



ANNUAL REPORT

住友化学レポート

2024

CONTENTS

- 1 目次
- 2 「住友化学レポート2024」発行にあたって
- 3 メガトレンド
- 5 トップメッセージ

Identity

- 13 住友化学の企業理念
- 15 住友化学の歴史
- 17 5つの事業領域
- 19 財務ハイライト
- 21 経営として取り組む重要課題とKPI
- 23 価値創造フロー

Strategy

- 27 中期経営計画および構造改革の進捗
- 33 財務戦略
- 35 IR活動
- 37 住友化学のリジェネラティブ農業
- 41 イノベーションの推進
- 47 気候変動の緩和と適応
- 53 資源循環への貢献
- 56 自然資本の持続可能な利用
- 57 DXによる競争力強化
- 61 人材（DE&I、育成・成長、健康）

Business

- 65 エssenシャルケミカルズ
- 67 情報電子化学/エネルギー・機能材料
- 71 健康・農業関連事業
- 73 医薬品

Management

- 77 取締役会議長×社外取締役 ガバナンス特別対談
- 81 コーポレート・ガバナンス
- 87 親子上場／内部統制／リスクマネジメント
- 89 役員一覧

Data Section

- 93 会社・投資家情報
- 95 長期データハイライト
- 97 連結財務諸表

見通しに関する注意事項

本住友化学レポートに記載されている当社の現在の計画、戦略、業績予想などの、既存の事実ではない内容は、将来に関する見通しであり、リスクや不確定要因を含んでいます。実績がこれらの内容と乖離する要因となり得るものとして、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。

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。

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、主に価値創造フローにて本ガイダンスを参考にしています。



「住友化学レポート2024」発行にあたって

住友化学レポート2024のポイント

当社では、『住友化学レポート』、『インベスターズハンドブック』、『サステナビリティレポート』の3つのレポートを発行しています。本年度から3つのレポートの連携をより強化し、相互に参照ページのリンクを掲載することにより、各媒体へのアクセシビリティを向上させています。これにより、特に住友化学レポートではお伝えしたいポイントに絞って構成しています。

本年度の住友化学レポートでは、足元の業績からの回復と成長に向けた構造改革に焦点を当てています。成長が期待されるリジェネラティブ農業関連事業や、当社の技術・アセットを活かしたイノベーション戦略等の紹介を通して、構造改革ならびに当社の持続的な価値創造の実現性の高さをお伝えすることを目指し、編集しました。

業績回復と成長に向けた構造改革

- トップメッセージ
- 中期経営計画および構造改革の進捗

当社の成長を牽引する事業

- 住友化学のリジェネラティブ農業

当社の成長を支える技術力

- イノベーションの推進

ガバナンス特別対談

- 取締役会議長×社外取締役 ガバナンス特別対談

情報開示体系

3つの
レポート



住友化学レポート

当社事業の強みや戦略、課題、業績などを総合的にまとめた統合報告書です。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様へ、当社の価値創造をわかりやすく伝えることを目指しています。

インベスターズ ハンドブック

当社の幅広い事業・製品について、市場動向を交えながら詳細に解説しています。



サステナビリティ レポート

環境・社会・ガバナンスの側面から、当社の詳細なサステナビリティ情報を網羅的に掲載しています。

ホームページ

- 株主・投資家情報
- サステナビリティ情報

SNS

LinkedIn
公式アカウント



コーポレート
YouTube チャンネル



表紙の解説

真っ白なキャンバスに、自由な筆遣いで溢れる躍動感を表現するビジュアルを通じて、逆境を乗り越え、希望に満ちた未来に向けた揺るぎない変革への当社の決意を映しています。さらに、多様な色彩を使用することで、当社が保有する多岐にわたる技術・サービス・資源を活用し、企業価値向上を目指す当社の姿勢を表現しています。

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。近年では異常気象やそれに起因する災害等によって、農作物の収穫への悪影響や生態系バランスの崩壊が生じているともいわれ、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きました。

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。特に、生成AIの進展は化学を含めた多くの分野で革新をもたらしています。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。

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が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。

不安定な社会情勢

各国の保護主義、ロシアによるウクライナ侵攻、インフレの高止まりや金融不安などにより、世界情勢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。

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。

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

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に、取り組みを進めます。

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。

業績のV字回復・再成長に向けて、
構造改革の先頭に立つ

代表取締役社長
社長執行役員

岩田圭一

「やれることは全てやる」強い決意で前に進む

厳しい結果に終わった2023年度

2023年度、当社の業績は非常に厳しい結果となりました。当初より、医薬事業を支えてきたラツダの patents クリフの影響を見越して、種々の対策を講じてきましたが、想定よりも遥かに崖の底が深かった。結果として、過去最大の赤字を計上したことは、経営として重く受け止めています。

想定以上の事業環境の変化を受け、危機感を持ってやれることは全てやるという強い意思を持ち、これまでとは別次元の規模の短期集中業績改善策に取り掛かりました。さらに、聖域なき抜本的構造改革にも着手し、全社横断の「構造改革クロスファンクショナルチーム」を立ち上げました。私自身がリーダーとして陣頭指揮を執り、改革を強力に推進しています。

目下の最大の課題は、上場グループ会社であるペトロ・ラービグと住友ファーマの対応です。これまで、アラムコ社との間でペトロ・ラービグに関する認識に温度差があったことや、住友ファーマの自律性を尊重してきたことなど、様々な理由で十分には踏み込めていなかった2つの課題に、正面からより深く取り組んでいます。

ペトロ・ラービグについては、最初の10年間の不安定なオペレーション、シェールガス台頭、環境意識の高まりなど、プロジェクトを立ち上げた時点では想定していなかった環境変化に見舞われました。稼ぐべき時期に十分稼げなかったことで、足元の業績悪化要因となっている石油精製設備の

高度化投資等の対策が後手にまわることになりました。また、工数にして2万人月を超える人材をペトロ・ラービグに派遣していたため、その間、当社の石油化学事業全体の高度化に十分な人材や資金を投入できなかったという側面もあったと思っています。

住友ファーマについては、ラツダの patents クリフを想定して早くから自社開発や有望剤の導入にチャレンジしていましたが、それらがことごとく不調に終わったため、今日の厳しい局面を迎えることとなりました。2019年にロイバント社から導入した基幹3製品については、幸いすべて上市することができましたが、ラツダクリフをカバーするに至るまで数年を要するでしょう。

抜本的構造改革では、こうした赤字事業の立て直しだけでなく、同時に新たな成長に向けた戦略の検討もスタートしました。従来の競争環境が大きく変化し、これまでの成長モデルは見直しの時期を迎えており、当社の将来像とそれを実現する道筋を改めて示す必要があると強く感じています。全社が思いを一にして、目指す姿に向かって邁進できるような方向性を定めたいと考えています。

私の責務は、構造改革の先頭に立って業績のV字回復を実現し、再成長の方向性を確立することに他なりません。こうした危機的な状況の中でも、若手メンバーから新たなアイデアが続々と出てきていることは心強いです。大きな組織ゆえに方向転換に多少時間を要しましたが、今は巨艦が動き出したと実感しています。

V字回復、そして持続的成長へ

V字回復の確度を高める 短期集中業績改善策

目下、私たちが取り組んでいるのは、「短期集中業績改善策」と「抜本的構造改革」です。

短期集中業績改善策は、2024年度のV字回復の確実性を高めるとともに、並行して進めている抜本的構造改革に向けて財務体質を強化することが目的です。

既に「事業再構築」「在庫削減」「投資厳選」「資産売却・余資活用」の各テーマを実行しており、当初目標を上回るスピードで進捗しています。当初5,000億円だったキャッシュ創出目標を6,000億円へ引き上げましたが、さらなる上積みも視野に入れて取り組んでいます。

想定すべきリスクがあるとすれば、「事業再構築」と「在庫削減」です。事業再構築については、今春のポストハーベスト事業や中国のLCDケミカル事業の売却など、矢継ぎ早に案件を成立させています。ただし、事業売却や提携などは相手との協議が必要であり、交渉の遅れや中止のリスクが伴うため、常に複数のプランを検討しています。また、在庫削減については、円安による海外資産の評価増でハードルが一段高くなっていますが、DX活用や基準在庫量のさらなる引き下げにより、恐らく達成できるでしょう。

2024年度の業績は、住友ファーマの徹底したコスト削減と基幹3製品の拡販による黒字化や、事業売却益を中心とした短期集中業績改善策の貢献も含め、コア営業利益1,000億円を見込んでいます。前期比で約2,500億円の大幅改善となりますが、第1四半期時点では、住友ファーマの業績が想定以上に改善するとともに、情報電子化学の業績が堅調に推移するなど、かなり良いスタートが切れています。各施策を徹底的に遂行し、何としても2024年度のV字回復を実現します。

構造的な経営課題に対する抜本的構造改革

抜本的構造改革は、V字回復後の持続的成長を目指し、私たちが抱える構造的な経営課題に対して解決策を講じる取り組みです。既存事業の立て直しを図る「再興戦略」と、新たな長期成長モデルの確立および新規成長ドライバーの育成を図る「成長戦略」の2つの柱で進めています。

再興戦略

再興戦略で中心となるのは、「ペトロ・ラービグ」と「住友ファーマ」の業績改善です。

ペトロ・ラービグについては、当社とアラムコ社による共同タスクフォースで議論を重ねた結果、2024年8月に再建プランを打ち出しました。当社とアラムコ社による資金提供および債権放棄により、ペトロ・ラービグとしては総額30億ドルの財務改善となるとともに、当社が保有する株式の一部をアラムコ社に売却することにより、当社持分率を37.5%から15%にまで低減させアラムコ社が60%の最大株主となる資本構成の見直しを行います。イコールパートナーから、当社：アラムコ社で1:4の出資比率に変わります。また、こうした財務改善プランも踏まえた、石油精製設備のアップグレードを含む今後の収益力強化策がペトロ・ラービグから公表される見込みです。債権放棄による損失は決して小さい額ではありませんが、これによりラービグが持っている本来の強みをより発揮できる体制が整うものと考えています。

住友ファーマについては、これまで同社の自律性・独立性を尊重してきましたが、今後はより経営にグリップを効かせる体制へと変更し、まずは早急な止血に着手しています。具体的には、企業再生の外部専門家約25名を起用して当社メンバーとともに再生専門チームを編成しました。このチームは、国内外の重要拠点に派遣され、再建計画の策定とモニタリングを担っています。加えて、取締役派遣によるガバナンス強化、債務保証など、最大限の支援を行います。また、住友ファーマの再成長に向けた道筋については、特に医薬品

の目利き・開発力の面において化学企業である当社が貢献できることに限界があり、有望剤を導入するための資金力も十分ではありません。同社の持続的な成長を実現するために、最適なパートナー選定を含めたあらゆる選択肢の検討が必要であると考えています。

成長戦略

成長戦略は、各取り組みの中でも最も重要な施策と位置付けています。

化学産業を取り巻く環境は激変しており、技術、市場環境、社会のトレンドとともに、提供すべき価値も本質的に変わってきています。何を製造するかに加え、どのように製造するか、またモノではなくソリューションを提供するという視点をよ

り意識して、事業運営に取り組んでいきたいと考えています。

そうした想いを込めて、長期的に目指す姿を「Innovative Solution Provider」と設定しました。私たちの技術コンピテンスを発揮できる「食糧」「ICT」「ヘルスケア」「環境」という4つの分野において、社会課題をイノベティブな技術で解決する企業を目指します。

成長戦略のキーワードは、「2段ロケット」による成長です。2024年度にV字回復を達成した後、農業関連・ICT関連の2つの成長分野で、2030年に向けた成長軌道を作るのが1段目。そして、種をまいている先端医療分野の本格展開や環境負荷低減技術の社会実装など、これら2段目のロケットを2030年以降に着火し、さらなる成長路線を確実なものとするイメージです。

「Innovative Solution Provider」へと 変革を遂げるために

社会課題とリンクする4事業部門に再編

当社はこれまで、5事業部門の中で軽重をつけずに全体としての成長を志向してきましたが、多様な事業体を持つ強みがある一方で、経営資源の分散という課題も抱えていました。今回の4事業部門への再編は、社会課題に貢献できる事業領域にフォーカスすることがポイントであり、それぞれの事業領域の経営戦略上の位置付けを明確にし、メリハリのあるポートフォリオ戦略を展開することを狙いとしています。

今後の当面の成長ドライバーは「アグロ&ライフソリューション」と「ICT&モビリティソリューション」です。経営資源を重点的に投下することにより、2030年には、2つの成長ドライバーでそれぞれ1,000億円、トータルで2,000億円以上のコア営業利益を目指します。さらに、再生・細胞医薬等の「アドバンストメディカルソリューション」を新たな成長領域として育成していきます。「エッセンシャル&グリーンマテリアルズ」は、人々の生活を支える素材を安定的に提供するという、社会にとって不可欠な使命を果たしながら、環境負荷低減技術による価値創造に舵を切ります。環境負荷低減型ビジ

ネスは、世の中に存在しない革新的な技術を開発することに加え、社会が環境価値をどの程度受容するかという点で非常に難しいチャレンジですが、高い志と使命感を持って取り組んでいきたいと思えます。

成長ドライバーとして期待する2部門の成長戦略

「アグロ&ライフソリューション」と「ICT&モビリティソリューション」は、既の実施してきた先行投資の収穫期となる案件が多いため、長期目標で掲げた利益水準の達成確度は高いと期待しています。

「アグロ&ライフソリューション」は、化学農薬の技術とバイオラショナルなどの天然由来製品の2本柱で、環境再生型農業である「リジェネラティブ農業」に貢献することをビジョンとして掲げています。新規剤の開発とフットプリント構築の双方で既に手を打っており、今後10年は成果を刈り取るフェーズに入ります。世界6大市場のうち5つで非常に強固なフットプリントを確立しており、今年で上市3年目となる大豆用殺菌剤インディフリンに加えて、今年からは除草剤ラピディシルが



各国で順次上市される予定です。今後は、私たちの強みであるサプライチェーンのさらなる強化と、ヨーロッパでのバイオリショナル事業拡大に重点的に取り組んでいきます。

「ICT&モビリティソリューション」では、各部門にまたがっていたICT関連事業を統合し、顧客のイノベーションを加速させるソリューションを提案していきます。特に、半導体材料については、既にフォトレジストおよび半導体ケミカルの能力増強や念願であった米国展開に向けた投資を実施済みであり、半導体産業の回復とともにその成果が出てくると見込んでいます。加えて、2027年以降に本格化する2ナノに対応した次世代半導体材料、とりわけ先端EUVレジストの市場でどれだけのシェアを獲得するかが一つのポイントです。当社としては、独自開発した金属を含まないEUVレジスト「有機分子レジスト」を核として、トップシェアを目指します。

期待している次世代研究テーマ

より中長期的な視点では、当社は6つのコア技術をベースに、GX、DX、BX^{※1}の3つの重要アセットを活用し、革新的なソリューションを次々と創出していくことを思い描いています。

今後の展開を期待しているソリューションとして、既にいくつかの具体的なテーマが進行中です。例えば、GXという切り口では、サステナブルな化学品原料として注目されるエタノールから直接プロピレンを製造する技術の開発を、NEDOのグリーンイノベーション(GI)基金事業として進めています。この技術のポイントは触媒であり、プロセスを少なくでき

るため、低コストでの製造が可能になります。さらに、この技術を活用すれば、ナフサから製造した場合と比べて、GHG排出量を半分程度に削減できる見込みです。2030年の世界のプロピレン生産能力を約2億トン/年と仮定すると、その僅か1%をこの技術に変えるだけで、年間約400万トンのGHG排出量削減が可能となり、約400億円^{※2}以上もの環境価値が創出される計算になります。開発は順調に進捗しており、パイロット設備は2025年度、実証設備は2028年度の稼働を予定しています。将来的には、こうした技術のライセンスを主体とするソリューション事業を、「エッセンシャル&グリーンマテリアルズ」のコア事業としていきたいです。

また、BXという切り口では、バイオ医薬品、中でも再生・細胞医薬品事業に大きな期待を持っています。iPS細胞を利用した医薬品の開発では、住友ファーマが世界の先頭グループを走っていますが、足元で最も進んでいるのは、承認されれば世界初となる、パーキンソン病を対象としたiPS細胞由来の医薬品。今年度中の申請・承認取得を目指しています。今後は、市場拡大に伴い量産投資が必要となるフェーズに入るため、住友ファーマと新会社を設立した上で、当社主導の体制を構築し、事業化をより加速する考えです。低分子医薬品や核酸医薬品のCDMOを中心とするファーマソリューション事業に加え、この再生・細胞医薬品事業を、新事業部門「アドバンストメディカルソリューション」のコア事業として育成していきたいと考えています。

※1 バイオトランスフォーメーション
※2 GHG排出量1tあたり10,000円前提

2つの大きな経営課題を解決し、 市場の信頼を取り戻す

株価上昇・企業価値向上に向けて

2023年度は、厳しい業績の水準に鑑み、前年度から9円減配し、1株あたり年間9円の配当としました。赤字業績の中でもできる限りの配当を実現しましたが、減配となったことにつきましては、株主の皆様に対して大変申し訳なく思っています。また、2024年度はV字回復を見込んでいますが、傷んだ財務体質の強化を優先する方針であるため、2023年度と同様に1株あたり年間9円を予定しています。

上場企業として、1株あたり年間12円が株主還元の最低ラインであるという考えに変わりはありません。一刻も早く12円レベルの配当を実現し、将来的には配当性向30%、1株あたり24円以上の配当を目指します。

また、当社の現在の株価は、PBR1倍を下回る状況が続いています。低迷の原因について、短期的にはペトロ・ラービグ、住友ファーマという2つの大きな経営課題の解決に向けた施策が、まだ十分に資本市場の信頼を得られていないためと認識しています。ペトロ・ラービグについては、本年8月に再建プランを打ち出し、住友ファーマについても止血策の効果が期待通り出てきています。両社の業績改善を実績として示すことで、皆様の不安を払拭していきたいと考えています。その後も、述べてきた成長戦略を具現化し、「稼ぐ力」を強化し続けるとともに、メリハリのある経営資源の投下などを通じて資本効率を高め、企業価値向上に努めていきます。

マインドセットの変革で時代に対応

今後、私たちがさらなる成長を実現するためには、マインドセットの変革を通じて、時代の変化に対応していく必要があると感じています。

当社は、住友の事業精神「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)」に基づき、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ました。この起源により、「信用・確実」、「安全・品質」を大切にするという、素晴らしい企業文化・風土が深く根付いています。私は、これは当社の強みであり、今後も守り続けるべきDNAであると思っています。

一方、近年は社会の変化に対応しきれず、当社のポテンシャルや強みが十分に活かしきれなくなっていることを痛感しています。私は社長就任時から、「不作為のロス」を回避する文化を根付かせることを目指してきましたが、まだまだ道半ばであると言わざるを得ません。「変化を恐れず、真正面から向き合い」、そして「必要なアクションを迅速に構想し着実に実行すること」を、改めて徹底していきたい。そのために、社員が起業家精神をもって思い切って行動できる環境を作りたいと考えています。

また、今後社会課題を解決する真のソリューションプロバイダーになるためには、物事の本質を見抜く力が必要です。農薬事業で言うと、農業用殺虫剤は手段に過ぎず、農作物の収量を上げるという需要家の期待に応えることが最終ゴールになります。視点を農薬の販売から農作物の収量増加にシフトさせることで、例えば天然物を活用した土壌の改良等、新たなソリューションが生まれる可能性があると考えています。

長きにわたって培ってきた多様かつ深みのある技術基盤とグローバルな市場プレゼンスという強みを最大限に活かしつつ、変わりゆく社会・顧客のニーズの本質を見抜く力を一層研ぎ澄ますことで、社会課題を解決するソリューション(技術・製品)を次々と生み出していきます。そうすることで、住友化学が10年20年後もグローバルに存在感のある企業であり続ける、それが私の願いです。

Identity

- 13 住友化学の企業理念
- 15 住友化学の歴史
- 17 5つの事業領域
- 19 財務ハイライト
- 21 経営として取り組む重要課題とKPI
- 23 価値創造フロー

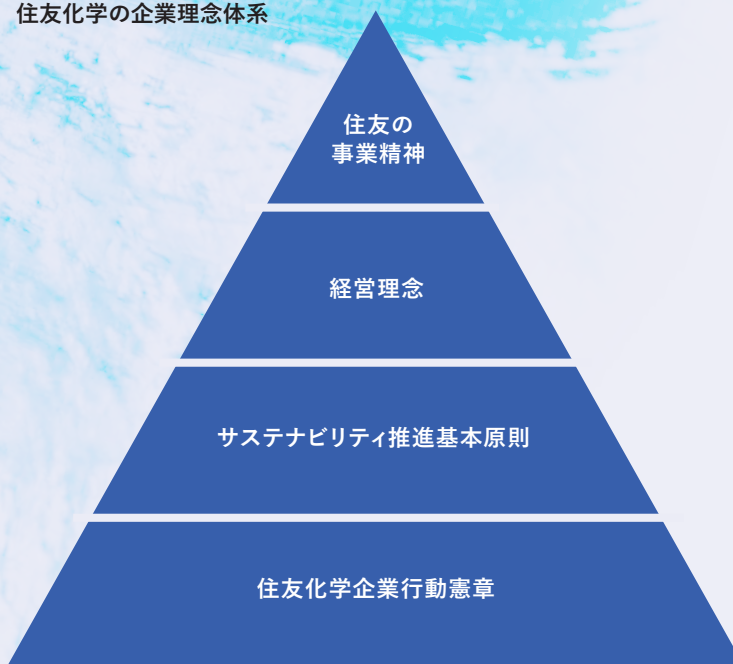


住友化学の企業理念

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

「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

営業の要旨

- 第1条 わが住友の営業は信用を重んじ確実を旨とし、もってその鞏固隆盛を期すべし。
- 第2条 わが住友の営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、弛張興廃することあるべしといえども、いやしくも浮利にはしり軽進すべからず。

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

住友化学の経営理念

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

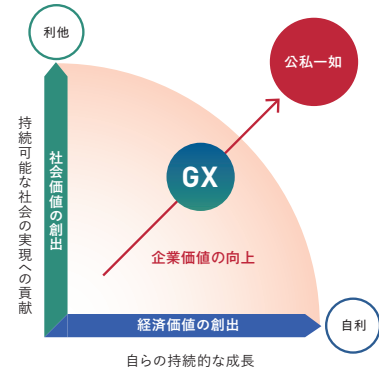
住友化学企業行動憲章

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、積極的な取り組みを行う。
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。

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。

企業価値のイメージ



「自利利他 公私一如」の実践

源流

事例 1

銅製錬事業に伴う煙害問題 ▶ 硫酸・肥料製造事業

1915年 住友肥料製造所 営業開始



住友肥料製造所

銅鉱石として利用される硫化鉱を焙焼する際に発生する亜硫酸ガスから硫酸を製造し、硫酸から過磷酸石灰（肥料）を製造した。

社会課題

銅製錬事業に伴う煙害問題

住友グループによる別子銅山での銅製錬事業では、亜硫酸ガスを排出し、近隣の村々の農作物に被害を与えていた。

価値創出

社会価値

- 硫化鉱に含まれる硫黄分を減少させることで製錬時の亜硫酸ガス排出を削減し、煙害解決の一助に
- 安価な肥料を国内および海外へ販売することで農業の発展へ貢献

経済価値

- 操業初年度こそ赤字も、1916年には38,000円、1917年には220,000円の利益を創出

成長

事例 2

マラリア感染症問題 ▶ 感染症対策資材事業

1995年 オリセット® ネット販売開始



オリセット® ネット

合成樹脂に防虫剤を練り込み、徐々に薬剤を表面に染み出させることでマラリア媒介蚊を防除する長期残効性防虫蚊帳「オリセット® ネット」を開発・販売。WHOの認定を得た後はタンザニアの蚊帳メーカーに技術を無償提供し、現地での生産体制確立と新工場稼働に協力した。

社会課題

マラリア感染症問題

アフリカではマラリアが流行しており、貧困や財政難により十分な対策が取れず、マラリアに罹患することで就業や教育の機会を失い、貧困から脱却できないという悪循環が存在した。

価値創出

社会価値

- 累計約27億人・年を感染症から救う
- 現地生産体制整備による雇用機会の創出および女性の就業環境整備
- 収益の一部で教育支援を行うことによる教育環境の整備

経済価値

- オリセット® ネット等の長期残効性防虫蚊帳を、アフリカを中心に累計約3億張販売

展望

事例 3

気候変動およびプラスチック廃棄物問題 ▶ 炭素資源循環事業

2020年代後半 革新的ケミカルリサイクル技術の社会実装



CO₂からメタノールを製造するパイロット設備

他社や行政などの外部機関と連携し、化石資源の代替として廃プラスチックや二酸化炭素を原料に化学品を製造するケミカルリサイクル技術の社会実装を目指す。

→ 資源循環への貢献

社会課題

気候変動およびプラスチック廃棄物問題

化石資源を原料としたプラスチック製品については、製造から使用後の処理までの過程で排出される温室効果ガス（GHG）の削減やその再資源化が、世界的に喫緊の課題となっている。

価値創出

社会価値

- 化石資源使用量や廃プラスチック焼却時に発生するGHG排出量を削減
- 限られた資源の有効利用、および気候変動をはじめとした地球環境悪化の防止に貢献

経済価値

- (例) エタノール to プロピレン技術を全世界生産能力2億トン/年^{※1}の1%に社会実装
→ 貢献価値は400億円/年^{※2}以上
※1 Chemical Market Analyticsのデータを基に2030年時点の能力を当社推定
※2 CO₂削減貢献量400万トン×炭素価格10,000円

住友化学の歴史

1931年

アンモニア製造開始

1958年

エチレン工場
完成(愛媛)

1967年

メタクリル
樹脂工場完成

1970年

エチレン工場
完成(千葉)

1936年

アルミナ工場完成

1944年

日本染料製造(株)を
合併

1965年

添加剤
「スマライザー®」
製造設備完成(大分)

1980年

●「スプラ染料」発売
●レゾルシン製造
設備完成

1981年

高純度
アルミナ製造
設備完成

1978年

電子工業薬品
製造開始(千葉)

1915年

住友肥料製造所にて
肥料の製造・
営業開始

1931年

硫酸製造開始

1953年

殺虫剤「ピナミン®」
販売開始

1962年

農薬
「スミチオン®」
販売開始

1966年

飼料用メチオニン
製造開始(愛媛)

1944年

日本染料製造(株)を合併

1962年

茨木工場設置

1967年

消炎剤
インテバン発売

1973年

日本メジフィジックス(株)設立

売上高/売上収益^{※1-2}

1915-1977年度:単体 1978-2023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

1960

1970

1915-1940

化学メーカーとしての 基礎作り

開業後の30年ほどは、「化学メーカーとしての基礎づくり」の時代でした。住友肥料製造所は、銅製錬の際に生じる煙害の防止を目的に発足し、当初は硫酸や過燐酸石灰の製造を行いました。その後、新技術の導入・開発に積極的に取り組み、アンモニア、硝酸、メタノール、ホルマリンなど工業薬品へと事業領域を広げて、化学メーカーとしての基盤を固めました。



過燐酸石灰 90間倉庫

1941-1970

総合化学メーカーへの 成長

次の30年ほどは、「総合化学メーカーへの成長」の時代でした。当社にファインケミカル事業をもたらした日本染料製造との合併が1944年、農業化学事業の端緒となった家庭用殺虫剤「ピナミン®」の発売が1953年。そして、1958年には愛媛の大江地区にエチレン工場が完成し、当社の主要事業部門が出揃いました。さらに、1965年には千葉地区において大型エチレン工場の建設に着手し、日本経済の高度成長とともに事業の拡大を進めました。



エチレン工場

— 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

1984年

シンガポール石油化学
コンビナート操業開始

1999年

シンガポールの
アクリル酸等の
製造設備が稼働開始

2005年

ペトロ・ラービグ社設立

2015年

千葉工場エチレン
生産設備停止

2022年

●部門名を「エッセンシャル
ケミカルズ」に変更
●メタクリル樹脂のケミカル
リサイクル実証設備建設

1982年

インドネシア・アサハン・
アルミニウム社操業開始

1986年

住友アルミニウム
製錬株から
事業承継

1993年

「スミカスパー
LCP®」販売開始

1994年

ポリエーテルサルフォン
製造設備完成(愛媛)

2006年

リチウムイオン
二次電池用
セパレータ製造
設備完成

2011年

韓国に
SSLM社
設立

2015年

エネルギー・
機能材料
部門設立

2016年

(株)田中化学研究所
を子会社化

1983年

ポジ型
フォトリソ
販売開始

1991年

●偏光フィルム、位相差
フィルム製造設備完成
●韓国に東友半導体
薬品社を設立*
※現・東友ファインケム社

1998年

化合物半導体
材料製造設備
完成

2001年

情報電子化学
部門設立

2015年

日立金属株の
化合物半導体
材料事業を
買収し、
(株)サイオクス設立

2019年

(株)サンリツを
子会社化

2022年

茨城工場を新設
(株)サイオクスを
吸収合併)

1988年

ペーラントU.S.A.社
設立

2000年

アボット・
ラボラトリーズ社
より生物農薬
事業買収

2001年

除草剤
フルミオキサジン
米国での
登録取得

2010年

ニューファーム社の
株式取得

2019年

インドにおいて
グループ会社を
統合

2020年

●ニューファーム社の
南米子会社4社を買収
●殺菌剤
インディフリン®米国での
登録取得

住友製薬(株)

1984年
住友製薬(株)設立
(当社の医薬品事業を譲渡)1993年
高血圧症・
狭心症治療薬
「アムロジン®」
発売1995年
カルバペネム系
抗生物質製剤
「メロペン®」発売

大日本住友製薬(株)

2005年
住友製薬株と大
日本製薬株が合
併し、大日本住友
製薬株が発足2009年
セプラコル社
買収*
※現・Sumitomo Pharma America, Inc.2011年
非定型抗精神病薬
「ラズーダ®」販売開始2019年
ロイバント・サイエンス社と
戦略的提携2023年
マイオバント社を
完全子会社化

1980

1990

2000

2010

2020

1971-2000

全事業の
積極的な国際化

1970年代に入ってから30年ほどは、「全事業の積極的な国際化」の時代でした。この時期にはオイルショック、円高不況、バブル崩壊と外部環境の激変が続きました。当社では、こうした世界経済や社会の枠組みの変化に対応しつつ、シンガポール石油化学事業への進出や、農業化学事業をはじめとするスペシャリティケミカル事業の海外展開など、全ての事業で積極的なグローバル化を進めました。



東友半導体薬品社(現・東友ファインケム社)(韓国)

2001-2012

グローバル経営の
深化

その後の10年ほどは、「グローバル経営の深化」の時代でした。2000年代に入るとメガコンペティションの様相は一段と強まり、2004年度からの中期経営計画では「真のグローバルケミカルカンパニーを目指して」をテーマに掲げました。これに沿って、ラービグ計画や情報電子化学部門の拡大など、グループをあげてグローバル化の推進に努めた結果、当社の連結海外売上高比率は2011年3月期に50%を突破し、海外生産高比率も40%を超える水準となりました。



ペトロ・ラービグ社(サウジアラビア)

2013-

事業ポートフォリオの
高度化

2016年度、および2019年度を初年度とした2つの中期経営計画では、「事業ポートフォリオの高度化」を掲げました。当社の強みや優位性のある分野を見極め、半導体・電池材料事業への積極投資や、農業事業における南米やインド等のグローバルフットプリントの拡大によって、景気変動等の影響を受けにくい事業ポートフォリオの高度化を進めています。



ラテン・アメリカ・リサーチ・センター(ブラジル)

5つの事業領域

5つの事業を通じてさまざまな価値を提供する住友化学

エッセンシャル ケミカルズ部門

Essential Chemicals & Plastics

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。

→ エッセンシャルケミカルズ



メタクリル樹脂を用いて作られた水族館の大型水槽

エネルギー・ 機能材料部門

Energy & Functional Materials

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。

→ エネルギー・機能材料



合成ゴムで作られた自動車タイヤ

情報電子化学 部門

IT-related Chemicals

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・機能性薬品。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。

→ 情報電子化学



フォトレジスト「スマイレジスト®」

健康・農業関連 事業部門

Health & Crop Sciences

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、感染症のまん延防止、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。

→ 健康・農業関連事業



農業用殺虫剤や除草剤などの各種農業関連製品

医薬品部門

Pharmaceuticals

住友化学の医薬品事業は、高度な有機合成技術を基盤に、原料から一貫生産する近代的医薬品工場を建設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。

→ 医薬品



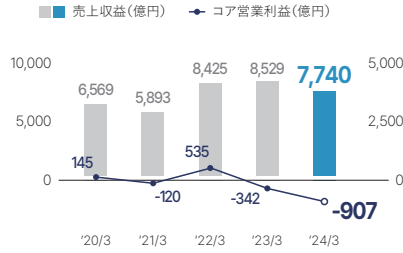
医薬品の研究

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。

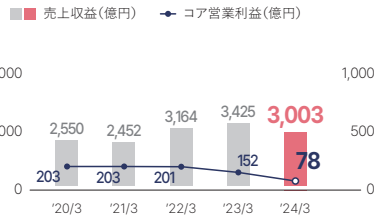
私たち住友化学は、これら5つの事業部門にわたり、幅広い産業や人々の暮らしを支える製品をグローバルに供給しています。

