

住友化学

Change and Innovation 3.0

For a Sustainable Future

住友化学レポート 2021





豊かな明日を支える
創造的ハイブリッドケミストリー

CONTENTS

住友化学とは

- 2 企業理念
- 4 住友化学の歴史
- 8 価値創造フロー
- 10 住友化学の1年
- 12 データハイライト

経営戦略

- 16 会長メッセージ
- 18 社長インタビュー
- 24 財務戦略
- 26 住友化学のサステナビリティ
- 28 **特別対談** 住友化学が進むカーボンニュートラルへの道
- 32 2019-2021年度 中期経営計画の進捗
- 36 住友化学 vs 新型コロナウイルス感染症

事業を通じた価値創造

- 38 各事業部門の状況
- 40 石油化学
- 44 エネルギー・機能材料
- 48 情報電子化学
- 52 健康・農業関連事業
- 56 医薬品

価値創造の基盤

- 60 ー気候変動対応ーTCFD提言に基づく情報開示
- 66 ープラスチック廃棄物問題への対応ー
プラスチック資源循環
- 68 技術・研究開発
- 70 人材戦略
- 72 役員一覧
- 78 **社外役員対談** 進化を続ける住友化学のガバナンス
- 82 コーポレート・ガバナンス
- 92 コンプライアンス
- 93 レスポンスブル・ケア
- 94 人権尊重
- 95 株主・投資家との対話

コーポレートデータ

- 96 財務レビュー
- 102 連結財務諸表
- 108 会社・投資家情報
- 110 編集方針



住友の事業精神を継承し、 自らの成長と社会への貢献を実現

住友化学は、約400年の歴史を持つ「住友家」の事業を起源とし、現在もその事業経営の根本精神を継承しています。そして、その住友の事業精神を踏まえ、住友化学としての基本精神や使命、価値観を整理し、「経営理念」として明文化しています。



企業理念

住友の事業精神

「営業の要旨」

第1条 わが住友の営業は信用を重んじ確実を旨とし、もってその鞏固隆盛を期すべし。

第2条 わが住友の営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、弛張興廃することあるべしといえども、いやしくも浮利にはしり軽進すべからず。

信用を重んじ
確実を旨とし

取引先の信頼、社会の信頼に応えることを
最も大切にすること

浮利にはしり
軽進すべからず

目先の利益のみにとらわれることのないようにという、
強い戒め

じりりた こうしいちによ 自利利他 公私一如

住友の事業は、住友自身を利するとともに、
国家を利し、かつ社会を利するものでなければならない

住友化学の経営理念

1. 技術を基盤とした新しい価値の創造に常に挑戦します。
2. 事業活動を通じて人類社会の発展に貢献します。
3. 活力にあふれ社会から信頼される企業風土を醸成します。

住友化学の歴史

The Story of Sumitomo Chemical

化学の力で未来を拓く
時代と共に進化を続けるストーリー

住友グループの歴史は、約400年前に遡ります。京都で事業を開始した住友家は、銅の製錬、貿易や鉱山業などに幅広く着手し、1690年には愛媛県の別子銅山を発見しました。住友化学は、この銅の製錬の際に生じる有毒な排出ガスを用いた肥料の製造から事業を開始し、住友グループの一社として100年以上の歴史を刻んできました。

過燐酸石灰90間倉庫

1913-1940

当社の生い立ち

1884年に製錬所を建設し、1894年から本格的に開始した別子銅山における製錬事業の拡大は、製錬時に排出される亜硫酸ガスが農作物に被害を与えるという思わぬ煙害問題を引き起こしました。住友はこの問題に対し、有害物質を出さないという根本的な解決策を決定します。それは、亜硫酸ガスを用いて

肥料である過燐酸石灰を生産するというものでした。

この計画を実行するために1913年に設立されたのが、当社の前身である住友肥料製造所です。これにより、煙害を防止できるだけでなく、農家に安い肥料を提供することが可能になり、農業の発展にも貢献しました。

住友には、「自利利他 公私一如」(住

■ 売上高／売上収益^{※1・2}

1915-1977年度：単体 1978-2020年度：連結

※1 2016年度よりIFRS(国際会計基準)

※2 1995年度より会計年度を4-3月に変更。
1995年1-3月の売上高は1994年度に加算

(億円)
30,000
25,000
20,000
15,000
10,000
5,000
0

1915

1920

1925

1930

1935

1940

化学メーカーとしての基盤づくり



友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利するものでなければならない」という言葉が受け継がれています。住友の煙害問題をめぐる対応にはこの事業精神が表れており、「事業を通じて持続可能な社会の発展に貢献する」という考え方は、当社の経営理念に深く根付いています。

肥料工業から化学工業へ

そうして肥料の製造を開始した当社でしたが、肥料の生産に使用される硫黄量は別子銅山の出鉱量の6%ほどに過ぎませんでした。そこで、硫黄、すなわち硫酸の消費量を増やすため、硫酸を有効利用できる硫酸アンモニウム事業への進出を図りました。これに伴い、原料であるアンモニアの製造を開始し、その後も新技術の導入などを行うことで、硝酸、メタノール、ホルマリンなどの工業薬品にも事業領域を広げていきました。このようにして、肥料会社から化学会社へと発展する基盤を整えていきました。

1941-1970

新たな事業を次々とスタートさせ、総合化学メーカーへと成長を遂げてきました。

ファインケミカル事業を傘下に

肥料工業から化学工業への発展に取り組みましたが、多様な事業構成がシナジーを生む総合化学会社に発展するためには、ファインケミカル分野への進出が不可欠でした。そのようななか、1944年に染料や医薬品を展開していた日本染料製造株式会社を合併することで、当社のファインケミカル事業はスタートし、大きく成長していきました。

農業化学事業への進出

戦後になると、当社は家庭用殺虫剤事業および農薬事業からなる農業化学品

分野に進出しました。1953年に家庭用殺虫剤である「ピナミン」を発売し、さらに自社開発の農薬「スミチオン」が大型商品となりました。家庭用殺虫剤と安全性の高い大型農薬を両輪に、農業化学品分野はファインケミカルの一翼を担う事業に成長していきました。

医薬事業の成長

医薬事業は、外国企業との提携・合併を通して、事業規模を拡大してきました。新薬・新製品の開発も相次ぎ、精神神経用薬・循環器系疾患用薬・消炎鎮痛薬を上市するなど、着実に成長していきました。

石油化学事業への進出

1958年、当社はエチレン・ポリエチレン工場を愛媛県に完成させ、石油化学事業に進出しました。その後、千葉県にも大型エチレン工場を建設し、多様な誘導品の生産を開始するなど、日本経済の高度成長とともに事業の拡大を進めていきました。



ピナミン工場



エチレン工場

1945

1950

1955

1960

1965

1970

1975 (年度)

総合化学メーカーへのあゆみ



住友化学の歴史



シンガポール石油化学コンビナート



農業の開発・販売拠点
ベラントU.S.A. (米国)



東友半導体薬品(現・東友ファインケム)(韓国)

1971-2000

当社は1970年代以降、世界経済や社会の枠組みの変化に対応するため、およそ30年かけて全ての事業で積極的なグローバル化を進めました。

シンガポール石油化学コンビナートの建設

1971年、シンガポール政府から協力要請を受けたことをきっかけに、当社の石

油化学事業では初の海外プロジェクトである「シンガポール石油化学プロジェクト」を開始しました。安価なナフサが入手可能で、需要の伸びが期待できる東南アジア市場を持つシンガポールに石油化学基地を設けることは、当社にとって大きな意味を持っていました。本プロジェクト中にオイルショックに見舞われるなど先行きが不透明になったこともありましたが、1984年、ついにシンガポール石油化学コンビナートは本格操業を開始しました。こうして成し遂げたシンガポールへの進出は、当社の本格的なグローバル化時代に向けて貴重なノウハウをもたらしました。

農業化学事業の発展

1988年、米国にベラントU.S.A.社を設立し、世界最大の農薬市場に進出しました。その後、1990年代から2000年代にかけて、農業化学事業では高度な研究開発力を活かし、農薬や家庭用殺虫剤などの新製品を相次いで上市しました。また、鶏などの餌に入れて成長を促す飼料添加物「メチオニン」の生産能力の拡大や、国内外でM&Aを推進するなど、規模を拡大していきました。

競争力ある事業のグローバル展開を加速

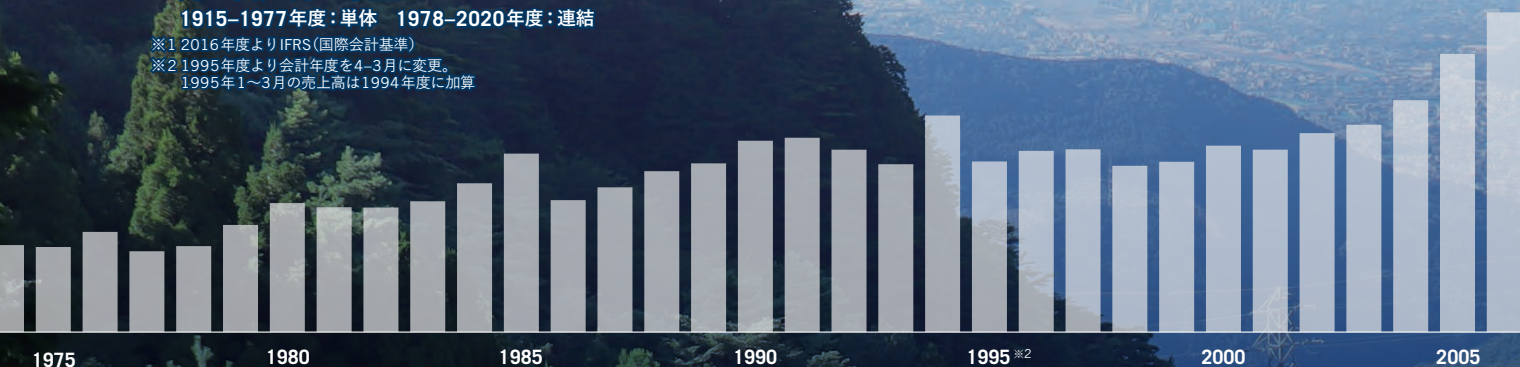
■ 売上高／売上収益^{※1・2}

1915-1977年度：単体 1978-2020年度：連結

※1 2016年度よりIFRS(国際会計基準)

※2 1995年度より会計年度を4-3月に変更。

1995年1-3月の売上高は1994年度に加算



全事業を世界へ





大日本製薬と住友製薬の合併に関する合同説明会



ペトロ・ラービグ(サウジアラビア)

2001-

2000年代に入るとグローバルな競争は一段と激しさを増していきました。当社はこれに対応し、競争力のある事業をグローバルに展開しています。

情報電子化学部門の新設と事業の拡大

1990年代後半になると、インターネットやパソコン、携帯電話が世の中に浸透し、IT化が急速に進展していきました。この社会の変化に対して、当社は電子機器の部材を扱う情報電子関連分野を「将来の当社を支える柱の一つ」と位置づけ、2001年に情報電子化学部門を新設しました。そして、注力すべき市場として韓国・台湾・中国を特に重視し、現地に生産会社を設立するなど、積極的

に事業拡大に取り組みました。液晶パネルの急速な普及を背景に、偏光フィルムやカラーフィルターなど、ディスプレイ部材は目覚ましい成長を遂げました。

医薬事業の独立と大日本住友製薬の発足

1984年、製造、販売、研究開発の効率性・機動性を向上させ、医薬事業の競争力を高めることを目的に、当社と稲畑産業株式会社は医薬品の製造・販売事業を分離し、住友製薬株式会社を設立しました。さらに2005年には、住友製薬が国内事業基盤の強化とグローバル展開の拡充を目的に大日本製薬株式会社と合併し、大日本住友製薬株式会社が発足しました。大日本住友製薬は、自社で開発したブロックバスターである非定型抗精神病薬「ラズダ」の販売を、米国や欧州などで積極的に進めました。

ラービグ計画の推進

「ラービグ計画」は、サウジアラビアに世界最大級の石油精製・石油化学コンビナートを建設する一大プロジェクトです。当社は、優れた技術力とアジアでの確かな販売力、シンガポール石油化学の実績などの企業力が評価され、2004年にサウジ・アラムコ社との間で覚書を締結しました。そして2005年には、サウジ・アラムコ社との合併会社であるラービグ・リファイニング・アンド・ペトロケミカル・カンパニー(ペトロ・ラービグ社)を設立し、2009年から第1期計画、2019年から第2期計画が商業運転を開始しています。

(億円)
30,000

25,000

20,000

15,000

10,000

5,000

0

2010

2015

2020 (年度)





創業から100年経った現在も、「事業を通じて持続可能な社会の発展に貢献する」という理念は変わっていません。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。

略年史 ▶ [当社ウェブサイト](#)

グローバル経営の深化

価値創造フロー

経済価値・社会価値を一体的に創出

経営資源 (2020年度末)	
住友化学の強み(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	
財務資本	
■ 資本合計	14,821億円
■ 親会社所有者帰属持分比率	25.5%
製造資本	
■ 研究開発・生産拠点 (2021年4月1日現在)	国内：11拠点 海外：79拠点*
■ 海外生産比率	45.2%
■ 休業災害度数率	0.45 ※ 販売拠点も含む
知的資本	
■ 研究開発費	1,787億円
■ 売上収益研究開発費比率	7.8%
■ 国内保有特許件数(単体)	4,513件
■ 海外保有特許件数(単体)	8,535件
人的資本	
■ 従業員数	34,743人
■ 研究開発人員	4,393人
■ 海外関係会社従業員数	15,980人
■ 社員意識調査 「当社で働いていることに満足している」肯定の回答率(単体) (2019年9月実施)	79%
■ 教育関連投資額(単体)	約32万円/年・人
社会・関係資本	
■ 住友の事業精神	
■ 経営理念	
■ 海外売上収益比率	68.3%
■ 地域住民との対話	3回
自然資本	
■ 水使用量	980百万トン
■ エネルギー(燃料・熱・電力) 総使用量(原油換算)	2,272千kl
■ 炭化水素系化合物※ ※ 住友化学と国内グループ会社	1,704千トン

経営として取り組む重要課題	
持続的な価値創造のための重要課題 「マテリアリティ」	
社会価値創出に関するマテリアリティ	将来の価値創造に向けたマテリアリティ
環境負荷低減への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動の緩和 ● 製品・技術を通じた貢献 ● エネルギー・資源の効率的利用 ● プラスチック資源循環への貢献 	技術・研究開発の推進 
食糧問題への貢献 	デジタル革新への取り組み 
ヘルスケア分野への貢献 	ダイバーシティ&インクルージョンの推進 
ICTの技術革新への貢献 	
事業継続のための基盤	
● 労働安全衛生・保安防災	● 製品安全・品質保証
● 人権尊重	● 従業員の健康
● コンプライアンス	● 腐敗防止

住友化学の事業活動

中期経営計画

P32

Change and Innovation 3.0
For a Sustainable Future

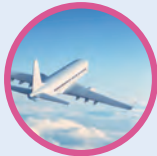
- 1 次世代事業の創出加速
- 2 デジタル革新による生産性の向上
- 3 事業ポートフォリオの高度化
- 4 強靱な財務体質の実現
- 5 持続的成長を支える人材の確保と育成・活用
- 6 コンプライアンスの徹底と安全・安定操業の継続

5つの事業部門



石油化学 P40

石油化学品、無機薬品、合繊原料、有機薬品、合成樹脂、メタアクリル、合成樹脂加工製品など



エネルギー・機能材料 P44

アルミナ製品、アルミニウム、化成品、添加剤、染料、合成ゴム、スーパーエンジニアリングプラスチック、電池部材 など



情報電子化学 P48

光学製品、半導体プロセス材料、化合物半導体材料、タッチセンサーパネル など



健康・農業関連事業 P52

農薬、肥料、農業資材、家庭用殺虫剤、感染症対策製品、飼料添加物、医薬品原薬・中間体 など



医薬品 P56

医療用医薬品、放射性診断薬 など

目指す姿



持続的成長と
サステナブルな
社会の実現へ

経済価値

KPI	数値目標
■ ROE	10%以上
■ ROI	7%以上
■ D/E レシオ	0.7倍程度
■ 配当性向	30%程度

社会価値

KPI	数値目標
■ グループのGHG排出量 ^{※1} (Scope1 + 2)	2030年度までに 30%削減 (2013年度比) 2050年度までに 57%以上削減 (2013年度比)
■ SSS ^{※2} 認定製品の売上収益	2021年度 5,600億円
■ エネルギー消費原単位指数	各中期経営計画の3年間に 3%以上改善
■ 課長相当職以上の 女性社員の割合(単体)	2022年中に 10%以上

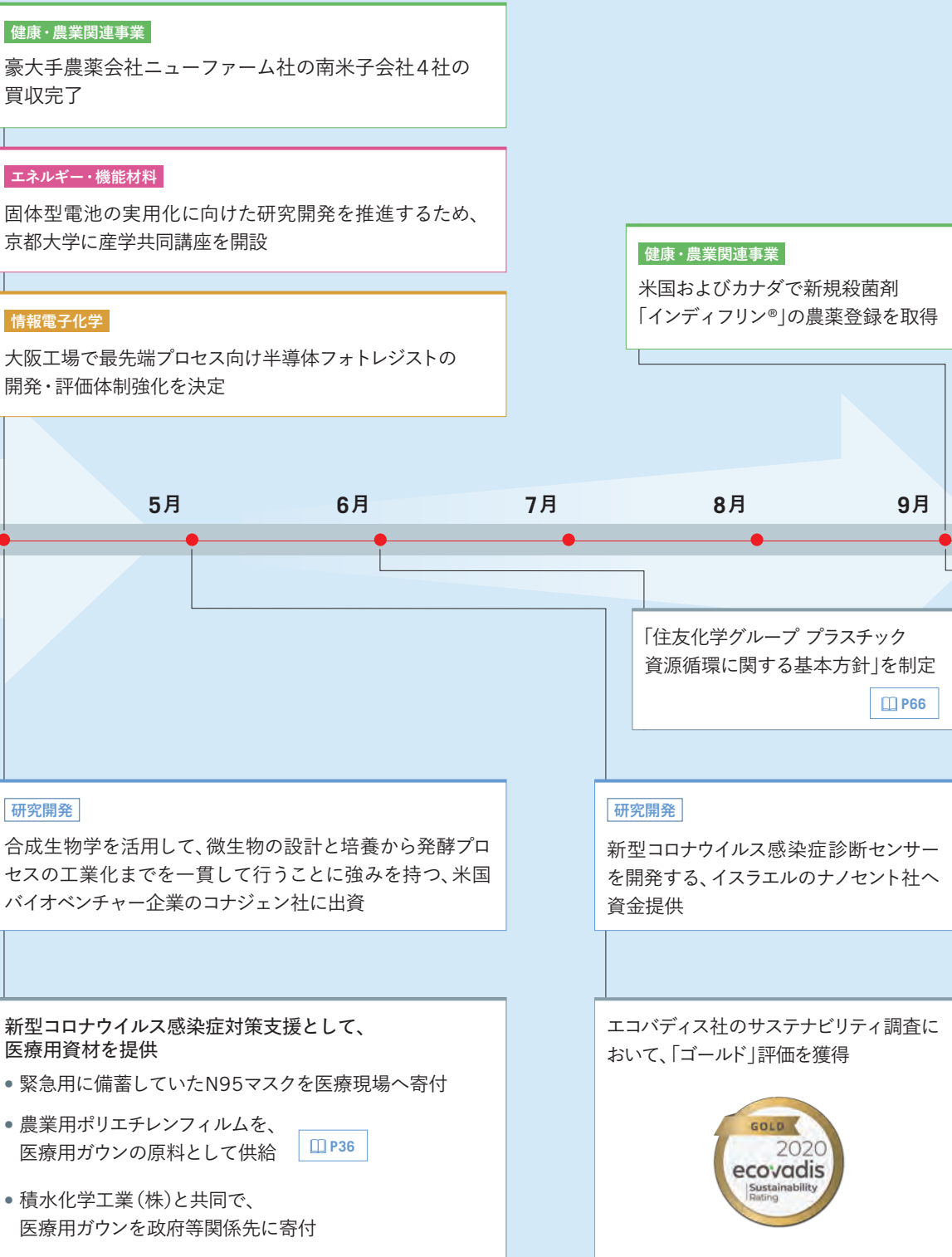
※1 カーボンニュートラルの実現に向けた新たな目標設定を別途検討中

※2 Sumika Sustainable Solutionsの略。

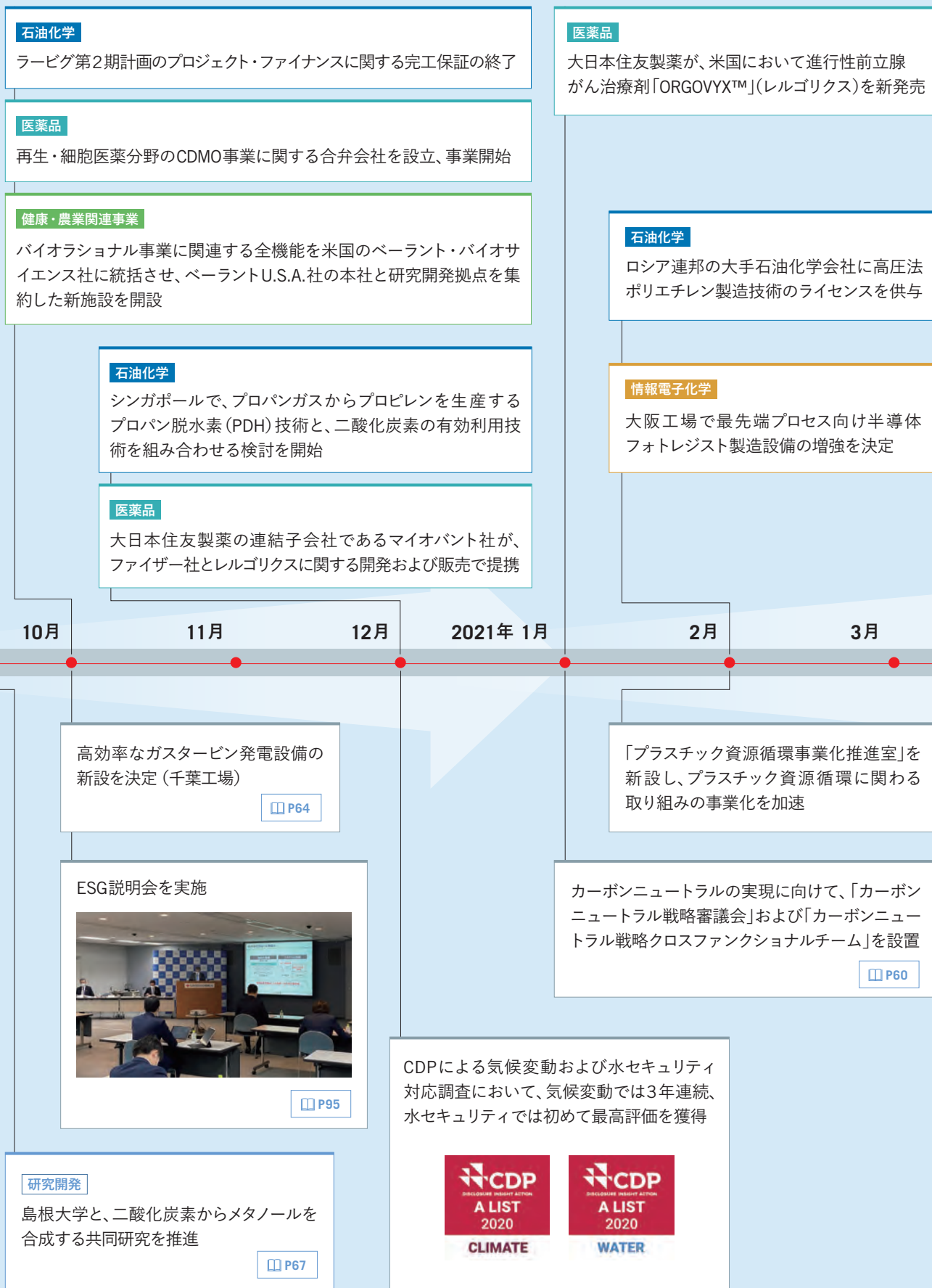
温暖化対策や環境負荷低減などに貢献する当社グループの製品・技術を認定し、その開発や普及を促進する取り組み

住友化学の1年

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大などの影響により、あらゆる制約がある中で、南米農薬事業の統合プロセスや、ロイバント社との戦略的提携に伴い獲得した2剤の開発、ラービグ第2期計画のプロジェクト・ファイナンスに関する完工保証の終了などを着実に実施しました。また、カーボンニュートラルやプラスチック資源循環の実現に向けて社内の体制を整えるなど、当社と社会が持続可能であるために歩み続けた年でした。



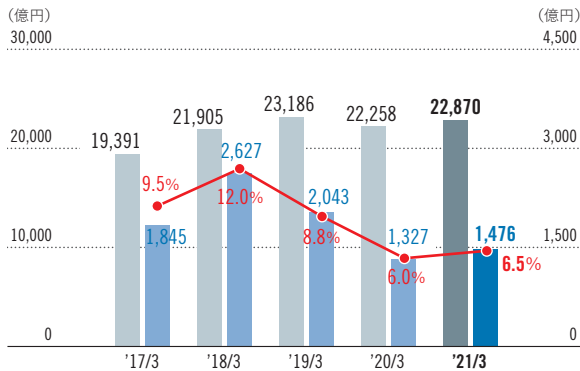
(注) 各トピックスの年月は、基本的にリリースの発表時期に基づいています



データハイライト

- 売上収益 (左軸)
- コア営業利益 (右軸) ● 売上収益コア営業利益率

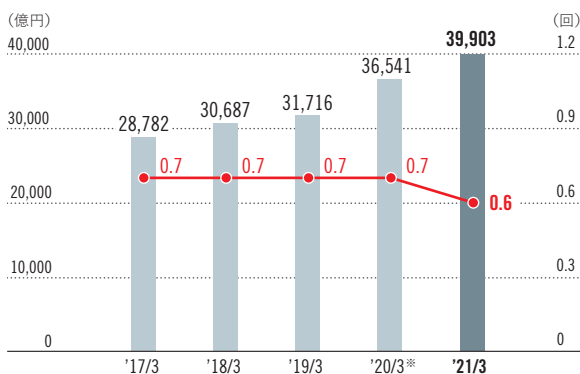
1,476 億円 (コア営業利益) 2019年度比 **+11.3%** ↑



新型コロナウイルス感染症の拡大により、自動車用途を中心に出荷が減少した一方、南米での農薬の出荷が増加したほか、ディスプレイ・半導体関連材料の出荷も堅調に推移したことにより、売上収益は前年度に比べ612億円増加し、コア営業利益は前年度に比べ150億円増加しました。

- 資産合計 (左軸)
- 資産回転率 (右軸)

39,903 億円 (資産合計) 2019年度末比 **+9.2%** ↑

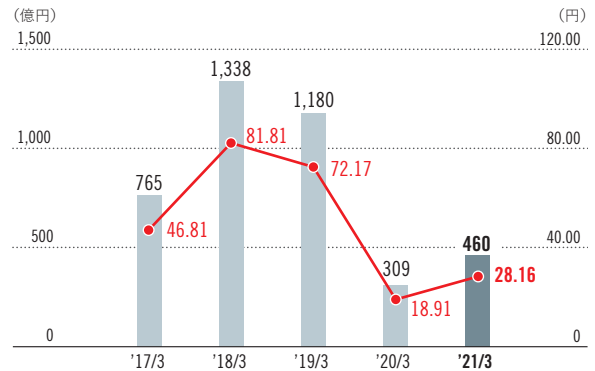


資産合計は、前連結会計年度末に比べ3,362億円増加し、3兆9,903億円となりました。当社によるペトロ・ラービグ社への貸付の実施などにより、その他の金融資産が増加したほか、現金及び現金同等物が増加しました。

※ 2021年3月期において、企業結合に係る暫定的な処理が確定したことに伴い、2020年3月期の数値を遡及修正

- 親会社の所有者に帰属する当期利益 (左軸)
- 基本的1株当たり当期利益 (右軸)

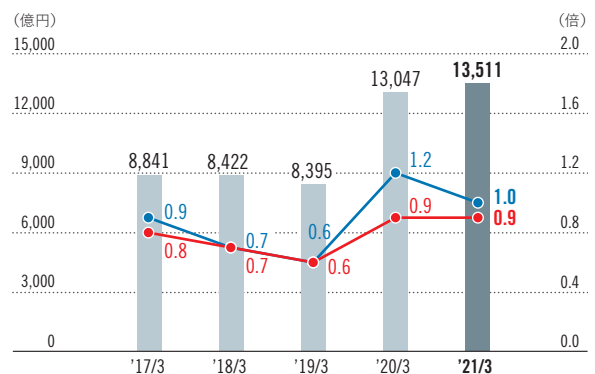
460 億円 (親会社の所有者に帰属する当期利益) 2019年度比 **+48.9%** ↑



医薬品での条件付対価にかかる公正価値変動により非経常項目は悪化しましたが、円安により為替差損益が改善したことなどにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度に比べ151億円増加しました。

- 有利子負債 (左軸)
- D/Eレシオ^{※1} (右軸) ● ネットD/Eレシオ^{※2} (右軸)

13,511 億円 (有利子負債) 2019年度末比 **+3.6%** ↑



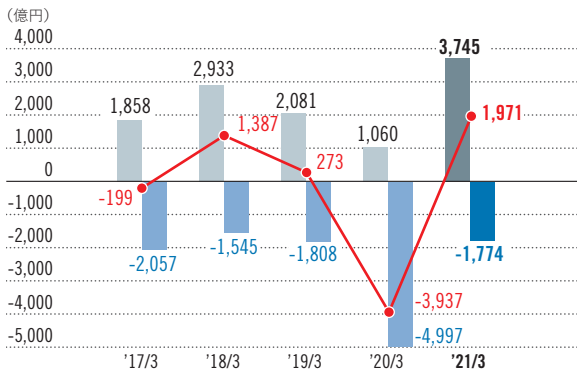
有利子負債残高は、前年度末に比べ464億円増加しました。D/Eレシオは前年度末と同水準の0.9倍となりましたが、現金及び現金同等物が増加したため、ネットD/Eレシオは前年度末と比べ0.2ポイント低下しました。

※1 D/Eレシオ=有利子負債/資本合計

※2 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債(有利子負債-現金及び現金同等物)/親会社所有者帰属持分

- 営業キャッシュ・フロー
- 投資キャッシュ・フロー
- フリー・キャッシュ・フロー

1,971 億円 (フリー・キャッシュ・フロー) **2019年度比 +5,907** 億円 ↑

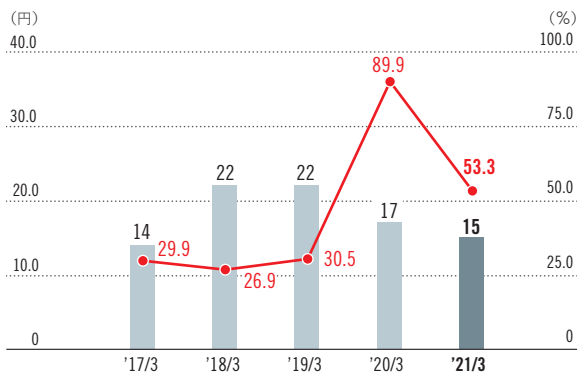


営業キャッシュ・フローは医薬品にかかる一時金の受領や運転資金の改善により、前年度に比べ2,685億円増加しました。投資キャッシュ・フローは大型M&Aの対価支払いがあった前年度に比べ3,223億円支出が減少しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは1,971億円の収入となりました。

- 1株当たり配当金 (左軸)

- 配当性向 (右軸)

53.3% (配当性向) **2019年度比 -36.6pt** ↓



当期は、1株当たりの年間配当金を15円として実施しました。配当性向は53.3%となりました。

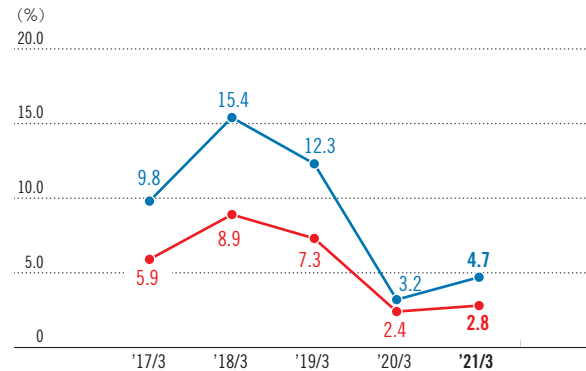
- ROE
- ROI

4.7% (ROE)

2.8% (ROI)

2019年度比 **+1.5pt** ↑

2019年度比 **+0.4pt** ↑



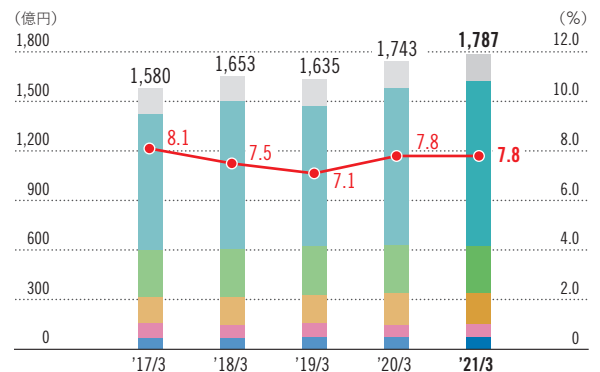
親会社の所有者に帰属する当期利益の改善に伴い、ROE、ROIともに前年を上回りましたが、目標値である10%、7%には未達となりました。

- 研究開発費 (左軸)

- 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

- 売上収益研究開発費比率 (右軸)

1,787 億円 (研究開発費) **2019年度比 +2.5%** ↑



医薬品での新薬開発費の増加などにより、研究開発費は前年度に比べ43億円増加し、1,787億円となりました。

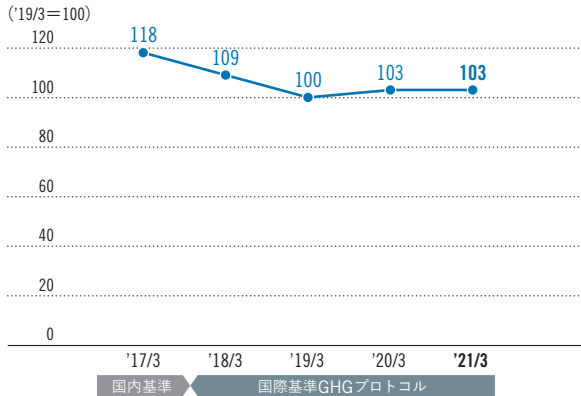
データハイライト

エネルギー消費原単位指数



103

2019年度比 ±0pt



経営として取り組む重要課題である「環境負荷低減への貢献」の一つとして、「エネルギー・資源の効率的利用」を掲げています。2018年度対比で2021年度までに3%以上改善することを目標としています。

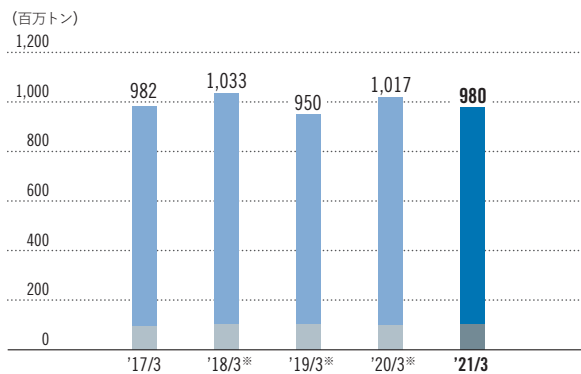
水使用量

■ 淡水 ■ 海水



980百万トン

2019年度比 -37百万トン



取引先のリスク評価に努めながら、用途に応じた効果的な利用を通じ、使用量の削減に取り組んでいきます。海水は、工場・プラントの冷却用途で使用されています。

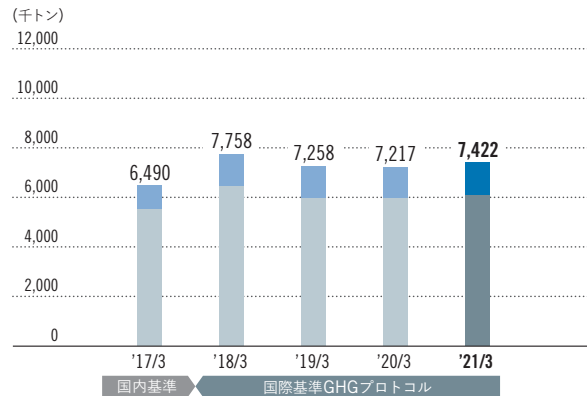
※ 一部項目の集計方法の見直しなどに伴い、'18/3以降の数値を修正しています

温室効果ガス排出量 (Scope 1 + 2)

■ 国内温室効果ガス排出量 ■ 海外温室効果ガス排出量



7,422千トン (温室効果ガス排出量) 2019年度比 +205千トン



経営として取り組む重要課題である「環境負荷低減への貢献」の一つとして、「気候変動の緩和」を掲げています。SBTで認定された目標値の達成に向けた取り組みを進めるとともに、カーボンニュートラルの実現に向けた新たな目標設定を検討しています。

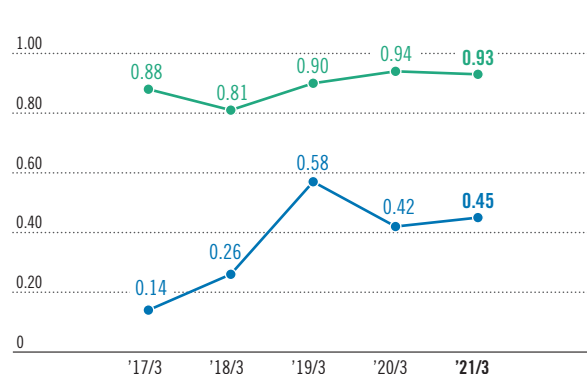
休業災害度数率*

● 住友化学グループ ● 日本の化学工業



0.45

2019年度比 +0.03pt



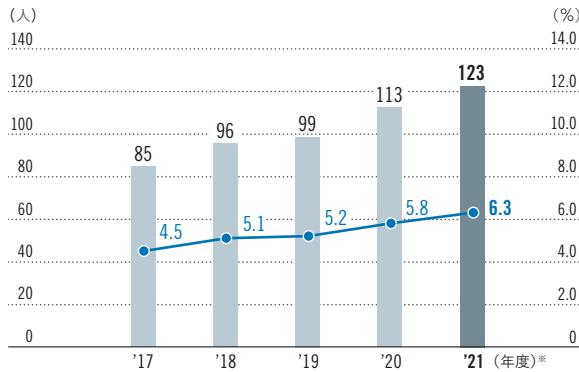
2020年度の休業災害度数率は、0.45となり目標とする0.1未満に対して大幅な未達となりました。徹底した原因究明、安全基本ルール遵守の徹底を行い、再発防止策に取り組めます。

※ 100万延べ労働時間当たりの休業災害による死傷者数をもって、休業災害の頻度を表すもの

- 課長相当職以上の女性社員数(単体)(左軸)
- 課長相当職以上の女性社員比率(単体)(右軸)



6.3% (課長相当職以上の女性社員比率) **2020年度比 +0.5pt** ↑



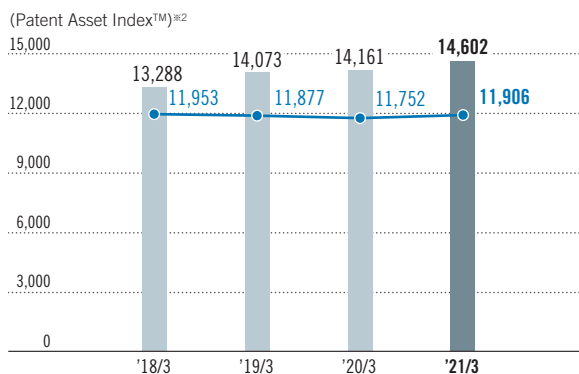
「ダイバーシティ & インクルージョンの推進」を、経営として取り組む重要課題の一つとしています。住友化学(単体)は課長相当職以上の女性社員の割合を、2022年中に10%以上にすることを目標にしています。

※ 各年度4月1日現在

特許資産規模※1

- 住友化学グループ
- 国内総合化学4社平均値

14,602 **2019年度比 +441pt** ↑



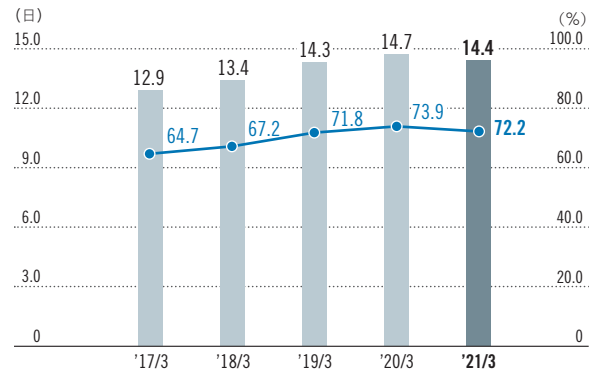
近年の積極的な研究開発および特許取得活動により、特許資産規模は高い水準を維持しています。今後は研究開発現場への人工知能やマテリアルズ・インフォマティクスの実装と徹底活用、アカデミアやスタートアップとの連携強化にも努め、引き続き当社特許ポートフォリオを拡充・強化していきます。

