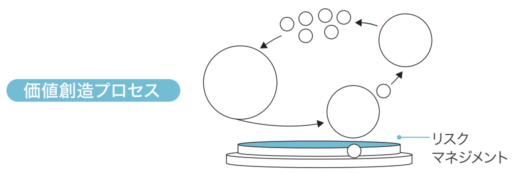
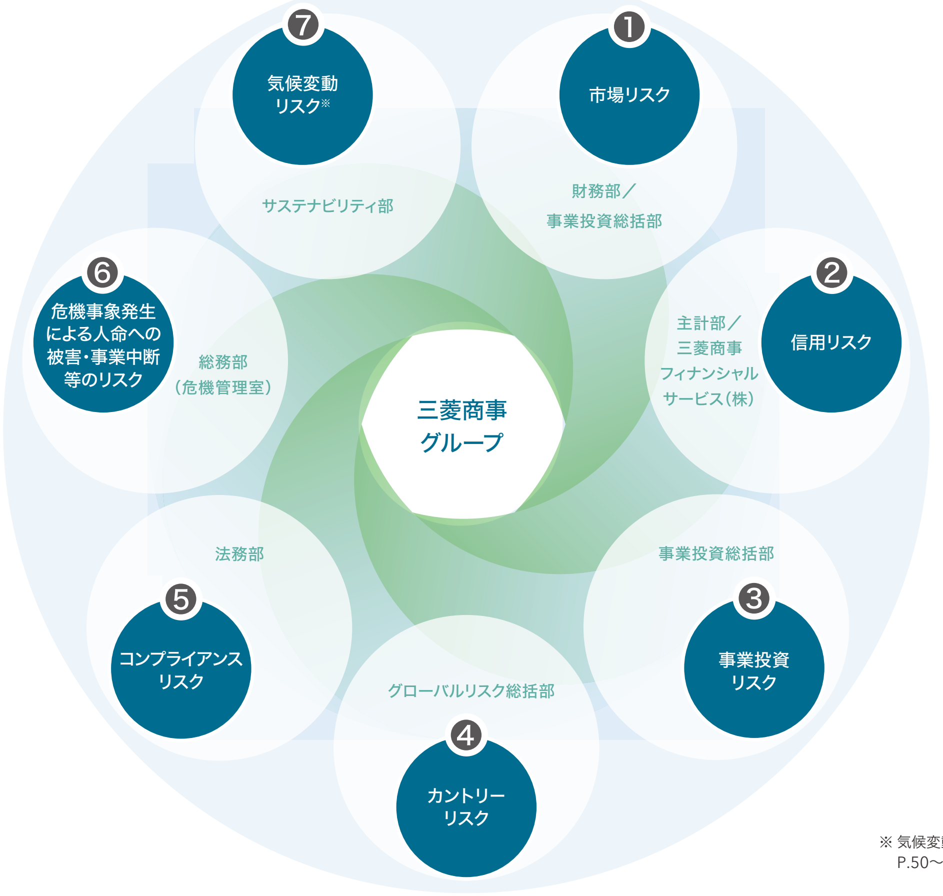


三菱商事グループのリスクマネジメント体制

三菱商事グループでは、多様な事業をグローバルに展開する中で、あらゆるリスクに直面しています。当社グループが、財務健全性を維持しつつ、持続可能な企業価値の向上を図っていく上で、多様なリスクを適切に管理し、対応を図っていくリスクマネジメントは不可欠なものとなっています。本項では、当社のリスクマネジメント体制と対応について説明します。

