

# 2021年度 第2四半期決算

2021年11月4日  
住友商事株式会社

## 将来情報に関するご注意

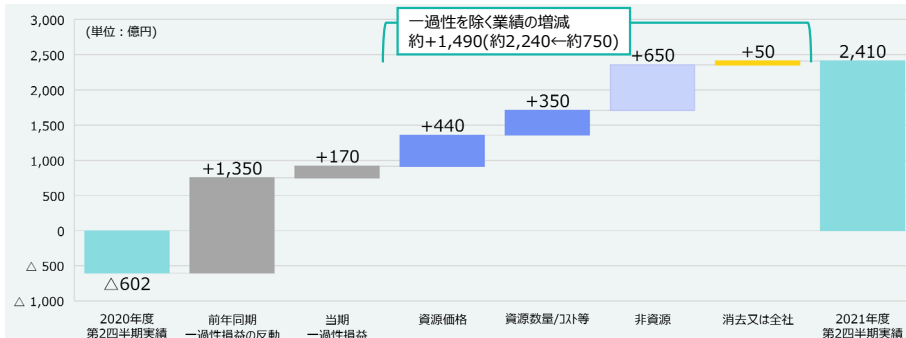
本資料には、当社の中期経営計画等についての様々な経営目標及びその他の将来予測が開示されています。これらは、当社の経営陣が中期経営計画を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標であります。これらの経営目標及びその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定及び予想並びに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四囲の状況等により変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

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

© 2021 Sumitomo Corporation

# 1. 2021年度 第2四半期実績 (当期利益又は損失)

(単位: 億円)	2020年度 第2四半期実績 ①	第1四半期 単独	第2四半期 単独	2021年度 第2四半期実績 ②	前年同期比 ②-①
<b>当期利益又は損失 (△)</b>	<b>△602</b>	<b>1,073</b>	<b>1,337</b>	<b>2,410</b>	<b>+3,012</b>
一過性損益	約 △1,350	約 +140	約 +30	約 +170	約 +1,520
<b>一過性を除く業績</b>	<b>約 750</b>	<b>約 930</b>	<b>約 1,310</b>	<b>約 2,240</b>	<b>約 +1,490</b>
内、資源ビジネス *1	△40	220	530	750	+790
内、非資源ビジネス *2	730	680	700	1,380	+650
内、消去又は全社	60	30	80	110	+50



\*1. 一過性を除く業績の内、資源ビジネスは「資源第一本部」「資源第二本部」「エネルギー本部」の合計です。  
 \*2. 非資源ビジネスは全社計から「資源ビジネス」と「消去又は全社」を差し引いて算出しております。  
 \*3. 2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度 第2四半期実績の一過性を除く業績の内訳を組み替えて表示しております。

〈2021年度 第2四半期実績(前年同期比)〉

【一過性損益概要】  
 ✓ 前年同期 マダガスカルニッケル事業など複数案件で減損損失などの一過性損失の計上あり  
 ✓ 当期 マダガスカルニッケル事業 債務リストラに伴う一過性利益 (+140億円)

【一過性を除く業績概要】  
 ■ 資源ビジネス  
 ✓ 資源価格上昇により増益  
 ✓ マダガスカルニッケル事業 操業再開

■ 非資源ビジネス  
 ✓ 北米鋼管事業 及び 自動車関連事業 回復  
 ✓ リース事業 収益改善  
 ✓ 不動産事業 大口案件の引渡しあり

(参考) 主要指標	2020年度 第2四半期 実績	2021年度 第2四半期 実績
為替 (YEN/US\$)	106.93	109.81
金利	TORF 6M(YEN)	NA
	LIBOR 6M(YEN)	△0.03%
	LIBOR 6M(US\$)	△0.17%
鋼* (US\$/MT)	5,490	9,102
ニッケル (US\$/lb)	5.99	8.26
鉄鉱石* (US\$/MT)	91	184
原料炭** (US\$/MT)	117	200
原油(Brent)* (US\$/bbl)	40	65

\* 1-6月の商品価格を記載  
 \*\* 市場情報に基づく一般的な取引価格

当第2四半期の「当期利益」は、2,410億円となりました。

コロナ禍に伴う世界経済活動の停止・再開、このサイクルの波動的繰返しがもたらす多種多様な外乱要因が当社事業経営に少なからず影響を与えているものの、当社の上半期業績では、プラス効果が勝り半期実績としては過去最高益となりました。

