

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の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、監査法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、株主の皆様や投資家の方々に経営状況についての情報提供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-2021-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、変化の大きい世の中においても、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、中核人財の多様性確保、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-2022-ja.pdf>



コーポレートガバナンス体制の変遷

(年度)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
役員の人数(人)	52	50	51	53	56	28	27	25	23
取締役の人数(人)	14	13	13	9	7	8	8	8	8
うち社外取締役(人)	2	2	2	2	2	3	3	3	3
うち女性(人)						1	1	1	1
監査役の数(人)	5	5	5	5	5	4	4	4	4
うち社外監査役(人)	3	3	3	3	3	2	2	2	2
うち女性(人)						1	1	1	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	2019年4月	2021年1月
	2016年6月	2020年1月	2021年3月
	2017年4月	2021年1月	

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

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

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

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

2017年4月
・取締役の選任数を削減
・執行職員の選任時期を、株主総会日から事業年度の区切りである4月に変更

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

Corporate Governance

コーポレートガバナンス

- 99 コーポレートガバナンス
- 108 DIALOG 社外取締役対談
- 111 新任社外取締役メッセージ
- 112 取締役および監査役
- 114 リスクマネジメント
- 116 コンプライアンス

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、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。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。

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。

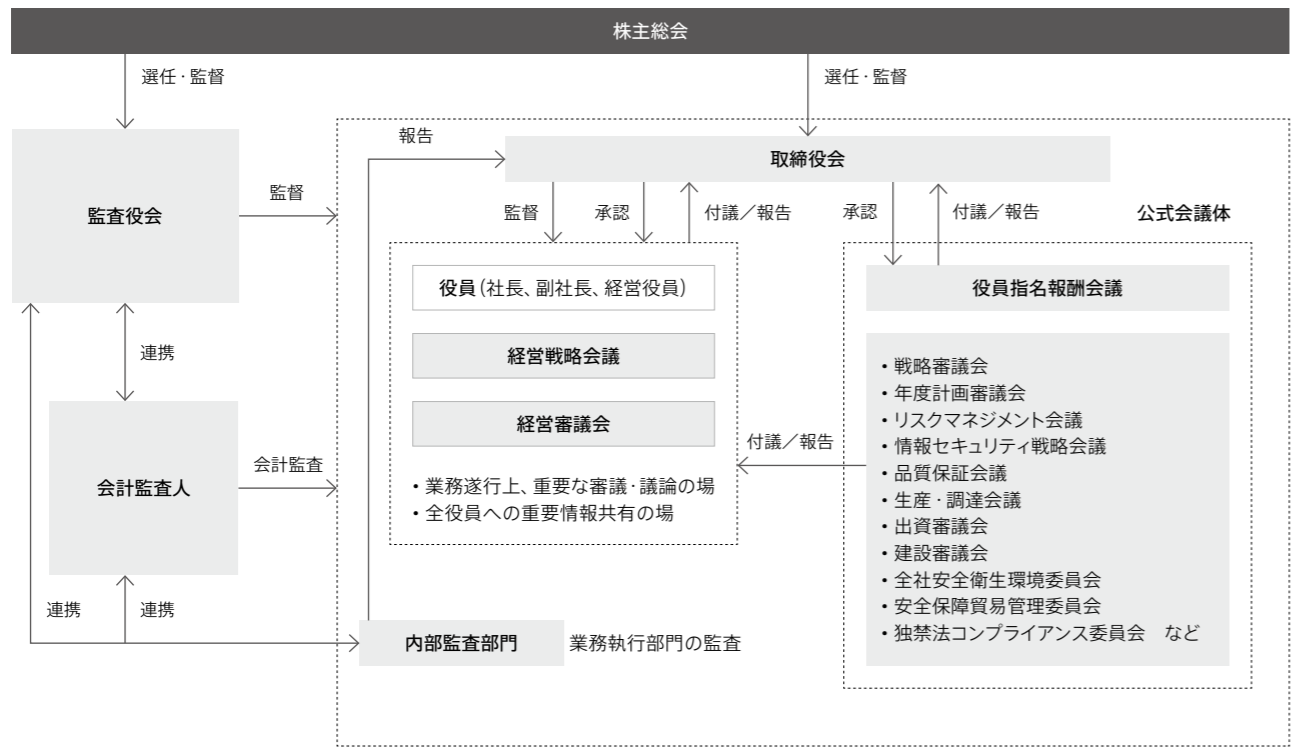
取締役会は原則、月1回開催しており、メンバーは、取締役8名(うち社外取締役3名)に加え、社内監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成されています。デンソーでは、社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提とし、独立役員としては5名(社外取締役3名、社外監査役2名)を選出しています。

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も強化しています。

2021年度の開催実績

開催回数	12回
出席率	取締役：98% 監査役：100%

コーポレートガバナンス体制図



社外役員をサポート体制

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つつ、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(年2回)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。

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	副社長
構成	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、社内監査役	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、社内監査役
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。
2021年度開催回数	34回	41回

経営の監査機能

社内監査役(2名)・社外監査役(2名)が専任スタッフを機能させ、取締役などの職務執行とグループ全体の業務・財政状況を監査しています。

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、内部監査部門・内部統制部門・会計監査人との情報交換などにより、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。