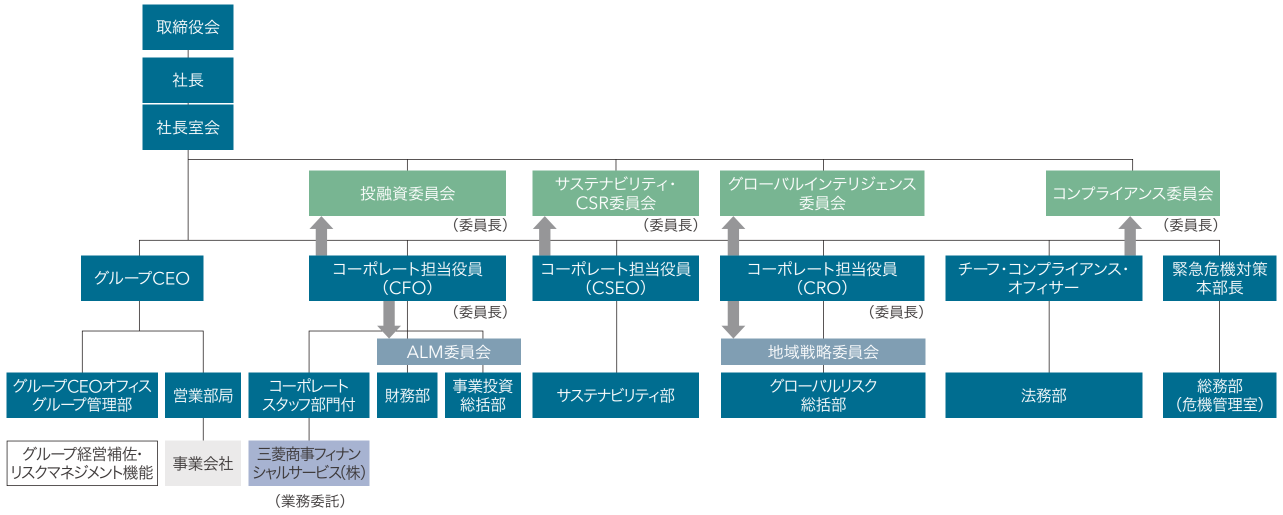
当社を取り巻く多様なリスクとリスクマネジメント体制



※ 気候変動リスクについての詳細はP.50〜53をご参照ください。

■ 組織形態

営業グループと各リスクに対応したコーポレート専門部局が連携し、適切なリスク対応が可能な運営・体制を整備しています。



❶ 市場リスクへの対応

当社における市場リスクは、大きく4つ（商品市況リスク／為替リスク／金利リスク／株価リスク）に大別されます。

■ 商品市況／為替／金利／株価リスクの財務インパクト

- 各市場変動に伴う当社へのインパクトは下表の通りです。この他に、原料炭の商品市況リスクが存在し、当社事業投資先であるMDP社への損益に影響があります。
- また株価リスクについては、当社は約1兆1,076億円（時価）の市場性のある株式を保有しており、株価変動リスクを負っています。前述の金額には約1,495億円の評価益を含んでおり、株価動向次第では、評価益の減少リスクがあります。

	2024年3月期 業績見通し前提	2024年3月期業績見通しに対する損益インパクト
為替（円/US$）	130.00	年間±50億円（±1円／US$）
油価（Brent）（US$/BBL）	83 [2023年4月〜12月：83]	年間±15億円（±US$1／BBL）※1
銅地金（US$/MT）[US¢/lb]	8,378 [380]	年間±29億円（±US$100／MT）※2（年間±64億円（±US¢10／lb））
円金利（%）TIBOR 3M	0.15	取引利益や投資利益により金利上昇の影響は相殺される部分が相当あるが、金利上昇が急である場合には一時的に影響を受ける。
US$金利（%）LIBOR 3M	4.80	

※1 連結会社との決算期の違いやLNG販売価格への油価反映のタイムラグ等を踏まえ、6カ月前の油価（通期：10〜9月平均）と3カ月前の油価（通期：1〜12月平均）の平均値を記載。ただし、油価の変動以外にも、為替要因、生産・販売数量等の複数の影響も受けるため、油価のみで単純に決定されるものではない。
※2 銅の価格変動以外にも、粗鉱品位、生産・操業状況、再投資計画（設備投資）等の要素からの影響も受けるため、銅の価格のみで単純に決定されるものではない。

