



执行役員

足立 明则

内部控制部、法务部、总务部、秘书部、役員负责人寄语

在电化集团，尽管我们面临着瞬息万变的商业环境和日益深化的业务组合变革等业务不确定性正不断增加的局面，我们仍在不断完善和加强风险管理体系，以适当控制风险并最小化资本成本。特别是为了加强日常风险管理活动，我们将“危机管理委员会”更名为“电化集团风险管理委员会”，并从传统的单一风险管理模式转向了全面风险管理（ERM）活动，开启

了电化集团持续性的风险管理新篇章。通过这一转变，我们致力于战略性风险管理，包括识别影响企业活动的风险，加强应对重大风险的能力。同时，我们还将强化对自然灾害、恐怖主义、网络攻击等重大威胁的组织化危机管理，努力为利益相关者创造中长期的企业价值。

对可持续发展与风险管理的理解

我司的取締役会深知，应对可持续发展相关的社会议题，既有助于减小风险，同时也是一项创造收益机遇的重要经营任务。为此，我们制定了《电化集团ESG基本方针》，致力于实践联合国全球契约四大领域十项原则，根据风险特性采取适当措施，如加强集团层面的合规体系，挑战创造解决社会议

题的新业务等。此外，在由社长担任委员长的可持续发展委员会中，我们也致力于各项可持续发展措施的进度管理和优秀案例分享。电化通过这些围绕可持续发展课题的各项活动，努力提升中长期企业价值。

电化集团风险管理体系

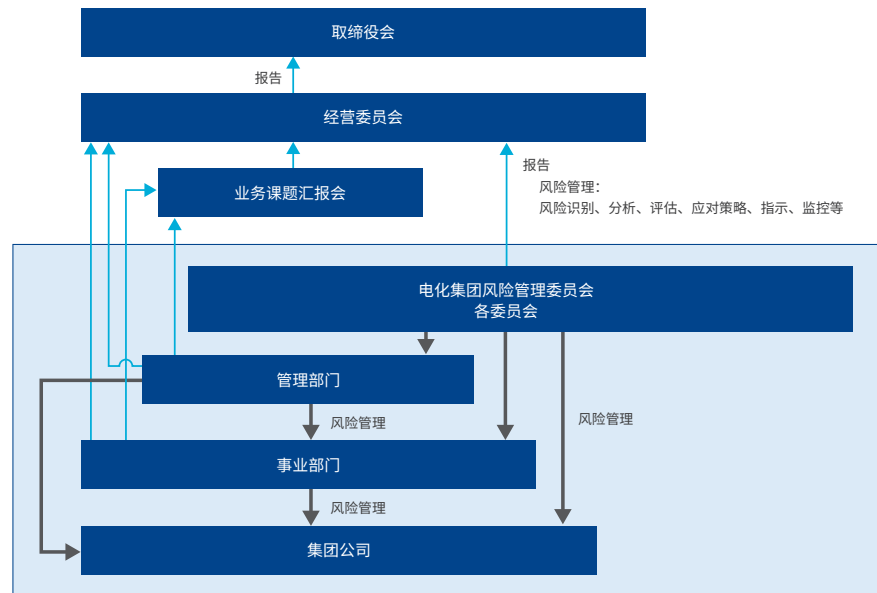
本公司取締役会将风险与战略视为一体两面，在为各执行役員创造敢于承担风险的环境的同时，也致力于完善集团整体的风险管理体系。

为实现这一目标，我们每月召开的经营委员会和业务课题报告会，会就可能影响集团经营的各类风险进行识别、评估和制定控制策略等，同时考虑包括盈利能力在内的经济价值，展开风险管理讨论。此外，我们还持续关注各业务部门的风险，包括业务计划的完成情况。

对于法务、设备投资、环境、安全卫生、质量管理、初创投资等方面的风险，我们设有横跨多个部门的委员会进行专业风险管理。同时，公司管理部门也根据各类集团共同规章，对其管辖的风险开展面向集团的风险管理。除此之外，各事业部门除了管理部门自身特有的业务风险，还向集团各公司派遣取締役等人员，与该公司的管理部门协商，共同管理各公司的业务风险。

