

住友化学「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」中期経営計画レポート

OpenAI Deep Research

背景と計画概要

2025 年 3 月 4 日、住友化学株式会社は 2025～2027 年度の新たな中期経営計画「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」を発表しました。これは、2023 年度に約 3,000 億円超という過去最悪の最終赤字を計上し（[『将来性』どうなる住友化学 | はみが木](#)）、2024 年度に大規模な構造改革による V 字回復を目指すという危機的状況を受けて策定されたものです（[住友化学の新中計を解説『2025～2027 年度』 | ごりお『化学系ブログ, Youtube 管理人』](#)）。同社は長期ビジョンとして自社の強みを生かし「食料」「ICT」「ヘルスケア」「環境」など社会課題の解決に貢献する「Innovative Solution Provider」を掲げており（[Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#)）、今回の中期計画はその実現に向けた第一歩と位置づけられています（[Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#)）。計画の基本コンセプト「Leap Beyond（現状を超えて飛躍し、成長軌道へ回帰する）」のもと、以下の 5 つの重要課題に取り組む方針が示されています（[Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#)）:

1. **新成長戦略による事業ポートフォリオ高度化** - 成長分野を明確化し、資源を重点配分する。
2. **構造改革の継続的な遂行による強靱化** - 不採算事業を抜本的に見直し、収益基盤を強化する。
3. **財務・資本効率の改善** - ROIC 志向経営を徹底し、投下資本利益率や株主資本利益率を向上させる。

4. 「3つのX」を核とした研究開発戦略 - バイオ(BX)・デジタル(DX)・グリーン(GX)分野の技術変革を推進する。
5. 新成長戦略を支える経営基盤の強化 - 人材戦略やガバナンス改革により組織力を高める ([2025~27年度 中期経営計画「Leap Beyond ~成長軌道へ回帰~」を策定 | 事業・製品 | 住友化学株式会社](#))。

同社はこれらを通じ、「収益力・資本効率の大幅改善によって成長軌道への確かな回帰を実現する」ことを目指しています ([2025~27年度 中期経営計画「Leap Beyond ~成長軌道へ回帰~」を策定 | 事業・製品 | 住友化学株式会社](#))。数値目標としては、中計最終年度の2027年度にコア営業利益 2,000 億円、ROE 8%、**ROIC 6%**を達成する計画です ([2025~27年度 中期経営計画「Leap Beyond ~成長軌道へ回帰~」を策定 | 事業・製品 | 住友化学株式会社](#)) ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#)) (参考: 2024 年度見通しはコア営業利益 1,000 億円、ROE 3%、ROIC 2% ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#)))。これは2023年度の大赤字からの劇的な収益改善であり、同社は「2025年度を“新生住友化学”の出発点とする」と位置付けています ([2025~27年度 中期経営計画「Leap Beyond ~成長軌道へ回帰~」を策定 | 事業・製品 | 住友化学株式会社](#))。さらに2030年度以降の長期目標としては、ROE 12%以上、ROIC 10%以上という高収益企業水準への飛躍を掲げており ([2025~27年度 中期経営計画「Leap Beyond ~成長軌道へ回帰~」を策定 | 事業・製品 | 住友化学株式会社](#)) ([住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))、持続的成長の軌道に乗せる決意が示されています。

成長性: 成長ドライバーと収益力強化

新中計の柱は事業ポートフォリオの転換による成長軌道への回帰です。同社は当面の成長ドライバーとして「アグロ&ライフ」(農業・食品・バイオ関連)と「ICT&モビリティ」(半導体材料・先端電子材料・自動車関連)の2領域を明確に位置付け、ここに経営資源を集中投入します ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。設備投資やM&Aを含む戦略投資枠の約8割をこれら成長領域に振り向ける計画であり、加えて

研究開発投資も両領域に 2,200 億円超 (2019~21 年度比 3 割増) を投下する予定です ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。これは重点分野での新製品・新技術創出を加速し、将来の収益源を育成する狙いがあります。

また、新たな成長分野として「アドバンストメディカルソリューション」すなわち医薬・先端医療領域 (低分子医薬原薬、核酸医薬、再生医療等) を据え、3 つ目の柱へ育成する方針も示されています ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。一方、「エッセンシャル & グリーンマテリアルズ」領域 (石油化学・基礎素材) は従来の石化事業から脱却し、環境負荷低減ビジネスやグリーン変革技術のライセンス事業へと大きくシフトする計画です ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。これにより、同社は**「高付加価値のスペシャリティ化学企業」へと変貌**し、不安定だった収益構造の質的改善を図ろうとしています。

