

住友化学 中期経営計画「Leap Beyond」(2025～27 年度) の 分析とステークホルダー評価

Gemini Deep Research

エグゼクティブ・サマリー

住友化学株式会社が 2025 年 3 月 4 日に発表した 2025～27 年度中期経営計画「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」は、深刻な財務危機を経て成長軌道への復帰を目指す同社の決意を示すものである。本計画は、2027 年度までにコア営業利益 2,000 億円、投下資本利益率 (ROIC) 6%達成を主要財務目標として掲げている¹。戦略の柱は、事業ポートフォリオをアグロ&ライフソリューション (アグロ) および ICT&モビリティソリューション (ICT) へ転換・集中すること、ペトロ・ラービグ社、住友ファーマ株式会社、国内外の石油化学事業といった課題事業の構造改革を断行すること、ROIC 志向経営の徹底、研究開発 (GX・BX・DX の「3 つの X」) の活用、そして人材・ガバナンスといった経営基盤の強化である¹。

ステークホルダーからの評価は、成長性については慎重ながらも期待感が示される一方、目標達成に向けた具体策や実行力には疑問の声も聞かれる。リスク面では、レガシー問題への取り組みは評価されるものの、構造改革の着実な実行が最大の焦点となっている。海外展開は論理的ながら実行力が問われ、人材戦略は必要不可欠だが効果発現には時間を要する。知的財産・無形資産戦略は差別化要因となり得るが、収益への貢献が課題である。

評価の共通点としては、構造改革の必要性、アグロ・ICT 分野の潜在力に対する認識が挙げられる。一方で、回復のペース、目標達成の確実性については見解が分かれている。

総じて、本中期経営計画は必要不可欠であるものの、極めて挑戦的な計画と言える。特に、ペトロ・ラービグ、住友ファーマ、石油化学事業の構造改革を確実に実行し、市場の不確実性が高まる中で重点分野での収益性ある成長を達成できるかどうか成功の鍵を握る。「Leap Beyond」は、直ちに高成長を目指すというよりは、危機からの「回復フェーズ」としての性格が強い⁵。

I. はじめに

背景: 日本を代表する総合化学メーカーである住友化学は、サウジアラビアのペトロ・ラービグ合弁事業および子会社である住友ファーマにおける課題が主因となり、2023 年度に過去最大の最終赤字を計上、「未曾有の経営危機」に直面した⁶。これを受け、

2024 年度には同社史上最大規模となる構造改革に着手している⁶。

戦略的要請: 2025 年 3 月 4 日に発表された中期経営計画「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」(2025～27 年度)は、この危機的状況を脱し、収益性を回復させ、持続的な長期的成長の基盤を確立するための極めて重要な戦略である²。本計画は、2025 年度を「新生住友化学の出発点」と位置づけている¹。

本レポートの目的: 本レポートは、専門的な視点から「Leap Beyond」中期経営計画を分析し、その中核となる戦略と目標を詳細に解説する。さらに、投資家、業界関係者、メディア、金融アナリストといった主要なステークホルダーからの評価や反応を、成長性、リスク管理、海外展開、人材戦略、知的財産・無形資産という重要な側面から統合的に考察する。計画の信頼性、潜在的な影響、そして内在する課題について、多角的な評価を提供することを目的とする。

II. 住友化学 中期経営計画「Leap Beyond」(2025～27 年度)の概要

A. 戦略的ビジョンと主要財務目標

- **スローガン:** 「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」は、現状の困難を乗り越え、収益性のある成長軌道へ復帰するという強い意志を示すものである¹。
- **2027 年度目標:** コア営業利益 2,000 億円、自己資本利益率 (ROE) 8%、投下資本利益率 (ROIC) 6%を目標とする¹。売上収益目標は 2 兆 4,000 億円であり、2024 年度予想の 2 兆 6,000 億円と比較すると、規模よりも収益性（「量より質」）を重視する姿勢がうかがえる⁴。
- **長期ビジョン (2035 年度):** コア営業利益 3,500 億円、ROE12%以上、ROIC10%以上を目指す¹。これは、今回の中期経営計画を、より野心的な長期目標達成への中間ステップと位置づけていることを示している。
- **背景:** これらの目標は、2024 年度に実施された集中的な構造改革とコスト削減策による V 字回復の見込みを前提としている³。実際に、直近の 2025 年 3 月期 (IFRS) の業績予想の上方修正は、回復シナリオにある程度の信頼性を与えている

