

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

クリタグループは、グループの持続的な成長と企業価値の向上に対しそれを不確かなものにする事象をリスクと定義しています。グループの判断がリスクを回避する方向に偏ることにより、事業

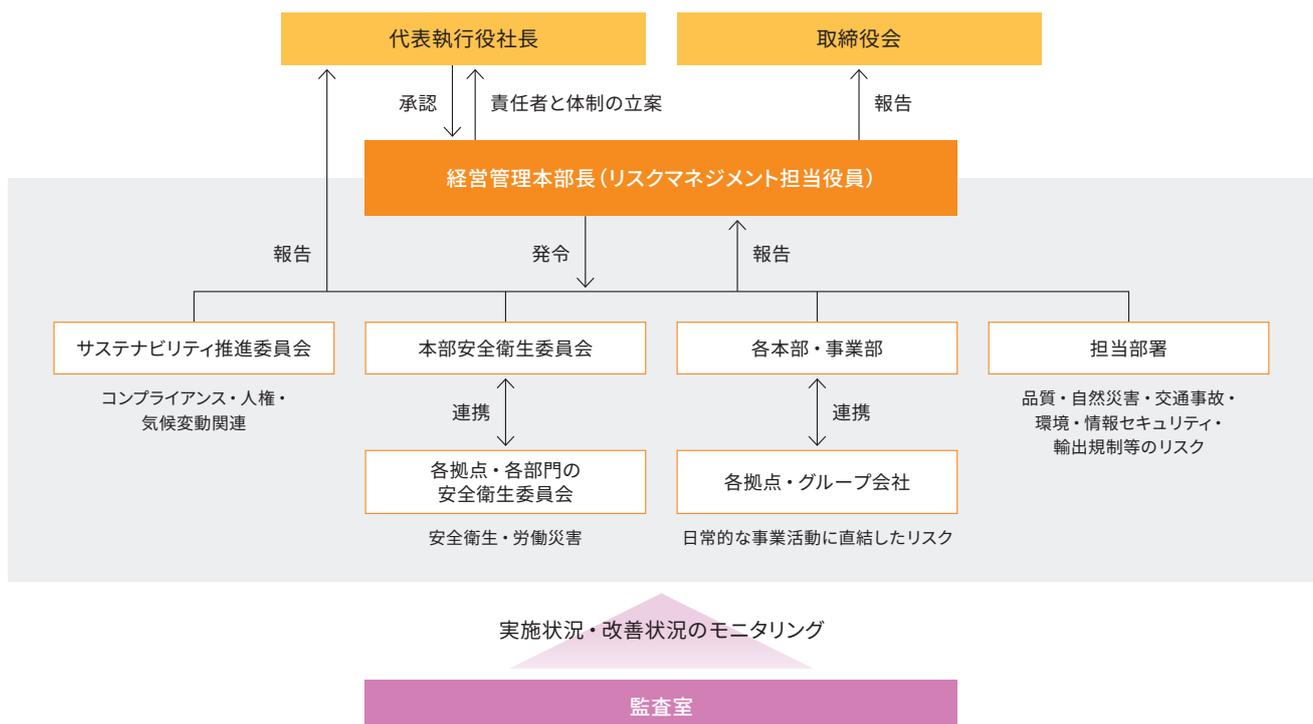
の成長機会を逸失することがないように、持続的な成長と企業価値の向上に向けて取るべきリスクを明らかにするとともに、損失を低減させるために適切な対策を講じることに努めています。

## リスク管理体制

当社グループに関わるリスクの監視およびマネジメントは、経営管理本部長が推進しています。経営管理本部長は、「全社リスクマップ」に基づき、当社グループのリスクの分析・評価を定期的に行うとともに、継続的にリスクの監視を行うことで、その発生防止に努めています。経営に重大な影響を及ぼすリスクが顕在化した場合は、経営管理本部長が対応の責任者と体制を立案し、代表執行役社長の承認を得て直ちに発令します。当該責任者は、速やかに対策を実行するとともに、リスクによる影響、是正状況および再発防止策について、代表執行役社長および経営管理本部長ならびに取締役会または監査委員会に報告することとしています。重大なリスクのうち、コンプライアンスや人権、気候変動に関するものはサステナビリティ推進委員会委員長を、

安全衛生や労働災害に関するものは本部安全衛生委員会委員長を責任者としています。また、日常的な事業活動に直結したリスクへの対応は、各本部長・事業部長を責任者として実施しており、各本部・事業部は主管する業務およびグループ会社に関するリスクの特定・評価を行います。その他、品質、自然災害、交通事故、環境、情報セキュリティおよび輸出規制等のリスクへの対応は、各担当部署が実施します。経営管理本部長、各委員会委員長、各本部長・事業部長は、リスクマネジメントの推進状況を定期的に取り締役に報告するとともに、重大なリスクの発生、結果に関して適宜、取締役会に報告します。なお、リスクマネジメントの実施状況や改善状況のモニタリングは、監査室を責任部署として実施しています。

