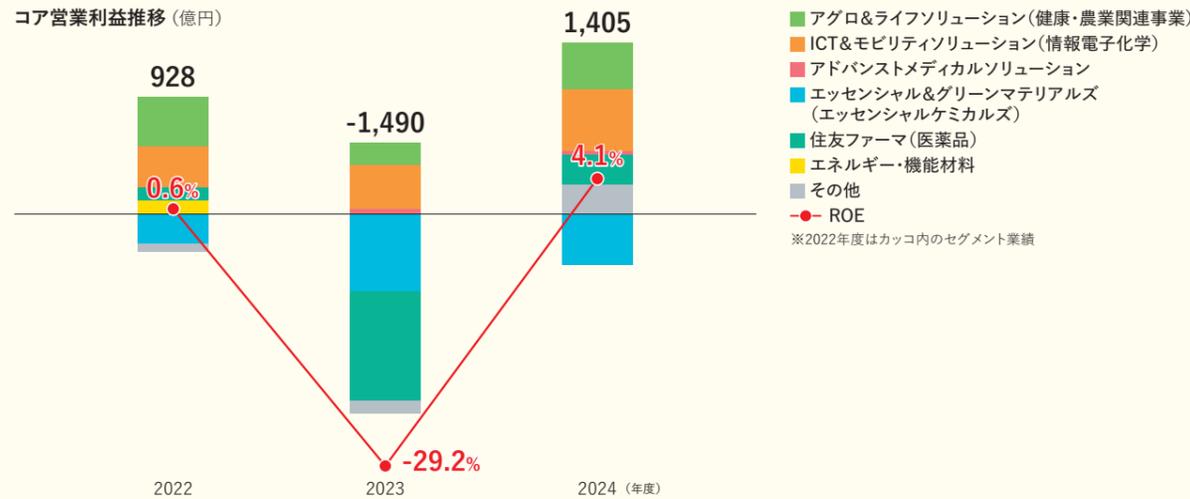


# 2025-2027年度 中期経営計画

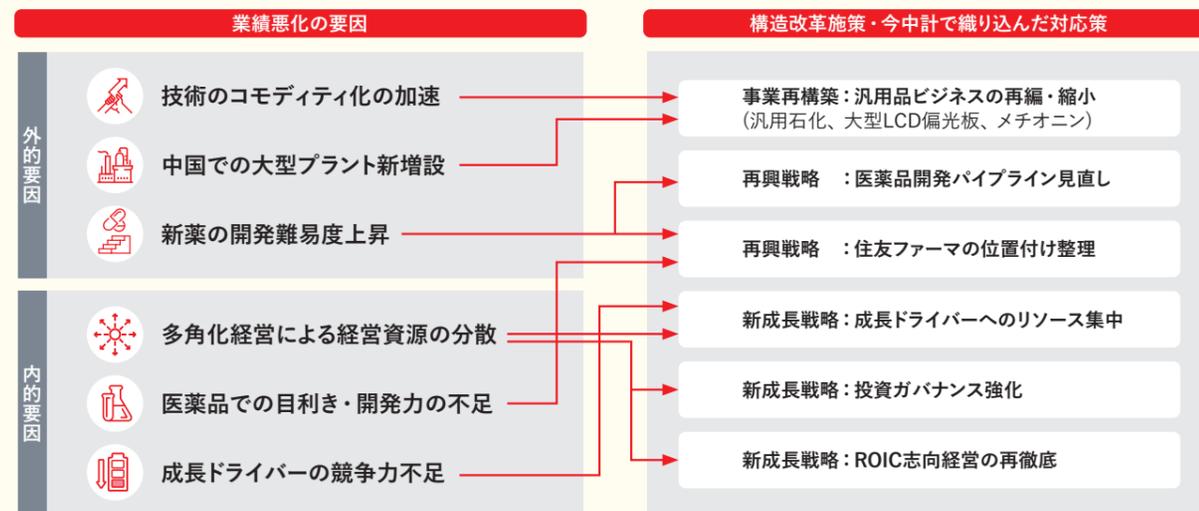
## ～前中期経営計画（2022-2024年度）の振り返り～

2022年度以降、持分法適用会社であるペトロ・ラービグの業績が、石油精製マージンと石化品交易条件の低迷等により、大幅に悪化しました。また、子会社である住友ファーマにおいて、独占販売期間終了によりブロックバスターのラソーダ（非定型抗精神病薬）の売上が大幅に減少したこと等により、当社は2023年度に過去最大の赤字を記録しました。2024年度は、短期集中業績改善策にて事業再構築を推進するとともに、抜本的構造改革にてペトロ・ラービグ、住友ファーマ両社の再建に取り組んだ結果、2023年度からコア営業利益は約2,900億円改善し、V字回復を達成しました。