¹⁷。

これらの目標設定は、近年の業績低迷からの大幅な改善を示す一方で、2035 年の長期目標との間には依然として大きな隔たりが存在する。2027 年度のコア営業利益目標 2,000 億円は、2035 年度目標の 3,500 億円には遠く及ばない¹。また、財務立て直しが優先され、投資余力が限定的であるとの指摘もある⁵。これらの点を考慮すると、本中期経営計画は、積極的な拡大戦略というよりも、危機的状況からの脱却と安定化を図

る「回復フェーズ」あるいは「リハビリ期間」としての性格を強く示唆していると考えられる⁵。本格的な飛躍は、2027 年度以降に見込まれることになる。

B. 基本戦略の柱

本中期経営計画は、以下の 5 つの基本方針を柱として推進される¹。

- **1. 新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化:**

- **経営資源の集中:** 指定された「成長ドライバー」であるアグロ&ライフソリューション部門と ICT&モビリティソリューション部門に経営資源を重点的に配分する¹。戦略投資（設備投資、M&A 等）の約 8 割（約 1,800 億円）¹および研究開発費（約 2,200 億円超）¹をこれら 2 部門に集中させる。
- **セグメント別役割:**
 - **成長ドライバー（アグロ、ICT）:** 2027 年度にそれぞれコア営業利益 800 億円を目指す³。同年度の ROIC 目標はアグロ 8%、ICT11%⁴。
 - **将来の成長柱（アドバンストメディカルソリューション）:** 長期的視点で育成し、2027 年度にコア営業利益 100 億円を目指す²。再生・細胞医薬事業や CDMO（医薬品開発製造受託）に注力する⁷。
 - **変革領域（エッセンシャル&グリーンマテリアルズ）:** 従来の石油化学から環境負荷低減事業や GX 技術ライセンス供与へと大きく舵を切る²。2027 年度にコア営業利益 250 億円を目指す³。
- **根拠:** 過去の経営資源分散という課題に対応し、より付加価値が高く、景気変動の影響を受けにくい市場での競争力強化を図る³。

- **2. 構造改革の継続的な遂行による強靱化:**

- **ペトロ・ラービグ:** 財務リストラや保有株式の一部売却（既に実施済み）を含む、収益力の抜本的強化策を実行する¹。パートナーであるサウジアラムコ社との連携を強化し、検討を加速させる¹。
- **住友ファーマ:** 資産売却や主力 3 製品（オルゴビクス、ジェムテサ、マイフェンブリー）の伸長により再建を進める¹⁶。一方で、低分子医薬品創薬におけるシナジーが限定的であるとの認識から、再建を支援しつつ、持続的成長に貢献できる「ベストパートナー」を検討する方針を明確にしている¹。2027 年度のコア営業利益貢献目標は本社費用等を含め 50 億円³。
- **石油化学事業（国内・シンガポール）:** 中期経営計画期間中に構造改革を完了させることを目指す¹。具体策として千葉地区におけるエチレン生産最適化などが発表されている²¹。

これらの構造改革は、それぞれ異なるステークホルダー（サウジアラムコ、住友ファーマの潜在的パートナー、国内の労働組合や政府など）が関与し、複雑な事業運

営上および財務上の課題を伴う。過去にもこれらの課題解決が試みられたが限定的な成功に留まり、現在の危機を招いた一因となった経緯がある。3つの異なる領域における大規模な改革を3年間という期間内に同時に、かつ成功裏に遂行することは、経営資源の配分やマネジメント能力の観点から極めて難易度が高く、大きな実行リスクを伴う。いずれか一つの遅延や失敗が、計画全体の目標達成を危うくする可能性がある。

- **3. 財務・資本効率の改善:**

- **ROIC 志向経営の徹底:** 全事業において ROIC を重視した経営を再徹底する¹。事業特性に応じた ROIC 目標を設定し、2035 年には全事業部門で 10%以上を目指す¹。収益力強化策と資本最適化策により、合計 4.0%ポイントの ROIC 改善を見込む¹。
- **キャッシュ・フロー創出:** 構造改革、在庫削減、投資厳選、資産売却等により、2023 年度からの累計で 9,000 億円のキャッシュ創出を目指す³。営業キャッシュフローを含めた総額 1.1 兆円のキャッシュを創出し、財務体質の改善に充てる⁴。
- **有利子負債削減:** 2027 年度末までに D/E レシオ（負債資本倍率）を 0.8 倍台へ改善することを目指す（2024 年度予想は 1.1 倍）⁴。
- **株主還元:** 配当性向 30%超を目安とする方針を維持する¹。将来的には年間配当 24 円を目指す¹が、これは中期経営計画期間後の目標となる可能性が高い¹。2025 年度の配当予想は約 12 円（現在株価での利回り約 3.3%）、2027 年度には 18 円程度（同 4.9%）への増配を目指す⁵。なお、2023 年度の配当は年間 3 円へと大幅に削減された²²。

