



経営方針・企業価値向上策（案）

貴社個別の課題に対する戦略的施策及び価値創出プランにより想定される企業価値へのインパクト

2023年1月24日

本追加情報提供は、貴社からの要請により最も優先度の高い定量的な数値データに絞ったリクエストについて、貴社から現状共有いただけているデータおよびインタビューセッションを通じて確認した定性的な事業に係る考え方をベースとして作成しております。よって個別案件ごとの受注時利益と最終的な工事益等、繰り返し要請している中で、依然として共有頂いていないデータにより本来可能なフルポテンシャルでの価値創出プランについては、本書は含んでいない点はお含みおきください。

● **YFO が理解する貴社の強みとして**

- マリコン大手 3 社の 1 角として「日本の沿岸を自然災害から守る」という社会的ミッションに応える一貫した経営姿勢
 - ◇ 災害時に積極的に協力・貢献する姿勢：阪神・淡路大震災、東日本大震災に代表される激甚災害での沿岸部復旧・復興における中心的な役割を担う
 - ◇ 港湾局、漁協等地域のステークホルダーとの強固な関係構築のための継続的な活動
 - ◇ 港湾土木領域における技術開発への貢献：研究インフラ保有・運営（鳴尾研究所）、防災技術開発活動（港湾施設の予防保全技術、地震時の地盤と津波の数値解析、河川堤防の決壊防止/緊急復旧技術等）
 - ◇ 社会的ミッションを実行する上で鍵となる人財を重視する経営。人事制度改革を行い、従業員の幸福度をより重視する経営姿勢
- 上記社会的ミッションに応えるために最適化された事業モデルの構築と実行
 - ◇ 港湾工事における高い競争優位性の維持・確保のための強固な“エコシステム”の構築と維持
 - 国の港湾・防災の考え方に関する理解
 - 協会活動・港湾・漁協関係者との長年の関係、関係維持のためのリソース投下・コスト負担の仕組み
 - 社会資本維持のために必要なインフラとして浚渫船、揚錨船等港湾作業に必要な船舶保有と作業人員の育成、持続的な投資
 - ◇ 100 年近い歴史の中で育んできた一朝一夕には他社が真似できない基盤
 - 港湾工事における高いレベルでの施工ノウハウ・技術力の蓄積
 - 施工ノウハウ・技術力を支える技術人材、技術人材を持続的に育てていく力
 - ◇ 公共事業中心として高い施工品質を維持するための、技術者の確保と更なる強化に向けた人財育成への継続的な投資
 - ◇ 安定的に高い採算を維持するための仕組み構築
 - 高い施工能力/交渉力を持つ所長の投下・最適配置
 - 設計変更獲得による売上高・採算性の向上
 - PJ 審査委員会等個別案件のリスクをチェックする仕組み
- 結果として港湾工事による高い収益貢献に支えられ、国内土木事業における高い利益率の維持に成功しているという高い実績
 - ◇ 長期的に港湾土木におけるトップ3のポジションを維持、高い市場シェアを確保
 - ◇ 国内土木事業においては売上総利益率 10%以上という高い水準を、過去 5 年に渡って安定して確保する事に成功している
 - ◇ 安定的な国内土木事業のキャッシュフロー創出力が全社の将来の成長のための投資の源泉となっている

● **YFO が認識する貴社が将来に渡って維持・継承すべきものとして**

- 「日本の沿岸を自然災害から守る」という社会的ミッションに応え続けるために必要な経営資源・体制は普遍的に維持・守って頂く必要があります。特に以下について、貴社が将来に渡って守るべきものとして引き続き維持・継承していくことが必須と YFO は認識しています。
 - ◇ 100 年近い歴史を有する東洋建設という確固たる商号を維持し、スタンドアローンでの事業基盤を更に強固となるよう長期的な目線で事業に取り組むこと
 - ◇ 事業基盤のもとで社会的ミッションを実行する上で現行従業員を維持すること
 - ◇ 地域や協会・団体といった幅広いステークホルダーとの強固な関係維持、そのためのコスト負担の継続に取り組むこと
 - ◇ 社会的ミッションを実行する上での港湾土木領域における技術開発への継続的貢献、船舶や研究インフラ（鳴尾研究所等）の維持に加え、本邦での技術として高い技術力を育み、保持すること
 - ◇ 災害時に積極的に協力・貢献出来る体制・仕組み、そのためのコスト負担の維持に取り組むこと

- 会社としての社会的ミッションを支える上で中核となる公共土木事業領域に関しては、貴社が作成した5か年の事業計画を維持、貴社に全面的にその推進を担って頂く必要があると考えています。

● **YFO が非上場化による企業価値向上の提案を差上げた背景にある想い**

貴社の強み/これから維持・継承するものを踏まえた上で、下記に私たちが非上場化による企業価値向上の提案を差上げた背景にある想いを記載します。

本提案は、貴社が培ってきた事業基盤を守りながら、より発展するための提案です。私たちは、貴社がポテンシャルを活かし、更なる成長を実現できると強く信じています。

本提案を行う上で、下記課題への我々の想いをお伝えし理解して頂くことは何より重要だと考えております。あえて要所だけをまとめる端的な表現を選ばず、想いの文をのせて記載いたします。

- スタンドアローンの東洋建設は、100年近い歴史の中で培った、土木・建築の様々な高いレベルでの施工ノウハウ・技術力、人材・技術者を持続的に育てる力、確固たる顧客基盤、海洋土木でトップ3の位置づけとしての東洋という強いブランド力、国の港湾・防災の考え方に関する理解、漁協等との長年の関係など、一朝一夕には他社が真似できない基盤があるとYFOは理解しています
- このような基盤によって現状のままでもある程度安定的に事業継続していけるとは考えているものの、日本の人口減・人手不足、公共投資が長期的に減少する可能性や建設業界は今後10年で起こる大きな構造的変化などの業界全体を取り巻くマクロ環境の影響を受け、このままでは成長はおろか長期的には斬新的に縮小してしまう分水嶺にあるとも考えます。これは経営陣においても同じ課題意識を共有されている理解です
- YFOとしては、東洋建設がこれまでの業歴から強固な事業基盤、レガシーを有していることを高く評価しております。共に事業変革へ取り組み、港湾の公共土木を中心とするスタンドアローンでの企業価値を引き続き確保しながら、そのうえで民間の領域にて事業変革を促すことで、追加的な企業価値向上を高める支援が可能です。強固な事業基盤がありつつ、変革を促せれば、東洋建設単独での長期的な価値創造と共にアップサイドが大いにあるということこそが、YFOとして非上場化による企業価値向上の提案を差上げた背景にある想いです
- 民間領域において、従来の枠組みを超えた戦略的な先行投資やデジタル・トランスフォーメーション、成長領域の推進といった競争力向上を目的とした腰を据えた長期的な事業変革に取り組む必要があると考えますが、こうした変革に向けての課題は様々にあると思っています
- 変革には、根気と時間を要します。真の意味での会社のフルポテンシャルを開花させる変革を行うためには長期の時間軸で取り組む必要があり、成果が出るまでに5年から10年といった時間かかる変革を推し進めることも必要となります
- 上場会社として資本市場からの短期的な利益の改善の期待がある中、当面は投資だけが先にかかり収益化までには時間がかかるかもしれない大胆な事業変革はやりきれない側面もあるかと思えます。一方で、短期的に利益水準やキャッシュ・フローの悪化を招く可能性があるとするとその変革に長期的にコミットできる株主と共に、従来の枠組みを超えた長期の企業変革プログラムの実行を進めることこそが貴社の長期的な企業価値を向上させることに寄与するとYFOは真摯に考えます
- 以下、貴社からの情報の共有やインタビューセッションにて共有頂いた内容をもとに、将来の企業価値を最大化するために更に改善できるとYFOが認識する課題を忌憚なく記載します

● **YFO が認識する将来の企業価値を最大化するために貴社が改善すべき課題として**

➢ **経営システム/ガバナンス：**

- ◇ 貴社は、港湾における公共土木の事業にて、特有の安定的に高い採算を維持するために最適化された経営システム/ガバナンスの仕組みを構築していると理解
- ◇ 一方で、長期的な成長を見据えて、特に事業成長に向けた戦略的事業投資を実行・管理する仕組みとしては改善する余地があると考えます。以下、将来の企業価値を最大化するために更に改善できると YFO が認識する経営システム/ガバナンス上の課題です。
 - 2 年前に資本コストの考え方を入れるべきという声を受け、経企主体でハードルレート設定、投資案件の審査の仕組み構築を検討しているが、未だ整備されていない状況が続く。一方でケーブル敷設船への投資方針が先んじて動き出す等投資判断、リスク管理に改善余地がある
 - リスクマネジメント委員会：案件/事業をストップする権限なくリスクを洗い出して取締役会にあげる役割、社長決裁。過去経験のない領域でのリスク評価に課題がある
 - PJ 審査委員会：PJ 採算に関しては事業本部に一任、ハードルレート設定もしていない状況。工事採算性の下振れは経営に大きな影響を与える一方、採算性に対するチェックが PL 責任を持つ事業部に一任されており、経営としてのリスク管理の仕組みに課題がある

➢ **事業戦略：**

- ◇ 特に、新規事業領域については、中計を超える時間軸で超長期にわたって育成する事業として展開を考えていく必要があるものと思います。上場会社として資本市場からの短期的な利益の改善の期待がある中、当面は投資だけが先行し収益化までの時間軸が長い為に大胆な事業変革はやりきれない側面もあろうかと思えます。
- ◇ 一方で、建設業界において今後 10 年で大きな構造的変化が起きることが確実視されている中、短期的に利益水準やキャッシュ・フローの悪化を招く可能性があるとしてもその変革に長期的にコミットできる株主と共に、従来の枠組みを超えた長期の企業変革プログラムの実行を進めることこそが貴社の企業価値を向上させることに寄与すると思えます。また既存建設業の枠を超えた新たな企業としての夢のあるビジョンと事業機会に取り組む企業として次世代の人材にとって更に新たな魅力をもつことにも繋がると考えます。以下、将来の企業価値を最大化するために更に改善できると YFO が認識する事業戦略上の課題です。
 - 国内土木事業：公共事業においては、一朝一夕には他社が真似できない基盤のもと安定的なキャッシュフローの源泉となっている一方で、土木民間での成長余地を追求する具体的な数値目標およびそれに紐づくアクションへの落とし込みが弱い
 - 国内建築事業：定性的な活動方針と数値が紐付かない楽観的な事業計画に留まる。組織営業および損益管理の仕組みも改善余地がある可能性
 - 営業アクションは検討するも、事業計画と直接紐付いていない。目標に対する進捗管理・挺入れが事業部依存となっており、経営としてモニタリングする仕組みに改善余地がある
 - ◇ 国内建築事業において注力する領域として、8 分野+ReReC を設定、取組を強く推進されている状況。注力分野が多過ぎる結果、効果的な経営管理がなされていない懸念
 - カテゴリー数が多くかつ小規模となる結果、進捗管理・挺入れが事業部依存となってしまう懸念
 - 各部門の営業アクションにおいても、異なる部門で同様の取組が平行して検討・実行されているものが多く見られ、サイロ化が進んでいる印象。規模で劣位貴社においてはリソース分散により、各カテゴリーで劣位に陥る懸念がある
 - ◇ 将来の部門利益の 1/3 を創出する成長ドライバーとして期待される ReReC において、2017 年度開始の中期経営計画において次の事業の柱として本格的な取組みを開始するも、今だ“結果 ReReC”に留まっている

