

2025年度決算および 経営戦略説明会

2026年5月14日

代表取締役社長

水戸 信彰



Section
01

2025年度決算・2026年度業績予想

4

Section
02

事業部門戦略

13

Section
03

経営基盤の強化

27

Section
04

おわりに

34

- 25年度実績は、事業売却益を除いた実力ベースでも、24年度から大幅に改善
- 26年度業績予想は、実力ベースで、収益力の着実な伸長を見込む
 - アグロ&ライフソリューションは、米国新組織を中心に、バイオラショナル事業を拡大
 - ICT&モビリティソリューションは、戦略的な先行投資と新規材料参入により、将来の収益成長に向けた基盤を強化
 - 石化再構築を着実に実行し、エッセンシャル事業の体質強化。新興国ニーズを取り込み、ライセンス・触媒事業を拡大
 - 投資規律の徹底と戦略的資本配分、研究体制再編等を通じて、経営基盤を強化
- 資本効率の改善を軸に、事業部門・コーポレート部門が全社一丸となって企業価値向上に取り組む



Section

01

2025年度決算・ 2026年度業績予想

	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	増減要因	(億円) 2025年度 2月予想
売上収益	26,063	23,285	-2,778	石化、ICT等の事業構造改革	23,000
コア営業利益	1,405	2,084	679	次頁参照	2,000
親会社の所有者に 帰属する当期利益	386	609	224		550
ROE	4.1%	6.4%	2.3pt		5.8%
ROIC	2.2%	5.6%	3.4pt		5.3%
ナフサ価格	¥75,600/kl	¥65,200/kl			¥64,600/kl
為替レート	¥152.62/\$	¥150.67/\$			¥149.03/\$

(億円)

	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	増減要因	2025年度 2月予想
アグロ&ライフ ソリューション	550	563	14		550
ICT&モビリティ ソリューション	706	530	-175	ディスプレイ材料の出荷減少	550
アドバンストメディカル ソリューション	40	28	-11		40
エッセンシャル& グリーンマテリアルズ	-585	144	729	ペトロ・ラービグ株式売却	130
住友ファーマ	353	1,084	731	アジア事業売却、基幹3製品拡販	1,000
本社・その他 等	342	-267	-609	前年度事業売却	-270
合計	1,405	2,084	679		2,000

足下の状況

原料 調達	<ul style="list-style-type: none">➤ ナフサ調達：安定調達に向け対応継続、概ね6月までの見通しが立った➤ その他原料：リスクはあるものの、足下の生産予定に必要な量は確保
稼働 動向	<ul style="list-style-type: none">➤ 国内石化：原料調達環境および在庫状況を踏まえた稼働を継続➤ シンガポール石化：2026年3月にFM宣言。供給制約の可能性があり、影響を注視➤ その他：リスクはあるものの、現時点で大きな稼働制限はない
販売 動向	<ul style="list-style-type: none">➤ 原料高騰：合理化・効率化を進めつつ、コスト上昇分の適切な価格反映を含め対応➤ 需要：価格高騰に伴う大幅な需要減少は現時点では見られず

(億円)

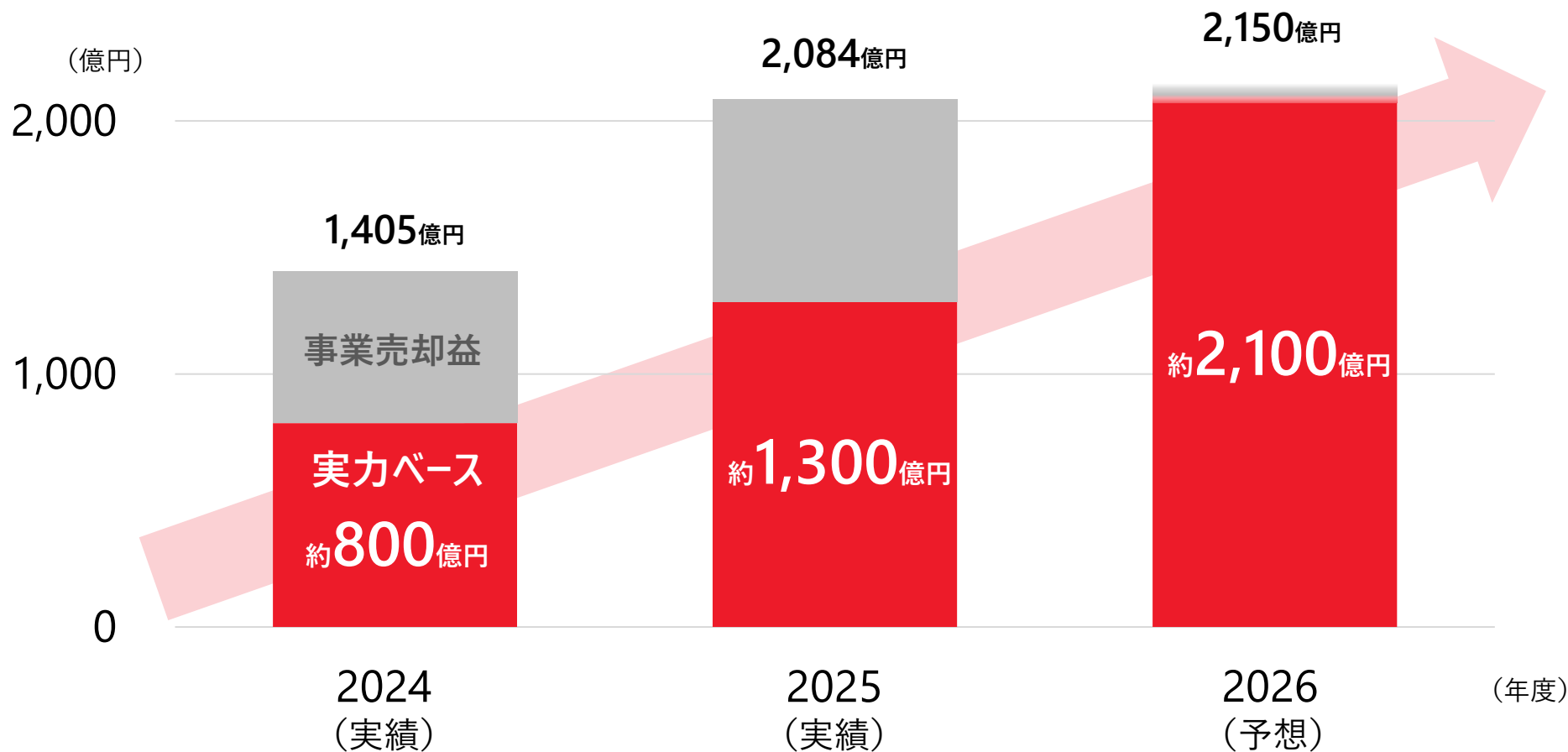
	2025年度 実績	2026年度 予想	増減	増減要因
売上収益	23,285	23,600	315	農薬、半導体材料、住友ファーマの拡販
コア営業利益	2,084	2,150	66	次頁参照
営業利益	1,517	1,770	253	
親会社の所有者に 帰属する当期利益	609	700	91	
ROE	6.4%	6.8%	0.4pt	
ROIC	5.6%	5.5%	-0.1pt	
ナフサ価格	¥65,200/kl	¥92,000/kl		
為替レート	¥150.67/\$	¥155.00/\$		

(億円)

