

リスクは、戦略の起点

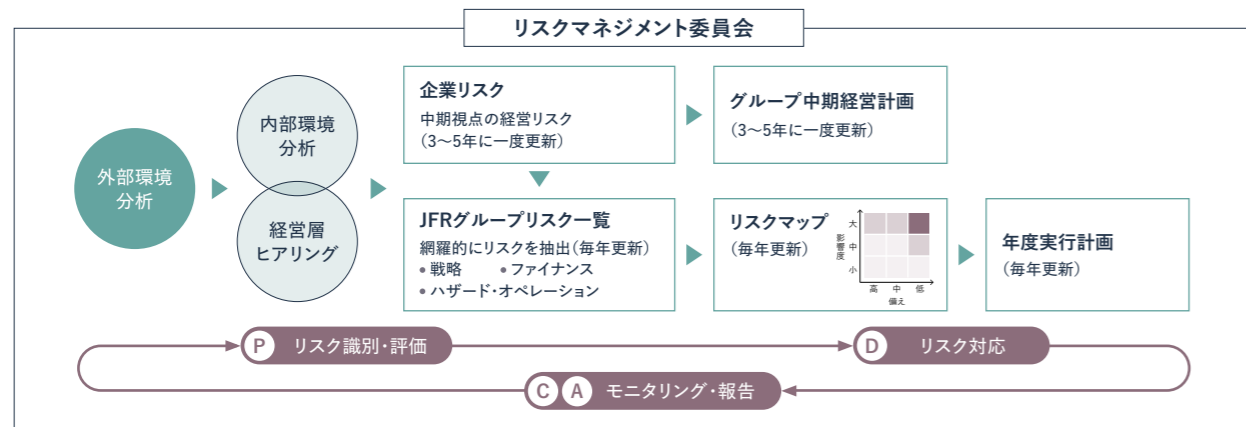
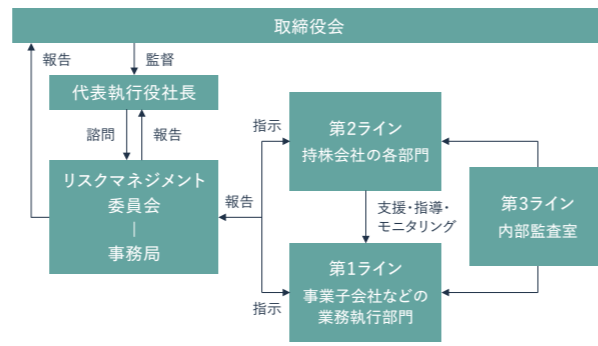
当社グループは、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そして、リスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

リスクマネジメント委員会では、リスクの抽出および評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

同委員会には、リスク管理担当役員を長とする事務局を置き、委員会で決定した重要な決定事項を事業子会社に共有し、ERM（全社的リスクマネジメント）を推進しています。また、リスクを戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることにより、リス

クマネジメントを企業価値向上につなげるよう努めています。なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、図のように3ラインを構築しています。

リスクマネジメント体制図



影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク

- 1 サステナビリティ経営の高速化
- 2 既存の事業モデルの衰退
- 3 加速度を増すデジタル化への対応
- 4 ポストコロナにおける消費行動の変化

■ 戦略リスク
■ ハザードリスク
■ ファイナンスリスク

左記リスク以外の「企業リスク」

	外部環境への対応	内部環境への対応 (企業として取り組まなければならないこと)
競争優位の価値創造	I. 新しい市場の開拓に係るリスク	
	5 都市の分散化(都市と地方のリバランス)	7 顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化
	6 加速する所得の二極化	8 外国人市場の不透明さ
	9 業際を超えた再編M&Aの加速	
収益基盤の再構築	II. 新しい顧客体験の提供(新しいビジネスモデルの構築)に係るリスク	
	10 頻発する自然災害・疫病	12 資金調達マネジメントの重要性の向上
	11 情報セキュリティの重要性向上	14 ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展
	13 環境変化に対応できるコスト構造の必要性	
	III. 大きな危機が常態化する中でのレジリエンス向上に係るリスク	IV. 抜本的な組織・構造改革によるレジリエンス向上に係るリスク

