

新中期経営計画

2021-2023

2021年5月10日
住友商事株式会社

 **Sumitomo Corporation** | Enriching lives and the world

© 2021 Sumitomo Corporation

新中期経営計画について、説明させていただきます。

目次

1

振り返りと課題整理

- 業績総括
- 課題と対応の方向性
- 構造改革への着手
- これまでの成果

2

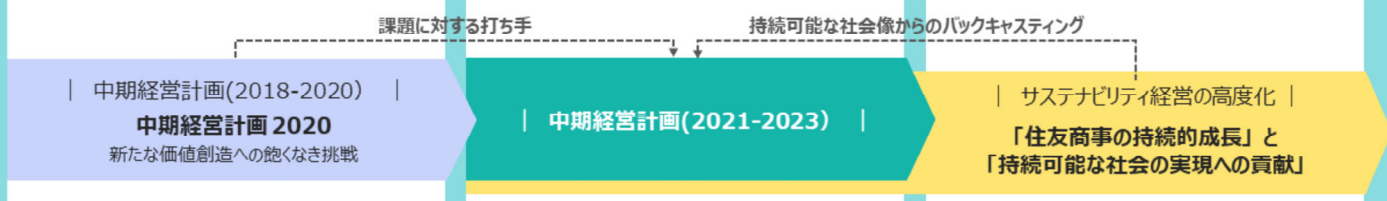
「新中期経営計画」の コンセプト

- 全体像
 1. 事業ポートフォリオのシフト
 2. 仕組みのシフト
 3. 経営基盤のシフト
- 定量計画
- 株主還元（配当方針）

3

サステナビリティ経営の 高度化

- 全体像
- 重要社会課題・長期目標
に対する「中期目標」の設定
- 気候変動問題への対応



3つのパートに分けて説明を行います。

まずは、我々の足元の課題整理と、コロナ感染拡大以降、ビジネス環境が大きく変化する中で、この1年間で我々が取り組んできたことを説明します。

その上で、その取組みの延長線上にある新中期経営計画について説明します。

最後に、より長期的な視点に立ちつつ、「当社の持続的成長」と「持続可能な社会の実現への貢献」に向けて、当社が進めるサステナビリティ経営の高度化について説明をします。

サステナビリティ経営の高度化は、超長期的な取り組みではありますが、足元からしっかりと具体的な取組を積み上げていくことが肝要であり、次の3年における短中期の目標を掲げ、PDCAを回し、その進捗状況を今後も開示していきます。

1

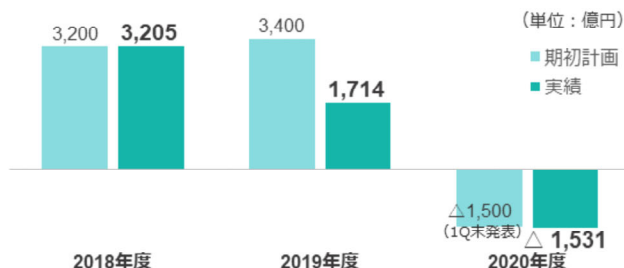
振り返りと課題整理

まずは、振り返りと課題の整理です。

業績総括

- 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。

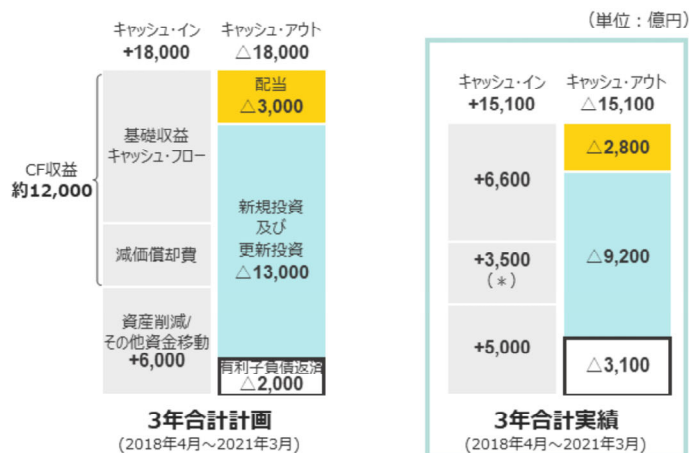
当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）



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。

中期経営計画2020の業績総括です。

初年度の2018年度は過去最高益を達成したものの、それ以降は米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染拡大に伴うビジネス環境の悪化に大きく影響を受けた3年間でした。

特に、2年目終盤以降、大きく経営環境を悪化させたコロナ禍と世界規模の経済活動ロックダウンが、長年当社が抱えてきた当社ポートフォリオ固有の弱点を露呈させました。

これを許した経営の甘さを真摯に反省すると同時に、当社が抱える課題を再度整理して、その背景にある真因を取り除く対策を講じ、それを根治させて、ポートフォリオの弱点を克服する為の新たな仕組みを導入して全力をあげる、それが当社がやらねばならぬ事だと認識しています。

これを念頭に、徹底的な構造改革を完遂すると同時に、当社業績をV字回復させる、この二兎を追う新中期経営計画を、今般、策定しました。

又、昨年度中の構造改革の成果にも確実な手応えを感じています。

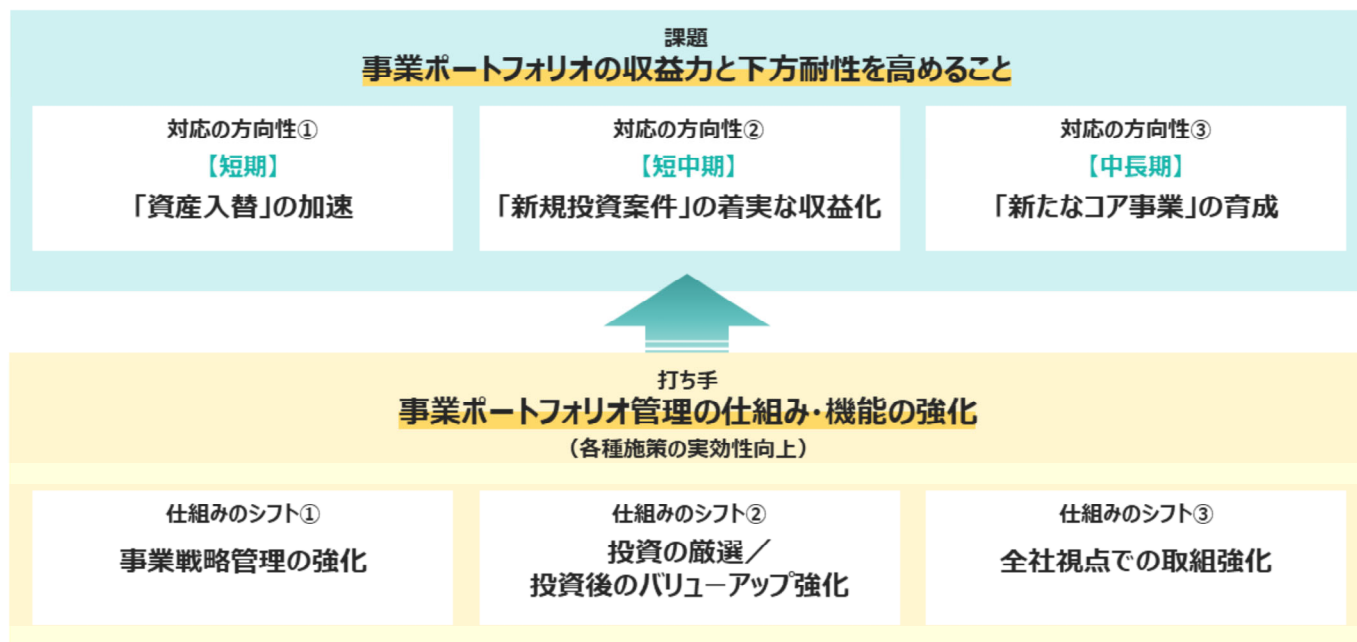
不採算事業からの撤退や立て直しには、大きな痛みを伴いました。

これに当社の主力事業に於ける損失発生も加わり、約3,500億円にも上る一過性損失を計上せざる得ない事態となったことは、改めて社長としての責任を重く受け止めております。

