



# 中期経営計画2024-26

2024年5月13日

住友バークライト株式会社

## Content:

1. 中期経営計画2021-23の振り返り
2. 中期経営計画の策定方針と2030年ありたい姿
3. 中期経営計画2024-26



## 1. 中期経営計画2021-23の振り返り

# 中期経営計画2021-23の振り返り

## 全体

- 当初の財務目標(売上収益2,500億円、事業利益250億円)を中期経営計画初年度に前倒しで達成
- 最終年度にあたる2023年度は、上方修正した事業利益目標は未達ながら、過去最高益275億円を達成

## 重点領域(半導体・モビリティ・ヘルスケア)

- 半導体需要増を受け、増産投資を実施。グローバルで迅速に対応し増益達成
- 継続的成長が見込まれるモビリティ用成形材料の増産投資を実施。モビリティ戦略3製品\*1の拡販を計面前倒し
- ヘルスケア領域で買収した川澄化学工業との統合が進展

\*1 モーター磁石固定用封止材、ECU一括封止材、パワーモジュール用封止材

## DX

- MI\*2推進プロジェクトを発足。MI導入とデータサイエンティスト育成を推進
- AI/IoT、ロボティクスを採用し、ものづくり基盤を強化

\*2 MI: Materials Informatics

## 環境

- SDGs貢献製品売上収益比率、温室効果ガス(GHG\*3)排出量削減は前倒しで目標達成

\*3 GHG: Green House Gas

## 代表的な製品例



ワールドワイドシェアNo.1\*4

国内シェアNo.1\*4

\*4 当社調べ

# 中期経営計画2021-23の振り返り

## 中期経営計画2021-23

	2020年度 実績	2023年度 目標 (当初→見直し後*)	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績
売上収益	2,090億円	2,500億円 →3,000億円	2,631億円	2,849億円	2,873億円
事業利益	166億円	250億円 →300億円	265億円	254億円	275億円
事業利益率	8.0%	10%	10.1%	8.9%	9.6%
ROE	7.0%	10%	8.5%	8.4%	7.8%
配当性向	26.7%	30%以上	28.3%	30.1%	32.1%
自己株式取得	---	---	---	---	30億円

\*2022年5月16日決算発表で売上収益/事業利益の目標値を上方修正

# 中期経営計画2021-23の振り返り

## 中期経営計画2021-23

		2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	振り返り
半 導 体	売上収益	573億円	758億円	795億円	829億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 半導体市況需要増に迅速に対応し、シェア拡大</li> <li>○ モビリティ戦略3製品の拡販を計画通り実行</li> <li>○ 中国/台湾に新ラインを増設(2024年稼働)</li> </ul>
	事業利益	94億円	165億円	153億円	161億円	
	事業利益率	16.5%	21.8%	19.3%	19.5%	
高 機 能	売上収益	726億円	922億円	1,024億円	1,014億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>× コロナ禍以降の事業環境変化に追従できず、対応に遅れ</li> <li>○ 放熱材料事業の立ち上げ</li> <li>○ 航空機事業の黒字化達成</li> </ul>
	事業利益	35億円	59億円	46億円	53億円	
	事業利益率	4.8%	6.4%	4.5%	5.2%	
Q O L	売上収益	786億円	944億円	1,023億円	1,022億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 医薬品包装フィルムのシェア拡大</li> <li>○ 医療機器のグローバルビジネス拡大</li> <li>○ 医療機器ベンチャーファンドに出資</li> </ul>
	事業利益	66億円	74億円	92億円	97億円	
	事業利益率	8.4%	7.9%	9.0%	9.5%	



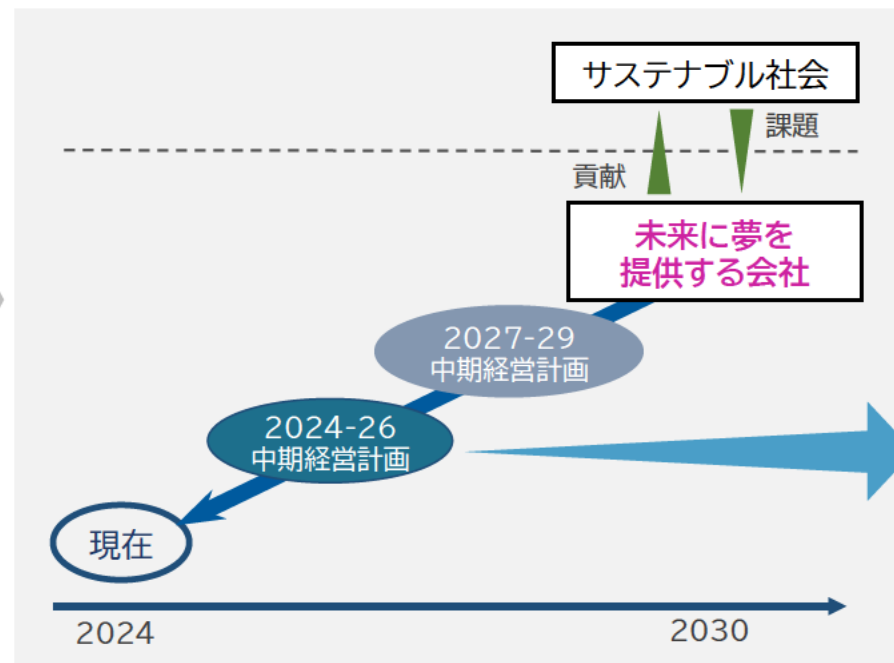
## 2. 中期経営計画の策定方針と2030年ありたい姿

# 策定方針

## 外部環境の複雑化

- 気候変動
- エネルギー危機
- 脱プラスチックの潮流
- カントリーリスク
- サプライチェーンマネジメント
- 人的資本不足
- 技術革新
- サイバーセキュリティリスク

