

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

自動車業界は、「100年に一度のパラダイムシフト」を迎えているといわれています。デンソーは、この時代を乗り越え、変化の速いグローバル市場での長期的な企業業績の維持向上を図るためには、コーポレートガバナンスの確立が重要課題であると認識しています。デンソーは、2015年6月に策定した「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、健全性・効率性・透明性の高い経営を実践していきます。

詳細情報は当社ホームページ「コーポレートガバナンス」をご覧ください。
コーポレートガバナンス基本方針: https://www.denso.com/common/language-variation/ja/csr/governance/governance/pdf/corporate_governance_policy.pdf

コーポレートガバナンス向上への取り組み

2019年度からさらなる経営のスピードアップを目指し、役員を専務役員以上とし、名称を専務役員から「経営役員」に変更して、全社戦略議論を強化しています。そのため、従来の経営審議会に加え、全社戦略議論の場として、「経営戦略会議」を新設しました。また、従来の常務役員は「執行職」に名称変更し、より現場に近いところで執行に従事することで、意思決定のスピードアップを図っていきます。

また、取締役会の実効性向上に向けて、多様性への対応が急務とされていることから、ジェンダー・国際性をより意識した選任を実施しました。

コーポレートガバナンス体制の変遷

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
役員の人数(人)	52	50	51	53	56	28
取締役の人数(人)	14	13	13	9	7	8
うち社外取締役(人)	2	2	2	2	2	3
うち女性(人)						1
監査役の人数(人)	5	5	5	5	5	4
うち社外監査役(人)	3	3	3	3	3	2
うち女性(人)						1
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			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	
実効性の向上			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		
			2016年6月 ・年に1回、取締役会の出席メンバーにインタビューを実施し、課題と改善策について検討 (2016年度は2015年度のインタビュー結果を公表)			

コーポレートガバナンス

Corporate Governance

- 75 コーポレートガバナンス
- 82 社外取締役メッセージ
- 84 取締役および監査役
- 86 コンプライアンス
- 87 リスクマネジメント

企業統治の体制

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

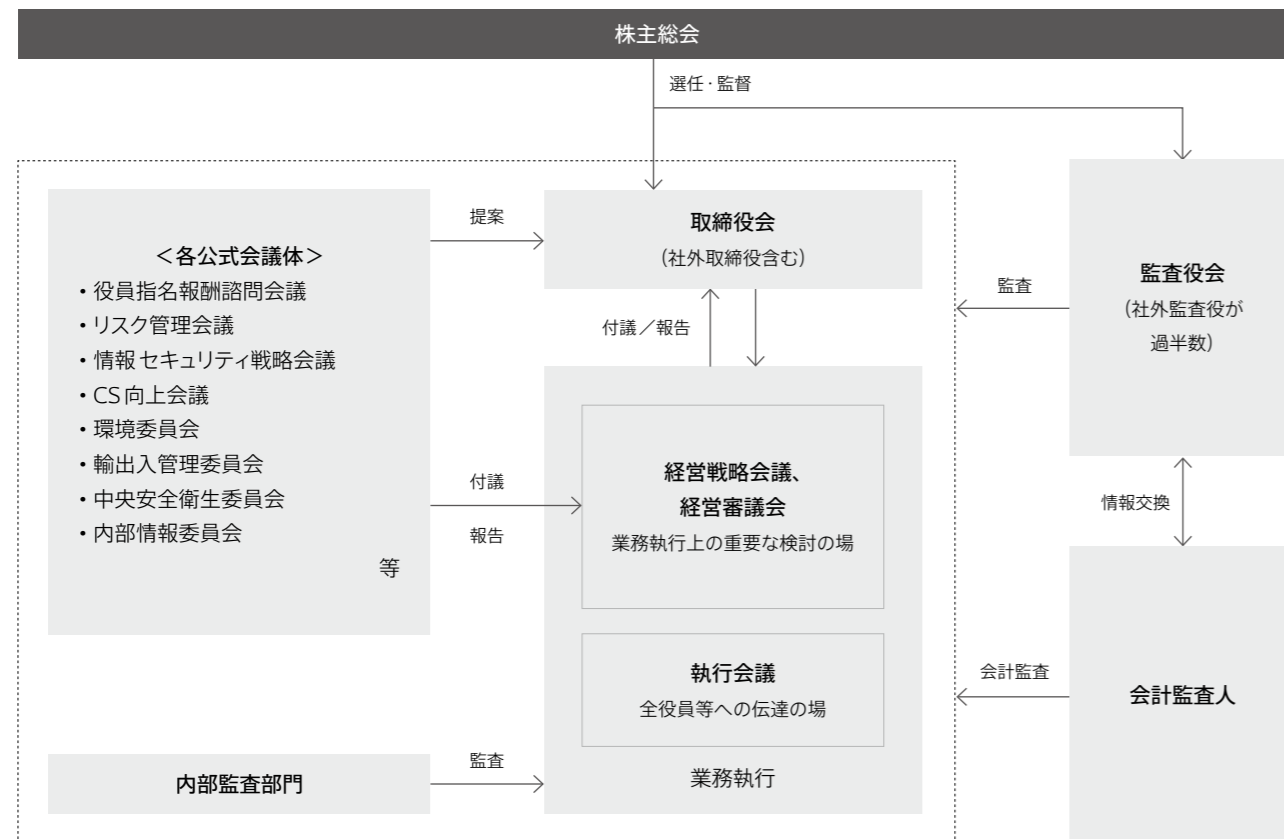
デンソーは、現地・現物を重視した経営判断を行うことに加え、その経営判断がステークホルダーの期待に沿い信頼を得られるものになっているかといった点、ガバナンスの観点から問題ないかといった点をチェックできる体制を構築することが重要であると考えています。したがって、社外取締役を含む取締役会と、社外監査役を含む監査役会により、業務執行を監督・監査する現体制が最適であると考えています。

