

業績のV字回復・再成長に向けて、  
構造改革の先頭に立つ

代表取締役社長  
社長執行役員

岩田 圭一

「やれることは全てやる」強い決意で前に進む

厳しい結果に終わった2023年度

2023年度、当社の業績は非常に厳しい結果となりました。当初より、医薬事業を支えてきたラツーダの特許クリフの影響を見越して、種々の対策を講じてきましたが、想定よりも遥かに崖の底が深かった。結果として、過去最大の赤字を計上したことは、経営として重く受け止めています。

想定以上の事業環境の変化を受け、危機感を持ってやれることは全てやるという強い意思を持ち、これまでとは別次元の規模の短期集中業績改善策に取り掛かりました。さらに、聖域なき抜本的構造改革にも着手し、全社横断の「構造改革クロスファンクショナルチーム」を立ち上げました。私自身がリーダーとして陣頭指揮を執り、改革を強力に推進しています。

目下の最大の課題は、上場グループ会社であるペトロ・ラービグと住友ファーマの対応です。これまで、アラムコ社との間でペトロ・ラービグに関する認識に温度差があったことや、住友ファーマの自律性を尊重してきたことなど、様々な理由で十分には踏み込めていなかった2つの課題に、正面からより深く取り組んでいます。

ペトロ・ラービグについては、最初の10年間の不安定なオペレーション、シェールガス台頭、環境意識の高まりなど、プロジェクトを立ち上げた時点では想定していなかった環境変化に見舞われました。稼ぐべき時期に十分稼げなかったことで、足元の業績悪化要因となっている石油精製設備の

高度化投資等の対策が後手にまわることになりました。また、工数にして2万人月を超える人材をペトロ・ラービグに派遣していたため、その間、当社の石油化学事業全体の高度化に十分な人材や資金を投入できなかったという側面もあったと思っています。

住友ファーマについては、ラツーダの特許クリフを想定して早くから自社開発や有望剤の導入にチャレンジしていましたが、それらがことごとく不調に終わったため、今日の厳しい局面を迎えることとなりました。2019年にロイバント社から導入した基幹3製品については、幸いすべて上市することができましたが、ラツーダクリフをカバーするに至るまで数年を要するでしょう。

抜本的構造改革では、こうした赤字事業の立て直しだけでなく、同時に新たな成長に向けた戦略の検討もスタートしました。従来の競争環境が大きく変化し、これまでの成長モデルは見直しの時期を迎えており、当社の将来像とそれを実現する道筋を改めて示す必要があると強く感じています。全社が思いを一にして、目指す姿に向かって邁進できるような方向性を定めたいと考えています。

私の責務は、構造改革の先頭に立って業績のV字回復を実現し、再成長の方向性を確立することに他なりません。こうした危機的な状況の中でも、若手メンバーから新たなアイデアが続々と出てきていることは心強いです。大きな組織ゆえに方向転換に多少時間を要しましたが、今は巨艦が動き出したと実感しています。

## V字回復、そして持続的成長へ

### V字回復の確度を高める

#### 短期集中業績改善策

目下、当社が取り組んでいるのは、「短期集中業績改善策」と「抜本的構造改革」です。

短期集中業績改善策は、2024年度のV字回復の確実性を高めるとともに、並行して進めている抜本的構造改革に向けて財務体質を強化することが目的です。

既に「事業再構築」「在庫削減」「投資厳選」「資産売却・余資活用」の各テーマを実行しており、当初目標を上回るスピードで進捗しています。当初5,000億円だったキャッシュ創出目標を6,000億円へ引き上げましたが、さらなる上積みも視野に入れて取り組んでいます。

想定すべきリスクがあるとすれば、「事業再構築」と「在庫削減」です。事業再構築については、今春のポストハーベスト事業や中国のLCDケミカル事業の売却など、矢継ぎ早に案件を成立させています。ただし、事業売却や提携などは相手との協議が必要であり、交渉の遅れや中止のリスクが伴うため、常に複数のプランを検討しています。また、在庫削減については、円安による海外資産の評価増でハードルが一段高くなっていますが、DX活用や基準在庫量のさらなる引き下げにより、恐らく達成できるでしょう。