- **4. 「3つのXを基軸としたR&D戦略」の推進:**

- **戦略的重点:** GX（グリーン・トランスフォーメーション）、BX（バイオ・トランスフォーメーション）、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の「3つのX」を研究開発戦略の基軸とする¹。これらの領域が重なる分野に重点的に投資する¹。
- **GX イニシアチブ:** 廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造、CO₂ からの高効率アルコール類製造、CO₂ 分離膜、正極材ダイレクトリサイクルなどの環境負荷低減技術開発を推進する³。GX 技術ライセンスを軸とした「GX ソリューション事業」構想を進める³。アクリル樹脂のケミカルリサイクル品は既に大手電機・自動車会社向けに販売開始されている¹⁰。
- **BX イニシアチブ:** 独自の細胞チップによる疾患リスク判定、住友ファーマとの合弁会社 RACTHERA を通じた再生・細胞医薬事業の拡大、ホワイトバイオ（微生物等を活用した物質生産）によるバイオものづくりなど、バイオテクノロジーによる価値創造を推進する³。
- **DX イニシアチブ:** 「AI ネイティブカンパニー」への変革を目指し、DX をさら

に推進する³。データマネタイゼーション、IT 基盤強化、半導体材料開発や生産計画自動化への AI 活用などに注力する³。DX 戦略は段階的に進化しており、DX3.0 フェーズへ移行している²³。

● **5. 新成長戦略を支える経営基盤の強化:**

- **人材戦略:** 人材の確保・育成・エンゲージメント強化に向けた KPI（経験者採用比率：現状 10%→目標 40%、社員の能力開発実施率：100%、社内兼業：3 年間で 150 件成立）を設定し、取り組みを強化する¹。人材獲得競争の激化や若年層の労働観の変化に対応した人事制度・施策を導入する³。成長分野への人員重点配置と DX・AI 活用による業務効率化を進める³。非財務指標（気候変動対応、女性活躍推進、従業員エンゲージメント）と役員報酬を連動させる²⁶。
- **ガバナンス:** 監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監督機能強化と経営戦略議論の深化を図る¹。
- **デジタルトランスフォーメーション（基盤）:** AI を新たな基軸として取り入れ、業務プロセスや価値創造に深く組み込む¹。DX による生産性向上と新たな価値創造を目指す¹。

表 1：主要財務・非財務目標（2027 年度）

指標	2024 年度 予想/ 実績	2027 年度 計画	長期目標 (2035 年度)	主要戦略/ドライ バー
コア営業利益 (億円)	1,000	2,000	3,500	アグロ・ICT へ の資源集中、構 造改革
ROE (%)	3	8	≥12	収益力向上、資 本効率改善
ROIC (%)	2	6	≥10	ROIC 志向経営 の徹底、事業ポ ートフォリオ高 度化
D/E レシオ (倍)	1.1	0.8 倍台	N/A	キャッシュフロ ー創出、有利子

				負債削減
配当性向 (%)	N/A	>30	>30	安定配当と業績連動
目標年間配当額 (円/株)	9 (実績見込)	(18 程度)	≧24	業績改善
経験者採用比率 (%)	10	40	N/A	人材獲得力の強化、専門性確保
社員の能力開発実施率 (%)	N/A	100	N/A	人材育成、自律的キャリア形成支援

(注) 2024 年度予想/実績、2027 年度計画値は主に³に基づく。目標年間配当額の 2027 年度値は⁵の試算値。

この表は、中期経営計画の主要な目標を定量的に示し、現状からの改善度合いと長期的な方向性を明確にする。

III. 主要ステークホルダーによる戦略的側面からの評価

A. 成長戦略と潜在性

- **計画内容:** 短期的成長はアグロ&ライフソリューションと ICT&モビリティソリューションに大きく依存する¹。アグロ戦略は、主力製品（殺菌剤インディフリン等）の拡販、バイオラショナル・ボタニカル事業の拡大、重点地域（ブラジル、インド、欧州、米国）での展開強化を軸とする³。ICT 戦略は、先端半導体材料（フォトレジスト、プロセス用化学品、後工程材料）と高付加価値ディスプレイ材料（OLED 用偏光板等）に注力し、グローバル供給・開発体制（韓国、米国テキサス、インド等）を拡充する³。長期的には、アドバンストメディカルソリューションとエッセンシャル&グリーンマテリアルズ（GX 技術ライセンス含む）が成長を担う¹。2030 年までは食料・ICT 分野、それ以降はヘルスケア・環境分野を加えた二段階成長モデルを描いている¹。
- **アナリストの見解:** アグロ・ICT 分野の潜在力は認めつつも、コア営業利益 2,000