体制の概要

デンソーは、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・経営役員との役割を区分・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・経営・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。

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。また、できる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るようにしています。

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)に加え、常勤監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成しています。

決議には取締役の過半数が出席し、出席役員の過半数をもって行います。社外取締役からは、当社の重要な経営判断・意思決定の過程において、業務執行から独立した立場で専門的な見識や幅広い経験に基づき、有益な助言をいただいています。

2018年度は、15回開催しており、取締役は96%、監査役は97%の出席率です。

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、伝達機関として「執行会議」を設置しています。これら3つの会議は、取締役会を含めて役員会議と位置付け、社長が議長を務めています。

(1) 経営戦略会議、経営審議会

経営審議会では、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(全社の事業計画・投資案件・重要な取引形態や協業案件・その他経営に関わる重要事項)の審議を行います。また、経営戦略会議では、特に中長期的な視点で戦略的な議論を行います。

両会議には、社長、副社長のほかに、事業グループ長、機能センター長、社内監査役が出席し、多角的な議論を行う体制を整えています。

両会議は、原則、毎週月曜日に開催しており、2018年度は31回開催しました。

(2) 執行会議

執行会議では、取締役会決議事項や経営審議会審議事項等で、業務執行において全社役員に情報共有し、速やかなアクションに結び付ける必要のある案件について、伝達・報告を行っています。

執行会議は、原則、月1回開催しており、海外に駐在する役員も積極的に参加しています。

監査体制

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従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や運営制度を整備し、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、内部監査部門・内部統制関連部門・会計監査人との情報交換等により、取締役の執行状況を監査し、経営監視機能を果たしています。

取締役・監査役の選任に関する方針と手続き

方針	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、多様性、経験・能力・専門性のバランス、適材適所の観点より指名	
手続き	1	・社長および役員人事担当取締役が中心となり、各方面より意見を聞き、業績、人格、見識等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、独立社外取締役を構成員に含む「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、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 ・「役員指名報酬諮問会議」は、社長を議長とし、役員人事担当取締役、および社外取締役に構成

取締役のバランス、多様性および規模に関する考え方

取締役は、いずれも各事業の経営や喫緊の課題に精通しており、社外取締役を含め、知識・経験・能力やグローバルな視点等、非常にバランスのとれた構成となっています。また、監査役についても、事業経営のみならず、財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任することにより、取締役会に必要な専門性が欠けることのないよう、専門性のバランスの維持を目指しています。

取締役会全体の実効性分析・評価

デンソーは、毎年1回、取締役会の運営、議論している案件、決議プロセスについて、出席者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、取締役会出席メンバー全員に対し、個人別にインタビューを実施しています。

