

Change and Innovation 3.0 For a Sustainable Future

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

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

「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めます。

「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、研究開発につな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めます。

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

基本方針

次世代事業の創出加速

➤ P36

デジタル革新による生産性の向上

➤ P66

事業ポートフォリオの高度化

強靱な財務体質の実現

➤ P22

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

2019年度の進捗		
石油化学	- ラービグ第2期プラントが商業運転開始 - 千葉工場で触媒の新プラント稼働開始	➤ P42
エネルギー・機能材料	田中化学研究所が、欧州電池メーカーとの間で、正極材前駆体の製造技術支援および販売契約を締結	➤ P46
情報電子化学	- フォトレジストの新工場建設 - 偏光フィルムメーカーのサンリッツ社を子会社化	➤ P50
健康・農業関連事業	- ニューファーム社の南米子会社4社を買収決定 - インドにおける子会社2社の合併完了	➤ P54
医薬品	- ロイバント社と戦略的提携契約を締結 - 新世代抗精神病薬として期待されるSEP-363856などの新製品の開発進捗	➤ P58
新規事業・研究開発	- スタートアップとの連携を拡大 - ケミカルリサイクルの研究開発体制を整備	➤ P36、64、71

	(億円)					目指す姿 以下を 安定的に達成
	2019年度	2021年度 計画※		2019年度	2021年度 計画※	
売上収益	22,258	29,500	ROE (%)	3.2	12.5	10%以上
コア営業利益	1,327	2,800	ROI (%)	2.4	7.1	7%以上
親会社の所有者に 帰属する当期利益	309	1,500	D/Eレシオ(倍)	0.9	0.7	0.7倍程度
ナフサ価格(円/KL)	43,000	51,000	配当性向(%)	89.9	—	30%程度
為替レート(円/\$)	108.70	110.00				

※ 米中貿易摩擦の長期化に伴う石油化学製品市況の低迷や、医薬品部門の戦略的投資に伴う研究開発費などの先行負担などにより、業績水準は低迷しており、2021年度での目標達成は困難な状況です。しかし、以下の成長ドライバーにより、2024年度には目標達成することを目指します。

今後の持続的成長に向けての成長ドライバー

- 南米・インドを中心とした農業事業の拡大
- ロイバント社との戦略的提携で獲得した製品など、医薬品新製品の拡販
- 情報電子化学、エネルギー・機能材料の高機能新製品の拡販

次世代事業の創出加速

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

重点4分野の強化領域

ヘルスケア	
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

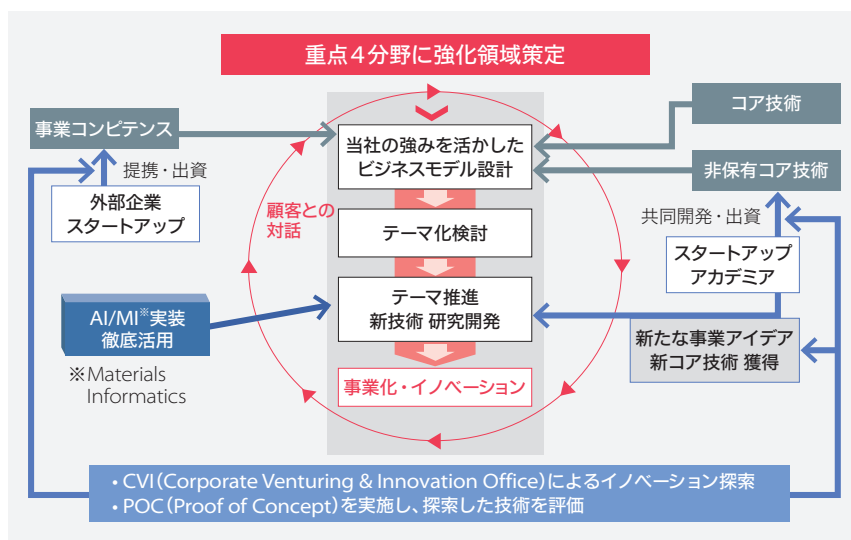
環境負荷低減	
強化領域	主なテーマ
蓄エネ	次世代蓄電池材料
省エネ	分離膜
	排水処理システム
炭素循環	シンセティックバイオロジを 基盤とする 低環境負荷バイオプロセス
	CCU※関連事業 ※ Carbon Capture and Utilization

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

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
	次世代半導体関連材料
スマートモビリティ	5G通信対応材料・デバイス
	イメージセンサー材料

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、イノベーションエコシステム(継続的にイノベーションを創出するシステム)を構築しています。



■ 住友化学の強みを活かしたビジネスモデル設計

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

■ 非保有技術の獲得

非保有技術をスタートアップやアカデミアとの連携により獲得するとともに、事業コンピテンスについても、不足する部分を外部企業やスタートアップとの提携・出資などにより補完します。

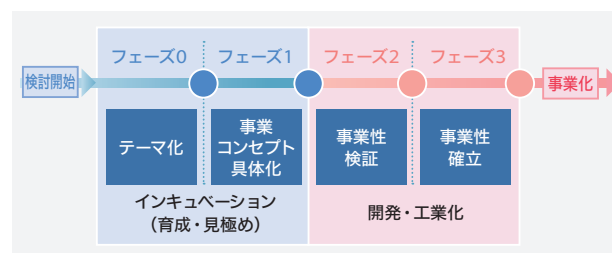
現在、当社はスタートアップやアカデミアにコンタクトし、有望な技術を探る拠点であるCorporate Venturing & Innovation Office(CVI)をイギリスのケンブリッジ、アメリカのサンフランシスコとボストンの3拠点に設置し、活動を拡充しています。さらにCVIが探索してきた技術の効果や実現可能性を検証し、対抗技術との競争力を評価するProof of Concept(POC)能力も強化しています。その結果、スタートアップとの連携として、次世代ステビア甘味料を事業化したスィーゼン社や、合成生物学による素材・プロセス開発を行っているコナゼン社への出資を実施しました。

また、アカデミアとも積極的に連携を進めていて、固体型電池をテーマに京都大学と共同開発を開始しました。

■ ステージゲート管理制度の本格導入

テーマ化の検討において、2019年度よりステージゲート管理制度を本格的に導入し、その運用を開始しました。ステー

ジゲート管理制度では、研究テーマをアイデア段階から事業化まで、4段階に分けて管理します。



初期段階のフェーズ0と1を合わせて「インキュベーション」、研究の進んだフェーズ2と3を「開発・工業化」ステージとしています。社内で提案されるアイデア段階のテーマは、積極的にフェーズ0として取り入れていくようにしました。その一方で、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するようにしました。

研究者が研究テーマについて、社内関係部門、外部連携先、顧客と対話し、意思疎通を図ることは以前から行ってきました。それに加えて、事業化に向けた戦略についてインキュベーションの段階から活発に議論することにより、テーマ選別の迅速化や有望な質の高いテーマの創出が期待されます。

当社は、このような取り組みに加え、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、テーマの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。