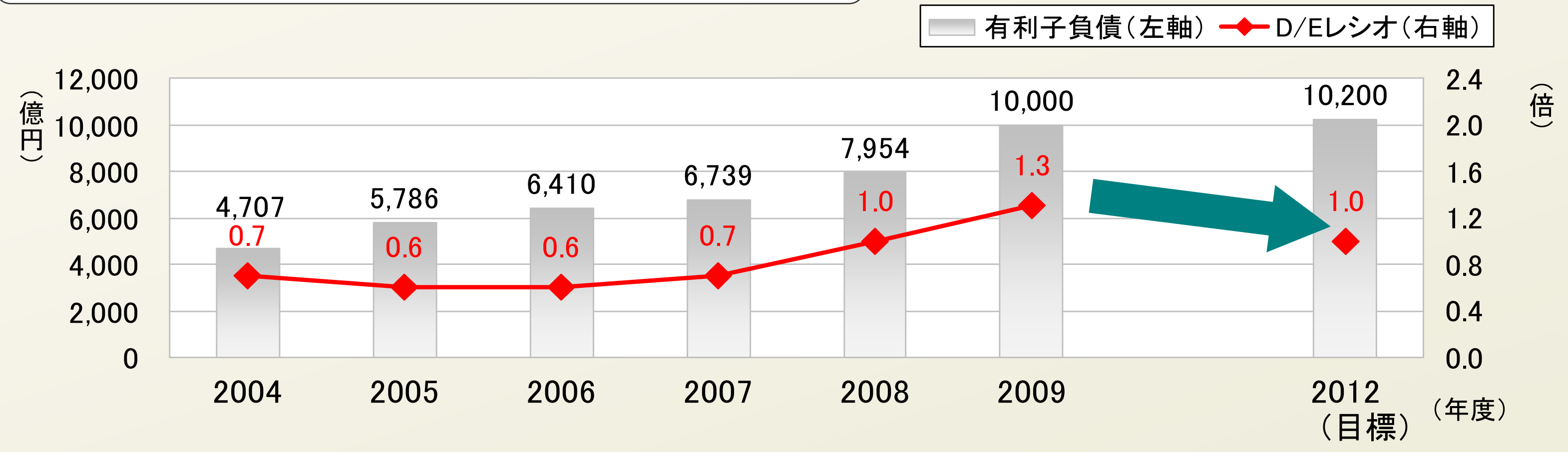


ROE推移



中期経営計画の経営目標

借入金残高・D/Eレシオ



中期経営計画の経営目標

キャッシュフロー

（単位：億円）

	現行（2007～2009年度）中期経営計画（予想）	新（2010～2012年度）中期経営計画（目標）
営業キャッシュフロー	3,400	5,100
投資キャッシュフロー	−6,900	−5,100
差引　フリーキャッシュフロー	−3,500	0

設備投資等を営業キャッシュフローの範囲内に抑える

	2010年3月末（予想）	2013年3月末（目標）
有利子負債残高の増加を抑制	10,000	10,200

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。

内部留保につきましては、重点事業の競争力強化や海外事業の拡充を図るため、投融資等に充当し、これにより収益力の向上に努めてまいります。

配当時期については中間および期末の年2回を基本とし、株主の皆様への利益配当をはじめとした剰余金の配当等を機動的に実施するため、定款により剰余金の配当等の決定機関を取締役会としております。

