

リスクと危機の管理

102-15, 103-1, 103-2, 103-3

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、事業環境の変化に迅速かつ適切に対応できるよう、リスクと危機の管理体制の強化を進めています。

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。これらの課題は、2030年に向けて多様化するとともに、より一層複雑化すると考えています。一方で、こうした状況においては、社会の一員である企業として花王が果たせる役割もより一層大きくなると考えています。

「2030年までに達成したい姿」の実現に関わるリスク

現在の花王の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の拡大、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。特に感染

の長期化は、当社グループ拠点やサプライチェーン上の操業の一時中断による製品・サービス提供への支障の可能性を高めており、また、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。さらに、地政学的な緊張の高まりに伴う人々の分断、深刻さを増す環境問題など、世界は今も混沌の中にあり、こうした事業環境の変化に伴うリスクに迅速かつ適切に対応する必要があります。花王は、持続的な利益ある発展と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主要リスク(次ページ参照)を、リスク・危機管理委員会、経営会議の審議のもとで選定し、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。



コーポレートリスクの内容と主な取り組み
www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/risk-of-business

リスクと危機の管理 103-1, 103-2, 103-3

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拡大に関するリスク	・新型コロナウイルス感染症の感染拡大や長期化、感染力の高い変異ウイルスの影響等による操業の一時中断 ・生活者の意識・価値観・購買行動の変化への対応不足により競争力が低下するリスク
2. 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、適切かつ競争優位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	・eコマースの伸長や新たな購買チャネルの派生、リアル流通とネットとの融合、業態を超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 ・物量増に伴うドライバー不足やコスト増加に加え、働き方改革関連法の物流業界への適用など、物流環境の変化に適切に対応できないリスク
4. 海外事業に関するリスク	・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、模倣品の氾濫等で、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	・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	・重大な製品事故の発生、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 ・各国法規制の変更や、安全性・環境問題の解決および製品の成分や安全性等の透明性に対する要求に対して、適切に対応できないリスク
7. 大地震・自然災害・事故に関するリスク	・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、設備、サプライチェーン等の被害、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	・サイバー攻撃を含む意図的な行為等により、機密情報・個人情報の漏洩や、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	・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	・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	・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	・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・育成が推進できないリスク
13. 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
14. 訴訟に関するリスク	・訴訟などの動向に関するリスク

花王では、事業環境の変化により新たに現れてくるリスク、または、すでに認識しているリスクであって、長い時間軸で経営への影響が大きくなる可能性があるリスクをエマージングリスクと定義しています。毎年の主要リスクの見直しの中で、エマージングリスクの洗い出しも行っており、次のリスクに着目しています。

新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク

新型コロナウイルス感染症の拡大は、社会・経済活動や世界の人々の暮らしに大きな影響をもたらしており、経

営環境は依然として不透明な状況が続いています。感染拡大の長期化は、生活者の意識や価値観の変化、消費行動の変化をもたらし、これら変化への対応不足による競争力の低下は、長い時間軸で経営への影響が大きくなる可能性があるリスクと言えます。

社会的課題への対応に関するリスク

環境・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、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。こうした社会的課題は、一層の多様化・複雑化が見込まれます。社会的課題に関する生活者の意識や顧客ニーズの変化、特に、環境面では製品使用時の消費エネルギーや使用後のごみを減らす製品、社会面では多くのお客さまにとってわかりやすく使いやすい製品、QOL向上に貢献する製品といった花王のESG戦略（重点取り組みテーマ）に代表される適切な製品やサービスの提供が十分にできていない、また、取り組みが不十分と見なされることは、長い時間軸で経営への影響が大きくなる可能性があるリスクと言えます。

リスクと危機の管理 102-12, 102-30, 103-1, 103-2, 103-3, 404-2



第116期 有価証券報告書「事業等のリスク」
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/securities-fy2020-all-01.pdf#page=17

「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、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。

花王が提供する価値

現在、花王は、事業戦略にESG視点を融合させた「Kirei Lifestyle Plan」(KLP)のもとで、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、より良い製品・

サービスを継続的に提供することが可能となります。

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、花王の各部門、国内外関係会社は、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、委員会事務局から各部門・関係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。調査結果は各部門・関係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。また、組織横断的なリスクや共通するリスクについては、主管部門と連携して対応の強化を図り、また、必要に応じてコーポレートリスクテーマとして対応を行いません。

リスクと危機の管理 102-15, 102-20, 102-29, 102-30, 102-33, 102-43

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迅速かつ適切に対応できるように、大地震、自然災害、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、花王の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。

特に、新型コロナウイルス感染症の拡大・長期化に対して、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、全社員が実践してきました。また、職場や家庭内での感染対策の強化ポイントや、社員・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、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、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

