

準備は整いました。 「攻める」伊藤忠商事に ご期待ください。

2010年4月の就任以来、私は「現場力の強化」をテーマに、様々な改革をスピード感を持って実行してきました。懸案事項の年度内処理という期初に立てた目標も達成しました。

「攻める」ための足場は固まりました。

中期経営計画「Brand-new Deal 2012」では、「現場力強化」「攻めの徹底」「規模の拡大」を基本方針に、伊藤忠グループを挙げて「稼ぐ！ 削る！ 防ぐ！」を実践していきます。

今後の伊藤忠商事にご期待ください。

岡藤正広

代表取締役社長 岡藤 正広



東日本大震災による 影響について

はじめに、東日本大震災により被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。

被災地域の1日も早い復興を心よりお祈り申し上げるとともに、当社としてはできる限りの被災地支援を引続き行っていく所存です。

当社への影響については、現時点の状況を総合すると、2012年3月期業績への影響は幸い限定的なものに止まるものと見込んでいます。しかしながら、国内消費の低迷や電力不足が長期化する場合には相応の影響を受けることも想定されます。事業環境を常に注視し的確に対応を行っていく考えです。状況に変化がある場合はホームページ等を通して逐次ご報告申し上げます。

(伊藤忠商事ホームページ「ニュースリリース」<http://www.itochu.co.jp/ja/news/>)

伊藤忠商事は今、 新たな成長ステージに 移行するとき

伊藤忠商事は、1990年代後半より、徹底して非効率資産の整理や有利子負債の削減などに注力し、大きく痛んだバランスシートを改善してきました。財政状態が健全化していくなか、2000年代半ばからは資源・エネルギー市況の上昇なども追い風となり、1,000億円を超える利益を安定的に出すことができる体質となりました。連結株主資本は、2001年3月期末に約3,100億円だったものが2011年3月期末には3倍超の1兆1,500億円にまで積上がり、ネット有利子負債を約9,000億円削減したことも相俟って、NET DER(ネット有利子負債対株主資本倍率)は8.0倍から1.4倍へと大幅に改善しました。徹底した効率性の追求により、過去10年間に伊藤忠商事の財務健全性は飛躍的に改善されたといえます。

一方、その間の伊藤忠商事の総資産の伸びはわずか6.0%となっています。

当社が財政状態の健全化に注力してきた10年間、世界の風景は様変わりしました。なかでも中国をはじめとする新興国が世界経済の成長を牽引する構図が鮮明になり、新興国のあらゆる物資に対する旺盛な需要や、それを反映した資源価格の高騰は、各商社の収益に大きな影響を及ぼすようになりました。そのような外部環境の変化の過程で数多くのビジネスチャンスが生まれましたが、当社は効率性追求のもとでの厳しいルールが足枷となり、優良資産の積上げが十分にできていなかったのではないかと考えています。総資産の伸びが僅かなものに止まったことは、まさにこのことの表れではないかと感じています。

「変化」のなかでの「現状維持」は「衰退」を意味します。体力がついた現在の伊藤忠商事が成すべきことは、体力の範囲内でリスクをとりながら、新たな収益源を獲得していくという積極経営に転じることなのです。当期はそのための準備に全力で取り組んできました。

Frontier[®] 2010の レビュー

「懸念案件を来期に持ち越さない」。これがFrontier[®] 2010の最終年度に当たる当期の期初に掲げた目標です。そのため、非効率資産の大胆な整理・入替を前倒しに決断し、損失処理に全力で取り組みました。

(株)オリエントコーポレーションをはじめとする上場持分法適用関連会社株式の減損処理や不採算あるいは成長性が乏しい41社の事業会社の整理など懸念案件の処理・低効率事業のリストラ・処分を断行、更に保有上場株式の減損損失も計上しましたが、資源・エネルギー価格などが予想以上の水準で推移したことによる利益拡大もあり、当社株主帰属当期純利益は2010年3月期比約328億円増益且つ期初計画を上回る1,610億円となりました。



連結株主資本は前期末比564億円増の1兆1,548億円となり、財務健全性の重要指標であるNET DERは1.4倍にまで改善しました。

投資実績については、2年間累計のグロス投資額は約5,600億円となりました。資産入替に伴う既存投資のEXIT総額が約1,100億円となった結果、ネットでの投資額は約4,500億円になり、グロス・ネット投資額ともに計画を達成しました。

