

# ポートフォリオ良質化の進捗

代表取締役専務執行役員

CSO

中井 一雅

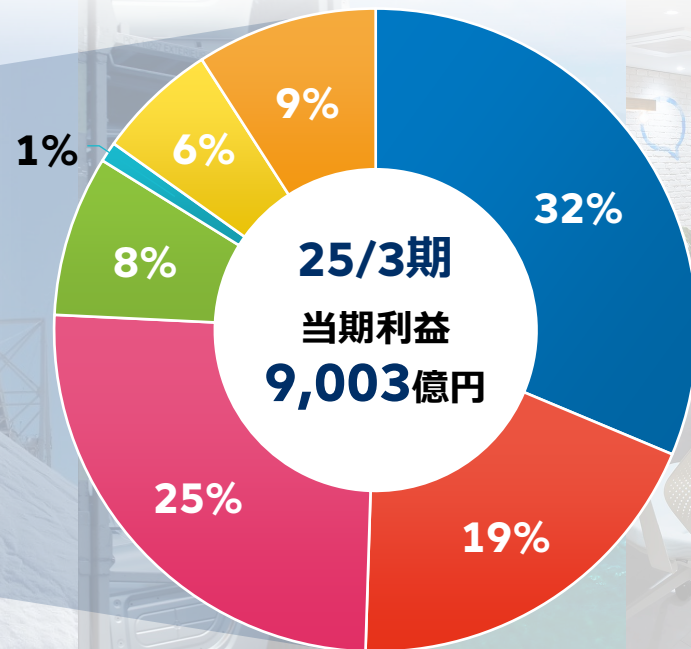
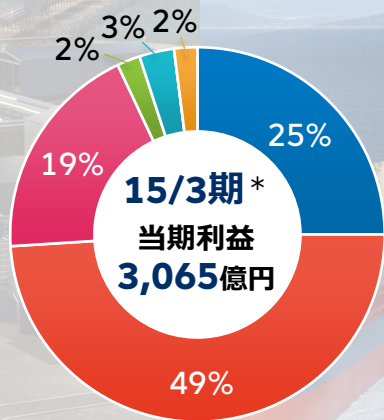
# 分散された事業ポートフォリオ



# 産業別ポートフォリオの変遷

- ◆ 過去10年間でセグメント毎に分散の効いた事業ポートフォリオの構築が進捗
- ◆ 引き続き、次期中経でもバランスのよい事業ポートフォリオを構築していく

■ 金属資源 ■ エネルギー ■ 機械・インフラ ■ 化学品  
 ■ 鉄鋼製品 ■ 生活産業 ■ 次世代・機能推進



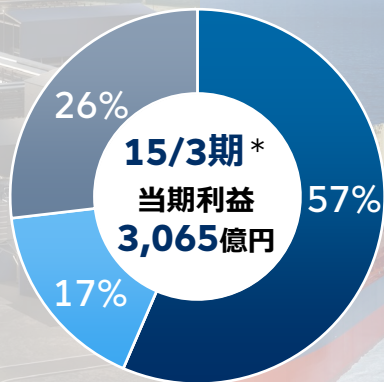
\* 15/3 期の当期利益において、生活産業セグメントはマイナスのため、本グラフには含まず



