

新中期経営計画

2021-2023

2021年5月10日
住友商事株式会社

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

課題に対する打ち手

持続可能な社会像からのバックキャストिंग

| 中期経営計画(2018-2020) |

中期経営計画 2020

新たな価値創造への飽くなき挑戦

| 中期経営計画(2021-2023) |

| サステナビリティ経営の高度化 |

**「住友商事の持続的成長」と
「持続可能な社会の実現への貢献」**

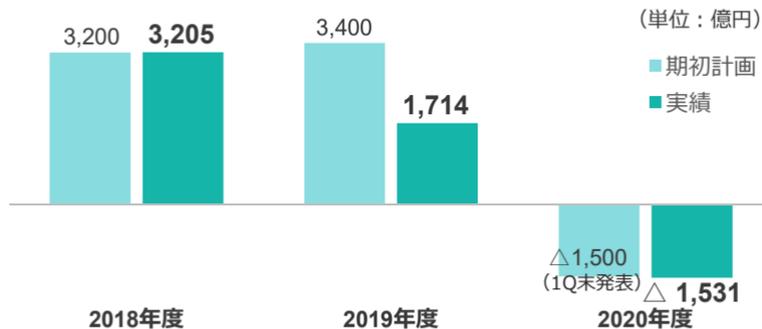
1

振り返りと課題整理

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。

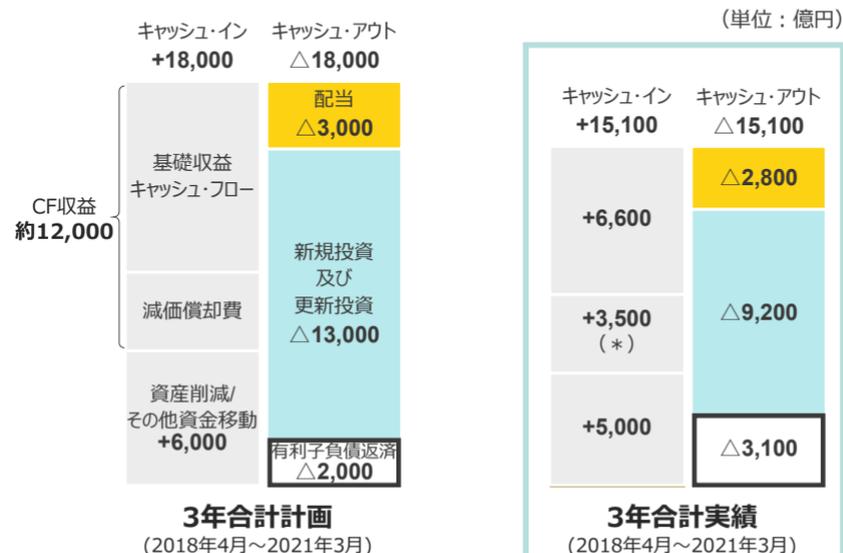
当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）



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。

課題と対応の方向性

課題

事業ポートフォリオの収益力と下方耐性を高めること

対応の方向性①

【短期】

「資産入替」の加速

対応の方向性②

【短中期】

「新規投資案件」の着実な収益化

対応の方向性③

【中長期】

「新たなコア事業」の育成

打ち手

事業ポートフォリオ管理の仕組み・機能の強化

(各種施策の実効性向上)

仕組みのシフト①

事業戦略管理の強化

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**

仕組みのシフト③

全社視点での取組強化

構造改革への着手

Before COVID-19

With COVID-19

課題と対応
の方向性

- 事業ポートフォリオの収益力と下方耐性を高めること
 - ✓ 「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

打ち手

- 事業ポートフォリオ管理の仕組み・機能の強化
 - ✓ 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
 - ✓ 全社視点での取組強化

