

# リスクと危機の管理【2,14,45,46,49,DMA】

## 花王のアプローチ

花王は、事業活動全般にわたり生じ得るさまざまなリスクに対して、リスク顕在化の防止と、万一リスクが顕在化した場合にも被害・損害を極小化することを目的に、事業環境の変化に適切かつ迅速に対応できるリスクと危機の管理をめざしています。

## 社会的課題と花王のアプローチ

事業のグローバル化に伴い、経営環境の複雑性、不確実性が増しています。また、ソーシャルメディアなどの発展に伴い、リスクが顕在化した場合の事業活動への影響は、その規模、スピード共に増大する傾向にあります。

このような現状を踏まえて、花王は、2015年から主要リスクに対して、「業務運営リスクだけでなく、戦略リスクも含めた管理領域の拡大」「コーポレートリスクの選定と管理体制の導入」「危機発生時の対応体制の強化と危機意識の醸成」の3つを進めています。

### 主要リスク

- ・消費者・顧客のニーズの変化に対応できない
  - ・重大な品質トラブルや商品の安全と安心に対する懸念の発生
  - ・自然災害・事故などによる商品供給への支障
  - ・重大な法令違反や法規制の変更・追加による事業活動の制約
  - ・機密情報や個人情報の漏洩
- など

## 方針

花王は、経営目標、事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスク及び危機管理に関する基本方針」に基づいて、花王グループの事

業活動全般にわたり生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理します。

## 体制

花王グループのリスクと危機の管理は、これを担当する執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」において、管理体制と運用計画を定めています。各部門、子会社、関係会社は、この運用計画に基づいて、リスクを把握・評価し、対応策を策定・実行することでリスクを管理します。また、経営会議において、花王への影響が大きく、経営上重要なリスクを「コーポレートリスク」と定め、指名された責任者（執行役員）が対応策を策定・実行することで全社的なリスク対応の強化を図っています。

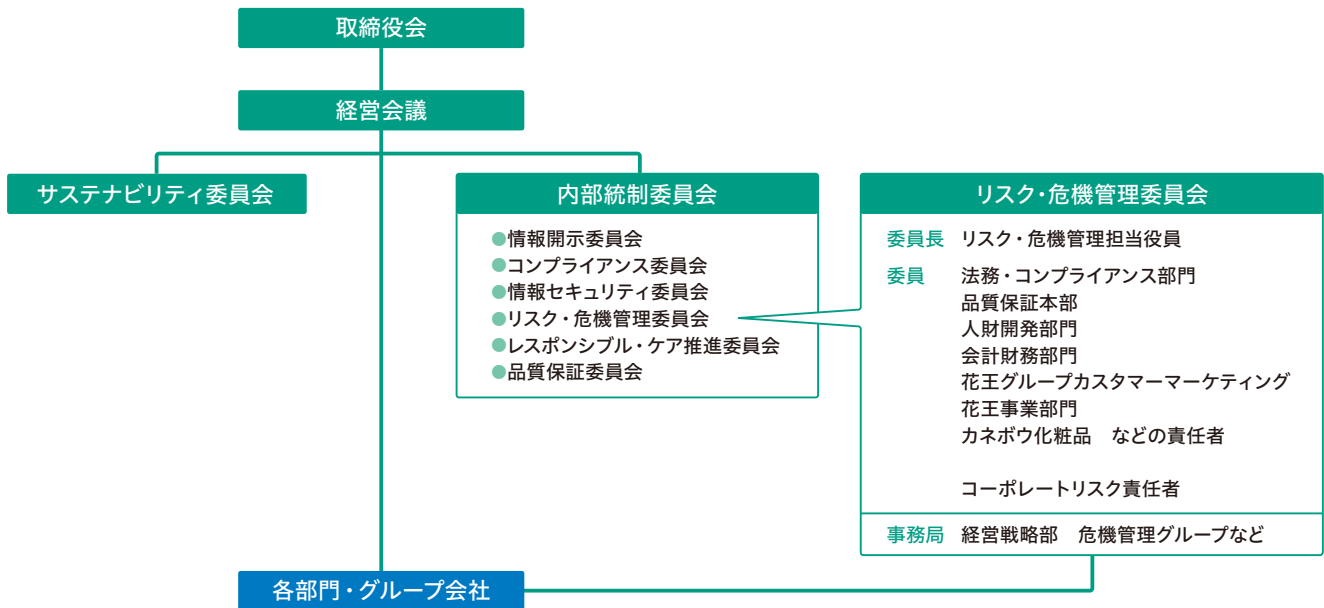
なお、危機発生時には、コーポレートリスクについてはその責任者が、その他リスクについては所管する部門または子会社、

関係会社を中心となって対応組織を立ち上げます。さらに、グループ全体への影響の重大さに応じて、代表取締役社長執行役員などを本部長とする対策本部を設置し、被害、損害をできるかぎり小さくするために迅速に対応します。

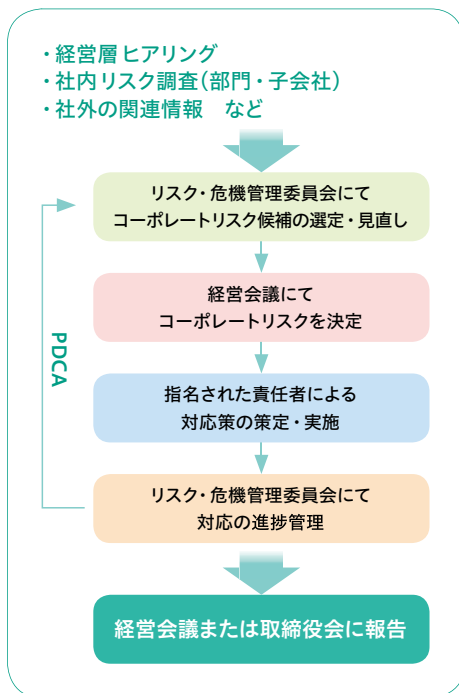
リスクと危機の管理の有効性については、内部統制委員会で確認しています。また、上記の活動については、定期的および必要の都度、経営会議または社外取締役を含む取締役会において報告・審議を行なっています。

