

コーポレートガバナンス体制

当社は、コーポレートガバナンスの要諦は、「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」及びこれらを達成するための「経営の透明性の確保」にあるとの認識のもと、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を定めています。「住友の事業精神」と当社の「経営理念」を企業倫理のバックボーンとして、「住友商事コーポレートガバナンス原則」に則り、当社に最もふさわしい経営体制を構築し、株主を含めた全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するために、コーポレートガバナンスの強化を図っています。

「住友商事コーポレートガバナンス原則」は当社のWebサイトで公表しています。
<http://www.sumitomocorp.co.jp/files/user/doc/company/governance/principle150701.pdf>

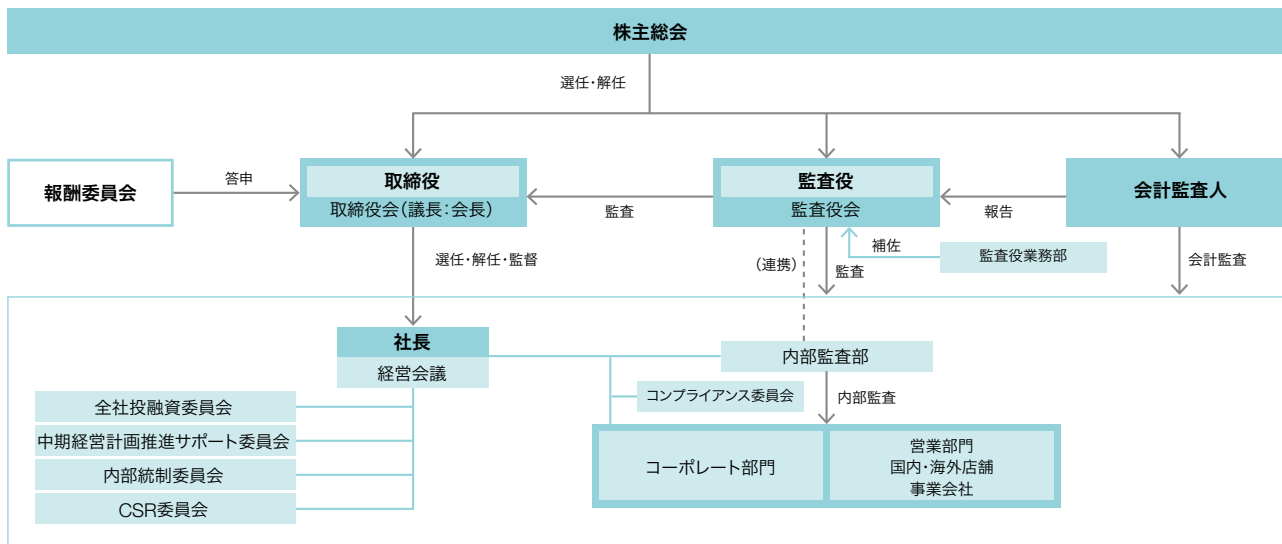
当社のコーポレートガバナンスの特長

当社は、監査役体制の一層の強化・充実によりコーポレートガバナンスの実効性を上げることが最も合理的であると考え、監査役設置会社制度を採用しています。当社は、監査役5名のうち3名が社外監査役で、そのうち2名が東京高等裁判所長官、検事総長の経歴を持つ法律家、1名が会計の専門家と、多角的な視点からの監査体制となっています。さらに、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図ることを目的に、経験や専門性が異なる社外取締役を3名選任しています。独立性のある社外取締役及び社外監査役による経営の監督・監視機能の強化を図ることにより、コーポレートガバナンスの目的をより一層実現できると考えています。また当社は、住友の事業精神のもと、住友商事グループの「経営理念・行動指針」を制定し、法と規則の遵守など、住友商事グループとして尊重す

べき価値観を共有すべく、役職員への徹底を図っています。さらに「経営の健全性の維持」の観点から、チーフ・コンプライアンス・オフィサー及びコンプライアンス委員会の設置並びに「スピーク・アップ制度」の導入など、法と規則を遵守するための体制を整えています。

また、当社が持続的に成長し、全てのステークホルダーに貢献していくために、中期経営計画BBBO2017では、ガバナンス及び意思決定プロセスの見直しを行います。具体的には、2015年7月から経営会議を執行レベルの最高意思決定機関とすることや、取締役会のモニタリング機能の強化に向けた施策に取り組んでいます。このように、当社は主体的にコーポレートガバナンスの向上に向けた取り組みを継続しており、コーポレートガバナンス・コードに含まれる全ての原則についても、主体的に実施していくこととしています。