◇ 経営管理指標として重視されている設計施工比率においても、数年前から拡大が頭打ちになっている状況。従来のアプローチでは限界がありより戦略的・組織的に取り組む必要がある

- 結果的にトップが直接営業に指示を与えざるを得ない状況。トップが経営にフォーカスするためにも、組織営業体制・営業管理の仕組みを強化する余地がある
- 個別工事案件の採算管理は、受注後の利益回復により採算を向上していく仕組み。見積り時点での原価低減が不十分となり、受注機会損失が発生、または実行責任のない楽観的な損益見込みとなり下振れリスクが発生する懸念もある
 - ◇ 過去の実績では、全体として大きな下振れは発生していないが、受注時利益より上振れした年度において利益率が高くなる傾向
 - ◇ 当初想定していない上振れによる利益向上を前提とした損益管理では安定的な利益確保および利益改善の仕組みとしては不十分。変動の要因を正しく把握・分析し、ノウハウ蓄積を行い、利益改善の成果の出た取組を受注時段階で想定して組込んでいく、といった損益管理の仕組みを構築する必要がある

- 海外建設事業：ODA 依存度高く、国の ODA 方針を踏まえた計画が必要。一方事業計画は従来の地域・数値を前提とした内容にとどまっている
 - 来年度「開発協力大綱」改定があるが事業方針は変わっていない。採算性の低い地域（例：ケニア）における将来計画は再検討する余地もある
 - 日系企業のフィリピンへの進出/設備投資計画の動向を踏まえた、需要想定と競合環境を踏まえたフィリピン CCT の成長戦略（含む現地企業買収等）の具体化が必要
- 洋上風力事業戦略：洋上風力事業の成長戦略および投資意思決定の仕組みに改善余地がある可能性
 - 巨大な潜在的成長機会がある一方、従来の建設請負事業と異なる事業モデルの構築が必要な事業
 - 2021 年 12 月公募結果を受け、競争環境が大きく変化。入札方式の変更、先行するヨーロッパ動向を踏まえた将来市場動向の予測、競合プレイヤーの動向等高度に戦略的な検討が求められる状況
 - 最大の経営課題として明確な経営方針を持って取組むべき事業である一方、現状は将来の成長戦略が描かれていない/検討中。明確な経営方針がないまま、ケーブル敷設船への投資が方針決定される等投資意思決定の仕組み、リスク管理に問題がある可能性
- その他新規事業戦略：方針の是非も含めた戦略検討が必要な状況
 - 脱請負に向けた方針を打ち出す一方、具体的な事業戦略が明確になっていない状況
 - 外部から異なるケイパビリティを獲得するために M&A の活用等も有効だと想定されるが、現状検討の俎上に上がっていない状況
- 一般管理費に関しては、注力領域での成長に向けた戦略的なコスト投下と管理業務におけるコスト削減等異なる性格を持つコスト全体を最適化する余地がある
 - 直近の売上高減少する局面において、一般管理費における人件費関連は逆に拡大している。売上拡大局面においては更に人件費関連が膨らむ可能性があり、労働生産性向上への取組も積極的に推進する必要がある
 - 研究開発費においては、DX による業務改善・イノベーション、洋上風力事業関連の技術開発等より戦略的に新たな領域に投下する必要がある。十分な投下資金を確保する上でも、それ以外の管理業務の無駄を徹底して排除する取組がより必要となる

➢ DX 戦略：

- ◇ 真の DX の実現には 5－10 年の計画で行わなければいけない側面もあろうかと思いません。DX に係る施策については投資だけが先行し、収益化に貢献するまでに長期間を要する特性上、大胆な DX 戦略を全うすることが上場会社としては困難な側面もあろうかと思えます
- ◇ 一方で、結果として DX の戦略全体の検討や具体的な実行が推進されないことは、長期的には生産性向上や経営意思決定の最適化のボトルネックとなると懸念しています。以下、将来の企業価値を最大化するために更に改善できると YFO が認識する DX 戦略上の課題です。
 - DX 戦略を検討、全社の DX 推進を担う組織が不在。各事業部内で個別の検討が進む状況であり、他の先行するゼネコンと比して大きく出遅れている状況
 - 人手不足が更に深刻化するという労働環境において、生産性向上の重要性および DX の必要性を認識するも、その具体的なアクションが明確になっていない。その一方、事業計画においては生産性が改善するという想定となっている
 - DX 推進を行う DX 人材も社内に不足しており、外部依存せざるを得ない状況。DX 人材育成に関する経営のコミットメントも低いように見え、中長期的に大きな成長・生産性向上におけるボトルネックとなる懸念もある

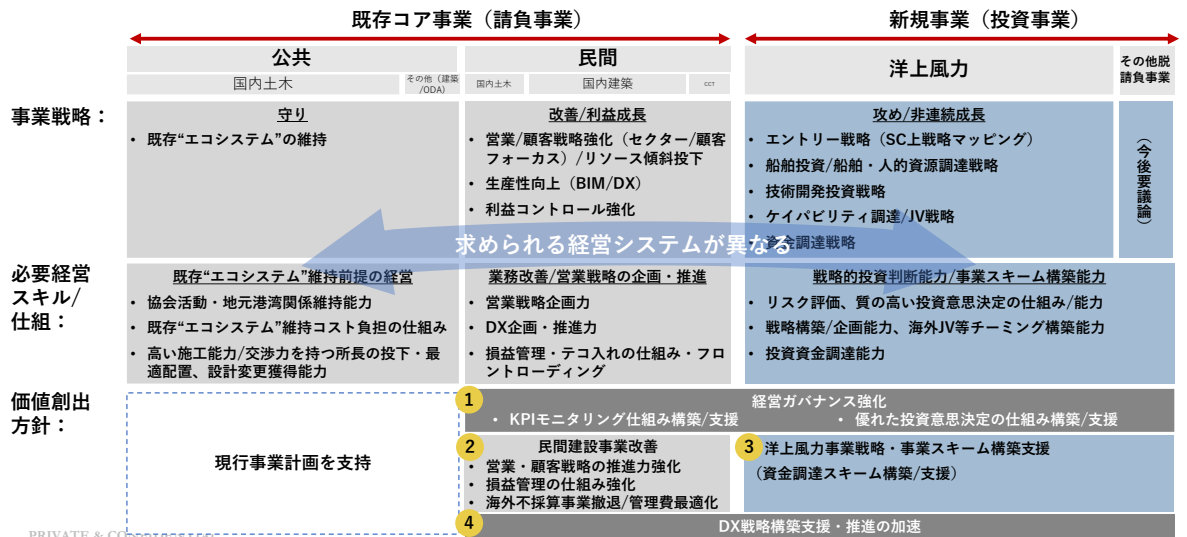
● **YFOの提案する価値創出プランとして**

➢ 全体経営方針

◇ 公共土木領域については、マリコン大手3社の1角として「日本の沿岸を自然災害から守る」という社会的ミッションに応えるために最適化された事業モデルの構築と実行がなされていると認識しており、既存のエコシステムを維持しつつ、現行の事業計画を支持していく方針です。幅広いステークホルダーとの強固な関係維持や技術開発への継続的貢献と本邦での維持、船舶や研究インフラの維持に加え、災害時に積極的に協力・貢献出来る体制・仕組みの維持など、貴社が将来に渡って守るべきものを引き続き維持・継承していくことが必須とYFOとしては考えており、社会的ミッションに応え続けるために必要な経営資源・体制は普遍的に維持・継承しながら、現経営方針を支持することを考えています。

同時に、民間、新規事業領域において、改善余地が存在する以下①～④に関してYFOが支援することにより、新たな企業価値創出をパートナーとして実現していきたいと考えています。

YFOによる価値創出方針：事業毎に戦略の方向性および求められる経営スキル/仕組が大きく異なる。貴社が不足する経営スキル/仕組を充足する事により、新たな企業価値創出を行っていく方針



➢ ①経営ガバナンス強化：優れた意思決定の仕組み構築/支援

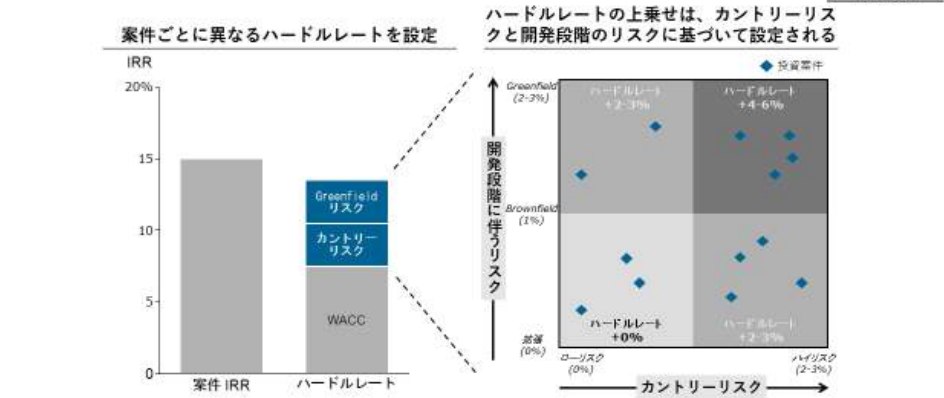
◇ 企業価値向上には、成長戦略と紐づいた事業投資を効果的に推進する経営管理能力の強化が鍵となります。

