

生活者・社会にかかわるリスク

生活者の価値観変化

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- プレミアムスキンケアビューティー領域への注力。
- 自社開発・オープンイノベーション・戦略的 M&A を組み合わせた事業ポートフォリオの強化。
- インナービューティー事業の開発。
- クロスボーダーマーケティングの強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 生活者の「美」に関する価値観や化粧品・インナービューティーに対するニーズ、価格の受容性、購買タッチポイントを含む購買行動の多様化への対応が遅延する、あるいは不十分で競合に機会を奪われる可能性。（脅威）
- 生活者の価値観変化に対応したマーケティング戦略により、計画以上の売上・利益につながる可能性。（機会）

対応策

- お客さまを中心にオンラインだけでなく、オフライン（店頭）での魅力的なパーソナライズされた体験の提供を強化。
- 生活者の価値観の多様化に対応するブランドポートフォリオ強化。
- 本社を中心とした人材の多様性加速。
- 他社とのオープンイノベーションによる価値・事業開発。
- 市場情報に関する専門部署を設置し、生活者情報を適宜適切に入手。

デジタル化の加速

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 全社視点での戦略、人材、テクノロジー、プロセスのデジタル化を推進。
- 本社・各地域本社・事業の目標達成、コスト効率の向上、コンプライアンスリスク軽減をサポートするためのプラットフォーム、ツール、プロセス、KPI の標準化・アクティベーションと効果測定を推進。
- 社内外のプライバシー規制に準拠した形でお客さまデータを獲得・分析し、デジタル CRM を活用した顧客マーケティングを推進。顧客エンゲージメントの獲得・維持を強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- デジタルを活用した事業モデル・価値提供の変革・データやプロセスなどの標準化のスピードが競合他社に対し劣後した場合、コンプライアンスリスクやコストが上昇し、市場シェアが低下する可能性。（脅威）
- オンラインとオフライン（店頭）を融合させ、当社独自の顧客体験を提供することによるより強力な価値提供の可能性。（機会）

対応策

- 本社・各地域本社のチーフデジタルオフィサー（CDO）およびデジタル・リーダーシップチーム間の四半期ごとの地域ミーティングを通じた、各種施策の進捗確認・標準 KPI に基づいた成果レビューの実施。
- デジタルに最適化したチーム構築・採用・人材育成をサポートするデジタル・ワークフォースプランニングの導入。
- 顧客とのパーソナライズされたエンゲージメントを深化させるビューティーテック領域の開発促進、独自の肌診断デジタルサービス、コンテンツの強化。
- オンラインおよび店頭でお客さまに提供するサービス・技術を通じたファーストパーティデータの取得の更なる推進。
- ステージゲートプロセスの導入および R&D、経営戦略、IT 部門と連携した投資管理モデルの構築による、ガバナンスモデルの強化・推進。
- 本社・一部地域本社におけるメタバースおよび Web 3.0 ステアリングコミティの設立による、各種イノベーション施策の推進。

最先端のイノベーション

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 独自の R&D 理念「DYNAMIC HARMONY」の策定と実行による研究の選択と集中。
- プレミアムスキンケアビューティー領域における研究開発の強化。
- 研究開発投資：売上高比率 3%程度に設定し推進。
- 各地域本社における研究開発と規制対応の強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 開発技術が類似技術や代替技術の出現により陳腐化する、あるいは各国の薬事規制により開発技術が使用できなくなり、生活者に新たな価値を提供できなくなる可能性。（脅威）
- 短期視点での新技術の投入や、中長期的視点での基盤研究やサステナビリティを加速する代替原料や処方開発の停滞、または M&A や外部との共同事業の進捗が遅延するなどの理由により、意図したシナジー効果を実現できなかった結果、生活者のニーズと合致した価値を提供できず、競争劣後となる可能性。（脅威）
- サービス・プロセス・組織などの領域における画期的なイノベーションによる価値創造が生活者に新たな価値を提供し、当社の競争優位を決定づける可能性。（機会）

