

2019年12月3日

経営戦略 説明会

 SUMITOMO CHEMICAL
社長 岩田 圭一



I

業績動向

3

II

2019-2021年度 **中期経営計画の進捗**

8

III

サステナビリティへの取り組み

36

I 業績動向

(単位：億円)

	2019年度 今回予想	2018年度 実績	差異
売上収益	23,300	23,186	114
コア営業利益	1,600	2,043	-443
営業利益(IFRS)	1,700	1,830	-130
親会社の所有者に 帰属する当期利益	500	1,180	-680

ナフサ価格	¥42,900/kl	¥49,500/kl
為替レート	¥106.8/\$	¥110.9/\$

(単位 : 億円)

	2019年度 今回予想	2018年度 実績	差異	差異要因
石油化学	240	616	-376	石化マージン悪化
エネルギー・機能材料	230	230	0	
情報電子化学	270	262	8	
健康・農業関連事業	110	197	-87	メチオニン価格下落、農薬販売減
医薬品	810	808	2	
その他	-60	-70	10	
合計	1,600	2,043	-443	

(単位：億円)

	2019年度 上期実績	2019年度 下期予想	差異	為替差	為替差以外	
石油化学	174	66	-108	-5	-103	MMA等市況下落
エネルギー・ 機能材料	125	105	-20	-5	-15	定期修理等
情報電子化学	153	117	-36	-20	-16	偏光板市況下落
健康・農業 関連事業	-82	192	274	-25	299	農薬季節差
医薬品	469	341	-128	0	-128	経費執行ズレ
その他	6	-66	-72	0	-72	経費執行ズレ
合計	845	755	-90	-55	-35	

当期利益（親会社所有者帰属分）

△680億円（1,180億円 → 500億円）

主な減少要因

事業環境の悪化

- ◆ 石油化学、健康・農業関連を中心としたコア営業利益の減少

資金支出を伴わない損失

- ◆ 円高進行による為替差損益の悪化
- ◆ 繰延税金資産の取り崩し

Ⅱ 2019-2021年度 中期経営計画の進捗

全般

世界経済の減速

世界各地での天候不順

円高の進行

環境意識の高まり

地政学関連

米中貿易摩擦の長期化

Brexit問題

中東カントリーリスクの顕在化

日韓関係の冷え込み

ビジネス上の前提の変化

メチオニン市況下落

ポストラツォダ開発遅延

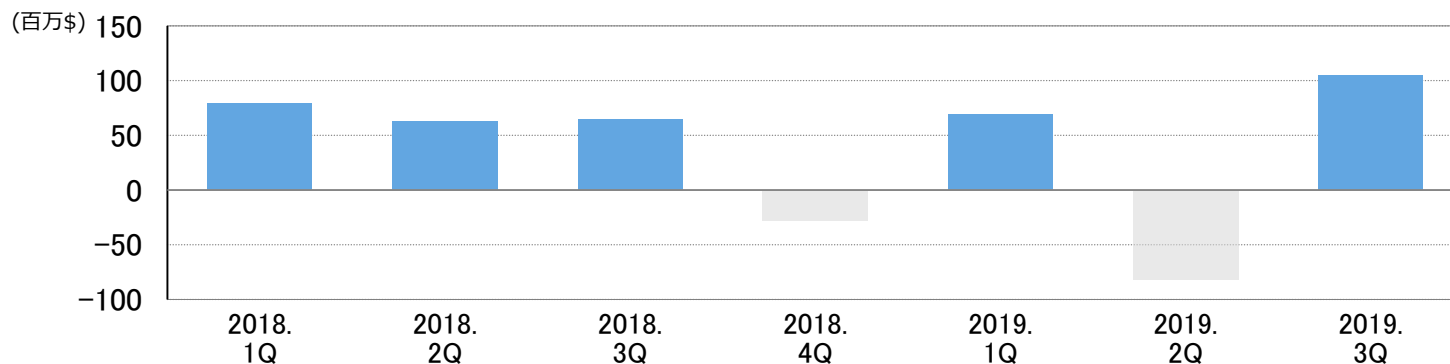
2019-21年度 中期経営計画

	2019年度 予想	2021年度 計画
売上収益	7,050億円	9,100億円
コア営業利益	240億円	490億円

アクションプラン・検討課題

進捗状況

- 国内事業の基盤強化 → ● LNG基地・火力発電所の工事進捗
- シンガポール事業の収益力強化 → ● セパレータ用PPなどの拡販
- PRCのⅠ期安定維持、Ⅱ期戦力化 → ● Ⅰ期安定操業継続と収益貢献、Ⅱ期CRT完遂
- ライセンス事業強化 → ● インド向けPOライセンス契約締結
- 低収益事業の構造改善 → ● 低採算品目の取引条件見直し
- 持続可能な社会の実現に向けた循環炭素化学に関する研究開発 → ● 循環炭素化学に関する研究開発の推進のための体制整備

PRC社の
利益推移第2期計画の
進捗

☑ 2019年10月30日 信頼性保証テスト終了→商業運転開始へ

PRC社 石油化学事業売上高

2018年度 実績

2,547百万\$

2期稼働後の
イメージ

約2,500百万\$
+約2,000百万\$
2期稼働分

約4,500百万\$

石油化学事業の
売上高

80%増加へ

2019-21年度 中期経営計画

	2019年度 予想	2021年度 計画
売上収益	2,800億円	3,900億円
コア営業利益	230億円	310億円

アクションプラン・検討課題

進捗状況

- コア事業製品（電池部材、スーパーエンブラ等）の拡販、研究開発の加速
- 高付加価値製品シフト



- 欧州電池メーカーとの販売/製造技術支援契約の締結（正極材前駆体）
- 高速充電器用途等の拡販（スーパーエンブラ）
- コンパウンド加工・研究開発を担う合併会社設立（スーパーエンブラ）

