



Change and Innovation 3.0

For a Sustainable Future

編集方針

住友化学は、2017年度より従来の「アニュアルレポート」と「CSRレポート」の位置づけを整理し、統合報告書「住友化学レポート」へと再編しています。株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに向け、当社が持続的に成長していく姿をわかりやすくお伝えすることを目指し、事業の強みや戦略、業績報告に加え、コーポレート・ガバナンス体制や環境・社会への取り組みなど、非財務情報と財務情報を総合的にまとめています。

「住友化学レポート2019」は、表紙に使用している、住友化学の飛行船に乗り込むイメージでスタートします。新中期経営計画の始まりである本年は、取締役会議長と社外取締役の対談やCFOメッセージ、ESG戦略などを新たに掲載し、より一層内容を充実させました。この住友化学レポートが、ステークホルダーの皆さまとの懸け橋となり、グループ一丸となって新たな価値を創造していく姿をお伝えできれば幸いです。



経済産業省が策定した「価値協創ガイドンス」は、企業と投資家を繋ぐ「共通言語」であり、企業が投資家に伝えるべき情報を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引きです。本レポートでは、主に「事業部門別情報」(P40～)の部門別価値創造モデルにて本ガイドンスを参考にしています。

本資料での財務数値について

住友化学グループは2018年3月期より、従来の日本基準に替えてIFRSを適用しており、前連結会計年度の数値をIFRSに組み替えて比較分析を行っています。しかし、IFRSでの2017年3月期の期首連結財政状態計算書はセグメント別に作成していないため、2017年3月期における、セグメント別の資産収益率と資産回転率は算出していません。

見直しに関する注意事項

本住友化学レポートに記載されている当社の現在の計画、戦略、業績予想などの、既存の事実ではない内容は、将来に関する見通しであり、リスクや不確定要因を含んでいます。実績がこれらの内容と乖離する要因となりうるものとして、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、市場における当社の製品に対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、厳しい競争市場において当社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。ただし、要因はこれらに限定されるものではありません。

目次

- 4 ステークホルダーの皆さまへ
- 6 住友化学の理念
- 8 住友化学の100年の歴史
- 10 価値創造フロー



経営戦略

- 12 社長メッセージ
- 18 CFOメッセージ
- 20 2019-2021 中期経営計画
- 24 ESG戦略

ハイライト

- 30 住友化学の1年
- 32 財務・非財務ハイライト

特集

- 36 対談 取締役会議長×社外取締役



40 事業部門別情報

- 42 各事業部門の状況
- 44 石油化学
- 48 エネルギー・機能材料
- 52 情報電子化学
- 56 健康・農業関連事業
- 60 医薬品

64 価値創造の基盤

- 66 技術・研究開発
- 68 デジタル革新
- 70 気候変動対応
- 72 人権
- 74 人材戦略
- 76 環境保全／
プロダクト stewardship・
製品安全・品質保証／
労働安全衛生・保安防災
- 77 株主・投資家との対話

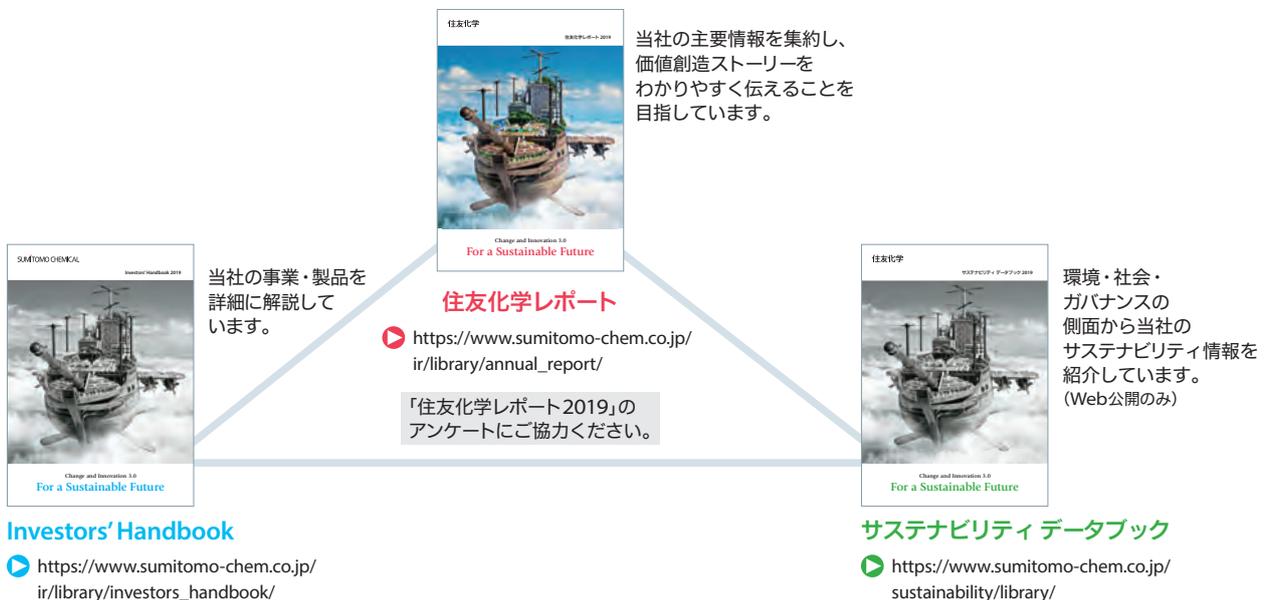
コーポレート・ガバナンス

- 78 役員一覧
- 81 コーポレート・ガバナンス
- 90 コンプライアンス
- 91 腐敗防止

92 コーポレートデータ

- 94 財務レビュー
- 100 連結財務諸表
- 106 社外からの評価
- 107 サステナビリティ
データブック2019の目次紹介
- 108 会社・投資家情報

住友化学の3つのレポート





豊かな明日を支える 創造的ハイブリッド・ケミストリー



取締役
専務執行役員
重森 隆志

取締役
副社長執行役員
上田 博

代表取締役
常務執行役員
松井 正樹

代表取締役
副社長執行役員
西本 麗

代表取締役会長
十倉 雅和

社外取締役
村木 厚子

社外取締役
伊藤 元重

社外取締役
友野 宏

社外取締役
池田 弘一



代表取締役社長
社長執行役員
岩田 圭一

代表取締役
専務執行役員
竹下 憲昭

代表取締役
常務執行役員
赤堀 金吾

取締役
専務執行役員
新沼 宏

監査役(常勤)
野崎 邦夫

監査役(常勤)
吉田 裕明

社外監査役
麻生 光洋

社外監査役
加藤 義孝

社外監査役
米田 道生

ステークホルダーの皆さまへ

化学の力でイノベーションを起こし、 社会課題の解決に貢献するとともに、 持続的な成長を実現します。

住友化学グループは、「自利利他 公私一如（事業は自らを利するとともに、社会を利するものでなければならない）」という考えのもと、事業を通じて社会の発展に貢献してきました。そして、創業以来100年あまりの間、変化する社会のニーズに合わせ、ポートフォリオを大きく変革させながら、常に新しい価値創造を続けてきました。

いま世の中は大きな転換期を迎えており、地政学的リスクにより不確実性やボラティリティが増大している一方、デジタルやバイオの分野で大きな技術革新が起こっています。また、SDGs（持続可能な開発目標）に代表される地球規模のサステナビリティの考え方が拡大しています。

私たちがなすべきことは、このような社会の変化をリスクではなく機会と捉え、化学の力でイノベーションを起こすことで、社会課題の解決に貢献することです。総合化学メーカーとして創業以来培ってきた、幅広い技術基盤によるソリューション力を活用し、アカデミアやスタートアップ企業とも積極的に連携することで、限りない可能性を持つ化学の力でイノベーションを起こします。そして、世界の人々が直面しているヘルスケア、環境、食糧、資源・エネルギー問題などの喫緊の社会課題の解決に貢献するとともに、当社グループの長期にわたる持続的な成長を実現します。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き、格別のご支援、ご協力を何卒よろしくお願い申し上げます。

2019年7月
代表取締役会長

十倉 雅和



化学の力で実現する 自らの成長と社会への貢献

住友の事業精神 「営業の要旨」

第1条 わが住友の営業は信用を重んじ確実を旨とし、
もってその鞏固隆盛を期すべし。

第2条 わが住友の営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、
弛張興廃することあるべしといえども、
いやしくも浮利にはしり軽進すべからず。

住友化学の経営理念

1. 技術を基盤とした新しい価値の創造に常に挑戦します。
2. 事業活動を通じて人類社会の発展に貢献します。
3. 活力にあふれ社会から信頼される企業風土を醸成します。

サステナビリティ推進基本原則

- 原則1 経済価値と社会価値の創出
（「自利利他 公私一如」の推進）
- 原則2 国際社会の重要課題解決への貢献
- 原則3 関係機関との連携
- 原則4 ステークホルダーとの協働
- 原則5 トップコミットメントと全員の参画
- 原則6 ガバナンス



住友化学企業行動憲章

1. 住友の事業精神を尊重し、世の中から尊敬される「よき社会人」として行動する。
2. 国内外の法令を守り、会社の規則にしたがって行動する。
3. 社会の発展に幅広く貢献する、有用で安全性に配慮した技術や製品を開発、提供する。
4. 無事故、無災害、加えて、地球環境の保全を目指し、自主的、積極的な取組みを行う。
5. 公正かつ自由な競争に基づく取引を行う。
6. 健康で明るい職場づくりを心がける。
7. 一人ひとりが、それぞれの分野において、
高度な技術と知識をもったプロフェッショナルになるよう、研鑽していく。
8. 株主、取引先、地域社会の方々等、
企業をとりまくさまざまな関係者とのコミュニケーションを積極的に行う。
9. 国際社会の一員として、世界各地の文化・慣習を尊重し、その地域の発展に貢献する。
10. 以上の行動指針に基づく事業活動を通じ、会社の健全な発展に努める。

表紙のイラストの解説



住友化学が営業開始から100周年を迎えた2015年に、当社100年の歴史を糧として、次なる挑戦や成長に向けた船出への決意を込めてデザインしました。人類社会が抱える課題を化学の力で解決し、この船のように明るい未来を切り開いていきます。



創業から1世紀 — 時代とともに多様な事業を グローバルに展開

▶ 1913



住友肥料製造所

銅製錬で生じる煙害の防止を目的に
住友肥料製造所が発足

住友の中核事業であった別子銅山で銅製錬の際に発生する排ガスの中から有害な亜硫酸ガスを除去し、それを原料に肥料を製造したのが住友化学の始まり

▶ 1953



ピナミン工場 (西島)

農業化学事業に進出

家庭用殺虫剤
「ピナミン」の発売から、
農業化学の事業を
スタート



▶ 1944



日本染料製造 春日出工場

ファインケミカル事業に進出

染料や医薬などのファインケミカル事業を展開する
日本染料製造を合併

▶ 1958



エチレン工場 (大江)

石油化学事業に進出

海外から技術を導入し、
愛媛の大江地区にエチレン工場を建設、
本格操業を開始

■ 売上高/売上収益^{*1・*2} 1915-1977年：単体 1978-2018年：連結

※1 2016年度よりIFRS(国際会計基準)

