

2022-2024年度

新中期経営計画

気候変動や生態系保全、健康促進等に対する意識の高まりなど、当社の事業環境に影響を与えるさまざまな変化が見込まれる中、当社はGXの視点で事業ポートフォリオを長期的に変革することで、事業を通じて社会課題の解決に貢献することを目指します。

このような考えのもと策定した新しい中期経営計画が、2022年4月からスタートしました。

2019-2021年度中期経営計画

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

計画と実績

21年度目標			21年度実績	
売上収益(億円)	29,500	→	売上収益(億円)	27,653
コア営業利益(億円)	2,800		コア営業利益(億円)	2,348
親会社の所有者に帰属する 当期利益(億円)	1,500		親会社の所有者に帰属する 当期利益(億円)	1,621
ROE(%)	12.5		ROE(%)	14.5
ROI(%)	7.1		ROI(%)	6.6
D/Eレシオ(倍)	0.7		D/Eレシオ(倍)	0.8

2019-2021年度中期経営計画の期間には、新型コロナウイルス感染症をはじめとした、事業環境の大きな変化がありました。その中で、当社グループは、全社横断プロジェクトなどを通して事業基盤の整備を進めるとともに、ロイバント社との戦略的提携によるポスト・ラツォーダ候補の獲得、ニューファーム社からの南米農業事業の買収、ラービグ完工保証の終了など、中期経営計画開始時の事業課題に対して積極的に手を打つことで、成長への道筋をつけることができました。業績に関しても、エネルギー・機能材料部門におけるEV・5G市場の立ち上がり遅れの影響や、健康・農業関連事業部門や医薬品部門における先行投資等の影響で、2021年度は、コア営業利益については当初の目標に届きませんでした。円安の進行による為替差益の影響等もあり、親会社の所有者に帰属する当期利益は目標を達成し、過去最高となりました。

2019-2021年度中期経営計画での取り組み

事業ポートフォリオ高度化

事業の選択と集中

ライフサイエンスを中心とした大型M&A

全社横断プロジェクト

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

カーボンニュートラルへ向けた取り組み

2019-2021年度中期経営計画開始時の事業課題の解決

ポスト・ラツォーダ育成

▶ ブロックバスター候補獲得

農業Footprint確保

▶ 南米農業事業の拡大

ラービグII期立ち上げ

▶ 完工保証終了・安定操業継続

2022-2024年度中期経営計画

Change and Innovation 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

新たな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と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。

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

経営目標

		(億円)				
科目	2021年度実績	2024年度中期計画	指標	2021年度実績	2024年度中期計画	目指す姿 以下を安定的に達成
売上収益	27,653	30,500	ROE	14.5%	11.7%	10%以上
コア営業利益	2,348	3,000	ROI	6.6%	7.2%	7%以上
営業利益(IFRS)	2,150	2,850	D/Eレシオ	0.8倍	0.7倍	0.7倍程度
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,621	1,500	配当性向	24.2%	30%程度	30%程度
ナフサ価格	¥56,900/kl	¥50,000/kl				
為替レート	¥112.39/\$	¥110.00/\$				

売上収益については、健康・農業関連事業部門、情報電子化学部門、エネルギー・機能材料部門での販売増加により、2021年度比での増収を見込みます。

コア営業利益については、2021年度比で増益を見込み、3,000億円を目標としました。石油化学品は交易条件悪化により減益を見込みますが、エネルギー・機能材料や情報電子化学といった高機能材料の出荷増加、海外農薬の出荷増加などを見込みます。

また、医薬品に関しても、主要製品であるラツータの北米での独占販売期間終了による販売減少を、前中期経営計画中に獲得した新製品の販売などでカバーし、増益を目指します。