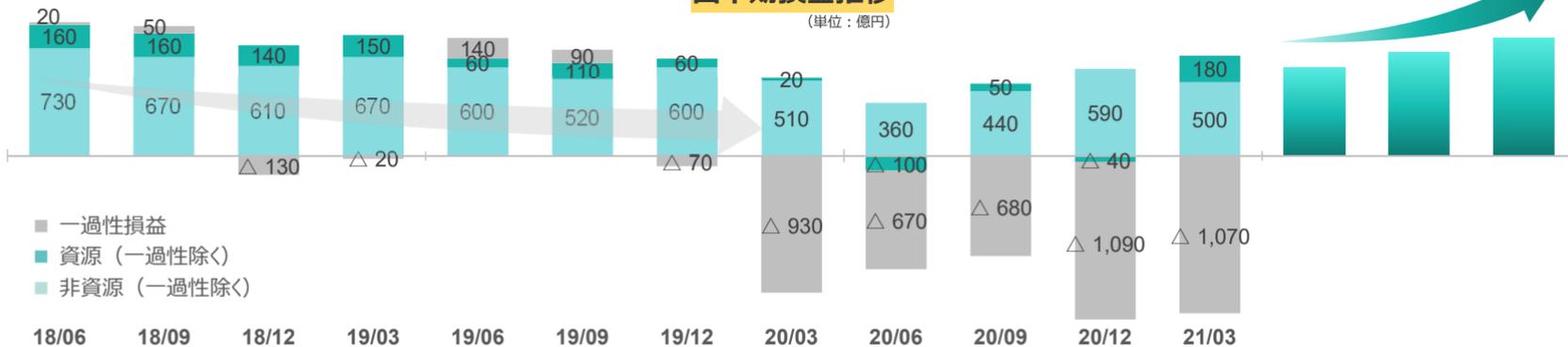
危機対応モード

構造改革への着手

- 低採算事業に対する見極め、バリューアップ施策の加速
 - 危機対応モードの下、全社キャッシュ・フロー、コスト管理の厳格化
 - 事業ポートフォリオの再構築を軸とする構造改革を宣言
 - 構造改革費用含む2,500億円を超える一過性損失を発表
 - サステナビリティ経営 重要社会課題と長期目標の設定
 - 事業ポートフォリオの再構築に着手

四半期損益推移

(単位：億円)



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" data-bbox="773 298 1472 495"> <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 										

2

「新中期経営計画」のコンセプト

SHIFT→2023→

SHIFT 2023の全体像

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

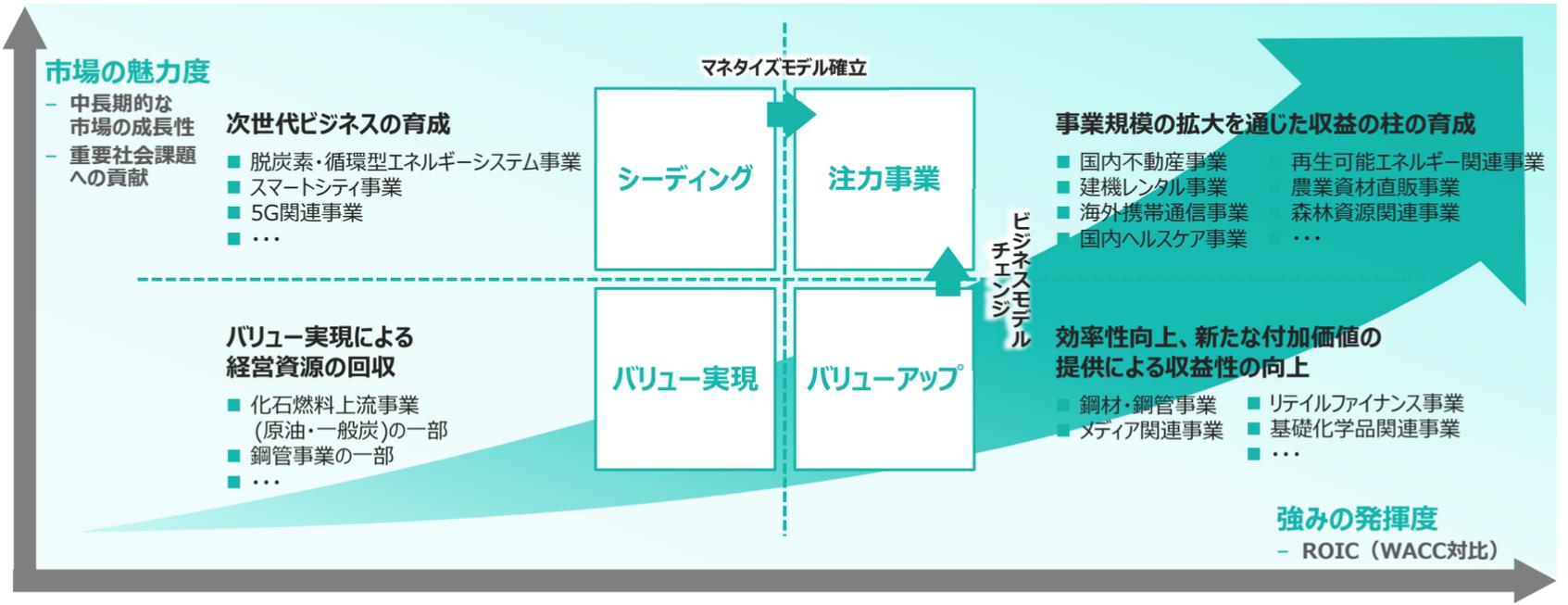
財務健全性の維持・向上

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

事業ポートフォリオのシフト	
① 成長期(中長期的な市場の成長性・重要社会課題への貢献)	② 成熟期(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)
③ 脱炭素・循環型エネルギーシステム事業	④ 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
⑤ スマートシティ事業	⑥ 鋼材・鋼管事業
⑦ 5G関連事業	⑦ リテイルファイナンス事業
⑧ ...	⑧ 基礎化学品関連事業
⑨ ...	⑨ ...

