

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社は株主のみならずはじめてとした、顧客、地域社会、従業員などの多くのステークホルダーのみなさまのご期待・ご信頼に応えるため、当社のDNAであるコアバリューを土台とし、当社を導く北極星となるパーパス、2030年に成し遂げたい務めとしてのミッションを重ねた構成のデンカのビジョン（未来像）のもと、収益力や業容の拡大による事業基盤の強化を図る一方、社会の信頼と共感を得られる企業であり続けようとする姿勢を徹底することで、企業価値の向上に努めております。

コーポレートガバナンスはそのためのベースと考え、ステークホルダーのみなさまに対する責任を果たすとともに、経営の透明性と健全性を確保するため、ガバナンスの強化に努めてまいりました。

具体的には、意思決定を迅速化するため、執行役員制度を導入し、業務執行のための権限と役位を執行役員に委譲することで、執行役員の業務執行と取締役によるその監視・監督機能を明確に分離させております。加えて、役位（専務・常務など）を持つ取締役を原則として廃止することによって、全取締役が対等な立場で業務執行を監視・監督する体制を確立し、ガバナンスの強化を図っております。

また、社外取締役の体制については、十分な独立性を持ち、かつそれぞれの領域において高い見識を有する人材を選任しており、外部の視点で経営のチェックを行なうと共に、定期的に経営トップとの意見交換の場を設定するなど取締役会以外においても十分な交流を図ることで、適切なアドバイスをいただけるよう努めております。

そして、企業統治のための機関設計としては、監査等委員である取締役が、取締役会における議決権を持つこと等により、取締役会の監督機能を一層強化することを目的として、監査等委員会設置会社を選択しております。

さらに、指名・報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外取締役の多様な意見や助言を受けることで、透明性と客観性のある経営判断につなげるため、取締役会の諮問機関として社外取締役を委員の過半数かつ委員長とする、指名・報酬等諮問委員会を設置しております。

これらにより、「攻め」と「守り」を兼ね備えた経営体制の強化を図ってまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全てを実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1－4 政策保有株式】

○ 政策保有株式に関する方針

当社は、資本効率の向上を踏まえ、政策保有株式を原則保有いたしません。但し、当該株式が安定的な取引関係の構築や成長戦略に則った業務提携関係の維持・強化に繋がり、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に保有いたします。

○ 政策保有株式に関する取締役会での検証

当社は、上記方針に則り、取締役会にて、当該株式の発行体の財務状況や当社との取引高とその経済合理性、当社の資本コストとの比較等様々な観点から、当該株式の総合的な検証を実施し、その保有目的について有価証券報告書に記載しており、毎年継続して検証を行っております。

今年度は資本効率の観点も含めて当該株式の保有目的の検証を行い、縮減をさらに推進した結果、2025年3月末の政策保有株式の銘柄数は前年末と比べ、9銘柄減の45銘柄となり、連結純資産に占める割合は前年同期末と比べ、0.79ポイント減の6.24%となりました。

○ 政策保有株式に対する議決権行使基準

当社は、政策保有株式に関する議決権の行使については、原則的には発行会社の経営方針や戦略を尊重した上で、その株式を管理する各担当部門が発行会社の経営状況等を勘案し、最終的には株主価値の向上に資するものかどうかの観点から個別に議案を精査して賛否の判断を行います。

特に以下の場合には、必要に応じて発行会社との対話を行い、議案に賛成するかどうか、慎重に判断いたします。

- (1) 著しい業績の悪化が一定期間継続している場合
- (2) 重大な不祥事が発生した場合
- (3) その他株主価値を毀損するおそれがある議案の場合

【原則1－7 関連当事者間の取引】

当社は、取締役会規定において、取締役の競業取引および会社との取引について、取締役会の事前承認事項と規定しており、また、その結果の報告を義務付けております。継続的な取引を行う場合には、毎年1回、取締役会にて、競業取引および会社との取引につき前年度の実績報告および当年度の事前承認を行っております。

また、関連当事者間の取引については、一般の取引条件と同様に決定しており、法令等に従って計算書類の注記表および有価証券報告書にて開示しております。

【補充原則2－4－1 中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方】

当社は、経営計画「Mission 2030」において、「人材価値創造」を成長戦略の1つとして掲げ、社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人材投資と制度改革を実現します。

具体的には、「人財育成体制の強化」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進」「健康経営と働き方改革」の方針として、将来の経営層育成と全社一貫の教育体制の構築および自ら学ぶ文化の育成、多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成、「明日も来なくなる職場」のための制度改革を推進しております。

「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進」に関して、2030年までに女性／外国籍／経験者採用者の管理職比率を50%にすることを目標としております。

[原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮]

当社は、確定給付企業年金制度を採用しており、企業年金の積立金の運用に当たっては、規約に基づいた運用を行っております。

具体的には運用に関する基本方針のもと、必要な運用目標を達成するために資産構成割合を定めるとともに、最適な運用受託機関を決定しております。

運用受託機関に対しては、企業年金の運用にかかる担当部署が、運用実績および利益相反や議決権行使に関する適切なモニタリングを実施してまいります。

[原則3-1 情報開示の充実]

(i) 会社の目指すところ(経営理念など)や経営戦略、経営計画

当社は、2022年11月に新たなビジョンと2023～2030年度までの8ヵ年を対象とする経営計画「Mission 2030」を策定しました。

人財・経営価値を高め、スペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティの3要素をそなえた事業価値創造に集中するとともに、財務・非財務の双方に重点を置いた戦略を実行して「Mission 2030」の実現を目指してまいります。

1. ビジョン

1-1. 新たなビジョン策定の背景

当社は「Mission 2030」策定にあたり、長期的な視点でデンカの存在意義を明確にするために、まず様々な未来に関する指標を分析しました。

そして、地球温暖化、海洋プラ問題、大気・水・土壌汚染などに関する「サステナビリティ」、DX、AI、遺伝子組み換えなどに代表される「進化するテクノロジー」、パンデミックや食料・水資源の不足を引き起こす「世界的な人口増加」、貧富の格差や地政学的リスクを伴う「揺らぐ秩序」の4つの未来世界を想定しました。

この4つの未来世界をふまえて、事業機会を生み出すメガトレンドを、再生可能エネルギー、モビリティ大変革、半導体の需要拡大が見込まれる「ICT & Energy」、医療ニーズ高度化、革新的な医療技術が期待される「Healthcare」、食糧・水資源、インフラ需要が増大する「Sustainable Living」の3分野に特定しました。

4つの未来世界と3つのメガトレンドをもとに、今後当社の中核となっていく若手社員の忌憚のない意見に、経営陣の想いを加えて、新たなビジョンを創りました。

デンカのDNAであるコアバリューを土台とし、デンカを導く北極星となるパーパス、2030年に成し遂げたい務めとしてのミッションを重ねた構成とすることで、全従業員が自分ごと化できる新しいデンカのビジョン(未来像)としました。

2. 経営計画「Mission 2030」

ビジョンにおけるミッション達成のために、「Mission 2030」では事業、人財、経営の3つの価値創造を推進して、企業価値向上につなげていきます。

2-1 事業価値創造

事業価値創造では、想定される未来世界とメガトレンドから導き出された「3つの注力分野」である、ICT&Energy(アイシーティー・アンド・エナジー)、Healthcare(ヘルスケア)、Sustainable Living(サステナブル・リビング)に重点を置きます。そして、2030年までにスペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素をそなえた「3つ星事業」を100%にしていきます。また、「3つ星事業」への転換が困難な事業については、売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めていきます。そのために、8年間合計で戦略投資3,600億円、研究開発費1,800億円をかけて、2030年に営業利益1,000億円以上を目指します。並行して、地球への貢献と、企業のさらなる社会的価値向上を目指し、8年間合計で850億円の環境投資を行い、サステナビリティを追求します。

2-2 人財価値創造

社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現します。

2-3 経営価値創造

ESG経営の観点から、企業存続の基礎となる経営基盤の強化に取り組みます。

3. 財務戦略

ROEとROICの改善

ROE(株主資本利益率)とROIC(投下資本利益率)を改善させ、企業価値向上を図ります。

	18～22年度平均		30年度目標策
ROE	8.4%	→	15%以上
ROIC	7%	→	10%以上

施策

- ・3つの価値創造による収益性と効率性向上
- ・ROIC 評価による事業の選択と集中
- ・最適資本構成の追求(財務レバレッジ活用)

(ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

本報告書の1-1「基本的な考え方」をご参照ください。

(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

1. 取締役

取締役(監査等委員である取締役を除く。)報酬については、株主総会において決議した総額の範囲内で、各取締役の役割・責任と成果に応じた報酬としており、客観性や透明性を高めるため、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定めております。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)報酬の体系は月額固定の基本報酬のほか、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、事業年度毎の全社・個人業績向上に対する意識を高めることを目的とする金銭による業績連動報酬および中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とする株式報酬にて構成しております。ただし、社外取締役および非業務執行取締役は、その職務に鑑み、基本報酬のみとなります。

業績連動報酬は、全社業績連動報酬と個人業績連動報酬にて構成しております。ただし、会長、社長は全社業績連動報酬のみとなりますが、代表権のない会長(非業務執行取締役)には支給しません。

全社業績連動報酬は、各期の連結営業利益に連動して支給額を決定しておりますが、連結営業利益が一定額に満たない場合や巨額

の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額することとしております。

個人業績連動報酬は、取締役会で決定した社内規定に従い、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等につき、委任を受けた社長が評価の上、決定します。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、個人別評価に連動した報酬額を社内規定にてあらかじめ定めるとともに、その内容の報告を受けることとしております。

また、監査等委員である取締役の報酬は、月額固定報酬のみであり、株主総会において決議した総額の範囲内で決定しております。

2. 執行役員

執行役員報酬についても、各執行役員の役割・責任と成果に応じた報酬としており、客観性や透明性を高めるため、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定めております。

執行役員報酬の体系は月額固定の基本報酬のほか、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、事業年度毎の全社・個人業績向上に対する意識を高めることを目的とする金銭による業績連動報酬および中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とする株式報酬にて構成しております。

業績連動報酬は、全社業績連動報酬と個人業績連動報酬にて構成しております。ただし、社長は全社業績連動報酬のみとなります。

全社業績連動報酬は、各期の連結営業利益に連動して支給額を決定しておりますが、連結営業利益が一定額に満たない場合や巨額の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額することとしております。

個人業績連動報酬は、取締役会で決定した社内規定に従い、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等につき、委任を受けた社長が評価の上、決定します。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、個人別評価に連動した報酬額を社内規定にてあらかじめ定めるとともに、その内容の報告を受けることとしております。

(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役候補の指名を行うにあたっては、各分野における豊富な経験と幅広い見識を有し、当社の企業価値向上への貢献が期待できると判断する者を選定しており、会長および社長が原案を策定し、指名・報酬等諮問委員会の答申・提言を受けた上で、取締役会にて審議・決定しております。

執行役員の選任にあたっては、執行役員規定に基づく選任基準（1. 豊富な業務経験を有し、会社の業務に精通していること、2. 経営感覚に優れていること、3. 指導力、統率力、行動力および企画力に優れていること、4. 執行役員にふさわしい人格、見識を有すること、5. 心身ともに健康であること）に、また、執行役員の解任にあたっては、同規定に基づく解任基準（1. 会社の信用と名誉を傷つける行為のあったとき、2. 会社の営業上の秘密および技術上の秘密を他に漏らしたとき、3. 故意または重大な過失によって、会社に損害を与えたとき、4. 合理的な理由なく、社長の指示に従わないとき、5. 業務上の成績が著しく不振であるとき、6. その他前1～5に準ずる不都合な行為のあったとき）にそれぞれ従い、会長および社長が原案を策定し、指名・報酬等諮問委員会の答申・提言を受けた上で、取締役会にて審議・決定しております。

[補充原則3-1-3 サステナビリティについての取組み]

当社は、サステナビリティに関する取組みを計画発表資料や統合報告書等で開示しております。

また、人財や知的財産への投資等に加え、TCFDの枠組みに基づいた気候変動に係るリスクおよび収益機会が当社の事業活動や収益等に与える影響については、統合報告書や当社ウェブサイトのESG情報サイトで情報を開示しております。

なお、当社はサステナビリティに関する基本方針として「デンカグループESG基本方針」を定めており、その内容は別添1のとおりです。

[補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲]

当社は、取締役会の役割を経営への意思決定機能及び監督機能と明確に位置づけ、業務執行については、重要な業務執行に該当するものを除き、各業務執行役員へ委任しております。取締役会規定において、会社経営の基本方針その他業務執行に関する重要事項など、取締役会に付議すべき事項を明確に定め、取締役会は、業務執行に対する監視・監督を行っております。

また、取締役会は、業務執行機能を担う各執行役員の職務分担・職務権限を決議し、その範囲内において執行役員に業務執行を委任すると共に、取締役会にてその執行状況を報告させる体制を取っております。さらに、経営における最重要課題の審議および討議を目的に、取締役（監査等委員である取締役を含む）および執行役員の一部を構成メンバーとする経営委員会を設置し、案件ごとに担当の執行役員等も参加し討議を行うことで、経営の重要事項に関する討議の効率化と意思決定の迅速化を図っております。

[原則4-8 独立社外取締役の有効な活用]

当社は、経営環境の一層のグローバル化や情報化などの進展を踏まえ、取締役会における独立社外取締役の比率について、少なくとも3分の1以上選任することが必要であると考えております。この方針のもと、現在の社外取締役（監査等委員である社外取締役を含む）は取締役9名のうち4名（44.4%）となっております。

尚、社外取締役4名全員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

[原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準および資質]

当社の取締役会は、独立社外取締役について、独立役員として当社の企業価値向上への貢献が期待できるか否かなど、実質面に主眼を置いた判断のもと、候補者を選定しております。具体的には、会社法が規定する社外性の要件のほか、東京証券取引所が定める独立性基準等を踏まえ、以下の通り定めております。

○ 社外取締役の独立性基準

当社の社外取締役の独立性基準は以下の(1)から(5)までに定める要件のいずれにも該当しない者とする。

(1) 当社の主要取引先である、主要販売先(*1)、主要仕入先(*2)、主要借入先(*3)の業務執行者(*4)

(2) 直近1年間の会計年度において、当社から役員報酬以外に年間1千万円を超える金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計士、弁護士等

(3) 上記(2)の財産を得ている者が団体である場合は、直近1年間の会計年度において、当該団体に対する当社からの支払額が当該団体の売上高もしくは総収入の2%以上を占める団体に所属する者

(4) 過去1年以内の期間において上記(1)から(3)までに該当していた者

(5) 次に掲げる者（重要でない者を除く）の配偶者または二親等以内の親族

1. 上記(1)から(4)までに該当する者

2. 現在または過去1年以内の期間において当社または当社の子会社の業務執行者であった者

*1 主要販売先: 直近1年間の会計年度において、当社に対する当該販売先からの支払額が当社の売上高の2%以上を占める販売先

*2 主要仕入先: 直近1年間の会計年度において、当該仕入先に対する当社からの支払額が当該仕入先の売上高の2%以上を占め

る仕入先

*3 主要借入先:直近の会計年度末において、当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している借入先

*4 業務執行者:業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人等

[補充原則4-10-1 指名委員会・報酬委員会]

当社は任意の指名委員会・報酬委員会として、指名・報酬等諮問委員会を設置しており、この構成と独立性に関する考え方、権限、役割等は、本報告書のII.1. [任意の委員会] 補足説明をご参照ください。

[補充原則4-11-1 取締役会の多様性及び規模に関する考え方]

当社の取締役会は、現在社内取締役が5名(うち監査等委員である取締役1名)、社外取締役が4名(うち監査等委員である取締役3名)の9名体制で構成されておりますが、当社としては、経営の透明性と健全性を考慮すれば、取締役は15名以内(監査等委員である取締役6名を含む)とすることが適切であると考えております。社内取締役は、当社の各事業部門や間接部門における十分な専門知識と実務経験を有している者から、社外取締役は、当社の企業価値向上に必要な高度な専門性と豊富なビジネス経験や他社での経営経験に基づく幅広い見識を持った者から選任することにより、取締役会全体として、多様な知識・経験・能力を持った人材をバランス良く選任し、適切な規模とジェンダーや国際性、職歴等、多様性を持つ構成とすることが重要であると考えております。

これらをふまえた当社の取締役会のスキル・マトリックスは別添2のとおりです。

今後も、取締役候補者に関しては、知識・経験・能力のバランスおよび多様性に十分配慮すると共に、当社の企業価値向上への貢献が期待できるか否かを基準に選定し、定時株主総会に上程してまいります。

[補充原則4-11-2 取締役の他の上場会社の役員兼任状況]

当社取締役の他の上場会社の役員との兼任状況については、株主総会参考書類および事業報告に毎年記載しております。

[補充原則4-11-3 取締役会における実効性の分析・評価]

