

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント

2-16,201-2

### 基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは社是に「市場と顧客に対し、常に第一級の商品とサービスを創造し、日本及び海外市場に広く提供することによって、人類の豊かな生活の実現に寄与する」と掲げ、常に新しい価値創造に努め、事業を通じて社会的責任を果たすことを企業活動の基本としています。このため、企業活動に影響を及ぼすさまざまなリスクを把握し防止に努めると同時に、発生時の影響を最小にとどめ、再発防止策を講じるといった一連の対応を経営における重要課題と位置づけています。以上を踏まえて、ユニ・チャームグループ全体をカバーするリスクマネジメント体制を構築し、その実践を推進するとともに継続的なリスク管理の見直しと改善を実施しています。

リスクマネジメントについて、取締役会では行動規範と倫理規程を監督すると同時に、各部門より報告されるリスクを分析・評価し、必要な場合には改善策の策定を指示し、これを審議・決定します。監査等委員は、法令等で求められる各種の

監査等を実施することで、その責務を果たしています。また、ESG委員会では、「事業等のリスク」のリスクとして12項目を定め、それぞれの内容を討議し、必要に応じて適切な対応を行っています。なお、「事業等のリスク」には該当しないものの、緊急に対応すべきリスクを認識した際は、ESG委員会で速やかに討議の上で対応し、さらに重大な危機が発生した場合には、危機管理に係る規程である「クライシスコミュニケーションマニュアル」に基づいて危機管理対応委員会を設置し、迅速かつ適切な対応と早期復旧に努めます。

「事業等のリスク」は、当社の財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があるとして認識している重要な項目ですが、さまざまな対応策などの効果もあって、現在のところ経営に重大な影響を及ぼすような恐れはありません。また、顕在化する可能性の程度や時期は予測しがたいと判断しています。なお、記載している「事業等のリスク」以外にも当社が将来において影響を受ける可能性があるリスクは存在し、ここに掲げた項目に限定されるものではありません。

### ▶ 基本方針

- ・リスク管理に関わる役割および責任を明確にします。
- ・意思決定を行う際には、想定されるリスクに適切な考慮を払います。
- ・経営上の重要なリスクについて、全社で対策に取り組む体制を構築します。
- ・危機対応に係る組織・体制や計画を整備します。
- ・リスク管理のプロセスについて、監査を実施します。

### ▶ 事業等のリスク

リスク事項	リスクの内容・当社への影響	当社の主な対応策等
競争下の販売環境に関するリスク	<p>当社の主要商品の日本および海外市場での競争は、景気や市場環境によっては、価格および商品ラインの両面において、さらに厳しいものになる可能性があります。消費者向けの商品という性格上、当社の主要商品は常に厳しい価格競争にさらされており、競合他社からも新商品が次々と発売されています。販売環境は、当社の製造コストおよび経費節減やマーケティング等の努力の如何にかかわらず、顧客の消費行動の変化や競合会社の対応によっても左右されます。</p> <p>こうした販売環境に対し当社が適切に対応できない場合、売上や損益等に悪影響を与える可能性があります。</p>	<p>個々の国・地域の生活実態や消費実態を徹底的にリサーチし、文化や生活環境に合わせた商品開発を行い、景気の影響を受けにくい商品提供に努めています。こうしたリサーチや市場分析手法を展開エリアや国・地域の拡大にも活用し、安定した業績拡大を図っています。</p> <p>また、生産面では調達コスト低減や生産効率の改善でコストを抑制し、営業面ではオンラインチャネルも含めた販売先の拡充に努めるとともに、デジタル技術を活用して顧客視点に立った売り方や買い方を小売店に提案することによって営業力を強化し、競争力の維持・向上に努めています。さらに、海外の現地子会社に権限委譲を進め、顧客の消費行動の変化に迅速に対応できる態勢づくりを行っています。</p>