億円という目標達成の具体性や確実性には疑問を呈する声がある⁶。SMBC 日興証券は特に農薬事業の成長が鍵になると指摘している³⁰。一部には、目標達成の道筋に関する説明が不十分であるとの見方もある⁶。また、投資額については、財務回復の必要性からやや抑制的であるとの分析もある⁵。

- **投資家の見解:** 住友ファーマのオルゴビクス販売好調や ICT ディスプレイ材料の出荷増などを背景とした直近の業績予想上方修正を受け、期待感が高まっている様子が見える¹⁷。回復ポテンシャルへの関心が高い¹⁸。
- **業界・メディアの見解:** アグロ・ICT が成長ドライバーと位置づけられている点は認識されている¹³。エッセンシャルケミカルズ部門の GX へのシフトも注目されている⁴。一方で、住友ファーマとの関係性が不透明な中でのヘルスケア戦略の実現可能性については懸念が示されている⁷。競合他社（例：三井化学）と比較して、近年の業績で見劣りするとの指摘もある⁸。

計画ではアグロと ICT を明確な成長ドライバーと位置づけ、経営資源を集中させている¹。しかし、直近の好調な業績修正には、売却やパートナー探しが検討されている住友ファーマの主力製品（オルゴビクス）の売上拡大が大きく寄与している¹⁷。住友ファーマ自体の 2027 年度コア営業利益貢献目標は（本社費用等を含めて）50 億円と限定的であり、かつ「ベストパートナー」探索の対象でもある¹。この状況は、指定された成長ドライバーであるアグロ・ICT の本来の実力や短期的な貢献度と、現在収益を押し上げている要因との間に乖離がある可能性を示唆している。つまり、中期経営計画の成功は、住友ファーマの貢献に過度に依存することなく、アグロ・ICT が計画通りに実質的な成長を達成できるかどうかにかかっているが、その成長軌道は、直近のファーマ主導の上振れ要因ほど確実ではない可能性がある。

B. リスク評価と対応策

- **認識されているリスク（内部）:** 過去の課題として、経営資源の分散、成長ドライバーの競争力不足、医薬品開発における目利き・開発力の不足、技術のコモディティ化加速などが挙げられている³。また、前述の通り、複数の複雑な構造改革を同時に推進することに伴う実行リスクは極めて高い。
- **対応策:** 経営資源の集中¹、ROIC 規律の徹底¹、投資ガバナンスの強化³、ラービグ・ファーマ・石油化学に関する具体的な構造改革プランの実行¹、そして大幅なキャッシュ創出努力（累計 9,000 億円目標）³などが挙げられる。
- **アナリスト・投資家の見解:** 構造改革の必要性は認識されているが、その実行状況を注視する姿勢が強い⁶。ラービグとファーマという「双子の赤字」⁷の問題、特にラービグの「止血」が完了したのかどうか²⁰、住友ファーマに適したパートナーが見つかるのか¹³といった点に懸念が集中している。市場の変動性や地政学的リ

スクといった外部リスクも潜在的に存在する。

- **メディアの見解:**「苦しむ名門」の再建の難しさを指摘し²⁰、現在発表されている計画以上のリストラの可能性にも言及している²⁰。厳しい外部環境についても触れている¹³。

中期経営計画におけるリスク軽減策は、複雑な事業再建や資産売却・パートナーシップ締結の成功に大きく依存している。これらは必要不可欠なステップである一方、そのプロセス自体が大きな不確実性を内包している。交渉の成否、資産売却時の市場環境、統合・分離プロセスの複雑さなど、予期せぬ要因によって計画が左右される可能性がある。目標とする累計 9,000 億円のキャッシュ創出⁴も、これらの成否に大きく影響されると考えられる。これらの領域における遅延や想定以下の結果は、財務目標（負債削減、投資余力）や経営陣の注力配分に直接的な影響を与え、中期経営計画全体の成功に対する重要なリスク要因となる。

