# Section 5 /
# コーポレートガバナンス


87　コーポレートガバナンス

97　社外取締役MESSAGE

100　リスクマネジメント

102　CQO MESSAGE

103　コンプライアンス

# 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、変化の激しいグローバル市場で長期的な企業価値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、会社機関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」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-corporate-governance-policy-2026-ja.pdf?rev=cda97a35073d4f109400828ef8925bf9

### 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。

コーポレートガバナンス・コードの各原則も踏まえ、中核人財の多様性確保、サステナビリティの推進などに取り組み、その状況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」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-corporate-governance-2026-ja.pdf?rev=c45bd9fe6c6a4e7b817e63014f7f49d9

## 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社長・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、状況に応じて社長・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と、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。

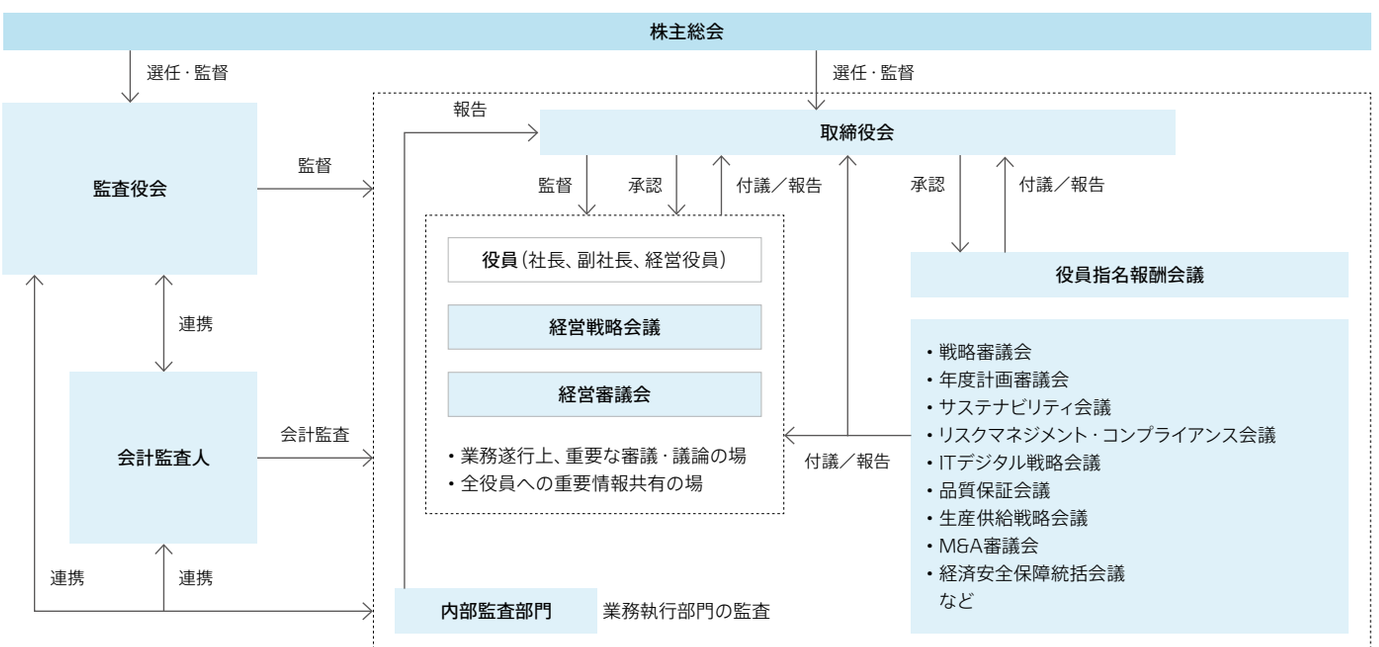
### 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

デンソーは実効性の高いコーポレートガバナンスを実現するための機関設計のあり方について議論・検討をしてきましたが、従前から可能な限り、取締役会から権限委譲を行うことによって意思決定の迅速化を実現できていること、取締役会から独立性を有する監査役会が内部監査部門との強い連携によって高い監査ガバナンスを実現できていることから、現時点では監査役会設置会社を機関設計として採用しています。

企業価値の向上に向け、社外取締役には会社経営に関する豊富な見識を持つ方が就任し、それぞれの見識をもとに意思決定・監督を行っています。また、役員指名報酬会議を設置し、役員の指名・報酬における客観的な視点と公平性・透明性を高めています。

なお、適切な監査のために会社業務に精通した常勤監査役が現地現物を重視しつつ、高い専門性・見識を有する社外監査役と共に監査・監督を行う監査役体制を取っています。

コーポレートガバナンス体制図



## 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。可能な限り業務執行側に権限を委譲することで、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、社内取締役4名、社外取締役3名、常勤監査役2名、社外監査役3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6名（社外取締役3名、社外監査役3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。取締役会の前には資料の事前配付および議案の詳細な事前説明を行っており、当日欠席となる取締役からは議案への意見・了解を取得の上で取締役会を開催しています。なお、2025年度は取締役会を13回開催し、出席率は取締役95%、監査役100%でした。

### 取締役会の議論

2025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。当年度は重点テーマとして、中長期的な企業価値向上に向けたM&A・アライアンス戦略、技術開発戦略、モノづくり戦略について多くの戦略議論を実施しています。なお、事前説明を充実させることにより取締役会での説明・報告は簡潔に行い、全体時間の70%以上を活発な意見交換・議論に費やしています。

2025年度 取締役会での主な議題と件数・時間比率

| 分類 | 議題数（前年度比） | 時間比率（前年度比） | 主な議題 |
|---|---|---|---|
| 経営戦略・事業戦略 | 12件（−1） | 39%（−7pt） | M&A・アライアンス戦略、技術開発戦略、モノづくり戦略、知財戦略、競合各社の戦略分析、インド地域戦略 |
| 決算・財務 | 11件（±0） | 15%（−9pt） | 決算・配当決議、自己株式取得決議、政策保有株式縮減／保有方針、財務活動方針 |
| ガバナンス・リスクマネジメント | 4件（−4） | 10%（±0pt） | 取締役会実効性評価、リスクマネジメント活動報告、米国トランプ関税影響と対応 |
| 人事 | 4件（−1） | 6%（±0pt） | 役員人事、役員報酬、組織変更、社員向け株式報酬導入 |
| 生産・調達 | 2件（−1） | 8%（+2pt） | サプライチェーン領域の業務改革・基幹システム刷新、調達の方向性と課題 |
| 方針・計画 | 2件（±0） | 7%（+3pt） | 中期経営計画、年度計画・会社目標 |
| 個別報告案件 | 6件（+4） | 15%（+11pt） | AI時代における技術・モノづくり開発の革新、業界視点の活動強化、過去決議案件の進捗・結果報告 |

### 取締役会の実効性分析・評価

デンソーでは、取締役会の実効性評価のために、毎年3月上旬に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。定量評価の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。

そして、洗い出された課題と改善活動計画を取締役会で報告・議論し、5月下旬から改善活動を実施しています。毎年このようなPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性向上につなげています。

### 取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

1. 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）
2. 社外役員へのサポート
   （事前説明、情報提供、意見交換・交流）
3. 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）
4. 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）

