第１部

「SHIFT 2023」における事業部門戦略
金属事業部門

常務執行役員　金属事業部門長　犬伏 勝也

© 2022 Sumitomo Corporation

事業ポートフォリオの概要

自動車・造船・鉄道　建材・土木・産業機械　電機・家電

鋼材事業SBU （＝住友商事グローバルメタルズ）

熱延鋼板・冷延鋼板・表面処理鋼板の国内外トレード
スチールサービスセンター・建材製品加工等の事業会社運営

造船・建機・産機等国内外の取引先向け厚板販売
海外資源・インフラ事業関連での厚板・形鋼販売

多機能高品質な線材・棒鋼・工具鋼の国内外トレード
加工・流通ネットワークの拠点となる事業会社運営

全世界向け鉄道資機材のトレード
製造・販売事業会社運営とサービス分野への事業展開
国内・アジア市場における軌道資機材の販売・サービス

自動車・建機・産機向け鍛造品および部品の販売
自動車部品製造事業会社運営

取引先個別の特別仕様の鋼管販売
石油精製・石油化学・LNG等のプラント向け特殊管の販売

エネルギー

油井管・ラインパイプ事業SBU

メジャー系エネルギー会社を主要顧客とした、
油井管・ラインパイプのトレード・サプライチェーンマネジメント事業

北米鋼管事業会社群SBU

独立系エネルギー企業を主要顧客とした、
