

2022-2024年度

# 中期経営計画

Change and Innovation

~ with the **Power** of Chemistry ~



2022年3月3日

 住友化学

## I 現中期経営計画（19-21年度）の総括

- 1 業績
- 2 主要アクションプランの進捗

## II 次期中期経営計画（22-24年度）

- 1 事業環境認識
- 2 基本方針及び主要アクションプラン
- 3 経営数値目標

## III 事業部門戦略

## IV おわりに

# I 現中期経営計画の総括 (19-21年度)

# I 現中期経営計画の基本方針

## *Change & Innovation 3.0 For a Sustainable Future*

事業ポートフォリオの  
高度化

次世代事業の  
創出加速

デジタル革新による  
生産性の向上

2019-2021中期経営計画  
基本方針

強靱な財務体質の  
実現

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

## 中計開始時の事業課題

ポスト・ラツダ育成

農薬Footprint確保

PRCⅡ期立ち上げ

## 主な取り組み

事業ポートフォリオ

事業の選択と集中とともに、個々の事業の競争力を強化

設備投資・投融資

将来の成長に向け、ライフサイエンス分野を中心に8,800億円を積極投資

次世代事業

社内基盤構築完了、次世代事業の創出加速へ

デジタル革新

デジタル領域の基盤・体制整備で生産性向上、前倒しでDX戦略2.0にも着手

カーボンニュートラル

グランドデザイン策定、30年度GHG排出量50%削減を新目標に

## 業績

コア営業利益

高機能・ライフサイエンス分野が着実に成長、コロナ下でも目標まであと一歩まで回復

資本効率

大型M&amp;Aにより投下資本は増加、ROIは着実に向上

海外比率

南米事業買収等によりさらなるグローバル化が進展

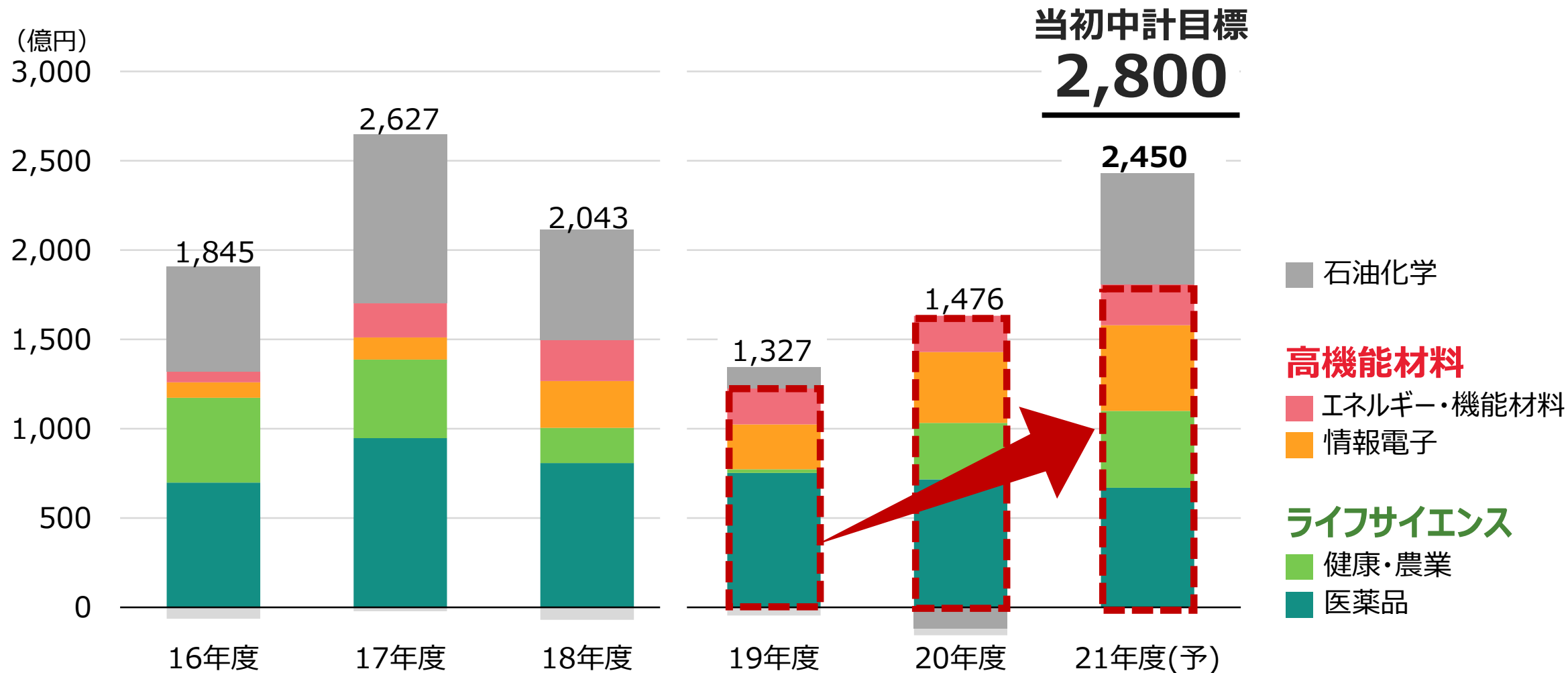
株主還元

21年度は、過去最高額の1株当たり年間24円を配当予定

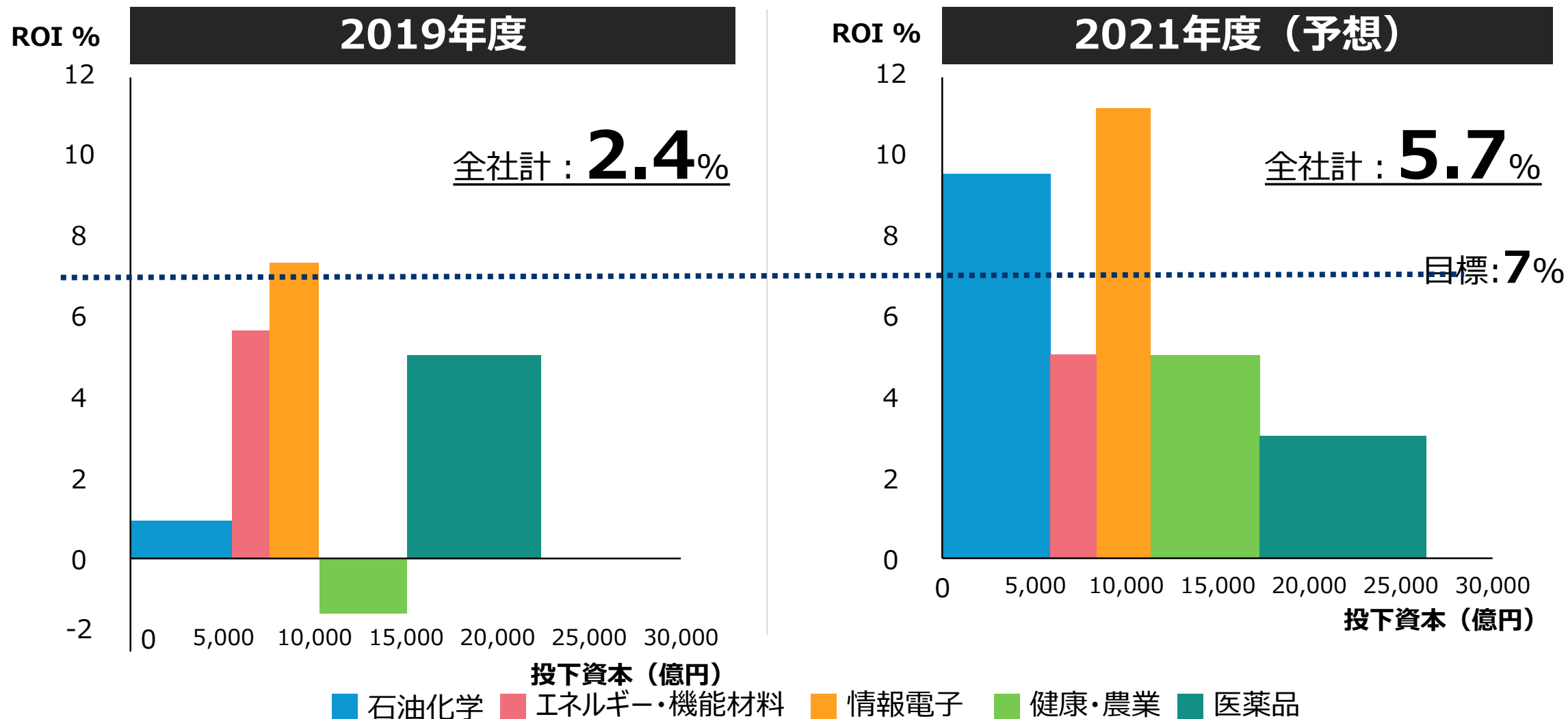
# － 1 業績

## － 2 主要アクションプランの進捗

高機能材料・ライフサイエンス分野が着実に成長、コロナ下でも目標まであと一歩まで回復



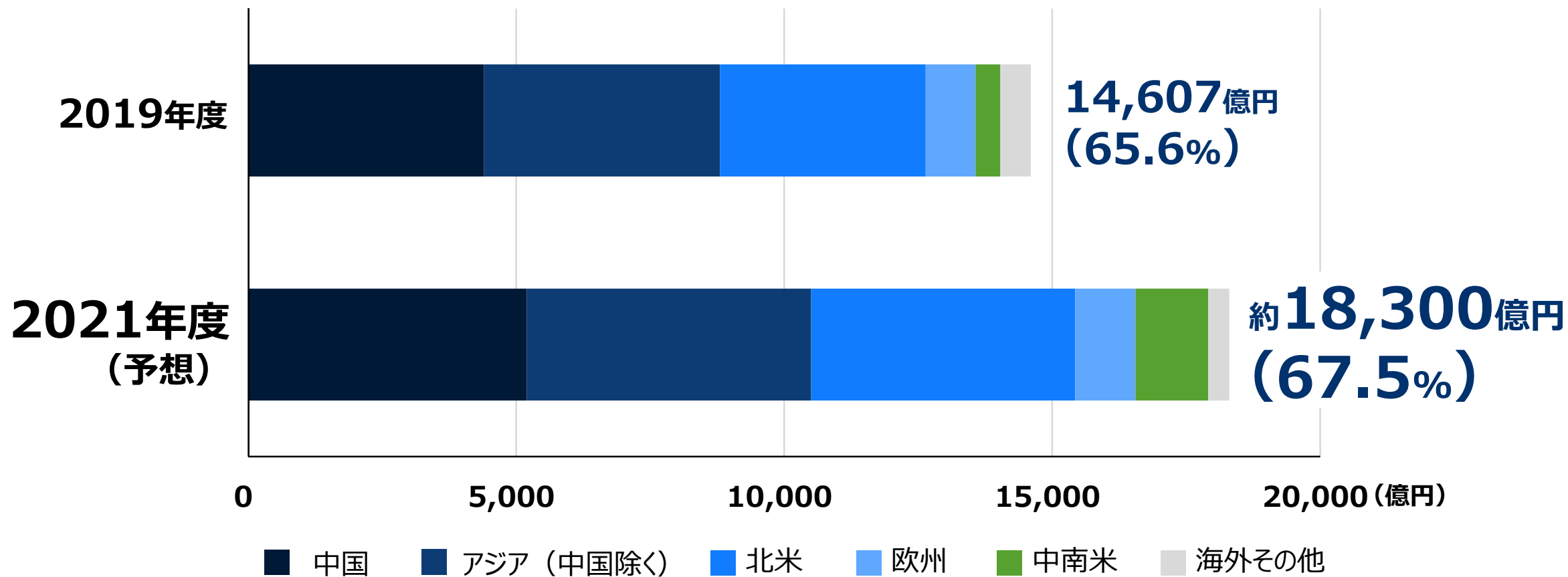
## 大型M&amp;Aにより投下資本は増加、ROIは着実に向上



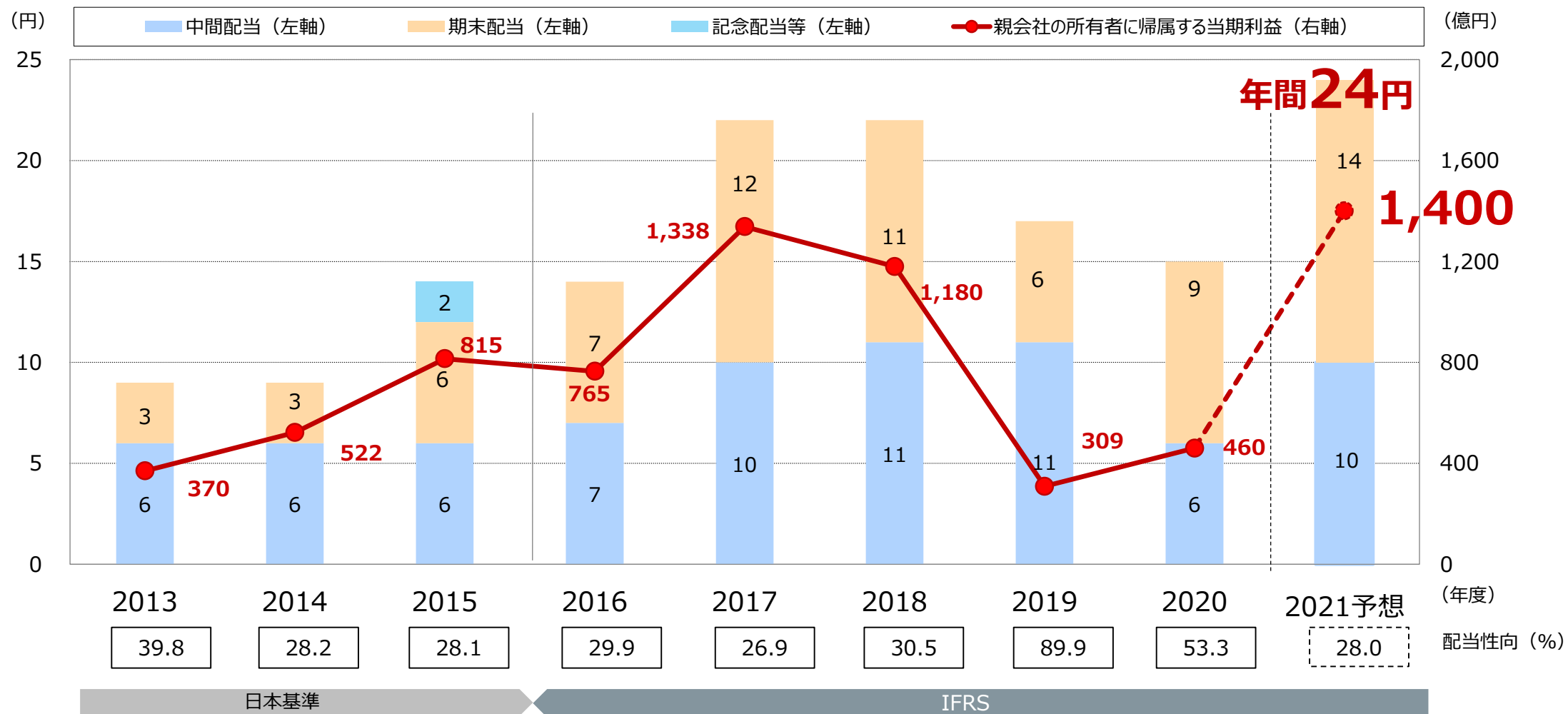


南米農薬事業拡大等により、さらなるグローバル化が進展

海外売上収益（海外売上収益率）



## 過去最高の1株あたり年間24円を予定



— 1 業績

— 2 主要アクションプランの  
進捗

# 事業ポートフォリオの高度化：競争力強化の取り組み

事業の選択と集中とともに、個々の事業の競争力を強化

## 事業強化・拡大

※ ラービグ第Ⅱ期安定稼働・完工保証終了

ライセンス事業強化・環境負荷低減分野へ注力

5G・EV分野等での材料開発加速

ディスプレイ材料自製キーマテリアル強化

半導体関連製品能力増強

バイオラショナルの事業拡大

※ 南米・インドでの農薬Footprint確保

※ 医薬品ブロックバスター候補2剤の上市

石油化学

エネルギー・機能材料

情報電子

健康・農業

医薬品

## 事業撤退・縮小

EPDM撤退決定

有機EL照明開発中止

フィルムタッチセンサー縮小

メチオニンプラント1系列停止

欧州販売拠点売却・ライセンスアウト

※現中期開始時の事業課題対応

# 事業ポートフォリオの高度化：設備投資・投融資

ライフサイエンス分野での大型M&Aなど、将来の成長に向けた積極投資を実施

## 投資総額 約8,800億円

### 分野別投資額内訳

戦略投資  
約**6,000**億円

環境負荷低減  
約**200**億円

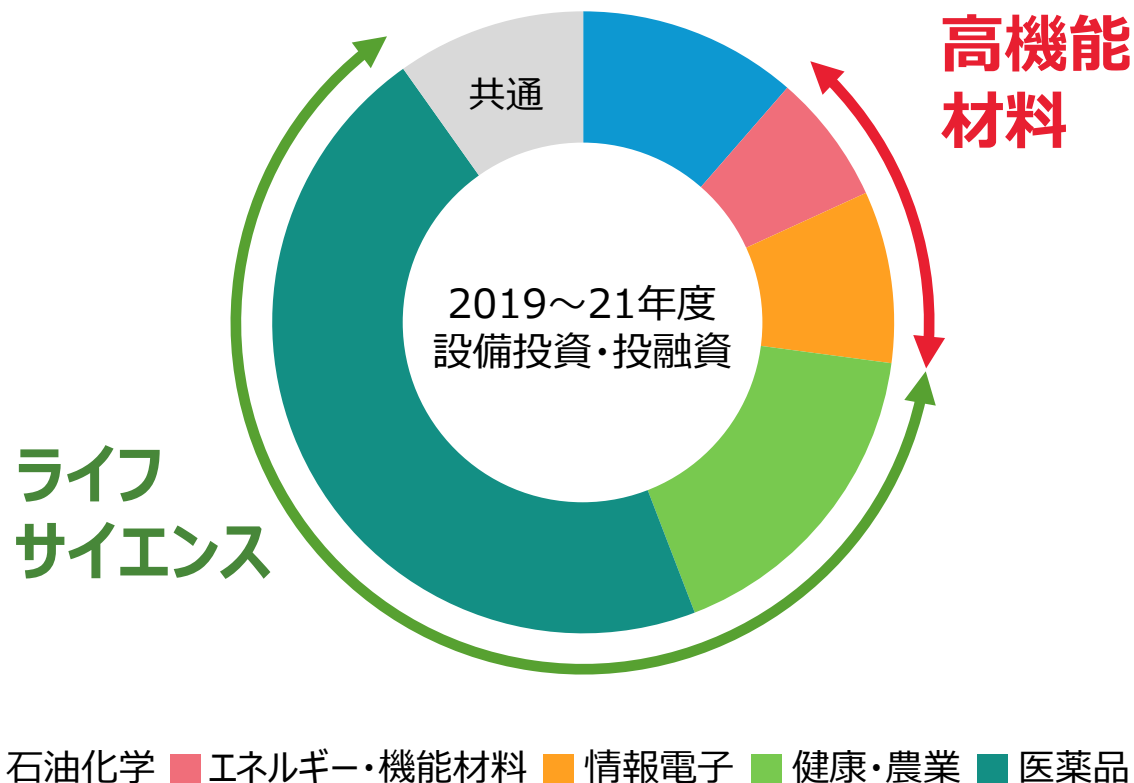
電池材料・5G・半導体  
約**450**億円

南米農薬  
約**950**億円

Roivant関連  
約**3,600**億円

事業維持・基盤強化投資  
約**2,800**億円

### 部門別投資額内訳



## 次世代事業創出のための基盤構築完了 イノベーションエコシステムで開発・事業化を加速

### CVI※の設立・運営

※Corporate Venturing & Innovation Office

英 ケンブリッジ (CDT※)