※2 1995年度より会計年度を4-3月に変更。1995年1-3月の売上高は1994年度に加算

1915

1920

1925

1930

1935

1940

1945

1950

1955

1960

住友化学の
変遷

1915-1944
化学メーカーとしての基礎づくり

1945-1974
総合化学メーカーへの成長

社会の動向

1914-1918
第一次世界大戦

1929
世界恐慌

1939-1945
第二次世界大戦

1954-1973 高度経済成長期
1964
東京オリンピック



> 1984
住友製薬株式会社の発足

> 1984



シンガポール石油化学
コンビナート 操業開始

> 1988



農薬の開発・販売拠点
ペーラントU.S.A. 設立 (米国)

> 1991



東友半導体薬品 (現・東友ファイ
ンケム) 設立 (韓国)

> 2001
情報電子化学部門を新設

> 2009



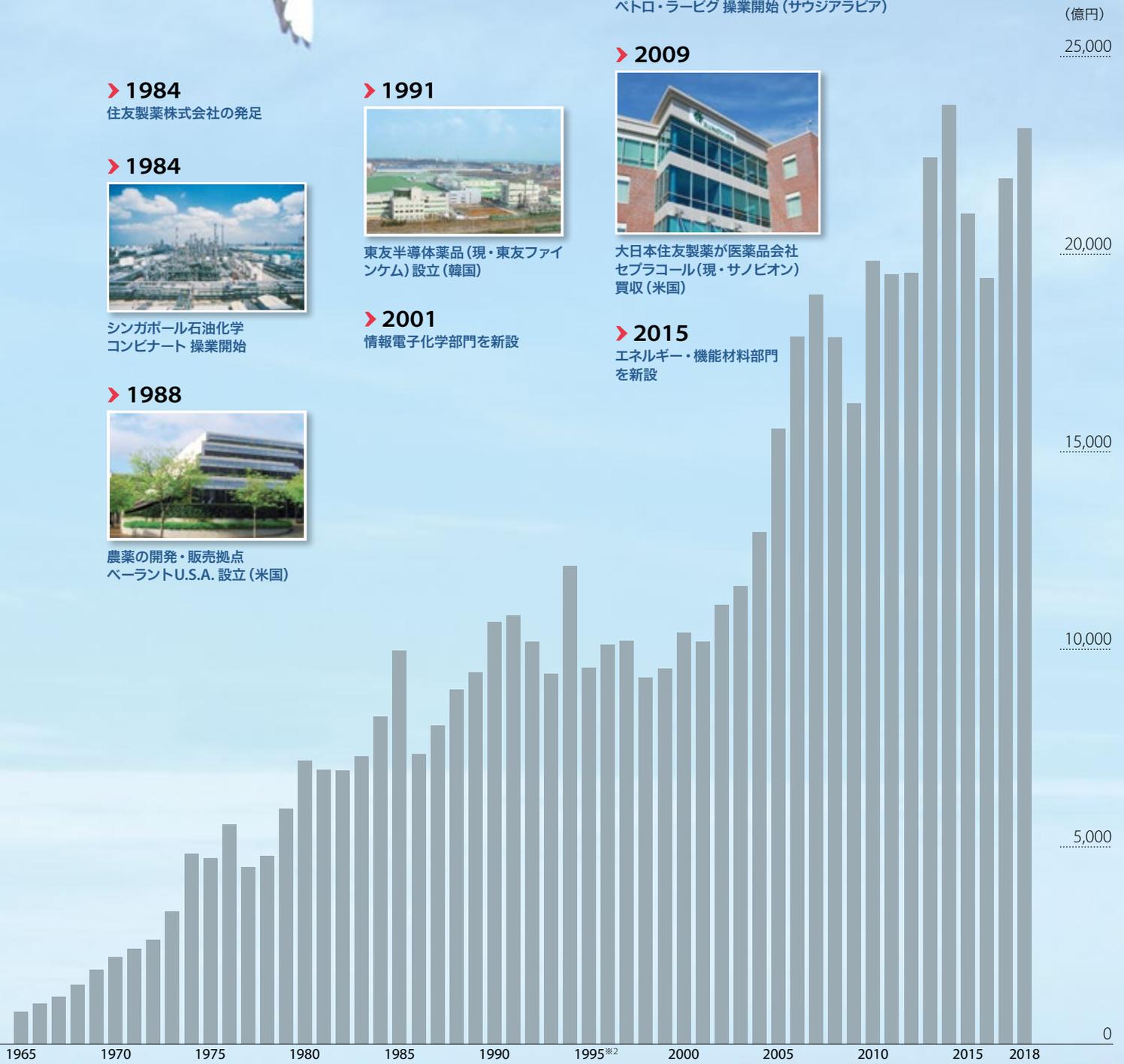
ペトロ・ラービグ 操業開始 (サウジアラビア)

> 2009



大日本住友製薬が医薬品会社
セブラコール (現・サノビオン)
買収 (米国)

> 2015
エネルギー・機能材料部門
を新設



1975-2004
全事業を世界へ

2005-
グローバル経営の深化

1973
第一次
オイル・ショック

1978
第二次
オイル・ショック

1985
プラザ合意

1989
ベルリンの壁崩壊

1987
ブラック
マンデー
日経平均株価が
過去最高値を更新

1999
欧州単一通貨
ユーロ誕生

2001
米国で同時多発テロ事件

2008
リーマンショック

2012
欧州債務危機

革新的技術で新たな価値を創造する 住友化学のかたち

経営の資源



住友化学の強み (コア・コンピタンス)

挑むべき課題 (事業機会)

財務資本

健全な財務基盤

■ 2018年度 資本合計: **13,519億円**

製造資本

世界に広がる研究開発・生産拠点

■ 2019年4月1日時点

国内: **11拠点**
海外: **77拠点**

知的資本

総合化学メーカーとして

幅広い製品の開発を通じて培った技術

■ 2018年度

研究開発費: **1,635億円**

■ 2019年4月現在

保有特許件数: **12,659件**

人的資本

高い技術力・ノウハウを持った従業員

■ 2018年度末

連結従業員数: **32,542人**

研究開発人員: **3,937人**

社会・関係資本

長年かけて培った顧客との信頼関係・
海外ネットワーク

■ 2018年度 海外売上収益比率:

64.9%

自然資本

■ 2018年度

水使用量: **944百万トン**

エネルギー(燃料・熱・電力)

総使用量※(原油換算): **1,690千kl**

炭化水素系化合物※: **1,676千トン**

レアメタル除く金属※: **121千トン**

レアメタル※: **14千トン**

※住友化学と国内グループ会社



幅広い技術基盤を
活かした
ソリューション
開発力



グローバル市場への
アクセス



ロイヤリティの高い
従業員

社会課題の解決

- 環境問題
- 食糧問題
- 資源・エネルギー問題

Quality of Lifeの 向上

豊かでやさしい
社会の実現

- 心地良い暮らし
- 健康増進

幅広い技術をもとに成り立つ
5つの事業部門が相乗効果を
生み出し、さらなる成長を目指す

石油化学部門

➤ P44

- ポリエチレン
- ポリプロピレン
- メタアクリル など

エネルギー・機能材料部門

➤ P48

- リチウムイオン二次電池用部材
- スーパーエンジニアリングプラスチック
- 高純度アルミナ など

情報電子化学部門

➤ P52

- 偏光フィルム
- タッチセンサーパネル
- フォトレジスト など

健康・農業関連事業部門

➤ P56

- 農業関連製品
- 生活環境関連製品
- 飼料添加物
- 医薬化学品 など

医薬品部門

➤ P60

- 大日本住友製薬(株)
- 日本メジフィジックス(株)

コングロマリット“プレミアム”で 評価される企業を目指して

これからの社会課題に対するソリューションには、単一の事業や製品だけではなく、色々なものの組み合わせが必要です。

これこそが、5つの事業部門をもつ総合化学メーカーである当社ならではの強みが出せる分野。

コングロマリット(=多種類の事業を営む複合企業)であるからこそ、ディスカウントではなく、プレミアムで評価される企業を目指します。

資本への影響

財務資本

	2017年度	2018年度
コア営業利益(億円)	2,627	2,043
ROE(%)	15.4	12.3
D/Eレシオ(倍)	0.7	0.6

製造資本

- 韓国でフィルム型タッチセンサーパネル製造設備を増強
- メチオニンの新プラントが完成
- 健康・農業関連のグローバルな研究開発拠点(ケミストリーリサーチセンター、バイオラショナルセンター)を拡充
- 田中化学研究所が正極材生産設備の増強を決定

知的資本

- 2018年度 新規特許出願件数(単体): 2,955件
- データサイエンティストやデータエンジニアの確保・育成のため、デジタル革新部を設立

人的資本

	2017年度	2018年度
休業災害度数率(%)	0.26	0.58
リーダーシップ・マネジメント力強化、キャリア開発研修(人) ^{※1}	75	839 ^{※2}
有給休暇取得率(%) ^{※1}	67.2	71.8

※1 住友化学単体 ※2 複数の新規研修を実施

社会・関係資本

- ステークホルダーとの建設的な対話

投資家	2017年度	2018年度
取材対応(人)	340	356
社長スモールミーティング参加人数(人)	32	57
海外投資家訪問件数(件)	44	35
地域住民との対話(回)	40	42

自然資本

- ものづくりと温室効果ガス・廃棄物排出削減の両立

	2017年度	2018年度
温室効果ガス排出量(千トン-CO ₂ e)	7,758	7,258
廃棄物埋立量*(千トン)	21	23

※住友化学と国内グループ会社

社長メッセージ

経済価値と社会価値を
一体的に創出し、
持続的な成長と
サステナブルな社会の
実現を目指します。

代表取締役社長 社長執行役員

岩田 圭一



Change and Innovation 3.0

For a Sustainable Future

事業や技術のシナジーを発揮することで総合化学メーカーならではのメリットを発現し、住友化学を「コングロマリット・プレミアム」で評価される企業へと変えていくことが私の目標です。住友化学は、経済価値と社会価値を一体的に創出することで、会社の持続的な成長とサステナブルな社会を実現していくことを目指します。

■ 社長就任の抱負

**当社の強みをさらに磨き上げ、次の世代へと繋いでいく。
それが私の役目です。**

2019年4月に社長に就任しました。就任を打診された際は、当社のトップに自身が本当にふさわしいのかどうか逡巡もしましたが、会社に恩を返す時が来たと覚悟を決めました。当社のビジネスは非常に多岐にわたっているため、お客さま、取引先の方、従業員など多くの人々とつながっています。そのため日ごとに職責の重さを感じています。

当社には、1913年の創業以来、100年にわたって培ってきた「現場力」があります。「現場力」とはすなわち、製造に関して言えば、安全・安定操業、品質管理といったもので事業の基盤となるものです。そしてそれは、製造のみならず研究や営業、間接部門に至るまで、従業員一人ひとりの日々の真摯な積み重ねによって形成されていったものです。これは当社の大きな強みであり、今後の戦略遂行と持続的成長の要ともなる力です。当社の強みをさらに時代に合ったものに磨き上げ、次の世代へと繋いでいく。それが経営のバトンを引き継いだ私の果たすべき役割であると認識しています。

楽観はできないものの、 努力次第で輝かしい未来を築き得ると考えています。

私が社長として成し遂げたいことをお話しする前に、まずその前提となる現在の経済環境と当社の置かれている状況について私の認識を示したいと思います。

世界経済は、ここ数年米国景気に牽引されておおむね順調に推移してきました。しかし昨秋以降、世界各国における保護主義の台頭や覇権争い、その表れとしての貿易摩擦などの中で不確実性が増大しています。

