

トップメッセージ

マテリアリティ

2024～2026
中期計画ステークホルダー
エンゲージメントサステナビリティの
歩み

環境

社会

ガバナンス

社外からの評価

サステナビリティボンド
レポート

データ集

ガバナンス体制

リスクマネジメント

ガバナンス Governance

ガバナンス体制…………… 52

リスクマネジメント…………… 54



サステナビリティ経営を支えるガバナンス体制



JFRグループは、サステナビリティをめぐる課題に取り組み、社会課題の解決と企業成長の両立を目指すサステナビリティ経営を推進しています。当社は、サステナビリティ経営を機能させるための取締役会によるガバナンス体制の構築に取り組み、中長期的な企業価値向上を目指します。

サステナビリティに関する 取締役会の役割

当社グループは、環境や社会課題への対応などサステナビリティに対する具体的な取り組み方針を、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で審議・承認しています。グループ経営会議で承認された事項は、代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会で全事業会社に共有されます。あわせて、サステナビリティ委員会では、各事業会社の実行計画および進捗モニタリングを行っており、グループ全体の取り組みの実効性を高めています。

これに対し、取締役会は、グループ経営会議で承認された内容およびサステナビリティ委員会での活動内容の報告を受け、目標設定、対応方針、実行計画等について論議・監督を行っています。

非財務指標を取り入れた 役員報酬制度

当社は、役員報酬制度における業績連動株式報酬を決定する非財務指標として、2021年度から「Scope1・2 温室効果ガス排出量削減率」および「女性管理職比率」を設定しています。これらは、中期経営計画のKPIとも連動しており、目標達成に向けた執行役の責任を明確化するとともに、サステナビリティ経営を実現・推進するためのインセンティブとして機能するようにしています。

取締役のスキルマトリックス

当社は、取締役候補者の選任にあたり、取締役に期待する専門性および経験等についてスキルマトリックスで明確にしています。スキル項目として「環境」「社会」「ガバナンス」「人財・組織開発」を特定し、サステナビリティへの取り組みを適切に監督できる取締役を選任しています。

氏名		属性	企業経営	財務・会計	マーケティング	人財・組織開発	法務・コンプライアンス	IT・デジタル	E:環境	S:社会	G:ガバナンス
小出 寛子	取締役会議長 指名委員会委員 報酬委員会委員	非執行、独立、社外	●		●	●					●
矢後 夏之助	指名委員会委員長 報酬委員会委員	非執行、独立、社外	●						●		●
箱田 順哉	監査委員会委員長	非執行、独立、社外	●	●							●
内田 章	報酬委員会委員長 指名委員会委員	非執行、独立、社外	●	●							●
関 忠行	監査委員会委員	非執行、独立、社外		●			●			●	●
新任 大村 恵実	監査委員会委員	非執行、独立、社外					●	●		●	●
好本 達也	指名委員会委員 報酬委員会委員	非執行	●		●				●		●
浜田 和子	監査委員会委員	非執行				●				●	●
新任 小野 圭一		執行(代表執行役社長)	●		●				●		●
若林 勇人		執行(執行役常務)	●	●		●					●

※「非執行」：執行役を兼務しない取締役 「執行」：執行役兼務の取締役 「独立」：証券取引所届出独立役員 「社外」：社外取締役

企業経営	経営経験を有し、企業価値向上につながる戦略立案や、中期経営計画策定に向けた課題抽出方法など、企業経営に関わる知識・経験
財務・会計	強固な財務基盤構築を通じた企業価値向上や資本コストを意識した財務戦略立案など、財務・会計に関する幅広い知識・経験
マーケティング	顧客の問題を発見し、それを解決する商品やサービスの創造、情報の伝達、付加価値の提供を通して、顧客の満足と継続的な企業価値向上を生み出す活動における知識・経験
人財・組織開発	多様な従業員の個性や能力を最大限に引き出し、新たな価値創造を実現する人的資本経営に関する知識・経験
法務・コンプライアンス	企業経営が適法かつ適正に遂行されることは、持続的な企業価値向上の基盤であり、企業法務の高度かつ専門的知識やコンプライアンス経営を推進する知識・経験
IT・デジタル	既存ビジネスのデジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けて、ICT 活用支援や新規ビジネス開発を、最新の IT 動向を把握し顧客視点から監督ができる知識・経験
E：環境	環境に対する課題解決を意識した事業活動や、中長期目標の設定を含む環境計画など JFR グループの“環境共生”の取り組みに対し適切な監督ができる知識・経験
S：社会	JFR グループの“地域共栄”の取り組みや持続可能な社会の実現に向けた取り組みについて適切な監督ができる知識・経験
G：ガバナンス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における監督機能の実効性向上に向けたコーポレートガバナンスにおける知識・経験

→ ガバナンス体制 リスクマネジメント

サステナビリティ推進体制

JFRグループは、環境や人権を含む社会課題に関する具体的な取り組み方針を、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で審議・承認しています。グループ経営会議で審議・承認された事項は、代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会で全事業会社に共有されます。