- 「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



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

		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 ^o	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	—

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(新規成長分野)	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(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(成長分野)

DX

デジタル、テク×イノを活用した事業変革と新規事業開発

次世代エネルギー

カーボンフリーエネルギーの開発・展開、新たな電力・エネルギーサービスの拡大、CO₂の吸収・固定・利活用

社会インフラ

途上国におけるインフラ整備、新しい機能を持つ社会インフラの開発

リテイル・コンシューマ-

多様なリテイル事業群のデータ活用を通じた、地域社会にエッセンシャルな価値、サービスの提供

ヘルスケア

医療分野に加え、健康・予防・介護分野における新たなビジネスの創出

農業

デジタル・テクノロジーを活用した農業セクター向けビジネスを拡充

サステナビリティ経営の高度化

長期的な事業環境の見通し

社会課題解決へのコミットメント

戦略的経営資源配分

(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”)

- 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

SBUレベルでの戦略評価

- 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

- 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

- 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

- 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

(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

投資実行後のバリューアップ実現

実績モニタリング 評価・報酬連動

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

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

「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)

(3) 全社最適での取り組み体制強化

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

役職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リサイクル
- 森林・海洋等による環境価値創造事業、CCS、排出権取引 など

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	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

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の強化
- 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

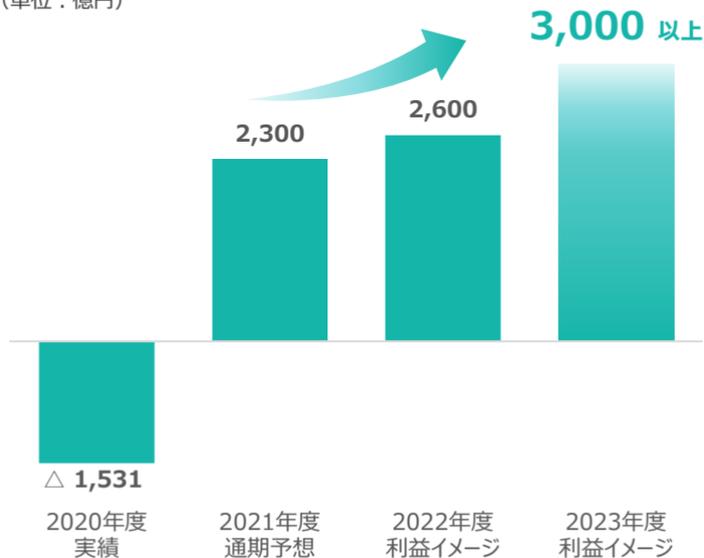
- 有利子負債に過度に依存しない投資規律を維持（3年合計配当後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保）
- リスクアセット（リスクの総量）をコア・リスクバッファ（株主資本）の範囲内に抑える管理を継続

