

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスの基本的な考え方

デンソーは、変化の速いグローバル市場で長期的な企業業績の維持向上を図るため、コーポレートガバナンスの確立を最重要課題として認識しています。「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、監査役制度採用のもと、会社の機関として株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人などの法律上の機能に加え、様々なガバナンスの仕組みを整備するとともに、株主・投資家の皆様と経営状況についての情報共有・対話を継続して行うことで、健全性、効率性、透明性の高い経営を実践していきます。

「コーポレートガバナンス基本方針」はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-corporate-governance-policy-2023-ja.pdf>



### コーポレートガバナンス向上への取り組み

デンソーは、持続的に企業価値を向上させていくために、全社戦略議論を強化するとともに、コーポレートガバナンスの進化を図っています。

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべてを実施しており、中核人材の多様性確保、サステナビリティへの取り組みなどについてコーポレートガバナンス報告書にて開示を行っています。

また、政策保有株式の縮減を大きく推進するなど、健全性・効率性・透明性の高い経営を実践しています。

「コーポレートガバナンス報告書」はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-corporate-governance-2023-ja.pdf>



### コーポレートガバナンス体制の変遷

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
役員の数(人)*	52	50	51	53	56	28	27	25	23	20
取締役の数(人)	14	13	13	9	7	8	8	8	8	8
うち社外取締役(人)	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3 (37.5%)
うち女性(人)						1	1	1	1	1 (12.5%)
監査役の数(人)	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
うち社外監査役(人)	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2 (50.0%)
うち女性(人)						1	1	1	1	1 (25.0%)
コーポレートガバナンス基本方針		2015年6月策定								
経営と執行の分離	2014年6月 ・経営(意思決定・監督)を担当する「取締役」と、業務の執行を担当する「専務役員(新設)」「常務役員」の役割を区分し、明確化 ・「社外取締役」を登用		2016年6月 ・指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会として、独立社外取締役を構成員に含む「役員指名報酬諮問会議」を設置	2017年4月 ・取締役の選任数を削減 ・執行役員の選任時期を、株主総会日から事業年度の区切りである4月に変更	2019年4月 ・専務役員は名称を「経営役員」に変更 ・常務役員は名称を「執行職」に変更	2020年1月 ・「役員指名報酬諮問会議」の議長に独立社外取締役を選任	2021年1月 ・「役員指名報酬諮問会議」から、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」に体制変更	2021年1月 ・「執行職・エグゼクティブフェロー」理事を統合し、「執行幹部」を新設	2021年3月 ・「役員指名報酬諮問会議」から、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」に体制変更	2021年1月 ・経営役員・執行幹部の選任時期を、全社の組織・職制変更に合わせて1月に変更

\* 役員：取締役、監査役、副社長、経営役員

### 企業統治の体制

#### ガバナンス体制と主な機関

デンソーでは監査役制度を採用し、会社の機関として株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を設置しています。また、経営の監督を担当する取締役と、業務の執行を担当する副社長・経営役員の役割を区分・明確化する役員制度により、取締役数をスリム化し、スピーディな意思決定とオペレーションを実現しています。

当制度では、状況に応じて副社長・経営役員が取締役を兼務することで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを確保しています。また、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制の構築、事業年度における経営責任の一層の明確化を目的に、取締役任期を1年としています。

#### 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

デンソーは、現地現物を重視した経営判断を行うことに加え、その経営判断がステークホルダーの期待に沿い信頼を得られるものになっているかといった点や、ガバナンスの観点から問題がないかといった点をチェックできる体制を構築することが重要であると考えています。その実現のためには社外取締役を含む取締役会と、社外監査役を含む監査役会により、業務執行を監督・監査する現体制が最適であると考えています。

#### 取締役会

取締役会では、法律上定められた案件および会社として重要な意思決定が必要な案件について決議を行います。また、可能な限り業務執行側に権限を委譲することによって、執行のスピードアップを図ると同時に、経営方針や経営戦略の議論により多くの時間を充てています。

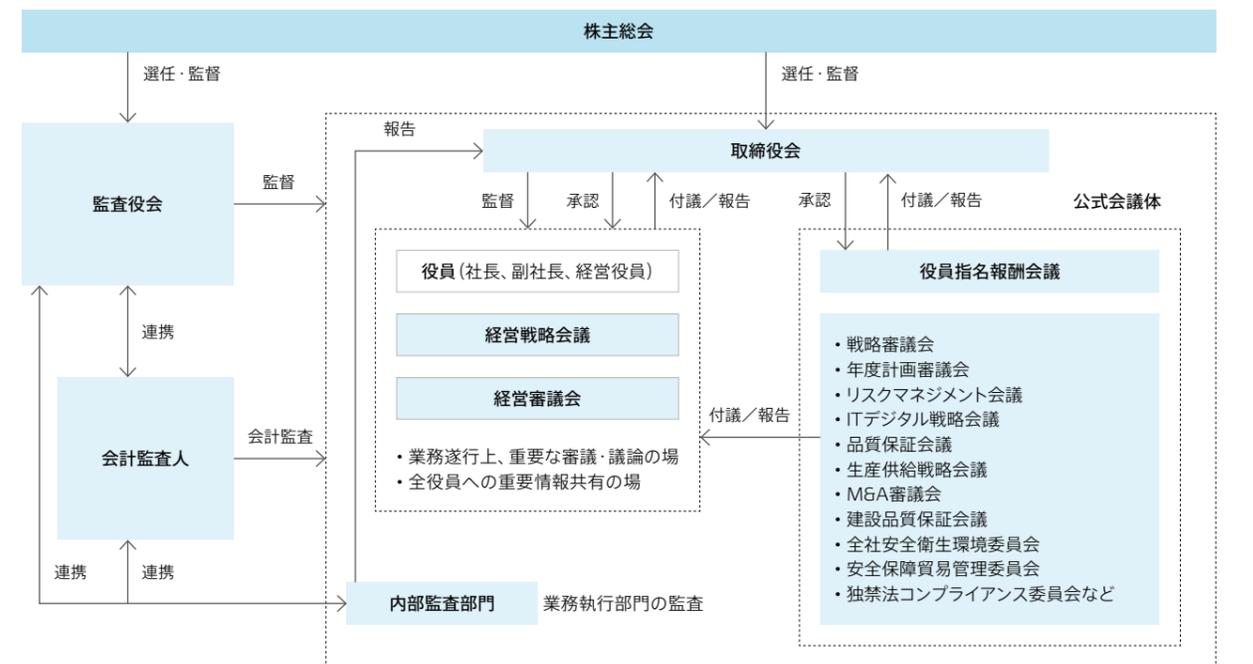
取締役会は原則、月1回開催しており、メンバーは、取締役8名(うち社外取締役3名)、常勤監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成されています。デンソーでは、社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提とし、企業経営や法務・会計・財務などの専門領域における豊富な経験や知識を有し、経営課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。独立役員としては5名(社外取締役3名、社外監査役2名)を選出しています。

決議には取締役の過半数が出席し、出席取締役の過半数をもって行います。決議にあたり、生産的で効率的な取締役会運営を実施するため、社外役員へのサポート体制を強化しています。また、当日欠席となる取締役に対しては、詳細な事前説明を実施し、議案への意見・了解を取得の上で取締役会を開催しています。

#### 2022年度の取締役会開催実績

開催回数	13回
出席率	取締役：92% 監査役：100%

### コーポレートガバナンス体制図



## 取締役会の議論

### 取締役会における具体的な検討内容

2022年度に開催した取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数は以下の通りです。当期は重点テーマとして半導体関連の需給逼迫への対応や中長期戦略について多くの議論・報告を実施しています。

### 2022年度 取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	付議報告件数(件)
経営戦略	10
決算・財務	8
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	7
人事	3
方針・計画	2
個別案件	6

### 経営の監査機能としての監査役会

業務の適法性・妥当性・効率性については、内部監査部門が社内規程にしたがって内部監査を行い、その指摘に基づいて各部にて業務管理・運営制度を整備し、充実させています。

監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、監査役会を原則、月1回開催しています。監査役会は、監査役4名(うち社外監査役2名)で構成し、法定に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の社外監査役1名も選任しています。

監査役会では、法律上定められた案件の決議に加え、取締役や経営幹部、内部監査部門、会計監査人との間で、会社の持続的成長や中長期の企業価値向上に関する意見交換などを行い、取締役などの職務遂行とグループ全体の業務・財政状況を監査し、経営監視機能を果たしています。

### 2022年度の監査役会開催実績

開催回数	14回
出席率	100 %

### 監査役会における具体的な検討内容

2022年度は重点テーマとして、経営の方向と構えの妥当性、組織的なガバナンス強化について、多くの議論・報告を実施しています。

### 2022年度 監査役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	付議報告件数(件)
会計監査	10
会社経営状況	10
経営役員の職務遂行状況	10
監査方針・計画	5
個別案件	9

### 社外役員のサポート体制

取締役会の開催に際し、社内取締役と社外取締役の情報量の格差をなくし、社外取締役が最大限のパフォーマンスを発揮できるように、事前に社外取締役、社外監査役に付議案件の説明を行うことで、効率的な取締役会運営を

