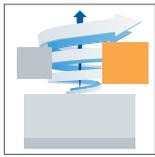


事業投資

基本的な考え



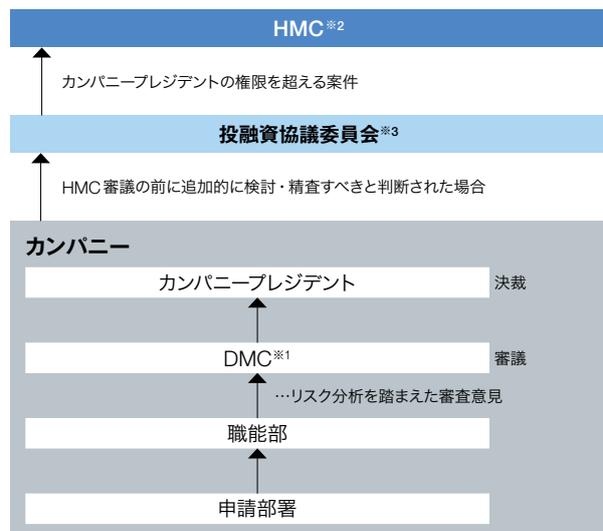
当社がビジネスを創造・拡大する際、業務提携と並び重要な手段となるのが事業投資です。当社単独の子会社の設立、パートナーとの共同出資、企業買収による経営参画・子会社化など多様な手段・出資比率の中から、戦略・目的に応じて最適な形態を選択します。投資資産は長期保有を原則とし、投資実行後は当社の機能をフル活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレード収益や配当等の収益を拡大しています。投資の大型化・買収価格の上昇もあり、事業計画・買収価格の妥当性精査を徹底しています。また既存事業投資についても、事業収益の向上並びに低効率資産の早期EXITを図るため、EXIT条件の厳格化、定期レビューの徹底を中心にモニ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、労務、環境、コンプライアンス及びCSR(ISO26000の準拠)の確認等の定性的なリスク分析を含んでいます。次に、関係機能組織(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。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る場合は、投融資協議委員会^{※3}で審議の上、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}、業務部長、法務部長、経理部長、財務部長、統合RM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

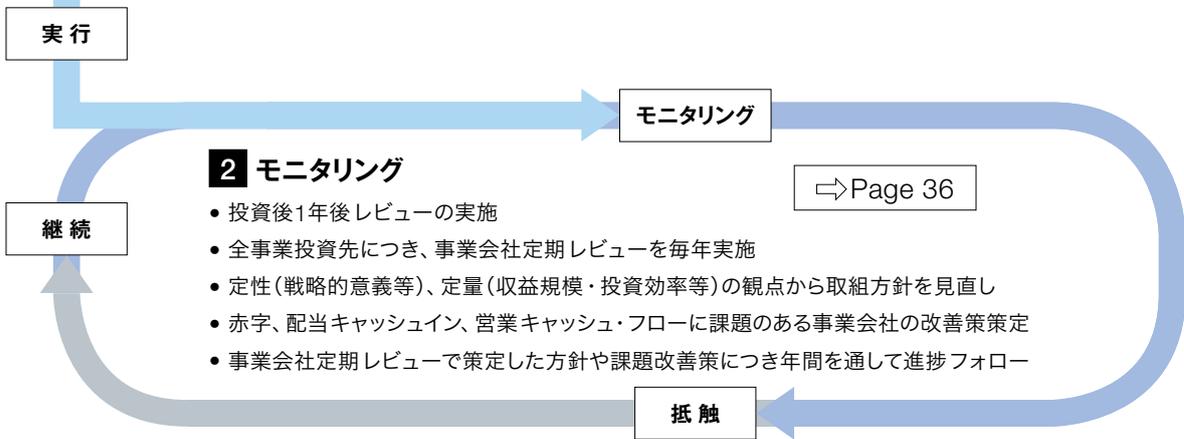
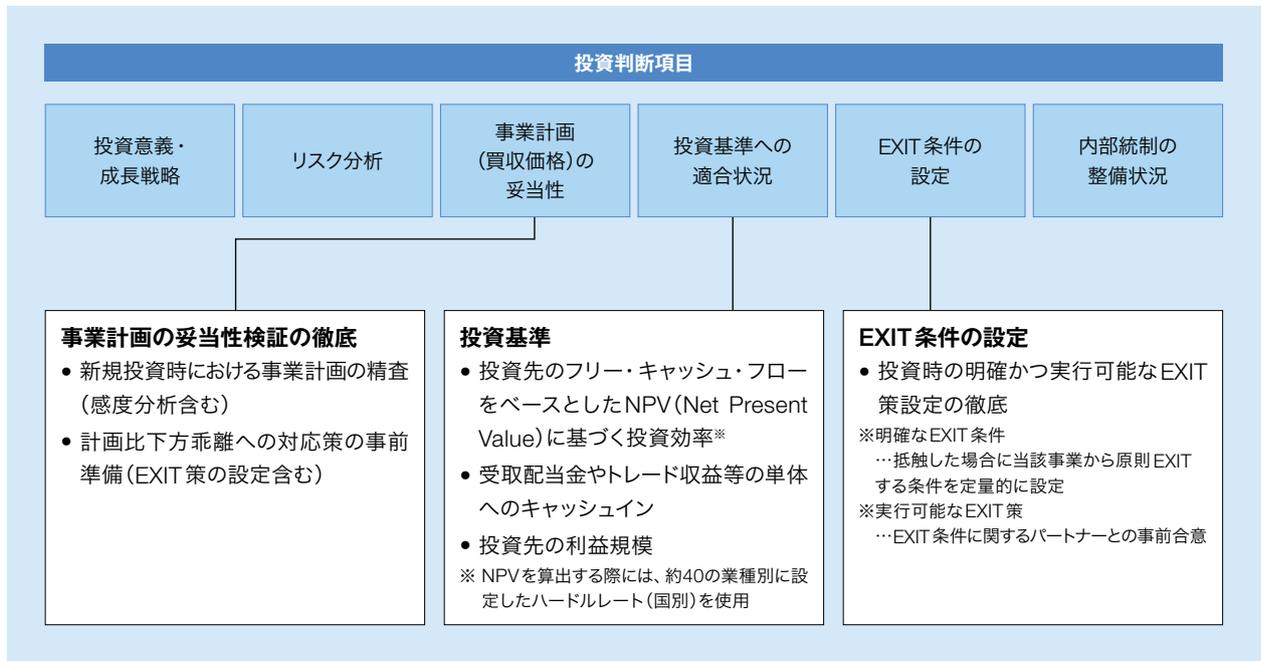
新規投資実行時の意思決定プロセス