北米における油井管・ラインパイプの流通事業

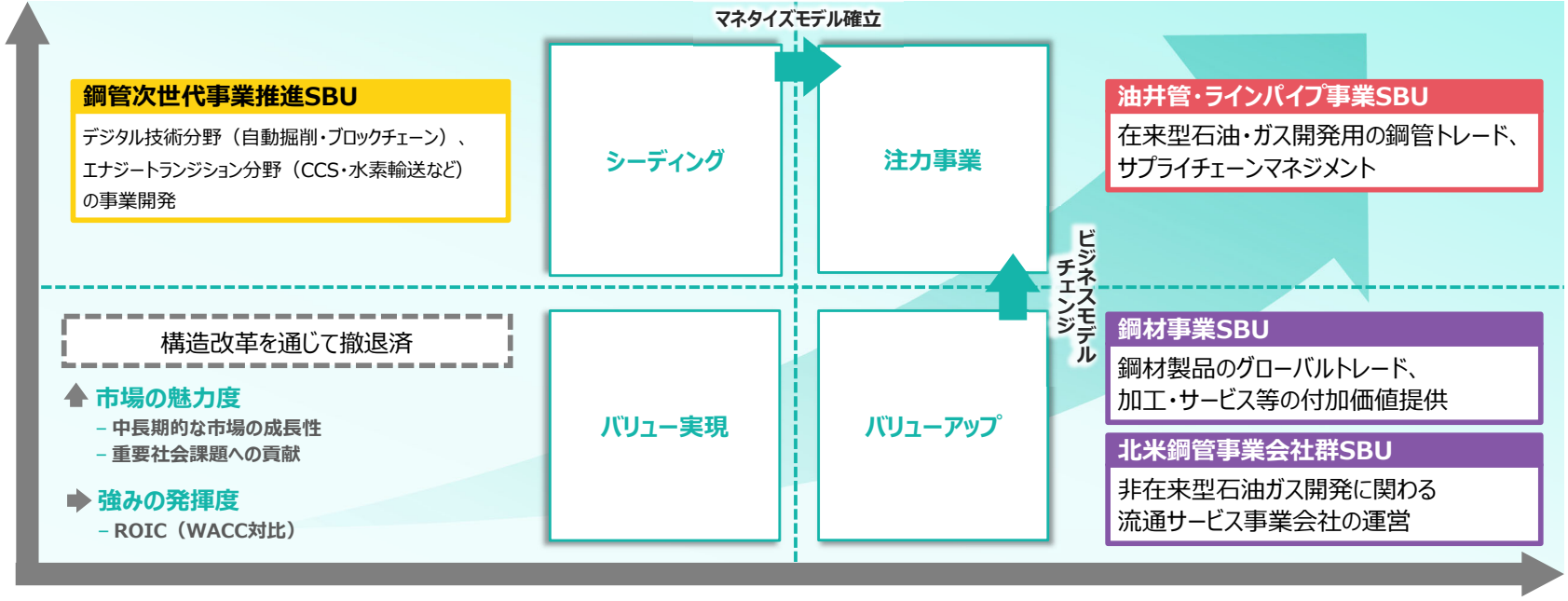
鋼管次世代事業推進SBU

Sekal（掘削自動化ソリューション）
購買・サプライチェーンプロセスの自動化ソフトウェア開発

© 2022 Sumitomo Corporation

事業ポートフォリオシフトの状況（4象限）

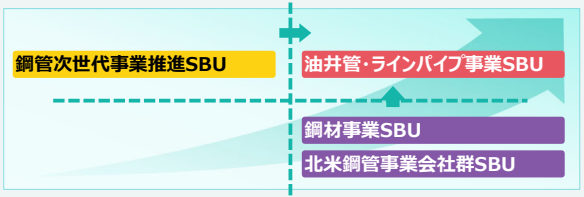
- 21年度末までに、後述の構造改革を通じて、バリュー実現を図るべき事業については概ね撤退完了。
- 安定収益の油井管・ラインパイプトレード事業に資本投下しつつ、鋼材事業・北米鋼管事業会社群のビジネスモデルの強化及び転換に取り組み中。
- 鋼管事業の中長期的な事業環境変化に備えて、次世代事業推進SBUにおいて新規事業の育成。

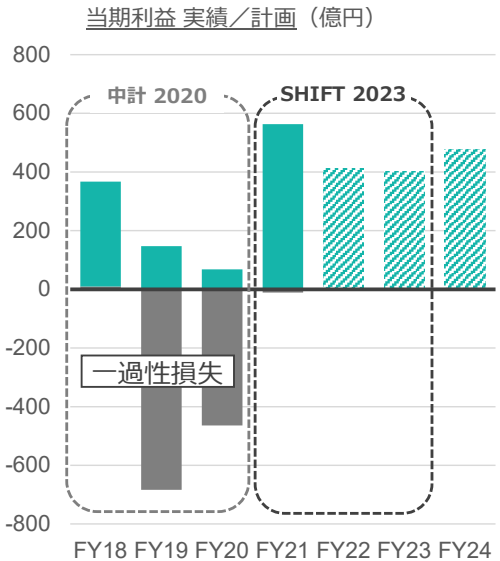


© 2022 Sumitomo Corporation

SHIFT 2023　初年度までの構造改革成果

- 前中計期間では、一過性損失を除いても、業績が下落傾向にあり、部門業績への貢献度が低い事業を洗い出し、各SBUで構造改革を実施。
- その結果、21年度は市況の追い風も受けながら、収益性が大きく改善。





