

TOP MESSAGE



イノベーティブな技術で 社会課題を解決し 企業価値を高めていく企業へ

代表取締役社長 社長執行役員

水戸 信彰

「三つの飛躍」に向けて大きく踏み出した1年

社長就任初年度を振り返って

2025年6月に代表取締役社長に就任し、1年余りが経過しました。就任初年度は、社内へのメッセージとして発信した「三つの飛躍」の共有・浸透を常に意識し、同時に、総花主義に陥ることなく「勝ち筋」に徹底的にこだわっていく方針を社員へ伝え続けました。

「三つの飛躍」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て、私が社長在任中に成し遂げるべき目標を述べたものです。一つ目は、業績のV字回復基調を維持・拡大し、成長軌道への確かな回帰とさらなる高みを目指す「飛躍」です。二つ目は、当社が持つ企業文化の優れた面を継承しつつ、意思決定の機敏さや起業家精神を併せ持つ、新生グローバルカンパニーへの「飛躍」です。そして三つ目は、私が最も強く意識しているメッセージで、役職や部署、入社年数などの垣根を越えて、活発かつ自由に意見やアイデアを出し合うことができる、躍動感のある組織への「飛躍」です。

後ほど説明いたしますが、私は社長就任以来、社員と直接対話する機会として「タウンホールミーティング」を継続的に実施するなど、従業員エンゲージメントの強化を図っています。これらの場を通じて「三つの飛躍」の考えを繰り返し伝えながら、社員一人ひとりの自律性や主体性を促してきました。その取り組みを経て、会社全体に風通しのよさが感じられるようになり、職場で積極的に議論し、日々の業務に反映する様子も見られるなど、私の想いに対する手応えを得ています。

現在のように事業環境の変化が大きく、そのスピードが速い時代においては、トップからの指示を待つのではなく、各チームおよび社員が自律的・主体的にアクションを起こす体制が必要とされます。私は経営トップとして、そうしたリーダーシップのあり方と組織づくりについての考えを社内に向けて、また投資家の皆様とのコミュニケーションでも発信してきました。社長就任後の業績改善状況も踏まえ、投資家の皆様にはポジティブに受け止めていただいていると捉えています。

構造改革が進展し、想定以上の成果を創出

変化する事業環境への対応

繰り返しになりますが、当社を取り巻く事業環境は、かつてない速度で変化しており、その不確実性は一段と高まっています。近年は、米国関税政策に見られる保護主義の台頭や、ロシアのウクライナ侵攻など地政学リスクによる懸念が拡大してきました。そして足もとでは、中東情勢が市場に大きな影響を及ぼしており※、私たちは化学メーカーとしての供給責任を強く意識しつつ、事業環境に対応しています。

このように先を見通すことが困難でボラティリティの高い時代において、私たちに求められるのは、変化や危機を捉えて直ちに対応するアジリティ（敏捷性）であり、先に述べました各チームおよび社員による自律的・主体的な動きが重要になると考えます。今回の中東危機では、中東における紛争勃発後、瞬時に関係部署が原料・中間体の確保や顧客対応へ動き、極めて円滑な危機統制を行いました。私が目指す体制づくりを社員が具現化し、実際にアジリティを発揮した事例の一つだと考えています。

優れた技術や製品を保持し、組織・体制が十分に機能して、優れた人材が活躍するという、足腰がしっかりした会社づくりは、事業環境の予見可能性が低い時代においても、危機に対する高いレジリエンスをもたらすと言えるでしょう。中長期的な視点に立ち、事業、製品、技術、組織、人をより強くする努力をたゆまず続けることの大切さをあらためて認識しています。

※インタビューは2026年6月に実施

構造改革テーマの現況と展望

当社は、中期経営計画（2025年度～2027年度）の基本方針において、国内・海外で展開する石化事業と、住友ファーマを中心とした構造改革の推進を掲げました。

石化事業の構造改革は、現在、同業他社においても進められていますが、当社は、2015年に千葉工場のエチレン製造設備を他社に先駆けて停止しました。さらに、その後も、サウジ・アラムコ社との合併会社ペトロ・ラービグや、国内およびシンガポールにおける事業再編に取り組んできました。その結果、石化事業にかかわる各部署による不断の努力が実を結んで、成果が着々と表れています。この場を借りてその多大な尽力への感謝を伝えたいと思います。