対応策

- 化粧品 R&D への投資・リソースの拡大継続。
- 研究におけるコアテクノロジー領域を特定し、それぞれで短期～長期の戦略を明確化することにより、投資対効果の高いリソース配分を実現。
- 画期的な研究成果を最大限に活用するため、ブランド横断で商品化するシーズを設定、さらにそのことを生活者に効果的に伝えるための戦略的コミュニケーションを実施。
- 他社との協業によるイノベーション強化の実現を目的とした、イノベーションセンターの新研究開発拠点の設立。
- 最先端の設備を持つ那須工場、大阪茨木工場、福岡久留米工場の稼働。
- 生活者のトレンドの変化に焦点を当て、外部機関との共同研究や、ベンチャー企業の知見の活用を強化。
- オープンイノベーションプログラム「fibona」をはじめとするスタートアップ企業とのコラボレーションなど、外部との共創。
- 研究開発投資対効果を測る指標（売上高研究開発費比率、研究員数、研究拠点数、特許出願数、論文数、シーズ創出数・活用数等）を設定し、モニタリング。
- イノベーション人材育成のため、外部機関への戦略的人材の派遣を拡大。

企業・ブランドレピュテーション

2021年から2022年のリスクレベルの変化： 

戦略実現に向けた主要な取り組み

- ブランド価値向上のため、デジタルマーケティングを含めた積極的なマーケティング活動を実施。
- コーポレートブランドや各ブランドのイメージ形成を狙いに、アンバサダーやインフルエンサーを起用し、積極的なマーケティング活動を展開。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 当社の発信内容や、当社が起用したアンバサダーやインフルエンサーによる言動に対する社会的批判がその真偽に関わらず拡散し、当社イメージを低下させる可能性。（脅威）
- 模倣品などが流通し、本来の当社の提供する価値が生活者に届かずブランドイメージを低下させる可能性。（脅威）

対応策

- ソーシャルメディアポリシーを定め社内に周知徹底。
- ブランドホルダーのマーケティングやコミュニケーション担当社員を対象としたブランドイメージ維持・向上のための教育を推進。
- 倫理的、社会通念上の視点から批判される可能性がある表現や言動の予防のため、宣伝・広告等の発信情報や起用アンバサダー・インフルエンサーの事前チェックシステムを導入。
- WEBサイトおよびソーシャルメディアのモニタリングによりネガティブ情報の早期発見および対応を実施。
- 模倣品対策については行政との連携による摘発などの対策を実施。

環境・気候変動

2021年から2022年のリスクレベルの変化： 

戦略実現に向けた主要な取り組み

- よりよい世界の実現に向けた取り組みとして、本業であるビューティー事業そのものを通じて、社会課題の解決や人々が「幸福を実感できる」サステナブルな社会の実現に向けアクションを実施。
- 「地球環境の負荷軽減」「サステナブルな製品の開発」「サステナブルで責任ある調達」の3つのコミットメント達成に向け、活動を推進。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 当領域への取り組みが十分でないと社会や生活者からの信頼を失うことや、購買動機の低下に影響を与える可能性。（脅威）
- 環境課題、特に気候変動に伴うリスク対応が不十分だと、事業や財務に負の影響を与えるだけでなく、企業価値の低下につながる可能性。（脅威）
- サステナブルな商品の開発等の取り組みが、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献し、ビューティーにおける新たな社会価値を創出することで、当社企業価値を飛躍的に向上させる可能性。（機会）

対応策

- Sustainability Committee を定期的に開催し、中長期戦略の立案と KPI の設定、サステナビリティ関連課題の審議と決議、本社および実行責任を持つ地域本社の関連部門間での実行状況のモニタリングを実施。
- 各ブランドにおけるサステナビリティ対応や SDGs の実現のための活動を推進。
- 2024 年末までに、すべての工場と物流センターにおいて ISO14001 の認証取得に向け推進。
- 企業としての方針や取り組みと KPI をまとめたサステナビリティレポートの発行。
- 環境対応パッケージを通じたお客さまとともに環境負荷軽減に貢献する取り組みの推進。
- 認証パーム油および認証紙への切り替えの推進。
- 主な環境負荷軽減項目(CO₂・パーム油・紙・水・廃棄物)の中期的目標設定・開示と、達成に向けての推進。
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同と、その提言に基づき、気候変動リスクが事業に与える影響を定性的・定量的に分析したシナリオと想定される財務影響、具体的なアクションを策定、情報を開示。

