



# Corporate Governance

コーポレートガバナンス

84 コーポレートガバナンス

94 DIALOG 社外取締役鼎談

98 リスクマネジメント

100 コンプライアンス



## 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

以下の活動の結果、2024年度の取締役会は事業ポートフォリオ変革の戦略議論、ステークホルダーとの対話報告などが改善され、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。

## 2023年度課題に対する2024年度取り組み実績

|                |   |
|----------------|---|
| 戦略的議論          | <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略議題の計画的な取締役会付議による中長期議論の充実<br/>半導体戦略・ソフトウェア戦略、電駆動・電源事業戦略<br/>領域またぎの戦略・企業基盤(人的資本・技術開発)</li> <li>戦略議論深化のための取締役会以外の機会活用<br/>役員検討会にて2030年中期経営計画を集中検討・議論</li> </ul> |
| 社内・社外役員の情報ギャップ | <ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員への経営会議資料の共有<br/>経営審議会・経営戦略会議から取締役会メンバーの把握すべき情報、議事録などを共有</li> </ul>   |
| 取締役会資料の改善      | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会での議論ポイントに絞った資料作成による効率的な審議<br/>取締役会で議論すべき論点を明確にし、執行に関する詳細情報などは絞り込んで資料を作成<br/>(取締役会資料作成ガイドラインの展開・徹底)</li> </ul>  |

2024年度に認識された残された課題に対して、2025年度に以下の改善活動計画を立案の上で推進し、さらなる実効性の向上を目指していきます。

## 2024年度課題に対する2025年度改善活動計画

|              |   |
|--------------|---|
| 取締役会メンバー構成   | <ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員過半数化・女性役員比率向上に向けた取り組み<br/>役員指名報酬会議との連携により、計画的な社外役員・女性役員の人財探索・プールを実施</li> </ul>                         |
| 戦略議論のさらなる充実  | <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略議題の計画的な取締役会付議を継続し、議論充実を強化<br/>企業価値を高める中長期戦略議論<br/>包括的・多角的な戦略議論(製品軸・地域軸など)<br/>サステナビリティについての議論</li> </ul> |
| ステークホルダーとの対話 | <ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員とステークホルダーとの対話の機会づくりの検討<br/>ステークホルダーの要望確認(少数株主保護の視点など)の上、必要性を検討、対話テーマ選定</li> </ul>                      |

## 監査役会

### 経営の監査機能としての監査役会

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。2024年度は監査役会を14回開催し、出席率は100%でした。

なお、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。

### 監査役会における具体的な検討内容

2024年度は重点テーマとして、組織的な内部統制強化、理念実現に向けた構えや人財成長について、多くの議論・報告を実施しています。

### 2024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        | 6         |
| 会社経営状況      | 11        |
| 監査活動報告      | 13        |
| 経営役員の職務遂行状況 | 8         |
| 監査方針・計画     | 4         |
| 個別案件        | 8         |

## 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つの会議と取締役会を含めた3つの会議を役員会議と位置付けています。

## 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  | 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                                  | 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。 | 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。 |
| 2024年度開催回数 | 16回                              | 16回   | 36回   |

## 取締役・監査役の構成

### 要件・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ることができるよう、多様性(国籍・ジェンダーなど)・経験・能力・専門性のバランスを考慮した構成としています。

取締役候補者については、各事業の経営や喫緊の課題に精通しており、中長期の企業価値向上を狙った経営戦略策定、的確かつ実効性の高い経営の監督に資する人財を選任しています。

また、監査役候補者については、事業経営・財務・会計・法務などに関する知見を有し、適切な経営の監査に資する人財を選任しています。

### 経験・専門性(スキルマトリックス)

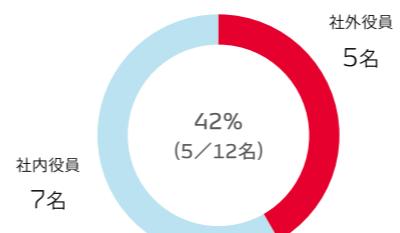
取締役会メンバーに求められるスキル(経験・専門性)は、会社が掲げる中長期的な事業戦略・方針や目標などから、目的達成に不可欠かどうかなどを考慮し、選定しています。具体的には、現在は「2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性」と「安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性」という2つの観点で11の項目を設定し、スキルマトリックスとして取締役会全体の経験・専門性を示しています。今後も事業戦略などの変更や事業環境の変化を踏まえて適宜見直しを図っていきます。

### 経験・専門性選定の考え方

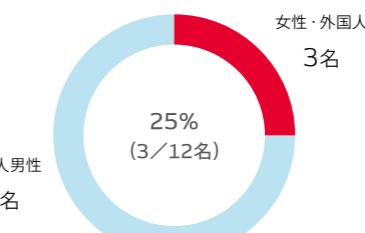
|                         |   |
|-------------------------|---|
| 2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性  | <ul style="list-style-type: none"> <li>不確実・曖昧模糊な時代に先を読み、会社の進むべき道を進言する「企業経営」の経験</li> <li>カーボンニュートラルや交通事故死者ゼロの実現など、環境と安心の価値を最大化し、社会に貢献するために求められる「ソフトウェア・デジタル」「環境・エネルギー」の経験・専門性</li> <li>モビリティにとどまらず、広く社会課題の解決に貢献するため、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</li> </ul> |
| 安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>   |

## 取締役・監査役の構成

### 取締役・監査役の社外役員比率



### 取締役・監査役のダイバーシティ



※ 取締役の独立社外取締役比率は38%(3/8名)