それではこれより、当社が取り組んでいる構造改革と、この度策定した中期経営計画「SHIFT2023」の内容とその狙いをご説明致します。

計画の推進により、一日も早く皆様の信頼を回復すべく全力を尽くしてまいります。

課題と対応の方向性



課題の整理と対応の方向性です。

先ず最初に、当社の業績は、日本を含む世界景気の変化に大きな影響を受けて変動すると共に、その下方耐性に課題があります。それは、今回の世界経済活動のロックダウンが与えたインパクトが示す通りです。

当社の事業全体を黒字基調を維持しているグループと、それ以外に分けて俯瞰しますと、前者が、今回の状況においても2,000億円レベルの収益を上げて当社の業績を下支えしている姿がある一方で、後者は、下振れ耐性が弱く、経営環境の悪化に伴い赤字幅を増やす傾向にあります。

先ずはこの後者に徹底的にメスを入れます。これが、スライド上段に記載した、方向性①の「資産入替」の加速です。

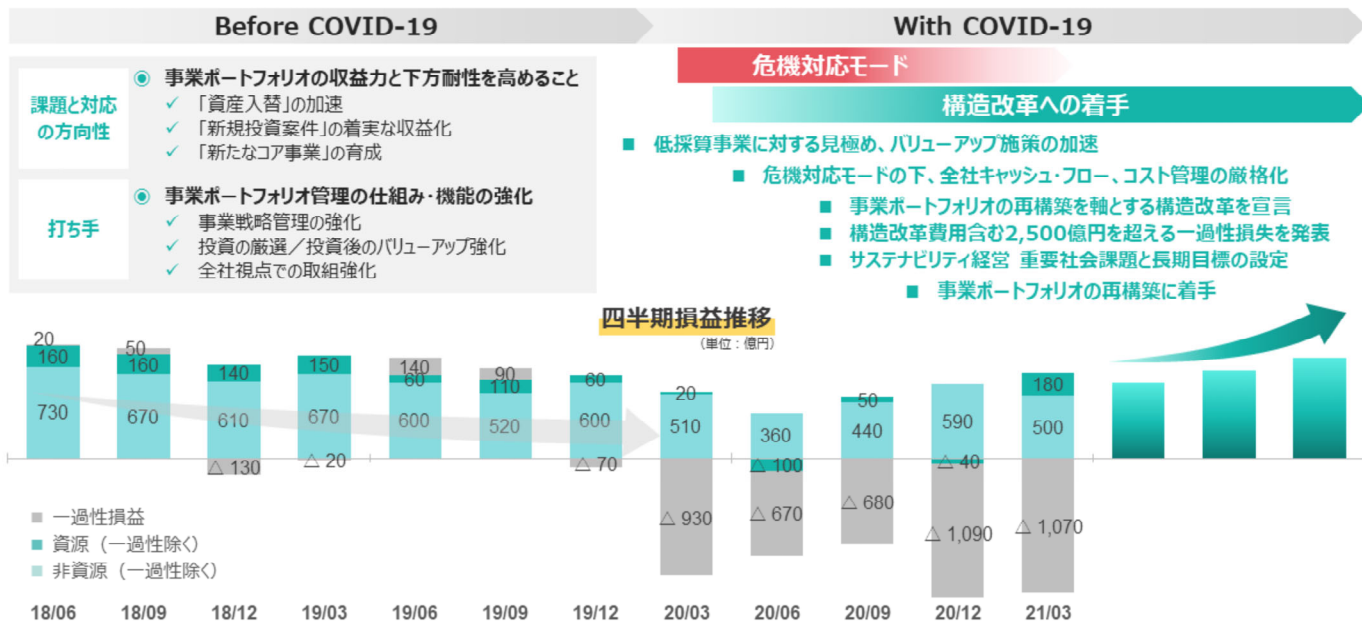
それと同時に、そういった状況に二度と陥らない為に、新たな投資の規律や管理の仕組みを作りそれを堅持する。これが②の「新規投資案件の着実な収益化」です。

更に、時勢の変遷に相応しい姿に既存事業を変革し収益力を強化すると同時に、我々の強みや実力を活かしながらより確実な形で新規コア事業を育てる。これが③の「新たなコア事業の育成」です。

この三つの切り口で具体的施策を立案し実行することによって、ポートフォリオの収益力と下方耐性を高めます。

具体的施策概要は、後ほど、「SHIFT2023」のパートでご説明します。

構造改革への着手



昨年度、我々が取り組んできたことを簡単に振り返ります。

先ず、下段の棒グラフをご覧ください。これは過去3年間の四半期ごとの利益の推移を表したのですが、当社の収益は、コロナ以前より既に右肩下がり傾向にあったことが見て取れます。コロナによるビジネス環境の激変により、当社の弱みが大きく顕在化しましたが、それ以前からもポートフォリオ全体の収益は、米中貿易摩擦等の環境変化に加え、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ました。先程説明した様々な課題に対して、我々が十分に対応出来ていなかった事が原因です。

これに対し手を打ち始めた昨年度でした。先行きが見通せない、非常に不透明性の高いところからのスタートではありましたが、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、足元をしっかりと固めながら、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に着手して、実行してきました。

低採算事業の立て直しや見極めによる撤退を加速させることに加え、政策保有株の見直しや、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、今後やるべき事の整理、確認を行ってきました。

これまでの成果

具体的取り組み内容	成果										
<ul style="list-style-type: none"> ■ 低採算事業に対する見極め、バリューアップ施策の加速 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 撤退・バリュー実現方針先101社の内、32社については20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>カテゴリー</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・バリュー実現</td> <td>69社</td> </tr> </tbody> </table>	カテゴリー	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・バリュー実現	69社
カテゴリー	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・バリュー実現	69社										
<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社キャッシュ・フロー管理の厳格化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 										
<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト管理の厳格化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2020年度で約320億円の販管費削減 										
<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業ポートフォリオの再構築に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 										
<ul style="list-style-type: none"> ■ サステナビリティ経営の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 										

構造改革のこれまでの成果です。

低採算事業への対応については、厳しい環境の中でも30社超の事業会社から撤退を完了させました。また、まだ道半ばではありますが、それ以外の約150社の事業会社についても、既に、新中期経営計画期間中に合計700億円程度の収益改善効果を見込める具体的なプランを策定済みです。

政策保有株式においても着実に削減を進めてきました。

また、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、今後はそれらを確認とレビューしながら、PDCAサイクルを着実に回していきます。

この危機的状況の中で、グループ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、新しい中期経営計画でもしっかりと引き継ぎ、より体系的で実効性のある施策に落とし込みながら、更に大きな成果に繋げてまいります。