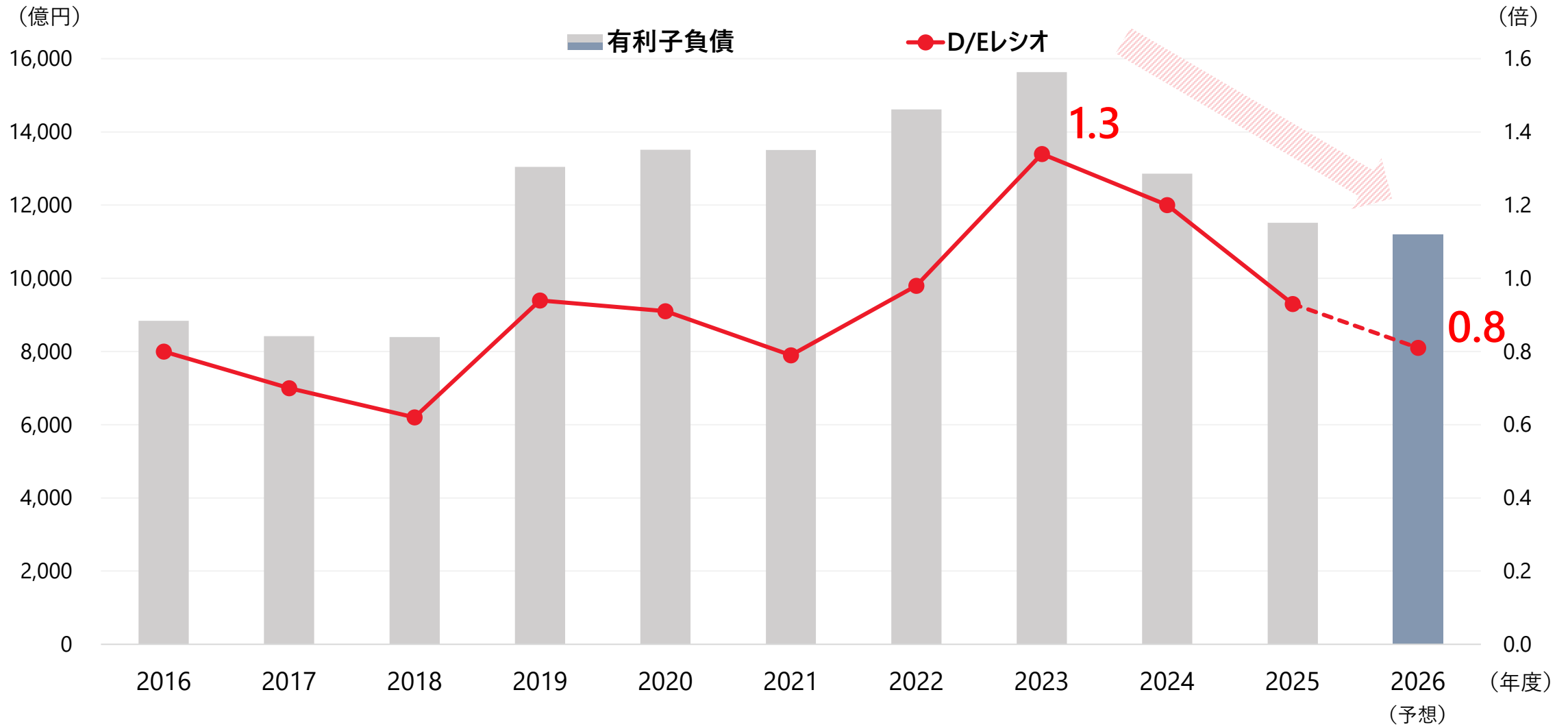
	2025年度 実績	2026年度 予想	増減	増減要因
アグロ&ライフ ソリューション	563	650	87	海外農薬中心に拡販
ICT&モビリティ ソリューション	530	550	20	固定費増加も、半導体材料出荷増
アドバンスドメディカル ソリューション	28	30	2	
エッセンシャル& グリーンマテリアルズ	144	200	56	ペトロ・ラービグ精製マージン改善
住友ファーマ	1,084	940	-144	前年度アジア事業売却
本社・その他 等	-267	-220	47	
合計	2,084	2,150	66	