JFRグループ「企業リスク」一覧

分類	番号	項目	影響度	将来の見通し*	マイナス面	プラス面	対応策	
戦略リスク	1	サステナビリティ経営の高度化	非常に大	↑	ステークホルダーの離反、格付・ブランド力の低下	持続的な成長、当社グループのプレゼンス向上	社会的価値と経済的価値の両方を同時に生み出す価値創造ストーリーの明確化 ステークホルダーの「Well-Being Life」の実現	
	2	既存の事業モデルの衰退	非常に大	↑	大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下	大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	顧客接点のデジタル化 ～店舗同様の付加価値の提供とマーケティングの精度向上 店舗の役割の見直し ～体験、出会い、人とのつながりの場の提供	
	3	加速度を増すデジタル化への対応	非常に大	↑	グループ全体の成長の停滞 テクノロジー活用遅延による競争力の低下	デジタル活用によるビジネスモデルの変革 メタバースなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 業務の効率化、ペーパーレス化	顧客体験価値の最大化などビジネスモデルの変革 メタバースなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 業務システムの標準化・効率化	
	4	ポストコロナにおける消費行動の変化	非常に大	↑	消費者ニーズとのアンマッチによる顧客離反	新規市場の創造	消費行動の変化内容の分析 サステナブルな商品・サービスなど新規市場の創造	
	5	都市の分散化(都市と地方のリバランス)	大	→	都心立地の従来型商業施設の集客力低下	都市の分散化に対応した事業展開	グループ全体の不動産開発や保有不動産に関する戦略立案、所有不動産価値の最大化 エリアとの共生、多様な都市生活提案と複合再開発による魅力的な街づくりの推進	
	6	加速する所得の二極化	大	→	マスマーケットの縮小による売上減少	新たな中間層需要の掘り起こし 新富裕層市場の開拓	マスマーケットの商品・サービスの適正規模への見直し、細分化 リアル、デジタル両面での富裕層市場の深耕	
	7	顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化	大	→	国内市場規模の縮小	シニア市場の拡大	上質な子供服用品、教育事業への重点対応 シニア顧客の買い物の利便性向上やウェルネスなど関心の高いカテゴリーの強化	
	8	外国人市場の不透明さ	大	→	インバウンド売上低迷の長期化	インバウンド売上の段階的回復 ECやライブコマースの展開による外需獲得	インバウンド市場回復を見据えた販促策の準備 ECやライブコマースの展開強化	
	9	業際を超えた再編、M&Aの加速	大	→	当社グループの敵対的買収	事業ポートフォリオの変革 M&A活用による企業成長	既存事業の選別、経営資源配分の最適化 新規事業の検討・探索と、それを担う事業子会社の開発促進や事業育成	
	14	ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展	大	→	優秀人材の流出、人材獲得競争での劣後 従業員のモチベーション低下	従業員のエンゲージメント、組織力の向上 事業戦略の推進、イノベーションの創出	「人財主義」に基づいた人的資本の強化 働き方の柔軟性を高める施策の実行 多様性を尊重した組織改革 様々な機会を通じた若手人材の育成	
	ハザードリスク	10	頻発する自然災害・疫病	非常に大	→	お客様・従業員の人命損傷 事業継続の危機	事業の安定運営	新型コロナウイルス感染症の対応分析による新たな感染症への備えの強化 複数のシナリオ策定と事業への影響分析 実践的なBCP訓練の継続的な実施 事業計画の適正な適時見直しの実施
		11	情報セキュリティの重要性向上	大	→	個人情報の漏洩、訴訟・損害賠償の発生、社会的信用失墜 業務の遅延・停滞	業務やシステムの安定稼働 業務の効率化、リモートワークの推進	インシデントの予防・検知を向上させる新たなセキュリティ対策の実施 グループセキュリティガイドラインの見直しと訓練等を通じた従業員のリテラシーの向上
		12	資金調達マネジメントの重要性の向上	大	→	資金コストの高止まり	資金コストの引下げ 成長戦略推進のサポート	手許資金及び有利子負債の適正化 サステナビリティボンドなど調達手段の多様化
	ファイナンスリスク	13	環境変化に対応できるコスト構造の必要性	非常に大	→	収益性の低下 投資の抑制	事業ポートフォリオの変革 事業基盤の強化	ビジネスモデル改革やオフィス再編、要員構成の見直しなどによるコスト削減 事業ポートフォリオ最適化の推進

*中期経営計画期間内のリスク変化を、当社グループへの影響度や対応策等を考慮して見通したもの。
■:影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク