# Investor Day 2022

## 真価の発揮に向けて

住友商事株式会社

2022年9月14日

# 住友商事株式会社　Investor Day 2022 - 真価の発揮に向けて -

| 時間 | プログラム | 説明者 | |
|---|---|---|---|
| 13:30～13:35 | オープニング | 代表取締役　社長執行役員　CEO | 兵頭 誠之 |
| 13:40～13:50 | CSOプレゼンテーション | 代表取締役　常務執行役員　CSO | 東野 博一 |
| **第1部「SHIFT 2023」における事業部門戦略（金属事業部門/輸送機・建機事業部門）** | | | |
| 13:55～14:15 | 金属事業部門 | 常務執行役員　金属事業部門長 | 犬伏 勝也 |
| 14:15～14:35 | 質疑応答 | | |
| | （休憩） | | |
| 14:45～15:05 | 輸送機・建機事業部門 | 常務執行役員　輸送機・建機事業部門長 | 野中 紀彦 |
| 15:05～15:25 | 質疑応答 | | |
| | （休憩） | | |
| **第2部　企業価値向上を支える監督機能の在り方** | | | |
| 15:30～15:50 | 社外取締役Panel Discussion | 社外取締役<br>社外取締役<br>Facilitator：日本IR協議会専務理事 | 石田 浩二<br>岩田 喜美枝<br>佐藤 淑子 様 |
| 15:50～16:10 | 質疑応答 | | |
| **クロージング** | | | |
| 16:15～16:40 | 全体総括・質疑応答 | 代表取締役　社長執行役員　CEO<br>代表取締役　常務執行役員　CSO | 兵頭 誠之<br>東野 博一 |
| 16:40（予定） | 閉会 | | |



© 2022 Sumitomo Corporation

# 開会のご挨拶

代表取締役　社長執行役員CEO　兵頭 誠之


© 2022 Sumitomo Corporation

# 企業価値向上に向けた「SHIFT 2023」の推進

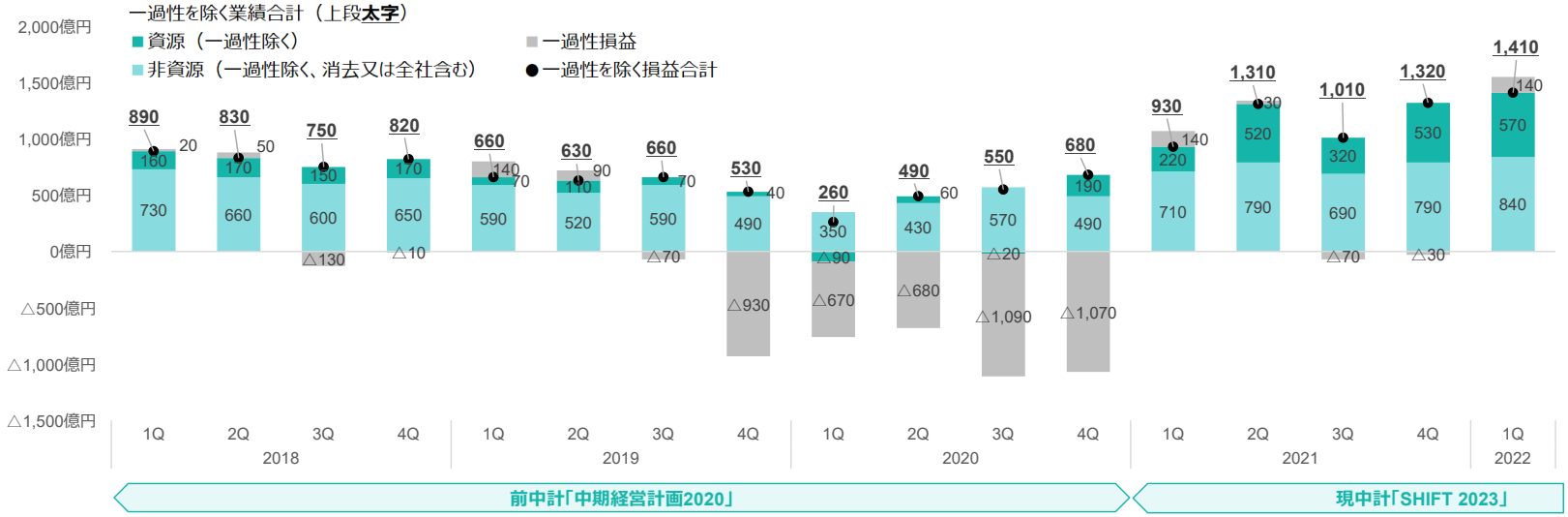
代表取締役　常務執行役員CSO　東野 博一


© 2022 Sumitomo Corporation

# 1. 収益力の回復（四半期業績推移）

- 資源価格上昇等の外部環境の影響もあったものの、構造改革における各施策が着実に進捗し、課題事業のターンアラウンドにも取り組み、収益力の回復に確かな手応えあり。

## 2018年度以降の四半期業績推移




※各年度の実績は、2022年4月1日付の組織体制を前提に組み替えています。


© 2022 Sumitomo Corporation

# 2-1. SHIFT 2023全体像

- 「事業ポートフォリオのシフト」を中核に、実効性を担保するための「仕組みのシフト」、これらを支える「経営基盤のシフト」を推進。
- 引き続き、経営資源の再配分を行いながら、より高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオ構築を目指し、取り組みを加速していく。

## 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】 | 【短中期】 | 【中長期】 |
|---|---|---|
| 成長投資に向けた資産入替の徹底<br>（バリュー実現） | 強みを活かした収益の柱の強化育成<br>（バリューアップ・注力事業） | 社会構造変化への挑戦<br>（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