心掛けています。また、現地現物での視察会の実施によって事業についての理解を深めていただきながら、社外役員を含めた役員検討会を実施することで中長期の戦略についての議論を深化させています。

また、監査役の職務を補佐する専任組織として監査役室を設置し、監査役会において、監査概況を報告しています。さらに、監査役と社外取締役との意見交換会や、独立役員会議を定期的に開催することで、社外役員への情報提供を積極的に行うだけでなく、社外役員間のコミュニケーションの活性化にも努めています。

### 業務執行の体制

デンソーでは、経営の監督を担う取締役会と業務執行を担う役員の機能を分離しています。

業務執行における重要案件に関する審議機関として「経営戦略会議」「経営審議会」を設置しています。この2つの会議は、取締役会を含めて役員会議と位置付けています。



社外取締役の製造現場視察会

### 取締役会全体の実効性分析・評価

デンソーでは、取締役会の運営、議論している案件、決議プロセス、社外役員へのサポートについて、取締役会全メンバーに対してアンケートを実施しています。アンケート結果とともに、メンバーが感じている課題や改善点について忌憚のない意見を引き出すことを目的に、社内役員に対しては個人別インタビュー、社外役員に対しては独立役員会議で議論しています。

取締役会にて洗い出された課題を報告し、改善活動を計画・実施していくことでPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性向上につなげていきます。

### 取締役会実効性評価のスケジュール・プロセス

3月上旬	全取締役会メンバーを対象としたアンケート調査による定量評価
3月下旬～4月	アンケート結果を踏まえた個別インタビュー(社内役員)および独立役員会議でのディスカッション(社外役員)
5月上旬	取締役会での実効性評価結果および改善活動計画の報告・議論
5月下旬以降	実効性向上のための改善活動の実施

### 取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

- 取締役会の構成と運営  
(メンバー構成、権限委譲、自由闊達な議論)
- 社外役員へのサポート  
(事前説明、情報提供、意見交換・交流)
- 取締役会での監督  
(経営理念、中長期戦略、ガバナンス、重要リスクの監督)
- ステークホルダーとの対話  
(ステークホルダー視点の議論、ステークホルダーとの対話状況)

### 2022年度 取り組みの振り返り

以下の活動の結果、2022年度の取締役会は社内外役員の情報量ギャップ解消や戦略議論の深化が改善され、前年度よりも実効性が向上していることがアンケート・インタビュー結果からも確認されました。

2021年度 課題	2022年度 取り組み実績
社外役員へのサポート ・社内役員との情報量ギャップの解消	・重要事案のタイムリーな情報展開 ・国内グループ会社訪問による事業理解サポート
取締役会での監督 ・企業価値を高めるテーマの充実 ・戦略議論の深化	・戦略議題の計画的な取締役会付議 ・取締役会外での議論の場(役員検討会)の設定
ステークホルダーとの対話 ・ステークホルダー視点での議論・報告が少ない	・ステークホルダーとの対話状況報告

### 2023年度における課題と改善策

2023年度に以下の課題に対する改善策を推進し、さらなる実効性の向上を目指します。

2022年度 課題	2023年度 改善策
戦略の議論 ・個別投資審議より戦略議論を充実	・戦略議題の計画的な取締役会付議 ・権限委譲による取締役会議題の絞り込みと戦略議論へのシフト ・戦略議論深化のための取締役会以外の機会活用
社外役員へのサポート ・現場視察機会の充実	・戦略議論に関連する視察会の充実による事業理解サポート ・取締役会メンバー以外とのコミュニケーション機会のアレンジ
取締役会の運営 ・議題説明を多様な人材から実施	・議題説明の充実による議論深化
ステークホルダーとの対話 ・社内/社外役員での情報量のギャップ	・ステークホルダーとの対話を統括的に報告

### 業務執行における審議機関の概要

	審議機関	
	経営戦略会議	経営審議会
議長	社長	社長
構成	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役
目的	中長期的な視点で事業・機能・地域軸での戦略的な議論を行う。	取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項の審議を行う。また事業運営上重要な情報を共有し、迅速な業務執行に結び付ける。
2022年度開催回数	46回	43回

### 取締役・監査役の要件および多様性に関する考え方

取締役および監査役は、的確かつ迅速な意思決定を図れるよう、性別、年齢の区別なく、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を重んじ、経験・能力・専門性のバランスを考慮した構成にしています。

具体的に求めるスキル(経験・専門性)については、「2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性」と「安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性」という2つの観点より11の項目を設定し、スキルマトリックスとして取締役会全体の経験・専門性を開示しています。

2030年長期方針 **地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。**

#### 2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性

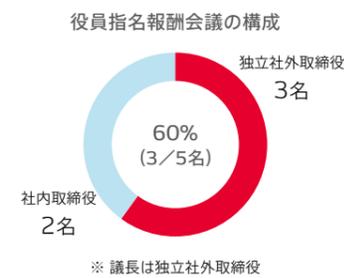
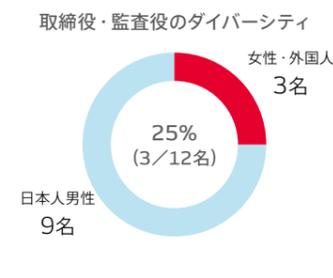
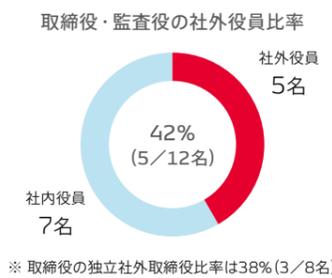
- 不確実・曖昧模範な時代に先を読み、会社の進むべき道を進言する「企業経営」の経験
- カーボンニュートラルや交通事故死者ゼロの実現など、環境と安心の価値を最大化し、社会に貢献するために求められる「環境・エネルギー」、「ソフトウェア・デジタル」の経験・専門性
- モビリティにとどまらず、広く社会課題の解決に貢献するため、市場動向や社会のニーズ・期待を正しく把握するための「マーケティング」の経験・専門性

#### 安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性

- 時代や環境を問わず、デンソーの持続的な成長を支える基盤となる、「ガバナンス」、「グローバル」、「財務・会計」、「人事」、「技術開発」、「生産・品質」、「営業・調達」の経験・専門性

スキルマトリックス [P.113](#)

### 取締役・監査役の多様性



### 取締役・監査役の選任手続き

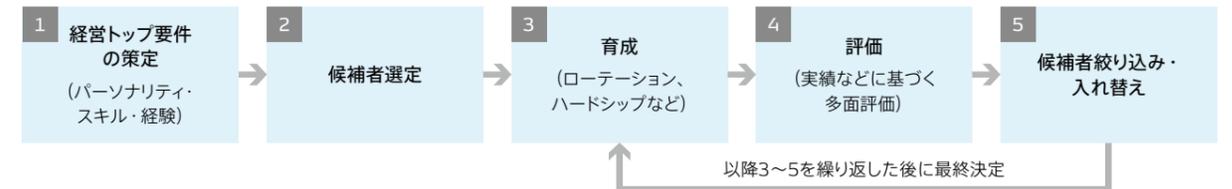
- 手続き
- 社長および関係役員が中心となり、各方面より意見を聞き、業績、人格、見識などを総合的に勘案して、その責務にふさわしい人物を選任し、独立社外取締役を議長とし、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」にて審議の上、当年度の指名案を立案
  - 取締役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、株主総会で審議した上で決定  
監査役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、監査役会の同意を経て、株主総会で審議した上で決定

### 経営トップのサクセッションプラン

デンソーは、経営トップのサクセッションプランを経営上の最重要課題の一つに位置付け、独立社外取締役が議長かつ過半数を占める「役員指名報酬会議」が主体となり、客観性・透明性の高いプロセスで次期社長やCEOの検討を行っています。  
「役員指名報酬会議」では、デンソーに求められる経営トップ要件

を策定の上、過去の実績・経歴・パーソナリティ・マネジメントの適性検査・社内外関係者による人物評価などの多面的な情報に基づき、最適な後継者を見極めるべく、継続的に議論しています。また、CxO以下、国内外の主要な経営幹部ポストについても、後継候補者を明確化し、中長期視点で育成を図っています。

### サクセッションプランのプロセス



### 経営トップ要件

パーソナリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>高潔さ、高い倫理観</li> <li>公明正大で、高い信頼感・人望</li> <li>新しいことに挑戦する前向きさ</li> <li>強い責任感、胆力</li> <li>身体、精神両面でのタフさ</li> </ul>
スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>改革を断行できる決断力、判断力</li> <li>グローバルにネットワークを構築、チーム総力で組織を引っ張るリーダーシップ</li> <li>変化を先読みし、会社のビジョンを描く戦略構築力</li> </ul>

### 役員指名報酬会議の構成

議長	榎田 誠希	独立社外取締役
メンバー	有馬 浩二	代表取締役会長
	林 新之助	代表取締役社長
	三屋 裕子	独立社外取締役
	ジョセフ シュメルザイス Joseph P. Schmelzeis, Jr.	独立社外取締役