电化正致力于根据全面风险管理理念，进一步加强集团整体风险管理体系建设。电化集团风险管理委员会将集团经营层面的风险和机遇筛选并确定为“优先风险”，评估其影响程度，制定应对措施并进行进度管理，以此加强对优先风险的应对能力。作为其中一项环节，我们基于集团内部控制理念，发布了《电化集团管理手册》，阐明了各项业务的理想状态，持续致力于加强集团范围内的内部控制系统并确保其正确运行。

平时风险管理体系



全面风险管理工作

面对日益增加的经营不确定性，电化集团正致力于加强跨集团的综合风险管理体系。

以社长为委员长的电化集团风险管理委员会，通过影响程度和发生频率等因素，对需要跨集团管理的风险进行可视化分析和评估，并将其确定为“优先风险”。基于这些“优先风险”，委员会制定管理方针，并开展全年各类监控活动，包括实施灾害发生时的通信网络强化措施，以及由总部高管和工厂主要负责人参与的实时灾害应对演练等。我们通过不断尝试和改进来提高应对措施的有效性，降低优先风险实际发生时对业绩的影响，从而实现资本成本最小化，努力提升利益相关者的中长期企业价值。

电化集团一直在持续完善综合风险管理机制。然而，鉴于2023年发生的安全和质量保证问题，我们特别强化了对安全和质量保证风险的管理。我们以环境保安部和质量保证部为核心，全集团上下一心，致力于改革组织结构、工作流程，确保心理安全，推动企业文化变革。



“优先风险” 及其风险负责人一览表

大类	中类	小类	风险负责人
业务风险	灾害	震灾（地震海啸）	行政部
业务风险	事故与犯罪	第三方对本公司的重大犯罪行为（国内恐怖袭击、纵火、威胁等）	行政部 / 环境保安部
经营风险	经营环境（社会、经济、政治）	地缘政治风险导致出口或业务拓展受阻	经营企划部
经营风险	经营环境（社会、经济、政治）	经济危机、景气变动、汇率波动	会计部 / 财务部
经营风险	关联公司（集团公司等）	集团管理失效	内部控制部
业务风险	灾害	气候变化风险（寒潮、热浪、干旱、长期降雨、恶劣天气等）	Sustainability 推进部
业务风险	事故与犯罪	生产事故（工厂火灾、爆炸等）	环境保安部
业务风险	IT 和信息管理	网络攻击、非法访问导致的信息系统整体故障	电子化战略部
业务风险	产品 / 服务	产品服务质量问题引发的纠纷（产品事故、药品不良反应、大规模食物中毒、异物混入、大规模召回等）	质量保证部
业务风险	违反法律法规等或不合规行为	信息隐瞒、篡改、虚假报告（产品造假、质量性能数据造假、隐瞒工伤事故等） 国内外法律法规、违约、违反公司内部规定 全球合规	法务部 / 内部控制部

电化集团风险管理活动

本公司制定了《危机管理基本方针》，作为应对可能对电化集团经营产生重大影响的风险实际发生时的基本规则。根据这一纲要，各管理部门制定了“适当的初期应对规则”、“信息统一汇总规则”、“与内外部利益相关者的沟通规则”等，并根据危机情境来制定相应的应对策略，并在日常工作中积极进行危机应对的准备与训练。此外，为了进一步保障业务连续性，最大程度降低网络攻击和信息泄露的风险和影响，我司还制定了一项包括“电化集团信息安全方针”在内的集团共通方针，并在全集团范围内开展加强包括个人信息保护在内的信息安全相关工作。

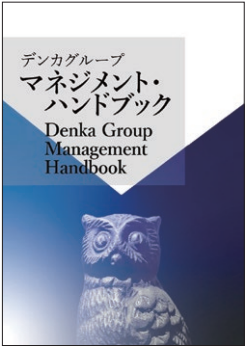
此外，作为制造商，我们深知质量风险的重要性。为了将质量风险对业务连续性的影响最小化，我们制定了“电化集团质量问题应对方针”，并在全集团范围内开展应对措施。