洗い出された課題や改善点は、取締役会において報告し、出席者間で共有することにより、取締役会の実効性向上につなげていきます。

2018年度 取締役会実効性評価 (2019年3月実施)	
インタビュー結果	取締役会の開催回数・時間、事前の資料配信等、運営に関しては、改善が続けてきた結果、高く評価されました。 また、社外監査役にも事前説明に参加していただいているため、取締役会における発言数が増え、社外役員を中心に議論が活性化しました。
課題	世界情勢や社会で取り上げられている問題へのタイムリーな議論が必要である、将来の社会環境、全社・地域のありたい姿等、戦略議論の前提となるような議論が必要である、との意見がありました。 また、資料については、リスク分析が不足気味であること、個別案件の決議事項の場合は、事業の全体戦略の議論が必要であること、一般的に資料がビジーであること等の課題も抽出されました。
改善策	評価結果を踏まえ、取締役会では今後、以下の改善策を十分に検討の上、実行していきます。 ・取締役会に「議論(自由討議)」の枠を設け、積極的に議題を付議する ・戦略議論を強化すべく、経営戦略会議を設置する ・資料のフォーマットを決め、分かりやすい、シンプルな資料にする

社外取締役および社外監査役

社外取締役については、3名選任しており、業績・企業価値の向上に向け、より良い経営判断を行うことができるよう、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・監督にあたっています。また、社外監査役については、2名選任しています。監査の有効性を確保するため、豊富な行政、法人経営経験や、財務・会計に関する分野の専門知識を有する方が就任し、それぞれの専門的かつ中立・公正な立場から、職務執行の監査にあたっています。

社外取締役	選任の理由	2018年度の取締役会出席状況
ジョージ オルクット George Olcott*	同氏は、英国投資顧問会社の日本支社長等を歴任するなど外資系企業の経営経験を有しており、グローバル経営における人材育成およびコーポレートガバナンスの専門家です。当社は、同氏の学識経験および企業経営に関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かしていただくために、同氏を社外取締役に選任しました。	15回 / 15回
榑田 誠希*	同氏は、日本証券金融株式会社の代表執行役社長・取締役であり、これまでの経歴において、日本銀行の企画局長、理事等を歴任するなど、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しています。グローバル金融経済の幅広い知見から、当社の意思決定において指摘・意見を行っていただきたく、同氏を社外取締役に選任しました。	—
三屋 裕子*	同氏は、株式会社SORAの代表取締役、公益財団法人日本バスケットボール協会の代表理事であり、これまでの経歴において、長年にわたって企業および団体の経営に携わり、また、各スポーツ協会等の役員・委員を歴任するなど、多分野における豊富な経験および知見を有しています。豊富な法人経営経験から当社の意思決定において指摘・意見を行っていただきたく、同氏を社外取締役に選任しました。	—

社外監査役	選任の理由
後藤 靖子*	同氏は、九州旅客鉄道株式会社の特別参与に就任しており、これまでの経歴において、国土交通行政、山形県副知事、ニューヨーク観光宣伝事務所長、九州旅客鉄道株式会社常務取締役等、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監査役を務めるなど、財務・会計および法令順守の知見も有しています。こうした幅広い経験・見識を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役に選任しました。
喜多村 晴雄*	同氏は、喜多村公認会計士事務所の所長を務めており、これまでの経歴において、公認会計士としての豊富なキャリアと高い知見に加え、長きにわたり法人経営経験を有しています。会計に関する高い見識や長年にわたる法人経営の経験を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役に選任しました。

* 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・財務等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

方針

- 社内取締役の報酬は、固定の月額報酬と会社業績によって変動する賞与で構成し、社外取締役および監査役の報酬は、経営に対する独立性を確保するため、固定の月額報酬のみとしています。
- 報酬の水準は、経済や社会の情勢、他社の動向を踏まえ、当社として適切なものとしています。
- 特に賞与は、営業利益をベースとし、配当、社員の賞与水準、他社の動向および中長期業績や過去の支給実績等を総合的に勘案の上、決定しています。
- 退任慰労金およびストックオプションの制度はありません。