- 低採算事業・製品の収益改善
- 環境・エネルギー・高機能材料分野における新規事業創生

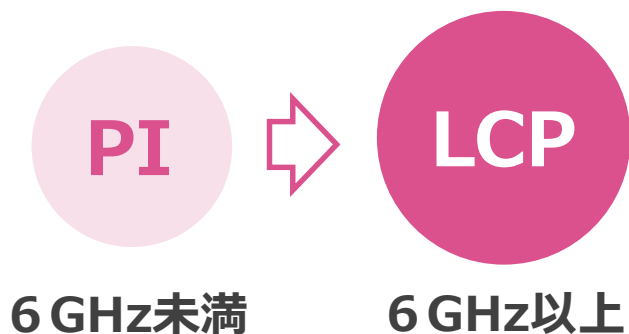


- EPDM等での高付加価値製品シフト
- 次世代電池部材（正極材・全固体電池）の開発加速

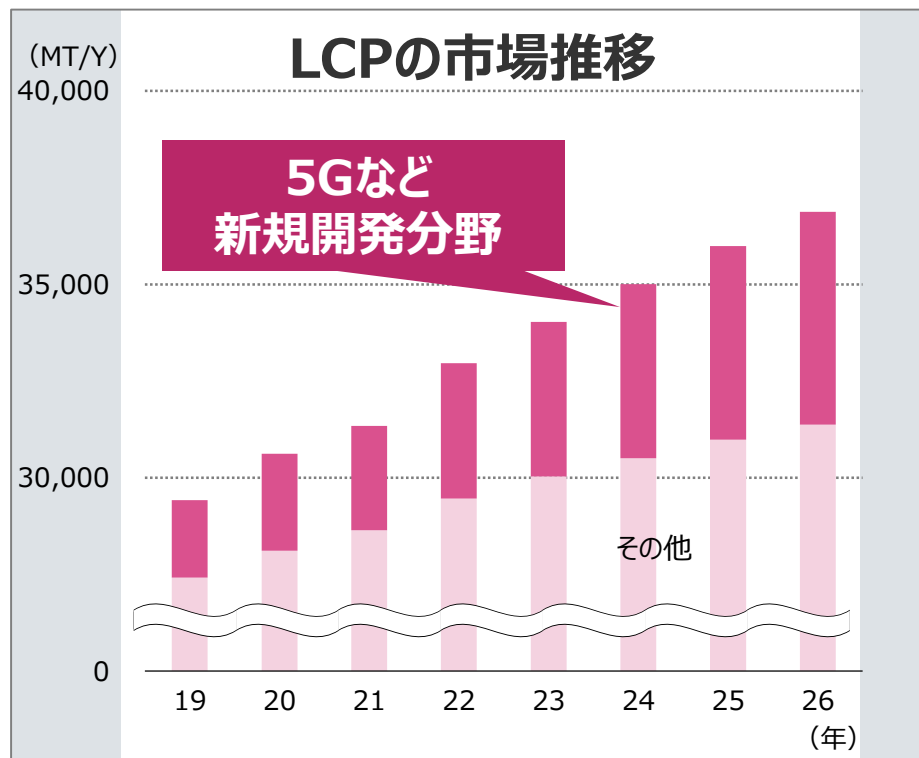
5G社会で注目されるLCP

高周波帯が使われる5G通信では、より低誘電率、低誘電正接の基板材料が必要

▶▶▶ LCPの特徴に合致



	2019年(予)	2026年(予)
LCP市場	約30,000 t	約37,000 t
当社販売	約10,000 t	約12,000 t



(出所) 当社作成

**デボトルによる能力UP
設備増強も検討**

2019-21年度 中期経営計画

	2019年度 予想	2021年度 計画
売上収益	4,250億円	5,200億円
コア営業利益	270億円	350億円

アクションプラン・検討課題

進捗状況

● 偏光フィルム事業の高付加価値化



- TV・モバイル分野でのハイエンド機種向け販売拡大と、車載分野への本格参入

● 半導体材料事業の先行投資からのリターン確保



- 半導体用プロセスケミカル工場新增設、稼働開始（常州・西安）

● タッチセンサーパネルの製品ポートフォリオ拡充



- 5Gアンテナ等次世代製品開発に注力

● 次世代事業の育成



- フレキシブル部材(ウィンドウフィルム)本格量産化、機能統合部材開発進捗
- 高分子有機EL発光材料量産化

高分子有機EL発光材料

進捗状況

- 2020年より材料本格市場投入
- 中・大型ハイエンド分野より事業展開

今後の展開

- 大型（TV用途）への本格採用へ注力
- 車載分野等における新価値創出に対応



偏光フィルム

ハイエンド機種向け販売拡大

- 自製キーマテリアル
（液晶塗布型位相差・液晶塗布型偏光子）を活用し、
OLED用偏光フィルムの
トップシェア維持



車載分野への本格参入

- サンリツ社子会社化
サンリツ社の高耐久偏光子技術と
当社の技術開発力・顧客対応力を融合し
車載事業の拡大を図る

2019-21年度 中期経営計画

	2019年度 予想	2021年度 計画
売上収益	3,650億円	4,800億円
コア営業利益	110億円	750億円

アクションプラン・検討課題

進捗状況

- 新規農薬の着実な開発・上市 ➡ ● 設備改造によるINDIFLIN™製造設備完成
- アグロ事業のGlobal Footprint確立 ➡ ● Nufarm南米子会社4社の買収決定
● インド農薬関連子会社2社の統合完了
- バイオラショナル事業の強化・拡大 ➡ ● 北米での拡販体制整備
- メチオニンの販売拡大・収益構造強化 ➡ ● 拡販、設備集約によるコスト削減
- 生活環境事業のグローバル展開強化 ➡ ● ボタニカル製品のグローバル戦略推進
- 核酸医薬事業の基盤構築と技術拡張 ➡ ● 長鎖核酸の製造技術確立と事業化推進

事業買収の概要

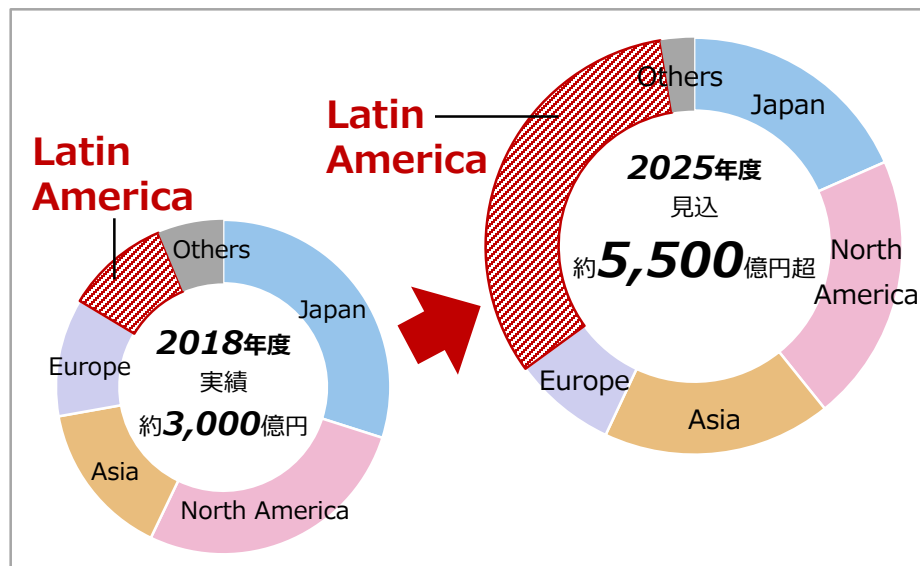
買収対象会社：Nufarm の南米子会社4社（ブラジル・チリ・アルゼンチン・コロンビア）

