

リスクマネジメント

内部統制部・法務部・総務部・秘書部 担当役員メッセージ



執行役員

あ だ ち あ き の り

足立 明則

デンカグループは、事業環境の不確実性が高まる中においても企業価値を持続的に向上させていくため、経営判断を支える基盤としての「統合リスクマネジメント」を推進しています。当社グループでは、事業活動に影響を与えるリスクを、財務・事業・環境・安全・コンプライアンス・情報セキュリティなど多面的な視点から捉え、グループ全体で網羅的に把握・評価しています。その上で、経営として優先的に管理すべき重要リスクを特定し、対応方針・管理指標・責任体制を明確化しています。リスクマネジメントは、特定部門の取り組みにとどまるものではなく、全役職員が主体的に関与する経営基盤の一部であると考えています。現場レベルでのリスク感度向上と、経営層による俯瞰的な判断を組み合わせることで、平時からリスクへの備えを強化するとともに、危機発生時には迅速かつ組織的に対応できる体制を構築しています。また、定期的なレビューを通じて、リスクの内容や優先度、管理方法の妥当性を検証し、事業環境や社会要請の変化を踏まえた継続的な改善を図っています。これらの取り組みを通じて、デンカグループは、リスク低減と成長機会の創出を両立させ、安定的かつ持続的な成長を目指しています。

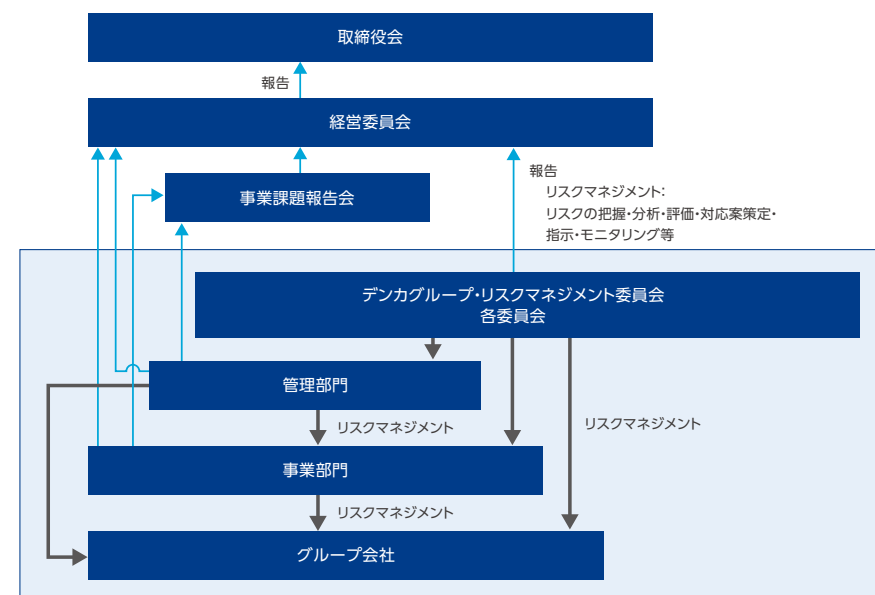
サステナビリティとリスクマネジメントに関するデンカの考え方

当社取締役会は、サステナビリティを巡る社会課題への対応はリスク減少と同時に収益機会につながる重要な経営課題と認識しています。そのため、「デンカグループESG基本方針」を策定し、国連グローバル・コンパクト4分野10原則の実践に努め、グループレベルのコンプライアンス体制強化や社会課題解決のための新規事業創出への挑戦等、リスクに応じて適切に対応しています。また、社長を委員長とするサステナビリティ委員会でも、各種サステナビリティ施策の進捗管理と優良事例共有に努めています。デンカは、サステナビリティ課題を巡るこれら諸活動により中長期的な企業価値向上に努めています。

