

The background features a large, stylized graphic of two overlapping circles. The left circle is white, and the right circle is a light red color. A thick red line curves around the right side of the white circle, creating a partial ring effect. The Marubeni logo is positioned on the left side of the white circle.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

リスクマネジメント

企業価値向上施策の実践

専務執行役員

CAO

堀江 順

丸紅のリスクマネジメントは、失敗に繋がるシナリオ思考（Invert思考）を貴重な基盤とし、時代の変化を企業価値向上の機会へ転換していくこと

時代の変化・リスク

- 社会・人口動態の変化
- 地政学・サプライチェーン
- 経済・金融環境の変化
- 技術・デジタル革新
- 環境・気候変動



GC2027成長戦略

- 世界の重心変化を認識し、中長期で経済成長が見込める米国・日本・アジア・アフリカを攻める
- **カントリーリスク管理を規律実践しつつ**、経済成長が見込まれる地域にて、域内内需獲得事業群を強化する
- **与信・市況リスク・統合リスク（分散効果）管理を規律実践しつつ**、勝ち筋を追求し、資本効率（ROIC-WACC）を高める
- 先端技術・デジタル革新を取入れ型化し、価値向上施策として伝搬・推進しつつ、同時に成長無き事業からの回収を図る
- グリーンの取り組みを継続し、長期の種まきを実践していく

リスクマネジメント組織に蓄積されたリスク管理の専門性を 戦略プラットフォーム型事業へ埋め込み

ミクロのリスク管理ノウハウ

与信リスクや市況リスクの一元管理で
専門性を確立・強化



グループ会社の知見

本社リスク
マネジメント専門人財が
グループ会社に出向し、
独自の知見を吸収

【出向先の例】



リスク
マネジメント
機能

- 既存事業を戦略プラットフォーム化すべく、成長性と付加価値・拡張性の高い分野へ継続的にシフト
- 既存事業を拡張する中で経験のないリスクにも対応しなければならぬ局面が発生

戦略プラットフォーム型事業へ
知見を埋めこみ高度なリスク管理を実現

例) 電力卸売・小売事業、北米モビリティ事業

成長戦略の裏側に潜むネガティブな側面から失敗シナリオを思考し打ち手を検証



- 既存事業により強化された財務基盤と知見の蓄積が、新たな挑戦による事業領域の拡大を可能に
- リスクシナリオの精査が不十分な場合、**挑戦の成功率が上がらないリスクあり**