収益力が着実に改善し、実力ベースで大きく伸長。中計目標の1年前倒し達成を目指す

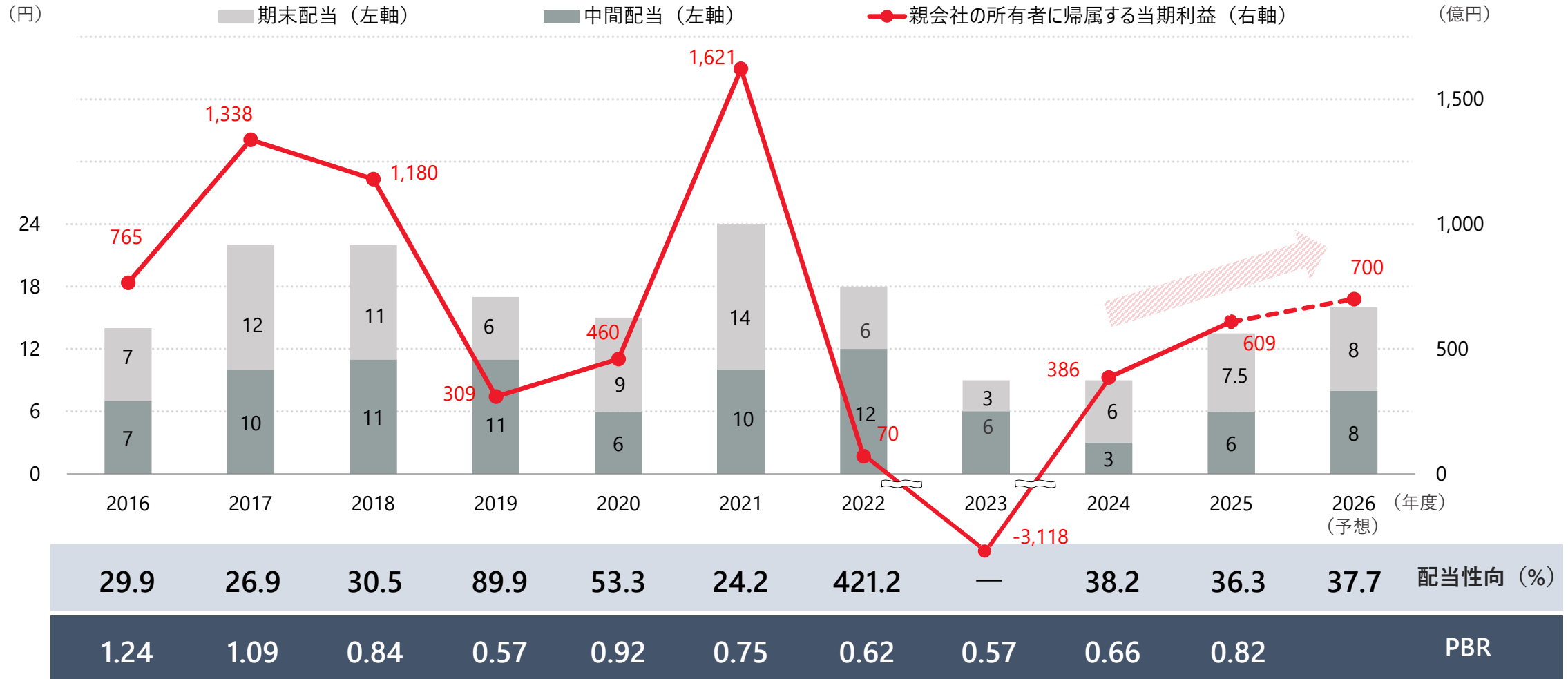
コア営業利益推移



有利子負債削減によりD/Eレシオは大幅に改善



2026年度は1株あたり年間16円に増配予想。将来的に年間24円/株の早期実現を目指す。



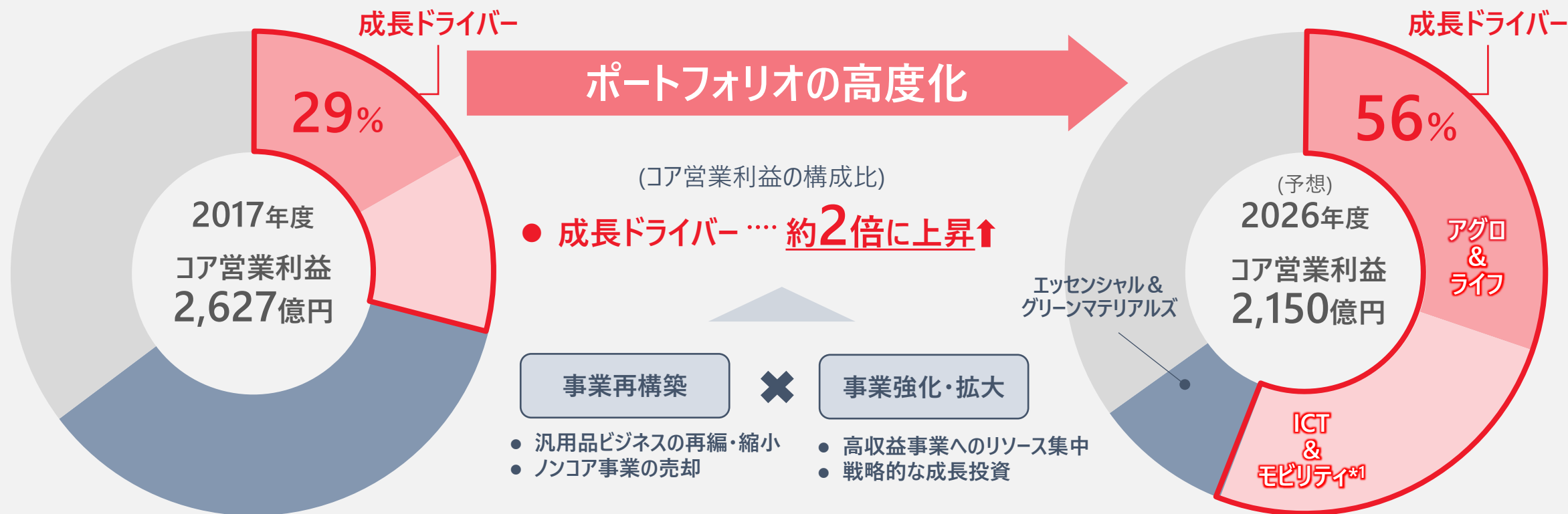


Section

02

事業部門戦略

成長ドライバーを中心とする事業ポートフォリオへ転換



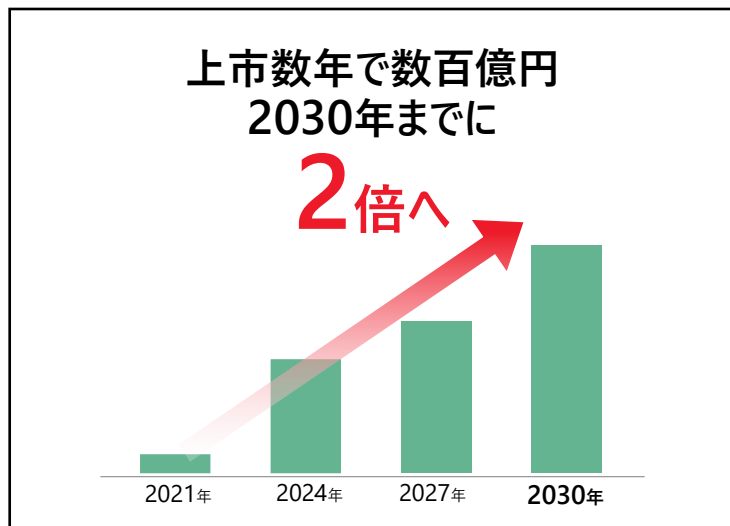
*1 2017年度は旧情報電子材料部門、旧エネルギー・機能材料部門の合計値

成長ドライバーへリソースを集中させ、事業ポートフォリオの更なる高度化を目指す

ケミカル事業の成長を牽引するブロックバスター候補3剤

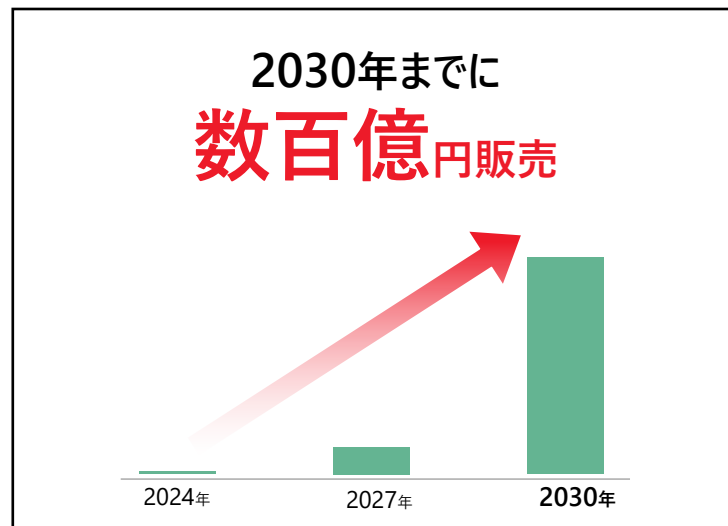
インディフリン®

- 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)
- 2026年以降順次イギリス、EU加盟国等で上市予定



ラピディシル®

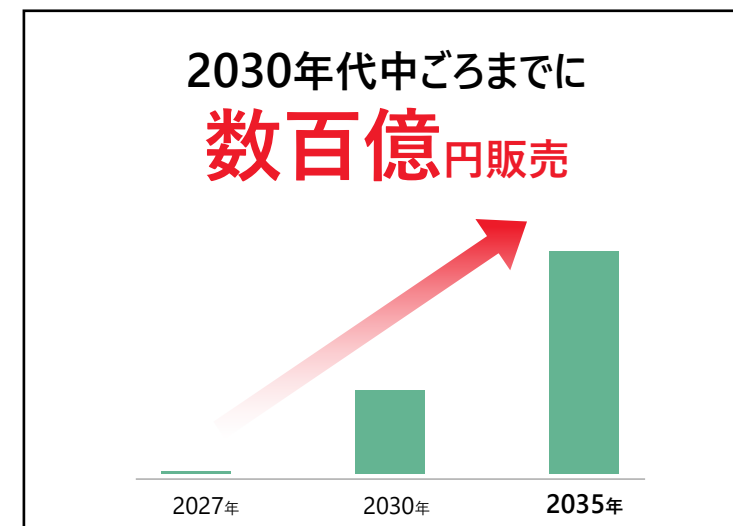
- 北南米各国での登録推進と、混合剤開発による製品ラインナップの拡充
- PPO耐性作物との次世代雑草防除体系の構築
- アルゼンチン上市済み、2026年内にアメリカ、2027年内にブラジルでの登録を見込む



パベクト®

- 南米および欧州での登録推進と、混合剤開発による製品ラインナップの拡充
- 既存のQoI*耐性菌にも高い効果を示すユニークなQoI殺菌剤
- 2020年代後半に、ブラジル・欧州での登録を見込む

* QoI : Quinone outside Inhibitors



インディフリン® 主要市場であるブラジルでの拡販、主要国での適用拡大・拡販を加速

ダイズ用殺菌剤市場 (MUSD)

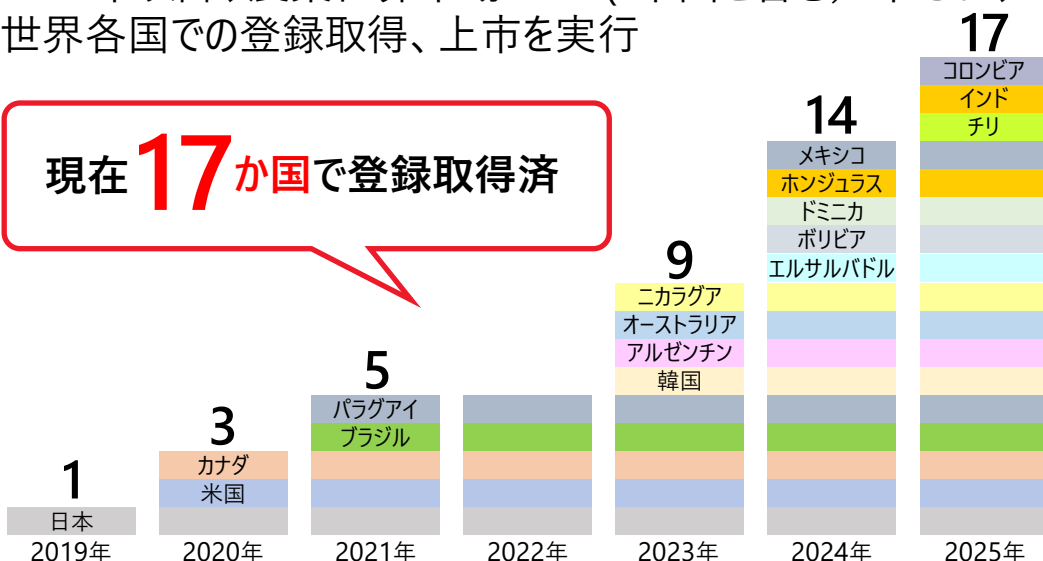
	19年実績	24年実績	29年見込
中南米	2,264	2,987	3,777
グローバル合計	2,697	3,601	4,386

