

# 経営戦略説明会

社長 岩田 圭一

2024年4月30日



Change and Innovation

~ with the **Power** of Chemistry ~

# 目次

## エグゼクティブ サマリー

03

- (1) 本日の要旨
- (2) 短期集中業績改善策
- (3) 2024年度業績見込み
- (4) 抜本的構造改革の全体像
- (5) 再興戦略 住友ファーマ再建
- (6) 再興戦略 ペトロ・ラービグ 位置付け見直し
- (7) 長期的に目指す姿
- (8) 成長戦略における新事業領域の位置付け
- (9) 長期目標
- (10) 成長の時間軸

## 1. 現状認識および2023年度実績 14

## 2. 短期集中業績改善策 および2024年度業績予想 21

## 3. 抜本的構造改革（概要） 32

### 3-1. 再興戦略 36

- (1) 住友ファーマ
- (2) ペトロ・ラービグ
- (3) エssenシャルケミカルズ事業
- (4) 経営基盤の強化

### 3-2. 成長戦略 46

- (1) Innovative Solution Provider
- (2) 各領域の事業戦略

### 今後のスケジュール 60

(参考資料) 61



# エグゼクティブ サマリー

## 現状認識および業績動向

	コア営業利益	純損益 (うち評価性損失起因)
2023年度	△ 1,490	△3,120 (△1,700)
2024年度	1,000	200 (△30)

- 2023年度は3,120億円の大幅赤字。そのうち△1,700億円は評価性損失。
- 最大の経営課題は、2024年度業績V字回復の達成。

## 短期集中業績改善策

- キャッシュ創出目標を、5,000億円→6,000億円に上積み

## 抜本的構造改革

### 再興戦略

- 住友ファーマは、グループの総力を挙げて徹底した合理化を進め、一日でも早く完全に止血する。その間、基幹3製品の拡販とともに、再成長に向けたあらゆる選択肢を検討していく。
- パトロ・ラービグは、当社・アラムコ両社で「共同タスクフォースチーム」を結成することで合意。収益力強化を含む緊急度の高い重要課題解決に向け、短期集中で取り組む。

### 成長戦略

- 「Innovative Solution Provider」を長期に目指す企業像とし、新しい成長戦略を策定。
- 農業関連、ICT関連が成長ドライバー。経営資源を集中投入し、2030年に各々1,000億円のコア営業利益を目標とする。
- 次世代成長領域として先端医療を拡充。
- 石化関連は長期的視点で環境負荷低減技術による価値創造に舵を切る。

エグゼクティブサマリー： (2) 短期集中業績改善策

キャッシュ創出5,000億円から、1,000億円の目標上積み

当初目標数値

現在の目標

キャッシュ創出 (2024年度末まで) 約**5,000**億円 ▶

約**6,000**億円へ上積み



事業再構築

キャッシュ創出：1,200億円 ▶

キャッシュ創出**1,500**億円へ



在庫削減

2023年度上期末から  
約**1,500**億円削減 ▶

2023年度末で750億円の削減。  
引き続き2024年度末での**1,500**億円削減を目指す



投資厳選

(キャッシュベース)

中計比**1,000**億円削減(3年累計) ▶

一段の圧縮により**1,500**億円削減へ



資産売却・  
余資活用

政策保有株式売却 **500**億円 ▶

追加売却により約**600**億円へ

余資活用 **700**億円 ▶

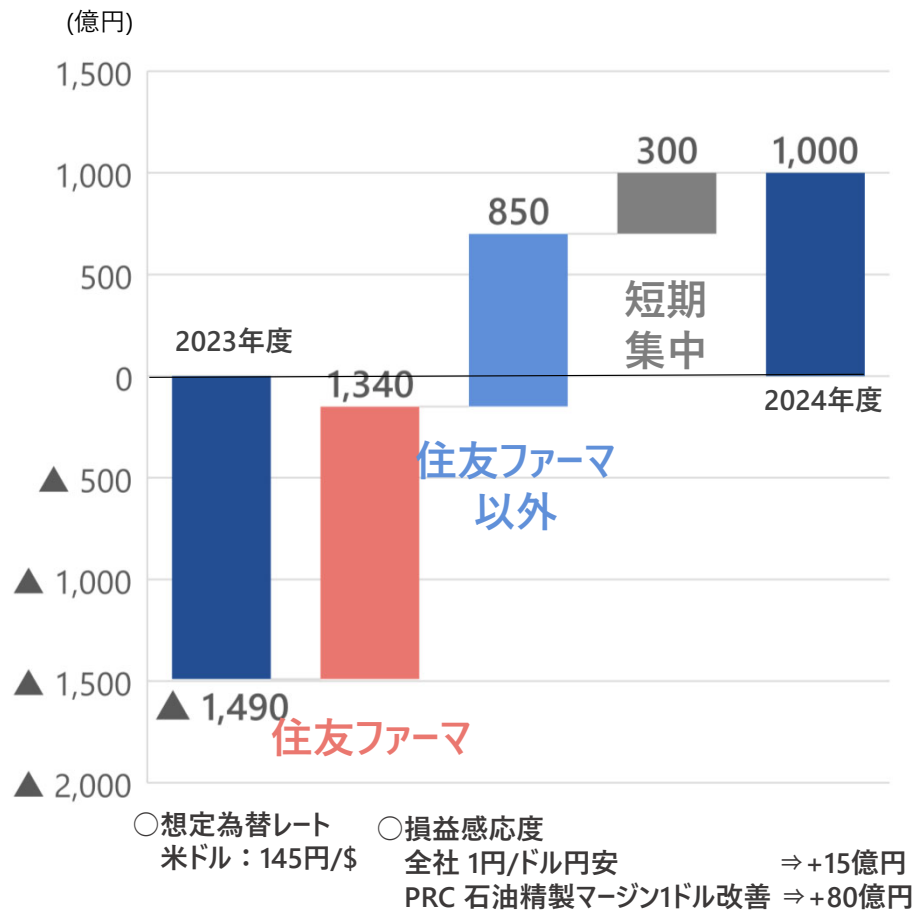
**700**億円達成に目途。さらなる上積みを目指す

その他資産売却 **300**億円 ▶

厚生施設の売却等により**300**億円から上積みへ

現時点で：約**4,000**億円まで達成

コア営業損益は、2,500億円のV字回復実現へ



住友ファーマ：+1,340億円

✓ 徹底したコスト削減と基幹3製品の拡販(詳細は後述)

住友ファーマ以外：+850億円

〈実施済み案件の効果発現〉：計+660億円

✓ 既投資効果寄与・拡販：+330億円

● 農薬新剤 等の出荷増 ● 半導体材料における増強の利益貢献

✓ コスト削減・合理化：+330億円

● 事業再構築 および 生産ライン再編による効果発現 (減損効果を含む)

〈事業環境改善等による効果〉：+190億円

● 石化市況の底打ち ● 2023年度 PRCの定期修繕・トラブルからの回復

短期集中：+300億円

✓ 今後の短期集中業績改善策による寄与

再興戦略で止血・立て直し。新たな成長戦略を基に持続的な成長を目指す。

## 抜本的構造改革

### 再興戦略

- ✓ 住友ファーマ再建
- ✓ 石化事業
  - ペトロ・ラービグ 位置付け見直し
  - 国内・シンガポール再構築

### 成長戦略

- ✓ 農業関連・ICT関連、2つの成長ドライバー
  - アグロ&ライフソリューション
  - ICTソリューション
- ✓ 新成長領域
  - アドバンストメディカルソリューション
- ✓ 基盤領域
  - エッセンシャル&グリーンマテリアルズ
- ✓ エネルギー・機能材料事業部門の分割再編
- ✓ 低分子医薬CDMO事業の組み替え

「速やかな止血」と「再成長に向けたあらゆる選択肢の追求」を同時に実行。

## 止血

身の丈に合ったコスト構造に絞り込み、  
2024年度でのコア営業損益黒字化

- ✓ 徹底した販管費・研究開発費の合理化

### 当社としての対応

- 企業再生の外部専門家等の知見を活用し、合理化を支援
- 複数の経営人材派遣等によるガバナンス強化
- 債務保証による金融支援

## グループ一体

同時

## 再成長

- ✓ 基幹3製品の最大限の拡販
- ✓ がん領域2品目の開発加速
- ✓ 再生・細胞医薬の一体運営

ベストな成長モデルの追求



当社・アラムコ両社で「共同タスクフォースチーム」を結成、短期集中で取組むことで合意。

現状認識

- 日本・サウジアラビア間の友好関係を象徴するプロジェクト
- 外部環境の変化（石油精製・石化市況低迷、原燃料公定価格改定）に伴い赤字拡大
- 当社とアラムコで戦略上の方向性、立ち位置の違いが顕在化  
（当社はコモディティ事業から脱却しスペシャリティへシフト、当社最大の役割である技術移転完了）
- 当社としては、同社に対するエクスポージャーを増加させる資金支出は実施しない意向

1st Step

両社間での課題の共有は実現

次のStepとして

両社で「共同タスクフォースチーム」を結成することで合意。  
収益力強化を含む緊急度の高い重要課題解決に向け、短期集中で取組む。

# Innovative Solution Provider



## 食糧

リジェネラティブ農業の実現



## ICT

情報技術の革新



## ヘルスケア

先端医療の普及



## 環境

環境負荷低減社会の実現

Solutionを支える主な技術・製品群 (赤字はトップランナー技術・製品)

- **バイオリショナル**
- バイオスティミラント
- ポタニカル
- (天然ピレスロイド)

アグロ&ライフ ソリューション

- 先端レジスト  
(液浸ArF, EUV)
- 半導体用ケミカル
- 化合物半導体(GaNウエハー)