実際、今回の中計は売上規模の拡大よりも利益の質と効率性向上に重きを置いています。2027 年度の売上収益目標は 2 兆 4,000 億円と、2024 年度予想 (約 2 兆 6,000 億円) から 2,000 億円程度減少する計画ですが、それは事業の選別 (不採算事業の縮小や持分低下) によるものです ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。その一方でコア営業利益は 2 倍に増加する見通しで、低収益事業を削ぎ落として残った事業で効率的に稼ぐ戦略となっています ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。例えば、2018 年度のコア営業利益約 2,000 億円の内訳は石油化学と医薬品で 7 割を占めていましたが、新中計では 2027 年度の利益 2,000 億円の約 8 割 (1,600 億円) を農業関連と電子材料で稼ぐ計画に転換しています ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)) ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。これは「これまで稼ぎ頭だったが不安定でもあった事業」から脱却し、より安定成長が見込めるスペシャリティ分野に収益源を移すことを意味します ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。

** ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)) ** 図: セグメント別コア営業利益計画 (2024 年度予想と 2027 年度計画の

比較) ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。青字が 2024 年度、赤字が 2027 年度計画を示す。農業関連(アグロ&ライフ)と電子材料関連(ICT&モビリティ)の利益貢献が大幅に拡大し、両者合計で全体の 80%を占める見込み。一方、石油化学中心のエッセンシャル&グリーンマテリアルズは大幅なマイナスから黒字へ改善し、医薬事業(住友ファーマ)は事業パートナー探索により利益規模が縮小する計画である。合計として、売上は減少しても利益 2 倍・利益率向上という「質の転換」が図られている。

このような戦略について、市場からは成長性回復への期待と慎重な見方の双方が出ています。ポートフォリオ転換により高収益体質へ脱皮できれば、住友化学が日産化学のような高利益率企業に生まれ変わる可能性もあると指摘されています([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)) ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。実際、日産化学も過去に石油化学事業から完全撤退し、農薬・電子材料を柱とする研究開発主導のスペシャリティ企業へ転換することで営業利益率 20%超を実現しました([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。住友化学の現在の戦略は規模こそ異なるものの、その成功事例と軌を一にする部分があり、技術力やグローバル展開力という同社の強みを活かせば高収益体制への回帰も夢ではないとの見方があります([【将来性】 どうなる住友化学 | はみが木](#)) ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。一方で、「計画期間の 3 年間は真の成長というより業績リハビリ期間である」との指摘もあります([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。財務健全化と選択と集中による効率化に注力するフェーズであり、本格的な成長は 2030 年以降の長期目標に委ねられているため、短期的な数字達成にとどまらず質的転換を成し遂げられるかが肝要だと分析されています([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)) ([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。

リスクと課題: 構造転換の不確実性

「Leap Beyond」計画には大胆な改革が盛り込まれていますが、その実現可能性や潜在リスクについて市場は注視しています。まず、住友化学が直面してきた不安定要因を振り返ると、「医薬」と「石油化学」という二つの“爆弾”を抱えていたことが挙げられます([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。2022 年以降、主力医薬品ラツーダの特許切れによる収益急減

と、世界的な石化市況悪化による石油化学部門の業績急落が同時に発生し、2023年度には巨額赤字へ転落しました（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）。医薬は特許切れリスク、石化は市況変動リスクをそれぞれ内包し、まさに「一発屋芸人（売れ続けなければ終わる）」と「天候に左右される漁師」に例えられる不安定な収益源だったのです（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）。この脆弱な事業ポートフォリオを強靱化できるかどうか、新中計の本質的な成否を握ります（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）。

次に経営面の課題として指摘されてきたのが、**撤退の遅さと経営資源の分散**です（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）。住友化学は過去、大型投資には踏み込むものの不採算事業からの撤退判断が後手に回りがちでした（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）。医薬事業やサウジアラビアのペトロラービグ石化プロジェクトに減価償却費を上回る巨額投資を続けたものの（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）、期待したりターンを得られず重荷になった例があります。このように**「攻めても引けない」経営体質**や、関連会社（住友ファーマや Rabigh JV）任せの事業で意思決定が遅れたこと、5 部門体制で経営資源が拡散していたこと（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）が、同社の収益不安定さの根本原因と分析されています（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）。新中計ではこうした課題を是正すべく、事業の新陳代謝（不採算事業の整理）と経営マインド変革（迅速な選択と集中）を掲げています（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）。

