

中期経営計画の全体像 // Overview of the Corporate Business Plan

スローガン Slogan

Leap Beyond

～成長軌道へ回帰～ — Return to a growth trajectory —

中期のフェーズで目指す姿 Vision for This Plan

成長軌道へ回帰、更なる成長への道筋を示す
Return to a growth trajectory and show the way toward further growth

2027年度財務目標 FY2027 Financial Targets

売上収益	24,000億円	コア営業利益	2,000億円
Sales Revenue	¥2,400 billion	Core Operating Income	¥200 billion
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,000億円	ROE	8%
Net Income Attributable to Owners of the Parent	¥100 billion	ROIC	6%
		D/Eレシオ	0.8倍台
		D/E Ratio	0.8 to less than 0.9 times

基本方針 Basic Direction

01

新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化
Upgrade business portfolio with new growth strategy

02

構造改革の継続的な遂行による強靱化
Build greater resilience by executing continued structural reforms

03

財務・資本効率の改善
Improve financial and capital efficiency

04

3つのXを基軸としたR&D戦略
R&D strategy based on 3 X's

05

新成長戦略を支える経営基盤の強化
Strengthen management base supporting new growth strategy

人材
Talent

DX

ガバナンス
Governance

セグメント別コア営業利益・ROIC目標

Core Operating Income, ROIC Targets by Sector

アグロ&ライフ ソリューション Agro & Life Solutions	ICT&モビリティ ソリューション ICT & Mobility Solutions	アドバンスドメディカル ソリューション Advanced Medical Solutions	エッセンシャル&グリーン マテリアルズ Essential & Green Materials	その他 (住友ファーマ含む) Others (Including Sumitomo Pharma)
800億円 ¥80.0 billion	800億円 ¥80.0 billion	100億円 ¥10.0 billion	250億円 ¥25.0 billion	50億円 ¥5.0 billion
8%	11%	7%	4%	—

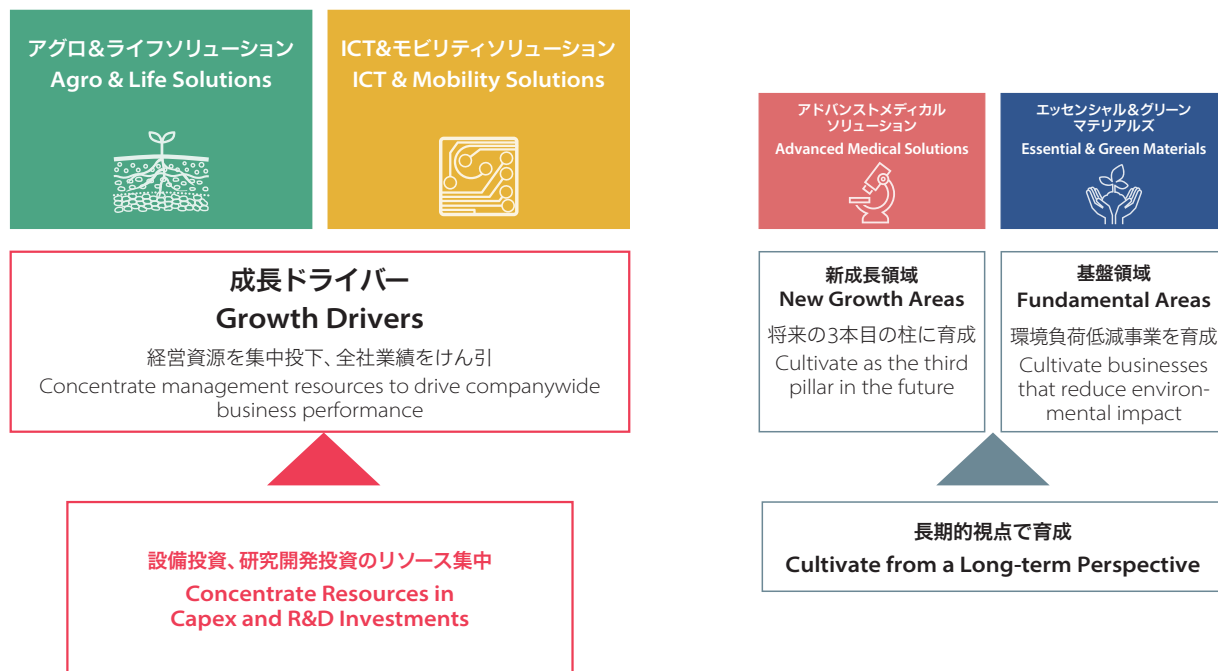
新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化

Upgrade Business Portfolio with New Growth Strategy

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。

Upgrade business portfolio by clarifying the positioning of each sector and appropriately allocating resources.