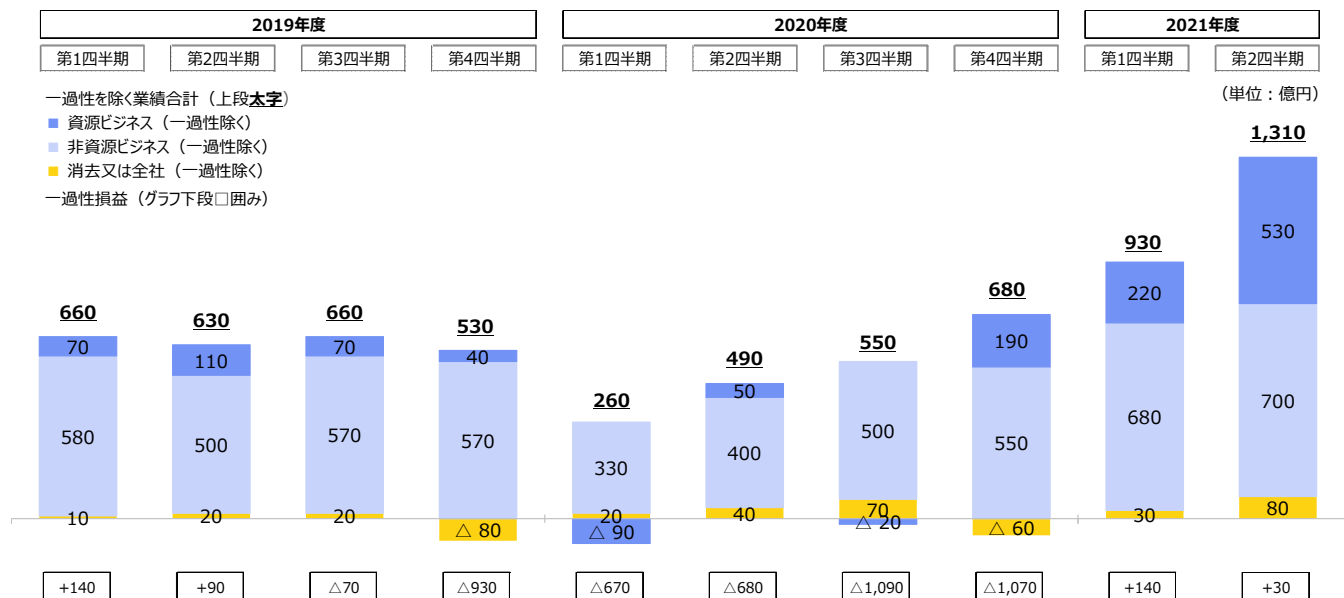
当期の「一過性損益」は、第1四半期にマダガスカルニッケル事業における一過性利益を計上したことなどから、170億円の利益となりました。

また、当期の「一過性を除く業績」は、2,240億円となりました。中身を「資源ビジネス」と「非資源ビジネス」に分けて見ますと、資源ビジネスは、750億円となり、前年同期と比べ、790億円の増益となりました。

増益の要因については下段のウォーターフォールで示しているとおり価格要因で440億円、数量など価格以外の要因で350億円の増益となりました。資源価格が高値で推移したことや、マダガスカルニッケル事業の操業再開などを受け、価格要因・数量要因ともに前年同期比で大きな増益となりました。

また、非資源ビジネスは、1,380億円となり、前年同期に比べ、650億円の増益となりました。前年同期に新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けた「金属」や「輸送機・建機」を中心に、事業環境の改善を着実に業績に取り込んだことで、増益となったものです。

## 2. 当期利益又は損失 四半期推移



\* 2021年4月1日付の機構改正に伴い、2019年度、2020年度の一過性を除く業績の内訳を組み替えて表示しております。

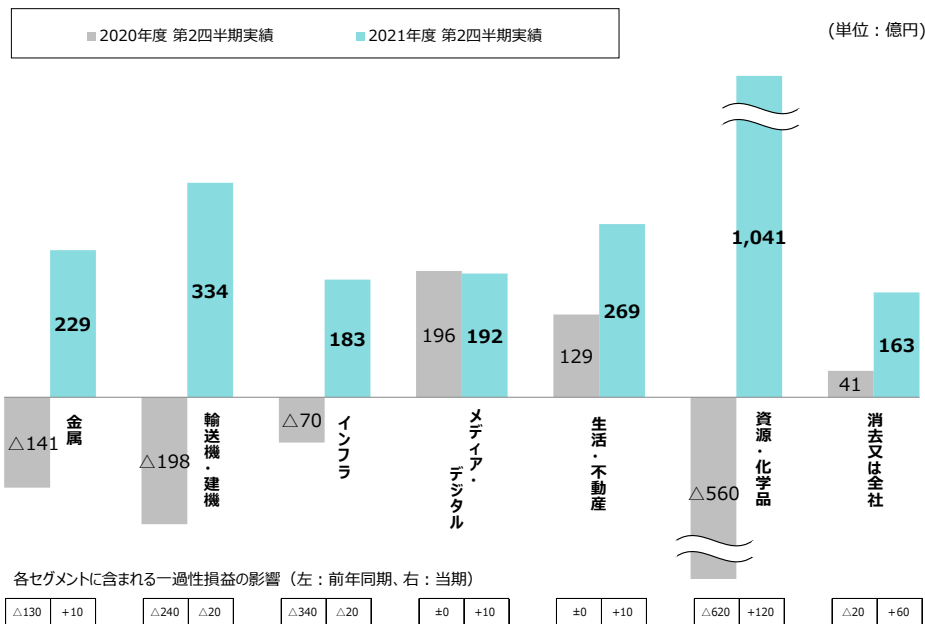
Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2021 Sumitomo Corporation

一過性を除く業績の四半期推移を棒グラフで示しております。  
 昨年第1四半期を底に「資源」、「非資源」ともに回復基調が継続しており、  
 当第2四半期は1,310億円となりました。

資源ビジネスで資源価格の高騰に加え、半期ごとに取り込む南アフリカ鉄鉱石事業の  
 持分利益約180億円を認識したことなどにより、堅調な滑り出しとなった  
 前四半期との比較でも大きな増益となりました。

