

2025-2027年度 中期経営計画

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年度から始まった中期経営計画では、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。

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

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

2027年度業績目標

(億円)

	2025年度実績	2026年度予想 (2026年5月公表)	2027年度計画 (2025年3月公表)
売上収益	23,285	23,600	24,000
コア営業利益 (うち事業売却益)	2,084 (約800)	2,150 (約50)	2,000
親会社の所有者に帰属する当期利益	609	700	1,000
ROE	6.4%	6.8%	8%
ROIC	5.6%	5.5%	6%

2027年度 セグメント別 コア営業利益目標

(億円)

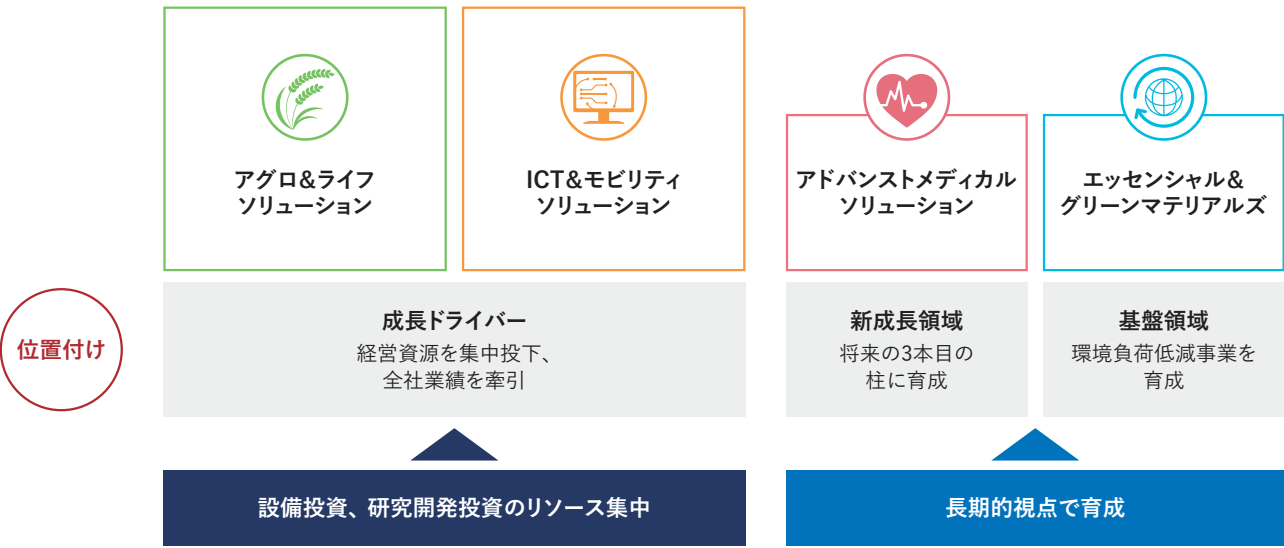
	2025年度実績	2026年度予想	2027年度計画
アグロ&ライフソリューション	563	650	800
ICT&モビリティソリューション	530	550	800
アドバンストメディカルソリューション	28	30	100
エッセンシャル&グリーンマテリアルズ	144	200	250
住友ファーマ	1,084	940	50
本社・その他 等	-267	-220	
合計	2,084	2,150	2,000

新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化

今中期経営計画では、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、改めて明確にすることで、事業ポートフォリオの高度化をより一層推進します。

まず、AGLとICTM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一層集中させます。一方で、ADM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。EGMは、現行技術アセットによるライセンス・触媒事業を拡大するとともに、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