デンカのリスクマネジメントの体制

当社取締役会は、リスクと戦略を表裏一体ととらえており、各執行役員がリスクテイクを行える環境整備を行うと同時に、グループ全体のリスク管理体制の整備に努めています。この目的を達成するため、毎月開催する経営委員会と事業課題報告会は、グループ経営に影響を及ぼす各種リスクの把握と評価・リスクコントロール策等、収益性などの経済的価値も加味しリスクマネジメントの議論を行っています。また、事業計画の達成状況を含む事業部門の各種リスクも継続的に把握しています。法務、設備投資、環境、安全衛生、品質管理、スタートアップ投資等のリスクについては、組織横断的な委員会が専門的なリスク管理を実施しています。さらに、当社管理部門も、各種グループ共通ルール等に基づき、所轄リスクについてグループ全体に対するリスクマネジメントに努めています。これらに加え、事業部門は、部門固有の事業リスクを管理するとともに、グループ各社に取締役等を派遣し、当社管理部門と協議しつつ、各社の事業リスク管理をしています。デンカは、統合リスクマネジメントの考えに基づくグループ全体のリスクマネジメント体制の一層の強化に努めています。デンカグループ・リスクマネジメント委員会は、グループ経営レベルのリスクと機会を「優先リスク」として選定・抽出し、その影響度合いを評価し、施策の立案、進捗管理を行い、優先リスクへの対応力を強化しています。その一環として、グループ内部統制の考えに基づき、各種業務のあるべき姿を示した『デンカグループ・マネジメントハンドブック』を発行し、グループワイドな内部統制システムの強化と適正な運用に継続して取り組んでいます。

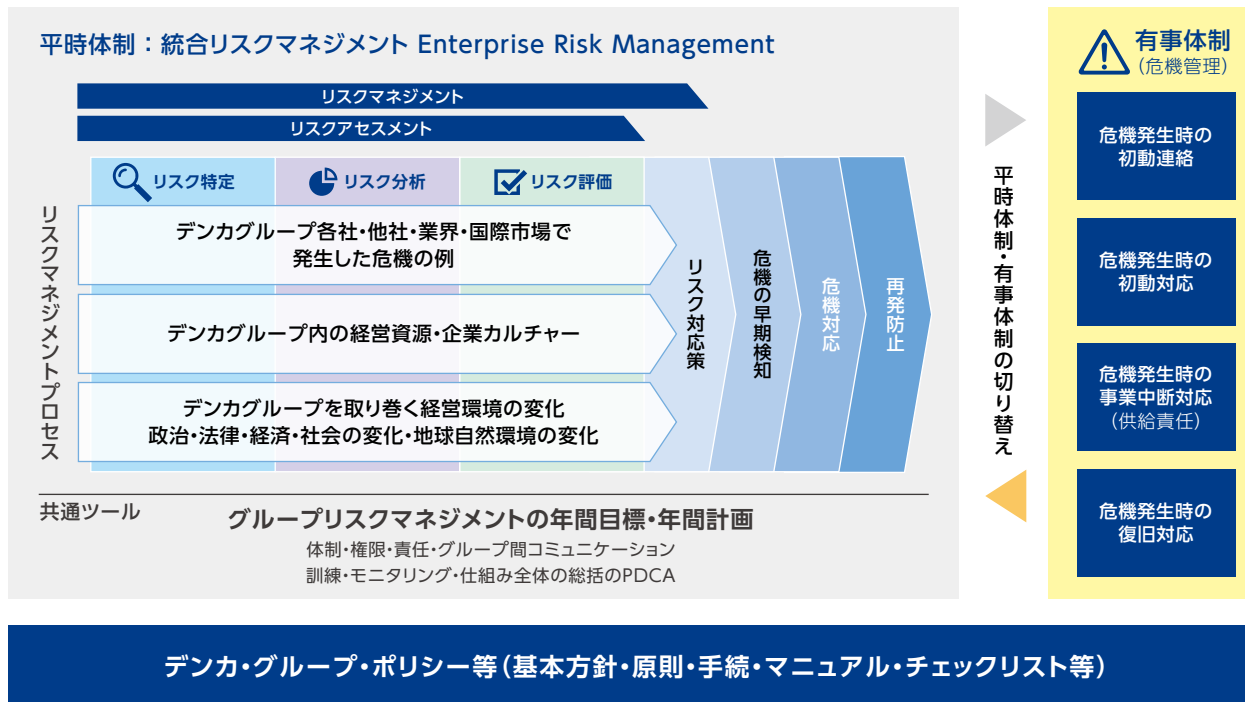
平時のリスクマネジメント体制



統合リスクマネジメントの取り組み

デンカグループは、事業を巡る不確実性が増大する中で、グループ横断的な統合リスクマネジメント体制の強化に努めています。社長を委員長とするデンカグループ・リスクマネジメント委員会は、グループ横断的な管理を要するリスクを影響度・発生頻度等により可視化・分析評価し、これを「優先リスク」として特定しました。この「優先リスク」を基に、管理方針を決定し、災害発生時の通信ネットワーク強化策の実施や、本社経営陣と工場幹部が参加するリアルタイム型災害対応訓練等の実施を含む年間を通した各種モニタリング活動を行っています。トライ&エラーを通じて対応策の実効性を高め、優先リスク顕在化による業績への影響を低減させることで、資本コストの最小化の実現を通じたステークホルダーにとっての中長期的な企業価値向上に努めています。2025年度は、特定された優先リスクへの対応として、事業継続計画の見直し、危機管理基本要綱および本社災害時初動対応マニュアルの整備を実施いたしました。

