

## Change and Innovation 3.0 For a Sustainable Future

2019年4月から新しい中期経営計画がスタートしました。スローガン「Change and Innovation 3.0 For a Sustainable Future」には、来るべき「Society 5.0」(超スマート社会)を見据えてデジタル革新により生産性を飛躍的に向上させ、イノベーションを加速させることにより、社会課題の解決を通じてサステナブルな社会の実現に貢献する、という意味が込められています。

「Change and Innovation」を中期経営計画のスローガンとして初めて掲げたのは2013年度でした。過去6年間に

いて、Phase 1では主に「財務基盤の強化」、Phase 2では「事業ポートフォリオの高度化」を着実に進めてきました。Phase 3となる新中期経営計画では、「次世代事業の創出加速」や「デジタル革新による生産性向上」など6つの基本方針を定めました。

「次世代事業の創出加速」については、「ヘルスケア」「環境負荷低減」「食糧」「ICT」の4つの重点分野を定めました。アカデミア、スタートアップ企業などとの連携により、開発・工業化のスピードアップを図るとともに、新規テーマを探索・事

### 2013年度からの中期経営計画「Change and Innovation」の変遷

2013-2015年度

#### For the Next Hundredth Anniversary

次の100年も発展を続けるための  
強固な経営基盤づくり

基本方針

次世代事業の開発

事業構造改善

財務基盤の強化

2016-2018年度

#### Create New Value

持続的成長を続ける  
レジリエントな住友化学へ

次世代事業の早期戦列化

事業ポートフォリオの高度化

キャッシュ・フロー創出力の強化

グローバル経営の深化

コンプライアンスの徹底、安全・安定操業の確立と継続

	(億円) 2015年度
売上高	21,018
営業利益	1,644
(持分法損益)	202
経常利益	1,712
純利益	815
ナフサ価格(円/KL)	42,800
為替レート(円/\$)	120.15

	(億円) 2018年度
売上収益	23,186
コア営業利益	2,043
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,180
ナフサ価格(円/KL)	49,500
為替レート(円/\$)	110.92

業化するための組織や仕組みを検討・導入するなど、継続的なイノベーション創出に取り組みます。

「デジタル革新による生産性向上」については、特に生産技術、研究開発に繋がる大規模なデータベースを整備し、分析・解析技術などを用いた高度な活用を推進します。これにより、製造現場においては、品質や運転の安定化など、生産性の飛躍的な向上を目指します。研究開発においては、MI(マテリアルズインフォマティクス)の適用拡大により材料探索・設計期間の短縮や、経験的な開発では辿り着かない新たな気づきの創出など、イノベーションの加速に取り組みます。

「事業ポートフォリオの高度化」「強靱な財務体質の実現」に

ついては、実行した設備投資・投融資から確実にキャッシュ・フローを回収するとともに、合理化・CCC短縮などにより財務基盤を強固なものとしていきます。

「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」については、当社がサステナブルに事業を継続し、さらなる成長を実現するための源泉となる部分であり、引き続き強化に取り組みます。

これら中期経営計画の諸施策に取り組むことにより、経済価値、社会価値の両方を創出し、当社の持続的な成長とサステナブルな社会の実現に貢献します。

2019-2021年度

## For a Sustainable Future

イノベーションの加速による  
サステナブルな社会の実現への貢献

次世代事業の創出加速 > P22

デジタル革新による生産性向上 > P68

事業ポートフォリオの高度化

強靱な財務体質の実現 > P18

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

	(億円)		2021年度 計画	2021年度 計画	目指す姿 以下を 安定的に達成
売上収益	29,500	ROE (%)	12.5	10%以上	
コア営業利益	2,800	ROI (%)	7.1	7%以上	
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,500	D/Eレシオ(倍)	0.7	0.7倍程度	
ナフサ価格(円/KL)	51,000	配当性向(%)	-	30%程度	
為替レート(円/\$)	110.00	利益成長* (%)	13	年7%以上	

\* 2015年度からの「親会社の所有者に帰属する当期利益」の年率成長率

# 次世代事業の創出加速

## 重点4分野の強化領域

### ヘルスケア



強化領域	主なテーマ
先進医療	核酸医薬
	細胞医薬
	セラノスティクス
	フロンティア事業 (医薬品に限定しないヘルスケア)
予防ケアソリューション	ニュートラシューティカルズ(機能性食品)
早期診断・健康診断	体調可視化センサー

今後、超高齢化社会が到来することで、医療費・介護費の削減、QoL向上、健康寿命の延伸などが重要な社会課題となります。当社は、長年にわたる健康・農業関連事業や医薬品事業などで蓄積した技術や知見を活用し、今後もこれらの社会課題解決に貢献していきます。

具体的には、当社がこれまで培ってきた有機合成や生体メカニズム解析技術などを組み合わせ、核酸医薬・細胞医薬、放射性同位元素を用いたセラノスティクス(治療と診断の融合)などの先進医療関連に加え、機能性食品などの予防ケアソリューション、早期診断・健康診断の技術開発に取り組みます。

### 環境負荷低減



強化領域	主なテーマ
蓄エネ	次世代蓄電池材料
省エネ	分離膜
	排水処理システム
炭素循環	シンセティックバイオロジを基盤とする低環境負荷バイオプロセス
	CCU*関連事業 * Carbon Capture and Utilization

