

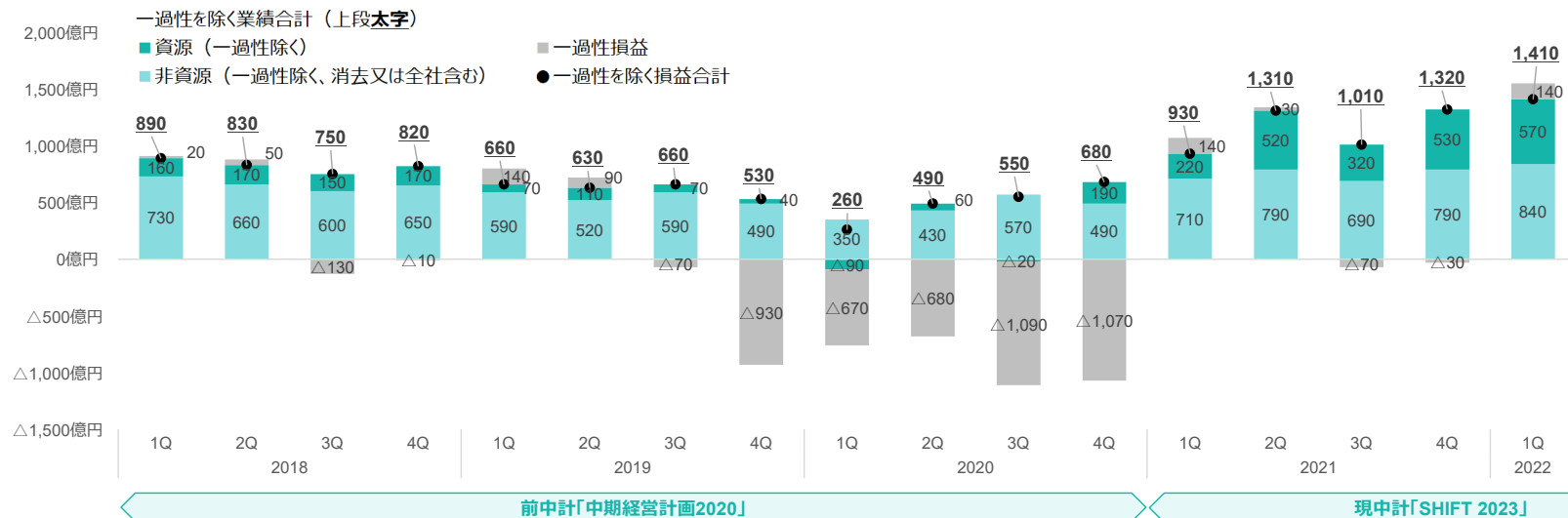
企業価値向上に向けた 「SHIFT 2023」の推進

代表取締役 常務執行役員CSO 東野 博一

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。

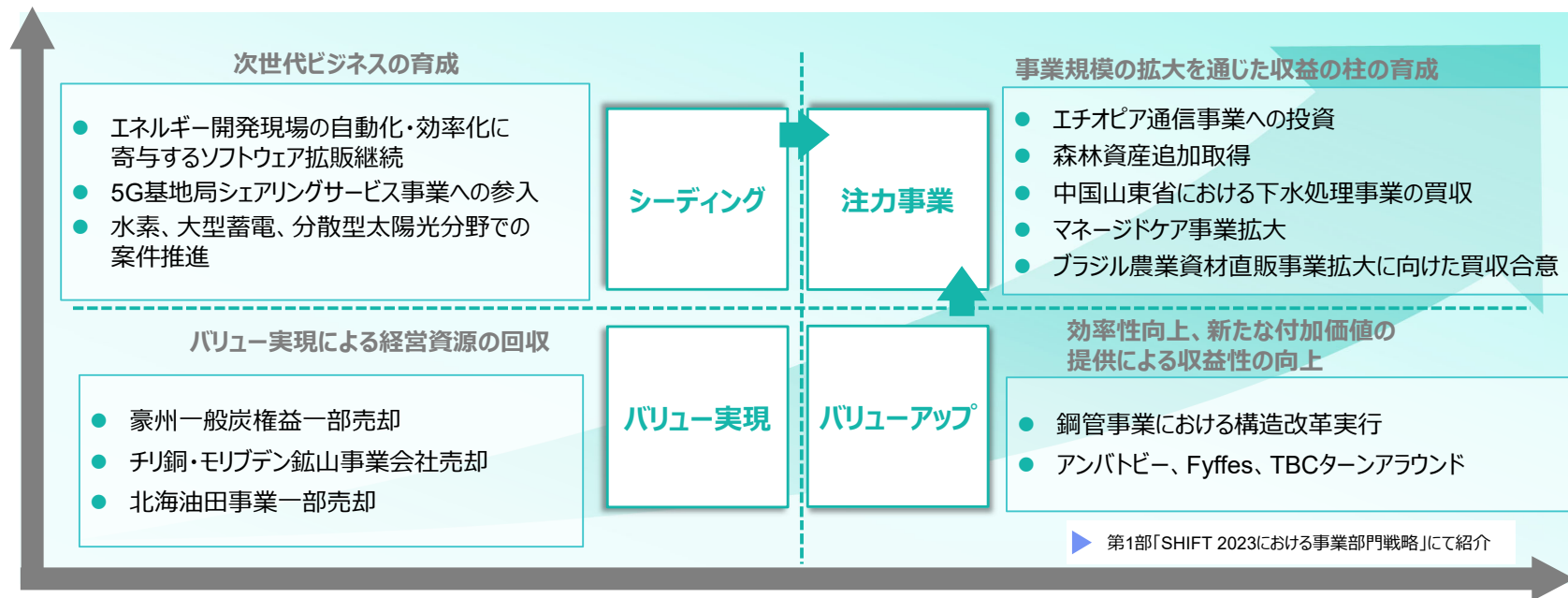
2-1. SHIFT 2023全体像

- 「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。



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。

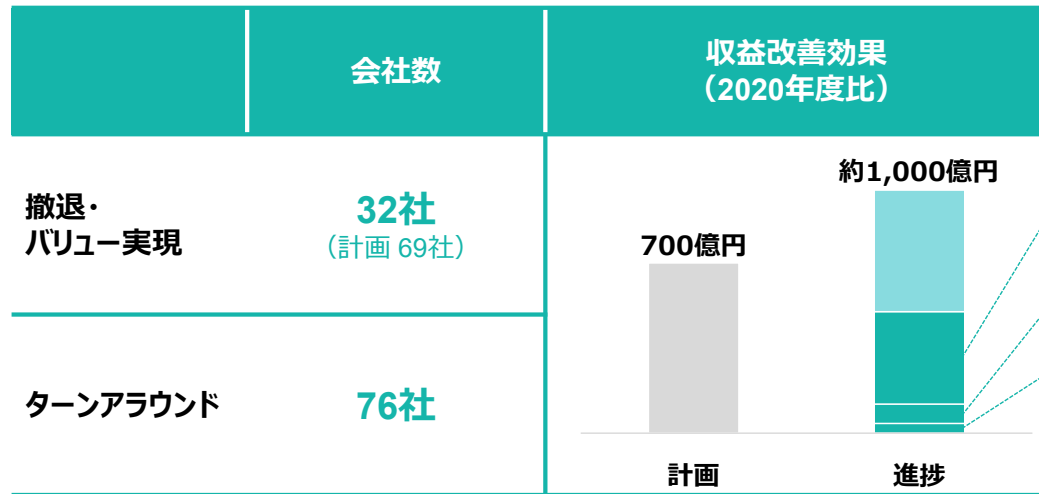


2-3. 3つのシフトの着実な進捗（事業ポートフォリオのシフト）