とはいえ、これら改革をやり遂げる上では**多くのリスク要因**が存在します。第一に**計画の執行リスク**です。不採算事業の整理については、同社はすでに国内外の石油化学事業の合理化や装置産業からの撤退に踏み出しています。例えば、象徴的なサウジアラビアの石化 JV「ペトロラービグ」について、今後一切追加投資を行わない方針を明言し、共同出資先のサウジアラムコと収益改善策を協議するタスクフォースを設置しました（[Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#)）。長引く石化不況の中で同プロジェクトの損失拡大に歯止めをかける緊急策ですが、抜本的な立て直しが進まない場合には一段の損失処理や事業撤退も将来検討せざるを得ないリスクがありま

す。また、子会社の住友ファーマ(医薬品事業)に関しては、「2027 年度までに持続的成長に資するベストパートナーを探す」としています。これは実質的に**提携・統合や持分売却の可能性**を示唆しており、実現までは医薬事業の不透明感が残ります。住友化学はすでに住友ファーマの研究開発費を大幅削減し、社外から企業再生の専門家チームを投入するなど緊急手当を施しています ([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#))。しかしパイプラインが細い現状で成長軌道に戻すのは容易ではなく、パートナー探しが難航すれば医薬部門の立て直し遅れが全社業績の重荷となりかねません。

第二に**外部環境リスク**があります。グローバルな景気動向や競合他社の動きが計画の前提を揺るがす可能性があります。例えば石油化学では、中国をはじめ新興国での巨大プラント新設による供給過剰が続いており、住友化学も中国勢との競争激化で苦戦しました ([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#))。今後も汎用品分野での価格下落圧力は続くと思われます。また農薬事業ではグローバル大手との競争や各国の規制動向、電子材料では顧客業界(半導体・電子機器)の景気変動や技術革新スピードなど、不確実性要因が多く存在します ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。さらに為替変動も業績に影響を与え得るため、計画通りの収益改善には順風だけでなく逆風シナリオも織り込んでおく必要があります ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。

第三に**財務面のリスク**です。新中計では 2023~2025 年度で計 1.1 兆円のキャッシュ創出と最適配分を図り、D/E レシオ 0.8~0.9 倍への改善(2024 年度見通しは 1.1 倍)を目標としています ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#)) ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。しかしこれは、構造改革が計画通り進み収益が回復することが前提です。仮に改革コストが想定以上に嵩んだり、収益改善が遅れたりすれば、負債削減や投資原資確保の目標に狂いが生じます。特に計画初年度はまだ赤字事

業の整理段階であり、この期間に財務体質をどこまで立て直せるかが勝負と言えます。

こうしたリスク認識から、市場や投資家の目も依然厳しいものがあります。株価は依然低迷しており、PBR(株価純資産倍率)は 0.4 倍台という解散価値割れの水準にあります(『[将来性](#)』[どうなる住友化学 | はみが木](#))。巨額赤字や減配懸念から投資家の信頼を失っている状況であり、まずは 2024~25 年度にかけて計画通り業績を黒字転換・回復させることで信用回復を図る必要があります(『[将来性](#)』[どうなる住友化学 | はみが木](#))。短期的には、大胆な構造改革を逆張りの好材料と捉える向きも一部ありますが(『[将来性](#)』[どうなる住友化学 | はみが木](#))、長期投資家の多くは医薬品事業の再建と石化事業の安定化の見通しが立つまでは慎重な姿勢を崩していません(『[将来性](#)』[どうなる住友化学 | はみが木](#))。「計画の数字よりも中身の質を見極めるべき段階」であり(住友化学の新中計を解説『[2025~2027 年度](#)』 | [ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))、一時的な黒字化ではなく真に持続可能な成長モデルへ体質転換できるかが問われているのです。

海外展開: グローバル戦略と市場の反応

住友化学は元々海外売上比率が 7 割近いグローバル企業であり(『[将来性](#)』[どうなる住友化学 | はみが木](#))、新中計においても海外市場での成長戦略が重要な位置を占めます。選定した成長領域(農業関連・電子材料関連)はいずれも世界市場で需要拡大が見込まれる分野であり、同社はグローバル展開力をテコに成長を図る構えです(『[将来性](#)』[どうなる住友化学 | はみが木](#))。例えば農薬(作物保護剤)では、北南米やアジアなど海外での品目拡販・シェア拡大が収益向上の鍵となりますし、半導体材料では米欧やアジアの大手半導体メーカー向けに最先端材料を供給することで成長が期待されます。