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）

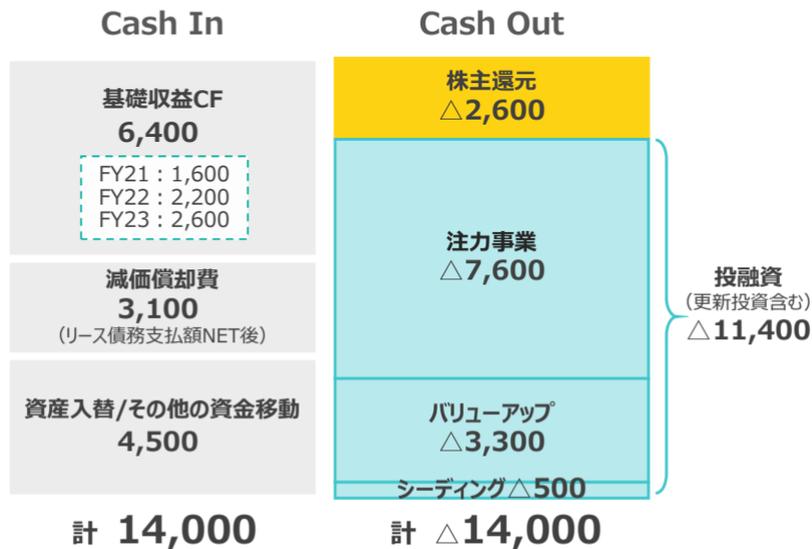
（単位：億円）



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



3

サステナビリティ経営の高度化

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

中長期

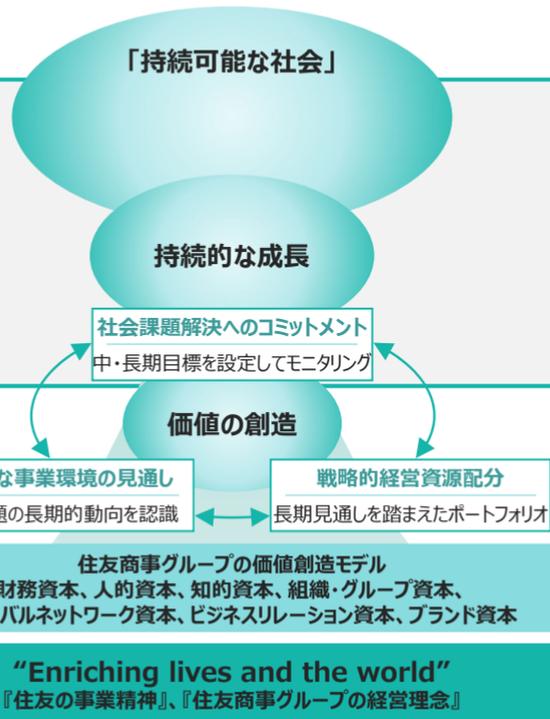
社会構造変化への挑戦

- 持続可能な社会像からバックキャストして事業機会とリスクを把握
- 社会課題の解決と持続的な成長
- 重要社会課題の特定と長期・中期目標設定

短中期

強みを活かした収益の柱の強化育成

- 強みのある事業に経営資源をシフト
- 事業ポートフォリオの再構築



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・利活用の推進。 	
社会の 持続 可能性	循環経済	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル・省資源型の技術・商品への転換 	<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。
	天然資源の持続可能な調達	<ul style="list-style-type: none"> 天然資源の持続可能な調達 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重 	<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バンスメカニズム（*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々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

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"> ■ 地域の産業発展と人材育成への貢献 	<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。
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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"> ■ 高度な生活関連サービスの提供 	<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

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 使用電気生成等に 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 約16百万トン
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		

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、当社が建設請負事業者として現在参画しているバングラデシュ マタバリ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バリ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

APPENDIX

- (1) 主要経営指標
- (2) 事業部門別の戦略と定量計画
- (3) 中期経営計画の推移

(1) 主要経営指標

	SHIFT 2023開始時	SHIFT 2023終了時
	2021年3月末 実績	2024年3月末 イメージ
当期利益又は損失 (△)	△1,531億円	3,000億円以上
総資産	8兆0,800億円	8兆5,000億円程度
株主資本	2兆5,280億円	3兆円程度
有利子負債 (Net)	2兆3,004億円	2兆3,000億円程度
DER (Net)	0.9倍	0.8倍程度
ROA	-	4%程度
ROE	-	10%以上
リスクアセット [RA]	2兆2,600億円	-
コア・リスクバッファー [RB]	2兆4,100億円	-
(コアRB-RA)	(+1,500億円)	バランス維持
3年合計配当後フリーキャッシュ・フロー	+3,100億円	黒字確保

(2) 事業部門別の戦略と定量計画

金属事業部門

1. 主な事業戦略

注力事業／バリューアップ／バリュー実現

- 鋼材** ● 継続事業のバリューアップ、地域戦略毎の事業の深耕拡大・新規開拓
- 鉄道機材・サービス** ● 主力米国市場におけるサービス・循環型へのビジネスモデル転換
- 輸送機材** ● ポートフォリオの拡充とDX活用による新たなビジネスモデルの構築
- 油井管・ラインパイプ** ● 既存事業の高度化・自動化による収益の安定化
- 北米鋼管事業会社** ● 市場規模に応じた事業会社の陣容最適化による収益性・安定性強化

シーディング — 社会構造変化を踏まえた新たな取り組み —

- 統合エネルギー事業推進** ● カーボンニュートラル化・エネルギーポートフォリオの多様化に関する新たなビジネスの創出

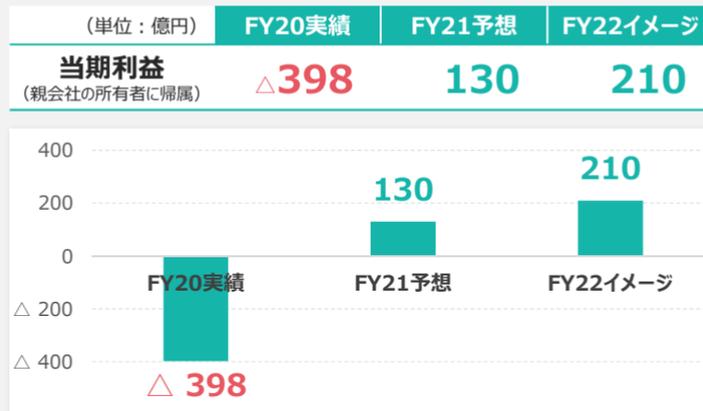
DX推進の取り組み

- 省人化、省力化に資するサービスの創出
- DXを通じたサプライチェーンマネジメントの更なる高度化
- 引合から成約、契約履行プロセスのデジタル化
- エネルギー資源掘削自動化エコシステム