住友商事のコーポレートガバナンス体制



「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」の
ための仕組み

取締役及び取締役会

取締役会での審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画等の経営全般に関わる重要事項についてより集中して議論を行えるよう、2015年7月から取締役会の付議基準を見直しました。同時に、取締役会のモニタリング機能を強化するために、取締役会への報告事項を充実させ取締役会が業務執行の監督に一層注力できるようにしています。

適正な取締役会規模

2015年7月現在、取締役の人数は13名となっており、業務執行の監督と重要な経営事項の決定の機能を担う取締役会において、十分な議論を尽くし迅速かつ合理的な意思決定を行える規模となっています。

取締役の任期

事業年度ごとの経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応するため、取締役の任期を1年としています。

取締役会長・取締役社長の在任期間の制限

相互牽制の観点から、原則として取締役会長及び取締役社長を置くこととし、これらの役位の兼務は行わないこととしています。また、取締役会長及び取締役社長の在任期間は原則として、それぞれ6年までと定めています。これにより、経営トップが交代しないことでガバナンス上の弊害が発生する可能性を排除しています。

取締役会の諮問機関の設置

当社の取締役及び執行役員の報酬・賞与の決定プロセスの透明性及び客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として、半数以上が社外委員で構成される報酬委員会を設置しています。この報酬委員会は、取締役及び執行役員の報酬・賞与に関する検討を行い、その結果を取締役に答申しています。

社外取締役の選任

多様な視点から、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図ることを目的に、社外取締役3名を選任しています。また、この社外取締役3名は、(株)東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準を満たしており、各取引所の定めに基づく独立役員として届け出ています。

役員報酬の内容

2014年度における取締役及び監査役に対する報酬等の内容は以下のとおりです。

| 区分 | 対象人数 | 報酬等の総額 | 内訳 | |
|------------------|-------------|-------------------|-------------------|--------------|
| | | | 例月報酬 | ストックオプション |
| 取締役 (うち社外取締役) | 13名 (2名) | 827百万円 (28百万円) | 729百万円 (28百万円) | 98百万円 (—) |
| 監査役 (うち社外監査役) | 6名 (3名) | 127百万円 (40百万円) | 127百万円 (40百万円) | — (—) |

- (注) 1. 2014年度末現在の人員数は、取締役12名(うち社外取締役2名)、監査役5名(うち社外監査役3名)です。
 2. 当社には、使用人を兼務している取締役はいません。
 3. 上記「ストックオプション」は、「第13回新株予約権」(2014年8月1日発行)並びに「第8回新株予約権(株式報酬型)」(2013年7月31日発行)及び「第9回新株予約権(株式報酬型)」(2014年8月1日発行)を付与するにあたり、2014年度に費用計上した金額の合計額を記載しています。
 4. 取締役の例月報酬並びにストックオプションとしての新株予約権及び株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を対象とする報酬の限度額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、年額12億円(うち社外取締役の報酬については年額6,000万円)と決議されています。
 5. 監査役の例月報酬の限度額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、年額1億8,000万円と決議されています。

コーポレートガバナンス体制

社外取締役の選任理由及び略歴は次のとおりです。

原田 明夫

選任理由

検察官及び弁護士として長年培ってきた高度な専門知識と豊富な実務経験などを有しており、人格、識見のうえで当社の社外取締役として適任と考え、選任しています。

略歴

- 1999年12月 東京高等検察庁検事長
- 2001年 7月 検事総長
- 2004年10月 弁護士（現職）
- 2005年 6月 当社社外監査役
- 2013年 6月 当社社外取締役（現職）

松永 和夫

選任理由

長年にわたり経済産業省において要職を歴任され、資源エネルギーや産業政策などの分野での広範な知識と経験を有しており、人格、識見のうえで当社の社外取締役として適任と考え、選任しています。

略歴

- 2008年 7月 経済産業政策局長
- 2010年 7月 経済産業事務次官
- 2013年 6月 当社社外取締役（現職）

田中 弥生

選任理由

評価論及び市民社会組織論を長年にわたり研究され、また、行政改革推進会議民間議員などの政府委員等を歴任され、これらを通じて培われた高度な専門知識と豊富な経験を有しており、人格、識見のうえで当社の社外取締役として適任と考え、選任しています。

略歴

- 2007年 1月 財務省 財政制度等審議会 委員（現職）
- 2013年 2月 内閣官房 行政改革推進会議 民間議員（現職）
- 2013年 4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構 研究開発部 教授（現職）
- 2015年 6月 当社社外取締役（現職）

監査役及び監査役会

監査役体制の強化・充実

外部の視点からの監視体制の強化のため、監査役5名のうち3名を社外監査役としており、そのうち2名が東京高等裁判所長官や検事総長の経歴を持つ法律家、1名が会計の専門家と、多角的な視点からの監査体制となっています。また、社外監査役3名は、(株)東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準を満たしており、各取引所の定めに基づく独立役員として届け出ています。