- 洋上風力事業投資/船舶投資、M&A、不動産投資等今後の企業価値の拡大には、建設請負事業と異なり、より戦略的な投資が求められる
- 既存の経営管理の仕組みは請負事業向けに構築されたものであり、事業成長に向けた戦略的事業投資を管理する仕組みとしては改善余地が大きい
 - 2年前に資本コストの考え方を入れるべき、という声を受けて、投資委員会(仮)による投資判断の仕組みを入れる方向性で検討。経企がハードルレート設定し、投資案件の審査を行うことを想定(仕組み整備中)

◇ 事業投資における優れた意思決定の仕組みを持つ総合商社、PEファンド等企业に共通する要素としては以下です。これら条件を充足した意思決定の仕組みが必要です。

- 事業投資プロセス：方針決定、投資実行決定、モニタリング、継続・撤退判断、と事業投資プロセスごとに明確なマイルストーンを設けて、意思決定を行う
- 意思決定基準：
 - 方針決定においては、全社/事業戦略と投資案件の整合性、過去の案件/経験に基づくリスク指摘、全社リスク量のバランス等。
 - 投資実行時：ハードルレート(リスク異なる案件別HR設定)、計画下振れインパクト分析/Exit策・基準、ESGリスク評価
 - 投資後：モニタリング指標目標設定、EXIT基準、等

1 優れた投資意思決定の仕組み構築/支援：案件ごとに異なるハードルレートを設定・精査している

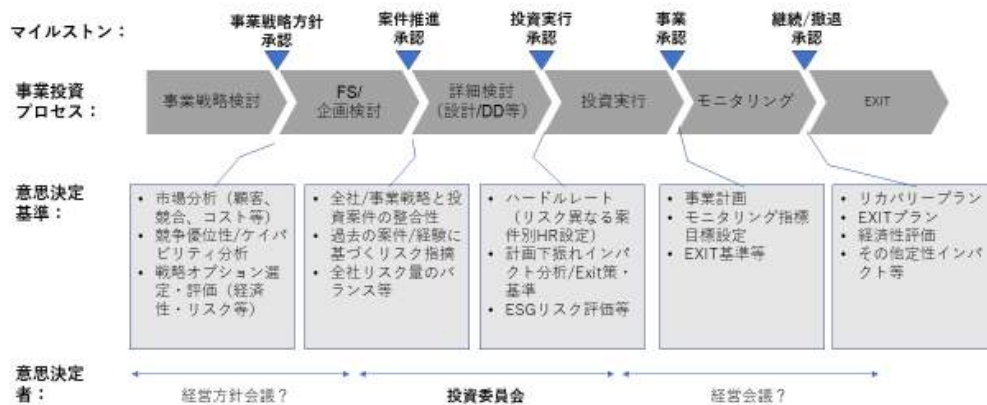


PRIVATE & CONFIDENTIAL

11

- 意思決定プロセス/体制：マネジメントメンバーに加えて、リスク管理の専門家、過去類似案件経験者等の内部メンバーおよび経験のない分野においては外部専門家を巻き込み、多様なリスクを多面的に洗い出す。検証事項を明確にし、それら事項に関する検証プロセスを繰り返した上で最終意思決定を行います。
- ◇ 事業投資の意思決定に関するガバナンスを強化し、適正なリスクを取りながら非連続成長できるインフラを整備し成長戦略を加速します。
 - 事業投資プロセス：戦略との一貫性がない意思決定を避け、適正なリスクを取れるプロセスとします。
 - 事業戦略/計画方針に関する意思決定 ②個別案件の調査・設計開始の意思決定 ③投資実行の意思決定 ④事業継続/撤退の意思決定 と事業戦略と一貫した事業投資の意思決定を行えるプロセスとする
 - 各ステップで意思決定と合わせて潜在的なリスクを洗い出し/評価、その検証および必要な対策を立案し、リスク低減/リスク管理を徹底する
 - 意思決定基準
 - 方針決定時：全社/事業戦略と投資案件の整合性、過去の案件/経験に基づくリスク指摘、全社リスク量のバランス等
 - 投資実行時：ハードルレート（リスク異なる案件別 HR 設定）、計画下振れインパクト分析/Exit 策・基準、ESG リスク評価
 - 投資後：モニタリング指標目標設定、EXIT 基準

1 優れた投資意思決定の仕組み構築/支援：明確なマイルストーンを設定、戦略との一貫性がない意思決定を避け、適正なリスクを取れるプロセスを構築する

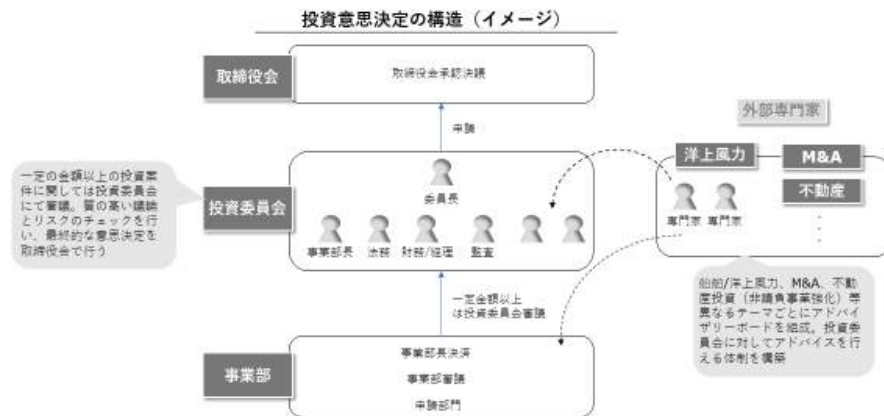


PRIVATE & CONFIDENTIAL

11

- 意思決定プロセス/体制：新規事業領域への投資/M&A等現行マネジメントにおける意思決定経験が限定的です。外部アドバイザーを組み込み質の高い意思決定が出来るプロセス/体制とします。
 - プロセス：一定の金額以上の投資案件に関しては投資委員会にて審議。質の高い議論とリスクのチェックを行い、最終的な意思決定を取締役会で行う
- 体制：船舶/洋上風力、M&A、不動産投資（非請負事業強化）等異なるテーマごとにアドバイザリーボードを組成し、投資委員会に対してアドバイスを行える体制を構築します。（CFO、法務/財務、リスク管理、監査、事業責任者+アドバイザーリーボード（テーマごとの外部専門家））

1 優れた投資意思決定の仕組み構築/支援：投資委員会のイメージ

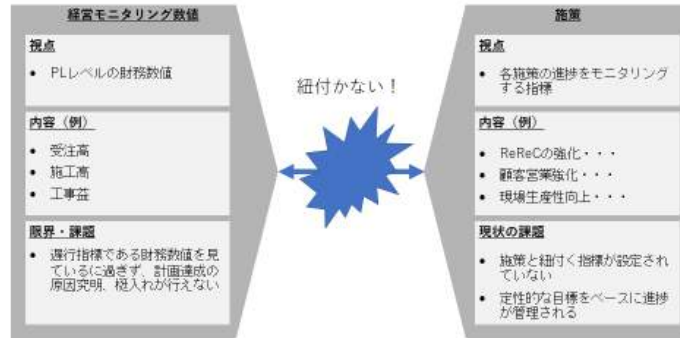


PRIVATE & CONFIDENTIAL

11

- 経営ガバナンス強化：KPI モニタリング仕組み構築/支援
 - ◇ 事業計画と事業部における実行アクションが紐付いておらず事業計画達成に向けた経営のガバナンスを利かすための仕組みが必要です。

