

## 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

### 認識している社会的課題

地球温暖化に伴う気候変動や自然災害の増大、環境汚染、水資源、生物多様性への不安は、サステナビリティに対する消費者、顧客の意識の高まりや、環境規制の強化をもたらしています。

また、近年の情報通信技術の発展とスマートフォンの社会への浸透は、ソーシャルメディア活用の広がりやeコマースビジネスの急速な伸長をもたらし、人々のコミュニケーション方法や購買行動を大きく変化させています。

一方で、企業のコンプライアンスの遵守、情報管理の徹底、人権への配慮、ダイバーシティの尊重、適時適切な情報公開・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、花王への影響が大きく、経営上重要なリスクに対して対応策を講じることで、消費者、顧客、取引先等のステークホルダーとの良好な

関係を継続し、よりよい製品・サービスを継続的に提供することを実現します。さらに、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティに貢献します。

### 「2030年のありたい姿」の実現に関わるリスク

自然災害、事故等による製品供給への支障、品質トラブルや製品の安全と安心に対する懸念などの業務運営リスクに対して、一段高いレベルで管理・対応していく必要があります。

また、花王グループのイメージやブランドに関する誤った情報や否定的なコメントがソーシャルメディアなどで拡散された場合、事業活動への影響は増大する傾向にあり、レピュテーションリスク※を適切かつ迅速に管理・対応する必要があります。

さらに、企業の成長のために取るべきリスクと位置づけている、経営戦略、事業戦略、海外進出、設備投資、新規事業への着手、企業買収などからもたらされる戦略リスクについても、着実に対応していく必要があります。

※レピュテーションリスク:企業に対する批判的な評価や評判が広まることで、企業の信用やブランド価値が低下し、損失を被るリスク

### 「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の中で、経営が管理すべき重要リスクを明らかにし、対応すること、そして、花王の活動に対する正しい情報と理解を広めることが、花王の信用やブランド価値の向上につながり、「2030年のありたい姿」の実現に寄与するものと考えます。

### 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、「リスク及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ています。

花王は、中期経営計画「K20」を推進し、その先の「2030年までに達成したい姿」をめざすために、リスクと危機の管理強化を右のように進めています。

1

#### 経営が管理すべき重要リスクの明確化と対応体制の構築

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、執行役員がそれぞれのリスク対応の責任者を務めています。

