

# 経営戦略説明会

---

2025年9月25日

代表取締役社長

水戸 信彰



Section  
01

はじめに

4

Section  
02

2025-2027年度 中期経営計画の進捗

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

8

(1) 有機合成技術による勝ち筋事業

8

(2) 新たな成長事業の育成

21

基本方針  
02

構造改革の継続的な遂行による強靱化

25

基本方針  
03

財務・資本効率の改善

31

Section  
03

おわりに

34

- 社長就任半年、徹底した「勝ち筋」へのこだわりと従業員エンゲージメント強化に取り組む。
- 事業ポートフォリオについては、当社の強みである有機合成技術をベースとした「勝ち筋」事業を軸に、セグメント横断で競争力強化・高度化を推進。
- ペトロ・ラービグや、プライムポリマーとの事業統合等の国内外の石化再編が着実に進捗。
- 住友ファーマについて、
  - ✓ 低分子医薬品事業は、基幹3製品拡販とオンコロジー2剤の開発を推進しつつ、中長期的な方向性を検討。
  - ✓ 再生・細胞医薬事業は、グループの新たな成長事業として育成。
- ROIC志向経営の再徹底に向け、投資管理プロセスを強化。環境変化に機動的に対応できる意思決定・モニタリング体制を構築。



Section

01

はじめに

## 社長として 成し遂げたいこと

### 徹底的に 勝ち筋にこだわる

---

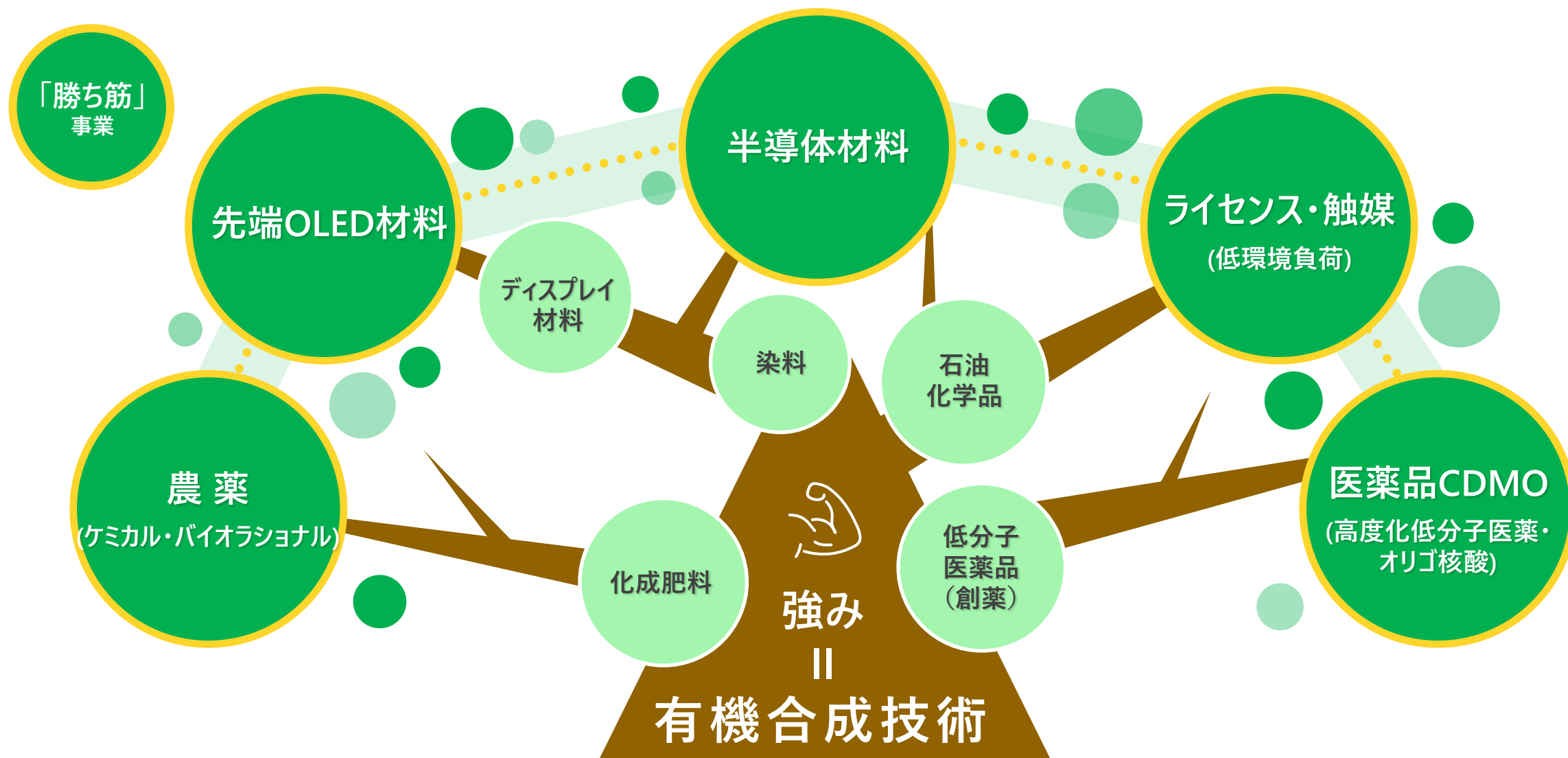
技術的競争優位性がある事業に  
特化し、強靱なポートフォリオへ。  
資本収益性を向上させ、  
市場の信頼を回復させる。

### 従業員 エンゲージメントの強化

---

“Elephant in the room” を排除。  
「スタートアップの気質」を醸成し、  
常にフルスイングで  
チャレンジし続ける組織へ。

当社の強みの有機合成技術をベースとした「勝ち筋」事業が、未来の成長を切り拓く原動力。



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

2027年度  
財務目標コア営業利益  
2,000億円ROE  
8%ROIC  
6%D/Eレシオ  
0.8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&amp;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



Section

02

基本方針  
01

2025 - 2027年度

# 中期経営計画の進捗

新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化

- (1) 有機合成技術による勝ち筋事業
- (2) 新たな成長事業の育成

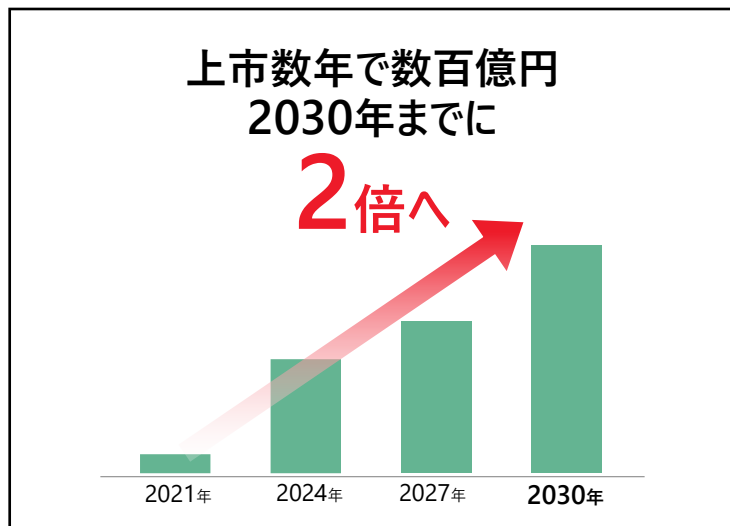
技術基盤で一本筋の通った事業ポートフォリオ。各セグメントで「勝ち筋」のある事業へ集中。