- ポリオレフィン事業
- メタアクリル事業
- ライセンス事業など

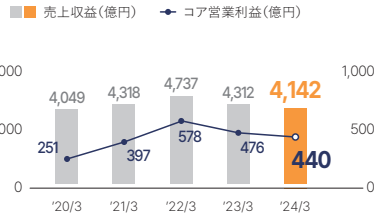
売上収益・コア営業利益



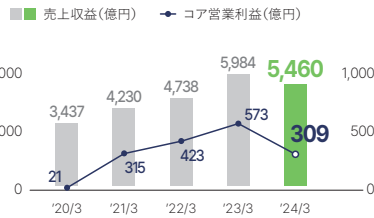
- 機能樹脂事業
- 化成品事業
- 無機材料事業
- 電池部材事業



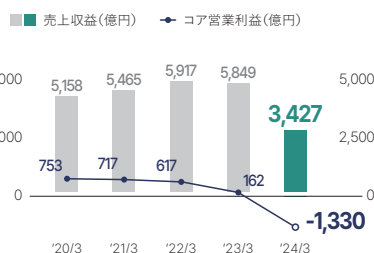
- ディスプレイ材料事業
- 半導体材料事業



- 農業関連事業
- 生活環境事業
- 飼料添加物事業
- ファーマソリューション事業



- 医療用医薬品
- 診断用医薬品
- CDMO事業 (製法開発・製造受託)



住友化学グループ (2023年度)

売上収益

2兆4,469億円

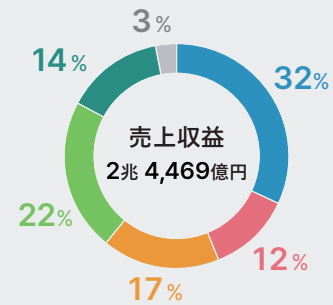
コア営業利益

-1,490億円

ROE

-29.2%

部門別売上比率

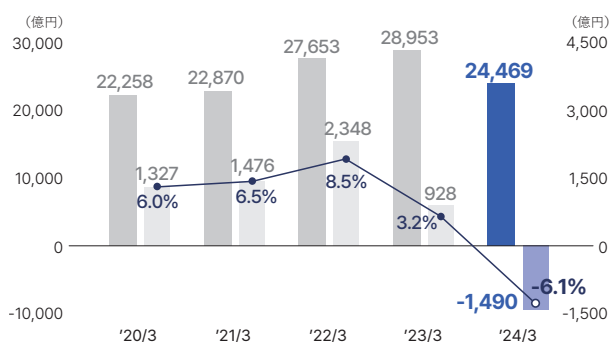


エッセンシャルケミカルズ部門	7,740億円
エネルギー・機能材料部門	3,003億円
情報電子化学部門	4,142億円
健康・農業関連事業部門	5,460億円
医薬品部門	3,427億円
その他	698億円

財務ハイライト

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

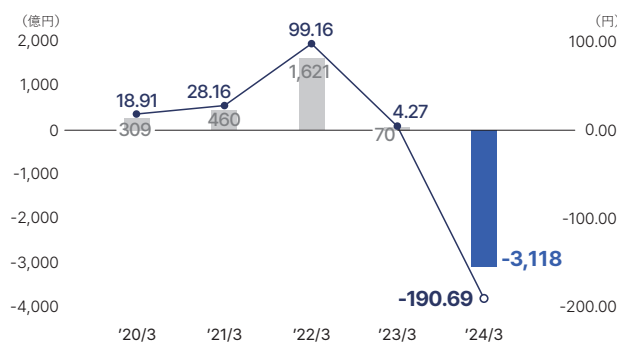
-1,490 億円 (コア営業利益) 2022年度比 ↓



医薬品におけるラツェダの米国での独占販売期間の終了、エッセシャルケミカルズにおける交易条件の悪化等により、前年度に比べ売上収益は4,484億円減少し、コア営業利益は2,418億円悪化しました。

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

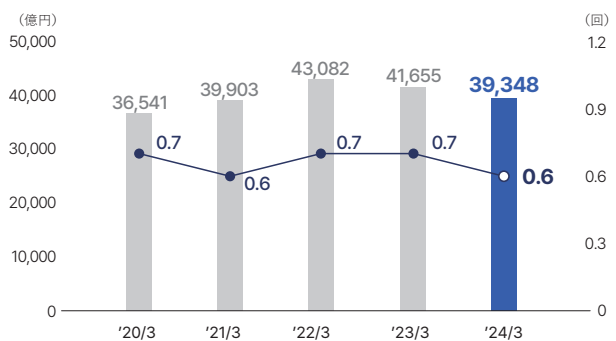
-3,118 億円 (親会社の所有者に帰属する当期利益) 2022年度比 ↓



コア営業利益の悪化に加え、医薬品やエッセシャルケミカルズで多額の減損損失を計上したことにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は前年度に比べ3,188億円悪化し、-3,118億円となりました。

- 資産合計 (左軸)
- 資産回転率 (右軸)

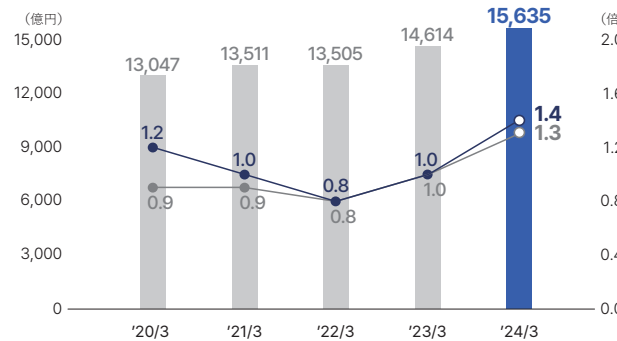
39,348 億円 (資産合計) 2022年度比 ↓ -5.5%



資産合計は、のれんおよび無形資産を減損したこと等により、前年度末に比べ2,307億円減少し、3兆9,348億円となりました。

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

15,635 億円 (有利子負債) 2022年度比 ↑ +7.0%



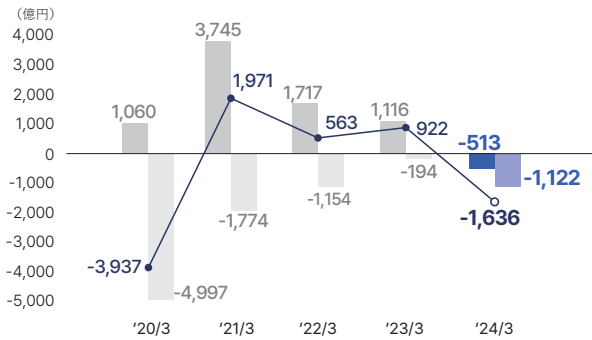
有利子負債残高は医薬品における借入金の増加などにより、前年度比で1,021億円増加しました。加えて、当期損益の悪化により親会社の所有者に帰属する持分、資本合計がともに減少したことで、D/Eレシオ、ネットD/Eレシオはともに上昇しました。

※1 D/Eレシオ=有利子負債/資本合計

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

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

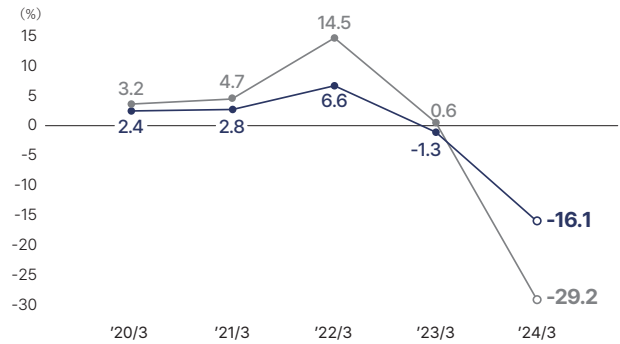
-1,636億円(フリー・キャッシュ・フロー) **-2,558**億円 ↓
2022年度比



営業キャッシュ・フローは税引前損益の悪化などにより前年度に比べ1,629億円収入が減少しました。投資キャッシュ・フローは貸付金の増加等により前年度に比べ928億円支出が増加しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは前年度に比べ2,558億円減少し、1,638億円の支出となりました。

- ROE
- ROI

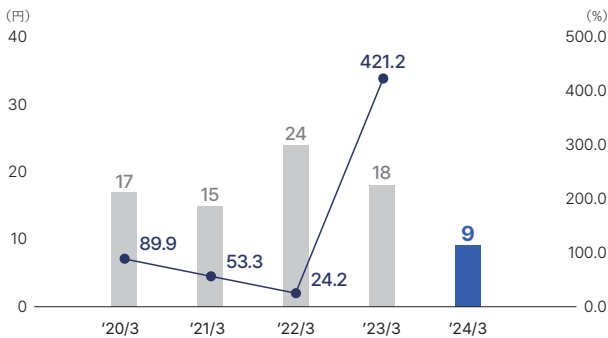
-29.2% (ROE) **-29.8pt** ↓
-16.1% (ROI) **-14.8pt** ↓
2022年度比



親会社の所有者に帰属する当期損益の大幅な悪化に伴い、ROE、ROIともに前年度を大きく下回りました。

- 1株当たり配当金 (左軸)
- 配当性向 (右軸)

1株当たり9円(年間) **-50%** ↓
2022年度比

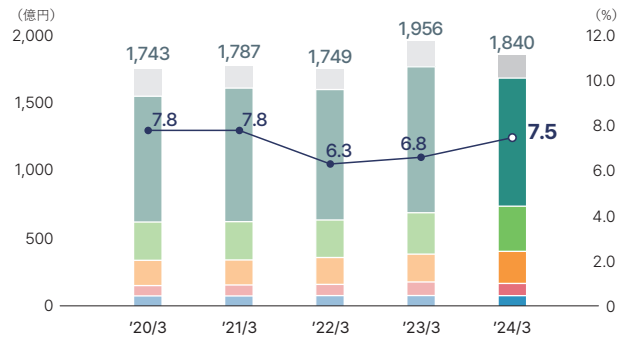


業績悪化に伴い、当期の配当は前年度比9円減配となる、1株当たり9円とさせていただきます。なお、当期損失を計上していることから、配当性向は算出していません。

- 研究開発費 (左軸)

- 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
- その他
- 売上収益研究開発費比率 (右軸)

1,840億円(研究開発費) **-5.9%** ↓
2022年度比



研究開発費は、医薬品部門における人員適正化等により、前年度と比べ116億円減少し、1,840億円となりました。

経営として取り組む重要課題とKPI

住友化学は、2018年度に経営として取り組む重要課題を特定しました。これらの重要課題は、サステナビリティに貢献するための課題を俯瞰的に検証した上で整理し、経営層による審議・承認を経て特定されました。その後、社会状況の変化等を踏まえ、2021年度に見直しが行われました。重要課題は、「持続的な価値創出のための重要課題」と「事業継続のための基盤」に分類されます。「持続的な価値創出のための重要課題」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」と位置づけ、各取り組みについて主要取り組み指標（KPI）を設定しています。KPIを活用して取り組みの進捗状況の管理と開示を進めるとともに、社内外のステークホルダーとの対話を推進し、取り組みの充実と加速につなげていきます。

重要課題の特定・見直しプロセス、および各KPIの詳細についてはサステナビリティレポートをご参照ください。

→ 経営として取り組む重要課題（サステナビリティレポート）

持続的な価値創出のための重要課題

		KPI	目標	実績
社会価値創出に関する重要課題	環境分野への貢献	グループのGHG排出量 (Scope1+2) <small>※ Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼, 工業プロセス)</small> <small>※ Scope2: 工場外からの電力・熱の購入などによる間接的な排出</small>	2030年までに2013年度対比50%削減(477万トン)	(万トン)
		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)	製品の開発・提供によるライフサイクルを通じたGHG排出削減への貢献	(万トン)
		Sumika Sustainable Solutions 認定製品の売上収益	2030年度までに1兆2,000億円	(億円)
		エネルギー消費原単位指数	各中期経営計画の3年間に3%以上改善 (2021年度基準)	<small>※2021年度を100とする</small>
	食糧分野への貢献	石油化学関連ライセンス数(単体)	技術ライセンスによる環境負荷低減技術の普及への貢献	2023年度 13 ライセンス
		製造プロセスに使用したプラスチック再生資源の量	2030年までに20万トン/年	(トン)
		鶏などの動物性たんぱく源の増産効果	飼料添加物の開発・提供による、鶏肉を中心とした動物性たんぱく源の増産への継続的貢献	(百万トン)
	アグロソリューション資材が使用された農地面積	アグロソリューション資材の開発・提供による、食糧の安定供給への継続的貢献	(百万ha) 	

		KPI	目標	実績
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	昆虫媒介性感染症対策資材により守られた人数	オリセット® ネット等の昆虫媒介性感染症対策資材の開発・普及による、感染症からの保護	(百万人)
	ICT関連分野への貢献	多様な医療ニーズに対応する革新的な医薬品や医療ソリューションの持続的創出	マテリアライズへの目標およびKPI 詳細はこちら 	送り出した新薬 詳細はこちら
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	偏光フィルムを使用したモバイル端末数	モバイル端末情報機器向けの技術開発による多様な働き方や生産性の向上への貢献	(億台) ※ 累計
	DXによる競争力強化	特許資産規模	特許資産規模を高い水準で維持	(pt) <p>※ 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 ※ 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</p>
		デジタル成熟度	デジタル成熟度の持続的なレベルアップ	(点)
		管理社員（課長職相当）登用者における女性比率(単体)	2023～2027年度の平均で15%以上	2023年度 29.0%
	人材 DE&I [*] 、育成・成長、健康 <small>※ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン</small>	子が出生した男性社員について、育児休業もしくは育児関連諸休暇の当年度中取得率(単体)	90%以上	2023年度 97.3%
	自己応募型研修プログラムの受講率(単体)	2024年度までに全社員の50%以上	(%) 	
	『健康経営優良法人（ホワイト500）』の継続認定(単体)	継続認定	2017年度より7年継続認定 	

事業継続のための基盤

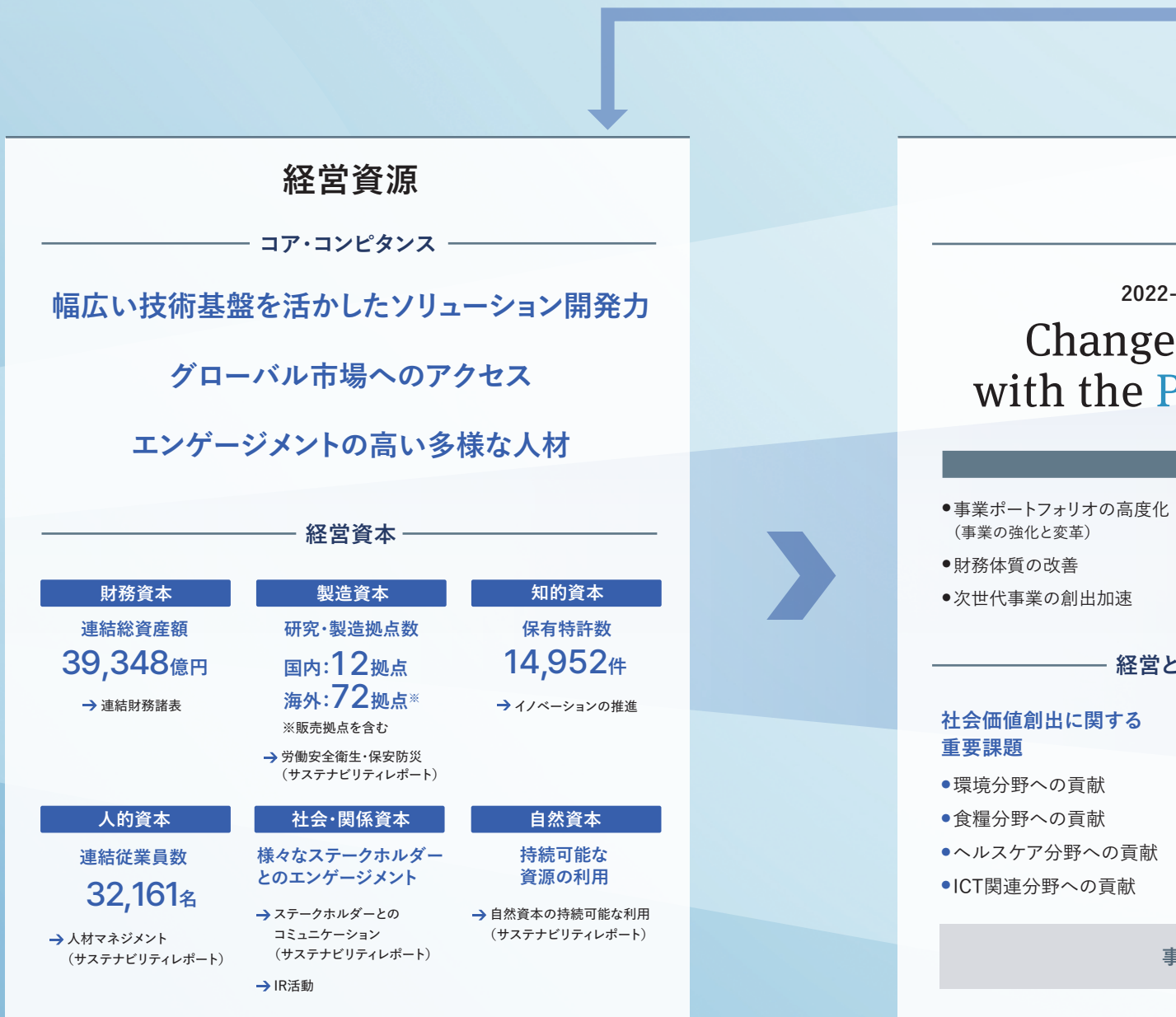
- 労働安全衛生・保安防災
→ 労働安全衛生・保安防災 (サステナビリティレポート)
- 製品安全・品質保証
→ プロダクトセキュリティ・製品安全・品質保証(サステナビリティレポート)

- 人権尊重
→ 人権尊重(サステナビリティレポート)
- サイバーセキュリティ
→ サイバーセキュリティ (サステナビリティレポート)

- コンプライアンス
→ コンプライアンス(サステナビリティレポート)
- 腐敗防止
→ 腐敗防止(サステナビリティレポート)

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年以上にわたり事業を成長させてきました。肥料会社から化学会社へ、そして総合化学企業へと発展を遂げる中で、当社の核となる強み、つまりコア・コンピタンスを確立しました。このコア・コンピタンスと6つの経営資本を経営資源として最大限活用し、「経営として取り組む重要課題」や「中期経営計画」に取り組むことによって、社会のさまざまな課題を解決するとともに当社の企業価値の向上を実現します。そして、そこで新たに生まれた経済価値、社会価値をまた当社の経営資源として蓄積し、持続的な成長を目指します。



経営資源の蓄積

事業活動

中期経営計画

2024年度中期経営計画

Power of Chemistry
and Innovation

基本方針

- 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

取り組む重要課題

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
- DXによる競争力強化
- 人材(DE&I、育成・成長、健康)

事業継続のための基盤

経営資源の蓄積

社会価値の創出



環境

地球環境回復と
人と自然が共生する
世界の実現



食糧

食糧の安定確保と
環境との調和の実現



ヘルスケア

世界中の人々の
健康的な生活の確保



ICT関連

ICTを活用した
包摂的な社会の実現

長期的に目指す姿
Innovative
Solution Provider

社会課題をイノベーティブな
技術で解決する企業

経済価値の創出

財務目標

KPI	2023年度 業績	2024年度 予想	目指す姿
ROE	-29.2%	2.1%	10%以上
ROI	-16.1%	0.9%	7%以上
D/E レシオ	1.3倍	-	0.7倍程度
配当性向	-	73.6%	30%程度

新事業部門のコア営業利益長期目標

成長 ドライバー	アグロ&ライフ ソリューション	1,000億円 (2030年)
	ICT&モビリティ ソリューション	1,000億円 (2030年)
新成長領域	アドバンストメディカル ソリューション	1,000億円 (2035年)
基盤領域	エッセンシャル& グリーンマテリアルズ	



Strategy

- 27 中期経営計画および構造改革の進捗
- 33 財務戦略
- 35 IR活動
- 37 住友化学のリジェネラティブ農業
- 41 イノベーションの推進
- 47 気候変動の緩和と適応
- 53 資源循環への貢献
- 56 自然資本の持続可能な利用
- 57 DXによる競争力強化
- 61 人材（DE&I、育成・成長、健康）

中期経営計画および 構造改革の進捗

2022-2024年中期経営計画では、当社の技術・人材等の多様性とGXの推進による成長機会を組み合わせ、総合化学の「Power」を最大限に発揮することで、持続的成長を目指しています。最終年度となる2024年度の業績は、策定当初の目標を大きく下回る見込みですが、短期集中業績改善策および抜本的構造改革の推進により、業績のV字回復を実現するとともに、社会課題をイノベティブな技術で解決する企業への変革を通じて、持続的な成長を目指します。

2022-2024年度 中期経営計画

Change and Innovation ~with the Power of Chemistry~

本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。

	2023年度 実績	2024年度予想 (2023年5月修正中期計画)	2024年度予想 (2024年5月15日公表)	2024年度 公表予想-中期計画
売上収益	24,469	30,000	26,700	-3,300
コア営業利益	-1,490	2,000	1,000	-1,000
営業利益(IFRS)	-4,888	1,800	700	-1,100
親会社の所有者に帰属する当期利益	-3,118	1,000	200	-800

現状認識および業績動向

当社は2000年代以降、石化事業の抜本的競争力強化、ライフサイエンス事業のクリティカルマスの確保、ICTを中心とした新規事業の育成という3つのコア戦略を進め、中長期的な収益力強化に取り組んできました。その結果、本中期経営計画に至るまでにグローバルでの事業展開の進展や、情報電子化学、健康・農業関連事業等の非石化事業の拡大によるスペシャリティ化の進展という点において、一定の成果を示しました。一方で、技術のコモディティ化の加速や中国等での大型プラントの新増設などの外的要因に加え、5事業部門がそれぞれの成長を目指すことで経営資源が分散されたこと、また、医薬品での目利き・開発力が不足したこと等の内的要因も重なり、特にペトロ・ラービグをはじめとした石化事業や住友ファーマの業績が低迷しました。その結果、2023年度は創業以来最大となる3,118億円の最終赤字を計上するなど、既存の5事業部門をエンジンとした成長モデルは限界を迎えていると認識しています。

2023年度業績

外的要因

- 技術のコモディティ化の加速
- 中国での大型プラント新増設
- 新薬の開発難易度上昇

内的要因

- 多角化経営による経営資源の分散
- 医薬品での目利き・開発力の不足
- 成長ドライバーの競争力不足

2023年度最終損益
-3,118億円

主な要因

住友ファーマ
ラソーダクリフ

ペトロ・ラービグ
石油精製マージン悪化

減損損失
●住友ファーマ無形資産
●千葉工場、シンガポールMMA
●メチオニン

短期集中業績改善策

事業再構築、在庫削減、投資厳選、資産売却・余資活用を通じたキャッシュ創出および損益改善

抜本的構造改革

業績V字回復後の持続的成長の実現に向けた既存事業の立て直し「再興戦略」と新たな長期成長モデルの確立「成長戦略」

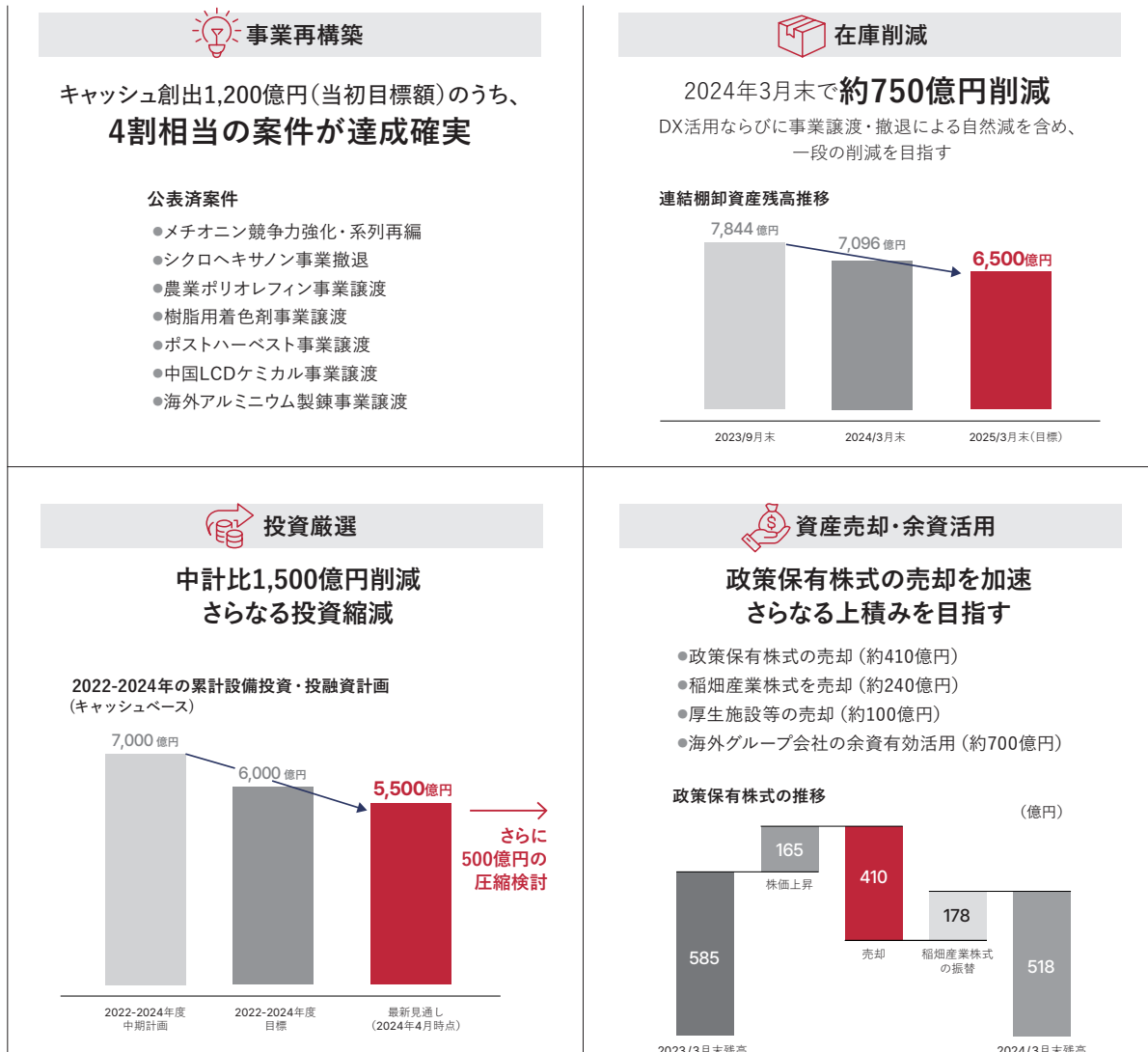
短期集中業績改善策

2024年度の業績V字回復の確実性を高めるとともに、抜本的構造改革に向けた財務体質強化のため、短期集中業績改善策に取り組んでいます。当初は5,000億円のキャッシュ創出を目標としておりましたが、2024年度3月までに想定を上回る進捗があったため、目標額を6,000億円に上方修正しました。創出したキャッシュにより有利子負債の返済を進めることで、いち早い財務体質の回復に努めます。また、コア営業利益の改善についても、当初目標の500億円からさらなる上積みを図ります。

約6,000億円へ目標上積み



これまでの取り組み



抜本的構造改革

2024年度の業績V字回復後の持続的成長の実現のためには、当社が抱える構造的な経営課題に対して抜本的な解決策を講じる必要があります。当社は、「抜本的構造改革」と題し、既存事業の立て直しを図る「再興戦略」、そして新たな長期成長モデルの確立や新規成長ドライバーの育成を図る「成長戦略」に取り組んでいます。

再興戦略

住友ファーマ再建： 「速やかな止血」と「再成長に向けたあらゆる選択肢の追求」を同時に実行

徹底した販管費・研究開発費の合理化

2024年度は、前期比1,000億円以上となる販管費・研究開発費の大幅削減を進めています。2023年度に実施した北米での2回の人員削減や、無形固定資産の減損効果が通年で寄与するほか、研究開発費については、ウロタロントの大塚製薬への導出や、後期開発品の見直しなど、開発パイプラインの絞り込みを進めています。経費については、当社および企業再生専門チームが関与し、徹底した削減に取り組みます。また、国内の体制スリム化についても検討していきます。

販管費	△670	研究開発費	△410
経費削減	△310	治験費用絞り込み	△220
人員削減	△260	人員削減	△180
無形資産償却	△100	その他	△10

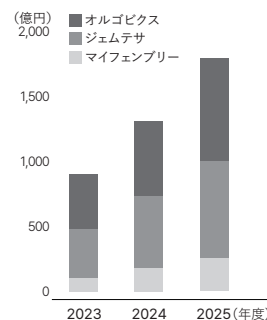
がん領域への開発リソースの集中

早期の収益貢献が期待できるDSP-5336およびTP-3654の開発に資源を集中し、2027年度までの承認取得と上市を目指します。どちらの剤もフェーズ1/2の段階ですが、明確な治療法が確立されていないがん疾患をターゲットとしています。現段階の治験からは、効能や安全性の面において優れた結果が得られており、ピーク売上収益はDSP-5336が500億円規模、TP-3654が1,000億円規模となるポテンシャルがあります。

基幹3製品の着実な成長

2023年度に市場への浸透が進んだ基幹3製品の拡販を推進します。オルゴビクスは、治療ガイドラインの改訂により併用療法推奨薬となったことを活かし、第一選択薬としての地位の確立を目指します。ジェムテサは、前立腺肥大症に伴う過活動膀胱への適応拡大を申請中であり、承認取得を見据え販売体制を整備します。マイフェンブリーはメディア広告強化による認知度の向上に取り組めます。

基幹3製品売上見直し



再生・細胞医薬の新会社設立により、事業加速

iPS細胞実用化のフロントランナーであるという強みを活かし、再生医療でしか提供できない新たな価値の提供を目指します。現在、開発を進めているパーキンソン病を対象としたiPS細胞由来製品は、承認されれば再生・細胞医薬製品として世界初となります。また、今後拡大が見込まれる研究開発や設備投資負担を踏まえ、当社と住友ファーマで新会社を設立することで、事業化を加速します。

予定適応症	地域	開発状況・上市目標
小児先天性無胸腺症(リサイミック)	米国	2022年3月上市済み
パーキンソン病 先駆け審査指定制度対象 (日本のみ)	日本	2024年度中の承認取得に向け準備中
	米国	フェーズ1/2試験開始
網膜色素上皮裂孔	日本	フェーズ1/2試験中→2028年度上市目標

ペトロ・ラービグ／エッセンシャルケミカルズ事業の再構築

ペトロ・ラービグ位置付け見直し

安価原料調達による圧倒的なコスト競争力を目指したペトロ・ラービグですが、昨今の石油精製や石油化学をめぐる外部環境の変化により業績が低迷しています。また、事業ポートフォリオをスペシャリティにシフトする当社と、共同出資社であるサウジアラムコ社とで、立ち位置の違いが顕在化してきました。

そのため、本年5月に結成した当社とサウジアラムコ社による共同タスクフォースで議論を重ね、8月にペトロ・ラービグの再建プランを打ち出しました。当社とサウジアラムコ社での資金提供・債権放棄による総額30億ドルの財務改善、また、資本構成の見直しにより、サウジアラムコ社が持分率60%の最大株主となり、当社は37.5%から15%に低下します。今後、収益力強化プランも同社から公表される見込みです。

国内・シンガポール事業再構築

国内事業については、既存エチレンプラントの合理化とカーボンニュートラル実現に向けた、環境負荷低減型コンビナート転換の検討を京葉地区にて進めるとともに、ポリオレフィン事業における企業連携、不採算事業・ノンコア事業の再編・整理を着実に実行します。

シンガポール事業については、出資者も含めたメンバーで構成された構造改革会議体において、上流のプラント最適化を検討するとともに、下流においては特殊高収益グレードなど製品の付加価値化を通じた収益力改善に注力します。

成長戦略

社会課題をイノベティブな技術で解決する企業への変革

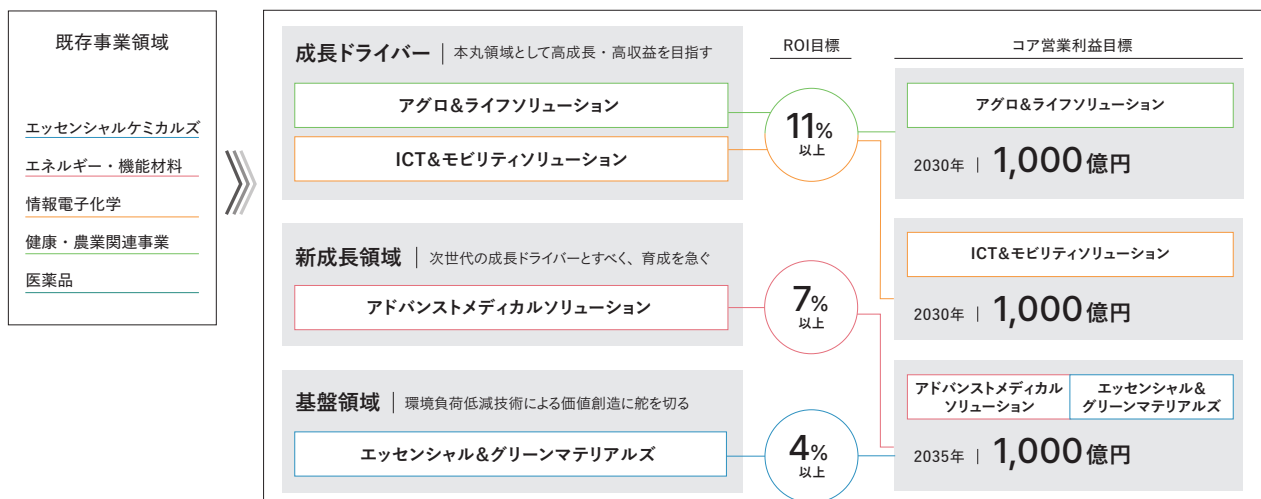
当社は、長期的に目指す企業像を、「Innovative Solution Provider」と定めました。当社は、食糧、ICT、ヘルスケア、環境の4つの分野における社会課題の解決に向け、100年以上の歴史の中で培った6つのコア技術、そしてそこから生まれる3つのX (GX・DX・BX) を切り口とした重要アセットを活用し、革新的な技術でソリューションを提供していきます。