期初に掲げた「懸念案件を来期に持ち越さない」という目標を実現し、ほぼ期初計画通りの純利益を達成したという点で、評価できる結果だったと考えています。投資に関しても、特定分野に偏ることなく、収益基盤の拡充に資する優良案件への投資を実行することができたと評価しています。

また、定性面においても、「攻め」に転じる足場固めのため、様々な「社内改革」を実行しました。

営業活動を自由闊達に行うための社内改革

商社がビジネスを発展させるうえで、「お客様」は何よりも大切な存在です。例えば、商標権という無形の資産に投資するブランドビジネスは、支持していただくお客様がいるかどうかブランドの価値を算出する基礎になります。資源ビジネスも同様で、鉄鋼メーカーなどの需要家との関係があればこそ、権益開発とトレードビジネスのシナジーという商社ならではのビジネスモデルが有効に機能し、権益への巨額投資の決断も可能となります。

言い換えると、お客様を掴んでいるビジネスは強いのです。一つのビジネスにとどまらず、お客様が求めるものを提供していけばビジネスは際限なく広がっていきます。

そこで欠かせないことは、常にお客様との密接なコミュニケーションを通じて、ニーズを察知することです。このことこそが、当社が総合商社として多岐に亘る分野に事業領域を拡大してきた原動力だと私は考えています。

こういった本来の姿を取り戻すために、「管理」に軸足を置いてきたこれまでのルールを変えて「営業」がより自由闊達に営業活動を行う環境を整備するというのが「社内改革」の狙いなのです。

幅広いビジネスチャンス を掴むための「規制緩和」

まず社内会議の回数や会議資料を思い切って削減しました。新たなビジネスは、会議室ではなく「現場」で生まれます。資料作成に充てる時間は、お客様を訪問するために使うべきです。これまで社内会議や会議資料作成のために過大に費やしていた時間を、お客様のため、ビジネス創造のために使っていきます。

全カンパニーで一律だった投資基準を、業界別に約40に細分化し、より分野ごとの実態に合わせた投資ができるよう投資基準を見直したのもこの一環です。この改定により、例えば高い利益率は見込めないものの安定的な収益が期待できるインフラビジネスなどへの投資が容易になりました。既に当期において米国・天然ガス火力発電所の権益取得など、新しい投資基準のもと、将来性ある取組がいくつか出てきています。

また、これと合わせて、これまで財務体質改善のために厳しさを追求するあまり過度に保守的に設計され実態と合っていなかったリスクアセットの算定方法を、個々の資産の実態に合った方式に改め、適正なリスク量の把握と適切な投資活動を可能としました。

一丸となって「攻める」ための フェアな人事・給与制度

伊藤忠商事の給与制度は、「ペイ・フォー・パフォーマンス」の考え方のもと、これまで、「個人の成果」と所属する「組織の業績」に基づき報酬を決定していましたが、単年度の「組織の業績」が過度に反映される仕組みになっていました。「組織の業績」は必ずしも単年度の成果ではなく、数年前に先人が打った布石が花開くというケースも少なくないことを考えれば、単年度の結果をその時に組織に在籍していた者の給与に過度に反映させることは適切とは言えません。

例えば、近年では好調な市況を背景に全社収益を牽引している金属・エネルギーカンパニーに所属している社員と、他の部門の社員とでは、給与に大きな格差が生じていましたが、必ずしもフェアとは言えません。人材配置の観点からも、優秀な人材が一部の業績の良い部門に偏ることなく、すべての社員が高いモチベーションを持って伊藤忠商事の将来に向けて働くことができるようにすべきと考え、組織業績制度を廃止したうえで人事給与制度を改定し、所属組織の業績



の個人の給与への反映を最小限に止めるよう改めました。この結果、無用なセクショナリズムもなくなり、組織の壁を越えて「お客様が求めるものを提供する」という商社本来の姿に近づきつつあります。

事業会社役員の評価・登用制度についても見直しました。基準を一律に適用することをやめ、能力がある人材はより長く活躍できるよう役員定年制度を改めました。

経営資源の最大活用と 現場主義の徹底に向けた 組織改編

「攻め」に向けた土台作りの一環として、組織も大幅に見直しました。

営業組織については、7つのディビジョンカンパニーを5カンパニーに改組しました。当社としては11年ぶりとなる大規模な組織改編です。

当社は生活消費関連分野や資源関連分野において強みを有しています。今後更なる収益力拡大のために、これら強い分野を更に強化していくことは勿論ですが、それ以外の分野について収益力の底上げを図ることが肝要です。特に機械分野は他のビジネスへの拡がり期待できる分野でもあります。このような考えのもと、今回の組織改編では、機動的な資産入替が可能な収益規模とするべく機械カンパニーと情報通信・航空電子カンパニーを統合し、「機械・情報カンパニー」としました。今後は、成長分野へ、人材を含む経営資源の再配分を進めていく考えです。