## 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

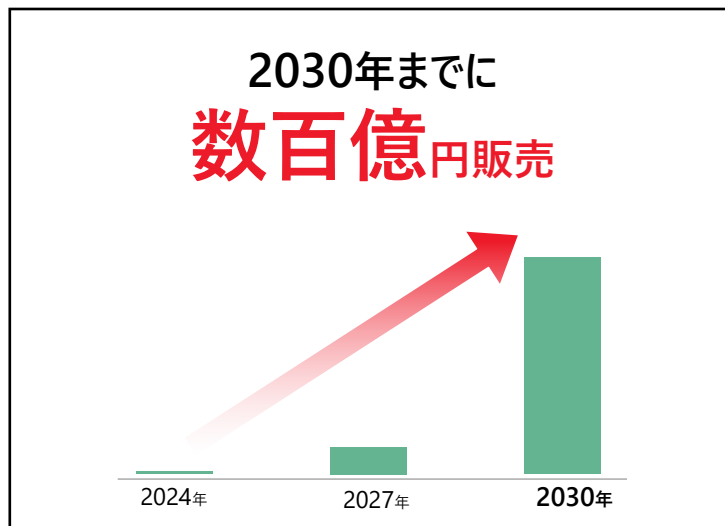
## インディフリン®

- 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®

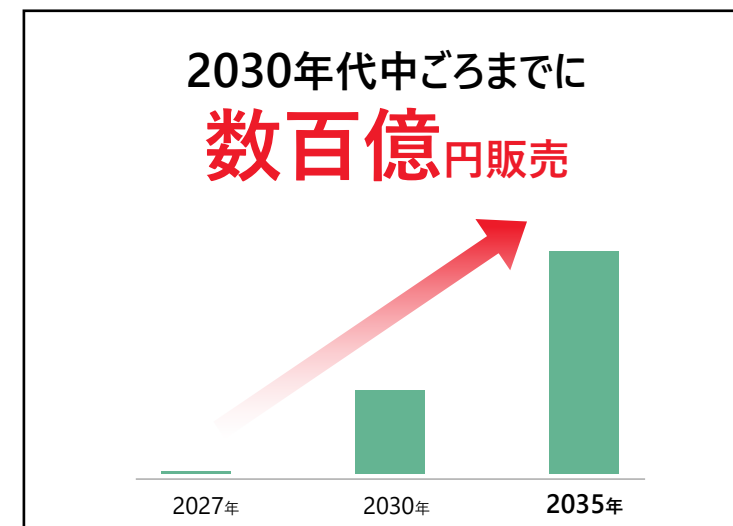
- 北南米各国での登録推進と、混合剤開発による製品ラインナップの拡充
- PPO耐性作物との次世代雑草防除体系の構築
- アルゼンチン上市済み、2026年内にアメリカ、2027年内にブラジルでの登録を見込む



