

想定されるリスクと機会・対応策

投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある以下に記載したリスクのうち、新たな成長領域への事業拡大に関する法令違反や情報漏洩、お客様が損失を被るような事故などにより、レピュテーションが低下するリスクは全ての項目において常に内在しています。

当社は「コンプライアンスの徹底」を何よりも優先すべく、経営トップが強い意志を持って、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化、内部統制システムの充実、取締役会の機能強化に取り組んでいます。

【1】外部環境に起因するリスクと機会

リスクが高島屋グループに与える影響度 ◎=特大 ○=大

リスク区分と影響	想定されるリスクと機会	対応策
新型コロナウイルス 影響の継続 ◎	リスク <ul style="list-style-type: none"> ・店舗の休業・営業時間の短縮によるビジネス機会の逸失 ・消費マインドの低下及び来店頻度の減少 機会 <ul style="list-style-type: none"> ・新たな社会環境や消費行動に対応した事業展開 ・アセットの多角化、経営資源の有効活用によるグループ事業の成長 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド価値の源泉である百貨店の再生。 ・商業開発業、金融業などの成長領域事業の積極的な拡大。 ・社会環境や消費行動の変化を見据えた事業ポートフォリオの最適化。 ・ECなど実店舗に頼らない無店舗販売チャネルの強化拡大。 ・実店舗におけるデジタル技術を活用したリモート接客システムの導入など非接触型販売の仕組みの積極的導入。消費行動変容への対応。
自然災害 (地震・台風・洪水など) 戦争・テロなど ○	リスク <ul style="list-style-type: none"> ・店舗など営業用資産の損壊によるビジネス機会の逸失 ・交通機関や通信網の破綻によるビジネス機会の逸失 ・金融市場の混乱による資金調達への悪影響 機会 <ul style="list-style-type: none"> ・地域の安心・安全に向けた取り組みへの貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・関東・関西の両拠点展開を活用した情報連携および指示命令系統を損なわない危機管理体制の整備設置。 ・被災店舗への救援体制の整備、重要データ消失を防ぐクラウド化の推進、事業を最低限継続できる各種インフラや備品の整備など、BCP対策の徹底。 ・大規模災害時に帰宅困難者を受け入れるスペースの店舗施設内での確保。 ・生活関連物資を中心とした店頭商品の抛出を想定した仕入先との取り決めなど、被災者救援活動を行う体制整備。 ・多様な資金調達手段による十分な手元流動性の確保。
社会構造の 変化による 日本の人口の減少と 地方都市の空洞化 ○	リスク <ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化、地方都市空洞化に伴うマーケットの縮小 ・労働人口の減少に伴う必要人材の確保難 機会 <ul style="list-style-type: none"> ・新たな顧客層の開拓 ・リスキルによる人材有効活用の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費行動に対応した独自商品の販売強化、魅力ある品揃えの実現。 ・多様化するニーズに対応した販売の仕組みづくり。 ・金融サービスや介護サービスなどライフタイムバリュー全般の向上に寄与する商品・サービスの提供。 ・実店舗に頼らないEC強化や通販カタログ配布などを通じたマーケットの拡大およびお客様接点の拡大。 ・街のアンカーとしての拠点開発。 ・非商業分野の取り込み、新たなコンテンツ開拓、各拠点における複合的な機能・サービス・空間としての魅力訴求。 ・労働人口減少対策として、新卒にこだわらない採用活動。 ・専門人材の登用、外国人労働者の積極的な受け入れ。 ・リスキルなど社内人材の育成。

