

2025-2027年度

# 中期経営計画 説明会

2025年3月4日

代表取締役社長

岩田 圭一



Section  
01

2022-2024年度 中期経営計画の振り返り

4

Section  
02

長期的に目指す姿

10

Section  
03

2025-2027年度 新中期経営計画 全社戦略

21

基本方針1. 新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化

29

基本方針2. 構造改革の継続的な遂行による強靱化

32

基本方針3. 財務・資本効率の改善

36

基本方針4. 3つのXを基軸としたR&D戦略

44

基本方針5. 新成長戦略を支える経営基盤の強化

49

Section  
04

2025-2027年度 新中期経営計画 事業部門戦略

52

- 2024年度は短期業績改善、抜本的構造改革が進み、**V字回復の達成を見込む。**  
前年度比**約2,500億円のコア営業利益回復**とともに**バランスシート、事業ポートフォリオも大幅改善。**
- 新中計のスローガンは、「**Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～**」。  
現状を超えて飛躍し、成長軌道へ回帰。2025年度を「**新生住友化学**」の出発点とする
- **経営資源は成長ドライバー2部門に重点配分**するとともに、**構造改革を継続的に実施**する。
- 中期最終年度(2027年度)は、成長軌道回帰に向けた中間点として、  
**コア営業利益2,000億円、ROE8%、ROIC6%**を目指す。
- 2030年以降は、持続的な成長を実現。  
長期目標は、**2035年コア営業利益3,500億円。ROE12%、ROIC10%以上。**



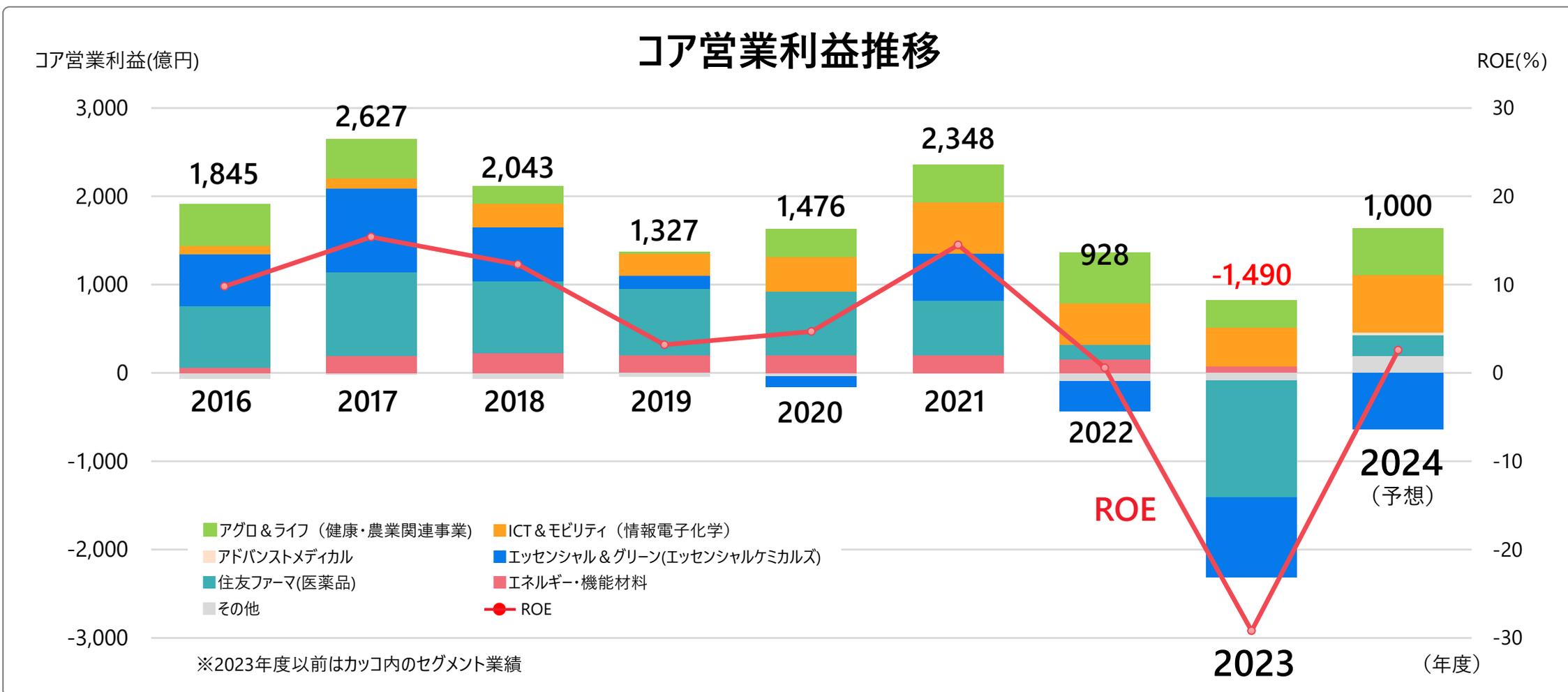
Section

01

2022-2024年度

# 中期経営計画 振り返り

2022年度以降、ペトロ・ラービグと住友ファーマの業績が大幅悪化し、2023年度に過去最大の赤字を記録。  
短期集中業績改善策および抜本的構造改革の取組みにより、2024年度はV字回復を達成見込み。



業績悪化要因となった項目について、構造改革および新中計での施策に反映

### 業績悪化の要因

### 構造改革施策・新中計で織り込んだ対応策

外的要因



技術のコモディティ化の加速



中国での大型プラント新增設



新薬の開発難易度上昇

内的要因



多角化経営による経営資源の分散



医薬品での目利き・開発力の不足



成長ドライバーの競争力不足

事業再構築：汎用品ビジネスの再編・縮小  
(汎用石化、大型LCD偏光板、メチオニン)

再興戦略：医薬品開発パイプライン見直し

再興戦略：住友ファーマの位置付け整理

新成長戦略：成長ドライバーへのリソース集中

新成長戦略：投資ガバナンス強化

新成長戦略：ROIC志向経営の再徹底

## 短期集中業績改善策

2023～2024年度 2年間での成果見込み

キャッシュ創出 **7,000億円**

## 事業再構築

**1,850億円**

ベストオーナー視点で事業売却

- ✓ 中国偏光板
- ✓ 中国LCDケミカル
- ✓ 日本メジフィジックス
- ✓ 住友ベークライト株式 等



## 在庫削減

**1,500億円**

8,000億円

▼  
2025年3月末 6,500億円

## 投資厳選

**2,000億円**2022～2024年度累計 投資計画  
(キャッシュベース)

7,000億円

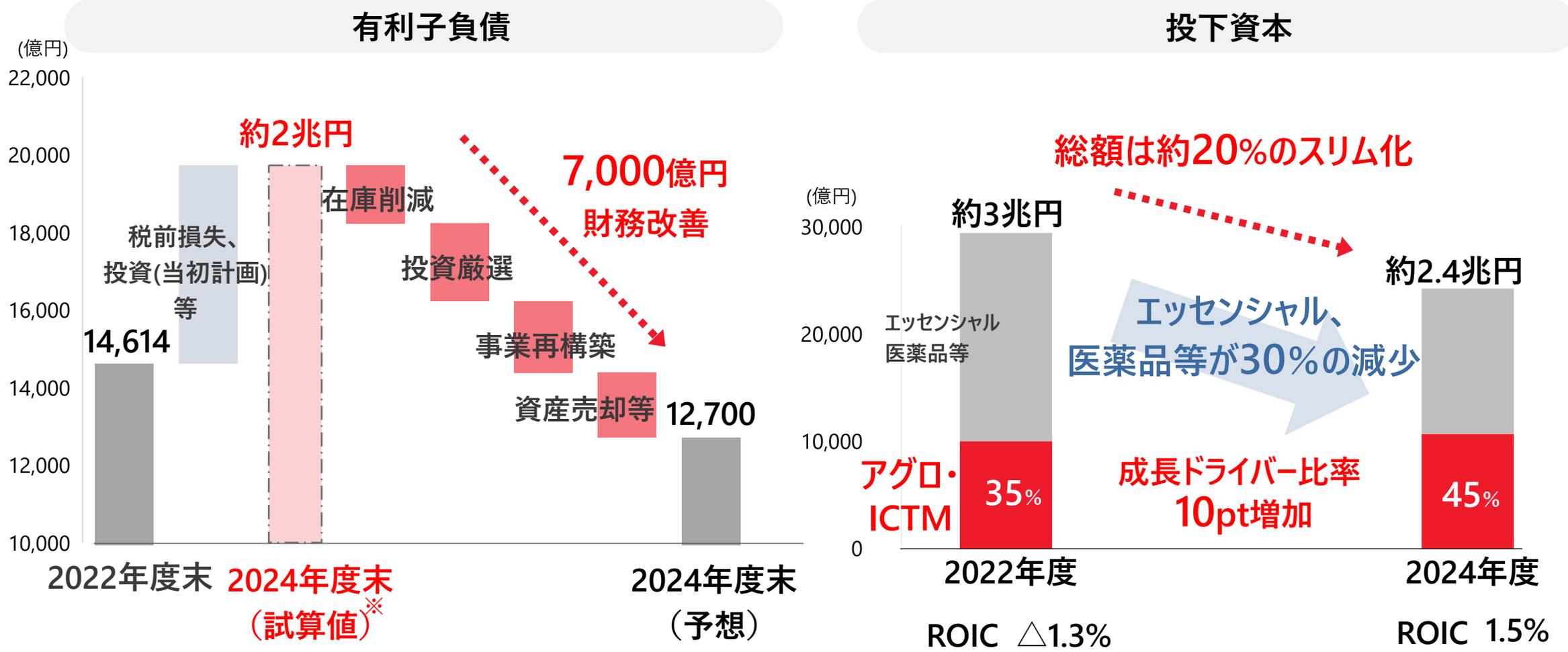
▼  
5,000億円に圧縮

## その他資産売却等

**1,700億円**

- ✓ 政策保有株式売却
- ✓ 厚生施設等の売却
- ✓ 余資活用

全社一丸で短期集中業績改善策を完遂。バランスシート・事業ポートフォリオが大幅改善



※短期集中改善策を実施しなかったケースの試算値

今中計期間内に複数の難課題に方向付け。残る課題は次期中期で継続取組み。

## 住友ファーマ

止血策

基幹3製品

低分子医薬(創薬)  
持続的成長に向けた再構築

## ペトロ・ラービグ

財務リストラ

収益改善策

## 石化再編

国内上流  
(クラッカー)

国内下流  
(ポリオレフィン)

シンガポール

 ……対応済



Section

02

# 長期的に目指す姿

# Innovative Solution Provider

～イノベティブな技術で社会課題を解決する企業へ～



食糧

リジェネラティブ農業への貢献

ソリューション製品・サービス

低環境負荷化学農薬  
バイオリショナル/ボタニカル製品



ICT

情報技術の革新

最先端レジスト・半導体機能性ケミカル  
OLEDディスプレイ向け偏光板



ヘルスケア

先端医療の普及

再生・細胞医療  
低分子CDMO



環境

環境負荷低減社会の実現

様々な先端GX技術

アグロ&ライフ  
ソリューション

ICT&モビリティ  
ソリューション

アドバンストメディカル  
ソリューション

エッセンシャル&グリーン  
マテリアルズ

BX -バイオ-

DX -デジタル-

ソリューションのためのアセット

GX -グリーン-

6つのコア技術

- 生体メカニズム解析
- 精密加工
- 有機・高分子材料機能設計
- 無機材料機能設計
- デバイス設計
- 触媒設計

## 食糧

## ⚠ 社会課題

人口増による  
食糧需要増加耕地面積  
増加の停滞生物多様性  
への影響農業活動による  
土壌の侵食・  
GHG排出

持続可能な新たな農業体系が必要

目指す解決の  
方向性農業生産性を維持・向上させつつ、自然資本の回復を実現する  
リジェネラティブ農業の実現・普及

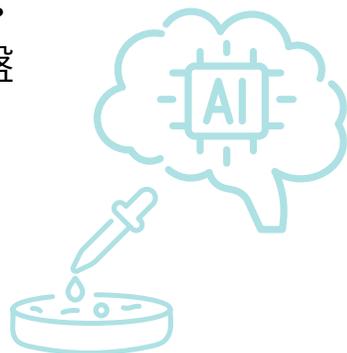
## アグロ&amp;ライフソリューション部門



## 強みとなるアセット

## 技術アセット

- 合成化学・分析化学・化学生物学・環境科学等の有機化学の技術基盤
- 最新の科学技術や人工知能(AI)を活用した高い創薬力



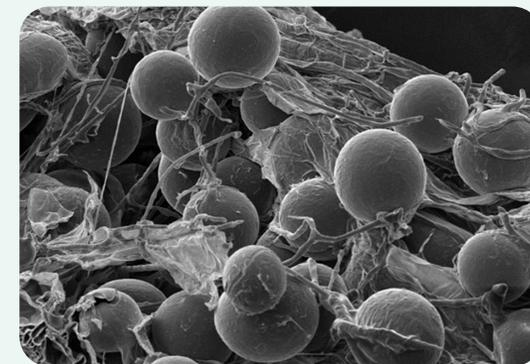
## 事業アセット

- 米州・インド等世界の主要農薬市場で構築するグローバルフットプリント
- 60年以上にわたるバイオリショナル/ボタニカル事業の実績
- 事業経験と当社特有技術を融合させたサービス/DXプラットフォーム



## 提供するソリューション

- 不耕起栽培やカバークロープ体系<sup>※</sup>など炭素貯留および土壌健康の回復に適合する除草剤
- 炭素貯留を通じた気候変動抑制に貢献する根圏微生物資材