**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、2025年度の取締役会はM&A・アライアンス戦略の議論などが活発になり、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。

### 2024年度課題に対する2025年度取り組み実績

**取締役会メンバー構成**

- 計画的な取締役会メンバーの探索
  –役員指名報酬会議との連携により、2026年6月開催の株主総会にて社外取締役・社外監査役を交代・増員、社外役員比率・女性役員比率が向上

**戦略の議論**

- 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
  –技術戦略、モノづくり戦略、知財戦略、半導体戦略などを取締役会付議
  –中期経営計画を複数回議論

**ステークホルダー視点の強化**

- 中期経営計画の公表と併せたダイアログデーの開催

2025年度の残された課題に対して、2026年度は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。

### 2025年度課題に対する2026年度改善活動計画

**コーポレートガバナンス・コード改訂への対応**

- 改訂版コーポレートガバナンス・コードで取締役会に求められる役割への対応

**取締役会における目指す姿の明確化**

- 自動車部品業界の特徴を踏まえた議題設定／議論のあり方、社外役員に求める役割の明確化、機関設計の継続検討

**執行状況の監督のための報告強化**

- 取締役会が執行状況を的確に監督・モニタリングするための執行状況報告の強化

**経営課題・戦略議題の計画的な取締役会付議**

- 経営課題の適時適切な取締役会への報告と執行アクションへの反映

## 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5名(うち社外監査役3名)で構成しています。

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。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**

2025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。

### 2025年度 監査役会での主な審議テーマ・付議報告件数

| 分類 | 付議報告案件 |
|---|---|
| 方針・計画 | 3 |
| 会社経営状況 | 13 |
| 経営役員の職務遂行状況 | 8 |
| 会計監査 | 9 |
| 監査役監査報告 | 13 |
| 監査役体制 | 3 |
| 重要課題の個別議論 | 2 |

## 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。

## 取締役・監査役の構成

**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。

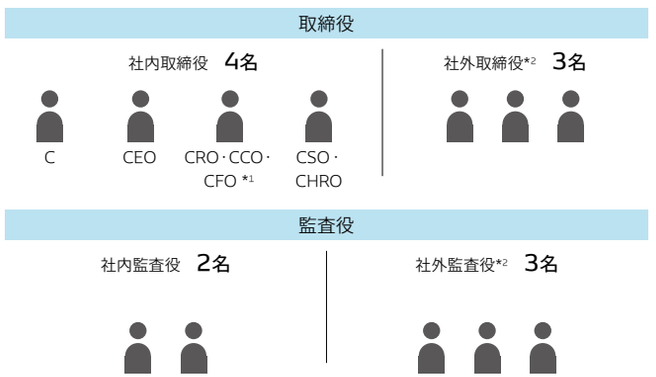
**経験・専門性（スキルマトリックス）**

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、当社が目指す「社会価値創出スキル」「経営の監督スキル」「競争力を支えるコアスキル」という3つの観点で9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。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。

業務執行における審議機関の概要

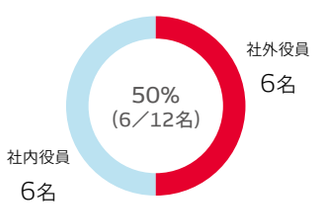
| | 審議機関 | |
|---|---|---|
| | 経営戦略会議 | 経営審議会 |
| 議長 | 社長 | 社長 |
| 構成 | 社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役 | 社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役 |
| 目的 | 中長期的な視点で事業・機能・地域軸での戦略的な議論を行う | 取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項の審議を行う。また、事業運営上重要な情報を共有し、迅速な業務執行に結び付ける |
| 2025年度開催回数 | 14回 | 45回 |

取締役・監査役の構成　2026年6月末日時点

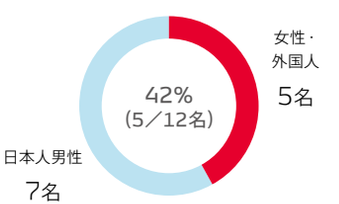



*1. 2026年7月にCFOを退任し、新たにCSEOを担当
*2. 当社の社外役員は当社および金融商品取引所の定める独立性基準を満たす

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比率




※ 取締役の独立社外取締役比率は43%（3／7名）
※ 取締役の女性比率は29%（2／7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 | 2025年度取締役会の出席状況 | 参加会議体（◎：議長） | | | 社会価値創出スキル | | 経営の監督スキル | | | | 競争力を支えるコアスキル | | | 選任理由（2026年6月末日時点） | 重要な兼任状況（2026年6月末日時点） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 取締役会 | 監査役会 | 役員指名報酬会議 | 環境・社会 | ソフト・デジタル | 企業経営 | ガバナンス・リスクマネジメント | グローバル | 財務・会計 | 技術開発 | モノづくり | 人財育成 | | |
|  取締役会長<br>有馬 浩二 | 11年 | 13／13 | ◎ | | *1 | | | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | 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、取締役社長、取締役会長（現任）としての豊富な経営経験に加え、様々な公職などを通じ企業の枠を超え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長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 | 3年 | 13／13 | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | | ○ | 当社入社後、エレクトロニクス事業に従事し、CSwO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続け、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*2<br>松井 靖 | 5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*2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。 | 株式会社ジェイテクト 社外監査役 |
|  代表取締役副社長<br>CSO・CHRO<br>山崎 康彦 | 2年 | 13／13 | ○ | | ○*3 | | ○ | ○ | | | | ○ | ○ | ○ | 当社入社後、生産推進部門、走行安全事業、当社スペイン現地法人社長等を経て、2021年1月よりサーマルシステム事業を担当、現在はCSO・CHROを担当。技術やモノづくりに関する深い知見を活かし、将来成長や顧客視点に基づく経営戦略の推進とその実現を支える人づくりを推進することを期待。 | トヨタ紡織株式会社 社外取締役 |
|  取締役<br>社外取締役 独立役員<br>三屋 裕子 | 7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. | 4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年からは駐日米国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。 | ジェイピ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 |

※ CEO（Chief Executive Officer） CRO（Chief Risk Officer） CCO（Chief Compliance Officer） CSO（Chief Strategy Officer） CFO（Chief Financial Officer） CHRO（Chief Human Resources Officer） CSEO（Chief Safety & Environment Officer） CSwO（Chief Software Officer）
*1. 2026年7月をもって退任　*2. 2026年7月にCFOを退任し、新たにCSEOを担当　*3. 2026年7月より就任

