

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、リスクの顕在化防止と、リスクが顕在化した場合の被害・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よう、リスクと危機の管理体制の強化を進めています。

ESG キーワード

事業の主要リスク

リスク管理体制と活動方針の周知

リスクに対する社員の意識、感度の向上

新型コロナウイルス感染症に関するリスク

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。そして、新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、この傾向を一層高めています。

一方、企業におけるコンプライアンス、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・要請も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年までに達成したい姿」の実現に関わるリスク

花王の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行、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。感染の拡大は、生活者の環境、健康、衛生等に関する意識の変化やそれに伴う購買行動の変化をもたらしています。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、「エマージングリスク」※を含む、事業を取り巻くあらゆる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14の主要リスク(次頁参照)を、リスク・危機管理委員会、経営会議の審議の下で選定し、主管部門が対

策方針を策定し、進捗管理を行なっています。

※ エマージングリスク

事業環境の変化により新たに現れてくるリスクであり、従来リスクとして認識されていなかったもの、あるいは、リスクの程度が著しく高まったものの

リスクと危機の管理 102-12,102-15,102-30,103-1

主要リスクの内容

主要リスク	内容
1. 新型コロナウイルス感染症感染拡大に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の感染拡大と生活者の変化にともなう次のリスク 当社グループ拠点やサプライチェーン上での集団感染(クラスター)発生による、操業の一時中断、製品・サービス提供への支障 感染再拡大や長期化による、リモートワークができない業務が原因となる商品開発や発売計画の遅れ 感染再拡大や長期化による、化粧品事業等の回復の遅れ 生活者の意識や価値観の変化、消費行動の変化への対応が不十分となるリスク
2. 社会的課題への対応に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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
3. 流通環境の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> eコマースの伸長やリアル流通とネットとの融合、業態を越えた合併や統合など、流通環境の変化やスピードに対して、適切な販売活動が展開できないリスク 感染拡大によるインバウンド需要の消滅や化粧品市場の縮小への対応が不十分となるリスク
4. 海外事業に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 経済成長の鈍化、政治的・社会的に不安定な情勢、小売店・代理店等の取引先との問題、急激な法規制・税制の変更、模倣品の氾濫、レピュテーションリスク等が生じることで、事業計画に大幅な遅れが生じるリスク
5. 事業投資に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資、M&Aに対して、業績計画との乖離等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
6. 製品品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 重大な製品事故が発生するリスク 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
7. 大地震・自然災害・事故に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 大地震や気候変動に伴う大型台風、洪水等の自然災害により、従業員、設備、サプライチェーン等の被害で、市場への製品供給に大きな支障をきたすリスク 工場での火災・爆発事故により、従業員や周辺地域に大きな被害が発生するリスク
8. 情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失等により、機密情報・個人情報の漏洩や、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
9. レピュテーションに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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
10. 原材料調達に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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
11. コンプライアンスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社、委託先等で重篤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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 為替変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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
14. 訴訟に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 訴訟などの動向に関するリスク

新型コロナウイルス感染症の世界的流行に伴い、「社会的課題への対応に関するリスク」、「人材確保に関するリスク」への中長期的な対応の重要性が高まっています。



→事業等のリスク(主要リスク)

www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/risk-of-business/

「2030年までに達成したい姿」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、ステークホルダーからの強い信頼を得るとともに、社会に必要とされる商品、サービスを提供し続けることを可能とし、グローバルで存在価値のある企業「Kao」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)に基づいて事業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。リスクと危機の管理体制と活動方針は、リスク・危機管理委員会が定め、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・危機管理委員会で定めた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。そして、自主監査により、基本方針や活動方針の理解度や活動の実施状況を確認しています。また、社員に対しては、社内ポータルサイトを用いて、リスク管理体制や危機発生時の対応フロー、緊急連絡窓口、ガイドラインなどを周知しています。また、各種リスクに対する注意喚起やeラーニング教育を実施しており、受講状況や理解度を確認することで、リスクと危機に対する意識の醸成を図っています。

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、社内ポータルサイトを用いて、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、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、

海外安全、大地震、自然災害、テロ、パンデミック、情報セキュリティ、レピュテーションリスクなどへの対応、ソーシャルメディア使用時の注意点などの情報提供や教育を実施しています。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。