C. 海外展開戦略

- **計画内容:**主に成長ドライバーであるアグロ&ライフソリューション（米州、インド、欧州でのバイオラショナル展開、主力製品のグローバル展開）³と ICT&モビリティソリューション（韓国、米国テキサス、インド等での半導体材料供給・開発網拡大、ディスプレイ材料のグローバル最適化）³によって推進される。既存のグローバル拠点を活用する³。サウジアラビアのペトロ・ラービグも、構造改革の対象として重要な海外拠点であり続ける¹。
- **ステークホルダーの見解:**成長ドライバー分野でのグローバル展開強化は、事業特性上、論理的な戦略と受け止められている。ただし、海外戦略そのものに対する具体的な評価コメントは、成長ドライバーや構造改革に関するものほど目立たない。競争の激しい市場（米国半導体、ブラジル農薬など）での拡大成功は注視されるだろう。欧州アグロ事業基盤構築のための M&A 計画¹³は、非連続的な成長への意欲を示している。
- **海外戦略の特徴:**詳細な計画を見ると、米国、韓国、ブラジル、欧州といった既存の主要市場・先進国市場における既存事業の強化・拡大に重点が置かれているように見受けられる³。ICT 分野でのインド市場への言及は「草創期にあるインド市場を開拓」³とやや限定的である。また、大きな変革が求められる海外要素であるペトロ・ラービグは、新規拡大ではなく、既存の課題事業の再建である¹。これは、今回の「回復フェーズ」においては、リスクの高いフロンティア市場への大規模な新規進出よりも、既存の国際的な事業基盤を固め、成長させることに注力する、ややリスク回避的なアプローチを反映している可能性がある。

D. 人材戦略

- **計画内容:** 人材の確保・育成・エンゲージメントを最重要課題の一つと位置づけ、長期視点で推進する¹。経験者採用比率（目標 40%）、研修参加率（100%）、社内公募による異動件数（3 年で 150 件）などの KPI を設定³。成長分野への人員最適配置、DX/AI 活用による生産性向上も目指す³。非財務指標と役員報酬の連動も導入²⁶。変化する労働環境や価値観への対応も図る³。過去の中期経営計画でも人材育成は重視されてきた²⁴。
- **ステークホルダーの見解:** 人材戦略に対する直接的な評価は少ないが、化学業界において複雑な戦略実行やイノベーション推進のためには人材が極めて重要であることは広く認識されている³³。役員報酬との連動²⁶はインセンティブ整合の観点から好意的に受け止められる可能性がある。経験者採用比率 40%という高い目標³は、大きな方針転換であり、異文化融合の課題も示唆する。
- **人材戦略の意味合い:** 経験者採用比率を現状の 10%から 40%へと大幅に引き上げるといふ野心的な目標³は、特に DX/AI や特定の成長分野において、社内育成だけでは必要なスキルセットの獲得が追いつかないという認識、あるいは変革のスピードを上げる必要性を示唆している。伝統的な日本の終身雇用型企業文化の中で、これほど多くの外部人材、特に幹部候補を受け入れることは、新たな視点をもたらす可能性がある一方で、組織文化の変容と慎重な統合努力を必要とするだろう。これは、中期経営計画の目標達成に必要な能力を迅速に獲得するための強い意志の表れと考えられる。

E. 知的財産・無形資産戦略

- **計画内容:** 研究開発は「3 つの X」（GX、BX、DX）を基軸に進められる¹。アグロ・ICT 分野を中心に、約 2,200 億円以上の研究開発費が投じられる¹。具体的なテーマとして、環境負荷低減技術、再生・細胞医薬、AI 応用などが挙げられる³。スタートアップやアカデミアとの連携（イノベーション・エコシステム）も活用する³⁴。「AI ネイティブカンパニー」を目指す³。クラリベイト社「Top 100 グローバル・イノベーター」に継続選出されるなど、イノベーション能力は評価されている¹⁰。DX 戦略は多段階で進化を続けている²³。
- **ステークホルダーの見解:** 「Top 100 グローバル・イノベーター」選出¹⁰や「日経統合報告書アワード」での受賞（戦略の明確性や環境への取り組みが評価）³⁵は、イノベーションの潜在力や情報開示姿勢が肯定的に評価されていることを示唆する。一方で、アナリストからは、研究開発の成果がどのように収益性のある成長に結びつくのか、という点がしばしば問われる⁶。「3 つの X」というフレームワークは、戦略の方向性を明確に示している。DX への取り組みは重要な成功要因と見なされている²³。
- **知財・無形資産戦略の課題:** 住友化学は高い研究開発能力（イノベーション関連の

受賞歴、「3X」戦略）を有している一方で、中期経営計画が ROIC 改善や構造改革を最重要課題としている点は、過去の研究開発投資が必ずしもポートフォリオ全体で十分な商業的成功と高いリターンに結びついていなかった可能性を示唆している。長期的な成長は、「3X」戦略、特にアドバンストメディカルや GX ソリューションといった新規領域から生まれる成果の商業化にかかっている¹。したがって、本中期経営計画期間は、研究開発の成果創出だけでなく、それを確実に商業化し、イノベーション投資に対する資本規律を高める能力を証明する上で極めて重要となる。