当风险发生时，我们会按照《危机管理基本方针》，根据事件的严重程度，由社长决定是否设立危机对策本部。相关部门将密切配合，并在必要时寻求外部专家的建议，以便进行深入的调查、原因分析并制定有效的对策，以防止类似风险事件的再次发生。

从2023年度开始，电化基于综合风险管理理念，致力于进一步加强集团整体的风险管理体系。

电化集团管理手册

为加强集团整体的风险管理和内部控制，我们向日本国内外集团公司分发了《电化集团管理手册》。



对于风险及其应对的报告页数一览

分类	主要风险内容	相关报告页面
经营管理	社会课题与可持续发展相关课题的识别	P2- 社长致辞、P17- 社长访谈、P15- 经营首要课题（实质性议题）
	经营计划和财务战略的执行	P23- 经营计划 “Mission 2030” P29- 财务战略
	公司治理	P65- Governance 【可持续发展网站】“公司治理 值得信赖的企业活动” 强化企业治理
危机管理与合规性	风险管理	P76- 风险管理 【可持续发展网站】“公司治理 值得信赖的企业活动” 遵守法律、恪守企业伦理、风险管理
环境经营	气候变化、异常气象、环境减负、生物多样性	P55- Environment
人财资源战略	雇佣、人财培养、健康经营、多样性发展、骚扰等人权风险	P61- Social 【可持续发展网站】“公司治理 值得信赖的企业活动” 内部举报制度、电化集团帮助热线、人权风险的应对
品质与产品责任	产品安全、质量管理、化学物质管理	P54 质量保证管理
事故与灾害	安全卫生、安保防灾	P52 安全第一
沟通	与利益相关方进行负责任的对话	P82- 与利益相关方的对话 【可持续发展网站】“产品与技术” 提升客户满意度活动
信息系统与安全	系统安全的保障、数字化的推进	P78 电化集团风险管理活动 【可持续发展网站】“公司治理 值得信赖的企业活动” 关于信息资产管理
知识产权与个人信息保护	知识产权保护、个人信息保护的贯彻落实	P34 关于知识产权活动 电化网站：隐私政策， 【可持续发展网站】“公司治理 值得信赖的企业活动” 知识产权保护措施
供应链	BCP、出口贸易管理	P77 面风险管理工作 【可持续发展网站】“产品安全与质量提升” 冲突矿产、原材料风险评估的 BCP 措施 “公司治理 值得信赖的企业活动” 安全保障贸易管理
个别业务	应对商业环境的变化	P36 利用技术为社会可持续发展做出贡献 P43- 事业部长致辞、事业战略、SWOT分析

电化集团的内部控制

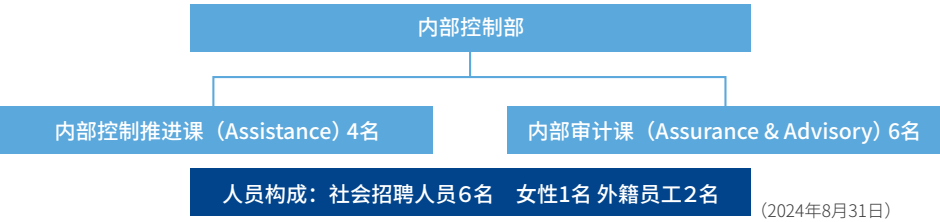
基本理念（使命·愿景·价值观）

我们电化集团以加强内部控制、优化业务流程、降低运营风险、杜绝集团舞弊为使命，旨在提升集团整体的非财务价值。内部控制部作为整个集团内控工作的牵头部门，始终坚持通过保证（Assurance）、咨询（Advisory）、协助（Assistance）这三大活动的

PDCA循环，努力打造一个值得内外利益相关方信赖的专业团队，这也是我们的愿景。在经营计划“Mission 2030”中，我们将推动包含标准内部控制措施的内部控制框架在集团内的广泛应用视为非财务KPI之一。目标是在2030年前在集团内所有公司完成推广。