(1) 評価の方法

当社では、昨年に引き続き、取締役会の実効性につきまして、取締役会の規模、構成、運営、その他20項目にわたる質問事項からなる「自己評価質問票」に、各取締役が回答し、その結果をもとに取締役会において協議する方法にて、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

(2) 評価結果の概要と今後の取組み

取締役会の開催頻度や時間、その構成(知識・経験・能力のバランスおよび多様性)は適正であることや、独立社外取締役が44%を占める取締役会による経営の監視・監督が適切に実施されていることを確認いたしました。

昨年の課題であった、長期事業戦略や大型投資案件等、経営課題に対するモニタリングやフォローの強化については、一部の大型投資案件等へのフォローには改善が見られた一方、事業環境の大きな変動をふまえ、経営計画「Mission 2030」の見直しにあわせて、長期事業戦略や投資の厳選等も含め、より具体的に密度の高い議論が必要であるとの認識で一致いたしました。

また、付議案件のさらなる厳選と報告の効率化については改善が進み、足元の優先課題への対応に重点を置くことができたとの見解が示されました。

そして、品質保証体制や安全保安管理体制の整備状況および再発防止対策の進捗の確実なモニタリングについては、適切な対応と報告がなされている一方で、再発防止に向けて、その継続性と連結経営目線での取組みが重要との声があったほか、人材育成や組織風土の変革に関する取締役会でのモニタリングや議論の必要性を共有いたしました。

さらに、経営計画「Mission 2030」の達成に向けて、取締役会に求められるスキルセット／スキル・マトリックスや経営層の育成の議論をより充実させるため、指名・報酬等諮問委員会の運営体制の強化の必要性を確認いたしました。

これらの建設的な意見をふまえ、取締役会として実効性の向上に引き続き努めることで、中・長期的な企業価値の向上を図り、株主をはじめとした多くのステークホルダーのご期待・ご信頼に応えてまいります。

[補充原則4-14-2 取締役に対するトレーニングの方針]

当社は、特に新任の社外取締役に對し、当社に関する知識の習得を目的に、当社の事業所・工場などの見学や当社事業についての勉強会などを実施しております。また、社外を含むすべての新任の取締役に對して、求められる役割と責務への理解を深めることを目的に、必要な法的知識などを学ぶための外部講習会への参加等を奨励し、その機会の提供・斡旋と費用の支援を行うと共に、就任後も必要に応じて継続的にこれらの知識を更新するためのトレーニングについて、同様に対応してまいります。

[原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針]

株主・投資家との建設的な対話を促進するため、当社は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指した経営計画を策定し、様々な機会を設けて、説明に努めることにより、株主・投資家の理解を得られるよう努めております。

- (i) 株主・投資家との対話はコーポレートコミュニケーション部・経営企画部・総務部が窓口となり、各担当執行役員の統括のもと、活動を行っております。また、株主・投資家の要望や対話の主題等をふまえた上で、合理的な範囲で社外取締役に含む取締役、執行役員が対話に臨むことを基本とします。
- (ii) 適宜・適切な情報開示をするため、関連部署が情報共有するなど、積極的な連携をとっております。
- (iii) 株主・投資家が当社の事業構造や経営計画、業績に対する理解を深める取組みを行っており、証券アナリストや機関投資家に対しては決算説明会を開催するほか、適宜工場見学会や事業説明会を実施しております。また、個人投資家に対しては毎年会社説明会を開催しております。
- (iv) 株主・投資家との対話の中で寄せられた意見・懸念事項については、適宜担当執行役員に對し報告すると共に、必要に応じて取締役会に報告しております。
- (v) インサイダー情報の管理に関する施策といたしましては、内部情報管理および内部者取引(インサイダー取引)防止規定を策定し、これに基づいた適切な情報管理を実施しております。

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容 	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無 	有り

該当項目に関する説明 更新

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応] [英文開示有り]

経営計画「Mission 2030」では、資本コストを意識した経営を一層推進して、企業価値を高めるため、資本収益性指標であるROEとROIC（投下資本利益率）をKPIとしました。2030年度にはROE15%以上、ROIC10%以上に高めることを目標としています。ROICを事業評価に活用することでポートフォリオ変革を推し進め、収益性と資本効率を高めるとともに、格付を意識した財務規律のもと、財務レバレッジも活用して最適資本構成を追求し、ROE改善を進めてまいります。

詳細は統合報告書「デンカレポート2024」の「財務戦略」の項をご覧ください。

<https://www.denka.co.jp/ir/report/>

[株主との対話の推進と開示]

株主との対話の状況は、統合報告書「デンカレポート2024」の「ステークホルダーとの対話」の項をご覧ください。

<https://www.denka.co.jp/ir/report/>

2. 資本構成

外国人株式保有比率

10%以上20%未満

[大株主の状況] 更新

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	15,446,500	17.90
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	9,770,700	11.33
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	3,215,800	3.73
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,899,614	3.36
大樹生命保険株式会社	2,381,600	2.76
デンカ従業員持株会	1,539,627	1.78
野村信託銀行株式会社 (投信口)	1,445,500	1.68
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	1,110,800	1.29
三井住友海上火災保険株式会社	1,106,600	1.28
三井物産株式会社	1,087,400	1.26

支配株主（親会社を除く）の有無

――

親会社の有無

なし

補足説明 更新

(注) 1. 当社は、自己株式 2,285,123株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

2. 2025年2月20日（報告義務発生日：2025年2月14日）に、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社から、2社を共同保有者とする大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されておりますが、当社として当事業年度末現在の実質所有状況を確認することができませんので、上記「大株主の状況」には含めておりません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	化学
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上

直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	9 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
中田 るみ子	他の会社の出身者											
木下 俊男	公認会計士											
山本 明夫	他の会社の出身者					△						
的場 美友紀	弁護士											

- ※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
k その他

会社との関係(2)

氏名	監査等 委員	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
中田 るみ子		○	該当事項はありません。	同氏は、長年一貫して人事部門を担当し、人事制度の変革やダイバーシティ&インクルージョンの推進などの人財戦略に関する経営経験が豊富であります。加えて、経済産業省や厚生労働省が主催する人的資本等に関する研究会の委員を務めるなど、人的資本経営について深い造詣を有しております。これらの高い見識をもとに、当社の経営への提言および監督を行っていただくため、社外取締役として選任し、独立役員として指定しております。 なお、同氏は上記a～kのいずれにも該当していないこと、その他一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したことから、独立役員としての独立性に問題はないと考えております。
木下 俊男	○	○	該当事項はありません。	同氏は、長年の日本および米国の公認会計士としての経験および豊富な会計知識を有しており、国際会計知識に精通していることから、この知識を当社の経営の監督・監査に活かしていただくため、監査等委員である社外取締役として選任し、独立役員として指定しております。 なお、同氏は上記a～kのいずれにも該当していないこと、その他一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したことから、独立役員としての独立性に問題はないと考えております。
山本 明夫	○	○	2014年6月まで当社の主要な取引先である三井物産プラスチック株式会社（代表取締役社長）として勤務しておりました。 当社は同社と製品の販売の取引がありますが、取引金額は当社売上高全体の6.5%であります。	同氏は、三井物産株式会社執行役員・三井物産プラスチック株式会社代表取締役社長を務めるなど、長年企業経営に携わり経営者として国内と海外において豊富な経験と幅広い見識を有しており、グローバル企業での事業責任者を務めるなど、国際経験も豊富であることから、これらの豊富で幅広い見識と知見、経験を当社の経営の監督・監査に活かしていただくため、監査等委員である社外取締役として選任し、独立役員として指定しております。 なお、同氏は上記eに該当しておりますが、当該会社の業務執行者でなくなってから10年以上が経過していること、当社の同社に対する売上高は当社売上高全体の6.5%であるものの、実質的な同社との取引は、当社が同社の有する商社機能としてのサービスを口銭支払という形で受けているものであり、その金額は僅少（同社の売上高の2%未満）であること、および当社の「社外取締役の独立性基準」を満たしていることから、当該会社と同氏の間には特別の利害関係は特になく、当該会社から当社の取締役会等における意思決定に対して特段の影響を及ぼすことなく、その他一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したことから、独立役員としての独立性に問題はないと考えております。
的場 美友紀	○	○	該当事項はありません。	同氏は、長年の弁護士としての経験および豊富な法律知識を有しており、この知識を当社の経営の監督・監査に活かしていただくとともに、多様性に基づく観点から助言をいただくため、監査等委員である取締役として選任し、独立役員として指定しております。 なお、同氏は上記a～kのいずれにも該当していないこと、その他一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断したことから、独立役員としての独立性に問題はないと考えております。

[監査等委員会]

委員構成及び議長の属性

	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	委員長 (議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無 更新	あり
--	----

