

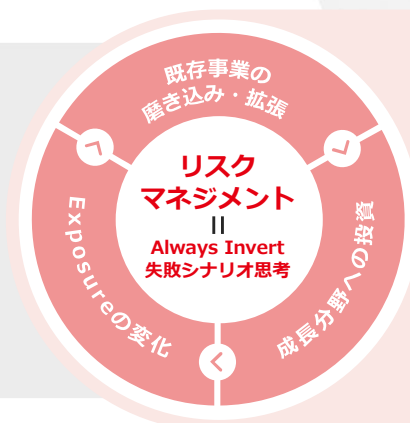


- CAOの堀江です。
- 私からは企業価値向上へのリスクマネジメントの取組みについてご説明いたします。

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

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

31

- 丸紅は様々な事業を行っています。1858年の創業以来167年間、常に外部環境の変化に晒されてきましたが、そうした変化を乗り越え、リスクを機会へと変えてきました。
- こちらの図はそのプロセスを概念図として示したものです。
- 今日においても地政学リスクの顕在化、世界経済・金融環境の変化、サプライチェーンの変容など、丸紅が直面する外部環境の変化は多岐に亘っています。
- これらの外部環境の変化は当社にとっての「リスク」要因ですが、同時に収益獲得の「機会」でもあります。
- 単にリスクを回避するだけでは成長はありません。いわゆるInvert思考、つまり失敗につながるシナリオを深く思考し、リスクを見極め、コントロールした上で、変革を恐れることなく果敢にリスクテイクすることこそが、持続的成長のカギとなります。
- 当社のリスクマネジメントは、このInvert思考が基盤にあります。「既存事業の磨きこみ・拡張」をサポートし、「成長分野への投資」においても守りを固め、それらに付随する当社グループ全体の「エクスポージャーの変化」、即ち、当社が保有する様々な資産の量や質の絶え間ない変化を適切にマネージしています。
- そして、このサイクルを回していくことで、時代の変化を企業価値向上の機会へと転換し、GC2027の成長戦略の実現に貢献していきます。
- 以降のスライドでは、この3つのプロセスに沿って、当社のリスクマネジメントの機能を説明させていただきます。