■ 為替リスクへの対応

- 当社は、輸出入、および外国間などの貿易取引において外貨建ての決済を行うことに伴い、為替レートの変動リスクにさらされているため、先物為替予約などによるヘッジ策を講じていますが、それにより完全に為替リスクが回避される保証はありません。
- また、連結対象会社宛ての外貨建て投資についても、必要に応じてヘッジ策を講じている部分はありますが、それ以外の部分については在外営業活動体の換算差額を通じて自己資本が減少するリスクがあります。

■ 金利リスクへの対応

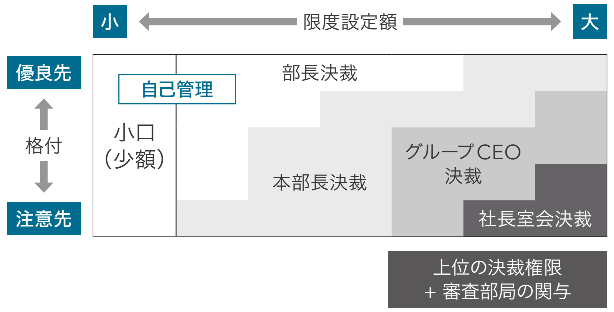
- 当社における有利子負債の相当部分は、金利の変動により影響を受ける営業債権・貸付金等と見合っており、金利が上昇した場合に、利息負担のみならずこれらの資産から得られる収益も増加するため、金利の変動リスクは相殺されることになります。
- ただし、金利の上昇が急である場合は利息負担が先行して増加し、当社の業績は一時的にマイナスの影響を受ける可能性があります。

❷ 信用リスクへの対応

- 成約・取引与信、融資・保証、非上場企業への出資に際して発生する信用リスクを、相手先に対する信用供与額の上限額を設定して管理しています。また取引先ごとに社内格付システムに基づき、取引先格付を取得しています。
- 会社に大きな影響を与える取引先を重点管理先に指定し、定期的にリスクマネー（枠）・リターンおよび債権保全等の取り組み方針をモニタリングしています。