ダイバーシティ&インクルージョン

2021年から2022年のリスクレベルの変化： 

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 「女性のエンパワーメント」「美の力によるエンパワーメント」「人権尊重の推進」の3つのコミットメント達成に向け、本社、地域本社、ブランドが国際機関や NGO などステークホルダーとも連携しつつアクションを展開。
- 特に日本において、世界に大きく後れをとっている「女性活躍」について、自社内のみならず、他企業への情報支援によって日本企業、また日本社会全体の変革をけん引。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 当社の強みである、ダイバーシティ&インクルージョンの領域において、取り組みが十分でないと生活者をはじめとする社会からの信頼を失う可能性（脅威）
- ダイバーシティ&インクルージョン促進のための取り組みが、社会価値を創造し、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献する可能性（機会）
- ダイバーシティ&インクルージョンが根付いた組織風土によって、多様性に富んだ優秀な人材を獲得・維持でき、結果イノベーションが促進され、当社の企業価値を飛躍的に向上させる可能性。（機会）

対応策

- 中長期戦略の立案と KPI の設定、本社および地域本社の関連部門を巻き込んだ推進状況のモニタリングを実施。
- 各ブランドにおいてサステナビリティや SDGs の実現のための活動を推進。
- 企業としての方針や取り組みと KPI をまとめたサステナビリティレポートの発行。
- 日本企業の役員に占める女性比率向上を目指す「30%Club Japan」に参画、当社 CEO が会長として TOPIX 社長会の活動をリード。
- がんサバイバーの方々の QOL (クオリティー・オブ・ライフ=生活の質) 向上を支援するプログラム「SLQM (Shiseido Life Quality Makeup)」 「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」を通じた“化粧の力”の活用機会の拡大。

自然災害・人的災害

2021年から2022年のリスクレベルの変化： 

戦略実現に向けた主要な取り組み

- グローバルでの成長基盤の再構築のための人財や経営インフラの強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 昨今の世界各地における地震・水害・竜巻等の自然災害、テロ・暴動等による社員の安全に危害を及ぼす人的被害や物的被害、サプライチェーンへの影響が事業や供給を停滞させる可能性。（脅威）

対応策

- 本社および各地域の重要拠点においてBCP（事業継続計画）を策定し従業員に対して安全教育を実施、国内外の拠点において定期的に訓練を実施。
 - 新工場の設立等により、危機発生時においても柔軟かつ継続的な供給を可能とするグローバルサプライネットワークを強化。
-

感染症

2021年から2022年のリスクレベルの変化： 

戦略実現に向けた主要な取り組み

- グローバルでの成長基盤の再構築のための人財や経営インフラの強化。
- デジタル事業モデルへの転換と組織構築の加速。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 新型コロナウイルス感染の再拡大や同様のパンデミックの発生により消費が停滞し、売上・利益等が低下する可能性。（脅威）
- 感染症拡大による生活者の価値観・ニーズの変化に迅速かつ柔軟に対応することで、市場での競争優位を確保できる可能性。（機会）

対応策

- 新型コロナウイルスの感染拡大を受け、社員の安心・安全を第一に考え、本社ならびに各地域において対策本部を設置。
 - 感染症に特化したBCPを策定し、対応体制を継続的に強化。
-