鋼材事業SBU

- 「PL・CF貢献」「効率性」「成長性」が比較的低い会社を中心に撤退。
- 継続事業の健全化に向けたロードマップを策定、概ね計画通り進捗。

油井管・ラインパイプ事業SBU

- Edgen非米事業のリストラ推進。
- 複合素材管製造事業（Strohm）の持分縮小等、資産削減。

北米鋼管事業会社群SBU

- 中長期的視点での、事業会社・拠点の集約とポートフォリオを見直し。
- 在庫リスクプロファイルの改善による下方耐性強化。

鋼管次世代事業推進SBU

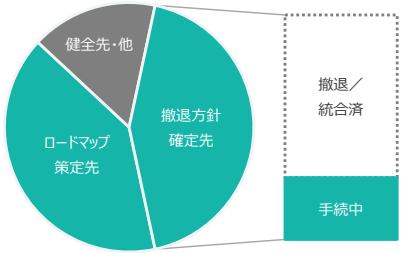
- Howcoの一部拠点閉鎖・人員削減等の合理化策遂行。

© 2022 Sumitomo Corporation

構造改革事例①　鋼材事業のポートフォリオ再編

- 全社的な構造改革プロジェクトに従い、事業ポートフォリオ再編方針を定め、実行。
- これにより潜在的な業績悪化要因を取り除くことができ、収益性が大幅に向上。

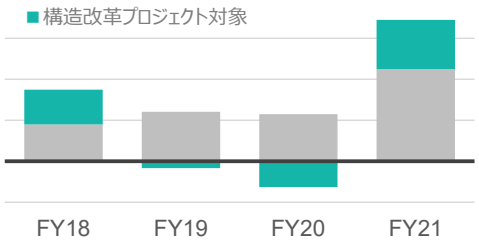
構造改革プロジェクト分類（会社数）



事業会社について基準を設けて仕分け、継続方針または撤退の方針を実行

- 部門傘下の全ての事業会社について、「PL・CF貢献」「効率性」「成長性」に鑑みて設定したスコアリングモデルに基づき採点し、その結果により「健全先」「ロードマップ策定先」「撤退候補先」に分類。
- 「ロードマップ策定先」は、期限を定めて「健全先」となるためのロードマップを策定する事業会社。全社的に進捗状況をモニタリングし、期限内に達成できない場合は「撤退候補先」に再分類。
- 「撤退候補先」は、撤退実行プランを策定し、売却・清算等の手続を実行。

事業会社業績推移



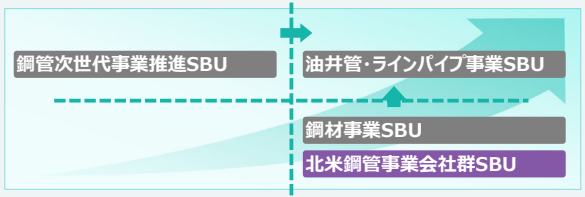
業績悪化要因の体質改善による事業会社収益の回復と下方耐性の構築

- 上記構造改革プロジェクトで「ロードマップ策定先」、「撤退候補先」となった事業会社は、FY19、FY20の市況悪化時において、結果的には業績悪化要因。
- 「ロードマップ策定先」については計画に基づき構造改革を完遂し、収益性が回復。また「撤退候補先」については市況好調時には収益貢献が仮に期待できるとしても、長期的にポートフォリオに組み込むべきかという観点で取捨選択を断行。

© 2022 Sumitomo Corporation

構造改革事例②　北米鋼管事業会社群SBUのビジネスモデル変革

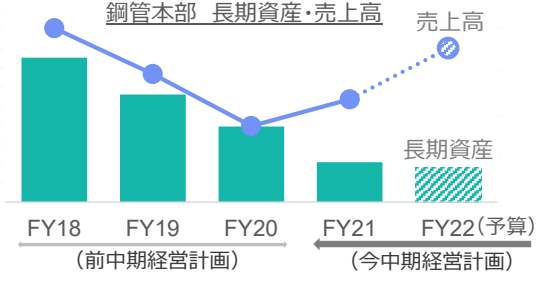
- 事業会社・拠点の集約とポートフォリオの見直しの結果、資産を大幅に圧縮すると共に、固定費用を削減。更に在庫リスクプロファイルも見直し実施。
- 一連の施策により将来の市況下落時の下方耐性を強化。



