

経営戦略説明

2029年

住友理工グループVision

2025年

住友理工グループ中期経営計画

2023年5月 住友理工株式会社



2022Visionの振り返り

2029年 住友理工グループVision

2025年 住友理工グループ中期経営計画



- 売上高は自動車生産台数が計画比減少（2割減）の中、シェア増加・為替影響などもあり目標達成
- 利益・資本効率は半導体等の供給不足による生産変動、原燃料費等のコスト高騰により目標未達
- 非財務目標は各施策の実行により、着実に進捗

財務目標

項目	22年度実績	22V目標
売上高 (億円)	5,410	5,300
事業利益 (億円)	179	250
事業利益率 (%)	3.3%	5.0%
営業利益 (億円)	166	250
営業利益率 (%)	3.1%	5.0%
ROA (%)	4.3%	6.0%
ROE (%)	4.1%	7.0%
設備投資額 (億円) 5カ年累計	1,396	1,900
研究開発費 (億円) 5カ年累計	709	1,000

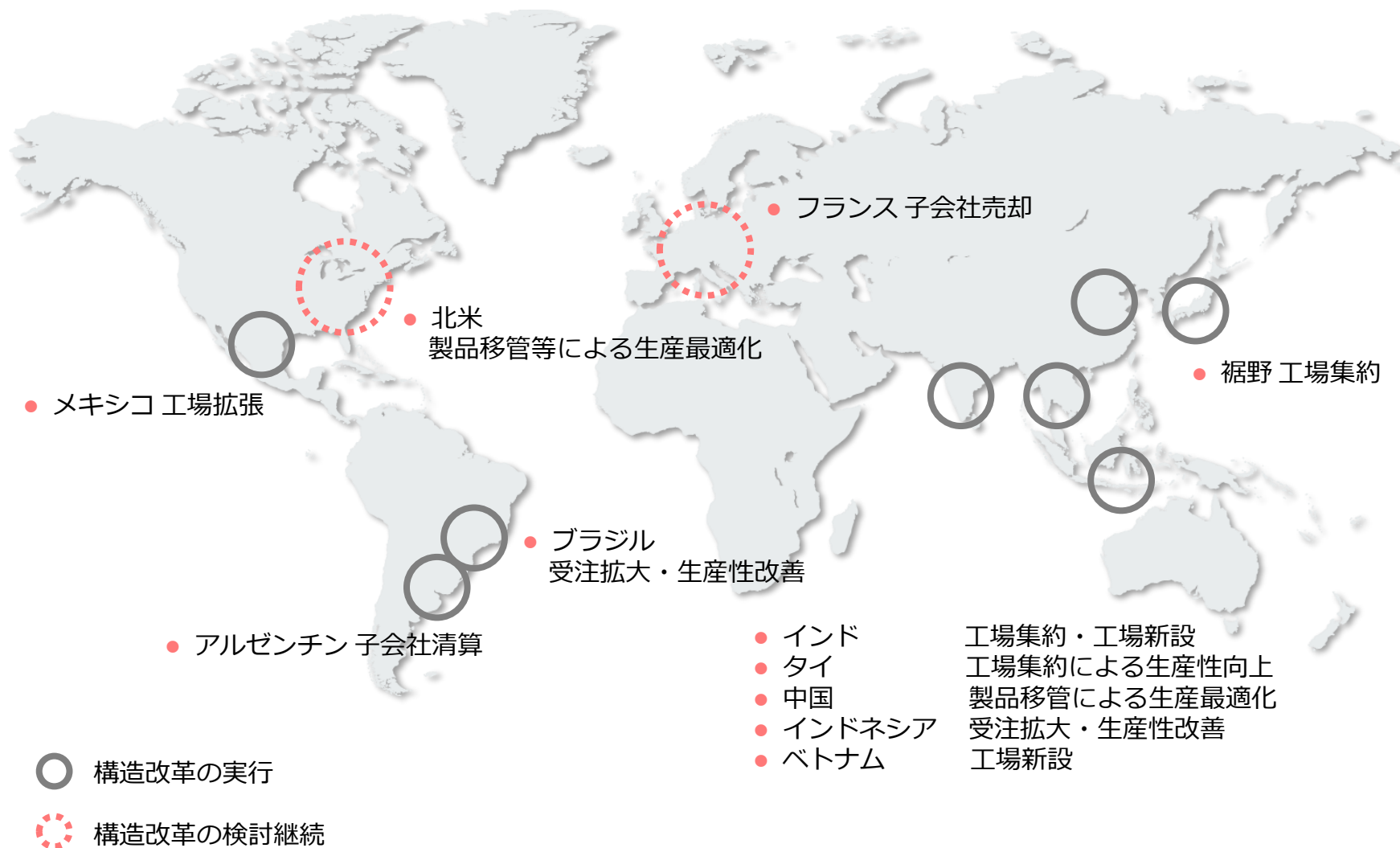
非財務目標

項目	22年度実績	22V目標
CO ₂ 削減 (2017年度原単位比)	△30.1%	△8.0%
廃棄物削減 (2017年度原単位比)	△28.6%	△5.0%
労働災害休業度数率 (人/100万時間) 17年度→22年度	0.48→0.29	災害ゼロ
グローバル幹部研修 参加率 (%)	100%実施	100%実施

