開会のご挨拶

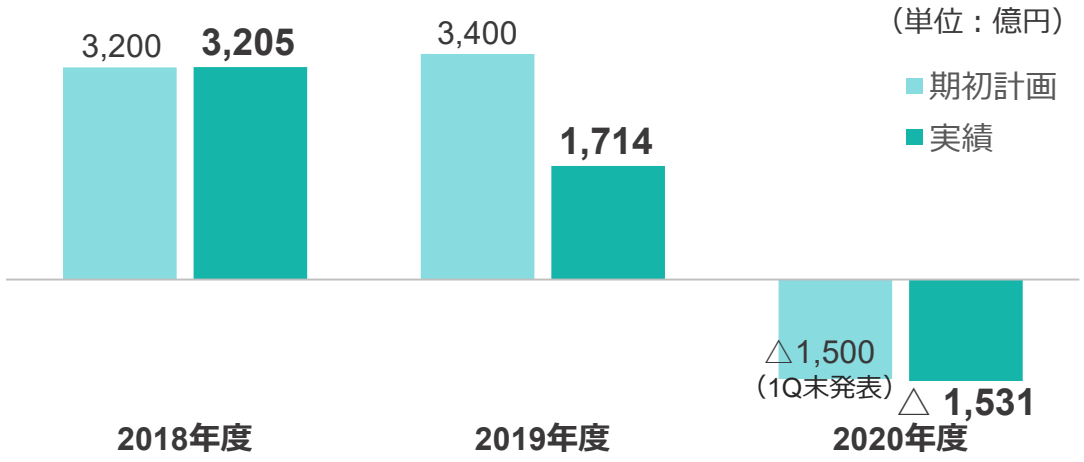
代表取締役　社長執行役員CEO　兵頭 誠之

© 2021 Sumitomo Corporation

（１）過去の振り返りと課題認識（1/3）～前中計の実績～

- 2018年度は期初計画、過去最高益を達成も、2019年度は米中貿易摩擦の影響等により期初計画未達。
  2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響に加え、不採算事業の整理等に伴う多額の一過性損失により赤字転落。
- 効率性指標についても2018年度のみ当初計画達成。2019年度、2020年度は未達。
- 危機対応モード下における全社キャッシュ・フロー管理厳格化の結果、当初計画の3年合計配当後フリーキャッシュ・フロー2,000億円の黒字目標は達成。

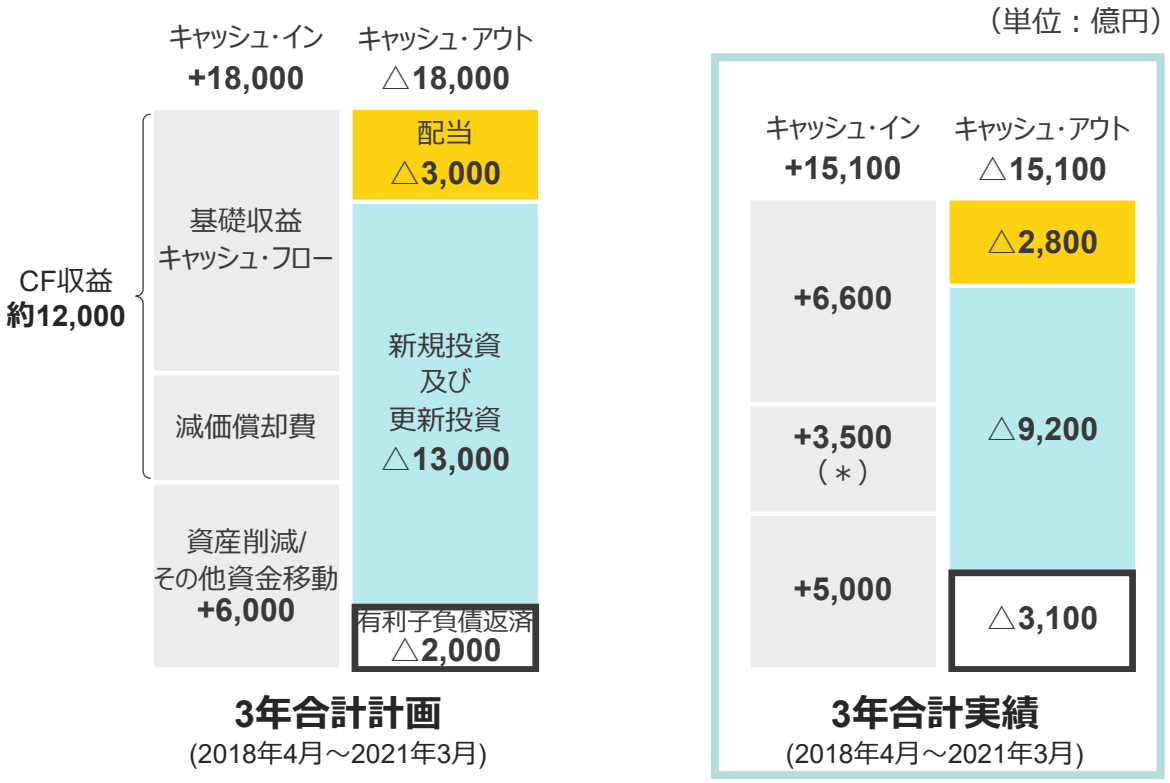
当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）