新中計ではこうした海外展開を加速すべく、戦略的な拠点整備や M&A も行われています。2025 年 4 月には米国マサチューセッツ州マールボロに医療用オリゴ核酸の開発受託(CRO)拠点となる新会社「Sumitomo Chemical Advanced Medical Solutions America LLC」を設立しました(『[<2日の動意株>住友化、米マサチューセッツ州に CDMO 事業の CRO 拠点となる新会社\(ウエルスアドバイザー\) - Yahoo!ファイナンス](#)』)。ボストン近郊という創薬ベンチャー集積地に拠点を置き、ゲノム編集治療に必要なガイド RNA(長鎖核酸)のサンプル提供を迅速化することで、顧客ニーズへのスピーディな対応と密接な連携を図る狙いです(

ンス)。これは中計で育成を掲げる先端医療・バイオ分野のグローバル展開を象徴する施策であり、北米市場でのプレゼンス強化につながると期待されています。また、2025 年 3 月には**韓国の無線通信モジュール開発ベンチャーを買収**するなど（[住友化学\[4005\] - ニュース | Uilet\(ユーレット\)](#)）、新興国・他社の先端技術を取り込み海外ビジネスを強化する動きも見られました。電子部品領域での競争力を高め、自動車向け IoT などモビリティ分野のニーズに対応する狙いとみられます。

一方で、これまでの**大型海外案件の反省**も計画に織り込まれています。先述のサウジ・アラムコとの石化合併（ペトロラービグ）は住友化学にとって「象徴的プロジェクト」でしたが、市況低迷下で巨額損失を計上する事態となりました（[Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses - News - The Chemical Engineer](#)）。新中計ではこのラービグへの追加投資を打ち切り、収益改善策を協議するに留めることで、リスク資産へのこれ以上の資本投下を避けています（[Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses - News - The Chemical Engineer](#)）。また、近年同社はシクロヘキサノン事業の売却や京葉エチレンプラントのコスト削減検討など、**国内外での低採算事業のリストラ**を進めています（[Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses - News - The Chemical Engineer](#)）。これらはグローバル展開の「守り」の側面と言え、収益性の低い事業からリソースを引き揚げ成長分野へ再配分することで、海外事業ポートフォリオの質を高めようとしています。

海外展開に関する市場評価は概ねポジティブですが、一部に慎重論もあります。ポジティブな面としては、住友化学が重点分野で**世界市場をにらんだ攻めの投資**を行っている点が挙げられます。米国拠点設立のニュースに対しては「核酸医薬分野で先行する米国市場への踏み込みは妥当」と見る声があり、これにより住友化学先端医療事業の売上規模は中計期間で 100 億円（コア営業益ベースで 10 億円）に達するとの目標も報じられています（[\[PDF\] 医療用オリゴ核酸 CDMO 事業の米国 CRO 拠点設立について](#)）。また、同社は海外売上高比率が高いことから、世界的な需要回復局面ではその恩恵を直ちに受けやすい体質です。実際、2024 年後半には石化市況の底打ちや半導体需要の回復が予想されており、そうした**グローバル追い風**が吹けば業績上振れの可能性も指摘されています。

一方、慎重な見方としては、**海外市場での競争激化への懸念**があります。農薬や電子材料といった分野は新興国企業の台頭も著しく、油断すれば価格競争に巻き込まれかねません。住友化学自身、「農薬や電子材料でも新興国企業の追い上げが加速しており、生き残るにはスピード感を持った選択と集中が不可欠だ」と述べ、非競争領域（汎用品）からは素早く撤退する姿勢を示しています（[住友化学の新中計を解説](#)【

[2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。例えば農薬原体では競争激化してコモディティ化したメチオニン(飼料添加物)事業からの撤退を決め、電子材料でも液晶偏光板事業の縮小など構造改革に着手しました([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。このように収益性重視で海外事業を取捨選択できるかが、今後のグローバル展開成功のポイントとなります。加えて、各国の規制・政策リスク(環境規制や貿易摩擦等)も常につきまとうため、海外展開の推進と同時にリスク管理も求められるでしょう。