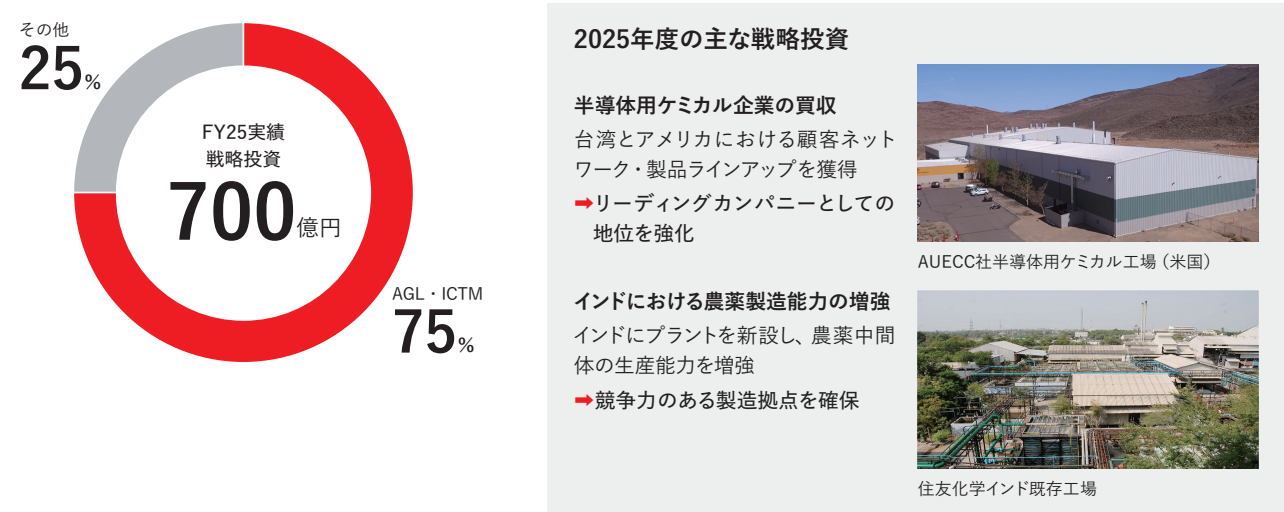
成長ドライバーへのリソース集中

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分けており、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。

2025年度は、戦略投資が約700億円、維持基盤投資が約730億円と3カ年の概ね1/3程度が進捗しました。戦略投資においては、75%程度を成長ドライバーであるAGL部門とICTM部門に投じました。



構造改革の継続的な遂行による強靱化

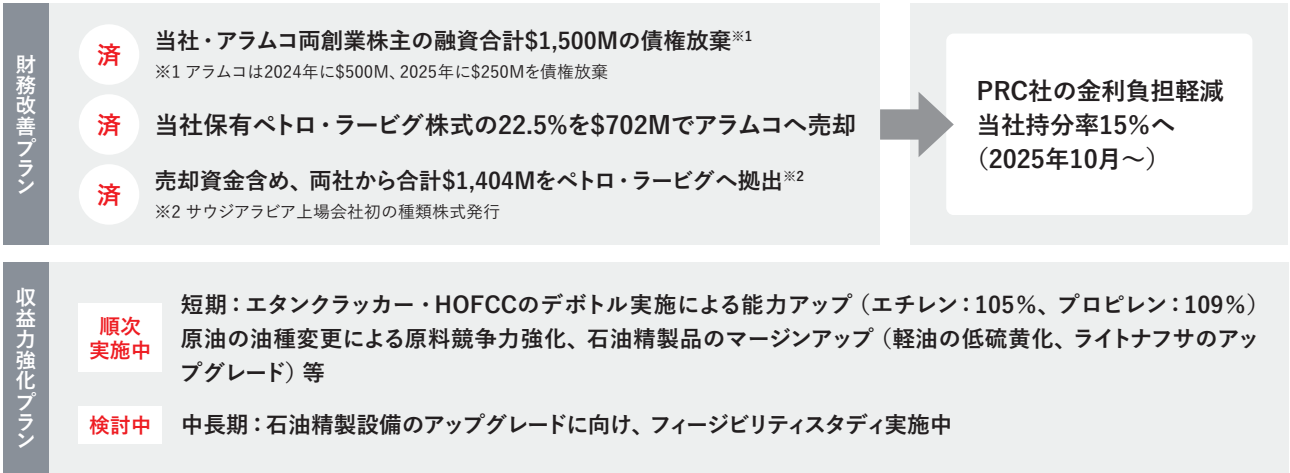
ペトロ・ラービグ

ペトロ・ラービグ（PRC）では、財務基盤の強化と収益力向上を目的に各種施策を進めてきました。当社とサウジ・アラムコ社による債権放棄等をはじめとする一連の財務改善プランは完了し、金利負担の軽減と累積損失の減少に寄与しました。

