



Part 1

課題の分析

「中期経営計画2020」の総括	25
過去の振り返りと課題認識	29
構造改革への着手	31

中期経営計画2020
2018年度～2020年度

新中期経営計画
「SHIFT 2023」
2021年度～2023年度

サステナビリティ経営

ガバナンス

持続可能な
企業成長
Enriching lives and the world
持続可能な
地球・社会

「中期経営計画2020」の総括

主要経営指標の状況

―連結純利益およびROA・ROE

当社グループは、2018年度から2020年度までの3カ年を対象とする「中期経営計画2020」において、「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をスローガンに掲げ、経営基盤の強化を図りながら、成長戦略を推進してきました。初年度は、期初の計画を達成し、業績も過去最高益となりましたが、2019年度は、米中貿易摩擦による世界経済の低迷の影響などにより期初計画未達となりました。2020年度においては、新型コロナウイルス感染拡大に伴う影響や低採算事業の整理などに伴う多額の一過性損失により、累計1,531億円の赤字に転落しました。特に、2019年度終盤以降、大きく経営環境を悪化させた新型コロナウイルス感染拡大と世界規模の経済活動ロックダウンが、長年抱えてきた当社グループの事業ポートフォリオ固有の弱点を露呈させ、収益性と下方耐性の向上という課題が浮き彫りになりました。

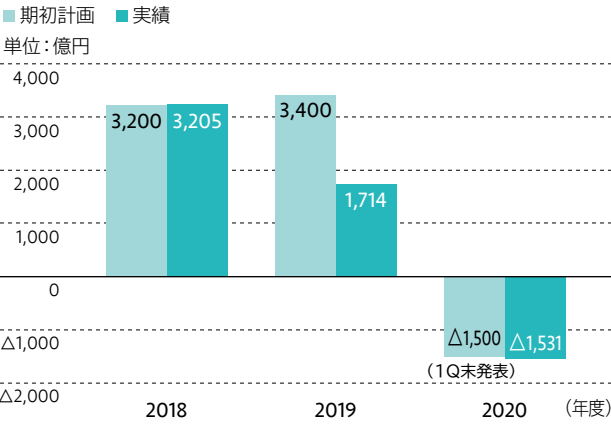
中期経営計画2020における主要経営指標

主要経営指標	2018年度	2019年度	2020年度
当期利益又は損失	3,205億円	1,714億円	△1,531億円
総資産	79,165億円	81,286億円	80,800億円
ROA	4.1%	2.1%	—
ROE	12.0%	6.4%	—
コア・リスクバッファ（RB）とリスクアセット（RA）のバランス	維持	維持	維持
投融资	約3,000億円	約3,500億円	約2,600億円
配当後フリーキャッシュ・フロー	1,289億円	△305億円※	2,095億円※

※ 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。

当社グループは、2020年度を危機対応モードの1年と位置付け、投融资の厳選や政策保有株式の売却、販管費の削減などにより、全社キャッシュ・フロー管理を厳格化しました。また、低採算事業の整理・撤退、既存事業のバリューアップ加速など、事業ポートフォリオの再構築に重点を置き、構造改革を推進しています。

当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）

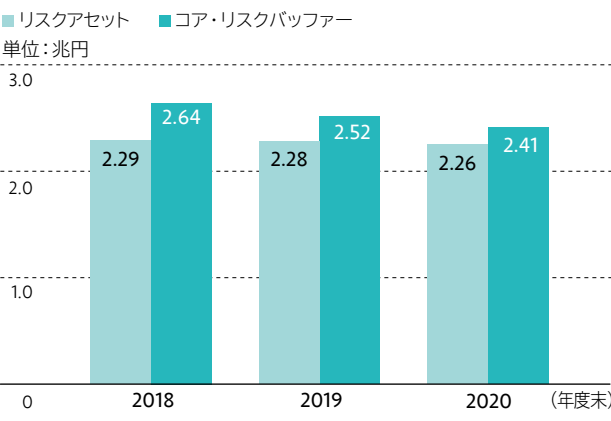


―コアRB／RAのバランスと

配当後フリーキャッシュ・フロー

業績の低迷に伴い、「中期経営計画2020」開始時点の計画に対し、キャッシュ・インが全体的に減少したものの、2020年度の危機対応モード下における構造改革としての資産入替の促進や、ワーキングキャピタルの改善、投融资の厳選などを通じ、キャッシュ・フローを着実にマネージした結果、3年合計配当後フリーキャッシュ・フローは当初計画の2,000億円のプラスに対し3,100億円のプラスとなりました。また、コア・リスクバッファ（RB）とリスクアセット（RA）についてもバランスを維持しています。