2

「新中期経営計画」のコンセプト

SHIFT→2023→

 Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

新しい中期経営計画の名称は「SHIFT 2023」としました。

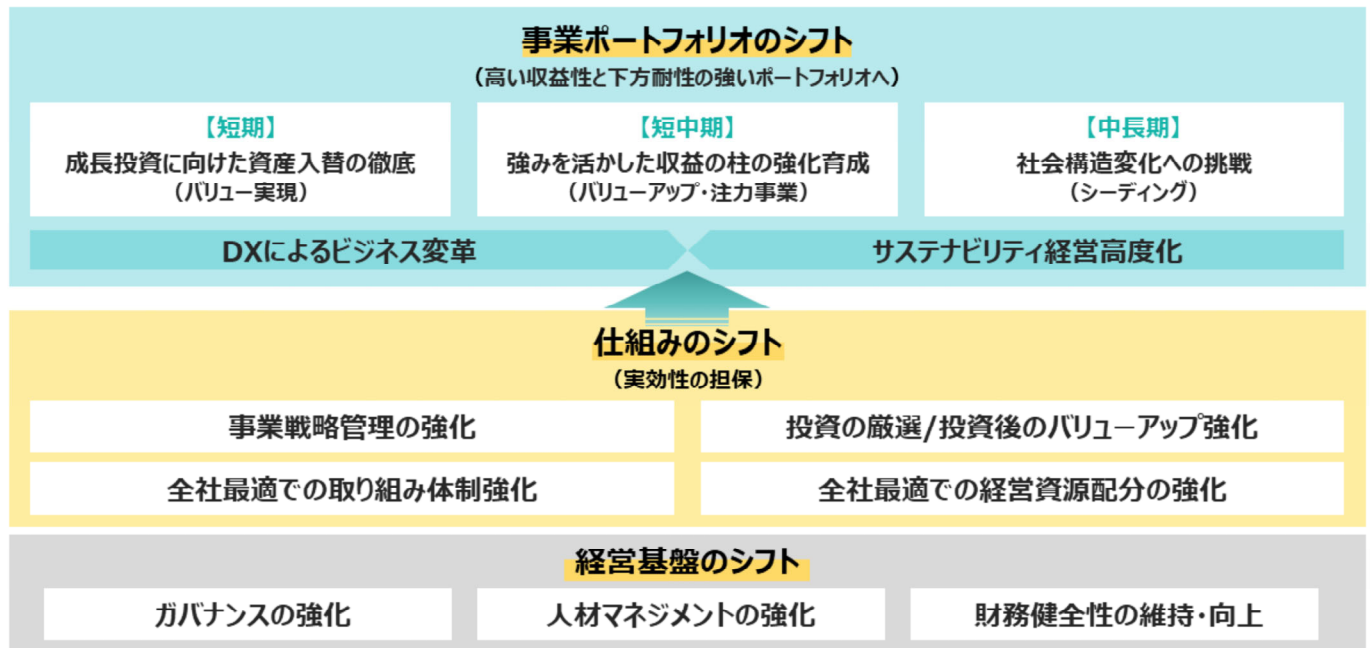
構造改革を通じて、我々自身をSHIFTしていきます。

過去の反省からの課題に対処し、当社が持続的に成長していく為に、そして、世の中の価値観や生活様式が大きく変化していく中で、新たな価値を創造し社会に貢献していく為に、我々自身のSHIFTが必要です。

それは、事業ポートフォリオのSHIFTであり、経営資源のSHIFT、個々の事業戦略やビジネスモデルのSHIFT、そしてそれらを支える仕組みのSHIFT、そして、最も重要な我々自身の意識や行動のSHIFTです。

SHIFTという言葉に旗印に、構造改革をやり抜く決意を示したものです。

SHIFT 2023の全体像



新中期経営計画の全体像です。

上段が新中期経営計画でやるべきこと、中段がそれを支える仕組み、そして下段が経営基盤の継続的な強化という構成です。

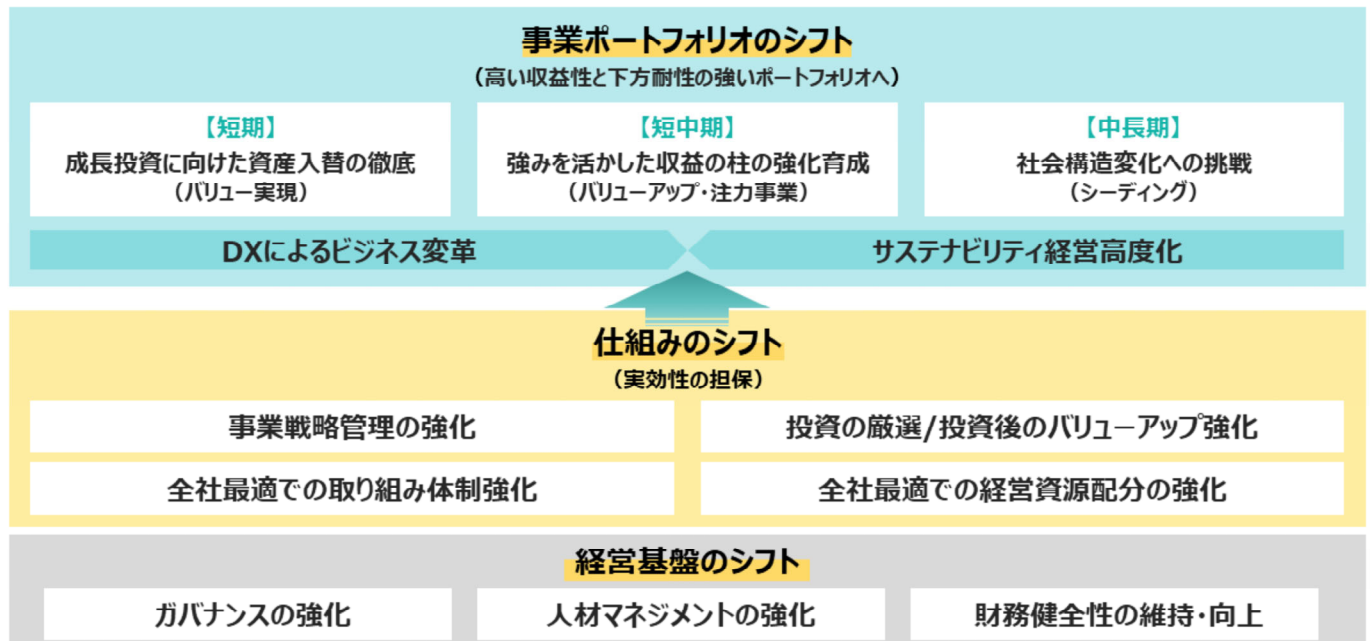
新中期経営計画では、「事業ポートフォリオのシフト」を掲げ、より高い収益性と環境変化への耐性を兼ね備えたポートフォリオへシフトしていきます。

「デジタル化」と「サステナビリティに対する要請」という2つの大きな社会の潮流をしっかりと捉えながら、「資産入替の徹底」により回収した経営資源を、当社の「強みを活かした収益の柱の強化育成」に選択的に投下していきます。また、「社会構造変化への挑戦」即ち、中長期目線で取組むシーディング分野にも、成果に拘りながら取組を継続します。

それを支える仕組みは、「実効性の担保」をコンセプトに設計を進めてきました。言ったことを徹底的にやり切る、そしてそれを厳しく評価する。これを改めて徹底します。また、先程「課題と対応の方向性」のパートで整理した課題にそれぞれしっかりと向き合い、解決する為の仕組みを構築していきます。

まず、仕組みの左上、「事業戦略管理の強化」です、個別事業戦略議論をより深くブラッシュアップした上で、着実にPDCAを回しながら、経営資源配分の判断に繋げていく仕組みを構築します。

SHIFT 2023の全体像



次にその右側の「事業投資の厳選／投資後のバリューアップ強化」は、個別事業について、入口の投資判断から、投資実行後のバリューアップ、更にはその投資のパフォーマンスに応じた評価の仕組みを高度化し、当社の投資に対するケイパビリティを底上げします。

仕組みの左下、「全社最適での取組体制強化」は、前中期経営計画でも取り組んできた組織間連携や横串機能の取組みを更に進化させ、より強い推進力をもって、新たな分野で実践的に事業を立ち上げていく為の体制を構築していきます。

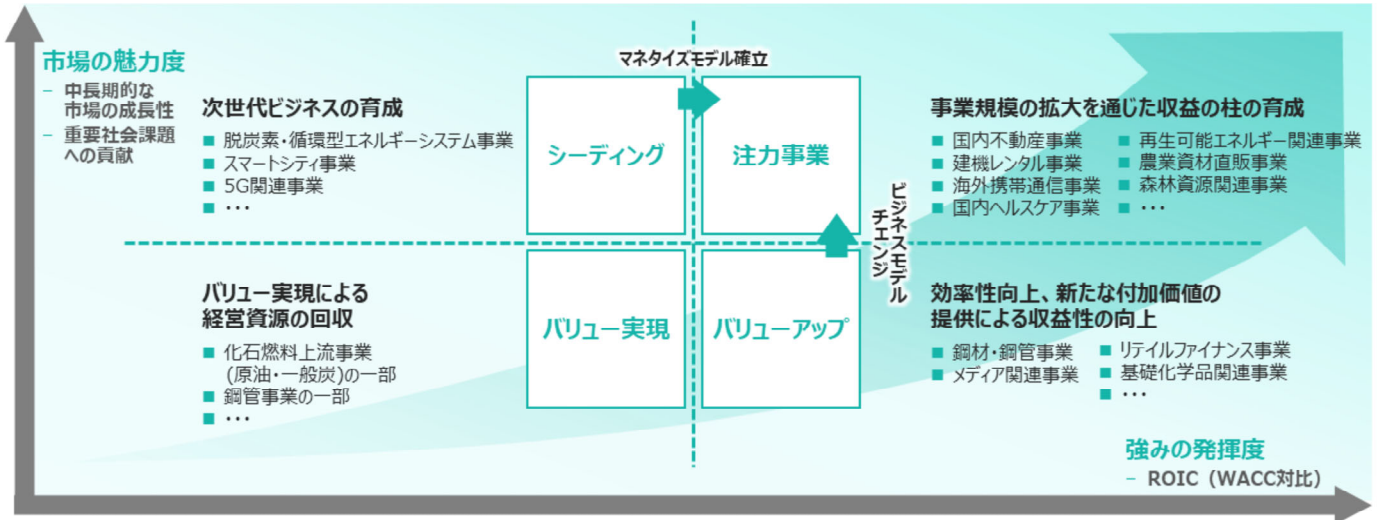
最後、右下の「全社最適での経営資源配分の強化」は、部門を超えた経営資源の再配置を促す仕組みを更に強化し、全社最適視点で経営資源配分を加速させます。

