

中期経営計画および構造改革の進捗

2022-2024年中期経営計画では、当社の技術・人材等の多様性とGXの推進による成長機会を組み合わせ、総合化学の「Power」を最大限に発揮することで、持続的成長を目指しています。最終年度となる2024年度の業績は、策定当初の目標を大きく下回る見込みですが、短期集中業績改善策および抜本的構造改革の推進により、業績のV字回復を実現するとともに、社会課題をイノベティブな技術で解決する企業への変革を通じて、持続的な成長を目指します。

2022-2024年度 中期経営計画

Change and Innovation ~with the Power of Chemistry~

本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。

	2023年度 実績	2024年度予想 (2023年5月修正中期計画)	2024年度予想 (2024年5月15日公表)	2024年度 公表予想-中期計画
売上収益	24,469	30,000	26,700	-3,300
コア営業利益	-1,490	2,000	1,000	-1,000
営業利益(IFRS)	-4,888	1,800	700	-1,100
親会社の所有者に帰属する当期利益	-3,118	1,000	200	-800

現状認識および業績動向

当社は2000年代以降、石化事業の抜本的競争力強化、ライフサイエンス事業のクリティカルマスの確保、ICTを中心とした新規事業の育成という3つのコア戦略を進め、中長期的な収益力強化に取り組んできました。その結果、本中期経営計画に至るまでにグローバルでの事業展開の進展や、情報電子化学、健康・農業関連事業等の非石化事業の拡大によるスペシャリティ化の進展という点において、一定の成果を示しました。一方で、技術のコモディティ化の加速や中国等での大型プラントの新増設などの外的要因に加え、5事業部門がそれぞれの成長を目指すことで経営資源が分散されたこと、また、医薬品での目利き・開発力が不足したこと等の内的要因も重なり、特にペトロ・ラービグをはじめとした石化事業や住友ファーマの業績が低迷しました。その結果、2023年度は創業以来最大となる3,118億円の最終赤字を計上するなど、既存の5事業部門をエンジンとした成長モデルは限界を迎えていると認識しています。

2023年度業績

外的要因	<ul style="list-style-type: none"> ●技術のコモディティ化の加速 ●中国での大型プラント新増設 ●新薬の開発難易度上昇 	内的要因	<ul style="list-style-type: none"> ●多角化経営による経営資源の分散 ●医薬品での目利き・開発力の不足 ●成長ドライバーの競争力不足
------	---	------	--

2023年度最終損益 -3,118億円	主要要因	住友ファーマ ラツェダクリフ	ペトロ・ラービグ 石油精製マージン悪化	減損損失 ●住友ファーマ無形資産 ●千葉工場、シンガポールMMA ●メチオニン
------------------------	------	-------------------	------------------------	--

短期集中業績改善策	事業再構築、在庫削減、投資厳選、資産売却・余資活用を通じたキャッシュ創出および損益改善
抜本的構造改革	業績V字回復後の持続的成長の実現に向けた既存事業の立て直し「再興戦略」と新たな長期成長モデルの確立「成長戦略」

短期集中業績改善策

2024年度の業績V字回復の確実性を高めるとともに、抜本的構造改革に向けた財務体質強化のため、短期集中業績改善策に取り組んでいます。当初は5,000億円のキャッシュ創出を目標としておりましたが、2024年度3月までに想定を上回る進捗があったため、目標額を6,000億円に上方修正しました。創出したキャッシュにより有利子負債の返済を進めることで、いち早い財務体質の回復に努めます。また、コア営業利益の改善についても、当初目標の500億円からさらなる上積みを図ります。



これまでの取り組み

事業再構築 キャッシュ創出1,200億円(当初目標額)のうち、 4割相当の案件が達成確実 公表済案件 <ul style="list-style-type: none"> ●メチオニン競争力強化・系列再編 ●シクロヘキサノン事業撤退 ●農業ポリオレフィン事業譲渡 ●樹脂用着色剤事業譲渡 ●ポストハーベスト事業譲渡 ●中国LCDケミカル事業譲渡 ●海外アルミニウム製錬事業譲渡 	在庫削減 2024年3月末で 約750億円削減 DX活用ならびに事業譲渡・撤退による自然減を含め、一段の削減を目指す 連結棚卸資産残高推移
---	--