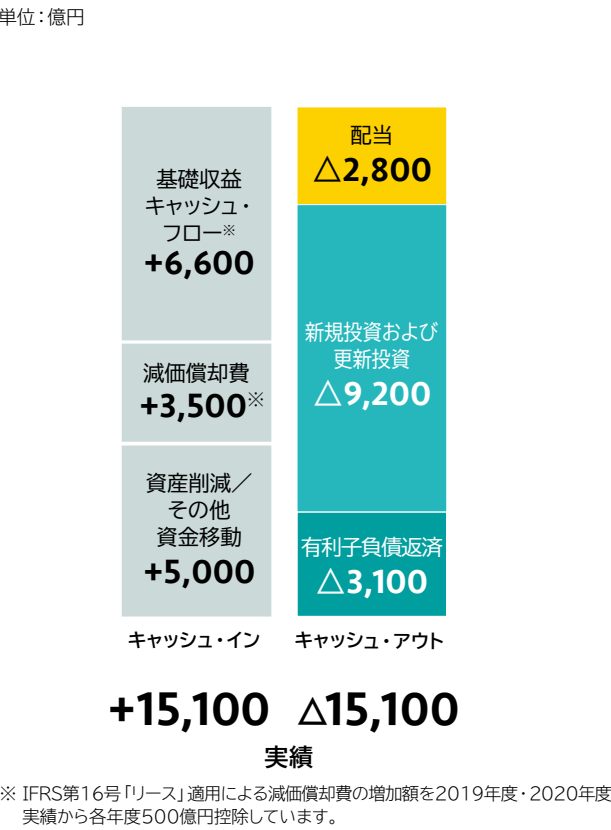
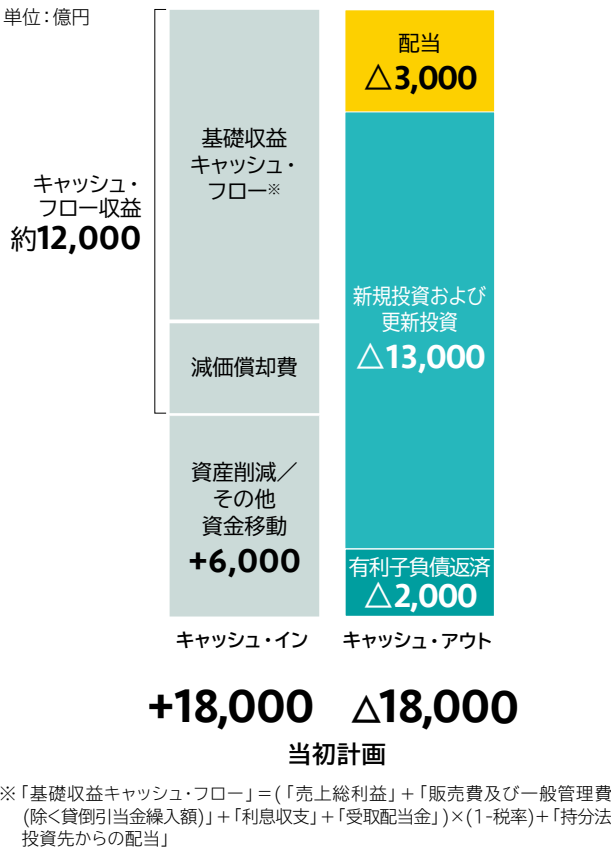
コアRB／RAのバランス



コアRB－RA

2018年度	2019年度	2020年度
+3,500億円	+2,400億円	+1,500億円

3年合計キャッシュ・フロー（2018年4月～2021年3月）



「中期経営計画2020」の総括

2020年度における
一過性損失の発生状況

2020年度においては、新型コロナウイルス感染拡大による影響に加え、不採算事業の整理などに伴う多額の減損損失を認識したことから、複数の案件で一過性損失が発生、右表の通り、通期で累計で3,510億円の一過性損失を計上しました。