買収対価：1,188百万豪ドル※（約900億円） ※純有利子負債残高等調整後の支出額は約700億円となる

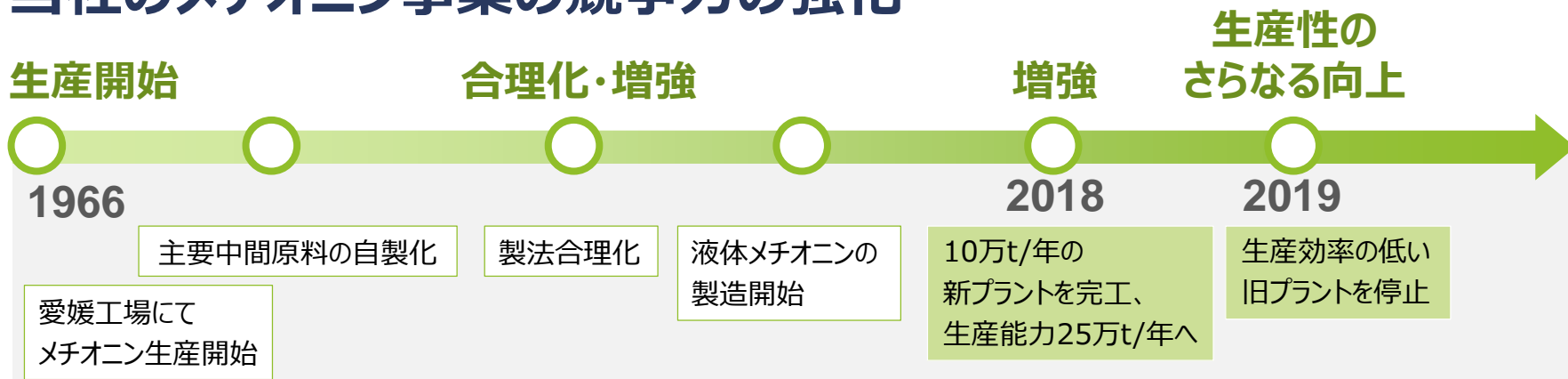
本買収の戦略的意義

- 1 グローバルフットプリントの強化
- 2 ブロックバスター剤 INDIFLIN™の
販売早期最大化
- 3 南米での製販研一貫体制の構築

当社農薬事業の将来事業規模



当社のメチオニン事業の競争力の強化



当社の競争優位性

プラント

コスト競争力

高い生産性

低環境負荷

販売

高い販売力

収益性改善のための取り組み

- 旧プラント停止による補修費・維持費削減
- 製造変動費の合理化
- 販売体制の合理化 等

年数十億円の
コスト合理化

厳しい事業環境の中、さらなるコスト競争力強化により収益性の改善を図る

2019-21年度 中期経営計画

	2019年度 予想	2021年度 計画
売上収益	5,000億円	5,900億円
コア営業利益	810億円	940億円

アクションプラン・検討課題

進捗状況

- ラツェダLOE（独占販売期間満了）後の収益力維持
- 創薬力の強化と研究開発成功確度の向上
- 新たな創薬アプローチによるイノベーション基盤強化



- Roivant社との戦略的提携
 - ◆ レルゴリクス/ビベグロン等後期開発品獲得
 - ◆ 呼吸器系希少疾患、遺伝子治療薬などの複数の初期開発品の獲得
 - ◆ DrugOmeなどデジタル革新を加速する基盤技術獲得

- がん領域での事業化



- ナパブカシン（結腸直腸がん）試験継続

- フロンティア領域の探索



- 認知活性化療法や生体センシング技術を用いたヘルスケアソリューション研究の推進

- セラノスティクス事業の推進と既存放射性医薬品事業の価値最大化



- CRADLE棟が竣工

事業提携の概要

- 合意内容：Roivant社の子会社の株式取得、医薬関連プラットフォームの獲得、Roivant社の株式引受

- 対価：30億米ドル（約3,300億円）

必要資金は大日本住友製薬にて調達

- ☑ Roivant社の子会社5社の株式、医薬関連プラットフォーム 等
- ☑ Roivant社の株式

本事業提携の主な戦略的意義

1 ポスト・ラツェル候補を含む有望化合物の獲得

2 革新的新薬の開発力強化



事業提携

ROIVANT
SCIENCES

Roivant子会社株式の取得

■ Roivant社傘下の子会社5社が持つ有望な化合物の取得

- Relugolix (子宮筋腫、子宮内膜症、前立腺がん)
- Vibegron (過活動膀胱 (OAB) 等)
- RVT-802 (小児先天性無胸腺症)
- Rodatristat Ethyl (肺動脈性高血圧症 (PAH)) 他

ポスト・ラツェダ
候補

25品目以上の
パイプライン

■ Roivant社傘下の子会社6社の株式を取得するオプション (一定の条件の下での交渉権)

次世代に通用する医薬関連プラットフォームの獲得

- Roivant社の革新的なプラットフォーム技術の獲得
- デジタル人材の獲得

革新的新薬の開発力強化

ハイブリッド社債（最大2,500億円）の発行

「事業ポートフォリオの高度化」を推進するための
具体的な成長投資と強靱な財務体質の実現を両立する資金調達手段

持続的成長のための戦略投資

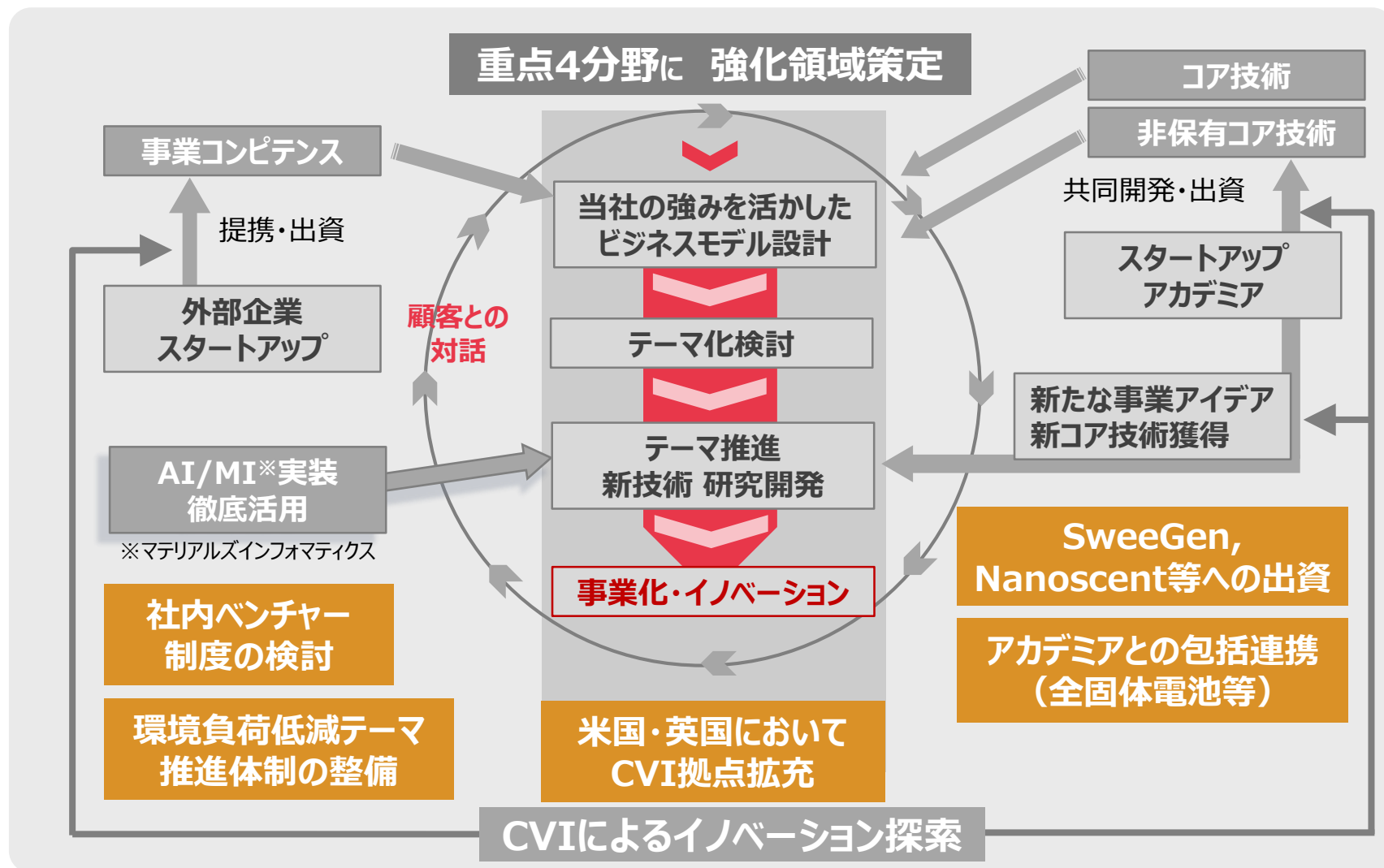
- ◆ Nufarm社の南米事業買収
- ◆ ペトロ・ラービグ社第2期計画への出資

強靱な財務体質の実現

- ◆ 格付機関より調達額の50%に対して資本性の認定を受ける予定
- ◆ D/Eレシオは中長期的に0.7倍程度を目指す

：主な進捗

当社のイノベーションエコシステム



イノベーション拠点の拡充 (Corporate Venturing & Innovation Office)

ボストンに続き、米西海岸、英国ケンブリッジに拠点を拡充。
3拠点においてスタートアップ・アカデミアの探索・連携を加速。



英 ケンブリッジ (CDT※)

