

リスクは、戦略の起点。

リスクマネジメントの考え方と体制

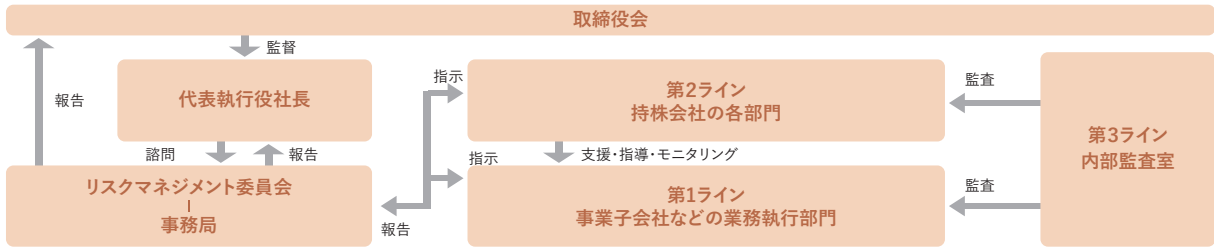
リスクマネジメント

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。

そして、当社にとって重要度の高いリスクに対し、「リスクテイクし事業機会と捉えて推進していく戦略・施策」、「リスクを脅威と捉えてコントロールしていく戦略・施策」を検討し、リスクを戦略の起点と位置づけて対応を進めています。

リスクマネジメント体制

当社は、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、メンバーを当社執行役および、主な事業会社の社長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。



プロセスとリスク抽出方法

中期的に当社のグループ経営において極めて重要度が高いものは、「JFRグループ重要リスク（以下、グループ重要リスク）」と位置づけ「グループ中期経営計画」の起点としています。

また、「グループ重要リスク」を年度視点に分解・詳細化したもの、および当該年度で個別対応が必要なリスク（主にオペレーションリスクや制度対応など）を合わせて「JFRグループ年

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、次のとおり3ラインを構築しています。

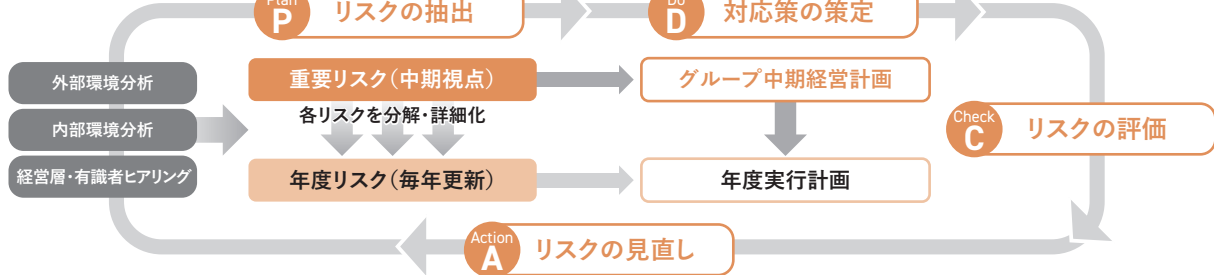
- **第1ライン（事業子会社などの業務執行部門）：**
自らリスクの特定および必要な対策を行う。
- **第2ライン（持株会社の各部門）：**
業務執行部門から独立した立場でリスクマネジメントの支援・指導・モニタリングを行う。
- **第3ライン（内部監査部門）：**
業務執行部門および持株会社の各部門などから独立した立場でリスク管理機能および内部統制システムの有効性について監査を行う。

第2ラインによる支援とモニタリング、第3ラインによる独立した監査によって、第1ライン（業務執行部門）は、遅滞なく、また適正な手続きで、リスク対応を主体的に遂行していきます。

度リスク（以下 グループ年度リスク）」とし、優先度をつけて対応策を実行しています。

「グループ重要リスク」「グループ年度リスク」は、リスクを取り巻く環境変化と対応策の進捗についてモニタリングを行い、リスクマネジメント委員会で論議後、その内容を取締役に報告しています。