下段の、経営基盤のシフトについては、後ほど個別のスライドで説明します。

1. 事業ポートフォリオのシフト

(1) 事業戦略の分類による位置付け明確化

- 「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



「事業ポートフォリオのシフト」について少し詳しく説明します。

全ての事業を戦略事業単位で括り直し、戦略議論を重ねてきました。

この図の通り「市場の魅力度」と「当社の強みの発揮度」を軸に、「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング」という4つのカテゴリーに、全ての戦略事業単位をプロットし、それぞれの位置付けに応じた目標設定を行っています。

各カテゴリーの事業群が、設定した目標を着実に達成することで、当社のポートフォリオ全体として、より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へ経営資源をシフトさせ、高い収益性と環境変化への耐性を兼ね備えたポートフォリオの構築に繋がります。

記載の個別事業は、現時点での各カテゴリーに分類した事業例を示しています。当然のことながら、市場の変化や当社の持つ強みの変化に合わせ、随時カテゴリーの見直しを行ないます。

1. 事業ポートフォリオのシフト

(2) 事業戦略分類毎の定量イメージ

- 資産入替による資金回収を4,500億円規模で計画
- 当社の強みが実証されており、成功確度の高い「バリューアップ」「注力事業」分野を中心に、1兆1,000億円程度の投融資を計画

事業ポートフォリオのシフト			
事業ポートフォリオ	注力事業	バリューアップ	バリュー実現
事業ポートフォリオ	注力事業	バリューアップ	バリュー実現
注力事業	注力事業	バリューアップ	バリュー実現
バリューアップ	注力事業	バリューアップ	バリュー実現
バリュー実現	注力事業	バリューアップ	バリュー実現

		成長投資に向けた 資産入替の徹底	強みを活かした収益の柱の強化育成	社会構造変化への挑戦	
		バリュー実現	バリューアップ	注力事業	シーディング
FY2020	資産規模	4,000億円	3兆円	4兆4,000億円	500億円
	利益規模	△100億円	400億円	1,600億円	-
		↓	↓	↓	↓
SHIFT 2023	資産入替による 資金回収 (3年累計)	1,000億円	1,800億円	1,700億円	-
	投融資 (更新投資含む) (3年累計)	-	3,300億円	7,600億円	500億円
	増益額イメージ (FY2020比)	+100億円以上	+800億円以上	+400億円以上	-

4つのカテゴリー別の定量イメージです。

それぞれのカテゴリーの、昨年度末の資産規模、利益規模は上段に記載の通りです。

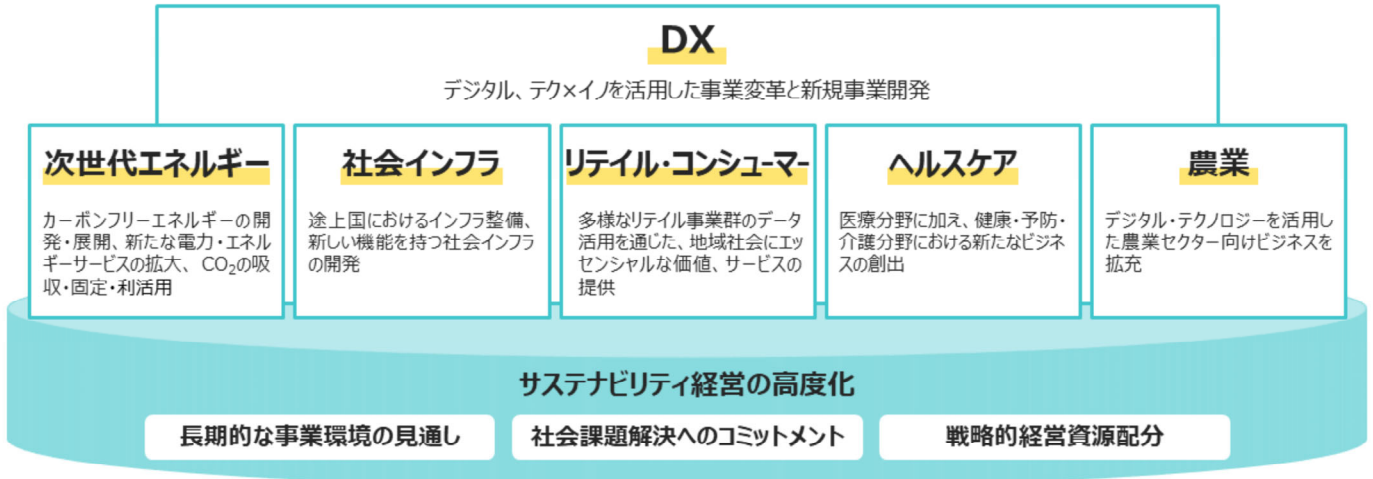
各カテゴリーで資産入替による資金の回収をしっかりと行いながら、市場の魅力が高く、目つ、既に当社の強みが実証されており、成功確度の高い「注力事業」のカテゴリーを中心に、新中期経営計画期間中に11,000億円程度の投融資を行う計画です。具体的には、国内不動産事業や、建機レンタル事業、再生可能エネルギー関連事業、等での投資拡大を計画しています。

1. 事業ポートフォリオのシフト

(3) 次世代成長戦略テーマ

- 市場の魅力度、当社の強みを踏まえて、特に、以下の分野を「次世代成長戦略テーマ」として設定し、同分野における事業を全社で中長期的に強化・育成していく

事業ポートフォリオのシフト	
成長分野	成長分野
成長分野	成長分野
成長分野	成長分野
成長分野	成長分野



次に、事業ポートフォリオのシフトを進める施策の一つとして、中長期目線で次世代のコア事業を育成すべく、6つの「次世代成長戦略テーマ」を設定し、取組を強化します。当社の事業ポートフォリオを、持続可能な社会に整合した形にシフトしていくことも重要な要素であり、サステナビリティ経営の高度化という観点からもこれらのテーマに取り組んでいきます。

前中期経営計画において「成長3分野」として取り組んできた、テクノロジー×イノベーション（＝DX）、社会インフラ、ヘルスケアについては、取組みを更に進化、発展させる一方で、市場の魅力度が高く、当社の強みが発揮できる可能性の高い分野として、新たに次世代エネルギー、リテイル・コンシューマー、農業の3つをテーマに掲げ、社会課題の解決も視野に次世代のビジネス育成に向けて戦略的に経営資源を配分していきます。

DXは、世界の最先端技術を取り込みながら、当社事業会社のDX基盤を整備することでグループの収益力向上に貢献しつつあります。取組体制を更に強化し、結果に拘りつつ、業界変革をリードする存在になることを目指します。

次世代エネルギー分野では、気候変動により化石燃料から再生可能エネルギーへのエネルギー転換など社会構造変化が加速していきます。この変化がもたらす新たな事業機会を捉え、カーボンニュートラル社会の実現を見据えた新たなエネルギーマネジメントビジネスの創出を目指します。

社会インフラ、リテイル・コンシューマー、ヘルスケア、農業、それぞれの分野においても、大きく社会構造が変化していく中で、変化を先取りし、当社の強みを活かしつつ新たな価値を創造することで、社会の課題を解決しながら、当社の次世代を支える新たな収益基盤を確立します。