Innovative Solution Provider



4つの新事業領域: 2024年10月からスタート

5つの事業セグメントを同列のエンジンとしてきた、これまでの成長モデルを転換し、経営資源の配分をよりメリハリのついたものにします。農業とICTを今後の当面の成長ドライバーと定め、「アグロ&ライフソリューション」と「ICT&モビリティソリューション」に経営資源を重点的に投下していきます。CDMOや診断薬を中心とした先端メディカル領域は次世代の成長分野と位置付け、「アドバンストメディカルソリューション」を育成していきます。「エッセンシャル&グリーンマテリアルズ」は、社会を支える製品を安定的に供給する、エッセンシャルという意味に加え、環境負荷低減技術による価値創造という、事業領域のコンセプトを明確にして運営していきます。



各領域の成長戦略

アグロ&ライフソリューション

当社が長年培ってきた化学農薬とバイオリショナルなどの天然物のハイブリッドでリジェネラティブ農業に貢献。これまでの研究開発・フットプリントへの投資を回収しつつ、有望市場における新規剤の拡販を進める。

社会課題

- カーボンニュートラル
- 生物多様性
- 食糧



今後の主流となる
リジェネラティブ農業分野に注力 → P.37

- 耕運を省略する不耕起栽培など、土壌の健康を修復・改善しつつ、GHG排出削減や生物多様性を維持向上する農業
- 人口増加・食糧確保に向け、単位あたり収量向上も重要

事業戦略

- 化学農薬・バイオリショナル・ボタニカルを駆使したリジェネラティブ農業貢献策の追及
- ブラジル・インドなど 成長市場の販売拠点最大活用
- 天然ピレトリン拡大・新規ボタニカル展開
- アニマルニュートリション領域におけるバイオリショナル展開加速



ICT&モビリティソリューション

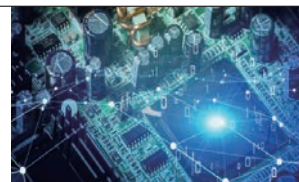
当社のICT関連事業とモビリティ関連事業を統合することで、積み上げてきた独自技術と豊富なノウハウを融合し、顧客のイノベーションを加速するソリューションを提案。半導体用ケミカルおよびフォトレジストに代表される先端半導体材料において強みを発揮するとともに、米国進出による事業領域の拡大により一層の成長を目指す。

収益拡大領域

<p>半導体用ケミカル</p> <p>半導体製造プロセスにおいて顧客ニーズに対応し高度な機能を発現</p>	<p>先端半導体材料</p> <p>AI半導体対応のプロセス技術革新により前工程・後工程にて新たな市場形成</p>	<p>米国半導体ビジネス進出</p> <p>テキサス新工場を橋頭堡に米国での半導体用ケミカル(高純度、機能性)を大きく拡大</p>
<p>モビリティ関連材料 自動車用部材としても用いられるスーパーエンブレや車載用ディスプレイ等の着実な成長により収益拡大</p>		

事業戦略

- 事業拡大**
- 独自の有機分子レジストにより次世代EUVでトップシェアを目指す
 - 技術転換期にある半導体後工程材料に積極参入
- 事業地域拡大**
- 半導体材料を中心に米国展開を本格化
- 既存事業の収益最大化**
- ディスプレイ材料：ポートフォリオを大きく転換。大型偏光フィルム、FPD用ケミカルからOLED・車載向け高機能材料にシフト
 - シリコン半導体材料：フォトレジスト・半導体用ケミカルの需要増加を先取りした供給体制強化
 - スーパーエンブレ：自動車分野での販売拡大
- 長期成長に向けて**
- 2030年代前半に飛躍が期待される次世代ディスプレイ、パワー半導体材料の開発を鋭意進める



アドバンストメディカルソリューション

化学、バイオ、DX技術を融合した、多様な医療やヘルスケアニーズに応えるソリューションの創出・提供を通じ、人々のより健康で豊かな生活に貢献。核酸、再生・細胞医薬といった最先端分野と、医薬の大半を占める低分子分野の2本立てでCDMOの拡大を目指す。

CDMOを始めとした先端医療・ヘルスケア関連事業

ライフサイエンス事業で培った知見
(開発、生産技術、品質管理、分析)



市場成長性・創出できる社会価値が高い領域

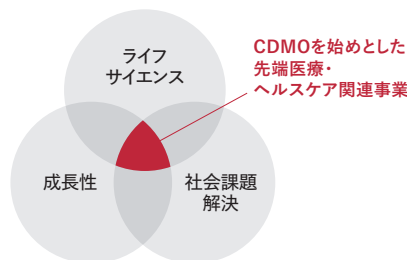
事業戦略

再生・細胞医薬製品

- iPS細胞の実用化技術を活かした米国市場での展開加速

CDMO(低分子、核酸、再生・細胞医薬)

- 高い合成力を武器に、開発が高度化する低～中分子領域をターゲットとしたCDMO事業の着実な成長
- 再生・細胞医薬における治療薬開発とのシナジー最大化



エッセンシャル&グリーンマテリアルズ

化石資源を消費する石油化学事業から環境負荷低減技術による価値創造に舵を切る。環境負荷低減技術とライセンスを組み合わせ、Solution Providerとしての地位を確立。まずは2030年までにGX関連技術を確立し、2035年を目途に自社プラントでの商業化、その後、海外ライセンスによるソリューション事業の拡大を目指す。

STEP 1

技術開発(~2030年)

GXを実現する革新技術の早期開発・実証

STEP 2

商業化(~2035年)

商業スケールで環境価値を具現化、事業化を加速

STEP 3

世界へ展開

海外ライセンスによるソリューション事業拡大

事業戦略

環境負荷低減事業の拡大

- GI基金に採択されたケミカルリサイクルを中心にGX技術開発に注力(候補技術例)

- エタノール to プロピレン(右図)
- CO₂ to メタノール(ICR)
- 廃プラ直接分解によるオレフィン
- PMMAケミカルリサイクル 等

- ライセンスビジネスを中心としたソリューション事業を拡大
- 当社の技術を用いたリサイクルプラスチック製品を「Meguri」ブランドとして展開

収益貢献ポテンシャル (例)エタノール to プロピレン技術

2030年のプロピレン全世界生産能力

約**2億**トン/年

約1%見合いに技術実装(200万トン)

CO₂削減貢献 約**400万**トン/年相当

貢献価値(2035年) 約**400億**円 年以上

※1 Chemical Market Analyticsのデータをもとに当社推定
※2 400万トン×炭素価格10,000円



ケミカルリサイクル実証設備

財務戦略

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 目標



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。そして、これらを安定的に達成することによって企業価値を持続的に高めていくことを目指しています。

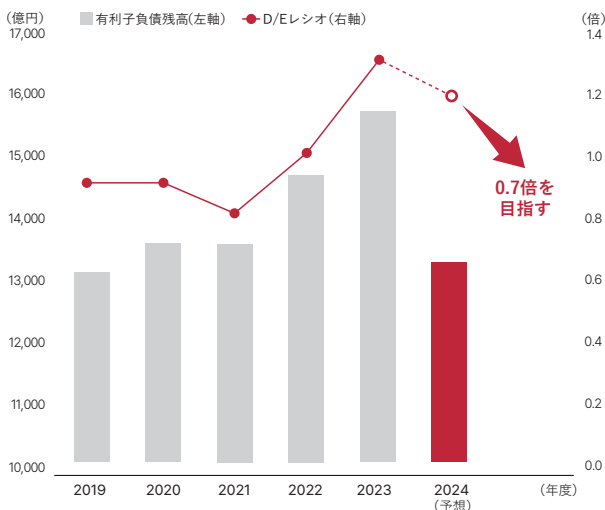
なお、現在進めている構造改革の中で事業部門の再編とともにROIの管理についても見直しを進めており、全部門一律7%という目標から、事業部門ごとの設定に変更することで資本効率の一層の向上を図ることにしました。

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CO₂排出量の増減が見込まれる場合、インターナルカーボンプライス(1トン当たり10,000円)を反映した経済性指標を算出し、投資判断を実施しています。また、すでに実行した設備投資・M&Aについても、定期的に投資成果をフォローアップしています。

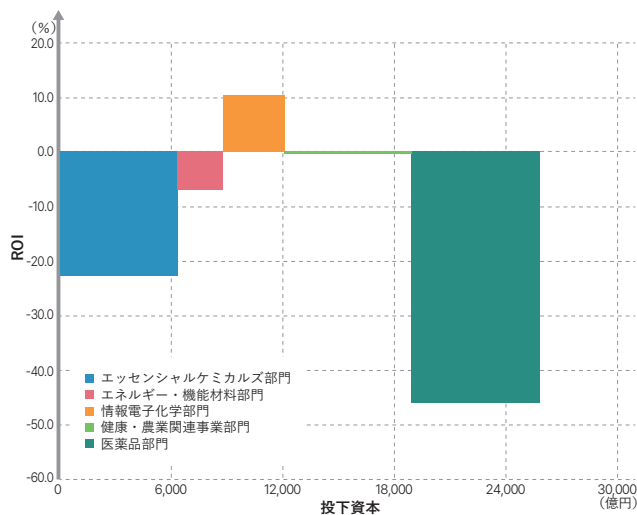
業績V字回復および財務体質改善に向けて

2023年度は、エッセンシャルケミカルズ部門と医薬品部門での業績悪化や多額の減損損失等により、当社として過去最

有利子負債、D/Eレシオ



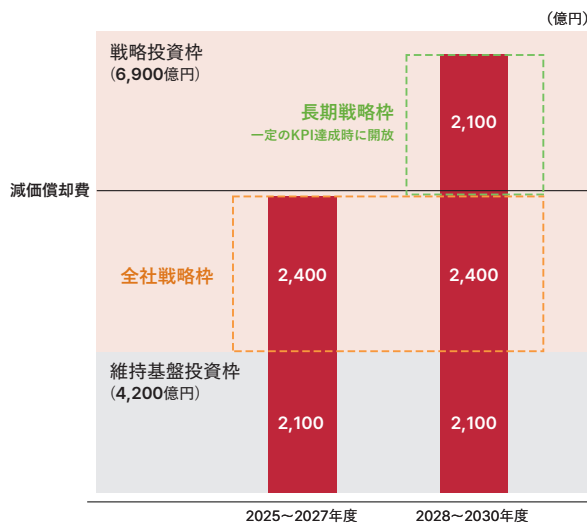
事業部門別投下資本、ROI (2023年度実績)



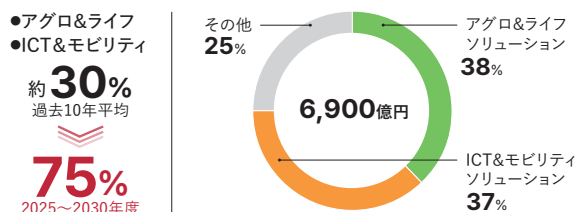
大となる損失を計上しました。この状況を踏まえ、2024年度の業績V字回復の確実性を高めるとともに、抜本的構造改革に向けて財務体質を強化するために、2023年秋から取り組んでいる短期集中業績改善策をより一層加速させています。2024年度は、事業売却等の短期集中業績改善策の寄与、医薬品部門における徹底したコスト削減と基幹3製品の拡販、農薬や半導体材料などの先行投資の効果等により、コア営業利益1,000億円へのV字回復を目指します。

また、財務体質改善に向けては、当初2024年度末までに5,000億円のキャッシュ創出を目標としておりましたが、2023年度末時点で4,000億円のキャッシュ創出の見通しが立ったため、目標額を6,000億円に上方修正し、さらに案件の上積みを目指しています。ここで創出したキャッシュを有利子負債残高の削減に充てることで、前中期経営計画期間中の大型戦略投資と足元の業績悪化により傷んだ財務体質を改善します。

今後の投資計画および投資枠設定イメージ



戦略投資枠6ヶ年の配分



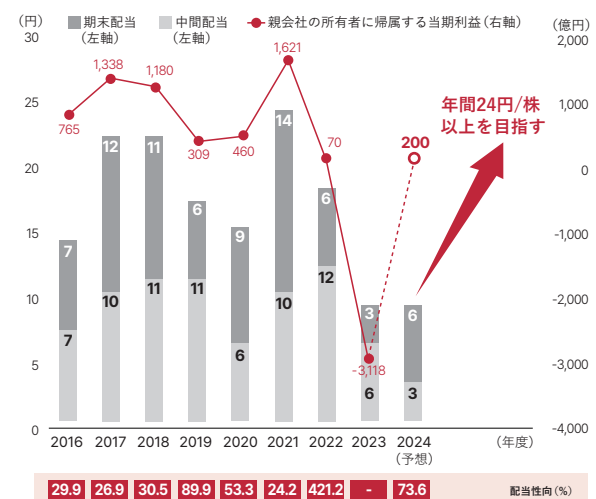
アグロ&ライフ、ICT&モビリティに4,000~5,000億円を集中的に資源投入

今後、金融政策の転換により金利上昇が見込まれる中で、金融収支を改善するためにも有利子負債残高を統制することは重要であると考えております。そのため、当面は減価償却費の範囲内での投融資に抑制し財務体質の強化に努める一方で、業績が回復軌道に乗った段階で、長期戦略枠として投資を増加させるとともに、今後の当面の成長ドライバーと位置づける農業関連・ICT関連に積極的に割り当てていきます。

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。2023年度は過去最大の赤字になり、株主・投資家の皆様には申し訳ございませんが1株当たり9円に減配させていただきました。24年度の配当予想につきましては業績のV字回復を見込む一方で、傷んだ財務体質の強化を優先する方針であるため、23年度と同様、1株当たり9円としております。当社としては1株当たり年間12円を維持すべき最低ラインの安定配当と考えるとともに、中長期的にはコア営業利益2,000億円レベルでの配当性向30%を想定した、年間24円以上の水準を目指します。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、株主の皆様のご期待に応えていきます。

株主還元



IR活動

基本方針


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

2023年度の活動概要

2023年度は、新型コロナウイルスの影響で実施できていなかった海外機関投資家への訪問や、投資家工場見学を再開し、株主・投資家の皆様との建設的な対話を実施することができました。また、急速な事業環境の変化に対応し、決算発表と同時にマネジメントによる説明会を実施することで、業績に関する説明を充実させるとともに、当社が描いているビジョンや認識している課題等の共有に努めました。

IRカレンダー (2023年度)

年間を通して、説明会を実施しているほか、刊行物の発行も行っています。

決算発表	5月 2022年度 決算	8月 2023年度 第1四半期決算	11月 2023年度 第2四半期決算	2月 2023年度 第3四半期決算								
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
ラージ説明会	5月 2022年度決算および 経営戦略説明会 		11月 2023年度上期決算および 経営戦略説明会 									3月 DX戦略説明会 
スモールミーティング		6月 社長による スモールミーティング							12月 情報電子化学 スモールミーティング	12月 債券スモールミーティング (証券会社主催)		3月 健康・農業 スモールミーティング (証券会社主催)
刊行物	5月 インベスターズ ハンドブック 	6月 有価証券報告書	7月 住友化学 レポート 	8月 サステナビリティ データブック 								
海外IR		6月 北米ロードショー	6月 欧州ロードショー		9月 香港・シンガポール カンファレンス (証券会社主催)			11月 シンガポール カンファレンス (証券会社主催)				

主なイベントの開催実績 2023年4月～2024年3月の実施状況

説明会

	登壇者	回数	参加者数・ Live視聴数
2022年度決算および 経営戦略説明会	社長	1	592
上期決算および 経営戦略説明会	社長	1	357
DX戦略説明会	副社長ほか	1	96
電話カンファレンス での決算説明会	社長、IR担当役員	2	683

個人投資家説明会

	対応者	回数	参加者数
個人投資家説明会 (動画配信)	IR担当部長	2	-

投資家との面談

	対応者	投資家の属性	参加者数
投資家との面談	社長、IR担当役員、 IR担当部長ほか	ファンドマネージャー、 アナリストほか	449
うちSR、ESG面談	社長、IR担当役員、 IR担当部長ほか	ESG担当、議決権行 使担当ほか	57

スモールミーティング

	対応者	回数	参加者数
社長による スモールミーティング	社長、事業部門長	1	20
事業部門等による スモールミーティング	事業部門長、事業部門 担当役員ほか	3	45

対話の主なテーマ

短期集中業績改善策の進捗

- 事業再構築
- 政策保有株式の売却

抜本的構造改革の概要

- 住友ファーマの立て直し
- ペトロ・ラービグ含む石化事業の立て直し

気候変動問題への取り組み


- GHG排出削減に向けた
取り組み状況

社内へのフィードバックと改善例

当社は、IR活動の中で得られたアナリスト・投資家のご意見やご指摘を社内各層にフィードバックし、当社の経営戦略・事業計画や企業価値等について外部視点での評価を共有することで、競争力強化・経営の改善につなげています。

フィードバック	内容
取締役会報告	決算説明会や投資家面談等で得られたご意見、株価等の当社に対する評価等について、取締役会等で共有しています。
IR広報連絡会	四半期に一度、各事業部門、本社部門の部長クラスに対し、決算発表や説明会に対する投資家の反応や意見等を共有するほか、投資家・メディア向けイベントの企画内容等について意見交換しています。

投資家のご意見を経営に反映した具体例

投資家	〈投資家ご意見〉	〈当社対応〉
 投資家	カーボンニュートラルに向けた「責務」にあたる自社のGHG排出削減量は定量化されているが、「貢献」にあたる自社製品による世界のGHG排出削減量は定量化されていない。定量的に示すことにより化学産業のレピュテーションの向上を図ってほしい。	当社製品・技術によるGHG削減量を科学的手法に基づいて定量的に表す Science Based Contributions(SBC) を策定し、社会価値創出を可視化 → 気候変動の緩和と適応

情報開示体系とエンゲージメントツール

当社では、株主・投資家を含めたステークホルダーとのエンゲージメントを推進するべく、『住友化学レポート』、『インベスターズハンドブック』、『サステナビリティレポート』の3つのレポートを発行しているほか、ホームページ、SNS等で適宜情報を発信しております。当社への正しい理解を深めていただくことにより、企業価値向上を目指していきます。

→ 「住友化学レポート2024」発行にあたって

住友化学の リジェネラティブ農業

～化学農薬×バイオラショナル事業で持続可能な農業を実現する～

あらゆる分野で持続可能型社会を目指した動きが加速している中、農業分野ではリジェネラティブ農業を基本としたバリューチェーンの構築が急速に進んでいます。当社は、農業生産量と食の安全・安心を確保し、生物多様性の保全やカーボンニュートラルの実現を志すこの「リジェネラティブ農業」の実現には、化学農薬とバイオラショナル製品の適正な使用が望ましいと考え、さまざまな取り組みを推進しています。

バイオラショナルとは：

天然物由来などの微生物農薬、植物成長調整剤、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

化学農薬での貢献

不耕起栽培への対応

不耕起栽培とは、作付前に圃場を耕さず、そのまま種をまいて農作物を育てる農法です。農作業の省力化による燃料の削減や、表土流亡の抑制による水系生物多様性の保全など、さまざまなメリットがあります。また、耕起作業によって生じる土壌中有機物の酸化による二酸化炭素の発生を抑制するため、この農法はアメリカ・ブラジルを中心に急速に普及しています。当社は、速効性・残効性などの特徴を持つ除草剤の提供を通じて、不耕起栽培の普及に貢献していきます。

代表的な剤

- ラビディシル®** □ 効果発現が早く、低薬量でも十分な効果を発揮
□ 米国・南米で2024年以降に上市予定

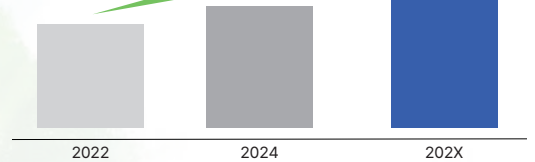
→ 次世代雑草防除体系用除草剤(インベスターズハンドブック)

- フルミオキサジン** □ 既存薬剤への抵抗性雑草、難防除雑草に有効
□ 残効性に優れ、処理回数を削減

→ バイエル社との提携(インベスターズハンドブック)

不耕起栽培用除草剤 連結売上高

1,000億円以上を
目指す



TOPICS

茎葉処理剤と土壌処理剤のコンビネーション

除草剤を大別すると、既に生えた雑草を枯らす茎葉処理剤と、土壌内で雑草の発芽を抑制する土壌処理剤の2種類があり、当社製品では、ラビディシル®が前者、フルミオキサジンが後者に分類されます。不耕起栽培においてこれら2剤を活用することにより、既存の雑草除去と播種後の雑草発芽抑制の両面での効果発現を期待しており、この両剤の活用は有望な戦略であると考えています。



今後主流となる環境再生型農業“リジェネラティブ農業”

気候変動、生物多様性の喪失、世界人口の急速な増加に伴う食糧問題など、現代社会が直面する課題は多岐にわたります。農業生産性を維持しながら、土壌の健康を修復・改善し、GHG排出量の削減や生物多様性の保全を実現するリジェネラティブ農業は、これらの課題に対処するアプローチとして注目されています。

当社は、長年培ってきた化学農薬の技術と、世界をリードするバイオリショナルなどの天然物由来製品を組み合わせ、多角的なアプローチでこのリジェネラティブ農業を推進していきます。



対応すべき社会課題

カーボンニュートラル

生物多様性

食糧



当社のアグロソリューション

化学農薬

高い創薬力を活かし、薬剤抵抗性など作物保護における問題を解決するソリューションを提供

バイオリショナル事業

天然の力を活用したユニークなソリューションを提供（高機能肥料、菌根菌、バイオスティミュラント）

種子処理への対応

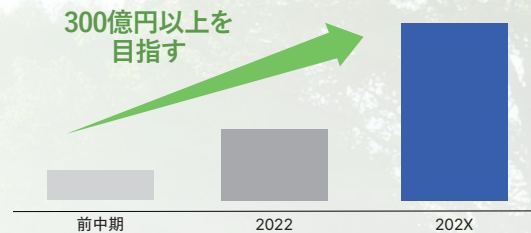
種子処理とは、薬剤を播種前の種子に直接処理する施用方法です。種子に対してピンポイントで農薬を施用することで、必要薬剤量を最小限に抑え、環境負荷の低減に寄与します。また、散布のためにトラクターで畑に出る必要もなくなり、燃料消費の削減にも寄与することから、リジェネラティブ農業に貢献する技術として注目されています。当社は、作物ごとに対応した幅広い殺虫剤・殺菌剤・殺線虫剤の提供を通じて、種子処理の普及に貢献していきます。

代表的な剤

Nipsit® □ 幅広い殺虫活性を持つ有効成分を特徴のある製剤技術で製品化

Zeltra® □ 当社の最新の殺菌有効成分を活かし、幅広い作物へ展開

種子処理関連製品 連結売上高



TOPICS

バイオリショナル種子処理剤：Aveo® EZ nematicide

当社は化学農薬以外にバイオリショナル種子処理剤も展開しています。その代表的な製品であるAveo®は、農作物の収量や品質の低下を招く土壌センチュウから作物の根部を保護する、バイオリショナル種子処理剤です。Aveo®の有効成分である微生物が、植物の根域に定着しバイオバリアを形成することで、土壌センチュウが作物根部に寄生するのを防ぎます。また、根部の健全な育成を促すバイオスティミュラント資材としての機能も有します。Aveo®は、既存の種子処理技術とも互換性があり、今後のリジェネラティブ農業に貢献可能な製品です。



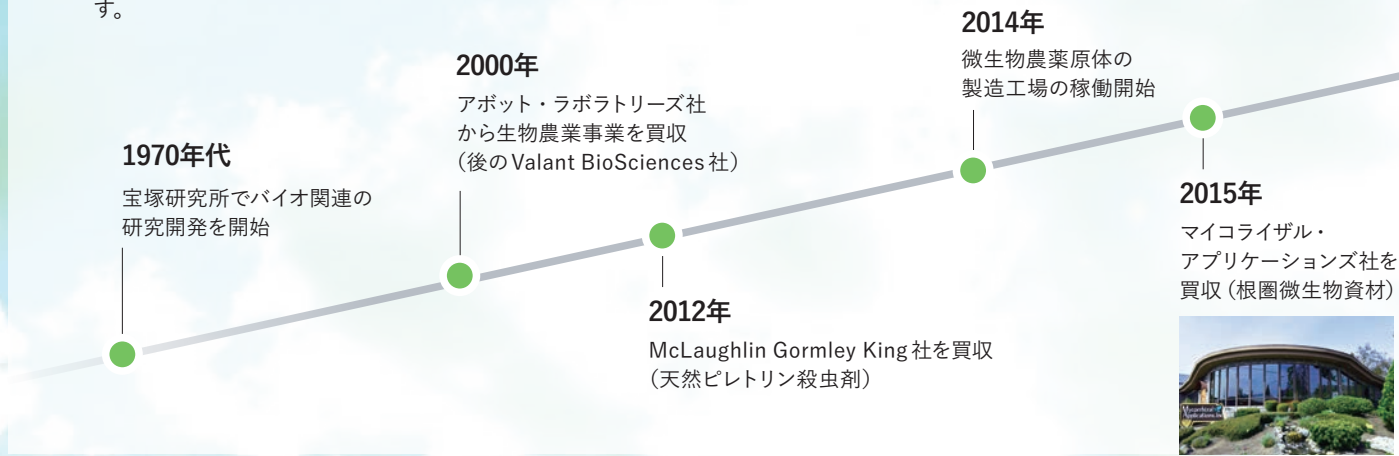
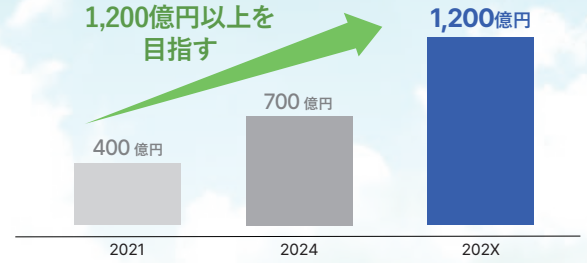
Corteva Agriscienceとの協業

当社は2017年より、農作物の初期生育と収量向上を目的に、種子処理技術の開発・登録・商業化についてCorteva Agriscienceと協業しています。この協業においては、当社の化学農薬およびバイオリショナル製品と、Corteva Agriscienceの先端種子処理技術という両社の強みを最大限に活用しています。

バイオリショナル事業での貢献

バイオリショナルの市場規模は、世界全体で約70億ドルと化学農薬の10分の1程度ではあるものの、より環境負荷の低い農薬を求める生産者や消費者ニーズの高まりを受けて、年間10～15%の成長が見込まれています。当社は古くから、天然物由来の成分を活用した微生物農薬などのバイオリショナル事業やボタニカル事業に注目し、買収等を通じて着実に事業を拡大してきました。その結果、現在では世界トップクラスの地位を築いています。また、2023年からはバイオスティミュラント領域にも本格的に参入し、ポートフォリオを強化しています。今後も事業の拡大を進め、リジェネラティブ農業の推進に貢献していきます。

バイオリショナル・ボタニカル 連結売上高



バイオリショナル・ボタニカル事業のポートフォリオ

→ 当社のバイオリショナルの領域(インベスターズハンドブック)

バイオリショナル クロッププロテクション

概要

自然界に存在する微生物を用いた製品で、病害虫を防除する効果がある。環境や人、作物への影響は小さく、安全な食糧供給に寄与する。



代表製品

ダイペル等の微生物殺虫剤

バイオスティミュラント

概要

作物や土壌が本来持つ力を引き出す効果を有する農業資材。高温などの非生物的ストレスに対する防御の誘導や、植物の成長・栄養素の吸収を促進する。



代表製品

FBサイエンス社の各種製品
 ④ FBサイエンス社公式サイト(英語)

バイオリショナル クロップエンハンスメント

概要

果実を大きくするまたは開花を促進するなど、作物の成長や発育を増進または抑制することで品質や収量の改善に貢献する製品。



代表製品

アクシード等の植物成長調整剤

バイオリショナル ライズスフィア

概要

植物に土中水分・養分の効率的な吸収を促し、成長を促進するほか、灌水量や施肥量の低減、環境へのリン流出低減などの効果がある根圏微生物資材。



代表製品

マイコアプライン等の菌根菌
 → 自然資本の持続可能な利用

パブリックヘルス/ フォレストリヘルス

概要

蚊などの病害虫を制御して病気の媒介を防ぐ公衆衛生製品や、樹木を食害する虫を制御して森林の健康を維持する森林保護製品。



代表製品

Valant BioSciences社の各種製品
 ④ Valant BioSciences社公式サイト(英語)

ボタニカル

概要

植物由来の成分を使用した、農業用、家庭用、業務用の病害虫駆除・防除製品。



代表製品

McLaughlin Gormley King社の各種製品
 ④ McLaughlin Gormley King社公式サイト(英語)

2017年

- 協和発酵バイオから事業買収
(植物成長調整剤)
- ボタニカル・リソース・オーストラリア・グループを買収(ボタニカル殺虫剤)

2020年

バイオリショナル事業の
組織体制強化
(サステナブル・ソリューション・
ビジネスユニット)

2023年

- FBサイエンス社を買収
(バイオスティミュラント)
- Barrix Agro Sciences社を買収
(昆虫フェロモンによる害虫防除技術)

fb**sciences** 

Barrix 
One for everyone

Valent BioSciences 社

当社グループのValent BioSciences社は、米国イリノイ州リバティビルに本社を構える企業であり、農業、公衆衛生、森林保護分野において、バイオリショナル製品と技術で世界をリードしています。同社のバイオサイエンスの専門知識により、土壌の健康を維持する持続可能な農業の実現や、昆虫を媒介とする感染症からの公衆衛生の保護に貢献しています。革新性、品質、性能、持続可能なソリューションの提供において高い評価を受けている同社の製品ラインには、バイオ殺虫剤、バイオ線虫剤、バイオ殺菌剤、植物成長調整剤、バイオスティミュラント、微生物種子処理剤などがあります。



関係者からのコメント

リジェネラティブ農業への関心の高まりは、
バイオリショナル事業全体にとって
強い追い風となっています。

Valent BioSciences 社
社長

Salman Mir さん



バイオリショナル製品は、生物由来の物質であり、環境負荷が限りなく低いことから、社会全体の持続可能性とリジェネラティブ農業への関心の高まりに伴い、近年主流になりつつあります。世界人口が80億人を超え、現在もなお増加し続ける中で、同じ土地面積でより多くの食糧を生産する必要性が高まっています。

このトレンドは、60年にわたってバイオサイエンスの専門知識の獲得と研究開発、技術革新に注力し、広範囲のバイオリショナル製品・技術のポートフォリオを保有しているValent BioSciences社にとって、強い追い風となります。また、更なる成長を目指して、戦略分野への投資を続けています。当社の強みである研究開発や製

造設備への集中投資をはじめ、バイオリショナル市場で最も成長率が高いバイオスティミュラント事業を拡大するために、2023年3月にFBサイエンス社を買収しました。

当社のバイオリショナル事業の年次成長率は1桁台後半から2桁台前半に達し、市場全体の成長率に近づいています。引き続きバイオコントロールおよびクロップエンハンスメント分野でリーダーシップを発揮し、新たに得たバイオスティミュラント事業を最大限に活用することで、当社全体の成長率を高め、バイオリショナル市場でのリーダーとしての地位を維持することを目指します。

イノベーションの推進

社会課題をイノベティブな技術で解決するInnovative Solution Provider を目指し、「イノベーションの推進」を経営として取り組む重要課題の一つとしています。当社は、環境・食糧・ヘルスケア・ICT を重点4分野と定め、住友化学の幅広い技術基盤を活かしたソリューション(価値)を提供することにより、社会課題の解決に努めていきたいと考えています。

技術・研究開発

当社を取り巻く事業環境の不確実性が増すなか、気候変動、食糧問題、さらには感染症などの社会課題の解決に対する化学産業の果たす役割は大きく、当社の事業機会も拡大しています。当社は、長年にわたる広範な研究活動を通じ、触媒設計、精密加工、有機・高分子材料機能設計、無機材料機能設計、デバイス設計、生体メカニズム解析という、“6つのコア技術”を獲得し、グリーン、デジタル、バイオの3領域での研究開発アセットを育んできました。これらを最大限に活用した研究開発を推進し、顧客・社会へのソリューションを提供していきます。