[2] グループ経営におけるリスクと機会 リスクが高島屋グループに与える影響度 ◎=特大 ○=大

リスク区分と影響	想定されるリスクと機会	対応策
<p>改革推進の遅れ</p> <p>◎</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ収益の減少 ・百貨店事業の衰退 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商環境に左右されない収益構造の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員一人ひとりの利益意識の向上、利益にこだわる人と組織の確立。 ・業務執行における数値目標の明確化と数値による進捗状況や課題の可視化。 ・モニタリングが可能な、開かれた組織風土への変革。
<p>ESG経営への取り組みの遅れ</p> <p>◎</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーからの信用喪失 ・グループ収益の根幹となるブランド価値の毀損 ・法令違反や情報漏洩等によるレピュテーションの低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社の社会的評価、存在意義の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ視点での方針・進捗管理、一体的かつ実効性が発揮できる体制整備。 ・省エネ対策や再生可能エネルギーへの転換などによる脱炭素化推進。 ・環境に配慮した独自商品開発などによる循環型ビジネスへの取り組み。 ・商品包装材やカトラリー等の素材転換による廃棄プラスチックの削減。 ・再資源化や肥料化、二次加工などによる食品ロスの削減。 ・人権尊重に基づく雇用関係の確立。 ・多様な価値観を受け入れる基本指針の策定と、浸透に向けた意識醸成の推進。 ・アンケートや個別ヒアリングに基づく取締役会の実効性評価。 ・PDCAサイクルの徹底による取締役会の実効性向上。 ・コンプライアンス経営の徹底、リスクマネジメント体制の整備など、グループ横断的に検証し強化する内部統制システムの確立。 ・「高島屋グループ・コンプライアンス・ホットライン」設置による自浄作用を高める仕組みの整備。 ・グループ各社全体に行きわたるモニタリングと、現業・管理・監査による三線ディフェンスの一層強化。
<p>デジタルトランスフォーメーションへの対応の遅れ</p> <p>○</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たなニーズの掘り起こしと新たな顧客層開拓への支障 ・グループコスト構造改革への支障 ・情報漏洩事故 ・ITシステム維持コストの増大 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・着実なデジタルトランスフォーメーションの推進による事業効率の向上 ・新たな情報発信手法によるターゲットへの確実な訴求 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ従業員及び各組織のITリテラシー向上。 ・デジタル技術を活用したオンライン予約システムやリモート接客など、新たなお客様ニーズへの対応策展開。 ・業務効率化と要員の最適化によるコスト構造改革の推進。 ・セキュリティーポリシーの随時見直しによるシステム運用の厳格化。 ・IT関連の長期投資計画、予算適正化による維持コストの抑制。

リスク区分と影響	想定されるリスクと機会	対応策
<p>EC事業 拡大戦略の 遅れ</p> <p>○</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実店舗依存型ビジネスモデルからの脱却の遅れ ・物流費などをはじめとする高コスト構造改善の遅れ <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新しい生活様式、消費行動に順応した事業展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・社長直轄推進プロジェクトによる全社・グループ横断的な推進。 ・百貨店ならではの魅力ある商品・独自商品の訴求とサービスの提供。 ・実店舗とオンラインの相乗効果を図るOMO (Online Merges with Offline) による他社との差別化。 ・EC出荷倉庫の新設準備など、配送スキームの効率化とコスト削減による収益基盤の確立。
<p>金融業 拡大戦略の 遅れ</p> <p>○</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ事業拡大の遅れ <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな顧客層の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たなサービスの開発、コンサルティングの強化、商品メニューの充実により、継続的な顧客満足度の向上。 ・金融のデジタル化、キャッシュレス化に対応した新たな金融サービスの開発による次世代顧客層の拡大。
<p>成長事業に関するリスク</p> <p>海外事業の 展開</p> <p>○</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・突発的な政治・経済情勢の変化や為替変動に伴う資産価値の変動と投資回収の遅れ ・現地採用従業員の文化・宗教等の違いからくるガバナンス破綻 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カントリーリスクを踏まえた展開による盤石な事業基盤の確立と海外における事業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・迅速な経営判断・軌道修正を可能とする現地法人へのイニシアチブ付与。 ・タイムリーな情報共有、自主点検シートを活用した経営状況のチェックなど、三線ディフェンスの強化によるグローバル・ガバナンスの徹底。 ・現地従業員との人権尊重に基づく雇用関係確立、平等な賃金・教育機会・福利厚生を提供。 ・現地従業員の幹部登用も視野に入れた積極的な能力開発、共通目標、意識の共有。
<p>サプライチェーンの 破綻</p> <p>○</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お取引先の倒産や事業終了による百貨店の商品調達への支障、品揃えの魅力低下。 ・テナントの賃料支払能力低下による賃貸収入の減少 ・売場レイアウト破綻による売場空間の魅力低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お取引先との強固な関係構築による品揃えの魅力向上と安定的な利益確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・主要なお取引先との目標共有、協働による具体策の推進。 ・新たな取引先開拓による品揃えの鮮度維持向上、川上企業との直接取引拡大による商品調達力の向上。 ・専門店テナントとの共同販促活動の強化推進。 ・経営状態が厳しいテナントに対する各種支援を通じた共存共栄の取り組み。