出所：AgbiolInvestor

インディフリン®：当社適用拡大の歩み

2019年以降、農薬世界市場TOP6(*中国を含む) 中心に、世界各国での登録取得、上市を実行

現在 **17** か国で登録取得済



インディフリン® 拡販施策の着実な実行

大市場故、競争が厳しいダイズさび病分野

→ **Unique Value Proposition (インディフリン®そのものの付加価値)** に基づいた販売戦略の立案・実行

ディストリビューター・農業協同組合・大規模農家と3つに分かれる顧客・流通チャネル

→ **流通チャネルの特性に応じた販売戦略**の立案・実行

ダイズ裏作物としてのトウモロコシの作付進展

→ 2025年の**トウモロコシへの適用拡大**を梃子にした拡販 (利便性向上による市場創出・拡販機会獲得)

ダイズ・トウモロコシ以外の重要作物

→ 棉にも使用できる、**インディフリン®含有混合剤Pladius™**の拡販

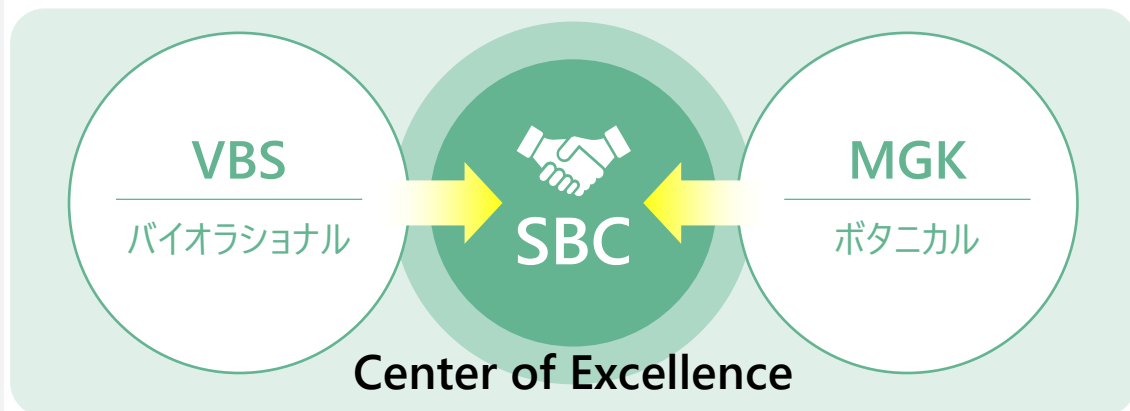
ブラジルのダイズ大産地に隣接する重要市場 **パラグアイ**

→ 2025年設立の**住化パラグアイ**を通じた、パラグアイの農薬市場での拡販加速 (ブラジルでの知見・経験の活用)

バイオリショナル：統合新会社を中心にグローバルで販売を拡大

Sumitomo Biorational Company 設立

SUMITOMO BIORATIONAL



狙い

重点事業分野の強化 - "Center of Excellence"

統合前の旧Valent BioSciences（バイオリショナル）、
旧MGK（ポタニカル）にまたがる、知見・経験を新会社に集結

外部環境の変化への備え - 事業運営コスト最小化

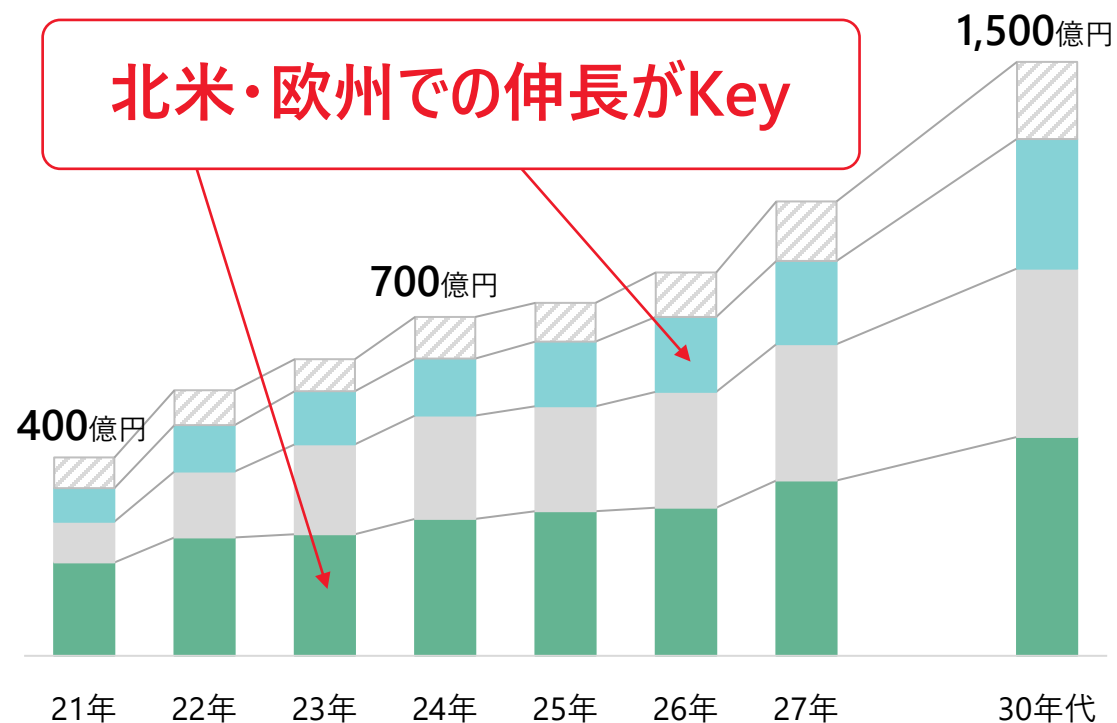
重複を排したスリムで効率的な事業運営体制を実現

各地域で販売を加速

バイオリショナル製品 地域別売上高推移

■ 北米 ■ 南米 ■ 欧州 ■ アジア

北米・欧州での伸長がKey



バイオラショナル：製品開発力、専任販売部隊を基盤に各地域での更なるシェア拡大へ

グローバル戦略・アクション

成長機会

地域戦略

南米

新製品上市含む**ロークロップ**での更なる拡販

北米

バイオスティミュラント事業への注力、
既存剤の技術的優位性の徹底的な訴求による拡販

欧州

Demand Creation活動強化による既存剤の拡販、
バイオスティミュラント等新製品の市場投入

中南米の市場は、継続的に成長

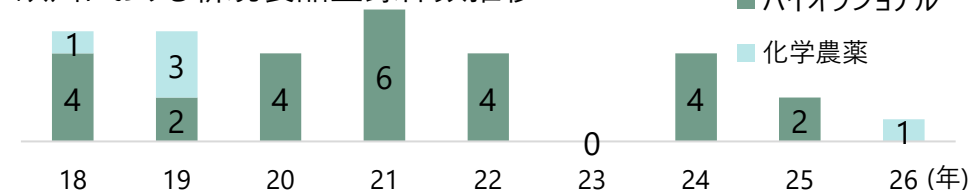
- 中南米における当社売上は過去5年で2.5倍以上に
- ロークロップとして、大豆、トウモロコシ等の用途に注力

当社の製品ラインナップの 特色を強みに



欧州で、バイオラショナル登録が堅調に推移

欧州における新規製品登録件数推移



ポートフォリオ 戦略

バイオラショナルパイプラインの開発加速
ボタニカルのポートフォリオの更なる拡充(ピレトリンに加え2品目)
と拡販の加速
→ 農薬用途をはじめ、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での開発加速

当社の農薬周辺事業を バイオラショナル成長のてこに



豪タスマニア州の除虫菊畑

先端レジスト・半導体用ケミカル分野でグローバルトップクラスを盤石に



東友ファインケム 益山工場・研究所

半導体事業は着実に拡大
先端分野でのサステナブルな成長に対応すべく
「先端開発」、「先端品質」、「量産」に積極先行投資



Asia Union Electronic Chemical Corp.