化学産業や当社を取り巻く事業環境についても、従来のような景気変動だけでは説明できない要因の影響が大きくなってきました。たとえば、情報電子化学事業ではスマートフォンなどのモバイル市場や、自動車産業を一変させる「CASE^{※1}」や「MaaS^{※2}」といったモビリティ革命の影響を強く受けます。さらに、最近では貿易摩擦などの政治的な要因の影響も考慮する必要も出てきました。健康・農業関連事業も気候変動の影響を大きく受けるようになってきました。外部要因に影響されない収益体質を目指して高度化を進めてきた当社の現在のポートフォリオも、環境の大きな変化を考えると決して万全ではないと認識しています。

しかし、こうした健全な危機感を持ち、スピード感と「機敏さ」をもって事業環境や技術開発の変化に対応していくならば、事業環境の見え方は一変します。新しい技術の台頭やデジタル革新により、新たな価値創造の流れが飛躍的に加速していくことに加えて、SDGsに代表される、環境・エネルギーや食糧問題などの社会課題の解決においても、化学が果たし得る役割はより大きくなります。これらは、総合化学メーカーである当社にとって多くの事業チャンスがあるということの意味します。まさに総合化学の出番がきたと感じています。

決して楽観できる状況ではない。しかし自らの努力次第で輝かしい未来を築き得るポジションにある——これが私の事業環境認識です。

※1 CASE: コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化という自動車の次世代技術。

※2 MaaS: モビリティ・アズ・ア・サービス。

いろいろな種類の交通サービスを、需要に応じて利用できる一つの移動サービスに統合しようとする新しい動き。

■ 起業家精神と多様性に富んだ会社へ

何かに挑戦して失敗することは、
何もしないでいるよりも評価される——
そんな起業家精神に富んだ企業文化を醸成していきます。

そのような事業環境の中で、私が社長として成し遂げたいことは、スピードや機敏さに加え、起業家精神と多様性に富んだ企業文化を醸成することです。

起業家精神とはすなわち「不作為のロスを好まない」ということです。これまで住友化学では「何かにチャレンジして失敗した人を咎めたことはない。けれども、逆に何もしなかったことを咎めたこともない。」という面があったように思います。私は、「何かに挑戦して失敗することは、何もしないでいるよりも優れている。」ということ、住友化学の行動様式に加えたいと考えています。

1991年の設立時から携わってきた韓国の東友ファインケム株式会社は、従業員数わずか40名、半導体製造プロセスについて十分な知見もない状態からのスタートであり、同社が日本の工場と遜色のない品質の製品をつくりあげるまでには、実に約10年の歳月を要しました。現在は従業員3,000人規模、収益力も高い立派な会社に成長していますが、そこに到達するまでは、まさに起業家精神が試されるような、挑戦・失敗の連続でした。しかし、東友ファインケムのメンバーはいつも前向きで「バリバリ※」のスピード感溢れる、常に一步先のチャレンジを繰り返してきました。このように、失敗を恐れず向こう傷を負う覚悟で挑戦するという風土を会社に根付かせたいと思います。

また、多様性は、新たなアイデアやイノベーションの源泉となります。当社は従来から自由闊達に議論ができる社風を大切にしていますが、このような変化の激しい事業環境の中では、多様性の重要度はさらに高まります。かつて駐在していたベルギーも歴史の中で育まれた多様性に富んだ国でしたし、情報電子化学部門で関わりの深い中国・韓国・台湾もそれぞれの文化、歴史が異なるため、仕事の進め方がそれぞれ全くと言っていいほど異なります。そんな人たちが集まって一つの仕事をする際に、お互いの考え方を尊重し、優れたところを柔軟に取り入れることができれば、新しいアイデアが生まれ、成功につながります。そんな個々人の多様性が自然と息づくような社風を育てていきたいと考えています。

※「バリバリ」：「早く早く」という意味の韓国語。



■「コングロマリット・プレミアム」を一層高める

**総合化学メーカーならではのメリットを現実のものとし、
企業価値のさらなる向上を図ります。**

もう一つ、私が社長として成し遂げたいことは、「コングロマリット・プレミアム」を現実のものとする事です。当社は総合化学メーカーとしてさまざまな事業をしているがゆえ、「コングロマリット・ディスカウント」、事業全体として適正に評価されず、往々にして過小評価されがちです。これを打開するためには、個々の既存事業を強くするとともに、総合であるシナジーにより次世代を支える事業を育成・強化することが必要になってきます。これをどう実施するかについて具体的な課題をお話しします。

まずここ1~2年で取り組む短期的な課題は、前中期経営計画(2016~2018年度)に意思決定した6,500億円(3年間の累計)の設備投資・投融資を含むこれまでの投資の果実を着実に摘み取ること。当社のポートフォリオには非常に有望な製品が揃っています。たとえば自動車関連部材や5G通信関連部材、フレキシブルディスプレイに対応した部材など、今後飛躍が期待される製品群があります。中でも有機ELディスプレイの光源となる発光材料は有望とみています。次世代の大型表示パネル量産時の基幹プロセスとなる「印刷方式」に対応した新材料は、当社が30年以上かけて開発した成果が詰まっています。

そして長期的な課題としては、現中期経営計画で挙げている「次世代事業の創出加速」、今後成長ドライバーとなる次世代事業の種をまき、育成のステップに乗せていくことです。化学という分野は、新規事業の立ち上げに最低10年はかかります。常に5年先、10年先の技術・需要動向を見据えた取り組みが必要です。次世代事業の創出に向けて今後取り組む重点分野として「ヘルスケア」「環境負荷低減」「食糧」「ICT」の4つの分野を選びました。これらは当社が強みを有する技術を発揮でき、しかも社会課題の解決につながる分野です。

では具体的にどのように取り組んでいくか、それは、「イノベーションエコシステム」の構築です。これは、イノベーションが続々と自然発生的に起こってくる、そういう仕組みを会社の中に作るということですが、ポイントが3つあると考えています。1つ目は「バックキャストिंग」です。まず将来こうあるべきだ、というところからスタートして、そのために何が必要かを遡って考えていく、現状からスタートしての改善ではない、新しい発想の思考回路に変えていこうということです。2つ目は「スピード」で、デジタル技術なども積極的に取り入れながらスピード感を持って取り組んでいきたいと思います。3つ目は「オープンイノベーション」。取り組むべき社会課題解決のための技術を、当社が全て有しているとは限りません。全部自前ですのではなく、外の力を上手に借りながらやっていく。アカデミア、スタートアップ企業の連携、あるいはM&Aを含めた協働を促進していきます。

こうした取り組みにより、さまざまな事業や技術のシナジーを発揮し、「コングロマリット・プレミアム」という総合化学メーカーならではのメリットを実現することで、経済価値と社会価値を一体的に創出し、当社の持続的な成長とサステナブルな社会の実現を目指します。



■ 株主・投資家の皆さまへ

**当社の株主であることが誇りであると、
皆さまにご評価いただけることを目指しています。**

私は、株主・投資家の皆さまは重要なステークホルダーと認識しており、皆さまの存在を常に意識して日々の事業と経営に取り組んでいます。株主還元については、当面は配当性向の目安を30%程度とし、安定的な配当を継続します。また、配当されず内部留保される残りの7割程度は、「ヘルスケア」「環境負荷低減」「食糧」「ICT」分野における新たな成長機会に投資していくことで、健全な財務体質を維持しつつ持続的な利益成長を目指していきたいと考えています。

住友化学の歴史は、銅の製錬の際に生じる有毒な排出ガスから肥料を製造し、煙害という環境問題の克服と農産物の増産を図ることから始まりました。以来、当社にとっては化学の力で新たな価値を創造し社会の課題を解決することこそが取り組むべき事業です。また、その立ち返るべき原点は常に「自利利他 公私一如」——住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利するものでなければならないとする住友の事業精神にあります。

化学の役割と重要性が増すこの時代に化学産業に従事する者として、自社の利益成長のみならず、事業を通じて社会課題の解決に挑み続けます。そして、当社が社会課題の解決に貢献することで、当社の株主であることが誇りであり、喜びであると皆さまにご評価いただけることを目指します。

株主の皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援のほどお願い申し上げます。

CFOメッセージ

計画通りのキャッシュ・フロー創出と
規律ある運営による
コストと資産の統制により
強靱な財務体質の実現を
目指します。

取締役
専務執行役員

重森 隆志



基本方針

住友化学は、ROE、ROIなどの財務指標の目標を安定的に達成し、持続的な企業価値の向上を目指しています。合理化やコスト削減、CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)短縮などにより有利子負債残高やD/Eレシオを統制することで財務基盤の健全性を維持しながら、積極的な成長投資による事業拡大・強化を進めます。

財務KPI

当社では1999年から各事業部門の最終利益を株主資本コスト控除後のベースで報告するなど、ROE、ROIなどの資本効率向上に向けて、早くから資本コストを意識した管理会計を導入してきました。現在、各事業部門別のROIは重要

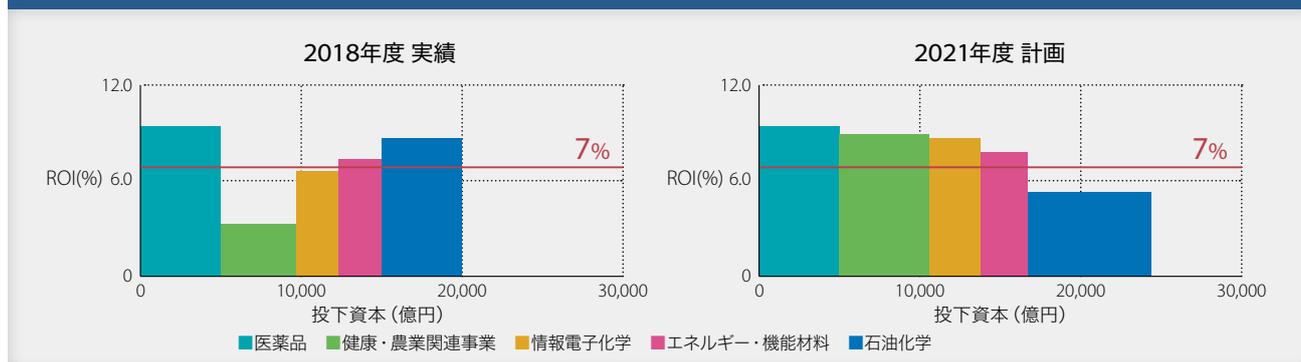
な業績管理指標となっています。

当社の財務KPIであるROE10%は、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するという考えのもと、社会課題の解決に重要な貢献ができると判断した事業を、一定の収益性が見込める限り実施していくという方針に基づき設定したものです。また、ROIについては、WACC(加重平均資本コスト)を上回るレベルを求め、7%をハードルとしています。

D/Eレシオについては、フレキシブルな資金調達が可能で現在の当社格付を維持することを考慮し、0.7倍程度を目安としています。

個別の投資判断においても、新規の設備投資・M&Aについては、正味現在価値(NPV)、内部収益率(IRR)、投資

投下資本とROI



回収期間などの指標を目安として、事業戦略的な意義ならびに案件の特性を十分に考慮して判断しています。また、既に実行した設備投資・M&Aについても、定期的に起業成果をフォローアップしています。

中期経営計画の進捗

前中期経営計画期間(2016~2018年度)では、2017年度に過去最高益を更新するなど「稼ぐ力」を伸ばしてきました。その一方で、地道なコスト削減、事業再構築やCCC改善努力などを続けた結果、3年間累計のフリー・キャッシュ・フローは1,461億円の収入となりました。また、2019年3月末の有利子負債残高は8,395億円となりD/Eレシオは約0.6倍となりました。