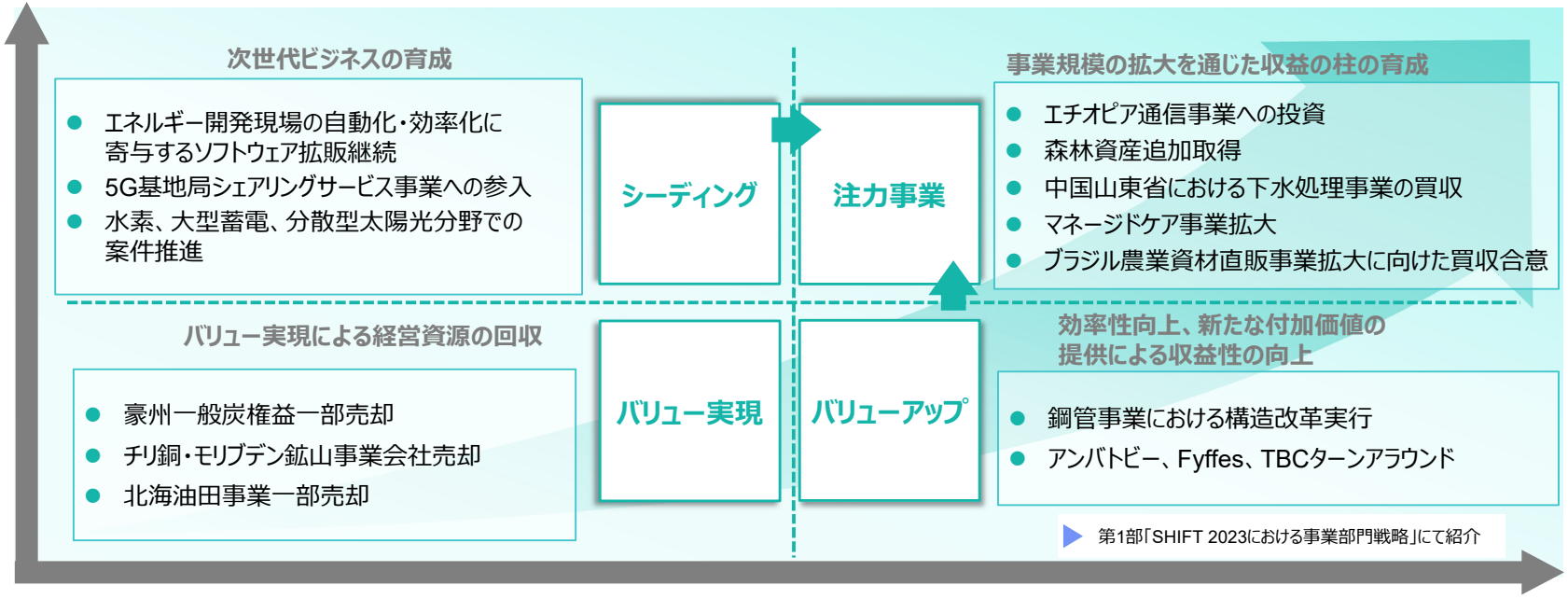
- ガバナンスの強化
- 人材マネジメントの強化
- 財務健全性の維持・向上



© 2022 Sumitomo Corporation

# 2-2. 3つのシフトの着実な進捗（事業ポートフォリオのシフト）

- 2,100億円の資金回収を実施し経営資源の回収を着実に進捗させ、注力事業を中心に2,800億円の資金をシフト。




▶ 第1部「SHIFT 2023における事業部門戦略」にて紹介



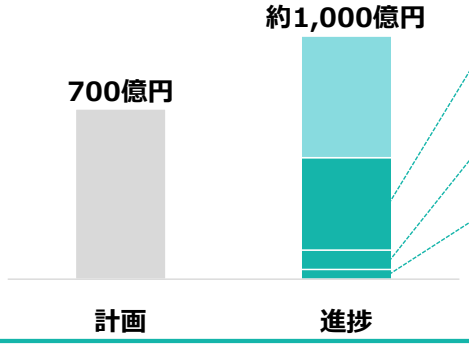
© 2022 Sumitomo Corporation

# 2-3. 3つのシフトの着実な進捗（事業ポートフォリオのシフト）

- 低採算事業からの撤退、および課題事業を含めたターンアラウンドを推進。2020年度比、約1,000億円の収益改善効果。
- 主なターンアラウンド先においては、事業戦略や経営体制、オペレーションの見直し等を通じて業績を改善。

## Full Potential Plan 進捗

| | 会社数 | 収益改善効果（2020年度比） |
|---|---|---|
| 撤退・バリュー実現 | 32社（計画 69社） | |
| ターンアラウンド | 76社 | |




## 主なターンアラウンド先と改善効果

- アンバトビー 約 380億円
- Fyffes 約 80億円
- TBC 約 40億円

▶ 第1部「SHIFT 2023における事業部門戦略」にて紹介


© 2022 Sumitomo Corporation

# 2-4. 3つのシフトの着実な進捗（事業ポートフォリオのシフト）

- 投下資本に見合う収益力強化と、将来の収益拡大をリードする新たなコア事業創出については、早期に結果を出すべく、より一層力を入れて推進していく。

## 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）

1
【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）

2
【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

### 1 資本コストに見合う利益水準の確保

注力事業、バリューアップともに資本コストをカバーする利益水準確保に向け、事業戦略・計画の見直しを含め、早期実現を図る。
また、特に注力事業においては、規律を効かせながら投下資本拡大による収益基盤拡大を加速していく。

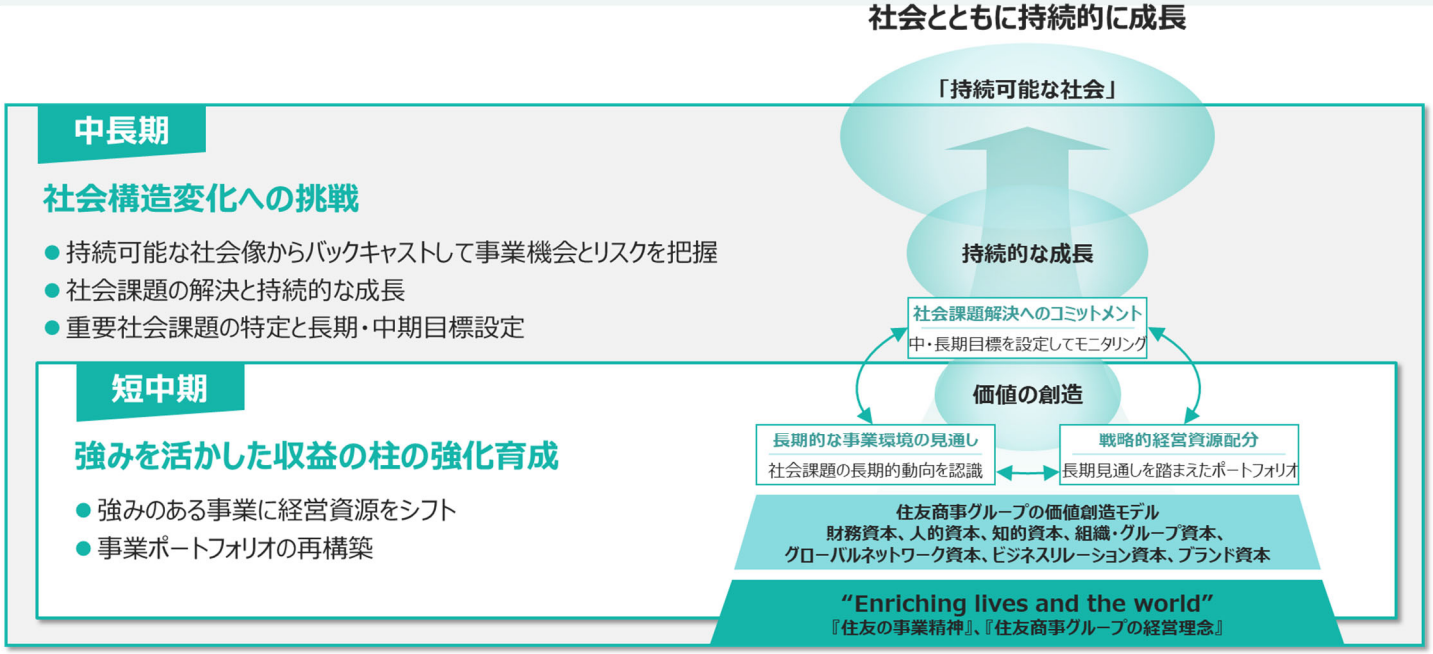
### 2 新たなコア事業の育成

「当社の強み」「企画の遠大性」をキーワードに、各営業組織での取り組みに加え、グローバルイノベーション推進委員会などによる組織横断的な活動への支援拡大も図りながら、成長戦略テーマなどへの取組みを推進していく。


© 2022 Sumitomo Corporation

# 3-1. サステナビリティ経営を軸に成長戦略を推進

- サステナビリティ経営の高度化を軸に、経営資源の戦略的再配分を実行。
- デジタル化、サステナビリティという長期的視点を取り込み、「事業ポートフォリオのシフト」「次世代成長戦略テーマ」に取り組む。