### 役員指名報酬会議の活動状況

2022年度は社長サクセッションプランを最重点テーマに位置付け、社長候補者の評価や交代時期、交代方法などについて1年を通して継続的に議論を重ねました。会議メンバー一人ひとりと深く議論を行い、客観的かつ多面的な意見を意思決定に反映すべく、社外役員との個別議論を全7回実施しました。また、公式会議体としての全体議論は節目のタイミングに全3回開催し、会議メンバーの参加率は100%になっています。会議の主な審議内容は以下の通りです。

- 第1回：2021年度役員個人別成果評価と報酬額、役員報酬制度改定、2022年6月役員人事
- 第2回：2023年1月役員人事、社長サクセッションプラン
- 第3回：社長サクセッションプラン、2023年6月株主総会付役員人事、役員指名報酬会議体制

## 社外取締役および社外監査役

区分	氏名	主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	榑田 誠希*	取締役会に13回中13回出席しています。取締役会においては、日本銀行における活動経験とグローバル金融経済の幅広い知見から、当社の経営全般に関する発言・監督を行っています。また、役員指名報酬会議の議長として役員制度見直しやサクセッションプランの議論をまとめています。
	三屋 裕子*	取締役会に13回中13回出席しています。取締役会においては、長年にわたる企業・団体の経営経験および各スポーツ協会の役員・委員の経験など、多分野における豊富な経験に基づく発言を行い、当社の経営全般の監督を行っています。
	ジョセフ Joseph シュメルザイス P. Schmelzeis, Jr.*	2022年6月21日に就任後、取締役会に10回中10回出席しています。取締役会においては、豊富な事業経営、戦略コンサルタントとしての経験および駐日米国大使館首席補佐官としての経験に基づく地政学の知見を活かし、当社の経営全般の監督を行っています。
社外監査役	後藤 靖子*	取締役会に13回中13回、監査役会に14回中14回出席しています。取締役会および監査役会においては、行政機関および民間企業での豊富な経験と高い見識から、当社の経営全般に関する発言を行っています。
	喜多村 晴雄*	取締役会に13回中13回、監査役会に14回中14回出席しています。取締役会および監査役会においては、公認会計士・企業コンサルタントとしての専門的見地から、当社の経営全般に関する発言を行っています。

\* 独立役員

### 社外役員の独立性に関する判断基準

社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提としつつ、企業経営や法務・会計・財務などの専門領域における豊富な経験や知識を有し、

経営課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。なお、独立役員の資格を満たす社外役員5名を独立役員に指定しています。

## 役員報酬

### 基本方針

- 「中長期的な企業価値向上」、「株主視点に立った経営」を促すものであること
- 会社・個人業績との連動性を持つことで、業績向上への意欲を高めること

### 報酬構成

デンソーの取締役(非業務執行取締役および社外取締役を除く。)の報酬制度は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬から構成されており、各報酬制度の概要および基準報酬額における役職別の報酬割合は以下の通りです。ただし、当該事業年度の会社業績達成状況に基づく業績連動報酬額変動により比率が異なる場合があります。非業務執行取締役および社外取締役の報酬については、独立性の観点から基本報酬(固定額)に一本化しています。また、監査役についても、順法監査を担うという監査役の役割に照らし、基本報酬(固定額)に一本化しています。

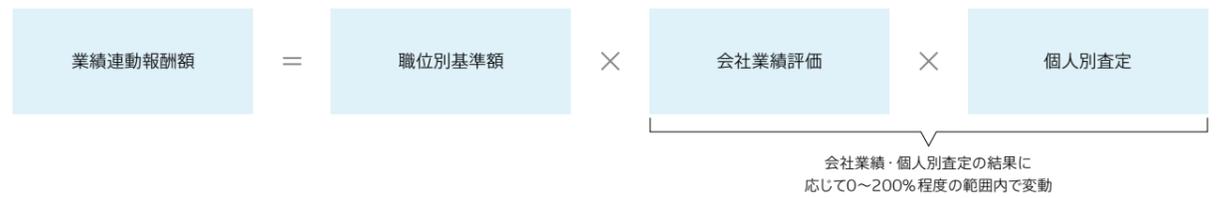
報酬の種類	概要	報酬割合		
		取締役会長・社長	取締役副社長	取締役・経営役員
固定報酬	基本報酬(固定額)	40%	45%	50%
業績連動報酬	賞与 (短期インセンティブ)	30%	30%	30%
	株式報酬 (中長期インセンティブ)	30%	25%	20%

## 報酬水準

取締役および監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を参照し、比較企業群における中位程度となるように報酬水準を設定しています。

## 業績連動報酬の算定方法

会社業績との連動性の確保および業績向上や持続的成長への意欲向上を目指し、役位別の基準額に会社業績評価と一人ひとりの業績・成果や中長期の取り組みを評価した個人別査定を反映して、業績連動報酬額を算定しています。業績連動報酬額は会社業績と個人別査定の結果に応じて、基準額に対して0~200%程度の範囲内で変動します。



## 会社業績の評価指標

会社業績の評価指標は、デンソーの企業価値向上に向けた企業戦略に連動して、連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価としており、各指標の評価ウェイト、評価方法、2022年度実績は以下の通りです。なお、評価の基準となる当該事業年度の目標は中長期目標に基づき毎年設定しています。

指標	評価ウェイト	評価方法	2022年度実績
連結営業利益	70%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	4,261億円
ROIC	20%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	6.1%
サステナビリティ評価	10%	当社のサステナビリティ経営における下記重点取組課題を対象に、当該事業年度の目標に対する総合的な達成状況で評価	5項目/8項目

## 株式報酬の内容

株式報酬は、譲渡制限付株式による支給とし、原則として役員退任時に譲渡制限を解除します。譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得することとしています。

取締役会は、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、当事業年度の報酬総額を決議するとともに、個人別報酬額の決定を「役員指名報酬会議」に一任することの決議をしており、「役員指名報酬会議」は、役員報酬制度の検討および会社業績や取締役の職責、成果、取締役会で承認された決定方針との整合性などを踏まえた個人別報酬額を決定します。

また、監査役の報酬などに関しては、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、監査役の協議によって決定します。

## 報酬決定方法

当社は、取締役の報酬などの客観性・公正性・透明性確保のため、独立社外取締役が議長かつ過半数を占める「役員指名報酬会議」を設置しています。

## 役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	501 (49)	267 (49)	132 (—)	102/12.4千株 (—)	9 (4)
監査役(うち社外監査役)	119 (26)	119 (26)	— (—)	— (—)	4 (2)
計	620	386	132	102/12.4千株	13

- 上記には、2022年6月21日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役George Olcott氏を含めています。
- 業績連動報酬は、2023年5月15日開催の取締役会決議の金額を記載しています。
- 株式報酬は、2023年5月15日開催の取締役会決議に基づき、記載の報酬額を割当決議の前日の終値で割り戻した株式数が付与されます。

## 政策保有株式

### 基本方針

デンソーは、低収益資産の圧縮に積極的に取り組んでおり、保有の合理性が認められる場合を除き、政策保有株式を保有しないことを基本的な方針としています。なお、企業価値の持続的な向上を図るため、様々な企業との共同技術開発や取引関係の維持・強化などの連携が不可欠だと考えており、事業戦略上最低限必要な株式は保有します。

### 保有合理性・適否の検証

個別の銘柄ごとに、事業年度末を基準日として、定性基準・定量基準に基づいて、保有適否を総合的に精査し、毎年取締役会で検証しています。共同開発の終了など、保有の合理性が認められなくなった場合には、投資先企業と丁寧に対話した上で売却を進めています。

当事業年度においては、2022年5月開催の取締役会における検証結果を踏まえ、特定投資株式のうち3銘柄の全数売却および4銘柄の一部売却を行いました(売却金額442億円)。

定性基準	共同開発や事業連携強化など、株式保有を通じて実現する経営上の有意性があるか
定量基準	保有に伴うリターン(配当金、株価上昇、関連事業上の利益など)が当社の加重平均資本コストを超過しているか

### 議決権行使の基準

投資先企業において、短期的な株主利益のみを追求するのではなく、中長期的な株主利益の向上を重視した経営がなされるべきと考えています。当社の利益に資することを前提として、投資先企業の企業価値の持続的な向上に資するよう、議決権を行使します。

行使にあたっては、議決権行使を行う際の検討事項などについて定めた社内ルールに基づき、総合的に賛否を判断するとともに、提案の内容について、必要に応じて投資先企業と対話を行います。

## 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式(有価証券報告書より)

	銘柄数 貸借対照表計上額	銘柄数	
		当事業年度において 株式数が増加した銘柄	当事業年度において 株式数が減少した銘柄
非上場株式	81銘柄 54,886百万円(対前年度増減額：+17,482百万円)	3銘柄 18,028百万円	1銘柄 111百万円
非上場株式以外の株式	20銘柄 656,011百万円(対前年度増減額：-5,939百万円)	—	7銘柄 44,235百万円

