

## 財務の健全化と 持続的な成長の両面から 企業価値の向上に努める

代表取締役 専務執行役員  
佐々木 啓吾



### V字回復後の持続的な業績拡大のために尽力

#### 財務健全化と成長投資のバランスを図る

これまで私は経理、財務、コーポレートコミュニケーションを中心にキャリアを積み重ね、今年度から経営企画室長も務めることになりました。経営戦略の策定から社外へ向けたさまざまな情報発信に至るまで、一貫通貫で担当しています。コーポレートコミュニケーション、財務統括の立場では、株主や投資家、マスコミの方々と対話する

機会が多く、社外の皆様が当社に対し、どのような印象を抱いているのかを窺い知ることができました。そうした市場参加者とのコミュニケーションを通じて、投資家の目線で物事を捉える目を養ってきたと自負しています。これまでの経験を生かし、外部からの評価や期待を十分に意識しながら、当社が持続的な成長を遂げていくための経営戦略を策定していきます。

私は経理・財務のキャリアが長く、まずは守りに意識が

向くため、ともするとリスクを重視して投資に慎重なスタンスになりえます。しかしながら、当社にとって財務の健全化が喫緊の課題である一方で、今後の成長に向けた投資も不可欠であるため、財務面ばかりにとらわれすぎて成長の芽を摘まぬよう、アクセルとブレーキを使い分けてバランスを図っていくことで、財務の健全化と持続的な成長を両立させていきたいと考えています。

#### 危機を乗り越え、2024年度はV字回復を達成

2022年度以降、サウジアラムコ社との合併会社のペトロ・ラービグと、連結子会社である住友ファーマの業績が大幅に悪化しました。2023年度には住友ファーマが販売

不振の医薬品で特許権の一部を減損し、石油化学事業でも減損損失を計上したため、連結最終損益は3,000億円を超える赤字となりました。こうした危機的な状況の中で、2023年度半ばから着手していた取り組みが短期集中業績改善策と抜本的構造改革です。

岩田前社長のリーダーシップの下、全社一丸となってV字回復のためのさまざまな施策に取り組んだ結果、2024年度の連結最終損益は386億円の黒字を計上し、2023年度から約3,500億円改善しました。また、バランスシートや事業ポートフォリオも大幅に改善しましたが、いまだ十分な水準とは言えず、これからさらなる回復・強化が必要だと認識しています。抜本的構造改革も継続中であり、成長軌道への回帰に向けてさらに取り組みを加速させる所存です。

### 事業部門を4つに再編し、位置付けを明確化

#### 不確実性は増すが、 V字回復の勢いをそのままに業績拡大

足元、米国の高関税政策に世界中が翻弄されていますし、依然として地政学的リスクは払拭されておらず、従来にも増して不確実性が高まっています。しかしながら、これまでも幾多の不確定要素と対峙してきましたし、どのような情勢でも抜本的構造改革を遂行しながら、利益成長を目指していくことが責務だと考えています。短期集中業績改善策によってV字回復で得た勢いを維持し、さらなる業績拡大を着実に実現していきます。

#### 成長ドライバー2部門に経営資源を集中

「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」をスローガンに掲げる今中期経営計画では、最終年度の2027年度にコア営業利益2,000億円、ROE8%、ROIC6%、D/Eレシオ0.8倍台という財務目標を掲げています。目標達成に向けた5つの基本方針のうちの一つが「新成長戦略による事業ポートフォリオの高度化」です。

まず、従来から当社が社会課題と捉えてきたテーマである「食糧」、「ICT」、「ヘルスケア」、「環境」に沿って事業部門を4つに再編しました。そのうえで、アグロ&ライフソリューション（AGL）とICT&モビリティソリューション

（ICTM）は、当面の成長ドライバーとして位置付けるとともに、アドバンストメディカルソリューション（ADM）とエッセンシャル&グリーンマテリアルズ（EGM）については長期的な視点で育成を図ることとする等、各事業部門の位置付けを明確にしました。

2つの成長ドライバーには設備投資や研究開発投資などの経営資源を集中させることとし、今中期経営計画期間では戦略投資の約8割をこの2部門に配分します。AGLでは、天然物由来の微生物農薬などを用いたバイオラショナル製品を北米、南米で販売しており、欧州をはじめ世界的にも販路が拡大する可能性が高いと言えます。これまでも当社は天然物由来農業資材を手掛ける海外メーカーを買収によって傘下に収めてきましたが、今後もM&Aを視野に入れて事業の強化を図っていきます。化学農薬についても、より環境負荷の低い新製品の開発を進めています。また、ICTMでは、半導体関連事業の製造設備増強に注力するとともに、事業展開エリアの拡大も進めています。アメリカに半導体用ケミカルの工場を建設し、同国での事業展開を推進しているほか、広がりを見せるインド市場の開拓にも着手しています。

さらに、ポートフォリオ高度化施策の一環として、社内に事業ポートフォリオ審議会の設置を予定しています。審議会で議論された内容を取締役に逐次報告する体制を構築することにより、社会情勢の変化を踏まえながら継続的に議論を交わし、臨機応変にポートフォリオの見直し