※カバークロープ：収穫を目的とせず、土壌を保護するための作物

## ICT

## ⚠ 社会課題

## 先端技術で人々の生活を豊かにする超スマート社会へ

社会変革の実現を  
可能にするための技術開発

生成AIの浸透による  
エネルギー消費量の増加

高度な技術革新

エネルギー効率の  
さらなる向上



目指す解決の  
方向性

独自の核心技術と蓄積したノウハウを融合、  
顧客イノベーションを加速するトータルソリューションによる  
「新たな」産業革命への貢献

トータルソリューション

独自の  
核心技術

蓄積した  
ノウハウ

## ICT &amp; モビリティソリューション部門



## 強みとなるアセット

## 技術アセット

- 超微細化、高純度化
- 薄膜成形加工、超微粒加工
- 感光性材料設計、機能性樹脂設計
- グローバル 1,000人規模の開発人員



## 事業アセット

- 先行投資により構築した日本・韓国・中国・米国のグローバル供給・開発体制
- 構造改革を通じ実現した高付加価値ポートフォリオ
- マーケットイン戦略による成長機会取り込み



## 提供するソリューション

半導体  
関連材料

- 最先端領域に対応した先端フォトレジスト・洗浄剤
- 半導体の多様なニーズに対応する半導体用ケミカル・後工程材料

ディスプレイ  
材料

- 独自の超薄膜/高画質化に対応するディスプレイ材料 (OLED・車載等)

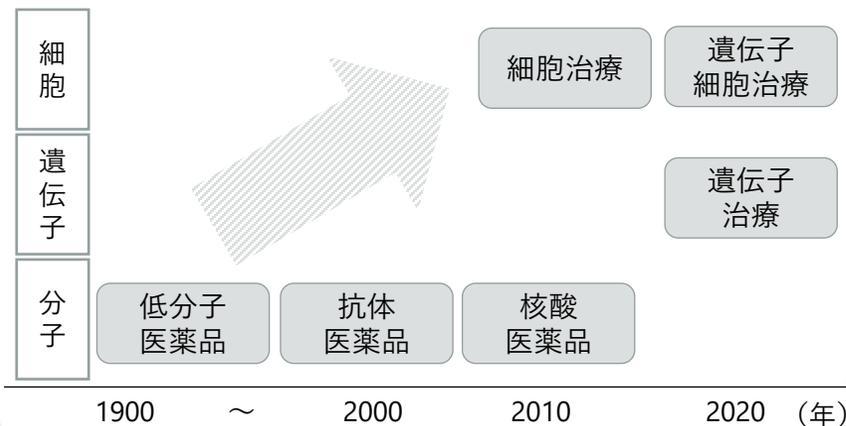


## ヘルスケア

## ⚠ 社会課題

生活習慣病  
の増加高齢化に伴う  
多病併存治療効果の  
個人差薬剤耐性の  
進行医療ニーズ多様化への  
対応個別化医療への  
対応

## 治療・医薬品モダリティの多様化

目指す解決の  
方向性

- 再生・細胞医療などの先端医療技術の開発
- 多様な治療・医薬品モダリティへの対応
- 健康寿命の延伸とクオリティオブライフの向上



## アドバンストメディカルソリューション部門



## 強みとなるアセット

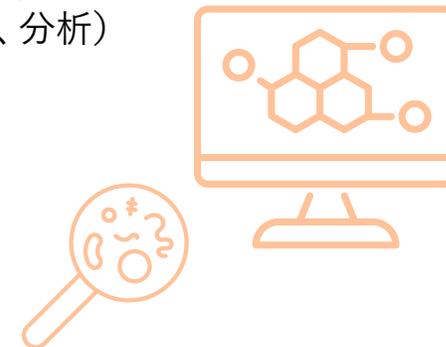
## 技術アセット

- 高度化低分子医薬品での高い合成力
- 高純度長鎖核酸合成技術
- バイオ技術を生かした最先端の幹細胞・分化誘導技術



## 事業アセット

- 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、薬事、品質管理、分析)
- 需要へのフレキシブルな対応
  - 高度化低分子・オリゴ核酸CDMO:  
国内3工場 (岡山、岐阜、大分)
- iPS細胞実用化のフロントランナー
  - 創薬: RACTHERA
  - CDMO: S-RACMO



## 提供するソリューション

- 世界初のiPS細胞由来製品等、再生・細胞医療
- 高い合成力を武器としたCDMO事業  
(高度化低分子、オリゴ核酸、再生・細胞医薬品)

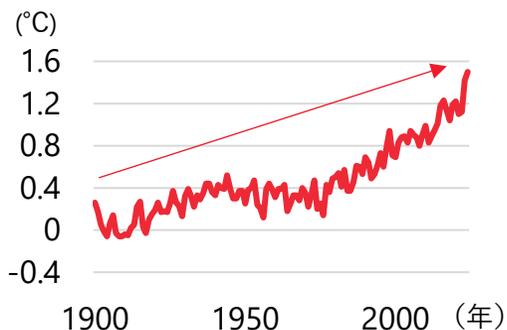


核酸新プラント (大分)

## 環境

## ⚠ 社会課題

## 世界の年平均気温推移（1900～2024年）



## 気温上昇による影響

- 気象災害の激甚化
- 異常気象
- 生物多様性の喪失など

## 石油化学製品が抱える様々な課題

GHG排出  
(製造・焼却時)石油資源  
の枯渇プラスチック  
の海洋流出リサイクル・バイオマスなど循環性のある  
多様な炭素源を活用できる技術が必要目指す解決の  
方向性マテリアルリサイクル、高効率ケミカルリサイクル、バイオマス活用等、  
環境負荷低減を実現する化学品製造技術を確立・普及

## エッセンシャル &amp; グリーンマテリアルズ部門



## 強みとなるアセット

## 技術アセット

- 触媒設計技術
- プロセス開発技術
- 有機・高分子材料機能設計技術
- GI基金プロジェクトへの参画  
(化学業界で最大規模)



## 事業アセット

- 資源循環ビジネスにおけるサプライチェーンの連携力
- ライセンスビジネスにおける実績・他社とのアライアンス
- 大型プロジェクト遂行力
- 「Meguri®」による環境負荷低減製品のブランディング

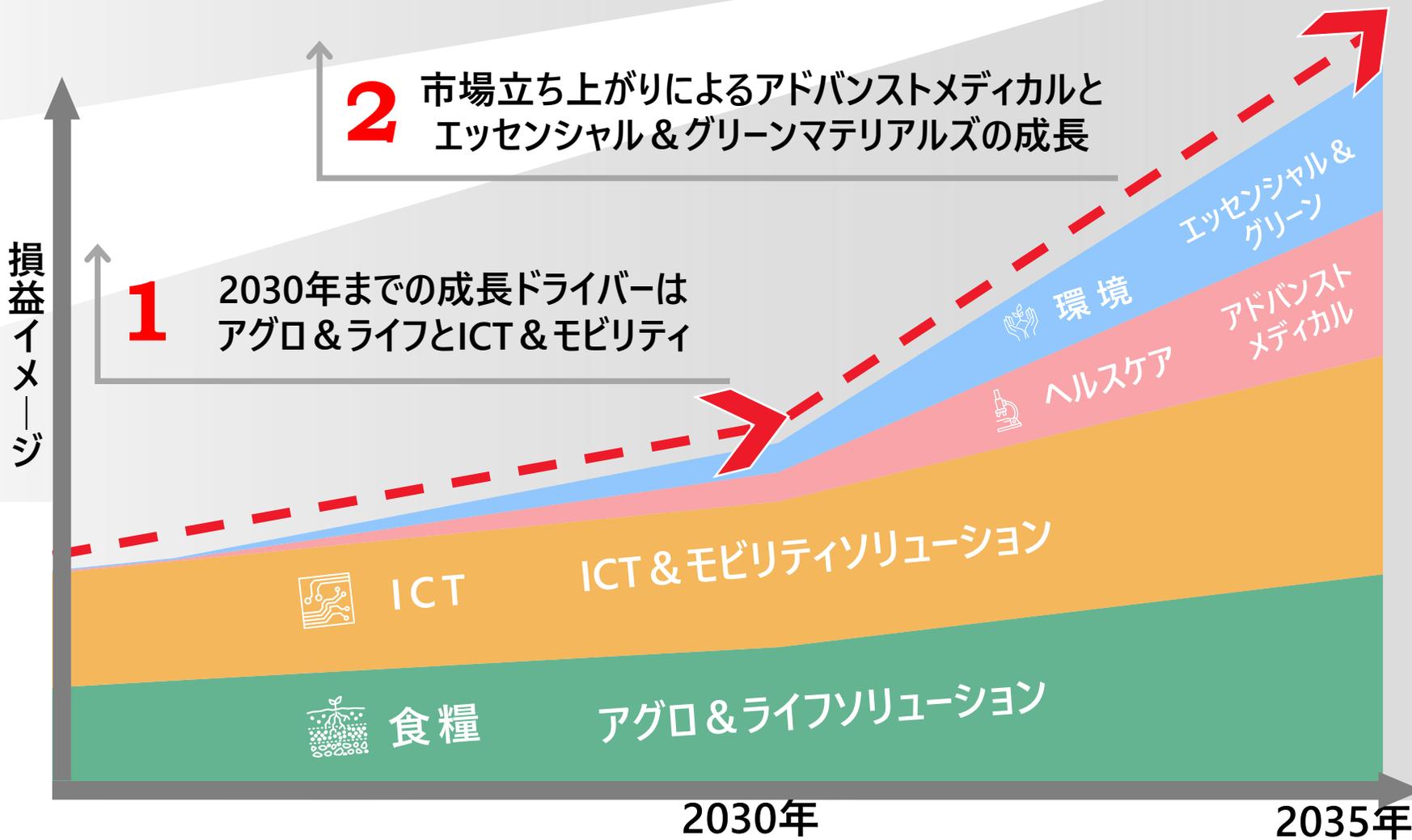


## 提供するソリューション

- 革新的な環境負荷低減技術
  - エタノール to プロピレン
  - CO<sub>2</sub> to メタノール
  - PMMAケミカルリサイクル

CO<sub>2</sub>からメタノールを製造するパイロット設備

2つの時間軸で持続的成長。成長軌道へ回帰し、新生スペシャリティケミカル企業へ





Section

03

2025-2027年度

# 新中期経営計画

全社経営戦略

# Leap Beyond

(現状を超え、更なる高みに飛躍する)

～成長軌道へ回帰～

スローガンに  
込めた想い

スローガンには、従来の事業や技術、考え方を超えた新しい発想で高みへ飛躍し、成長軌道に回帰するという強い意志が込められています。今後、新生住友化学として革新を追求し続けることで、持続的な成長と価値創造を実現する決意を表現しています。

スローガン

**Leap Beyond** ~成長軌道へ回帰~今中期のフェーズで  
目指す姿

成長軌道へ回帰、更なる成長への道筋を示す

2027年度  
財務目標コア営業利益  
2,000億円ROE  
8%ROIC  
6%D/Eレシオ  
0.8倍台基本方針  
01新成長戦略による  
事業ポートフォリオ高度化基本方針  
02構造改革の継続的な遂行による  
強靱化基本方針  
03

財務・資本効率の改善

基本方針  
04

3つのXを基軸としたR&amp;D戦略

基本方針  
05

新成長戦略を支える経営基盤の強化

人材

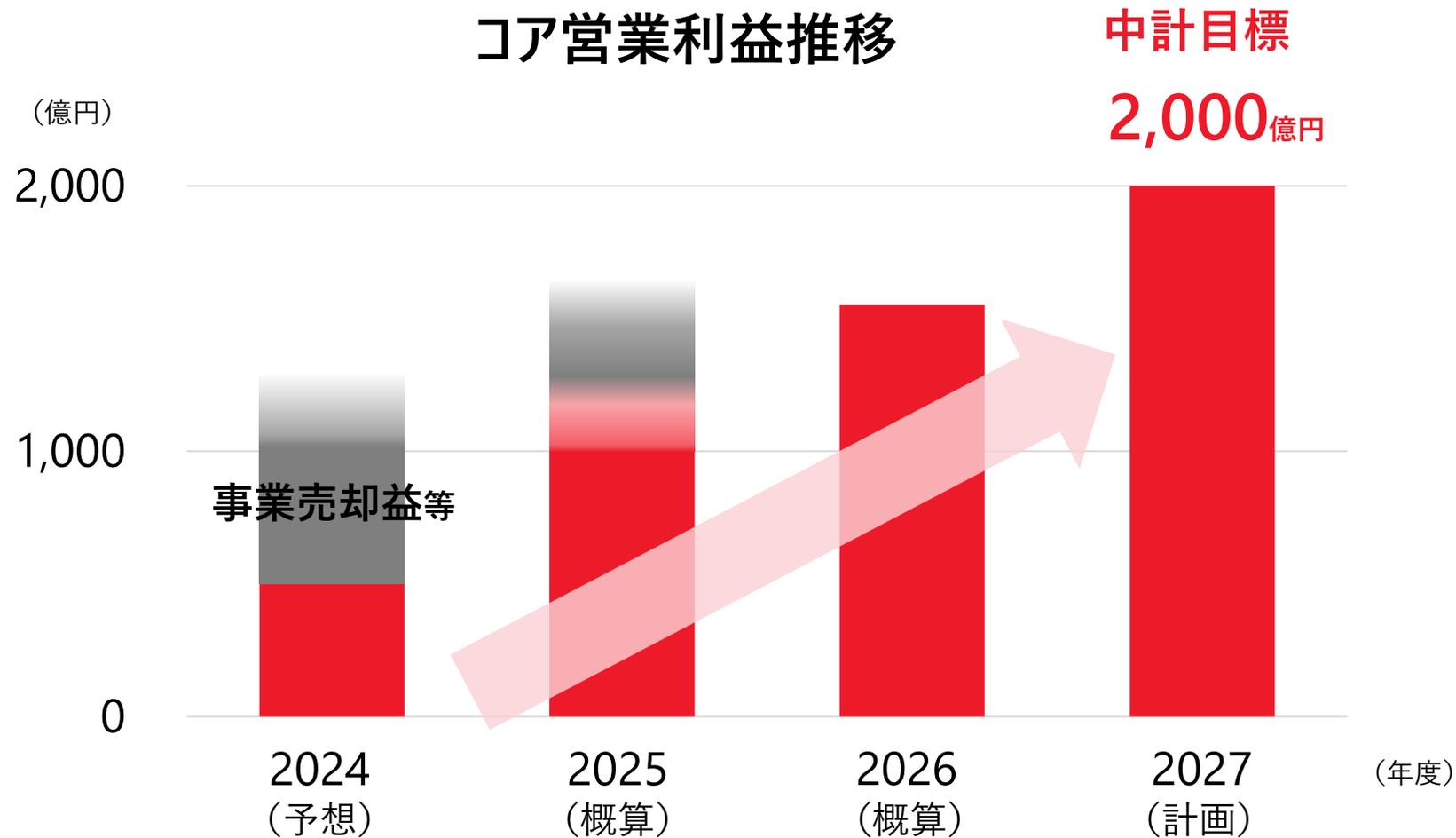
DX

ガバナンス

(億円)