取締役	月額報酬額	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、株主総会の決議により定めた金額の範囲内(取締役総額:月額8,000万円)で、取締役会の決議により決定します。
	賞与額	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、取締役への支払総額について、取締役会および株主総会の決議を経て承認を受け、各取締役の賞与額について取締役会の決議により決定します。
監査役	報酬等の額	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、株主総会の決議により定めた金額の範囲内(監査役総額:月額1,500万円)で、監査役会の協議により決定します。

役員報酬等の内容

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	460	284	176	8
監査役(社外監査役を除く)	96	96	—	3
社外役員	73	73	—	5

※ 上記には、2018年6月20日開催の第95回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役 加藤宣明、榎野孝和、小林耕士、監査役 岩瀬正人を含めています。

※ 基本報酬等の限度額は、次の通りです。

(1) 取締役の報酬等の限度額：年額960百万円(2007年6月26日開催の第84回定時株主総会決議)

(2) 監査役の報酬等の限度額：年額180百万円(2014年6月19日開催の第91回定時株主総会決議)

※ 取締役へ支給予定の賞与額176百万円については、2019年6月26日開催の第96回定時株主総会にて決議され、この決議に係る役員の員数は5名です。

株主のみなさまとの 関係強化

株主の権利・平等性の確保

株主の権利行使のために必要な情報を適時・的確に提供するとともに、議決権行使の環境整備に努め、実質株主を含む外国人株主、その他少数株主など様々な株主の権利・平等性の確保に配慮します。

株主との対話

経営戦略・財務情報など充実した情報の提供と、担当の取締役、副社長、経営役員による積極的な対話参加により、株主・投資家と当社との双方向の良好なコミュニケーションを図ります。また、対話の結果を取締役会へ報告し、株主意見を当社の経営に活かします。

政策保有株式

基本方針

デンソーは、取引関係の維持・強化、協業による技術開発等によりこの時代を乗り越え、持続的に成長するための事業戦略上必要な株式を保有しています。

保有適否の検証内容

毎年の取締役会で個別の銘柄ごとに保有の意義があるか、保有に伴う便益、リスクが資本コストに見合っているかを精査し、保有適否を総合的に判断しています。保有の妥当性が認められない銘柄は、縮減を検討します。

議決権行使の基準

当該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、投資先企業の持続的成長と中・長期的な企業価値向上に資するよう、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等について定めた社内規程に基づき、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

	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	86銘柄 50,675百万円	5銘柄 32,268百万円	1銘柄 452百万円
非上場株式以外の株式	43銘柄 461,607百万円	3銘柄 6,954百万円	1銘柄 1,010百万円

※ 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、当社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。

内部統制

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・コンプライアンス等の経営の根幹をなす分野ごとに、統制の基本方針と規程類・制度等を規定し、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。

内部通報制度

デンソーでは、日本および海外各地域の統括拠点や各拠点において、業務上の法令違反行為等に関し、E-mail、電話、書面、面談等で通報、相談できる内部通報制度(例：企業倫理ホットライン)を設けています。【相談・通報件数：2018年度 89件】

社外取締役メッセージ

モビリティ社会やクルマ全体の視点から 価値提案のできる システム・サプライヤーとして進化を

社外取締役
櫛田 誠希



Profile
長きにわたる金融機関での経験、知見を活かし、日本証券金融株式会社の代表執行役社長・取締役を務める傍ら、2019年から現職。

主な兼職の状況
・日本証券金融株式会社
代表執行役社長・取締役

ための体制整備に取り組んでいます。デンソーが今後ともカーメカにとって欠くことのできないパートナーであり続けるとともに、モビリティ社会の実現に向けて主要な役割を担っていくプレーヤーであるためには、モビリティ社会やクルマ全体の視点から価値提案のできるシステム・サプライヤーとして進化していかなければなりません。モビリティ社会への変革が今後どのような時間軸でどのようなプロセスを辿って進んでいくかは正確に予測することはできません。将来の変革ビジョンに向けての準備とともに、変化のプロセスの中で主要な役割を担い続けるために必要な対応力を備えていくことにより、新しい顧客経験をつくり出す推進力であり続けることが重要な課題となると思います。

変化が向かう先を見据え、 デンソーの発展に貢献

将来のモビリティ社会の姿は、自動車産業を中心とするクルマの生産者や移動サービスの提供者の取り組み努力のみならず、安全・環境・コスト面での顧客や社会の受容性にも大きく依存すると思います。社外での情報発信も含め、変化が向かう先を見据えながら、デンソーの発展のために貢献していきたいと思っています。