| 氏名 | 在任年数 | 2025年度取締役会の出席状況 | 参加会議体（◎：議長） | | | 社会価値創出スキル | | 経営の監督スキル | | | | 競争力を支えるコアスキル | | | 選任理由（2026年6月末日時点） | 重要な兼任状況（2026年6月末日時点） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 取締役会 | 監査役会 | 役員指名報酬会議 | 環境・社会 | ソフト・デジタル | 企業経営 | ガバナンス・リスクマネジメント | グローバル | 財務・会計 | 技術開発 | モノづくり | 人財育成 | | |
|  取締役 社外取締役 独立役員 木下 範子 | —*1 | —*1 | ○ | | ○ | ○ | | | ○ | | ○ | | | | 日本郵政株式会社および日本郵便株式会社において郵政事業をはじめ、広報・サステナビリティ等を含む経営全般にわたる豊富な経験および知見を有する。また、東日本大震災の有事対応を通じて、リスクマネジメントの経験も有し、これらを活かした当社の経営全般への監督を期待。 | 日本郵便株式会社 監査役 |
|  常勤監査役 犬塚 直人 | —*2 | —*2 | ○ | ◎ | | | | | ○ | ○ | ○ | | | | 当社入社後、主に事業企画に従事するとともに、2021年1月に当社タイ現地法人社長を務め、豪亜地域のCEOとして海外事業の経営に携わる。さらに、2025年には経営役員に就任し、グローバルな視点から当社グループの経営に参画。事業企画を基盤とした海外現地法人経営に精通していることから、事業実態に即した監査を通じて、当社グループのコンプライアンスの徹底およびコーポレートガバナンス向上への貢献を期待。 | 株式会社アドヴィックス 社外監査役 |
|  常勤監査役 林 克憲 | 1年 | 10／10*3 | ○ | ○ | | | | | ○ | | ○ | | | ○ | 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、コーポ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 社外監査役 独立役員 後藤 靖子 | 7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・会計および法令遵守の知見も有する。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（監査委員会 委員）<br>三井化学株式会社 社外監査役<br>住友商事株式会社 社外取締役 |
|  監査役 社外監査役 独立役員 馬場 久美子 | —*2 | —*2 | ○ | ○ | | | ○ | | ○ | | ○ | | | | 株式会社東芝において、海外企業との契約交渉・事業提携、および新規事業立ち上げと海外事業を中心とした経験が豊富であり、JFEエンジニアリング株式会社では海外事業の統括から経理・財務等の経営分野にも携わるなど、幅広い執行経験を有する。加えて、JFEホールディングス株式会社の常勤監査役としての経験も持ち合わせていることから、グローバル視点でモノづくりに携わった経験と、経理・財務や監査を含めた専門的知見を当社の監査に反映することを期待。 | JFEエンジニアリング株式会社 顧問<br>SWCC株式会社 社外取締役（監査等委員）<br>AGC株式会社 社外取締役（監査等委員） |
|  監査役 社外監査役 独立役員 山上 眞人 | —*2 | —*2 | ○ | ○ | | ○ | | | ○ | | ○ | | | | 公認会計士としての豊富な実務経験に加え、PwC Japan有限責任監査法人の要職を歴任し、企業会計、企業監査およびサステナビリティに関する高度な専門的知識を有する。また、近年はPwCリスクアドバイザリー合同会社の代表執行役として、リスクマネジメントやコンプライアンスを含む経営上の重要課題への対応に携わる経験を有し、こうした幅広い経験・知見を当社の監査体制の高度化および経営リスクの適切な監督に活かすことを期待。 | 山上眞人公認会計士事務所 代表 |

*1. 2026年6月取締役就任
*2. 2026年6月監査役就任
*3. 2025年6月監査役就任以降の回数

### 各スキルの定義と選定理由

| スキル分類 | スキル項目 | 定義 | 選定理由 |
|---|---|---|---|
| 社会価値創出スキル | 環境・社会 | 環境・社会課題に対する業務経験またはサステナビリティ経営の見識 | 当社は「環境」と「安心」を軸に、モビリティの枠を超えて社会課題の解決に広く貢献していくことを目指すため |
| | ソフト・デジタル | ソフトウェアやデジタル技術活用の業務経験またはデジタル変革に関する見識 | クルマと社会がつながるモビリティ社会における価値創造の基盤技術であり、AI活用を含むDX推進によって企業競争力と持続的成長を実現するため |
| 経営の監督スキル | 企業経営 | 上場企業等において企業経営をリードした経験 | 自動車業界が100年に一度の大変革期を迎える中、複雑なグローバル経営課題に対して的確な意思決定を行うため |
| | ガバナンス・リスクマネジメント | 企業統治やリスクマネジメントに関する業務経験または専門知識 | ガバナンスの実効性を高め、グローバルに多様化するリスクに適切に対応することでステークホルダーからの信頼を守るため |
| | グローバル | 海外でのマネジメント経験または海外の事業環境や文化に関する理解 | グローバルに事業展開するにあたり、異なる文化や価値観、法令を理解し、地域ごとの強みを活かしながら全社戦略を推進するため |
| | 財務・会計 | 財務・会計・資本市場に関する業務経験または専門知識 | 財務戦略や資本市場との対話を通じて、強固な財務基盤の構築と企業価値の向上を目指すため |
| 競争力を支えるコアスキル | 技術開発 | 技術・研究開発の業務経験または世の中の技術動向に関する見識 | 時流に先んじた創造の精神と「世界初」の技術・製品づくりへのこだわりは創業以来の強みであり、新たな価値を創出するために磨き続ける必要があるため |
| | モノづくり | 生産技術や品質管理等に関する業務経験または製造戦略に関する見識 | 内製技術を基盤とした高効率・高品質なモノづくりは創業以来の強みであり、信頼と競争力を維持していくために磨き続ける必要があるため |
| | 人財育成 | 人財戦略や組織開発に関する業務経験または人的資本経営に関する見識 | 人財は当社の最も重要な資本であり、自由闊達な組織風土のもと、グローバル約15.5万人の人と組織の力を最大限に引き出す企業カルチャーを継承・進化させる必要があるため |

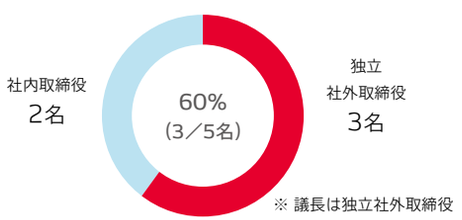
## 役員指名報酬会議

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 | 三屋 裕子 | 独立社外取締役 |
| メンバー | 林 新之助 | 代表取締役社長 |
| | 山崎 康彦 | 代表取締役副社長 |
| | Joseph P. Schmelzeis, Jr.（ジョセフ シュメルザイス） | 独立社外取締役 |
| | 木下 範子 | 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

1 ・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、実績、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

2 ・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

### 役員指名報酬会議の活動状況

2025年度は全8回開催し、会議メンバーの参加率は100%でした。主な審議内容は以下の通りです。

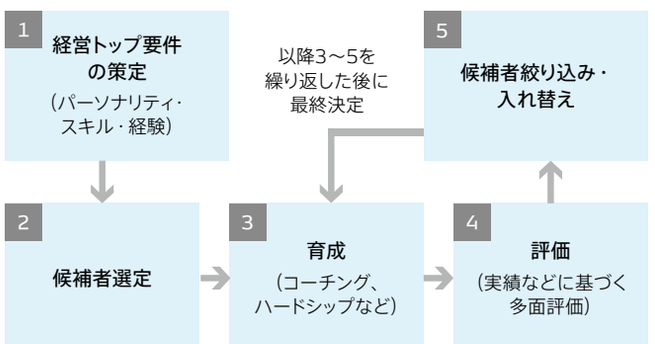
| | |
|---|---|
| 指名 | ・CEOサクセッションプラン<br>・社外役員サクセッションプラン<br>・2026年1月役員体制<br>・2026年6月役員体制 |
| 報酬 | ・役職・職責ごとの報酬水準<br>・会社業績指標の実績評価<br>・個人別査定の評価<br>・個人別報酬額の決定<br>・役員報酬制度の改定 |