長期的に目指す姿：社会課題をイノベティブな技術で解決する企業



3つのトランスフォーメーション (X) に資するアセット

蓄積
50年以上の研究実績
 (1970年代～)
 宝塚研究所(1971～1984)を起
 点とし、農業・医薬品研究を通
 じてバイオ技術を蓄積

技術力
200超のBX関連
 特許ファミリー

解析技術

- 生体メカニズム解析
- オミックス総合解析
- 菌叢解析

合成技術

- 生体触媒開発

細胞技術

- ES/iPS細胞研究の早期着手
- 高度な分化誘導技術

オープンイノベーション
 合成生物学を用いた高機能化学
 品開発を目指し、有力スタートアッ
 プとの連携を加速
 (Conagen、Ginkgo Bioworks)

人材力
約280名以上の
 バイオ系博士

高度な専門性を持つ
 博士人材を積極的に採用

カーボンニュートラル推進
 総合化学メーカー初の
 SBT認定'2018年
 GHG **50**%削減
 2030年 (2013年度比)
 • 「責務」と「貢献」の両面からカー
 ボンニュートラルに取り組む
 • 2023年度は47%の削減を達成

人材力
 環境負荷低減技術の開発拠
 点整備 (Innovation Center
 MEGURU)

技術力
 触媒・プロセス
 技術ライセンス **約70**件

- 低環境負荷の化学品製造を可能とする技術 (PO単産法、塩酸酸化)
- 日化協技術賞「総合賞」(2022)等受賞多数

オープンイノベーション
GI基金
 ケミカル
 リサイクル **約500**億円
 (事業規模)
 産学連携による革新技術の開発
 (エタノール to プロピレン等)

外部連携
CFP-TOMO®
 展開 **約110**件
 (日化協レスポンシブル・ケア大賞受賞)
 • カーボンフットプリント(CFP)を一
 括自動計算するソフトを独自開発
 • 国内外の企業に無償提供中

BX
 (バイオ・トランスフォーメーション)

GX
 (グリーン・トランスフォーメーション)



DX

(デジタル・トランスフォーメーション)

技術力
 Clarivate Top100
 グローバル・
 イノベーター **3**年連続
 選出

データサイエンティスト部隊(デジ
 タル革新部)によるインフォーマティ
 クス(BI、CI、MI)の活用深化

人材力
 DXコア
 人材 **約1,700**人

- 独自の教育プログラムによる育成
- 本社イベント(DXリポジトリ)で社員のデジタルリテラシー向上

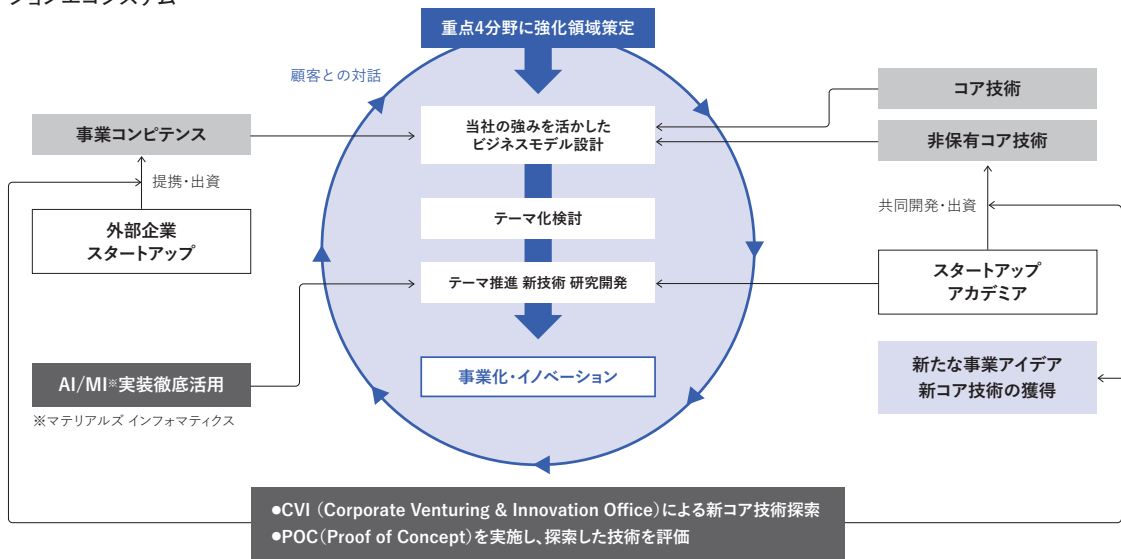
蓄積
50年以上の研究実績
 (1970年代～)

1980年代に早くも計算科学による
 薬物設計システムを開発
 ⇒コンピューター・ケミストリーの
 礎を築き、MIの発展に貢献

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

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。事業コンピテンスについても、不足する部分を外部企業やスタートアップとの提携・出資などにより補完して、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、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。

イノベーションエコシステム



ステージゲート管理制度

テーマ化の検討において、2019年度よりコーポレート研究テーマのステージゲート管理制度を本格的に導入し、研究テーマをアイデア段階から事業化まで、4段階に分けて管理しています。社内で提案されるアイデア段階のテーマを積極的に取り入れる一方、各フェーズでのゲート通過の要件を明確化し、研究部門だけではなく事業部門とも深く協議しながら通過可否を判断しています。これにより、新規テーマの創出や将来性を加味した中止判断なども速やかに行えるようになりました。過去3年間では、テーマの創出や中断・事業部門への移管により、研究テーマの半数程度が入れ替わるなど、新陳代謝が活発になっています。

ステージゲート管理制度の全体像



標準化の取り組み

新技術をいち早く社会に実装し、世界的に普及させるためには、技術主導で市場開拓してだけでなく、技術や事業に係る諸条件を国内外で標準化し、展開していくことが極めて重要です。住友化学では標準化戦略検討のための部署横断的な体制を構築し、カーボンニュートラル化など世界的な課題の解決に向け自社の技術的強みを国際社会への実装につなげるための活動を行っています。また、ケミカルリサイクルの標準化に向けたISOのワーキンググループに参画するなど、製品価値と事業基盤の確立に向けた各種の標準化にも取り組んでいます。

研究者メッセージ ※所属・役職は2024年8月時点のもの

当社はこれまでも様々な分野でイノベーションを創出してきました。ここでは長年各分野で最先端を走ってきた研究のスペシャリストから、当社の研究開発の強みや将来のイノベーションに向けた取り組みについて紹介します。



安全文化のもとで精緻な評価手法を追求し、製品開発に貢献

生物環境科学研究所 フェロー
的場 好英

生物環境科学研究所では、化学物質の「ヒト健康」と「環境」に対する影響を評価することで、当社が開発・販売する製品の安全性評価を行っています。

1990年、まだ世の中で家庭用殺虫剤の安全性評価手法が確立されていない頃、東京都が家庭用殺虫剤の室内濃度を測定し、その結果が話題となりました。当社はこの問題をさらに詳しく調査するため、室内に残留する殺虫剤の安全性を検証することにしました。研究所構内にモデルルームを多数建設し、様々な殺虫剤製品を使用して室内濃度を測定する業務を私が担当しました。先輩や同僚の助けを借りながら、殺虫剤の残留挙動を明らかにし、人体への取り込み量を推定する手法を考案した結果、推定量と毒性試験の結果を比較することで、「数値で安全性を示す」ことが可能となりました。加えて、多大な資源を必要とせず、気中濃度や床残留量が予測できるシミュレーションモデルも開発しました。これらの結果は、欧米から多数の講演依頼を受けるなど、当時大変話題になり、各国で家庭用殺虫剤の安全性評価手法が確立するきっかけとなりました。

一方、私が開発した予測モデルは室内空気と床などの間の移動・分

配を予測できますが、室内空気や床中の殺虫剤の濃度分布は予測できないという課題がありました。そこで私は数値流体力学モデルを新たに組み込むことを考案し、チームメンバーが主体となって両モデルを融合した新しいモデルを開発した結果、室内の濃度分布を考慮した、より正確な安全性評価が可能となりました。現在も、チームメンバーがこのモデルを用いて種々の使用方法や室内環境条件下での殺虫剤の挙動を予測し、さらに精緻な安全性評価が可能になるように取り組んでいます。

これらの取り組みを経験して感じたことは、当社が「安全」を何よりも重視していること、そしてその考えを次代につなぐ文化があるということです。安全性評価は直接利益を生むわけではないですが、そこにリソースをかけて世界の先駆けとなる評価手法を開発し、さらに研究成果を引き継ぎながら発展させる体制を整えている当社を誇りに思います。今後、当社が農薬事業を成長ドライバーとして推進していく中で、農薬の安全性を担保する仕組みはますます重要になっていくと考えています。当社製品が、社会に役立つだけでなく安心して使用していただけるように、今後も安全性評価の技術を磨き続けていきたいと思っています。



機能材開発を支える有機合成技術の深化を目指して

先端材料開発研究所 フェロー
神川 卓

現代社会は人間によって新たに合成された有機化合物が無数に使われています。そして、より高いQOLに応えるため有機化合物の研究開発は近年ますます盛んになっています。データを見てみると、2000年来10年ごとに刊行された有機化学に関する文献・特許数(検索ツール:STN-CAPLUS)は、37,000件、46,000件、62,000件と年々増加の一途を辿っており、有機化学の知識と、新たな有機化合物を簡単な分子から作り上げる有機合成という技術は非常に重要なものと言えます。

私の所属する先端材料開発研究所は、新しい機能を持つ素材を創造・提供することを目的としています。新規機能材は、様々な基盤技術を複合化させて化合物を設計、合成し、開発されるものです。しかし、優れた機能を持った素材でも実際に量産する際に、生産性(収率)が低い、あるいは廃棄物が多いために商業生産までたどりつけないケースも少なくありません。そのため、新しい素材を工業レベルで製造できるように、新しい製造方法をつくり上げることも私たちの部署の重要な役割です。近年精力的に取り組んできたのは、次世代材料として有望なプリンテッドエレクトロニクス材料の重合方法の

開発です。これは、クロスカップリングという有機合成技術を応用して芳香環が連続したポリマーを重合させるもので、これまで、不純物や分子配列を精密にコントロールして安定した品質のポリマーを得るのは極めて困難とされていました。そこで解析部門、計算機部門と連携して重合機構解析を行い、望ましい経路で反応が進行する新しい触媒を設計・合成し、世界で初めて量産化に成功しました。また、この成功によってクロスカップリング重合に関する知見が蓄積され、その後の研究開発の大きな進展につながりました。

私たちは今、温室効果ガスを削減するための次世代の合成技術の開発に取り組んでいます。1993年からGreen Chemistryという言葉が使われ始めたように、化学業界は30年前から環境問題を意識し取り組んできました。そして現在、持続可能な社会の実現のため環境負荷低減が切迫した社会課題となっています。この大きな問題の解決には、当研究所が保有する合成技術や設計力、解析力に磨きをかけていくとともに、当社の様々な基盤技術の密接な連動、オープンイノベーションの活用が必要になります。私たちは化学が持つ幅広い技術の強みを生かし、この社会課題の解決に挑戦していきます。

知的財産

事業競争力の礎となり成長戦略を牽引する知的財産活動を推進します

目指す姿

住友化学は、事業戦略に基づき事業保護や実施自由度の確保を目的とした「守り」の知的財産活動を行ってきました。この「守り」の部分大切にしつつ、昨今は競合相手に対する競争優位性や参入障壁を意識した強い特許ポートフォリオを構築する「攻め」の知的財産活動も推進しています。

一方、環境負荷低減や生物多様性保全などの社会課題に向き合い、その解決策を生み出すには、様々なプレイヤーがお互いの強みを最大限活かしながら「共創・協調」していくことが不可欠です。当社は、その枠組みの中で、変革により生み出される新しい価値について知的財産の観点からどのように保護・活用して持続的成長に結び付けていくのかといった新たな課題に取り組んでいます。

このように「攻め」と「守り」に加え「共創・協調」の知的財産活動を積極的に推進することにより、当社の事業競争力の礎を築き、事業成長と企業価値の向上を牽引します。

基本方針

以下の基本方針のもと、知的財産活動を推進しています。

① 事業戦略と一体となり推進する

② グローバルな事業価値を生み出す

③ すべての技術開発成果の活用を図る

④ 法を順守し、権利を尊重する

事業に密接した実行体制

知的財産部門は、担当取締役・統括役員 の指揮監督のもと、本社部門に位置し、東京、大阪、愛媛を拠点に事業に密接した知的財産活動を行うべく、各事業部門に応じたグループ編成としています。各グループでは、事業セグメント毎に知的財産戦略の策定、特許ポートフォリオ管理、特許出願・権利化業務、調査解析業務について、事業部や研究所の知的財産担当グループのメンバーとも連携しながら遂行しています。

事業競争力を担う特許ポートフォリオの構築

知的財産の価値や役割は、事業環境や国・地域によっても大きく異なります。当社の成長分野として位置づけているアグロ分野、ICT分野をはじめ、知的財産に関する可視化データも随時活用しながら事業セグメント毎に知的財産戦略を策定し、特許ポートフォリオを構築しています。

アグロ分野における保有特許件数 (2024年4月時点)

地域	保有特許件数
欧州	833
アジア	745
日本	340
北米	344
中南米	395
オセアニア	123
アフリカ	63

- 米国、南米、アジア、欧州を中心に世界の農業市場をカバー
- 農薬の有効成分を物質特許として確実に取得
- 計画的に製剤、製法、用途といった周辺技術も特許化し強固な参入障壁を構築
- 特許権存続期間の延長制度も活用し、シェアや利益率の維持・拡大を図り、事業価値の最大化に貢献

ICT 分野における特許ポートフォリオ (左: 件数推移、右: 国別保有特許比率)

保有特許件数 (2019-2023): 2019: 4,500, 2020: 5,000, 2021: 5,500, 2022: 5,800, 2023: 6,230

保有特許件数 (2024年4月時点): 6,230件

国	保有特許比率 (%)
日本	41.0%
中国	14.4%
韓国	16.1%
台湾	18.0%
米国	8.5%
その他	2.2%

- 主要な製造販売国である日本、韓国、中国、台湾、米国にてライバル企業への影響力を有する質の高い特許を数多く獲得
- 早期審査制度も活用し、開発スピードに合わせて迅速に特許ポートフォリオを構築

GX/DX/BXに貢献する知的財産活動

新たな価値創出の基盤となるトランスフォーメーション技術は、サプライ/バリューチェーンにおいて幅広く活用されるため、共創・協調を念頭に戦略的・包括的な特許取得を目指しています。特に、再生医療を含むBX関連技術ではすでに約200件の特許を獲得して成長基盤の整備を進めています。また、SDGs関連特許においても国内総合化学企業の中でトップクラスの特許ポートフォリオを保有しています。

45 住友化学レポート2024

技術とブランドの融合による事業価値の最大化

お客様のニーズに応える高機能製品や技術サービスを生み出す「技術力」と長年培ってきた当社への「信頼」。両者を融合して事業の持続的な価値向上につなげています。

ブランド(商標): Meguri®



ケミカル / マテリアル リサイクル技術

ブランド(商標): Natural Products



バイオラショナル (微生物培養技術)
ボタニカル (植物抽出物研究開発技術)

ブランド(商標): Biondo®



高度な分析技術
豊富な天然資源のデータ

事例紹介 「Meguri×ケミカルリサイクル」における知的財産活動

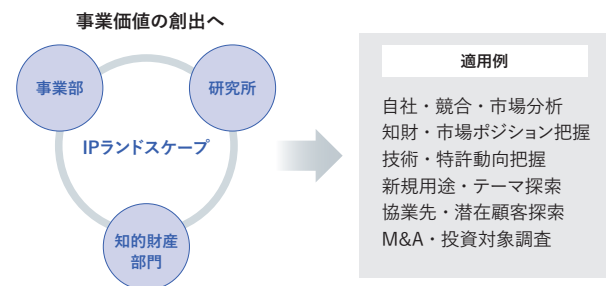
プラスチック事業は成熟分野ですが、リサイクル原料を用いたプラスチックはカーボンニュートラルの観点から重要な成長分野であり、新たな価値観や発想での開発が必要です。例えば、PMMAケミカルリサイクル事業には樹脂回収から樹脂原料モノマーの再生、再樹脂化、販売まで様々な企業が関わります。そこで、研究者と知的財産担当者がまず取り組んだのが、サプライチェーンを鳥瞰し、各層でのプレイヤーと技術課題を整理・可視化することでした。競合相手だけでなく、川上(樹脂回収)から川下(再生樹脂活用)まで網羅的に検討する中で担当者のマインドセットも育みながら約20件の特許を獲得しサプライチェーンを広範にカバーしました。これら技術・特許を基盤としながら、「Meguri」によるブランディングも進め、コイズミ照明株式会社の照明器具への適用、株式会社スタージュエリーによる国内初となる再生アクリル素材のジュエリーへの活用、さらにはライセンス事業に関するルーマス・テクノロジー社との協業などに繋げています。

→ 資源循環への貢献

知財インテリジェンス強化

知的財産部門では、事業部、研究所と連携し、知的財産および市場を統合的に分析し、可視化することで、経営・事業戦略に役立てる活動(IPランドスケープ)を推進しています。典型的には、新規参入の可能性検討、新規開発テーマ立案、M&A相手先の知的財産評価等で活用していますが、中でも、当社が強みを有する無機分離膜技術において、有望な共同研究相手や顧客を見出すべく特許面からサプライチェーンを解析して候補企業を選定・提案し、事業部での協業検討まで繋げた好事例も出始めており、今後も積極的に活動強化していきます。

IP ランドスケープの連携体制と適用例



社内知的財産研修 ～人材育成と体制作り～

当社では、職種やポジションに応じた知的財産研修を行っています。知的財産に関する基礎的な知識・スキルを獲得するだけでなく、IPランドスケープを含め戦略的に情報活用できる人材・体制作りを進めています。

研修概要

若手研究者向け

対象者	入社数年目の若手研究者 基礎:約100名/年 応用:約80名/年
主な内容	知的財産制度概要、発明発掘、調査、出願審査対応 事業における知的財産の重要性

中堅層向け

対象者	チームリーダー約50名/隔年
主な内容	事業に資する知的財産戦略の立案と実行、契約、係争、 情報活用(IPランドスケープ)

TOPICS

Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2024
世界の革新的企業トップ100社に3年連続で選出

当社の高い研究開発力と知的財産活動が評価されたものであり、一層活動を推進してまいります。



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P.47-52でご紹介します。また、気候関連情報の詳細については、サステナビリティレポートをご参照ください。

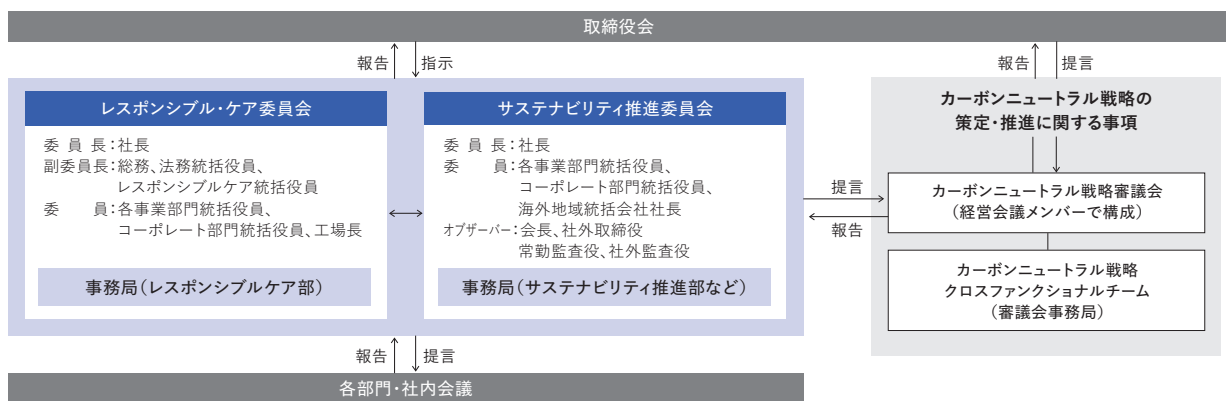
→ 気候変動の緩和と適応 (サステナビリティレポート)

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、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	気候変動対応に関す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立案の審議および推進

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。

→ リスク管理 (サステナビリティレポート)

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

カーボンニュートラル関連投資について、2013年度から2030年度にかけて、合計約2,000億円規模の投資を想定しています。

●シナリオ分析

気候変動に関するシナリオ分析とは、複数のシナリオを考慮した上で、気候変動の影響や気候変動に対応する長期的な政策動向による事業環境の変化を予想し、その変化が自社の事業や経営に与える影響を検討する手法です。現在、当社では、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5°Cに抑制するためにさまざまな施策がとられるシナリオ、このまま対策を講じず4°C上昇するシナリオについて、「リスク」・「機会」の側面から分析し、当社事業へのインパクトや今後とっていくアクションを検討しています。

シナリオ分析(抜粋版)

シナリオ	リスク・機会要素	当社への影響	リスク	機会	当社の対応
共通	情報開示要請拡大	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示の充実を通じた、ステークホルダーからの評価向上 コンプライアンスコストの増大 	●	●	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルの実現に向けたグランドデザインの策定と公表 カーボンフットプリント計算ツール(CFP-TOMO®)の開発と他社への無償提供 →P.50 当社製品・技術を通じた定量的なGHG削減貢献量の開示(Science Based Contributions) →P.52
1.5°C(抑制)	気候変動の緩和に貢献する製品・技術の需要増加	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出削減貢献製品・技術等の市場拡大に伴う、Sumika Sustainable Solutions(SSS)認定製品の需要増加や、将来のSSS認定候補製品の技術開発ニーズの拡大 		●	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出削減に貢献する製品の開発・普及 →P.52 プラスチックリサイクル技術の開発 →P.50 カーボンネガティブに貢献する製品の開発 →P.50 GHG排出削減貢献技術のライセンス推進 →P.66 CO₂フリー水素等の活用促進 →P.50
	GHG排出規制強化	<ul style="list-style-type: none"> 炭素価格などのエネルギー諸税上昇による操業コストの増加* 化石燃料への補助金の段階的廃止や顧客からの再生エネルギー使用促進の要請 	●		<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルコンビナート/カーボンニュートラルポートの検討 →P.50 再生可能エネルギーへの切り替え →P.49 LNGへの燃料転換 →P.49 クリーンアンモニア安定確保に向けた他社との協業 →P.49
4°C(なりゆき)	気候変動に適応する製品・技術の需要増加	<ul style="list-style-type: none"> 気温上昇・渇水等の環境変化に強い作物などの市場拡大に伴う、SSS認定製品の需要増加や将来のSSS認定候補製品の技術開発ニーズの拡大 		●	<ul style="list-style-type: none"> 農業や感染症のグローバルな環境変化に適応したソリューションの提供
	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> 海面上昇、高潮被害、洪水被害、熱波発生等の災害対策費用増加による工場のコスト競争力の低下 農業生産性低下に伴う、関連需要の減少 	●		<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画視点でのリスク管理と対応 事業展開地域の拡大・分散化

※先進国において、炭素価格が2030年に140ドル/トン、2050年に250ドル/トン(World Energy Outlook 2023による想定)まで上昇するという前提で、

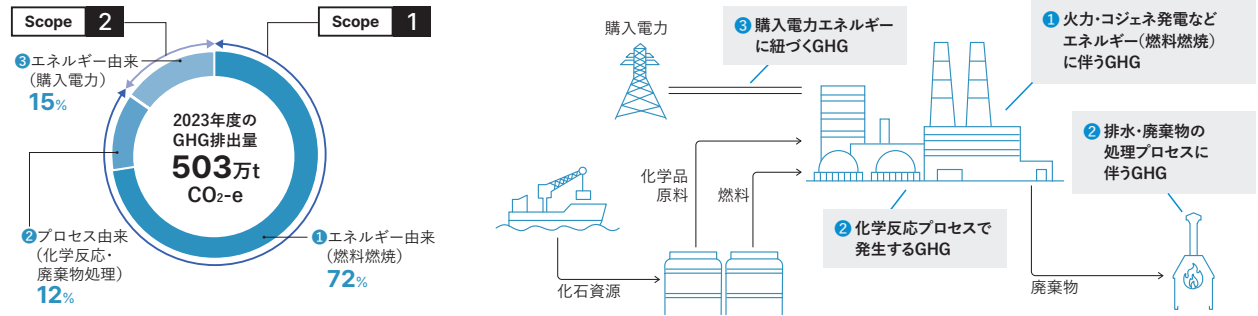
2050年度の当社グループのGHG総排出量を2023年度と同水準の約503万トン/年(Scope1+2)、炭素価格を21,000~37,000円/t-CO₂と仮定すると、約1,100~1,900億円/年の負担増加

→ シナリオ分析全文(サステナビリティレポート)

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2023年度のGHG排出量は、自家発電等の「**①エネルギー由来(燃料燃焼)**」が72%、化学反応や廃棄物処理の結果発生する「**②プロセス由来(化学反応・廃棄物処理)**」が12%、そして購入電力に紐づく「**③エネルギー由来(購入電力)**」が15%となりました。「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、GHG排出量の削減を目指します。



① エネルギー由来(燃料燃焼)のGHG排出量削減：燃料転換

石炭・石油コークス・重油からLNGへの転換

- 2022年度、愛媛地区において、既存の化石燃料に代わってLNGを用いた火力発電所の運転を開始
- 2024年1月、千葉地区において既存の石油コークス発電設備を廃止し、LNGを用いた高効率なガスタービン発電設備の稼働を開始



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

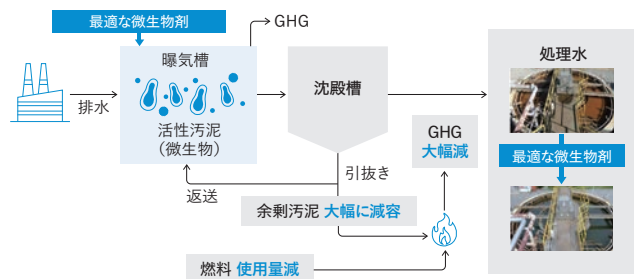
クリーン燃料への転換

水素とアンモニアは、燃焼時にCO₂を排出しないクリーン燃料として、さらにアンモニアは水素キャリアの一つとして注目されており、当社は以下の取り組みを実施しています。

- クリーンアンモニア(ブルー&グリーン)に着目し、その安定的な調達の可能性に関して、海外の大手アンモニアメーカーであるYara社との議論を継続。
- 国内のアンモニア事業者であるUBE株式会社、三井化学株式会社、三菱ガス化学株式会社と当社の4社で、共同でクリーンアンモニアの安定的な確保に向けた検討を継続中。
- 燃料用途のアンモニアおよび水素のサプライチェーン構築に向けて、地域連携の取り組みに参加。
→ 地域連携による取り組み

② プロセス由来(化学反応・廃棄物処理)のGHG排出量削減：排水処理技術の革新

当社では、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。



③ エネルギー由来(購入電力)のGHG排出量削減：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排出量削減を達成し、トータルで2013年度比で約30%のGHG排出量削減を実現しました。

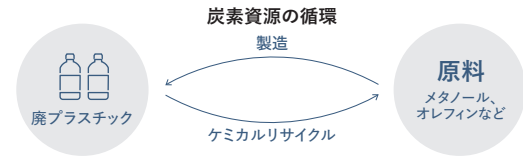
→ エネルギー由来(購入電力)のGHG排出量削減(サステナビリティレポート)

貢献 に対する具体的な取り組み

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。

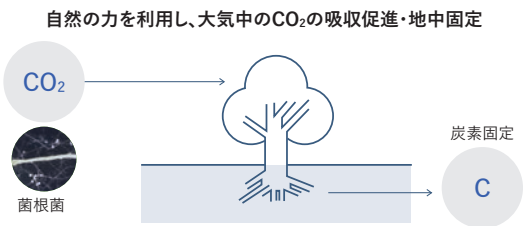
→ 資源循環への貢献



カーボンネガティブへの挑戦

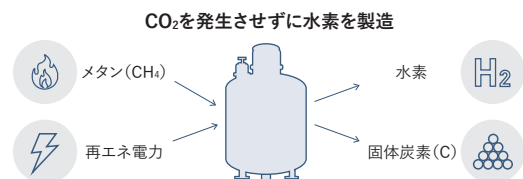
土壌中に存在する有用微生物の菌を植物の根に付着・共存させることで、植物の光合成によるCO₂吸収を促進するだけでなく、地中にも炭素化合物の形でCO₂が固定化される技術を開発しています。これにより、通常の畑、森林などでのCO₂吸収量より多くのCO₂固定化が可能となり、カーボンネガティブに貢献します。

→ 自然資本の持続可能な利用



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、CO₂フリーの水素の確保が課題となります。これに対し、CO₂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。



外部連携の取り組み

製品のカーボンフットプリント(CFP)[※]計算ツール普及の取り組み

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、約20,000品目のCFPを算定しました。現在は、評価の対象をグループ会社製品に拡大しています。他社にも当ツールの無償提供を実施し、現時点で110社以上の企業に使用いただいているほか、(一社)日本化学工業協会との連携も開始しています。また、CFP-TOMO[®]を活用した水などGHG以外の環境影響評価への展開も検討しています。

※原材料の調達から製造や使用、廃棄に至るまでの製品ライフサイクルの各過程で排出された温室効果ガスの排出量をCO₂排出量に換算して表したものを、化学会社においてはCradle to Gateと呼ばれる原材料の調達から製造に至る範囲で算定を行うのが一般的。

→ 外部連携の取り組み (サステナビリティレポート)

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(連產品、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

Cradle to Gate ^{CO₂}



Scope3



Scope3



Scope2



Scope1



Scope1

地域連携による取り組み

個社でできるカーボンニュートラルの取り組みには限界があるため、他社や行政等、外部との連携を国内外で加速させていく必要があります。当社は、2022年11月に千葉県を中心として発足した「京葉臨海コンビナート カーボンニュートラル推進協議会」に参加しているほか、丸善石油化学株式会社と三井化学株式会社と連携して、バイオマス原料の確保や廃棄物の回収等、カーボンニュートラルに向けた検討を行っています。また、四国・瀬戸内地区については、三菱商事株式会社と四国電力株式会社を中心として発足した「波方ターミナルを拠点とした燃料アンモニア導入・利活用協議会」に参加し、クリーンアンモニアのサプライチェーン構築に向けて連携して取り組んでいます。その他、行政が進める港湾脱炭素化推進計画についても、地域で連携して検討を進めています。

指標と目標(リスク)

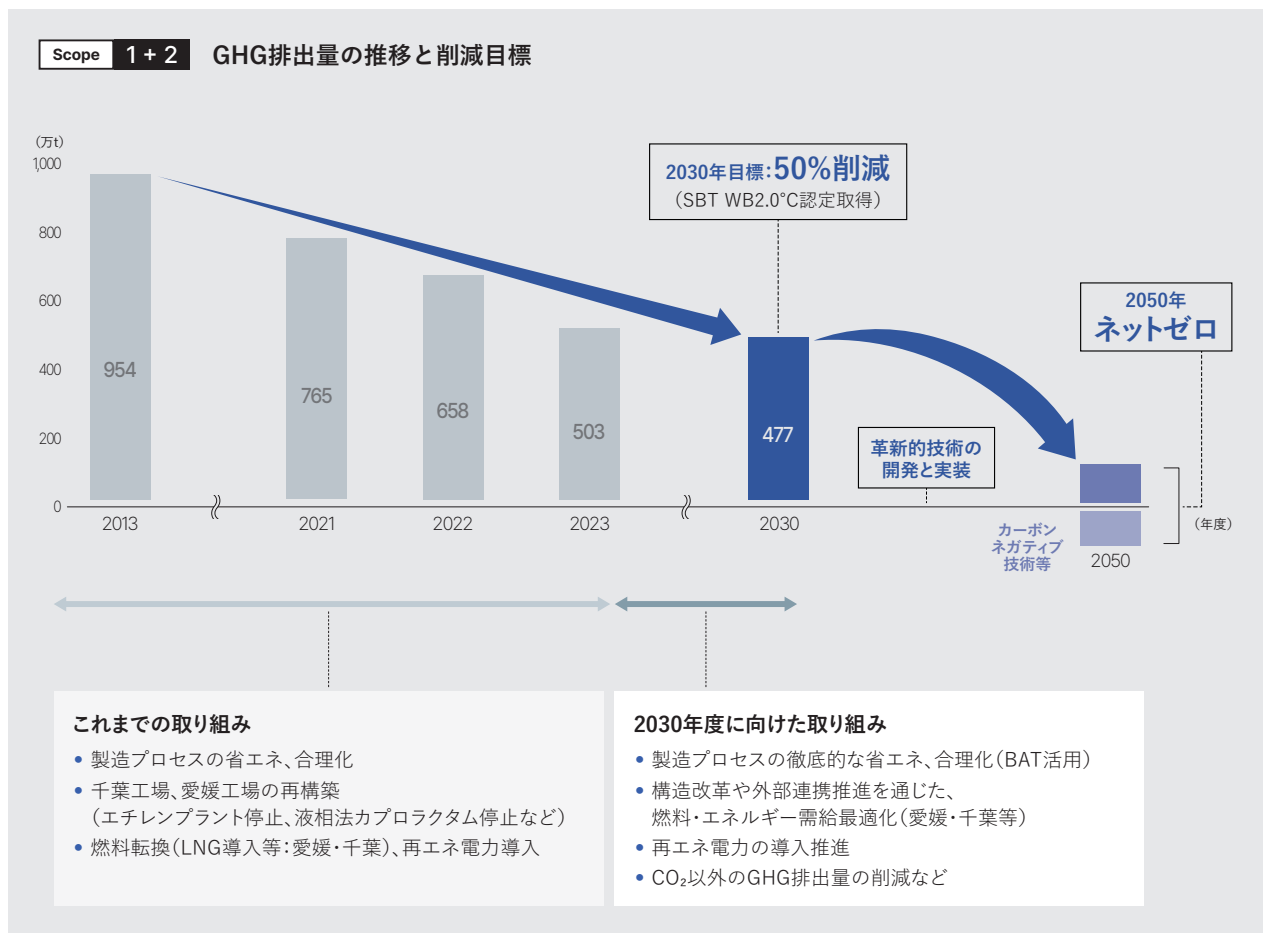
気候関連のリスクに対する指標として、総合化学企業で世界初となるScience Based Targets(SBT)に認定されたGHG排出削減目標を活用しています。当社グループ^{※1}の2030年のGHG排出量(Scope1+2)の削減目標は50%^{※2}であり、SBTのWell Below2.0°C基準の認定を取得しています。2030年に向けて、既存プラントの製造プロセスにおける徹底した省エネや燃料転換と、現時点で利用可能な最善の技術(BAT:Best Available Technology)の活用による目標達成を目指します。