1 KPIモニタリング仕組み構築/支援：事業計画と事業部におけるアクションが紐付いていない。事業計画達成に向けた経営のガバナンスが利かせられない状況

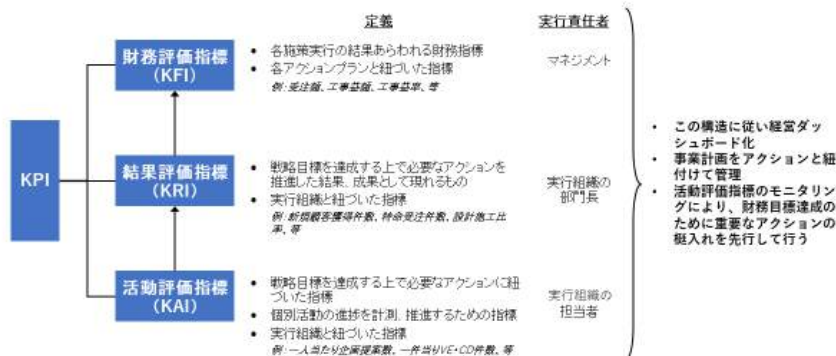


PRIVATE & CONFIDENTIAL

12

- ◇ 事業計画とアクション紐付けるために KPI を財務・結果・活動の各評価指標に階層を整理。各指標のオーナーシップを明確にします。

1 KPIモニタリング仕組み構築/支援：各アクションプランで設定されたKPIは財務・結果・活動の各評価指標に階層を整理。各指標のオーナーシップを明確にする



PRIVATE & CONFIDENTIAL

13

- ◇ 全社的経営ダッシュボードとして管理し、事業計画の推進を着実なものとする。

1 KPIモニタリング仕組み構築/支援：全社的経営ダッシュボードとして管理し、事業計画の推進を着実なものとする



PRIVATE & CONFIDENTIAL

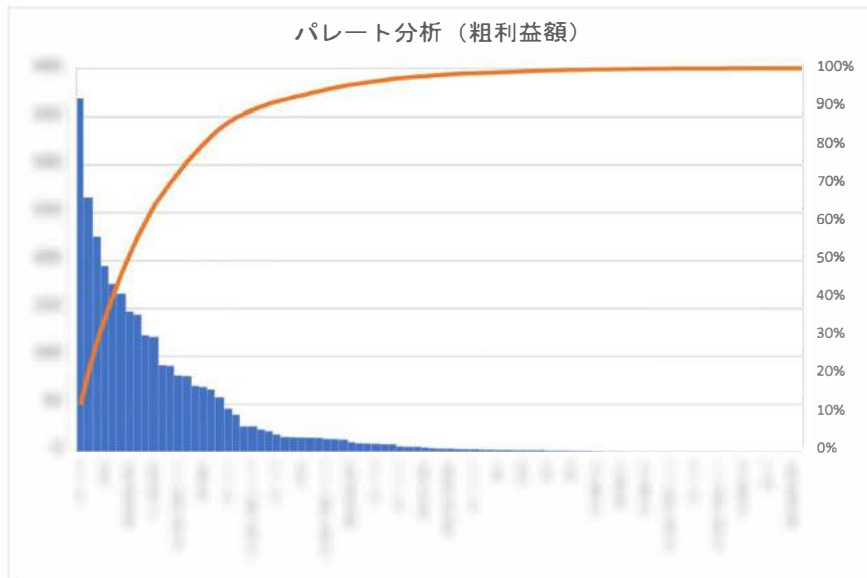
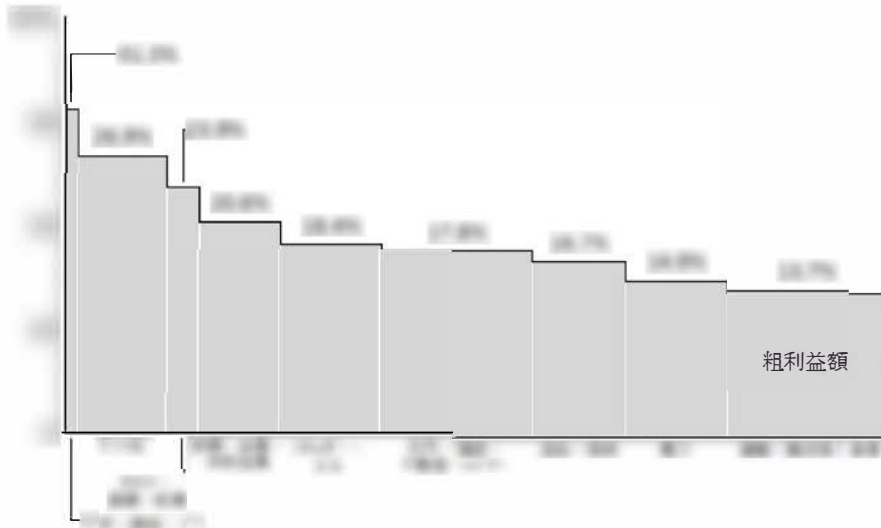
10

➤ ②民間建設請負事業の改善

◇ 営業・顧客戦略の推進力強化

- 国内土木事業：顧客営業と組織営業体制を強化します。（ターゲットとする業種・顧客選定、建土一体営業による情報一本化、クロスセル目標設定、優秀建築営業による土木アカウントの深耕、等）
 - 顧客業種によって粗利益率に大きな違いが見られる。加えて、利益額上位2割弱の顧客により粗利益額の8割以上が創出される構造（*2021年度完工高・粗利益ベース）
 - ターゲットとするカテゴリー・顧客を明確にし、組織営業により効率的な営業活動を推進する

粗利益率

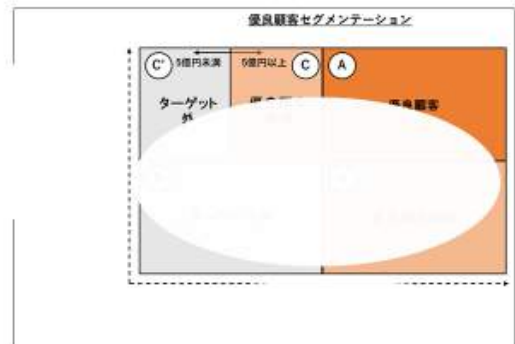
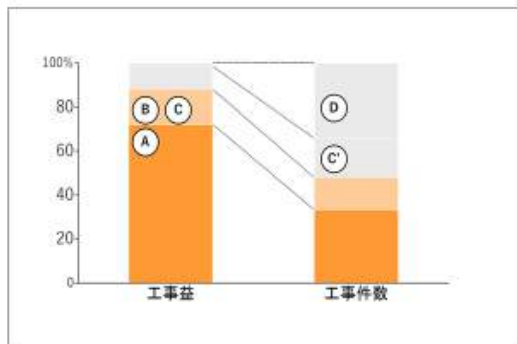


- 国内建築事業：優良顧客向けアカウントプラン等の営業ツールを導入し、顧客設備投資動向を踏まえた上流からの提案を行うことにより受注額および設計施工比率を向上します。
 - 国内建築は分野別に利益率が大きく異なる。儲かるセグメントによりフォーカスし、企画段階からの提案を推進出来るかが利益成長の鍵となる

状況…強い顧客との関係が付加価値の高い工事獲得に繋がっていないという課題が想定される

- ◇ 組織上の意思決定者との現在の関係性をマッピングし、具体的な営業活動に落とし込んでいく
- ◇ 営業活動による成果と紐づいた KPI を設定。定期的に進捗管理を行い、軌道修正を行い受注計画の達成確度を向上する
- 組織営業力強化（顧客業界/セクター別営業組織、アカウントマネージャー人材採用強化、営業リソース投下、顧客意思決定者アカウントマップに基づくチーム営業強化等）
- 営業 DX：VE/CD ノウハウのデータベース化/提案力強化・自動化等

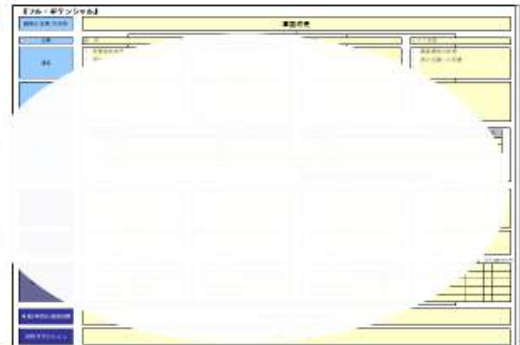
2 営業・顧客戦略の推進力強化：まずは顧客単位での利益把握し、今後ターゲットとすべき重要な顧客を特定する



PRIVATE & CONFIDENTIAL

12

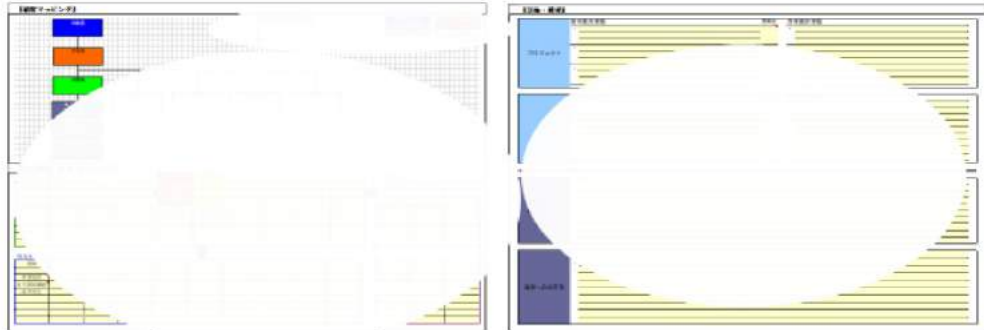
2 営業・顧客戦略の推進力強化：次に顧客データを一元化、今後の設備投資計画の全体像のシナリオ仮説を作成する



PRIVATE & CONFIDENTIAL

13

2 営業・顧客戦略の推進力強化：組織上の意思決定者と現在の関係性をマッピングし、具体的な営業活動に落とし込んでいく



PRIVATE & CONFIDENTIAL

14

- 海外建設事業：ODA 依存度高く、国の ODA 方針を踏まえた計画再検討。採算性の低い地域は撤退を含めた厳格な採算管理を行います。
 - 改定される「開発協力大綱」を踏まえた地域戦略の見直し
 - CCT/フィリピンにおける日系企業向けフルポテンシャル追求。日系企業のフィリピン向け設備投資動向を踏まえた成長戦略

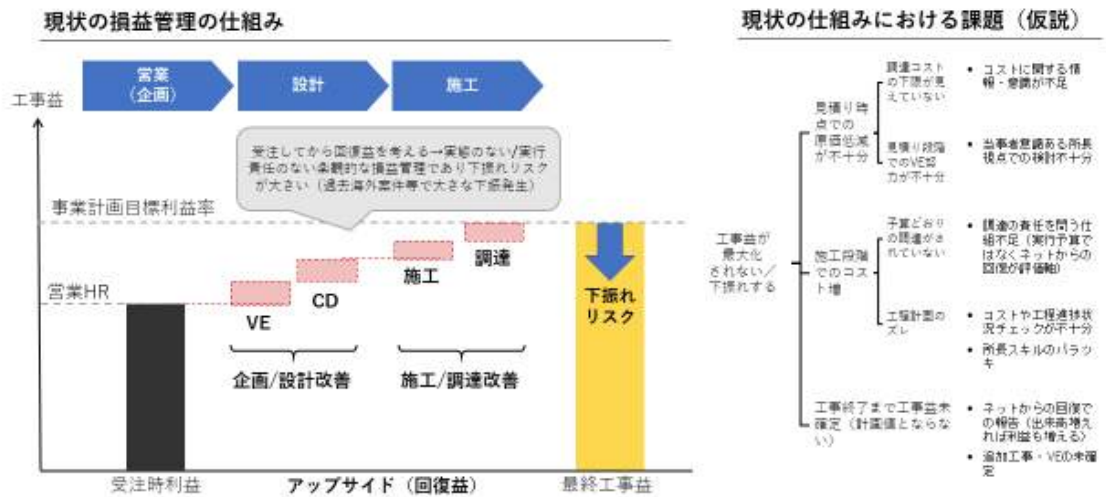
*2017～2021年度海外採算推移データ合計

| 地域 | 通期成績見込工事金額合計 | 通期成績見込利益合計 | 工事益率 |
|--------|--------------|------------|-------|
| 中国 | 1,200,000 | 150,000 | 12.5% |
| インド | 800,000 | 100,000 | 12.5% |
| インドネシア | 1,500,000 | 180,000 | 12.0% |
| フィリピン | 1,000,000 | 120,000 | 12.0% |
| タイ | 900,000 | 110,000 | 12.2% |
| ベトナム | 1,100,000 | 130,000 | 11.8% |
| その他 | 1,300,000 | 160,000 | 12.3% |
| 合計 | 7,800,000 | 950,000 | 12.2% |

