

T O P M E S S A G E



代表取締役社長
社長執行役員

岩田 圭一

今こそ多様な事業体を持つ 総合化学の強みを発揮する 確かな成長軌道へ回帰

3つの成長ドライバーで 2024年度の業績回復を目指す

厳しい事業環境の中でも 手ごたえを感じた2022年度

過去最高益を記録した2021年度を経て、2022年度から新しい中期経営計画がスタートしましたが、ロシアによるウクライナ侵攻以降の原材料価格高騰やサプライチェーンの混乱、世界経済の後退など、想定を超える事業環境の変化にさらされました。当社は、住友ファーマの大型剤であるラツダの米国での独占販売期間満了、石油化学品・ディスプレイ材料・半導体市況の低迷により業績が悪化し、非常に厳しい一年となりました。

しかし、そのような中でも打つべき手を着実に打ち、いくつかの手ごたえも感じています。まず、2022年度、情報電子化学、エネルギー・機能材料という高機能化学分野や、健康・農業関連事業の分野では、厳しい環境下でもしっかりと収益を確保することができました。

また、総額約2,000億円にのぼる様々な戦略投資を意思決定しました。情報電子化学部門では米国の半導体プロセス材料の新工場、健康・農業関連事業部門ではバイオスティミュラント分野でのM&A、医薬品部門では住友ファーマの連結子会社であったマイオバント社の完全子会社化等、中期経営計画の方針に沿って実施した戦略投資は、最終年度の目標達成に向けた確かな布石となります。

さらに、全社的な取り組みである「グリーントランスフォーメーション(GX)」と「デジタルトランスフォーメーション(DX)」についても、着実に進展しています。GXはカーボンニュートラル戦略クロスファンクショナルチームが司令塔となり、開発、連携、実装等、種々の取り組みが進んでいますし、DXにおいても、製造、研究、サプライチェーンなどの各現場がDX推進の駆動力となっています。

その一方で、労働災害が少なくなかったことは深く反省すべき点となりました。日本の製造業を支える基幹産業としての使命を果たすためにも、改めて安全をすべてに優先させ取り組んでいく所存です。

2023年度は多様な事業体で 医薬品部門をカバー

2023年度は、ラツダの Patent Cliff の影響により医薬品部門で大幅な赤字が見込まれ、全体としても非常に厳しい業績になることが予測されますが、一方で、石油化学品やメチオニンの市況、半導体の需要は、2023年度の上期を底に回復に向かうことが見込まれます。

医薬品部門は、Patent Cliff の影響を避けることはできませんが、基本的には景気の変動に左右されない安定収益が期待できる事業であり、これまでも当社の業績に大きく貢献してきました。2023年度は、他の事業部門が医薬品部門をカバーすることでグループの業績を支える番であり、多様な事業を有する総合化学の底力が試される時期だと考えています。中期経営計画の最終年度である2024年度に向かって、為すべきことをしっかりと実行していきます。

2024年度に向けた 反転攻勢のシナリオ

2024年度に向けて、私たちには反転攻勢の確かなシナリオがあります。当社は、3つの成長ドライバーによって、2024年度の業績回復を目指していきます。

一つ目は、「リジェネラティブ農業」分野です。これは、日本語では「環境再生型農業」と訳されますが、土壌の健康を修復・改善しつつGHG排出削減や生物多様性を維持・向上し、持続可能な農業をめざす新しい概念です。化学農薬vs非化学農薬という構図を超えて、当社が力を入れてきたバイオラショナル製品と低環境負荷の化学農薬を組み合わせることで、今後大きな成長が期待される持続可能な農業分野で当社の存在感を発揮していきます。

二つ目は、高機能材料分野で、先行投資をしてきた半導体用化学品や液晶ポリマー（LCP）などの高機能材料群の効果が2024年度にかけて発現されますので、投資成果の最大化に注力します。

三つ目は、医薬品部門です。ポストラツダの基幹3製品（オルゴピクス、マイフェンブリー、ジェムテサ）は他社との連携や適応症拡大などで剤のポテンシャル最大化を図り、2024年度には売上収益2,000億円を目指します。さらに、北米子会社の再編による合理化効果によって、V字回復を実現していきます。



これらの成長ドライバーと、ディスプレイ材料の構造改革や合理化など、事業体質の転換という自助努力により、2024年度にはコア営業利益2,000億円の達成を目指します。

企業理念に基づき 社会課題解決と 企業価値向上を実現

広義の グリーントランスフォーメーション (GX)の観点から ポートフォリオを高度化

いつの時代にあっても、当社が目指すのは、住友の事業精神である「自利他 公私一如」の実現です。2022年度からは、カーボンニュート

ラルだけでなく、生物多様性、健康促進までその概念を広げた、広義のGXの観点から事業ポートフォリオの高度化を目指しており、それによって社会課題の解決と企業価値の向上の両立を実現していきます。そもそも当社は、技術による社会貢献がDNAとなっている企業です。いかにイノベーションを起こし、重点分野における次世代事業の創出に結びつけ、そして社会貢献につなげていくか——それを常に考えながら、目指す姿に向かっていきたいと考えています。

