

Management Strategy

リスクマネジメント

リスクは、戦略の起点

当社は、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。

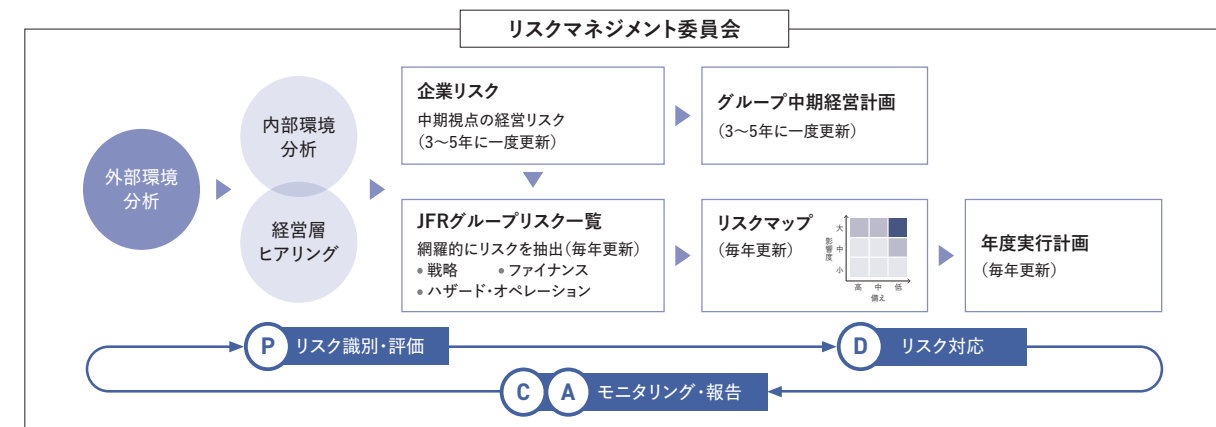
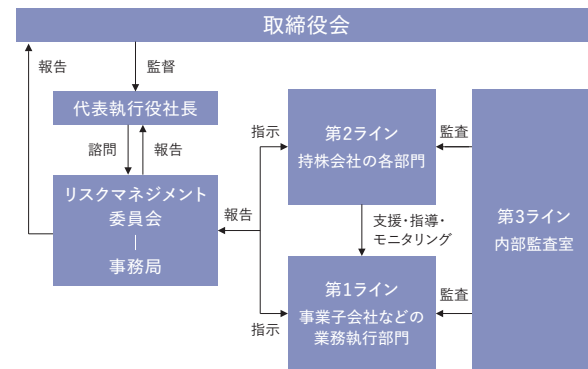
代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しており、リスクの抽出および評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

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、図のとおり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度化
- 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

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		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	
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	9 実際を超えた再編M&Aの加速	
6 加速する所得の二極化	8 外国人市場の不透明さ		
成長基盤の再構築			
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	
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	14 ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展	
11 情報セキュリティの重要性向上	13 環境変化に対応できるコスト構造の必要性		

■ 戦略リスク ■ ハザードリスク ■ ファイナンスリスク

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を両立するCSV実践 マテリアリティへの対応	
	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 店舗の役割の見直し 事業ポートフォリオの転換に向けた既存事業強化、事業開発	
	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 デジタル化の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 業務の効率化、ペーパーレス化	統合データベース活用 メタバースなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 デジタル人材の育成	
	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	購買体験の魅力化や利便性向上に資するOMO促進 サステナブルな商品・サービス開発 事業計画の適正な適時見直しの実施	
	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	都市のニーズ、街づくりへの貢献を通じた事業展開	グループ不動産の戦略的活用を迅速かつ円滑に進めるため、組織を再編 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 ラグジュアリー、アート、時計など需要の高いカテゴリーの強化、希少性の高い商品の提供	
	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	→	インバウンド売上回復の遅延	インバウンド売上の回復、拡大 ECやライブコマースの展開による外需獲得	インバウンド顧客専用ラウンジ設置 越境ECによるインバウンドでの売れ筋商品の育成・発掘 ラグジュアリーツアーの提供など、新たなコンテンツの開発、提供準備	
	9	実際を超えた再編、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組み換え M&A活用による新規事業への参入、既存ビジネスとのシナジー	既存事業の選別、経営資源配分の最適化 スタートアップ企業との資本・業務提携によるR&D強化 eスポーツ事業に本格的に参入	
	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、人財獲得競争での劣後 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」に基づく人財投資を通じた従業員のWell Being Life実現 専門人材の採用環境整備、グループ人財交流、人財教育	
	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	実践的なBCP訓練の継続的な実施 事業継続計画の定期的な見直しの実施 新たな感染症への備えの強化
		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	グループ共通のシステムインフラの整備、高度化の推進 セキュリティ運用の高度化推進と対応体制の強化 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セキュリティ意識、リテラシーの向上
		ファイナンスリスク	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
	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	オフィス再編、要員構成の見直しなどによるコスト削減 グループ横断での経費管理体制の強化

※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