

# リスクと危機の管理 102-15,103-1

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、リスクが顕在化した場合にも被害・損害を最小化するために、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

### 認識している社会的課題

海洋プラスチックごみ等の廃棄物の問題、気候変動、水資源の枯渇、原材料調達に関する環境や人権の問題、そして、高齢化社会の進行や衛生等の社会的課題の増大は、生活者の環境や健康等に対する意識を高め、エシカル消費の潮流や、サステナビリティに対する顧客ニーズの高まりをもたらしています。

また、企業におけるコンプライアンスの推進、製品・サービスの安全・安心の確保、情報管理の徹底、人権への配慮、ダイバーシティの尊重、適時適切な情報開示などに対するステークホルダーからの期待・要請は一層の高まりを見せています。

### 花王が提供する価値

花王は、事業戦略に ESG 視点を融合させた「Kirei Lifestyle Plan」(KLP)の下で、原材料の調達から生産、使用、廃棄に至るあらゆる段階での技術革新によるイノベーションを推進しています。そして、花王社員全員がその目的や内容を正しく理解し、それぞれの役割と責任を果たすためのKLP推進活動を通じて、社会のサステナビリティへの貢献をめざしています。

リスクと危機の管理はこの取り組みを支える重要な役割を担っており、経営上重要なリスクに対して優先的に対応策を講じることで、生活者、顧客、取引先等のステークホルダーとの信頼関係を維持し、よりよい製品・サービスを継続的に提供することが可能となります。

### 「2030年のありたい姿」の実現に関わるリスク

花王の事業環境は、市場競争の激化や市場構造の変化、原材料市況や為替の変動など不透明な状況が続いています。生活者の環境や健康などに関する意識の変化やそれに伴う購買意識の変化、さらには高齢化社会の進行や衛生等の社会的課題も増大しています。また、事業がグローバルに拡大し、さまざまな分野で構造的変化が進む中、事業を取り巻くリスクの変化に迅速かつ適切に対応する必要があります。

花王は、持続的な利益ある成長と事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与えるリスクとして特に重要な13の主要リスク(右表参照)を、リスク・危機管理委員会、経営会議の審議の下で選定しています。

### 主要リスクの内容

主要リスク	内容
1. 社会的課題への対応に関するリスク	・社会的課題に関する生活者の意識や顧客ニーズの変化に対して、適切な製品やサービスを提供できないリスク ・社会的課題への取り組みが不十分と見なされるリスク
2. 流通環境の変化に関するリスク	・流通環境の変化に対して、適切な販売活動ができないリスク ・製品を適時適切に運ばず、健全なサプライチェーンを構築できないリスク
3. アジア事業に関するリスク	・事業計画に大幅な遅れが生じるリスク
4. 事業投資に関するリスク	・設備投資、M&Aに対して、業績計画との乖離により期待されるキャッシュ・フローが生み出せないリスク
5. 製品品質に関するリスク	・重大な製品事故や、製品に対する安全性や環境問題への懸念が生じるリスク
6. 大地震・自然災害・事故等に関するリスク	・工場周辺地域に影響する大きな事故の発生リスク ・市場への製品供給に支障が生じるリスク
7. 情報セキュリティに関するリスク	・機密情報・個人情報が漏洩するリスク ・サプライチェーンなどの事業活動が一時的に中断するリスク
8. レピュテーションに関するリスク	・広告等における不適切な表現等がSNSを通じて拡散するリスク ・事業活動やブランドイメージ等への批判的な評価や誤った情報が拡散するリスク
9. 原材料調達に関するリスク	・原材料の市場価格に急激な変動が生じるリスク ・原材料の安定調達に関するリスク ・持続可能な責任ある調達への取り組みが不十分と見なされるリスク
10. 為替変動に関するリスク	・機能通貨である円に対して外貨の為替変動が想定以上となるリスク
11. コンプライアンスに関するリスク	・グループ会社、委託先等で重大なコンプライアンス違反が生じるリスク
12. 人材確保に関するリスク	・高度な専門性を持つ人材や、変化を先導するリーダーの確保・育成・配置が計画的に推進できないリスク
13. 訴訟提起に関するリスク	・訴訟動向の不確実性によるリスク