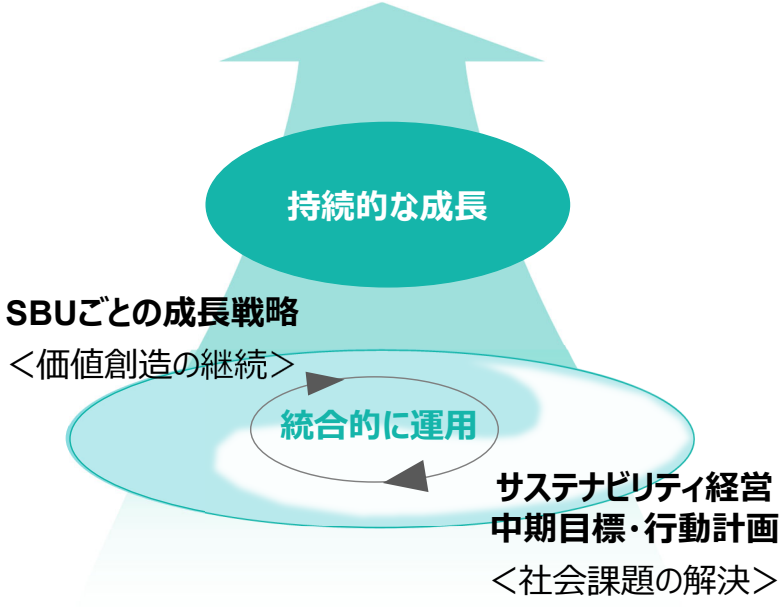




© 2022 Sumitomo Corporation

# 3-2. 重要社会課題と長期・中期目標の事業戦略への落とし込み

- 社会課題解決のニーズを事業機会として捉え、SBUごとの成長戦略と統合し、PDCAを通じた実践・モニタリングを実施。




具体例

| 中期目標 | 進捗 |
|---|---|
| 石油ガス掘削における CO2直接排出削減に寄与するサービスの提供 | SEKAL社のソフトウエアの導入により、石油・ガス井開発における掘削自動化と操業最適化を支援<br>▶ 第1部「SHIFT 2023における事業部門戦略」にて紹介 |
| EV/PHV/FCV(*)の普及拡大、EVインフラ整備の促進 | 法人間EVカーシェアリング、電動バス、電動タクシーサービスの実証を開始（国内）<br>EV関連事業者への出資（欧州）<br>▶ 第1部「SHIFT 2023における事業部門戦略」にて紹介 |
| 質の高い社会インフラの拡充 | 水事業の拡大による処理容量の増加（56%増） |
| 新興国における通信インフラの整備、及びそのプラットフォーム上での多様な付加価値サービスの展開 | エチオピアにおける通信インフラの整備開始 |

(*)PHV：プラグインハイブリッド自動車、FCV：燃料電池自動車


© 2022 Sumitomo Corporation

## 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

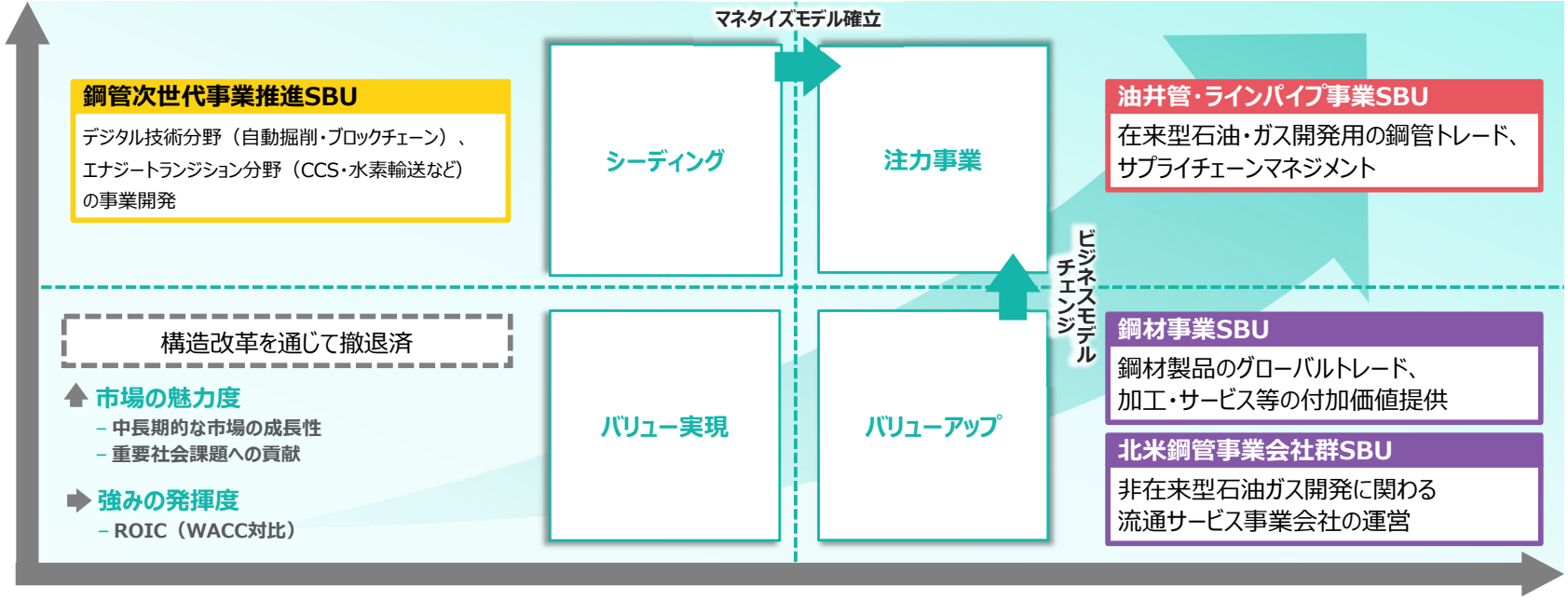
Sekal（掘削自動化ソリューション）
購買・サプライチェーンプロセスの自動化ソフトウェア開発