### 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、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・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




新たな経営トップ要件※

| | |
|---|---|
| 能力 | • ビジョン構築<br>• 決断<br>• 結束・牽引<br>• 継承・育成 |
| 資質 | • 志・使命感<br>• 外向性<br>• 自責<br>• 胆力<br>• 誠実・明るさ<br>• 受容性 |

※ 2025年度役員指名報酬会議にて議論し、見直しました。

## 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および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下記の通りです。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、遵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踏まえ、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照し、比較企業群に照らして競争力ある報酬水準となるように設定しています。

### 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、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0～150%程度の範囲内で変動します。

| 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 | • 役職に応じた月額固定報酬として支給 | 25% | 25% | 30% |
| 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<br>• 賞与：会社業績指標(連結営業利益、ROIC)と個人別査定の結果に基づき支給額を算定 | 25% | 25% | 30% |
| | 株式報酬<br>(中長期インセンティブ) | • 株式報酬：会社業績指標(ROE、株主総利回り(TSR)、社員エンゲージメント、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% |

業績連動報酬額 ＝ 役職別基準額 × 会社業績評価 × 個人別査定

会社業績・個人別査定の結果に応じて0～150%程度の範囲内で変動

### 会社業績の評価指標

2030年中期経営計画「CORE 2030」の重点指標の達成を促し、株主の皆様との更なる価値共有を通じた持続的な事業成長と中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブを強化するため、2026年度会社業績の評価指標を見直しました。賞与＝短期の収益指標に連動、株式報酬＝非財務指標や株価指標を含む中長期視点の指標に連動させる形で、評価ウェイト・評価方法は右の通りです。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。

### 株式報酬の内容

株式報酬は、信託を活用した株式報酬制度「株式給付信託(BBT-RS(=Board Benefit Trust-Restricted Stock))」で支給します。本制度は、信託を通じて、当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を役員に給付する業績連動型株式報酬制度となります。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。

### マルス・クローバック条項

決算の事後的な修正または重大な不正・コンプライアンス違反等が発生した場合に、役員指名報酬会議の決議により、業績連動報酬である賞与および株式報酬を受給する権利の減額・没収または支給済み報酬の返還を求めることができることとしています。

### 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。

### 業績評価指標

| | 指標 | ウェイト | 評価方法 | 評価係数 |
|---|---|---|---|---|
| 賞与 | 連結営業利益 | 75% | 当該事業年度の目標に対する達成度および過去の実績に対する伸び率で評価 | 0～150% |
| | ROIC*1 | 25% | 当該事業年度の目標に対する達成度で評価 | |
| 株式報酬 | ROE | 35% | 当該事業年度の目標に対する達成度で評価 | 25～150% |
| | 株主総利回り(TSR) | 35% | 当該事業年度の配当込みTOPIX成長率との相対比較により評価 | |
| | 社員エンゲージメント | 15% | 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 | 15% | 事業を通じた社会課題の解決として掲げる以下マテリアリティを対象に、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>＜マテリアリティ＞<br>①気候変動への対応、②安全で自由な移動の提供、③食の安心・安定供給、④産業の労働生産性向上 | |

*1. ROIC(投下資本純利益率)＝親会社の所有者に帰属する当期利益＋税引後支払利息／期首・期末平均投下資本*2
*2. 親会社の所有者に帰属する資本＋(有利子負債−余剰資金)

### 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 | 964 | 384 | 213 | 367／198.3千株 | 8 |
| (うち社外取締役) | (63) | (63) | (—) | (—) | (3) |
| 監査役 | 143 | 143 | — | — | 5 |
| (うち社外監査役) | (37) | (37) | (—) | (—) | (2) |
| 計 | 1,107 | 527 | 213 | 367／198.3千株 | 13 |

※1. 上記には、2025年6月13日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役桑村信吾氏を含めています。
※2. 業績連動報酬は、2026年5月22日開催の取締役会決議の金額を記載しています。なお、2025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：5,525億円、ROIC：7.4%、サステナビリティ評価：5／5項目達成
※3. 株式報酬は、2026年5月22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営業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(役員区分) | 報酬などの総額(百万円) | 連結報酬などの種類別の額など(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(取締役) | 243 | 79 | 55 | 109 |
| 林 新之助(取締役) | 310 | 101 | 70 | 139 |
| 松井 靖(取締役) | 158 | 55 | 44 | 59 |
| 山崎 康彦(取締役) | 158 | 55 | 44 | 59 |

※ 連結報酬などの総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

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、役員指名報酬会議で審議した内容に基づき、監査役と協議・合意を得ます。

## 少数株主保護

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。それは、トヨタ自動車株式会社との取引でも同様です。トヨタ自動車株式会社は、当社議決権の22.24%*を所有する「その他の関係会社」に該当し、当社はその企業グループから構成されるトヨタグループに属していますが、事業活動を行う上での承認事項などの制約はなく、独自に事業活動を行っています。

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、モビリティ視点と車載製品・システム視点、マーケティング視点など各社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、人財育成を推進しています。例えば、2025年に株式会社アイシン、豊田通商株式会社、トヨタ自動車株式会社、ウーブン・バイ・トヨタ株式会社、当社の5社で、AI・ソフトウェア人財の育成を強化する「トヨタソフトウェアアカデミー」を発足するなど、幅広い領域で連携を進めています。

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。

* 2026年3月末日時点

## 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.100–101、コンプライアンス P.103–104)

「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-2025-ja.pdf?rev=5758f146ff38415f90e220420076a7fa

# 社外取締役MESSAGE

## AI時代の人財課題に目配りしつつ、デンソーならではの価値創造をサポート

社外取締役
**三屋 裕子**
スポーツ界の要職を歴任、
公益財団法人日本オリンピック委員会副会長などを務める。
2019年から現職。



### 取締役会での活発な議論

私がデンソーの社外取締役に就任したのは、2019年です。就任半年後に新型コロナウイルス感染症が流行し、取締役会のオンライン移行が進みました。私はもともと会議の場では、発言者の表情なども参考にしていたので、当初違和感があったのは事実です。それでも、事務局のきめ細かいサポートや、議長である有馬会長の質疑の時間を十分確保し、一人ひとりに発言を促すとともに、各議案の審議ごとに締めの言葉を林社長に求める司会進行により、自ずと他の執行側や監査役の人たちの発言も増えました。それはコロナ禍が明け、オフライン開催になった今日においても、自由に発言できる空気が醸成されています。

こうした雰囲気のもと、私たちの反対票で執行側提案を否決したこともあれば、継続的モニタリングを条件に承認した案件もあります。特に企業買収を巡る提案については、人的シナジーの有無、組織文化への影響など、事業シナジーだけでなく、「人の心」も引き継ぐため、総合的な見地からその妥当性を吟味しています。