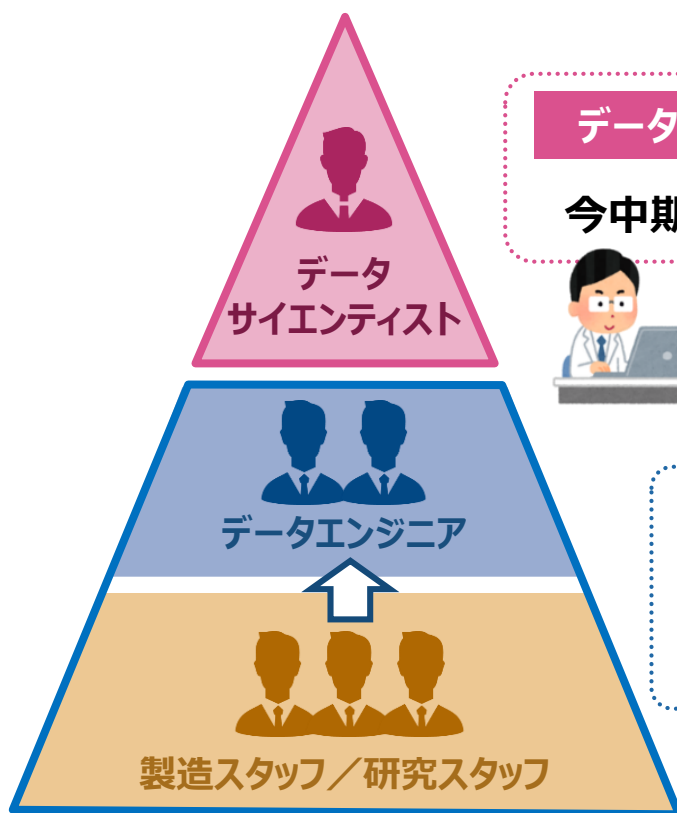
米 ボストン

米 西海岸

※Cambridge Display Technology社

コーポレート	Synthetic biology (合成生物学)	低環境負荷 排水処理技術	
石油化学	ケミカルリサイクル		
エネルギー・機能材料	次世代LCP	全固体電池	
情報電子化学	化合物半導体	フレキシブル ディスプレイ部材	有機EL発光材料
健康・農業関連事業	INDIFLIN™	A2020 除草剤	バイオリショナル
医薬品	Roivant	SEP-363856	再生細胞医薬

大規模データの活用によるデータ駆動型企业に向けて デジタル人材を確保



データサイエンティスト

今中期目標：**20名**

連携

データエンジニア

今中期目標：**150名**

(製造**100名** + 研究**50名**)

外部採用






- 積極的な採用体制により、高度なデータ解析技術を有する人材を獲得

目標達成に向けて順調に取り組中

社内育成

- オリジナルの教育プログラムを開発
- 現在までに計4回の研修会を実施
- 今年度末までに70名を育成予定

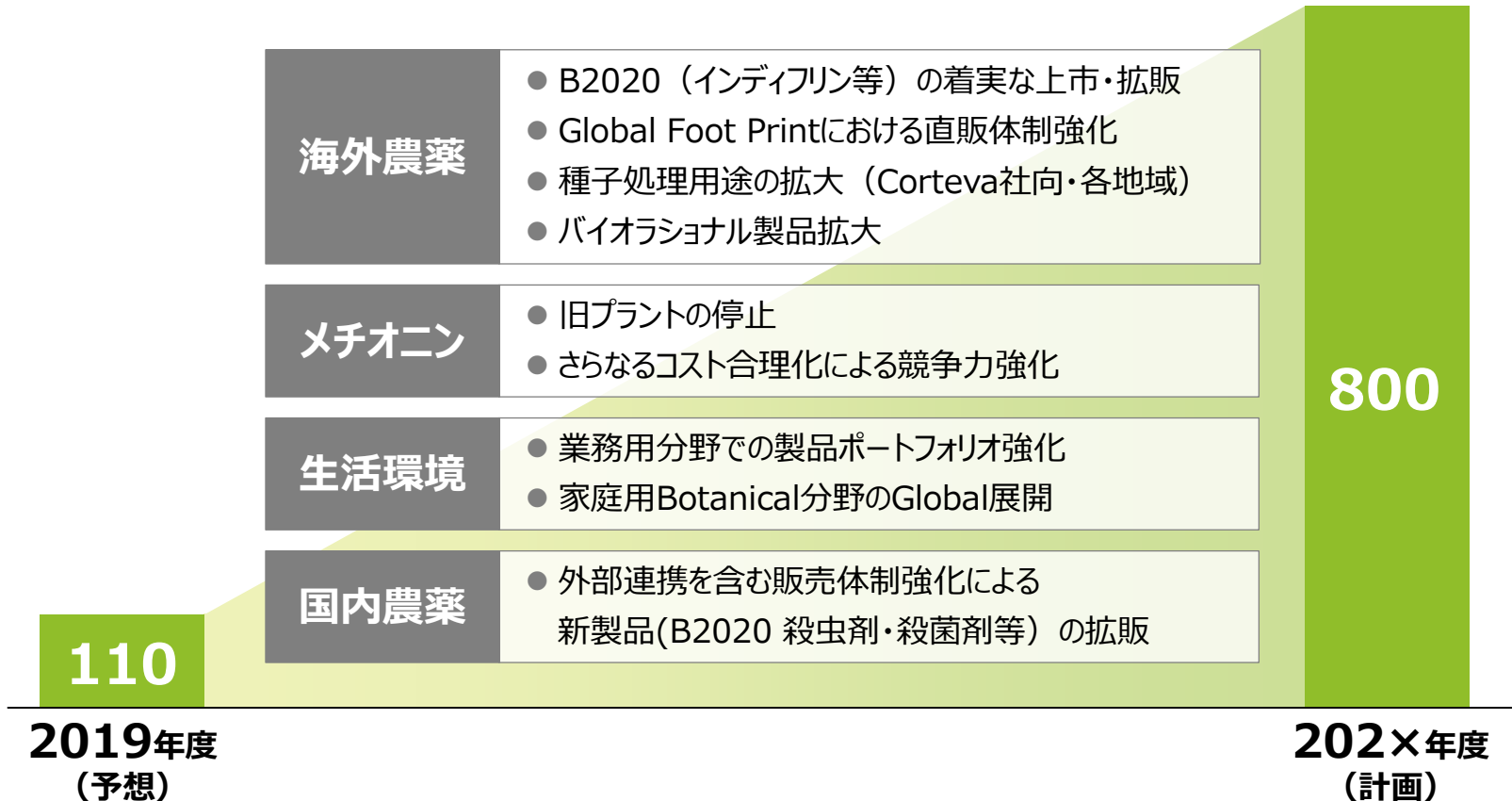
セグメント別コア営業利益

	2019年度 予想	2021年度 計画	増減	達成 見込み	状況
石油化学	240	490	+250		石化マージン改善が不透明
エネルギー・機能材料	230	310	+80		
情報電子化学	270	350	+80		
健康・農業関連事業	110	750	+640		メチオニン市況低迷 農薬出荷回復
医薬品	810	940	+130		Roivant戦略的事業提携
その他	-60	-40	+20		
合計	1,600	2,800	+1,200		

