

これまでの挑戦。 未来に向けた挑戦。

資源ブームの真ただ中にあった2010年頃、当社は、非財閥系商社としての真の強みを見つめ直すと共に、「非資源分野で稼ぐ」という成長戦略をいち早く明確化し、ビジネスモデルの変革を着実に進めてきました。ここでは2011年度に当社株主帰属当期純利益で総合商社第3位、2014年度に同非資源分野でNo.1と着実にステップを踏んできたこれまでと、中期経営計画「Brand-new Deal 2017」（2015～2017年度）で描く新たな成長の道筋をご説明します。

時価総額（自己株式を含む）

1.3兆円 → 2.3兆円
2010年3月31日 2016年3月31日

1株当たり配当金

18円 → 50円
2010年度 2015年度

2015年度CITICに関する投融資を除く実質的なフリー・キャッシュ・フロー

約4,100億円

2015年度当社株主帰属当期純利益

総合商社No.1

これまでの軌跡

Brand-new Deal 2017

(2015～2017年度)

→ Page 24

商社新時代をリードする全社員総活躍企業

Brand-new Deal 2014

(2013～2014年度)

→ Page 23

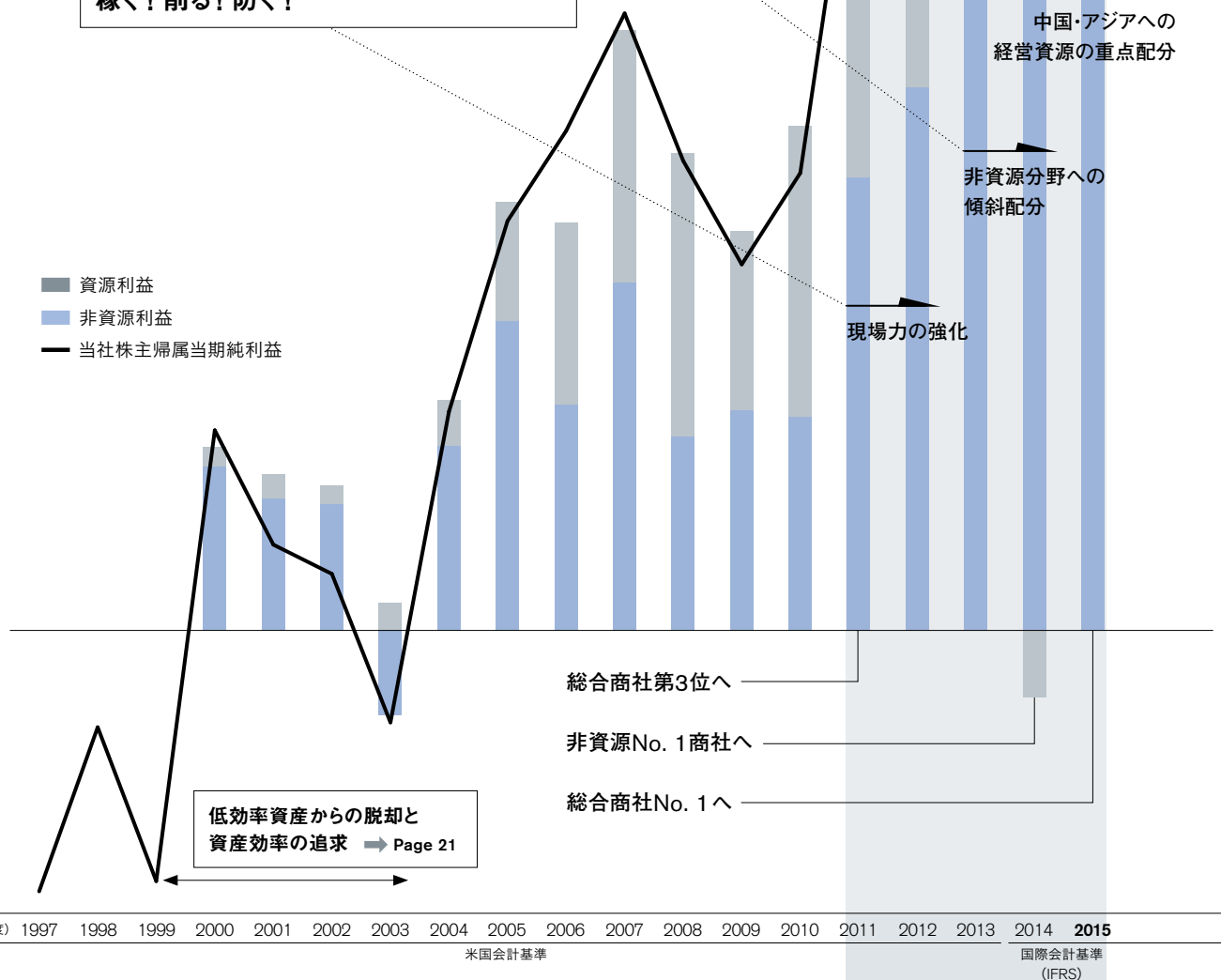
～非資源No. 1商社を目指して～

Brand-new Deal 2012

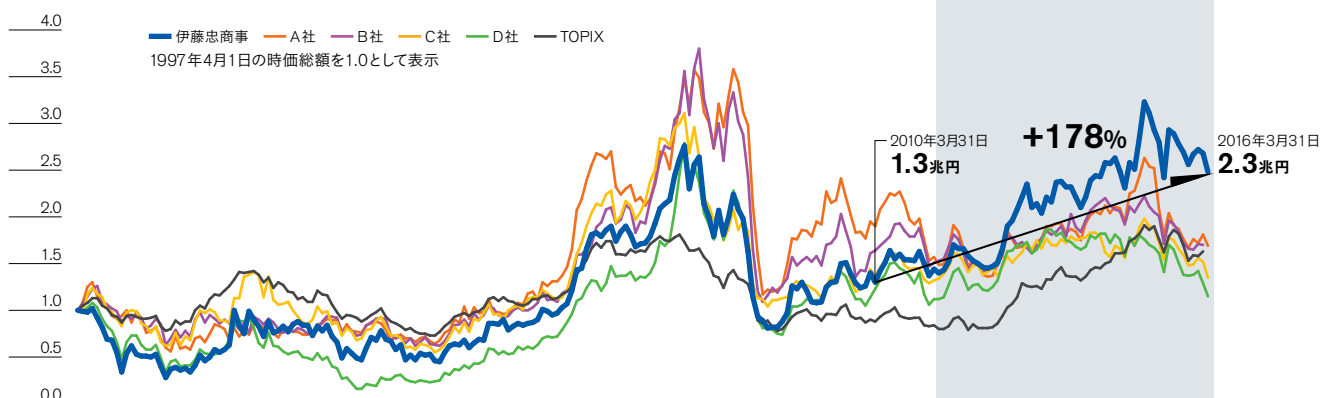
(2011～2012年度)

→ Page 22

稼ぐ! 削る! 防ぐ!



