

2024年度上期決算および 経営戦略説明会



社長 岩田 圭一

2024年10月30日

Change and Innovation
~ with the Power of Chemistry ~



1. 2024年度業績 04

2. 短期集中業績改善策 13

3. 抜本的構造改革 20

3-1 再興戦略 22

3-2 成長戦略 29

2024年度業績



- 上期コア営業利益は、情報電子や医薬品の好調により、前年同期比1,200億円以上のV字回復。
- 上期最終損益は、為替差損やラービグ関連の一過性要因で黒字化に届かずも、前年同期比約700億円の大幅改善。
- 通期業績予想は、コア営業利益1,000億円、最終損益は50億円増益の250億円。
- 2025年度は、実力ベースでコア営業利益1,000億円を目指す。

短期集中業績改善策



- 不採算事業やノンコア事業の売却を推進。事業ポートフォリオ高度化へ。
- 2年間のキャッシュ創出目標は7,000億円へ上方修正。
- 有利子負債残高は、前年度末比で約3,000億円の削減を見込む。

抜本的構造改革



- 住友ファーマは、コスト削減と基幹3製品拡販が順調。
- ラービグは、8月に発表した財務改善プランに沿って、具体的な手続きを進めている。
- 国内石化は、京葉エチレン運営最適化検討について丸善石化と合意。
- 本年10月より新たな4つの事業部門体制が始動、新中期策定を加速。

Section

1

2024年度業績

2024年度上期業績 vs 前年同期 実績

(億円)

	2023年度 上期実績	2024年度 上期実績	増減	増減要因
売上収益	11,869	12,414	545	
コア営業利益	-967	295	1,261	次ページ参照
為替差損益	336	-348	-685	24年3月末 151.41円/\$ 24年9月末 142.73円/\$
PRCへの債権放棄 に伴うNet損失	-	-233	-233	債権放棄損および債務免除益(当社持分)のNet額
その他	-133	221	354	事業構造改善費用・減損損失+247億円 (23年上期△367億円→24年上期△120億円)
親会社の所有者に帰属する 当期利益	-763	-65	698	
ナフサ価格	¥65,600/kl	¥77,800/kl		
為替レート	¥141.06/\$	¥152.78/\$		

PRC：パトロ・ラービグ社

2024年度上期 セグメント別 コア営業利益 vs 前年同期 実績

(億円)

	2023年度 上期実績	2024年度 上期実績	増減	増減要因
エッセンシャル ケミカルズ	-444	-367	77	MMA市況上昇 固定資産減損による償却費減少 等
(うちPRC)	(-293)	(-374)	(-81)	
エネルギー・機能材料	65	87	22	
情報電子化学	178	375	197	ディスプレイ材料・半導体材料出荷増加
健康・農業関連事業	-76	136	212	メチオン市況上昇、農薬出荷増加
医薬品	-655	5	660	コスト削減実現、基幹3製品拡販
(うち住友ファーマ)	(-658)	(-0)	(658)	
その他	-35	58	93	住友バークライト株式一部売却等
合計	-967	295	1,261	

2024年度通期業績予想 vs 前回予想

(億円)

	2024年度 前回予想	2024年度 今回予想	増減	増減要因	2023年度 実績
売上収益	26,700	26,000	-700		24,469
コア営業利益	1,000	1,000	-	次ページ参照	-1,490
為替差損益	-180	-210	-30	24年3月末 151.41円/\$ (実績) 25年3月末 145.00円/\$ (見込み)	325
PRCへの債権放棄に伴うNet損失	-	-250	-250	債権放棄損および債務免除益(当社持分)のNet額	-
その他	-620	-290	330	事業構造改善費用の減少等	-1,953
親会社の所有者に帰属する当期利益	200	250	50		-3,118
ナフサ価格	¥75,000/kl	¥76,000/kl		PRC：ペトロ・ラービグ社	¥69,100/kl
為替レート	¥145.00/\$	¥148.89/\$			¥144.59/\$

2024年度 セグメント別 コア営業利益予想 vs 前回予想

(億円)

	2024年度 前回予想	2024年度 今回予想	増減	増減要因	2023年度 実績
エッセンシャル ケミカルズ	-350	-590	-240	PRC業績下振れ等	-907
エネルギー・機能材料	110	150	40		78
情報電子化学	470	570	100	ディスプレイ、半導体材料出荷増加	440
健康・農業関連事業	620	620	-		309
医薬品	30	30	-		-1,330
（うち住友ファーマ）	(10)	(10)	(-)		(-1,330)
その他	120	220	100	事業売却益の増加	-80
合計	1,000	1,000	-		-1,490

PRC：ペトロ・ラービグ社

2024年度 セグメント別 コア営業利益予想

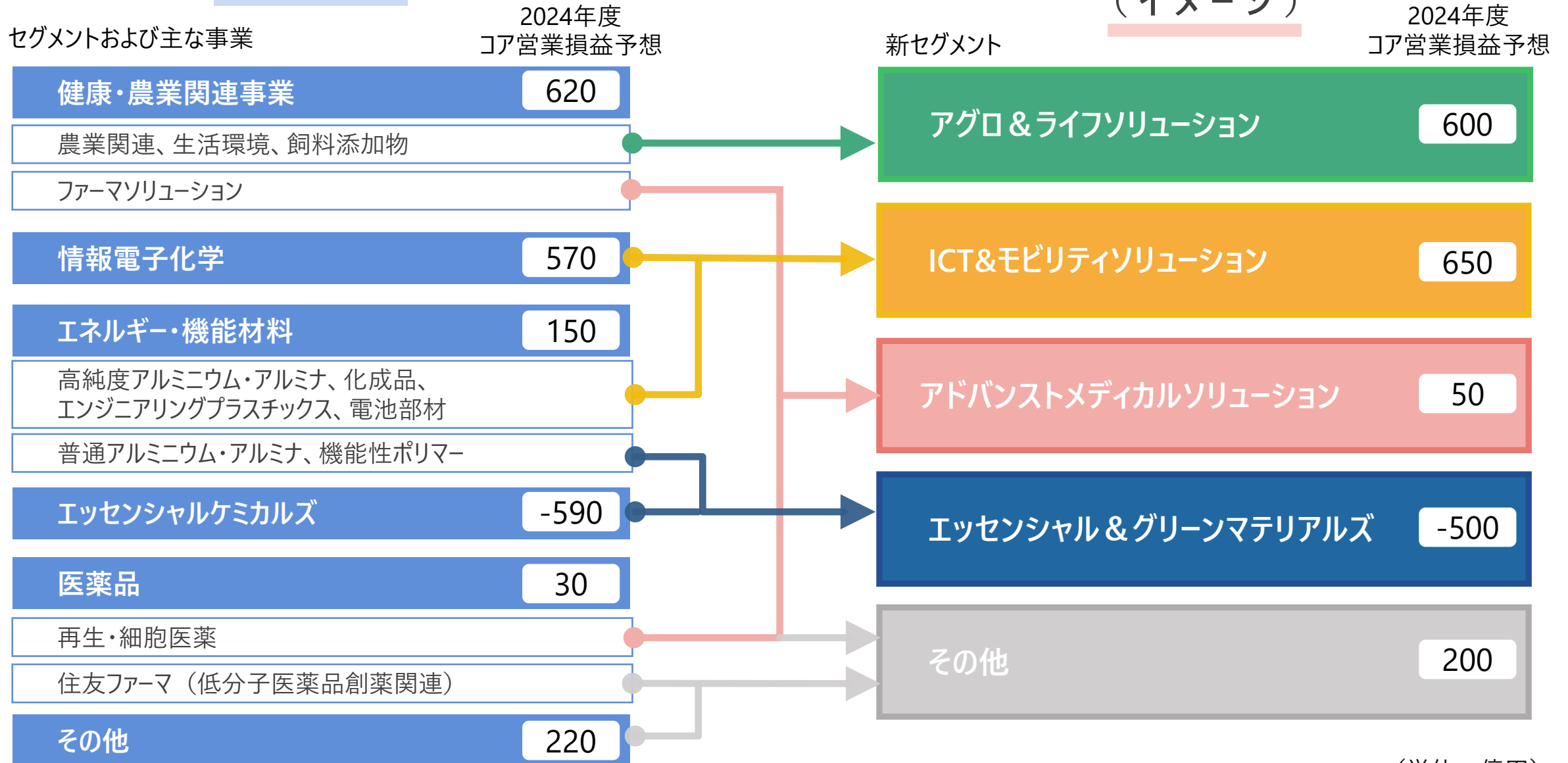
(億円)