	2024年度 予想	2027年度 計画	増減
売上収益	26,000	24,000	-2,000
コア営業利益	1,000	2,000	1,000
親会社の所有者に帰属する 当期利益	250	1,000	750
ROE	3%	8%	6pt
ROIC	2%	6%	4pt

2027年度に向け、年を追うごとに実力値が向上。



(億円)

	2024年度 予想	2027年度 計画	増減
アグロ&ライフソリューション	530	800	270
ICT&モビリティソリューション	650	800	150
アドバンストメディカルソリューション	30	100	70
エッセンシャル&グリーンマテリアルズ	-640	250	890
住友ファーマ	240	50	-380
本社・その他 等	190		
合計	1,000	2,000	1,000

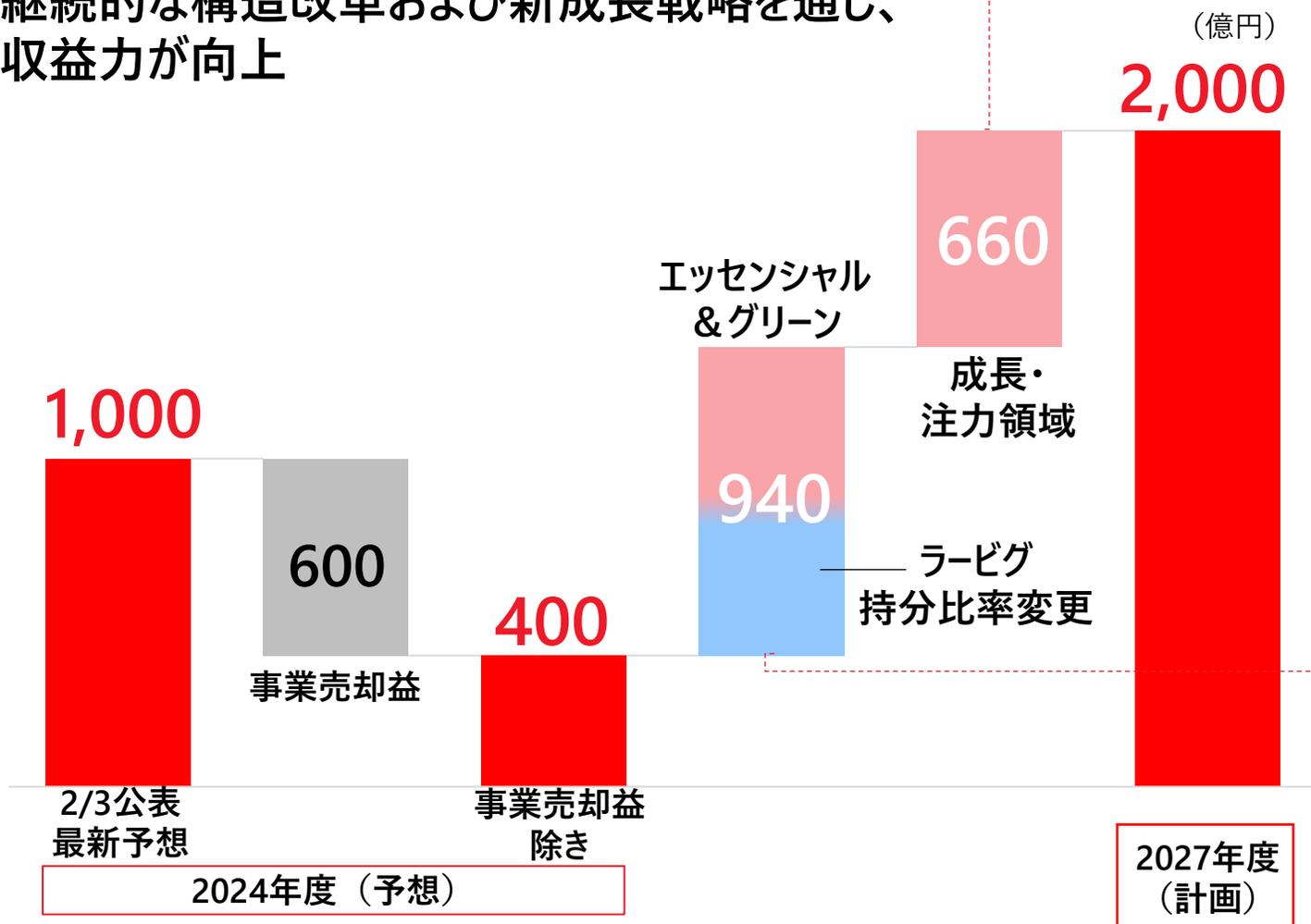
(事業売却益除き)

400

2,000

1,600

継続的な構造改革および新成長戦略を通じ、  
収益力が向上



アグロ&ライフ、ICT&モビリティ、  
アドバンストメディカル (事業売却除く) **+660**

農薬 (ケミカル・バイオリショナル) **+280**  
事業拡大+380 競争激化 △100

ICTM主力製品販売拡大 **+230**  
半導体材料+160 新規ディスプレイ等+70

ICTMポートフォリオ高度化 **+100**  
偏光板OLED/車載シフト

CDMO (核酸等) **+40**

エッセンシャル&グリーン **+940**  
(事業売却除く)

ラービグ・シンガポール **+800**

EGM国内再編等 **+140**

- 国内企業連携
- ライセンス拡大
- 国内合理化他

基本方針  
01

新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化

基本方針  
02

構造改革の継続的な遂行による強靱化

基本方針  
03

財務・資本効率の改善

基本方針  
04

3つのXを基軸としたR&D戦略

基本方針  
05

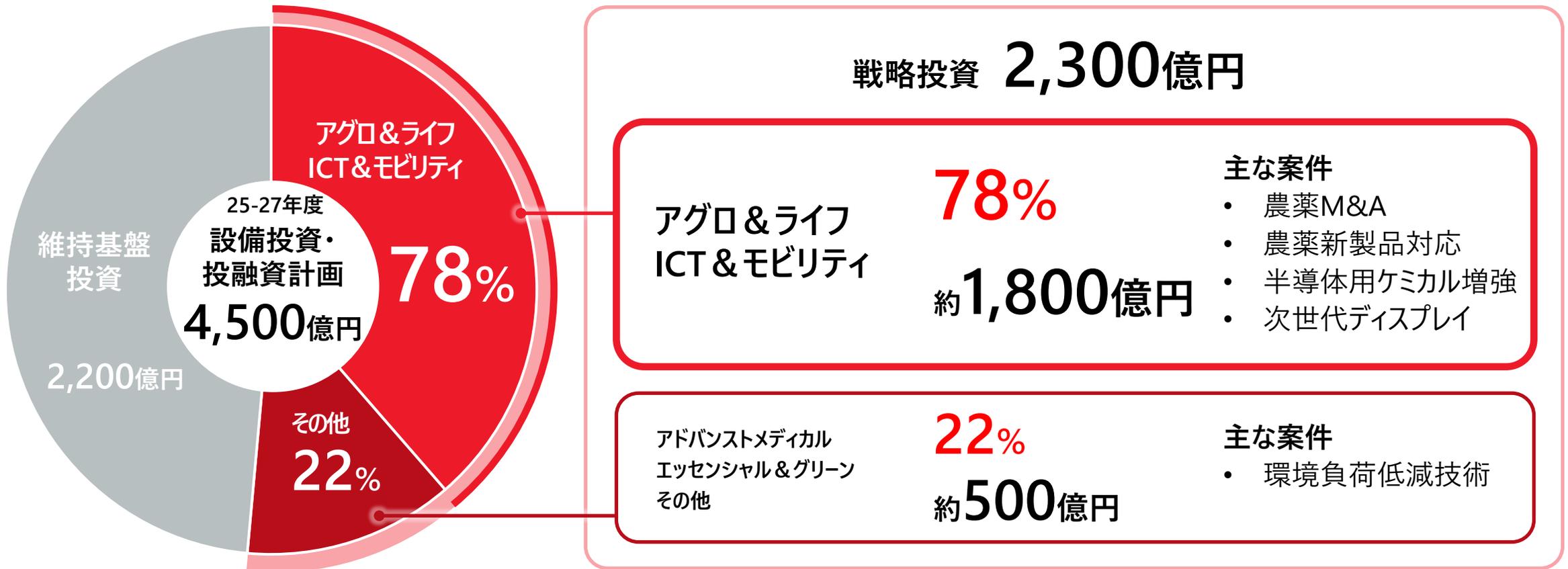
新成長戦略を支える経営基盤の強化

各セグメントの位置付けを明確化、メリハリをつけたリソース配分で事業ポートフォリオを高度化。



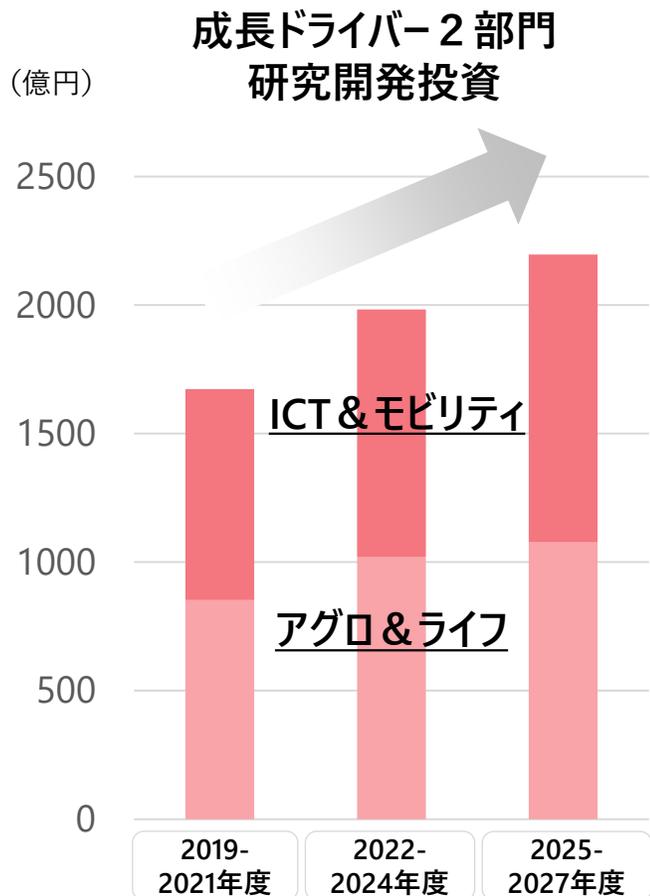
## 事業投資（設備投資・投融資）

新中計期間は財務立て直しを優先し、減価償却費の範囲内の4,500億円とするも、戦略投資はメリハリをつけ、約8割を成長ドライバーへ配分。



## 研究開発投資

成長ドライバーへの研究開発投資は3割増加（2019-2021年比）



## 主な研究開発テーマ

## アグロ &amp; ライフソリューション

- リジネラティブ農業への貢献（不耕起栽培、炭素貯留）
- 次世代パイプラインの創出加速
- B2020&A2020の登録国拡大
- バイオラショナルの差別化推進とボタニカル拡大



アグロ &amp; ライフソリューション研究所

## ICT &amp; モビリティソリューション

- 有機分子レジスト等、先端フォトレジスト開発
- 高純度ケミカル高品質・高生産性化
- 半導体後工程材料の開発
- OLED・車載偏光板の高収益水準維持

(韓国)板橋次世代センター  
2024年10月開所

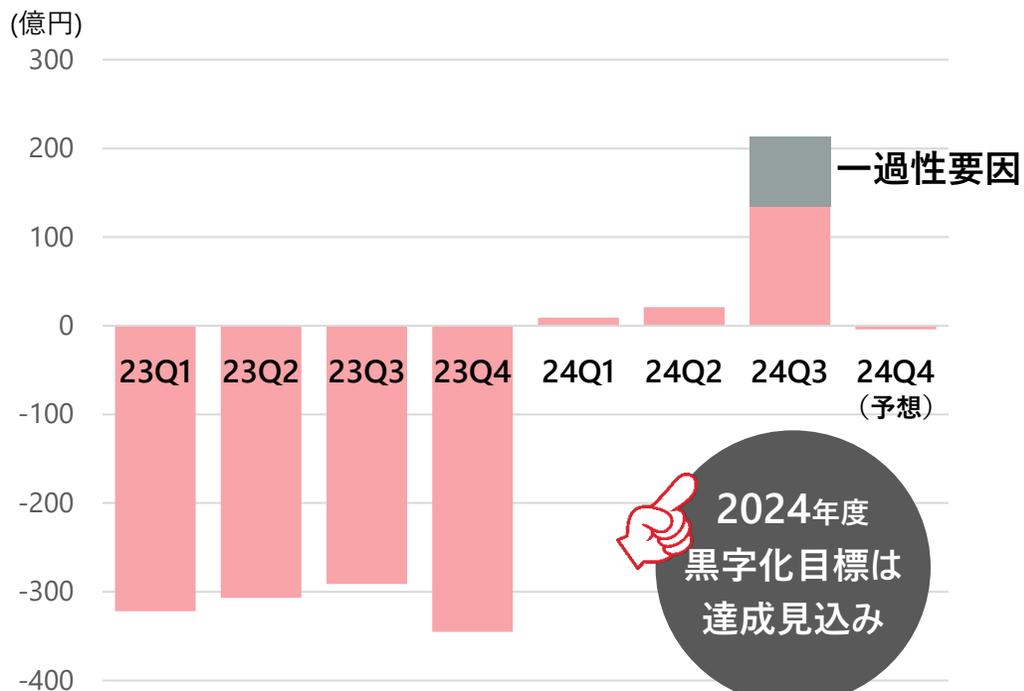
合意した財務改善策に加え、アラムコ主導による再建プランを実行し、抜本的収益力強化へ