新中期経営計画(2019~2021年度)では、既に実行した設備投資から確実にキャッシュの回収を行うとともに、規律ある運営によりコストと資産を統制していきます。一方で、ラービグ第2期計画への出資を含め、積極的な投資を継続することで、投資キャッシュ・フローは△8,150億円

となる見込みです。この前提においても、有利子負債残高は1兆1千億円未満、D/Eレシオは約0.7倍となり、財務の健全性は保たれると考えています。また、2021年度のROEは12.5%、ROIは7.1%と、目標の水準を超える見込みです。

株主還元

株主還元については、経営上の最重要課題の一つと考えています。各期の業績、配当性向ならびに将来の事業展開に必要な内部留保の水準などを総合的に勘案の上、安定的な配当を継続することを基本とし、中長期的に配当性向30%程度を安定して達成することを目指しています。2018年度の配当は年間で22円(配当性向30.5%)とし、2019年度の配当についても、2018年度と同額の22円(配当性向36.0%)を予定しています。今後も、資本効率の向上ならびに財務基盤の強化を通じて持続的な企業価値の向上を実現し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと思いをします。

財務・資本戦略の概要

中期経営計画での方針

1. 実行した設備投資・投融資からの、計画通りのキャッシュ・フロー創出
2. 規律ある運営によるコストと資産の統制

財務KPI

ROE	ROI	D/Eレシオ	配当性向	利益成長
10%以上	7%以上	0.7倍程度	30%程度	7%以上

キャッシュ・フロー計画

	2013-2015年度 実績	2016-2018年度 実績	2019-2021年度 計画
営業キャッシュ・フロー	7,164	6,872	7,400
投資キャッシュ・フロー	△2,455	△5,411	△8,150*
フリーキャッシュ・フロー	4,709	1,461	△750

※ ラービグ第2期計画への出資を含む

	2015年度末 実績	2018年度末 実績	2021年度末 計画
有利子負債残高	8,315	8,395	10,800
D/Eレシオ(倍)	0.8	0.6	0.7

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CO₂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

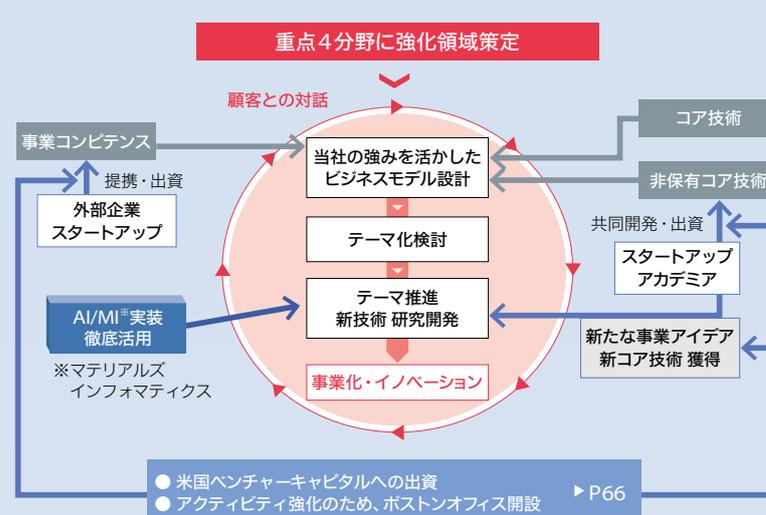


強化領域	主なテーマ
超スマート社会	有機ELディスプレイ材料
	フレキシブルディスプレイ部材
スマートモビリティ	次世代半導体関連材料
	5G通信対応材料・デバイス
	イメージセンサー材料

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。



ESG戦略

住友化学グループが戦略的に進めているさまざまなESGの取り組みをご紹介します。

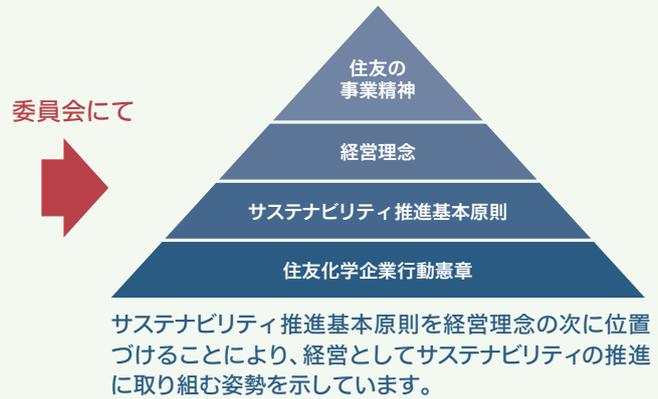
戦略1

サステナビリティの推進に経営としてコミット ▶

サステナビリティ推進基本原則を制定、企業理念に組み込み

サステナビリティ推進委員会	
設置時期	2018年4月
目的	① グループのサステナビリティ推進活動を総合的に把握 ② サステナビリティへの貢献を俯瞰的に検証 ③ SDGsなど社会課題解決へ取り組みを加速
構成	委員長 社長
	委員 各部門統括役員、事務局構成部署統括・担当役員、地域統括会社社長
	事務局 CSR推進部、法務部、経営管理部、人事部、レスポンシブルケア部、技術・研究企画部、購買部、物流部、コーポレートコミュニケーション部
開催	年2回

サステナビリティ推進基本原則を制定



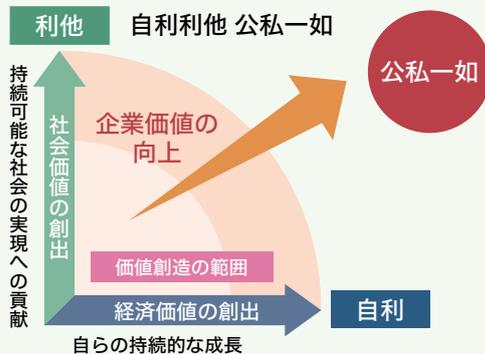
戦略2

経営として取り組む最重要課題の抽出 ▶

7つのマテリアリティを特定

サステナビリティ推進基本原則では、住友化学にとってのサステナビリティの推進を「事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するとともに、自らの持続的な成長を実現する」と定義し、その達成を通じて企業価値の向上(図1)に取り組むこととしました。7つのマテリアリティ(図2)は、「持続可能な社会の実現への貢献」を明示的に推進すべく、2019年3月に特定したもので、当社の事業と直接関係する「社会価値創出に関するマテリアリティ」と、将来を見据えた取り組み課題である「将来の価値創造に向けたマテリアリティ」の2つの観点から抽出しています。

図1 企業価値向上のイメージ



今後の課題：KPIの決定・進捗評価

今後は各マテリアリティの取り組みを着実に進めるため、KPIを設定し、それらの進捗を評価していく必要があります。早期に運用開始できるよう、議論を進めていきます。

図2 7つのマテリアリティ

社会価値創出に関するマテリアリティ	将来の価値創造に向けたマテリアリティ
環境負荷低減への貢献 ● 気候変動の緩和 ● 製品・技術を通じた貢献 ● エネルギー・資源の効率的利用 ● プラスチック資源循環への貢献	技術・研究開発の推進 デジタル革新への取り組み
食糧問題への貢献 ヘルスケア分野への貢献	ダイバーシティ推進
ICTの技術革新への貢献	
事業継続のための基盤 ● 労働安全衛生・保安防災 ● 製品安全・品質保証 ● 人権尊重 ● 従業員の健康 ● コンプライアンス ● 腐敗防止	

戦略3

気候変動対応に関する情報開示を推進



TCFD提言への取り組み

TCFD提言の目的

- 気候関連のリスクと機会について情報開示を行う企業を支援すること
- 低炭素社会へのスムーズな移行によって金融市場の安定化を図ること



住友化学の取り組み

住友化学は、気候変動問題を社会が直面する重要課題の一つと捉えており、その解決に向け、総合化学企業として培ってきた技術力を活かして温室効果ガス削減などに積極的に取り組んでいます。当社は、気候変動対応に関する情報開示は時代の要請であるという認識に立ち、TCFD提言の枠組みを活用し、当社の取り組みを積極的に発信することで、社会からの信頼を獲得していきたいと考えています。

TCFD提言への取り組みは、世界的にも端緒についたばかりとの認識です。当社としても、イニシアティブへの参画を通じて、ベストプラクティスを学びつつ、今後も投資家と事業会社間での対話を通じたガイダンス作りに貢献していきたいと考えています。そして、当社の気候関連のリスクと機会の情報開示の充実に努めると同時に、気候変動対応のガバナンスに関するより良い在り方についての検討を進めていきます。

イニシアティブへの参画を通じた取り組み

2017年6月	TCFD提言を公表と同時に支持
2018年8～12月	経済産業省「TCFD研究会」に参画 日本企業の強みが評価されるような開示の在り方を検討 2018年12月：経済産業省がTCFDガイダンスを発出
2018年12月～	WBCSD*TCFD Preparer Forumに参画 2019年7月：WBCSDがTCFD化学セクターガイダンスを発出 <small>*World Business Council for Sustainable Development</small>
2019年5月～	日本の産業界と金融界が立ち上げたTCFDコンソーシアムに参画

住友化学レポート2019におけるTCFD関連情報開示

TCFD提言における推奨開示項目	求められる内容	住友化学レポート2019での情報開示	参照ページ
ガバナンス	気候変動対応の最高責任者、ガバナンス体制の説明	経営会議、サステナビリティ推進委員会、レスポンシブル・ケア委員会などの体制、審議内容	P70-71 P84-85
リスク管理	気候関連リスクの評価プロセス	気候関連リスクが主要リスクの一つとして評価されているプロセス	P70-71
戦略	気候関連リスク・機会に対応する事業戦略の説明	リスクへの対応： Science Based Targets達成に向けた取り組み ほか	P26-27 P70-71
指標と目標	気候関連リスク・機会に対応する目標設定と進捗の説明	事業機会の獲得： Sumika Sustainable Solutions ほか	