2

#### 対象リスクの範囲拡大

主に業務運営リスクを中心に行なってきたリスク管理を、2015年から、戦略リスク、レピュテーションリスクにまで拡大して対応を進めています。

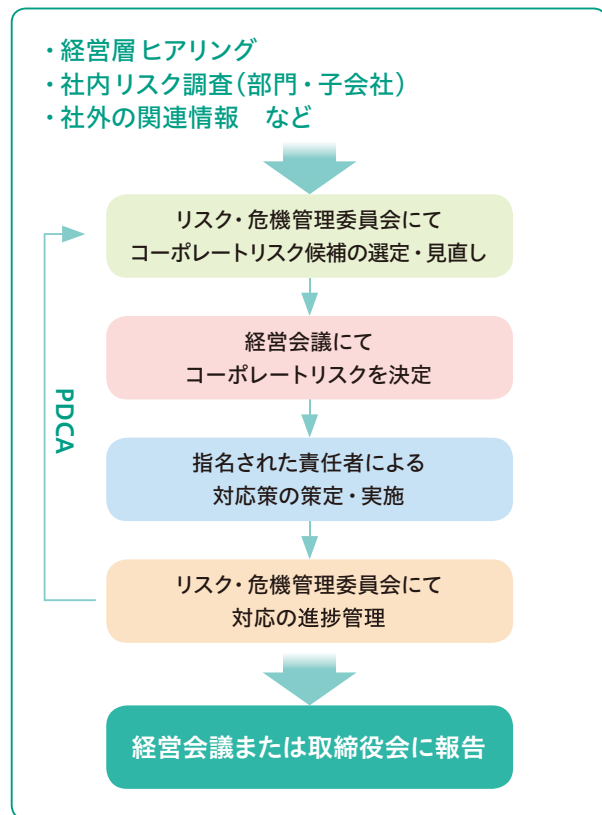
3

#### リスクが顕在化した際の対応力強化

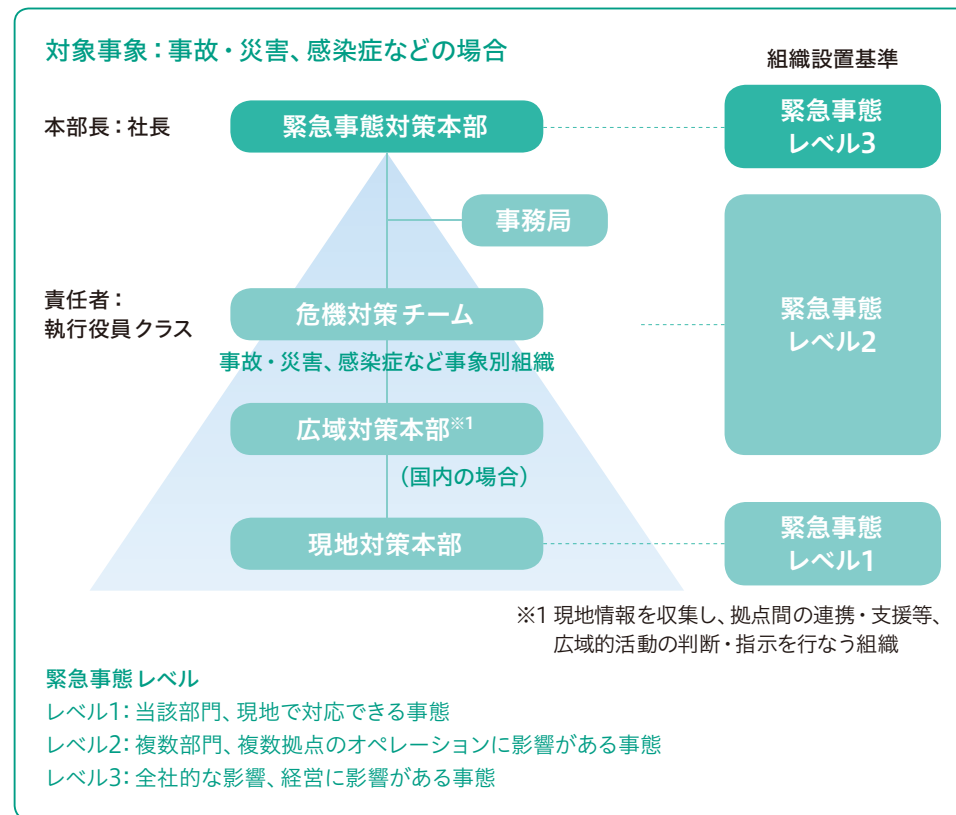
リスクは顕在化するものと考えて、万一顕在化しても、適切かつ迅速に対応できるように危機時の対応体制を強化しています。



## 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

### リスク管理体制と対応方針の周知

花王グループ(部門、子会社、関連会社)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ています。また、各組織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進め、対応の進捗を確認することで、リスク管理の定着を図っています。

一方、取締役(社外取締役を含む)に対しては、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。

### リスク調査

各部門、子会社に対して実施されているリスク調査は、網羅的および特定のテーマに関する調査を実施し、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、組織横断のリスクや共通するリスクは、事象の要因を解析して対応を進めています。この調査結果に関しては、各部門、子会社にフィードバックし、組織および社員個人のリスク管理を継続的に改善しています。

### リスク情報の提供

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、注意喚起を行なうことで、危機意識を高めています。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を通して「危機管理通信」を月1回掲載し、レピュテーション、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ています。このように、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。

### 危機対応訓練

危機発生時の対応力の強化に向けて、緊急事態対応訓練、総合防災訓練、安否確認訓練などを定期的(年1~2回)に実施しています。

## 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。

- ・ 経営が管理すべき重要リスク(コーポレートリスク)の明確化と対応体制の強化
- ・ 対象リスクの範囲拡大(戦略リスク、レピュテーションリスクへの対応)
- ・ リスクが顕在化した際の対応力の強化

### 2018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管理のPDCAの定着
- ・ 事業環境の変化の中で発生するリスクへの対応力強化
- ・ リスクに対する社員の意識、感度の向上 など

## 2018年の実績

### 実績

#### コーポレートリスク対応の実践力強化

2018年は、経営環境の変化を踏まえて、次のようなコーポレートリスクのテーマの見直しを行ないました。そして、リスク・危機管理委員会での進捗管理のもと、リスク対応の実践力の強化を進めました。

- ・大地震・自然災害
  - ・製品の品質問題への対応
  - ・個人情報保護
  - ・流通構造の変化
  - ・パンデミック
  - ・デジタルメディア活用に伴う
  - ・為替変動
  - リスク
  - ・レピュテーション
  - ・アジア事業に関するリスク
- など

#### 海外拠点の重要リスクの管理強化

海外子会社のリスク管理についても、各社のマネジメント層が、自社の重要リスクの選定を行ない、対応策を検討することでリスク管理の強化を推進しています。2018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、各社のリスク管理のPDCAの定着を図りました。

#### 危機発生時の対応力の強化

コーポレートリスクを含む重要リスクについては、ガイドラインの周知、行動計画の策定を行ない、対応体制の整備を進めました。また、情報の取集体制と分析力を

高め、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。

#### リスクに対する社員の意識、感度の向上

啓発活動としては、社内ポータルサイトを用いて、社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、戦略リスク、企業不祥事、自然災害、倉庫火災、感染症、レピュテーションリスク、個人情報管理、海外出張の注意点などの情報を提供しました。

#### 新興リスク

2018年のコーポレートリスクのテーマの見直しの中で、新たなリスクについての議論がありました。

近年の海洋プラスチックごみ問題は、製品、容器や包装に使われるプラスチックに対するグローバルな監視の強化、各国の使用・廃棄に関わる法規制の強化をもたらしています。また、デジタルメディアの急速な発展に伴い、消費者とのコミュニケーションのあり方も大きく変わってきています。マーケティング活動の中でもデジタルメディア活用の強化に伴うリスクについて注意が必要と考えています。

一方、国際的な貿易摩擦は、技術などの分野にも発展し、複雑さを増してきており、原材料コストの上昇のみ

ならず、法規制の強化などに伴う事業活動への影響にも留意する必要があります。こうした変化に対して、機会とリスクの両面から取り組みを強化しています。

#### 2018年の主な訓練

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

#### 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。そして、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）に反映することにしました。