監査役監査の実効性の確保

監査役は、監査上不可欠な情報を十分に入手するため、取締役会をはじめとする重要な社内会議に必ず出席するほか、取締役会長・取締役社長と経営方針や監査上の重要課題について毎月意見を交換しています。さらに、監査役を補佐する監査役業務部を置き、監査業務が支障なく行われ、監査役の機能が最大限果たせるようにしています。

社外監査役の選任理由及び略歴は次のとおりです。

藤沼 亜起

選任理由

会計士としての長年の経験や財務・会計を含む幅広い知見を有し、人格、識見のうえで当社監査役として適任であり、多角的な視点からの監査を実施願うため選任しています。

略歴

- 1993年 6月 太田昭和監査法人
(現・新日本有限責任監査法人) 代表社員
- 2000年 5月 国際会計士連盟 (IFAC) 会長
- 2004年 7月 日本公認会計士協会会長
- 2007年 7月 日本公認会計士協会相談役（現職）
- 2008年 6月 当社社外監査役（現職）

仁田 陸郎

選任理由

裁判官及び弁護士としての長年の経験や幅広い知見を有し、人格、識見のうえで当社監査役として適任であり、多角的な視点からの監査を実施願うため選任しています。

略歴

- 2004年12月 東京高等裁判所長官
- 2007年 4月 弁護士（現職）
- 2009年 6月 当社社外監査役（現職）
- 2012年10月 東京都公安委員会委員長（現職）

笠間 治雄

選任理由

検察官及び弁護士としての長年の経験や幅広い知見を有し、人格、識見のうえで、当社監査役として適任であり、多角的な視点から監査を実施願うため選任しています。

略歴

- 2010年 6月 東京高等検察庁検事長
- 2010年12月 検事総長
- 2012年10月 弁護士（現職）
- 2013年 6月 当社社外監査役（現職）

社外取締役メッセージ



田中 弥生
社外取締役

私は、これまで営利企業や民間非営利組織などでさまざまな業務に携わってきました。こうした経験で培った「多様な視点」を活かし、社外取締役として、住友商事の経営に大きく二つの点から貢献していきたいと考えています。

まず一つめに、女性リーダーを応援することがあげられます。今でこそダイバーシティの尊重は社会に浸透していますが、私が働き始めた当時は女性の活躍できる場は決して多くなく、私自身、女性がより活躍できる職場環境で働きたいという思いを強く持ちながら仕事に取り組んできました。私が歩んできた経験も活かしつつ、住友商事において、女性リーダーを応援していくことが役割の一つと考えています。

内部監査部、会計監査人との連携

監査役は、効率的な監査を行うため、内部監査部と緊密な連携を保ち、内部監査の計画及び結果について適時に報告を受けています。

また、会計監査人との定期的な打ち合わせを通じて、会計監査人の監査活動の把握と情報交換を図るとともに、会計監査人の監査講評会への出席、在庫棚卸監査への立ち会いなどを行い、監査役の監査活動の効率化と質的向上を図っています。さらに、監査役は、内部統制委員会に出席し、また、その他内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況についての報告や監査への協力を求めています。

二つめに、非営利組織の評価業務を通じて得た経験を住友商事の経営に活かしていくことも、私に期待されている重要な役割と認識しています。非営利組織では、「社会にどのような影響を与えたか」という軸から評価を行い、活動を支援する業務に携わってきました。営利企業であっても、「社会にどのような影響を与えたのか」を評価することは必要だと考えています。社会の一員としてどのように社会と付き合っていくのか、どのような「社会性」を持った企業となろうとしているのが企業経営においてより重みを増していくのではないのでしょうか。

このような観点から見ると、住友商事は既に「社会性」を有する企業であると感じています。住友商事の事業活動において、最も重要とされているのは、「integrity」（信用）だと理解しています。信用を培っていくには、社会の一員として、どう振る舞うかが鍵です。その点で、「自利利他公私一如（じりりたこうしいちによ）」という考え方、つまり、単に企業としての成長のみならず、地域社会や国の発展を常に視野に入れ、「社会性」を考慮しつつ成長していくという考え方に基づく伝統があることが住友商事の強みではないのでしょうか。事業の最前線にいる社員一人ひとりと、住友商事の「社会性」がもたらす強みについて意見を交換しながら、強みを伸ばすことに貢献できるように取り組んでいきたいと考えています。

独立性基準

社外取締役及び社外監査役の当社からの独立性に関する基準については、社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」により定めています。

経営会議

多様な意見や多面的な議論を踏まえた意思決定を行うために、2015年7月に経営会議を社長の諮問機関から業務執行レベルの最高意思決定機関とし、取締役会における委任の範囲内において、経営に関する特定の重要事項について審議・決定を行います。