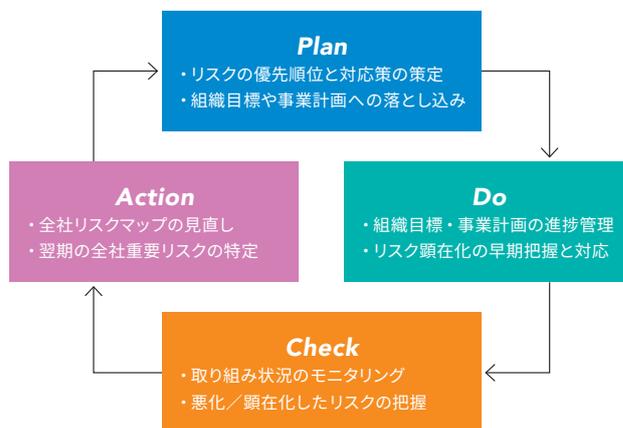
### ▶ リスクマネジメント体制図



## リスクの抽出と対応策の策定

当社グループでは、全社リスクマップにより、事業活動において想定されるリスクを洗い出し、モニタリング指標を定めて、評価を行っています。また、それらの影響度と発生可能性を踏まえ、グループの重要リスクを特定しています。特定された重要リスクは、各本部・事業部のリスクマップに展開され、各本部・事業部は対策を立案して事業計画に反映し、グループ会社を含めて進捗を管理しています。対応状況は定期的に取り締役に報告され、環境変化によって新たに顕在化したリスクへの対応を含めて、翌期の重要リスクの討議と策定を行います。2024年3月期においては、紛争地域での事業継続・事業撤退に関するリスクや、従業員エンゲージメントが低下することで生じる従業員の生産性低下や事業機会損失に関するリスクを、注視すべきリスクとして追加し、対応を強化することとしています。

### ▶ リスクマネジメントのPDCA



### ▶ 全社リスクマップ

リスク分類	主なリスク	対応に関する 関連ページ・関連情報
事業環境リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の工場操業度の低下や設備投資の鈍化による既存市場の縮小</li> <li>競争激化による製品やサービスの価格下落</li> <li>原材料やエネルギーコストの高騰やサプライチェーンの混乱に起因する収益性低下、事業成長の鈍化</li> <li>為替の変動等による邦貨換算額の減少</li> <li>クリタグループの設備および製品等から排出されるCO<sub>2</sub>に対する炭素税の導入や増加に伴う利益の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリタグループの戦略 P14-35</li> <li>クリタグループのビジネス P36-47</li> <li>気候変動問題への取り組み P66-67</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の法律・規制の変更、政治・経済の急激な変化による事業機会の損失や投資回収不能のリスク</li> <li>紛争地域で事業継続・事業撤退することで増大する人権侵害、レピュテーション低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリタグループのビジネス P36-47</li> </ul>
災害リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症の大流行による人的損失や事業機会損失の発生</li> <li>気候変動要因を含む自然災害による人的損失、事業機会損失の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCM P72-73</li> <li>気候変動問題への取り組み P66-67</li> </ul>
戦略リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織・事業構造改革の遅れによる中期経営計画の未達成</li> <li>新事業および戦略的成長の具体化の遅れによる事業拡大の停滞</li> <li>顧客ニーズや各国・地域の特性に合致した事業展開の遅れ</li> <li>IT化の適用とデジタルビジネスの構築の遅れによる水処理市場からの淘汰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリタグループの戦略 P14-35</li> <li>クリタグループのビジネス P36-47</li> </ul>
事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>優位性のある製品・サービス・ビジネスモデルをタイムリーに提案できない可能性</li> <li>製品・サービスの欠陥や不備による追加・補償費用の発生</li> <li>技術ノウハウの流出による競争力の毀損</li> <li>クリタグループの成長をけん引する海外事業の収益性改善の遅れ・停滞</li> <li>クリタグループの事業における事故、人的被害の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリタグループのビジネス P36-47</li> <li>情報セキュリティ管理 P73</li> </ul>
財務リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務報告に関する内部統制上の不備による社会的信用の低下</li> <li>グループ会社の管理不足による収益性・資金繰りの悪化</li> <li>買収企業の業績低迷によるのれんの減損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務・資本戦略 P26-29</li> <li>内部統制システム構築に関する基本方針 —</li> </ul>
人事・労務リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>長時間労働による健康被害の発生</li> <li>ダイバーシティの取り組み不足による事業環境変化への対応力低下</li> <li>従業員エンゲージメントが低下することで生じる従業員の生産性低下、事業機会損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材戦略 P48-55</li> </ul>
法務・コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令・コンプライアンス違反、情報漏洩等による社会的信頼の低下</li> <li>知的財産権の侵害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス P68-69</li> <li>知的財産戦略 P58-59</li> </ul>