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



リスク
マネジメント
機能

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材が
グループ会社に出向し、
独自の知見を吸収

【出向先の例】



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

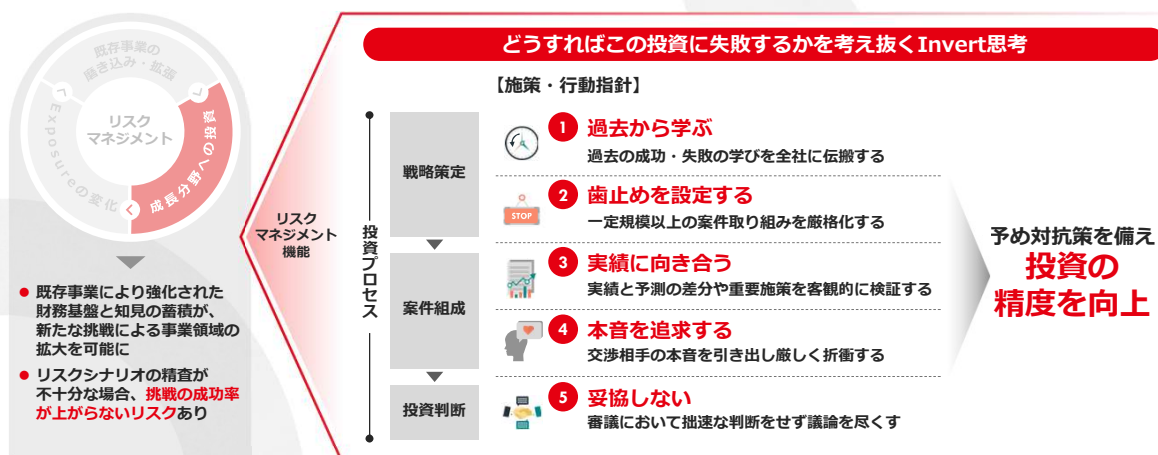
(例) 電力卸売・小売事業、北米モビリティ事業

© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

32

- まず、「既存事業の磨きこみ・拡張」です。これは同じ商品分野であったとしても、外部環境の変化に応じて、より成長性と付加価値・拡張性の高い分野へシフトすることであり、ビジネスモデルや営業地域、取引形態、ターゲットとなる消費者像なども変化していきます。
- 必然的に、個々の営業部門や事業会社レベルでは経験のないリスクにも対応してゆかねばならない局面が生じますが、これらを適切にマネージできなければ新たな挑戦も損失に繋がりがかねません。
- 丸紅では、長年に亘りリスクマネジメントの専門部隊において、総合商社の多様なオペレーションにおけるリスク管理に一元的に関与することで、その知見を蓄積しており、これを核として、取引形態や取引先の所在国がどの様に変化しても、リスクを適切に認識・評価・対応し、損失を最小化するプロセスを確立しています。
- 具体的手法の例としては、関係者の議論を通じてリスクを洗い出すリスクアセスメントワークショップ、長年の企業審査ノウハウを生かして与信先の評価を行うスコアリングモデル、与信先及び市況リスクに晒される商品ごとにリスクの上限を設ける限度管理などをブラッシュアップさせながら活用しています。
- また、丸紅のグループ会社は丸紅単体にはないリスク管理の知見を多く持っています。当社では、本社リスクマネジメント専門人材のグループ会社派遣を強化しており、数年間の出向を通じた知見の吸収を図っています。
- こうして蓄積されたリスク管理の専門的知見は、既存事業の拡張により形成される、戦略プラットフォーム型事業へも埋め込まれ、各事業として経験のないリスクへの対応に応用されていきます。
- 例えば 北米モビリティ事業の中核として中古車ファイナンスを行うNowlake社にも継続的にリスクマネジメントの人財を派遣しており、同社の膨大なデータを駆使した高度な個人向け与信審査手法を学び、豪州等、他の地域における販売金融事業において活用する他、今後の北米モビリティ事業の拡張に応用できるノウハウを蓄積しています。