サステナビリティ経営高度化の取り組み

- 再エネ・CCUS等、社会のカーボンニュートラル化に資する鉄鋼製品・サービスの供給
- グローバルな鉄鋼関連事業展開を通じた、付加価値の高い産業の振興、人材育成雇用創出
- 鋼材・鋼管の製造・加工・販売事業の労働現場における災害ゼロの取り組み推進

2. 部門利益計画



*2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度実績を組み替えて表示しています。

- **FY21前年比 (+528億円) 増減要因**
 - ➔ コロナの影響緩和に伴う、鋼材ビジネス回復
 - ➔ 前年度の構造改革損失・減損等一過性損失の反動増 (+450億円)
- **FY22前年比 (+80億円) 増減要因**
 - ➔ 既存事業のバリューアップによる収益力向上、新規事業の収益貢献

(2) 事業部門別の戦略と定量計画

輸送機・建機事業部門

1. 主な事業戦略

注力事業／バリューアップ／バリュー実現

- 自動車製造** ● 戦略再構築に基づくポートフォリオの組み換え
- タイヤ事業** ● 北米事業への経営資源集約
- 総合リース** ● グローバルアセット(航空機等)、不動産、環境エネルギー分野の優良資産増強
- 建機レンタル** ● 米国Sunstate社の事業基盤拡大及びAver Asia社によるアジア市場の成長取り込み
- 航空機** ● コロナ後の世界を見据えたビジネスモデル、ポートフォリオの多様化(航空機リース、エンジン・ヘリ事業)

シーディング — 社会構造変化を踏まえた新たな取り組み —

- モビリティ関連事業** ● 社会の新たなニーズに即したモビリティサービスの開発

DX推進の取り組み

- 自動車流通販売事業、建機販売サービスにおける在庫回転率の向上による資産効率化
- モビリティ事業でのDX活用による新サービスの開発・実装

サステナビリティ経営高度化の取り組み

- EV化や省エネルギー化等を促進する事業の拡大
- 循環経済に資する事業(シェアリング・中古品販売・リサイクル)の規模拡大等
- グローバルな製造・販売・ファイナンス拠点等における雇用拡大、経営人材・高技能人材の育成による地域社会、産業の発展に貢献

2. 部門利益計画

(単位: 億円)	FY20実績	FY21予想	FY22イメージ
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	△175	250	530



*2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度実績を組み替えて表示しています。

◎ FY21前年比 (+425億円) 増減要因

- ➔ 前年比 一過性損失 改善 約+300億円
(前年度 インドネシア自動車金融事業△200億円、等)

- 通常損益の増加** ● 自動車製造事業：市況回復に伴い黒字化
- リース事業：資産積増し、市況回復に伴う利益増

◎ FY22前年比 (+280億円) 増減要因

- 通常損益の増加** ● リース事業：資産積増し、市況回復に伴う利益増
- 自動車流通/建機販売・レンタル事業：市況回復に伴う利益増

インフラ事業部門

1. 主な事業戦略

注力事業／バリューアップ／バリュー実現

- 社会インフラ事業** ● 地域社会全体のニーズを捉えた質の高いインフラセットの拡充
- 再エネ発電事業** ● 国内外の洋上風力を中心とした再エネ事業の拡大
- エネルギーサービス** ● 環境価値を活かした電力小売り事業（サミットエナジー）の強化

シーディング — 社会構造変化を踏まえた新たな取り組み —

- スマートシティ** ● 住民ニーズを踏まえたスマートサービスの導入による価値の高い街づくり
- エネルギーサービス** ● 『新たな電力・エネルギーサービス』の事業分野においてEIIと連携、事業化を推進