◇ 損益管理の仕組み強化

- 新たな損益管理の仕組み導入
 - フロントローディング…VE/CDノウハウ集約・形式知化、提案段階での反映
 - 受注時利益のハードルレート設定変更
 - 実行予算・目標益をベースにした損益管理
 - 追加工事・VEによる利益増、支出超過・契約目標未達による利益減の可能性も逐次報告し、目標益とのギャップを把握
- 原価企画・管理機能の強化/新たに設置
 - 市場価格や他社の仕様・工程についての情報を収集・蓄積、活用する仕組み
 - コスト増の責任が明確になる仕組み
- 所長支援ツール・仕組みの導入
 - スキルの低い所長に、より経験を積んだ人のサポートが入る仕組み
 - デジタルツールによる支援（BIMによる工程管理・コスト管理スキル向上、VE/CD/工程管理上のポイント等の経験値の形式値化）

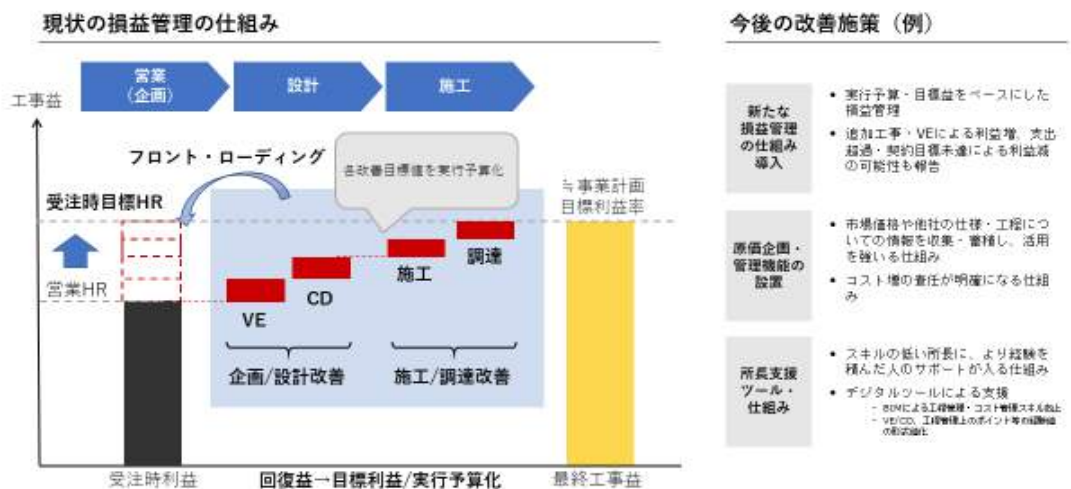
2 損益管理の仕組み強化：現状の損益管理の仕組み（概念図）



PRIVATE & CONFIDENTIAL

15

2 損益管理の仕組み強化：今後の損益管理の仕組み（概念図）

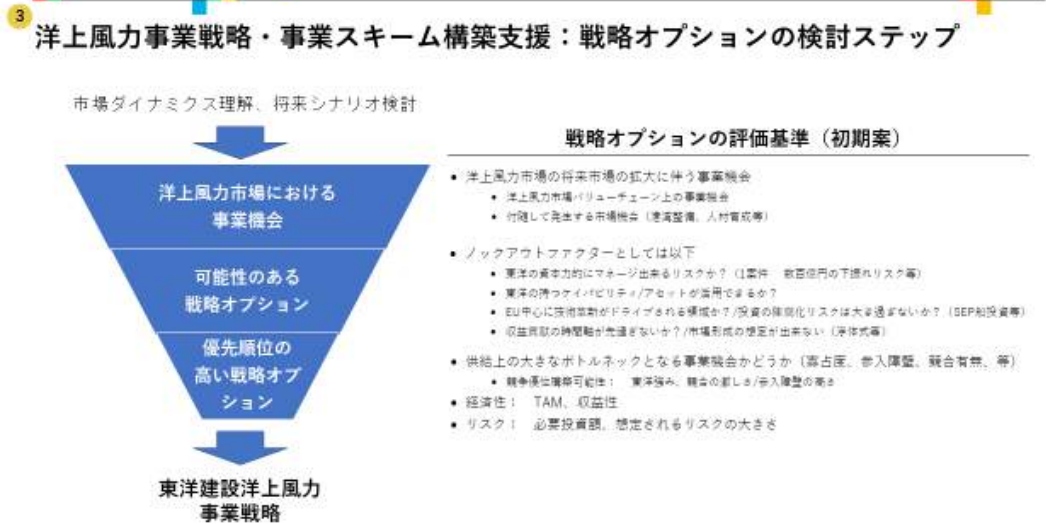


PRIVATE & CONFIDENTIAL

16

➤ ③洋上風力事業戦略・事業スキーム構築支援

- ◇ 事業戦略検討アプローチ：質の高い事業戦略策定には以下アプローチが有効です。
 - 国内洋上風力市場のダイナミクスの理解、将来シナリオの検討、事業機会の洗い出し、（ノックアウトファクターを踏まえた）可能性のある戦略オプションの絞り込み、経済性・リスク・競争優位性等の評価基準を踏まえた優先順位の高い戦略オプションの選定

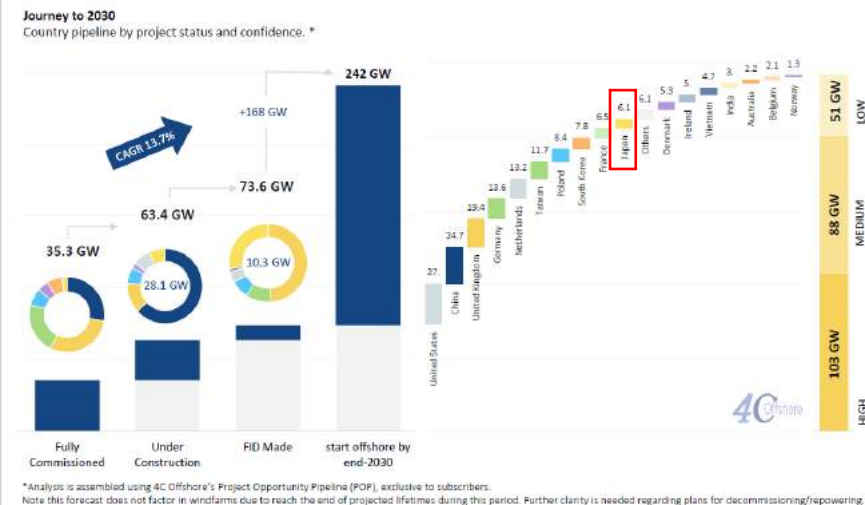


PRIVATE & CONFIDENTIAL

17

- 以下、貴社戦略の開示がされない状況ではあるが、弊社としての初期的な検討結果を共有します。
- ◇ 国内洋上風力市場のダイナミクスの理解
 - 2040年 30-45GW の政府目標、スケジュールは変わらず。市場参入検討するプレイヤーのコンセンサスとなっている。一方、入札評価方式はマイナー変更される想定。主な変更点は①1つの陣営の落札上限を設ける（1社寡占を避ける） ②FIT 価格以外の事業実現性をより評価する。コマーシャル操業のタイミングの速さ、地元利害関係者のマネジメントへの貢献がより重要になります。
 - 現状および将来においても市場の中心はヨーロッパ。日本の市場規模は小さくマイナー市場としての位置づけは変わらず、加えて審査基準の不透明性、Round-1 の FIT 価格も期待値より低かった事も加わり海外プレイヤーにとっての相対的な日本市場の魅力度は限定的なレベルに留まっています。

Global Outlook to Year-End 2030



- 水深がより深い海域への展開と共に浮体式へのシフトが進む。市場初期段階の日本では浅海域での入札から始まり市場のメインは着床式が占める状態が継続する。グローバルではヨーロッパ中心に浮体式の実績も拡大しており、日本市場はその技術革新から遅れて浮体式の拡大が進んでいきます。
- これらを踏まえた将来の市場形成に対する主な示唆としては以下
 - デベロッパーとして市場参入するプレイヤーのモチベーションは高い水準が続くと想定されます。
 - 技術革新およびルール、標準仕様等は EU がドライブし日本プレイヤーはイニシアティブを取れない/それに従うものになると想定されます。
 - ◇ 風車大型化、モノパイル基礎の適用水深拡大等技術革新
 - ◇ 浮体式への移行タイミング（ヨーロッパではいくつもの commercial 案件開発済み）と競争力のある浮体式タイプの動向（例：2020 年時点のグローバル市場ではセミサブメインで TLP の実績はほぼない）
 - 欧州中心のサプライヤーにとっての日本市場の優先順位は低く、需要>>供給となりサプライチェーン上のボトルネック解消が必要になると想定されます。
 - 同様に、エキスパティーズを持つヨーロッパ企業とのパートナーシップ・JV 等は市場参入のインセンティブを持たせる工夫が必要と想定されます。
 - 浮体式への取組みは長期的に重要性がより高くなる。着床式・浮体式それぞれ固有に紐付く市場では市場のシフトが発生すると想定されます。

◇ 日本市場の将来シナリオの検討

- 将来需要に対するコンセンサス/政府コミットメント、大口需要家からのクリーンエネルギー需要の高まり、入札方針変更による参入促進策等の結果、デベロッパーとして事業参加するプレイヤーは数多く存在するものと想定されます。
 - 入札方式変更：上限設定、セントラル方式、一定データ提供等多くの市場参加者が生まれやすい仕組みの整備が進む
 - 商社、内外エネルギー会社、資源ファンド、大口需要家（Amazon 的に、ZE 達成コミットする企業）は引き続き強い興味を示す
- 需要に対して様々な供給上の制約が発生、それらボトルネックを解消する事が強く求められます。。主なボトルネックとしては以下です。
 - 先行する EU 市場の技術的動向、日本市場の相対的魅力度低下によりグローバルサプライチェーン上の問題
 - ◇ 風車大型化、モノパイル基礎の適用水深拡大等：
 - 風車メーカー 2 社は日本工場投資にコミットしていない、割高な調達が必要になる可能性

