

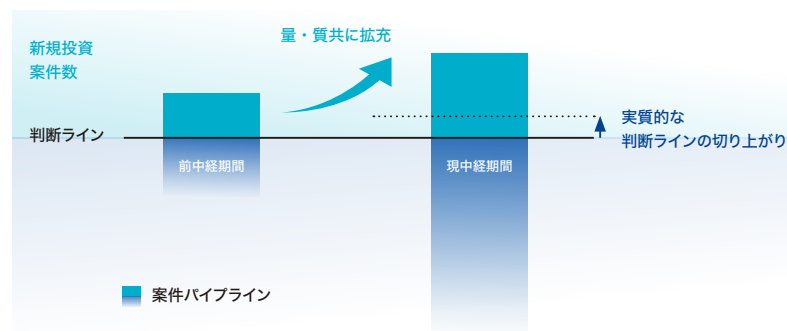
ポートフォリオ経営の実践

ポートフォリオ経営の実践は当社経営の根幹の一つです。拡充した案件パイプラインから厳選した成長投資の実行、ポートフォリオ・レビューの強化、並びにリサイクルの実行により、事業ポートフォリオの良質化を継続します。



成長投資の実行

- ・拡充した案件パイプラインから全社目線での評価選別を実施
- ・定量・定性両面からの重層的な議論に基づいた機関決定



戦略に沿ったパイプライン拡充

ハードルレート

- ・IRR10%以上
(前提：米ドル・税後)
- ・投融資保証収益率
- ・リスクリターン比率

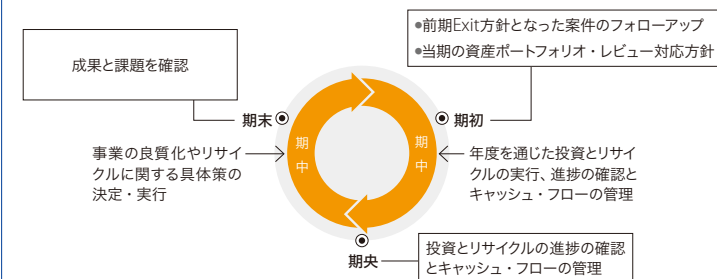
戦略性・競争力



会議体と1案件あたりの金額基準

- ・取締役会：600億円超
- ・経営会議：150億円超
- ・投融資案件審議会：50億円超

ポートフォリオ管理の年間サイクル



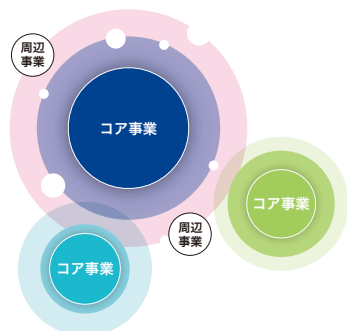
資産ポートフォリオ・レビュー

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

5つのレビュー・ポイント

人材の有効活用 少ない人的リソースでの 効率的な事業運営	収益性 一定規模の 当期利益貢献	戦略性 事業群形成に つながる案件
事業成長余地 事業価値ピークの見極め	当社価値貢献 今後の価値貢献の有無	

コア事業の周辺での事業投資、事業群形成



厳選・良質化における当社知見

専門組織	・コーポレート部門専門組織 ・投資支援部門
×	
事業知見	・トレーディング・既存事業等を通じた事業知見 ・年間2,000件超の稟議審査による投資・事業知見の蓄積
×	
地域知見	・地域軸での専門性の蓄積

全社目線での事業ポートフォリオ形成

事業本部	・優先順位、リソース配分等を議論
ポートフォリオ管理委員会	・定量貢献、リソース、GHGインパクト等を踏まえた全社目線での議論 ・WACC、株主資本コストを踏まえた評価
リーダーシップチーム*による全社目線での議論	・複数の事業本部を管掌する管掌役員による全社目線での案件パイプラインの優先順位づけ *経営会議メンバー
取締役会	・事業ポートフォリオの現状・方向性の確認

ポートフォリオ・レビューとリサイクル実行状況

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
レビュー案件数	1,776	1,752	1,790	1,734
リサイクル実行数 ^{*1}	約100	約120	約130	約120
上場株式 ^{*2} 保有銘柄数(単体)	130	117	105	92
投資キャッシュ・イン(億円)	1,430	2,570	3,920	5,370
資産リサイクル益(億円)	130	160	910	1,630

*1 一部売却等も含む

*2 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式