# リスクと危機の管理 102-12,102-29,102-30,102-43,103-1,404-2

## 「2030年のありたい姿」の実現に関わる機会

社会的課題や経営環境の変化に対して、経営上重要な主要リスクの明確化と対応を強化することで、持続的な利益ある成長と事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献の実現を支えます。

## 貢献するSDGs



## 方針

花王は、経営目標の達成や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、「リスクおよび危機管理に関する基本方針」に示された対応の優先順位(1. 人命尊重、2. 環境保護、3. 操業維持、4. 資産保持)に基づいて、リスク・危機管理委員会が、リスクと危機の管理体制と活動方針を定めています。花王の各部門、子会社、関連会社は、この活動方針に基づいて、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ています。また、危機発生時には、緊急事態のレベルに応じた対策組織を立ち上げ、迅速かつ適切に対応することで被害、損害の最小化を図ります。

## 教育と浸透

### リスク管理体制と活動方針の周知

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活動方針は、委員会事務局から花王の各部門、子会社、関連会社に周知しています。また、各部門、子会社に対してリスク調査を実施し、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推進し、リスク管理の定着を図っています。

### リスク調査

各部門、子会社に対して、網羅的および特定のテーマに関するリスク調査を実施し、重要リスクの洗い出しと対応策の見直しを進めています。また、組織横断的なリスクや共通するリスクについては、全社リスクとして対応の強化を図っています。調査結果は各部門、子会社にフィードバックし、組織と社員のリスク管理能力の改善・強化に努めています。

### リスク情報の提供

社員に対して、リスクが顕在化した際の連絡網や対応体制を示すとともに、海外安全、感染症、情報セキュリティなどに関して、定期的または必要に応じて情報提供や注意喚起を行ない、危機意識を高めています。また、リスクの理解と危機発生時に適切かつ迅速に対応できるように、社内ポータルサイトにて「危機管理通信」を月1回掲載し、レピュテーションリスク、テロ、大地震、パンデミックなどへの対応、ソーシャルメディア使用時の注意点などの情報を提供することで、リスクカルチャーの醸成を図っています。

さらに、社外取締役を含む全取締役に対して、年1回以上

の頻度で社内もしくは外部講師によるリスク教育を実施しています。

### 危機対応訓練

緊急事態対応訓練、総合防災訓練、安否確認訓練、BCP訓練、メディアトレーニング、リスクコミュニケーション訓練などを、定期的実施しています。

## ステークホルダーとの協働／エンゲージメント

大地震、台風、洪水などの災害発生時に、被災地への支援物資の提供や、必要とされる製品供給を継続するために、サプライヤー、委託先、顧客、工業会、行政などのステークホルダーと、平時から連携を進めています。

また、コンプライアンスを推進し、製品の安全性・品質を高め、環境、人権等の社会的課題への責任を果たすためには、サプライヤー、委託先との一層の連携が必要になります。



→支援物資については「社会貢献活動／具体的な取り組み：災害支援：その他の災害支援」

[www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/sus-db-2020-all.pdf#page=88](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/sus-db-2020-all.pdf#page=88)

→保安防災活動・BCPについては「保安防災／体制」

[www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/sus-db-2020-all.pdf#page=95](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/sus-db-2020-all.pdf#page=95)

# リスクと危機の管理 102-15,102-29,102-30,102-33,103-2

## 体制

リスクと危機の管理は、リスク・危機管理委員会(年4回)で、管理体制と活動方針を定めています。花王の各部門、子会社、関連会社は、この活動方針に基づいて、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ています。また、委員会の下部組織として、リスク・危機管理推進会議(月1回)を設け、委員会への提案事項の議論や、委員会決定事項の推進を行なっています。