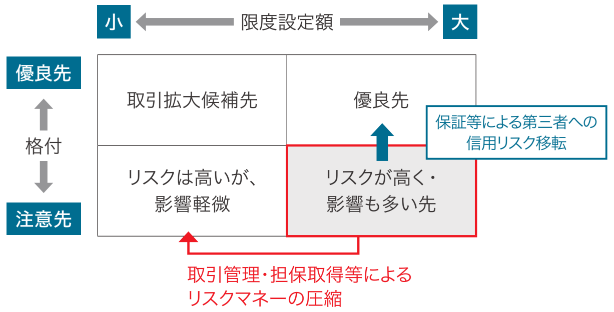
■ 個別案件の決裁権限

- 限度設定額、格付に応じて、決裁権限を区分。



■ 信用リスク管理の考え方

- 格付を利用した引当制度により、適切な信用コストを見積もり、債権の質の改善を促進。

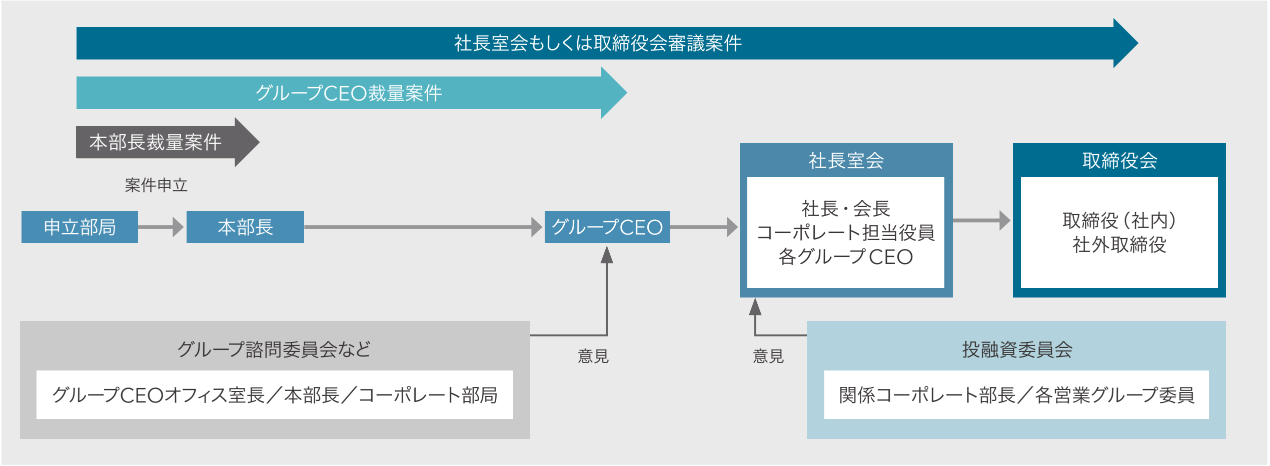


③ 事業投資リスクへの対応

当社では、事業投資リスクの適切な管理のために、個別案件ごとに新規／既存／入れ替え等の審議・検討プロセスを設定しています。また全社管理の観点から、ポートフォリオ全体のリスク・リターンと体力の状況や集中リスク等をモニタリングしています。

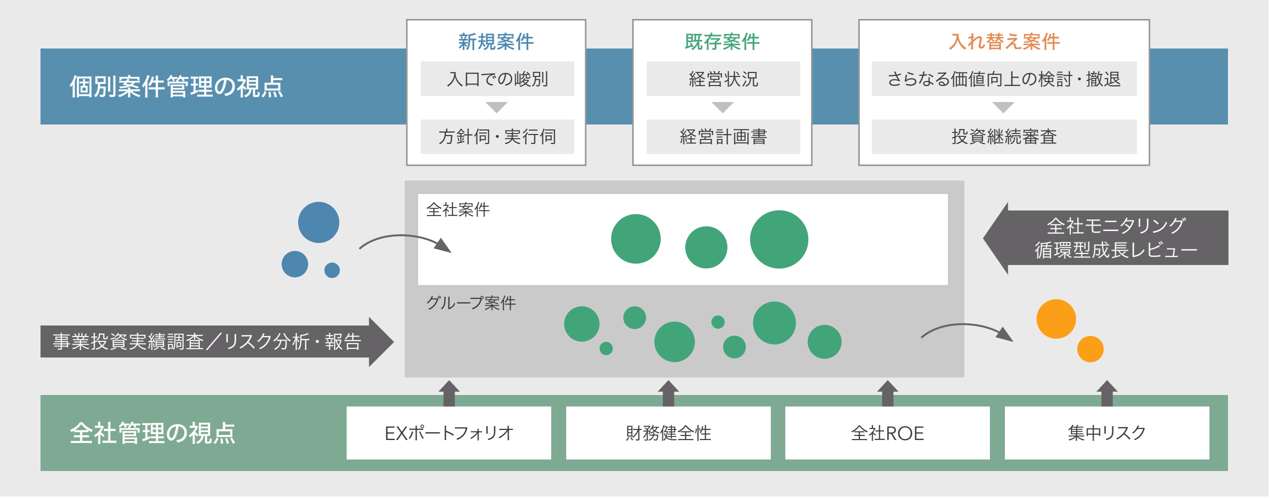
個別案件の管理	新規案件	方針伺・実行伺	各営業グループの事業戦略との整合性やリスクの所在と対応策をはじめとする定性面に加え、事業特性を踏まえて決定した投下資金とそのリターンによる定量面を総合的に評価することにより選別
	既存案件	経営計画書	年に1度、事業投資先の経営課題や取り組み方針、三菱商事の機能や事業のライフサイクルなどをモニタリング
	入れ替え案件	投資継続審査	営業グループ戦略上の優先順位付けに基づき、新規の投融資案件と同様の観点から定性・定量面の評価を行い、健全な代謝を促進

案件審査の仕組み



金額規模に応じて各営業グループに権限を委譲する一方、社長室会や取締役会で審議する新規の投融資案件や売却・撤退案件については、全て投融資委員会で審議する仕組みとしています。投融資委員会は、コーポレート担当役員（CFO）が委員長となり、コーポレート各部の専門的な見地や営業グループの知見を生かすために、関係コーポレート部長や各営業グループの委員と、非財務面を含めた総合的な審議を行っています。