ICT ソリューション

- **再生・細胞医薬**
- RI診断・治療薬
- **長鎖核酸(ガイドRNA)**
- CDMO・分析CRO

アドバンスドメディカル  
ソリューション

- **ケミカルリサイクル  
(GI基金)**
- マテリアルリサイクル
- **CFP-TOMO**

エッセンシャル&グリーン  
マテリアルズ

新たな価値を生み出す重要アセット

G X  
グリーン

D X  
デジタル

B X  
バイオ

横並びから脱却。各事業領域の戦略的位置付けを明確化。



成長ドライバー

アグロ&ライフ ソリューション

ICT ソリューション

旧情報電子 + エネ機の一部事業

当社の本丸領域と定め、高成長・高収益を目指す



新成長領域

アドバンストメディカル ソリューション

医薬品創薬除く

次世代の成長ドライバーとすべく、育成を急ぐ



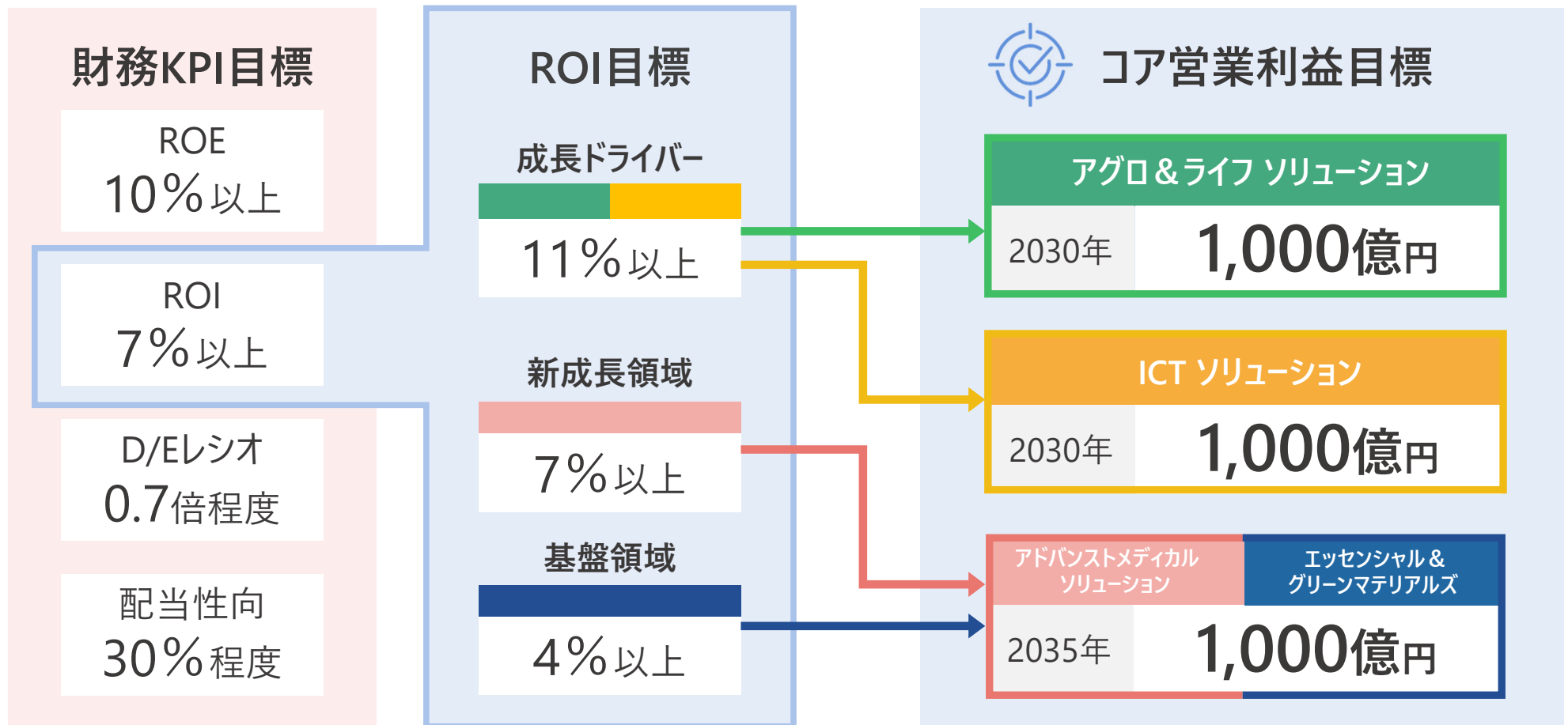
基盤領域

エッセンシャル&グリーンマテリアルズ

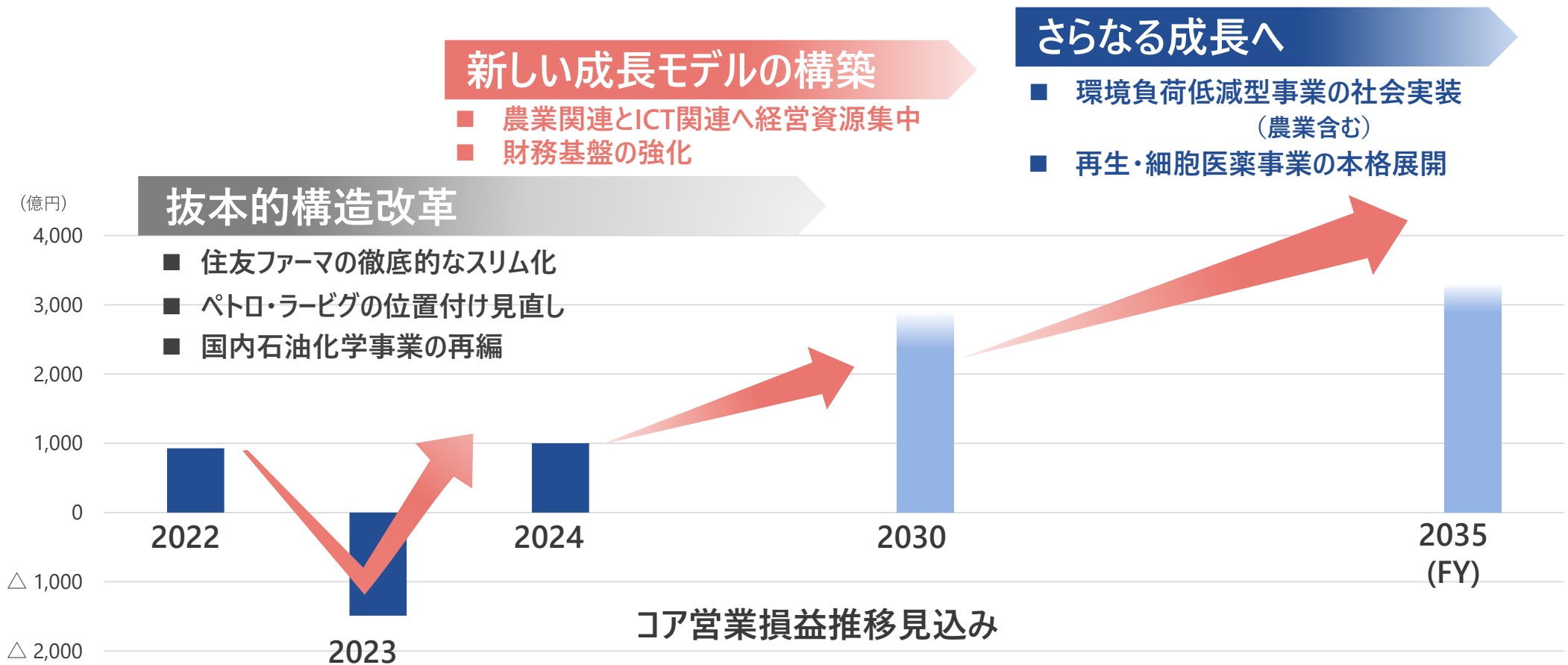
環境負荷低減技術による価値創造に舵を切る

4事業部門に組織再編し、2024年10月から新組織スタート

2つの成長ドライバーに経営資源を集中投入し、各々2030年度1,000億円のコア営業利益を目指す。



まずはV字回復必達。その後は、財務基盤の強化とともに再成長軌道へ回帰。



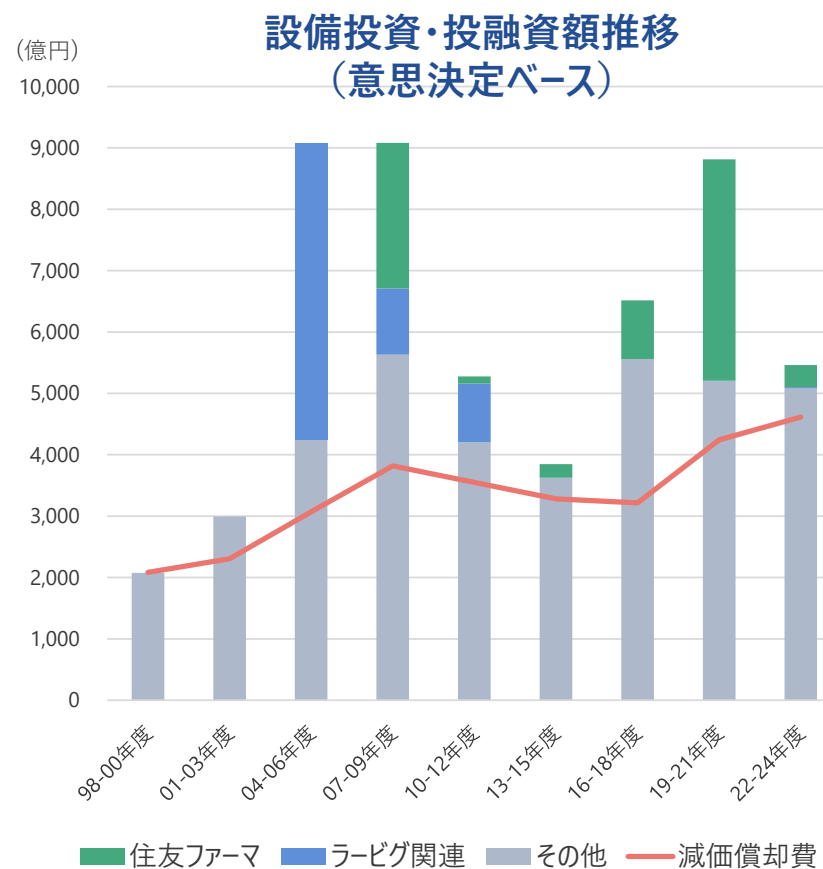
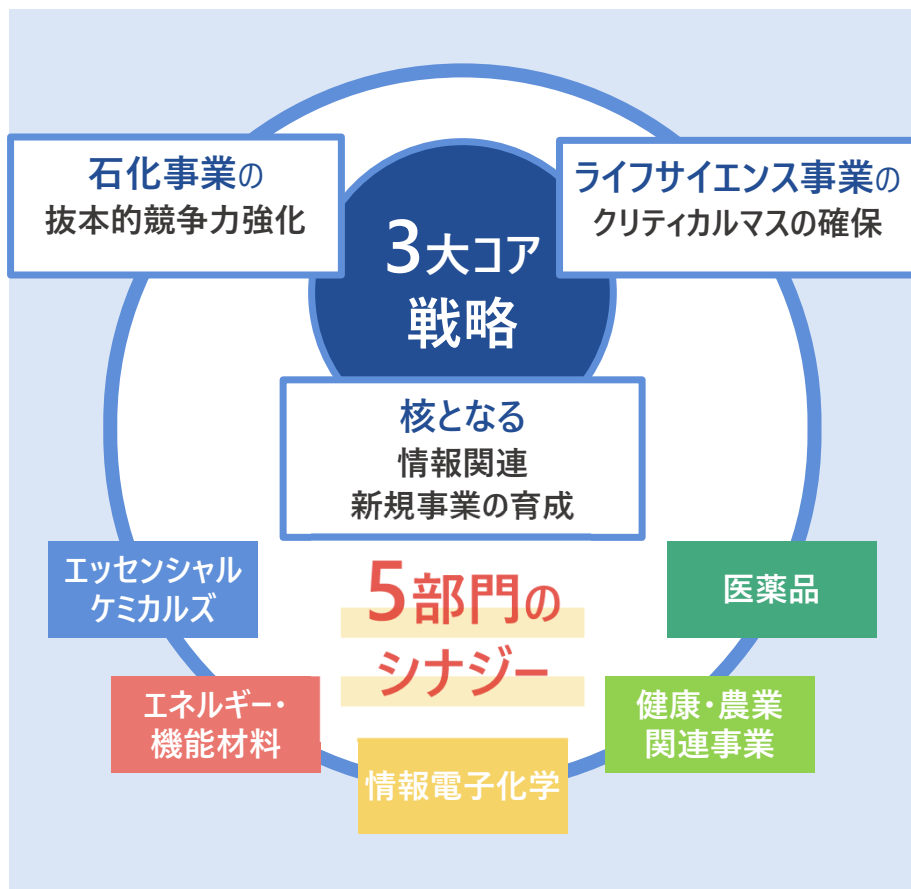
Section

1

# 現状認識および2023年度業績

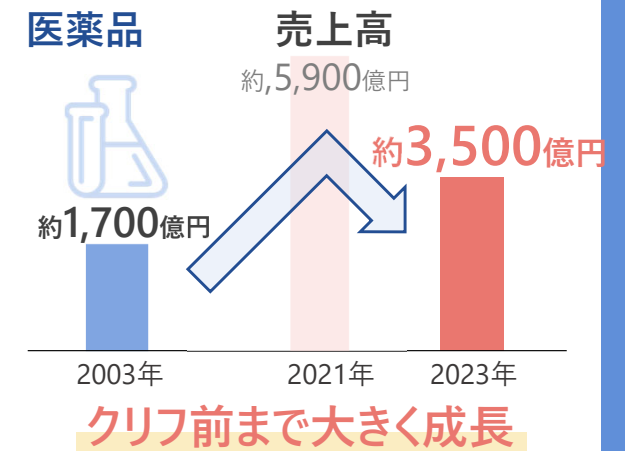
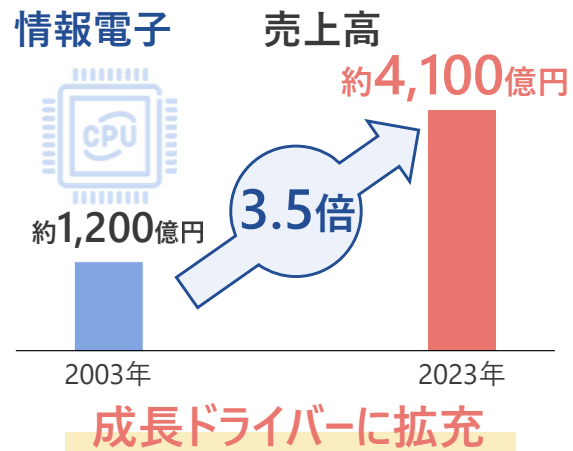
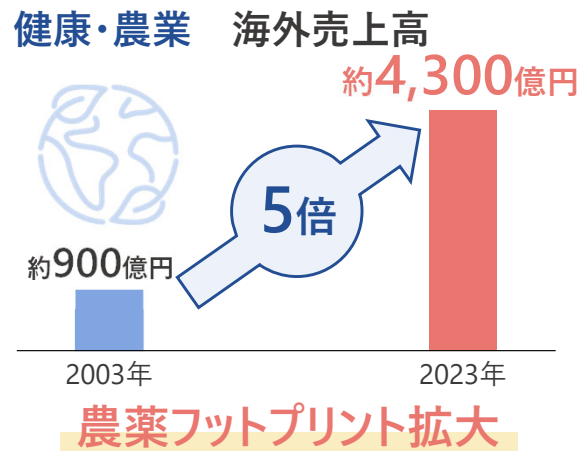
# これまでの経営戦略 (1)

3大コア戦略の推進。2005年以降、ペトロ・ラービグ、住友ファーマ関連の投資が大きく増加。



## これまでの経営戦略（2）

過去20年間で、健康・農業、情報電子等、非石化事業の売上高は着実に向上。





## これまでの経営戦略（3）

一方で、5事業部門をエンジンとした成長モデルは、内的・外的要因により限界を迎えている。

### 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



コモディティ製品の不振

中国勢の台頭

パテントクリフ

### 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



ペトロ・ラービグ

石化

メチオニン

大型ディスプレイ材料

石化

メチオニン

ラツーダ

## 2023年度 連結業績予想

コア営業利益は前回予想並み。最終損益は、住友ファーマの無形資産減損等により下振れ。

	2023年度 2月予想 A	2023年度 今回予想 B	(うち住友ファーマ)	増減 B-A	増減要因
売上収益	24,800	24,470	3,146	-330	
コア営業利益	-1,450	-1,490	-1,330	-40	次ページ参照
非経常項目	-1,400	-3,400	-2,219	-2,000	住友ファーマ無形資産の減損損失
営業利益(IFRS)	-2,850	-4,890	-3,549	-2,040	
金融損益	50	260	317	210	
税金等	-350	-30	82	320	減損に伴う税負担減少
非支配持分	700	1,540	1,520	840	住友ファーマ業績悪化
親会社の所有者に帰属 する当期利益	-2,450	-3,120	-1,630	-670	
ナフサ価格	¥69,000/kl	¥69,100/kl			
為替レート	¥143.75/\$	¥144.59/\$			