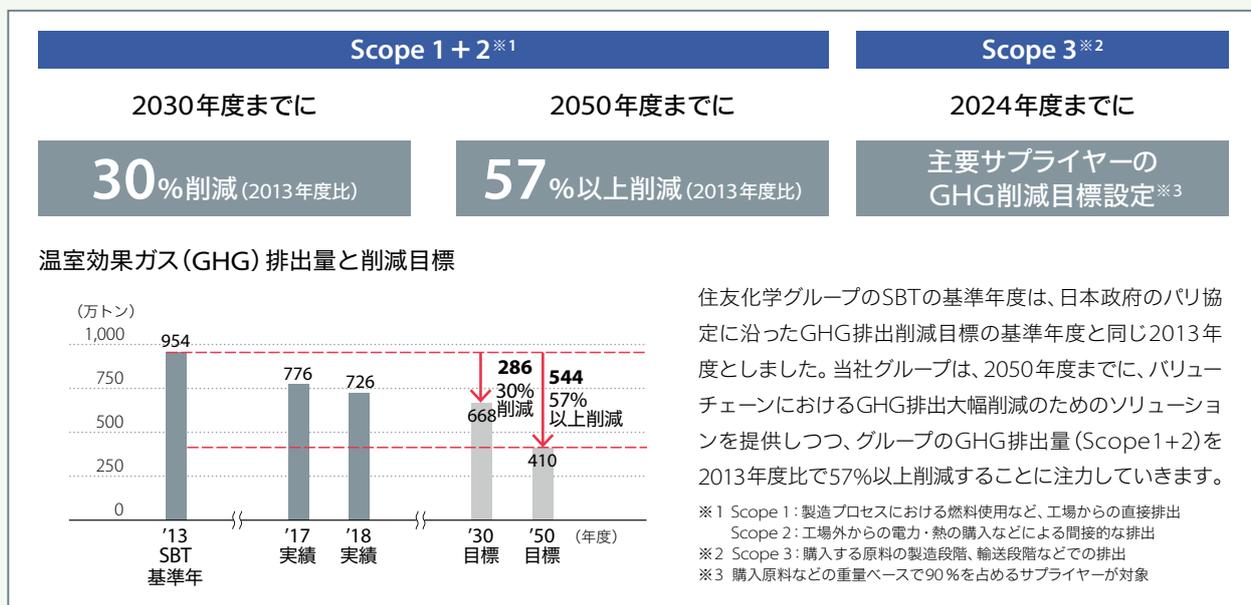
気候関連リスクに対応

▶ Science Based Targetsの認定を取得

Science Based Targets (SBT)とは、産業革命前からの地球の平均気温上昇を2°C未満にするという、2015年に採択された「パリ協定」の「2°C目標」を実現するために、企業が気候科学に基づき設定した目標です。2018年10月、住友化学は、当社グループ会社を含めた温室効果ガス(GHG)排出に関する削減目標について、総合化学企業として世界で初めて「Science Based Targets (SBT)イニシアチブ」による認定を取得しました。



認定されたGHG排出削減目標



具体的な取り組み

新居浜LNG株式会社の設立

当社は、東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社、四国電力株式会社、住友共同電力株式会社、および四国ガス株式会社とともに、2018年4月「新居浜LNG株式会社」を設立しました。同社は、住友化学愛媛工場内に新たにLNG基地を建設し、住友化学愛媛工場構内および住友共同電力が新設する天然ガス火力発電所へガスを供給することを主たる事業としており、2022年2月の操業開始を予定しています。5社は、各社が有する事業ノウハウを最大限活用しつつ、環境に優しい天然ガスの普及・拡大を図るとともに、安定的かつ効率的なエネルギー利用を推進していきます。

住友共同電力: 炭酸ガス製造・供給事業の開始

当社グループ会社の住友共同電力株式会社においては、新居浜西火力発電所3号機の排ガスから炭酸ガス(CO₂)を分離回収し、住友化学の愛媛工場で2018年に増強したメチオニン製造設備の副原料として利用するCO₂を製造・供給する事業を、同年7月より開始しています。本事業は石炭を使用した火力発電所のCO₂を利用する国内初の試みです。火力発電所で発生するCO₂を有効利用することで、CO₂排出量を抑制することができます。



戦略5

事業を通じた地球環境問題への貢献を定量化 ▶

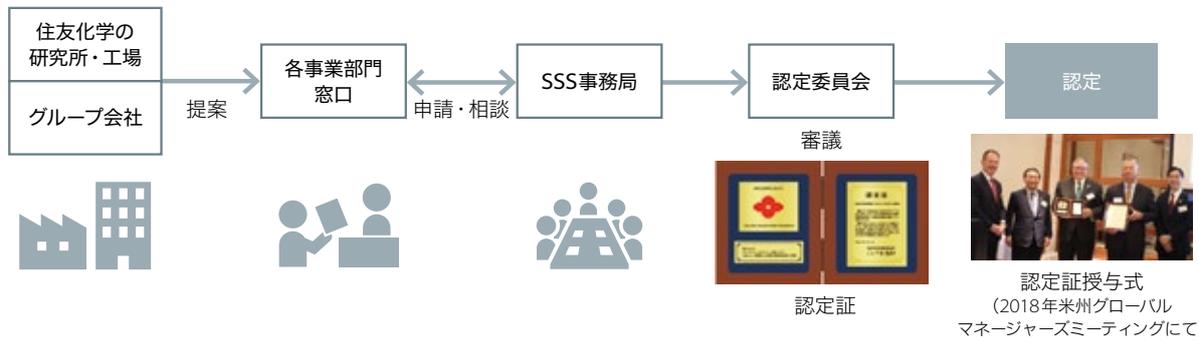
Sumika Sustainable Solutions

当社は、マテリアリティの一つである「環境負荷低減への貢献」に向けた具体的な取り組みとして、気候変動対応、環境負荷低減、資源有効利用の分野で貢献するグループの製品・技術を“Sumika Sustainable Solutions(SSS)”として認定しています。これらの開発・普及を促進することで、持続可能な社会を構築するためのソリューションを提供し、経済価値とともに、社会価値の創出に努めています。そして、SSS認定製品・技術の売上収益や温室効果ガスの削減貢献量などを算出することで、地球環境問題への貢献を定量化しています。

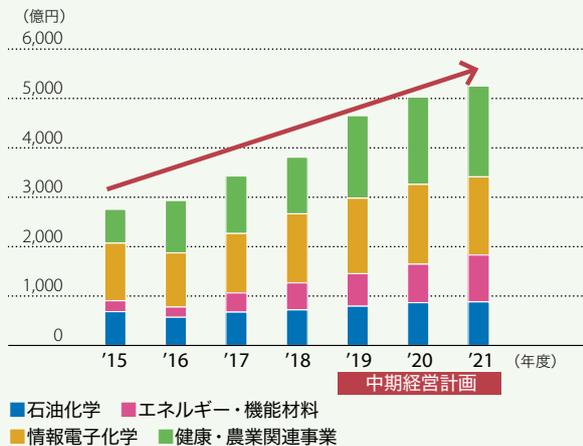
分野	認定要件
気候変動対応	温室効果ガス排出削減への貢献
	新エネルギー創出関連で使用される製品、部材・材料
	バイオマス由来の原料を使用
	気候変動による影響への適応貢献
環境負荷低減	廃棄物・有害物質の削減や環境負荷低減への貢献
	食糧生産における環境負荷低減への貢献
資源有効利用	リサイクル・省資源化の実現への貢献
	水資源の効率的な利用に資するもの

SSS認定の流れ

研究所・工場、グループ会社から認定する製品や技術の提案を受け、認定委員会にて正式に認定します。また、これまでに認定された案件については、第三者機関による検証を受けており、社内認定結果が妥当であるとの評価を得ています。

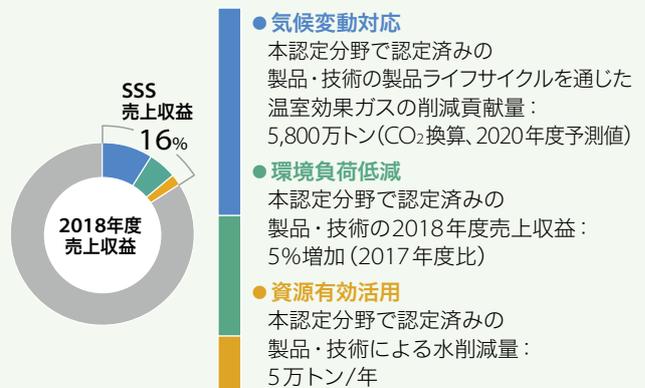


SSS認定製品・技術の売上収益



これまでに48の製品・技術を認定しており、これらの売上収益を2015年度比で早期に倍増することを目指しています。

認定分野別内訳



2018年度	(億円)
住友化学グループ売上収益	23,186
SSS売上収益	3,813

プラスチック廃棄物問題への対応

プラスチックのバリューチェーンに携わる企業との協働

住友化学の取り組み

プラスチックは、自動車や航空機から消費生活用品に至るまで、さまざまな用途に用いられる素材として人々の生活を便利で豊かなものとしていますが、使用後の廃棄・再利用について大きな課題を抱えています。これら課題の解決には、プラスチックのバリューチェーンに携わる企業が協働し、解決に向けたイノベーションや、廃棄プラスチック回収、処理のインフラ整備、教育や対話、海洋への排出防止措置などをグローバルに

検討・推進することが必要だと考えています。

住友化学では、個社としての取り組みに加え、本課題を①プラスチック使用・廃棄・回収の問題 ②マイクロプラスチックの問題 ③プラスチック代替品の問題に整理の上、各種イニシアティブへの参画を通じて、最新の知見を収集しながら、科学的見地に立脚した貢献策の提言に努めています。

研究開発・製品を通じた取り組み

石油化学部門の研究開発の方向性

3R(Reduce, Reuse, Recycle)に貢献するプラスチック製品研究開発に注力し、環境適正・利用価値のさらなる向上に努めています。

容器包装の軽量化

製品の長寿命化

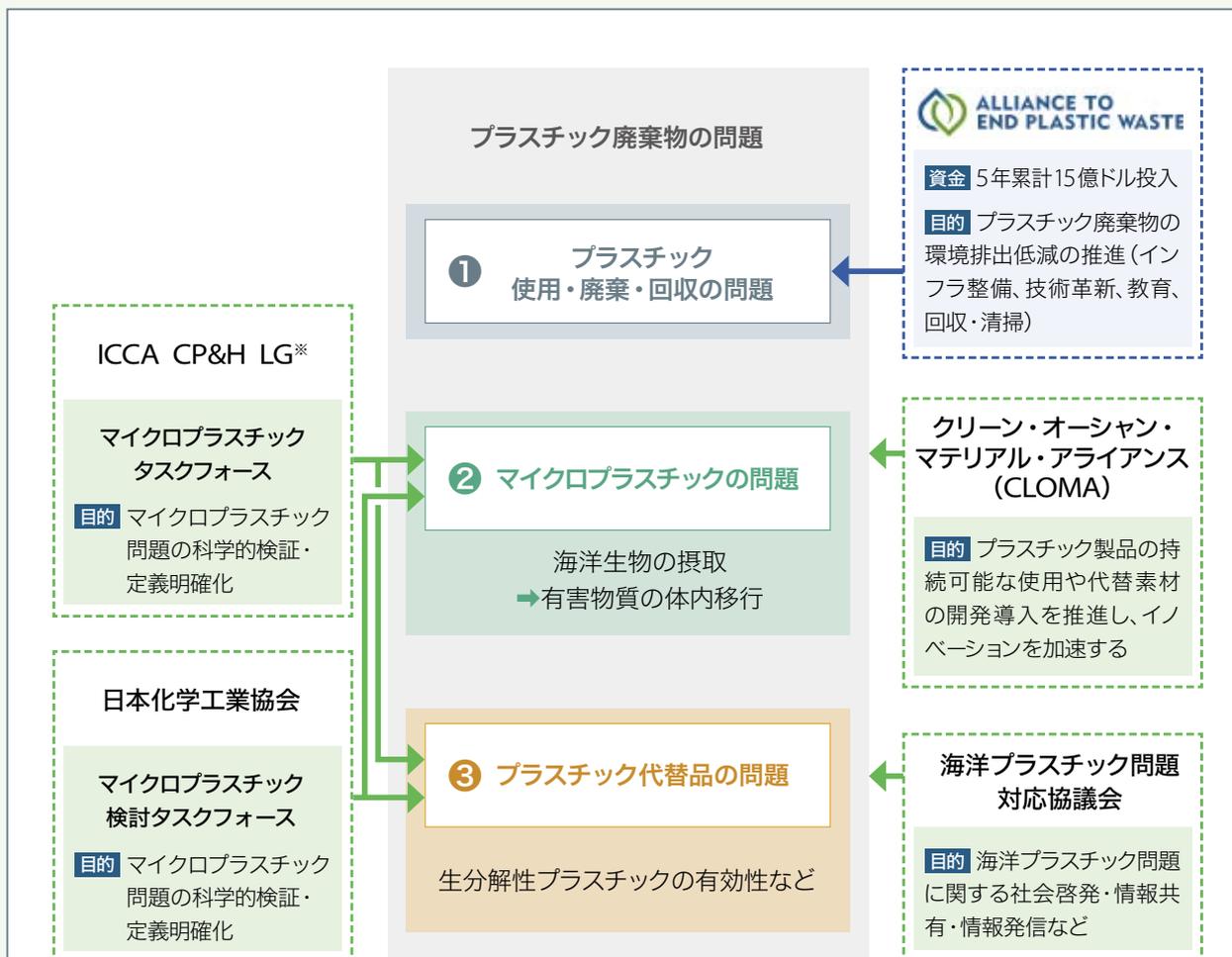
繰り返し使用製品の普及

当社グループ製品事例

	環境適正	利用価値	
詰替用パウチ	ボトル (HDPE)	大型詰替用パウチ (EPPE+LLDPE)	
	包装重量(g) / 内容量100g	19	1.8
	輸送効率	△	○
	落袋強度	△	○
通い箱	紙段ボール	通い箱 (PP発泡シート)	
	1個当たり使用回数	1	50
	包材使用量(kg/年)	24.9*	1.4
	リユース性	×	○
	耐水性・耐荷重性・クリーン性	×	○