SDGsに則して、組織一丸となって取り組む目標(財務、非財務)を  
2030年からバックキャストで設定



### 財務目標

財務基盤の一層の強化、  
資本収益性向上に向け  
「利益基準に転換」

### 非財務目標

サステナビリティの観点で  
将来の財務に影響を及ぼす  
「経営の重要課題」を設定



# 2030年ありたい姿

## 経営理念

我が社は、信用を重んじ確実を旨とし、事業を通じて、  
社会の進運及び民生の向上に貢献することを期する

## パーパス

プラスチックの可能性を広げることで  
持続可能な社会を実現する

## ビジョン

お客様との価値創造を通じて  
「未来に夢を提供する会社」

## 財務目標

事業利益

550億円

事業利益率

13%

ROE

10%

# サステナビリティ推進

2030年ありたい姿の達成に向けて、企業価値の向上と事業基盤の一層の強化に取り組む

## 経営の重要課題

環境・社会価値の創造

### 価値創造のアクセラ

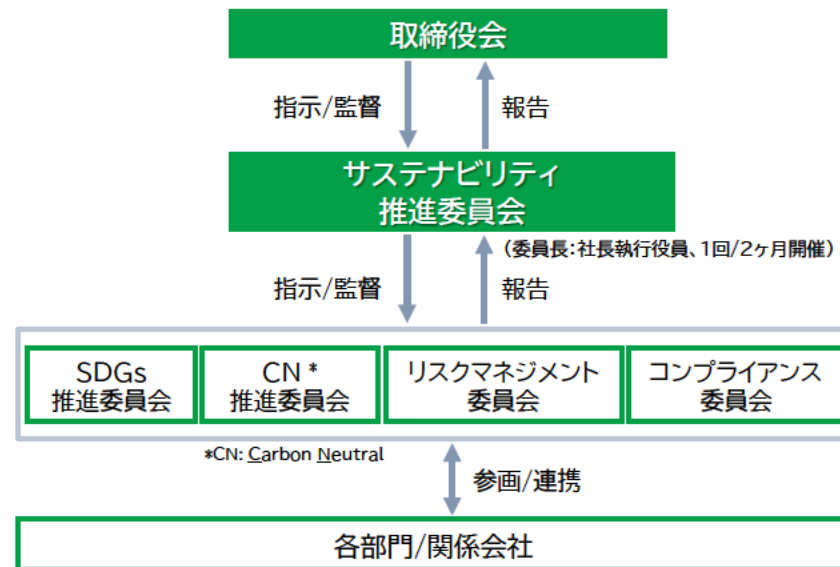
- 顧客との共創
- イノベーション
- 人的資本(人材の活躍)経営
- DX

### 事業を継続する基盤

- 安全衛生
- サイバーセキュリティ
- 製品責任
- 人権尊重
- コンプライアンス
- サステナブル調達
- コーポレートガバナンス



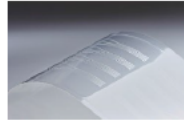

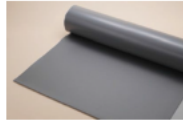



## サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進部(2023年4月発足)が  
 全社活動を主導して推進



# 経営の重要課題～環境・社会価値の創造

## カーボンニュートラルへの取組み ～技術・製品開発～

資源	創エネ/省エネ	長寿命	3R*1	環境対策
<ul style="list-style-type: none"> <li>● バイオマス原料</li> <li>● 副生CO2活用 (プラスチック合成技術)</li> </ul>  <p>リグニン樹脂      フラン樹脂</p>  <p>バイオマスフィルム</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 軽量化部材</li> <li>● 創エネ/蓄電部材</li> <li>● 熱マネジメント部材</li> <li>● 省エネ貢献材料</li> </ul>  <p>低温硬化材、常温保管材</p>  <p>光回路材料</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高耐候性</li> <li>● 高信頼性</li> </ul>  <p>超耐候性ポリカシート</p>  <p>長期耐久性防水システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リサイクルプロセス</li> <li>● 易解体樹脂</li> <li>● モノマテリアル化</li> <li>● 減容化・薄肉化</li> <li>● リサイクル原料</li> </ul>  <p>熱硬化性樹脂の ケミカル/マテリアルリサイクル技術</p>  <p>レアメタル回収のための 熱硬化性樹脂の易解体材料</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー 拡大</li> <li>● 電気ボイラー化</li> <li>● VOC*2低減</li> </ul>  <p>全製品のCFP*3値提供への取組み</p>  <p>低VOCフェノール樹脂シート</p>