### 3. 2021年度 第2四半期実績 (セグメント別 当期利益又は損失)



#### < 2021年度 第2四半期実績(前年同期比) > 【セグメント別業績概要 (一過性を除く業績)】

- **金属**
  - ✓ 海外スチールサービスセンター事業 回復
  - ✓ 北米鋼管事業 市況回復
- **輸送機・建機**
  - ✓ リース事業 収益改善
  - ✓ 自動車関連事業 回復
- **インフラ**
  - ✓ 電力EPC案件 複数案件での工事終盤による進捗減
  - ✓ 海外発電事業 堅調も、欧州風況悪化の影響あり
- **メディア・デジタル**
  - ✓ 国内主要事業会社 堅調
- **生活・不動産**
  - ✓ 欧米州青果事業 米国市況回復
  - ✓ 不動産事業 大口案件の引渡しあり
- **資源・化学品**
  - ✓ 資源価格上昇により増益
  - ✓ マダガスカルニッケル事業 操業再開
  - ✓ 化学品トレード・農業資材ビジネス 堅調

\* 2021年4月1日付の機構改正に伴い、2020年度第2四半期実績を組み替えて表示しております。

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2021 Sumitomo Corporation

続いて、セグメント毎の業績を記載しています。  
先ほどもご説明の通り、良好な外部環境を背景に  
「金属」、「輸送機・建機」、「資源・化学品」が好調に推移しているほか、  
その他のセグメントにつきましても堅調に推移しております。

## 4. 2021年度 第2四半期実績 (キャッシュ・フロー／財政状態)

### ● キャッシュ・フロー実績

(単位：億円)

	2020年度 第2四半期	2021年度 第2四半期
営業活動	+2,223	+902
投資活動	△741	△158
リース負債による支出	△296	△332
<b>フリーキャッシュ・フロー (リース負債による支出Net後)</b>	<b>+1,187</b>	<b>+412</b>
▽		
<キャッシュ・イン>		
基礎収益キャッシュ・フロー *1 (内、持分法投資先からの配当)	+875 ( +581)	+1,882 ( +677)
減価償却費 及び 無形資産償却費 (リース負債による支出Net後)	+530	+510
資産入替による回収	約 +300	約 +900
その他の資金移動	約 +600	約 △1,300
<キャッシュ・アウト>		
投融資実行	約 △1,100	約 △1,600

#### 〈 2021年度 第2四半期実績の概要 〉

- 基礎収益キャッシュ・フロー
  - ✓ コアビジネスが着実にキャッシュを創出
- 資産入替による回収
  - ✓ 国内不動産案件 売却
  - ✓ 繊維関連事業 売却 等
- その他の資金移動
  - ✓ 運転資金の増加 等
- 投融資実行
  - ✓ エチオピア通信事業 参画
  - ✓ 国内バイオマス発電事業 建設進捗 等

### ● 財政状態

2020年度末  
総資産 8.1兆円

流動資産 3.5兆円	その他の負債 2.6兆円
非流動資産 4.6兆円	有利子負債*2 (2.9兆円 現金Net後 2.3兆円)
	株主資本*3 2.5兆円

D/E Ratio(Net) : 0.9

2021年度第2四半期末  
総資産 8.6兆円

流動資産 4.0兆円	その他の負債 2.9兆円
非流動資産 4.7兆円	有利子負債*2 3.0兆円 (現金Net後 2.3兆円)
	株主資本*3 2.8兆円

D/E Ratio(Net) : 0.8

#### 〈 2021年度 第2四半期実績の概要 〉

- 総資産 +5,534億円  
(80,800億円→86,334億円)
  - ✓ 営業資産の増加
  - ✓ 持分法投資の増加 等
- 株主資本 +2,302億円  
(25,280億円→27,581億円)
  - ✓ 当期利益の計上
  - ✓ 配当金の支払 等

	2020年度末	2021年度 第2四半期末
為替 (YEN/US\$)	110.71	111.92

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2021 Sumitomo Corporation

\*1 基礎収益キャッシュ・フロー =  
(売上総利益+販売費及び一般管理費(除く貸倒引当金繰入額)+利息収支+  
受取配当金)×(1-税率)+持分法投資先からの配当  
税率は2020年度は31%、2021年度は25%を使用しております。

\*2 有利子負債…社債及び借入金(流動・非流動)の合計 (リース負債は含まず)

\*3 株主資本…資本の内、「親会社の所有者に帰属する持分合計」

4

次に、キャッシュ・フロー及び財政状態についてご説明致します。

まず、キャッシュ・フローについてご説明致します。資料上段をご覧ください。  
当社は有利子負債をコントロールする目的から営業活動によるキャッシュ・フローに  
投資活動によるキャッシュ・フローを加えたフリーキャッシュ・フローに  
「リース負債による支出」を調整した調整後フリーキャッシュ・フローで  
キャッシュ・フローを管理しております。  
その「リース負債による支出」調整後フリーキャッシュ・フローの  
当第2四半期実績は412億円のキャッシュ・インとなりました。