※設備投資額:有形固定資産及び無形固定資産受け入れベース

テーマ	戦略の方向性	成果・課題
着実な成長	<ul style="list-style-type: none"> ● 新事業創出・新規顧客創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● コア技術を活用した2製品（センシング・エネルギーマネジメント領域）の上市 ● 国立研究開発法人 産業技術総合研究所との連携
	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル拡販 	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧米系メーカーへの拡販 ● 環境規制対応ホースなど高付加価値製品の拡販 ● 産業用ホースなどインフラ分野における需要の着実な取り込み
体質強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 競争を勝ち抜く強い現場づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルでの生産最適化（日本・タイ・インド・欧州等） ● 全品良品を目指したデジタル技術導入と仕組みづくり
	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル経営基盤強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地人材拠点長育成による拠点自律化の進展 ● 効率化を追求したグループ拠点の再編、リソースの適正化などの構造改革





2022Visionの振り返り

2029年 住友理工グループVision

2025年 住友理工グループ中期経営計画



住友事業精神

ばんじにつせい
萬事入精

まず一人の人間として、
何事に対しても誠心誠意を
尽くす人であれ

しんようかくじつ
信用確実

何よりも信用を重んじること、
すなわち常に相手の
信頼に応えること

ふすうぶり
不趨浮利

常に公共の利益との
一致を求め、浮利を追い、
軽率、粗略に行動してはならない

住友理工グループ経営理念

住友事業精神を踏まえ、住友理工グループは、

- 1 技術革新を基盤にお客様の要望に応え、
優れた製品・サービスを提供します。
- 2 安全を経営の最重要課題と位置付け、
人・社会の安全確保に努めます。
- 3 地球環境に配慮し、
よりよい社会環境づくりに貢献します。
- 4 高い企業倫理と遵法の精神で、
世界各国の地域社会から
信用・信頼される企業を目指します。
- 5 従業員の多様性、人格、個性を尊重し、
活力溢れる企業風土を醸成します。