## 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

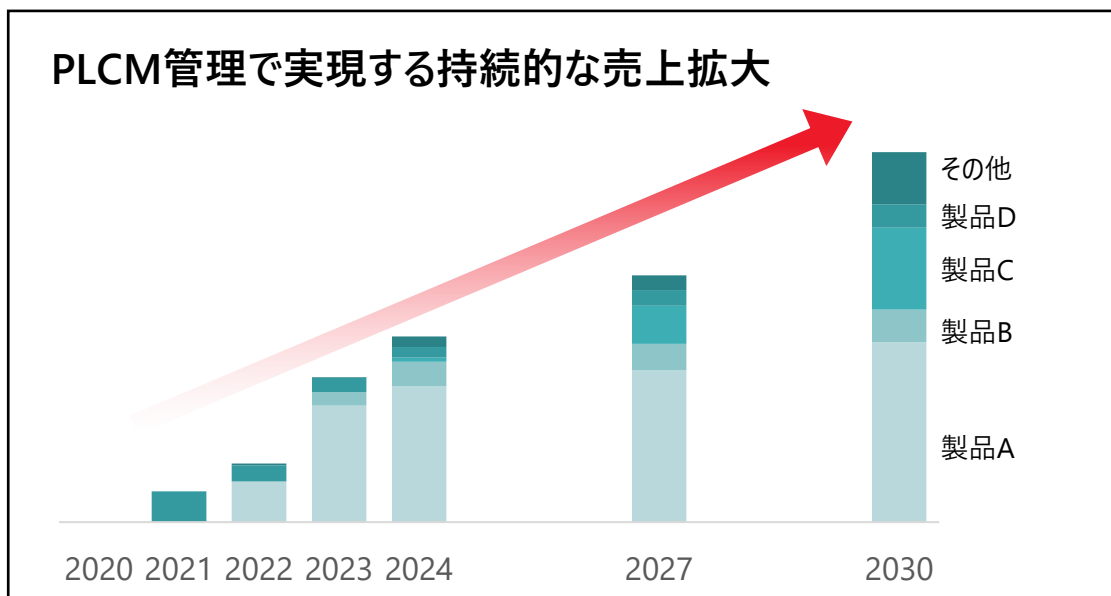


# インディフリン® 製品・適用機会の拡大により、ユーザーのニーズに応じたソリューションを提供

## 多様な製品ポートフォリオの拡大によるPLCM\*

- ✓ グローバルなR&Dネットワークを活用した新製品開発推進
- ✓ PLCMを通じ、他社製品との差別化、製品の寿命全般にわたる売上・利益の最大化を追求

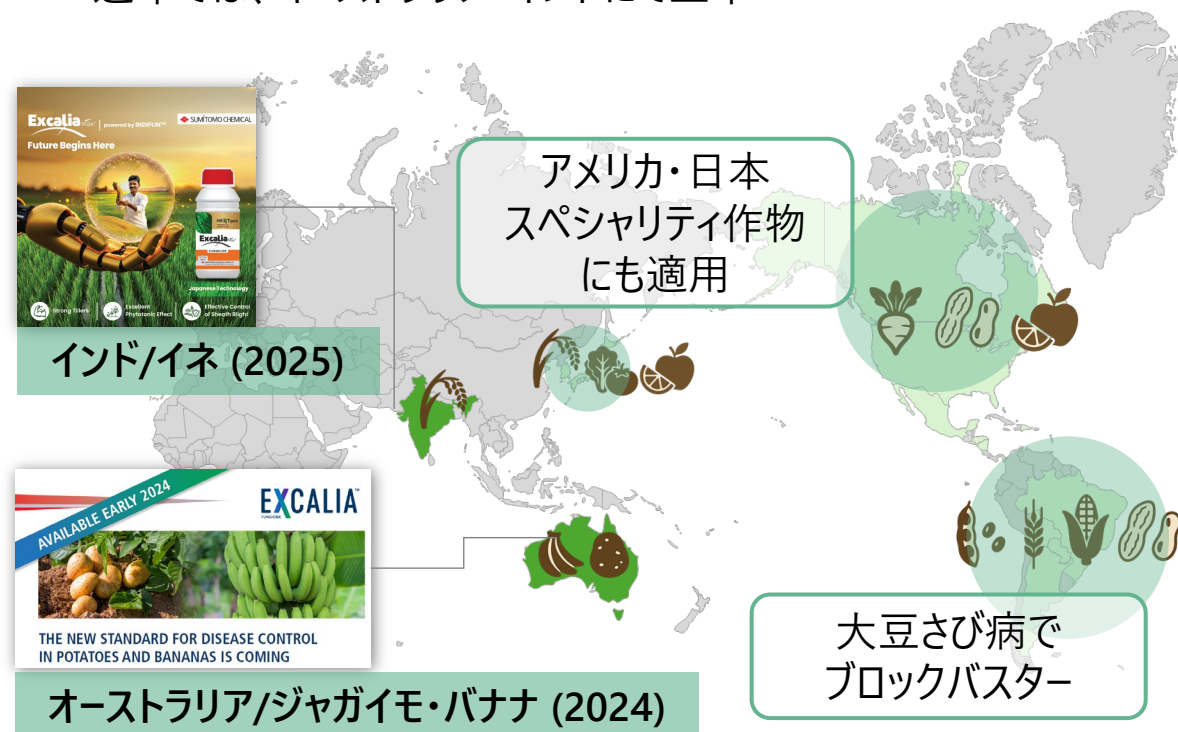
### PLCM管理で実現する持続的な売上拡大



\* PLCM : Product Life Cycle Management

## 地域・作物・用途の拡大

- ✓ 新たなインディフリン®適用機会の探索
- ✓ 近年では、オーストラリア・インドにて上市



## ラピディシル® 主要市場への地域拡大と次世代防除体系への適用による事業拡大

## 特長

- ✓ 即効性の高い非選択性除草剤
- ✓ 低薬量で効力発揮
- ✓ 不耕起栽培への適用

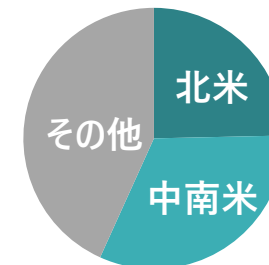
## 登録スケジュール

- ✓ アルゼンチン：2024年度'EMPERA®' 上市済
- ✓ アメリカ：2026年内の見込み
- ✓ ブラジル：2027年内の見込み

世界の除草剤市場  
(2023)

(出所：AgbiolInvestor)

合計：310億USD



## 施用方法

現在

Preplant Burndown (PPBD/播種前処理)

ラピディシル®処理前(上)と  
処理3日後(下)の様子

作物播種前の雑草を防除

↓

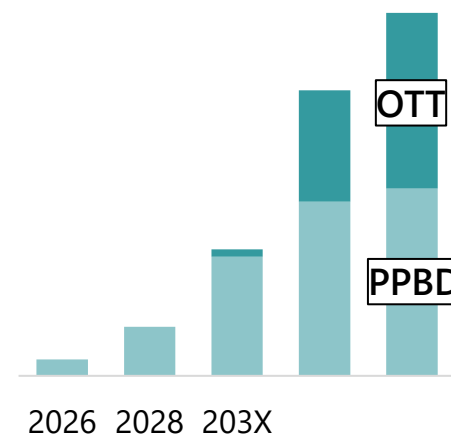
 土壤保全等につながる  
不耕起栽培へ適応

↓

 リジェネラティブ(再生可能)  
農業への貢献

2030年以降

Over the Top (OTT/生育期茎葉散布)

ラピディシル耐性作物との  
組み合わせで次世代防除  
体系を構築PPBDに加えて、OTTへの  
適用により、飛躍的な  
売上拡大を期待次世代防除体系への  
適用による継続的な売上拡大

## バイオリショナル・ボタニカル戦略

## 事業環境

- 近代農業からリジェネラティブ農業への変革進行

登録/規制の厳格化、  
→ サステナブルな製品への期待・需要増加

## 当社の強み

- 製品開発力  
顧客ニーズに基づいたPLCM  
(新規用途・製剤・混合剤)
- 製造体制・品質管理  
世界屈指の農業資材用発酵工場および  
強固な天然ピレトリン供給体制
- ブランド力  
バイオリショナルの60年、ボタニカルの120年の  
事業経験で培った信頼
- 市場シェア  
プレミアムセグメントでトップクラスの市場シェア

## 成長加速に向けた重点取り組み

- ブラジルでの事業拡大

- ✓ バイオリショナル専任組織による需要喚起
- ✓ ダイズやサトウキビ向けの製品展開の強化

- バイオスティミュラント事業の拡大

- ✓ FBサイエンス社との一体運営による米国内外での  
拡販を推進

- 研究開発力の強化

- ✓ 米国バイオリショナル研究組織に合成生物学チームを設置
- ✓ 日本でもバイオリショナル研究に特化したグループを設立
- ✓ 進行中の製品開発プロジェクト **40以上**

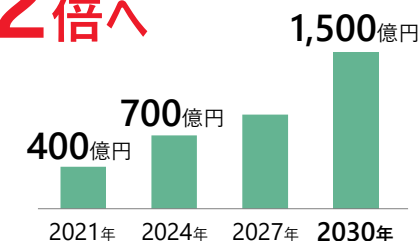
- ボタニカルのポートフォリオの更なる拡充と拡販の加速

- ✓ 米国での新規ボタニカル殺虫剤の非食用用途の登録取得、共力剤の開発推進
- ✓ 農薬用途・害虫防除他、様々な領域での拡販を展開

南米で1億ドルの  
事業規模からの  
更なる成長

2030年度までに  
さらに事業規模を

**2倍へ**



## 半導体材料（フォトレジスト） 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、顧客へ積極提案

2026年度 大阪 先端半導体用フォトレジストの露光機を導入

#### 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・量産化
- ✓ 研究開発リソースを集中投入、次世代プラットフォーム開発を加速、先端企業で実証検証中

#### 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%**

## ICT &amp; モビリティソリューションの勝ち筋

## 半導体材料（高純度ケミカル）

先行投資により供給体制を構築しグローバルトップクラスの事業規模を確立  
最先端の半導体技術に対応した世界トップクラスのプロセス・分析技術を強化



東友ファインケム 益山工場



東友ファインケム 益山研究所

既存工場能力増強  
新工場用地確保  
生産技術・開発増員  
先端素材用クリーンルーム設置  
およびプロセス検証ライン拡充決定

韓国

NEW

米国

テキサス拠点  
2025年 量産開始  
米国でさらなる生産能力  
の構築を検討

Sumika Semiconductor Materials  
Texas Inc.