を図っていきます。2024年度は全社全部門がV字回復必達という強い意志をもって、事業再構築に果敢に取り組むことができましたが、大切なのは、これからも絶えず事

業ポートフォリオを見直していく必要があるという認識を全社で共有していくことです。今後も経営企画室長として、ポートフォリオ高度化をリードしていきます。

## ROIC志向経営、規律ある成長投資、財務健全化で財務・資本効率を向上

### ROIC志向経営の再徹底で投資効率を高める

今中期経営計画では「財務・資本効率の改善」も基本方針の一つに掲げており、そのための施策として、これまでも標榜してきたROIC志向経営をより強力に推進します。有利子負債を削減し、財務体質を強化していくためには、少ない投下資本で利益を出すという選択しかないので、改めてROIC志向経営の再徹底が必要だと考えています。短期集中業績改善策などが奏功し、2024年度には投下資本を2022年度末から約20%スリム化させることに成功しましたが、より効率的な事業運営を定着させることが求められています。

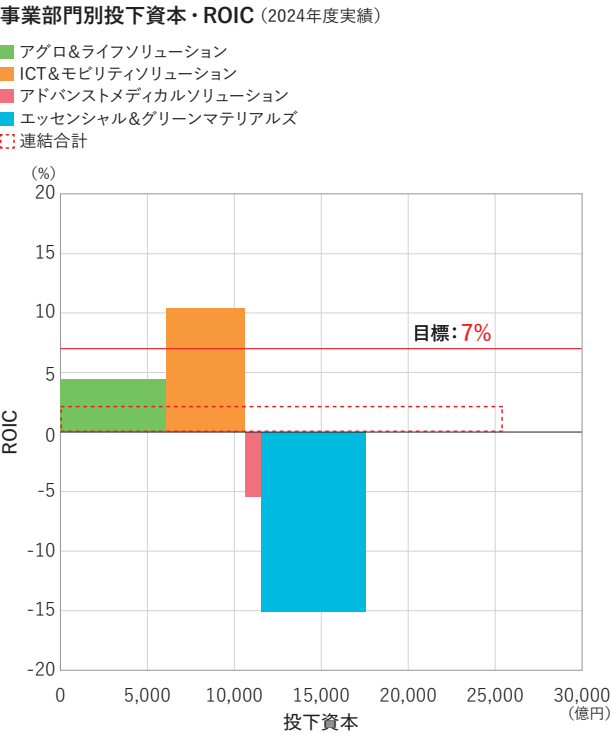
今中期経営計画では、「投下資本適正化」と「収益力強化」という2つのファクターに注目して取り組んでいます。「投下資本適正化」では、継続課題である抜本的構造改革について今後3年間での完遂を目指します。あわせて本社部門においても、低収益資産の処分や非効率業務の削減などを進めていく方針です。「収益力強化」については、先述したようなAGLにおける新製品の投入・拡販や、ICTMにおける半導体関連事業の拡大などを図っていきます。

### 投資規律を高めるとともに財務健全化を実現

中期経営計画を推進するうえで留意するのは、規律ある成長投資の実行です。過去の減損事例などを分析し、投資の前提条件に影響を与えるような兆候が見られた場合に迅速かつ柔軟に対処できる体制を整えるため、投資審議プロセスの見直しにも着手しています。一方で、ブレーキを踏むだけでなく、しかるべきタイミングでアクセルを踏み込むことも大切であり、将来の成長のために必要な投資については、業績やキャッシュ・フローの状況を踏まえながら、健全性を確保できる範囲内で全面的にサポートします。

規律ある成長投資と並行して、財務体質の健全化にも引き続き注力し、有利子負債の削減を推進します。今中期経営計画では、設備投資・投融資を減価償却費の範囲内である4,500億円に抑えらるとともに、事業の再構築や運転資本の改善などで2,000億円のキャッシュ創出を実現することで、D/Eレシオを0.8倍台まで低下させることを目標としています。

化学産業は、設備の維持・更新に多額の費用を要する一方、成長分野への投資も不可欠です。また、株主の皆様への利益配分という観点から株主還元にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。こうした多様な資金用途を総合的に考慮すると、経営環境の変化やさまざまな資金需要に柔軟に対応するためにはフレキシブルな資金調達力が極めて重要であり、その基盤となる財務の健全性のさらなる向上に努めていきます。



## 企業価値向上に向け、資本効率の向上に努める

### 金利ある世界の中で資本コストへの意識を高める

PBRなどの指標から判断しても、当社の株価は割安な水準に甘んじています。それは、資本効率の向上がいまだ道半ばであり、投資家の方々が求めている水準に達していないからだとは私には考察しています。ROEは、業績のV字回復を果たした2024年度においても4%程度にすぎません。投資家の方々にとって望ましいのは、ROEが資本コストを上回る状態であり、そのためにはROE改善と資本コスト低減、それぞれの対策が必要です。

ROEについては、先に述べたROIC改善を通して収益性を高めていくことで改善を目指します。資本コストに関しては、市況影響等による業績変動が大きいことがネガティブに働いていると考えており、事業ポートフォリオの

変革によって業績を安定させ、資本コストの低減を図ります。加えて、株主や投資家の方々をはじめとする当社のステークホルダーと建設的な対話を続けていくことも非常に重要だと考えており、対話を通して当社の将来像や経営方針への理解を深めていただくことで、資本コストの低減に努めていきます。それだけでなく、社外の方々との対話を通して、社内の議論だけでは十分に見えてこなかった論点に気づくことは、より適切な経営判断につながると考えています。

資本コストへの意識を高め、資本効率を向上させていくことは、金利がある世界の中で、これまで以上に重要性が増していると認識しています。V字回復を果たした今からが正念場と考えており、今年度から始まる中期経営計画を確実に達成するとともに、持続的な企業価値の向上を実現することで株主の皆様のご期待に答えていきます。