課題		次期中期の主要アクションプラン
財務状況改善 (短期)	合意済	<p>◆ <u>累積損失の削減、有利子負債の削減</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 株式売却資金（702百万ドル）をPRCに拠出（サウジアラムコも同額拠出）、PRCは本資金を借入金返済に充当することで金利コストを削減</li> <li>✓ サウジアラムコへの株式売却により、当社出資比率は37.5%→15%に減少</li> </ul>
収益力強化 (短期)	実施中 検討中	<p>◆ <u>石油精製の収益力強化を中心に、短期策として以下を実行</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ エタンクラッカー・HOFCCのデボトル実施によるオレフィン増産</li> <li>✓ 原油油種の変更等による原料競争力強化</li> <li>✓ 石油精製製品の低硫黄化やマージン引き上げ策</li> <li>✓ プラントの信頼性強化や稼働率向上、その他収益改善策の継続実施</li> </ul>
収益力強化 (中長期)	検討中	<p>◆ <u>石油精製設備のアップグレードを含めた中長期策について検討を加速</u></p>



## 足元の業績

### 住友ファーマ コア営業利益推移



※再生・細胞医薬事業に係る研究開発費は除く

### 基幹3製品

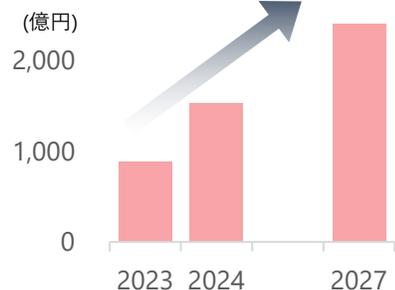
- **オルゴビクス** : 患者負担の軽減、プロモーション戦略の奏功により、大幅に売上増加
- **マイフェンブリー** : 自社単独販売による製品損益改善を追求
- **ジェムテサ** : 競合品の後発品上市も、順調に伸長

### コスト削減

- 事業構造改善効果の発現、研究開発投資の選択と集中
- 前年度比1,000億円超のコスト削減



## 今後の成長・財務改善

基幹3製品売上高  
(予想)

## 基幹3製品

オルゴビクス (進行性前立腺がん)

- 唯一の経口剤としてADT\*市場内シェアを拡大  
\*アンドロゲン除去療法

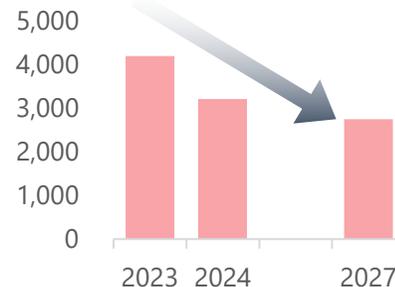
ジエムテサ

- 過活動膀胱
- 前立腺肥大を伴う過活動膀胱 **NEW**

- 適応症拡大により拡販を図る

マイフェンブリー (子宮筋腫・子宮内膜症)

- 子宮内膜症でのシェアを拡大

有利子負債残高  
(予想)

## 有利子負債削減

- ロイバント株式売却等により、借入金は大幅削減
- 基幹3製品の伸長等に伴う営業キャッシュフローも活用し、財務体質の改善を図る



## 低分子医薬品(創薬)事業の位置付け

- ✓ 低分子医薬の創薬分野でのシナジーは限定的
- ✓ 役員派遣等により、同社再建を強力に支援
- ✓ 同時に、同社の持続的成長に貢献できるベストパートナーを検討



## 再生・細胞医薬事業

住友化学



Sumitomo Pharma

- ✓ 住友ファーマの再生細胞のフロントランナーとしての技術・知見
- ✓ 当社の工業化技術・分析技術・品質管理のノウハウ

住友化学グループを挙げ、  
開発・事業拡大を推進

新中計期間で構造改革を完遂。環境負荷低減ビジネス事業化に向けた足場固めを進める。

2022年 - 2024年

2025年 - 2027年

2030年～

## 構造改革フェーズ

2024年度  
EGM部門  
売上高構成比

35%

2027年度  
EGM部門  
売上高構成比

25%

CN体制構築フェーズ  
環境負荷低減型コンビナートへの転換



既存エチレンプラントの合理化

ポリオレフィン企業連携

事業再構築（事業撤退・売却）

日本・シンガポール  
CNプラントの構想具体化



PCSコンプレックス構成の最適化検討・確立

ポリオレフィン収益力向上

MMA能力削減

## GXソリューション事業

GX技術

バリュー  
チェーン

詳細P.48

技術開発

GX技術開発（GI基金採用） 詳細P.47

改めてROIC志向経営を再徹底。設定した中期・長期目標に向け、資本効率向上を図る。

	位置付け	2027年度 (計画)	2035年度 (目標)
アグロ&ライフ ソリューション	成長ドライバー 経営資源を集中投下、 全社業績をけん引	8%	11%
ICT&モビリティ ソリューション		11%	15%
アドバンストメディカル ソリューション	新成長領域 将来の3本目の柱に育成	7%	10%以上
エッセンシャル& グリーンマテリアルズ	基盤領域 環境負荷低減型事業に転換	4%	

