

Top Message

一つ一つの事業を強化し、
強い事業の連合体となることで、
総合化学のシナジーを最大限に
発揮していきます。



代表取締役社長 社長執行役員

岩田 圭一

社長就任時に目指した 企業文化の変革

「不作為のロス」の回避、 「事業運営のスピード」の向上

2019年4月の社長就任から、3年が過ぎました。この間、新型コロナウイルス感染症やロシアによるウクライナ侵攻など、当初は想定していなかったような大きな環境変化がありました。先の見通せない不透明な時代においても成長する企業であり続けるために「変えていくべきもの」、「変えずに守り続けていくべきもの」があることを、改めて強く感じています。

まず変えていくべきものについてご説明します。私は社長就任当初、起業家精神に富んだ企業文化を醸成することを目標に掲げました。具体的には、行動しないことによる機会損失、すなわち「不作為のロス」の回避と、「事業運営のスピード」の向上です。住友化学は決して失敗を咎める文化ではありませんが、非常に真面目な社風ゆえに、成功した前例の踏襲も良しとする風土もあり、挑戦しないことによる機会損失への意識がやや欠けていると感じていました。変化の激しい時代、同じことの繰り返しではなく、常に新しいことにトライしていく姿勢を持たなければ企業として存続できません。そうした危機感から、「不作為のロス」の回避を文化として根付かせたいと考えました。

しかし、それを精神論だけではなく実際に「何かに挑戦してみよう」という気持ちにどう結び付けるかが重要です。「何をしたいかわからない」、あるいは「行動しても

効果は限定的だ」というような閉塞感がもしあるならば、経営として将来の事業の方向性を明確に示すことで、その閉塞感を打ち破りたいと考えました。例えば、エッセンシャルケミカルズ事業ではカーボンニュートラルに向けた技術開発と社会実装を、農業事業ではバイオリショナル*分野で環境負荷低減と食糧増産の両立を、目指す方向性とししました。各事業の将来像をクリアにし、そこに向かって日々の具体的な判断・行動を積み重ねることで、徐々に意識も変わってきたと感じています。

「スピード」についても格段に速くなっています。カーボンニュートラルの取り組みは、迅速な検討が進み、今では業界の先陣を切るレベルとなっています。また、新增設の起業案件では、エンジニアリング体制の再編により、計画から立ち上げまでの期間が従来に比べ約3~6カ月短縮されました。しかし、社会は激しく変化しています。その速さに負けないよう、デジタル技術も活用しながらいかにスピードを上げていくかという点を、常に意識して取り組んでいく必要があります。

*住友化学グループでは、天然物由来などの微生物農業、植物生長調整剤、微生物農業資材等や、それらを用いて作物を病害虫から保護したり、作物の品質や収量を向上させたりするソリューションを「バイオリショナル」と定義しています。

多様性を統合する企業理念

一方、変えずに守り続けたい企業文化があります。あるアメリカの調査研究レポート*によれば、長寿企業に共通する条件は4つ。①環境変化に敏感であること、②新しい取り組みに寛容であること、③財務方針が保守的であること、そしてなかでも私が最も重要だと考えている④強い結束力と企業として明確な独自性です。住友化

学の独自性は何かというと、総合化学企業が持つ技術、市場、地域、そして何より人材の「多様性」といえるでしょう。ただ多様なだけでは発散してしまうため、それを統合する軸が必要になります。当社は「自利利他 公私一如」という明確な企業理念があり、それを軸に人材の多様性を統合することで、強い結束力が生まれています。従って、企業理念は決して変えてはいけないものであり、守り続けていきたいと考えています。

※The Living Company,1997

3つの経営課題に道筋をつけた 前中期経営計画 新中期経営計画ではGXの観点から 事業ポートフォリオを高度化

大型M&Aを決断

前中期経営計画の初年度であった2019年は、振り返ると極めて厳しいスタートでした。石油化学部門におけるペトロ・ラービグ社の戦力化や、医薬事業の非定型抗精神病薬ラツォーダの後継候補剤の育成、農薬事業のジェネリックに対抗し得る事業基盤の強化といった、大きな3つの経営課題が顕在化しつつあったのです。

医薬事業と農薬事業については大型のM&Aを決断し、成長への歩みを進めることができました。新型コロナウイルス感染症の拡大前に意思決定できたこと、またコロナ禍では合併後の統合作業(PMI)に集中することができたことなど、タイミング的にも好機となりました。ペトロ・ラービグ社の戦力化に向けては、第二期計画を垂直立ち上げし、完工保証を終了。国内の製造現場からの多くの人員派遣をはじめとするグループ全体の努力によって、住友化学の技術力を広く示すことができました。このように3つの経営課題に道筋を描くことができたことは、前中期経営計画の大きな成果といえます。