金融経済の知見を活かし、 スピード感を持って対応

私は中央銀行において経済の動向や金融システムの動きを分析し、金融経済の安定のために必要な政策や対応措置を検討する仕事に長年従事してきました。そこでは、金融経済の動向をその背景となる要因も含めてミクロ、マクロ両面から捉え、必要と考えられる対応を具体的な政策や個別業務面での施策に落とし込んでいくことが重要な課題でした。

自動車産業は大変革の時代を迎えています。グローバルかつ様々な要因が織りなす環境変化を的確に捉え、必要と考えられる対応をスピード感を持って具体的に検討し、実施に移していかなければなりません。これまでの経験を活かして貢献できる場所も多いと思っています。

新しい顧客経験をつくり出す 推進力であり続ける

デンソーは高い技術力と生産技術力を強みとする世界有数のグローバル自動車部品メーカーです。「CASE」や「MaaS」への対応に向けて、不足する技術を買収や提携を通じて大幅に拡充するとともに、大規模な組織改革を実施し、開発を加速する

ガバナンスの強化から 変革、改革

社外取締役
三屋 裕子



Profile
メーカ、スポーツ協会など、多分野における豊富な経験を持つ。公益財団法人日本バスケットボール協会の代表理事等を務める傍ら、2019年から現職。

主な兼職の状況
・公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事
・株式会社SORA 代表取締役
・株式会社福井銀行 社外取締役
・JXTGホールディングス株式会社 社外取締役

「おかしいことはおかしい」という 視点を持って問題点を洗い出す

現在、公益財団法人日本バスケットボール協会の代表理事(会長)として組織改革のリーダーシップを取っています。4年前に国際連盟からガバナンスの欠如などの問題から制裁を受け、その制裁解除のためにしがらみのない人選が行われ、その一人として組織に加わりました。その際、「おかしいことはおかしい」という視点を持って問題点を洗い出し、過去にこだわらずこれからどうするかというビジョンや理念の設定によって、アクションプランを現場の人間とともにつくり上げました。この3年間で様々な混乱がありましたが、徐々にガバナンスが強化されてきたことで改革が進み、組織や選手強化へつながっていったと考えています。

これらの経験から得られたことと、長年、人材育成に関わってきたことを通じて組織強化に貢献していきたいと考えています。

風通しの良い役員会と、誇りを持って 仕事に取り組む社員の姿勢に好感

今回社外役員が増員され、すでに活発な意見交換がなされています。また、社長はじめ役員の方々も聞く耳を持っていただいていることで、風通しの良い取締役会だと感じています。また、社員の人も真面目に仕事に取り組む姿勢や自分の仕事に対して誇りを持って取り組んでいることに好感が持てます。

いい意味での「よそ者」として 組織強化に貢献

他の業界でも組織でもありがちなことに、成功体験のある組織はこの「成功体験」が成長の阻害要因になっていることに気が付いていないことがあります。それによって、本当は改革が必要なのに改善で終わってしまい、成長戦略が描けないことがあります。

その際に「タコツボ化」を防ぐため、第三者や「よそ者」の存在が重要だと考えています。私はいい意味での「よそ者」として組織強化に貢献できるよう頑張ります。

取締役および監査役

(2019年6月26日現在)

取締役



取締役社長
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 当社取締役社長(現任)



取締役副社長
山中 康司
1957年 3月10日生
1979年 4月 当社入社
2005年 6月 当社常務役員
2014年 6月 当社専務役員
2015年 6月 当社取締役副社長(現任)



取締役副社長
若林 宏之
1956年 1月15日生
1979年 4月 当社入社
2006年 6月 当社常務役員
2013年 6月 当社専務取締役
2014年 6月 当社取締役・専務役員
2015年 6月 当社専務役員
2016年 6月 当社取締役・専務役員
2017年 4月 当社取締役副社長(現任)



取締役・経営役員
都築 昇司
1959年 4月29日生
1983年 4月 当社入社
2010年 4月 当社常務役員
2016年 6月 当社専務役員
2018年 6月 当社取締役・専務役員
2019年 4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(現任)
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)