収益力強化・投下資本適正化の両輪を同時に進めるとともに、経営システムも強化。企業価値向上へ。

## ROIC向上

2024年度 1.5% ▶ 2027年度 5.5%

改善幅  
+4.0pt

改善幅  
+2.3pt

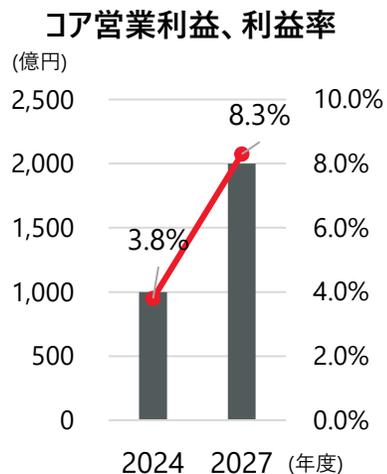
### 収益力強化

農薬大型製品拡販・上市

半導体材料事業拡大

先端医療CDMO強化

石化収益力強化



改善幅  
+1.7pt

### 投下資本適正化

成長ドライバーへの積極資源投下

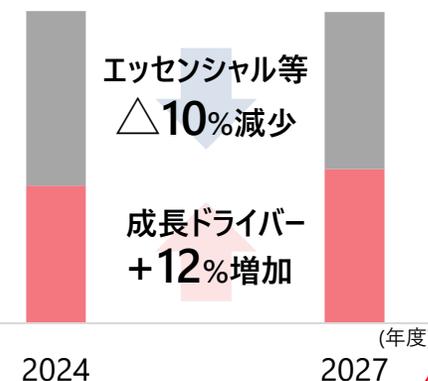
国内外石化事業構造改革

ノンコア事業の売却・撤退

設備投資・投融資厳選

CCC改善

投下資本推移



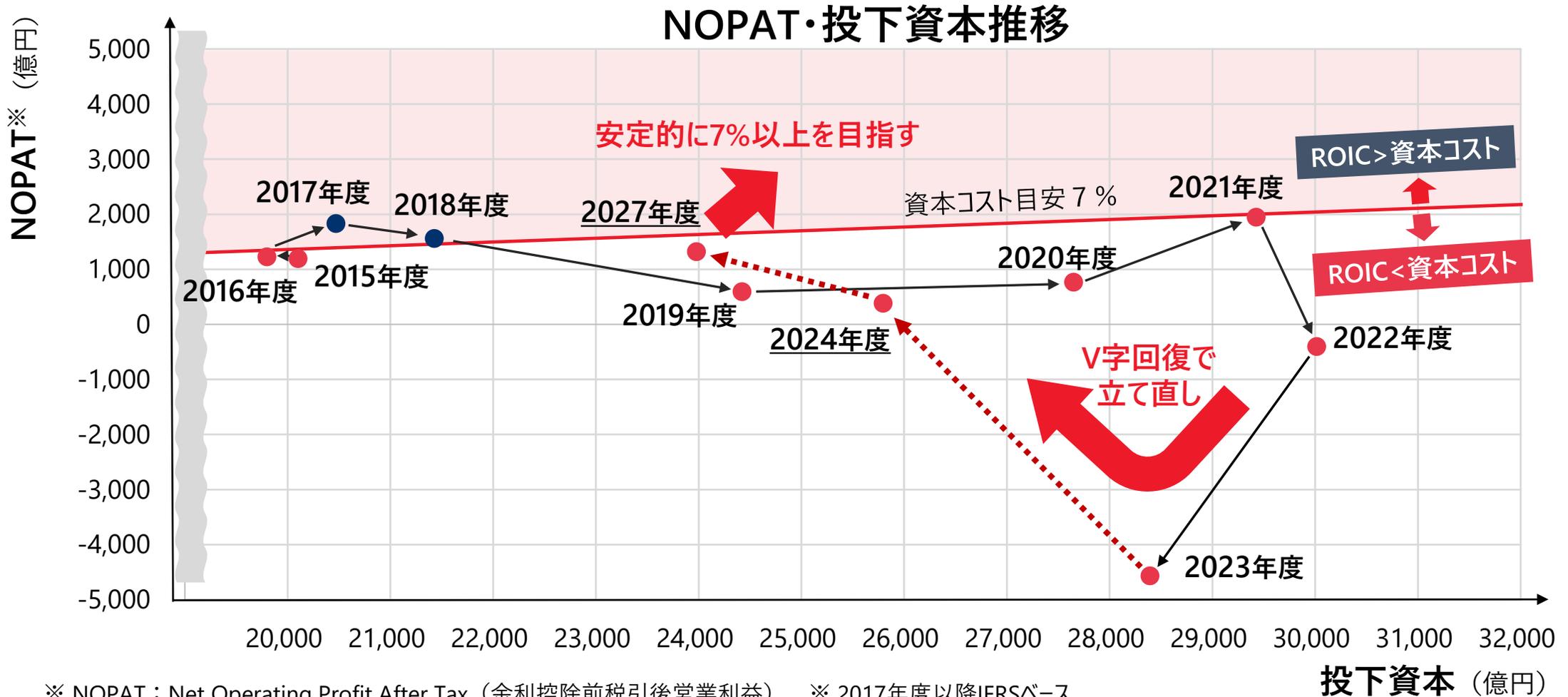
### 経営システム強化

事業ポートフォリオ審議会の新設

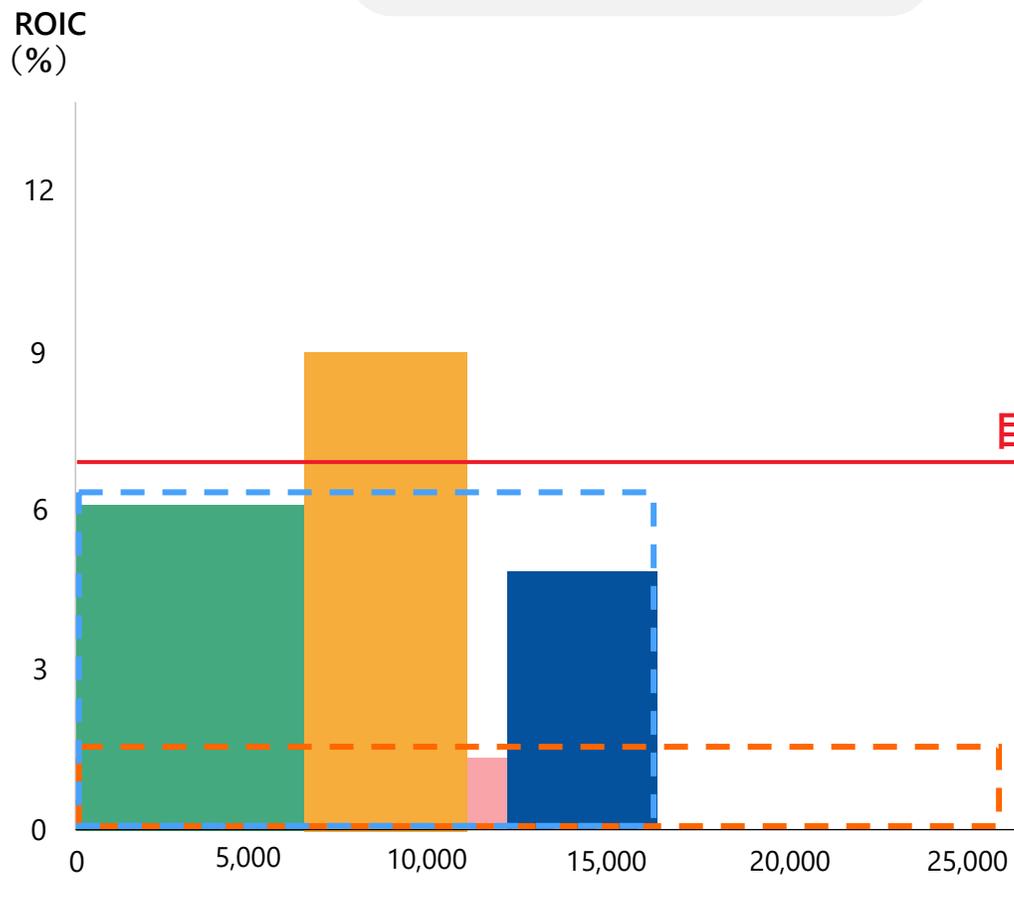
投資審議プロセス見直し

ガバナンス機関設計変更

V字回復とともに投下資本を大幅スリム化。新中計の後は安定的に7%以上のROICを目指す。



2024年度（予想）



アグロ&amp;ライフ

ICT&amp;モビリティ

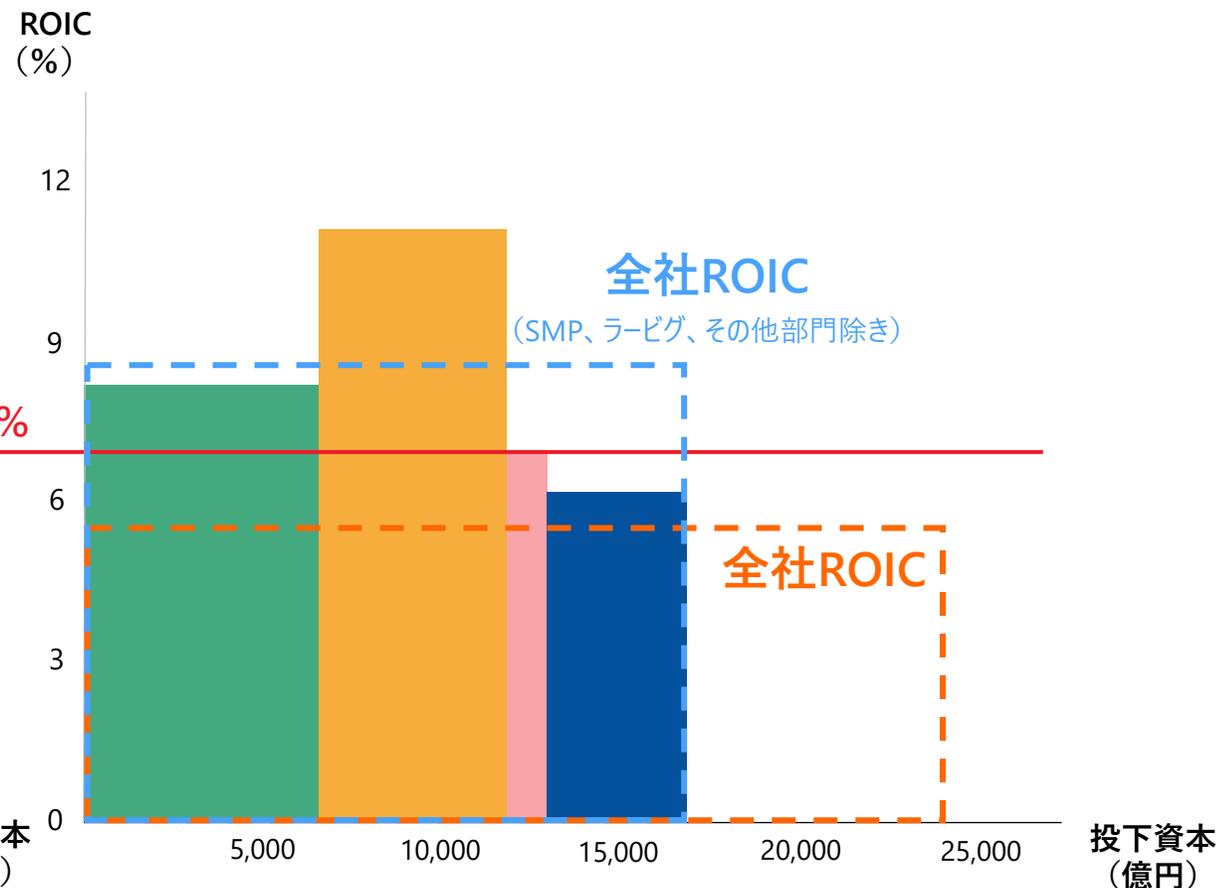
アドバンストメディカル

エッセンシャル&amp;グリーン(ラービグ除き)

全社

全社(SMP、ラービグ、その他部門除き)

2027年度（中期計画）



<総額> 約1兆1,300億円

営業キャッシュフロー等

(研究開発費控除前)

3年間累計

9,300億円

キャッシュ創出策

(資産売却・現預金圧縮・構造改革効果)

2,000億円

<事業投資> 約9,200億円

設備投資・投融资 : 4,500億円

研究開発費 : 4,700億円

<財務政策> 約2,100億円

株主還元 : 700億円

借入返済 : 1,400億円

新中計でも引き続きキャッシュ創出を実施。  
構造改革の継続的な遂行による強靱化効果と合わせた、新目標は2,000億円。



### 事業再構築

**700億円**  
創出

ベストオーナー視点での  
ノコア事業の売却推進

- ✓ 2024年度で完了しなかった案件
- ✓ 新たな再構築案件



### 運転資本改善

**500億円**  
削減

在庫削減 400億円  
(事業再構築効果を含む)  
債権債務管理強化 100億円



### 資産売却・余資活用

**400億円**  
創出

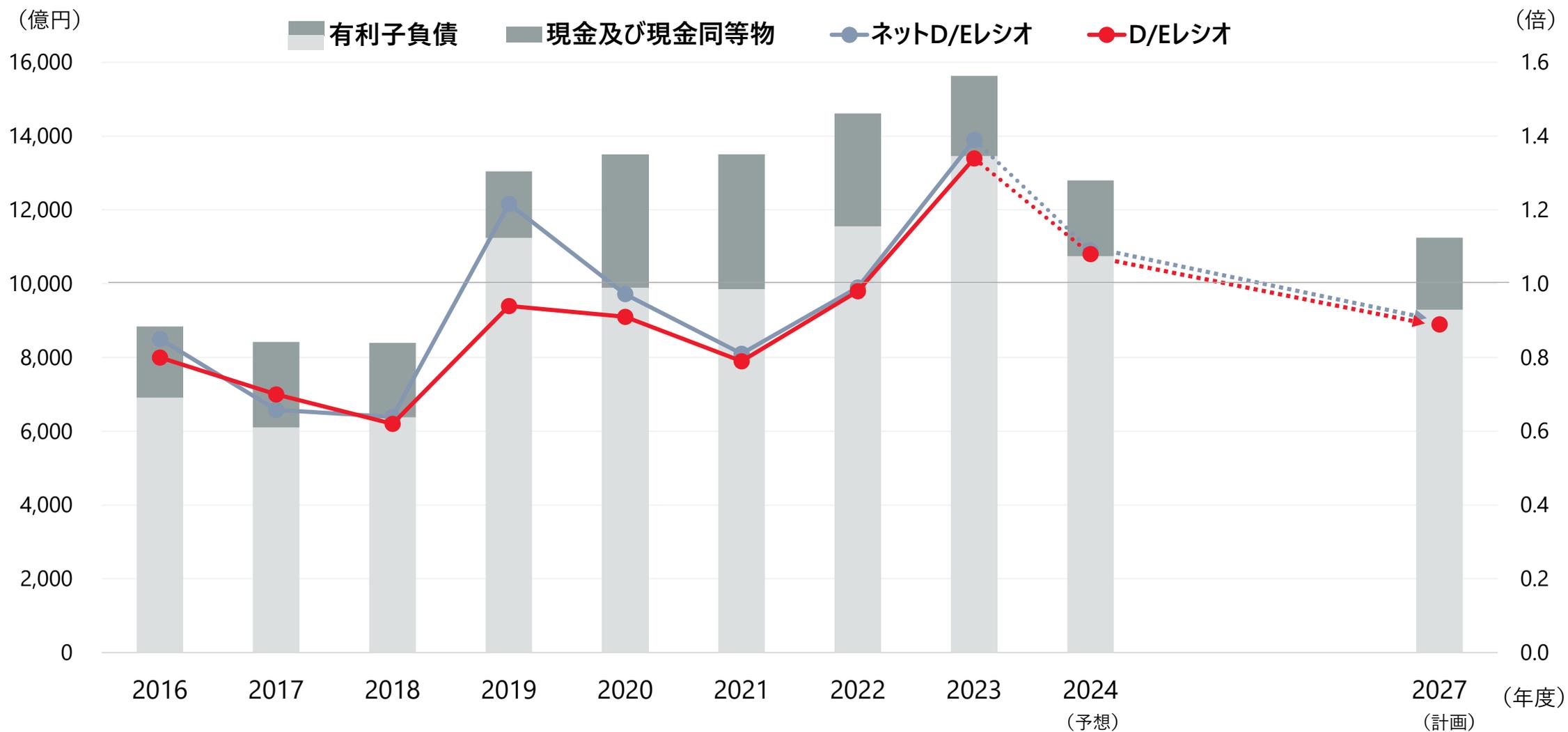
政策保有株式売却 200億円  
その他資産売却 100億円  
余資活用 100億円



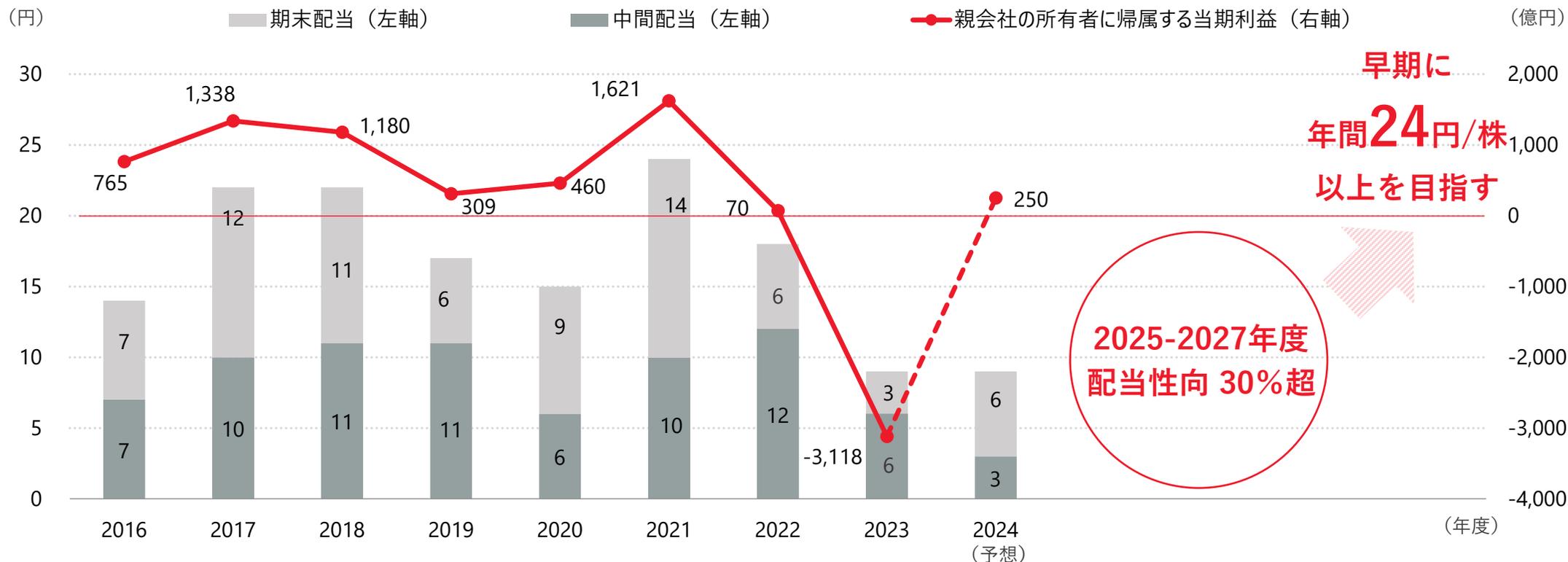
### 構造改革の継続的な遂行による改善効果

**400億円**  
創出

成長ドライバー以外での構造改革  
効果



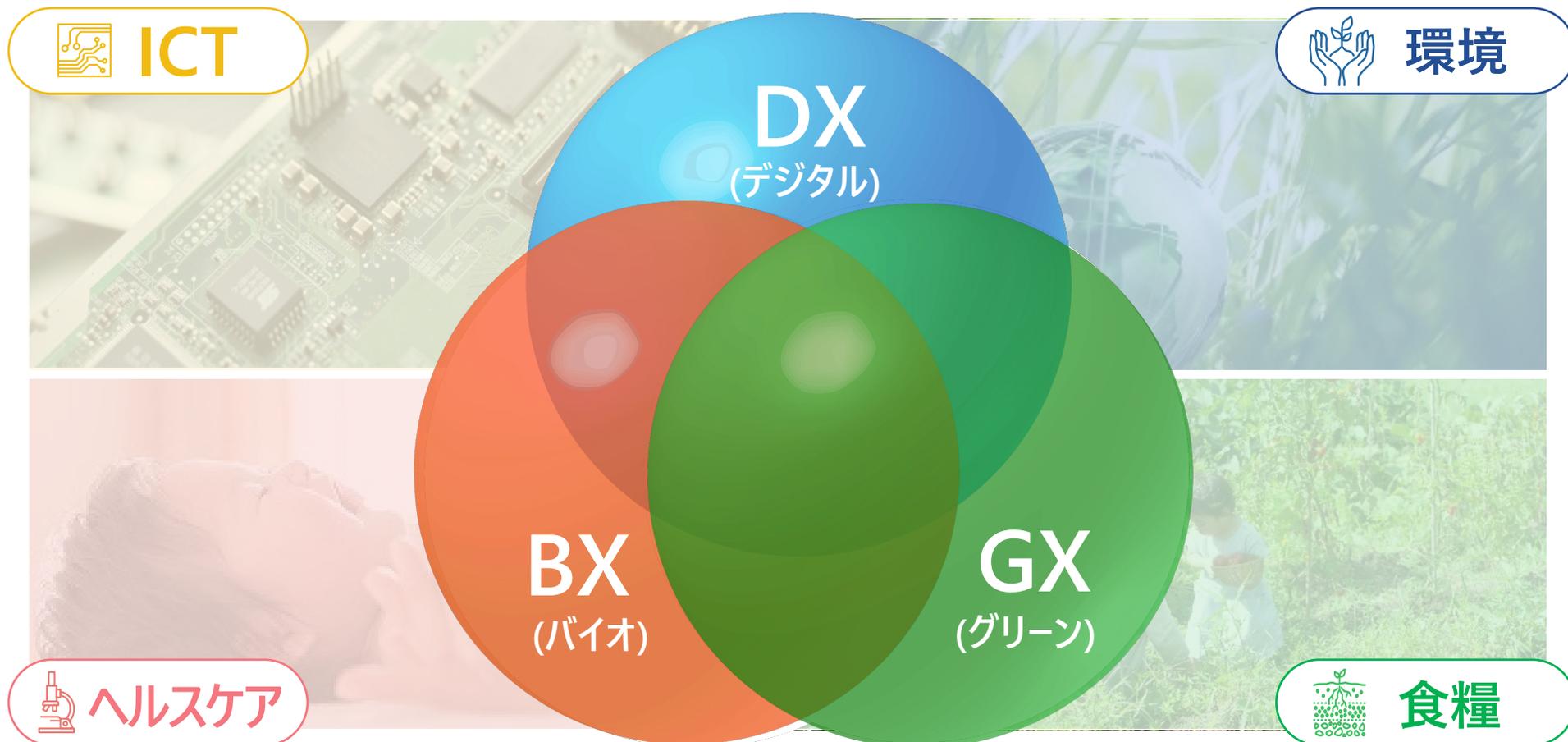
## 新中計期間での配当性向は30%超を見込む。



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
------	------	------	------	------	------	------	------	-----