表 2：アナリスト評価（中期経営計画発表後）

日付	証券会社	評価変更	目標株価変更 (円)	コメント概要 (報道等に基づく)
2025/3/19	SMBC 日興証券	2(中立) 継続	410 → 420	農薬事業の成長が引き続き鍵 ³⁰
2025/3/05	モルガン MUFG	Over 継続	540 → 500	(目標株価引き下げ) ³⁷
2025/1/09	JP モルガン	Neutral 継続	430 → 360	(MTP 発表前の評価だが直近。目標株価引き下げ) ³⁷
2024/12/11	SMBC 日興証券	2(中立) 継続	420 → 410	(MTP 発表前の評価。目標株価引き下げ) ³⁷
2024/11/08	野村証券	Neutral 継続	370 → 360	(MTP 発表前の評価。目標株価引き下げ) ³⁷

2024/9/12	大和証券	3(中立) 継続	400 → 430	(MTP 発表前の評価。目標株価引き上げ) ³⁷
-----------	------	----------	-----------	-------------------------------------

(注) 上記は中期経営計画発表（2025 年 3 月 4 日）以降のレーティング変更を中心に記載。発表直後の主要証券会社（野村、大和、**SMBC** 日興）の新規評価や大幅な変更は限定的であった可能性がある。日付はレーティング変更日または報道日。コメント概要は報道等からの抜粋であり、詳細なレポート内容を反映するものではない。）

この表は、中期経営計画発表に対する金融アナリストコミュニティの初期反応を投資推奨の観点から示している。

IV. 総合分析と評価

A. ステークホルダー評価の共通点と相違点

- 共通認識:
 - 計画策定前の深刻な経営危機と、中期経営計画および構造改革の必要性については、ほぼ全てのステークホルダーが認識している⁶。
 - アグロと ICT を中核的な成長分野として経営資源を集中させる戦略の方向性は、概ね妥当なものとして受け止められている¹。
 - ROIC 改善を業績回復と企業価値創造のための重要な指標として重視する方針も共有されている¹。
 - 特にペトロ・ラービグと住友ファーマの構造改革に関する実行リスクは、広く共有された懸念事項である⁶。
- 見解の相違:
 - 回復のペースと確実性: 2024 年度の V 字回復は認識されているものの³、2027 年度目標達成への道のりについては、その速度と確実性に関して見解が分かれている。一部アナリストは目標を野心的、あるいは具体性に欠けると評価する一方⁶、直近の業績上方修正を受けて投資家心理はやや上向いている¹⁷。
 - 成長ドライバーの評価: アグロ・ICT への注力は支持されているが、両分野が目標とする合計 1.6 兆円のコア営業利益（2027 年度）を達成できるかについての確信度には差がある。住友ファーマの近時の好業績が、この評価をさらに複雑にしている（前述の通り）。
 - 株価評価: 中期経営計画発表後のアナリスト目標株価にはばらつきが見られ³⁷、リスク・リターンバランスや実行可能性に対する評価の違いを反映している。
 - 住友ファーマ戦略: パートナー探索が最善策か、あるいは完全売却や自力再建

が望ましいのか、そしてそれがグループ全体の構造にどう影響するのかについては、様々な見方があると考えられる⁷。

B. 総合的なアナリスト評価

- **信頼性:** 本計画は、危機的状況の深刻さを認識し、必要な対策（構造改革、事業集中）を打ち出している点で評価できる。直近の業績修正¹⁷は、V字回復シナリオにある程度の裏付けを与えている。しかし、計画の信頼性は、構造改革における具体的な進捗と、重点分野での収益性ある成長を実際に示せるかどうかにかかっている。一部からは「どのように」達成するのか、という点が依然として問われている⁶。
- **目標水準:** 2027年度目標は、危機的状況からの大きな前進を示すものであるが、変革的な成長というよりは回復・安定化フェーズとしての性格が強い⁵。2035年の長期目標は極めて野心的であり、今回の中期経営計画とその後の戦略の成功に依存する。
- **強み:** 中核成長分野（アグロ・ICT）への明確な集中、ROIC規律へのコミットメント、明確なR&D戦略（「3つのX」）、構造改革の必要性の認識。
- **弱み:** 複数の複雑な構造改革に伴う高い実行リスク、ファーマ事業の不確実性を抱えながらのアグロ・ICT成長への依存度、回復期における投資余力の潜在的な制約⁵、研究開発成果を広範な商業的成功に結びつけるという継続的な課題。
- **潜在的影響:** 計画が成功すれば、財務健全性の回復、ポートフォリオの合理化、そして2027年以降のより持続的な成長に向けた基盤確立が期待できる。特に構造改革の実行に失敗した場合、回復期間が長期化するか、さらに抜本的な対策が必要となる可能性がある。