2024年度の業績は、住友ファーマの徹底したコスト削減と基幹3製品の拡販による黒字化や、事業売却益を中心とした短期集中業績改善策の貢献も含め、コア営業利益1,000億円を見込んでいます。前期比で約2,500億円の大幅改善となりますが、第1四半期時点では、住友ファーマの業績が想定以上に改善するとともに、情報電子化学の業績が堅調に推移するなど、かなり良いスタートが切れています。各施策を徹底的に遂行し、何としても2024年度のV字回復を実現します。

### 構造的な経営課題に対する抜本的構造改革

抜本的構造改革は、V字回復後の持続的成長を目指し、当社が抱える構造的な経営課題に対して解決策を講じる取り組みです。既存事業の立て直しを図る「再興戦略」と、新たな長期成長モデルの確立および新規成長ドライバーの育成を図る「成長戦略」の2つの柱で進めています。

#### 再興戦略

再興戦略で中心となるのは、「ペトロ・ラービグ」と「住友ファーマ」の業績改善です。

ペトロ・ラービグについては、当社とアラムコ社による共同タスクフォースで議論を重ねた結果、2024年8月に再建プランを打ち出しました。当社とアラムコ社による資金提供および債権放棄により、ペトロ・ラービグとしては総額30億ドルの財務改善となるとともに、当社が保有する株式の一部をアラムコ社に売却することにより、当社持分率を37.5%から15%にまで低減させアラムコ社が60%の最大株主となる資本構成の見直しを行います。イコールパートナーから、当社：アラムコ社で1:4の出資比率に変わります。また、こうした財務改善プランも踏まえた、石油精製設備のアップグレードを含む今後の収益力強化策がペトロ・ラービグから公表される見込みです。債権放棄による損失は決して小さい額ではありませんが、これによりラービグが持っている本来の強みをより発揮できる体制が整うものと考えています。

住友ファーマについては、これまで同社の自律性・独立性を尊重してきましたが、今後はより経営にグリップを効かせる体制へと変更し、まずは早急な止血に着手しています。具体的には、企業再生の外部専門家約25名を起用して当社メンバーとともに再生専門チームを編成しました。このチームは、国内外の重要拠点に派遣され、再建計画の策定とモニタリングを担っています。加えて、取締役派遣によるガバナンス強化、債務保証など、最大限の支援を行います。また、住友ファーマの再成長に向けた道筋については、特に医薬品

の目利き・開発力の面において化学企業である当社が貢献できることに限界があり、有望剤を導入するための資金力も十分ではありません。同社の持続的な成長を実現するために、最適なパートナー選定を含めたあらゆる選択肢の検討が必要であると考えています。

#### 成長戦略

成長戦略は、各取り組みの中でも最も重要な施策と位置付けています。

化学産業を取り巻く環境は激変しており、技術、市場環境、社会のトレンドとともに、提供すべき価値も本質的に変わってきています。何を製造するかに加え、どのように製造するか、またモノではなくソリューションを提供するという視点をよ

り意識して、事業運営に取り組んでいきたいと考えています。

そうした想いを込めて、長期的に目指す姿を「Innovative Solution Provider」と設定しました。私たちの技術コンピテンスを発揮できる「食糧」「ICT」「ヘルスケア」「環境」という4つの分野において、社会課題をイノベティブな技術で解決する企業を目指します。

成長戦略のキーワードは、「2段ロケット」による成長です。2024年度にV字回復を達成した後、農業関連・ICT関連の2つの成長分野で、2030年に向けた成長軌道を作るのが1段目。そして、種をまいている先端医療分野の本格展開や環境負荷低減技術の社会実装など、これら2段目のロケットを2030年以降に着火し、さらなる成長路線を確実なものとするイメージです。

## 「Innovative Solution Provider」へと 変革を遂げるために

### 社会課題とリンクする4事業部門に再編

当社はこれまで、5事業部門の中で軽重をつけずに全体としての成長を志向してきましたが、多様な事業体を持つ強みがある一方で、経営資源の分散という課題も抱えていました。今回の4事業部門への再編は、社会課題に貢献できる事業領域にフォーカスすることがポイントであり、それぞれの事業領域の経営戦略上の位置付けを明確にし、メリハリのあるポートフォリオ戦略を展開することを狙いとしています。

