

不確実性(リスク)に、向き合う。

——「リスクのプラス面」と「リスクのマイナス面」

当社グループはリスクを環境変化の中で
の組織の収益や損失に影響を与える「不
確実性」と定義し、プラス面(機会)、マイナ
ス面(脅威)の両面があるものと捉えています。
リスク管理経営に係る執行役社長の諮問
機関としては、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。委員会では、外部・
内部環境分析をもとに定期的にリスク(不
確実性)について論議し、リスク(不確実性)
の洗い出し及び評価を行い、対応策のモニ
タリングを行っています。

2019年度は当社グループを取り巻く不
確実性として、「戦略」「ファイナンス」「オペ
レーション」「ハザード」の4つのカテゴリーか
ら137項目のリスクを認識しました。認識し
た個々のリスクについては分析・評価を行い、
当社グループの業績及び財務状況への影
響が非常に大きいと考えるリスクは、戦略に
反映させて優先的に取り組んでいます。そ
の137項目のなかから右記の7項目を特に
重要視するリスクとしました。

リスクのマイナス面に対しては適切にリス
クヘッジする一方、マーケットの変化を見極
め、積極的なリスクテイクができれば、今後
の企業の持続的成長につながるものと考え
ています。

7つの重要リスク(不確実性)と対応策

特に重視するリスクへの絞り込み

発現度合い/影響度

137項目のリスクを認識 特に重視する7つのリスク

シェアリング
エコノミーの
進展に係るリスク

- 発現度合い
すでに顕在化、中期的に拡大
- 影響度
当社グループ全体が衰退するという
非常に大きな影響

テクノロジーの
進化に係るリスク

- 発現度合い
すでに顕在化、短期的に急速に拡大
- 影響度
リアル店舗を中核とする小売事業への
非常に大きな影響

ESGの
重要性向上に
係るリスク

- 発現度合い
すでに顕在化、長期的に確実に拡大
- 影響度
当社グループ全体が衰退するという
非常に大きな影響

災害等に
係るリスク

- 発現度合い
すでに顕在化、中期的に継続し
規模も拡大
- 影響度
当社グループの業績および財務状況
への非常に大きな影響

消費増税・五輪後の
不況発生に
係るリスク

- 発現度合い
事象発生直後から顕在化し、数年に
渡り継続
- 影響度
リアル店舗を中核とする小売事業への
大きな影響

顧客の変化
少子高齢化
長寿命化に
係るリスク

- 発現度合い
すでに顕在化、団塊世代が75歳に
突入する数年後から深刻化
- 影響度
当社グループの業績及び財務状況
への大きな影響

所得の二極化に
係るリスク

- 発現度合い
すでに顕在化、長期的に緩やかに
拡大
- 影響度
当社グループの業績及び財務状況
への非常に大きな影響

リスクのマイナス面(脅威)	リスクのプラス面(機会)	対応検討の方向性
<ul style="list-style-type: none"> ● C2Cの拡大 ● 物販の縮小によるリアル店舗の衰退 	<ul style="list-style-type: none"> ● シェアリングを切り口とした新たなビジネス展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● モノや場所、スキルなどの新たなシェアリングサービス事業の検討 ● クラウドファンディングによる新たなエンタメや地域開発に繋がるサービス開発
<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルディスrupterの攻勢 ● D2Cの進展 	<ul style="list-style-type: none"> ● テクノロジーを活用したサービスの高度化、業務の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客統合データベース構築を通じたライフタイムバリュー最大化 ● VR・ARを活用した新たな顧客体験提供 ● 新たな決済手段導入による利便性向上
<ul style="list-style-type: none"> ● 対応遅れによるレピュテーション低下に伴う消費者離れ、地域社会との関係悪化、ダイベストメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切な対応によるレピュテーション向上 ● 多様な人財活用による競争力強化 ● 高い透明性を通じた経営基盤強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5つのマテリアリティ特定による具体的な取り組み開始 ● 指名委員会等設置会社で透明性の高い経営推進 ● 積極的な情報開示と対話の質の向上
<ul style="list-style-type: none"> ● 営業の休止・停止による機会損失 ● 施設、基幹システムへのダメージ修復費用増 	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害時インフラとしての存在価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● BCP計画の再構築および対策本部の設置、訓練強化、老朽化したインフラへの投資、災害備品整備を推進 ● 重要データのバックアップセンター設置
<ul style="list-style-type: none"> ● 複合的な消費不況の発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費増税に左右されない訪日外国人客増 ● 教育無償化による子育て世代の家計負担軽減 ● 増税後の政府主導の各種経済対策 	<ul style="list-style-type: none"> ● 東南アジア全体からの訪日外国人客の集客強化 ● 訪日外国人の固定客化への取り組み推進 ● 消費増税前後の喚起策の推進
<ul style="list-style-type: none"> ● 対応遅れによるシニアマーケットの喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ● マルチステージ時代による新たなマーケット出現 ● 健康寿命の伸びによるアクティブシニアマーケットの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合顧客データベースを活用した新たな商品・サービスの開発 ● 高質な幼児保育事業の新展開 ● 高齢者向けサービス事業の検討
<ul style="list-style-type: none"> ● 中間層マーケットのさらなる縮小 	<ul style="list-style-type: none"> ● 強みである富裕層マーケットの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 富裕層の多様化する興味・関心に対応する新たな資産価値のある商品・サービスの開発 ● WEBマガジン、自社サイト、リアル店舗を融合させた富裕層との接点強化 ● 中間層に向けた新たな消費ニーズをとらえた売場再構築