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。

ご参考資料

基礎化学部門

基本方針

事業構造の変革を進め、収益基盤を強化する将来の成長基盤の構築を目指す

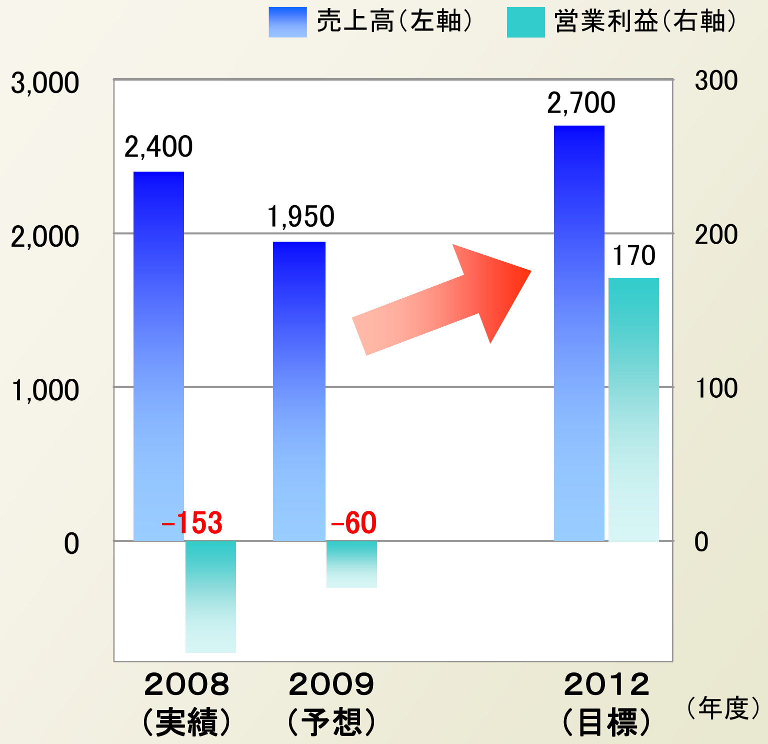
主な取り組み

① 核となるビジネスの強化

② 研究・開発の加速、果実化

③ 既存製品の収益改善策および合理化の着実な実施

④ 原料価格変動に対する機敏な価格改訂



2012年度目標

売上高	2,700億円
営業利益	170億円

石油化学部門

基本方針

グローバル事業体制の確立による安定収益事業化

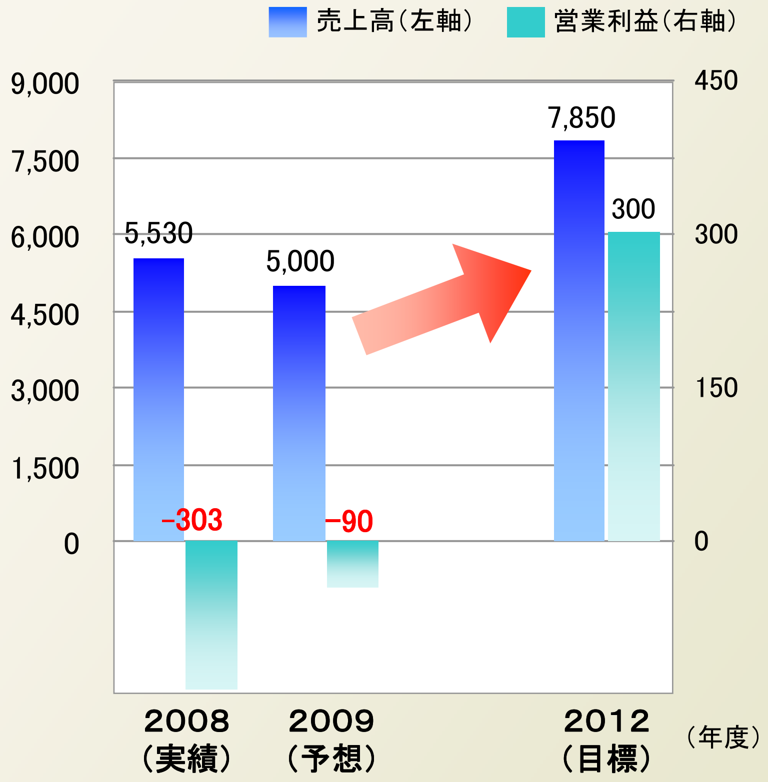
主な取り組み

① グローバル事業体制の確立

- グローバルグレードを武器にしたワールドワイドなマーケティング体制の確立
- ペトロ･ラービグの早期収益事業確立

② 国内事業の高収益体質化

③ 付加価値増大に向けた技術開発



2012年度目標	
売上高	7,850億円
営業利益	300億円

精密化学部門

基本方針

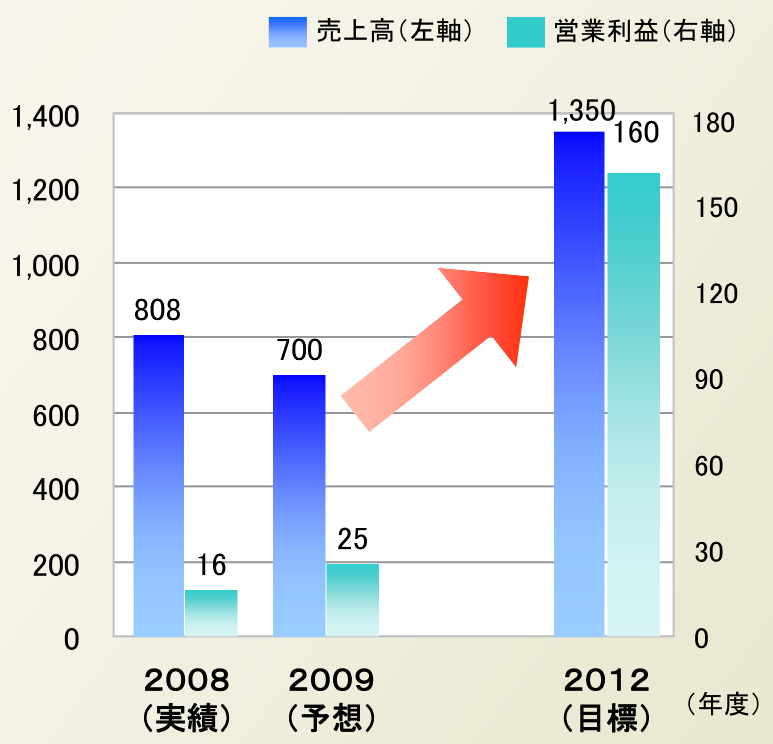
トータルソリューション提供型ビジネスモデルの一層の強化による持続的な新規ビジネスの創造

