

社長インタビュー

住友化学グループの持続的成長と、
サステナブルな社会の実現への貢献を
共に目指します。

代表取締役社長 社長執行役員

岩田 圭一



Q 2020年は新型コロナウイルス感染症に大きく影響を受けた年になりました。改めてこの一年を振り返っていただけますか。

A 大きな環境変化の中、多様な事業を手掛ける総合化学の「守り」の強さを発揮できました。

コロナ禍での事業運営

2020年度は、新型コロナウイルス感染症に翻弄された一年となりました。世界各国でのロックダウン施策や国内での緊急事態宣言など、人の移動と交流が大きく制約を受ける中、当社は、化学産業として、社会インフラに必要な素材の供給責任を果たすべく、十分な感染防止対策を行うことで従業員の健康を守りながら、安全・安定操業を継続することに尽力しました。その結果、一部の海外子会社で稼働率の低下を余儀なくされたケースがありましたが、全体としては、操業面で大きな影響を受けることはありませんでした。

日々の業務においては、Face to Faceでのコミュニケーション機会の減少という大きな変化がありましたが、リモートワークの体制を早期に構築したことにより、以前に増して国内外の拠点とのコミュニケーションが容易になりました。また、2020年10月より、私自身の言葉をグローバル全社員に届ける社内向けブログを始めました。毎朝の散歩や読書の話から、人権問題・気候変動問題などテーマは多岐にわたりますが、このブログを通して、会社が直面している課題や今後の経営の方向性を全社員で共有する一助にできたらと期待しています。

総合化学の「守り」の強さが発揮された2020年度の業績

2020年度の業績については、年初からの新型コロナウイルス感染症の拡大により自動車関連需要が減退したことで、石油化学部門、エネルギー・機能材料部門での出荷が減少しました。加えて、ペトロ・ラービグ社の定期修理が実施されたことで、両事業部門の上半期の業績は低調に推移しましたが、下半期以降は、自動車関連需要の回復とともに急速に回復しました。情報電子化学部門については、当初は新型コロナウイルス感染症のマイナス影響を想定していましたが、実際は巣ごもり需要などにより年間を通して堅調な業績で推移しました。また、新たに加わった南米農薬事業の貢献により農薬の出荷が増加した健康・農業関連事業部門や、非定型抗精神病薬ラゾーダの堅調な販売が継続した医薬品部門については、新型コロナウイルス感染症の拡大前と大きく変わらない事業運営を続けることができました。過去に経験のない大きな環境変化の中、前年度を上回る業績を上げられたのは、多様な事業を手掛ける総合化学の「守り」の強さが発揮できたことによるものと考えています。

社長インタビュー

Q 現中期経営計画がスタートして2年が経過しました。進捗についてお聞かせください。

A 競争力の強化に取り組み、ROE約10%という一つの達成すべき水準をようやく狙える位置に到達したと考えています。

Change & Innovation 3.0 – 6つの基本方針

現中期経営計画を開始してから、新型コロナウイルス感染症の拡大や、カーボンニュートラルを巡る国内外の動きの加速など、当社を取り巻く事業環境に大きな変化がありました。当初掲げた「次世代事業の創出加速」「デジタル革新による生産性の向上」「事業ポートフォリオの高度化」などの6つの基本方針そのものに大きな変更はありません。しかし、重点の置き方や実行の時間軸は適宜見直しながら取り組んできました。

次世代事業の創出加速

まず、「次世代事業の創出加速」については、重点分野として「ヘルスケア」「環境負荷低減」「食糧」「ICT」の4つを掲げています。中でも、コロナ禍でますます社会のニーズが高まっている「ヘルスケア」と「環境負荷低減」の分野に、より経営資源を集中させて取り組んでいく考えです。これまでに、イノベーション探索拠点であるCVI^{*1}の拡充や、さまざまなスタートアップ企業との連携など、イノベーション・エコシステムの構築に取り組んできました。ヘルスケア分野では、再生・細胞医薬品のCDMO^{*2}事業に参入したほか、