投資厳選 中計比1,500億円削減 さらなる投資縮減 2022-2024年の累計設備投資・投資計画(キャッシュベース) 	資産売却・余資活用 政策保有株式の売却を加速 さらなる上積みを目指す <ul style="list-style-type: none"> ●政策保有株式の売却(約410億円) ●稲畑産業株式を売却(約240億円) ●厚生施設等の売却(約100億円) ●海外グループ会社の余資有効活用(約700億円) 政策保有株式の推移
---	--

抜本的構造改革

2024年度の業績V字回復後の持続的成長の実現のためには、当社が抱える構造的な経営課題に対して抜本的な解決策を講じる必要があります。当社は、「抜本的構造改革」と題し、既存事業の立て直しを図る「再興戦略」、そして新たな長期成長モデルの確立や新規成長ドライバーの育成を図る「成長戦略」に取り組んでいます。

再興戦略

住友ファーマ再建： 「速やかな止血」と「再成長に向けたあらゆる選択肢の追求」を同時に実行

徹底した販管費・研究開発費の合理化

2024年度は、前期比1,000億円以上となる販管費・研究開発費の大幅削減を進めています。2023年度に実施した北米での2回の人員削減や、無形固定資産の減損効果が通年で寄与するほか、研究開発費については、ウオタロントの大塚製薬への導出や、後期開発品の見直しなど、開発パイプラインの絞り込みを進めています。経費については、当社および企業再生専門チームが関与し、徹底した削減に取り組まします。また、国内の体制スリム化についても検討していきます。

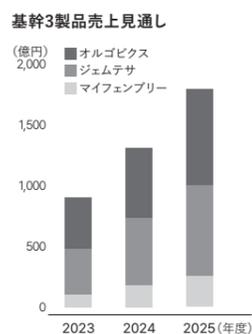
販管費	△670	研究開発費	△410
経費削減	△310	治験費用絞り込み	△220
人員削減	△260	人員削減	△180
無形資産償却	△100	その他	△10

がん領域への開発リソースの集中

早期の収益貢献が期待できるDSP-5336およびTP-3654の開発に資源を集中し、2027年度までの承認取得と上市を目指します。どちらの剤もフェーズ1/2の段階ですが、明確な治療法が確立されていないがん疾患をターゲットとしています。現段階の治験からは、効能や安全性の面において優れた結果が得られており、ピーク売上収益はDSP-5336が500億円規模、TP-3654が1,000億円規模となるポテンシャルがあります。

基幹3製品の着実な成長

2023年度に市場への浸透が進んだ基幹3製品の拡販を推進します。オルゴビクスは、治療ガイドラインの改訂により併用療法の推奨薬となったことを活かし、第一選択薬としての地位の確立を目指します。ジェムテサは、前立腺肥大症に伴う過活動膀胱への適応拡大を申請中であり、承認取得を見据え販売体制を整備します。マイフェンブリーはメディア広告強化による認知度の向上に取り組まします。



再生・細胞医薬の新会社設立により、事業加速

iPS細胞実用化のフロントランナーであるという強みを活かし、再生医療でしか提供できない新たな価値の提供を目指します。現在、開発を進めているパーキンソン病を対象としたiPS細胞由来製品は、承認されれば再生・細胞医薬製品として世界初となります。また、今後拡大が見込まれる研究開発や設備投資負担を踏まえ、当社と住友ファーマで新会社を設立することで、事業化を加速します。

予定適応症	地域	開発状況・上市目標
小児先天性無胸腺症(リサイミック)	米国	2022年3月上市済み
パーキンソン病 先駆け審査指定制度対象 (日本のみ)	日本	2024年度中の承認取得に向け準備中
	米国	フェーズ1/2試験開始
網膜色素上皮裂孔	日本	フェーズ1/2試験中→2028年度上市目標

ペトロ・ラービグ／エッセンシャルケミカルズ事業の再構築

ペトロ・ラービグ位置付け見直し

安価原料調達による圧倒的なコスト競争力を目指したペトロ・ラービグですが、昨今の石油精製や石油化学をめぐる外部環境の変化により業績が低迷しています。また、事業ポートフォリオをスペシャリティにシフトする当社と、共同出資社であるサウジアラムコ社とで、立ち位置の違いが顕在化してきました。

