

キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

Cash Flow Allocation見通し（2018年3月期～2020年3月期累計）

- 株主還元後のFCFは、経営判断により、追加株主還元、有利子負債の返済、追加投資に配分

（単位：億円）

		中経2年間 累計実績	2020年3月期 年間計画	3年間累計 (2018年3月期～2020年3月期)
キャッシュ・ イン	基礎営業キャッシュ・フロー*1...①	12,400	6,400*2	18,800*2
	資産リサイクル...②	5,300	2,700	8,000
キャッシュ・ アウト	投融資...③	▲14,900	▲6,100	▲21,000
	株主還元...④	▲3,100	▲1,400	▲4,500
株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー*3 ...① + ② + ③ + ④		▲300	1,600*2	1,300*2

*1. 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

*2. IFRS第16号「リース」適用に伴う営業キャッシュ・フローの増加分約500億円を含む

*3. 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー
19/3期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを会計上投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は本表からは除外して計算

配分

追加株主還元

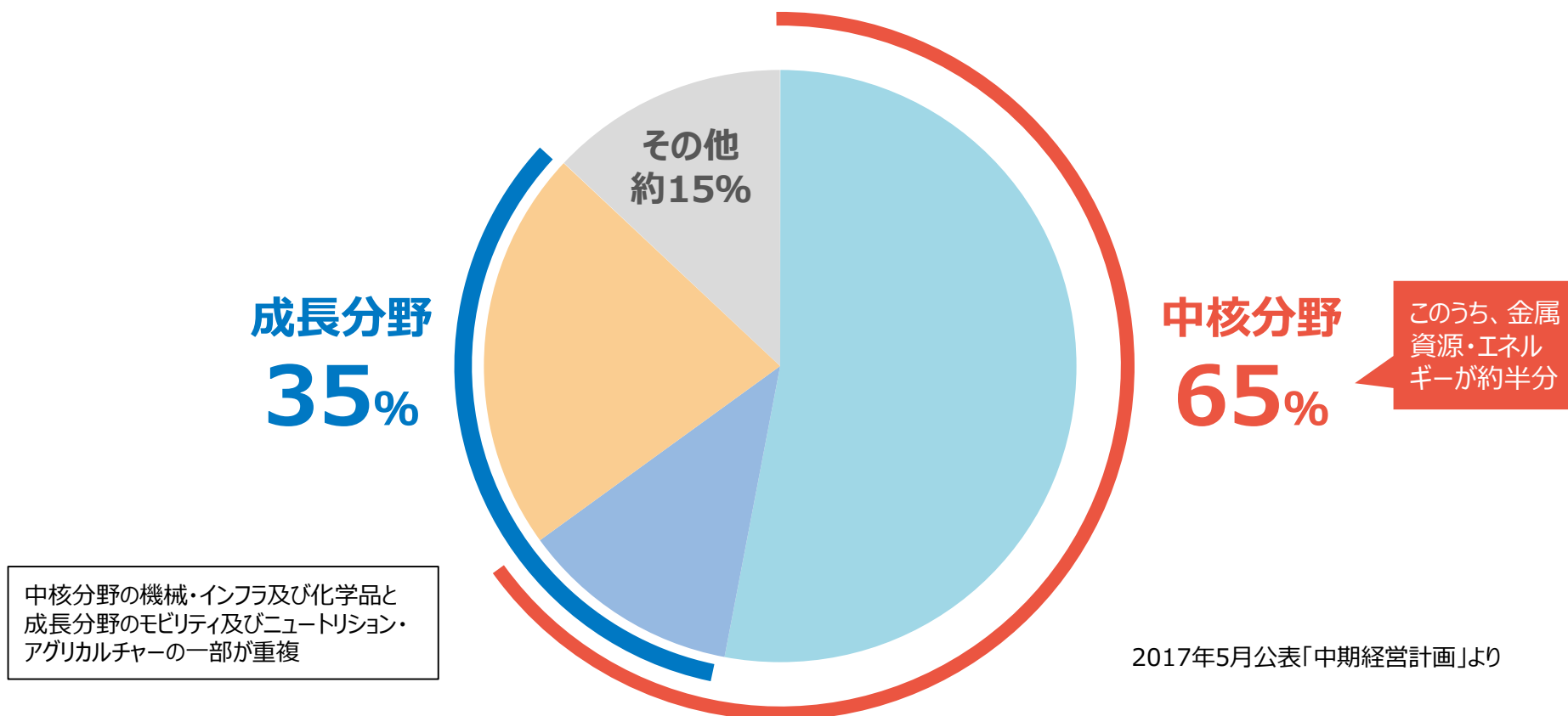
有利子負債の返済

追加投資

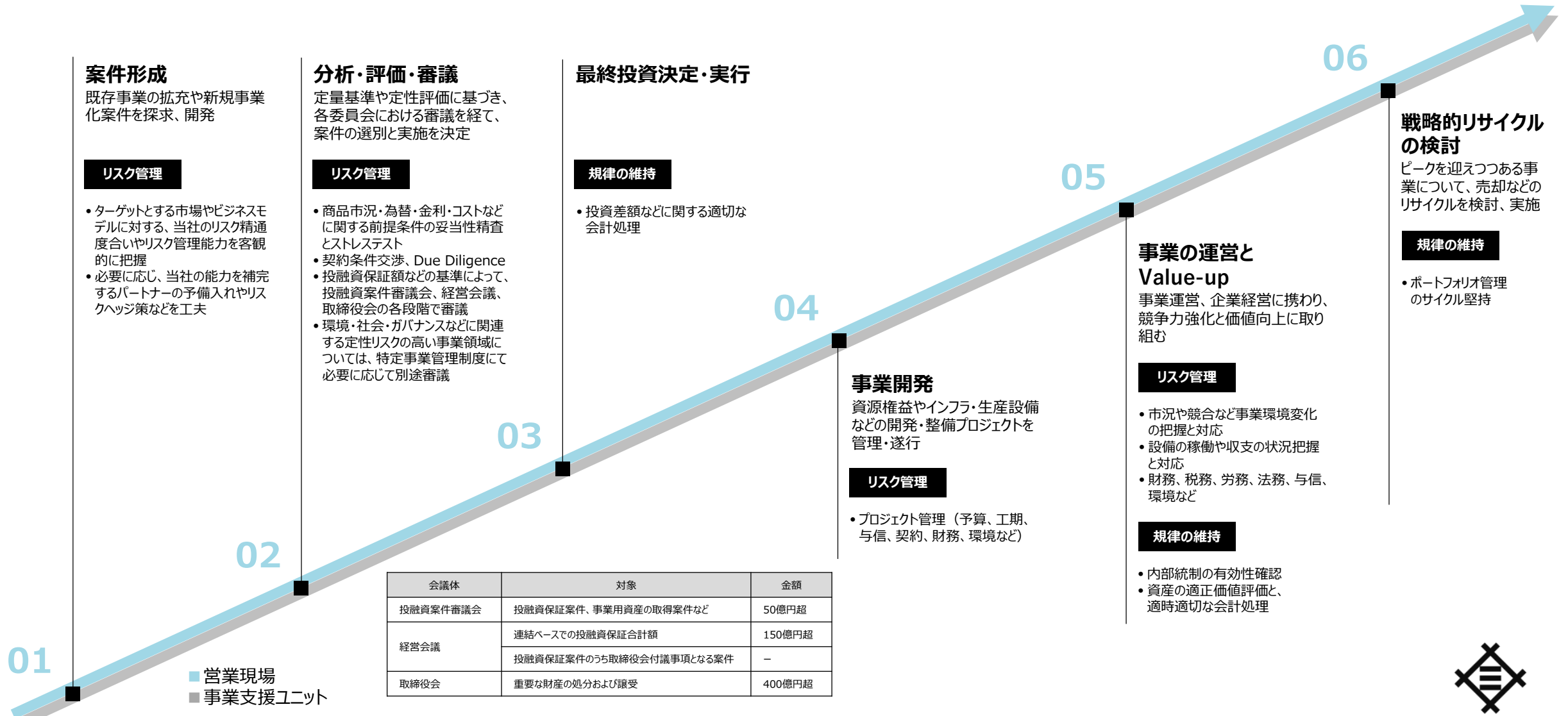
キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

投資規律の徹底を継続し、重点施策①、②に沿って投資を行う

- 中核分野に約65%（うち、金属資源・エネルギーが約半分）を重点配分し、強い基礎営業CF創出能力の維持・強化を図る
- 成長分野に約35%を配分し、次の収益の柱を構築する



事業投資のライフサイクルマネジメントと規律あるポートフォリオ経営の実践



会議体	対象	金額
投融資案件審議会	投融資保証案件、事業用資産の取得案件など	50億円超
経営会議	連結ベースでの投融資保証合計額	150億円超
	投融資保証案件のうち取締役会付議事項となる案件	-
取締役会	重要な財産の処分および譲受	400億円超

ポートフォリオ管理委員会の役割

・全社ポートフォリオ戦略の策定

当社全体戦略、営業本部の個別戦略、市場動向・マクロ分析、当社の限りある経営資本を踏まえて、重点・注力分野、新規取り組み分野、見直し分野を特定

・投融資方針の策定

投融資基準、連結資本コスト制度設計など、全社ポートフォリオ管理に係る重要方針を策定

・全社ポートフォリオの定期的モニタリング

全事業の保有意義の確認だけでなく、事業分野別・国別のアセットサイズが適切なレベルかどうかなど、定期的にレビュー