※Cambridge Display  
Technology社

米 ボストン  
米 サンフランシスコ

スタートアップとの接触件数大幅増加

### MIの浸透

- 各開発グループにデータエンジニア1名以上育成
- 半数以上の開発グループでデータサイエンスを活用

研究員が日常的にMIを活用  
“誰でもMI”

### ステージゲート管理システムの導入

インキュベーションステージ  
(Phase0&1)

開発・工業化ステージ  
(Phase2&3)

インキュベーションステージの  
テーマ数増加

26

67

### 研究拠点の再編・強化

環境負荷低減  
新素材開発

- 千葉地区に新研究棟  
(2024年3月 稼働開始予定)

インキュベーション  
オープンイノベーション

- 大阪地区に新研究棟  
(2024年秋 稼働開始予定)

デジタル4領域の生産性向上および基盤・体制整備を実施、DX戦略2.0にも前倒しで着手

### DX戦略1.0：デジタル4領域の生産性向上

#### Plant

- 各工場で検証した多数のデジタル技術を横展開、生産効率化に寄与

#### R&D

- 全研究所にMIを展開
- MIプラットフォームの活用開始

#### SCM

- S/4HANA導入
- サプライチェーン情報の可視化

#### Office

- リモートワーク対応の迅速な整備
- RPA全社展開による業務効率化

DX戦略2.0：  
既存事業の競争力確保

前倒しで取り組み開始

DX戦略3.0：  
新たなビジネスモデルの実現

コア技術／サービス／データを  
活かした新規ビジネスモデル創出

### 推進体制

#### 住友化学

- DX戦略企画：10名程度
- データサイエンス推進：25名程度
- 新規デジタル推進：70名程度
- その他製販研DX推進担当者 など

連携

SUMIKA  
DX  
ACCENT

### 人材育成

- データサイエンティスト

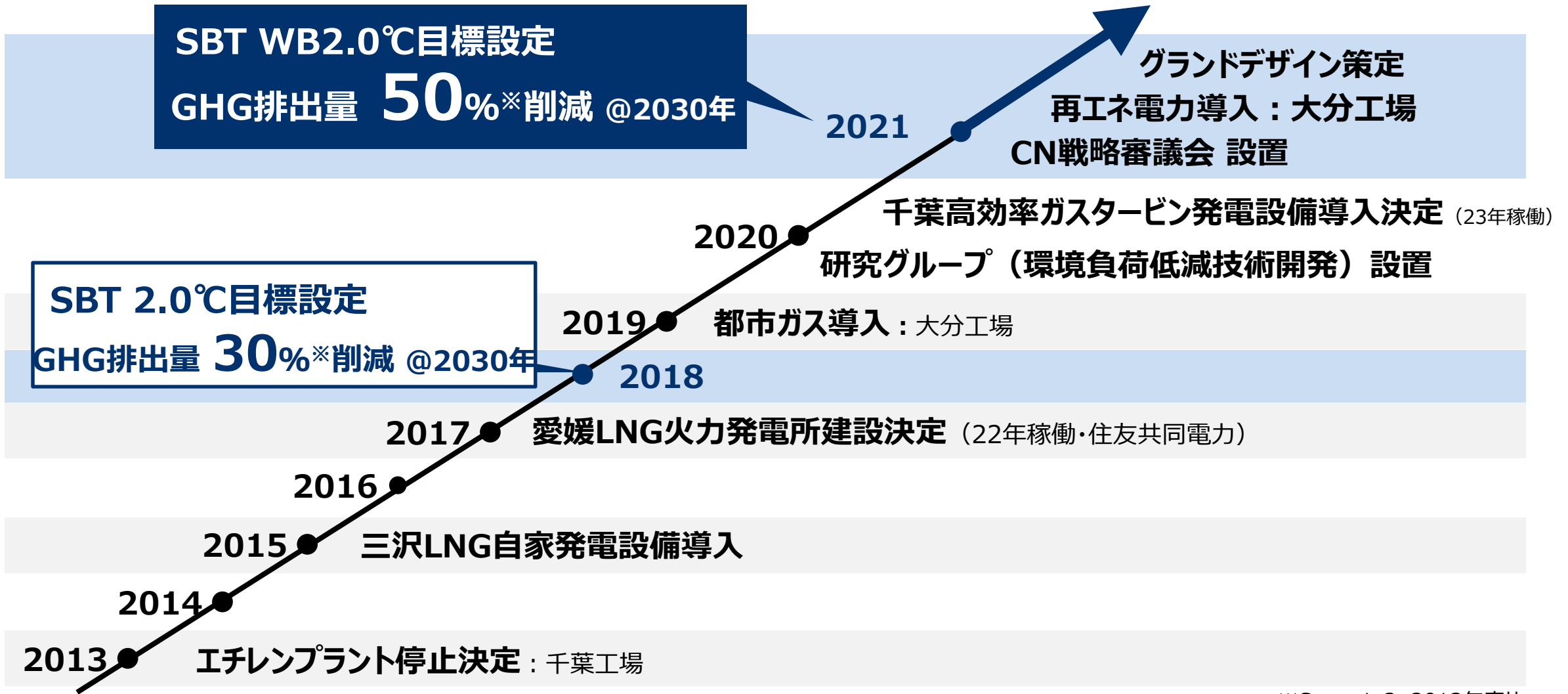
中計目標：20名 結果：16名

- データエンジニア

中計目標：150名 結果：160名

# I -2 カーボンニュートラルに向けた取り組み

炭素資源循環の実現に向けたこれまでの布石を、社会実装へ繋げる



SBT WB2.0°C目標設定  
GHG排出量 **50%**\*削減 @2030年

SBT 2.0°C目標設定  
GHG排出量 **30%**\*削減 @2030年

※Scope1・2 2013年度比



# Ⅱ 次期中期経営計画

(22-24年度)

# – 1 事業環境認識

- 2 基本方針及び  
主要アクションプラン
- 3 経営数値目標

## 急速で大きな地殻変動

## サステナビリティ

- 気候変動、  
カーボンニュートラル
- 生態系保護・環境規制強化
- 健康意識

## デジタル技術

- Society5.0
- モノからソリューションへの  
産業構造変化

## 地政学リスク

- 経済安全保障
- サプライチェーン混乱
- 保護主義の台頭

## 変革・貢献の機会

**総合化学の力を結集し、社会課題の解決に貢献する**

## 広義のグリーントランスフォーメーション（GX）の推進により 事業を通じて社会課題の解決に貢献



### 当社が解決に取り組む社会課題



#### 環境

地球環境回復、人と自然が  
共生する世界の実現



#### ヘルスケア

世界中の人々の  
健康的な生活の確保



#### 食糧

食糧の安定確保と  
環境との調和の実現



#### ICT

ICTを活用した  
包摂的な社会の実現

2022-2024年度 中期経営計画スローガン

# Change and Innovation ～ with the **Power** of Chemistry ～

# with the **Power** of Chemistry

総合化学の力を結集し、社会課題の解決に貢献

## 住友化学の強み

事業・技術・地域・人材の  
**多様性**



## さらなる成長機会

社会変容に対応した  
広義の **GX** を推進

- 1 事業環境認識
- **2 基本方針及び  
主要アクションプラン**
- 3 経営数値目標

## ROI志向経営の徹底

- CF創出力/収益安定性の向上
- メリハリある資源投入
- 投資成果の確実な獲得
- CCC改善に向けた取り組み

## 全社横断プロジェクト

- DXの事業への実装
- イノベーションエコシステムの深化
- カーボンニュートラルに向けた責務と貢献の取り組み

## 強化

技術に立脚した事業強化、コスト合理化

## 競争優位性の確立

## 変革

GXを背景としたポートフォリオの構造改革

## 新陳代謝の促進

<3つの視点>  
技術優位性、市場成長性、持続可能性



# Change and Innovation

～ with the **Power** of Chemistry ～

## 基本方針

事業ポートフォリオの高度化（事業の強化と変革）

財務体質の改善

次世代事業の創出加速

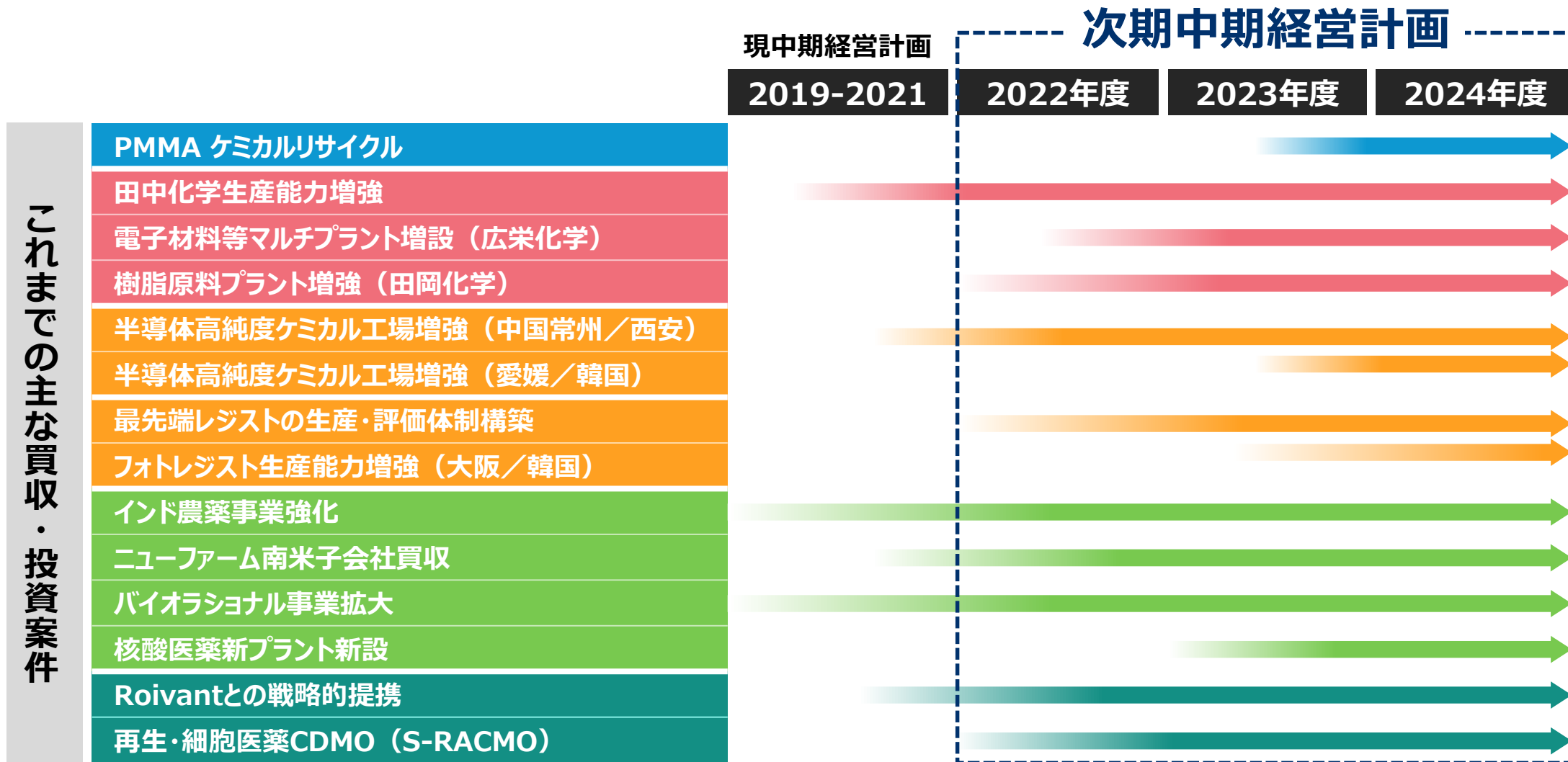
カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献

デジタル革新による生産性の向上と事業強化

持続的成長を支える人材の確保と育成・活用

コンプライアンスの徹底と安全・安定操業の継続

投資成果は、次期中計期間中に多数発現



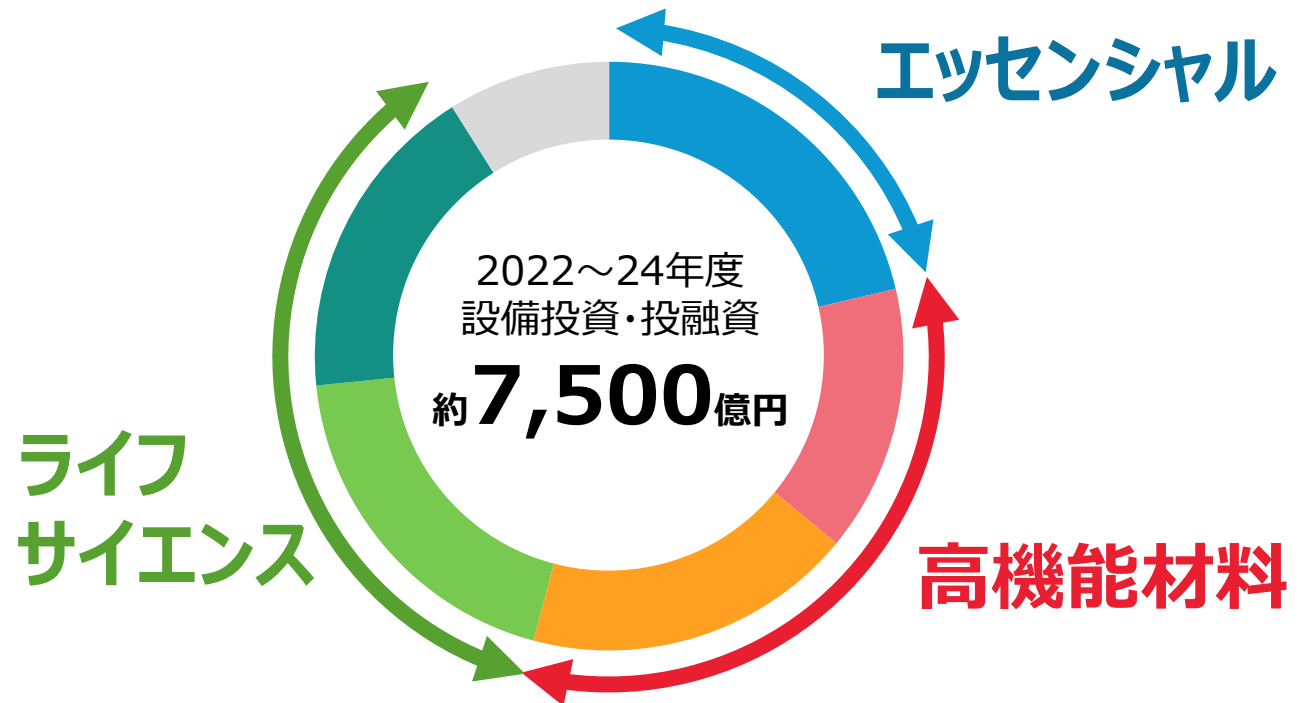
環境負荷低減を中心とした**エッセンシャル分野**

および半導体・電池材料などの**高機能材料**への投資を拡充

19年～21年度



次期中期計画 22年～24年度



- 石油化学/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
- 健康・農業
- 医薬品

次期中期経営計画での投資計画（意思決定ベース）

投資総額 約7,500億円



戦略投資 約4,500億円



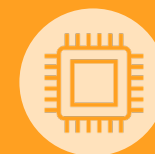
環境負荷低減

約300億円



電池材料・  
スーパーエンプラ等

約700億円



5G・半導体・  
次世代ディスプレイ等

約900億円



農薬  
(バイオリショナル含む)