# 地域別ポートフォリオの変遷

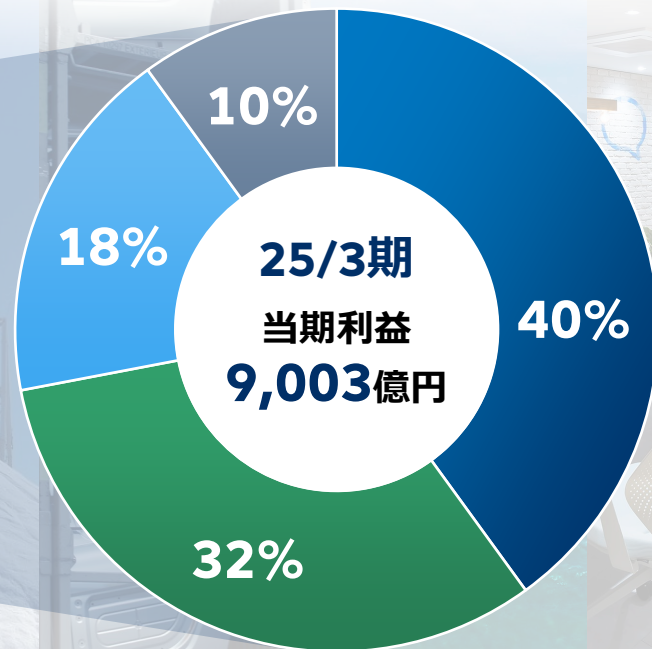
◆ 地域分散の効いた事業ポートフォリオの構築が進捗

■ アジア・パシフィック ■ 米州  
■ 日本 ■ 欧州他



©ADNOC

\* 15/3 期の当期利益において、米州事業はマイナスのため、本グラフには含まず



# ポートフォリオ・レビュー / 資産リサイクル

## ポートフォリオ管理の年間サイクル

- 前期Exit方針案件のフォローアップ
- 当期の資産ポートフォリオ・レビュー対応方針



- 資産ポートフォリオ・レビュー結果報告  
(保有方針の妥当性、Exitの実行性)

## 資産ポートフォリオ・レビュー

- 全投資案件の保有方針確認
- Exit方針資産の撤退実効性の確認
- アラート基準の抵触案件の検証
- 上場株式の保有意義の検証

### 継続保有方針

### 5つのレビューポイント

収益性

人材の有効活用

戦略性

事業成長余地

当社価値貢献

対象：  
**1,080件<sup>\*1</sup>**

簿価: 10.2兆円

### Exit方針<sup>\*2</sup>

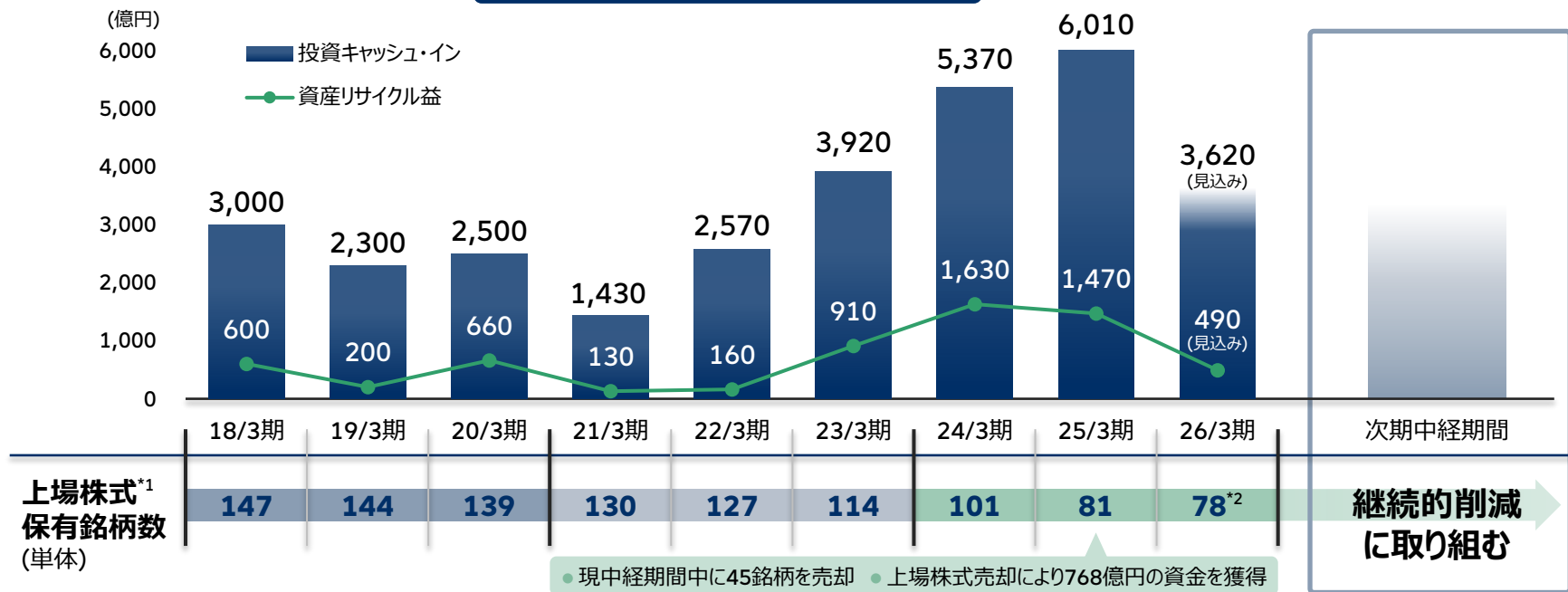
件数: 約3割、簿価: 約1割

<sup>\*1</sup> 25/3期末時点、同一事業グループ内の複数案件をグルーピングした件数  
<sup>\*2</sup> Exit方針となった案件は、その具体的道筋や撤退難易度検証の対象となる