総合商社5社の時価総額推移 (月足)*



伊藤忠商事の今と将来を知るために

当社が現在の姿を形作ってきた背景と、将来の利益成長の持続性をご判断いただくために、時代を遡って継承してきた真の強みやターニングポイントをご説明します。

真の強み ①

現場力と「個の力」の強さ

総合商社は、重厚長大産業と結びつきが強い「財閥系」と、主に明治期の日本の主産業であった繊維を出自とする「非財閥系」に大別されます。1858年、繊維を祖業として創業した当社は非財閥系です。この出自から日本の産業構造の重厚長大産業への変化に歩調を合わせ、総合化を遂げてきた当社が、一貫して強みを発揮してきたのは消費者に近い分野でした。個人の力量によって商いを作り上げる「個の力」の強さは、いつしか「野武士集団」と評される当社ならではの企業文化を形成しました。



初代 伊藤忠兵衛
創業者である伊藤忠兵衛が重んじた「三方よし」という近江商人の商いの哲学は、2015年に策定したコーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」へと世紀を超えて受け継がれ、企業発展の持続性の基盤となっています。



真の強み ②

「衣・食・住」(生活消費関連分野)での競争優位

かつて「売り手」と「買い手」を繋ぐ中間流通を主体としてきた総合商社は、常に流通における「中抜き」という脅威にさらされてきました。1970年代、繊維ビジネスにおいて当社はそれまでの毛織物などの輸入・販売に「ブランド」という付加価値を創る新たなビジネスモデルを生み出し、総合商社のビジネスモデルに大きな変革を起こしました。こうした付加価値の追求とイニシアチブの発揮を原動力とし、当社は消費者に近い領域での強みを生活消費関連分野での強みへと発展させてきました。



付加価値の創造を続ける繊維ビジネス、顧客ニーズを起点に、食料資源からリテールまでを有機的に結びつけたバリューチェーンを構築する食料ビジネス、世界No.1のバルブトレーダーの事業を有する生活資材ビジネスなど、当社は「衣・食・住」の分野で強固な地位を築き上げてきました。



「攻め」に向けた礎

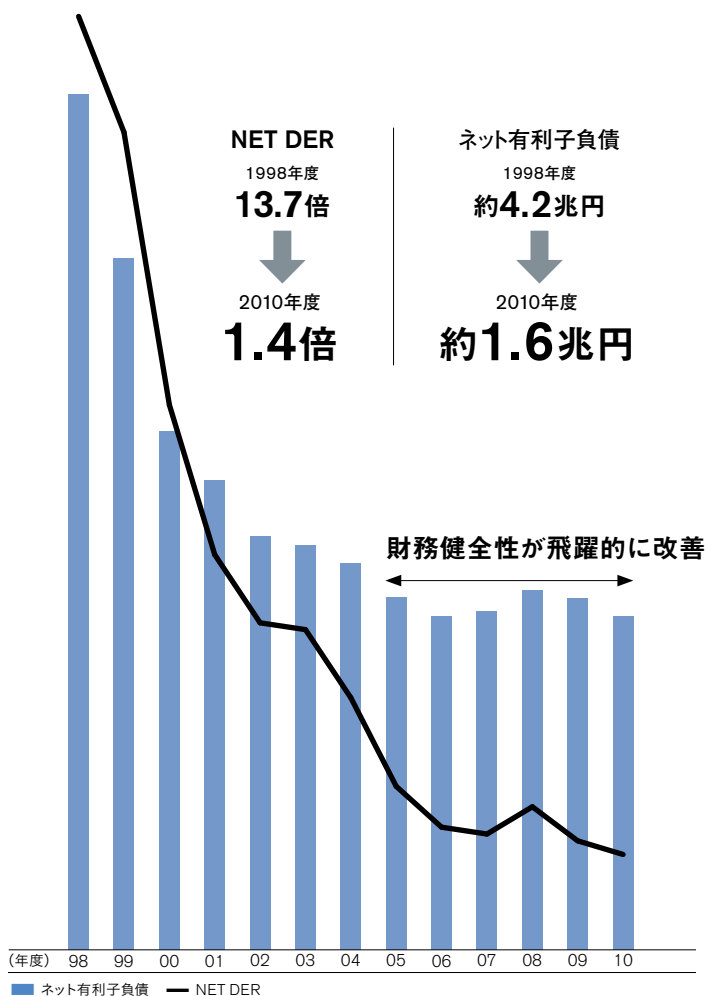
低効率資産からの脱却と資産効率の追求

当社は1990年代の終わり頃から2000年代の初頭
にかけ、巨額の有利子負債と非効率・不採算資産
を抱え、存亡の危機とも言える状況に直面していま
した。当社は、1999年度から2004年度にかけて
低効率・不採算事業の売却・縮小・撤退を断行する
と共に、限られた経営資源を主に生活消費関連分
野へ重点配分し、収益モデルの変革を進めました。
1999年度には「リスクキャピタルマネジメント
(RCM)」を導入し、リスクの定量的な管理とコント
ロールにも乗り出しました。この時期における資産
効率の管理徹底の枠組みが、「強みを持つ
領域への投資」「リスク管理」「資産効率の追求」か
らなる現在の「資産戦略」へと繋がっていきました。
また、2013年度まで財務規律の遵守に重きを置き
強化を進めてきた安定した財務基盤が、2010年
度以降の「攻め」の礎になっています。



リーテイル分野への本格進出の契機となった1998年のファミリーマート株式の取得をはじめ、1990年代後半から2000年代初頭にかけての強みを持つ分野への経営資源の重点投資は、後の生活消費関連分野の圧倒的な競争優位の基盤となっていきました。

1998～2010年度における財務体質改善



「真の強み」を解き放ち新たな挑戦を始動

Brand-new Deal 2012 / Brand-new Deal 2014

組織改編・報酬制度の見直し等の組織改革に加え、2010年度には非効率資産の前倒し処理や投資基準の見直し等により足場を固めた当社は、2011年度から、いよいよ「攻めの徹底」に向けて大きく舵を切りました。「Brand-new Deal 2012」及び「Brand-new Deal 2014」の2つの計画で主眼に置いたのは、「個の力」や「生活消費関連分野」といった当社の真の強みを追求していくことでした。

Brand-new Deal 2012

(2011～2012年度)

稼ぐ! 削る! 防ぐ!