主な内訳ですが、「基礎収益キャッシュ・フロー」は、コアビジネスが着実に  
キャッシュを創出したことなどにより、1,882億円のキャッシュ・インとなりました。

続いて、「資産入替」では、国内不動産案件の売却や繊維関連事業の売却などにより、  
900億円の資金を回収しました。

「その他の資金移動」は、季節要因も含め、取引が拡大したことにより  
運転資金が増加したことで、1,300億円のキャッシュ・アウトとなっております。

また、「投融資」は、エチオピア通信事業への参画や、国内バイオマス発電事業の  
建設進捗などにより、1,600億円のキャッシュ・アウトとなりました。

資料右側の財政状態についてですが、総資産は、前期末と比べ、5千億円増加し、  
8兆6千億円となりました。

主に棚卸資産などの営業資産が増加したことに加え、新規投融資などによるものです。

## 5. 2021年度通期見通し

(単位:億円)	2021年度 期初予想 (21/5月公表)	2021年度 通期見通し (21/8月公表) ①	21/8月公表 通期見通し比 ②-①	2021年度 通期見通し (21/11月公表) ②	上期実績 ③	下期見通し ④	上下比 ④-③
<b>当期利益</b>	2,300	2,900	+900	<b>3,800</b>	2,410	1,390	△1,021
一過性損益	-	-	約 +200	約 +200	約 +170	約 +30	約 △140
<b>一過性を除く業績</b>	約 2,300	約 2,900	約 +700	<b>約 3,600</b>	約 2,240	約 1,360	約 △880
内、資源ビジネス	620	970	+280	1,250	750	500	△250
内、非資源ビジネス	1,910	2,060	+350	2,410	1,380	1,030	△350
内、消去又は全社	△230	△130	+70	△60	110	△170	△280

### <一過性を除く業績の概要>

- ✓ **2021年8月公表通期見通し比**
  - 資源ビジネス : 資源価格上昇の影響
  - 非資源ビジネス : 鋼材事業 鋼材価格上昇の影響  
建機関連事業 堅調
- ✓ **上下比**
  - 資源ビジネス : 一部商品で上期比価格下落を見込む
  - 非資源ビジネス : 鋼材事業 鋼材価格上昇の一服  
自動車関連事業 半導体不足による減産の影響

### <一過性損益の概要>

下期において、資産入替に伴う一過性利益を見込む一方、構造改革関連費用を織り込む

(参考) 主要指標	2021年度 期初予想 (21/5月公表)	2021年度 通期見通し (21/11月公表)	第2四半期 実績
為替 (YEN/US\$)	105.00	110.00	109.81
TORF 6M(YEN)	NA	0.00%	△0.03%
LIBOR 6M(YEN)	0.00%	NA	△0.06%
LIBOR 6M(US\$)	0.30%	0.25%	0.17%

\* 為替の影響 (2021年度通期見通し) …1円/US\$の変動で±約10億円

次に、通期見通しについてご説明致します。

冒頭でご説明の通り、上期は外部環境の後押しもあり、好業績となりましたが、下期の外部環境は慎重に見ております。

それらを踏まえ、当期利益の通期見通しは8月公表時の2,900億円に対し、過去最高益を更新する3,800億円としております。

一過性を除く業績で見ますと、資源ビジネス、非資源ビジネスともに8月公表時より上方修正しており、資源ビジネスは資源価格が想定以上に高値で推移していること、「非資源」では鋼材事業や建機関連ビジネスが底堅く推移していることなどが主な要因です。

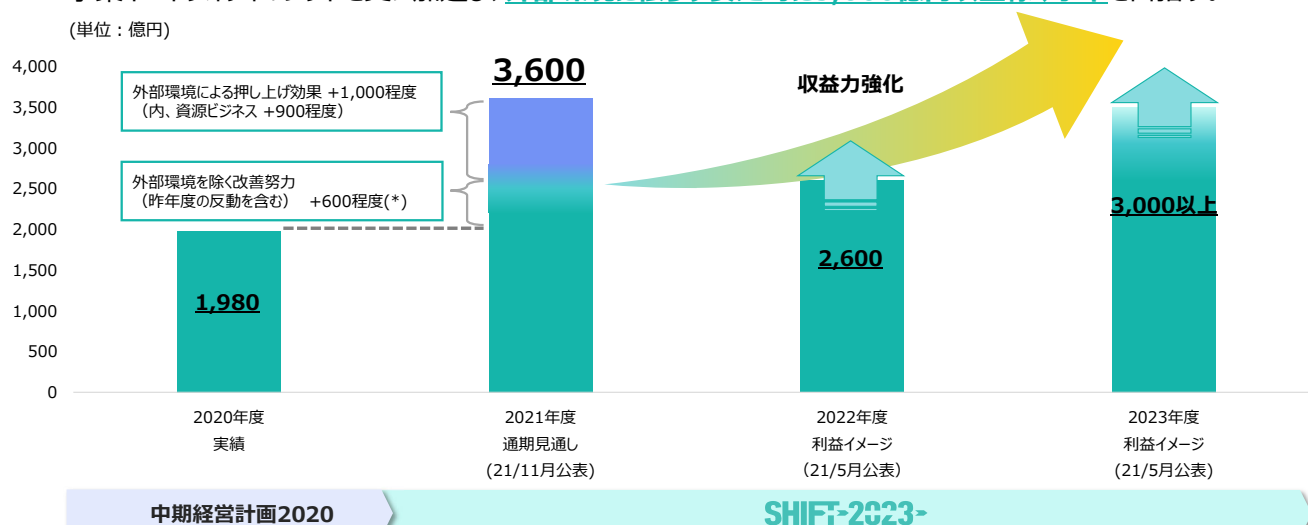
また、下期の見通しは、資源ビジネスで鉄鉱石などの一部商品で価格下落の影響を見込んでいること、「非資源」では鋼材事業における鋼材価格上昇の一服や、自動車関連事業で半導体不足による減産の影響などを見込んでいることから、「資源」、「非資源」とともに上期に比べ減速するものと見ております。