推进体系

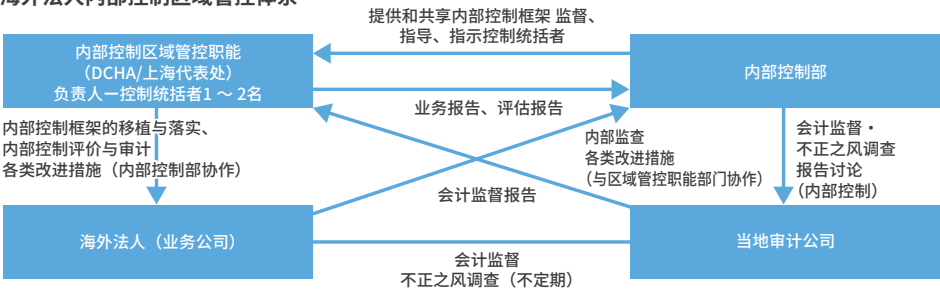
内部控制部由内部审计课与内部控制推进课共同组成。其中，内部审计课负责控制评价、内部审计和咨询服务等保证工作，内部控制推进课则致力于协助一线内部控制的建立工作。另外，在人员构成方面，内部控制部积极推行社会招聘，努力构建一个不受性别、年龄、国籍等限制，拥有多元价值观的组织。



海外法人内部控制区域管控体系

新加坡和中国的区域管控公司内部也设立了内部控制部门，与内部控制部互相协作，共同推进集团内部控制的加强。

海外法人内部控制区域管控体系



内部控制体系纵览

1 三层防线（Three Lines of Defense）构建体系

我们公司的内部控制由第一道防线——业务部门与生产部门等作为风险所有者的一线部门，第二道防线——管理部门对第一道防线的支持和监控，以及第三道防线——内部审计部门对控制的评估和保障，共三层防线构成。

2 内部控制部在第三防线中的作用

位于第三防线的内部控制部，下设内部控制推进课和内部审计课两个独立机构。这两个机构不仅肩负着对财务报告相关的内部控制进行报告的制度（J-SOX）和对自愿审计等进行评价与保障的任务，而且还积极协助那些内部控制知识和经验相对不足的风险所有者，在运用内部控制框架的同时，支撑起内部控制体系。

3 实际成果（审计数量与内部控制整改支持数量）

在2023年度，我们对集团层面的关键性内部控制（CLC）的10家公司以及业务流程相关的内部控制（PLC）的2家重要据点进行了J-SOX评估，同时实施了46项自愿审计。此外，以海外集团公司为主，有4家公司、1个基地运用内部控制框架开展内部控制整改工作，其中已有3家公司的评价工作顺利完成。

4 审计结果汇报路径

直接的审计结果汇报路径（又称固定报告线）是向总裁进行报告，但同时，我们也会将审计结果与作为另一重要审计力量的审计委员会进行共享（此种方式被称为虚线报告），以实现审计效果的最大化和全面性。

5 内部控制的倡导与传达

我们会在相关管理部门（即第二道防线）和主要集团公司高管的参与下，共享内部控制的评价和审计结果。在会议上，我们将对重要发现、应采取的具体行动、以及控制良好的案例进行广泛的讨论和汇报。

电化集团合规事务概述

基本思路

在电化集团中，“合规”有着广义的定义，它涵盖了遵守所有适用的法律法规、合同、公司规章制度以及社会公共规范。为此，我们设立了电化集团伦理委员会，该委员会由取缔役会直接领导，社长担任委员长。委员会的主要职责是统筹和指导整个集团的合规工作。针对各类合规风险，本公司总部管理部门积极收集最新的法律法规、判例和其他公司案例等信息，制定和修订集团通用规章和全公司通用规程在内的