約900億円



医薬関連

約900億円

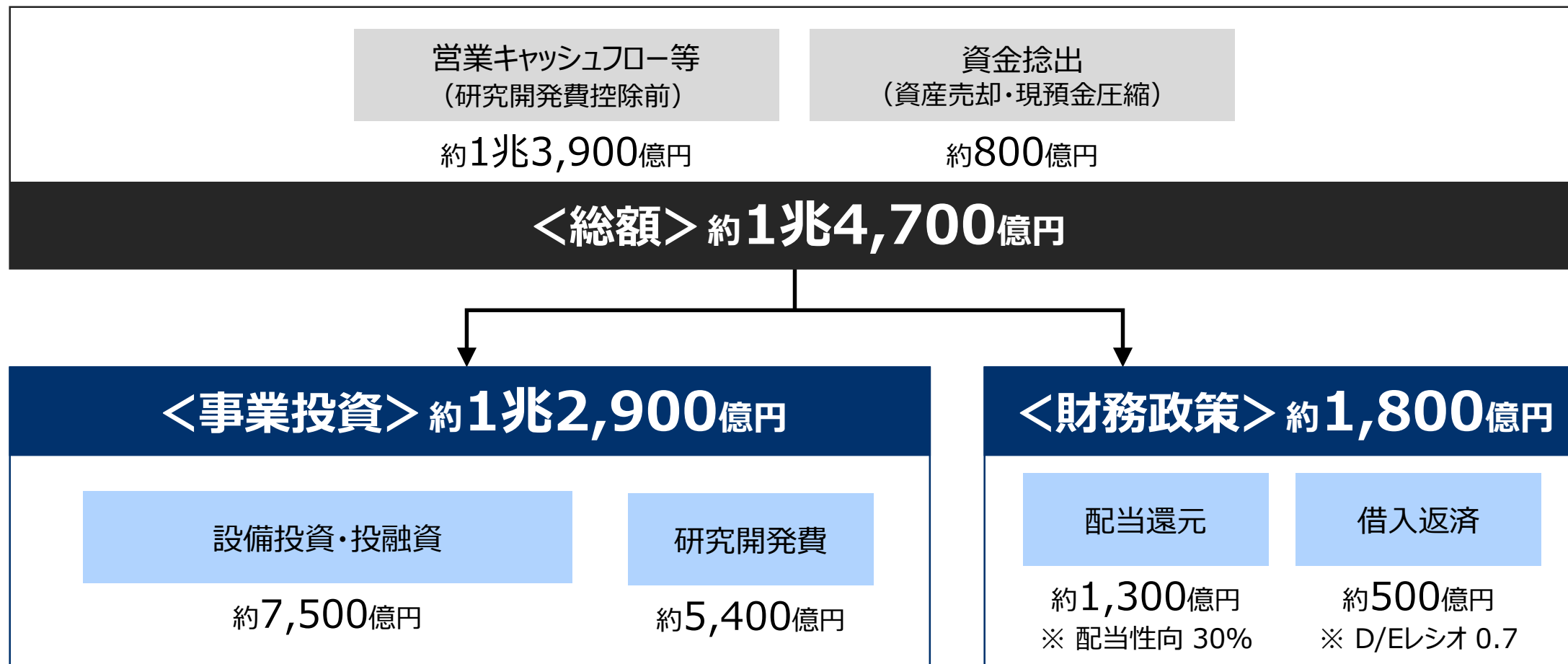
その他

約800億円

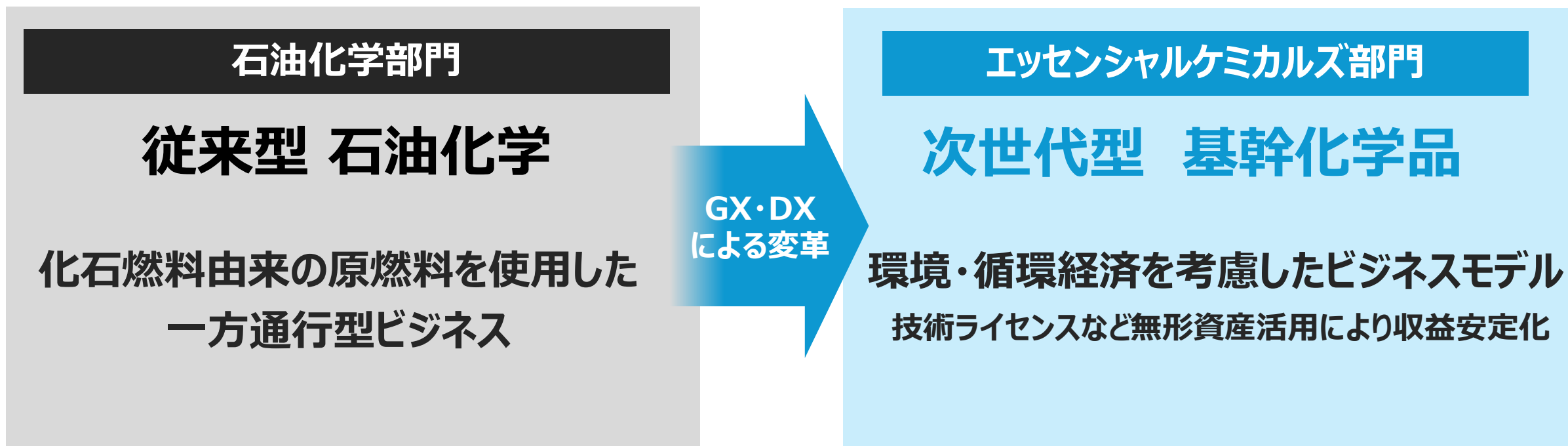


事業維持・基盤強化投資 約3,000億円

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

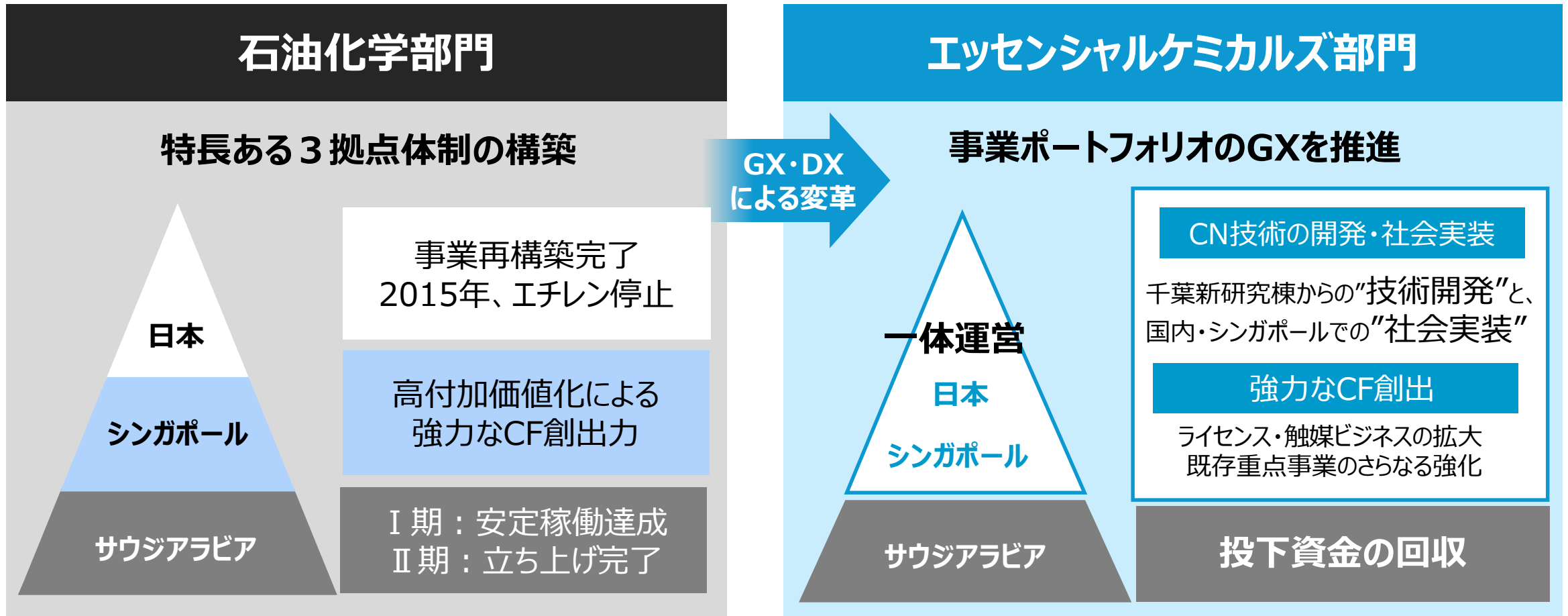


- 社会に必要不可欠の「**エッセンシャル**」素材を  
環境・循環経済を考慮した原料・製法で提供
- カーボンニュートラル実現を目指す当社にグループにとって「**エッセンシャル**」な部門



日本・シンガポールの一体運営により

カーボンニュートラル技術の研究開発・社会実装の加速と、既存事業の収益力強化を図る



## 基本方針

ROI志向経営の徹底

投資の厳選

CF創出力の強化

## 改善取り組み

### 資産売却

< 19-24年度当初目標 >

**500**億円



< 19-24年度見込み >

**1,000**億円超

すでに600億円実施

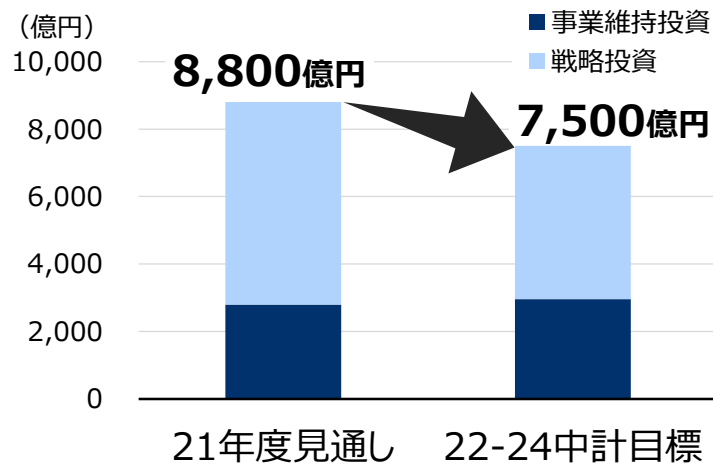
- ✓ 政策保有株式の売却
- ✓ 有形固定資産の売却

### 投資厳選

GX関連事業への投資厳選

< 現中計 → 新中計 >

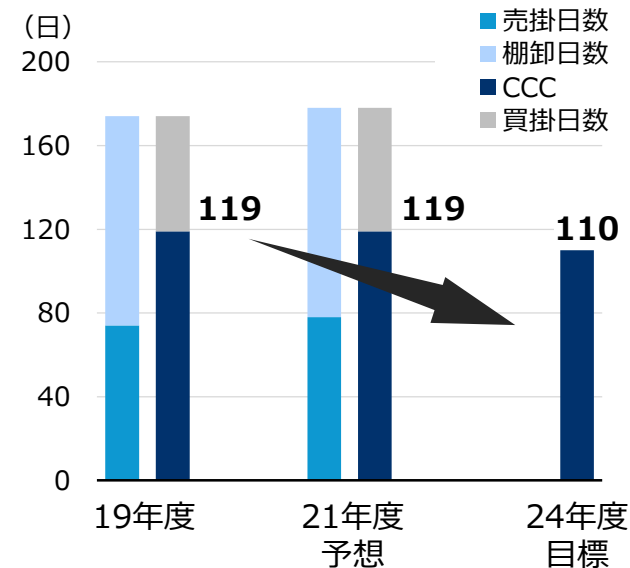
**▲ 1,300**億円



### CCC改善

< 19年度 → 24年度 >

**500**億円





## 24年度末でD/Eレシオ0.7倍を目指す

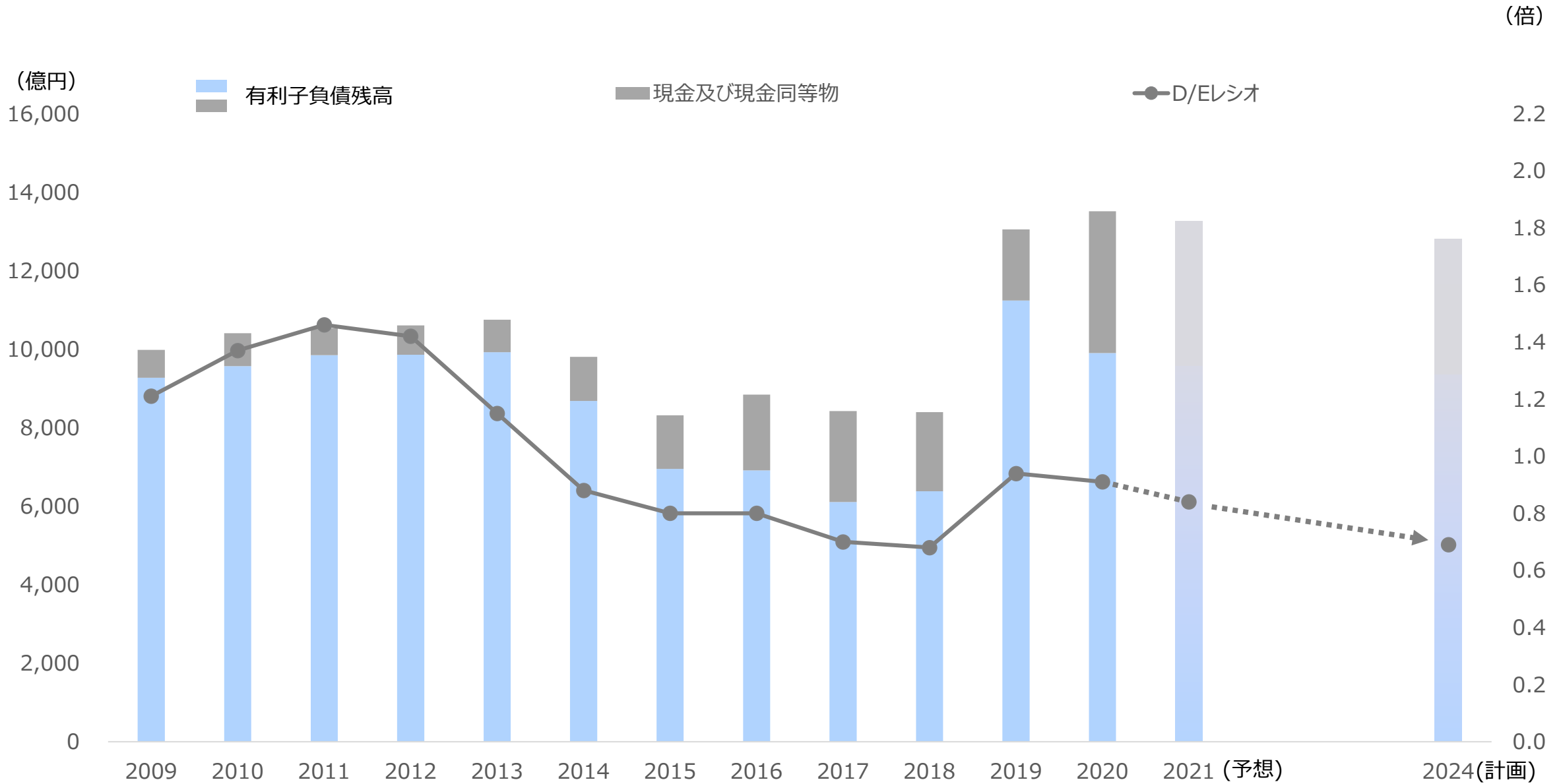
(単位：億円)

	2016～2018年度 (実績)	2019～2021年度 (予想)	2022～2024年度 (計画)
営業キャッシュ・フロー	6,872	7,050	8,050
投資キャッシュ・フロー	▲5,411	▲8,000	▲6,550
フリーキャッシュ・フロー	1,461	▲950	1,500

	2018年度末 (実績)	2021年度末 (予想)	2024年度末 (計画)
有利子負債残高	8,395	13,300	12,800
D/Eレシオ (倍)	0.7	0.8	0.7
ネット有利子負債残高	6,379	9,600	9,350

# 財務体質の改善：有利子負債、D/Eレシオ



## 複数テーマが事業化ステージへ移行

### 環境

- 環境負荷低減型ポリエチレン（積水化学）
- CO2からの高効率アルコール製造（島根大学）
- 廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造（丸善石化、室蘭工大）
- CO2フリー水素（マイクロ波化学）

