

TOP MESSAGE

再成長から、その先の未来を見据え
さらなる高みへ飛躍していくために

代表取締役社長 社長執行役員

水戸 信彰

常にフルスイングでチャレンジし続ける組織へ

やり抜くことをモットーとし、粘り強さを発揮

2025年4月に社長執行役員を拝命し、同年6月の株主総会ならびに取締役会の承認により、代表取締役社長に就任しました。岩田前社長が推進した業績改善と構造改革を継承し、当社事業の永続的な発展に貢献すべく、全力を上げて取り組む所存です。

私は、40年前の1985年に入社しました。兵庫県宝塚市の研究所で従事した農薬の開発を中心に、農業分野や生活環境分野の研究開発業務に長年携わり、知的財産部長や企画部長を務めた時期もありました。知的財産部では、広く全社の研究活動に接し、企画部では、新技術やスタートアップとの協業に関わるなど、知識と経験を広げる機会が得られたと思います。後年は、健康・農業関連事業部門を統括する立場となり、ビジネスの責任を負うことにやりがいを感じつつ、キャリアの集大成を迎えることができました。

こうした経歴を歩んできた中で私は、最後まで諦めずに粘り強く取り組むことの大切さを学びました。特に研究開発の仕事で、多くの失敗を重ねながらも、信念を持って粘り強く取り組み続けたことで成功につなげた経験は、私の大きな自信となっています。これからの経営の舵取りにおいても、簡単に諦めることなく、最後までやり抜くことを自

らのモットーとし、社員にもそうした粘り強さを発揮してもらいたいと考えています。

当社は、石化市況の悪化を受けて本体およびペトロ・ラービグの業績に痛手を負い、住友ファーマにおけるパテントクリフの影響も続いたことから、2023年度に大きな損失を計上しました。そこから2024年度は、「短期集中業績改善策」と「抜本的構造改革」の奏功によりV字回復を遂げました。しかしながら成長軌道への回帰はまだ途上にあり、その危機感を社員としっかり共有し続ける必要があると認識しています。そして今後は、長期ビジョンおよび中期経営計画に示す業績目標の達成のみならず、足もとの短期的な業績にもこだわり、数値予想でなく「コミットメント」として達成を目指す。そうした経営を実践していく方針です。

社員と共有する「三つの飛躍」への意思

社長就任に際して、私は「三つの飛躍」というメッセージを社内に発信しました。これは、当社が大切にすべき企業文化や価値観への想いも込めながら、私が社長在任中に成し遂げたい「飛躍」について、社員一人ひとりに伝えるべく述べたものです。

飛躍の一つ目は、住友化学の成長軌道への確かな回帰とさらなる高みへの「飛躍」です。前述の通り当社は、2024年度にV字回復を遂げたものの、本来の実力からすれば、完全に元に戻ったとは言えません。構造改革をやり切り、成長分野を伸ばしていくことで、存在感ある企業として成長軌道への回帰を果たします。

二つ目は、当社の良き企業文化を継承した新生グローバルカンパニーへの「飛躍」です。当社の海外売上高比率は、すでに70%近くに達していますが、本当の意味でのグローバルカンパニーとして、さらなる飛躍を遂げたいと考えています。住友化学という会社に対し、伝統的日本企業の典型と見る向きもあるようですが、私が海外のグループメンバーと仕事をしてきた中では、当社の日本的な企業文化を高く評価する声が多く聞かれました。いろいろな人の意見を聞いて意思決定し、ひとたび決定した後は、皆が同じ方向を見て進んでいく面。あるいは経営の安定性や人材・組織づくりを重視する面などが、承継すべき良き企業文化と捉えられています。一方、脅威や機会への機敏な

対応といった点は、まだ改善すべきところがあるので、その承継と改善を同時に進めていきます。

そして三つ目は、役職、年代などの垣根を越えた活気ある議論から生まれる、躍動感のある組織への「飛躍」です。「Elephant in the room（部屋の中の象）」と表現される状況、すなわち誰もが感じている問題点から目を背けたり、チャンスに気付きながら積極的な意見提言は控えてしまうような風潮を排し、誰もが遠慮せずに意見を述べ、何でも議論できる組織に変えていきます。そして大企業にありがちなチャレンジ精神の希薄化・喪失を回避し、「スタートアップの気質」を社内に醸成したいと思っています。