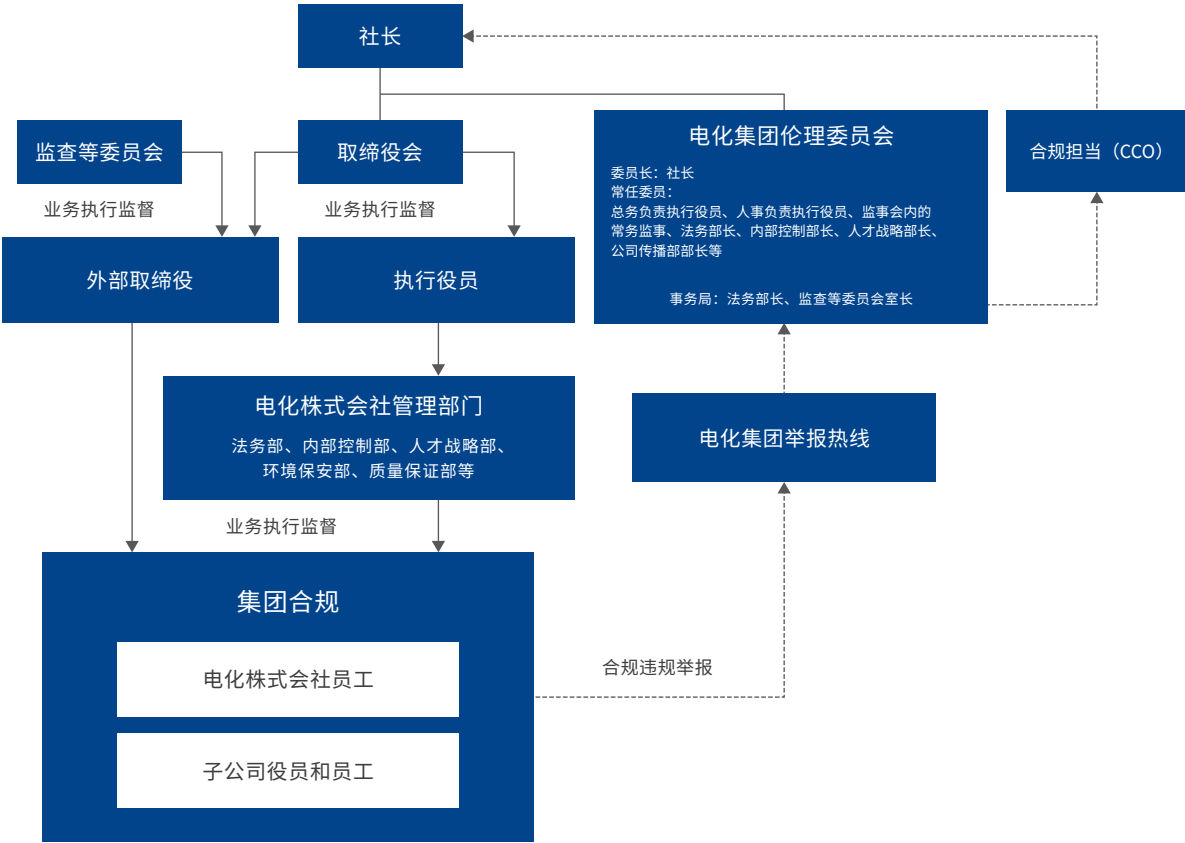
各种规定，开展培训和研讨会、我们努力制定并实施包括监控、审计在内的各种预防措施。同时，除总部管理部门的工作外，各事业部门、事业所和集团公司也在各自领域的日常运营中努力降低合规风险，包括与外部专家的合作活动。我们集团将基于电化的核心价值观“挑战”、“诚实”和“共鸣”，号召全集团的所有役员和员工将合规视为“自己份内之事”，秉持真诚的态度，致力于进一步强化合规管理。

电化集团合规推进体系

本公司基于业务执行所需的权限规定，以及取缔役会制定的《电化集团道德规定》等集团通用规章，致力于在集团层面彻底贯彻合规要求。为了实现电化集团的合规目标，取缔役会设立了电化集团伦理委员会，负责审议合规实施计划等相关合规事务。同时，取缔役会还设立了负责全面协调合规工作的执行役员（合规担当）以及法务、内控、总务、秘书等负责执行役员。合规担当负责统筹电化集团的合规工作，法务、内控、总务、秘书等执行役员则通过法务部、内控部等部门的活动，协助国内外电化集团建立健全合规体系。