## 業績悪化要因とその対応策

業績悪化の背景には、想定を超える技術のコモディティ化の進行、中国等での大型プラントの新増設といった外的な要因と、5事業部門がそれぞれ成長を目指すことによる経営資源の分散、医薬品での目利き・開発力の不足といった内的な要因がありました。当社は、これらを踏まえたうえで、対応策を矢継ぎ早に打ち出してきました。まず、2025年3月を期限とする短期集中業績改善策と抜本的構造改革で、キャッシュ創出による財務体質改善に取り組むとともに、当社が長期的に目指す姿を示すなど、今後の持続的な成長に向けた長期戦略の策定を行いました。2025年度から開始した中期経営計画においても、成長ドライバーへのリソース集中や投資ガバナンスの強化、ROIC志向経営の再徹底を基本方針に掲げました。



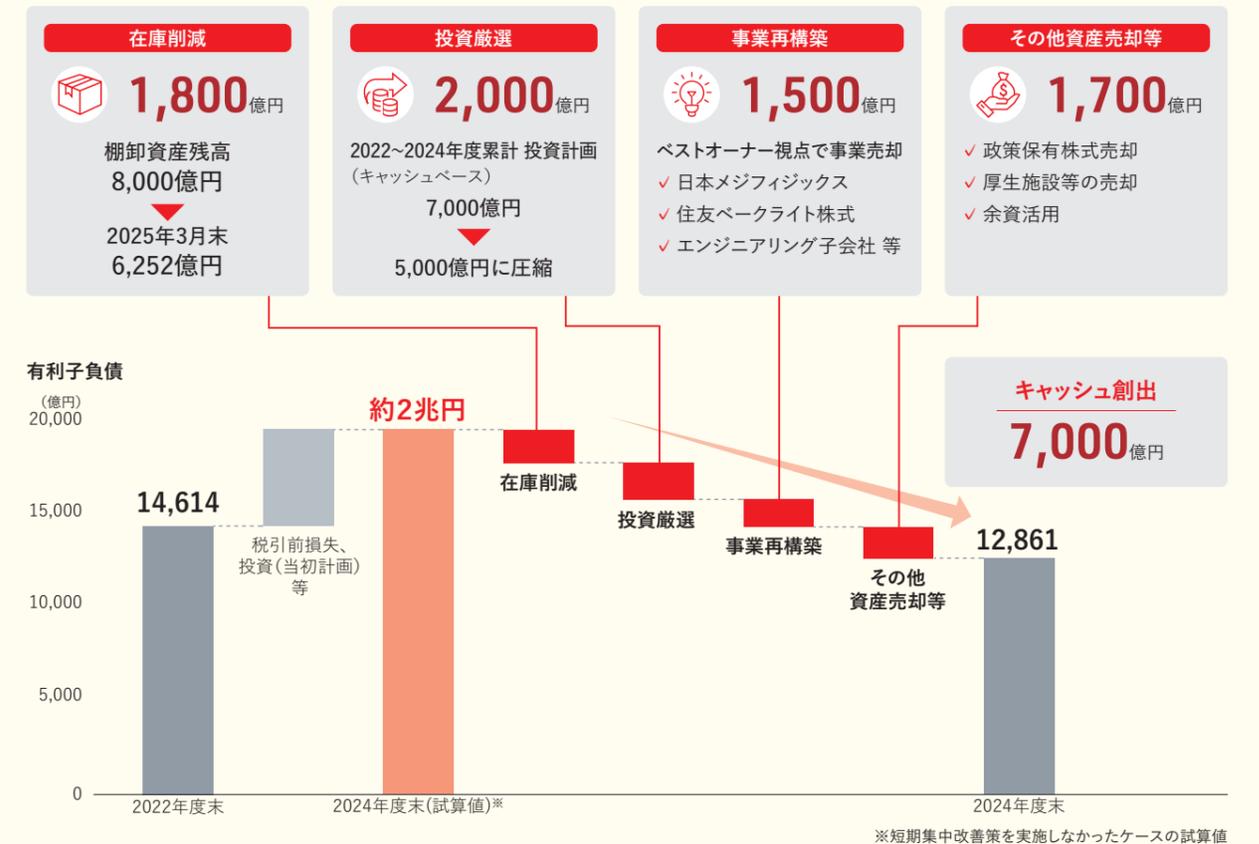
## 短期集中業績改善策

2024年度での業績V字回復、抜本的構造改革に向けた財務体質強化のために、2023年秋から事業再構築、在庫削減、投資厳選、その他資産売却からなる短期集中業績改善策に取り組みました。

事業再構築により、ペストオーナー視点によるノンコア事業の売却を進めたほか、投資厳選により、当初投資計画からの案件絞り込みを実施しました。その他にもDXを活用した在庫圧縮や政策保有株式、厚生施設の売却、グループファイナンスの活用によるキャッシュ創出に取り組みました。

想定を上回る進捗により、当初5,000億円のキャッシュ創出を目標としていたところ、7,000億円のキャッシュ創出を達成し、有利子負債を当初見込みより大幅に圧縮することができました。

### 2023～2024年度（2年間）での成果



## 抜本的構造改革（再興戦略）

再興戦略では、住友ファーマとペトロ・ラービグの再建、そして石化再編に取り組みました。

住友ファーマでは、コスト削減を進めるとともに、基幹3製品の拡販に注力しています。ペトロ・ラービグに関しては、サウジアラムコ社との間で財務再建プランについて合意しました。また、石油化学事業の再編では、国内上流のエチレンプラントの運営最適化について、丸善石油化学と合意に至りました。



# 2025-2027年度 中期経営計画 ～全社経営戦略～

当社は、社会が直面する課題に対し、革新的な製品や技術によるソリューションを提供する「Innovative Solution Provider」を目指しています。2025年度から始まる中期経営計画では、その第一歩として、「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」を掲げ、「新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化」「構造改革の継続的な遂行による強靱化」「財務・資本効率の改善」など5つの基本方針に沿った取り組みを進めることで、成長軌道への回帰と持続的な成長を実現していきます。