・本表は、クリタグループのすべてのリスクを網羅したのではなく、上記以外のリスクも存在します。  
 ・有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項については、以下をご覧ください。

事業等のリスク [https://ir.kurita.co.jp/corporate\\_governance/risk\\_factors/index.html](https://ir.kurita.co.jp/corporate_governance/risk_factors/index.html)

## リスクマネジメント

### BCM (事業継続マネジメント) : Business Continuity Management

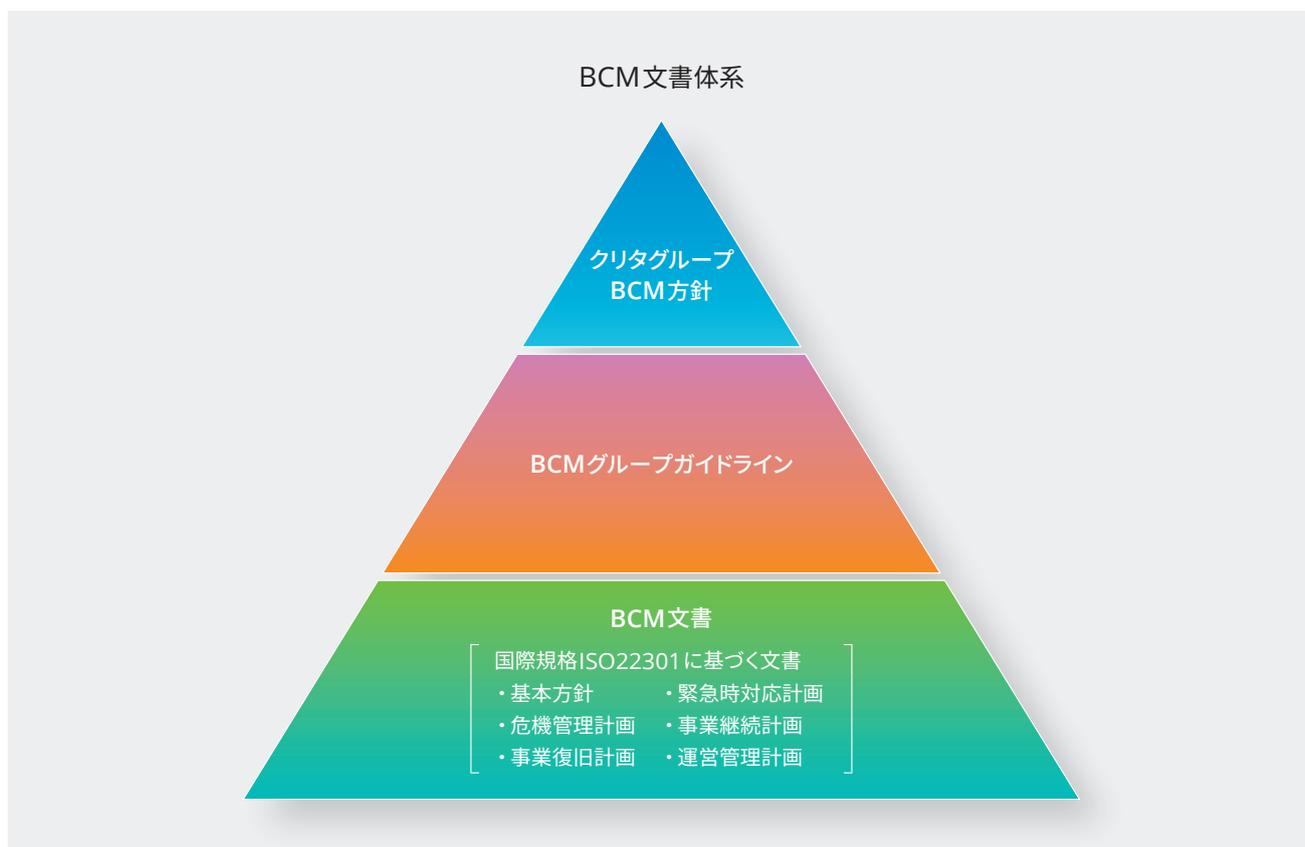
#### BCM活動の考え方と体系

当社グループは、大規模な地震や自然災害、感染症のまん延、地政学リスクなどの突発的な不測の事態の発生を想定し、「従業員の安全確保」と「事業の継続」の両面から、有事における事業上の優先順位や判断・行動の基準、対応方針・手順、体制等を定めるとともに、平常時から緊急事態に備えるための計画策定ならびに維持や更新、予算や資源の確保、対策の実施、教育訓練や点検等のマネジメント活動に取り組んでいます。