花王では、持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与える、特に重要な13の主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会議の審議の下で選定しています。そして、これら主要リスクの中で、経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」と定めて、年1回、社内外のリスク分析と経営陣へのヒアリングを基に、経営会議でリスクテーマと各テーマ対応の責任者(執行役員)の見直しを行ない、リスク・危機管理委員会で進捗管理をしています。

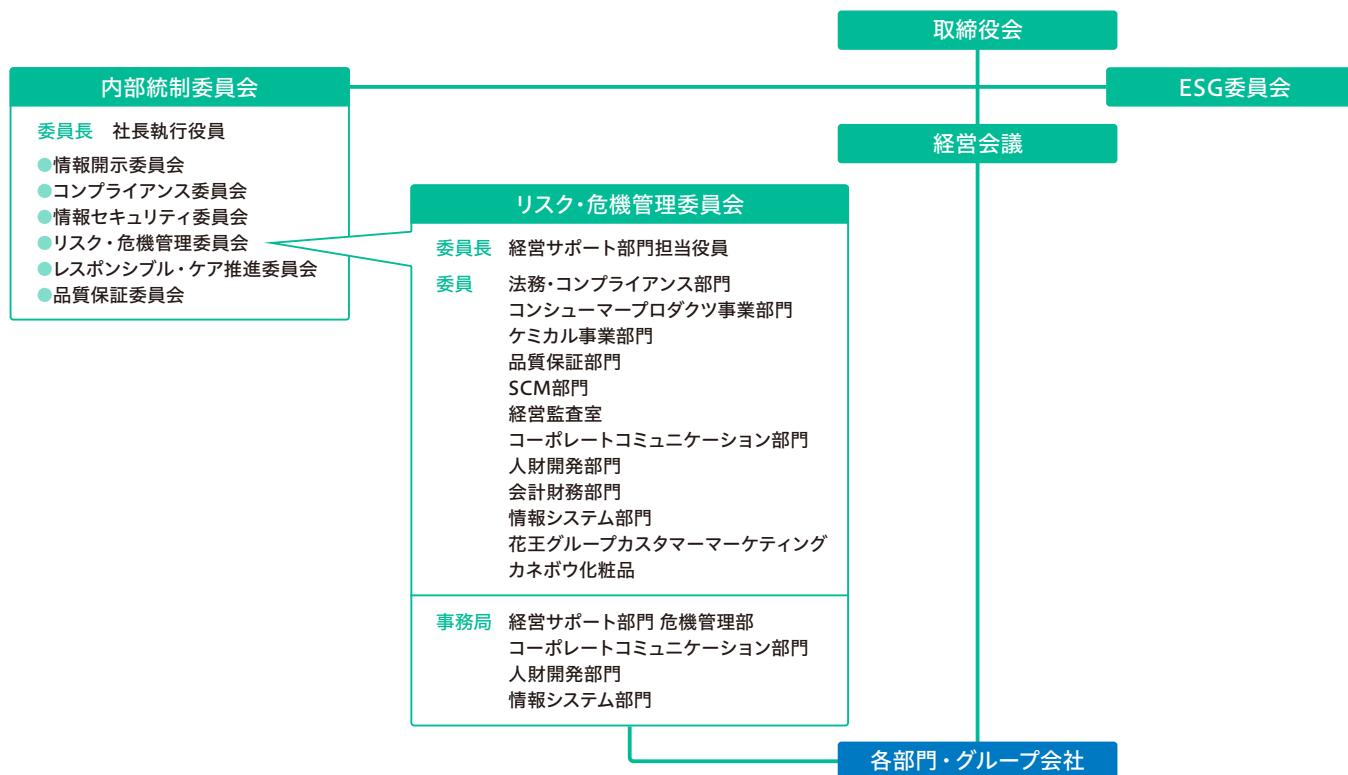
一方、危機発生時には、コーポレートリスクについてはその責任者が、その他リスクについては所管する部門または子会社、関連会社を中心となって対応組織を立ち上げます。さらに、グループ全体への影響の重大さに応じて、代表取締役社長執行役員などを本部長とする対策本部を設置し、被害、損害をできるかぎり小さくするために迅速に対応します。

