

# リスクと危機の管理

経営と事業活動全般に渡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(危機発生時)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

気候変動、プラスチックごみ問題や水資源の枯渇をはじめとする環境問題、原材料調達に関する環境・人権の問題、そして、高齢化社会の進行や衛生意識の高まり等の社会課題の増大は、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、政治的・社会的情勢の不安定化や外交関係の緊迫化など、社会を取り巻く環境も大きく変化してきています。

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、DE&Iの推進、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。こうしたVUCA時代において、経営目標の達成に向けてERM(Enterprise Risk Management、統合型リスク管理)の重要性は一層高まってきています。

## 方針

花王の考えるリスクとは、経営目標の達成や事業活動の遂行に対し、不確かさがもたらす影響のことであり、機会や脅威をもたらしたりすることがあり得ます。ここで、花王のリスク管理は、経営と事業活動全般に渡り生じ得るさまざまな脅威をもたらす「リスク」を適切に管理(リスク顕在化時の影響やリスク顕在化の可能性

の低減を図るなど)することです。

「リスク及び危機管理に関する基本方針」に示されたリスクと危機の対応の優先順位(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、事業全般に渡り生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理することをめざしています。

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。

## 戦略

### リスクと機会

#### 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。さらに、地政学的な緊張の高まり、深刻さを増す環境問題など、さまざまな事業環境の変化に伴うリスク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っています。また、これら主要リスクの中でも、経営が優先対応すべきリスクを明確にして管理する“コーポレートリスクマネジメント”を通じて、すべての重要リスクを統合的、包括的に把握・評価し、対応策を講じることで企業価値を高めるERMの実現をめざしています。

花王では、新しいリスク、データが不十分なリスク、又は意思決定に必要な情報や知識が不足しているリスクをエマージングリスクと定義しています。エマージングリスクは、長い時間軸で経営への影響が大きくなる可能性があります。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。

### 社会課題への対応に関するリスク

ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」(KLP)を推進する中でも特に、気候変動<sup>\*1</sup>については、移行リスク(炭素税の導入・引き上げ、プラスチック規制の導入、原材料価格の上昇、生物多様性の保全)と物理的リスク(自然災害)を認識しています。また、人権問題については、人権侵害や人権への配慮不足がサプライチェーンの維持などの事業活動に支障をきたすリスクを認識しています。さらに、こうした社会課題の解決に向けた取り組みが目標に対して不十分である、あるいは不十分と見なさ

# リスクと危機の管理

## 主要リスク

主要リスク項目	リスクの内容
1. 原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
2. 社会課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動や人権問題を含む社会課題への取り組みが不十分、あるいは不十分と見なされ、製品やサービスを生活者や顧客に受け入れていただけないリスク</li> <li>・ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」の進捗状況を十分に示せず、「グリーンウォッシュ」※2と捉えられるリスク</li> <li>※2 グリーンウォッシュ 企業が、製品やサービスについて、環境及びサステナビリティに関する特徴を誇張若しくは大げさに主張したり、それらに関する活動について十分な根拠なく訴求すること</li> <li>・気候変動による平均温度上昇に伴う、移行リスク(炭素税の導入・引き上げ、プラスチック規制の導入、原材料価格の上昇、生物多様性の保全)及び物理的リスク(自然災害)</li> <li>・人権侵害や人権への配慮不足により、サプライチェーンの維持などの事業活動に支障をきたすリスク</li> </ul>
3. 地政学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業展開並びに原材料調達をしている国・地域において、政治的・社会的情勢の不安定化や外交関係の緊迫化、紛争等により事業環境が悪化するリスク</li> <li>・人的被害の発生や操業の一時停止、国・地域間の対立に伴う生活者の購買行動が変化するリスク</li> </ul>
4. 大地震・自然災害・事故	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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、社員、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</li> <li>・工場での火災・爆発事故などにより、社員や周辺地域に大きな被害が発生するリスク</li> </ul>
5. 製品等の品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重大な品質問題が発生するリスク</li> <li>・新たな安全性や環境問題の発生や、各国・地域の急激な法規制の変更への対応が遅れるリスク</li> </ul>
6. 情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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・個人情報の漏えいや、事業活動が一時的に中断するリスク</li> </ul>
7. レピュテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報発信やマーケティング活動における不適切、又は不用意な表現に対する批判的な評価等がSNS等を通じて拡散するリスク</li> </ul>
8. パンデミック	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パンデミック発生による操業の一時中断</li> <li>・外出などの日常生活への制約がもたらす購買行動の変化による化粧品市場等の縮小</li> </ul>
9. 流通環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流通環境と購買行動の多様化・複雑化に対し適切な販売・マーケティング活動を展開できないリスク</li> <li>・物流環境の変化に適切に対応できず、配送の滞りの発生や物流コストが大幅に増加するリスク</li> </ul>
10. 海外事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済成長の鈍化、政治的・社会的に不安定な情勢、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</li> </ul>
11. 事業投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備投資、M&amp;A等に対して、計画との乖離等により期待される効果が生み出せないリスク</li> </ul>
12. コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・花王グループ、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</li> </ul>
13. 人財確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高度な専門性を持つ人財や、変化を先導するリーダーの獲得・育成が計画的に推進できないリスク</li> </ul>
14. 為替変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
15. 訴訟	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訴訟などの動向に関するリスク</li> </ul>