© 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。

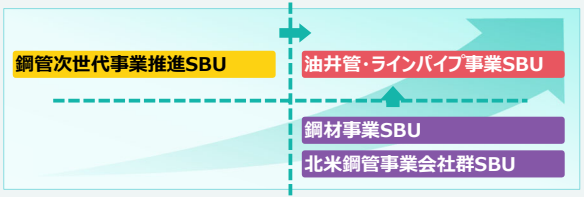


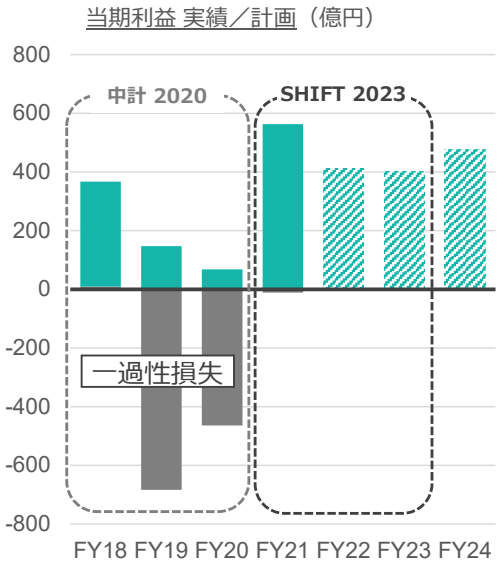


© 2022 Sumitomo Corporation

# 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

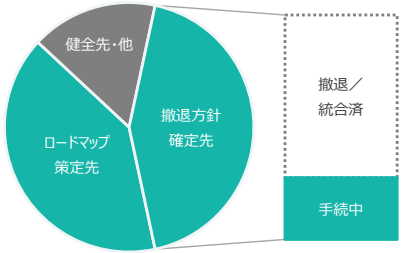
- Howcoの一部拠点閉鎖・人員削減等の合理化策遂行。


© 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。

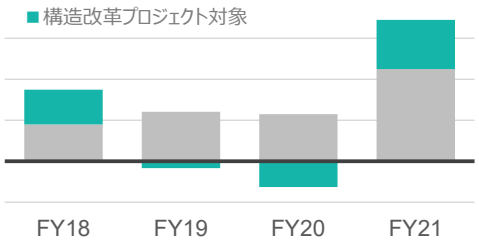
構造改革プロジェクト分類（会社数）




**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



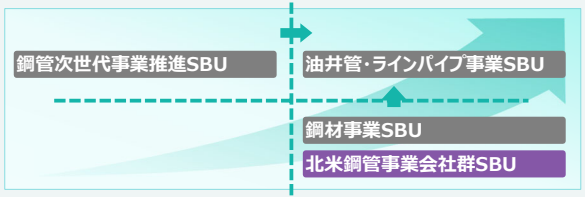

**業績悪化要因の体質改善による事業会社収益の回復と下方耐性の構築**

- 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

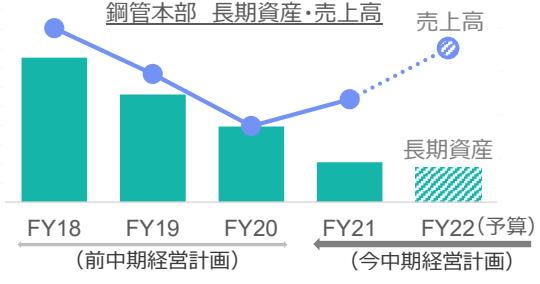
- 事業会社・拠点の集約とポートフォリオの見直しの結果、資産を大幅に圧縮すると共に、固定費用を削減。更に在庫リスクプロファイルも見直し実施。
- 一連の施策により将来の市況下落時の下方耐性を強化。




| | 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

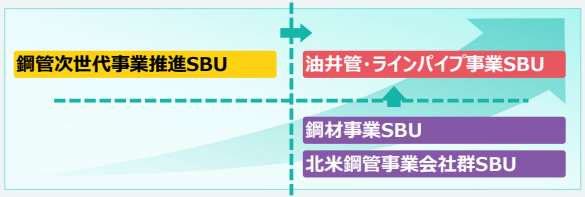
- 地産地消化を見据えた、地域営業力の強化。 地域組織との一層の連携深耕。 製鉄上流事業への参画（還元鉄事業、電炉事業）
- 資源・化学品部門、インフラ事業部門、EIIとの連携。 製鉄ゼロカーボンビジネス検討チームでの検討参画。（製鉄メーカーへの提案力）
- 金属製品領域を起点とした環境インフラ事業への参画ワーク。（CCUS、水素パイプライン、洋上風力発電モノパイル製造など）



© 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。

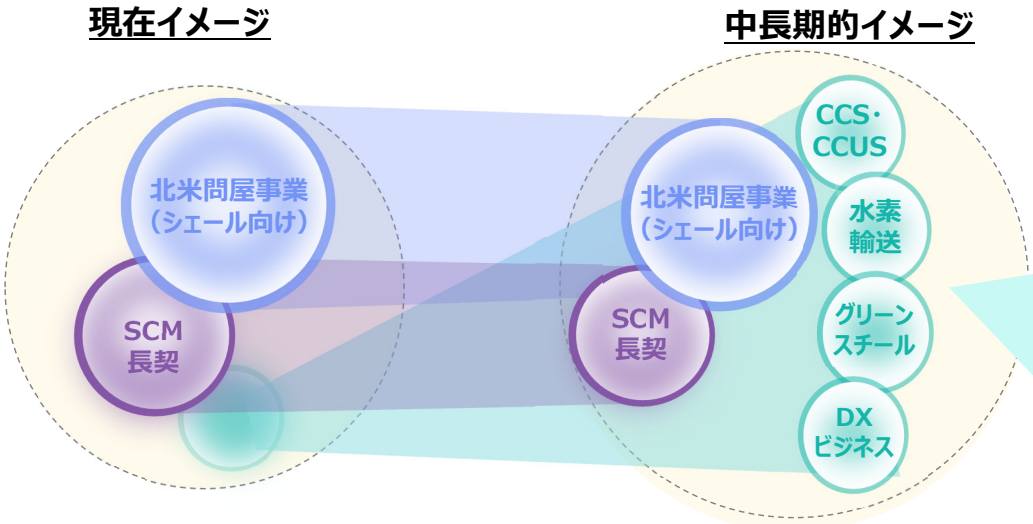



| | |
|---|---|
| **鋼材事業SBU** | ・DXによる既存事業での徹底的な採算改善によるROIC向上<br>・スチールサービスセンターにおける、最小限の在庫オペレーションの追求<br>・高付加価値製品（EV用電磁鋼板など）への転換<br>・地産地消化が進む各地域毎の戦略の高度化、脱炭素を見据えたESG投資の検討 |
| **油井管・ラインパイプ事業SBU** | ・戦略パートナーとの関係強化（長契価値向上、更新）、SCMプロジェクトのROIC向上<br>・DXを通じた業務効率改善<br>・CO2圧入用途/水素分野への鋼管拡販を継続 |
| **北米鋼管事業会社群SBU** | ・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<br>・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<br>・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<br>・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）

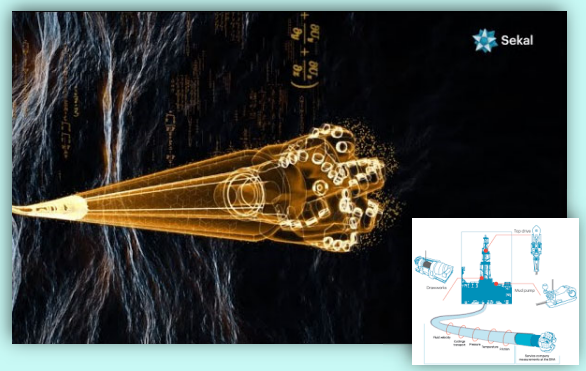
- 長年に渡り培った知見を活用しつつ、ビジネスモデルの転換を加速させ、ポートフォリオ改善を図る。




**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

## 第１部

# 「SHIFT 2023」における事業部門戦略
# 輸送機・建機事業部門

常務執行役員　輸送機・建機事業部門長　野中 紀彦


© 2022 Sumitomo Corporation

# Contents


| | | |
|---|---|---|
| 01 | 部門概要 | P.22 |
| 02 | 部門・SBUの成長戦略および利益計画 | P.26 |
| 03 | 成長に向けた個別SBUの取り組み | P.31 |





© 2022 Sumitomo Corporation

01

# 部門概要


© 2022 Sumitomo Corporation

# 輸送機・建機分野での事業展開

- リース・船舶・航空宇宙分野では、リース・ファイナンス事業、航空機・エンジンリース事業、船舶、航空宇宙事業を展開
- 自動車分野では、自動車・自動二輪車の製造、販売・流通、金融サービス事業を通じ、バリューチェーン全体で機能を提供
- 建設機械分野では、建設機械の販売代理店事業と機材のレンタル事業を展開し、インフラ建設・鉱山開発に寄与