2025年6月3日に逝去された「ミスタープロ野球」こと長嶋茂雄さんは、輝かしい成績を残した現役選手時代、三振を恐れず常にフルスイングする全力プレーで野球ファンを沸かせました。往年の長嶋さんの真剣な姿勢に倣い、私たち住友化学も「常にフルスイングでチャレンジし続ける組織」を目指します。

イノベーションと勝ち筋にこだわり、 持続的な成長戦略を描く

強みを見極め、一点突破でリソースを集中

当社が「長期的に目指す姿」として掲げる「Innovative Solution Provider」は、社会課題をイノベティブな技術で解決する企業像を示しています。もちろん企業は社会の公器であり、事業を通じて社会課題の解決を図ること、社会的貢献を果たすことは当然ですが、それを言葉にすることで、持続的成長の方向性を明確化し、社内へ浸透・共有させています。

具体的な社会課題として掲げている「リジェネラティブ農業の実現」「情報技術の革新」「先端医療の普及」「環境負荷低減社会の実現」も社会にとって必須のものばかりで、それぞれ目新しいものではありませんが、その中で当社は、どういうところにエッジを効かせて取り組んでいくのか。これから私の方でいろいろなメッセージを出していくつもりです。

その一つとして、キーワードであるイノベーションについては、特にこだわりを持って追求してほしいという想いがあります。当社のようなものづくりの会社は、イノベーショ

ンに根差した新製品を生み出し続けられない限り、持続的成長はあり得ません。しかしそれには時間がかかりますので、足もとで利益が上がっていたとしても、イノベーションへの取り組みが一旦途切れてしまえば、5年後・10年後に大きな痛手を被ることになります。

もう一つは、勝ち筋にこだわるということです。当社は、研究開発に費やすリソースが潤沢にあるわけではないので、各事業部門が徹底的に勝ち筋にこだわって研究開発を推進し、事業を展開する必要があります。この分野であれば、本当に誰にも負けないところを見極め、一点突破でそこにリソースを集中する。これからは、そうした取り組みが求められてきます。

持続的成長に向けた二つの時間軸を設定

上述の考え方を具現化するために、「エッセンシャルケミカルズ」「エネルギー・機能材料」「情報電子化学」「健康・農業関連事業」「医薬品」の5部門から成る従前の組織を

再編し、2024年10月より「アグロ&ライフソリューション（AGL）」「ICT&モビリティソリューション（ICTM）」「アドバンストメディカルソリューション（ADM）」「エッセンシャル&グリーンマテリアルズ（EGM）」の4事業部門体制を始動しました。

そして当社は、「長期的に目指す姿」へのロードマップとして、持続的成長に向けた二つの時間軸を設定しました。今後これに沿った形で成長軌道へ回帰し、新生スペシャリティケミカル企業へ進化していきます。

すなわち、成長軌道への回帰を果たす時間軸では、AGLとICTMを2030年までの成長ドライバーと位置付け、高成長・高収益を実現します。その後2035年にかけての時間軸で、市場の立ち上がりが見込まれるADMを新成長領域として確立し、同時に基盤領域のEGMを石化から環境価値の創造へシフトさせる形です。

4事業部門への再編は、旧5部門の衣替えと一部組み替えによるもので、事業体系としては一見すると変化していないようにも見えますが、部門ごとの戦略的な位置付けが明確化されたことで、横並びの取り組みから脱却し、二つの時間軸による成長シナリオを描くことが可能になりました。

そこでカギとなるのが、勝ち筋へのこだわりであり、各事業部門を構成する総花的要素を変え、リソースの集中で成長にフォーカスしていきます。当社が優位となる勝ち

筋はいくつかありますが、特に有機合成化学と組立加工の技術が勝ち筋のコアであると考えています。

例を挙げれば、AGLの農薬や生活環境製品、ICTMのフォトレジスト、ADMの低分子・核酸医薬品原料、医薬品製造受託、EGMの触媒などは、いずれも有機合成化学技術を使った出口ですし、ICTMのOLED用偏光板や耐熱セパレータなどは、グループ会社が持つ組立加工技術の粋を集めたものです。コアとなる技術を徹底的に磨き込むことで、各事業部門において勝ち筋に沿った成長戦略を描いていけるので、自らの強みを意識して、そこにリソースを集中していきます。