れた場合、製品やサービスを生活者や顧客に受け入れていただかず、目標とする売上高、市場シェアが得られない可能性があります。また、KLPでコミットメントしたKPIの進捗状況を十分に示せないと、「グリーンウォッシュ」と捉えられる等、企業価値の低

下につながる可能性があります。これらへの対応不足は、長い時間軸で経営への影響が大きくなる可能性があります。

※1 第118期有価証券報告書「2 サステナビリティに関する考え方及び取組(2)気候変動への対応(TCFD提言への取組)」を参照

# リスクと危機の管理 GRI 2-16, 2-24, 2-25

## 地政学リスクに関するリスク

花王グループが事業展開している欧州や東アジアにおいて地政学リスクの高い状態が続いています。また、原材料調達を実施している国・地域においても地政学リスクが高まる可能性があります。これらの国・地域において、政治的・社会的情勢の不安定化や外交関係の緊迫化、紛争等により事業環境が悪化し、花王グループの企業活動に対して、人的被害の発生、サプライチェーンの寸断による操業の一時停止や国・地域間の対立に伴う生活者の購買行動の変化が発生した場合、目標とする売上高、利益が得られない可能性があります。これらへの対応不足は、長い時間軸で経営への影響が大きくなる可能性があると言えます。



第118期 有価証券報告書「事業等のリスク」  
<https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/securities-fy2023-all-01.pdf#page=32>

## 機会

社会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、さまざまなステークホルダーからの強い信頼を得ると共に、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、事業活動の遂行に貢献すると共に、ひいては「グローバルで存在価値のある企業『Kao』」の実現を支えます。

## 戦略

- ・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
- ・花王グループ中期経営計画の達成を阻害するリスクへの対応
- ・リスク顕在化時の迅速かつ適切な対応

## 社会的インパクト

リスクと危機の管理は、持続的な利益ある成長と社会のサステナビリティへの貢献を支える重要な役割を担っており、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、よりよい商品・サービスを継続的に提供することに貢献します。

## 事業インパクト

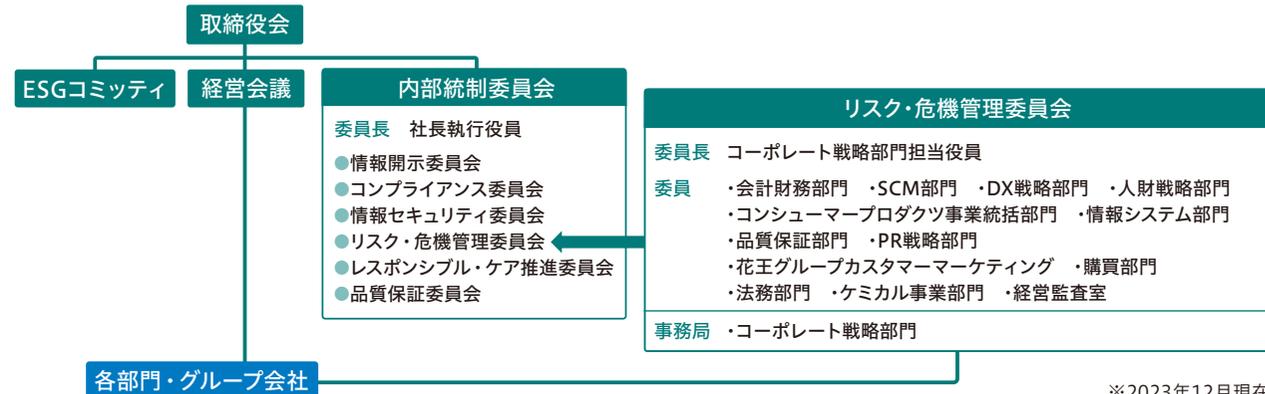
危機発生を未然に防ぎ、また、危機発生時には被害、損害を最小化することで、目標どおりの事業活動の実現と、持続的な利益ある成長に貢献します。