2019年度 コア営業利益予想 110億円

2021年度 750億円は若干未達

将来的に **800**億円を目指す



医薬品部門の2021年度見通し

2019年度予想 コア営業利益 810億円

新規上市品の販売促進 → 販管費の増加
後期開発品多数保有 → 研究開発費の増加

2021年度計画 コア営業利益 940億円は大幅未達

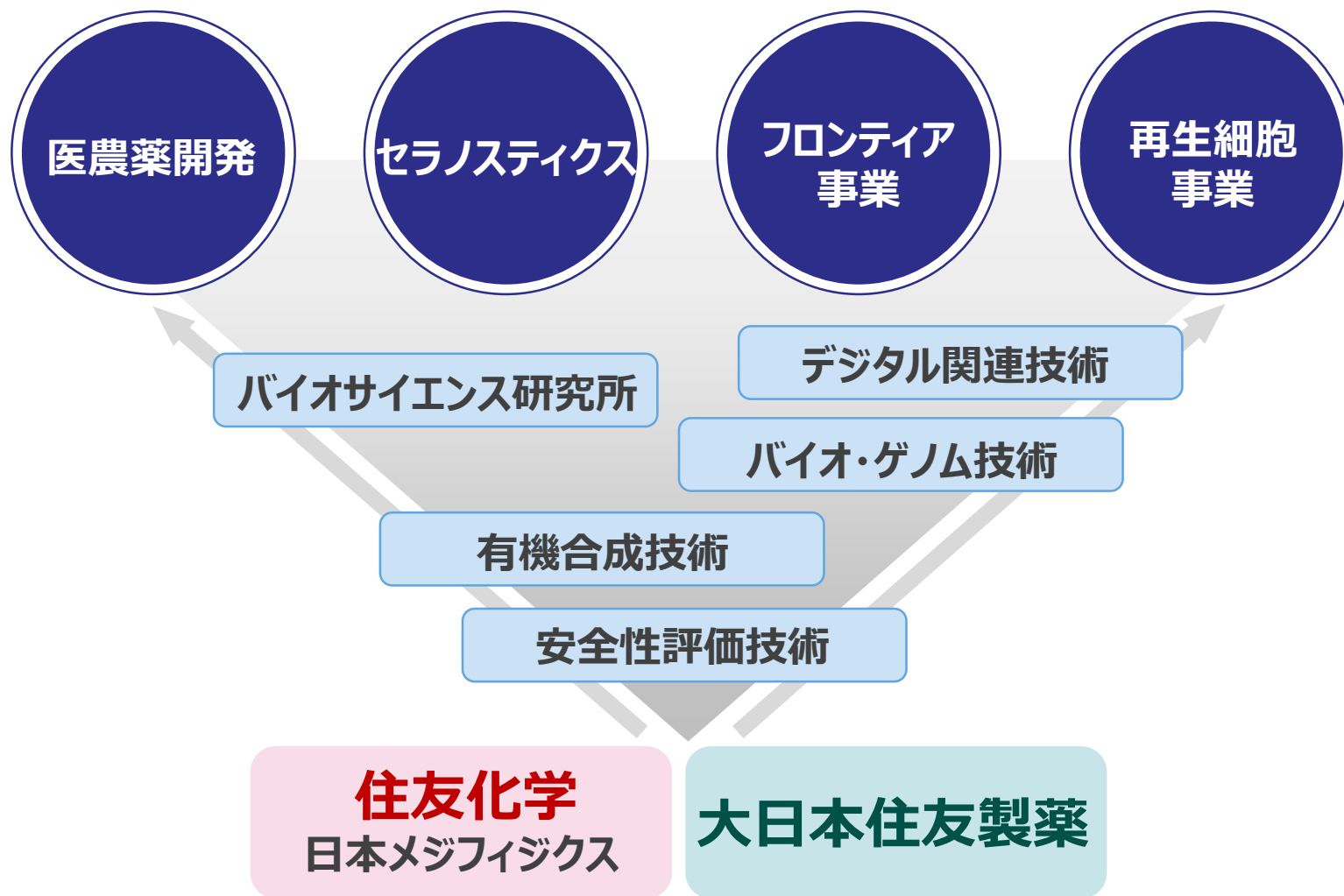
レルゴリクス・ビベグロン等、新製品売上拡大

2024～2025年度には損益レベル回復
以降、コア営業利益1,000億円以上へ

ガバナンス体制

- ☑ **独立社外役員**の割合：取締役 37.5% 監査役 40.0%
.....
- ☑ **指名報酬委員会**：社外取を議長とした4名体制
[社外3 / 社内1]
.....
- ☑ **グループとしての企業価値向上等を図る観点から、事業上の重要事項の実施にあたっては親会社と事前協議を行う。**