また、近年収益が低迷していた金融・不動産・保険・物流カンパニーは、機能別に「建設・不動産部門」「金融・保険事業部」「物流統括部」に分割・縮小し、いずれも特定のカンパニーに属さない組織としました。建設・不動産部門は今後、国内外の有効パートナーとの共同取組を通じて安定的に収益が確保できるビジネスモデルの構築を進める一方、金融・保険事業部と物流統括部については、それぞれの得意分野に力点を置いて収益力と機能の強化を図っていきます。

総本社の管理部門の再編も実施しました。総本社の管理部を機能別に16部から11部へと大きく括り直すことで、業務の効率化及び機能強化が可能となりました。また総本社に集約していた営業経理や与信管理などの機能を各カンパニーへ移管しました。管理部門も「現場主義」を徹底し、営業と一体となって現場目線で「生きた管理」を行うための組織改編です。アクセル（営業）とブレーキ（管理）がこれまで以上に連携し強化されることで、双方の力が最大限に発揮されると考えています。

以上これまでお話ししてきた取組により、「攻め」に全力を投じる体制が整いました。では次に新たに策定した中期経営計画をご説明します。

中期経営計画 「Brand-new Deal 2012」

「Brand-new Deal 2012」は、これからの「攻める」ステージに相応しい「新しい伊藤忠商事を創っていきたい」「成長を加速したい」という想いを込めて命名しました。「現場力強化」「攻めの徹底」「規模の拡大」を基本方針に、グループの全役職員が文字通りまっさらな新しい気持ちで利益成長、規模を徹底的に追求していきます。

定量計画一計画は「達成すべきもの」

計画期間は2012年3月期から2013年3月期までの2カ年ですが、経済環境の先行きが不透明であることと、資源価格の想定も困難であることから、定量計画は2012年3月期の1年間としました。

2011年3月期実績に対して49%増の2,400億円を計画する当社株主帰属当期純利益をはじめ、主要な段階利益で過去最高益となる計画です。もちろん無分別に「規模の拡大」を進めるつもりはありません。「規律」にも十分に配慮していきます。連結株主資本の更なる積上げと有利子負債のコントロールにより、連結NET DERは1.6倍程度の健全な水準を維持するとともに、リスクアセットをリスクバッファと概ね均衡させていく方針です。

計画は「達成すべきもの」というのが私の考えです。達成してなお上積みができるのが理想です。「稼ぐ! 削る! 防ぐ!」の三原則を徹底し、この計画を最低限の数字としてその必達を目指します。

懸念案件の処理や非効率事業の整理による各カンパニーの収益力アップや新規案件の収益への寄与により「稼ぐ」ための基盤は整ったと考えています。「削る」については当期以上に徹底して継続します。売上総利益率に対する経費率をこの2年間で10%削減する目標の必達を期します。特に経費額の規模が大きい事業会社については、本社による関与を強化・徹底していく方針です。

バブル経済の崩壊以降2000年代初頭にかけて、当社を含めた多くの日本企業が巨額の損失処理を余儀なくされました。その後も、新興国経済の台頭や資源エネルギー価格の高騰、国際経済のボーダーレス化に伴って、経営を取巻く外部環境のボラティリティは高まっているように感じられます。斯様な数多くの不確定要素の中にあり、損失を未然に「防ぐ」ことに、特に力を注いでいきたいと考えています。安易な投資は厳に戒め、採算性・将来性を十分に見極めることはもちろん、当社に知見があり、イニシアチブを取れる、機能が発揮できる案件、想定外のことが起こっても損失を最小化できる案件への投資を徹底していきます。また、必要な場合はEXITの意思決定を迅速に行う考えです。