\*1 3R: Reduce, Reuse, Recycle

\*2 揮発性有機化合物

\*3 CFP: Carbon Footprint

# 経営の重要課題～環境・社会価値の創造

## カーボンニュートラルへの取組み ～GHG排出量削減～

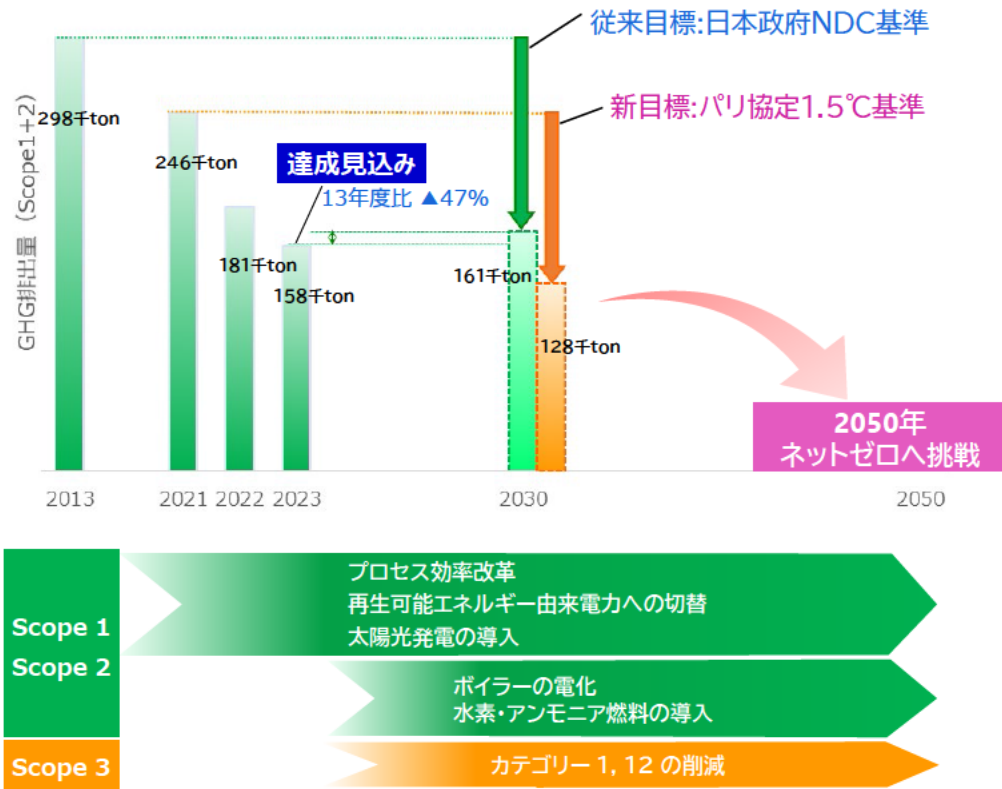
### 2030年削減目標

- 従来目標(日本政府NDC\*基準)  
2013年度比 46%削減  
→ 2023年度に前倒し達成見込み

- 新目標(パリ協定1.5℃基準)  
2021年度比 48%削減  
(2013年度比 57%削減に相当)

Scope1+2 に加え、  
Scope3の取組みも追加

\*NDC(Nationally Determined Contribution):国が決定する貢献



# 経営の重要課題～環境・社会価値の創造

## SDGs貢献

「6+1」の重点領域を設定し、SDGs貢献を推進



### SDGs貢献製品(例)



SDGs目標:7, 9, 12, 13  
パワーモジュール用封止材



SDGs目標:9, 12, 13  
リグニン変性フェノール樹脂



SDGs目標:7, 9, 13  
コープライトパネル



SDGs目標:2, 9, 12  
鮮度保持フィルムP-プラス



SDGs目標:3  
再生医療用理化学製品

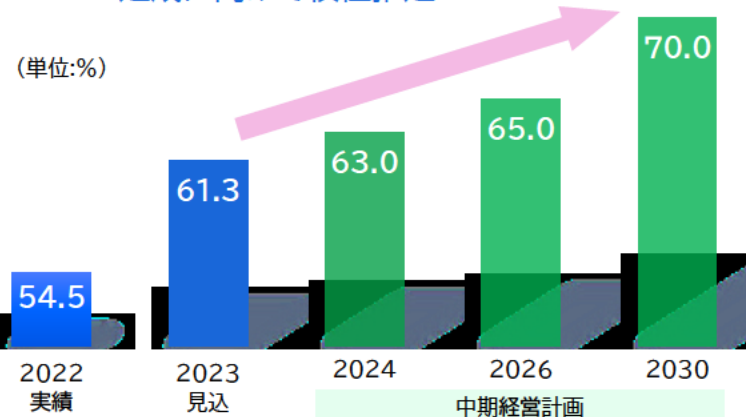


SDGs目標:8, 12  
胆管ステント

## SDGs貢献製品\*売上収益比率

2023年度目標:50%  
→2022年度に前倒しで達成

2030年度目標:70%  
→達成に向けて積極推進



\* SDGs目標に対しての貢献について、実データもしくは公開情報に基づいた客観的数値となっているか、ネガティブインパクトが考慮されているかを、サステナビリティ推進委員会にて討議したうえで、承認しています。