カーボンニュートラルは 他社連携や見える化などで進捗

カーボンニュートラルは、この1年でいくつもの具体的な進捗と成果がありました。

リサイクル関連では、使用済み

自動車から得られる廃プラスチックの材料リサイクルに向けて、リバー社と業務提携を開始しています。ケミカルリサイクルでは、PMMAの実証プラントを2022年12月に愛媛地区に新設し、今秋からのサンプル提供を予定しています。これは当社のリサイクルプラスチック製品ブランドである「Meguri®」の第一号製品です。また、コロナ収束により不要になった飛沫防止板を回収してリサイクルする取り組みを、地方自治体とともに推進しています。これによるリサイクル製品も「Meguri®」製品となる予定です。

新技術としては、ケミカルリサイクル技術の中で、廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造など4テーマが、「グリーンイノベーション基金事業※」に採択されました。2030年の社会実装を目指し、現在パイロットプラントの設計まで取り組みが進んでいます。

新しい技術の社会実装に向けては、他社との連携も必要です。2022年11月には、千葉県が中心となって京葉臨海コンビナートカーボンニュートラル推進協議会が発足しており、当社は積極的に議論に参加しています。また、同コンビナート内で三井化学株式会社、丸善石油化学株式会社と連携して、ケミカルリサイクル・材料リサイクルのプロセス開発・実装、バイオマス原料の確保や廃棄物の回収、共同での燃料転換とそれに付随するインフラの整備などの検討を進めています。

また、世界最大のアンモニアメーカーであるノルウェーのヤラ社と連携し、次世代エネルギーとして期待されているクリーンアンモニアの調達にも着手しました。

このように、カーボンニュートラルについて様々な取り組みを行っていますが、これらがどの程度、社会への貢献につながっているかを「見える化」することが重要だと考えています。当社は、従来より「Sumika Sustainable Solutions」(SSS) で環境負荷低減や資源循環に資する製品の売上収益を一つの指標としており、2022年度のSSS売上収益は約6,800億円でした。これを2030年には1兆2,000億円まで伸長させることを目指しています。

さらに、当社のライセンス技術や製品が、GHG削減にどの程度貢献しているかの実数値を算定することとし、これを「Science Based Contributions」(SBC) と命名しました。直近のSBCは、プロピレンオキサイド単産法など当社のライセンス技術を利用したプロセス改善によるGHG排出量が270万t、フルミオキサジンなど当社製品の利用によりGHGを削減できた量が560万t、合計約830万t/年で、当社の排出量 (Scope1+Scope2=765万t/2021年度) とほぼ同量となっており、そのGHG削減貢献のポテンシャルの高さを示すことができます。当社、ひいては化学産業のカーボンニュートラルへの貢献度の大きさをわかりやすく示す指標として、積極

的にSBCを活用していきます。

また、社会全体のカーボンニュートラル実現のためには、当社だけでなく、サプライチェーンに含まれる会社すべてが、製品ごとのカーボンフットプリントを算出できることが必要でしょう。当社では、化学製品に関するカーボンフットプリントの計算ツールを独自に開発し、他社に無償で提供しており、現在約70社に利用いただいています。業界全体のプラットフォームインフラの一つとして貢献したことが評価され、2023年に一般社団法人日本化学工業協会のレスポンシブル・ケア大賞を受賞しました。

※「グリーンイノベーション基金事業」は、経済産業省及び国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)等が実施する基金事業で、2050年のカーボンニュートラルの実現に向け、NEDOに2兆円の基金を造成し、野心的な目標にコミットする企業等に対して、10年間、研究開発・実証から社会実装までを継続して支援する目的で創設されました。

水資源の有効活用等で 生物多様性に貢献

カーボンニュートラルと密接にリンクするのが生物多様性です。カーボンニュートラルにはGHGという世界共通の基準がありますが、生物多様性についてはそのような数値化が難しいのが現状です。しかし、単なる自然保護活動ではなく、事業活動と自然との関わりを示す必要があると考えます。

当社は生物多様性について、自然資本へのマイナスの影響を減らしていく取り組みと、自然資本へのプラ

スの影響を増やす取り組みの2軸で進めていきます。

マイナスの影響を減らすためには、たとえば水資源を有効活用することが必要であり、インドの工場では工場内でミミズ養殖の技術を用いて家庭からの排水を処理して再利用することで、河川水の使用を70%以上削減しながら、生産活動に必要な水量を安定的に確保する取り組み等を行っています。プラスの影響を増やす取り組みとしては、リジェネラティブ農業の1つである不耕起栽培（耕さないことで土壌環境を維持・回復する農法）に適した農薬を開発し、この農法の普及を後押ししています。また、当社はCO₂削減と土壌の肥沃化の効果が期待される菌根菌（土壌中に生息する有用微生物の一種）の研究開発も進めるなど、除草剤などの農薬から、植物の成長促進や土壌の健康維持に貢献する農業資材まで、幅広いラインアップで生物多様性保全に貢献する考えです。