なお、デンカグループは、統合リスクマネジメントの仕組みを継続的に向上させておりますが、2023年に発生した安全と品質保証に関する問題を受け、安全と品質保証に関するリスクについては、環境保安部と品質保証部が中心となり、グループ一丸で、組織・仕事の仕組み・物理的安全性の確保・風土改革に取り組んでいます。



「優先リスク」とそのリスクオーナー一覧

大分類	中分類	小分類	リスクオーナー
事業リスク	災害	震災（地震・津波）	総務部
事業リスク	事故・犯罪	第三者による当社への重大な犯罪（国内におけるテロ、放火、脅迫等）	総務部/ 環境保安部
経営リスク	事業環境（社会、経済、政治）	地政学リスクによる輸出・事業展開等の不能	経営企画部
経営リスク	事業環境（社会、経済、政治）	経済危機・景気変動・為替変動	経理部/ 財務戦略部
経営リスク	関係会社（グループ会社等）	グループガバナンスの失敗	内部統制部
事業リスク	災害	気候変動リスク（寒波、熱波、干ばつ、長雨、天候不良等）	サステナビリティ推進部
事業リスク	事故・犯罪	業務上の事故（工場における火災・爆発等）	環境保安部
事業リスク	IT・情報管理	サイバー攻撃・不正アクセスによる情報システム全般の障害	デジタル戦略部
事業リスク	製品・サービス	製品・サービス品質不良によるトラブル（製品事故、薬害、大規模食中毒、異物混入、大規模リコール等）	品質保証部
事業リスク	法令・規則等への違反・不適合	情報の隠ぺい・改ざん・虚偽報告（製品偽造、品質・性能・データ偽造、労災隠し等） 国内外の法令違反・契約・社内規定違反 ⇒グローバルコンプライアンス	法務部/ 内部統制部

デンカのリスクマネジメント活動

デンカグループの経営に重大な影響を与えるリスクが顕在化した場合の有事対応の基本ルールとして、当社は、「危機管理基本要綱」を定めています。本要綱に基づき、管理部門各々が、「適切な初動対応ルール」「情報の一元的集約ルール」「社内外のステークホルダーとのコミュニケーションルール」等の整備を行い、危機シナリオに沿った対応策の立案も行い、平時から危機対策のための施策を行っています。また、当社は、サイバー攻撃などによる情報漏洩など事業継続に影響を及ぼすリスクを最小化するため、「デンカグループ・情報セキュリティポリシー」などのグループ共通ポリシーを定め、個人情報保護を含む情報セキュリティに関するグループ全体での取り組みを行っています。さらに、メーカーとして大切な品質に関するリスクについても、事業継続に影響を及ぼすリスクを最小化するため、「デンカグループ・品質問題対応ポリシー」を定め、グループ全体で取り組みを行っています。リスクが発生した場合は、「危機管理基本要綱」に基づき、事案の重大性に応じ、社長が危機対策本部の設置を決定し、関係各々が密接に連携しつつ、必要に応じて社外専門家の助言を得ながら、各種調査、原因分析、各種対策立案を行い、再発防止に努めています。デンカは、2023年度から、統合リスクマネジメントの考えに基づき、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化に努めています。