当計画では、投資額を前中期経営計画のグロス約5,600億円に対し、2年間でグロス約9,700億円へと拡大し、優良資産の積み上げを行ってきました。そのうち半分に相当する約4,850億円を非資源分野に投じ、フィンランドの世界最大級の針葉樹パルプメーカー METSA FIBRE 社等の大型投資を実行しました。風力発電や水などのインフラ関連事業や安定収益基盤となる自動車関連事業の強化も進め、相対的に収益規模が小さかった機械ビジネスの拡大も推し進めました。

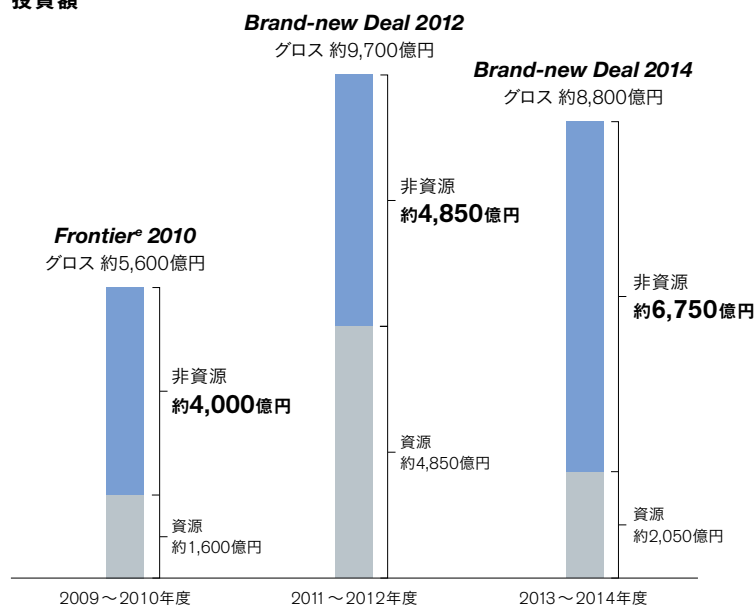
2011年度には、当時の史上最高益となる3,005億円を達成、総合商社上位3社の一角を固めることとなりました。2012年度は、資源価格が下落基調をたどる中、非資源分野が堅調な成長を遂げ、全社収益を底上げしました。また、当社株主帰属当期純利益に連動する、透明性が高い株主還元策への見直しも実施しました。

STEP 1

総合商社第3位へ

非資源に軸足を移しながら本格的な「攻め」に転換

投資額



そして、*Brand-new Deal 2017*へ

STEP 2

非資源No. 1商社へ

Brand-new Deal 2014

(2013～2014年度)

～非資源No. 1商社を目指して～

総合商社上位3社の一角に次ぐステップとして「Brand-new Deal 2014」で定めた目標は「非資源No. 1商社」でした。グロス約8,800億円の投資額のうち、3分の2を非資源分野に投資する一方、キャッシュ・フロー経営も進めました。また、生活消費関連分野に加え、機械や化学品などの基礎産業関連分野の収益基盤底上げも推進しました。Dole事業、(株)エドウィンの子会社化、ファミリーマート株式の追加取得、CPグループとの業務・資本提携など、この計画期間に打ち出した施策は、「その次」を見据えた布石でした。2013年度には再び過去最高益を更新し、2014年度は資源価格が大きく下落する中、非資源分野の成長によって、総合商社トップグループの地位を固めました。

真の強み③

「中国最強商社」

当社は、1972年に総合商社として初めて日中貿易再開の批准を取得して以来、40年以上に亘り、常に日本企業の先頭を走り続け、ビジネスインフラや人的ネットワーク、ビジネスノウハウ等の強みを蓄積してきました。CITIC／CPグループとの戦略的業務・資本提携を通じ、こうした「中国最強商社」としての地位強化に向けた基盤を整えました。



商機

中国・アジアの個人消費の拡大

当社が強みを活かして掴もうとしている商機は、経済成長の原動力の投資・輸出主導から内需主導への転換に伴う、中国の個人消費の量から質への変容と、経済発展を背景に購買力の大きな向上が期待されるアジアの個人消費です。

富裕層と上位中間層の人口

アセアン
2020年
1.6億人
年平均
8.4%
2010年
0.7億人

中国
2020年
5.0億人
年平均
9.8%
2010年
2.0億人

出所：経済産業省「通商白書2013」より



中期経営計画

Brand-new Deal 2017の目指す姿



Brand-new Deal 2017 基本方針

財務体質強化	資産入替の促進	■積極的な資産入替による資産の質・効率性の更なる向上
	キャッシュ・フロー経営の強化	■キャッシュ創出力の強化と投資規律遵守によるフリー・キャッシュ・フローの継続的な黒字化 ■資本コストを意識した経営管理の徹底
純利益4,000億円に向けた収益基盤構築	戦略的提携先との協業徹底推進	■CITIC / CPグループとの戦略的提携を軸とした中国・アジアでの事業基盤・領域の拡大
	非資源分野の更なる増強	■非資源分野の強み・優位性を活かした収益基盤の更なる拡大 ■既存ビジネスの収益力強化と新規優良案件による利益成長

投資方針



※1「営業キャッシュ・フロー」－「運転資金等の増減」

※2「運転資金等の増減」を除く

2015年度実績及び2016年度計画

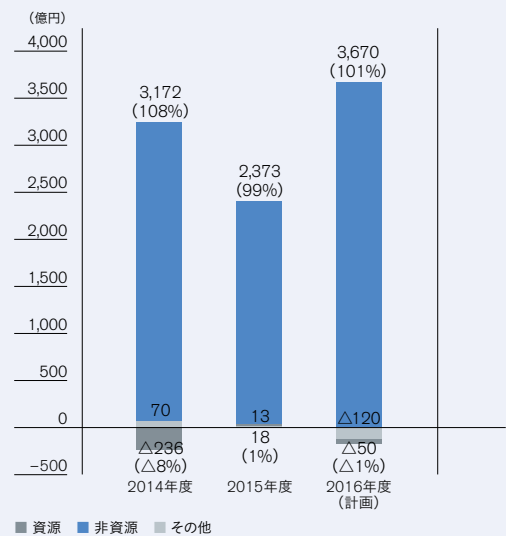
単位：億円	2015年度 計画	2015年度 実績	2016年度 計画	増減
売上総利益	11,000	10,697	10,800	+ 103
営業利益	2,400	2,264	2,400	+ 136
持分法投資損益	1,200	1,477	1,800	+ 323
当社株主帰属当期純利益	3,300	2,404	3,500	+ 1,096
為替 (円/米ドル期中平均レート)	115円	121円	110円	△11円 (円高)

単位：億円	2015年3月末 実績	2016年3月末 実績	2017年3月末 計画	増減
総資産	85,607	80,364	82,000	+ 1,636
ネット有利子負債	23,805	25,556	25,000	△ 556
株主資本	24,332	21,937	24,000	+ 2,063
NET DER	0.98倍	1.17倍	1.0倍	0.1改善
ROE	13.4%	10.4%	15.2%	+ 4.8pt