分野別重点施策－強みを伸ばし、弱点を補強する

当計画では、「中国ビジネス積極拡大」「機械関連分野資産増強」「資源関連分野拡充」を分野別重点施策として掲げました。

当社では既に中国有数の複合企業である杉杉集团有限公司や、中国及び台湾食品・流通最大手の頂新グループと資本・業務提携関係にあります。経済が急速に発展している現在の中国では一つの企業が羽を広げるように事業を拡大しています。通常の合併事業ではビジネスが単発に止まりますが、こういった持株会社と強固な関係を構築できれば、彼らのビジネス拡大に合わせて多様な協業の機会を得ることができるという点で大きな優位点となります。当社はこのような有力企業とのパートナーシップを幅広い分野へと拡大しています。この春に包括戦略提携を締結した中国大手政府系コングロマリットである中国中信集团公司(CITIC)とは、既に協業を開始している金融事業に止まらず、不動産、資源開発、生活消費関連分野など極めて広範な分野でのビジネス拡大を進めていきます。

他社も中国市場に注力していますが、他社に先駆けて中国市場に参入した当社には、上述の通り有力企業との間で育んできた信頼関係があります。また、長い歴史の中で蓄積してきた市場に関する知見もあります。中国語を駆使する「中国人材」の陣容は総合商社では最大を誇ります。「中国最強商社」としての地位は決して譲らず、リードを更に広げていきたいと考えています。そのための布石は打ちました。今後は、パートナーに伊藤忠商事の付加価値を提供するとともに、

彼らが求める日本企業との橋渡し役を果たすことで、新たなビジネスを次々に生み出していきたいと考えています。

機械関連分野では、IPPやインフラ関連事業、自動車販売金融など安定収益が見込める分野において有力なビジネスパートナーとの関係強化を通じて、優良な安定収益資産の積上げを図っていきます。また、二次電池や、再生可能エネルギー、ライフケア関連分野などの成長分野にも力を注いでいきます。再生可能エネルギーで世界最大の市場である米国では、既にGE社との協業により風力発電事業を推し進めています。

資源関連分野は、収益が市況の変動に影響を受ける可能性があるのは事実です。しかし、長期的な視点で見れば、市況は新興国の底堅い需要に支えられると予想されることから、これまで同様に当社の収益を牽引するビジネスと位置付け、拡充を図っていく方針です。トレード機能の強みを活かし、慎重且つ大胆に素早い意志決定で布石を打っていきます。

原油・ガス分野では「権益数量倍増」を目指して新規投資を推進します。総合商社のなかで当社がともに2位に位置する鉄鉱石・石炭分野についても一層の強化を図る方針です。豪州のみならず南米、その他の地域における既存事業の拡張及び新規取組を着実に推進し、権益の拡大を図ります。また、昨今の技術革新、環境対応の観点から長期安定的な確保が求められるレアメタル・レアアースを含む非鉄金属分野にも力を注いでいき、収益基盤を築いていきます。

採算性に十分注意を払うことはいうまでもありません。既に探鉱が完了しているもの、あるいは探鉱の段階でも知見があるパートナーとの協業により成功の確率が高まりリスクが低減できると判断した場合は、多少投資額が大きくても体力の範囲内で積極的に取組む方針です。

投資方針－イニシアチブを獲得できる案件を厳選して投資を実行

新規投資額は2年間累計でグロス8,000億円を計画しています。前中期経営計画期間中の実績に対して約2,400億円の増額となりますが、計画で掲げた数字ありきではなく、産業分野のバランスに留意しながら厳選した案件への投資を行っていく考えです。一方で、不採算分野や成長の見込めない分野については、引続きEXITを進めていく方針です。

当計画では産業分野を「生活消費関連」「資源エネルギー関連」「機械関連」「化学品・建設他」の4区分としました。前中計では、機械関連、化学品・建設他は「その他」として同じ括りになっていましたが、それぞれの中身を見ると一様に捉えるのは適切ではありません。化学品は業界の中でも既にトップクラスであり、機械関連は大きな成長期待を持てる分野です。中期経営計画の方針に合わせて独立した分野として分類することにしました。

海外政策－世界中でビジネスチャンスを発掘する

海外政策では、数多くのビジネスチャンスが見込める中国等新興国以外の国・地域にも商機は数多く存在することから、特定の注力国・地域を設けないこととしました。例えば新興国であるインドは将来の消費大国としてビジネスチャンスがあることに議論の余地はありませんが、経済が成熟期入りした先進国においても、当社の機能や経営リソース、パートナーとの連携を駆使することで、ビジネスを拡大させる余地は大いにあります。



一例として、イギリスタイヤ小売最大手のKwik-Fitグループの買収が挙げられます。この事業と、同国タイヤ卸業界最大手である当社子会社Stapleton's (Tyre Services) Ltd.が持つ知見、ネットワーク、ノウハウとを組み合わせることで、大きなシナジーを創出し、タイヤ流通ビジネスにおける業界トップクラスの地位を不動のものにしていきます。