### 取締役・監査役の経験・専門性(スキルマトリックス)など

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   | 在任年数 | 2024年度取締役会の出席状況 | 参加会議体(◎:議長) |      | 2030年長期方針の実現に必要な経験・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 |      |       | 選任理由  | 重要な兼任状況<br>(2025年6月末日時点)   |  |
|--|------|-----------------|-------------|------|------------------------|------|-------------|-------------------|---------|-------|-------|-------|----|--------|------|-------|-------|--|--|
|  |      |                 | 取締役会        | 監査役会 | 役員指名報酬会議               | 企業経営 | ソフトウェア・デジタル | 環境・エネルギー          | マーケティング | 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 |  |  |
|  取締役会長<br>有馬 浩二                                     | 10年  | 13/13           | ◎           | ○    |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 会社の中長期方針・戦略の策定・実行や取締役会議長としての経営の監督など、取締役会長・取締役会長(現任)としての豊富な経営経験、取締役会議長として経営を監督する役割に加え、様々な公職などを通じ企業の枠を超えて日本のモノづくり産業のための活動にも尽力している。2024年5月まで務めた一般社団法人日本自動車部品工業会会长の経験などを通じた業界全体を俯瞰した高い視点を活かし、当社のガバナンスのさらなる向上を推進することを期待。                | KDDI株式会社 社外監査役<br>AGC株式会社 社外取締役  |
|  代表取締役社長<br>CEO<br>林 新之助                            | 2年   | 13/13           | ○           | ○    |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 当社入社後、エレクトロニクス事業に従事し、CSWO(Chef Software Officer)や事業担当経営役員などを経て、2023年6月からは取締役社長(現任)に就任。新たな価値を創造し、変化の時代を力強く生き抜いていくために、多様な「人」が最大限能力を発揮できる組織風土づくりを推進するなど、「人を大切にする経営」を実践している。経営者としての高い見識と多様な人財の力を引き出す優れたリーダーシップを発揮し、新たな価値創造をリードすることを期待。 |  |
|  代表取締役副社長<br>CRO、CCO、CFO<br>松井 靖                    | 4年   | 13/13           | ○           |      |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 当社入社後、サーマルシステム事業およびエレクトリフィケーション事業に従事し、2014年6月から調達部門を担当、現在はCRO、CCO、CFOを担当。機能部門・事業部門・海外拠点での幅広い経験から得られた大局観や先見性を活かし、成長戦略を牽引することを期待。  | 株式会社BluE Nexus 監査役<br>株式会社ジェイテクト 社外監査役   |
|  代表取締役副社長<br>CIO、CQO、CHRO<br>山崎 康彦                 | 1年   | 10/10*1         | ○           |      |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 当社入社後、当社スペイン現地法人社長や生産推進部門担当などを経て、2021年1月よりサーマルシステム事業を担当、現在はCIO、CQO、CHROおよび総務・人事本部を担当。技術やモノづくりに関する深い知見を活かし、未来のモビリティ社会の実現に向けた技術開発力の強化とそれを支えるヒトづくりの推進を期待。   | トヨタ紡織株式会社 社外取締役  |
|  取締役<br>豊田 章男                                     | 6年   | 10/13           | ○           |      |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | トヨタ自動車取締役会長(現任)や一般社団法人日本自動車工業会会长を務めるなど、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。自動車産業全体を俯瞰した大所高所の視点から、当社の経営に対する幅広い助言・提言や経営全般への監督を期待。   | トヨタ自動車株式会社 取締役会長<br>浜名湖電装株式会社 取締役  |
|  取締役<br>[社外取締役] 独立役員<br>櫛田 誠希                     | 6年   | 13/13           | ○           | ◎    |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 日本銀行の企画局長、理事を歴任するなど、日本経済の中心的機能を担う中央銀行において、日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験を有する。また、2020年1月より役員指名報酬会議の議長として、ガバナンスの要請である指名・報酬分野における透明性・客觀性の強化に貢献。グローバル金融経済の幅広い知見を活かした、当社の経営全般への監督を期待。  | 日本証券金融株式会社 取締役兼代表執行役社長   |
|  取締役<br>[社外取締役] 独立役員<br>三屋 裕子                     | 6年   | 13/13           | ○           | ○    |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 長年にわたって企業および団体の経営に携わる一方で、公益財団法人日本オリンピック委員会副会長(現任)をはじめとした各スポーツ協会の役員・委員を歴任。また、大学などにおいて教育・人財育成に尽力するなど、多分野における豊富な経験および知見を有する。豊富な法人経営経験や人財育成経験を活かした、当社の経営全般への監督を期待。   | 日本航空株式会社 社外取締役<br>公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事<br>公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長                       |
|  取締役<br>[社外取締役] 独立役員<br>Joseph P. Schmelzeis, Jr. | 3年   | 13/13           | ○           | ○    |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 株式会社セガなどのサービス業を中心とした経営経験に加え、ベンチャー事業立ち上げ、戦略コンサルタントなどの幅広い経験を有する。また、2018年からは駐日米大使館首席補佐官として、日米同盟関係強化に尽力。豊富な事業経験およびグローバル情勢に関する深い知見、地政学に関するリスクマネジメントの知見などを活かした、当社の経営全般への監督を期待。   | 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<br>Cedarfield合同会社 職務執行者<br>東海旅客鉄道株式会社 社外取締役<br>日立建機株式会社 社外取締役 |
|  常勤監査役<br>丹羽 基実                                   | 7年   | 13/13           | ○           | ◎    |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 当社入社後、購買・事業企画・人事部門に従事、2014年8月から当社アメリカ現地法人副社長を務める。海外現地法人の経営経験に加え、機能部門・事業部門双方における幅広い知見を活かした、当社グループのコンプライアンスの徹底と良質な企業統治体制、取締役やCxOへの監査、指導の強化を期待。   | 株式会社アドヴィックス 監査役  |
|  常勤監査役<br>林 克憲                                    | —*2  | —*2             | ○           | ○    |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 当社入社後、人事・秘書・営業部門に従事し、2011年1月から事業部門での企画室長を経て、2018年4月から秘書室長を務める。機能部門と事業部門を幅広く経験し、直近では秘書室長として指名・報酬領域を中心としたガバナンス改革をリードするなど、コープレートガバナンス全般に関して広く深い知見を有し、当社グループの良質な企業統治体制の向上に向け、その経験・知見を当社の監査に反映することを期待。                                  |  |
|  監査役<br>[社外監査役] 独立役員<br>後藤 靖子                     | 6年   | 13/13           | ○           | ○    |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 国土交通行政・県副知事、ニューヨーク観光宣伝事務所長や、九州旅客鉄道株式会社常務取締役など幅広い経験を有し、監査においても、九州旅客鉄道株式会社取締役監査等委員、株式会社資生堂社外取締役監査委員(現任)を務めるなど監査における財務・会計および法令順守の知見も有する。こうした行政・法人経営における幅広い経験・見識を当社の監査に反映することを期待。  | 株式会社資生堂 社外取締役<br>三井化学株式会社 社外監査役  |
|  監査役<br>[社外監査役] 独立役員<br>喜多村 晴雄                    | 6年   | 13/13           | ○           | ○    |                        |      |             |                   |         |       |       |       |    |        |      |       |       | 公認会計士としての豊富なキャリアと高い見方に加え、ローム株式会社社外監査役、株式会社MonotaRO社外取締役、ヤマハ株式会社の社外取締役および社外監査役など、長きにわたる法人経営・監査の経験を有する。財務および会計に関する高い見識や豊富な法人経営の経験を当社の監査に反映することを期待。   | 喜多村公認会計士事務所 所長<br>株式会社LeTech 社外監査役   |