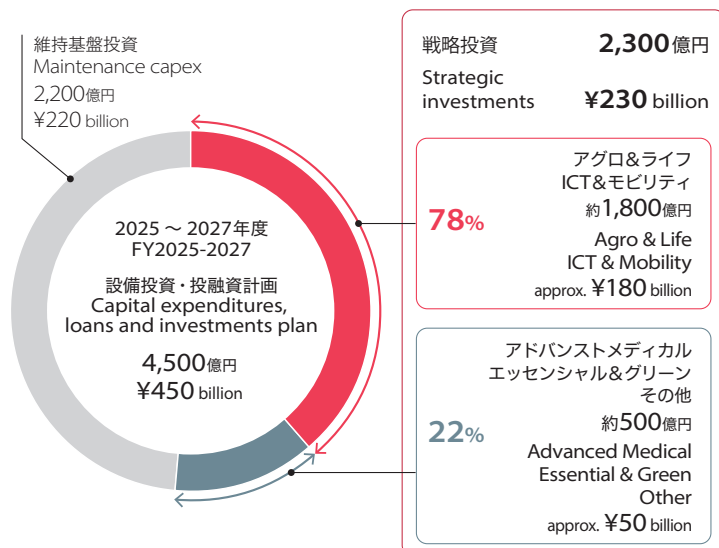
■ 位置付け Positioning



■ 設備投資・投融資 Capex, Loans and Investments

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。

Under new plan, prioritize financial discipline of 450 billion yen (within scope of D&A) and appropriately allocate strategic investments, with approximately 80% into growth drivers.

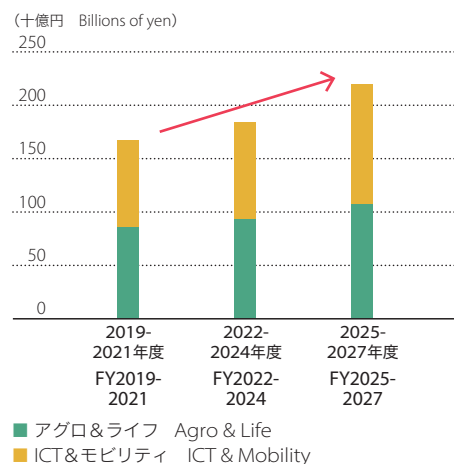


■ 研究開発投資 R&D Investments

成長ドライバーへの研究開発投資は3割増加 (2019-2021年度比)。

R&D investments in growth drivers increased by 30% (compared to FY2019-2021).

成長ドライバー2部門 研究開発投資 2 growth driver sectors R&D investments

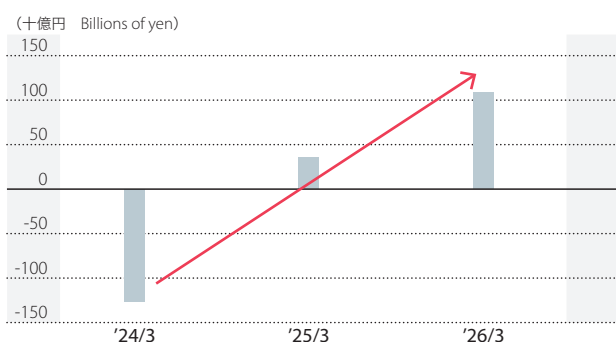


構造改革の継続的な遂行による強靱化 Build greater resilience by executing continued structural reforms
住友ファーマ、石油化学事業（日本、シンガポール、ペトロ・ラービグ）
Sumitomo Pharma, Petrochemical Business (Japan, Singapore and Petro Rabigh)

住友ファーマ Sumitomo Pharma

■ 足元の業績 Recent Business Performance

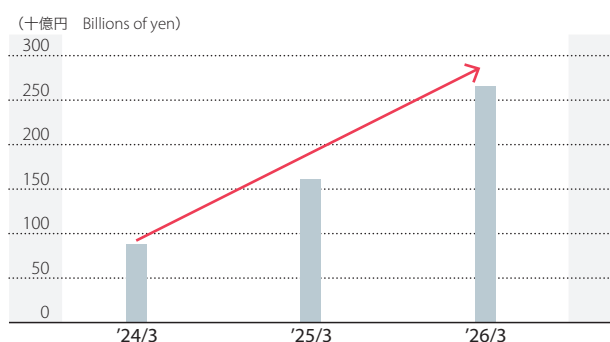
住友ファーマ コア営業利益推移
Sumitomo Pharma Core Operating Income



* 再生・細胞医薬事業に係る研究開発費は除く
After reallocating research costs for regenerative medicine & cell therapies

