

リスクは、すなわち“不確実性”。

プラスの側面「機会」とマイナスの側面「脅威」の両面を見る。

当社は、これまで戦略を策定するにあたって機会の分析を行い、検討材料とする一方、「リスク」対応についてはリスクヘッジが中心となっていました。しかしながら、リスクを“不確実性”と定義すれば、“プラスのリスク(機会)”と“マイナスのリスク(脅威)”の両面を認識することができるため、従来のリスクヘッジに加え、リスクテイクを行うことにより収益機会の拡大につながられるのではないかと考えました。

そこで、当社は、経営を取り巻く環境変化を当社に係るリスクとして捉えなおし、まず138項目のリスクを抽出しました。その中で、特に重要と考えるリスクについて、リスクマネジメント委員会および役員合宿で徹底的に議論し、当社の企業リスクとして最終的に15項目を特定しました。

2018年度は、ホールディングス、事業会社それぞれにおいて、ここからさらに6つを特に重視するリスク項目として設定し、経営方針に組み入れることにより、具体的な実行計画を推進していくこととしました。これらの取り組みを通じ、“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”というグループビジョン実現に向け、小売業の枠を越えた“マルチ・サービス・リテイラー”として、「非連続な成長」を通じた、事業ポートフォリオのさらなる変革をはかっていきます。



抽出した 138項目のリスク

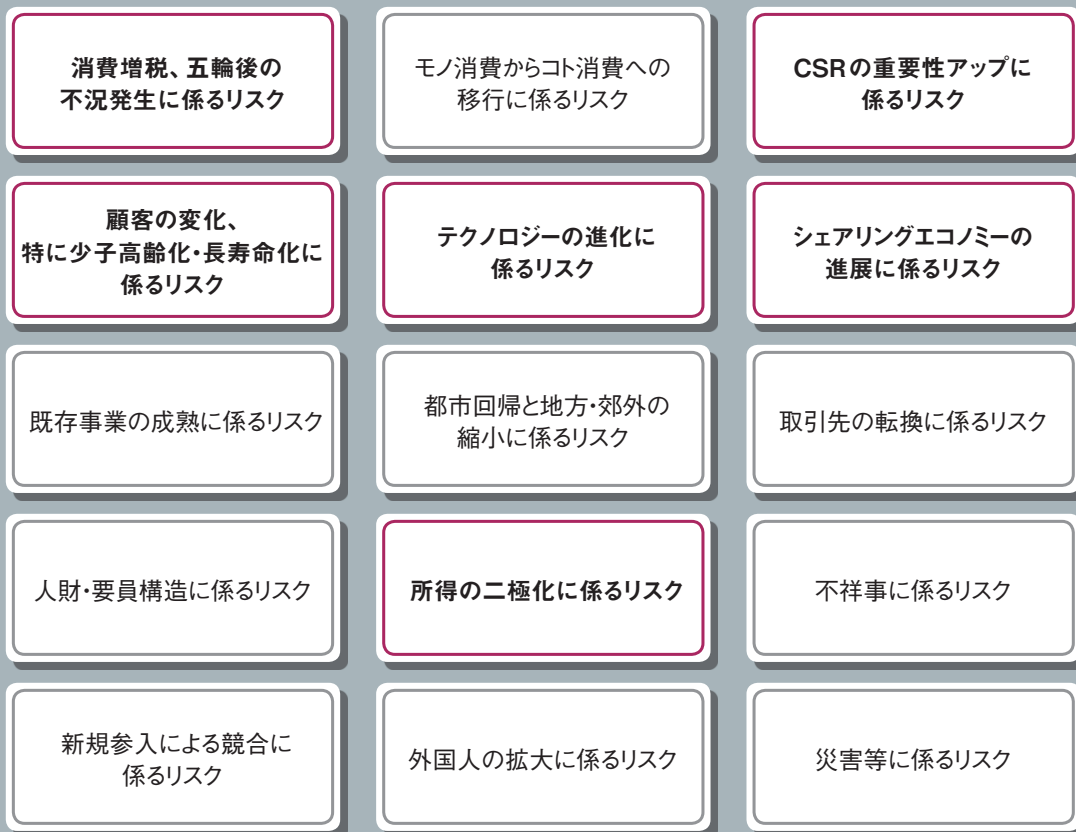
戦争・紛争の発生
テロ問題の深刻化
経済危機・金融危機の発生
通商・貿易問題の発生
新興国の躍進
消費税率の引き上げ
観光立国政策の推進
法人税率引下げ・投資促進施策の推進
国家戦略特区を活用したビジネスの推進
民間企業への公共施設の運営委託推進
シェアリングエコノミーの推進
景気動向
金融市場の発展
金利・株価・為替の変動
所得の二極化
富裕層の拡大
可処分所得の減少
多様な消費形態の拡大