	2024年度 上期実績	2024年度 下期予想	2024年度 年間予想	備考
エッセンシャル ケミカルズ	-367	-224	-590	1Q PRC設備トラブル、 下半期にシンガポールMMA合理化効果
(うちPRC)	(-374)	(非開示)	(非開示)	
エネルギー・機能材料	87	63	150	
情報電子化学	375	195	570	出荷堅調、4Qは非需要期
健康・農業関連事業	136	484	620	4Q北米需要期
医薬品	5	25	30	基幹3製品拡販等
その他	58	162	220	事業売却益
合計	295	705	1,000	

(参考) 2024年10月1日付 組織再編概要およびコア営業利益予想

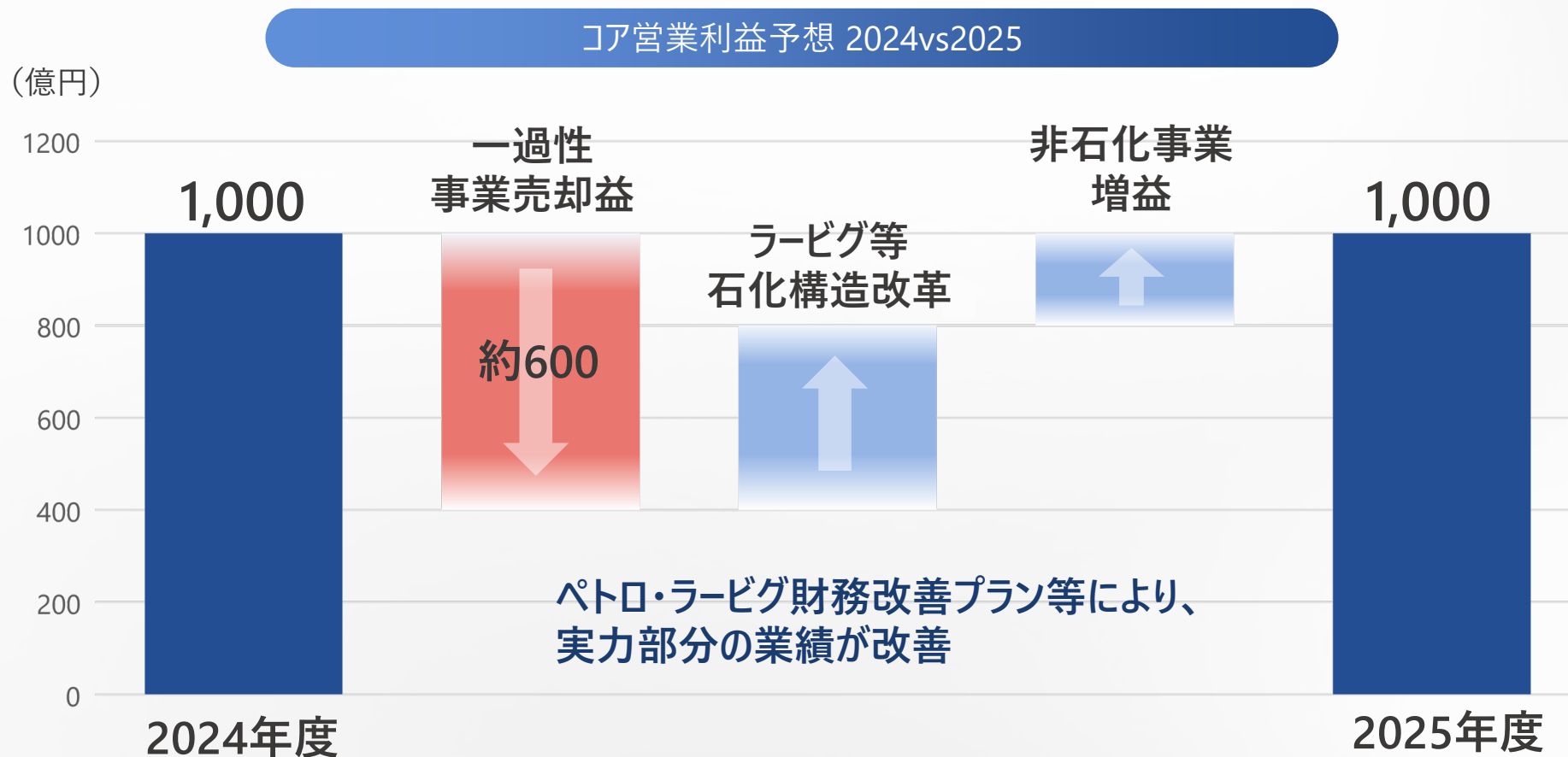
再編前

再編後 (イメージ)

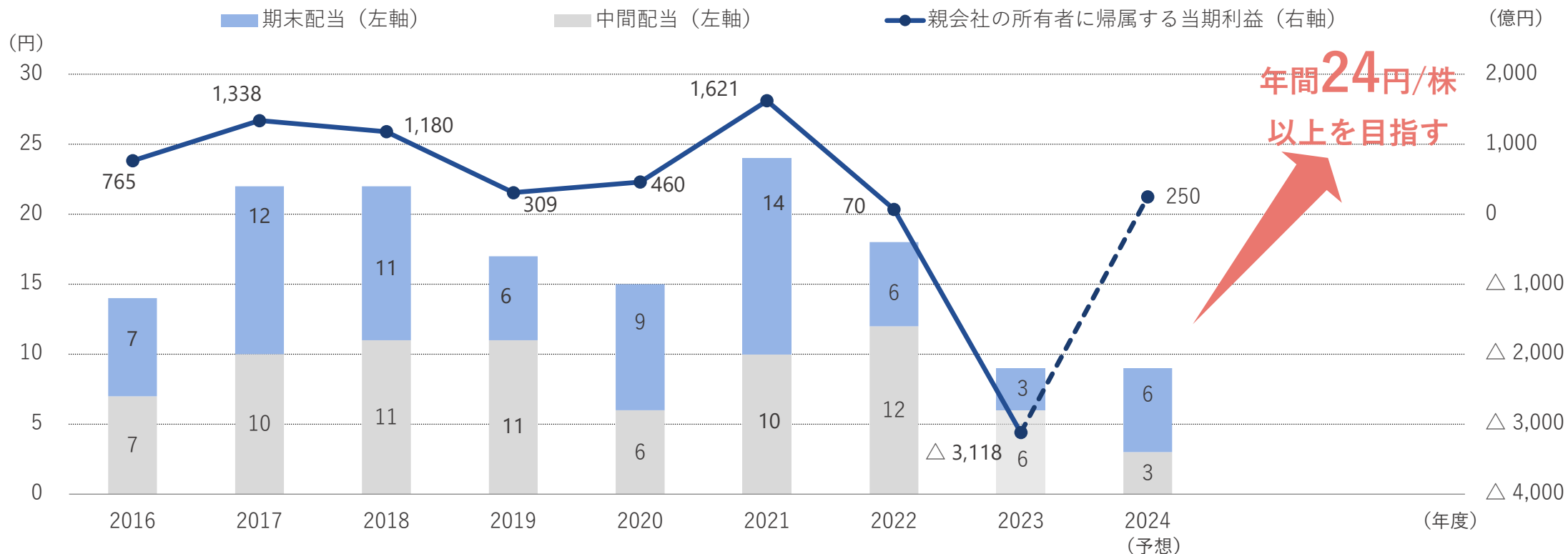


(単位：億円)

2025年度は、実力でコア営業利益1,000億円の達成を目指す



配当は1株当たり年間9円で据え置き。



年間24円/株
以上を目指す

29.9	26.9	30.5	89.9	53.3	24.2	421.2	—	58.9	配当性向 (%)
1.24	1.09	0.84	0.57	0.92	0.75	0.62	0.57		PBR

Section

2

短期集中業績改善策

短期集中業績改善策の進捗（総括表）

キャッシュ創出6,000億円から、7,000億円に目標上積み

前回目標数値

現在の目標

キャッシュ創出

(2023~2024年度)