2018年に制定した「クリタグループBCM方針」では、有事が発生した際は従業員の人命の安全確保を最優先とし、従業員の安全が確保された後に事業の早期復旧と地域への支援に取り組むことを、基本方針として定めました。また、有事において役員・従業員が適切に判断や行動ができるように「クリタグループBCM方針」および本方針を補完する「BCMグループガイドライン」、さらにはBCMの国際規格ISO22301のフレームワークに基づく「BCM文書」からなる文書体系を整備し、2023年3月期より運用を開始しています。

#### ▶ BCMの基本方針

人命の安全確保を最優先	事業の早期復旧	地域への支援
役員・従業員およびその家族の安全・安心確保を最優先する。	自社施設や竣工・施工中の物件等における業務の早期復旧を図り、製品・サービスの安定供給とお客様の復旧活動の支援に努める。	自社拠点における二次災害防止に努めるとともに、地域社会の復興に協力する。



## BCM推進体制

当社は、経営管理本部に当社グループのBCM推進機能を集約した組織を設置し、経営管理本部長をBCM担当役員として、ISO22301のマネジメントシステムに基づくBCM活動を国内外グループで展開することで、「従業員の安全確保」および「事業の継続」に向けた取り組みの強化を図っています。

## BCM活動の強化に向けた取り組み

当社グループのBCM活動は、従業員の安全確保や製造拠点における災害対策を主体に取り組んできましたが、国際規格ISO22301のフレームワークに基づき、「事業の継続」の優先順位の考え方や実施事項を新たに定め、BCM機能を再構築・強化しました。

有事での初動対応における情報伝達の質やスピードの向上を図るために、災害対策本部の設置の判断に必要な被災状況等の収集すべき情報や、報告体制を再定義しています。

当社従業員の安全確保および初動対応力の強化に向けては、在宅勤務時の被災を想定したウェブ視聴型の防災訓練を全社員対象で実施し、社員一人ひとりの防災知識・意識の向上を図る

とともに、大規模地震や風水害を想定した安否報告訓練を定期的実施し、従業員の迅速な初動対応の行動定着に取り組んでいます。

「事業の継続」に向けては、社会インフラに関わる顧客や超純水供給顧客の当社グループへの復旧期待レベルを調査した上で、営業、生産、グループ会社、協力会社を垂直統合した対応手順や必要なリソースを具体化し、顧客ごとの「有事対応モデル」の策定を拡大しています。

今後も、BCM文書の運用定着と実効性向上を図るために、BCM文書の周知や階層別・組織別の教育・訓練を行うとともに、顧客ごとの有事対応モデルの展開範囲を定め、取り組みの拡充を図ります。また、サプライチェーン全体での事業継続機能の向上に向けて、自社製造拠点の早期復旧と協力会社との連携の取り組みも強化していきます。

海外においては、日本にて策定したBCM文書をグループ各社に展開し、現地調査により各国・地域特有のリスクや事業特性を勘案したBCM文書を策定しました。引き続き、多様化するグローバルリスクへの対応力強化を図るとともに、有事における報告体制の整備にも取り組んでいきます。

## 情報セキュリティ管理

情報セキュリティのインシデントが増加し、事業活動における対策の重要性が高まる中、当社グループにおいてもグローバルでのセキュリティ対応を進め、セキュリティレベルの見直し、セキュリティツールの導入、セキュリティ対応チームの強化などを行っています。

「クリタグループデジタル管理方針」においては、従来から対象としていたシステム開発・保守・運用に加えて、当社事業の変革を推進するために必要なデジタルに関する活動を意識した情報セキュリティ管理の方針に改訂しています。2024年3月期には、自然災害やサイバー攻撃発生時のリスクに強いITシステムの運用体制を構築するため、ITシステムに特化した事業継続計画の整理も行いました。

引き続き、ITリスクの定期的評価、セキュリティ対策のための組織整備・予算の確保、インシデント発生時の報告体制の構築、セキュリティツールの導入といった対策を講じるとともに、当社グループの従業員に向け定期的に情報セキュリティ教育を実施していきます。これらに加え、2024年3月期には、グローバルで多言語による24時間365日のセキュリティ監視体制を確立するとともに、国内におけるインシデント発生時の復旧体制(CSIRT)の確立、ITのみならず当社の水処理設備等の監視・制御等に活用されているOT (Operational Technology) 環境のセキュリティ強化にも取り組んでいます。

今後もサイバー攻撃の増加や手口の高度化が進むと考えられる中、お客様への価値提供を止めない情報セキュリティ体制の確立に努めます。