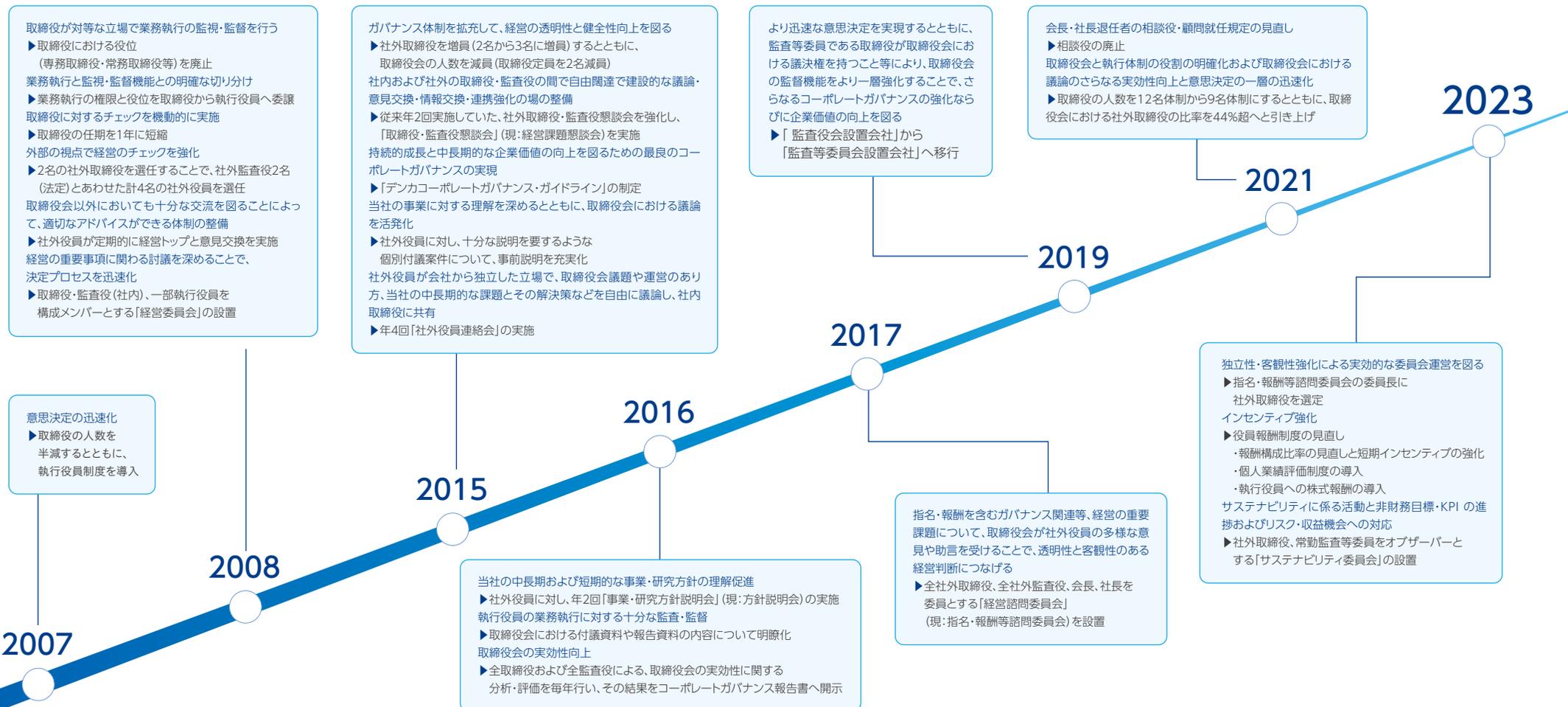


## コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

当社は株主の皆さまをはじめとした、顧客、地域社会、従業員などの多くのステークホルダーの皆さまのご期待・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皆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。

### ガバナンス年表 コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み



# 取締役報酬

## 1 考え方(基本方針)

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、各取締役の役割と責任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います。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しています。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、基本報酬のみとしています。

## 2 取締役報酬の体系およびその内容

### (1)基本体系のイメージ(業務執行取締役)

基本報酬(金銭、固定)	業績連動報酬(金銭、変動)	株式報酬
6	3	1

※上記は経営計画に基づいた営業利益を達成、かつ個人業績連動報酬の評価が標準の場合の概ねの比率です。

### (2)各報酬の内容

#### ①基本報酬

各取締役の役割と責任に応じて、従業員給与の水準も考慮して決定し、毎月固定額を金銭で支給します。

#### ②業績連動報酬

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ます。ただし、会長、社長は全社業績連動報酬のみとしますが、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、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します。ただし、連結営業利益が