电化集团商业行为准则

取缔役会制定《电化集团道德规定》，旨在确保日本国内外电化集团的所有役员和员工能够切实实践行合规要求，从而维护并确保利益相关者的信任，促进集团整体的持续发展。此外，我们还制定了《电化集团道德与法律合规指南 商业行为准则（Standards of Business Conduct）》，进一步细化了《电化集团道德规定》的内容。这份指南为电化集团各公司的役员和员工制定了全球标准的行为准则，是实现电化集团愿景所需的道德和法律行为的指导原则。指南内容涵盖了适当业务的基本规则、环境安全、公平交易、出口管制与经济制裁、内幕交易、个人信息管理、质量合规、保密信息与知识产权、反腐败、劳动法遵守及人权尊重等主题。我们以手册形式（日语、英语、中文版）分发，方便每个员工在日常工作中参考使用。



内部举报制度“电化集团帮助热线”

电化集团伦理委员会运营着符合消费者厅指南的集团内部举报制度“电化集团帮助热线”，该制度旨在及早发现并纠正电化集团各公司的合规问题。电化集团各公司的役员、员工（包括派遣员工等各类雇佣形式）及其同住的二等亲属以内的家庭成员，以及符合公益举报者保护法规定的离职员工，一旦发现任何合规违法行为，均可以随时使用“电化集团帮助热线”向电化集团伦理委员会进行举报。该举报可以使用日语、英语或中文，可以匿名也可以实名。

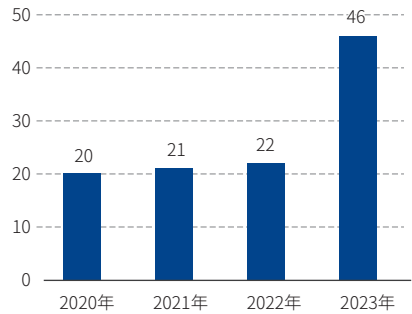
电化集团伦理委员会已不仅设置了多个举报受理渠道（内部窗口：本委员会事务局等，外部窗口：西村朝日律师事务所和专业服务机构），还在集团通用规章《内部举报规定》中明确了举报人身份保密的义务，禁止对举报人进行打击报复，并规定了对于违反这些义务的严格惩处措施。法务部也在各类合规培训中积极宣传这些举措，旨在维护员工对内部举报制度的信任，并鼓励他们积极使用这一制度。因此，“电化集团帮助热线”得到了广泛的应用，为提高电化集团的合规实效性做出了贡献。

违规行为的处理

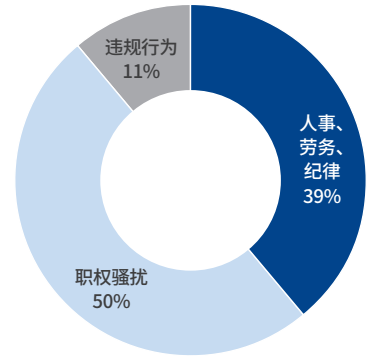
为公正、适当地处理通过内部举报或职制途径等所反馈的合规问题，本公司于2022年8月制定了《合规违规事件处理基本规程》。该规程具体规定了合规问题相关的公司内部报告、调查体制、问题确认后的审理程序以及为纠正和防止再发而进行的公司内部通知措施等。当公司内部实际发生合规问题时，我们会按照该规程，组织内部调查小组进行调查，包括实施必要的纪律处分，以尽快解决和纠正问题。



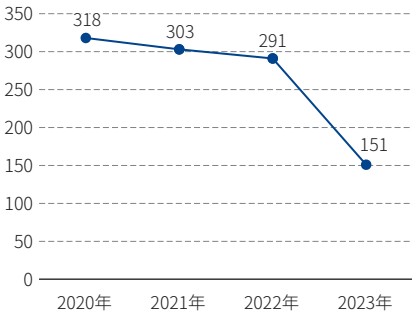
举报数量变化（件）



内部举报明细
(2019年度～2023年度累计)



联结员工数/每起举报的变化（人/件）



※ 分类基于举报受理时的举报内容，不一定完全反映认定的事实情况。

2023年度各事业所举报明细（件）

	违规行为	职权骚扰	人事、劳务、纪律
公司总部	—	11	1
研究所、工厂	4	6	12
集团公司	—	11	1