リスク事項	リスクの内容・当社への影響	当社の主な対応策等
人口動態の変化に関するリスク	<p>日本では、出生数の減少が長期間継続しており、乳幼児と月経期間のある女性の人口は減少傾向にあります。また、当社が事業展開している海外の一部の国・地域においても同様の傾向が見られます。こうした人口構成の変化により、当社の中核事業であるベビーケア関連商品ならびにフェミニンケア関連商品の当該国・地域における需要は減少する可能性があります。</p> <p>また、当社では事業遂行に必要な優秀な人材確保・育成に継続して努める必要があると考えています。一方で少子高齢化の進行に伴い、人材の確保は激しさを増しています。人材確保や育成が計画通り進まない場合、事業活動に影響を与える可能性があります。</p>	<p>世界中の人々が平等で不自由なく、その人らしさを尊重し、やさしさを包み支え合う、心つながる豊かな社会である「共生社会」の実現に寄与することをミッションとし、赤ちゃんからお年寄りまで全ての生活者とペットが抱えるさまざまな負担からの解放を促し、生きる楽しさを満足することに貢献する商品とサービスを世界のあらゆる国・地域の中でバランスよく展開することで、人口動態の影響を受けにくい企業活動を目指しています。また、市場の成長ステージに応じた商品戦略により、対象人口が減少してもラインアップ多様化や商品価値訴求で需要の維持拡大に努めています。</p> <p>労働力人口減少の対策として、国籍・性別・年齢・障がいの有無にかかわらず多様な人材が、強みを活かしていきいきと活躍でき、働きがいを実感する職場環境づくりを推進しています。具体的には、個々のキャリアビジョン・キャリアプランに基づいた育成計画や適材適所の人員配置、四半期評価・階層別研修を実施することで成長機会を提供し、自ら課題設定し解決できる人材の輩出を目指しています。また、働き方や働きがいは自分で決めることを促すために、リモートワークの導入やコアタイムの撤廃、働く場所や時間の選択肢を増やし、創造性・生産性を高める柔軟な働き方を推奨しています。さらにシニア人材の活性化、女性活躍推進等にも積極的に取り組んでいます。</p>
海外事業リスク	<p>当社は、中国、インドネシア、タイ、インド、中東地域、ブラジル等で商品の製造を行っています。海外における事業展開では、為替相場の変動により原材料価格や設備費用へ相当の影響を受ける可能性があります。当該国・地域の規制、経済環境および社会的・政治的情勢によっては、市場が大きく変化し、当社の事業活動や保有資産の価値に影響を与える可能性もあります。また、在外連結子会社の当該国・地域通貨建ての財務諸表は、連結財務諸表作成に際し円に換算されるため、円高時には当社の財政状態および経営成績にマイナスの影響を与えます。</p>	<p>貿易取引では、生産拠点の稼働状況や為替等による収益性の観点から、場合によって出荷拠点を変更することで安定的な輸出入や収益の確保を図っています。為替変動に対しては、原材料仕入を含めた外貨建取引や保有債権・債務を総合的に勘案した為替ヘッジにより、リスクの最小化に努めています。また、安定的な株主還元や当社内資金循環にも寄与するよう、投資予定を上回る資金を保有する在外連結子会社からは配当を積極的に実行し、在外資産の円高でのマイナス影響を抑制する仕組みを構築しています。</p>