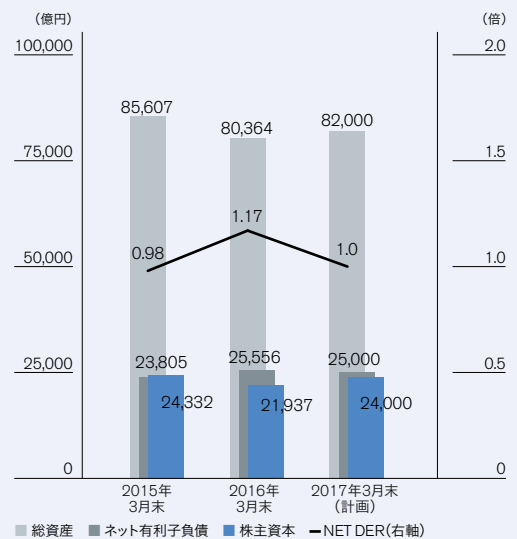
前提条件	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 計画	(参考)市況変動が当社 株主帰属当期純利益に 与えるインパクト
為替 (円/米ドル期中平均レート)	108	121	110	約△15億円 (1円の円高)
為替 (円/米ドル期末レート)	120	113	110	
金利 (%) TIBOR 3M(¥)	0.20%	0.16%	0.20%	約△85億円 (1%の金利上昇)
原油価格 (米ドル/BBL)※3	86	49	35	±3.3億円
鉄鉱石 (米ドル/トン) 豪州産粉鉱	93※4	53※4	N.A.※5	±11.8億円
強粘結炭 (米ドル/トン) 豪州産	119※4	93※4	N.A.※5	
一般炭 (米ドル/トン) 豪州産	81.8※4	67.8※4	N.A.※5	±3.6億円

※3 原油はブレント原油。
 ※4 2014年度、2015年度の鉄鉱石・強粘結炭・一般炭価格実績は、市場情報に基づく一般的な取引価格として当社が認識している価格。
 ※5 2016年度計画における鉄鉱石・強粘結炭・一般炭価格は、2016年度1Qについては、下記の一般的な取引価格と見做している価格及び足元の市況を勘案し、2Q以降については、1Qの市況価格を考慮した価格を前提としております。なお、実際の価格は鉱種、炭種及び顧客ごとの個別交渉事項となります。
 鉄鉱石 (豪州産粉鉱) 39米ドル/トン、強粘結炭 (豪州産) 84米ドル/トン、
 一般炭 (豪州産) 61.6米ドル/トン

非資源・資源利益



財政状態

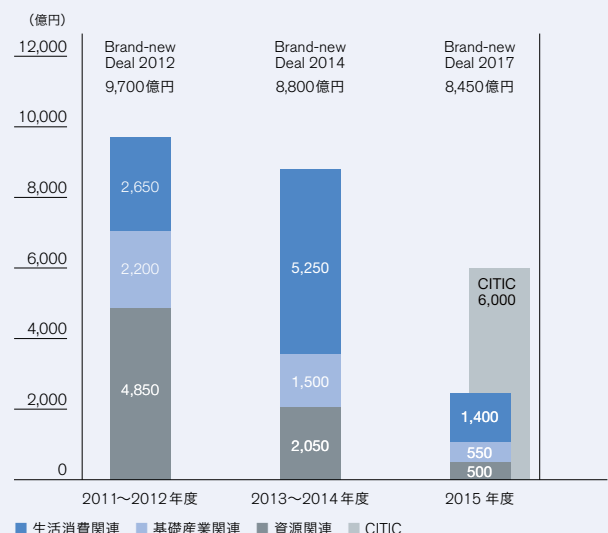


2015年度の主な新規投資 (CITIC除く)

非資源 関連※6	ファミリーマート追加取得/波司登 (ボストン) /Provence Huiles/プリマハム増資引受/Metsa Fibre増産融資 他
資源関連	IMEA拡張/ACG追加投資/BTCパイプライン事業追加取得 他

※6 非資源関連には生活消費関連と基礎産業関連が含まれる。

投資実績 (グロス)



CFO インタビュー

財務・資本戦略の深化と 株主価値の向上を着実に進めます。

代表取締役
常務執行役員 CFO
鉢村 剛



Q 2015年度に実行した財務・資本戦略のレビューについて聞かせてください。

A 借入をコントロールするコンセプトを堅持、「財務体質の強化」は着実に前進しています。

2015年度にスタートした現中期経営計画では、「純利益4,000億円に向けた収益基盤の構築」と共に「財務体質の強化」を基本方針に掲げています。新規投資は実質営業キャッシュ・フローとEXITにより確保したキャッシュの範囲内で実行する投資方針のもと、投資のコントロールを行い、創出したフリー・キャッシュ・フローで株主還元、更には負債削減を進める枠組みとしています。2015年度は、営業キャッシュ・フローの着実な積み上げと資産入替の加速により、CITIC投資を除く実質的なフリー・キャッシュ・フローは目標値である1,000億円を大きく上回る4,100億円となり、CITICへの投資に伴う負債の増加はあったものの、その増加を最小限にとどめ、NET DER 1.0倍に向けた取組みを進めました。

また当社はリスクに対して極めて感度が高く、常に早め早めに手を打つ企業特性を持っています。世界経済が不透明感を増していることを踏まえ、今後のリスクを抑制する必要があると判断し、2015年度に減損処理を行いました。結果、株主資本や、NET DERなど各種指標へのインパクトはありましたが、これは将来への懸念を払拭するための施策です。経済環境を冷静に見極め、早め早めに手を打ち、経営負担を軽減することは「財務体質の強化」を進める一環と考えています。

Q 2016年度における財務・資本戦略のポイントを聞かせてください。

A 「4つのコミットメント」を具現化し、皆様の期待に応えていきます。

CFOとして、2016年度における財務・資本戦略には4つのコミットメントがあります。

- ① 株主還元の充実(前年度比5円増配となる一株当たり55円を下限保証する業績連動累進型の配当)
- ② 実質的なフリー・キャッシュ・フロー 1,000億円以上の確保
- ③ NET DER 1.0 倍へ向けた取組み
- ④ ROE 13% 以上の確保

2年目となる現中期経営計画の枠組みのもと、2016年度も4つのコミットメントを着実に実行します。

また、グローバルな視点で円滑な資金調達を行うための信用格付の維持・向上はCFOとしての重要な使命の一つです。資源価格の下落等を背景に、商社の信用格付を取り巻く環境は厳しさを増していますが、財務体質の強化を進める中で他社との違いを示していきます。

Q フォーカスしている「キャッシュ・フロー経営の強化」の進捗と今後の見通しを聞かせてください。

A 実質的なフリー・キャッシュ・フロー1,000億円の確保は、揺るがぬ基本方針です。

2015年度、営業キャッシュ・フローは3年連続で4,000億円を超えました。そして、PrimeSource社の売却やNAMISA社の経営統合に伴う資金回収等の積極的な資産入替に加え、新規投資案件を徹底的に選別したこともあり、期初目標を大きく上回るキャッシュインを実現しました。これは「稼ぐ力の拡大」と「資産の入替」が着実に進展し、「キャッシュ・フロー経営」が各社員レベルにまで浸透してきたことの表れだと考えています。CITIC / CPグループとの協業戦略の加速において、2016年度は一定程度の投資を実行していくステージになります。しかし、「実質的なフリー・キャッシュ・フロー1,000億円の確保」は揺るがぬ基本方針であり、投資方針の堅持と合わせて「キャッシュ・フロー経営の強化」を引き続き進めていきます。