長期的視野に立ち、  
3つのX(GX・BX・DX)でイノベーティブなソリューション提供、事業を通じて社会課題を解決





## バイオテクノロジーによる価値創造で、経済価値と社会価値を両立

### ホワイトバイオ

203X年に500億円規模の事業へ

- ✓ 化石資源を使わない「バイオものづくり」で、GHG排出削減
- ✓ ターゲット：当社製品のバイオマス原料化  
稀少生物由来製品のバイオ製造

菌体設計

プロセス設計

スケールアップ

生産

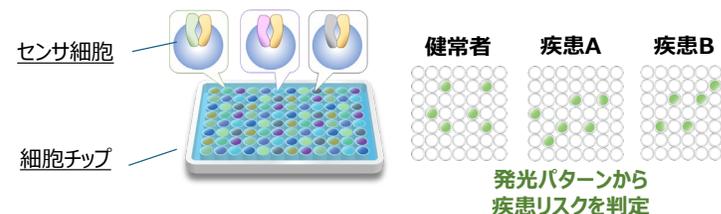
バイオサイエンス研究所等、当社複数の研究所で幅広くカバー

### 疾患リスク検査キット

203X年に500億円規模の事業へ

- ✓ 高感度で多様な受容体を組み込んだ  
独自の細胞チップで疾患リスクの判定を実現
- ✓ 2027年に消費者向け検査ビジネスに参入\*

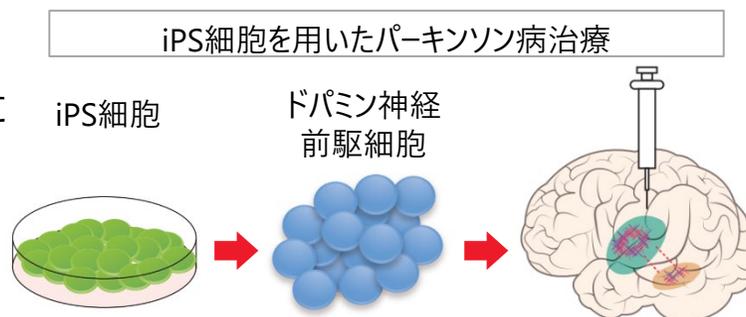
\*各医療施設や衛生検査所等で臨床ニーズに応じて開発される検査。



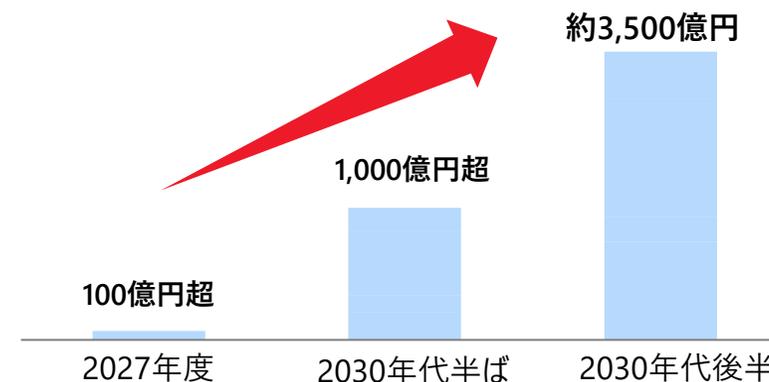
### 再生・細胞医薬

203X年に3,500億円規模の事業へ

- ✓ パーキンソン、網膜など先行3剤を中心に、米国市場～日本市場での治療薬ならびにCDMO事業拡大
- ✓ 世界初のiPS細胞由来製品について、2025年度承認申請に向けて準備中



### 再生・細胞医薬事業の売上収益\*



\*成功確率調整前、開発中の複数製品上市実現時



## DXのさらなる推進に向け、求められる半導体の技術革新

## 有機分子レジスト

- ✓ 半導体の究極微細化に向け、レジスト材料を分子サイズで設計・量産化
- ✓ 研究開発リソースを集中投入、次世代プラットフォーム開発を加速

## 強み

メタルフリー

分子：&lt;1nm

コントラスト

既存プロセスとの  
高親和性

微細化達成

先端レジスト分野での数量シェア目標 **20%**

## 化合物半導体

## 次世代パワーデバイス（GaN）

AIの進展によるデータ量、  
エネルギー使用量の増大に対応パワー半導体需要が本格化する203X年に  
数百億円規模の事業へ

## 半導体後工程材料

機能性ケミカル	パッケージ材料	配線材料
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工程内クリーナー</li> <li>● ウエハ保護剤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代サーマルマネジメント材料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代工程用感光性材料</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高スループット薬液</li> </ul>	顧客と開発中	顧客と開発中

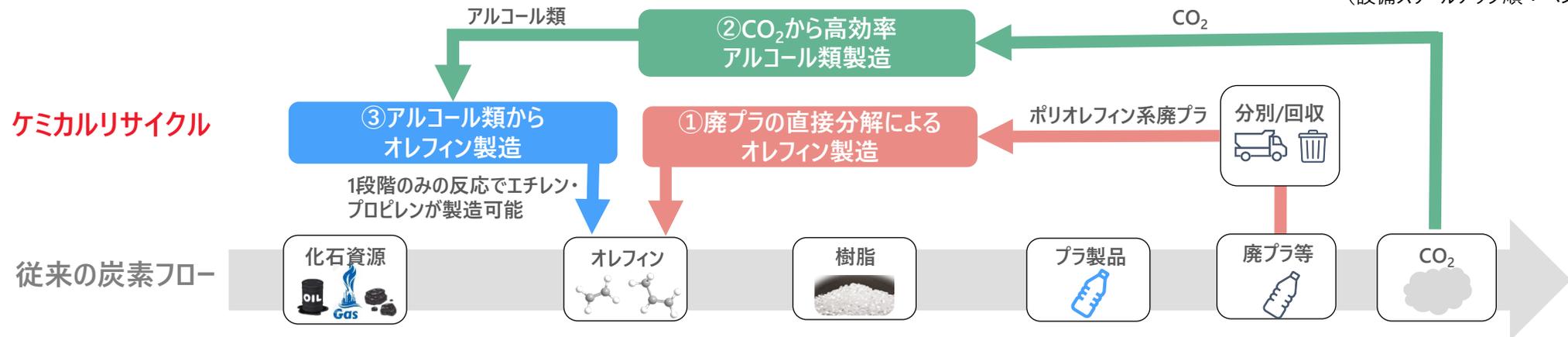
2030年以降には、半導体材料売上の**10%**を目指す

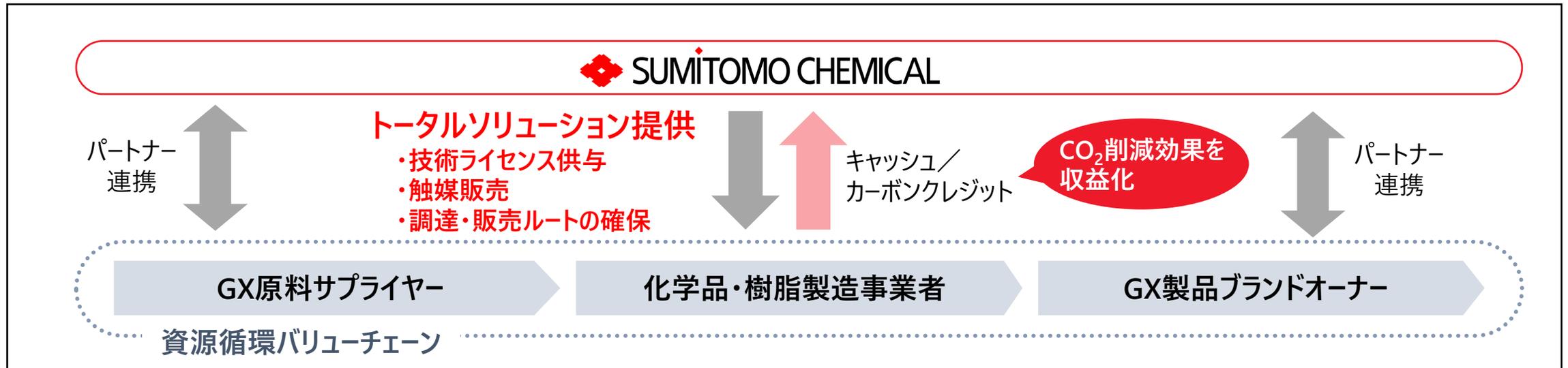
## 環境負荷低減技術（GI基金）

グリーンイノベーション基金の活用により、環境負荷低減技術開発を推進

開発テーマ		これまでの進捗	新中期目標（～2027年）	事業化目標
ケミカルリサイクル	①廃プラの直接分解によるオレフィン製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンチ試験において、目標オレフィン収率<b>60%</b>を達成</li> <li>パイロット設備の設計を開始</li> </ul>	パイロット設備の建設・稼働	2030年代前半
	②CO <sub>2</sub> からの高効率アルコール類製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイロット試験において、メタノール収率<b>80%</b>を達成（従来法：約20%）</li> <li>実証設備の設計を開始</li> </ul>	実証設備の建設・稼働	
	③アルコール類からのオレフィン製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンチ試験において、目標オレフィン収率<b>80%</b>を達成</li> <li>パイロット設備建設が進行中。2025年前半に完成予定</li> </ul>	パイロット設備での技術確立・商業機の設計	
CO <sub>2</sub> 分離膜		<ul style="list-style-type: none"> <li>複数種のCO<sub>2</sub>排出源から純度<b>90%</b>以上のCO<sub>2</sub>を回収</li> </ul>	パイロット設備での実証	2030年頃
正極材ダイレクトリサイクル		<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンチ設備でのダイレクトリサイクル処理品にて電池容量回復率<b>98%</b>を達成</li> </ul>	連続化に向けたスケールアップ検討	2030年代前半

（設備スケールアップ順：ベンチ→パイロット→実証）





## GXソリューション事業の概要

- GX製品製造ライセンス供与を基軸に、資源循環バリューチェーンを形成するソリューションを提供
- 競争力ある技術でブランドオーナー等と強固な関係を構築
- 将来的には顧客でのCO<sub>2</sub>削減効果をカーボンクレジットで受領

当社の  
強み

- ✓ GX製品・技術ラインアップ、GI基金採用実績
- ✓ 長期的な安定収益が見込める触媒販売

## 2035年 期待する事業収益

## GXソリューション事業での目標

コア営業利益 約**400億円**

CO<sub>2</sub>削減貢献 約**250万トン/年相当**

(EtEP 80万 t 相当等)

EtEP：エタノールからエチレン・プロピレンを製造

## 新中計方針

最重要の経営資源である人材の確保と育成を長期的な視点で推進するとともに、エンゲージメントの強化を通じて、当社グループの構造改革と持続的成長を実現する。

## 競争力強化に向けた人事制度・施策



- 人材難、共働き社会、若年層の労働観変化等をふまえた制度・施策によるエンゲージメント強化

社員意識調査での  
ポジティブ回答

**70%**  
(他社平均 56%)

## 人材獲得力の強化・充実



- 採用ソース・チャネルの多様化、情報発信の拡充等

経験者採用比率

目標

**40%**  
(現状10%)

## 新成長戦略に沿った人員・組織の最適化



- 成長・育成分野への重点配置と収益力の高い組織づくり

DX・AI活用強化

管理・間接業務削減

**20%**

## 自律的キャリア形成支援と育成促進



- 仕事と学びのサイクル明確化を通じ、自律的キャリア形成と育成を促進

社員の能力、知識・スキル  
開発実施率

**100%**

社内兼業 3年間で **150**件成立  
(現状から倍増)