\*1. 2024年6月取締役就任以降の回数 \*2. 2025年6月監査役就任

※ CEO(Chief Executive Officer) CRO(Chief Risk Officer) CCO(Chief Compliance Officer) CFO(Chief Financial Officer) CIO(Chief Innovation Officer)  
CQO(Chief Quality Officer) CHRO(Chief Human Resources Officer)

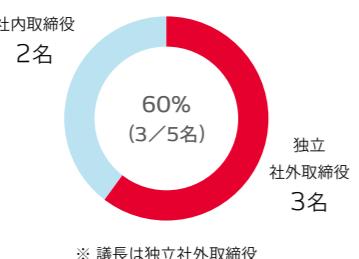
## 役員指名報酬会議

役員の指名・報酬に関する重要な事項の決定にあたっては、客観的な視点に基づき公平性・透明性を高めるために、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」を設置しています。

### 役員指名報酬会議の構成

|      |   |         |
|------|---|---------|
| 議長   | 櫛田 誠希                                     | 独立社外取締役 |
| メンバー | 有馬 浩二                                     | 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<br>Joseph P. Schmelzeis, Jr. | 独立社外取締役 |

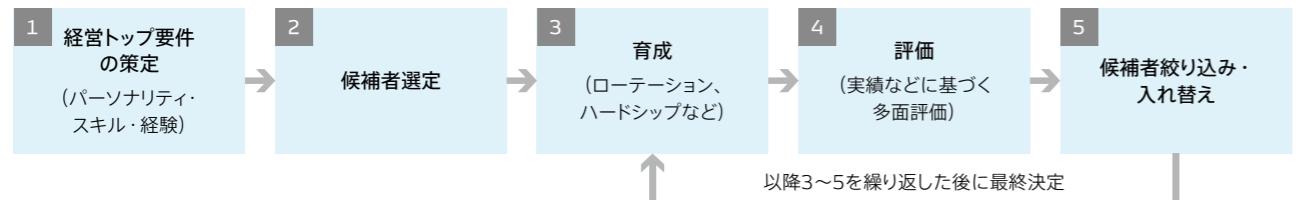
#### 役員指名報酬会議の構成



### 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人選。「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

### サクセ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> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <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、チーム総力を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をもとに、デンソーと規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を参考し、比較企業群に対して競争力ある報酬水準となるように設定しています。

| 報酬の種類  | 概要                   | 報酬割合   |       |        |
|--------|----------------------|--|-------|--------|
|        |                      | 取締役会長  | 取締役社長 | 取締役副社長 |
| 固定報酬   | 基本報酬(固定額)            | ・職位に応じた月額固定報酬として支給                                 | 25%   | 25%    |
| 業績連動報酬 | 賞与<br>(短期インセンティブ)    | ・各事業年度において、当該株主総会の終了後、一定の時期に支給                     | 25%   | 25%    |
|        | 株式報酬<br>(中長期インセンティブ) | ・会社業績指標(連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価)と個人別査定の結果に基づき支給額を算定 | 50%   | 50%    |
|        |                      |  | 40%   |        |

### 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、職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   |
|------------|--------|--|
| 連結営業利益     | 60%    | 当該事業年度の目標に対して、為替などの外部要因の影響を加味した達成度で評価  |
| ROIC       | 20%    | 当該事業年度の目標に対する達成度で評価  |
| サステナビリティ評価 | 20%    | 当社のサステナビリティ経営における下記優先取組課題を対象に、当該事業年度の目標に対する総合的な達成状況で評価<br>①CO <sub>2</sub> 総排出量、②環境・安心製品の普及、③社員エンゲージメント、④海外拠点長における非日本人比率、⑤女性マネジメント比率 |

## 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、割当株式をすべてデンソーが無償取得することとしています。(いわゆる「マルス条項」)

## 報酬決定方法

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、当該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います。

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。

## 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<br>(百万円) | 報酬などの種類別の総額<br>(百万円) |     | 対象となる役員の員数<br>(名) |  |
|-----------|------------------|----------------------|-----|-------------------|--|
|           |                  | 固定報酬                 |     |                   |  |
|           |                  | 基本報酬                 | 賞与  |                   |  |
| 取締役       | 932              | 287                  | 275 | 370／192.3千株       |  |
| (うち社外取締役) | (58)             | (58)                 | (—) | (—)               |  |
| 監査役       | 137              | 137                  | —   | 4                 |  |
| (うち社外監査役) | (31)             | (31)                 | (—) | (2)               |  |
| 計         | 1,069            | 424                  | 275 | 370／192.3千株       |  |
|           |                  |                      |     | 13                |  |