Q 株主資本コストとROEに関する考えを聞かせてください。

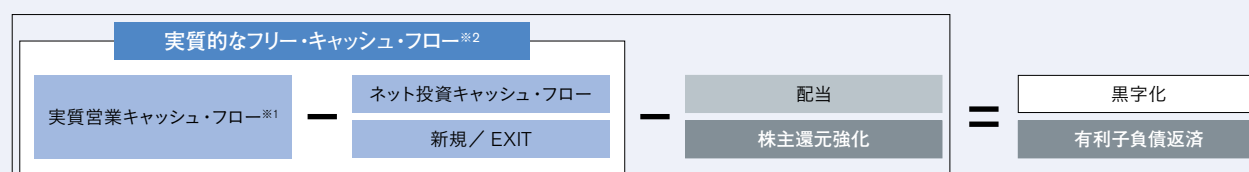
A マーケットが求める株主資本コストを上回る資本効率を実現していきます。

当社のROEは業界No. 1の水準であり、他商社との比較において圧倒的な優位な地位を築いています。今後も、株主資本の減少やレバレッジの上昇によるROEの維持・向上を目指すのではなく、分子の増加、つまり利益成長によりROE13%以上を目指す姿勢に変わりはありません。当社は、資源ポートフォリオに重きを置く他商社とは一線を画し、ボラティリティの比較的低い生活消費関連分野を中心とした事業ポートフォリオを構築しています。マーケットにより決定される株主資本コストは、現状、総合商社全体として一定のリスクプレミアムが付されていますが、これをもクリアし、他商社との比較において圧倒的な優位なROEを引き続き確保していきます。

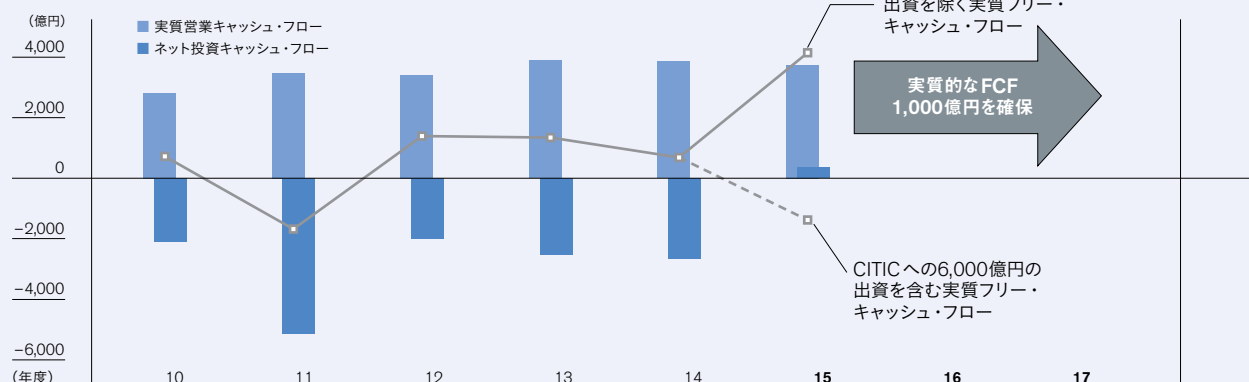
今後もマーケットとのコミュニケーションを通じて当社の事業をご理解いただく中で、株主資本コストの低減を進めると同時に、マーケットから課される株主資本コストを常に意識しながら、株主価値を向上させていきます。

キャッシュ・フロー経営・財務体質の強化

「実質的なフリー・キャッシュ・フロー」を継続的に1,000億円以上確保することで、配当による株主還元、更には借入返済に充当し、キャッシュ・フロー経営の強化・財務体質の強化を進めます。



各年度の実質的なフリー・キャッシュ・フローの推移とイメージ



※1「営業キャッシュ・フロー」-「運転資金等の増減」

※2「運転資金等の増減」を除く

株主価値

株主還元方針、2015年度の配当実績、2016年度の配当予定

当社は、中期経営計画「Brand-new Deal 2017」で毎期、当社史上最高額を更新する2015年度50円、2016年度55円、2017年度60円を1株当たり配当金の下限として保証しています。これに加え、当社株主帰属当期純利益の拡大に応じて、その成果を株主の皆様と共有すべく、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て配当性向30%を目途に実施する業績連動・累進型の配当方針も継続し、収益拡大による株主還元の拡大を図ります。

2015年度はこの方針に基づき、1株当たり50円（中間25円、期末25円）の年間配当を実施しました。

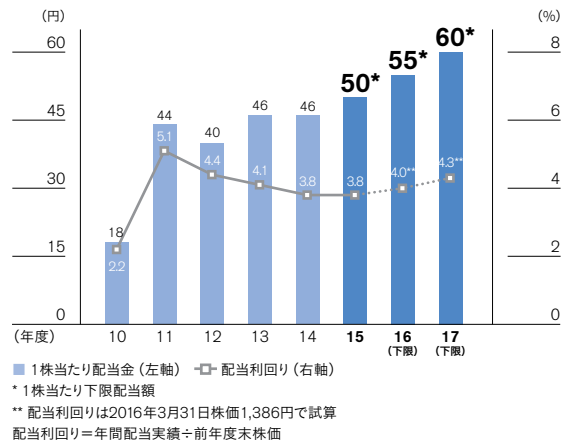
2016年度の配当予想は、1株当たり55円（中間配当27.5円、期末配当27.5円）です。

“過去最高配当の毎期更新へ”