主な取り組み

① ラバーケミカル事業の強化･拡大を図る

② 機能樹脂事業および機能性化学品事業の収益拡大

③ 医薬化学品事業を持続的な高収益事業とすべく事業基盤の再強化を図る



2012年度目標	
売上高	1,350億円
営業利益	160億円

情報電子化学部門

基本方針

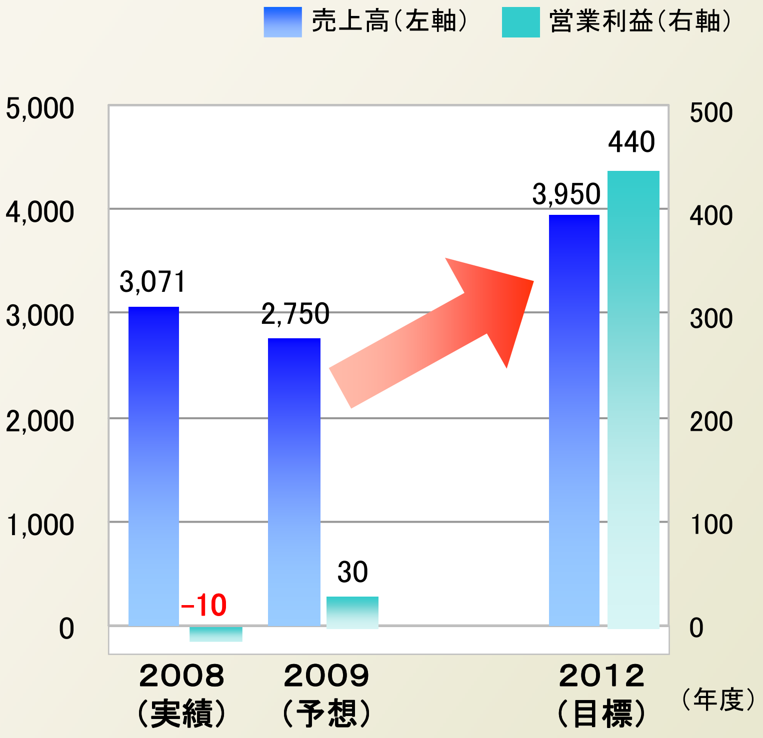
革新技術に支えられた安定収益基盤の確立

主な取り組み

① 現行事業基盤の強化

- 液晶部材事業の競争力優位の確立
- フォトレジスト事業の強化
- 海外拠点の基盤強化

② 業容の拡大と新規事業の育成



2012年度目標	
売上高	3,950億円
営業利益	440億円

農業化学部門

基本方針

グローバルに事業拡大を図るべく積極的に戦略投資を行い、高収益事業基盤を一層強化し、食糧、健康・衛生、環境に貢献していく

主な取り組み

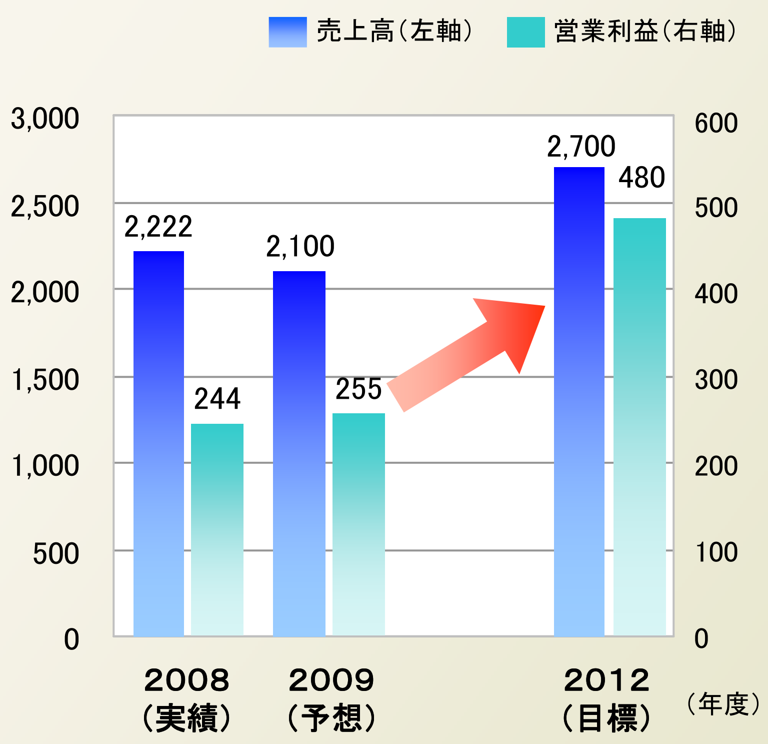
① 事業の差別化

② 川下・周辺分野を含む新たな事業創造

③ 新しいビジネスモデルの構築

④ 販売チャネルの充実・拡大

⑤ 研究開発等あらゆる分野でのイノベーション



2012年度目標	
売上高	2,700億円
営業利益	480億円

医薬品部門

基本方針

経営資源を積極的に投入し、グローバルな事業活動を拡大する

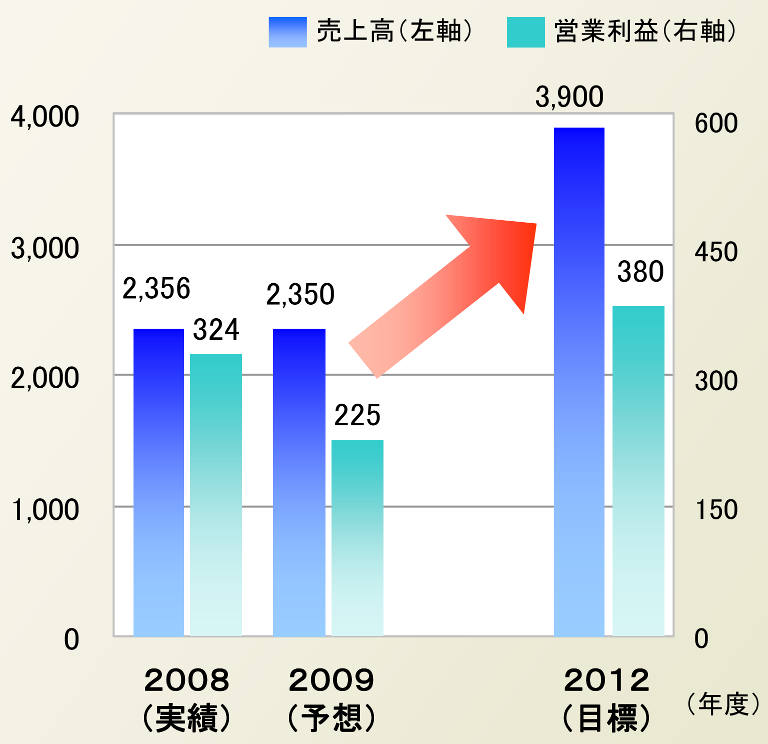
主な取り組み

① 国内収益基盤の更なる強化

② 新薬の継続的創出に向けたパイプラインの拡充

③ 海外事業展開の実践

④ 放射性診断薬事業の収益力強化・拡大および治療事業の育成



2012年度目標	
売上高	3,900億円
営業利益	380億円

部門別売上高推移

（単位：億円）

	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度（予想）	2012年度（目標）
基礎化学部門	2,258	2,524	3,140	3,147	2,400	1,950	2,700
石油化学部門	4,126	4,861	5,391	6,033	5,530	5,000	7,850
精密化学部門	841	790	909	929	808	700	1,350
情報電子化学部門	1,748	2,292	2,664	2,975	3,071	2,750	3,950
農業化学部門	1,716	1,862	1,983	2,004	2,222	2,100	2,700
医薬品部門	1,707	2,331	2,345	2,376	2,356	2,350	3,900
本社他	568	906	1,468	1,501	1,495	1,350	1,550
全社合計	12,963	15,566	17,900	18,965	17,882	16,200	24,000

部門別営業利益推移

（単位：億円）

	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度（予想）	2012年度（目標）
基礎化学部門	52	100	135	106	-153	-60	170
石油化学部門	150	179	236	45	-303	-90	300
精密化学部門	115	98	131	114	16	25	160
情報電子化学部門	187	217	35	63	-10	30	440
農業化学部門	148	166	233	209	244	255	480
医薬品部門	344	383	562	465	324	225	380
本社他	54	65	65	22	-96	-35	-30
全社合計	1,052	1,208	1,396	1,024	21	350	1,900