なお、一過性損益については、下期に資産入替に伴う一過性利益を見込む一方で、構造改革関連費用などを織り込んでいることから通期では200億円の利益を見込んでおります。

## 6. SHIFT 2023業績推移イメージ（一過性を除く業績）

- ✓ 2021年度は **1,000億円程度**の良好な外部環境による押し上げ効果ありと推計。
- ✓ 実力ベースの収益力も着実に強化。
- ✓ 事業ポートフォリオのシフトを更に加速し、**外部環境に依らず安定的に3,000億円以上稼ぐ水準**を目指す。

(単位：億円)



中期経営計画2020

SHIFT-2023-

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

© 2021 Sumitomo Corporation

(\*) Full Potential Planによる収益改善効果 3年合計当初計画700億円

6

このスライドでは、SHIFT 2023の業績推移イメージを示しております。

2021年度の一過性を除く業績の通期見通しは約3,600億円と見込んでおり、2020年度実績対比では約1,600億円の改善となります。このうち1,000億円程度は資源価格の上昇を中心として外部環境による押し上げ効果があったと推計しておりますので、外部環境を除いた600億円程度は、当社自身による改善努力によって、実力ベースの収益力を強化できている結果と捉えています。

後程、今中計SHIFT 2023の進捗状況についてもご説明いたしますが、今後も構造改革を着実に行うことで、今中計発表時にお示しした3,000億円以上を、どのような外部環境においても、安定して稼ぐ体質強化に手応えを感じています。

## 7. 2021年度通期見通し（セグメント別）

(単位：億円)	2021年度 期初予想 (21/5月公表)	2021年度 通期見通し (21/8月公表) ①	21/8月公表 通期見通し比 ②-①	2021年度 通期見通し (21/11月公表) ②	上期実績 ③	下期見通し ④	上下比 ④-③	<下期見通しの概要>
金属	130	230	+130	360	229	131	△97	・鋼材事業 鋼材価格上昇の一服 ・鋼管事業 堅調に推移
輸送機・建機	250	300	+140	440	334	106	△227	・自動車関連事業 半導体供給不足による減産の影響 ・下期に構造改革費用を織り込む
インフラ	320	320	+10	330	183	147	△36	・海外発電事業 堅調も、欧州風況悪化の影響 及び一部事業で定期修繕を見込む
メディア・デジタル	390	390	+10	400	192	208	+16	・国内主要事業会社 堅調に推移
生活・不動産	480	480	+30	510	269	241	△28	・不動産事業 堅調に推移
資源・化学品	1,050	1,400	+630	2,030	1,041	989	△52	・一部商品で上期比価格下落を見込む ・下期に資産入替に伴う一過性利益を見込む
消去又は全社	△320	△220	△50	△270	163	△433	△596	・所得減少に伴う税金費用増加 及び 経費下期偏重 ・下期に構造改革費用を織り込む
合計	2,300	2,900	+900	<b>3,800</b>	2,410	1,390	△1,021	※セグメント毎の通期見通しの内訳（一過性損益・一過性を除く業績） については、Appendix「18.セグメント別業績概要」参照

セグメントごとの当期利益の通期見通し 及びその概要を記載しております。  
セグメントごとの一過性損益、一過性を除く業績の内訳については  
Appendixのセグメント別業績概要に記載があります。



## 8. キャッシュ・フロー計画／配当金

### キャッシュ・フロー 計画

当期利益の上方修正に伴い、2021年度基礎収益キャッシュ・フロー計画を2,800億円へ上方修正（期初計画1,600億円）

※中計3年キャッシュ・フロー計画全体は年度末に向け見直しを実施

### SHIFT 2023 配当方針

長期安定配当という基本方針を踏まえ、2020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、決定する。

### 2021年度 配当額

通期見通し3,800億円への上方修正に伴い、連結配当性向30%に鑑み、年間配当予想を90円/株へ修正（期初予想70円/株）

（中間：45円/株、期末：45円/株（予定））

キャッシュ・フロー計画と配当についてご説明致します。  
まず、上段のキャッシュ・フロー計画についてですが、当期利益の上方修正に伴い、基礎収益キャッシュ・フローを期初予想の1,600億円から2,800億円へ上方修正致しました。投融資・資産入替なども含めた中計3年間のキャッシュ・フロー計画全体につきましては、年度末に向け見直してまいります。

続いて、配当についてですが、今中計の配当方針は中段に記載のとおり、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、決定することとしております。

今回、通期見通しを3,800億円へ上方修正したことを踏まえ、配当方針の連結配当性向30%に鑑み、年間配当予想は期初予想70円より20円増配し90円としております。