# 経営の重要課題～価値創造のアクセラ

## 顧客との共創

共創テーマ創出を目指して



「顧客満足」を超えて「顧客感動」へ  
CS/One Sumibe\*を深化

\*CS/One Sumibeの詳細はP29を参照

## イノベーション

将来の利益創出を目指して



期待案件のプロジェクト化推進



新製品開発を強化

社会的価値・環境的価値を有する  
新製品/新ソリューションを創出

## 人的資本経営 (人材の活躍)

全社力の最大化を目指して



多様性の尊重

自律性の強化

組織力の向上

## DX

人生産性の向上を目指して



データドリブン  
経営



スマート  
ファクトリー






研究開発力  
アップ

# DXの推進

## DX

経営の重要課題として、前中期経営計画の取組みを継続、更に進化  
2030年ありたい姿の実現に向けてDXを全社横断で推進

黒字:前中期経営計画の継続・強化/横展開  
青字:大幅な高度化又は新規取組み

データドリブン経営	スマートファクトリー	研究開発力アップ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務変革 仕事のやり方を変革 ダッシュボード導入</li> <li>● 全社基幹システムの 基盤強化</li> </ul> 	<p>“人に頼らないモノづくり” (人生産性向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産技術DX ロボティクスの積極導入 データ駆動型工程管理</li> <li>● 海外工場に横展開</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データ駆動型研究開発の 促進/高度化</li> <li>● 先進的インフォマティクス 技術の探索/導入</li> </ul> 
<h3>人材育成</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社デジタル人材 / データサイエンティスト / ビジネスプロモーター*人材</li> </ul>		

\*新規事業推進者



ビジネスモデル  
変革

# 経営の重要課題～事業を継続する基盤

環境・社会価値の創造を実現するために、  
経営基盤を強化

## 安全衛生

安全をすべてに  
優先させる



重篤な労働災害ゼロ  
安全・安定操業継続

## 製品責任

顧客第一・品質第一  
Zero Defect



重大品質クレームゼロ  
ものづくり管理体制の強化

## コンプライアンス

企業倫理の遵守



重大法令違反ゼロ  
グローバルの内部統制強化

## サイバーセキュリティ

機密情報管理強化



管理体制整備  
脆弱性への対応

## 人権尊重

人権課題対応への  
コミットメント



人権デューデリジェンス実施

## サステナブル調達

サプライチェーン  
マネジメントの強化



サステナブル調達率向上

## コーポレートガバナンス

取締役会の実効性の  
継続的向上



実効性の評価  
課題の抽出、解決



### 3. 中期経営計画2024-26

# 中期方針・中期戦略

## 中期方針

# “ニッチ&トップシェア”を目指し、 価値創造につながるポートフォリオ改革に挑戦する

### 中期戦略①

製品構成を最適化し、  
既存事業の収益力を強化

- 利益基準への転換
- 製品ポートフォリオ改革に向けて高付加価値製品へシフト
- SB-ROIC(社内指標)を活用して資本効率性の向上を図る
- 重点領域(半導体/モビリティ/ヘルスケア)にリソースを集中

### 中期戦略②

SDGsに則した環境的・  
社会的価値を有する新商品/  
新ソリューションを創出

- SDGs貢献製品の創出
- ニッチ&トップシェアを目指し、カーボンニュートラルを意識した新商品/新ソリューション開発
- 挑戦を全社で支援、提案型テーマの実施をサポート
- 社外との協業強化・仕組みづくり
- 中長期視点で探索領域を設定

### 中期戦略③

個人の自律性と組織の  
一体感を高め、全社力を  
最大化

- 人間力向上、従業員エンゲージメント向上を意識した各種取組みの企画・実行
- 自律性の強化、組織力の向上を目指した教育プログラムの実施
- CS/One Sumibe活動の推進(組織を超えた自主的な連携)

## 財務目標

## 資本コストと企業価値を意識した経営に取り組む

## 中期経営計画2024-26

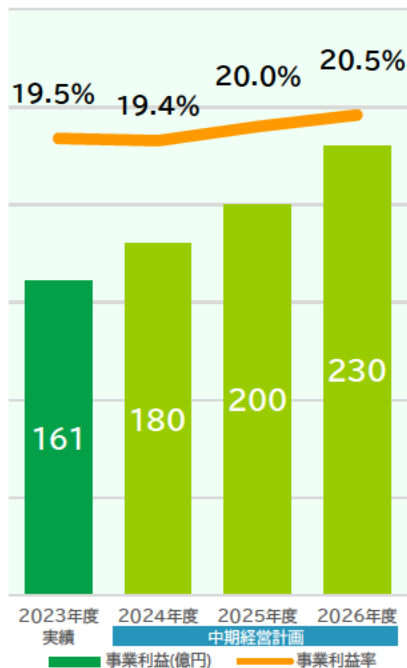
	2023年度 実績	2024年度	2025年度	2026年度	2030年度 (ありたい姿)
事業利益	275億円	300億円	340億円	400億円	550億円
事業利益率	9.6%	9.7%	10.5%	11.5%	13.0%
(売上収益)	(2,873億円)	(3,090億円)	(3,250億円)	(3,450億円)	(4,200億円)
ROE	7.8%	---	---	9.0%	10.0%