2. 仕組みのシフト

(1) 事業戦略管理の強化



管理プロセス

狙い・ポイント

1 戦略単位の設定 (Strategic Business Unit = "SBU")	<ul style="list-style-type: none">● 既存組織に拘らず、戦略を一とする事業群をグループ化● 戦略議論の活性化
2 SBULレベルでの戦略評価	<ul style="list-style-type: none">● SBU毎に外部環境及び当社の強みを分析、戦略の妥当性を評価● ROIC/WACCの活用
3 SBU毎の戦略に応じて、 経営資源の配分計画を策定	<ul style="list-style-type: none">● SBUを注力事業・バリューアップ・バリュー実現・シーディングに分類● 経営資源シフトにより収益性と下方耐性の高いポートフォリオ構築
4 役割に応じたKPI、KAIの設定	<ul style="list-style-type: none">● 分類に応じた役割を完遂する為のきめ細かい目標設定
5 PDCAの徹底	<ul style="list-style-type: none">● 戦略会議（年2回）を通じた進捗確認及び戦略の見直し● SBU戦略遂行度による組織評価

ここからはポートフォリオのシフトを支える仕組みのシフトの中身について説明します。

まず1つ目は「事業戦略管理の強化」です。

先程、全ての事業を戦略事業単位で括り直し、位置付けを整理したと説明しましたが、社内ではこの戦略事業単位をStrategic Business Unit (=SBU) と呼んでいます。

組織の枠に囚われず、戦略を一にする事業を括って議論することで、従来の組織単位よりも、よりダイレクトに戦略議論が深められており、スピード感を持った資産入替の判断や、戦略のレベルアップによる投資の成功確度向上に繋がるものと考えています。

SBU毎に戦略を評価し、位置付けを明確化した上で、その戦略に応じた適切なKPI、KAIを設定し、その着実な達成を実行していきます。そして、その実効性を確実に担保すべく、SBU毎のPDCA管理を徹底していきます。

2. 仕組みのシフト

(2) 投資の厳選／投資後のバリューアップ強化



投資判断／投資後のバリューアップ（計画実行）

投資後の管理

投資案件の選定

投資案件選定指針

- 過去の大型投資案件につき計画未達・損失発生要因を網羅的に分析
- 要因分析に基づいて、当社が投資すべきでない案件の類型を整理
- 投資案件の選定指針を定め、上記類型に該当する案件は原則投資不可に
→ 投資規律を徹底

投融資委員会制度の改定

- 諮問機関としての中立性強化
- 委員会メンバーの多様化

投資実行後のバリューアップ実現

ガバナンスの高度化

- 投資先の取締役会を通じ、KAI・KPI設定により経営を可視化し、PDCAを徹底
- 最適なマネジメントチーム組成と価値向上に向けた意思統一
- 価値向上実現を促進するマネジメント評価・報酬設定

厳選した施策に機能・リソース投入

- 投資意思決定時に実現確度の高い価値向上施策を厳選
→ PMIを通じて更に具体化 / 実行
- 当社の機能・リソースを迅速且つ十分に投入し、早期実現

実績モニタリング 評価・報酬連動

「Full Potential Plan」

- 投資後の状況・成否を全社一律の定量基準で定期的に評価
- 不採算事業を以下に分類、各々の進捗のモニタリングを強化
 - ① 撤退方針先
 - ② 健全化ロードマップ策定
 - ③ 大型ターンアラウンド先
→ 明確な時間軸を持った投資ポートフォリオの健全化
→ 資産入替を徹底

投資先実績と連動した評価・報酬

- 新規価値向上実現へのコミットを強化する評価・報酬制度導入検討(投資先の業績・価値変動に連動)

2つ目は、個別の事業投資を厳選し、投資後のバリューアップを着実なものとする仕組みの強化です。

前のスライドで説明した通り、予め確りとした戦略を策定するというのが、事業投資の成功確度を向上させる第一歩ですが、同時に、投資の各ステージにおいて、過去の反省を踏まえた新たな打ち手を実行することで、過去の失敗を繰り返さない投資管理の仕組みを構築していくことも重要と考えています。

過去の投資の失敗からの学びを活かした投資指針を定めることにより、案件の選定時には、より厳しい規律による更なる厳選を行います。

投資実行後には、それぞれの事業のバリューアップに最適なガバナンス体制を構築すると共に、必要なリソースを十分に投入の上、計画したバリューアップ施策を着実に実行し、その事業会社の価値向上を実現させていきます。

また、従来以上にモニタリングを強化します。バリューアップが想定通りに進まない事業投資については、明確な時間軸を設定した上で、改善策の実施、改善が見込めない案件については資産入替を即座に徹底していきます。

価値向上実現へのコミットメントを高めるべく、投資のパフォーマンスに連動した人の評価、報酬制度についても検討を進めています。

2. 仕組みのシフト

(3) 全社最適での取り組み体制強化

代表取締役社長	執行役員	取締役	常務取締役	専任執行役員	専任取締役
経営企画部	総務部	人事部	財務部	IR推進部	環境・社会貢献部
戦略経営本部	事業開発本部	事業本部	地域開発本部	DX推進本部	海外展開本部
事業本部	事業本部	事業本部	事業本部	事業本部	事業本部
事業本部	事業本部	事業本部	事業本部	事業本部	事業本部
事業本部	事業本部	事業本部	事業本部	事業本部	事業本部

事業部門のドメインを越えた事業開発の枠組み

■ イニシアチブ

特定テーマに関し、事業構想から事業化までを一気通貫で行い、将来的に部門レベルの収益を創出する事を狙いとする組織

■ ワーキンググループ

特定テーマに関し、複数の事業部門が共同で事業戦略構築・事業開発を行う取り組み

■ 地域事業開発

地域発信で、事業部門と連携し事業開発を行う組織

■ DXセンター・CVC

DXの切り口での事業開発をサポートする組織

■ ゼロワンチャレンジ

役員員の自由な発想から生まれる新規事業開発を後押しする仕組み

■ MIRAI LAB PALETTE

組織や会社の境界を越えたオープンイノベーションにより事業を創出するための場

継続的取り組み
高度化・進化

第1弾として

「エネルギーイノベーション・イニシアチブ」

「脱炭素・循環型エネルギーシステムによるカーボンニュートラル社会の実現」を目指し、3つの事業分野で組織横断的に取り組む

カーボンフリーエネルギーの開発・展開

- 大規模水素受入配送基地による新エネルギー供給事業
- CO₂フリー水素・アンモニアの利活用事業 など

新たな電力・エネルギーサービスの拡大

- 大型蓄電事業・リユース蓄電池事業
- 分散型電源・環境価値を活用した電力・エネルギープラットフォーム事業
- ゼロエミッション型複合エネルギーサービス事業 など

CO₂の吸収・固定・利活用

- 非可食性植物由来の次世代バイオエネルギー事業
- メタネーション等カーボンサイクル
- 森林・海洋等による環境価値創造事業、CCS、排出権取引 など

3つ目は、全社最適での取組体制の更なる強化です。

前中期経営計画でも組織間連携の促進やワーキンググループの設置、横串機能の強化等を行い、部門の枠を超えた取組みを促進してきましたが、実際のビジネス実現への推進力が弱いという課題を認識しています。

新中期経営計画では、更に一步踏み込んだ対応を行います。

特定のテーマに関し、将来的に部門レベルの収益を創出することを狙いとする組織として、「イニシアチブ」という制度を新たに設けます。全ての事業部門がその活動にコミットし、全社的支援の下、新たな事業の開発を強力に推進するプロフィットセンターとしての組織の枠組みです。

3月に発表した、「エネルギーイノベーション・イニシアチブ」は、その第1弾です。パリ協定に代表される国際協調、各国での政策転換、技術革新、企業のカーボンニュートラル宣言、そして気候変動サミット開催など、気候変動による社会構造変化が、今後さらに加速していきます。従来の組織の枠を超えて、グループの知見を結集し、エネルギー分野での新たな価値創造に挑みます。