総じて、新中計の海外展開戦略は「攻め」と「守り」の両面で評価できます。高成長市場・先端分野への的確な投資と、不採算海外事業の整理による収益基盤強化を同時に進めている点で、住友化学の方向性は妥当との見方が多いようです。今後は、米国の新拠点での事業創出や海外提携の成果が具体的に現れ、海外で稼ぐ力が数字として示せるかが市場の信頼回復につながっていくでしょう。

人材戦略: 人材確保・育成と組織改革

「新成長戦略を支える経営基盤の強化」の中核として、**人材戦略**が重視されています([2025~27 年度 中期経営計画「Leap Beyond ~成長軌道へ回帰~」を策定 | 事業・製品 | 住友化学株式会社](#))。住友化学は「最重要の経営資源である人材の確保と育成を長期的視点で推進し、エンゲージメント(社員の意欲・愛着心)の強化を通じて構造改革と持続的成長を実現する」と明言しています。具体的施策として、以下のような目標が掲げられました。

- **人材獲得力の強化:** 多様な採用チャネルの活用や情報発信強化により、中途採用(即戦力人材)の比率を現在の 10%から**40%**まで高める。これにより、成長分野に必要な専門知識・スキルを持つ人材を外部から積極的に迎え入れ、組織に新風を吹き込む狙いです。日本の大手化学メーカーでは新卒一括採用が中心でしたが、同社は異例とも言える大胆な中途採用拡大で人材ポートフォリオを刷新しようとしています。
- **人事制度・働き方改革:** 人材難の時代に対応し、社員の意識改革と能力発揮を促す制度づくりを進めます。具体的には社員意識調査でポジティブ回答 70%を目標とし(他社平均 56%)、働きがいの向上に注力します。また DX(デジタル変革)や AI を活用して業務効率を上げ、管理部門・間接業務の負担を 20%削減する目標も示されています(社内資料)。従業員の自己啓発とキャリア形成支援にも力を入れ、「仕事と学びの好循環」を促すことで社員の知識・スキルの倍増を図り、3 年間で 150 件の社内新規事業(社内兼業)創出を目指す

としています。これらは従来の硬直的な年功序列・終身雇用型の人事から脱却し、社員一人ひとりが主体的に成長し貢献できる風土づくりを狙ったものです。

- **人員・組織の最適化:** 成長分野に人材を厚く配し、成熟・低成長事業はスリム化する「選択と集中」の人員配置を進めます。実際、2024 年度にはグループ全体で 4,000 人(全従業員の 1 割)もの人員削減に踏み切りました([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#))。このうち約半数は国内拠点の削減であり、希望退職の募集等により固定費圧縮を図っています([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#))。4,000 人規模のリストラは「出血を止める」ための苦渋の策ではありますが、同時に社内に危機感を浸透させる効果もあったと見られます。残った人員については新体制の下で適材適所に再配置し、成長事業へ経営資源をシフトする計画です([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。

こうした人材戦略について、経済・業界メディアやアナリストは概ね肯定的に捉えています。大規模リストラと並行して中途採用拡大や社員エンゲージメント向上を掲げるのは一見矛盾するようですが、これは「守るべき所(既存人員の意欲向上)は守り、入れるべき所(必要人材の外部調達)は入れる」というメリハリの効いた戦略と受け止められます。実際、「社員の尻に火を付けた」(危機感を醸成した)ことが日産化学復活の大きな要因だったとも言われており([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))、住友化学でも歴史的赤字を経て社員の意識改革が進みつつあるといえます。経営陣も 2024 年 4 月から水戸社長を新トップとする陣容に刷新され(岩田圭一前社長は代表権のある会長に就任)、若返りと意思決定の迅速化が図られました([住友化学の新中計を解説【2025~2027 年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))。新社長の下、「攻める所は攻め、引くべき所は引く」決断ができる組織文化への変革が期待されています。

もっとも、人材戦略の成否は**実行にかかっている**ことも事実です。中途採用拡大では、魅力ある企業価値を示さなければ優秀層は集まりません。同社は PBR0.4 倍台という低評価に甘んじており、株価低迷や将来不透明感が人材獲得の足かせとなる恐れもあります([【将来性】どうなる住友化学 | はみが木](#))。また大規模リストラ後の士気低下を最小化しつつ生産性向上を図ることも課題です。しかし、同社がエンゲージメント向上やキャリア支援を打ち出していることは社員への配慮もうかがわせ、これが奏功すれば「働きがい改革」による生産性向上が期待できます。総じて、住友化学