一鋼管事業

北米を中心に需要低迷の厳しい環境が継続したことによる減損損失、構造改革としての事業会社の統合・再編や、拠点整理、撤退を進めたことによる引当や在庫評価損などの損失として、通期で累計340億円の一過性損失を計上しました。

一インド特殊鋼事業

競争環境の激化を踏まえ、事業計画を見直し、80億円の減損損失を認識しました。

一インドネシア自動車金融事業

現地政府の新型コロナウイルス感染症緊急対策の導入に伴う返済猶予などに関する引当金の増加、新型コロナウイルス感染拡大の想定以上の長期化による経済状況の悪化を踏まえ、長期事業計画を見直して減損損失を認識、通期で累計200億円の一過性損失を計上しました。

一リビア自動車流通事業

リビア国通貨ディナールの切り下げによる為替評価損失を60億円計上しました。

一電力EPC事業

複数の電力EPC (Engineering, Procurement &

Construction) 案件で新型コロナウイルス感染拡大の影響による工事遅延に伴い追加コストが発生、通期で累計540億円の一過性損失を計上しました。

一豪州発電事業(Bluewaters)

返済期限が到来したプロジェクトファイナンスに関し、レンダーに要請していた借換が行われなかったことなどを踏まえ、プロジェクトからの回収可能価額を見直し、減損損失を認識、通期で累計260億円の一過性損失を計上しました。

一アラブ首長国連邦発電・造水事業 (Shuweihat1)

新型コロナウイルス感染拡大の影響による経済状況の悪化などを背景に、取引先が、将来需要計画の下方見直しを発表したことを受け、当初見込んでいた事業計画の下方修正を行いました。これに伴い、プロジェクト会社からの回収可能価額を見直し、100億円の減損損失を認識しました。

一欧米州青果事業(Fyffes)

新型コロナウイルス感染拡大の影響（マッシュルームの製造コスト上昇、メロンの米国市場での需要減退）、および欧州市場におけるバナナ卸売事業の競争激化などを踏まえ、事業計画を見直し、380億円の減損損失を認識しました。

一マダガスカルニッケル事業

第1四半期における新型コロナウイルス感染拡大による操業の一時停止、ニッケルの中・長期価格見通しの下落を踏まえ、プロジェクト会社の事業計画を見直すとともに、第3四半期における操業停止を含む実績も踏まえた上で、操業再開後の高位安定操業をより確実なものとするべく、改めて事業計画における将来の生産量を見直し、プロジェクト会社が保有する固定資産につき減損損失を認識、通期で累計850億円の一過性損失を計上しました。

一消去又は全社

多額の一過性損失の計上に伴う全社タックスポジションの悪化などにより繰延税金資産を取り崩し、通期で累計280億円の一過性損失を計上しています。

2021年度以降も構造改革を継続し、資産入替などを実施していくため、損失が発生する可能性はありますが、「中期経営計画2020」において手当てすべきものについては、2020年度までに実施済みです。

セグメント	案件	当期利益又は損失への影響額（億円）
 金属	鋼管事業	△340
	インド特殊鋼事業	△80
 輸送機・建機	インドネシア自動車金融事業	△200
	リビア自動車流通事業	△60
 インフラ	EPC工事遅延に伴う追加コスト	△540
	豪州発電事業 (Bluewaters)	△260
	アラブ首長国連邦発電・造水事業 (Shuweihat1)	△100
 生活・不動産	欧米州青果事業 (Fyffes)	△380
 資源・化学品	マダガスカルニッケル事業	△850
消去又は全社	繰延税金資産の取り崩し	△280
	その他	△420
合計		△3,510

過去の振り返りと課題認識

課題分析 — 過去の振り返り

図1の通り、2006年度以降、15年間の当社グループ連結純損益の推移から、過去を振り返り、課題を分析しています。課題を抽出するため、業績グラフを上段の緑色、中段の黄色、下段の灰色、と3つの要素に分解しました。