## スローガン

# 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ともに、その先の持続的成長を遂げていくという想いを込めています。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。

## 全体像

### 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

	コア営業利益	ROE	ROIC	D/Eレシオ
2027年度 財務目標	<b>2,000</b> 億円	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>0.8</b> 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&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**

## 2027年度業績目標

2027年度の財務目標は、コア営業利益2,000億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,000億円、ROE8%、ROIC6%としました。本中期経営計画で掲げた5つの基本方針に沿って取り組みを進めることで、この目標を確実に達成し、更なる高みを目指していきます。

(億円)

	2024年度実績	2027年度計画	増減
売上収益	26,063	<b>24,000</b>	-2,063
コア営業利益	1,405	<b>2,000</b>	595
親会社の所有者に帰属する当期利益	386	<b>1,000</b>	614
ROE	4%	<b>8%</b>	4pt
ROIC	2%	<b>6%</b>	3pt

## 2027年度 セグメント別 コア営業利益目標

セグメント別のコア営業利益目標は、アグロ&ライフソリューションとICT&モビリティソリューションを各々800億円としており、これら2つの成長ドライバーが業績を牽引します。

(億円)

	2024年度実績	2027年度計画	増減
アグロ&ライフソリューション	550	<b>800</b>	250
ICT&モビリティソリューション	706	<b>800</b>	94
アドバンストメディカルソリューション	40	<b>100</b>	60
エッセンシャル&グリーンマテリアルズ	-585	<b>250</b>	835
住友ファーマ	353	<b>50</b>	-645
本社・その他等	342		
合計	1,405	<b>2,000</b>	595