### 社外取締役の役割と「CORE 2030」の評価

私たちの果たすべき役割は、執行の細部に介入することではありません。また私としては、経営トップの現状認識について、あれこれ批評することにも慎重です。それらは結局、経営トップにしかわからない景色だからです。重要なのはむしろ、経営トップの示した大方針にブレが生じていないか、伴走しながらチェックしていくことです。

この大方針を規定した2030年中期経営計画「CORE 2030」は、従前の2025年中期方針に比べ、短期目線での追求に前のめりになるより、あえていったん腰を据えて、中長期目線でのモノづくり力の抜本的強化やお客様との信頼関係構築に注力すべきと、経営トップは判断されたのです。この新たな大方針の社内への浸透や、個別の施策との整合性を見ていくのが、私たちの役割となります。

役員指名報酬会議での議論についても同様です。役員候補者と面談するにあたっては、例えば、今後の自動車業界におけるデンソーの立ち位置について、大局的な見解を尋ね、課題認識の深さや広さ、会社の大方針との整合性などを、私たちなりに精査しています。そのためにも、あるいは、きたるべき後継者育成に備える意味でも、有馬会長・林社長との対話をより強化し、会議体としてその認識を共有していきたいと考えています。

### AIの登場と人的資本経営

デンソーという会社への社員の皆さんの愛着には、並々ならぬものがあると感じます。これは、デンソーが人的資本経営を実践できていることの端的な表れです。この素晴らしい社風・企業文化が今後も維持されるよう、また、人間関係の親密さが世代間ギャップに起因する軋轢などを生じぬよう、注意を払っていきたいと思います。

もう一つ私が注視しているのは、AI導入のインパクトです。今後の人的資本経営においては、AIに任せていい仕事、人間が担うべき仕事の役割分担が重要になります。認知能力の権化であるAIに対し、人間性の本質はむしろ、協調性や個性・自己肯定感といった「非認知能力」にあります。人間とAIの共存共栄には、この非認知能力の育成こそが不可欠であり、現在の企業内教育は、根本的な変容を迫られています。デンソーはかねてよりスポーツ界に手厚い支援をしてきた会社ですが、スポーツは非認知能力の塊であり、スポーツとうまく融合することで、よりデンソーらしい人的資本経営ができると思います。

私が夢見ているのは、こうした人間性豊かな社員たちが、起業家精神を存分に発揮し、デンソーの価値創造に貢献していく姿です。BtoB企業であることと起業家精神は、なんら矛盾しないはずです。これからもデンソーのモノづくりが、マーケットをあっといわせる製品・サービスを次々に送り出していく未来図を期待し、時には厳しい視点でサポートしていきます。

# 執行側と前向きな危機感を共有し、新たな成長のステージを後押し

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などを務める。2022年から現職。



## 取締役会における危機感の共有

2022年にデンソーの社外取締役に就任し、2026年6月でちょうど4年が経ちました。就任当初は私自身、不慣れな面が多かったものの、次第にデンソーという会社への理解が深まり、取締役会等の場で自己の意見を、より確信を持って表明できるようになりました。一方、この期間は執行側において、現在の3トップの経営体制が確立される過程でもありました。もともとデンソーの取締役会は、風通しの良さ、発言しやすさが特徴でしたが、執行側・監督側双方の考え方が明確になることで、議論がより充実した、実りあるものになってきたと感じます。

4年前に比べて最大の変化は、危機感の共有が進んだことです。確かに2025年度の売上・利益は過去最高を記録しました。これは、デンソーならではの手堅い健全な経営の所産であり、私も高く評価しています。けれども今、自動車業界の構造も、競争上の優位性となる要素も様変わりし、持続的成長へのハードルは、かつてないほど高いものとなっています。デンソーの品質、安全、信頼性に対するこだわりは、世界でも通用する大きな強みです。しかし、ソフトウェアや半導体、AIといった昔とは全く異なる世界で、従来の強みだけに依存していては、将来の成長機会を逃すリスクがあります。

こうした問題は、私が取締役会などで折に触れ、強調しているポイントです。執行側も同様の認識を持っていることは、直近の組織再編をはじめ、随所によく表れています。

## 「CORE 2030」の評価と課題

2030年中期経営計画「CORE 2030」の考え方には賛成です。ただ問題は、目標を実現するための道筋です。目標に対し「どうやって(How)」という「5How」の問い掛けを繰り返すことで、計画により具体性を持たせていく必要があります。

デンソーには何が足りないのか。個人的には、さらなるグローバル人財の活用が突破口になると考えます。すでにソフトウェア領域では、インドなどに研究開発拠点を設けていますが、グローバル人財を十分に活用できているとはいえず、国内外でトップクラスの技術者を、より数多く確保していく必要があります。その際、M&Aやアライアンスも、選択肢の一つとなるでしょう。より広く世界に門戸を開き、社外・海外のDNAと、デンソー固有の強みとの相乗効果を図ることで、旧来の延長線上にない、新たな成長のステージの可能性が見えてくるはずです。

## 世界標準を目指したチャレンジを

デンソーの株価は近年、弱含みで推移し、PBR(株価純資産倍率)も1倍割れとなる局面がみられます。これは、日本の自動車業界全体に共通する傾向で、中長期的な成長ストーリーを語ることの難しさが、その背景にあります。事業環境が目まぐるしく変化する中、果たして10年後のデンソーが、どんなお客様に、どんな製品・サービスを提供しているのか、ますます不透明になっているのです。資本市場が懸念しているのは、まさにこの点です。

けれども過去の歴史を振り返ると、デンソーは数々の試練や苦難を乗り越え、Tier1のリーディングカンパニーに成長を遂げた会社です。その中からQRコード®のように、世界標準となった製品も誕生しています。今日のような変化の激しい時代だからこそ、外部の視点から問いを投げかけることで、デンソーには初心に立ち返って、もっと大胆にチャレンジしてほしいです。

デンソー発のイノベーションで、世界を席巻し、新たな世界標準を生み出すための時間と投資を惜しまないでいただきたい。そうした取り組みによってこそ、デンソーの実力が資本市場で正当に評価されていくものと確信しています。

# 全方位的な視点とバランス感覚で、「未来のデンソー」へ尽力

社外取締役
**木下 範子** 新任

日本郵便株式会社常務執行役員を経て、監査役を務める。
2026年から現職。



## 社外取締役就任にあたって

2026年6月の定時株主総会をもって、デンソーの社外取締役を拝命しました。私は1989年に郵政省（現・総務省）に入省し、情報通信分野の政策立案や国際交渉に携わった後、郵政民営化を機にビジネスサイドへ転じ、日本郵政公社（現・日本郵政グループ）にて経営全般を幅広く統括してきました。在職中、特に忘れられないのは、東日本大震災直後、被災地で有事対応にあたった経験です。東京では分からない現地の惨状を目の当たりにし、人命第一の意味、自分の無力さと人の強さなど、多くのことを学びました。

官・民、海外・日本、中央・地方といった様々な方面での経験は、私の大きな財産です。デンソーの取締役会においては、国の政策の方向性から企業経営上の個別課題まで、また、グローバルから地域社会に至るまでバランスよく目配りし、経験に基づいた視点を提供することで、当社経営の客観性を高めていきたいと考えています。