全社管理	全体ポートフォリオ	事業投資実績調査／リスク分析・報告	事業投資のリスク・リターン、全社リスクと体力を分析した結果を社長室会に報告し、事業全体の状況把握・資本配分方針の決定に活用
	全社モニタリング	経営計画書／循環型成長レビュー	全社が指定した先の経営計画書を社長室会に報告し、事業経営の実効性をモニタリング、中長期成長戦略の議論等を通じ事業の成長・価値創造、または適時の入れ替えを促進



④ カントリーリスクへの対応

カントリーリスクに対しては、地域戦略委員会、およびカントリーリスク対策制度を通じて、カントリーリスクを適切に把握、管理しております。また、案件に応じ、保険を付保するなど適切なリスクヘッジ策を講じています。

■ 地域戦略委員会

- 国ごとのリスク状況の把握、カントリーリスク対策制度の立案・管理等をコーポレート担当役員（CRO）を委員長とする地域戦略委員会で行っています。

委員長	コーポレート担当役員（CRO）
メンバー	監査役室長、グローバルリスク総括部長、関係コーポレート部長、営業グループCEOオフィス室長他で構成

■ カントリーリスク対策制度

- カントリーリスク対策制度では、各種リスク要因を踏まえ各国を区分の上、区分ごとに枠を設定するなどの手法でリスクの積み上がりをコントロールしています。
- カントリーリスク対策制度によるリスク管理に加え、昨今の国際情勢を踏まえ、世界的な景気動向や、国際関係の変化が、各国の政経情勢に与える影響を注視し、リスクへの機動的な対応を行っています。