ペトロ・ラービグについては、当社持分比率の37.5%から15%への引き下げを含む一連の財務改善策を完了しました。現在、サウジ・アラムコ社主導の体制のもと、石油精製設備の高度化など収益力強化に向けた取り組みを進めており、当社も株主としてこれを支援していきます。

国内の石化事業は、千葉・京葉地区の川上部分で丸善石油化学との合併会社、京葉エチレンの運営最適化が進められており、2026年度中に完了する予定です。同地区の川下部分では、LLDPE事業とポリプロピレン事業を三井化学および出光興産との合併であるプライムポリマーへ統合しました※。

シンガポールの石化事業は、川下部分でメタアクリル事業のライン集約やポリオレフィンの高付加価値品への注力を進めることで、それぞれ収益構造の改善を図ってきました。川上部分では、合併会社PCSにおけるエチレン生産の最適化が課題ですが、シンガポールのインフラ的な役割を担っているため、ステークホルダーとの議論を進めています。

以上の通り石化事業の構造改革は、国内・海外ともに一定の目途がつき、スリム化によって安定的に稼げる筋肉質な体制への転換を遂げつつあります。

一方、住友ファーマの医薬品事業は、旧主力品の「ラズーダ（非定型抗精神病薬）」がパテントクリフを迎えた後、後継剤の売上伸長が遅れたことから、日本および米国で人員削減や販管費の圧縮、研究開発費の削減などを進めてきました。その効果発現とともに、ここにきて北米市場で基幹3製品の売上が拡大し、2025年度、住友ファーマは1,000億円を超えるコア営業利益を確保できました。構造改革が順調に進展し、想定以上の成果を上げたと捉えています。2026年4月には、公募増資により978億円を調達し、成長資金の確保と財務体質の改善を果たしました。

当社は、再生・細胞医薬における連携などを通じて、引き続き住友ファーマとの緊密かつ良好な関係を継続しつつ、今後の同社の位置付けについては、あらゆる選択肢を検討していく方針です。

※製造機能の承継は2027年4月を予定

「勝ち筋」にこだわり、成長領域へリソースを集中

中期経営計画に基づく成長戦略

中期経営計画では、有機合成技術を「勝ち筋」のコアとし、リソースを集中して成長領域を伸ばしていきます。そして「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）」を成長ドライバーと位置付け、設備投資・研究開発投資の実行により業績拡大を図る一方、「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）」を育成します。長期的には、2030年までAGLとICTMが業績を牽引し、その後はADMを第3の柱として成長を加速させていきます。

AGLは、有機合成技術を用いた「勝ち筋」事業である化学農薬とバイオラショナルを両輪とし、収益基盤を強化していきます。化学農薬では、ブロックバスター候補が3剤あり、これらをしっかり伸ばしていきます。そのうち新規除草剤「ラビディシル」は、このたび米国での農薬登録を取得し、今後の業績への寄与が期待されます。バイオラショナルでは、2026年4月に微生物由来の製品を取り扱う会社、植物由来の製品を取り扱う会社およびバックオフィス機能会社をSumitomo Biorational Companyに統合しました。統合シナジーを活かして事業展開の合理化と強化を図ります。

ICTMは、先端半導体分野の高純度ケミカルとフォトレジストにおいて、「勝ち筋」の有機合成技術を活かしていきます。当社が得意とする半導体製造プロセスの前工程分野では、2025年度に、台湾のAUECC社をM&Aにより取得し、半導体用ケミカルの製造・供給体制を強化するとともに、フォトレジストについても、大阪工場に先端半導体用の技術棟を新設する予定です。また、AI半導体の爆発的な普及を背景に、半導体製造プロセスのプラットフォームが変化しつつあるチャンスを捉え、後工程分野への参入を目指す考えです。