### 2023年度 取締役報酬

区 分	人員	報酬等の額	内 訳					
			金銭報酬				株式報酬	
			基本報酬		業績連動報酬		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 (1)	205百万円 (12)	6名 (1)	162百万円 (12)	2名 (-)	14百万円 (-)	5名 (-)	27百万円 (-)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	5 (3)	74 (36)	5 (3)	74 (36)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外取締役)	11 (4)	279 (48)	11 (4)	237 (48)	2 (-)	14 (-)	5 (-)	27 (-)

※現在の取締役は9名(うち社外取締役は4名)ですが、上記報酬には、2023年6月22日開催の第164回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名の報酬が含まれております。

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、支給額を減額します。

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に支給します。

#### ③株式報酬

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員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します。

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40百万円を上限としています。

### (3)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ています。

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います。

# 取締役会の実効性評価

## 1 評価の方法

当社では、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年おこなっています。昨年に引き続き、取締役会の規模、構成、運営、その他25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。

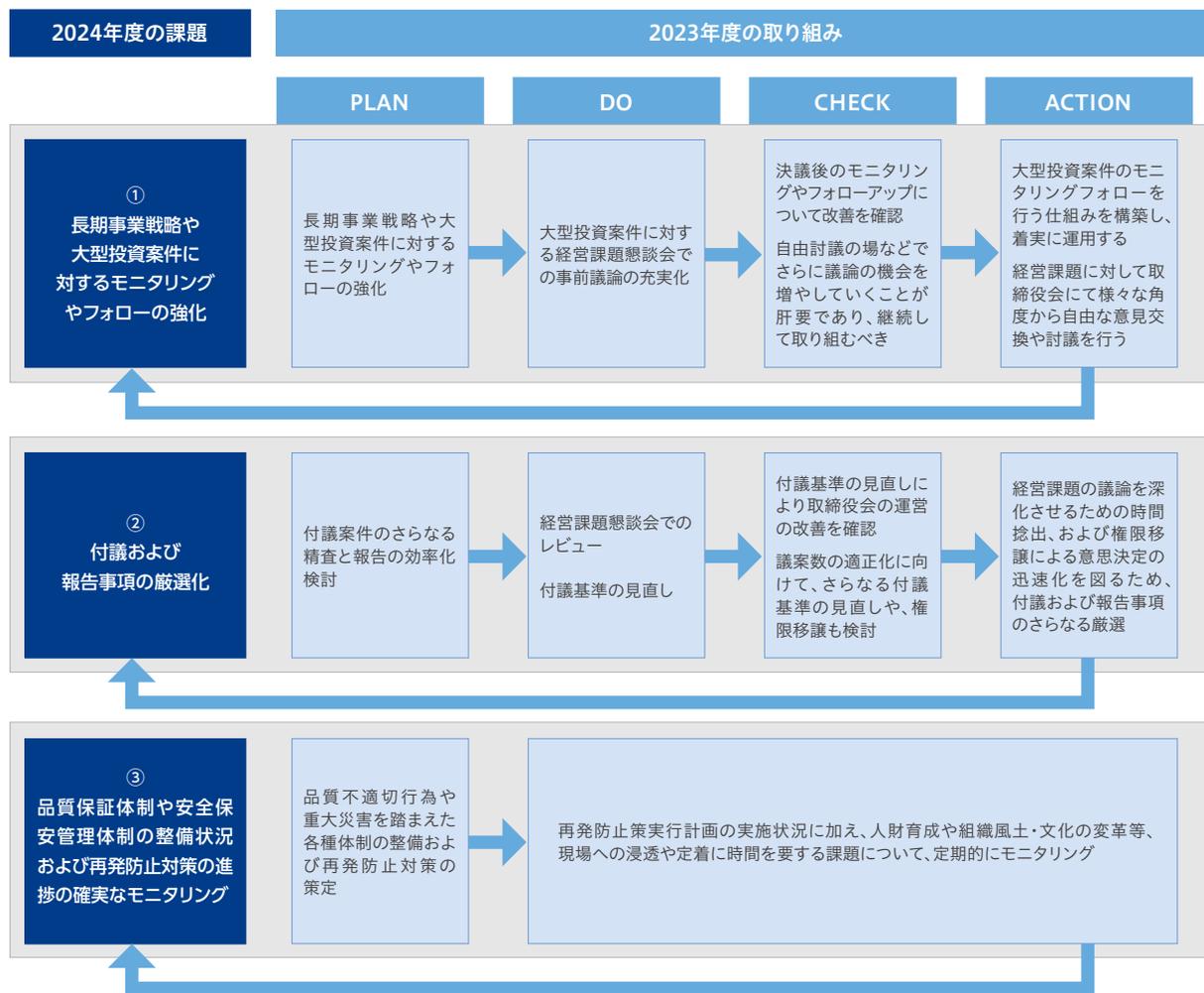
## 2 評価結果の概要と今後の取り組み

2023年度の結果としては、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。

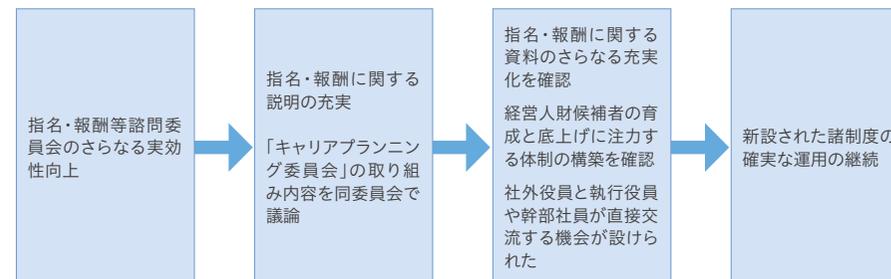