### 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

全社ポートフォリオにおける各事業部門それぞれの位置付けを、改めて明確にしました。アグロ&ライフソリューションとICT&モビリティソリューションは当面の成長ドライバーとして、設備投資や研究開発などの経営資源を集中させます。一方で、アドバンストメディカルソリューションは新成長領域として、将来の3本目の収益の柱として育成していきます。エッセンシャル&グリーンマテリアルズは、石油化学から環境負荷低減型事業に大きく舵を切ります。これら2つの部門は、市場の立ち上げや技術開発に時間を要することを考慮し、長期的視点で育成を図るという位置付けです。

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

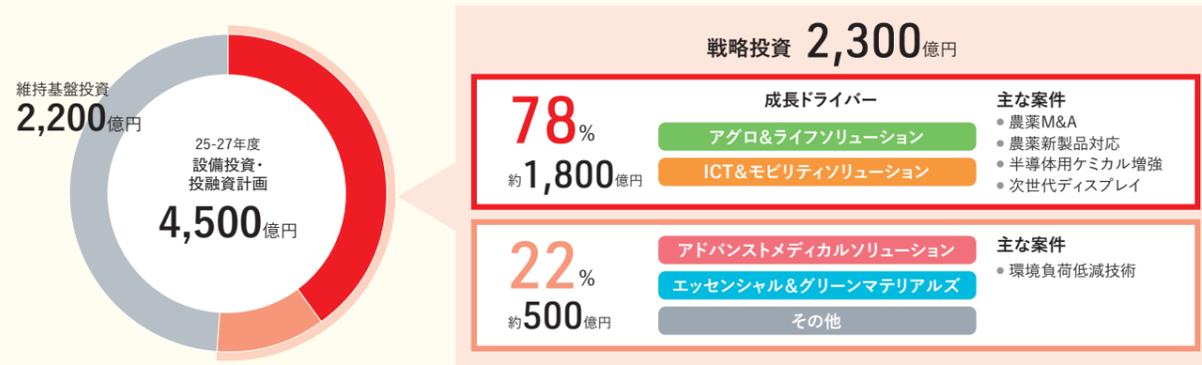


成長ドライバーへのリソース集中

事業投資（設備投資・投融資）

3年間の投資額は財務規律を重視し、減価償却費の範囲内の4,500億円を計画しています。

このうち2,300億円の戦略投資枠は成長ドライバーの二つの部門に集中的に振り向けており、M&Aも選択肢に持ちつつ、積極的に資金を投入していきます。

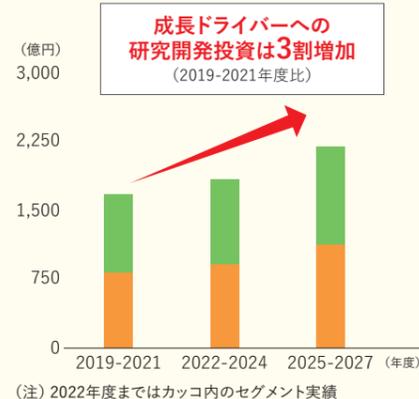


研究開発投資

アグロ分野とICT分野は、従来のコモディティ分野に比べ、技術開発力の重要性がより高い分野です。今中期経営計画では、成長ドライバーである2部門に研究開発費を重点的に投入し、アグロ分野における新規剤、ICT分野における次世代品の研究開発を進めていきます。

成長ドライバー2部門の研究開発投資

- アグロ&ライフソリューション(健康・農業関連事業)
- ICT&モビリティソリューション(情報電子化学+エネルギー・機能材料)