当初目標
約5,000億円

▶ 約6,000億円+α



約7,000億円へ上積み



事業再構築

キャッシュ創出：1,500億円



▶ キャッシュ創出1,850億円へ



在庫削減

2023年度上期末から
約1,500億円削減



▶ 2024年度末での1,500億円+αの削減を目指す



投資厳選

(キャッシュベース)

中計比1,500億円削減+α
(3年累計)



▶ 一段の圧縮により2,000億円+αの削減へ



資産売却・ 余資活用

政策保有株式売却 600億円
余資活用 700億円
その他資産売却 300億円



▶ 引き続き約600億円を目指す



▶ 700億円達成に目途。



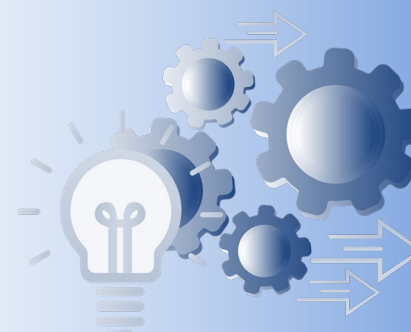
▶ 厚生施設の売却等により380億円へ上積み

現時点で：約5,000億円まで達成

短期的なキャッシュ創出・V字回復とともに、汎用品から高付加価値品へと事業ポートフォリオを高度化

長期的に目指す姿

Innovative Solution Provider



高付加価値事業に経営資源を集中



ベストオーナー視点での 事業再構築

米国ポストハーベスト
事業譲渡

海外アルミ精錬
株式売却

農業ポリオレフィン
事業譲渡

シクロヘキサノン
事業撤退

京葉エチレン
運営最適化

樹脂用着色剤
事業譲渡

中国LCDケミカル
事業譲渡

ロイバント株式
全株売却

シンガポールMMA
生産能力削減

住友ベークライト
株式一部売却

新規除草剤
「ラピディシル®」

大分低分子医薬品
CDMOプラント新設

天然物由来
農業資材メーカー買収

他社連携による
ライセンス事業強化

米国半導体用プロセス
ケミカル工場新設

GI基金事業
開発加速

韓国半導体ケミカル・
レジスト増強

「Innovation Center
MEGURU」

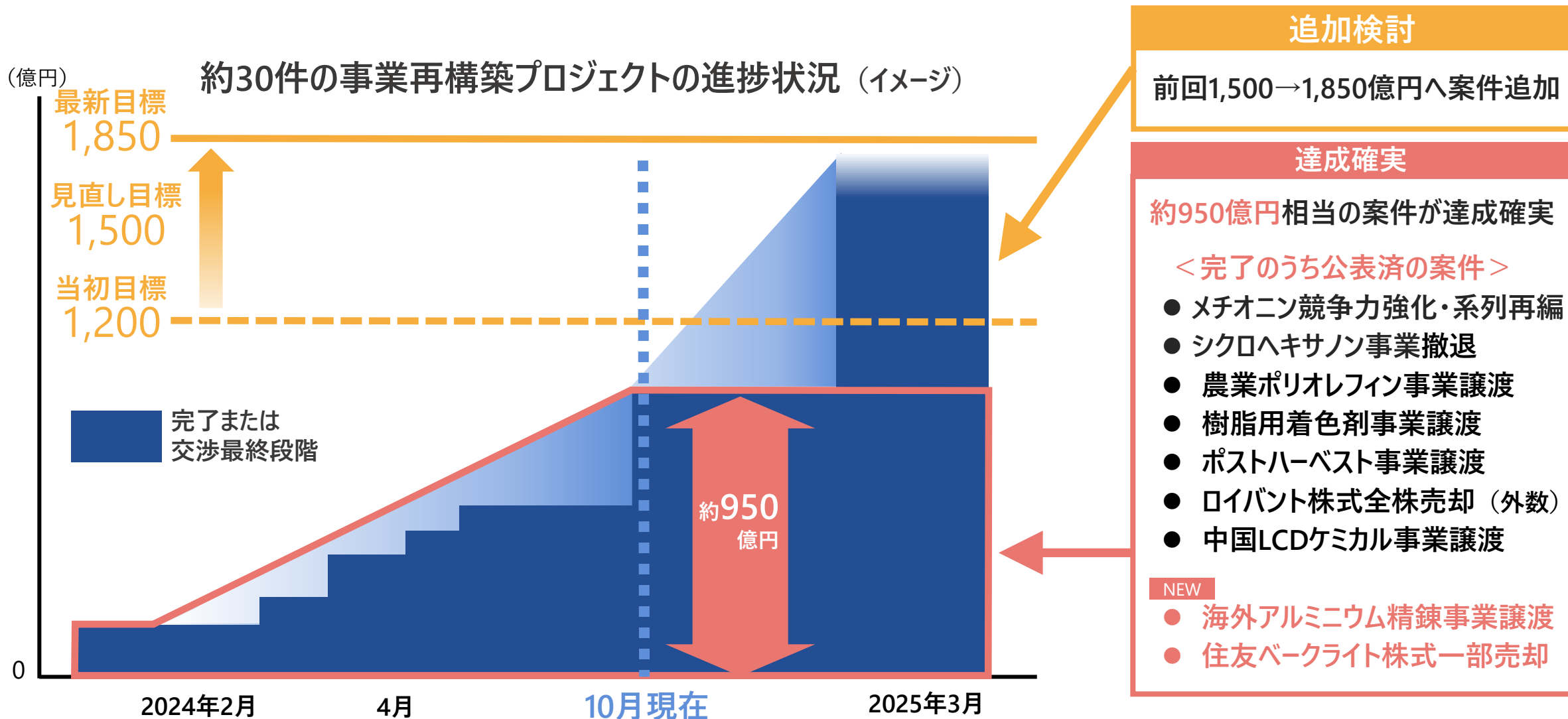
韓国新研究
開発センター

サステナブル素材
「ノーブレン® Meguri®」

次世代透明
LEDディスプレイ

新デジタル・プラット
フォーム「Biondo®」

ベストオーナー視点で、ノンコア事業の売却を加速。キャッシュベースで約950億円相当が達成確実。