目指すべき企業グループ像

Global Excellent Manufacturing Company

常に世界を俯瞰し、社会から必要とされるモノづくりとは何か、自問・探究し続ける企業

存在意義

パーパス

素材の力を引き出し
社会の快適をモノづくりで支える

強み

素材の力を引き出し

『高分子材料技術』『総合評価技術』の高度化により、
素材が持つ無限の可能性を引き出し、追求し続けます。

提供価値

社会の快適を

お客様と一緒に磨き上げた製品で、「安全」「安心」そして、
人・社会・地球に対して、さらなる「快適」を提供し続けます。

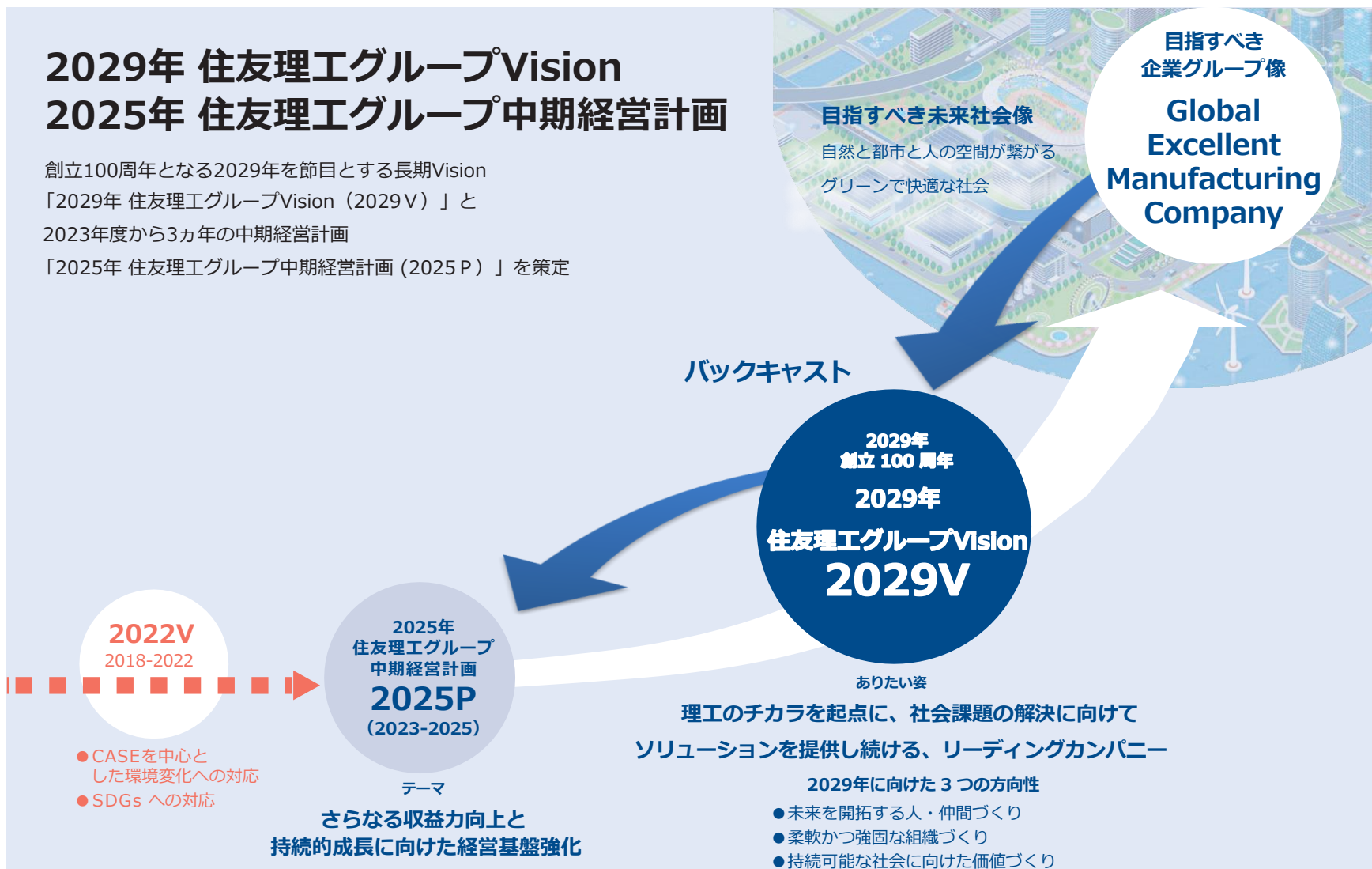
想い

モノづくりで支える

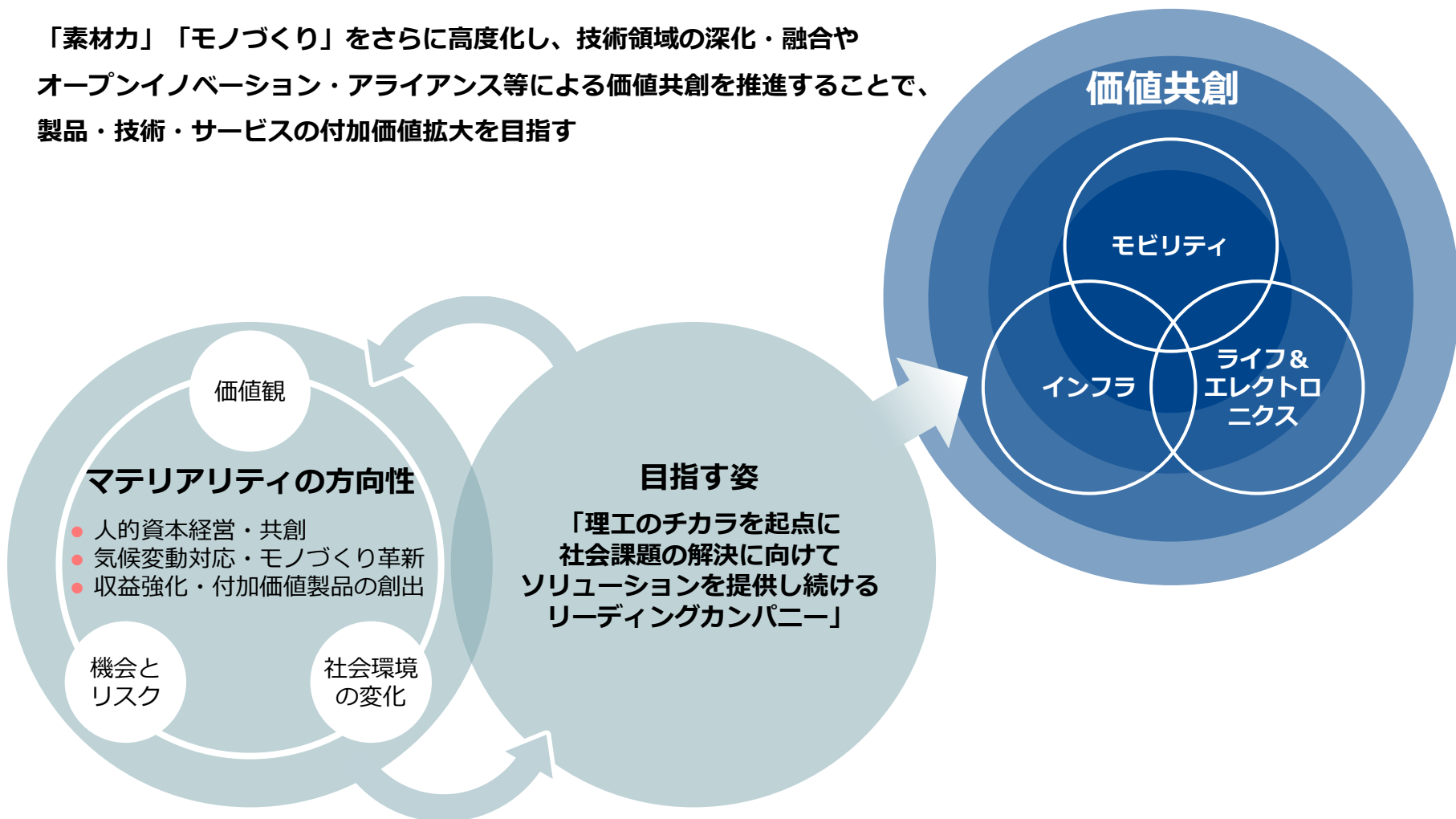
先人が築き上げたきめ細やかな造り込みと
高い品質を重んじるモノづくり企業としての矜持を持ち、
時代を切り拓く付加価値をモノづくりに吹き込み続けます。