※1 特許資産規模は、特許分析ツールLexisNexis PatentSight®により Patent Asset Index™を算出して評価

※2 Patent Asset Index™は、法的状態が有効な特許について、量的指標(件数)と質的指標(出願国および被引用回数より算出)を総合した指標

- 有給休暇取得日数(単体)(左軸)
- 有給休暇取得比率(単体)(右軸)

72.2% (有給休暇取得比率) **2019年度比 -1.7pt** ↓

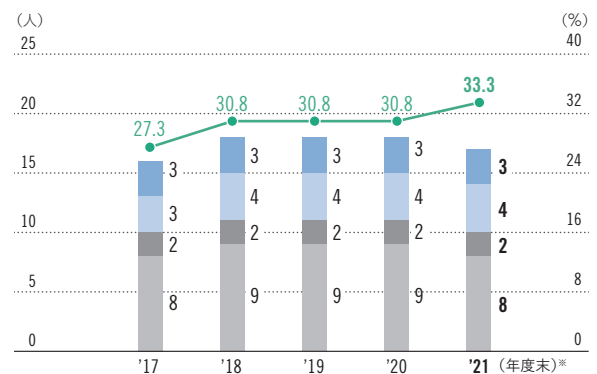


住友化学(単体)は、「すみか『こうします』宣言」(P70参照)の中で、有給休暇について「年間平均80%取得」を掲げ、2020年度以降、この目標の実現に向けた取り組みを推進しています。

取締役・監査役の人数

- 社内取締役
- 社内監査役
- 社外取締役
- 社外監査役(左軸)
- 社外取締役比率(右軸)

33.3% (4人/12人) **2020年度末比 +2.6pt** ↑



取締役会の監督・アドバイザー機能をより強化し、経営の透明性・客観性を高めることを目的として、2018年6月、社外取締役を1名増員し4名体制(うち1名は女性取締役)としました。現在は、取締役12名のうち社外取締役は4名です。

※ '21年度のみ7月1日時点

会長メッセージ

人類が危機に直面する今こそ、 イノベーションの担い手として 広く社会に貢献します。

私たちは昨年来、新型コロナウイルスという大きな困難に見舞われ、あらゆる局面において変化を余儀なくされています。加えて、新型コロナウイルスは、社会がすでに直面していた二つの本質的な危機、すなわち「社会の分断」と「サステナビリティの危機」をさらに増幅させています。格差拡大によるポピュリズムや自国第一主義の台頭は世代や貧富間の分断、ひいては米中覇権争いに代表される世界の分断を生み、また、地球温暖化やパンデミックなどの生態系の破壊は人類社会のサステナビリティの危機を招いています。

こうした危機を背景に、世界はこれから5年、あるいは10年をかけて新たな秩序を形成していくと思われませんが、その際に私たちは二つの視座を持つことが肝要だと考えます。一つは、「正義・公正」という視座です。基本的人権や民主主義、法の支配といった普遍的な価値観を私たちは改めて認識しなければなりません。もう一つは、「社会性」の視座に注目する必要があります。これは、ESGや、Diversity(多様性)とInclusion(包摂)を重視するSDGsの考えに通じる概念であり、「自利利他 公私一如」をはじめ、住友化学グループが創業以来受け継いできた住友の事業精神でもあります。

そして、この「正義・公正」および「社会性」という二つの視座を持って社会変容を実現する上で欠かせないのが、科学技術とイノベーションです。化学は、錬金術を源の一つとして発し、論理実証主義のもとで自然科学として発展してきました。社会が新たに求める、あるいは未だかつてないような性質を持った物質を創り出す化学は、現代社会においてもまさに「錬金術」です。化学産業は、環境や医療、食料などあらゆる分野に関わる非常に間口の広い産業として、カーボンニュートラルの実現をはじめ、複雑で高度化するさまざまな課題を解決し、社会をよりサステナブルなものに変革するためのイノベーションの担い手であるといえます。

人類が新型コロナウイルスという新たな危機に直面する今こそ、当社は「自利利他 公私一如」の事業精神に立脚しながらイノベーションを生み出すことで、Society 5.0の実現に貢献し、将来にわたって社会から信頼される会社を築き上げていきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き、格別のご支援、ご協力を何卒よろしくお願い申し上げます。

2021年7月
代表取締役会長

十倉 雅和



社長インタビュー

住友化学グループの持続的成長と、
サステナブルな社会の実現への貢献を
共に目指します。

代表取締役社長 社長執行役員

岩田 圭一



Q 2020年は新型コロナウイルス感染症に大きく影響を受けた年になりました。改めてこの一年を振り返っていただけますか。

A 大きな環境変化の中、多様な事業を手掛ける総合化学の「守り」の強さを発揮できました。

コロナ禍での事業運営

2020年度は、新型コロナウイルス感染症に翻弄された一年となりました。世界各国でのロックダウン施策や国内での緊急事態宣言など、人の移動と交流が大きく制約を受ける中、当社は、化学産業として、社会インフラに必要な素材の供給責任を果たすべく、十分な感染防止対策を行うことで従業員の健康を守りながら、安全・安定操業を継続することに尽力しました。その結果、一部の海外子会社で稼働率の低下を余儀なくされたケースがありましたが、全体としては、操業面で大きな影響を受けることはありませんでした。

日々の業務においては、Face to Faceでのコミュニケーション機会の減少という大きな変化がありましたが、リモートワークの体制を早期に構築したことにより、以前に増して国内外の拠点とのコミュニケーションが容易になりました。また、2020年10月より、私自身の言葉をグローバル全社員に届ける社内向けブログを始めました。毎朝の散歩や読書の話から、人権問題・気候変動問題などテーマは多岐にわたりますが、このブログを通して、会社が直面している課題や今後の経営の方向性を全社員で共有する一助にできたらと期待しています。

総合化学の「守り」の強さが発揮された2020年度の業績

2020年度の業績については、年初からの新型コロナウイルス感染症の拡大により自動車関連需要が減退したことで、石油化学部門、エネルギー・機能材料部門での出荷が減少しました。加えて、ペトロ・ラービグ社の定期修理が実施されたことで、両事業部門の上半期の業績は低調に推移しましたが、下半期以降は、自動車関連需要の回復とともに急速に回復しました。情報電子化学部門については、当初は新型コロナウイルス感染症のマイナス影響を想定していましたが、実際は巣ごもり需要などにより年間を通して堅調な業績で推移しました。また、新たに加わった南米農薬事業の貢献により農薬の出荷が増加した健康・農業関連事業部門や、非定型抗精神病薬ラゾーダの堅調な販売が継続した医薬品部門については、新型コロナウイルス感染症の拡大前と大きく変わらない事業運営を続けることができました。過去に経験のない大きな環境変化の中、前年度を上回る業績を上げられたのは、多様な事業を手掛ける総合化学の「守り」の強さが発揮できたことによるものと考えています。

社長インタビュー

Q 現中期経営計画がスタートして2年が経過しました。進捗についてお聞かせください。

A 競争力の強化に取り組み、ROE約10%という一つの達成すべき水準をようやく狙える位置に到達したと考えています。

Change & Innovation 3.0 – 6つの基本方針

現中期経営計画を開始してから、新型コロナウイルス感染症の拡大や、カーボンニュートラルを巡る国内外の動きの加速など、当社を取り巻く事業環境に大きな変化がありました。当初掲げた「次世代事業の創出加速」「デジタル革新による生産性の向上」「事業ポートフォリオの高度化」などの6つの基本方針そのものに大きな変更はありません。しかし、重点の置き方や実行の時間軸は適宜見直しながら取り組んできました。

次世代事業の創出加速

まず、「次世代事業の創出加速」については、重点分野として「ヘルスケア」「環境負荷低減」「食糧」「ICT」の4つを掲げています。中でも、コロナ禍でますます社会のニーズが高まっている「ヘルスケア」と「環境負荷低減」の分野に、より経営資源を集中させて取り組んでいく考えです。これまでに、イノベーション探索拠点であるCVI^{*1}の拡充や、さまざまなスタートアップ企業との連携など、イノベーション・エコシステムの構築に取り組んできました。ヘルスケア分野では、再生・細胞医薬品のCDMO^{*2}事業に参入したほか、



環境負荷低減分野では、ケミカルリサイクルなどの技術開発の加速のため、千葉地区に新たに研究棟を建設することも決定しました。今後も、社内からイノベーションが次々と湧き出てくる体制づくりに一層注力していきます。

デジタル革新による生産性の向上

「デジタル革新による生産性の向上」については、最終的にはデジタル革新による新たなビジネスモデルの創出を目標としており、そのためのマイルストーンとして、DX戦略1.0～3.0を設定しています。これまで、DX戦略1.0として研究開発、製造、サプライチェーンマネジメント、バックオフィスそれぞれの抜本的な生産性向上に取り組んできましたが、本年から、この取り組みと並行して、既存事業の競争力強化（DX戦略2.0）、新たなビジネスモデルの創出（DX戦略3.0）に、前倒しで取り掛かっています。これらに着手するにあたり、子会社の住友化学システムサービスを吸収合併するとともに、アクセンチュア社との合併会社を設立することで、デジタル革新を加速する体制を一層強化しました。

事業ポートフォリオの高度化

また、「事業ポートフォリオの高度化」は、2020年度に特に注力したテーマです。大型投資案件のPMI^{※3}を着実に進めつつ、コロナ禍といった大きな環境変化の中でも収益力を維持できるよう、個々の事業の競争力強化に努めました。

近年の大型投資案件については、2019年に医薬ベンチャーのロイバント・サイエンシズ社と提携したことにより、ブロックバスター候補となる新たな二つのパイプラインを取得しました。すでに本年、両剤を上市しており、今後の収益確保の目途が立ちつつあります。農薬事業では、豪州の大手農薬会社ニューファーム社の南米子会社4社を買収しました。世界最大の農薬市場ブラジルを含む南

米市場において、当社が開発した期待の大豆用新規殺菌剤インディフリンの飛躍的な拡販を実現します。

過去の大型投資案件では、ラービグ第2期計画が2019年11月に商業運転を開始し、その後、2020年9月にプロジェクトファイナンスによる資金調達にかかる完工保証が終了したことで、将来の財務リスクを大きく低減させることができました。また、近年、市況低迷に悩まされていたメチオンン事業は、徹底した合理化によりコスト競争力を強化した上、市況も回復しつつあります。

そのほか、エネルギー・機能材料や情報電子化学を中心とした高機能化学分野では、次世代高速通信向け材料の開発や、ディスプレイ材料の高付加価値化、半導体材料の生産能力増強などを行いました。

今後の中長期的な業績目標

このような競争力強化の取り組みの結果、2021年度のコア営業利益は2,000億円まで改善すると見込んでいます。ROEでは約10%という一つの達成すべき水準であり、私が社長に就任して3年目で、ようやくここを狙える位置に到達したと考えています。しかしながら、現中期経営計画のコア営業利益の目標は2,800億円です。この目標は、決して取り下げるのではなく、早期に達成すべく努力を重ねていきます。健康・農業関連事業や医薬品での大型投資をはじめ、すでに打つべき手は打っており、今後数年間で本格的にその成果が発現してきます。健康・農業関連事業で800億円、エネルギー・機能材料や情報電子化学を中心とした高機能化学で800億円、医薬品で1,200億円以上を積み上げ、全体でコア営業利益2,800億円という水準を中長期的に達成できるよう、諸施策に取り組んでいきます。

※1 CVI: Corporate Venturing and Innovation Office

※2 CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization
(製法開発・製造などの受託事業)

※3 PMI: Post Merger Integration(買収後の統合プロセス)

社長インタビュー

Q 喫緊の課題となっている気候変動問題への対応など、サステナビリティの実現に向け、どのような取り組みをされていますか。

A 2050年のカーボンニュートラル実現に向け、住友化学ならではの戦略を策定・推進するため、新組織を立ち上げました。

サステナブル経営の推進

住友化学グループは、事業を通じて「経済価値」と「社会価値」をともに創出することで、当社グループの持続的な成長とサステナブルな社会の実現に貢献することを目指しています。現中期経営計画では、この取り組みをさらに充実させ、加速していくための諸施策を実施しています。

まず、現中期経営計画の発表と同時に、環境負荷低減やヘルスケア分野への貢献など、持続的な価値創造のための重要課題「マテリアリティ」に加え、安全、人権尊重、コンプライアンスなど、事業継続のための基盤となる項目を特定しました。また、マテリアリティへの取り組みの進捗状況を可視化するため、主要取り組み指標「KPI」を設定しました。

カーボンニュートラルの実現に向けて

近年、気候変動やプラスチック廃棄物など、環境負荷低減への対応に世界の注目が集まっています。気候変動については、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃以内に抑えるべく、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指すことを、日本を含む各国・地域が次々と表明し、政府や民間企業などが検討や活動を進めています。当社がかねてより気候変動問題への対応に力を入れており、2018年には当社グループとして温室効果ガス(GHG)排出量を2030年までに30%、2050年までに57%以上*削減するという目標が、Science Based Targets (SBT)イニシアチブによる認定を取得しました。この目標の達成も決して容易ではありませんが、よりチャレンジングな目標となるカーボンニュートラルの実現のためには、戦略を根本から見直す必要があります。そこで、2021年2月に、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた当社

グループの戦略を策定・推進することを目的として、「カーボンニュートラル戦略審議会」および「カーボンニュートラル戦略クロスファンクショナルチーム」を新設しました。自社のGHG排出を最小化する「責務」と、製品・技術を通じて間接的に社会のGHG排出削減を達成する「貢献」の二つの観点で、住友化学ならではのカーボンニュートラル戦略を策定していく考えです。▶ [P60](#)

プラスチック廃棄物問題への対応

プラスチックは、軽量化や食品ロスの低減に貢献するほか、コロナ禍において保護具・飛沫防止板など感染症対策資材としても有用な素材だと認識されました。この有用な素材を活用しつつ、使用済みプラスチックを資源として循環させる社会を実現しなければなりません。当社は、プラスチックのリデュース、リユースにつながる製品の開発・供給に取り組むとともに、近年は、マテリアルリサイクルとケミカルリサイクルの技術開発を推進しています。今後は、2021年4月に新設した「プラスチック資源循環事業化推進室」を中心に、プラスチック資源循環に関わる取り組みの事業化を加速する考えです。▶ [P66](#)

* Scope1・2, 2013年度比

Q 株主・投資家の皆さまに向けたメッセージをお願いします。

A 化学の強みを発揮し、サステナブルな社会の実現に向けた重要課題の解決に挑み、企業価値の向上を実現していきます。

私は、株主・投資家の皆さまは重要なステークホルダーと認識しており、皆さまの存在を常に意識して日々の事業と経営に取り組んでいます。株主還元については、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などを総合的に勘案し、安定的な配当を継続することを基本としています。また、中長期的には配当性向30%程度を安定して達成することを目指しています。

2020年度の年間配当は、前年度の17円と比べ2円減配となる1株当たり15円とさせていただきました。2019年度、2020年度については、十分な利益水準が確保できなかった中、配当性向よりも安定配当を重視して配当金額を決定しましたが、2年続けての減配となり、株主・投資家

の皆さまには大変申し訳なく思っています。2021年度は、業績が一定の水準に達する見込みであることから、1株当たり20円の予想としています。

住友化学グループは、今後も、化学の強みを発揮し、イノベーションと事業を通じてサステナブルな社会の実現に向けた重要課題の解決に挑み、企業価値の向上を実現していきます。この志を株主の皆さまと共有させていただき、当社の株主であることを誇りや喜びに感じていただける、そういう会社になることを目指しています。

株主の皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援のほどお願い申し上げます。



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

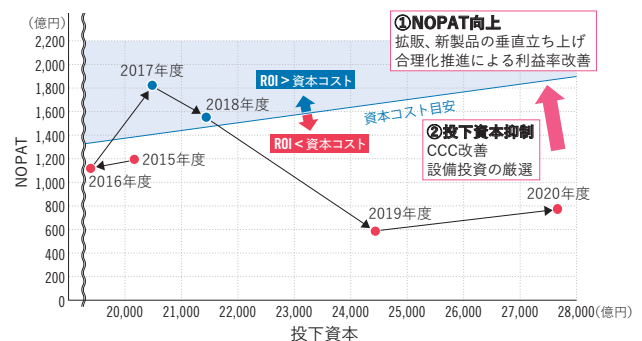
中長期的に目指すKPI

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

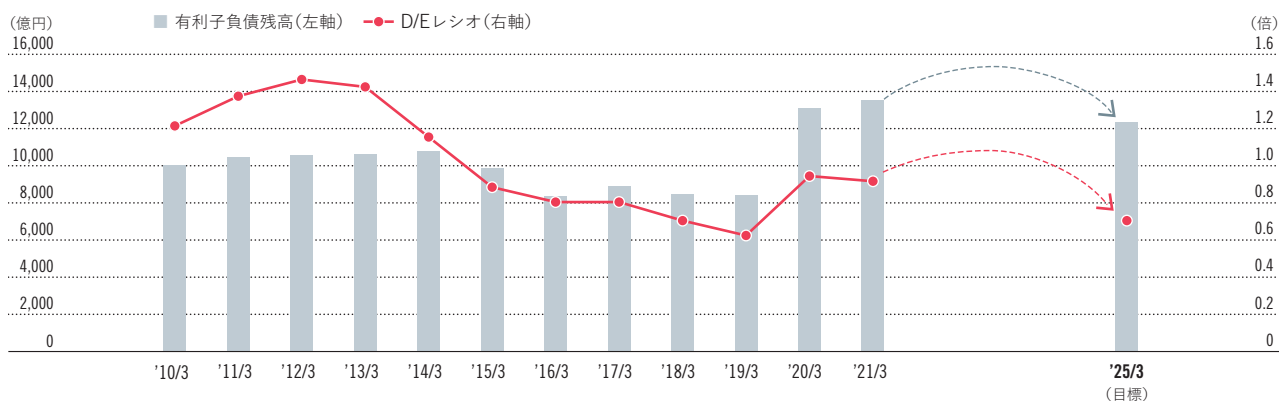
収益性が見込める限り実施していくという方針に基づき設定したものです。また、ROIについては、WACC(加重平均資本コスト)を上回るレベルを求め、7%をハードルとしています。

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CO₂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。

投下資本・NOPAT



有利子負債、D/Eレシオ



中期経営計画の進捗

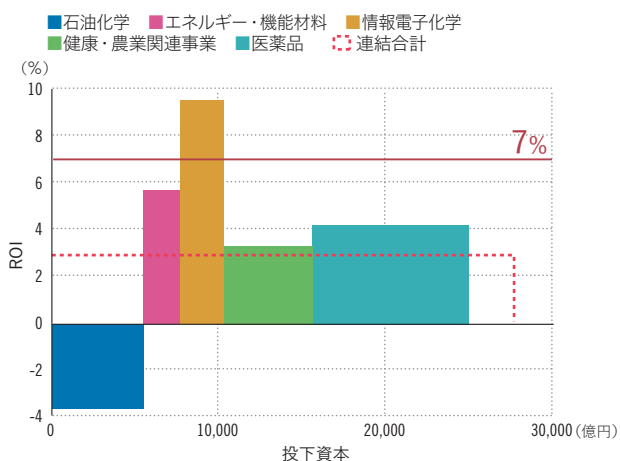
中期経営計画(2019-2021年度)の財務面での方針は、すでに実行した設備投資から確実にキャッシュの回収を行うとともに、規律ある運営によりコストと資産を統制することです。本方針自体に変更はありませんが、健康・農業関連事業部門でのニューファーム社南米事業買収と医薬品部門でのロイバント社との戦略的提携という2件の大型戦略投資を実施したことなどの影響もあり、2020年度末の有利子負債残高は1兆3,000億円を超え、D/Eレシオは0.9倍となるなど一時的に財務体質は悪化しているため、これを改善する施策を講じています。

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。

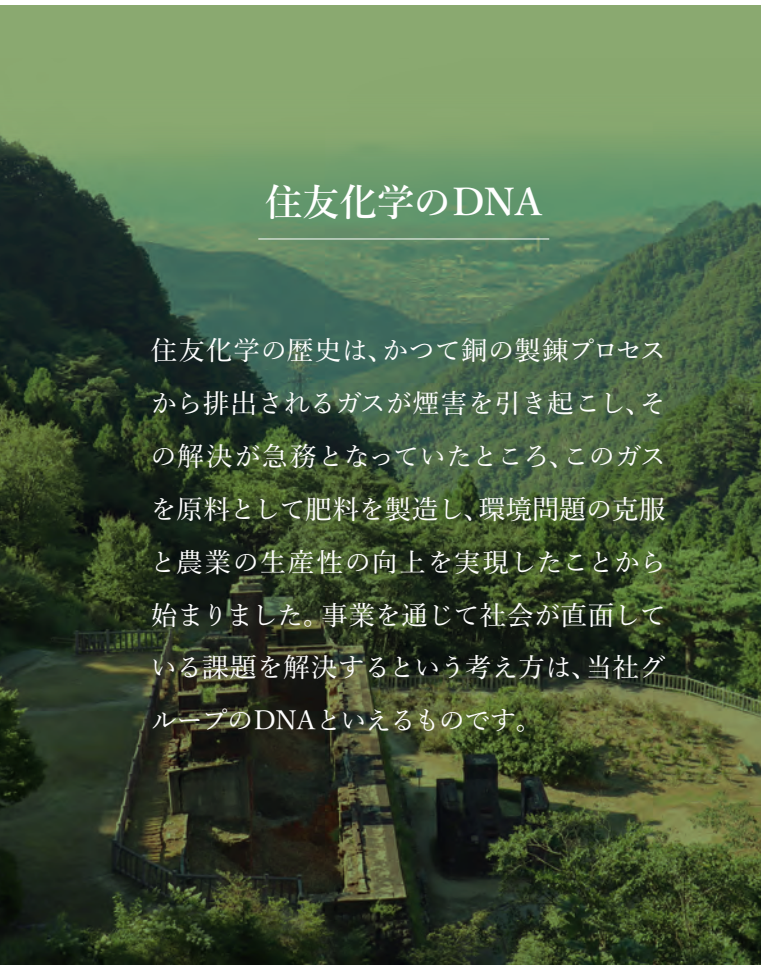
投下資本とROI (2020年度実績)



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。

住友化学のサステナビリティ



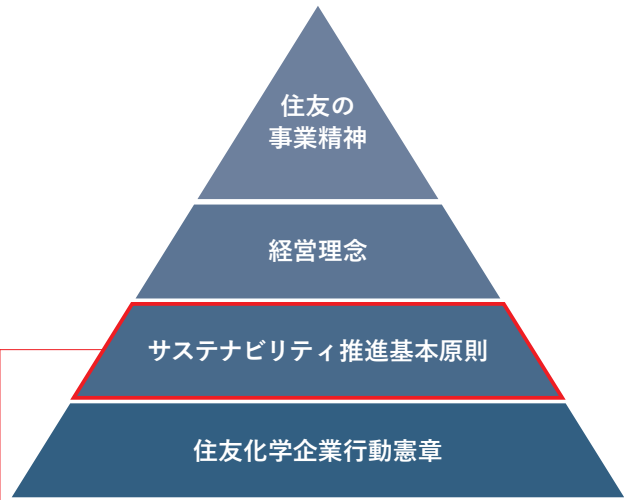
住友化学のDNA

住友化学の歴史は、かつて銅の製錬プロセスから排出されるガスが煙害を引き起こし、その解決が急務となっていたところ、このガスを原料として肥料を製造し、環境問題の克服と農業の生産性の向上を実現したことから始まりました。事業を通じて社会が直面している課題を解決するという考え方は、当社グループのDNAといえるものです。

サステナビリティの考え方

住友化学グループは、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するとともに、自らの持続的な成長を実現することを「サステナビリティの推進」と定義しています。サステナビリティの推進にあたっては、イノベーションを通じて経済価値と社会価値を同時に創出すること、そして持続可能な開発目標SDGsの達成などの国際社会の重要課題の解決に貢献することを目指しています。また、経営トップのコミットメントと全役職員の参画のもと、ステークホルダーと連携・協働し、継続的な検証と改善を行いながらさまざまな取り組みを進めていくこととしています。こうした考え方およびコミットメントを示したものが、「サステナビリティ推進基本原則」です。企業理念において本原則を「住友の事業精神」および「経営理念」の次に位置づけることにより、サステナビリティの推進に経営として取り組む姿勢を示しています。

住友化学の企業理念体系

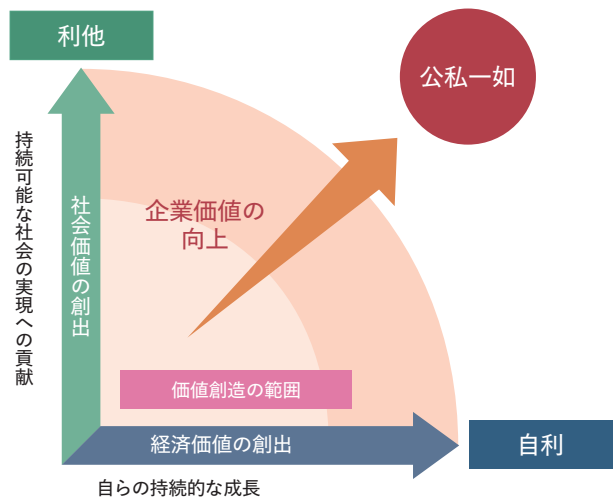


サステナビリティ推進基本原則

- 原則1** 経済価値と社会価値の創出
(「自利利他 公私一如」^{*}の推進)
- 原則2** 国際社会の重要課題解決への貢献
- 原則3** 関係機関との連携
- 原則4** ステークホルダーとの協働
- 原則5** トップコミットメントと全員の参画
- 原則6** ガバナンス

^{*}「自利利他 公私一如」
住友の事業は、住友自身を利するとともに、
国家を利し、かつ社会を利するものでなければならない

企業価値向上のイメージ



経営として取り組む重要課題

2019年、企業理念に基づき経営として取り組む重要課題を特定しました。

重要課題の特定プロセス

1

サステナビリティへの貢献を俯瞰的に検証

サステナビリティ
推進委員会で審議

① 「事業における重要性」と「社会における重要性」の 二次元で課題を整理するところからスタート

- 経済価値と社会価値を継続的に創出するための重要課題を抽出
- 技術、デジタル、人などのリソースを活かす視点を考慮
- 労働安全衛生やコンプライアンスなどの諸取り組みとの関係性を整理

② ステークホルダーからの要請の把握

- イニシアティブへの参画を通じて得た国際社会の動向や外部評価の結果を考慮

参考にした主な
国際ガイドラインやイニシアティブ

- 外部意見 (WBCSDなど)
- ISO26000
- SDGs
- Global Compact 10原則
- GRIスタンダード
- 外部評価 (FTSE, EcoVadisなど)

2

重要課題案を整理

サステナビリティ
推進委員会で審議

- 経済価値と社会価値をともに継続的に創出するため、経営として取り組む重要課題をマテリアリティ案として選定
- 選定したマテリアリティ案のうち、事業機会創出につながる課題を「社会価値創出に関するマテリアリティ」、事業機会創出の原動力となるリソースを「将来の価値創造に向けたマテリアリティ」と位置づけ
- 労働安全衛生やコンプライアンスなどは、事業継続のために必要不可欠な基盤として位置づけ

3

経営層による審議・承認

数次にわたる経営会議での審議を経て、2019年2月の取締役会にて承認

2019年4月スタートの中期経営計画への落とし込みを実施

社会価値創出に関するマテリアリティ

環境負荷低減への貢献

- 気候変動の緩和
- 製品・技術を通じた貢献
- エネルギー・資源の効率的利用
- プラスチック資源循環への貢献

食糧問題への貢献

ヘルスケア分野への貢献

ICTの技術革新への貢献

将来の価値創造に向けたマテリアリティ

技術・研究開発の推進

デジタル革新への取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

事業継続のための基盤

- 労働安全衛生・保安防災
- 製品安全・品質保証
- 人権尊重
- 従業員の健康
- コンプライアンス
- 腐敗防止

主要取り組み指標 (KPI)

▶ [当社ウェブサイト](#)

各マテリアリティについて、主要取り組み指標「KPI」を設定しています。今後、KPIを活用して取り組みの進捗状況の管理と開示を進めるとともに、社内外のステークホルダーとの対話を推進し、取り組みの充実と加速につなげていくことを目指しています。

住友化学(株) 代表取締役社長
岩田 圭一



特別対談



三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
吉高 まり氏



Keiichi Iwata

Mari Yoshitaka

住友化学が進む カーボンニュートラルへの道

気候変動問題に関するスペシャリストであり、政府のイニシアティブでもご活躍されている三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の吉高まり氏をお迎えし、住友化学グループの気候変動対応とカーボンニュートラル(CN)実現に向けた道筋について、社長の岩田と対談を行いました。

気候変動とCNへの取り組み

岩田 住友化学グループは、気候変動問題を人類喫緊の課題と捉え、早くからその解決に向けたさまざまな取り組みを行ってきました。そして現在、日本を含む世界各国が2050年CNを目指しています。しかしCNは、現状のテクノロジーだけでは実現は難しく、イノベーションが必要です。化学産業はイノベーションの尖兵であり、その中でも当社は先陣を切ってイノベーションを起こし、課題解決につなげていきたいと考えています。

吉高 2050年CNは、産業界にとっては高いハードルといえます。どのような方向性で、実現を目指すのでしょうか。

岩田 大きく二つの方向性で進めていきます。まずは、当社の生産活動・事業活動で排出する温室効果ガス(GHG)をゼロにすることを目指す、これは私たちの「責務」と位置づけています。もう一つは、当社の製品・技術を通じて社会全体のCNを推進していく「貢献」。「責務」と「貢献」の両輪で、CNに向けて進んでいきます。そのための専門組織として、2021年2月に「カーボンニュートラル戦略審議会」と「カーボンニュートラル戦略クロスファンクショナルチーム」を設置し、グローバルにCNを推進する体制を整えました。

吉高 TCFDでは、ガバナンス・戦略・リスク管理・KPIの4つの観点での情報開示が求められています。「責務」と「貢献」は、このうち「戦略」の情報といえるでしょう。つまり、自社に及ぼすリスクをどう考え、それに対する責務をいかに果たしていくか、そして社会への貢献によって自社をどう成長させていくかという戦略にあたりと捉えることができます。そしてESG投資家の関心が高いのが、「ガバナンス」です。これについてもグローバルに体制を組ん

でいることは、大変評価できる点だと思います。

岩田 ありがとうございます。総合化学メーカーである住友化学「ならでは」と、技術的なハードルは確かに高いけれど当社なら実現して「くれるかも」という二つのキーワードを意識し、科学(自然科学+社会科学)をベースとした技術に裏打ちされた戦略を策定し、取り組んでいきます。当社は、住友の銅の製錬により排出されるガスを原料として有効活用し、肥料を作ったのが成り立ち。まさに環境問題を克服する「責務」と、肥料供給による農作物への「貢献」という使命に立脚しています。CNへの当社の取り組みとは非常に親和性があり、CNに向かう精神は全社員のDNAに組み込まれています。

吉高 環境問題は、もはや外部不経済ではなく、成長要因の一つになり得ます。そこへの取り組みを創業来の経験としてお持ちだということで、住友化学なら実現できるのではないかと期待が高まります。

自社排出GHG削減に向けて

吉高 「責務」にあたる自社排出のGHGについては、どのように削減を進めていくのでしょうか。

岩田 当社は2018年に総合化学企業として世界で初めてSBT認証を取得し、パリ協定の2°C目標に整合した目標を掲げて取り組んできました。この目標に沿って、2013年に954万トンあった当社のGHGスコープ1・2排出量は、2020年度で742万トンと約2割削減を実現しています。これは千葉のエチレンプラントの停止や、CO₂排出量の多い製品の入れ替えなどによって、事業ポートフォリオを変更することで達成してきました。しかし、直近の気候変動サミットで日本政府が「2030年度までに2013年度比



特別対談



住友化学の戦略にはストーリーがある。 CNに向けて産業界全体を リードしていただくことを期待しています。

吉高 まり氏

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

米国ミシガン大学環境・サステナビリティ大学院(現)科学修士。慶應義塾大学大学院政策・メディア科非常勤講師。博士(学術)。IT企業、米投資銀行などでの勤務、世界銀行グループ国際金融公社(IFC)環境技術部などへの従事を経て、2000年、三菱UFJモルガン・スタンレー証券においてクリーン・エネルギー・ファイナンス部を立ち上げた。途上国を含め気候変動分野を中心とした環境金融コンサルティング業務に長年従事した経験を活かし、現在は気候変動、SDGsビジネスやESG投資の領域について多様なセクターに対しアドバイスなどを提供。2020年5月より現職、三菱UFJ銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券を兼務。

46%削減]を表明したことから、当社としてもそれに見合ったWell Below 2°Cなどの目標を再設定し、2030年度に2013年度比で50%近くの削減を目指すことを考えています。

吉高 日本政府が表明した2030年度46%減のインパクトは大きく、産業構造の変革につながるでしょう。そんな中で、2030年度に50%近くまでの削減を現実的に目指せるというのはすごいですね。

岩田 もちろん簡単ではありませんが、無茶な数字ではないところまで私たちは実績として積み上げてきました。これは結構重要なポイントで、2050年のCNは目標として言っても、2030年の50%削減はなかなか言えない企業が多いと思います。2030年なんて、もうすぐそこですからね。ただ、2050年にCNを目指すために2045年から取り組んでも全然間に合わないの、当社はまず着実に減らしていくため、2030年に50%に近いところまでの削減を目指すわけです。当社のGHG排出の全体像をご説明すると、化学産業は、原料物質に電気やスチームによる熱などのエネルギーを与えて化学反応を促し、製品に転換する産業です。当社のGHG排出量742万トンのうち、「エネルギー由来」が7割、化学反応や廃棄物処理の結果発生する「プロセス由来」が3割です。現在、化学プラントで主要な熱源となるスチームは化石燃料で発生させていますが、将来的に全て再生可能エネルギー由来の電力になることを前提に、スチームの発生を全て電化で対応することを考えています。これは大変なイノベーションの蓄積です。

吉高 全て電化という方向性には驚きました。再エネ由来へのシフトは個社だけでできることではないので、再エネ由来の電力を前提として、まず電化を進められると

というのは非常に難しい判断になると思います。

岩田 再エネ由来の電力にシフトすることを前提にしないと、製造業のCNは厳しいものがあります。一方、プロセス由来についてはCCUS*などカーボンネガティブの技術をベースにしてゼロを目指していきます。

吉高 自社排出GHGゼロに向けた道筋が、非常にわかりやすく、ESG投資家に響くと思います。

* CCUS: 工場などから排出されたCO₂の回収・有効利用・貯留

住友化学「ならでは」の技術

吉高 気候変動対策のための着実な移行(トランジション)やGHG大幅削減に向けたイノベーションに取り組む企業に対する投資を促進させるべく、政府もクライメート・イノベーション・ファイナンス戦略を策定しました。その中でも、ESG投資家の目を引き、資金を呼び込むことができる、具体的な技術のアピールが欠かせません。住友化学には、どのような技術があるでしょうか。

岩田 まずは、「Sumika Sustainable Solutions (SSS)*」に認定されている製品・技術のうち、気候変動の緩和と適応に貢献するものがあります。家畜の排泄物の窒素量を減らす飼料添加物の「メチオニン」や、電気自動車に使用されるリチウムイオン二次電池用の「セパレータ」はその一例で、ともにGHG排出削減に貢献する製品です。「SSS」は現在、57の製品・技術まで拡がり、売上規模では5,000億円近くにまで達しています。「SSS」を通じて既存の製品・技術で貢献していくとともに、現在開発中の技術も数多くあります。当社は化学会社ならではの炭素循環技術を中心に取り組んでいます。中でも私たちがやろうと

* 気候変動対応、環境負荷低減、資源有効利用の分野で貢献する当社グループの製品・技術

しているのは、究極のリサイクルともいわれるケミカルリサイクル。積水化学との一般ごみからのエチレン製造技術、室蘭工業大学とのプラスチック廃棄物からのオレフィン製造技術、島根大学とのプラスチック廃棄物などからのメタノール合成技術など、さまざまな企業、大学、公共団体と連携しながら開発に取り組んでいます。

吉高 気候変動と並びESG投資家の関心が高いのが、生物多様性です。ケミカルリサイクルは、プラスチックやごみが閉じられたサイクルの中で循環し、外に廃棄されないようにする取り組みですから、自然界への影響が低減でき、気候変動とともに生物多様性にも貢献する取り組みです。

岩田 ケミカルリサイクルは、当社の技術を活かせる分野。今後も研究開発を加速していきたいと思っています。そして、先ほどのCCUS技術には、CO₂を選択的にキャプチャーする技術と、CO₂を化学品に転換する技術があります。前者は機能膜による低エネルギー・高効率なCO₂分離技術を開発中で、後者は、先ほどご紹介した島根大学とのメタノール合成技術があります。その他にも、ナフサ分解の燃料をアンモニアに置き換える技術の開発を共同プロジェクトで進めています。最後に、究極のカーボンネガティブ技術としてDAC※が注目されていますが、膨大なエネルギーとコストが課題になります。そこで私たちは植物に注目し、生態系を活用した「EcoDAC」を開発中です。「EcoDAC」の一例として、菌を土に散布して活性化させ、植物のCO₂吸収量を増やす技術があります。それによって、例えば現存の植物のCO₂吸収量が10%増えれば、植林よりも効率的に、膨大な量のCO₂削減に貢献することが

できる。そこでは当社の農薬や肥料の知見を存分に活かすことができます。この技術については、現在アメリカの大学で科学的なデータを取得する実証段階にあります。

※ DAC：大気中からのCO₂直接回収

吉高 非常に興味深いですね。植物に着目した観点でいうと、CDPでも「フォレスト」が「生物多様性」に代わるとも言われるくらい重要な項目になっていますので、ぜひ一歩先んじたビジネスとして取り組んでいただきたいですね。ここまでお聞きした技術は、どれもストーリーがあり、さらにそれらがバリューチェーンとしてつながっています。いかにトップが自社の戦略をナラティブに語るかは、ESG投資家が最も重視する点の一つです。住友化学のストーリーのある戦略を、ぜひわかりやすく訴求していただきたいと思います。

住友化学への期待

吉高 住友化学の気候変動対応とCNに向けた戦略をお伺いし、非常に期待感が高まりました。2050年のCN実現が、決して言葉だけではなく、現実として見えている印象を受けました。なかなかマインドセットが変えられない企業もある中で、住友化学が化学業界をリードするとともに、産業界全体をリードする存在となっていただきたいと思います。

岩田 CNは、目指すだけでは到底実現できません。私たちは、当社らしい科学に裏付けられた戦略に基づき、2050年CNに向けて着実な進捗を示していきます。本日はありがとうございました。

自社排出GHGをゼロにする「責務」と
社会全体のCNへの「貢献」。
総合化学メーカーである住友化学ならではの
技術で取り組んでいきます。

岩田 圭一



2019-2021年度

中期経営計画の進捗

Change and Innovation 3.0

For a Sustainable Future

イノベーションの加速による
サステナブルな社会の実現への貢献

2019年からスタートした中期経営計画(2019-2021)では「Change and Innovation 3.0 For a Sustainable Future」をスローガンとして掲げています。これには、来るべき「Society 5.0」(超スマート社会)を見据えてデジタル革新により生産性を飛躍的に向上させ、イノベーションを加速させることにより、社会課題の解決を通じてサステナブルな社会の実現に貢献する、という意味が込められています。

「Change and Innovation」を中期経営計画のスローガンとして初めて掲げたのは2013年度でした。過去6年間において、Phase 1では主に「財務基盤の強化」、Phase 2では「事業ポートフォリオの高度化」を着実に進めてきました。Phase 3となる現中期経営計画では、「次世代事業の創出加速」や「デジタル革新による生産性の向上」など、6つの基本方針を定めています。

経営指標

(億円)	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 予想	2021年度 当初目標	
売上収益	22,258	22,870	26,100	29,500	
コア営業利益	1,327	1,476	2,000	2,800	
親会社の所有者に帰属する当期利益	309	460	1,000	1,500	
ナフサ価格(円/KL)	42,900	31,300	47,000	51,000	
為替レート(円/\$)	108.70	106.10	110.00	110.00	
	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 予想	2021年度 当初目標	目指す姿 以下を 安定的に達成
ROE(%)	3.2	4.7	9.6	12.5	10%以上
ROI(%)	2.4	2.8	4.3	7.1	7%以上
D/Eレシオ(倍)	0.9	0.9	0.9	0.7	0.7倍程度
配当性向(%)	89.9	53.3	32.7	-	30%程度

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による自動車関連部材の出荷減少などがあった一方で、ライフサイエンス分野では大きな影響を受けなかったほか、情報電子化学部門では巣ごもり需要によりプラス影響があったため、前年度を上回る利益となりました。2021年度は、当初の目標である2,800億円には届かないものの、コア営業利益2,000億円、ROEは9.6%にまで回復する見込みです。また、現中期経営計画の未達部分については、次期中期経営計画の課題として、今後も取り組んでいきます。

6つの基本方針



事業ポートフォリオの高度化

強靱な財務体質の実現 P24

持続的成長を支える人材の確保と育成・活用 P70

コンプライアンスの徹底と安全・安定操業の継続

2020年度の進捗

石油化学

P40

- ラーベジ第2期計画のプロジェクト・ファイナンスに関する完工保証が終了
- シンガポールで、プロパンガスからプロピレンを生産するプロパン脱水素 (PDH) 技術と、二酸化炭素の有効利用技術を組み合わせる検討を開始