そのため、本年5月に結成した当社とサウジアラムコ社による共同タスクフォースで議論を重ね、8月にペトロ・ラービグの再建プランを打ち出しました。当社とサウジアラムコ社での資金提供・債権放棄による総額30億ドルの財務改善、また、資本構成の見直しにより、サウジアラムコ社が持分率60%の最大株主となり、当社は37.5%から15%に低下します。今後、収益力強化プランも同社から公表される見込みです。

国内・シンガポール事業再構築

国内事業については、既存エチレンプラントの合理化とカーボンニュートラル実現に向けた、環境負荷低減型コンビナート転換の検討を京葉地区にて進めるとともに、ポリオレフィン事業における企業連携、不採算事業・ノンコア事業の再編・整理を着実に実行します。

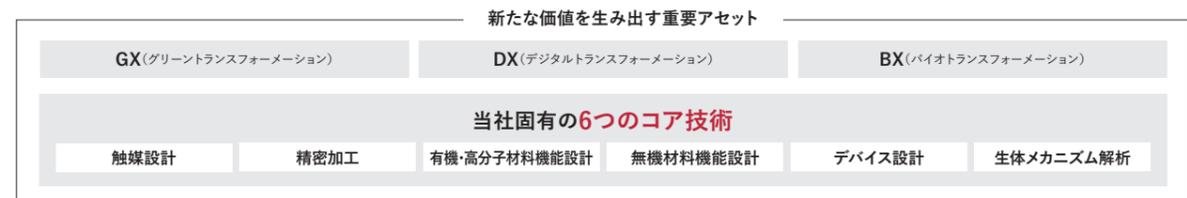
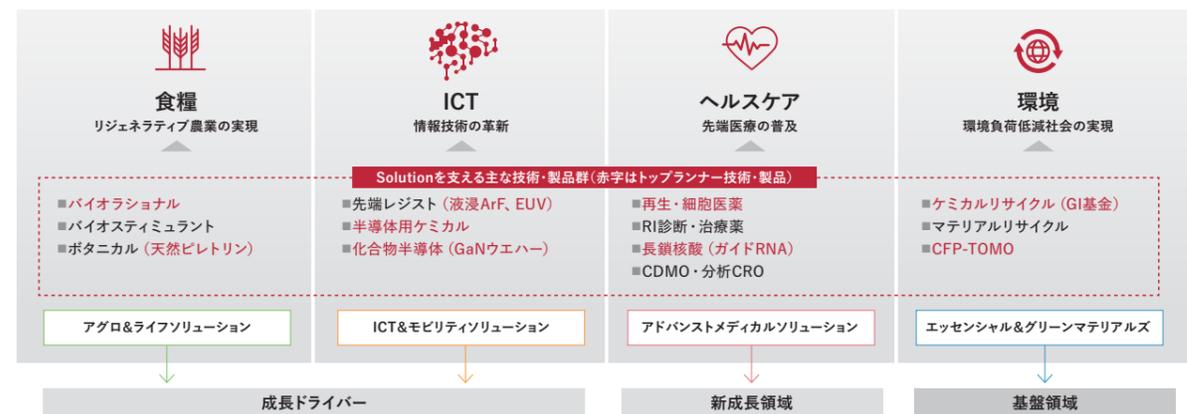
シンガポール事業については、出資者も含めたメンバーで構成された構造改革会議体において、上流のプラント最適化を検討するとともに、下流においては特殊高収益グレードなど製品の高付加価値化を通じた収益力改善に注力します。