原材料価格変動リスク	<p>当社は製造業者として、原材料価格の変動リスクに直面しています。現在、多くの仕入先からクロスボーダーで原材料を購入しており、特にパルプなどの原材料は、海外の仕入先から調達し、その取引は通常米ドル建てになっています。為替の変動幅次第では、原材料費用が増大する可能性があります。また、石油・ナフサ・パルプなどの粗原料市況価格の変動も材料価格へ影響を与えます。</p>	<p>主要な原材料価格の動向分析や将来価格の予測を行い、仕入の調整や原価見通しを定期的に改定して収益管理に反映しています。輸入が中断する不測の事態に備え、為替の輸入価格への変動リスクを抑制するためにも、現地・特恵関税国での調達先を絶えず開拓し、総合的な視点で安定的な原材料の仕入に努めています。また、海外事業リスクの事項で記載した為替ヘッジにより、為替による原材料費用の増大にも備えています。さらに、原材料の使用量を減少させ素材の機能性を高めるような研究を進めています。</p>
環境問題に関するリスク	<p>資源の枯渇の懸念や海洋プラスチックなどによる海洋汚染、生態系の破壊など地球規模で環境課題が増大し、環境保全や環境負荷低減などの取り組みが世界的に推進されています。また、紙パンツ（紙おむつ）や生理用品などの使い捨て商品を生産する当社にとって、環境法規制の遵守はさることながら、地球環境に配慮したモノづくりは、重要な課題です。ステークホルダーから取り組みが不十分であると見なされた場合、当社の社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>2015年度より、使用済み紙パンツの再資源化プロジェクトに取り組み、リサイクルパルプを使用した介護用紙パンツの販売を開始しました。また、「Kyo-sei Life Vision 2030」「環境目標2030」において環境問題に対する数値目標を設定し、これを達成するために具体的な取り組みを策定、実行しています。</p> <p>また、当社行動憲章において、環境基本方針およびガイドラインを制定し、全社員で読み合わせを行い社員の意識向上を図りつつ、商品・サービス提供の各段階で環境負荷をできる限り低減するような商品設計・サービス設計に努めています。</p>
気候変動に関するリスク	<p>カーボンプライシング導入・引き上げやエネルギー価格の大幅な変動による操業コスト上昇、当社商品の主要原材料である森林由来の原料価格の高騰による調達コスト上昇が予測され、当社が注力しているアジアも大きな影響を受ける可能性があります。</p> <p>また、気温上昇抑制につながるGHG排出量の削減等の取り組みやその情報開示が不十分な場合、当社の社会的信用の低下に至る可能性があります。</p>	<p>「Kyo-sei Life Vision 2030」で打ち出した、事業展開に用いる全ての電力に占める再生可能電力比率100%達成を目指します。また、Scope3を含む包括的なGHG排出量可視化プロジェクトを開始し、再エネ・省エネ率の改善に向けた基準となる資材別のGHG排出量の一次データ収集、具体的な算定運用を開始するとともに、商品別GHG排出量の開示に向けた取り組みを進めています。</p>
商品の信頼性に関するリスク	<p>当社は消費者向け商品の製造・販売業者として、創業以来、商品の品質や安全性に関連して経営に大きな影響がある多額の補償金問題などを経験したことはありません。しかしながら、商品の製造・販売時に予期しなかった重大な品質や安全性等に関する問題が発生した場合には、当社商品の信頼性が大きく低下する可能性があります。</p>	<p>原材料の調達から開発、製造、物流、販売、使用後の商品の廃棄に至るまで全ての工程において、関連法規制を遵守するだけでなく、各国・地域の業界団体が定める業界自主基準だけでなく自社で厳しい基準を設定し遵守することで、商品の品質や安全性の向上を図っています。</p> <p>また、正しい情報伝達のために、関連法規制遵守ならびに、エビデンスに基づく適正な広告・表記に努めています。当社商品に関するクレームがあった場合は、その多少にかかわらず、迅速な原因究明や改善対応を行い、商品の信頼性が低下しないよう体制を整えています。</p>