### ヘルスケア

- 再生・細胞医薬（大日本住友製薬）
- 体調モニタリング（ナノセント社）

### 食糧

- 機能性飼料
- バイオラショナル新剤

### ICT

- 有機ELディスプレイ材料
- イメージセンサー材料

次期中計期間中に

- 事業化もしくは実証フェーズへのステージアップを目指すテーマ
- 開発・工業化ステージを目指すテーマ

## 千葉地区

## 2024年3月 新研究棟稼働開始

新研究棟イメージ

- ✓ 環境負荷低減技術の開発に一層注力
- ✓ 筑波地区・大阪地区から高難度な高分子材料の開発リソース移管・集約

## 環境負荷低減技術・新素材の研究開発体制強化



## 大阪地区

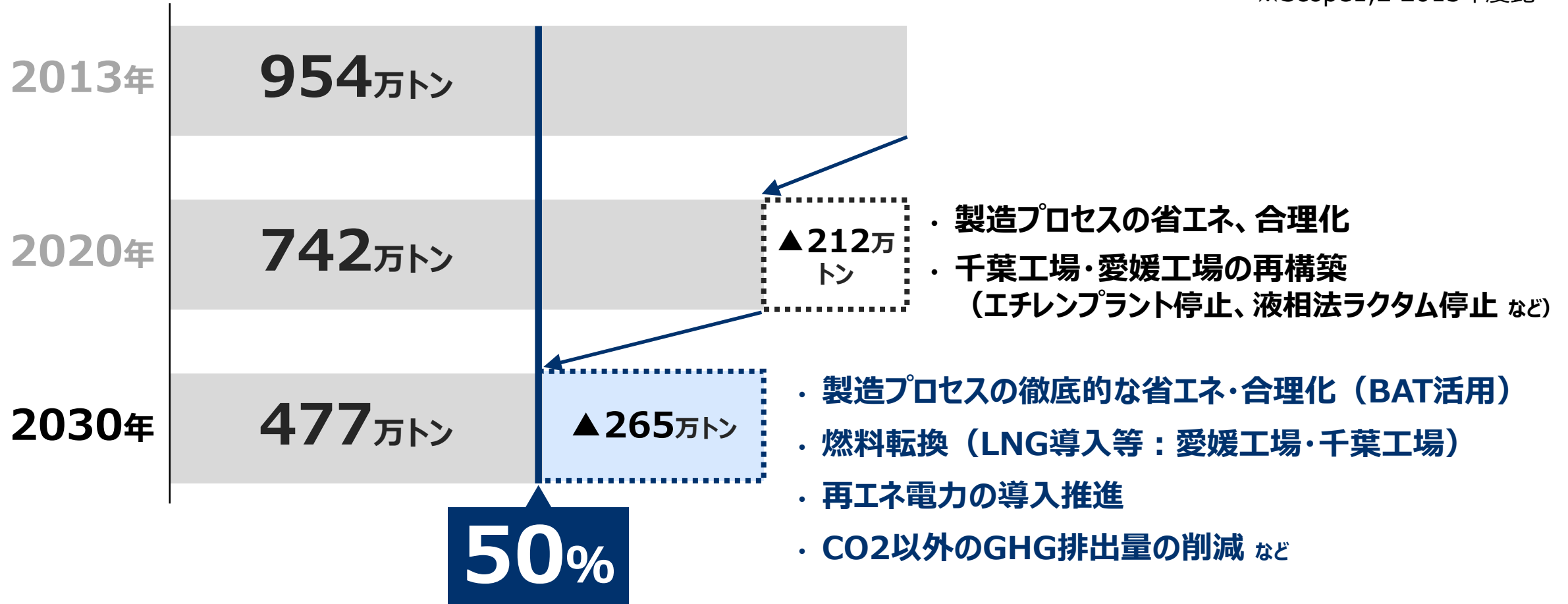
## 2024年秋 新研究棟稼働開始

- ✓ ICT・ライフサイエンス分野の基盤研究、インキュベーション、オープンイノベーションの研究機能集約
- ✓ オープンラボ設置

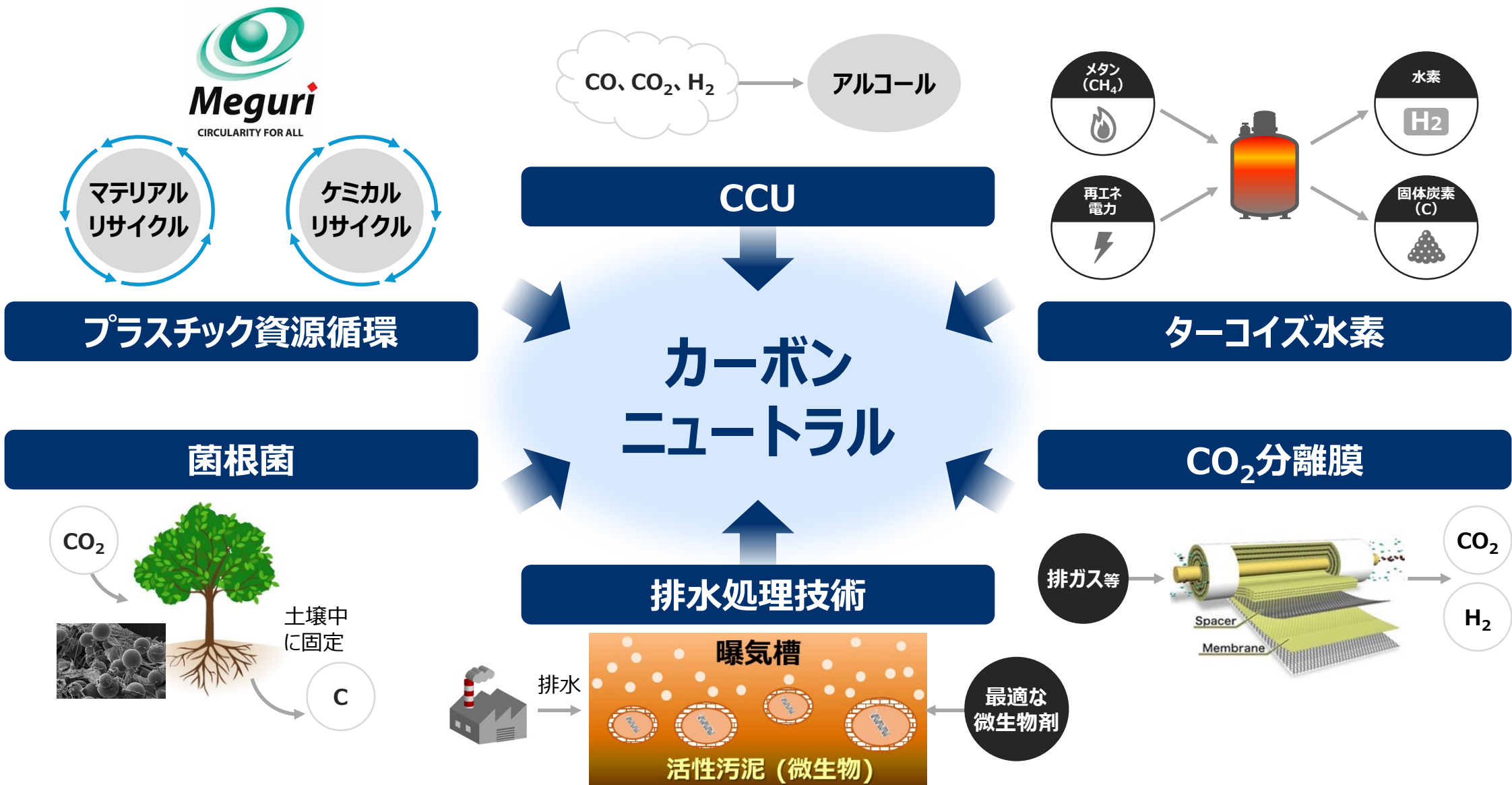
研究初期から事業化までの一貫開発体制構築により  
新規事業の創出加速

# 2030年までにGHG排出量50%削減、2050年までに実質ゼロを達成

※Scope1,2 2013年度比



# II-2 カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献: 「貢献」



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

採択された当社関連事業

(カッコ内は共同開発先)

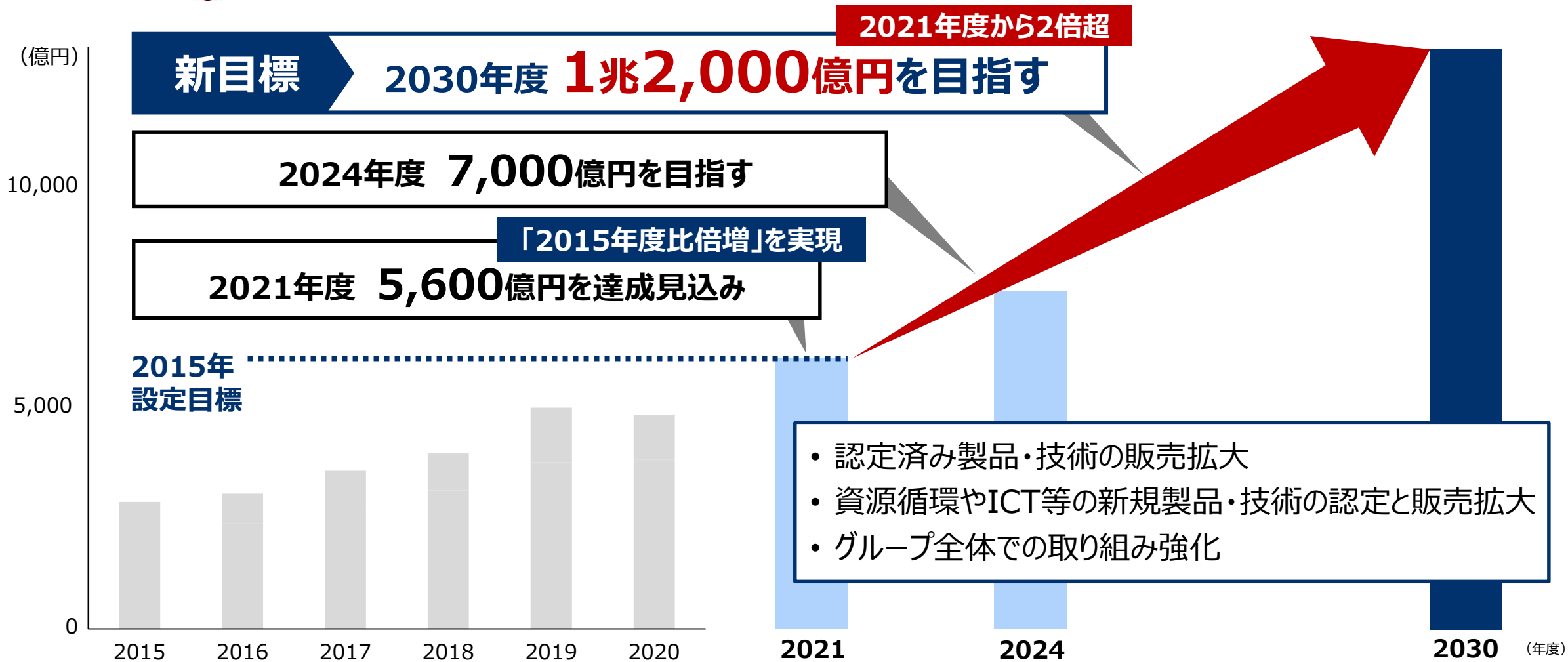


# Sumika Sustainable Solutions 売上収益の新目標



Sumika  
Sustainable  
Solutions

製品のライフサイクル全体の視点で、温暖化対策や環境負荷低減などに貢献する当社グループの製品・技術を認定し、その開発や普及を促進





# Ⅱ-2 デジタル革新による生産性向上と事業強化の段階へ

## 全体戦略

継続

### DX戦略1.0 : デジタル4領域の生産性向上

生産性向上の取り組み継続、  
成果実現

注力

### DX戦略2.0 : 既存事業の競争力確保

顧客接点強化・満足度向上に着目した  
データドリブン経営による事業の競争力強化

視野

### DX戦略3.0 : 新たなビジネスモデルの実現

コア技術／サービス／データを活  
かした新たなビジネスモデルの実現

## リアルタイムで質の高い意思決定を実現

- ・ 事業部門中心に事業特性に応じたDX課題に対応
- ・ 高度にデータを利活用できる環境を整備

収集

- ・ 工場データ
- ・ 研究データ
- ・ ビジネスデータ



蓄積

データ資産化、  
連携



利活用

分析・可視化による  
価値創出



## DX人材確保

全部門・全階層

DXリテラシー向上のための教育を実施

研究開発・製造部門

実業務でデータ解析・活用できる人材を拡充

データサイエンティスト：30名 データエンジニア：300名\*

事業・本社部門

全部門へのDX人材配置を目標に育成を本格開始

ビジネストランスレータ：150名\* ビジネスデータアナリスト：100名\*

\* 全ての事業部、研究グループ、製造課に複数名配置

数字は24年度累計目標

最重要の経営資源であ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

## 主なアクションプラン

### 人口減少下での人材確保・活用

#### 高齢者の活用

- 65歳定年の実施・65歳以降の活用策の検討
- 入社から定年までジョブベース人事制度の貫徹

#### 事業と人材のマッチング強化、 多様な能力を持つ人材

- 職務を明示した採用の拡大、特定分野スーパー専門職 etc.

#### ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン(DE&I)推進

- 女性活躍KPIの達成、役員・理事への一層の女性登用

<現KPI：2022年度中に以下を達成>

- 課長相当職以上の女性割合10%以上  
(2014年3.8%、2021年 6.3%)
- 男性社員の育児休業取得率70%以上  
(2014年9.6%、2021年77.6%)

23年4月に現KPIをレビューし、  
よりDE&Iに資する  
内容のものを設定

- DE&I関連研修(アンコンシャス・バイアス払拭、ダイバーシティ・マネジメント、LGBTQ等)

最重要の経営資源であ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

## 主なアクションプラン

### 従業員の育成・パワーアップ

#### 人への投資拡大、教育充実

- 教育関連投資の充実（32万円/人・年）
- 定年延長を踏まえたリスキリングの実施

#### 健康づくり（健康保険組合と協働）

#### 育成ローテーション強化、公募制の効果的活用

### エンゲージメント強化

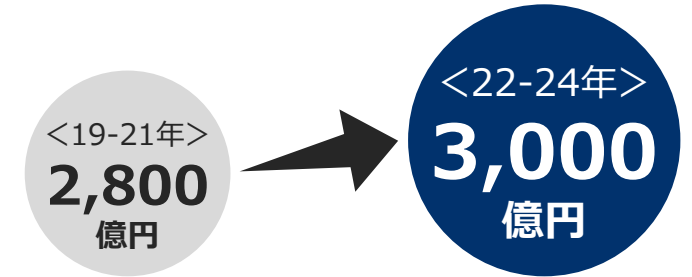
#### グループ経営理念・経営方針の浸透

- 国内外全グループ会社対象エンゲージメントアンケート実施
- リアルコンタクト減少に対応しエンゲージメント再強化
- グローバル人事施策の継続

#### 良き労使関係の維持

#### すみか「こうします宣言」の深化

新たなデジタル技術等の活用により、  
当社グループの「安全・安定操業の継続」を目指す



### 取り組み

## 設備保全の高度化推進

- 設備管理のデジタル革新

### 全社統一の設備管理デジタルプラットフォーム

23年に住友化学全工場へ導入



保全業務効率化、データ活用型保全へシフト

- 設備高経年化への対応、工事安全・工事品質の確保、補修費削減
- 協力会社とのパートナーシップ強化

## スマートファクトリーの推進

### スマート保安

- 情報活用と新規技術を駆使した、保安力の向上

### スマートオペレーション

- デジタル技術を連携させた運転業務の高度化・自律化
- AI・機械学習技術を活用した意思決定の高度化

## 事故・トラブルを未然に防ぐ技術の開発、実装

- 設備・プロセスの異常予兆検知技術
- 高度プロセス・物質安全評価技術

- 1 事業環境認識
- 2 基本方針及び  
主要アクションプラン
- **3 経営数値目標**

(単位：億円)

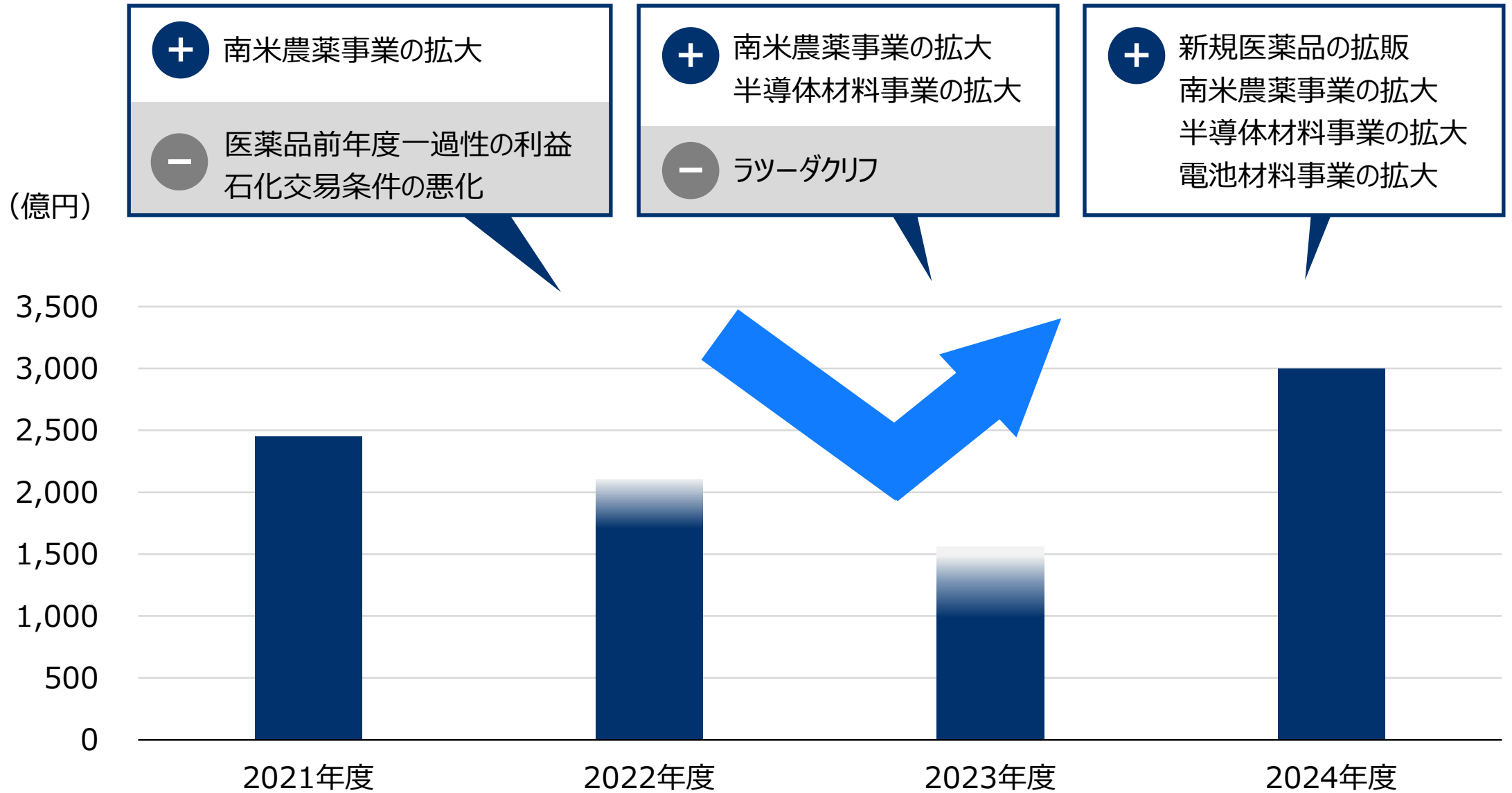
	2021年度 予想	2024年度 計画	増減
売上収益	27,100	30,500	+3,400
コア営業利益	2,450	3,000	+550
営業利益(IFRS)	2,250	2,850	+600
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,400	1,500	+100
ナフサ価格	¥50,300/kl	¥50,000/kl	
為替レート	¥109.91/\$	¥110.00/\$	