2020年は新型コロナウイルス感染症の世界的流行に対して、社内ポータルサイト等を通じて、政府や自治体の方針、国や地域の感染状況に応じた勤務体制や働き方を「危機管理措置」として発信し、全社員が実践しました。また、職場や家庭内での感染対策の強化ポイントや、従業員・家族が感染者・濃厚接触者になった時の対応、在宅勤務における制度や注意点等、1年を通して新型コロナウイルス感染症対策に関わるさまざまな情報を発信しました。

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、定期的を実施しています。

ステークホルダーとの協働／エンゲージメント

リスクと危機の管理を、迅速かつ適切に行なうためには、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じた相互理解を深めて活動につなげる必要があります。

たとえば、製品の安全性と高い品質の維持、安定供給、社会的課題への責任を果たすためには、サプライヤーや委託先等との協働が不可欠です。安定調達リスクに対しては、主力サプライヤーでの設備増強とリスク分散のためのセカンドサプライヤーの育成、そして、サプライヤーとの契約見直し等の協働を積極的に進めています。また、持続可能で責任ある調達を行なう上で、Sedexによるサプライヤーのモニタリングや、CDPサプライチェーンプログラム等の取り組みを通じて、サプライヤーとの連携を強化しています。

また、大地震や大型台風などの災害発生に対しては、被災地への支援物資の提供、必要とされる製品やサービスの継続的な供給のために、サプライヤー、委託先だけでなく、行政、自治体、業界団体と連携することも重要です。さまざまな分科会や活動に参画し、情報交換を行なうことで、社内活動の推進に役立てています。危機発生時は、当社グループの状況や市場への影響等の情報を、ウェブサイト等を用いてタイムリーに提供することで、生活者や顧客の不安解消に努めています。

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

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14の主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会

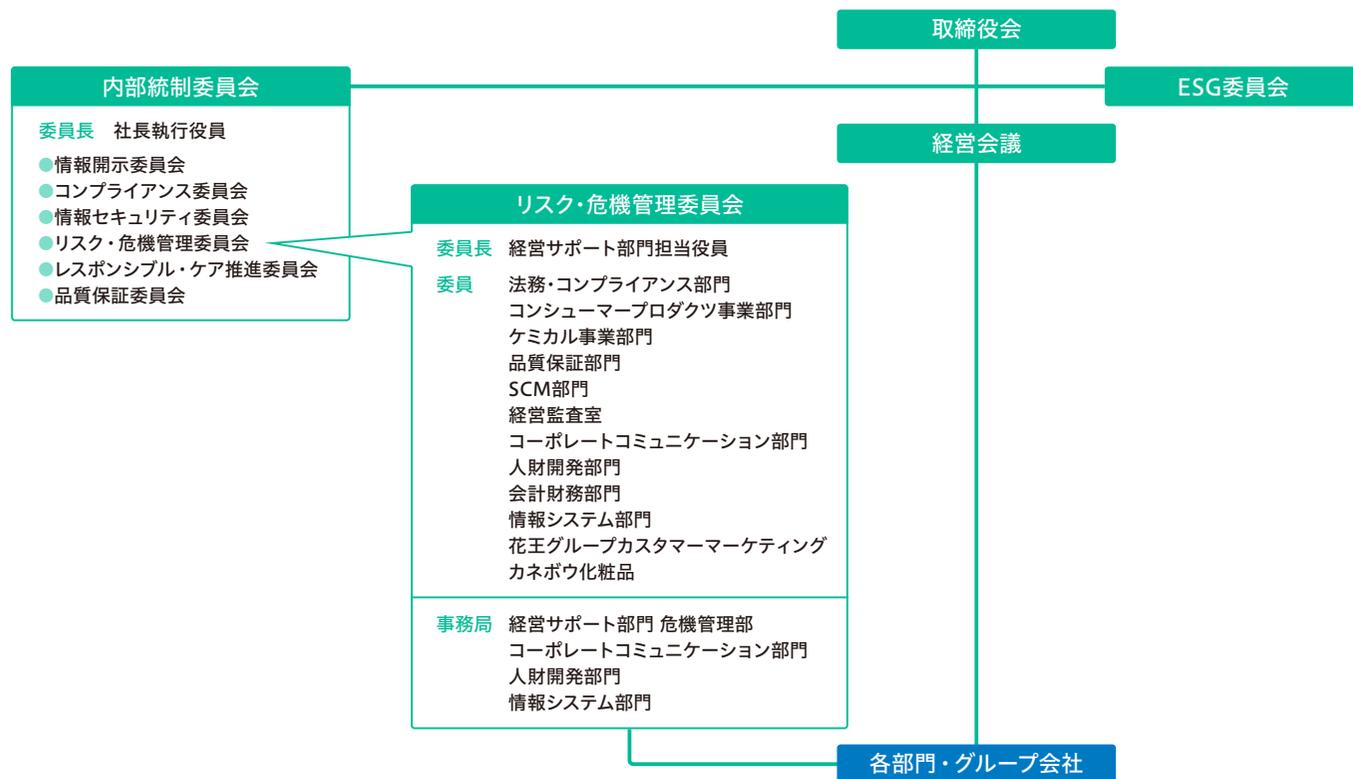
議の審議の下で選定しています。そして、これら主要リスクの中で、経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」と定めて、年1回、社内外のリスク分析と経営陣へのヒアリングを基に、経営会議でリスクテーマと各テーマ対応の責任者(執行役員)の見直しを行ない、リスク・危機管理委員会で進捗管理をしています。