韓国

- 先端メモリー向け機能性ケミカル上市
- 韓国フォトレジスト拠点のラインアップ拡充

日本

フォトレジストマザー拠点である大阪地区の機能強化

- 次世代EUV技術センター新設決定
- 研究/評価新棟・先端ArF露光機稼働開始
- DX、R&D 工数拡充により先端分野の開発加速

25年に本格始動した『先端高純度ケミカルセンター』で日韓開発連携を深化

- IPAリサイクル技術開発、過酸化水素水生産性向上

米国

- 新拠点での増強（ネバダ）

- テキサス拠点本格量産開始

中国

インド

- 高純度ケミカル事業化計画中

台湾

- 新拠点での増強（高雄）

先端機能性ケミカル導入を計画中

- 半導体用ケミカル
- フォトレジスト



Sumika Semiconductor Materials Texas

半導体用ケミカル企業買収により事業領域（テリトリー・ソリューション）を拡充

住友化学の強み

技術開発

- 最先端半導体技術に対応する世界トップクラスのプロセス・分析技術

供給

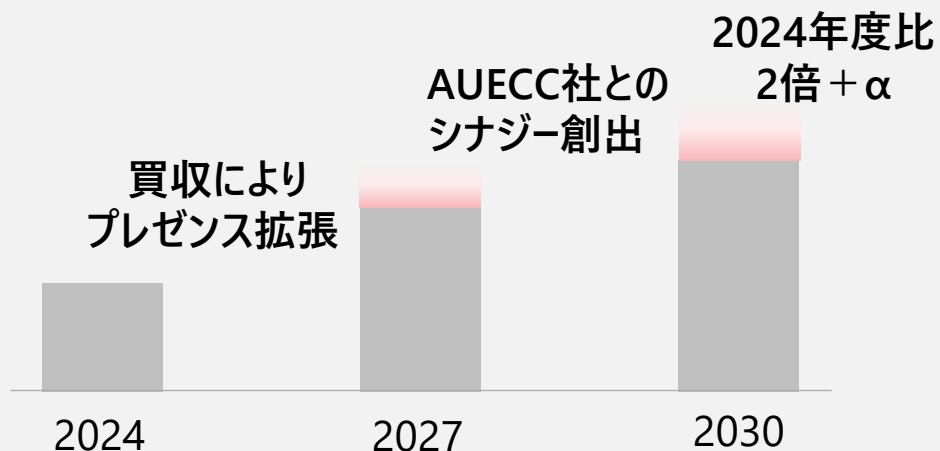
- 顧客近接地への先行投資によりグローバル体制を構築

AUECC社の事業展開

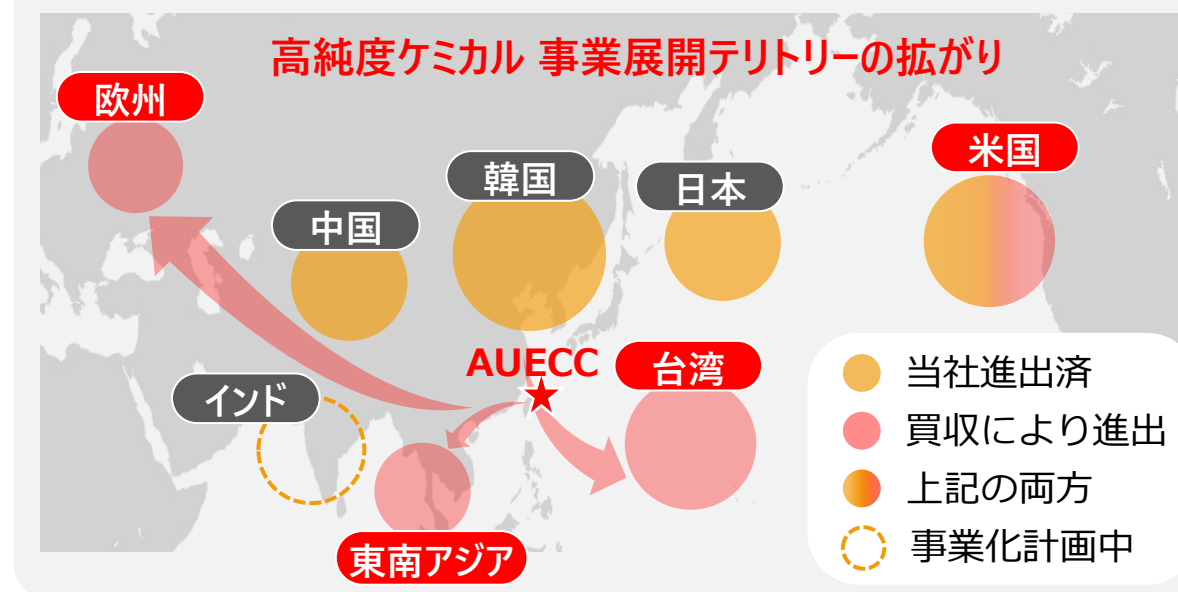
- スペシャリティ分野を含め幅広い製品ラインナップ
- 台湾・米国西部に拠点
- グローバル顧客・物流ネットワーク

半導体用ケミカル事業計画

■ AUECC社買収による事業貢献（イメージ）



高純度ケミカル 事業展開テリトリーの拡がり



新規プラットフォーム開発を基盤に独自の先端レジストを創出し、シェア拡大へ



アルカリ現像ネガ型レジスト（液浸ArF）

- ✓ 液浸ArFレジストの現像工程の一部をアルカリ現像方式へ変更、コストダウン・環境負荷低減
- ✓ 世界トップクラスの液浸ArFレジスト技術を発展させ解像度向上を実現
- ✓ 26年より稼働開始した先端ArF露光機活用により対応領域拡大を目指す

強み

アルカリ現像

プロセスコストダウン・
環境負荷低減

ネガ型

特定のパターン形成に有利

有機分子レジスト（High NA EUV）

- ✓ 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
- ✓ 次世代最先端ロジックプロセスでの適用について検討が進んでおり、27年度上期認定取得を目指す
本適用を皮切りにデファクトスタンダードとして地位確立を図る

強み

メタルフリー

既存プロセスとの
高親和性

分子：<1nm

微細化達成

コントラスト

先端レジスト分野での数量シェア目標 **20%**

AI半導体は持続的成長局面、高集積化・高性能化・大型化に対応する先端後工程材料市場が拡大

コア技術（有機合成・フォーミュレーション技術・精密フィルム加工等）を最大限活用し、後工程製品の開発、上市、販売拡大が着実に進行。30年代前半に半導体事業売上の10%超を目指す