エネルギー・機能材料

P44

- 固体型電池の実用化に向けた研究開発を推進するため、京都大学に産学共同講座を開設

情報電子化学

P48

- 大阪工場で最先端プロセス向け半導体フォトレジストの開発・評価体制強化を決定
- 大阪工場で最先端プロセス向け半導体フォトレジスト製造設備の増強を決定

健康・農業関連事業

P52

- 豪大手農薬会社ニューファーム社の南米子会社4社の買収完了
- 米国およびカナダで新規殺菌剤「インディフリン®」の農薬登録を取得

医薬品

P56

- 再生・細胞医薬分野のCDMO事業に関する合併会社の設立および事業開始
- 大日本住友製薬の連結子会社であるマイオバント社が、ファイザー社とレルゴリクスに関する開発および販売で提携

新規事業・研究開発

P67

- ケミカルリサイクルに関して積水化学工業と協力関係の構築および室蘭工業大学との共同研究、炭素循環に関して島根大学との共同研究を開始

中期経営計画の進捗

次世代事業の創出加速

当社を取り巻く事業環境の不確実性が増すなか、環境やエネルギー、食糧問題などの社会課題の解決に対する化学産業の果たす役割は大きく、当社の事業機会も拡大しています。2019年度よりスタートした中期経営計画では、事業を通じたサステナブルな社会の実現に向けた課題解決に向けて取り組むべき重点分野として、「ヘルスケア」「環境負荷低減」「食糧」「ICT」の4分野を設定しました。それら重点分野において、「次世代事業の創出加速」に注力していきます。

重点4分野の強化領域

ヘルスケア

環境負荷低減

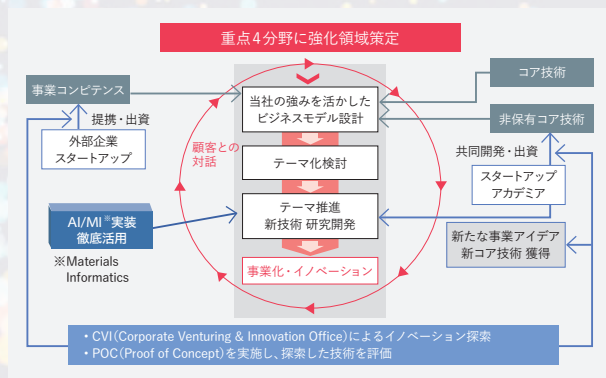
食糧

ICT



イノベーションエコシステム

重点4分野における研究開発・事業開発を、着実に次世代事業の創出につなげるため、住友化学では、イノベーションエコシステム(継続的にイノベーションを創出するシステム)を構築しています。



● 住友化学の強みを活かしたビジネスモデル設計

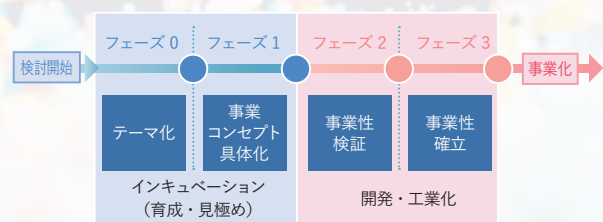
重点4分野の中で取り組むべき領域として強化領域を策定し、各強化領域において、当社の強みを活かしたビジネスモデルを設計するために、当社が保有するコア技術と非保有コア技術を見極めました。

● 非保有技術の獲得

非保有技術をスタートアップやアカデミアとの連携により獲得するとともに、事業コンピテンスについても、不足する部分を外部企業やスタートアップとの提携・出資などにより補完します。現在、当社はスタートアップやアカデミアにコンタクトし、有望な技術を探査する拠点であるCorporate Venturing & Innovation Office (CVI)をイギリスのケンブリッジ、アメリカのサンフランシスコとボストンの3拠点に設置し、活動を拡充しています。さらにCVIが探索してきた技術の効果や実現可能性を検証し、対抗技術との競争力を評価するProof of Concept (POC)能力も強化しています。

● ステージゲート管理制度の本格導入

テーマ化の検討において、2019年度よりステージゲート管理制度を本格的に導入し、その運用を開始しました。ステージゲート管理制度では、研究テーマをアイデア段階から事業化まで、4段階に分けて管理します。



デジタル革新による生産性の向上

DX戦略マイルストーン

これまでDX戦略1.0では、研究開発、プラント、サプライチェーンマネジメント、オフィスの4領域において、各種デジタル技術の導入、MI活用、IT基盤整備、データサイエンス人材の育成など、生産性向上を目指してさまざまな取り組みを行いました。その結果、デジタル人材の裾野が広まり、事業部門での実行力と意識が浸透してきました。今後は生産性向上の取り組みと並行して、各事業部門主導で事業特性に応じたDX課題に取り組み、各事業での競争力強化につながるDX戦略2.0および新たなビジネスモデルの創出を目指すDX戦略3.0にも注力します。

コーポレート
主導

DX戦略1.0

- デジタル4領域の生産性向上
- プロセス効率化による余力創出・オペレーションコスト削減
- 機能・業務の高度化/効率化、ベストプラクティスの横展開

事業部門
主導

DX戦略2.0

- 既存事業の競争力確保
- 顧客接点強化・顧客満足度向上による付加価値創出、シェア・売上拡大
- 機能を跨ぐサプライチェーン全体の最適化

持続的な
取り組みとして
定着化

DX戦略3.0

- 新たなビジネスモデルの実現
- コア技術・サービス・データを活かした新規ビジネスモデル創出
- DX先進企業としての企業価値向上

デジタル革新をより加速させ、 業務プロセスの飛躍的な生産性向上と新しい価値の提供を図ります。

素材・化学産業にとって、カーボンニュートラル、海洋プラスチック、食糧問題などサステナブルな社会の実現に向けた課題を解決する製品やソリューションの提供は、事業創出のチャンスでもある一方、製品ライフサイクルの短縮化や顧客ニーズの多様化、高度化が進んでいることから、デジタル革新の取り組みを通じて事業の競争力を高めていくことが求められています。

このような考えのもと、当社は「デジタル革新」を中期経営計画の基本方針に掲げ、IoT^{※1}、AI^{※2}、MI^{※3}、RPA^{※4}などのデジタル技術の積極的な現場実装やデジタル技術を活用できる人材の育成を図ってきました。これまでは研究開発、プラント、サプライチェーンマネジメント、オフィスのそれぞれの業務プロセスの生産性向上を目指したDX戦略1.0の取り組みに注力してきましたが、コロナ禍での世の中の変化が加速していることを踏まえ、今後は、事業の競争力強化を目指すDX戦略2.0の取り組みや、当社の製品やコア技術にサービスやデータを組み合わせることで新しいビジネスモデルを目指すDX戦略3.0の取り組みを積極的に進めていきます。当社はデジタル革新を通じ、イノベティブな人材、高いアジリティを持つ組織風土を作り出し、お客さまへ新しい価値

(製品・サービス)の創造、提供を図っていきたくと考えています。

- ※1 IoT: Internet of Things
- ※2 AI: Artificial Intelligence
- ※3 MI: Materials Informatics
- ※4 RPA: Robotic Process Automation

取締役
副社長執行役員
上田 博



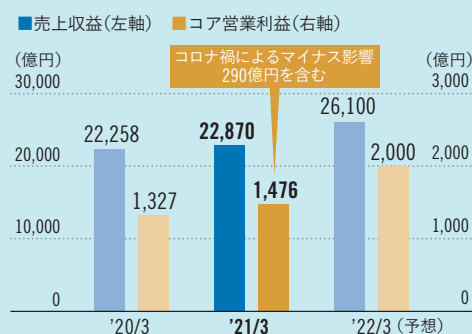
住友化学 vs

新型コロナウイルス感染症

新型コロナウイルス感染症による肺炎などでお亡くなりになった皆さまに謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された皆さまに心よりお見舞いを申し上げます。また、感染拡大防止に尽力されている医療関係者をはじめとする多くの方々に衷心より敬意を表します。

当社事業への影響

2020年度は、石油化学部門やエネルギー・機能材料部門では、自動車関連用途などで新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた一方、情報電子化学部門では巣ごもり需要や在宅勤務需要を背景に、半導体関連やディスプレイ関連が伸びました。また、健康・農業関連事業部門と医薬品部門の業績は当感染症の影響をほとんど受けませんでした。このように、当社は、コロナ禍という変化の激しい状況の中、多様な事業を展開する総合化学の「守り」の強さを発揮できました。当社は、事業環境が大きく変化する中であっても、5つの事業部門が互いに支え合い、成長を続ける底力を持っています。



コロナ禍における当社の貢献

5つの事業部門を持つ当社は、複数の分野において感染拡大防止に貢献することができました。ポリエチレンフィルムの医療用ガウン原料としての供給や、飛沫防止用途のアクリル板の供給、治療薬レムデシビルの原料供給のほか、医療情報データベースを研究者へ無料公開するコンソーシアム「COVID-19リサーチデータベース」への参画など、多方面で取り組みを行いました。今後も、社会のさまざまな要請に応えられる間口の広い化学産業の特長を活かし、この非常事態の収束に貢献していきます。

今こそ、
総合化学の強みを
発揮するとき

農業用ポリエチレンフィルムを、医療用ガウンの原料として供給

当社は2020年4月から7月にかけて、医療従事者が着用する使い捨ての医療用ガウンが不足していることを受け、他用途に提供している当社グループのポリエチレンフィルムの中から、本用途に合致するフィルムを医療用ガウンの縫製を行う企業に緊急かつ優先的に提供しました。提供した量は医療用ガウンおよそ230万着分に相当します。このフィルムは、原料となる樹脂を当社の千葉工場で生産し、その樹脂を使用してグループ会社であるサンテラ株式会社で加工・生産しているものです。当社の製品が医療現場の保護具不足解消に貢献したことは、社員の励みにもなりました。



コロナ禍でのPMI※ 南米農薬事業買収

南米拠点の統合進捗

- 2019年9月 本件を合意
- 2020年4月 買収完了
- 2020年8月 一体運営開始

住友化学は、2020年にニューファーム社の南米子会社4社（ブラジル・チリ・アルゼンチン・コロンビア）を買収しました。計画当初は予想していなかった新型コロナウイルス感染症の世界的拡大によって、当社の既存南米事業との統合作業はあらゆる制約のもとで進めることとなりました。

※ 買収後の統合プロセス

現地に聞く

Q&A

2019年6月より住友化学ブラジルの社長を務め、南米農薬事業のPMIをリードしてきたファンフェレイラに現地のお話を聞きました。



住友化学ブラジル
社長
ファン フェレイラ

現地での新型コロナウイルスの蔓延によって苦労したことは何ですか。

PMIを着実に進めることはそれだけで難しいですが、このような状況下で物理的な距離の問題を抱えながらの統合は、さらに困難を伴いました。課題はいくつもありましたが、最大の課題は、新たなステークホルダーとの信頼関係を築くことでした。特に中南米の人々と親しくなることが肝要でしたが、関係者が中南米・日本・アメリカとさまざまな場所におり、移動も制限されたことから、実際に会って話ができない中で信頼関係を築く必要があり、一層の努力が求められました。

移動が制限される中、どのように信頼関係を築きましたか。

たとえオンラインの画面越しであったとしてもチームメンバーが集まる機会を作り、直接対話することを大切にしました。また、リーダー層に対するトレーニングにも注力し、仲間の意見に耳を傾け尊重する、住友化学の文化の重要性を伝えました。

コロナ禍でも滞りなくPMIが進捗している理由は、どんなところにありますか。

チームの高いプロ意識と、コミットメントです。コロナ禍だからこそ工夫し、最善を尽くしてきました。例えば、南米と日本は時差が大きいため、日本では早朝に当たる時間にも何度も話し合いを行いました。このおかげで、距離は離れていても皆がその時々の状況を理解し、自分の役割を果たすことができたため、650を超えるPMIアクションを軌道に乗せることができました。また、旧ニューファーム社と住友化学に共通する顧客第一の姿勢が、両社が統合する間も重要な顧客をつなぎとめておけた大きな理由だと思います。

今後はどのように進めていきますか。

今回のPMIは、すでにほとんどが完了しており、当社の中南米での農薬事業は期待通りの成果をあげています。今後は、新規殺菌剤インディフリンの現地での上市、バイオラショナルの販売拡大に取り組んでいきます。当社の中南米での農薬事業は、今後、売上高を倍増させる目標を掲げています。そのためにチーム一丸となって、コロナ禍に負けずポジティブに頑張っていきたいと思っています。



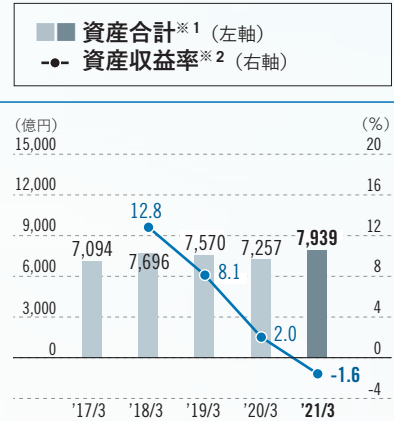
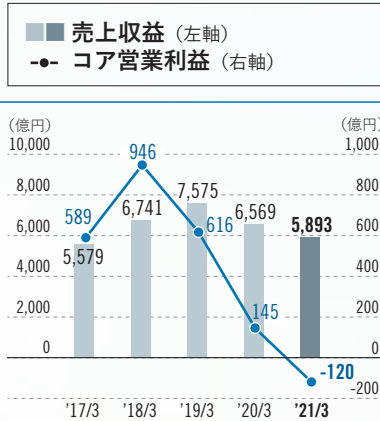
ブラジルの圃場



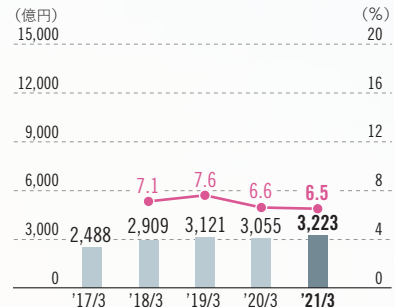
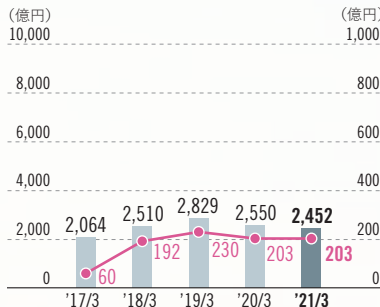
マラカナウ製剤工場除草剤ライン

各事業部門の状況

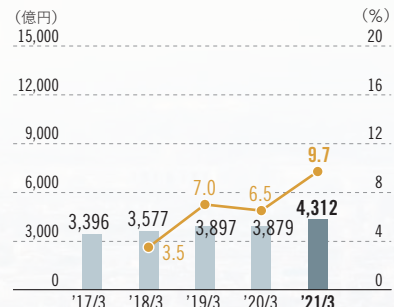
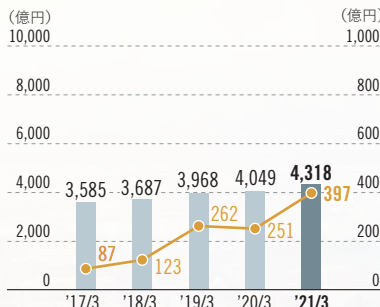
石油化学 □ P40

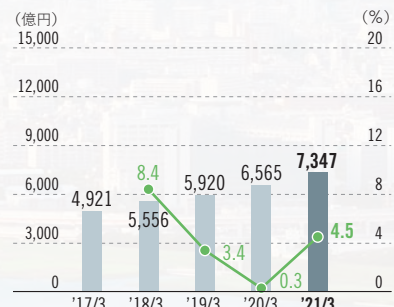
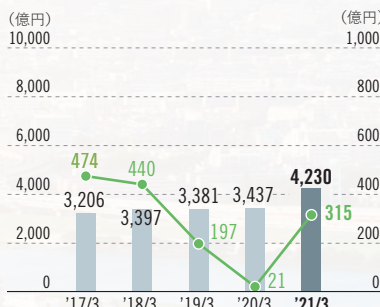
エネルギー・機能材料 □ P44

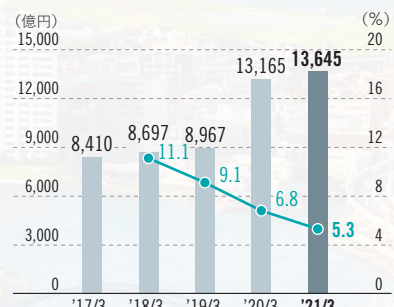
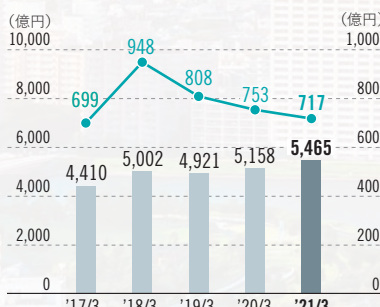
情報電子化学 □ P48

健康・農業関連事業 □ P52

医薬品 □ P56

※1 2021年3月期において、企業結合に係る暫定的な処理が確定したことに伴い、2020年3月期の数値を遡及修正
 ※2 2018年3月期から会計基準をIFRSへ変更。それに伴い、2017年3月期をIFRSに組み替えているが、セグメント別の期首資産残高は作成していないため、資産収益率は未算出

事業部門別業績データの詳細 ▶ Investors' Handbook 2021

2019-2021年度 中期経営計画

アクションプラン

検討課題

経営指標

- 国内事業の基盤強化
- シンガポール事業の収益力強化
- ペトロ・ラービグの第1期安定維持、第2期戦力化
- ライセンス事業強化

- 低収益事業の構造改善
- 持続可能な社会の実現に向けた循環炭素化学に関する研究開発

(億円)	2020年度 実績	2019年度比	2021年度 予想 ^{※2}	2019-2021年度 中期経営計画 部門目標 2021年度計画
売上収益	5,893	-676	7,600	9,100
コア営業利益	-120	-265	360	490
SSS ^{※1} 認定製品の 売上収益	785	-20	—	880

※1 Sumika Sustainable Solutions ※2 2021年5月13日公表値

- コア事業製品(電池部材、スーパーエンブラなど)の拡販、研究開発の加速
- 高付加価値製品シフト
- 低採算事業・製品の収益改善

- 環境・エネルギー・高機能材料分野における新規事業創生

(億円)	2020年度 実績	2019年度比	2021年度 予想	2019-2021年度 中期経営計画 部門目標 2021年度計画
売上収益	2,452	-98	2,800	3,900
コア営業利益	203	-1	190	310
SSS認定製品の 売上収益	398	-80	—	950

- 偏光フィルム事業の高付加価値化
- 半導体材料事業の先行投資を活かした確実な需要の取り込み
- タッチセンサーパネルの製品ポートフォリオ拡充

- 次世代事業の育成
 - ・スマートモビリティ
 - ・次世代端末
 - ・センサー材料

(億円)	2020年度 実績	2019年度比	2021年度 予想	2019-2021年度 中期経営計画 部門目標 2021年度計画
売上収益	4,318	+269	4,350	5,200
コア営業利益	397	+146	400	350
SSS認定製品の 売上収益	2,134	-182	—	1,580

- バイオラショナル事業の強化・拡大
- 新規農薬の着実な開発・上市
- メチオニンの販売拡大・収益構造強化
- 生活環境事業のグローバル展開強化
- 核酸医薬事業の基盤構築と技術拡張

- アグロ事業のグローバルフットプリント(自社の販売網)確立

(億円)	2020年度 実績	2019年度比	2021年度 予想	2019-2021年度 中期経営計画 部門目標 2021年度計画
売上収益	4,230	+793	4,600	4,800
コア営業利益	315	+295	380	750
SSS認定製品の 売上収益	1,315	+117	—	1,840

- 新たな創薬アプローチによるイノベーション基盤強化
- がん領域での開発推進
- フロンティア領域の探索
- セラノスティクス事業の推進と既存放射性医薬品事業の価値最大化

- 創薬力の強化と研究開発成功確度の向上
- ラツェダLOE(独占販売期間終了)後の収益力維持

(億円)	2020年度 実績	2019年度比	2021年度 予想	2019-2021年度 中期経営計画 部門目標 2021年度計画
売上収益	5,465	+306	6,100	5,900
コア営業利益	717	-36	670	940

石油化学

重点的に取り組む SDGs



高付加価値製品を通じた 顧客への新たなソリューションを提供します。

事業内容

石油化学部門は、日本・シンガポール・サウジアラビアに製造拠点を有し、それぞれの拠点の強みを活かして、ポリエチレン・ポリプロピレン・メタアクリルなどを製造し、自動車・家電・食品など幅広い産業に供給しています。

コア・コンピタンス

日本およびシンガポールの拠点では、顧客の要望を先取りした高付加価値製品を開発するとともに、高品質な製品を安定供給しています。このようにして、アジア市場の優良顧客と長年かけて培ってきた信頼関係も当社の大きな強みとなっています。また、サウジアラビアの拠点は安価な原燃料を活用し、コスト競争力のある製品を製造しています。

基本戦略

現在は、日本およびシンガポールでの高付加価値製品によるソリューション提供力の強化、サウジアラビアのプラントの安定稼働の継続を目指しています。

2020年度の取り組み実績

サウジアラビアのラービグ第2期プラントに関する完工保証が終了しました。また、「脱炭素社会」「循環経済」の実現に貢献すべく、マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルに関する技術開発を進めるとともに、その成果の社会実装に向けた取り組みを推進しています。

今後の取り組み課題

サウジアラビアのラービグにおける第2期プラントを含めた安定稼働の継続が、引き続き重要な課題となります。また、日本・シンガポールでのポリオレフィンの高付加価値用途を開拓していくとともに、ライセンスビジネスを強化していきます。加えて、持続可能な社会の実現に向けて、ケミカルリサイクルをはじめとする循環炭素化学に関する研究開発にも取り組んでいきます。

長期に目指す姿

これからも、これら3拠点の強みをブラッシュアップしていくことに加え、運転資本などの資産圧縮にも取り組むことで、安定して資本コストを上回る資産収益性を稼ぎ出すことを目指します。



代表取締役 専務執行役員

竹下 稔昭

主要事業のSWOT分析

S

強み

- 日本・シンガポール・サウジアラビアの3拠点の特長を活かしたグローバルな事業展開
- アジア市場での優良顧客との強固な関係
- 低コストエタン原料へのアクセス
- 高付加価値製品の開発力

W

弱み

- グローバル大手に比べて小さい事業規模
- エタン/シェールガスに比べ高価なナフサ原料への依存

O

機会

- 大きく厚みのある市場
- 安定した需要拡大
- サステナビリティへの意識の高まりによるケミカルリサイクルのニーズ増大

T

脅威

- コスト競争力のある新規プラントの増設
- シクリカルな事業環境
- カントリーリスク

事業紹介

■ ポリオレフィン事業 [ポリエチレン、ポリプロピレン]

ポリエチレン(PE) ● 柔軟性があり、耐水性・耐薬品性が高く、加工性に優れた合成樹脂
(ラップフィルムや食品用チューブなどの包装材、電線被覆、農業用ハウスに使われるフィルムなどに幅広く使用)

ポリプロピレン(PP) ● 軽量で加工性、耐久性、耐熱性、耐薬品性など多くの優れた特性を持つ合成樹脂
(自動車のバンパーやインストルメントパネル、食品用トレイ、家電などに幅広く使用)

市場環境

- 新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、自動車関連を中心に影響を受けるも、2020年度後半に入り需要回復に転じた
- グローバルでの需要に関して、広範な用途で使用されているPE・PPについては、各国の経済成長に伴い、今後も年3~4%程度の成長が続くものと見込む



ポリエチレンを用いて作られた製品

重点施策

- 高付加価値用途の事業拡大・強化
 - PE** 液晶用プロテクトフィルム、紙用耐性ラミネートなど
 - PP** 自動車部品、電子部品、食品包装用フィルム材料など
- マテリアルリサイクルなどの資源循環の仕組みの構築・推進

■ メタアクリル事業 [MMAモノマー、MMAポリマー、MMAシート]

MMAポリマー ● 優れた透明性と耐候性を有した素材
(発光ダイオード(LED)テレビ用導光板などの光学部品、自動車部品、ショーケース、屋外広告などに幅広く使用)

市場環境

- 需要は堅調に推移しており、今後も安定した販売が見込まれる
- 当社グループのモノマー生産能力は40万トン/年、アジア2位(世界4位)の市場シェア
- 当社の製造法で原料とするMTBEは、ガソリン需要の減退により供給過多となり、価格の下落が見込まれる。これにより当社製造法の競争優位性は相対的に高まると考えられる



メタアクリル樹脂を用いて作られた飛沫防止板

重点施策

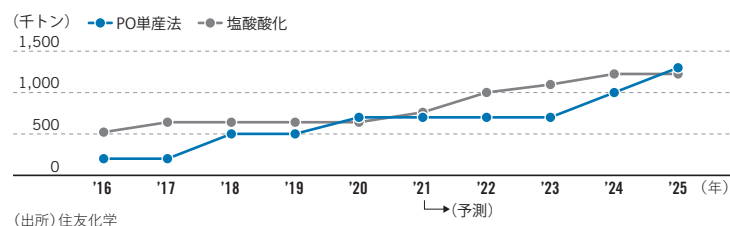
- アジアの大手メーカーとして、モノマーやポリマーからシート事業に至るまで、MMA製品チェーン全体の競争力を強化
- 関係会社との協力による抗菌・抗ウイルスなどのアクリル板の機能拡張

■ ライセンス事業

- 自社の国内工場や海外の関係会社で培ってきた製法・技術のライセンス供与および触媒の販売
- プロピレンオキシド(PO)単産法のほか、大幅な省エネルギー化や副生物を原料にリサイクルできる特長を持つ塩酸酸化、硫酸を副生しないカプロラクタムなどをラインアップ

実績

当社がライセンス供与した設備能力



重点施策

- ライセンスラインアップの拡充および、省エネルギー・環境負荷の低いライセンス技術の積極的な紹介
- 触媒の供給による継続した安定収益の確保

Q&A 環境戦略

Q 環境負荷低減に向けた動きが広がる中での石油化学部門の戦略は？

A 既存の事業規模の拡大だけでなく、高付加価値品へのシフトや開発技術のライセンス・触媒事業などに注力していきます。また、環境負荷低減などに関する優れた技術の開発を通じて、温室効果ガス(GHG)排出削減などに貢献していきます。それらの事業化などを通じて、社会全体のGHG排出削減に貢献しながら、継続的に収益を生み出していくことを目指します。

ライセンス・触媒

● プロピレンオキシド(PO)単産法

当社が開発したPO単産法は、当社が世界で初めて工業化に成功したクメンを循環利用するクメン法PO単産プロセスです。併産物がなく、独自に開発した高性能なエポキシ化触媒と組み合わせることで、高収率と省エネ、高い運転安定性を実現できるという特長があります。こうした技術ライセンスは、自社の工場以外での環境負荷の低減にも貢献しています。

● 触媒事業

当社は、ライセンスした技術の効果を最大限に引き出し、環境負荷低減の実現に寄与する高性能触媒の開発と販売を行っています。GHG排出削減への貢献に加え、安定的な収益の確保が期待できるため、事業拡大に注力しています。

技術開発・触媒

● マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクル

使用済みプラスチックなどを再資源化し、製品として再利用するマテリアルリサイクル技術や、ごみや使用済みプラスチックを化学的に変換し、新しいプラスチックの原料として利用するケミカルリサイクル技術の開発、事業化に取り組んでいます。

P66

● CO₂の有効利用

シンガポールにある当社グループの石油化学コンプレックス内で、プロパンガスからプロピレンを生産するプロパン脱水素(PDH)技術と、そこで副生される水素のほかCO₂を原料に、高効率でメタノールを合成するCO₂固定化技術とを組み合わせる検討を行っています。この取り組みが成功すれば、工場などから排出されるCO₂の削減による環境負荷低減と、製品の増産による経済性の向上を同時に実現できる、新たなブレイクスルーになると考えています。

グローバル展開の状況

各拠点の強みを活かしたグローバル展開

石油化学部門では、主要生産拠点としてシンガポールとサウジアラビア、そして日本の3拠点を有しており、それぞれの強みを活かした展開を行っています。

● シンガポール

当社は1970年代からシンガポールに事業進出し、石油化学品の生産・販売を行ってきました。現在はPCS^{※1}でエチレン・プロピレンなどを、TPC^{※2}でポリエチレンやポリプロピレンなどを生産しているほか、住友化学アジアにおいてMMAを生産しています。シンガポールでは長きにわたり高付加価値品の開発や高品質製品の安定供給を行い、顧客と非常に強い信頼関係を構築しており、アジア市場における高いブランド価値を有しています。

● サウジアラビア

サウジ・アラムコ社との合弁企業であるペトロ・ラービグ社において、各種石油化学品を生産しています。ラービグ計画の強みは、次ページに記載のように、エタンを利用することによるコストメリットを有することです。これを最大限活かすべく安定生産に注力しています。

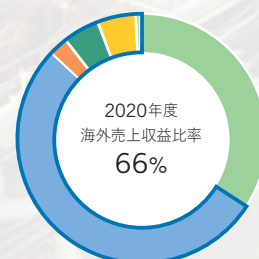
● 日本

主に国内の顧客に向けた製品を中心に生産・販売を行っているほか、研究開発の中心拠点として、新技術や高付加価値品の開発、環境負荷低減に向けた取り組みの検討なども行っています。また、ライセンスビジネスの中核拠点として、技術開発だけでなく触媒の生産・販売なども行っています。

※1 Petrochemical Corporation of Singapore (Pte.) Ltd. (関連会社)
 ※2 The Polyolefin Company (Singapore) Pte. Ltd. (連結子会社)

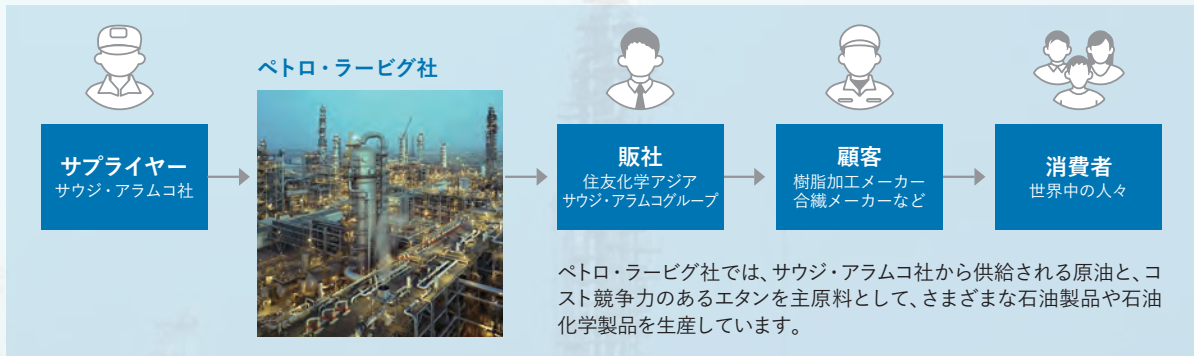
地域別売上収益比率

■ 日本 ■ アジア(含むインド) ■ 北米 ■ 欧州
 ■ 中東・アフリカ ■ 中南米 ■ オセアニア他



価値創造モデル：ラービグ計画

バリューチェーン



付加価値を提供する仕組み

ラービグ計画の競争優位性

主原料として、エタンをサウジ・アラムコ社から得ることで、ナフサを原料とする他社と比較して原料価格が安価に固定され、製品価格が上昇するとマージンが拡大するなど、優れたコスト競争力を有します。また、世界最大級の統合コンプレックスであり、単位当たりのコストが低いことも競争優位につながっています。

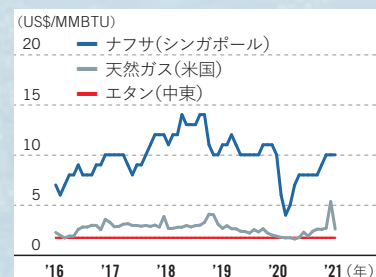
競争優位を生む主要プロセス

PP、PE、POなどの製品は世界トップクラスの技術を誇る住友化学の技術ライセンスを用いて生産しています。また、ローカルスタッフがシンガポールなど海外の設備でトレーニングを受けることで、操業技術を向上させています。さらに、販売を担う住友化学アジアは、アジア各地に拠点を置き、納期の短縮と物流コスト低減も実現しています。

顧客価値提供

物流が不安定なアジア中東地域では、調達に支障が生じるリスクがあるため、顧客からは正確かつ安定的な製品のデリバリーを求められます。そうしたニーズに応じて、顧客に近い場所に在庫を保有することで、競合と比較して安定的かつ短納期での販売を実現しており、高い信頼を獲得しています。また、各地域の需給に合わせて、一定数量の販売先を変更する柔軟性を持つ一方で、優良顧客に対しては継続的な販売をより重視することで、安定供給への信頼性をさらに高めています。これらにより、顧客との長期的な関係の構築に努めています。

世界の石油化学品原料のコスト差



ペトロ・ラービグ社での作業の様子

社会に提供する付加価値



先端技術を用いたプラントで環境負荷低減に貢献

ペトロ・ラービグ社では、PO製造時に単産法という環境にやさしい画期的なプロセスを使用しており、一般的なプロセスに比べ、POの年間生産量20万トン当たり、30万トンのCO₂削減効果があります。社会で必要とされる製品を安定供給するだけでなく、こうした先端技術を使用したプラントを通じて、エネルギー・資源を効率的に利用し、環境負荷低減に貢献していきます。

エネルギー・機能材料

重点的に取り組む
SDGs



長期的な視点での研究開発とその成果である革新的な技術により
環境・エネルギー問題の解決に貢献します。

事業内容

エネルギー・機能材料部門は、電池部材やスーパーエンジニアリングプラスチックなどの高機能材料の販売により、エコカーなどの環境調和製品の性能向上に貢献するソリューションを提供しています。

コア・コンピタンス

高純度アルミナやレゾルシンのように世界トップシェアを維持する製品や世界最高水準の高耐熱性を持つリチウムイオン二次電池用セパレータに見られるように、グローバルな事業展開力とともにこれらの製品群を生み出す研究開発力や評価・製造・プロセス技術が当社の強みであると考えています。

基本戦略

当部門では中期的な戦略として、当社が技術などの面で優位性を持ち成長が期待できる事業の選別と育成に取り組んでいます。同時に、不採算な一部の事業については、その再構築に取り組んでいます。

2020年度の取り組み実績

2020年度は、次世代二次電池として注目されている固体型電池の分野において、京都大学と産学共同研究講座を開設しました。その中で、サンプル合成や性能評価を通じた固体型電池の材料および要素技術の共同開発を行っています。

今後の取り組み課題

セパレータや正極材においては、技術開発による競争力強化に加え、次世代二次電池の実用化に向けた開発を加速させます。スーパーエンジニアリングプラスチックにおいては、5GやIoTプラットフォーム上のさまざまなデバイス、パーツ、および自動車部材向けに開発を促進し、拡販を進めます。それら拡大分野を中心に、中長期的視点からM&Aを含めビジネス機会を徹底的に追求し、プレゼンスの向上を目指します。

長期に目指す姿

長期的な視点での研究開発、そしてその成果である革新的な技術により、世界的な環境・エネルギー問題の解決に貢献することを目指します。



代表取締役 専務執行役員

赤塚 金吾

主要事業のSWOT分析

S

強み

- 独自技術による優れた性能
- 採用実績に裏打ちされた信頼性

W

弱み

- 相対的に規模が小さい
- コスト競争力

O

機会

- 電池高容量化による要求性能の高度化
- 環境・エネルギー関連市場の拡大

T

脅威

- EV優遇政策の転換による市場減退
- 2次電池におけるパラダイムシフト

事業紹介

■ 機能樹脂事業 [液晶ポリマー(LCP)、ポリエーテルサルホン(PES)]

LCP

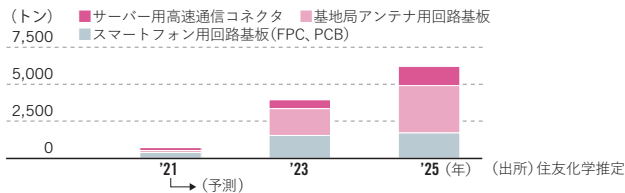
- 耐熱性・流動性・寸法安定性が特長のスーパーエンジニアリングプラスチック (主にコネクタなどの電子部品に使用)

PES

- 耐熱性・対クリープ性・寸法安定性・難燃性・耐水性が特長のスーパーエンジニアリングプラスチック(航空機の炭素繊維複合材料などに使用)

市場環境

高速通信分野 樹脂材料の市場推移



重点施策

- LCP** ● 高周波対応部材 (5G通信を含む)の開発・拡販
- 軽量化に向けた自動車部品用途の拡販
- PES** ● 自動車部品、高機能膜などの開発・拡販

■ 化成品事業 [レゾルシン、高分子添加剤、染料、エマルジョン]

レゾルシン

- タイヤ用接着剤や紫外線吸収剤などの原料

市場環境

- 新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、タイヤ関連分野を中心に顧客操業低下による影響を受けるも、2020年度後半に入り需要回復
- グローバルで俯瞰したレゾルシン需要規模・構造と需給バランスは、今後も安定的に推移すると予想



レゾルシン

重点施策

- 二つの生産拠点(千葉・大分)を持つ信頼性と、当社のグループ会社を通じた独自のグローバル販売網を活かし、安定供給を実施
- 多様な需要先・分野への展開を深化させ、より環境に左右されにくい事業基盤を構築

■ 無機材料事業 [高純度アルミナ、低ソーダアルミナ、水酸化アルミニウム、高純度アルミニウム]

高純度アルミナ

- 99.99%以上の純度のアルミナ(リチウムイオン二次電池部材などに使用)

市場環境

- 半導体市況や自動車生産の回復により、販売数量は増加傾向
- 海外にて放熱材料としてのニーズが増加



アルミナを使用した製品

重点施策

- 粒径および形状制御技術を駆使した超微粒子や機能付与品などを新規展開
- 多様な品目で半導体からエネルギー、バイオまで幅広いニーズに対応

■ 電池部材事業 [セパレータ、正極材]

セパレータ

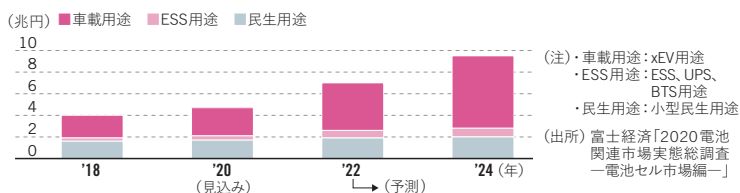
- 電池の正極と負極を隔離し、電解液を保持して正極と負極との間のイオン伝導性を確保しつつ短絡を防ぐ安全部材

正極材

- 電池の充放電時にリチウムイオンの放出、受け入れを行う機能部材の一つ

市場環境

リチウムイオン二次電池の市場予測



重点施策

- 世界的な自動車電動化の流れに向け、コスト競争力を高めつつ、電池性能高度化に対応し、LiB用電池部材事業を拡大
- 顧客需要に応じ、迅速に増強を実施
- 次世代電池実用化に向けた開発を加速

Q&A セパレータの今後の展開

Q セパレータ事業について、今後どのような展開を考えていますか。

A 各国の環境規制強化の影響などにより、EVを中心としたエコカーの市場規模は、2030年に販売台数が4,000万台以上となるまで成長すると見込まれており、それに伴ってセパレータの需要も拡大していきます。

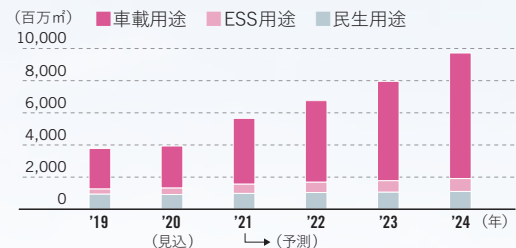
エコカーが普及していくための課題は、大きく二つあります。まず一つは航続距離の延長であり、高容量化を中心にLiBは今後も進化を続けていきます。その中で、セパレータに求められる要求特性もさらに高まってきており、アラミドコーティングの優位性を活かすことができる場が、ますます広がっています。もう一つの課題はコストであり、車両コストの大半を占めるLiB価格を大幅に下げる必要があります。セパレータについてもコストダウン要求は強く、また、セラミックコーティングセパレータや中国メーカーの台頭により、競争も激化しています。これに対しては、原料・製造工程を見直し、コストを大幅に削減する対応を行っています。

上記の取り組みに加えて、今後飛躍的に拡大する顧客需要に応じて迅速に設備能力の増強を実施するなど、セパレータ事業のさらなる拡大を推進します。



セパレータ

セパレータの用途別市場規模



(出所) 富士経済「2020電池関連市場実態総調査-電池材料市場編-」

グローバル展開の状況

顧客のニーズに即応した事業展開

エネルギー・機能材料部門では、当社に技術優位性があり、成長が期待できる事業について経営資源を積極的に投入し、ビジネス機会を徹底追求するという方針のもと、事業運営を行っています。また、海外顧客のニーズに迅速に対応するため、現地のグループ会社にマーケティング機能を持ち、効率的な開発営業を行っています。例えば、当部門のコア事業の一つであるスーパーエンジニアリングプラスチックについては、中国をはじめとした海外への出荷が大半を占めており、当社の持つ分子設計技術や材料特性を活かした設計支援技術を用い、顧客のニーズに合ったソリューションを提案しています。今後、他社との協業も含め海外での開発営業体制のさらなる強化を検討していきます。