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主管する部門または子会社、関連会社を中心となって対策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緊急事態対策本部を設置し、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、主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主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。

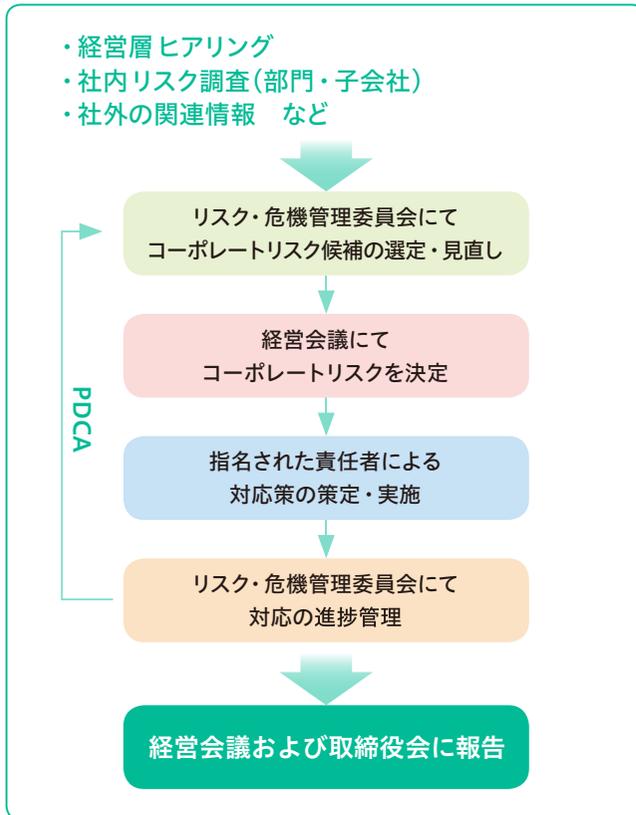
リスクと危機の管理体制



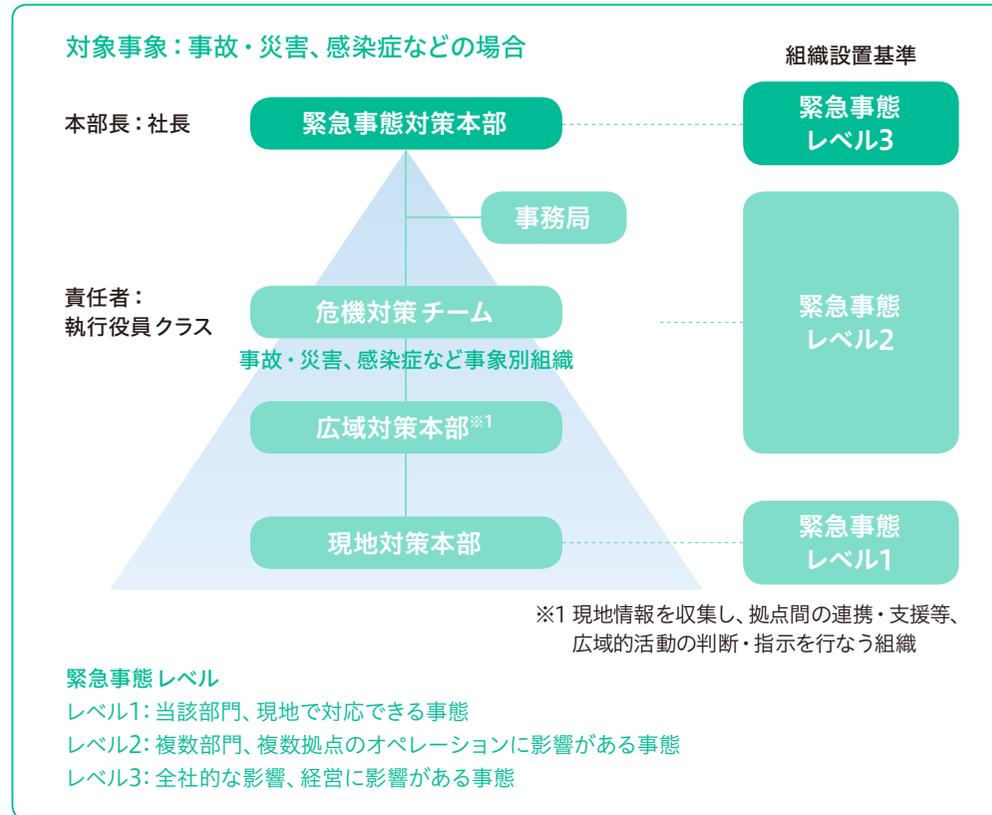
※2020年12月現在

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

2020年の主な重点取り組み

- ・ コーポレートリスクを含む主要リスクの明確化と対応の強化
- ・ リスク顕在化時の適切かつ迅速な対応
- ・ 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対応強化
- ・ 開示情報の強化 など

中長期目標を達成することにより期待できること

事業インパクト

危機発生を未然に防ぎ、また、危機発生時には被害、損害を最小化することで、目標通りの事業活動の実現と、持続的な利益ある成長を可能とします。

社会的インパクト

事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献を可能とします。

2020年の実績

実績

新型コロナウイルス感染症の世界的流行への対応

緊急事態のレベルを最高の「レベル3」として、緊急事態対策本部会議(本部長: 代表取締役 社長執行役員)を開催し、①従業員と家族の安全確保、②事業活動の継続、③社会への貢献に関する全社方針を決定し、次のような対応を実施しました。また、これらの対応は取締役会に報告されています。