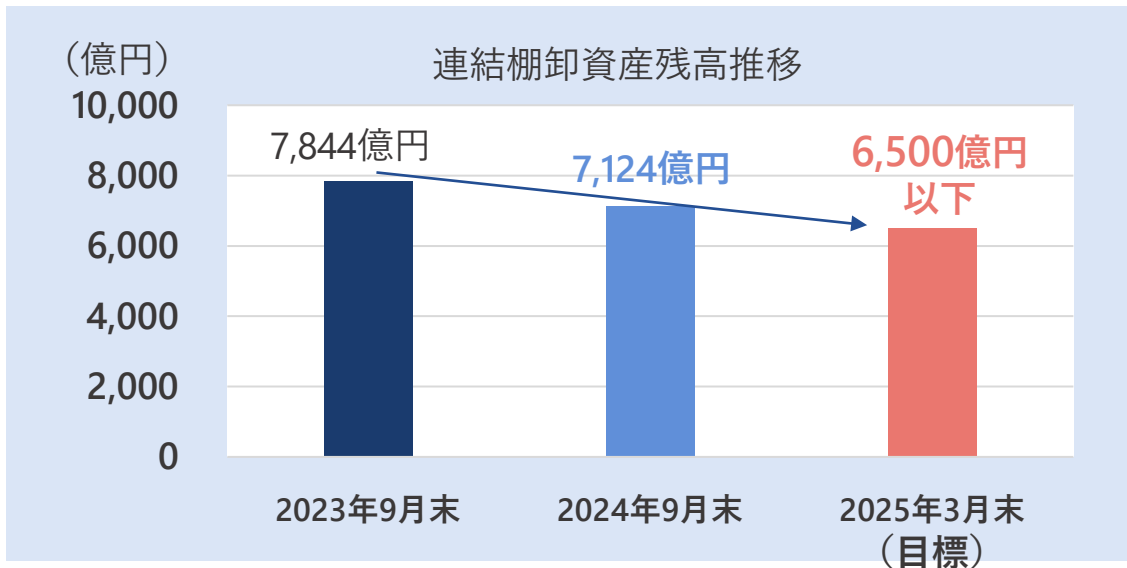
在庫削減・投資厳選の進捗

在庫削減・投資圧縮を一段と強化



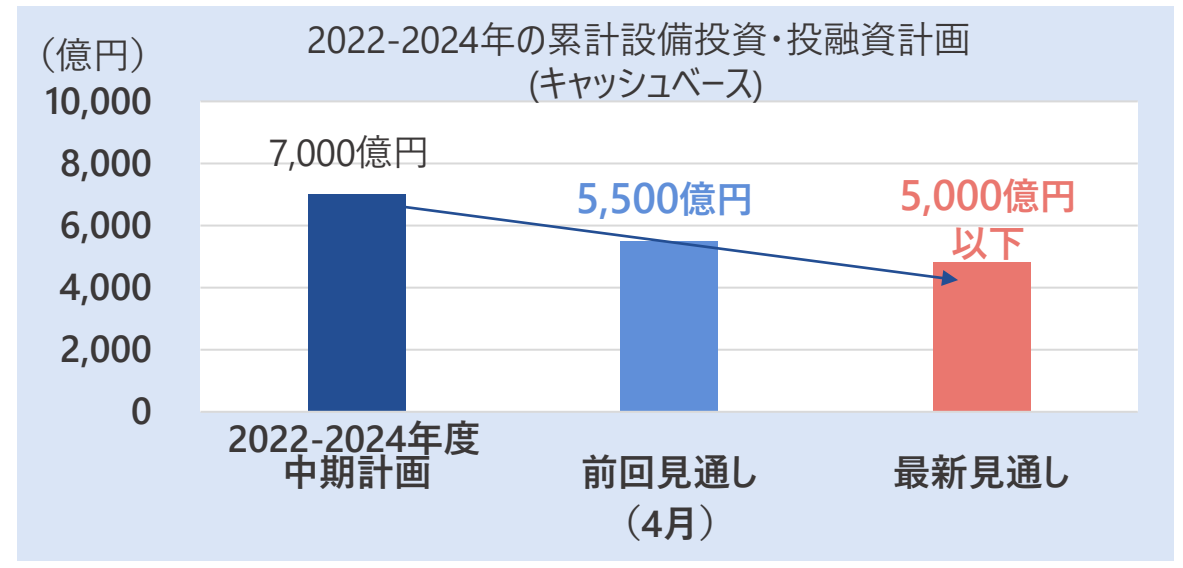
25/3末までに
在庫削減 1,500億円 + α 削減
 棚卸資産残高 8,000億円 → 6,500億円以下

- 2024年9月末の残高は7,124億円。
- DX活用や事業譲渡・撤退による自然減を含め、一段の削減を目指す



設備投資・投融資計画
投資厳選 2,000億円 + α 削減
 22-24年3年累計 7,000億円 → 5,000億円以下

- バイオラショナル・高機能材料等、成長分野へ厳選投資
- 前回目標5,500億円からさらに500億円以上厳選。



政策保有株式は、ゼロを目指して売却加速。



政策保有株式売却

目標：600億円

(2024年度末までに)

- 事業会社、金融株など売却済
(2024年9月時点 約500億円)
- 2024年度中の売却を含め、
約600億円を予定



余資活用

目標：700億円

(2024年度末までに)

- グループファイナンスにより、海外
グループ会社の余資有効活用
- 2023年度末で既に約700億円
捻出。



その他資産売却

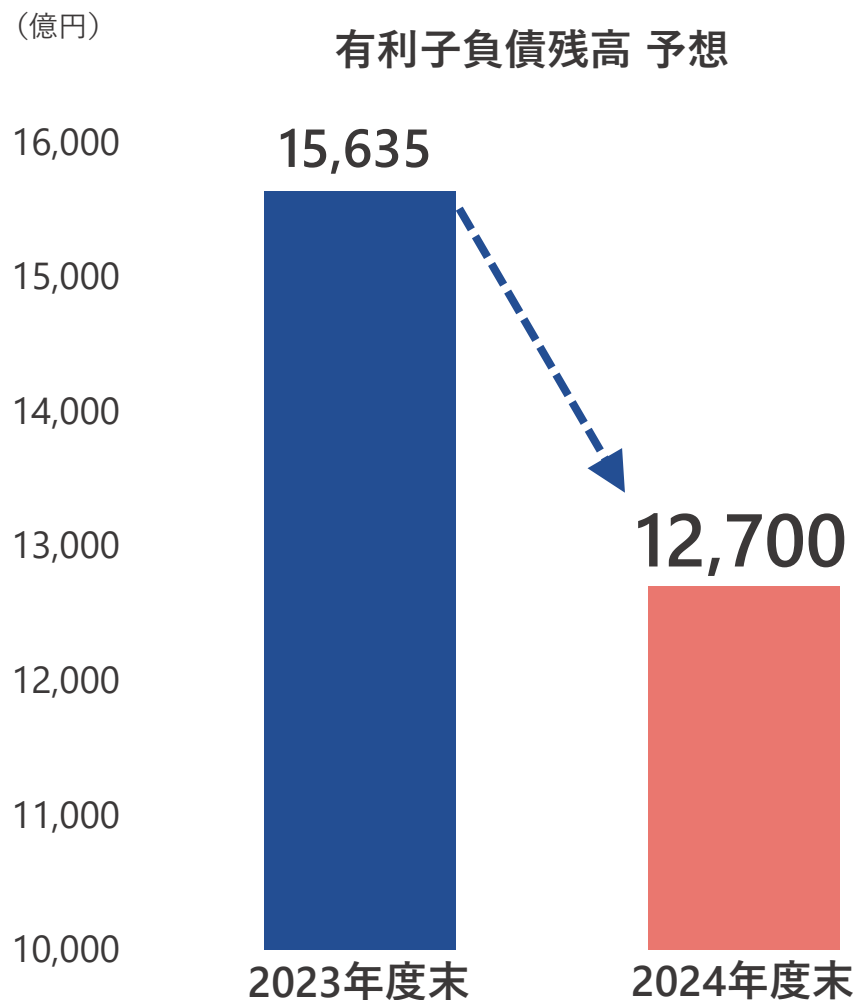
目標：380億円

(2024年度末までに)

- 稲畑産業株式を売却
(2023年度約240億円)
- 厚生施設等の売却
(2024年度 約140億円)

有利子負債の増減分析（2023年度末→2024年度末）

2023年度末から短期対策等により財務改善。有利子負債を約3,000億円削減。



営業キャッシュフロー：
+ 1,600億円

投資キャッシュフロー：
△ 1,900億円

通常の事業活動によるフリーキャッシュフロー小計：△300億円

短期対策によるキャッシュ創出：+ 3,400億円

事業再構築・資産売却

- ✓ ロイバント株式売却
- ✓ 海外アルミ精錬事業譲渡
- ✓ 住友ベークライト株式一部売却
- ✓ 中国LCDケミカル事業譲渡

フリーキャッシュフロー合計：+ 3,100億円 (配当原資を含む)