DX推進の取り組み

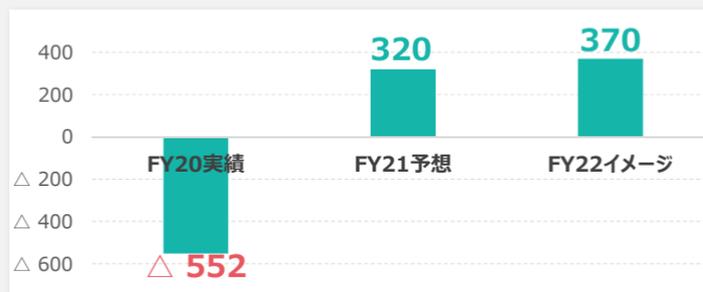
- AIを用いた電力需要予想システムによる予測精度向上とコスト削減
- スマホアプリを使い、海外工業団地の入居企業・従業員を対象としたデジタルプラットフォーム構築による生活基盤の向上
- 量子技術を活用した物流センターでの人材配置最適化アプリの開発、これによる生産性の向上、多様な働き方の促進

サステナビリティ経営高度化の取り組み

- 発電事業のCO2排出量を2035年までに2019年比、40%以上削減（石炭火力発電は60%以上削減）、発電ポートフォリオは持分発電容量ベースで2035年に石炭20%、ガス50%、再エネ30%にシフト
- 地域の需要に沿った質の高いインフラ事業を通じ、地域社会・産業の発展に貢献
- ペットボトルリサイクル、物流容器レンタル事業等、循環経済に資する事業の展開

2. 部門利益計画

(単位：億円)	FY20実績	FY21予想	FY22イメージ
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	△552	320	370



*2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度実績を組み替えて表示しています。

- ◎ **FY21前年比 (+872億円) 増減要因**
→ 前期一過性損失の反動増
- ◎ **FY22前年比 (+50億円) 増減要因**
→ 発電事業堅調

(2) 事業部門別の戦略と定量計画

メディア・デジタル事業部門

1. 主な事業戦略

注力事業／バリューアップ／バリュー実現

- CATV事業** ● オンラインサービス拡充・エリア拡大、パーソナライズドサービスへの取り組み
- TV通販事業** ● 新商材・DXによる既存顧客のロイヤリティ向上、ネット配信強化による顧客層拡大
- デジタルソリューション事業** ● SCSKとのDX事業化への取り組み、DX機能強化(CVC機能も活用)
- 海外通信事業** ● 新興国での通信インフラ・付加価値事業の強化及び横展開
Vodafoneとの多面的ビジネス連携の推進
- モバイル関連事業** ● 携帯流通市場の変化(端末高価格化、オンライン化等)に対応した新ビジネスへの取り組み

シーディング — 社会構造変化を踏まえた新たな取り組み —

- 5G関連事業** ● 5G基地局シェアリング事業の展開、ローカル5G関連事業への取り組み
- データ活用事業** ● データマーケティング事業・ブランディング事業の育成

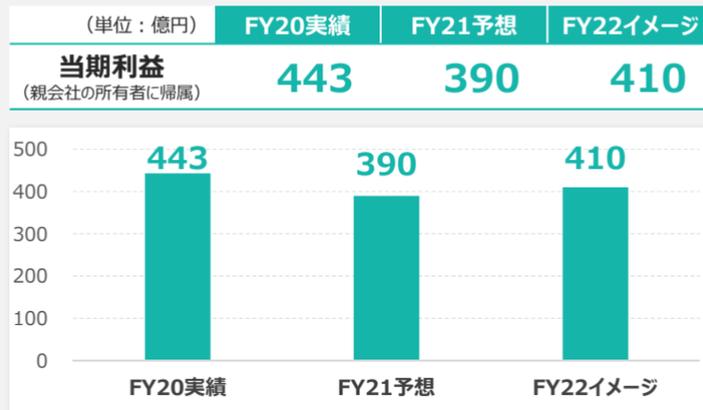
DX推進の取り組み

- 全社DX推進組織として、当社が強みとする分野(リテール・製造等)に重点的に取り組み、社会的・定量的インパクトのある成果を目指す
- 各事業会社にてデジタルを活用した効率化・新事業創出を推進(J:COMオンライン診療等)

サステナビリティ経営高度化の取り組み

- 利便性向上・快適で心躍る暮らしに資するエンタメ・生活関連オンラインサービス提供(コロナ禍にて非接触・非対面のニーズ拡大)
- 新興国における通信インフラの整備を通じた社会・経済発展への貢献
- 環境負荷軽減に資するDXへの取り組み

2. 部門利益計画



◎ FY21前年比 (△53億円) 増減要因

- ➔ 国内主要事業 堅調
- ➔ ミャンマー通信事業 ミャンマー政変の影響あり
- ➔ 前期CVC(*)での評価益・売却益あり

◎ FY22前年比 (+20億円) 増減要因

- ➔ 国内主要事業堅調
- ➔ 新規事業の立ち上げによる先行費用あり

(*)CVC : Corporate Venture Capital

(2) 事業部門別の戦略と定量計画

生活・不動産事業部門

1. 主な事業戦略

注力事業／バリューアップ／バリュー実現

- 国内不動産** ● 戦略エリアにおける新規オフィス・物流施設等の資産積増し、外部資金を活用したBSマネジメントの更なる推進
- リテール・食品流通** ● サミットの更なる事業基盤拡大と、住商フーズとの連携強化によるシナジーの追求
- 国内ヘルスケア** ● トモズの事業基盤の更なる強化、調剤薬局事業基盤構築、地域包括ケア市場への注力
- 海外ヘルスケア** ● マネージドケア事業の運営強化・拡大