なお、中間配当はその半額の45円としております。

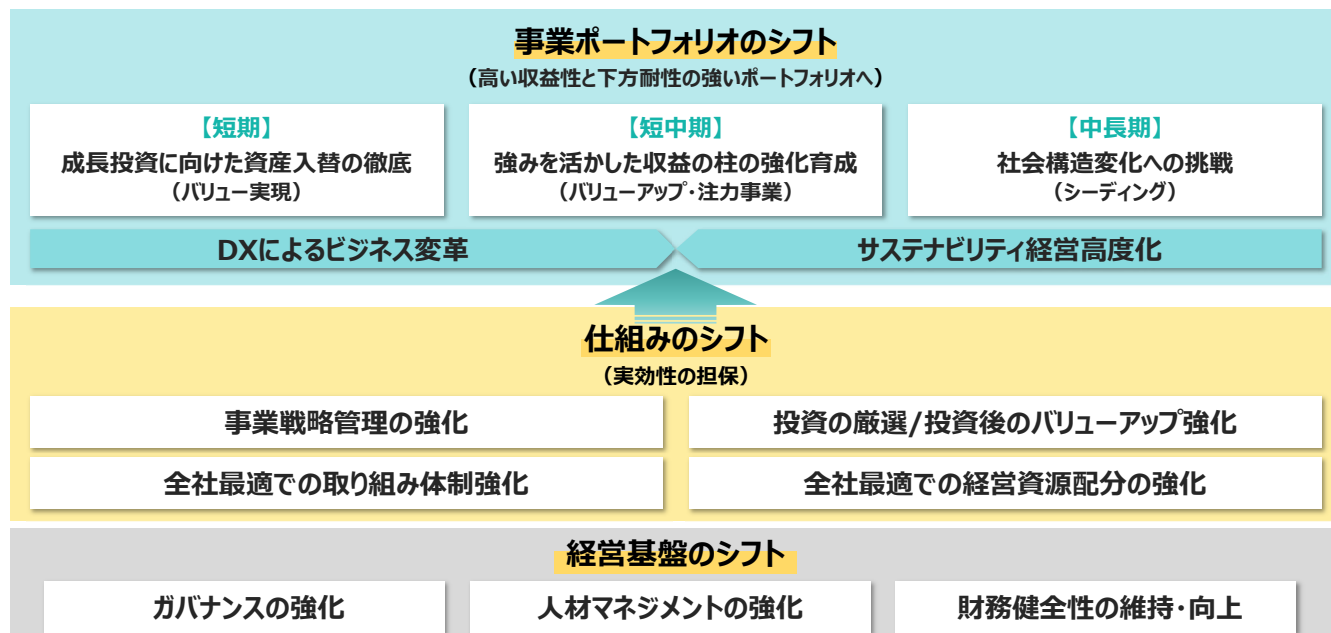
# 中期経営計画「SHIFT 2023」 進捗状況

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

© 2021 Sumitomo Corporation

続いて今年5月に発表した当社中期経営計画  
SHIFT 2023の進捗状況につき説明させていただきます。

## 9. 中期経営計画 SHIFT 2023の全体像



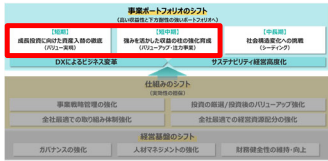
今中計SHIFT 2023の進捗状況について説明させて頂く前に、まずはこのスライドで、その全体像を改めてお示しします。

今中計では、高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオを構築すべく、上段の事業ポートフォリオのシフト、中段の仕組みのシフト、下段の経営基盤のシフトにおいて、それぞれ取り組むべくことを掲げ、現在様々な施策を講じているところです。

次のスライド以降で、足元の進捗状況について説明します。

## 10. 事業ポートフォリオのシフト（短期・短中期の取り組み）

低採算事業に対する見極め、 バリューアップ施策の加速	Full Potential Plan 進捗				
	カテゴリー	2021年度2Q迄の成果		中期経営計画 SHIFT 2023終了時点	
		会社数	収益改善効果	会社数	収益改善効果（試算）
撤退・バリュー実現先	13社	600億円程度 (前年同期比)	69社	700億円程度 (2020年度対比)	
ターンアラウンド先（76社）		外部環境の影響を除く 改善効果 400億円程度			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 前年同期比約600億円の収益改善効果には、資源価格上昇の影響など良好な外部環境を追い風とした改善額 約200億円を含んでおり、計画に対して高進捗で推移</li> <li>✓ 約400の会社群の収益性を分析し、うち101社を撤退・バリュー実現先として特定</li> <li>✓ 2020年度完了済みの32社に加え、2021年度は39社バリュー実現予定(うち13社完了済み)</li> <li>✓ 主要なターンアラウンド先 進捗（一過性を除く業績の改善効果（前年同期比））</li> </ul>			
	マダガスカルニッケル事業	約160億円改善			
	Fyffes	約60億円改善			
	TBC	約30億円改善			



まず、先のスライドの上段にあった事業ポートフォリオのシフトについてです。短期、短中期の取り組みとして昨年度より継続して取り組んでおります、これは社内の用語ですけれども、Full Potential Planによる構造改革の進捗につきご説明致します。

今中計においては、69社のバリュー実現、76社のバリューアップに取り組むことで今中計最終年度である2023年度に、2020年度比700億円程の収益改善を目指しております。

当第2四半期時点までの進捗として、撤退・バリュー実現先については、2021年度中に39社のバリュー実現を計画しており、そのうち、当第2四半期までに13社のバリュー実現を既に完了しております。

これら13社のバリュー実現に、ターンアラウンド先76社のバリューアップを加えた収益改善額は前年同期比で約600億円となりました。

この約600億円の収益改善効果には、資源価格上昇の影響など良好な外部環境を追い風とした改善額200億円程度あると推計しており、実力による改善は400億円程度と考えております。着実に実力をつけてきているということがお分かり頂けるかと思えます。

主なターンアラウンド先の収益改善額はスライド下段に記載の通りで、マダガスカルニッケル事業で約160億円、Fyffesで約60億円、TBCで約30億円の改善などとなっております。