両社の連携を通じた価値創造



現中期経営計画で注力すること

財務規律維持の徹底

投資厳選

CCC改善

資産圧縮

新たな成長投資の確実な実施

南米農薬事業

Roivant

既に実施した投資案件の確実な回収

ラービグ2期計画

正極材増強

セパレータ増強

半導体材料

フィルムタッチセンサー

有機EL発光材料

インド農薬

メチオニン増強

バイオリショナル

抗がん剤事業

パーキンソン病治療薬

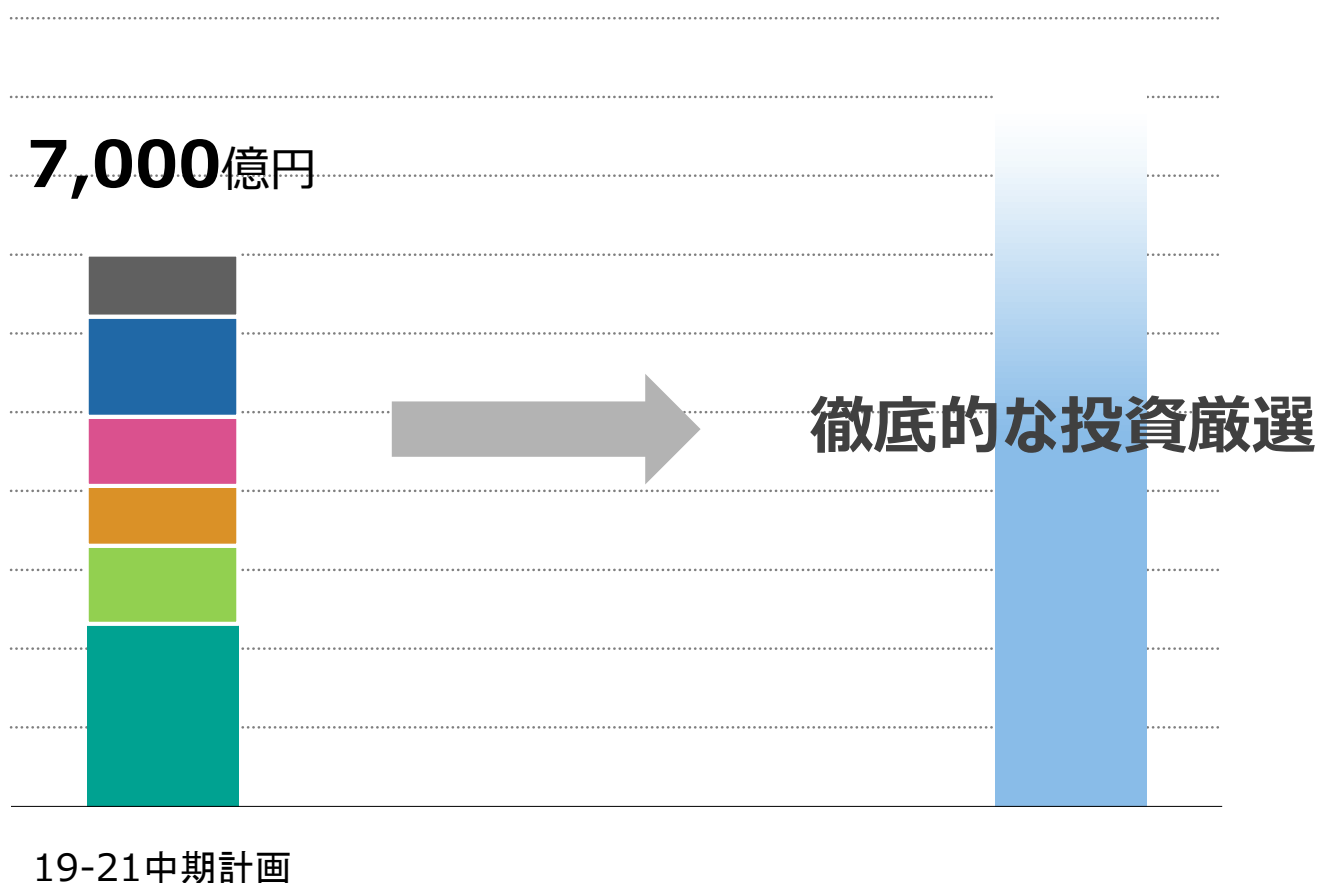
低収益事業の構造改善

S-SBR

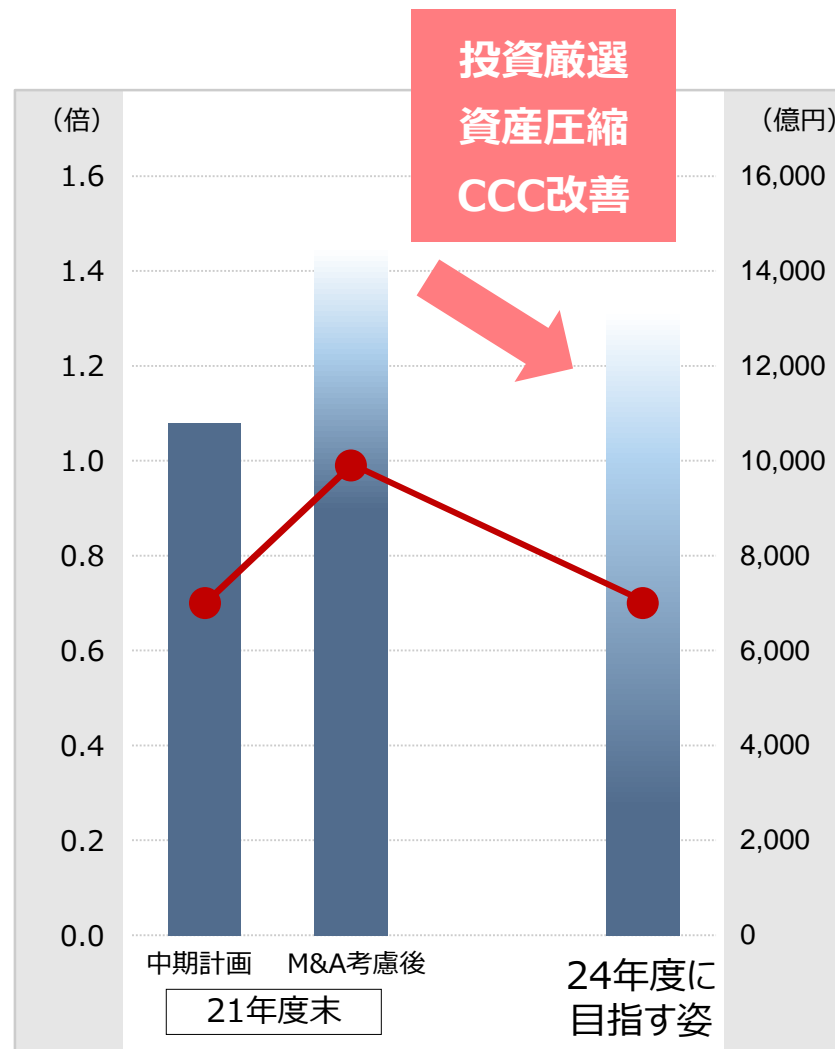
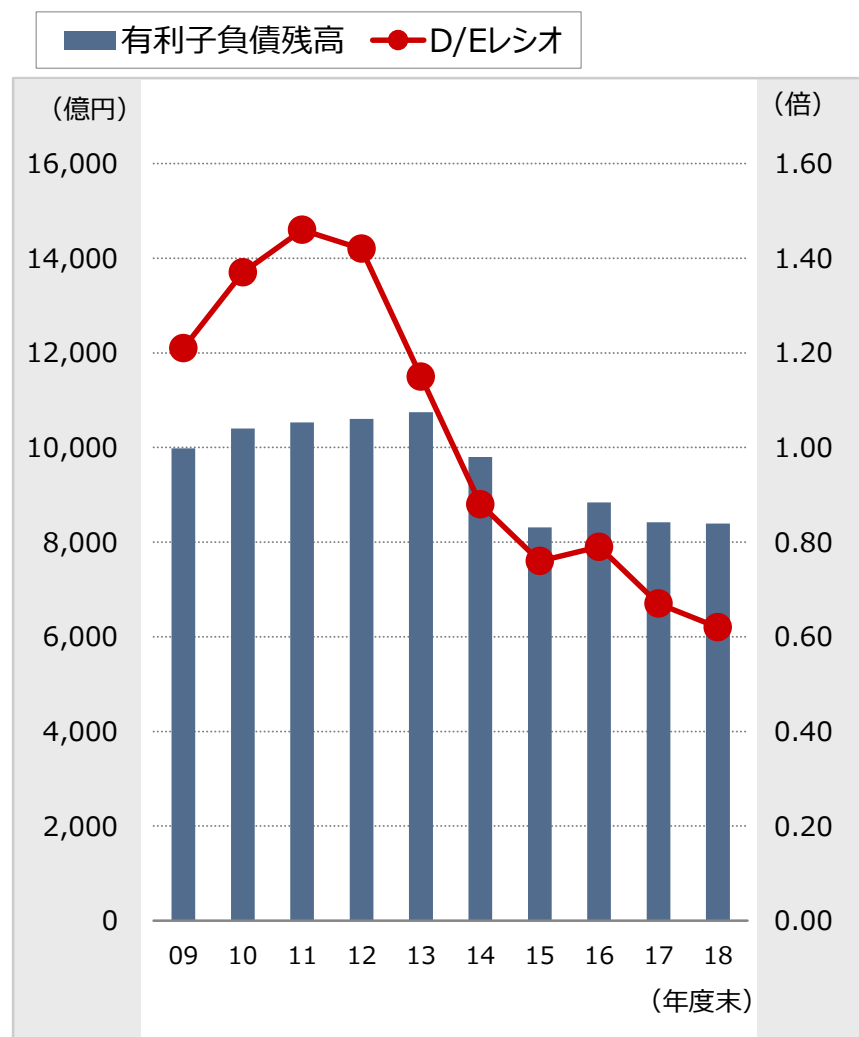
カプロラクタム