2. 仕組みのシフト

(4) 全社最適での経営資源配分の強化

全社的な経営資源の再配置

全社投融資枠の更なる活用

- ① 全社投融資枠の拡大：3,000～4,000億円
- ② 適用対象の変更：当社の強みが実証され収益拡大が期待できる分野により多く配分

カテゴリー	金額規模	コンセプト
■ 注力事業拡大枠	3,000億円	既存事業の収益を大幅に増やす
■ 次世代事業創出枠	300億円	次世代の大きな事業を創出する
■ テク×イノ1→100枠	200億円	テク×イノ 新規事業を育成する

人材のシフト

- 事業ポートフォリオの再構築に伴う人材の最適配置推進
- 全社投融資枠適用事業への戦略的人材配置

グローバルイノベーション推進委員会

個別事業や取り組みを起点とした全社最適の追求

SBU戦略を全社最適の観点から審議し、全社投融資枠（資金）・人的リソース配分を経営会議に提言する機能を追加

全社経営戦略推進サポート委員会

全社ポートフォリオを起点とした全社最適の追求

社会環境変化も踏まえながら、全社のポートフォリオを俯瞰、分析し、高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオの構築に向けて、経営会議に提言する機能を強化

最後、4つ目は、全社最適視点からの経営資源配分の強化です。

全社的に事業ポートフォリオのシフトを進める為に、経営資源である人材や資金を、全社最適の観点から組織の枠を超えて再配置していきます。また、市場の成長が期待できる分野で、既に当社が強みを発揮している事業領域に対して、全社枠を優先的に配分することにより、全社の意志で当社の新たなコア事業を育成・強化していきます。

また、全社最適を追求した経営資源配分を加速する為に、経営会議の諮問機関である2つの委員会の機能を強化します。

1つは、グローバルイノベーション推進委員会です。これまでDXやイノベーションを軸に横串機能の強化推進を担っていた組織を、全社的に注力する事業や取り組みを推進する組織へと機能の拡大を行います。

もう1つは、全社経営戦略推進サポート委員会です。従来は中期経営計画の立案、推進を担っていた組織ですが、ここに、全社ポートフォリオを俯瞰し、社会の環境変化等も踏まえながら、全社最適な経営資源配分について分析、提言する機能を追加します。

3. 経営基盤のシフト



目的・方針・テーマ

具体的施策

ガバナンスの強化

- コーポレートガバナンスの更なる充実のための取締役会の機能強化
- グループガバナンスの実効性向上

- 重要な経営方針・戦略（経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略、サステナビリティ経営等の諸施策）の実効的な監督及びその更なる客観性強化のための体制整備
- グループマネジメントポリシーの導入と展開

人材マネジメントの強化

- 「グローバル人材マネジメントポリシー」を具現化する人材マネジメント改革
- Diversity & Inclusionの推進
- グローバル適所適材の推進
- 健康経営と働き方改革

- 人事制度改訂
 - 年功序列意識からの脱却と“Pay for job, Pay for performance”の徹底
 - 複線型キャリアとTop tierのプロフェッショナルの育成・輩出
 - 360度評価の導入を含む評価／報酬制度の高度化
- Diversity & Inclusionに関する日本及び各国拠点の実情に応じた施策の推進
- グローバル適所適材に向けたプラットフォーム整備
- 健康経営の推進とNew Normalにおける新たな働き方の追求

財務健全性の維持・向上

- キャッシュ・フロー規律の継続
- コア・リスクバッファ - リスクアセットの維持

- 有利子負債に過度に依存しない投資規律を維持（3年合計配当後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保）
- リスクアセット（リスクの総量）をコア・リスクバッファ（株主資本）の範囲内に抑える管理を継続

新中期経営計画施策の最後に、経営基盤のシフトについて説明します。

「ガバナンスの強化」では、コーポレートガバナンスの更なる充実を図るべく取締役会の機能強化を促進すると共に、グループマネジメントポリシーの導入によるグループガバナンスの向上にも努めます。

「人材マネジメントの強化」では、昨年制定した「グローバルマネジメントポリシー」を具現化する人材マネジメント改革を推進していきます。

その1つとして、本年4月に「Pay for Job, Pay for Performance」、「世界Top tierのプロフェッショナル育成」などをキーワードに、人事制度改訂を実施しました。当社のホームページでも詳細をリリースしておりますので、そちらもご覧いただければと思います。

この改訂を梃子に、Diversity & Inclusionを更に推し進め、グローバルでの適所適材を実現することを実行していきます。「意識の浸透」ステージから、「実行」のステージに切り替え、各国拠点の実情に応じた具体的な施策を推進していきます。

また、コロナ禍が長期化するニューノーマルの時代において、組織と個人双方のパフォーマンスの最大化を目指し、健康経営の推進と働き方改革に継続的に粘り強く取り組んでいきます。

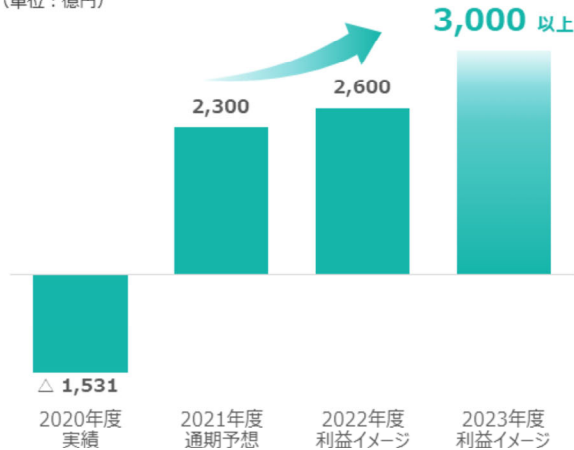
「財務健全性の維持・向上」では、キャッシュフロー規律を継続しながら、これまで通り、リスクアセットをリスクバッファの範囲内に抑えるべくマネージしていきます。

定量計画

- 構造改革を通じた収益改善効果、中期経営計画施策の推進に伴う利益成長を着実に取り込み、**2023年度当期利益3,000億円以上、過去最高益の更新**を目指す。
- 3年合計で基礎収益キャッシュ・フロー6,400億円**を含む1兆4,000億円のCash-inを財源に、3年合計配当後フリーキャッシュ・フロー黒字を確保しつつ、1兆1,000億円程度の投融資を実行。

当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）

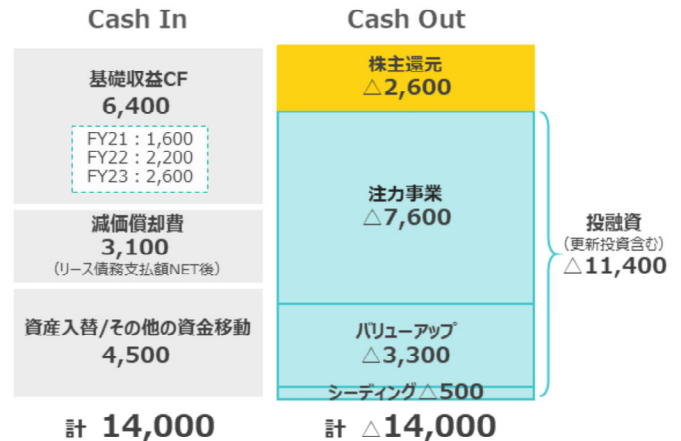
(単位：億円)



3年合計キャッシュ・フロー配分イメージ

(単位：億円)

※2023年度当期利益3,000億円前提



定量計画について説明します。

初年度は2,300億円、2年目は2,600億円の連結純利益を計画しています。

3年目につきましては、事業環境の変化が激しく先行きを見通すことが難しいものの、ポートフォリオの収益力と環境変化への耐性を高めることで、どのような環境であっても、3,000億円以上の利益を出せるポートフォリオに強化してゆく決意です。