## リース・船舶・航空宇宙事業本部

## 建設機械事業本部

## モビリティ事業第一・第二本部

© 2022 Sumitomo Corporation

# SBUを軸とした部門戦略推進

- ビジネスを戦略単位でグループ化したSBU（Strategic Business Unit）が、役割・位置づけを明確にして戦略を実行・推進

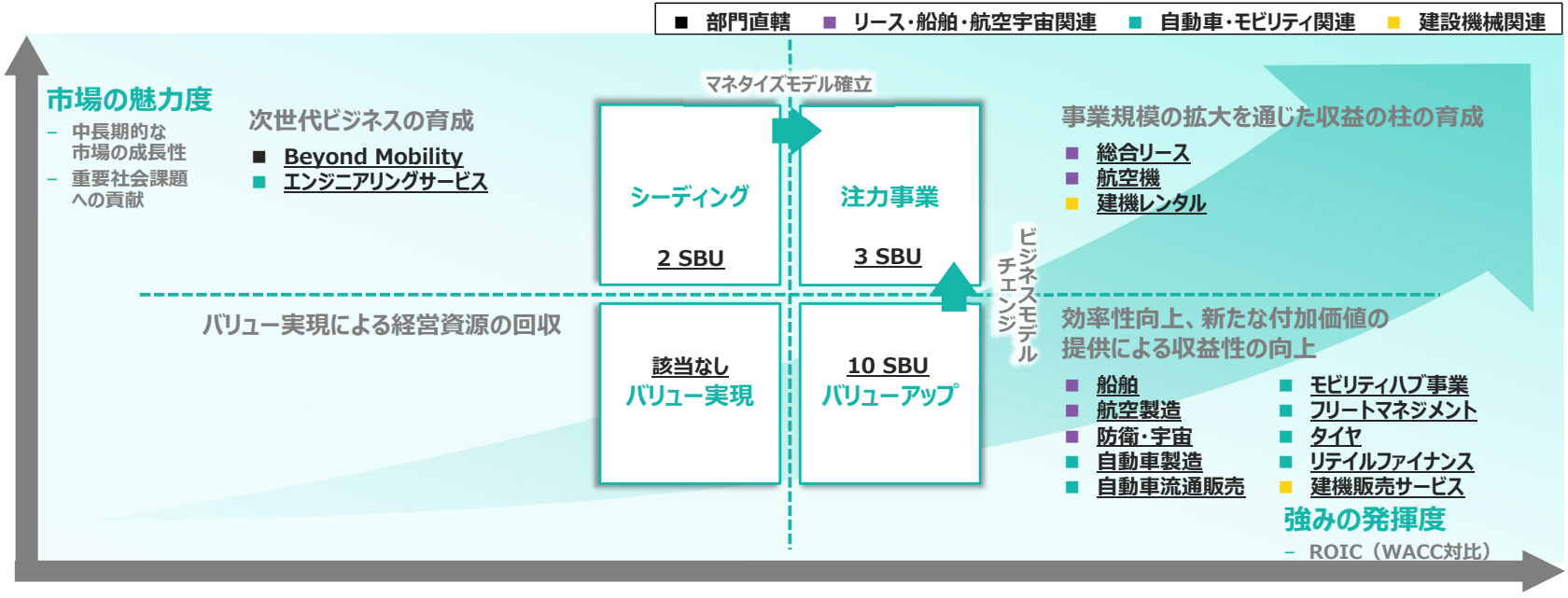
| 本部 | 部 | SBU | 事業内容 |
|---|---|---|---|
| 4 本部 | 19 部 | 15 SBU | |
| 部門直轄 | 輸送機・建機業務部 | | |
| | Beyond Mobility事業部 | Beyond Mobility | モビリティと異業種の掛け合わせによる新規事業開発 |
| リース・船舶・航空宇宙事業本部 | リース・事業開発部 | 総合リース | 総合リース |
| | 船舶事業部 | 船舶 | 造船、保有船運航事業、船舶トレード |
| | 航空宇宙事業部 | 航空製造 | 航空機用部品製造 |
| | 航空事業開発部 | 防衛・宇宙 | 宇宙関連事業、航空・防衛機器トレード |
| | | 航空機 | 航空機リース、エンジン・ヘリリース |
| モビリティ事業第一本部 | 自動車製造事業第一部 | エンジニアリングサービス | 自動車業界向け開発受託 |
| | 自動車製造事業第二部 | 自動車製造 | 自動車部品製造事業、部品・生産設備トレード |
| | 自動車流通事業第一部 | 自動車流通販売 | 自動車ディストリビューター事業、完成車トレード |
| | 自動車流通事業第二部 | | |
| モビリティ事業第二本部 | モビリティ事業企画部(2本部共管) | | |
| | フリートマネジメント第一部 | フリートマネジメント | オートリース、モビリティサービス |
| | フリートマネジメント第二部 | | |
| | タイヤ事業部 | タイヤ | タイヤ卸・小売事業、タイヤトレード |
| | オートファイナンス事業部 | リテイルファイナンス | 二輪・四輪販売金融 |
| | モビリティハブ事業部 | モビリティハブ | 駐車場運営 |
| 建設機械事業本部 | 建機販売事業第一部 | 建機販売サービス | 建機販売代理店、各種建機トレード |
| | 建機販売事業第二部 | | |
| | 建機レンタル事業部 | 建機レンタル | 総合建機レンタル |



© 2022 Sumitomo Corporation

# SBUポートフォリオ

- 注力事業である総合リース、航空機、建機レンタルは、優良資産の積極的な積み増しや商品・地域の拡大により収益力を拡大
- バリューアップ事業では、商品・サービスの拡充や機能の強化、資産効率の改善により収益性を向上
- シーディング事業では、事業環境・産業構造の変化を見据え、次世代の柱となる新規ビジネス・事業を育成