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^{※3}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CO₂の回収・有効利用・貯留(CCUS:Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)



Scope 3 サプライヤーエンゲージメントの取り組み

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
(SBT WB2.0°C認定取得)

当社は、主要サプライヤーにGHG排出量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。2024年は、国内の主要サプライヤー53社に対して対面およびオンライン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排出量削減、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、国際NGOであるCDPが実施した「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に5年連続で選定されています。



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。2023年度の認定製品の売上収益は5,887億円となりました。2030年度の目標である1兆2,000億円に向けて、取り組みを推進していきます。

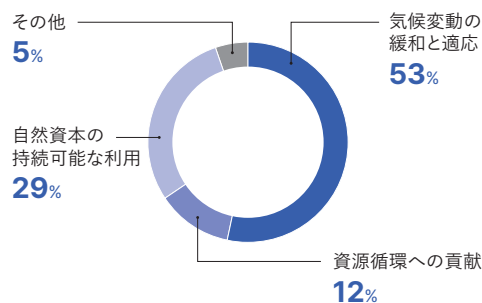
→ 事業を通じた貢献 Sumika Sustainable Solutions (サステナビリティレポート)

Sumika Sustainable Solutions

売上収益の目標



各認定分野における製品・技術数の割合(2023年度)



※ SSS認定された製品・技術数 81

Science Based Contributions

～SSS認定製品・技術の活用を通じた社会全体へのGHG削減貢献量～

当社製品・技術のカーボンニュートラルに対する貢献度合いをより明確に示す指標として「Science Based Contributions (SBC)」を策定しました。これは、当社が販売・供与したSSS認定製品・技術の活用を通じて、社会でどの程度の量のGHGが削減されたかを定量的かつ科学的に算定するものです。対象製品の製品CFPや販売量、ライセンスプラントの生産能力等を基に算出した数値であり、算出方法は外部有識者にも確認いただいています。

社会全体における当社製品・技術の貢献に関して、SBCを用いたステークホルダーの皆様への積極的な情報開示を通じて理解促進に努めるとともに、世界のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを推進していきます。

SBC実績

項目	貢献先	2022年度(万トン)	2023年度(万トン)
SSS技術 (プロピレンオキシド単産法、塩酸酸化法)	ライセンス	270	270
SSS最終製品 (メチオン、フルミオキサジン 他)	ユーザー	560	440
SSS素材・部材 (二次電池部材、航空機用部材 他)	ユーザー	対象外(検討継続中)	
合計		830	710

算出方法

SSS認定品を「技術」「最終製品」「素材・部材」の3つのカテゴリーに分類し、2013年時点の普及技術・製品とSSS認定品のCFPを比較して、その差分から算出しています。(単年販売量ベース)

SSS技術

- プロピレンオキシド単産法は塩素法等の他製法平均と、塩酸酸化法は食塩電解法と比較。ライセンスにおける削減貢献を算定。

SSS製品

- メチオンは、無添加飼料と比較。鶏排泄物中のN₂O削減貢献を算定。
- フルミオキサジンは、大豆栽培における従来農法と比較。米国での不耕起栽培による削減貢献を算定。

環境分野への貢献

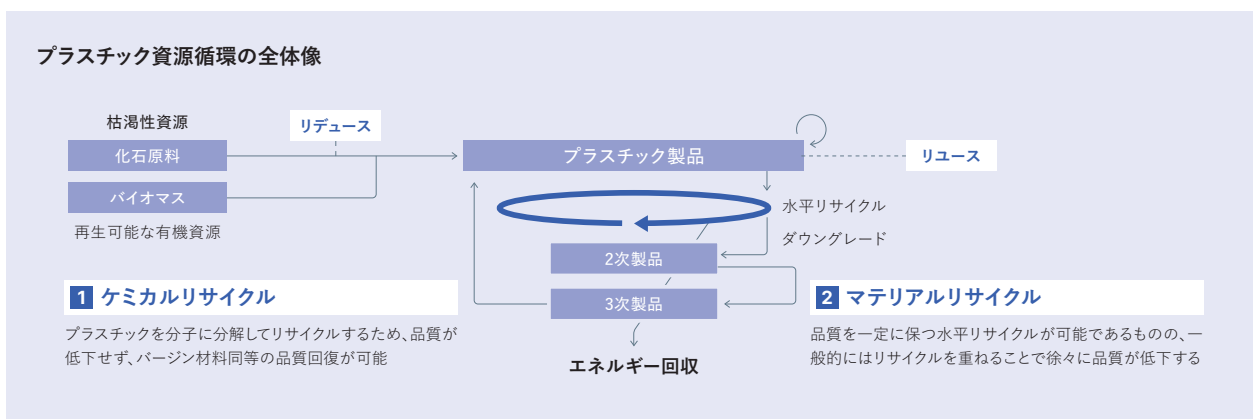
資源循環への貢献

資源の持続可能な利用のためには、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。

プラスチックの資源循環実現に向けた取り組み

プラスチック資源循環の全体像

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。



資源循環に関する当社のKPI

当社は、経営として取り組む重要課題の一つに「資源循環への貢献」を掲げており、そのKPIとして「製造プロセスに使用したプラスチック再生資源の量」を設定しています。2030年までに、当社の製造プロセスに使用するプラスチックのうち20万トン/年を再生資源に置き換えることを目指して取り組んでいます。

KPI：製造プロセスに使用したプラスチック再生資源の量	
目標	2030年までに 20万トン／年
実績	2023年度 約 7,300トン

「Meguri®」ブランドの展開

「Meguri®」はリサイクル技術を活用して得られる、環境負荷低減に寄与できるプラスチック製品や化学品のブランドです。「Meguri®」製品は、最新のリサイクル技術や住友化学がさまざまな分野において培ってきた技術・ノウハウの結晶です。当社は「Meguri®」製品のラインナップの拡充を通じ、循環型社会の実現に貢献していきます。

アイコンは「廻」という漢字をデフォルメしたデザイン



1 ケミカルリサイクルに向けた取り組み

当社は触媒設計や化学プロセス設計の技術を活かし、外部と連携しながら複数ルートでのケミカルリサイクル技術を並行して開発しています。これらの技術の活用により、化石資源使用量と廃プラスチック排出量、廃プラスチック焼却時のGHG排出量の削減を実現します。

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	積水化学工業株式会社	2022年4月 試験製造設備完成
② 廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造	丸善石油化学株式会社 室蘭工業大学	NEDO※1 GI基金事業 ※2 (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 ₂ 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 GI基金事業 (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	

※1 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 ※2 グリーンイノベーション基金事業

4 CO₂からメタノールを製造するCCU技術

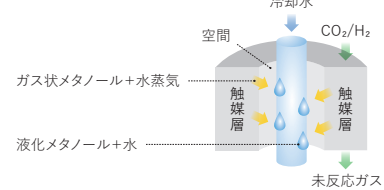
NEDO **GI基金事業**

CO₂からメタノールを高効率に製造する実証に向けたパイロット設備を愛媛工場に新設し、運転を開始しました。CO₂を分離回収する技術(CCU:Carbon Capture and Utilization)は、地球温暖化防止や炭素循環型社会実現のための「切り札」として、その開発と普及が期待されています。当社は、国立大学法人島根大学 総合理工学部が研究を進めてきた内部凝縮型反応器(ICR:Internal Condensation Reactor)に着目し、共同研究を進めてきました。今後、2028年までには実証を完了し、30年代の事業化および他社へのライセンス給与を目指していきます。

本技術の特徴

- 反応器内で生成メタノールを分離:収率向上、設備小型化、省エネルギーの実現
- 副生する水の分離:触媒劣化の抑制

ICRの原理 (概念図)

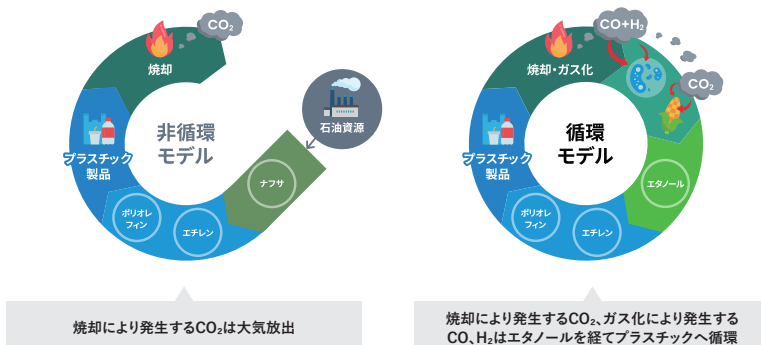


CO₂からメタノールを製造するパイロット設備

5 環境に配慮したエタノール由来ポリオレフィン

NEDO **GI基金事業**

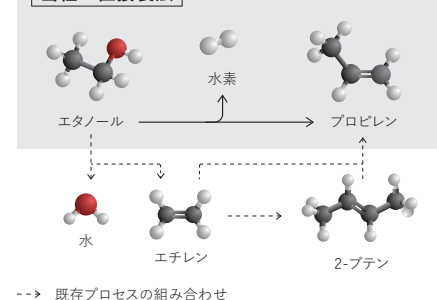
サステナブルな化学品原料として注目されるエタノールからプロピレンを直接製造する実証に向けたパイロット設備の建設に着手しました。2025年前半に当社の千葉工場に同設備を完成させるとともに、早期の社会実装を目指して取り組んでいます。



本技術の特徴

- エタノールからのプロピレン直接製造
- コンパクト・低コストな新プロセス
- プロピレンと同時に水素を併産

当社の直接製法



PMMA(ポリメチルメタクリレート)ケミカルリサイクル

アクリル樹脂を熱分解し、原料となるMMA(メチルメタクリレート)モノマーとして再生するケミカルリサイクル技術を、株式会社日本製鋼所と共同で確立しました。愛媛工場で実証設備を導入し、2025年度の商業化に向けた技術検証やマーケティング活動を進めています。

PMMAのケミカルリサイクルの仕組み



PMMAケミカルリサイクル実証設備

※ リサイクルモノマーから製造するPMMAは、化石資源由来品に比べ製品ライフサイクル全体のGHG排出量を削減

コラボレーション事例

株式会社スタージュエリーから発売されるアクリルジュエリー向けに、当社のケミカルリサイクル技術によって得られたサステナブルな素材「スミベックス® Meguri®」を提供しています。



ケミカルリサイクルによる再生MMAを使用したアクリルジュエリー

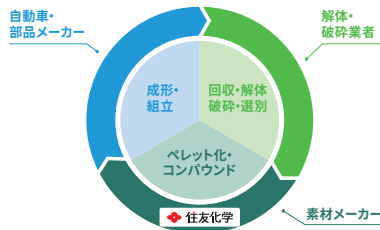
写真提供: 株式会社スタージュエリー

2 マテリアルリサイクルに向けた取り組み

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。

PP (ポリプロピレン) マテリアルリサイクル

マテリアルリサイクルの取り組みの一つとして、当社はリバー株式会社と協業し、使用済み自動車から得られる廃プラスチックを回収し、自動車部品に適用可能な再生プラスチックを製造するリサイクルシステムの事業化を目指しています。



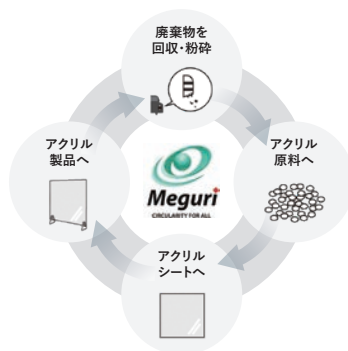
2022年9月、廃プラスチックの高精度な選別・異物除去を行うパイロット設備導入を意思決定

↓ 事業化検討のさらなる加速

2024年7月、顧客向け評価用サンプル提供を開始

PMMA (ポリメチルメタクリレート) マテリアルリサイクル

住化アクリル販売株式会社が取り扱う「SUMIKA ACRYL SHEET™ Meguri®」は、アクリル樹脂の製造過程で発生した廃材を回収、選別、粉碎し、再生された原料を使用したリサイクルアクリルシートです。リサイクル材でありながら、光の拡散性や輝度などにおいて、優れた特性を有します。



コラボレーション事例

マテリアルリサイクル技術によって得られたアクリルシート「SUMIKA ACRYL SHEET™ Meguri®」を、照明専門メーカーのコイズミ照明株式会社に提供しています。



マテリアルリサイクルによる再生MMAを使用した照明サンプル

写真提供: コイズミ照明株式会社

バッテリー正極材のダイレクトリサイクルの取り組み

NEDO GI基金事業

回収したリチウムイオン二次電池の正極材を、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。従来の工程を簡素化することでCO₂の排出を減らし、低エネルギー・低コストで再生正極材を生産することができます。株式会社JERAとともに、開発および社会実装を推進しています。



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。2022年12月に開催されたCOP15において「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択され、その中で「2030年までに生物多様性の損失を止め、反転させ、回復軌道に乗せることを目指す」、いわゆる「ネイチャーポジティブ」の方向性が示された今、当社は、生物多様性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きます。

当社の取り組み

住友化学は、ネイチャーポジティブ実現に向けた取り組みについて、「責務」と「貢献」の両面から検討・推進しています。

責務

- GHG排出量をゼロに近づける取り組み
- 化学物質排出量の削減
- 廃棄物の削減
- 水資源の有効利用
- サステナブル調達取り組み推進 など

具体的な取り組み(水資源の有効利用)

主要生産拠点が立地している地域の水リスク評価

物理的な水リスク(地域の水ストレス、季節による水供給変化量、水害状況など)と、水質への脆弱性リスク(取水・排水の水質汚濁状況や、生態系への影響など)の二つの観点から、水リスク評価を実施しています。

水資源が減少している地域での取り組み

水リスク評価結果に基づいて、地域に合わせた対策を講じています。

Locate	住友化学インド パーヴナガル工場の周辺
Evaluate	人口増加や農業用水の需要増加、降水量減少により、水資源が減少している
Assess	水供給量不足になった場合、住友化学インドでの生産活動に必要な水を十分に確保できず、安定操業が成立しなくなる
Prepare	家庭から出る生活排水を自治体から購入し、工場内でミミズ養殖の技術を用いた排水処理を行い、再利用している。この取り組みにより、従来自治体から購入していた河川水の使用を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る。

排水処理の様子

養分を比較的多く含む生活排水の特徴に合わせて、一般的な活性汚泥法ではなく、ミミズ養殖の技術を用いて処理を行う



貢献

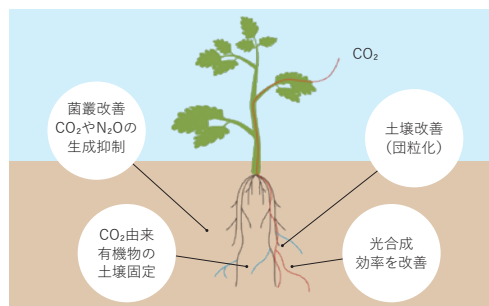
- 製品・技術を通じた
 - 世界のGHG削減
 - 土壌環境の改善
 - 水環境の改善
- 自然保護活動(30 by 30 への取り組み) など

具体的な取り組み(土壌環境の改善)

菌根菌による土壌肥沃化

菌根菌は土壌に存在する有用な微生物であり、植物の根と共生することで、植物の成長を促進します。また、植物の光合成により生じた炭素化合物を、菌根菌が受け取る特性を持っています。この特性により、土壌中の炭素化合物が増加し、炭素固定が促進されることで大気中のCO₂削減や土壌の肥沃化に貢献します。当社では、この菌根菌を活用した技術開発に取り組みしており、カーボンニュートラルの実現と食糧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)



不耕起栽培の普及

具体的な取り組み → [リジェネラティブ農業](#)

30 by 30 達成に向けた事業所の自然保護活動

2023年10月、愛媛工場内にある御代島エリアを対象として、環境省から「自然共生サイト」の認定を取得しました。

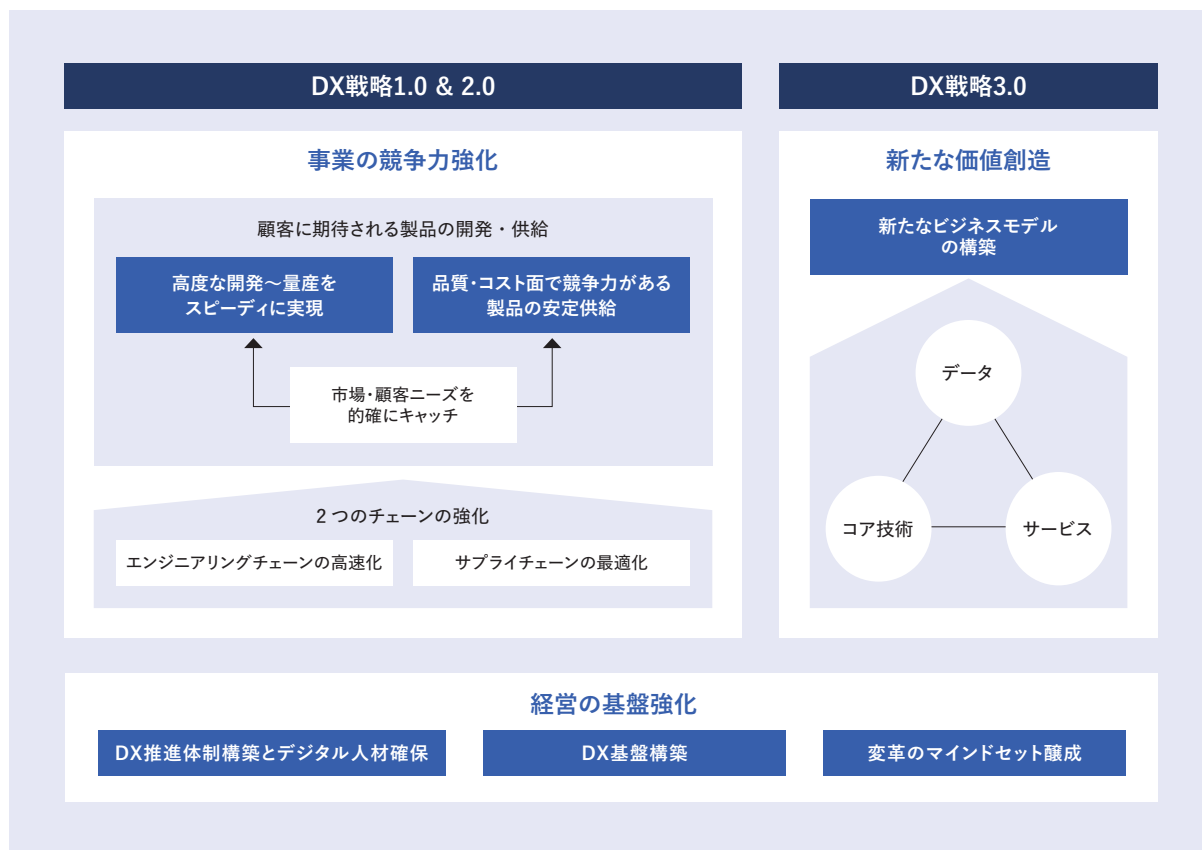
→ [自然資本の持続可能な利用\(サステナビリティレポート\)](#)

DXによる競争力強化

当社は現在、業績のV字回復を目指し、短期的な業績改善と抜本的な構造改革を、全社一丸となって推進しています。変革に向けた原動力の一つがデジタルトランスフォーメーション(DX)です。技術開発により新たな材料や製品を創出し、社会課題の解決に貢献する当社にとって、開発速度の加速と業務効率の向上は再成長へのカギとなります。DXはこれらを実現するために不可欠な要素であり、今後の経営戦略においてキーとなる役割を果たします。

当社の変革と成長を加速させるDX戦略

DXは当社の「変革と成長」を促進するエンジンと位置付けています。DXというエンジンを強化することによって「経営の基盤強化」を実現しつつ、「事業の競争力強化」と「新たな価値創造」の加速を目指します。当社は3つのDX戦略を策定し、DX戦略1.0では製造、R&D、サプライチェーン、バックオフィスの生産性向上に着手し、多くの成果を上げてきました。また、DX戦略2.0では事業の競争優位性を高め、DX戦略3.0では新しいビジネスモデルを通じた価値創造を進めています。経営基盤の強化策は「DX推進体制構築とデジタル人材確保」、「DX基盤構築」、「変革のマインドセット醸成」の3つを土台としていますが、これらの中で「変革のマインドセット」は、課題意識を持って変革に取り組むことで培われる重要な要素です。また、DXによるエンジニアリングチェーンの高速化、サプライチェーンの最適化の2つのチェーンの強化により、事業の競争力強化を実現します。さらに、DX戦略3.0では独自のデータやコア技術、サービスを組み合わせることで新ビジネスモデルを構築し、新たな価値を創造することを目指します。

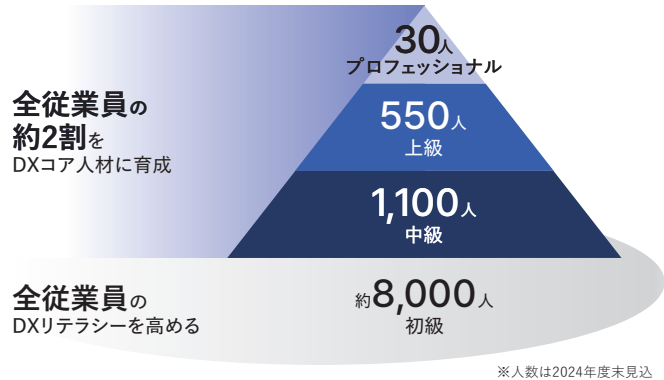


経営の基盤強化

経営の基盤強化では、特にDX推進の基盤となる「デジタル人材の育成」、「データ基盤の強化」に取り組んでいます。変化に対応できる「デジタル人材の育成」により、新しい技術への適応やイノベーションの創出が可能となり、「データ基盤の強化」により、意思決定やサービス改善に必要なデータ利活用の効率化が可能となります。

デジタル人材の育成

当社はDXの推進を目指し、DXコア人材の育成と全従業員のDXリテラシー向上に力を入れています。全従業員の約2割をDXコア人材にすることを目標に、各部門の業務内容に特化した人材を配置し、全社的な変革をリードします。また、DX変革マインドを育むため、2022年6月からは全役職員を対象にしたe-learningによる教育プログラムを開始しました。これにより、無理のないペースでの自己学習が可能となり、全従業員のDXリテラシーを高めていきます。

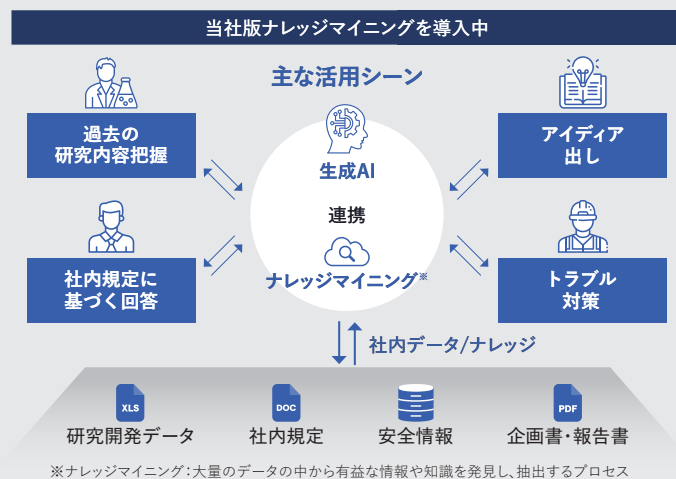


データ基盤の強化

当社はデータを重要な資産と捉え、価値創出を目指しています。その実現には、データを適切に蓄積・共有し、迅速にアクセス可能な状態に保つことが欠かせません。その実現のためにデータ活用プラットフォームの構築を進めており、その拡充によって社内データのリアルタイムな把握と洞察を通じて、迅速な意思決定を支援します。これにより、顧客の信頼を向上し、新製品や新規ビジネスの創出、そして新規顧客獲得へとつなげていきます。

生成AIの活用

当社は、生成AIの一つであるChatGPTを、入力情報が外部に出ないセキュアな住友化学版「ChatSCC」として導入しました。ChatSCCを活用することにより、文書やメール作成/校正、要約、アイデア提案、プログラム作成など様々なシーンにおいて30%以上の効率化を実現しました。当社の強みは、長年にわたる研究開発、高度分析、スケールアップ、プラント運転、設備メンテナンスなどに付随するコア技術にあり、当社独自に蓄積したナレッジを活用した競争力の確保やビジネス展開を目指しています。そこで生成AIと当社独自データを連携させ、社内各組織で蓄積された膨大なナレッジをより効果的に利用できるように進めています。

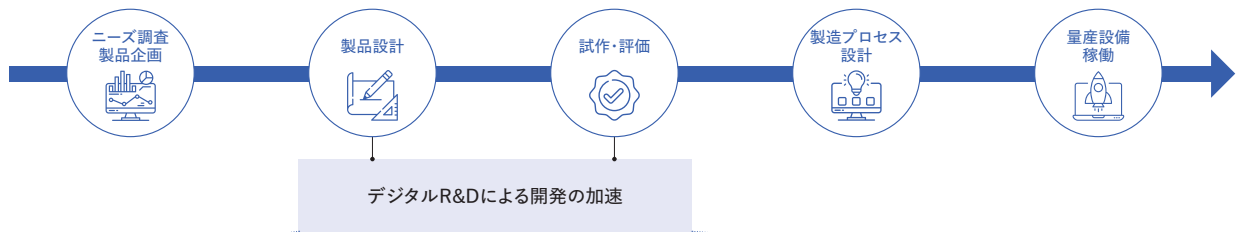


事業の競争力強化

事業の競争力強化はDX戦略1.0と2.0の取り組みを連続的に行うことで実現していきます。お客様が一番求めているものに焦点を当てて製品を開発・供給するために、製造業の根幹にある「エンジニアリングチェーン」と「サプライチェーン」をDXによって強化することに注力しています。

エンジニアリングチェーンの高速化

エンジニアリングチェーン



AIシミュレーションによる環境負荷低減触媒の候補組成スクリーニングの高速化

当社のデジタルR&Dでは、AIシミュレーション技術を活用した触媒開発を進めており、これにより従来の計算速度を1万倍に高速化しました。さらに、実験自動化と組み合わせることで、多くの候補触媒を迅速に評価できるようになりました。これにより、カーボンニュートラル実現に貢献する触媒の開発を加速しています。このようなデジタル技術の導入により、効率的かつ効果的な研究開発が可能となっています。

多数の候補組成

① 最新のAIシミュレーションによる候補素材のスクリーニング

② 候補素材を高速に試作・評価する実験の自動化



カーボンニュートラル実現に貢献するケミカルリサイクル技術(新規触媒)を開発



例)最先端AIシミュレーション技術の一つであるNeural Network Potentialは従来法より最大10,000倍高速に遷移状態を解析可能

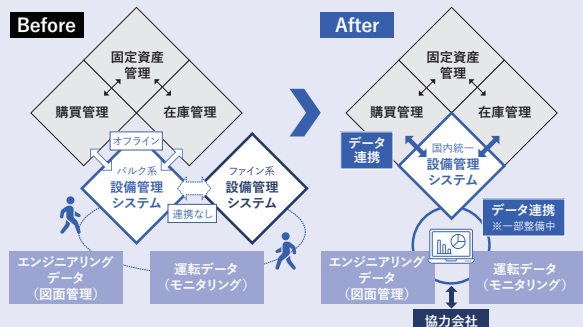
サプライチェーンの最適化

サプライチェーン



国内6工場の設備保全体制を刷新

当社は国内6工場の設備管理体制を一新し、設備管理システムを全社共通化するとともに基幹業務システム(ERP)と連携させました。これにより、設備のライフサイクル全般にわたるデータを一元管理し、ERPと連携してメンテナンス工事の計画から施工までの業務をシームレスに管理します。既にデスクワークの負荷を大幅に低減しており、今後はビッグデータを活用したスマート設備管理の実現により、保全コストを数年内に約3割削減することを目標としています。



新たな価値創出

DX戦略3.0では、データを中心とする無形資産を原料と考え、マテリアルに関するデータ解析ノウハウやサイエンスに裏付けられた理論などを新たな価値創造の手段として捉えていきたいと考えています。それによって、社会課題の解決や暮らしを豊かにする素材(モノ)の価値提供だけでなく、今後は、ソリューションやカスタマーエクスペリエンス(体験価値向上)も新たな企業価値として提供していきます。

Biondo®とValue-nauts®

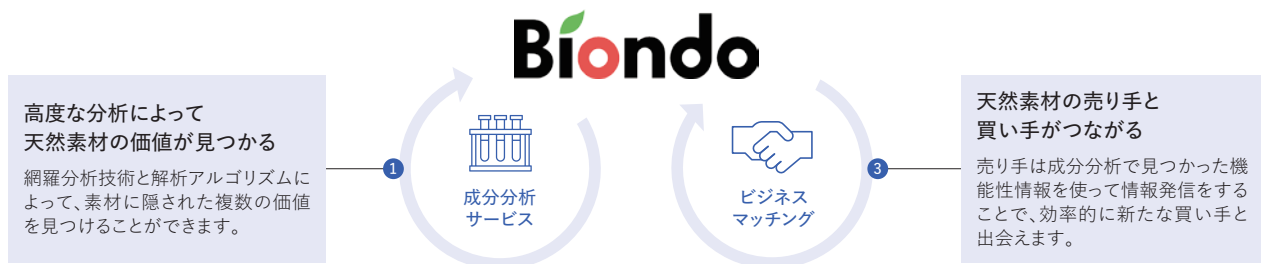
2023年1月に設立されたDX戦略3.0推進チーム「Value-nauts®」は、データサイエンティスト等の多様な専門家から成り、ビジネスモデル変革と価値創出を目指し、データ活用による新規事業の探索と事業化を進めています。このたび、「Value-nauts®」は、社内公募で集めたビジネスアイデアをもとに、選考から企画、プロダクト開発に至るまで一貫して取り組み、「Biondo®」という新プロダクトをローンチしました。



Team "Value-nauts®"メンバー

Biondo®とは

住友化学が誇る高度な化学分析技術と豊富なデータによって、天然素材に含まれる優れた機能性成分を明らかにし、新たな価値が見出された素材をデータベース化。素材の売り手と買い手が簡単につながる事ができるプラットフォームです。



Biondo®およびDX戦略3.0の今後について

DX戦略3.0の第一弾テーマであるBiondo®ですが、2024年7月には一般利用者向けに公開しました。今後も、利用者からのフィードバックを取り入れてシステムとサービスの改良やデータ増強を繰り返し、サービスを成長させていきます。データマネタイゼーションビジネスにおいては、プロダクトリリースからが本当の試練になるため、Value-nauts®の挑戦はまだ続きますが、我々はこの挑戦を楽しんでいます。また、このBiondo®に続くDX戦略3.0のテーマ(Next Biondo®)の検討も既にスタートしており、住友化学におけるデータ活用による新たな価値創出の取り組みは着実に進んできています。今後もみなさんの期待に沿えるように、取り組みを加速していきますので、ぜひ楽しみにしてください。



デジタル革新部 部長 西野 信也

人材 (DE&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。

基本理念

100年余の歴史を有する当社は、これまで一貫して「人こそ最重要の経営資源」という考えを堅持し、「人材確保」「公平な処遇」「育成・成長」の3要素を変わらぬ人事理念として継続しています。この人事理念のもと、当社は、2022-2024年度中期経営計画の基本方針に「持続的成長を支える人材の確保と育成・活用」を掲げ、人材戦略を展開しています。

人材確保

公平な処遇

育成・成長

2022-2024年度中期経営計画基本方針

持続的成長を支える
人材の確保と育成・活用

人事制度

住友化学の人事制度では、各人の役割や責任の大きさ、および達成した成果に、その過程で発揮した能力や行動をあわせて評価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。

→ 人材マネジメント(サステナビリティレポート)

TOPICS

① 従業員の主体的なキャリア構築サポート / 社内兼業

社員自らの意思で他職場の業務に従事することができる「社内兼業」の取り組みを行っています。これは、総合化学メーカーとしての特徴を活かし、様々な職種や事業部門の業務を経験することができる制度です。社員の知識習得・視野拡大に加えて、適性の把握により最適な人材配置にも資するものとして、積極的に推進しています。



アニマルニュートリション事業部マーケティング部 所属
兼業先：健康・農業関連事業業務室 (R&D)