地政学的問題

2021年から2022年のリスクレベルの変化： 

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 成長ドライバーとなる地域・事業への重点投資。
- 収益性向上のための事業基盤再構築。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 当社進出国において対日感情が悪化した場合に、当社商品がボイコットされる可能性。（脅威）
- 当社進出国における政治的不安に起因し、事業環境が悪化する可能性。（脅威）
- 世界的な物価上昇による原材料の価格高騰を商品やサービスの価格に転嫁した結果、当社の商品に対する生活者の購買意欲が減退し、収益性が悪化する可能性。（脅威）
- 当社進出国の政治状況の不安定化、各国間の外交関係の緊迫化、紛争の発生により、事業環境が悪化した結果、当社グループの商品の生産、供給および販売体制に悪影響を及ぼす可能性。（脅威）

対応策

- プレミアムスキンケア領域の成長加速。
 - 各地域の売上バランスの適正化。
 - 危機発生時においても柔軟かつ継続的な供給を可能とするグローバルサプライネットワークの強化。
 - 有事を想定した全社的対応事項の洗い出し・検討。
-

事業基盤にかかわるリスク

優秀な人材の獲得・維持と組織風土

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 「PEOPLE FIRST」の経営理念のもと、イノベーションを起こし、新たな価値を創造する人材を育成・獲得。
- 「OUR PRINCIPLES (TRUST 8)」として、全社員が持つべき8つの心構えを設定。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 優秀な人材の獲得・維持が計画どおり進捗せず経営計画を実現する人材が不足する可能性。（脅威）
- 優秀な人材の獲得・維持により、グローバル市場での競争優位を確保できる可能性。（機会）
- 業務特性に合わせた働き方改革の推進により、組織の生産性が更に高まる可能性。（機会）

対応策

- 社員とのコミュニケーションや対話を通じた、透明性の高いリーダーシップとガバナンスが根付いた組織風土の継続的な醸成。
- 「リモートワーク」と「オフィスワーク」を組み合わせた、最大の成果を出すための働き方（資生堂ハイブリッドワークスタイル）や、副業許可など、柔軟性・多様性を認める職場の整備と社員の健康管理の推進。
- グローバル人事データベースの導入、パフォーマンスマネジメントの統一化を通じ、適材適所で優秀な人材を登用。
- 「ジョブ型人事制度」など、貢献度に対応した職務等級制度・処遇報酬制度の導入による人事評価の透明性確保と社員のモチベーション向上。
- 資生堂インタラクティブビューティー（株）を通じ、デジタル事業モデルへの転換・構築、IT・デジタルの能力強化を加速。
- グローバルリーダーシッププログラムや女性リーダー育成プログラム等の開催、競争力を持つ報酬水準の設定やグローバルモビリティ^{※1}など、トータルワード^{※2}の提供により人材のリテンションを強化。

※1 長期視点でビジネス成長と人材開発の両方を実現するために、世界中の優秀な人材を、国や地域を超えて戦略的に異動配置する取り組み

※2 金銭的報酬と非金銭的報酬を組み合わせた総合的報酬

ビジネス構造改革

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 不採算・非中核事業の売却や撤退による構造改革や、原価・販売費および一般管理費等の最適化に向けた改革を推進。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 各地域・部門におけるビジネスの構造改革が狙いどおりに進まず、収益性およびキャッシュ・フローの改善が停滞することにより経営計画の達成に影響を及ぼす可能性。（脅威）
- 新型コロナウイルス等の影響により、市場回復のタイミングが想定以上に遅れ、生活者の購買意識・行動が変化した結果、経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）
- 中国および米州での経済成長の鈍化に伴い、化粧品市場の成長が想定以下となり、経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）
- 欧米の収益性改善、日本のローカル事業を中心とした基盤再構築、中国における強固な成長基盤の確立等を通じ、グローバル市場にて競争優位を築ける可能性。（機会）

対応策

- 全体戦略の構築と実行管理、迅速な意思決定および各地域構造と部門の改革案の策定と実行サポートを目的とするCEO直轄のグローバルトランスフォーメーション委員会の設置・推進。

業務上のインフラ

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 商品の調達・生産に係る情報システムや、業務管理システム、主要業務プロセスのグローバルでの高度化・効率化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 各国の当社事業所のITシステムの再構築・移行の導入が計画より遅延する、もしくは導入後にトラブルにより意図したとおりに動作しないことで、グローバルでの経営基盤の向上を阻害し経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）
- グローバルでのITシステムの最新化により更に事業基盤が強固なものとなり、競争力が向上する可能性。（機会）