※ 50枚分

イニシアティブへの参画を通じた取り組み



※ International Council of Chemical Associations, Chemical Policy & Health Leadership Group

住友化学は、プラスチック廃棄物を低減、防止する取り組みを推進するグローバルなイニシアティブである「Alliance to End Plastic Waste (AEPW)」(2019年1月発足)に設立メンバーとして参画しています。プラスチックのバリューチェーンに携わるAEPWメンバーを中心とした企業および他者と協働し、個別プロジェクトを企画・実施していきます。

また、国内においては、海洋プラスチックゴミの削減に向けた取り組みである「クリーン・オーシャン・

マテリアル・アライアンス(CLOMA)」や「海洋プラスチック問題対応協議会」に積極的に参画し、貢献策を検討しています。

さらに、ICCA(国際化学工業協会協議会)や日本化学工業協会のタスクフォースにも参画し、マイクロプラスチックの問題とプラスチックの代替品の問題についての健全な科学に立脚した議論に参画しています。

住友化学の1年

前中期経営計画の最終年度となった2018年度は、過去最高益を達成した前年度に比べて減益となりました。一方、半導体用高純度ケミカル工場の完成や、メチオニン新プラントの商業運転を開始するなど、今後の成長につながる取り組みを着実に進めました。また、サステナビリティ推進委員会の設置や、マテリアリティの特定など、当社と社会が持続可能であり続けるために前進した年でした。

事業部門別トピックス

医薬品

大日本住友製薬が米国における慢性閉塞性肺疾患 (COPD) 治療剤 LONHALA® MAGNAIR® (グリコピロニウム臭化物) を新発売



石油化学

PMMAをベースとした軽くて頑丈な透明樹脂を開発



情報電子化学

中国無錫の偏光フィルムの製造会社を子会社化

健康・農業関連事業

健康・農業関連事業研究所にケミストリーリサーチセンターを新設、稼働開始



医薬品

大日本住友製薬がパーキンソン病治療剤「トレリーフ®」のレビー小体型認知症に伴うパーキンソニズムの効能・効果を追加承認取得

健康・農業関連事業

米国にてバイオラショナルリサーチセンターを建設、稼働開始



2018 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月

全社トピックス

「サステナビリティ推進委員会」を設置

➤ P24

「サステナブルツリー3.0」を実施

サステナブルツリーは、国内外の住友化学グループ役職員一人ひとりが、SDGsをテーマに「持続可能な社会の実現に向けてどのように貢献できるか」を考え、専用ウェブサイトにて投稿する取り組みです。ウェブサイト内で当社グループ内の優れた取り組みや製品・技術を紹介し、組織・社員間での相互啓発や情報交換につなげています。



住友化学グループの温室効果ガス削減目標が、SBTイニシアチブの認定を取得



➤ P26、70-71

エネルギー・機能材料

田中化学研究所が
リチウムイオン二次電池向け
正極材の生産設備および
インフラ設備の増強を決定



健康・農業関連事業

メチオニン
新プラントが完成



健康・農業関連事業

成長著しいインド農業市場でのプレゼンス拡大を目指し、
グループ会社2社の統合を決定

医薬品

日本メジフィジクスが
「セラノスティクス」
(治療と診断の融合)の
早期実現に向け
千葉事業所内に
「CRADLE(クレイドル)棟」建設着工



医薬品

大日本住友製薬と京都大学iPS細胞研究所(CiRA)と連携して
実用化に取り組むiPS細胞由来ドパミン神経前駆細胞を
用いたパーキンソン病を対象とした医師主導治験が開始

石油化学

ザ・ポリオレフィン・カンパニー(TPC)が系列を一部改造し、
電池向けセパレータ用ポリプロピレンの本格生産を開始

エネルギー・機能材料

田中化学研究所が工場建屋および
リチウムイオン二次電池向け
正極材の生産設備の増強を決定

情報電子化学

JOLEDが第三者割当増資により発行した
株式の一部を取得し、同社に50億円を出資

健康・農業関連事業

農業用ドローンのナイルワークスの
総額約16億円の第三者割当増資を
一部引き受け



情報電子化学

韓国でフィルム型タッチセンサーパネル
製造設備を増強

情報電子化学

中国の常州で
半導体用高純度
ケミカル工場が完成

11月

12月

2019

1月

2月

3月

**CDPによる気候変動対応調査において
最高評価を獲得**

CDPは、企業や政府による温室効果ガス排出削減や水資源管理、森林保全を促進している国際NGOです。CDPによる2018年の調査において、気候変動情報を開示した約7,000社の中から、最高評価のAリストに選定されたのは、世界で126社、そのうち日本企業は20社です。



**持続的な価値創出のための最重要課題
(マテリアリティ)を特定**

➤ P24

日本IR協議会の「IR優良企業賞」を受賞

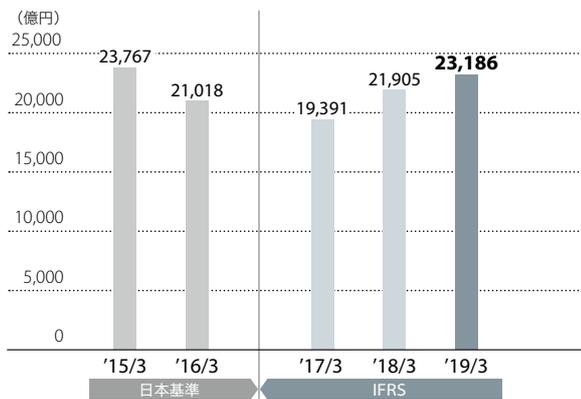
日本IR協議会による第23回(2018年度)「IR優良企業賞」を受賞しました。当社は、2015年度に「IR優良企業特別賞」を受賞しましたが、「IR優良企業賞」は初めての受賞です。「IR優良企業賞」は、IRの趣旨を深く理解し、積極的取り組み、市場関係者の高い支持を得るなどの優れた成果を上げた企業を選び表彰することを目的としています。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

日本基準 売上高
IFRS 売上収益

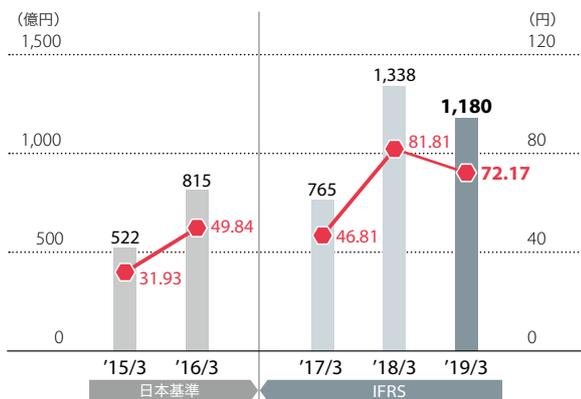
23,186億円 2017年度比
+5.8%↑



事業拡大に伴い出荷が増加したことに加え、石油化学において原料価格上昇に伴い製品市況が上昇したことにより、前年度に比べ1,281億円の増収になりました。

日本基準 親会社株主に帰属する当期純利益/1株当たり当期純利益
IFRS 親会社の所有者に帰属する当期利益/基本的1株当たり当期利益

1,180億円 (親会社の所有者に
帰属する当期利益) 2017年度比
-11.8%↓

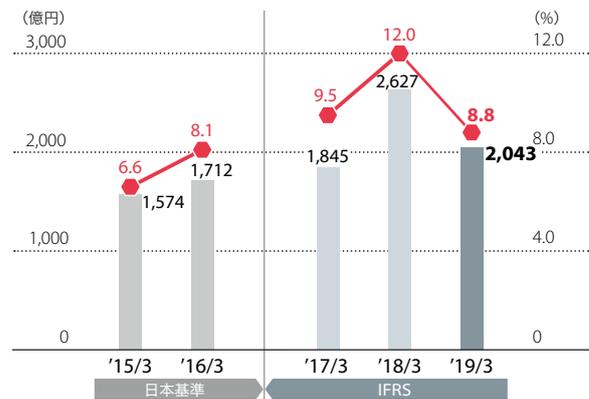


■ 親会社株主に帰属する当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益(左軸)
● 1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益(右軸)

為替差損益が改善し、法人税の負担が減少しましたが、コア営業利益が悪化したため、親会社の所有者に帰属する当期利益は前年度に比べ158億円の減益となりました。

日本基準 経常利益/売上高経常利益率
IFRS コア営業利益/売上収益コア営業利益率

2,043億円 (コア営業利益) 2017年度比
-22.2%↓

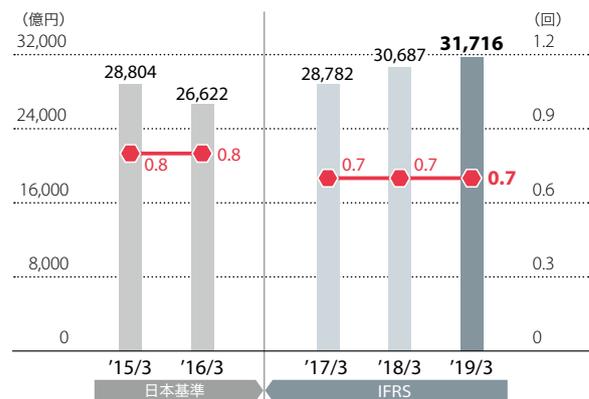


■ 経常利益/コア営業利益(左軸)
● 売上高経常利益率/売上収益コア営業利益率(右軸)

情報電子化学部門やエネルギー・機能材料部門において出荷が増加したものの、2018年度に実施した定期修理の影響や、北米の天候不順による農薬出荷減少により、前年度に比べ584億円の減益になりました。