## 未曾有の変革期とデンソーの現在地

デンソーの皆さんと接する中で、技術・品質・安全性へのこだわりをお客様や社会との関係軸で考え抜く姿勢は、まさにサステナビリティ経営が実践されていると感じました。真面目な企業文化や、地域コミュニティとの強固な信頼関係についても高く評価しています。一方で、自動車業界を取り巻く環境は今、100年に一度といわれる変革期を迎えています。社内では並々ならぬ危機感と、待ったなしでチャレンジしていかなければならないという強い意思のもと、大きく2つのベクトルで改革が進められていると感じます。第1に、創業の原点に改めて立ち返ること。第2に、そうした基盤を踏まえつつ、これまでにない新たなチャレンジで未来を切り拓いていくことです。その道筋を描いた2030年中期経営計画「CORE 2030」には、危機感が率直に示されており、その方向性には納得感がありました。ただ、投資家の方々が注目するのは、そうした計画がどのような形で具現化されるかです。先が見通せない変革期に、どれだけ具体的施策へ落とし込めるかが、これからの課題であると感じます。

## 取締役会の実効性を高める3要素

取締役会の第一義的な役割は、大きな経営方針の決定と内部統制の仕組みの監督にあります。これらが円滑になされるためには、執行側と社外取締役の間に ①情報共有、②オープンな議論、③相互のリスペクト、以上の3点が欠かせません。そして当社取締役会は、これらの基準を満たしているように感じました。

まず①に関しては、取締役会前の事前説明に加え、新任役員向けのレクチャーなども充実しています。②に関しては、有馬会長（議長）の司会ぶりが秀逸で、各出席者の発言時間を十分に確保しつつ、そこで出された様々な意見を巧みに総括しています。また③に関しては、「リスペクトなくして信頼関係なし」が私の信条であり、デンソーの取締役会には、社内外の取締役、監査役が互いをリスペクトする空気とそこからくる相互信頼関係を感じます。こうした環境づくりに支えられ、監督側と執行側のやり取りが単なる一問一答にとどまらず、他の出席者も巻き込んだ活発なクロストークに発展していく様子は、大変印象的でした。

## 皆さんと想いを一つにして

企業にとって、立ち返るべき原点、拠って立つ基盤が存在することは、絶対的な強みです。とはいえ、強みは時に弱みにも転化しえます。物事が目まぐるしく変化するこの時代、従来のやり方への固執は、往々にして衰退を招きます。既存の枠を突き抜けた大胆な発想とスピード感。失敗を恐れずトライする姿勢。こうしたマインドセットを、ややもすると従来の自動車業界は持ちづらかったのではないでしょうか。

こうした問題は、私自身にとっても決して他人事ではありません。これまでの経験を経て強く感じているのは、決断を下すこと、現場に寄り添い続けることの大変さは、どんな業種・業態にも共通するテーマだということです。皆さんと想いを一つにしつつ、より輝かしい「未来のデンソー」の実現に向け、これまでの経験を活かして力を尽くしていきたいと思います。

# リスクマネジメント

リスクマネジメントは、適切なコンプライアンスの確保と、会社を取り巻くさまざまなリスクによる損失の最小化を図るとともに、適切なリスク判断のもとで事業機会の創出を支えるコーポレートガバナンス上の重要な取り組みです。

デンソーでは、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・コンプライアンス会議」を中核に、全社的なリスクマネジメント体制の強化とその実効性向上に取り組んでいます。同会議では、個別リスクへの対応に加え、コンプライアンスを重視する組織風土や意識の醸成についても議論し、全社横断的なガバナンス強化を推進しています。

今後も、事業環境の変化に的確に対応しながら、グループ全体でリスクマネジメント活動の高度化を図り、企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。

## 基本的な考え方

デンソーは多様化・高度化するリスクに適切に対応し、その影響を最小化するため、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。

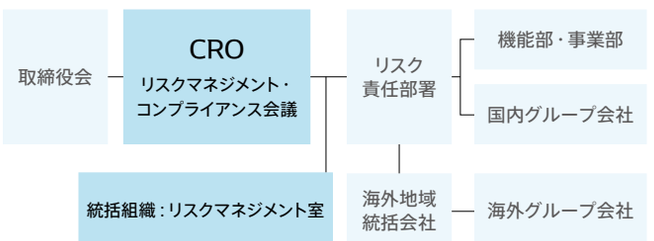
具体的には、経営に影響を及ぼす可能性のある事柄を「リスク(まだ現実化していない状況)」と「クライシス(現実化した緊急事態)」に区分し、リスクの未然防止とクライシス発生時の影響低減の両面から対策を講じています。加えて、クライシスが発生した場合には迅速かつ的確な初動対応・早期復旧に注力しています。

近年、当社を取り巻くリスク環境は、甚大な自然災害発生の恐れ、生産部材の需給逼迫、巧妙なサイバー攻撃、混迷を深める地政学リスクなど厳しさを増しています。こうした環境認識のもと、リスクマネジメントは、脅威への対処に加え、適切なリスクテイクを通じた挑戦を支える観点からも経営の重要課題の一つであると位置付けています。

デンソーではリスク対応力のさらなる強化に向け、リスクマネジメントの高度化に取り組んでいます。

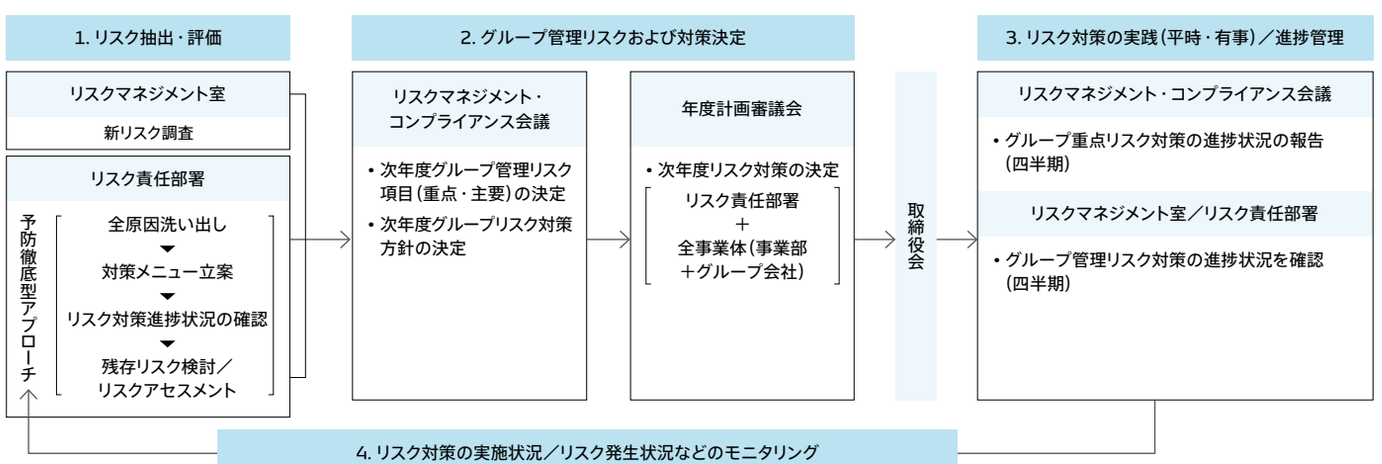
## 推進体制

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であるCROを議長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス会議」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、ならびに社内外の環境変化を踏まえた重点活動の審議・方向付けを行っています。また、グループ全体として、事業部、地域統括会社、グループ会社の各組織にリスクマネジメント責任者として「リスクオフィサー」「リスクマネージャー」を配置し、平時におけるリスク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。さらに、クライシス発生時に迅速かつ的確な対応を行うため、「緊急事態初動対応マニュアル」を整備し、事態判断、報告基準、報告ルート、社内外対応の基本を明確にしています。加えて事態の重大性や緊急度に応じて専門の対策組織を編成し、リスク責任部署を中心に機動的な対応を行う体制としています。