社外取締役 **独立役員**
George Olcott (ジョージ オルクット)
1955年 5月7日生
1986年 7月 S.G.Warburg & Co., Ltd. 入社
1991年11月 同社ディレクター
1993年 9月 S.G.Warburg Securities London
エグゼクティブキャピタルマーケットグループ
エグゼクティブディレクター
1997年 4月 SBC Warburg 東京支店長
1998年 4月 長銀UBSプリンソン・アセット・マネジメント
副社長
1999年 2月 UBSアセットマネジメント(日本)社長
日本UBSプリンソングループ社長
2000年 6月 UBS Warburg 東京マネージングディレクター
エグゼクティブキャピタルマーケット
2001年 9月 ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院

2005年 3月 同大学院FME ティーチング・フェロー
2008年 3月 同大学院シニア・フェロー
2008年 6月 日本板硝子株式会社 社外取締役
2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社 社外取締役
2010年 9月 東京大学先端科学技術研究センター 特任教授
2014年 4月 慶應義塾大学商学部・商学研究科
特別招聘教授(現任)
2014年 6月 日立化成株式会社 社外取締役(現任)
当社取締役(現任)
2015年 6月 第一生命保険株式会社 社外取締役
2016年 6月 BlueOptima Limited 社外取締役(現任)
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社
社外取締役(現任)
2016年12月 JP Morgan Japanese Investment Trust plc
社外取締役(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、名古屋支店長嘱託、
大阪支店長嘱託
2017年 4月 アフラック生命保険株式会社
シニアアドバイザー
2019年 5月 日本証券金融株式会社 顧問
2019年 6月 同社代表執行役社長・取締役(現任)
2019年 6月 当社取締役(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
2007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 3月 株式会社ハロマ 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(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)
2019年 6月 JXTGホールディングス株式会社
社外取締役(現任)

監査役



常勤監査役
新村 淳彦
1957年 6月28日生
1980年 4月 当社入社
2009年 7月 デンソー・インターナショナル・
アメリカ株式会社
取締役副社長
2014年 1月 当社経営企画部理事
2014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 当社機能品企画部長
(現パワトレコンポ事業部
パワトレコンポ企画室)
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、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
公認会計士登録
1987年 3月 喜多村公認会計士事務所 所長(現任)
2002年 8月 ローム株式会社 社外監査役
2004年 6月 住商グレンジャー株式会社
(現 株式会社 MonotaRO)社外取締役(現任)
2005年12月

2006年 6月 MIDリート投資法人
(現 MCUBS MidCity 投資法人)監督役員(現任)
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 社外監査役(現任)
2016年 6月 東洋アルミニウム株式会社 社外監査役(現任)
2019年 6月 当社監査役(現任)

取締役、監査役

取締役、監査役	経営に活かす知見と能力
有馬 浩二	優れた経営手腕とリーダーシップ
山中 康司	技術部門を牽引する専門性と経験
若林 宏之	生産推進部門や事業部門の経営経験に加え、自動運転などの先進分野に関する知見
都築 昇司	営業部門および機能部門における幅広い業務変革の経験によって得られた知見
豊田 章男	自動車業界を代表するリーダーとしての豊富な経験と幅広い知見
George Olcott	学識経験および企業経営に関する豊富な経験と高い見識
榎田 誠希	日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験、およびグローバル金融経済の幅広い知見
三屋 裕子	法人経営経験および各スポーツ協会の役員・委員経験など、多分野における豊富な経験
新村 淳彦	事業部門での幅広い知見と経験に加え、北米統括会社の経営経験
丹羽 基実	海外現地法人の経営経験に加え、機能部門・事業部門双方の幅広い知見
後藤 靖子	行政、法人経営における幅広い経験に加え、監査における財務・会計および法令順守の見識
喜多村 晴雄	公認会計士としての会計に関する高い知見に加え、豊富な法人経営の経験

コンプライアンス

基本的な考え方



デンソーは、「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とより、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」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、研修や職場懇談会等において、社員のコンプライアンス意識啓発に活用しています(国内グループを含む)。また海外グループでも、地域本社が各国・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」(現在は経営審議会に統合)を設置。各地域の統括拠点に、「コンプライアンス委員会」等の会議体、「コンプライアンスリーダー」等のコンプライアンスの推進責任者を設け、グローバルでコンプライアンス体制を構築し、各地域の特性を考慮した組織体制の整備、通報制度の導入・運営、啓発活動を推進しています。