効率性指標

	当初計画	2018年度	2019年度	2020年度
ROA	4%以上	4.1%	2.1%	-
ROE	10%以上	12.0%	6.4%	-

3年合計キャッシュ・フロー

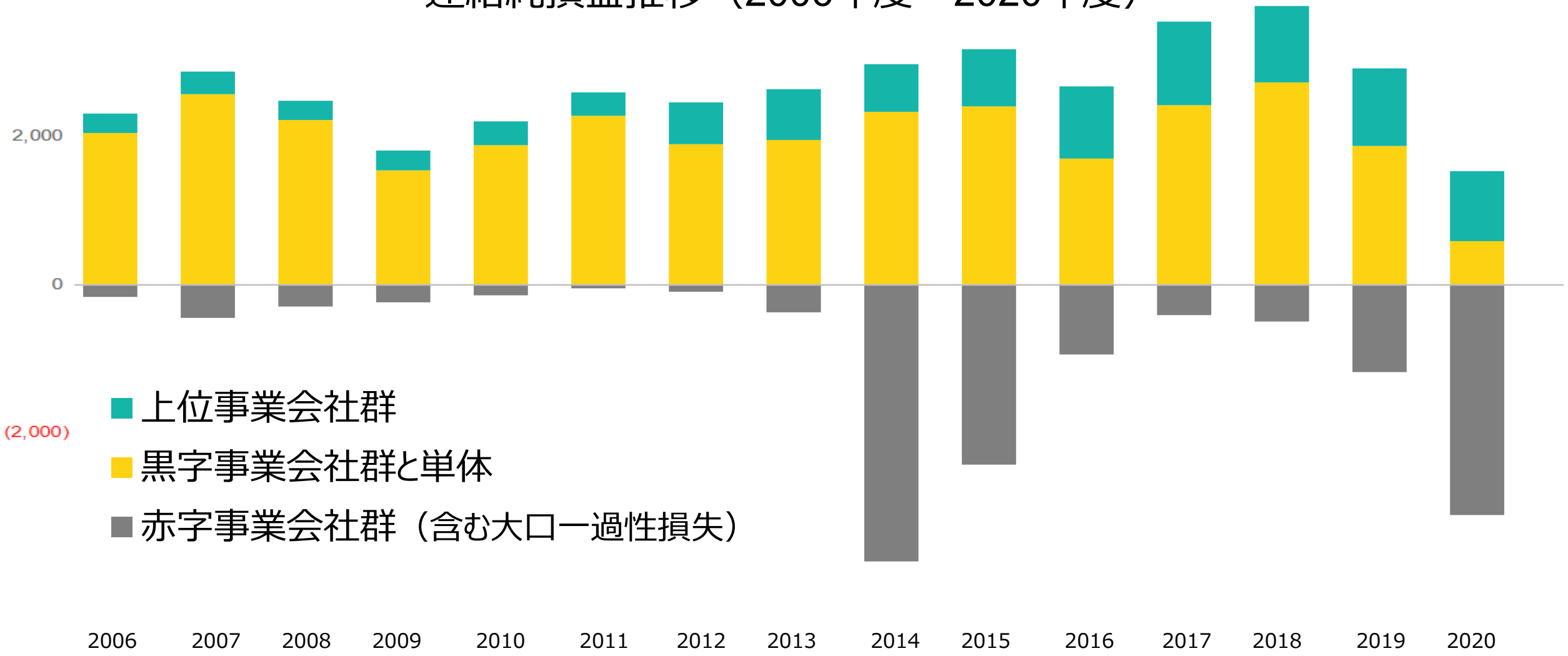


（＊）IFRS第16号「リース」適用による減価償却費の増加額を2019年度・2020年度実績から各年度500億円控除しています。

© 2021 Sumitomo Corporation

（１）過去の振り返りと課題認識（2/3）～過去推移と課題認識～

連結純損益推移（2006年度～2020年度）



© 2021 Sumitomo Corporation

（１）過去の振り返りと課題認識（3/3）～課題の深堀り～

強み

長年にわたり、バリューアップを実現してきた事業群

課題

事業ポートフォリオの収益力と下方耐性の強化

- 「資産入替」の加速
- 「新規投資案件」の着実な収益化
- 「新たなコア事業」の育成

とるべき方向性

個別事業の徹底強化／事業の実力に応じた経営資源の配分

© 2021 Sumitomo Corporation

（２）新中計の狙いと概要（1/2）～打ち手の全体像～

SHIFT-2023-

事業ポートフォリオのシフト

（高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオへ）

【短期】
成長投資に向けた資産入替の徹底
（バリュー実現）

【短中期】
強みを活かした収益の柱の強化育成
（バリューアップ・注力事業）

【中長期】
社会構造変化への挑戦
（シーディング）

DXによるビジネス変革

サステナビリティ経営高度化

仕組みのシフト

（実効性の担保）

- 事業戦略管理の強化
- 投資の厳選/投資後のバリューアップ強化
- 全社最適での取り組み体制強化
- 全社最適での経営資源配分の強化

経営基盤のシフト

- ガバナンスの強化
- 人材マネジメントの強化
- 財務健全性の維持・向上

© 2021 Sumitomo Corporation

（２）新中計の狙いと概要（2/2）～事業ポートフォリオの方向性と戦略～

- 「市場の魅力度」と「強みの発揮度」を軸に、戦略単位毎に事業の位置付けを整理、それぞれの位置付けに応じた目標の達成を目指す
- 市場の魅力度が高く、当社の強みが十分に発揮できる事業分野にポートフォリオをシフトし、収益性を高め、下方耐性を強化する