## 2023年度 セグメント別 コア営業利益

情報電子は堅調の一方、農薬天候不順影響等により、前回予想並み。

(億円)

		2023年度 2月予想	2023年度 今回予想	(うち住友ファーム)	増減	増減要因
エッセンシャル ケミカルズ	PRC以外	-240	-260	-	-20	
	PRC	-630	-650	-	-20	
エネルギー・機能材料		50	80	-	30	
情報電子化学		380	440	-	60	半導体材料出荷増
健康・農業関連事業		400	310	-	-90	南米での天候不順影響
医薬品		-1,310	-1,330	-1,330	-20	
その他		-100	-80	-	20	
合計		-1,450	-1,490	-1,330	-40	

PRC：ペトロ・ラービグ社

## 非経常項目の内容

今後の構造改革に向け膿を出し切り、2024年度業績V字回復につなげる。

非経常項目  $\triangle 3,400$ 億円  $\rightarrow$  最終損益ベース：約 $\triangle 2,100$ 億円  
 (うち評価性損失 約 $\triangle 2,700$ 億円 (約8割)  $\rightarrow$  最終損益ベース：約 $\triangle 1,700$ 億円)

(単位：億円)

	年間計
住友ファーマ関連	-2,219
減損損失 (マイフェンブリー等)	-1,809
北米子会社再編	-301
その他 (固定資産除却損等)	-109
住友ファーマ以外	-1,181
減損損失 (国内石化、シンガポールMMA等)	-885
その他 (固定資産除却損等)	-296
合計	-3,400

Section

2

# 短期集中業績改善策の進捗 および2024年度業績予想

## 短期集中業績改善策の進捗（総括表）

キャッシュ創出5,000億円から、1,000億円の目標上積み

当初目標数値

現在の目標

キャッシュ創出（2024年度末まで） **約5,000億円** ▶ **約6,000億円**へ上積み



事業再構築

キャッシュ創出：1,200億円



キャッシュ創出 **1,500億円**へ



在庫削減

2023年度上期末から  
約**1,500億円**削減



2023年度末で750億円の削減。  
引き続き2024年度末での**1,500億円**削減を目指す



投資厳選

（キャッシュベース）

中計比**1,000億円**削減(3年累計)



一段の圧縮により**1,500億円**削減へ



資産売却・  
余資活用

政策保有株式売却 **500億円**  
余資活用 **700億円**  
その他資産売却 **300億円**



追加売却により約**600億円**へ



**700億円**達成に目途。さらなる上積みを目指す

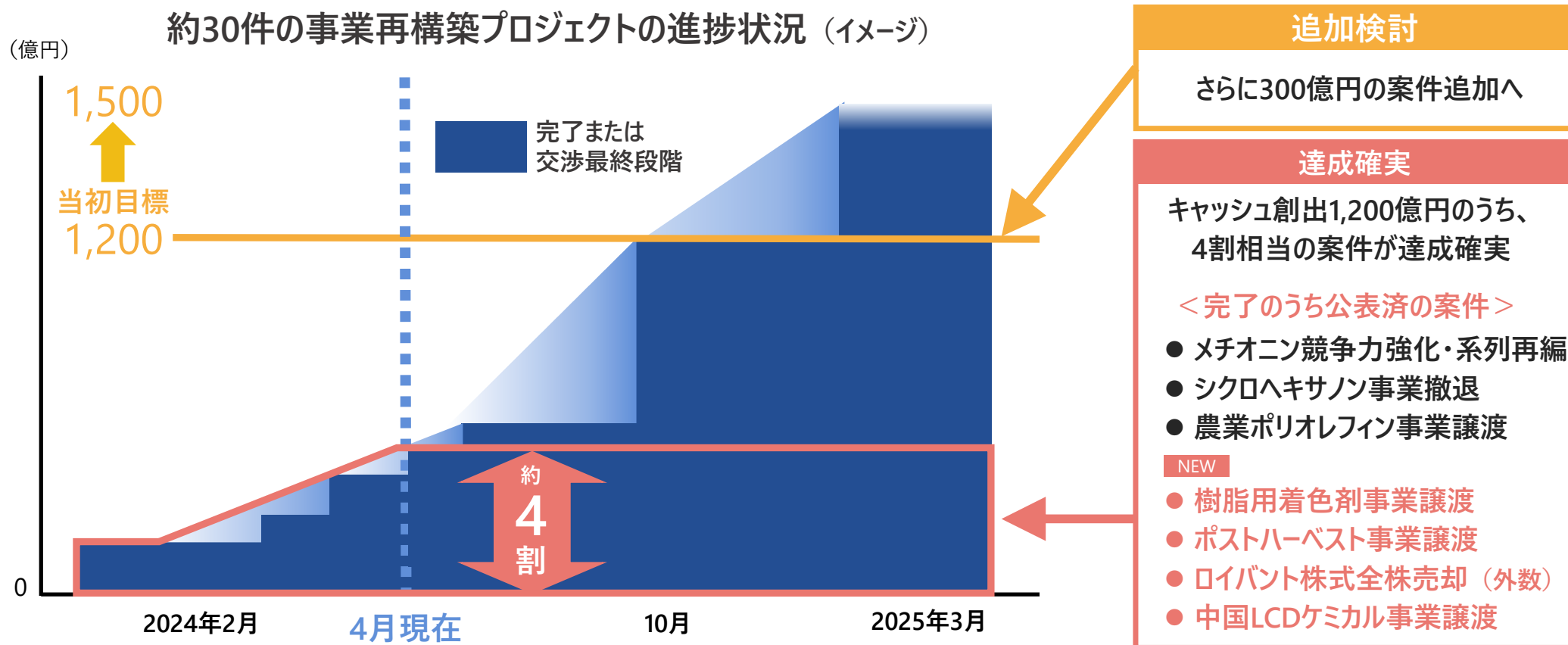


厚生施設の売却等により**300億円**から上積みへ

現時点で：**約4,000億円**まで達成

# 事業再構築の進捗

ベストオーナー視点で、ノンコア事業の売却を加速。キャッシュベースで既に4割が達成確実。



# 在庫削減・投資厳選の進捗

在庫削減は750億円実現。投資圧縮は一段と強化。



在庫削減

在庫削減予想  
8,000億円 → 6,500億円

(目標：約1,500億円削減 (2025年3月末時点))

- 2024年3月末で約750億円削減 (約半年間で目標額の50%超達成)
- DX活用ならびに事業譲渡・撤退による自然減を含め、一段の削減を目指す

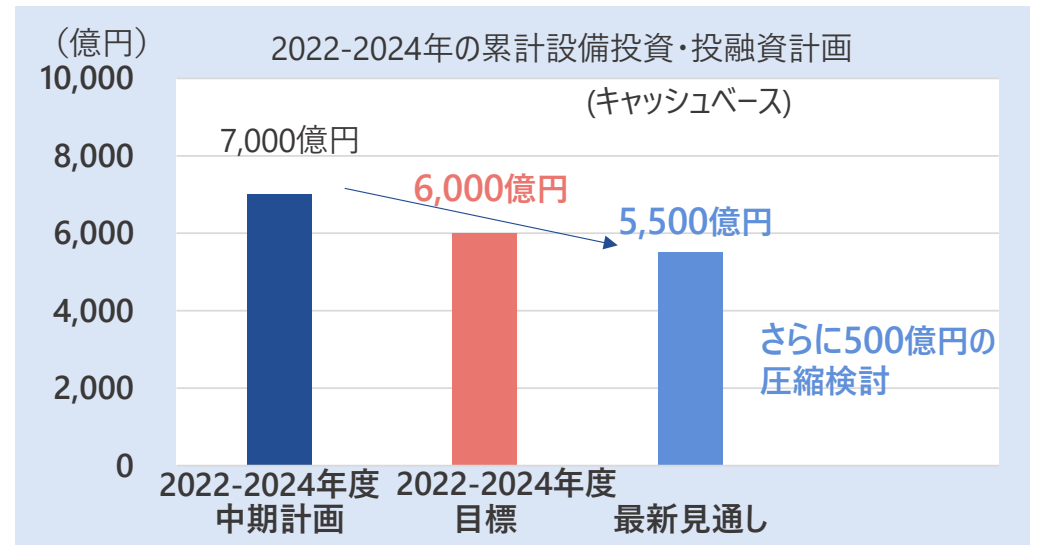
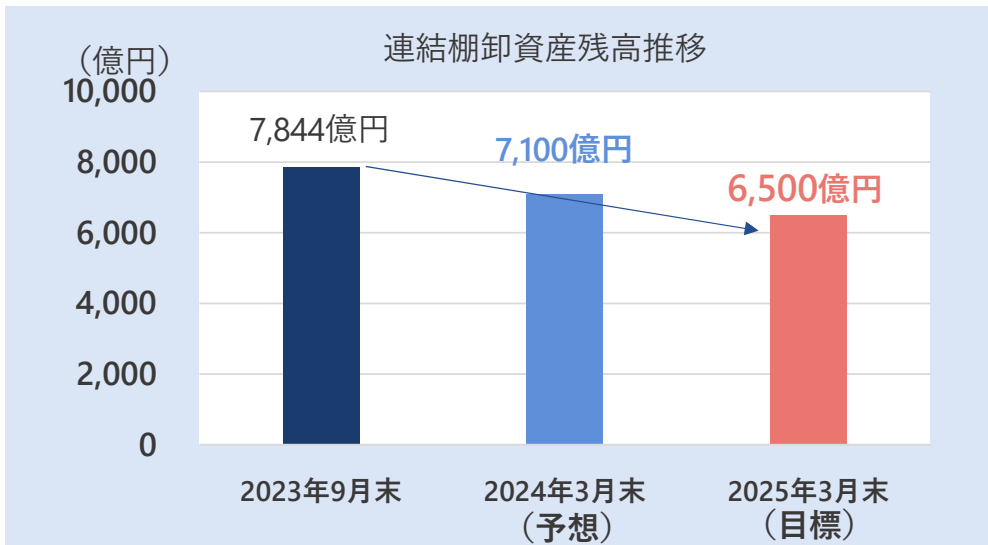


投資厳選

2022-2024年累計予想(キャッシュベース)  
7,000億円 → 5,500億円

(目標：約1,500億円削減 (2024年度末時点))

- バイオリショナル・高機能材料等、成長分野へ厳選投資
- さらに500億円の圧縮検討





## 資産売却・余資活用の進捗

政策保有株式は、ゼロを目指して売却加速。



### 政策保有株式売却

(目標：500億円 (2024年度末までに) )

- 事業会社、金融株など売却済 (2023年度 約410億円)
- 2024年度中の売却を含め、約600億円を予定。



### その他資産売却

(目標：300億円 (2024年度末までに) )

- 稲畑産業株式を売却 (約240億円)
- 厚生施設等の売却 (約100億円)



### 余資活用

(目標：700億円 (2024年度末までに) )