事業から独立した危機管理部は、花王グループのリスクと危機の管理を推進し、改善提案を行なうとともに、新たなリスク、所管の不明確なリスクを発見し、対応方針の策

定を行ないます。危機管理部長はリスク・危機管理委員会の事務局長を担い、定期的(年1回)および適時、経営会議および取締役会に、リスクと危機の管理活動を報告しています。リスクと危機の管理プロセスの有効性については、内部統制委員会で確認しています。

リスクと危機の管理を担当する執行役員ならびに危機管理部の実績評価は、前記活動に対する目標達成度が反映されます。また、主要リスク、コーポレートリスク担当の執行役員および所管部門の実績評価にも、取り組みの目標達成度が反映されます。

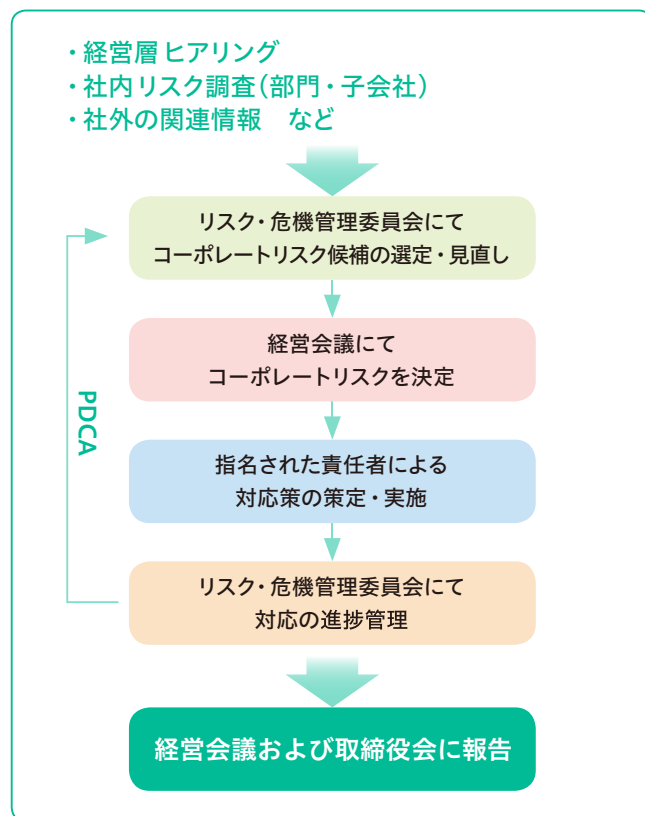
リスクと危機の管理体制



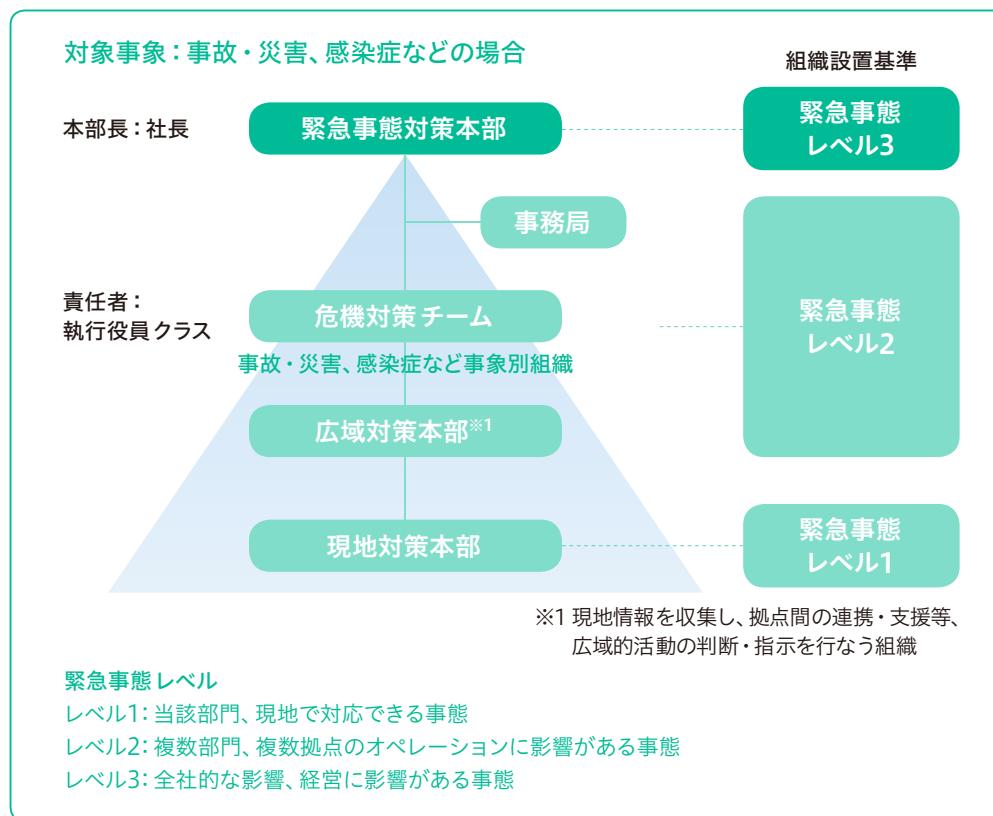
※2019年12月現在

# リスクと危機の管理 102-15,102-20,102-29,102-30,102-33,103-1,103-2,103-3

## 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

花王では、発生事象の花王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。

## 中長期目標と実績

### 中長期目標

次の基本戦略を実行することで、世界レベルと評価されるリスクと危機の管理体制の構築をめざします。

- ・ 主要リスクの明確化と対応の強化