## 11. 事業ポートフォリオのシフト進捗状況

	戦略分類	バリュー実現	バリューアップ	注力事業	シーディング
		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
SHIFT 2023 計画	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
	一過性を除く業績 増益額イメージ (2020年度対比)	+1,300億円以上のうち、Full Potential Plan による収益改善効果 +700億円程度			
2021年度 上期実績	主な案件の 進捗・検討状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 豪州一般炭炭鉱権益 売却契約締結</li> <li>● 鋼管事業 構造改革 実行</li> <li>● TBC・Fyffes 改善</li> <li>● マダガスカルニッケル事業 操業再開・ランプアップ実施</li> <li>● エチオピア通信事業 投資実行</li> <li>● マネージドケア事業拡大 (ベトナム進出)</li> <li>● 5G基地局シェアリングサー ビス事業へ参入</li> <li>● 次世代エネルギー事業創 出に向けた取り組み</li> </ul>			
	資産入替による 資金回収	0億円	500億円	400億円	-
	投融資 (更新投資含む)	-	300億円	1,300億円	0億円
一過性を除く業績	2021年度 上期実績	200億円	1,000億円	1,000億円	△0億円
	2020年度 上期実績	△100億円	100億円	700億円	-
	増益額	+300億円 +1,500億円のうち、Full Potential Plan による収益改善効果 +600億円程度			

Sumitomo Corporation | Enriching lives and the world

12

次に、事業ポートフォリオのシフトに関して、  
中長期の取り組みも含め、当第2四半期までの進捗を説明します。  
「事業ポートフォリオのシフト」を進めるにあたり、全ての事業を戦略事業単位で括り直し、  
スライド上段に示す通り、「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つのカテゴリーにプロットし、  
それぞれの位置付けに応じた目標を設定しています。

カテゴリー別の今中計期間中の定量計画に対する2021年度上期迄の進捗については、  
主な案件の進捗・検討状況も含めて中段に記載の通りです。

資産入替による資金回収については、鋼管事業における構造改革の実行をはじめ、  
各カテゴリーで資産入替による経営資源の回収を着実に進めています。

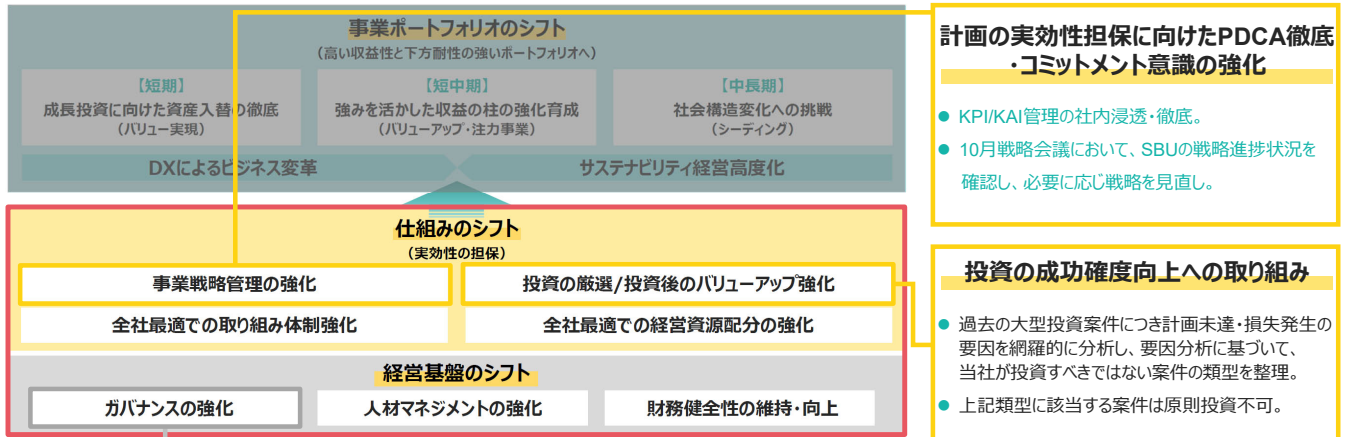
投融資については、市場の魅力が高く、且つ、既に当社の強みが実証されており、  
成功確度の高い「注力事業」のカテゴリーを中心に実施しています。  
具体的には、エチオピアでの通信事業への参入などの新規投資や、  
既存事業の追加・更新投資を含め、当第2四半期までに約1,600億円を実行しております。

下段には、一過性を除く業績を示しております。  
昨年度の半期実績と比較しますと、外部環境の追い風もあったことから、  
今年度上期までに前年同期比で約1,500億円の増益となりました。

今後も、より市場の魅力が高く、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を図るべく、取り組んで参ります。

## 12. 仕組みのシフト・経営基盤のシフト

### SHIFT 2023の全体像



#### グループマネジメントポリシーの制定 (2021年8月 コーポレートガバナンス報告書改訂)

- グループ各社による自律的な経営を尊重し、株主として信頼関係に基づく積極的な対話及び強固な連携を通じて、新たな価値を創造することを共有・実践することを目的に制定。
- 「自律」「対話」「連携」をグループ経営の三原則として掲げ、グループ各社の状況に応じたより適切な関係を構築することで、グループの企業価値向上を目指す。
- 監督と執行の役割を明確にし、取締役会における議論を基盤とする当社とグループ会社経営陣との「対話」をより一層深化させることを通じて事業価値向上を推進。

続いて、事業ポートフォリオのシフトを支える、仕組みのシフト、並びに経営基盤のシフトの進捗について説明します。

こちらに記載の各項目において、様々な施策に取り組んでいる最中ですが、本日は3点にポイントを絞って説明します。青字にしているところが、第2四半期で行った取り組みとなります。