- グループファイナンス(CMS等)により海外グループ会社の余資有効活用
- 2023年度末で既に約700億円捻出。さらなる上積みを目指す。

## 2024年度 通期業績予想 vs 前年度予想

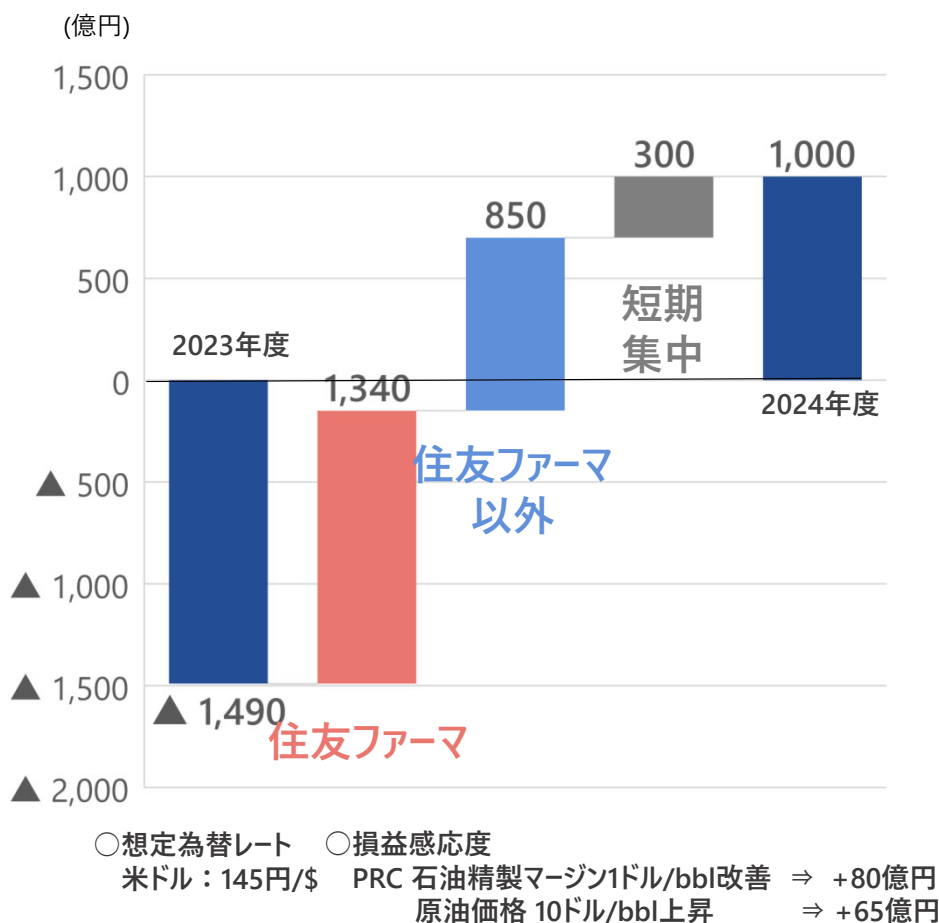
コア営業利益は1,000億円、最終利益は200億円へ、V字回復を目指す。

	2023年度 予想	2024年度 予想	増減	増減要因	2022年度 実績
売上収益	24,470	26,700	2,230		28,953
コア営業利益	-1,490	1,000	2,490	次ページ参照	928
非経常項目	-3,400	-300	3,100	前年度は医薬品やエッセンシャルで多額の減損損失	-1,237
営業利益(IFRS)	-4,890	700	5,590		-310
金融損益、税金、非支配持分等	1,770	-500	-2,270	住友ファーマ業績改善等	380
親会社の所有者に帰属する当期利益	-3,120	200	3,320		70
ナフサ価格	¥69,100/kl	¥75,000/kl			¥76,600/kl
為替レート	¥144.59/\$	¥145.00¥\$			¥135.50/\$

為替感応度 1円/ドル円安⇒	主な非経常項目
コア営業利益 +15億円	事業構造改善費用 -200
金融損益 +20億円	固定資産除却損等 -100

# 2024年度 コア営業利益予想分析（対前年度比）

住友ファーマの徹底的な合理化と各分野での拡販、  
実施済案件の効果発現ならびに短期集中業績改善策推進により、V字回復を実現する。



**住友ファーマ：+1,340億円**

✓ 徹底したコスト削減と基幹3製品の拡販(詳細は後述)

**住友ファーマ以外：+850億円**

〈実施済み案件の効果発現〉：計+660億円

- ✓ 既投資効果寄与・拡販：+330億円
  - 農薬新剤 等の出荷増
  - 半導体材料における増強の利益貢献
- ✓ コスト削減・合理化：+330億円
  - 事業再構築 および 生産ラインの再編による効果発現（減損効果を含む）

〈事業環境改善等による効果〉：+190億円

- 石化市況の底打ち
- 2023年度 PRCの定期修繕・トラブルからの回復

**短期集中：+300億円**

✓ 今後の短期集中業績改善策による寄与

## 2024年度 セグメント別 コア営業利益予想

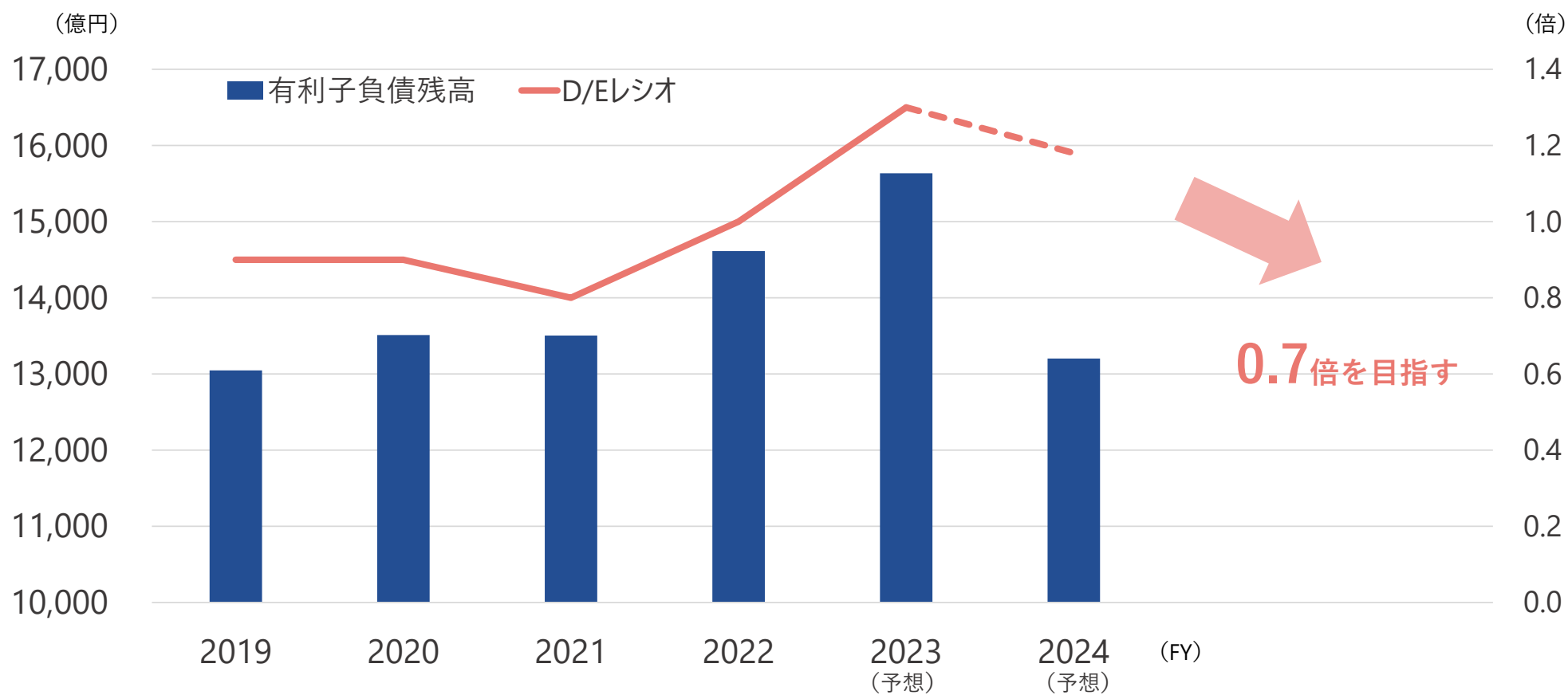
医薬品、エッセンシャルケミカルズを中心に、大幅改善を見込む。

	2023年度 予想	2024年度 予想	増減	増減要因	(億円) 2022年度 実績
エッセンシャル ケミカルズ	-910	-350	560	事業再構築等によるコスト合理化 取引条件改善	-342
（うちPRC）	(-650)	非開示	(N.A)	PRC前年度定修・トラブル等	(-106)
エネルギー・ 機能材料	80	110	30	レゾルシン、エンプラ等出荷増加	152
情報電子化学	440	470	30	半導体材料出荷増加	476
健康・農業関連 事業	310	620	310	農薬新剤出荷増加 メチオニン取引条件改善	573
医薬品	-1,330	30	1,360	徹底した販管費・研究開発費合理化 基幹3製品の拡販	162
その他	-80	120	200	短期集中業績改善策の寄与	-93
合計	-1,490	1,000	2,490		928

PRC：ペトロ・ラービグ社

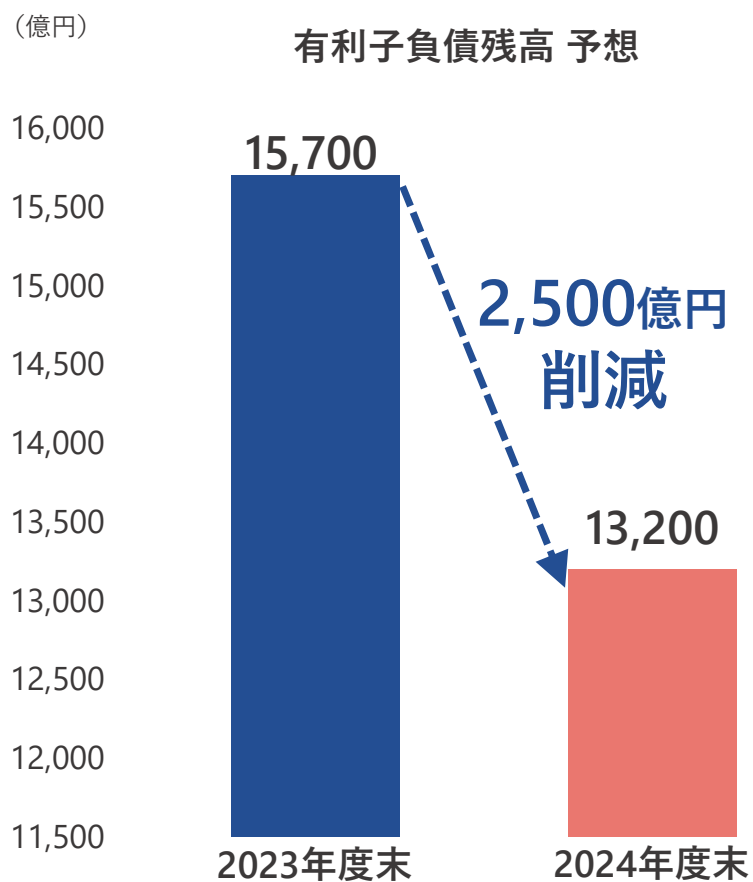
## 有利子負債・D/Eレシオの推移

2023年度をピークに、短期集中業績改善策により有利子負債削減へ。



# 有利子負債の増減分析（2023年度末→2024年度末）

ピーク時の2023年度末から、資産売却・事業売却により財務改善



営業キャッシュフロー：+ 1,600億円

- ✓ 税引前利益：+ 300億円
- ✓ 減価償却費：+ 1,500億円
- ✓ 運転資金増減：+ 500億円  
在庫削減による資金捻出
- ✓ 法人税 他：△700億円

投資キャッシュフロー：△1,900億円

- ✓ 設備投資・融資  
成長分野での案件に厳選  
さらなる圧縮を検討中

通常の事業活動によるフリーキャッシュフロー小計：△300億円

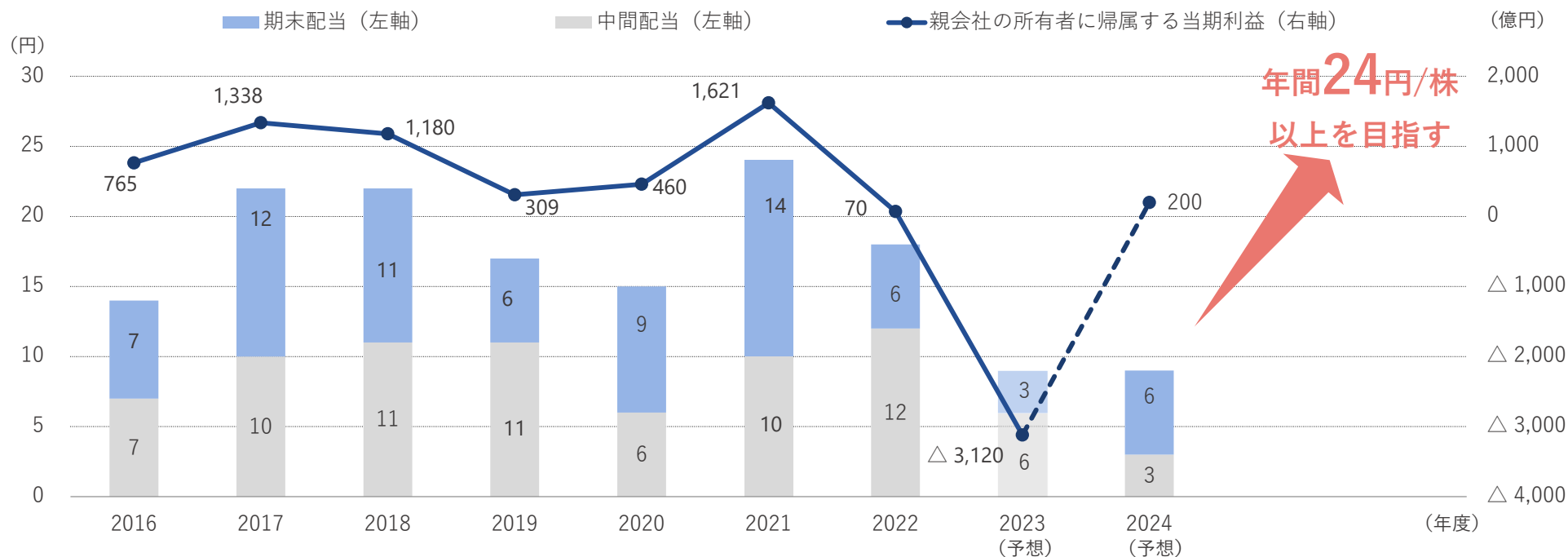
短期対策によるキャッシュ創出：+ 3,000億円

- ✓ 事業再構築・資産売却

フリーキャッシュフロー合計：+ 2,700億円 (配当原資を含む)  
さらなる財務改善を目指す

# 株主還元

2024年度は業績V字回復を実現も、財務体質強化を優先し、配当は**1株当たり年間9円**で据え置き。



年間**24円/株**  
以上を目指す

29.9	26.9	30.5	89.9	53.3	24.2	421.2	—	73.6	配当性向 (%)
1.24	1.09	0.84	0.57	0.92	0.75	0.63	0.57		PBR