- ・ 「利益ある成長」に影響を及ぼす戦略リスクへの対応
- ・ リスク顕在化時の適切かつ迅速な対応

※ 主要リスク: 持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与えるリスクとして特に重要なリスク

### 2019年の主な重点取り組み

- ・ コーポレートリスク対応の実践力強化
- ・ 海外拠点の重要リスク対応の実践力強化
- ・ 現場および事業環境に潜むリスクの経営への見える化
- ・ 台風・豪雨対応の体制整備による対応力強化
- ・ リスクに対する社員の意識、感度の向上 など

## 2019年の実績

### 実績

#### 主要リスクの選定

花王の持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与えるリスクとして、特に重要な13の主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会議の審議の下で選定しました(P11参照)。

この主要リスクの内容と主な取り組みは、第114期有価証券報告書において「事業等のリスク」として開示しています。

#### コーポレートリスク対応の実践力強化

各テーマの進捗状況、社内外のリスク分析、経営陣へのヒアリングを基に、コーポレートリスク12テーマのうち5テーマを主管部門等の管理に移行し、新たに1テーマを加えることを経営会議で決定しました。

2020年は8テーマのコーポレートリスクを、リスク・危機管理委員会で推進します。また、移行したテーマの一部も引き続き、リスク・危機管理委員会がフォローしていきます。

