

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

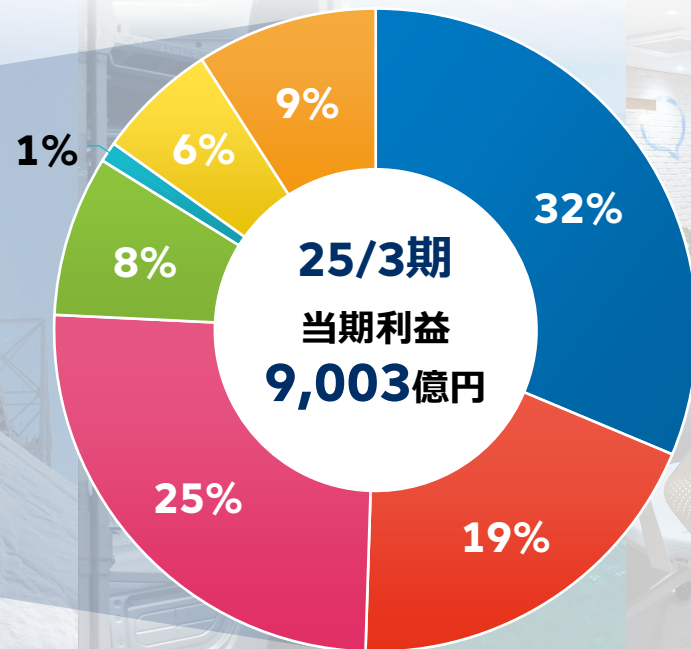
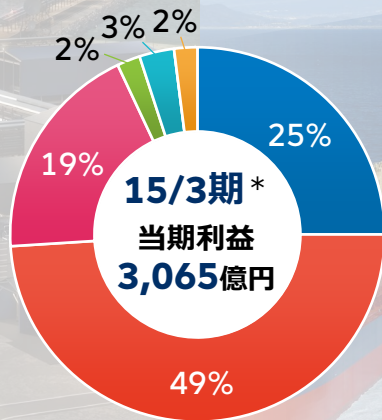
分散された事業ポートフォリオ