ROEやROIなどの経営指標についても、当社の目指す姿として掲げる数値を、2024年度には達成することを目標としています。

2022-2024年度

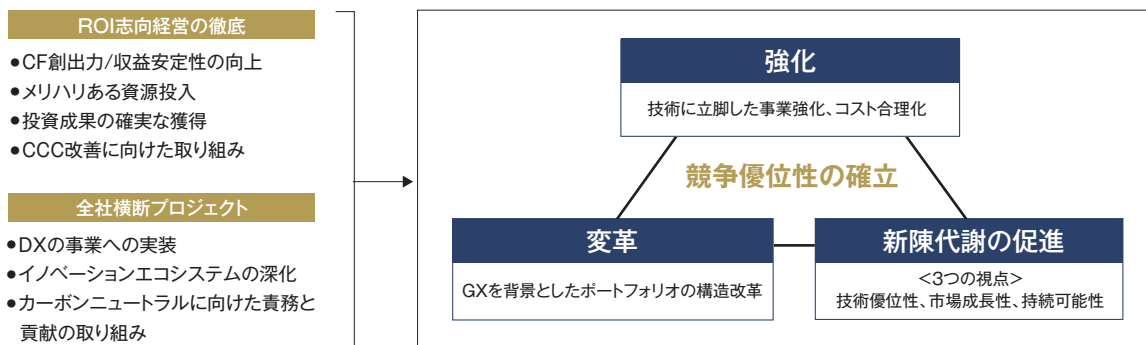
新中期経営計画

新中期経営計画では、これまでの6つの基本方針に加え、既に全社横断プロジェクトとして開始している「カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献」を加えた7つの基本方針を掲げました。ROI志向経営の徹底と全社横断プロジェクトの遂行により、個々の事業の強化や、GXを背景としたポートフォリオの変革、事業の新陳代謝の促進を行い、競争優位性の確立を目指します。

7つの基本方針

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| ① 事業ポートフォリオの高度化(事業の強化と変革) | ⑤ デジタル革新による生産性の向上と事業強化 |
| ② 財務体質の改善 | ⑥ 持続的成長を支える人材の確保と育成・活用 |
| ③ 次世代事業の創出加速 | ⑦ コンプライアンスの徹底と安全・安定操業の継続 |
| ④ カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献 | |

基本方針の全体像



基本方針 ①

事業ポートフォリオの高度化(事業の強化と変革)

→ P.33

前中期経営計画では、ロイバント社との戦略的提携や、ニューファーム社の南米農業事業買収などの大型M&Aをはじめ、特にライフサイエンス分野で多くの投資を実施しました。これらの成果を新中期経営計画で最大限に引き出し、事業の収益力強化に取り組めます。

さらに、今後の投資配分においてはGXの視点を考慮することとし、カーボンニュートラル関連をはじめとした環境負荷低減に関する分野への積極投資を行うとともに、半導体・電池材料などの高機能材料分野への投資も拡充し、事業ポートフォリオを変革していきます。

2022～2024年度 中期経営計画の分野別設備投資・投融資

投資総額 約7,500億円

戦略投資 約4,500億円



事業維持・基盤強化投資 約3,000億円

※投資額は意思決定ベース

基本方針②

財務体質の改善

→ P.33

ROI志向経営の徹底、投資の厳選、そしてキャッシュ・フロー創出力の強化を柱に、資産売却や投資の厳選、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)改善などを通して、2024年度末でD/Eレシオ0.7倍を目指します。

改善に向けた取り組み

資産売却

2019-2024年度見込み
1,000億円超

投資厳選

前中計→新中計
1,200億円削減

CCC改善

2019年度→2024年度
500億円

基本方針③

次世代事業の創出加速

→ P.51

前中期経営計画中には、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、イノベーションエコシステムを構築し、イノベーション探索に向けたCorporate Venturing & Innovation office (CVI)を設置しました。これまでに整備したイノベーションの基盤を活用し、研究開発の加速および、早期の事業化を目指します。

重点4分野の強化領域と主な事業候補

環境	食糧	ヘルスケア	ICT
 エネルギー マネジメント GHG排出削減 資源循環	 持続可能な 食糧生産 フードロス削減	 先端医療 予防 早期診断 健康診断	 エッジ機器・ 情報端末部材 通信・ 半導体関連部材

基本方針④

カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献

→ P.41

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、燃料転換などにより自社のGHG排出量をゼロに近づける「責務」と、環境負荷低減に資する製品や技術を通じた社会のGHG削減への「貢献」の両面で取り組みを進めます。

基本方針⑤

デジタル革新による生産性の向上と事業強化

→ P.53

前中期経営計画での生産性向上に向けた取り組みの継続に加えて、顧客接点強化や顧客満足度向上に着目したデータドリブン経営による既存事業の競争力強化に取り組みます。また、全ての事業部、研究グループ、製造課に複数名のDX人材を配置することを目標に、人材の育成にも引き続き注力します。

基本方針⑥

持続的成長を支える人材の確保と育成・活用

→ P.55

人材は最重要の経営資源であるという認識のもと、その確保と育成を長期的な視点で推進するとともに、従業員とのエンゲージメントを強化していくことで、当社グループの持続的成長を実現していきます。

基本方針⑦

コンプライアンスの徹底と安全・安定操業の継続

→ P.61

「安全をすべてに優先させる」という原則を今一度徹底し、新たなデジタル技術を積極的に活用することで安全・安定操業の維持・向上を実現するとともに、コンプライアンスの徹底にも努めます。

▶各事業部門の戦略詳細については下記をご覧ください

●エッセンシャルケミカルズ P.63 ●エネルギー・機能材料 P.67 ●情報電子化学 P.71 ●健康・農業関連事業 P.75 ●医薬品 P.79