# 財務目標～セグメント別

## 中期経営計画2024-26

(億円)		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	主要製品・用途例
半 導 体	事業利益	161	180	200	230	 <p>先端半導体 (封止材・感光性材料)</p> <p>パワーモジュール/ECU (封止材・放熱材料)</p>
	事業利益率	19.5%	19.4%	20.0%	20.5%	
	(売上収益)	(829)	(930)	(1,000)	(1,120)	
高 機 能	事業利益	53	60	75	90	 <p>モーター/バッテリー(成形材料、絶縁材料)</p> <p>航空機内装</p> <p>バイオ由来樹脂</p>
	事業利益率	5.2%	5.5%	6.5%	7.5%	
	(売上収益)	(1,014)	(1,100)	(1,150)	(1,200)	
Q O L	事業利益	97	100	110	130	 <p>低侵襲医療機器</p> <p>バイオマス・モノマテリアル包材</p> <p>細胞・遺伝子治療支援</p> <p>アイウェア</p> <p>屋根防水</p>
	事業利益率	9.5%	9.5%	10.0%	11.5%	
	(売上収益)	(1,022)	(1,050)	(1,100)	(1,130)	

# 事業戦略～半導体関連材料



2023年度実績 2024年度 2025年度 2026年度  
 中期経営計画

■ 事業利益(億円) ■ 事業利益率

## 主なSDGs目標



## 現行ラインナップの販売拡大

- 半導体市場回復を見越した封止材のグローバル供給/サポート体制構築

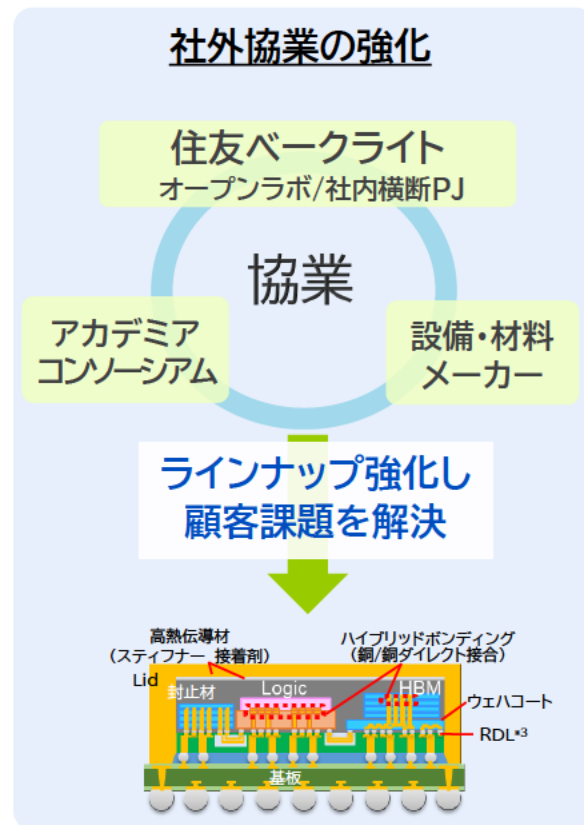
## マーケットリーダーとして次世代半導体材料の開発を強化・推進

- HPC<sup>\*1</sup>(チップレット、HBM<sup>\*2</sup>)、パワーデバイス用半導体材料(封止材、感光性材料等)
- 環境対応への取組み

## 社外協業の積極推進

- オープンラボの拡充
- コンソーシアム、アカデミアと協業
- 仮説検証/ソリューション提案力向上

\*1 HPC: High Performance Computing  
 \*2 HBM: High Bandwidth Memory  
 \*3 RDL: Redistribution Layer