全社横断プロジェクトを立ち上げ

同時に、「次世代事業の創出加速」「デジタル革新」「カーボンニュートラル」の3つの全社横断プロジェクトを立ち上げました。「次世代事業の創出加速」では、新しいビジネスをスピード感を持って創出していくためのイノベーション・エコシステムの整備を進めています。社内のどこからでもイノベーションの芽が生まれ、スタートアップやアカデミアなどとも連携しながら、早期に事業化していく仕組みの構築を目指しています。

「デジタル革新」では、生産、R&Dなど4領域において「DX戦略1.0」を進め、生産性を向上。「カーボンニュートラル」では、グランドデザインの策定など、将来の方向性を明確にしました。いずれのプロジェクトにおいても、社会に一步先んじた取り組みで、実績が出始めています。

これらの取り組みの結果、前中期経営計画の最終年度(2021年度)は純利益で過去最高の1,621億円を実現することができました。また大型M&Aにより財務体質が一時的に悪化しましたが、D/Eレシオは2021年度末には0.79倍まで回復し、今後も工程表に沿って改善していく計画です。私自身としては、まだまだ決して満足できる業績とは言えませんが、これまでの設備投資やM&Aなどの施策の効果が出る途中段階であると考えており、今後しっかりと成果を刈り取り、業績に結び付けていくことを目指します。

2022年度は真の競争力が問われる一年

2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響から立ち上がり、世界経済がおおむね回復に向かうことが期待されましたが、ロシアによるウクライナ侵攻が続き、現時点では先行きが不透明な状態が続いています。

最大の懸念材料は、エネルギー価格上昇に伴うインフレであり、今後の動向を注視していくことが必要です。

当社も原油高の影響を受けますが、ペトロ・ラービグ社は原料のエタンガスの価格が一定であるため、原油高によってマージンが拡大するというメリットもあり、住友化学グループ全体としてその影響はニュートラルとなります。

しかし、原材料価格の上昇をいかに製品価格に転嫁していくかが、本年の大きなテーマとなるのは間違いありません。私たちが事業をシフトさせている高付加価値製品の分野では、売価のフォーミュラ化が本来的に馴染まないという事情があります。そこをお客さまにどのように納得してもらいコストアップ分を価格転嫁できるか——それは製品がお客さまからどれだけ必要とされているかが試されるという意味でもあり、私たちの製品の真の競争力が問われる一年になると考えています。

広義のGXを推進

新中期経営計画は、前中期経営計画の6つの基本方針に、「カーボンニュートラルへ向けた責務と貢献」が加わり、7つの基本方針を掲げています。ただ、カーボンニュートラルについても、前中期の途中から全社横断プロジェクトとして既に取り組みを始めているため、新中

期経営計画は運営方針が大きく変わるものではありません。

7つの基本方針の中で最も重要なのは、「事業ポートフォリオの高度化」です。端的に言えば、各事業の稼ぐ力を高めていくことであり、様々な手を打ってきたこれまでの3年間に引き続き、さらなる強化に取り組んでいきます。ただ、これまでと違う点として、新中期経営計画では基本方針全体に「グリーントランスフォーメーション(GX)」の観点を色濃く打ち出していきます。GXは、一般的にカーボンニュートラルに伴う社会の変容を指しますが、住友化学は生態系保全、健康促進までその概念を広げ、その中でサステナブルな社会実現のためにいかに企業として貢献できるかを考えていく、広義のGXを推進していきます。エッセンシャルケミカルズ事業の資源循環技術の強化や、高機能材料事業の次世代エネルギーシステム対応、農業事業のバイオリショナルへのシフトなどは、その一例といえるでしょう。広義のGXの観点で全ての事業の稼ぐ力を強化し、事業ポートフォリオの高度化を目指していく——それが新中期経営計画のポイントです。



石油化学事業は社会と住友化学にとって「エッセンシャル」な事業

カーボンニュートラル実現に不可欠な産業

石油化学事業の将来について種々な議論があるなか、住友化学は石油化学事業を、社会と自社にとってエッセンシャル(必要不可欠)な事業であると捉え、事業部門の名称変更によりその意義を明確にしました。