Brand-new Deal 2017

2015年度 50円
2016年度 55円 を下限保証
2017年度 60円

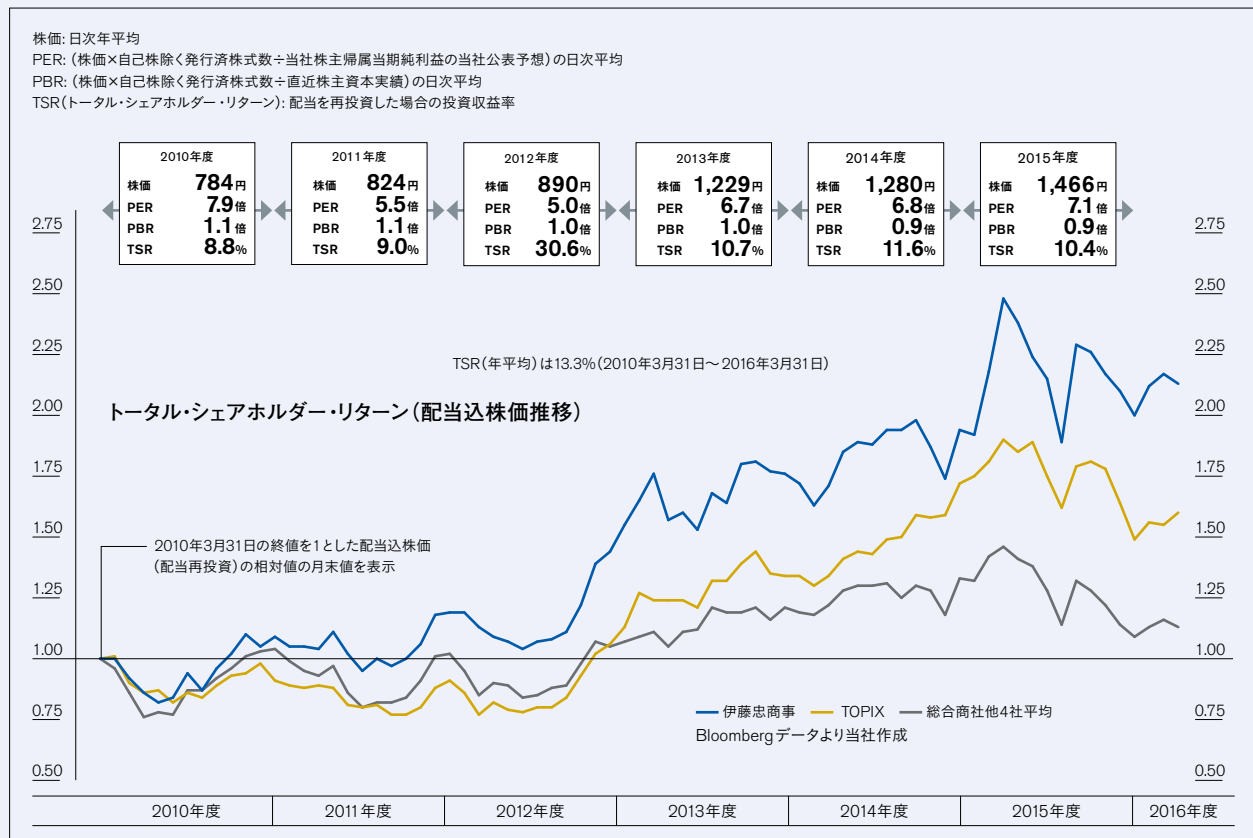
1株当たり配当金／配当利回り



株価・PER・PBR・TSR

TSRにて、TOPIX及び総合商社他4社平均より大きくアウトパフォームする実績を残しております。

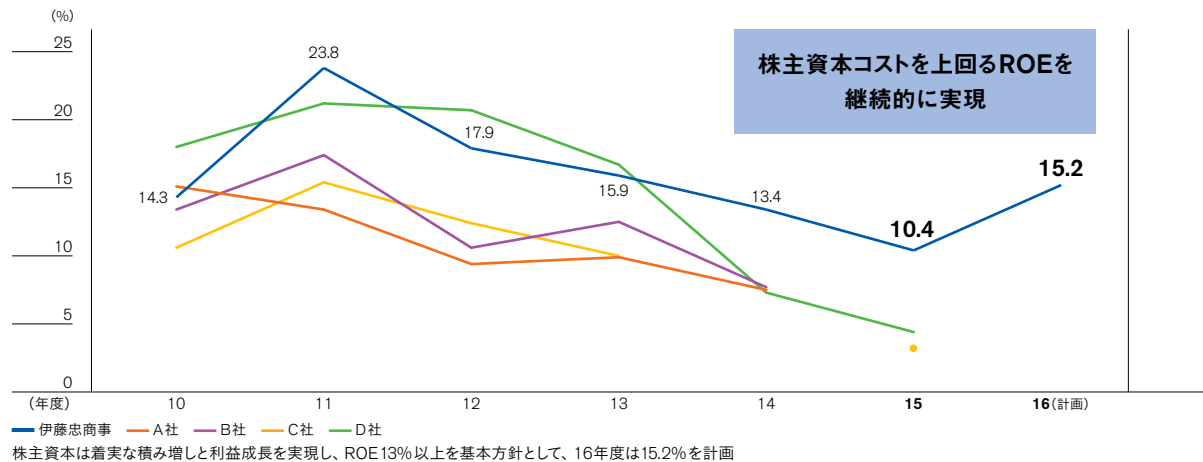
今後も株主価値の増大を着実に進めます。



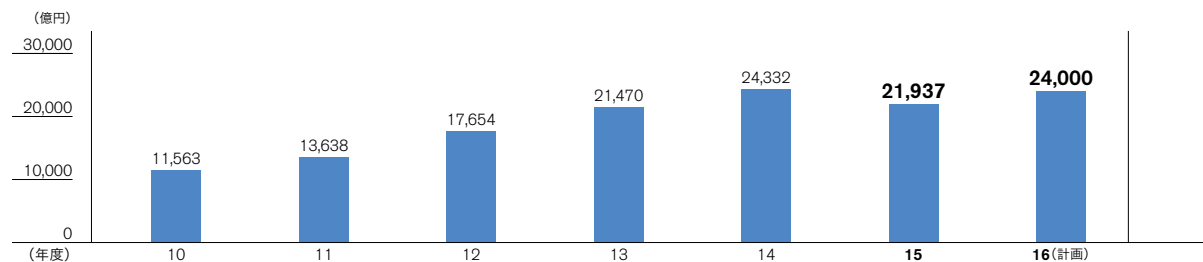
ROEと株主資本の推移

現在の業界No. 1のROE水準から、今後も株主資本の拡充を進めながら利益成長によるROE 13%以上を目指します。

総合商社5社のROE推移



株主資本の推移



株式・株主情報

株式基本情報

上場証券取引所	東京
業種	商業(卸売業)
証券コード	8001
単元株式数	100株
営業年度	4月1日から翌年3月31日まで
利益配当金支払株主	3月31日
確定日	(中間配当 9月30日)
発行済株式数	1,662,889,504株
	(2016年3月末現在)
自己株式数	82,161,959株
(単体保有分)	(2016年3月末現在)

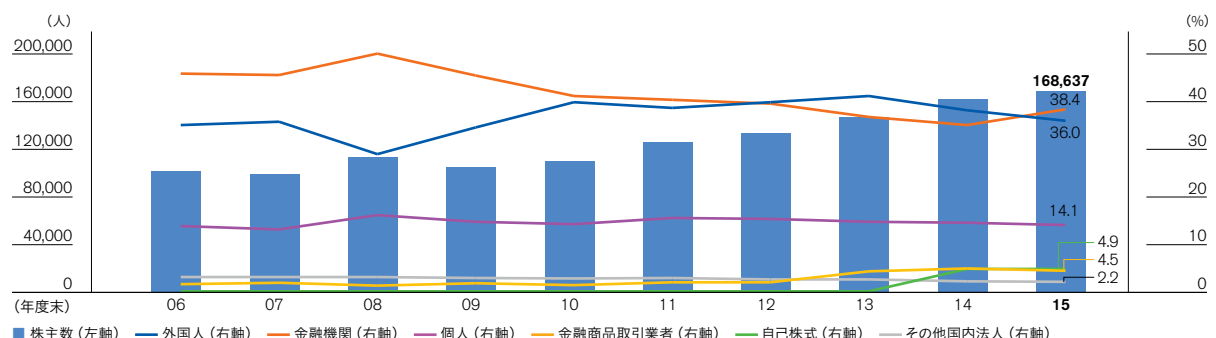
大株主の状況 ※1

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	89,461	5.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	75,894	4.56
CP WORLDWIDE INVESTMENT COMPANY LIMITED ※2	63,500	3.82
株式会社みずほ銀行	39,200	2.36
日本生命保険相互会社	34,056	2.05
三井住友海上火災保険株式会社	30,400	1.83
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	26,336	1.58
パークレイズ証券株式会社	25,000	1.50
朝日生命保険相互会社	23,400	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	22,369	1.35