3年合計のキャッシュフローの配分イメージは右の図の通りです。

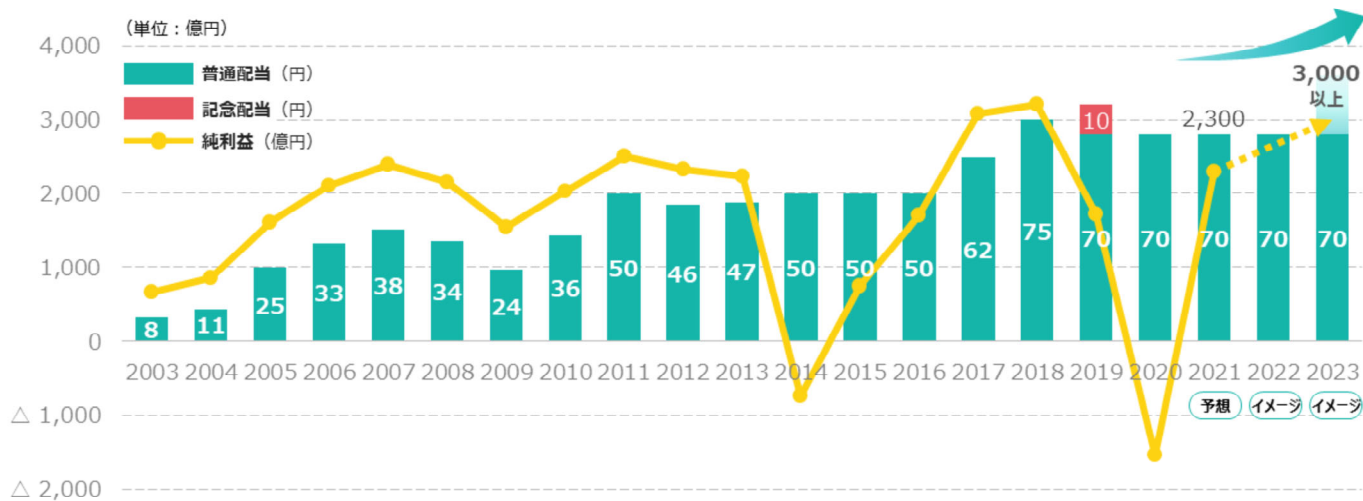
キャッシュ創出力は、構造改革による収益改善効果や、新たな利益成長を着実に取り込むことで、徐々に回復し3年目にはコロナ前の水準近くまで回復する計画です。

引き続き徹底的に取り組む低採算事業からの撤退やバリュー実現による資金回収も合わせ、3年合計で14,000億円以上のキャッシュインを予定しています。

このキャッシュを原資として、市場の魅力が高く、当社の強みが十分に発揮できる分野を中心に、11,000億円程度の投融資を実行し、ポートフォリオの収益性と下方耐性を高めていきます。また、株主還元として配当に2,600億円を充てる計画です。

株主還元（配当方針）

- 当社は、長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による配当額増加を目指す。
- 中期経営計画（SHIFT 2023）では、20年度の年間配当金と同額の1株当たり70円以上を維持した上で、連結配当性向30%程度を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、決定。
- 2021年度は1株当たりの年間配当金70円（中間：35円/株、期末：35円/株）を予定。



新中期経営計画のパートの最後に、配当方針について説明します。

当社は長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による一株当たりの配当額の増加を目指しています。この基本方針に変更はありません。

新中期経営計画では、事業ポートフォリオのシフトを通じ、早期の収益回復を図る中、長期安定配当という基本方針を踏まえ、昨年度の年間配当金と同額の1株当たり70円以上を維持した上で、連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況を勘案の上、実際の配当額を決定することとします。

これらを踏まえ、2021年度については、2,300億円の連結純利益を計画していることから、年間配当金70円を予定しています。

3 サステナビリティ経営の高度化

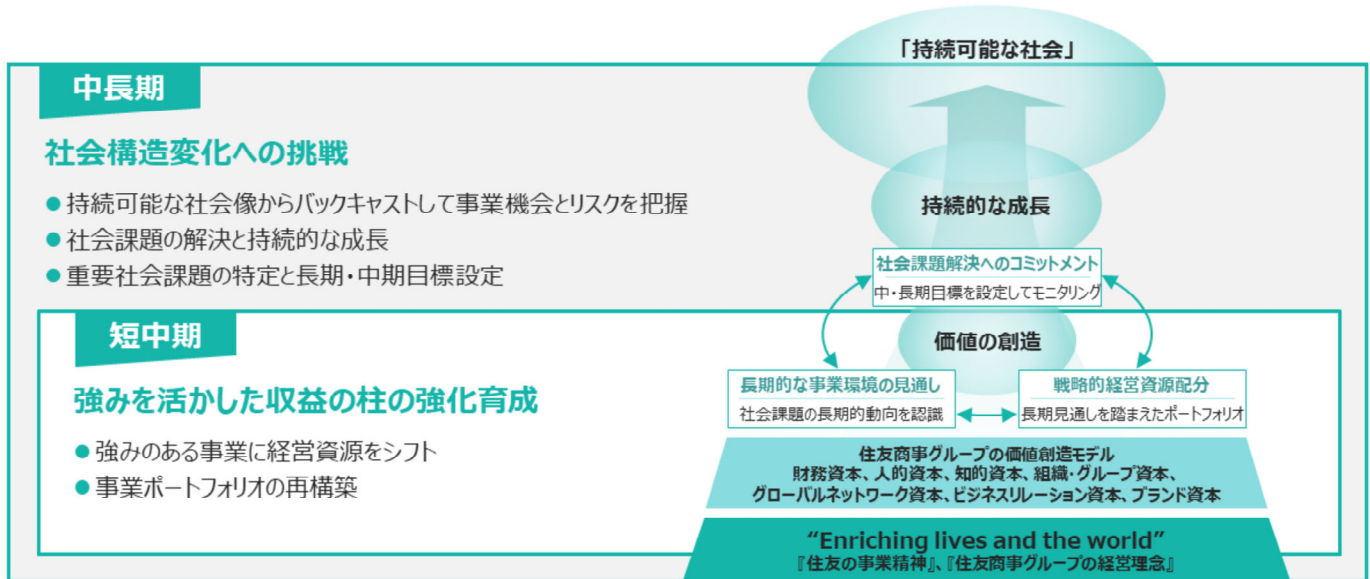
 *Sumitomo Corporation* | Enriching lives and the world

最後のパートとして、サステナビリティ経営の高度化への取組みについて、説明させていただきます。

全体像

- 住友商事グループの事業活動を持続可能な社会に適合した姿に転換

社会とともに持続的に成長



既に発表しております通り、今、当社は、サステナビリティ経営の更なる高度化を進めています。これは、当社事業活動の持続可能な社会に整合した姿へのシフトであり、今中期経営計画の重要な取り組みの一つです。

当社が長期的成長を目指すには、自らの価値創造モデルの強みを活かしてポートフォリオを構築することに加え、社会の持続可能性というテーマを、経営に織り込むことが必要です。

当社は、社会課題解決に強くコミットすると共に、持続可能な社会像からバックキャストし、長期的な事業環境変化の機会とリスクを捉え、戦略的経営資源配分を進めていきます。

重要社会課題・長期目標に対する「中期目標」の設定

重要社会課題	長期目標	中期目標 <新たに設定>
気候変動緩和	<ul style="list-style-type: none"> 2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのCO₂排出量を、2035年までに50%以上削減（2019年比） <ul style="list-style-type: none"> 発電事業のCO₂排出量を2035年までに40%以上削減（内、石炭火力発電については、60%以上削減）。 2035年の発電ポートフォリオ：持分発電容量：石炭20%、ガス50%、再エネ30%（*1） 化石エネルギー権益事業から生じる間接的CO₂排出量(*2)を2035年までに90%以上削減。 上記以外の事業におけるCO₂排出量の削減。（*3） 社会の持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業の構築 <ul style="list-style-type: none"> 水素等のカーボンフリーエネルギーの開発・展開、再生可能エネルギー供給の拡大 [2030年までに3GW以上]（*4）、新たな電力・エネルギーサービスの拡大。 電化・燃料転換、エネルギー効率・炭素効率の改善、省エネルギー化を促進する事業の拡大。 カーボンサイクル、森林事業、CCS、排出権取引等によるCO₂吸収・固定・利活用の推進。
社会の持続可能性	循環経済	<ul style="list-style-type: none"> 循環型原材料等の使用、廃棄物の回収、製品の利用効率改善の促進 <ul style="list-style-type: none"> リサイクルされた、または再生可能資源に由来する循環型原材料等の使用量拡大。 製品の利用効率改善・長寿命化を促進するビジネス（シェアリング・中古販売・リース・レンタル等）の拡大。 当社グループの取り扱う主要天然資源の持続可能な調達体制の強化 <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達を要する、主要な天然資源関連商品の特定と調達方針の策定、認証取得の促進、自主監査体制の強化。
	人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> 『国連ビジネスと人権に関する指導原則』『住友商事グループ人権方針』に則った人権尊重の浸透・徹底 <ul style="list-style-type: none"> 2023年までに、“指導原則”に基づく人権教育の単体受講率100%、地域組織・子会社実施率100%を達成。 人権デューデリジェンスのリスク分析の強化により、2025年までにサプライチェーンを含む全事業のリスクを的確に評価しリスク低減策を実施。評価結果を踏まえて、より有効なグリーンスマーズム(*5)を構築。 安全な職場環境の確保 <ul style="list-style-type: none"> 製造・加工業、大規模工事を伴うプロジェクトを中心とした主要事業労働現場における災害ゼロへの取り組み強化。 多様性に富み互いに尊重し合う組織の実現 <ul style="list-style-type: none"> 差別・ハラスメントのない職場環境を整備。 国籍、年齢、性別、性的指向、性自認など、あらゆる属性や価値観にとらわれることなく個人が能力を発揮できる人材マネジメントを推進。