「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/

### リスクマネジメントプロセス



## 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、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推進しています。その一環として、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年1回実施しています。

2025年度は、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分析し、未然防止策と初動・復旧対応策を明確にしています。さらに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ました。

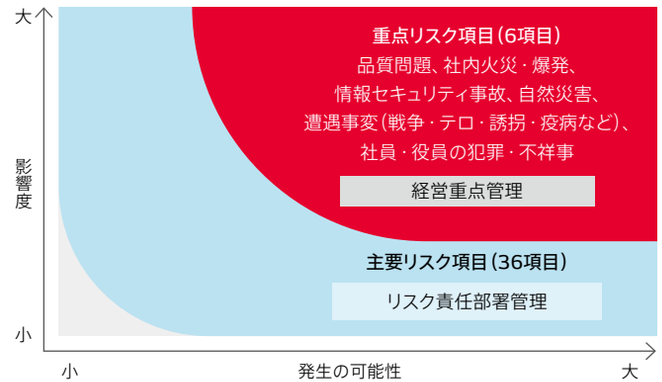
この評価に基づき、特に残存リスクが大きく、重点的なリソース投入を要するリスクを「重点リスク」に選定し、2026年度の活動計画と目標を「リスクマネジメント・コンプライアンス会議」で決定しました。また、重点リスクに対しては、会社目標として定量的な業績評価指標(KPI)を設定し、その進捗を取締役会において確認しています。さらに、これらのリスクマネジメントプロセスは、内部監査および外部機関による監査対象として、その有効性の点検を実施しています。

2026年度、主要リスク36項目のうち6項目を重点リスクとして位置付けており、これら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。また、デンソーは法令遵守および倫理的な事業運営を最優先事項と位置付け、コンプライアンスの意識向上にも注力しています。具体的にはCROをはじめとする本部長・事業グループ長・海外地域CEOなどの役員が自らコンプライアンスメッセージを発信し、率先垂範してコンプライアンスを遵守する姿勢と行動を示すとともに、各職場での教育とトレーニングを通じて法令および社内規程の遵守の徹底を図っています。これらの取り組みにより、全社員がコンプライアンスの重要性を認識し、法令遵守と倫理的行動を実践する企業文化の醸成を推進しています。

### 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 |
| | 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 |
| | 政治・社会 | サプライヤー供給問題、<br>遭遇事変(戦争・テロ・誘拐・疫病)など |

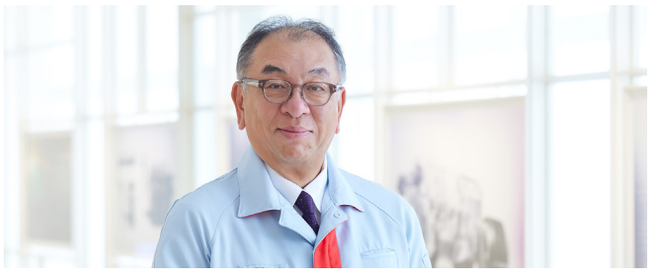
リスクマップ




### 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。 |
| 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。 | 生命への危険および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います。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。 |
| 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、競争力の喪失やレピュテーション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。 | 自動運転・IoTの進展に伴うサイバーリスクに対応し、車載製品では法規に準拠した開発プロセス整備や人財育成、工場・サプライチェーンでは多層防御の実装やサプライヤー支援を推進しています。また、TISAX・ISO/SAE 21434認証取得を進めるとともに、生成AI利用に伴うリスクに対し、審査・モニタリング・ガイドライン整備と教育を通じた管理体制を構築しています。 |
| 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。また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。 |
| 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、会社の信用を失墜させ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。 |

# CQO（チーフ・クオリティ・オフィサー）MESSAGE



## お客様視点で最善の品質をお届けする

CQO 上席執行幹部
**竹村 秀司**

### 「品質の再出発」から次の成長へ
### ～揺るぎない信頼を積み上げていく～

当社は創業以来「品質と安全のデンソー」を標榜し、品質と安全を大切にする経営の精神を実践・伝承してきました。2020年からの燃料ポンプのリコール問題を契機に、「品質のデンソー」を取り戻すために全社で取り組み、「品質の再出発」のスタートラインに立ち、次の成長に向けて歩みを進めています。

一方、技術進化やお客様ニーズの多様化が急速に進み、新たな価値創造へ挑戦する中で、お客様の期待に十分応えきれず、ご心配やご迷惑をおかけしていることを重く受け止めています。こうした認識のもと、お客様視点に立ち返り、変化の激しい時代においても最善の品質を提供し続けることを経営の最重要課題の一つとして、お客様からの信頼を積み上げていきます。

### 環境変化を先取りし、お客様価値向上に向けて

昨今、SDVの進展により従来のハードウェアに加えソフトウェアの重要性も高まる中、将来を先取りした基盤技術の確立が不可欠となっています。また、新たな技術領域への挑戦では、「品質のデンソー」として培った知見を確実に継承し、新技術を積極的に取り込む人財育成も必要です。さらに、カーボンニュートラルの実現に向け、内燃機関から電動車まで多様なお客様ニーズに応じた製品を迅速に届けることも求められます。

これらの環境変化に対応し、車両メーカとの関係を一層深化させ、安心・安全で魅力あるクルマづくりに貢献するため、当社では次の取り組みを強化しています。

### お客様価値創出に貢献するソフトウェア品質の向上

大規模・複雑化するソフトウェアの品質を確実につくり込むため、専門の品質チームを投入し、リスク抽出や対策・点検を実施しながらプロジェクトを推進しています。

また、盤石なソフトウェア開発基盤の構築に向け、要素技術を細かく定義し、各領域の専門家を認定しています。開発初期段階で必要な要素技術を明確化し、領域ごとの専門家が設計成果物をレビューすることで品質向上を進めています。同時に、ソフトウェア開発へのAI活用を推進し、2030年には品質開発プロセスの40%をAI化してヒューマンエラー撲滅を目指します。

### AI時代に対応した品質保証の進化

AIは学習データに依存するため、開発時に想定できない事象や差異により予期せぬ結果を招く可能性があり、人権侵害や社会インフラへの影響リスクを内包しています。特にモビリティでは重大事故につながる恐れがあるため、当社は国際規格に基づくAI品質保証を開発から改善まで一体運用しています。