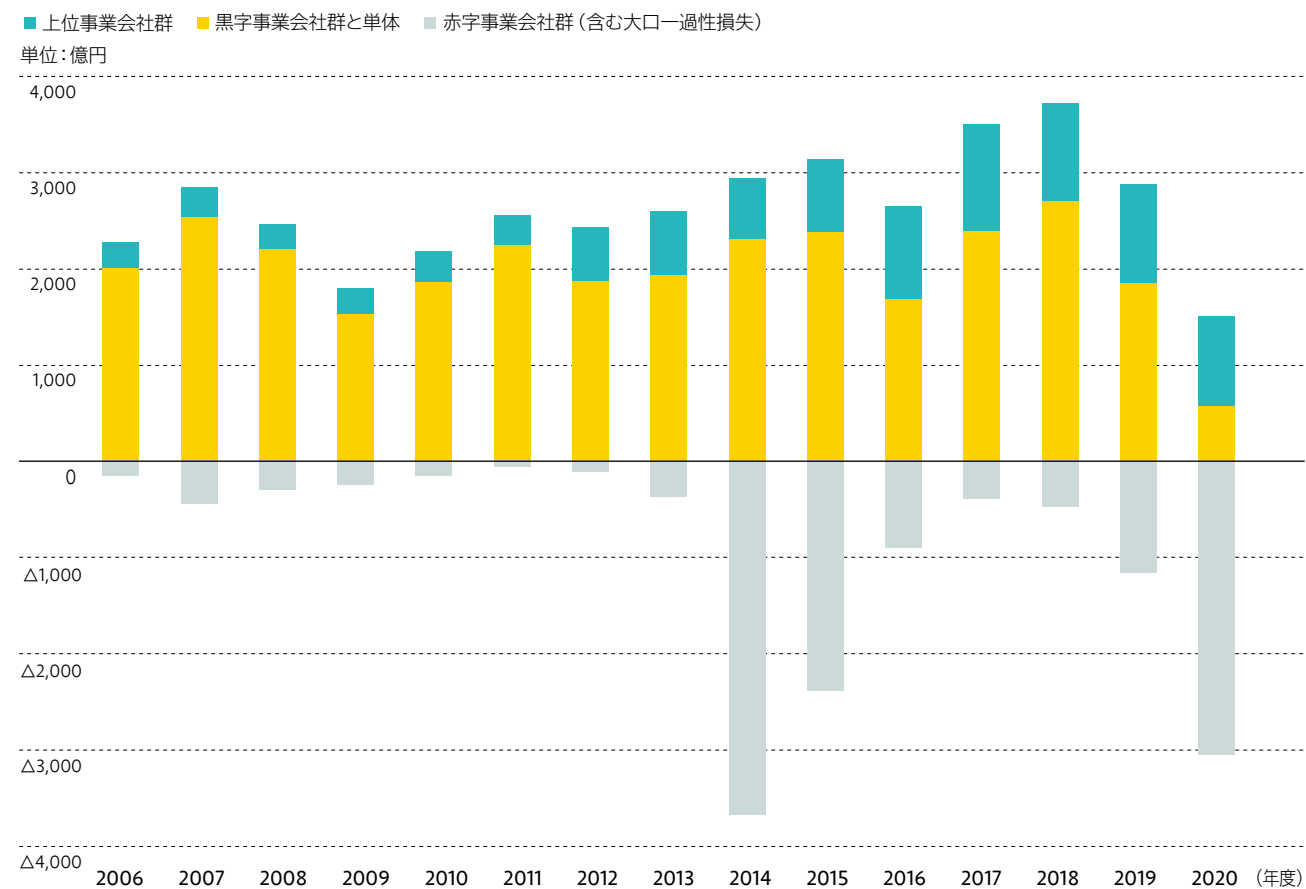
上段の緑色の部分は、長年にわたり、当社グループの収益に貢献している上位事業会社群の収益合計です。これらは、長期間にわたり磨き上げ、成長させてきた主力事業であり、新型コロナウイルス感染拡大に起因する厳しい事業

環境下においても安定した収益を稼ぎ出しています。

中段の黄色の部分は、上位会社以外の黒字の事業会社と単体の収益合計です。黒字基調ではあるものの力強い拡大は見られず、かつ事業環境の変化により収益が大幅に変動する事業群であり、その体質の改善を課題としています。

一番下の灰色の部分は、赤字事業会社の損益合計です。2014年度の資源権益の大型減損以降、数百億円単位の赤字が恒常的に収益の重しとなり、2019年度および2020年度は減損を含む大口の一過性損失を計上しました。