また、短期的な収益改善策は着実に成果を上げており、今後は石油精製品を中心とした中長期的な収益強化策の取り組みも進めていきます。



ペトロ・ラービグ



住友ファーマ

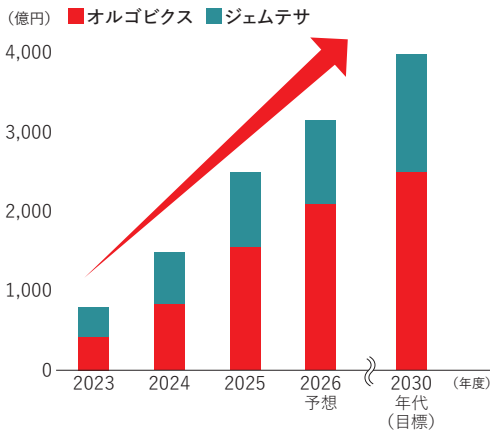
住友ファーマの2025年度の業績は、オルゴビクス、ジェムテサの拡販や販売マイルストーン、アジア事業の売却により前年度から大きく伸長しました。また、2026年4月には、公募増資により、財務体質を強化するとともに、研究開発加速のための資金を確保しました。

今後は、構造改革から本格的な成長戦略の推進へ移行すべく、オルゴビクスとジェムテサの拡販をさらに進めるとともに、次世代の収益ドライバーとして、がん2品目の研究開発を進めていきます。

なお、同社の当社グループにおける位置付けにつきましては、低分子医薬（創薬）とのシナジーは限定的であるという認識のもと、住友ファーマのベストな成長モデルの構築を重視し、ベストパートナー探索などあらゆる選択肢を検討していきます。

オルゴビクス・ジェムテサの拡販

オルゴビクスとジェムテサの売上は、2030年代に4,000億円台を目指す



がん2品目の事業ポテンシャル

他社との提携機会も探索しながら開発を推進

	enzomenib	nuvisertib
対象疾患	急性白血病 (KMT2A再構成／NPM1変異)	骨髄線維症
期待している競合優位性	優れた薬効と高い安全性 (心臓への副作用、分化症候群のリスクが少ない可能性)	優れた薬効と高い安全性 (骨髄の線維化を改善できる可能性)
目標上市時期	2027年度	2028年度
売上予測ピーク時	●1,000億円以上 ●適応拡大により計2,000億円以上を見込む	●1,000億円以上 ●適応拡大検討中

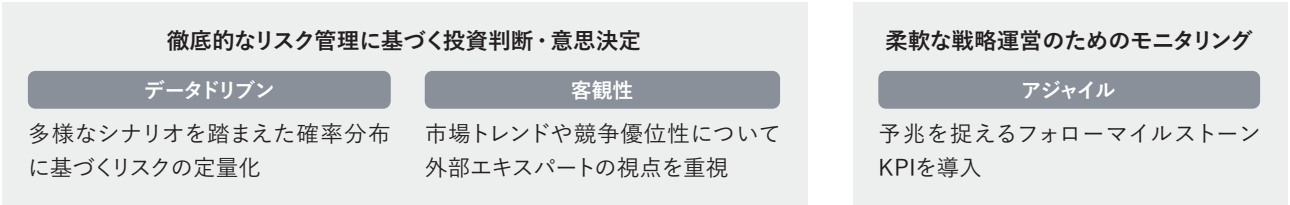
※2026年3月時点

資本効率の改善

今中期経営計画では、資本効率の改善のため、ROIC志向経営を再徹底しています。収益力強化や投下資本適正化に取り組むとともに、投資管理プロセスを高度化し、投資成功確率を高めることで、ROICの向上を図ります。投資判断・意思決定では、リスクの定量化や外部エキスパートによる知見を活かすことで、リスク管理を徹底しています。

また、投資後のモニタリングにも注力しており、規模の大きい投資案件では、投資後のフォローマイルストーンKPIを設定し、随時進捗を確認しています。これにより、市場環境の変化やリスク兆候を早期に把握できる体制を構築しています。

投資管理プロセスを強化し、投資成功確率向上へ



2024-2027年度のROIC推移

事業部門	2024年度実績	2025年度実績	2027年度計画
アグロ&ライフソリューション	4.4%	5.7%	8%
ICT&モビリティソリューション	10.4%	6.4%	11%
アドバンストメディカルソリューション	-5.4%	-0.7%	7%
エッセンシャル&グリーンマテリアルズ	-15.1%	-7.7%	4%
全社合計	2.2%	5.6%	6%

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（GX）、バイオ・トランスフォーメーション（BX）、デジタルトランスフォーメーション（DX）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。

また、R&Dの構造改革を推進するため、研究開発体制を再編し、全社横断的で戦略的な体制を整備しました。今後は、事業戦略とR&D戦略の連動を強化することで、勝ち筋テーマにリソースを重点的に投入していきます。

新成長戦略を支える経営基盤の強化

人材

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

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きましたが、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。