※ 当事業年度において株式数が増加した銘柄の増加の理由は、デンソーグループの持続的な成長のため、事業戦略上必要な株式を取得したことによります。

## 主要株主との関係

主要株主との個別の取引条件については、他の一般取引と同様に市場価値を十分勘案し、希望価格を提示して、交渉の上、決定しています。また、多額の価格改定を行う場合には、金額規模に応じて審議の上、「業務決裁規程」に基づき社内承認手続きを実施することとしています。

## トヨタ自動車との関係

当社は、トヨタ自動車をはじめ世界中のあらゆるカーメカなどへ製品やシステムを提供しています。世界各地域の技術特性や地域事情を学び、市場での厳しい評価をクリアしながら、先端技術・製造力を磨き上げ、それらをすべての次世代製品・システムに還元するよう努めています。

一方で、当社はトヨタグループでのシナジーを創出すべく、トヨタグループ各社との連携を強化しています。トヨタ自動車の有するモ

ビリティ視点とトヨタグループ各社の持つ車載製品・システム視点の双方の知見を掛け合わせることで、効率的でスピーディな研究開発やモノづくりを推進します。具体的には、2019年には株式会社アイシンと電動化のための駆動モジュールの開発および販売を行う合弁会社「株式会社BluE Nexus」を設立したほか、2020年にトヨタ自動車の電子部品事業および広瀬工場(現・広瀬製作所)の譲渡を受けるなど、幅広い領域で連携を進めています。

また、当社の取締役である豊田章男氏は、当社の主要株主であるトヨタ自動車の取締役会長や、一般社団法人日本自動車工業会会長を務めるなど、自動車業界を代表するリーダーであり、次世代モビリティ社会づくりを牽引しています。自動車産業全体を俯瞰した大所高所の視点から、当社の経営に対して幅広く助言や提言を行い、経営全般を監督していただくべく、2019年より取締役として選任しています。

## 内部統制の整備・強化

公正かつ効率的な業務運営を目指し、「内部統制に関する基本方針」を策定し、行動規範・経営制度・リスク管理・コンプライアンスなど経営の根幹を成す分野ごとに、統制の基本方針と規程類・制度などを規定し、毎年一定時期に運用状況を検証の上、必要に応じて修正・変更を行っています。

「内部統制に関する基本方針」はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-internal-control-policy-2023-ja.pdf>



## 内部通報制度

デンソーは、各地域の実情に応じて、地域本社や各拠点において、業務上の法令違反行為などに関し、e-mail、電話、書面、面談などで通報、相談できる内部通報制度を設けています。

例えば(株)デンソーでは、公益通報者保護法に則った「企業倫理ホットライン」を設置し、社外弁護士・企業倫理ホットライン事務局を窓口として通常の指揮系統から独立させ、匿名通報も可能な体制で運用しています。本制度は、社員・派遣社員・常駐外注者など、(株)デンソーや国内グループ会社に勤めるすべての人はもとより、サプライヤーも利用できます。2022年度は、雇用・労働・職場環境・情報管理・取引・経理関係など107件の相談・通報が寄せられ、調査・事実確認の上、適宜対応しました。

	2020年度	2021年度	2022年度
通報・相談件数 (うちグループ会社分)	74(24)	103(44)	107(46)

## DIALOG

社外取締役鼎談

# 変わりゆく事業環境を生き抜く 経営体制／コーポレートガバナンス構築に向けて

「Reborn21」「2025年中期方針」の策定を経て  
デンソーは2023年6月、新たな経営体制に移行しました。  
今回の新体制発足が持つ意味、デンソーのコーポレートガバナンスや  
サステナビリティ経営の現状や課題について、新社長選出にも深く関わった  
社外取締役お三方に自由に論じていただきました。



社外取締役  
ジョセフ シュメルザイス  
Joseph P. Schmelzeis, Jr.

株式会社セガ取締役や駐日米国大使館首席補佐官を経て、Cedarfield合同会社職務執行者を務める。2022年から現職。

社外取締役  
榎田 誠希

日本銀行を経て、日本証券金融株式会社取締役兼代表執行役社長を務める。2019年から現職。

社外取締役  
三屋 裕子

スポーツ界の要職を歴任、株式会社SORA代表取締役などを務める。2019年から現職。

## 足元の外部環境変化と中長期の課題にバランス良く対応

**榎田** ここ数年は新型コロナウイルス感染症をはじめ様々な問題が起きていますが、デンソーは経営のコントロールで事業面・ガバナンス面への影響を最小限に抑えられていると捉えています。取締役会ではこの間、CO<sub>2</sub>排出量の削減や電動化シフトといった、より中長期の戦略を議論してきました。これは製品のモデルチェンジに数年のスパンを要する自動車業界ならではの特徵でしょう。「2030年長期方針」や「2025年中期方針」に示された、その方向性は概ね妥当と評価しています。

**シュメルザイス** コロナ禍に伴う供給混乱や近年の地政学的緊張により、特定の国・地域への依存の弊害が、改めて浮き彫りになりました。サプライチェーンのレジリエンス確保が喫緊の課題となる中、経営陣はそうした問題意識を持ち、それを投資戦略にも反映させていると思います。

**三屋** 時期的にコロナ禍に重なって起きた品質問題は、デンソーの真価が問われる大きな出来事だったと見ています。経営の基盤を揺るがす事態に対し、当時の有馬社長（現会長）が見事なリーダーシップを発揮されました。変革プラン「Reborn21」を迅速に打ち出すとともに、CCRO（Chief Corporate Revolution Officer）の陣頭指揮により、経営陣の本気度を見せつけました。また、より風通しの良い組織づくりに向けて、社内で徹底的な話し合いが重ねられました。こうした取り組みによる品質・リスクマネジメントの抜本的向上が、その後、世界的な半導体不足を全社一丸となって乗り越え、2022年度に過去最高益を達成する原動力になったと考えています。

デンソーはCASE領域の研究開発に多額の費用を投じています。ここで難しいのは、そうした開発の原資を、将来的に縮小が見込まれる内燃領域の稼ぎで捻出していることです。縮小事業に携わる社員たちの気持ちに寄り添いつつ、着実に成長領域へのシフトを進めるデンソーの姿勢は、非常にバランスが取れていると感じます。

## 「人」を大切にしている経営姿勢

**榎田** 人的資本経営には様々な側面がありますが、まず重要なポイントとして、社員エンゲージメントの向上が挙げられます。企業の価値創出のあり方に共感し、その経営課題を自分ごととして動いてくれる社員を増やしていくには、経営側の考え方を社員と積極的に共有していく姿勢が不可欠です。「Reborn21」が好例ですが、デンソーはこうした社員との



コミュニケーションを非常に密に取っています。

また、社員エンゲージメントにも関わる要素として、職場環境の充実も重要です。この点、デンソーはコロナ禍が一段落した後も、テレワークなど多様な働き方を引き続き推進する立場を取っています。こうした取り組みを通じ、時間をかけて実現していくのが、人的資本経営であると考えています。

**シュメルザイス** ポートフォリオ変革の鍵を握るのは、人財の専門性です。執行側もそれは十分意識し、技術者のリスキング、中途採用の拡大など適切な施策を推進しています。

新たな事業領域では、世界的IT大手との熾烈な競争が予想されます。彼らにはないデンソーの強みとは、モビリティの安心・安全を支え続けたレガシーであり、トヨタグループのみならず、海外を含む様々なカーメーカや国内外の業界で長く培ってきた信頼・評価です。それは、外部との協業においても基礎となる、他社には容易にコピーできない部分だと思っています。

**三屋** 取締役会では、細かな数値の動向もさることながら、「人」に関する議論が一番の焦点となります。社外取締役として私たちは、ポートフォリオ変革を積極的に推奨する立場にありますが、一方で執行側は、「縮小事業」を将来に向けて社会全体で生み出す価値を最大化するための「総仕上事業」と位置付け、既存事業の縮小により影響を受ける社員・お客様への丁寧な説明を心掛けています。こういう経営姿勢が、デンソー社員の高いロイヤルティやコンプライアンス意識にもつながっていると思います。

**シュメルザイス** ポートフォリオ変革に際してお客様への影響まで考慮するというのは、アメリカ人的な感覚では少々驚く部分です。ただ、そうした姿勢こそが、デンソーブランドの持続性をもたらしていることは確かだと思っています。



### 「チーム林」の新体制で変革をリード

**榎田** 2023年6月、8年社長を務められた有馬さんが会長（CEO）職に就き、林新社長（COO）の体制がスタートしました。この社長交代に際して、私たちは3年以上前からサクセッションプランを立ち上げ、役員指名報酬会議で次期社長の選考を重ねてきました。同会議のメンバーは有馬社長（当時）も含め全5名で、うち社外取締役が3名と過半数を占めています。私は議長として、次期社長に最もふさわしい人物が、公正な基準・適切なプロセスのもと選出されるよう留意しました。具体的にはまず、デンソーの経営トップに求められる資質—「倫理観」「信頼性」「タフネス」「責任感」「前向きさ」の5つのパーソナリティ、「決断力」「戦略構築力」「リーダーシップ」の3つのスキルの軸で評価し、その上で何人かの候補者と面談し、社内の意見も参考にその印象を話し合いました。そしてその結果、新リーダーとして、林新社長の選任に至りました。