さらに、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情報・課題を共有し、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

活動の点検・改善

デンソーは、コンプライアンス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、問題があればトップマネジメント等に報告し、再発防止策を実施するなどの改善を行っています。例えば、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」も実施しています。

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「独禁法コンプライアンス委員会」を設置しました。そして、この委員会の指揮・監督のもと、法令順守ルールをさらに厳格化し、社員への教育の強化や、より精緻な順法監査の実施など、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。その結果、現在は完全な順法状態にあると認識していますが、今後も独占禁止法コンプライアンス体制を一層強化し、再発防止の徹底を図るとともに、信頼回復に努めていきます。

贈収賄防止関連法への対応

デンソーでは、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」を制定するとともに、担当取締役を委員長とする「贈収賄防止コンプライアンス委員会」を設置。この委員会の指揮・監督のもと、贈収賄防止ルールを整備し、社員へのE-ラーニングによる啓発・教育施策を推進しています。また、仕入先様に対しても「仕入先様CSRガイドライン」に基づき、仕入先様から第三者への贈賄防止を推進するなど、デンソーグループ全体で贈収賄防止を徹底しています。

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、「デンソーグループ グローバル税務方針」を制定し、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グループ全体で積極的に取り組んでいます。



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/csr/governance/compliance/>



「デンソーグループ グローバル税務方針」については、当社ホームページをご覧ください。
https://www.denso.com/jp/ja/csr/governance/compliance/tax_policy_ja.pdf

リスクマネジメント

基本的な考え方

デンソーはグローバルな事業展開に伴い、多様化するリスクを最小化すべく、リスク管理の充実・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、クライシス発生時に被害を最小化する迅速・的確な初動/復旧対応に注力しています。

推進体制

デンソーは、「リスク管理会議」を設置し、定期的にグループ全体のリスク管理体制・仕組みの改善状況の確認、社内外の環境や動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなど、グループ全体のリスクおよびクライシス対応を総括管理しています。また、クライシス発生時に迅速かつ的確に対応できるよう「クライシス・コミュニケーション・マニュアル」を制定し、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。

具体的な取り組み

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常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。生命・信用・事業活動・財産に関し、発生頻度と影響度から「42のリスク項目」を選定。主管部署や各リスクの影響度・発生の要因・事前予防策・初動/復旧対応などを明確にし、未然防止、初動/復旧対策の強化に取り組んでいます。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。

リスク管理項目(抜粋)

要因	リスク項目
内部要因(事故・ミス)	環境汚染・異常、災害(労働災害、火災・爆発)、リコール、生産障害(エネルギー供給トラブルなど)、情報セキュリティ事故、人事・労務関連トラブル(人権問題、海外拠点労務トラブルなど)、メンタルヘルス、交通事故、内部情報管理ミス など
内部要因(法令違反)	独禁法違反、脱税、不適切な派遣・請負活用、製品法規違反、贈収賄関連法令違反 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、仕入先供給問題、遭遇事変(戦争・テロ・誘拐・疫病等) など

自然災害へのリスク対応の強化(事業継続計画の策定)

日本では、近い将来、巨大地震の発生が予測されています。また、今後、地球温暖化の進行とともに、気候変動による自然災害が増加することが懸念されています。自然災害では、社員の生命を守るとともに、万一、生産・納入活動が中断した場合には、速やかに事業復旧を図り、経営被害を最小化することが重要です。デンソーおよび国内グループでは、事業継続マネジメントの観点から、事業継続計画「BCP*」の策定に着手し、有事行動マニュアルの策定や減災対応などに取り組んでいます。今後も、グループ全体で、震災リスクをはじめとする自然災害リスクに対する対応策を強化していきます。

* BCP: Business Continuity Plan。地震等の大規模災害により事業が中断した場合に、目標とする時間内に事業復旧を図り、経営被害を最小化するための計画。

“つながる社会”への環境変化に伴う情報セキュリティ体制の強化

自動運転やIoT等の進展に伴い、クルマや生産施設等へのサイバーリスク対策は大きな課題の一つです。

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等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進めています。また、社内ネットワークや生産ライン等にセキュリティ対策を講じ、情報資産の保護、安定的な供給の実現を図っています。



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。
リスク管理:
<https://www.denso.com/jp/ja/csr/governance/riskmanager/>