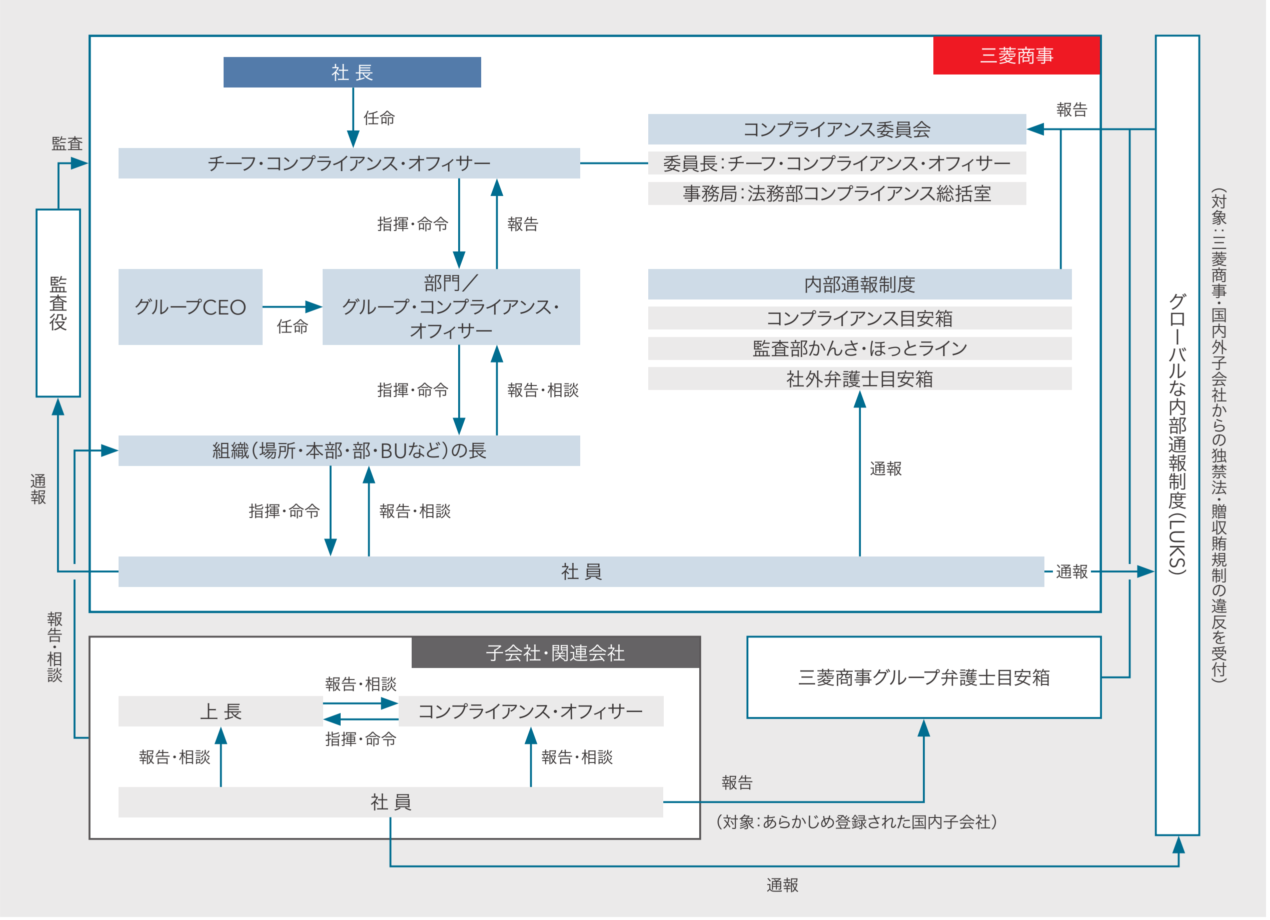
⑤ コンプライアンスリスクへの対応

コンプライアンス関連に係る各種社内規程に基づき、コンプライアンス体制を構築し連結ベースでのコンプライアンスリスク管理体制を支えています。コンプライアンスに関わる施策は、コンプライアンス委員会での議論を通じて実施します。毎年の施策は、毎年6月に取締役会で報告されます。

なお、チーフ・コンプライアンス・オフィサーは、安全保障貿易管理・貿易手続管理・制裁管理の最高責任者も務め、トレードコンプライアンスを含むコンプライアンス一元管理体制を強化しています。

また、各種内部通報窓口を設置して、コンプライアンス事案の早期発見・未然防止に努めています。

コンプライアンス体制図

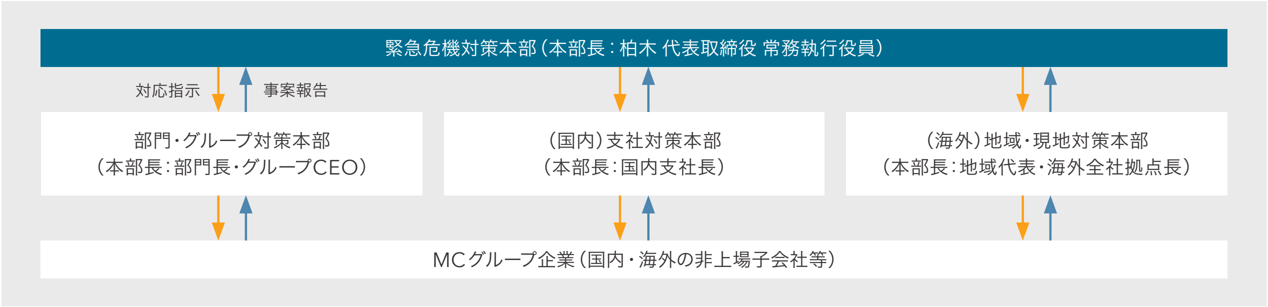


❻ 危機事象発生による人命への被害・事業中断等のリスクへの対応

連結ベースでの危機管理／事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）

連結ベースの危機管理体制

当社は、社員およびその家族の安全と生命の確保、ならびに収益・資産および事業の継続に影響を与えるあらゆる危機に対して（オールハザード対応）、緊急危機対策本部長の管理・統括の下、各部門・グループ・地域の対策本部が連携し、連結ベースで対応する体制を構築しています。



