

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、リスクの顕在化の防止と、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進めています。

社会的課題と花王が提供する価値

事業のグローバル化に伴い、経営環境の複雑性、不確実性が増えています。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、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」を推進することで、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実践し、お客さまにより良い製品・サービスを提供し続けていくことをめざしています。

主要リスク

- ・ 消費者・顧客ニーズの変化への対応の遅れ
- ・ 重大な品質トラブルや製品の安全と安心に対する懸念の発生
- ・ 自然災害・感染症の蔓延・事故等による製品供給への支障
- ・ 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

貢献する SDGs



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。

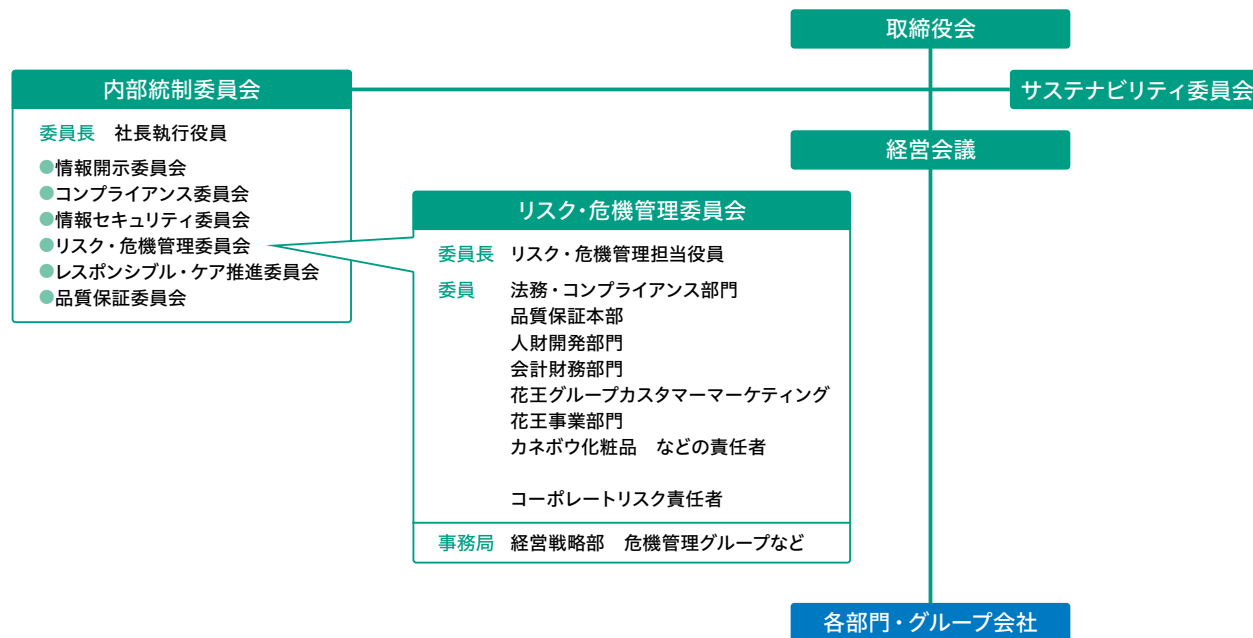
体制

花王グループでは、リスクと危機の管理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。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、全社的なリスクに対して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。

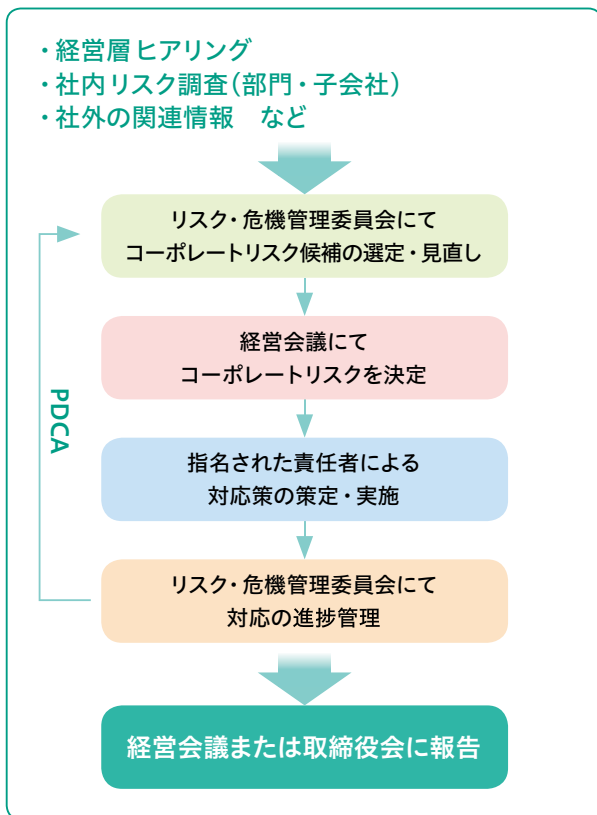
リスクと危機の管理の有効性については、内部統制委員会で確認しています。また、上記の活動については、定期的および必要の都度、経営会議または社外取締役を含む取締役会において報告・審議を行なっています。