最先端品質対応  
高純度硫酸の  
製造ライン増設

日本

中国

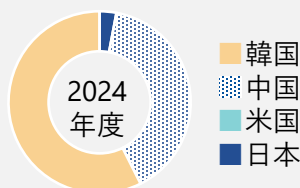
常州  
西安

NEW

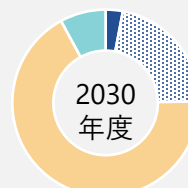
インド

事業拠点  
構築

地域別販売計画



韓国  
中国  
米国  
日本



販売計画



## ディスプレイ材料

当社の強みである有機合成技術を基盤とした最適分子設計を早期に実現する

OLED用  
偏光板

事業環境

スマートフォン市場要求  
薄型化、特殊形状付加  
タブレット・ノート市場  
OLEDへの移行 本格化

- 独自の**液晶化合物合成技術**により高品位な黒表示に貢献
- 化合物～フィルム化まで**自社一貫設計**

独自技術により、No.1 を堅持

車載用  
偏光板

事業環境

大型化進展 ※  
高機能化への材料ニーズ拡大  
※30年には面積が現行比 2倍

- 車内の厳しい環境基準に対応した**高耐久性偏光子**を設計
- 大画面化に伴って必要性が増す**広視野角化**への対応

更に耐久性を高め、高価格帯市場でのシェア拡大

フォルダブル用  
パネル部材  
(CoE)

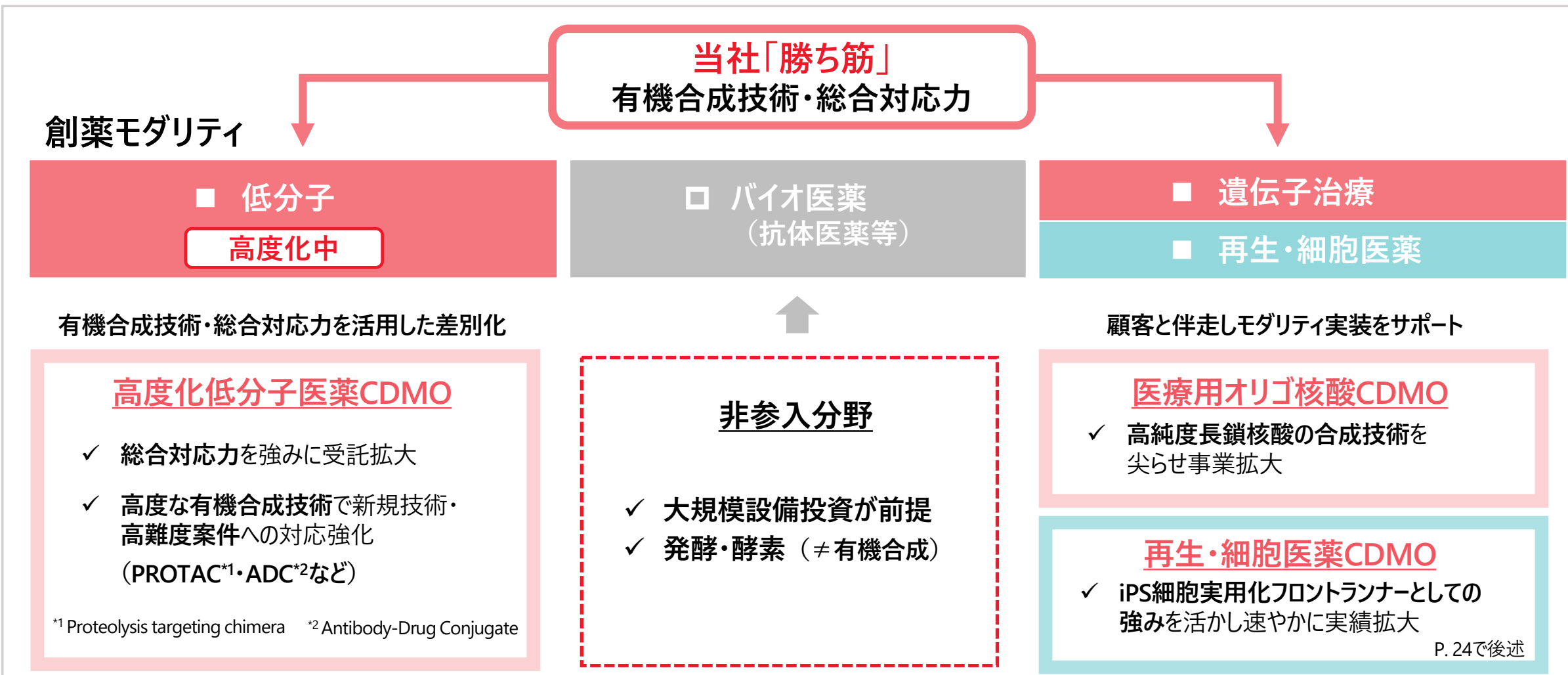
事業環境

一部機種で量産開始  
<薄型・省電力・色彩を改善>

- **高輝度化・高色純度化**に寄与する色材を開発
- 他事業で培った有機合成技術を基盤に、**分子レベルで色材設計**

更なる特性改善・製品ポートフォリオ拡大によりシェア拡大

## 当社の強みを活かした勝ち筋CDMO事業戦略を展開



## 総合対応力を武器に高度化低分子CDMO事業を拡大

## 当社が手掛ける「高度化」低分子医薬CDMOとは

- ✓ 最新の低分子医薬品は、比較的分子量が大きく、構造が複雑化
- ✓ 当社の高度な有機合成技術をベースに、難易度の高い「高度化」低分子医薬を製造受託
- ✓ 新しい作用機序を持つPROTACや、抗体と低分子薬を掛け合わせたADCにも対応

## 強み

## ✓ 総合対応力

3拠点体制  
(BCP・フレキシビリティ) 品質保証体制

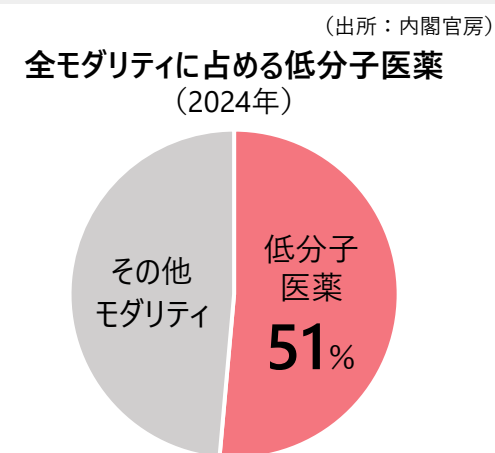
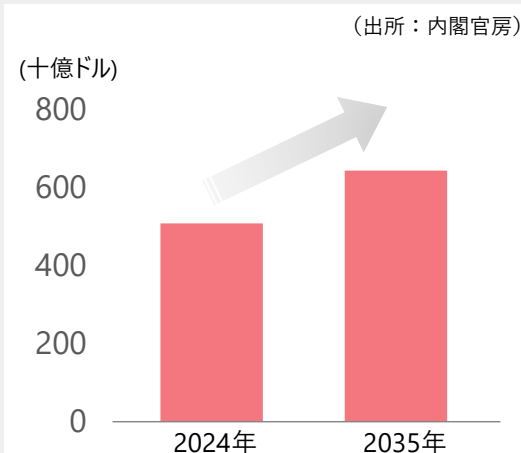
サプライチェーン 研究開発体制