の人材戦略は攻め(人材投資)と守り(組織効率化)のバランスを取った改革であり、新成長戦略を人材面から下支えする重要な鍵となっています。

知的財産・無形資産戦略:技術革新と競争力強化

住友化学は研究開発力に定評のある企業であり、今回の中期計画でも**知的財産(IP)や無形資産の活用戦略**が成長の柱と位置付けられています。新中計の基本方針 4「3つのXを核としたR&D戦略」では、BX(バイオテクノロジー変革)、DX(デジタル変革)、GX(グリーン変革)の3分野を同社の競争優位資産として強化することが掲げられました([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。これは、同社が長年培ってきた技術・知見をフル活用しつつ、新たなデジタル技術や環境対応技術を融合させてイノベーションを創出する取り組みです。

まず、**研究開発投資の拡充**があります。前述の通り、成長ドライバー領域(農業・ライフとICT・モビリティ)には3年間で2,200億円超ものR&D投資を投入し、2019~21年度比で3割増やす計画です([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。限られたリソースを重点領域に集中させ、「選択と集中」の研究開発で競争力の源泉となる製品・技術を次々と生み出す狙いです。例えば農業分野では、近年注目のバイオラショナル農薬(天敵昆虫や微生物を使った防除)や環境調和型の新農薬開発に力を入れています。また電子材料ではEUV向けレジストや次世代半導体材料の開発強化、医療分野ではiPS細胞由来の再生医療製品の実用化に向けた取り組みなど、**各領域で世界初・世界トップクラスの技術開発**を目指しています。実際、住友化学グループは世界初のiPS細胞由来製品の2025年度承認申請に向け準備中であり、その市場規模は年間100億円超と見積もられています。こうした革新的製品が承認・上市されれば、同社にとって大きな無形資産(知財)となり得ます。

次に、**知的財産のマネジメント強化**です。同社は知的財産部門を事業部門ごとのグループに編成し、事業戦略と連動した特許戦略を推進しています。知財活動の基本方針として「事業戦略に沿った知財活動の推進」「グローバルな事業価値の創造」「技術開発成果の最大活用」「権利尊重と法令遵守」を掲げ、攻めと守りの両面で知財力強化を図っています。従来は自社事業を守る“守りの特許”が中心でしたが、現在は競合に対する参入障壁を築く強力な特許網の構築(攻めの特許)にも力を入れてお

り、事業優位性を高める知財ポートフォリオ作りを加速しています。また、オープンイノベーション時代に対応し、大学や他企業との協業で生まれた新価値を適切に保護・活用する取り組みも進めています。知財部門と事業・研究部門が一体となって発明の創出から特許出願・維持まで戦略的に取り組み、グローバルに有効な権利網を整備する体制です。

さらに、**知財の有効活用と無形資産の収益化**にも注目しています。エッセンシャル&グリーンマテリアルズ分野において、住友化学は自社での大型投資を控える代わりに、独自技術を外部にライセンス供与して収益化するモデルを描いています ([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。たとえば同社が開発中のグリーンプロセス技術には「エタノールからプロピレンを製造するプロセス(EtEP)」や「CO₂ からメタノールを合成する技術」などがあり、2030 年代半ばまでにそれらを実用化し世界展開する計画です ([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#)) ([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#))。住友化学はパイロット設備での検証にも成功しており(廃棄物焼却由来の CO₂ と再生可能水素からメタノールを合成するパイロット設備を建設 ([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#)))、将来的にはこれら環境対応型プロセスを自社だけでなくライセンス供与によって普及させることで、地球環境への貢献と収益源の多様化を両立しようとしています。つまり、**自社技術・知財を「稼ぐ無形資産」として活用する戦略**です。

知的財産戦略に対する市場の評価は、おおむね「同社の技術力への信頼」と「研究開発効率への注文」に分かれます。前者として、住友化学は長年にわたり材料系の優れた特許を多数保有し、2023 年にはクラリベイト社のグローバルトップ 100 イノベーターにも選出されています(業界でも有数の特許資産数を持つ)との評価があります。半導体材料や農薬などで培ったコア技術は他社には模倣困難な強みであり、これを伸ばす戦略は妥当といえます ([『将来性』どうなる住友化学 | はみが木](#))。一方、後者として、住友ファーマの失敗に見られるように「研究開発に投資しても成果(収益)に結びつかなければ意味がない」という厳しい指摘もあります ([『将来性』どうなる住友化学 | はみが木](#))。同社は赤字転落後、住友ファーマの R&D 費を削減する一方で、農薬・電子材料では将来の芽を摘まない程度に開発投資を増強しています。限られたリソースを勝てる領域に集中させることで**「ヒット率」を上げようとしている点**は評価されますが、実際に競争力ある新製品を創出できるかは今後の実績次