昨年の課題であった、指名・報酬等諮問委員会のさらなる実効性向上については、指名・報酬案に関する説明がより充実し、議論の活性化につながったことに加え、キャリアプランニング委員会の設置により、経営人財候補者の育成と底上げにも注力する体制が整備されたことを確認しました。

また、取締役会における議論のさらなる充実化については、大型投資案件に対する経営課題懇談会での事前議論を尽くしたことで意思決定プロセスが深化し、決議後のモニタリングやフォローアップについても改善が見られた一方、その仕組みに継続して取り組むべき課題があるとの指摘がありました。さらに、取締役会での付議案件のさらなる精査と報告の効率化については、付議基準の見直しに一定の進捗が見られたものの、長期事業戦略や大型投資案件等の経営課題の議論を充実させるための時間捻出、および意思決定の迅速化を図るため、付議と重要報告事項のさらなる厳選を行う必要性を共有しました。

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。



### <ご参考> 2023年度の課題および取り組み内容(上記①②を除く)



## 各委員会の運営状況

### 取締役会および任意の委員会等

#### ■取締役会(2023年度14回開催)

取締役会は、当社のビジョンにおけるミッション達成のための戦略立案や経営計画を踏まえた、重要な業務執行の決定と執行役員の業務執行に対する監視・監督をおこなっており、全体として、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任することが重要であるという考えのもと、社内・社外取締役それぞれの選任基準に基づき、取締役候補者を選任しています。また、取締役会を構成する取締役は、全取締役が対等な立場で業務執行を監視・監督することに注力できるよう、取締役における役位(専務取締役・常務取締役等)を原則として廃止しているのに加え、株主総会において取締役(監査等委員を除く。)に対するチェックが機動的におこなわれるよう、その任期を1年としています。さらに、取締役会の機能強化および客観性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として「指名・報酬等諮問委員会」を設置するとともに、経営上特に重要な事項に関する議論を深めるための「経営課題懇談会」を開催しています。

#### 【2023年度の主要テーマ】

- ①品質不適切行為および重大災害を踏まえた各種体制の整備および再発防止対策の策定
- ②タイでのアセチレンブラック第4生産拠点建設および共同企業体の設立
- ③海外連結子会社でのノロウイルスワクチン開発の中止による他分野への経営資源集中
- ④ベストプラクティスプロジェクト(コストダウンの推進) ▶P32
- ⑤政策保有株式の売却 ▶P75

#### ■サステナビリティ委員会(2023年度3回開催)

▶P15

▶P26

#### ■社外役員連絡会(2023年度4回開催)

社外役員が会社から独立した立場で、取締役会議題や運営のあり方、当社の中長期的な課題とその解決策などを自由に議論し、社内取締役と共有することで、経営に資するようにしています。