パッケージ材料

次世代向け顧客評価良好

次世代サーマルマネジメント材

基板材料

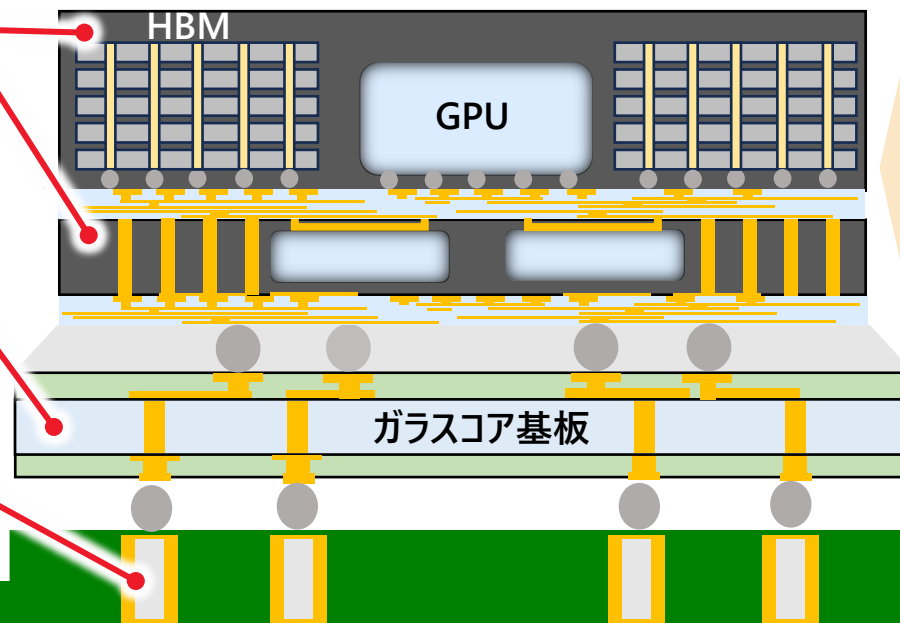
他社との協業も視野に事業化推進

ガラスコア基板材料

プリント配線板向け

エポキシ樹脂インク

AI半導体向け材料



次世代工程材料

高機能グルークリーナー
剥離機能強化品

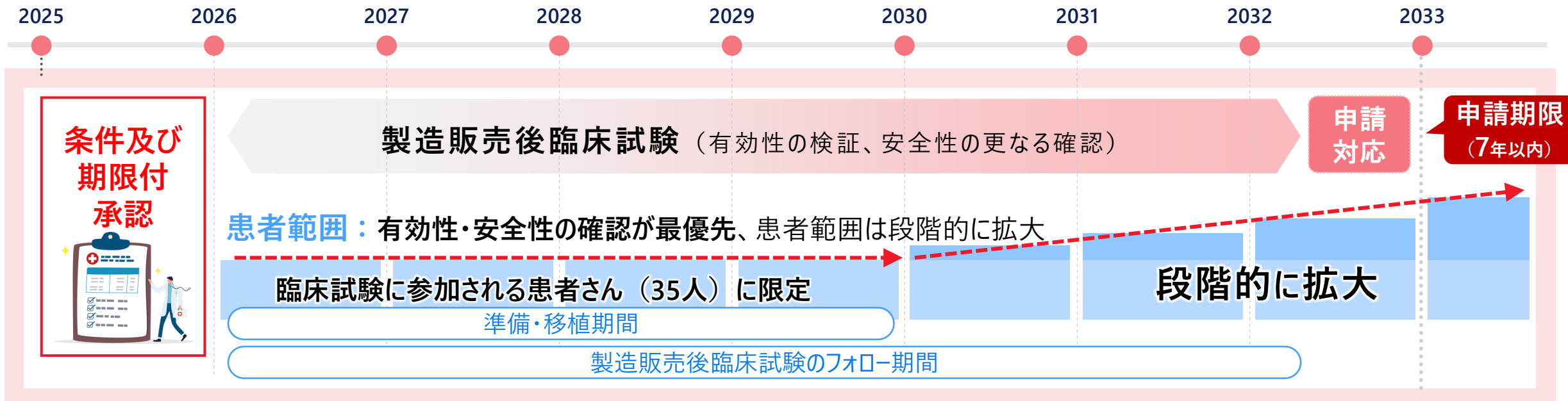
高解像度厚膜i線レジスト

高積層用仮固定材料

高純度アルミナ

パーキンソン病患者を対象とする iPS 細胞由来製品

国内で条件及び期限付承認取得、本承認取得に向け臨床試験の加速化を最優先



条件及び期限付承認とは

臨床データ(有効性・安全性)を一定期間でさらに収集することを条件とした承認

条件

- ・製造販売後臨床試験
- ・使用成績調査

期限

承認取得から7年(2032年度末)

製造販売後臨床試験とは

本承認に必要な有効性・安全性データを、承認後に計画的に収集する臨床試験

- 35人の患者さんへ移植
- フォローアップ (35人の移植患者さんの経過観察)

グローバルで2030年代に**ブロックバスター**(売上1,000億円超)への成長を期待

最小限の投資で最大効果を狙うメリハリのきいた成長施策を実行

高度化低分子医薬CDMO

総合対応力を武器にフル操業継続
国内トップの地位を維持

広栄化学マルチプラントのGMP化へ

既存設備の一部を活用し、追加投資を抑制
最先端の製造拠点を新たに確保

広栄化学 (千葉)

次期中期以降、
海外顧客需要も取り込み
グローバルCDMOへの飛躍を目指す

医療用オリゴ核酸CDMO

業界トップ品質の評価が広がり
大きく稼働増、成長軌道へ

米国SC-AMSAの活動強化

開発初期から顧客をロックイン
早期商用化・市場拡大を強力にサポート

SC-AMSA

SC-AMSA (米国)

当社独自の最高品質
長鎖RNAへの認知を一層高め、
長鎖RNA CDMOのトップへ

再生・細胞医薬CDMO

iPS実用化のフロントランナーとして
順調に受託拡大、5期連続黒字達成

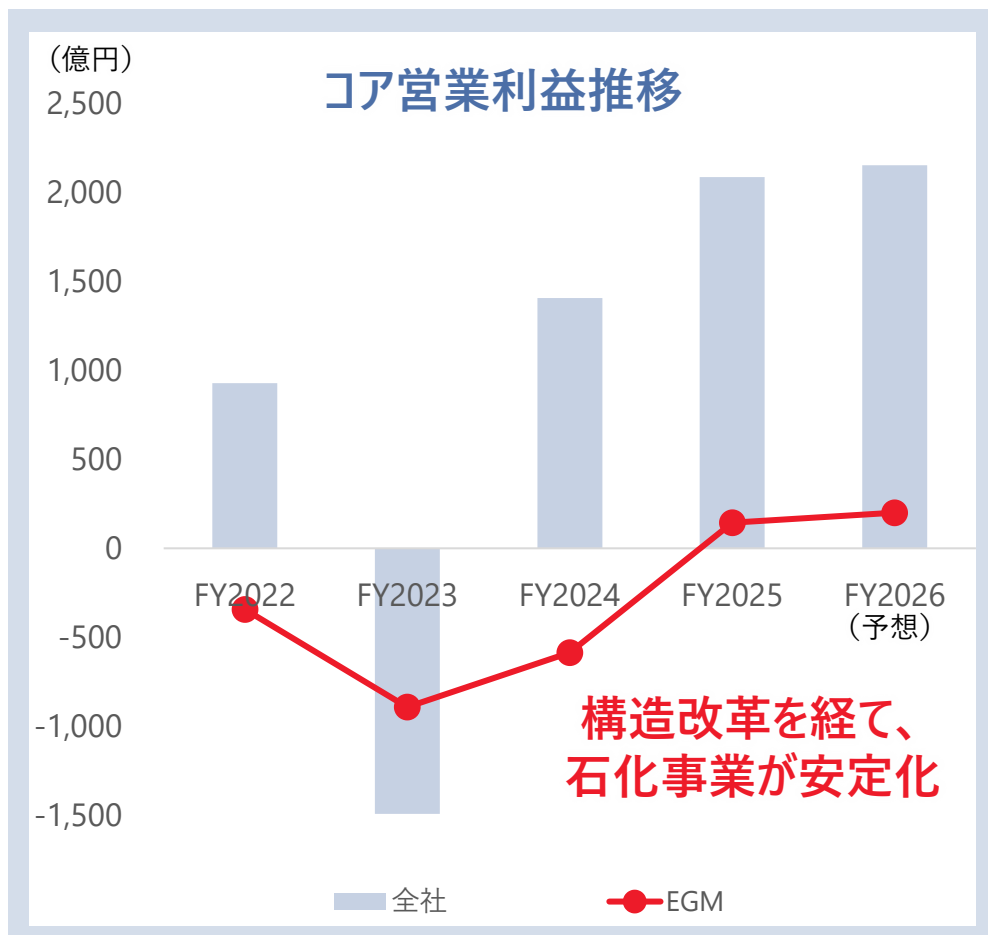
製造施設第4棟(補助金活用)着工へ

第3棟完成早々にフル稼働を見込む
補助金活用により追加投資を抑制

第4棟完成イメージ図

売上高100億円超の生産能力を
活かし、更なる事業拡大へ

汎用スリム化 × 高付加価値品集中で、エッセンシャル事業の体質を強化 他社連携を通じて更なる構造改革を推進



京葉エチレン運営最適化 (26年度中)

- ▶ 固定費負担の低減と稼働率向上により採算改善

プライムポリマーへの事業統合 (26年7月に承継)

