

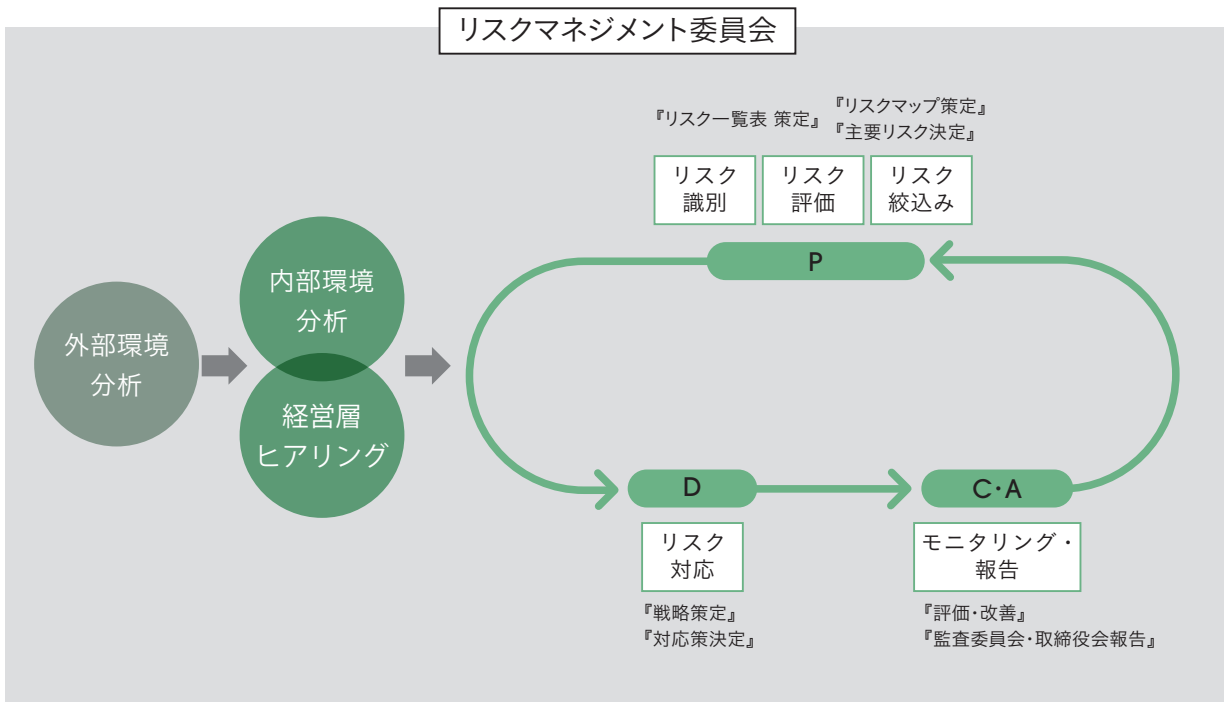
リスクを適切に、コントロールする。

当社グループでは、リスクを「環境変化の中で組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と定義しています。リスクには、プラス面（機会）、マイナス面（脅威）の両面があり、適切な対応により、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。同委員会には事務局を置き、リスク管理担当役員を事務局長とします。事務局は、リスクマネジメント委員会で決定した方針や重要な決定事項を事業会社に共有し、グループ全体のリスクマネジメントを推進し

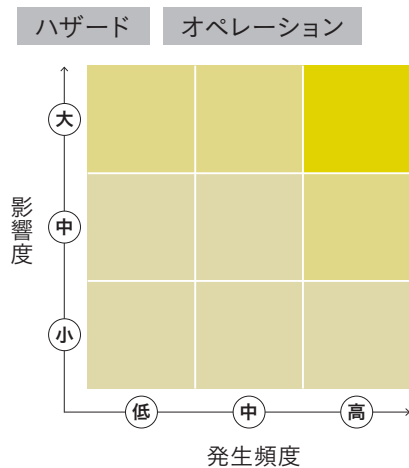
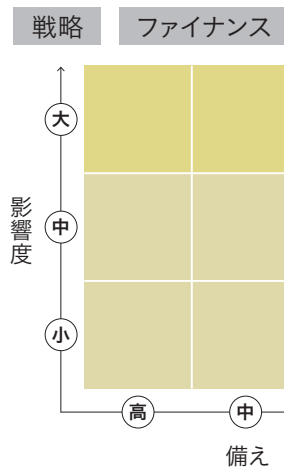
ます。リスクを戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることにより、企業価値向上につなげる取り組みの一つとして推進しています。

リスクマネジメント委員会においては、環境分析をもとにリスク（不確実性）を識別・評価し、優先的に対応すべきリスクの絞り込みを行い、101項目を抽出した「J.フロントリテイリンググループ リスク一覧表」（63ページを参照）として、グループ全体でリスク認識を共有しています。また、極めて重要度の高いリスクは、「企業リスク」としてリスクマネジメント委員会が対応方針を審議・決定し、「グループ戦略」に反映して対応しています。