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項 更新

当社は、監査等委員会の職務補佐機関として、監査等委員会室を設置し、監査等委員会と事前協議のうえ、専任のスタッフ1名以上を配置することとしており、この報告書提出日現在においては、3名を配置しています。
監査等委員会室は、監査等委員会の事務局となり監査等委員会から直接指揮命令を受けます。
監査等委員会室に所属する従業員の人事考課およびその他の人事に関する事項の決定については、監査等委員会と事前協議のうえ、実施いたします。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、会計監査の内容について定期的に会計監査人から説明・報告を受けるほか、必要に応じて会計監査人と情報交換や意見交換を行い、監査機能の実効性と効率性の向上に努めております。
監査等委員会は、内部統制部の業務執行について監査を実施するほか、必要に応じて内部統制部と情報交換や意見交換を行い、監査機能の実効性と効率性の向上に努めております。

[任意の委員会]

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長 (議長) の属性

	委員会の名称	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬等諮問委員会	6	0	2	4	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬等諮問委員会	6	0	2	4	0	0	社外取締役

補足説明 更新

取締役・執行役員の指名 (後継者計画を含む) や報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外取締役の多様な意見や助言を受けることで、透明性と客観性のある経営判断につなげるため、取締役会の諮問機関として社外取締役を委員の過半数かつ委員長とする、指名・報酬等諮問委員会を設置しております。
2024年度は役員体制やスキル・マトリックス策定、CFO設置、後継者計画、役員報酬に関する事項について取締役会より諮問を受け、本委員会で議論をおこない、その結果を答申・提言いたしました。

[独立役員関係]

独立役員の人数	4名
---------	----

その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外役員（社外取締役4名）をすべて独立役員に指定しております。

[インセンティブ関係]

取締役へのインセンティブ付与に関する 施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
-------------------------------	-------------

該当項目に関する補足説明

取締役（監査等委員である取締役を除く。）へのインセンティブを付与するものとして、業績連動報酬制度があります。
詳細は本報告書II. 1. [取締役報酬関係] 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

――

[取締役報酬関係]

（個別の取締役報酬の）開示状況	個別報酬の開示はしていない
-----------------	---------------

該当項目に関する補足説明 更新

事業報告にて、取締役の報酬額を開示しております。

[取締役の報酬等の額（2025年3月期）]

	人員	報酬等の額	（基本報酬（現金）		内 業績連動報酬（現金）		株式報酬	
			人員	総額	人員	総額	人員	総額
取締役（監査等委員である取締役を除く。） （うち社外取締役）	6名 (2名)	203百万円 (12百万円)	6名 (1名)	181百万円 (12百万円)	- (-)	- (-)	3名 (-)	21百万円 (-)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	4名 (3名)	77百万円 (38百万円)	4名 (3名)	77百万円 (38百万円)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 （うち社外取締役）	10名 (5名)	280百万円 (51百万円)	10名 (5名)	258百万円 (51百万円)	- (-)	- (-)	3名 (-)	21百万円 (-)

- (注) 1 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の金銭報酬限度額は、2019年6月20日開催の第160回定時株主総会において、年額4億9,000万円以内（うち社外取締役分4,000万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。）と決議いただいております。
当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は7名（うち社外取締役2名）です。
- (注) 2 監査等委員である取締役の金銭報酬限度額は、2019年6月20日開催の第160回定時株主総会において、年額1億6,600万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は5名です。
- (注) 3 取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の株式報酬は、2019年6月20日開催の第160回定時株主総会において、株式報酬制度に拠出する金額を、年額4,000万円以内、取締役に付与するポイント総数を年間110,000ポイント以内と決議いただいて

おります。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の員数は5名です。

(注) 4 当事業年度末現在の取締役は9名ですが、上表には2024年6月20日開催の第165回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名が含まれるため現在の取締役の員数と相違しております。

(注) 5 株式報酬の総額は、当社株式の交付をおこなう株式報酬制度（当社が拠出した金銭を原資として当社が設定した信託が取得し、当該信託を通じて取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）に当社株式および当社株式の換価処分相当額の金銭の交付および給付をおこなう株式報酬制度）に係る、当事業年度中の費用計上額であります。

(注) 6 業績連動報酬のうち、全社業績連動報酬については各期の連結営業利益に連動して支給額を決定しておりますが、連結営業利益が一定額に満たない場合や巨額の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額することとしております。連結営業利益を指標として採用している理由は、当社の経営計画における主要目標数値であるためであります。
当事業年度の個人業績連動報酬については社内規定に従い委任を受けた、当事業年度末時点で代表取締役社長であった今井俊夫（2025年4月1日より代表取締役会長に異動）が個人別に評価を実施しております。
委任の理由は、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等を判断するには、会社業務の執行全般を総括する代表取締役社長が適任であると判断したためであります。また、取締役会はその内容の報告を受けており、決定方針に沿うものであることを確認しておりますが、当事業年度は、当期の業績をふまえ、全社業績連動報酬・個人別業績連動報酬ともに業績連動報酬は不支給としております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定方針は、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会にて次の通り決定しております。

また、監査等委員である取締役の報酬は、月額固定報酬のみであり、株主総会において決議した総額の範囲内で決定しております。

1. 基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）の個人別の報酬は、各取締役の役割・責任と成果に応じたものとし、客観性や透明性を高めるため、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定める。

取締役報酬の体系は月額固定の基本報酬のほか、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、事業年度毎の全社・個人業績向上に対する意識を高めることを目的とする金銭による業績連動報酬および中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とする株式報酬にて構成する。ただし、社外取締役および非業務執行取締役は、その職務に鑑み、基本報酬のみとする。

2. 取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針

1) 金銭による基本報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針

基本報酬は各取締役の役割と責任に応じて、従業員給与の水準等も考慮して決定し、毎月固定額を支給する。

2) 金銭による業績連動報酬の業績指標の内容、額又はその算定方法の決定に関する方針

業績連動報酬は、全社業績連動報酬と個人業績連動報酬にて構成する。ただし、会長、社長は全社業績連動報酬のみとするが、代表権のない会長（非業務取締役）には支給しない。

全社業績連動報酬は、当社の経営計画における主要目標数値である連結営業利益に連動して総支給額を決定し、各取締役の役割と責任に応じて配分の上、決算確定後速やかに支給する。ただし、連結営業利益が一定額に満たない場合や巨額の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額する。

個人業績連動報酬は、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等に対する個人別評価に連動して、あらかじめ当社が定める社内規定に従い決算確定後速やかに支給する。

3) 株式報酬の内容、額又はその算定方法の決定に関する方針

株式報酬は、信託の仕組みを利用した制度とし、取締役に対して、当社が定める株式交付規定に従い役位に応じて毎月付与されるポイント数に基づき、退任時に信託を通じて当社株式を交付する。

当社株式を取締役に交付するのに必要な資金として信託に拠出する金額は1年につき40百万円を上限とする。

4) 報酬総額における基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の割合の決定に関する方針

取締役報酬における、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の割合そのものを方針として定めるものではないが、経営計画に基づいた営業利益を達成し、また、個人業績連動報酬の評価が標準の場合には、割合は概ね6割、3割、1割となる。

5) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容は、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定める。

なお、取締役報酬のうち個人業績連動報酬は、取締役会で決定した社内規定に従い、委任を受けた社長が個人別に評価の上、決定する。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、個人別評価に連動した報酬額を社内規定にてあらかじめ定めるとともに、その内容の報告を受けることとする。

[社外取締役のサポート体制] 更新

監査等委員である社外取締役が所属する監査等委員会の職務補佐機関として、監査等委員会室を設置し、監査等委員会と事前協議のうえ、専任のスタッフ1名以上を配置することとしており、この報告書提出日現在においては、3名を配置しています。

また、取締役会当日に活発な議論がなされるよう、社外も含む取締役全員に事前に資料を配布し、十分な検討時間を確保しているほか、社外取締役に對し、原則としてすべての案件の事前説明を実施しております。

[代表取締役社長等を退任した者の状況]

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等 更新

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
晝間 敏男	名誉顧問	・現経営陣の要請に応じた助言 ・顧客等取引先との関係維持、業界団体等での活動等、対外活動	非常勤・報酬無	2008/3/31	定めなし
吉高 紳介	特別顧問	・現経営陣の要請に応じた助言 ・顧客等取引先との関係維持、業界団体等での活動等、対外活動	非常勤・報酬有	2021/3/31	定めあり
山本 学	特別顧問	・現経営陣の要請に応じた助言 ・顧客等取引先との関係維持、業界団体等での活動等、対外活動	非常勤・報酬有	2025/3/31	定めあり

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 更新 3 名

その他の事項

- ・名誉顧問および特別顧問は経営上のいかなる意思決定にも関与しておりません。
- ・会長・社長退任者に関する規定は、社外取締役に委員の過半数とする、指名・報酬等諮問委員会への諮問、助言を経て決定しております。
- ・当社は、2021年2月開催の指名・報酬等諮問委員会への諮問、助言を経て、2021年4月1日付にて相談役の廃止を決定いたしました。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項 (現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

当社における業務執行、監査・監督の方法などガバナンス機構に対する現状の体制は、取締役会、監査等委員会、内部統制部や法務部等の内部監査部門・内部統制部門が連携を図る形となっております。

当該体制において監督、業務執行および監査の各機能の役割は下記の各項目のとおりとなっております。

1. 監督機能 (取締役、社外取締役、取締役会)
この報告書提出日現在において、取締役は9名 (うち、社外取締役4名) を選任しております。
コーポレート・ガバナンスの強化のため、取締役に於ける役位 (専務・常務等) はこれを原則として廃止し、対等な立場で業務執行を監視・監督することに注力しております。
社外取締役4名は、いずれも東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定しており、その専門的見地および外部視点から経営全般に対して提言を行い、取締役会における監督機能をいっそう充実させることをその役割として期待し、選任しております。
また、当社は社外取締役4名との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、500万円以上で予め定められた金額又は法令が規定する額のいずれか高い額を限度額とする、責任限定契約を締結いたします。
取締役会は、毎月1回開催しており、法令、定款および取締役会規定に基づき、業務執行に関する重要な意思決定をおこなうとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督しております。
指名・報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外取締役の多様な意見や助言を受けることで、透明性と客観性のある経営判断につなげるため、取締役会の諮問機関として社外取締役に委員の過半数かつ委員長とする、指名・報酬等諮問委員会を設置しております。
2. 業務執行機能 (執行役員制度、委員会・審議会等)
コーポレート・ガバナンスの強化のため、従来、取締役が担っていた業務執行のための権限と役位を執行役員側に移し、業務執行とその監視・監督機能を明確に切り分けることを目的として、執行役員制度を導入しております。
この報告書提出日現在において、執行役員は19名 (うち、取締役兼務3名) を選任しており、取締役会において、その業務執行の状況を報告し、取締役に於ける監視・監督を受けております。
取締役 (監査等委員である取締役を含む。) および執行役員の一部を構成メンバーとする経営委員会を設置し、案件ごとに担当の執行役員等も参加し討議を行うことで、経営の重要事項における討議の効率化と迅速化を図っております。また、予算編成、設備投資等の重要個別案件については、機能別の委員会、審議会等を設置し、専門的かつ効率的な審議を行っております。
3. 監査機能 (監査等委員会、内部統制部、会計監査)
この報告書提出日現在において、監査等委員会を構成する監査等委員である取締役は4名 (うち、社外取締役3名) を選任しております。

監査等委員会は、内部統制システムの整備と実施状況を含め、会社その他の重要会議への出席、取締役からの報告聴取、重要書類の閲覧等により業務執行状況の調査を行い、独立した立場から取締役の職務執行の監査を行います。

監査等委員である社外取締役3名は、いずれも独立役員として指定しており、その専門的見地および外部視点を監査体制に活かしていただくことをその役割として期待し、選任しております。

監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の業務執行を監査します。また、業務執行の状況を聴取すべく、部門報告会を随時開催いたします。

監査等委員会の職務補佐機関として、監査等委員会室を設置しており、専任のスタッフ1名以上を配置することとしており、この報告書提出日現在においては、3名を配置しています。

監査等委員会は、2024年度の監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、および監査品質の向上等を目的に、2024年度の実効性評価を実施しました。

他社で既に実施された実効性評価の方法も参考に、監査等委員会の規模・構成、運営（開催頻度・時間、独立性、スタッフの機能）、監査活動（適法性・妥当性監査およびグループ全体の内部統制システムの監査に関する頻度・深度）、内部統制部門・会計監査人等の連携などの5つの切り口を設定し、20の評価項目につき評価いたしました。

その結果、ほぼすべての評価項目において、おおむね良好な評価となり、2024年度の当委員会の実効性については、確保していると判断しました。

今後さらに改善すべき課題としては、子会社および関連会社の監査役等との連携が挙げられました。2023年度より「デンカグループ監査役等連絡会」を開催し、各社監査における問題や監査上のトピックの共有や監査役等のミッション遂行に向けた課題の解決に向けた意見交換を行うなど、連携を図っておりますが、専門性や監査時間の不足等の課題の解決をさらに加速し、各社監査役による監査業務等の実効性向上によりグループ・ガバナンスの強化に資するべく、当委員会が主導する形で、取り組みが必要との意見が出ました。

当監査等委員会は、引き続き、グループ各社の監査役等ならびに内部統制部門とも緊密に連携しながら、グループ全体での監査の実効性向上に努めてまいります。

内部監査について、専任部署として内部統制部を設置し、スタッフ16名を配置し、包括的な内部監査を実施しております。

会計監査については、EY新日本有限責任監査法人を会計監査人として選任しており、その継続監査期間は46年間となります。（調査が著しく困難であったため、継続期間がその期間を超える可能性があります。）また、当社の会計監査業務にかかる補助者は公認会計士6名、その他22名で構成されております。

指定有限責任社員：公認会計士 丸山 高雄

指定有限責任社員：公認会計士 北村 康行

指定有限責任社員：公認会計士 中野 裕基

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社における業務執行、監査・監督の方法などガバナンス機構に対する現状の体制は、上記2. に記載のとおりとなっております。

当該体制において監督、業務執行および監査の各機能の役割は上記2. 記載の各項目のとおりであり、当社は、当該体制が当該役割を果たすために最適なものであり、株主・投資者等からの信認を確保していくうえでふさわしいものであると考えております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取り組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	定時株主総会開催日の3週間前を目途として発送しております。
集中日を回避した株主総会の設定	定時株主総会を早期に開催することに留意しております。その結果、開催日が集中日から外れることとなっております。
電磁的方法による議決権の行使	2007年3月期にかかる定時株主総会から、パソコン等を利用したインターネット等による議決権行使方法を採用しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取り組み	2007年3月期にかかる定時株主総会から、株式会社「CJ」が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム（東証プラットフォーム）を採用しております。
招集通知（要約）の英文での提供	2014年3月期にかかる定時株主総会から、招集通知（全文・ウェブ開示事項を含む）の英訳版を作成し、提供をしております。
その他	電子提供措置として、東京証券取引所のウェブサイト（東証上場会社情報サービス）と当社ウェブサイト（株主総会資料）に掲載している他、株式会社「CJ」が運営する機関投資家向け閲覧サイト（アローフォース）にも掲載しております。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期ごとに実施しております。説明内容については、開催後、当社ウェブサイトにて配信しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	掲載資料は以下のとおりです。 招集通知、報告書(旧:株主通信)、有価証券報告書、決算短信、決算概要、四半期報告書および決算説明会資料	
IRに関する部署(担当者)の設置	コーポレートコミュニケーション部を設置しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	デンカグループ企業倫理ポリシーにおいて定めております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	CSR活動にいっそう積極的に取り組むため、統合報告書「デンカレポート」を年1回発行し、当社ウェブサイトに掲載しております。