## セグメント別 コア営業利益予想

(単位：億円)

	2021年度 予想	2024年度 計画	増減	増減要因
エッセンシャルケミカルズ	640	540	-100	石化交易条件悪化
エネルギー・機能材料	230	310	+80	電池部材出荷増加
情報電子化学	480	580	+100	半導体材料出荷増加
健康・農業関連事業	430	840	+410	海外農薬出荷増加
医薬品	670	730	+60	新製品出荷増加
その他	0	0	0	
合計	2,450	3,000	+550	

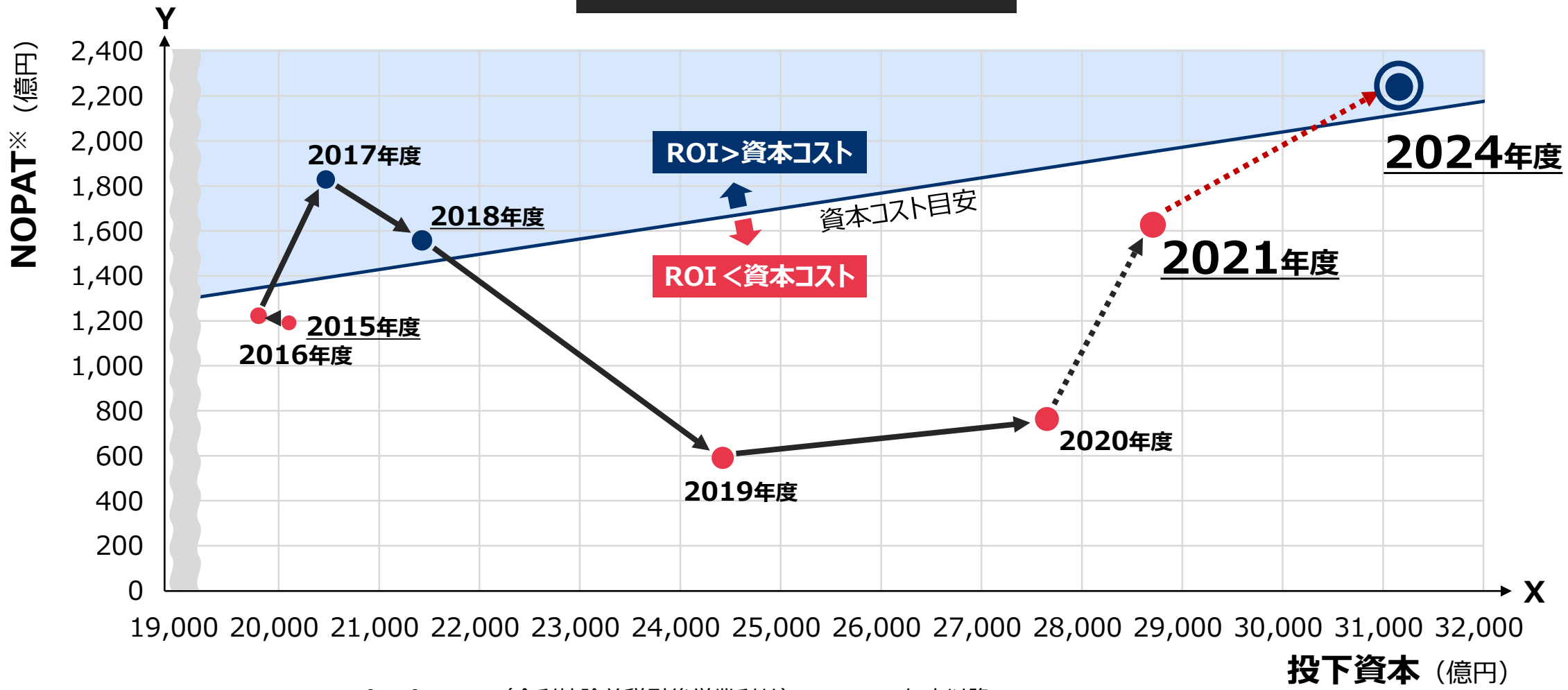
# 24年度に向けたコア営業利益推移イメージ





	2019年度 実績	2021年度 予想	2024年度 中期計画	目指す姿 以下を安定的に達成
ROE	3.2%	13.1%	11.7%	10%以上
ROI	2.4%	5.7%	7.2%	7%以上
D/Eレシオ	0.9倍	0.8倍	0.7倍	0.7倍程度
配当性向	90%	28%	30%程度	30%程度

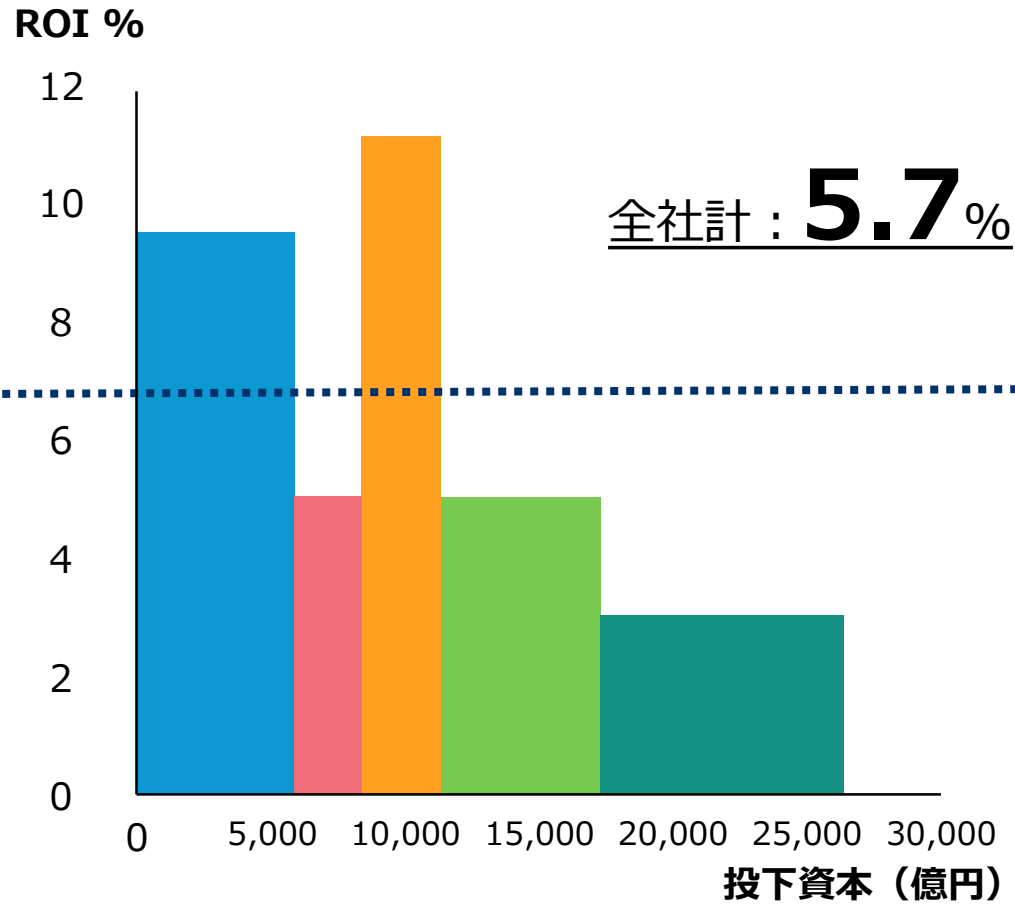
NOPAT・投下資本推移



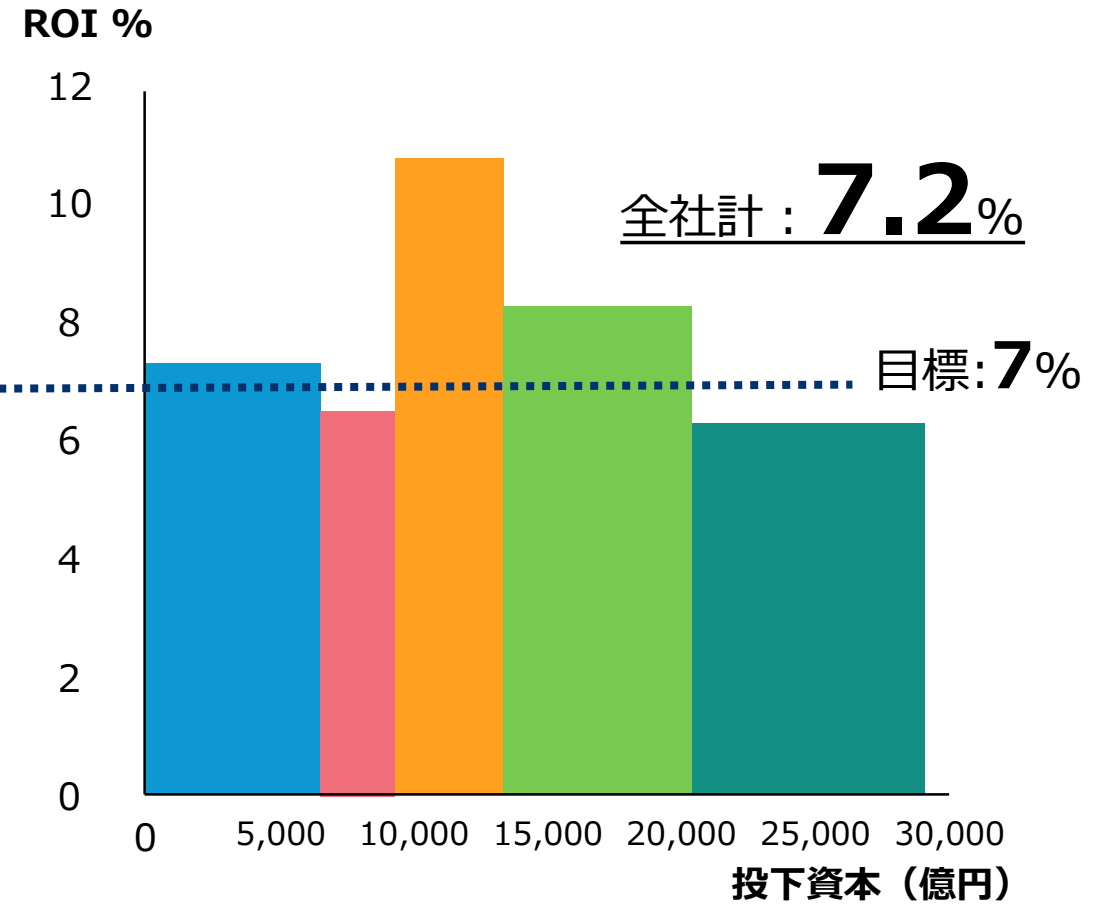
※ NOPAT : Net Operating Profit After Tax (金利控除前税引後営業利益) ※ 2017年度以降IFRSベース

※ 2017年度以降IFRSベース

## 21年度（予想）



## 24年度（中期計画）



■ 石油化学/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 ■ 健康・農業 ■ 医薬品

Ⅲ

# 事業部門戦略

## 事業部門方針

### カーボンニュートラルへの取り組み

- ✓ 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
- ✓ シンガポールの基盤を活用した日本の技術の実践

### ライセンス及び触媒事業による安定的収益の確保

- ✓ ポートフォリオ、サービス拡充
- ✓ 技術のブラッシュアップ

### シンガポールとの一体運営による競争力強化

- ✓ MMA、ポリオレフィン事業等の体制見直し・進化

## 2024年度 計画

売上収益

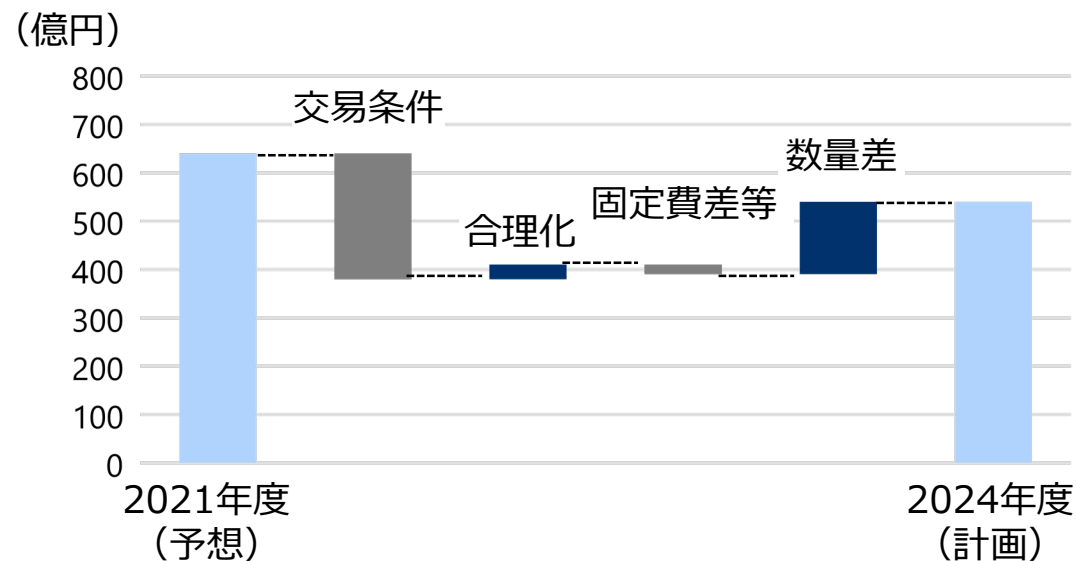
8,400億円

コア営業利益

540億円

## コア営業利益の増減要因

(2021年度 対 2024年度)



## 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・ラインアップ拡充
- ・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

安定的な収益獲得と持続的なビジネス拡大

+

社会のカーボンニュートラル実現への貢献

GHG排出削減効果

PO単産法  
▲30%

塩酸酸化  
▲90%超



## 事業部門方針

### 成長事業領域への集中投資・事業拡大

#### 電池部材

- ✓ セパレータ：電池高容量化実現に向けた開発、増強・拡販
- ✓ 正極材：焼成技術の確立と事業展開

#### スーパーエンブラ

- ✓ LCP：プラント増強による事業拡大  
車載/5G高速通信コネクタ用途への拡販

### 低採算事業領域の方向性見極め

### 次世代事業育成

- ✓ 固体型電池・分離膜等の新規技術の開発推進

## 2024年度 計画

売上収益

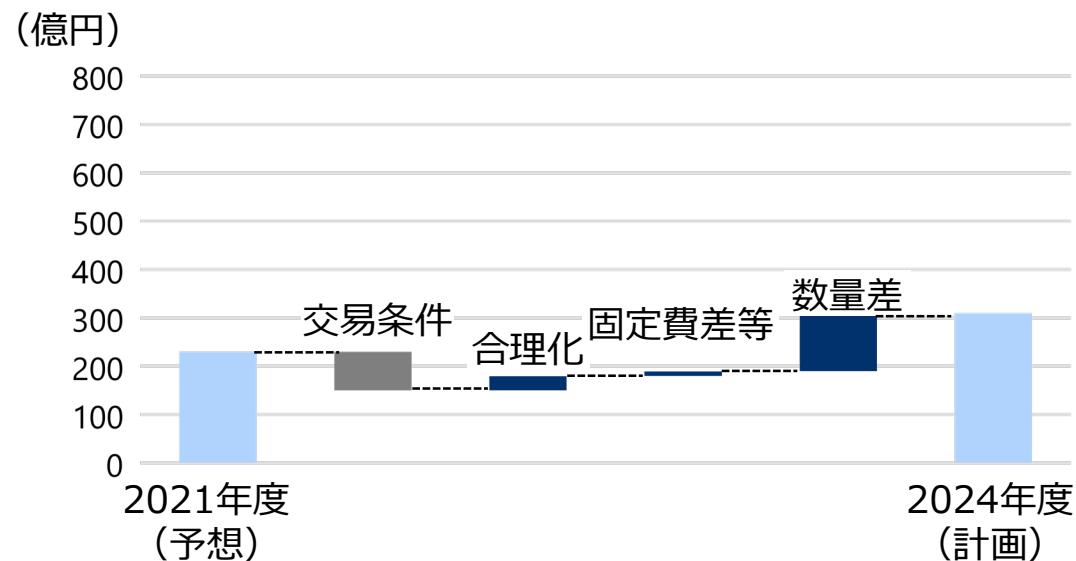
3,900億円

コア営業利益

310億円

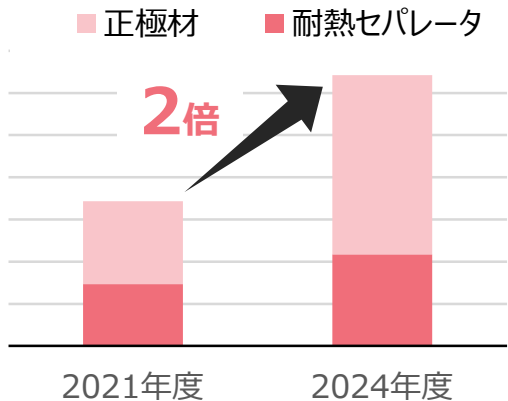
## コア営業利益の増減要因

(2021年度 対 2024年度)