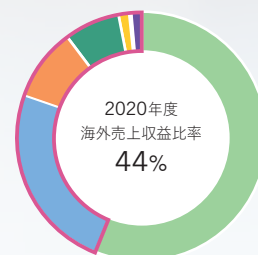
スーパーエンジニアリングプラスチック

今後のグローバル展開における戦略・注力していく分野

- **LCP**
 - ・米中分断に伴う5G開発のアジアでの間口拡大、欧米でのバリューチェーンの開拓
 - ・中国を中心としたコネクタ市場でのシェア維持・拡大
- **PES**
 - ・欧州などEV有望市場を中心に採用事例を活かした、自動車部品用途のシェア拡大
 - ・アジア・米国を中心とした人工透析膜用途でのシェア拡大
 - ・医薬メーカーなどへの高機能膜用途の採用拡大

地域別売上収益比率

■ 日本 ■ アジア(含むインド) ■ 北米 ■ 欧州
■ 中東・アフリカ ■ 中南米 ■ オセアニア他



価値創造モデル：セパレーター

バリューチェーン



付加価値を提供する仕組み

住友化学の競争優位性

リチウムイオン二次電池用セパレータは、コーティングセパレータの使用が主流になってきています。コーティングセパレータには主にセラミックコーティングとアラミドコーティングがあり、セパレータメーカーのほとんどはセラミックコーティングセパレータを製造しています。一方、当社のアラミドコーティングセパレータはいち早く車載用に採用され、高品質・高性能なセパレータとして長年の実績があります。また、他社と比較して安全性(耐熱性)に優れ、EV1台当たりキログラム単位での軽量化を実現できるなど、他社とは異なる付加価値を顧客に提供しています。当社のアラミドコーティングセパレータが持つ優位性をさらに強化するため、強度向上や薄膜化の研究を進めています。

競争優位を生む主要プロセス

研究開発に取り組むとともに、生産性の向上にも力を入れています。当社は高い品質を維持したまま、業界トップクラスのスピードで、均一にアラミドを塗工することができます。韓国・大邱工場の生産性は、蓄積された高い技術と経験、塗工設備の改良などにより、2015年当社比で3倍に改善されました。今後もさらなる生産性の向上を見込んでいます。

顧客価値提供

顧客・消費者は航続距離が長いEVなどのエコカーを求めており、そのようなエコカーには高品質・高性能な電池が不可欠です。当社の直接の顧客である電池メーカーは、できるだけコストを抑えてその性能を満たす電池を製造したいと考えています。そのため当社は、安全性(耐熱性)の高いセパレータを提供し、コスト競争力に優れた製品を提供できるように生産性の向上に努めています。また、顧客との定期的なコミュニケーションを通して新たなニーズを聞き出し、それに応える製品の開発にも取り組んでいます。

社会に提供する付加価値



セパレータ事業を通じて 気候変動の対策に貢献

世界各国の環境規制強化を受けて、EVなどエコカーへのシフトが加速しています。リチウムイオン二次電池を積載したエコカーは、ガソリン車と比較してCO₂排出量を削減することができます。セパレータは、リチウムイオン二次電池の高い安全性を満たすための必須部材であり、エコカーの普及に欠かせません。住友化学は、セパレータ事業を通じて気候変動の対策に貢献します。

情報電子化学

重点的に取り組む
SDGs



素材開発と擦り合わせ技術の融合により、 ICT産業の進歩に対応した新たな価値を提供します。

事業内容

情報電子化学部門では、高機能なディスプレイ関連材料や高品質な半導体材料を提供することで、ディスプレイや半導体の性能および生産性の向上に貢献しています。

コア・コンピタンス

当社はこれまで、マーケットインのグローバルサプライチェーン構築に努め、製品の開発・供給に活かしてきました。こうした開発供給体制と総合化学メーカーとしての素材開発力、そしてディスプレイ関連材料事業で培った製品開発力・加工技術が当社の強みとなっています。

基本戦略

液晶から有機ELへのディスプレイの世代交代に対応すべく、現在は、有機ELディスプレイ関連材料事業の拡大と液晶ディスプレイ関連材料事業の競争力強化に取り組んでいます。また、高度化する半導体製造技術に対応した新しい半導体材料の開発と生産能力の拡大にも注力しています。

2020年度の取り組み実績

ディスプレイ関連材料分野において、有機ELディスプレイの高画質化に寄与する塗布型位相差付偏光フィルムの販売が本格化しました。また、半導体材料分野においては、フォトレジストの新工場が稼働開始するとともに、さらなる生産能力増強も決定しました。

今後の取り組み課題

当社の素材・製品開発力を活かした特色ある材料を提供することで、有機ELディスプレイ向けに幅広い材料を開発、提供していきます。また、液晶ディスプレイ関連材料は引き続き競争力強化に取り組むとともに、当社サプライチェーンの全体最適化を推進していきます。半導体材料事業では新規用途の開拓や新規顧客の拡大に取り組んでいきます。また、5G通信やスマートモビリティなどに対応した、次世代事業の育成にも注力していきます。

長期に目指す姿

これからも、当社の強みを活かし、ICT産業の発展を先取りした新たな材料・ソリューションを提供することで、収益性を向上させていくことを目指します。



代表取締役 専務執行役員

松本正樹

主要事業のSWOT分析

S

強み

- ディスプレイ関連材料の豊富な品揃え
- マーケットインのグローバルサプライチェーン構築
- 総合化学メーカーとしての素材開発力
- ナノレベルの微小領域分析技術

W

弱み

- 特定製品への依存度の高さ
- 為替感応度の高さ

O

機会

- 有機ELディスプレイの普及拡大
- 5G通信の本格普及やEV化、DXの進展による半導体市場の拡大

T

脅威

- 液晶ディスプレイ市場の成熟化・競争激化

事業紹介

■ ディスプレイ材料事業

液晶ディスプレイ関連材料事業

[偏光フィルム、カラーレジストなど]

- 偏光フィルム** ● 高輝度、高コントラスト、高視野角など、ディスプレイの性能や品質向上に寄与する不可欠な部材
- カラーレジスト** ● ディスプレイのカラーフィルター層を形成する赤・緑・青の色素材料(独自の染料技術を活かしたカラーレジストは、カラーフィルターの高輝度と高色再現性を実現)

重点施策

- ディ스플레이メーカーの品質要求に対応する偏光フィルムの設計
- グローバルサプライチェーン最適化による競争力向上
- 超大型TV、PID※などの分野の開発・販売に注力
- 広色域・高色再現への対応(カラーレジスト)

※Public Information Display: 公共情報ディスプレイ

有機ELディスプレイ関連材料事業

[タッチセンサーパネル、円偏光フィルム、高分子有機EL発光材料、Agエッチャントなど]

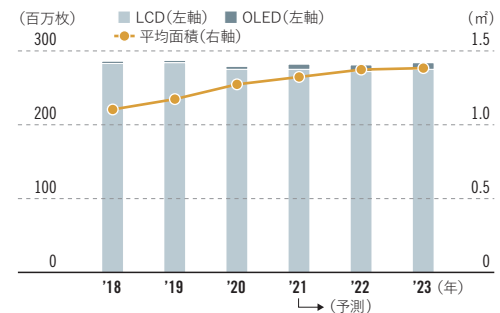
- タッチセンサーパネル** ● スマートフォンなどに搭載される位置入力部品
- 円偏光フィルム** ● ディスプレイからの太陽や照明などの光の反射を抑え、有機ELディスプレイの美しい発色を実現するための偏光フィルム
- 高分子有機EL発光材料** ● 印刷法による大面積有機ELディスプレイの画素形成に適したインク材料(大型ディスプレイの低コストかつ高い生産性での量産化に貢献)

重点施策

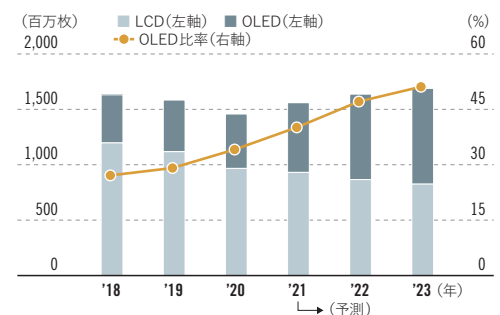
- 自製コア材料の活用による販売拡大
- フレキシブルディスプレイへの対応(ディスプレイ/セットメーカーの開発要求に合わせた材料提案)
- 青色発光材料の一段の寿命改善

市場環境

TV用ディスプレイパネル市場



スマートフォン用ディスプレイパネル市場



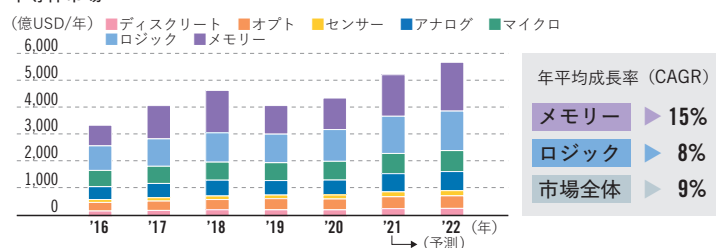
(出所)DSCC「FPD需要観測」(2021年6月)

■ 半導体材料事業 [フォトレジスト、半導体用プロセスケミカル、化合物半導体、アルミターゲットなど]

- フォトレジスト** ● 半導体やプリント基板に高密度・高集積の回路パターンを作る工程で使用される感光性樹脂
- 半導体用プロセスケミカル** ● 半導体の回路パターン形成やチップ組み立ての工程で洗浄などに使用される高純度薬品
- 化合物半導体** ● 一般的なシリコン系半導体よりも優れた高周波/高耐電圧特性を有する、複数元素の化合物からなる半導体

市場環境

半導体市場



(出所)WSTS「2021年春季半導体市場予測」

重点施策

- 先行投資を活かした拡大する半導体需要の確実な取り込み
- 先端プロセス向けフォトレジスト、パワーデバイス用化合物半導体など取り扱い製品群の拡充

Q&A 半導体材料需要への対応

Q 半導体材料需要の確実な取り込みに向けた具体的なアクションは？

A 背景: 半導体市場においては、今後、人工知能(AI)技術の進化や次世代通信システム(5G)の本格商用化などを背景に、先端半導体の需要伸長が期待されています。こうした領域では新しい光源であるEUV露光が主流になると見込まれ、そのパターン形成にはさらなる微細化に適したフォトレジストが求められています。

当社の特長: 当社は、各種ファインケミカル事業で培った有機合成技術をベースに高い製品設計・評価技術を確認し、大阪工場を中心とした製造・研究・販売集約によるタイムリーな顧客対応力などを活かして事業を拡大してきました。特に、微細化工程で主として使用される液浸ArF露光用レジストについては、性能優位性と品質安定性により世界的に高いシェアを占めています。また、新たな光源であるEUV露光用レジストについても、採用が決定している有力顧客の量産化スケジュールに応じて出荷の増加を

見込むとともに、着実な新規受注獲得に向けてさらなる微細化ニーズに沿った開発を進めています。

具体的なアクション: 2019年度に先端フォトレジストの新工場が完成し、2020年度に稼働を開始しました。また、最先端プロセス向け半導体フォトレジストの開発・評価体制強化のため、大阪工場に新棟を建設するとともに、新規評価装置を導入することを決定しました。こちらは2022年度上期の完成を目指しています。さらに、最先端プロセス向け半導体フォトレジストについて、大阪工場の製造ラインを増設し、生産能力を引き上げることも決定しました。新製造ラインの稼働開始は、2022年度上期を予定しています。半導体市場は、データ通信のさらなる高速化や大容量化などにより、今後も継続的な成長が見込まれており、2025年頃には当社の生産能力が逼迫することが予想されるため、長期的な需要を見据えて一層の体制強化を検討しています。

飛躍的な事業規模拡大を目指して

半導体事業の売上収益：20年代央 1.5倍※へ

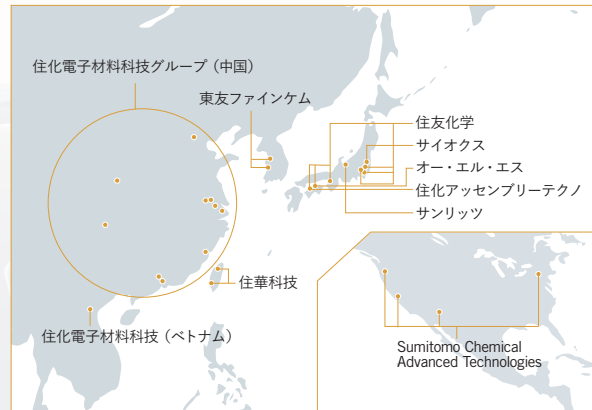
(フォトレジスト、半導体用プロセスケミカル、化合物半導体含む)

※2020年度実績比

グローバル展開の状況

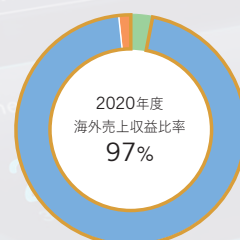
マーケットインのサプライチェーンを構築

当部門は、顧客の製造拠点の近隣に自社の生産拠点を設けることで、顧客との良好な関係を構築し、その要望をいち早く把握し、製品の開発・供給に活かすマーケットインのグローバルサプライチェーン構築に努めてきました。具体的には、中国では住友電子材料科技グループが約10か所の拠点をもち、それぞれの顧客の要望に沿った対応をすべく、事業に取り組んでいます。近年では、2018年に旭友電子材料科技(無錫)を子会社化し偏光板生産拠点を拡大、西安・常州で半導体プロセスケミカルの生産能力増強を行うなど、現地での生産体制を強化しています。このような体制は、当社が持つ強みの一つとなっています。当部門は、ディスプレイや半導体産業の集積地である東アジアを中心に事業ネットワークを構築した結果、海外売上収益が年々高まっています。また、日本国内においては、主にディスプレイ材料を大江工場、半導体材料を大阪工場で製造しているに加え、2015年に日立金属の化合物半導体材料事業を買収してサイオクス社を設立し、2019年には車載用偏光フィルム事業に強みを持つサンリツ社を子会社化するなど、今後拡大が見込まれる分野への強化にも力を入れています。



地域別売上収益比率

■ 日本 ■ アジア(含むインド) ■ 北米 ■ 欧州
■ 中東・アフリカ ■ 中南米 ■ オセアニア他



価値創造モデル：有機EL／次世代ディスプレイ部材

バリューチェーン



付加価値を提供する仕組み

住友化学の競争優位性

競合する数社の偏光フィルムメーカーが品質向上にしのぎを削る中、当社独自の強みは、有機ELディスプレイ用円偏光フィルムに使用する液晶材料にあります。当社が独自で開発した液晶材料は、太陽光や照明などの光の反射を防止する機能と、どの角度から画面を見ても色が変わることなくはっきりとした黒色を表現する機能に優れています。そのため、非常に高画質な有機ELディスプレイの実現に貢献します。



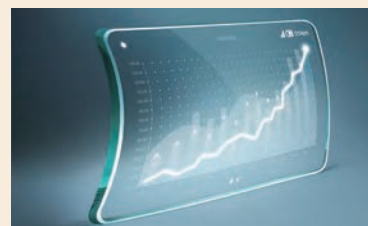
競争優位を生む主要プロセス

当社は、フィルムに塗布する液晶材料の研究に力を入れています。液晶材料を使い位相差機能や偏光機能を発現させるためには、原料である液晶分子を一定方向に規則正しく配向させる必要があります。当社はそれを実現する分子設計の開発に取り組んでいます。さらに、開発した液晶材料を自社で製造し、かつTVやスマートフォンなどそれぞれの有機ELディスプレイに合わせて、円偏光フィルムの光学設計を最適化しています。



顧客価値提供

全く新しいデバイスの実現に向けて、顧客は次世代ディスプレイを設計しています。顧客の高い開発要求水準に合わせるべく、折り曲げや巻き取りを可能とするフレキシブル有機ELディスプレイ向けの部材、大型有機ELディスプレイの表示品位向上や低コスト化につながる高分子有機EL発光材料、さらにはAR/VR/MRグラスなどに使用される超小型・超精細次世代ディスプレイの光学特性を最大限発揮させるための新規部材（量子ドット技術やカラーレジスト技術を応用した色変換材料など）を提案していきます。



社会に提供する付加価値



人々のより豊かで便利な暮らしを実現

ディスプレイは人とICT技術のインターフェイスであり、インフラである通信技術の進歩や人々のライフスタイルの変化に合わせて、進化し続けています。より優れた携帯性やよりリアルな視聴体験を提供するディスプレイに加え、複合現実などの技術を通じて人々の「体験」そのものを変える可能性のあるデバイスに必要なディスプレイの開発が活発に行われています。住友化学は、有機ELディスプレイ／次世代ディスプレイ向け部材などの開発・製造を通じ、今までになかった新しい製品づくりに貢献することで、人々のより豊かで便利な暮らしを実現していきます。

健康・農業関連事業

重点的に取り組む
SDGs



自社の研究開発力を基盤に、世界の食糧、健康・衛生、環境問題の解決に貢献します。

事業内容

健康・農業関連事業部門では、特長ある農薬・農業資材やメチオニンなどをグローバルに提供することで、食糧の生産性向上に寄与しています。

コア・コンピタンス

自社開発の優れた化学農薬に加え、バイオラショナルやポストハーベストなど高いシェアを持つユニークな農薬や農業資材を品揃えし、グローバルに販売しています。当社の農薬事業の強みは、特長ある農薬の品揃えとそれを生み出す研究開発力、グローバルな販売網です。また、メチオニン事業では、高い生産技術を活かし、製品を原料から一貫生産し安定供給しています。

基本戦略

現在は、農薬・農業資材の製品力のさらなる強化、グローバルフットプリント(自社の販売網)の拡大、新規農薬の着実な開発・上市に取り組んでいます。加えて、メチオニンの競争力強化により、同事業のアジアでのリーダーとしての地位を確固たるものにすべく取り組んでいます。

2020年度の取り組み実績

ニューファーム社からの南米農薬事業の買収を完了し、コロナ禍の中ではありましたが、統合プロセスを順調に進めたほか、新規殺菌剤インディフリンを日本と北米で上市しました。また、バイオラショナル事業を強化すべく、専門の販売組織のグローバル展開を図りました。

今後の取り組み課題

次世代大型農薬の開発を加速し早期の上市を目指すほか、大型戦略投資を実施した南米やインドにおいて、統合シナジーの最大化に注力します。また、バイオラショナルや種子処理など、当社が強みを持つ分野の事業の拡大にも取り組みます。メチオニンについても、徹底した合理化により、さらなる競争力強化に取り組んでいきます。

長期に目指す姿

自社の研究開発力を基盤に、世界の食糧、健康・衛生、環境問題の解決に貢献することにより、事業規模の拡大を目指します。



代表取締役 専務執行役員

水戸 信彰

主要事業のSWOT分析

S
強み

- 高い研究開発力と充実したパイプライン
- ニッチ分野でのユニークな技術・製品
- 高シェアを有する製品群
- 海外大手メーカーとの提携関係
- トータル・ソリューションの提供

W
弱み

- 競合大手と比べ小さい事業規模

O
機会

- 人口増加に伴う食糧需要の拡大
- 農業関連事業の事業規模拡大
- 生活環境事業の周辺・川下分野での需要拡大
- 化学農薬の規制強化によるバイオラショナル市場の成長の加速

T
脅威

- 化学農薬の規制強化
- オフパテント農薬との競合拡大
- バイオラショナル分野への海外大手農薬プレイヤーの本格参入

事業紹介

■ 農業関連事業 [化学農薬、バイオリショナル、肥料、コメなど]

化学農薬

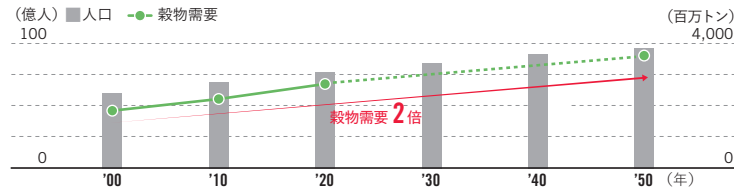
- 農作物などに被害をもたらす多くの種類の害虫に効果を発揮する殺虫剤
- 作物に応じた除草剤
- 農作物の病気を防除する殺菌剤

バイオリショナル

- 天然物由来の成分を活用した微生物農薬、植物生長調整剤、根圏微生物資材など

市場環境

世界の人口と穀物需要
(億人) ■人口 ●穀物需要



(出所) FAO, "World agriculture: towards 2030/50"; 農林水産省, UN Population Fund / UN (2017), World Population Prospects: The 2017 Revision

重点施策

- 買収などを通じ、フットプリントの強化を図ってきた成長市場(南米・インド)における事業規模の拡大
- 次世代大型農薬の開発・上市の加速
- 種子処理事業の強化・拡大
- 高い市場成長が見込まれるバイオリショナル事業の強化・拡大

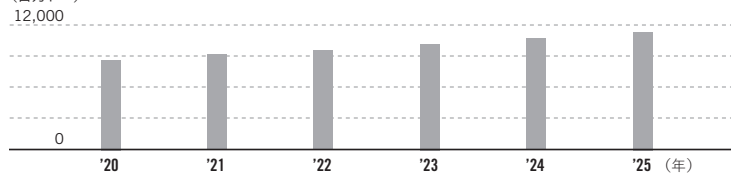
■ 生活環境事業 [家庭用殺虫剤、防疫用殺虫剤、熱帯感染症対策製品、動物用医薬品など]

家庭用殺虫剤

- 殺虫剤(蚊取り線香、液体蚊取り、エアゾールなど)
- 虫除け樹脂製剤などに用いられるピレスロイド系薬剤とそのデバイス

市場環境

家庭用殺虫剤の市場予測
(百万ドル)



(出所) Euromonitor International

重点施策

- 原体販売事業におけるソリューション提案力の強化
- 業務用防疫薬、熱帯感染症対策分野でのブランド製品事業の拡大
- ボタニカル製品群の販売拡大

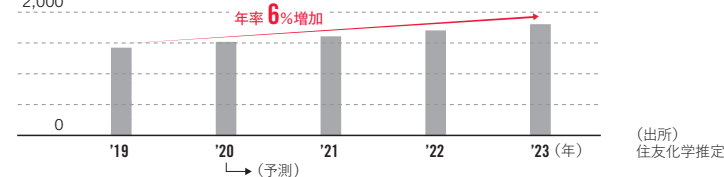
■ 飼料添加物事業 [メチオニン]

メチオニン

- 主に養鶏に用いられるメチオニン
(メチオニンは必須アミノ酸の一種で、飼育対象動物の成長を促進する働きがある)

市場環境

メチオニン需要予測
(千トン)



(出所) 住友化学推定

重点施策

- 市場成長に沿った安定供給の継続
- コスト合理化の徹底
- 製品ポートフォリオの拡大

■ 医薬化学品事業 [低分子医薬品原薬、核酸医薬品原薬など]

低分子医薬品原薬

- 国内外の製薬企業に供給する医薬品の有効成分(原薬)およびその中間体

核酸医薬品原薬

- 核酸医薬品(DNAやRNAを用いる医薬品)の原薬

市場環境

医薬品市場、特に新薬(特許品)市場が成長中

製薬企業は新薬の研究開発・販売活動に経営資源を集中

原薬の外部製造委託市場は成長が続く

重点施策

- 低分子医薬品の需要増加に対応した生産体制の整備
- 核酸医薬分野における事業化の加速

▶ Investors' Handbook 2021 P63

Q&A 世界の競合メーカーに伍するために

Q 近年、海外の大手農薬メーカーの再編が進み、住友化学と大手メーカーとの農薬事業の規模の差が拡大していますが、今後どのように戦っていくのですか。

A 2017年にはダウとデュポン、2018年にはバイエルとモンサントが合併し、巨大なプレイヤーが誕生しました。しかし、当社はそれに倣って他社と合併する考えは現時点ではありません。世界の競合メーカーに伍していくため、次の3つの戦略をとっています。

① 研究開発力で勝負

生物は、時間の経過とともに必ず農薬に対する抵抗性を発揮するようになります。このため、新規の農薬を絶えず開発していく必要があり、そのためには研究開発力が非常に重要です。当社の特許件数は、海外の大手農薬メーカーと比較しても決して見劣りしないものであり、当社はこの研究開発力に根差した農薬メーカーとして今後も戦っていく考えです。

▶ [Investors' Handbook 2021 P55](#)

② 充実したグローバルフットプリントで勝負

世界中のあらゆる地域へ製品を届ける大手と比較すると、数年前までの当社のグローバルフットプリントは十分とはいえませんでした。しかし、近年はインドのエクセルクロップケア社を2016年に買収したほか、2020年にニューファ-

ム社の南米事業を買収するなど、グローバルフットプリントの強化のための取り組みを着実に進めています。また、開発した農薬は、自らのグローバルフットプリントを活用し販売するだけでなく、海外の大手農薬メーカーの防除体系に組み込んで販売してもらうことで、より広い地域へのアクセスを可能にしています。

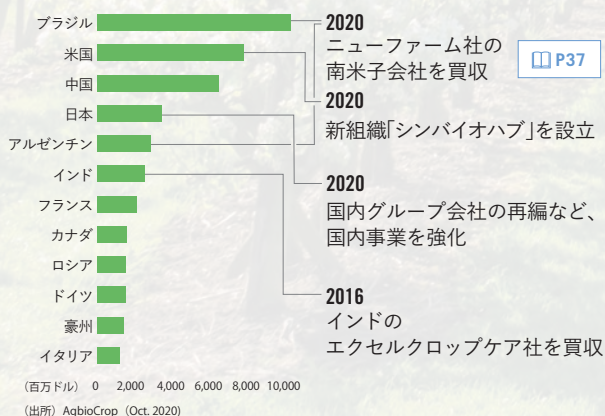
③ バイオラショナルと化学農薬の二本柱で勝負

海外大手の合併は、化学農薬と遺伝子組み換え作物の品揃え強化を主な目的としているとみられますが、大規模な投資が必要で、かつ海外大手メーカーの主戦場である遺伝子組み換え作物の分野に当社が参入する考えはありません。当社は化学農薬と世界トップであるバイオラショナルの市場で、独自の研究開発力を活かし、特徴ある製品ラインアップを武器に勝負していきたいと考えています。バイオラショナルの分野は、今後市場の拡大が加速していくことが予想され、海外大手農薬メーカーの参入も本格化し、競争の激化が進むと想像されます。当社も一層当該分野の事業強化に注力し、リーディングカンパニーとしての地位を確固たるものとしていきます。

グローバル展開の状況

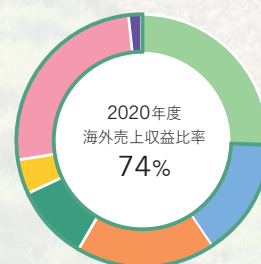
農薬事業のグローバル展開は、1960年代前半、北米に殺虫剤スミチオンの輸出を開始したことから始まりました。その後、1988年にベーラントU.S.A.社を設立して以降、世界各地に研究・生産・販売の拠点を構えています。地域によって気候や農作物はさまざまであるため、その地域に合った製品の開発や、各地のニーズへの迅速な対応を可能にする体制を構築しています。これまでに、世界の主要農薬市場である欧米やアジア、南米などにおいて拠点を拡充してきており、現在は特に世界農薬市場トップ6か国中、5か国における販売機能の確保・強化を推進しています。

各国農薬市場の規模(2019年)



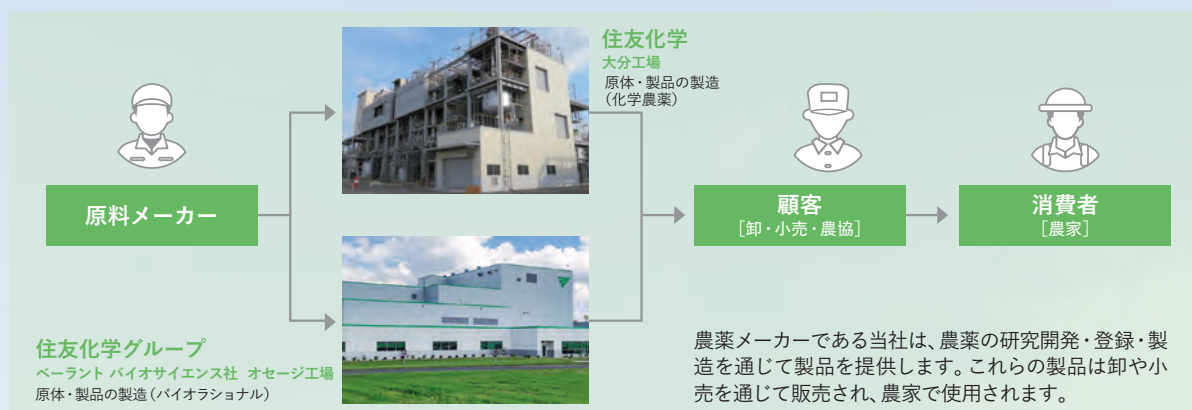
地域別売上収益比率

■ 日本 ■ アジア(含むインド) ■ 北米 ■ 欧州
■ 中東・アフリカ ■ 中南米 ■ オセアニア他



価値創造モデル：海外農薬事業

バリューチェーン



付加価値を提供する仕組み

住友化学の競争優位性

世界の農薬市場には、欧米の大手メーカーから比較的規模の小さなメーカーまで、多数のメーカーが存在しています。農薬は地域や作物によりニーズが大きく異なります。当社は、化学農薬とバイオラショナルからなる製品ポートフォリオを活かして、世界の各市場でユニークなポジショニングを追求しています。基礎的探索研究から応用開発研究まで、長期的視野で新規ソリューション開発に取り組んでおり、これらを通じて得た独自の製品や技術が、当社の競争優位性の基盤となっています。



健康・農業関連事業研究所

競争優位を生む主要プロセス

新規ソリューション開発のために重要な基礎的探索研究では、新しい農薬の有効成分を探します。ここでは効果だけでなく、人や環境への安全性も評価します。グローバルな研究開発ネットワークを活用して、できるだけ早く新しいソリューションを開発できるよう取り組んでいます。また、応用開発研究では、既存の有効成分を活用した新しい農薬製剤や新たな農薬の使用方法を探索しています。



バイオラショナルの技術指導の様子

顧客価値提供

農家は、農薬を使用することで、農作物の品質および収量を向上させたいと考えています。また、農作業を効率化し、収益性を高めることも期待しています。それと同時に農薬が農薬の使用者や農産物の消費者の健康に害を及ぼすことのないように、安全・安心も追求しています。このため、当社は顧客のニーズにあった効果が高くユニークな製品を提供します。地域や作物ごとのニーズを捉えたソリューションをつくり出すことで、持続可能な新しい農業技術の構築に貢献します。

社会に提供する付加価値



食糧の生産性を向上させることで食糧の安定供給に貢献

海外農薬事業の製品のひとつである植物生長調整剤は、果実や野菜の実の付きを良くする、大きくする、品質を良くするなどの効果があります。さらに、作物の開花期や熟期の調整が可能であるため、気候変動により低温化や乾燥化が進んだ地域での作物の栽培にも対応し、世界各地での食糧増産に貢献しています。世界的な人口増加と世界経済の発展に伴い、安全・安心な食糧の需要が高まっています。当社はユニークな資材をグローバルに提供することで食糧の生産性を向上させ、食糧の安定供給に貢献することを目指します。

医薬品

重点的に取り組む
SDGs



各社の自律的な運営のもと、 医薬と化学のシナジーを最大限に追求します。

事業内容

医薬品部門では、大日本住友製薬株式会社が医療用医薬品を、日本メジフィジックス株式会社が診断用医薬品を、それぞれ開発・販売を行い、人々の健康で豊かな暮らしを支えています。

コア・コンピタンス

当部門のコア・コンピタンスは、医療用医薬品事業においては、精神神経領域、がん領域および再生・細胞医薬分野における特長ある研究開発力、また、診断用医薬品においては、半世紀以上にわたり培ってきた確固たる技術と経験です。さらに、グループとして連携し、ゲノム解析や細胞分化などの当社の基盤技術を活かすことができることも大きな強みです。

基本戦略

当部門の中期的な戦略として、積極的な研究開発およびパイプライン拡充により主力製品の独占販売期間終了後の業績の早期回復を図るとともに、再生・細胞医薬品事業、フロンティア事業、セラノスティクスなどの次世代事業を推進しています。

事業・技術のシナジー

当社の医薬品部門を源流とする大日本住友製薬は、その技術の系譜においても当社と強いつながりを持っており、例えば、同社の再生・細胞医薬品事業は、当社の農薬の安全性研究をルーツとしています。また、当社のバイオサイエンス研究所では同社のゲノム関連技術を取り入れることで研究シナジーを創出し、新規事業開拓を目指すなど、今後も、化学と医薬は互いにさまざまな事業を生み出す可能性があります。

今後の取り組み

本年に上市したレルゴリクス(前立腺がん治療薬)、ビベグロン(過活動膀胱治療薬)の製品価値最大化を狙い、米国でのプロモーション活動を加速させます。他の適応症についても計画どおりの承認・上市を目指します。加えて、次代を担うパイプラインの拡充に向けた研究開発にも注力していきます。

長期に目指す姿

グループのシナジーを最大限に活かし、革新的な医療・ヘルスケアソリューションを創出することで、人々のQuality of Lifeの向上に貢献します。



専務執行役員

重森 隆志

主要事業のSWOT分析

S

強み

- 精神神経領域／がん領域での創薬プラットフォーム
- 他家iPS細胞由来製品の開発力と製造ノウハウ
- アカデミアやベンチャーとのネットワーク
- 精神神経領域／がん領域／再生・細胞医薬分野の開発パイプライン
- 優れたRI標識創薬技術と生産設備

W

弱み

- 中堅規模による研究開発負担力の限界
- 主力製品の特許切れによる後発品の参入

O

機会

- 医療技術のイノベーション
- 健康意識の高まりや予防医療の要請によるヘルスケア需要の増大
- 再生・細胞医薬など次世代医療の進展

T

脅威

- 国内での医療費抑制策の加速
- 海外の医療保険制度の変化
- 競合メーカーの合従連衡
- 創薬開発／M&Aの高コスト化

事業紹介

■ 医療用医薬品、診断用医薬品

主な製品

- ラツォダ®(非定型抗精神病薬)
- オルゴビクス™(前立腺がん治療薬)
- ジェムテサ®(過活動膀胱治療薬)
- キンモビ™(パーキンソン病に伴うオフ症状の治療薬)
- マイフェンブリー®(子宮筋腫治療薬)
- ツイミーグ®(糖尿病治療薬)
- FDGスキャン®(PET検査用診断薬)

主な開発品

- マイフェンブリー®(子宮内膜症治療薬)
- ジェムテサ®(前立腺肥大症を伴う過活動膀胱治療薬)
- SEP-363856(統合失調症治療薬)
- SEP-4199(双極Ⅰ型障害うつ治療薬)
- DSP-7888(膠芽腫を対象としたWT1ペプチドワクチン)

重点施策

- ファイザー社との開発および販売提携を活用したオルゴビクス™、マイフェンブリー®の製品価値最大化
- 米国現地会社の営業基盤を活用したジェムテサ®の製品価値最大化
- SEP-363856、SEP-4199、DSP-7888の開発促進

■ 再生・細胞医薬分野

細胞医薬品

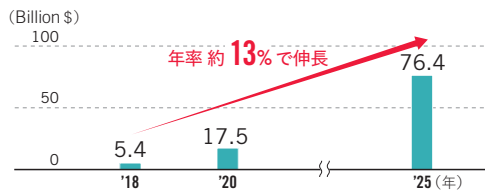
大学や研究機関との協働による、iPS細胞や培養胸腺組織を用いた細胞医薬品の開発

製法開発・製造受託 (CDMO)

- 2020年9月にS-RACMO(株)を設立
- 当社が有するiPS/ES細胞の基盤技術や医薬品の受託製造に関するノウハウと、大日本住友製薬が再生・細胞医薬事業で培った高度な製法開発や製剤開発などのノウハウのシナジーにより、再生・細胞医薬品のCDMO事業をスタート

市場環境

再生・細胞医薬市場の需要予測(世界)



(出所) デロイトの調査をもとに住友化学作成

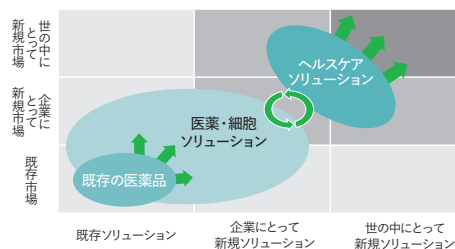
重点施策

- RVT-802 (小児先天性無胸腺症治療薬)の米国での確実な上市
- 加齢黄斑変性、パーキンソン病、網膜色素変性、脊髄損傷、腎不全などの既存プロジェクトの研究開発推進
- CDMO受注拡大と早期の収益化

■ フロンティア事業

目指す事業領域

- ヘルスケアソリューションを事業領域とし、「世の中にとって新規性の高いソリューション」の開発・事業化をグローバルレベルで目指す

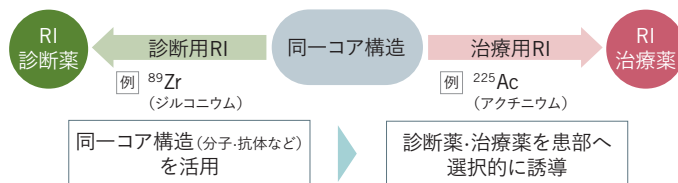


重点施策

- 医薬品事業とのシナジーが期待できる領域を中心とした、核となる技術やネットワークなどの基盤強化
- 2型糖尿病管理指導用モバイルアプリケーションの開発など、複数のプロジェクトの開発推進

■ セラノスティクス

事業概要



AMED※1のCiCLE※2で採択

※1 AMED: 日本医療研究開発機構 ※2 CiCLE: 医療研究開発革新基盤創成事業

重点施策

- 核医学の特性を活かした、「治療と診断を融合(セラノスティクス)」した新たな放射性医薬品の開発

Q&A ポスト・ラツェダに向けて

Q ポスト・ラツェダに向けた対応は、どのような進捗状況ですか。

A ロイバント社との戦略的提携で獲得したレルゴリクス、ピベグロンについては本年に米国で上市しました。今後、両剤の早期の製品価値最大化を目指します。それ以外の将来の有望な大型剤についても、研究開発を一層進め、米国での「ラツェダ」の独占販売期間終了後の当部門の収益の柱に育てていきます。

レルゴリクス、ピベグロンの開発状況

医薬品部門の収益の中心である「ラツェダ」は、2023年2月に米国での独占販売期間が終了しますが、この収益の穴埋めは、レルゴリクス、ピベグロンの2剤を中心に補っていきます。早期の製品価値最大化を狙い、レルゴリクスについては、同剤を扱うマイオバント社がファイザー社と開発および販売提携を行いました。また、ピベグロンについては、同剤を扱うユーロバント社の100%子会社化や、米国子会社であるサノピオン社の営業基盤を活かした流通やプロモーションにおける提携により、同剤の価値最大化を実現していきます。

さらなる成長を目指して

さらに、長期的な成長を支える新剤の開発も一層進めていきます。2020年9月に米国で上市したキンモビ(パーキンソン病に伴うオフ症状)については、販売の立ち上げに集中していきます。また、次世代抗精神病薬として期待されるSEP-363856については、FDAよりブレイクスルーセラピー※指定を受領しており、米国で2023年度の上市を目指して開発を進めるとともに、適用拡大に向けた試験も行っています。

※ 重篤あるいは生命に関わる疾患に関する薬剤の開発、および審査の促進を目的とした米国FDAの制度

グローバル展開の状況

日本・北米・中国を柱とした地域戦略

欧州

パートナー企業との連携による事業拡大

日本

安定的な収益確保を目指した体制整備

北米

ポスト・ラツェダを見据えた成長路線の確立

中国・アジア

外部提携による売上最大化および内部費用の抑制、利益貢献可能な地域への事業拡大

中南米

パートナー企業との連携

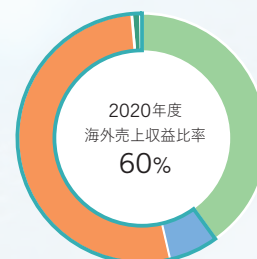
オセアニア

パートナー企業との連携

当社の医薬品部門の海外売上収益比率は約6割となっており、日本、北米、中国を柱としたグローバル展開が当社の医薬品部門の特徴です。大日本住友製薬は米国進出を目指し、ラツェダの自社でのグローバル開発を2007年から開始するとともに、2009年に旧セプラコール社(現サノピオン社)を買収して米国基盤を構築し、2011年にラツェダの米国上市を果たしました。その後、ラツェダはブロックバスターに成長し、海外売上収益は大きく増加しました。現在、米国ではポスト・ラツェダを見据えた成長路線の確立に注力しています。また、世界第2位の医薬品需要国である中国を含め、アジア諸国は医薬品需要の伸びが大きく、今後の持続的な成長が見込める地域です。現地子会社の機能強化や現地パートナーとの連携強化など、販売体制を構築し当社のプレゼンスを高めていきます。その他の地域についても、パートナーとの連携により収益の最大化を図ります。