© 2022 Sumitomo Corporation

02

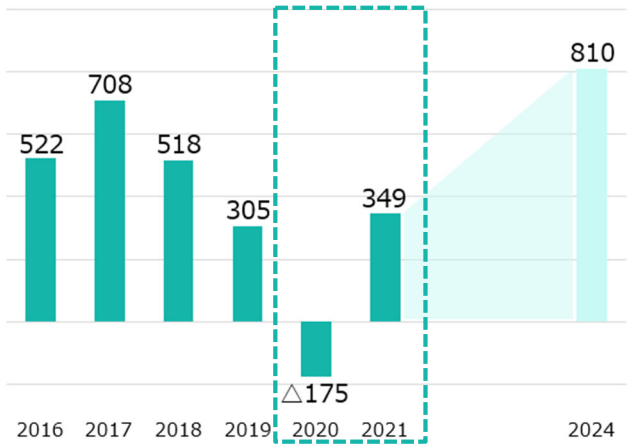
# 部門・SBUの成長戦略および利益計画


© 2022 Sumitomo Corporation

# SHIFT 2023 初年度の総括

- 2021年度は各SBUが着実に戦略を遂行、当期利益はロシア・ウクライナ影響反映後でもコロナ前水準まで回復

## 当期利益 実績(2016-21年度)及び2024年度計画




※1 一過性損益
2020年度：約△430億円
2021年度：約△370億円

※2 各年度の当期損益は、2022年4月1日時点で組織をベースに組み替えています。

## 2021年度の主な取り組み

**注力事業**

（総合リース）不動産・環境分野での事業拡大、海外展開の加速

（航空機）コロナ回復需要の取り込み、インオーガニックの取組推進
（ロシア・ウクライナ関連で一過性損失を計上）

（建機レンタル）北米建設需要好調、Aver Asia社 PMI完遂

**バリューアップ**

（船舶）造船コスト高騰の状況下、トレード及び保有船事業でカバー

（自動車流通）自動車メーカー減産の環境下、供給台数確保・コスト削減

（タイヤ）TBC 構造改革の着実な実行

（フリートマネジメント）コスト削減を中心とした収益基盤の強化

（建機販売）建設・マイニング需要の取り込み

**Full Potential Plan（FPP）**

✓ 健全化 7社

✓ バリュー実現 11社

**参考｜2020-2023年度FPP**

✓ 健全化・バリュー実現 **計58社**



© 2022 Sumitomo Corporation

# タイヤSBUの取り組み（TBCにおける構造改革）

## 新マネジメントチームによる構造改革推進

### 1 経営体制の刷新と企業文化改革

■新マネジメント体制構築(21年4月～)
両株主から初めてトップマネジメント(CEO/CAO)を派遣し、構造改革推進

■企業文化改革の推進
- 全社視点と当事者意識の植え付け
- 組織のサイロ化解消(部門横断的な取り組み強化)

### 2 卸売事業を中心とした収益力向上

■卸売事業における収益力向上
- ミシュランと統合した二次卸事業のオペレーション品質改善
- 海上運賃高騰等によるコスト増の速やかな市場価格転嫁

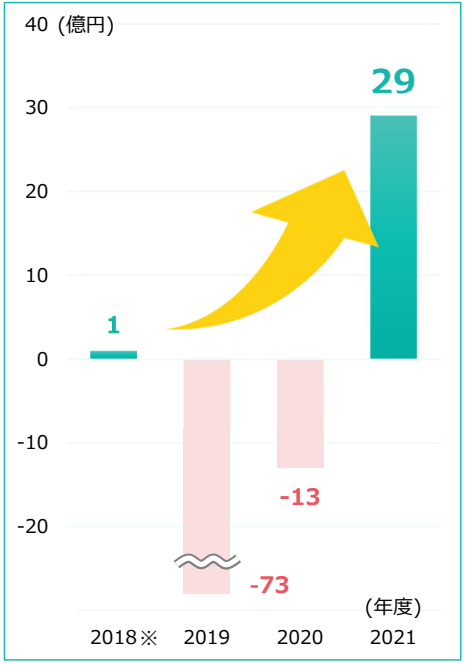
■物流の全社最適化
卸売事業を核にした、部門を跨いだサプライチェーン改革推進

### 3 経営体質のスリム化と全社最適による効率化

■経費管理徹底による下方耐性強化
更なる固定費削減による損益分岐点の押し下げ

■全社最適での在庫マネジメント
システム共通化による部門間での在庫共有

## TBC持分損益推移



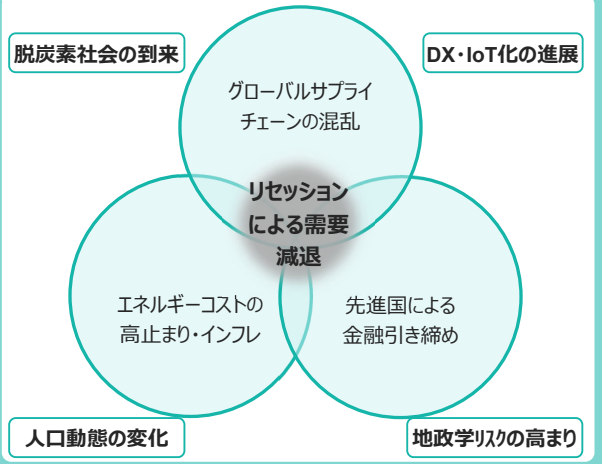

※ 2018年度にミシュランと50:50のJV化


© 2022 Sumitomo Corporation

# 事業環境変化に対する認識

- 世界的な景況感が不透明さを増す中、不況耐性を高めつつ、事業環境・産業構造の変化を先取りした成長戦略を策定・推進

## 事業環境変化




## 各SBUにおける事業環境認識

■リース・船舶・航空宇宙事業本部

（総合リース）国内市場は成熟・競争激化。環境、不動産、海外は成長領域

（航空機）新型コロナ、ロシア・ウクライナ影響はあるものの、旅客需要の回復・成長を想定

■モビリティ事業第一・第二本部

（自動車製造）サプライチェーン混乱による自動車メーカー減産、材料費・光熱費等の高騰

（自動車流通）サプライチェーン混乱による供給不足、新興国市場の成長

（フリートマネジメント）都市部法人向けは成熟市場。個人、地方、海外は成長領域

（リテイルファイナンス）新興国におけるモビリティニーズ、資金需要の多様化

■建設機械事業本部

（販売）サプライチェーン混乱による在庫不足、インフレ・金利上昇による建設投資の冷え込み懸念

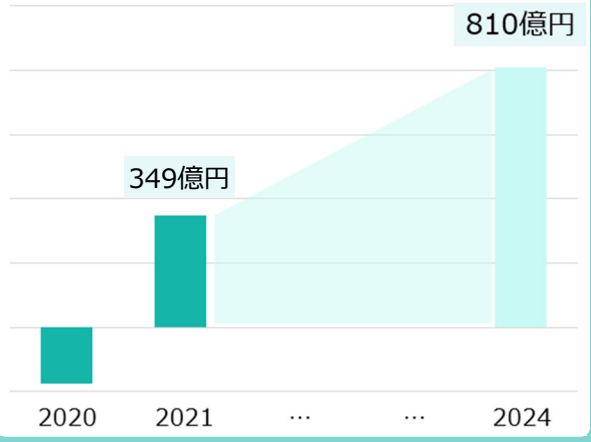
（レンタル）インフレ・金利上昇による建設投資の冷え込み懸念、将来の回復局面におけるレンタル比率向上


© 2022 Sumitomo Corporation

# 2024年度計画達成に向けた戦略・打ち手

- 既存事業の基盤強化・拡大、商品・サービスの拡充、周辺事業展開により、2024年度当期利益810億円を実現する

## 当期利益2024年度計画




## 各SBUにおける戦略・打ち手

■リース・船舶・航空宇宙事業本部

（総合リース） 環境・不動産、海外での優良資産積み上げ

（航空機） Goshawk社に対するPMIの完遂、商品・サービスの多様化

■モビリティ事業第一・第二本部

（自動車製造） 重複拠点再編や経営体質改善による既存事業のバリューアップ

（自動車流通） 供給台数の確保、顧客ニーズに対応したバリューチェーン機能拡充

（フリートマネジメント） 戦略領域（物流、個人、データ、脱炭素）でのパートナーとの連携、協業

（リテイルファイナンス） 与信・回収業務のデジタル活用による効率化、取扱い商品の多様化

■建設機械事業本部

（販売） アフターサービス拡大による不況耐性強化、取扱商品・サービス拡充による収益多角化

（レンタル） 優良アセットの維持・獲得 及び 地域、周辺サービス拡充による事業拡大


© 2022 Sumitomo Corporation

03

# 成長に向けた個別SBUの取り組み


© 2022 Sumitomo Corporation

# 航空機SBU

**SMFLを通じたリース事業展開**

**当社での各種サービス展開**

## 航空機リース事業

With/Afterコロナでの全世界的な航空需要の回復を着実に取り込む

### ■ 機体ポートフォリオの強みを活かし、収益を回復・拡大

| 82% | 150社+ | 4.0歳 | 分散された保有機材分布 |
|---|---|---|---|
| ナロウボディ比率 | 取引先 | 平均機材年齢 | |
| 国内・短距離路線向け | 取引先のリスク分散 | 高い流動性 | エリアのリスク分散 |