二つの時間軸では、先に述べました通りAGLとICTMを2030年までの成長ドライバーと位置付けており、後ほどご説明する新中期経営計画でも、3年間の戦略投資のうち約8割をこの二つに投入する予定です。ADMとEGMには、残りの約2割を投入していきますが、勝ち筋にフォーカスすることで、限定的な戦略投資でも多くの効果が見込めるものになります。

確かに新中期経営計画の3年間、そして2030年までの6年間は、AGLとICTMへのリソース集中を優先しますが、それはADMとEGMへの取り組みが停滞することを意味するわけではありません。2030年以降に成長を牽引する部門へ育て上げるべく、長期の視点でこの6年間で行くべきさまざまな取り組みを今から進めていく方針です。

「Leap Beyond」で挑む、新生住友化学への道筋

成長戦略で事業ポートフォリオを高度化

新たに策定・始動した3ヵ年中期経営計画（2025年度～2027年度）は、「Leap Beyond」をスローガンに掲げました。当社は、この3年間で成長軌道へ回帰し、さらなる成長への道筋を示していきます。

今計画の基本方針の筆頭は、「新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化」です。その中身は、これまでの説明に重なりますが、AGLとICTMを成長ドライバーとして、設備投資・研究開発投資のリソースを集中し、全社業績の牽引を期する一方、ADMとEGMを長期視点で育成していきます。

事業投資（設備投資・投融資）は、3年間で合計4,500億円を設定し、このうち維持基盤投資に2,200億円を必要としますので、戦略投資には2,300億円を充てます。全体で

4,500億円という枠は、財務の立て直しを優先する観点から、減価償却費の範囲内とする規律を設けたことによります。そして戦略投資2,300億円のうち、約8割の1,800億円を成長ドライバーであるAGLとICTMへ、残りの500億円をADMとEGMへ配分する割合については、すでに述べた通りです。

AGLにおける主な注力テーマは、バイオラショナルの新製品開発、化学農薬の新規ブロックバスター2剤の拡販および次期新製品の開発です。これらを軸として、事業のさらなる深耕・拡大につなげていきます。ICTMでは、半導体用高純度ケミカル、液浸ArFフォトレジスト、EUV露光分野の新技术である有機分子レジストなど、世界トップクラスを誇る分野に注力し、イノベーションを次々に生み出すことで、事業ポートフォリオの高度化を図ります。

強いグループを目指し、構造改革を継続

今計画では、二つ目の基本方針に「構造改革の継続的な遂行による強靱化」を挙げています。具体的には、ペトロ・ラービグ、住友ファーマ、国内・シンガポールの石化再編が構造改革の対象です。

ペトロ・ラービグについては、2024年8月に共同出資会社であるサウジ・アラムコ社との共同で、抜本的な収益改善に向けた再建プランを打ち出しました。まず財務改善プランとして、両社による合計15億ドルの債権放棄を2024年度内に実施し、累積損失の削減と金利負担の軽減を図っています。また、資本構成を見直し、当社が保有する株式の一部を早期にサウジ・アラムコ社へ売却し、持分比率を37.5%から15%へ引き下げる予定※です。この売却で当社が得た資金をペトロ・ラービグに拠出し、サウジ・アラムコ社も同額を拠出することで、合計14億ドルの債務を減らしていく考えです。同社事業の収益力を強化するためには、これら財務改善策に加えて、石油精製を中心に短期・中長期の再建策を着実に実行していくことが重要になります。2024年8月の合意以降、サウジ・アラムコ社が主導する体制に切り替わり、短期策として、軽油の低硫黄化、ライトナフサのガソリンへのアップグレードなどの取り組みを実行しているほか、中長期的には、重油のアップグレードといった抜本策が必要となるため、サウジ・アラムコ社の知見を入れながら検討を進めています。

住友ファーマは、2024年度に合計2,000億円の合理化を達成しつつ、北米で基幹3製品の拡販に努めた結果、第1四半期から黒字転換し、コア営業利益400億円を確保するなど、業績面の立ち直りを果たした状況です。今後は、中長期の成長に向けて新製品を創出すべく、癌領域における新規剤2件の開発を着実に進めていきます。再生・細胞医薬事業は、当社が過半を出資する2つの合併会社を通じて、2030年以降の事業拡大に向けた準備を行います。