図1 2006年度以降の連結純損益推移



課題分析 — 3つの対応策

図2では、さらに課題を深掘りしました。

図1の緑色の事業会社群は長年にわたりバリューアップを実現し、当社グループの強みを発揮してきた事業会社群です。今後も強みを活かして収益を追求していきます。一方で、解決すべき課題は黄色と灰色の部分にあらわれていますが、「事業ポートフォリオの収益力と下方耐性の強化」です。

この課題に対応するために、次の3つの対応策を実行します。

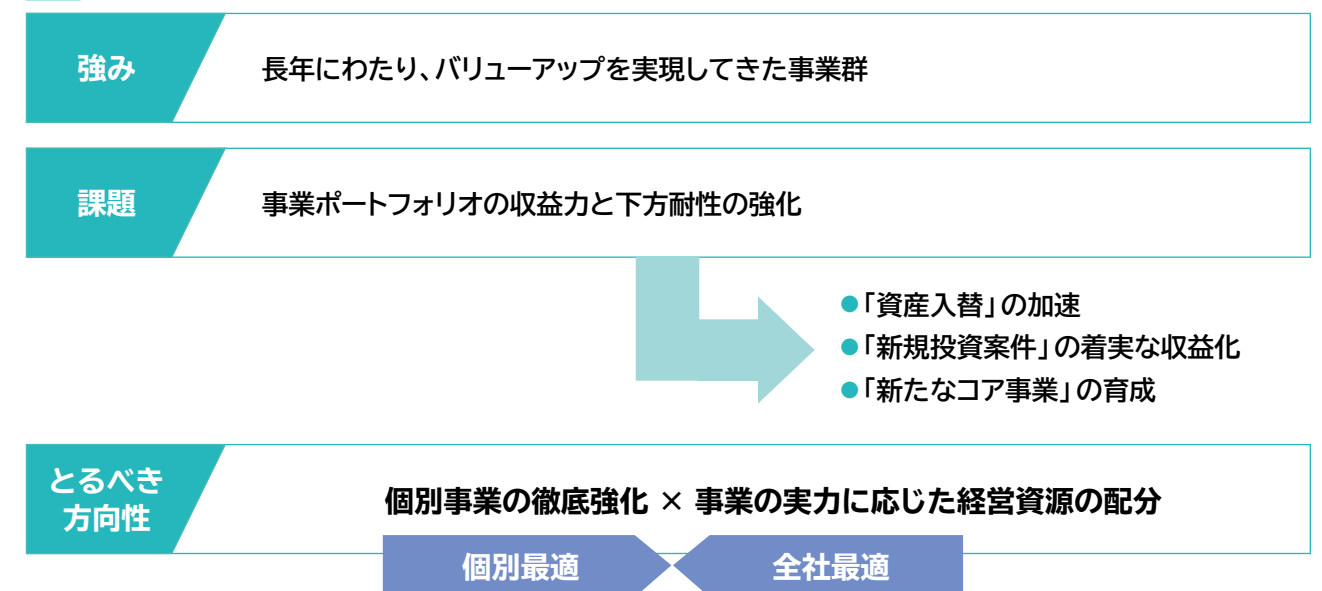
一つ目は、「『資産入替』の加速」です。短期的に完遂すべき対策として、現時点で低採算かつ成長性にも課題があると判断した事業に徹底的にメスを入れ、整理していきます。短期的な利益確保や各現場の個別事情等を優先しすぎて判断が遅れることがないように、マネジメントレベルでの強いコミットメントを持って強力に推進します。

次に、「『新規投資案件』の着実な収益化」です。近年投資した事業で計画通りに進捗していないものは、着実にターンアラウンドさせます。また、今後、同じ失敗を繰り返さないよう投資規律を強化し、投資後のバリューアップを強化するための仕組みを構築します。

最後に、「『新たなコア事業』の育成」です。時勢の変遷に相応しい姿に既存事業を変革して収益力を強化するとともに、当社グループの強みや実力を活かしながら、より確実な形で新規のコア事業育成に注力していきます。

これら3つの対応策を効果的に実行していくためには、各事業が徹底的に自らの役割を果たす「事業の徹底的な強化」という個別最適と、全体を俯瞰し、各事業の実力と市場の成長性に応じて経営資源を傾斜配分する「経営判断」を通じた全体最適の、両面からアプローチしていく必要があります。2021年度よりスタートした新中期経営計画「SHIFT 2023」では、これらの課題を明確に認識し、適切な対応策を実施していきます。(▶詳細はP33へ)