リスクと危機の管理 [2,14,45,46,49,DMA]

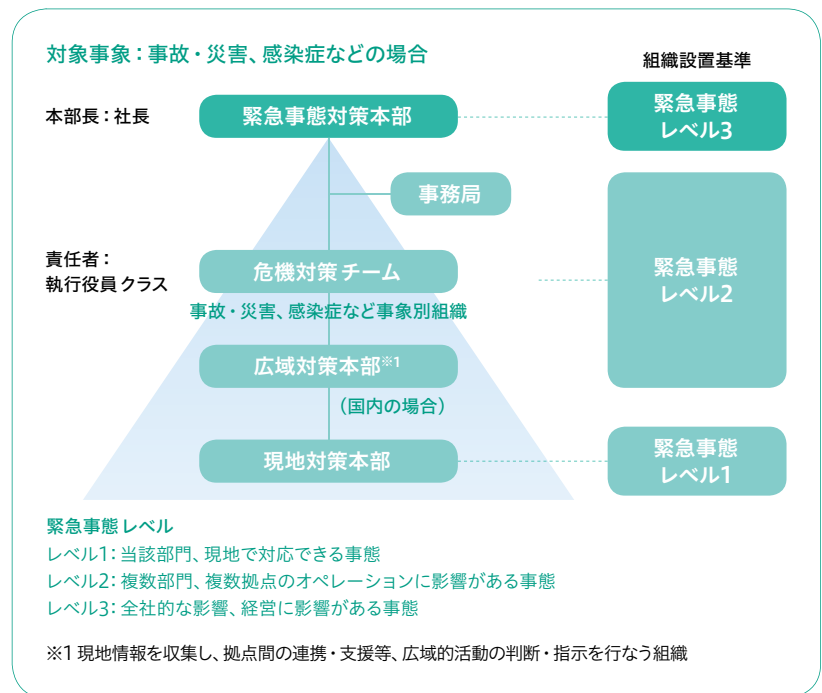
リスクと危機の管理体制



コーポレートリスクの運営



危機発生時の体制(一例)\*



\* 危機発生時の体制

花王グループでは、発生事象の花王グループに及ぼす影響の重大さから、危機対策チームの責任者が緊急事態レベルを評価し(事故・災害、感染症などの事象発生時にはレベル1~3で評価)、レベルに応じた組織を設置して発生事象に対応します。

## 教育と浸透

リスク・危機管理委員会で定められた主要リスクの管理体制の周知徹底は、国内部門、国内外の子会社、関係会社に対して、リスク・危機管理部門担当者を通じて行なっています。また、必要に応じて説明会などを実施しています。

一般社員に対しては、社内ポータルサイトをを用いて、主要リスクが顕在化した際の緊急連絡先や対応体制を示し、定期的お

よび必要に応じて、海外安全、感染症、情報セキュリティなどに関する注意喚起と情報提供を実施しています。

一方、定期的に緊急時の通報訓練、安否確認訓練、社外対応訓練などを実施することで、危機発生時の対応力の強化と危機意識の醸成を進めています。

## 中長期目標

花王グループ中期経営計画「K20」を推進する上で、リスクと危機の管理を、一段高いレベルで進めることが求められます。

そのため、これまでのリスク・危機管理に加えて、コーポレー

トリスクの適切な管理、海外子会社・関係会社のリスク対応の強化、および危機発生時の対応体制の強化を推進し、リスクと危機の実効性のある管理をめざします。

### 2016年の実績

2016年は、リスク・危機管理委員会の進捗管理のもと、コーポレートリスクへの対応を強化しました。コーポレートリスクには、これまでも対応強化を進めてきた、大規模地震などの自然災害やパンデミックなどの事業継続に影響を与えるリスクだけでなく、経営戦略にかかわるリスクなども含まれており、これらリスクについて対応体制の構築、課題の把握と具体的なリスク低減策を策定し、必要に応じてガイドライン、行動計画などの規定類の策定と見直しを進めました。新たに対応体制を構築したリスクについては、対象となる部門、子会社、関係会社に対して説明を行ない、合わせて社内ポータルサイトへこれらの情報を掲載することにより、危機対応の周知徹底を図りました。

さらに、リスクに関する正しい理解と危機発生時に適切かつ迅速に対応できることを目的とし、2016年10月より、まずは国内グループ社員向けに、リスクと危機に関する情報を「危

機管理通信」として、月1回社内ポータルサイトでの掲載を始めました。

一方、緊急時の通報訓練、安否確認訓練などを実施することで、危機発生時の対応力の強化と危機意識の醸成を進めています。

#### 2016年の主な訓練

- ・大規模地震を想定した、緊急時通報訓練(国内2回実施)
- ・大規模地震を想定した、安否確認訓練(国内グループ全社員を対象に2回実施)
- ・工場の火災・爆発事故を想定した、社外対応訓練(国内3工場で実施)
- ・海外拠点から日本本社への緊急時通報訓練(海外25拠点にて実施)