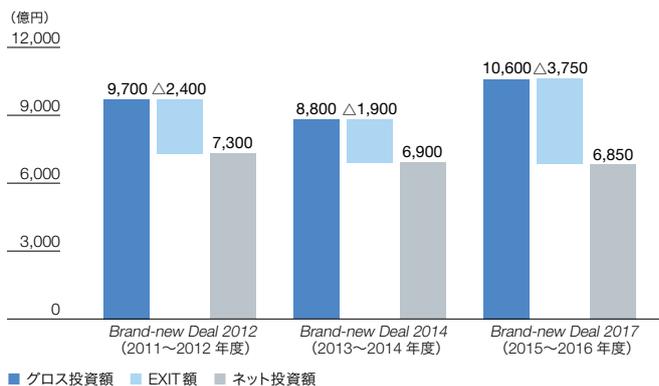
投資プロセス

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



継続的な資産の入替 (実績)



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や、戦略的に保有意義の薄れた事業の入替を推進

もっと詳しく

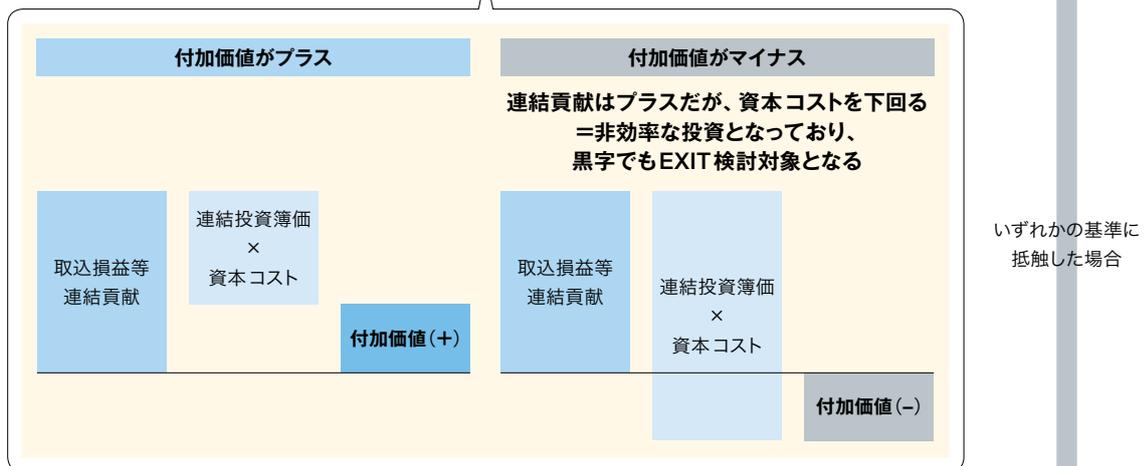
事業投資管理の高度化

～赤字事業の撲滅～

投資時点の計画比で下方乖離していないか等の厳格なモニタリングや、黒字でも利益が資本コストを賄えない事業は整理統合の検討対象とする等、資産入替や事業会社の課題改善に取り組んでいます。

事業 EXIT 選定基準

- ① 3期累計赤字
- ② リターンの投資時計画比下方乖離
- ③ 付加価値 [連結貢献 - (連結投資簿価 × 資本コスト)] の3期累計赤字



主管部署にて事業を継続すべきか、EXITすべきかの議論を実施

求められること

- ① 連結リターンの改善
- ② 連結投資簿価の上昇抑制
- ③ 赤字・損失の防止

事業継続方針

HMCにて事業継続の可否を審議
⇒資産入替や課題改善の促進

EXIT

黒字会社比率

2009年度 71.9% → 2016年度 86.4%

黒字会社損益

2009年度 1,662億円 → 2016年度 3,574億円

リスク管理

連結ベースで管理すべき重要なリスク

当社は、その広範にわたる事業の性質上、様々なリスクにさらされています。これらのリスクは、予測不可能な不確実性を含んでおり、将来の当社グループの財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。当社グループは下記18のリスクを主要リスクと認識し、これらのリスクに対処するため、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクの監視及び管理を行っています。

個別リスク項目(主要リスク)

1	コンプライアンスリスク	10	為替リスク
2	法務関連リスク(コンプライアンスを除く)	11	金利リスク
3	安全保障貿易管理に関するリスク	12	資金調達リスク
4	関税関連リスク	13	情報システムリスク
5	カントリーリスク	14	情報セキュリティリスク
6	商品価格変動リスク(特定重要商品)	15	労務管理リスク
7	信用リスク	16	人材リスク
8	投資リスク	17	財務報告の適正性に関するリスク
9	株価リスク	18	内部管理に関するリスク

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

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。

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を行っています(国枠管理制度)。なお、国枠等については、ALM*委員会にて審議を行い、HMCで承認しています。

* ALM: Asset Liability Management

リスクアセットの状況