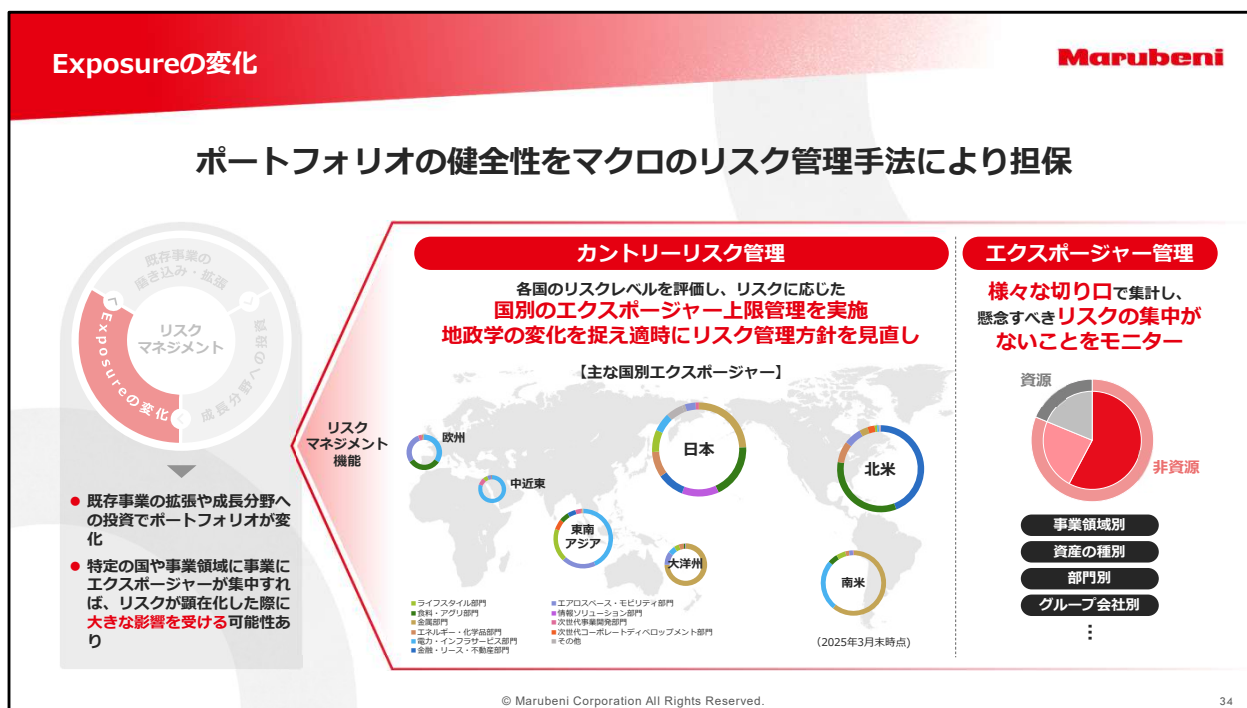
成長戦略の裏側に潜むネガティブな側面から失敗シナリオを思考し打ち手を検証



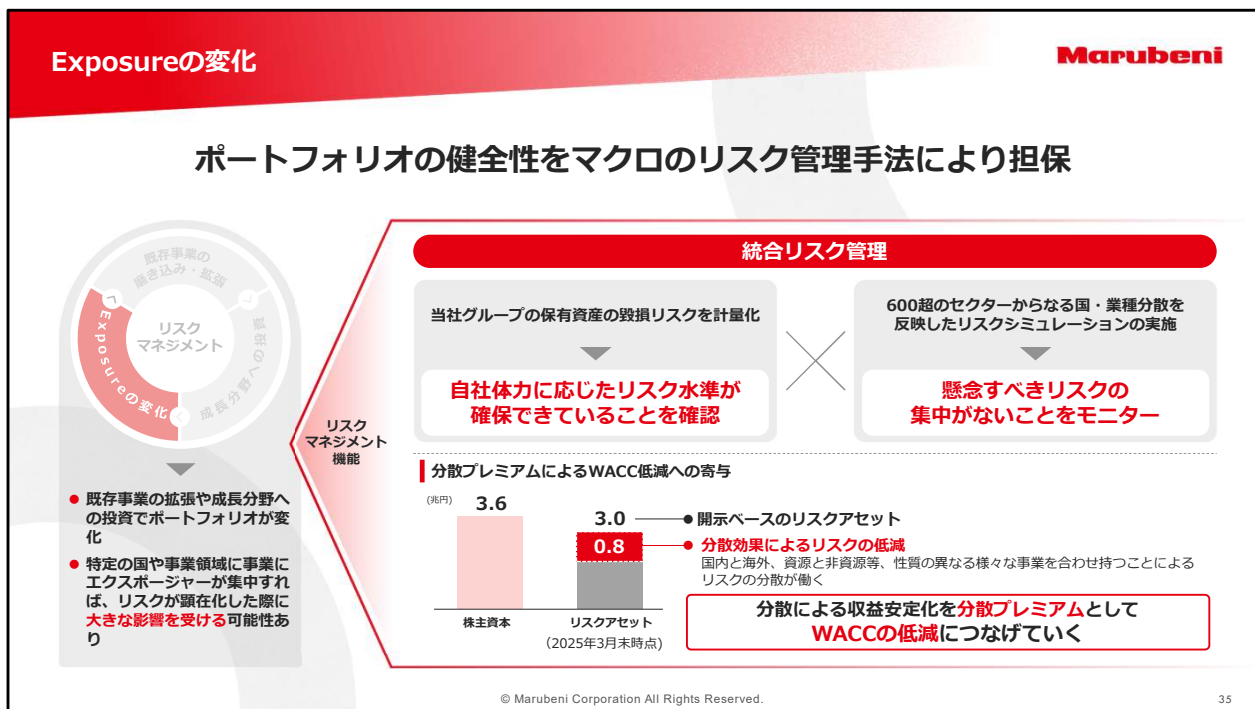
© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