	19年度初	21年度末
油井管問屋	6	2
配管問屋	1	1
製造・加工	5	0
計	12	3

中長期的視点での、事業会社・拠点の集約とポートフォリオの見直し

- 化石燃料問題に起因するビジネスリスクの高まりを踏まえ、中長期的視点に基づき、石油・ガス産業向け鋼管の製造・加工の事業会社から撤退。コアの流通事業に経営資源を集約。
- 流通事業についても、北米の油井管問屋を6社から2社に統合。調達力を強化し顧客への安定供給体制を向上。在庫ヤードなどの事業拠点も集約し、経営効率を向上。
- 市況好転時に収益を確実に捕捉し、エナジートランジションを見据えた次世代ビジネスにも取り組む体制を構築。



資産圧縮等による、市況下落時に備えた業績下方耐性の構築

- 事業会社の統合・集約等により総資産を大幅圧縮。
- 拠点統廃合・人員削減により固定費を削減。
- 在庫ビジネスモデルの転換により、在庫リスクを大幅削減。

© 2022 Sumitomo Corporation

グローバル鉄鋼業界の潮流変化、当部門の打ち手

取り巻く環境の変化

1 グローバル粗鋼生産（脱CO2、カーボンニュートラルへの取組、変化）

- 全世界の50%超を占める中国 ⇒ 中国次第で、鉄鋼原料・スクラップの国際相場が大きく左右する市場構造。
- カーボンニュートラルへの取組 ⇒ 中国での高炉粗鋼生産の縮小～上流半製品の輸入促進。
  製品の輸出抑制策～内需へのシフト。

2021年 主要国・地域の粗鋼生産（千トン）

中国	1,032,790	(53%)
EU	152,575	
インド	118,244	
日本	96,334	
米国	85,791	
ロシア	75,585	
韓国	70,516	
世界計	**1,951,924**	

2 鉄鋼業のCO2排出削減への取組み（水素還元製鉄への挑戦、電炉需要の拡大、地産地消化、再エネ電源の追求）

- 2050年を見据えた、水素還元製鉄の技術開発競争（日韓中国、欧州）。 開発途上における電炉投資、電炉製品需要の拡大。
- 世界グローバルでの還元鉄、スクラップの大量需要の発生、国際流通の大変化。（スクラップ発生国の内需囲い込み）

鉄鋼業界の変化

3 鉄鋼業の構造改革、戦略変更

- 構造改革（製鉄所、製鉄ラインの統廃合）、電炉新投資・買収
- 不採算事業、商品製造からの撤退、戦略商品群の選別

当社の対応

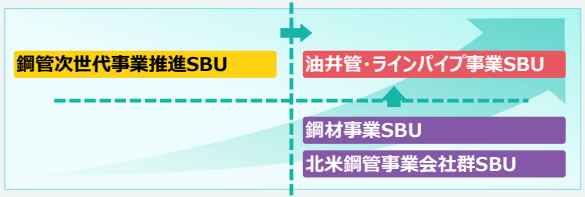
4 当社としてのビジネスモデル転換

- 地産地消化を見据えた、地域営業力の強化。 地域組織との一層の連携深耕。 製鉄上流事業への参画（還元鉄事業、電炉事業）
- 資源・化学品部門、インフラ事業部門、EIIとの連携。 製鉄ゼロカーボンビジネス検討チームでの検討参画。（製鉄メーカーへの提案力）
- 金属製品領域を起点とした環境インフラ事業への参画ワーク。（CCUS、水素パイプライン、洋上風力発電モノパイル製造など）

© 2022 Sumitomo Corporation

SHIFT 2023　2年目以降の取り組み

- 鉄鋼業界の潮流変化に対応すべく、各SBUでビジネスモデル転換を目指す。
- 構造改革の残課題解決の完遂・継続事業の効率向上と同時に、新規事業開拓にも取り組む。