環境負荷低減分野では、ケミカルリサイクルなどの技術開発の加速のため、千葉地区に新たに研究棟を建設することも決定しました。今後も、社内からイノベーションが次々と湧き出てくる体制づくりに一層注力していきます。

デジタル革新による生産性の向上

「デジタル革新による生産性の向上」については、最終的にはデジタル革新による新たなビジネスモデルの創出を目標としており、そのためのマイルストーンとして、DX戦略1.0～3.0を設定しています。これまで、DX戦略1.0として研究開発、製造、サプライチェーンマネジメント、バックオフィスそれぞれの抜本的な生産性向上に取り組んできましたが、本年から、この取り組みと並行して、既存事業の競争力強化(DX戦略2.0)、新たなビジネスモデルの創出(DX戦略3.0)に、前倒しで取り掛かっています。これらに着手するにあたり、子会社の住友化学システムサービスを吸収合併するとともに、アクセンチュア社との合併会社を設立することで、デジタル革新を加速する体制を一層強化しました。

事業ポートフォリオの高度化

また、「事業ポートフォリオの高度化」は、2020年度に特に注力したテーマです。大型投資案件のPMI^{※3}を着実に進めつつ、コロナ禍といった大きな環境変化の中でも収益力を維持できるよう、個々の事業の競争力強化に努めました。

近年の大型投資案件については、2019年に医薬ベンチャーのロイバント・サイエンシズ社と提携したことにより、ブロックバスター候補となる新たな二つのパイプラインを取得しました。すでに本年、両剤を上市しており、今後の収益確保の目途が立ちつつあります。農薬事業では、豪州の大手農薬会社ニューファーム社の南米子会社4社を買収しました。世界最大の農薬市場ブラジルを含む南

米市場において、当社が開発した期待の大豆用新規殺菌剤インディフリンの飛躍的な拡販を実現します。

過去の大型投資案件では、ラービグ第2期計画が2019年11月に商業運転を開始し、その後、2020年9月にプロジェクトファイナンスによる資金調達にかかる完工保証が終了したことで、将来の財務リスクを大きく低減させることができました。また、近年、市況低迷に悩まされていたメチオンン事業は、徹底した合理化によりコスト競争力を強化した上、市況も回復しつつあります。

そのほか、エネルギー・機能材料や情報電子化学を中心とした高機能化学分野では、次世代高速通信向け材料の開発や、ディスプレイ材料の高付加価値化、半導体材料の生産能力増強などを行いました。

今後の中長期的な業績目標

このような競争力強化の取り組みの結果、2021年度のコア営業利益は2,000億円まで改善すると見込んでいます。ROEでは約10%という一つの達成すべき水準であり、私が社長に就任して3年目で、ようやくここを狙える位置に到達したと考えています。しかしながら、現中期経営計画のコア営業利益の目標は2,800億円です。この目標は、決して取り下げるのではなく、早期に達成すべく努力を重ねていきます。健康・農業関連事業や医薬品での大型投資をはじめ、すでに打つべき手は打っており、今後数年間で本格的にその成果が発現してきます。健康・農業関連事業で800億円、エネルギー・機能材料や情報電子化学を中心とした高機能化学で800億円、医薬品で1,200億円以上を積み上げ、全体でコア営業利益2,800億円という水準を中長期的に達成できるよう、諸施策に取り組んでいきます。

※1 CVI: Corporate Venturing and Innovation Office

※2 CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization
(製法開発・製造などの受託事業)

※3 PMI: Post Merger Integration(買収後の統合プロセス)