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。

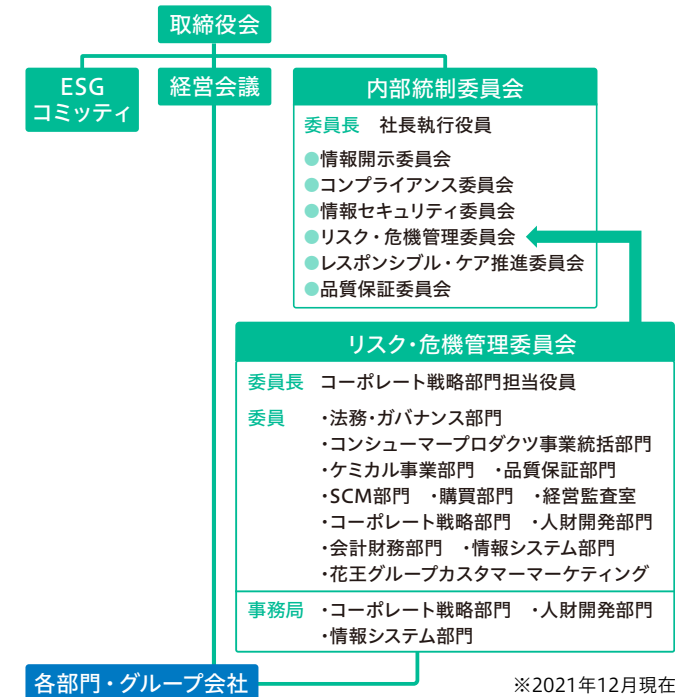
たとえば、製品の安全性と高い品質の維持、安定供給、社会的課題への責任を果たすためには、サプライヤーや委託先などとの協働が不可欠です。安定調達リスクに対しては、主力サプライヤーでの設備増強とリスク分散のためのセカンドサプライヤーの育成、そして、サプライヤーとの契約見直し等の協働を積極的に進めています。また、持続可能で責任ある調達を行なう上で、Sedexによるサプライヤーのモニタリングや、CDPサプライチェーンプログラム等の取り組みを通じて、サプライヤーとの連携を強化しています。

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。

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、関係会社は、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。

リスクと危機の管理体制



※2021年12月現在

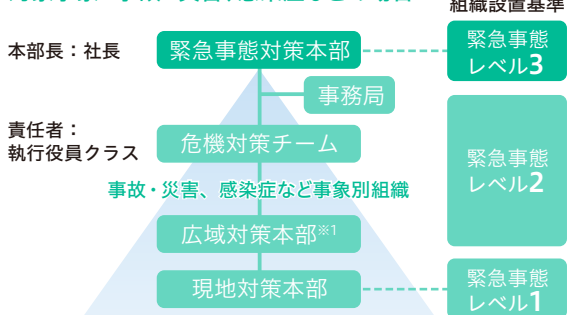
リスクと危機の管理 102-15, 102-20, 102-29

花王では、持続的な利益ある発展と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、経営会議の審議のもとで選定しています。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」と定めています。「コーポレートリスク」は、年1回、社内外のリスク分析と経営陣へのヒアリングをもとに、経営会議でリスクテーマとリスクオーナー

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。

対象事象：事故・災害、感染症などの場合



^{*1} 現地情報を収集し、拠点間の連携・支援など、広域的活動の判断・指示を行なう組織

緊急事態レベル

- レベル1: 当該部門、現地で対応できる事態
- レベル2: 複数部門、複数拠点のオペレーションに影響がある事態
- レベル3: 全社的な影響、経営に影響がある事態

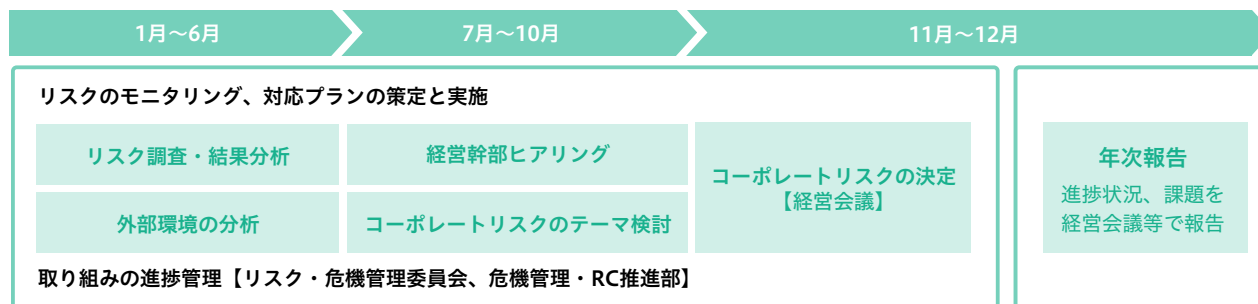
(各テーマ対応の責任者: 執行役員)の見直しを行ない、リスク・危機管理委員会で進捗管理をしています。また、事業環境の変化に応じて、テーマの追加等を行なっています。

一方、危機発生時には、コーポレートリスクについてはリスクオーナーが、その他リスクについては主管する部門または関係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・損害をできる限り小さくするために迅速に対応します。また、事業から独立した危機管理・RC推進部は、花王グループのリスクと危