コーポレートガバナンス体制

執行役員制の導入

当社では、業務執行の責任と権限の明確化と取締役会の監督機能強化を目的として、執行役員制を導入しています。この制度のもと、取締役会で選任された執行役員36名（2015年8月1日時点）のうち、執行の責任者である社長、コーポレート部門担当役員3名及び事業部門長5名の計9名の執行役員が取締役を兼任することで、取締役会での意思決定に基づく業務執行を効率的に行う経営体制としています。

「経営の透明性の確保」のための体制

情報開示の基本方針

当社は、当社の経営方針と営業活動を全てのステークホルダーに正しく理解いただくため、法定の情報開示にとどまらず、任意の情報開示を積極的に行うとともに、開示内容の充実に努めています。

株主・投資家とのコミュニケーション

株主総会における議決権行使の促進に向けた取り組み

当社は、定時株主総会の3週間前に招集通知を発送するとともに英訳版も作成し、招集通知の発送に先立って当社のWebサイトに掲載しています。2004年からはインターネットによる議決権行使、2005年からは携帯電話からのインターネットによる行使もできるようにしました。さらに、2007年からは（株）東京証券取引所等により設立された（株）ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用し、機関投資家のために議案内容の十分な検討時間を確保しています。

各種情報の開示

当社のWebサイト上には、決算情報・有価証券報告書・適時開示資料・会社説明会資料など、投資判断に資する資料を掲載しているほか、当社がグローバルに展開するプロジェクトの特集を組んで紹介するなどグループ全体のトピックスを幅広く発信しています。さらに、アニュアルレポートを発行し、積極的な情報開示を行っています。

IR活動

当社はWebサイトでの情報開示の充実に努めているほか、株主・投資家の皆様とのダイレクト・コミュニケーションの場として、国内のアナリスト・機関投資家向けに年4回、定期的な決算説明会を行っています。海外投資家に対しては、米国・英国をはじめ、欧州・アジア方面を訪問し、継続的に個別ミーティングを実施しています。また、個人投資家向けには、2004年度以降、継続して会社説明会を開催しており、2014年3月には4都市で5回開催し、合計で約1,100名の個人投資家にご参加いただきました。

こうした取り組みは、株主・投資家の皆様との対話に関する責任者として指定された執行役員が統括し、社内関係部署が連携して情報発信を行うとともに、株主・投資家の皆様からの意見収集を行っています。当社は、今後も経営の「透明性」を高めつつ、株主・投資家の皆様との信頼関係の強化に努めていきます。

当社は、コーポレートガバナンス体制の強化・充実を行うとともに、「経営の効率性の向上」及び「経営の健全性の維持」の観点から、内部統制の実効性の維持・向上のため、内部監査、リスクマネジメント、コンプライアンスの一層の徹底・強化に努めています。

Webサイト



当社ホームページ
<http://www.sumitomocorp.co.jp>



IR（投資家情報）
<http://www.sumitomocorp.co.jp/ir/>

刊行物



アニュアルレポート

内部統制・内部監査

当社グループは、全てのステークホルダーの皆様にも常に安心・信頼していただける企業集団であり続けるために、内部統制の強化に取り組んでいます。

内部統制

当社グループは、5つの事業部門と国内・海外の地域組織、全世界の多数のグループ会社によって構成され、幅広い分野でビジネスを展開しています。これらのビジネスは、当社グループの一組織が遂行する以上、どの業界に属し、どの地域にあっても、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えできる一定水準以上の「業務品質」を保持していることが必要と考えています。

このような観点から、当社は2005年以降、当社グループの内部統制のさらなる強化を目指し、当社グループを構成する全ての組織が共通に保持すべき、リスク管理、会計・財務管理、コンプライアンスなど、組織運営全般にわたる管理のポイントを網羅したチェックリストを用いた点検を行い、それらを踏まえた改善活動を継続して実施してきました。

それに加え、2010年4月より、過去の内部統制不備事例などの分析を通じて抽出された特定の内部統制行為（コントロール）を、全社で徹底的に強化していくべき重要項目と位置付け、各組織において継続的にこれらのコントロールの実施状況を確認しています。

2010年8月、「経営の効率性の向上」及び「経営の健全性の維持」を確保するために、当社グループ全体の有効な内部統制の構築・運用・評価・改善を図る「内部統制委員会」を発足させ、その後も社内外の法令・ルールなどの変化に対応した前述チェックリストの見直しや、過去の内部統制不備事例の紹介、各種内部統制関連の教材の充実を行うなど、全社的な内部統制の強化に向けた取り組みを推進しています。また、それぞれの事業部門や国内外の地域組織では、過年度に引き続きそれぞれのビジネス特性に応じた内部統制の強化活動に取り組んでいます。各組織は、それぞれの組織に配置された総括担当部署などの適切なサポートを受けて、日常的・継続的にこの取り組みを実施しており、当社グループの持続的な成長・発展に寄与しています。

