

2019-2021年度

中期経営計画の進捗

Change and Innovation 3.0

For a Sustainable Future

イノベーションの加速による
サステナブルな社会の実現への貢献

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年間において、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。

経営指標

(億円)	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 予想	2021年度 当初目標
売上収益	22,258	22,870	26,100	29,500
コア営業利益	1,327	1,476	2,000	2,800
親会社の所有者に帰属する当期利益	309	460	1,000	1,500
ナフサ価格(円/KL)	42,900	31,300	47,000	51,000
為替レート(円/\$)	108.70	106.10	110.00	110.00

	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 予想	2021年度 当初目標	目指す姿 以下を 安定的に達成
ROE(%)	3.2	4.7	9.6	12.5	10%以上
ROI(%)	2.4	2.8	4.3	7.1	7%以上
D/Eレシオ(倍)	0.9	0.9	0.9	0.7	0.7倍程度
配当性向(%)	89.9	53.3	32.7	-	30%程度

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による自動車関連部材の出荷減少などがあった一方で、ライフサイエンス分野では大きな影響を受けなかったほか、情報電子化学部門では巣ごもり需要によりプラス影響があったため、前年度を上回る利益となりました。2021年度は、当初の目標である2,800億円には届かないものの、コア営業利益2,000億円、ROEは9.6%にまで回復する見込みです。また、現中期経営計画の未達部分については、次期中期経営計画の課題として、今後も取り組んでいきます。

6つの基本方針



事業ポートフォリオの高度化

強靱な財務体質の実現 P24

持続的成長を支える人材の確保と育成・活用 P70

コンプライアンスの徹底と安全・安定操業の継続

2020年度の進捗

石油化学

P40

- ラービグ第2期計画のプロジェクト・ファイナンスに関する完工保証が終了
- シンガポールで、プロパンガスからプロピレンを生産するプロパン脱水素 (PDH) 技術と、二酸化炭素の有効利用技術を組み合わせる検討を開始

エネルギー・機能材料

P44

- 固体型電池の実用化に向けた研究開発を推進するため、京都大学に産学共同講座を開設

情報電子化学

P48

- 大阪工場で最先端プロセス向け半導体フォトレジストの開発・評価体制強化を決定
- 大阪工場で最先端プロセス向け半導体フォトレジスト製造設備の増強を決定

健康・農業関連事業

P52

- 豪大手農薬会社ニューファーム社の南米子会社4社の買収完了
- 米国およびカナダで新規殺菌剤「インディフリン®」の農薬登録を取得

医薬品

P56

- 再生・細胞医薬分野のCDMO事業に関する合併会社の設立および事業開始
- 大日本住友製薬の連結子会社であるマイオバント社が、ファイザー社とレルゴリクスに関する開発および販売で提携

新規事業・研究開発

P67

- ケミカルリサイクルに関して積水化学工業と協力関係の構築および室蘭工業大学との共同研究、炭素循環に関して島根大学との共同研究を開始

中期経営計画の進捗

次世代事業の創出加速

当社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

環境負荷低減

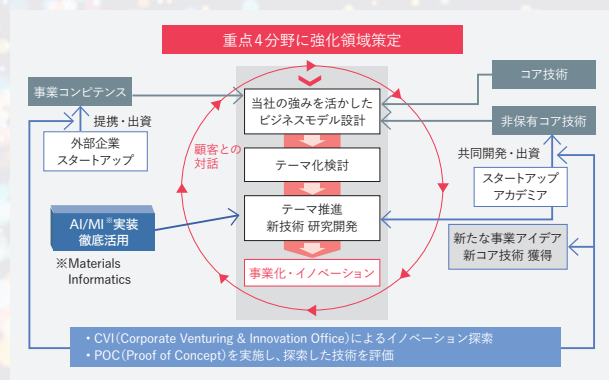
食糧

ICT



イノベーションエコシステム

重点4分野における研究開発・事業開発を、着実に次世代事業の創出につなげるため、住友化学では、イノベーションエコシステム(継続的にイノベーションを創出するシステム)を構築しています。



● 住友化学の強みを活かしたビジネスモデル設計

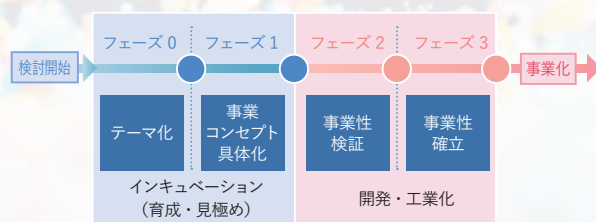
重点4分野の中で取り組むべき領域として強化領域を策定し、各強化領域において、当社の強みを活かしたビジネスモデルを設計するために、当社が保有するコア技術と非保有コア技術を見極めました。

● 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。

● 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。



デジタル革新による生産性の向上

DX戦略マイルストーン

これまでDX戦略1.0では、研究開発、プラント、サプライチェーンマネジメント、オフィスの4領域において、各種デジタル技術の導入、MI活用、IT基盤整備、データサイエンス人材の育成など、生産性向上を目指してさまざまな取り組みを行いました。その結果、デジタル人材の裾野が広まり、事業部門での実行力と意識が浸透してきました。今後は生産性向上の取り組みと並行して、各事業部門主導で事業特性に応じたDX課題に取り組み、各事業での競争力強化につながるDX戦略2.0および新たなビジネスモデルの創出を目指すDX戦略3.0にも注力します。

コーポレート
主導

DX戦略1.0

- デジタル4領域の生産性向上
- プロセス効率化による余力創出・オペレーションコスト削減
- 機能・業務の高度化/効率化、ベストプラクティスの横展開

事業部門主導

DX戦略2.0

- 既存事業の競争力確保
- 顧客接点強化・顧客満足度向上による付加価値創出、シェア・売上拡大
- 機能を跨ぐサプライチェーン全体の最適化

持続的な
取り組みとして
定着化

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
- DX先進企業としての企業価値向上

デジタル革新をより加速させ、 業務プロセスの飛躍的な生産性向上と新しい価値の提供を図ります。

素材・化学産業にとって、カーボンニュートラル、海洋プラスチック、食糧問題などサステナブルな社会の実現に向けた課題を解決する製品やソリューションの提供は、事業創出のチャンスでもある一方、製品ライフサイクルの短縮化や顧客ニーズの多様化、高度化が進んでいることから、デジタル革新の取り組みを通じて事業の競争力を高めていくことが求められています。

このような考えのもと、当社は「デジタル革新」を中期経営計画の基本方針に掲げ、IoT※1、AI※2、MI※3、RPA※4などのデジタル技術の積極的な現場実装やデジタル技術を活用できる人材の育成を図ってきました。これまでは研究開発、プラント、サプライチェーンマネジメント、オフィスのそれぞれの業務プロセスの生産性向上を目指したDX戦略1.0の取り組みに注力してきましたが、コロナ禍での世の中の変化が加速していることを踏まえ、今後は、事業の競争力強化を目指すDX戦略2.0の取り組みや、当社の製品やコア技術にサービスやデータを組み合わせることで新しいビジネスモデルを目指すDX戦略3.0の取り組みを積極的に進めていきます。当社はデジタル革新を通じ、イノベティブな人材、高いアジリティを持つ組織風土を作り出し、お客さまへ新しい価値

(製品・サービス)の創造、提供を図っていききたいと考えています。

- ※1 IoT: Internet of Things
- ※2 AI: Artificial Intelligence
- ※3 MI: Materials Informatics
- ※4 RPA: Robotic Process Automation



取締役
副社長執行役員
上田 博