※1 当社は、自己株式81,238千株(持株比率4.89%)を所有しておりますが、上記大株主から除外しています。

※2 CPグループはこのほかにEn-CP Growth Investment L.P.が14,500千株(持株比率0.87%)を保有しており、合わせて合計4.69%を保有しています。

株主数と株主構成比(株式所有割合)の推移



事業投資とリスク管理

事業投資

基本的な考え

当社がビジネスを創造する際、戦略的業務提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。当社単独による子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・子会社化など多様な手段・出資比率の中から、戦略目的に応じて最適な形態を選択します。投資資産は長期保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレード収益や取込利益等の収益を拡大しています。

近年は投資の大型化・買収価格の上昇もあり、事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底しています。また既存事業投

資についても、事業収益の向上並びに低効率資産の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、定期レビューの徹底を中心にモニタリングを更に強化しています。

意思決定プロセス

申請部署が、投資の意義・成長戦略、リスク分析、事業計画（買収価格）の妥当性、投資基準への適合状況、EXIT条件の設定、内部統制の整備状況等について十分に検証をした上で、申請を行います。リスク分析には、定量系リスクの分析に加えて、労務リスクや環境リスク、コンプライアンスリスクなどのCSR・環境チェックや、反社会的勢力排除に向けたチェックなどを含んでいます。次に、関係職能組織（管理部門）が各々の専門的観点からの審査意見を付した上で、DMC※1での審議を経て、カンパニープレジデントが決裁します。

投資プロセス

1 投資判断

以下の投資判断項目に基づき、定量・定性の両面から評価

投資判断項目
投資意義・成長戦略
リスク分析
事業計画（買収価格）の妥当性
投資基準への適合状況
EXIT条件の設定
内部統制の整備状況

事業計画の妥当性検証の徹底

- 新規投資時における事業計画の精査（感度分析含む）
- 計画比下方乖離への対応策の事前準備（EXIT策の設定含む）

投資基準

- 投資先のフリー・キャッシュ・フローをベースとしたNPV（Net Present Value）に基づく投資効率※
- 受取配当金やトレード収益等の単体へのキャッシュイン
- 投資先の利益規模

※ NPVを算出する際には、国別・業種別に設定したハードルレートを使用

EXIT選定基準

- 3期累計赤字
- リターンの投資時計画比下方乖離
- 付加価値（資本コスト以上のリターン）の3期累計赤字

カンパニープレジデントの権限を超える案件はHMC※2での承認が必要となります。なお、HMCでの承認が必要な案件のうち、収益性・戦略性等の面で追加的に検討・精査すべき点があると判断された場合は、投融資協議委員会※3が審議の上、HMCに上程します。このように、ディビジョンカンパニーに裁量権を委譲し迅速な意思決定を実現する一方で、適切な審査プロセスを設けることで、投資リターンの追求と同時に投資リスクの抑制も図っています。

※1 DMC : Division Company Management Committee

※2 HMC : Headquarters Management Committee

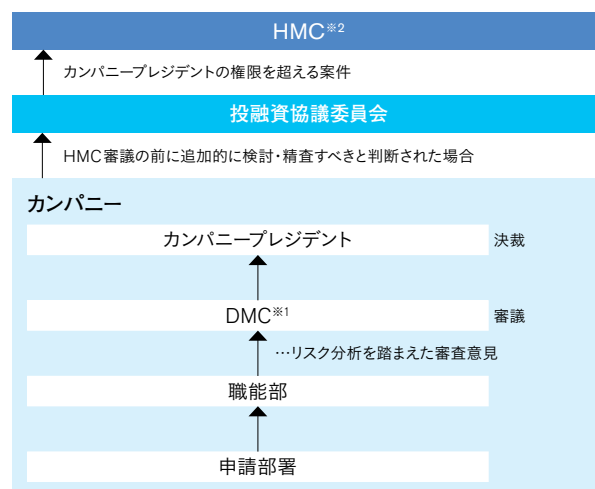
※3 投融資協議委員会 : CSO・CIO※4、CFO※5、CAO※6、法務部長、経理部長、業務部長、統合リスクマネジメント部長、監査役がコアメンバー。

※4 CSO・CIO : Chief Strategy & Information Officer

※5 CFO : Chief Financial Officer

※6 CAO : Chief Administrative Officer

新規投資実行時の意思決定プロセス



実行

モニタリング

2 モニタリング

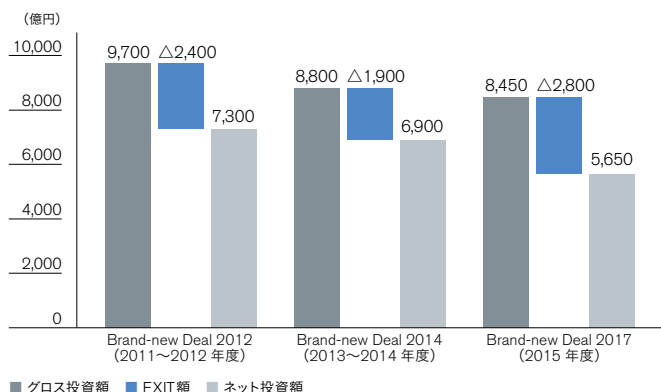
- ・投資後1年後レビューの実施
- ・全事業投資先につき、事業会社定期レビューを年1回実施
- ・定性（戦略的意義等）、定量（収益規模・投資効率等）の観点から取組方針を見直し
- ・赤字、配当キャッシュイン、営業キャッシュ・フローに課題のある事業会社の改善策策定
- ・事業会社定期レビューで策定した方針や課題改善策につき年間を通して進捗フォロー

継続

抵触

EXIT

継続的な資産の入替



3 資産入替

- ・財務体質強化に向けて、資本コスト等を考慮した事業EXIT選定基準に抵触した低効率の資産並びに、戦略的に保有意義の薄れた事業の入替を推進

事業投資とリスク管理

リスク管理

リスクキャピタル・マネジメントと集中リスク管理

リスクキャピタル・マネジメント

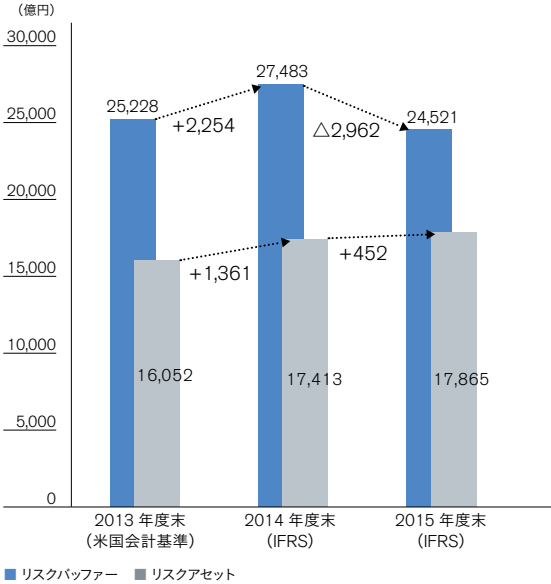
当社は、投資を含むバランスシート上のすべての資産及びオフバランス取引において将来発生し得る最大毀損額をもとに「リスクアセット」を算定し、リスクアセットをリスクバッファー（連結株主資本＋非支配持分）の範囲内にコントロールすることを基本方針とする「リスクキャピタル・マネジメント」を導入・運用しています。2015年度末のリスクアセットの額は、リスクバッファーの73%にとどまっています。