業務品質向上のための取り組み

当社グループでは、これまでに法制化された会社法や金融商品取引法における内部統制システムの整備・評価を、単なる法的要請への対応として捉えるのではなく、以前より世の中の動きに先駆けて取り組んできた業務品質の向上活動にも役立てられる絶好の機会と捉え、全社を挙げて積極的に取り組んできました。

会社法では、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制」の整備が求められています。当社では、会社法の要求を満たす体制を整え、内部統制委員会によるその運用状況についてのモニタリングを実施しています。

また、2008年4月1日以降金融商品取引法上の内部統制報告制度に対応しており、当該内部統制評価を通じ、業務プロセスの改善も実施しています。

以上の取り組みを通じて、当社グループは「業務品質の向上」を継続的に追求しています。

内部監査

全社業務モニタリングのための独立した組織として、社長直属の内部監査部を置き、当社グループの全ての組織及び事業会社を監査対象としています。内部監査の結果については、全件を社長に直接報告するとともに、取締役会にも報告しています。内部監査部は、資産及びリスクの管理、コンプライアンス、業務運営などについて網羅的な点検を行い、内在するリスクや課題を洗い出し、各プロセスの有効性・妥当性を評価したうえで、監査先とともに解決の方策を探ると同時に自発的改善を促すことで、各組織体の価値向上に貢献しています。

コンプライアンス

当社は、企業を存続させ、信用を担保するには、コンプライアンスが企業活動の大前提であると認識し、明確な指針のもとでコンプライアンス体制を構築し、コンプライアンスの徹底に努めています。

コンプライアンス指針・体制

当社では、会社の利益追求を優先するあまり、役員・社員がコンプライアンス違反を起こすことは絶対にあってはならないと考えています。コンプライアンスを徹底するためにチーフ・コンプライアンス・オフィサー及びコンプライアンス委員会を設置して日頃からコンプライアンス違反の予防に努めており、その一環としてコンプライアンス・マニュアルを作成して全役員・社員に配布しています。このマニュアルには、重要分野として19項目のコンプライアンス指針（下欄参照）を掲げ、コンプライアンス上で疑義が残るような行為は「やらない」ことを徹底しています。万一、コンプライアンス上の問題が発生したときは、直ちに上司あるいは関係部署に報告し、最善の措置を取ることを常日頃から徹底しています。

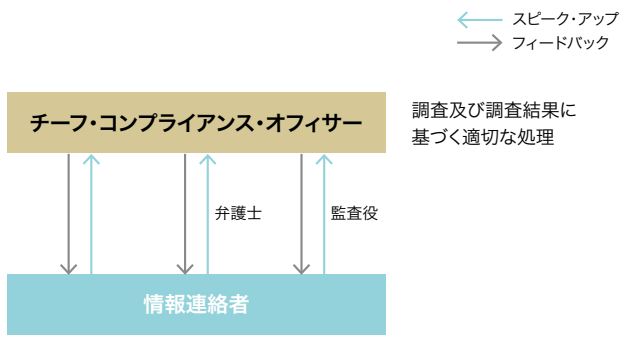
コンプライアンス啓発活動

イントラネットにコンプライアンス・マニュアルや各種法令に関するマニュアルなどを掲載し、常に最新版が閲覧できるようにしているほか、各種のコンプライアンス教育・啓発活動を推進しています。教育・啓発活動は、新人研修、新任管理職研修、新任理事研修など各種階層ごとの講習会や、各事業部門が主催する講習会及び全役員・社員を対象とした講習会によって実施しています。また、国内外で開催される各種会議の活用や、海外拠点・事業会社などを対象とした講習会を実施しています。さらに、全役員・社員を対象としたeラーニング「コンプライアンス講座」を継続的に開講しています。

スピーク・アップ制度

コンプライアンスの観点から問題が生じた場合、職制ラインによる報告ルートのほか、チーフ・コンプライアンス・オフィサーに直接連絡できる制度として「スピーク・アップ制度」を導入しています。連絡窓口には監査役や社外の弁護士を加え、連絡ルートを拡充してきました。調査結果をフィードバックするため、情報連絡は情報連絡者の氏名を明らかにして行うことを原則としています。社内規程によって情報連絡者並びに情報内容の秘密を厳守することや、情報連絡行為による連絡者本人への不利益な処遇がないことが保証されています。受け付けた情報については、チーフ・コンプライアンス・オフィサーにより適切に処理されます。

