



サステナブルを、化学のPOWERで。





激変する社会に  
価値を提供するため  
私たちはどう変わるか



## 地球環境の変化

気候変動をはじめ、自然環境の変化は常に進行しています。自然環境が破壊されることは私たち人間だけでなく、地球上に住むあらゆる生物・植物に悪影響を及ぼします。近年では異常気象による災害・農作物収穫への悪影響が価格高騰や生態系バランスの崩壊を招いているともいわれ、地球環境の変化により引き起こされる問題は以前より多様かつ頻繁に発生するようになっています。



## 世界の人々の健康

世界にはまだまだ治療法が十分に確立されていない病気や、地域により受けられる医療に限られる医療格差などの課題があります。また、先進国における疾患予防のための健康意識の高まりなど、世界の医療ニーズは多種多様です。世界中の人々が健康的な生活を確保し、QOL (Quality of Life) を向上させ、幸せな生活を営めるソリューションが世界中で求められています。



## デジタル技術の進展

IoT、5Gなど新たなデジタル技術革新により、DX (デジタルトランスフォーメーション) が推進され、私たちの生活は大きく変化しました。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、今後ますますデジタル技術の活用は加速し、私たちの生活だけでなく、社会構造や産業様式が大きく変化することが予想されます。




## 不安定な社会情勢

各国の保護主義、新型コロナウイルス感染症によるサプライチェーンの混乱、紛争問題など世界情勢・世界経済は不安定な状況が続いています。このような環境下では、予期できない潜在的なリスクが数多く存在しており、政府をはじめ、各企業もそれらに対応していかなければなりません。







長期的変革の方向性  
住友化学独自のGXで  
社会に貢献する

住友化学独自のGX※

従来のGXが指す、カーボンニュートラルがもたらす社会・経済の変革だけでなく、生態系保全と健康促進を含めた広い範囲での変革と捉え、GXを通じた価値創造で社会変化に対応する未来の“答え”を創造していきます。

※グリーントランスフォーメーション



## カーボンニュートラル

世界中が知恵を出し合い、2050年のカーボンニュートラルという難問に立ち向かっています。当社は化学企業として、強みである技術力を最大限に駆使し、先陣を切ってイノベーションを起こすことで、この大きな課題の解決に貢献したいと考えています。

## 3つの方向性

### 健康促進

私たちはここ数年で、健康に暮らすことのありがたみを実感しています。当社は、世界の人々が健康的な生活を送る手助けとなる事業を展開するとともに、従業員が大切な人生の時間を過ごす場所として、健康に生き生きと働ける職場を提供したいと考えています。

### 生態系保全

近年、「2030年までに自然資本の減少を食い止め、回復の軌道に乗せる」という目標が国際社会で広く支持されています。当社の事業はさまざまな自然の恩恵の上に成り立っていることを改めて認識し、限りある自然を持続的に利用できるよう、取り組みを進めます。



# C O N T E N T S

住友化学が捉えるメガトレンド ..... 01

## 住友化学とは

会長メッセージ ..... 07

企業理念 ..... 09

住友化学の歴史 ..... 11

住友化学のコア・コンピタンス ..... 15

住友化学の5つの事業領域 ..... 17

価値創造フロー ..... 19

データハイライト ..... 21

住友化学の1年 ..... 25

## 住友化学の戦略

トップメッセージ ..... 27

財務戦略 ..... 33

2022-2024年度 新中期経営計画 ..... 35

経営として取り組む重要課題 ..... 39

### 社会価値創出に関する重要課題

環境分野への貢献 ..... 41

- 気候変動の緩和と適応
- 資源循環への貢献
- 自然資本の持続可能な利用

食糧分野への貢献 ..... 48

- 持続可能な農業の推進

ヘルスケア分野への貢献 ..... 49

ICT関連分野への貢献 ..... 50

### 将来の価値創造に向けた重要課題

イノベーションの推進 ..... 51

DXによる競争力強化 ..... 53

人材 ..... 55

DE&I、育成・成長、健康



<b>事業継続のための基盤</b>	
労働安全衛生・保安防災	57
製品安全・品質保証	58
人権尊重	59
サイバーセキュリティ	60
コンプライアンス	61
腐敗防止	62
<b>事業部門別報告</b>	
エッセンシャルケミカルズ	63
エネルギー・機能材料	67
情報電子化学	71
健康・農業関連事業	75
医療品	79

## マネジメント

役員一覧	83
コーポレート・ガバナンス	89
社外取締役対談	99
人材×DXによる組織のトランスフォーム	

## データ編

会社・投資家情報	103
財務レビュー	105
連結財務諸表	111
IR活動状況・編集方針	117





代表取締役会長

十倉 雅和



## 住友化学の真価を発揮し、 サステナブルな社会の実現に向けて 変革を起こします。

2021年は、新型コロナウイルスとの闘いの中でワクチンの普及が始まり、世界経済は回復の動きが見られた一方で、世代間や貧富の格差の問題に加え、米中関係に代表される世界の分断、地球温暖化などの問題が一層深刻な状態となりました。

このような社会の分断やサステナビリティの危機といった大きな社会課題の解決は、国際政治による国家間交渉や行政の働きだけでは成し遂げることが難しく、私たち民間企業の果たすべき役割も大きいと考えます。とりわけ、企業に期待されるイノベーションには、サイエンスやケミストリーの力が必要となります。まさに、化学産業の出番です。

本年度は4月より、岩田社長のもとで、新しい中期経営計画をスタートさせました。社会の地殻変動を、ビジネスチャンスと捉えて変革を進め、一つ一つの事業をより強く――グリーントランスフォーメーション、デジタルトランスフォーメーション、イノベーションの加速で次のステージを目指します。

この先、世界は必ずや地球温暖化問題の解決、格差や分断の解消に向けて大きく前進し、サステナブルな社会の実現に近づいていくことでしょう。新しい世界に向けて、また、新しい住友化学に向かって、歩を進めてまいります。

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。

2022年7月

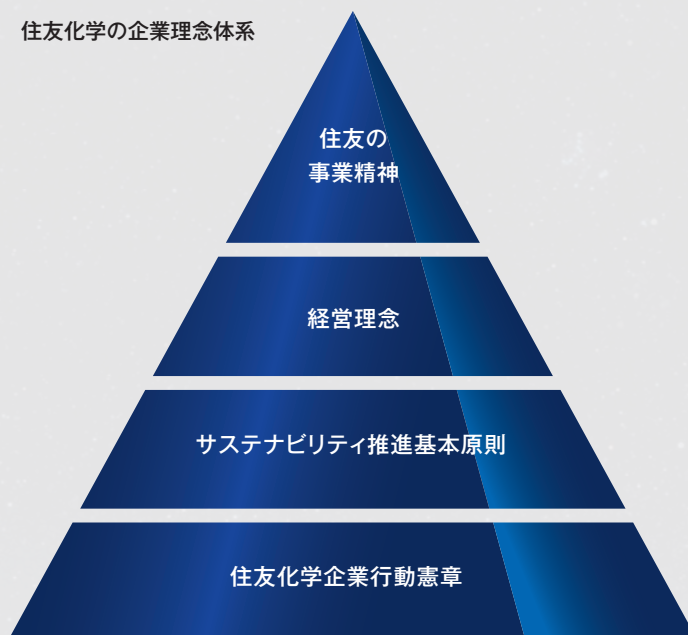


# 住友の事業精神を継承し、 自らの成長と社会への貢献を実現

## 企業理念

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。

住友化学の企業理念体系



## 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、弛張興廢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

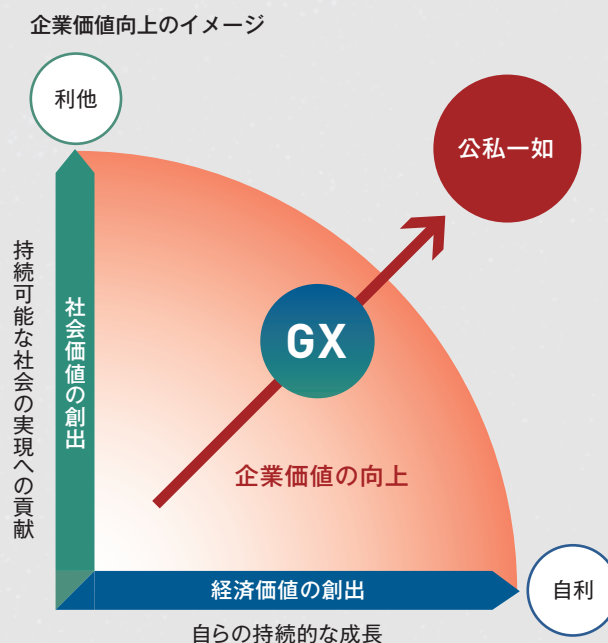
## 住友化学の経営理念

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。



## 企業理念に基づいた 住友化学の企業価値向上の考え方

住友の事業精神を表す「自利利他 公私一如」は、「住友の事業は自社の発展のみではなく、社会にも貢献するものでなければならない」という意味で、当社グループが創業から大切にしてきた考え方であり、Creating Shared Valueにも通じるものです。GXの観点を加えて絶えず事業を変革しながら、当社グループの持続的な成長（自利）と、社会への価値創出（利他）を実現します。これにより、経済価値と社会価値を一体的に創出（公私一如）し、企業価値の向上を目指します。



### 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

### 住友化学企業行動憲章

1. 住友の事業精神を尊重し、世の中から尊敬される「よき社会人」として行動する。
2. 国内外の法令を守り、会社の規則にしたがって行動する。
3. 社会の発展に幅広く貢献する、有用で安全性に配慮した技術や製品を開発、提供する。
4. 無事故、無災害、加えて、地球環境の保全を目指し、自主的、積極的な取組みを行う。
5. 公正かつ自由な競争に基づく取引を行う。
6. 健康で明るい職場づくりを心がける。
7. 一人ひとりが、それぞれの分野において、高度な技術と知識をもったプロフェッショナルになるよう、研鑽していく。
8. 株主、取引先、地域社会の方々等、企業をとりまくさまざまな関係者とのコミュニケーションを積極的に行う。
9. 国際社会の一員として、世界各地の文化・慣習を尊重し、その地域の発展に貢献する。
10. 以上の行動指針に基づく事業活動を通じ、会社の健全な発展に努める。



# 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

## 1913-1940

### 住友の事業精神 「自利利他 公私一如」の源流

#### ■ 当社の生い立ち

1884年に製錬所を建設し、1893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。



過燐酸石灰90間倉庫

### 技術を駆使したソリューション開発力の第一歩 化学の力で新しい価値を生み出す考え方の誕生



アンモニア工場第1期完成時の工場全景

#### ■ 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%ほどにすぎませんでした。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。

#### 売上高／売上収益<sup>\*1・2</sup>

1915-1977年度：単体 1978-2021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

1915

1920

1925

1930

1935

1940

住友グループの歴史は、約400年前にさかのぼります。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、銅の製錬による煙害の防止を目的にした肥料の製造から事業の歩みを開始し、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。

# 1941-1970

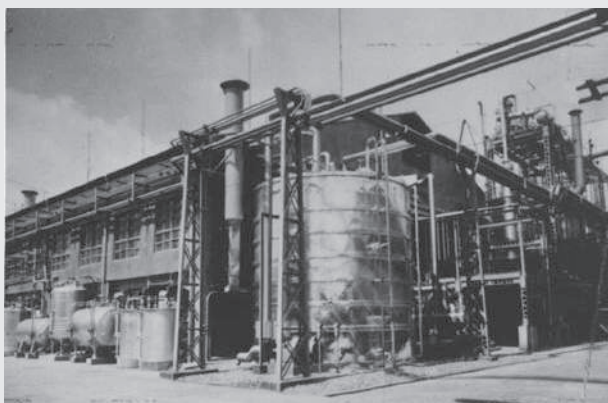
## 幅広い技術基盤を構築し、あらゆる分野での価値創造を実現

### 総合化学企業への変貌

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。そのような中、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。

戦後になると、当社は家庭用殺虫剤事業および農業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業「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業を両輪に、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。

医薬事業については、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。



ピナミン工場

1958年にはエチレン・ポリエチレン工場を愛媛県に完成させ、当社は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。



エチレン工場

(億円)  
30,000

25,000

20,000

15,000

10,000

5,000

0

1945

1950

1955

1960

1965

1970 (年度)



## 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

# 1971-2000

## グローバルでの住友化学ブランド構築を目指し、 世界市場へ進出

### シンガポール石油化学コンビナートの建設と アメリカの農業市場への進出

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。

また、1988年には米国にベラントU.S.A.社を設立し、世界最大(当時)の農業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生かし、農業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。



農業の開発・販売拠点 ベラントU.S.A. (米国)



シンガポール石油化学コンビナート



東友半導体薬品(現・東友ファインケム)(韓国)

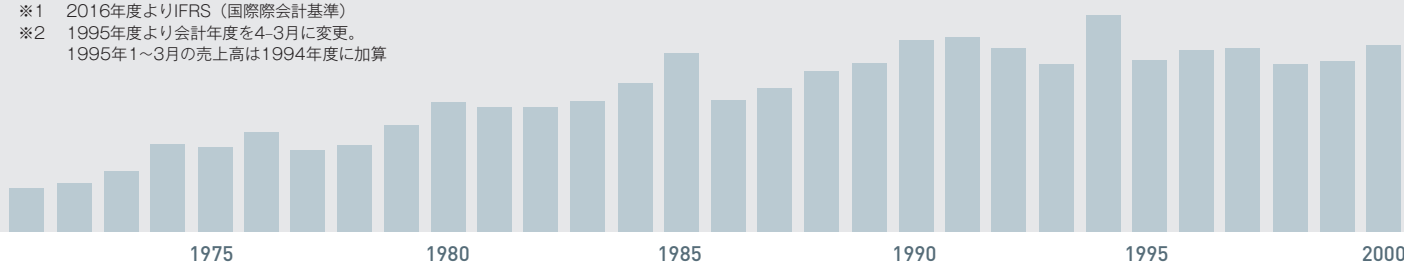
### 売上高／売上収益<sup>\*1・2</sup>

1915-1977年度: 単体 1978-2021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



# 2001-

## グローバル経営を深化させ、 競争力のある事業を世界市場に展開

### 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「ラズナーダ」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。



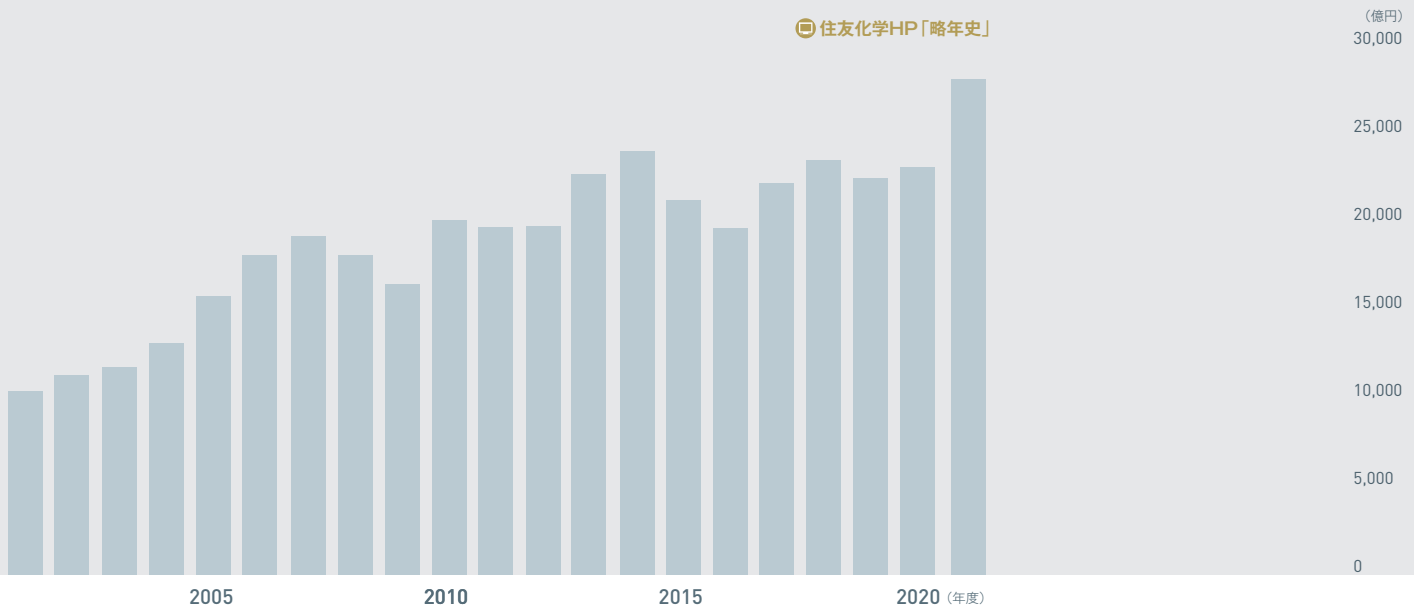
大日本製薬と住友製薬の合併に関する合同説明会



ペトロ・ラービグ(サウジアラビア)

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。

住友化学HP「略年史」





# 住友化学のコア・コンピタンス

住友化学は100年以上の歴史の中で培ってきた「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」の3つを当社のコア・コンピタンスと認識しています。これらを最大限に生かし、環境問題や食糧問題をはじめとする社会課題の解決と、人々のQuality of Lifeの向上に全力で挑んでいます。

## 幅広い技術基盤を活かしたソリューション開発力

### 新たな価値をつくり出す源泉

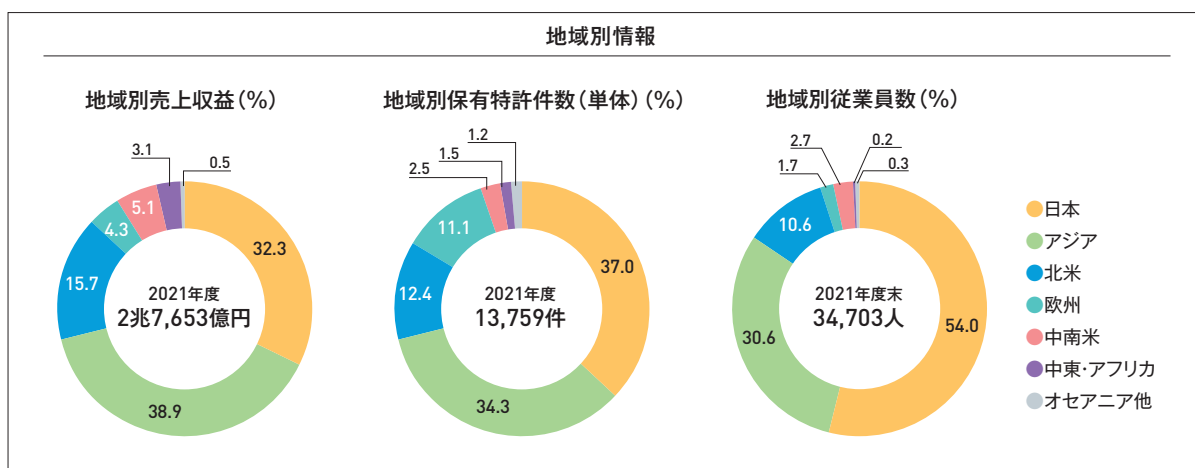
住友化学は、あくなき探求心と独創的な技術で新しい領域に挑み続けてきました。当社はその長年にわたる広範な研究活動を通じて、6つのコア技術を確立しています。これらのコア技術を活かし、世界の社会課題やトレンドに対する新たなソリューションを生み出すべく研究開発に取り組んでいます。「創造的な研究開発こそが新たな時代を築いていく」という信念のもと、今後もソリューション開発力の強化に努めていきます。

#### 6つのコア技術



# グローバル市場へのアクセス

## 世界市場での高い競争力



住友化学グループは、グローバルでの住友化学ブランドの構築を目指し、世界中に事業を拡大してきました。当社グループの現在の海外売上収益比率は6割を超えています。今後も当社グループの競争力ある事業を積極的に世界の市場へ展開し、持続的な成長を実現していきたいと考えています。

海外拠点数

**75** 拠点

グローバル経営の深化  
最適な技術・立地・パートナー・人材を組み合わせることで、競争力のある事業を世界中で展開しています。

# ロイヤリティの高い従業員

## 未来を切り開くパワー

住友化学グループでは、世界中で3万人を超える従業員が活躍しています。従業員の一人一人が高いロイヤリティを持って日々の業務に邁進していることは、当社グループにとって大きな強みの一つとなっています。今後も全ての従業員が高い使命感と情熱を持って切磋琢磨し、日々新しい可能性を追求しながら、課題を突破していきます。

社員意識調査 (2022年度・全社員平均点)

4点以上 高い評価であり、多くの社員が肯定的に意識している状態

今後も当社で働くことへの意欲

**4.1** / 5.0

職場では、性別・年齢・出身・国籍等を理由とした差別がないと思う

**4.0** / 5.0

デジタル技術を活用した自身の成長への意欲

**4.0** / 5.0

周囲に気兼ねなく帰宅できる

**4.1** / 5.0

育児・介護をしながら働きやすい環境整備

**4.0** / 5.0 ※

※小学生以下の子どもがいる社員の平均



# 住友化学の 5つの事業領域

エッセンシャルケミカルズ、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。私たち住友化学は総合化学メーカーとして、これら5つの事業部門にわたり、幅広い産業や人々の暮らしを支える製品をグローバルに供給しています。



## ■ エッセンシャルケミカルズ部門



ポリオレフィン事業  
メタアクリル事業  
ライセンス・触媒事業など

日本・サウジアラビア・シンガポールに製造拠点を有し、それぞれの拠点の強みを生かして、ポリエチレン、ポリプロピレン、メタクリル樹脂などの合成樹脂や、合成繊維原料、各種工業薬品などを製造し、顧客の幅広いニーズに応え、さまざまな産業の礎となる化学製品を提供しています。



プロピレンオキシドを原料として作られたクッション材を使用する自動車シート



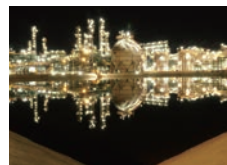
ポリプロピレンで作られた自動車のインストルメントパネル



ポリエチレンを用いて作られたさまざまな製品



メタクリル樹脂を用いて作られた水族館の大型水槽



住友化学技術(プロピレンオキシド)をライセンス供与したタイの工場

## ■ エネルギー・機能材料部門



機能樹脂事業  
化成事業  
無機材料事業  
電池部材事業

省エネルギー製品に使用されるアルミナ等無機材料、高性能な高分子添加剤、電子部品・次世代自動車に用いられるスーパーエンジニアリングプラスチックやリチウムイオン二次電池用部材など、環境負荷低減や省資源・省エネルギーに貢献する機能化学品を幅広く提供しています。



アルミナ粉末とアルミナを使用した製品



アルミニウム地金



レゾルシン



合成ゴムで作られた自動車タイヤ



スーパーエンジニアリングプラスチック



セバレータ「ベルヴィオ®」

## 情報電子化学部門



ディスプレイ材料事業  
半導体材料事業

液晶や有機ELのディスプレイに使われる光学機能性フィルム、タッチセンサーパネル、カラーレジスト、高分子有機EL材料。半導体製造工程で使われるフォトレジストや高純度薬品。そして通信端末のアンテナスイッチなどに使われる化合物半導体材料。IoT時代を支える製品を幅広く供給しています。



偏光フィルム  
「スマカラン」



タッチセンサーパネル



カラーレジスト  
「ダイブライト」



フォトレジスト  
「スマレジスト」



化合物半導体材料



高分子有機ELインク

## 健康・農業関連事業部門



農業関連事業  
生活環境事業  
飼料添加物事業  
医薬化学品事業

農作物の安定的な供給、世界の人口増加に対応するための食糧増産、感染症のまんえん防止、衛生的で健康な生活の実現などに貢献するため、農業や肥料、飼料添加物のほか、家庭用殺虫剤、感染症対策製品、医薬品原薬・中間体などを製造・販売しています。



農業用殺虫剤や除草剤などの  
各種農業関連製品



家庭用殺虫剤原体等



マラリア予防用長期残効型防  
虫蚊帳「オリセット®ネット」



飼料添加物DL-メチオニン、  
メチオニンヒドロキシアナログ



医薬品原薬

## 医薬品部門



医療用医薬品  
診断用医薬品  
CDMO (製法開発・製造受託) 事業

住友化学の医薬品事業は、高度な有機合成技術を基盤に、日本で初めて合成医薬品を製造したことに始まります。現在は医療用医薬品事業を中心とする住友ファーマ株式会社と、放射性医薬品事業を中心とする日本メジフィジクス株式会社の両社を軸に事業を展開しています。

住友ファーマ株式会社



大阪研究所での研究風景

日本メジフィジクス株式会社



PET検査用放射性医薬品の製造風景



# 価値創造フロー

住友化学は、住友の事業精神をはじめとする企業理念に沿って、100年以上の歴史を通じて積み重ねてきたコア・コンピタンスを活用し、5つの事業を展開しています。2019年には、「持続可能な社会の実現への貢献」を示すため、「経営として取り組む重要課題」を特定し、本年度からはGXを考慮した新たな中期経営計画に取り組んでいます。これにより、安定した収益性と健全な財務体質を実現するとともに、環境、食糧、ヘルスケア、ICT関連の各分野において、社会課題の解決と持続可能な社会の発展に貢献していきます。そして、それらをさらなる強みとすることで、持続的に当社の企業価値を向上させていきます。

## 当社のルーツ

Our roots

住友の事業精神

→ P.09

住友化学の  
経営理念

→ P.09

100年以上の歴史

→ P.11

## 事業と強み

Our business & Strengths

### 当社の事業部門

エッセンシャル  
ケミカルズ → P.63

エネルギー・機能材料 → P.67

情報電子化学 → P.71

健康・農業関連事業 → P.75

医薬品 → P.79

経営資源  
の投入

歴史を通じて積み重ねてきた  
住友化学の強み  
(コア・コンピタンス) → P.15

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

## 戦略

Strategy

新中期経営計画

→ P.35

Change  
and  
Innovation  
with the  
Power of Chemistry

基本方針

事業ポートフォリオの高度化  
(事業の強化と変革)

財務体質の改善

次世代事業の創出加速

カーボンニュートラルへ向けた  
責務と貢献

デジタル革新による  
生産性の向上と事業強化

持続的成長を支える  
人材の確保と育成・活用

コンプライアンスの徹底と  
安全・安定操業の継続

さらなる住友化学の強みへ

# 創出価値

Created values

## 当社の生み出す社会価値

事業を通じて社会的課題の解決に貢献し、  
持続可能な社会の発展を目指す

### 環境分野

地球環境回復と  
人と自然が共生する世界の実現



### 食糧分野

食糧の安定確保と  
環境との調和の実現



### ヘルスケア分野

世界中の人々の  
健康的な生活の確保



### ICT 関連分野

ICTを活用した包摂的(インクルーシブ)な  
社会の実現



## 当社の生み出す経済価値

安定した収益性と健全な財務体質の実現

KPI	2021年度実績	2024年度中期計画	目指す姿 以下を安定的に達成
ROE	14.5%	11.7%	10% 以上
ROI	6.6%	7.2%	7%以上
D/E レシオ	0.8倍	0.7倍	0.7倍程度
配当性向	24.2%	30%程度	30%程度

## 経営として取り組む重要課題 → P.39

### 持続的な価値創出のための重要課題

#### 社会価値創出に関する重要課題 → P.41



#### 環境分野への貢献

- 気候変動の緩和と適応
- 資源循環への貢献
- 自然資本の持続可能な利用



#### 食糧分野への貢献

- 持続可能な農業の推進



#### ヘルスケア分野への貢献



#### ICT 関連分野への貢献

#### 将来の価値創造に向けた重要課題 → P.51



#### イノベーションの推進



#### DX による競争力強化



#### 人材 (DE&I※、育成・成長、健康)

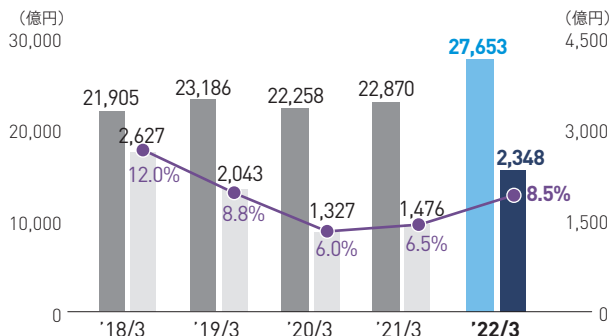
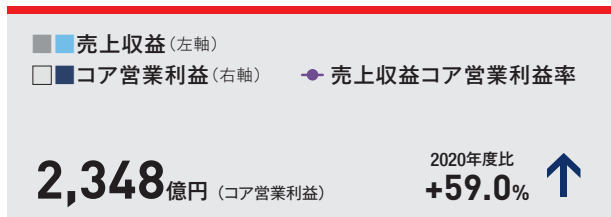
※ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

#### 事業継続のための基盤 → P.57

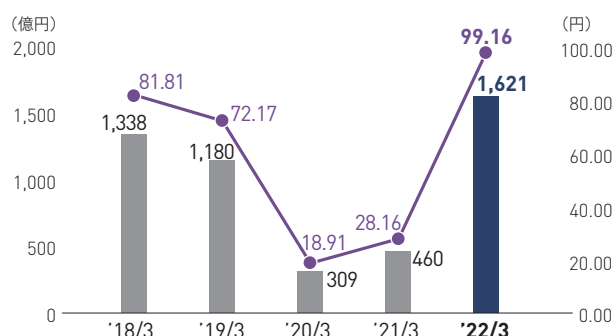
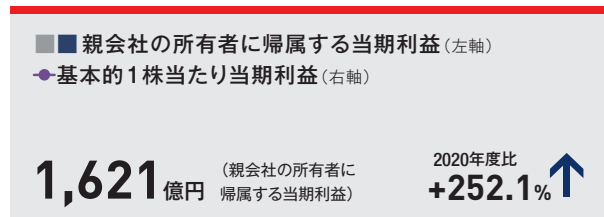
- 労働安全衛生・保安防災
- サイバーセキュリティ
- 製品安全・品質保証
- コンプライアンス
- 人権尊重
- 腐敗防止



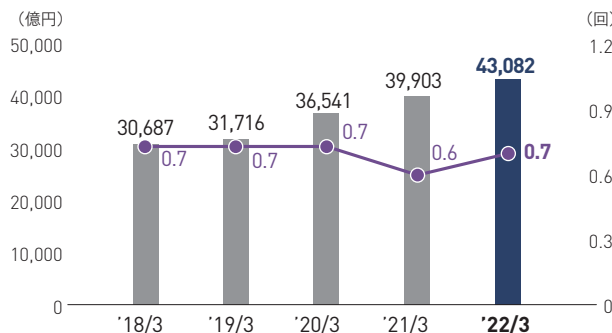
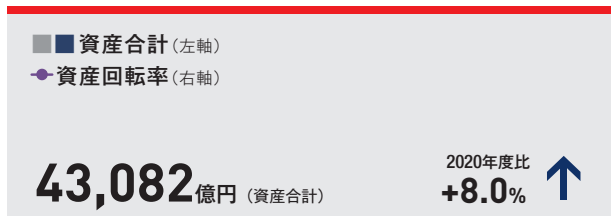
# データハイライト



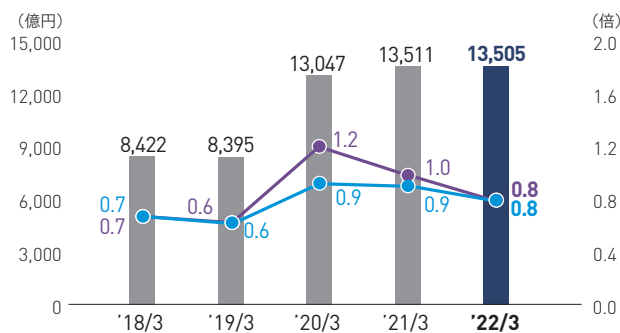
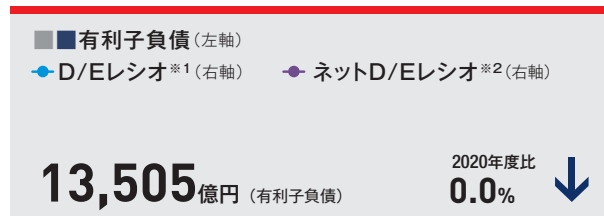
石油化学品を中心に交易条件が改善し、自動車関連などで出荷も回復しました。また、ディスプレイ・半導体関連材料及び農業の出荷も堅調に推移しました。これにより売上収益は前年度に比べ4,783億円増加し、コア営業利益は前年度に比べ872億円増加しました。



コア営業利益の改善に加え、期末の円安による為替差益が生じたことなどにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度に比べ1,161億円増加しました。



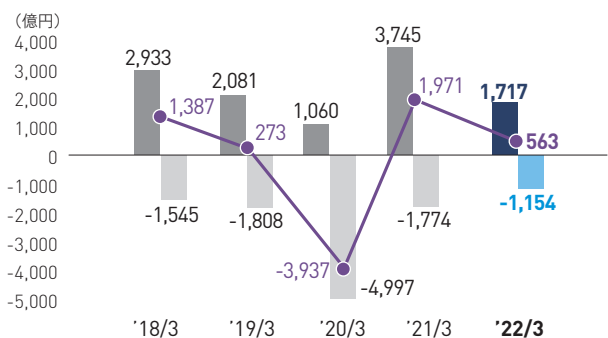
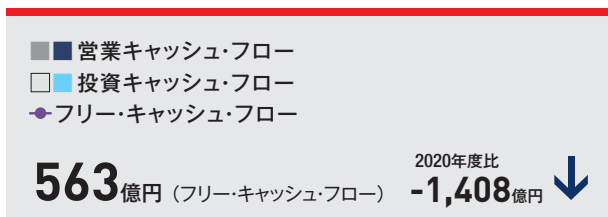
資産合計は、前年度末に比べ3,179億円増加し、4兆3,082億円となりました。原料価格の上昇等により、営業債権や棚卸資産が増加しました。



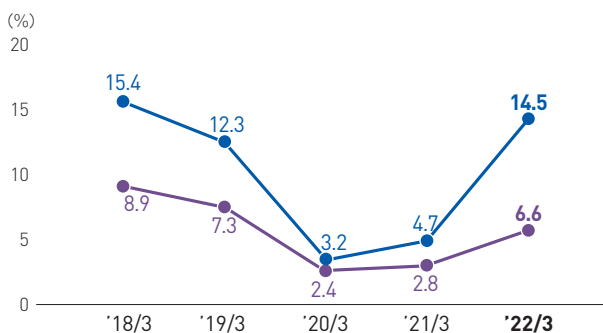
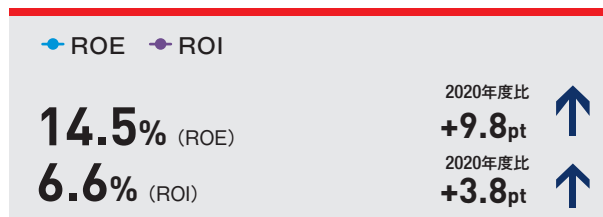
有利子負債残高は前年度並みとなりました。一方、親会社の所有者に帰属する当期利益の改善に伴い、親会社所有者帰属持分が増加したことにより、D/Eレシオ、ネットD/Eレシオはともに低下しました。

※1 D/Eレシオ=有利子負債/資本合計

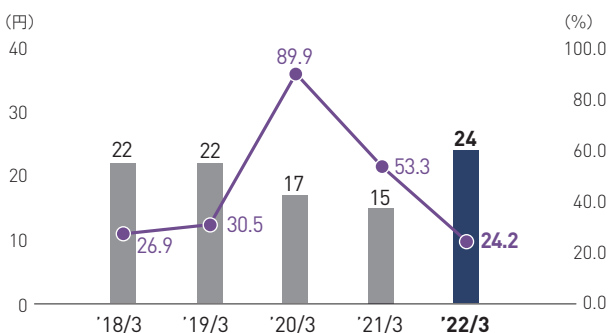
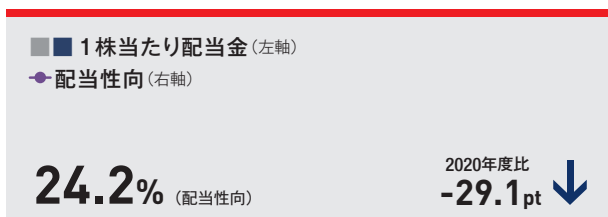
※2 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債(有利子負債-現金及び現金同等物)/親会社所有者帰属持分



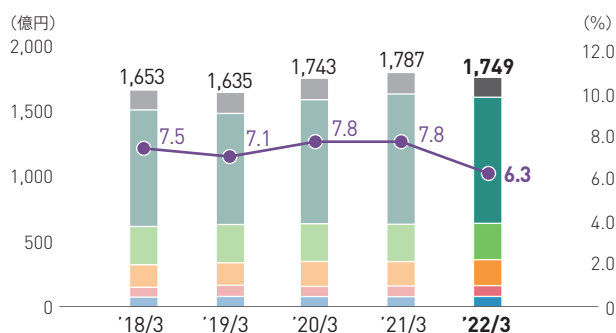
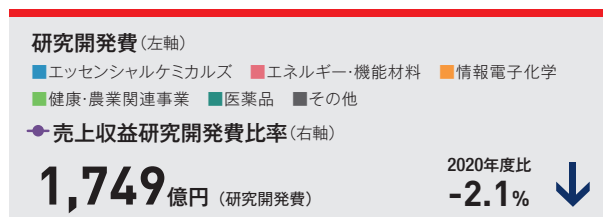
営業キャッシュ・フローは運転資金の増加などにより2,027億円減少しました。投資キャッシュ・フローは前年度にペトロ・ラービグへの貸付があった影響などにより、620億円支出が減少しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは1,408億円減少し、563億円の収入となりました。