## 新中計方針

## DX NEXT empowered by AI

DX戦略 1.0

デジタル4領域の  
生産性向上

DX戦略 2.0

事業の  
競争力強化

DX戦略 3.0

新しいビジネスモデル  
による価値創造

新たな基軸

AI



次のステップ

("DX NEXT") へ

## AIネイティブカンパニー



- AIが業務プロセスに組み込まれ、全社員が当たり前のようにAIを活用

生成AIのアクティブ  
ユーザー率

100%

## データマネタイゼーション



- Biondoのビジネスグロースと、次なるデータマネタイゼーションビジネスの創出を実現

デジタルプロダクトの  
ローンチ

5件

## 事業競争力強化



- AIやIT・ロボティクスの活用で業務プロセスにおける10倍の生産性を実現

DXによる合理化効果

100億円

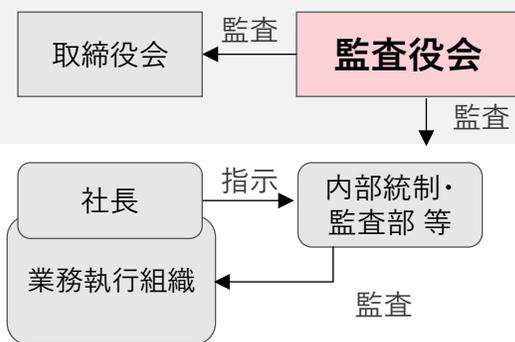
## IT基盤の強化



- ゼロトラストセキュリティ対策の強化
- 事業環境変化に迅速に対応できる手法・IT基盤の構築

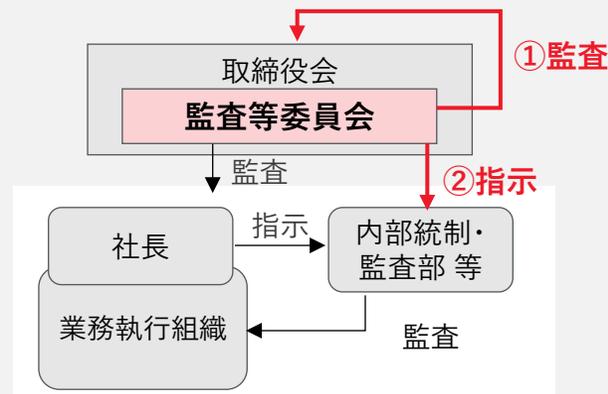
機関設計変更により、ガバナンス体制の強化、経営戦略等の議論の深化などを実現

## 移行前



ガバナンス/  
監督機能の  
強化

## 移行後



## Point ①

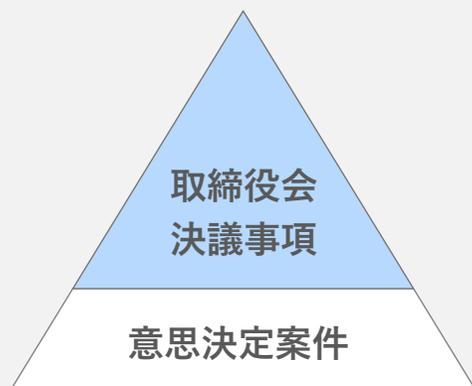
- 取締役である監査等委員による監査

## Point ②

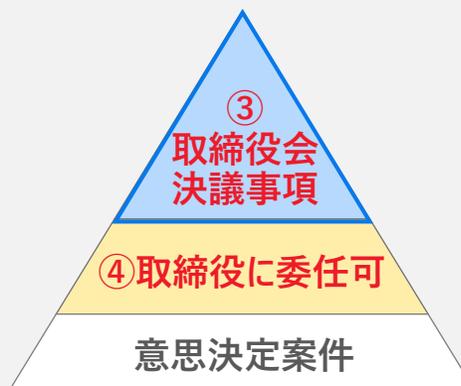
- 監査実効性の充実

ガバナンス体制

審議・意思決定



経営戦略等の  
議論の深化



## Point ③

- 取締役会は重点テーマの審議に一層集中

## Point ④

- 意思決定の迅速化



Section

04

2025 - 2027年度

# 新中期経営計画

事業部門戦略

## 部門方針

ケミカル・バイオリショナル・ボタニカルを駆使し、リジェネラティブな社会の実現に貢献する

## 事業環境



## 農薬・生活環境領域

登録/規制の厳格化進行→サステナブルな製品への期待・需要増加。近代農業からリジェネラティブ農業への変革進行

アニマルニュートリション  
事業領域

省資源畜産、抗生物質フリーなど高度・サステナブルな畜産技術のニーズの高まり

## 重点取り組み



## 成長戦略の着実な実行

バイオスティミュラント等の新事業領域でのグローバル展開・既存剤とのシナジー追求、バイオリショナル・ボタニカルの拡販加速



## 製品供給体制の強化

国内外の供給体制の最適化、安定的かつ競争力のある供給能力の確保

新規剤の上市・拡販と  
パイプラインの開発促進

インディフリン、ラピディシルの上市・拡販および既存事業とのシナジー拡大、次世代パイプラインの開発促進

コスト競争力、  
資本効率性の追求

運転資金の圧縮、在庫最適化、製造コスト競争力強化

## バイオリショナル、ボタニカル事業の拡大と、インディフリン、ラピディシル等の大型剤拡販に注力

 バイオリショナル、ボタニカル事業


2030年度までに  
さらに事業規模を

**2倍へ**

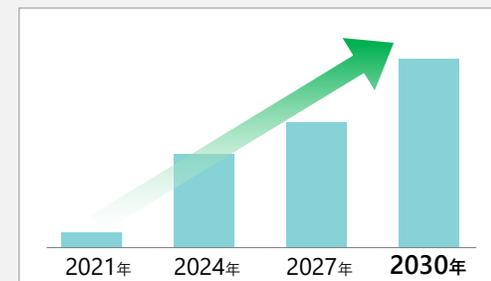
- 各国のバイオリショナル専任組織を活かした拡販加速  
⇒ ブラジル、インド、欧州、米国を中心に事業規模拡大へ  
⇒ ボタニカルは農薬、PCO（業務用害虫駆除）他、  
様々な領域での拡販を展開
- 新規剤上市・各国展開、PLCM<sup>※</sup>(新規用途・製剤・混合剤)追求
- バイオスティミュラント、フェロモン事業でのグローバル展開  
⇒ 各国登録・上市加速、混合剤含む既存剤シナジー
- さらなる事業拡大に向けたM&A機会継続追求

※PLCM：Product Life Cycle Management

インディフリン<sup>®</sup>

上市数年で数百億円  
2030年までに

**2倍へ**

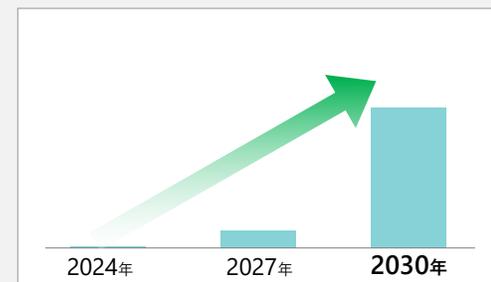


- 製品ポートフォリオの拡大(混合剤など)
- 新規事業機会の開拓 (販売国、適用作物や用途)

ラピディシル<sup>®</sup>

2030年までに

**数百億円販売**

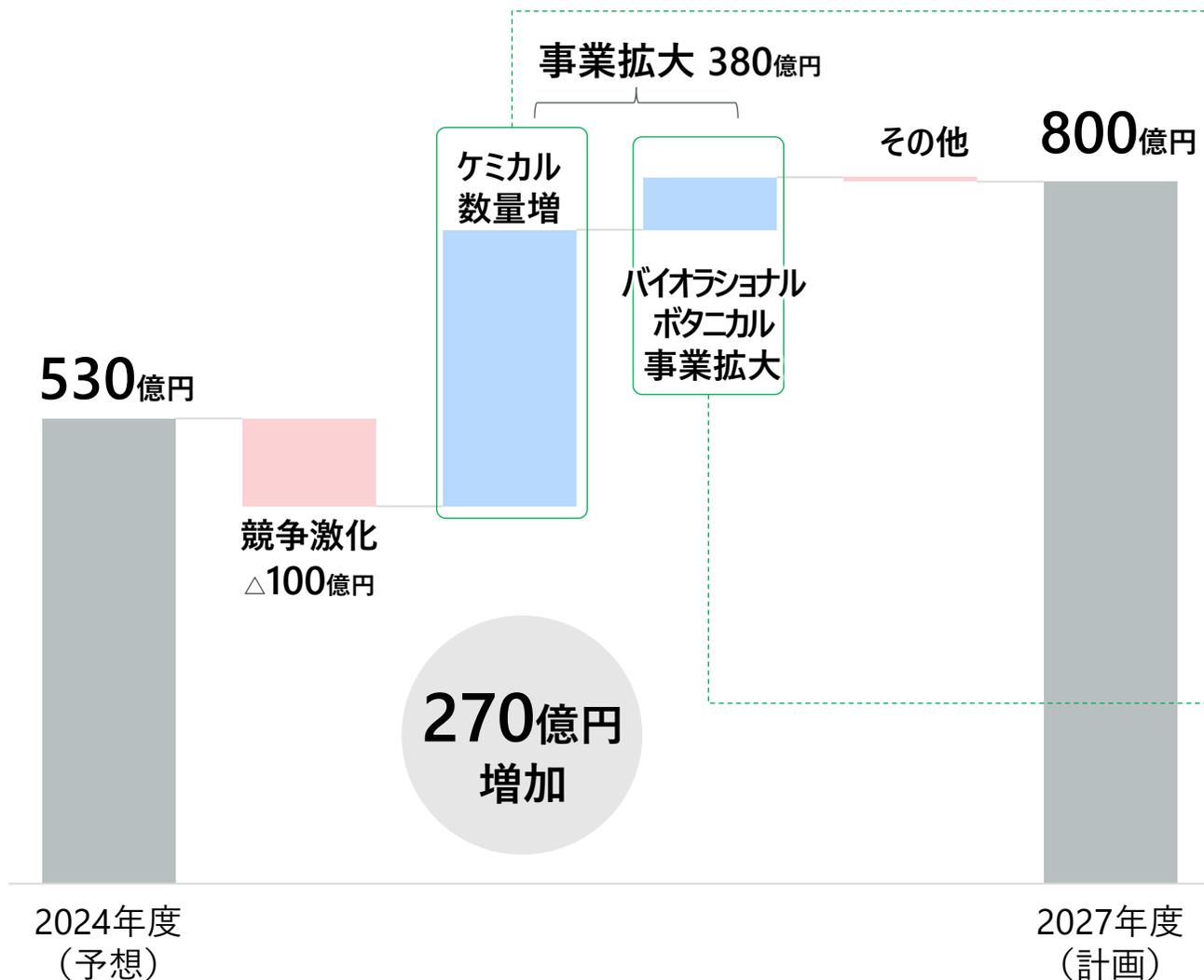


- 北南米各国での登録推進と、混合剤開発による製品ラインナップの拡充
- PPO耐性作物との次世代雑草防除体系の構築

上記2剤を含む戦略製品群<sup>※</sup>で、2030年に売上1,500億円レベルへ

※2020年以降上市製品 (B2020、A2020)

## コア営業利益 目標



## ケミカル：ブロックバスター剤の拡販

## インディフリン

- ブラジルでのさらなる拡販、製品ポートフォリオ拡大 (混合剤等)
- 新規事業機会の開拓 (販売国、適用作物や用途)

## ラピディシル

- 北南米各国での登録推進、混合剤開発による製品ラインナップの拡充
- PPO耐性作物との次世代雑草防除体系の構築



## バイオラショナル・ボタニカル事業拡大

- 現中期で買収したバイオスティミュラント、フェロモン剤のグローバル展開加速
- ボタニカルは農薬、PCO (業務用害虫駆除) 等、様々な領域での拡販を展開
- アニマルニュートリション用途開発品数剤上市

## 部門方針

- 半導体関連事業の拡大に向け、経営資源の最大かつ効率的な投入
- 事業構造転換・事業展開エリアの拡大により、既存事業の収益最大化
- 開発が進んだアイテムの事業化を加速

## 事業環境



## 半導体材料

- AI活用の拡大、更なるIoT進展等により安定的に成長
- 3次元化などの新技術の要求が強まり、材料面の技術・ニーズが高度化、多様化



## ディスプレイ材料

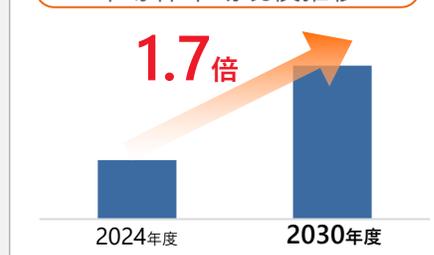
- スマートフォン市場は成熟化。一方で、タブレット、ノートを中心にOLED化が進展



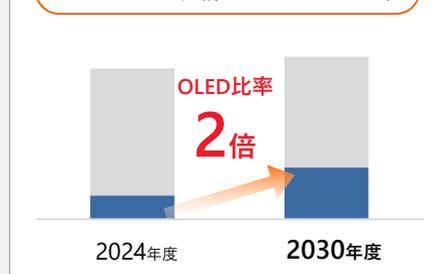
## モビリティ関連

- 自動運転・スマートモビリティ普及が進展

半導体市場規模推移



モバイル・IT・車載におけるOLED比率



## 事業戦略

## 半導体材料関連事業

- 先端フォトレジスト : 独自の核心技術を深化、グローバル供給・開発体制を拡充
- 半導体用ケミカル : 供給体制を構築しグローバルトップクラスの事業規模を確立
- 半導体後工程材料 : 前工程分野での知見と独自の機能性材料、加工技術を活かし参入

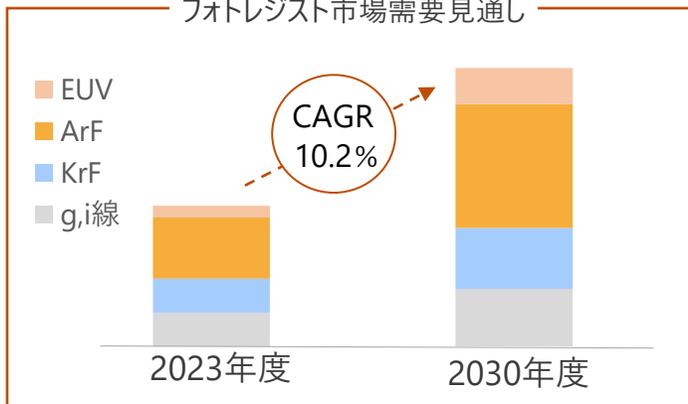
## ディスプレイ材料・モビリティ関連事業

- OLED偏光板 : 業界を先導する独自技術により、No1を堅持
- 車載用偏光板 : 独自の高耐久設計、OLED化への迅速な対応

## 先端フォトレジスト

半導体の進展に応じた  
先端領域への先行投資を徹底

フォトレジスト市場需要見通し



2024年度 大阪 研究/量産評価新棟竣工

// 韓国 先端レジスト新工場稼働

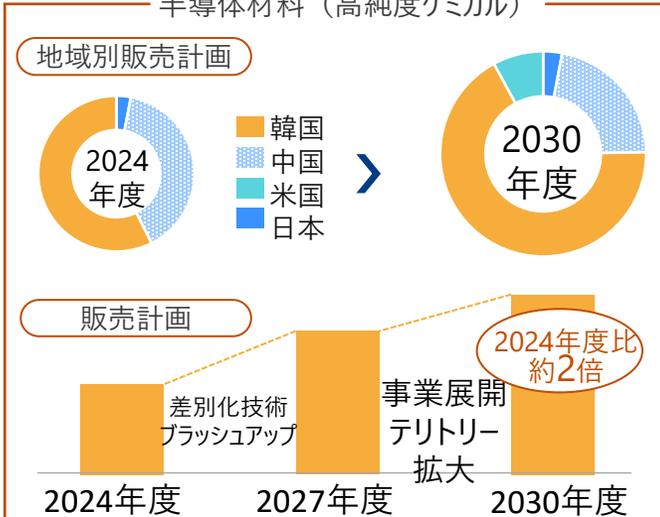
**NEW** 2026年度 大阪 先端半導体用フォトレジスト  
評価設備拡充