林新社長の強みはソフトウェアやデジタルの専門的知見にあり、そうしたバックボーンと、社内のハードやメカの知見を融合し、新たなデンソーの企業像を構築されていくことを期待します。確固たる信念と、組織をまとめ上げていく力を兼ね備えた人物であり、非常に良い人選だったと思います。

**三屋** サクセッションプランの立ち上げは、ご自身の後継者を育成したいという有馬前社長の強い意向によるものです。選考プロセスはこれ以上ないくらい丁寧に、手順を踏んで実施されました。

新たに誕生した経営陣は、林新社長を中心に、有馬会長や松井副社長などが後方から支える「チーム林」体制です。考えてみれば、デンソーのような巨大企業がグローバルな事業変革を志向する場合、焦点となる成長分野への知見を持ったリーダーをトップに据え、みんなでサポートしていく形が合理

的です。今回の選考を通じて、社内の優秀な人財を数多く知り、デンソーへの理解がまた深まったと感じています。

**シュメルザイス** 私はこの新体制に非常に期待しています。まず林新社長は、自動車向けのソフトウェア開発経験が豊富で、確信を持って次の一步を踏み出せる人物です。そしてその周囲には、手厚いサポートがあります。

特に有馬さんが会長職に残られたことは、経営上大きなプラスです。有馬会長は長い経歴を通じて各事業領域を知り尽くし、海外経験も豊富です。カーメーカのトップとの太いパイプを持ち、業界内でも一般社団法人日本自動車部品工業会会長という要職にあります。社長就任中の8年間に行った様々な意思決定の成否や教訓を、林新社長に承継することができます。

また、松井副社長（CFO）は、数字への強さと利益を最大化させる事業バランスを組み立てるセンスを兼ね備え、ポートフォリオの管理・変革に最適の人物です。この3人がタッグを組むことで、強力なチームができ上がったと思います。

**三屋** 林新社長は話しやすい人で、何をいっても受け止めてもらえる度量があります。それに財務の専門家である松井副社長の補足説明も加わり、取締役会の議論がより分かりやすく、ますます活性化してきたと思います。

**榎田** 林新社長は若手の意見なども吸い上げつつ、一方で大所高所から物事を見るスケール感の持ち主です。おそらくそれは、電子技術の視点から複数の事業部を全社横断で統合してきた経験や、持ち前の視野の広さ、人間力によるものでしょう。新体制の3人の関係も理想的だと思います。

### より実効的な取締役会の運営へ

**榎田** デンソーのガバナンスの方向性は、経営と執行の分離を目指す点で、コーポレートガバナンス・コードの精神と一致しています。機関設計上は監査役会設置会社の形を取りつつ、役員指名報酬会議をはじめ、デンソーのガバナンス対応は実質的に指名委員会等設置会社と引けを取らないレベルまで来ています。取締役会議長を会長が務めるようになり、執行のトップである社長との役割の分離が明確になったことも、さらなる前進です。とはいえ、取締役会での議題の絞り込みに関しては、もう一工夫必要ではないかと思っています。

これだけ環境変化が激しくなると、事業ポートフォリオや市場全体の動向を見据えた、より大局的な戦略に議論の時間を

割きたいところですが、取締役会の決議事項が会社法で定められており、難しい面があります。個々の細々した案件をめぐる決議・承認に時間を取られがちなのが現状です。他方、中長期の大きな方針を策定する場合には、先に社内でボトムアップの議論が重ねられ、完成形に近い原案が上がってくる傾向があります。社内の風通しの良さゆえともいえますが、本来はもう少し早い段階から取締役会で議論し、大きな方向性を各部署に落とし込んでフィードバックを拾い上げていくべきではないでしょうか。

**シュメルザイス** 私はデンソーの取締役会に参加してまだ1年ですが、この間を振り返ると、確かに議題のスケール感はまちまちながら、大きな戦略を踏まえた議論はできているように感じます。私たちは忖度なく自由に発言していますし、議論も非常に活発です。私たちが外部の視点から適切な注意喚起をすることで、取締役会は十分機能していますし、それが社外取締役の役目になっています。新たな経営体制のもと、こうした傾向がより明確になっていくでしょう。

個人的には、もう少し海外のメンバーを交えた議論ができればと希望します。現地の生の声を聞くことは、取締役会の議論を活性化させるでしょうし、社員の士気向上にもつながっていくはずで

**三屋** 取締役会において過去の投資案件のフォローアップがしっかりなされる点、さらにその丁寧さは素晴らしいと思います。

他方、より良い取締役会運営に向けて、事前説明のさらなる効果的な活用を希望します。取締役会本番の限られた時間を、個別案件の込み入った背景事情の説明で潰してしまうのは、もったいない。事前説明と取締役会の切り分けをもう一工夫していただければ、取締役会でより大局的な議論ができるようになると思います。

### 財務と非財務の連動に向けて

**榎田** 2022年5月、役員指名報酬会議および取締役会の決定を経て、役員報酬の抜本的見直しを実施しました。ポイントは2つで、まず業績連動報酬のウェイトを高めること。従来、報酬全体の4割だった業績連動部分を、一般の役員は5割、社長は6割などへ引き上げました。第二に、業績連動部分のKPI（会社業績指標）として、従来の連結営業利益に、ROICとサステナビリティ評価を新たに加えました。資本効率とESGをより意識した経営姿勢の表れです。



このうちサステナビリティ評価は、職場安全や品質、環境課題に加え、社員エンゲージメントやダイバーシティ&インクルージョンの達成状況などが評価対象です。現在、業績連動部分の1割程度ですが、将来的な引き上げも想定しています。

**三屋** 財務上の効率性ばかり追求すると、安全などのその他の問題が犠牲になる傾向がありますが、その点、松井CFOも非財務の重要性を十分認識していることは心強いです。統合的な価値創出という考え方は、「人」を重んじるデンソーの経営とも親和性が高いと思います。サステナビリティ評価のKPIには、そうした私たちなりのこだわりを込めたつもりです。

**シュメルザイス** 役員報酬との連動も重要ですが、経営の前提として、物事を数値で把握・可視化する姿勢は大切です。例えば、CO<sub>2</sub>排出をお金のお納めのように管理するカーボンプライシングの概念。ダイバーシティや社員エンゲージメントにしても、大規模なサーベイで自社の現状を認識することが、様々な取り組みの出発点になるでしょう。

**榎田** 環境や社会課題に配慮した企業経営が、長期的には財務指標に好影響を与えるだろうというのは、現段階では一種の「信念」に過ぎないかもしれません。それでも、多くの人々がそうした信念をもとに行動を起こすことは有意義ですし、長期の視点でサービスやビジネスを考える格好の契機になるでしょう。また実際、諸外国ではダイバーシティ分野を中心に、一定の具体的成果が生まれつつあります。

デンソーが非財務のパフォーマンスと財務の連動を図るKPIを導入したことは、日本企業の立ち遅れが目立つ中、大きな意味を持ってくるでしょう。今後、適宜必要な手直しを加えつつ、このKPIを大事に育てていってほしいと思います。

## 取締役および監査役

(2023年6月20日現在)

### 取締役



代表取締役会長  
**有馬 浩二**  
1958年 2月23日生  
1981年 4月 当社入社  
2008年 6月 当社 常務役員  
2014年 6月 当社 専務役員  
2015年 6月 当社 代表取締役社長  
2023年 6月 当社 代表取締役会長(現任)



代表取締役社長  
**林 新之助**  
1964年 1月15日生  
1986年 4月 当社入社  
2015年 6月 当社 常務役員  
2021年 1月 当社 経営役員  
2023年 6月 当社 代表取締役社長(現任)



代表取締役副社長  
**松井 靖**  
1964年 7月3日生  
1987年 4月 当社入社  
2014年 6月 当社 常務役員  
2019年 4月 当社 経営役員  
2021年 6月 当社 取締役・経営役員  
2023年 6月 当社 代表取締役副社長(現任)



取締役・経営役員  
**伊藤 健一郎**  
1962年10月1日生  
1985年 4月 当社入社  
2012年 6月 当社 常務役員  
2019年 4月 当社 経営役員  
2021年 6月 当社 取締役・経営役員(現任)



取締役  
**豊田 章男**  
1956年 5月3日生  
1984年 4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2000年 6月 同社 取締役  
2002年 6月 同社 常務取締役  
2003年 6月 同社 専務取締役  
2005年 6月 同社 取締役副社長



2005年 6月 光洋精工株式会社(現 株式会社ジェイテクト) 社外監査役  
2006年 6月 トヨタ紡織株式会社 社外監査役  
2009年 6月 トヨタ自動車株式会社 取締役社長  
2018年 5月 一般社団法人日本自動車工業会 会長(現任)  
2019年 6月 当社 取締役(現任)  
2023年 4月 トヨタ自動車株式会社 取締役会長(現任)