設備投資・投融資（意思決定ベース）

2件の大型M&Aの決定により、設備投資・投融資は当初想定を上回る水準



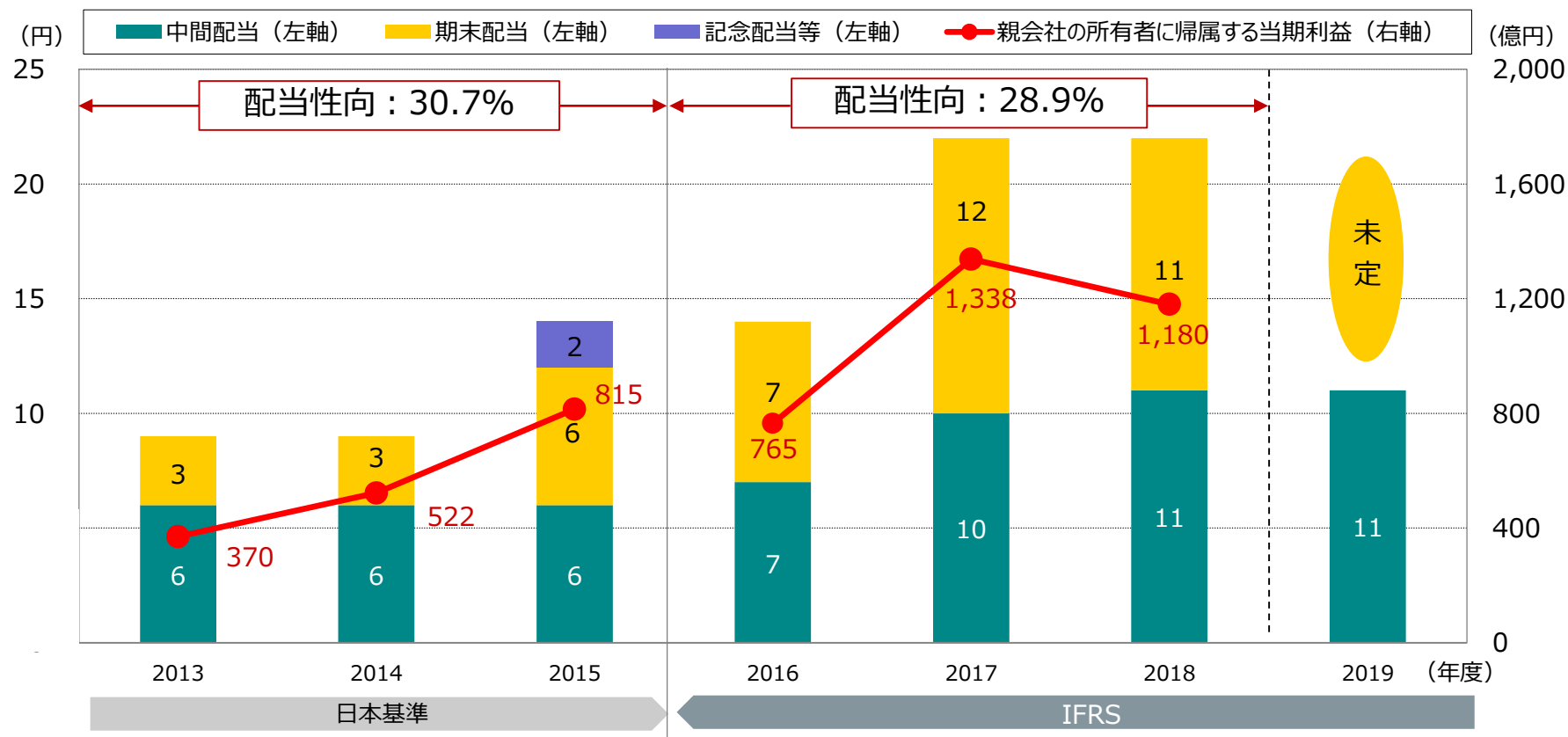
有利子負債、D/Eレシオの推移



当期の期末配当については、下期および次期の業績動向を見極めた上で改めて公表いたします。

当社は、剰余金の配当の決定にあたり、株主還元を経営上の最重要課題の一つと考え、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等を総合的に勘案し、安定的な配当を継続することを基本としております。

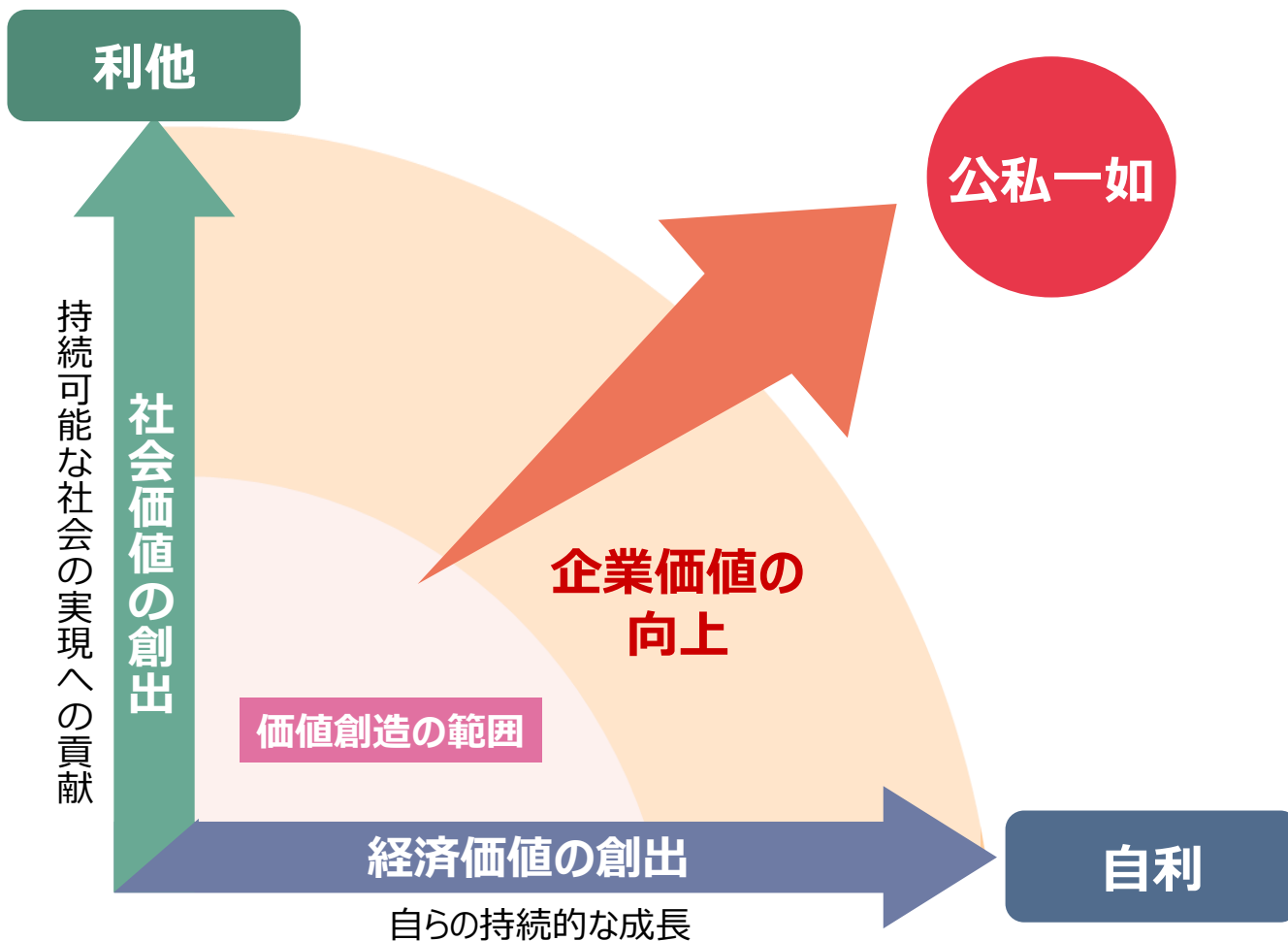
また、当社は中長期的には配当性向30%程度を安定して達成することを目指しております。



Ⅲ サステナビリティへの取り組み

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



7つのマテリアリティ（最重要課題）

社会価値創出に関する
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

 食糧問題への貢献 ヘルスケア分野への貢献 ICTの技術革新への貢献将来の価値創造に向けた
マテリアリティ 技術・研究開発の推進 デジタル革新への取り組み ダイバーシティ&インクルージョンの推進

マテリアリティに取り組むことで、持続的な価値創出を実現

マテリアリティ		KPI 項目	SDGs ターゲット
社会価値創出に関するマテリアリティ			
環境負荷 低減	気候変動の緩和	グループのGHG排出量 (Scope 1 + 2)	13.3
		製品ライフサイクルを通じたGHG排出削減貢献量 (電池関連)	13.3
	製品・技術を通じた貢献	Sumika Sustainable Solutions※認定製品の売上収益	
	エネルギー・資源の効率的利用	エネルギー消費原単位指数	7.3
		石油化学関連ライセンス数	9.4
プラスチック資源循環への貢献	各種取り組みを実施中、KPI設定は今後検討		
食糧問題		鶏などの動物たんぱく質の増産効果	2.1
		アグロソリューション資材が使用された農地面積	2.4
ヘルスケア分野		熱帯感染症対策資材により守られた人数	3.3
		KPI項目検討中	
ICTの技術革新		偏光フィルムを使用したモバイル端末数	8.2

将来の価値創造に向けたマテリアリティ (経済価値・社会価値を共に創出)

技術・研究開発の推進	特許資産規模
デジタル革新への取り組み	デジタル成熟度
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	グループ各社において、それぞれの環境に応じたKPIを設定