また、同委員会では、グループ方針に基づく各事業会社の実行計画および進捗モニタリングを行っています。グループ経営会議およびサステナビリティ委員会で審議・承認された内容は取締役会に報告を行っています。

サステナビリティ委員会

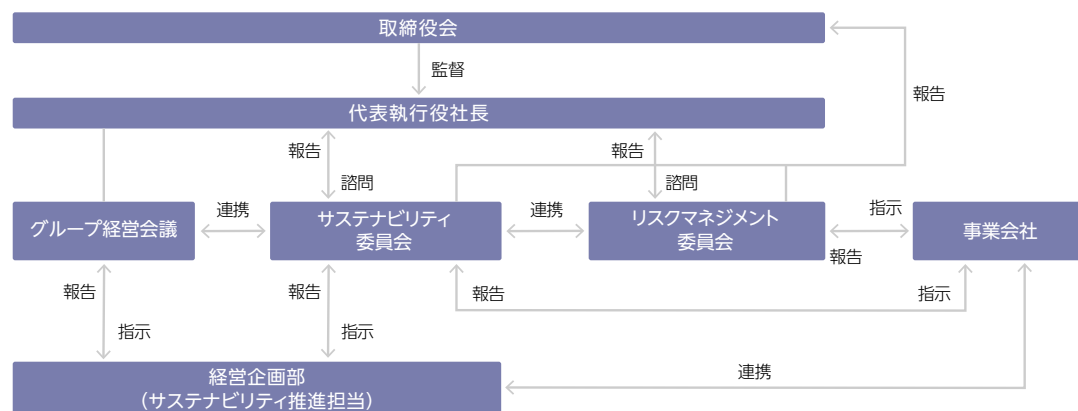
設置年	2019年3月
位置づけ	代表執行役社長の諮問機関
委員長	代表執行役社長
委員	執行役、全事業会社社長
事務局	経営企画部サステナビリティ推進担当
開催頻度	原則として年2回（春・秋）



サステナビリティ委員会の主な議題

2021年度	4月	● Scope3排出量削減に向けたお取引先様との取り組み ● 2021年度お取引先様アセスメント(環境・人権)実施概要 ● サステナビリティ方針の改定 ● 2020年度KPI進捗報告
	9月	● 外部講師講演「ESG情報開示の重要性」 ● お取引先様アセスメント(環境・人権)の実施 ● 2021年度上期KPI進捗報告
2022年度	4月	● 外部講師講演「ESG・サステナビリティ経営」 ● 女性活躍推進プロジェクトの進め方 ● お取引先様アセスメント(環境・人権)結果報告 ● 2021年度KPI進捗報告および2022年度サステナビリティ実行計画
	5月	● 外部講師講演「経営戦略としてのダイバーシティ」
	9月	● 女性活躍推進プロジェクト経過報告と各社今後の方向性 ● 2022年度KPI上期進捗報告
2023年度	4月	● 外部講師講演「ビジネスと人権」 ● 各社のダイバーシティ&インクルージョン推進の取り組み状況 ● 従業員意識調査結果報告 ● 2022年度KPI進捗報告および2023年度サステナビリティ実行計画
	9月	● 外部講師講演「生物多様性対応の概要と必要性」 ● お取引先様アセスメント(人権)実施 ● 2023年度上期KPI進捗報告
2024年度	4月	● 外部講師講演「中長期的な企業価値向上と非財務活動の関係」 ● 2024年-2026年度サステナビリティ中期計画 ● 2023年度KPI進捗報告

JFRグループ サステナビリティマネジメント体制



リスクマネジメント



JFRグループは、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・マイナス面の双方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。

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、執行役などを委員とする「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。