このように世界市場でより多くの優良案件を発掘していくには、経営計画において地域的な制約を設けるのではなく、ディビジョンカンパニーが、その戦略に基づいて海外展開を主導するべきと判断しました。

経営基盤の強化－「業界のプロ」を育成

「商社は人なり」といいます。総合商社にとって「人材」が最大の経営資源であり、その育成いかんが長期的な競争優位確保のカギを握ります。当社は1人当たりの教育研修費では総合商社のみならず全産業でもトップクラスに位置するほど、これまで人材への投資を行ってきました。

若手社員全員を海外に派遣する「新人海外派遣制度」においては、これまで米国等での英語研修を行っていましたが、これに加え中国語語学留学についても義務化しました。

商社が様々な業界のなかで高い存在感を保ち続けるためには、誰にも真似ができない機能を提供し、自社ならではの付加価値を提供することが不可欠です。語学もその一つと考えています。

今後もこれまで以上にそれぞれの分野における「業界のプロ」の育成に力を注いでいく考えです。

内部統制の整備や、リスク管理の強化、コーポレート・ガバナンスの更なる充実も怠りなく進めていきます。今期より、独立性の高い2名の社外取締役を招聘しました。専門的な知見と客観的な視点に基づく助言・提言を通じて、当社のコーポレート・ガバナンスの一層の強化に貢献いただくことを期待しています。

株主還元方針－ 明確な還元方針で ご期待にお応えする

2011年3月期は中間配当として1株当たり9円、期末配当金として9円の計18円の年間配当を実施しました。2012年3月期については、課題であった配当性向を明示することとし、具体的には、当中期経営計画期間中の株主配当金については、当社株主帰属当期純利益が2,000億円までに対して配当性向20%、同じく2,000億円を超える部分に対し配当性向30%を目処に実施することとしました。この方針に基づき、2012年3月期の当社株主帰属当期純利益計画2,400億円を達成した場合には、1株当たり33円の配当となります。収益拡大を通じて、株主の皆様のご期待に明確にお応えしていきたいと考えています。

持続的発展に向けて－ 「求められる企業」を目指す

日本の優れた商品の海外販路を開拓する、逆に海外の素晴らしい商品を日本の消費者に紹介する一時代によって変わりはしますが、商社には常に求められる機能・役割があります。それぞれの産業のなかで常に自社だけが持つ機能や付加価値を提供することにより、常にお客様から「求められる企業」で有り続けること、そしてマーケットでイニシアチブを獲得し続けることが持続的に競争力を維持するための条件だと考えています。

また、より広い視点では、「社会」から必要とされる存在であり続けることが不可欠であることはいうまでもありません。今回の東日本大震災でも明らかのように、国にできなくとも、企業にできることはたくさんあります。義援金といった直接的な支援だけでなく、企業にはそれぞれの事業活動を通じて支援を行う義務と能力があるのです。そして、継続性と実効性ある支援のためには、企業としての一定の規模・体力が必要です。「収益を拡大すること」と「社会に貢献すること」は、決して相反するものではなく、「求められる企業になる」という点で、一致するものだと考えています。

私たち、伊藤忠商事が日本経済の復興、成長を牽引するぐらいの気概で、経営にあたりたいと考えています。

最後に

近江商人の流れを汲む独立系商社の伊藤忠商事は「非財閥系商社の雄」であるということに、私は常に誇りを持っています。現在「生活消費関連分野」において強みを有することからご理解いただけるとおり、当社は繊維ビジネスという消費者に近いところで祖業を興し、それを出発点として重厚長大型ビジネスや資源関連分野へと事業領域を拡げてきたという特徴的な歴史を持っています。このような歴史を築いてこれたのは、社員一人ひとりの力であり、ビジネスの種を見出し育ててきた「現場」の力があったからだと考えています。従い、私は本来の伊藤忠商事の強さを取り戻すため、「現場力強化」にこだわり続けます。

今、当社は変革の時を迎えています。自ら打って出て、将来を切り拓くことが必要なのです。「現場力強化」を一層推し進めていき、新たな伊藤忠商事の成長ステージを描いていくことを、皆様にお約束します。