- 日本鉄鋼メーカー/エンジン会社はコスト競争力がない旧来型構造で基礎設計・製造（ジャケット、モノパイルの水深限界が浅い等）。コスト競争力のあるメーカーからの調達が必要となります（例：陸上風力タワーもアジア向けはほぼ中国製になった）
- 船舶供給の問題
 - ◇ 特殊船舶：洋上風力専用かつ新規投資必要/参入障壁高い
 - 技術陳腐化リスク高いもの：SEP 船/ジャッキアップ、日本市場専用投資成立し難い。グローバルプレイヤーとの連携/買収等異なるアプローチが必要
 - 技術陳腐化リスク低いもの：ケーブル敷設船、SOV、ボーリング船等。日本市場専用投資成立しやすい？
 - ◇ 汎用船舶：他用途で活用可能、既存船舶の流用できる/参入障壁低い
- 人材/関連サービス供給の問題：関連人材不足。短期的には外人傭兵で賄うが、高コスト&他市場優先でボトルネックになり差別化要素となります。育成においてはトレーニング施設・トレーナーのキャパシティが不足します。
 - ◇ 潜水士、海上作業員、特殊作業、関連サービスもボトルネックになる
 - ◇ GWO 認証トレーニング、トレーニング施設
 - ◇ 地域/海域ごとローカルプレイヤーとの連携も必要
 - ◇ 特殊船舶：洋上風力専用かつ新規投資必要/参入障壁高い
 - 技術陳腐化リスク高いもの：SEP 船/ジャッキアップ、日本市場専用投資成立し難い。グローバルプレイヤーとの連携/買収等異なるアプローチが必要
 - 技術陳腐化リスク低いもの：ケーブル敷設船、SOV、ボーリング船等。日本市場専用投資成立しやすい？
- 風車、（技術陳腐化リスク高い）特殊船舶/作業クルー等は海外サプライヤーに依存せざるを得ず、プレミアムを伴う割高な調達が必要となる。EPCI 側はそれら以外のコストに対して強い価格下げプレッシャーをかけることが想定されます。。結果的に、相対的なコスト構成比が大きく、市場ポジションが弱い事業領域では収益性が大きく低下するリスクが高いと想定されます。
- 需要>>供給 の市場環境においては、供給上大きなボトルネックとなる事業機会（チョークポイント）において強固なポジションを確保する事により、低い投資リスクで高収益確保を目指す。サプライ上のボトルネック解消のキープレイヤーになれるか、が成功の鍵となります。
- 長期的には浮体式への取組をどうするか、もポイント。JWPA/GWEC の予測をベースにすると浮体式の浸透は 2030 年時点では政府目標の 10GW に対して 20%程度、2040 年時点では 30GW に対して 40%程度まで拡大する事も想定されます。（2030 年以降 1GW/年の想定）。一方、グローバルでは EU 中心に市場拡大が大きく先行、日本の独自性より先行する他市場での動向を踏まえた正しいタイミング/正しい方式の選択が戦略的にはより重要となります。
- ◇ 洋上風力市場における事業機会の洗い出し

3 洋上風力市場における事業機会



◇ （ノックアウトファクターを踏まえた）可能性のあるオプションの絞り込み

3 可能性のある戦略オプション（1/2）

| | 東洋建設事業戦略オプション | | |
|-------------------|--|---|---|
| | ケーブル敷設船 | サクシオン・バケット基礎 | 浮体式（TLP方式）係留基礎 |
| 事業継続仮説 | <ul style="list-style-type: none"> Tire-1（住友電設株式会社・吉川電業工業株式会社）のサブとして取扱いとそのオペレーションを継承するビジネス （海外プレイヤーとパートナーリング出来れば）海外市場でのケーブル敷設船 | <ul style="list-style-type: none"> サクシオン・バケット基礎における設計、施工の一部を継承するビジネス（設置にはSEPが必要でありスコープか？） | <ul style="list-style-type: none"> 浮体式洋上風力の浮体式（TLP方式）係留基礎の設計も継承するビジネス（設置にはSEPが必要でありスコープか？） JERAとのパートナーシップの強さにより、開発への一部参画/海外PMへの拡張 浮体式向けに蓄電設備のアップグレード工事にも応じていく（蓄電設備事業への影響を考慮） |
| How to win（どう勝つか） | <ul style="list-style-type: none"> CLVへの投資・保有 稼働時間長い最新船への更新が一定期間経過すると発生する、建設船舶への投資・運用（船舶事業のアイビリティ必須） 海外のケーブル会社とパートナーリング。これであればメインで勝負できる可能性あり（例：例えばDEMEの様にNの相手先にSEPとCable Laying両方持っているところと組む、等） | <ul style="list-style-type: none"> 技術開発に先行投資し、MPに対する優位性を構築、蓄電技術として保有 サクシオン・バケット基礎採用する案件には設計および特殊な加工工程で常に出るようなオプションを確立する | <ul style="list-style-type: none"> NEDOのP/Iとして、JERAと組んで技術開発、15MWクラス発電実証設備の基本設計も追加、発電実証後の量産化、低コストを課題 国内で実績のないTLP方式の設計手法の取得と技術の確立 |
| 今後の抱き課題 | <ul style="list-style-type: none"> 最新CLV設計経験のある船舶設計事務所/造船所での進捗が計画に追いついているか？ 稼働はどうか？ EUではケーブル関係トータルは大きな課題。Tire-2会社はリスクが大きい可能性…どういったメーカーとの連携を想定しているか？ 最新スペックのCLV進捗はEUで350-400億円、200億円では出来ない…投資額の想定が間違っていないか？ 日本で進捗してもコスト競争力が低くならないか？ DEME等ヨーロッパ企業とパートナーもしくはJVの可能性はないか？ | <ul style="list-style-type: none"> 本方式が日本で普及する理由、MPに対する優位性はあるのか（先行するヨーロッパではMPがほとんど）？ サクシオン・バケットセパレートは大型風車の需要に耐える体と能力が出ない（新製セパレートに対して） サクシオン・バケットセパレートは圧縮の方向…の需要に耐えることが難しいのでは？ R&D及び実証化までのスケジュールは？ ターゲットのコストセパレートは？ | <ul style="list-style-type: none"> 浮体式のR&D向け大型風車を確保し、その制御を考慮した実証は出るのか？（風車メーカーのResourceなく開発できないか） グローバルでほとんど実績のないTLP方式が、日本で優位になる理由はどこにあるのか？（日本の海況条件などの強みにマッチするか） 他の浮体式タイプにも活用出来る技術なのか？ JERAがVolumeをどうコミット出来るか？ |

PRIVATE & CONFIDENTIAL

19

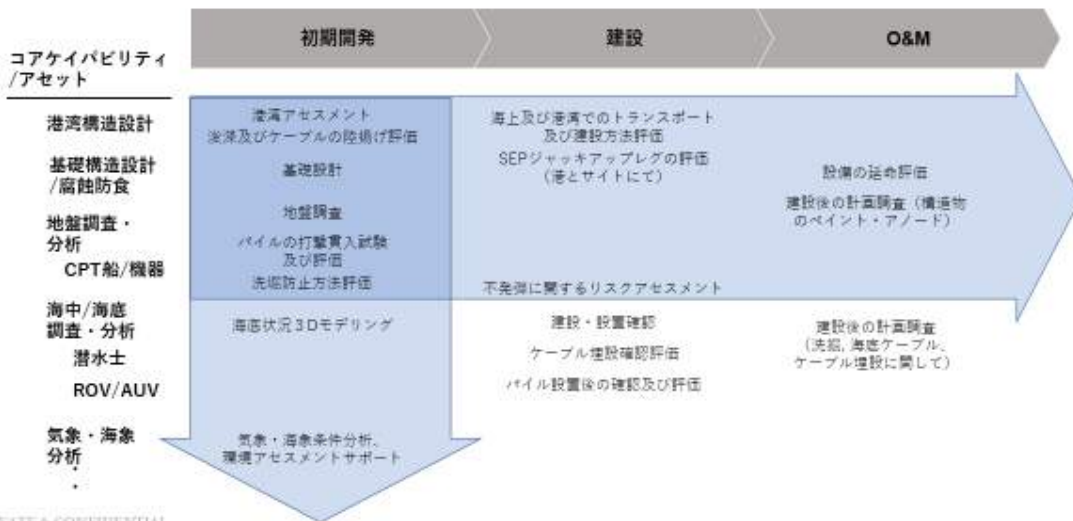
3 可能性のある戦略オプション (2/2)