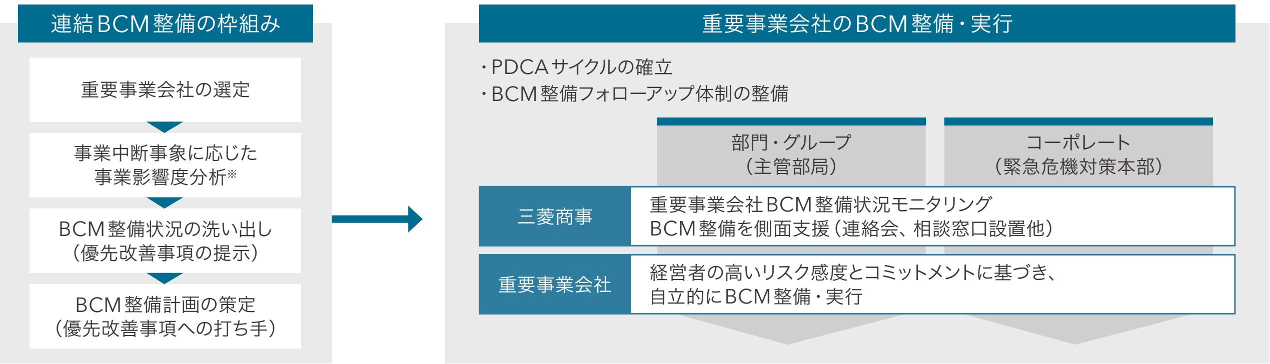
あらゆる危機に対応（オールハザード対応）

当社は「オールハザード対応」の考え方に基づき、大規模自然災害、テロ・暴動、新興感染症、サプライチェーンの遮断、法令違反・サイバー事故等の、あらゆる危機を想定した社内体制を構築しています。平時より、主管部（関係コーポレート、部門・グループ）と連携しながら、危機管理諸施策・体制の構築・整備を行うとともに、危機発生時（有事）には関係者の安全確保・安否確認等の初動対応や事業継続に必要なインフラの維持・復旧などを迅速に実行しています。特に、社員の生命・安全や重要事業の継続に大きく影響を与える「重大有事」に対しては、連結ベースでの事業継続マネジメント（BCM）を踏まえつつ、緊急危機対策本部長が全社の指揮を執り対応する体制としています。

連結ベースの事業継続マネジメント（BCM）

当社は、重大有事に対する適切な事業継続能力を獲得することを目的に、重要事業会社（当社グループ企業から選定）を対象とした「事業継続マネジメント（BCM）」を2018年度に導入し、連結ベースの体制整備・強化を図っています。

「事業継続マネジメント（BCM）」とは、事業会社の業態・立地などの事業特性を踏まえたオールハザードベースのリスク・影響度分析に基づく、初動対応・BCPの策定、体制構築、および教育・訓練をはじめとする継続的なPDCAサイクルの実施等の包括的なマネジメント活動を指します。



※事業影響度分析のフレームワーク
事業中断を生じさせる「原因事象」と原因事象が引き起こす「結果事象」に基づき、各事業会社の事業特性を勘案して分析します。

原因事象	自然災害系、感染症系、テクノロジー系、外的要因系、内的過失系、リーガル系、サードパーティー系
結果事象	ヒト（死亡安否不明／出社不能／キーパーソン喪失）、モノ（製造設備損壊／物流設備損壊／建屋損壊）、サプライチェーン（物流経路遮断／原料供給停止／燃料供給停止）、情報（システム停止・データ破損／データ改ざん／情報流出）、レピュテーション（製品品質問題／環境汚染／行政処分・取引停止）、カネ（資金調達引出不能／送金・支払不能）

FOCUS：統合的なリスク管理とモニタリング

当社では、各リスクへの個別の対応に留まらず、統合的なリスク管理とモニタリングを実施しています。その一例として、近年、より一層重要性が増している非財務リスクを網羅的に抽出し、将来的な外部環境の変化も加味した上で、統一基準による評価、およびリスク管理体制の構築・運用について取締役会に毎年報告しています。2022年度は以下の3ステップによる評価を実施し、取締役会に報告しました。