# 事業戦略～半導体関連材料(モビリティ)

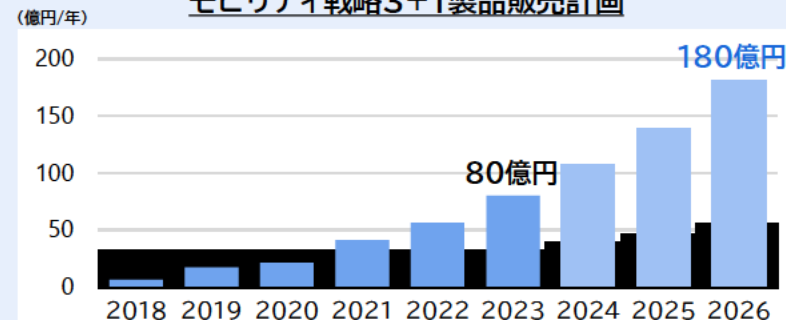
## モビリティ戦略3+1製品の販売拡大

- 欧米:「生販研サポート+新生産拠点本格稼働  
+オープンラボ拡充」による顧客対応強化・販路拡大



\*ECU: Electric Control Unit, TCU: Transmission Control Unit

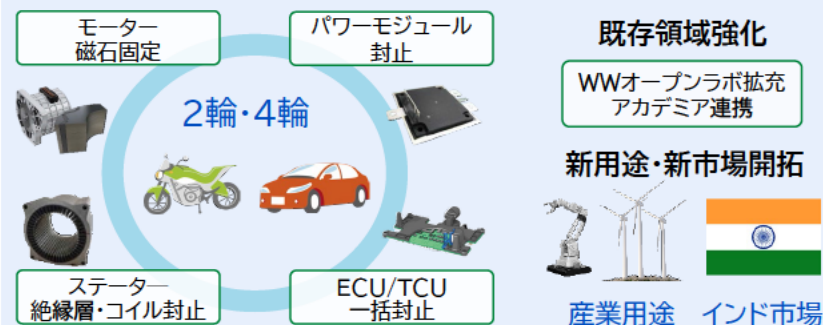
## モビリティ戦略3+1製品販売計画



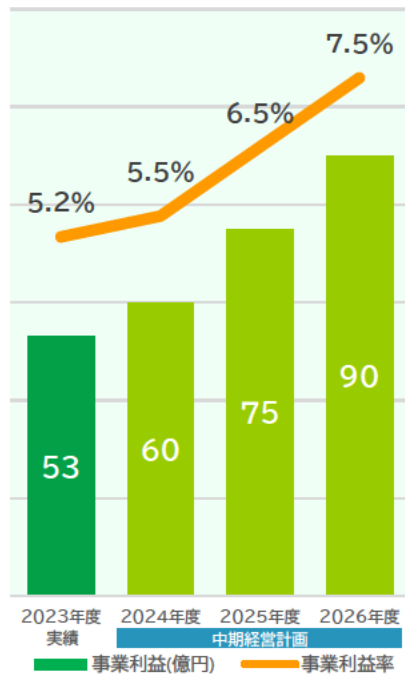
## 新規用途・新規市場への展開

- 次世代モーター用材料開発
- インジェクション成形用材料の拡大(センサー)
- 2輪4輪eパワートレーンから産業用途へ展開
- インド市場開拓

## 既存領域の強化+新用途・新市場への展開



# 事業戦略～高機能プラスチック



主なSDGs目標

- 7 再生可能エネルギー
- 9 産業と地域発展の推進
- 12 つくばない、減らす、リサイクル
- 13 気候変動に具体的な対策を

## 既存領域の収益力強化

- グローバル視点での生産拠点の最適化
- スマートファクトリー化推進による生産性向上

## 高付加価値製品へのポートフォリオ変革

<強化領域>

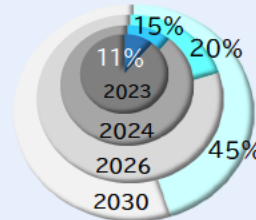
- 電動車(バッテリー、e-Axle、各種電動パーツ)
- 半導体関連(レジスト、パワーモジュール、センサー)
- 航空機(内装材) 等

## 循環型社会への適応

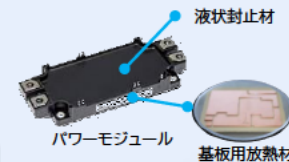
- バイオマス製品の拡大
- 熱硬化性樹脂リサイクル技術開発の推進

## 強化領域の製品例

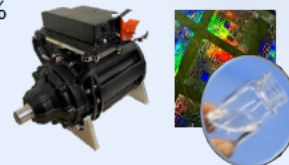
強化領域売上比率



コプライト ウインドウリビール  
パネル アッセンブリ



液状封止材  
パワーモジュール  
基板用放熱材



e-Axle部品  
レジスト用  
高耐熱樹脂



バッテリーモジュール部品

## 環境対応製品例



リグニン変性樹脂  
各種バイオマス樹脂

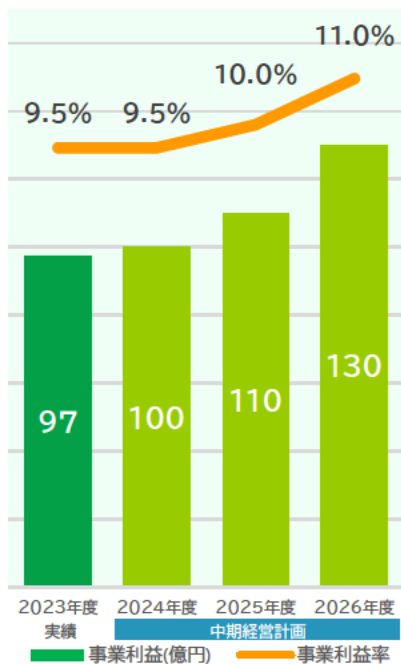


フラン樹脂



ケミカルリサイクル実証プラント

# 事業戦略～クオリティ オブ ライフ



## 医療機器・バイオ

### 収益力の強化

- 強化領域(血管内、消化器、内視鏡領域)の製品ラインナップ拡充
- 細胞・遺伝子治療支援製品の拡販
- 不採算製品の整理

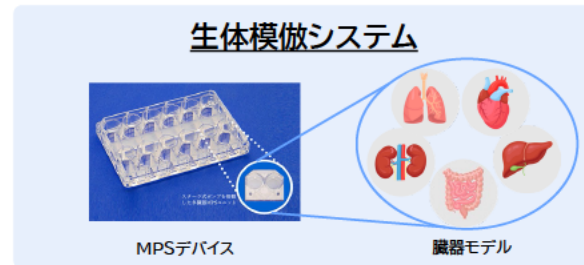
### グローバル事業の強化

- 主力製品の海外売上拡大  
(欧米:低侵襲医療機器、アジア:血液バッグ等)