| 事業戦略仮説 | YFO追加事業戦略オプション | | | | |
|---------------------------|--|---|--|---|---|
| | サービス インテグレーター | 案件開発+ サービス提供 | SOV/CTV ビジネス | トレーニング・ 人材供給 | 運搬船立 (marshaling port) |
| Where to play (どこを狙うか) | <ul style="list-style-type: none"> 海上風力SCのニッチサービスを統合して提供 (①初期開発フェーズ (例: 地元利害関係者調整、提案実行・管理 (CPT/船)、基礎設計、Site concept designing - cable route, Met-ocean measurement campaign - Lidar関係のコンサル、環境アセスメント - 地元説明会、不発問題等) ②建設期間 (例: Scoring design) ③営業運転開始後 (例: ROV/Diver サービス、Scoring対応、等) | <ul style="list-style-type: none"> Equity オナーとして仕事を取る 入札候補地のうち漁漁・地元自治体との関係が強いエリアをまずはターゲット 基礎設計、ケーブル施設等とセットで提供することにより高い利益を創出する | <ul style="list-style-type: none"> O&Mにおいて発注現場周辺の岸上から作業員を派遣・現場に運ぶサービス SOVは事業者だけでなく風車OEMも必要になる可能性もある。また、建設期間中の作業員のホテルとしても機能する SOVは正例的に不足すると想定される | <ul style="list-style-type: none"> 岸上の市場環境に対して、BWO認証者が圧倒的に不足。育成にはBWO認証トレーニング施設が必要 2年程度育成が必要であり継続的開発必要 世界的には外人傭兵雇用採用、中長期的には供給不足/コスト高より日本人雇用がマスト | <ul style="list-style-type: none"> 風車メーカーからの作業員確保 ①Marshaling port作業 (クワーク、assembly, Storage、港湾内ロジ) ②トランスポートーション |
| How to win (どう勝つか) | <ul style="list-style-type: none"> 海外パートナーリングがマスト M&Aよりニッチサービスを戦略的に成長 (海外事例: Ventana group) サービス提供する上で供給不足となる機器への投資 (CPT船/装置、ROV等) 資材へのマネジメントインフラの提供 外資系サービス・プロバイダーが本格参入する前にポジションを確立できるか | <ul style="list-style-type: none"> "地元利害関係調整能力"が必要…地方支店の支援必要 Option-1: 単独で開発を進め、あるタイミングでデベロッパーを介受させる Option-2: 最初からパートナーリングして開発行為を開始、開発費用を折半 Tender前にExitする (案件開発フィーをもらう) 等 他もデベロッパー選定が鍵 | <ul style="list-style-type: none"> SOV/CTVへの投資・保有 (特にSOV) CTVにおいて漁船等とJV組成することで、船長・船員確保とセットで確実なビジネスにする どれだけ高い投資まで風車にアクセスできるかを所有できるかが鍵となる | <ul style="list-style-type: none"> パートナーリングがマスト。例えば、海上風力で新所作業と新所からの脱出関連トレーニング施設はいつか存在、そういった施設・企業との連携? トレーニング施設への投資・保有、施設がない東北 (例: 福島) がターゲット? | <ul style="list-style-type: none"> 日通のような、大型設備の運搬に特化したチームを持っていては運送会社が得意とする領域 コスト競争力が必要であり、例えば東洋の強い運送において提携共有する等のシナジーがあれば成立する |
| 今後の検証事項 | <ul style="list-style-type: none"> ターゲットとするニッチサービスのサービスプロバイダーおよび競合環境はどうか? 東洋建設グループとのシナジーがあるサービスはどれか? 国内でM&Aのターゲットとなるサービス会社は存在するか? M&Aにどの程度の資金が必要か? | <ul style="list-style-type: none"> 東洋建設が"地元利害関係調整能力"を発揮できる環境はどうか? それら海況において、パートナーとして組むべきデベロッパーはどうか? Exitしてリスクを低減するプランは機能するか? どのコンサルと手を組むのか? (効率の良い開発が可能になる?) | <ul style="list-style-type: none"> 最適な投資/機軸のタイミングはいつか? (SOV) 日本ではもう少し沖合の案件が必要になる。今からの設計を始める2030年からの稼働がちょうどよいのでは? 台湾でも市場が必要性を理解するまで2年程かかっている | <ul style="list-style-type: none"> 東洋建設グループが持つ、海上作業員の育成の仕組み/トレーニング施設/パートナーを活用できないか? 海外を軸にした様な設備をつくるのが得意か? 今後トレーニング施設のチャージはどの程度、いつ完成されるのか? | <ul style="list-style-type: none"> 東洋建設が強みを持つ運送において、運送性が発揮できないか? (運送関係者との利害関係調整等) 東洋建設グループが保有する建設資機材の活用可能なものはないか? ターゲットコストは? |

PRIVATE & CONFIDENTIAL

20

3 戦略オプションの例 (サービスインテグレーター) : コアケイパビリティを軸にニッチサービスを展開、統合されたサービスパッケージとして提供する



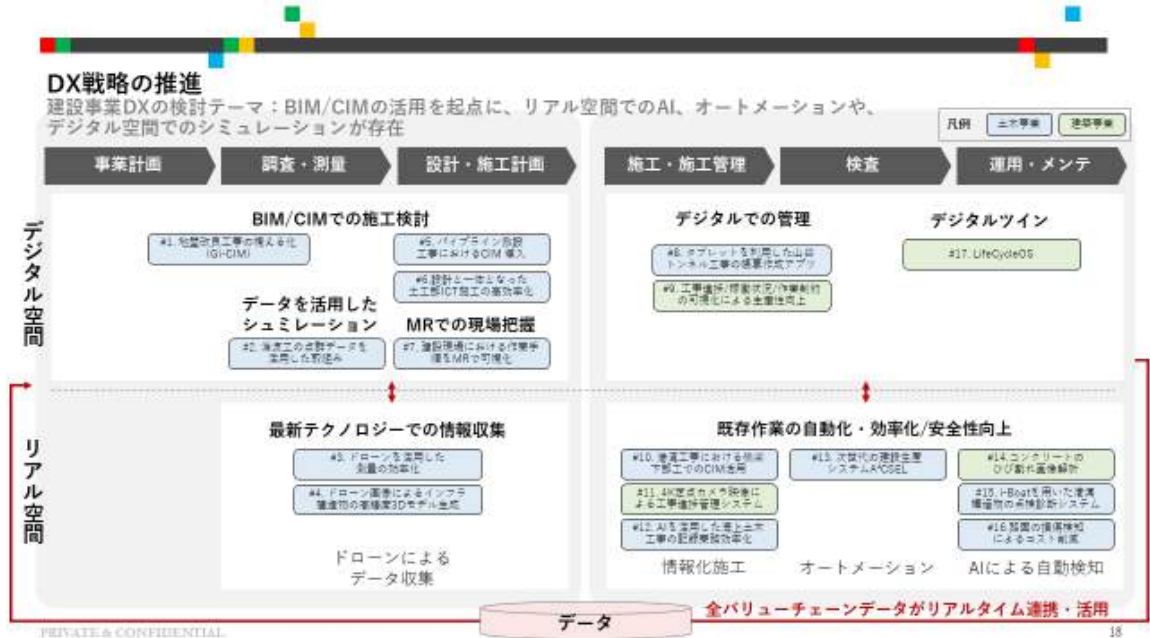
PRIVATE & CONFIDENTIAL

21

◇ (経済性・リスク・競争優位性等の評価基準) 優先順位の高いオプションの選定: 戦略オプション毎に仮説成立に必要な検証論点が多く残っている状態。戦略構築にはこれら検証論点を明確にし、それらに対する検証結果を突き合わせることでより戦略オプション評価の質および事業戦略の意思決定の質を高めていく必要があります。(何をやるかも大事だが、その検討・意思決定プロセスがより重要)

➤ ④DX 戦略構築支援・推進の加速

- ◇ 建設業界においてもバリューチェーン全体に渡り効果的な DX 事例は国内/海外で多数見られます。まずは既に実績のある実効性の高い取組みを導入し、他先行ゼネコンにキャッチアップする事を通じて生産性向上を徹底していきます。
 - 足元は土木・建築バリューチェーンの個別プロセスのデジタル化から推進していきます。



- ◇ 次のステップとして、各プロセスで収集したデータをプロセス横断的に集約して施工プロセス全体にデータを活用することで、飛躍的な生産性向上を実現していきます。
 - 各バリューチェーンプロセスを徹底的にデータ化し、収集したデータをプロセス横断的に集約、施工プロセス全体にデータを活用することで生産性を飛躍的に向上できます。例えば、建機メーカーのコマツの取組では入札～施工完了を従来の約 60%の期間に短縮するといった大きな効果が期待できます。
 - そのためには、BIM/CIM等のデジタルツールを活用した設計～施工・検査までの一貫した利用と、それらプロセスの全体最適化をデザイン、促進する人材の活用が必要です。



- ◇ DXの実現には、DX人材の獲得・育成が必要。他業界を含めてDX人材の獲得競争が進んでおり、まずはその獲得競争に勝つための体制整備が必要。DX推進を行う専門組織立ち上げを行い、DX人材獲得・育成に中長期的に投資し、取組を加速する必要がある

DX人材育成/人材確保への取組

人材面の外部環境をとりまく課題と打ち手の方向性

対象者をとりまく人材面での課題

打ち手仮説

| | | |
|----------------|---|--|
| 2024年問題 | <ul style="list-style-type: none"> 働き方改革関連法を遵守すべく、労働環境の改善を2024年までに遂行していく必要 ■ 労働時間の上限規制 ■ 正規・非正規の同一労働同一賃金 ■ 月60時間超の時間外労働費金率引き上げ | <p>➤</p> <p>① DX人材の社内育成</p> <ul style="list-style-type: none"> より効率の良い事業オペレーションを推進する人材を社内に蓄積 |
| 従業員の高齢化 | <ul style="list-style-type: none"> 就業者の高齢化が顕著 ■ 建設業全体の60%が60歳以上に対し、29歳以下は約10%にとどまる ■ 対象者の従業員平均年齢も43歳と建設業界平均並み ■ ダイバーシティ推進も道半ば ■ 特に、業界全体として女性登用が進みにくい現状 | <p>➤</p> <p>② デジタルを活用した技術伝承</p> <ul style="list-style-type: none"> 働き手の減少が今後見込まれる中での技術承継/ノウハウの伝承を担保 |
| 採用マーケットへの訴求力低下 | <ul style="list-style-type: none"> 保守的な業界ととらえられがちで、イノベティブな人材やデジタル知見に長けた人材の採用が他業界と比べると困難 ■ 今後必須となるデジタル知識×ドメイン知識を兼ね備えた人材確保が急務 | <p>➤</p> <p>③ DXによるリブランディングでの採用力強化</p> |

PRIVATE & CONFIDENTIAL

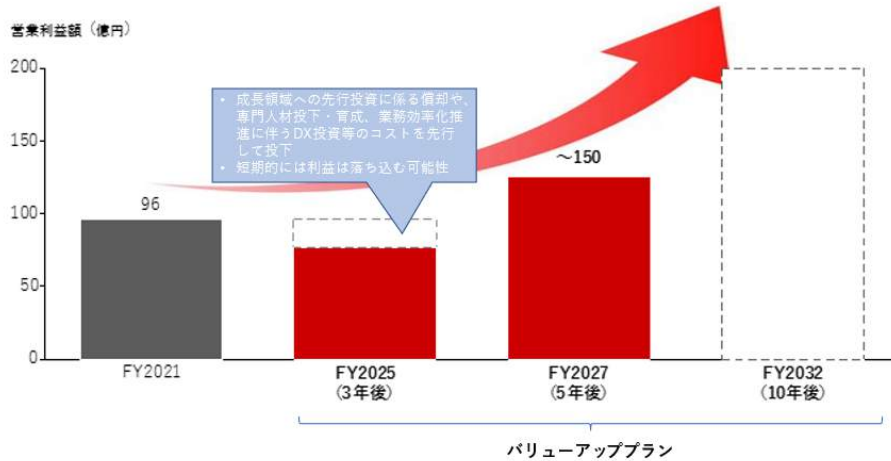
19

- ◇ 将来的には、統合データに基づく社内の飛躍的生産性向上に加えて、独自に取得したユニークデータに基づく新たな付加価値創出・新規事業を創出することを目指します。
 - 洋上風力領域は国内先行プレイヤーがいない状況。今後の経験値をデータ/ノウハウとして蓄積するデジタル化の仕組みへ先行投資し、圧倒的競争優位の構築に繋がります。
 - 洋上風力関連データをベースに、風況・海底地盤・海況等様々な環境データを統合、“海洋データのプラットフォーマー”になり洋上風力発電から潮流発電の最適発電支援、船舶運航・損害保険へのサービス提供等、新たな事業を創出するといった新たな世界も開けます。
- ◇ 豊富なDX支援経験を持つパートナー企業による実行支援を提供することが可能です。