2019年に推進した主なコーポレートリスクのテーマと対応は右のとおりです。

#### 2019年度コーポレートリスクの主なテーマと取り組み

テーマ	リスク内容	主な取り組み
流通環境の変化	流通環境の変化に対して適切な販売活動が展開できないリスク	グローバルで展開するデジタル・プラットフォームとのコラボレーションに向けた活動を推進しました。
アジア事業に関するリスク	アジア事業の計画に大幅な遅れが生じるリスク	アジア各国の法規制強化に早期に対応するための体制強化を重要テーマのひとつとして進めました。
製品の品質問題への対応	重大品質問題の発生で会社の信用が低下するリスク	重大品質問題発生時の対応と発生防止のための社内啓発等の強化を進めています。
大地震・自然災害	大地震・自然災害により市場への製品供給に支障をきたすリスク	気候変動に伴う大型台風、洪水などの自然災害に対して、ハード面、ソフト面の対策の強化を行ないました。また、大地震に対する緊急事態対応訓練、BCP訓練を通して、対応の強化を進めました。
パンデミック	新型インフルエンザ等のパンデミックによる事業停止のリスク	感染拡大に対して、グローバルで迅速に対応できる体制を再構築し、人命第一に発症者対応などの詳細な行動計画の作成と準備を進めました。
個人情報保護	サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失等により個人情報流出するリスク	インシデント発生時の対応フローの作成や訓練を実施し、また、グローバルで情報セキュリティと個人情報保護の体制強化を進めています。
レピュテーションリスク	当社グループへの批判的な評価や評判が広まることで、ブランド価値や信用が低下するリスク	外部情報のモニタリング体制を整えて、レピュテーションリスク発生時の緊急対応体制の強化を進めています。
デジタルメディア活用に伴うリスク	デジタルメディア活用に重要なリスク	広告等での不適切表現や、ステルスマーケティングなどのレピュテーションリスクにつながるリスクに対して、ガイドラインの制定や社内教育等を進めています。
為替変動	為替の変動に関するリスク	為替変動リスクの構造と対応を検証し、今後の対応の方向性を確認しました。

## 海外拠点の重要リスク対応の実践力強化

海外子会社のリスク管理については、各社マネジメント層が自社の重要リスクを選定し、対応策を検討・実行しています。2019年は、各社のリスク管理とコーポレートリスクおよび日本の主管部門の活動を連携させることで、海外子会社のリスク管理の強化とPDCAの定着を図りました。

## 現場および事業環境に潜むリスクの経営への見える化

現場に潜む隠れたリスクや新しいリスクを洗い出すために、毎年実施しているリスク調査を次のように深化させました。

- ・外部環境の変化がどのように事業活動に影響を与えるか、事例をあげ提示
- ・社内外で実際に発生したリスク事例等を参考に、より具体的なシナリオを作成し提示

リスク調査の結果を分析し、明らかになったリスクを経営陣に報告し、対策が実施できる体制を構築しました。

## 台風・豪雨対応の体制整備による対応力強化

近年増加している大型台風、洪水などの自然災害への対応強化を行ない、大地震同様に、安否、被害集計判断基準の明確化、規程化を進めました。また、気象状況や拠点周辺の災害状況をリアルタイムで把握するシステム、災害時に対策チームや関係者間での迅速な情報交換を図るためのポータルサイトの活用などのITシステムの導入を図りました。

## リスクに対する社員の意識、感度の向上

各部門のリスク・危機管理担当者を通じ、社内外のリスク危機管理の情報や活動を共有するとともに、社内ポータルサイトを用いて、社員の危機意識向上への活動を継続しています。

具体的には顕在化したリスクへの注意喚起だけでなく、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、大地震、火山災害、製品品質、社員安全、危機管理広報などの情報を提供しました。

## 2019年の主な訓練

- ・総合防災訓練(グローバルの主要工場で実施)
- ・大地震を想定した緊急事態対応訓練、BCP訓練(日本2回実施)
- ・大地震を想定した安否確認訓練(日本2回実施)
- ・リスクコミュニケーション訓練(海外拠点)
- ・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)
- ・メディアトレーニング、リスクコミュニケーション研修(日本1回)
- ・危険地域出張者訓練(日本1回)
- ・セキュリティアセスメント(海外拠点)

## 危機対応の実績

- ・自然災害に対して対象エリアの従業員、拠点に対しての安否と被害状況確認、自治体の要請による支援物資の提供を実施しました。(佐賀・福岡・長崎豪雨(8月)、洪水、台風15号、台風19号など)

## 実績に対する考察

期首に計画した活動の着実な実施は、社員のリスクに対する意識の醸成と対応力の向上につながり、実際に発生した自然災害に対しても迅速に対応することができました。また、訓練での課題や追加された想定を翌年の訓練(ストレステスト、BCPの深化)に反映することになりました。