### バイオ新製品の早期実績化

- 簡便な多臓器連結培養を可能にする創薬支援用生体模倣システム(MPS\*)の事業開発

\* Microphysiological system





# 事業戦略～クオリティ オブ ライフ

## フィルム・シート

### 高シェア製品のグローバル展開

- 半導体用途のアジア展開強化
- モノマテリアルPTPの欧州展開



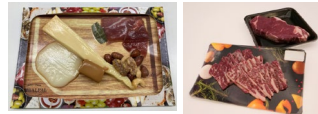
モノマテリアルPTP

### 収益力の強化

- スマートファクトリー化推進による生産性向上

### 新製品の創出

- 食品ロスの削減に貢献するスキンパックの認知度向上
- 環境対応新製品の上市



スキンパック

#### 主なSDGs目標



## 産業機能性材料

### 機能材製品のグローバル展開

- 光学用途(アイウェア、車載)
- 電動車向け絶縁シート



アイウェア製品

### 新たな付加価値製品の実績化

- 電子調光シートの上市

## シート防水

### 住宅領域での事業強化

- 新築領域シェア\*の更なる拡大
- 急増するリフォーム物件の取込み
- 太陽光発電向け防水部材での拡販



太陽光発電向け防水部材

\*日本市場シェアNo.1 (当社調べ)

#### 主なSDGs目標

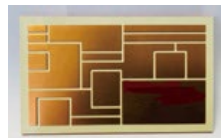


## 中期戦略② 新商品/新ソリューション創出(中期)

### プロジェクトから事業開発部へ

#### ● 放熱材料 (2023年昇格)

高熱伝導フィラーと高信頼性樹脂の配合・生産技術により、信頼性の高い高放熱材料を提供



#### ● 光回路材料 (2024年昇格)

今後様々な用途に適用されていく超高速光通信向け光回路材料を提供



#### ● MI推進 (2024年昇格)

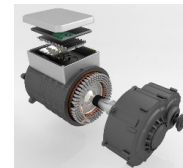
データ蓄積・活用、各基盤システム管理・拡張、先進MI技術による全所の課題解決支援や人材育成