日本基準 総資産/資産回転率
IFRS 資産合計/資産回転率

31,716億円 (資産合計) 2017年度末比
+3.4%↑

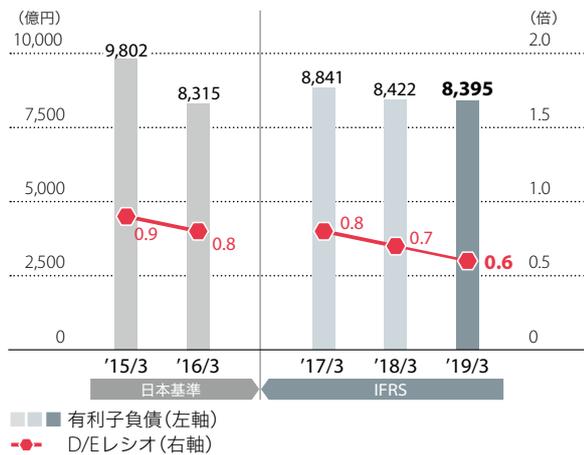


■ 総資産/資産合計(左軸)
● 資産回転率(右軸)

棚卸資産や有形固定資産が増加したため、資産合計は前年度末に比べ1,029億円増加しました。

有利子負債/D/Eレシオ

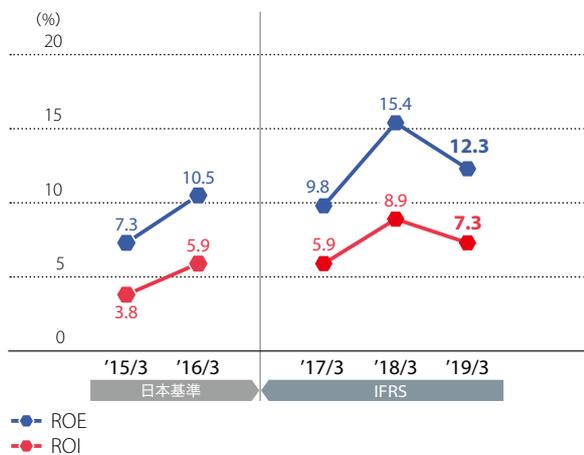
8,395億円 (有利子負債) 2017年度末比 ↓ -0.3%



有利子負債残高は前年度末からほぼ横這いでした。一方、利益剰余金が増加したため、資本合計が増加し、D/Eレシオは改善しました。

ROE/ROI

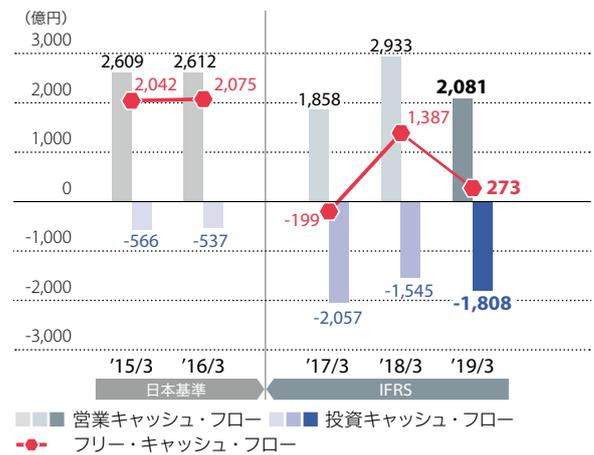
12.3% (ROE) 2017年度比 ↓ -3.1pt **7.3%** (ROI) 2017年度比 ↓ -1.7pt



ROEは目標とする10%を上回り、ROIも目標とする7%を超えることができました。しかし、業績の悪化によりROE、ROIともに前年度に比べ低下しました。

営業キャッシュ・フロー/投資キャッシュ・フロー/フリー・キャッシュ・フロー

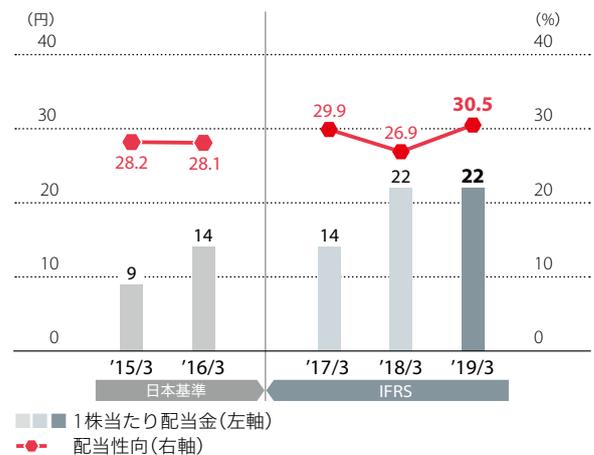
273億円 2017年度比 —



運転資金の増加や業績の悪化により営業キャッシュ・フローは前年度に比べ851億円減少しました。また、固定資産の取得による支出が増加したため、投資キャッシュ・フローは263億円支出が増加しました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは1,114億円減少しました。

配当性向/1株当たり配当金

30.5% (配当性向) 2017年度比 ↑ +3.6pt



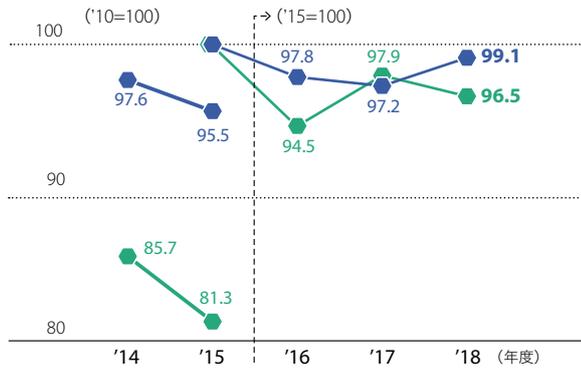
当期は年間配当金を1株につき22円として実施しました。よって配当性向は30.5%となりました。

非財務ハイライト

国内CO₂排出原単位指数※ / 海外CO₂排出原単位指数※



国内 **99.1** 2017年度比 +1.9pt ↑ 海外 **96.5** 2017年度比 -1.4pt ↓



● 国内CO₂排出原単位指数
● 海外CO₂排出原単位指数

2018年度の前年度比国内CO₂排出原単位指数の悪化要因は、工場の定期修理などによる稼働率の低下によるものです。省エネに今後一層注力し、国内・海外の同指数の改善に努めていきます。

※ CO₂排出原単位削減目標を共有する、住友化学と主要グループ会社の生産工場が対象

水使用量



944百万トン 2017年度比 -80百万トン ↓

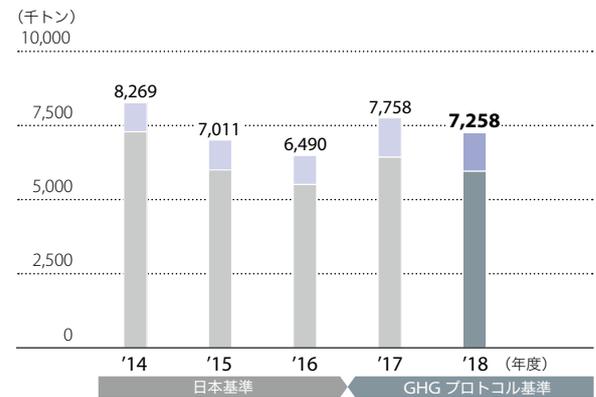


取水先のリスク評価に努めながら、用途に応じた効果的な利用を通じ、使用量の削減に取り組んでいきます。海水は、工場・プラントの冷却用途で使用されています。

温室効果ガス(GHG)排出量



7,258千トン 2017年度比 -500千トン ↓

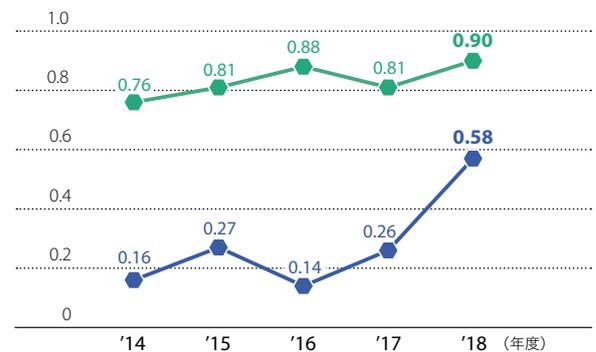


2018年度の前年度比GHG排出量の主な減少要因は、当社グループ会社である住友共同電力株式会社の定期修理の影響による一時的なものです。今後、SBT達成に向けた取り組みを進めていきます。

休業災害度数率※



0.58 2017年度比 +0.32pt ↑



● 住友化学グループ
● 日本の化学工業

2018年度の休業災害度数率は、0.58となり目標とする0.1未満に対して大幅な未達となりました。徹底した原因究明、安全基本ルール of 徹底を行い、再発防止策に取り組めます。

※ 100万延労働時間当たりの休業災害による死傷者数をもって、休業災害の頻度を表すもの

女性管理社員数／
女性管理社員比率(単体)



5.2%(女性管理社員比率)

2018年度比
+0.1pt↑



■ 女性管理社員数(左軸)
● 女性管理社員比率(右軸)

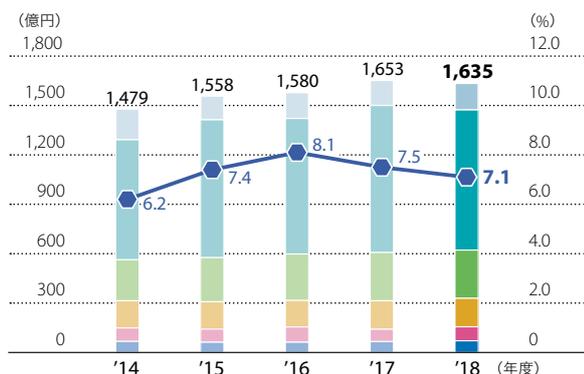
女性社員の活躍を推進すべく、課長相当以上の女性社員の割合を少なくとも10%以上とすることを目標としています。

※ 各年度4月1日現在

研究開発費／売上高研究開発比率

1,635億円(研究開発費)

2017年度比
-1.1%↓



研究開発費(左軸) ■ 石油化学 ■ エネルギー・機能材料 ■ 情報電子化学
■ 健康・農業関連事業 ■ 医薬品 ■ その他
● 売上高研究開発比率(右軸)

前中期経営計画(2016~2018年度)の研究開発費は、4,868億円となりました。今年度からスタートした新中期経営計画(2019~2021年度)は、医薬品や健康・農業関連事業のスペシャリティケミカルを中心に、約5,400億円の支出を見込んでいます。

有給休暇取得日数／有給休暇取得比率(単体)

71.8%(有給休暇取得比率)

2017年度比
+4.6pt↑

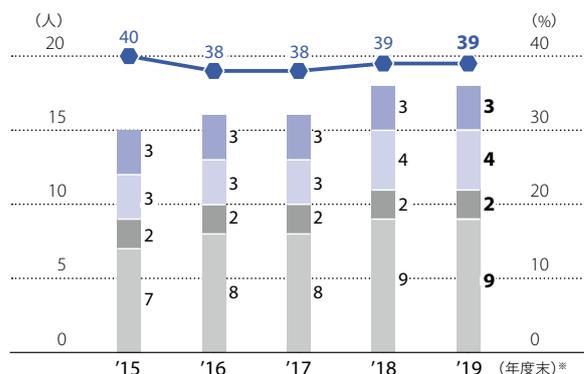


■ 有給休暇取得日数(左軸)
● 有給休暇取得率(右軸)

住友化学は2018年3月に策定した働き方改革アクションプランの中で、年次有給休暇の取得促進について数値目標を設定しています。2018年度は、目標としている「年間平均70%」を達成しました。