※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

マテリアリティ 環境負荷低減への貢献：気候変動緩和

KPI: グループのGHG排出量 (Scope 1+2)

グループのオペレーションを通じたGHG排出量を削減

◆2018年に総合化学会社として初めてSBTの認定取得

目標 (2013年度対比)

2030年度までに **30%**削減

実現に向けた取り組み

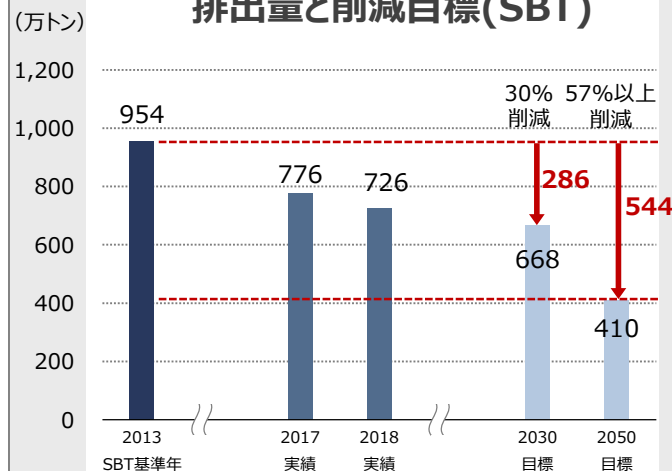
- ☑ LNGへの燃料転換
- ☑ 省エネルギーの徹底 等

SDGs13.3の達成に貢献

気候変動の緩和、適応、影響軽減、および早期警告に関する教育、啓発、人的能力および制度機能を改善する



温室効果ガス (GHG) 排出量と削減目標(SBT)



現在の事業・研究開発



環境負荷低減技術に関する新たな開発部隊を設置

- 各所の環境負荷低減テーマ・研究員を集約
- 廃プラ問題を含む炭素循環技術/GHG排出削減技術等の開発に取り組む
- 約30名体制で強力に開発を促進

マテリアリティ ▶ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

「ダイバーシティ&インクルージョン推進に関するグループ基本原則」に基づき、主要グループ会社 **約90社** において、それぞれの取り巻く環境に応じてKPIを定める。

住友化学（単体）のKPI



課長相当職以上の女性社員の割合

目標 ▶ **10%**以上（2022年中）

実績 ▶ **5.4%**（2019年9月）

男性社員の育児休業取得率

目標 ▶ **70%**以上（2022年中）

実績 ▶ **37.6%**（2018年度）

主要グループ会社（約90社）においても、2021年3月末までに制定

「すみか『こうします』宣言」の取り組みを開始

従業員一人ひとりが、住友化学で働くことに意義と誇りを感じ、心身ともに健康で充実した人生を送ることができるよう、大切にしたい価値や考え方を宣言

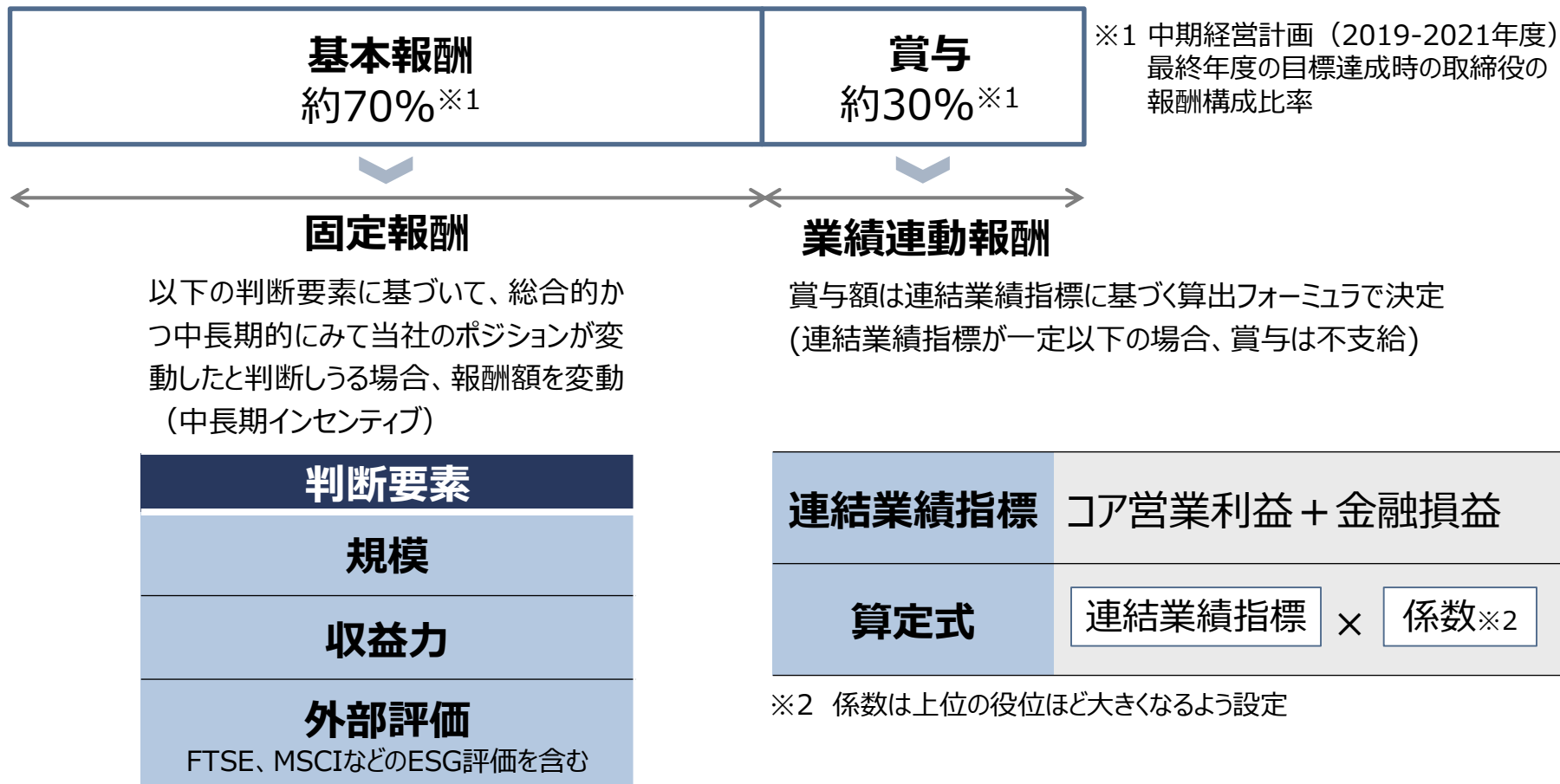
取り組み内容

- ◆ シリーズ毎に具体的なアクションアイテムを複数個設定
- ◆ 内容：働き方の見直し、健康管理、職場マネジメント等に関する項目

シリーズ	内容	宣言主体	時期
第1弾	すみかワーク・ライフ・バランス宣言	労使共同	2019.11
第2弾	すみかダイバーシティ&インクルージョン宣言	労使共同	2019.12
第3弾	すみか育成と成長宣言	労使共同	2020.1
第4弾	すみか健康社員宣言	会社・健康保険組合共同	2020.2
第5弾	すみか仕事の進め方宣言	会社	2020.3

経営陣幹部、取締役に対する報酬決定方針

取締役報酬の概念図



住友化学は「経済価値」「社会価値」を一体的に創出



環境負荷低減



食糧問題



ヘルスケア分野



ICTの技術革新

**事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献****-ステークホルダーの皆様とこの夢を共有-**

注意事項

本資料に掲載されている住友化学の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的事実でないものは将来の業績等に関する見通しです。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られた情報にもとづき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績等に重大な影響を与えうる重要な要因としては、住友化学の事業領域をとりまく経済情勢、市場における住友化学の製品に対する需要動向、競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場において住友化学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。但し、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。