2029年 住友理工グループVision 2025年 住友理工グループ中期経営計画

創立100周年となる2029年を節目とする長期Vision
「2029年 住友理工グループVision (2029V)」と
2023年度から3カ年の中期経営計画
「2025年 住友理工グループ中期経営計画 (2025P)」を策定



「素材力」「モノづくり」をさらに高度化し、技術領域の深化・融合やオープンイノベーション・アライアンス等による価値共創を推進することで、製品・技術・サービスの付加価値拡大を目指す



企業価値（財務目標）

連結売上高	ROIC (投下資本事業利益率)	ROE (親会社所有者帰属持分利益率)
7,000 億円規模	10%以上	10%以上

公益価値（非財務目標）

エンゲージメント	ダイバーシティ&インクルージョン	人材育成
経営理念やビジョンへの共感を高め、従業員と会社がお互いに選び・選ばれる、自律的な関係構築	多様な人材が安心して働き、新たな価値を創造	高い志を持ち、未来を切り拓く自律型人材の育成

コンプライアンス	地球環境保全
サプライチェーンを含むグループ・グローバルでの法令・企業倫理の遵守徹底	CO ₂ 排出量削減 Scope1+2 - 30% (2018 年度比) Scope3 - 15% (2018 年度比) ※代表例を抜粋