C. 成功に向けた重要要素とモニタリング項目

- **構造改革の実行:** ペトロ・ラービグおよび住友ファーマの再建・問題解決の適時かつ効果的な進捗。国内・シンガポール石油化学事業再編の進捗。
- **成長ドライバーの業績:** アグロ&ライフソリューションおよびICT&モビリティソリューションにおける目標成長率と収益性（ROIC）の達成。主力製品（インディフリン、先端半導体材料等）の市場投入・拡大状況。
- **キャッシュフロー創出と財務改善:** キャッシュ創出目標⁴およびD/Eレシオ目標（0.8倍台）⁴の達成に向けた進捗。資産売却の状況。
- **ROIC改善:** 全社およびセグメント別ROICが、目標である全社6%³に向けて着実に改善しているか。
- **R&Dの商業化:** 「3つのX」戦略から生まれた新製品・技術が、市場で評価され、収益に貢献している具体的な証拠。

V. 結論

住友化学の「Leap Beyond」中期経営計画は、深刻な財務危機からの脱却と持続可能な成長軌道への復帰を目指す、極めて重要なロードマップである。経営資源を中核的な強み（アグロ、ICT）に集中させ、長年の懸案であった構造的課題（ラービグ、ファーマ、石油化学）に取り組むという戦略の方向性は正しい。

ステークホルダーからの評価は、慎重ながらも期待感を伴うものだが、特に複雑な構造改革の実行リスクと、野心的な目標達成の確実性に対する懸念が根強い。

計画の成功は決して保証されておらず、規律ある実行力、特に困難な構造改革をやり遂げる意志と能力、そして世界経済の不確実性の中で指定された成長ドライバーから収益性ある成長を生み出す力にかかっている。

今後 3 年間は、住友化学が近年の苦境を真に「Leap Beyond（乗り越え）」、一貫して高い業績を上げる革新的な化学企業としての地位を再確立できるかどうかを占う、決定的な「リハビリ期間」となる⁵。中期経営計画の主要な財務・戦略目標に対する進捗は、全てのステークホルダーによって注意深く見守られることになるだろう。

引用文献

1. 『2025-2027 年度 中期経営計画説明会』のポイント解説 | 住友化学 - YouTube, 4 月 30, 2025 にアクセス、https://www.youtube.com/watch?v=l3BQe_3Tvj8
2. 2025～27 年度 中期経営計画 「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」を策定 - 住友化学, 4 月 30, 2025 にアクセス、<https://www.sumitomo-chem.co.jp/news/detail/20250304.html>
3. www.sumitomo-chem.co.jp, 4 月 30, 2025 にアクセス、<https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/event/files/docs/250304.pdf>
4. 中期経営計画 | 経営方針 | 住友化学株式会社, 4 月 30, 2025 にアクセス、<https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/policy/plan/>
5. 住友化学の新中計を解説【2025～2027 年度】 - note, 4 月 30, 2025 にアクセス、<https://note.com/goriochem/n/nee80719b59dc>
6. 成長軌道への回帰を図る住友化学の 2025 年中期経営計画を解説 - YouTube, 4 月 30, 2025 にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=pgZ05cDYspY>
7. 住友化学が「住友ファーマ抜き」で描く、ヘルスケアビジネス未来 ..., 4 月 30, 2025 にアクセス、<https://diamond.jp/articles/-/361824>
8. 【財閥系化学 3 社】三井が「勝ち組」も、PBR は三菱と住友と同じ 1 倍割れ！株価上昇のカギは“脱・石油化学”？ - ダイヤモンド・オンライン, 4 月 30, 2025 にアクセス、<https://diamond.jp/articles/-/354345>
9. IR イベント | 住友化学株式会社, 4 月 30, 2025 にアクセス、<https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/event/>