デンカグループ・マネジメント・ハンドブック

当社は、グループ全体のリスクマネジメントと内部統制強化のため、「デンカグループ・マネジメント・ハンドブック」を、国内外のグループ会社に配付しています。



リスクと対応を報告するページの一覧

分類	主なリスクの内容	ページ	報告を掲載するページ
経営マネジメント	経営課題、サステナビリティを巡る社会課題への認識	▶ P10-15	社長メッセージ
		▶ P32-35	マテリアリティ、サステナビリティ経営の推進体制
	経営計画と財務戦略の遂行、事業環境（経済危機、景気・為替変動、地政学リスク）	▶ P20-24	財務戦略
		▶ P25-28	経営計画[Mission 2030]
	コーポレートガバナンス、グループガバナンス	▶ P77-85	経営価値創造
	ビジネス環境の変化への対応、自然災害	▶ P38-50	事業部門長メッセージ、事業戦略
危機管理・コンプライアンス	リスクマネジメント、事故・犯罪	▶ P90-93	リスクマネジメント
事故・災害	業務上の事故、安全衛生、保安防災	▶ P86-87	安全最優先
品質・製造物責任	製品・サービス品質不良によるトラブル、情報の隠ぺい、改ざん、虚偽報告	▶ P88-89	品質保証マネジメント
情報システム	サイバー攻撃、不正アクセスによる情報システム全般への障害	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/情報セキュリティ管理
		▶ P58-60	DX戦略
	デジタル化、DX	▶ P56	プロセス革新
環境経営	気候変動、異常気象、環境負荷低減、生物多様性	▶ P69-76	サステナビリティの追求
人財戦略	雇用、DE&I、人財育成、健康経営	▶ P61-67	人財価値創造
人権尊重	人権侵害リスク	▶ P94	人権尊重の取り組み
知的財産保護	知的財産保護	▶ P53 サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/知的財産管理
個人情報保護	個人情報保護	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/情報セキュリティ管理
サプライチェーン	輸出貿易管理	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/法令の遵守・企業倫理の徹底/安全保障貿易管理
	BCP(事業継続)	サステナビリティサイト(web)	ガバナンス/コーポレートガバナンス/BCP
	調達リスク	サステナビリティサイト(web)	社会/調達/デンカグループ 持続可能な調達に関する基本方針・ガイドライン
コミュニケーション	ステークホルダーとの責任ある対話	▶ P98-100	ステークホルダーとの対話

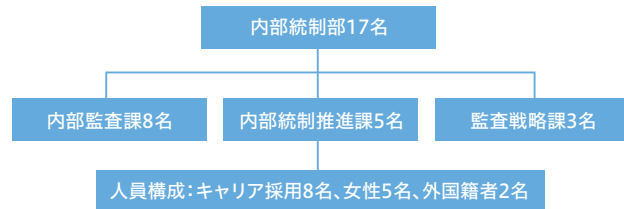
デンカグループの内部統制

基本的な考え方

当社は、内部統制の強化を通じて業務プロセスの改善、リスクの低減、グループの不正撲滅などを推し進め、グループ全体の非財務価値を向上することをミッションとしています。その牽引役として内部統制部が組織化され、Assurance、Advisory、Assistanceの3つの活動をPDCAとして回し、社内外のステークホルダーから信頼されるプロフェッショナル集団となることをビジョンとしています。経営計画「Mission 2030」では非財務KPIの一つとして、標準的な内部統制の取り組みをパッケージ化した枠組み(内部統制フレームワーク)のグループ内整備を取り上げ、2030年度目標として全グループ会社での整備完了を掲げています。

推進体制

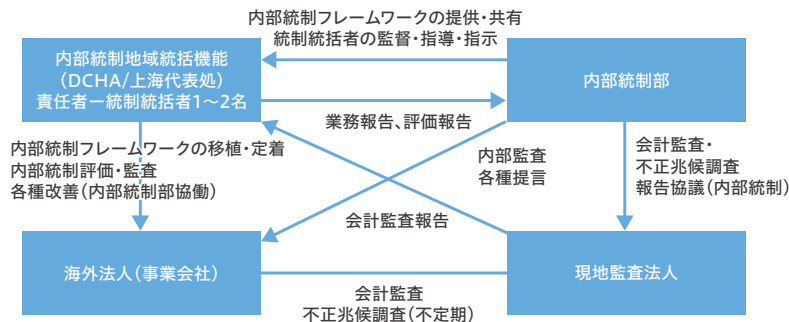
内部統制部は、統制の評価・監査・助言など保証業務に従事する内部監査課、1線(営業、製造などの現場)の内部統制構築を支援する内部統制推進課、DXの推進とともに革新的な監査のあり方を考える監査戦略課で構成しています。また、内部統制部では、積極的にキャリア採用を推進し、性別、年齢、国籍などに縛られない多様な価値観を有する組織へと変革を進めています。