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。ROEは目標値である10%を達成しました。



当期は、1株当たりの年間配当金を過去最高の24円として実施しました。配当性向は24.2%となりました。



研究開発費は医薬品部門での減少などにより、前年度と比べ37億円減少し、1,749億円となりました。



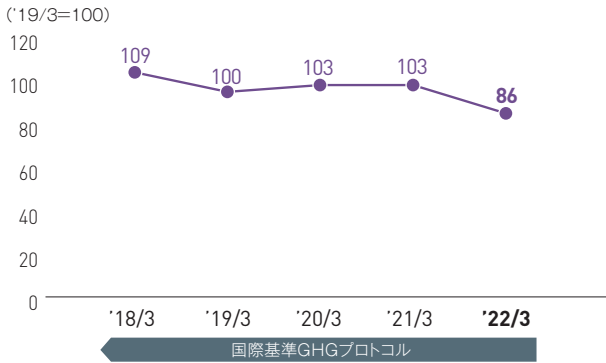
## データハイライト

### エネルギー消費原単位指数



86

2020年度比  
-17pt ↓



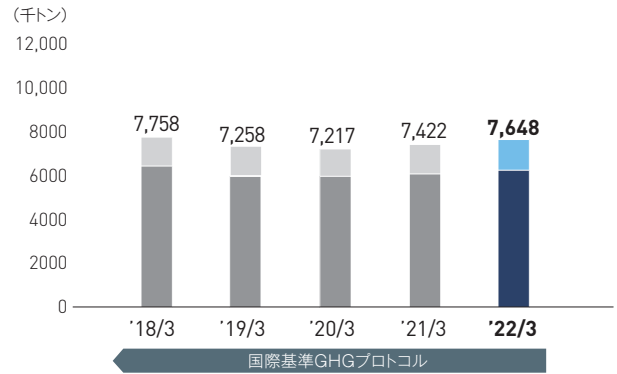
経営として取り組む重要課題である「環境分野への貢献」の一つとして、「エネルギー・資源の効率的利用」を掲げています。前中期経営計画最終年度の2021年度は、2018年度対比で14%削減と大幅に改善され、目標の3%改善を達成しました。

### 温室効果ガス排出量 (Scope 1+2)



7,648千トン (温室効果ガス排出量)

2020年度比  
+226千トン ↑



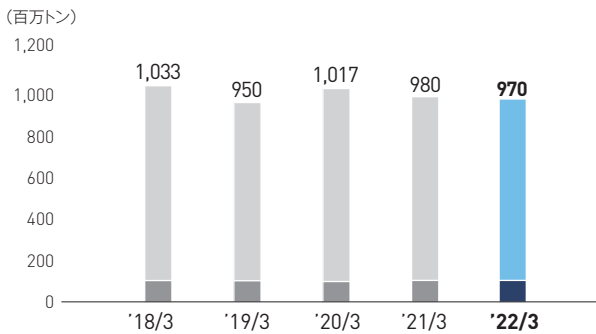
経営として取り組む重要課題である「環境分野への貢献」の一つとして、「気候変動の緩和と適応」を掲げています。2021年12月に策定した2050年カーボンニュートラル実現に向けたグランドデザインに沿って、GHG排出量の削減を加速させます。

### 水使用量



970百万トン

2020年度比  
-10百万トン ↓



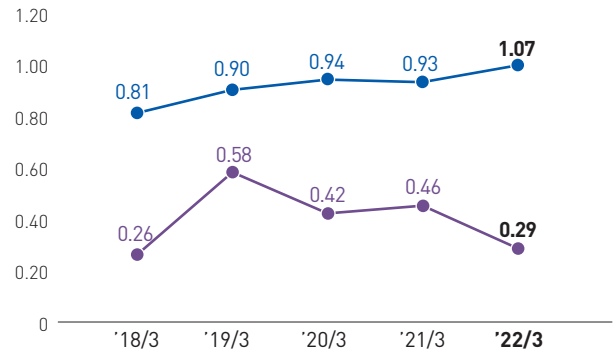
取引先のリスク評価に努めながら、用途に応じた効果的な利用を通じ、使用量の削減に取り組んでいきます。海水は、工場・プラントの冷却用途で使用されています。

### 休業災害度数率\*



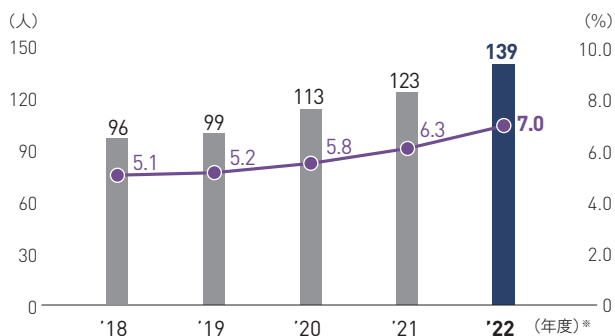
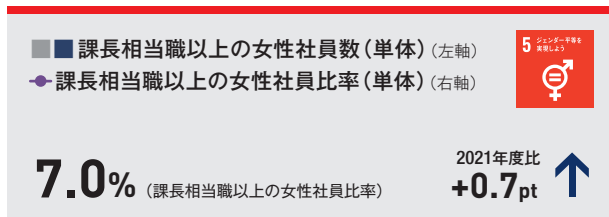
0.29

2020年度比  
-0.17pt ↓



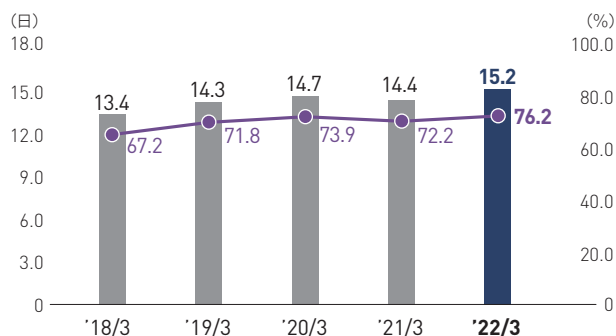
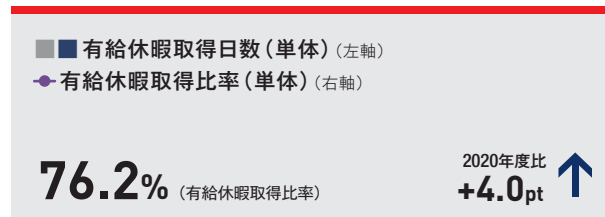
2021年度の休業災害度数率は、0.29となり目標とする0.1未満に対して未達となりました。原因究明を行うとともに、安全基本ルールの徹底も行い、再発防止策に取り組みます。

\*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

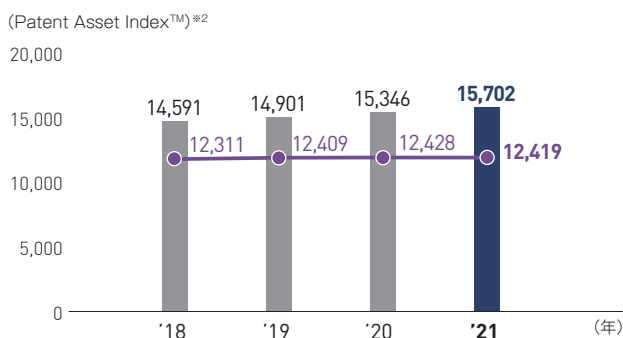
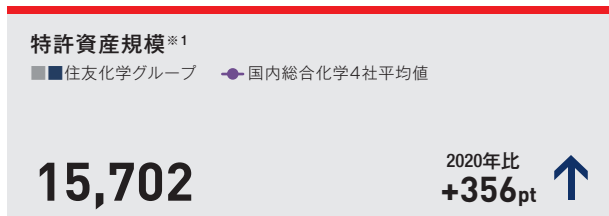


「DE&Iの推進」を、経営として取り組む重要課題の一つとしています。住友化学(単体)は課長相当職以上の女性社員の割合を、2022年度中に10%以上にすることを目標にしています。

※各年度4月1日現在



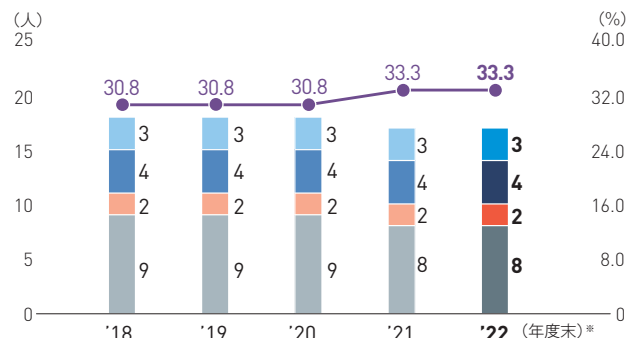
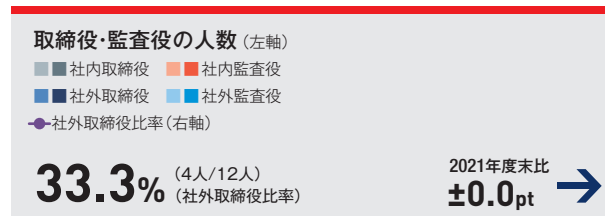
住友化学(単体)は、有給休暇について「年間平均80%取得」を目標に掲げ、2020年度以降、この目標の実現に向けた取り組みを推進しています。



近年の積極的な研究開発及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おります。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・強化して参ります。

※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



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、社外取締役に1名増員し4名体制(うち1名は女性取締役)としました。取締役12名のうち、社外取締役は4名です。

※22年度のみ7月1日時点



# 住友化学の1年

中期経営計画の最終年度である2021年度は、需要が伸長している半導体材料の生産能力増強を決定したほか、医薬品においてポスト・ラツータ剤として期待される3剤の販売を開始するなど、積極的な事業運営により、成長への道筋をつけました。また、カーボンニュートラル実現に向けてグランドデザインを策定し、ケミカルリサイクルに向けた取り組みを着実に進めるなど、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。



## エネルギー・機能材料

EPDM(エチレン・プロピレンゴム)事業からの撤退を決定

## エッセンシャルケミカルズ

リサイクルプラスチックブランド「Meguri<sup>®</sup>」を立ち上げ



## 医薬品

住友ファーマとその子会社であるサノビオン社が、精神神経領域で開発中の4つの新薬候補化合物について、大塚製薬株式会社と全世界を対象とした共同開発および販売に関するライセンス契約を締結

## エネルギー・機能材料

愛媛工場でLCP(液晶ポリマー)の生産能力増強を決定

## エッセンシャルケミカルズ

石油化学部門から「エッセンシャルケミカルズ部門」への名称変更を決定

## 健康・農業関連事業

大分工場に核酸医薬原薬の製造プラント新設を決定

## 医薬品

住友ファーマの連結子会社であるエンジバント社が、米国において小児先天性無胸腺症の免疫再構築を適応症とした再生医療に使用される「RETHYMIC<sup>®</sup>」の承認を取得

## 健康・農業関連事業

大分工場に低分子医薬品の原薬および中間体の製造プラント新設を決定

## エッセンシャルケミカルズ

プラスチック製品の水平リサイクル実現に向けて、新しいポリエチレン製品「スミクル<sup>®</sup>」を開発

2022

11月

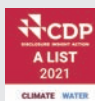
12月

1月

2月

3月

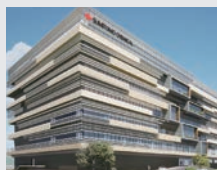
CDPによる気候変動および水セキュリティ対応調査において、気候変動では4年連続、水セキュリティでは2年連続で最高評価を獲得



2050年カーボンニュートラル実現に向けたグラウンドデザインを策定  
→ P.42

## 研究開発

次世代事業の創出加速に向けて、大阪と千葉での研究棟新設、大阪・筑波・千葉の研究拠点再編を決定



千葉地区の新研究棟イメージ図

LNG発電設備の建設費用を資金用途としたトランジション・ローンが、経済産業省が推進する「令和3年度クライメート・トランジション・ファイナンスモデル事業」に、化学分野で初選定

## 研究開発

ケミカルリサイクル技術に関する4テーマがグリーンイノベーション基金事業に採択  
→ P.46

## 研究開発

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、マイクロ波化学株式会社と省エネルギーで高効率な水素製造プロセスの共同開発に着手  
→ P.43

環境省「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」環境サステナブル企業部門で環境大臣賞(銀賞)を受賞



2022~24年度中期経営計画を策定  
→ P.35



## Top Message

一つ一つの事業を強化し、  
強い事業の連合体となることで、  
総合化学のシナジーを最大限に  
発揮していきます。



代表取締役社長 社長執行役員

岩田 圭一



## 社長就任時に目指した 企業文化の変革

### 「不作為のロス」の回避、 「事業運営のスピード」の向上

2019年4月の社長就任から、3年が過ぎました。この間、新型コロナウイルス感染症やロシアによるウクライナ侵攻など、当初は想定していなかったような大きな環境変化がありました。先の見通せない不透明な時代においても成長する企業であり続けるために「変えていくべきもの」、「変えずに守り続けていくべきもの」があることを、改めて強く感じています。

まず変えていくべきものについてご説明します。私は社長就任当初、起業家精神に富んだ企業文化を醸成することを目標に掲げました。具体的には、行動しないことによる機会損失、すなわち「不作為のロス」の回避と、「事業運営のスピード」の向上です。住友化学は決して失敗を咎める文化ではありませんが、非常に真面目な社風ゆえに、成功した前例の踏襲も良しとする風土もあり、挑戦しないことによる機会損失への意識がやや欠けていると感じていました。変化の激しい時代、同じことの繰り返しではなく、常に新しいことにトライしていく姿勢を持たなければ企業として存続できません。そうした危機感から、「不作為のロス」の回避を文化として根付かせたいと考えました。

しかし、それを精神論だけではなく実際に「何かに挑戦してみよう」という気持ちにどう結び付けるかが重要です。「何をしたいかわからない」、あるいは「行動しても

効果は限定的だ」というような閉塞感がもしあるならば、経営として将来の事業の方向性を明確に示すことで、その閉塞感を打ち破りたいと考えました。例えば、エッセンシャルケミカルズ事業ではカーボンニュートラルに向けた技術開発と社会実装を、農業事業ではバイオリショナル\*分野で環境負荷低減と食糧増産の両立を、目指す方向性としてしました。各事業の将来像をクリアにし、そこに向かって日々の具体的な判断・行動を積み重ねることで、徐々に意識も変わってきたと感じています。

「スピード」についても格段に速くなっています。カーボンニュートラルの取り組みは、迅速な検討が進み、今では業界の先陣を切るレベルとなっています。また、新增設の起業案件では、エンジニアリング体制の再編により、計画から立ち上げまでの期間が従来に比べ約3~6カ月短縮されました。しかし、社会は激しく変化しています。その速さに負けないよう、デジタル技術も活用しながらいかにスピードを上げていくかという点を、常に意識して取り組んでいく必要があります。

\*住友化学グループでは、天然物由来などの微生物農業、植物生長調整剤、微生物農業資材等や、それらを用いて作物を病害虫から保護したり、作物の品質や収量を向上させたりするソリューションを「バイオリショナル」と定義しています。

### 多様性を統合する企業理念

一方、変えずに守り続けたい企業文化があります。あるアメリカの調査研究レポート\*によれば、長寿企業に共通する条件は4つ。①環境変化に敏感であること、②新しい取り組みに寛容であること、③財務方針が保守的であること、そしてなかでも私が最も重要だと考えている④強い結束力と企業として明確な独自性です。住友化

学の独自性は何かというと、総合化学企業が持つ技術、市場、地域、そして何より人材の「多様性」といえるでしょう。ただ多様なだけでは発散してしまうため、それを統合する軸が必要になります。当社は「自利利他 公私一如」という明確な企業理念があり、それを軸に人材の多様性を統合することで、強い結束力が生まれています。従って、企業理念は決して変えてはいけないものであり、守り続けていきたいと考えています。

※The Living Company,1997

### 3つの経営課題に道筋をつけた 前中期経営計画 新中期経営計画ではGXの観点から 事業ポートフォリオを高度化

#### 大型M&Aを決断

前中期経営計画の初年度であった2019年は、振り返ると極めて厳しいスタートでした。石油化学部門におけるペトロ・ラービグ社の戦力化や、医薬事業の非定型抗精神病薬ラツォーダの後継候補剤の育成、農薬事業のジェネリックに対抗し得る事業基盤の強化といった、大きな3つの経営課題が顕在化しつつあったのです。

医薬事業と農薬事業については大型のM&Aを決断し、成長への歩みを進めることができました。新型コロナウイルス感染症の拡大前に意思決定できたこと、またコロナ禍では合併後の統合作業(PMI)に集中することができたことなど、タイミング的にも好機となりました。ペトロ・ラービグ社の戦力化に向けては、第二期計画を垂直立ち上げし、完工保証を終了。国内の製造現場からの多くの人員派遣をはじめとするグループ全体の努力によって、住友化学の技術力を広く示すことができました。このように3つの経営課題に道筋を描くことができたことは、前中期経営計画の大きな成果といえます。

#### 全社横断プロジェクトを立ち上げ

同時に、「次世代事業の創出加速」「デジタル革新」「カーボンニュートラル」の3つの全社横断プロジェクトを立ち上げました。「次世代事業の創出加速」では、新しいビジネスをスピード感を持って創出していくためのイノベーション・エコシステムの整備を進めています。社内のどこからでもイノベーションの芽が生まれ、スタートアップやアカデミアなどとも連携しながら、早期に事業化していく仕組みの構築を目指しています。

「デジタル革新」では、生産、R&Dなど4領域において「DX戦略1.0」を進め、生産性を向上。「カーボンニュートラル」では、グランドデザインの策定など、将来の方向性を明確にしました。いずれのプロジェクトにおいても、社会に一步先んじた取り組みで、実績が出始めています。

これらの取り組みの結果、前中期経営計画の最終年度(2021年度)は純利益で過去最高の1,621億円を実現することができました。また大型M&Aにより財務体質が一時的に悪化しましたが、D/Eレシオは2021年度末には0.79倍まで回復し、今後も工程表に沿って改善していく計画です。私自身としては、まだまだ決して満足できる業績とは言えませんが、これまでの設備投資やM&Aなどの施策の効果が出る途中段階であると考えており、今後しっかりと成果を刈り取り、業績に結び付けていくことを目指します。

#### 2022年度は真の競争力が問われる一年

2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響から立ち上がり、世界経済がおおむね回復に向かうことが期待されましたが、ロシアによるウクライナ侵攻が続き、現時点では先行きが不透明な状態が続いています。

最大の懸念材料は、エネルギー価格上昇に伴うインフレであり、今後の動向を注視していくことが必要です。



当社も原油高の影響を受けますが、ペトロ・ラービグ社は原料のエタンガスの価格が一定であるため、原油高によってマージンが拡大するというメリットもあり、住友化学グループ全体としてその影響はニュートラルとなります。

しかし、原材料価格の上昇をいかに製品価格に転嫁していくかが、本年の大きなテーマとなるのは間違いありません。私たちが事業をシフトさせている高付加価値製品の分野では、売価のフォーミュラ化が本来的に馴染まないという事情があります。そこをお客さまにどのように納得してもらいコストアップ分を価格転嫁できるか——それは製品がお客さまからどれだけ必要とされているかが試されるという意味でもあり、私たちの製品の真の競争力が問われる一年になると考えています。

## 広義のGXを推進

新中期経営計画は、前中期経営計画の6つの基本方針に、「カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献」が加わり、7つの基本方針を掲げています。ただ、カーボンニュートラルについても、前中期の途中から全社横断プロジェクトとして既に取り組みを始めているため、新中

期経営計画は運営方針が大きく変わるものではありません。

7つの基本方針の中で最も重要なのは、「事業ポートフォリオの高度化」です。端的に言えば、各事業の稼ぐ力を高めていくことであり、様々な手を打ってきたこれまでの3年間に引き続き、さらなる強化に取り組んでいきます。ただ、これまでと違う点として、新中期経営計画では基本方針全体に「グリーントランスフォーメーション(GX)」の観点を色濃く打ち出していきます。GXは、一般的にカーボンニュートラルに伴う社会の変容を指しますが、住友化学は生態系保全、健康促進までその概念を広げ、その中でサステナブルな社会実現のためにいかに企業として貢献できるかを考えていく、広義のGXを推進していきます。エッセンシャルケミカルズ事業の資源循環技術の強化や、高機能材料事業の次世代エネルギーシステム対応、農業事業のバイオリショナルへのシフトなどは、その一例といえるでしょう。広義のGXの観点で全ての事業の稼ぐ力を強化し、事業ポートフォリオの高度化を目指していく——それが新中期経営計画のポイントです。



## 石油化学事業は社会と住友化学にとって「エッセンシャル」な事業

### カーボンニュートラル実現に不可欠な産業

石油化学事業の将来について種々な議論があるなか、住友化学は石油化学事業を、社会と自社にとってエッセンシャル(必要不可欠)な事業であると捉え、事業部門の名称変更によりその意義を明確にしました。

石油化学事業は、多くの物資の原料として人々の生活を支え、日本の製造業の基盤となっています。これから先のカーボンニュートラルの世界では、日本でケミカルリサイクルを推進するために必ず国内にコンビナートが必要になるでしょう。石油化学事業は、社会と日本のものづくりにとって不可欠な産業といえます。

また、化学産業は温室効果ガス(GHG)多排出産業といわれますが、今後GHGを削減、あるいは吸収していく産業へと変わっていくためには、石油化学事業が長年培ってきた触媒やプロセスの技術が必須になります。その意味で化学会社として炭素循環型産業への変容を目指す当社にとっても、石油化学事業は非常に重要で

あり、エッセンシャルな存在といえます。この2つの想いとメッセージを込めて、石油化学部門の名称を「エッセンシャルケミカルズ部門」へと変更しました。

### コンビナート再編の一角を担う

カーボンニュートラルが実現しているであろう2050年には、燃料の大半は再生可能エネルギーとなり、原料もまたその多くをリサイクルによってまかなう世界となっているでしょう。私たちのエッセンシャルケミカルズ事業は、長期的には日本における原料リサイクルのためのコンビナートの一角を占めていくことになると考えています。そしてシンガポールの拠点は、住友化学が開発している新しい技術の社会実装を担う舞台となっていきます。サウジアラビアは当面はキャッシュカウとして貢献が期待できますが、その後は太陽と土地に恵まれた地の利を活かし、グリーン水素やグリーンアンモニアなどへの展開も考えられます。日本・シンガポール・サウジアラビアの3つの拠点がそれぞれの役割を担い、連携し、2050年に向かっていきたいと思えます。



## カーボンニュートラルは「時間軸」と「国際連携」を意識

### 今後10年の時間軸がカギ

私は、カーボンニュートラル実現を進めていく中で、意識しなければならないポイントが2つあると考えています。一つ目は、「時間軸」です。当然ながら2050年間に突然GHG排出量をゼロにしても気温上昇を抑えることはできないため、可能な限り早いタイミングで排出量を削減していくことが求められます。そこで2030年までは、いま世の中にある最高レベルのテクノロジー（Best Available Technology）を利用して、削減量の最大化に努めると同時に、新しい技術の開発を進めます。そしてその新技術を2030年以降に次々と社会実装していくことで、2050年までに排出量ゼロを実現していく。この2段階の取り組みが必要だと考えています。そのためには、2030年までに次世代技術が少なくとも試作なり実証段階まで進み、ある程度形になっていることが必要です。従って、今後10年が大変重要な時間軸になると考えています。

二つ目のポイントは、「国際連携」です。現状では、これまで多くのGHGを排出しながら経済発展を遂げてきた先進国と、これから経済発展を目指す新興国の利害が対立しています。新興国の経済成長と世界全体でのGHG排出削減を共に実現することは容易ではありませんが、先進国が持っているテクノロジーや今後開発する新しい技術を新興国に供与し、その経済成長をサポートしていくことが一つの解になります。このような動きを推進するために、例えば、技術供与により新興国のGHG排出削減を実現した場合、供与元がその効果をカウントできるようにするなどの仕組みも必要でしょう。そうした国際的な連携を進めていくことが、今後極めて重要になってくると考えています。

## 強い事業の連合体だからこそ総合化学の「多様性」が活きる

### 総合化学の強み

私は常々「総合化学の総力を発揮する」ことを社内外に向けて宣言しています。総合化学の強みは、冒頭申しましたように多様性です。住友化学は多様な事業の集合体であり、かつ各々が独立した事業ではなく、共通の技術基盤を持っています。例えば、医薬事業と農薬事業では安全性という共通の技術基盤があり、その他の高機能材料などでも製造プロセスに共通する部分があります。各事業が成長すれば、それに伴い共通の技術基盤も進化し、共通技術とそれぞれの事業の連携も強化されます。多様であること自体に価値があるわけではなく、強い事業の連合体だからこそ、総力というシナジーを発揮することができるのです。

事業ごとにKFS（成功のカギとなる要因）が異なるため、高度なマネジメントが求められますが、総合化学という事業形態にはそれを上回るメリットがあると考えています。新型コロナウイルス感染症拡大のような事業環境の大きな変化に対しても、事業間で補い合うことで抵抗力を発揮する守りの強みと、業種と業種間の「業際」で新たなビジネスチャンスの可能性を捉える攻めの強みがあります。

いずれにしても、一つ一つの事業が弱ければ、これらのメリットや、総力のシナジーを発揮することはできません。各事業の競争力をより高め、強力な事業の連合体として「多様性」という住友化学の強みを最大限に発揮していくことを目指していきます。



# 財務戦略



## 財務基盤を健全化するとともに、 GXを意識した積極的な成長投資で 事業の拡大・強化を目指します。

財務KPI目標 (以下を安定的に達成)

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

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、GXを意識した積極的な成長投資による事業拡大・強化を進めます。

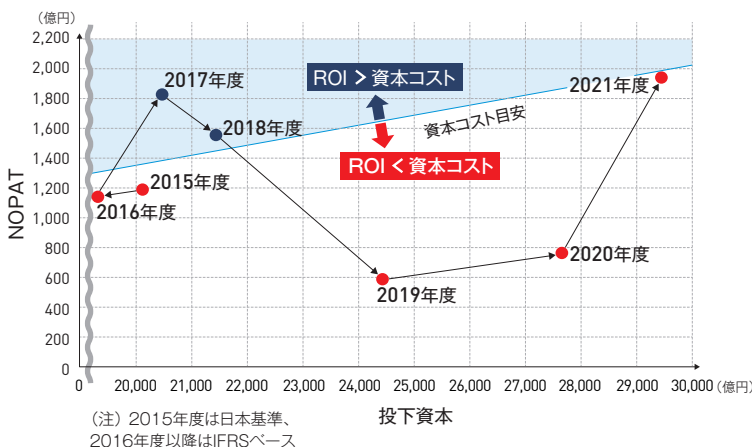
## 財務KPI

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。本中期経営計画でもROI志向経営を掲げています。当社の財務KPIである

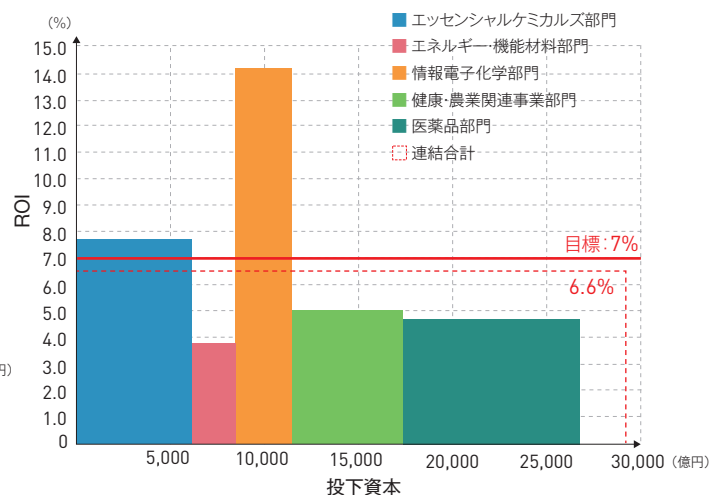
ROE10%は、事業を通じてサステナブルな社会の実現に貢献するという考えのもと、社会課題の解決に重要な貢献ができると判断した事業を、一定の収益性が見込める限り実施していくという方針に基づき設定したものです。また、ROIについては、WACC（加重平均資本コスト）を上回るレベルを求め、7%をハードルとしています。

D/Eレシオ（有利子負債／純資産）については、フレキシブルな資金調達可能な現在の当社格付を維持することを考慮し、0.7倍程度を目安としています。個別の投資判断においても、新規の設備投資・M&Aについては、正味現在価値（NPV）、内部収益率（IRR）、投資回収期間などの経済性指標を用いています。2019年度からは、サステナブルな社会の実現に貢献すべく、案件ごとにCO<sub>2</sub>排出量の増減が見込まれる場合、インターナルカーボンプライス（1トン当たり10,000円）を反映した経済性指標を算出し、投資判断を

投下資本・NOPAT推移



事業部門別投下資本、ROI (2021年度実績)



実施しています。また、すでに実行した設備投資・M&Aについても、定期的に投資成果をフォローアップしています。

## 中期経営計画での取り組み

前中期経営計画期間中の大型戦略投資により、一時的にD/Eレシオ0.9倍程度まで悪化した財務体質の改善に取り組みます。財務KPIに定めているD/Eレシオ0.7倍程度を目標に、前中期経営計画中から行ってきた、資産売却、投資の厳選、CCCの改善の3つの取り組みを継続していきます。

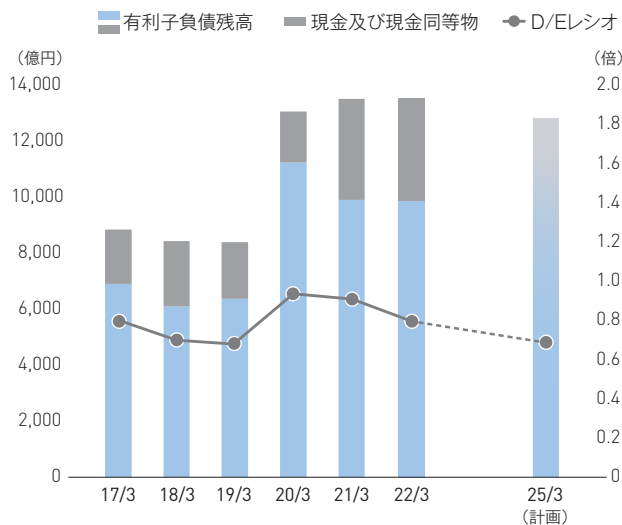
資産売却について、当初2019~2024年度で500億円の売却を目標としていましたが、2021年度末時点で約600億円と目標を上回るペースで進んでいます。今後、政策保有株式や有形固定資産に関して、さらなる売却検討を行い、2024年度末までにはさらに400億円、2019~2024年度の合計で1,000億円の資産売却を目指します。

投資の厳選について、前中期経営計画期間中の意思決定額は、大型戦略投資によって大きく増加し、9,500億円に達する見込みでしたが、そこから800億円ほど圧縮し8,700億円となりました。本中期経営計画では、GXの観点も加えてさらなる投資の厳選を行い、設備投資・投融資の合計は7,500億円と、さらに1,200億円削減する予定です。

CCCは110日まで圧縮し、2019年度比で500億円規模のキャッシュ創出を目指しております。今後、全社での在庫削減プロジェクトや、DX活用による物流・在庫の最適化などの取り組みを進め、2024年度末の目標達成を目指します。

前中期経営計画中の取り組みにより、2021年度末のD/Eレシオは0.8倍と、着実に財務体質の改善が進んでおります。本中期経営計画は、上述のような3つの施策を着実に

## 有利子負債、D/Eレシオ



進めることで引き続き財務体質の改善を図り、2024年度末にはD/Eレシオ0.7倍程度という目標達成を目指します。

## 株主還元

株主還元については、経営上の最重要課題の一つと考えています。各期の業績、配当性向ならびに将来の事業展開に必要な内部留保の水準などを総合的に勘案の上、安定的な配当を継続することを基本とし、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。

## キャピタル・アロケーション (2022~2024年度想定)

- ▶ 研究開発・戦略投資を中心に、積極的に事業投資を推進
- ▶ 配当性向30%維持、D/Eレシオ0.7倍を見込む



## 2022-2024年度

## 新中期経営計画

気候変動や生態系保全、健康促進等に対する意識の高まりなど、当社の事業環境に影響を与えるさまざまな変化が見込まれる中、当社はGXの視点で事業ポートフォリオを長期的に変革することで、事業を通じて社会課題の解決に貢献することを目指します。

このような考えのもと策定した新しい中期経営計画が、2022年4月からスタートしました。

## 2019-2021年度中期経営計画

# 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

## 計画と実績

21年度目標			21年度実績	
売上収益(億円)	29,500	➔	売上収益(億円)	27,653
コア営業利益(億円)	2,800		コア営業利益(億円)	2,348
親会社の所有者に帰属する 当期利益(億円)	1,500		親会社の所有者に帰属する 当期利益(億円)	1,621
ROE(%)	12.5		ROE(%)	14.5
ROI(%)	7.1		ROI(%)	6.6
D/Eレシオ(倍)	0.7		D/Eレシオ(倍)	0.8

2019-2021年度中期経営計画の期間には、新型コロナウイルス感染症をはじめとした、事業環境の大きな変化がありました。その中で、当社グループは、全社横断プロジェクトなどを通して事業基盤の整備を進めるとともに、ロイバント社との戦略的提携によるポスト・ラツォーダ候補の獲得、ニューファーム社からの南米農業事業の買収、ラービグ完工保証の終了など、中期経営計画開始時の事業課題に対して積極的に手を打つことで、成長への道筋をつけることができました。業績に関しても、エネルギー・機能材料部門におけるEV・5G市場の立ち上がり遅れの影響や、健康・農業関連事業部門や医薬品部門における先行投資等の影響で、2021年度は、コア営業利益については当初の目標に届きませんでした。円安の進行による為替差益の影響等もあり、親会社の所有者に帰属する当期利益は目標を達成し、過去最高となりました。

## 2019-2021年度中期経営計画での取り組み

事業ポートフォリオ高度化	全社横断プロジェクト
事業の選択と集中	次世代事業の創出加速
ライフサイエンスを中心とした大型M&A	デジタル革新による生産性の向上
	カーボンニュートラルへ向けた取り組み

## 2019-2021年度中期経営計画開始時の事業課題の解決

ポスト・ラツォーダ育成 ▶ブロックバスター候補獲得	農業Footprint確保 ▶南米農業事業の拡大	ラービグII期立ち上げ ▶完工保証終了・安定操業継続
------------------------------	-----------------------------	-------------------------------



## 2022-2024年度中期経営計画

# Change and Innovation with the Power of Chemistry

## 総合化学の力を結集し、社会課題の解決に貢献

新たな中期経営計画のスローガンについて、Change and Innovationは前中期経営計画から据え置き、副題をwith the Power of Chemistryとしました。

当社の最大の強みである事業・技術・地域・人材の多様性と、サステナビリティやデジタル革新など、当社を取り巻く環境変化がもたらす成長機会とを掛け合わせることで、総合化学の「Power」を最大限に発揮します。

### 住友化学の強み

事業・技術・地域・人材の  
多様性

### さらなる成長機会

社会変容に対応した  
広義のGXを推進

### 経営目標

(億円)						
科目	2021年度実績	2024年度中期計画	指標	2021年度実績	2024年度中期計画	目指す姿 以下を安定的に達成
売上収益	27,653	30,500	ROE	14.5%	11.7%	10%以上
コア営業利益	2,348	3,000	ROI	6.6%	7.2%	7%以上
営業利益(IFRS)	2,150	2,850	D/Eレシオ	0.8倍	0.7倍	0.7倍程度
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,621	1,500	配当性向	24.2%	30%程度	30%程度
ナフサ価格	¥56,900/kl	¥50,000/kl				
為替レート	¥112.39/\$	¥110.00/\$				

売上収益については、健康・農業関連事業部門、情報電子化学部門、エネルギー・機能材料部門での販売増加により、2021年度比での増収を見込みます。

コア営業利益については、2021年度比で増益を見込み、3,000億円を目標としました。石油化学品は交易条件悪化により減益を見込みますが、エネルギー・機能材料や情報電子化学といった高機能材料の出荷増加、海外農薬の出荷増加などを見込みます。

また、医薬品に関しても、主要製品であるラツータの北米での独占販売期間終了による販売減少を、前中期経営計画中に獲得した新製品の販売などでカバーし、増益を目指します。

ROEやROIなどの経営指標についても、当社の目指す姿として掲げる数値を、2024年度には達成することを目標としています。

## 2022-2024年度

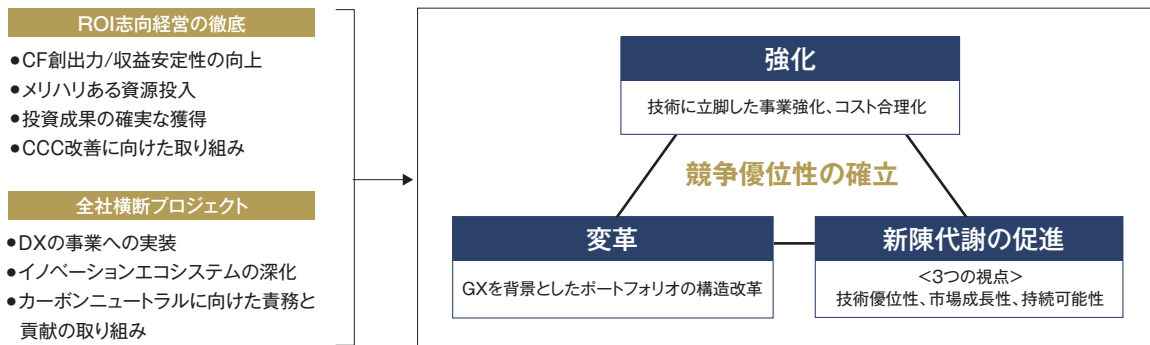
## 新中期経営計画

新中期経営計画では、これまでの6つの基本方針に加え、既に全社横断プロジェクトとして開始している「カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献」を加えた7つの基本方針を掲げました。ROI志向経営の徹底と全社横断プロジェクトの遂行により、個々の事業の強化や、GXを背景としたポートフォリオの変革、事業の新陳代謝の促進を行い、競争優位性の確立を目指します。