リスクと危機の管理体制

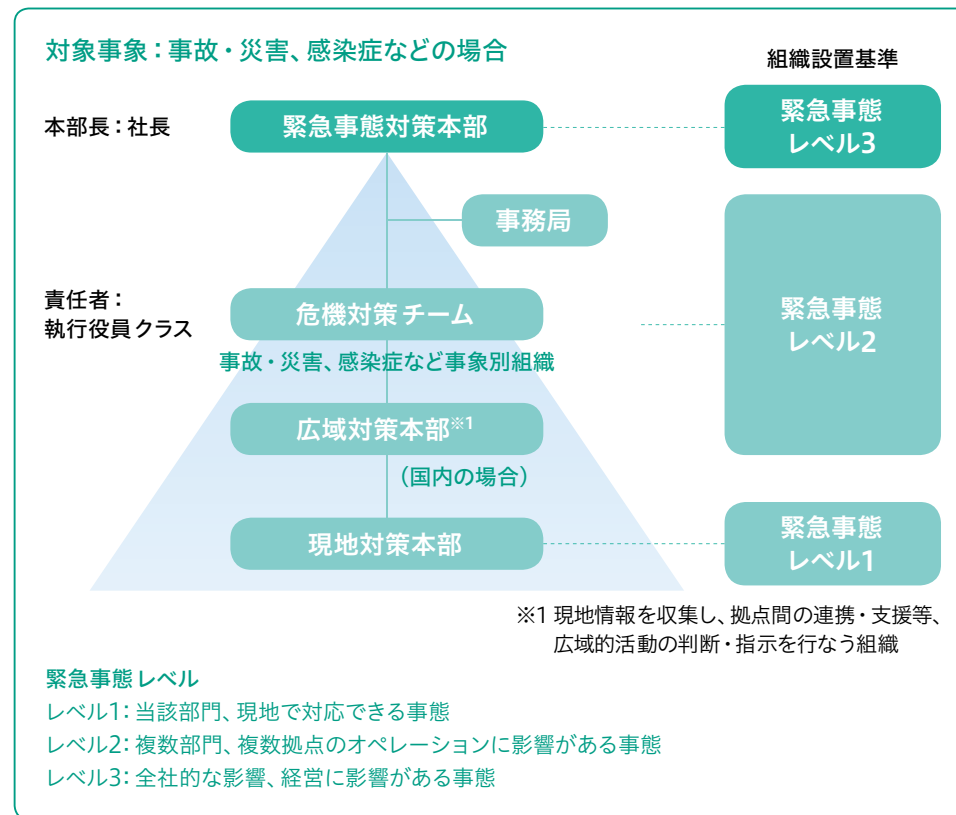


※2017年12月現在

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

部門、子会社、関係会社のリスク管理については、リスク・危機管理委員会で決められた、主要リスクの管理体制と対応方針を各組織に周知し、また、各組織に対してリスク調査を実施することで、定期的に重要リスクの洗い出しと、対応策の策定と見直しを進め、リスク管理の定着を図っています。

社内ポータルサイトなどを用いて、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すと共に、海外安全、感染症、情報セキュリティなどに関して、定期的に情報提供を行ない、また、必要に応じて注意喚起を行なうことで、危機意識を高め、リスクカルチャーの醸成を図っています。

一方、危機発生時の対応力を向上するために、緊急事態対応訓練、総合防災訓練、安否確認訓練、社外対応訓練などを実施しています。

これらの啓発活動と訓練は、社員だけでなく経営層も対象として実施しており、得られた課題と事業環境の変化を踏まえて、内容を見直し、危機管理能力の向上に努めています。

中長期目標と実績

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。

このため、コーポレートリスク対応の実践力の強化、

2017年の実績

2017年は、リスク・危機管理委員会での進捗管理のもと、コーポレートリスク対応の実践力の強化を進めました。コーポレートリスクには、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います。

海外の子会社・関係会社のリスク対応の強化としては、新たに各社の重要リスクを選定し、各社経営層が対応策のPDCAを推進する体制を整えました。

危機発生時の対応力の強化としては、コーポレートリスクを含む重要リスクについては、ガイドライン、行動計画の策定と見直しを行ない、社内への周知と運用体制の整備を進めました。また、情報の収集体制と分析力を高めるとともに、危機発生時の対応訓練を実施することで、対応力の強化を図りました。

啓発活動としては、社内ポータルサイトを用いて、社

海外の子会社・関係会社のリスク対応の推進、および危機発生時の対応力の強化により、実効性の高いリスクと危機の管理をめざします。

員の危機意識の醸成に努めました。具体的には顕在化したリスクへの注意喚起を行なうだけでなく、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に、「危機管理通信」を月1回掲載し、テロ、大規模地震、パンデミックへの対応、ソーシャルメディア使用時の注意点などの情報を提供しました。

2017年の主な訓練

- ・総合防災訓練(国内外の主要工場で実施)
- ・大規模地震を想定した、緊急事態対応訓練(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)
- ・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)