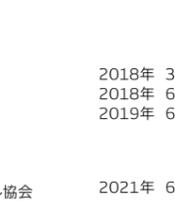
社外取締役 **独立役員**  
**榎田 誠希**  
1958年 6月8日生  
1981年 4月 日本銀行入行  
2004年 5月 同行 高知支店長  
2009年 3月 同行 総務人事局長  
2010年 6月 同行 企画局長  
2011年 5月 同行 名古屋支店長  
2013年 3月 同行 理事、名古屋支店長囑託、大阪支店長囑託



2017年 4月 アメリカンファミリー生命保険会社(現 アフラック生命保険株式会社) シニアアドバイザー  
2019年 6月 日本証券金融株式会社 取締役 兼代表執行役社長(現任) 当社 社外取締役(現任)



社外取締役 **独立役員**  
**三屋 裕子**  
1958年 7月29日生  
1981年 4月 株式会社日立製作所入社  
2010年 7月 株式会社サイファ 代表取締役  
2014年 3月 株式会社アシックス 社外監査役  
2015年 3月 藤田観光株式会社 社外取締役  
2015年 4月 株式会社パロマ 社外取締役  
2016年 6月 公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事(現任)



2018年 3月 株式会社SORA 代表取締役(現任)  
2018年 6月 株式会社福井銀行 社外取締役  
2019年 6月 JXTGホールディングス株式会社(現 ENEOSホールディングス株式会社) 社外取締役(監査等委員)(現任) 当社 社外取締役(現任)  
2021年 6月 公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長(現任)  
2023年 6月 日本航空株式会社 社外取締役(現任)



社外取締役 **独立役員**  
**Joseph P. Schmelzeis, Jr. (ジョセフ・シュメルザイス)**  
1962年11月2日生  
1984年 7月 ベイン・アンド・カンパニー入社  
1988年 7月 アメリカン・エキスプレス・インターナショナル ヴァイスプレジデント  
1998年 4月 フォントワークス・インターナショナル日本 代表  
1999年12月 クリムソン・ベンチャーズ 暫定CEO



2001年11月 ジェイビーエスインターナショナル株式会社 代表取締役(現任)  
2011年 6月 株式会社セガ 取締役兼事業部長  
2015年 6月 セガサミーホールディングス株式会社 シニアアドバイザー  
2018年 2月 駐日米国大使館 首席補佐官  
2021年 3月 Cedarfield合同会社 職務執行者(現任)  
2022年 6月 当社 社外取締役(現任)  
2023年 6月 東海旅客鉄道株式会社 社外取締役(現任) 日立建機株式会社 社外取締役(現任)

### 監査役



常勤監査役  
**桑村 信吾**  
1959年 8月16日生  
1982年 4月 当社入社  
2009年 6月 当社 常務役員  
2017年 4月 当社 専務役員  
2019年 4月 当社 経営役員  
2021年 6月 当社 常勤監査役(現任)



常勤監査役  
**丹羽 基実**  
1962年11月3日生  
1985年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社 機能企画部長(現 パワトレコンボ事業部 パワトレ機器企画室)  
2013年 1月 当社 人事部長  
2014年 8月 デンソー・マニュファクチャリング・テネシー株式会社 副社長  
2018年 6月 当社 常勤監査役(現任)



社外監査役 **独立役員**  
**後藤 靖子**  
1958年 2月19日生  
1980年 4月 運輸省(現 国土交通省)入省  
2004年 6月 日本政府観光局ニューヨーク観光宣伝事務所 所長  
2005年10月 山形県 副知事  
2008年 7月 国土交通省 北陸信越運輸局長



2013年 7月 同省国土交通政策研究所 所長  
2015年 6月 九州旅客鉄道株式会社 常務取締役 鉄道事業本部副本部長兼旅行事業本部長  
2017年 6月 同社 常務取締役 財務部担当  
2018年 6月 同社 取締役(監査等委員)  
2019年 3月 株式会社資生堂 社外監査役(現任)  
2019年 6月 当社 社外監査役(現任)  
2023年 6月 三井化学株式会社 社外監査役(現任)



社外監査役 **独立役員**  
**喜多村 晴雄**  
1958年 8月21日生  
1983年 9月 アーサーアンダーセン公認会計士共同事務所(現 有限責任あずさ監査法人) 入所  
1987年 3月 公認会計士登録  
2002年 8月 喜多村公認会計士事務所 所長(現任)  
2004年 6月 ローム株式会社 社外監査役  
2005年12月 住商グレンジャー株式会社(現 株式会社MonotaRO) 社外取締役



2006年 6月 MIDリート投資法人(現 日本都市ファンド投資法人) 監督役員  
2009年 6月 ヤマハ株式会社 社外監査役  
2010年 6月 同社 社外取締役  
2015年 6月 アスモ株式会社(現 株式会社デンソー) 社外監査役  
2015年10月 株式会社リーガル不動産(現 株式会社LeTech) 社外監査役(現任)  
2019年 6月 当社 社外監査役(現任)

### 取締役・監査役の実験・専門性(スキルマトリックス)

2030年長期方針の実現と安定した企業経営を支えるために必要となる11の実験・専門性を定めています。各人に会社として特に発揮を期待する項目(最大5つ)を下記の通り示しています。 ※ 各人の有するすべての経験・専門性を表すものではありません。

氏名	企業経営	ソフトウェアー・デジタル	マーケティング	環境・エネルギー	ガバナンス	グローバル	財務・会計	人事	技術開発	生産・品質	営業・調達	参加会議体(◎:議長)		
												取締役会	監査役会	役員指名報酬会議
有馬 浩二												◎		○
林 新之助												○		○
松井 靖												○		
伊藤 健一郎												○		
豊田 章男												○		
榎田 誠希												○		◎
三屋 裕子												○		○
Joseph P. Schmelzeis, Jr.												○		○
桑村 信吾												○	◎	
丹羽 基実												○	○	
後藤 靖子												○	○	
喜多村 晴雄												○	○	

※ 2023年6月時点

## リスクマネジメント



### 基本的な考え方

デンソーは、多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。具体的には、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「リスク(まだ現実化していない状況)」と「クライシス(現実化した緊急事態)」に区分し、事前にリスクの芽を摘む未然防止、クライシスが発生した場合に被害を最小化する迅速かつ的確な初動・復旧対応に注力しています。

昨今、デンソーでは、今までに経験したことのない様々なリスクに直面しています。特に2019年以降の品質問題においては、お客様の信頼と、デンソーの経営基盤を揺るがしかねない事態に直面しました。ほかにも、新型コロナウイルス感染症や生産部材の需給逼迫、サイバー攻撃など、外部環境に起因するリスクの影響も甚大です。

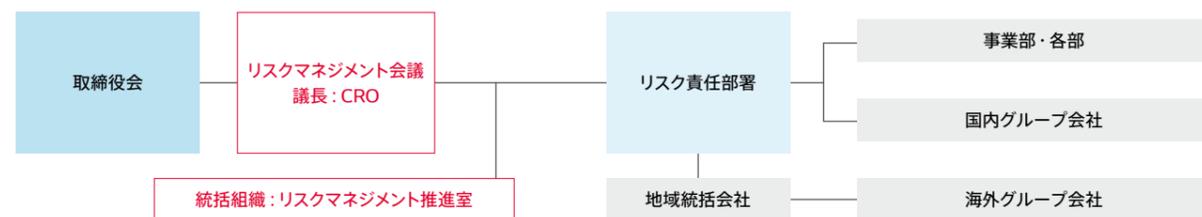
これらの状況から、リスクマネジメントが経営の最重要課題の一つであることを再認識し、リスク対応力を強靱なものとするため、リスクマネジメントの抜本的な改革を推進しています。

### 推進体制

デンソーでは、グループ全体のリスクマネジメント統括責任者「チーフ・リスク・オフィサー(CRO)」を議長とする「リスクマネジメント会議」を設置し、グループ全体のリスクマネジメント体制・仕組みの改善状況の確認、社内外の環境・動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなどを推進しています。事業部、地域統括会社、国内外グループ会社においては、それぞれにリスクマネジメント責任者である「リスクオフィサー」、「リスクマネージャー」を任命し、平時における経営被害の未然防止と有事における被害最小化に向けた対応力強化を推進しています。

また、クライシス発生時(有事)に迅速かつ的確に対応できるよう「緊急事態初動対応マニュアル」を制定し、事態の重要レベル判断、報告基準、報告ルート、社内外対応の基本などを明確にしています。

### リスクマネジメント体制



さらに、事態の大きさや緊急度によって専門の「対策組織」を編成し、責任機能部が対策リーダーとなり、被害の最小化に向けて機動的に対応できるようにしています。

### リスクの把握と対応の明確化

デンソーでは自社にとってのリスクを能動的に把握しながら、被害の最小化と事業継続の両面からリスクマネジメントを行っており、年1回機能部、事業部、地域統括会社、および国内外グループ会社によるリスクアセスメント活動を展開しています。