1. 上記には、2024年6月20日開催の第101回定期株主総会終結の時をもって退任した取締役伊藤健一郎氏を含めています。

2. 業績連動報酬は、2025年5月19日開催の取締役会決議の金額を記載しています。なお、2024年度における業績連動報酬の算定指標の実績は以下の通りです。

連結営業利益：5,190億円、ROIC：7.1%、サステナビリティ評価：3／5項目達成

3. 株式報酬は、2025年5月19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。

## 役員ごとの連結報酬などの総額

| 氏名<br>(役員区分)   | 報酬などの総額<br>(百万円) | 連結報酬などの種類別の額など<br>(百万円) |     |        |
|----------------|------------------|-------------------------|-----|--------|
|                |                  | 固定報酬                    |     | 業績連動報酬 |
|                |                  | 基本報酬                    | 賞与  | 株式報酬   |
| 有馬 浩二<br>(取締役) | 254              | 63                      | 74  | 117    |
| 林 新之助<br>(取締役) | 325              | 70                      | 106 | 149    |
| 松井 靖<br>(取締役)  | 158              | 45                      | 54  | 59     |
| 山崎 康彦<br>(取締役) | 118              | 33                      | 41  | 44     |

1. 連結報酬などの総額が1億円以上ある者に限定して記載しています。

2. 2024年6月20日開催の第101回定期株主総会終結の時をもって就任した取締役山崎康彦氏は9ヶ月分の報酬を記載しています。

## 主要株主との関係：株主の権利・平等性の確保とガバナンス強化

デンソーは、すべての株主に認められている権利を尊重し、少数株主の権利行使の確保に配慮しながら、公正な利益還元と平等性の確保に努めています。主要株主との個別の取引条件については、ほか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

デンソーは、世界中のあらゆるカーメー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、デンソーはトヨタグループでのシナジーを創出すべく、トヨタ自動車の有するモビリティ視点とデンソーの持つ車載製品・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ています。具体的には、2020年

にトヨタ自動車から電子部品事業および広瀬工場(現・広瀬製作所)を譲渡、2023年10月から、当社CTO(当時)がトヨタ自動車デジタルソフト開発センターの副センター長に就任するなど、幅広い領域で連携を進めています。

また、豊田章男取締役は、デンソーの主要株主であるトヨタ自動車の取締役会長を務めるなど、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視点から、デンソーの経営に対する幅広い助言・提言や経営全般への監督を期待し、2019年より取締役として選任しています。

このように、トヨタグループとしての特色を活かしたビジネス競争力を強化することで、資本関係に依存しないビジネスパートナーとしての関係性を維持しています。2023年度からはトヨタグループ企業の株式を含む政策保有株式の縮減を加速しました。(財務資本 [P.41-47])。今後も聖域を設けず政策保有株式の縮減を進めています。

## 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。(リスクマネジメント [P.98-99]、コンプライアンス [P.100-101])



「内部統制に関する基本方針」の詳細については、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-2025-ja.pdf?rev=1e8ce78d09b34ab0a33a67857bb82636>





## DIALOG

社外取締役鼎談

# 変わりゆく時代の中、一歩先を見据え 創出価値を最大化する経営の実現へ

地政学リスクの拡大によるサプライチェーンの変化、車両生産の伸び悩みなど、厳しい事業環境下において、

デンソーの売上収益・営業利益は、2024年度に過去最高を記録しました。

この成長は今後どこまで持続できるのか。

業界への逆風はデンソーの価値創造にどのような影響を与えるのか。

デンソーの独立社外取締役3名が、客観的な立場から多様な視点で論じました。

社外取締役

三屋 裕子

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

社外取締役

櫛田 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

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。

### 事業ポートフォリオ改革の方向性は不变

**シュメルザイス** 米国トランプ政権の関税政策が波紋を呼ぶ中、デンソーは一企業として可能な範囲で、合理的な対策を講じています。今後の様々なシナリオを想定した上で、それに臨機応変に対応するための体制づくりを、お客様やサプライヤーも巻き込み、サプライチェーン全体で講じている。また、企業単体での対応が難しい部分については、政府や業界全体との連携も推進しており、総じて私の期待を上回る対応ぶりです。事業ポートフォリオ入れ替えの方向性は維持しつつ、世界的な電動化の普及速度の鈍化など、事前に想定した環境変化と現状のズレに応じて投資の加減速を切り替えるなど、適切な舵取りを行っていると評価しています。

**三屋** 自社でコントロールできる部分、できない部分を切り分け、サプライチェーンへの影響抑制を第一義に、覚悟を持って最大限の取り組みを進めています。悲観的な情報に過剰反応したり、逆に政策転換や国家間の交渉進捗に過度に期待したりせず、今日の国際的潮流を踏まえながらも、常にその先を見据え、安定感のある対応を取っていると思います。

**櫛田** 例えば、CO<sub>2</sub>排出量削減やクルマの電動化でも、米国は従来と逆の政策を取るようになりました。欧州も企業レベルでは、環境問題を最重要視する対応から多少変化させている。将来、米国でトランプ政権が変わったら、この世界の潮流が完全に元に戻るのか、予断を許しません。結局これは、国際的なコスト負担の問題なのであって、短期的な微調整は常に意識していく必要がある。デンソーもそれは十分に理解しています。クルマづくりのサプライチェーンに対する責任感、Tier1のリーディングカンパニーとしての自負に基づき、概ね的確な対応を取っていると考えています。