10. 住友化学株式会社, 4 月 30, 2025 にアクセス、 <https://tew2de102.secure.jp/>
11. IR ニュース | 住友化学株式会社, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/news/>
12. ニュース | 住友化学株式会社, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.sumitomo-chem.co.jp/news/>
13. 住友化学が新中計 農薬・I C Tに1800億円投資: 化学工業日報 ..., 4 月 30, 2025 にアクセス、 <https://chemicaldaily.com/archives/609642>
14. 2025~27 年度 中期経営計画「Leap Beyond ~成長軌道へ回帰~」を策定 - 住友化学, 4 月 30, 2025 にアクセス、 <https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/news/detail/?key=9444>
15. 住友化学が変わる！？再起をかけた新中計を解説【利回り 6.6%】 - YouTube, 4 月 30, 2025 にアクセス、 <https://www.youtube.com/watch?v=emqwW -FTZs>
16. 新中期経営計画「Leap Beyond ~成長軌道へ回帰~」（2025~2027 年度）発表 住友化学, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://iyakutsushinsha.com/2025/03/04/%E6%96%B0%E4%B8%AD%E6%9C%9F%E7%B5%8C%E5%96%B6%E8%A8%88%E7%94%BB%E3%80%8Cleap-beyond-%EF%BD%9E%E6%88%90%E9%95%B7%E8%BB%8C%E9%81%93%E3%81%B8%E5%9B%9E%E5%B8%B0%EF%BD%9E%E3%80%8D%EF%BC%882025%E F%BD%9E2027/>
17. 住友化学【4005】、前期最終を 52%上方修正 | 決算速報 - 株探（かぶたん）, 4 月 30, 2025 にアクセス、 <https://kabutan.jp/news/?&b=k202504300033>
18. 住友化学(株)【4005】：掲示板 - Yahoo!ファイナンス, 4 月 30, 2025 にアクセス、 <https://finance.yahoo.co.jp/quote/4005.T/bbs>
19. 住友化学、農薬・半導体に4000億円投資 - 時事通信ニュース, 4 月 30, 2025 にアクセス、 <https://sp.m.jiji.com/article/show/3461491?free=1>
20. 住友化学[4005]- ニュース | U1et（ユーレット）, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.u1et.com/%E4%BD%8F%E5%8F%8B%E5%8C%96%E5%AD%A6/%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9>
21. 2025 年 | 住友化学株式会社, 4 月 30, 2025 にアクセス、 <https://www.sumitomo-chem.co.jp/news/yearly/2025/>
22. 住友化学(4005): 企業情報・決算短信 AI 要約 [SCCOMPANY] - みんかぶ, 4 月 30, 2025 にアクセス、 https://minkabu.jp/stock/4005/settlement_summary
23. デジタルトランスフォーメーション (DX) の事例集 2025 年 4 月 9 日更新, 4 月 30, 2025 にアクセス、 <https://www.dxbm.jp/c/dx.html>
24. 化学大手 4 社のデジタル変革 (DX) - 旭リサーチセンター, 4 月 30, 2025 にアクセス、 https://arc.asahi-kasei.co.jp/member/watching/pdf/w_332-01.pdf
25. 【化学メーカーDXの歴史】住友化学 with アクセンチュア編 | サンカク製作所 - note, 4 月 30, 2025 にアクセス、
https://note.com/sankaku_seisaku/n/n3c53a26e9c70
26. Sustainability Report 2024 - サステナビリティ, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://sumitomocorp.disclosure.site/pdf/SustainabilityReport/2024ja.pdf>
27. 住友化学の DX 実践編 ~デジタル革新を実現した組織と人材のつくり方~ [IT レ

- ポート]- 内田洋行, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.uchida.co.jp/system/report/20210029.html>
28. 個人投資家向け会社説明会, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://daiwair.webcdn.stream.ne.jp/www11/daiwair/qlviewer/pdf/2209074005r2ugpi.pdf>
29. 住友化学、2027 年度に「コア営業利益」800 億円へ ICT とモビリティ分野で 150 億円増額, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.netdenjd.com/articles/-/314419>
30. 前場コメント No.7 住友化、スカイマーク、ソフトウェアサー、モビルス、共立メンテ、大日印(トレーダーズ・ウェブ)- Yahoo!ファイナンス, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/eb0e9ded15a5654694aaaeaecd6446acd aaf823c>
31. 住友化学、社長に水戸氏: 化学工業日報 電子版, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://chemicaldaily.com/archives/594910>
32. 限らない挑戦は、未来を変えていく, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://magicalir.net/Disclosure/-/file/931322>
33. 2023 統合報告書 - 田岡化学工業株式会社, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.taoka-chem.co.jp/sustainability/pdf/report2023.pdf>
34. 住友化学、2022~24 年度中期経営計画を策定 3 年間で 1.3 兆円の経営資源を投入し GX を推進, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://bizzine.jp/article/detail/7294>
35. 「日経統合報告書アワード 2024」にて優秀賞を受賞 | IR ニュース | 住友化学株式会社, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/news/detail/?key=9452>
36. 住友化学 サステナビリティデータブック 2020, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://fs2.magicalir.net/tdnet/2020/4005/20200831487256.pdf>
37. 住友化学 (4005) : レーティング・格付け | 日本株 (個別株) - 投資の森, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://nikkeiyosoku.com/stock/rating/4005/>
38. SMBC 日興証券 レーティング・格付け 一覧 | 日本株 (個別株) - 投資の森, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://nikkeiyosoku.com/stock/rating/company/5/>
39. J Front, F & L C ETC (additional) Rating - Moomoo, 4 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.moomoo.com/news/post/49997059/j-front-f-l-c-etc-additional-rating>