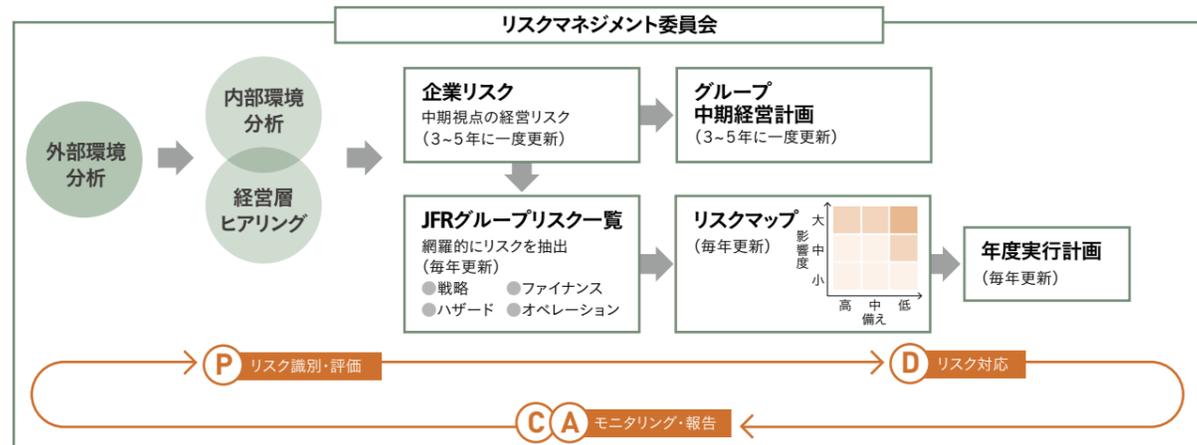
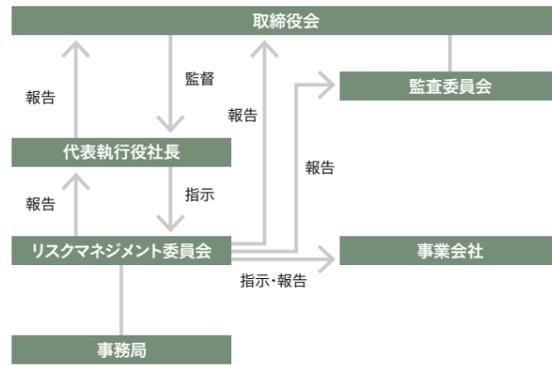


リスクを戦略につなげる

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定性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。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がると考えています。

リスク管理体制においては、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います。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会社に共有し、ERM(全体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。中期的に当社グループ経営において極めて重要度が高いものは「企業リスク」として中期経営計画に反映しています。

今般の「企業リスク」は、短期的な思考に陥ることがないよう、2030年に向けた長期メガトレンド予測および新型コロナウイルス感染症による影響を加味し、バックキャストにより戦略リスク、ファイナンスリスクおよびハザードリスクとして計14を抽出しています。(82のグループリスク一覧は73ページ参照)

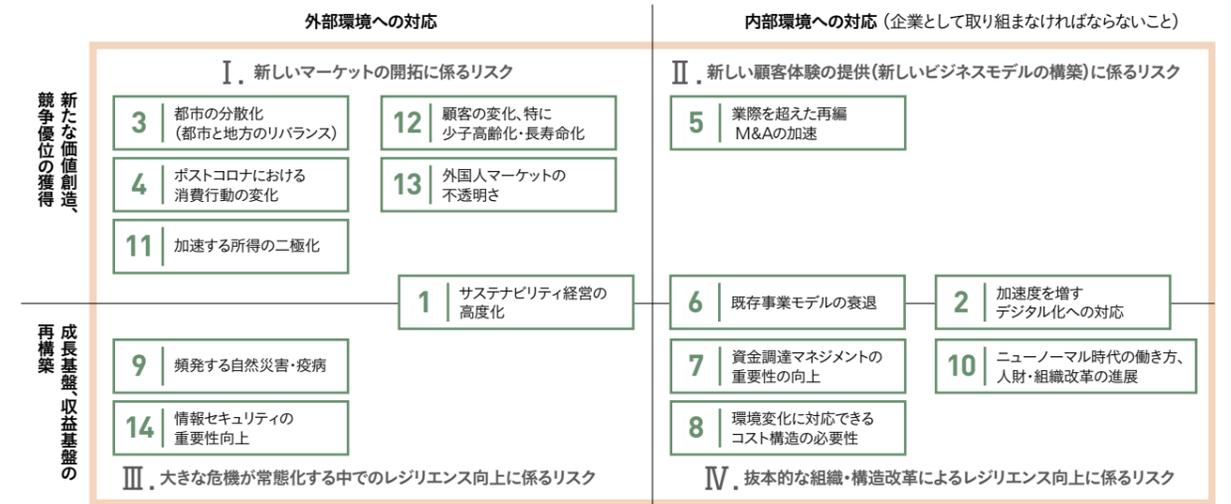
2030年に向けた長期メガトレンド

地政学	●米中の覇権争い、リーダー不在 ●国家資本主義の台頭 ●パンデミックの発生増
経済	●グローバル化の進展 ●世界経済のアジアシフト ●ステークホルダー資本主義の定着
社会	●新興国の人口増加 ●高齢化の進行 ●貧富・階層の格差拡大
テクノロジー	●6GによるDX加速 ●自動運転実用化 ●デジタル経済圏形成
環境	●地球温暖化 ●再エネ転換加速 ●資源枯渇