開発精度・速度を更に向上させ  
トップシェアを拡大

## 半導体用ケミカル

事業展開エリアの更なる拡大  
最先端分野への対応強化

半導体材料（高純度ケミカル）



2024年度 韓国 工場用地を大幅に拡張

// 愛媛 高純度硫酸の最先端対応

**NEW** 2024年度下期 米国 テキサス新拠点 試製造開始

草創期にあるインド市場を開拓

## ディスプレイ材料

偏光板構造改革を完遂  
高機能分野へシフト

製品別売上高比率



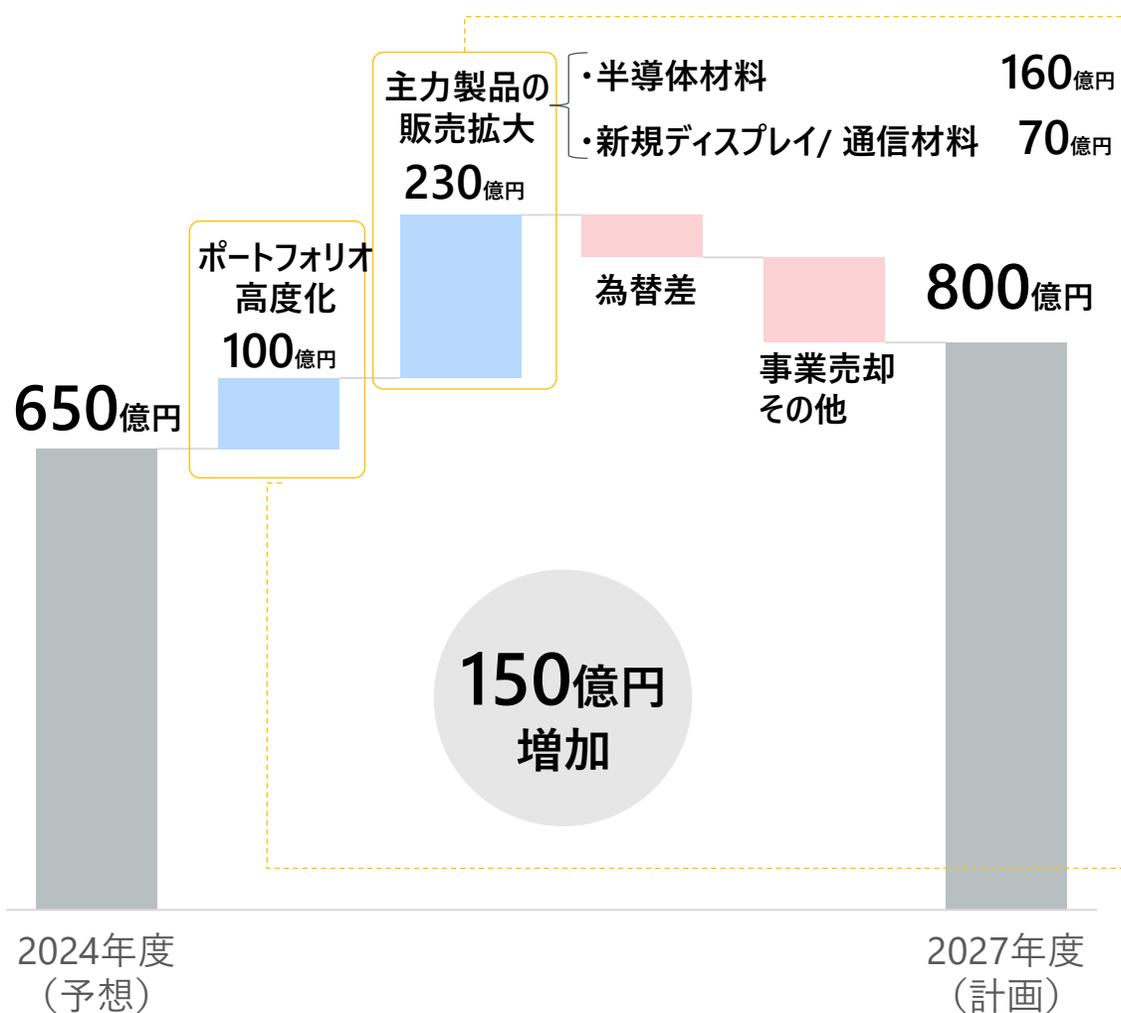
2023年度～ 大型LCD用ラインを順次停止

**NEW** 2024年度 中国大型LCD用偏光板事業譲渡

**NEW** 2026年度 韓国 OLED/車載用へライン転換

超薄膜/高画質対応技術で再拡大

## コア営業利益 目標



**フォトレジスト**

- 当社独自の新規高性能材料によりシェアアップ
- 韓国先端レジスト新工場稼働本格化


**半導体用ケミカル**

- 高純度ケミカル 事業展開エリア拡大により収益拡大
- 機能性ケミカル グローバルニッチ展開


**半導体後工程材料**

- 前工程分野での知見とキーマテリアル、核心技術を活かし市場参入


**ディスプレイ材料**

- 高機能タイプヘシフト

## 部門方針

オーガニックな事業成長を推進するとともに、  
先端医薬領域における飛躍的成長戦略を具体化する

## コア営業利益目標



## 事業環境

 CDMO

高度化低分子医薬、長鎖核酸医薬、  
再生・細胞医薬のいずれも、  
難易度の高い領域で著しい成長が見られる

 再生・細胞医療

世界市場は既に約20億米ドルを超え、  
今後も年率10～15%での伸びが  
見込まれる

## 事業戦略

## 高度化低分子医薬CDMO

- 主要ターゲット顧客は、当社の総合対応力を必要とする国内準大手・中堅製薬企業とする
- 顧客パイプラインや開発・購買方針の多角的な解析による、優先度をつけた濃淡あるプロモーションの推進
- 新薬CDMOに力点を置いた、高利益体質事業への成長促進

## 長鎖核酸医薬CDMO

- 当社の強みである『高純度の長鎖gRNA』『高度な分析技術』『グループ内での主要材料調達』を活用した、遺伝子編集治療用gRNA分野での当社品質の標準化推進

## 再生・細胞医薬CDMO

- 製造設備の拡充を通じた事業拡大
- 将来の飛躍的成長に向けた、組織強化と米国基盤構築等の推進

## 部門方針

2030年以降の環境負荷低減ソリューション提供に向けた技術確立・体制整備とともに、  
既存事業再構築を断行し、市況に左右されない収益基盤を確立

## 事業環境



## 石化製品需給動向

日本国内需要は引き続き低迷、  
海外も新增設は一段落するも、  
軟調な需給バランスが継続



## 海外製品市況の見通し

引き続き軟調な需給バランスをふまえ、  
足元からの大幅な回復は想定できない

## 事業戦略

## 事業再構築の完了

- 国内・シンガポールでの、企業連携も活用した事業構成の最適化と、  
不採算・ノンコア事業のさらなる整理

## 製品構成の高収益化

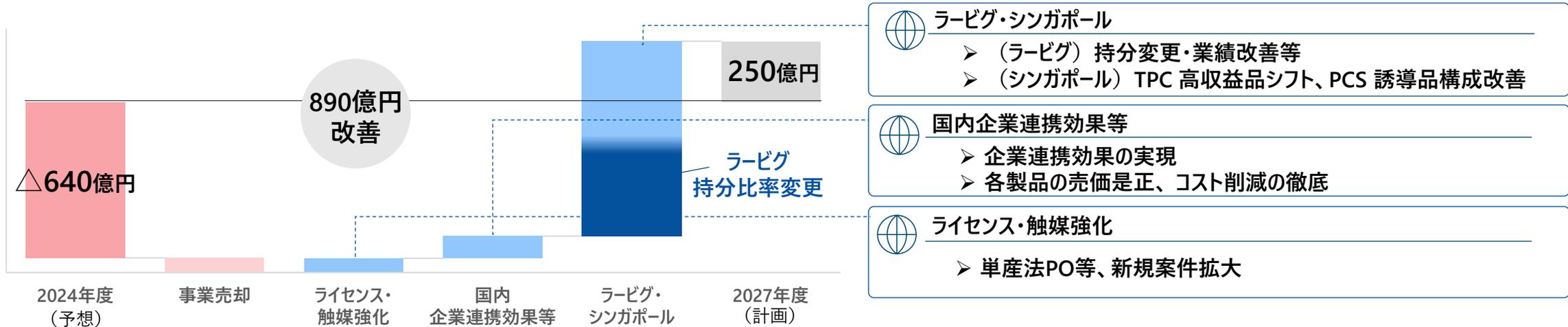
- TPCでのバッテリー用途PPをはじめとした、高収益製品の開発・拡販

## 環境負荷低減ソリューション提供に向けた基盤構築

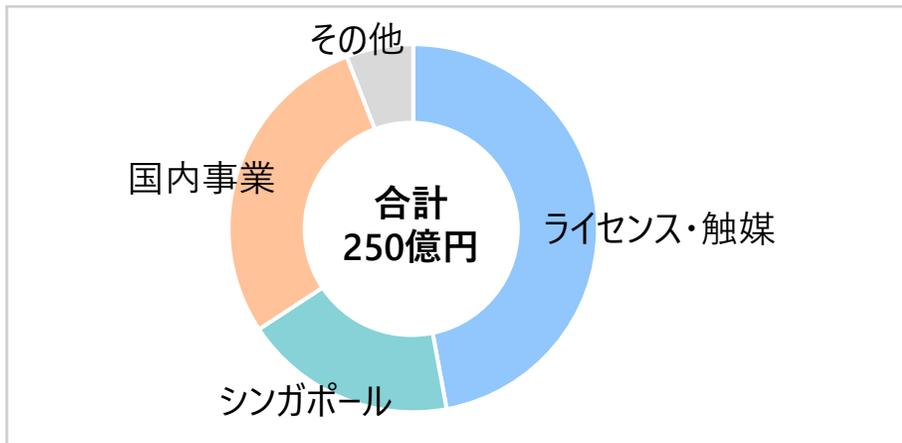
- 技術確立に向けた研究資源集中、市場拡大に向けた活動の推進、  
非化石由来原料確保への取り組み強化

ラービグ資本再編・国内・シンガポールでの構造改革により黒字化。約900億円のコア営業利益改善を目指す。

## コア営業利益 目標



## 2027年度コア営業損益 事業別貢献イメージ



## 中期的な各事業の位置づけ

### ライセンス・触媒

- Lummus、KBRとの協業により事業基盤強化、主力事業として育成し、世界市場で存在感のあるライセンサーへ

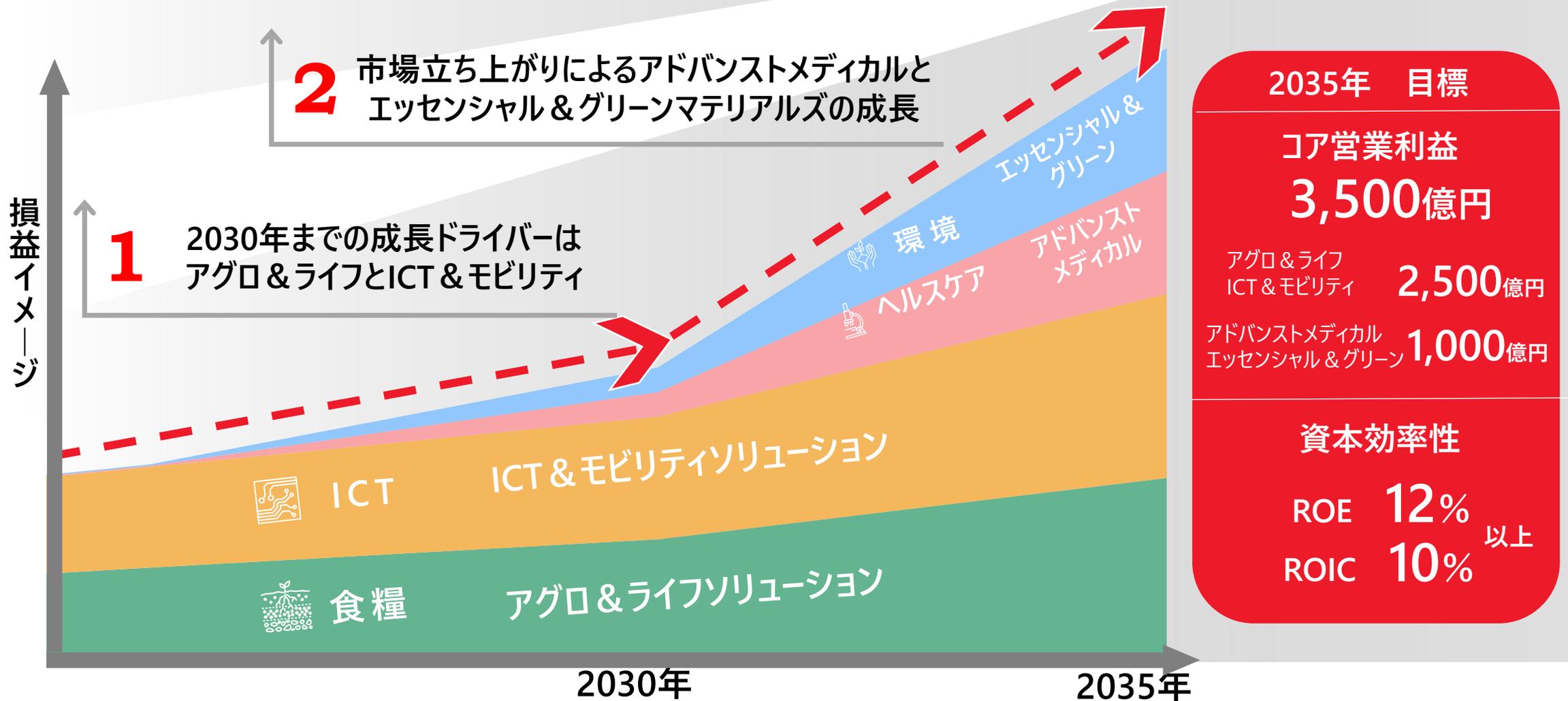
### シンガポール

- PCS誘導品構成の最適化、TPC高収益グレードへのシフトにより収益力を強化

### 国内

- 上流・下流での企業連携効果を最大化、事業のスリム化により安定収益を確保

2つの時間軸で持続的成長。**成長軌道へ回帰し、新生スペシャリティケミカル企業へ**



### 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。