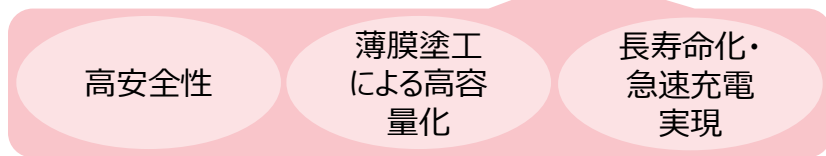
電池部材

売上高



セパレータ

急拡大するEV社会へ当社蓄積技術で対応



- ・ 車載用途での開発・拡販に加え、民生用途での開発強化
- ・ 需要に応じた更なる設備増強

正極材

ハイニッケル系正極材市場へ参入

- ・ 高生産性焼成プロセスの技術実証
- ・ サステナブルなコバルトフリー正極材の開発

スーパーエンブラ

生産能力

自社能力増強意思決定



LCP (液晶ポリマー)

旺盛な需要に応えた生産体制整備



- ・ 車載、5G高速通信コネクタ用途への拡販
- ・ 自社コンパウンド機能拡充
- ・ 更なる設備増強



## 事業部門方針

### ディスプレイ 自社核心技術を活かした競争優位性維持

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

### 半導体材料 市場拡大に対応した事業機会獲得

- ✓ 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
- ✓ 次世代パワーデバイス材料事業の立上げと省エネ技術進化への貢献

### 新規事業 次世代を担う新規事業の創生

- ✓ 通信・センサー関連材料分野での事業確立

## 2024年度 計画

売上収益

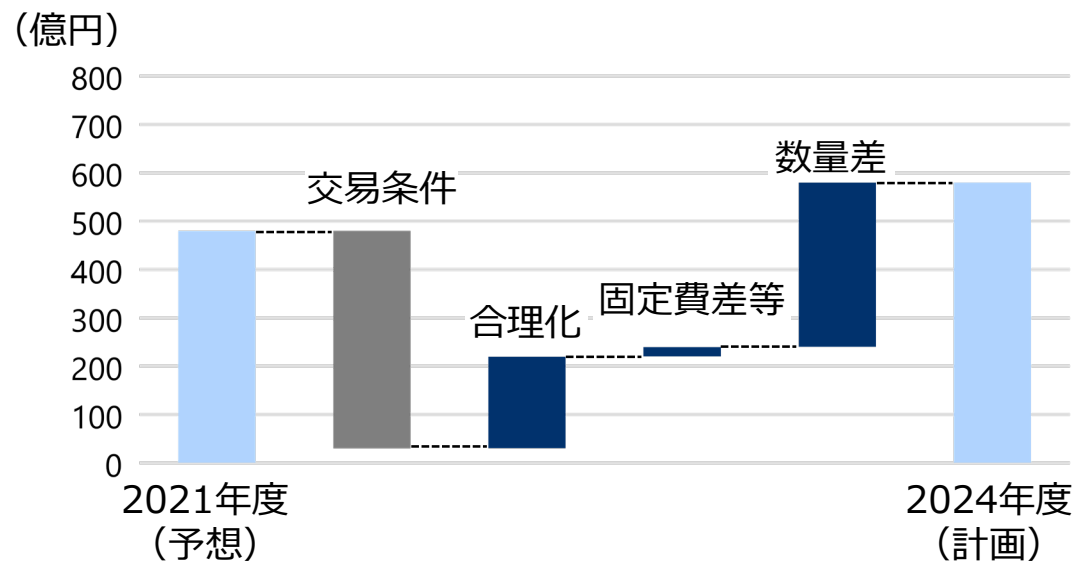
5,600億円

コア営業利益

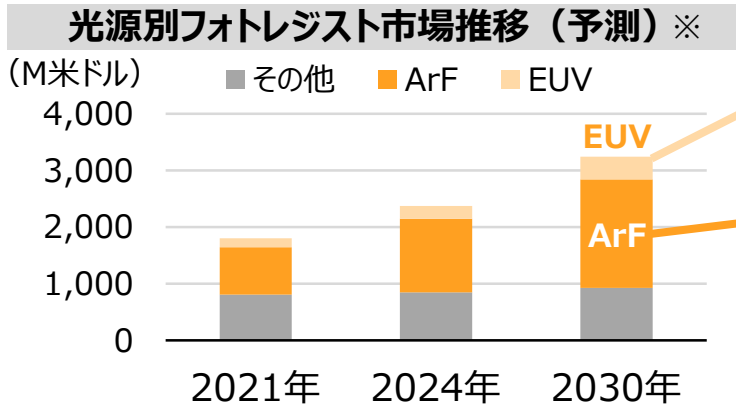
580億円

## コア営業利益の増減要因

(2021年度 対 2024年度)



## フォトレジスト



### 当社の戦略

最先端プロセスのEUVレジストの開発強化

レジスト評価新棟建設 ▶ 次世代露光機対応のEUVレジスト開発

今後も市場を牽引するArFレジストの供給体制強化

先端レジスト生産能力増強 2019年→2024年 約**2.5倍**

(※出典:富士経済「2020年 半導体材料市場の現状と将来展望」、2030年は当社推定)

## 化合物半導体

### ・トレンド

高効率パワーデバイス市場拡大と  
更なる高効率化への要求

データ  
センター

EV

再エネ

ターゲット

### ・パワーデバイスの特性比較

種類	耐電圧	動作周波数	素子寸法	特徴
シリコン	△～○	△	△	コスト競争力高
炭化ケイ素	◎	△	○	実用化済み
GaN on Si	△	◎	○	民生用途,導入期
GaN on GaN	◎	◎	◎	研究開発段階

### 当社の戦略

パワーデバイス用大口径GaN基板量産技術確立

実証設備  
**22年度稼働**

▶ 24年度までの量産供給開始を目指す

## 事業部門方針

### 持続可能型製品群の強化を意識した事業ポートフォリオ変革

- ✓ バイオラショナル・ボタニカル等、当社が強みを持つ領域を武器に競合他社と差別化
- ✓ 環境負荷低減効果を重視した製品の開発・上市

### 実施済み投資案件の確実な回収

- ✓ 資本コストを上回る投下資本利益率の達成

### 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での、安定品質・安定供給の実現

### 研究開発の促進・効率化

- ✓ 絞り込んだ重点領域への資源投入
- ✓ オープンイノベーションの積極活用

## 2024年度 計画

売上収益

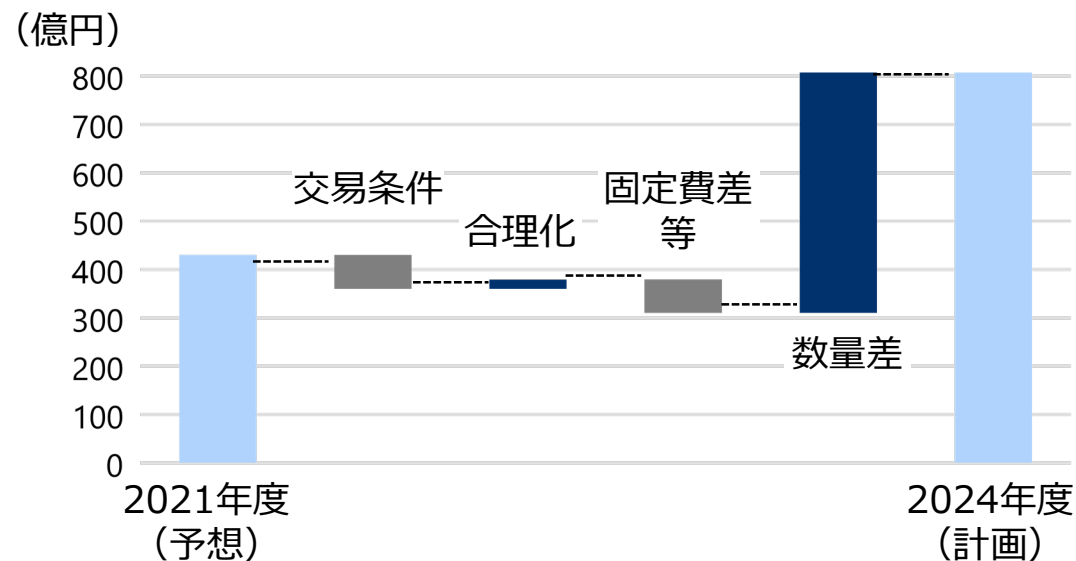
5,900億円

コア営業利益

840億円

## コア営業利益の増減要因

(2021年度 対 2024年度)



バイオラショナル事業の強化

売上収益



- R&D** パイプライン開発・上市の加速
- 販売** 強化したSSBUの活用
- 製造** 主要製品の供給力強化

化学農薬による環境負荷低減への貢献

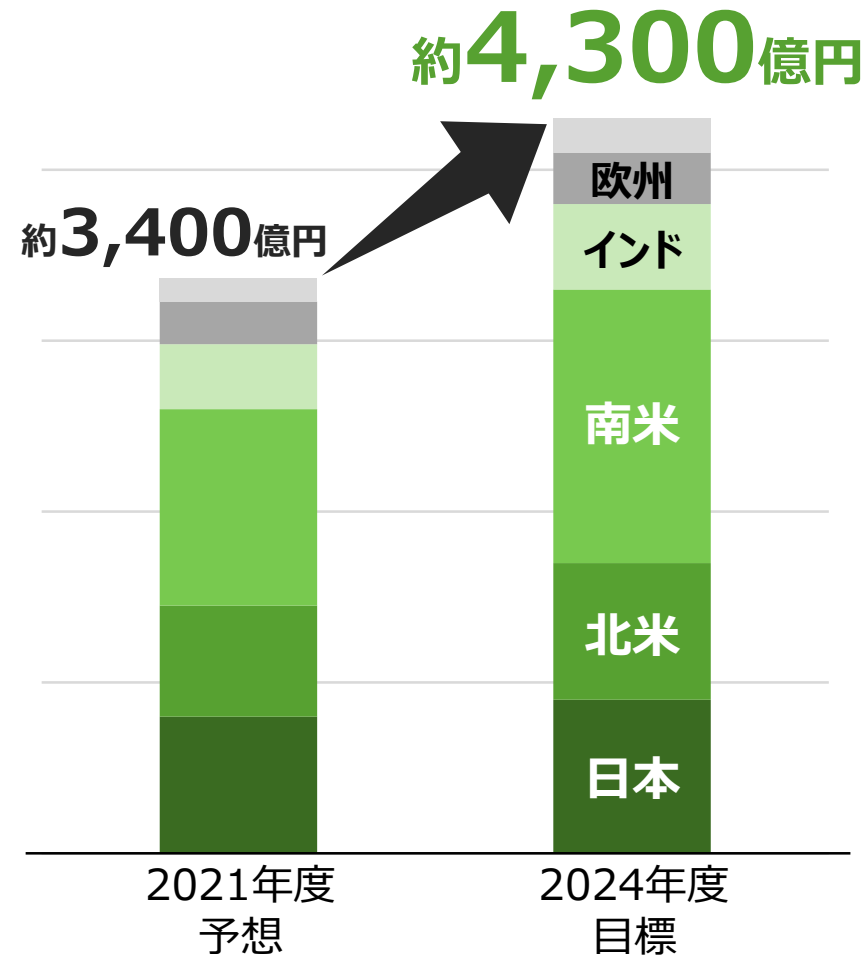
不耕起栽培※への対応

※耕起を行わない農法  
作物の播種前に雑草防除が必要となる

播種前散布時の速効性・残効性に優れた除草剤の拡販により、不耕起栽培の普及に貢献

農薬事業の売上収益目標

(生活環境事業除く)



### 事業部門方針

#### 米国ラツェグ独占販売期間終了後の収益基盤確立

- ✓ オルゴビクス、マイフェンブリー、ジエムテサの収益最大化
- ✓ 経営効率向上、事業コストの適正化

#### 中長期的成長への布石

- ✓ 精神神経領域での継続的な製品の創出
- ✓ 外部リソースの積極活用を含めた、開発迅速化、リスク低減、製品価値早期最大化の追求
- ✓ 再生・細胞医薬など新たな治療法への挑戦と実用化

#### CDMO事業強化

- ✓ 再生・細胞医薬やα線治療薬など、次世代医薬品分野で積極展開

### 2024年度 計画

売上収益

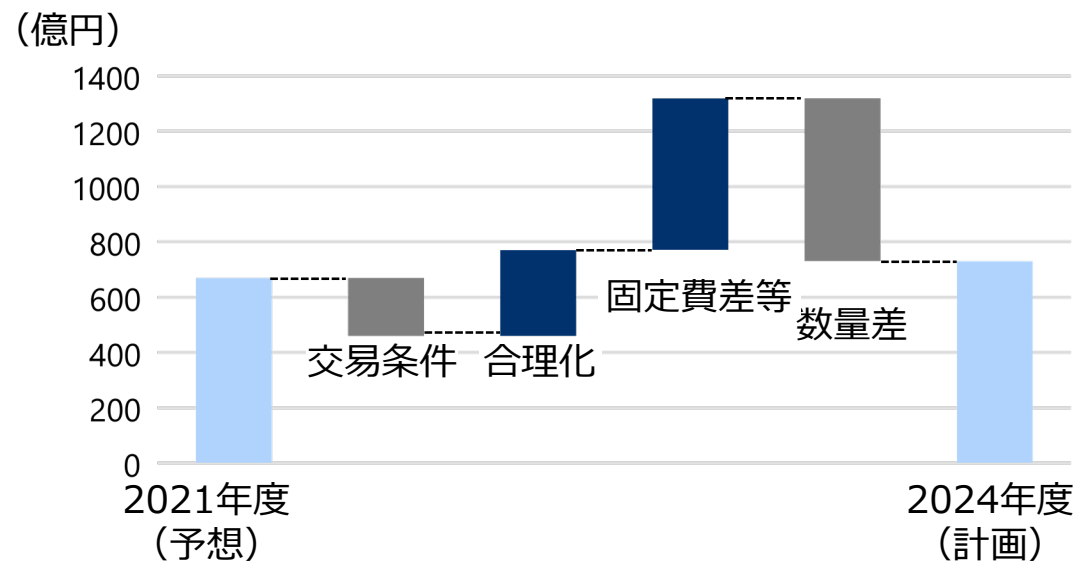
6,100億円

コア営業利益

730億円

### コア営業利益の増減要因

(2021年度 対 2024年度)



オルゴビクス・マイフェンブリー・ジエムテサ ※1

ファイザー社との開発・販売提携 ※2

- ・オルゴビクス・マイフェンブリーについて、北米での**共同開発・共同プロモーション**を実施

➡ **事業リスク軽減とともに、剤のポテンシャルを最大化**

グループ会社間の販売・流通連携

- ・ジエムテサの**共同プロモーション**を実施
- ・サノビオン社が3剤の**卸への流通**をサポート

➡ **サノビオン社の販売基盤活用によりコストシナジー追求**

**オルゴビクス・マイフェンブリー、ジエムテサでラツェダを上回る販売を目指す**

※1 オルゴビクス：前立腺がん治療薬、マイフェンブリー：子宮筋腫治療薬。マイフェンブリーは子宮内膜症について米国申請中  
 ※2 提携主体はマイオバント社

SEP-363856 (Ulotaront)

大塚製薬との開発・販売提携

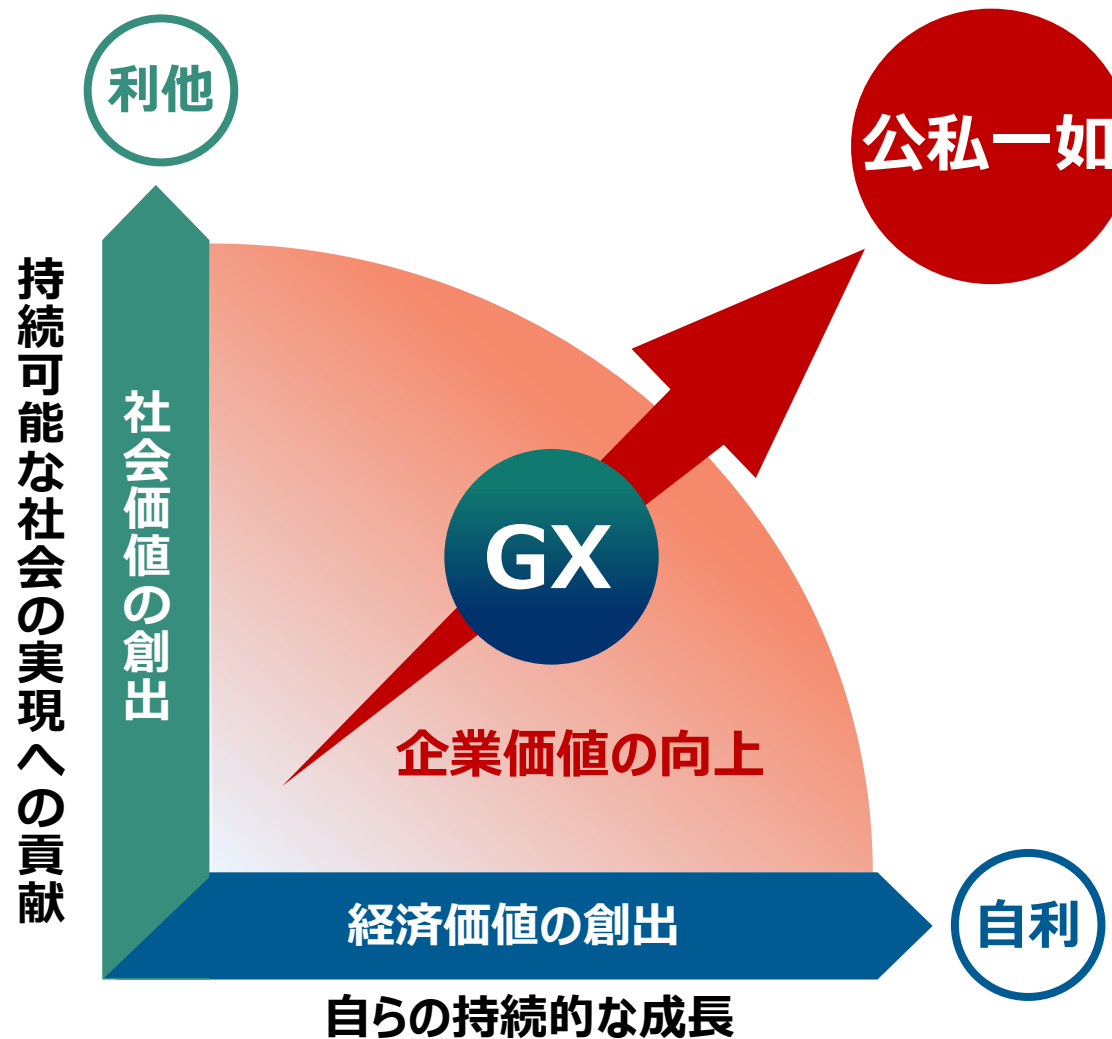
開発品目	予定適応症	上市予定
SEP-363856	統合失調症	(米国)2024年度 (日本・アジア) 2020年代後半
	第2、第3適応症	検討中
SEP-4199	双極 I 型障害うつ	(米国・日本) 2020年代後半