国内・シンガポールの石化再編は、中国の供給過剰を背景とする市況の悪化が続き、自社の石化コンプレックス

の運営が厳しい状況となっています。市況の悪化を回復困難あるいは不可逆的な動向と想定し、構造改革を進める必要があるでしょう。特に国内では、需要に対するメーカーとしての供給責任を果たすべく、他社との連携も含めた対応を図りながら、将来の環境負荷低減型コンビナートへの転換を見据え、足場固めを進めていきます。

※インタビューは2025年6月に実施

「ROE 8%」「ROIC 6%」の必達目標

計画最終年度（2027年度）の業績目標は、「売上収益2兆4,000億円」「コア営業利益2,000億円」「当期利益1,000億円」「ROE 8%」「ROIC 6%」を設定しました。社内のマインドセットをROEを重視する方向へ転換し、利益の確保については、コア営業利益の増加のみならず、最終損益に徹底的にこだわっていく考えです。国内企業の平均的なROEを10%程度とすると、当社が目指す8%は、まだまだ低位ですし、ROIC目標の6%についても、当社の資本コストとして想定する7%を下回っています。

従って「ROE 8%」「ROIC 6%」という業績目標は、当社にとって最低限の水準であり、コミットメントとして必ず達成しなければなりません。2025年度以降は、ペトロ・ラービグの持分比率引き下げに伴う持分法損失の減少が、収益性および資本効率の改善に寄与すると見込んでいますが、同時に各事業部門の取り組みをしっかりと成果につなげ、実力ベースの損益を押し上げるべく全社を挙げて努力してまいります。

計画1年目の2025年度は、外部環境要因として、米国の関税政策による影響が懸念されます。不確実性が高い状況が続いているため、経済情勢や市況の変化を素早く捉え、機敏かつ柔軟に対応することが求められるでしょう。そのうえで、掲げた業績目標に徹底的にこだわり、例えば拡販で目標を達成できなければ、経費節減で何としても利益を確保するといった強い意志を維持していきます。

とともに、監査等委員会と内部監査部署との連携体制構築により監査の実効性を高めていく考えです。

さらに、取締役会における審議・報告事項については、今まで以上に経営方針や中長期の経営戦略などにシフトし、より深い議論を行う体制とするとともに、投資効果を検証・評価する機能も充実させたいと思っています。これは、当社グループが「Innovative Solution Provider」への進化を遂げていくうえで、非常に重要な体制づくりであると認識しています。

ステークホルダーの皆様とともに未来へ

株主の皆様への利益還元は、当社にとって最重要の経営課題です。今中期経営計画の3年間は、合計700億円を還元の原資とし、配当性向30%超を目途とする実施を見込んでいます。2025年度の配当は、2024年度実績の1株当たり年間9円（中間3円・期末6円）から、同12円（中間6円・期末6円）へ引き上げる予定です。当社は、これを最低限の還元水準と捉えており、今後1株当たり年間24円以

上を早期に実現したい考えです。

また、これまでV字回復・構造改革に向けてさまざまな手を打ってきましたが、株価は満足いく水準にはありません。これは、足元のROE・ROICが低水準にあることが要因であると考えています。いくらトップレベルの技術を持っていても資本効率が上がらなければ、株価は反応しません。抜本的構造改革の完遂とともに、資本効率の向上にこだわって舵取りをしていきます。

最後になりますが、さまざまな分野で事業を展開する住友化学は、一般的には企業イメージがやや掴みにくい部分があるかもしれませんが、多くのグローバルトップ製品や世界最先端の技術と高い信頼性を備えた会社であると自負しています。その技術力を活かし、世界をリードする事業へ集中していくことで、私たちは「Innovative Solution Provider」として高く飛躍し、より大きな社会的貢献を果たせるものと確信しています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、これから住友化学が実現していく未来にご期待いただき、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

自らの強みを活かし、世界をリードする事業へ集中

今後の住友化学に求められるガバナンス

このたび当社は、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これまでも社外取締役の増員

や、任意の諮問機関である役員指名委員会・役員報酬委員会の設置などを通じて、取締役会の実効性向上およびコーポレート・ガバナンスの拡充に努めてきましたが、本移行により取締役会のモニタリング機能をさらに強化する