ADMは、再生・細胞医薬（創薬）とCDMO（医薬品開発製造受託）の二つを核に、中長期的な視点で事業を伸ばしていきます。再生・細胞医薬では、2026年3月にパーキンソン病治療用の「アムシェブリ®」がiPS細胞由来の医薬品・再生医療等製品として世界で初めて日本国内での製造販売承認（条件・期限付き）を取得しました。当社グループにとって非常に大きなマイルストーンの達成です。また、高度化低分子医薬CDMO事業では受託が順調に拡大し、国内トップシェアを保持しています。再生・細胞医薬

のCDMOでは、当社と住友ファーマの合併会社S-RACMOが5期連続で黒字を維持しており、現在、製造設備を前倒しで拡充しています。この他、大分工場で先端プラントの稼働を開始した、医療用オリゴ核酸CDMOも多くのお客様から強い引き合いを受けています。

EGMは、すでにご説明しました通り石化事業の構造改革に目途をつけましたが、それと並行して、旧来型の石化事業から事業モデルの変革を進めています。まず、環境負荷低減ソリューション事業の確立に向け、バイオマスエタノールからエチレンやプロピレンを製造するプロセスの開発、アクリル樹脂や廃プラスチックのケミカルリサイクルなどの研究に取り組んでいます。また、今後は自社による事業展開のみならず、他社への技術ライセンスの供与や、触媒の販売といった収益モデルも強化していく考えです。2026年5月には、協業先を通じてBASF社と塩酸酸化技術のグローバルライセンス契約を締結しました。

大幅増益を果たした2025年度

中期経営計画1年目の2025年度は、事業構造改革の進展に伴い、売上収益が前年度を下回りましたが、コア営業利益は期初予想を超えて大幅に増加し、2,084億円（前年度比48.3%増）となりました。事業売却益が一定割合を占めるものの、事業売却益を除く実力ベースのコア営業利益は、2024年度の約800億円から約1,300億円へ大きく伸長しています。

今中期経営計画の最終年度（2027年度）目標では、「コア営業利益2,000億円」を掲げていますが、私たちは2026年度業績予想においてコア営業利益を2,150億円とし、1年前倒しでの計画過達を目指すとともに、そのうち約2,100億円は事業売却益を除く実力ベースで達成したいと考えています。そのために、成長ドライバーであるAGLとICTMのさらなる利益拡大を図ります。具体的には、AGLにおける海外を中心とした農薬の販売拡大と、ICTMにおける先端レジストなど半導体材料の出荷増を見込んでいます。

なお今中期経営計画では、3年間で戦略投資2,300億円、維持基盤投資2,200億円の実行を予定しており、戦略投資のうち78%相当の約1,800億円を成長ドライバーのAGLおよびICTMへ、残る22%相当の約500億円をADM、EGM他へ配分する方針です。これまでの戦略投資は、概ね予定通り全体の8割弱をAGLとICTMへ充てています。

価値創造に向けたイノベーションの体制づくり

研究開発体制再編が目指すもの

当社は、2026年4月1日付で研究開発体制を再編し、全社の技術・研究開発に関する企画・調整機能を担う「研究企画部」と、コーポレート研究テーマの推進・管理等を担う「コーポレート研究業務部」を新設しました。同時に研究所についても、生物環境科学研究所、先端材料開発研究所、バイオサイエンス研究所を統合した「先進基盤技術研究所」を新設しました。

この再編の目的は、事業戦略とR&D戦略を連動させ、「勝ち筋」にフォーカスしていくという考え方を研究開発にも適用し、全社横断で強い製品・技術の開発体制を構築することにあります。当社におけるコーポレート研究は、現在の事業に直結しない領域にも挑戦し、新たな価値創出を目指す役割を担ってきました。一方で、2023年度の業績悪化からの回復途上にある現在、成長軌道への確実な復帰を優先すべき局面にあります。この状況を踏まえ、コーポレート研究においても、事業戦略との整合性を一層重視し、将来の競争優位につながる「勝ち筋」にリソースを重点配分していく方針を打ち出したものです。