スピーク・アップ制度の仕組み



コンプライアンス指針

| 営業活動における指針 | 社会の一員たる 企業人としての指針 | 働きやすい職場を 維持するための指針 | 私的行為についての指針 |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 独占禁止法の遵守 ● 安全保障貿易管理 ● 関税・輸出入規制 ● 各種業法の遵守 ● 知的財産権の尊重及び保全 ● 不正競争の禁止 ● 情報管理 ● 環境保全 ● 海外における営業活動 | <ul style="list-style-type: none"> ● 贈収賄の禁止 ● 外国公務員に対する不正支払の防止 ● 政治献金 ● 反社会的勢力との対決 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人権尊重* ● セクシュアルハラスメントの禁止 ● パワーハラスメントの禁止 | <ul style="list-style-type: none"> ● インサイダー取引規制 ● 利益相反行為の禁止 ● 情報システムの適切な使用 |

* 世界人権宣言に準拠しています。

リスクマネジメント

当社のリスクマネジメントは、多様化するリスクに効果的に対処するため、「損失発生防止」を目的としたミクロ的管理と、「企業価値の極大化」を目的とするマクロ的管理を合わせたフレームワークを構築しており、経営資源の効率的運用をサポートする機能を果たし、経営計画とも深くリンクしています。また、今般、2014年度の減損損失の計上を踏まえて、リスクマネジメントを抜本的に見直し、強化していきます。

リスクマネジメントの目的

当社においては「リスク」を、「あらかじめ予測しもしくは予測していない事態の発生により損失を被る可能性」及び「事業活動から得られるリターンが予想から外れる可能性」と定義し、以下3点をリスクマネジメントの目的としています。

1. 「業績安定」：計画と実績の乖離を少なくして安定収益を確保すること。
2. 「体質強化」：リスクを体力（株主資本）の範囲内に収め、リスク顕在化の場合にも事業に支障を来さないようにすること。
3. 「信用維持」：法令遵守などの社会的な責任を果たし、信用を維持すること。

リスクマネジメントの基本方針

当社はリスクを、計量化できる「計測可能リスク」と計量化困難な「計測不能リスク」に大別して管理しています。「計測可能リスク」は「価値創造リスク」、すなわち「リターンを得るためにとるリスク」であり、リスク量を体力の範囲内に収め、リスクに対するリターンを極大化することを基本方針としています。一方、「計測不能リスク」は「価値破壊リスク」、すなわち「ロスしか生まないリスク」であり、発生の回避、もしくは発生確率の極小化に注力しています。

具体的な管理の仕組み

計測可能リスクの管理

投資リスク管理

投資案件は、いったん実施すると撤退の判断が難しく、撤退した場合の損失が大きくなりがちです。このため、入り口から出口まで一貫した管理フレームワークを構築し、その継続的な高度化を行っています。

投資の入り口では、リスクに見合う十分なリターンの確保を主旨として、厳格な定量基準を設けています。今般、投資評価手法を見直し、案件ごとのリスクをよりの確に反映するよう、その定量基準を変更しました。

加えて、投資案件の意思決定プロセスについて、実行時の申請に加えて、検討初期段階での申請を導入し、本部戦略に

おける位置付け、案件選択の背景・理由、及び当該出資案件の成否を左右する諸条件の確認を行い、早い段階でより幅広く議論することとしました。さらに、従前から実施していた全社投融資委員会に加えて、事業部門内に部門内投融資委員会を新設し、よりビジネス面の知見を踏まえた議論を深めていきます。

投資実行体制の見直しに関しては、大型・重要案件について、主体となる営業部署のみならず、多様な観点・知見を取り込むべく、コーポレート部門を含めた社内関連部署を含む「大型案件検討チーム」を全社横断的に組成して全社リソースを集中投下し、取り進めの可否を十分に検討します。

また、投資実施後においても、特に重要案件については、投資直後の短期間に、投資先の事業内容を精査し中期事業計画とアクションプランを改めて作成することを通じ、投資先マネジメントとアライメントし、最適ガバナンスを構築します。これらの取り組みを通じて策定された中期計画に対して、実績の下振れが一定の水準を超えた場合には、中期計画を見直し、その達成度合いを毎年モニターしていくことにより、事業環境の変化を適時に捉え、それに応じた対応策を検討・実行するサイクルを強化していきます。