Section

3

## 拔本的構造改革（概要）



再興戦略で止血・立て直し。Innovative Solution Providerとして持続的な成長を目指す。

## 抜本的構造改革

### 再興戦略

- ✓ 住友ファーマ再建
- ✓ 石化事業
  - ペトロ・ラービグ 位置付け見直し
  - 国内・シンガポール再構築

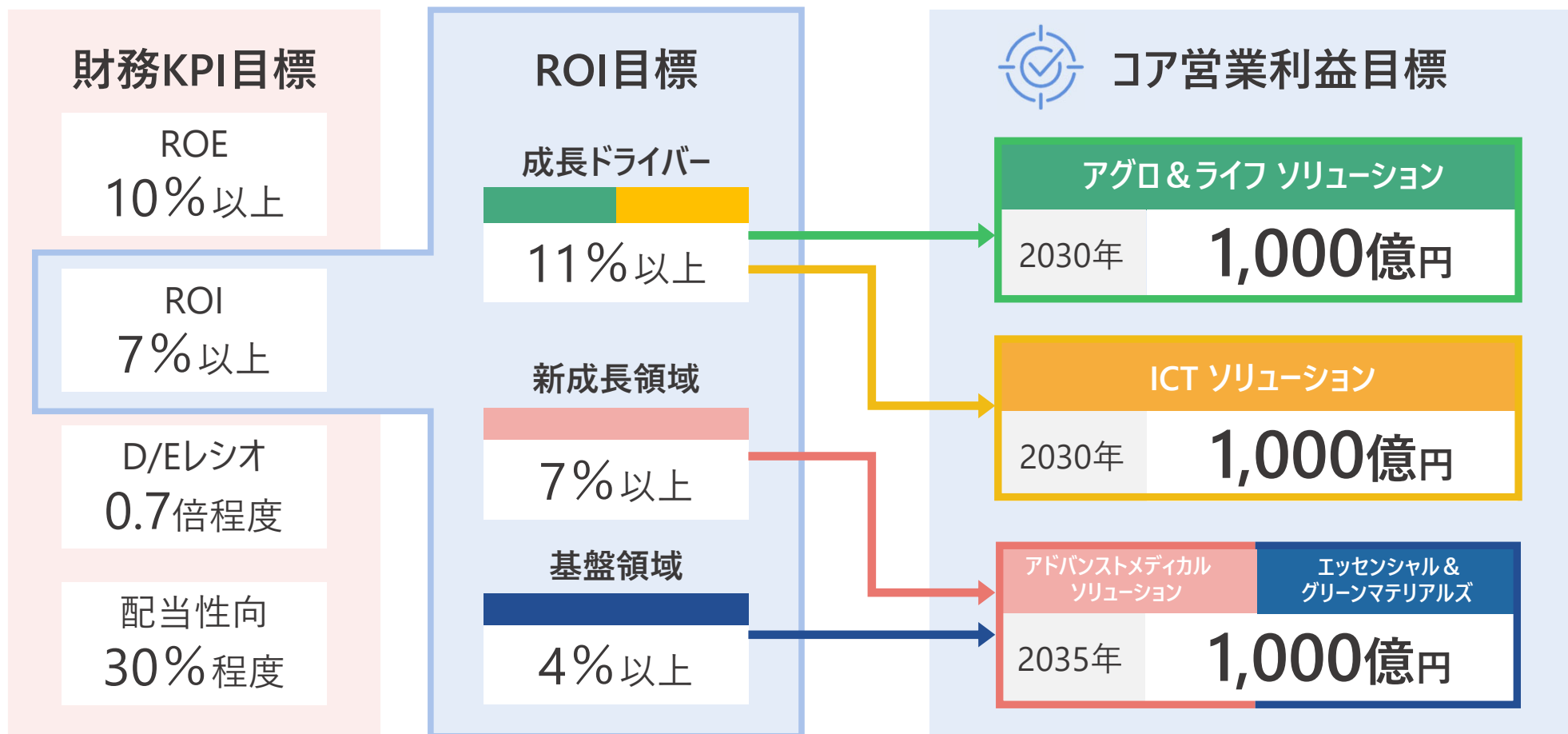
### 成長戦略

- ✓ 農業関連・ICT関連、2つの成長ドライバー
  - アグロ&ライフソリューション
  - ICTソリューション
- ✓ 新成長領域
  - アドバンストメディカルソリューション
- ✓ 基盤領域
  - エッセンシャル&グリーンマテリアルズ
- ✓ エネルギー・機能材料事業部門の分割再編
- ✓ 低分子医薬CDMO事業の組み替え