海外法人内部統制地域統括体制

シンガポールおよび中国の地域統括会社内にも内部統制部門が組織化され、内部統制部と連携・協働しながらグループの統制強化を進めています。

海外法人内部統制地域統括体制



経営計画「Mission 2030」におけるロードマップ

	【2025年度 実績】	【2026年度 計画(中間目標)】	【2030年度 目標】
フレームワーク	(1)整備完了 (2025年度完了) 計24社 (2)整備推進中 計3社	・整備完了 26社・2拠点 (※整備完了報告会社数)	全グループ会社への整備完了
統合リスクマネジメント(ERM)	●グループ全体のリスクを一元的に管理する「統合リスクマネジメント(ERM)」の仕組みを導入。 ●デンカグループ「優先リスク(10項)」を抽出・選定。 ●五泉事業所のBCP策定着手 ●「首都圏直下型地震災害」 ・初動マニュアルの作成 ・有事の際の通信手段確保(デジタル戦略部と連携)	●ERMを通じた本社セカンドライン(本社管理部門)の機能と権限の強化 ●ERMを通じたマインドセット切り替え(単体経営中心主義からグループ経営中心主義へ)による「グループ経営意識」の日常化	●「本社セカンドライン(本社管理部門)の機能と権限の強化によるグループ統制・グループ経営」の質的向上 ●グループ経営を支える経営基盤の強化(例:グループ全体の情報共有を促進する情報インフラや精緻なリスクアセスメントのためのシステム構築)

内部統制の概要

1 3線ディフェンス(Three Defence Line)の採用

当社の内部統制は、リスクオーナーとなる1線(営業、製造など現場)、1線の統制支援やモニタリングを実施する2線(管理部門)、統制の評価・保証を提供する3線(内部監査部門)の3線ディフェンスで構成されています。

2 実績(監査件数や内部統制整備の支援件数)

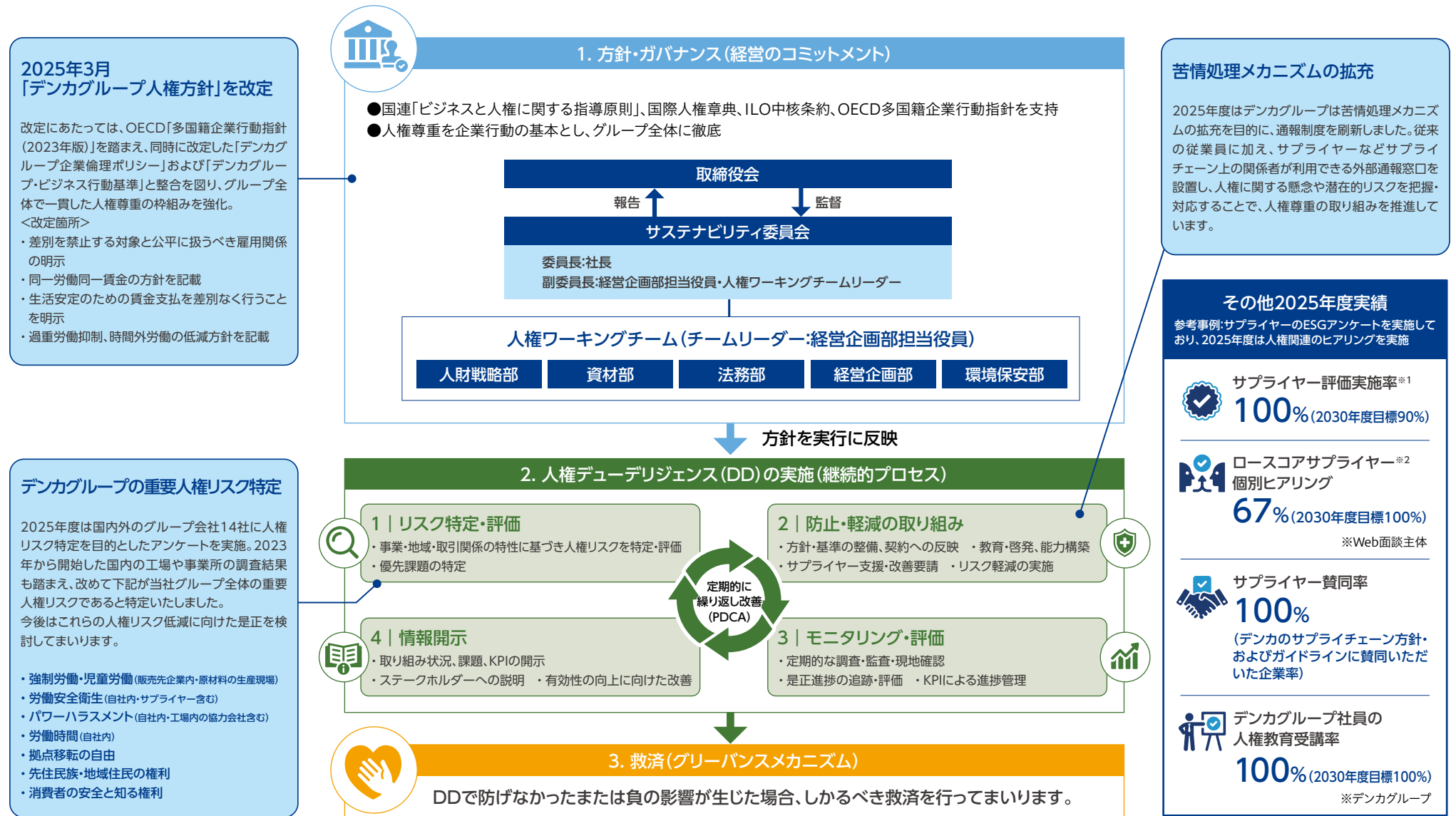
2025年度においては、J-SOXでは全社的な内部統制(CLC)10社、業務プロセスに係る内部統制(PLC)3社を重要拠点として評価し、人事管理や情報管理、品質マネジメントなど14の業務プロセスを網羅した任意監査を積極的に実施しています。また、海外グループ会社を中心に5社が内部統制フレームワークを活用して内部統制整備に着手し、昨年度着手した1社と合わせて6社の評価を完了しています。