成長戦略

社会課題をイノベティブな技術で解決する企業への変革

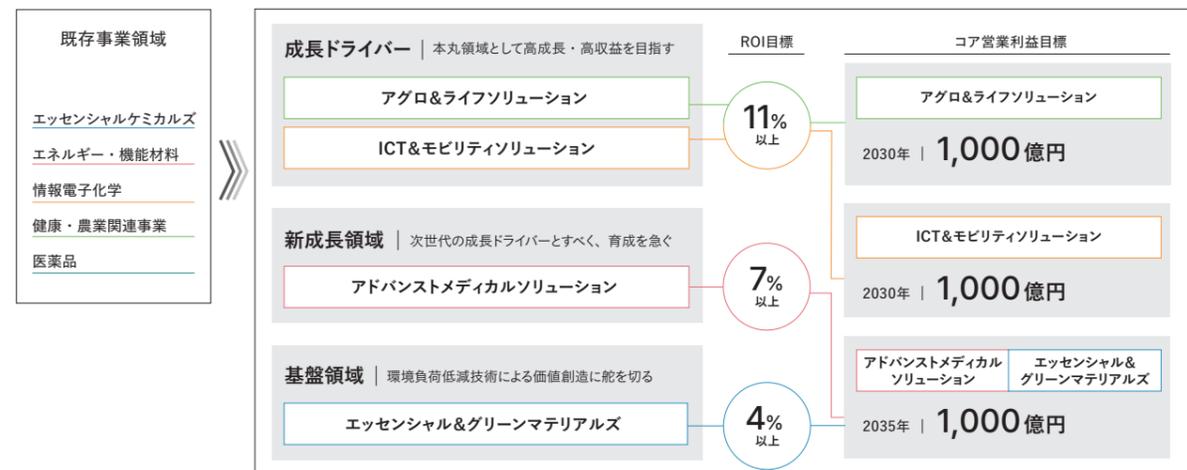
当社は、長期的に目指す企業像を、「Innovative Solution Provider」と定めました。当社は、食糧、ICT、ヘルスケア、環境の4つの分野における社会課題の解決に向け、100年以上の歴史の中で培った6つのコア技術、そしてそこから生まれる3つのX (GX・DX・BX) を切り口とした重要アセットを活用し、革新的な技術でソリューションを提供していきます。

Innovative Solution Provider



4つの新事業領域：2024年10月からスタート

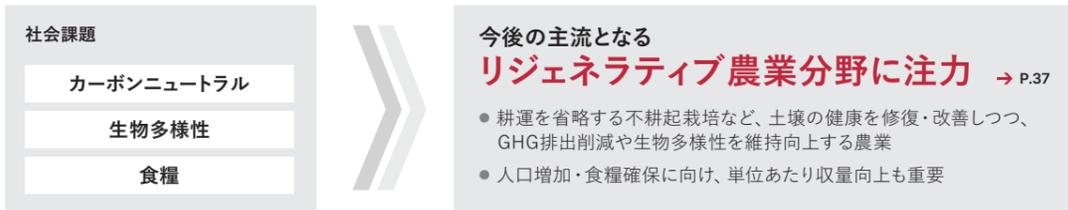
5つの事業セグメントを同列のエンジンとしてきた、これまでの成長モデルを転換し、経営資源の配分をよりメリハリのついたものにします。農業とICTを今後の当面の成長ドライバーと定め、「アグロ&ライフソリューション」と「ICT&モビリティソリューション」に経営資源を重点的に投下していきます。CDMOや診断薬を中心とした先端メディカル領域は次世代の成長分野と位置付け、「アドバンストメディカルソリューション」を育成していきます。「エッセンシャル&グリーンマテリアルズ」は、社会を支える製品を安定的に供給する、エッセンシャルという意味に加え、環境負荷低減技術による価値創造という、事業領域のコンセプトを明確にして運営していきます。



各領域の成長戦略

アグロ&ライフソリューション

当社が長年培ってきた化学農業とバイオリショナルなどの天然物のハイブリッドでリジェネラティブ農業に貢献。これまでの研究開発・フットプリントへの投資を回収しつつ、有望市場における新規剤の拡販を進める。

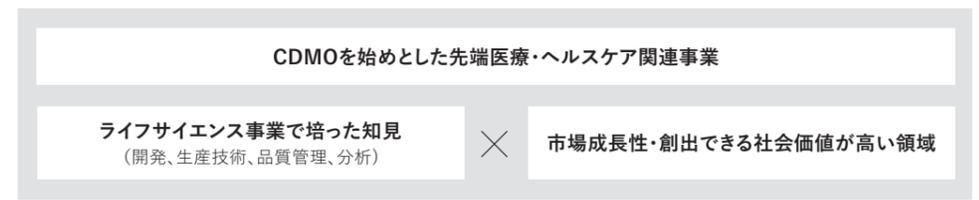


- 事業戦略**
- 化学農業・バイオリショナル・ボタニカルを駆使したリジェネラティブ農業貢献策の追及
 - ブラジル・インドなど 成長市場の販売拠点最大活用
 - 天然ピレトリン拡大・新規ボタニカル展開
 - アニマルニュートリション領域におけるバイオリショナル展開加速