IV 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

- 取締役・使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
 当社取締役会は、法令、定款および取締役会規定に基づき業務執行に関する重要な意思決定をおこなうとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督する。
 業務執行取締役および執行役員は、社長の統括の下、各担当業務を執行するとともに、所管する担当業務部門における従業員の業務執行を監督する。
 監査等委員会は、内部統制システムの整備と実施状況を含め、会社その他の重要会議への出席、取締役からの報告聴取、重要書類の閲覧等により調査をおこない、独立した立場から取締役の業務執行の監査をおこなう。
 当社は、当社および子会社のすべての役員・従業員の法令遵守に関する行動指針として「デンカグループ企業倫理ポリシー」を定め、社規社則により具体的な法令・定款への適合を確保する。
 反社会的勢力に対しては、「デンカグループ企業倫理ポリシー」の定めにより、毅然と対応し、利益供与をおこなってはならないことを基本方針として、社内体制を整備する。
 内部監査については、専任部署として内部統制部を設置し、包括的な内部監査を実施するとともに、専門的、個別的領域については、機能別に所管各部門および各種委員会が規定類遵守の教育ならびに遵守状況の監査をおこない、必要に応じ担当役員に報告をおこなう。
 また、内部統制部は、金融商品取引法に定める「財務報告に係る内部統制報告書」の作成を目的とした、内部統制の整備・運用状況の検討・評価をおこない、その結果を担当役員に報告する。
 上記各部門による内部監査を補完し、違反行為を早期に発見、是正するために内部通報制度を設ける。
- 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
 当社は、取締役の職務の執行に係る情報を取締役会規定、職務基準書等の社内規定に基づき作成し、文書保存規定に基づき保存、管理する。
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 当社は、企業活動に対し重大な影響を及ぼすと思われる危険の発生に対しては、「危機管理基本要綱」を定め対応方針を規定する。
 環境、安全衛生、品質管理といった項目については、組織横断的な委員会を組織し包括的に危険の管理をおこない、部門に固有の項目については該当部門の責任において管理をおこなう。
- 取締役の職務の執行が効率的におこなわれることを確保するための体制
 当社は、取締役会における経営の意思決定機能の最適化を図り、また、業務執行とその監督の分離を進め、それぞれの機能を強化するため、執行役員制度を採用する。
 意思決定機関としての取締役会とは別に、取締役(監査等委員である取締役を含む。)および執行役員の一部を構成メンバーとする経営委員会を設置し、案件ごとに担当の執行役員等も参加し討議をおこなうことで経営の重要事項における討議の効率化と迅速化を図る。
 予算編成、設備投資等の重要個別案件については、機能別の審議会、委員会等を設置し、専門的かつ効率的な審議をおこなう。
 職務基準書において、取締役、執行役員および従業員の基本任務、決裁権限を規定し、職務の執行の効率化を図る。
- 企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社は、子会社の管理については、各子会社を所管する部門を定め、当該部門が責任をもって総括的管理をおこなうとともに、各子会社の実情に応じた指導・管理・監督をおこなう。

各子会社の定常業務については、各社の自主性、独立性を尊重し自律的な活動を前提とするが、法令、社会規範の遵守については「デンカグループ企業倫理ポリシー」等必要な規則を適用し、教育と監督をおこなう。

イ. 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の親会社への報告に関する体制

当社は、子会社に対して、その子会社を所管する部門から取締役等を派遣し、当社取締役会等においてその子会社における重要な事項について情報交換・協議する。

子会社は、その業務執行のうち、当社グループ全体に及ぼす影響の度合い等を勘案し重要性の高いものについては「関係会社管理職務基準書」に基づき、所管する部門を通じて親会社である当社に事前に報告する。

ロ. 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、子会社の企業活動に対し重大な影響を及ぼすと思われる危険の発生に対しては、「危機管理基本要綱」に準じ、対応する。

子会社の環境、安全衛生、品質管理といった項目については、その子会社を所管する部門から派遣された取締役等が、専門の所管各部門とも協議し助言・指導をおこなう。

ハ. 子会社の取締役等の職務の執行が効率的におこなわれることを確保するための体制

当社は、子会社に対して、その子会社を所管する部門から取締役等を派遣することにより、当社と子会社との情報共有をはかり、当社グループ全体で組織的・効率的に事業を遂行する。

子会社に対してはその重要性の度合いにより、必要に応じて共通の会計システムの導入や管理部門のリソースの提供等をおこない、子会社業務の効率化を図る。

ニ. 子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社は、当社を含む当社グループを適用対象とした「デンカグループ企業倫理ポリシー」を定め、子会社のすべての役員・従業員に対し法令遵守を促すとともに、「関係会社管理職務基準書」に基づき、子会社の管理を実施する。

子会社に対する内部監査については、当社の内部統制部を主管として、必要に応じて当社の法務部の支援を得て、適時、実施する。

また、子会社における違反行為を早期に発見、是正するために内部通報制度を設ける。

6. 監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制および当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項、ならびに当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）らの独立性に関する事項

当社は、監査等委員会の職務補佐機関として、監査等委員会室を設置し、監査等委員会と事前協議のうえ、1名以上の専任従業員を配置する。監査等委員会室は、監査等委員会の事務局となり監査等委員会から直接指揮命令を受ける。

監査等委員会室に所属する従業員の人事考課およびその他の人事に関する事項の決定については、監査等委員会と事前協議のうえ、実施する。

7. 当社および子会社の取締役（当社の監査等委員である取締役を除く。）および使用人等が監査等委員会に報告するための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制、監査等委員会に報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社および子会社の取締役（当社の監査等委員である取締役を除く。）、執行役員および従業員は、部門ごとまたは子会社ごとに監査等委員会の指示・求めに従い、定期的または必要に応じて担当業務の報告をおこなうとともに、当社グループに著しい損害を及ぼした事実または及ぼすおそれのある事実を発見した場合は、直接または指揮命令系統もしくは内部通報制度により間接的に当社の監査等委員会に直ちに報告する。

内部統制部は、当社および子会社に対して実施した内部監査の結果を定期的に監査等委員会に報告する。

当社および子会社のすべての役員・従業員から違反行為を通報するための制度として内部通報制度を設け、監査等委員会室をその通報窓口の一つとして定め、監査等委員会室等に通報があった場合はその内容を監査等委員会に報告する。

内部通報制度等により違反行為を通報した者に対してその通報により不利な処遇を受けることはない旨、「デンカグループ企業倫理ポリシー」に定める。

8. 監査等委員の職務の執行について生ずる費用等の処理に関する方針その他監査等委員会の監査が実効的におこなわれることを確保するための体制

取締役は、監査等委員の職務の執行に支障がないよう、必要な予算を確保するとともに、監査等委員から会社法 399 条の2第4項に基づく請求があったときは、当該請求にかかる費用または債務が当該監査等委員の職務に必要でないと認められた場合を除き、これを速やかに支払う。

内部統制部等の内部監査部門は、監査等委員会による監査と連携し、相互の業務が効率的におこなわれるよう協力する。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は「デンカグループ企業倫理ポリシー」において、当社および当社グループ企業の実業全従業員が、国内外の法令・社内規定を遵守すること、社会規範や倫理に反する行動をとらないことを明示するとともに、反社会的勢力に対しては、毅然と対応し、利益供与をおこなってはならないと規定し、これを反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方としております。

この基本的な考え方に基づき、当社は、対応統括部署を総務部とし、反社会的勢力に関する情報について、警察や弁護士等の外部の専門機関と情報交換や相談等を実施し、また、全従業員を対象とした社内講習会を開催する等、反社会的勢力排除に向けた社内体制を整備しております。

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

当社は、取締役会において、「株式会社の支配に関する基本方針」を決定しております。

〔株式会社の支配に関する基本方針〕

当社は、2023年度より、新しいビジョンと2030年度までの8か年の経営計画「Mission 2030」のもと、人財・経営価値を高め、スペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素をそなえた事業価値創造に集中するとともに、2030年度の具体的な財務・非財務目標を設定し、その達成に注力すること、中長期的な観点から当社の企業価値ひいては株主共同の利益を向上させるよう努めております。

当社は、いわゆる買収防衛策は定めておりませんが、当社の企業価値を毀損するおそれのある大量買付けや、これに応じるか否かを判断するために株主の皆様に必要な情報と時間が提供されない大量買付けなどについては、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を損ねることのないよう、法令等、金融商品取引所の規則などが認める範囲内において適切に対応してまいります。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社における「内部統制システムの概要を含むコーポレート・ガバナンス体制」の社内体制図は、別添3のとおりです。

〔適時開示体制の概要〕

当社では、投資者に適時適切な会社情報の開示を行うために、「金融商品取引法」および社内規定「内部情報管理および内部者取引（インサイダー取引）防止規定」に基づき、次のような体制をとっております。

1. 決定事実・決算情報

決定事実の情報の集約・内部情報管理は、総務部長、経理部長、財務戦略部長、コーポレートコミュニケーション部長にておこない、重要性の判断および適時開示情報に該当するかの判断を、総務部と経理部および財務戦略部を中心に経営企画部、法務部、コーポレートコミュニケーション部および当該案件の担当部門にて協議します。代表取締役への報告後、取締役会の承認を得て、情報取扱責任者から遅滞なく当該事実の開示をおこないます。

決算情報については、経理部から代表取締役に報告し、取締役会での承認後、情報取扱責任者から遅滞なく当該情報の開示をおこないます。

2. 発生事実

発生事実は、発生後、当該事実の発生した担当部門から速やかに総務部、経理部、財務戦略部およびコーポレートコミュニケーション部を中心に情報が集約され、必要に応じ、上記決定事実と同様に、経営企画部、法務部、コーポレートコミュニケーション部および当該担当部門にて協議します。代表取締役への報告後、情報取扱責任者から遅滞なく当該事実の開示をおこないます。