# 資産入れ替えの進捗

◆ 次期中経においても、ROIC向上を目線に更なるポートフォリオ良質化を目指す

## 資産リサイクルの推移と在り姿



\* 1 持分法適用会社を除く一般社外株式。なお、上場連結子会社は保有していない \* 2 2025年9月末時点

# 基礎収益力拡大の進捗状況

- ◆ 26/3期の+1,700億円ターゲット達成に向け順調に進捗 (為替130円前提)
- ◆ 既存事業強化による収益力が拡大

(億円)

## 継続的な基礎収益力の拡大

| 中期経営計画<br>2026目標 | +1,700 <sup>*1</sup>                                                                         | 既存事業強化<br>+700 | 効率化・ターンアラウンド<br>+400                                                                                                 | 新規事業<br>+600 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                  | 達成見込み                                                                                        | +750           | +400                                                                                                                 | +550         |
| 26/3期 拡大分 (見込み)  | +500                                                                                         | +250           | +50                                                                                                                  | +200         |
| 25/3期 拡大分 (実績)   | +650                                                                                         | +300           | +100                                                                                                                 | +250         |
| 24/3期 拡大分 (実績)   | +550                                                                                         | +200           | +250                                                                                                                 | +100         |
| 主な取組み            | 順調に強化進捗 (+900)<br>・モビリティ (船舶、米州自動車他)<br>・化学品 (メタノール、タンクターミナル他)<br>・次世代・機能推進 (国内関係会社)<br>・IHH |                | ターンアラウンド (+190 <sup>*2</sup> )<br>・創業支援ファンド<br>・インフラ (物流インフラ、水力発電他)<br>・モロコシプロイヤー事業<br>・Novus<br>・コーヒートレーディング (継続課題) |              |
|                  | 外部環境等の影響 (▲150)                                                                              |                | 赤字事業の撤退 (+210)<br>・複数関係会社<br>(IPP、モビリティ、鉄鋼製品、ICT他)                                                                   |              |
|                  |                                                                                              |                | 24/3-26/3期までに収益貢献開始<br>・P11 参照                                                                                       |              |

<sup>\*1</sup> 資産リサイクル・評価性/一過性要因を除き、商品価格、為替 (連結取込) 等の前提条件を中経公表時の26/3期前提に調整した当期利益 <sup>\*2</sup> 取組中案件の23/3期から26/3期第2四半期までの増益・減益の合計

# 既存事業強化の進捗状況

◆ ミドルゲームを着実に推進し、基礎収益力拡大を実現

中期経営計画  
着地見通し

既存事業強化 **750** 億円

効率化・ターンアラウンド

新規事業

(億円)

具体的事例・取組み

米州自動車

23/3期: 346  
25/3期: **458**

+112

自動車販売及びその周辺サービスからの収益増

船舶子会社

23/3期: 141  
25/3期: **235**

+94

国内外一流パートナーと協業しながら、船舶保有、売買、傭船、事業投資等を複合的に推進

米メタノール

23/3期: 6  
25/3期: **114**

+108

市況改善、生産量増、生産効率化の実現

IHH

23/3期: 229  
25/3期: **264**

+35

経営組織改革、地域戦略見直し、集中購買、オペレーション改善、低コスト病院モデル導入、DX取組みを推進

三井情報

23/3期: 62  
25/3期: **85**

+23

官公庁の通信ネットワークやセキュリティを強化するITインフラ、企業のAI活用を支えるGPU基盤を提供



# 効率化・ターンアラウンド取り組み事例

◆ 赤字事業からの撤退や業績改善などを進め、約400億円の基礎収益力拡大を見込む



| リサイクル                              | IPAH                                                                                        |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>豪州 / 発電、電力・ガス小売</b>             |                                                                                             |
| <b>赤字原因</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>火力発電所の老朽化、ガス価格高騰</li> <li>競争激化による新規RE開発難航</li> </ul> |
| <b>対応</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>新規取組みの方向性の違いに鑑み、24/3期に当社持分を事業パートナーに譲渡</li> </ul>     |
| 23/3期 損失 ▲68億円 → 24/3期 <b>Exit</b> |                                                                                             |