## 7つの基本方針

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| ① 事業ポートフォリオの高度化(事業の強化と変革) | ⑤ デジタル革新による生産性の向上と事業強化   |
| ② 財務体質の改善                 | ⑥ 持続的成長を支える人材の確保と育成・活用   |
| ③ 次世代事業の創出加速              | ⑦ コンプライアンスの徹底と安全・安定操業の継続 |
| ④ カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献     |                          |

## 基本方針の全体像



## 基本方針①

## 事業ポートフォリオの高度化(事業の強化と変革)

→ P.33

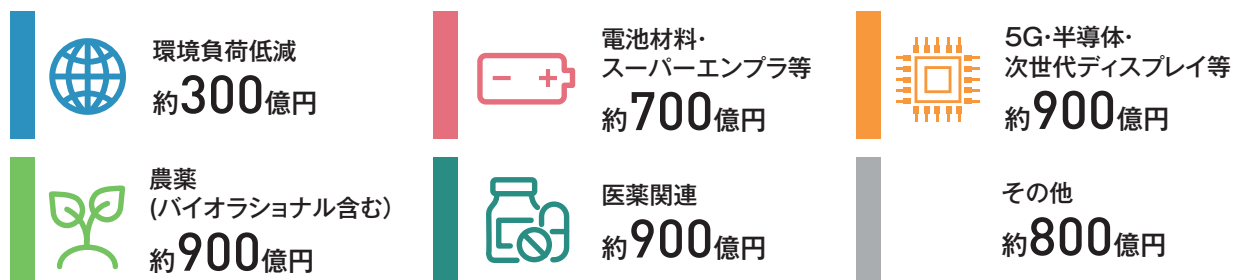
前中期経営計画では、ロイバント社との戦略的提携や、ニューファーム社の南米農業事業買収などの大型M&Aをはじめ、特にライフサイエンス分野で多くの投資を実施しました。これらの成果を新中期経営計画で最大限に引き出し、事業の収益力強化に取り組めます。

さらに、今後の投資配分においてはGXの視点を考慮することとし、カーボンニュートラル関連をはじめとした環境負荷低減に関する分野への積極投資を行うとともに、半導体・電池材料などの高機能材料分野への投資も拡充し、事業ポートフォリオを変革していきます。

## 2022～2024年度 中期経営計画の分野別設備投資・投融資

## 投資総額 約7,500億円

## 戦略投資 約4,500億円



## 事業維持・基盤強化投資 約3,000億円

※投資額は意思決定ベース

## 基本方針②

## 財務体質の改善

→ P.33

ROI志向経営の徹底、投資の厳選、そしてキャッシュ・フロー創出力の強化を柱に、資産売却や投資の厳選、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)改善などを通して、2024年度末でD/Eレシオ0.7倍を目指します。

## 改善に向けた取り組み

## 資産売却

2019-2024年度見込み  
**1,000**億円超

## 投資厳選

前中計→新中計  
**1,200**億円削減

## CCC改善

2019年度→2024年度  
**500**億円

## 基本方針③

## 次世代事業の創出加速

→ P.51

前中期経営計画中には、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、イノベーションエコシステムを構築し、イノベーション探索に向けたCorporate Venturing & Innovation office (CVI)を設置しました。これまでに整備したイノベーションの基盤を活用し、研究開発の加速および、早期の事業化を目指します。

## 重点4分野の強化領域と主な事業候補

環境	食糧	ヘルスケア	ICT
 エネルギー マネジメント GHG排出削減 資源循環	 持続可能な 食糧生産 フードロス削減	 先端医療 予防 早期診断 健康診断	 エッジ機器・ 情報端末部材 通信・ 半導体関連部材

## 基本方針④

## カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献

→ P.41

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、燃料転換などにより自社のGHG排出量をゼロに近づける「責務」と、環境負荷低減に資する製品や技術を通じた社会のGHG削減への「貢献」の両面で取り組みを進めます。

## 基本方針⑤

## デジタル革新による生産性の向上と事業強化

→ P.53

前中期経営計画での生産性向上に向けた取り組みの継続に加えて、顧客接点強化や顧客満足度向上に着目したデータドリブン経営による既存事業の競争力強化に取り組みます。また、全ての事業部、研究グループ、製造課に複数名のDX人材を配置することを目標に、人材の育成にも引き続き注力します。

## 基本方針⑥

## 持続的成長を支える人材の確保と育成・活用

→ P.55

人材は最重要の経営資源であるという認識のもと、その確保と育成を長期的な視点で推進するとともに、従業員とのエンゲージメントを強化していくことで、当社グループの持続的成長を実現していきます。

## 基本方針⑦

## コンプライアンスの徹底と安全・安定操業の継続

→ P.61

「安全をすべてに優先させる」という原則を今一度徹底し、新たなデジタル技術を積極的に活用することで安全・安定操業の維持・向上を実現するとともに、コンプライアンスの徹底にも努めます。

▶各事業部門の戦略詳細については下記をご覧ください

●エッセンシャルケミカルズ P.63 ●エネルギー・機能材料 P.67 ●情報電子化学 P.71 ●健康・農業関連事業 P.75 ●医薬品 P.79



# 経営として取り組む重要課題

住友化学は、企業理念に基づき、経営として取り組む重要課題を2019年に特定しました。

その後、国際的な気候変動対応の進捗や社会格差問題の再認識など社会状況の変化を踏まえ、

改めて課題の見直しを行いました。今後も、当社にとって重要な課題が何かを常に見極め、分かりやすく訴求してまいります。

## 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

#### 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

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

#### ③有識者との対話

- 経営として取り組む重要課題の考え方について、有識者から意見・提言を聴取

サステナビリティ推進委員会で審議

### 2 重要課題案を整理

- 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選定
- 選定した重要課題案のうち、事業機会創出につながる課題を「社会価値創出に関する重要課題」、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重要課題」と位置付け
- 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付け

サステナビリティ推進委員会で審議

### 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

#### 重要課題の点検

事業環境の変化や当社の方向性を踏まえた見直しを適宜実施  
(2022年2月に実施)

## 経営として取り組む重要課題とKPI

### 持続的な価値創出のための重要課題

社会価値創出に関する重要課題	KPI
 <b>環境分野への貢献</b> ・気候変動の緩和と適応 → P.41 ・資源循環への貢献 → P.45 ・自然資本の持続可能な利用 → P.47	・グループのGHG排出量 (Scope1+2) ・製品ライフサイクルを通じたGHG排出削減貢献量 (電池関連) ・Sumika Sustainable Solutions 認定製品の売上収益 ・エネルギー消費原単位指数 ・石化関連環境負荷低減技術のライセンス数 ・製造プロセスに使用したプラスチック再生資源の量
 <b>食糧分野への貢献 → P.48</b> ・持続可能な農業の推進	・鶏などの動物性たんぱく源の増産効果 ・アグロソリューション資材が使用された農地面積
 <b>ヘルスケア分野への貢献 → P.49</b>	・熱帯感染症対策資材により守られた人数 ・アンメット・メディカル・ニーズの高い領域での継続的な医薬品の創出
 <b>ICT関連分野への貢献 → P.50</b>	・偏光フィルムを使用したモバイル端末数

将来の価値創造に向けた重要課題	KPI
 <b>イノベーションの推進 → P.51</b>	特許資産規模
 <b>DXによる競争力強化 → P.53</b>	デジタル成熟度
 <b>人材:DE&amp;I※、育成・成長、健康 → P.55</b> <small>※ダイバーシティ、エクイティ &amp; インクルージョン</small>	グループ各社において、それぞれの環境に応じたKPIを設定

### 事業継続のための基盤

- 労働安全衛生・保安防災 → P.57
- 製品安全・品質保証 → P.58
- 人権尊重 → P.59
- サイバーセキュリティ → P.60
- コンプライアンス → P.61
- 腐敗防止 → P.62

## 社会価値創出に関する重要課題



## 環境分野への貢献 気候変動の緩和と適応

住友化学は、気候変動問題を化学企業が率先して取り組むべき社会課題として捉え、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。近年、世界でカーボンニュートラルの実現に向けた動きが活発化する中、当社は、これまでの歩みをさらに進めるべく、総合化学企業として培ってきた技術力と知見を活かし、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みをグループ全体で推進しています。



## TCFD提言に沿った開示

住友化学は、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。同提言の4つの開示推奨項目「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」に沿って、当社グループの気候変動問題への取り組みをP41~44でご紹介します。

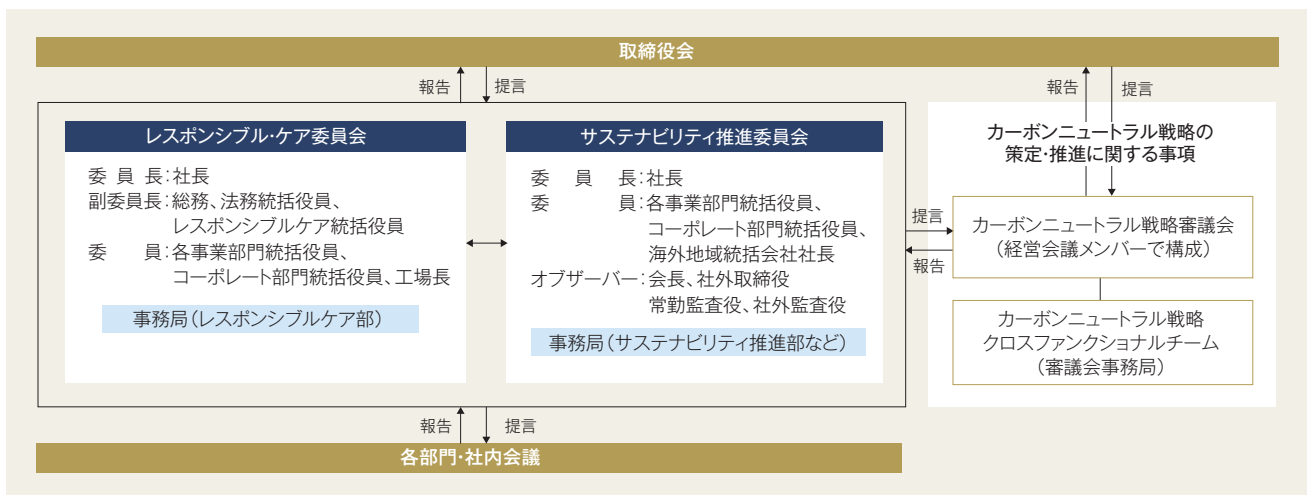
また、同提言が「戦略」の中で開示を推奨しているシナリオ分析や、その他の気候関連情報については、サステナビリティデータブック(2022年8月公開予定)をご参照ください。

### ガバナンス

住友化学は、当社グループの経営に関わる重要事項について、広範囲かつ多様な見地から審議する会議・委員会を設置することで、業務執行や監督機能などの充実を図っています。これらの会議・委員会を通じて、四半期に1回以上、気候変動問題を含むサステナビリティ推進における諸課題について、取締役会に報告しています。

経営会議	取締役会に上程される議案や報告事項を含む、経営戦略や設備投資など重要事項の審議
サステナビリティ推進委員会	サステナビリティ推進に関する重要事項の審議
レスポンシブル・ケア委員会	気候変動対応に関する年度方針や中期計画、具体的施策の策定、実績に関する分析および評価
カーボンニュートラル戦略審議会	2050年カーボンニュートラル実現に向けたグランドデザインの具体的な推進

### 気候変動対応体制



### リスク管理

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。

気候変動問題は、その発生の可能性と影響度の観点からの評価などを通じて、当社グループの中長期的な主要リスクの一つとして位置付けられており、グループ全体のリスク管理プロセスに統合されています。

具体的な取り組み → P.98 リスクマネジメント



## 戦略

住友化学は、2021年12月、2050年のカーボンニュートラル実現に向けたグランドデザインを策定しました。「責務」（当社グループのGHG排出量をゼロに近づける）と「貢献」（当社グループの製品・技術を通じて世界のGHGを削減する）の両面から気候変動の緩和への取り組みを推進します。

また、気候変動への適応に向けた取り組みとして、農業や感染症など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や、新製品開発強化に努めています。

### ●カーボンニュートラル実現に向けた投資

2019年度から、社会全体のカーボンニュートラルの実現に貢献すべく、個別の投資案件についてGHG排出量の増減が見込まれる場合、インターナショ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。

### ●投資規模

2013年度から2021年度までに、約800億円のカーボンニュートラル関連投資を実施または意思決定しました。今後、2030年度にかけて約1,200億円の投資を検討予定であり、合計で約2,000億円規模の投資を想定しています。

## 「責務」に対する具体的な取り組み

### ■化学工場の主なGHG排出ソース

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2021年度のGHG排出量のうち、**自家発電等の「エネルギー由来」**が70%、化学反応や廃棄物処理の結果発生する**「プロセス由来」**が16%、そして**購入電力に紐づく「エネルギー由来」**が14%となっています。「エネルギー由来」のGHGに対してはクリーンエネルギーへの転換、「プロセス由来」のGHGに対しては必要となる技術開発に注力することで削減を目指します。

#### エネルギー由来(自家発電燃料)のGHG削減：燃料転換

当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CO<sub>2</sub>排出係数の高い燃料から、CO<sub>2</sub>排出係数の低いLNGへの転換を進めています。



2022年3月、愛媛工場敷地内に国内最大級のLNGタンクが完成し、供給を開始

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

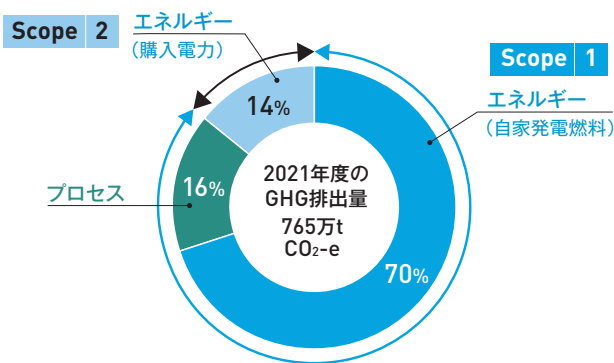
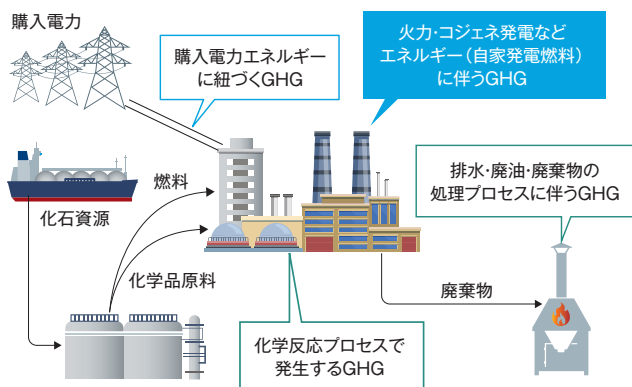
#### プロセス由来のGHG削減

具体的な取り組み → P47 自然資本の持続可能な利用

#### エネルギー由来(購入電力)のGHG削減：再生可能エネルギーの利用

当社の大分工場では、購入電力を100%再生エネ電力化することで約20%、重油から都市ガスへ燃料転換することで約10%のGHG削減を達成し、トータルで2013年度比で約30%のGHG削減を実現しました。

「エネルギー由来」のGHGはクリーンエネルギーへの転換を推進し、「プロセス由来」のGHGは必要な技術開発に注力



## 社会価値創出に関する重要課題



環境分野への貢献

## 気候変動の緩和と適応

## 「貢献」に対する具体的な取り組み

### 製品のカーボンフットプリント(CFP) 計算ツールの開発

社会のGHG排出削減のためには、製品CFPの評価が不可欠となりますが、化学品は製造工程が複雑であることからその解析が容易ではありません。これに対して、当社は独自の自動計算ツールを開発し、2021年末に当社全製品(約20,000品目)のCFP評価を完了しました。2022年度中にはグループ会社の製品CFP評価の完了を目指しています。また、他社にも当ツールの無償提供を開始しています。

独自の計算ツールにより、自社製品のCFP算定を迅速化

## 独自の製品CFPの自動計算ツールを作成

- 汎用ソフトウェア(Microsoft Access/Excel)をベースに構築
- 化学品製造プロセスの特徴(連産品、副生燃料・蒸気の発生等)を考慮した複数の計算パターンを準備(プルダウンで簡単に各パターンを選択、計算実行可能)
- 「原料 → 中間品A → 中間品B → … → 最終製品」の各段階(中間品、最終品)のCFPを簡便に算出

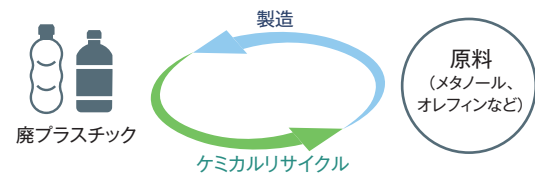


### 炭素資源循環システムの構築

ごみや廃プラスチック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。

→P.45 資源循環への貢献

## 炭素資源の循環



### カーボンネガティブへの挑戦

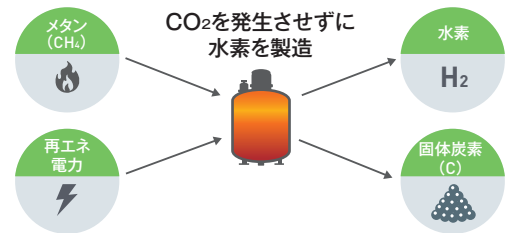
土壌中に存在する有用微生物の菌を植物の根に付着・共存させることで、植物の光合成によるCO<sub>2</sub>吸収を促進するだけでなく、地中にも炭素化合物の形でCO<sub>2</sub>が固定化される技術を開発しています。これにより、通常の畑、森林などでのCO<sub>2</sub>吸収量より多くのCO<sub>2</sub>固定化が可能となり、カーボンネガティブに貢献します。

→P.47 自然資本の持続可能な利用

自然の力を利用し、大気中のCO<sub>2</sub>の吸収促進・地中固定

### メタンガスへの対応

今後のクリーンエネルギーへの転換に際し、CO<sub>2</sub>フリーの水素の確保が課題となります。これに対し、CO<sub>2</sub>の発生を伴わず、メタンから水素を製造する技術の開発を進めています。これは、GHGの一種であるメタンの削減にも繋がる技術であり、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

CO<sub>2</sub>を発生させずに水素を製造

### 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CO<sub>2</sub>排出量の増加が課題です。当社はこれに対して、次世代パワー半導体向けの化合物半導体材料を供給することで、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。

次世代蓄電池

電気自動車



電化と省エネ

パワー半導体

ICTの省エネ



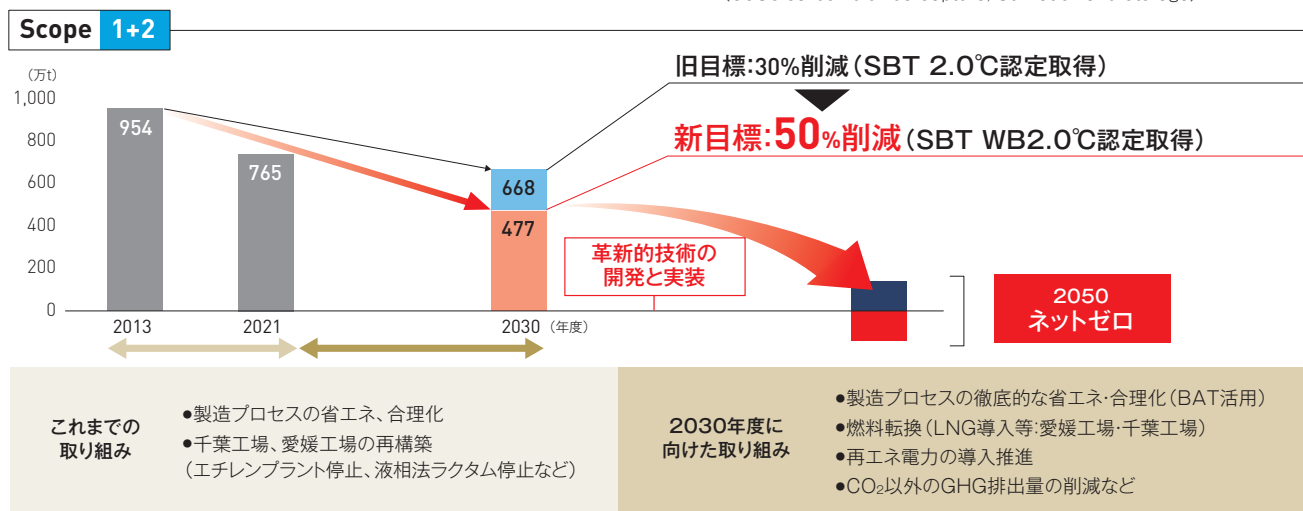
## 指標と目標(リスク)

気候関連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Science Based Target(SBT)に認定されたGHG排出削減目標を活用しています。2021年、当社グループ<sup>\*1</sup>は2030年のGHG排出量(Scope1+2)の削減目標を30%から50%<sup>\*2</sup>へと大幅に上方修正しました。この新たな削減目標に関して、同年12月にSBTのWell Below2.0℃基準の認定を取得しました。2030年までは、既存プラントの製造プロセスにおける徹底した省エネや燃料

転換と、現時点で利用可能な最善の技術(Best Available Technology:BAT)の活用による目標達成を目指します。

一方、2050年のネットゼロに向けては、既存技術のみでの対応は難しく、カーボンネガティブやCCUS<sup>\*3</sup>など、革新的な技術が必要になります。この開発と早期の実装を目指し、検討を進めていきます。

※1:住友化学+国内外の連結子会社  
 ※2:2013年度比  
 ※3:工場などから排出されたCO<sub>2</sub>の回収・有効利用・貯留  
 (CCUS:Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)



## Scope 3

2030年度までに  
 グループ主要会社の  
 GHG排出量 (Scope 3  
 (カテゴリ1および3))を  
**2020年度比で  
 14%削減**

### ■サプライヤーエンゲージメントの取り組み

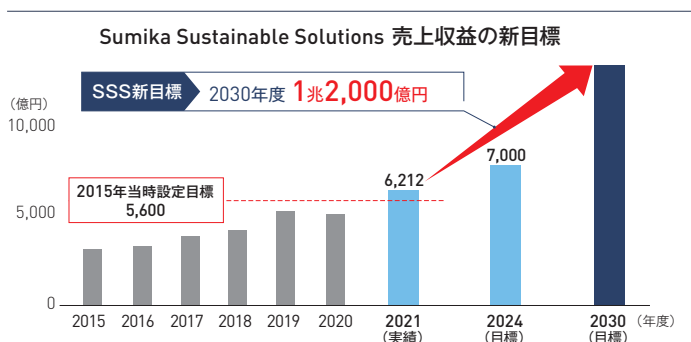
当社は、主要サプライヤーにGHG削減に取り組んでいただくための取り組みの一つとして、お取引先様情報交換会を毎年開催しています。2022年は、国内の主要サプライヤー22社に対して対面及びWebのハイブリッド形式で実施し、当社のScope3削減に向けた取り組みを説明するとともに、各社におけるGHG排出削減、および削減に関する情報共有への協力を依頼しました。また、こうした取り組みが評価され、CDPより2年連続でサプライヤーエンゲージメントリーダーに選出されています。



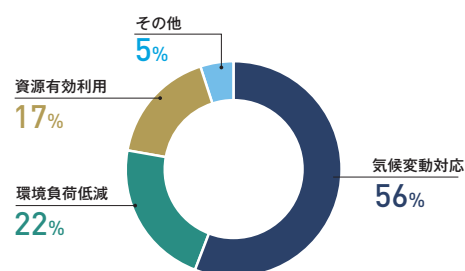
## 指標と目標(機会)

気候関連の機会に対する指標として、Sumika Sustainable Solutions (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・技術を自社で認定し、その開発や普及を促進する取り組みです。

2021年度までに認定製品の売上収益を5,600億円とすることを目標としてきましたが、これを達成しました。そして新たに、2030年度の目標を2021年度比2倍以上となる1兆2,000億円に設定しました。



### 各認定分野における製品・技術の環境貢献実績(2021年度)



2021年度実績 ●当社グループの売上収益 27,653億円 ●SSS認定製品の売上収益 6,212億円 ●SSS認定された製品・技術数(累計) 66



## 社会価値創出に関する重要課題



## 環境分野への貢献 資源循環への貢献

私たちの生活は限りある資源のもとに成り立っています。資源の大量消費、廃棄物の大量排出は、資源の枯渇だけでなく、生態系の破壊にも繋がります。資源の持続可能な利用のために、天然資源の消費を抑制しつつ、今ある資源を循環させることが求められています。

住友化学は、事業所や工場での廃棄物管理や資源の有効活用に加え、プラスチックなどの資源循環技術の開発、社会実装に取り組んでいます。



### 希少金属の資源循環実現に向けた取り組み

回収したリチウムイオン電池の正極材を、金属に戻すことなく再度正極材としてリサイクルする技術を開発しています。

→ P.68 正極材ダイレクトリサイクル

### プラスチックの資源循環実現に向けた取り組み

#### 資源循環に関する当社のKPI

当社は、リサイクル技術の開発および社会実装に向けた取り組みをより一層推進するために、資源循環への貢献に関するKPI目標を設定しました。使用後の廃プラスチックが環境中に排出されるのではなく、資源として循環する社会の実現に向けて、当社も廃プラスチックや廃プラスチック由来の原料を活用し、積極的に循環のサイクルを廻していきます。

**KPI：製造プロセスに使用したプラスチック再生資源の量**  
環境負荷低減技術の普及に取り組み、炭素資源循環を促進させる

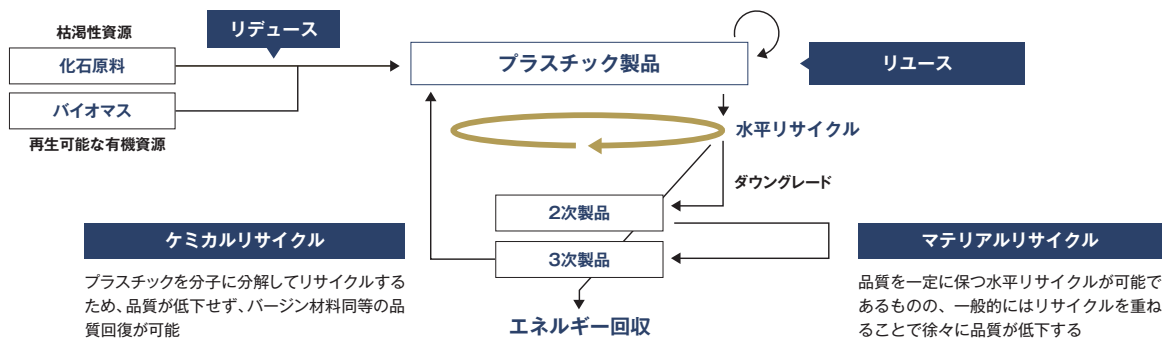
目標

**2030年までに20万トン/年**



※ 当社プラスチック生産量比13%

プラスチック資源循環を実現するためには、プラスチックバリューチェーンの各段階において、リデュース、リユース、リサイクル(マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクル)に取り組むことが重要です。これらの取り組みは化石資源の採掘量削減に寄与するとともに、プラスチック使用量や廃棄物の減少により製造過程や廃棄時等の温室効果ガス(GHG)排出量を削減します。

#### プラスチック資源循環の全体像



#### 3R(リデュース・リユース・リサイクル)の取り組み

	手法	当社の取り組み事例
リデュース	プラスチック使用量や廃プラスチック発生量を減らす	<詰替用パウチ> ボトルよりも重量が軽いので輸送効率が高く、ボトルよりも高い強度を有する 
リユース	同じものを再利用する	<通い箱> ポリプロピレン発泡シート製の通い箱は、段ボールと比較して、繰り返し使えるため環境適性が高く、耐水性、耐荷重性、クリーン性も優れている 
マテリアルリサイクル	廃プラスチックを新たな製品の原料として再利用する	右ページ参照
ケミカルリサイクル	ごみや廃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	右ページ参照

## マテリアルリサイクル

プラスチック製品のマテリアルリサイクル実現に向け、さまざまな技術開発を推進しています。

### 自動車向け再生ポリプロピレン(PP)

当社は、廃材や廃車部品のプラスチックを資源として再生PPを製造する高度な技術を持っています。2021年6月からはリバー株式会社と、資源回収から分別、再製品化、販売までの一連のリサイクル体制の構築に向けた提携を検討しています。



### リサイクル性を高める容器包装向けポリエチレン(PE)

食品や日用品向けのプラスチック製容器包装は、用途に応じて特徴の異なる原料を重ね合わせて作られているため、リサイクルの際の分離・抽出が困難です。しかし、当社が開発した容器包装向けの高剛性PE「スミクル®」を、従来、ナイロンやPETが使われていた基材層に適用することで、原料をPEに統一することができ、水平リサイクルが可能となります。既にサンプル提供を開始しており、2022年度早期の事業化を目指しています。



### 水平リサイクル実現に向けた容器包装の印刷層無色化技術

プラスチック製容器包装については、各種印刷が施されているものが多いため、マテリアルリサイクルを行ってもインキの色が残ってしまい、同様の用途に適用することが困難となっています。

当社は株式会社パイロットコーポレーションと連携し、プラスチック製容器包装の印刷層をリサイクルプロセスにて無色化する技術を共同開発します。

## ケミカルリサイクル

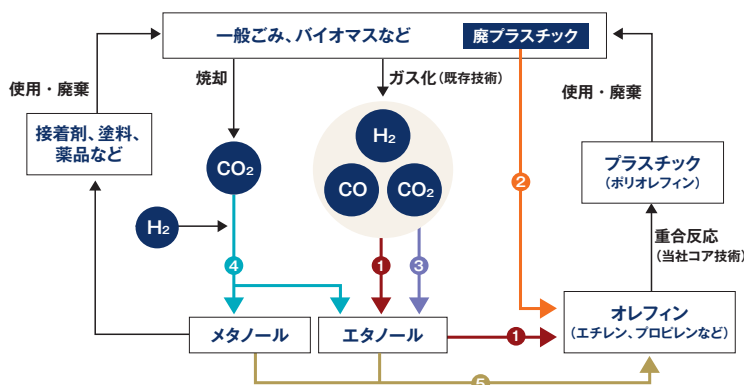
当社の触媒設計や化学プロセス設計の技術を活かし、外部との連携も取りながらケミカルリサイクルの技術開発をしています。ケミカルリサイクル技術を利用することで、化石資源使用量と廃プラスチック排出量、さらに廃プラスチック焼却時に発生するGHG排出量の削減を実現し、持続可能な社会の構築に貢献していきます。2022年2月に

は、当社の野心的な取り組みが認められ、他企業やアカデミアと協力して取り組むケミカルリサイクル技術のうち2件4テーマが、NEDO\*が公募したグリーンイノベーション基金事業に採択されました。引き続き、ケミカルリサイクルの実現に向けた取り組みを推進していきます。

※国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

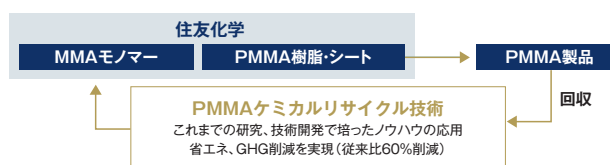
当社の技術コンピテンス

- 触媒設計技術
- 化学プロセス設計技術



図中番号	技術	協力先	参考
①	ごみ由来エタノールからのポリオレフィン製造	積水化学工業	試験製造設備完成(下記TOPICS参照)
②	廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造	丸善石油化学 室蘭工業大学	NEDO採択(事業規模:約253.0億円)
③	廃プラスチック由来合成ガスを用いたエタノール製造	産業技術総合研究所	
④	CO <sub>2</sub> からの高効率アルコール類製造	産業技術総合研究所 島根大学	NEDO採択(事業規模:約240.8億円)
⑤	アルコール類からのオレフィン製造	産業技術総合研究所	

これらの取り組みに加えて、株式会社日本製鋼所と共同で、アクリル樹脂(PMMA、ポリメチルメタクリレート)を熱分解し、原料となるMMAモノマーとして再生する独自のケミカルリサイクル技術を確認しました。愛媛工場に実証設備を建設し、2022年秋に実証試験に着手、2023年にサンプル提供を開始する予定です。



## TOPICS

### 環境に配慮したポリオレフィン製造に向けたエチレン試験製造設備が完成

2022年4月、「ごみ」資源やバイオマス由来の環境に配慮したエタノールを原料とするエチレンの試験製造設備を千葉工場(千葉県市原市)に新設しました。これにより、環境負荷低減と従来品同等の高品質の両立を実現するポリオレフィンを製造します。現在、サンプル提供などを通じて市場開拓を行っており、2025年度の商業化を目指しています。



環境に配慮したエタノール由来のエチレン試験製造設備

### リサイクルプラスチックブランド

2021年9月に、リサイクルプラスチックブランド「Meguri®」を立ち上げました。今後、Meguri®の製品ラインアップを拡充し、生産・販売を増やすことで、循環型社会実現への一翼を担っていきます。





## 社会価値創出に関する重要課題



## 環境分野への貢献

## 自然資本の持続可能な利用

住友化学は、水や土壌といったさまざまな自然資本を利用して事業を行っています。自然資本の持続可能な利用のため、グループ全体で多様な取り組みを実施してきました。「2030年までに自然資本の減少を食い止め、回復の軌道に乗せる」という目標が国際社会で広く支持される今、当社は、生態系保全や自然資本の持続可能な利用を改めて重要課題と認識し、さらなる取り組みを進めています。



## 水の持続可能な利用

水使用量削減の取り組みに加え、安定的かつ高度な排水処理設備の稼働により、事業所からの排水の徹底した浄化を実現しています。また、これらの取り組みから生まれた当社の技術が社会で実装されることにより、社会全体での水資源の持続可能な利用に貢献していくことを目指しています。

## ■水資源が減少している地域での取り組み

住友化学インドのバーヴナガル工場のある周辺地域では、人口増加や農業用水の需要増、降水量の減少等から、水資源の減少が課題となっていました。この課題への取り組みとして、同工場では、家庭で使用された排水を一部再利用するために購入し、同工場内でその排水を処理して生産に活用することにしました。家庭排水を工場まで輸送するために2kmに及ぶ配管を敷設するとともに、養分を比較的多く含む家庭排水の特徴に合わせて、一般的な活性汚泥法ではなく、ミズ養殖の技術を用いて処理しています。この取り組みによって、従来自治体から購入していた河川水を70%以上削減しながら、生産活動に必要な水量を安定的に確保することが可能となりました。また、水購入費を半分程度に抑える経済効果も達成しました。

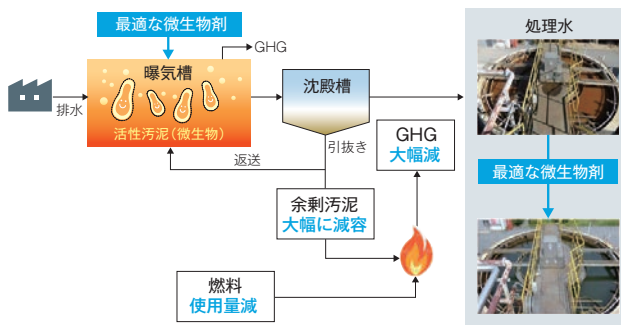


ミズスの養殖による污水浄化風景



## ■排水処理技術の革新

住友化学では、バイオテクノロジーを駆使した排水処理を推進しています。排水処理は水質汚染を防止するとともに、水資源の循環・再利用を促進していくためには不可欠な取り組みですが、処理の際に多くのエネルギーが必要であり、余剰汚泥を焼却する際にはGHGが発生するという課題がありました。本課題への取り組みとして、最適な微生物剤の利用により、排水処理能力の向上を実現しつつ、発生する汚泥量、排水処理に伴うGHG排出量、燃料使用量の削減を実現しています。今後、当社の排水処理技術の普及を通じて、水資源の持続可能な利用に貢献していきます。



## 土壌の持続可能な利用

持続可能な農業の推進を実現するためには、土壌環境の保全・回復に向けた取り組みが重要です。

当社ではこれまで培ってきた農業、バイオ技術に関するノウハウを活かし、土壌の持続可能な利用に向け、事業を通じて貢献していきます。

## ■不耕起栽培の普及に貢献

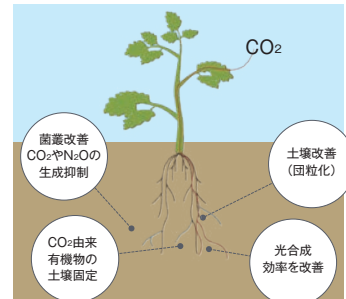
不耕起栽培は作物の播種前の耕起を行わない農法です。不耕起栽培により、風食・水食からの土壌保護、土壌有機物の保全、機械耕運の省略による燃料節約とGHG排出削減などを実現することができるため、近年世界で注目が高まっています。当社ではラビディシル®やフルミオキサジンといった除草剤により、この実現に貢献していきたいと考えています。

→P.75 健康・農業関連事業部門

## ■菌根菌による土壌肥沃化

土壌中に生息する有用微生物の一種である菌根菌は、植物の根に共生し、植物が光合成で生産した炭素化合物を受け取る代わりに、植物の成長を促す特性があります。この特性により、土壌中の炭素化合物量が増え、炭素固定が促進されることで大気中のCO<sub>2</sub>を削減するとともに、土壌の肥沃化にも貢献します。当社でこの菌根菌を活かした技術開発に取り組んでおり、カーボンニュートラルの実現と食料問題の解決を目指しています。

## 菌根菌の効果(検証中の仮説も含む)







## 食糧分野への貢献 持続可能な農業の推進

世界人口の増加に伴い、穀物需要は2000年から2050年にかけて約2倍の36億トンになると見込まれています。一方、世界の耕地面積はほとんど増加しておらず、人口増加に伴って一人当たりの耕地面積は減少を続けています。世界中の人々が食糧を手で、飢えることのない社会を実現するため、持続可能な農業の推進を当社にとっての重要課題と認識し、取り組んでいきます。



住友化学とは

### 持続可能な農業の実現に向けて

世界中の人々が十分な食糧を持続的に入手できる社会を実現するためには、世の中の農業が持続的かつ効率的である必要があります。これに対し当社は、農業関連事業を通じて、様々な取り組みを進めています。