社内兼業実施者のコメント

脱炭素を実現する上で重要なツールであるカーボンクレジットを活用した製品の付加価値化および商業化について世界情勢やビジネス動向の観点から戦略構築をサポートする業務を通じ、環境ビジネスの知見を深めることができました。また複雑化するビジネス展望を理解する上で金融システムのリスクの観点を取り入れることの重要性を学びました。

② 研究開発力の向上 / 住友化学アカデミー

当社事業に関連した技術的な課題について、組織の枠組みを越えて議論し、解決に向けた新たな視点や知識、発想を得る場であるとともに、イノベーションの土壌醸成を目的とした全社横断ゼミです。スペシャリストである主幹およびフェローが、座長・副座長を務め、2023年度は当社の技術領域を包含する五つのテーマ「ファインケミカル」、「マテリアル」、「ライフサイエンス」、「プロセスエンジニアリング」、「プロセスシステム」に関するワークショップを開催しました。約9か月にわたり、多様かつ高度な「専門知」を共有・融合することで、当社事業の発展・創出につながる有用なアイデアを生み出すことに焦点を当てて活動しました。



人材の育成・成長

従業員が必要な時に必要な知識・スキルのアップデートを行えるよう「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、自律的・自発的な「学び」を支援しています。また、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、ポジションや役割に応じた研修体系を整えています。

KPI

教育関連投資額(単体)

教育関連時間(単体)

育成・成長KPI

・2024年度までに全社員における自己応募型研修プログラム[※]の受講率50%以上(単体)

2023年度

約**35**万円/年・人

2023年度

約**139**時間/年・人
(所定労働時間の8%)

2023年度

39.4%

※ 2022年度開設のSUMIKA ラーニング・スクエアおよび自己啓発講座

DE&I

住友化学グループでは、「DE&I推進に関するグループ基本原則」を定め、その方針のもと、国内外約100社が各国・各社の状況に応じてKPIを設定し、グループ全体でDE&Iの取り組みを推進しています。総合化学会社ならではの多様性に富んだ「知と経験」を互いに受け入れ活かし合い、社員一人ひとりがその適性・能力を発揮し、グループ全体で成長していくことを目指していきます。

KPI

管理社員(課長職相当)登用者における女性比率
2023~2027年度中の5年間平均で15%以上

子が出産した男性社員の育児休業等[※]の当年度中取得率90%以上

※ 当社独自の育児関連諸休暇を含む

23年度実績

29.0%

23年度実績

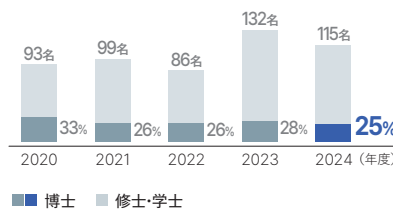
97.3%

TOPICS

多様な人材の確保 / 博士人材の積極採用

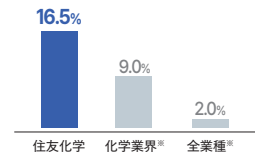
当社は、多様な製品群を展開し、「社会課題をイノベティブな技術で解決する企業」を目指す姿として掲げています。この実現には、異分野にも果敢に挑戦し、分野横断的な研究開発を進められる人材が欠かせません。当社では、特定の専門分野にこだわらず、幅広い知識やスキルを持つ人材を積極的に採用するとともに、高度な専門性を持つ博士号取得者の採用にも力を入れております。

技術系クリエイティブスタッフ 新卒採用における博士比率



研究開発部門における博士比率 (2024年3月末実績)

※ 2021年度調査データ



※ 産業界と教育機関の人材の質的・量的需給マッチング状況調査(令和3年度)参照

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、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。運動習慣の定着を目的とした提携スポーツジムの拡充、睡眠改善のためのプログラム、禁煙を目指す社員へのサポートなど、「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。

KPI

『健康経営優良法人(ホワイト500)』の継続認定

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7年連続で受けています



TOPICS

グローバルな事業展開を支える / 海外駐在員への健康サポート

海外駐在員が心身ともに健康に過ごせるよう、赴任中の医療に関する事前ガイダンスや、現地で医療が必要になった際の健康診断個人票等の作成、赴任中の健診結果に対するフォロー、Web面談など、きめ細やかなサポートを行っています。また、統括産業医が海外医療巡回を行い、駐在員との面談のほか、現地の生活や環境の視察も行うことで、海外においても適切な健康管理の実現を目指しています。さらに、駐在員本人だけでなく帯同家族の健康も支援しています。



Business

- 65 エッセンシャルケミカルズ
- 67 情報電子化学／エネルギー・機能材料
- 71 健康・農業関連事業
- 73 医薬品



エッセンシャルケミカルズ

Essential Chemicals & Plastics



専務執行役員
エッセンシャルケミカルズ部門、
炭素資源循環事業化推進 統括
武内 正治

事業紹介

ポリオレフィン事業 (ポリエチレン、ポリプロピレン)

ポリエチレン(PE)

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



ポリエチレンを用いて作られたさまざまな製品

ポリプロピレン(PP)

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

メタアクリル事業

(MMAモノマー、MMAポリマー、MMAシート)

MMAポリマー

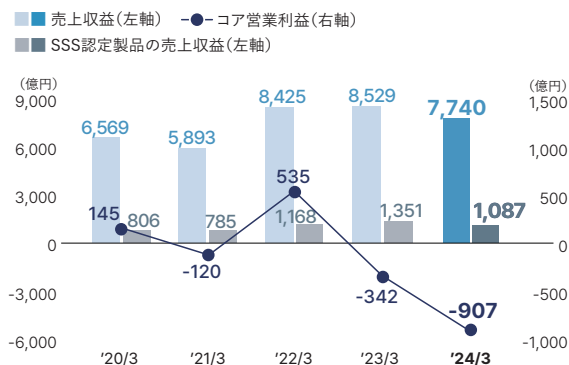
- 優れた透明性と耐候性を有した素材(発光ダイオード(LED)テレビ用導光板などの光学部品、自動車部品、ショーケース、屋外広告などに幅広く使用)

ライセンス事業

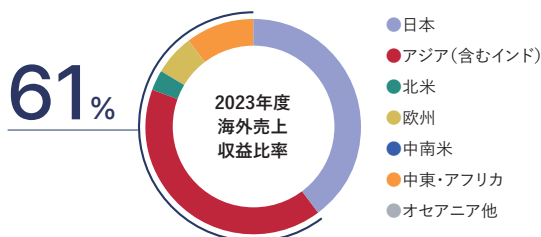
- 自社の国内工場や海外の関係会社で培ってきた製法・技術のライセンス供与および触媒の販売
- プロピレンオキシド(PO)単産法のほか、大幅な省エネルギー化や副生物を原料へリサイクルできる特長を持つ塩酸酸化などをラインナップ

2023年度 業績関連データ

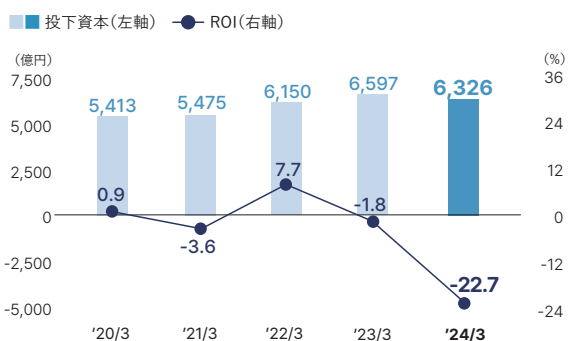
売上収益・コア営業利益・SSS認定製品の売上収益



地域別売上収益比率



投下資本・ROI



これまでの推移

千葉工場エチレン製造設備停止、ラービグ第2期計画の完工保証解除・安定操業化に取り組んできたものの、ボラティリティの高い石油化学品市況の影響を受け、ROIの変動が大きくなっています。投下資本に関しては、事業維持以外の投資は限定的です。2023年度は、千葉工場およびシンガポールでの減損損失の計上により、ROIが大幅に悪化しました。

今後の対策

抜本的構造改革を通じて、日本・シンガポールではポリオレフィン生産最適化、社外連携、事業再編を進め、ペトロ・ラービグについてはアラムコ社と共同タスクフォースを結成して収益力改善を図ります。また、市況に左右されない高付加価値化を目指し、ライセンスおよび触媒事業等に注力していきます。

中期経営計画の進捗

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
- 資源循環への貢献

進捗

- 2022年12月、PMMAケミカルリサイクル実証設備稼働開始、2025年度の商業化に向けた技術検証やマーケティング活動を推進中。
- 2023年12月、CO₂からメタノールを高効率に製造する実証設備を愛媛工場に新設。
- 2024年3月、自動車廃プラスチックのマテリアルリサイクル実証設備稼働開始。

住友化学HP「プラスチック資源循環事業情報サイト」



ライセンスおよび触媒事業による安定的収益の確保

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

- 触媒供給能力拡大
- 潜在顧客への接触機会拡大

ポートフォリオの拡充

- 環境負荷低減技術の早期確立とライセンス・ラインナップ拡充
- 操業支援サービスによるビジネスモデル多様化

技術のブラッシュアップ

- プロセス競争力の強化
- 触媒の高寿命化、コスト改善

進捗

- 2024年4月、米国エンジニアリング会社KELLOGG BROWN & ROOTと環境負荷低減に優れた当社のクメン法PO技術のライセンスで協業契約を締結。
- 2024年5月、米国ライセンサーLummus Technologyと当社独自のPMMAケミカルリサイクル技術のライセンス供与・商業化に関する協業契約を締結。

住友化学HP「Technology Licensing Website」



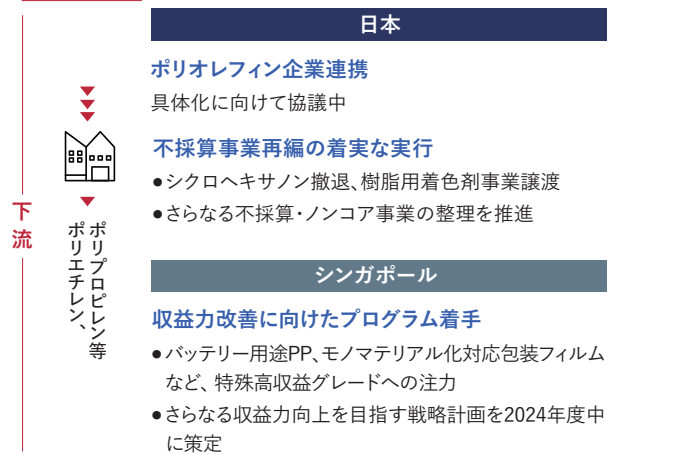
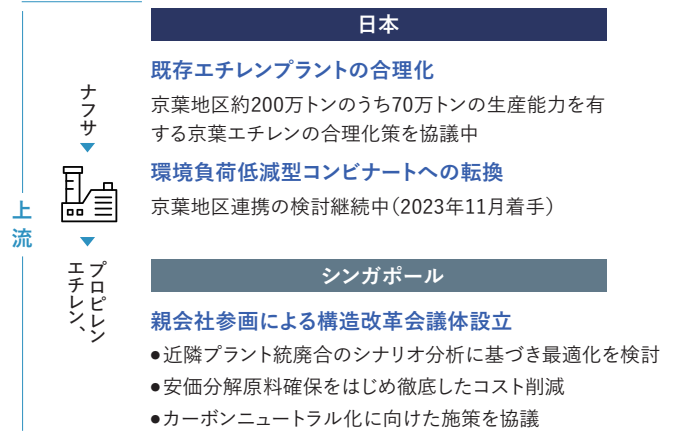
今後に向けて

国内石油化学事業の生き残りをかけた事業再編を進めるとともに、ライセンス・触媒事業による安定的収益の確保や、CNの実現に向けた様々な取り組みを行ってきました。

今後は、環境負荷低減技術による価値創造に舵を切り、プラスチック資源循環を中心としたGX技術の開発および事業化に加え、海外ライセンスによる事業拡大を目指していきます。

日本・シンガポールの石油化学事業再構築

日本とシンガポールの上流・下流それぞれにおいて、石油化学事業再構築に向けた様々な取り組みを行います。



ケミカルリサイクル実証設備



CO₂からメタノールを高効率に製造する実証設備

情報電子化学 / エネルギー・機能材料

IT-related Chemicals

Energy & Functional Materials



専務執行役員
エネルギー・機能材料部門
情報電子化学部門 統括
松井 正樹

事業紹介(情報電子化学)

ディスプレイ材料事業

(偏光フィルム、タッチセンサーパネル、高分子有機EL発光材料、カラーレジスト)

偏光フィルム

液晶 ディスプレイ向け	高輝度、高コントラスト、高視野角などディスプレイの品質向上に寄与する
有機EL ディスプレイ向け	ディスプレイからの太陽や照明などの光の反射を抑え、美しい発色を実現する

タッチセンサーパネル

スマートフォンなどに搭載される位置入力部品

カラーレジスト

ディスプレイのカラーフィルター層を形成する赤・緑・青の色素材料(独自の染料技術を活かしたカラーレジストはカラーフィルターの高輝度と高色再現性を実現)

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、化合物半導体材料)

フォトレジスト

半導体やプリント基板に高密度・高集積の回路パターンを作る工程で使用される感光性樹脂

半導体用プロセスケミカル

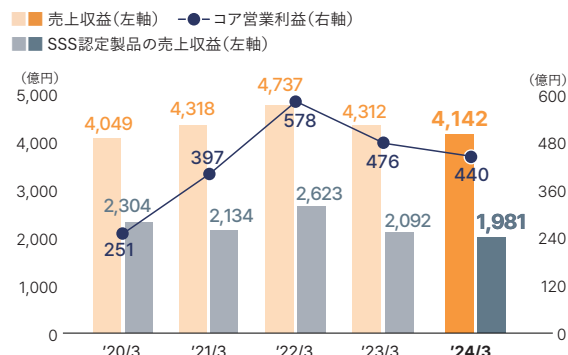
半導体の回路パターン形成やチップ組み立ての工程で洗浄などに使用される高純度・機能性薬品

化合物半導体材料

一般的なシリコン系半導体よりも優れた高周波/高耐電圧特性を有する、複数元素の化合物からなる半導体

2023年度 業績関連データ(情報電子化学)

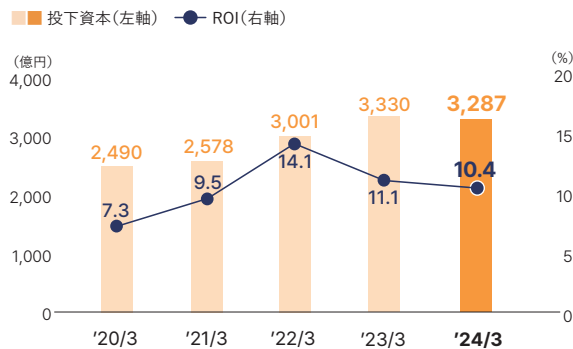
売上収益・コア営業利益・SSS認定製品の売上収益



地域別売上収益比率



投下資本・ROI



これまでの推移

半導体関連の投資回収やディスプレイ材料の好況などにより、2019年度以降、ROIはハードルを超えた水準で推移してきました。また、半導体関連のさらなる新設増強により、2021年度以降は投下資本が上昇基調となっています。

今後の対策

部門の主要製品であった偏光フィルムについては競争環境の変化を踏まえて構造改革を加速します。また、半導体用プロセスケミカルの米国拠点新設、韓国での生産・研究開発体制強化、化合物半導体材料事業体制の整備等、次の成長に向けた手を打っており、成果を確実に収益性の向上へつなげていきます。

事業紹介(エネルギー・機能材料)

機能樹脂事業

(液晶ポリマー(LCP)、ポリエーテルサルホン(PES))

液晶ポリマー(LCP)

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

ポリエーテルサルホン(PES)

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



化成品事業

(レゾルシン、高分子添加剤、エマルジョン)

レゾルシン

タイヤなどのゴム製品や木材用の接着剤、難燃剤や紫外線吸収剤など各種ファインケミカルの原料

無機材料事業

(高純度アルミナ、低ソーダアルミナ、水酸化アルミニウム、高純度アルミニウム)

高純度アルミナ

99.99%以上の純度のアルミナ(リチウムイオン二次電池部材や半導体製造装置のセラミックス製部材などに使用)

高純度アルミニウム

最高 99.9999%の超高純度まで対応した各種純度のアルミニウム(フラットパネルディスプレイ、半導体の配線材料、極低温領域の熱伝達材などの高機能分野で使用)

電池部材事業

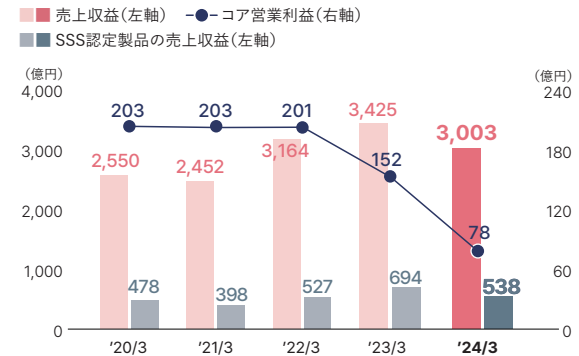
(セパレータ、正極材料)

セパレータ

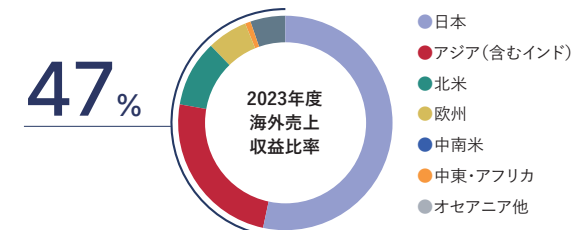
リチウムイオン二次電池の正極と負極を隔離し、電解液を保持して正極と負極の間のイオン伝導性を確保しつつ短絡を防ぐ安全部材

2023年度業績関連データ(エネルギー・機能材料)

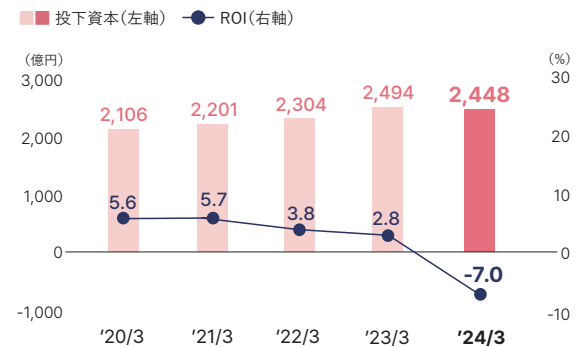
売上収益・コア営業利益・SSS認定製品の売上収益



地域別売上収益比率



投下資本・ROI



これまでの推移

スーパーエンブラや高純度アルミナ等成長の見込まれるコア事業製品への積極投資を進めてきた一方、コア営業利益は、中国をはじめとした世界的な景気減速の影響を受け低迷しており、2023年度には正極材焼成実証設備において減損損失を計上した影響等で、NOPAT※は一段と低下しました。その結果、2023年度のROIは-7.0%となりました。

今後の対策

スーパーエンブラや高純度アルミナ等のコア事業製品について、需要拡大に対応するために拡販を進め、投資の成果を確実に上げていきます。同時に、固体型電池材料等の次世代新規事業の研究開発にも力を入れ、早期事業化に向け取り組んでいきます。

※NOPAT: 利息控除前税引後営業利益

中期経営計画の進捗(情報電子化学)

ディスプレイ関連材料

自社核心技术を活かした競争優位性維持

ポートフォリオの高度化を進めるとともに技術・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。



車載向け偏光フィルム

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

構造改革の進捗

大型LCD用偏光フィルム

- 生産能力の3割にあたるラインのクローズ
- 1ラインをOLED/車載用へ転換

タッチセンサー・カラーフィルタープラント

- カラーフィルターは完全撤退
- タッチセンサー生産開発体制の大変革

ディスプレイ用プロセスケミカル

- 中国の事業会社を譲渡

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。フォトレジストは大阪工場以最先端プロセス向け半導体フォトレジストの開発・評価施設や韓国の増強設備が稼働しました。半導体用プロセスケミカルは米国に新工場を建設することを決定したほか、韓国で生産・研究開発体制を強化しています。半導体後工程についても当社の高放熱素材、スペシャリティポリマーの知見を活かして、参入に向けた取り組みを進めています。

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
- 有機分子レジストにより次世代EUVでトップシェアを目指す
- 当社のコア技術を活かした半導体後工程への参入

拡大が見込まれる半導体市場

年平均成長率(2019年~2025年)

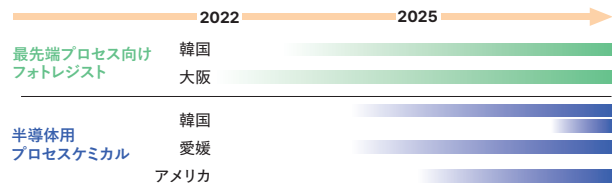
ロジック **13%** メモリ **12%**

出典：WSTS
「2024年6月半導体市場予測」

半導体材料分野で世界シェアトップクラスの製品を保有

- 液浸ArF
- 高純度ケミカル (IPA、過酸化水素水、アンモニア水)

増強設備の稼働開始スケジュール



新規事業

次世代を担う新規事業の創生

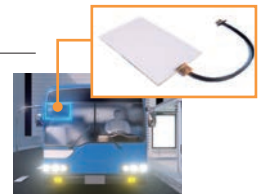
2020年代後半までにディスプレイ関連材料事業、シリコン半導体材料事業に次ぐ、第3の事業の柱を確立することを目指します。パワーデバイス分野では大口径窒化ガリウム基板の生産を開始しており、今後さらなる大口径化、生産性向上等に取り組めます。既存2分野においてもこれまでに培った技術を活かした新規品の研究開発に取り組んでおり、2023年度はガラス透明LEDディスプレイを上市しました。

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ち上げと省エネ技術進化への貢献

移動体通信中継アンテナ

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。



ガラス透明LEDディスプレイ

高解像度のLEDディスプレイです。既存のフィルムタイプに比べ、透明性と信頼性に優れており、ガラス構造物に対するサイネージ化の実現に貢献します。



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等に使わ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。



中期経営計画の進捗(エネルギー・機能材料)

成長事業領域への集中投資・事業拡大

スーパーエンブレ(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、顧客需要がエンジン部品用途から車載用コネクタやEVモーター周辺部品用途へとシフトしています。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。

2023年度に新設備稼働開始

約 **9,000 t** → 約 **12,000 t**

当社の取り組み

- 顧客需要に合わせた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

電池部材:セパレータ

電池高容量化実現に向けた体制構築

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。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、顧客需要に応じた体制を構築し、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体制構築、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

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。当社は産学共同講座にて、課題となっていた固体電解質の柔軟化に成功しました。早期商業化を目指し、引き続き開発に取り組みます。

正極材ダイレクトリサイクル

→ 資源循環への貢献

CO₂分離膜

→ エネルギー・機能材料部門「CO₂分離膜」(インベスターズハンドブック)

低採算事業領域の方向性を見極め

ステークホルダーへの影響に最大限配慮しつつ、事業環境の悪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撤退・縮小を実行し、事業の新陳代謝を図っていきます。

当社の取り組み

- 2021年度 EPDM事業からの撤退を決定
- 2022年度 染料事業からの撤退を決定
シンガポールのS-SBR事業からの撤退を決定
- 2024年度 海外アルミニウム製錬事業売却を決定

今後に向けて

ディスプレイ関連材料事業では有機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るとともに半導体材料事業では拡大が続くシリコン半導体向けの需要を着実に取り込みます。また、モビリティ分野においても、当社ならではの特徴ある製品を提供していきます。今後は、当社グループのICT、モビリティ関連事業とそれを支える革新技術を統合し、顧客イノベーションを加速するソリューションを提案していきます。



韓国の半導体用プロセスケミカル工場

健康・農業関連事業

Health & Crop Sciences



専務執行役員
健康・農業関連事業部門 統括
水戸 信彰

事業紹介

農業関連事業

(化学農薬、バイオリショナル、肥料、コメなど)

化学農薬

- 農作物などに被害をもたらす害虫に効果を発揮する殺虫剤
- 作物ごとに適した除草剤
- 農作物の病気を防除する殺菌剤



農業用殺虫剤や除草剤などの各種農業関連製品

バイオリショナル

- 天然物由来の成分を活用した微生物農薬、植物生長調整剤、根圏微生物資材、バイオスティミュラントなど

生活環境事業

(家庭用殺虫剤、防疫用殺虫剤、熱帯感染症対策製品、動物用医薬品など)

家庭用殺虫剤

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

飼料添加物事業

(メチオニン)

メチオニン

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

ファーマンリユーション事業

(低分子医薬品原薬、核酸医薬品原薬など)

低分子医薬品原薬

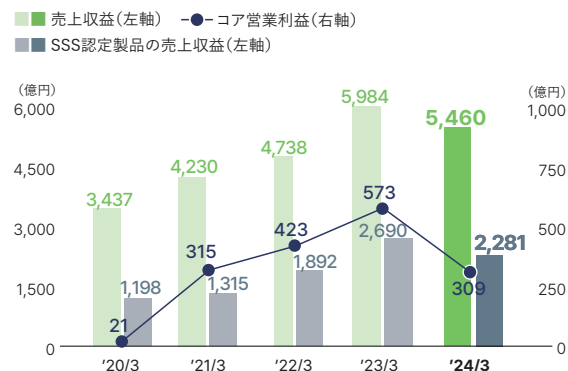
- 国内外の製薬企業に供給する医薬品の有効成分(原薬)およびその中間体

核酸医薬品原薬

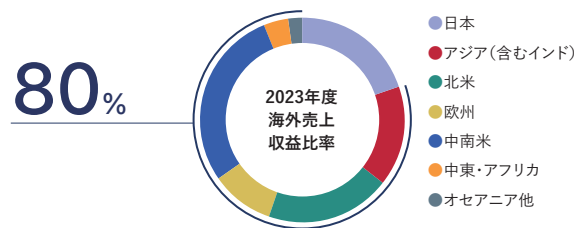
- 核酸医薬品(DNAやRNAを用いる医薬品)の原薬

2023年度 業績関連データ

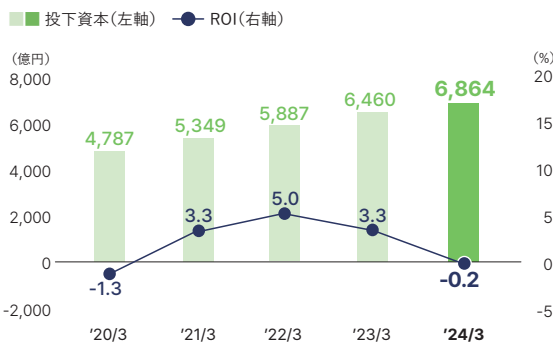
売上収益・コア営業利益・SSS認定製品の売上収益



地域別売上収益比率



投下資本・ROI



これまでの推移

住友化学の今後の成長ドライバーとして、積極的に投資を継続してきました。2022年度以降、南米事業の買収効果が本格化する一方で、ポストパテント品の市況下落や天候不順の影響により、2023年度のROIは-0.2%になりました。

今後の対策

グローバルフットプリント拡充、新規農薬開発等により、持続的な成長を目指しています。バイオスティミュラント分野にも本格参入し、収益力を強化していきます。

中期経営計画の進捗

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

化学農薬

不耕起栽培の普及や種子処理剤の活用など、環境再生への貢献をより強く意識し、製品の開発・上市を推進します。また、新規剤を絶え間なく開発・上市することで、当社のサステナブルな化学農薬のポートフォリオを強化していきます。

主要パイプラインの進捗

化合物	用途	現在の状況
インディフリン™ (インビルフルキサム)	農業用殺菌剤 大豆さび病等	計6ヵ国で上市済み (ブラジルは2022年)
バベクト™ (メチルテトラプロール)	農業用殺菌剤 コムギ葉枯れ病等	2022年に上市済み (日本)
アレス™ (オキサゾスルフィル)	農業用殺虫剤 水稻主要害虫等	2022年に上市済み (日本)
フセキ™ (ピリダクロメチル)	農業用殺菌剤 畑作・野菜病害	2024年に上市済み (日本)
アクシード (ACC)	農業用植物成長 調整剤	2022年に上市済み (アメリカ)
ラビディシル® (エビリフェナシル)	次世代雑草 防除体系用除草剤	2024年に上市済み (アルゼンチン)
パイプライン A	農業・家庭防疫用 ポタニカル殺虫剤	開発中
パイプライン B	農業用殺菌剤	開発中

バイオリショナル

バイオリショナル製品やポタニカル製品など、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。

当社の取り組み

- 2023年1月：バイオスティミュラントを手掛ける米国のFBサイエンス社を買収
- 2023年12月：連結子会社である住友化学インド社を通じて、昆虫フェロモンによる害虫防除技術を展開するインドの Barrix Agro Sciences社を買収

研究開発の促進・効率化

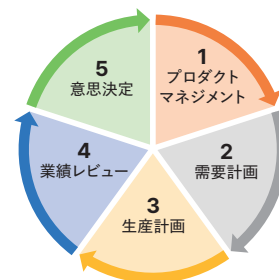
重点領域を絞り込み、当社が強みを持つ領域へ資源を集中して投入するとともに、オープンイノベーションも積極的に活用していきます。

→ 新規事業・研究開発(インベスターズハンドブック)

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

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ROI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
- 2024年7月：アルゼンチンで新規除草剤「ラビディシル®」(有効成分名:エビリフェナシル)および同有効成分を含む製品の農業登録を取得

今後に向けて

健康・農業関連事業部門では、インディフリン™やラビディシル®といったブロックバスター候補の登録申請・上市や、ブラジル・インドといった有望市場のフットプリントの確立など、事業拡大に向けて着実に手を打ってきました。ここからは各取り組みの成果を収獲する段階に入ると考えています。

今後もリジェネラティブ農業にフォーカスした事業戦略を一層追求し、化学農薬とバイオリショナルの両面から事業を拡大していきます。



医薬品

Pharmaceuticals



取締役 専務執行役員
経営企画、IT推進 統括
経営企画室長

竹下 憲昭

事業紹介

医療用医薬品事業

主な製品

- 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・子宮内膜症治療剤)
- ジェムテサ® (過活動膀胱治療剤)

主な開発品

- TP-3654 (骨髄線維症治療剤)
- DSP-5336 (急性白血病治療剤)
- CT1-DAP001/DSP-1083
(パーキンソン病治療剤(再生・細胞医薬))

診断用医薬品事業

主な製品

- FDGスキャン®注 (悪性腫瘍等のPET検査薬)
- ビザミル®静注
(アルツハイマー病が疑われる患者を対象としたPET検査薬)

主な開発品

- NMB58 (PET検査用心筋血流イメージング剤)
- NMK89 (PET検査用膵がんイメージング剤)

CDMO※(製法開発・製造受託)事業

※Contract Development and Manufacturing Organization

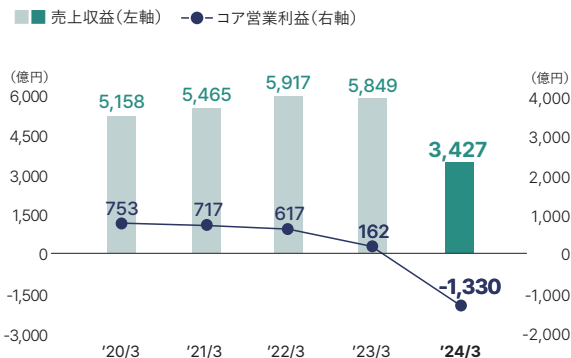
住友ファーマの再生・細胞医薬の知見と、当社の受託製造の知見を合わせた再生・細胞医薬製品のCDMO事業をS-RACMO株式会社にて実施



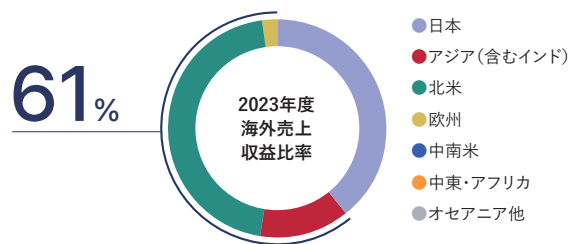
S-RACMO 第2系列(建設中)

2023年度 業績関連データ

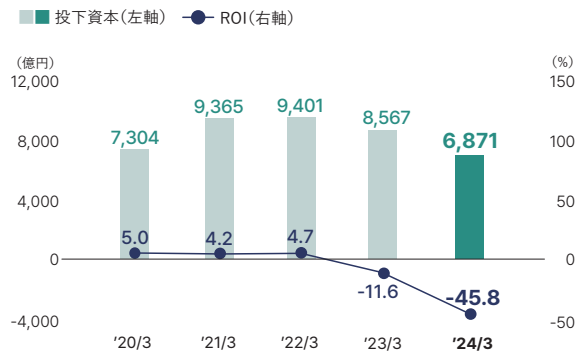
売上収益・コア営業利益



地域別売上収益比率



投下資本・ROI



これまでの推移

米国でのラツーダの独占販売期間終了に加え、北米事業における減損損失や、北米子会社再編等による事業構造改善費用の影響等により、業績は悪化し、投下資本は減少しました。この結果、ROIは34.2ポイント悪化しました。

今後の対策

徹底したコスト削減と、ラツーダ後継品である基幹3製品(オルゴピクス、マイフェンブリー、ジェムテサ)のさらなる拡販を通じ、2024年度のコア営業利益黒字化を目指すとともに、持続可能な成長モデルの構築に取り組みます。