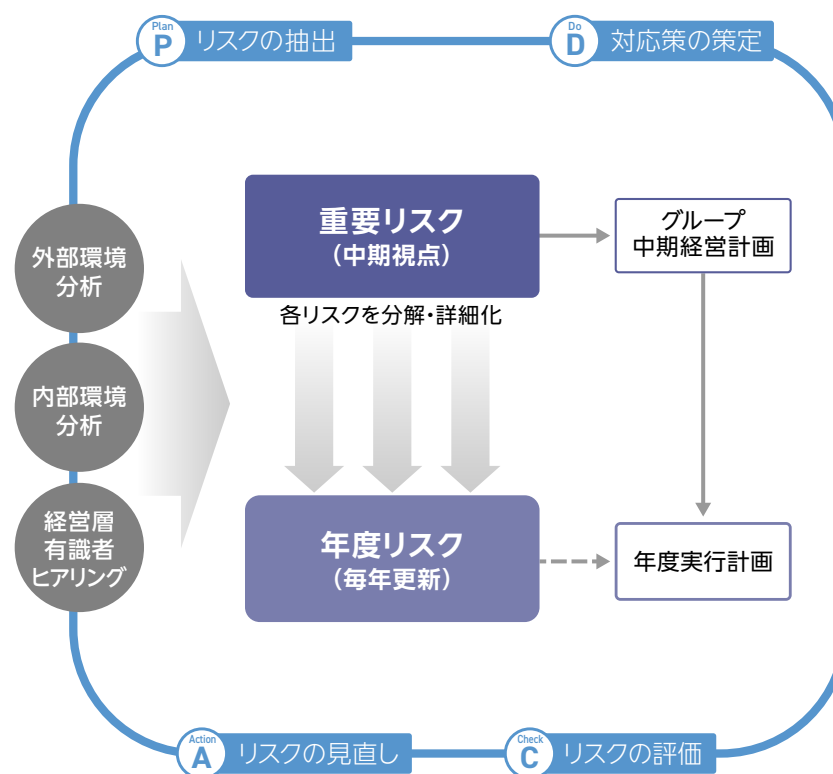
同委員会には、リスク管理担当役員を長とする事務局を置き、委員会で決定した重要な決定事項を事業会社に共有し、ERM(全社的リスクマネジメント)を推進しています。

リスクマネジメントプロセス

当社グループは、右記のプロセスにより、リスクマネジメントを推進しています。具体的には、外部・内部環境分析や、取締役を含む経営層および実務責任者の認識をもとに、当社グループにとって重要度の高いリスクの抜け漏れが生じないように努めています。

中期的に当社グループ経営において極めて重要度が高いものを、企業リスクと位置づけ、グループ中期経営計画の起点としています。また、企業リスクを受けて識別した年度リスクをJFRグループリスク一覧にまとめ、リスクマップを用いて評価を行い、優先度をつけて対応策を実行しています。企業リスク、JFRグループリスク一覧は、半年に一度の頻度で、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。

リスクマネジメントプロセス



トップメッセージ	マテリアリティ	2024～2026 中期計画	ステークホルダー エンゲージメント	サステナビリティの 歩み	環境	社会	ガバナンス	社外からの評価	サステナビリティボンド レポート	データ集
----------	---------	-------------------	----------------------	-----------------	----	----	-------	---------	---------------------	------

ガバナンス体制 → リスクマネジメント

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
戦略リスク	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
	人財獲得競争の激化	非常に大	↑	●人財獲得競争での劣後、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 ●Web3.0、XR、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 ●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	大	➡	●レピュテーション低下 ●労働環境悪化による生産性の低下、人材の流出	●ステークホルダーの支持獲得によるブランド力の向上 ●従業員のエンゲージメント向上	●人権デューデリジェンスの継続的な実施による持続可能なサプライチェーンの構築 ●従業員の理解向上のための社内教育
	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、宅配事業、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)
リスク	経済動向の不安定さ	大	➡	●収益機会損失 ●資金コスト上昇	●成長戦略推進、事業ポートフォリオ変化の推進 ●資金コストの引き下げ	●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
ハザードリスク	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

ガバナンス体制 → リスクマネジメント

情報セキュリティ

サイバー攻撃は年々高度化・複雑化してきており、ハード・ソフト両面での一層の取り組みが必要であると考えています。

ハード面では、システムの多要素認証化を推進し、万が一パスワードが漏えいした際の情報流出リスクを低減するほか、館内Wi-Fiの刷新によるセキュリティ強化を順次拡大しています。また、グループ内のIT資産の一元管理や脆弱性が発見された際の対応手順を明確にして、セキュリティ事故が発生しにくい環境の整備に努めます。

ソフト面では、セキュリティインシデント対応体制の強化、外部サービス利用時のセキュリティチェックなどリスクの最小化に向けた取り組みを推進しています。同時に、IT担当者を対象としたインシデント対応訓練の実施、全従業員を対象とした情報セキュリティe-ラーニングや標的型攻撃メール訓練の継続実施などにより、セキュリティ意識とリテラシーの向上を図っていきます。

また、生成AI技術を積極的に業務活用していくため、生成AIを自社管理下で利用できる環境を整備することで、外部からの不正アクセスやデータ漏洩のリスクを大幅に低減します。併せて、2023年に制定した「AI利用ガイドライン」に従業員一人一人が遵守することで、データのプライバシー保護や誤用の防止に努めてまいります。

コンプライアンス

当社は、当社グループのコンプライアンス経営上の課題への対応を適切に実施するため、「コンプライアンス委員会」（構成員に顧問弁護士を含む）を設置しています。同委員会は、代表執行役社長を委員長とし、グループ各社のコンプライアンス推進担当部門との連携を密にし、コンプライアンス体制の基盤整備や、運用状況の監督を継続的に実施し、法令・企業倫理等の遵守を推進します。また、重大なコンプライアンス違反事案が発現した際にはその対応方針を策定します。なお、同委員会での審議内容については、定期的および適時に監査委員会に報告を実施します。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図