- 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

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

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

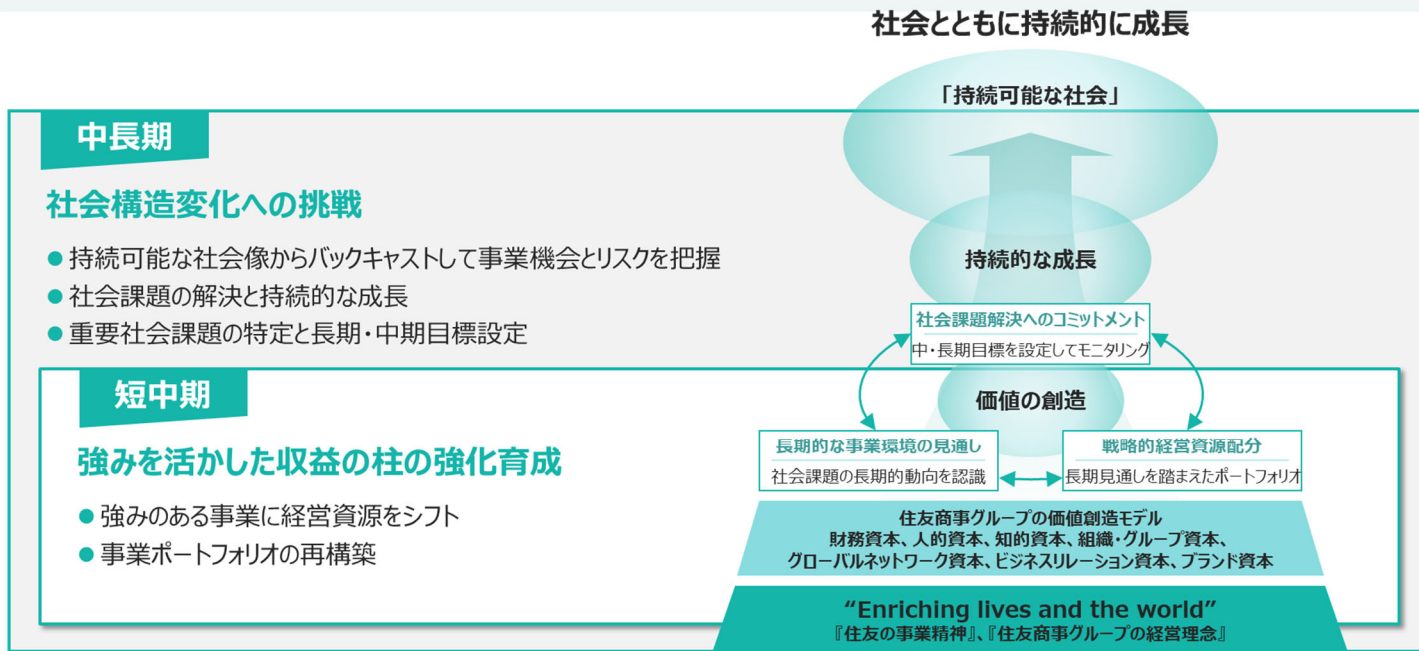
注力事業、バリューアップとともに資本コストをカバーする利益水準確保に向け、事業戦略・計画の見直しを含め、早期実現を図る。
また、特に注力事業においては、規律を効かせながら投下資本拡大による収益基盤拡大を加速していく。

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り組みを推進していく。