中期経営計画の進捗

米国ラツェダ独占販売期間終了後の収益基盤確立

ポスト・ラツェダを担う剤として、オルゴピクス、マイフェンブリー、ジェムテサの基幹3製品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ます。

主な進捗

- 住友ファーマの北米子会社の再編完了
- 米国における人員適正化等を含む徹底した合理化を推進
- ジェムテサの前立腺肥大症を伴う過活動膀胱を対象とした適応追加申請を米国FDAが受理

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、有望ながん領域2品目を中心に開発を加速していきます。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。

主な進捗

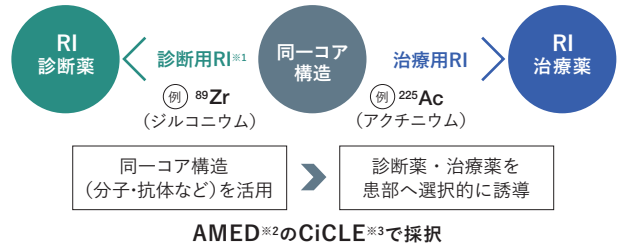
- 米国血液学会2023にて、がん領域2品目(TP-3654およびDSP-5336)のフェーズ1/2試験の良好な臨床データを発表
- DSP-5336について、欧州血液学会2024にてフェーズ1/2試験の最新データを発表、FDAよりファストトラック指定を受領
- 精神神経領域での大塚製薬株式会社との提携枠組みを見直し、開発優先品目の絞り込みを実施
- パーキンソン病治療剤(再生・細胞医薬)(CT1-DAP001/DSP-1083)について、日本では承認申請を準備中、米国では医師主導治験および企業治験を開始
- 新規ユニバーサルインフルエンザワクチン候補剤の臨床試験開始

今後に向けて

徹底した販管費・研究開発費の合理化により、身の丈に合ったコスト構造に絞り込み、2024年度でのコア営業利益黒字化を達成することが最優先課題です。基幹3製品であるオルゴピクス、マイフェンブリー、ジェムテサのさらなる拡販を目指すとともに、有望なパイプラインであるがん領域2品目の開発を加速します。また、中長期的な成長を見据え、再生・細胞医薬製品などの次世代医療に注力していきます。

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。創薬拠点であるCRADLE棟にて、早期に患者の方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: 国立研究開発法人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

主な進捗

- 膵がんのイメージング剤として開発中の「NMK89」について、世界初の患者画像を撮影

CDMO事業強化

将来の成長が著しいとされる再生・細胞医薬や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を融合させ、両社の合弁会社であるS-RACMOにて再生・細胞医薬製品のCDMO事業を行っています。2022年に稼働した再生・細胞医薬製造施設「FORCE」(Facility of Regenerative and Cellular Medicine Organization)では、受注が順調に増加し、第2系列を建設中です。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。



住友ファーマ細胞製品製造施設(米国)



Management

- 77 取締役会議長×社外取締役 ガバナンス特別対談
- 81 コーポレート・ガバナンス
- 87 親子上場／内部統制／リスクマネジメント
- 89 役員一覧



住友化学の変革のために
取締役会の構成を見直し
ガバナンスをより一層強化

十倉 雅和

取締役会議長



議論を深め、
構造改革を徹底遂行する
この機を、強い住友化学へと
生まれ変わるチャンスに

友野 宏

社外取締役

1971年住友金属工業入社。2005年に同社代表取締役社長に就任。2012年、新日本製鐵と住友金属工業の経営統合により発足した新日鐵住金（現 日本製鐵）の代表取締役社長兼COOに就任。その後、同社代表取締役副会長、取締役相談役などを歴任。2015年に住友化学社外取締役に就任。2016年日本原燃社外取締役就任、2020年関西電力社外取締役就任。

取締役会議長 × 社外取締役

ガバナンス特別対談

業績の回復と企業価値向上に向けて コーポレート・ガバナンスを一層強化

住友化学のコーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みについて、
取締役会議長を務める十倉会長と社外取締役の友野取締役にお話を伺いました。

さまざまな取り組みを通じて 取締役会の議論が深化 業績悪化の反省を踏まえ 前に進む

—— これまでのコーポレート・ガバナンス強化の取り組みを振り返り、お考えをお聞かせください。

十倉会長(以下、十倉) 2015年3月に金融庁と東証がコーポレート・ガバナンス・コードを策定しました。住友化学は、同年6月に社外取締役を2名増員し、3名体制にしてガバナンスの強化を図りました。友野取締役にはその際にご就任いただき、以来当社経営に携わっていただいています。

友野取締役(以下、友野) 2015年以降、ガバナンス強化のための様々な取り組みがありましたが、一番感じる大きな変化は、議論の深化です。私が就任した当初の取締役会は、時間が短く、まだ形式的な側面が強かったと思います。しかしその後、議論を活性化させる様々な仕掛けができました。例えば、事前説明会。議論を深めるためには、社外取締役にも相応の知識が求められるため、取締役会の前に、議案に関する説明を受けるようになりました。

十倉 事前説明会は、取締役会の数日前に2時間程度をかけて実施しています。その上で、取締役会は早朝から約半日をかけて開催し、多くの時間を議論に割くことができます。また、重要テーマについては、事前説明会とは別に、取締役・監査役がインフォーマルに意見を述べ合う会合や勉強会も実施しています。さらに、社外役員の方には、経営だけでなく現場レベルまで、幅広く会社を見ていただくため、DXリポジトリ[※]やサステナビリティ推進委員会、海外を含めた事業所視察にも参加いただいております。かなりの時間を割いてくださっていると思います。

※ 各職場が取り組んだDXに関する事例を紹介しあう社内イベント。

友野 そうですね。そして、事前説明会や取締役・監査役懇談会といったインフォーマルな会合では、我々社外取締役からかなり注文を出します。「それは社内のロジックであり、私たちには理解できない」というような厳しい指摘に対してもしっかりと対応していただいています。

十倉 確かに、かなり厳しい質問や指摘をいただきます。事前説明会で出た鋭い質問・指摘については、議長である私の差配で、あえて取締役会で論点に上げて議論することもあります。我々に

とっては、社内の論理に気づかされたり、議論を深めるきっかけとなっています。

友野 議論が活性化しているのは間違いありません。ただ、ゴールはないので、さらにガバナンス改革の深化に取り組んでいく必要があります。一方で、2023年度に厳しい業績に陥ったことについては、私を含め取締役として反省すべき点があると感じています。

十倉 今回厳しい業績に陥った主要因は、住友ファーマとペトロ・ラービグの業績悪化です。住友ファーマは50%弱が一般株主であることから、グループ戦略を共有したうえで、上場会社としての自立性を尊重してきました。また、ペトロ・ラービグについては、サウジアラムコ社と当社が37.5%ずつ出資している関連会社です。こうした資本関係のもと、両社ともに住友化学のようにガバナンスを利かせられなかった結果、事業課題への対応が後手にまわってしまったことが、業績悪化に至った一因であり、反省点でもあります。

友野 私自身の経営の経験からしても、なぜこのような事態になったかをしっかりと分析し、反省点を明らかにすることは重要です。その上で、さらに重要なのは、そこにずっととられることなく、次の

一手にエネルギーを注ぐこと。その方が、組織としては健全であり、従業員のモチベーションも上がります。住友化学は、この機に改めて自社の課題や今後進むべき方向性について、もっともっと皆で議論を深めていくべきだと思います。そして、現場の第一線の方まで、同じ思いを共有できるようになれば、会社は本当に強くなる。これまで長い歴史を積み重ねてきた住友化学は、いま会社を大きく変える転換点にいるのです。これをチャンスに変えなくてはなりません。

全社横断的な視点と財務規律を重視し取締役会構成を見直し

—— 2024年6月に取締役会構成を変更しました。その狙いと期待する効果をお聞かせください。

十倉 今回、取締役会の構成を変更し、社内取締役を減員、社外取締役を1名増員したことで、社外取締役比率を50%にしました。また、社内取締役は、会長・社長と、従来の事業部門長に代えて、全社横断的な経営管理機能を担う執行役員から選任しました。これまで事業部門長を取締役にしていたのは、会社を代表して対外的な議論・交渉を行い、事業を成長させるための執行スピードを速めるためでした。それでは各事業の成長性を重視する傾向が強くなります。現在のような厳しい業績から会社を立て直していくには、財務的な制約を受けざるを得ず、その中で全社最適の観点から、投資を厳選していかなければなりません。全社横断的な視点のもと財務規律を重視した判断をしていくために、経営管理機能を担う執行役員から社内取締役を選任しました。ただ、この体制をずっと継続するのが良いとは限らないと考えています。アルフレッド・チャンドラーの「組織は戦略に従う」の通り、環境が変われば、再び見直しもあり得ます。

友野 その通りで、体制を固定してはいけないと思います。絶対的に優れている

体制というのは存在しないからです。以前、スポンサーとして関わっていた鹿島アントラーズの幹部に、「良い監督とは」と聞いたことがあります。すると、「絶対的に優れた監督はいない」という回答が返ってきました。選手の個性を重視する監督、ルールを細かく決めて規律を重んじる監督など、様々なタイプがありますが、その時々チームの置かれた状況にベストフィットする監督を選び、強いチームを作っていくのがマネジメントの役割だと言っていました。会社経営も同じだと思うのです。その時々で会社が置かれている状況に最適な組織体制を作り、フェーズが変われば、またそれにふさわしい体制へと変えていく。これを健全に行っていくことで、強い会社を作ることができますと考えます。

「将来を語るより、止血が先」構造改革に向けて激しく議論

—— 構造改革について、取締役会でどのような議論がなされたのでしょうか。

十倉 今回の抜本的構造改革は、若い執行役員が中心となって作った、住友化学の新しい成長モデルが素案となりました。それが、「社内の論理になってはいけない」ので、定例の取締役会だけでなく、臨時の取締役会やインフォーマルな会合も含め、侃々諤々の議論を行い、社外取締役からもかなり多くの意見をいただきました。

友野 私たちは、当初の改革案は将来に重きを置いているという印象を受けました。「こんなことをやりたい」という説明が多かったと思います。しかし、会社が置かれている状況を考えれば、将来を語る前に、現在に重きを置くべきです。危機的な状況をいかに立て直していくかの道筋が明確でなければ、株主・社会の理解を得ることもできません。そこで、当初の改革案に対し、「それは違う、今は止血が先だ」と、社外取締役と社外監査役が強くと主張したのです。それによって、改革案

の中身も対外的な発表の仕方も、相当変わったと思います。

十倉 ご指摘の通りでした。目下最大の課題である住友ファーマとペトロ・ラービグに関する議論では、住友ファーマとの関わり方や、プランの立て方などについて、非常に貴重なアドバイスをいただきました。

友野 私自身、経営者として何度も止血が必要な状況を経験したことから、止血の方法についても、「それではまだまだ甘い」と意見しました。私からはもう一点、現在黒字のビジネスをもっと伸ばしていくべきだという方向性も強調しました。

十倉 社外取締役の皆さんには、口角泡を飛ばす勢いで様々な意見をいただき、どちらが社内役員か分からないほどでした。

友野 社外取締役は、皆高い専門性を持っていて、それぞれの本業において修羅場のような厳しい状況を潜り抜けてきた経験もあります。私たちはその経験に基づいて意見をし、住友化学はそこから事業の特性を考えて、アドバイスを有効に活用する。ですから、社外取締役の役割とは、単なる監督ではなく、アドバイザリーだと考えています。

十倉 当社社外役員の方の専門性は、法務や国際経済、企業経営など、多岐にわたっています。化学産業以外の視点からのアドバイスによって、私たちは多くの気づきを得ることができています。

構造改革を徹底遂行し業績回復と目指す姿を実現

—— 今回の構造改革案では、長期的に目指す姿として「Innovative Solution Provider」を設定しました。そこに込めた思いをお聞かせください。

十倉 今後の新しい成長モデルをどこ

に求めるかという議論の際に、住友化学が持つアセット(技術・人材など)を総点検しました。住友化学は100年以上の間、モノづくりの会社として、高い研究開発力をベースに優れた製品を製造し、販売してきました。ただ、世の中の変化のスピードは速く、事業の境界線も薄れてきています。モノづくりのプロセスにこだわらず、私たちの持っているアセットを存分に活用し、ソリューションを提供するビジネスへとシフトしていく必要があります。

住友化学には、グリーントランスフォーメーション(GX)、デジタルトランスフォーメーション(DX)、バイオトランスフォーメーション(BX)の3つのXに貢献できる重要アセットが揃っています。例えば、GXでは、化学会社としては最も多くのグリーンイノベーション基金プロジェクトを推進していますし、DXでは、他社に先駆けてデータを蓄積しマテリアルズ・インフォマティクス、バイオ・インフォマティクスに取り組んできました。BXでは、医薬や農業で長年培ってきた生態系に関する知見を活かしています。これら当

社のアセットをフル動員して、イノベティブなソリューションを提供していく「Innovative Solution Provider」を、長期的に目指す姿としました。

友野 これを実現するためのキーワードは、「徹底」でしょう。目指す姿は明確ですし、優秀な人材も揃っています。あとは、全社員が“その気”になって、徹底してやれるかどうか。これは、全てに当てはまることで、止血のために人を動かすなどの厳しいことも、徹底してやらなければならない。「住友化学は人を大事にする」というような短絡的な甘い言葉で、中途半端に行ってはならないのです。

ただ、将来を見据えて、成長の芽を育てていくことを疎かにしてはいけません。これらすべてを「徹底」できれば、住友化学には蓄積された技術があり、優秀な人材がいるので、かなり短期間に会社は変わることができるはずで

十倉 これまでも事業ポートフォリオ改革を進めてきましたが、まだ十分ではないところが多々あると思います。長期の

成長戦略を実現するために、構造改革を徹底して行っていきます。そして、間違いに気づいたら、すぐに軌道修正するサイクルも作らなければなりません。

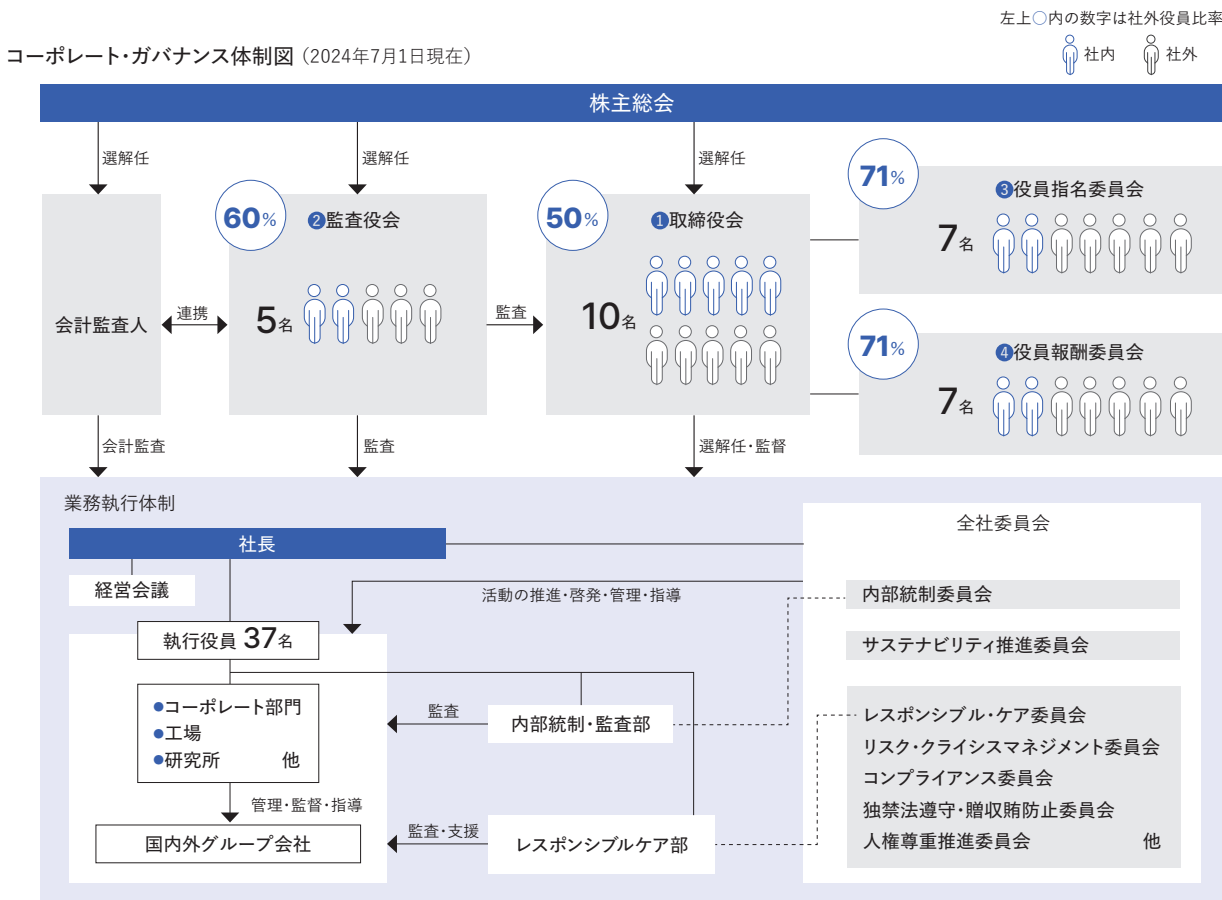
友野 物事は、思い通りに進まないのが当然です。大切なのは、複数のプランを用意し、うまくいかないときに、すぐに切り替えられるように体制を構築しておくことです。社外取締役として、その点をしっかりモニタリングしていきます。私をはじめ社外取締役は皆、自分たちがいながらこうした状況になったことに責任を感じています。ともに会社の立て直しに取り組み、構造改革を実現していきたいと強く思っています。住友化学には、構造改革を実現するだけの能力が十分にありますが、非常に期待しています。

十倉 友野取締役がおっしゃる通りです。この機会を単なる業績回復にとどめず、より強い組織文化を作り、ダイナミズムにあふれた、新しい住友化学へと生まれ変わる機会としていきます。



コーポレート・ガバナンス

住友化学は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

→ コーポレート・ガバナンス(サステナビリティレポート)

<p>① 取締役会</p>	<p>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）</p> <p>取締役の任期：1年</p> <p>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。なお、従来以上に「経営の監督」および「中長期的な経営戦略・方針の審議・評価」などのモニタリング機能を強化することを目的として、2024年6月に取締役会構成メンバーの見直しを行い、社外取締役が半数を占める体制となりました。</p>
<p>② 監査役会</p>	<p>構成員：監査役5名（うち独立社外監査役3名）</p> <p>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。</p>
<p>③ 役員指名委員会</p>	<p>構成員：社外取締役と取締役会長、取締役社長</p> <p>経営陣幹部*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。</p> <p><small>*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</small></p>
<p>④ 役員報酬委員会</p>	<p>構成員：社外取締役と取締役会長、取締役社長</p> <p>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。</p>

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

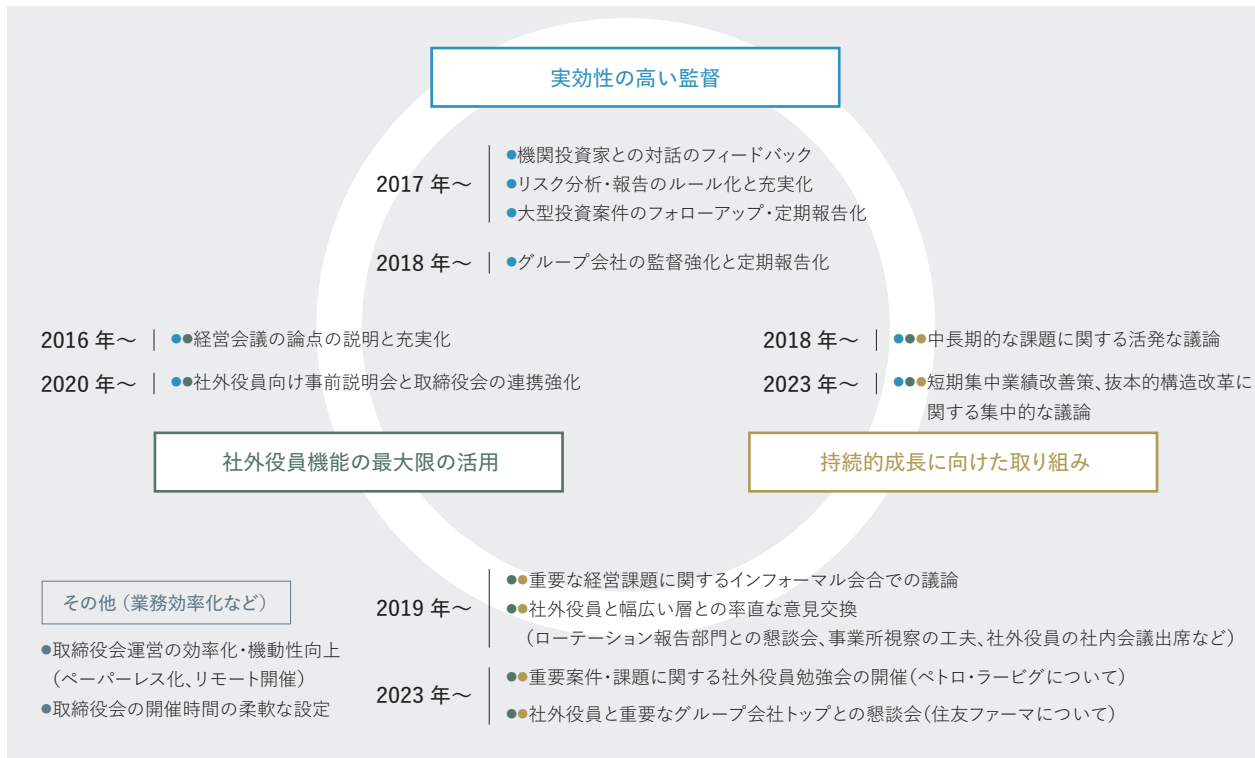
住友化学は、取締役会のモニタリング機能の一層の強化および経営の透明性・客観性のさらなる向上などを主な目的として、取締役会の運営方法やコーポレート・ガバナンスに関する諸施策について継続的に改善を重ねています。特に社外役員機能を最大限に活用することを重要視し、そのために、社内役員と社外役員の情報非対称性を縮小させるべく各種施策を講じています。こうした改善の結果、取締役会およびその前後の会議体の運営は、下図の通りになっております。



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おります。それらに基づき以下のような取り組みを実施してきました。

社外役員からの提案などに基づく取り組み事例



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。

TOPICS

取締役会での議論事例(2023年度)

2023年度は、当社の厳しい業績状況を受け、業績のV字回復および今後の持続的成長を確実に実現すべく、定時の取締役会に加え勉強会やインフォーマルな懇談会を複数回開催し、短期集中業績改善策や抜本的構造改革について議論を重ねてきました。

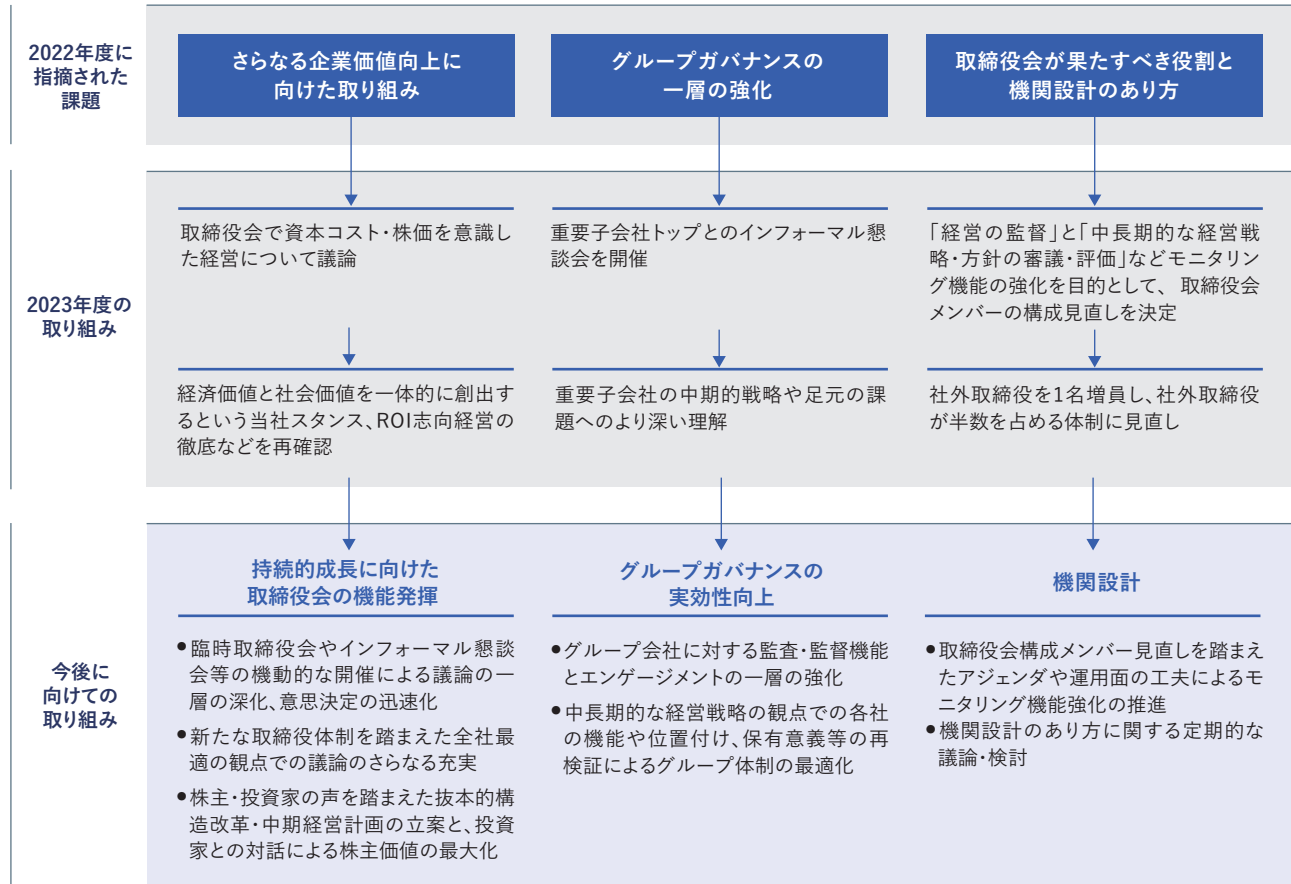
短期集中業績改善策については、取締役会がその進捗状況をよりタイムリーに把握し、追加策の実施や取り組みのスピードアップの必要性等について議論することで、執行側による確実な実行を後押ししてきました。また、抜本的構造改革については、事業環境の変化を踏まえて今後当社が長期的に目指す姿、新成長戦略における各事業領域の位置付け、既存事業の収益力最大化に向けた戦略などの全般的な論点に加え、住友ファーマの再建、ペトロ・ラービグの位置付け見直し、石油化学事業の再編などの個別論点について侃々諤々の議論を行い、その中で社外役員を中心に客観的な視点での、

時に厳しい指摘・意見が数多く出されました。例えば、構造改革の方向性検討にあたっては、当社が目指す姿を具体的かつ定量的に示すことが不可欠であるとの指摘や、不採算事業の再編・整理に加え黒字事業のさらなる収益性向上にも取り組む必要があるとの意見、具体戦略の検討過程での議論においても、成長戦略の実現可能性に関する指摘や、バックアッププランもあわせて検討すべきであるとの意見などが出されました。また、今後の当社事業における住友ファーマやペトロ・ラービグの方向性や、ステークホルダーへの適切な説明責任の徹底という観点での公表の在り方・内容についても議論しました。

このような検討および議論を重ねた結果、2024年4月の抜本的構造改革の概要策定・公表に至りました。

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、任意設置の役員指名委員会、役員報酬委員会の運営、ならびに株主との対話に関して、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。



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、それぞれの責務にふさわしい人物を選定します
- 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定します
▼	
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(社外取締役を除く)および執行役員の報酬は、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。

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。

役員報酬の構成

各報酬要素の仕組み

① 基本報酬

以下の判断要素に基づいて、総合的かつ中長期的にみて当社のポジションが変動したと判断しうる場合は、報酬水準を変動させる

判断要素	主な指標
成長	売上収益
	資産合計
	時価総額
収益力	当期利益(親会社帰属)
	ROE
	ROI
	D/Eレシオ
外部評価	信用格付
	GPIFが選定したESG指数

(注) 各人の支給額は役位別に決定

② 賞与

連結業績指標	コア営業利益+金融損益
算定式	連結業績指標 × 係数 [※]

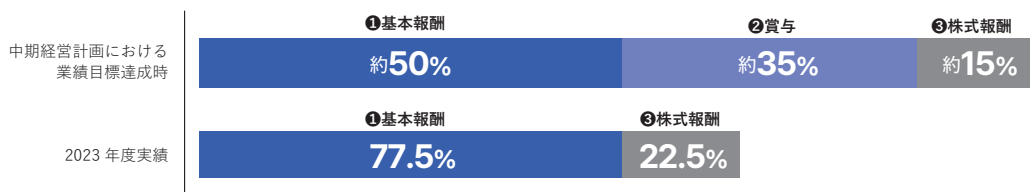
※係数は上位の役位ほど大きくなるよう設定

(注) 連結業績指標が一定以下の場合、賞与は不支給

③ 株式報酬

譲渡制限付株式報酬とし、役位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、上位の役位ほど大きくなるよう設定します。

取締役(社外取締役を除く)の報酬構成イメージ



役員報酬実績 2023年度

(百万円)

役員区分	員数(名)	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)	株式報酬 (非金銭報酬)
取締役(うち社外取締役)	14(4)	634(60)	505(60)	-	129(-)
監査役(うち社外監査役)	6(3)	122(43)	122(43)	-	-
合計	20	756	627	-	129

(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2名と監査役1名を含んでおります。

厳しい業績を踏まえ、以下の通り実施しています。

① 役員報酬

2023/11~2024/4: 代表取締役会長、代表取締役社長は基本報酬月額10%を自主返上

2024/5~2024/9: 代表取締役会長、代表取締役社長の基本報酬月額20%を減額

その他の取締役(社外取締役を含む)、執行役員の基本報酬月額5~10%を減額

② 役員賞与

2024年3月期に係る役員賞与については不支給。

取締役・監査役の専門性と経験

当社は、多岐にわたる事業を展開しているため、その経営にはさまざまな分野の専門性やビジネス経験等が必要とされます。このような事業特性に鑑み、当社の取締役会は、企業経営、当社事業、財務・会計、法務・コンプライアンス・内部統制等に関する幅広い知識や豊富な経験、国際経験等を有する者を含め、多様性のあるメンバーで構成することを原則としています。

役職	企業経営	事業戦略・マーケティング	技術・研究	グローバル	ESG・サステナビリティ	財務・会計	人事労務	法務・コンプライアンス・内部統制	その他専門領域への知見
取締役									
十倉 雅和 代表取締役 会長	●	●		●					
岩田 圭一 代表取締役 社長	●	●		●					
上田 博 代表取締役		●	●						● (IT・DX)
新沼 宏 取締役					●		●	●	
竹下 憲昭 取締役		●		●		●			
友野 宏 社外取締役	●		●		●				
伊藤 元重 社外取締役				●					● (国際経済) ● (IT・DX)
村木 厚子 社外取締役					●		●	●	
市川 晃 社外取締役	●			●	●				
野田 由美子 社外取締役	●			●		●			
監査役									
野崎 邦夫 監査役 (常勤)				●		●			
西 広信 監査役 (常勤)		●		●	●				
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	●				●				● (金融)

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

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。

当社は現在、足元の危機的な業績動向を踏まえ、新しい成長への道筋を見出すべく抜本的構造改革を推進中です。上場子会社のあり方についても、それぞれの上場子会社にとってベストな成長モデルを構築することが最重要であると考えており、当社と各子会社の関係性は、株式の保有関係を含め構造改革の方針に沿って見直しを行ってまいります。

上場会社を有する意義

社名	歴史	グループでの位置付け	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、農薬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付けており、今後は、再生・細胞医薬等の次世代医薬品分野でのイノベーションを見込む。	<ul style="list-style-type: none"> ●当社と社内の研究組織の一部を集約・統合したバイオサイエンス研究所での研究 ●再生・細胞医薬製品のCDMO事業(同社の再生・細胞医薬の知見、当社のCMO事業の知見) ●セラノスティクス(同社の抗体設計技術、当社の生体メカニズム解析技術、日本メジフィジックスのR核種技術) ●当社事業所構内の立地による品質・生産管理面などでの密接な連携、間接費削減 ●複数の経営人材の派遣等によるガバナンスの強化や、債務保証による金融支援等、グループの総力を挙げ徹底した合理化を推進
広栄化学	当社メタノールの最大顧客であった同社との関係構築のため、1951年に資本参加。その後経営危機に陥った同社の再建のため、当社からの役員派遣など連携を強化。	同社の有機合成技術をベースとした触媒・電子材料などの当社との製造受委託を通じて、グループのファインケミカル分野の事業拡大に貢献。	<ul style="list-style-type: none"> ●新規マルチプラントによるグループでの医薬原体・中間体生産の最適化 ●電池材料・添加剤などの初期ステージの共同研究 ●当社工場構内の立地による品質・生産管理面での密接な連携、間接費削減
田岡化学工業	1955年に当社染料事業の強化のため、同じく染料大手の同社に資本参加。	同社の多様な有機合成技術・多数のマルチプラントを活かした、電子材料・医薬農薬中間体の当社との製造受委託を通じて、グループのファインケミカル分野の事業拡大に貢献。	<ul style="list-style-type: none"> ●同社マルチプラントによる、医薬農薬中間体の受託拡大
田中化学研究所	2013年に投資し、車載向け高容量正極材料の共同開発を開始。その後、共同開発が順調に進捗していること、および今後の環境対応車市場の成長とともにリチウムイオン二次電池市場が中長期的に大きく成長すると期待されることを踏まえ、2016年に子会社化。	同社の有する前駆体技術と、当社の正極材料に関する知見を通じて新規製品の共同開発を加速させ、グループの正極材事業の本格参入・拡大に貢献。	<ul style="list-style-type: none"> ●両社技術の融合による製造プロセスの抜本的合理化、研究開発の効率化 ●当社の資本参加・指導による、労働災害や内部統制面など、経営管理レベルの向上