シーディング — 社会構造変化を踏まえた新たな取り組み —

- リテール** ● リテール事業群のデータ活用を通じた最適な商品・サービスの提供
- ヘルスケア** ● 国内外でのヘルスケア基盤の構築、新たなビジネスの創出

DX推進の取り組み

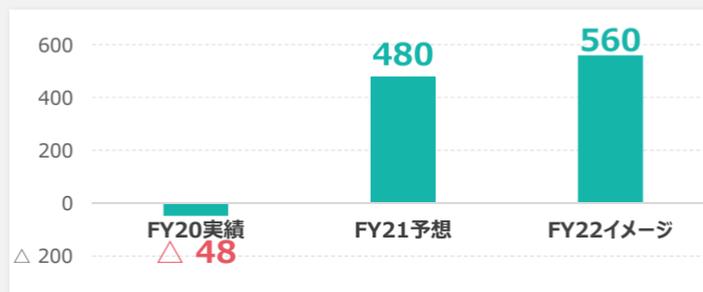
- 小売事業におけるリアル店舗の顧客基盤と現場ならではのデータを活用した、消費者の利便性向上、最適な商品・サービスの提供
- トモズにおける全自動調剤導入
- マネージドケア事業におけるオンライン調剤導入

サステナビリティ経営高度化の取り組み

- リテール事業におけるエネルギー使用量削減の取り組み
- 食品流通、国内不動産事業における環境関連認証の取得
- 食品流通、欧米州青果事業での人権尊重等に配慮したサプライチェーンの管理
- 国内外でのヘルスケア基盤の構築

2. 部門利益計画

(単位：億円)	FY20実績	FY21予想	FY22イメージ
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	△48	480	560



*2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度実績を組み替えて表示しています。

- ◎ **FY21前年比 (+528億円) 増減要因**
 - ➔ 前期 欧米州青果事業減損損失等一過性損失あり
 - ➔ 不動産事業堅調
- ◎ **FY22前年比 (+80億円) 増減要因**
 - ➔ 不動産事業堅調
 - ➔ 欧米州青果事業業績向上

(2) 事業部門別の戦略と定量計画

資源・化学品事業部門

1. 主な事業戦略

注力事業／バリューアップ／バリュー実現

- 資源・エネルギー上流** ● サステナブルな社会の実現に向け、一般炭・原油上流事業からの撤退・縮小を進め、中長期的に需要拡大が期待される銅・ニッケル・リチウム等へ商品ポートフォリオをシフト
- アルミバリューチェーン** ● 製錬事業と地金トレードの両輪モデルを強化
- ガスバリューチェーン** ● グローバルなガス・シフトの機会を捉え、バリューチェーンを拡充
- EMS事業** ● 製造力強化とグローバルネットワーク拡充
- 農業資材** ● 農業資材直販事業の更なる拡大と機能高度化

シーディング — 社会構造変化を踏まえた新たな取り組み —

- EVへのシフト** ● EV普及に欠かせないレアメタルの取引拡大と新規優良資産取得
- CO₂利活用型事業** ● CCS/CCUS、カーボン・クレジット取引等の展開

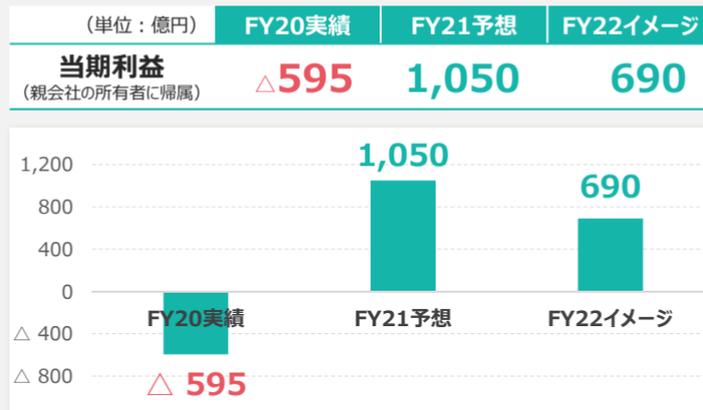
DX推進の取り組み

- **アグリテック**：営農指導や農業関連サービスの拡充
- **製造業DX**：AI活用によるスマート工場化
- **鉱山DX**：データ利活用による操業安定化とコスト削減
- **治療用アプリ、ゲノム関連事業**