図2 課題認識



構造改革への着手

2020年度における構造改革

下表は過去3年間の四半期ごとの損益の推移を表しています。当社グループの収益は、新型コロナウイルス感染拡大以前より、すでに右肩下がりの傾向にありました。新型コロナウイルス感染拡大によるビジネス環境の激変により、当社グループの弱みが大きく顕在化しましたが、それ以前からも、事業ポートフォリオ全体の収益は、米中貿易摩擦などの事業環境の変化に加え、個々の事業の課題に対応しきれず、減収・減益を余儀なくされていました。これらの課題への対応が不十分であったことが、その原因です。

この状況を改善すべく、2020年度よりグループ全体を「危機対応モード」に切り替え、コストやキャッシュ・フロー管理を厳格化し、足元を着実に固めながら、Withコロナ、Afterコロナを見据え、将来の成長に向けた構造改革を実行してきました。低採算事業の立て直し、および見極めによ

る撤退を加速させることに加え、政策保有株式の見直し、構造改革費用を含む損失処理も断行してきました。また、全ての事業について戦略を見える化した上で再評価し、場合によっては戦略を大きく軌道修正し、今後やるべきことの整理・確認を行いました。

右表に、2020年度末までの構造改革の成果を記載しています。

低採算事業への対応については、約400の会社群の収益性を分析し、その内の101社を撤退・バリュウ実現先として特定した上で、厳しい環境の中でも32社の事業会社の撤退を2020年度末までに完了させました。残りの69社については、「SHIFT 2023」において撤退を実現していきます。また、健全化ロードマップ策定先71社を特定し、大型ターンアラウンド先5社と併せ、ロードマップに沿ったターンアラウンド策を策定、取り組みを開始しています。まだ道半ばではありますが、これら約150社の事業会社については、

「SHIFT 2023」の期間中に合計700億円程度の収益改善効果を見込むことのできる具体的なプランを策定しました。

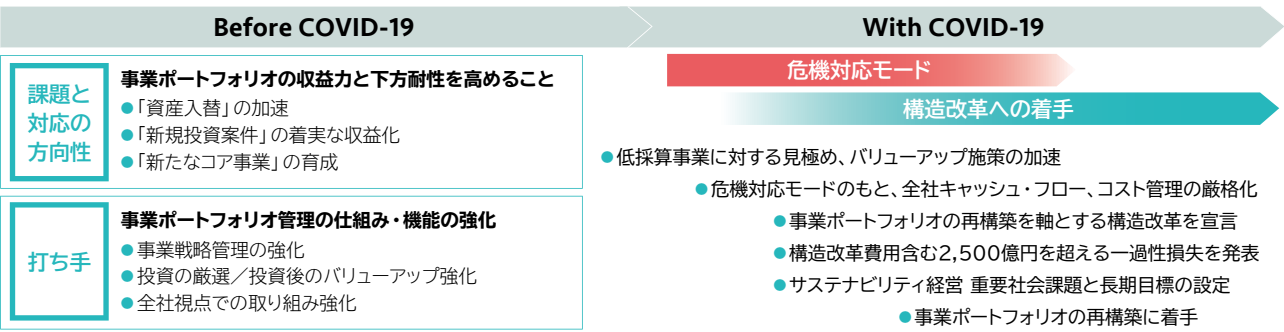
また資産削減の着実な実行、ワーキングキャピタルの改善、投融資の厳選などを通じて、全社キャッシュ・フロー管理を厳格化しました。