今後の当面の成長ドライバーは「アグロ&ライフソリューション」と「ICT&モビリティソリューション」です。経営資源を重点的に投下することにより、2030年には、2つの成長ドライバーでそれぞれ1,000億円、トータルで2,000億円以上のコア営業利益を目指します。さらに、再生・細胞医薬等の「アドバンスメディカルソリューション」を新たな成長領域として育成していきます。「エッセンシャル&グリーンマテリアルズ」は、人々の生活を支える素材を安定的に提供するという、社会にとって不可欠な使命を果たしながら、環境負荷低減技術による価値創造に舵を切ります。環境負荷低減型ビジ

ネスは、世の中に存在しない革新的な技術を開発することに加え、社会が環境価値をどの程度受容するかという点で非常に難しいチャレンジですが、高い志と使命感を持って取り組んでいきたいと思います。

### 成長ドライバーとして期待する2部門の成長戦略

「アグロ&ライフソリューション」と「ICT&モビリティソリューション」は、既に実施してきた先行投資の収穫期となる案件が多いため、長期目標で掲げた利益水準の達成確度は高いと期待しています。

「アグロ&ライフソリューション」は、化学農薬の技術とバイオラショナルなどの天然物由来製品の2本柱で、環境再生型農業である「リジェネラティブ農業」に貢献することをビジョンとして掲げています。新規剤の開発とフットプリント構築の双方で既に手を打っており、今後10年は成果を刈り取るフェーズに入ります。世界6大市場のうち5つで非常に強固なフットプリントを確立しており、今年で上市3年目となる大豆用殺菌剤インディフリンに加えて、今年からは除草剤ラピディシルが



各国で順次上市される予定です。今後は、私たちの強みであるサプライチェーンのさらなる強化と、ヨーロッパでのバイオリショナル事業拡大に重点的に取り組んでいきます。

「ICT&モビリティソリューション」では、各部門にまたがっていたICT関連事業を統合し、顧客のイノベーションを加速させるソリューションを提案していきます。特に、半導体材料については、既にフォトレジストおよび半導体ケミカルの能力増強や念願であった米国展開に向けた投資を実施済みであり、半導体産業の回復とともにその成果が出てくると見込んでいます。加えて、2027年以降に本格化する2ナノに対応した次世代半導体材料、とりわけ先端EUVレジストの市場でどれだけのシェアを獲得するかが一つのポイントです。当社としては、独自開発した金属を含まないEUVレジスト「有機分子レジスト」を核として、トップシェアを目指します。

### 期待している次世代研究テーマ

より中長期的な視点では、当社は6つのコア技術をベースに、GX、DX、BX<sup>※1</sup>の3つの重要アセットを活用し、革新的なソリューションを次々と創出していくことを思い描いています。

今後の展開を期待しているソリューションとして、既にいくつかの具体的なテーマが進行中です。例えば、GXという切り口では、サステナブルな化学品原料として注目されるエタノールから直接プロピレンを製造する技術の開発を、NEDOのグリーンイノベーション(GI)基金事業として進めています。この技術のポイントは触媒であり、プロセスを少なくでき

るため、低コストでの製造が可能になります。さらに、この技術を活用すれば、ナフサから製造した場合と比べて、GHG排出量を半分程度に削減できる見込みです。2030年の世界のプロピレン生産能力を約2億トン/年と仮定すると、その僅か1%をこの技術に変えるだけで、年間約400万トンのGHG排出量削減が可能となり、約400億円<sup>※2</sup>以上の環境価値が創出される計算になります。開発は順調に進捗しており、パイロット設備は2025年度、実証設備は2028年度の稼働を予定しています。将来的には、こうした技術のライセンスを主体とするソリューション事業を、「エッセンシャル&グリーンマテリアルズ」のコア事業としていきたいです。