①従業員と家族の安全確保

- ・ 政府や自治体の方針、国や地域の感染状況に応じた勤務体制、働き方(リモートワーク・在宅勤務の推進、出張制限、研修・イベント・見学の制限等)を「危機管理措置」として実施
- ・ 従業員と家族における感染者・濃厚接触者等の状況を把握し、対象者のケアとクラスター発生防止対策を実施
- ・ 「感染症リスクアセスメントプロジェクト」を発足し、職場と家庭における感染防止対策を強化

②事業活動の継続

- ・ サプライチェーンの維持のため、原材料調達活動に加えて、生産現場では一段高い感染対策を実施し、委託先等にも展開
- ・ リモートワークのための情報システムの強化と業務のデジタル化の推進
- ・ 新しい働き方に向けた会社制度の見直し
- ・ コロナ禍における事業戦略の策定と実行

③社会への貢献

- ・ 清潔と暮らしの安心を実現する衛生関連製品の継続的供給
- ・ アルコール消毒液をこれまでの20倍増産し、緊急を要する医療機関や高齢者施設等に優先的に供給
- ・ ウェブサイトを通じて、専門家や花王の知見に基づく生活に関わる衛生関連情報を提供。また、衛生関連研究者、医療従事者、教育機関の保健師等の方向けに、論文等の専門的知見に基づく感染防止策を含む幅広い情報を提供
- ・ 感染抑制能を持つVHH抗体の取得等、新型コロナウイルス感染症の治療薬や診断薬の開発への貢献

コーポレートリスクを含む主要リスクの明確化と対応の強化

- ・ 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14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。この主要リスクの内容と主な取り組みは、第115期有価証券報告書「事業等のリスク」に開示しています。
- ・ リスク・危機管理委員会で、2020年度のコーポレートリスク8テーマの進捗管理を行ないました。
- ・ 社内外のリスク分析等を基に経営会議で2021年のコーポレートリスク9テーマの管理体制を決定しました。