当社における「適時開示体制」の社内体制図は、別添4のとおりです。

(別添 1)

「デンカグループ ESG 基本方針」

2023 年 4 月 1 日 改定

デンカグループは、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティ（中長期的な持続性）を巡る課題を、企業存続を左右する重要課題と認識して積極的・能動的に取り組めます。

さらに、中長期的な企業価値向上の観点から、持続可能な社会の実現と人類共通の課題解決に向けて、ビジネスパートナー、サプライチェーンの皆さまとともに国連が提唱する持続的開発目標 SDGs に取り組み、化学のモノづくり企業としてのイノベーションとソリューションの提供を通じて、社会に貢献する企業であることを目指します。

デンカの未来像を表し、全従業員の活動の根幹となるビジョン（コアバリュー、パーパス、ミッション）の下、デンカグループは、グループ全体の事業活動の ESG（環境・社会・ガバナンス）における基本的な方針として「デンカグループ ESG 基本方針」を制定し、各原則の遵守に努めるとともに、高い倫理観に基づく実効性のあるコーポレートガバナンスの構築を通じて、企業価値の向上を図ります。

※ カテゴリーの説明：E（環境：Environment）、S（社会：Social）、G（ガバナンス：Governance）

E	気候変動対策の推進	デンカグループは、クリーンエネルギーの利用拡大や事業ポートフォリオの見直し、CO2 の回収・利用等革新技術の開発・導入に努め、2030 年度までに温室効果ガスの排出量を 2013 年度比 50%削減、2050 年までにネットゼロ：カーボンニュートラルの達成を目指します。
E	環境負荷低減と生物多様性の保全・保護	デンカグループは、事業活動による大気・水・土壌等の環境への負荷を低減し、生物多様性の保全・保護に努めます。
E/S	持続可能な経済成長と社会的課題の解決	デンカグループは、イノベーションを通じて、持続可能な経済成長と社会的課題の解決につながる製品・サービス・ソリューションを提供します。バリューチェーン全体の環境負荷低減のために、環境貢献製品・技術の開発、循環型経済の構築に主体的に取り組めます。
S	人権の尊重	デンカグループは、強制労働の撤廃、児童労働の実効的廃止、雇用と職場に関する差別の排除、労働者の結社の自由と団体交渉権の承認を含め、グループの事業に関わるすべての人々の人権を尊重するとともに、人権意識の啓発と向上に努め、企業責任を果たすために行動します。
S/G	ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人財育成・働き方改革	デンカグループは、グループで働く全ての人々の多様性を認め、公平性を確保し、その個性を理解し活かしていくとともに、個々の能力を高める人財育成と固有技術の伝承に努めます。そして、一人ひとりの多様な働き方を応援し、仕事と生活の調和を実現する働き方改革を推進します。
S	安全最優先・働きやすい職場づくり	デンカグループは、安全衛生と保安防災を、全ての事業活動の最優先事項の一つとして取り組み、重大事故・災害を起こさず、ハラスメントを防止し、従業員一人ひとりが健康で働きやすい職場づくりに努めます。
S	より良い地域社会形成への参画・貢献と信頼の醸成	デンカグループは、良き企業市民として、より良い地域社会形成に積極的に参画し、その発展に貢献するとともに、地域社会との信頼関係を醸成します。
S	お客様との信頼関係の構築	デンカグループは、製品・サービス・ソリューションに関し、世界のお客様に満足いただける安全で高い品質と適切な情報提供に努めるとともに、誠実なコミュニケーションを行い、お客様との信頼関係を構築します。
G	公正な企業活動	デンカグループは、グループの事業に関連する関係各国の法令の遵守、公正で自由な競争、適正な取引、地球環境保全への配慮、児童労働や強制労働等の人権侵害に関わらない責任ある調達に努めるとともに、政治・行政との健全な関係を保ちます。

G	情報開示とステークホルダーとの建設的な対話	デンカグループは、財務・非財務情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、その信頼性を確保するとともに、幅広いステークホルダーとの建設的な対話に努め、企業価値の向上を図ります。
G	リスクマネジメント	デンカグループは、企業活動に影響を与えるリスクの把握と重要リスクに対する対応力の強化を含む戦略的なリスクマネジメントに努めるとともに、自然災害、テロ、サイバー攻撃などの重大な脅威に対し、組織的な危機管理を徹底します。
G	会社の有形・無形資産の保護と管理	デンカグループは、有形資産および秘密情報・知的財産等の無形資産が競争力の淵源であることを認識し、適切な保護と活用に努めます。さらに第三者の正当な知的財産を尊重します。
G	経営トップの役割と本方針の徹底	デンカグループの経営トップは、本方針をグループ内に周知徹底するとともに、実効あるグループガバナンス体制を構築して、企業価値の向上に努めます。本方針に反して社会からの信頼を失う事態が発生したとき、グループ経営トップは、率先して問題解決、原因究明、再発防止等に努めます。

(別添2)
1. 当社の取締役会のスキル・マトリックス

			属性				スキル											
			独立 社外	年齢	在任 年数	ジェンダー	企業経営・ 経営企画	人財価値 創造	グローバル ビジネス	財務戦略・ 会計	法務・ コンプライア ンス	ESG・サステナビリティ			事業価値 創造・ マーケティング	R&D ・知財	技術・製造	DX
												E(環境)	S(社会)	G(ガバナンス)				
代表取締役 会 長	今井 俊夫			66	6	M	○	○	○			○		○	○			
代表取締役 社 長	石田 郁雄	社長執行役員		63	2	M	○	○	○		○			○	○			
取締役	林田 りみる	専務執行役員		63	–	M	○			○				○				
取締役	香坂 昌信	常務執行役員		62	–	M			○			○	○			○	○	○
取締役	中田 るみ子		○	69	1	F		○					○					
取締役	内田 瑞宏	常勤監査等委員		63	2	M				○	○		○	○				○
取締役	木下 俊男	監査等委員	○	76	10	M			○	○				○				
取締役	山本 明夫	監査等委員	○	73	10	M	○	○	○						○			
取締役	的場 美友紀	監査等委員	○	51	4	F					○		○	○		○		

※ 保有する知見・経験の中で、取締役会で特に期待する内容を記載しています。
※ 年齢、在任年数は2025年6月20日時点
※ F:Female(女性) M:Male(男性)

(ご参考:取締役を兼務しない常務執行役員のスキル・マトリックス)

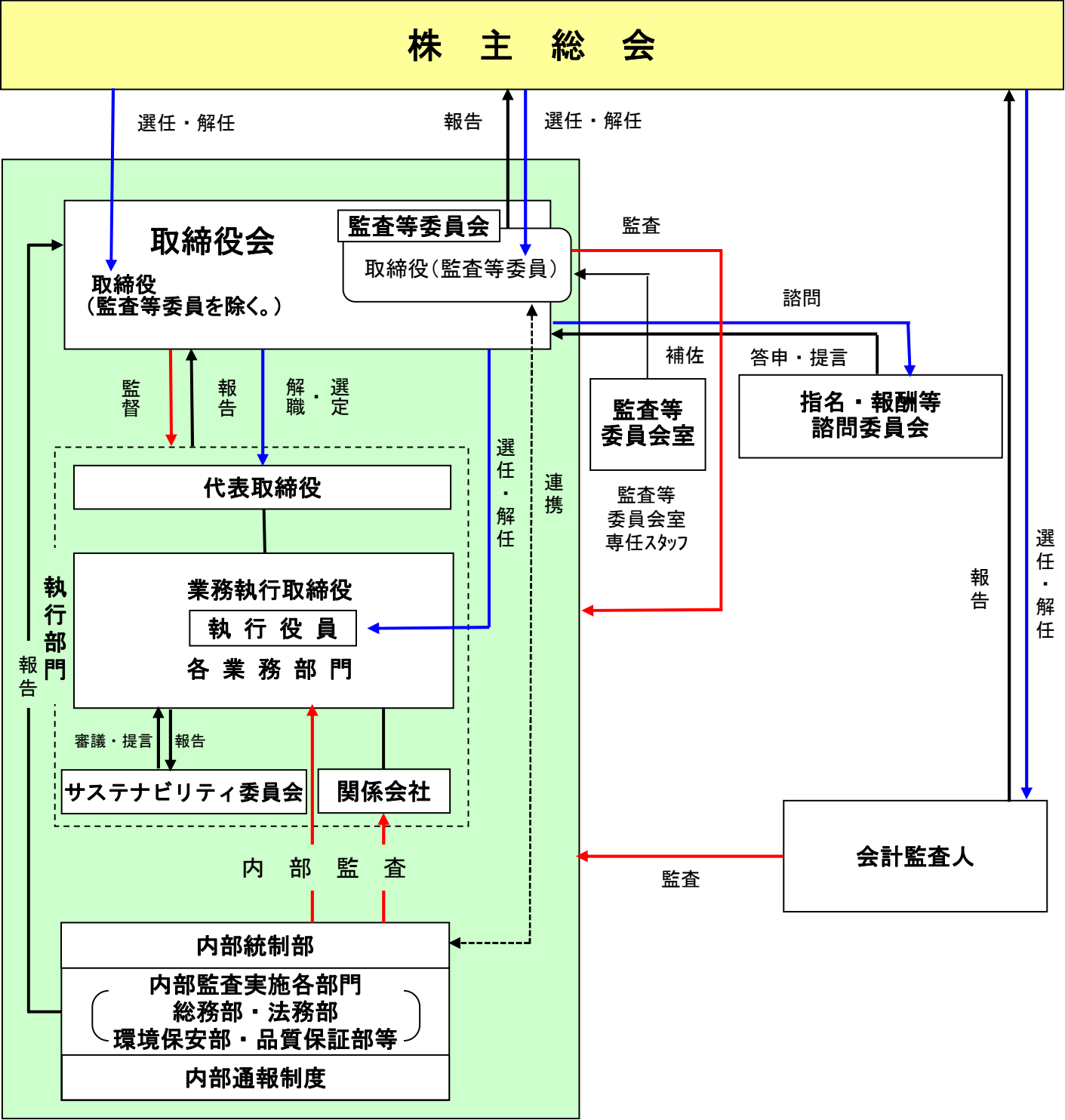
	笹川 幸男	常務執行役員		64		M						○	○			○	○	○
	原 敬	常務執行役員		59		M	○	○	○		○		○		○			