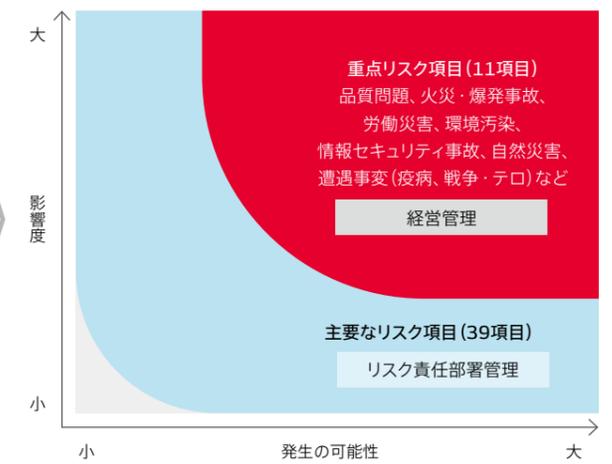
生命・環境・信用・財産・事業活動に関し、取り巻く事業環境を踏まえて予測されるリスクを抽出し、発生頻度と影響度の観点から主要なリスク項目を選定します。選定した各リスクについてはそれぞれに責任機能部を定め、各リスク発生の要因・事前予防策・初動/復旧対応を明確にし、リスク耐性の強化に取り組んでいます。

その中で、特にリソースを投入し対策を推進するリスクを「重点リスク」に選定し、リスクマネジメントのさらなる強化に向けた活動計画・目標の設定とリスクマネジメント会議への実績報告を行うとともに、重点リスクそれぞれに会社目標として定量的な業績評価指標(KPI)を設定し、取締役会においても活動の進捗状況を確認しています。さらに、これらのリスクマネジメントプロセスは、内部監査・外部機関による監査対象として、点検を実施しています。

2023年度における主要なリスク項目は39項目、そのうち、重点リスクは11項目です。主要なリスク項目および重点リスク項目は、社会で問題になっているテーマやデンソーでのリスク発生の頻度・影響度などを考慮し、適宜見直しを実施しています。今後も「リスクは起こりうる」ということを前提に、想定されるリスクに対し、システム・人・ガバナンスの観点から対策を徹底し、経営への影響を最小化できるようにリスク対応力を強化していきます。

要因	リスク項目
内部要因 (事故、ミス)	環境汚染、労働災害、火災・爆発、品質問題、情報セキュリティ事故、人事・労務関連トラブル、交通事故など
内部要因 (法令違反)	独占禁止法違反、脱税、不適切な派遣・請負活用、製品法規違反、贈収賄関連法違反など
外部要因 (自然災害)	地震、台風、集中豪雨、落雷など
外部要因 (政治・社会)	PL訴訟、為替変動、人権、サプライヤー供給問題、遭遇事変(疫病、戦争、テロなど)

### リスクマップ



### 重点リスクへの対応事例

#### 品質リスクへの対応

#### お客様の期待に応える品質の実現

2019年に発生した過去最大規模の品質問題を受け、重大な品質問題を未然に防ぐ盤石な品質経営基盤を築き、品質のデンソーの再出発を果たすために、全社一丸で知識・意識・風土の改革に取り組んできました。これらの取り組みの結果、お客様の工程で検出される不具合と市場で検出される不具合はともに低減傾向にあり、納入先様からも品質賞をいただくなどの成果が出ています。2023年度は、「変化の先取り」と「正しい仕事の実践」によりお客様の期待に応えることを基本方針に、足元課題への対応として、急拡大するソフトウェアの品質確保、AI導入や自動化促進による人依存の設計・製造工程削減、将来に向けては、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ADASに対応する品質基盤技術の確立、評価基盤整備などを加速させます。果敢な攻めと高いモラル意識を持ち、これまで以上の品質向上に努め、お客様の期待に応える品質を実現していきます。

#### 品質コンプライアンスの順守

当社は従来、認証不正や検査不正などの「品質不祥事」を起こさないよう取り組んできました。設計段階においては、法規認証取得のプロセスを設計担当部門任せにするのではなく、全社の認証責任部署のチェックを独立して実施し、認証に関わる試験を社外の第三者認証機関に委託することで、信頼性・透明性を担保しています。製造部門においては、製品を納入する最終プロセスで、生産現場で行う機能検査とは別に、評価専門部署が抜き取りによる二重のチェックを実施しています。

また、開発から量産に至るまで当社独自の「初期流動管理」プロセスにおいて、各フェーズにおける決裁者を分け、特定の人物や思

い込みなどをともに次のフェーズに移行しないようガバナンスを効かせています。さらに、デンソーグループの一人ひとりが、普遍的な価値観であるTQM理念に則り「お客様第一」「大胆な改革と現場の継続的改善」「全員参加」を実践することで、健全で風通しの良い職場づくりに努めています。

#### 「自由・公正・透明な取引」の順守

#### 独占禁止法上の優越的地位濫用の防止

デンソーは2022年12月に、公正取引委員会より、同委員会による「独占禁止法上の優越的地位の濫用に関する緊急調査」の結果を踏まえ、「労務費、原材料価格、エネルギーコストなどのコストの上昇分の取引価格への反映の必要性について、価格の交渉の場において明示的に協議することなく、従来通りに取引価格を据え置くこと」に該当する行為が見られた事業者の1社として公表されました。\*

当社は、サプライヤーと密にコミュニケーションを重ねてきていますが、今後もより一層のコミュニケーションを通じて、労務費、原材料価格、エネルギーコストなどのコスト上昇分を取引価格に反映する必要性について、価格交渉の場において明示的に協議するとともに、法令順守の徹底に取り組み、サプライヤーの皆様との相互信頼に基づく持続的な発展を目指します。

\* 当該公表は、当社が独占禁止法または下請代金支払遅延等防止法(下請法)に違反することまたはそのおそれを認定したものではありません。

#### サプライヤーとのコミュニケーション

デンソーでは、サプライヤーと相互成長を図るため、「対話の場」や「取引先様感謝の会」などの機会を設け、「双方向のコミュニケーション」に努めています。調達方針やカーボンニュートラル、事業動

向などの情報を発信しながら、サプライヤーから新技術の提案や困りごと・要望を受け付け、未来に向けてサプライヤーとともに成長を目指していきます。



デンソーにとってサプライヤー

は、オープンな対話と継続的なコミュニケーションを通じて互いに成長・信頼していく仲間です。適正取引について社内外へ周知・徹底するとともに、サプライヤーが困りごとを相談しやすい環境整備と解決に努めます。

#### 法令順守および自由・公正・透明な取引の実践活動

デンソーでは、調達部門自らが「自由・公正・透明な取引」の考え方を浸透できるように、その考え方や行動規範が明記された「社員行動指針」を全社員対象に配布するとともに、調達に関わる社員に対しては、調達業務における順守すべき行動規範を示した「バイヤーの心得」を配付し共有を図るなどの啓発を行っています。

また、内部通報制度の活用を呼びかけ、取引における順守事項を明確化した「コンプライアンス宣言」をサプライヤーと社内調達部門に配布・共有するなど、コンプライアンスの徹底を図っています。

今後も、サプライヤーとのパートナーシップ強化を図り、品質、技術、コスト、納期、環境・安全・コンプライアンスなどに優れた部品・材料・設備・サービスなどの調達を通してお客様に満足していただける製品・サービスを提供し続けるとともに、相互の発展に努めます。デンソーは、お客様からサプライヤーまでサプライチェーン全体の正の経済循環確立に一層取り組んでいきます。

#### 情報セキュリティへの対応

##### 巧妙化するサイバー攻撃への対応とデジタル化への備え

デンソーでは2021年度に北米および欧州のグループ会社において、サイバー攻撃による不正アクセスを受けたことを確認しました。このような事故を絶対に起こしてはならないという強い意思のもと、①社員一人ひとりの意識を変え、基本動作を徹底するための再教育・訓練、②AIなどの最新技術をさらに活用し、グローバルに検知・監視する体制の強化、ならびに③重要サーバや機器に対する侵入検知ツールなどIT技術を駆使したセキュリティ強化や日常的点検の確実な実施で再発防止に努めています。

また、自動運転やIoTなどの進展に伴い、クルマや生産施設などへのサイバーリスク対策が大きな課題になっています。クルマを安心・安全に利用していただくため、高度運転支援や自動運転などの車載製品をサイバー攻撃から守る技術を開発し、確実に搭載すべく独自の仕組み構築を行っています。さらに、工場ネットワークや生産ラインなどへのセキュリティ対策を強化しています。

加えて、社内のデジタル化を推進し、様々な情報が瞬時に必要な社員に届き、活用できるようにすることで、仕事の質とスピードを高めていきます。情報提供者の権利や利益などが損なわれることがないように、契約条件・法令順守をはじめ、あらゆる角度からリスクを想定し、ルールの策定や管理・運用体制の構築などを進めています。

#### 半導体需給逼迫への対応

##### 自動車生産を支える安定供給への取り組み

半導体は多種多様な製品に使用されており、半導体を安定的に調達できるかどうかは自動車の安定生産の要となります。半導体の需給逼迫がグローバルで継続する中、半導体供給が滞ることで自動車業界に与える影響は甚大です。デンソーでは「お客様に“良いモノ”を“必ず”お届けする」という使命のもと、半導体の安定供給のために様々な取り組みを行っています。