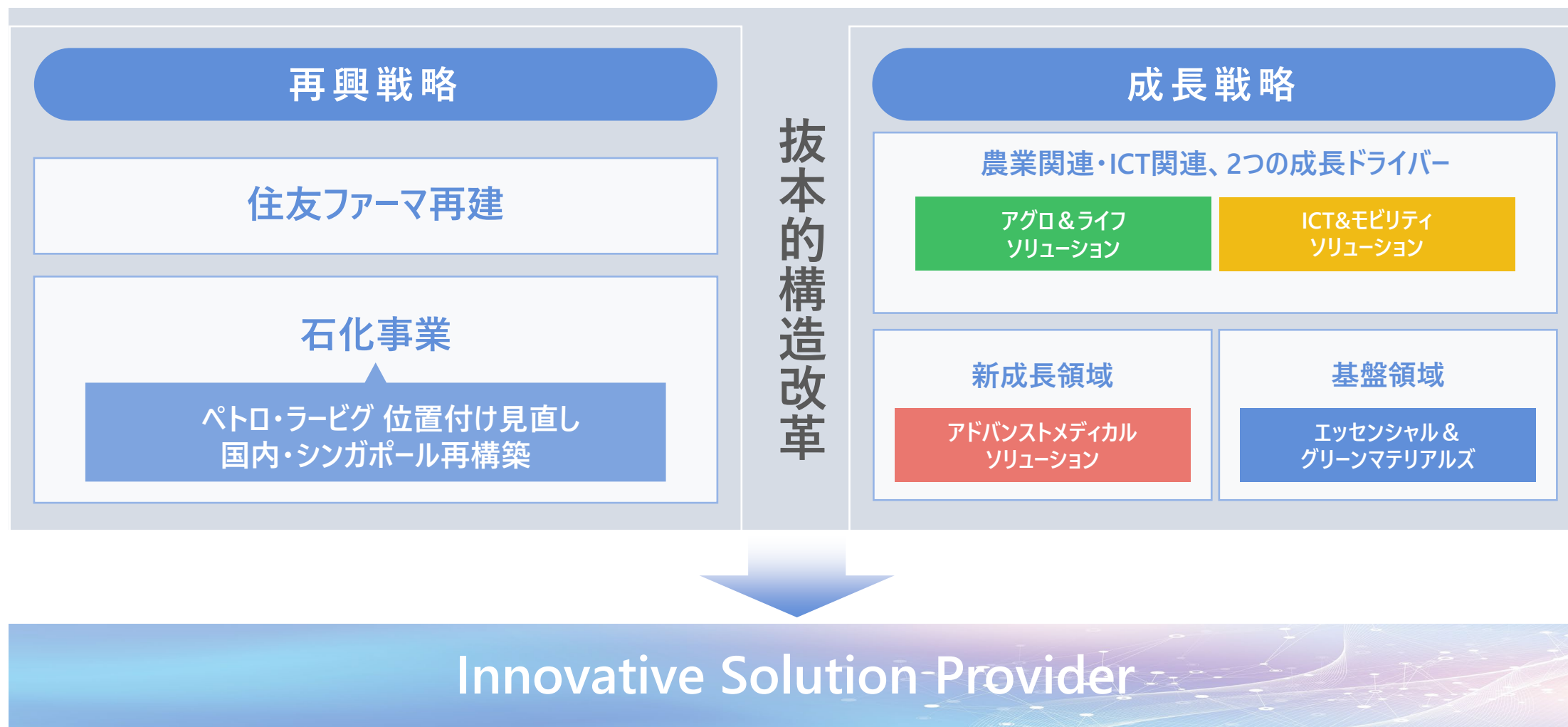
さらなる財務改善を目指す

Section

3

拔本的構造改革

再興戦略で止血・立て直し。Innovative Solution Providerとして持続的な成長を目指す。



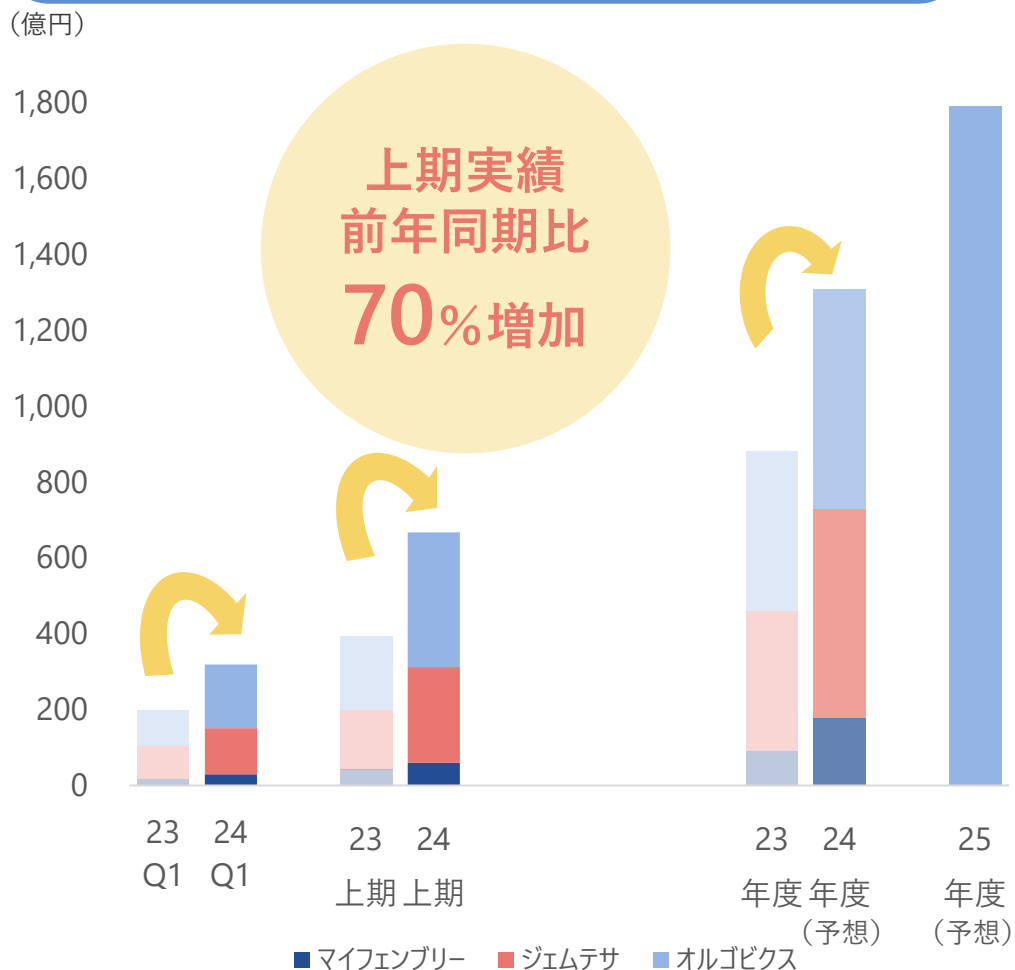
Section

3-1

拔本的構造改革（再興戰略）

オルゴビクスがけん引、基幹3製品の販売拡大は順調

2024年度 基幹3製品の売上収益



上半期末時点での状況

オルゴビクスが想定を上回る進捗

製品名	適応症	2024年度の取り組み
オルゴビクス	進行性前立腺がん	<ul style="list-style-type: none"> ●IRA法により患者自己負担減 ●がん標準治療ガイドラインの改訂を活かした第一選択薬としての地位確立
ジェムテサ	過活動膀胱	<ul style="list-style-type: none"> ●高い安全性を活かしたジェムテサの差別化浸透 ●前立腺肥大症を伴う過活動膀胱への適応拡大に備えた適切なプロモーション
マイフェンブリー	子宮筋腫 子宮内膜症	<ul style="list-style-type: none"> ●メディア広告強化による認知度の向上

徹底したコスト削減効果が発現し、着実に業績改善に寄与

販管費・研究開発費

目標

前年度比 **1,080億円の削減**

合理化アクション

北米リストラ → 23年度中に2度実施
2,200人→1,100人

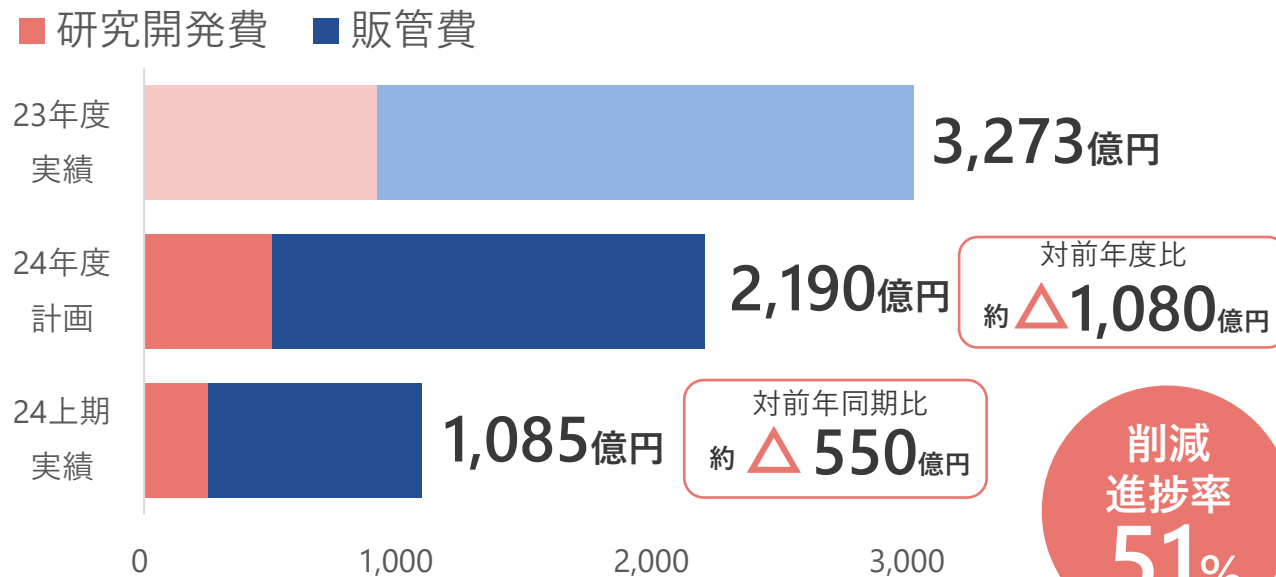
治験費用絞り込み

無形資産減損、償却費減

経費削減

国内リストラ → 国内約2,800人→約2,000人へ
効果は本年12月以降に発現

販管費・研究開発費の削減進捗



通期 **1,080億円削減**に向け、順調な進捗

1. 財務改善プラン

債権放棄

- アラムコ社および当社が、PRC社への貸付金 \$750mをそれぞれ債権放棄
- ▶ **累積損失および借入金的大幅削減**

資金提供

- 株式売却により、資本構成変更
当社持分率 37.5% ▶ **15.0%**
- 株式売却収入\$702mをPRC社へ拠出
- アラムコ社も同額をPRC社へ拠出
- ▶ **借入金返済により金利負担軽減**