対応策

- 社内に専門組織を設置し、グローバルでのITシステムおよび業務プロセスの標準化と最新化を図る「FOCUS」プロジェクトを着実に推進。
- 堅固なシステム導入方法に基づき推進することで、ビジネス・システム・人材の準備体制を確保。
- 高可用性グローバルクラウドITインフラを導入し、レジリエンスを確保。
- 必要な場合には、コンティンジェンシープランを発動し、業務への影響を回避。

サプライネットワーク

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 中長期的に安定した生産体制を確立するため、国内での新工場や、新サプライチェーン拠点を建設し、順次稼働。
- グローバルサプライチェーンマネジメントの強化。
- 生産と供給における継続的なプロセス改善と最新技術への投資。
- 安心・安全とサステナビリティへの注力。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 円安や世界的な物価上昇等の経済的要因に起因する原材料の価格高騰、需要逼迫、サプライヤーの事業撤退や、自然災害、サプライヤーのサイバー被害などにより、供給が遅延し安定的な商品の生産ができなくなる可能性。（脅威）
- 国内の工場体制により、日本の高品質のものづくりの強みを活かし、生活者への提供価値を高める可能性。（機会）

対応策

- 化粧品の製造に不可欠な原料などについて、サプライヤーのマルチソース化や緊急時に備えた在庫の確保、サプライヤーとの戦略的な連携による供給体制の強化。
- 「資生堂グループサプライヤー行動基準」の遵守状況のモニタリング強化。

コンプライアンス

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- デジタル、ビューティーテック、ウェルネス、新たなM&A等の新たなビジネスモデルによる成長基盤の再構築のためのグローバルでの法令遵守体制強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 当社の遵守する世界各国の法規制（製品安全、原材料やラベル、労働安全衛生、知的財産、反独占や競争、データプライバシー、環境、雇用と労働、税金、製品訴求、コーポレートガバナンス、適時開示などに関する法規制）について、予期せぬ変化があった場合における、事業コストに重大な影響を与える可能性。また、万が一遵守できなかった場合における、会社が民事上の賠償金や刑事上の罰金を科され、会社のレピュテーションに影響が及ぶ可能性。（脅威）

対応策

- グループチーフリーガルオフィサー（CLO）を設置し、各地域の法務責任者と連携することでグループ全体の法令遵守体制を強化。お客さまと社員の安全を守る迅速かつ効果的な行動を確実にすべく、発生地域や市場で対応チームを立ち上げ対応。
- 全社員に「資生堂倫理行動基準」の遵守を求め、働き方の枠組みと倫理的な企業風土を醸成。また、お客さまデータの取扱いに加え、腐敗防止、反独占、ハラスメント、差別、プライバシーなどのコンプライアンス分野についても研修・啓発を実施。
- 社員の匿名通報窓口を電話やウェブ上で提供し、倫理行動基準違反の通報受付・対応を実施。

規制対応

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 本社が中心となり、新しい環境に関する法規制や社会動向について情報収集・リスク分析を実施し、海外を含む関連部門と情報を共有化し、イノベティブな商品やサービスを円滑に発売する体制を強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- さまざまな国・地域における規制強化に準拠した商品開発を適切に行うことができなければ、当社の技術や化粧品が規制の対象となり、研究開発が停滞する、もしくは製造・販売が禁止され、事業計画に多大な影響がおよび、また社会や生活者からの信頼を失う可能性。（脅威）

対応策

- 本社内に各国の業事等の規制動向のモニタリングや戦略を策定する部門を設置。
- ISO14001のシステムに基づいて環境法規制などの遵守評価を実施し、法令遵守を徹底。