なお、投資実施後に一定期間を経過してもパフォーマンスが所定の基準を満たさない場合は撤退候補先とする、「EXITルール」を定めています。

信用リスク管理

当社は、取引先に対し、売掛債権、前渡金、貸付金、保証その他の形で信用供与を行っており、信用リスクを負っています。当社は取引先の信用リスク管理に、当社独自の信用格付であるSumisho Credit Rating（以下、SCR）を用いています。このSCRでは、取引先の信用力に応じて合計9段階に格付けし、格付に応じて与信枠設定の裁量権限を定めています。また、取引先の与信枠を定期的に見直し、信用エクスポージャーを当該枠内で適切に管理しているほか、取引先の信用評価を継続的に実施し、必要な場合には担保取得などの保全措置も講じています。

リスクマネジメント

市場リスク管理

市況商品・金融商品の取引については、契約残高に限度枠を設定するとともに、半期損失限度枠を設定し、潜在損失額 (VaR (Value at Risk=潜在リスクの推定値)、もしくは期間損益が赤字の場合はVaRと当該赤字額の合計額) が、損失限度枠内に収まっているか常時モニターしています。さらに、流動性が低下して手仕舞などが困難になるリスクに備え、各商品について先物市場ごとに流動性リスク管理も行っています。また、取引の確認や受け渡し・決済、残高照合を行うバックオフィス業務や、損益やポジションを管理・モニターするミドルオフィス業務をコーポレート部門が担当し、取引を執行するフロントオフィスと完全分離することで、内部牽制を徹底しています。

集中リスク管理

グローバルかつ多様な事業分野においてビジネスを推進している総合商社では、特定のリスクファクターに過度な集中が生じないように管理する必要があります。当社では、特定の国・地域に対するリスクエクスポージャーの過度な集中を防ぐために、カントリーリスク管理制度を設けています。また、特定分野への過度な集中を避け、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築するために、社長と事業部門長とで行われる戦略会議や大型・重要案件の審議機関である全社投融資委員会において、事業部門やビジネスラインへ配分するリスクアセット額について十分なディスカッションを行っています。加えて、今般、資源・エネルギー上流ポートフォリオ全体のリスクをマネージするために、特定のリスク要因に対してエ

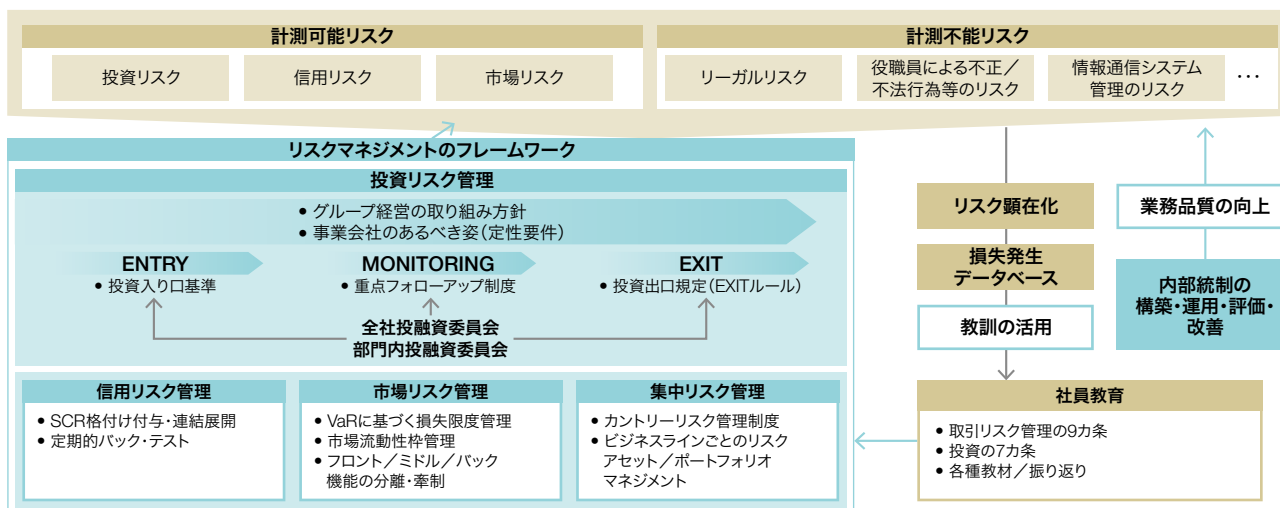
クスポージャーが過度に集中していないか、定期的にポートフォリオの全体像をモニターする制度を導入します。

計測不能リスクの管理

訴訟などのリーガルリスク、事務処理ミスや不正行為などのオペレーショナルリスク、自然災害といった計測不能リスクは、リスクを負担してもリターンは全くありません。中には、発生頻度は低いものの、発生すれば経営に甚大な影響を及ぼしかねないものもあります。当社では、このような計測不能リスクの発生そのものを回避、もしくは発生する確率を極小化することをリスクマネジメントの基本方針としています。具体的には、内部統制委員会を中心とした全社的な内部統制強化に向けた取り組みや、事業部門・国内外の地域組織によるそれぞれのビジネス特性に応じた独自の内部統制活動を通して、グローバル連結ベースでの計測不能リスクに関するモニタリングも定期的実施しています。そして、その結果を踏まえた組織体制や業務フローの見直しを行うことを通じて、「業務品質」の継続的な向上を図っています。