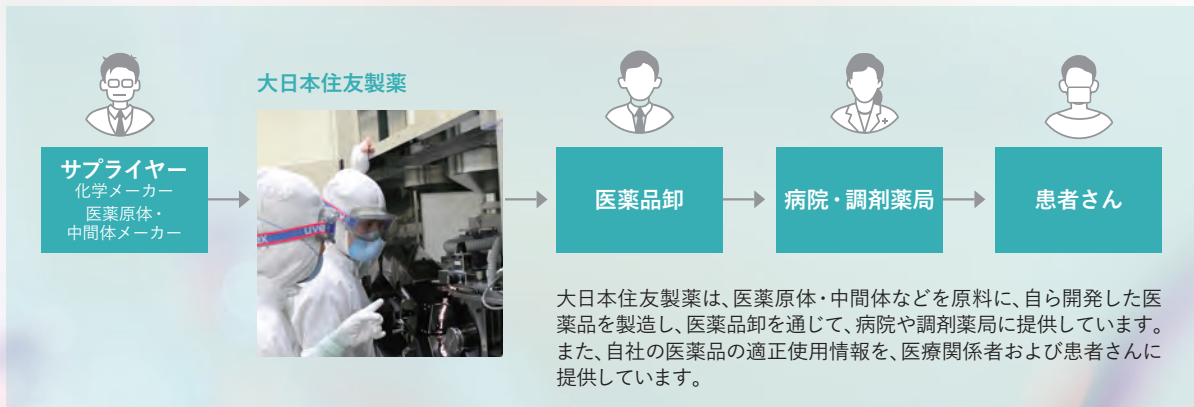
地域別売上収益比率

■ 日本 ■ アジア(含むインド) ■ 北米 ■ 欧州
■ 中東・アフリカ ■ 中南米 ■ オセアニア他



価値創造モデル：大日本住友製薬

バリューチェーン



付加価値を提供する仕組み

大日本住友製薬の競争優位性

大日本住友製薬は、グローバルな大手医薬品メーカーと比べて企業規模は小さいものの、医薬品の最大需要地である米国にて強固な営業基盤を有していることが強みです。また、大日本住友製薬は、先進医療として市場の伸びが期待されている再生・細胞医薬品の開発におけるトップランナーであり、アカデミアやベンチャーと協業しながら、臨床開発を進めています。



ラツォダ

競争優位を生む主要プロセス

米国には大日本住友製薬の多くの従業員を配置し、ラツォダで培った開発力と、米国拠点同士の連携を活かした販売力で、ポスト・ラツォダの成長路線を確立していきます。また、再生・細胞医薬では、研究拠点である再生・細胞医薬神戸センターと、商業用製造施設としては世界初である他家iPS細胞由来の再生・細胞医薬品専用施設SMaRTを有しており、これらを活用して研究開発を進めています。



サノビオン社

顧客価値提供

大日本住友製薬が持つ豊富なパイプライン、創薬力、先端技術・ノウハウ、サイエンスに関わる幅広いネットワークを活かし、アンメット・メディカル・ニーズの高い分野での革新的な医薬品や医療ソリューションの創出を通じて、患者さんのQuality of Lifeの向上に貢献することを目指しています。



再生・細胞医薬専用施設「SMaRT」

社会に提供する付加価値



患者さんのQuality of Lifeの向上と 先進医療の発展に貢献

大日本住友製薬は高品質な医薬品や医薬品情報の提供を通して、さまざまな患者さんの治療に貢献しています。また、当社のライフサイエンス分野で長らく蓄積された技術や知見を活用しながら、先進医療の発展に寄与しています。両社のシナジーを通じて、経営として取り組む重要課題の一つである「ヘルスケア分野」への貢献に取り組んでいます。

気候変動対応

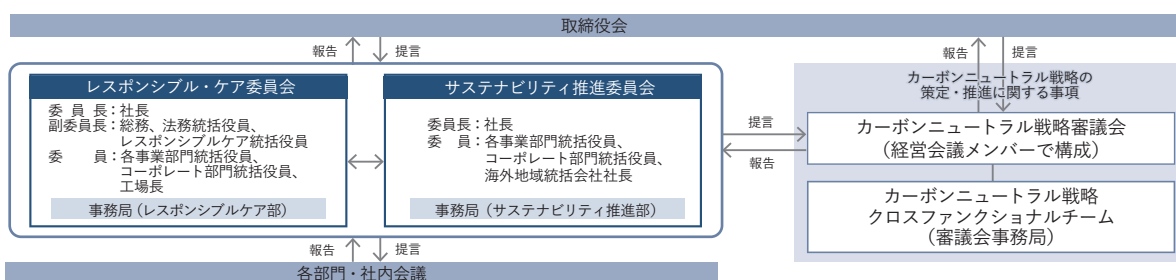
TCFD提言に基づく
情報開示

住友化学グループは、2017年6月にTCFD提言が公表されると同時に
その支持を表明しました。

ガバナンス・
リスク管理

住友化学は、当社グループとして2050年カーボンニュートラルを実現すべく、また、社会全体でのカーボンニュートラル実現にも貢献すべく、統合的な戦略を策定・推進するための「カーボンニュートラル戦略審議会」を設置（2021年2月）し、2021年中の戦略策定・公表を目指しています。従来から、社長を委員長に、幅広い関係部署から招集した委員で構成するサステナビリティ推進委員会およびレスポンシブル・ケア委員会が、気候変動にかかる情勢分析、リスク分析、具体的対応にかかる重要事項の決定・推進を行ってきましたが、上記審議会設置以降は、両委員会は、審議会による戦略策定を支えるとともに、戦略の具体化を推進する役割も担っています。

気候変動対応体制



戦略

カーボンニュートラルの実現に向け、「責務」と「貢献」の両面から取り組みを推進

化学産業には、イノベーションを生み出し、事業を通じた社会全体のカーボンニュートラル達成への貢献が強く求められています。当社は、新しく設置した「カーボンニュートラル戦略審議会」と「カーボンニュートラル戦略クロスファンクショナルチーム」が中心となって、自社が排出する温室効果ガスをゼロに近づける「責務」と、技術・製品を通して社会全体のカーボンニュートラルを推進する「貢献」の両面で、カーボンニュートラル戦略を策定・推進します。

住友化学は、次の4つの視点で2050年カーボンニュートラルの実現に取り組み、総合化学メーカーだからこそできる多面的なアプローチを目指します。

- ① イノベーションにより当社グループの生産活動に伴う温室効果ガス(GHG)排出の最小化を達成し、開発した技術を世界に提供・展開すること
- ② 社会で使われているさまざまな素材についてGHG排出削減のための革新を図り、LCA*の観点からカーボンニュートラルに貢献する製品やソリューションを提供すること
- ③ 他産業や社会生活から排出されるGHGを回収・分離・活用・貯蔵する技術の開発に積極的に参画するとともに、それを社会実装するシステムの一員となって貢献すること
- ④ 排出され地球を覆っている温室効果ガスの絶対量を減らすためのカーボンネガティブ技術を開発する長期的な課題に挑むこと

* Life Cycle Assessmentの略。ある製品などの原料調達から使用、廃棄に至るまでのライフサイクル全体の環境負荷を定量的に評価する手法のこと。

イノベーション創出に向けた技術開発

2050年のカーボンニュートラルの実現は、燃料転換や現在の省エネ技術などBAT (Best Available Technology)の最大限の活用に加えて、今後のイノベーションの創出が必須です。住友化学は、社会全体のカーボンニュートラル実現のため、さまざまな技術を開発し、社会での実装を目指しています。

炭素資源循環システム

ごみやプラスチック廃棄物を化学品の基礎原料であるメタノール、エタノール、オレフィンなどに変換し、新しいプラスチックの原料として利用するケミカルリサイクル技術を開発しています。

プラスチック資源循環 ▶ P66

プラスチック資源の循環による脱石油化学



高効率なエネルギーインフラ

Society 5.0の社会では、膨大なデータ流通のために必要となる電力に起因するCO₂排出量の増加が課題です。これに対し、当社は、次世代パワー半導体向けの化合物半導体材料の供給により、電源の省エネ化に貢献します。また、今後も加速するとみられる電気自動車の普及に対しては、固体型電池などの次世代蓄電池の開発に取り組んでいます。

CO₂フリーの水素製造と利用

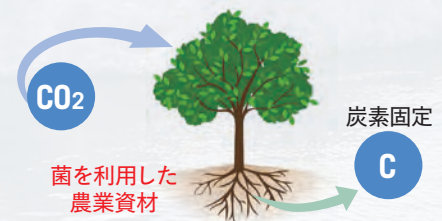
低コストかつCO₂を発生しない水素の製造方法として、メタンを原料とする製造技術を開発しています。また、石油を原料とするものの、CO₂が発生しない形で製造するターコイズ水素*の技術開発についても検討しています。

※ターコイズ水素：グリーン水素とブルー水素間の水素
 グリーン水素：非石油原料からCO₂を発生させずに製造する水素
 ブルー水素：石油原料からCO₂の発生を伴う形で製造した水素だが、発生したCO₂は固定化され大気に放出しない



カーボンネガティブ

自然界に存在する菌を植物の根に付着・共存させることで、植物の光合成によるCO₂吸収を促進するだけでなく、地中にも炭素化合物の形でCO₂が固定化される技術を開発しています。これにより、通常の畑、森林などでのCO₂吸収量より多くのCO₂の固定化が可能となり、カーボンネガティブに貢献します。

自然の力を利用し、大気中のCO₂の吸収促進・地中固定

気候変動対応

シナリオ分析

TCFD提言は、戦略の開示にあたり、複数の気候シナリオで分析を行うことを推奨しています。これはシナリオ分析と呼ばれており、気候変動の影響や気候変動に対応する長期的な政策動向による事業環境の変化を想定し、その変化が自社の事業や経営に与える影響を検討する手法です。現在、当社では、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5°Cに抑制するためにさまざまな施策がとら

	共通シナリオ※1	1.5°C (抑制)シナリオ
<p>リスク 機会</p>	<p>情報開示要請拡大</p>	<p>機会 気候変動の緩和に貢献する製品・技術の需要増加</p>
<p>想定し得る状況(例)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG投資の拡大 ● ライフサイクルアセスメントの結果開示要求の増加 ● 気候関連情報開示の法制化、新しい環境会計基準の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出削減貢献製品・技術、およびリサイクル関連製品・技術への投資増加や市場拡大 <p>【シナリオ例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電気自動車、燃料電池自動車の市場拡大(2020~2050年) ● 消費者行動の変化(シェアリングエコノミーの拡大、ITを活用した物流の効率化の進展など)による高効率通信用部材の市場拡大 ● 低炭素エネルギー源への転換 ● CCUS※2が拡大(2030年~) ● 化石資源由来のGHG排出削減を目指すサーキュラーエコノミーの拡大(2020~2050年) ● 省エネ住宅、建築物の市場拡大
<p>インパクト評価</p> <p>● 青字: ポジティブインパクト ● 赤字: ネガティブインパクト</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報開示の充実を通じたESG投資獲得機会の増大 ● ライフサイクルアセスメントにより算出したGHG排出削減貢献量の開示に対して、ステークホルダーからの評価が向上 ● コンプライアンスコストの増大 	<ul style="list-style-type: none"> ● SSS※3認定製品の需要増加 ● 将来のSSS認定候補製品の技術開発ニーズの拡大 <p>【具体例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電気自動車用部材、燃料電池自動車用部材 ● ITデバイスの高度化、省エネに必要な電子部材および、分散電源システム、半導体制御機器に必要な関連製品・技術 ● GHG排出削減貢献技術 ● CCUS拡大に伴うCO2回収関連技術・製品 ● カーボンネガティブ技術 ● リサイクル関連製品・技術 ● 蓄熱材などの省エネ建材
<p>アクション</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報開示の充実 ● 当社製品に対するライフサイクルアセスメント評価の推進 ● 規制動向や関連機関の動向への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 軽量化素材、電池部材、光学製品・電子部品向け材料などの開発と生産体制強化 ● パワーデバイス・高効率通信用部材関連材料などの開発と生産体制強化 ● GHG排出削減貢献技術のライセンス推進 ● CO2回収関連技術の開発 ● カーボンネガティブに貢献する製品の開発(菌を利用した農業資材など) ● リサイクル技術の開発およびビジネスモデルの構築 ● 蓄熱材製品の技術開発、拡販

※1 共通シナリオ: 1.5°C(抑制)シナリオ、4°C(なりゆき)シナリオのどちらにも共通して想定し得る状況 ※2 工場などから排出されたCO2の回収・有効利用・貯留(CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)

れるシナリオ、このまま対策を講じず4°C上昇するシナリオについて、リスク・機会の側面から分析し、当社事業へのインパクトや今後とっていくアクションを検討しています。

		4°C(なりゆき)シナリオ	
リスク GHG排出規制強化	リスク 原材料コストの上昇	機会 気候変動に適応する製品・技術の需要増加	リスク 気温上昇に伴う気象災害の激甚化
<ul style="list-style-type: none"> ● 炭素価格上昇 (先進国において135ドル/トン[2030年]、245ドル/トン[2050年])※4 ● GHG排出削減要請の強化、省エネ性能義務化 ● 化石燃料への補助金の段階的廃止 (インド、東南アジアなど) ● 循環型社会への移行加速、規制強化 ● 顧客からの再エネ使用促進の要請の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 循環資源の活用・低環境負荷プロセスへの移行進展 ● リサイクル原料の増加によるコスト上昇 ● グリーン調達への要請の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気温上昇・渇水などの環境変化に強い作物などの市場拡大 ● 気候変動の影響による感染症の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 工場の操業への影響拡大 ● 海面上昇、高潮被害、洪水被害、熱波発生 ● 旱魃、土壌劣化などによる農地への悪影響
<ul style="list-style-type: none"> ● 炭素価格などのエネルギー諸税上昇による操業コストの増加 (2050年度の当社グループの操業コストに影響を与えるGHG総排出量を2020年度と同水準の約740万トン/年(SCOPE 1+2)、炭素価格を13,500~24,500円/t-CO₂と仮定すると、約1,000~1,800億円/年の負担増加) ● エネルギー多消費型設備の稼働低下 ● 再生可能エネルギー比率増加による用役費用増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原料の入手困難化 ● 既存事業の採算性悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● SSS認定製品の需要増加 ● 将来のSSS認定候補製品の技術開発ニーズの拡大 <p>【具体例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● バイオラショナル ● 農作物の生育変化に適応する化学農薬 ● 感染症予防薬剤、疾病対策薬 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海岸、河岸に立地する工場の操業停止 ● 災害対策費用増加による工場のコスト競争力の低下 ● 農業生産性低下に伴う、関連需要の減少
<ul style="list-style-type: none"> ● 高効率設備への切り替え、政府補助金の積極活用 ● 再生可能エネルギーへの切り替え ● 製造プロセスの合理化研究 ● GHG回収・分離・活用技術の開発、社会実装 ● GHG除害設備の設置推進 ● CO₂フリー水素・アンモニア利活用の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原料ソースの複数化 ● リサイクル原料の活用検討 ● 地産地消型の生産体制へのシフト (原料調達コストが売価に比して相対的に高い製品が対象) 	<ul style="list-style-type: none"> ● バイオラショナル製品などの展開 ● 農業や感染症のグローバルな環境変化に適応したソリューションの提供 ● 対象市場における需要の変化を見据えた、販売マーケティング体制・新製品開発体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続計画視点でのリスク管理と対応 ● 事業展開地域の拡大・分散化

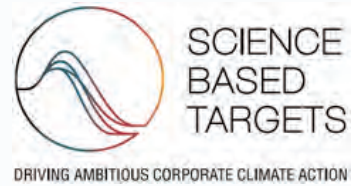
気候変動対応

指標と目標

1

リスクに対する指標

Science Based Targets (SBT)



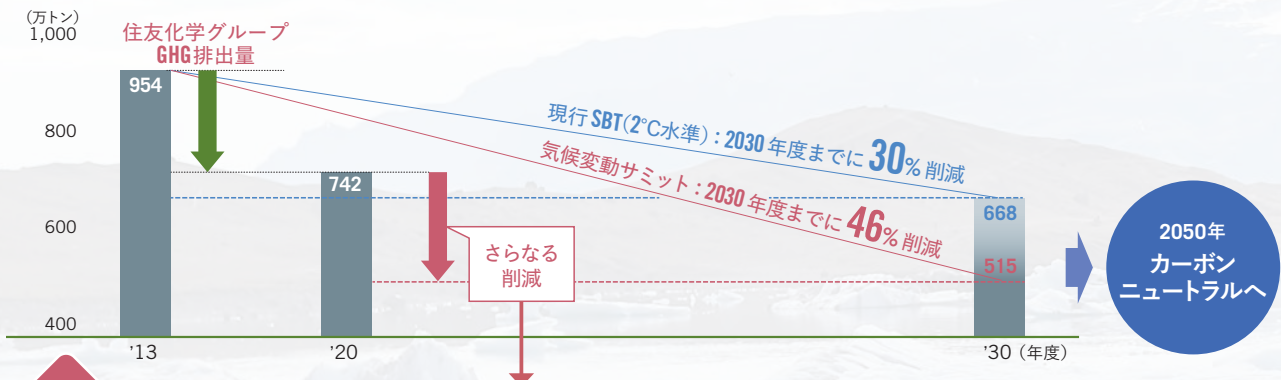
当社は、気候変動のリスクに対する指標として、総合化学企業として世界で初めてSBTに認定されたGHG排出削減目標を活用しています。本目標の達成に向け、グループのGHG排出量 (Scope1+2) をKPIに設定し、LNGへの燃料転換、最新の高効率機器の導入、省エネルギーの徹底などを推進しています。また、GHG排出量 (Scope 3) の削減に向けて、主要サプライヤーにGHG削減目標を設定していただくためのエンゲージメントを2019年より開始しました。

しかし、近年、日本を含む各国が2050年カーボンニュートラルを宣言し、本年4月には日本政府が「2030年度までに46%削減※」というGHG排出削減目標を掲げたことを受け、当社としても、これに見合ったよりチャレンジングな目標を設定し、再度SBTの認定を目指して検討を進めていきます。

※ 2013年度比

Scope 1+2※1

GHG排出削減イメージ



事例

用役の燃料転換によるCO₂排出削減

当社工場のある愛媛地区や千葉地区において、石炭・石油・コークス・重油などCO₂排出係数の高い燃料から、CO₂排出係数の低いLNGへの転換を進めています。

	愛媛地区	千葉地区
燃料	石油・重油 ▶ LNG	石油・コークス ▶ LNG
CO ₂ 削減量	65万トン/年	24万トン/年



愛媛工場敷地内に、国内最大級のLNGタンクを建設中

Scope 3※2

2024年度までに 主要サプライヤーのGHG削減目標設定※3

サプライヤーエンゲージメント—説明会開催

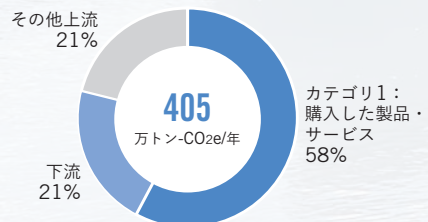
2021年2月、国内の主要サプライヤー約15社に対するWeb形式での説明会を開催し、当社のSBTの達成に向けた取り組みを説明するとともに、各社に対してGHG削減目標の設定を依頼しました。今後も個別のフォローアップや説明会を行い、2024年度までに主要サプライヤーにGHG削減目標を設定していただくための取り組みを進めていきます。



2019年開催時の様子

(参考) Scope 3 GHG排出量 (2020年度)

当社および国内上場グループ会社について算出しています。



※2 Scope 3: 購入する原料の製造段階、輸送段階などでの排出

※3 購入原料などの重量ベースで90%を占めるサプライヤーが対象

指標と目標

2

機会に対する指標

Sumika Sustainable Solutions (SSS)



Sumika
Sustainable
Solutions

当社は、気候変動の機会に対する指標としてSSSを活用しています。SSSとは、気候変動対応、環境負荷低減、資源有効利用の分野で貢献するグループの製品・技術を自社で認定する取り組みです。また、SSS認定製品の売上収益をKPIとして位置づけ、進捗をモニタリングしています。さらに、SSSの認定取得をはじめとする社会価値創造への貢献を社員の功績表彰制度の評価項目の一つとしています。

SSS認定制度の流れ



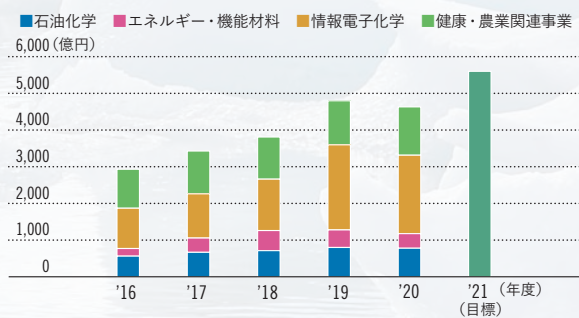
研究所・工場、グループ会社から認定する製品や技術の提案を受け、認定委員会にて正式に認定します。また、これまでに認定された案件については、第三者機関による検証を受けており、社内認定結果が妥当であるとの評価を得ています。

目標と実績

目標

SSS認定製品の売上収益

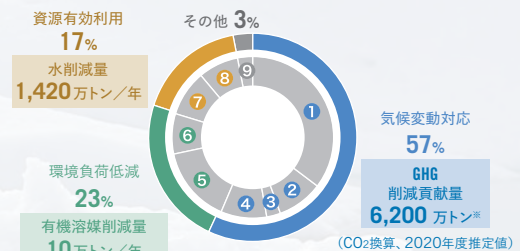
2021年度までに
5,600億円



実績

当社グループの売上収益	22,870億円
SSS認定製品の売上収益	4,633億円
SSS認定された製品・技術数(累計)	57

各認定分野における製品・技術の環境貢献実績



※一般社団法人日本化学工業協会「温室効果ガス削減に向けた新たな視点」、一般社団法人日本経済団体連合会「グローバルバリューチェーンを通じた削減貢献」を参考に算出

認定要件カテゴリー／認定要件

気候変動
対応

- 1 温室効果ガス排出削減への貢献
- 2 新エネルギー創出関連で使用される製品、部材・材料
- 3 バイオマス由来の原料を使用
- 4 気候変動による影響への適応貢献

環境負荷
低減

- 5 廃棄物・有害物質の削減や環境負荷低減への貢献
- 6 食糧生産における環境負荷低減への貢献

資源
有効利用

- 7 リサイクル・省資源化の実現への貢献
- 8 水資源の効率的な利用に資するもの

その他

- 9 その他サステナブルな社会の構築への貢献

プラスチック廃棄物問題への対応

プラスチック資源循環

プラスチックは、私たちの日常生活を支える有用な素材として、自動車や航空機、医療・衛生用途、電子機器、各種包装材などさまざまな用途に利用されています。一方、使用後の適切な処理・再利用が十分に行われていないことで発生する海洋プラスチックごみなどの環境問題が世界的な課題となっており、プラスチックを活用しつつ、使用済みプラスチックを資源として利活用し循環させる社会の実現が求められています。

プラスチック資源循環に関する基本方針（概要） [▶ 当社ウェブサイト](#)

- ☑ プラスチックは持続可能な社会を支える有用な素材である
- ☑ プラスチック資源循環の実現とプラスチック廃棄物問題の解決に向けて取り組んでいく

- ① 化学の強みを発揮し、事業を通じて課題解決に貢献する
- ② 気候変動問題への対応にも配慮しつつ、リデュース・リユース・リサイクル(3R)に関するイノベーションを中心に注力し、新しいソリューションの早期社会実装を目指す
- ③ 個社では解決が難しい課題に対しても、他者との連携などを通じて取り組む
- ④ 健全な科学に基づく教育啓発や、社会貢献活動にも積極的に取り組む
- ⑤ 活動についてレビューを行い、内容の充実と質の向上を図る

イニシアティブへの参画

当社は、各種イニシアティブへの参画を通じて、プラスチックのバリューチェーンに携わる他者と連携し、プラスチック資源循環に関する広範な課題に取り組んでいます。

イニシアティブ	AEPW	CLOMA	JaIME
各イニシアティブの目的	世界に散在するプラスチック廃棄物高排出国を中心として、プラスチック廃棄物の環境排出低減を推進（インフラ整備、技術革新、教育、回収・清掃）	海洋プラスチック問題の解決に向けて、プラスチック製品の持続可能な使用や代替素材の開発・導入を推進し、官民連携でイノベーションを加速	化学業界が協働し、社会啓発、会員間情報共有、情報発信などを通して、海洋プラスチック問題の解決に貢献
住友化学の貢献例	<ul style="list-style-type: none"> ● メンバー企業として資金面からAEPWの活動をサポート ● プロジェクトの選定や持続可能性の検証、インパクト評価への関与 	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアルリサイクルに関するリサイクル率向上を目指した実証テストの計画 ● 国際連携を通じた海洋プラスチック問題解決への貢献に向けた検討 	中学校理科教育用DVDの作成に協力

住友化学グループの3Rへの貢献

リデュース



詰替用パウチ

詰替用パウチは、ボトルよりも重量が軽いため輸送効率が高く、また、ボトルよりも高い強度を有しています。

	環境適正	利用価値
大型詰替用 ボトル (HDPE)		パウチ (EPPE + LLDPE)
包装重量 (g)/ 内容量 100g	19	1.8
輸送効率	△	○
落袋強度	△	○

リユース



通い箱

ポリプロピレンの発泡シート製の通い箱は、繰り返し使えるため段ボールよりも環境適性が高く、耐水性、耐荷重性、クリーン性においても、段ボールよりも優れています。

	紙段ボール	通い箱 (PP多目的 シート)
1箱当たりの 使用回数	1	20
包材使用量 (kg)	29.6*	2.7
リユース性	×	○
耐水性・耐荷重性・ クリーン性	×	○

※ 20箱分

リサイクル

マテリアルリサイクル



ガラス繊維強化再生ポリプロピレン材料

本材料は、当社独自の高度な製造技術と品質管理技術により、重量比60%超という高い再生ポリプロピレン含有率でありながらバージンポリプロピレンを代替する性能を有しています。EU地域におけるELV(End of Life Vehicles)指令および、サーキュラーエコノミー政策に適合する技術として、品質、コスト、調達安定性、製品物性の安定性の面で、自動車メーカーから高く評価されており、リサイクルおよび省資源の促進に貢献しています。

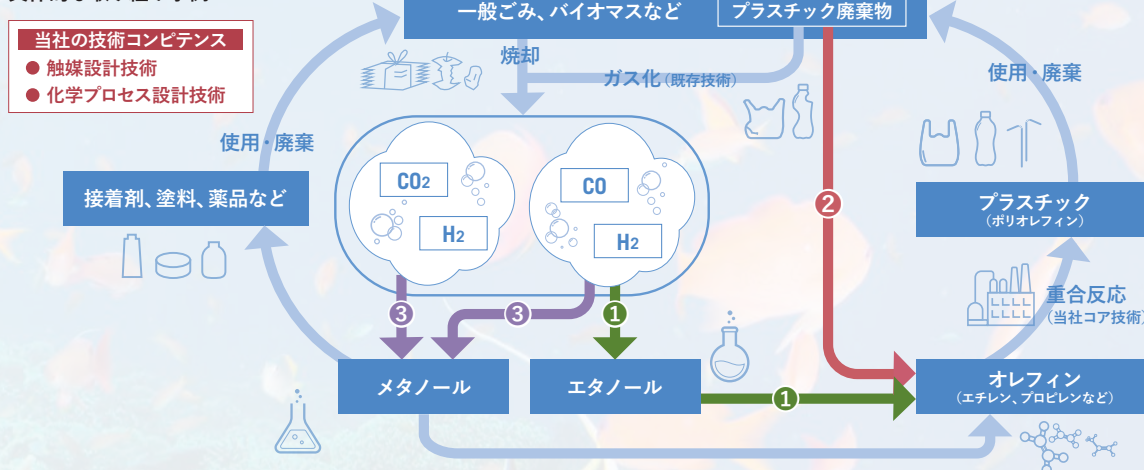
環境貢献実績 [2020年度] (当社調べ)

- バージンポリプロピレンの使用削減量：
約6,000トン/年
- バージンポリプロピレンを使用した場合と比較したGHG排出削減量：
約15,800トン/年 (CO₂換算)

ケミカルリサイクル

ごみやプラスチック廃棄物を化学的に変換し、新しいプラスチックの原料として利用するケミカルリサイクル技術の研究開発を進めています。この取り組みは非常に難易度が高いですが、当社の触媒設計や化学プロセス設計の技術を活かし、外部との連携も取りながら推進しています。ケミカルリサイクル技術を利用することで、化石資源使用量とプラスチック廃棄物排出量、さらにプラスチック廃棄物焼却時に発生する温室効果ガス排出量の削減を実現し、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

具体的な取り組み事例



① 積水化学工業との連携

【原料】一般ごみ、
プラスチック廃棄物、
バイオマス
【製品】ポリエチレン

② 室蘭工業大学と共同研究

【原料】プラスチック廃棄物
【製品】エチレン、プロピレンなど

③ 島根大学と共同研究

【原料】一般ごみ、
プラスチック廃棄物、
バイオマス
【製品】メタノール

リサイクル技術の社会実装のための課題

- 技術開発の加速
- 原料となるプラスチック廃棄物資源の確保
- リサイクルにより得られたプラスチック製品の市場開拓など

2021年4月

「プラスチック資源循環事業推進室」を新設

2024年3月稼働開始予定

千葉地区に研究棟を新設

技術・研究開発

幅広い技術基盤を活かしたソリューション開発力は、当社の強みの一つです。世界各地で推進する技術・研究開発の中で、今回は、菌根菌製品の開発、新規事業の創出に携わる2人の研究員の活動を紹介します。

Case 1

サステナブルな農業に貢献する 新規の菌根菌製品の早期開発を目指します。



住友化学
健康・農業関連事業研究所
井上 丈司

私は宝塚にある健康・農業関連事業研究所のバイオリショナルチームで、菌根菌を用いた製品の研究開発に取り組んでいます。菌根菌は、土壤中に生息し、植物と共生する菌であり、植物から光合成産物である糖などのエネルギー源を受け取る代わりに、土壤中から吸収した水分および肥料成分を植物に供給する働きがあります。これにより、植物の生育を促進し、収量安定化へ寄与することが期待されます。菌根菌を用いた製品の活用により、栄養の乏しい土地や水資源の少ない地域でも、十分な収量が確保できるようになり、世界人口の増加に対応した食糧増産に貢献できます。また、干ばつなどの異常気象下でも収量への影響を小さくすることができるため、食糧不足や紛争発生リスクの抑制が期待されます。

菌根菌を用いた製品は、天然物由来のバイオリショナル製品であるため、近年高まる環境負荷低減のニーズへの対応として、重要性が増しています。さらに、菌根菌は植物の二酸化炭素の効率的な吸収を促進し、カーボンニュートラルにも貢献する可能性を秘めています。



Cambridge Display Technology社

私は、住友化学のグループ会社であり、イギリスのケンブリッジ近くを拠点とする Cambridge Display Technology (CDT) 社で約13年勤務しています。CDT社は住友化学グループの欧州での研究拠点として、新たな機能性材料の探索、研究開発とその関連の技術調査に関する活動をしています。私は2020年にCDT社で新たに結成された Corporate Venturing and Innovation (CVI) チームのメンバーとなりました。CVIチームは、住友化学グループの事業や研究と連携してシナジーを発揮できるスタートアップやアカデミアなどの技術を探し、住友化学グループに新たな技術やパートナーを紹介するほか、新規事業を創出する役割を担っています。

最近関わっている分野は、5G通信に関する材料と脱炭素化技術です。5G通信に関する材料では、誘電率が低く基板内の信号損失が少ない基板材料を研究しているスタートアップを探しています。住友化学グループは、すでに5Gにも適用できる基板材料として注目されているスーパーエンジニアリングプラスチックの事業を行っているほか、複数の5G関連の研究開発を進めているため、スタートアップなど外部のさまざまな技術とのシナジーを模索することで、さらなる事業拡大につなげることができると期待しています。

脱炭素化技術では、大気中や排出ガスの中からCO₂を抽出・回収し、付加価値の高い材料に変換する新技術の探索に注力しています。この分野での開発は、産業用途での実験も一部で始まっている一方、まだ大半がラボレベルの技術にとどまっており、



CDT社の研究室

基本方針

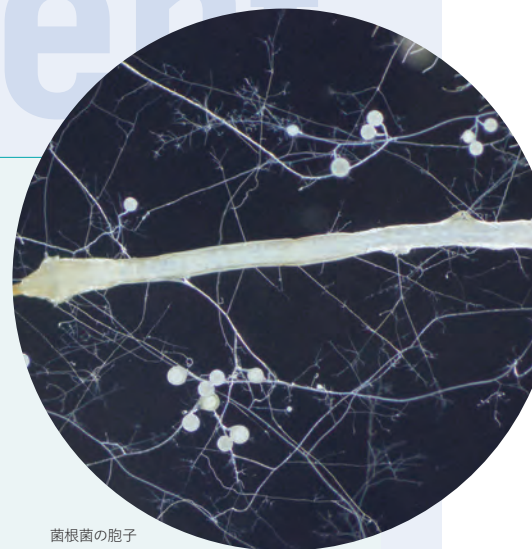
当社を取り巻く事業環境の不確実性が増すなか、環境、エネルギーや食糧問題などの社会課題の解決に対する化学産業の果たす役割は大きく、当社の事業機会も拡大しています。当社の技術・研究開発は、①開発テーマの早期事業化、②次世代事業の基盤構築、③継続的にイノベーションを創出するシステムの構築と運用、④事業(化)戦略と知財戦略に基づく研究開発の推進、を基本方針としています。

新製品の開発へ向けて、住友化学グループの菌根菌研究は、国内外の複数の研究所が有機的に連携して推し進めています。日本国内のバイオサイエンス研究所や工業化技術研究所に加えて、米国のペーラント・バイオサイエンス社やマイコライザル・アプリケーション社が、それぞれの得意とする技術を組み合わせることで、最大限の研究成果を追求しています。コロナ禍において対面での会議には制限がありますが、積極的にウェブ会議などのツールを活用し、情報交換をしています。グローバルな体制のもと、同じ目標に向かって研究開発を進められるところは、まさに当社グループの強みの一つです。

私が所属するバイオリショナルチームが研究開発において大事にしていることは、チャレンジです。新しい技術、新しい試験方法に果敢に挑戦し、経験を広げ、新しい知見の取得に貪欲であり続けることです。私のチームが現在チャレンジしていることの一つに、デジタル技術の導入による研究開発の生産性向上があります。例えば、AIを活用した菌種の画像識別技術や、未だ活用されていない有用微生物の単離*など、最新鋭のデジタル技術を駆使した自動化技術を導入することで、スピーディーな新製品開発を実現します。

今後は、当社グループの国内外の研究所間の連携をますます深化させるとともに、社外の研究機関とも積極的に意見交換し、サステナブルな農業に貢献する新規の菌根菌製品を早期に開発したいと考えています。

※ 混合物から特定の純物質を分離して取り出すこと



菌根菌の胞子



研究の様子

グループ内外と連携し、 新規事業の創出に取り組んでいます。

Case 2

産業用途での展開には課題が残されている研究が多いですが、積極的に新技術を模索し、住友化学グループの脱炭素化に向けた取り組みの加速に貢献していきます。

CVIチームは有望なスタートアップやアカデミアなどの技術についてProof of Concept (PoC)の取り組みを実施することで、当該技術の検証を行うとともに、住友化学グループが注力する事業領域における新規用途での適用の可能性についても研究・検証します。PoCの実施にあたっては、CDT社で長年経験を積んだ研究者だけでなく、ケンブリッジ大学をはじめとするイノベーションネットワークを通じ、さまざまな分野の専門家と詳細な議論を重ねます。

これらの取り組みを行うことで新たなコア技術を獲得し、住友化学グループの革新的な製品の商業化につなげることができることは、私にとってとても喜ばしいことであり、誇りでもあります。今後も、CVIチームでの活動を通じて研究開発で社会に貢献していきたいと考えています。

Cambridge Display
Technology社マルティナ・
ピンターニャ

Human Resource

人材戦略



取締役
専務執行役員
新沼 宏

人材の確保と育成・活用を通じて、 住友化学グループの持続的成長に貢献しています。

企業の競争力の大きな源泉は「人」であり、高い意欲と能力を持つ人材を確保することは事業運営の礎ともいえるものです。加えて、当社のビジネス環境がより複雑かつ高度なものとなるなか、多様な知識・技能を持つ人材を確保するとともに、社員の持つ能力を最大限に発揮しうよう「育成」に注力することが、極めて重要な時代になっています。こうした背景から、2019年度よりスタートした中期経営計画では、「持続的成長を支える人材の確保と育成・活用」をその基本方針の一つとして掲げました。その具体的な取り組みとして2020年度には、新・人材マネジメントシステム「SUMIKA HR-BOX」の本格運用を開始し、人事制度の運用、および研修管理のデジタル化を推進しました。また、「すみか『こうします』宣言」においては、25個のアクションアイテムを設定し、多様な人材が健康でいきいきと働くことができる環境整備・拡充を図っています。本年度は、中期経営計画の最終年として、これまでの取り組みの手応えを得ながら、さらなる歩みを進めます。

すみか「こうします」宣言

住友化学従業員が住友化学で働くことに意義と誇りを感じ、心身ともに健康で充実した人生を送ることができるよう、大切にしたい価値や考え方を「すみか『こうします』宣言」として宣言しています。また、労使で委員会を設置し、取り組みの方向性や進捗状況について情報共有・意見交換を行っています。

1 ワーク・ライフ・バランス

仕事と生活を調和させ、
充実感のある人生を目指します

- ① STOPT長時間労働
- ② WLB制度の十分な活用・利用しやすい雰囲気づくり
- ③ 有給休暇 80% 取得、フレックスタイム制の効果的活用
- ④ 休日・深夜労働を前提とした業務指示・遂行の禁止
- ⑤ 職場での協力体制

労使共同で宣言

2 ダイバーシティ&インクルージョン

互いの多様性を尊重し活かし合い、
ひとり残らずみんなの活躍を目指します

- ⑥ 男性も女性もいきいき活躍！
- ⑦ なくします！
無自覚の思い込み・決めつけ
- ⑧ 目指せ！人材ハイブリッド集団
- ⑨ 障がいを持つ人の活躍推進
- ⑩ NO! ハラスメント

労使共同で宣言

3 育成と成長

育成と成長で
従業員も会社も共に発展！

- ⑪ みんなの成長に投資します
- ⑫ 毎日勉強、日々成長
- ⑬ 「学びたい」を応援します
- ⑭ デジタルの力で成長を加速！
- ⑮ チャレンジさせます。
やってみせます。

労使共同で宣言

4 健康社員

健康なくして
仕事・生活の充実なし！

- ⑯ 食を見直し脱メタボ
- ⑰ ちょっと運動・ずっと健康！
- ⑱ ハイパフォーマンスは眠りから
- ⑲ タバコ…百害あって一利なし
- ⑳ “こころ”のケアも忘れず

会社・健保共同で宣言



大切にしたいこと、
宣言します。

5 仕事の進め方

一人ひとりが合理的・効率的・創造的に
仕事を進めることで、社員の実力の向上と
会社の成長につなげます

- ㉑ 仕事の目的や方法を常に見直します
- ㉒ デジタルの活用を当たり前のごとにします
- ㉓ 過剰品質を排除し、ムダのない仕事を
- ㉔ 「会議」の付加価値を最大限に高めま
- ㉕ 顧客ファースト！

会社が宣言

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

当社は「サステナビリティ推進基本原則」に基づき、経営として取り組む重要課題の一つとして「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を掲げています。当社では、女性活躍推進と男性社員の育児休業取得をKPIに定め、男女共同参画を推し進めています。また、国内・海外グループ会社では、主要約100社が、各社の状況に応じてKPIを定め、グループ全体でD&Iの取り組みを推進していきます。

住友化学(単体)のKPI

課長相当職以上の女性社員の割合

男性社員の育児休業取得率

目標 ▶ 10%以上(2022年中)

目標 ▶ 70%以上(2022年中)

実績: 6.3%(2021年4月1日)

実績: 63.8%(2020年度)

Strategy

Sumika Voices



住友化学
ポリオレフィン事業部 事業企画部

岩間 貴子

私は2002年に入社し、最初は人事部で教育、採用、海外人事の業務に携わった後、石油化学部門のポリプロピレン事業

部(現ポリオレフィン事業部)で、関係会社管理、業績管理などの業務を経験しました。3回の出産・育児休暇を取得後、2020年から、ポリオレフィン事業部事業企画部で業績管理のチームリーダーとして働いています。この10年間は、育児に時間を割きながらも、仕事についてもその時々でできる精いっぱいを行ってきました。そうすることでキャリアが継続するものと考えています。最近では、仕事に割ける時間も随分と増えてきました。今後は、さまざまな業務に携わることで経験の幅を広げつつ、今までの経験を活かし、当社の利益の向上に向けてさまざまな提言を行っていきリーダーになりたいと考えています。



住友化学
千葉工場 第二製造部 第一ポリエチレン課

ブンナマトラ ビシュヌ ムルティ

私は2008年に入社し、千葉の石油化学品研究所からプロセスエンジニアとしてのキャリアが始まりました。インド

からの初めてのグローバル採用であったこともあり、最初は言語の壁に苦労しました。その後、高圧法ポリエチレンの工程プロセス改良に携わったほか、2016年にはペトロ・ラービグ社の第2期立ち上げのため、現地オペレータやエンジニアのトレーニング担当としてサウジアラビアへ赴任しました。ラービグ計画における私の経験は、長年にわたり日本で学んだ技術や知識を活かすいい機会となりました。住友化学はどのキャリア段階においてもトレーニング制度とローテーションがあり、常に自分を進化させ続けることができます。今後は、故郷であるインドをはじめ、世界各地でのプロジェクトの中心となり、当社の技術を世界中に広めていきたいと考えています。