### ■ M&Aによる競争力の高い事業基盤を確立し、更なる成長を実現

Goshawk社買収による収益基盤(規模・エリア・取引先)の拡大とシナジーを実現する。

| SMBC AVIATION CAPITAL | + | Goshawk Aviation | → | SMBC AVIATION CAPITAL |
|---|---|---|---|---|
| ■ ランク 5位 | | ■ ランク 18位 | | ■ ランク **2位** |
| ■ 機材数 546機 | | ■ 機材数 176機 | | ■ 機材数 **722機** |
| ■ アセット $15.7B | | ■ アセット $6.7B | | ■ アセット **$22.4B** |

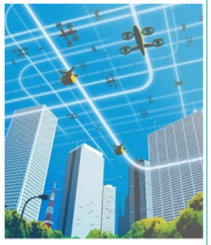
## 航空機周辺・関連事業

新しい生活スタイルにフィットした新たなモビリティサービスのニーズを開拓する

### ■ ヘリリースやエアモビリティ分野での事業領域を拡大

**ヘリリース事業**
緊急医療搬送、探索救難活動向けを中心としたヘリリース事業に注力する。

**エアモビリティ分野**
無人物流ドローンやエアタクシー等、短中距離の区画をより安価且つ容易に移動できる次世代輸送サービスを提供する。



### ■ 航空機アフター・部品再利用によるサーキュラーエコノミーの実現に寄与

航空機部品再利用を通じた資源の有効活用により、航空業界の持続可能な安定成長に貢献する。



© 2022 Sumitomo Corporation

# フリートマネジメントSBU

## 自動車リースおよび周辺サービス事業

国内業界トップの住友三井オートサービス（SMAS）の事業基盤を梃にフリートマネジメントを進化させ、
成長領域で事業展開を進め、各地域・産業におけるモビリティ社会の構造変革をリードする

### SMASの既存事業基盤

住友三井オートサービス

| SMASグループ保有管理台数 | 法人顧客数 | 提携整備工場 | 海外拠点 |
|---|---|---|---|
| 100万台(国内首位) | 53,000社 | 22,000拠点 | ﾀｲ、豪州、ｲﾝﾄﾞ、ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ |

### 既存事業の拡大(フリートマネジメント高度化)

MOBILOTS KINTO

業務受託ビジネス

フリートサービス多層化

Mobility Passport

データ活用ビジネス

EVワンストップサービス

### 戦略パートナーとの新規事業基盤の構築と拡大

| | Phase 1 (国内での基盤確立) | Phase 2 (海外展開・サービス拡充) |
|---|---|---|
| カーライフ領域 (所有から利活用へのシフトによる需要の拡大) | サブスク普及、将来の収益柱に育成 | 多様化する顧客ニーズに対応<br>KINTO 個人向け乗用車(含EV)サブスク |
| 物流領域 (人口増やEC発展による需要の拡大) | リースを起点に更なる利活用・サービス提供 | 運送業者向け複合サービス化<br>MOBILOTS 法人向け商用車リース |



© 2022 Sumitomo Corporation

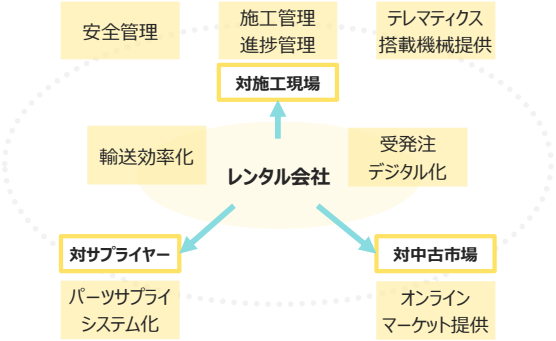
# 建機レンタルSBU

## 建機レンタル事業

信頼性の高い建設機械の提供・普及を通じて、建設産業の安全性・生産性の向上に貢献するとともに、
市場ニーズの変化を先取りしながら提供商品・サービスの幅を拡充し、成熟段階の異なる複数市場で収益を向上させる

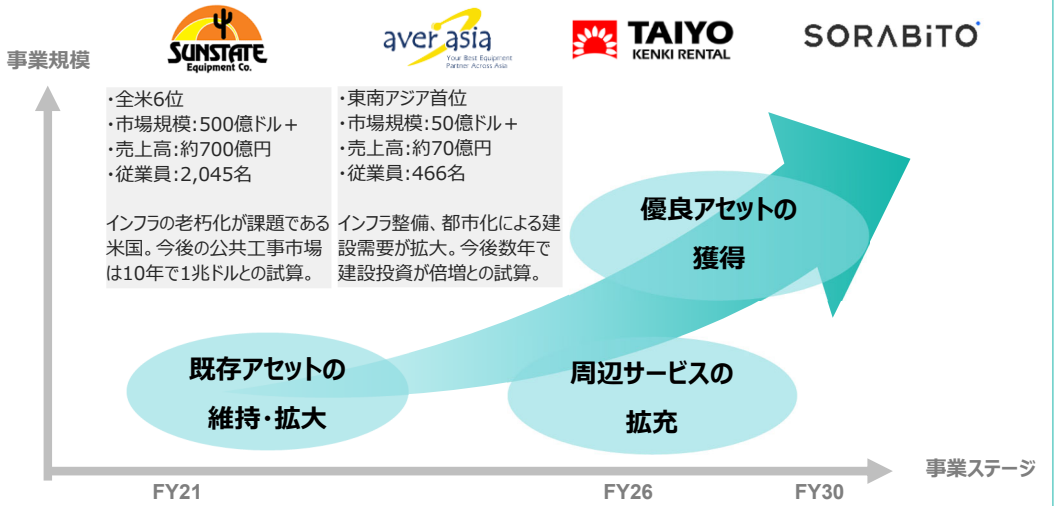
### 建機レンタル事業会社

### 周辺サービスの拡充




業界の堅調な成長傾向、多様化する顧客ニーズを捉え、

①優良アセットの維持・獲得　及び　②周辺サービス拡充　の2軸で事業を拡大する






© 2022 Sumitomo Corporation

## 第２部

# 企業価値向上を支える監督機能の在り方
# パネルディスカッション

社外取締役　石田 浩二　X　社外取締役　岩田 喜美枝


© 2022 Sumitomo Corporation

# パネルディスカッション登壇者ご紹介

**石田　浩二（いしだ　こうじ）**

2017年6月～　当社社外取締役
長年にわたり大手金融機関において要職を歴任し、日本銀行政策委員会において審議委員を務めるなど、金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験を有す。

**岩田 喜美枝（いわた　きみえ）**

2018年6月～　当社社外取締役
長年にわたり労働省（現：厚生労働省）において要職を歴任し、退官後は民間企業の経営者や社外役員を務めるなど、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティ等に関する広範な知識と豊富な経験を有す。