機を管理を推進し、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。経営会議ではリスクと危機の管理活動を定期的(年1回)および適時確認し、取締役会が承認しています。内部統制委員会はリスクと危機の管理の活動状況をモニタリング、および活動の有効性を確認しています。

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・RC推進部の実績評価は、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。

リスクマネジメントのプロセス



リスクと危機の管理 102-15

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、2030年までに達成したい姿「グローバルで存在価値のある企業『Kao』」を支えるリスクと危機の管理を実現します。

- ・社内外の環境変化を踏まえた主要リスクの明確化と対応の強化
- ・花王グループ中期経営計画「K25」に影響を及ぼす戦略リスクへの対応
- ・リスク顕在化時の迅速かつ適切な対応の強化

2021年の主な重点取り組み

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大・長期化への対応
- ・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
- ・現場および事業環境に潜むリスクの経営への見える化
- ・「花王グループ中期経営計画『K25』の達成を阻害するリスク」に関するリスク調査を通じた課題の抽出
- ・海外拠点の重要リスク対応の実践力強化
- ・リスク顕在化時の迅速かつ適切な対応
- ・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、持続的な利益ある発展を可能とします。

社会インパクト

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。

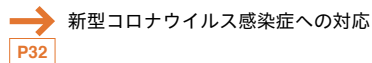
リスクと危機の管理 102-30

2021年の実績

実績

新型コロナウイルス感染症の拡大・長期化への対応

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、社員と家族の安全確保、事業活動の継続を中心に、対応方針を決定しました。



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発展と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、経営会議の審議のもとで選定しました。この主要リスクの内容と主な取り組みは、第116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、2021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もとに経営会議で2022年のコーポレートリスク8テーマの管理体制を決定しました。

2021年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の長期化、感染力の高い変異ウイルスにより、社員の健康被害や操業の一時停止などが発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、社員と家族の安全確保、事業活動の継続を中心に下記対応を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・国や自治体の方針、または、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 ・社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 ・社員と家族に対するワクチンの職域接種 ・感染拡大国や地域における感染防止対策の強化と、当社グループ会社間連携による事業継続活動 ・業務のデジタル化の一層の推進、リモートワークなどの新しい働き方に対する会社制度の見直し ● 新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえ、次のパンデミックに備えたガイドライン、行動計画の見直し
大地震・自然災害	大地震や気候変動に伴う大型台風、洪水などの自然災害による、社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	<ul style="list-style-type: none"> ● 各拠点の水害リスク調査を行ない、ハード・ソフト面の対策を強化 ● 洪水ハザードマップや避難に関する防災教育の実施 ● 大地震などに対する緊急事態対応訓練、通信手段の強化、BCP訓練による対応の強化
重大品質問題	重大品質問題の発生で社会的信用が失墜するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質問題により重大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などにより個人情報が漏洩するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● インシデント発生時の対応フローの作成と訓練の実施 ● グローバルでの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	SNSなどを通じて、当社への批判的な評価や誤った情報が拡散され、ブランド価値や社会的信用が低下するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 事象発生時の緊急対応体制の強化 ● SNSなどのモニタリング体制の強化 ● SNSに関する社内教育の継続的強化、ガイドラインなどの見直し

リスクと危機の管理 102-30

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23部門と4子会社に対して、2020年度からの継続テーマである、「新型コロナウイルス感染症に関するリスクと対応状況」と、「中期経営計画『K25』の達成を阻害するリスク」に関するリスク調査を実施しました。前者テーマについては感染拡大の長期化に伴う事業継続リスクや、リアルとリモートワークの両立における課題等が挙げられ、後者テーマについては、新たな事業、事業継続、ESGに関するリスク等が挙げられました。これらの結果と外部環境の分析をもとに、経営陣の考えるリスクのヒアリングを行ない、コーポレートリスクの見直し検討を行ないました。
- ・海外拠点に対して、定期的を実施している重要リスクの調査を行ないました。事業を取り巻く変化に迅速かつ適切に対応できるよう、各社にて重要リスクのシナリオとリスク・危機管理対応体制の見直しを行ない、さらに、グローバル共通のリスクに対しては、海外拠点と本社との連携を強化し、花王グループとしての対応強化を進めました。
- ・リスク・危機管理推進委員会で、コーポレートリスクテーマの取り組みを報告、議論することで、コー

ポレートリスクの進捗管理を行ないました。

- ・リスク・危機管理推進会議で、日本国内9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、活動の連携と強化を進めました。

開示情報の強化

- ・第115期 有価証券報告書「事業等のリスク」において、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、サステナビリティデータブックの連携と充実を図りました。

2021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)

実績に対する考察

新型コロナウイルス感染症拡大の長期化に対しては、引き続き全社一丸となった対応により、各国の社員と家族の安全確保、衛生関連製品を継続的に供給するなどの社会的責任を果たすことができました。また、花王グループ中期経営計画「K25」の達成を阻害するリスクについては、今後、リスクの発生要因にアプローチすることで対応の強化を進めていきます。