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

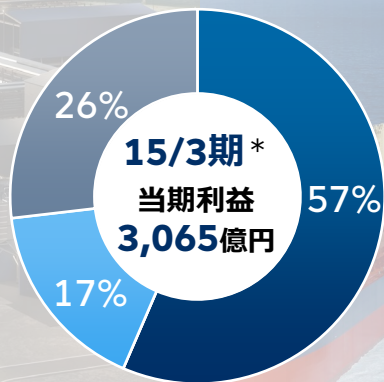


* 15/3期の当期利益において、生活産業セグメントはマイナスのため、本グラフには含まず

地域別ポートフォリオの変遷

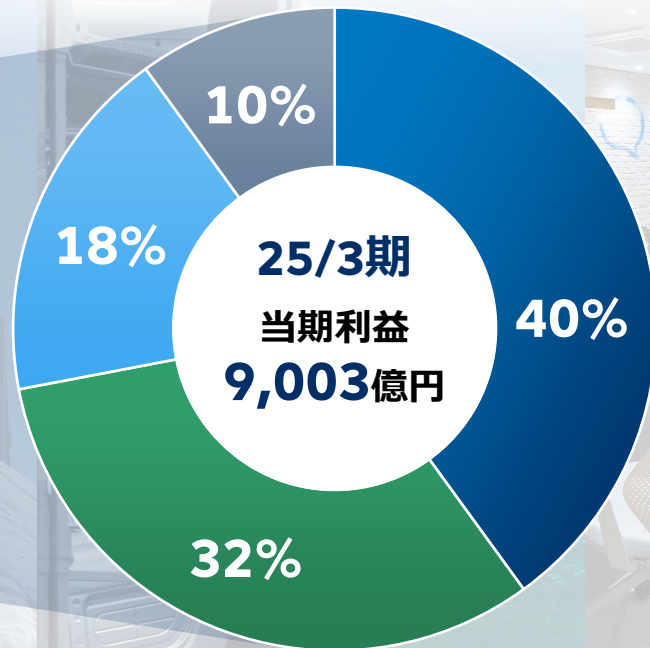
◆ 地域分散の効いた事業ポートフォリオの構築が進捗

■ 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

対象：
1,080件^{*1}

簿価: 10.2兆円

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

Exit方針^{*2}

件数: 約3割、簿価: 約1割

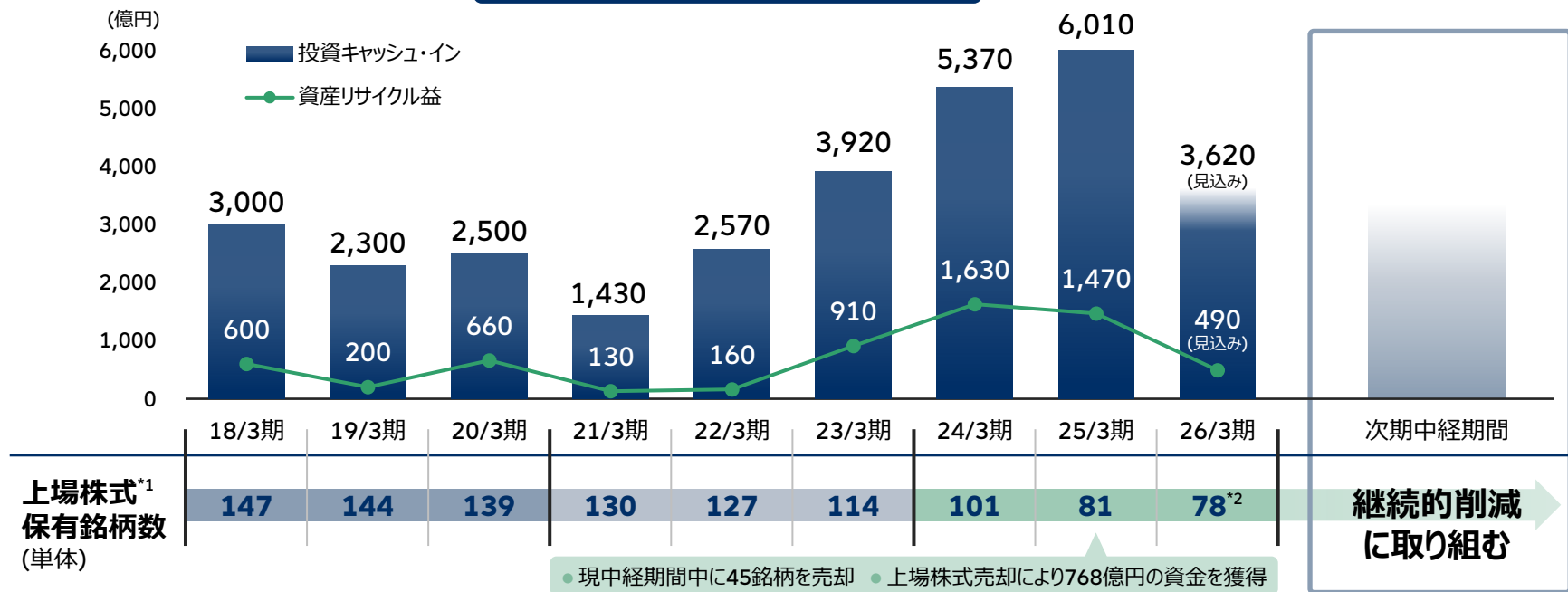
^{*1} 25/3期末時点、同一事業グループ内の複数案件をグルーピングした件数

^{*2} 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 2026目標	+1,700 ^{*1}	既存事業強化 +700	効率化・ターンアラウンド +400	新規事業 +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) ・モビリティ (船舶、米州自動車他) ・化学品 (メタノール、タンクターミナル他) ・次世代・機能推進 (国内関係会社) ・IHH		ターンアラウンド (+190 ^{*2}) ・創業支援ファンド ・インフラ (物流インフラ、水力発電他) ・モロコシプロイラー事業 ・Novus ・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) ・複数関係会社 (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 ・P11 参照	

*1 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 *2 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

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 400 億円	新規事業			
リサイクル		IPAH	黒字化	TIACT	黒字化	Jirau	
豪州 / 発電、電力・ガス小売			日本 / 航空貨物ターミナル		ブラジル / 水力発電		
赤字原因	● 火力発電所の老朽化、ガス価格高騰 ● 競争激化による新規RE開発難航		赤字原因	● コロナ禍に伴う減便により、取扱い貨物量が減少	赤字原因	● 渇水に伴う発電量減少、代替電力調達コスト増 ● 送電費用負担	
対応	● 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		対応	● コロナ収束後の貨物増に備えた、必要な人員体制の維持	対応	● 予測の精緻化、代替電力調達の最適化 ● 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	
23/3期 損失 ▲68億円		24/3期 Exit	23/3期 損失 ▲2億円		25/3期 収益 16億円	23/3期 損失 ▲6億円	25/3期 収益 12億円

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**
- 子事業環境、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**
- 子事業の損失低減
 - 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.