主な研究開発テーマ

アグロ&ライフソリューション

- リジェ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ポタニカル拡大



ICT&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



基本方針 02

構造改革の継続的な遂行による強靱化

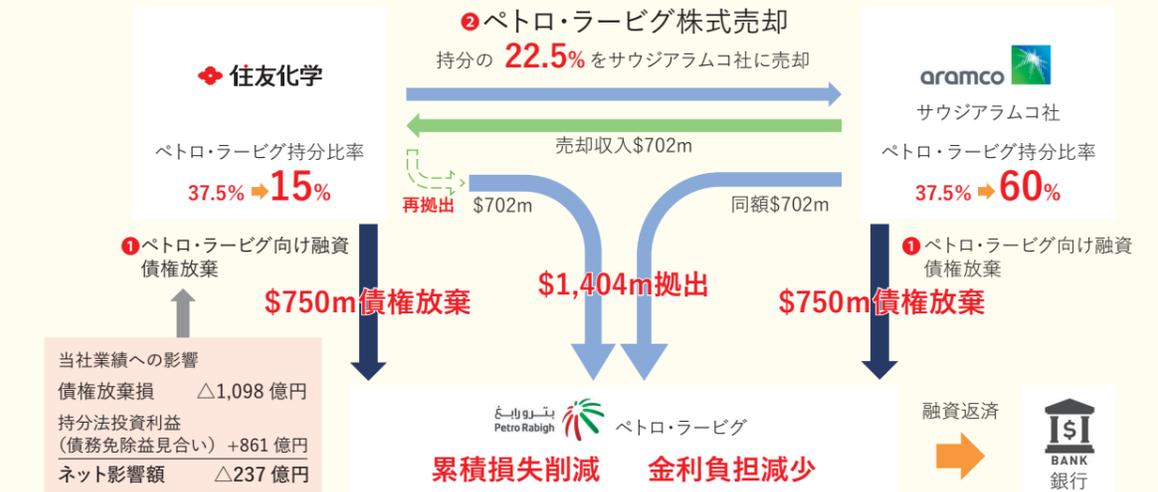
ペトロ・ラービグ

財務改善プラン

当社とサウジアラムコ社の共同出資企業である、ペトロ・ラービグの財務状況改善のため、①2024年度に、当社とサウジアラムコ社はペトロ・ラービグ向け貸付金の債権放棄を実施しました。(当社連結ベースでは、債権放棄損とペトロ・ラービグが計上した債務免除益の持分法投資損益での取り込みをあわせて約240億円の損失) また、②当社が保有するペ

ロ・ラービグ株式の一部売却と売却資金の同社への拠出を決定しています。これらの施策により、ペトロ・ラービグの有利子負債が減少し、金利負担が大幅に減少することが見込まれるとともに、株式売却により当社の持分率が37.5%から15%に低下し、サウジアラムコ社が60%の最大株主になります。こうした施策により、ペトロ・ラービグの事業体制を強化し、サウジアラムコ社主導の下、さまざまな収益力強化策を実行していきます。

ペトロ・ラービグ財務改善プラン全体像



課題	今中期経営計画の主要アクションプラン
収益力強化(短期)	<b>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</b> ✓ 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 ✓ 原油油種の変更等による原料競争力強化 ✓ 石油精製製品の低硫黄化やマージン引き上げ策 ✓ 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
収益力強化(中長期)	<b>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</b>

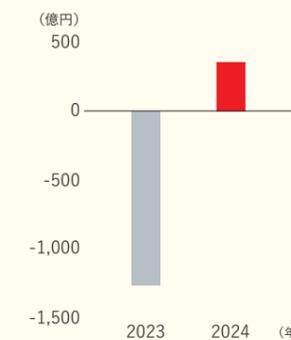
住友ファーマ

住友ファーマの2024年度の業績は、2023年度の深刻な赤字から大幅に回復し、黒字を計上しました。基幹3製品の売上拡大や、組織再編、投資圧縮といったコスト削減の取り組みが順調に進んだことによります。

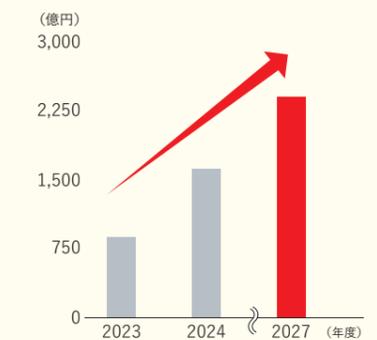
基幹3製品の売上水準は引き続き拡大し、2027年度に2,000億円台半ばに到達することを見込んでおり、これによるキャッシュインを有利子負債返済にも充てることで、財務体質の改善を推し進めていきます。