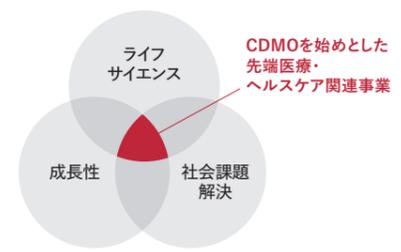


アドバンストメディカルソリューション

化学、バイオ、DX技術を融合した、多様な医療やヘルスケアニーズに応えるソリューションの創出・提供を通じ、人々のより健康で豊かな生活に貢献。核酸、再生・細胞医薬といった最先端分野と、医薬の大半を占める低分子分野の2本立てでCDMOの拡大を目指す。

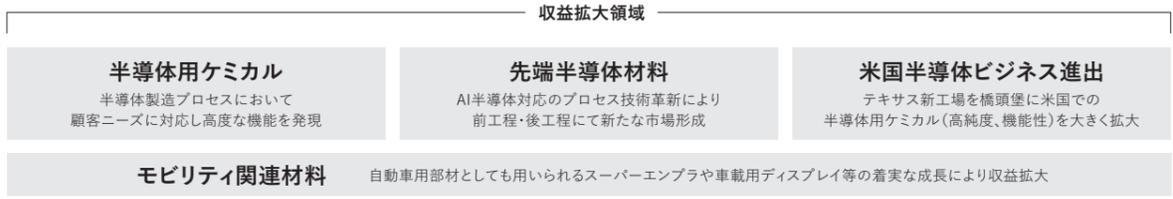


- 事業戦略**
- 再生・細胞医薬製品
 - iPS細胞の実用化技術を活かした米国市場での展開加速
-
- CDMO(低分子、核酸、再生・細胞医薬)**
- 高い合成力を武器に、開発が高度化する低～中分子領域をターゲットとしたCDMO事業の着実な成長
 - 再生・細胞医薬における治療薬開発とのシナジー最大化



ICT&モビリティソリューション

当社のICT関連事業とモビリティ関連事業を統合することで、積み上げてきた独自技術と豊富なノウハウを融合し、顧客のイノベーションを加速するソリューションを提案。半導体用ケミカルおよびフォトレジストに代表される先端半導体材料において強みを発揮するとともに、米国進出による事業領域の拡大により一層の成長を目指す。



- 事業戦略**
- 事業拡大**
- 独自の有機分子レジストにより次世代EUVでトップシェアを目指す
 - 技術転換期にある半導体後工程材料に積極参入
- 事業地域拡大**
- 半導体材料を中心に米国展開を本格化
- 既存事業の収益最大化**
- ディスプレイ材料：ポートフォリオを大きく転換。大型偏光フィルム、FPD用ケミカルからOLED・車載向け高機能材料にシフト
 - シリコン半導体材料：フォトレジスト・半導体用ケミカルの需要増加を先取りした供給体制強化
 - スーパーエンブラ：自動車分野での販売拡大
- 長期成長に向けて**
- 2030年代前半に飛躍が期待される次世代ディスプレイ、パワー半導体材料の開発を鋭意進める

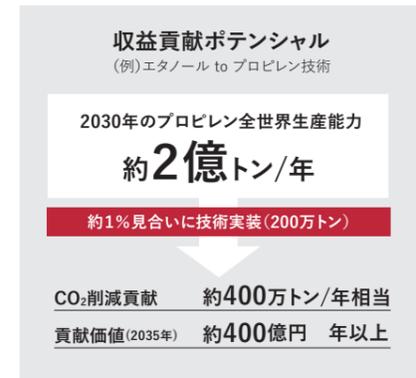


エッセンシャル&グリーンマテリアルズ

化石資源を消費する石油化学事業から環境負荷低減技術による価値創造に舵を切る。環境負荷低減技術とライセンスを組み合わせ、Solution Provider としての地位を確立。まずは2030年までにGX関連技術を確認し、2035年を目途に自社ブランドでの商業化、その後、海外ライセンスによるソリューション事業の拡大を目指す。



- 事業戦略**
- 環境負荷低減事業の拡大**
- GI基金に採択されたケミカルリサイクルを中心にGX技術開発に注力(候補技術例)
- エタノール to プロピレン(右図)
 - CO₂ to メタノール(ICR)
 - 廃プラ直接分解によるオレフィン
 - PMMAケミカルリサイクル 等
- ライセンスビジネスを中心としたソリューション事業を拡大
 - 当社の技術を用いたリサイクルプラスチック製品を「Meguri」ブランドとして展開



※1 Chemical Market Analyticsのデータをもとに当社推定
※2 400万トン×炭素価格10,000円