● **YFOの企業価値向上プラン実行により想定されるインパクト**

- YFOによる企業価値向上プランの検討により、連結営業利益額を～30億円向上する改善機会を抽出いたしました。インパクトをわかりやすくご説明するために、本書ではベースとして、貴社事業計画における2025年度における計画値を発射台としております。
 - ◇ **営業・顧客戦略の推進力強化（～20億円改善効果）**：注力分野を戦略的に絞込み、リソース傾斜投下しノウハウ蓄積を加速、企画力強化し設計施工受注拡大を実現する
 - ◇ **一般管理費の最適化（～5億円改善効果）**：成長に必要なコスト投下は積極的に行いながら、無駄を排除することを徹底して進める
 - ◇ **海外不採算事業撤退（～2億円改善効果）**：不採算拠点から撤退、利益改善と共に洋上風力等成長事業領域にリソースをシフトする
- 加えて、定量化が経営に入っていない現時点では困難ではありインパクトとして数値には含めておりませんが、大きなインパクトが想定される改善施策としては受注前審査・損益管理の仕組み改善、その他長期的な枠組みとして具体的な方針を示しているDXによる生産性向上、洋上風力事業への取り組み、戦略的なM&Aによる新規事業等更に企業価値向上にインパクトがあると思われる経営課題も把握出来ております

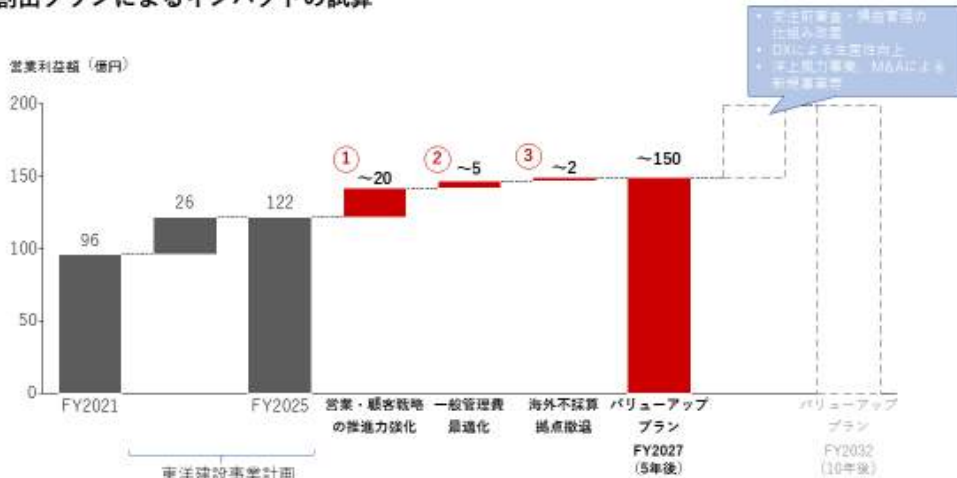
価値創出プランによるインパクトの推移（イメージ）



出所：FY2021&2022年3月期決算資料(2021年3月期)の営業利益による
PRIVATE & CONFIDENTIAL

1

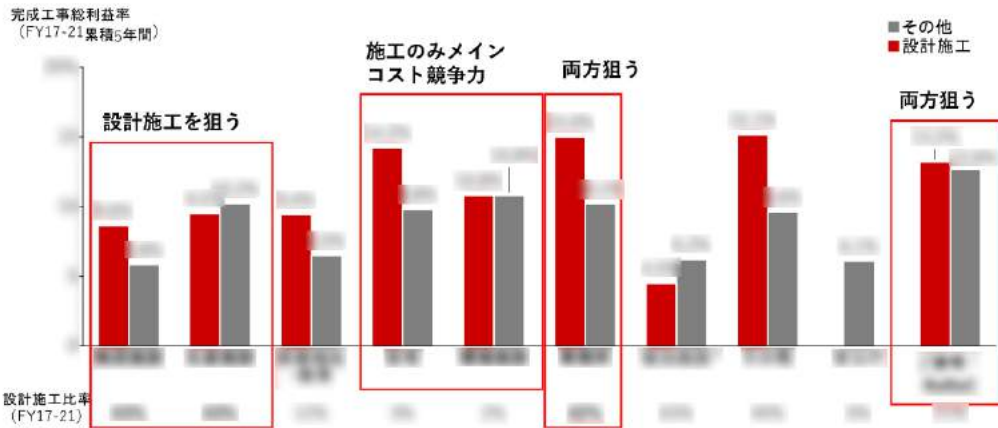
価値創出プランによるインパクトの試算



出所：FY2021&2022年3月期決算資料、FY2025年度事業計画における連年の営業利益による
PRIVATE & CONFIDENTIAL

30

① 営業・顧客戦略の推進力強化：国内建築は分野別に利益率が異なる。儲かるセグメントによりフォーカスし、企画段階からの提案を徹底が出来るかが、利益成長の鍵となる

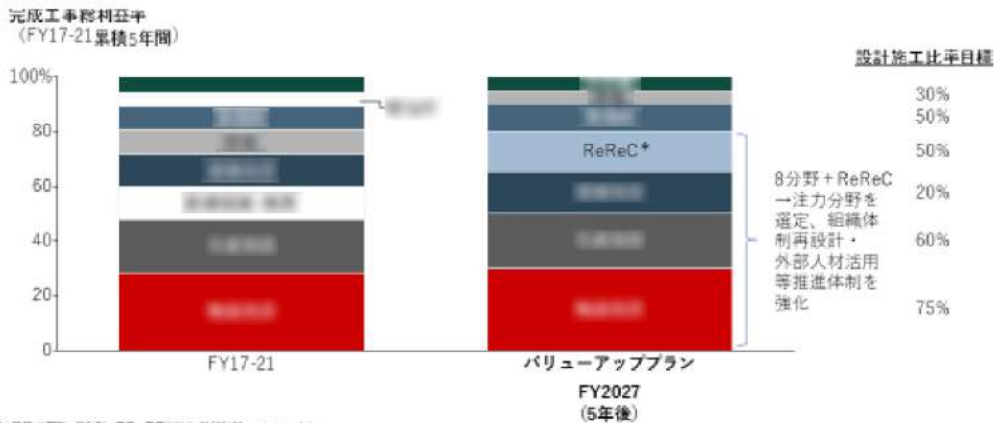


出所：04_国内建築_分野別・設計別・竣工・完工総利益_20230120_sent.xlsx より
*官公物産に関しては過去データに問題があるため、FY21の数字のみ

PRIVATE & CONFIDENTIAL

30

① 営業・顧客戦略の推進力強化：現状はリソースが多様な分野に分散。企画力強化には注力分野を戦略的に絞込み、リソース傾斜投下しノウハウ蓄積を加速、設計施工受注拡大を実現する

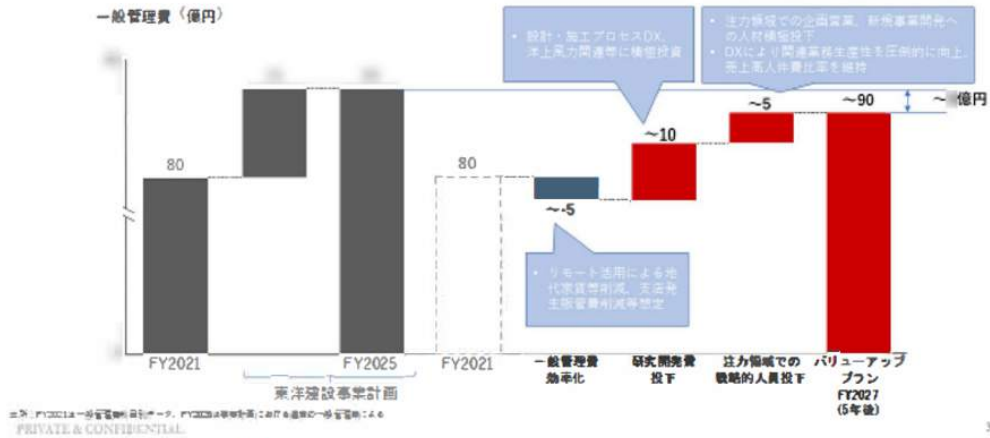


出所：04_国内建築_分野別・設計別・竣工・完工総利益_20230120_sent.xlsx より
*ReReCの選定実績はそれぞれの分野に含まれている。バリューアッププランFY2027は目標とする最上の水準を示している

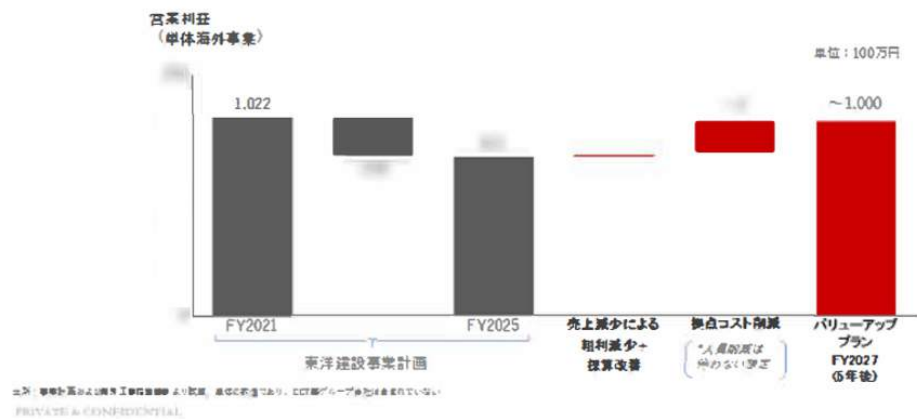
PRIVATE & CONFIDENTIAL

31

② 一般管理費最適化の考え方：成長に必要なコスト投下は積極的に行いながら、無駄を排除することを徹底して進める



③ 海外不採算事業撤退：長年の経験蓄積しても尚採算性が非常に低いエリアが維持されている。それら不採算拠点から撤退、利益改善と共に洋上風力等成長事業領域にリソースをシフトする



以上