近年、パリ協定やサーキュラーエコノミーをはじめとして、地球温暖化対策への関心が急速に高まっています。また、プラスチック廃棄物などの環境保全問題についても、喫緊の社会課題となっています。当社は、これまで培った有機合成、高分子合成や触媒設計技術などを活かし、外部の技術も積極的に取り入れながら、環境負荷低減に資する技術開発を進め、これらの社会課題解決に貢献します。蓄エネの領域では、温室効果ガス削減に貢献する次世代蓄電池や全固体電池材料の開発を進めています。また、省エネの領域では、エネルギー効率向上のためのCO<sub>2</sub>分離膜や、環境負荷の低い排水処理プロセスの開発に取り組みます。さらに、炭素循環の領域では、シンセティックバイオロジを活用したバイオプロセス開発、CCUによる化学品生産プロセスの開発などにも取り組みます。

### 食糧



強化領域	主なテーマ
精密農業	データ収集・解析・予測による精密農業
食品センシング	食品オンサイト検査
育種	ゲノム編集技術を用いた育種

世界の人口は2050年には98億人に達すると予測され、人口増加に伴う食糧不足の懸念から、限られた労働力・農地での効率的な食糧生産が求められています。また、フードロスの問題においては、生産から消費までのリードタイム短縮、安心・安全の見える化が求められています。

当社は、食糧の効率的生産に向けて、健康・農業関連事業で長年にわたり培った農薬肥料施用技術や栽培技術をもとに、外部との連携も行いながら、データサイエンスを活用し、農薬・肥料の効果的な散布や収量予測などの精密農業によるソリューションの開発・提供を加速させます。また、食品の各流通段階での実用性の高いオンサイト検査技術の開発や、ゲノム編集技術を用いた改良品種開発にも取り組みます。

4つの重点分野において、スタートアップ企業やアカデミアなどとの連携により、開発・工業化のスピードアップを図るとともに、継続的なイノベーション創出に取り組みます。

### ICT

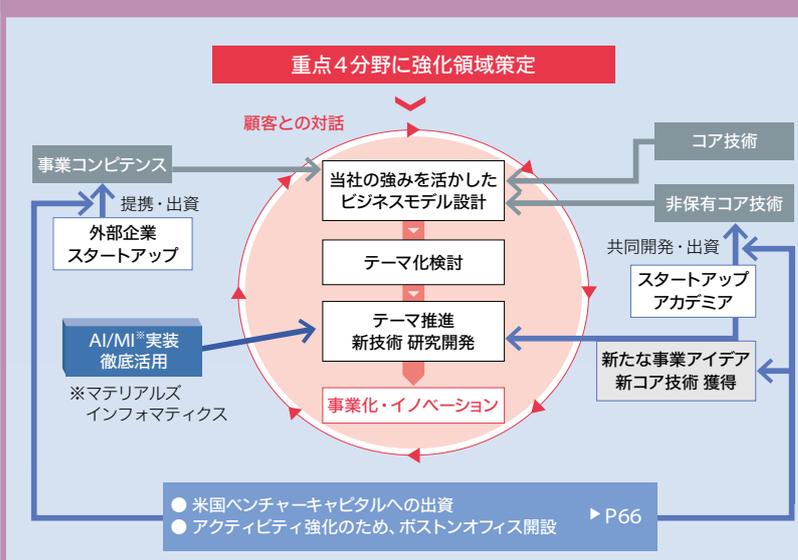


強化領域	主なテーマ
超スマート社会	有機ELディスプレイ材料
	フレキシブルディスプレイ部材
スマートモビリティ	次世代半導体関連材料
	5G通信対応材料・デバイス
	イメージセンサー材料

当社は、Society 5.0(超スマート社会)やスマートモビリティの実現に貢献するため、さまざまなICT関連部材を開発しています。

インクジェット印刷適用可能な有機ELディスプレイ材料や、ウィンドウフィルムなどのフレキシブルディスプレイ部材の開発を進めています。5G通信対応では、半導体パッケージ用の高周波基板材料(液晶ポリマー)や、GaN(窒化ガリウム)エピウエハなどの化合物半導体材料の開発を行っています。また、イメージセンサー材料については、次世代の光イメージングセンサーデバイス用の有機フォトダイオード材料の開発にも取り組みます。

### イノベーションエコシステム



重点4分野における研究開発・事業開発を、着実に次世代事業の創出につなげるため、当社では、上記のような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)を構築します。

まず、重点4分野の中で取り組むべき領域として強化領域を策定し、各強化領域において、当社の強みを活かしたビジネスモデルを設計するために、当社が保有するコア技術と非保有コア技術を見極めます。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するとともに、事業コンピテンスについても、不足する部分を外部企業やスタートアップとの提携・出資などにより補完して、テーマ化を検討します。

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、開発期間を短縮させます。また、開発加速のためにAI・MIなどのデジタル技術を徹底的に活用します。さらに、テーマ推進およびパートナーとの対話の中で新たに生まれたアイデア・技術も取り込みながら、継続的なイノベーション創出につなげていきます。