## ✓ 高度な有機合成技術



低分子プラント(大分)  
2024年10月稼働

## 低分子医薬の市場規模



- ✓ 低分子医薬は、今後も一定の市場を維持し、堅調に推移
- ✓ 高度な製造技術を有するCDMOへの需要は今後も旺盛

## 当社のアクション

- 当社の総合対応力を求める国内製薬企業の受注強化
- 有機合成ベースの製造技術を更に向上させ、「高度化」低分子案件への対応強化

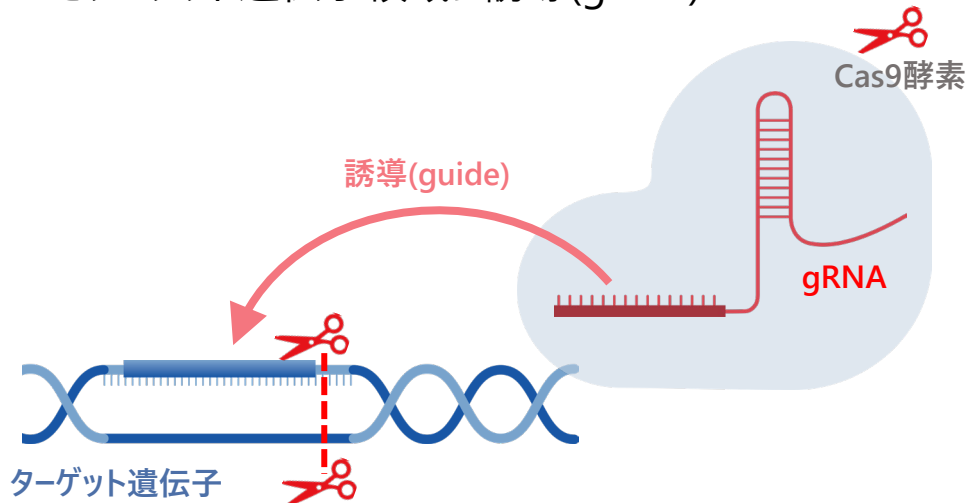
## 新拠点を活用し、医療用オリゴ核酸CDMOの事業展開を加速

### 医療用オリゴ核酸

- ✓ 最先端のゲノム編集医療に必要な核酸。一般的な核酸医薬よりもはるかに長い100mer超のgRNAが典型例。

#### gRNAとは

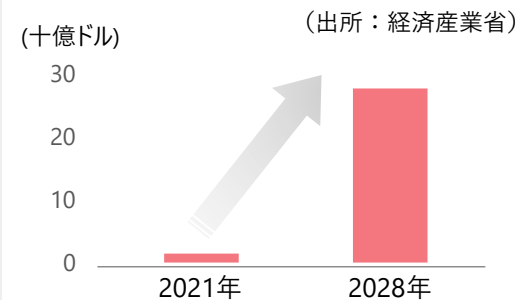
遺伝子を切断・編集する機能を持つ酵素を、切断・編集すべきターゲット遺伝子領域に誘導(guide)



### 強み

- ✓ 高純度な医療用オリゴ核酸の製造技術
- ✓ 複数の生産拠点
- ✓ 販売・開発サポート拠点

### 遺伝子治療 (in vivo) の市場規模



- ✓ 遺伝子治療の市場は、世界で今後大きく成長する見込み
- ✓ 特に米国でバイオベンチャーの参入増加、高純度gRNAへの要求の高まりなど、機会が拡大

### 当社のアクション

- 米国に開発サポート拠点「SC-AMSA」を新設し、顧客対応強化
- gRNAにおける当社ならではの高純度・高品質・分析技術の標準化を加速

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

2025年

2030年

2035年

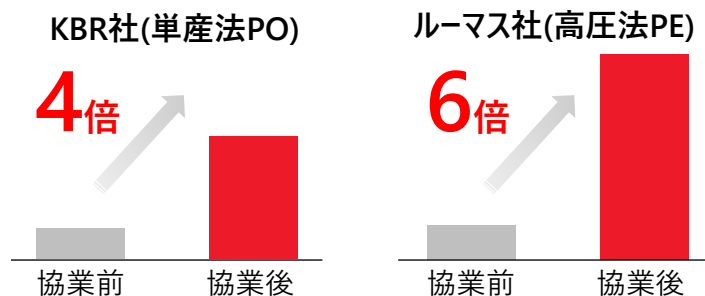
現行技術アセットによるライセンス・触媒事業の拡大

次世代技術の早期戦力化

### 現行技術アセットの最大活用

- 塩酸酸化・単産法POなど、独自の高性能触媒を基盤とした多くのプロセス技術を有し、順次ラインアップを拡充
- 2024年に開始した米KBR社、ルーマス社との協業を通じ、世界のマーケットにおける当社技術のプレゼンスが向上

商談件数



### 次世代技術の開発

- エタノールからプロピレンを直接製造する技術(ETEP)など多くのGX技術開発を推進
- ルーマス社とのライセンス協業を通じ、PMMAケミカルリサイクル技術の社会実装を加速
- 目的に応じた最適なパートナーシップを通じ早期戦力化を目指す



ETEP技術  
パイロットプラント外観



Section

02

基本方針  
01

2025 - 2027年度

# 中期経営計画の進捗

新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化

- (1) 有機合成技術による勝ち筋事業
- (2) 新たな成長事業の育成

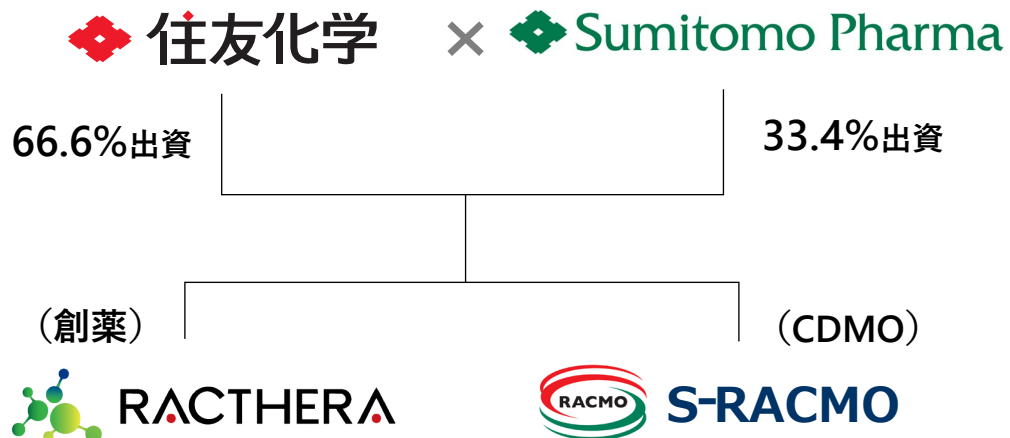


低分子医薬 (創薬) P. 30で後述

再生・細胞医薬 (創薬・CDMO)