なお、住友ファーマの低分子医薬品の創薬事業につきましては、化学とのシナジーは限定的であるという認識のもと、住友ファーマの持続的な成長につながる、あらゆる選択肢を検討していきます。

住友ファーマコア営業利益推移



基幹3製品売上高



国内・シンガポール石化再編

国内石化の上流については、京葉エチレンの稼働率・競争力向上に向け、製品引取比率変更を含む運営最適化に関して、丸善石油化学と合意に至りました。また、国内石化の下流では、ポリオレフィン事業における企業連携、不採算事業・ノンコア事業の再編・整理も着実に実行していきます。さらに、シンガポール事業においては、PCSにおけるコンプレックス構成最適化検討を進めるとともに、ポリオレフィンの収益力向上に向けた施策を講じていきます。

構造改革と同時に、カーボンニュートラルを前提とした、京葉コンビナートの将来像や、新しいビジネスモデル構想の具体化にも取り組む方針です。

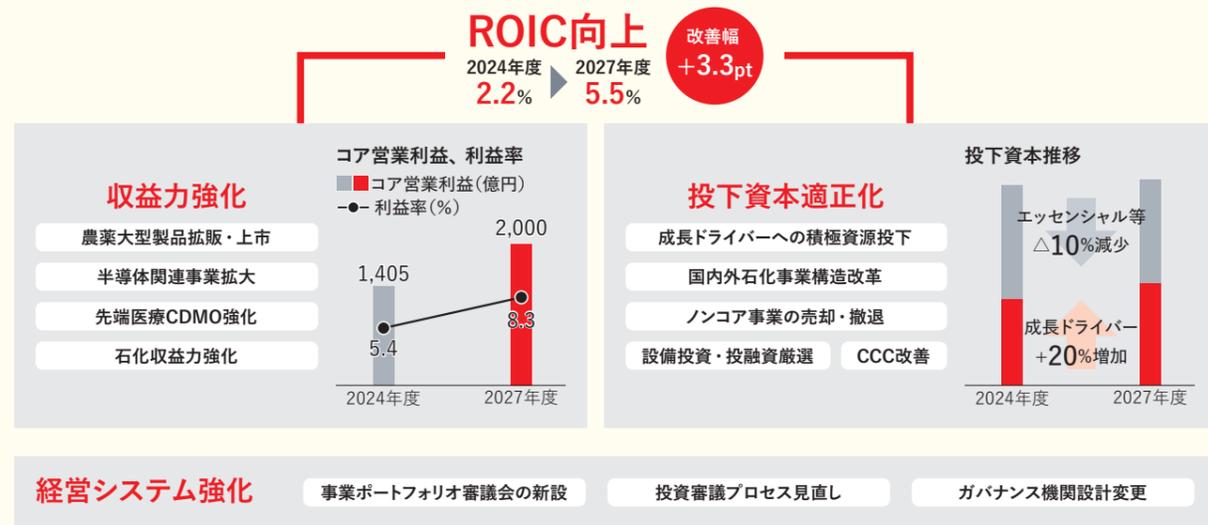
	2022年 - 2024年	2025年 - 2027年	2030年～
	<b>構造改革フェーズ</b>		
	<b>CN体制構築フェーズ</b> 環境負荷低減型コンビナートへの転換		
国内	既存エチレンプラントの合理化 ポリオレフィン企業連携 事業再構築（事業撤退・売却）	日本・シンガポール CNプラントの構想具体化	<b>GXソリューション事業</b> GX技術    バリューチェーン P.48
シンガポール	PCSコンプレックス構成の最適化検討・確立 ポリオレフィン収益力向上 MMA能力削減		
技術開発	GX技術開発（GI基金採用） P.54		