モノ消費からコト消費への移行
こだわり、健康志向の高まり
安価な製品・サービスの普及
少子高齢化・長寿命化(人口減少)
都心回帰(人口集中)と地方過疎化
アメリカ・東南アジアにおける人口増大
単身世帯化(高齢・若年層)
共働き・ひとり親世代の増加
環境問題・貧困問題の深刻化と関心増
エネルギー資源不足の深刻化
AI(人工知能)・ロボットの進化
ECビジネスの拡大
決済・注文関連技術の進化
ビッグデータの活用拡大
インバウンド獲得の競争激化
異業種との競争激化
顧客の囲い込み競争激化
ユーザーエクスペリエンス最大化競争の激化
事業ポートフォリオ分析・再構築の成否
中長期計画策定と進捗管理の成否
M&Aによる買収企業管理の成否
理念・ビジョン浸透の成否
ブランド戦略の成否
敵対的買収対応の成否

イノベーションの成否
検討期間長期化による機会ロス
社内・社外からの過度な期待によるプレッシャー
撤退基準不徹底による意思決定の遅れ
過剰投資による資金の喪失
計画と実績の乖離による減損発生
不動産関連法令・不動産関連税制の変更
土地評価額または建物建設費用の変動
競争企業の進出・周辺環境の変化
建物・設備の安全管理不備(※)
土壌汚染・アスベストの発生
賃借料の変動
貸主の倒産
賃料下落・空室増加
テナントの賃料滞納、倒産の発生
出口戦略(売却先)の成否
従業員の年齢構成変化
人手不足深刻化と採用競争激化
ITなど専門性を有する人材獲得の成否
働き方改革の成否
ダイバーシティー対応の成否
退職金・年金制度運用の成否
サクセッションプランの成否
監査精度の向上・低下

絞り込んだ重要な15項目＝ 企業リスク

当社企業リスク15項目を特定し、さらに今年度に重視する6項目(太字)を設定



※詳細はP.69をご参照ください。

取締役会改革の成否
報酬とインセンティブ供与の成否
リスクマネジメントの成否
財務報告に係る内部統制システム運用の成否
グループガバナンス強化の成否
フェアディスクロージャー・ESG情報開示の成否
サステナビリティ方針の成否
社会貢献活動の成否
廃棄物削減とリサイクル推進の成否
有害物質(フロン、PCB等)漏洩
地球温暖化防止活動の成否
財務諸表の虚偽記載
資産(のれん含む)の減損発生
再生・撤退基準に基づく事業再生・撤退の成否
新会計基準の適用(リース基準)
税制改正対応の成否
適時開示の成否
現預金・有利子負債マネジメントの成否
資金調達
格付の変動
投資基準に基づく戦略投資の成否
事業ポートフォリオと最適資本構成検討の成否
為替レートの変動
災害時事業継続計画の不備

店舗設備・取引先の被災
災害による交通インフラの停止
災害への初期対応不備
建物・設備の安全管理不備(※)
疫病の流行、感染症の発生
交通事故の発生
外部からのサイバー攻撃によるウイルス感染・情報漏洩
内部からの情報漏洩
インシデント発生時の報告遅れ・対応不備
従業員の不適切投稿、情報漏えい(SNS)
顧客のツイートによる信用失墜(SNS)
会社公式アカウントからの不適切投稿(SNS)
商品の瑕疵、食中毒の発生
品質・賞味期限の誤表示・虚偽表示
個人情報・顧客情報の漏洩
不適切・不明確な売上計上・請求
顧客の倒産・支払不能
業務ルールの不備・不徹底による事故や顧客トラブル発生
特定顧客(層)への依存
不適切な取引先対応
知的財産権の侵害
不正・不法な取引
商材納入の遅延・不足
取引先の倒産

業務委託業者の管理不備
物流会社における荷物の増加・人手不足の深刻化
配送時間の制限・再配達削減
配送遅延・誤配・商品の滅失・毀損の発生
製造物責任
不適切な品質管理(PB商品・建築物等)
計画精度の低い発注
開発の遅れ、失敗
生産コストの上昇
技術革新への対応遅れ
同一賃金・同一労働の対応遅れ
人事育成計画の欠如・失敗
役員・従業員の不正・不法行為
人権問題への対応不備
健康管理・メンタルヘルスの管理不備
不適切な請負・業務委託・労働者派遣
不適正な人事配置
法令違反の発生
反社会的勢力との取引
規程・規則の不備
届出・免許取得の不備
機密情報・インサイダー情報の漏洩
訴訟・係争の発生
事件・事故の防止・コンプライアンス意識の不足

(※):ハザードリスク及び不動産事業戦略における重要リスクと認識