リスクマネジメントを定着させる仕組み

当社は、多様化したリスクに対して可能な限りのリスクマネジメント・フレームワークを整えてはいますが、ビジネスに伴う損失を完全に防ぐことはできません。万一、損失事態が発生してしまった場合にはできるだけ早期に発見可能な体制を整えること、発見後は直ちに関係情報を収集・分析し、迅速かつ適切に対応するとともに、当該情報をマネジメント層・関係部署が



共有することにより、損失の累増や二次損失の発生を抑止することに努めています。また、さまざまな損失事態情報を損失発生データベースにて集中管理するとともに、損失発生の原因を体系的に分析したうえで、各種研修やさまざまな教材の作成・配布を通じてビジネスの現場にフィードバックすることで、一人ひとりのリスク管理能力のレベルアップを図り、同様の損失事態の再発を極力防止する仕組みを構築しています。

リスクマネジメントの不断の進化に向けて

当社は、外部環境の変化に先じた効果的なリスクマネジメントを実践するため、最先端の手法や枠組みを積極的に研究・導入することによって、現在のリスクマネジメントのフレー

ムワークをつくってきました。しかし、外部環境は依然激しく変化し、これまで想定しなかった新しいビジネスモデルが日々提案されています。このような状況に適時適切に対応するため、当社のリスクマネジメントは経営トップの主導のもと、進化を続けています。

情報セキュリティ管理体制

当社では、情報セキュリティの維持・向上を図るため、機密漏洩リスクへの対応、並びに2005年4月に全面施行された個人情報保護法への対応を目的とした、社内規則・マニュアルの整備や社内教育、啓発活動などを通じ、情報管理体制の一層の強化に取り組んでいます。

リスク・リターン経営

当社は長年にわたりリスク・リターンを用いた経営改革を行ってきており、厳しい環境下でも安定した業績と財務体質を維持できる経営基盤を構築しています。ここでは、当社の経営のバックボーンとなっているリスク・リターン経営について紹介します。

リスク・リターンの導入経緯

1980年代前半までは、当社を含む総合商社は、トレードの仲介を主なビジネスとしていましたが、80年代後半以降、商社金融に対するニーズが低下したことや、円高に伴う製造業の海外移転が進んだことなどから、新規事業や海外での投融資を急増させました。

1990年代に入ってから、こうしたビジネスの多様化に加えて、さまざまな環境の変化が起きました。90年代前半のバブル経済の崩壊により株価や不動産価格が暴落し、1997年のアジア通貨危機により多くのプロジェクトで問題が発生しました。これらの影響に加え、当社では、1996年に銅地金に関わる不正取引が発生し、株主資本が大きく毀損したことから、収益性と財務体質の改善が急務となりました。

しかしながら、各事業部門のビジネスのフィールド・形態は多岐にわたり、当期利益だけで一律に評価するのは難しく、限りある経営資源を適正に配分していくためには、投入した経営資源に対する収益性を評価するための「全社共通のモノサシ」が必要となっていました。

ビジネスは「リスクを取って相応のリターンを得る」ことが基本であることから、1998年秋、当社は他社に先駆けて、一

定の「リスク」に対して、どの程度の「リターン」を上げているかという収益性を見る指標として、「リスク・リターン」を導入することとしました。

具体的には、資産額に各資産価格の最大損失率を意味する「リスクウェイト」を掛けて、リスクが現実となった時に被る最大の損失可能性額である「リスクアセット」を計測します。

また、このリスクアセットを分母として、個々のビジネスが生む純利益を分子とすることで、ビジネスごとや会社全体の収益性を計算することができるようになりました。

リスク・リターン経営の基本

リスク・リターンの考え方は、経営指標として導入以降、全社の普遍的な目標を達成するためのツールとして大きな役割を果たしています。

経営の安定性を確保するという観点で、最大損失可能性額であるリスクアセットを、リスクバッファーである株主資本の範囲内に収めることにより、過大なリスクを持たないことを経営の基本としています。これは、リスクが一挙に顕在化した場合でも、株主資本によりその損失が吸収可能であることを表しています。

加えて、収益力を確保するという観点で、リスクに対するリターンが投資家から期待される株主資本コストを上回ること、すなわちリスク・リターン7.5%を全社で最低限クリアしなければならない基準としています。また、個々のビジネスにおいてもリスク・リターン7.5%は事業の選別を行う基準となっています。