人材の確保と育成

人材採用

当社グループの持続的な成長・発展を支えるべく、多様な能力・資質を有する人材の採用に努めています。採用活動では、住友の事業精神、技術・研究開発力、グローバルなビジネス展開など当社の特徴を発信するとともに、とりわけ新卒採用においては理系・文系ともに社員と対話する場を多く設け、相互理解を図ることに注力しています。その結果として就職人気ランキング上位に位置するなど、学生から高い関心を寄せていただいています。今後も採用市場におけるブランド力の向上を図り、経験者・外国籍を含め、当社グループの将来を担う人材の採用強化を進めていきます。

人材育成

「育成と成長」を基本理念とする人事制度に則り、多様な能力・資質を有する人材の育成に向けた教育体系を構築しています。2020年度より、自律的キャリア形成サポートの一環として、スマートフォンやPCでの学習が可能なオンラインプログラムを導入し、2021年度からは、オンライン語学学習ツールを拡充しています。これにより、「いつでも、どこでも、何度でも」をキーワードに、従業員の「自発的学習の支援」と「学習の習慣化」を促しています。また、全従業員に対してポジションや役割に応じ、階層別のマネジメント強化プログラムや、グローバルビジネス展開に対応した語学力向上など、ステップワイズな研修体系を整えています。

教育関連投資額(単体)

2020年度 実績	目標
約 32 万円/年・人	上場企業平均(約11万円*)の 3倍以上 を継続

※(出所) 経済財政白書(平成30年度)

教育関連時間(単体)

2020年度 実績	目標
約 131 時間/年・人 (所定労働時間の 8%)	働く時間の 10% を 研修や仕事の勉強に 使うことを目指す

健康管理

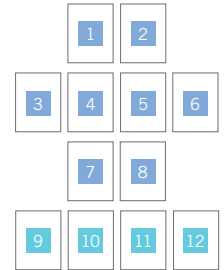
社員が心身ともに健康な生活を送り、豊かな人生を実現できるよう、全社統括産業医のもと、保健指導をはじめ、さまざまな健康支援施策を推進しています。また、2020年2月に策定した「すみか健康社員宣言」のもと、「勤務時間中と当社敷地内は原則『禁煙』」化や睡眠課題を有する社員への個別指導(睡眠計測・改善策実施)などの具体的なアクションプランに取り組んでいます。



当社は、経済産業省が創設した制度である「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定を4年連続で受けました。

役員一覧 (2021年7月1日現在)

取締役



- 所有株式数 (2021年3月31日現在)
- 取締役会 出席回数 (2020年度)

1

代表取締役会長

十倉 雅和

1950年7月10日生

■ 262,300株 ■ 13/13回(100%)

1974年 当社入社

2019年 代表取締役会長(現)

2

代表取締役社長

岩田 圭一

1957年10月11日生

■ 145,700株 ■ 13/13回(100%)

1982年 当社入社

2019年 代表取締役社長 社長執行役員(現)

3

代表取締役

竹下 憲昭

1958年7月23日生

■ 83,200株 ■ 13/13回(100%)

石油化学部門、
プラスチック資源循環事業化推進 統括

1982年 当社入社

2018年 代表取締役 専務執行役員(現)

4

代表取締役

松井 正樹

1960年8月3日生

■ 61,221株 ■ 13/13回(100%)

情報電子化学部門 統括

1985年 当社入社

2021年 代表取締役 専務執行役員(現)

5

代表取締役

赤堀 金吾

1957年8月2日生

■ 46,200株 ■ 13/13回(100%)

エネルギー・機能材料部門 統括

1983年 当社入社

2021年 代表取締役 専務執行役員(現)

6

代表取締役

水戸 信彰

1960年8月4日生

■ 49,500株 ■ 10/10回(100%)

健康・農業関連事業部門 統括

1985年 当社入社

2021年 代表取締役 専務執行役員(現)

7

取締役

上田 博

1956年8月5日生

■ 122,400株 ■ 13/13回(100%)

技術・研究企画、デジタル革新、生産技術、
生産安全基盤センター、エンジニアリング、
知的財産、レスポンスケア、
工業化技術研究所、生物環境科学研究所、
先端材料開発研究所、
バイオサイエンス研究所 統括

1982年 当社入社

2019年 取締役 副社長執行役員(現)

8

取締役

新沼 宏

1958年3月5日生

■ 94,200株 ■ 13/13回(100%)

総務、渉外、法務、人事 統括

1981年 当社入社

2018年 取締役 専務執行役員(現)

9

社外 取締役

池田 弘一

1940年4月21日生

■ 0株 ■ 13/13回(100%)

1963年 朝日麦酒株式会社入社
2002年 アサヒビール株式会社
代表取締役社長 兼 COO
2006年 アサヒビール株式会社
代表取締役会長 兼 CEO
2010年 アサヒビール株式会社相談役
2011年 当社監査役
2011年 アサヒグループホールディングス
株式会社相談役
2015年 当社取締役(現)
2021年 アサヒグループホールディングス
株式会社社友(現)

10

社外 取締役

友野 宏

1945年7月13日生

■ 0株 ■ 13/13回(100%)

1971年 住友金属工業株式会社入社
2005年 住友金属工業株式会社
代表取締役社長
2012年 新日鐵住金株式会社
代表取締役社長 兼 COO
2014年 新日鐵住金株式会社
代表取締役副会長
2015年 新日鐵住金株式会社取締役相談役
2015年 当社取締役(現)
2015年 新日鐵住金株式会社相談役
2016年 日本原燃株式会社取締役(現)
2020年 日本製鉄株式会社社友(現)
2020年 関西電力株式会社取締役(現)

11

社外 取締役

伊藤 元重

1951年12月19日生

■ 0株 ■ 13/13回(100%)

1993年 東京大学経済学部教授
1996年 東京大学大学院経済学研究科教授
2007年 東京大学大学院経済学研究科長
兼 経済学部長
2015年 東日本旅客鉄道株式会社取締役(現)
2016年 学習院大学国際社会科学部教授(現)
2016年 東京大学名誉教授(現)
2016年 はごろもフーズ株式会社監査役(現)
2018年 株式会社静岡銀行取締役(現)
2018年 当社取締役(現)

12

社外 取締役

村木 厚子

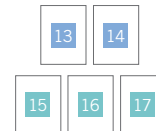
1955年12月28日生

■ 0株 ■ 13/13回(100%)

1978年 労働省入省
2005年 厚生労働省大臣官房
政策評価審議官
2006年 厚生労働省大臣官房審議官
(雇用均等・児童家庭担当)
2008年 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長
2010年 内閣府政策統括官
(共生社会政策担当)
2012年 厚生労働省社会・援護局長
2013年 厚生労働事務次官
2015年 退官
2016年 伊藤忠商事株式会社取締役(現)
2018年 当社取締役(現)

役員一覧

監査役



- 所有株式数 (2021年3月31日現在)
- 取締役会 出席回数 (2020年度)
- 監査役会 出席回数 (2020年度)

13
 監査役 (常勤)
野崎 邦夫
 1956年10月29日生
 ■ 87,500株
 ■ 13/13回 (100%)
 ○ 14/14回 (100%)
 1979年 当社入社
 2019年 監査役 (現)

14
 監査役 (常勤)
吉田 裕明
 1956年3月2日生
 ■ 18,600株
 ■ 13/13回 (100%)
 ○ 14/14回 (100%)
 1980年 当社入社
 2015年 監査役 (現)

15
 社外 監査役
麻生 光洋
 1949年6月26日生
 ■ 0株
 ■ 13/13回 (100%)
 ○ 14/14回 (100%)
 1975年 検事任官
 2010年 福岡高等検察庁検事長
 2012年 退官
 2012年 弁護士登録 (現)
 2013年 当社監査役 (現)
 2019年 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役 (現)

16
 社外 監査役
加藤 義孝
 1951年9月17日生
 ■ 0株
 ■ 13/13回 (100%)
 ○ 14/14回 (100%)
 1978年 公認会計士登録 (現)
 2008年 新日本有限責任監査法人理事長
 2014年 新日本有限責任監査法人退社
 2015年 当社監査役 (現)
 2015年 三井不動産株式会社監査役 (現)
 2016年 住友商事株式会社監査役 (現)

17
 社外 監査役
米田 道生
 1949年6月14日生
 ■ 2,000株
 ■ 13/13回 (100%)
 ○ 14/14回 (100%)
 1973年 日本銀行入行
 1998年 日本銀行札幌支店長
 2000年 日本銀行退行
 2000年 大阪証券取引所常務理事
 2003年 株式会社大阪証券取引所代表取締役社長
 2013年 株式会社日本取引所グループ取締役兼 代表執行役グループCOO
 株式会社東京証券取引所取締役
 2015年 退任
 2018年 朝日放送グループホールディングス株式会社取締役 (現)
 2018年 当社監査役 (現)
 2020年 TOYO TIRE株式会社取締役 (現)

執行役員

社長執行役員

岩田 圭一

副社長執行役員

上田 博

技術・研究企画、デジタル革新、生産技術、生産安全基盤センター、エンジニアリング、知的財産、レスポンシブルケア、工業化技術研究所、生物環境科学研究所、先端材料開発研究所、バイオサイエンス研究所 統括

専務執行役員

竹下 憲昭

石油化学部門、
プラスチック資源循環事業化推進 統括

新沼 宏

総務、渉外、法務、人事 統括

重森 隆志

経営企画、IT推進 統括

松井 正樹

情報電子化学部門 統括

赤堀 金吾

エネルギー・機能材料部門 統括

水戸 信彰

健康・農業関連事業部門 統括

常務執行役員

マーク フェルメール

住友化学アグロヨーロッパ 兼
住友化学ヨーロッパ 従事

酒多 敬一

住友化学アジア 従事

酒井 基行

無機材料事業部、化成事業部、
機能樹脂事業部、電池部材事業部
担当

武内 正治

石油化学業務室、
石油化学レスポンシブルケア推進部、
基礎原料事業部、工業化学品事業部、
石油化学品研究所 担当

井上 尚之

ラービグ リファイニング アンド
ペトロケミカル カンパニー 従事

佐々木 啓吾

コーポレートコミュニケーション、
経理、財務 統括

大野 顕司

サステナビリティ推進、
内部統制・監査 統括、法務部 担当
サステナビリティ推進部長

長田 伸一郎

愛媛工場 担当
愛媛工場長

佐々木 義純

プラスチック資源循環事業化推進室、
樹脂関連事業開発部、ポリオレフィン
事業部、自動車材事業部 担当
自動車材事業部長

小坂 伊知郎

エネルギー・機能材料業務室、
エネルギー・機能材料品質保証室
担当

山口 登造

情報電子化学業務室、
情報電子化学品質保証室 担当

執行役員

アンドリュー リー

ペーラントU.S.A. 兼
ペーラント バイオサイエンス 従事

内藤 昌哉

購買部、物流部 担当

岩崎 明

エネルギー・機能材料業務室、
エネルギー・機能材料品質保証室
担当

村田 弘一

大分工場、三沢工場 担当
大分工場長

栗本 勲

技術・研究企画部、デジタル革新部、
知的財産部、工業化技術研究所 担当

荻野 耕一

千葉工場 担当
千葉工場長

羅 仁鎬

東友ファインケム 従事

中西 輝

情報電子化学業務室、
電子材料事業部 担当

清水 正生

人事部、大阪管理部 担当
人事部長 兼 大阪管理部長

藤本 博明

アグロ事業部 担当

福田 加奈子

住友化学ヨーロッパ 従事

ファン フェレイラ

住友化学ブラジル 従事

向井 宏好

健康・農業関連事業業務室、
健康・農業関連事業品質保証室 担当
健康・農業関連事業業務室部長

生嶋 伸介

国際アグロ事業部 担当
国際アグロ事業部長

伊藤 孝徳

生産技術部、生産安全基盤センター、
レスポンシブルケア部 担当
レスポンシブルケア部長

猪野 善弘

IT推進部 担当
IT推進部長

高橋 哲夫

石油化学業務室 担当
石油化学業務室部長

平山 知行

総務部、渉外部 担当
渉外部長

役員一覧

取締役・監査役の選任理由、専門性と経験

	役職	選任理由
取締役		
	十倉 雅和 代表取締役会長	2011年に取締役社長執行役員に就任し、現計画(2019年4月～2022年3月)を含めて3回にわたり中期経営計画を策定するとともに、2019年4月からは取締役会長として取締役会の運営などに注力しています。
	岩田 圭一 代表取締役社長 社長執行役員	入社以来、主に精密化学部門や情報電子化学部門の事業企画に従事するとともに、ベルギーでの海外勤務も経験しました。執行役員に任命されて以後は、企画・管理に加え営業のマネジメントも経験し、2018年にはエネルギー・機能材料部門を統括しました。2019年4月からは取締役社長執行役員として現中期経営計画(2019年4月～2022年3月)の推進に取り組んでいます。
	竹下 憲昭 代表取締役 専務執行役員	入社以来、主に石油化学部門の事業企画、生産企画などに従事するとともに、シンガポール、サウジアラビア(ラービグ計画)での海外勤務も経験しました。執行役員に任命されて以後は、企画・管理に加え営業のマネジメントも経験し、2017年からは石油化学部門を統括しています。
	松井 正樹 代表取締役 専務執行役員	入社以来、主に精密化学部門や情報電子化学部門の事業企画や営業・マーケティングに従事してきました。光学製品の事業企画を担当していた際には、日本国内のみならず韓国、台湾、中国における同事業の大幅な拡大に貢献し、2019年からは情報電子化学部門を統括しています。
	赤堀 金吾 代表取締役 専務執行役員	入社以来、研究開発、生産技術、企画、営業などの幅広い業務に従事するとともに、スイス連邦工科大学への派遣やアメリカでの海外勤務も経験しました。執行役員に任命されて以後は、新設されたエネルギー・機能材料部門の品質保証室、事業部の担当として同部門の成長・拡大に貢献し、2019年からはエネルギー・機能材料部門を統括しています。
	水戸 信彰 代表取締役 専務執行役員	入社以来、主に健康・農業関連事業部門の研究開発に従事し、米国カリフォルニア大学デービス校への派遣も経験しました。執行役員に任命されて以後は、企画部において医薬事業などを担当し、次世代事業の創出などに取り組みました。2020年からは健康・農業関連事業部門を統括しています。
	上田 博 取締役 副社長執行役員	入社以来、主に製造および工業化研究に従事し、執行役員に任命されて以後は、それらに加えて事業化推進、事業企画、各工場の安全・環境・衛生関連業務などを担当しました。2016年からはエネルギー・機能材料部門を統括し、現在は取締役副社長執行役員として、技術・研究企画、デジタル革新、生産技術、レスポンスフル・ケア、全社共通研究所などを統括しています。
	新沼 宏 取締役 専務執行役員	入社以来、主に総務、人事などの管理部門の業務に従事し、執行役員に任命されて以後は、法務、CSR推進、内部統制・監査なども担当し、コンプライアンスの徹底、コーポレート・ガバナンス体制の整備とその充実化などにも取り組みました。2018年からは、取締役専務執行役員として、総務、法務、サステナビリティ推進、内部統制・監査、人事、大阪管理、コーポレートコミュニケーション、購買、物流を統括してきました。
	池田 弘一 社外取締役	事業法人の経営者として培った豊富な経験と幅広い見識を活かした、当社取締役会における経営上の重要事項に関する意思決定および業務執行に対する適切な監督、経営全般を俯瞰したバランスのとれた助言、セールス・マーケティング分野などの専門性に基づく提言、ならびに適切なリスクテイクの後押しなどが期待できるため。
	友野 宏 社外取締役	事業法人の経営者として培った豊富な経験と幅広い見識を活かした、当社取締役会における経営上の重要事項に関する意思決定および業務執行に対する適切な監督、経営全般を俯瞰したバランスのとれた助言、研究・技術・製造分野などの専門性に基づく提言、ならびに適切なリスクテイクの後押しなどが期待できるため。
	伊藤 元重 社外取締役	長年にわたる大学教授としての経済学などの専門的な知識に加え、政府の各種審議会の委員などを歴任されたことによる経済・社会などに関する豊富な経験と幅広い見識を活かした、当社取締役会における経営上の重要事項に関する意思決定および業務執行に対する適切な監督ならびに高度な専門性に基づいた助言・提言などが期待できるため。
	村木 厚子 社外取締役	長年にわたって国家公務員として行政に従事してこられたことによる法律や社会などに関する豊富な経験と幅広い見識および特に人事に関する専門知識を活かした、当社取締役会における経営上の重要事項に関する意思決定および業務執行に対する適切な監督ならびに高度な専門性に基づいた助言・提言などが期待できるため。
監査役		
	野崎 邦夫 監査役	入社以来、主に経理、財務の業務に従事し、同分野に関する深い知識と経験を有するとともに、2014年には取締役専務執行役員に就任し、当社の経営に従事してきました。こうした経理、財務に関する豊富な知識・経験、さらには経営者としての経験と幅広い見識を今後は当社の監査に活かしていくため。
	吉田 裕明 監査役	入社以来、企画、法務などの管理部門の業務を経験するとともに、サウジアラビアでの海外勤務や内部監査部長、石油化学業務室部長に従事してきました。こうした当社業務に対する豊富な知識と経験を当社の監査に活かしていくため。
	麻生 光洋 社外監査役	弁護士ならびに長年にわたる検察官としての専門的な知識と豊富な経験を活かし、客観的な立場から監査にあたっていただくため。
	加藤 義孝 社外監査役	長年にわたる公認会計士としての専門的な知識と豊富な経験を活かし、客観的な立場から監査にあたっていただくため。
	米田 道生 社外監査役	長年にわたって我が国の金融や証券市場の管理に従事してきたことによる産業・社会などに関する豊富な経験と幅広い見識を当社の監査に活かしていただくため。

(注) 下記一覧表は、各人の有する専門性と経験のうち主なものを最大3つに●印をつけています

専門性と経験								
企業経営	事業戦略・マーケティング	技術・研究	グローバル	ESG・サステナビリティ	財務・会計	人事労務	法務・コンプライアンス・内部統制	その他専門領域への知見
●	●		●					
●	●		●					
	●		●		●			
	●				●			
	●	●	●					
	●	●						●(知的財産)
	●	●						●(IT・DX)
				●		●	●	
●	●			●				
●		●		●				
			●					●(国際経済) ●(IT・DX)
				●		●	●	
			●		●			
	●		●				●	
			●	●			●	
			●		●		●	
●				●				●(金融)

社外役員対談

進化を続ける
住友化学の
ガバナンス

池田社外取締役、米田社外監査役に、住友化学のガバナンスへの取り組みについて、現状への評価と今後の課題をお話いただきました。



社外取締役

池田 弘一

■ モニタリングボードへと取締役会を改革

池田 私は2011年に住友化学の社外監査役に、2015年に社外取締役に就任しました。社外役員として過去10年を振り返り、住友化学のコーポレート・ガバナンスは着実に進化していると感じます。大きな契機となったのが、2015年10月に取締役会の運営方法を抜本的に変更したことです。従来は法定事項を決議する意思決定機能に重きを置いてきましたが、取締役会の意思決定範囲を絞りこみ、監視・監督機能を充実させました。当時は経済界全体でガバナンス強化への動きが活発化した時期でもありましたね。

米田 日本では2015年6月に金融庁、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを策定しました。当時、私は証券取引所の経営に携わっていたのですが、策定の背景として、四半世紀にわたる日本株式市場の低迷から脱却するために、政府の成長戦略と連携して日本企業の

稼ぐ力を高めていく、そのためには取締役会に社外役員の多様な意見を取り入れて活性化する必要があるとの認識がありました。その頃は大企業の不祥事もあり、海外投資家から日本企業のガバナンスへの批判も高まっていました。

私は2018年9月に社外監査役に就任しましたが、住友化学はコーポレートガバナンス・コードの主旨と自社の実態を踏まえ、地に足の着いた改革をされてきたと感じます。監視・監督と執行の立場が離れすぎても、取締役会がモニタリングボードとしての機能を発揮できません。住友化学では社外役員への報告事項(情報提供)も充実し、その結果、取締役会では社外役員から多様な観点で質問や意見があり、非常に濃密な議論が交わされます。

池田 一般に社外役員への情報格差が問題となりがちですが、住友化学ではさまざまな情報を入手する機会がありますね。取締役会の決議事項に関する事前説明会はもちろん、総合化学という多岐にわたる事業について、



社外監査役

米田 道生

事業部門だけでなく管理部門からのローテーション報告※もあります。また、現場を訪問する機会として、年に2回の国内工場訪問に加えて、過去には韓国、サウジアラビアの現地企業を訪問しました。正直申し上げますと、過去には住友化学も含め、取締役会がセレモニー化している企業が多くあったと思います。現在の住友化学では社外取締役が4名（うち1名は女性）に増員され、活発に意見が飛び交う実効性の高い取締役会になりました。かつては30分程度で終了した取締役会の所要時間が、今や3時間に及ぶことも少なくありません。

※ ローテーション報告：分野ごとにまとめた時間を設けての包括的・体系的な報告

事業の健全なリスクテイクのために 議論を重ねる

米田 社外役員がガバナンス強化に貢献するための前提として、経営陣が社外役員の機能を理解していることが

非常に重要です。根底に経営陣と社外役員との信頼関係があつてこそ、率直な議論が生まれます。住友化学では、毎年、取締役会の実効性評価を行う際にも単に報告を聞いて終わりではなく、議論を重ねています。非常にまじめというか、実効性評価が文化として根付いていますね。

池田 おっしゃるように経営陣の理解がなければ、社外役員の意見はただうるさいだけです。住友化学は社外役員とのさまざまなコミュニケーションの場を広げていますが、経営陣との信頼関係があるからこそでしょう。例えば、私どもの希望で昨年社長・会長と社外役員との小規模な懇談会の場を設けています。私自身も経営に携わってきた経験から、社外役員として感じた懸案事項について、取締役会の審議事項とする前に、経営陣との率直な意見交換の場を設けたいと提案しました。近年、住友化学では大型M&Aやサウジアラビアのラービグ第2期計画など、大規模案件がありました。社外役員は監視・監督機能を有しますが、単なる批判ではなく住友化学の応援団として、過去のしがらみに捉われず、将来の発展に向けた健全なリスクテイクについて議論を重ね、事業を後押しすることが重要な役割だと思っています。健康・農業関連事業や医薬品事業での大型M&Aについては、住友化学が中長期的に注力すべき重点分野「食糧」「ヘルスケア」の柱となりえる重要案件であり、取締役会では財務面も含めしっかりと議論しました。多様な専門性を有する社外役員が機能を発揮できるのも、社外役員のさまざまな視点からの意見を吸い上げ、経営陣や現場に着実に届けるという素地が、住友化学にあるからです。

米田 池田取締役のお話の通り、取締役会の本来の役割は、企業の成長につながる重要案件において、経営陣が適切にリスクテイクするための環境整備です。ガバナンス改革＝取締役会の監視・監督機能の発揮といわれますが、ガバナンスは目的ではなく、経営陣が企業の成長のために事業を進める手段です。住友化学では取締役も監査役も立場にこだわらず議論に参加していますが、特に監査役はリスクテイクの裏付けとなるリスク管理について助言しています。

Michio Yoneda

社外役員対談

ガバナンスの目的は形ではなく実効性の追求

池田 住友化学は監査役会設置会社ですが、海外では日本の指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社のように、監査役ではなく監査委員がいるのが主流です。私は社外取締役として双方のガバナンス形態を経験していますが、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社にすれば必ずガバナンスがうまくいくというわけではありません。大切なのは形態ではなく、会社の特性に沿ってガバナンスの中身を強化することです。総合化学メーカーとして複数の事業シナジーを追求する住友化学の場合、事業を熟知した執行役員が取締役を兼任し、監査役が大きな権限を持って経営を監督する監査役会設置会社の形態を活かしながら、実質的にガバナンスを強化してきました。私自身も、住友化学のように非常に多角的な事業を展開する企業においては、社外役員は応援団として経営陣に寄り添いながら、監視・監督機能を発揮することが重要だと感じています。

米田 日本の大企業は3通り[※]の統治形態を選択でき、私は全ての形態を経験していますが、各々に長所・短所

があります。どれか一つがベストではなく、企業が経営の実情を勘案して形態を選択すべきで、いずれの形態でもガバナンス強化の取り組みは継続する必要があります。監査役立場から監査役会設置会社の利点を挙げると、監査役会が取締役会から独立した機関であること、そして監査役各人が単独で監査する権限を有するため情報収集機能が保証されていることの2点です。いずれも実質的に監査役機能を発揮するには不可欠な要素です。住友化学の場合は、このような監査役会設置会社の利点を十分に活かしつつ、一方でコーポレートガバナンス・コードを踏まえて取締役会の監視・監督機能を強化することで、監査役会と取締役会の両方がきちんと機能する形を作り上げてきました。監査役会設置会社は日本独自の制度であるため、海外投資家からはわかりにくいという意見もありますが、それならば説明をすればよいのであり、単に欧米の制度に合わせるのではなく、本来の目的であるガバナンスの実効性を追求するべきだと思います。

※ 監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社



健全なリスクテイクについて
議論を重ね、
応援団として
事業を後押しするのが
社外役員の役割です。

社外取締役
池田 弘一

ガバナンスは目的ではなく、
経営陣が企業の成長のために
事業を進める手段です。

社外監査役
米田 道生



池田 その通りですね。住友化学に限らず日本企業は、「真面目にやっていたらわかってもらえる」というところがあり、広報活動は苦手分野です。グローバルに事業を展開するにあたり、自分たちの仕事や、ガバナンスの状態についても、わかりやすく社外に知らしめるということがさらに重要となっています。

これからの住友化学のガバナンス

池田 積極的に海外投資を行った結果、海外売上収益比率が6割を超える現状を踏まえて、海外グループ会社のガバナンスには力を入れています。今後も一層対策を強化していくことが、これからの住友化学の最大のテーマだと思います。住友化学では、さまざまな切り口でグループ会社に関する報告を受けていますが、海外グループ会社のリスクは一般的に高いのも事実です。対策を強化していくためには、国内の考え方だけで管理するのではなく、いかにガバナンスにおいてもダイバーシティ(多様性)を取り入れるかという視点も重要だと思います。

米田 SDGsへの取り組みの重要性が社会全般に浸透しつつあります。気候変動などの社会課題の解決に向け、

住友化学はすでにいろいろな取り組みをしていますが、投資家にとってはいまひとつ見えにくい部分もあります。取り組みの中身について市場やステークホルダーにわかりやすく説明することも、ガバナンスの重要課題です。取り組みそのものだけでなく、その発信という観点でもガバナンスを進化させる必要があります。

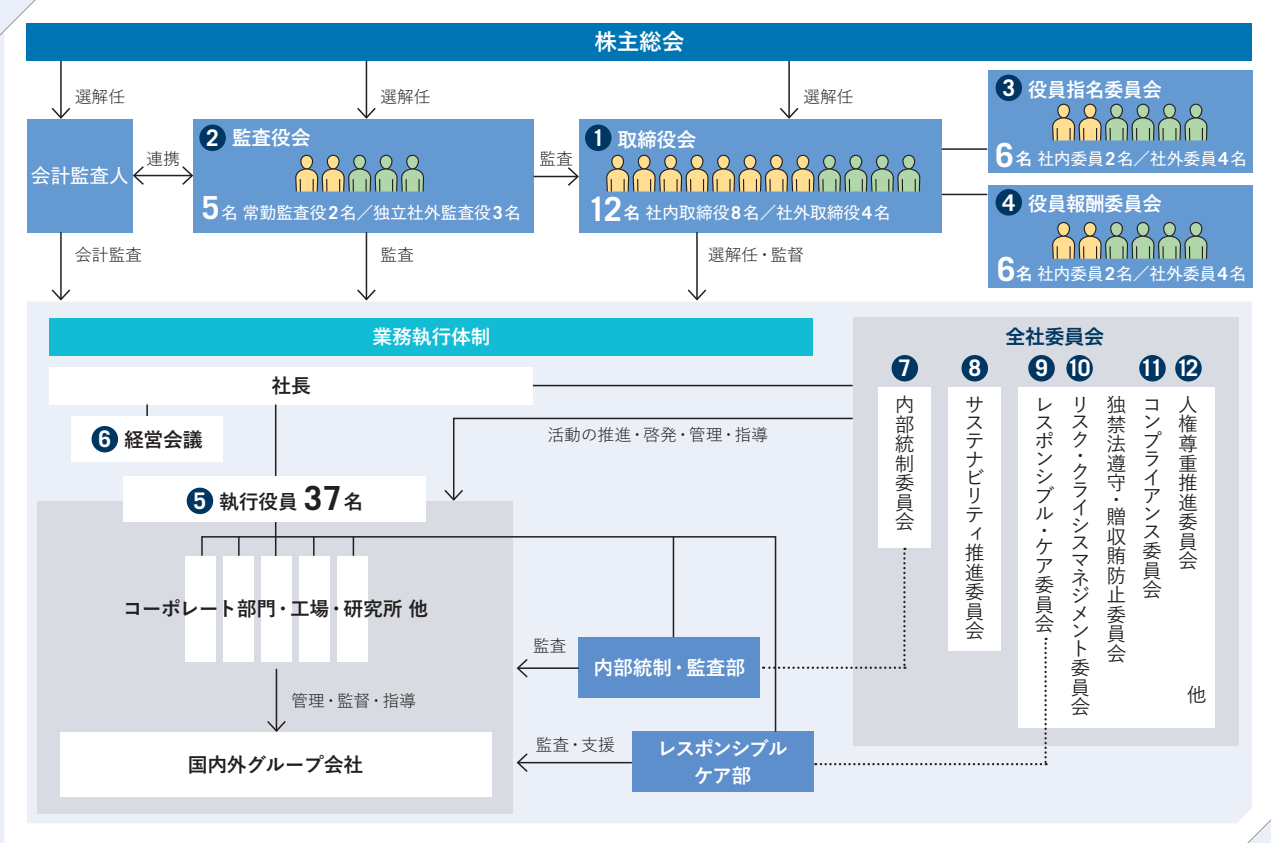
池田 社長・会長・社外役員だけの直近の懇談会では、サステナブルな社会を実現する取り組みを単なる社会貢献活動ではなく、いかに事業に落とし込んでいけるのか、健全にリスクテイクする重要性を改めて指摘させていただきました。今後も私たち社外役員が意見を提示することで、住友化学がSDGsへの取り組みを多面的に検討し、着実に広げてほしいですね。

米田 時代や事業環境が変わるなかで、企業が持続的に成長を続けるには自らが変わる必要があります。しかし、社内だけで議論するのではなく、私たち社外の人間が議論に参加することで変化しやすくなる部分があるのではないのでしょうか。監査役としては、実際に業務を執行する経営陣がリスクテイクできるよう、リスク管理の観点からサポートし、健全な変化を促していくことで、住友化学の発展を支えていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

住友化学は、従来からコーポレート・ガバナンスの向上に尽力してきましたが、コーポレートガバナンス・コードへの対応はもちろんのこと、ガバナンスの一層の向上を目指し、指名・報酬を含む会社の統治機構や実効性の高い取締役会のあり方など、継続的に改善に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年7月1日現在)



コーポレート・ガバナンス強化の歴史

年月	主な取り組み	役員構成	役員指名	役員報酬	その他
2003年	6月 執行役員制度 導入 (取締役を25名から10名に減員)	●			●
	7月 コンプライアンス委員会 設置				●
2004年	6月 役員退職慰労金制度 廃止			●	
2007年	5月 内部統制委員会 設置				●
	9月 役員報酬アドバイザーグループ 設置			●	
2010年	9月 役員指名アドバイザーグループ 設置		●		
2011年	11月 独立役員の指定に関する基準 制定	●	●		
2012年	6月 社外取締役1名 選任	●			
2015年	6月 社外取締役3名 選任 (2名増員)	●			
	10月 役員報酬アドバイザーグループに代え、役員報酬委員会 設置 役員指名アドバイザーグループに代え、役員指名委員会 設置		●	●	
2016年	12月 住友化学コーポレートガバナンス・ガイドライン 制定				●
2018年	6月 社外取締役4名 (うち1名は女性) 選任 (1名増員)	●			
2021年	6月 社外取締役比率3分の1以上の取締役会構成	●			

コーポレート・ガバナンス体制

① 取締役会 2020年度 開催回数 13回	議長 ：取締役会長（取締役会長は執行役員を兼務していない） 取締役の任期 ：1年 概要 ：法令、定款、取締役会規程などに基づき、経営方針、事業戦略、経営上の重要事項を決定するとともに、各取締役などから職務の執行状況、財務状態および経営成績などの報告を受け、取締役などの職務執行を監督しています。取締役は、役員指名委員会の答申を受けて取締役会で候補者が指名され、毎年1回株主総会において選任されます。
② 監査役会 2020年度 開催回数 14回	構成員 ：監査役5名（うち独立社外監査役3名） 概要 ：取締役の職務執行を法令と定款に従い監査することで、当社のコーポレート・ガバナンスの重要な役割を担っています。監査結果および社外監査役からの客観的意見については、内部監査、監査役監査および会計監査に適切に反映し、監査の実効性と効率性の向上を図っています。また、監査役室を設置し、監査役の指揮を受け、その職務を補佐する専任の従業員を配置しています。
③ 役員指名委員会 2020年度 開催回数 2回	構成員 ：社外役員と取締役会長、取締役社長 概要 ：経営陣幹部 ^{※1} の選任、取締役および監査役の指名に関する取締役会の諮問機関です。社外役員が過半数を占める同委員会が役員の選任に際して取締役会に助言することで、役員選任の透明性と公正性のより一層の確保と役員選任手続きの明確化を図っています。
④ 役員報酬委員会 2020年度 開催回数 3回	構成員 ：社外役員と取締役会長、取締役社長 概要 ：取締役や執行役員の報酬制度および報酬水準ならびにそれらに付帯関連する事項に関する取締役会の諮問機関です。社外役員が過半数を占める同委員会が、役員報酬制度や水準などの決定に際して取締役会に助言することで、その透明性と公正性を一層高めています。
⑤ 執行役員 2021年度 37名	任期 ：1年 概要 ：業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を採用しています。執行役員は、取締役会が決定した基本方針に従って、業務執行の任にあたっています。
⑥ 経営会議 2020年度 開催回数 24回	構成員 ：重要な経営機能を統括もしくは担当する執行役員、常勤監査役および取締役会議長 概要 ：経営戦略や設備投資などの重要事項を審議する機関として、経営の意思決定を支えています。
⑦ 内部統制委員会 2020年度 開催回数 3回	内部統制システムの構築・充実のための諸施策を審議し、その実施状況を監督することで、住友化学グループにおける内部統制システムの不断の充実を図っています。
⑧ サステナビリティ推進委員会 2020年度 開催回数 2回	中長期的な環境・社会課題を、リスクと機会の観点から総合的に捉え、当社グループのサステナビリティへの貢献を加速する策を提言しています。
⑨ レスポンシブル・ケア委員会 2020年度 開催回数 1回	気候変動問題など、レスポンシブル・ケア（安全、健康、環境、品質）に関する年度方針や中期計画、具体的施策の策定や、実績に関する分析および評価などを審議しています。
⑩ リスク・クライシスマネジメント委員会 2020年度 開催回数 7回^{※2}	地震災害や異常気象による風水害、パンデミック、治安悪化など、個別のリスク・クライシスの対処方針などを審議しています。
⑪ コンプライアンス委員会 2020年度 開催回数 1回	グループコンプライアンス方針および活動計画の審議、ならびに内部通報などへの対応および活動実績など、コンプライアンス体制の運営状況に関する審議をしています。
⑫ 人権尊重推進委員会 2020年度 開催回数 1回	人権に関する啓発の推進および住友化学グループを含めたバリューチェーン全体における人権の尊重に関する施策の立案・実行をしています。

※1 専務執行役員以上の役位の執行役員および社長執行役員の直下で一定の機能を統括する役付執行役員

※2 新型コロナウイルスの感染防止対応を審議したため、例年より回数が増加

コーポレート・ガバナンス

実質面でのコーポレート・ガバナンス強化の取り組み

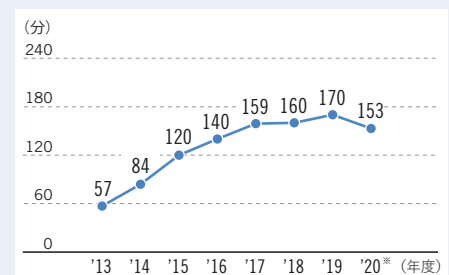
■ 取締役会の運営方法の見直し

住友化学は、取締役会のモニタリング機能の一層の強化および経営の透明性・客観性のさらなる向上などを主な目的として、2015年度に取締役会の運営方法やコーポレート・ガバナンスに関する諸施策を抜本的に見直しました。その際、特に重要視したのが社外役員機能の最大限の活用で、その実現のためには、社内役員と社外役員の情報非対称性を縮小させることが必要不可欠であるとの考えのもと、各種施策を講じてきました。その後も毎年さまざまな改善を重ねた結果、取締役会およびその前後の会議体の運営は、下図の通りになっています。



このような見直しにより、取締役会は年々活性化し、その所要時間は着実に増加しています。

取締役会の平均所要時間



※ 2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、円滑かつ効率的な運営を行ったため減少しています

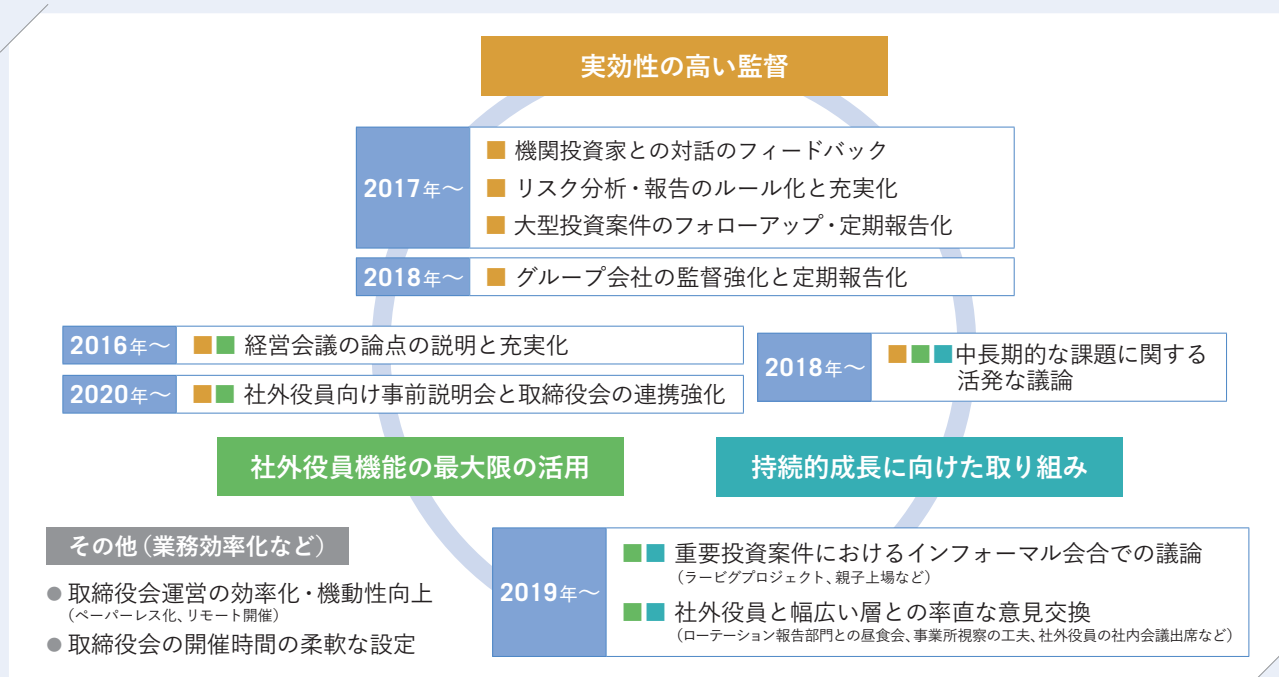
■ 社外役員の監督・アドバイザー機能の活用

社外役員から、当社の取締役会は自由闊達で建設的かつ活発な議論が行われているとの評価を受けています。取締役会および取締役会の実効性評価に関する社外役員懇談会の中で、取締役会の運営方法、社外役員のサポート体制、各種コーポレート・ガバナンスの改善施策などについて、社外役員から数々の指摘や助言をいただいています。具体的な事例は、以下の通りです。