勝ち筋事業へグループとして注力

グループ一体となり、再生・細胞医薬事業拡大を推進



当社グループならではの勝ち筋

- ✓ 2003年から続く、当社の化学品安全性評価でのES細胞研究がルーツの1つ
- ✓ 1990年代から神経再生研究に注目、iPS細胞を用いた再生・細胞医薬では世界をリード
- ✓ 長年蓄積してきた再生・細胞医薬の技術・知見に、当社の工業化・分析技術や品質管理ノウハウを融合

再生・細胞医薬事業ならではの勝ち筋

- ✓ 創薬：後発品の参入障壁が高く、パテントクリフは緩やか
- ✓ CDMO：抗体医薬と比べ設備投資は限定的

# RACTHERA グループ一丸となり再生・細胞医薬を用いた治療での一層の貢献を目指す

## iPS細胞とは

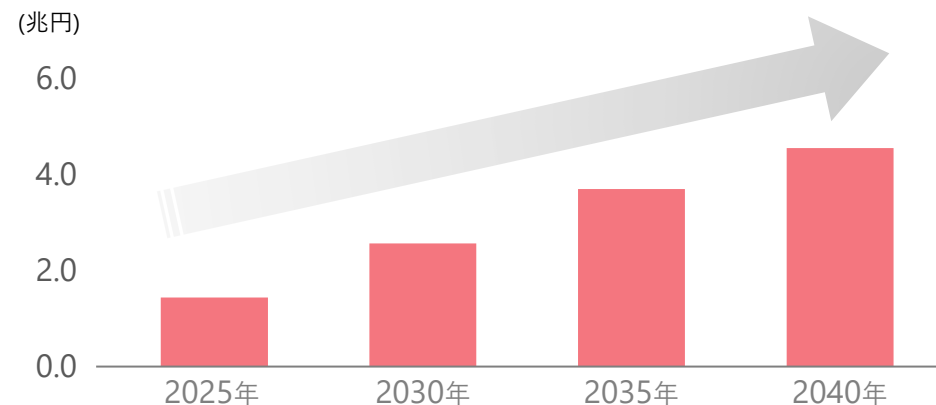
- ✓ 培養条件下でほぼ無限に増やすことができる
  - ✓ ほぼすべての細胞に分化できる
- ⇒ 移植医療におけるドナー不足や倫理課題に対する解決手段



## 再生・細胞医薬市場

### 再生医療・細胞医薬 (組織移植・細胞移植) のグローバル市場予測

(出所：日本医療研究開発機構)



## 当社のパーキンソン病治療製品

### iPS細胞を用いたパーキンソン病治療



- ✓ 世界初のiPS細胞由来製品上市に向け、日本において、**製造販売承認申請を実施済、2025年度中の承認取得を目指す**
- ✓ 米国において、医師主導治験1例目の患者へ移植を実施
- ✓ 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