取締役人数／社外取締役人数／社外役員比率

4人(社外取締役人数)



■ 社内取締役 ■ 社内監査役 ■ 社外取締役 ■ 社外監査役(左軸)
● 社外役員比率(右軸)

取締役会の監督・アドバイザー機能をより強化し、経営の透明性・客観性を高めることを目的として、2018年6月、社外取締役を1名増員し4人体制(うち1名は女性取締役)とし、その結果、取締役、監査役総勢18名のうち社外役員は7名となりました。

※ '19のみ7月1日時点



事業戦略の進化を支える コーポレート・ガバナンス

2019年4月より取締役会議長に就任した会長の十倉が社外取締役の池田取締役、友野取締役をお迎えし、これまでの中期経営計画の振り返りや新中期経営計画への期待と課題、コーポレート・ガバナンスの進化から新社長選出の経緯まで、忌憚なく語り合いました。

▶ P20～：中期経営計画

代表取締役会長（取締役会議長）

十倉 雅和

社外取締役

池田 弘一

社外取締役

友野 宏

着実に成果をあげた 中期経営計画Phase1・2

十倉 池田取締役、友野取締役のお二方には、2015年6月に取締役に就任いただきました。池田取締役は、2011年6月の監査役ご就任時から通算すると9年目、友野取締役は5年目と長期にわたりご指導いただいています。

池田 十倉さんが社長になられた際、最優先課題が財務基盤の強化でした。その当時、中期経営計画というと新規事業とか成長戦略などが流行っていました。しかし、そうではなくとにかく財務体質の改善を第一に掲げ、着実に達成していかれた。結果として最良の戦略だったと評価しています。

友野 私は中期経営計画の議論ということでは、Phase2

の時から関わったのですが、住友化学の中期経営計画は、なんといっても9年（3年×3Phase）でひとまとまりの計画になっているところが秀逸だと思っています。軸をふらさず継続性をもって、3年ごとに優先順位を決めて、Phase1（2013～2015年度）、Phase2（2016～2018年度）とそれぞれ結果を残してきました。

池田 Phase1では財務基盤の強化を最優先して劇的に成果をあげ、Phase2ではバルクからスペシャリティへとポートフォリオを高度化してきました。エネルギー・機能材料部門は、2015年の立ち上げ時は正直なところさまざまな事業の寄せ集めのようなものに思われましたが、Phase2の3年間で見事に成長しています。言葉だけではなく、このようにまず形を作って提示することも企業には重要なのだと改めて感じました。

十倉 情報電子化学部門に続く事業を立ち上げようと思った時、私たちが取り組むべき事業は何だろうと考え、それはやはりエネルギーと環境であろうという結論に至りました。そこで、「エネルギー・機能材料部門」という箱を先に作り、こういった方向で事業を育成・開発していくのだというビジョンのようなものを示したのです。まだ発展途上ではありますが、現場の皆が頑張ってくれたおかげで情報電子化学部門もエネルギー・機能材料部門も順調に事業規模を伸ばしてきました。

ガバナンスの実効性が向上

友野 これまで事業撤退もいくつかありました。私自身、経営者としてたびたび経験しましたが、撤退というのは、費用面や雇用面など、さまざまな面でやはり難しい。だからこそ仕組み——取締役会はもちろん、必死になって取り組んできた現場の人も納得できるようなプロセス——が社内に整っていることが重要となります。

池田 そのような意味では、私はDPF^{※1}事業からの撤退が強く印象に残っています。住友化学では年を経るごとにコーポレート・ガバナンスが進化し、事業のリスクについて取締役会でも活発な議論が展開されるようになりました。議論の前提となる事業部門からの報告もより率直になってきて、その先駆けがDPFのケースだったのではないのでしょうか。

十倉 DPF事業からの撤退は2017年11月でしたが、これに先立つ2015年度にはローテーション報告^{※2}を開始していました。翌2016年度からは経営会議などの社内議論での論点も取締役会で報告するなど、社内外の情報格差を埋めるための改善が奏効したと言えるかもしれません。

友野 2018年度からは経営会議の論点の報告に加えて、経緯や背景、たとえば議論の結果として当初の計画がどう変わったのかもお話いただくようになりました。取締役会のメンバーもそれを理解して事業の参入や撤退を決めていくことができます。

池田 私たち社外取締役からの要望を取り入れる形で、取締役会の審議を活性化させるための施策が次々と導入されてきましたね。業務執行に対するモニタリングも格段にしやすくなりました。

中期経営計画Phase3への期待と課題

友野 Phase3(P20参照)については、私たち社外取締役も策定段階からたびたび報告を受けてきました。Phase1・2を成功させた自信と失敗からの学びを踏まえて、社内で十分議論されてきた計画だと感じます。What(何をすべきか)はよく練り上げられていますので、残る課題は「How(どのように)」でしょう。Phase3では取り巻く環境が大きく異なりますので、これまでの成功体験がそのまま使えるわけではない。よって過去の成功体験を引きずらないことや自前主義にこだわりすぎず外部のリソースもうまく活用していくことが肝要なのではないでしょうか。

十倉 まさにご指摘のとおりです。ただしこれは言うは易く行うは難しで、慣れ親しんだ仕事の仕方や発想を変えるのは非常に大変なこともわかっています。よって、ここでもまず形から変えていこうと、「イノベーションエコシステム」を掲げてさまざまなスタートアップと組んだり、海外にイノベーションセンターを作ったりと急ピッチで進めています。これらの取り組みによって、「次世代事業の創出加速」を実現していきたいと思っています。

友野 また、「デジタル革新による生産性の向上」もPhase3の目玉の一つだと思います。これは、工場の生産性が上がるとか、間接部門の仕事の能率が上がるとかといったことは取っ掛かりで、より広く、深い文脈で推進していくほうが良い成果につながると私は思いますよ。

十倉 私たちもそのように理解しています。まずは私たちがすでに持っている資産——計算科学やプロセス安全工学に関する組織や人材——をコアにしてデータ基盤をしっかりと作り、生産性を高めていく。まずはここから始めていくという意図で基本方針に含めました。イノベーションエコシステムもデジタル革新もこの3年間で終わるものではなく、時間がかかるものだからこそスピード優先、トライ・アンド・エラーでやっていきたいと思っています。

※1 ディーゼル・パティキュレート・フィルター(DPF)：ディーゼルエンジン車に装着するチタン酸アルミニウム製のすす除去フィルター。当社は2011年9月からDPFの製造・販売を行ってきました。しかし、中長期にわたって安定的に収益を確保することは困難と判断し、2017年11月に撤退を表明しました。

※2 ローテーション報告：分野ごとにまとまった時間を設けての包括的・体系的な報告。



透明性と客観性をもって 次期社長を選出

十倉 本年4月に私は会長に就任し、新社長には岩田氏が就任しました。当社は任意の役員指名委員会を設置しており、4名の社外取締役全員と会長・社長の6名で構成されています。役員指名委員会の審議では、池田取締役、友野取締役にも活発に議論していただきました。

池田 役員指名委員会・報酬委員会は、大半の会社はまだ任意での設置という状況です。さらに言えば実効性をもって委員会が機能している事例はまだ多くありません。当社は今回、初めてではありますが、社外取締役を含む役員指名委員会で次期社長について審議し選定しました。そのことは画期的であり、評価に値すると思います。

十倉 住友化学では、最高経営責任者の選定にあたっては役員指名委員会で十分に時間をかけて審議し、取締役会に助言を行うこととしています。この役員指名委員会の審議を意味あるものにするためには、最高経営責任者の候補になりうる人材を、あらかじめ委員の方に見ておいただく必要があると思うのです。そこで住友化学では早い段階から、取締役会での報告者は原則として常務執行役員以下——つまり、取締役候補者となりうる執行役員とすることで、役員指名委員会メンバーである社外取締役の皆さまとの接点を増やす工夫をしてきました。

池田 役員指名委員会に求められるのは透明性と客観性だと思います。新社長の指名は、少なくとも社外取締役から見ると「ある日突然」といった形になりがちなのですが、住友化学では今回、十分な時間をかけてきっちりと実

役員指名委員会で
実効性のある審議ができたことは
評価に値すると思います。

—— 池田 弘一

施してきました。選考の過程もリーズナブルであったと思います。

友野 時間をかけ、必要なプロセスを踏んできたからこそプロセスの透明性は高いものとなりましたし、関わった人の納得感も醸成されたと思います。審議の内容としては、次期社長の資質に関する内容が中心となりましたね。

十倉 はい。経営環境が大きく変化していく中で次期社長に求められる資質とはどのようなものかを中心に検討してきました。その結果、住友化学を率いていくには大胆かつ緻密な舵取りと果敢な実行力が求められるとの認識で一致し、この共通認識に基づいて複数の候補者について審議してきました。私たちは総合化学という非常に間口が広い分野で事業を営む企業です。その住友化学が今後どのような企業を目指すのか、どのような姿になるのか——次期社長には、そのビジョンを構築し、提案する力が求められます。さらに言えば、私たちは製造・販売・研究の各機能を持ち、地域別では国内から海外まで多くの従業員に支えられている企業です。次期社長は、こうした組織を統率するに足る人格、識見も含めた資質、力量を持った人物であることが必要でしょう。これらの観点から審議を進めた結果、岩田氏が次期社長候補として最適であるとの結論を得て、役員指名委員会として取締役会への助言を行いました。そして取締役会で決議し、決定に至りました。

友野 この一連のプロセスの中で、池田さんも私も——住友化学と業種・業態は異なりますが——社長としての経験を、反省も込めてしっかりとお伝えしてきました。その意味では役割は果たせたと思っています。

住友化学の今後への期待

池田 化学業界——特に総合化学業界の特性なのかもしれませんが、株式市場の評価はあまり高いとは言えません。次期社長、そして会長には、総合化学メーカーならではの強みや良さをもっと知っていただく活動や、農薬や医薬品といった事業の成長など、新体制のもとでの取り組みを期待しています。

友野 今は「次の100年」を考え始める時期に差し掛かっているのではないのでしょうか。環境変化のスピードが速まっていますので、100年ではなく、8掛けにした80年後、つまり2100年頃に住友化学がどうなっていたいのかをイメージしていくと、池田さんがおっしゃる意味での具体的な事業の成長にもつながってくるかもしれませんね。

池田 住友化学を見ていると、企業は先輩が築いてきた歴史や財産の上で成り立っているとつくづく感じます。グローバル化ひとつを取り上げても、長い年月をかけて地域に密着した形で海外進出をしてきており、そうした基盤があるからこそ、次なる成長を考えることができるのだと思います。

十倉 住友化学は、社会の信頼に応えることを最も大切にするという「住友の事業精神」と「自利利他 公私一如」という考え方を、創業以来、約100年にわたり受け継いできました。コア・コンピタンスである「幅広い技術基盤を活かしたソリューション開発力」と「ロイヤリティの高い従業員」、そして今お話しいただいた「グローバル市場へのアクセス」の3つを最大限に活かして社会課題の解決に取り組み、持続的な成長を実現していきたいと考えています。そのベースとなるのはコーポレート・ガバナンスであり、その改善・強化に終わりはありません。私自身も、取締役会議長として、引き続きその実効性の向上に努めていく所存です。本日はありがとうございました。



今は「次の100年」を考え始める時期に差し掛かっているのではないのでしょうか。

—— 友野 宏

社会課題の解決に取り組み、持続的な成長を実現していきたいと考えています。

—— 十倉 雅和