社長インタビュー

Q 喫緊の課題となっている気候変動問題への対応など、サステナビリティの実現に向け、どのような取り組みをされていますか。

A 2050年のカーボンニュートラル実現に向け、住友化学ならではの戦略を策定・推進するため、新組織を立ち上げました。

サステナブル経営の推進

住友化学グループは、事業を通じて「経済価値」と「社会価値」をともに創出することで、当社グループの持続的な成長とサステナブルな社会の実現に貢献することを目指しています。現中期経営計画では、この取り組みをさらに充実させ、加速していくための諸施策を実施しています。

まず、現中期経営計画の発表と同時に、環境負荷低減やヘルスケア分野への貢献など、持続的な価値創造のための重要課題「マテリアリティ」に加え、安全、人権尊重、コンプライアンスなど、事業継続のための基盤となる項目を特定しました。また、マテリアリティへの取り組みの進捗状況を可視化するため、主要取り組み指標「KPI」を設定しました。

カーボンニュートラルの実現に向けて

近年、気候変動やプラスチック廃棄物など、環境負荷低減への対応に世界の注目が集まっています。気候変動については、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃以内に抑えるべく、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指すことを、日本を含む各国・地域が次々と表明し、政府や民間企業などが検討や活動を進めています。当社がかねてより気候変動問題への対応に力を入れており、2018年には当社グループとして温室効果ガス(GHG)排出量を2030年までに30%、2050年までに57%以上*削減するという目標が、Science Based Targets (SBT)イニシアチブによる認定を取得しました。この目標の達成も決して容易ではありませんが、よりチャレンジングな目標となるカーボンニュートラルの実現のためには、戦略を根本から見直す必要があります。そこで、2021年2月に、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた当社

グループの戦略を策定・推進することを目的として、「カーボンニュートラル戦略審議会」および「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」を新設しました。自社のGHG排出を最小化する「責務」と、製品・技術を通じて間接的に社会のGHG排出削減を達成する「貢献」の二つの観点で、住友化学ならではのカーボンニュートラル戦略を策定していく考えです。▶ [P60](#)

プラスチック廃棄物問題への対応

プラスチックは、軽量化や食品ロスの低減に貢献するほか、コロナ禍において保護具・飛沫防止板など感染症対策資材としても有用な素材だと認識されました。この有用な素材を活用しつつ、使用済みプラスチックを資源として循環させる社会を実現しなければなりません。当社は、プラスチックのリデュース、リユースにつながる製品の開発・供給に取り組むとともに、近年は、マテリアルリサイクルとケミカルリサイクルの技術開発を推進しています。今後は、2021年4月に新設した「プラスチック資源循環事業化推進室」を中心に、プラスチック資源循環に関わる取り組みの事業化を加速する考えです。▶ [P66](#)

* Scope1・2, 2013年度比

Q 株主・投資家の皆さまに向けたメッセージをお願いします。

A 化学の強みを発揮し、サステナブルな社会の実現に向けた重要課題の解決に挑み、企業価値の向上を実現していきます。

私は、株主・投資家の皆さまは重要なステークホルダーと認識しており、皆さまの存在を常に意識して日々の事業と経営に取り組んでいます。株主還元については、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などを総合的に勘案し、安定的な配当を継続することを基本としています。また、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います。

2020年度の年間配当は、前年度の17円と比べ2円減配となる1株当たり15円とさせていただきました。2019年度、2020年度については、十分な利益水準が確保できなかった中、配当性向よりも安定配当を重視して配当金額を決定しましたが、2年続けての減配となり、株主・投資家

の皆さまには大変申し訳なく思っています。2021年度は、業績が一定の水準に達する見込みであることから、1株当たり20円の予想としています。

住友化学グループは、今後も、化学の強みを発揮し、イノベーションと事業を通じてサステナブルな社会の実現に向けた重要課題の解決に挑み、企業価値の向上を実現していきます。この志を株主の皆さまと共有させていただき、当社の株主であることを誇りや喜びに感じていただければ、そういう会社になることを目指しています。

株主の皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援のほどお願い申し上げます。