リスク事項	リスクの内容・当社への影響	当社の主な対応策等
法令の遵守違反に関するリスク	<p>当社や当社社員が、国内および海外の独占禁止法や不正競争防止法、税法などの法令に違反して、例えば、取引に際して不当な要求をしたり、公的手続のため贈賄を行ったりして、公的な罰則等を受けた場合、当社の企業業績や社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>当社行動憲章に、各ステークホルダーへの誓いを実現するために心がける行動における法令遵守を掲げ、不正な行為の防止等のコンプライアンス意識を向上させるとともに、毎年の社員意識調査でもモニタリングを実施しています。また、法令遵守に関する意識向上と問題の発生を未然に防止することを目的に、コンプライアンスに関するテーマをカリキュラムに含む新入社員や海外赴任者向け研修、取締役と執行役員を対象としたコンプライアンス勉強会、コンプライアンスに関する講座を設けた全社員対象のeラーニングを実施して、法令遵守を徹底しています。</p>
特許、商標など知的財産権に関するリスク	<p>当社の保有する知的財産権に関して、第三者等が何らかの侵害を行った場合、期待される収益が失われるなど多大な損害を被る恐れがあります。一方で、当社が第三者の知的財産権を侵害した場合、多額の損害賠償責任を負う可能性や当社の事業活動が制限される可能性があります。</p>	<p>第三者等の侵害に対しては訴訟など断固とした姿勢で臨み、当社内で密接に協働するとともに、各国・地域の行政機関等とも連携しながら権利侵害品、模倣品の排除に努めています。また、商品開発段階での侵害予防調査の実施、社内コンプライアンス教育の一環としての特許や商標、景品表示法などに関するOJT、eラーニングを行うことで、当社および他社の知的財産の保護・尊重を浸透させています。</p>
災害や事故に関するリスク	<p>当社は、大地震や大規模自然災害、火災、事故等によって生じる製造や販売の中断による損失を最小限に抑えるため、事業継続計画(BCP)に基づき、製造や物流拠点間での連携や迅速な情報システム、管理機能の回復が可能な体制を整えています。2020年6月のインド現地法人の工場火災ではBCPが機能して、インドの国内工場だけでなく、他国の工場からの供給体制を迅速に整え、火災による販売の落ち込みを最小限にとどめることができました。しかしながら、予測を上回る災害や事故等の発生により、製造の継続、原材料の確保、商品の安定供給などに支障が生じる可能性があります。</p>	<p>事業継続計画(BCP)は、(1)基本要件、(2)社員およびその家族の安全確保と安否確認、(3)事業を継続させるための具体的な対策、(4)事業継続とともに対応すべき重要事項、(5)運用していくために必要な対策から構成されています。このうち(5)に定めている訓練として、シナリオに基づく緊急事態を想定した避難訓練を継続的に実施しています。また、国内では、リスク分散や代替拠点として九州工場を新たに建設し、2019年度から稼働しています。</p>
買収、提携、事業統廃合等に関するリスク	<p>当社は、常に保有する経営資源の効率的運用を考え、企業価値の最大化を追求するように努めています。将来もこの過程において、他社事業の買収や他社への出資、他社との提携、事業の統廃合や合理化・独立化等の施策を実行することが考えられます。しかしながら、実行後に市場の変化や施策の成果が予想を下回ることで、のれんなどの保有リスク資産の価値下落による損失等が発生する可能性があります。</p>	<p>買収、提携、事業統廃合の検討を行う際には、十分な情報を収集し、将来の回収計画を綿密に立てて、計上する資産であるのれんや他の固定資産が将来減損される可能性が小さいことを関係部門で十分に確認した後に取締役会で決定しています。実行後は、適時に減損兆候の判定を行って減損等のリスクを把握、計画を下回っている対象事業会社はその原因を分析し必要に応じて事業計画の見直し等で計画収益が回収できるように努めています。その上で、計画収益の回収ができないと見込まれる場合には、会計基準に沿って資産の減損処理を行っています。</p>
情報漏洩リスク	<p>当社は社内ですべての情報は発生する情報だけでなく、お客様など取引先の同意や機密保持契約に基づいて取得した個人情報を含む多くの情報を保有しています。万が一、何らかの情報漏洩が発生した場合には、情報管理に関する法的責任を問われる可能性や当社への信頼性が低下する可能性があります。</p>	<p>情報セキュリティポリシー、情報セキュリティ規程を制定し、取得した個人情報については、個人情報保護規程や特定個人情報取扱規程を定め、厳重な管理と漏洩防止に努めています。規程の厳格な運用のために、情報セキュリティ委員会を設置し、グループ横断の情報セキュリティ対策の企画と社員教育、モニタリングを継続的に実施しています。</p> <p>また、情報漏洩やサイバー攻撃などのインシデントが発生した際に、迅速に実態把握と影響を最小限とする対応ができるよう、情報セキュリティ規程に基づき、グローバルで対応方針を周知し、インシデントや災害に備えたIT事業継続計画の整備に着手しています。</p> <p>一方、端末の紛失・盗難に伴う情報漏洩を防止する物理的な対策として、データを保管できないパソコンを採用し、データやシステムはサーバ上でしか利用できないクラウド環境を完備しています。</p> <p>公開Webサイトなどへの外部からのサイバー攻撃対策については、外部の専門家と連携して、適切なサーバ構築をはじめ、フィッシング対策、ウイルス対策、パスワード・ID管理、セキュリティ対策機器導入・監視等の各種セキュリティ対策を講じています。</p>