| 黒字化                                                                                | TIACT                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>日本 / 航空貨物ターミナル</b>                                                              |                                                                             |
| <b>赤字原因</b>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍に伴う減便により、取扱い貨物量が減少</li> </ul>    |
| <b>対応</b>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ収束後の貨物増に備えた、必要な人員体制の維持</li> </ul> |
|  |                                                                             |
| 23/3期 損失 ▲2億円 → 25/3期 収益 <b>16億円</b>                                               |                                                                             |

| 黒字化                                                                                 | Jirau                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ブラジル / 水力発電</b>                                                                  |                                                                                                                |
| <b>赤字原因</b>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>渇水に伴う発電量減少、代替電力調達コスト増</li> <li>送電費用負担</li> </ul>                        |
| <b>対応</b>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>予測の精緻化、代替電力調達の最適化</li> <li>当局との協議を通じた送電費用負担減、上流水位引き上げによる発電量増</li> </ul> |
|  |                                                                                                                |
| 23/3期 損失 ▲6億円 → 25/3期 収益 <b>12億円</b>                                                |                                                                                                                |

# 効率化・ターンアラウンド取組継続中案件

## Mainstream (再生可能エネルギー)

- 赤字原因**
- チリ事業環境、収益性悪化
  - 建設コストの増加やサプライチェーン混乱

- 対応**
- 本社移転、人員削減による固定費圧縮
  - 開発計画縮小により、**投融資保証簿価を51億円に圧縮**

- 今後の対応**
- チリ事業の損失低減
  - 選択と集中による新規案件取組み



26/3期上半期業績 ▲322億円

## コーヒートレーディング

- 赤字原因**
- 2021年頃から天候不順や中国の需要拡大に伴う**コーヒー相場の急騰**
  - 買先与信リスクの顕在化、**遅延約残の発生**
  - **公正価値評価損・ヘッジコストの発生**

- 見通し**
- 主要産地豊作見通しによる相場正常化

- 今後の対応**
- 継続的な約残**ポジションの圧縮**
  - 各種リスクの低減：調達方法・販売・ヘッジ形態の見直し、新たな地域戦略の検討他



26/3期上半期業績 数十億円赤字

## Anglo American Sur

- 赤字原因**
- 鉱石品位低下による生産減
  - 利上げに伴う投資金利コスト増 (EBITDAベースでは黒字)

- 今後の対応**
- 長期視点での操業最適化を実行中
  - 隣接するCodelco/Andina銅鉱山との**一体操業開始を予定 (2030年頃)**、それに伴う生産増・資源量価値の最大化



26/3期上半期業績 ▲43億円

# 新規事業の進捗

◆ 収益貢献の時間軸を意識したアセットの積み上げ、ROIC拡大中

中期経営計画  
着地見通し

既存事業強化

効率化・ターンアラウンド

新規事業 **550** 億円

各攻め筋の収益貢献は為替145円に補正、ICは収益貢献開始済み案件のみの金額

具  
体  
的  
事  
例  
・  
取  
組  
み

## Industrial Business Solutions

収益貢献  
IC/ROIC  
(26/3期見通し)

約+**260**億円  
約**3,900**億円/6.7%

- FPSO (MV32・33)
- KMMP (ペルー建設・鉱山機械)
- アルティウスリンク (コンタクトセンター)
- ITC Antwerp (欧州タンクターミナル)

### 27/3期以降の収益貢献案件

- Rhodes Ridge (豪州鉄鉱石)
- Ministers North (豪州鉄鉱石)

## Global Energy Transition

収益貢献  
IC/ROIC  
(26/3期見通し)

約+**140**億円  
約**2,900**億円/4.8%

- タイガス火力発電
- 台湾洋上風力
- Waitsia (豪州天然ガス)
- Vaquero (米国シェールガス)

### 27/3期以降の収益貢献案件

- ガス・LNG  
(米国Tatonka、ベトナムBlock B、UAE Ruwais LNG)
- 再生可能エネルギー (米国太陽光発電)
- Blue Point (米国低炭素アンモニア)

## Wellness Ecosystem Creation

収益貢献  
IC/ROIC  
(26/3期見通し)

約+**200**億円  
約**4,700**億円/4.3%

- エームサービス子会社化
- IPSP (エクアドルエビ養殖)
- ビギホールディングス (ファッション)
- Wadi, Sneha (鶏)
- Nutrinova (機能性食品素材)

### 27/3期以降の収益貢献案件

- CT Corp (インドネシア企業グループ)

# 更なるポートフォリオの良質化に向けて

優良な  
成長投資の  
実行

ポートフォリオ・  
レビューの  
強化

資産  
入れ替えの  
実行

# 360° business innovation.