#### 食糧を取り巻く課題

- 人口増加による食糧需要増加
- 一人当たり耕地面積の減少
- 気候変動による収量減少
- 世界的な化学農薬の登録規制の強化
- 消費者からの安全・安心な品質要求の高まり

#### 当社のアクション

##### 化学農薬

安全・安心を追求した製品の開発・上市

##### バイオリショナル

天然物由来の微生物農薬、植物生長調整剤、根圏微生物資材や、それらを用いて作物を病害虫から保護、作物の品質や収量を向上させるソリューションの提供

##### 種子処理

殺虫剤、殺菌剤の種子へのコーティング

##### 精密農業

ドローンを活用した散布、土壌診断等

##### メチオニン

飼育対象動物の品質の向上と生産力向上

#### 期待されるアウトカム

農作物の品質・単位当たり収量の向上

農作業の効率性・収益性向上

農薬施用に伴い発生する環境負荷の低減

土壌保全

飼育対象動物の成長促進による供給量増加

#### TOPICS

#### 持続可能な農薬事業のため、化学農薬・バイオリショナルの二刀流を推進

当社は、化学農薬とバイオリショナルの両事業を保有することで、農薬ビジネスの強化を図っています。天然物由来農薬であるバイオリショナルは環境負荷が低いなどの長所を持つ一方、効果を示す防除対象が狭い場合がありますが、化学農薬も含めた幅広い製品構成により作物生産におけるニーズに応えることが可能です。また、両製品群を活用することで、作物管理体系の提案、混合剤の開発による新製品展開、抵抗性病害虫等の課題などについて多面的なアプローチが可能になります。

#### 化学農薬とバイオリショナルの市場規模と成長率

	市場規模	成長率
化学農薬	600億ドル	約2%
バイオリショナル	70億ドル	10~15%

## 社会価値創出に関する重要課題



## ヘルスケア分野への貢献

高齢化社会の進行、新型コロナウイルス感染症の流行などを受け、世界中で健康維持と疾病リスクの低減・予防ニーズが拡大しています。また、ゲノム解析・編集技術等の高度化により、核酸医薬、遺伝子治療、再生・細胞医薬なども新たな医療技術として注目されています。住友化学は、医薬品事業などで培ってきた技術を活かし、人々のQuality of Lifeの向上に貢献していきます。



## 基本方針

熱帯感染症対策資材の開発普及やアンメット・メディカル・ニーズの高い領域での継続的な医薬品の創出など、予防、診断、治療の各段階での取り組みを行います。特に治療においては、精神神経、がん、再生・細胞医薬を重点領域としつつ、様々な分野で、人々の健康に寄与する製品の研究開発・製造販売を加速していきます。

## 取り組み内容

## 治療

自社での研究に加え、技術導入、ベンチャー企業やアカデミアとの共同研究など、あらゆる方法で最先端技術を取り入れていきます。それらを用い、優れた治療薬・技術等の開発に取り組むとともに、新たな事業領域の開拓にも努めています。

## 重点領域

## 精神神経

住友ファーマ

主な製品・開発品

- ラゾーダ(非定型抗精神病薬)
- ulotaront(非定型抗精神病薬)
- SEP-4199  
(双極Ⅰ型障害うつ治療薬)

## がん

住友ファーマ

日本メジフィジクス

主な製品・開発品

- オルゴビクス(前立腺がん治療剤)
- セラノスティクス(治療) → P.80

## 再生・細胞医薬

住友化学

住友ファーマ

主な製品・開発品

- リサイミック(小児先天性無胸腺症向け培養ヒト胸腺組織)
- S-RACMOでのCDMO事業 → P.80
- 他家iPS細胞由来細胞医薬  
(パーキンソン病、加齢黄斑変性等)

## 診断

日本メジフィジクス

脳、心臓、悪性腫瘍等、幅広い検査目的に対応する診断用放射性医薬品などを販売し、医師による適切な診断に寄与しています。

主な製品・開発品

- 診断用放射性医薬品  
(SPECT診断薬、PET診断薬)
- セラノスティクス(診断) → P.80

## その他

住友化学

住友ファーマ

主な製品・開発品

- マイフェンブリー(子宮筋腫治療剤、子宮内膜症治療剤)
- ジェムテサ(過活動膀胱治療剤)
- 核酸医薬品の原薬製造及びゲノム編集治療用の高純度gRNA製造サービス
- VRやデジタル機器を用いたヘルスケアソリューション

## 予防

住友化学

住友ファーマ

感染症に対して、ワクチンによる免疫の強化と、感染症対策資材の普及という主に2つの視点から、その予防に向けた取り組みを行っています。

主な製品・開発品

- オリセツネット(マラリア防除)
- ユニバーサルインフルエンザワクチン
- マラリアワクチン

※赤字は上市・事業化済みのもの、他は開発段階。

記載内容には他社との共同開発・共同研究案件を含む





# ICT関連分野への貢献

情報通信技術の進化により、センサーや各種機器のIoT化の進行、人工知能(AI)/クラウド技術の発展、またそれによる遠隔診断・自動運転の普及など、さまざまな社会変容が起っています。住友化学は技術力を活かしたICT関連部材の開発により、Society 5.0（超スマート社会）やスマートモビリティの実現に貢献していきます。



住友化学とは

## Society 5.0

Society 5.0とは、IoT、ロボット、AI、ビッグデータといった先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会的課題の解決を両立していく新たな社会のことです。当社ではその実現に向けて、さまざまなICT関連部材を開発しています。



### Society 5.0の実現に向け、当社で現在開発中の製品

#### AR<sup>\*1</sup>/VR<sup>\*2</sup> 向けディスプレイ・センサー材料

AR/VRは、ビジネス・エンターテインメント・教育など、さまざまな場面での活用が期待されており、今後市場規模の飛躍的な拡大が見込まれています。これに伴い、データセンターや通信関連の半導体、インターフェースに使用される次世代マイクロディスプレイやセンサーへの需要増加が予想されており、当社では、先端半導体プロセス向け材料に加えて、マイクロディスプレイ・センサー向けの材料開発を行っています。



\*1 Augmented Reality  
\*2 Virtual Reality

#### 化合物半導体

GaN on GaNパワーデバイスはその省エネ・省スペース特性から、Society 5.0のキーテクノロジーの一つと期待されており、主にデータセンター、再生可能エネルギーおよび電気自動車分野での需要拡大が見込まれています。当社は、2024年度までのGaN on GaNパワーデバイス用大口径GaN基板の本格量産開始を目指し、開発に注力していきます。



\*GaN=窒化ガリウム

#### スマート農業

減農薬による環境負荷低減や農業の自動化・省力化、食料増産などを目的し、スマート農業への期待が高まっています。当社は、ドローンをを用いた農薬・肥料のピンポイント散布や散布時期の最適化などの技術開発に取り組んでいます。



#### 固体型電池

加速する電池の高容量化に伴い、電池材料には安全性と生産性のさらなる高度化が求められており、その要件を満たす固体型電池は次世代電池として期待されています。当社は京都大学に産学共同講座を開設し、固体型電池用材料および固体型電池の最適デザインの共同開発を行っています。2023年までの固体型電池材料開発を目指しています。



#### 高速通信用透明薄膜アンテナ

無線通信では、高速化につれて波長の短い電波が使用されるようになっており、距離や遮蔽物による減衰が原因で通信範囲・品質が制限されやすくなります。高速大容量無線通信の普及に向けて、設置場所の制限が少ない高性能なアンテナなどによる通信範囲拡大・通信品質維持が求められています。当社では、高速通信用透明薄膜アンテナを開発しており、移動体での実証試験も開始しました。





## 将来の価値創造に向けた重要課題



## イノベーションの推進

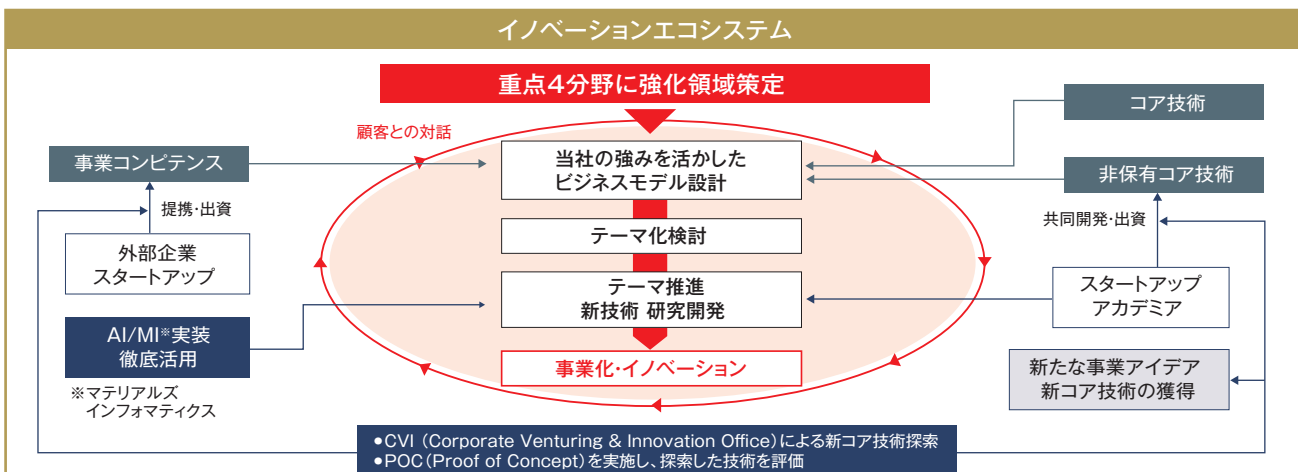
住友化学のコア・コンピタンスの一つである、「幅広い技術基盤を活かしたソリューション開発力」によって生み出されるイノベーションが当社の将来価値の源泉であると考え、「イノベーションの推進」を将来の価値創造に向けた重要課題の一つに定めています。当社はこれからも、環境・食糧・ヘルスケア・ICT関連の重点4分野を中心としたイノベーションを通じて、企業価値の向上に努めていきたいと考えています。

## 次世代事業の創出を加速する住友化学の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。

重点4分野の中で注力すべき強化領域を策定し、各強化領域において、当社が保有するコア技術と非保有コア技術を見極め、非保有技術についてはスタートアップやアカデミアとの連携により獲得しています。事業コンピタンスについても、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て、当社の強みを活かし

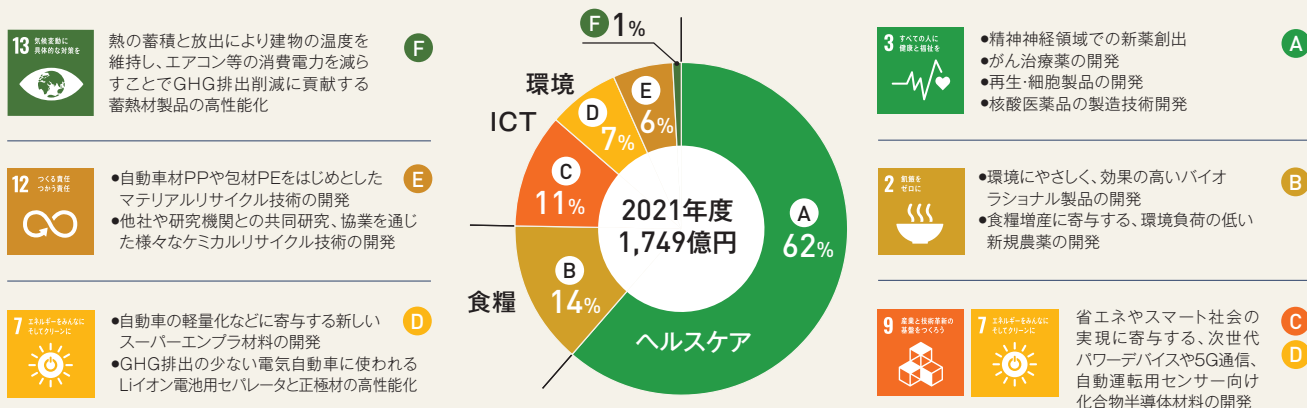
たビジネスモデルを設計し、テーマ化を検討しています。テーマを推進する各段階においては、社内関係部門、外部連携先、顧客と密接なコミュニケーションを取り、そのフィードバックを適切に反映することにより、研究開発を推進しています。また、開発加速のためにAI、MIなどのデジタル技術を徹底的に活用します。さらに、テーマ推進およびパートナーとの対話の中で新たに生まれたアイデア・技術も取り込みながら、継続的なイノベーション創出につなげていきます。



## TOPICS

## 研究開発費のSDGs別内訳とテーマ例

2015年に国連で策定された「持続可能な開発目標(SDGs)」では、気候変動や生物多様性、健康促進など、当社が目指すグリーントランスフォーメーション(GX)のテーマを含む17の目標が掲げられており、当社では、下表に示すとおり、様々なSDGsゴールに関連するテーマに研究開発費を投じています。ここから生み出されるイノベーションによって、事業ポートフォリオの変革を進め、GXを通じた「自利利他 公私一如」を実現します。



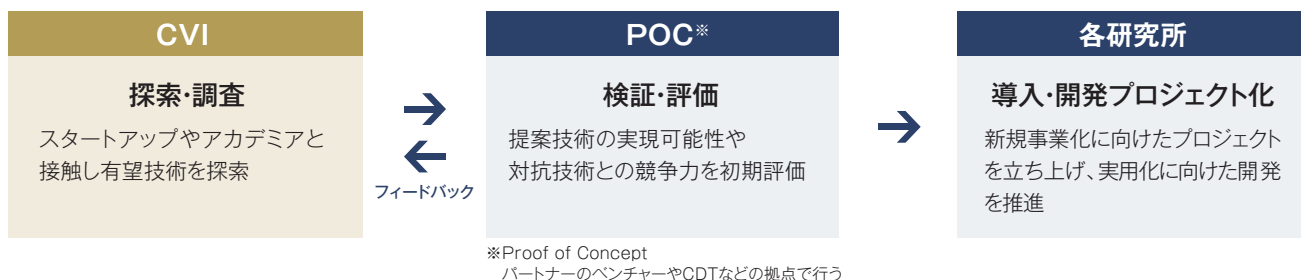
## イノベーションの機会拡充に向けて

### CVIの設置

住友化学では、シリコンバレーなどの世界トップクラスのイノベーション集積地に深く入り込み、画期的技術を早期発掘するとともに、有望技術の実用性の検証や、各研究所での開発ステージへの移行の円滑化をサポートするCVI(Corporate Venturing &

Innovation Office)を設置しています。CVIで探索した技術についてProof of Concept(POC)を行い、事業化する価値が認められたものに関しては、各研究所に展開され、事業化に向けた開発が始まります。

#### CVIを活用した外部技術導入の流れ



※Proof of Concept  
パートナーのベンチャーやCDTなどの拠点で行う

CVI拠点	開設時期	特徴
米国:ボストン(東海岸)	2019年4月	・ ライフサイエンス系の主要ハブ ・ 良質なスタートアップの群生地
米国:サンマテオ(シリコンバレー)	2020年3月	・ 世界最大級のイノベーション拠点 ・ 有望スタートアップの圧倒的な集積度
英国:ケンブリッジ(既存CDT*に編成)	2020年4月	・ プリンテッドエレクトロニクスの研究基盤 ・ アcademiaとの機能的連携性

\*Cambridge Display Technology社

### SYNERGYCA

2021年12月、東京本社の移転に伴い、新社屋内にオープンイノベーションの重要な取り組みの一つとしてSYNERGYCA(シナジカ)共創ラウンジを開設しました。SYNERGYCAは、産官学の来訪者の方々に住友化学グループのテクノロジーを見て、触れて、体験していただきながら、当社と来訪者が共に価値創造に繋がるアイデアや気づきを生み出すための共創の場です。

来訪者とのコミュニケーションを促進する「集う」エリア、当社グループの歴史や製品、技術、研究開発の取り組みを、デジタルコンテンツを多用し楽しくわかりやすく「体験する」エリア、来訪者と社

会課題やお互いの興味を共有し、課題解決方法を共に探る「交わる」エリアを設け、プロのファシリテーターの活用による議論の促進、マインドマップを用いた議論内容の可視化により来訪者との共創の活性化を図っています。

床はコンクリートのまま、天井はパイプなどがむき出しの状態とし、交流や議論をしやすい非日常空間としています。さらに、来訪者との有意義な機会にするため、プログラムは来訪者の興味に合わせ、参加形式はリアルでもオンラインのみでも見学や議論ができる場になっています。



SYNERGYCAの様子



「交わる」エリア  
お互いの課題、関心のある社会課題などを共有し、その解決に向けてブレインストーミングや意見交換を行う

## 将来の価値創造に向けた重要課題

# DXによる競争力強化

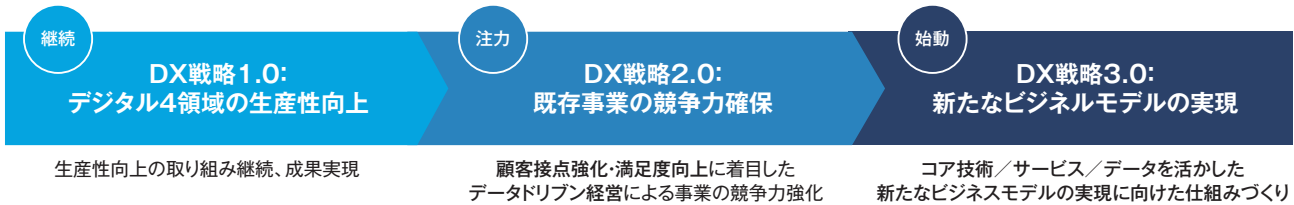
素材・化学産業にとって、サステナブルな社会の実現に向けた製品やソリューションの提供は事業創出のチャンスである一方、製品ライフサイクルの短縮化などが進んでいることから、デジタル革新の取り組みを通じて事業の競争力を高めることが求められています。当社はデジタル革新を通じ、イノベティブな人材、高いアジリティを持つ組織風土を作り出し、お客さまへ新しい価値を提供します。



## 22-24年度中期経営計画における全体戦略

DX戦略1.0で実施してきた研究開発、プラント、サプライチェーンマネジメント、オフィスの4領域における生産性向上の取り組みと並行して、今後は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に注力します。



### DX戦略2.0における2つの柱

#### 1 リアルタイムで質の高い意思決定の実現

事業部門が中心となって事業特性に応じたDX課題に対応するとともに、高度にデータを利活用できる環境を整備

##### 収集

社内外で発生するデータを戦略的、効果的に収集します。

- 工場データ
- 研究データ
- ビジネスデータ 等

##### 蓄積

収集したデータを加工・集計し、データをいつでも、迅速に使うことができる形で蓄積します。

- データ資産化、連携

##### 利活用

蓄積したデータを、ユーザーが可視化・分析ツール等を用いて利活用し、データ駆動型の意思決定ができるようになります。

- 分析・可視化による価値創出

リアルタイムで  
質の高い  
意思決定

#### 2 DX人材の確保

全部門へのDX人材配置を目標に、R&D・生産系に加えて、ビジネス系DX人材の育成に取り組むことで、全社としてDXを推進していきます。

##### 研究開発・製造部門

実業務でデータ解析・利活用できる人材を拡充します。

###### データサイエンティスト

高度なデータ解析技術をもち、個別のテーマ支援と合わせて、全社的なデータサイエンスの普及・定着に向けた要素技術の現実実装を図る人材

24年度累計目標 **30名**

###### データエンジニア

高度なドメイン知識とデータ解析手法を組み合わせ、課題の具体解決を図る人材

24年度累計目標 **300名**

##### 事業・本社部門

全部門へのDX人材配置を目標に育成を本格的に開始します。

###### ビジネストランスレータ

事業全体の課題解決のために適切なデジタル技術を選択し、導入をリードする人材

24年度累計目標 **150名**

###### ビジネスデータアナリスト

担当事業の実務を理解したうえでデータを利活用し、業務改善を進めることができる人材

24年度累計目標 **100名**

##### 全部門・全階層

DXリテラシー向上のための教育を実施します。

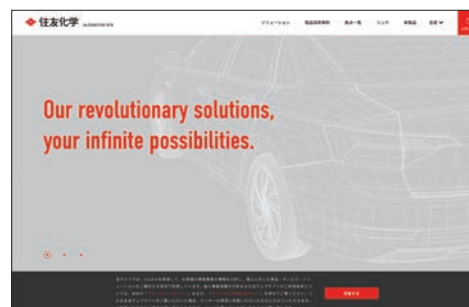


## DX戦略2.0取り組み事例

### 住友化学 Automotive Site

潜在顧客の情報収集やコミュニケーション方法の変化を踏まえ、自動車関連素材のソリューションを広く提案する事を目的に、2020年に新たなウェブサイトを立ち上げました。今後、デジタルツールや展示会の活動を組み合わせることで、当社素材がもたらす価値についてより広く訴求していきます。また、ウェブ上での潜在顧客の反応や関心に応じた最適な提案を行うことで、広く社会に貢献していきます。

📍ウェブサイト「住友化学Automotive Site」



### 病害虫診断アプリ「EXPESTS」

利用者が投稿した病害虫画像をAIが診断して病害虫を識別することで、有効な農薬を提案するアプリを開発しました。顧客との直接的な接点を増やすことによる新たな価値創造ルートの開設やコーポレートブランドの確立を目的に、2021年3月から運用を開始しています。

📍ウェブサイト「病害虫診断 EXPESTS -エクスベスト-」



## TOPICS

## DX リポジトリ<sup>※</sup>

2020年から2年連続で、社内イベント「DXリポジトリ」を開催しました。このイベントは、講演やパネルディスカッションなどを通じて、社内各所で推進しているDXに関する取り組み事例を全社で共有し、デジタル革新をさらに加速させることを目的としています。社員はもちろん、社外取締役を含む役員も参加するとともに、デジタルツールを活用してグループ会社へのライブ配信・オンライン交流も実施しました。グループ一体でDXに取り組む姿勢が表れたイベントとなりました。

※複数のデータや情報などが体系立てて保管されているデータベースを指すデジタル用語。



### DXリポジトリのプログラム(一部)

- 経営陣による講演「住友化学のDX戦略」
- 外部有識者による講演「DX戦略2.0に向けて」
- 4領域の実務担当者による事例発表、3つの共通テーマについてパネルディスカッション
  - 「業務、手続き効率化のDX」
  - 「データ収集、利活用DX」
  - 「顧客体験向上、新規ビジネスへのDX」
- 各事業部門・グループ会社のDX推進担当者による事業競争力強化のチャレンジ事例発表とディスカッション



友野社外取締役によるコメントの様子



当日のディスカッションの様子

## 将来の価値創造に向けた重要課題



## 人材

## DE&amp;I、育成・成長、健康

企業の競争力の大きな源泉は「人」であり、人材の確保・育成は当社の将来の価値創造に向けた重要課題です。住友化学は最重要の経営資源と考えている人材の確保と育成を長期的な視点で推進するとともに、エンゲージメントの強化を通じて、当社グループの持続的成長を実現します。

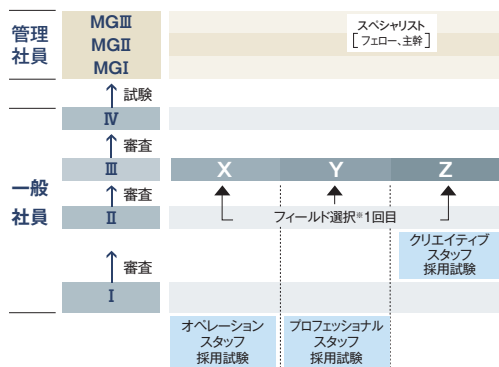


## 人事制度体系

住友化学の人事制度では、各人の役割や責任の大きさと達成した実績とともに、その過程で発揮した能力や行動を加味して処遇することとしています。本制度によって、意欲と能力がある社員は早期に上位の役割にチャレンジすることが可能となり、社員の「成長したい」という自発的な意欲の醸成を図っています。

また、海外グループ会社のマネージャー以上の層を対象に住友化学本体管理社員と共通の人事制度を導入し、企業理念に基づいた価値観の共有をはじめ、育成・成長ならびに活躍機会の提供を推進しています。

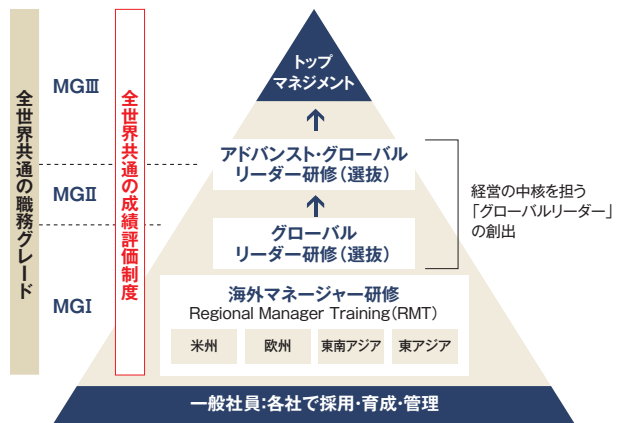
## 住友化学の人事制度体系図



※目指すキャリアの違いに応じ、「キャリア・ディベロップメント・フィールド(X/Y/Z)」を選択。(決定後も変更が可能)

X: 特定の役割を担いつつ、中長期的に当社事業の維持や発展を支える業務に従事するキャリア  
Y: 一定範囲の役割において、プロフェッショナルとして事業の発展に貢献する業務に従事するキャリア  
Z: 新規技術の開発や事業の高度化・複雑化等に対応する各種業務に従事するキャリア

## グローバル人材の育成

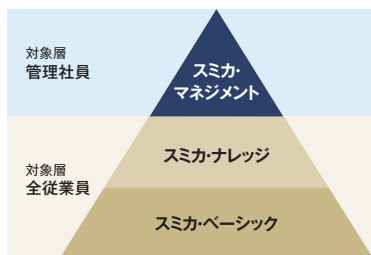


## 人材の育成・成長

「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。とりわけ2022年度より、年齢や入社年次、現在の職種などに関わらず、全ての従業員が必要な時に必要なタイミングで知識・スキルのアップデート(リスキリング)を行えるよう「SUMIKA ラーニング・スクエア」と称して、学びのプラットフォームを整備し、自立的・自発的な「学び」を支援しています。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。

エア」と称して、学びのプラットフォームを整備し、自立的・自発的な「学び」を支援しています。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。

## SUMIKA ラーニング・スクエア



## スマカ・マネジメント

幅広い分野のマネジメントスキルを習得するための講座(全11科目)

## スマカ・ナレッジ

業務上必要な幅広いスキル・知識習得するための講座(全39科目)

## スマカ・ベーシック

当社の業務に従事する上で、全従業員に共通的に必要となる知識を習得するための講座(適宜)

## 教育関連投資額(単体)

2021年度実績

約**34**万円/年・人

目標

30万円/年・人  
以上を継続

## 教育関連時間(単体)

2021年度実績

約**137**時間/年・人  
(所定労働時間の8%)

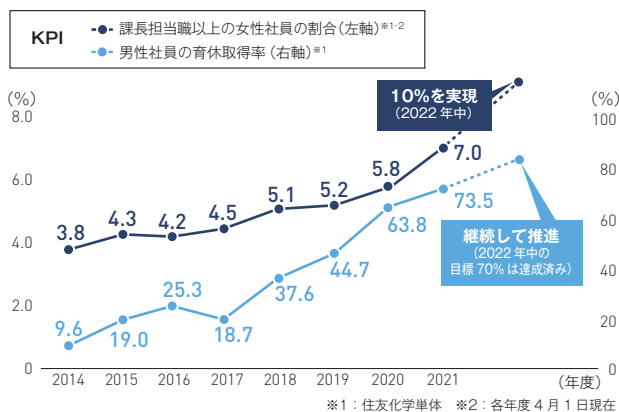
目標

働く時間の10%を研修や仕事の勉強に使うことを目指す

## DE&I

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、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」を掲げ、「DE&I推進に関するグループ基本原則」に基づき、男女共同参画を推し進めています。その実現には、就業環境の整備のみならず、男女ともに固定的役割分担意識を払拭するなどの意識改革が必要と考え、全社員を対象とした研修や社内講演会等を実施しています。また、属性に関わらず、互いの多様性を受け入れ尊重し合いながら、共に働き共に成長していくことを目指した取り組みを進めています。

### 住友化学(単体)のKPIと進捗



## 健康

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、定期健康診断の結果や問診の回答を分析したうえで、社員の健康課題の解決・改善に向けた様々な支援施策を推進しています。

また、各種健康支援施策を推進するにあたっては、取締役会や経営会議において、その取り組みの方向性について機会を捉えて議論するとともに、毎年開催する産業医連絡会において、全社統括産業医や各事業所の産業医が議論し、全社施策や目標の設定への意見をいただくなど各施策の有効性を高める体制・仕組みとしています。

### 健康保持増進施策の推進体制



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DE&Iの取り組みを推進していきます。

### 採用

- 新卒採用における女性比率:約25%

### 組織風土醸成

- ダイバーシティ・マネジメント研修(全課長層対象)
- アンコンシャス・バイアス e-learning(全従業員対象)
- 社内講演会(村木社外取締役、イクボス企業同盟 安藤代表理事 等)
- SOGI\*/LGBT理解セミナー

※Sexual Orientation & Gender Identity(性的指向と性自認)

### 働き方

- 社内保育所の設置(2008年~現在 6事業所、125名が利用中)
- 男性育休取得促進(原則取得)
- 育児休業期間:最長3年11カ月
- 配偶者の海外勤務に同行する際の休職制度
- 出産・育児等による退職者の再雇用制度(キャリアリカバー制度)



いずみキッズ(大阪工場)

このような体制の下、「すみか『こうします』宣言」\*の一つとして、会社・健康保険組合共同で策定した「すみか健康社員宣言」において、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)や「勤務時間中と当社敷地内は原則禁煙」化など、「食事」「運動」「睡眠」「禁煙」「こころ」の5分野で、具体的なアクションアイテムに取り組んでいます。

※以下HP参照

[取り組みの詳細](#) [住友化学HP「すみか『こうします』宣言」](#)



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5年連続で受けています。

### 全社員のBMI適正率

2020年度 **66.7%**

※全年齢平均65.3%(厚労省データより)



# 労働安全衛生・保安防災

取り組みの詳細

住友化学HP「労働安全衛生・保安防災」

## 基本的な考え方

住友化学グループでは、「安全をすべてに優先させる」という基本理念の下、基本理念に基づく指針や「私の『基本理念』実行5原則」を設定し、従業員およびともに働く協力会社の皆さまを含む全ての関係者が一体となって、重大事故・重大災害ゼロを目標として安全活動を展開しています。さらに、火災・爆発・有害物質の漏えいなどの保安

事故の未然防止を図るとともに、大規模地震などの自然災害発生時の被害を最小に抑え、開発、製造、物流、使用、廃棄の全ライフサイクルに対するプロセスリスク評価を徹底的に実施して、リスクに基づいた適切な安全対策を講じています。

### 基本理念:安全をすべてに優先させる

#### 基本理念の根拠

- ① 安全衛生はライン管理が基本である
- ② 安全衛生は一人ひとりに遂行責任がある
- ③ 安全衛生は協力会社と一体である

### 私の「基本理念」実行5原則

- あらゆる業務において安全衛生の確保を最優先します
- 安全衛生上の問題を現地で摘出し改善します
- ルールおよび指示を遵守します
- 勤務時間の内外を問わず24時間安全人としての行動に徹します
- 協力会社を含む全ての関係者と協力して安全衛生を確保します

## 住友化学グループの安全基本ルール (グラウンドルール) の徹底

災害発生原因の傾向に鑑み、以下のグラウンドルールを定め、安全行動の定着に努めています。

- ① 作業前に一呼吸置く
- ② 不安全行動に対して相互注意する
- ③ 機器可動部には手を出さない

住友化学の事業所に入構する協力会社の皆さまに対しても、安全の基本理念やグラウンドルールを記載したポケットサイズのカードや入構証を配布し、周知しています。

## 教育・訓練

住友化学およびグループ会社の各事業所では、高所作業、酸素欠乏危険場所での作業、高温・低温環境下での作業、騒音下での作業、特定化学物質や有機溶剤の取り扱い作業などの労働安全衛生上の配慮を要する作業従事者に対して、作業内容や取り扱い物質、保護具の着用などについての教育・訓練を必要な時期に実施するとともに、特殊健康診断や作業環境測定、産業医や衛生管理者などによる職場パトロールを定期的実施し、作業環境の整備・維持に努めています。

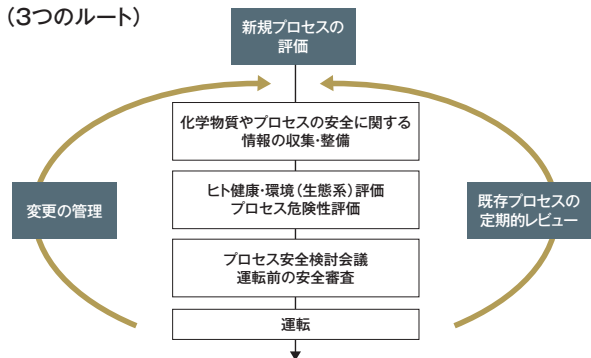
また、住友化学の事業所内で作業される協力会社の皆さまに対し、入構者安全教育、工事監督者研修(監督者の責務、リスクアセスメントなど)、危険体感研修なども実施しています。

さらに、従業員のプロセス安全確保のための知識・スキル習得を支援するために、火災・爆発・反応危険・静電気などの保安防災技術に関する各種の集合研修(座学、ディスカッション、体感型)やeラーニング研修を実施しています。それらに加えて、プロセスリスク評価、対策立案等の中心的な役割を担う人材を育成しています。

## リスク管理の取り組み

住友化学では、新規プロセスの研究開発から工業化段階を経てプラントの設計・建設・運転・維持、さらには廃棄に至るまでの各段階でプロセス安全、化学品(原料・製品)安全、労働安全衛生などに関するリスク管理を実施しています。これらのリスク管理に必要な項目や手順は、会社基準である「開発工業化規則」、「安全管理規則」、「化学品安全管理規則」などで具体的に定めています。また、主要な連結経営会社にもこの仕組みを展開し、グループ全体の安全管理レベルの向上を図っています。

### プロセスのリスク管理 (3つのルート)



## 大規模自然災害への備え

住友化学では、2004年に「地震対策の基本方針」を定め、リスクの高い設備の耐震改修を自主的に進めてきました。さらに最近の「既存設備に対する耐震性向上」の行政指導に基づき、重要度の高い高圧ガス設備に対する耐震改修計画を作成し、計画に従って耐震改修工事や建て替え工事を実施しています。これらの工事を行うまでは、耐震基準を満たすための高圧ガスの保有量軽減、万一事態が発生した場合でも工場敷地外に影響を及ぼさないようにするための運転圧力低減など、保安確保のためのリスク低減対策を実施しています。

また、近年の自然災害の激甚化傾向を踏まえ、安全対策が十分か常に見直し、必要に応じたハード・ソフト両面での対策を実施しています。

# 製品安全・品質保証

取り組みの詳細 ▶ 住友化学HP「プロダクトスチュワードシップ・製品安全・品質保証」

## 基本的な考え方

### 住友化学のプロダクトスチュワードシップ

住友化学グループは、「レスポンシブルケア(安全、健康、環境、品質)基本方針」の下に、プロダクトスチュワードシップ<sup>※1</sup>を推進し、お客さまが満足し、かつ安心して使用できる品質の製品とサービスの提供に努めています。

リスクに基づく化学品管理が求められる時代になっており、当社も、化学業界団体が推進する、プロダクトスチュワードシップを強化するための自主的な取り組み(GPS/JIPS)<sup>※2</sup>に賛同し、推進メンバーとして

キャパシティー・ビルディング活動などに積極的に参画するとともに、自社製品のリスク評価とリスクに基づく適切な管理に取り組んできました。引き続き国際的な潮流への対応をしていきます。

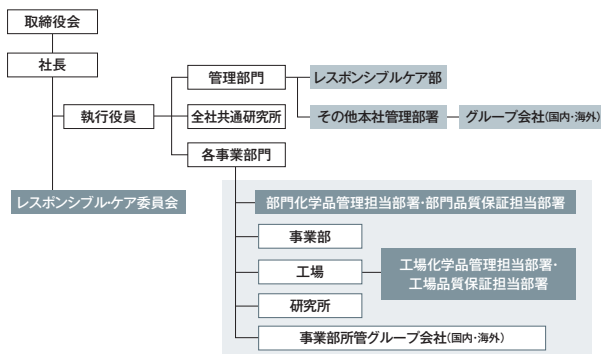
※1 プロダクトスチュワードシップ:化学製品の開発から製造、販売、使用・消費、廃棄に至るサプライチェーンを含んだ全ライフサイクルを通して、そのリスクを評価し、リスクに応じて人の健康と環境を保護する活動

※2 GPS/JIPS:各企業がサプライチェーン全体を通して化学物質のリスクを最小限にするために、自社の化学製品を対象にリスク評価を行い、リスクに基づいた適正な管理を行うとともに、その安全性情報を、お客さまを含めた社会一般に公開する取り組み

## 化学品管理・品質保証活動体制

住友化学のレスポンシブルケア活動の最上位審議・承認機関である「レスポンシブル・ケア委員会」は、レスポンシブル・ケア委員長(社長)の下に、社内の4事業部門および管理部門の統括・担当役員ならびに各工場の工場長により構成されており、レスポンシブル・ケア活動の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行っています。

### 化学品管理・品質保証活動体制



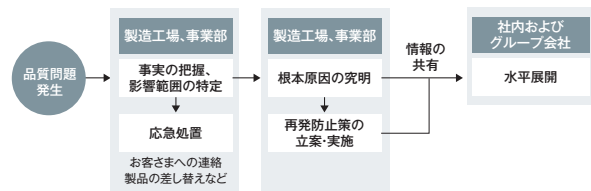
## 安定した品質の製品・サービスの提供

住友化学グループでは全ての製品やサービスにおいて安定した品質のものをお客さまに継続的にお届けするために、それぞれ適切な品質マネジメントシステムや基準(ISO9001<sup>※3</sup>、GMP<sup>※4</sup>など)に基づく管理体制の下、日々の管理を徹底するとともに、さらなる品質向上を目指して努力を続けています。