**三屋** 組織の再編や知識・技術の横展開など、外部環境変化に応じた微調整は、十分にできています。持ち前の技術力でクルマづくりの可能性を広げていく戦略の大枠は、今後も

変わりません。農業分野への投資にしても、農業の大規模化・生産性向上が課題となる昨今、興味深いアイデアです。

### 進化するデンソーのモノづくりと人財戦略

**櫛田** デンソーでは、半導体やソフトウェアを注力分野に位置付け、取り組みを強化しています。その背景は、クルマの先進化・高付加価値化の流れです。自動車価格は近年上昇を続けていますが、消費者は、あえて高いお金を払ってクルマを買う意味、価格に見合った価値が得られるかを意識しつつあります。私自身は、実際に、クルマにはそれだけの提供価値があると思っています。さらに、その価値の源泉はメカの機能から半導体やソフトウェアといった心臓部の機能に移行しつつある。これこそ、デンソーが得意とする分野です。BtoBの部品メーカーとはいえ、単にモノづくりの効率性を競えばいい時代ではありません。社会や消費者に「どんな価値を送り届けるか」という視点が不可欠になるでしょう。そうした価値創造の担い手となる、主体的柔軟な発想を持った人財の育成・獲得に期待しています。

**シュメルザイス** 私も、デンソーの持続的成長の鍵を握るのは、人財だと思います。ハードからソフトへ移行しつつあるモノづくりの担い手確保に向け、積極的な人財戦略や外部連携による差別化を推進すべきでしょう。

**三屋** デジタル系の優秀な人財を集めには、採用手法にも一工夫必要になってきますね。いずれにせよ、林社長が「規制に合わせたモノづくり」から「マーケットインのモノづくり」への転換を打ち出されているのは、非常に重要な一步であり、その成功を後押ししていきたいと思います。

**櫛田** 優秀な人財を確保するという意味でも、デンソーが2025年度にしっかり賃上げできたのは、歓迎すべき動きです。それも、昨今の物価高への配慮というより、社員の働きがい向上、「人財への投資」の視点が前面に出てきたように思います。

**シュメルザイス** 労務費をただ圧縮すればいいという従来型の製造業の発想とは、一線を画していますね。社員、さらには外部パートナーに至るまで、あらゆるステークホルダーと価値の共創を目指す、健全な経営姿勢の表れです。

**三屋** 特に画期的なのは、(株)デンソーで2025年度から導入することが発表された、一般社員を対象とした株式インセンティブ制度です。社員と経営者が一丸となって企業価値





の向上を図り、成長の果実を分配していくこの施策は、日本の自動車産業を牽引する大企業の対応としても、高く評価できます。

### 取締役会の実効性と企業価値向上

**三屋** 取締役会の議論は、議長がCEO職を離れ、監督と執行の分離が進んだ2024年以降、一層活性化しています。有馬会長の取締役会議長としての論点整理や、執行トップである林社長とのやり取りは、私たちが議論の背景を理解するのに有益で、より是々非々の実質的議論が可能になりました。上程される投資計画案は、明確な投資判断基準をクリアしたものばかりですが、それでも私たち社外取締役が客観的にリスクを見て、反対したことによって否決になった議案もあります。

**シュメルザイス** 社外取締役の発言時間は一人ひとり十分に与えられ、こちらの問い合わせに対する執行側の応答が具体性を欠く場合には、議長が厳しく追及します。他社と比較しても、健全な議論が確保されているといえるでしょう。

**櫛田** そもそもコーポレートガバナンス向上のための取り組みは、企業自体の持続的成長、企業価値の向上を目的としたものです。では、世のガバナンス改革は、その目的を達成できているのでしょうか。最近の規制当局の動きは、そのあたりの歯がゆさから、踏み込んだ指針を出しているように感じます。金融庁のサステナビリティ開示要請も、経済産業省の「企業買収における行動指針」も、経営の中身の話に終始しています。当局の視点も、経営の「形」の整備から本質である経営そのものにシフトしているわけです。デンソーにおける改革も、そうした問題意識と紐付ける必要があるでしょう。

デンソーは取締役会の実効性を向上させるべく弛まぬ改善を重ねており、意思決定の枠組み整備は相当程度、進んできたと評価しています。一方で、デンソーの時価総額は足踏みを続けています。一連のガバナンス改革が株価に正当に反映されるには、さらに何が必要なのでしょうか。

**シュメルザイス** 取締役会の議論そのものは、ここ1、2年、より本質的な経営戦略を論じるようになってきました。業績面でも、売上収益や各種利益は過去最高を記録しており、さらなる企業価値向上に向けた成長指標の開示姿勢も評価できます。こうした指標を経営陣が達成していくには、残る課題として重要になってくるのは、資本市場とのコミュニケーションなのかもしれません。

**三屋** 自動車業界が厳しい外部環境にさらされる中、デンソーもクルマ関係ということで業界と一括りの評価をされている可能性は否めません。デンソーの理念や独自性・成長性をより積極的に訴求し、差別化に努めていく必要があるでしょう。

### 社会の公器としてのガバナンス充実

**シュメルザイス** デンソーは2023年、トヨタグループを中心とした政策保有株式の縮減方針を打ち出し、着々と縮減を進めてきました。トヨタ自動車をはじめ、グループ各社とは以後も良好な関係性を維持しており、技術の共同開発なども順調です。開発した新技術はデンソーに帰属するので、デンソーとしても得るものが多い状況ですね。

**三屋** トヨタ自動車の品質要求は非常に高度です。それに対してデンソーはどう应え、要望を上回る提案をしていくか。これは、互いに刺激し合い、より良いクルマづくりを目指していく、対等なパートナーとしての関係性です。2020年にトヨタ自動車からデンソーに移管された広瀬工場(現・広瀬製作所)が、両社の知見を集結・継承した研究開発拠点となっていることは、その象徴的事例でしょう。