2011～2012年度 中期経営計画

「Brand-new Deal 2012」

稼ぐ！削る！防ぐ！

基本方針：現場力強化
攻めの徹底
規模の拡大

定量計画
単位：億円

	2010年度実績	2011年度計画
連結 売上総利益	¥ 10,413	¥ 10,500
連結 営業利益	2,561	3,200
当社株主帰属当期純利益	1,610	2,400
総資産	¥ 56,737	¥ 64,000
ネット有利子負債	16,332	22,000
株主資本（当社株主帰属分）	11,548	13,500
NET DER	1.41倍	1.6倍

分野別重点施策

中国ビジネス積極拡大

現地複合企業との取組強化

- 杉杉集団、頂新HD、COFCO、CITIC 等との取組深耕

全社レベルでの有望中国案件推進

- 中国ビジネス拡大会議を設置
- 中国人材の増強

機械関連分野資産増強

安定収益資産の積上げ

- IPP、インフラ事業、販売金融

成長分野取組強化

- 二次電池、再生可能エネルギー、ライフケア

有力パートナーとの関係強化

- 案件厳選とメリハリの効いた経営資源配分

資源関連分野拡充

原油・ガス

- 権益数量倍増に向けた新規投資
- グローバルなトレード展開の強化

鉄鉱石・石炭

- 豪州・ブラジル拡張投資
- 石炭大型新規プロジェクトへの参画

ウラン・非鉄・バイオ燃料

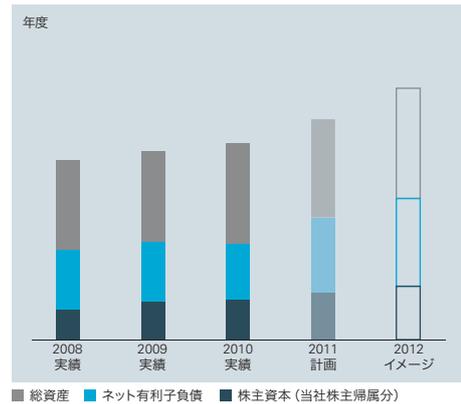
投資方針

資産の増強

- 1兆円を超えた連結株主資本を更に積上げ、財務基盤を継続的に拡充
- 財務健全性を維持しながら、規律ある成長を果たす
- 産業分野（4分野）のバランスを保ちつつ、分野毎にメリハリのある資産配分

積極的な新規投資

- 2年間累計で、グロス 8,000億円の投資を計画
- 優良資産を積極的に積上げ、収益規模・資産規模の拡大を図る
- 低効率事業のEXITによる資産入替も、継続的に実施



生活消費関連分野	中国をはじめ海外資産を積増し、全社収益を安定的に下支え 1,000～2,000億円 の新規投資を計画
資源エネルギー関連分野	全社資産に占める割合を段階的に引上げ、全社収益拡大を牽引 3,500～4,500億円 の新規投資を計画
機械関連分野	拡充により、重点的に収益基盤を強化 1,000～2,000億円 の新規投資を計画
化学品・建設他分野	分野別戦略に沿って、秩序ある拡大 500～1,500億円 の新規投資を計画

事業会社政策

メリハリのある事業経営

- 中核事業、有望事業に経営資源を優先配分し、収益力を強化
- 低効率事業の整理統合推進

不振事業の発生防止・経営支援

- 職能の現場主義徹底による問題解決力の強化

グループ求心力強化

- 引続き経営者のフェアな評価・登用に注力



海外政策

定量目標

- 非資源エネルギー分野で500億円以上の安定収益基盤を確立

取組方針

- 各セグメントの営業現場主導による海外展開の推進
- 生活消費分野は、著しい成長が見込まれる国での強力なパートナーを開拓
- 海外ブロックにおける駐在員増員の促進



「攻め」を支える経営基盤の強化

「業界のプロ」「強い人材」の育成

- 課長の指導力強化によるOJT徹底
- 研修プログラムの更なる充実
- 適切な機会付与など個々の社員のタレントマネジメント強化

コーポレート・ガバナンスの強化

- 独立性の高い社外取締役の任用
- 取締役会、HMC、社内委員会等、全社的諸会議の適正且つ効率的な運営

内部統制・リスクマネジメントの最適化

- 現場による内部統制の主体的整備・運用の促進
- 重点的注力分野の設定等を通じたコンプライアンス体制の継続強化
- 海外内部管理・監査体制の強化
- 特定分野資産枠管理制度の改訂
- 連結リスク管理体制構築の本格展開
- 不測のマーケット変動の潜在リスクを測定する「ストレステスト」の導入