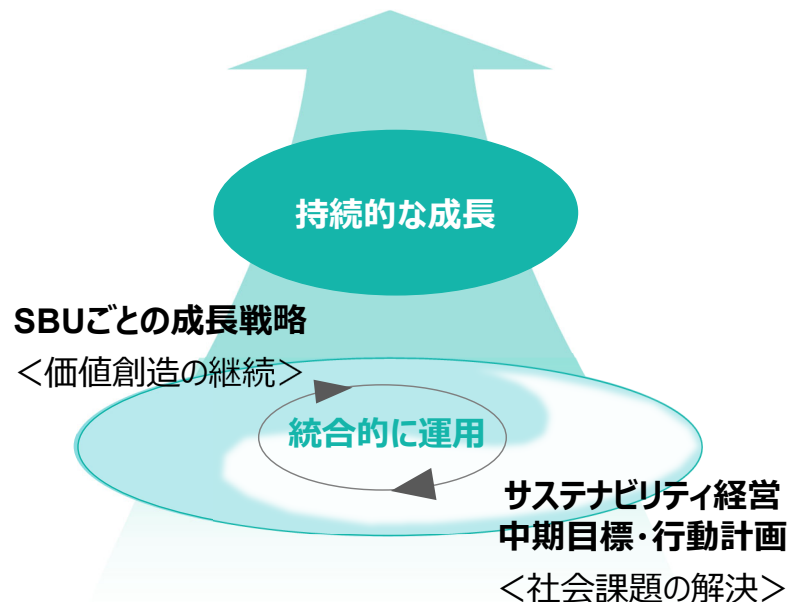
3-1. サステナビリティ経営を軸に成長戦略を推進

- 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。



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社のソフトウェアの導入により、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 ▶ 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） EV関連事業者への出資（欧州） ▶ 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