実効性のあるガバナンス体制の構築

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

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

- 十分な人数の社外取締役を選出
- 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
- 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、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	50% (4名/8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	40% (4名/10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

内部統制

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。当社は社長を委員長とする内部統制委員会を中核として、当該基本方針に基づく諸政策を審議し、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。

また、投資家の投資判断に影響を与えると思われる情報は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に情報開示を行っています。

→ 内部統制(サステナビリティレポート)

リスクマネジメント

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(サステナビリティレポート)

役員一覧

(2024年7月1日現在)

取締役



代表取締役会長
十倉 雅和
1950年7月10日生

■ 393,417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

■ 297,617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
上田 博
1956年8月5日生

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、レスポンスプラケア、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
■ 201,604株
□ 13/13回(100%)
1982年 当社入社
2024年 代表取締役
副社長執行役員(現)



社外取締役
友野 宏
1945年7月13日生

■ 0株
□ 12/13回(92%)
2015年 当社社外取締役(現)



社外取締役
伊藤 元重
1951年12月19日生

■ 0株
□ 13/13回(100%)
2018年 当社社外取締役(現)



社外取締役
村木 厚子
1955年12月28日生

■ 0株
□ 13/13回(100%)
2018年 当社社外取締役(現)

監査役



監査役(常勤)
野崎 邦夫
1956年10月29日生

■ 95,200株
□ 13回/13回(100%)
○ 14回/14回(100%)
1979年 当社入社
2019年 監査役(現)



監査役(常勤)
西 広信
1965年8月3日生

■ 11,100株
□ 10回/10回(100%)
※ 6月就任
○ 10回/10回(100%)
※ 6月就任
1988年 当社入社
2023年 監査役(現)



社外監査役
麻生 光洋
1949年6月26日生

■ 0株
□ 13回/13回(100%)
○ 14回/14回(100%)
2013年 当社社外監査役(現)

執行役員 (取締役兼務者を除く)

専務執行役員 松井 正樹	エネルギー・機能材料部門、 情報電子化学部門 統括
専務執行役員 水戸 信彰	健康・農業関連事業部門 統括
専務執行役員 武内 正治	エッセンシャルケミカルズ部門、 炭素資源循環事業化推進 統括
常務執行役員 井上 尚之	住友化学アジア従事
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	内部統制・監査、購買、 物流 統括、法務部 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、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 担当
常務執行役員 村田 弘一	愛媛工場 担当 愛媛工場長
常務執行役員 荻野 耕一	生産技術部、生産安全基盤センター、エン 지니어リング部、レスポンスプラケア部 担当
常務執行役員 ファン フェレイラ	国際アグロ事業部 担当
常務執行役員 生嶋 伸介	国際アグロ事業部、生活環境事業部、 アニマルニュートリション事業部 担当
常務執行役員 中西 輝	情報電子化学業務室、 情報電子化学品質保証室 担当

常務執行役員 清水 正生	人事部、大阪管理部 担当
常務執行役員 藤本 博明	アグロ事業部 担当
常務執行役員 福田 加奈子	サステナビリティ推進部 担当 サステナビリティ推進部長
常務執行役員 向井 宏好	エネルギー・機能材料業務室 担当 エネルギー・機能材料業務室部長
常務執行役員 本多 聡	電子材料事業部、サイオクス事業部、 茨城工場 担当
執行役員 猪野 善弘	エッセンシャルケミカルズ業務室 担当

■ 所有株式数(2024年3月31日現在) □ 取締役会 出席回数(2023年度) ○ 監査役会 出席回数(2023年度)



取締役

新沼 宏

1958年3月5日生

総務、渉外、法務、
サステナビリティ推進、人事、
大阪管理 統括

■ 164,704株
□ 13/13回(100%)

1981年 当社入社
2022年 取締役
副社長執行役員(現)



取締役

竹下 憲昭

1958年7月23日生

経営企画、IT推進 統括
経営企画室長

■ 146,733株
□ -/-回(-%)

1982年 当社入社
2024年 取締役
専務執行役員(現)



社外取締役

市川 晃

1954年11月12日生

■ 0株
□ 13/13回(100%)

2022年 当社社外取締役(現)



社外取締役

野田 由美子

1960年1月26日生

■ 0株
□ -/-回(-%)

2024年 当社社外取締役(現)



社外監査役

加藤 義孝

1951年9月17日生

■ 0株
□ 13回/13回(100%)
○ 14回/14回(100%)

2015年 当社社外監査役(現)



社外監査役

米田 道生

1949年6月14日生

■ 2,000株
□ 13回/13回(100%)
○ 14回/14回(100%)

2018年 当社社外監査役(現)

執行役員 高橋 哲夫	ラービグ事業業務室 エッセンシャルマテリアルズ事業部 担当
執行役員 平山 知行	総務部、渉外部 担当 渉外部長
執行役員 北山 威夫	炭素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
執行役員 奥 憲章	千葉工場 担当 千葉工場長
執行役員 辻 純平	技術・研究企画部 担当
執行役員 山内 利博	経理部 担当 経理部長

執行役員 小田原 恭子	生物環境科学研究所 担当 生物環境科学研究所長
執行役員 武村 真一	光学製品事業部、 情報電子化学品研究所 担当
執行役員 片山 忠	国際アグロ事業部 担当 国際アグロ事業部長
執行役員 松原 佐和	財務部 担当
執行役員 井上 雅夫	アグロ事業部、 ファーマソリューション事業部 担当 アグロ事業部長
執行役員 李 種燦	東友ファインケム 従事

執行役員 板橋 一憲	健康・農業関連事業業務室 担当 健康・農業関連事業業務室部長
執行役員 加藤 祐治	経営企画室(事業開発・推進) 担当 経営企画室部長(事業開発・推進)
執行役員 齋藤 繁範	経営企画室(総合企画) 担当 経営企画室部長(総合企画)

役員の経歴等の詳細 > 住友化学HP「役員」

Data Section

- 93 会社・投資家情報
- 95 長期データハイライト
- 97 連結財務諸表

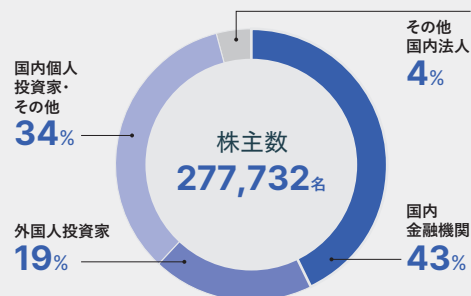


会社・投資家情報

(2024年3月31日現在)

資本金	899億円
従業員数	単体 6,706名 連結 32,161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 1,656,449,145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	277,732名
上場	東証プライム市場上場
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	有限責任 あずさ監査法人

所有者別株式分布状況



大株主の状況

氏名または名称	所有株式数 (千株)	割合 (%)※
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	231,385	14.14
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	98,584	6.02
住友生命保険相互会社	71,000	4.33
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	48,205	2.94
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
住友化学社員持株会	28,516	1.74
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	27,801	1.69
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	23,619	1.44
株式会社三井住友銀行	23,073	1.41

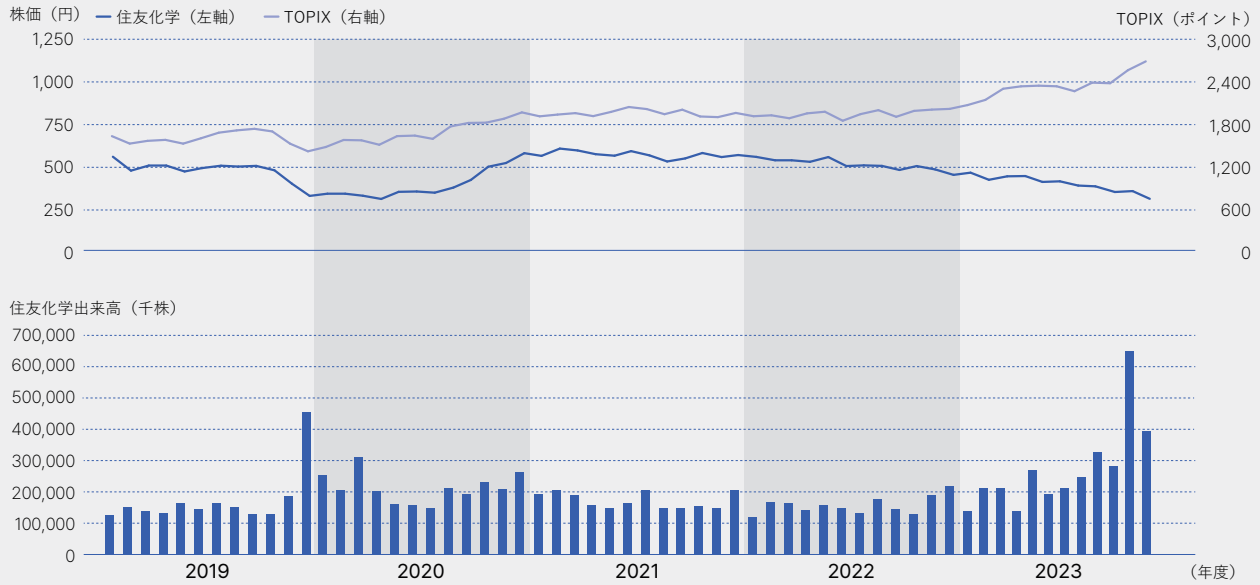
※ 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合

株主還元の基本方針

住友化学は、剰余金の配当の決定にあたり、株主還元を経営上の最重要課題の一つと考え、各期の業績、配当性向ならびに将来の事業展開に必要な内部留保の水準などを総合的に勘案し、安定的な配当を継続することを基本としています。また、当社は中長期的には配当性向30%程度を安定して達成することを目指しています。

2023年度の1株当たり年間配当金は、2022年度から9円減額の9円となりました。

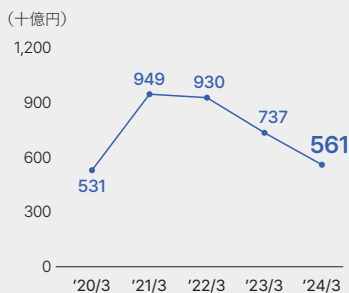
株価および出来高の推移



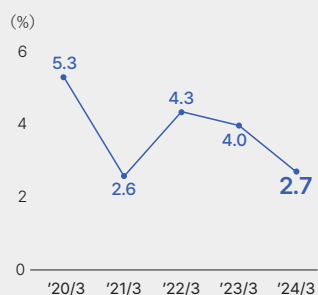
年度	2019	2020	2021	2022	2023
年間高値 (円)	556	593	631	589	464
年間安値 (円)	267	285	488	426	293.6
期末株価 (円)	321	573	562	445	338.6
年間出来高 (千株)	2,038,948	2,508,242	2,038,226	1,855,984	3,231,586

年度末	2019	2020	2021	2022	2023
発行済株式総数 (千株)	1,655,446	1,655,446	1,655,446	1,655,860	1,656,449
時価総額 (十億円)	531	949	930	737	561
基本的1株当たり当期利益 (円)	18.91	28.16	99.16	4.27	△ 190.69
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	565.13	623.39	745.03	716.26	590.44
株価収益率 (PER) (倍)	17.0	20.4	5.7	104.2	—
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.6	0.9	0.8	0.6	0.6
1株当たり配当金 (円)	17	15	24	18	9
配当性向 (%)	89.9	53.3	24.2	421.2	—
株主総利回り (TSR) (%)	65.6	117.5	120.0	100.8	81.9
外国人持株比率 (%)	26.4	26.8	29.9	26.5	19.5

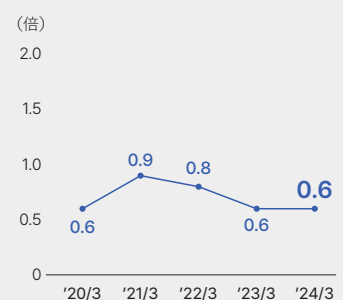
時価総額



配当利回り



株価純資産倍率 (PBR)



長期データハイライト

日本基準 (J-GAAP)

	'07/3	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3	'14/3
売上収益 ※1	1,790,026	1,896,539	1,788,223	1,620,915	1,982,435	1,947,884	1,952,492	2,243,794
コア営業利益	—	—	—	—	—	—	—	—
営業利益 注1	139,623	102,397	2,114	51,455	87,957	60,688	45,016	100,842
経常利益	157,981	92,790	△ 32,624	34,957	84,091	50,714	50,252	111,109
親会社の所有者に帰属する当期利益 ※2	93,860	63,083	△ 59,164	14,723	24,434	5,587	△ 51,076	36,977
資産合計 ※3	2,324,906	2,358,929	2,022,553	2,383,906	2,367,314	2,336,953	2,472,091	2,788,507
親会社の所有者に帰属する持分合計 ※4	792,538	768,110	544,366	575,368	522,473	486,235	496,500	643,297
資本合計 ※5	1,030,521	1,006,046	775,628	821,436	758,886	720,901	747,482	934,506
営業活動によるキャッシュ・フロー	142,917	156,578	78,428	132,872	176,228	124,491	171,595	194,362
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 164,239	△ 182,679	△ 206,237	△ 269,402	△ 155,987	△ 123,975	△ 165,772	△ 135,177
フリー・キャッシュ・フロー	△ 21,322	△ 26,101	△ 127,809	△ 136,530	20,241	516	5,823	59,185
財務活動によるキャッシュ・フロー	35,558	7,090	112,539	168,709	17,985	2,054	△ 36,009	△ 59,084
設備投資額 (十億円)	159.8	142.5	134.1	103.2	98.7	155.1	116.1	143.4
減価償却費 (十億円)	113.9	125.0	140.7	116.1	147.0	114.9	115.5	115.7
研究開発費 (十億円)	97.7	105.4	131.1	117.3	138.1	122.3	125.0	141.3
売上収益コア営業利益率 (%) ※6	7.8	5.4	0.1	3.2	4.4	3.1	2.3	4.5
売上収益当期利益率 (%) ※7	5.2	3.3	△ 3.3	0.9	1.2	0.3	△ 2.6	1.6
売上収益研究開発費比率 (%) ※8	5.5	5.6	7.3	7.2	7.0	6.3	6.4	6.3
有利子負債 (十億円)	641.0	673.9	795.4	997.9	1,040.3	1,053.0	1,060.6	1,074.6
D/E レシオ (倍)	0.6	0.7	1.0	1.2	1.4	1.5	1.4	1.1
親会社所有者帰属持分比率 (%) ※9	34.1	32.6	26.9	24.1	22.1	20.8	20.1	23.1
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (倍)	4.5	4.3	10.1	7.5	5.9	8.5	6.2	5.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	13.3	13.2	6.5	11.0	13.7	10.2	13.2	15.0
金融収支 (十億円)	△ 3.9	△ 2.8	△ 2.7	△ 5.0	△ 6.3	△ 4.7	△ 5.4	△ 4.9
ROE (%)	12.4	8.1	△ 9.0	2.6	4.5	1.1	△ 10.4	6.5
ROI (%)	7.6	5.4	△ 2.6	2.1	2.6	1.2	△ 1.9	3.2
ROA (%)	4.2	2.7	△ 2.7	0.7	1.0	0.2	△ 2.1	1.4
基本的1株当たり当期利益 (円) ※10	56.82	38.20	△ 35.84	8.92	14.86	3.42	△ 31.25	22.62
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円) ※11	479.87	465.21	329.74	348.52	319.61	297.45	303.74	393.58
1株当たり配当金 (円)	12.00	12.00	9.00	6.00	9.00	9.00	6.00	9.00
配当性向 (%)	21.1	31.4	—	67.3	60.6	263.3	—	39.8
PER (倍)	15.7	16.7	—	51.2	27.9	102.9	—	16.8
PBR (倍)	1.9	1.4	1.0	1.3	1.3	1.2	1.0	1.0
従業員数 (人)	24,691	25,588	26,902	27,828	29,382	29,839	30,396	30,745
研究開発人員 (人)	3,148	3,392	3,511	3,764	3,933	3,989	3,951	3,952
連結子会社数 (社)	105	116	126	143	146	145	162	164
為替 (円/\$)	116.97	114.44	100.71	92.89	85.74	79.08	82.91	100.17
ナフサ価格 (円/KL)	50,000	61,500	58,900	41,200	47,500	54,900	57,500	67,300
世界経済成長率 (%) 注2	5.4	5.5	3.1	△ 0.1	5.4	4.2	3.5	3.4
海外売上収益の地域別内訳 (十億円) ※12								
アジア	543.3	591.7	550.5	539.5	744.3	716.3	736.4	883.0
北米	46.1	46.1	46.1	75.0	165.4	159.9	176.3	233.0
欧州	72.0	67.6	80.4	71.8	90.5	82.9	78.8	106.7
中東・アフリカ	43.0	44.1	37.3	21.8	33.2	25.7	24.2	29.7
中南米	14.9	17.1	18.2	12.3	13.6	14.4	18.8	29.3
オセアニア他	28.5	22.2	17.3	8.5	9.7	9.7	9.4	11.2
合計	747.8	788.8	749.8	728.9	1,056.7	1,009.0	1,043.8	1,292.9
海外売上収益比率 (%) ※13	41.8	41.6	41.9	45.0	53.3	51.8	53.5	57.6

日本基準での勘定科目は以下の通り。

※1 売上高、 ※2 親会社株主に帰属する当期純利益、 ※3 総資産、 ※4 自己資本、 ※5 純資産、 ※6 売上高営業利益率(%), ※7 売上高当期純利益率(%), ※8 売上高研究開発費比率(%), ※9 自己資本比率(%), ※10 1株当たり当期純利益(円)、 ※11 1株当たり純資産(円)、 ※12 海外売上高の地域別内訳(十億円)、 ※13 海外売上高比率(%)

国際会計基準(IFRS)

(単位：百万円)

'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3	'20/3	'21/3	'22/3	'23/3	'24/3
2,376,697	2,101,764	1,939,069	2,190,509	2,318,572	2,225,804	2,286,978	2,765,321	2,895,283	2,446,893
-	-	184,547	262,694	204,252	132,652	147,615	234,779	92,752	△ 149,049
127,346	164,446	126,467	250,923	182,972	137,517	137,115	215,003	△ 30,984	△ 488,826
157,414	171,217	-	-	-	-	-	-	-	-
52,192	81,451	76,540	133,768	117,992	30,926	46,043	162,130	6,987	△ 311,838
2,880,396	2,662,150	2,878,193	3,068,685	3,171,618	3,654,087	3,990,254	4,308,151	4,165,503	3,934,818
791,319	766,874	812,612	927,141	998,702	923,990	1,019,230	1,218,101	1,171,192	965,753
1,118,216	1,090,776	1,115,903	1,252,214	1,351,886	1,392,592	1,482,119	1,701,977	1,489,189	1,164,366
260,854	261,172	185,776	293,250	208,143	106,012	374,464	171,715	111,621	△ 51,317
△ 56,628	△ 53,678	△ 205,697	△ 154,520	△ 180,837	△ 499,670	△ 177,389	△ 115,421	△ 19,411	△ 112,240
204,226	207,494	△ 19,921	138,730	27,306	△ 393,658	197,075	56,294	92,210	△ 163,557
△ 151,465	△ 177,956	△ 523	△ 94,264	△ 60,866	373,542	△ 39,974	△ 81,394	△ 178,502	49,246
84.2	103.8	136.3	158.8	163.7	116.3	112.7	119.5	141.1	158.4
119.2	116.6	110.3	107.1	112.5	131.7	136.0	156.7	168.0	157.5
147.9	155.8	158.0	165.3	163.5	174.3	178.7	174.9	195.6	184.0
5.4	7.8	9.5	12.0	8.8	6.0	6.5	8.5	3.2	△ 6.1
2.2	3.9	3.9	6.1	5.1	1.4	2.0	5.9	0.2	△ 12.7
6.2	7.4	8.1	7.5	7.1	7.8	7.8	6.3	6.8	7.5
980.2	831.5	884.1	842.2	839.5	1,304.7	1,351.1	1,350.5	1,461.4	1,563.5
0.9	0.8	0.8	0.7	0.6	0.9	0.9	0.8	1.0	1.3
27.5	28.8	28.2	30.2	31.5	25.3	25.5	28.3	28.1	24.5
3.8	3.2	4.8	2.9	4.0	12.3	3.6	7.9	13.1	△ 30.5
19.0	22.6	16.4	27.8	19.0	8.3	23.6	11.1	5.1	△ 1.8
0.7	△ 2.7	△ 2.2	△ 0.5	0.2	△ 1.6	△ 7.7	△ 6.1	△ 3.7	△ 7.1
7.3	10.5	9.8	15.4	12.3	3.2	4.7	14.5	0.6	△ 29.2
3.8	5.9	5.9	8.9	7.3	2.4	2.8	6.6	△ 1.3	△ 16.1
1.8	2.9	2.8	4.5	3.8	0.9	1.2	3.9	0.2	△ 7.7
31.93	49.84	46.81	81.81	72.17	18.91	28.16	99.16	4.27	△ 190.69
484.17	469.25	496.96	567.04	610.82	565.13	623.39	745.03	716.26	590.44
9.00	14.00	14.00	22.00	22.00	17.00	15.00	24.00	18.00	9.00
28.2	28.1	29.9	26.9	30.5	89.9	53.3	24.2	421.2	-
19.4	10.2	13.3	7.6	7.1	17.0	20.3	5.7	104.2	-
1.3	1.1	1.3	1.1	0.8	0.6	0.9	0.8	0.6	0.6
31,039	31,094	32,536	31,837	32,542	33,586	34,743	34,703	33,572	32,161
3,913	3,831	4,010	4,034	3,937	4,221	4,372	4,223	4,213	3,546
167	160	170	178	184	218	224	210	203	184
109.76	120.15	108.34	110.85	110.92	108.70	106.10	112.39	135.50	144.59
63,500	42,800	34,700	41,900	49,400	42,900	31,300	56,900	76,600	69,100
3.6	3.5	3.3	3.8	3.6	2.9	△ 2.7	6.5	3.5	3.2
964.0	819.8	741.1	842.6	936.4	880.7	884.6	1,076.5	1,015.6	913.8
257.3	306.2	305.8	366.9	380.4	384.0	404.4	433.7	491.8	326.5
96.6	82.3	69.1	85.9	95.1	93.1	95.4	120.2	134.9	130.5
61.9	30.3	22.4	37.4	42.3	46.9	52.4	86.3	99.9	108.4
36.3	37.9	34.4	39.5	43.1	45.8	113.2	140.5	211.4	160.4
12.2	12.7	10.7	12.4	8.5	10.2	11.4	14.4	13.3	25.2
1,428.4	1,289.2	1,183.4	1,384.7	1,505.7	1,460.7	1,561.4	1,871.5	1,966.9	1,664.8
60.1	61.3	61.0	63.2	64.9	65.6	68.3	67.7	67.9	68.0

(注) 1:2016年3月期までは日本基準の営業利益、2017年3月期以降はIFRSの営業利益を掲載。

2:世界経済成長率は、IMF World Economic Outlook, April 2024をもとに住友化学作成。

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 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	305,844	217,449
営業債権及びその他の債権	603,161	620,022
その他の金融資産	31,237	31,338
棚卸資産	744,474	709,637
その他の流動資産	70,670	79,077
小計	1,755,386	1,657,523
売却目的で保有する資産	7,498	18,359
流動資産合計	1,762,884	1,675,882
非流動資産		
有形固定資産	829,355	796,526
のれん	266,868	263,757
無形資産	403,996	272,921
持分法で会計処理されている投資	402,980	319,988
その他の金融資産	313,115	412,747
退職給付に係る資産	99,253	110,390
繰延税金資産	39,492	37,070
その他の非流動資産	47,560	45,537
非流動資産合計	2,402,619	2,258,936
資産合計	4,165,503	3,934,818
負債及び資本		
負債		
流動負債		
社債及び借入金	396,903	585,905
営業債務及びその他の債務	515,865	543,384
その他の金融負債	74,931	77,610
未払法人所得税等	31,772	8,545
引当金	129,030	90,919
その他の流動負債	128,060	129,087
小計	1,276,561	1,435,450
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	1,806	8,037
流動負債合計	1,278,367	1,443,487
非流動負債		
社債及び借入金	1,064,463	977,581
その他の金融負債	98,594	100,144
退職給付に係る負債	26,427	30,589
引当金	38,443	46,059
繰延税金負債	101,164	121,146
その他の非流動負債	68,856	51,446
非流動負債合計	1,397,947	1,326,965
負債合計	2,676,314	2,770,452
資本		
資本金	89,810	89,938
資本剰余金	-	237
利益剰余金	891,552	578,175
自己株式	△ 8,349	△ 8,355
その他の資本の構成要素	197,830	304,033
売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益	349	1,725
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,171,192	965,753
非支配持分	317,997	198,613
資本合計	1,489,189	1,164,366
負債及び資本合計	4,165,503	3,934,818

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2023 年 4 月 1 日 至 2024 年 3 月 31 日)
売上収益	2,895,283	2,446,893
売上原価	△ 2,074,357	△ 1,947,198
売上総利益	820,926	499,695
販売費及び一般管理費	△ 878,261	△ 887,124
その他の営業収益	69,227	27,935
その他の営業費用	△ 36,079	△ 71,934
持分法による投資損益 (△は損失)	△ 6,797	△ 57,398
営業利益 (△は損失)	△ 30,984	△ 488,826
金融収益	70,836	72,997
金融費用	△ 39,621	△ 46,963
税引前利益 (△は損失)	231	△ 462,792
法人所得税費用	△ 47,096	△ 2,657
当期利益 (△は損失)	△ 46,865	△ 465,449
当期利益 (△は損失) の帰属		
親会社の所有者	6,987	△ 311,838
非支配持分	△ 53,852	△ 153,611
当期利益 (△は損失)	△ 46,865	△ 465,449
1 株当たり当期利益		
基本的 1 株当たり当期利益 (△は損失) (円)	4.27	△ 190.69
希薄化後 1 株当たり当期利益 (円)	4.27	—

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2023 年 4 月 1 日 至 2024 年 3 月 31 日)
当期利益 (△は損失)	△ 46,865	△ 465,449
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産	14,958	42,622
確定給付制度の再測定	8,670	△ 3,387
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	1,126	3,644
純損益に振り替えられることのない項目合計	24,754	42,879
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	8,163	925
在外営業活動体の換算差額	62,572	104,619
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	17,003	15,023
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	87,738	120,567
その他の包括利益合計	112,492	163,446
当期包括利益	65,627	△ 302,003
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	84,077	△ 187,380
非支配持分	△ 18,450	△ 114,623
当期包括利益	65,627	△ 302,003

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023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	売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益			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						
2022年4月1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	
当期利益(△は損失)	-	-	6,987	-	-	-	-	-	-	-	6,987	△53,852	△46,865	
その他の包括利益	-	-	-	-	4,550	9,163	8,204	55,173	77,090	-	77,090	35,402	112,492	
当期包括利益合計	-	-	6,987	-	4,550	9,163	8,204	55,173	77,090	-	84,077	△18,450	65,627	
新株の発行	111	111	-	-	-	-	-	-	-	-	222	-	222	
自己株式の取得	-	-	-	△6	-	-	-	-	-	-	△6	-	△6	
自己株式の処分	-	0	-	0	-	-	-	-	-	-	0	-	0	
配当金	-	-	△42,514	-	-	-	-	-	-	-	△42,514	△13,962	△56,476	
新規連結による変動額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
子会社の支配喪失に伴う変動	-	-	513	-	△505	-	△8	-	△513	-	-	-	-	
非支配持分との取引	-	△88,037	-	-	-	-	-	-	-	-	△88,037	△133,467	△221,504	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	13,672	-	△4,509	△9,163	-	-	△13,672	-	-	-	-	
その他の増減額	-	△603	△48	-	-	-	-	-	-	-	△651	-	△651	
売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益への振替	-	-	-	-	△349	-	-	-	△349	349	-	-	-	
その他資本剰余金の負の残高の振替	-	61,440	△61,440	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
所有者との取引額等合計	111	△27,089	△89,817	△6	△5,363	△9,163	△8	-	△14,534	349	△130,986	△147,429	△278,415	
2023年3月31日	89,810	-	891,552	△8,349	81,869	-	△539	116,500	197,830	349	1,171,192	317,997	1,489,189	

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024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	売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益			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						
2023年4月1日	89,810	-	891,552	△8,349	81,869	-	△539	116,500	197,830	349	1,171,192	317,997	1,489,189	
当期利益(△は損失)	-	-	△311,838	-	-	-	-	-	-	-	△311,838	△153,611	△465,449	
その他の包括利益	-	-	-	-	24,972	△4,940	858	103,568	124,458	-	124,458	38,988	163,446	
当期包括利益合計	-	-	△311,838	-	24,972	△4,940	858	103,568	124,458	-	△187,380	△114,623	△302,003	
新株の発行	128	128	-	-	-	-	-	-	-	-	256	-	256	
自己株式の取得	-	-	-	△5	-	-	-	-	-	-	△5	-	△5	
自己株式の処分	-	0	-	0	-	-	-	-	-	-	0	-	0	
配当金	-	-	△19,628	-	-	-	-	-	-	-	△19,628	△5,954	△25,582	
新規連結による変動額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54	54	
子会社の支配喪失に伴う変動	-	-	△290	-	-	-	-	1,923	1,923	△349	1,284	-	1,284	
非支配持分との取引	-	109	-	-	-	-	-	-	-	-	109	1,139	1,248	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	18,453	-	△23,393	4,940	-	-	△18,453	-	-	-	-	
その他の増減額	-	-	△74	-	-	-	-	-	-	-	△74	-	△74	
売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益への振替	-	-	-	-	-	-	-	△1,725	△1,725	1,725	-	-	-	
その他資本剰余金の負の残高の振替	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
所有者との取引額等合計	128	237	△1,539	△5	△23,393	4,940	-	198	△18,255	1,376	△18,058	△4,761	△22,819	
2024年3月31日	89,938	237	578,175	△8,355	83,448	-	319	220,266	304,033	1,725	965,753	198,613	1,164,366	

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 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2023 年 4 月 1 日 至 2024 年 3 月 31 日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益 (△は損失)	231	△ 462,792
減価償却費及び償却費	167,957	157,522
減損損失	109,417	269,389
持分法による投資損益 (△は益)	6,797	57,398
受取利息及び受取配当金	△ 18,730	△ 22,139
支払利息	22,468	29,234
事業構造改善費用	22,021	48,397
条件付対価に係る公正価値変動	△ 3,388	1,562
固定資産売却損益 (△は益)	△ 5,226	△ 1,215
営業債権の増減額 (△は増加)	134,499	34,798
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 79,887	78,554
営業債務の増減額 (△は減少)	△ 63,628	△ 32,251
前受収益の増減額 (△は減少)	△ 13,717	△ 11,543
引当金の増減額 (△は減少)	△ 13,373	△ 50,143
その他	△ 88,340	△ 67,240
小計	177,101	29,531
利息及び配当金の受取額	25,265	26,812
利息の支払額	△ 21,768	△ 28,060
法人所得税の支払額	△ 65,529	△ 48,333
事業構造改善費用の支払額	△ 3,448	△ 31,267
営業活動によるキャッシュ・フロー	111,621	△ 51,317
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の純増減額 (△は増加)	6,546	△ 3,953
固定資産の取得による支出	△ 143,581	△ 152,873
固定資産の売却による収入	18,231	1,959
子会社の取得による収支 (△は支出)	△ 17,174	△ 1,019
投資の取得による支出	△ 7,692	△ 5,273
投資の売却及び償還による収入	42,974	97,963
貸付金の回収による収入	63,199	95
貸付けによる支出	△ 1,728	△ 67,825
子会社の売却による収入	30,092	20,701
その他	△ 10,278	△ 2,015
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 19,411	△ 112,240
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	100,959	26,405
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	35,000	29,000
長期借入れによる収入	66,141	67,113
長期借入金の返済による支出	△ 109,130	△ 39,083
社債の発行による収入	—	39,836
社債の償還による支出	—	△ 30,000
リース負債の返済による支出	△ 16,668	△ 18,619
配当金の支払額	△ 42,484	△ 19,639
非支配持分への配当金の支払額	△ 13,982	△ 5,965
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△ 199,073	—
その他	735	198
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 178,502	49,246
現金及び現金同等物に係る換算差額	27,842	28,736
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 58,450	△ 85,575
現金及び現金同等物の期首残高	365,429	305,844
売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 1,135	△ 2,820
現金及び現金同等物の期末残高	305,844	217,449