- ▶ 運営一体化により確固たる競争優位性を確立

ペトロ・ラービグ

株式売却（当社持分6割減少）と一連の財務改善策が完了

シンガポール構造改革

- 上流：PCS生産最適化・販売構成見直しを継続検討
- 下流：TPC高付加価値グレード拡販・販売エリアシフトを推進
SCA MMA高収益分野に集中

新興国の成長ニーズを取り込み「ライセンス・触媒事業」を拡大するとともに、次世代技術でグローバルなGX推進に貢献

2026年

2030年

2035年

現行技術アセットによるライセンス・触媒事業の拡大

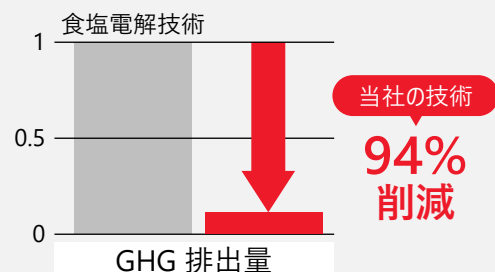
次世代技術の早期戦力化

塩酸酸化技術がBASF社のイソシアネート製造プロセスに採用

- 2026年5月、協業先の米テクニップ社が、独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
- 累計10プラントの採用実績に加え、今回の契約で塩素サプライチェーン強化ソリューションとしてのポジション確立へ

塩酸酸化技術

- ✓ 当社が独自開発した高性能触媒を用いた技術
- ✓ 食塩電解技術と比較し、GHG排出量を90%以上削減



PMMAケミカルリサイクル技術ライセンスを上市

- 2026年2月、米ルーマス社と共同で **PMMAケミカルリサイクル** の商業技術を完成させ、ライセンス展開を開始。アクリル樹脂の資源循環をグローバルに推進
- 「エタノールからプロピレンを直接製造する技術」など、多くのGX技術開発を推進中



PMMAケミカルリサイクル実証設備



Section

03

経営基盤の強化

投資の抑制と成長ドライバーへのリソース集中、新投資管理プロセスの運用は順調に進捗

徹底したリスク管理に基づく 投資判断・意思決定

データドリブン

多様なシナリオを踏まえた
確率分布に基づくリスクの定量化

客観性

市場トレンドや競争優位性について
外部エキスパートの視点を重視

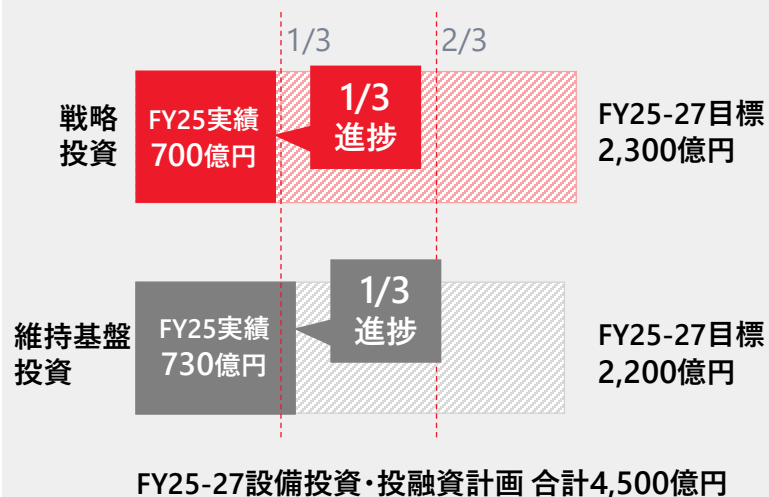
柔軟な戦略運用のためのモニタリング

アジャイル

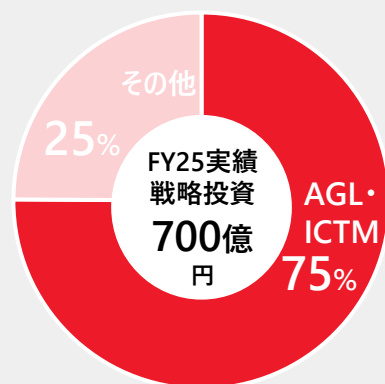
予兆を捉える フォローマイル
ストーンKPI導入

3カ年計画の概ね1/3程度進捗、戦略投資の成長ドライバー比率も75%を確保

FY25設備投資・投融資進捗



戦略投資における成長ドライバーへの配分



FY25-27配分比率目標 78%

新投資管理プロセスの運用事例

- **投資判断：半導体用プロセスケミカル企業の買収**
 - ✓ 多角的なシミュレーション分析・社内外エキスパートとの連携を通じ、**リスク・シナジーを客観的かつ徹底的に評価**
 - ✓ 妥当性を確保した迅速な意思決定により、**半導体材料事業の強化に資する買収を遂行**
- **モニタリング：重要戦略案件の進捗管理と戦略修正**
 - ✓ 実行フェーズにある重要戦略案件（約750億円）の**マイルストーンKPIを随時モニタリング**
 - ✓ 市場・リスクの変化を早期に把握し、**投資リターン最大化に向けて必要な事業戦略の見直し**

R & Dの構造改革を推進するべく、**全社横断的で戦略的な体制を整備**

新体制イメージ (26年4月～)



再編の狙い

意思決定機関の**全社研究戦略会議**を新設

- 経営陣直下で、**全社開発戦略**の一括策定と運用
- 重要テーマのGo/No Go判定など**全社研究開発をモニタリング**

横串機能を担う**研究企画部**を新設

- **全社視点でR&Dの構造改革と戦略的投資**をリード

成長戦略の後ろ盾となる**技術ロードマップ**の策定

- コーポレート研究と事業部門研究の**開発ターゲット**を厳選
- **事業戦略とR&D戦略の連動**を強化

勝ち筋テーマにR&Dリソースを重点投入

生成AI活用による変革を加速し、AIネイティブカンパニーを目指す 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



次のステップ

“DX NEXT”へ

AI民主化の加速

利用状況のモニタリング と活用促進

- ダッシュボードによるモニタリング
- 生成AI活用セミナーによる啓発活動

生成AIアクティブユーザー比率：
60%程度（前年比1.5倍に）

カスタムアプリによる AI民主化

- 機能リリース3か月で750のアプリ作成、うち300が社内共有
- 「誰でもAIを作れる・使える」感の浸透

多様なAI実装と 業務効率化

- 用途に応じたLLMの使い分けが可能
- 画像生成機能や議事録機能のリリースによる共通業務の生産性の飛躍的向上

AI活用の高度化と価値創造

社内ナレッジの 活用

- RAG※で社内情報を横断検索
- 経営会議を含む高度な意思決定の質と速度を向上

※Retrieval-Augmented Generation（検索拡張生成）

次世代AIの 導入

- AIエージェントを導入
- 業務プロセスの自立・自動化を加速



新たなデジタルプロダクト“YAOYASAN”を含め、中計期間中に5件のローンチを目指す

天然素材のデジタル・ネットワーキング・プラットフォーム

Biondo

読み方：ピオンド

当社の誇る高度な化学分析技術と豊富なデータにより、天然素材に含まれる**機能性成分を明らかにし、データベース化**。素材の売り手と買い手がつながることができるプラットフォーム。
2024年7月にサービスを一般公開。

天然素材と機能性成分に関するデータの蓄積

データ



コア技術

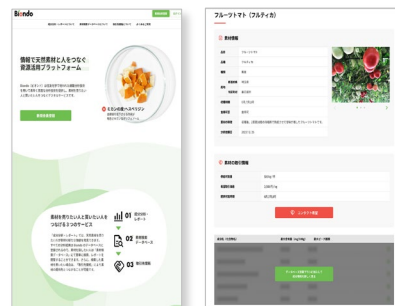
住友化学が誇る高度な化学分析技術



サービス

プラットフォーム上でのマッチングサービス提供

実際のサービス画面



資源を中心に、人をつなぐ。ビジネスをつなぐ。
そして、持続可能な未来をつなぐ。

農業経営支援デジタル・プラットフォーム



2023年に立ち上げたwebサイトと、複数の農業関連アプリを組み合わせたデジタルプラットフォーム。
✓ ウェブサイト：ライブラリ/補助金情報 etc.
✓ アプリ：病害虫診断アプリ/**YAOYASAN** (青果市況情報アプリ) etc.
✓ ロイヤリティプログラム：つなあくポイント



青果市況情報 YAOYASAN

野菜や果物に関する最新の「**市況速報**」や「**卸売価格動向**」を確認できるアプリ。
分析機能追加とユーザビリティ強化を行い、**有料サービス「市況分析」を2025年10月にスタート**。