AIを活用した業務変革にも注力し、これまで蓄積した膨大なノウハウや教訓を集約しています。これらの知見を活用し、AIが品質確保に必要な情報を適時・的確に提示することで、開発から生産に至る全プロセスの質とスピードをさらに高めます。

また、コネクティッドカーから得られる車両状態のビッグデータをもとに、AIを活用してクルマの使われ方や故障予兆を把握し、製品開発や修理の迅速化につなげています。

### 変化に対応できる戦略的な人づくり

人的資本である技術員の専門性を5段階で可視化し、2030年に向けて強化すべき電駆動・電子・エネルギーマネジメントの重点領域でプロ人財を育成していきます。そのために事業戦略や技術開発戦略と連動し、「社内外での育成」「人財獲得」「技術アライアンス」を戦略的に活用します。

特に品質保証人財については、他領域での挑戦を通じて得た教訓を新たな領域へ活かすなど、事業領域を跨ぐローテーションによる人財シフトを加速するとともに、半導体など高度な専門性を持つ人財を外部から獲得し、変化に対応できる戦略的な人づくりを進めています。

ソフトウェアの開発においては、保有スキルを客観的に認定する「SOMRIE®認証制度」を導入し、各技術領域における組織第一人者の専門家を2030年度に2023年度比で3倍へ増やす目標を掲げるなど、人財育成を加速しています。

### 社会やお客様の期待に応える

社是に刻まれた「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」の言葉は、ビジネス環境が大きく変わりゆく現在においても変わらぬ、当社における品質への取り組みの指針です。変化を先取りし、正しい仕事を正しく続けることにより、社会やお客様の期待に応える品質を提供し続けることをお約束します。引き続きご支援、ご愛顧を賜りますようよろしくお願いします。

# 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および共感を得るためには、各国・地域の法令遵守はもとより、社員一人ひとりが高い倫理観のもと、公正かつ誠実に行動することが重要であると認識しています。

この認識のもと、(株)デンソーでは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を通じて、(株)デンソーおよび国内グループ会社におけるコンプライアンス意識の啓発に活用しています。また海外グループ会社においても、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」を策定し、コンプライアンスの徹底に努めています。

その中で、特に重要なコンプライアンステーマについては、個別の方針を策定し、社内への周知徹底を図っています。代表例として「贈収賄防止グローバルポリシー」などを定めており、これらのポリシーに基づき、社員一人ひとりが関連法令および社内規程を正しく理解し、適切に遵守することを求めています。

また、社員が、カルテル行為、横領・窃盗、贈収賄、利益相反などの腐敗行為、人権に関わる問題(セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、差別など)、その他行動指針に反する行為またはその疑いを認識した場合には、上司や専門部署に加え、「企業倫理ホットライン」など、会社が設置・運営する各種相談窓口への通報を促しています。通報された事案については、社内規程に基づき、適切かつ必要な調査を実施し、事実関係の確認と再発防止に向けた対応を行っています。

## 推進体制

デンソーは、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・コンプライアンス会議」を設置し、コンプライアンスの徹底に向けた活動方針などの審議・決定を行っています。

また、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配置し、各地域の特性を考慮したコンプライアンス体制を構築し、通報制度の整備・運営や、啓発活動を進めています。さらに、日本・北米・南米・欧州・中国・東南アジア・インド・韓国の各地域における法務担当者間で、定期的に情報・課題の共有を行い、グローバルで一体となった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、コンプライアンス意識向上を目的に、社員および嘱託社員を対象とした各種教育・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啓発活動を実施しています。海外の各地域においても、地域統括会社が中心となり、社員教育・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、通報者情報についての守秘義務や、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。

2025年度は、企業倫理ホットラインに、161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。その結果は、守秘義務、匿名性などを大前提に、担当役員(CRO)に報告するとともに、社内イントラネットを通じて相談状況を開示しています。

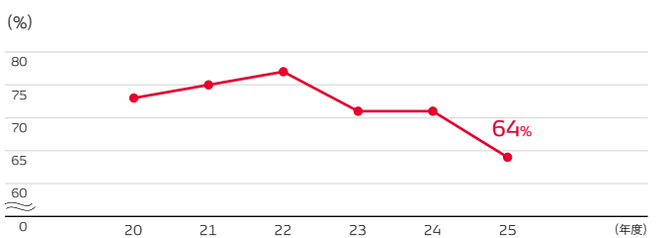
企業倫理ホットライン相談件数
[(株)デンソーおよび国内グループ55社]

| 年度 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| 通報・相談件数<br>(うち国内グループ会社) | 125件<br>(57件) | 130件<br>(71件) | 161件<br>(48件) |

### 活動の点検・改善

デンソーでは、コンプライアンスの浸透状況および問題の有無を把握するため各種点検活動を行っており、確認された課題についてはトップマネジメントに報告し、再発防止策を含む改善措置を講じています。また、監査部門あるいは主管部門による内部監査を毎年実施し、その結果を踏まえた改善活動を推進しています。内部監査においては、各プロセスの適合性や有効性を確認し、問題点や課題の抽出を通じて継続的な改善につなげています。

サステナビリティサーベイ[(株)デンソー]
設問:社員行動指針を実践しているか?(「はい」と回答した比率)




2025年度サーベイでは、従来の「実践しているか」という形式的な設問から見直しを行い、社員行動指針の内容を十分に理解しているか、業務の中で参照しているか、内容に共感しているか、さらなる改訂の必要性を感じているかといった、より実態に即した設問へと刷新しました。これにより、単なる認知や形式的な実践にとどまらず、社員が共感と自信を持って行動指針を実践しているかを把握できる内容としています。今回のサーベイにより把握した実態に基づく課題を踏まえ、社員一人ひとりにコンプライアンス最優先の行動が定着するよう、改善活動の一層の強化に取り組んでいきます。

### 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遵守をさらに徹底するため、「リスクマネジメント・コンプライアンス会議」の指揮・監督のもと、厳格な独禁法遵守ルールを整備し、遵守教育の強化や、精緻な遵法監査を実施するなど、デンソーグループ全体で独禁法遵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

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ます。

デンソーは、「リスクマネジメント・コンプライアンス会議」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。

### 公正・透明でオープンな適正取引の遵守

デンソーは、グループ全体で取引適正化および法令遵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。

また、サプライヤーには内部通報制度の活用を呼びかけ、取引における遵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、サプライヤーに対し適正取引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、その要望に応える改善とコンプライアンスの徹底を図っています。

### 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、職場管理者である課長以上および班長・係長など、職場のリーダー全員に対し、ハラスメント防止研修を実施しています。幅広い分類の具体的なハラスメント行為を想定したケーススタディを用いて、傾向と対策を学ぶなど、直接的なハラスメント防止策に加え、ハラスメントのない職場づくりや、身近にハラスメントが発生した際の対応方法について研修しています。

### 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」を制定するとともに、各国の法令を遵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、国際取引ルールの遵守など、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。

2025年度 地域別納税額 (億円)

| 地域 | 納税額 |
|---|---|
| 日本 | 2,027 |
| 北米 | 228 |
| 欧州 | 64 |
| アジア | 597 |
| その他 | 17 |
| 合計 | 2,933 |

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/