進捗

- \$1.0bnは8月末に債権放棄を実施
- 残り約\$0.5bnは25年1月に実施予定
- **当社連結決算上は、当上半期で全額処理済み**

- **資金拠出の形式については、継続協議中**
- **関係当局との折衝開始**

2. 収益力強化プラン

● 短期策として、以下を実行中

- エタンクラッカー・HOFCCのデボトル解消によるオレフィン増産
- 業績改善策（Transformation Program）の実行

● 中長期策も含む今後の対策の詳細はPRC社が公表予定

進捗

- アラムコ主導による強化プランを逐次実施中
- **改善策については、公表時期含めアラムコと協議中**

生き残りをかけ、事業再編等を具現化へ



国内

既存エチレンプラントの合理化 **NEW!**

- 丸善石化と、京葉エチレンの運営最適化に合意

環境負荷低減型コンビナートへの転換

- 京葉地区連携の検討継続中（昨年11月着手）



ポリオレフィン企業連携

- 具体化に向けて協議中

不採算事業再編の着実な実行

- 千葉工場ポリエチレン製造設備を1系列停止決定
- シクロヘキサノン撤退、樹脂用着色剤事業譲渡
- さらなる不採算・ノンコア事業の整理を推進

シンガポール

運営最適化に向けた検討進捗

- 誘導品ポートフォリオ見直しに向けた具体協議
- 並行して、生産能力の最適化を検討
- カーボンニュートラル化に向けた施策検討

ポリオレフィン収益力向上

- 収益改善に向けた戦略計画を策定中
高機能・高収益グレードへの注力
販売地域の最適化
生産能力最適化も視野に入れたコスト削減

MMA生産能力削減決定 **NEW!**

当社からの京葉エチレン製品引取枠削減要請に伴い、 当社・丸善石油化学で京葉エチレンの運営最適化検討に着手

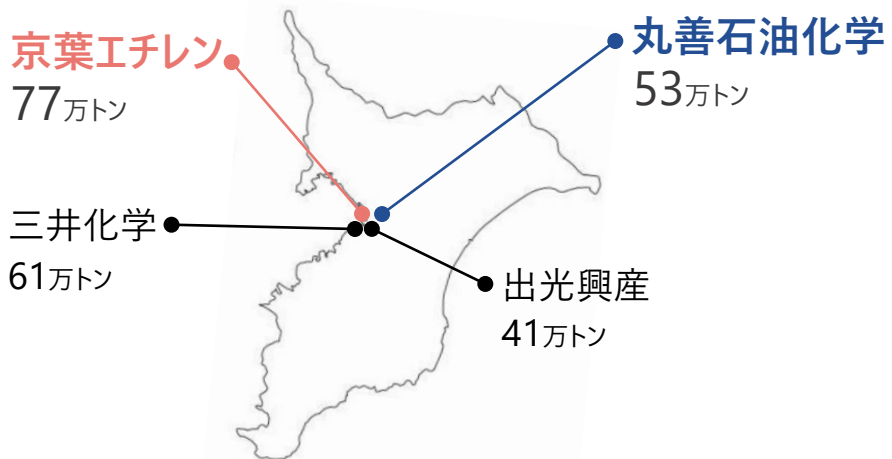
背景

- ✓ 新興国の生産能力増強、日本への流入
- ✓ 国内ナフサクラッカーの稼働低下



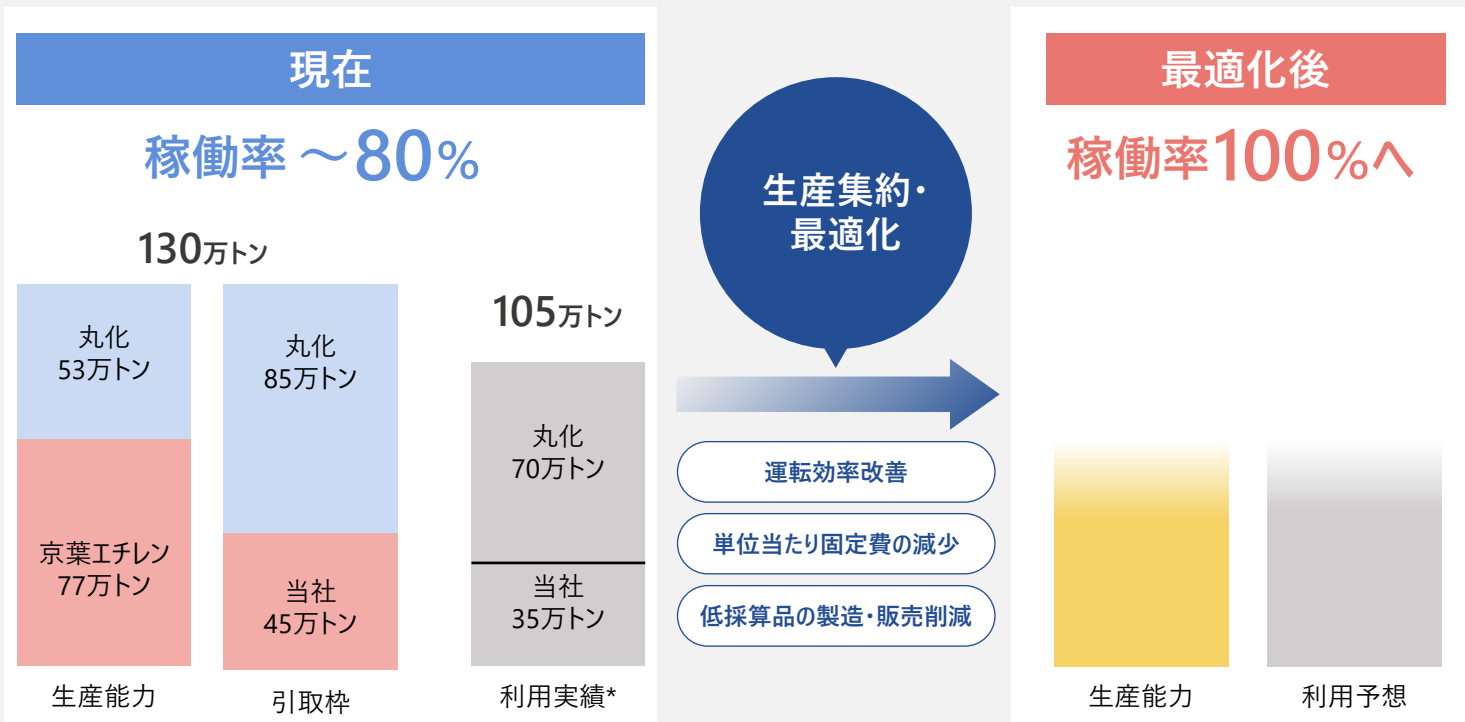
稼働率を最低限で維持することで、
低採算のエチレン・汎用樹脂輸出を強いられる

京葉地区のナフサクラッカー*



- ✓ 当社から丸善石化に対し、京葉エチレンからの当社引取枠削減を要請, 京葉エチレンの運営最適化検討に着手 (当社公表済み)
- ✓ 丸善石化はナフサクラッカー停止を含めた能力削減検討を実施 (丸善石化公表済み)