コア・コンピタンスである 人材と技術の強みを強化

人材の多様性の 維持・強化に取り組む

住友化学は、多様な事業を展開しているため、様々な技術、知見、経験などを持った人材が集まっています。その人材の多様性こそが、当社の最大の強みと言えるでしょう。そ

れを維持・強化するために、様々な取り組みを進めています。

人材確保においては、優秀な人材を獲得できるソースを重視しており、現在は定期採用を中心に、必要に応じて経験者採用を実施しています。当社は、2023年の理系大学院生の就活人気ランキングで、全業種中12位、化学・素材業界では5位になるなど好評価を得ており、そのことは非常に嬉しく思っています。

また、高齢者の活用も積極的に進めています。2006年に再雇用制度を導入し、2021年度時点で再雇用率97%と継続活用はすでに実現していますが、2024年4月以降は65歳定年制に移行し、働く意欲と能力のある人材がそれまでと同様の処遇で働くことができる環境を整えます。

女性の活躍については、理科系女性の採用比率を上げると同時に、女性がライフイベントを経てもキャリアを継続できるような環境整備に注力していきます。課長相当職以上の女性の割合は、KPIとしている目標10%以上に対し、2022年度には9.5%を達成しており、今後も目標を引き上げて継続的に取り組んでいきます。

技術の組み合わせで イノベーションを起こす

住友化学は、技術に立脚した会社であり、イノベーションを起こして社会に貢献していくことを目指しています。イノベーションは、新たな発

見だけではなく、既知と既知を組み合わせることで新たな価値や効果を生み出すことでもあります。その種類が多ければ多いほど、イノベーションが起きる確率は高まるため、多種多様な技術を有する当社は大きな可能性を有していると言えるでしょう。

また、技術においては、応用技術以上に、基盤技術が重要になります。当社が長年にわたる研究活動を通じて培った基盤技術が多様なソリューションに結びつき、それを究めることによって、また基盤技術が強くなる——総合化学は、こうした技術の正の循環に支えられているのです。このサイクルを活かし、社会課題やトレンドに対する新たなソリューションを生み出していきたいと考えています。

同時に、オープンイノベーションについても積極的に推進しています。海外では、米国ボストンや英国ケンブリッジなどのイノベーション集積地にCVI (Corporate Venturing & Innovation Office) を設置し、国内では、東京本社内に設置した共創空間「SYNERGYCA」で顧客や同業他社と対話することで、イノベーション創出を目指しています。

当社は2019年度から、新規事業創出に関して、研究テーマをアイデア段階から事業化まで4段階に分けて、ステージゲート管理を行っています。ゲート管理の要件を明確化し、事業部門とも深く協議しながら通過可否を判断することで、迅速な新規

テーマの創出・中止判断が可能となり、研究テーマの新陳代謝が活発化してきました。今後も有望なテーマを見極めながらイノベーションの芽を育て、事業化に向けて取り組んでいきます。

ステークホルダーであることを誇りに感じてもらえる企業へ

安定配当を重視し 上場会社の責務を果たす

最後にステークホルダーの皆様に、配当に対する考え方をご説明します。当社の配当方針には、配当性向30%と安定配当という2つのクライテリアがあります。2023年度は、厳しい環境が予想される

ため、配当性向はかなり高くなりますが、安定配当を重視し、1株当たり年間12円の配当を予想しています。

当社のような事業規模の企業は、どのような事業環境であっても、1,000億円程度のコア営業利益を上げる必要があると考えています。ここから税金を控除した利益に、配当性向30%を乗じると、概ね1株年間12円の配当となります。この水準が長期的な安定配当の最低基準になると考えており、現在のような厳しい状況であっても、この水準を維持するのが上場会社の責務であると感じています。今後は業績を成長軌道に乗せ、2024年度にコア営業利益2,000億円を達成することで、1株当たり24円以上の配当を実現

し、ステークホルダーの皆様の期待に応えることを目指します。

住友の事業精神に基づき プレゼンスを高めていく

私たちは、住友の事業精神に基づき、事業を通じて社会課題の解決に貢献していくことによってプレゼンスを高め、住友化学のステークホルダーであることに喜びや誇りを感じてもらえるような企業となることを目指しています。これに関連して、私にとって非常に嬉しい出来事がありました。最近の従業員満足度調査で、「住友化学で働くことを友人や家族に勧めたい」という項目で高いポイントが得られたのです。現場から、いわば「良い会社」と評価されたことに価値があると考えており、これから先も、そう感じてもらえる企業であり続けるべく、取り組んでいく所存です。

足元の事業環境は厳しい状況が見込まれますが、私たちは総合化学の強みを発揮することで、早期に業績を成長軌道に乗せて長期的に企業価値を向上させていくことを目指します。住友化学の将来に、ご期待ください。