リスクの抽出方法とPDCA



グループ重要リスクの全体像		内部環境（事業環境）	外部環境（マクロ環境）
戦略リスク		*既存事業における業界構造の変容	*テクノロジー革新の加速
		*人材獲得競争の激化	*環境課題の重要性の高まり
		生活者の価値観や行動の多様化	人権尊重の重要性の高まり
		海外消費者の存在感の上昇	少子高齢化と所得格差の拡大
		都市間の格差拡大	*は、影響が極めて大きく最優先で対応しているリスク
ファイナンスリスク		経済動向の不安定さ	
ハザードリスク		地政学・地経学危機の顕在化	
		自然災害や疫病の発生や流行	
		情報セキュリティ脅威の増大	
オペレーションリスク	*オペレーションリスクについては年度リスクで対応		

JFRグループ重要リスク一覧

分類	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	既存事業における業界構造の変容	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	●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 ●将来像を踏まえたM&AやCVCによる出資
	人材獲得競争の激化	非常に大	↑	●人材獲得競争での劣後、優秀人材の流出 ●従業員のモチベーション低下	●事業戦略の推進、イノベーションの創出 ●従業員のエンゲージメント、組織力の向上	●専門人材の採用、グループ人材交流、育成 ●従業員のWell-Being Life実現につながる人材投資
	テクノロジー革新の加速	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	●テクノロジー活用によるビジネスモデルの変革 ●業務の効率化	●グループデータベース活用 ●AIの活用による業務効率化 ●XR・VR、NFT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/IT人材の育成
	環境課題の重要性の高まり	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	●温室効果ガス排出量削減 ●環境配慮型商品・サービスの取り扱い拡大 ●リサイクル事業の推進 ●シェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大
	人権尊重の重要性の高まり	非常に大	↗	●レピュテーションの低下や不買運動 ●従業員の働きやすい環境の阻害	●従業員を含めたステークホルダーの支持向上と企業価値の向上	●人権に関するサプライチェーン全体のマネジメントの取り組み ●カスタマー・ハラスメントへの対応方針の策定と社内外への周知
	少子高齢化と所得格差の拡大	大	↗	●国内市場規模の縮小 ●従来ターゲットのボリューム層の減少	●ターゲットへの対応による新規マーケット拡大	●自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者へのアプローチ ●上記ターゲットへリーチするための顧客基盤・事業基盤の拡大
	生活者の価値観や行動の多様化	大	↗	●売上、収益の減少	●新規マーケットの拡大	●自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者の価値観に沿った施策の推進（サブスクリプション事業、エンタテインメント、POPカルチャーなど）
	海外消費者の存在感の上昇	大	↗	●インバウンドの取り込みの遅れ ●インバウンドの急減	●インバウンド売上の拡大 ●ECなどの展開による外需獲得	●国内外顧客から支持の高い商品カテゴリーの継続強化 ●海外でのデジタル領域での展開を可能とするコンテンツ開発・保有の推進 ●継続した国内顧客基盤拡大の取り組み
	都市間の格差拡大	大	↗	●都心立地の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	●グループ重要拠点において自治体などと連携した街づくり参画（商業施設、オフィス、ホテル、レジデンスなど）
	経済動向の不安定さ	大	↗	●収益機会損失 ●資金調達コスト上昇	●成長戦略推進、事業ポートフォリオ変革の推進 ●資金調達コストの引き下げ	●固定金利での長期調達 ●新規資金調達局面での適切な調達手段の選択
ファイナンス	自然災害や疫病の発生や流行	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訓練の継続実施 ●事業継続計画の定期的な見直し ●新たなパンデミックへの備えの強化
	地政学・地経学危機の顕在化	大	↗	●海外赴任（出張者）従業員の危険や生活困難	●海外事業の安定運営	●従業員の海外赴任先や出張先のリスク環境、実態を踏まえた海外危機管理体制の構築と推進 ●当社事業（特に海外事業）における影響注視
	情報セキュリティ脅威の増大	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

影響度： 中期経営計画期間中の、当社グループへの経済的なインパクト、ブランド価値へのインパクトを考慮したもの
見通し： 中期経営計画期間中のリスクの増減を、当社グループへの影響度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
リスクの分類については、複数の分野にまたがる場合は、当社グループの戦略に影響や関連性が最も高い分野で記載した