※3 ISO9001:国際標準化機構(ISO)が発行する品質マネジメントシステムの国際規格

※4 GMP(Good Manufacturing Practice):医薬品の製造管理および品質管理の基準

### 品質問題発生時の処理の流れ



## 情報共有体制とコンプライアンスの徹底

コンプライアンス徹底のために、世界の法規制動向に大きな影響を持つ欧州・米州・中国・アジア大洋州の地域統括会社プロダクトスチュワードシップ専任者を配置し、規制動向に関する情報をいち早く収集する体制を構築しています。特に、法整備の活発な動きが見られる中国・韓国・台湾・東南アジア・インドについては、グループ会社と連携しながら、各国の化学品規制に適切に対応しています。

## 化学品総合管理システム(SuCCCESS)の有効活用

住友化学は、自社が取り扱う全ての化学品の組成情報、危険性や有害性といった安全性情報、法規制情報などを適切に管理し、有効に活用するため、化学品総合管理システム(SuCCCESS<sup>※5</sup>)を開発しました。このシステムを活用して、当社製品に含まれる化学物質に関するお客さまからのお問い合わせや欧州REACH規制を含む国内外法規制への的確な対応を行うとともに、GHS<sup>※6</sup>に準拠した約40カ国語対応のSDS<sup>※7</sup>を作成し、サプライチェーンを通じたハザードコミュニケーションを的確かつ効率的に実施しています。また、グループ会社へのSuCCCESSの展開も積極的に進めており、2021年度までに国内外のグループ会社14社への導入が完了しました。さらに、数量管理システム(SVT)による化審法の数量届出の集計や、海外への輸出量の集計に利用しています。

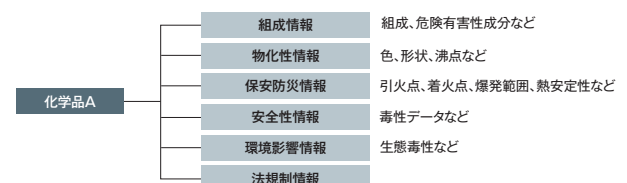
※5 SuCCCESS:Sumitomo Chemical Comprehensive Environmental, Health & Safety Management System

※6 GHS(Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals):2003年に国連が勧告した化学品の危険有害性の種類と程度についての分類と分類結果の伝達方法を定めた世界的なルール

※7 SDS(Safety Data Sheet):化学製品を安全に取り扱うための情報(性状、取り扱い方法、安全対策など)を記載したシートで、日本工業規格(JIS)や国際標準化機構(ISO)などによって記載内容が定められている

### 化学品総合管理システム(SuCCCESS)

組成情報、安全性情報、法規制情報などがツリー構造で管理されています。



# 人権尊重

[取り組みの詳細](#)
[住友化学HP「人権の尊重に関する基本方針」](#)

## 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（以下、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。

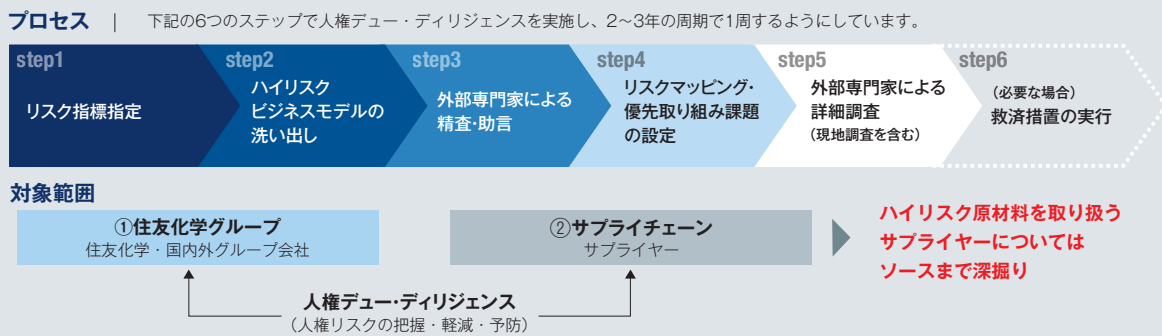
## 人権デュー・ディリジェンスの全体像

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・ディリジェンスは、①住友化学グループ、②サプライチェーンのそれぞれに対して、人権リスクの把握・軽減・予防を行う取り組みです。さらに、②サプライチェーンのうち、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）のサプライ

ヤーに対しては、そのソースまで深掘りしています。

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・ディリジェンスのプロセスと対象範囲



## 具体的な取り組み

	これまでの取り組み	2022年度の取り組み計画
住友化学グループ	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、2020年度に現地調査や質問状による書面調査を実施しました。2021年度は、前年度の現地調査・書面調査のフォローアップを実施し、生活賃金への配慮など、人権尊重に向けた取り組みの状況を確認しました。この結果を踏まえ、さらなる強化策として、サプライヤーに要請する事項に「人権・労働」を明示するなどの対策を講じてまいります。	定期的な人権リスクを評価することが重要であることから、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（二巡目）を実施します。また、当社グループ従業員一人一人が、人権尊重への理解をより一層深められるよう、外部講師を招いて当社グループ会社従業員向けの研修を実施するなど啓発活動を引き続き行ってまいります。
サプライチェーン	サプライヤーへのサステナブル調達ガイドブックの配布、サステナビリティ全般の取り組み状況の調査等を実施してまいりました。2021年度はこれらの取り組みに加え、当社主要サプライヤーである国内取引先に対して、新たに人権に特化した質問票による詳細調査を実施しました。その結果、おおむね指導原則に則した取り組みを実施しているものの、一部のサプライヤーにおいてはさらなる指導原則に則した取り組みへの理解と協力が得られるよう働きかけを強める必要があることを把握しました。	2021年度の人権質問票による調査結果を踏まえ、主要サプライヤーとのエンゲージメントを通じて対応を検討してまいります。また、人権・サステナビリティに関する取り組み強化の潮流を踏まえ、「住友化学グループ サステナブル調達ガイドブック」を改定し、サプライヤーとの理解と認識の共有を進めてまいります。
上記のうち、ハイリスク原材料を取り扱うサプライヤー	2020年に策定した「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、当社国内グループ会社でのハイリスク原材料の使用状況について2020年度から調査を実施してまいりました。その結果、一部の原料の調達ソースについて追加確認が必要であることを把握しました。	前述の一部の原料の調達ソースについて、これまでの調査結果を踏まえて追加確認を実施してまいります。また、引き続き、ハイリスク原材料を取り扱う取引先に対し、RMI※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るとともに、海外グループ会社への展開を検討してまいります。

※RMI：Responsible Minerals Initiative



# サイバーセキュリティ

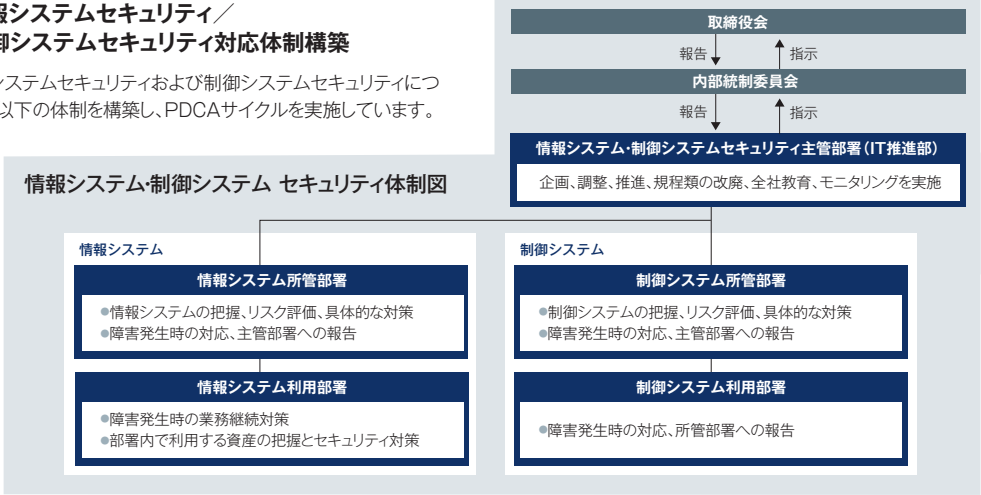
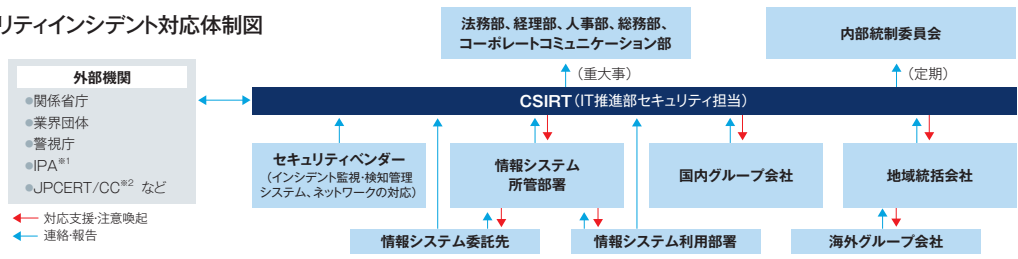
## 基本的な考え方

ITを活用することで業務の生産性向上、事業の競争力確保、新たなビジネスモデルの創出を追求するデジタル革新が加速している一方、在宅勤務機会の増加やサイバー攻撃の巧妙化など、情報システムに関するさまざまな影響が増加しています。サイバーセキュリティの目的は、情報、情報システムおよび情報通信ネットワークを正しく管理し、漏えいや紛失を未然防止する

とともに、セキュリティインシデント発生時に影響を最小限に抑えることです。当社は、重要インフラ事業者の一員として、サイバーセキュリティを経営問題と捉え、組織的・制度的・人的・技術的・物理的な切り口から多面的に対策を講じ、ますます高まるサイバーセキュリティにとつての脅威に対応していきます。

## 当社のセキュリティ対策

組織の情報セキュリティの枠組みの国際規格であるISMS (Information Security Management System) の考え方に準じてセキュリティポリシーを定め、多面的なセキュリティ対策(多層防御と減災)を講じています。

対策分類	対策内容
<b>組織的対策</b>	<p>●<b>情報システムセキュリティ／制御システムセキュリティ対応体制構築</b></p> <p>情報システムセキュリティおよび制御システムセキュリティについて、以下の体制を構築し、PDCAサイクルを実施しています。</p>  <p>情報システム・制御システム セキュリティ体制図</p> <p>情報システム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報システム所管部署             <ul style="list-style-type: none"> <li>情報システムの把握、リスク評価、具体的な対策</li> <li>障害発生時の対応、主管部署への報告</li> </ul> </li> <li>情報システム利用部署             <ul style="list-style-type: none"> <li>障害発生時の業務継続対策</li> <li>部署内で利用する資産の把握とセキュリティ対策</li> </ul> </li> </ul> <p>制御システム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>制御システム所管部署             <ul style="list-style-type: none"> <li>制御システムの把握、リスク評価、具体的な対策</li> <li>障害発生時の対応、主管部署への報告</li> </ul> </li> <li>制御システム利用部署             <ul style="list-style-type: none"> <li>障害発生時の対応、所管部署への報告</li> </ul> </li> </ul> <p>情報システム・制御システムセキュリティ主管部署 (IT推進部)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企画、調整、推進、規程類の改廃、全社教育、モニタリングを実施</li> </ul> <p>取締役会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告</li> <li>指示</li> </ul> <p>内部統制委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告</li> <li>指示</li> </ul>
<b>制度的対策</b>	<p>●<b>セキュリティインシデントに備え、事前に組織内外との情報共有体制を構築</b></p> <p>情報システムセキュリティ主管部署 (IT推進部) 内にCSIRT (Computer Security Incident Response Team) を設置し、外部機関からのセキュリティ情報の分析、当社グループ内への注意喚起や当社グループ内で発生したセキュリティインシデント情報を収集し、対応を全体管理しています。</p> <p>セキュリティインシデント対応体制図</p>  <p>外部機関</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>関係省庁</li> <li>業界団体</li> <li>警視庁</li> <li>IPA<sup>※1</sup></li> <li>JPCERT/CC<sup>※2</sup> など</li> </ul> <p>CSIRT (IT推進部セキュリティ担当)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法務部、経理部、人事部、総務部、コーポレートコミュニケーション部</li> <li>内部統制委員会</li> </ul> <p>セキュリティベンダー (インシデント監視・検知管理システム、ネットワークの対応)</p> <p>情報システム委託先</p> <p>情報システム所管部署</p> <p>国内グループ会社</p> <p>地域統括会社</p> <p>海外グループ会社</p> <p>情報システム利用部署</p> <p>※1 IPA：独立行政法人 情報処理推進機構          ※2 JPCERT/CC：Japan Computer Emergency Response Team Coordination Center</p>
<b>人的対策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ会社を含めてセキュリティに関する標準、基準文書を制定</li> <li>●グループ会社を含めて定期的にITセキュリティ自己点検、ITセキュリティ内部監査を実施</li> </ul>
<b>技術的対策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●eラーニングシステムなどを利用したセキュリティ定期教育を実施</li> <li>●注意喚起やセキュリティインシデント対応演習を実施</li> </ul>
<b>物理的対策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●入退室管理などの対策が完備されたクラウドサービスの利用</li> </ul>

# コンプライアンス

[取り組みの詳細](#)
[住友化学HP「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範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 (Regional 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。

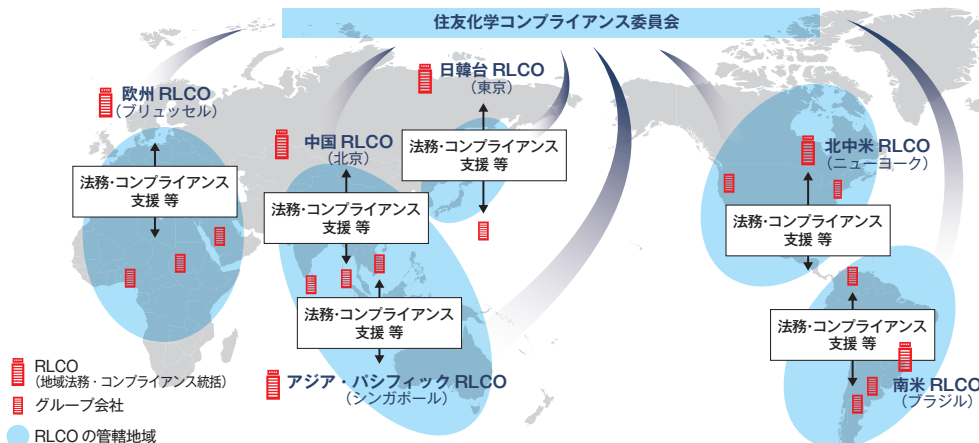
### 3 当社およびグループ会社における コンプライアンス体制の導入およびその運営

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、2021年度の住友化学グループ全体の通報件数は190件となりました。なお、通報およびコンプライアンス調査事案については、監査役会に定期的に報告しています。



住友化学は、2021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)の登録を更新しました。

# 腐敗防止

取り組みの詳細 ▶ 住友化学HP「腐敗防止」

## 基本方針

企業活動のグローバル化の進展に伴い、国際取引における公正な競争の確保がますます重要になっています。このことから、米国の海外腐敗行為防止法や英国の贈収賄防止法の強化に見られるとおり、贈収賄などの腐敗行為を防止すべきとの認識が国際的に高まり、法規制の厳格化が進んでいます。かかる状況のもと、住友化学は公務員への賄賂、過剰な接待や贈答品

の授受、癒着、横領、背任などのあらゆる形態の腐敗行為の防止をコンプライアンス徹底における最重要課題の一つとして位置づけています。そして、腐敗リスクに適切に対応できる社内体制を充実させることにより、その発生を未然に防止するなど、健全な経営環境を確保することに注力しています。

## 独禁法遵守・贈収賄防止委員会

住友化学では、腐敗防止の徹底のため、取締役会・監査役会の指導・監督のもと、住友化学グループ全体での腐敗防止体制の構築・運営を担う、独禁法遵守・贈収賄防止委員会(委員長:社長)を設置しています。

同委員会は、社長自らのメッセージで、役職員による公務員への贈賄および役職員による収賄行為(過剰な接待や贈答品の授受、癒着、横領、背任)など、あらゆる形態の腐敗行為禁止についての方針およびコミットメントを示しています。さらに、腐敗防止に関する詳細

なルールを記載した「贈収賄防止マニュアル」を制定し、国内外のグループ各社への展開、社内イントラネットへの掲示、定期的な研修などを実施することで、当社およびグループ会社の役職員に遵守を徹底しています。

また、各国における腐敗防止規制や腐敗リスク(取引状況や取引先の所在国など)のアセスメントを実施し、その結果を踏まえ、腐敗防止確保に関する方針や強化策を決定し、当社を含むグループ各社に展開し、運用しています。

## サプライチェーン全体での取り組み

当社グループは、腐敗防止を当社グループのサプライチェーン全体で達成するために、エージェンツ、コンサルタント、ディストリビューターなどのビジネスパートナーには、新規起用時や契約更新時、ビジネスミーティングなどの際に、定期的に腐敗防止に関する当社の方針について研修を実施するなど周知徹底しています。そして、これを遵守することについて宣誓を受けています。また、起用や更新の度に、デュー・ディリジェンス手続きとして、ビジネスパートナーに会社概要や過去の腐敗問題の有無などについて書面での回答を求め、その回答をもとに腐敗リスクのアセスメントを実施しています。さらに、公

共入札取引や開発途上国など腐敗リスクが高い案件におけるビジネスパートナーの起用時には、上記に加え、外部専門家によるビジネスパートナーへの実地インタビューなどを含む、より精緻なリスクアセスメントを行っています。アセスメントの結果、腐敗リスクがあると判断された場合は、ビジネスパートナーへ腐敗防止に関する啓発活動を行うとともにビジネスパートナーにおける腐敗防止体制の強化などの是正策の実施を要請し、当社グループもこれを支援します(是正策の実施が拒否された場合、またはアセスメントの過程で腐敗行為が強く懸念される場合は、そのビジネスパートナーを起用しません)。

## その他の施策

以上の施策の他にも、接待や贈答の授受に関する社内規則の運用、各種の決裁手続きや支払手続きの厳正な運用などを通じて腐敗行為の防止に取り組んでいます。

また、腐敗行為またはそのおそれといった事態を早期に把握し、コンプライアンス違反を未然に防止し、早期に是正するため、ビジネスパートナーや取引先など、当社の事業に何らかの関与がある全ての方々が利用可能な内部通報制度(スピークアップ制度。匿名通

報可能)を設置し運用しています。さらに、グループ役職員およびビジネスパートナーや取引先などにこの制度の活用について周知しています。

腐敗行為が確認された役職員については、社内規則に照らした上で懲戒の対象となり、ビジネスパートナーや取引先については、その是正を求めるとともに、取引中止などの措置を取ります。



# エッセンシャルケミカルズ

エッセンシャルケミカルズ部門は、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。

## 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
- **メタアクリル事業**  
MMAモノマー、MMAポリマー、MMAシート
- **ライセンス・触媒事業**



## 環境負荷低減に貢献するソリューションとエッセンシャルな化学製品・技術を継続的に提供します

2022年4月に、部門名称を石油化学部門から「エッセンシャルケミカルズ部門」へ変更しました。2050年カーボンニュートラルをはじめ大きな転換期を迎えている時代の要請に応じたエッセンシャルな化学製品・技術を提供し続けるという使命の下、事業改革を目指す強い決意を込めています。



代表取締役 専務執行役員

竹下 貴昭

### エッセンシャルケミカルズ部門の強み

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。また、これまで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。サウジアラビアの拠点では、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。

### 2021年度の取り組み

アクリル樹脂のケミカルリサイクル実証設備の新設を決定したほか、リサイクルプラスチックブランド「Meguri®」を立ち上げるなど、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やその成果の社会実装に向けた取り組みを進めました。また、サウジアラビアのペトロ・ラービグ社は安定稼働を継続し過去最高の業績となりました。

### 今後の取り組み

GXを意識した事業ポートフォリオの変革を図り、マテリアルリサイクルやケミカルリサイクルをはじめとした、カーボンニュートラル技術の開発を行い、社会実装を加速させます。また、ライセンス・触媒ビジネスの拡大・収益力の強化にも取り組みます。サウジアラビアでの事業については、いわゆるキャッシュ・カウとして、引き続き安定稼働に努めていきます。

## 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
- 低コストな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

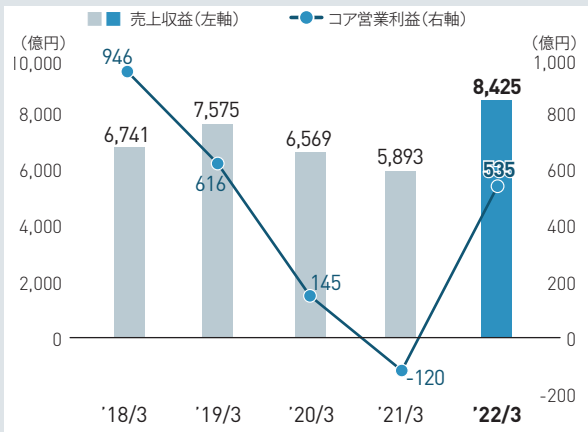
**O**  
機会

- 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

## 売上収益・コア営業利益



	2021年度 実績	2024年度 計画	増減
売上収益	8,425	8,400	-25
コア営業利益	535	540	+5
SSS <sup>※</sup> 認定製品の 売上収益	1,168	1,263	+95

※ Sumika Sustainable Solutions

## 中期経営計画 事業部門方針

### カーボンニュートラルへの取り組み

他社やアカデミアとの協業を含め、カーボンニュートラル(CN)の実現に向けた様々な取り組みを行います。

#### 主な取り組み

- マテリアルリサイクルの事業拡大
  - ケミカルリサイクルの技術開発の推進
- P.45 資源循環への貢献

### ライセンス及び触媒事業による安定的収益の確保

下記3つの基本戦略に則り、安定的な収益獲得と持続的なビジネス拡大、そして社会のCN実現への貢献の両立を目指します。

#### 基本戦略

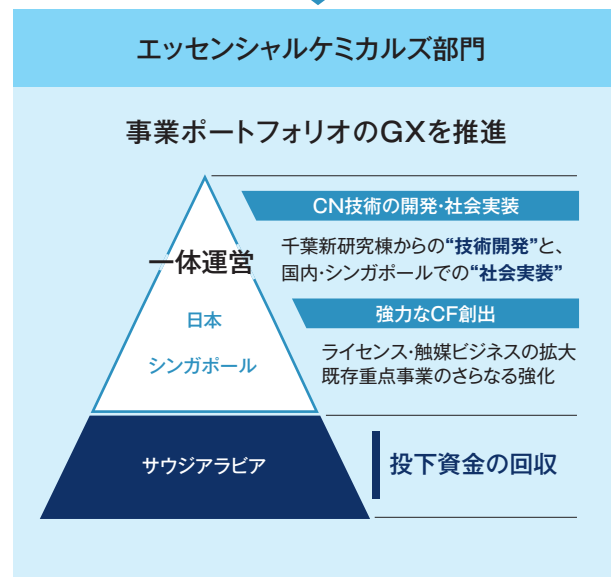
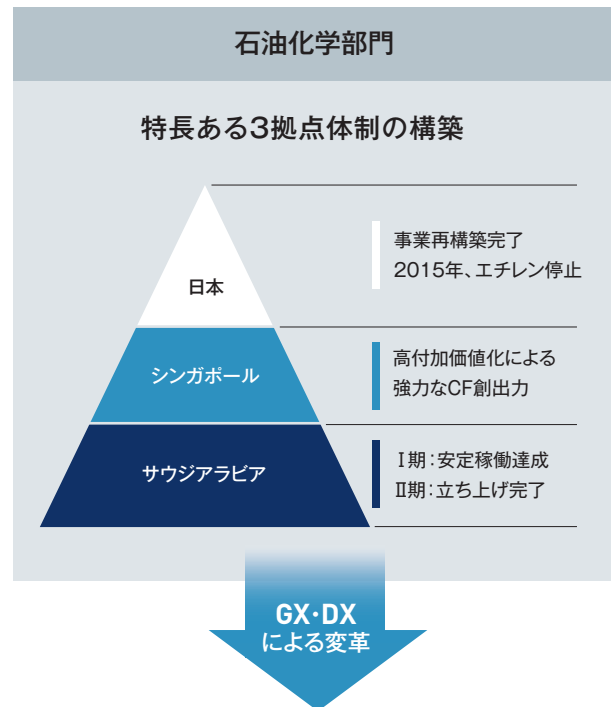
安定的な 収益基盤の確保	ポートフォリオの拡充	技術の ブラッシュアップ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 触媒供給能力拡大</li> <li>● 潜在顧客への接触機会拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷低減技術の早期確立とライセンス・ラインアップ拡充</li> <li>● 操業支援サービスによるビジネスモデル多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロセス競争力の強化</li> <li>● 触媒の高寿命化、コスト改善</li> </ul>

### シンガポールとの一体運営による競争力強化

研究開発の中心地である日本、巨大なインフラ・顧客網を有するシンガポール、という2拠点の持つ強みを合わせ、個々の事業競争力をさらに高めるとともに、CN技術の社会実装も加速していきます。

#### 主な取り組み

- MMA、ポリオレフィン事業等の体制見直し・進化
- シンガポールの基盤を活用した日本のCN技術の実践



## 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

エッセンシャルケミカルズ部門では、主要生産拠点として日本とシンガポール、そしてサウジアラビアの3拠点を有しています。

## ■ 日本とシンガポール

日本拠点では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を実施しています。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。

一方、シンガポール拠点では、PCS<sup>\*1</sup>でエチレン・プロピレンなどを、TPC<sup>\*2</sup>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。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。

当社はこの2拠点を一体運営することで、MMA、ポリオレフィン事業等の体制を見直し、進化させます。また、シンガポールの基盤を活用して、日本で開発したカーボンニュートラル技術の実践にも取り組みます。

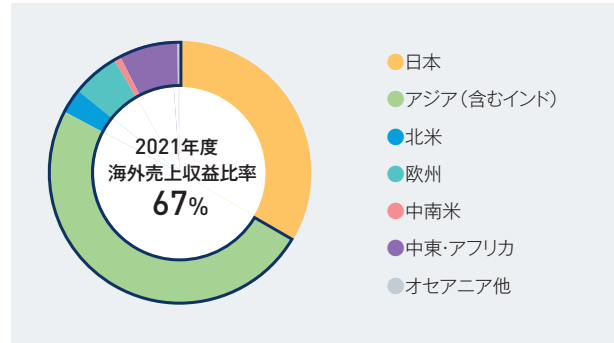
## ■ サウジアラビア

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。

※1 Petrochemical Corporation of Singapore (Pte.) Ltd. (持分法適用会社)

※2 The Polyolefin Company (Singapore) Pte. Ltd (連結子会社)

## 地域別売上収益比率



## Q&amp;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エッセンシャルケミカルズ部門の戦略は?

**A:** GXを意識した事業ポートフォリオの変革を推進し、環境負荷低減などに関する優れた技術の開発・事業化を通じて、自社の温室効果ガス(GHG) 排出削減だけでなく、社会のGHG排出削減などにも貢献していきます。また、それらの技術ライセンスや関連する触媒事業などを通じて、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

当社のPO製造法は、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、当該事業の拡大に注力しています。

## 技術開発

## ■ マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクル

廃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、ごみや廃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。

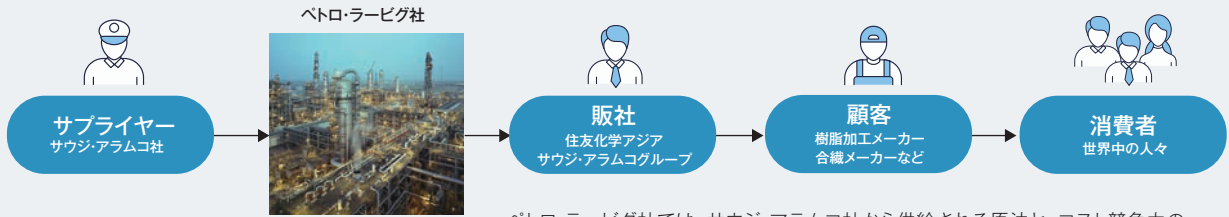
→ P.45 資源循環への貢献

■ CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>を原料に、高効率でメタノールを合成するCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、新たなブレークスルーになると考えています。



バリューチェーン



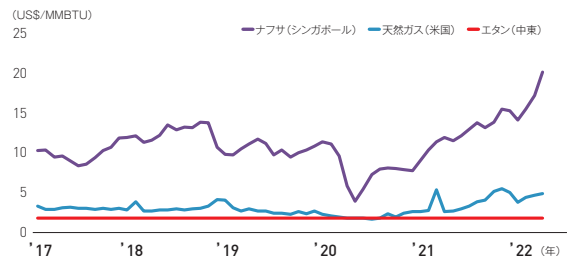
ペトロ・ラービグ社では、サウジ・アラムコ社から供給される原油と、コスト競争力のあるエタンを主原料として、さまざまな石油製品や石油化学製品を生産しています。

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。

世界の石油化学品原料のコスト差



競争優位を生む主要プロセス

ペトロ・ラービグ社では、サウジ・アラムコ社から供給される原油と、コスト競争力のあるエタンを主原料として、さまざまな石油製品や石油化学製品を生産しています。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下も実現しています。



ペトロ・ラービグ社での作業の様子

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が求められます。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。

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CO<sub>2</sub>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

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。

## 事業紹介

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>機能樹脂事業</b><br/>液晶ポリマー (LCP)、ポリエーテルサルホン (PES)</p> | <p><b>無機材料事業</b><br/>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</p> |
| <p><b>化成事業</b><br/>レゾルシン、高分子添加剤、エマルジョン</p>             | <p><b>電池部材事業</b><br/>セパレータ、正極材料</p>                           |



**時代のニーズを捉えた研究開発を加速させ、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**



代表取締役 専務執行役員

赤堀 金吾

### エネルギー・機能材料部門の強み

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、多様化する顧客ニーズを捉えた製品ラインナップと、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。

### 2021年度の取り組み

LCPについて、世界的に需給が逼迫している足元の状況を速やかに改善するため、愛媛工場での生産能力増強を決定しました。また、EPDM (エチレン・プロピレンゴム) については、今後中長期にわたって安定的に収益を確保することが困難と判断し、撤退することを決定しました。

### 今後の取り組み

電池部材およびスーパーエンジニアリングプラスチックなどの成長事業に対して、集中的に資源を投下します。リチウムイオン二次電池用セパレータでは、高安全性、長寿命化などの強みを活かし、多様化する顧客ニーズに対応していきます。正極材では、生産性が高い焼成プロセスの事業化を目指します。一方、低採算事業については、縮小・撤退も視野に方向性を見極めていきます。また、次世代事業として、固体型電池や正極材ダイレクトリサイクル、分離膜等の新規技術の開発に取り組みます。

## 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

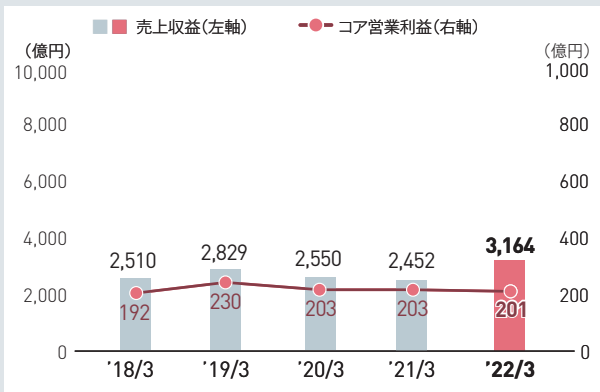
- 電池高容量化による要求性能の高度化
- 環境・エネルギー関連市場の拡大

**T**

脅威

- EV 優遇政策の転換による市場減退
- 二次電池におけるパラダイムシフト

## 売上収益・コア営業利益



	2021年度実績	2024年度計画	増減
売上収益	3,164	3,900	+736
コア営業利益	201	310	+109
SSS*認定製品の売上収益	527	750	+223

\* Sumika Sustainable Solutions

## 中期経営計画 事業部門方針

### 成長事業領域への集中投資・事業拡大

#### 電池部材

##### セパレータ: 電池高容量化実現に向けた開発、増強・拡販

リチウムイオン二次電池は、今後も車載用途を中心に需要拡大が見込まれています。急拡大するEV社会に対して、当社の蓄積技術で対応するとともに、顧客需要に応じた増強を実施し、セパレータ事業のさらなる拡大を推進します。

#### 当社の取り組み

- 車載用途需要に応じた増強、新規顧客への拡販、コスト合理化の遂行
- 民生用途への拡販注力

#### 正極材料: 前駆体の拡販、焼成技術の確立と事業展開

当社独自の高生産性焼成プロセスを確立し、今後も伸長が見込まれるハイニッケル系正極材市場への参入とその事業展開を目指します。

#### 当社の取り組み

- 実証設備の着実な立ち上げ、顧客認定取得
- サステナブルな社会の実現に向けた、希少資源使用量を削減したコバルトフリー正極材の開発

#### スーパーエンブラ (LCP)

##### プラント増強による事業拡大、

##### 車載/5G高速通信コネクタ用途への拡販

EV化に伴い、エンジン部品が減少する一方で、車載用コネクタやEVモーター周辺部品が増加しています。また、5G本格化が進む中で、求められる特性が合致しているLCPの需要が高まることも予想されます。このような旺盛な需要に応じた生産体制を整備し、成長分野での拡販に注力します。

2022年1月に  
増強意思決定:

現在  
約9,000t

2023年  
3割増強

#### 当社の取り組み

- さらなるプラント増強の検討
- 車載需要への対応および5G高速通信コネクタへの拡販

### 低採算事業領域の方向性見極め

ステークホルダーへの影響を最大限配慮しつつ、事業環境の変化などから将来の収益性に乏しいと判断した事業については縮小・撤退を実行し、事業の新陳代謝を図っていきます。

#### すでに意思決定済みの案件

- 2021年9月 EPDM事業からの撤退を決定
- 2022年5月 染料事業からの撤退を決定

### 次世代事業育成

#### 固体型電池や正極材ダイレクトリサイクル等、新規技術の開発推進

##### ● 固体型電池

現在のリチウムイオン二次電池と比較して安全性が高く、次世代電池として期待されています。京都大学との共同開発を進め、2023年までの固体型電池材料開発を目指します。

##### ● 正極材ダイレクトリサイクル

回収したリチウムイオン電池の正極材を、金属に戻すことなく再度正極材としてリサイクルする技術です。株式会社JERAとともに、NEDOの「グリーンイノベーション基金事業/次世代蓄電池・次世代モーターの開発プロジェクト」に採択されました。両社で開発及び社会実装を推進していきます。





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、海外顧客のニーズに迅速に対応するため、住化電子材料科技(上海)有限公司や住友化学ヨーロッパなど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

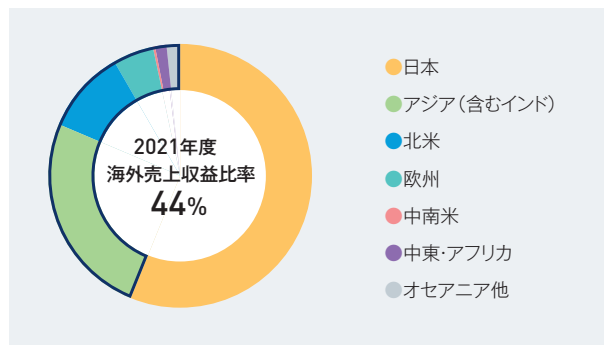
今後のグローバル展開における戦略・注力していく分野 LCP

- 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

- 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



Q&A セバレータの今後の展開

Q: セバ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、それに伴ってセバ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、高容量化を中心にリチウムイオン二次電池は今後も進化を続けていきます。その中で、セバ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

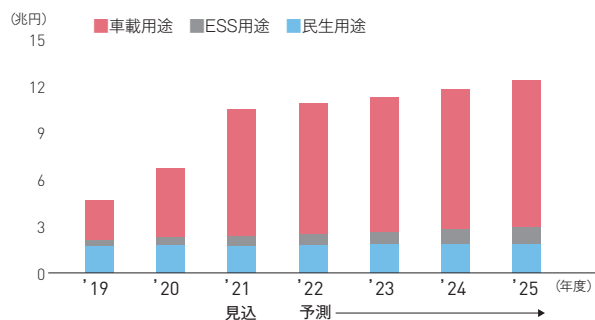
場面が、ますます広がっています。もう一つの課題はコストであり、車両コストの大半を占めるリチウムイオン二次電池の価格を大幅に下げる必要があります。セバレータについてもコストダウン要求は強く、また、中国メーカーの台頭もあり、競争が激化しています。これに対しては、原料・製造工程を見直し、コストを大幅に削減する対応を行っています。

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、セバレータ事業のさらなる拡大を推進します。



セバレータ

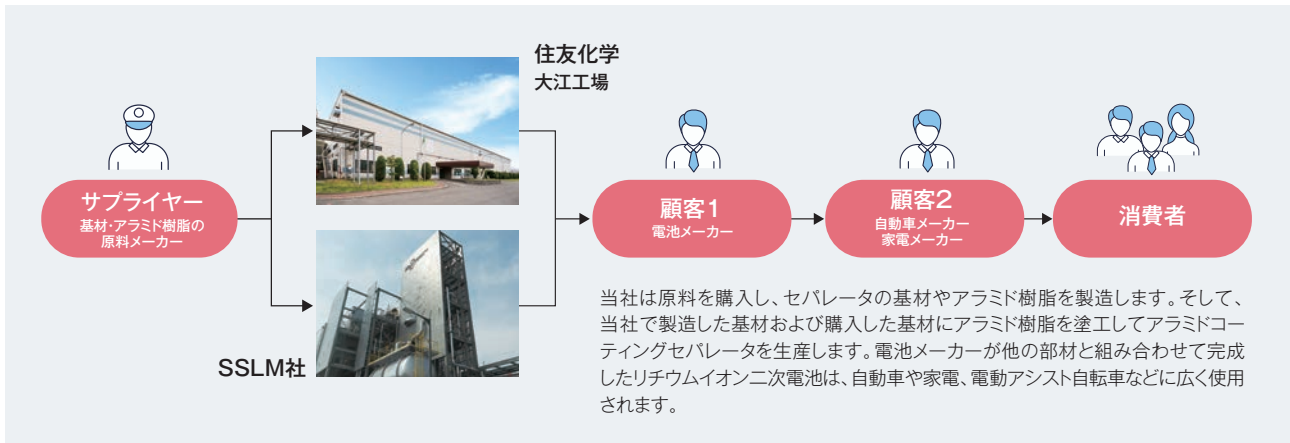
リチウムイオン二次電池の市場予測



※車載用途: xEV用途、ESS用途: ESS、UPS、BTS用途、民生用途: 小型民生用途 (出所) 富士経済「2022 電池関連市場実態総調査—電池セル市場編—」