3 内部統制の啓発と周知

内部統制の評価・監査結果は、関係する管理部門(2線)や主要グループ会社の経営者が集まる会議体でも共有され、重要な発見事項や講じるべき具体的なアクション、統制の好事例など多岐にわたる事項が議論・報告されます。

デンカグループの人権尊重の取り組み 人権尊重を事業活動の基盤とし、サプライチェーン全体で人権課題の解決に取り組みます。

デンカグループは、人権方針に基づき、人権デューデリジェンスを推進しています。国内外の事業所やサプライチェーンを対象に人権リスクの特定・評価を進めるとともに、防止・軽減措置や通報窓口の整備を通じて人権尊重の徹底を図っています。



※1 UNGC（国連グローバルコンパクトネットワークジャパン）の「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」によるもの。
※2 ※1の調査結果でロースコアであったサプライヤーへの個別ヒアリング。

政策保有株式に対する考え方

当社は、資本効率の向上をふまえ、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保有いたします。この保有方針に則り、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さまざまな観点から、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。2025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、縮減を推進した結果、2026年3月末の政策保有株式の銘柄数は前年度末と比べ、12銘柄減の33銘柄となり、連結純資産に占める割合は前年度末と比べ、0.09ポイント減の6.33%となりました。

政策保有株式推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
銘柄数	93	90	70	54	45	33
貸借対照表計上額の合計金額(百万円)	33,243	34,034	29,956	22,848	19,786	21,460
純資産合計(百万円)	270,036	292,094	300,351	316,915	308,296	338,826
連結純資産に占める割合	12.31%	11.65%	9.97%	7.21%	6.42%	6.33%

2026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	31銘柄	3,247百万円
上場株式	2銘柄	18,212百万円

2025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	12銘柄	359百万円
上場株式	2銘柄	11,608百万円

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。2026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。2026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、引き続き訴訟手続において適切に対応することとしております。

2024年4月9日、米国環境保護庁は、DPEを含むクロロプレンゴム製造施設に適用される新たな化学物質の大気排出規制を発表し、同年5月16日に官報に公示しました。当該規制の内容は、米国におけるクロロプレンゴム製造施設に対して、各種の排出対策を取ることににより、中間原料となるクロロプレンモノマー排出量の大幅な削減を求めるものとなっております。

当該規制に対して、DPEは、2024年5月16日に規制内容の見直しを求める申立てを米国ワシントンDC連邦控訴裁判所に提起しました。また、2024年7月10日には、ルイジアナ州環境品質局(LDEQ)が当該規制の適用猶予期間の2年間延長を認めたことに対する法的有効性の確認を求める申立てを米国第5巡回区連邦控訴裁判所に提起し、それぞれ両裁判所において係属中ですが、提出日現在において、両裁判所の判断により訴訟手続は停止しております。

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