

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1つとなります。案件形成・案件良質化などの上流プロセス強化により投資案件の厳選を図るとともに、Own Fieldでの事業強化と事業群形成、およびポートフォリオ・レビューの強化により、事業ポートフォリオの良質化を継続します。



Close to Own Field

コア事業の周辺での事業投資、事業群形成

当社知見を徹底活用した厳選・良質化

- 専門組織**
 - ファイナンシャルマネジメント部、事業統括部による良質化
 - 法務、財務、税務との連携
 - 2,500件/年以上の稟議審査による投資知見の蓄積
- 事業知見**
 - ポートフォリオマネジメントやトレーディングなどを通じた事業知見の蓄積
- 地域知見**
 - グローバルでの機会・リスクの把握

全社目線での議論・意思決定

- 定量基準**
 - 連結IRR
 - 投資保証収益率
 - リスクリターン比率
- 定性評価**
 - 戦略性、事業規模、事業計画の蓋然性、リスク、契約条件他
 - 中期経営計画2026に沿った判断軸
 - ①3つの攻め筋
 - ②事業群形成の蓋然性
 - ③サステナビリティ経営のさらなる深化との整合性
- 会議体**
 - 投資案件審議会：50億円超
 - 経営会議：150億円超
 - 取締役会：600億円超

ポートフォリオの新陳代謝

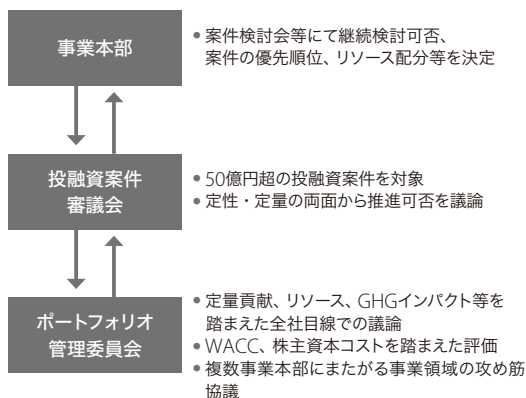
中期経営計画2023よりROIC活用開始によりレビューを強化

4象限分析（縦軸：成長性、横軸：収益性）によるポートフォリオレビュー

- ROIC（全社/セグメント/事業本部/事業領域など）の分析（過去期～現在～未来）
- 4象限における人員分布の可視化
- 4象限におけるGHG排出量の可視化

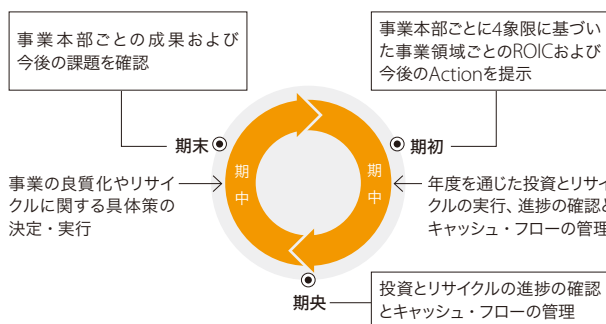
投資案件の厳選

経営・事業本部・コーポレートの密な連携による全社ポートフォリオの視点から投資案件の厳選



複数の事業本部を掌管する役員による全社目線での評価と、セグメント横断の協業促進の関与による全社目線での評価

事業ポートフォリオの良質化



- 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

- レビューポイント
- 収益性
 - 人の有効活用
 - 戦略的案件
 - 事業成長余地
 - 当社価値貢献

投資実行済み全案件の保有方針レビュー、各事業の進捗レビューを通じて事業ポートフォリオの良質化を継続

ポートフォリオ・レビューとリサイクル実行状況（一例）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
レビュー案件数	1,776	1,752	1,790
レビュー案件金額（兆円）	6.4	7.4	8.9
リサイクル実行数*1	約100	約120	約130
上場株式*2保有銘柄数（単体）	130	117	105
資産リサイクルによるキャッシュ・イン（億円）	1,430	2,570	3,920

*1 株式の一部売却なども含む
*2 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

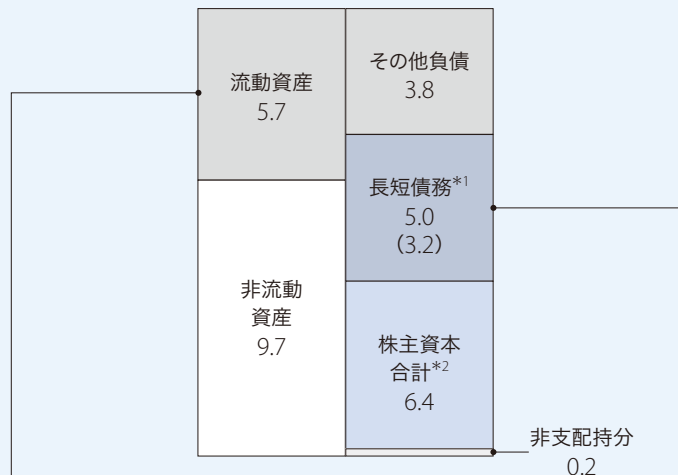
財務戦略

財務戦略の基本的な考え方

流動性の確保と財務基盤の健全性維持を目指します。

バランスシート(2023年3月末現在)