S-RACMO

再生・細胞医薬製品に特化したCDMO事業で事業拡大

## 業績動向

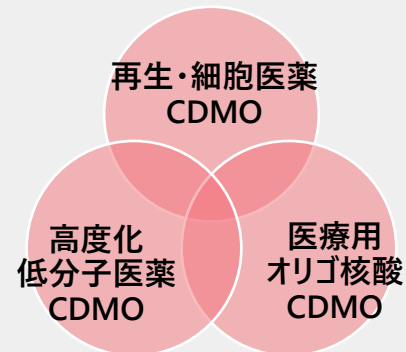
安定的な収益獲得が  
困難と言われる中、

4期連続黒字

## 強み

- ✓ iPS細胞実用化フロントランナーとしての知見・ノウハウ
- ✓ 細胞製品の商用製造実績あり
- ✓ CDMOシナジー

- ✓ 当社が培ってきたCDMO事業基盤の水平展開
- ✓ 当社独自の高純度gRNA技術の再生・細胞分野への横断的展開



## 再生・細胞医薬製造施設

1. SMarT (2018年3月竣工)
  - 世界初のiPS製品製造施設

2. FORCE (2021年12月竣工)
  - 旺盛な需要でフル稼働

## NEW

3. CRAFT (2025年7月竣工)
  - すでに多くの引き合いあり
  - 早々に稼働予定



## NEW

- さらに第4棟を新設し、今後の事業拡大の地盤固め
- ✓ 設備投資額はバイオCDMOと比べ限定的

投資額150億円 ≪ 数千億円規模

経済産業省の補助金事業を活用し、更に投資額を圧縮予定



Section

02

基本方針  
02

2025 - 2027年度

# 中期経営計画の進捗

構造改革の継続的な遂行による強靱化

## 財務改善プラン

2024年度

- 当社・アラムコ両創業株主の融資合計\$1,500Mの債権放棄<sup>\*1</sup>

<sup>\*1</sup> アラムコは、2024年に\$500M、2025年に\$250Mを債権放棄

▶ PRC社の金利負担軽減

2025年度

- 当社保有ペトロ・ラービグ株式の22.5%を\$702Mでアラムコへ売却

▶ 2025年10月から当社持分率 15%へ

- 売却資金含め、両社から合計\$1,404Mをペトロ・ラービグへ拠出<sup>\*2</sup>

▶ PRC社のさらなる金利負担軽減

<sup>\*2</sup> サウジアラビア上場会社初の種類株式発行

## 収益力強化プラン

2025年度

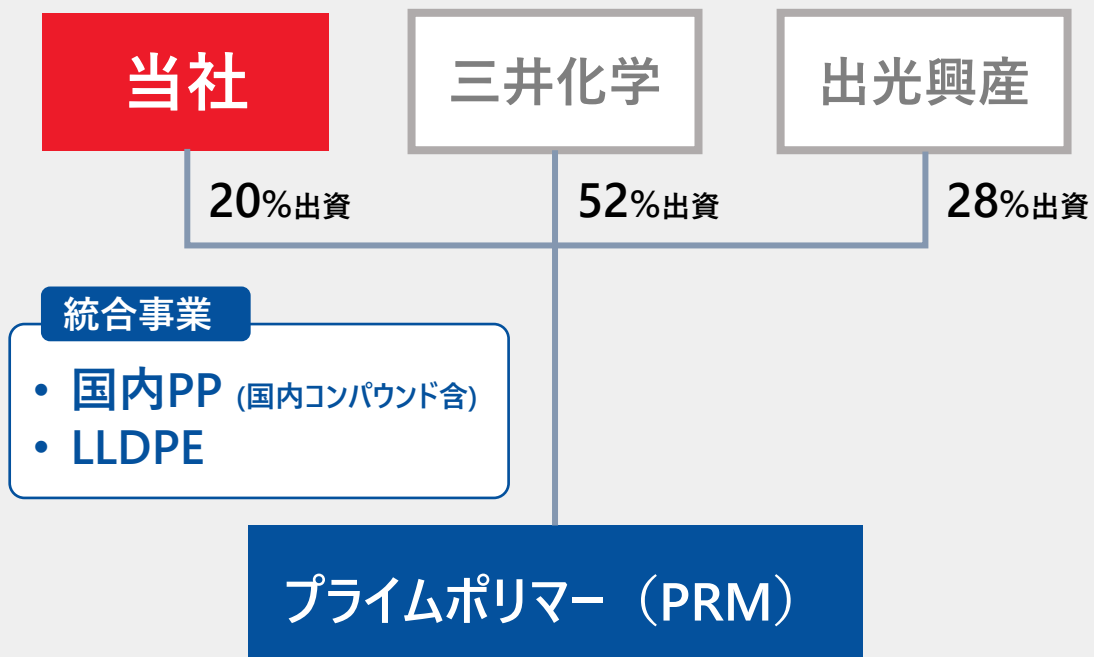
- 収益力強化（短期）▶ 2025年から順次収益貢献

- ✓ エタンクラッカー・HOFCCのデボトル実施による能力アップ（エチレン：105%、プロピレン：109%）
- ✓ 原油の油種変更による原料競争力強化、石油精製品のマージンアップ（軽油の低硫黄化、ライトナフサのアップグレード）等

2026年度～

- 収益力強化（中長期）▶ 引き続き石油精製設備のアップグレードを含む抜本的収益改善策を検討中

## 国内最大手のプライムポリマーとの統合により、国内ポリオレフィン事業の競争力を強化

事業統合イメージ  
(26年4月～)より**強靱**で**エッセンシャル**な事業体へ

## 統合概要

- ✓ 当社の国内PP\*・LLDPE事業をPRMに統合  
\*国内コンパウンド含む

## 統合の効果

- ✓ PRMとして、年間80億円以上のコスト削減
- ✓ 高機能・環境対応製品の開発を加速

## 当社としての狙い

- ✓ 国内最大手PRMとの統合により、競争優位性を確立
- ✓ 上流でも両社との連携によるシナジーに期待

## 目指す方向性に向けたアクションプラン

## 目指す方向性

高付加価値品に集中する一方、汎用石化事業は段階的に縮小  
石化各社との連携・再編を強化し、環境負荷低減ソリューション事業へのシフトを加速

## アクションプラン実行状況

## 国内

## 京葉エチレン運営最適化

→当面の稼働率100%へ

## プライムポリマーへの事業統合

→最大手との統合により長期的競争力強化

## 環境負荷低減技術開発の推進（GI基金）

## 海外

## ペトロ・ラービグ財務改善プラン

→株式売却により持分率は6割減少へ

## シンガポール構造改革

MMA 2系列停止し高収益分野に集中。黒字化達成

上流 PCSは最適体制を継続検討

下流 CPSC売却、TPCは高付加価値グレードの拡販進展

～2015年

2022年

2024年

2027年

2030年～

**Phase 1**

当社千葉工場再構築  
による競争力強化

エチレン設備停止

スチレンモノマー撤退

プロピレンオキサイド能力削減

ポリスチレン事業撤退

塩ビ事業売却

**Phase 2**

企業連携・生産体制最適化  
による構造改革

京葉エチレン運営最適化

プライムポリマーへの事業統合

ABS事業売却 合成ゴム撤退

カプロラクタム撤退

ペトロ・ラービグ財務改善プラン

シンガポール構造改革

環境負荷低減技術の開発加速

**Phase 3**

環境負荷低減ソリューション  
事業への転換

GHG削減に向けた原燃料への転換

環境負荷低減技術の社会実装

GXソリューション事業の確立



目指す  
方向性

高付加価値品に集中する一方、汎用石化事業は段階的に縮小  
石化各社との連携・再編を強化し、環境負荷低減ソリューション事業へのシフトを加速

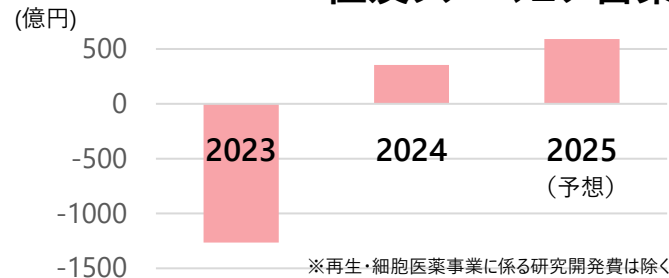
## Sumitomo Pharma

## 低分子医薬（創薬）

## 再生・細胞医薬（創薬・CDMO）

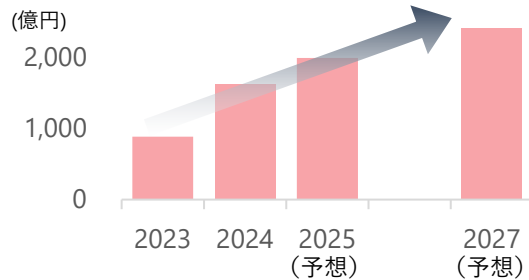
## 基幹3製品の拡販とオンコロジー2製品の早期上市に注力

## 住友ファーマコア営業利益推移



構造改革を経て、  
業績は好転

## 基幹3製品売上高

オンコロジー2製品の  
上市目標

enzomenib	2027年度
nuvisertib	2028年度

## 当社としての低分子医薬（創薬）の方向性

- ✓ 今後、新たなLOE等に備えた対策も必要
- ✓ 低分子医薬の創薬分野でのシナジーは限定的
- ✓ 短期的には収益安定化を図りつつ、中長期的な視点で、ベストパートナー探索などあらゆる選択肢を追求