基本方針 03 財務・資本効率の改善

ROIC志向経営の再徹底

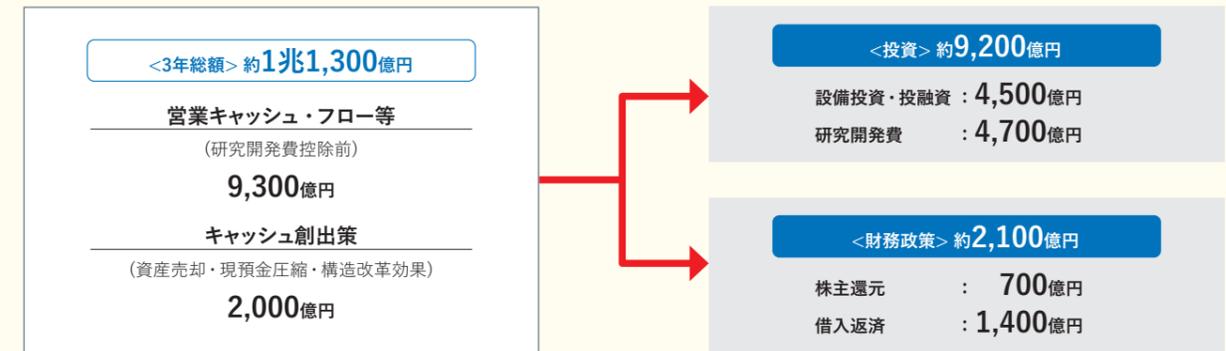
2027年度は、収益力強化策と投下資本適正化策により、ROIC6%を目指します。収益力強化ではインディフリン・ラピディシル等農薬大型剤の上市・拡販やフォトレジスト、半導体用プロセスケミカル等半導体関連事業の拡大を図るとともに、投下資本適正化においては、成長ドライバーへのリソース集中や石化の構造改革等を実現します。

また、ポートフォリオ高度化を継続して審議する事業ポートフォリオ審議会の新設、リスク評価やモニタリングを強化する投資審議プロセスの見直しに取り組み、ROIC経営を経営システムの面からも下支えします。

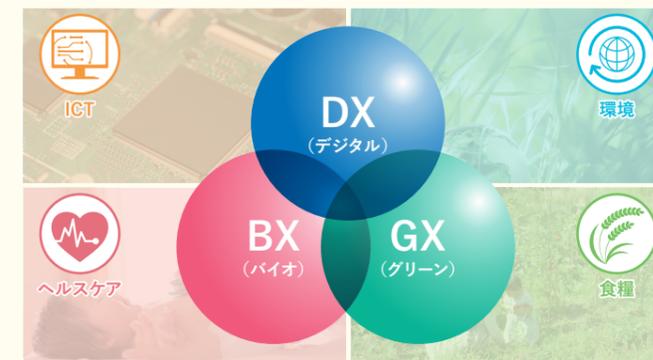


キャッシュ・アロケーション

営業キャッシュ・フローにキャッシュ創出策を加えた、1兆1,300億円を原資に、9,200億円を設備投資、投融資、研究開発に充当します。また、財務政策として、700億円を株主還元、1,400億円を借入返済に充当していく方針です。



基本方針 04 3つのXを基軸としたR&D戦略



我々がこれまで培ってきたアセットを最大限に活用し、グリーン・トランスフォーメーション、バイオ・トランスフォーメーション、デジタルトランスフォーメーションを軸に研究開発に取り組んでいきます。これら3つのXを基軸に、R&D戦略を展開することで、長期的、持続的成長につなげていきたいと考えています。

基本方針 05 新成長戦略を支える経営基盤の強化

持続的成長を支える人材の確保と育成

人材は最重要の経営資源であり、多様な知識、技能を持つ人材を確保し、その能力を最大限に発揮しうよう育成することが、きわめて重要であると考えています。

こうした背景から、今中期経営計画では、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していくことで経営基盤を強化します。

DXによる競争力強化と新たな価値創造

前中期経営計画ではDX戦略1.0～3.0として、業務効率化と新たな価値創造に取り組んでいましたが、今中期経営計画では「DX NEXT empowered by AI」を掲げ、DX戦略に新たな基軸としてAIを掛け合わせ、次のステップへ進みます。

- 競争力強化に向けた人事制度・施策
- 新成長戦略に沿った人員・組織の最適化
- 人材獲得力の強化・充実
- 自律的キャリア形成支援と育成促進
- AIネイティブカンパニーへの変革
- AI・ITの活用による事業競争力強化
- データマネタイゼーションビジネスの創出・推進
- 変化対応力を高めるIT基盤