今後は、研究企画部がコーポレート研究と事業部門研究に横串を刺し、両研究に共通する技術ロードマップを作り、それに沿った形でコーポレート研究のテーマ選定および運営を行います。そして当社が得意とする事業領域で、当社の強みを活かせる技術を使って、他社が追従できない価値の創出につなげていきます。

「攻めの知的財産活動」を推進

私は、2013年から3年間、知的財産部長として働く機会を得ました。この時に、より戦略的な知的財産活動が当社にとって必要であると認識しました。それまでの知的財産活動は、新しい技術・製品を生み出した際にそれを守るためという側面が強い取り組みでしたが、これからは「攻めの知的財産活動」が求められると考えました。すなわち、他社技術も含めて戦略的に重要な技術領域を積極的に特許出願し、権利化することで、当社のポートフォリオとしての知的財産を強化するという活動です。

「攻めの知的財産活動」の推進により、現在の特許ポートフォリオは大きく強化されています。この取り組みを通じた他社との連携強化や、特許のライセンスによる収益化など、戦略的活用をさらに進めていく考えです。先ほどご説明いたしましたBASF社に対する塩酸酸化技術のライセンス提供もその一例です。

また特許案件以外にも、私たちは事業活動の中で多くの知見やノウハウを蓄積しています。例を挙げれば、工場の安全・安定操業を支える技術や、生産現場のオペレーションを効率化する方法などですが、その知見やノウハウを社外へ提供し、ビジネスに活用する取り組みも進めており、大いに期待しているところです。



また当社は、成長戦略を支える経営基盤の強化に向けて、新人事制度への移行を進めています。意欲を持ってチャレンジし、成果を上げた社員をより高く評価する、メリハリをつけた制度設計となっています。加えて、社員の自律的なキャリア形成を支えるべく、仕事と学びの好循環

を促す仕組みづくりや研修プログラムの充実に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、社員のエンゲージメントを高めながら、一人ひとりの成長と活躍を促し、事業のさらなる発展につなげていきたいと考えています。

企業価値向上を目指して

資本効率のさらなる改善にコミット

中期経営計画では、株主還元について、3年間で合計700億円を還元の原資とし、配当性向30%超を目途としています。2025年度の配当は、1株当たり年間13.5円（中間6円・期末7.5円）とさせていただきます。2026年度は、1株当たり年間16円（中間8円・期末8円）を予定しています。今後は、2021年度実績の1株当たり年間24円を超える配当水準を早期に実現すべく、努力してまいります。

大きな損失を計上した2023年度から、この2年間は着実に業績を回復させてきました。しかし資本効率指標を見ると、2025年度のROEは6.4%、ROICは5.6%にとどまってお

り、決して十分な水準とは言えません。株価についても、昨年からの改善は見られるものの、依然PBR1倍割れの状態で停滞しています。中期経営計画の最終年度（2027年度）目標に掲げる「ROE 8%」「ROIC 6%」の達成はもちろんのこと、資本効率をさらに改善し、企業価値を向上させることに経営陣および全社員が徹底的にコミットしていく必要があります。

住友化学は、イノベティブな技術で社会課題を解決する企業への進化を遂げ、同時に企業価値の向上を実現していくことで、すべてのステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。これからも長期のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

社員の成長と活躍を促し、事業の発展へつなげる

従業員エンゲージメントの強化へ

社長就任以来、社員と直接対話する機会として「タウンホールミーティング」を継続的に実施していることを冒頭に申し上げました。2025年度は、国内17箇所を訪問する形で開催し、海外拠点でも訪問する都度、タウンホールミーティング形式での対話を行ってきました。2026年度に入ってから、ほぼ同様のペースで取り組みを継続しています。

社員のエンゲージメントをいかに高めていくかというのは、私にとって最重要課題の一つです。そのためには、経営層が考えていることを可能な限り伝えていく必要があります。もう一つ大切なのは、自分が住友化学の経営に参画しているという意識を社員一人ひとりに持ってもらいたいと思います。こうした考えの伝達と意識の醸成を働きかけるうえで、質疑応答や対話を通じ、社員の理解を深めることができるタウンホールミーティングの開催は、非常に有意義で手応えが感じられるものとなっています。