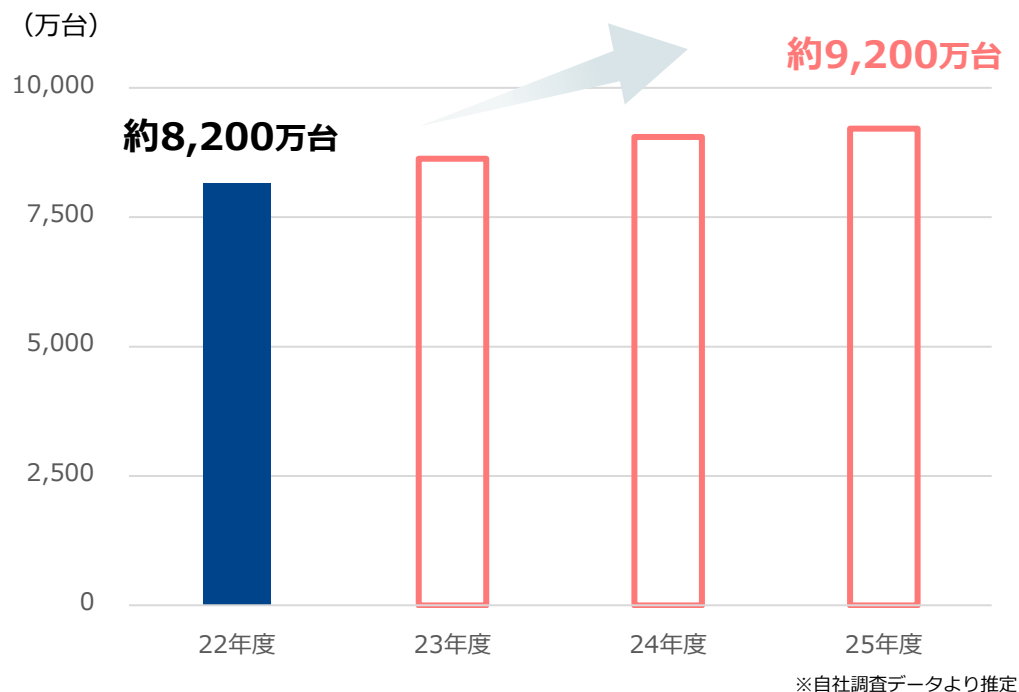
2022Visionの振り返り

2029年 住友理工グループVision

2025年 住友理工グループ中期経営計画

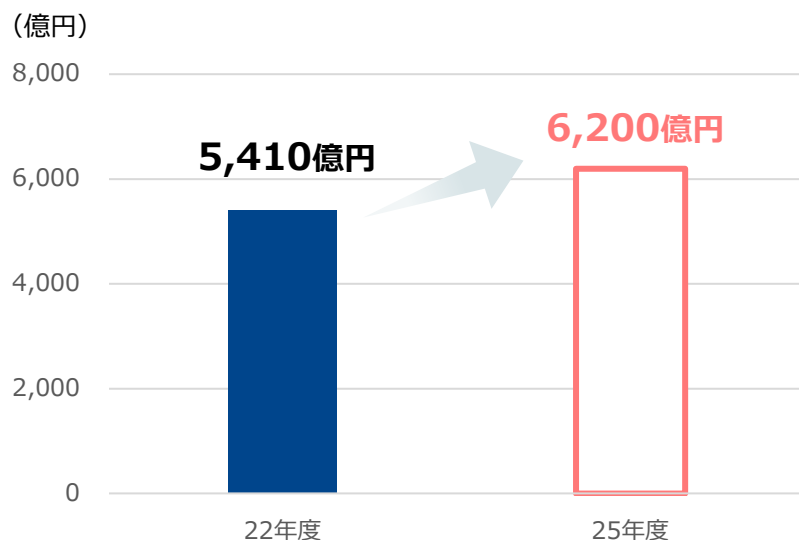


グローバル生産台数

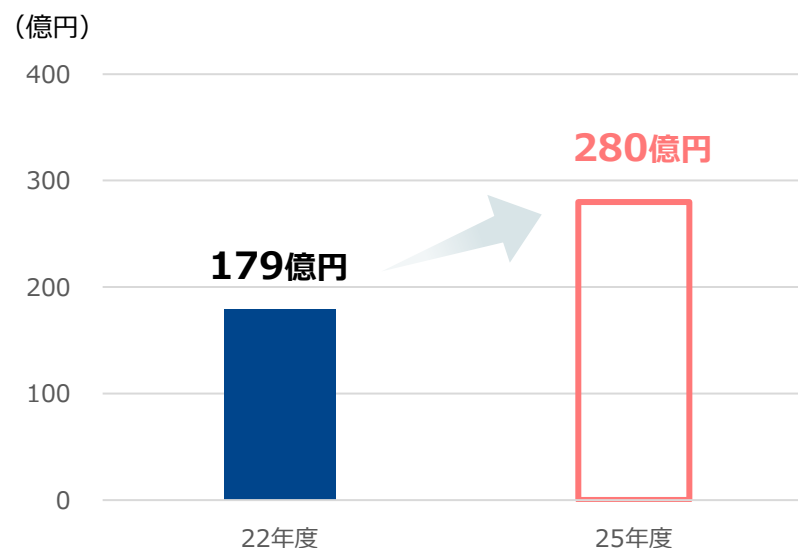


- グローバル自動車生産台数は25年度で22年度比 約12%の増加見通し
- BEVは中国・欧州を中心に増加する一方、各地域におけるモビリティ需要は多様化

売上高

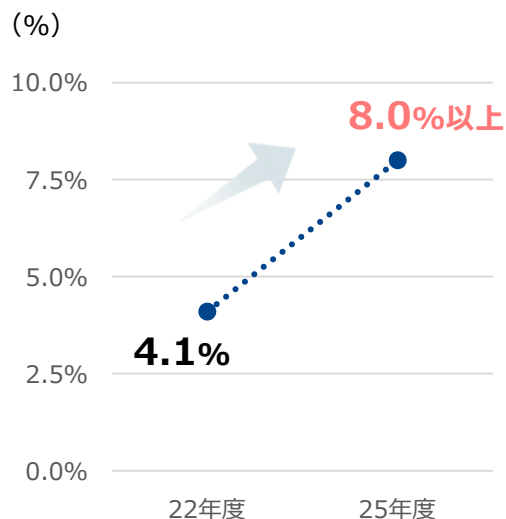


事業利益



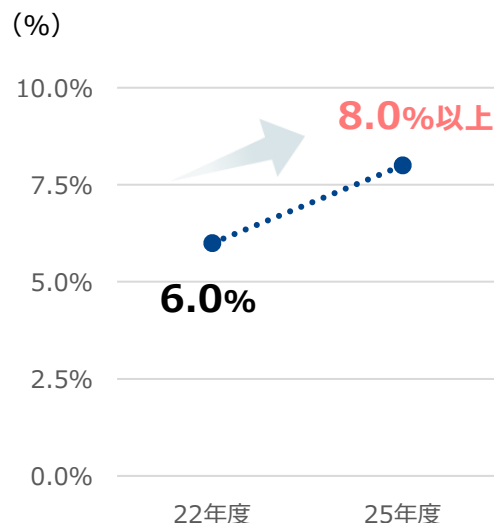