### 現在推進中のプロジェクト

#### ● e-Axle(電動アクスル)

熱制御に優れ、小型・軽量・低振動・低騒音等、高効率で省エネ効果の高い電動アクスル提案



#### ● BMI\*ソリューション

接触抵抗が低く、違和感なく長時間使用可能な樹脂製脳波測定用柔軟ドライ電極を開発



\*BMI: Brain Machine Interface

#### ● 電子調光シート

スイッチの切替で透過率や色彩を自由に調整。アイウェアやスマートグラスなどのメタバース機器用途向けに開発中



※イメージ図

#### ● ケミカルリサイクル技術開発

循環型社会の実現によるプラスチックとの共生を目指し、熱硬化性樹脂のケミカルリサイクル技術の開発、社会実装に取り組む

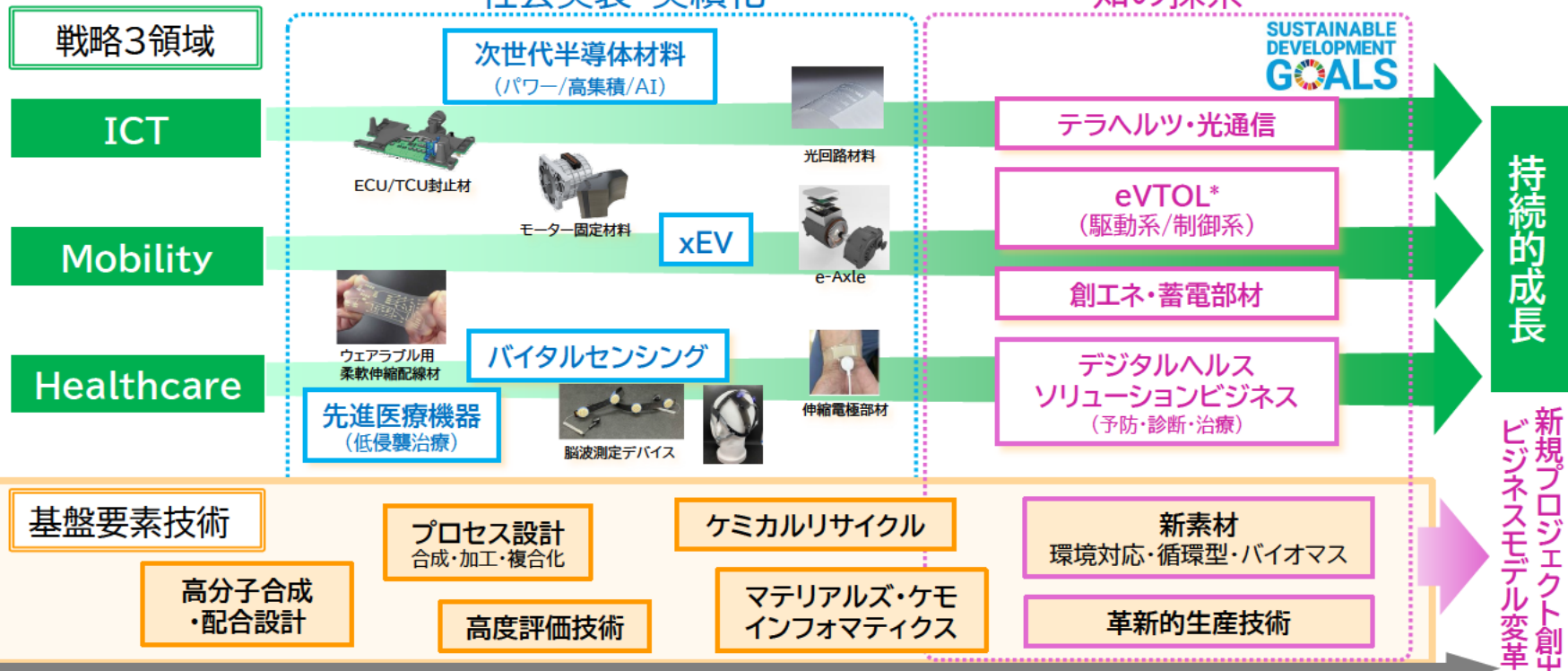


# 中期戦略② 新商品/新ソリューション創出(中長期)

探索マップ(2024年度版)

社会実装・実績化

知の探索



\* eVTOL: Electric Vertical Take Off and Landing aircraft 電気を動力源に、垂直に離着陸できる乗り物(空飛ぶクルマ等)

## 中期戦略③ 全社力の最大化(人的資本経営)

### 個人の自律性

#### 挑戦の機会の提供

- 海外トレーニー制
- テーマ創出プログラム



#### 重点取り組み事項

- 女性・キャリア採用者・シニア等多様な人材が活躍できる制度の充実化
- 働き方改革(柔軟な勤務形態)
- 評価制度改革の継続



多様性の尊重



(社内教育システム)



働きやすい職場作り/新たな厚生施設

個人の自律性と  
組織の一体感を高め、  
全社力を最大化



Customer  
Satisfaction



One Sumibe

組織横断

組織力の向上

挑戦者を讃える風土醸成

組織の一体感

# CS/One Sumibe活動

全社力を結集し、お客様と共に新たな価値創造を目指す

## CS推進

CS推進委員会  
(委員長:社長執行役員)



お客様に「感動」を届けるための全社活動  
「顧客満足」から一步踏み込んだ「顧客感動」を2023年度に新スローガンとして再設定

## One Sumibe活動

One Sumibe推進協議会



「顧客感動」の実現にむけて、部門横断で  
お客様の課題解決に取り組む活動  
グループ全体で部門間連携を活性化



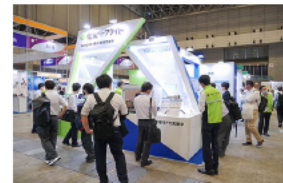
CS活動促進ポスター  
全世界に5か国語で展開



商社向け事業説明会



CSアワードにおける  
優秀事例の共有



全社横断で展示会に出展



世代、職位を超えた  
コミュニケーションの促進

# 投資方針・株主還元

## 「資本コスト」を踏まえて経営資源を配分(2024-26年度)

キャッシュ・アロケーション	用途別資金使途見込み
設備投資 500億円	既存事業の収益力強化(中期戦略①)・顧客への安定供給に資する設備投資をタイムリーに実行
成長投資 200億円	新製品/新ソリューション創出(中期戦略②)に向けた研究開発、DX、GX対応を推進
戦略的投資 500億円	有望案件発掘にむけた知の探索、オープンイノベーション推進、および事業ポートフォリオ改革に資する戦略的M&Aを実行
株主還元 300億円	<p>株主還元方針(2024-26年度)</p> <p>“安定的かつ継続的に利益を還元する”</p> <p>配当性向: <b>40%程度を目指す</b> (従来目安30%以上から変更)</p>



# SUMITOMO BAKELITE CO., LTD.

<https://www.sumibe.co.jp/>

---

## ■ 免責事項について

当社は、本資料の情報がお客様にとって有用なものとなるよう努めておりますが、特定の用途における正確性や妥当性を保証するものではありません。ご利用にあたっては、関連する用途との適合性や安全性を別途ご検証ください。また、本資料に含まれるいかなる事項も、知的財産権等に関する助言や許可を与えるものではありません。

## ■ 著作権について

本資料の著作権は、特に断りのない限り、当社またその関連会社に帰属します。当社の許可なく、本資料を無断で複製または転用等することを禁止しております。

## ■ 会社名の表記方法について

本資料における会社名の表記にあたっては、「株式会社」等の表記を省略している場合があります。