リスク
マネジメント
機能

投資
プロセス

戦略策定

案件組成

投資判断

どうすればこの投資に失敗するかを考え抜く Invert思考

【施策・行動指針】



1 過去から学ぶ

過去の成功・失敗の学びを全社に伝搬する



2 歯止めを設定する

一定規模以上の案件取り組みを厳格化する



3 実績に向き合う

実績と予測の差分や重要施策を客観的に検証する



4 本音を追求する

交渉相手の本音を引き出し厳しく折衝する



5 妥協しない

審議において拙速な判断をせず議論を尽くす

予め対抗策を備え
**投資の
精度を向上**

ポートフォリオの健全性をマクロのリスク管理手法により担保



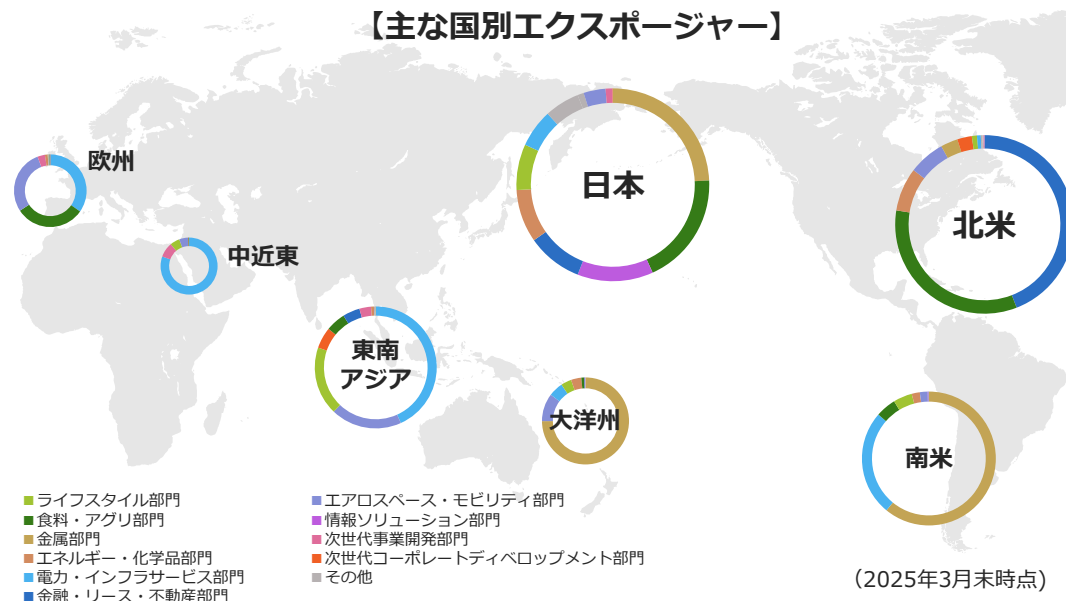
- 既存事業の拡張や成長分野への投資でポートフォリオが変化
- 特定の国や事業領域に事業にエクスポージャーが集中すれば、リスクが顕在化した際に**大きな影響を受ける可能性あり**

リスク
マネジメント
機能

カントリーリスク管理

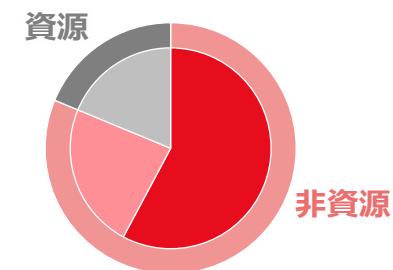
各国のリスクレベルを評価し、リスクに応じた
国別のエクスポージャー上限管理を実施
地政学の変化を捉え適時にリスク管理方針を見直し

【主な国別エクスポージャー】



エクスポージャー管理

様々な切り口で集計し、
懸念すべき**リスクの集中がないことをモニター**



事業領域別

資産の種別

部門別

グループ会社別

⋮

ポートフォリオの健全性をマクロのリスク管理手法により担保



- 既存事業の拡張や成長分野への投資でポートフォリオが変化
- 特定の国や事業領域に事業にエクスポージャーが集中すれば、リスクが顕在化した際に大きな影響を受ける可能性あり

リスク
マネジメント
機能

統合リスク管理

当社グループの保有資産の毀損リスクを計量化

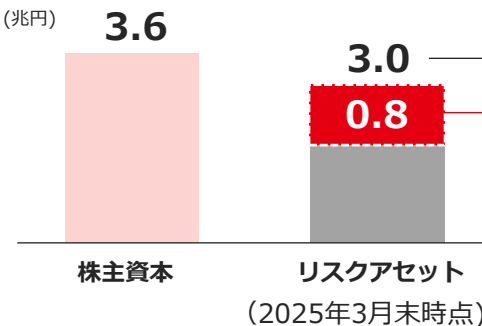
自社体力に応じたリスク水準が
確保できていることを確認

600超のセクターからなる国・業種分散を
反映したリスクシミュレーションの実施

懸念すべきリスクの
集中がないことをモニター

分散プレミアムによるWACC低減への寄与

(兆円)



● 開示ベースのリスクアセット

● 分散効果によるリスクの低減

国内と海外、資源と非資源等、性質の異なる様々な事業を合わせ持つことによるリスクの分散が働く

分散による収益安定化を分散プレミアムとして
WACCの低減につなげていく