SHIFT-2023-

市場の魅力度
- 中長期的な市場の成長性
- 重要社会課題への貢献

強みの発揮度
- ROIC（WACC対比）

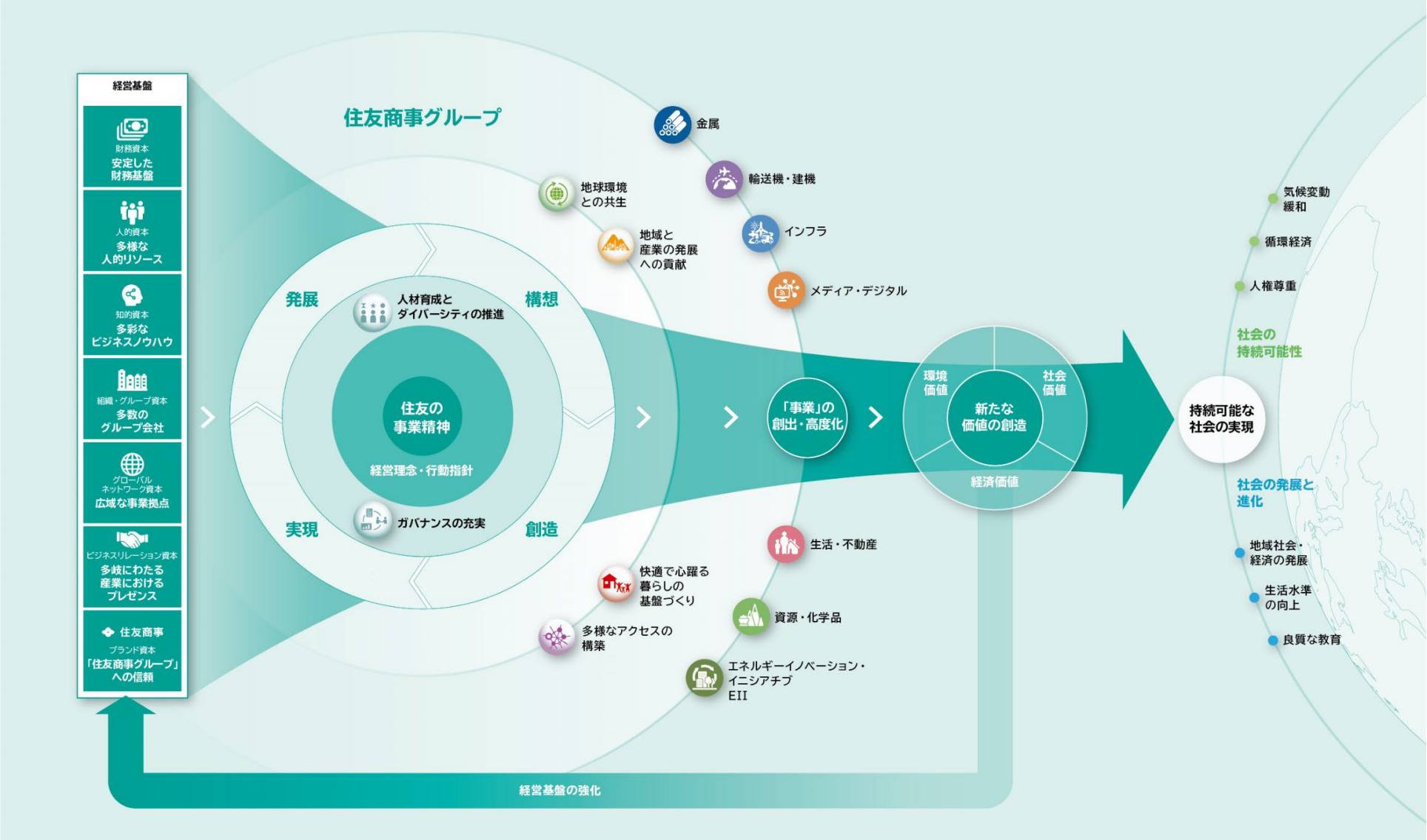
マネタイズモデル確立

ビジネスモデルチェンジ

シーディング **次世代ビジネスの育成** ■ 脱炭素・循環型エネルギーシステム事業 ■ スマートシティ事業 ■ 5G関連事業 ■ ・・・ 投融資：500億円	**注力事業** **事業規模の拡大を通じた収益の柱の育成** ■ 国内不動産事業 ■ 建機レンタル事業 ■ 海外携帯通信事業 ■ 国内ヘルスケア事業 ■ 再生可能エネルギー関連事業 ■ 農業資材直販事業 ■ 森林資源関連事業 ■ ・・・ 投融資：7,600億円 増益額イメージ：＋400億円以上
バリュー実現 **バリュー実現による経営資源の回収** ■ 化石燃料上流事業(原油・一般炭)の一部 ■ 鋼管事業の一部 ■ ・・・ 資金回収：1,000億円 増益額イメージ：＋100億円以上	**バリューアップ** **効率性向上、新たな付加価値の提供による収益性の向上** ■ 鋼材・鋼管事業 ■ メディア関連事業 ■ リテイルファイナンス事業 ■ 基礎化学品関連事業 ■ ・・・ 投融資：3,300億円 増益額イメージ：＋800億円以上

© 2021 Sumitomo Corporation

（３）サステナビリティ経営



© 2021 Sumitomo Corporation