今中計期間中に方向性を示す



Section

02

基本方針

03

2025 - 2027年度

# 中期経営計画の進捗

財務・資本効率の改善

## 投資管理プロセスを強化し、投資成功確率向上へ

徹底したリスク管理に基づく  
投資判断・意思決定柔軟な戦略運用のための  
モニタリング

## 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リスクを定量的に可視化し、  
機会を逃さず、機動的に判断

## 客観性

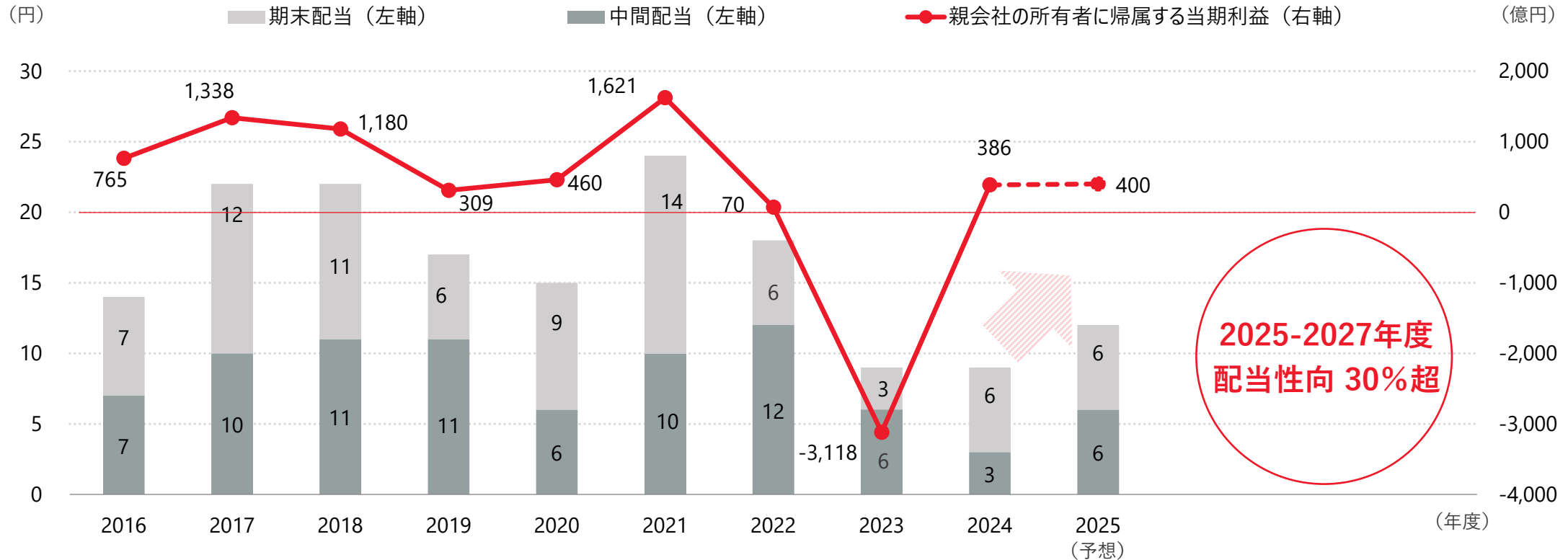
市場トレンドや競争優位性について  
外部エキスパートの視点を重視自社の知見に加え、  
客観的な視点で妥当性を確保

## アジャイル

予兆を捉える  
フォローマイルストーンKPI導入戦略を柔軟かつ迅速に進化させ、  
変化する環境に先んじて対応

投資効率の最大化によるROIC向上

新中計期間での配当性向は30%超を見込む。将来的に年間24円/株の早期実現を目指す。



29.9	26.9	30.5	89.9	53.3	24.2	421.2	—	38.2	49.1	配当性向 (%)
------	------	------	------	------	------	-------	---	------	------	----------

1.24	1.09	0.84	0.57	0.92	0.75	0.62	0.57	0.66	PBR
------	------	------	------	------	------	------	------	------	-----

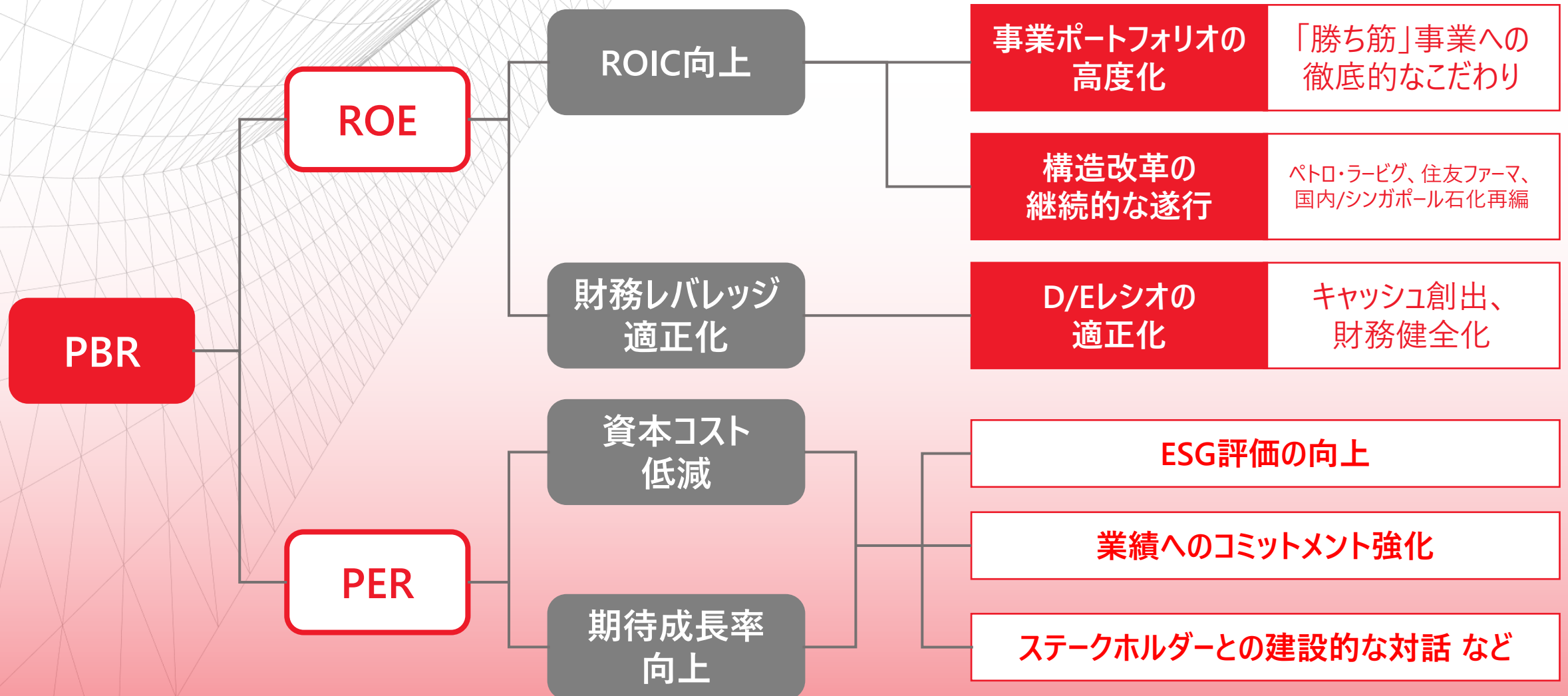


Section

03

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



事業ポートフォリオ  
高度化

構造改革

- 化学農薬ブロックバスター3剤
- 世界トップレベルの半導体・ディスプレイ材料事業
- 高度化低分子、遺伝子治療、再生・細胞の強力なCDMO事業ポートフォリオ
- 世界をリードする再生・細胞医薬
- 早期社会実装を見据えた環境負荷低減技術
  
- 石化構造改革は大きく前進
- 低分子医薬（創薬）の力強い復活

### 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。