2020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
パンデミック	新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、社員の健康被害や操業の一時停止等が発生するリスク	・ 新型インフルエンザ等の世界的流行に対して検討を進めてきたガイドライン、行動計画を新型コロナウイルス感染症に適用し、対策を実践。(具体的対応は「新型コロナウイルス感染症の世界的流行への対応」を参照)
大地震・自然災害	大地震や気候変動に伴う大型台風、洪水等の自然災害による、従業員や設備などの資産への被害および製品供給に支障をきたすリスク	・ 各拠点の水害リスク調査を行ない、ハード面・ソフト面の対策を強化 ・ ハザードマップや避難に関する防災教育の実施 ・ 大地震等に対する緊急事態対応訓練、BCP訓練による対応の強化
海外環境法規制	急激な環境法規制変更により、事業、操業が停止に至るリスク	・ 中国での急激な環境法規制変更が現地工場や主要サプライヤーに及ぼす影響について、外部専門機関を用いたモニタリングと対応体制の強化
重大品質問題発生	重大品質問題の発生で社会的信用が失墜するリスク	・ 品質問題により重篤な被害が生じた場合の全社対応の強化 ・ 発生防止に向けた社内啓発の強化
サイバー攻撃・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情報が漏洩するリスク	・ インシデント発生時の対応フローの作成と訓練の実施 ・ 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推進
レピュテーションリスク	SNSを通じて当社への批判的な評価や誤った情報が拡散し、ブランド価値や社会的信用が低下するリスク	・ SNS等のモニタリング体制の強化 ・ 事象発生時の緊急対応体制の強化
デジタルメディア活用に伴うリスク	広告等での不適切表現の拡散やステルスマーケティング等が発生するリスク	・ 社内教育の継続的強化、ガイドライン等の見直し ・ ブランド価値の向上と維持に向けた広告配信ツール等の整備

海外拠点の重要リスク対応の実践力強化

新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、海外子会社と本社との緊急対応体制の連携を強化し、国ごとに事業会社の枠を超えた連携を行ない、ONE KAOとしての対応体制を確立しました。

- ・ 海外拠点に対して、1～6月の新型コロナウイルス感染症対応の振り返りと今後のリスクに関する調査を実施しました。課題とリスクを主管部門に共有し、対応状況を全拠点にフィードバックし、対応の強化を進めました。

現場および事業環境に潜むリスクの経営への見える化

- ・ 日本の主要な22部門と4子会社に対して、海外拠点と同様に、1～6月の新型コロナウイルス感染症対応の振り返りと今後のリスクに関する調査を実施しました。課題とリスクを主管部門に共有し、対応状況を部門・子会社にフィードバックし、対応の強化を進めました。
- ・ リスク・危機管理推進会議で、日本国内7部門、4子会社のリスクマネジメント活動を共有、議論することで活動の連携と対応の強化を図りました。

開示情報の強化

- ・ 第114期 有価証券報告書「事業等のリスク」において、内閣府令の改正後の規定を早期適用し、主要リスクの見直しと具体的な取り組み等について情報開示を行ないました。
- ・ 有価証券報告書「事業等のリスク」、統合レポート、データブックの連携と充実を図りました。

リスクに対する社員の意識、感度の向上

新型コロナウイルス感染症の世界的流行に対して、社内ポータルサイト等を通じて、政府や自治体の方針、国や地域の感染状況に応じた勤務体制や働き方(リモートワーク・在宅勤務の推進、出張制限、研修・イベント・見学の制限など)を「危機管理措置」として発信しました(計24回)。

また、これら措置と連動して重要な局面では、社長からの強いメッセージを発信することで(国内外計14回)、社員の感染対策における意識、感度の向上を図りました。

一方で、「感染症リスクアセスメントプロジェクト」を7月に発足し、エビデンスに基づき、かつ、分かりやすい感染対策情報をグローバルで発信し、職場だけでなく家庭内でも実行すべきポイントを周知徹底しました。その他、リモートワーク、在宅勤務時の情報セキュリティ上の注意点、コンプライアンス上の注意点など、1年を通して新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴うさまざまなリスク関連情報を発信しました。

2020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)
- ・ 大地震を想定した安否確認訓練(日本)

危機対応の実績(新型コロナウイルス感染症対応以外)

- ・ 令和2年7月豪雨に対して、対象エリアの従業員、拠点の安否と被害状況を確認し、また、自治体の要請に対して支援物資の提供を実施しました。

リスクと危機の管理 102-15,102-30,103-2,103-3

実績に対する考察

新型コロナウイルス感染症の世界的流行に対しては、検討を進めてきたパンデミックリスク対応のガイドライン、行動計画に基づき、経営陣主導の下での全社一丸となった迅速な対応により、社員の安全確保と、衛生関連製品を継続的に供給する等の社会的責任を果たすことができました。

今後は、新型コロナウイルス感染症への対応を引き続き行なうとともに、ニューノーマルにおけるリスクを明らかにし、対応を進めていきます。