**櫛田** 政策保有株式とは、企業が取引関係を構築していく中で生じた副産物にすぎないと捉えています。デンソーは昔も今もトヨタ自動車にとって欠かせないグループ会社であり、トヨタ自動車はデンソーの最大顧客・重要パートナーです。この関係性に、政策保有株式の縮減が悪影響を及ぼすとは思えません。上場企業は社会の公器であり、かかるべき水準のガバナンス、収益性や資本効率は実現していくのが当然です。それができなかった場合のリスクを株の持合いによって担保する時代は、終焉を告げたということです。

### マテリアリティと成長戦略の連動

**三屋** 次期中期経営計画は、優先取組課題(マテリアリティ)と連動したものとなる予定です。マテリアリティ改定に



向けては、様々なステークホルダーの声を反映すべく議論しましたね。

**櫛田** 議論は非常に充実したものでした。先ほどの話とも重なりますが、マテリアリティは企業の長期的な企業価値としっかりと結び付けられているべきです。社会課題の解決だけを単独で取り出しても、形式的な議論になってしまいます。大切なのは、長期的な価値形成を見据えた成長戦略を打ち出し、その進捗を適切に管理・公表することで、それがまた、資本市場に対するアピールにもなるはずです。

**シュメルザイス** ただ数値目標の種類がどんどん増えていき、盲目的にその達成を企業の至上命題として捉えるようになつたら、正しい経営はできません。気づかぬうちにデンソーが取り組むべき重点課題からかけ離れていないか、設定したマテリアリティと照らして経営の健全性を測ることにも活用すべきだと思います。

**三屋** 確かに、変にディテールにこだわってKPIの数字に縛られてしまうと、本末転倒ですね。長期的な価値形成のスタンスは忘れてはなりません。

### 安心・安全とAIの活用

**三屋** AI活用や情報セキュリティといったテーマも、取締役会の議題によく上がっています。AIに関しては、アウトプットの平準化・効率化に威力を発揮していますが、独自性や差別化という面では、まだまだ活用の余地が大きいと捉えています。より効果的な機械・深層学習法や業務全体での位置付けなどを現在、模索している段階です。

**シュメルザイス** バックオフィスでのAI活用のみならず、セキュリティへの配慮を条件に、商品化やフロントオフィスへの導入も検討すべきでしょう。特に競合企業との競争上、デンソーが強みとすべきは、安心・安全そして快適な利便性



です。事前に設定された条件に基づいて高精度に動くルールベース型AIと、機械学習によって複雑で予測不可能な問題にも対応可能なデータドリブン型AIを組み合わせた製品開発の取り組みが始まっています。これらを“セキュアなレベル”で使いこなし、デンソーの強みであり市場からも求められている安心・安全を追求していくことが、デンソーが目指すべきところでしょう。

### 戦い続け、勝ち続けるデンソーに向けて

**櫛田** デンソーは技術の力で熾烈な国際競争を勝ち抜き、今日を築いた会社です。足元の好調な業績に満足せず、研究開発の優位性確保に向け、今後とも必要な施策を推進すべきですし、そのことを社内外にアピールしていただきたい。併せて、デンソーが社会の中で実現を目指す価値について、広範なステークホルダーの方々に、より分かりやすく発信していくことが大切です。

**シュメルザイス** これだけ複雑で変化の激しい事業環境のもと、成功した経営を行っている会社は珍しいでしょう。この成功の背後にある、環境負荷低減や、安心・安全の価値創造について、具体的に分かりやすく説明していくことでデンソーは、より評価される企業になっていかなければなりません。

**三屋** デンソーは、今も昔も、世の中になかったものを形にし、未来をつくり出す会社です。実際に事業部からの話を聞くと、世の中の困りごとに対して、いろいろな提案をして解決しようと、とてもワクワクしています。単なる受注生産ではない、まだこの世に存在しない技術・解決策を生み出したいというワクワク感にあふれたデンソーのモノづくりの実像を、内外に広く伝えていくべきでしょう。

また今後、取締役会の場においても、これまで以上に迅速な意思決定が求められる局面も増えてくると予想します。私たち自身も覚悟を持って、果断的で確かな判断を下していくよう、さらに研鑽を積んでいきたいと思います。

**シュメルザイス** スピードですね。戦い続け、そして勝ち続けなければならない。

**櫛田** 全社的なスピード感向上と、楽しみながら新しいものをつくり出すデンソーの企業文化を結び付けることが重要です。まだこの世にないものは、イチからつくり出せばいい。こうした姿勢が、これからもデンソーの企業価値向上を支えていくだろうと考えています。

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

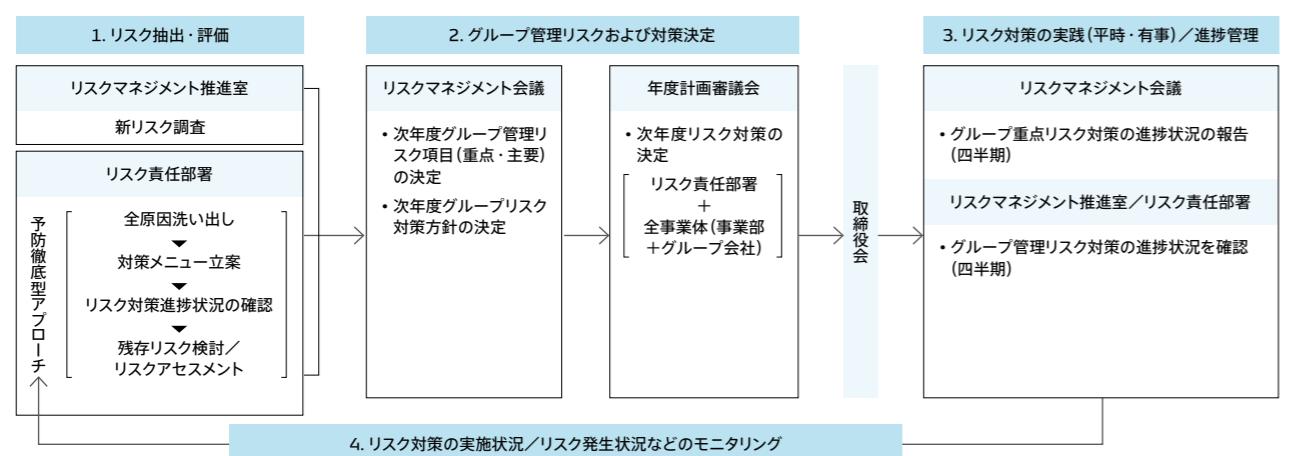
デンソーは多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。