(ご参考) 当社引取枠削減を通じた運営最適化のイメージ



* 非定修年の生産能力、および外販を含む2022年の各社利用実績 (いずれも2024年版 日本の石油化学工業 (重化学工業通信社) より)

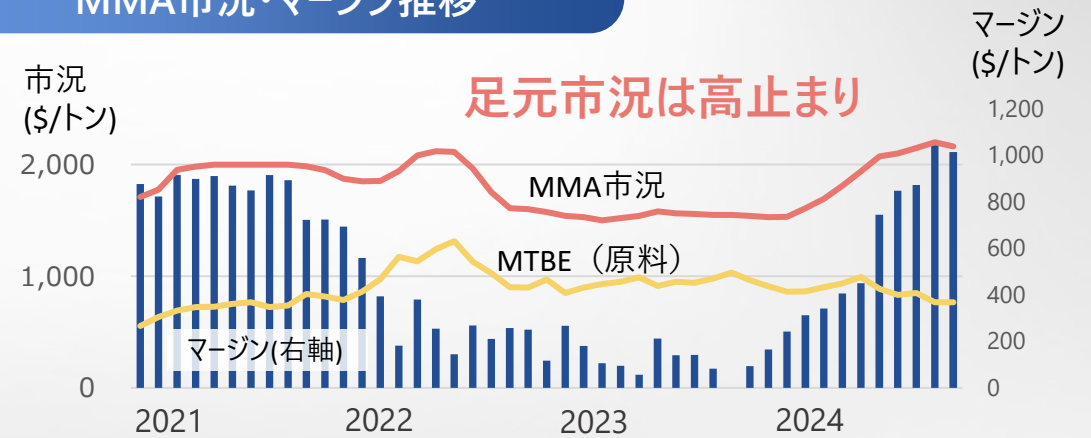
MMA生産能力大幅縮小により採算性改善、高収益製品にリソース集中

当社MMA生産能力

(千t/年)

	MMAモノマー	PMMA
シンガポール	8 割減 (223) ▶ 53	7 割減 (150) ▶ 50
日本	90	-
削減後 合計	143	50

MMA市況・マージン推移



シンガポールのMMA生産能力を大幅削減



徹底的な組織のスリム化も合わせて実施
営業・研究体制の日本シンガポール一体化

本年下半期にかけてコスト削減効果実現

今後のMMA事業方針

- 自動車向けを中心とした高収益製品に特化
- 環境負荷低減に資する
リサイクル技術開発を進め、ソリューションビジネスに注力



2022年……………愛媛にてケミカルリサイクル実証設備稼働
本年5月……………ルーマス社と連携、ライセンス事業強化

Section

3-2

抜本的構造改革（成長戦略）

Innovative Solution Provider



食糧

リジェネラティブ農業の
実現



アグロ&ライフ
ソリューション



ICT

情報技術の革新



ICT&モビリティ
ソリューション



ヘルスケア

先端医療の普及



アドバンストメディカル
ソリューション



環境

環境負荷低減社会の
実現



エッセンシャル&グリーン
マテリアルズ



事業部門

新たな価値を生み出す重要アセット

G X
グリーン

D X
デジタル

B X
バイオ

当社固有の6つのコア技術

ROI目標をセグメントごとに設定。

2つの成長ドライバーに経営資源を集中投入し、各々2030年度1,000億円のコア営業利益を目指す。



A G R O & L I F E S O L U T I O N S

ビジョン

有機化学の技術を基盤に、ケミカルとバイオリショナル・ボタニカル等の天然物のハイブリッドでリジェネラティブな社会の実現に貢献する

強み

世界トップクラスの創薬力、バイオリショナル・ボタニカル製品シェアNo.1

新剤開発力

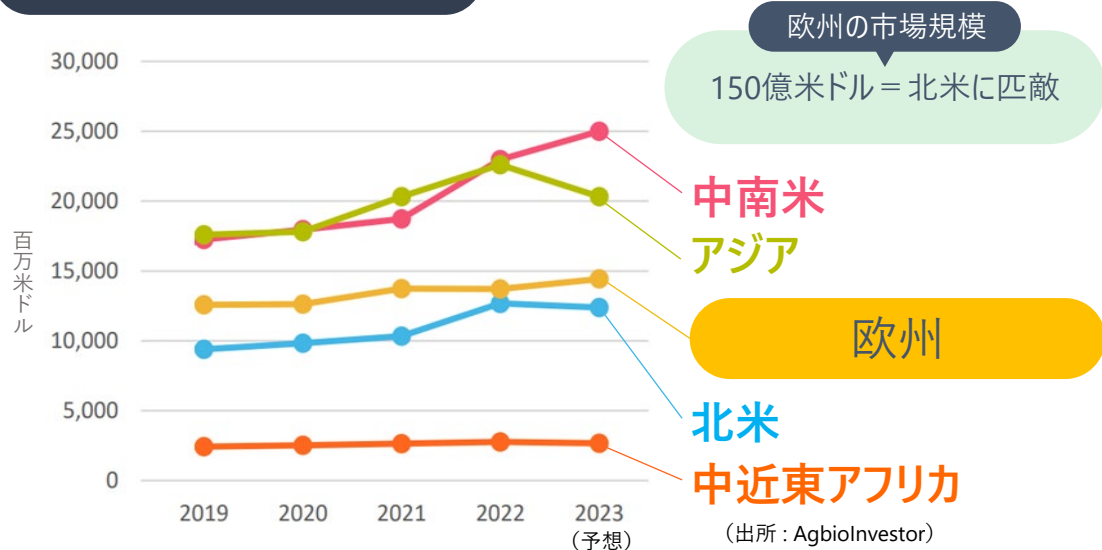
グローバルフットプリント

事業戦略

- 化学農薬・バイオリショナル・ボタニカルを駆使したリジェネラティブ農業貢献策の追及
- ブラジル・インドなど 成長市場の販売拠点最大活用
- 天然ピレトリン拡大・新規ボタニカル展開
- アニマルニュートリション領域におけるバイオリショナル展開加速

バイオリショナル事業の大きな成長が見込まれる欧州市場でのプレゼンス強化

欧州市場規模



特徴・トレンド

厳格な規制から登録評価期間の長期化

ムギ類に加え、果樹等が主要作物

環境負荷の高い製品の淘汰

バイオリショナルの
機会増大

当社アクション

ポートフォリオ
強化



フットプリント
強化

新製品の上市

インディフリン

バイオリショナル摘果剤
(アクシード)

バイオリショナル事業の一層の強化

FBサイエンス社の
製品早期上市

M&Aによるフットプリント・
ポートフォリオ強化

ICT & MOBILITY SOLUTIONS

ビジョン

ICT/モビリティ関連事業を統合、核心技術と豊富なノウハウを融合し、顧客イノベーションを加速するソリューションを提案

強み

- 幅広い材料設計と有機合成技術により次世代ニーズに対応
- ケミカル設計能力と高純度ケミカルで培ったノウハウ
- 高機能材料と加工プロセス技術を融合し顧客価値提供
- 高度な技術とスピード感あるソリューション提案力

事業戦略

事業拡大

- 独自の有機分子レジストにより次世代EUVでトップシェアを目指す
- 技術転換期にある半導体後工程材料に積極参入

事業地域拡大

- 半導体材料を中心に米国展開を本格化

既存事業の収益最大化

- ディスプレイ材料 ▶ ポートフォリオを大きく転換。OLED・車載向け高機能材料にシフト
- シリコン半導体材料 ▶ 需要増加を先取りした供給体制強化
- モビリティ関連材料 ▶ 成長領域に注力し事業価値を最大化

グローバル供給体制強化・後工程材料開発により、半導体材料ビジネスを拡充

最先端プロセス向け半導体フォトレジスト

韓国 液浸ArFフォトレジスト工場の量産開始

日本と韓国の2拠点供給体制を確立

■各拠点の位置づけ

- ・日本：マザープラント、製造技術のノウハウ獲得・グローバル横展開
- ・韓国：韓国顧客の供給拠点、2拠点化によるBCP体制確立

■ 当社 最先端プロセス向け半導体フォトレジスト生産能力増強



半導体用ケミカル

■ 当社 半導体用ケミカル生産能力増強



■ 当社 半導体用ケミカル事業拠点



半導体後工程材料開発を加速

- 新部門編成に伴い、キーマテリアルとノウハウを融合
韓国板橋新開発センターとも連携し開発を加速

配線材料

パッケージ材料

機能性ケミカル

1,000億円強の半導体材料売上高を2030年に2.5倍への成長を目指す

A D V A N C E D M E D I C A L S O L U T I O N S

ビジョン

高度な製造・管理・分析技術を駆使したソリューションの提供を通じ
“化学とバイオの力”で世界中の人々の健康と未来を支える

強み

ライフサイエンス事業で培った総合対応力

- 開発、生産技術、品質管理、分析

技術的優位性

- 低～中分子医薬品の合成力
- 最先端の幹細胞技術
- 高純度長鎖核酸合成技術

事業戦略

再生・細胞医薬品

- iPS細胞の実用化技術を活かした米国市場での展開加速

CDMO (低分子、核酸、再生・細胞医薬品)