<p>☑ Case 1</p> <p>懇談会方式の議論</p>	<p>重要な意思決定が求められる案件があった際、社外役員から「インフォーマルな会議体で経営陣の率直な考えを聞きたい」との申し入れがあり、懇談会を設定しました。当該会合で忌憚のない意見交換をした結果、本案件における社内外の役員のベクトルが合致し、その後の取締役会の議論も一層活性化し、適切な経営判断につながっています。この案件以降も、必要に応じてこのような懇談会方式の議論の場を設定しています。</p>
<p>☑ Case 2</p> <p>大型案件のフォローアップとグループ会社の監督</p>	<p>「取締役会で決議された投資案件が、計画通り進展していない」との報告を行った際、社外役員からよりタイムリーに報告をして議論をすることの重要性についてご指摘を受けました。その後は、悪い情報は少しでも早く報告するとのスタンスのもと、大型案件のフォローアップやグループ会社の監督の取り組みを強化しています。</p>
<p>☑ Case 3</p> <p>取締役会運営の効率化</p>	<p>他社の役員を兼務している社外役員から、他社での取締役会のIT化の取り組みについて紹介があったことを受けて、取締役会の運営方法を見直し、ペーパーレス会議システムの導入や遠隔地出席の環境整備を行いました。これにより、取締役会の準備などの業務効率が向上するとともに、より機動的に会議が開催できるようになりました。</p>
<p>☑ Case 4</p> <p>社員との交流</p>	<p>幅広い層との対話を求める社外役員からの要望を受けて、事業部門との懇談会や事業所視察時での若手社員からのプレゼンの場などを設定しました。社外役員が社員の生の声を聞くことにより、会社への理解を一層深めるだけでなく、社員側にとってもモチベーションの向上につながるなどの効果もあります。</p>

他にも、社外役員からの提案やインプリケーションなどに基づき、取り組みを進めた事例が多々あり、社外役員の監督・アドバイザー機能が当社の絶え間ないコーポレート・ガバナンス強化の推進力になっています。

社外役員からの提案などに基づく取り組み事例



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性に関する評価については、取締役会の構成、運営状況、取締役会における審議や報告の実施状況、業務執行に対する監督の状況、ならびに任意設置の役員指名委員会、役員報酬委員会の運営の各方面において、各取締役・監査役に対してアンケートを実施しています。その結果を参照し、監査役会、社外役員懇談会、経営会議における率直な意見交換を経て、取締役会にて、これらの意見をもとに取締役会の実効性評価に関する総括を行いました。

2019年度の改善状況・2020年度の評価

2019年度の実効性評価の結果を踏まえ、2020年度の実効性評価およびインフォーマルな懇談会では、以下の重要テーマについて、改善に向けて踏み込んだ議論を行いました。

- イノベーションの創出・デジタル革新に向けた取り組みの加速
- カーボンニュートラル戦略策定、プラスチック資源循環事業推進に向けた体制整備
- ラービグプロジェクト、南米農業事業買収などの大型投資案件の現状と今後の取り組み
- 上場子会社の運営のあり方、ダイバーシティや働き方の見直し

このような取り組みの結果、2020年度末の実効性評価では、各方面において毎年着実に改善が図られ、総じて良好なレベルにあることを確認しました。

今後に向けての取り組み

今後も取締役会の実効性を一層高めるべく、以下の取り組みを継続していきます。

- 重要なテーマにより重きを置いた時間配分や、大型投資案件の進捗状況に関する報告・議論の充実化を通して、取締役会審議のさらなる活性化に取り組む
- 内部統制、コンプライアンス、レスポンシブル・ケア体制などの再点検およびデジタル技術の活用を通じた諸施策などにより、グループガバナンスの一層の強化を図る
- 住友化学の企業価値について、より一層適正に評価されるよう、株主・投資家との対話や情報開示などの取り組みをより充実させる

経営陣幹部の選解任と

取締役・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続き

選任方針

- 的確かつ迅速な意思決定と適材適所の観点から、業績、知識・経験、人格・識見などを総合的に勘案し、それぞれの責務に相応しい人物を選任します
- 当社が定める基準に従い、一定の年齢に達した場合は、当該任期終了とともに退任することを原則とします
- 社外取締役および社外監査役候補の指名にあたっては、当社取締役・監査役としての責務を適切に果たすことのできるよう、当該候補者が他の上場会社の役員を兼務する場合は、当社を含めて5社以内を目処とします

選任手続き

代表取締役による人選

- 方針に則り、経営陣幹部、取締役および監査役候補とするにふさわしい人物を選任します

役員指名委員会の審議

- 人選結果について審議を行い、取締役会へ助言を行います

取締役会の決議

- 役員指名委員会の助言をふまえて審議を行い、決定します

解任方針・手続き

- 経営陣幹部に不正、不当もしくは背信を疑われる行為があったとき、その他経営陣幹部としてふさわしくない事由があったときは、取締役会で審議し、決定します

役員報酬[※]

※ 執行役員の報酬についても、同様の考え方で決定しています

1. 役員報酬の基本方針

- 経営陣幹部および取締役(以下「取締役等」という)の報酬は、「基本報酬」および「賞与」の2つから構成されるものとします。
- 「基本報酬」は、取締役等の行動が短期的・部分最適なものに陥らぬようにするとともに、会社の持続的な成長に向けたインセンティブとして機能するように設計します。
- 「賞与」は、毎年の事業計画達成へのインセンティブを高めるため、当該事業年度の連結業績を強く反映させるものとします。
- 報酬水準については、当社の事業規模や事業内容等を勘案するとともに、優秀な人材の確保・維持等の観点からの競争力ある水準とします。また、その水準が客観的に適切なものかどうか、外部第三者機関による調査等に基づいて毎年チェックします。

2. 各報酬要素の仕組み

(1) 基本報酬

基本報酬は、上記1(4)の方針に基づいて、その水準を決定します。基本報酬は各年単位では固定報酬とする一方、「会社の規模」、「収益力」および「外部からの評価」等の観点から総合的かつ中長期的にみて当社のポジションが変動したと判断しうる場合は、報酬水準を変動させる仕組みを採用します。ポジションの変動を判断する主な指標は、①「会社の規模」の面では、売上収益、資産合計、時価総額、②「収益力」の面では、当期利益(親会社帰属)、ROE、ROI、D/Eレシオ、③「外部からの評価」の面では、信用格付やGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が選定したESG指数を適用することとします。なお、各人の支給額は、役位別基準額に基づいて決定します。

(2) 賞与

賞与は、当該事業年度の業績が一定以上となった場合に支給することとし、賞与算出フォーミュラ(業績指標×係数)に基づいて決定します。賞与算出

フォーミュラに係る業績指標は、財務活動も含めた当該年度の経常的な収益力を賞与額に反映させるため、連結のコア営業利益と金融損益の合算値を適用します。また、算出フォーミュラの係数は、上位の役位ほど大きくなるよう設定します。

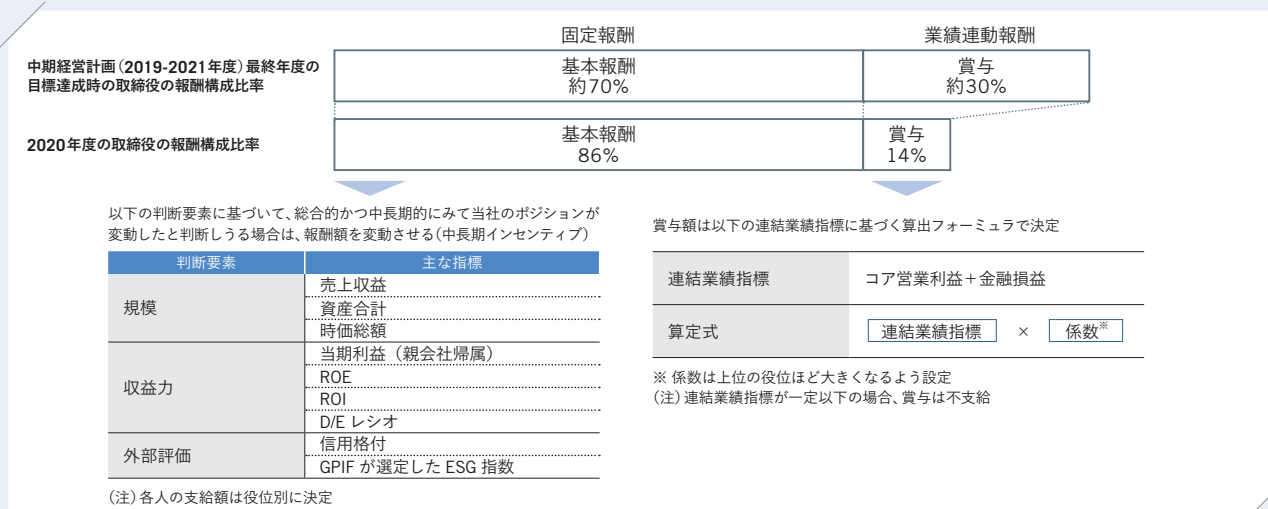
(3) 固定報酬(基本報酬)と業績連動報酬(賞与)の割合

中期経営計画(2019-2021年度)最終年度の連結業績目標(コア営業利益)を達成した場合、取締役(社外取締役除く)の報酬に占める賞与構成比が概ね30%となるように賞与算出フォーミュラを設計します。

3. 役員報酬決定の手順

取締役の報酬は、2006年6月23日開催の第125期定時株主総会の決議によって定められた報酬総額の上限額(年額10億円以内)の範囲内において決定します。取締役会は、役員報酬委員会からの助言を踏まえ、役員報酬の決定方法を審議、決定します。また、各取締役等の報酬額は、取締役会の授権を受けた取締役会長 十倉 雅和が、取締役会の諮問機関である役員報酬委員会が答申した基準に基づき決定しています。その理由は、各取締役などの報酬額を定めることは取締役会による合議・審議にはなじまず、役員報酬委員会委員長および取締役会の議長を務め、会社全般を総覧する立場にある取締役会長が、報酬などの決定方針の趣旨や役員報酬委員会における審議およびその答申に基づき決定するのが、より適切だと考えているためです。取締役会は、各取締役などの報酬額の決定権限が取締役会長によって適切に行使されるよう、役員報酬委員会が当社の報酬などの決定方針に整合するものとして答申した基準に基づいて、取締役会長が取締役の個人別の報酬額を決定することを定めています。取締役会長は、当該基準に基づいて個別の報酬額を決定していることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

取締役報酬の概念図と2020年度の報酬割合(社外取締役除く)



役員報酬の内容 (2020年度)

(名)

(百万円)

区分	人数	報酬等の額	報酬等の種類別の額	
			基本報酬(固定報酬)	賞与(業績連動報酬)
取締役(うち社外取締役)	14(4)	702(68)	606(60)	96(8)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	116(37)	116(37)	—
合計	19	818	722	96

(注) 上記の人数および報酬等の額には、当期中に退任した取締役1名を含んでいます

コーポレート・ガバナンス

親子上場

■ 親子上場に対する考え方

子会社の上場には、子会社において「従業員の士気向上」「採用力の強化」「取引先の信用確保」「業界での発言力」などのメリットがあるほか、親会社としても各子会社との連携・協働によるシナジー効果が見込まれます。それらにより、グループ全体の企業価値の最大化が図れる場合においては、親子上場は一つの有効な選択肢だと考えています。ただし、これらは子会社の自律性を確保し、少数株主の権利を尊重することを前提としています。

当社グループの国内上場子会社については、当社グループの経営戦略上で重要な役割を担っているため、現時点では売却することは考えていません。一方で、完全子会社化については、選択肢の一つとして常に念頭にはありますが、上場メリットが享受できなくなることに加え、少数株主からの株式取得による資金面での負担が大きいと、優先度は高くありません。したがって、これらの上場子会社については、現時点では、総合的に見て親子上場が最適な状態であると考えています。なお、当社と各子会社の関係性は常にモニタリングしており、当社グループの経営戦略や事業環境の変化などに応じて、適宜、株式の保有関係を含め見直すこととしています。

■ 上場会社を有する意義

社名	歴史	グループでの位置づけ	シナジー
大日本住友製薬	1944年に日本染料製造(株)を合併し、住友化学の医薬品事業としてスタート。1984年に住友製薬として分社後、2005年に大日本製薬と合併し、大日本住友製薬が発足。	同社が中核をなす医薬品事業は、農業事業と並ぶ当社ライフサイエンス事業の柱であり、イノベーションの源泉。現中期経営計画では、「ヘルスケア」を次世代事業の創出加速に向けた重点分野の一つに位置づけており、今後この分野でのイノベーションを見込む。	<ul style="list-style-type: none"> ●当社と同社の研究組織の一部を集約・統合したバイオサイエンス研究所での研究 ●再生細胞医薬CDMO(同社の再生細胞医薬の知見、当社のCMO事業の知見) ●セラノスティクス(同社の抗体設計技術、当社の生体メカニズム解析技術、日本メジフィジックスのRI核種技術) ●当社事業所構内の立地による品質・生産管理面などでの密接な連携、間接費削減
広栄化学	当社メタノールの最大顧客であった同社との関係構築のため、1951年に資本参加。その後経営危機に陥った同社の再建のため、当社からの役員派遣など連携を強化。	同社の有機合成技術をベースとした触媒・電子材料などの当社との製造受委託を通じて、グループのファインケミカル分野の事業拡大に貢献。	<ul style="list-style-type: none"> ●新規マルチプラントによるグループでの医薬原体中間体生産の最適化 ●電池材料・添加剤などの初期ステージの共同研究 ●当社工場構内の立地による品質・生産管理面での密接な連携、間接費削減
田岡化学工業	1955年に当社染料事業の強化のため、同じく染料大手の同社に資本参加。	同社の多様な有機合成技術・多数のマルチプラントを活かした、電子材料・医薬中間体の当社との製造受委託を通じて、グループのファインケミカル分野の事業拡大に貢献。	<ul style="list-style-type: none"> ●同社マルチプラントによる、医薬中間体の受託拡大
田中化学研究所	2013年に出資し、車載向け高容量正極材料の共同開発を開始。その後、共同開発が順調に進捗していること、および今後の環境対応車市場の成長とともにリチウムイオン二次電池市場が中長期的に大きく成長すると期待されることを踏まえ、2016年に子会社化。	同社の有する前駆体技術と、当社の正極材料に関する知見を通じて新規製品の共同開発を加速させ、グループの正極材事業の本格参入・拡大に貢献。	<ul style="list-style-type: none"> ●両社技術の融合による製造プロセスの抜本的合理化、研究開発の効率化 ●当社の資本参加・指導による、労働災害や内部統制面など、経営管理レベルの向上

■ 実効性のあるガバナンス体制の構築

当社と上場子会社が共同でグループシナジーの最大化に取り組む上で、上場子会社の自律的な意思決定を尊重するとともに、子会社の少数株主との利益相反を起こさないよう、実効性のあるガバナンス体制の構築に最大限努めています。

上場子会社においては、親会社との取引、役員指名、役員報酬などについて、独立的・客観的な立場から適切に監督を行うため、下記の対応をとっています。

- 十分な人数の独立社外取締役を選出
- 独立社外取締役を構成員の過半数とする役員指名や役員報酬に関する委員会の設置

- 独立社外取締役のみで構成される、親会社との取引等の監視・監督を目的とした委員会の設置および運用

各社における機関設計、独立社外取締役の登用、および任意の委員会などの設置状況

社名	機関設計	取締役会の構成	任意の委員会の設置状況	
		社外取締役の割合	役員指名・報酬	親会社との取引等の監視・監督
大日本住友製薬	監査役会 設置会社	44% (4名/9名) 	指名 報酬	グループ会社間取引 利益相反監督
広栄化学	監査等委員会 設置会社	33% (3名/9名) 	指名 報酬	グループ会社間取引 利益相反監督
田岡化学工業	監査等委員会 設置会社	33% (4名/12名) 	指名 報酬	グループ会社間取引 利益相反監督
田中化学研究所	監査等委員会 設置会社	57% (4名/7名) 	指名 報酬	グループ会社間取引 利益相反監督

TOPIC

親子上場をテーマとした協働エンゲージメントを実施

実施日：2021年1月13日(水)
対応：社長

参加投資家：7社（一般社団法人 機関投資家協働対話フォーラムが主催）

- 三井住友トラスト・アセットマネジメント
- 三井住友DSアセットマネジメント
- 明治安田アセットマネジメント
- 企業年金連合会
- 三菱UFJ信託銀行
- りそなアセットマネジメント
- 第一生命保険

親子上場に関する論点について、上記機関投資家7社との協働エンゲージメントを実施しました。事前に、社外取締役・社外監査役を交え、本テーマについて意見交換をした上で、エンゲージメントに臨みました。本エンゲージメントは、親子上場に対するお互いの考え方について理解を深める貴重な機会になったと考えています。引き続き、説明責任を果たしていきます。

政策保有株式

住友化学は、円滑な事業運営、取引関係の維持・強化などを目的として、中長期的な経済合理性や将来見通しを総合的に勘案した上で、必要と判断される場合に限り、株式を政策的に保有します。また、毎年、取締役会において、当社が保有する全ての上場株式について、個別銘柄ごとに中長期的な経済合理性、保有意義を踏まえて保有方針の検証を行います。その上で、事業環境の変化などにより保有の必要性が低下した銘柄に関しては、株価や市場動向などを考慮した上で適宜売却を行います。

日経平均株価*の上昇に伴い、政策保有株式の評価額も上昇したため、前年度末に比べ期末残高は増加しましたが、右表の通り、2020年度も前年に引き続き、一部株式の売却を実施しました。

* 日経平均株価 2020年3月末：18,917円 ▶ 2021年3月末：29,179円

政策保有株式*¹売却の推移

(億円)

	2019年度	2020年度
銘柄数* ²	7	11
売却価額	51	130

政策保有株式*¹の期末残高

(億円)

	2019年度	2020年度
銘柄数	58	54
貸借対照表計上額の合計額	855	978

*¹ 非上場株式以外の株式

*² 同一銘柄の一部売却を含む

コーポレート・ガバナンス

内部統制

内部統制システムの整備に係る基本方針 ▶ [当社ウェブサイト](#)

■ 内部統制システムの整備状況

住友化学では、会社法に定める業務の適正を確保するための体制として、取締役会決議にて「内部統制システムの整備に係る基本方針」を制定しています。

この中で掲げているように、当社は内部統制システムの整備は組織が健全に維持されるための必要なプロセスであり、かつ、事業目的達成のために積極的に活用すべきものであるとの考えから、社長を委員長とし、各事業部門およびコーポレート部門を統括・担当する執行役員を委員として構成している内部統制委員会（年3回定期開催）を設置して、当社グループにおける内部統制システムの不断の充実を図っています。

当社は、この内部統制委員会を中核として、前述の基本方針に基づく諸施策を審議するとともに、その実施状況をモニタリングすることでPDCAサイクルを回し、当社グループにおける内部統制システムが有効に機能するよう、常に事業や環境の変化に応じた点検・強化を行っています。

なお、当委員会は、当社の業務執行部門から独立した内部統制・監査部が運営しており、オブザーバーとして常勤監査役が出席しています。また、同委員会の実施内容については、開催の都度、監査役会に報告した上、取締役会にて報告・審議しています。

■ 適時開示の社内制度

コーポレートコミュニケーション部が主管部署となり、関連部署と連携してタイムリーかつ継続的な情報開示を行っています。金融商品取引法および証券取引所が定める開示規則などに要請される開示事項以外であっても、投資家の投資判断に影響を与えると思われる情報は積極的に開示するようにしています。また、社会や資本市場との一層の信頼関係構築に向けた取り組みとして、証券取引所のルールに従い、コーポレート・ガバナンスについての会社の考え方や体制の詳細を記述した報告書（コーポレート・ガバナンス報告書）、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外役員の確保の状況に関する報告書（独立役員届出書）などを作成しています。これらの情報は、日本取引所グループのホームページにおいてご覧いただけます。

■ 内部監査

住友化学では、内部統制のモニタリング活動の一つとして、監査役監査、会計監査人監査とは別に、当社内に専任の組織を設置して監査を実施しています。当社およびグループ会社の業務執行に係る事項全般については内部統制・監査部が内部監査を、化学製品のライフサイクル全般における安全・環境・品質に係る事項についてはレスポンシブルケア部の専任監査チームがレスポンシブル・ケア監査を、各々必要な連携を取りながら実施しています。なお、監査にて重要な発見事項があった際には、速やかに業務執行ラインの役員および常勤監査役へ報告しています。

① 内部監査

監査実施部署	内部統制・監査部
監査の目的	「業務の有効性と効率性の維持」「財務報告の信頼性の確保」「事業活動に関わる法令等の遵守」などの観点から内部統制が整備・運用され、適切に機能しているか検証する
監査サイクル	各監査対象単位ごとに、原則2～5年に1度*
監査結果・改善状況の共有	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部監査連絡会（年4回定期開催／財務部・人事部・経理部・各事業部門の業務室など、当社の複数部署と常勤監査役が出席）にて報告 ● 内部統制委員会（年3回定期開催）にて報告

② レスポンシブル・ケア監査

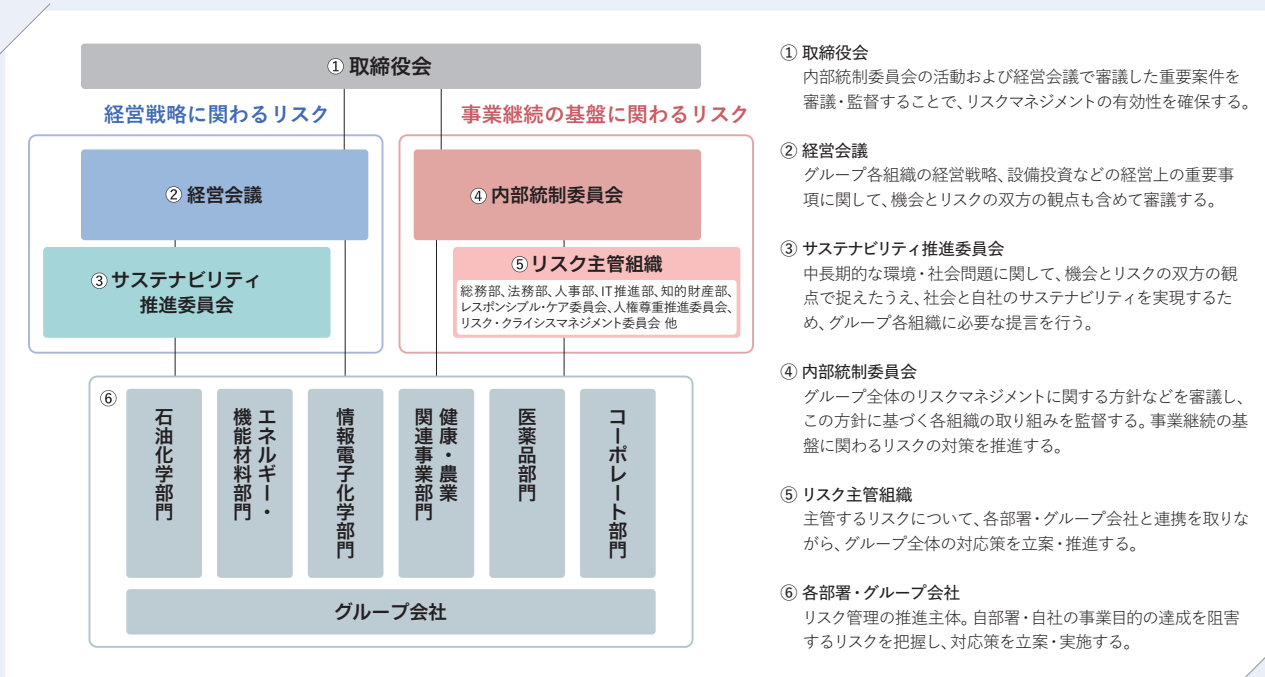
監査実施部署	レスポンシブルケア部の専任監査チーム
監査の目的	化学製品のライフサイクル全般における「安全・環境・健康」の確保、および「品質」の維持向上に係る内部統制が整備・運用され、適切に機能しているか検証する
監査サイクル	各監査対象単位ごとに、原則1～3年に1度*
監査結果・改善状況の共有	<ul style="list-style-type: none"> ● 都度、社内報告 ● レスポンシブル・ケア委員会（年1回定期開催）にて報告

※ コロナ禍で現地訪問が困難な場合は、リモート監査を活用し、監査サイクルの維持に努めている

リスクマネジメント

事業等のリスク ▶ [当社ウェブサイト](#)

リスクマネジメント推進体制図



住友化学では、持続的な成長を実現するため、事業目的の達成を阻害する恐れのあるさまざまなリスクを早期発見し適切に対応していくとともに、リスクが顕在化した際に迅速かつ適切に対処すべく、リスクマネジメントに関わる体制の整備・充実に努めています。

■ リスクマネジメント推進体制

住友化学では、当社グループの各組織がその本来業務の一部として、自らの業務遂行上のリスクを適切に管理するためにさまざまな対策を講じています。また、それに加えて、各種の会議体が連携して、グループ全体の観点から、グループの各組織の取り組みを支援し徹底を図ることで、当社グループのリスクマネジメントを推進しています。

「内部統制委員会」では、グループ全体のリスクマネジメントに関する方針の立案や方針に基づく各組織の取り組みの監督、リスク情報の収集・評価などを行っています。同委員会では、毎年、グループ全体のリスクマップを作成して経営戦略および事業継続の基盤に関わるリスクの状況を網羅的に把握するとともに、リスク主管組織と連携し、地震や労働災害、製品事故など事業継続の基盤に関わる重要なリスクへの対策を、

グループ横断的に推進しています。

その一方で「経営会議」では、当社およびグループ会社の経営戦略や、設備投資・投融資をはじめとした経営上の重要事項(P32:中期経営計画の進捗)に関して、機会とリスクの双方の観点も含めて、都度、審議しています。また、「サステナビリティ推進委員会」では、中長期的な環境・社会問題に関して、機会とリスクの双方の観点で捉えたうえ、当社グループの経営諸活動が社会と自社のサステナビリティの実現(P26:住友化学のサステナビリティ)に寄与するよう、グループの各組織に向けて必要な提言を行っています。

なお、内部統制委員会の実施状況および経営会議で審議した案件のうち重要なものについては、都度、取締役会に報告および答申しています。

■ 組織横断的なリスクとクライシスへの対応

大規模災害(地震・風水害など)、パンデミック、国内外の治安悪化(テロ・暴動・戦争など)、その他複数の事業所、部署、グループ会社にまたがる個別のリスクやクライシス対処方針などを審議するため、「リスク・クライシスマネジメント委員会」を設置しています。

コンプライアンス

取り組みの詳細 ▶ [当社ウェブサイト「コンプライアンス」](#)

■ 基本方針

住友化学グループでは、コンプライアンスを企業経営の根幹と位置づけ、事業活動を行っている世界各国において、諸法令だけでなく、企業倫理の遵守を徹底するための活動に注力しています。コンプライアンス重視の精神は会社創業から今日に至るまで脈々と受け継がれ、その姿勢は従業員が守るべき行動規準として住友化学企業行動憲章に具体化され、また日々のコンプライアンス活動のバックボーンとなっています。特に昨今、企業が社会的責任を果たすことが従来以上に期待されるなか、グローバル化した当社グループの事業活動におけるコンプライアンスの徹底をさらに深化させるべく、住友化学グループはトップマネジメントによる強いリーダーシップのもとで、グループ一丸となってコンプライアンス活動をさらに推進しています。

■ 住友化学グループ コンプライアンス体制

(1) コンプライアンス委員会

住友化学は、社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、最低年1回(必要があれば随時)開催しています。その委員会で議論された内容は、取締役会および監査役会に報告されフィードバックを受けています。同委員会はグローバルな視点から、住友化学グループ全体でのコンプライアンス基本方針を定め、コンプライアンスを徹底するための体制の確立・運営について、各事業部門および国内外のグループ各社に対して指導・支援しています。

(2) 実効性を重視したグループコンプライアンス体制 ("Think globally, Manage regionally, Act locally")

事業のグローバル化が深化するにつれ、各国、各社の状況に即したコンプライアンス体制のきめ細かい運営が一層重要となることから、主要な事業地域に地域法務コンプライアンス統括機能(Religious Legal and Compliance Office(RLCO))を設置し、各社個別の具体的な課題やニーズを把握し、必要とする施策の立案・実施、コンプライアンス体制の構築および運営などについて協働するとともに、支援・指導しています。

(3) 当社およびグループ会社における コンプライアンス体制の導入およびその運営

住友化学グループ全体でコンプライアンスを徹底するためには、住友化学およびグループ各社がそれぞれコンプライアンス体制を確立し、運営することが重要です。住友化学およびグループ各社は、以下の取り組みをしています。

- ①コンプライアンス委員会の設置・運営
(通報対応、コンプライアンス違反調査対応を含む)
- ②コンプライアンスマニュアルの導入と定期的な見直し
- ③内部通報制度(スピークアップ通報制度)の導入・運営
- ④コンプライアンスリスクを踏まえた
コンプライアンス活動(啓発、研修)の実施など

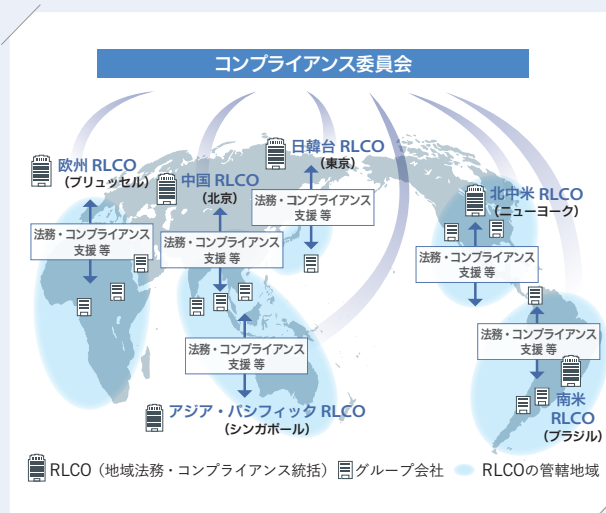
(4) 内部通報制度(スピークアップ通報制度)

住友化学グループでは、コンプライアンス違反の早期発見・未然防止を図るため、当社の役職員(契約社員などを含む)の他、役職員の家族、グループ会社の役職員とその家族、当社およびグループ会社の退職者ならびに取引先等、当社グループの事業に何らかの関与のある全ての方々がコンプライアンス違反またはそのおそれを知った場合に、顕名または匿名で直接コンプライアンス委員会または社外の弁護士などに通報できる、内部通報制度(スピークアップ通報制度)を導入しています。通報制度の利用促進にグループ全体で取り組んでおり、その結果2020年度の住友化学グループ全体の通報は135件となりました。なお、通報およびコンプライアンス違反事案については、監査役会に定期的に報告しています。



住友化学は、2020年12月11日付で、消費者庁の「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」(WCMS認証)の登録事業者となりました。

住友化学グループコンプライアンス体制



レスポンスブル・ケア

■ 労働安全衛生・保安防災

グループ全拠点における安全確保への取り組み

住友化学グループでは、「安全をすべてに優先させる」という基本理念のもと全拠点で重大事故・重大災害ゼロの達成を目指しています。そのために、グループ共通の「安全グラウンドルール」の周知徹底、職場の安全文化レベルの評価・向上、IoT技術の活用による安全管理レベルの強化、自然災害対策の見直し・強化などの安全確保の取り組みの一層のレベルアップを図っています。そして、地域対話を通じて、こうした安全確保への取り組みを近隣の皆さまに説明することで、相互理解を深めていくように努めています。

■ 環境保全

地域に根ざした環境保全活動

住友化学グループでは、環境保全の共通目標を設定し、グループをあげて、環境負荷の低減に取り組んでいます。具体的には、大気および水環境の保全、省資源・廃棄物管理、化学物質の適正管理、生物多様性の保全、土壌環境の保全など、各分野における目標を掲げ、各事業所において目標達成に向けた取り組みの充実を図っています。今後も、地域に根ざした環境保全活動に注力し、事業を継続する大前提である社会からの信頼確保に努めていきます。

■ プロダクト stewardship・製品安全・品質保証

お客さまの安全・安心のために

化学製品のライフサイクルを通じて、人や環境への安全面での影響度を推定し、そのリスクに応じて人の健康と環境を保護する活動を推進しています。現在、住友化学は「エコ・ファーストの約束」のもと、当社で1トン以上を製造し、販売している化学物質のリスクアセスメントを行い、「安全性要約書※」として公開しています。これらの情報も含めて、当社が販売中の製品がお客さまに安全に使用していただける品質になっていることを改めて確認しています。今後も、世界中のお客さまが安心して使用できる品質の製品とサービスをお届けできるよう、日々の管理を徹底していきます。

※ 化学物質の安全性情報を記載した文書

地域対話の実施状況 (2020年度 住友化学各事業所)

開催回数 **3回** 参加者数 **18名**

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、大部分の開催を見合わせました。



地域対話の様子
(新型コロナウイルス感染拡大前に実施した際の様子)

▶ [当社ウェブサイト「労働安全衛生・保安防災」](#)

目標実績例 (2020年度実績 住友化学単体 全工場)

目標	PRTR法※対象物質総排出量 (大気および水への排出)の2008年度比 60%削減を維持
実績	2008年度比 90.2%削減
※ 化学物質管理促進法「PRTR: Pollutant Release and Transfer Register」	
目標	産業廃棄物埋立量の2000年度比 80%削減を維持
実績	2000年度比 92.6%削減

▶ [当社ウェブサイト「環境保全」](#)

エコ・ファーストの約束

約束例	自社技術を活用した化学物質管理とリスクコミュニケーションに、適切かつ積極的取り組みます。
実績	当初計画した対象製品全てのリスク評価を終了し、58物質の安全性要約書を公開しました。



住友化学は2008年11月より環境省の「エコ・ファースト制度」に、日本の総合化学企業として唯一参画しています。当社はこれら取り組みの進捗を公表し、定期的に環境省へ報告しています。

▶ [当社ウェブサイト「プロダクト stewardship・製品安全・品質保証」](#)

人権尊重

■ 基本的な考え方

住友化学は、人権尊重を事業継続のための基盤の一つと位置づけ、経営の重要課題としてグループ一体となって継続的に取り組み、その内容と進捗を対外的に公表しています。2019年には、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「住友化学グループ人権の尊重に関する基本方針」を制定するとともに、「人権尊重推進委員会」を設置しました。それ以降、当該委員会のイニシアティブのもと、当社グループ一体となってバリューチェーンを通じた人権尊重の取り組みを行っています。

住友化学グループ 人権の尊重に関する基本方針 ▶ [当社ウェブサイト](#)

■ 人権デュー・ディリジェンス

住友化学グループは、事業活動における人権の尊重を目的として、指導原則に準拠した人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築しています。人権デュー・ディリジェンスを通じて、当社グループの事業活動に起因して人権への負の影響が発生している、または当社グループの事業活動がこれを助長していることが判明した場合には、関連するステークホルダーとの協議を行い、適切な手続きを通じて、その是正・救済を行ってまいります。

人権デュー・ディリジェンス-取り組みのアプローチ

当社や当社のサプライチェーンだけでなく、国内外グループ会社やグループ会社のサプライチェーンも含めた範囲で人権リスクを評価・低減するという考え方のもと、想定される人権リスクに応じて優先順位を設定し、段階的に取り組みを進めています。当社グループの人権デュー・ディリジェンスは、外部専門家の助言・協力を受けながら以下のような流れで実施しています。



	2020年度の取り組み	2021年度の取り組み予定
住友化学グループにおける詳細調査	<p>2019年度に実施した、当社および連結経営会社を対象とした人権リスクアセスメントにおいて、相対的に人権リスクが高いと考えられたグループ会社30社に対して、詳細調査を実施しました。</p> <p>☑ 書面調査-対象: 中国・インド・タイ・日本などの計26社 社会・環境・安全衛生・ガバナンスの各カテゴリについて、人権リスクが高い事業活動の有無やリスク低減措置の実施状況について、質問状を送付し回答を得ました。</p> <p>☑ 現地調査-対象: 中国・タイ・タンザニアの計4社 特に人権リスクが高いと評価されたグループ会社に対しては、外部専門家を起用し、就業規則や賃金規程などの文書確認、現地従業員(派遣社員を含む)に対するインタビュー、就労環境の確認などを行いました。</p> <p>これらの調査の結果、以下のような課題が発見されました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人権や労働についてのサプライヤーに対する要求事項が、サプライヤー評価の際の手順や基準に明示的に含まれていない ● 改めて当社グループの人権方針を周知徹底し、理解促進のための研修などを実施する必要がある 	<p>2020年度の調査では、人権への重大な負の影響を与える事態は発見されませんでした。発見された課題に対しては、事実関係や背景を追加調査した上で、予防・是正措置を講じていきます。また、2020年度の調査において得られた知見を当社グループ全体で共有し、一層のリスク低減につなげていきます。さらに、当社グループ従業員一人ひとりが、人権尊重への理解をより一層深められるよう、研修をはじめとする啓発活動を引き続き行っていきます。</p>
ハイリスク原材料に関する取り組み	<p>「住友化学グループ 責任ある鉱物・原材料の調達方針」に則り、サプライチェーン上で人権への負の影響を生じさせるリスクが高い原材料(ハイリスク原材料)の調達先に対し優先的にデュー・ディリジェンスを実施するべく、当社グループでのハイリスク原材料の使用状況について調査を開始しました。</p>	<p>引き続き、ハイリスク原材料を取り扱う取引先に対し、RMI(Responsible Minerals Initiative)に準拠した報告を要請し、順次リスクアセスメントを進めていきます。</p>
契約への人権条項の導入	<p>原材料、資材、物流、製造委託先などの取引先に対して、当社の人権尊重の取り組みについてご理解・ご協力いただくことを求める契約条項を策定し、取引先との契約への導入を開始しました。</p>	<p>引き続き、人権条項を含んだ契約の締結を進めるとともに、サプライチェーン上で人権に対する負の影響が発生し、またはその恐れが認められた場合には、人権条項に定める手続きに沿って対応を進めていきます。</p>
サステナブル調達の取り組み	<p>2020年度も、サプライチェーン上の原材料調達におけるESGリスクの状況を正しく認識するため、主要取引先に対し「住友化学グループサステナブル調達ガイドブック」を送付し、各社に記入していただいた「チェックシート」を回収して、取り組み状況を確認しました。その結果、全調査対象中、当社においてサステナブルな取引であることが認定できたお取引先の比率(サステナブル調達率)は、86%(2021年3月末日現在)でした。</p>	<p>引き続き、サステナブル調達の取り組みを進め、人権リスクが高い事業活動の有無やリスク低減措置の実施状況など、取引先における人権尊重状況の確認を鋭意実施してまいります。</p>

住友化学グループ 責任ある鉱物・原材料の調達方針 ▶ [当社ウェブサイト](#)

株主・投資家との対話

■ 基本方針

住友化学は、株主・投資家との間で、経営方針、事業戦略および業績動向に関する計画的、効果的かつ戦略的なコミュニケーションを行うことで株主への説明責任を果たし、市場からの信頼の維持・向上を図るとともに、当社への正しい理解を通じて、適正な株価形成と企業価値向上に努めます。

■ 活動実績

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、これまで対面実施を基本としていたIR活動も大きく様変わりしました。海外機関投資家への直接訪問の機会を失ったほか、機関投資家・アナリスト向けの工場見学会など現地での実施が必要なイベントは中止を余儀なくされました。一方で、説明会などについては、感染症対策に十分に留意しながら、対面とリモートのハイブリッドで実施するなど、リモートによる利便性を享受しながらも、コミュニケーションの質を確保する取り組みに尽力しました。

このような状況の中、マネジメントによる説明会については、毎年開催している社長による経営戦略説明会のほか、当社として初めてIR DayとESG説明会を実施しました。IR Dayでは、社長による経営戦略の説明に加え、医薬品部門を含む各事業部門のトップによる事業戦略の説明を行いました。ESG説明会では、社長から当社のサステナビリティへの取り組みを紹介した後、環境・社会・ガバナンスのトピックスをそれぞれの統括役員から説明しました。

事業部門や本社を統括する役員が投資家・アナリストと直接意見を交わすスモールミーティングを年に数回設けていますが、投資家・アナリストからの率直なご意見をマネジメントが直接伺うことにより、当社の課題や目指すべき姿について建設的な対話が生まれ、相互理解が年々進んでいます。

また、個人投資家向けのオンライン会社説明会を開催し、多くの個人投資家の皆さまに当社についての理解を深めていただけるよう努めました。



IR Dayの様子(2020年11月)

2020年度のIR活動状況

説明会

	回数	参加者数
経営戦略説明会	1	305
IR Day	1	282
ESG説明会	1	203

	回数	視聴数
電話カンファレンスでの決算説明会	4	1,450

説明会で使用した資料 ▶ [当社ウェブサイト](#)

取材対応(機関投資家・アナリスト向け)

参加者数*

331

※ 電話会議、カンファレンス参加者を含む

投資家訪問*

	訪問件数
海外	0
国内	12
うち議決権行使担当者との面談	9

※ 訪問に代えて電話会議を実施した面談については、取材対応に含めて表記

スモールミーティング

	回数	参加者数
社長によるスモールミーティング*	3	75
事業部門等によるスモールミーティング	3	64

※ 親子上場をテーマとした協働エンゲージメントを含む

▶ [P89](#)

個人投資家説明会 ▶ [当社ウェブサイト](#)

回数	参加者数
3	614

財務レビュー

1. 経営成績

(1) 売上収益

売上収益は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴う経済活動の落ち込みにより、石油化学およびエネルギー・機能材料において自動車関連用途を中心に出荷が減少したことに加え、石油化学における原料価格の下落に伴う市況下落の影響などがありました。健康・農業関連事業、情報電子化学および医薬品において出荷が増加したため、前連結会計年度の2兆2,258億円に比べ612億円増加し、2兆2,870億円となりました。