- 自動車用品・一般産業用品部門ともに伸長し、約15%の売上増加
- 事業利益280億円を必達目標として、構造改革の完遂に注力する

ROE



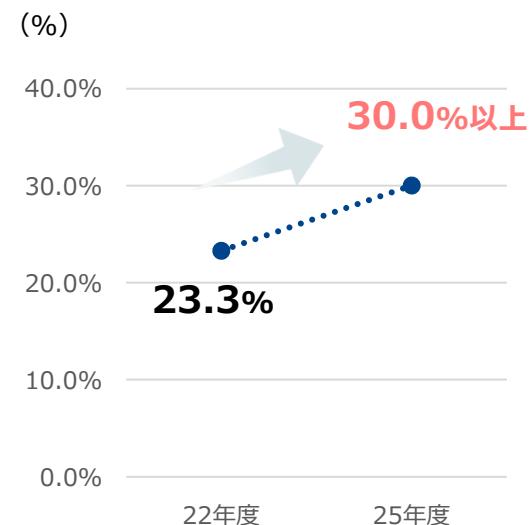
※ ROE（親会社所有者帰属持分利益率）

ROIC



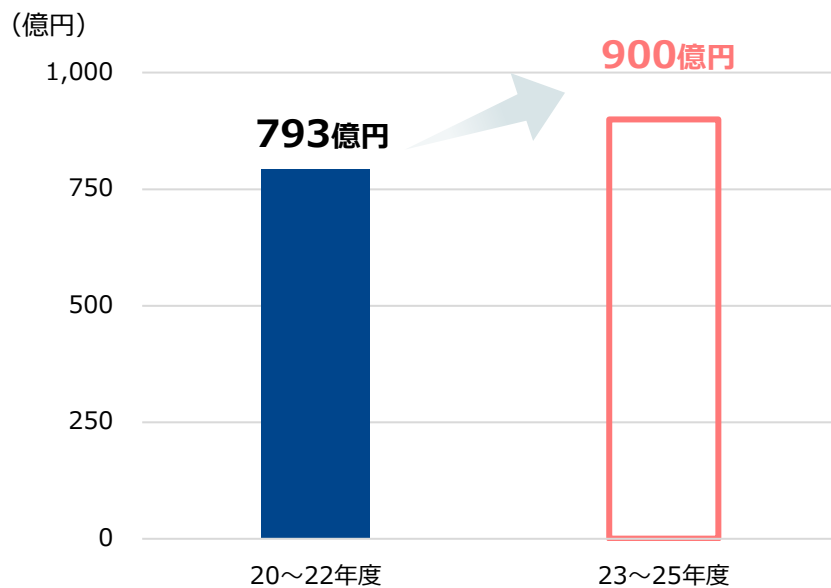
※ ROIC（投下資本事業利益率）

連結配当性向

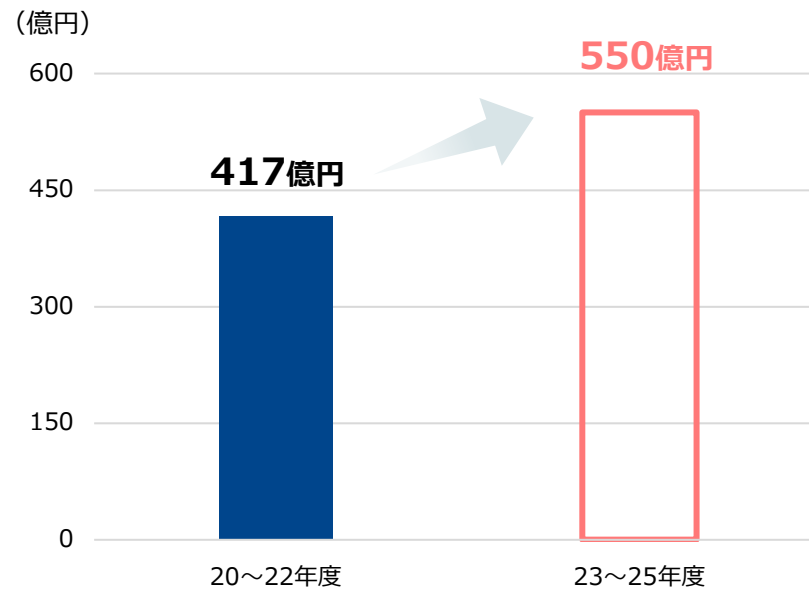


- 資本効率を意識した事業運営を進め、ROE／ROICは8.0%以上を目指す
- 業績見通しや財務状況、キャッシュフロー、投資計画等を総合的に勘案しながら、連結配当性向30%以上を目標とする