当社では、リスクマネジメントにおいて、製造業として発生し得る重要な「事業等のリスク」に、品質や自然環境などの分野も該当すると判断し、これらの問題に対する適切な対応を構築する一環として、下記に記載するCOSOやISOを参考フレームワークとしています。

また、災害時の事業継続リスクは別途「事業継続計画(BCP)」を設定するなど個別にマネジメントしています。

▶ 主な参考フレームワーク

・COSO、ISO9001、ISO14001、ISO10002、ISO13485、ISO14971

## マネジメント体制

ESG委員会では、リスクマネジメントの課題・対策を共有することを主要なテーマのひとつとしています。ESG委員会で討議したテーマとその結果は、ESG担当執行役員より取締役会に報告され、取締役および監査等委員により、リスクマネジメントの監督が実施されています。また、「ユニ・チャームグループ行動憲章」では、インサイダー取引の禁止、独占禁止法の遵守、児童労働・強制労働の排除、個人情報保護などを重要な課題として捉え、社員が行動する際の行動指針を策定しています。

インサイダー取引、贈収賄などの発生する可能性が高い腐敗リスクに包括的に対応するため、事業を展開している国・地域の社員に対して、海外赴任前研修やeラーニングによるコンプライアンス教育を強化しています。また、社内イントラネットを活用したインサイダー取引における注意喚起や内部監査の実施を通じて腐敗防止にも取り組んでいます。監査の結果は、代表取締役および常勤の監査等委員に報告するとともに、定期的に監査等委員会に報告し有効性を確認しています。

P.009 サステナビリティ推進体制

### ▶ 重大クライシス

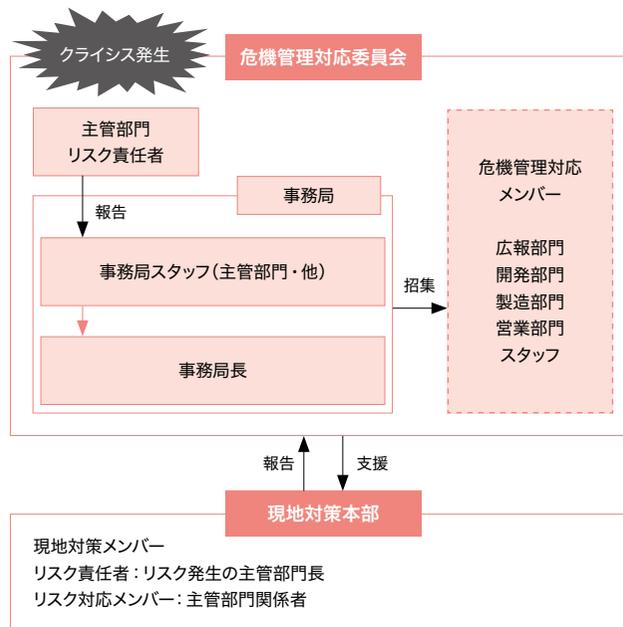
- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| ① 品質            | ⑦ 経営トップ、幹部関連 |
| ② 環境            | ⑧ 災害         |
| ③ 表示            | ⑨ 情報事故       |
| ④ 労働安全          | ⑩ 風評被害       |
| ⑤ 人権            | ⑪ パンデミック     |
| ⑥ サプライヤー／ベンダー関連 | ⑫ 紛争・政変      |

## クライシス発生時の対応

重大な危機が発生した場合には、危機管理に係る規程として制定した「クライシスコミュニケーションマニュアル」に基づき、危機管理対応委員会を設置し、迅速かつ適切な対応と早期復旧を実現するための体制を構築しています。

前述した事業等のリスクが実際に当社の事業に影響を及ぼす事態を「クライシス」とし、特に重大なクライシスを12項目設定しています。発生時には「クライシスコミュニケーションマニュアル」に則って事態を把握し、被害拡大の防止に努めるとともに、ステークホルダーに対して適切なコミュニケーションを図ることで、社会的責任を果たします。また、周知徹底と迅速な対応を目的に、ハンディ版マニュアルを全グループ社員に配布しています。

### ▶ クライシス発生時の体制図



## 取り組み・実績

### 情報セキュリティの徹底

当社では、情報セキュリティの徹底を図るため、「情報セキュリティポリシー」「情報セキュリティ規程」および、お客様の個人情報に関する「個人情報保護規程」「特定個人情報取扱規程」を定め、厳重な管理を行い漏洩防止に努めています。また、これらの規程の厳格な運用のために、情報セキュリティ委員会を設置しています。毎月「情報管理の日」を設定して「今月のセキュリティテーマ」を社員に発信し、情報漏洩に対する注意喚起をするなど、グループ横断の情報管理セキュリティ対策の立案・運営と社員教育、モニタリングなどを継続的に実施しています。