  
Innovative Solution Provider

# 長期目標

ROI目標をセグメントごとに設定。  
2つの成長ドライバーに経営資源を集中投入し、各々2030年度1,000億円のコア営業利益を目指す。



# 持続的な成長に向けて

まずはV字回復必達。その後は、財務基盤の強化とともに再成長軌道へ回帰。

## 新しい成長モデルの構築

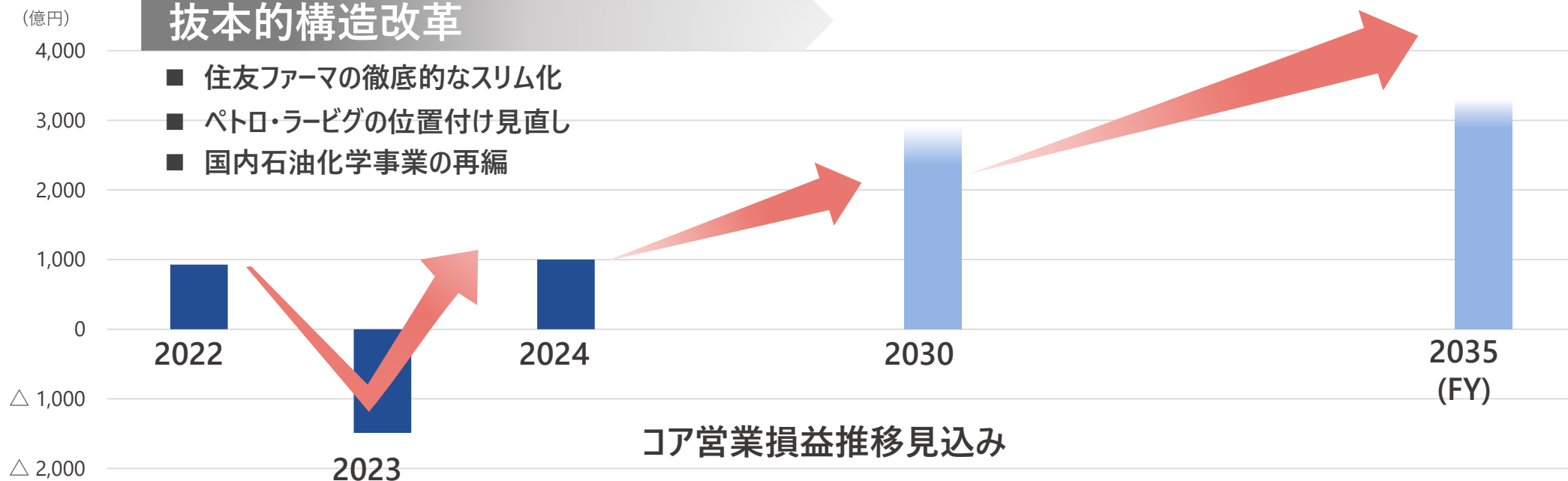
- 農業関連とICT関連へ経営資源集中
- 財務基盤の強化

## さらなる成長へ

- 環境負荷低減型事業の社会実装 (農業含む)
- 再生・細胞医療事業の本格展開

## 抜本的構造改革

- 住友ファーマの徹底的なスリム化
- ペトロ・ラービグの位置付け見直し
- 国内石油化学事業の再編



Section

3-1

# 拔本的構造改革（再興戰略）

「速やかな止血」と「再成長に向けたあらゆる選択肢の追求」を同時に実行。

## 止血

## グループ一体

## 再成長

身の丈に合ったコスト構造に絞り込み、  
2024年度でのコア営業損益黒字化

- ✓ 徹底した販管費・研究開発費の合理化

### 当社としての対応

- 企業再生の外部専門家等の知見を活用し、合理化を支援
- 複数の経営人材派遣等によるガバナンス強化
- 債務保証による金融支援

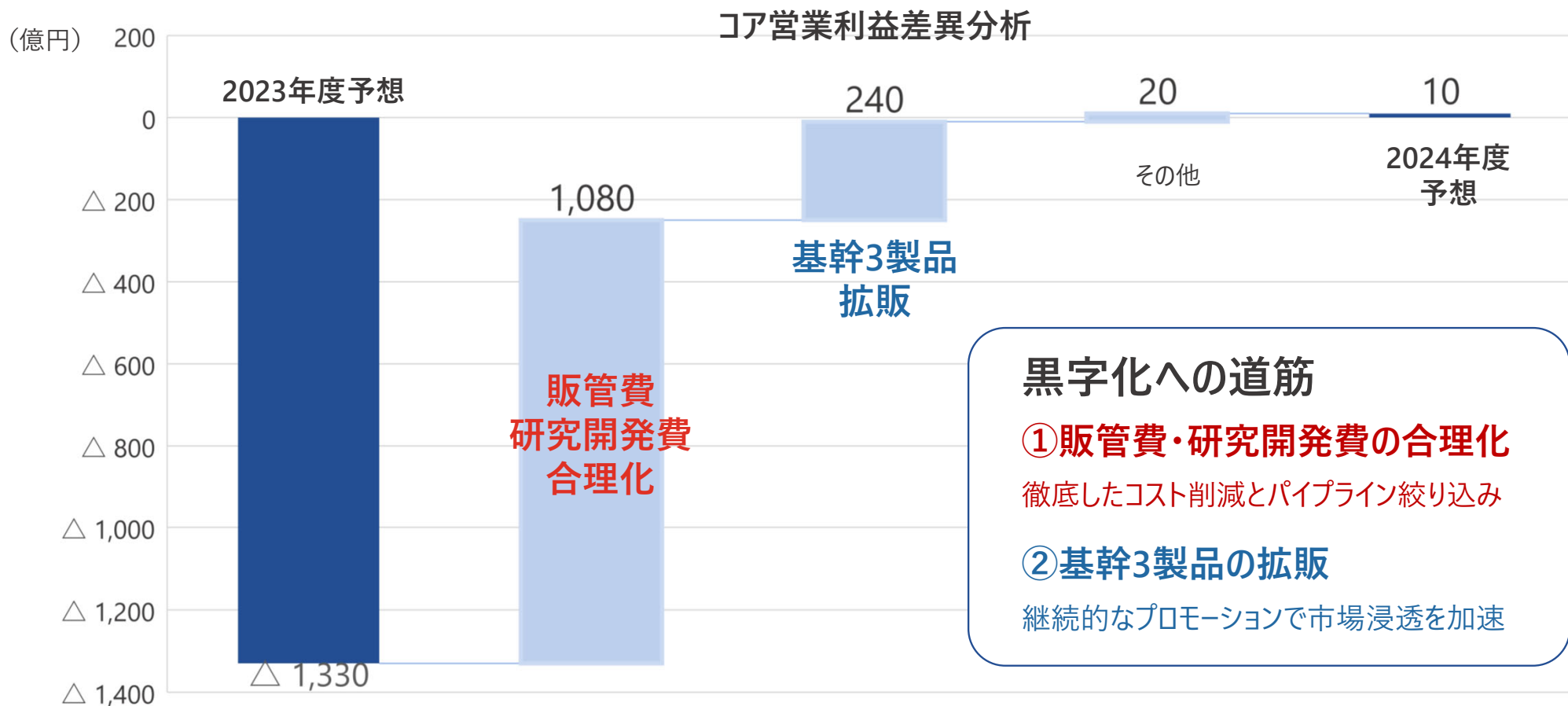
同時

- ✓ 基幹 3 製品の最大限の拡販
- ✓ がん領域2品目の開発加速
- ✓ 再生・細胞医薬の一体運営

ベストな成長モデルの追求

## 住友ファーマ（2）：黒字化への道筋

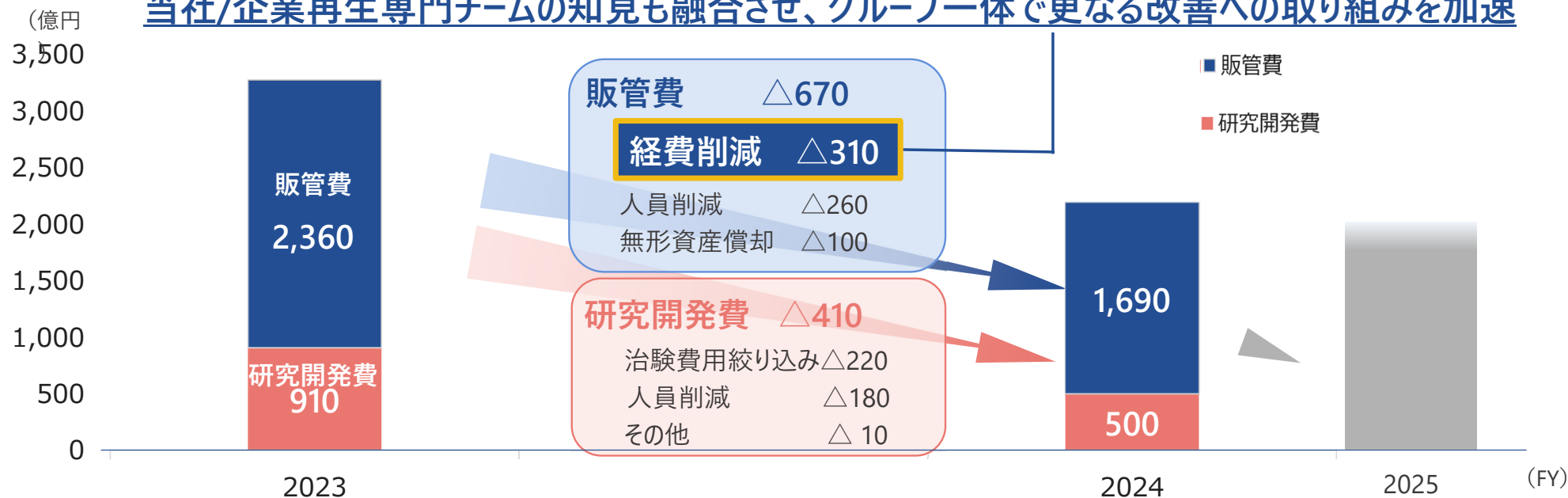
徹底した合理化と基幹3製品の拡販により、2024年度のコア営業利益黒字化を目指す



# 住友ファーマ（3）：徹底した販管費・研究開発費合理化の内訳

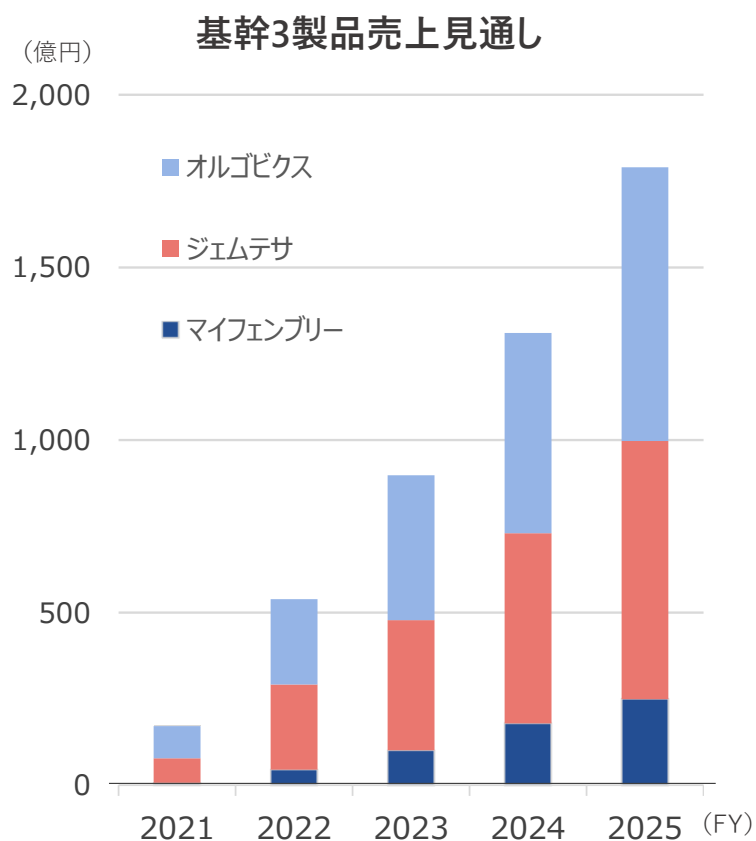
北米では1,000億円以上のコストダウン。日本でも追加合理化を加速。

当社/企業再生専門チームの知見も融合させ、グループ一体で更なる改善への取り組みを加速



## 住友ファーマ（４）：基幹３製品の拡販

基幹3製品は着実に成長。更なるプロモーションで市場浸透を加速。



効能・安全性など製品の強みを市場へ継続的に訴求

製品名	適応症	2024年度の取り組み
オルゴビクス 	進行性前立腺がん	<ul style="list-style-type: none"> <li>がん標準治療ガイドラインの改訂を活かした第一選択薬としての地位確立</li> </ul>
ジェムテサ 	過活動膀胱	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い安全性を活かしたジェムテサの差別化浸透</li> <li>前立腺肥大症を伴う過活動膀胱への適応拡大に備えた適切なプロモーション</li> </ul>
マイフェンブリー 	子宮筋腫 子宮内膜症	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディア広告強化による認知度の向上、GnRH市場の拡大</li> </ul>



## 住友ファーマ（5）：研究開発

ポテンシャルの高いがん領域2品目に研究開発リソースを集中

### TP-3654

**効能** 骨髄線維症

**特長**

- ①がん細胞の増殖を抑制
- ②標準療法より少ない副作用
- ③標準療法との併用による大型化期待

**開発予定**

現在：フェーズ I / II 試験  
（日本、米国）  
上市予定：2027年度(日本、米国)

1,000億円規模のピーク売上を期待

### DSP-5336

**効能** 急性骨髄性白血病

**特長**

- ①白血病細胞の増加を抑制
- ②競合品に対する高い安全性

**開発予定**

現在：フェーズ I / II 試験  
（日本、米国）  
上市予定：2026年度(日本、米国)

500億円規模のピーク売上を期待

中長期的な収益基盤を支える成長ドライバーとして期待

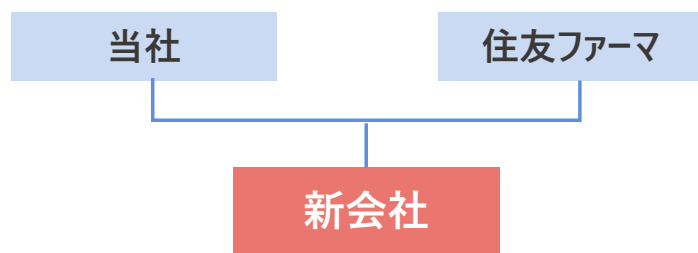
## 再生・細胞医薬の新会社設立、一体運営により事業化加速

### 当社グループの強み

- ① iPS細胞の実用化で内外のフロントランナー  
→ **世界初のiPS細胞由来製品の上市へ**
- ② 日米双方で一貫した製造・販売・研究体制を構築済

### 再生・細胞医薬の新会社設立

2024年度中の設立を計画・日米での展開加速



- 再生医療でしか達成できない新たな価値をグローバルに提供
- 米国での治療薬開発に着手済、CDMO事業の米国進出も準備中

予定適応症	地域	開発状況・上市目標
小児先天性無胸腺症 <リサイミック>	米国	2022年3月上市済み
パーキンソン病 (先駆け審査 指定制度対象)	日本	2024年度中の承認取得に向け準備中
	米国	フェーズ1/2試験開始
網膜色素上皮裂孔	日本	フェーズ1/2試験中 ⇒2028年度上市目標

2027年度までに日本での事業を本格化させ、  
**2030年代にグローバルで1,000億円超**の事業規模を目指す

当社・アラムコ両社で「共同タスクフォースチーム」を結成、短期集中で取組むことで合意。

## 現状認識

- 日本・サウジアラビア間の友好関係を象徴するプロジェクト
- 外部環境の変化（石油精製・石化市況低迷、原燃料公定価格改定）に伴い赤字拡大
- 当社とアラムコで戦略上の方向性、立ち位置の違いが顕在化  
（当社はコモディティ事業から脱却しスペシャリティへシフト、当社最大の役割である技術移転完了）
- 当社としては、同社に対するエクスポージャーを増加させる資金支出は実施しない意向

## 1st Step

両社間での課題の共有は実現

次のStepとして

両社で「共同タスクフォースチーム」を結成することで合意。  
収益力強化を含む緊急度の高い重要課題解決に向け、短期集中で取組む。

## 生き残りをかけ、事業再編等を具現化へ

		国内	シンガポール
上流		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>既存エチレンプラントの合理化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・京葉地区約200万トンのうち70万トンの生産能力を有する京葉エチレンの合理化策を協議中</li> </ul> </li> <li>• <b>環境負荷低減型コンビナートへの転換</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・京葉地区連携の検討継続中（昨年11月着手）</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>親会社参画による構造改革会議体設立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣プラント統廃合のシナリオ分析に基づき最適化を検討</li> <li>・安価分解原料確保をはじめ徹底したコスト削減</li> <li>・カーボンニュートラル化に向けた施策を協議</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ポリオレフィン企業連携</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体化に向けて協議中</li> </ul> </li> <li>• <b>不採算事業再編の着実な実行</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・シクロヘキサノン撤退、樹脂用着色剤事業譲渡</li> <li>・さらなる不採算・ノンコア事業の整理を推進</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>収益力改善に向けたプログラム着手</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バッテリー用途PP、モノマテリアル化対応包装フィルムなど、特殊高収益グレードへの注力</li> <li>・さらなる収益力向上を目指す戦略計画を2024年度中に策定</li> </ul> </li> </ul>

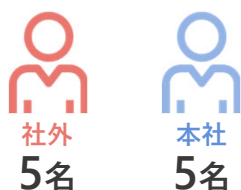
## ガバナンス改革、人員体制の最適化により、経営基盤を強化

### 取締役会のモニタリング機能強化

#### 取締役会の構成変更



社外比率 33%



社外比率 50%

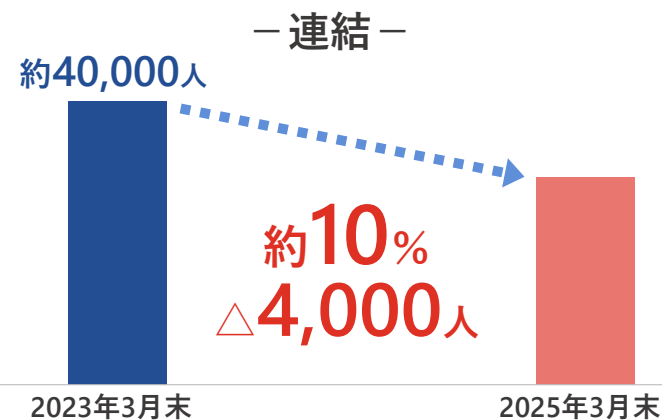
社外取 1 名増員により社外比率50%へ

モニタリング機能強化

社内取は、社長、会長 + 横串し  
機能を担う執行役員から選出

全社最適の視点を重視

### 人員体制の最適化



住友ファーマでのリストラによる減少等、  
国内外の事業売却・再編・合理化

— 単体 —

本社間接部門も再配置・合理化 (約20%)

Section

3-2

## 抜本的構造改革（成長戦略）

# 価値創造のための重要な4つの社会課題の動向

社会課題の解決を通じて、当社が存在感のある企業であり続けるために。



## 食糧



- 食糧の安定確保
- 持続可能な農業



## ICT



- デジタル技術の重要性加速
- サプライチェーンの強靱化



## ヘルスケア



- 健康的な生活の確保
- 先端医療等の市場拡大



## 環境



- 気候変動問題の深刻化
- 生態系維持の重要性増加

長期的に目指す姿：社会課題をイノベティブな技術で解決する企業

再掲

住友化学

# Innovative Solution Provider



## 食糧

リジェネラティブ農業の実現



## ICT

情報技術の革新



## ヘルスケア

先端医療の普及



## 環境

環境負荷低減社会の実現

Solutionを支える主な技術・製品群（赤字はトップランナー技術・製品）

- **バイオリショナル**
- バイオスティミラント
- ポタニカル
- (天然ピレスロイド)

アグロ&ライフソリューション

- 先端レジスト
- (液浸ArF, EUV)
- 半導体用ケミカル
- 化合物半導体(GaNウエハー)

ICTソリューション

- **再生・細胞医薬**
- RI診断・治療薬
- **長鎖核酸(ガイドRNA)**
- CDMO・分析CRO

アドバンスドメディカル  
ソリューション

- **ケミカルリサイクル**
- (GI基金)
- マテリアルリサイクル
- **CFP-TOMO**

エッセンシャル&グリーン  
マテリアルズ

新たな価値を生み出す重要アセット

G X  
グリーン

D X  
デジタル

B X  
バイオ

当社固有の6つのコア技術



# 重要アセット：3つの“X”

## 蓄積

50年以上の研究実績  
(1970年代～)