品質保証

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 安心・安全な商品の提供は、全戦略の基盤となる当社の重要な価値であり、競争優位の源泉であるとの認識のもと、商品の設計から生産、販売まで高レベルで品質保証・管理を徹底。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 全社的に品質保証・管理に対する当社の高い基準の適用が不十分となり、商品のライフサイクル全般にわたり、安心かつ安全な商品を生活者へ提供し続けることができない可能性。（脅威）
- 日本の高い品質水準と同等の商品を日本国外でも生産し、世界中で高品質な商品を生活者へ提供することで、特に日本国外でのブランドイメージが高まり、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。（機会）

対応策

- 「品質保証の基本指針」、「グローバル品質ポリシー・ガイドランス」を定めて独自の厳しい品質基準やさまざまな安全性保証の基準を設定し、新製品の設計、開発、原材料の管理、生産、出荷それぞれの段階で、これら基準に適合していることを確認。
- 品質保証におけるガバナンス・リスクアセスメント・業務手順の強化を目的とするプロジェクトを設置し、品質体制を強化。
- お客さま相談窓口へ寄せられたお客さまからのお申し出に関する情報を集約し、全世界で共有・活用できるシステムの導入。
- お客さま相談窓口や、万が一品質リスクが発生した場合の社内対応体制を整備し、定期的にシミュレーション訓練を実施。

ガバナンス体制

2021年から2022年のリスクレベルの変化：



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 6つの地域本社とブランドカテゴリーからなるマトリクス型の組織体制を敷き、本社はグループ全体を統括し、日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州およびトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に権限の多くを委譲し、責任と権限の現地化を促進。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 地域本社がグループ全体の方針に沿わない決定を強引に推進し、または反対に権限が適切に委譲されず責任が果たせないなどの事態となれば、適法かつ健全な組織運営が円滑に進捗しなくなり、組織の持続可能性を損なう可能性。（脅威）
- 地域本社がそれぞれのビジネスの責任と権限を持ち、地域の生活者のニーズに合ったマーケティングや迅速な意思決定を実行した結果、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。（機会）

対応策

- 当社事業にかかわる重大な意思決定を経営陣が定期的にレビューし、取締役会に報告。
- 本社機能およびブランドごとの本社と地域本社間の責任と権限に関する規定を策定し、定期的な報告やグローバルリーダー会議を通じ、コーポレートガバナンスを確保。
- 全社的リスク管理体制を含むグローバルでの内部統制を確立することで、ガバナンス体制を強化。



戦略実現に向けた主要な取り組み

- 生活者ニーズや競争環境の激化に対応するため、情報データの活用やEコマースの強化など、デジタルマーケティングのグローバルでの強化。
- お客さまへの新たな体験価値やサービスの提供および共創に向け、機微情報を含むよりパーソナルなデータをお客さまの同意を得て取得および利活用の実施。
- 場所や時間を問わず生産性高く業務を行う働き方「資生堂ハイブリッドワークスタイル」への移行。
- イノベーションを生み出すために、外部機関やスタートアップ等の外部パートナーとのより一層の連携や共創推進。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- サイバー攻撃によるシステム停止やお客さま情報の漏洩により、生産・販売等の業務の停滞、お客さまやお取引先さまへの損害賠償責任や当社への信頼低下が発生する可能性。（脅威）
- 場所や時間を問わない働き方やより一層の外部パートナーとの連携、共創において、重要な情報データへのアクセスポイントが増えていく中、その管理・運用が不十分な場合の情報データ漏洩リスクが高まっていく可能性。（脅威）
- 各国・地域のデータプライバシー関連法令への対応が遅れ、または不適切な対応をしてしまうことにより、法令違反が生じ、罰金支払や当社への信頼低下が発生する可能性。（脅威）
- データプライバシーに関する社会の感度を把握せず、データプライバシーに関するお客さま等の懸念や期待に適切に対応できないことにより、当社への信頼低下やビジネス機会を逸失する可能性。（脅威）
- 上記脅威に対して適切に対応することで、お客さま等が安心して個人データを当社に預けることができることを通じて、ビジネス目標の達成に貢献する可能性。（機会）