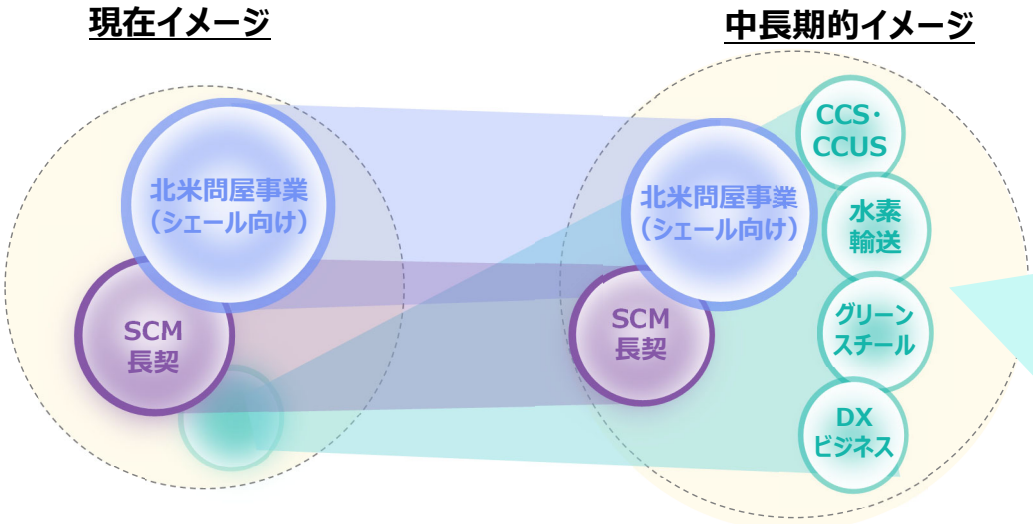


鋼材事業SBU	・DXによる既存事業での徹底的な採算改善によるROIC向上 ・スチールサービスセンターにおける、最小限の在庫オペレーションの追求 ・高付加価値製品（EV用電磁鋼板など）への転換 ・地産地消化が進む各地域毎の戦略の高度化、脱炭素を見据えたESG投資の検討
油井管・ラインパイプ事業SBU	・戦略パートナーとの関係強化（長契価値向上、更新）、SCMプロジェクトのROIC向上 ・DXを通じた業務効率改善 ・CO2圧入用途/水素分野への鋼管拡販を継続
北米鋼管事業会社群SBU	・市況下落時の下方耐性強化のため、在庫リスクプロファイルの見直しを継続 ・西テキサス自社在庫ヤードでのESG、DXビジネス推進
鋼管次世代事業推進SBU	・SEKAL（掘削自動化）：北海に続き中東・北米への拡販、サービス体制強化による収益拡大 ・エナジートランジション分野：EIIとの連携による新規事業開拓 ・DX導入によるビジネスモデルの変革や新分野の取り組み

© 2022 Sumitomo Corporation

中長期的な取り組みイメージ（鋼管事業）

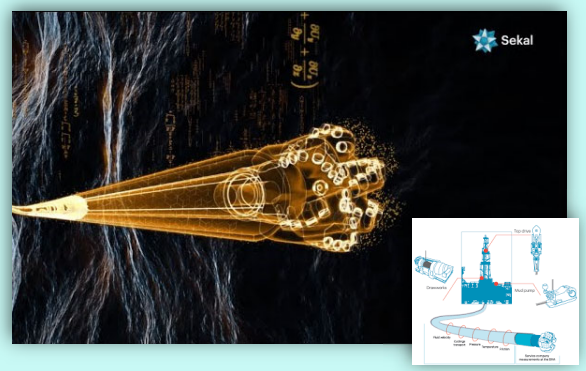
- 長年に渡り培った知見を活用しつつ、ビジネスモデルの転換を加速させ、ポートフォリオ改善を図る。



鋼管事業で培ったビジネス基盤

流通現場、戦略パートナー、グローバル人材、情報網

例えば、Sekal社（＊）での取り組みを通じて、より効率的な掘削実現による対価としてサービス料を享受



＊Sekal社概要

- 掘削作業の自動化を可能にするソフトウェアを開発・販売
- 石油ガス開発の安全性と効率性を高め、低炭素化にも貢献

© 2022 Sumitomo Corporation