#### ■指名・報酬等諮問委員会(2023年度4回開催)

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、全社外取締役、会長、社長を委員とする「指名・報酬等諮問委員会」を設置しています。

昨年度は、役員体制やスキル・マトリックス策定、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・提言しました。

なお、2023年度より、独立性や客観性を高め、より実効的な運営を図るため、本委員会の委員長には社外取締役が就任しています。また、後継者育成計画に関しては、将来の経営陣に資する人財候補の戦略的な育成を図っていますが、本年度は、社外取締役の関与を更に強化するべく、本委員会のメンバーである社外取締役を講師とするセッションを開催し、当該候補者と直接の接点を持つ機会を設けるとともに、全執行役員を対象に、上司・同僚・部下からの360度診断・フィードバックを実施する予定です。

#### ■経営課題懇談会(2023年度12回開催)

経営上特に重要な事項に関する議論を深めるため、社内および社外の取締役の間での自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場として、「経営課題懇談会」を開催しています。

2023年度は、特にクロロプレンゴム事業の抜本的対策やタイのアセチレンブラック生産設備建設におけるリスクと機会および事業戦略について、時間を割いて活発な議論が行われました。

#### ■方針説明会(2023年度2回開催)

社外取締役が中長期および短期的な事業・研究方針を理解するための説明会を開催しています。

### 監査等委員会(2023年度14回開催)

監査等委員および監査等委員会は、株主の皆さまに対する受託者責任をふまえ、経営陣からの独立性が確保された専任の監査等委員会室スタッフのサポートのもと、内部統制部門と緊密に連携しながら、各部署、事業所および子会社に対する業務執行状況の聴取や各種調査等の活動により、取締役の職務遂行に関する適法性・妥当性監査を実施しています。

また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任や報酬に関する意見陳述や会計監査人の選解任・不再任の議案について、会社法に則って、監査等委員会としての意見を決定しています。さらに、

監査等委員会がその役割・責務を果たすため、監査等委員には、その職務に必要な適切な経験・能力を持ち、特に財務・会計に関する知見を有する者が少なくとも1名以上選任されるべきとの判断のもと、監査等委員である取締役の候補者を選定しています。

## 人権に関する考え方

私たちデンカグループは、人権に関する国際規範を尊重するとともに、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」にしたがった行動に努めます。また、国連グローバル・コンパクト署名企業として、同イニシアティブが定める10原則を支持します。人権はすべての事業活動における重要な事項であることを理解した上で、人権尊重の責任を果たすために「デンカグループESG基本方針」および「デンカグループ倫理規定」に基づく取り組みを進めています。私たちは、人種、宗教、性別、年齢、国籍、障がい等の多様性を認め、あらゆる人権を尊重して企業の責任を果たすことにより、企業価値を創造していきます。

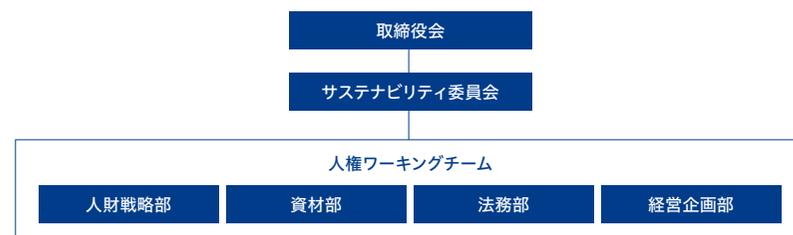
### デンカグループ人権方針

デンカグループ人権方針は、取締役会での承認を受け、2023年9月11日に制定しました。この人権方針は、当社グループのすべての役員と従業員に適用されるとともに、当社グループのビジネスパートナーおよびサプライヤーに対しても、本方針が支持・尊重されるように求めています。

 デンカグループ人権方針 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/727>

### 推進体制

関係部門と人権ワーキングチームを組織し、連携して人権尊重の取り組みを推進しています。取り組みの進捗状況については、サステナビリティ委員会で議論の上、取締役会へ年2回報告しています。



### 経営計画「Mission 2030」における目標と対応プロセスのロードマップ

経営計画「Mission 2030」において2030年目標「グループ・サプライチェーンの人権リスク特定と対応プロセスの確立」に向けて取り組みを進めています。

「デンカグループ人権方針」を全グループ社員に周知・浸透させるとともに、人権デューデリジェンスと人権救済メカニズムについて、知見を有する第三者とともに計画的に取り組みます。