(2) コア営業利益／営業利益

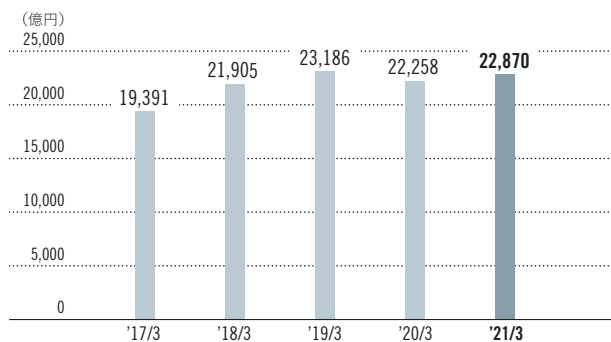
コア営業利益は、石油化学およびエネルギー・機能材料において自動車関連用途を中心に出荷が減少したことに加え、持分法適用会社であるペトロ・ラービグ社の定期修繕や医薬品における販売費及び一般管理費や研究開発費の増加の影響がありました。一方、医薬品、情報電子化学および健康・農業関連事業の出荷が増加した結果、コア営業利益は、前連結会計年度の1,327億円に比べ150億円増加し1,476億円となりました。

コア営業利益の算出にあたり営業利益から控除した、非経常的な要因により発生した損益は、前連結会計年度は、医薬品において開発中の抗がん剤の一部試験の中止を決定したことなどにより、減損損失を計上しました。一方、条件付対価の公正価値が減少し、多額の費用戻入が発生したため、49億円の利益になりました。当連結会計年度は、医薬品のがん領域において、開発中の結腸直腸がんを対象とした試験の中止を決定したことなどにより、減損損失を計上しました。それに伴い、条件付対価の公正価値が減少し、費用戻入が発生したものの、合計としては105億円の損失となりました。以上の結果、営業利益は、前連結会計年度の1,375億円と同水準の1,371億円となりました。

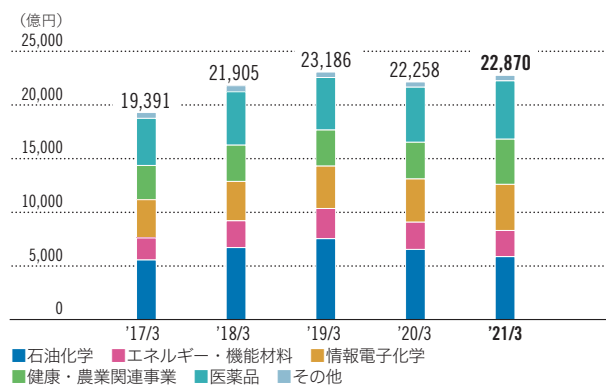
(3) 金融収益及び金融費用／税引前利益

金融収益及び金融費用は、前連結会計年度の70億円の損失に比べ77億円改善し、7億円の利益となりました。当連結会計年度末にかけて円安で推移し、為替差益を計上した結果、税引前利益は、前連結会計年度の1,305億円に比べ73億円増加し、1,378億円となりました。

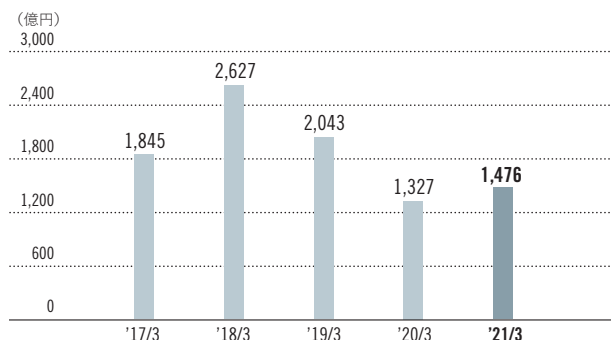
売上収益



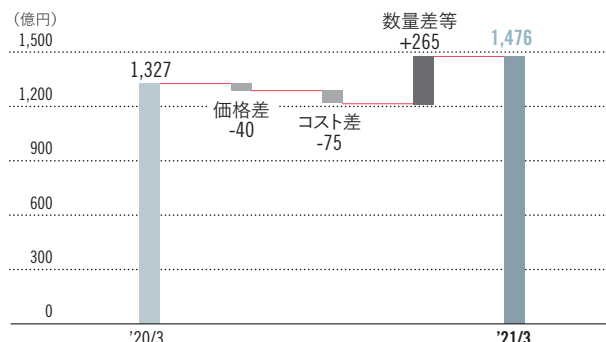
部門別売上収益



コア営業利益



コア営業利益の変動要因 ('20/3 対 '21/3)



(4) 法人所得税費用／親会社の所有者に帰属する 当期利益および非支配持分に帰属する当期利益

法人所得税費用は697億円となり、税引前利益に対する税効果適用後の法人所得税費用の負担率は、50.6%となりました。

以上の結果、当期利益は、681億円となりました。

非支配持分に帰属する当期利益は、主として大日本住友製薬などの連結子会社の非支配持分に帰属する利益からなり、前連結会計年度の235億円に比べ14億円減少し、220億円となりました。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前連結会計年度の309億円に比べ151億円増加し、460億円となりました。

(5) 配当

当期の1株当たりの配当は、中間配当を6円、期末配当を9円として実施しました。よって、当期の年間配当は、1株当たり15円となっています。

2. 部門別情報

(1) 石油化学

新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴う経済活動の落ち込みにより、自動車関連用途を中心に合成樹脂などの出荷が減少しました。また、原料価格の下落に伴い、石油化学品などの市況が低水準で推移しました。この結果、売上収益は前連結会計年度に比べ、676億円減少し5,893億円となりました。コア営業利益は、出荷数量の減少に加え、持分法適用会社であるペトロ・ラービグ社での定期修繕の影響により、前連結会計年度に比べ265億円悪化し120億円の損失となりました。

(2) エネルギー・機能材料

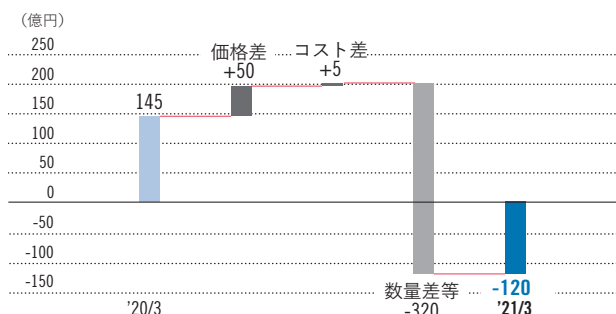
新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴い、自動車関連用途のリチウムイオン二次電池用セパレータや合成ゴムなどの出荷が減少しました。この結果、売上収益は前連結会計年度に比べ、98億円減少し2,452億円となりましたが、原料価格の下落に伴う交易条件の改善により、コア営業利益は前連結会計年度に比べほぼ横ばいの203億円となりました。

部門別業績

	'20/3			'21/3			コア営業利益 増減率
	売上収益	コア営業利益	コア営業利益率	売上収益	コア営業利益	コア営業利益率	
石油化学	¥ 6,569	¥ 145	2.2%	¥ 5,893	¥ △120	△2.0%	—
エネルギー・機能材料	2,550	203	8.0	2,452	203	8.3	△0.4
情報電子化学	4,049	251	6.2	4,318	397	9.2	58.4
健康・農業関連事業	3,437	21	0.6	4,230	315	7.5	1,414.5
医薬品	5,158	753	14.6	5,465	717	13.1	△4.8
その他	495	88	17.7	511	128	24.9	45.4
調整額	—	△134	—	—	△164	—	—
合計	¥22,258	¥1,327	6.0%	¥22,870	¥1,476	6.5%	11.3%

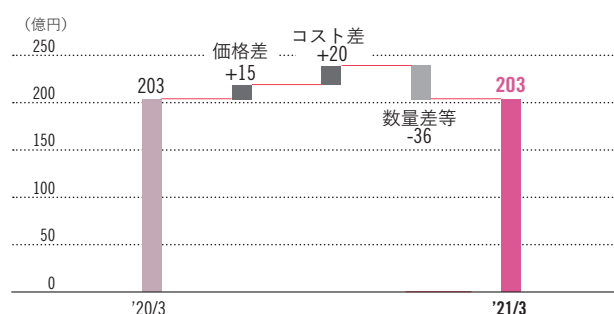
石油化学

コア営業利益の変動要因 ('20/3 対 '21/3)



エネルギー・機能材料

コア営業利益の変動要因 ('20/3 対 '21/3)



財務レビュー

(3) 情報電子化学

半導体プロセス材料である高純度ケミカルやフォトレジストは、需要の伸長に伴い出荷が増加しました。また、巣ごもり需要や在宅勤務需要などを背景に、ディスプレイ関連材料の出荷が増加しました。この結果、売上収益は前連結会計年度に比べ269億円増加し4,318億円となり、コア営業利益は前連結会計年度に比べ146億円増加し397億円となりました。

(4) 健康・農業関連事業

農業は、2020年4月に実施したニューファーム社の南米子会社4社の買収により販売が増加しました。また、インドにおいても出荷が堅調に推移しました。さらに、メチオニン(飼料添加物)は前連結会計年度に比べ市況が上昇しました。この結果、売上収益は前連結会計年度に比べ、793億円増加し4,230億円となりました。コア営業利益は、メチオニンの取引条件の改善や海外農薬の出荷増加などにより、前連結会計年度に比べ295億円改善し、315億円となりました。

(5) 医薬品

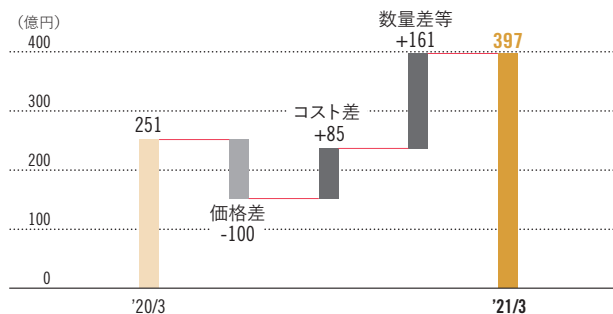
国内では前連結会計年度に販売を開始したエクアおよびエクメット(2型糖尿病治療剤)が通年で寄与しました。また、北米ではラツーダ(非定型抗精神病薬)の販売が拡大したことに加え、レルゴリクス関連の収益を認識しました。この結果、売上収益は前連結会計年度に比べ、306億円増加し5,465億円となりました。コア営業利益は、売上収益の増加の一方で、スミトバント バイオファーマ リミテッドおよびその傘下の子会社の費用が通年での負担となり、販売費及び一般管理費ならびに研究開発費が増加したため、前連結会計年度に比べ36億円減少し、717億円となりました。

(6) その他

上記5部門以外に、電力・蒸気の供給、化学産業設備の設計・工事監督、運送・倉庫業務、物性分析・環境分析業務などを行っています。これらの売上収益は前連結会計年度に比べ、17億円増加し511億円となり、コア営業利益は前連結会計年度に比べ40億円増加し128億円となりました。

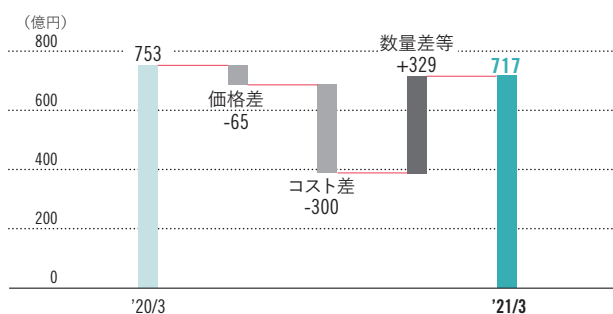
情報電子化学

コア営業利益の変動要因 ('20/3 対 '21/3)



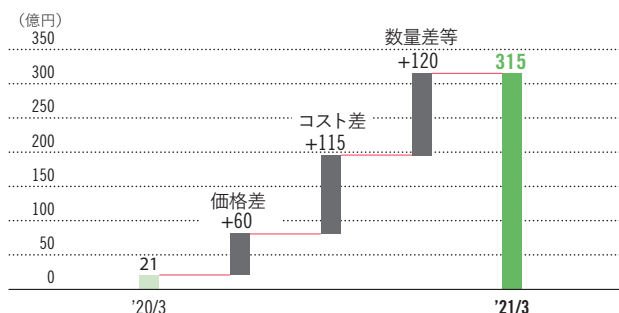
医薬品

コア営業利益の変動要因 ('20/3 対 '21/3)



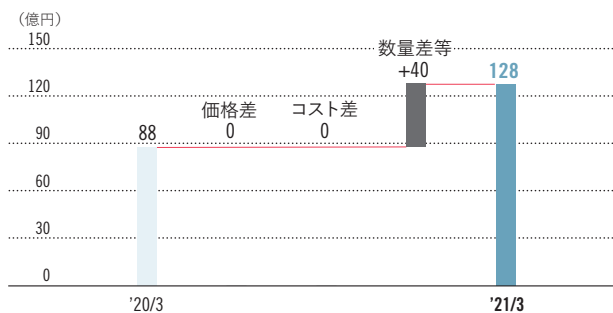
健康・農業関連事業

コア営業利益の変動要因 ('20/3 対 '21/3)



その他

コア営業利益の変動要因 ('20/3 対 '21/3)



3. 財政状態

(1) 財政政策

当社グループの財務活動の方針は、低利かつ中長期にわたり安定的な資金調達を行うこと、および十分な流動性を確保することです。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な現在の当社格付を維持することを考慮し、中長期的に0.7倍程度を目安としています。当社グループは、営業活動によるキャッシュ・フローのほか、銀行借入、資本市場における社債およびコマーシャル・ペーパー(当社発行枠1,800億円)の発行などにより、必要資金を調達しています。

当社グループは、グループファイナンスなどにより手元資金の最大活用を図っており、現金及び現金同等物の保有額は事業遂行上必要な水準に維持することを目指しています。当連結会計年度において、当社は新型コロナウイルス感染症による流動性リスクに備えるため通常に比べ高めの水準で手元資金の維持を図りました。当連結会計年度末の現金及び現金同等物は3,609億円であり、流動比率(流動資産/流動負債)は

145.3%です。

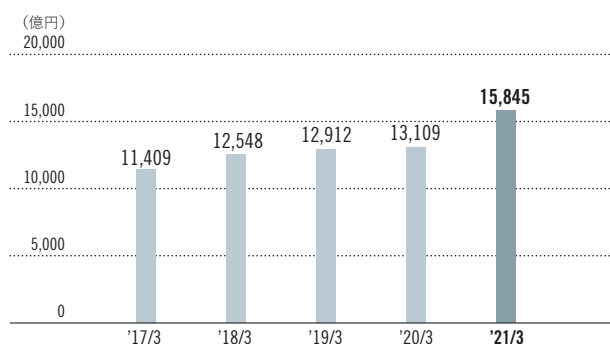
また、大手邦銀のシンジケート団による800億円のコミットメント・ラインおよび大手外銀のシンジケート団による210億円のマルチカレンシー(円・米ドル・ユーロ建)によるコミットメント・ラインを有しており、金融市場の不安定な状況や、新型コロナウイルス感染症の影響を含む事業等のリスクの顕在化などによる突発的な資金需要に備え、手元流動性を確保しています。

(2) 財政状態

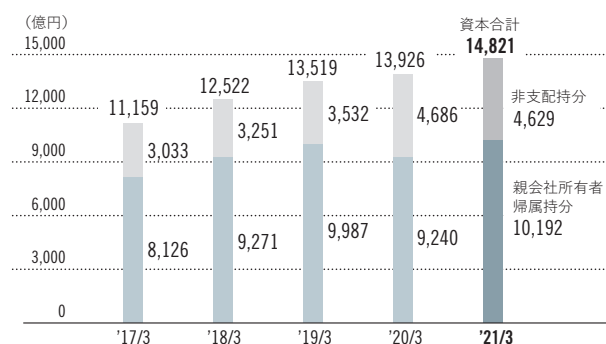
当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度末に比べ3,362億円増加し、3兆9,903億円となりました。当社によるペトロ・ラービグ社への貸付の実施などにより、その他の金融資産が増加しました。また、現金及び現金同等物が増加しました。

負債合計は、前連結会計年度末に比べ2,466億円増加し、2兆5,081億円となりました。大日本住友製薬における開発および販売提携契約の締結に係る前受収益の増加などにより、その他の非流動負債が増加しました。また、有利子負債は、前

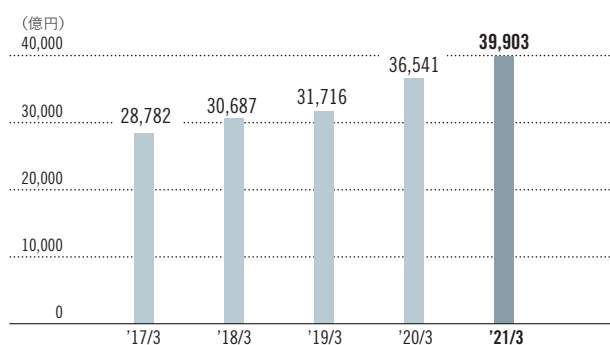
流動資産合計



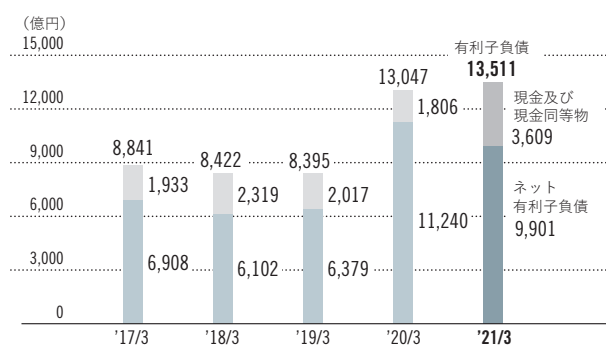
資本合計(純資産)



資産合計



有利子負債



財務レビュー

連結会計年度末に比べ464億円増加し、1兆3,511億円となりました。

資本合計(非支配持分を含む)は、利益剰余金やその他の資本の構成要素が増加したことにより、前連結会計年度末に比べ895億円増加し、1兆4,821億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は、前連結会計年度末に比べて0.2ポイント増加し、25.5%となりました。

4. キャッシュ・フロー

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、大日本住友製薬における開発および販売提携契約の締結による契約一時金の受領や運転資金の改善などにより、前連結会計年度に比べ2,685億円増加し、3,745億円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、当社によるペトロ・ラービグ社への貸付による支出があり、1,774億円の支出となりました。前連結会計年度には、大日本住友製薬によるロイバント

社との戦略的提携に伴う投資の取得による支出や子会社の取得による支出があったため、前連結会計年度に比べ3,223億円支出が減少しました。

この結果、フリー・キャッシュ・フローは、前連結会計年度の3,937億円の支出に対して、当連結会計年度は1,971億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、400億円の支出となりました。前連結会計年度には、大日本住友製薬によるロイバント社との戦略的提携の対価の支払いに係るブリッジローン(調達や当社による公募ハイブリッド社債(公募劣後特約付社債)の発行を実施したため、前連結会計年度に比べ4,135億円収入が減少しました。

また、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の期末残高は、前連結会計年度末に比べ1,803億円増加し、3,609億円となりました。

設備投資額の内訳

(億円、%)

	J-GAAP*		IFRS*										
	'17/3		'17/3		'18/3		'19/3		'20/3		'21/3		
新設・増強													
石油化学	¥ 15	1%	¥ —	—%	¥ 32	2%	¥ 64	4%	¥ 67	6%	¥ 17	2%	
エネルギー・機能材料	118	9	—	—	143	9	130	8	111	10	80	7	
情報電子化学	295	23	—	—	213	13	283	17	168	14	78	7	
健康・農業関連事業	121	9	—	—	380	24	229	14	89	8	50	4	
医薬品	28	2	—	—	37	2	61	4	54	5	34	3	
その他	12	1	—	—	60	4	86	5	7	0	131	12	
小計	¥ 589	45%	¥ —	—%	¥ 865	54%	¥ 854	52%	¥ 497	43%	¥ 390	35%	
合理化	35	3	—	—	27	2	28	2	22	2	26	2	
研究開発	74	6	—	—	121	8	136	8	74	6	70	6	
更新・補修	252	19	—	—	313	20	439	27	321	28	404	36	
その他	350	27	—	—	262	16	179	11	251	21	237	21	
合計	¥1,301	100%	¥1,363	—%	¥1,588	100%	¥1,637	100%	¥1,163	100%	¥1,127	100%	

※ J-GAAP：日本基準 IFRS：国際会計基準

5. 設備投資

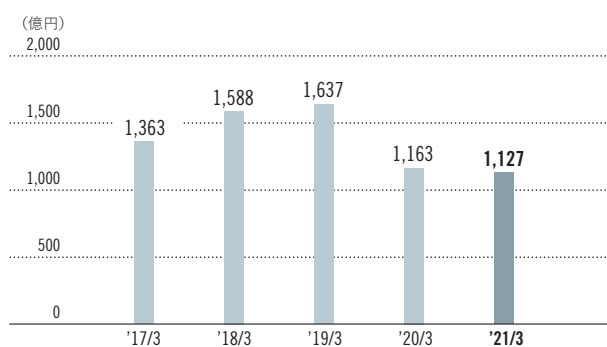
当期は、生産設備の新增設、更新および合理化など総額1,127億円の投資を行いました。

当期に完成した主要設備は、エネルギー・機能材料部門での国内子会社の正極材製造設備(増強)です。

また、当期建設中の主要設備は、情報電子化学部門での当社のフォトレジスト評価体制整備(増強)、石油化学部門での当社の高効率ガスタービン導入(合理化)、エネルギー・機能材料部門での国内子会社の新マルチプラント(新設・増強)、その他事業での国内子会社の発電所の建設(新設・増強)です。なお、当期において当社の次世代基幹業務システムS/4HANA導入のための投資を行いました。

部門別では、石油化学部門で199億円、エネルギー・機能材料部門で230億円、情報電子化学部門で122億円、健康・農業関連事業部門で163億円、医薬品部門で140億円、その他部門で273億円の設備投資を行いました。

設備投資額



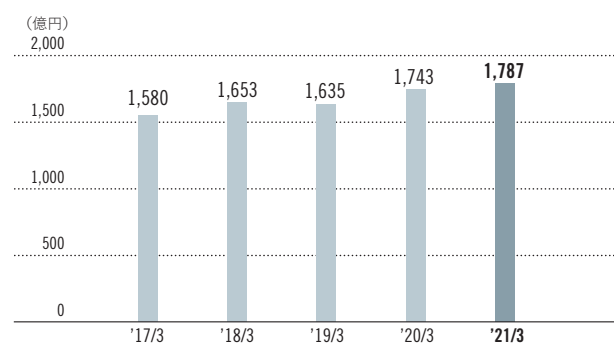
6. 研究開発

当社グループは、事業拡大と収益向上に寄与すべく、独自の優位性ある技術の確立を基本方針とし、各社が独自に研究開発活動を行っているほか、当社グループ全体としての効率性を念頭に置きながら、互いの研究開発部門が密接に連携して共同研究や研究開発業務の受委託などを積極的に推進しています。

当連結会計年度においては、2019年度から2021年度までの中期経営計画に従い、ヘルスケア、食糧、環境負荷低減、ICTの4分野に研究資源を重点投入するとともに、異分野技術融合による新規事業の芽の発掘とその育成に取り組んできました。

これに基づき、当連結会計年度に計上された研究開発費は、前連結会計年度に比べ43億円増加し、1,787億円となりました。

研究開発費



連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	180,648	360,918
営業債権及びその他の債権	570,413	652,616
その他の金融資産	8,945	12,814
棚卸資産	492,391	511,529
その他の流動資産	54,204	46,552
小計	1,306,601	1,584,429
売却目的で保有する資産	4,305	42
流動資産合計	1,310,906	1,584,471
非流動資産		
有形固定資産	778,417	793,500
のれん	200,416	220,295
無形資産	465,646	450,172
持分法で会計処理されている投資	264,054	243,803
その他の金融資産	488,645	528,826
退職給付に係る資産	61,229	80,455
繰延税金資産	47,191	41,406
その他の非流動資産	37,583	47,326
非流動資産合計	2,343,181	2,405,783
資産合計	3,654,087	3,990,254

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
社債及び借入金	466,527	250,389
営業債務及びその他の債務	436,070	522,887
その他の金融負債	48,769	55,913
未払法人所得税等	32,116	38,410
引当金	89,862	106,968
その他の流動負債	88,984	116,125
流動負債合計	1,162,328	1,090,692
非流動負債		
社債及び借入金	838,139	1,100,677
その他の金融負債	92,056	81,117
退職給付に係る負債	45,770	37,179
引当金	21,491	25,115
繰延税金負債	79,528	101,854
その他の非流動負債	22,183	71,501
非流動負債合計	1,099,167	1,417,443
負債合計	2,261,495	2,508,135
資本		
資本金	89,699	89,699
資本剰余金	20,784	26,882
利益剰余金	807,959	854,538
自己株式	△ 8,329	△ 8,334
その他の資本の構成要素	13,877	56,445
親会社の所有者に帰属する持分合計	923,990	1,019,230
非支配持分	468,602	462,889
資本合計	1,392,592	1,482,119
負債及び資本合計	3,654,087	3,990,254

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
売上収益	2,225,804	2,286,978
売上原価	△1,519,047	△1,515,782
売上総利益	706,757	771,196
販売費及び一般管理費	△575,135	△631,270
その他の営業収益	11,590	26,673
その他の営業費用	△14,928	△17,025
持分法による投資損益(△は損失)	9,233	△12,459
営業利益	137,517	137,115
金融収益	13,178	19,868
金融費用	△20,215	△19,180
税引前利益	130,480	137,803
法人所得税費用	△76,081	△69,729
当期利益	54,399	68,074
当期利益の帰属		
親会社の所有者	30,926	46,043
非支配持分	23,473	22,031
当期利益	54,399	68,074
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	18.91	28.16
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	—

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
当期利益	54,399	68,074
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産	△13,397	13,405
確定給付制度の再測定	△8,323	18,867
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△4,812	3,440
純損益に振り替えられることのない項目合計	△26,532	35,712
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,871	△ 3,015
在外営業活動体の換算差額	△45,048	36,890
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△2,050	△ 1,701
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△45,227	32,174
その他の包括利益合計	△71,759	67,886
当期包括利益	△17,360	135,960
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△39,081	108,727
非支配持分	21,721	27,233
当期包括利益	△17,360	135,960

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分										非支配持分	資本合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素				合計	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計		
					その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する 金融資産	確定給付 制度の 再測定	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	在外営業 活動体の 換算差額				
2019年4月1日	89,699	20,438	820,454	△8,322	98,776	—	△1,851	△20,492	76,433	998,702	353,184	1,351,886
当期利益	—	—	30,926	—	—	—	—	—	—	30,926	23,473	54,399
その他の包括利益	—	—	—	—	△20,740	△9,372	2,035	△41,930	△70,007	△70,007	△1,752	△71,759
当期包括利益合計	—	—	30,926	—	△20,740	△9,372	2,035	△41,930	△70,007	△39,081	21,721	△17,360
自己株式の取得	—	—	—	△7	—	—	—	—	—	△7	—	△7
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△35,970	—	—	—	—	—	—	△35,970	△16,722	△52,692
新規連結による変動額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	109,826	109,826
非支配持分との取引	—	346	—	—	—	—	—	—	—	346	593	939
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	△7,465	—	△1,907	9,372	—	—	7,465	—	—	—
その他の増減額	—	—	14	—	△14	—	—	—	△14	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	346	△43,421	△7	△1,921	9,372	—	—	7,451	△35,631	93,697	58,066
2020年3月31日	89,699	20,784	807,959	△8,329	76,115	—	184	△62,422	13,877	923,990	468,602	1,392,592

当連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分										非支配持分	資本合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素				合計	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計		
					その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する 金融資産	確定給付 制度の 再測定	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	在外営業 活動体の 換算差額				
2020年4月1日	89,699	20,784	807,959	△8,329	76,115	—	184	△62,422	13,877	923,990	468,602	1,392,592
当期利益	—	—	46,043	—	—	—	—	—	—	46,043	22,031	68,074
その他の包括利益	—	—	—	—	19,029	15,562	△3,050	31,143	62,684	62,684	5,202	67,886
当期包括利益合計	—	—	46,043	—	19,029	15,562	△3,050	31,143	62,684	108,727	27,233	135,960
自己株式の取得	—	—	—	△5	—	—	—	—	—	△5	—	△5
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△19,620	—	—	—	—	—	—	△19,620	△16,779	△36,399
新規連結による変動額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	4
非支配持分との取引	—	6,098	—	—	—	—	—	—	—	6,098	△16,171	△10,073
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	20,116	—	△4,554	△15,562	—	—	△20,116	—	—	—
その他の増減額	—	—	40	—	—	—	—	—	—	40	—	40
所有者との取引額等合計	—	6,098	536	△5	△4,554	△15,562	—	—	△20,116	△13,487	△32,946	△46,433
2021年3月31日	89,699	26,882	854,538	△8,334	90,590	—	△2,866	△31,279	56,445	1,019,230	462,889	1,482,119

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

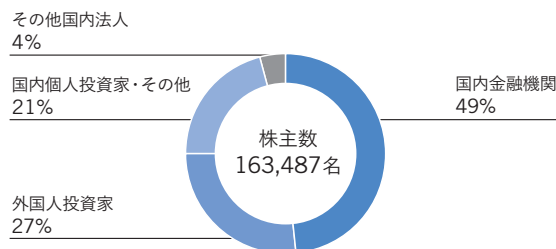
	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	130,480	137,803
減価償却費及び償却費	131,741	136,017
減損損失	37,328	40,833
減損損失の戻入	△61	—
持分法による投資損益(△は益)	△9,233	12,459
受取利息及び受取配当金	△10,904	△8,440
支払利息	12,513	16,091
事業構造改善費用	7,806	6,323
条件付対価に係る公正価値変動	△48,475	△22,463
固定資産売却損益(△は益)	△931	△18,730
営業債権の増減額(△は増加)	△10,938	△22,426
棚卸資産の増減額(△は増加)	△11,713	12,644
営業債務の増減額(△は減少)	△22,048	48,270
前受収益の増減額(△は減少)	4,881	47,976
引当金の増減額(△は減少)	△8,060	16,513
その他	△57,184	28,094
小計	145,202	430,964
利息及び配当金の受取額	27,033	15,968
利息の支払額	△12,733	△15,860
法人所得税の支払額	△48,688	△54,401
事業構造改善費用の支払額	△4,802	△2,207
営業活動によるキャッシュ・フロー	106,012	374,464
投資活動によるキャッシュ・フロー		
預け金の預入による支出	△61,028	—
有価証券の純増減額(△は増加)	—	△2,644
固定資産の取得による支出	△120,449	△120,812
固定資産の売却による収入	1,974	24,371
子会社の取得による収支(△は支出)	△204,592	△3,355
投資の取得による支出	△122,493	△8,074
投資の売却及び償還による収入	6,763	20,935
貸付による支出	△1,734	△81,760
その他	1,889	△6,050
投資活動によるキャッシュ・フロー	△499,670	△177,389
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	237,592	△237,585
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△28,000	△2,000
長期借入れによる収入	67,689	202,403
長期借入金の返済による支出	△85,657	△58,517
社債の発行による収入	282,575	158,734
社債の償還による支出	△30,500	△45,000
リース負債の返済による支出	△14,778	△15,149
配当金の支払額	△35,970	△19,620
非支配持分への配当金の支払額	△16,717	△16,775
非支配持分への子会社持分売却による収入	—	10,841
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△2,622	△19,396
その他	△70	2,090
財務活動によるキャッシュ・フロー	373,542	△39,974
現金及び現金同等物に係る換算差額	△914	23,169
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△21,030	180,270
現金及び現金同等物の期首残高	201,678	180,648
現金及び現金同等物の期末残高	180,648	360,918

会社・投資家情報

(2021年3月31日現在)

資本金	897億円
従業員数	単体 6,277名 連結 34,743名
株式の総数など	発行可能株式総数 5,000,000,000株 発行済株式総数 1,655,446,177株
決算日	3月31日
単元株式数	100株
定時株主総会	決算日の翌日から3カ月以内
株主数	163,487名
上場	東京証券取引所市場第一部
株主名簿管理人 事務取扱い場所	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
独立監査人	あずさ監査法人

所有者別株式分布状況



大株主の状況

氏名または名称	所有株式数(千株)	割合(%) [※]
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	152,744	9.34
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	107,940	6.60
住友生命保険相互会社	71,000	4.34
日本生命保険相互会社	41,031	2.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	37,480	2.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	31,924	1.95
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・住友生命保険相互会社退職給付信託口)	29,000	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	24,185	1.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	23,640	1.44
住友化学社員持株会	23,308	1.42

※ 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合

株主還元の基本方針

住友化学は、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し、安定的な配当を継続することを基本としています。また、当社は中長期的には配当性向30%程度を安定して達成することを目指しています。

2020年度の1株当たり年間配当金は、2019年度から2円減額の15円となりました。

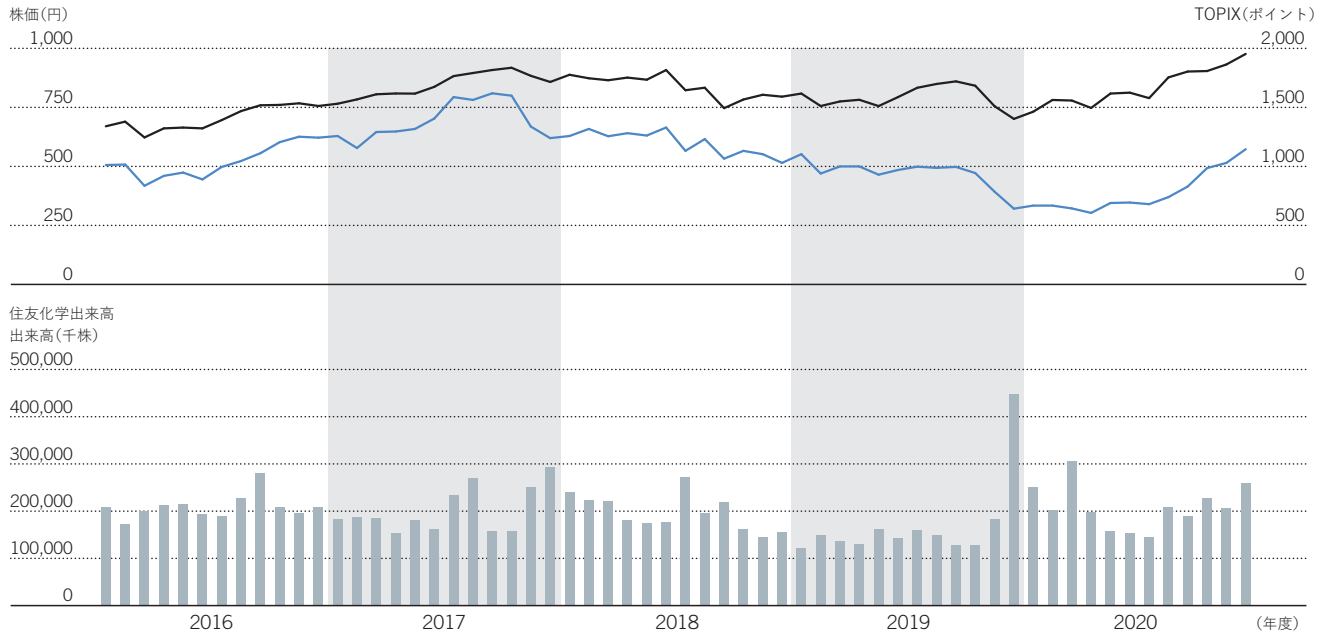
IRカレンダー[※]

2020年度(2021年3月期)		
2021年	5月	年間決算発表
	6月	第140期 定時株主総会
2021年度(2022年3月期)		
2021年	8月	1Q決算発表
	10月	2Q決算発表
2022年	1月	3Q決算発表
	5月	年間決算発表
	6月	第141期 定時株主総会

※ 予定については変更される可能性があります

株価および出来高の推移

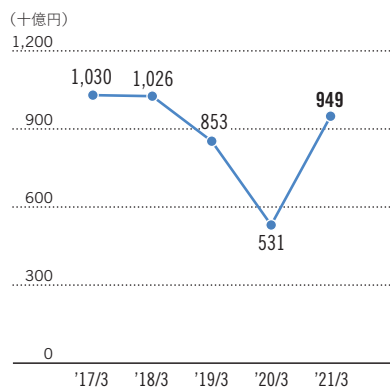
— 住友化学(左軸) — TOPIX(右軸)



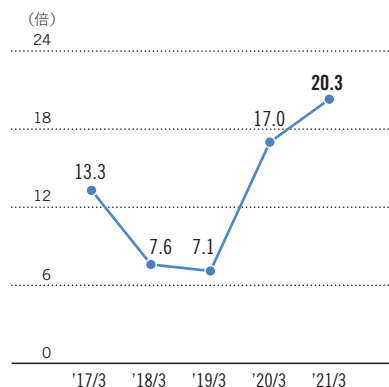
年度	2016	2017	2018	2019	2020
年間高値(円)	682	882	684	556	593
年間安値(円)	396	574	485	267	285
期末株価(円)	622	620	515	321	573
年間出来高(千株)	2,515,006	2,418,727	2,369,928	2,038,948	2,508,242

年度末	2016	2017	2018	2019	2020
発行済株式総数(千株)	1,655,446	1,655,446	1,655,446	1,655,446	1,655,446
時価総額(十億円)	1,030	1,026	853	531	949
基本的1株当たり当期利益(円)	46.81	81.81	72.17	18.91	28.16
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	496.96	567.04	610.82	564.12	623.39
株価収益率(PER)(倍)	13.3	7.6	7.1	17.0	20.3
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.3	1.1	0.8	0.6	0.9
1株当たり配当金(円)	14	22	22	17	15
配当性向(%)	29.9	26.9	30.5	89.9	53.3
株主総利回り(TSR)(%)	125.0	128.9	112.6	77.8	130.3
外国人持株比率(%)	33.0	30.3	27.6	26.4	26.8

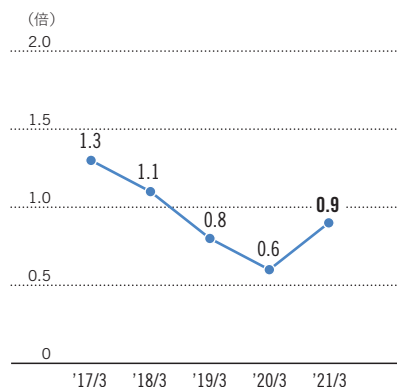
時価総額



株価収益率(PER)



株価純資産倍率(PBR)



編集方針

住友化学の3つのレポート

住友化学レポート



当社の財務・非財務の主要情報を集約しており、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに当社の価値創造ストーリーをわかりやすく伝えることを目指しています。



Investors' Handbook



当社の事業・製品の詳細な解説と財務情報をまとめています。



サステナビリティ データブック



環境・社会・ガバナンスの側面から、当社のサステナビリティ情報を紹介しています。より詳細な情報を網羅的に掲載しています。(Web公開のみ)



「住友化学レポート2021」発行にあたって

統合報告書「住友化学レポート」は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに当社の価値創造ストーリーをわかりやすくお伝えすることを目指し、当社の事業の強みや戦略、業績報告、コーポレート・ガバナンス体制や環境・社会への取り組みなどを総合的にまとめています。当レポートは、コーポレートコミュニケーション部のIRチームが主体となり、国内外の関係部署との協働、社外関係者のご協力を得て作成しています。

「住友化学レポート2021」では、社長と外部有識者による気候変動についての対談のほか、社外役員による当社ガバナンスについての対談も実施し、サステナビリティに関する開示を充実させました。また、新型コロナウイルス感染症

について特集し、当社の事業への影響や社会への貢献について紹介しています。この住友化学レポートが、ステークホルダーの皆さまとの懸け橋となり、グループ一丸となって新たな価値を創造していく姿をお伝えできれば幸いです。



IRチーム(住友化学レポート作成チーム)

ウェブサイトのご案内

株主・投資家情報

- 決算短信
- 有価証券報告書
- 株主向け報告書
- IRイベント
(プレゼンテーション・説明会資料)
- ファクトシート



サステナビリティ情報



表紙の解説

化学は、さまざまな物質が集まって互いに作用し合うことで、この世に新しいものを生み出し、私たちの暮らしを豊かにしてくれます。この化学のダイナミズムを波のうねりに見立て、無数に輝く粒子で表現しています。



経済産業省が策定した「価値協創ガイドンス」は、企業と投資家を繋ぐ「共通言語」であり、企業が投資家に伝えるべき情報を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引きです。本レポートでは、主に各事業部門の価値創造モデルにて本ガイドンスを参考にしています。

本資料での財務数値について

住友化学グループは2018年3月期より、従来の日本基準に代えてIFRSを適用しており、前連結会計年度の数値をIFRSに組み替えて比較分析を行っています。しかし、IFRSでの2017年3月期の期首連結財政状態計算書はセグメント別に作成していないため、2017年3月期における、セグメント別の資産収益率と資産回転率は算出していません。

見通しに関する注意事項

本住友化学レポートに記載されている当社の現在の計画、戦略、業績予想などの、既存の事実ではない内容は、将来に関する見通しであり、リスクや不確定要因を含んでいます。実績がこれらの内容と乖離する要因となりうるものとして、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、市場における当社の製品に対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、厳しい競争市場において当社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。ただし、要因はこれらに限定されるものではありません。

住友化学株式会社

コーポレートコミュニケーション部

〒104-8260 東京都中央区新川2-27-1

Tel: 03-5543-5537

www.sumitomo-chem.co.jp



レスポンスブル・ケア