石油化学事業は、多くの物資の原料として人々の生活を支え、日本の製造業の基盤となっています。これから先のカーボンニュートラルの世界では、日本でケミカルリサイクルを推進するために必ず国内にコンビナートが必要になるでしょう。石油化学事業は、社会と日本のものづくりにとって不可欠な産業といえます。

また、化学産業は温室効果ガス(GHG)多排出産業といわれますが、今後GHGを削減、あるいは吸収していく産業へと変わっていくためには、石油化学事業が長年培ってきた触媒やプロセスの技術が必須になります。その意味で化学会社として炭素循環型産業への変容を目指す当社にとっても、石油化学事業は非常に重要で

あり、エッセンシャルな存在といえます。この2つの想いとメッセージを込めて、石油化学部門の名称を「エッセンシャルケミカルズ部門」へと変更しました。

コンビナート再編の一角を担う

カーボンニュートラルが実現しているであろう2050年には、燃料の大半は再生可能エネルギーとなり、原料もまたその多くをリサイクルによってまかなう世界となっているでしょう。私たちのエッセンシャルケミカルズ事業は、長期的には日本における原料リサイクルのためのコンビナートの一角を占めていくことになると考えています。そしてシンガポールの拠点は、住友化学が開発している新しい技術の社会実装を担う舞台となっていきます。サウジアラビアは当面はキャッシュカウとして貢献が期待できますが、その後は太陽と土地に恵まれた地の利を活かし、グリーン水素やグリーンアンモニアなどへの展開も考えられます。日本・シンガポール・サウジアラビアの3つの拠点がそれぞれの役割を担い、連携し、2050年に向かっていきたいと思えます。



カーボンニュートラルは「時間軸」と「国際連携」を意識

今後10年の時間軸がカギ

私は、カーボンニュートラル実現を進めていく中で、意識しなければならないポイントが2つあると考えています。一つ目は、「時間軸」です。当然ながら2050年間に突然GHG排出量をゼロにしても気温上昇を抑えることはできないため、可能な限り早いタイミングで排出量を削減していくことが求められます。そこで2030年までは、いま世の中にある最高レベルのテクノロジー（Best Available Technology）を利用して、削減量の最大化に努めると同時に、新しい技術の開発を進めます。そしてその新技術を2030年以降に次々と社会実装していくことで、2050年までに排出量ゼロを実現していく。この2段階の取り組みが必要だと考えています。そのためには、2030年までに次世代技術が少なくとも試作なり実証段階まで進み、ある程度形になっていることが必要です。従って、今後10年が大変重要な時間軸になると考えています。

二つ目のポイントは、「国際連携」です。現状では、これまで多くのGHGを排出しながら経済発展を遂げてきた先進国と、これから経済発展を目指す新興国の利害が対立しています。新興国の経済成長と世界全体でのGHG排出削減を共に実現することは容易ではありませんが、先進国が持っているテクノロジーや今後開発する新しい技術を新興国に供与し、その経済成長をサポートしていくことが一つの解になります。このような動きを推進するために、例えば、技術供与により新興国のGHG排出削減を実現した場合、供与元がその効果をカウントできるようにするなどの仕組みも必要でしょう。そうした国際的な連携を進めていくことが、今後極めて重要になってくると考えています。

強い事業の連合体だからこそ総合化学の「多様性」が活きる

総合化学の強み

私は常々「総合化学の総力を発揮する」ことを社内外に向けて宣言しています。総合化学の強みは、冒頭申しましたように多様性です。住友化学は多様な事業の集合体であり、かつ各々が独立した事業ではなく、共通の技術基盤を持っています。例えば、医薬事業と農薬事業では安全性という共通の技術基盤があり、その他の高機能材料などでも製造プロセスに共通する部分があります。各事業が成長すれば、それに伴い共通の技術基盤も進化し、共通技術とそれぞれの事業の連携も強化されます。多様であること自体に価値があるわけではなく、強い事業の連合体だからこそ、総力というシナジーを発揮することができるのです。

事業ごとにKFS（成功のカギとなる要因）が異なるため、高度なマネジメントが求められますが、総合化学という事業形態にはそれを上回るメリットがあると考えています。新型コロナウイルス感染症拡大のような事業環境の大きな変化に対しても、事業間で補い合うことで抵抗力を発揮する守りの強みと、業種と業種間の「業際」で新たなビジネスチャンスの可能性を捉える攻めの強みがあります。

いずれにしても、一つ一つの事業が弱ければ、これらのメリットや、総力のシナジーを発揮することはできません。各事業の競争力をより高め、強力な事業の連合体として「多様性」という住友化学の強みを最大限に発揮していくことを目指していきます。