設備投資額（3カ年累計）



研究開発費（3カ年累計）



- 電動化対応をはじめとした成長投資、拠点最適化・DXといった基盤強化の投資を計画
- 「高分子材料技術」「総合評価技術」の高度化に向けて、成長市場に関連する開発テーマに研究開発費を投入



エンゲージメント向上

- グローバル幹部への理念教育
- 全従業員への理念・Vision周知活動



人的資本

- DXコア人材育成 200名/3カ年累計
- DXデータ分析人材育成 700名/3カ年累計
- 経営幹部研修参加数 100名/3カ年累計

※DXコア人材：自部門でIoT・AI活用の企画から実用導入に主導的に取り組む人材
※DXデータ分析人材：自部門でIoT・AI など専門的ITツールを業務に使用する人材



CO₂排出量削減

- Scope1+2 CO₂排出量 -20% (2018年度比)



廃棄物削減

- 変化率 - 3% (2022年度原単位比)

中期経営計画テーマ

「さらなる収益力向上と持続的成長に向けた経営基盤強化」

成長戦略 自動車用品

最適なグローバル生産体制のもと、生まれの
良いモノづくり基盤を確立し、協業を通
じた全方位での持続的な成長を目指す

成長戦略 一般産業用品

需要の着実な取り込みと柔軟な組織基盤
づくり、各事業における技術深化・融合
により新規事業の機会創出を目指す

ありたい姿

収益戦略

課題拠点の構造改革完遂と資本効率向上に
より安定的な収益・財務基盤の確立を図る

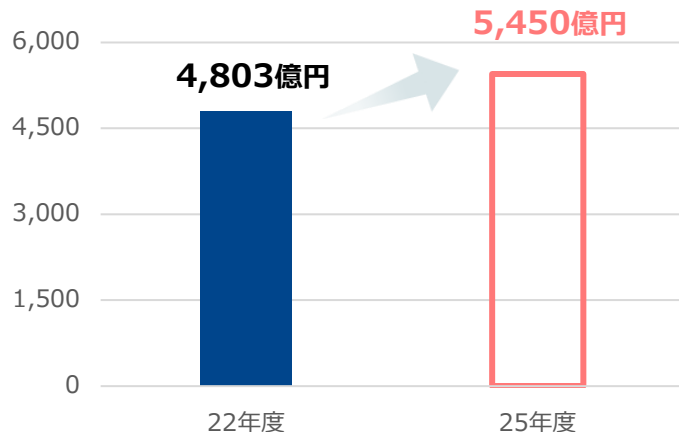
基盤戦略

気候変動対応、人的資本経営、モノづくり、
研究開発等の強化を通じて経営基盤の高度
化・効率化を図る

事業計画

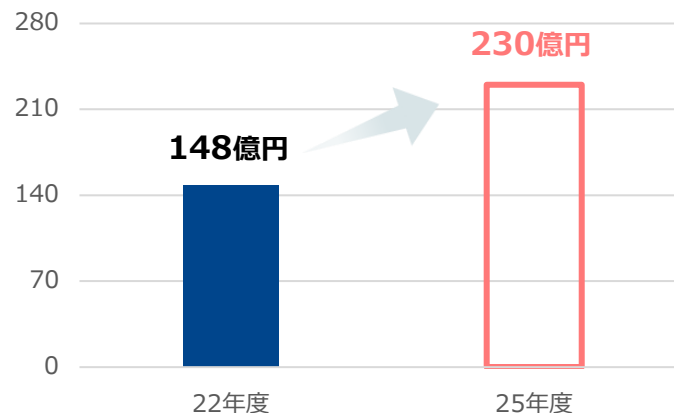
売上高

(億円)



事業利益

(億円)