STEP 01

リスクマップ策定による現状評価

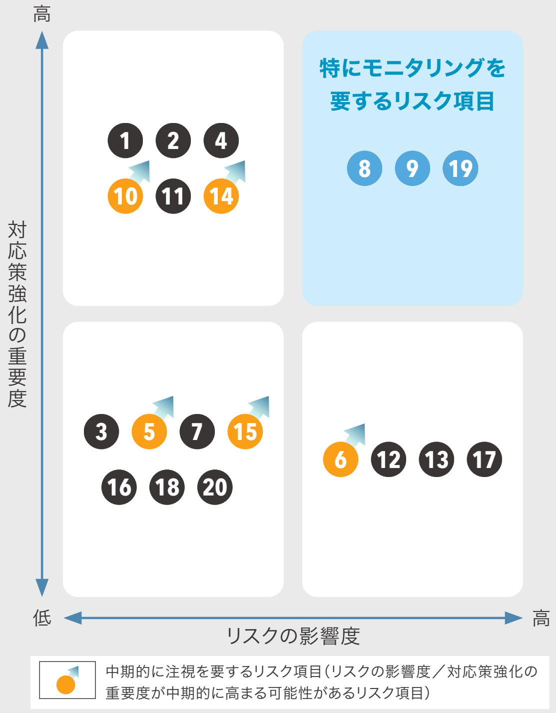
当社における主要な非財務リスク項目を整理した上で、統一基準に従って連結ベースで評価し、以下の通りリスクマップとして一覧化。「特にモニタリングを要する（リスクマップの右上に位置する）リスク項目」を特定し、取締役会において対応策をモニタリング。

STEP 02

外部環境を加味した中期的評価

現状評価（STEP 01）に加え、中期的な外部環境の変化も考慮するため、主要な非財務リスク項目に影響を及ぼし得る外部環境要因（地政学要因、環境要因等）を整理。その影響を特に受けやすい非財務リスク項目は、将来的に「特にモニタリングを要するリスク項目」に移行する可能性があるとして、「中期的に注視を要するリスク項目」として抽出（下記 5 6 10 14 15）。

分類	主要な非財務リスク
IT	❶ 情報セキュリティー侵害リスク
	❷ ITシステムダウンリスク
人事労務	❸ 差別・ハラスメントリスク
	❹ 労働安全衛生対応リスク
カントリー	❺ 戦争・内乱・テロ等による事業基盤の毀損リスク
	❻ 国有化・接収・権利侵害リスク
	❼ 短期流動性に起因する外貨送金停止リスク
環境社会	❽ 企業の社会的信用・ブランド価値毀損リスク
	❾ 気候変動関連（移行）リスク
	❿ 気候変動関連（物理的）リスク
	⓫ 事業活動における人権問題リスク
	⓬ 環境汚染リスク
危機管理	⓭ 新興感染症リスク
	⓮ 自然災害リスク
	⓯ 戦争・内乱・テロ等による生命・安全リスク
リーガル・コンプライアンス	⓰ トランザクションリスク
	⓱ 法規制違反リスク（独禁法）
	⓲ 法規制違反リスク（贈収賄）
	⓳ 法規制違反リスク（輸出管理・制裁）
	⓴ コンプライアンス違反リスク（会計不正・横領等）



STEP 03

中期的に注視を要するリスク項目への対処

「特にモニタリングを要するリスク項目」に加え、「中期的に注視を要するリスク項目」についても、将来的に特に対応を強化すべきリスク項目として位置付け、以下の通り対応策を整理し、取締役会にてモニタリング。

5 戦争・内乱・テロ等による事業基盤の毀損リスク 6 国有化・接収・権利侵害リスク	従来のカントリーリスク対策制度に加え、中経2024の下、GI委員会等を通じてグローバルインテリジェンスを一層タイムリーに全社経営に反映する体制を強化。
15 戦争・内乱・テロ等による生命・安全リスク	国内外ともに連結ベースで社員の生命・安全に対するリスク管理体制整備済み。有事に備え定期的な見直しを実施。
10 気候変動関連（物理的）リスク 14 自然災害リスク	優先順位の高いリスク資産について対応策の確認を実施。