サステナビリティ経営高度化の取り組み

- **化石エネルギー・権益事業**から生じる間接的なCO₂排出量を2035年迄に2019年比で90%以上削減
- **一般炭鉱山開発事業**は、今後新規の権益取得は行わず、2030年の一般炭鉱山からの持分生産量ゼロを目指す
- **EIIとの連携**による、水素や次世代エネルギー関連事業の発掘・開発
- **生分解性材料・リサイクル事業**等、循環経済に資するビジネスの推進

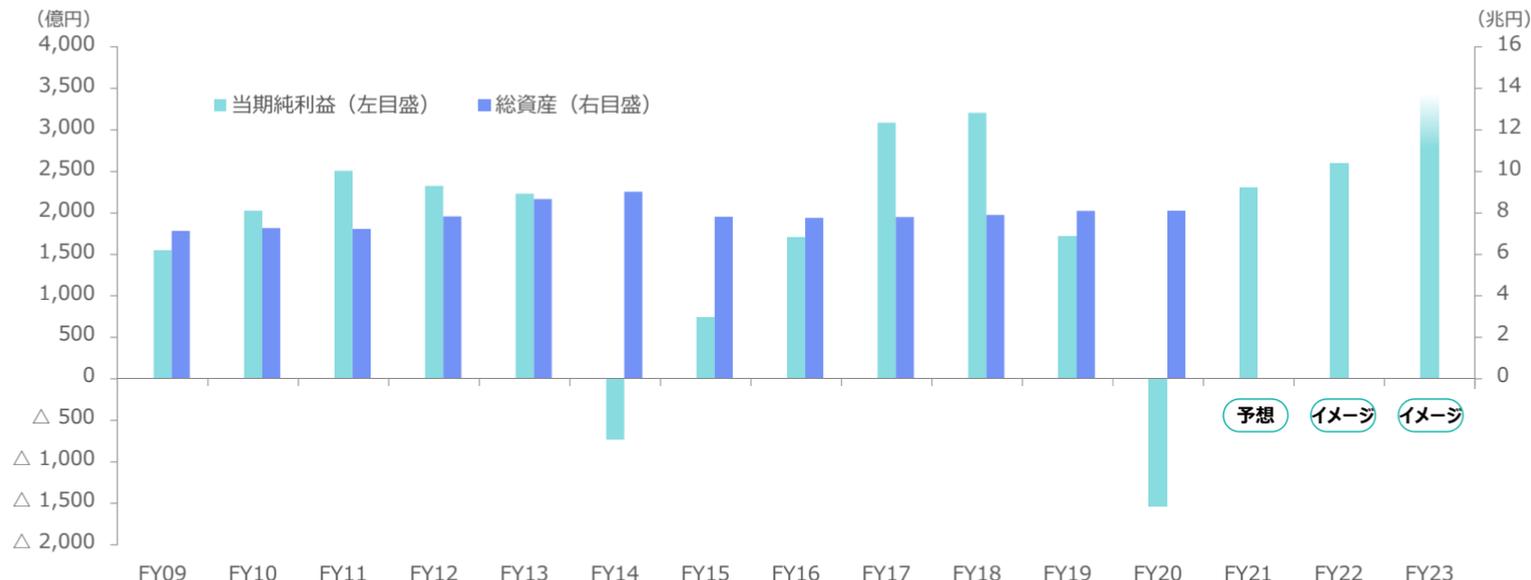
2. 部門利益計画



*2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度実績を組み替えて表示しています。

- **FY21前年比 (+1,645億円) 増減要因**
 - ➔ 前期一過性損失やコロナ影響による鉱山操業停止からの反動
 - ➔ 当期に資源エネルギービジネスで一過性利益計上
 - ➔ 足元好調な市況価格が続く前提
- **FY22前年比 (△360億円) 増減要因**
 - ➔ 前期の資源エネルギービジネスの一過性利益からの反動
 - ➔ 前期に続き化学品・エレクトロニクスは着実に成長するも、資源エネルギー市況下落

(3) 中期経営計画の推移



FOCUS'10 (2年間)	$f(x)$ (2年間)	BBBO2014 (2年間)	BBBO2017 (3年間)	中期経営計画2020 (3年間)	SHIFT 2023 (3年間)
新たなステージにおける成長シナリオ	地域・世代・組織の枠組みを越えた成長	収益力を徹底的に強化し、一段高いレベルの利益成長へ踏み出すステージ	グループ一丸となって課題を克服し、「目指す姿」実現への道筋をつける	新たな価値創造への飽くなき挑戦	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