### 2023年度および2024年度の取り組み

#### ●人権に関する社内説明会の実施

デンカグループ全社員を対象とした説明会を実施しました(2023年11月30日、2023年12月6日)。この説明会では、「デンカグループ人権方針」と「今後の人権の取り組み」について説明しました。

#### ●人権への影響評価(人権リスク・アセスメント)

デンカグループは、2023年度下期に、重要人権リスク特定のためのヒアリング(対象:本社事業部門・管理部門、労働組合)を実施し、優先的に取り組むべきリスク項目(10個)を特定しました。2024年度以降も対象範囲を広げてヒアリングを実施し、防止・軽減のための対応策を進め、人権デューデリジェンスプロセスの確立を目指します。

カテゴリー	リスク項目
労働安全衛生	労働環境(安全・衛生)の人権
	従業員間のパワハラ発生のリスク
パワハラ	サプライヤー(協力会社を含む)従業員に対するパワハラ発生のリスク
	顧客から自社従業員へのパワハラ発生のリスク
長時間労働	長時間労働・過重労働のリスク
居住移転の自由	転勤・異動の強制等による居住移転の自由の侵害リスク
先住民・地域住民の権利	製品の製造、廃棄等に伴う周辺住民の生活への悪影響発生のリスク
消費者の安全と知る権利	製品に関する情報の誤りによる販売先や消費者の「知る権利」侵害発生のリスク
労働安全衛生	サプライヤー内の労働環境における安全・衛生の人権リスク
強制労働・児童労働	原料等の生産現場および、販売先(および工場)内における深刻な形態の強制労働、児童労働発生のリスク

## 政策保有株式に対する考え方

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・強化につながり、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は保有いたします。

この保有方針に則り、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毎年継続して実施しています。この継続的な検証の結果、2024年3月末の政策保有株式の銘柄数は前年度末と比べ、16銘柄減の54銘柄となり、連結純資産に占める割合は前年度末と比べ、2.76ポイント減の7.21%となりました。

### 政策保有株式推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
銘柄数	97	93	90	70	54
貸借対照表計上額の合計金額(百万円)	26,468	33,243	34,034	29,956	22,848
純資産合計(百万円)	254,014	270,036	292,094	300,351	316,915
連結純資産に占める割合	10.42%	12.31%	11.65%	9.97%	7.21%

### 2024年3月末の政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計金額
非上場株式	52銘柄	3,460百万円
上場株式	2銘柄	19,388百万円

### 2023年度において株式数が減少した銘柄

	銘柄数	株式数の減少に係る売却金額の合計額
非上場株式	6銘柄	222百万円
上場株式	12銘柄	19,740百万円

## 当社米国子会社に対する訴訟について

当社米国子会社であるデンカパフォーマンスエラストマーLLC(当社出資比率70%。以下「DPE」)は、2018年以降、米国DuPont社およびその関係会社(以下総称して「DuPont」)とともに、米国ルイジアナ州第40地区地方裁判所において複数(20件。2024年3月末日現在)の訴訟の提起を受け、現在係属中です。これらの訴訟において、原告ら(累計7,308名。2024年3月末日現在)は、米国ルイジアナ州所在のクロロプレンゴム製造工場(1969年にDuPontが操業を開始し、2015年11月にDPEがDuPontから取得)から排出されたクロロプレンモノマーによって身体的、財産的、精神的損害を被っているとして、DPEおよびDuPontに対して、原告一人当たり5万ドルを超えない範囲での損害賠償を請求しております。DPEは、引き続き原告らの主張内容を精査して、適切に対応することとしております。また、DPEは、2023年2月28日付で、米国ルイジアナ州東部地区連邦地方裁判所において、米国環境保護庁を代理する米国司法省より訴訟の提起を受け、現在係属中です。この訴訟において、米国司法省は、DPEに対してクロロプレンモノマーの排出に起因する危険を排除するための措置を取ることを求めており、2023年3月20日付で、DPEに対し同内容の措置を講じることを求める仮処分申立も提起しております。DPEは、これらにおける主張内容を精査して、適切に対応することとしております。

詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載するニュースリリース\*をご覧ください。

 <https://www.denka.co.jp/news/>

\*2019年6月19日、2020年2月14日、6月8日、6月19日、8月7日、12月17日、2021年3月2日、6月22日、7月20日、2022年4月28日、6月17日、10月28日、2023年1月13日、3月6日、4月21日、2024年4月17日、7月10日付ニュースリリース