**精神神経領域における両社の強みを結集**

**中長期的な成長へ向けて、新たなブロックバスターへ育成**

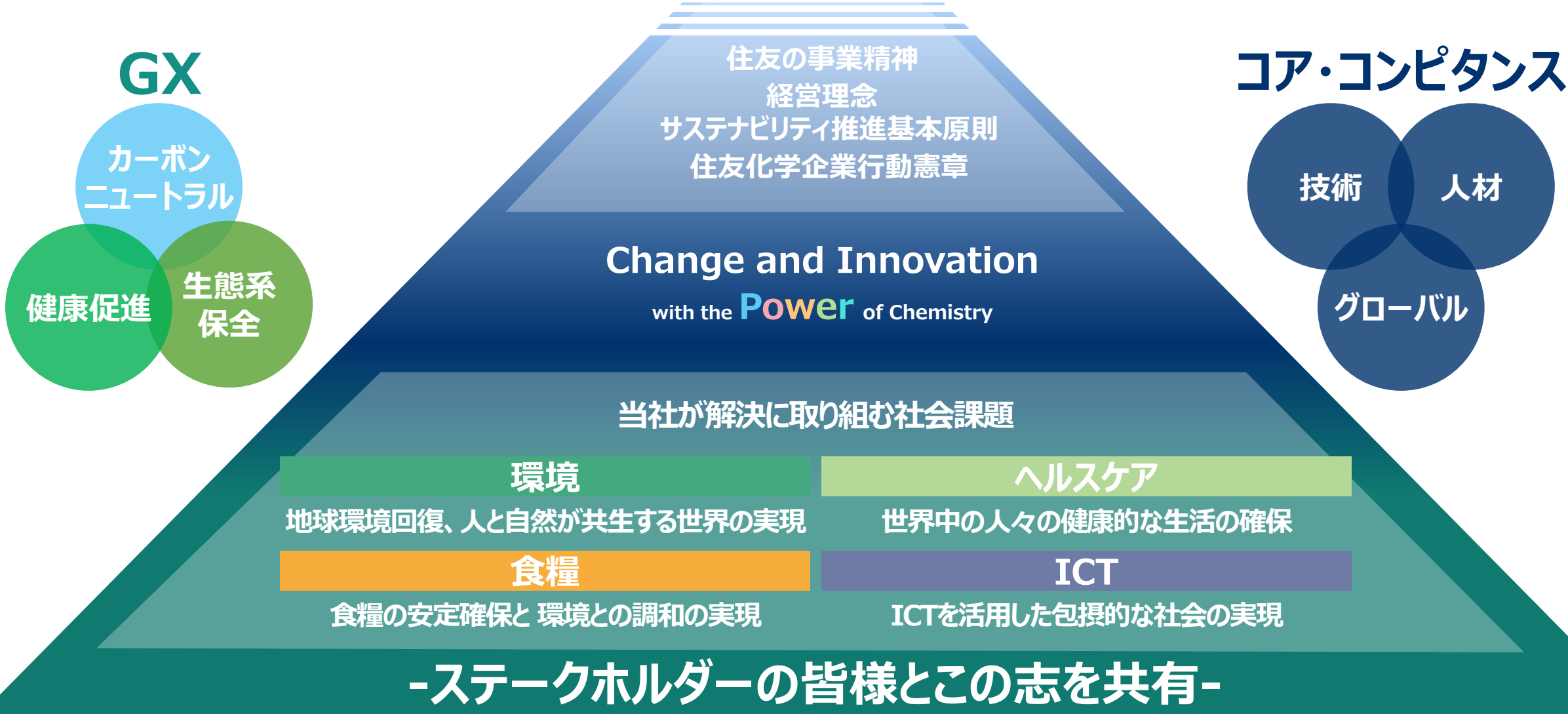
# IV おわりに

自利利他公私一如による企業価値向上のイメージ図





# 経済価値・社会価値をともに創出し、 住友化学グループの持続的な成長とサステナブルな社会を実現



# 参考資料

# 参考資料

- 2021年度 業績予想
- 2021年度 セグメント別コア営業利益予想
- 2024年度 セグメント別売上収益予想
- コア営業利益の増減分析
- 投下資本・NOPAT
- 重点4分野の強化領域と主な事業候補
- 農薬開発パイプラインの開発進捗・上市予定
- 経営として取り組む重要課題

# 2021年度 業績予想 vs 2021年度 中期経営計画

(単位：億円)

	2021年度 予想	2021年度 中期計画	増減
売上収益	27,100	29,500	-2,400
コア営業利益	2,450	2,800	-350
営業利益(IFRS)	2,250	2,600	-350
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,400	1,500	-100
ナフサ価格	¥50,300/kl	¥51,000/kl	
為替レート	¥109.91/\$	¥110.00/\$	

# 2021年度 セグメント別コア営業利益予想 vs 2021年度 中期経営計画

(単位：億円)

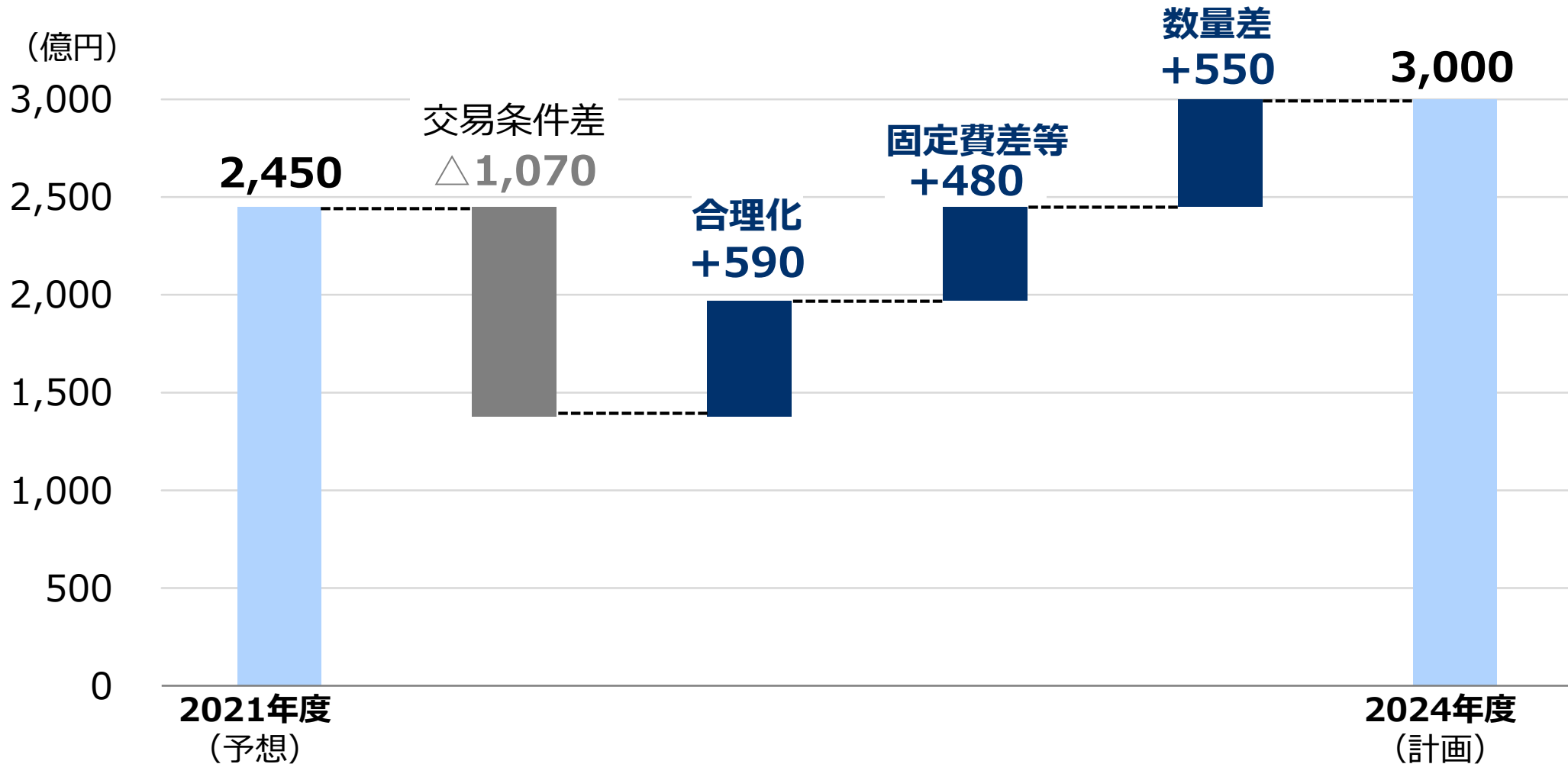
	2021年度 予想	2021年度 中期計画	増減	増減要因
石油化学	640	490	+150	石油化学品市況上昇
エネルギー・機能材料	230	310	-80	EV・5G市場の立ち上がり遅れ
情報電子化学	480	350	+130	半導体材料の出荷増加
健康・農業関連事業	430	750	-320	北米農薬出荷減、メチオニン市況の回復の遅れ
医薬品	670	940	-270	ロイバント提携 先行費用負担
その他	0	-40	+40	
合計	2,450	2,800	-350	

# 2024年度 セグメント別売上収益予想 vs 2021年度予想

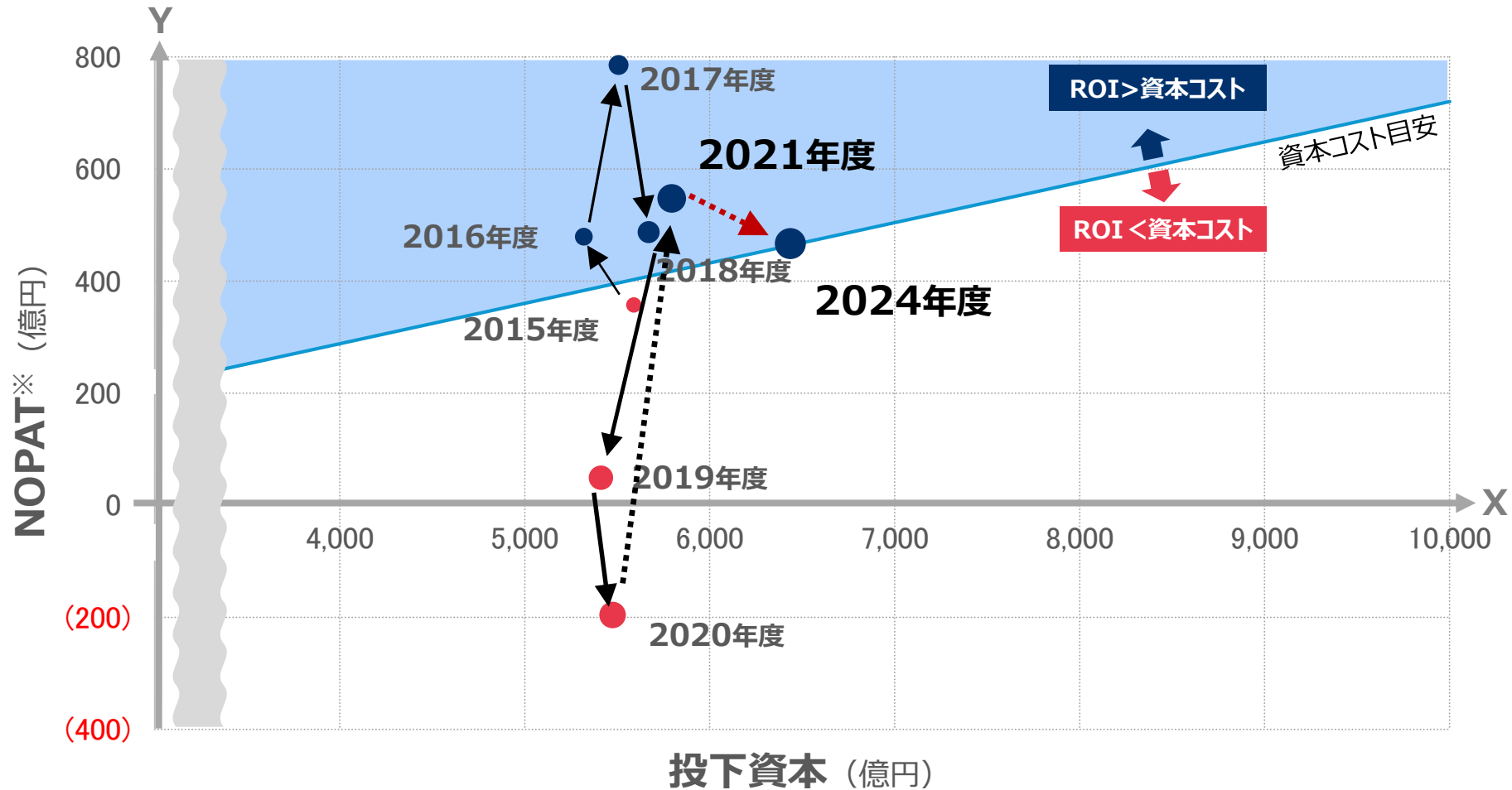
(単位：億円)

	2021年度 予想	2024年度 計画	増減	増減要因
エッセンシャルケミカルズ	8,100	8,400	+300	2021年度千葉工場定修
エネルギー・機能材料	3,050	3,900	+850	電池材料等の出荷増加
情報電子化学	4,500	5,600	+1,100	半導体材料等の出荷増加
健康・農業関連事業	4,700	5,900	+1,200	海外農薬の出荷増加
医薬品	6,100	6,100	0	
その他	650	600	-50	
<b>合計</b>	<b>27,100</b>	<b>30,500</b>	<b>+3,400</b>	