集中リスク管理

先進国以外の国に対するカントリーリスクエクスポージャーを総枠で管理すると共に、社内の国格付けに基づく個別の国枠管理も行っています（国枠管理制度）。なお、国枠等については、ALM※委員会で審議を行い、HMCで承認しています。

※ ALM：Asset Liability Management

リスクアセットの状況



《参考》 当社グループの主な事業リスクと対応策

リスク		概要	対応
市場リスク	為替リスク	- 外貨建の輸出入取引における為替変動リスク - 海外事業投資について為替の変動により為替換算調整勘定を通じて株主資本が増減するリスク、及び期間損益の円貨換算額が増減するリスク	先物為替予約等のデリバティブを活用したヘッジ取引の実施。
	金利リスク	投資活動、融資活動及び営業取引に伴う資金の調達や運用における金利変動リスク	- 投資有価証券や固定資産等の金利不感応資産のうち、変動金利で調達している部分を金利変動リスクにさらされている金利ミスマッチ額として捉え、金利が変動することによる損益額の振れを適切にコントロールするための金利変動リスクの定量化。 - 具体的には「EaR(Earnings at Risk)」という手法を用いて支払利息の損失限度額を設定し、主に金利スワップ契約によるヘッジ取引を行うことで金利変動リスク管理を実施。
	商品価格リスク	- 様々な商品の買越及び売越ポジションを持つことで生じる価格変動リスク - 金属資源・エネルギーの開発事業やその他の製造事業への参画を通じた価格変動リスク	- 棚卸資産、売買契約等を把握し、主要な商品についてはディビジョンカンパニーごとにミドル・バックオフィスを設置。個別商品ごとに商品バランス枠及び損失限度額の設定、モニタリング管理を行うと共に、定期的なレビューを実施。 - 商品先物・先渡契約等ヘッジ取引を実施。
	株価リスク	主に顧客・サプライヤー等との関係強化、または投資先への各種提案等を行うこと等による事業収益追求や企業価値向上を図るため、市場性のある様々な株式を保有することに伴う株価変動リスク	「VaR(Value at Risk)」という手法を用いて株価変動に伴う連結株主資本への影響額を定期的に把握し、モニタリングを実施。

リスク	概要	対応
信用リスク	国内外の取引先の信用状況の悪化や経営破綻等により、債権等が回収不能となる等の信用リスク	- 信用供与に際して、信用限度額の設定及び必要な担保・保証等の取得等を通じたリスク管理。 - 取引先の信用力、回収状況及び滞留債権の状況等に基づき、貸倒引当金を設定。
カントリーリスク	海外の様々な国・地域における、政治・経済・社会情勢等に起因して生じる予期せぬ事態、各種法令・規制の変更等による国家収用・送金停止等のリスク	- 案件ごとにリスク回避策を策定。 - エクスポージャーの集中を防止することを目的として、総枠・国別枠を設定、国別与信方針を策定。
資金調達リスク	格付の大幅な引下げ等により金融市場での信用力が低下した場合、あるいは、主要金融市場における金融システムの混乱が発生した場合等における、金融機関・投資家から当社グループが必要な時期に希望する条件で資金調達ができなくなる可能性や資金調達コストが増大するリスク	- 安定的な資金確保と資金コスト低減のため、長期調達比率の向上に努めると共に、調達先の分散や調達方法・手段の多様化を図り、銀行借入等の間接金融とコマーシャルペーパー及び社債の発行による直接金融を、金融情勢の変化に応じて機動的に活用。 - 金融機関とのコミットメントライン契約設定による、不測の事態に備えた流動性の確保。
法令・規制リスク、コンプライアンス・重要な訴訟等に関するリスク	- 国内外の行政・司法・規制当局等による予期せぬ法令の制定・改廃が行われるリスク - 社会・経済環境の著しい変化等に伴う各種規制の大幅な変更が行われるリスク - 役員及び従業員による個人的な不正行為に関するリスク、及び社会的に信用が毀損されるリスク	- 法令遵守を極めて重要な企業の責務と認識し、コンプライアンス体制を強化して法令遵守を徹底。 - 法曹界とのネットワークを通じた法令の制定・改廃に関する情報の早期入手及び社内制度への反映と従業員への研修の早期実施。
環境リスク	環境汚染等が生じた場合の事業の遅延・停止、汚染除去費用や損害賠償費用等の発生、社会的評価の低下等のリスク	- 地球環境問題を経営方針の最重要事項の一つとして位置付け、環境方針を制定。 - 商品取扱い・サービス提供及び事業投資案件において、法令抵触リスクを含む環境リスクを未然に防止する環境マネジメントシステムを構築。
自然災害・気候変動等に関するリスク	自然災害及び新型インフルエンザ等の感染症の被害発生や、気候変動の影響等により異常気象が発生した場合のリスク	- 大規模災害時及び新型インフルエンザ発生時における業務継続計画（BCP）の策定。 - 安否確認システムの導入、防災訓練等の実施。 - 異常気象の影響軽減のため、食料資源などについて原料供給拠点の分散化の実施。 - 地熱、風力などの再生可能エネルギーや水関連事業への取組みの実施。
投資リスク	- 経営環境の変化、投資先やパートナーの業績停滞等に伴い、期待通りの収益が上げられないリスク - 投資先の業績の停滞等に伴い、投資の回収可能性が低下する場合、及び株価が一定水準を下回る状態が相当期間にわたり見込まれる場合における、投資の一部または全部が損失、あるいは追加資金抛が必要となるリスク - パートナーとの経営方針の相違、投資の流動性の低さ等により望む時期や方法での事業撤退や事業再編が行えないリスク	- 新規投資実行時に投資基準を設けて意思決定すると共に、既存投資のモニタリングを定期的に実施。 - 投資効率が低い等、保有意義の乏しい投資に対してEXIT選定基準を適用し、資産の入替を促進。
情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	外部からの予期せぬ不正アクセス、コンピューターウイルス侵入等による機密情報・個人情報の漏洩、設備の損壊・通信回線のトラブル等による情報システムの停止等のリスク	- すべての役員及び従業員に対し、情報の取扱いに関する行動規範を定め、高い情報セキュリティレベルを確保。 - 情報システム運営上の安全性確保のため、セキュリティガイドラインの設定、危機管理対応を徹底。

※ 決算短信、有価証券報告書の「事業等のリスク」を抜粋・再構成