加えて、事業ポートフォリオの再構築に向けた、全ての事業戦略のブラッシュアップとその評価も完了しており、今後

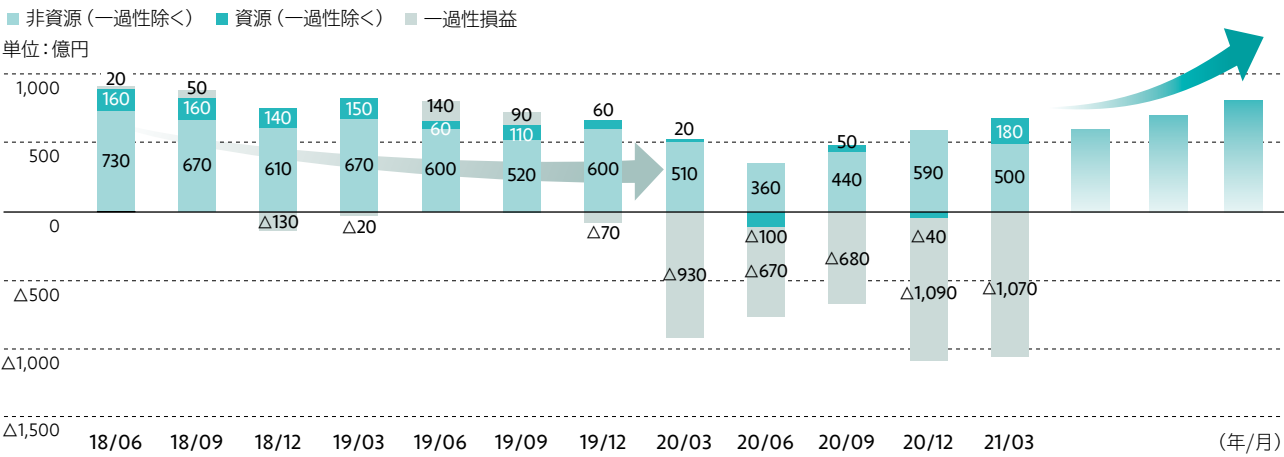
はそれらを着実にレビューしながら、PDCAサイクルを回していきます。

危機的状況の中で、当社グループが一丸となって醸成してきた構造改革の大きなモメンタムを「SHIFT 2023」でも確実に引き継ぎ、より体系的で実効性のある施策に落とし込みながら、さらに大きな成果につなげていきます。

構造改革への着手



四半期損益推移



構造改革 これまでの成果

具体的取り組み内容	成果										
低採算事業に対する見極め、バリュウアップ施策の加速	- 撤退・バリュウ実現方針先101社の内、32社については2020年度末迄に撤退完了済み - 取り組みの加速により、新中計期間中に以下の収益改善効果が見込めるところまで進捗 <table border="1"><thead><tr><th>カテゴリ</th><th>会社数</th><th>新中計期間における収益改善効果（試算）</th></tr></thead><tbody><tr><td>健全化ロードマップ策定</td><td>71社</td><td rowspan="3">700億円程度 (2020年度対比)</td></tr><tr><td>大型ターンアラウンド</td><td>5社</td></tr><tr><td>撤退・バリュウ実現</td><td>69社</td></tr></tbody></table>	カテゴリ	会社数	新中計期間における収益改善効果（試算）	健全化ロードマップ策定	71社	700億円程度 (2020年度対比)	大型ターンアラウンド	5社	撤退・バリュウ実現	69社
カテゴリ	会社数	新中計期間における収益改善効果（試算）									
健全化ロードマップ策定	71社	700億円程度 (2020年度対比)									
大型ターンアラウンド	5社										
撤退・バリュウ実現	69社										
全社キャッシュ・フロー管理の厳格化	- 資産削減の着実な実行により2020年度に約1,100億円の資金を回収（内、500億円は政策保有株式の売却） - ワーキングキャピタルの改善に努め、2020年度単年で約2,000億円の黒字 - 投融資は戦略投資のみに厳選して実行										
コスト管理の厳格化	2020年度で約320億円の販管費削減										
事業ポートフォリオの再構築に着手	各事業部門の個別事業戦略とそれに基づくポートフォリオ戦略を議論、確認										
サステナビリティ経営の高度化	- 重要社会課題と長期目標の設定 - マイルストーンとしての中期目標の設定と具体的KPI・KAIへの落とし込み 社会の発展と進化 長期目標 重要社会課題 - 地域の産業発展と人材育成への貢献 - 産業・社会インフラの整備 - 高度な生活関連サービスの提供 - 質の高い教育の普及 社会の持続可能性 重要社会課題 長期目標 - 気候変動緩和 - 循環経済 - 人権尊重 住友の事業精神 住友商事グループの経営理念・行動指針 マテリアリティ ● 総合商社の多様な人的リソース ● 多彩なビジネスノウハウ ● グローバルネットワーク ● 事業パートナーや取引先とのビジネスリレーション ▶ 詳細はP63へ										