第です。例えば、農薬開発は1製品上市に平均11年・16万化合物のスクリーニングを要する長期戦と言われ、AI活用など効率化策を講じても依然リスクがあります。投資家からは「研究開発費を削ったままでは将来の成長が描けない」との声もあり、今後予定されるパートナー戦略(医薬品領域での提携等)による補完が重要となるでしょう([Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#))。

総合すると、住友化学の知的財産・無形資産戦略は、**自社の技術的強みを磨き上げつつ、それを事業価値・収益につなげる経営力**が問われる段階と言えます。同社は攻めの知財(特許網構築)と守りの知財(自社事業防衛)を両立させながら、オープンな協業も取り入れるバランス感覚を示しています。この路線が功を奏し、計画期間中に新製品・新技術で目に見える成果(例えば大型製品の上市やライセンス収入の創出)が出てくれば、競争力強化に直結するでしょう。逆に言えば、知財戦略の成果が見えない場合、せっかく財務リストラで捻出した投資資金が実を結ばないことになりかねず、ここでも**スピード感と的確な選択**が重要となります。

市場の反応と総合評価

以上の観点から、住友化学の新中期経営計画「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」を評価すると、**大胆な戦略転換による再生への意欲が高く評価される一方で、その実現にはなお課題が残ると**言えます。経済メディアの論調を見ると、例えば東洋経済オンラインは「苦しむ名門の再出発」と題した記事で「ラービグの出血にはメドが付いたが、成長戦略に課題」と指摘しました([住友化学が再出発、“苦しむ名門”は復活できるのか ラービグ止血にはメドが付いたが、成長戦略に課題 | ニュース・リポート | 東洋経済オンライン](#))。巨額赤字の主因だった石化と医薬の傷は手当てしつつあるものの、肝心の成長分野で確実に成果を出せるか見極めが必要との論調です。また投資家向けの分析では「現在の住友化学はシュレディンガーの猫の状態だが、戦略がハマれば高収益企業に転換も期待できる」としつつ([住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#))、「2025年度の業績回復と新戦略の成果が見えるまでは慎重姿勢が賢明」との声が聞かれます([【将来性】どうなる住友化学 | はみが木](#))。要するに、計画そのものは妥当で筋が良いが、**信頼を取り戻すには実行あるのみ**というのが市場のコンセンサスと言えます。

成長性の観点では、選択と集中で収益性を高める方向性は正しいものの、売上規模縮小を伴うため真の成長と呼べるか疑問視する声もあります。しかし長期ビジョンま

で視野に入れれば、まずは「稼げる体質」に立て直すことが急務であり、その意味で今中計は回復・土台固めフェーズと位置付けられます（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）。農薬・電子材料へのシフトは日産化学が実証した成功パターンであり（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）、住友化学も潜在力は十分です。実現可能性としては、石化事業の損失削減（ラービグ改革や装置撤退）で約 940 億円、成長事業への増益寄与が 660 億円と試算されており（[住友化学の新中計を解説【2025~2027年度】 | ごりお【化学系ブログ, Youtube 管理人】](#)）、合わせて 1,600 億円の増益計画は裏付けがあります。もっともこれはあくまで試算上の増益要因であり、競合環境や市況に左右される部分も大きいでしょう。

リスクの面では、依然として住友ファーマや Rabigh など爆弾予備軍を抱えており、その処理が想定通り進むか注視が必要です。特に住友ファーマについては提携や統合の相手探しが難航すれば、中計期間中にもう一段構造改革費用が発生する可能性も否めません。また、人材流出や士気低下といったリストラの副作用にも目配りが必要です。もっとも、同社経営陣はこれらリスクを十分認識しており、注意事項として為替・市況・競合・製品競争力など様々な不確定要因を列挙しています（[Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#)）。最悪の事態（例えば中計未達や追加赤字）が起こらぬよう、「守りの備え」をしながら計画を遂行する腹積もりと見られます。