また、BXという切り口では、バイオ医薬品、中でも再生・細胞医薬品事業に大きな期待を持っています。iPS細胞を利用した医薬品の開発では、住友ファーマが世界の先頭グループを走っていますが、足元で最も進んでいるのは、承認されれば世界初となる、パーキンソン病を対象としたiPS細胞由来の医薬品。今年度中の申請・承認取得を目指しています。今後は、市場拡大に伴い量産投資が必要となるフェーズに入るため、住友ファーマと新会社を設立した上で、当社主導の体制を構築し、事業化をより加速する考えです。低分子医薬品や核酸医薬品のCDMOを中心とするファーマソリューション事業に加え、この再生・細胞医薬品事業を、新事業部門「アドバンストメディカルソリューション」のコア事業として育成していきたいと考えています。

※1 バイオトランスフォーメーション  
※2 GHG排出量1tあたり10,000円前提

## 2つの大きな経営課題を解決し、 市場の信頼を取り戻す

### 株価上昇・企業価値向上に向けて

2023年度は、厳しい業績の水準に鑑み、前年度から9円減配し、1株あたり年間9円の配当としました。赤字業績の中でもできる限りの配当を実現しましたが、減配となったことにつきましては、株主の皆様に対して大変申し訳なく思っています。また、2024年度はV字回復を見込んでいますが、傷んだ財務体質の強化を優先する方針であるため、2023年度と同様に1株あたり年間9円を予定しています。

上場企業として、1株あたり年間12円が株主還元の基本ラインであるという考えに変わりはありません。一刻も早く12円レベルの配当を実現し、将来的には配当性向30%、1株あたり24円以上の配当を目指します。

また、当社の現在の株価は、PBR1倍を下回る状況が続いています。低迷の原因について、短期的にはペトロ・ラービグ、住友ファーマという2つの大きな経営課題の解決に向けた施策が、まだ十分に資本市場の信頼を得られていないためと認識しています。ペトロ・ラービグについては、本年8月に再建プランを打ち出し、住友ファーマについても止血策の効果が期待通り出てきています。両社の業績改善を実績として示すことで、皆様の不安を払拭していきたいと考えています。その後も、述べてきた成長戦略を具現化し、「稼ぐ力」を強化し続けるとともに、メリハリのある経営資源の投下などを通じて資本効率を高め、企業価値向上に努めていきます。

### マインドセットの変革で時代に対応

今後、私たちがさらなる成長を実現するためには、マインドセットの変革を通じて、時代の変化に対応していく必要があると感じています。

当社は、住友の事業精神「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)」に基づき、銅の製錬による煙害の防止を目的にした肥料の製造から事業の歩みを開始しました。この起源により、「信用・確実」、「安全・品質」を大切にするという、素晴らしい企業文化・風土が深く根付いています。私は、これは当社の強みであり、今後も守り続けるべきDNAであると思っています。

一方、近年は社会の変化に対応しきれず、当社のポテンシャルや強みが十分に活かしきれなくなっていることを痛感しています。私は社長就任時から、「不作為のロス」を回避する文化を根付かせることを目指してきましたが、まだまだ道半ばであると言わざるを得ません。「変化を恐れず、真正面から向き合い」、そして「必要なアクションを迅速に構想し着実に実行すること」を、改めて徹底していきたい。そのために、社員が起業家精神をもって思い切って行動できる環境を作りたいと考えています。

また、今後社会課題を解決する真のソリューションプロバイダーになるためには、物事の本質を見抜く力が必要です。農業事業で言うと、農業用殺虫剤は手段に過ぎず、農作物の収量を上げるという需要家の期待に応えることが最終ゴールになります。視点を農業の販売から農作物の収量増加にシフトさせることで、例えば天然物を活用した土壌の改良等、新たなソリューションが生まれる可能性があると考えています。

長きにわたって培ってきた多様かつ深みのある技術基盤とグローバルな市場プレゼンスという強みを最大限に活かしつつ、変わりゆく社会・顧客のニーズの本質を見抜く力を一層研ぎ澄ますことで、社会課題を解決するソリューション(技術・製品)を次々と生み出していきます。そうすることで、住友化学が10年20年後もグローバルに存在感のある企業であり続ける、それが私の願いです。