新型コロナウイルス感染症による影響

経済・企業	短期	●コロナ禍長期化による景気低迷 ●失業・インフレ懸念の増大 ●需要・供給の蒸発
	長期	●緩和策継続の反動による金融危機の発生 ●持続可能性を重視した経営に対する要請の高まり ●テクノロジーの加速度的進化 ●グローバルサプライチェーンの再構築 ●都市化(アーバンライゼーション)の変容 ●組織・働き方のパラダイムチェンジ
社会・個人	短期	●失業の増加・所得の減少・将来不安 ●3密(密閉・密集・密接)回避 ●コロナを契機とした消費トレンド(巣ごもり消費、近隣消費)
	長期	●持続可能な社会実現への意識の高まり ●ヘルスケア・保険など安全・安心への投資 ●地方の重要性の向上 ●バーチャル消費・バーチャルコミュニケーションの拡大 ●フィジカル(人的つながり・場)の重要性の向上 ●疫病・災害のニューノーマル(新常态)化

企業リスクマトリックス



企業リスクと対応策

分類	項目	影響度	次年度の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
戦略リスク	既存の事業モデルの衰退	非常に大	↑	●中核事業の業績低迷によるグループ全体の活力低下	●中核事業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	●コンテンツの魅力向上、デジタルとの融合、環境価値の向上による店舗の魅力化および都心の大型店舗の資産価値向上
	サステナビリティ経営の高度化	非常に大	↑	●対応の遅れによる投資家・株主の離反、格付けの低下	●着実な対応による持続的な成長	●「脱炭素社会の実現」をはじめとする7つのマテリアリティ(重要課題)の推進による「Well-Being Life」の実現
	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 ●競争力の低下	●既存事業のビジネスモデル変革 ●リアルな人とのつながりの再認識	●「OMO(オンラインとオフラインの融合)」によるビジネスモデルの変革 ●リアルとデジタル両輪でのコミュニケーションの高度化 ●デジタル化による業務の変革
	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	●都心店舗での防疫、非接触サービスの強化 ●都心や準都心での商業だけでなく多様な用途での不動産開発
	ポストコロナにおける消費行動の変化	大	→	●消費ニーズとのアンマッチによる業績の低迷	●新規市場の開拓	●コモディティ(汎用)商品の適正規模への見直し ●「OMO(オンラインとオフラインの融合)」による顧客満足向上 ●アート・カルチャー・エンカル商品の強化
	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見直し ●M&Aの活用による企業成長	●事業ポートフォリオのレジリエンス(強靱性)向上 ●他企業のM&A、他企業との業務提携による新規事業創出
	ニューノーマル時代の働き方、人材・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	●企業文化の変革によるイノベーションの創出	●中途採用の強化 ●働き方の柔軟性の向上 ●サステナビリティ(持続可能性)のある組織への変革
	加速する所得の二極化	大	→	●ボリュームマーケットの縮小による業績低迷	●新たな富裕層マーケットの出現	●ボリューム価格帯の商品・サービスの適正規模への見直し ●多様なアプローチによる富裕層マーケットの深耕
	顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化	大	→	●国内市場の縮小	●シニアマーケットの拡大	●上質な子供マーケットの深耕 ●安全・安心な店舗環境の整備 ●アート・カルチャー・ウェルネスの強化
	外国人市場の不透明さ	大	→	●インバウンド売上大幅減少の長期化	●新たなアプローチによる外需の獲得	●インバウンド戦略の見直し ●越境ECやライブコマースの強化
ファイナンスリスク	資金調達マネジメントの重要性の向上	大	→	●資金不足による経営破綻 ●不利な条件での資金調達による成長の停滞	●成長分野への投資資金確保による事業育成	●グループ資金調達の一元化と資金効率化 ●資金調達手段の多様化
	環境変化に対応できるコスト構造の必要性	非常に大	→	●事業存続の危機 ●業績回復の遅れ	●事業ポートフォリオの組み替え ●成長事業への投資	●ビジネスモデル改革によるコスト削減 ●事業基盤の絞り込み
ハザードリスク	頻発する自然災害・疫病	非常に大	→	●顧客・従業員の人命損傷 ●事業継続の危機	●地域社会の安全・安心確保への貢献	●「事業継続」「感染症対応」マニュアルの整備 ●BCP訓練の継続的な実施
	情報セキュリティの重要性向上	大	→	●重要情報流出による社会的信用失墜・営業損失 ●業務の遅延・停滞	●円滑なDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進	●「情報セキュリティポリシー」「ITガバナンス方針」の整備 ●システムのクラウド移行の推進 ●教育・訓練による情報リテラシーの向上