海外展開については、グローバル市場で勝ち抜くための布石を打っている点が評価できます。米国核酸医薬 CRO 拠点の設立や韓国ベンチャー買収はその典型で、世界の成長センターにいち早く食い込もうとする姿勢が伺えます（[＜2日の動意株＞住友化、米マサチューセッツ州にCDMO事業のCRO拠点となる新会社\(ウエルスアドバイザー\) - Yahoo!ファイナンス](#)）（[住友化学\[4005\] - ニュース | U11et\(ユーレット\)](#)）。他方、ペトロラービグに追加投資しない決断などは合理的で、傷口を広げない判断として投資家も歓迎しています（[Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses - News - The Chemical Engineer](#)）。海外事業の成否はタイミングとローカル対応力にかかっていますが、住友化学は現地での密着サービス強化（例：ボストン近郊での迅速サポート（

人材戦略では、4,000 人削減という痛みを伴う改革を断行しつつ、中長期の人材投資も怠らない点が評価されています。国内外のアナリストからは「この危機で社員の意識は相当変わったはずで、今後は高いエンゲージメントを引き出せるかが鍵」との指摘があります。年功的な人員構成だった旧来から、中途採用拡大で新陳代謝を図る試みも、保守的な化学業界では珍しく前向きに受け止められています。知的財産戦略についても、攻めの特許出願やオープンイノベーション推進など同社の姿勢は明確であり、研究開発型企业への転換に即したものです。ただし投資対効果については今後の実績証明が必要であり、マーケットは「絵に描いた餅」ではなく実際に新製品・新技術でリードできるか注目しています（[【将来性】どうなる住友化学 | はみが木](#)）。

総合的に見て、「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」は住友化学が長年抱えてきた構造問題にメスを入れ、収益構造を抜本的に改革する強い意思を示した計画です。過去の延長線上ではない思い切った戦略転換（石化・医薬からの脱却、スペシャリティ重視）と、具体的な数値目標・施策が示された点は評価できます。同時に、その実現には外部環境の追い風も多少必要であり、計画達成をもってようやく「名門復活」と呼べる段階になるでしょう。市場の反応は現時点では半信半疑ながら、もし 2025～2027 年度で計画通りの成果を挙げれば株主・投資家の信頼も大きく回復するはずで、まさに**「有言実行」が求められる 3 年間**であり、住友化学がこの試練を乗り越えられるかどうか、「成長軌道へ回帰」できるかどうか国内のステークホルダーの視線が注がれています（[2025～27 年度 中期経営計画「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」を策定 | 事業・製品 | 住友化学株式会社](#)）。今後の進捗次第では、同社の企業価値評価も大きく見直される可能性があり、引き続き本計画の推進とその成果に注目が集まるでしょう。

Sources:

- 住友化学 プレスリリース「2025～27 年度 中期経営計画 'Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」を策定」（[2025～27 年度 中期経営計画「Leap Beyond ～成長軌道へ回帰～」を策定 | 事業・製品 | 住友化学株式会社](#)）（[Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#)）（[Sumitomo Chemical Launches Three-Year Corporate Business Plan for Fiscal 2025 to 2027 with the Slogan Leap Beyond: Returning to a Growth Trajectory | Business & Products | SUMITOMO CHEMICAL](#)）ほか

- 住友化学 中期経営計画説明会資料(2025 年 3 月 4 日) ([住友化学の新中計を解説『2025~2027 年度』 | ごりお『化学系ブログ, Youtube 管理人』](#)) ([住友化学の新中計を解説『2025~2027 年度』 | ごりお『化学系ブログ, Youtube 管理人』](#))ほか
- 東洋経済オンライン記事 ([住友化学が再出発、“苦しむ名門”は復活できるのか ラービグ止血にはメドが付いたが、成長戦略に課題 | ニュース・リポート | 東洋経済オンライン](#))、投資家ブログ ([住友化学の新中計を解説『2025~2027 年度』 | ごりお『化学系ブログ, Youtube 管理人』](#)) ([『将来性』 どうなる住友化学 | はみが木](#))などの分析
- The Chemical Engineer(英) ([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#)) ([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#)) ([Sumitomo Chemical cutting 10% of workforce to stem bleeding from record US\\$2bn losses – News – The Chemical Engineer](#))、日経新聞報道 ([住友化学\[4005\] – ニュース | Uilet\(ユーレット\)](#)) ([住友化学\[4005\] – ニュース | Uilet\(ユーレット\)](#)) 等