## 人材力

約280名以上のバイオ系博士

## 技術力

200超のBX関連特許ファミリー

解析技術 (生体メカニズム、オミックス)  
細胞技術 (ES/iPS細胞)

## オープンイノベーション

Ginkgo Bioworks 連携

## CN推進

総合化学メーカー初の  
SBT認定 '18年

GHG 2030年 50%削減

## 製造技術

触媒・プロセス技術  
ライセンス 約70件

## オープンイノベーション

GI基金 約500億円  
ケミカルリサイクル (事業規模)

## 外部連携

CFP-TOMO展開約100件  
(日化協 レスポンシブル・ケア大賞受賞)

## 地域連携

(京葉地区、瀬戸内地区)

# BX

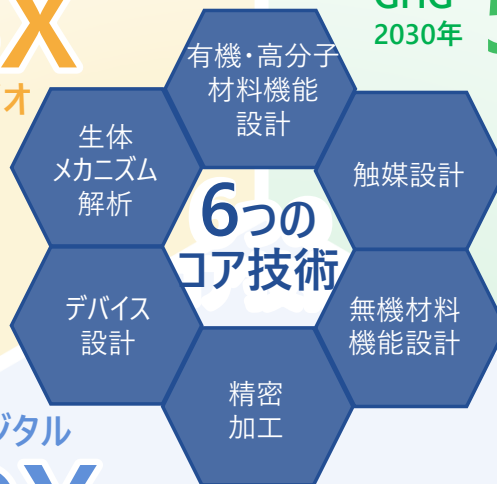
バイオ

# DX

デジタル

# GX

グリーン



## 技術力

Top100グローバルイノベーター

3年連続受賞

## 人材力

DXコア人材

約1,700人

## 蓄積

50年以上の研究実績  
(1980年代～)

(コンピュータ・ケミストリーのパイオニア)

## 成長戦略における新事業領域の位置付け

再掲



新事業領域は、当社が解決を目指す社会課題に紐付けて設定。  
各事業領域の戦略的位置付けを明確化し、横並びから脱却。



成長ドライバー

アグロ&ライフ ソリューション

ICT ソリューション

旧情報電子 + エネ機の一部事業

当社の本丸領域と定め、高成長・高収益を目指す



新成長領域

アドバンストメディカル ソリューション

医薬品創薬除く

次世代の成長ドライバーとすべく、育成を急ぐ



基盤領域

エッセンシャル&グリーンマテリアルズ

環境負荷低減技術による価値創造に舵を切る

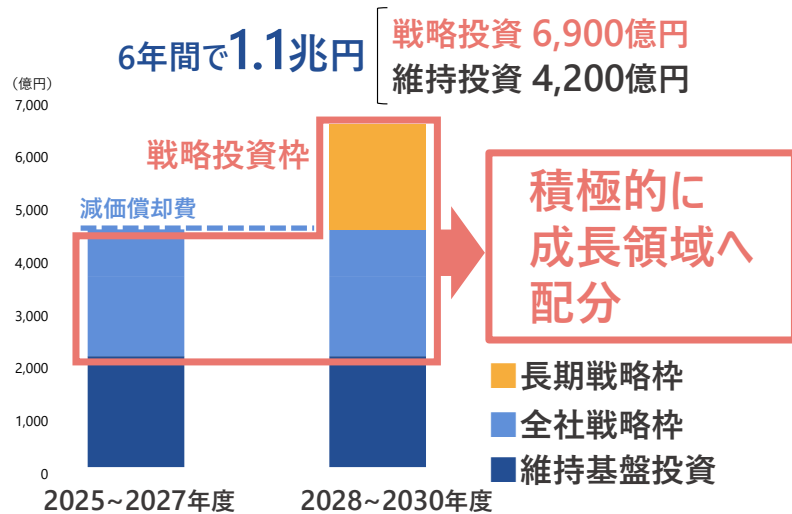
4事業部門に組織再編し、2024年10月から新組織スタート

# 成長分野への経営資源投入

投資区分を設定し戦略的に運用。成長ドライバーに約8割をアロケーション。

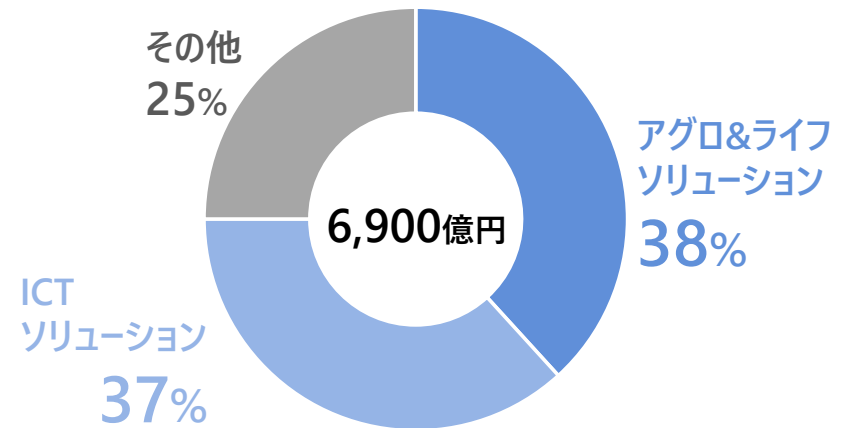
## 投資枠の区分

700億円/年	長期戦略枠	一定のKPI達成時に開放 (2028年以降を想定)
800億円/年	全社戦略枠	減価償却費を 上限に設定
700億円/年	維持基盤投資	



## 戦略投資枠 6ヶ年の配分

- アグロ&ライフ      約30%      ➤ 75%
- ICT      過去10年平均      2025~2030年



アグロ&ライフ、ICTに 4,000~5,000億円を集中的に資源投入

## 化学農薬の技術とバイオリショナル・ボタニカル等の天然物のハイブリッドで リジェネラティブ農業に貢献する

### 社会課題

カーボンニュートラル

生物多様性

食糧



今後の主流となる

### リジェネラティブ農業分野に注力

- ✓ 耕運を省略する不耕起栽培など、土壌の健康を修復・改善しつつ、GHG排出削減や生物多様性を維持向上する農業
- ✓ 人口増加・食糧確保に向け、単位あたり収量向上も重要



### 当社の取り組み

#### ポートフォリオ強化

投資済  
ブロックバスター  
候補2剤

- 化学農薬
- バイオリショナル

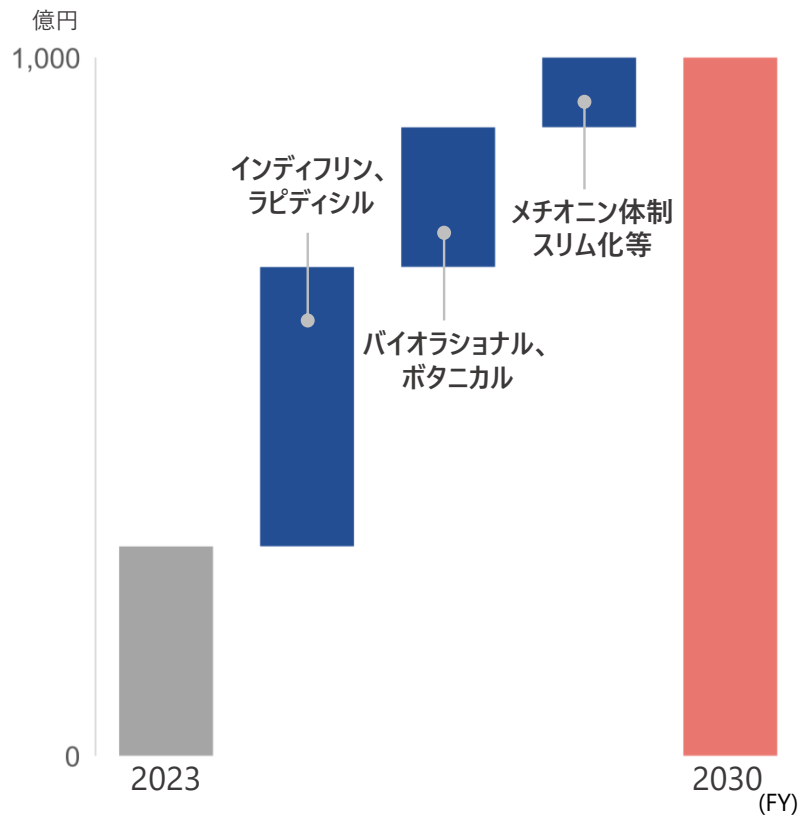
#### フットプリント活用

投資済  
ブラジル・インド  
フットプリント

- 世界最大市場 ブラジル
- 市場成長率1位 インド

## 成長の道筋：ブラジル等の成長市場を最大活用し、リジェネラティブ農業分野に注力

### コア営業利益1,000億円に向けて



### 💡 事業戦略

- 化学農薬・バイオラショナル・ボタニカルを駆使したリジェネラティブ農業貢献策の追及
- ブラジル・インドなど 成長市場の販売拠点最大活用
- 天然ピレトリン拡大・新規ボタニカル展開
- アニマルニュートリション領域におけるバイオラショナル展開加速

### 👤 目標売上高 (年間)

不耕起栽培用  
除草剤  
1,000億円

インディフリン等  
B200  
1,000億円

バイオラショナル  
ボタニカル  
1,200億円

ICT関連事業を統合、核心技術と豊富なノウハウを融合し、顧客イノベーションを加速するソリューションを提案

## 今後の収益拡大領域

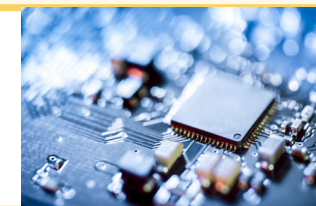
### 半導体用ケミカル

半導体製造プロセスにおいて顧客ニーズに対応し高度な機能を発現



### 先端半導体材料

AI半導体対応のプロセス技術革新により前工程・後工程にて新たな市場形成



### 米国半導体ビジネス進出

テキサス新工場を橋頭堡に米国での半導体用ケミカル（高純度、機能性）を大きく拡大

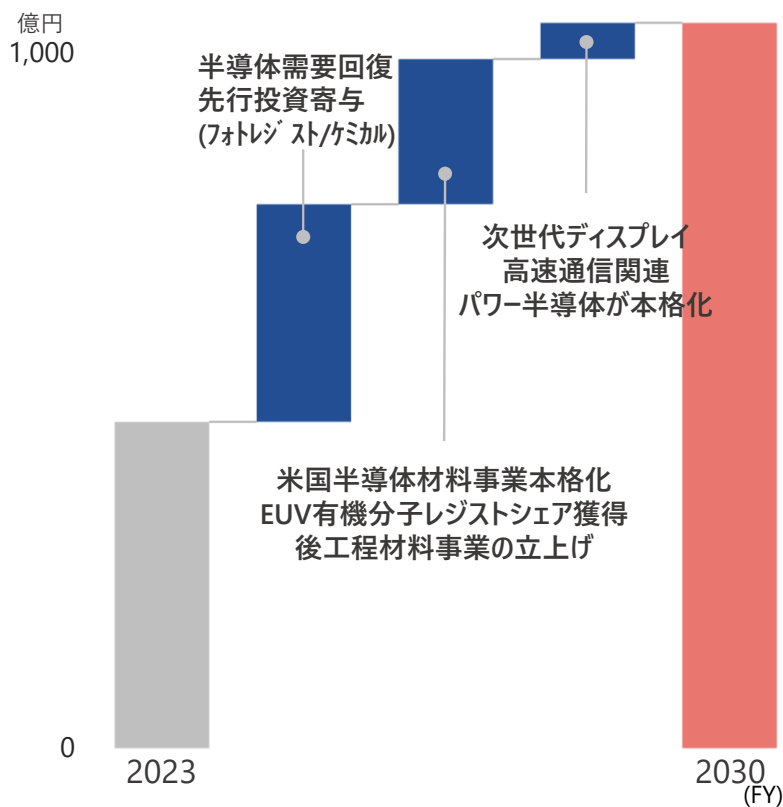
## 当社の強み

- ケミカル設計能力と高純度ケミカルで培ったノウハウ
- 高度な技術とスピード感あるソリューション提案力

- 幅広い材料設計と有機合成技術により次世代ニーズに対応
- 高機能材料と加工プロセス技術を融合し顧客価値提供

## 成長の道筋：半導体材料の収益力モデル深化により、コア営業利益1,000億円レベルを目指す

### コア営業利益1,000億円に向けて



### 💡 事業戦略

#### 事業拡大

- ✓ 独自の有機分子レジストにより次世代EUVでトップシェアを目指す
- ✓ 技術転換期にある半導体後工程材料に積極参入

#### 事業地域拡大

- ✓ 半導体材料を中心に米国展開を本格化

#### 既存事業の収益最大化

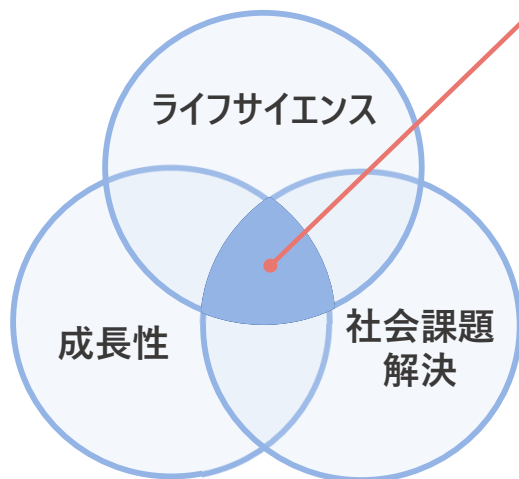
- ✓ ディ스플레이材料  
ポートフォリオを大きく転換。大型偏光板、FPD用ケミカルから  
OLED・車載向け高機能材料にシフト
- ✓ シリコン半導体材料  
フォトレジスト・半導体用ケミカルの需要増加を先取りした供給体制強化