## 価値創造モデル:セパレータ

### 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る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持続可能な社会の実現に貢献

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走行中のCO<sub>2</sub>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持続可能な社会の実現に貢献します。

## 情報電子化学

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。

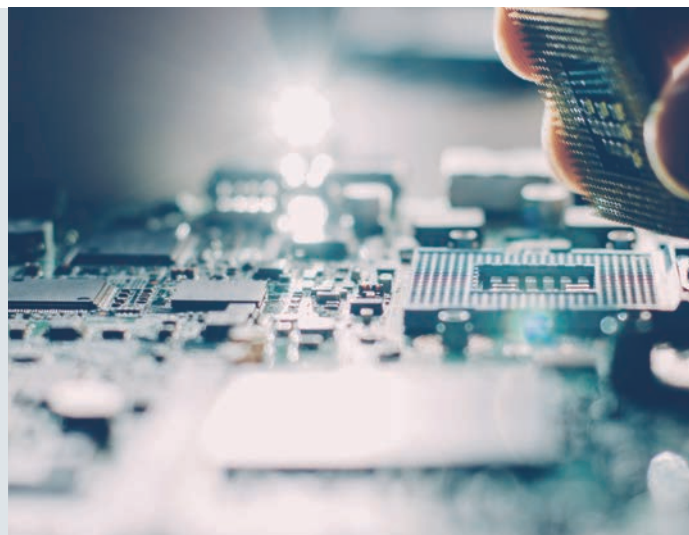
### 事業紹介

#### 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  
タッチセンサーパネル、高分子有機EL発光材料など

#### 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



**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**



代表取締役 専務執行役員

松井正樹

### 情報電子化学部門の強み

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に加え、総合化学メーカーならではの複数の素材や技術の組み合わせによる、高付加価値製品を提供することが可能です。また、ディスプレイ・半導体双方の領域における技術や品質対応により蓄積してきたノウハウを駆使し、境界領域の製品を開発できることも当社の強みとなっています。

### 2021年度業績・取り組み実績

2021年度業績は、近年進めてきた、ディスプレイ関連材料事業の高付加価値化や半導体材料事業での供給体制強化等の成果に加え、巣ごもり需要や堅調な半導体市場に支えられ、過去最高益を更新しました。

取り組み実績としては、ディスプレイ関連材料事業では、サプライチェーン最適化を含む競争力強化を推進しました。また、今後も成長が期待できる分野に事業リソースを投入すべく、フォトレジストや半導体用高純度ケミカルの供給体制をグローバルに強化することといたしました。

### 今後の取り組み

ディスプレイ関連材料事業では、当社核心技術を活かした有機ELディスプレイ向け材料等の高付加価値品比率をさらに高めつつ、次世代ディスプレイ向け材料の開発・上市に取り組みます。半導体関連材料事業では、シリコン半導体向けに、拡大する需要を確実に取り込みつつ、顧客プロセスの革新に応える先端材料の開発・拡販を進めます。また、化合物半導体向けに、省エネ等社会課題解決に貢献する次世代パワーデバイス材料の事業化を目指します。新規事業開拓については、社外とも積極的に連携しながら、次世代高速通信や高感度イメージセンサーに対応した材料等の開発に注力します。

### 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
- 複数の素材や技術を組み合わせた高付加価値品の提供
- ディスプレイ・半導体の境界領域における製品開発力

**W**  
弱み

- 特定製品への依存度の高さ

**O**  
機会

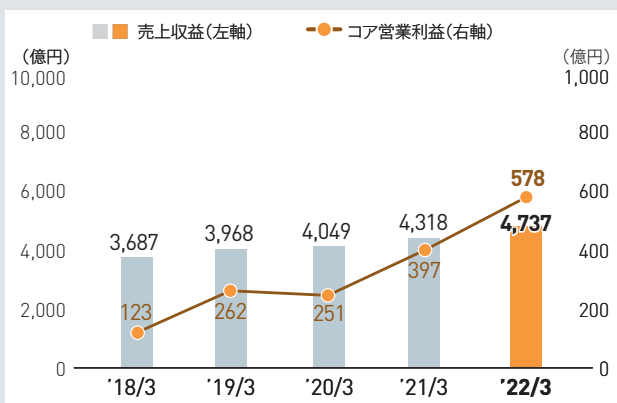
- 有機ELディスプレイの普及拡大
- 5G通信の本格普及、EV化、メタバース市場の成長、DXの進展による半導体市場の拡大

**T**  
脅威

- 液晶ディスプレイ市場の成熟化・競争激化



## 売上収益・コア営業利益



	2021年度実績	2024年度計画	増減
売上収益	4,737	5,600	+863
コア営業利益	578	580	+2
SSS*認定製品の売上収益	2,623	2,761	+138

\* Sumika Sustainable Solutions

## 中期経営計画 事業部門方針

## 基本方針

既存核心技術に当社ならではの知恵や技術、経験、ネットワークを加え、新しい核心技術、製品を創生

## 事業領域別方針

## ディスプレイ関連材料：自社核心技術を活かした競争優位性維持

技術・品質の差別化等により、ハイエンドTV・OLEDスマートフォン・車載・次世代ディスプレイ向け材料に注力します。

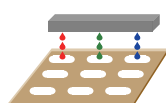
## 当社の取り組み

- 既存高付加価値分野でのシェア確保
- 次世代ディスプレイ向け材料需要の取り込み
- 汎用LCD関連材料事業の構造改革継続

## 次世代ディスプレイ向け材料



フォルダブル・ローラブルディスプレイ



印刷法OLEDディスプレイ

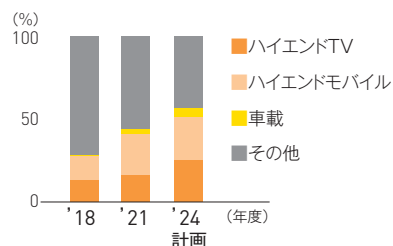


AR/VR用マイクロディスプレイ

## 車載向け偏光フィルム



## 偏光フィルムの売上構成推移



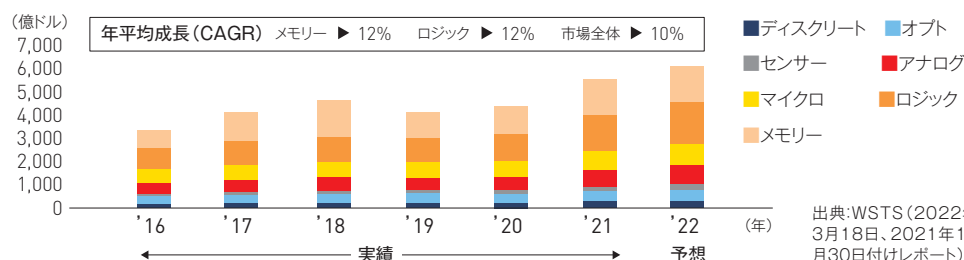
## シリコン半導体材料：市場拡大に対応した事業機会獲得

DXの浸透によるデータセンター投資の拡大、5G通信の本格普及、EV化／自動運転化等を背景に、拡大基調が続くと予想されている需要を確実に取り込んでいきます。

## 当社の取り組み

- 拡大する需要の確実な取り込み
- 顧客プロセスの革新に応える製品開発

## 半導体市場規模推移



## 新規事業：次世代を担う新規事業の創生

2020年代後半までにディスプレイ関連材料事業、シリコン半導体材料事業に次ぐ、第3の事業の柱を確立することを目指します。

## 当社の取り組み

- 通信、センサー関連材料分野での事業確立
- 次世代パワーデバイス材料事業の立上げと省エネ技術進化への貢献

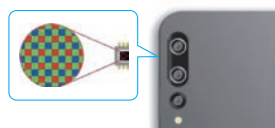
## 当社開発品例

## 移動体通信用中継アンテナ



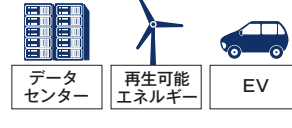
自動車のフロントガラス上等に搭載できる透明薄型アンテナです。5G高速通信に対応し、公共交通機関等での通信環境改善や携帯機器の通信エリア拡大に貢献します。

## イメージセンサー関連材料



スマートフォンカメラ、車載、セキュリティ向けのイメージセンサーに関連する材料です。センサーの高感度化・高画素化等の高性能化に貢献します。

## 次世代パワーデバイス材料

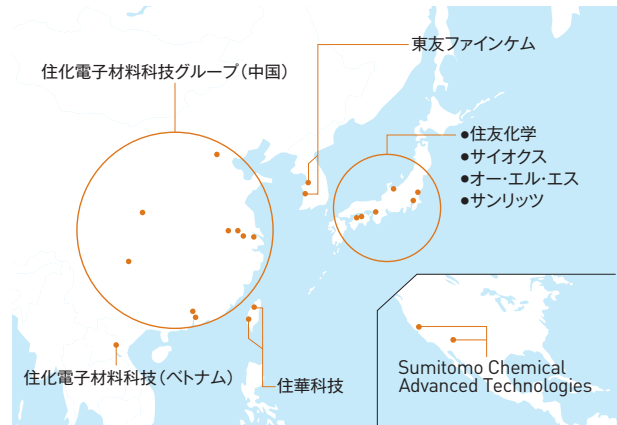


次世代パワーデバイス向けの窒化ガリウム基板です。データセンターのサーバー、風力発電、EV等に使用される電力変換回路を小型化・低損失化することができます。省エネを通じ、カーボンニュートラルへ貢献します。

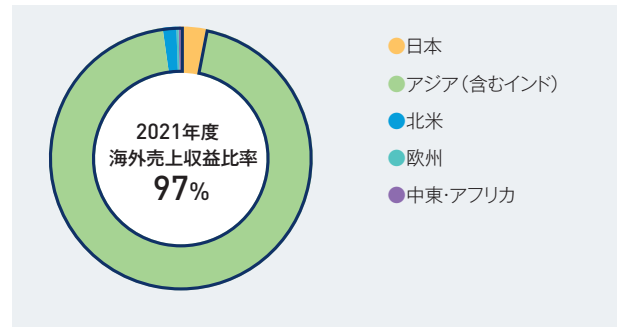
## グローバル展開の状況

## 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、中国では住化電子材料科技グループが多くの拠点をもち、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)を子会社化し偏光フィルム生産拠点を拡大、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で、半導体材料を大阪工場で製造していることに加え、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ッ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



## Q&amp;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:** 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・評価技術を確立し、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、顧

客の量産進捗に伴い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。

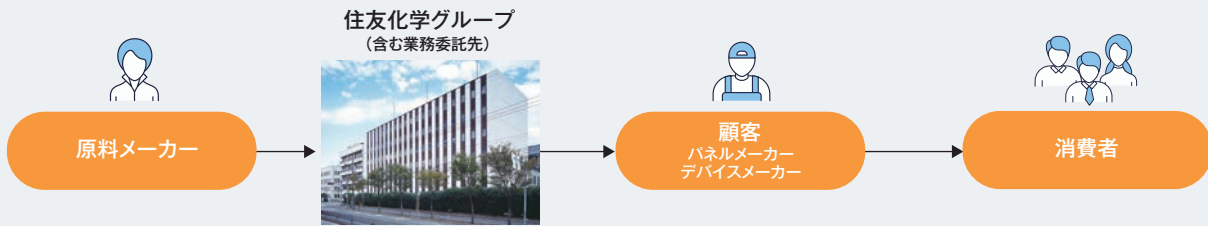
## 具体的なアクション

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し、2022年度には稼働を開始する予定です。今後も、最先端プロセス向け半導体フォトレジストの生産体制をグローバルに強化していく予定です。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年ごろ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

売上収益:2020年代央1.5<sup>※</sup>倍へ ※2021年度実績比  
(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)

バリューチェーン



現在販売中の有機ELディスプレイ向け部材

当社は、独自の技術で液晶塗布型位相差フィルムを製造し、円偏光フィルムに加工して顧客に出荷しています。また、フレキシブル有機ELディスプレイ向けに、優れた折り曲げ耐性を備えた円偏光フィルムを提供しています。

現在開発中の有機EL/次世代ディスプレイ向け部材

当社は顧客のニーズに合わせて、印刷式有機ELディスプレイやAR/VR用マイクロディスプレイ向けの部材開発を推進しています。

付加価値を提供する仕組み

住友化学の競争優位性

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化す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

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

顧客は次世代ディスプレイ創出に高い関心を持っています。開発要望水準は高く、これに応えるべく、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。

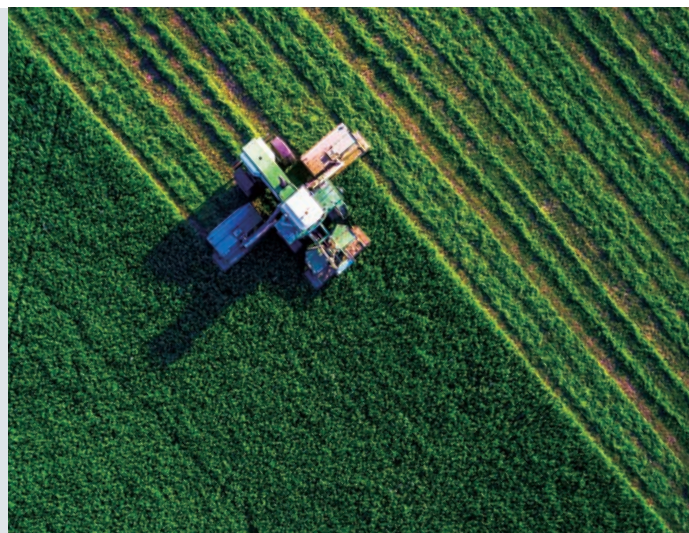


# 健康・農業関連事業

健康・農業関連事業部門では、特長ある農業・農業資材やメチオニン、医薬品原薬などをグローバルに提供することで、食糧の生産性向上や人々の健康促進などに寄与しています。

## 事業紹介

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>農業関連事業</b><br/>化学農業、バイオリショナル、肥料、コメなど</p>                 | <p><b>飼料添加物事業</b><br/>メチオニン</p>              |
| <p><b>生活環境事業</b><br/>家庭用殺虫剤、防疫用殺虫剤、<br/>熱帯感染症対策製品、動物用医薬品など</p> | <p><b>医薬化学品事業</b><br/>低分子医薬品原薬、核酸医薬品原薬など</p> |



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。



代表取締役 専務執行役員

水戸 信彰

## 健康・農業関連事業部門の強み

自社開発の優れた化学農業に加え、バイオリ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業や農業資材をグローバルに販売しています。当社の農業事業の強みは、特長ある農業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。

## 2021年度の取り組み

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した。また、世界で初めて\*ゲノム編集治療向けに約90%の極めて高い純度を有するガイドRNA (gRNA) の量産技術を確立し、大分工場に核酸医薬原薬の製造プラントの新設を決定しました。

\*gRNAを約90%の高純度で量産する技術について(当社調べ)

## 今後の取り組み

当社が強みを持つバイオリショナル・ボタニカル等の環境負荷の低い製品群を武器に、競合他社と差別化を図ります。化学農業の製品群については、インディフリン®(ダイズさび病用殺菌剤)等の大型新規剤の販売最大化に注力するとともに、より環境負荷低減効果を重視した製品の開発・上市に取り組んでいきます。また、南米での事業買収などにより拡大したサプライチェーンを強化するとともに、投資成果を着実に回収し、資本効率の向上を目指します。研究開発では、強みのある事業領域に重点的に資源を投入し、オープンイノベーションなども積極的に活用していきます。

## 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

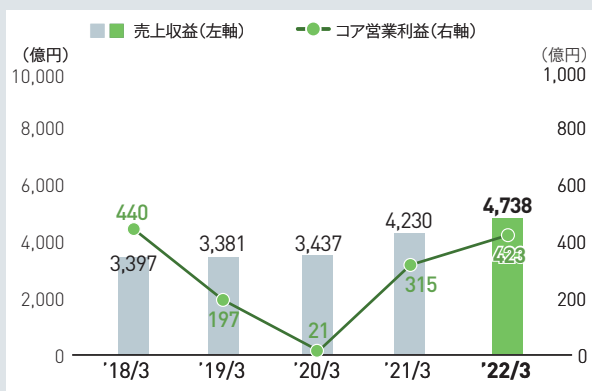
**O**  
機会

- 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
- 化学農業の規制強化によるバイオリショナル市場の成長の加速

**T**  
脅威

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

## 売上収益・コア営業利益



	2021年度実績	2024年度計画	増減
売上収益	4,738	5,900	+1,162
コア営業利益	423	840	+417
SSS*認定製品の売上収益	1,892	1,855	-38

\* Sumika Sustainable Solutions

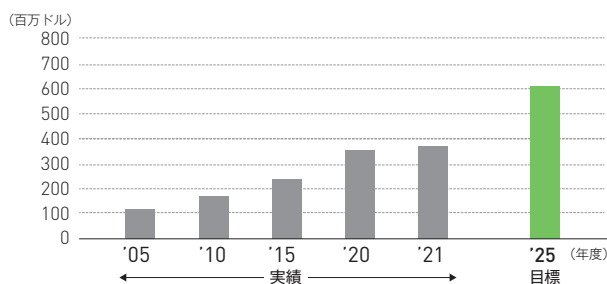
## 中期経営計画 事業部門方針

## 持続可能型製品群の強化を意識した事業ポートフォリオ変革

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のバイオリショナルや、ボタニカルなど、当社が強みを持つ領域の技術・製品群を武器に、競合他社との差別化を図ります。また、化学農薬についても、環境負荷低減への貢献をより強く意識して製品の開発・上市を推進します。

## ■ バイオリショナル売上高\*

年10~15%の高い市場成長率を背景に、売上高は年々拡大しています。



\* 根圏微生物資材、植物成長調整剤、微生物農薬、ボタニカル殺虫剤総計

## ■ 化学農薬による不耕起栽培への対応

## 不耕起栽培とは

- 播種前に土を耕さず、農作物の枯葉や刈り株などを農地に残した状態で次の作物を栽培する方法
- 土壌の保全に加え、耕起に伴うGHG発生や、地中の有機物分解によるGHG発生および放出が抑制されるため、環境負荷の低い農法として注目されている

不耕起栽培に適した性能を有する  
当社の新規除草剤「ラビディシル®」

既存の除草剤に比べて速効性に優れ、多様な雑草に効果を示すことから、雑草に覆われた不耕起農地の植付け前除草剤として最適

## 研究開発の促進・効率化

重点領域を絞り込み、当社が強みをもつ領域へ資源を集中して投入するとともに、オープンイノベーションも積極的に活用していきます。

## ■ 食糧分野での協働先

Ginkgo Bioworks(生物農薬)、Nuritas(家畜飼料添加物の開発)、Danforth(カーボンネガティブ技術の開発)、Nufarm(混合剤共同開発)、Bayer(次世代雑草防除システムの開発)など

## ■ ヘルスケア分野での協働先

IVCC(マラリア等感染症対策用新製品・技術の開発・普及)など

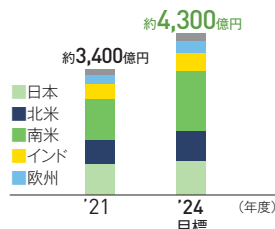
## 実施済み投資案件の確実な回収

実施した投資の確実な回収に取り組み、資本コストを上回る投下資本利益率の早期達成を目指します。

## ■ 南米農業事業

2020年8月:買収したニューファーム社の南米子会社4社と当社の既存南米拠点の一体運営開始

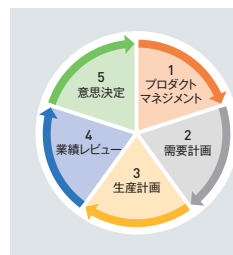
2022年5月:ブラジルで新規有効成分「インディフリン®」を含む大豆用殺菌剤「エクスカリア マックス®」を上市

農業事業の売上収益目標  
(生活環境事業除く)

## グローバルサプライチェーン強化

拡張したグローバルフットプリントからの利益最大化を図るべく、サプライチェーンを強化し、安定した製品品質と安定供給を確実なものとしします。

## ■ IBP(Integrated Business Planning)フレームワークの横展開



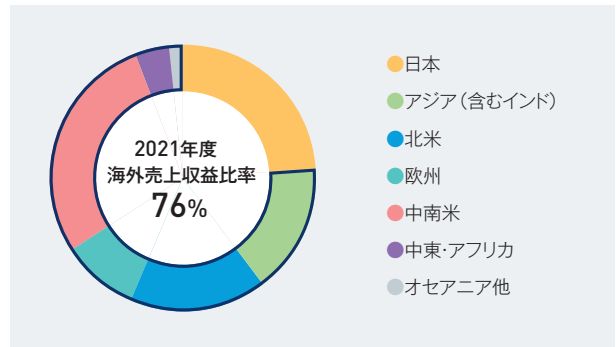
- 生産・販売・購買・物流のサプライチェーン全体のリアルタイム情報共有・統合管理をベースに、財務情報に基づいたスピーディーな意思決定を実現
- 先行している南米に続きグローバルへ展開

グローバル展開の状況

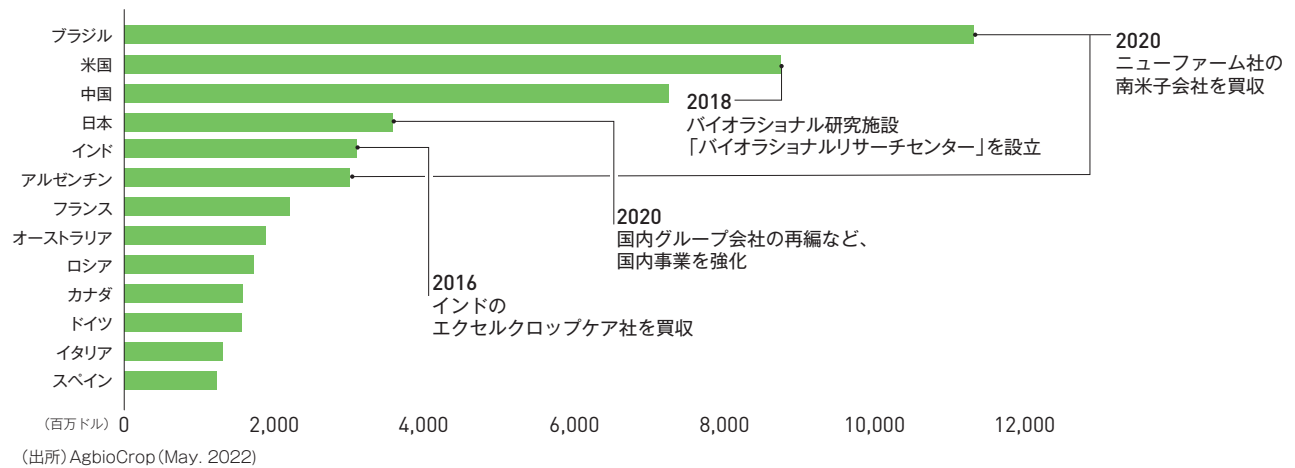
農業事業のグローバル展開は、1960年代前半、北米に殺虫剤スミチオンの輸出を開始したことから始まりました。その後、1988年にペーラントU.S.A.社を設立して以降、世界各地に研究・生産・販売の拠点を構えています。地域によって気候や農作物はさまざまであるため、その地域に合った製品の開発や、各地のニーズへの迅速な対応を可能にする体制を構築しています。

これまでに、世界の主要農業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、現在は特に世界農業市場トップ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。

地域別売上収益比率



各国農業市場の規模(2021年)



Q&A 世界の競合メーカーに伍するために

**Q: 近年、海外の大手農業メーカーの再編が進み、住友化学と大手メーカーとの農業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年にはダウとデュボン、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。

研究開発力で勝負

生物は、時間の経過とともに必ず農業に対する抵抗性を発揮するようになります。このため、新規の農業を絶えず開発していく必要があります。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、海外の大手農業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業メーカーとして今後も戦っていく考えです。

→ Investors' Handbook 2022 P53

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年にニューファー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、海外の大手農業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。

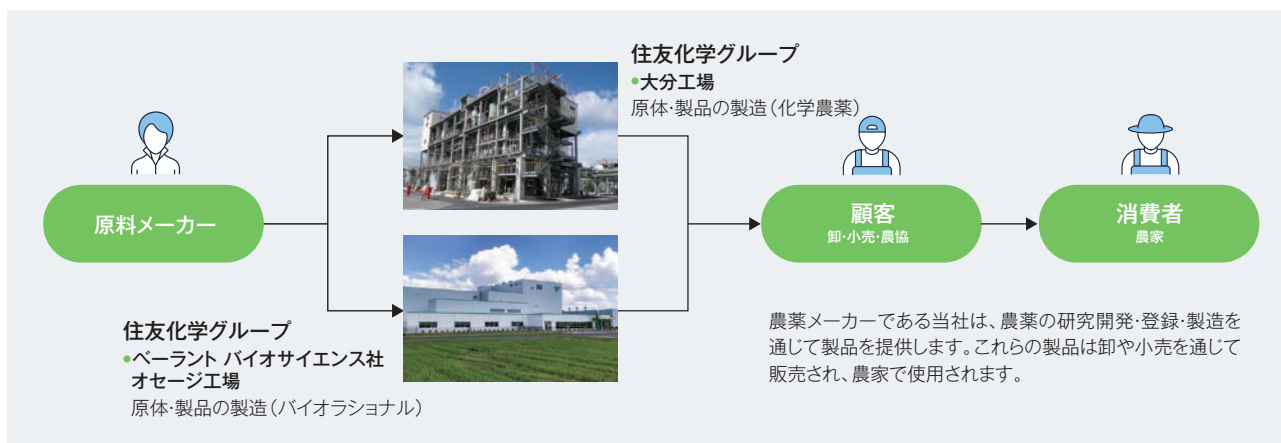
バイオラショナルと化学農業の二刀流で勝負

海外大手の合併は、化学農業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。当社は化学農業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、海外大手農業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。



## 価値創造モデル:海外農業事業

### 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

世界の農業市場には、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。農業は地域や作物によりニーズが大きく異なります。当社は、化学農業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。



#### 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、新しい農業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業製剤や新たな農業の使用方法を探索しています。



#### 顧客価値提供

農家は、農業を使用することで、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。それと同時に農業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

海外農業事業の製品の一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。

→ P.48 食糧 持続可能な農業の推進

## 医薬品

医薬品部門では、住友ファーマ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中心に、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。

### 事業紹介

■ 医療用医薬品 ■ 診断用医薬品

■ CDMO\* (製法開発・製造受託) 事業

\*Contract Development and Manufacturing Organization



## 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



専務執行役員

重森 隆志

### 医薬品部門の強み

当部門の強みは、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・細胞医薬分野の重点3領域における特徴ある研究開発力、また、診断用医薬品事業においては、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。

### 事業・技術のシナジー

当社の医薬品部門を源流とする住友ファーマは、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、当社の農業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

ラツォダの米国における独占販売期間終了後の収益基盤確立が最優先課題です。オルゴピクス(前立腺がん治療剤)、マイフェンブリー(子宮筋腫治療剤)は、ファイザー社と提携し、事業リスクの低減および剤のポテンシャルの最大化を図ります。ジェムテサ(過活動膀胱治療剤)は販売・流通において、グループ内の営業基盤を活用することで、コストシナジーを追求します。これらの新製品でラツォダを上回る販売を目指します。また、中長期的な成長を見据え、精神神経領域の新製品の創出や、再生・細胞医薬およびセラノスティクスなどの次世代医療にも注力し、成長が見込まれるCDMO事業も一層強化していきます。

### 主要事業のSWOT分析

**S**  
強み

- 精神神経領域／がん領域での創業プラットフォーム
- 他家iPS細胞由来細胞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

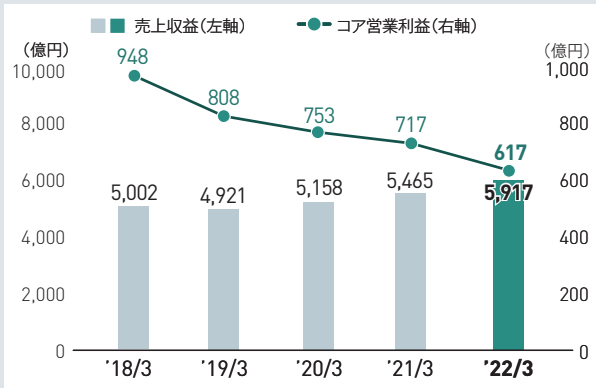
**O**  
機会

- 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

## 売上収益・コア営業利益



	2021年度実績	2024年度計画	増減
売上収益	5,917	6,100	+183
コア営業利益	617	730	+113

## 中期経営計画 事業部門方針

### 米国ラツォダ独占販売期間終了後の収益基盤確立

ポスト・ラツォダを担う剤として、オルゴピクス、マイフェンブリー、ジェムテサの収益最大化を図ります。加えて、経営効率の向上や事業コストの適正化等の合理化も進め、ポスト・ラツォダにふさわしい事業体を目指します。

→ P.81 Q&A:ポスト・ラツォダへの対応

### 中長期的成長への布石

オルゴピクス、マイフェンブリー、ジェムテサの次を見据え、精神神経領域において継続的に新製品を創出していきます。また、外部リソースの積極活用を含めた開発の迅速化とリスク低減を図ることで、製品価値の早期最大化を追求していきます。さらに、再生・細胞医薬やセラノスティクスなどの新たな治療法へ挑戦し実用化することで、中長期的な成長を実現していきます。

### 大塚製薬株式会社との共同開発・販売提携

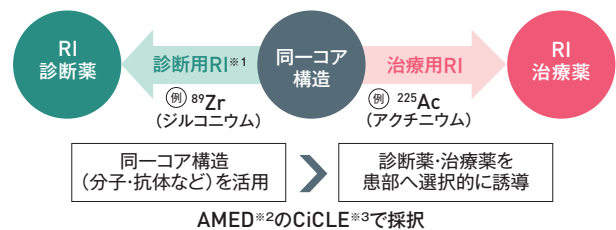
ulotarontは、米国食品医薬品局 (FDA) よりブレイクスルーセラピー指定\*を受領した次世代の抗精神病薬です。昨年に本剤を含む精神神経領域の化合物について、同領域に強みを持つ大塚製薬と共同開発・販売を行うことに合意しました。本提携を活かして、中長期的な成長へ向けて、新たなブロックバスターに育成していきます。

開発品目	予定適応症	上市予定
ulotaront	統合失調症	(米国) 2024年度 (日本) 2026年度
	大うつ病補助療法	検討中
	第3適応症	検討中
SEP-4199	双極I型障害うつ	(米国・日本) 2020年代後半

\*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

### セラノスティクス

次世代の治療法への挑戦として、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を目指しています。創業拠点であるCRADLE棟にて、早期に患者さんに最適な医療をお届けできるよう研究開発に鋭意取り組んでいます。



※1 RI:放射性同位元素  
 ※2 AMED:日本医療研究開発機構  
 ※3 CiCLE:医療研究開発革新基盤創成事業

### CDMO事業強化

将来の成長が著しいとされる再生・細胞医薬分野やα線治療薬などの次世代医薬品分野において、化学と医薬のシナジーを最大限発揮し、CDMO事業の積極展開を図ります。

### S-RACMO株式会社

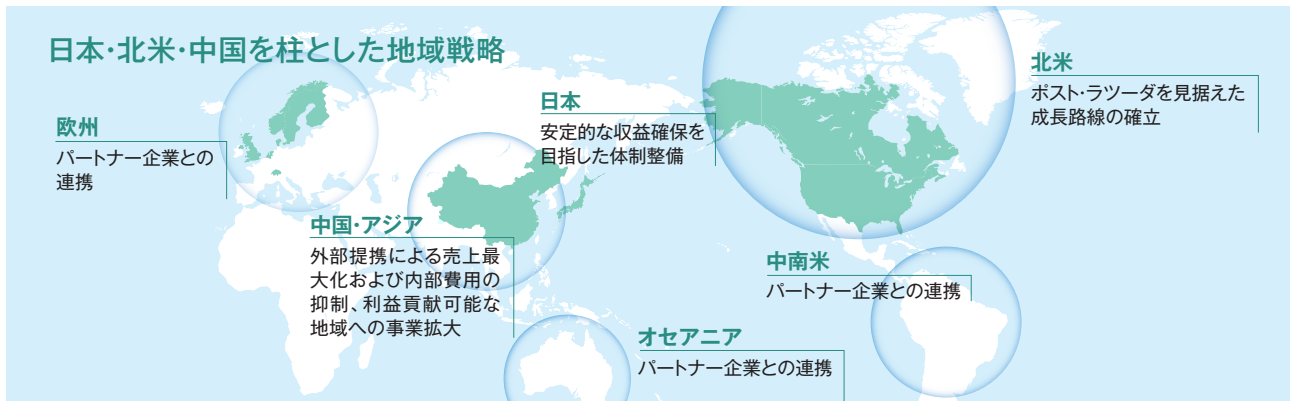
当社が有するiPS/ES細胞の基盤技術や医薬品の受託製造のノウハウと、住友ファーマが再生・細胞医薬事業における複数のプロジェクトで培った高度な製法開発や製剤開発などの経験とを融合させ、両社の合併会社であるS-RACMOにて再生・細胞医薬分野でのCDMO事業を行っています。昨年には角膜内皮細胞の製造および製法開発等の案件を受託し、また、本年2月には新たな再生・細胞医薬製造施設「FORCE」(Facility of Regenerative and Cellular Medicine Organization)が稼働しました。今後も成長著しい同分野におけるプレゼンスの一層の拡大に取り組んでいきます。



再生・細胞医薬製造施設「FORCE」

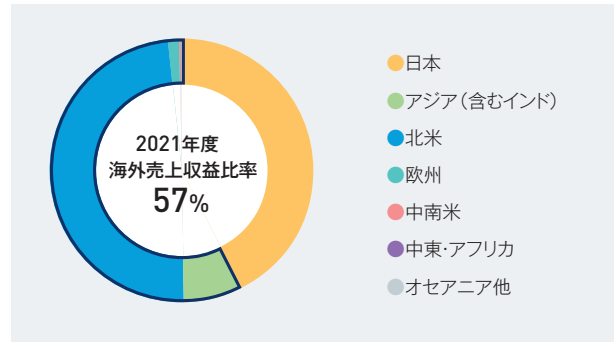


## グローバル展開の状況



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。住友ファーマは米国進出を目指し、ラツォー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年に旧セブラコール社（現サノビオン社）を買収して米国基盤を構築し、2011年にラツォーダの米国上市を果たしました。その後、ラツォー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・ラツォー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により、強固な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



## Q&amp;A ポスト・ラツォーダへの対応

## Q: ポスト・ラツォーダへの具体的な対応について教えてください。

**A:** ロイバント社との戦略的提携で獲得したオルゴピクス、マイフェンブリー、ジェムテサはポスト・ラツォーダとして期待される大型剤で、いずれも2021年に米国で上市しました。本年以降、これら3剤の収益を最大化していくフェーズになります。外部とも提携しながら早期の製品価値最大化を図り、この3剤でラツォーダを上回る販売を目指します。

製品価値最大化の取り組みとして、共同開発や共同プロモーション等、外部パートナーと提携していきます。具体的には、オルゴピクスとマイフェンブリーについては、同剤を扱うマイオバント社がファイザー社と北米における開発および販売提携を行いました。開発における事業リスクを軽減するとともに、上市後の販売についてファイザー社の営業基盤を活用することで、速やかな市場浸透と販売拡大を図ります。また、ジェムテサについては、米国子会社であるサノビオン社の営業基盤を活かし共同でプロモーションを行います。さらに、同社は3剤の卸への流通もサポートします。このようにグループ会社間で連携することで、コストシナジーの最大化も追求していきます。

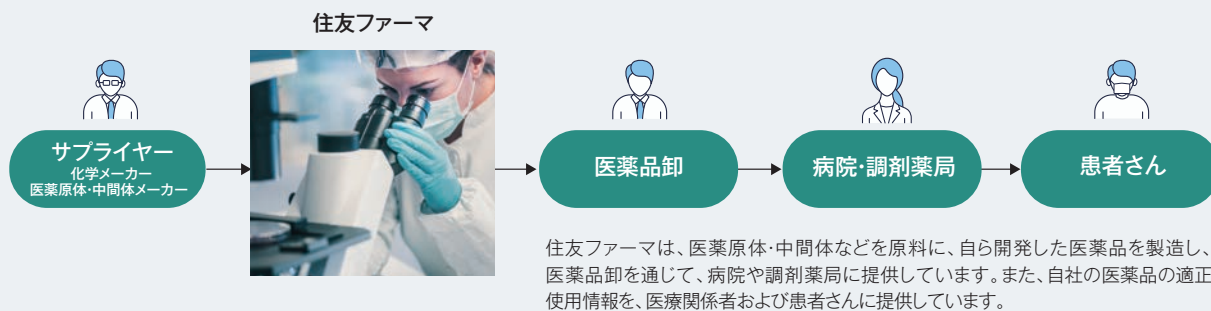
また、3剤の販売拡大と同時に、経営効率の向上や事業コストの適正化にも取り組むことで、ラツォーダの米国での独占販売期間終了後の新しい、かつ強固な収益基盤の構築に努めていきます。



オルゴピクス  
(マイオバント社の製品)