- 高い合成力を武器に、開発が高度化する低～中分子領域をターゲットとしたCDMO事業の着実な成長
- 再生・細胞医薬における治療薬開発とのシナジー最大化

生産能力拡大により、旺盛な需要にフレキシブルに対応

低分子医薬品CDMO

市場の状況

製薬会社の水平分業化

顧客の複社購買化

安定供給・安定品質ニーズの高まり

低分子医薬CDMOの需要は旺盛

生産体制

【大分工場での生産体制強化】

住友ファーマから一部設備を譲受して当社による製造開始

低分子医薬新プラント今月完成



大分 低分子医薬新プラント

岡山・岐阜に加えて国内3工場体制を確立
供給能力増強・事業継続計画(BCP)の充実

核酸医薬CDMO

2023年8月

大分新プラントが稼働済

業界最高水準の純度での
技術が強み

100塩基以上の長鎖核酸も
高純度で生産

再生・細胞医薬品CDMO

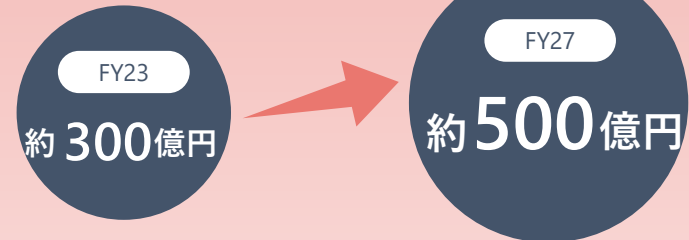
S-RACMOにて
2025年7月第2系列完成予定



S-RACMO 第2系列（建設中）

当社CDMO事業規模*

* 低分子・核酸・再生細胞 合計



E S S E N T I A L & G R E E N M A T E R I A L S

ビジョン

社会に不可欠な材料の安定供給を継続するとともに、
環境負荷低減に貢献するSolution Providerとしての地位を確立

強み

環境負荷低減技術開発を
支える要素技術

16か国・71案件の
ライセンス実績

大型プロジェクトの
遂行力

事業戦略

ライセンス・触媒事業拡充による収益安定化

環境負荷低減事業の拡大

〈候補技術例〉

- エタノール to プロピレン
- 廃プラ直接分解によるオレフィン
- CO2 to メタノール (ICR)
- PMMAケミカルリサイクル 等



グリーンイノベーション基金事業*のUPDATE

*カーボンニュートラル実現に向け、企業の野心的な研究開発・実証テーマに対し、総額2兆円、最長10年の支援を行うべく創設された基金

技術		進捗	ステージ	事業化目標
ケミカルリサイクル	廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃プラを原料とし、目標オレフィン収率60%を達成 ● 触媒寿命が十分であることを確認 	ベンチスケール 試験中	2030年代前半
	CO ₂ からの高効率アルコール類製造	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂からメタノール製造のテストにおいて 理論値を大幅に上回るメタノール収率80%を達成 	パイロットスケール 試験中	
	アルコール類からのオレフィン製造	<ul style="list-style-type: none"> ● エタノールを原料とし、目標オレフィン収率80%を達成 ● パイロット設備は25年前半に完成予定（千葉工場） 	ベンチスケール 試験中 パイロット設備 建設中	

Innovation Center MEGURU がついに完成

千葉地区の研究エリアを
環境負荷低減技術・新素材の研究開発拠点へと変革

主な研究開発テーマ

- 環境負荷低減技術
- 次世代モビリティ材料や5G向け材料等、高難度な高分子材料開発

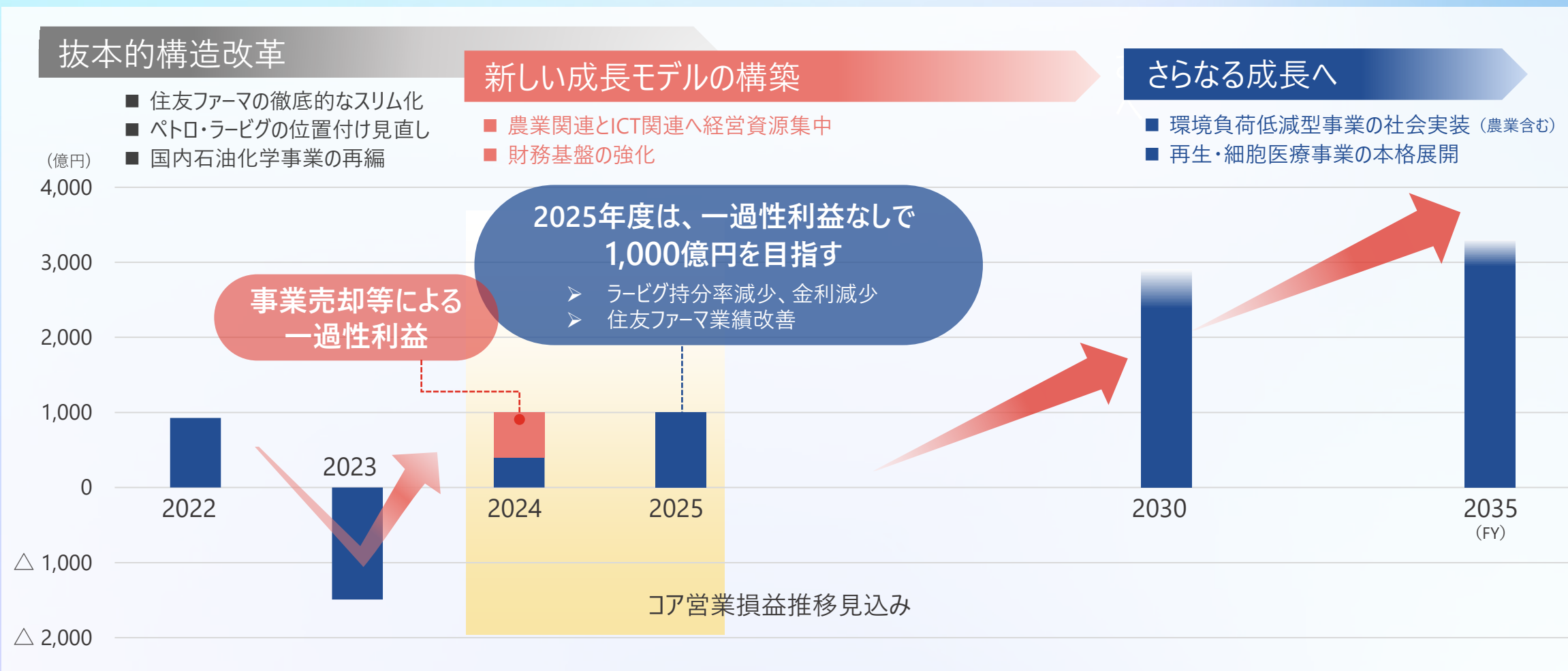
当研究所の強み

- 高分子設計・触媒・プロセス・加工等の要素技術
- スケールアップに向けたノウハウ、実証設備
- 複数拠点に分散していた高機能化学品開発の人員・設備を集約し、シナジーを実現



Innovation Center
MEGURU

まずはV字回復必達。その後は、財務基盤の強化とともに再成長軌道へ回帰。



注意事項

本資料に掲載されている住友化学の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的事実でないものは将来の業績等に関する見通しです。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られた情報にもとづき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績等に重大な影響を与えうる重要な要因としては、住友化学の事業領域をとりまく経済情勢、市場における住友化学の製品に対する需要動向、競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場において住友化学が引き続き顧客に受け入れられる製品を提供できる能力、為替レートの変動などがあります。但し、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。