33

- あらゆる成長戦略の裏側には必ず何らかのリスクが潜んでいます。ネガティブな側面を炙り出し、失敗に繋がるシナリオを十分に精査できていなければ、投資の精度は上がりません。
- 成功するためには何をすべきかだけではなく、常にその逆から、何がこの投資において失敗する要因になるかを考えぬくというInvert思考で、失敗に繋がるリスクを精査することが重要です。
- 2019年度の多額の減損損失を踏まえて、当社では投資プロセスにおいてInvert思考を徹底して、投資の精度向上のための施策や行動指針へ落とし込んでいます。ここでは5つをご紹介します。
- 1つ目は過去を教訓とすること。当社では過去の事業投資案件で実際に発生したリスクをパターン化したデータベースを社内に公開し、全社にて共有することを徹底しています。
- 2つ目は歯止めを設定する。当社体力に見合わない巨額案件は取り組まない、一定の金額を超える大型案件については、投資判断に進む前に一旦立ち止まって戦略との整合性などを議論するプロセスを設けています。
- 3つ目は実績に向き合う。投資候補先の過去実績と事業計画予測を徹底比較して、そのギャップを埋める重要施策の蓋然性を客観的に検証して、買収価格の妥当性検討等の質を高めています。
- 4つ目は本音を追求する。タフな交渉を通じて売り手などの交渉相手の本音をつかみ、リスクに対する表明補償等、契約に落とし込める条件を厳しく設計することを求めています。
- 5つ目は妥協しない。社内の審議においては拙速な判断を避け議論を尽くします。また、事業参画後のリスクへの対抗策やバリューアップ施策を設計した上で投資判断を行っています。
- これらの施策を通じて当社の投資の精度が着実に向上していることは、20年度以降の実績でもお示しできていると考えております。



- 丸紅グループは、多様な事業ポートフォリオを有しており、特定の国や産業に壊滅的な事態が生じたとしても、企業として致命的な打撃を受けるリスクは限定的です。しかしながら、既存事業領域の拡張と成長分野への投資が進むことで、当社グループのエクスポージャーは、国・地域、事業領域、投資戦略といった軸において、常にその分布は変化していきます。
- 特定の国や事業領域へエクスポージャーが集中して、事業ポートフォリオの多様性を損ない、特定の国や産業のリスクが顕在化した際に企業体力を超える影響を受けてしまう事態は絶対に避けなければなりません。
- 当社では、グループ全体を俯瞰したマクロレベルでのリスク管理を実践することで、エクスポージャーの健全性を担保しています。
- まず、カントリーリスクの管理においては、地政学リスクの顕在化や経済危機により当社がエクスポージャーを抱える国が同時多発的にデフォルトしたとしても、当社が大きな影響を受けることが無いよう、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の上限管理を実施することで、リスクの分散を図っています。
- 更に、国・地域・事業領域なども含めた多様なタイプからなる当社グループの資産について、資源・非資源などの事業領域別、資産の種別、部門別・グループ会社別など、様々な切り口でエクスポージャーを集計し、懸念すべきリスクの集中がないことをモニターしています。
- また、昨今地政学リスクが高まっておりますが、地政学イベントが生じた際は直ちにその地域における事業のリスク・サプライチェーンへの影響を分析し、リスクの回避・軽減を含め対応方針を検討することとしています。例えばロシアに関しては紛争勃発直後に新規取引中止及び既存取引からの撤退を実施しており、現在のエクスポージャーは限定的です。



- 次に、当社の統合リスク管理についてご紹介します。これは当社が20年以上にわたって運用しているマクロレベルのリスク管理手法です。
- 当社では国・地域・事業領域など、多様なタイプから構成されるエクスポージャーについて、資産価値が毀損するリスクをリスクアセットとして定量的に評価しており、リスク量が当社の財務体力の中に収まるようにコントロールすることで、財務面の健全性を担保しています。
- 当社は「統合報告書」で、25年3月期末のリスクアセットは保守的な手法に基づいて3兆円として開示している通り十分なリスクバッファを維持しています。さらには、個々の資産のボラティリティや信用度、資産間の相関などを考慮したシミュレーションでは、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ことから、分散効果を加味した当社のリスクアセット、即ちワーストケースでの想定最大リスク量は実際には約0.8兆円程度圧縮されると試算しています。
- 今後さらに手法を精緻化し、当社の投資と資金回収が与えるリスク量への影響についての分析を深め、企業としてのリスク耐性を高めることで、業績の安定感を一層高め、分散プレミアムとして、WACCの低減に寄与してゆきたいと考えています。
- 以上、丸紅のリスクマネジメントの様々な機能をご紹介いたしました。
- 丸紅グループのビジネスの進化に合わせてリスクマネジメントも常に進化を続けています。確立したリスクマネジメント体制で支えながら、何度か言及したInvert思考をリスクマネジメントの基盤に位置付け 企業価値向上に向けたサイクルをしっかりと回していくことで、GC2027の戦略実現を確かなものにしていきます。
- ご清聴ありがとうございました。