ジェムテサ

バリューチェーン



付加価値を提供する仕組み

住友ファーマの競争優位性

住友ファーマは、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、医薬品の最大市場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、住友ファーマは、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。

競争優位を生む主要プロセス

米国には住友ファーマ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・細胞医薬製造施設「SMaRT」を有しています。さらに、米国では、2021年10月に小児先天性無胸腺症を適応症とした再生医療製品であるリサイミックの承認を取得したことに加え、本年には現地における細胞製品製造施設の建設を決定しました。これからも日本・米国の両拠点を活用して事業を一層強化していきます。

顧客価値提供

住友ファーマ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。



ラツォダ



サノビオン社



再生・細胞医薬製造施設「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

住友ファーマ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。

# 役員一覧

(2022年7月1日現在)

■ 所有株式数 (2022年3月31日現在)

■ 取締役会 出席回数 (2021年度)

## 取締役



代表取締役会長

**十倉 雅和**

1950年7月10日生

■ 274,400株

■ 13/13回 (100%)

1974年 当社入社  
2019年 代表取締役会長(現)



代表取締役社長

**岩田 圭一**

1957年10月11日生

■ 171,700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)



代表取締役

**竹下 憲昭**

1958年7月23日生

■ 96,100株

■ 13/13回 (100%)

エッセンシャルケミカルズ部門  
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)



代表取締役

**松井 正樹**

1960年8月3日生

■ 77,421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)



代表取締役

**赤堀 金吾**

1957年8月2日生

■ 56,600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)



代表取締役

**水戸 信彰**

1960年8月4日生

■ 62,700株

■ 13/13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)





取締役

## 上田 博

1956年8月5日生

■136,500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

1982年 当社入社  
2019年 取締役 副社長執行役員(現)



取締役

## 新沼 宏

1958年3月5日生

■102,900株  
■13/13回(100%)

総務、渉外、法務、人事 統括

1981年 当社入社  
2022年 取締役 副社長執行役員(現)

## 社外取締役



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)



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

2016年 東京大学名誉教授(現)  
2018年 株式会社静岡銀行取締役(現)  
2018年 当社取締役(現)  
2022年 JX金属株式会社取締役(現)  
2022年 はごろもフーズ株式会社取締役(現)



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)



社外取締役

## 市川 晃

1954年11月12日生

■0株  
■-/1回(-%)

1978年 住友林業株式会社入社  
2010年 住友林業株式会社代表取締役社長  
2020年 住友林業株式会社代表取締役会長(現)  
2021年 コニカミノルタ株式会社取締役(現)  
2022年 当社取締役(現)

# 役員一覧

■ 所有株式数(2022年3月31日現在)  
 ■ 取締役会 出席回数(2021年度)  
 ● 監査役会 出席回数(2021年度)

## 監査役



監査役(常勤)  
**野崎 邦夫**  
 1956年10月29日生  
 ■ 89,700株  
 ■ 13/13回(100%)  
 ● 14/14回(100%)

1979年 当社入社  
 2019年 監査役(現)



監査役(常勤)  
**吉田 裕明**  
 1956年3月2日生  
 ■ 20,600株  
 ■ 13/13回(100%)  
 ● 14/14回(100%)

1980年 当社入社  
 2015年 監査役(現)

## 社外監査役



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)



社外監査役  
**加藤 義孝**  
 1951年9月17日生  
 ■ 0株  
 ■ 12/13回(92%)  
 ● 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  
 (現 EY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  
 (現 EY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)



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  
 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)

役職/名前	担当
 専務執行役員 重森 隆志	経営企画、IT推進 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
 常務執行役員 酒多 敬一	住友化学アジア従事
 常務執行役員 酒井 基行	無機材料事業部、化成品事業部、 機能樹脂事業部、 電池部材事業部 担当
 常務執行役員 武内 正治	エッセンシャルケミカルズ業務室、 エッセンシャルケミカルズRC推進部、 基礎原料事業部、工業化学品事業部、 エッセンシャルケミカルズ研究所 担当
 常務執行役員 井上 尚之	購買、物流 統括
 常務執行役員 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
 常務執行役員 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
 常務執行役員 長田 伸一郎	愛媛工場 担当 愛媛工場長
 常務執行役員 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、MMA事業部 担当
 常務執行役員 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
 常務執行役員 山口 登造	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、 先端材料開発研究所 担当
 常務執行役員 村田 弘一	大分工場、三沢工場 担当 大分工場長
 常務執行役員 荻野 耕一	千葉工場 担当 千葉工場長
 常務執行役員 ファン フェレイラ	健康・農業関連事業部門の 南米事業およびペーラント U.S.A.に関する業務掌理
 常務執行役員 生嶋 伸介	国際アグロ事業部、 アニマルニュートリション事業部 担当

役職/名前	担当
 執行役員 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
 執行役員 羅 仁鎬	東友ファインケム従事
 執行役員 中西 輝	情報電子化学業務室、 電子材料事業部 担当
 執行役員 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
 執行役員 藤本 博明	アグロ事業部 担当
 執行役員 福田 加奈子	住友化学ヨーロッパ従事
 執行役員 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
 執行役員 伊藤 孝徳	生産技術部、生産安全基盤センター、 レスポンスプラケア部 担当
 執行役員 猪野 善弘	IT推進部 担当 IT推進部長
 執行役員 高橋 哲夫	エッセンシャルケミカルズ業務室 担当 エッセンシャルケミカルズ業務室部長
 執行役員 平山 知行	総務部、渉外部 担当 渉外部長
 執行役員 本多 聡	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 北山 威夫	経営企画室 担当 経営企画室長
 執行役員 奥 憲章	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
 執行役員 辻 純平	技術・研究企画部 担当 技術・研究企画部長
 執行役員 山内 利博	経理部 担当 経理部長



# 役員一覧

## 取締役・監査役の専門性と経験、選任理由

	役職	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
<b>取締役</b>									
十倉 雅和	代表取締役会長	●	●		●				
岩田 圭一	代表取締役社長 社長執行役員	●	●		●				
竹下 憲昭	代表取締役 専務執行役員		●		●		●		
松井 正樹	代表取締役 専務執行役員		●				●		
赤堀 金吾	代表取締役 専務執行役員		●	●	●				
水戸 信彰	代表取締役 専務執行役員		●	●					
上田 博	取締役 副社長執行役員		●	●					
新沼 宏	取締役 副社長執行役員					●		●	●
友野 宏	社外取締役	●		●		●			
伊藤 元重	社外取締役				●				
村木 厚子	社外取締役					●		●	●
市川 晃	社外取締役	●			●	●			
<b>監査役</b>									
野崎 邦夫	監査役				●		●		
吉田 裕明	監査役		●		●				●
麻生 光洋	社外監査役				●	●			●
加藤 義孝	社外監査役				●		●		●
米田 道生	社外監査役	●				●			

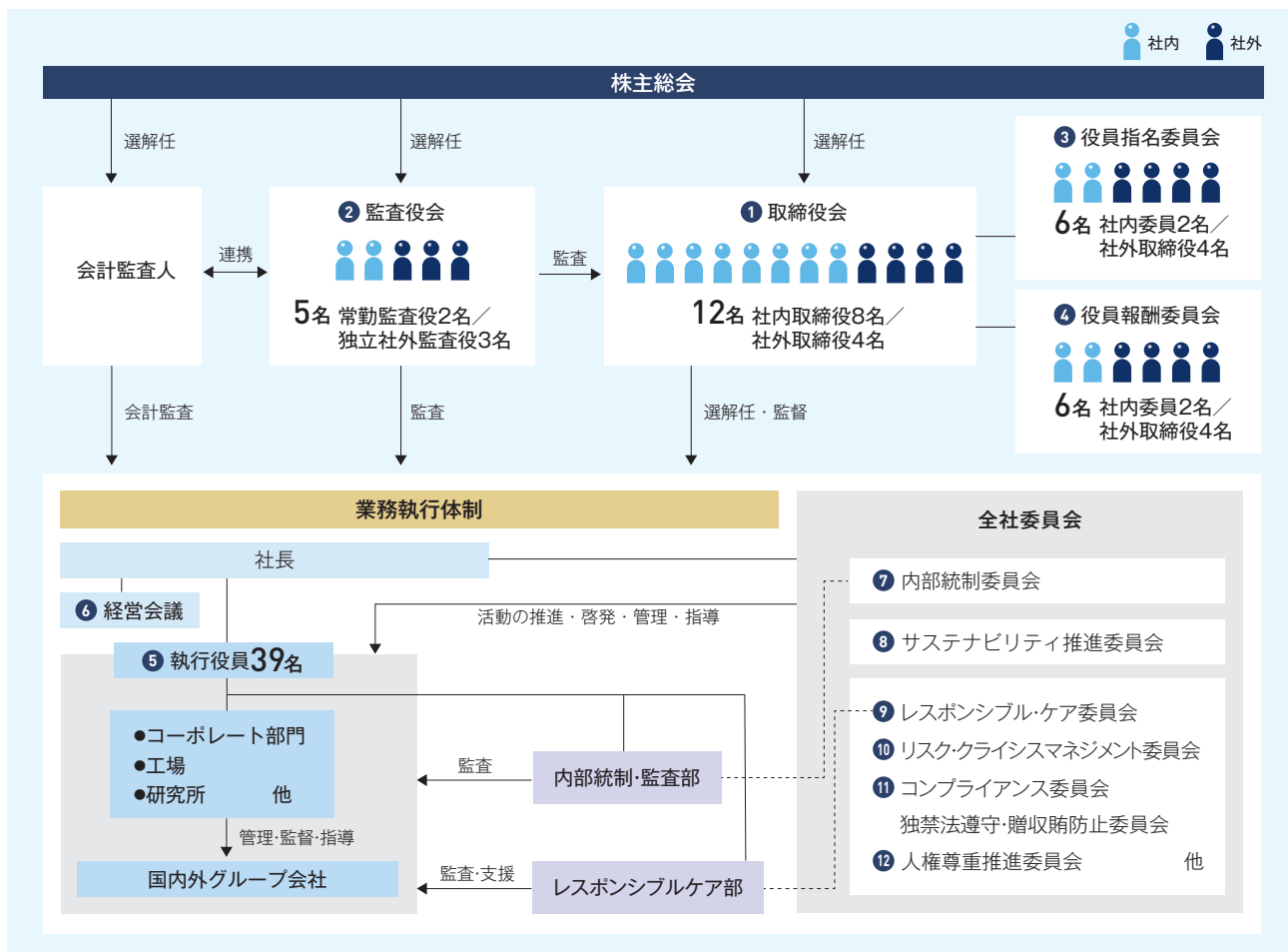
\*下記一覧表は、各人の有する専門性と経験のうち主なものの最大3つに●印をつけています。

その他 専門領域への 知見	選任理由
	2011年4月から2019年3月までの8年間、取締役社長執行役員を務め、当社の持続的な成長、企業価値の向上に貢献してきました。2019年4月からは取締役会長として取締役会の運営等に注力しています。
	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年には取締役専務執行役員としてエネルギー・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前中期経営計画（2019年4月～2022年3月）を推進するとともに、現中期経営計画の策定・推進に取り組んでいます。
	入社以来、主に石油化学部門の事業企画、生産企画等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、現在は取締役専務執行役員としてエッセンシャルケミカズ部門、プラスチック資源循環事業化推進を統括しています。
	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、現在は取締役専務執行役員として、情報電子化学部門を統括しています。
	入社以来、研究開発、生産技術、企画、営業等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、現在は取締役専務執行役員として、エネルギー・機能材料部門を統括しています。
● (知財)	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。現在は取締役専務執行役員として、健康・農業関連事業部門を統括しています。
● (IT・DX)	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・衛生関連業務等を担当しました。2016年からは取締役専務執行役員としてエネルギー・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、エンジニアリング、レスポンスフルケア、全社共通研究所等を統括しています。
	入社以来、主に総務、人事等の業務に従事し、執行役員に任命されて以後は、それらに加えて法務、CSR推進、内部統制・監査、コーポレートコミュニケーション、購買、物流等管理部門を幅広く担当し、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等にも取り組みました。現在は取締役副社長執行役員として、総務、渉外、法務、人事を統括しています。
	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。
● (国際経済) ● (IT・DX)	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。
	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。
	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、グローバルオペレーションやサステナビリティ等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。
	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。
	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。
	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。
	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。
● (金融)	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。

# 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 (2022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	●			
2022年	6月 社内取締役および執行役員に対する譲渡制限付株式報酬制度導入			●	



## コーポレート・ガバナンス体制

① 取締役会	13回 (2021年度)	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 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	14回 (2021年度)	構成員：監査役5名（うち独立社外監査役3名） 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	3回 (2021年度)	構成員：社外取締役と取締役会長、取締役社長 経営陣幹部 <sup>※1</sup> 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。取締役を構成員（過半数は社外取締役）とす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	3回 (2021年度)	構成員：社外取締役と取締役会長、取締役社長 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。取締役を構成員（過半数は社外取締役）とする同委員会が、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。また、取締役会の授権を受け、経営陣幹部、取締役の個人別報酬額を「経営陣幹部、取締役に対する報酬決定方針」に基づき決定します。
⑤ 執行役員	39名 (2022年度)	任期：1年 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	24回 (2021年度)	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 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	3回 (2021年度)	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	2回 (2021年度)	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	1回 (2021年度)	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	10回 <sup>※2</sup> (2021年度)	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	1回 (2021年度)	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	1回 (2021年度)	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

## 実質面でのコーポレート・ガバナンス強化の取り組み

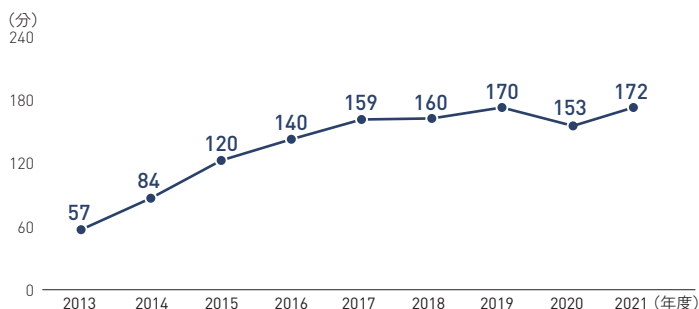
### ■ 取締役会の運営方法の見直し

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おります。



このような見直しにより、取締役会は年々活性化しており、その結果、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



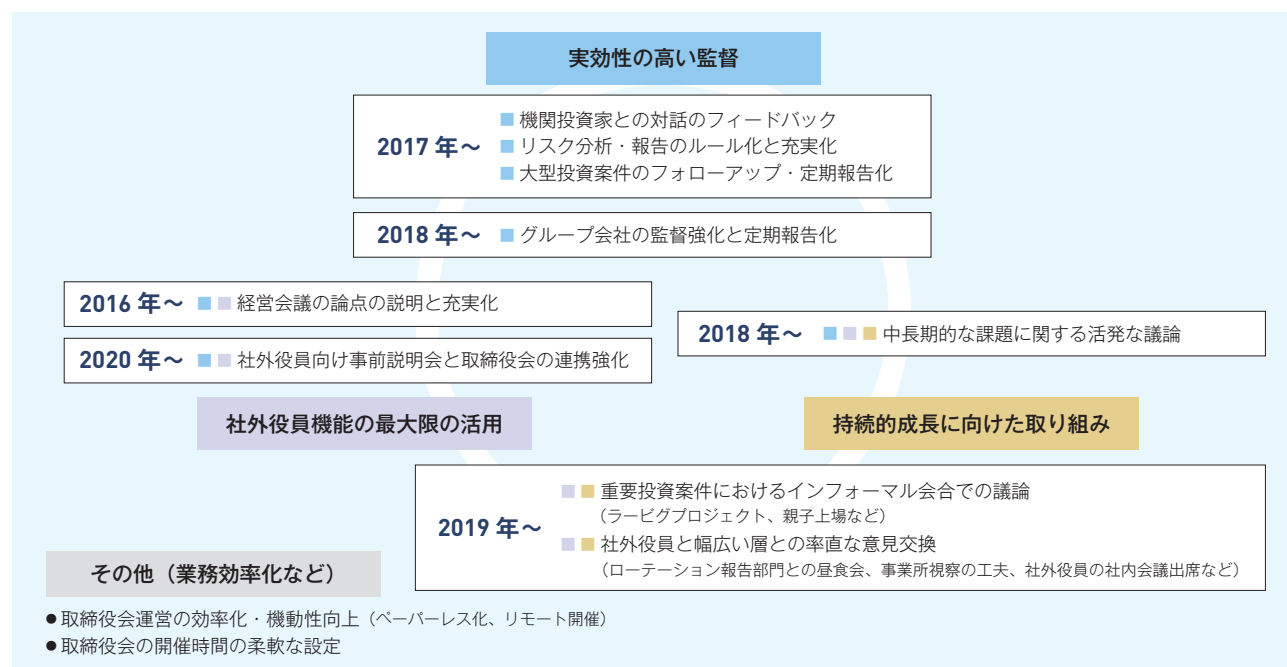
## ■ 社外役員の監督・アドバイザー機能の活用

取締役会の運営方法見直しなどの取り組みを進めた結果、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。また、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。

Case 1	懇談会方式の議論	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、定期的にこのような懇談会方式の議論の場を設定しています。
Case 2	大型案件のフォローアップとグループ会社の監督	「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。
Case 3	取締役会運営の効率化	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。
Case 4	社員との交流	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、ローテーション報告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。

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





## 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。

### 2021年度の改善状況・評価

2020年度の実効性評価の結果を踏まえ、2021年度は主に以下の取り組みを進めてきました。その結果、2021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ており、総じて良好なレベルにあることを確認しました。

#### ● 取締役会の充実化

インフォーマルな懇談会の実施や、社外役員の社内重要会議への参加をはじめとした各種取り組みの結果、取締役会審議が一層活性化されたことを客観データとしても確認した

#### ● グループガバナンスのさらなる強化

買収事業のPMI状況や大型起業案件の報告機会を増やすなど一定の前進が見られた

#### ● ステークホルダーとの対話強化・情報開示の充実

CDPによる気候変動および水セキュリティのAリスト企業認定や、環境省「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」環境サステナブル企業部門での環境大臣賞（銀賞）の受賞など着実な成果につながっている

### 今後に向けての取り組み

2021年度の実効性評価結果を受けて、今後も以下の取り組みを継続していきます。

#### ● グループ会社への支援強化

グループ会社ごとに役割や位置付け、歴史的背景が異なることを踏まえつつ、各社の特性に合ったきめ細やかな対応を実施することで、グループ会社のモニタリング、支援・指導の一層の充実を図る

#### ● 取締役会などにおける議論の一層の深化

取締役会での説明・報告の際、成案にいたるまでの検討経緯や判断理由など、より包括的な情報提供を行い、取締役会審議の一層の活性化を図る。また、インフォーマルな懇談会を定例化し、率直かつ忌憚のない意見交換をすることで、取締役会における経営の方向性についてのより深い議論につなげる

## 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

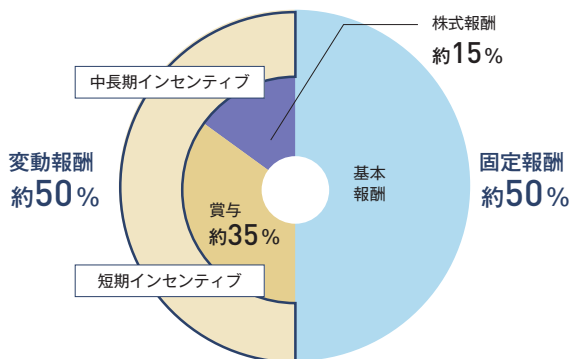
- 経営陣幹部に不正、不当もしくは背信を疑われる行為があったとき、その他経営陣幹部としてふさわしくない事由があったときは、取締役会で審議し、決定します

## 役員報酬（取締役および執行役員に適用）

### 1. 役員報酬の基本方針

- (1) 経営陣幹部および取締役（社外取締役を除く。）の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」、変動報酬としての「賞与」および「株式報酬」から構成されるものとします。また、社外取締役の報酬は、「基本報酬」および「賞与」から構成されるものとします。
- (2) 「基本報酬」は、経営陣幹部および取締役の行動が短期的・部分最適的なものに陥らぬように、職務の遂行に対する基礎的な報酬として、役割や職責に応じた設計とします。
- (3) 「賞与」は、毎年の事業計画達成への短期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。
- (4) 「株式報酬」は、株主との一層の価値共有を推進するとともに、会社の持続的な成長に向けた中長期インセンティブとして機能するよう設計します。
- (5) 報酬水準については、当社の事業規模や事業内容、ESGなどの非財務的要素も含めた外部評価等を総合的に勘案するとともに、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。
- (6) 中期経営計画（2022～2024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。）の報酬構成は、固定報酬と変動報酬の割合が概ね1:1、変動報酬における短期インセンティブ（賞与）と中長期インセンティブ（株式報酬）の割合が概ね7:3となるよう設計します。

### 取締役（社外取締役除く）の報酬構成イメージ



※中期経営計画（2022～2024年度）最終年度の連結業績目標（コア営業利益）達成時

### 2. 各報酬要素の仕組み

#### (1) 基本報酬

基本報酬は、上記1(5)～(6)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、「成長」、「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「成長」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、役員別基準額に基づいて決定します。

#### (2) 賞与（短期インセンティブ）

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、上位の役員ほど大きくなるよう設定します。

#### 賞与算出フォーミュラ

$$\text{連結業績指標 (コア営業利益+金融損益)} \times \text{係数}$$

#### (3) 株式報酬（中長期インセンティブ）

株式報酬は、譲渡制限付株式報酬とし、役員別に定めた額に応じた譲渡制限付株式を毎年定時株主総会後の一定の時期に割り当て、在任中はその保有を義務付けます。また、総報酬に占める株式報酬の割合は、上位の役員ほど大きくなるよう設定します。

### 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。また、取締役（社外取締役を除く。）に対して譲渡制限付株式を付与するために支給する報酬額については、2022年6月23日開催の第141期定時株主総会の決議によって定められた上限額（年額4億円以内）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。なお、経営陣幹部および取締役の個人別報酬額は、取締役会の授権を受けた役員報酬委員会が、「経営陣幹部、取締役に対する報酬決定方針」に基づき決定します。

### 役員報酬の内容 2021年度

(名)

(百万円)

役員区分	員数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額	
			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）	13 (4)	839 (80)	588 (60)	252 (20)
監査役（うち社外監査役）	5 (3)	120 (42)	120 (42)	—
合計	18	959	708	252

(注) 上記の員数および報酬等の総額には、当期中に退任した取締役1名を含んでおります。

## 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
住友ファーマ	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（現 住友ファーマ）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"> <li>● 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の研究</li> <li>● 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）</li> <li>● 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）</li> <li>● 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</li> </ul>
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"> <li>● 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</li> <li>● 電池材料・添加剤などの初期ステージの共同研究</li> <li>● 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</li> </ul>
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"> <li>● 同社マルチプラントによる、医薬中間体の受託拡大</li> </ul>
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"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>






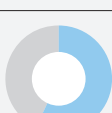
## ■実効性のあるガバナンス体制の構築

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、次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
住友ファーマ	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	44% (4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

## 政策保有株式

当社は、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っています。

その上で、事業環境の変化などにより保有意義が低下したと認められる銘柄に関しては、株価や市場動向等を考慮したうえで適宜売却を行うこととしており、2021年度も前年に引き続き、一部株式の売却を実施しました。

### 政策保有株式<sup>※</sup>売却の推移 (億円)

	2020年度	2021年度
銘柄数	11	4
売却価額	130	73

### 政策保有株式<sup>※</sup>の期末残高 (億円)

	2020年度	2021年度
銘柄数	54	50
貸借対照表計上額の合計額	978	940

※ 非上場株式以外の株式

## 内部統制

### 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。

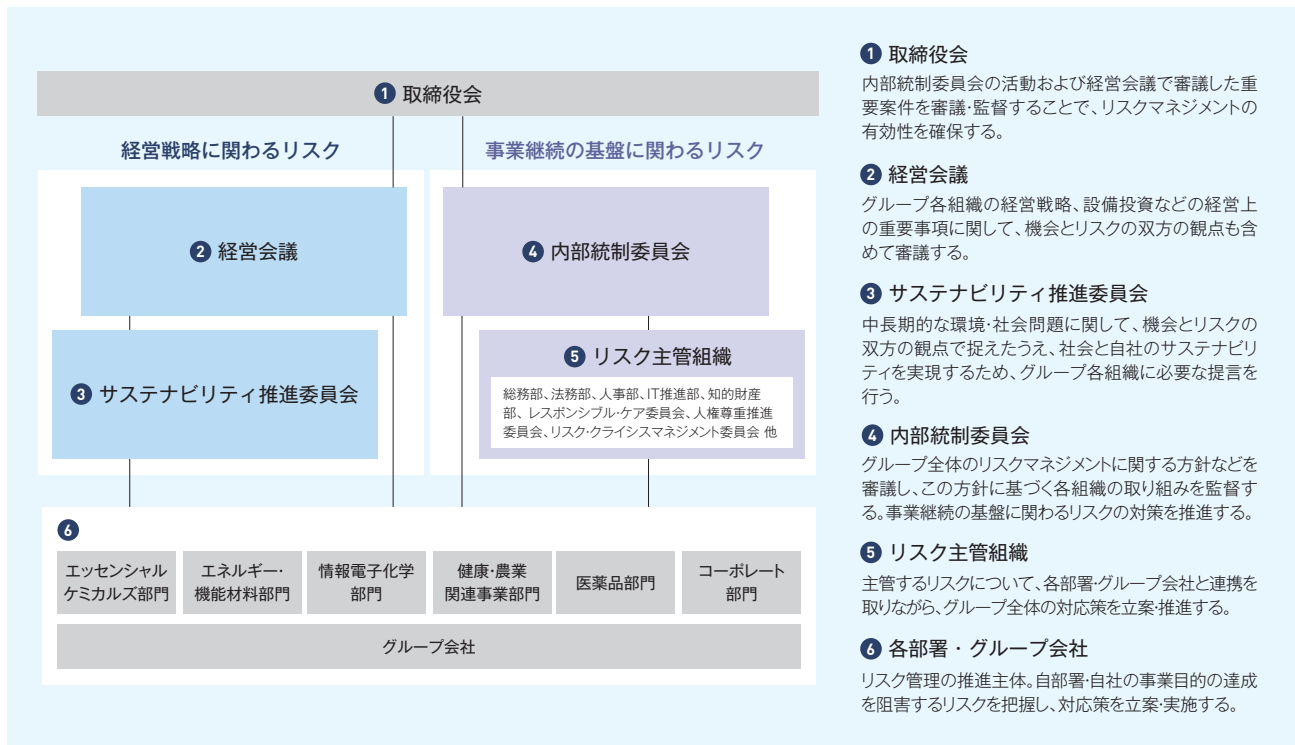
### 内部監査

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・健康・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監査役会へ（経営陣幹部に関する発見事項があった場合には、監査役会およびコンプライアンス委員会事務局長へ）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」「事業活動に関する法令等の遵守」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	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"> <li>● 内部監査連絡会（年4回定期開催／法務部・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</li> <li>● 内部統制委員会（年3回定期開催）にて報告</li> </ul>
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・健康・環境」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	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"> <li>● 都度、社内報告</li> <li>● レスポンシブル・ケア委員会（年1回定期開催）にて報告</li> </ul>

# リスクマネジメント

## 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。それに加えて、各種の会議体が連携して、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、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。



## 社外取締役対談

# 人材×DXによる組織の トランスフォーム

住友化学の人材戦略とDX戦略の両輪の取り組みについて、  
村木社外取締役と上田副社長、新沼副社長が現状と今後への期待を語り合いました。



取締役  
副社長執行役員  
**上田 博**



社外取締役  
**村木 厚子**



取締役  
副社長執行役員  
**新沼 宏**



## 人材戦略の理念と進化 「人事施策の見える化」と「DE&I」

**新沼** 住友化学は、変わらぬ“理念”と、時代に合わせた“進化”の2つを意識した人材戦略を展開しています。

約400年前から続く住友グループは、「人こそ最重要の経営資源」という理念を持ち、その下に歴代の総理事により「広く天下に良い人材を求める」「公平な処遇・育成をする」「人の成長を会社の成長に繋げる」などが語られ、実践されてきました。住友化学は100年余の歴史でその源流を継承し、最重要の経営資源である人材を確保・育成・活用していくという理念を守ってきました。それが、現中期経営計画の重要な柱である「持続的成長を支える人材の確保と育成・活用」です。これは現中計期間だけでなく長期的なタームで取り組み続けるテーマであり、人材戦略は全てこの不動の理念に立脚しています。

**村木** これまで経営の関心事といえば、財務の数字に関連する内容が多かったですが、最近では、「ハーバード・ビジネス・レビュー」のコンテンツの約6割が人事関連になるなど、人材戦略への関心が高まっています。住友化学が旧来大事にしてきた、「人こそ最重要の経営資源」という理念に、時代が追い付いてきたとも言えるでしょう。また私は、女性の雇用促進や障がい者雇用を専門にしてきましたが、「広く人材を求める」「公平な処遇・育成」などは、ダイバーシティの観点からも非常に大事な原則であり、いま世の中で焦点が当たっている重要なテーマと重なります。これを引き続き大事にしつつ、現代社会に当てはめて常にチェックすることが、目の前の問題の解決策に繋がっていくと思います。

**新沼** おっしゃる通り、理念は変わらずとも、その取り組みが時代に合っているかを顧みることが重要です。そして、人材戦略の“進化”の一つの柱が、まさにダイバーシティです。住友化学は、これまでもダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進してきましたが、昨年から国内内外の全グループ会社で取り組んでいくために「ダ

イバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」として推進する体制にしました。DE&Iは、グローバルな基本原則を作り、各国の固有事情などを勘案しながらそれぞれでKPIを設定することに挑戦しています。性別・年齢・人種など、国ごとに抱えている問題は様々ですので、会社ごとに優先順位をつけて課題に取り組んでいきます。

“進化”のもう一つが、社員が充実した職業人生を送るために大切にしたい価値や考え方を宣言した「すみか『こうします』宣言」\*です。「ワーク・ライフ・バランス」や「育成と成長」「仕事の進め方」などのアクションアイテムについてKPIを設定し、人事施策の見える化に取り組んでいます。労働組合、健康保険組合と一緒に実行しているところが、当社ならではの特徴と言えるでしょう。また、「すみか『こうします』宣言」の中に、デジタルを活用した仕事の進め方、成長の加速などがあり、デジタルが人材戦略の進化を支える重要なカギとなっています。

**村木** 当社は世界中にグループ会社がありますが、文化も異なるなかでグループ一体となってDE&Iに取り組むのは難しい面もあると思います。しかし、むしろ海外の良い事例を国内に取り入れることができ、本社に良い影響を及ぼすと思います。また、「すみか『こうします』宣言」のような人事施策の見える化、KPIの設定は大事なことです。ただ、今の若い世代や女性が仕事に求める要素は、「社会や人のためになる仕事か」「職業人として成長できるか」「楽しく、ワクワクできるか」の大きく3つだと考えます。KPIを設定し見える化する際にも、こうした要素を満たせるような制度作りが大事になると思います。特に難しいのは、仕事を楽しむことです。

**新沼** 最新の社員の意識調査結果では、働くことの満足度は比較的高い結果が出ていますが、「楽しさ」を測る項目はまだないですね。従業員のモチベーションの根底にあるものは、どんどん変化しています。これは年齢によるものというより、社会全体の変化だという気がする

\*すみか『こうします』宣言  住友化学HP「人材マネジメント」



「スキルアップやリスキングに  
デジタルリテラシーは不可欠。  
DXで職域を拡げていく」

ので、会社も従業員の「楽しさ」という視点を意識して変化していく必要があると思っています。

**上田** DE&Iについては、現在全社を挙げて進めているDXの推進体制にも表れています。従来の組織論とは異なり、モチベーションを同じくする人たちが手を上げ、組織を超えて集まり、バーチャルな組織をつくる。社内の多様な人材のスキル・発想を活かしてプロジェクトを進めるような動きが活発になっています。

## DX人材の社内育成に強み 「DX戦略2.0」に前倒しで着手

**上田** 住友化学は2017年に、若手社員を中心に当社の将来を考えるシナリオプランニングというものを行い、その中で「脱炭素社会」と「デジタル」という2軸を打ち出しました。それが、現在の「GX」と「DX」として踏襲されています。

DXについては、「DX戦略1.0」と称し、Plant、R&D、サプライチェーンマネジメント、Officeの4領域の生産性向上に取り組み、一定の成果が得られました。その要因は、現場が自ら率先してDXに関する教育プログラム・認定制度を作り、社員教育を実践したことが大きいと思います。トップダウンではなく育成から入ったというのが、当社ならではのDXの特徴です。

DX人材の育成が可能なのは、当社の歴史的背景に理由があります。当社は1970年代から、筑波地区、愛媛地区、本社など各拠点でデータ分析の技術者がいて、その技術を継承する人材の採用・育成を続けてきました。近年のDXの動きの中で、それらの人材ネットワークを繋ぎ、プラットフォームを整えたのです。

**村木** 私はいくつかの民間企業の経営に携わってきましたが、DXというと多くは「どこから人を採用するか」から話が始まります。しかし、住友化学はそうではなかったもので、不思議に思っていました。今やっとその理由が

分かりました。既に社内にDX人材がいて、さらに育成・教育のベースがあるのは、非常に大きな強みですね。現場の取り組みを発表する「DXリポジトリ」\*にも参加させていただき、トップダウンではなく、現場が主体的に考えているのがよく分かりました。何より、皆さんが非常に楽しそうだったのが印象的です。DXという一つの手法が提示されたことで、それぞれが自分に何ができるかを考えるきっかけとなっていて、これからますます面白いことが起こりそうだと、期待が高まります。

**上田** ありがとうございます。現中計では、さらに「DX戦略2.0」に前倒しで着手し、取り組んでいきます。業務の効率化や様々な取り組みの高度化に加え、お客さまやサプライヤーとどう繋がっていくか——顧客接点強化と顧客満足度向上に着目したデータドリブン経営による競争力の強化が、「DX戦略2.0」で目指す方向性です。よって、よりお客さまやサプライヤーに近い事業部門が主体となり、それぞれの事業特性に応じたDX課題に対応していきます。これは「1.0」が終わってからの「2.0」ではなく、並行して走らせるイメージです。

**村木** 先ほど社内で、組織を超えて繋がるプロジェクトが増えたというお話がありましたが、そうした動きを顧客まで広げ、さらに同業や異業種まで広げて繋がり、協働していくことで、顧客の期待に応え、さらには顧客の期待を超える提案ができるようになるのだらうと思います。

**新沼** 人事として、DXを推進する人材育成については、データサイエンティスト、データエンジニアなどそれぞれ目標人数を持って取り組んでいきます。そのために、もともと化学産業のドメイン知識がある社員に新たにDXの知識を注入し、社内で育成するのが最大の柱。同時に、外部から高度な専門技術を持つスーパー専門職の採用と、全社員に広くデジタルリテラシーを持ってもらうための教育を実施します。集中的な教育・育成、採用、リテラシー教育に、バランスよく取り組んでいきます。

\* → P.54 DXによる競争力強化



「DXマインドから組織に  
新しい風が吹き込み、新たな  
人材・スキルが生まれる」



「DXを一つの契機とし、  
個人が自発的に考え  
能力を発揮する強い組織へ」



## DX × 人材で化学反応を起こし さらなる強い組織・企業へ

**上田** DX戦略を中核となり推進しているデジタル革新部が、新しい仕事のやり方を持ち込んでくれています。例えば、「OODA（ウーダ）」。Observe（観察）⇒Orient（状況判断による方向付け）⇒Decide（意思決定）⇒Act（行動）のステップを回しながら、全員で仕事を見える化して管理。目標に対して遅れが出ると、すぐにチーム内の誰かがサポートし、組織全体として遅れを取り戻しています。これは化学産業の従来の仕事のやり方とは異なるアジャイルな仕事のやり方で、まさに時代にマッチした手法です。DX戦略を進める中で、DXマインドから当社に新しい風が吹き込み、そこからまた新しい人材やスキルが生まれてくることに期待しています。

**新沼** 職業人生が長期化していく中で、これからはワンスキルで終わらずに、スキルアップや、新しいスキルを身に付けるリスキリングが必要になります。その際、デジタルリテラシーは必要不可欠といえます。今後はデータを通じて新しい仕事・人と繋がり、価値を生んでいくことが求められますから、社員の皆さんには、DXの技術を使いながら、職域を広げていってほしいと思います。

**村木** これからは、チームとして自発的に仕事を考え、最大限力を発揮できるような組織が、強い組織になると思います。また、新しいことを取り入れることや異なるも

のと繋がることで、新たな価値を生み出すのは、世界的に重要なテーマ。DX×人材の中で、そうした化学反応を起こしていくことが、組織・会社を強くしていくことにつながるでしょう。

そのためにも、重要になるのは採用です。住友化学の会議に参加すると、全ての議論は「やはり中身が大切」というところに帰着します。私はその住友化学らしさが大好きですが、中身が良いことは必要条件で、それを発信できて初めて必要十分条件になります。ですから住友化学の理念やミッションを積極的に発信し、良い人材・企業と繋がっていけば、今後さらに強く、面白くなると感じています。

また、私が客員教授を務める大学に住友化学の社員の方に講師として来ていただいた際に、住友化学の社会貢献の姿勢に、多くの学生が「企業に対する見方が変わった」と感動していました。若い人が将来の職業イメージを描いたり、理系に興味を持ったりすることは、日本の将来にとって非常に重要なことです。住友化学は、日本の教育の在り方や理系人材の育成にも貢献できる会社だと期待しています。

**上田・新沼** おっしゃる通り、社会に向けた発信機会を増やし、社員だけでなく、社会からエンゲージしたいと思われるようにファン層を増やしていきたいと思えます。本日は貴重なお話を頂き、ありがとうございました。



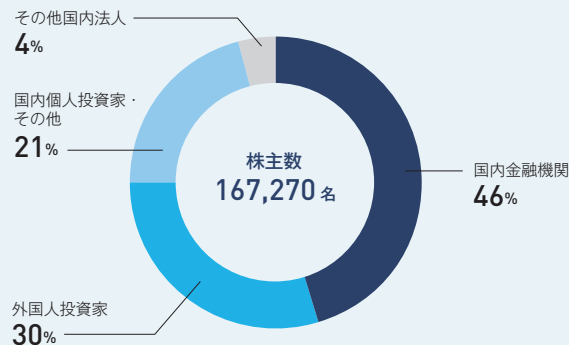
# 会社・投資家情報

(2022年3月31日現在)