2. 当社取締役会に必要なスキルとその選定理由

2022年に策定したデンカのビジョンのもと、2030年度までの8か年の経営計画「Mission 2030」の実現や経営最重要課題（マテリアリティ）を通じたESG経営の推進等に向け、当社の取締役会が重要な意思決定や監督をおこなうために必要と考えるスキルは下記のとおりです。

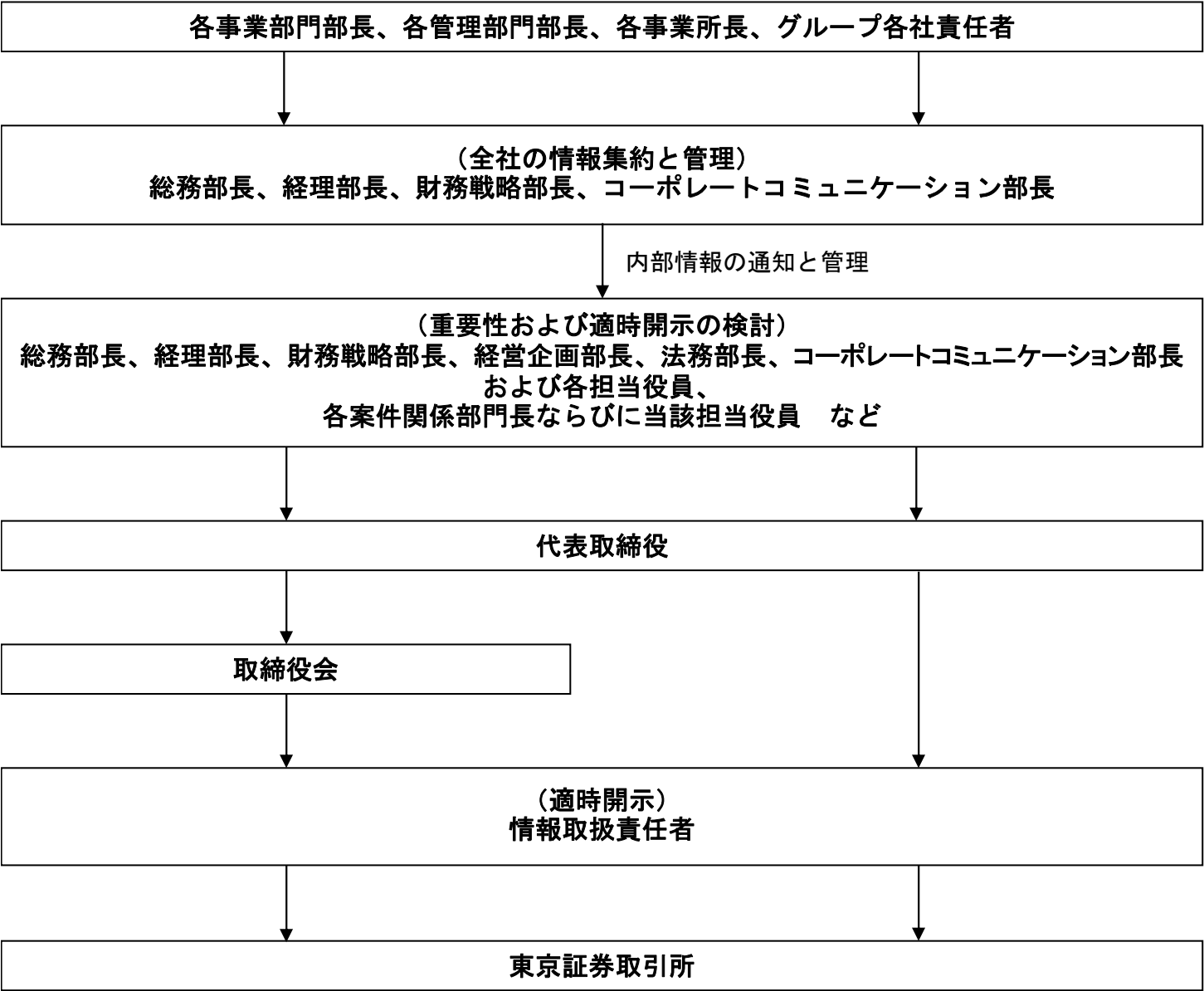
スキル		スキルの選定理由
企業経営・ 経営企画		デンカのビジョンの実現に向けた、経営計画の策定・レビューと、その計画達成に向けた業務執行状況の監督には、豊富なマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要。
人財価値創造		社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現するためには、人財価値創造に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。
グローバル ビジネス		世界のメガトレンドを意識し、ビジョンにおけるパーパスである「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」ためには、豊富なグローバルビジネス経験を持つ取締役が必要。
財務戦略・会計		正確な財務情報の開示はもとより、事業の選択と集中を進めるとともに、最適資本構成を追求し、収益性と効率性を向上させるには、財務戦略・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要。
法務 ・コンプライアンス		国内外で複雑化する法制度・各種規制に適切に対応し、公正かつ信頼される企業活動を行うためには、法務やコンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要。
ESG・ サステ ナビリ ティ	E(環境)	事業を継続するための大前提である、「カーボンニュートラルの実現」、「サステナブルな都市と暮らしの充実」、「環境の保全・環境負荷の最小化」に取り組み、企業としての社会的責任を果たすためには、E(環境)に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。
	S(社会)	安全で品質の高い製品を提供するとともに、人権の尊重やより良い地域社会形成への参画等を通じて、企業としての社会的責任を果たすためには、S(社会)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。
	G(ガバナンス)	高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保したより高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築し、企業としての社会的責任を果たすためには、G(ガバナンス)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。
事業価値創造・ マーケティング		ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Living の 3 つの注力分野において、スペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素をそなえた「3 つ星事業」を 100%にし、「3つ星事業」への転換が困難な事業の売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めるためには、幅広い視野を元にした深い市場洞察力や豊富な事業経験を持つ取締役が必要。
R&D・知財		ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Living の 3 つの注力分野で、事業価値を創造するためには、イノベーション推進の実績に加え、科学技術分野への造詣が深く保有の技術や知的財産に精通した経験が豊かな取締役が必要。
技術・製造		経営価値創造におけるプロセス革新による生産性向上や、信頼される製品づくり、安全な職場環境づくりを推進するためには、技術を熟知し、製造現場での豊富な経験と確かな知見を持つ取締役が必要。
DX		プロセス革新によるビジネスモデル・組織変革をすすめるためには、デジタル技術やデータ活用に関する深い知識と豊富な経験を持つと共に、当社の事業・業務内容を理解・分析し自ら変革に繋げる能力を有する取締役が必要。

(別添 3) 内部統制システムの概要を含むコーポレート・ガバナンス体制の社内体制図



＜決定事実・決算情報＞

＜発生事実＞



決定事実・決算情報の開示

発生事実の開示