▶ リスクマップ

リスクマップは「戦略」「ファイナンス」リスクマップ、「ハザードリスク」「オペレーション」リスクマップの2種類を運用。



▶ JFRグループ主要リスク一覧表

区分	リスク項目	当社グループへの影響	リスクのマイナス面 (脅威)	リスクのプラス面 (機会)	対応策
ハザード リスク	感染症	発現:今後増大 変化:急激に加速 事業の存続を左右するほどの影響	●人命損失 ●営業休止 ●事業活動や働き方の抜本的な見直し ●消費者の価値観、消費行動の変容	—	●顧客や従業員の安全確保 ●取引先企業との連携 ●代替サプライチェーンの確保 ●ビジネスモデルの変革
	災害	発現:数年前から増大 変化:急激に加速 事業の存続を左右するほど 業績・財務に極めて大きな影響	●人命損傷 ●事業活動の停止 ●店舗の集客力低下 ●改修費用の発生 ●システムの停止	—	●施設の安全確保 ●事業継続計画の整備、訓練の強化 ●重要データのクラウドへの移行、バックアップセンター設置
戦略 リスク	テクノロジーの進化	発現:数年前から増大 変化:更に加速 小売をはじめとする既存事業に非常に大きな影響	●IT企業による既存事業の創造的破壊 ●ビッグデータ活用遅延による既存事業の競争力低下	●既存事業におけるテクノロジー活用 ●ビッグデータの利活用 ●業務の改善	●テクノロジー・ビッグデータの利活用による新たな体験価値の創造 ●RPA導入などによる生産性の向上
	シェアリングエコノミーの進展	発現:中期的に増大 変化:緩やかに加速 小売事業に非常に大きな影響	●新興企業によるシェアリングの領域拡大 ●購買を前提としない消費行動の広がり	●消費者の変化を捉えた新たな需要の創造 ●循環型ビジネスへの参画	●自社による、シェアリング事業への参入 ●実店舗での3Rの推進
	ESGの重要性向上	発現:中長期的に増大 変化:更に加速 企業価値、レピュテーション、資金調達に非常に大きな影響	●ESGの取り組みと事業の収益性向上との運動性に対する厳しい視線	●消費者の持続可能な社会への関心の高まり ●資金調達面の好影響	●新たなCSVの創出 ●マテリアリティ(重要課題)の推進 ●情報開示の強化
	既存事業の成熟から衰退への移行	発現:数年前から増大 変化:緩やかに加速 小売事業をはじめ当社グループ全体の業績に非常に大きな影響	●ビジネスモデルの陳腐化による顧客離れ	●消費者における実店舗ならではの体験を重視する機運	●新たなコンセプトによる複合型店舗・フロアの開発 ●ビジネスモデルの革新
	取引先の転換	発現:数年前から増大 変化:急激に加速 小売事業の業績に非常に大きな影響	●小売店舗の品揃え、魅力の低下	●取引先政策転換の契機(新規開拓、既存取引先企業との新たな協業)	●既存取引先との共同による新たな店舗モデルの開発 ●新規優良取引先の開拓
ファイナンス リスク	資金調達 ●流動性の変化 ●金利の変動	発現:当面の最大課題 1~2年は増大 変化:急激に加速 財務安定性に非常に大きな影響	●資金確保の条件の悪化(金額・コスト・時期)	●効率的・効果的な資金調達	●資金調達方針に基づく調達手段の多様化
	為替 ●為替レートの変動	発現:1~2年は増大 変化:急激に加速 収益性に大きな影響	●訪日客の減少・消費意欲の減退 ●商品調達コスト増加	●訪日客の増加、高額消費の活発化 ●商品調達コスト低下	●中国以外の商圏の開拓 ●外国人富裕層の獲得、固定客化 ●為替予約などのリスクヘッジ
	株式 ●株式相場の変動	発現:1~2年は増大 変化:急激に加速 業績、財務状況に大きな影響	●富裕層の消費マインドの低下 ●当期利益の減少 ●年金資産の運用難	●高額消費の活発化 ●当期利益の増加 ●年金資産運用の良性	●富裕層ニーズに即した需要喚起策の実行 ●株価の適正水準確保(自己株式の取得) ●政策保有株式の削減
	減損 ●資産価値の変動	発現:1~2年は増大 変化:急激に加速 財務状況に非常に大きな影響	●ステークホルダーからの評価の低下 ●ブランド力の低下 ●保有資産の価値低下	●収益性と資産価値の整合	●投資案件の精査(投資回収) ●フェーズ管理による減損兆候の早期発見、是正
オペレーション リスク	情報管理	発現:数年前から増大 変化:更に加速 信頼性や企業イメージに大きな影響	●社会的信用失墜 ●損害賠償	—	●専門部署による支援強化 ●ハード面のセキュリティ強化 ●規程類の整備 ●従業員教育・訓練
	法規制及び法改正	発現:継続して大きい 変化:一定 既存・新規事業の安定運営、信用に大きな影響	●事業活動への制限 ●対応コスト発生 ●法違反による罰則 ●信用低下	—	●外部専門家の活用 ●専門部署による支援強化 ●従業員研修、内部通報制度の強化

さらに、気候変動に伴うリスクや機会は、事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識しています。そのため、当社グループは2019年5月、金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD, Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の最終報告書(TCFD提言)に賛

同しました。当社グループは、「低炭素社会への貢献」に向けてエネルギー消費量の削減、使用効率化、再生可能エネルギーの導入に積極的に取り組むとともに、TCFD提言に沿った情報開示のさらなる拡充をはかっていきます。(詳細は48ページを参照)