## ガバナンス

### 体制

リスクと危機の管理は、内部統制委員会(年2回開催)の下の関連委員会のひとつであるリスク・危機管理委員会(年4回開催)で、管理体制と活動方針を定めています。委員長はコーポレート戦略部門担当役員が務めています。花王の各部門、関係会社は、この活動方針に基

### リスクと危機の管理体制



※2023年12月現在

# リスクと危機の管理 GRI 2-16, 2-24, 2-25

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っています。

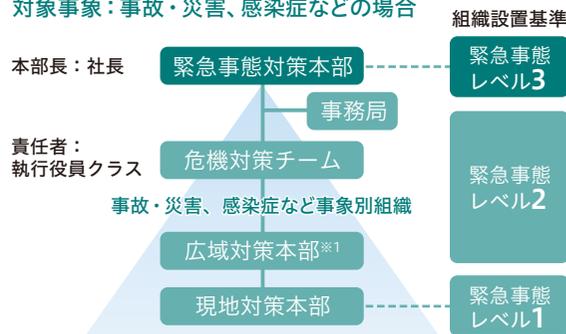
花王では、持続的な利益ある成長と社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与える、特に重要な15の主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会議の審議のもとで選定しています。また、事業環境の変化を踏まえ、主要リスクの見直しを少なくとも四半期に一度、行っています。そして、これら主要リスクの中で、経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」と定めています。「コーポレートリスク」は、年1回、社内リスク調査の結果分析、外部環境の分析、経営幹部ヒアリングをもとに、経営会議でリスクテーマとリスクオーナー(各リスクテーマ対応の責任者:執行役員)の見直しを行い、リスク・危機管理委員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又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の管理を推進し、改善提案を行うと共に、エマージング

リスクの把握、主管の不明確なリスクを特定し、対応方針の策定を行います。経営会議がリスクと危機の管理活動を定期的(年1回)及び適時確認し、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状況をモニタリングし、管理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並びに危機管理・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及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。

## 対象事象: 事故・災害、感染症などの場合

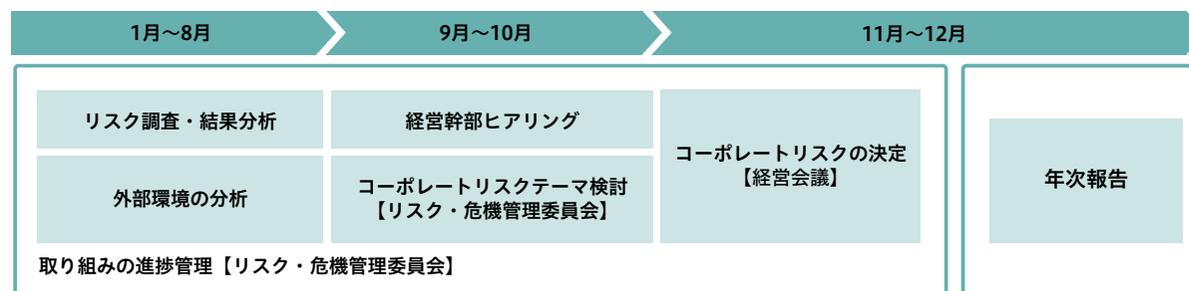


※1 現地情報を収集し、拠点間の連携・支援など、広域的活動の判断・指示を行う組織

## 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

## リスクと危機の管理活動プロセス



## 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。

# リスクと危機の管理 GRI 2-24, 2-25

## 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、海外関係会社も含めて基本方針や活動方針の理解度、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、ガイドラインなどの周知を図っています。

### リスク調査

各部門、子会社に対して、網羅的及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・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。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す。

### リスク情報の提供と意識の醸成

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共に、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すると共に、各種リスクに対する意識の醸成を図っています。

### 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、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

リスクと危機の管理を、迅速かつ適切に行うためには、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。

例えば、製品の安全性と高い品質の維持、安定供給や社会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。原材料安定調達に向けて、主力サプライヤーでの設備増強やリスク分散のためのセカンドサプライヤーの育成、また、サプライヤーとの契約見直しや協働を行うなど、サプライチェーン上での人権保護や環境保全も含め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、行政・自治体・業界団体との連携が重要です。

## 指標と目標

### 中長期目標と2023年実績

#### 中長期目標

前述の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。

#### 2023年実績

- ・リスク顕在化時の迅速かつ適切な対応
- ・「花王グループ中期経営計画『K25(K27)』の達成を阻害するリスク」に関するリスク調査を通じた重要リスク、課題の抽出と対応
- ・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
- ・部門、子会社のリスク管理活動の強化
- ・緊急事態に備えた主な訓練
- ・開示情報の強化
- ・新型コロナウイルス感染症に対するエンデミック対応への移行の検討 など