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とクライシス発生時の影響を最小化する低減対策に取り組むとともに、クライシスが発生した場合には迅速かつ的確な初動・復旧対応に注力しています。

### 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。

### リスクマネジメントプロセス



### 主要リスク項目・重点リスク項目

| 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、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、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、未然防止と被害の最小化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、海外地域統括会社、およびグループ会社によるリスクアセスメントを実施しています。

取り巻く事業環境を踏まえて、生命・環境・信用・財産・生産を毀損する可能性のあるリスクを抽出し、各リスク責任部署にてその発生原因と発生後の被害拡大要因を洗い出し、それらを防ぐための未然防止策と初動・復旧対応策を明確にしています。その対策の実施状況を踏まえて、各リスクの残存リスクの大きさを影響度と発生頻度の観点から評価し、特に残存リスクが大きく、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。重点リスクへの対策活動は、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その進捗状況を確認しています。

2025年度の主要リスク項目は37項目、そのうち、重点リスクは6項目です。主要リスク項目および重点リスク項目はリスクアセスメント結果に基づいて今後も適宜見直しを行います。

### 重点リスクへの対応状況

| 重点リスク項目             | リスク内容   | 対応  |
|---------------------|---|---|
| 品質問題                | 大規模なリコールにつながるような品質問題はエンドユーザー／お客様からの信頼を失うことになり、多額のコストの発生や売上の減少を招く可能性があります。   | 重大な故障に至らないようフェールセーフなどの安全設計の織り込み、不具合が発生した際の被害を最小にするために修理性を考慮した設計、不具合発生時の走行状態などのビッグデータを活用した早期解決、AI技術を用いたデータ解析の効率化などを進めています。                                     |
| 情報セキュリティ事故          | 自動運転やIoTなどの進展で、クルマや生産設備などへのサイバー攻撃の脅威が増しています。想定を大幅に超えるサイバー攻撃を受けた場合、車載製品の機能への悪影響、生産停止、機密情報の漏洩などが生じる恐れがあり、競争力の喪失やレビュー低下を招く可能性があります。また、AIの浸透で、偽情報・誤情報による混乱、法令違反や権利の侵害、情報漏洩などのリスクが増大しています。 | ※ 下部「情報セキュリティ体制の強化」をご参照ください。  |
| 自然災害                | 地球温暖化の進行に伴い、洪水・大雨などの自然災害の頻発・深刻化が懸念されています。特に日本では多くの事業所が南海トラフ地震防災対策推進地域に所在しています。自然災害が発生した場合、初動対応の遅れやミスにより社員の生命が危険にさらされ、また生産・納入活動が停止する可能性があります。  | 事業継続計画(BCP)や有事行動マニュアルの策定など減災対応に取り組んでいます。また、社員一人ひとりのさらなる防災意識向上に向け、各種訓練・啓発活動を繰り返し実施することで、対応力強化を図っています。  |
| 社内火災・爆発             | 工場における火災や爆発などが発生した場合、初動対応の遅れやミスにより社員の生命が危険にさらされるとともに、生産・納入活動が停止する可能性があります。また、工場近隣の地域社会にも被害を及ぼす可能性もあります。   | 事業へのマイナス影響を最小化するため、設備の定期的な点検・メンテナンスなどを確実に行ってます。また、有事発生時に全社員が適切な初動対応ができるよう、各種訓練・啓発活動を繰り返し実施することで、社員一人ひとりの防災意識向上を通じた対応力強化を図っています。                               |
| 遭遇事変(戦争・テロ・誘拐・疫病など) | デンソーの生産活動および販売活動において、海外市場が占める割合は年々増加傾向にあります。海外での事業活動では、戦争・テロ・誘拐・疫病などのリスクが内在し、何かしらの事案が発生した場合には、社員やそのご家族の生命が危険にさらされます。また、正常な事業活動に支障をきたすことが想定されます。                                       | 社内外からのタイムリーな情報収集に努め、迅速にリスク情報を関係者へ共有するとともに、海外出張者への注意喚起の強化や海外赴任前教育の充実により、社員の各地域でのリスク意識向上に努めています。また、全グループ会社に平時の準備状況を確認する共通の自己点検を導入し、グループ全体の危機管理体制のレベルアップを図っています。 |
| 社員・役員の犯罪・不祥事        | 社員・役員が犯罪・不祥事を起こした場合、マスコミに報道され、あるいはSNSなどにより情報が拡散され、会社の信用を失墜する可能性があります。場合によっては、会社も訴訟などの法的手続きの当事者となる可能性があります。  | 社員行動規範を策定・共有するとともに、CRO・CCOメッセージの発信や役員・社員への各種教育・啓発活動などを継続的に実施しています。また、予兆把握に向けたモニタリングを実施するとともに、内部通報制度を整備し、問題行為などを吸い上げる体制を構築しています。                               |



### 情報セキュリティ体制の強化

自動運転やIoTなどの進展に伴い、クルマや生産設備などへのサイバーリスク対策が大きな課題になってきました。クルマを安心・安全にご利用いただくため、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、各国法規を順守した社内ルールの作成やプロセスなどの仕組みを整備するとともに、製品セキュリティを担う中核人財の育成を進めています。また、工場やサプライチェーンのセキュリティ対策として、最新IT技術を活用した多層防御の実装やサプライヤーのセキュリティ水準の向上支援などを実施し、生産供給を止めない体制構築を進めています。加えて、これらの活動について客観的に評価し証明するために、国際的なセキュリティ認証であるVDA(ドイツ自動車工業会)のTISAXや自動車向けサイバーセキュリティISO/SAE21434などの認証取得も進めています。