資本金	897億円
従業員数	単体 6,488名 連結 34,703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ヶ月以内
株主数	167,270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1丁目4番1号
独立監査人	あずさ監査法人

\*2022年4月4日以降東京証券取引所プライム市場に移行

## 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)	257,083	15.72
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	96,934	5.92
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 (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
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	28,264	1.72
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	27,651	1.69
JP MORGAN CHASE BANK 385771	24,789	1.51
住友化学社員持株会	23,997	1.46
株式会社三井住友銀行	23,073	1.41

## 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。

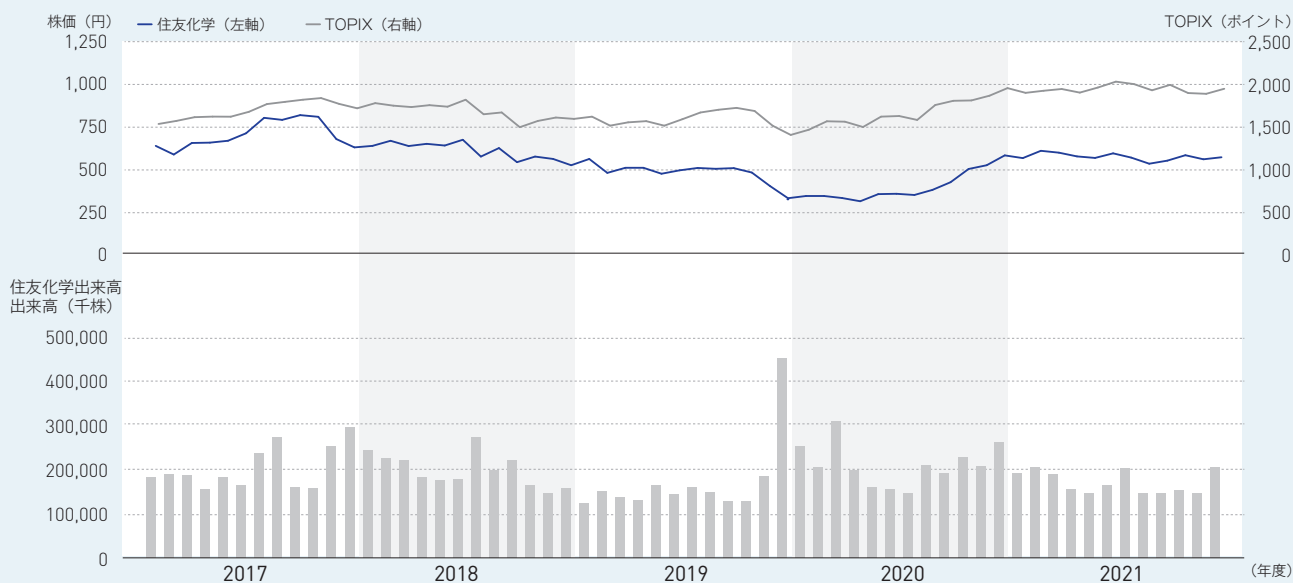
2021年度の1株当たり年間配当金は、2020年度から9円増額の24円となりました。

## IRカレンダー\*

2021年度 (2022年3月期)		
2022年	5月	年間決算発表
	6月	第141期 定時株主総会
2022年度 (2023年3月期)		
2022年	8月	1Q 決算発表
	11月	2Q 決算発表
2023年	2月	3Q 決算発表
	5月	年間決算発表
	6月	第142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

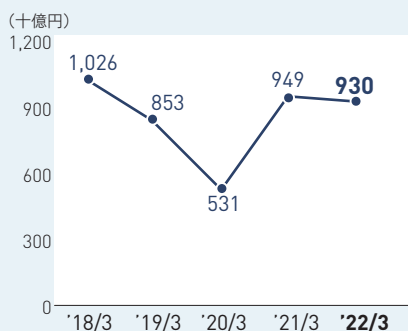
## 株価および出来高の推移



年度	2017	2018	2019	2020	2021
年間高値 (円)	882	684	556	593	<b>631</b>
年間安値 (円)	574	485	267	285	<b>488</b>
期末株価 (円)	620	515	321	573	<b>562</b>
年間出来高 (千株)	2,418,727	2,369,928	2,038,948	2,508,242	<b>2,038,226</b>

年度末	2017	2018	2019	2020	2021
発行済株式総数 (千株)	1,655,446	1,655,446	1,655,446	1,655,446	<b>1,655,446</b>
時価総額 (十億円)	1,026	853	531	949	<b>930</b>
基本的1株当たり当期利益 (円)	81.81	72.17	18.91	28.16	<b>99.16</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	567.04	610.82	564.12	623.39	<b>745.03</b>
株価収益率 (PER) (倍)	7.6	7.1	17.0	20.3	<b>5.7</b>
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.1	0.8	0.6	0.9	<b>0.8</b>
1株当たり配当金 (円)	22	22	17	15	<b>24</b>
配当性向 (%)	26.9	30.5	89.9	53.3	<b>24.2</b>
株主総利回り (TSR) (%)	103.2	89.9	61.4	104.3	<b>106.4</b>
外国人持株比率 (%)	30.3	27.6	26.4	26.8	<b>29.9</b>

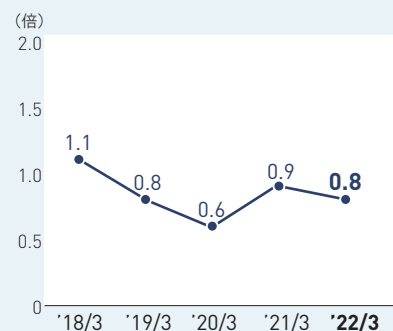
## 時価総額



## 株価収益率 (PER)



## 株価純資産倍率 (PBR)





# 財務レビュー

## 1. 経営成績

### (1) 売上収益

主にエッセシャルケミカルズにおいて市況が上昇しました。前年度は、持分法適用会社であるペトロ・ラービグ社の定期修繕によるエッセシャルケミカルズでの出荷減少の影響に加え、新型コロナウイルス感染症拡大によりエッセシャルケミカルズおよびエネルギー・機能材料において自動車用途を中心に出荷が低調でしたが、需要の回復が見られました。さらに、情報電子化学や健康・農業関連事業においても出荷が堅調に推移しました。また、医薬品において、大塚製薬株式会社との共同開発・販売提携契約による一時金の計上や、新規品目の販売開始がありました。この結果、売上収益は、前年度の2兆2,870億円に比べ4,783億円増加し、2兆7,653億円となりました。

### (2) コア営業利益／営業利益

エッセシャルケミカルズにおいて市況が上昇したことに加え、前年度の持分法適用会社であるペトロ・ラービグ社の定期

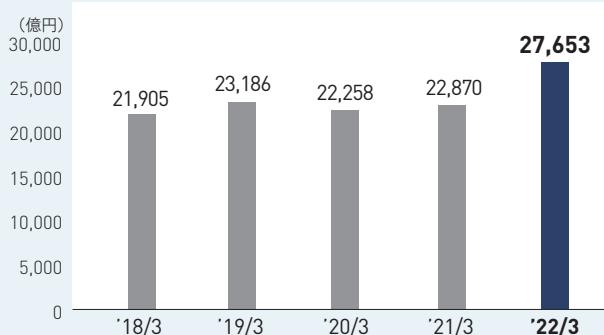
修繕による影響や新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの回復により出荷が増加しました。また、情報電子化学において、前年度から続いた巣ごもり需要、在宅勤務需要等を背景に出荷が堅調に推移しました。さらに、健康・農業関連事業においても、農業の出荷増加やメチオニン（飼料添加物）の交易条件の改善が見られました。一方、医薬品においては、共同開発・販売提携契約による一時金を計上したものの、新規品目にかかる販売費及び一般管理費が増加しました。この結果、コア営業利益は、前年度の1,476億円に比べ872億円増加し、2,348億円となりました。

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、前年度において固定資産売却益を計上したこと、前年度の105億円の損失に比べ93億円悪化し、198億円の損失となりました。以上の結果、営業利益は、前年度の1,371億円に比べ779億円増加し、2,150億円となりました。

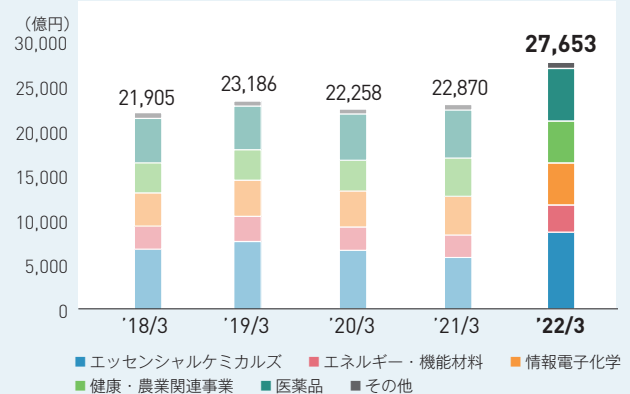
### (3) 金融収益及び金融費用／税引前利益

金融収益及び金融費用は、為替相場が円安で推移し為替差益を計上したことにより、361億円の利益となりました。前年度の

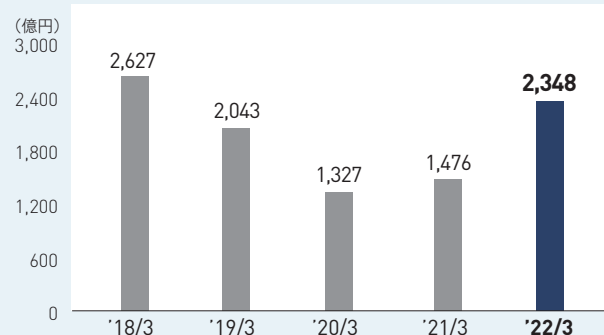
#### 売上収益



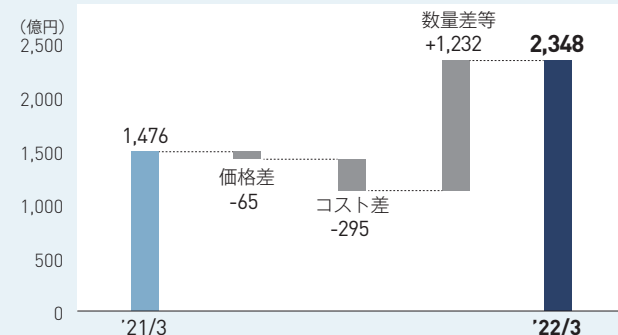
#### 部門別売上収益



#### コア営業利益



#### コア営業利益の変動要因 ('21/3 対 '22/3)



7億円の利益に比べ354億円改善しました。この結果、税引前利益は、前年度の1,378億円に比べ1,133億円増加し、2,511億円となりました。

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

法人所得税費用は647億円となり、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、25.8%となりました。

以上の結果、当期利益は、1,864億円となりました。

非支配持分に帰属する当期利益は、主として住友ファーマ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、前年度の220億円に比べ23億円増加し、243億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度の460億円に比べ1,161億円増加し、1,621億円となりました。

#### (5) 配当

当期の1株当たりの配当は、中間配当を10円、期末配当を14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24円となっています。

## 2. 部門別情報

### (1) エssenシャルケミカルズ

当年度は千葉工場での定期修繕の影響があったものの、合成樹脂や合繊原料、各種工業薬品等は需要の回復や原料価格の上昇等を背景に市況が上昇し、また交易条件も改善しました。前年度は持分法適用会社であるペトロ・ラービグ社が定期修繕を行ったことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響により自動車関連用途を中心に出荷が低調であったことから、売上収益は前年度に比べ、2,532億円増加し8,425億円となり、コア営業利益は前年度に比べ655億円改善し535億円となりました。

### (2) エネルギー・機能材料

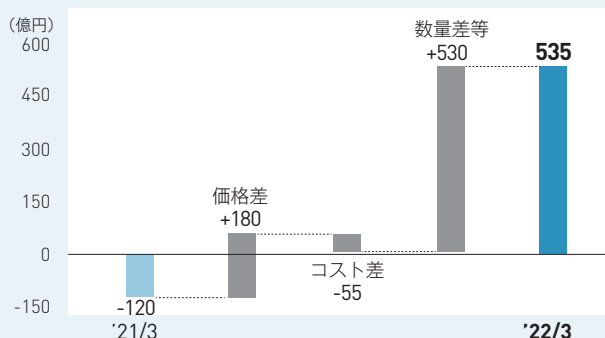
リチウムイオン二次電池用セパレータは出荷が堅調に推移しました。また、アルミニウムの市況や正極材料の原料金属の市況が上昇したことから、販売価格が上昇しました。前年度は新型コロナウイルス感染症の影響により自動車関連用途を中心に出荷が低調であったことから、売上収益は前年度に比べ、711億

### 部門別業績

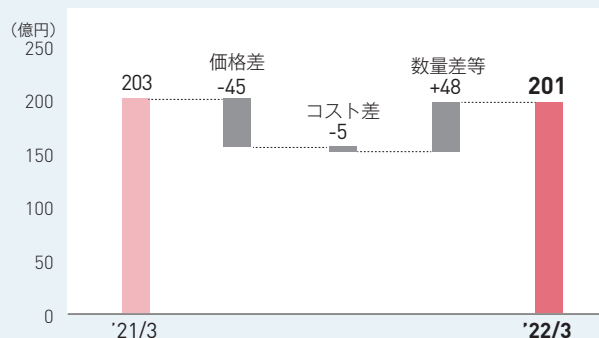
(億円、%)

	'21/3			'22/3			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	
エssenシャルケミカルズ	¥ 5,893	¥ △ 120	△ 2.0%	¥ 8,425	¥535	6.4%	—
エネルギー・機能材料	2,452	203	8.3	3,164	201	6.3	△ 1.0
情報電子化学	4,318	397	9.2	4,737	578	12.2	45.5
健康・農業関連事業	4,230	315	7.5	4,738	423	8.9	33.9
医薬品	5,465	717	13.1	5,917	617	10.4	△ 13.9
その他	511	128	24.9	672	158	23.5	23.8
調整額	—	△ 164	—	—	△ 164	—	—
合計	¥22,870	¥1,476	6.5%	¥27,653	¥2,348	8.5%	59.0%

エssenシャルケミカルズ コア営業利益の変動要因 ('21/3 対 '22/3)



エネルギー・機能材料 コア営業利益の変動要因 ('21/3 対 '22/3)



円増加し3,164億円となりましたが、下半期における原料価格の上昇に伴う交易条件の悪化等により、コア営業利益は前年度とほぼ横ばいの201億円となりました。

### (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、前年度から続いた巣ごもり需要や在宅勤務需要等を背景に、ディスプレイ関連材料の出荷も増加しました。この結果、売上収益は前年度に比べ、419億円増加し4,737億円となり、コア営業利益は前年度に比べ181億円増加し578億円となりました。

### (4) 健康・農業関連事業

農業は北米や南米、インドなどにおいて出荷が堅調に推移しました。また、メチオニン（飼料添加物）は前年度に比べ市況が上昇しました。この結果、売上収益は前年度に比べ、508億円増加し4,738億円となり、コア営業利益は前年度に比べ107億円増加し423億円となりました。

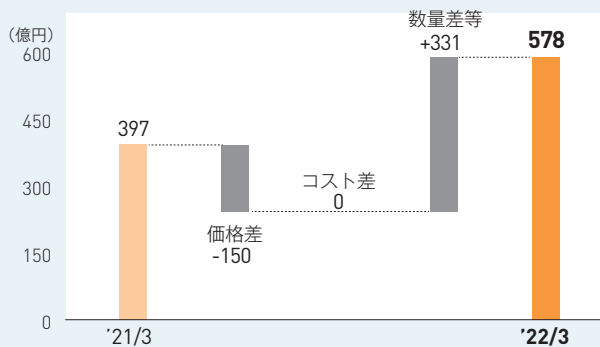
### (5) 医薬品

北米では共同開発・販売提携契約による一時金の計上に加え、前年度に販売を開始したオルゴピクス（進行性前立腺がん治療剤）、当年度に販売を開始したジェムテサ（過活動膀胱治療剤）、マイフェンブリー（子宮筋腫治療剤）などの増収要因が、ラツータ（非定型抗精神病薬）や独占販売期間が終了したプロバナ（慢性閉塞性肺疾患（COPD）治療剤）などの減収の影響を上回りました。一方、国内においては、薬価改定等の影響がありました。この結果、売上収益は前年度に比べ、453億円増加し5,917億円となりました。コア営業利益は、売上収益が増加したものの、新規品目にかかる販売費及び一般管理費が大きく増加したため、前年度に比べ100億円減少し617億円となりました。

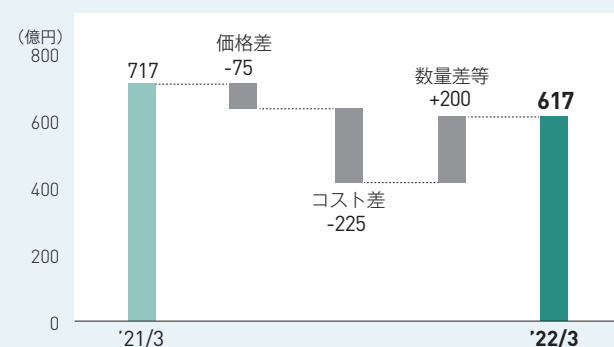
### (6) その他

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・環境分析業務等を行っております。これらの売上収益は前年度に比べ、161億円増加し672億円となり、コア営業利益は前年度に比べ30億円増加し158億円となりました。

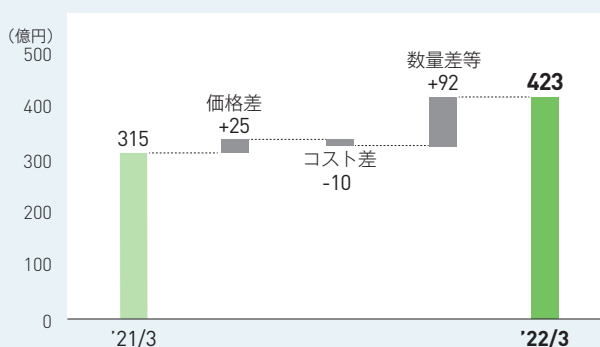
情報電子化学 コア営業利益の変動要因（'21/3 対 '22/3）



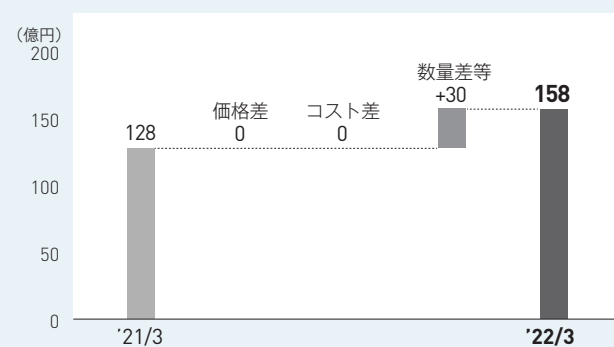
医薬品 コア営業利益の変動要因（'21/3 対 '22/3）



健康・農業関連事業 コア営業利益の変動要因（'21/3 対 '22/3）



その他 コア営業利益の変動要因（'21/3 対 '22/3）





### 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)の発行等により、必要資金を調達しております。

当社グループは、グループファイナンス等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。当年度末の現金及び現金同等物は3,654億円であり、流動比率(流動資産/流動負債)は154.5%であります。

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230億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、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おります。

#### (2) 財政状態

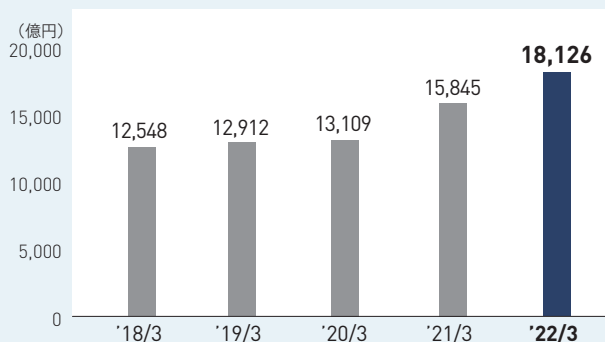
当年度末の資産合計は前年度末に比べ3,179億円増加し、4兆3,082億円となりました。棚卸資産や営業債権等が増加しました。

負債合計は、前年度末に比べ980億円増加し、2兆6,062億円となりました。有利子負債は、前年度末に比べ6億円減少し、1兆3,505億円となりました。

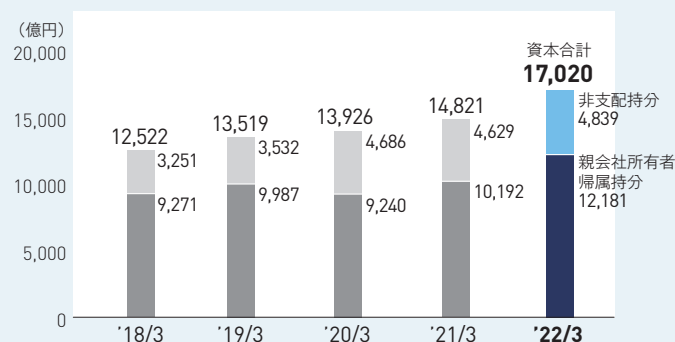
資本合計(非支配持分を含む)は、利益剰余金やその他の資本の構成要素が増加したことにより、前年度末に比べ2,199億円増加し、1兆7,020億円となりました。

親会社所有者帰属持分比率は、前年度末に比べて2.8ポイント増加し、28.3%となりました。

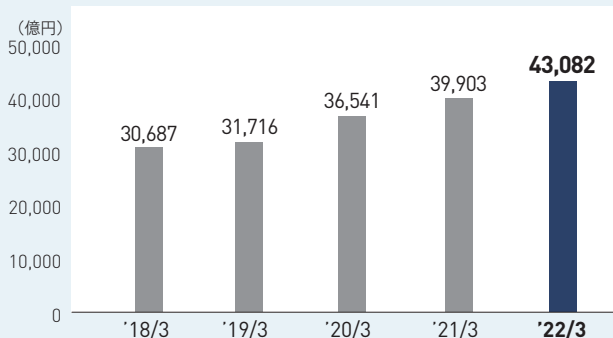
流動資産合計



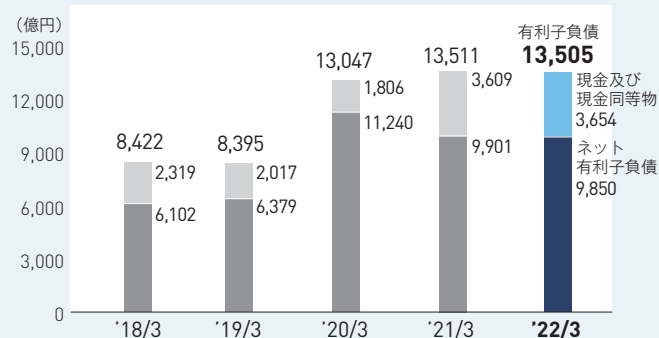
資本合計(純資産)



資産合計



有利子負債



## 4. キャッシュ・フロー

当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、運転資金の増加等により、前年度に比べ2,027億円減少し、1,717億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、前年度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、前年度1,774億円の支出に比べ620億円支出が減少し、1,154億円の支出となりました。

この結果、フリー・キャッシュ・フローは、前年度の1,971億円の収入に対して、当年度は563億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、814億円の支出となりました。

また、当年度末の現金及び現金同等物の期末残高は、前年度末に比べ45億円増加し、3,654億円となりました。

## 5. 設備投資

当年度は、生産設備の新增設、更新および合理化など総額1,195億円の投資を行いました。

当年度に完成した主要設備は、情報電子化学での当社のフォトレジスト評価体制整備(増強)であります。また、当社の次世代基幹業務システムS/4HANAの導入が完了いたしました。

当年度において建設中の主要設備は、エッセンシャルケミカルズでの当社の高効率ガスタービン導入(合理化)、エネルギー・機能材料での当社の正極材焼成実証設備(新設)および国内子会社の新マルチプラント(新設・増強)、情報電子化学での海外子会社のフォトレジスト製造設備(新設)、健康・農業関連事業での当社の核酸医薬製造工場(新設)および低分子医薬製造工場(新設)、その他事業での当社の研究拠点再編(新設)および国内子会社の発電所の建設(新設・増強)であります。

### 設備投資額の内訳

(億円、%)

	IFRS										
	'18/3		'19/3		'20/3		'21/3		'22/3		
<b>新設・増強</b>											
エッセンシャルケミカルズ	¥ 32	2%	¥ 64	4%	¥ 67	6%	¥ 17	2%	<b>¥ 32</b>	<b>3%</b>	
エネルギー・機能材料	143	9	130	8	111	10	80	7	<b>139</b>	<b>12</b>	
情報電子化学	213	13	283	17	168	14	78	7	<b>98</b>	<b>8</b>	
健康・農業関連事業	380	24	229	14	89	8	50	4	<b>41</b>	<b>3</b>	
医薬品	37	2	61	4	54	5	34	3	<b>29</b>	<b>2</b>	
その他	60	4	86	5	7	0	131	12	<b>24</b>	<b>2</b>	
小計	¥ 865	54%	¥ 854	52%	¥ 497	43%	¥ 390	35%	<b>¥ 363</b>	<b>30%</b>	
合理化	27	2	28	2	22	2	26	2	<b>43</b>	<b>4</b>	
研究開発	121	8	136	8	74	6	70	6	<b>91</b>	<b>8</b>	
更新・補修	313	20	439	27	321	28	404	36	<b>385</b>	<b>32</b>	
その他	262	16	179	11	251	21	237	21	<b>314</b>	<b>26</b>	
合計	¥1,588	100%	¥1,637	100%	¥1,163	100%	¥1,127	100%	<b>¥1,195</b>	<b>100%</b>	

部門別では、エッセンシャルケミカルズで253億円、エネルギー・機能材料で268億円、情報電子化学で166億円、健康・農業関連事業で168億円、医薬品で196億円、その他で144億円の設備投資を行いました。

## 6. 研究開発

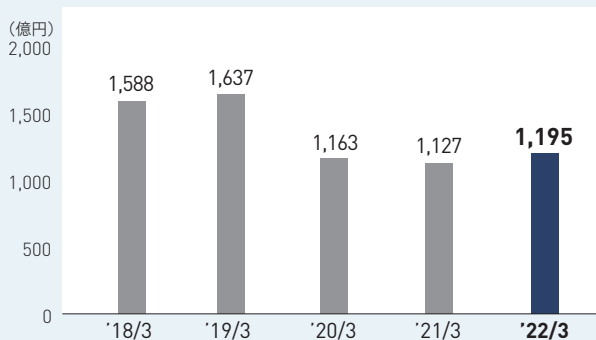
当社グループは、事業拡大と収益向上に寄与すべく、独自の優位性ある技術の確立を基本方針とし、各社が独自に研究開発活動を行っているほか、当社グループ全体としての効率性を念頭に置きながら、互いの研究開発部門が密接に連携して共同研究や研究開発業務の受委託などを積極的に推進しております。

当年度においては、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

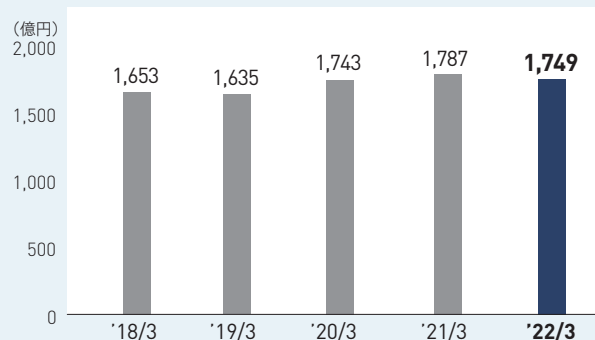
研究資源を重点投入するとともに、異分野技術融合による新規事業の芽の発掘とその育成に取り組んできました。

これに基づき、当年度に計上された研究開発費は、前年度に比べ37億円減少し、1,749億円となりました。

設備投資額



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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	360,918	<b>365,429</b>
営業債権及びその他の債権	652,616	<b>720,422</b>
その他の金融資産	12,814	<b>23,991</b>
棚卸資産	511,529	<b>651,358</b>
その他の流動資産	46,552	<b>51,442</b>
小計	1,584,429	<b>1,812,642</b>
売却目的で保有する資産	42	—
流動資産合計	1,584,471	<b>1,812,642</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	793,500	<b>823,022</b>
のれん	220,295	<b>244,517</b>
無形資産	450,172	<b>471,109</b>
持分法で会計処理されている投資	243,803	<b>289,968</b>
その他の金融資産	528,826	<b>474,899</b>
退職給付に係る資産	80,455	<b>89,538</b>
繰延税金資産	41,406	<b>49,121</b>
その他の非流動資産	47,326	<b>53,335</b>
非流動資産合計	2,405,783	<b>2,495,509</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,990,254</b>	<b>4,308,151</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
社債及び借入金	250,389	<b>261,280</b>
営業債務及びその他の債務	522,887	<b>551,583</b>
その他の金融負債	55,913	<b>84,137</b>
未払法人所得税等	38,410	<b>24,515</b>
引当金	106,968	<b>129,709</b>
その他の流動負債	116,125	<b>122,267</b>
流動負債合計	1,090,692	<b>1,173,491</b>
<b>非流動負債</b>		
社債及び借入金	1,100,677	<b>1,089,190</b>
その他の金融負債	81,117	<b>101,718</b>
退職給付に係る負債	37,179	<b>33,091</b>
引当金	25,115	<b>36,502</b>
繰延税金負債	101,854	<b>101,299</b>
その他の非流動負債	71,501	<b>70,883</b>
非流動負債合計	1,417,443	<b>1,432,683</b>
負債合計	2,508,135	<b>2,606,174</b>
<b>資本</b>		
資本金	89,699	<b>89,699</b>
資本剰余金	26,882	<b>27,089</b>
利益剰余金	854,538	<b>974,382</b>
自己株式	△ 8,334	△ <b>8,343</b>
その他の資本の構成要素	56,445	<b>135,274</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,019,230	<b>1,218,101</b>
非支配持分	462,889	<b>483,876</b>
資本合計	1,482,119	<b>1,701,977</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>3,990,254</b>	<b>4,308,151</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
<b>売上収益</b>	2,286,978	<b>2,765,321</b>
売上原価	△ 1,515,782	△ <b>1,891,458</b>
<b>売上総利益</b>	771,196	<b>873,863</b>
販売費及び一般管理費	△ 631,270	△ <b>690,860</b>
その他の営業収益	26,673	<b>10,533</b>
その他の営業費用	△ 17,025	△ <b>20,713</b>
持分法による投資損益 (△は損失)	△ 12,459	<b>42,180</b>
<b>営業利益</b>	137,115	<b>215,003</b>
金融収益	19,868	<b>59,194</b>
金融費用	△ 19,180	△ <b>23,061</b>
<b>税引前利益</b>	137,803	<b>251,136</b>
法人所得税費用	△ 69,729	△ <b>64,699</b>
<b>当期利益</b>	68,074	<b>186,437</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	46,043	<b>162,130</b>
非支配持分	22,031	<b>24,307</b>
<b>当期利益</b>	68,074	<b>186,437</b>
<b>1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益(円)	28.16	<b>99.16</b>
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 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
<b>当期利益</b>	68,074	<b>186,437</b>
<b>その他の包括利益</b>		
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	13,405	△ 51,797
確定給付制度の再測定	18,867	7,549
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	3,440	△ 881
純損益に振り替えられることのない項目合計	35,712	△ 45,129
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	△ 3,015	△ 5,904
在外営業活動体の換算差額	36,890	103,499
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	△ 1,701	15,964
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	32,174	113,559
その他の包括利益合計	67,886	68,430
<b>当期包括利益</b>	135,960	<b>254,867</b>
<b>当期包括利益の帰属</b>		
親会社の所有者	108,727	229,765
非支配持分	27,233	25,102
<b>当期包括利益</b>	135,960	<b>254,867</b>

## 連結持分変動計算書

前連結会計年度(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

当連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022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				
2021年4月1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
当期利益	—	—	162,130	—	—	—	—	—	—	162,130	24,307	186,437
その他の包括利益	—	—	—	—	△ 26,231	7,129	△ 5,869	92,606	67,635	67,635	795	68,430
当期包括利益合計	—	—	162,130	—	△ 26,231	7,129	△ 5,869	92,606	67,635	229,765	25,102	254,867
自己株式の取得	—	—	—	△ 9	—	—	—	—	—	△ 9	—	△ 9
自己株式の処分	—	0	—	0	—	—	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△ 31,065	—	—	—	—	—	—	△ 31,065	△ 11,192	△ 42,257
新規連結による変動額	—	—	△ 22	—	△ 5	—	—	—	△ 5	△ 27	△ 25	△ 52
非支配持分との取引	—	207	—	—	—	—	—	—	—	207	7,102	7,309
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	△ 11,199	—	18,328	△ 7,129	—	—	11,199	—	—	—
その他の増減額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	207	△ 42,286	△ 9	18,323	△ 7,129	—	—	11,194	△ 30,894	△ 4,115	△ 35,009
2022年3月31日	89,699	27,089	974,382	△ 8,343	82,682	—	△ 8,735	61,327	135,274	1,218,101	483,876	1,701,977

## 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 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	137,803	251,136
減価償却費及び償却費	136,017	156,667
減損損失	40,833	8,111
持分法による投資損益 (△は益)	12,459	△ 42,180
受取利息及び受取配当金	△ 8,440	△ 9,976
支払利息	16,091	16,111
事業構造改善費用	6,323	10,572
条件付対価に係る公正価値変動	△ 22,463	△ 3,282
固定資産売却損益 (△は益)	△ 18,730	△ 718
営業債権の増減額 (△は増加)	△ 22,426	△ 19,465
棚卸資産の増減額 (△は増加)	12,644	△ 98,247
営業債務の増減額 (△は減少)	48,270	△ 39,188
前受収益の増減額 (△は減少)	47,976	565
引当金の増減額 (△は減少)	16,513	15,559
その他	28,094	△ 9,620
小計	430,964	236,045
利息及び配当金の受取額	15,968	22,258
利息の支払額	△ 15,860	△ 15,404
法人所得税の支払額	△ 54,401	△ 68,323
事業構造改善費用の支払額	△ 2,207	△ 2,861
営業活動によるキャッシュ・フロー	374,464	171,715
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有価証券の純増減額 (△は増加)	△ 2,644	△ 7,529
固定資産の取得による支出	△ 120,812	△ 107,467
固定資産の売却による収入	24,371	2,537
子会社の取得による収支 (△は支出)	△ 3,355	—
投資の取得による支出	△ 8,074	△ 15,768
投資の売却及び償還による収入	20,935	16,540
貸付けによる支出	△ 81,760	△ 1,259
その他	△ 6,050	△ 2,475
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 177,389	△ 115,421
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△ 237,585	△ 3,158
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	△ 2,000	10,000
長期借入れによる収入	202,403	46,154
長期借入金の返済による支出	△ 58,517	△ 77,132
社債の発行による収入	158,734	34,808
社債の償還による支出	△ 45,000	△ 34,259
リース負債の返済による支出	△ 15,149	△ 15,984
配当金の支払額	△ 19,620	△ 31,068
非支配持分への配当金の支払額	△ 16,775	△ 11,195
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	△ 19,396	△ 3,999
その他	2,090	4,439
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 39,974	△ 81,394
現金及び現金同等物に係る換算差額	23,169	29,611
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	180,270	4,511
現金及び現金同等物の期首残高	180,648	360,918
現金及び現金同等物の期末残高	360,918	365,429



## IR活動状況

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。

### 2021年度のIR活動状況

#### 説明会

	回数	参加者数・視聴数
経営戦略説明会	1	290
ESG説明会	1	244
中期経営計画説明会	1	228
電話カンファレンスでの決算説明会	4	1,422

#### 個人投資家説明会

回数	参加者数
5	979

#### 投資家との面談

	参加者数
投資家との面談	384
うちSR、ESG面談	40

#### 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	2	59
事業部門等によるスモールミーティング	2	51



中期経営計画説明会の様子(2022年3月)

### ウェブサイトのご案内

IR活動以外にも関連情報をウェブサイトを通じて入手いただくことができます。

#### 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

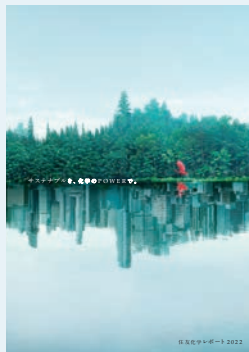
#### サステナビリティ情報



# 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。(ウェブ公開のみ)



## 表紙の解説

### 人間と自然の共存

人間と自然はそれぞれ相反する存在のようで、お互いが影響を受け合いながら営みを続けています。写鏡のような両者の存在を示すことで、自然を尊重し、人間社会と自然、両方の進化を願う当社の姿勢を描いています。

## 編集後記

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2022では、当社副社長と社外取締役による人材・DXについての対談を実施するなど内容を充実させたほか、「経営として取り組む重要課題」に沿ってレポートを再構成しました。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。

## 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、2017年3月期の数値をIFRSに組み替えて比較分析を行っています。

## 見直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。

## 価値協創ガイダンス

経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」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ダンスを参考にしています。



# 住友化学



お問い合わせ Contact Information

---

住友化学株式会社  
コーポレートコミュニケーション部  
〒103-6020  
東京都中央区日本橋2丁目7番1号 東京日本橋タワー  
Tel: 03-5201-0221

**Sumitomo Chemical Co., Ltd.**  
**Corporate Communications Dept.**  
Tokyo Nihombashi Tower,  
2-7-1, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-6020, Japan  
Tel: +81(3)5201-0221

[www.sumitomo-chem.co.jp](http://www.sumitomo-chem.co.jp)