日本においては、貸与したパソコンやスマートフォンなどの情報端末の紛失・盗難に伴う情報漏洩を防止する物理的な対策として、データやシステムをサーバ上で利用するクラウド環境を完備することで、事業所のパソコンを社外に持ち出すことなく、いつでもどこでもシステムを利用できる環境を整えました。また、2022年度は改正個人情報保護法に対応した関連規程の改定と全社員への周知、新入社員研修のコンテンツを刷新しました。さらに、海外現地法人とのコミュニケーション頻度を増やし、標的型攻撃メール訓練の実施やIT領域におけるリスクアセスメントの実施、四半期ごとの「情報セキュリティ通信」の発信等の取り組みを継続しています。

## 事業継続計画(BCP)

当社では2005年度よりリスク対策の強化を図り、日本で発生が危惧されている首都直下地震や東海、東南海、南海三連動地震など緊急時を想定した「事業継続計画(BCP)」を策定しています。具体例としては、首都直下地震(震度6強程度)を想定したシナリオを策定し、影響度評価、被害想定などを作成しました。どのような状況においても事業を継続するために、社員とその家族の安全を確保すると同時に、事業継続に必要なバックアップ体制についてバリューチェーンを俯瞰して構築し、緊急事態を想定した避難訓練や対応シミュレーションを継続的に実施しています。生活必需品である当社の商品を、被災地をはじめとして必要とされている皆様に可能な限り迅速にお届けできるよう、本社機能の確保を中心に重要業務復旧のための手順も策定しました。

また、リスク管理に関する社員の意識向上や災害時に主体的な行動がとれるようにeラーニングを実施するとともに、緊急時にも素早く確認できる「災害対策ポケットマニュアル」を配布しています。さらに、被災下における社員とその家族の安否確認などを遅滞なく行うためにスマートフォンのアプリケーションを用いた体制構築や、拠点別の防災訓練、普通救命講習会、機能部門別訓練の実施に加えて、日本の全グループ社員を対象に発災後の初動対応や社員の安全確保と災害対策本部機能の確認を重点とした安否確認訓練も定期的実施しています。

2020年度にはCOVID-19の拡大に備えて、クライシスマネジメントチームを立ち上げ、社員一人ひとりが適切な対応をとれるように「新型コロナウイルス感染症への対応ガイドライン」を策定し、導入しました。今後も海外における暴動やテロ対策などグローバルでリスク対策強化を推進し、想定し得る事態への対応を整備していきます。

## ▶ 事業継続計画の概要

- (1) 基本要件
  - 基本方針・想定リスク・影響度評価・被害想定・重要な要素
- (2) 社員およびその家族の安全確保と安否確認
  - 生命の安全確保と安否確認
- (3) 事業を継続させるための具体的な対策
  - 組織体制と指揮命令系統・重要拠点の確保・対外的な情報発信および情報共有・バックアップ
  - 商品、サービス供給
- (4) 事業継続とともに対応すべき重要事項
  - 地域との協調・地域貢献
- (5) 事業継続計画(BCP)を運用していくために必要な対策
  - 教育・訓練・点検および是正措置、見直し

## 【日本】事業継続のための重要拠点の確保

2019年度に九州工場を稼働し、事業継続の観点から国内の供給拠点を分散するなどBCP対応を行っています。当社の国内主要工場が福島、静岡、四国にあることから、西日本や中部への被害が大きいと予測される南海トラフ地震や大災害などで他生産拠点が操業停止した際には九州工場を代替拠点とすることで供給を維持できるよう万全の体制を整えています。



九州工場

## 危機管理情報サイト

当社では2017年度に「危機管理情報サイト」をイントラネット上に開設し、日本および海外で勤務する社員の人命に関わるリスクに特化した情報を発信しています。具体的には自然災害、パンデミック、労働災害、設備の大規模事故、誘拐、施設への侵入破壊行為、テロ、暴動、クーデター・内戦を対象としており、各種リスク情報や対応マニュアルを掲示しています。2023年度は、海外出張者の渡航先に関する安全確認の手順を4つのステップに分かりやすく整理し、外務省や契約しているリスクマネジメント会社から発信される情報を集約するなど、安全を取り巻く環境変化に対応し、情報の鮮度維持と検索性向上に努めました。