対応策

ISO や NIST のフレームワークを参考に、以下の対策を実施。

- 情報セキュリティに関する専門部署を中心とするグローバルでの連携体制とガバナンスを強化。
- データプライバシーに関する責任者を配置し、グローバルの連携体制を再整備および強化。
- データプライバシーの保護に関する情報開示・通知を推進。関連する当局とのコミュニケーションを推進。
- 内外の環境変化を踏まえた情報セキュリティ/データプライバシー関連規程の改訂を継続的に実施。
- 保有する個人データを特定し、安全管理を推進。社員に対しては、情報セキュリティ啓発を継続的に実施。
- 日々高度化・多様化する外部からのサイバー攻撃に対する中長期的視点での対応体制強化（防御・検知・対応・復旧）。具体的にはフィルタリングやPC 端末、クラウド利用に関するセキュリティ強化等を実施。
- 増大する重要な情報データと多様化するデータアクセスポイントをより一層しっかりと管理・運用するために、外部の専門家も含めグローバルでのセキュリティオペレーションセンター（SOC）の構築と監視の強化。

その他のリスク

為替変動

2021年から2022年のリスクレベルの変化： 

戦略実現に向けた主要な取り組み

- グローバルビューティーカンパニーとして海外売上比率の上昇。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 輸出入取引等を行うことに伴う外貨建て決済について為替レートが大きく変動する可能性。（脅威・機会）
- 海外関係会社の現地通貨建ての報告数値は、連結財務諸表作成時に円換算することから、円高が進むと経営成績にマイナス影響を与える可能性。（脅威）
- 当社の海外関係会社への投資は、円高が進行すると為替換算調整勘定を通じて純資産を減少させる可能性。（脅威）

対応策

- 適切な為替予約等を付すことなどにより為替変動に対するリスクヘッジ策を推進。
- 主要通貨の変動を監視し、迅速な対応を行う体制を整備。

事業投資

2021年から2022年のリスクレベルの変化： 

戦略実現に向けた主要な取り組み

- 収益性の改善、スキンケアビューティーブランドの強化のため、経営戦略に合致した成長投資を推進。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 投資判断時に想定していなかった水準で市場環境や経営環境が悪化し、将来事業計画の未達によって、M&Aにより計上したのれんや無形資産の減損損失が生じ、当社の業績に影響を及ぼす可能性。（脅威）

対応策

- 定期的な業績モニタリングおよびモニタリング結果の取締役会への報告。
- 関係するブランド・地域本社・本社機能部門と連携し、今後の方向性や業績改善のための対策を検討。

重要な訴訟等

2021年から2022年のリスクレベルの変化： 

戦略実現に向けた主要な取り組み

- デジタル・ビューティーテクノロジー・ビジネス構造改革・M&A・ビューティーウェルネス等の新たなビジネスモデルにより成長基盤の再構築・成長に焦点を当て、リスク軽減を重視しつつ、法令遵守・ガバナンス体制を継続的に強化。
- 重大な訴訟のリスク管理・軽減を強化。従業員への研修や、内部通報制度を設置するなど、内部統制・予防措置を強化。

取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）

- 約120カ国・地域へ進出し、各国・地域において異なる法制度のもと一定レベルの訴訟・賠償請求・当局調査が提起される可能性。（脅威）
- 当連結会計年度において、当社に重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されていないが、将来、当社に重大な影響を及ぼす重要な訴訟等が発生し、当社に不利な判断がなされた場合に財政状態および経営成績等に悪影響を及ぼす可能性。（脅威）

対応策

- 効果的な戦略や防御を確実にするべく本社と各地域本社にCLO直轄の法務チームを設置。また、重大事案の法的戦略・防御について支援を受けるため、外部の専門家や法律事務所ともネットワークを確立。
- 当社の事業に影響を及ぼす法的環境や国別法規制の変化に関する研修（腐敗防止、独占禁止、差別禁止など）を社員向けに実施。
- ビジネス上の契約に補償等の救済措置を含む取引条件を明記することで紛争リスクを軽減。
- すべての知的財産をグローバル全体で保護し、侵害申立てから防御。
- すべての重要な商取引について、デューデリジェンスを実施。