**ファシリテーター：佐藤　淑子（さとう　よしこ）様**

一般社団法人 日本IR協議会 専務理事


© 2022 Sumitomo Corporation

## クロージング

# 持続可能な社会の実現に向けた住友商事グループの企業価値向上

代表取締役　社長執行役員CEO　兵頭 誠之

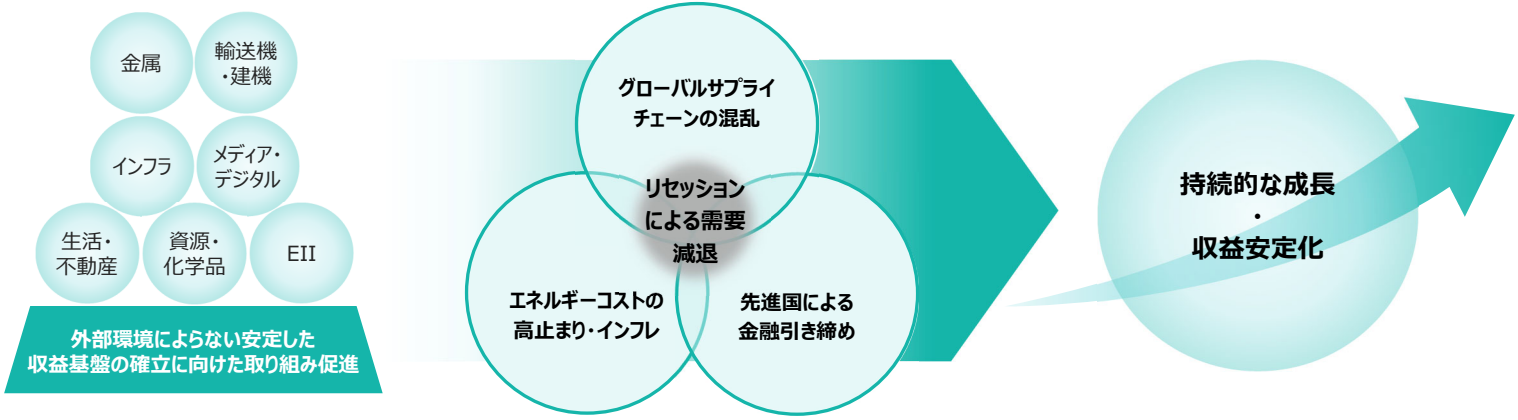

© 2022 Sumitomo Corporation

# 外部環境変化に対する認識と対応

- 構造改革の着実な遂行により収益力を強化。本日発表の金属並びに輸送機・建機両部門については、市況の好調を着実に取り込むことが出来た。
- 外部環境変化による影響を受ける部分はあるものの、構造改革を通じて積み上げた収益基盤をしっかり堅持していく。

## 外部環境の見立てと当社アクション

| 短期 | 短中期 | 中長期 |
|---|---|---|
| 下方耐性構築・強化 | 不透明な環境下でのレジリエンス発揮 | 社会構造変化への挑戦 |





© 2022 Sumitomo Corporation

# 構造改革の実効性向上に向けて

【稼ぐ力と下方耐性の強化】

あらゆる環境下でも損失をミニマイズし、ポートフォリオ全体として期待利益を創出できる、レジリエンスを兼ね備えた、構造的に強靭な事業群を整備していく

企業価値向上に向け、収益水準を市場の期待に応える水準まで押し上げ、更に高みを目指していく

## 構造改革における各種取り組みの実効性を担保する当社の経営基盤

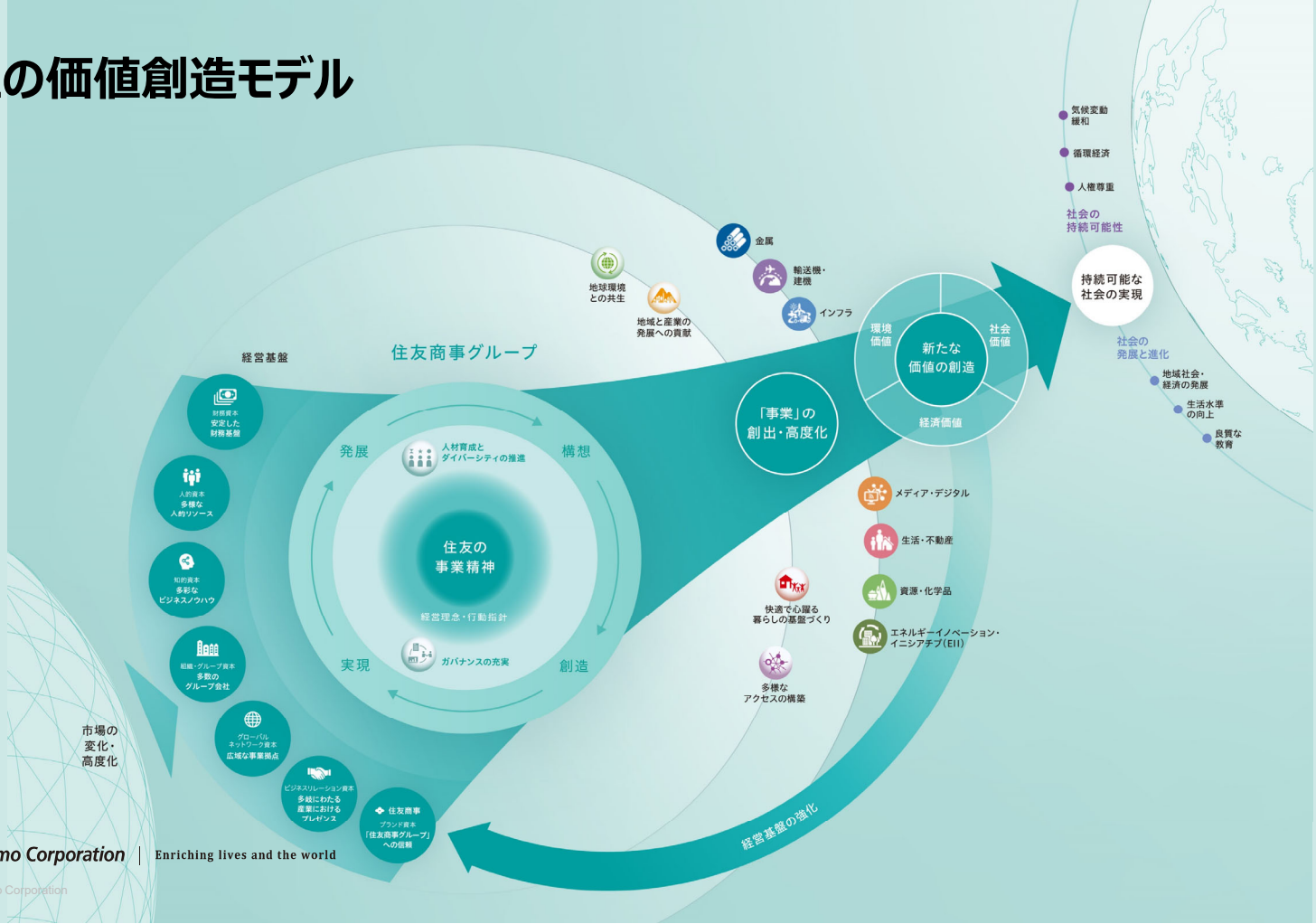
1 グループ価値最大化を担う事業会社との強固な信頼関係

2 長年積み上げてきた顧客との強固なリレーションシップ



© 2022 Sumitomo Corporation

# 当社の価値創造モデル






© 2022 Sumitomo Corporation