- 基幹3製品（オルゴビクス、マイフェンブリー、ジェムテサ）の販売拡大
Expand sales of 3 Key products (ORGOVYX®, MYFEMBREE®, GEMTESA®)
- 事業構造改善効果の発現、研究開発投資の選択と集中によるコスト削減
Reduce costs through the effects from business structure improvements and narrower focus of R&D investments

基幹3製品売上高
Sales for 3 Key Products



オルゴビクス
ORGOVYX®

- 唯一の経口剤としてADT*市場内シェアを拡大
Expanding share within ADT* market as the only oral agent

ジェムテサ
GEMTESA®

- 適応症拡大により拡販を図る
Aim to expand sales by increasing the range of indications

マイフェンブリー
MYFEMBREE®

- 子宮内膜症でのシェアを拡大
Gaining share in endometriosis

* アンドロゲン除去療法
Androgen Deprivation Therapy

石油化学事業 Petrochemical Business

日本
Japan

- 京葉エチレン運営最適化 Optimize operations at Keiyo Ethylene
- プライムポリマーへの事業統合 Integrate businesses into Prime Polymer

🔵 P52 事業推進体制 Business Promotion Structure

シンガポール
Singapore

- PCS生産最適化・販売構成見直し PCS: Optimize production and review sales mix
- TPC高付加価値グレード拡販・販売エリアシフト推進 TPC: Expand sales of high value-added grades and shift sales geographies
- SCA MMA高収益分野に集中 SCA: Concentrate on strong earnings fields within MMA

🔵 P52 事業推進体制 Business Promotion Structure

ペトロ・ラービグ
Petro Rabigh

- 財務改善策：累積損失／有利子負債の削減
Financial improvement: Reduce cumulative losses and interest-bearing debt
- 収益力強化策（短期）：石油精製の収益力強化
Strengthen earnings power (Near-term): Strengthening earnings power of petroleum refinery
- 収益力強化策（中長期）：石油精製設備のアップグレード等
Strengthen earnings power (Mid- to long-term): Upgrades to petroleum refinery equipment, etc.

🔵 P59 ペトロ・ラービグ Petro Rabigh

財務・資本効率の改善 Improve financial and capital efficiency

ROIC志向経営の再徹底 Thoroughly Re-implement ROIC-oriented Management

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。

Simultaneously advance both strengthening of earnings power and optimization of invested capital while we also strengthen management systems. Enhancement of enterprise value.

ROIC向上
Improve ROIC2024年度
FY2024 2.2%2027年度
FY2027 5.5%改善幅
Improve
+3.3pt改善幅
Improve
+2.0pt

収益力強化 Strengthen Earnings Power

- 農業大型製品拡販・上市
Launch and expand sales of blockbuster crop protection products
- 半導体材料事業拡大
Expand business in semiconductor materials
- 先端医療CDMO強化
Strengthen cutting-edge medicine CDMO
- 石化収益力強化
Enhance earnings power of P&P

投下資本適正化 Optimize Invested Capital

- 成長ドライバーへの積極資源投下
Actively invest resources into growth drivers
- 国内外石化事業構造改革
Restructure P&P inside and outside Japan
- ノンコア事業の売却・撤退
Dispose and exit non-core businesses
- 設備投資・投融資厳選
Streamline capex, loans and investments
- CCC改善
Improve CCC

改善幅
Improve
+1.3pt

経営システム強化 Strengthen Management Systems

- 事業ポートフォリオ審議会の新設
Newly establish business portfolio review committee
- 投資審議プロセス見直し
Review processes for deliberating investments
- ガバナンス機関設計変更
Redesign governance institutions

財務・資本効率の改善 Improve financial and capital efficiency

キャッシュ・アロケーション Cash Allocation

2025-2027年度 3年総額
FY2025-2027 Three years total

約1兆1,300億円 Approx. ¥1.13 trillion

営業キャッシュフロー等
Operating cash flows, etc.
(研究開発費控除前)
(Before deducting R&D expenditures)

9,300億円

¥930 billion

キャッシュ創出策
Cash generation measures(資産売却・現預金圧縮・構造改革効果)
(Effects from asset sales, compression of cash and deposits, and structural reforms)

2,000億円

¥200 billion

事業投資 Business Investment

約9,200億円 Approx. ¥920 billion

設備投資・投融資

4,500億円

Capex, loans and investments

¥450 billion

研究開発費

4,700億円

R&D expenses

¥470 billion

財務政策 Financial Measures

約2,100億円 Approx. ¥210 billion

株主還元

700億円

Shareholder returns

¥70 billion

借入返済

1,400億円

Loan repayments

¥140 billion