# コア営業利益の増減分析（2021年度 対 2024年度）



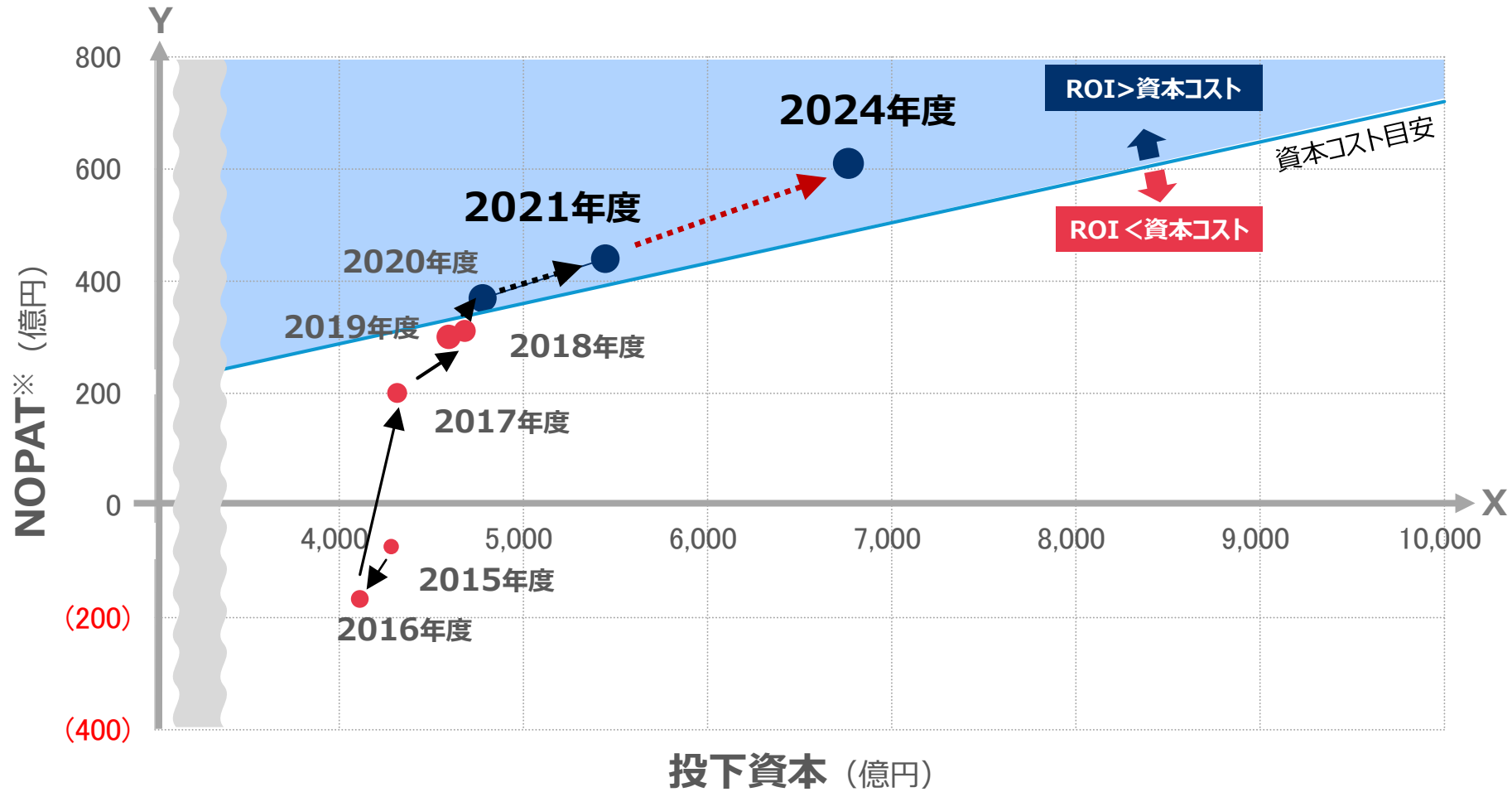
# 投下資本・NOPAT（エッセンシャルケミカルズ）



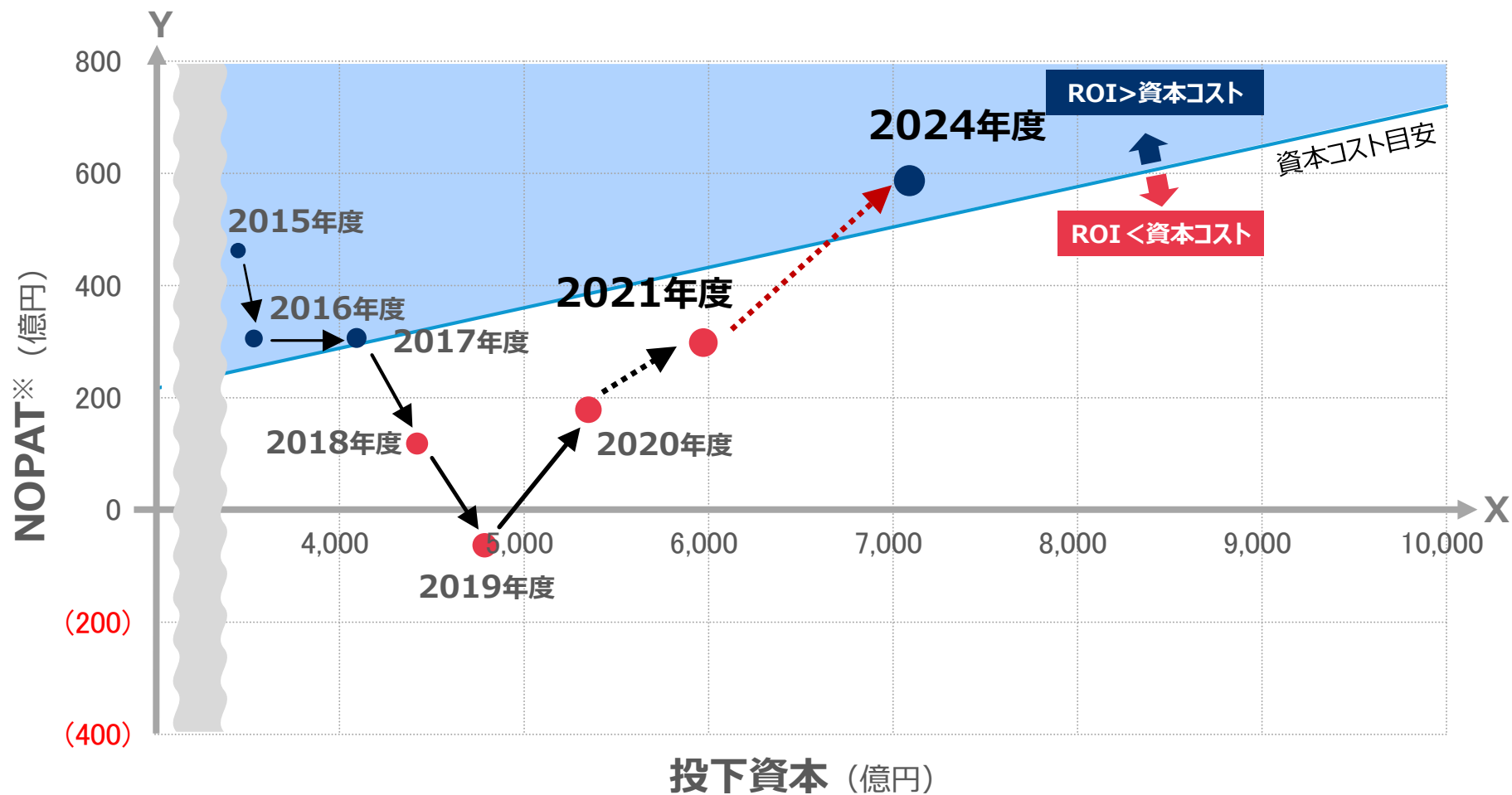
※ NOPAT : Net Operating Profit After Tax (金利控除前税引後営業利益) ※ 2017年度以降IFRSベース



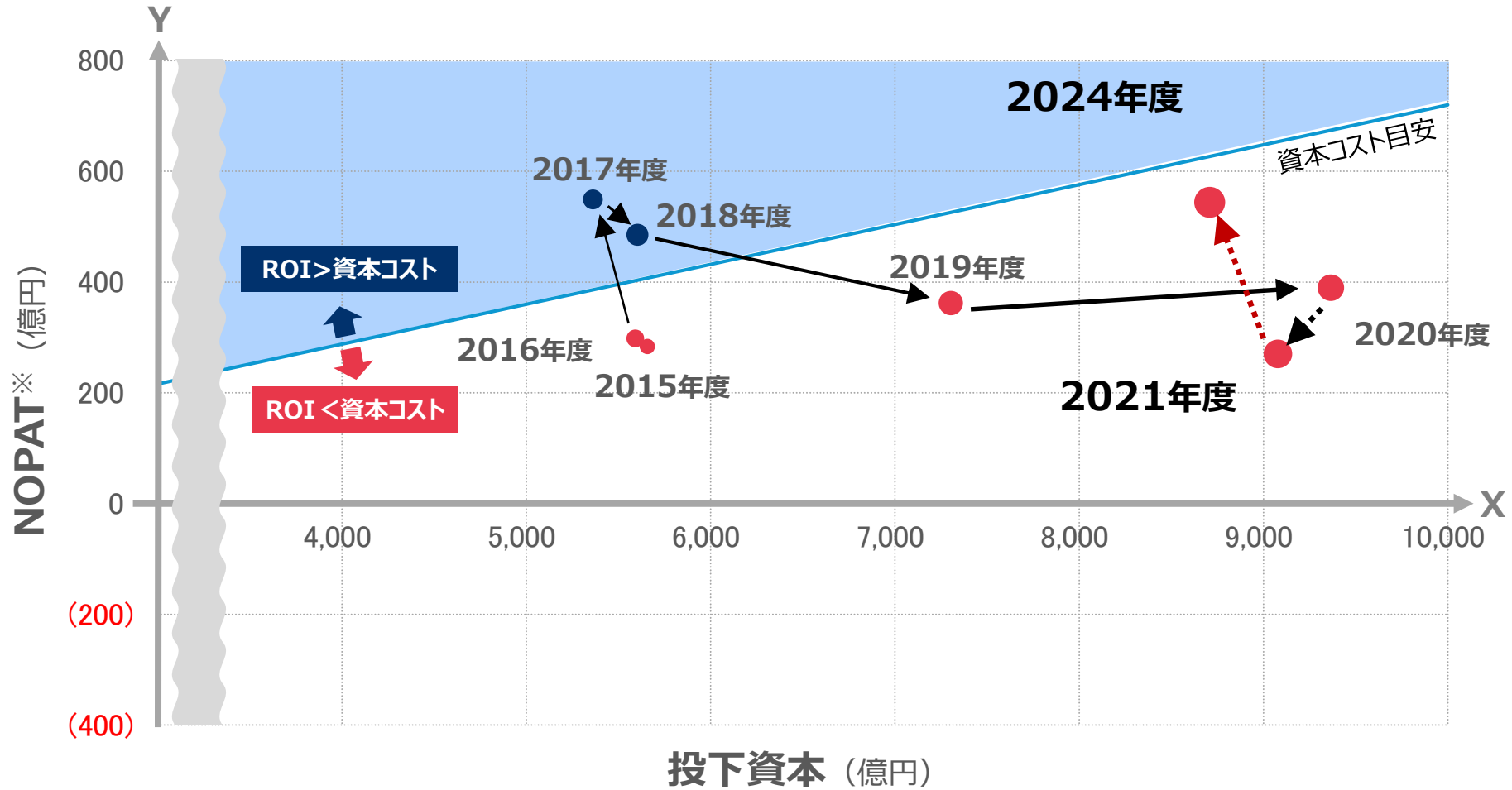
# 投下資本・NOPAT（エネルギー・機能材料＋情報電子化学）



# 投下資本・NOPAT（健康・農業関連事業）



# 投下資本・NOPAT（医薬品）



# 重点4分野の強化領域と主な事業候補

## 環境

### 強化領域

エネルギー  
マネジメント

次世代蓄電池材料

GHG  
排出削減

機能膜

排水処理システム

資源循環

ケミカルリサイクル（プラスチック循環）

CO2有効利用プロセス



## 食糧

### 強化領域

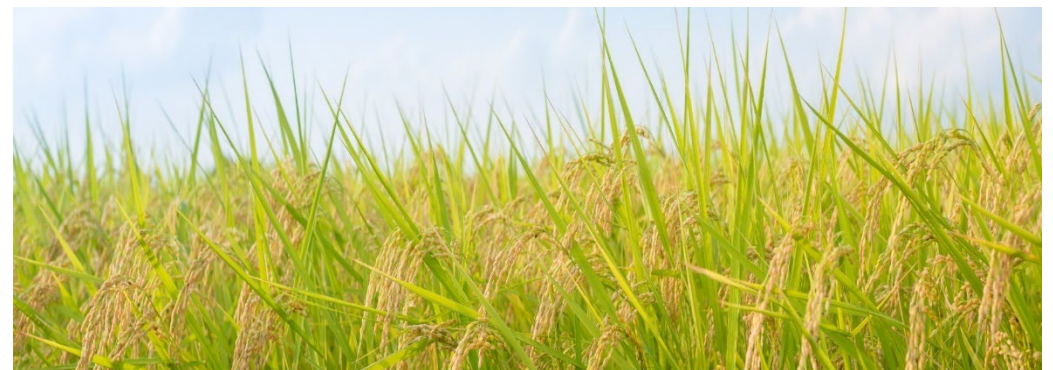
持続可能な  
食糧生産

機能性飼料

バイオリショナル

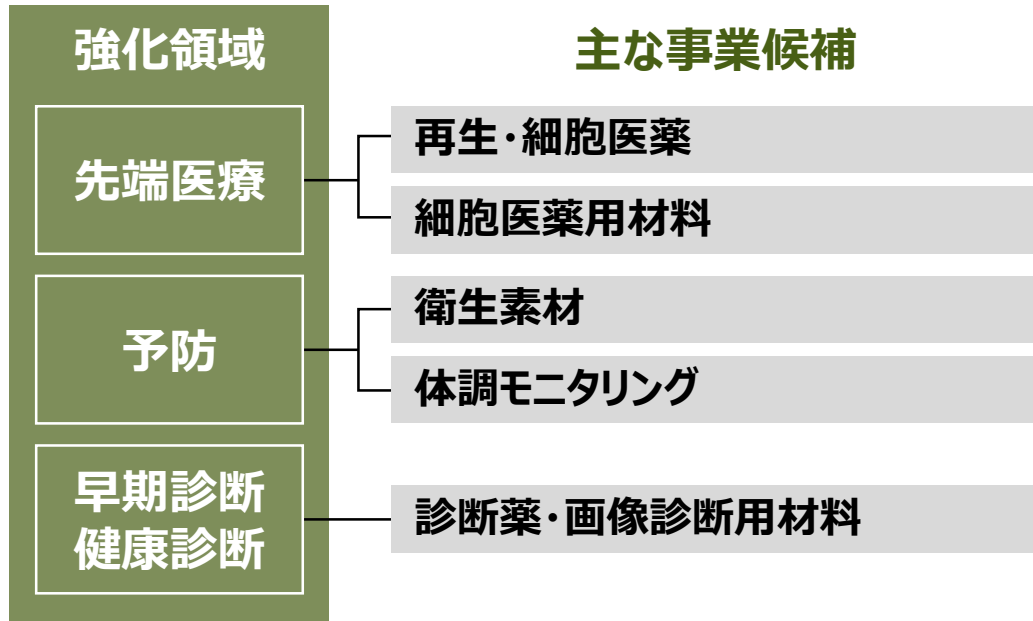
フードロス  
削減

鮮度保持・収穫ロス低減剤

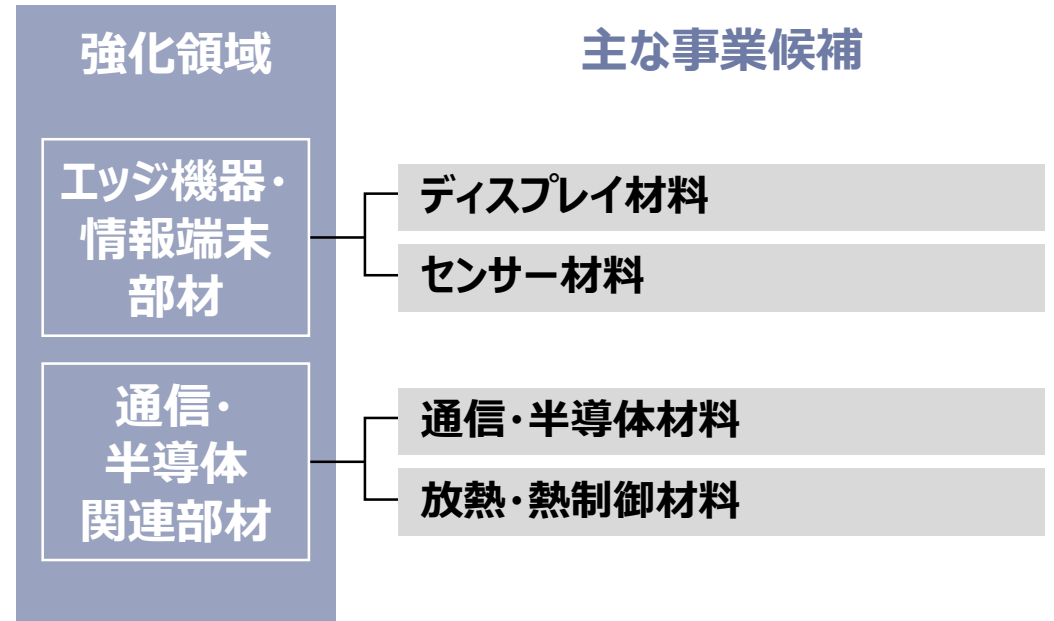


# 重点4分野の強化領域と主な事業候補

## ヘルスケア



## ICT



# 農薬開発パイプラインの開発進捗・上市予定

	化合物	用途	実用性評価	本格開発	登録審査	上市
B2020	INDIFLIN™ (インピルフルキサム)	農業用殺菌剤 ダイズさび病 等		✓ 開発試験了	✓ 登録取得	2020年国内・米国・カナダ上市 2022年ブラジル上市予定
	PAVECTO™ (メチルテトラプロール)	農業用殺菌剤 コムギ葉枯れ病 等		✓ 開発試験了	✓ 国内登録取得	2022~23年上市予定
	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		✓ 開発試験了	✓ 国内登録取得	2022年国内上市
	フセキ™ (ピリダクロメチル)	農業用殺菌剤 畑作・野菜病害		✓ 開発試験了	✓ 申請済	2023年以降上市予定
A2020	Accede™ (ACC)	農業用植物生長 調整剤		✓ 開発試験了	✓ 米国登録取得	2022年米国上市予定
	Rapidicil™ (エピリフエナシル)	次世代雑草防除 体系用除草剤		✓ 開発試験了	✓ 申請済	2025年上市予定
	パイプラインC	農業・家庭防疫用 ボタニカル殺虫剤		✓ 開発試験了	✓ 申請済	
T2030	パイプラインA	農業用殺菌剤	✓ 実用評価進展中			

# 経営として取り組む重要課題

## 持続的な価値創出のための重要課題※

### 社会価値創出に関する 重要課題

#### 環境分野への貢献

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

#### 食糧分野への貢献

- 持続可能な農業の推進

#### ヘルスケア分野への貢献

#### ICT関連分野への貢献

### 将来の価値創造に向けた 重要課題

#### イノベーションの推進

#### DXによる競争力強化

#### 人材： DE&I\*、育成・成長、健康

\*ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

## 事業継続のための基盤※

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

### 注意事項

本資料に掲載されている住友化学の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的事実でないものは将来の業績等に関する見通しです。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られた情報にもとづき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績等に重大な影響を与えうる重要な要因としては、住友化学の事業領域をとりまく経済情勢、市場における住友化学の製品に対する需要動向、競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場において住友化学が引き続き顧客に受け入れられる製品を提供できる能力、為替レートの変動などがあります。但し、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。