### 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

- ・主要リスクの内容は、第118期有価証券報告書「事業等のリスク」に開示
- ・リスク・危機管理委員会で、2023年度のコーポレート

# リスクと危機の管理 GRI 2-24, 2-25

## 2023年コーポレートリスクの主なテーマと対応

テーマ	リスク内容	対応
社会課題への対応	社会課題の解決に向けた取り組みが不十分と見なされるリスク。KLP でコミットメントしたKPI の進捗状況を十分に示せない「グリーンウォッシュ」と捉えられるリスク	● 社会課題への取り組みに対するステークホルダー等の評価をグローバルで把握しレピュテーションリスクを低減
地政学リスク対応	事業展開並びに原材料調達をしている国・地域において事業環境が悪化するリスク。人的被害の発生や操業の一時停止、生活者の購買行動が変化するリスク	● リスクシナリオの作成と対応体制の整備、政治的・社会的状況のモニタリング ● 社員の安全確保に関するガイドラインの策定 ● 原材料調達等のサプライチェーンネットワークの強化
パンデミック対応	パンデミック発生により操業が一時中断するリスク 購買行動の変化により化粧品市場等が縮小するリスク	● 新型コロナウイルス感染症へのこれまでの対応を踏まえ、次のパンデミックに備えたガイドライン、行動計画等の見直し
大地震・自然災害・BCP対応	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及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に基づいたハード・ソフト面の対策を強化すると共に社員とその家族を守るための防災教育の実施 ● 日本における長期操業停止を想定したBCP策定や海外拠点のBCP強化の検討
重大品質問題対応	重大品質問題の発生、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 ● 重大品質問題発生防止に向けた社内啓発の強化
サイバー攻撃・個人情報保護対応	サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失などにより機密情報や個人情報が外部に流出するリスク。サプライチェーン等の事業活動が一時的に中断するリスク	● セキュリティ対策の強化とインシデント発生時の対応体制の強化 ● グローバルでの機密情報・個人情報・情報セキュリティの保護活動の強化
レピュテーションリスク対応	SNSなどを通じて、当社への批判的な評価等が拡散され、ブランド価値や社会的信用が低下するリスク	● 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 ● 広告及びソーシャルメディア活用時の事前チェック体制の整備と社内教育

リスク8テーマの進捗管理を実施  
・社内外のリスク分析等をもとに経営会議で2024年のコーポレートリスク8テーマの管理体制を決定

の発生要因にアプローチすることで対応の強化を進め、花王グループ中期経営計画「K27」の達成につなげていきます。

## 2023年実績に対する考察

花王グループ中期経営計画の達成を阻害するリスクについて、2021年度からの継続テーマである、「中期経営計画『K25(K27)』の達成を阻害するリスク」に関するリスク調査を通じてリスクを抽出し、コーポレートリスクの見直しに反映しました。今後、継続してリスク

# リスクと危機の管理 GRI 2-25

## 主な取り組み

### 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

日本の主要な22部門と4子会社に対して、2021年度からの継続テーマである、「花王グループ中期経営計画『K25 (K27)』の達成を阻害するリスク」に関するリスク調査を行いました。その結果、重要なリスクとして、新事業を含む事業・方針に関するリスク、ESGに関するリスク、地政学リスク、AI 関連リスク等が挙げられました。海外子会社に対しては、リスク調査を通じて、コーポレートリスクの洗い出しと管理強化を実施しました。国内と海外で実施したリスク調査結果と外部環境の分析、経営幹部へのヒアリングをもとに、2024年のコーポレートリスクテーマを選定しました。

### 部門、子会社のリスク管理活動の強化

- ・海外拠点で選定した重要リスクの管理状況を確認し、必要に応じて本社との連携を強化することで、海外拠点のリスク対応の実践力の強化を図りました。
- ・リスク・危機管理推進会議で、日本国内10部門のリスクマネジメント活動を共有、議論することで、リスク管理活動の連携と強化を図りました。

### 第三者機関の活用によるリスク管理活動の強化

- ・サプライチェーンにおいてSedexによるアセスメントを実施し、ハイリスクサプライヤーに対してはSMETA監査を実施することで人権に関するリスク管理の強化に努めています。
- ・大地震・自然災害・事故などの事業継続の支障となるリスクに対する事業継続マネジメント(BCM)について、第三者機関を入れた課題抽出と対応の強化を行うことにより、事業継続力の強化に努めています。
- ・各工場の火災・爆発事故、物流現場での事故を未然に防ぎ、影響を最小化するために第三者機関によるリスクサーベイを実施しています。
- ・各工場は、ISO 14001 (環境)、ISO 9001 (品質) などの認証を受けています。

### 緊急事態に備えた主な訓練

- ・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)