さらに、生成AIの浸透により、偽情報・誤情報による混乱、法令違反や権利の侵害、情報漏洩などのリスクが増大しています。デンソーでは、AI導入による業務効率化を図る一方、クラウドやAI利用時の安全性審査、モニタリングなどの仕組み構築を進め、リスク低減に努めています。また、生成AIの利用ガイドラインを作成し、社員にAIリスクをはじめとした情報セキュリティのリテラシー向上教育を実施しています。

「リスクマネジメント」の詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/>



## 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・共感されるためには、各国・地域の法令順守はもちろん、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が重要であると考えています。この認識のもと、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、(株)デンソーおよび国内グループ会社の社員のコンプライアンス意識啓発に活用しています。海外グループ会社でも、地域統括会社が「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、チーフ・リスク・オフィサー兼チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CRO兼CCO、取締役)を委員長とする「リスクマネジメント会議」を設置し、コンプライアンスの徹底に向けた活動の方向性や活動計画などの審議・議論を行っています。

併せてグローバルでは、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選任するといった、コンプライアンスを推進するグローバル体制を構築し、各地域特性を考慮した組織体制の整備や啓発活動を進めています。定期的に日本・北米・南米・欧州・中国・東南アジア・インド・韓国の各地域の法務担当者間でも、情報・課題を共有してコンプライアンスの確立と維持に努めています。

### 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。日本で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啓発活動を実施しています。日本以外の各地域でも、地域統括会社が中心となり、社員への啓発活動を実施しています。

#### 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。

(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、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。また社員が安心して利用できるように、通報者情報の守秘義務や、通報・相談を理由とする不利益取り扱いの禁止などを明文化した企業倫理ホットライン運用ルールを社内規程として策定し、社内に周知徹底を図っています。

2024年度は、「企業倫理ホットライン」には、130件の通報・相談が寄せられ、調査・事実確認の上、適宜対処しました。

企業倫理ホットライン相談件数【(株)デンソーおよび国内グループ55社】

| 年度                    | 2022          | 2023          | 2024          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| 通報・相談件数<br>(うちグループ会社) | 107件<br>(46件) | 125件<br>(57件) | 130件<br>(71件) |

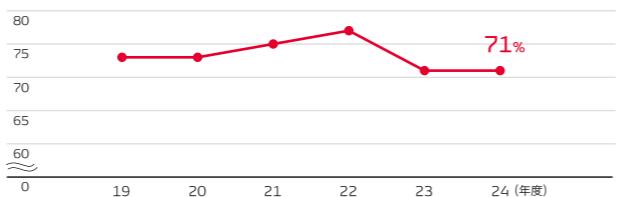
#### 活動の点検・改善

デンソーは、コンプライアンスの浸透状況や問題の有無を点検する活動を行っており、問題があれば、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。加えて、監査部門あるいは主管部門により、毎年内部監査を実施し、その結果を改善に役立てています。

#### 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)

(%)



社員への継続的な啓発活動を実施しているものの、行動指針の実践率には大きな変化が見られていません。今後は、現場に即した具体的な事例の共有や対話型の研修などを通じて、実践の質と量の向上を図っていきます。

#### 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、デンソーはこれを重く受け止め、従来取り組んできた独禁法順守をさらに徹底するため、「独禁法コンプライアンス委員会」を設置。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、厳格な独禁法順守ルールを整備し、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厳格な独禁法順守の再徹底に継続して取り組んでいます。

#### 腐敗行為の防止

##### (1) 贈収賄防止関連法への対応

デンソーは、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とする「贈収賄防止コンプライアンス委員会」を設置し、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・教育を積極的に推進しています。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」を周知し、自己点検を促進することで、サプライヤー自身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、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。

#### 公正・透明でオープンな適正取引の順守

デンソーは、グループ全体で取引適正化および法令順守の徹底に取り組み、サプライヤー1社1社と密なコミュニケーションを重ね、コスト変動分の協議や困りごとの把握を行っています。諸物価が高騰する中、原材料費、エネルギーコストなどの不可避のコスト増加に加え、賃金水準の上昇についても、サプライチェーンで適正に価格反映を図り、産業・経済全体での正の循環を推し進めるべく活動しています。

また、サプライヤーにも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・共有しています。さらに、サプライヤーに取引適正に関する無記名のアンケートを行い、生の声を真摯に受け止め、コンプライアンスの徹底と要望にお応えする改善を図っています。

#### ハラスメント防止に向けた取り組み

企業で多様性への取り組みが進む中、ハラスメントの形態も多様化しています。そのような環境変化を踏まえ、「ハラスメント行為を許さない」という強い意思のもと、あらゆるハラスメントの防止に向けて取り組みを強化しています。

(株)デンソーでは、2024年度において、10月以降毎月各職場で動画教材を活用したハラスメントに関する小集団ミーティングを実施し、ハラスメントの正しい理解促進、ハラスメントの防止に取り組んでいます。また、全社員向けに、ハラスメントに関する意識調

査や、管理監督職には、ハラスメントリスクの自己点検を実施するなど、社員の意識変化を把握し、ハラスメント防止対策の立案に役立てています。

### 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副社長・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最も基本かつ重要な社会的責任の一つとして捉え、社員への教育施策の推進、国際取引ルールの順守など、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。

### 2024年度 地域別納稅額

| 地域  | 納稅額 (億円) |
|-----|----------|
| 日本  | 842      |
| 北米  | 328      |
| 欧州  | 46       |
| アジア | 426      |
| その他 | 44       |
| 合計  | 1,686    |

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、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を図っていきます。

「コンプライアンス」の詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/compliance/>



「税務ガバナンス」の詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/tax-policy/>