(*1) 2020年現在：石炭 50%、ガス 30%、再エネ 20% (*2) 他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量 (*3) 個別事業で目標を設定し削減に注力 (*4) 2020年現在：1.5GW(1GW = 10億W) (*5) サプライチェーンを含む事業活動全体に関し、人権侵害等に関する、従業員・地域住民等ステークホルダーからの訴えを受け付け、問題解決につなげる仕組み

昨年6月、持続可能な社会実現の為の当社の役割を示すため、六つの重要社会課題と長期目標を設定し、今般、そのマイルストーンである中期目標を設定致しました。

この表は、「社会の持続可能性」に関わる3つの重要社会課題それぞれの長期目標と、新たに設定した中期目標を纏めたものです。

幾つかピックアップしますと、例えば、気候変動について2050年のカーボンニュートラル化に向けた中間目標や、人権尊重について、人権DDの強化等の目標を掲げました。

重要社会課題・長期目標に対する「中期目標」の設定

重要社会課題	長期目標	中期目標 <新たに設定>
社会の発展と進化	地域社会・経済の発展	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社グループ事業のグローバルな展開を通じた地域産業の発展・雇用創出・人材の育成 <ul style="list-style-type: none"> - 持続可能で、生産性・付加価値の高い産業の振興、事業を通じた地域社会との共生。 - 当社グループ事業拠点における雇用の創出、経営人材・高技能人材の育成。
	産業・社会インフラの整備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会の持続可能な発展に資する産業・社会インフラの普及 <ul style="list-style-type: none"> - 良質なエネルギー、水、輸送・物流・通信・金融サービス等へのアクセスを可能にするインフラや、都市機能を高度化する事業の推進。
	生活水準の向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市化、高齢化等の社会課題解決に資する、高度な生活関連サービスの普及 <ul style="list-style-type: none"> - 新たな技術やコンセプトによる、モビリティ、メディア・通信、ヘルスケアサービス、スマートシティ構築等、生活水準を向上する、より高度なサービス・新たな機能の提供。
良質な教育	<ul style="list-style-type: none"> ■ 質の高い教育の普及 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 100SEED(*)活動等を通じた、良質で平等な学習機会の提供 <ul style="list-style-type: none"> - 教育機会の提供対象の量的拡大。 - 受益者の満足度100%。 - 毎年継続して全社員の5%以上参加。(対象は単体・地域組織・グループ会社)

(*)住友商事グループの社員参加型の社会貢献プロジェクト

この表は、「社会の発展と進化」に関する3つの重要社会課題それぞれの長期目標と新たに設定した中期目標を示しています。

これら目標に対しては、今後、各営業組織で具体的アクションプランを設定し、PDCAサイクルを回しながら取り組みを促進していきます。

社会の変化に伴うリスクをしっかりと我々の手でコントロールしながら、将来に渡って当社の企業価値を守ると同時に、その変化を機会として生かし、当社の持続的成長に繋げていきます。そしてその進捗を継続的に管理・モニターし、対外的にも開示していきます。

気候変動問題への対応

2050年のカーボンニュートラル化に伴うポートフォリオ変化

- CO₂排出量を、2035年までに50%以上削減(2019年比)
【発電事業】
 CO₂排出量：40%以上削減(石炭火力発電は60%以上削減)
 持分発電容量：石炭 20%、ガス 50%、再エネ 30%
【化石エネルギー権益事業】
 CO₂排出量*1：90%以上削減
- 石炭火力については、新規の発電事業・建設工事請負には取り組まない*2、石炭火力発電事業は、2040年代後半には全ての事業を終え撤退する。一般炭鉱山権益の新規取得は行わず、2030年の一般炭鉱山持分生産量ゼロを目指す

■ カーボンニュートラル化の対象範囲*3

	Scope 1 直接排出	Scope 2 使用電力生成等に伴う間接排出	Scope 3 その他間接排出
単体・子会社	約1百万トン		化石エネルギー権益事業
持分法	火力発電事業 (建設中案件推計値含む) 約43百万トン		約16百万トン

持続可能なエネルギーサイクル実現のための新規ビジネスの開拓

- 水素等のカーボンフリーエネルギーの開発・展開、再生可能エネルギー供給の拡大、新たな電力・エネルギーサービスの拡大
- 電化・燃料転換、エネルギー・炭素効率の改善、省エネルギー化を促進する事業の拡大
- カーボンリサイクル、森林事業、CCS、排出権取引等によるCO₂吸収・固定・利活用

気候変動リスクへの対応

- 経営会議・取締役会にて、気候変動に関する世界的動向を踏まえた、主要リスクの状況を定期的にモニター
- リスク状況を踏まえ、エクスポージャー削減を含む対応を検討

◀気候変動リスクに関する情報開示▶

TCFD提言に基づき、気候変動に関する、ガバナンス、戦略(シナリオ分析*4含む)、リスク管理、目標・指標を開示、継続的に開示内容の充実化を進める

*1：他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量

*2：唯一の例外として、当社が建設請負工事業者として現在参画している(ソラリス) マタハリ1&2の拡張案件として同国・本邦政府間で検討が進められているマタハリ3 & 4号機については、今後、様々なステークホルダーと対話を重ね、パリ協定との整合性を確認したうえで、参画の是非を検討する(当社として、今後検討する可能性がある石炭火力発電事業・建設工事請負案件は本件のみ)

*3：数値は2019年現在

*4：IEAの『Stated Policies Scenario』、『Sustainable Development Scenario』をベースに、気候変動の影響の大きい「電力」「資源」「輸送機器」「素材産業」を対象に実施

最後に、重要社会課題の中で気候変動問題への対応について、追加で説明致します。

当社は、既に2050年のカーボンニュートラル化の目標を掲げ、その対象には持分法適用関連会社を含む電力事業や、所謂Scope 3にあたる化石エネルギー権益事業からのCO₂排出も含めています。

今般、中期目標として、CO₂排出量を2035年までに50%以上削減することを掲げました。また、相対的にCO₂排出が大きい、石炭火力発電については、一部、当社の関与している案件の拡張工事を除き、新規の発電事業や建設工事の請負には取り組まないこと、そして、一般炭事業についても、新たな投資は行わないこととし、これらの分野から長期的に経営資源を引き上げる方針へとシフトしました。

一方、社会の持続可能なエネルギーサイクル実現のため、先にご説明したエネルギーイノベーション・イニシアチブ等の活動を中心に、エネルギーの供給側・需要側、或いはCO₂の吸収・活用サイクル実現に係るビジネスを開拓し、世界的な脱炭素化を踏まえた経営資源配分のシフトを進めます。

気候変動問題には、社会的重要性の観点から、また当社事業への影響の観点から、益々、ステークホルダーの関心が高まっていると認識しています。これらに対応すべく、当社は経営会議、取締役会にて、気候変動に関する事業環境変化や想定される当社事業への影響を定期的にモニターし、対応を検討していきます。また、TCFD等の非財務情報開示スタンダードに沿って、ガバナンス・戦略・リスク管理・目標等、当社の取り組みを今後も積極的に開示してまいります。