(兆円)



当面の有利子負債返済を十分にカバーする手元流動性の保有

2年程度の返済額をめぐりとして
現預金を中心とする手元流動性を保有

市場の流動性枯渇などの緊急事態においても
必要な流動性を主にオンバランスで確保

資産の流動性に見合った長期安定的な資金調達

・長期投資融資案件について10年程度
の長期資金を中心とした資金調達を
実行

・途上国での大型プロジェクトについて
政府系金融機関やプロジェクト
ファイナンスを活用

リファイナンスリスク軽減

カントリーリスク・地政学的リスクに対応

連結グループ内の資金効率向上

域内グループ会社への資金供給・余剰資金吸収を
効率的に行う地域ごとのインハウスバンキングの推進

流動性・受信枠・与信枠の有効活用

*1 長短債務のカッコ内数字は、ネット有利子負債

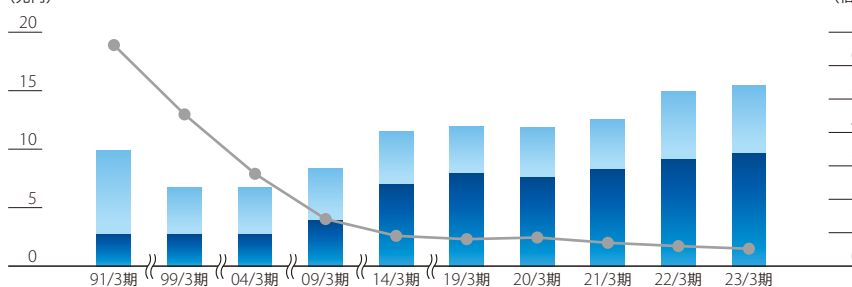
*2 親会社の所有者に帰属する持分

財務戦略で着目する指標

当社は、「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みに基づき資金配分を行っています。この枠組みは、事業から獲得した基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、事業維持のための投資と成長のための投資、および株主還元によるバランスよく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを企図したものです。財務戦略を考える際に着目する指標はいずれもキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みによって、適切な水準に維持する方針です。

ネットDER*

(兆円)



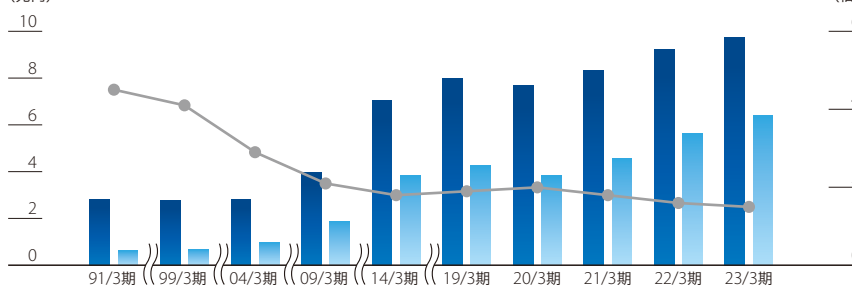
(倍)

当社の資産構成は、トレーディングから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクの高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産の増加に伴いレバレッジは適減させる必要があります。実際に過去から大きく改善しています。

*17/3期以降はハイブリッドローン(総額5,550億円、資本性認定50%)を含む

非流動資産/株主資本

(兆円)

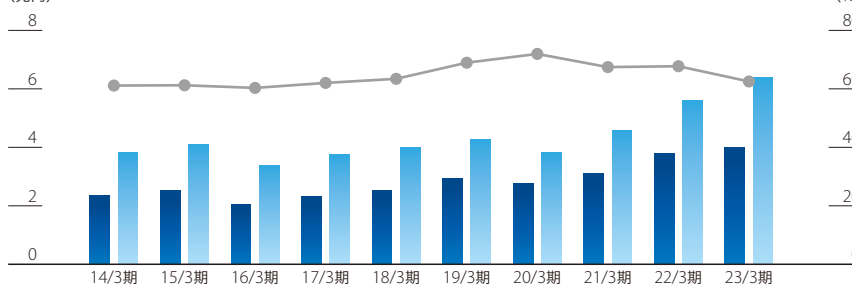


(倍)

相対的にリスクが高いと考えられる非流動資産と、最終的にリスクを吸収する株主資本を対比すると、その比率は緩やかに改善しています。両者のギャップは主に有利子負債によって調達されており、これが拡大していくと財務の安定性は低下することとなります。

リスクアセット/株主資本

(兆円)



(%)

当社では、バランスシートの資産に内在するリスクに加えて、マーケットリスクや保証債務などオフバランスのリスクを一定の基準で評価し、リスク量として定期的にモニタリングしています。このリスク量は、株主資本のおよそ6~7割の範囲内で推移しており、一定の前提のもとにストレステストを定期的実施し、リスク量と株主資本の比率への影響も検証しています。

● リスクアセット/株主資本比率(右軸)