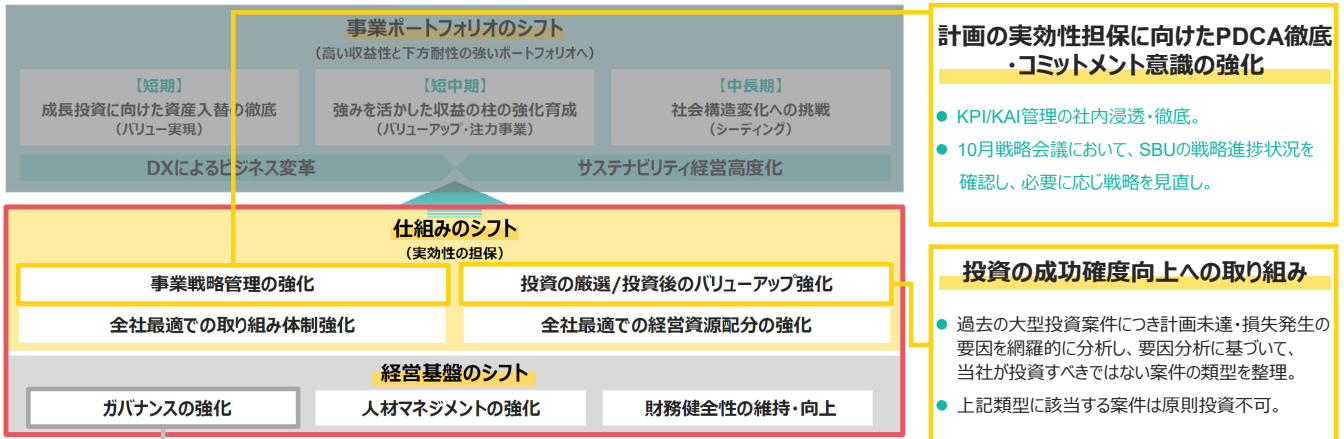
1つ目が、事業戦略管理の強化についてです。右上の黄色で囲った箱をご覧ください。5月の中計公表時にもご説明しましたが、本施策においては、戦略を同一とする事業群としてStrategic Business Unit (SBU) を導入し、中計開始時点にて全社で73のSBUを設定しました。各SBUは収益力向上のため、事業戦略をブラッシュアップし、役割に応じ設定したKPI/KAIの達成に向けて社内での浸透・徹底を図っているところです。

SBU単位でのPDCAサイクルを回し始めており、先月行われた戦略会議においては、中計半年経過後における各SBUのKPI/KAI進捗状況、アクションプランを確認しました。併せ、必要に応じた戦略の見直しを実施し、SBUの統合等も行い現在69のSBUに集約しPDCAサイクルを回しております。このPDCAサイクルを徹底し、コミットメント意識を高めることで各SBU戦略を実行していきます。

右側中段の黄色で囲った箱をご覧ください。2つ目の「投資の厳選/投資後のバリュートリアップ強化」については、第1四半期では、個別の事業投資を厳選するべく、投資案件に関する選定指針を制定したことをご説明させて頂きました。この指針が組織文化として定着できるよう各本部への説明会を実施するなど社内への浸透を図っています。

## 12. 仕組みのシフト・経営基盤のシフト

### SHIFT 2023の全体像



#### グループマネジメントポリシーの制定 (2021年8月 コーポレートガバナンス報告書改訂)

- グループ各社による自律的な経営を尊重し、株主として信頼関係に基づく積極的な対話及び強固な連携を通じて、新たな価値を創造することを共有・実践することを目的に制定。
- 「自律」「対話」「連携」をグループ経営の三原則として掲げ、グループ各社の状況に応じたより適切な関係を構築することで、グループの企業価値向上を目指す。
- 監督と執行の役割を明確にし、取締役会における議論を基盤とする当社とグループ会社経営陣との「対話」をより一層深化させることを通じて事業価値向上を推進。

3つ目は、下段の「ガバナンスの強化」です。下段のグレーで囲った箱をご覧ください。本施策では、第1四半期時にご説明したグループマネジメントポリシーを軸としてグループ企業価値最大化を目指しております。

下段の四角囲みの3点目に記載しておりますのは、各グループ会社の状況を踏まえつつ、当社の人材とグループ会社経営陣との役割を明確にし、当社は事業戦略・事業計画の策定や経営状況のモニタリング等を行う一方、執行を担う経営陣にはそのケイパビリティを十分に発揮頂き、事業価値向上の実現を図るものです。取締役会を基盤とする対話を深めながら、経営陣による企業価値向上の取り組みをより一層支援します。

以上、2021年度 第2四半期決算の概要、通期見通し、並びに当社中期経営計画 SHIFT 2023の進捗状況につきご説明申し上げます。

ご説明の通り、当第2四半期は事業環境の追い風と構造改革の進捗によって好業績となりました。しかし、今吹いている追い風はやがて収まり、逆風にも変わり得ます。また、SHIFT 2023でお約束した構造改革はまだ緒に就いたばかりです。コロナ禍に伴う外乱要因が今後も中期的に続く事を想定しながらSHIFT 2023で掲げた構造改革即ち、①事業ポートフォリオのシフト、②仕組みのシフト、そして、③経営基盤のシフト、この3つのSHIFTの完遂に向かって、足元の状況に決して甘んじることなく、私自身を含め社員一丸となって引き続き邁進していく所存です。

以上