#### 長期成長に向けて

- ✓ 2030年代前半に飛躍が期待される次世代ディスプレイ、  
パワー半導体材料の開発を鋭意進める

化学、バイオ、DX技術を融合した、多様な医療やヘルスケアニーズに応えるソリューションの創出・提供を通じ、人々のより健康で豊かな生活に貢献

## 対象とする領域



## CDMOを始めとした先端医療・ヘルスケア関連事業

ライフサイエンス事業で培った知見  
(開発、生産技術、品質管理、分析)



市場成長性・  
創出できる社会価値が高い領域

モダリティ別医薬品市場規模

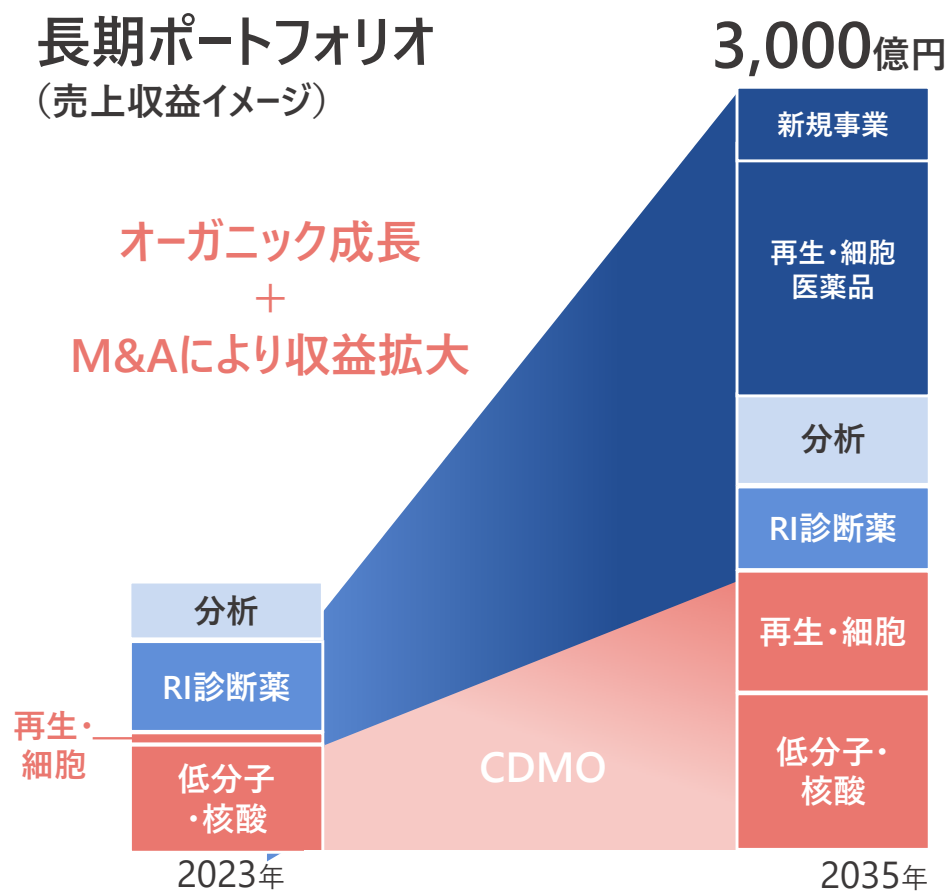


先端医療関連事業を新領域のコアとし、診断・予防、医療材料などへの展開

CDMO：製法開発・製造受託事業（グラフはADLデータベースより当社作成）



## 成長の道筋：先端医療CDMO事業の強化と再生・細胞医薬品への展開



### 事業戦略

#### 再生・細胞医薬品

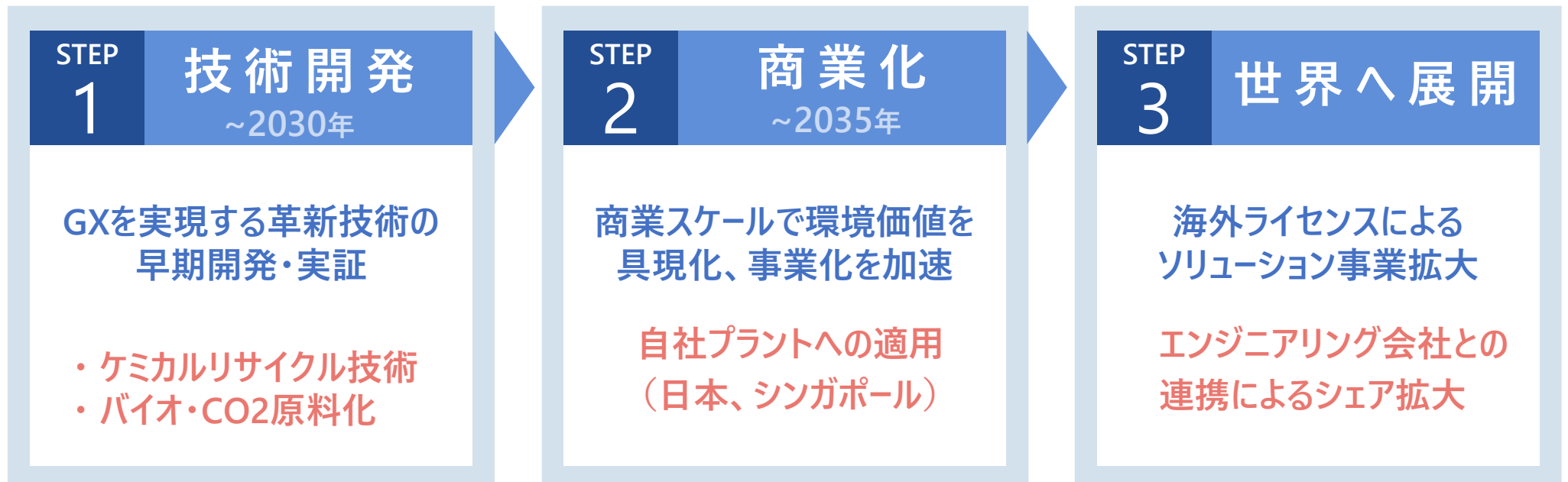
- ✓ **iPS細胞の実用化技術**を活かした  
米国市場での展開加速

#### CDMO（低分子、核酸、再生・細胞医薬品）

- ✓ **高い合成力**を武器に、開発が高度化する  
**低～中分子領域をターゲット**とした  
CDMO事業の着実な成長
- ✓ 再生・細胞医薬における**治療薬開発との  
シナジー最大化**

成長の道筋：環境負荷低減に貢献するSolution Providerとしての地位を確立

環境負荷低減技術実装に向けたロードマップ



## 大型投資が必要な石油化学事業から 技術ライセンス主体のソリューション事業へ



### 事業戦略

#### 環境負荷低減事業の拡大

- (候補技術例)
- ① エタノール to プロピレン
  - ② CO<sub>2</sub> to メタノール (ICR)
  - ③ 廃プラ直接分解によるオレフィン
  - ④ PMMAケミカルリサイクル 等



④ ケミカルリサイクル実証設備



② CO<sub>2</sub>からメタノールを高効率に製造するパイロット設備

### 収益貢献ポテンシャル

(例) エタノールtoプロピレン技術

2030年のプロピレン全世界生産能力  
約 **2 億トン/年**<sup>※1</sup>

約 **1 %**見合いに技術実装 (200万トン)

CO<sub>2</sub>削減貢献 約**400万トン/年**相当

貢献価値 (2035年) 約**200億円**<sup>※2</sup> 年以上

※1 Chemical Market Analyticsのデータをもとに当社推定  
※2 400万トン×炭素価格10,000円÷2 (実装パートナーと折半前提)

## 説明会予定および内容

2023年11月 決算および経営戦略説明会

短期業績改善策

2024年4月 経営戦略説明会

抜本的構造改革（概要）

5月～9月  
新組織準備

2024年秋 経営戦略説明会

抜本的構造改革

10月 新組織スタート

2025年3月 中期経営計画説明会

新中期経営計画公表

10月～3月  
中計策定

4月～  
新中計スタート



(参考資料)



## 技術基盤：従来のケミカル・バイオリショナル両輪での優れた新剤開発力

化学農薬・  
生活環境薬

有機化合物  
機能設計



新剤  
開発力

TOPランナー

新剤開発力

- 2020～2024年で化学農薬を5剤上市  
業界トップ水準
- **ブロックバスター候補 2 剤**の開発と上市  
インディフリン、ラピディシル

バイオリショナル・  
ボタニカル農薬

有機化合物  
機能設計



BX  
(天然化合物合成)

TOPランナー

バイオリショナル製品、  
天然植物成長調整剤シェアNo.1

- 有機化学の基盤を活用した  
微生物による天然化合物合成への展開
- ボタニカル関連120年、バイオリショナル関連  
60年の事業経験



## 技術基盤：半導体材料分野で核心技術を深化、イノベーションを加速

AI含めた技術深化で、微細化対応や新しいタイプの半導体が必要に

### フォトレジスト

配合設計  
有機合成技術



独自の分子設計  
合成技術

TOPランナー

- 液浸ArF世界シェア トップクラス
- 特定プロセスEUVレジスト 世界1位
- 次世代EUV向け新規プラットフォーム  
有機分子レジスト開発・性能検証開始

### 半導体用ケミカル

最先端対応の  
高純度化・  
分析技術



ケミカル設計  
プロセス技術

TOPランナー

- 高純度ケミカル世界シェアトップクラス  
(IPA、安水 世界1位)
- 機能性ケミカルで顧客の先端化需要  
に対応

成長  
分野

### 半導体後工程材料

高放熱素材  
スペシャリティ  
ポリマー



精密加工  
材料設計

- 社内の高機能材料を集結させ、ICT  
ビジネス分野で培った加エプロセス等  
の技術力と融合

優れた技術力・販売力でICT ソリューション部門の中核

東友ファインケム（韓国）

従業員数：約2,500人

連結売上高：約2,500億円



Topics

半導体用ケミカル新工場

韓国での半導体工場の新增設が続くことから  
先端半導体対応のケミカル需要増加に  
対応し能力増強

益山新立地  
2024年下期土地確保  
2027年～本格稼働



拡大する需要への先行投資

研究開発センター新設  
（ソウル市近郊）

半導体や通信関連の先端技術・  
材料の探索、開発

韓国主要ICT企業や  
大学・ベンチャーとの  
ネットワークによるイノベー  
ション集積地に立地。  
2024年下期稼働予定



次世代事業開発の中核へ

微細加工プロセス技術の  
深化により新分野を開拓

タッチセンサー事業で培った  
微細加工プロセス技術を用  
い透明LED、高速通信アン  
テナ等の技術を確立し顧客  
評価が進行中



保有技術の応用/深化





技術基盤：低～中分子医薬品での高い合成力、iPS細胞実用化のフロントランナー

CDMO  
(低分子、  
核酸医薬)

有機材料  
機能設計



化学プロセス  
設計

TOPランナー

高純度長鎖核酸、  
低～中分子医薬品の合成力

- 複数生産拠点による多品目生産体制
- FDA/PMDA査察（10件/21-23年）に**全て適合**
- 大分工場にて**ガイドRNA専用工場の量産を開始**
- 高度化する低分子（**分子量500以上**）でも高い合成力を発揮

再生・  
細胞医薬品

有機・高分子  
材料機能設計



BX  
(ES/iPS細胞技術)

TOPランナー

iPS細胞の実用化において  
国内外のフロントランナー

- パーキンソン病治療薬 2024年度承認取得に向け準備中  
→**世界初のiPS細胞由来製品の上市へ**
- 日米双方で一貫した製造・販売・研究体制を構築済



S-RACMO 第2系列（建設中）



住友ファーマ米国細胞製造設備



## 技術基盤：触媒設計等の要素技術と豊富な実装経験で事業化を加速

- 環境負荷低減技術開発を支える要素技術
- 16か国、71案件のライセンス実績
- 大型プロジェクトの遂行力



### アクリル樹脂のケミカルリサイクル

TOPランナー

2022年12月  
実証設備稼働開始

### CO<sub>2</sub>からメタノールを高効率で製造する技術※

TOPランナー

2023年12月  
パイロット設備完成

### 自動車廃プラスチックのマテリアルリサイクル

TOPランナー

2024年3月  
実証設備稼働開始

### ケミカルリサイクル技術

上記※を含む4テーマがGI基金に採択

### 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。