日本の農業の情報基盤を担うプラットフォームへ。

役員報酬における業績・資本効率の連動性を高め、経営規律を一段と強化

変動報酬比率のアップ

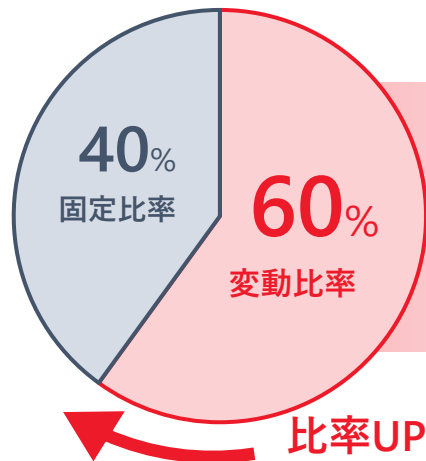
目的

業績連動インセンティブの強化

改定内容

固定・変動報酬の比率を見直し、
変動報酬の比率を向上

■ 改定後の報酬構成イメージ*1



変動報酬の構成

- 賞与 40%
- 株式報酬 20%

*1年間連結コア営業利益2,000億円の場合

ROIC達成度係数の導入

目的

ROIC志向経営の徹底

改定内容

変動報酬の賞与算出フォーミュラに
新たにROIC達成度係数を設定

■ 賞与算出フォーミュラ

{連結業績指標*2 × 係数*3} × ROIC達成度係数

《ROIC達成度係数》

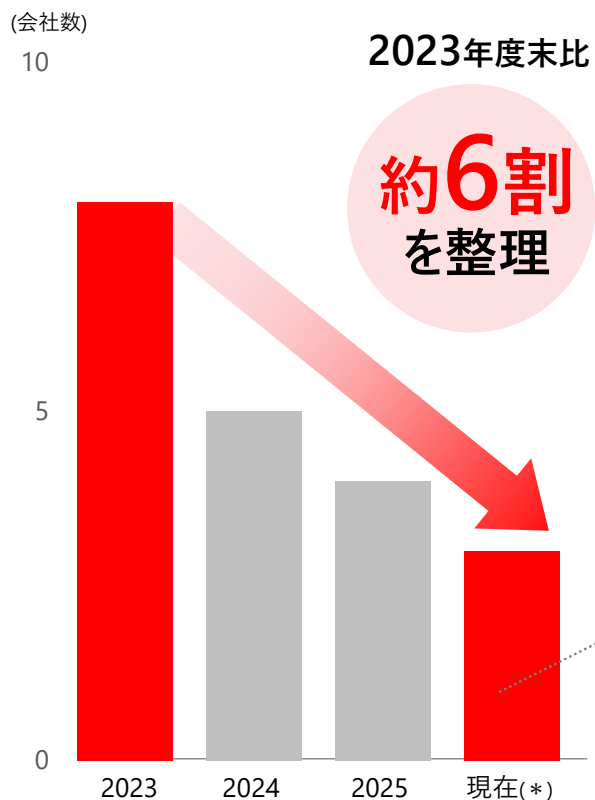
ROICに応じて、0.8~1.3の範囲で係数を設定し、
賞与額を変動させる

*2連結業績指標：コア営業利益 + 金融損益（受取配当金、純利息等）

*3係数：上位の役位ほど大きくなるように設定

ベストオーナー観点で、上場子会社・関連会社の整理を加速

国内上場子会社・関連会社数の推移



売却

- 神東塗料（24年度）
- 住友ベークライト（24年度）
- 稲畑産業（24年度）

ベストオーナー観点で、
株式の一部又は全部を売却

完全子会社化

- 田中化学（25年度）
- NEW** 広栄化学（26年度予定）

EV電池材料の技術開発加速による経営再建支援

広栄化学の最先端設備を活用したCDMO事業拡大

残る会社についても、引き続き検討中

基本的な
考え方

- ✓ グループ戦略の下、事業成長・シナジーを通じて企業価値最大化に資する場合、親子上場等も一つの選択肢。
- ✓ 自律性と少数株主を含む株主の権利を尊重し、各社にとってベストな成長モデルの構築を最重要視。

(*) 公表済み案件反映後

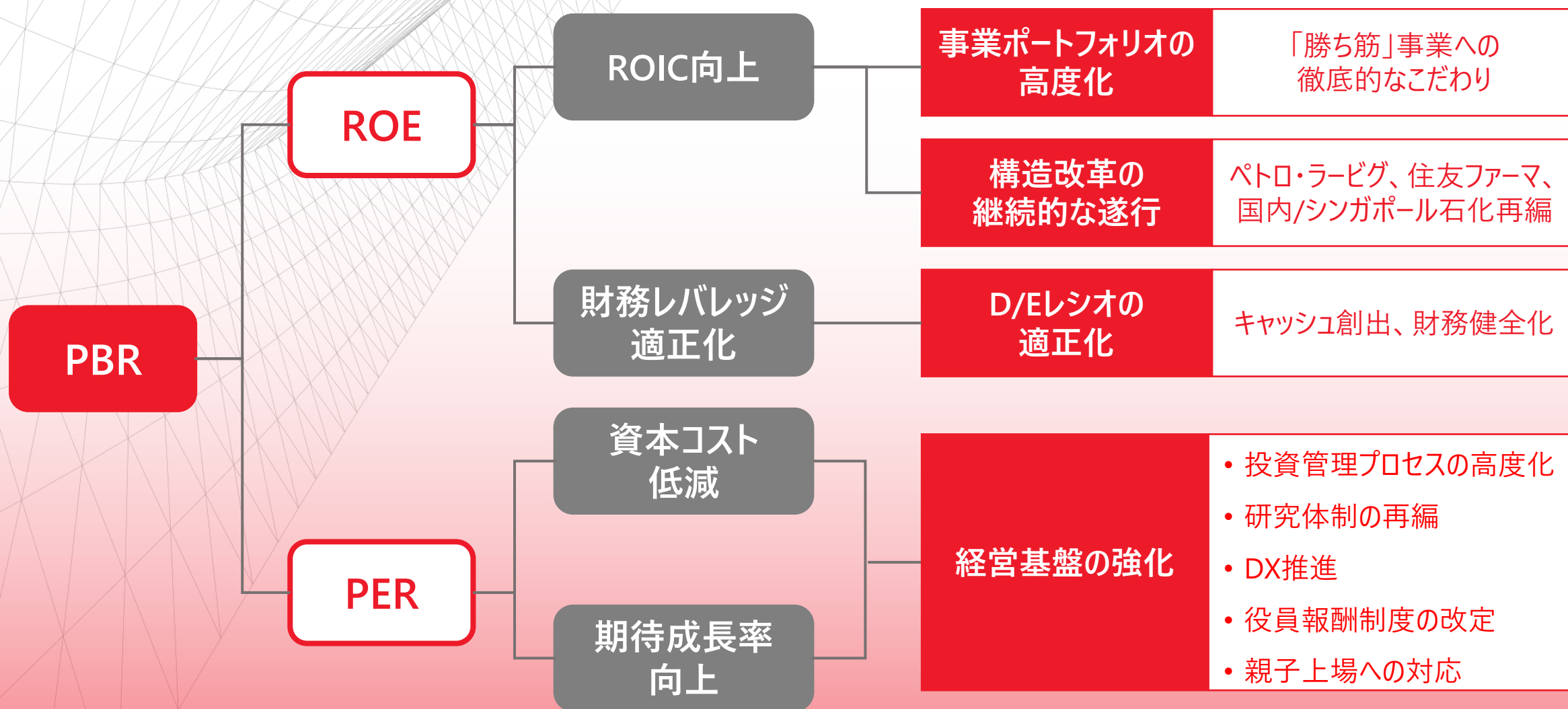


Section

04

おわりに

資本効率の改善を継続し、中長期的な企業価値向上に取り組む



- 25年度は業績が力強く回復し、財務体質の強化も進展。成長への足固めが着実に前進
- ライフサイエンス・先端電子材料をコア事業とするポートフォリオ再構築が進展
 - 成長ドライバーのアグロ&ライフソリューション、ICT&モビリティソリューションが収益の過半を占め、バイオラショナルや先端電子材料など、世界トップクラスの事業が成長を牽引するポートフォリオへ
 - 半導体材料事業ではAIシフトに対応する体制を強化
 - アドバンストメディカルソリューションは、長期成長に向けた基盤づくりが着実に進展
 - エssenシャル&グリーンマテリアルズは構造改革推進、ライセンス等知財活用の事業構造へシフト

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。