デンソーは、サプライヤーとの相互信頼関係・連携を強化し、安定供給基盤の確立に向け取り組んでいます。市場動向が大きく変化する環境下で中長期にわたる生産計画が立てにくい中、将来の製品動向や技術動向および生産計画などをデンソーからサプライヤーに積極的に情報発信し、年単位で中長期の半導体調達契約・発注を行うことで、安定して部品を供給する基盤づくりに取り組んでいます。

##### サプライヤーと一丸となった供給リスクの未然防止

2021年度から、サプライヤーの工場火災を防ぐための防火点検活動や、サイバー攻撃による生産停止や機密情報漏洩を防ぐための情報セキュリティ点検活動を行っています。実際にサプライヤーの工場に足を運び、防火体制や情報セキュリティ体制の改善活動に一丸となって取り組むことで、サプライチェーン全体でのリスク未然防止活動を行っています。

自然災害などのリスク発生を想定した活動としては、標準化・代替性向上とリスク在庫確保の取り組みを行っています。リスクが発生した際に、サプライチェーン全体でバックアップ生産ができるように、サプライチェーンの奥深くまで部材標準化や複数工場生産などの代替手段確保を促進する活動です。サプライヤーがつくりやすい部材へ設計面での見直しを進めるとともに、サプライヤーとの連携を密にして複数工場で生産できる構えを実現していきます。

リスク在庫の取り組みでは、東日本大震災以降、地震などの自然災害リスクへの備えとして、部材ごとに一定量のリスク在庫を保有しています。万が一、サプライヤーが自然災害などにより被災した際に、生産復旧までの必要な期間分のリスク在庫を保有することで、お客様への供給を継続できるような構えを整備しています。

CASEの進展に伴いデンソーにおける半導体需要がますます拡大する中、今後もサプライチェーン全体での安定供給基盤確立に向けた取り組みを継続・強化していきます。

## コンプライアンス



#### 基本的な考え方

デンソーが社会から信頼・共感されるための基盤は、各国・地域の法令順守はもちろん、グループ社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動することであると考えています。この認識のもと、2006年に社員一人ひとりの行動規範を明示した「デンソーグループ社員行動指針」を制定し、研修や職場懇談会などにおいて、社員のコンプライアンス意識啓発に活用しています(国内グループ会社を含む)。また海外グループ会社でも、地域統括会社が各国・地域の法令・慣習を反映した「地域版 社員行動指針」を作成し、コンプライアンスの徹底に努めています。



#### 推進体制

デンソーは、1997年に担当取締役を委員長とする「企業倫理委員会」(現在の「リスクマネジメント会議」)を設置しました。併せてグローバルにおいては、各地域統括会社に「コンプライアンス委員会」などの会議体や、「コンプライアンスリーダー」などの推進責任者を設けるといった、コンプライアンスを推進するグローバル体制を構築するとともに、各地域特性を考慮した組織体制の整備、通報制度の導入・運営、啓発活動を進めています。

#### 具体的な取り組み

##### 教育・啓発

デンソーは、社員一人ひとりの意識向上を目的に、社員に対する各種教育・啓発活動を継続的に実施しています。

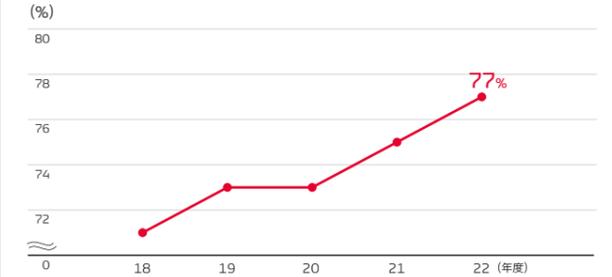
日本においては、階層別教育や各種コンプライアンス教育、「企業倫理月間(毎年10月)」の設定など、コンプライアンスに関する社員教育、啓発活動を実施しています。日本以外の各地域においても、地域統括会社を中心となり社員への教育・啓発活動を実施しています。

#### 活動の点検・改善

デンソーは、コンプライアンス活動が十分浸透しているか、また、コンプライアンス上の問題が潜んでいないかを点検する活動を行い、問題があれば、必要に応じてトップマネジメントなどに報告し、再発防止策を実施するなどの改善策を行っています。例えば、(株)デンソーでは、毎年、施策の浸透度や潜在リスクの把握を目的に「サステナビリティサーベイ」を実施しています。

#### サステナビリティサーベイ【(株)デンソー】

質問：社員行動指針を実践しているか? (「はい」と回答した比率)



#### 独占禁止法への対応

2010年2月の米国司法省による米国子会社(デンソー・インターナショナル・アメリカ)への立入調査以降、従来取り組んできた独占禁止法順守をさらに徹底するため、代表取締役を委員長とする「独占禁止法コンプライアンス委員会」を設置しています。チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とする同委員会の指揮・監督のもと、独占禁止法順守ルールをさらに厳格化し、順法教育の強化や、より精緻な順法監査を実施するなど、デンソーグループ全体で独占禁止法順守の再徹底を図っています。

今後も独占禁止法コンプライアンス体制をより一層強化し、再発防止の徹底を図るとともに信頼回復に努めています。

#### 腐敗行為の防止

腐敗行為は、企業の正当なビジネスを阻害するだけでなく、テロ組織や犯罪組織などの反社会的勢力の資金源につながる懸念があり、そのため、英国の贈収賄防止法(UKBA)や米国の海外腐敗行為防止法(FCPA)の強化など、世界各国で腐敗行為に対する規制が強化されています。

デンソーは、「デンソーグループサステナビリティ方針」に基づき、高い倫理観をもって健全かつ公正な事業活動に努め、贈収賄や違法な政治献金・寄付、あるいは脅迫・強要・横領などの違法・不当な手段で利益や便宜を供与したり、マネー・ロンダリング、不正な国際送金あるいは反社会的勢力への資金提供などに関与することがないように、デンソーが事業活動を行うすべての地域・国の腐敗防止に関する法令を順守した行動の実践に努めています。主な取り組みとしては下記の通りです。

#### (1) 贈収賄防止関連法への対応

事業・環境の急速な変化に即応するため、各国・地域の公的機関・公務員との協働の機会の増加も予測されることから、デンソーでは、「贈収賄防止コンプライアンス委員会」を設置しており、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とする同委員会の指揮・監督のもと、贈収賄防止コンプライアンス活動を進めています。

贈収賄防止の基本方針として、「贈収賄防止グローバルポリシー」を制定し、同方針に基づき社内規程をグローバルに整備し、贈収賄を防止する仕組みを運用するとともに、社員への啓発・教育を推進しています。

サプライヤーに対しても、贈収賄防止を含む「サプライヤーサステナビリティガイドライン」を周知、自己点検を展開し、サプライヤーによる贈収賄防止にも取り組んでいます。

#### (2) インサイダー取引の防止

証券市場の公正性と健全性の確保、株主・投資家の信頼確保のため、デンソーは、取締役副社長を委員長とする「内部情報委員会」およびその実務を運営する「内部情報検討会」を設置し、インサイダー取引防止の徹底に取り組んでいます。

また、内部情報管理と役員・社員の自社株式などの売買時の行動基準に関する社内規程・細則を定め、「社員行動指針」にインサイダー取引の禁止を明記したり、定期的にコンプライアンス教育を実施するなど、社員のインサイダー取引防止の意識浸透に努めています。

#### (3) 適正な会計処理と記録保持

会計不正につながる簿外取引や架空取引その他の虚偽の取引またはその誤解を与えるような取引を行わず、国際会計基準および各国の法令・会計基準に従った適正な会計処理を実施できるように、経費処理・棚卸などに関する会社ルール・手続きを策定・整備し、イントラネットによる情報共有や経理コンプライアンス教育の実施などを通じ社員に周知徹底しています。

また、すべての取引および資産の処分について合理的に詳細で、正確かつ公正に反映した会計記録(帳票や帳簿など)を作成し、保持しています。

#### 税務コンプライアンスへの対応

デンソーでは、適正な納税を通じて企業の社会的責任を果たすという考え方のもと、税務ガバナンスの統括責任者を取締役・最高財務責任者(CFO)とし、税務コンプライアンス体制の構築や維持・改善、税務リスク発生時の対応および税務プランニングを行っています。

また、「デンソーグループ グローバル税務方針」を制定し、各国の法令を順守して適正な納税を行うことは企業が果たすべきもとも基本的かつ重要な社会的責任の一つと捉え、社員への教育施策の推進、国際取引ルールの順守、適正な会計処理や会計記録(帳票や帳簿など)の作成・保持など、税務コンプライアンス向上にデンソーグループ全体で取り組んでいます。

#### 2022年度 地域別納税額 (億円)

地域	納税額
日本	552.94
北米	31.17
欧州	30.83
豪亜	393.50
その他	59.95
合計	1,068.39

今後も引き続き、社員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めるための仕組みを充実・強化していくとともに、デンソーグループ全体のコンプライアンス体制のレベルアップに向け、グループと連携してプログラムの強化・充実を図っていきます。

詳細情報は当社ホームページ「サステナビリティ」をご覧ください。  
コンプライアンス：  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/compliance/>



税務コンプライアンスについては、  
当社ホームページ「税務ガバナンス」をご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/tax-policy>