事業戦略

拡販・シェアアップ

- 日系OEM
パートナー関係強化による
先行開発等への参画・提案
- 海外OEM
地域×OEM別での拡販戦略

新商品開発の加速

- 電動化シフトに合わせた
高付加価値製品の開発
- 汎用製品の競争力強化
- 産総研、住友電工グループ
をはじめとした協業深化

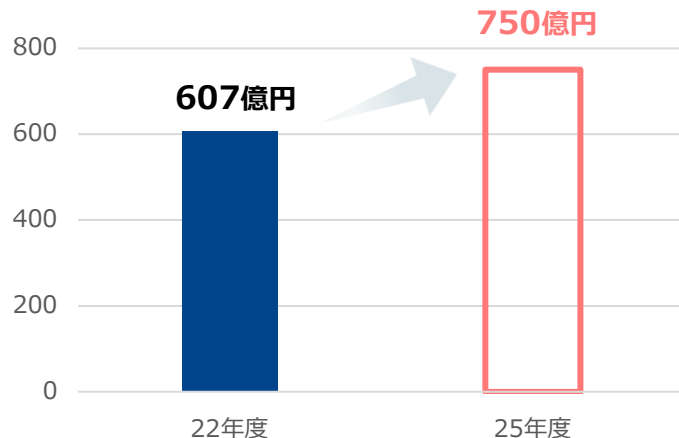
競争力の基盤

- 原価企画・管理体制を
グローバルで高度化
- 複合的なリスクを想定した
サプライチェーンの強靱化

事業計画

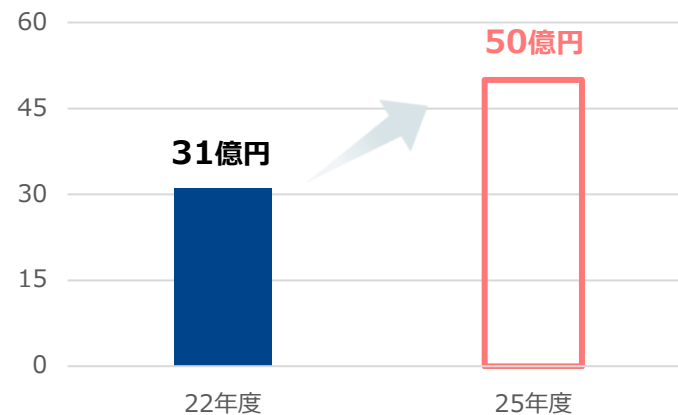
売上高

(億円)



事業利益

(億円)



事業戦略

拡販・シェアアップ

- 産業用ホース
需要成長地域における現調化
- 化工品・化成品
災害・安全対策などの安定
需要の着実な取り込み

新商品開発の加速

- 特定領域への注力（センシング・水素デバイス・エネルギーマネジメント・バイオマテリアル）
- 共創・既存製品の横展開

組織基盤の最適化

- 統括本部主導での機動的かつ柔軟なリソース活用
- 需要変動・投資効果等を見極めたうえで戦略的投資の実施

収益戦略

事業構造改革の完遂

- 北米・欧州・化成品事業の課題拠点立て直しによる収益・財務基盤安定化

コスト・CFコントロール

- 間接費抑制と赤字拠点管理の徹底
- その他損益・金融損益の低減
- CCC改善活動による運転資金圧縮
- グローバルでの利益適正化や各種法令に準拠した税務コスト最適化

事業別評価・ポートフォリオ管理

- 投資成果向上を目指した経営資源の効率的な活用
- 事業別での資産効率・CFなどの見える化と改善活動



- **本業利益の改善を優先課題とし、課題拠点の対策に引き続き全力を挙げる**
- **各種施策により最終利益の改善を進め、キャッシュ創出力を高める**
- **ROIC改善活動の定着を図り、より効率的、安定的な収益・財務基盤を目指す**

重点取り組み



気候変動

- Scope1+ Scope2対応
本社工場をモデルとした省エネ活動推進とグループ展開、再生エネルギーの導入拡大
- Scope3対応
製品LCA（ライフサイクルアセスメント）顧客対応含めた削減計画立案

- 資源循環
リサイクル化での廃棄物低減取り組みの継続
- 自然共生
環境負荷の最小化を目指して、重大事故・法令違反・苦情ゼロに向けた取り組みを継続



人的資本

- エンゲージメント向上
理念教育・周知推進
教育・リスキリング機会の拡充
(経営・DX人材養成等)

- 多様な人材の活躍推進
各人が能力を発揮できる環境整備
組織のフラット・スリム化による意思決定の迅速化



モノづくり

- 品質管理・保証の強化
全品良品を目指した組織・業務プロセスの継続的改善

- モノづくりDX
サプライチェーン、生産準備～製造プロセスにおけるDX・デジタル化推進



研究開発

- 産総研との共同研究加速
成果活用等支援法人を活用した、早期社会実装に向けた開発力強化

- サーキュラーエコノミー
LanzaTech社とのゴム・樹脂・ウレタン廃棄物の再利用に関する共同開発



住友理工

この資料に掲載されている情報のうち、歴史的事実以外のものは、発表時点で入手可能な情報に基づく当社の経営陣の判断による将来の業績に関する見通しであり、経済動向、為替レート、市場需要、税制や諸制度などに関するさまざまなリスクや不確実な要素を含んでおります。実際の業績は、これらの見通しとは異なる結果があり得ることをご承知おきください。