2021年度 取り組みの振り返り

以下の活動の結果、2021年度の実効性評価アンケートの評価は前年度よりも改善

2020年度 課題	2021年度 取り組み実績
議論・コミュニケーションの充実 ・取締役会以外でのコミュニケーション機会の充実	・社内取締役と社外取締役・社外監査役の意見交換会を実施
取締役会の役割・責務 ・中長期方針の取締役会での決議 ・適切な権限委譲	・2025年中期方針について社外役員を含む役員検討会で議論の上、取締役会で決議 ・業務決裁ルール見直しによる意思決定のスピードアップ
取締役会の運営 ・オンライン開催時における意見交換の充実	・取締役会オンライン開催時のコミュニケーション活性化をサポートする環境整備 ・課題抽出につなげるための実効性評価のアンケート設問を改訂(戦略議論、中長期戦略、ステークホルダーとの対話などの追加)
社外役員へのサポート ・現地現物による事業理解の充実 ・月次経営状況などの共有	・視察会・現地現物の会の再開・充実(電動開発センター・国内グループ会社・継承館の視察) ・経営審議会資料配信および補足説明の実施

2022年度における課題と改善策

2022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す。

2021年度 課題	2022年度 改善策
取締役会の運営 ・議長による指名以外での発言が少ない	・取締役会前の事前説明の強化・充実 ・視察会・現地現物の会の継続・充実
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(取締役会前の情報共有強化) ・取締役会以外での報告・説明・議論の充実(独立役員会議などの活用) ・視察会・現地現物の会の継続・充実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 ・戦略議論深化のための取締役会以外の機会の活用(役員検討会・独立役員会議など)
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・報告の充実	・お客様・サプライヤー・投資家・地域社会などの幅広いステークホルダーとの対話状況報告と多角的な視点による議論の充実

取締役・監査役のバランスおよび多様性に関する考え方

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など、非常にバランスの取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、取締役に必要な専門性が欠けることのないよう、専門性に関するバランスの維持を目指しています。

取締役・監査役の選任に関する方針と手続き

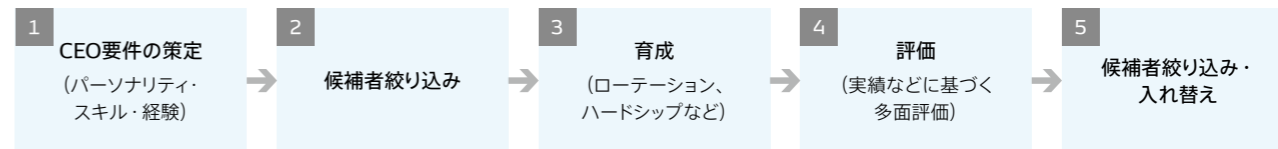
方針	取締役および監査役は、的確かつ迅速な意思決定を図れるよう、性別、年齢の区別なく、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を重んじ、経験・能力・専門性のバランス、適材適所の観点より指名
手続き	<ol style="list-style-type: none"> ・社長および関係役員が中心となり、各方面より意見を聞き、業績、人格、見識などを総合的に勘案して、その責務にふさわしい人物を選任し、独立社外取締役を議長とし、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」にて審議の上、当年度の指名案を立案 ・取締役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、株主総会で審議した上で決定 ・監査役は、取締役会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

CEOサクセッションプラン

デンソーは、CEO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」が主体となり次期CEOの検討を行っています。デンソーの「役員指名報酬会議」は、独立社外取締役が過半数かつ議長を務めることに加え、常勤監査役がメンバーに加わることで、より一層の多様性・客観性・公平性を高めていることが特徴です。

「役員指名報酬会議」では、環境の変化を踏まえたこれからのデンソーに求められるCEO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を加味して、最適な後継者を見極めるべく、継続的に議論をしています。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。

CEOサクセッションプランのプロセス



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	代表取締役社長
	桑村 信吾	常勤監査役
	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

2021年度は全9回開催し、会議メンバーの参加率は100%です。主な審議内容は以下の通りです。

- 第1回：2021年報酬額、2020年度賞与額
- 第2回：2021年報酬額、2020年度賞与額、社外役員のサクセッションプラン、2021年6月役員人事
- 第3回：役員指名報酬会議体制
- 第4回：社外役員のサクセッションプラン、CEOサクセッションプラン
- 第5回：スキルマトリックス、CEOサクセッションプラン
- 第6回：2022年1月役員体制変更、スキルマトリックス、CEOサクセッションプラン
- 第7回：役員報酬制度改定
- 第8回：2022年6月役員体制変更、役員報酬制度改定
- 第9回：2022年4月役員人事

社外取締役および社外監査役

社外取締役	選任の理由	2021年度の取締役会出席状況
榎田 誠希*	同氏は、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し、現在は日本証券金融株式会社において取締役兼代表執行役社長を務めています。グローバル金融経済の幅広い知見を当社の経営に引き続き反映していただきたく、社外取締役に選任しました。	12回／12回
三屋 裕子*	同氏は、長年にわたって企業および団体の経営に携わり、また、各スポーツ協会の役員・委員を歴任し、さらには大学などにおいて教育・人材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しています。現在は株式会社福井銀行社外取締役、ENEOSホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)、公益財団法人日本バスケットボール協会代表理事などを務めています。豊富な法人経営経験や人材育成経験を引き続き当社の経営に反映していただきたく、社外取締役に選任しました。	12回／12回
ジョセフ Joseph P. Schmelzeis, Jr.*	同氏は、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や戦略コンサルタント、そして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するなどの幅広い経験を有し、現在はCedarfield合同会社 職務執行者を務めています。豊富な事業経験および地政学の知見を当社の経営に反映していただきたく、社外取締役に選任しました。	一回／一回 (2022年6月選任)

社外監査役	選任の理由	2021年度の取締役会・監査役会出席状況
後藤 靖子*	同氏は、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。	(取締役会) 12回／12回 (監査役会) 15回／15回
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、長きにわたる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。	(取締役会) 12回／12回 (監査役会) 15回／15回

* 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

報酬などに関する決定方針

デンソーは、取締役の報酬などに係る決定方針（以下「決定方針」という）に関して、独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」の審議内容を踏まえ、2021年3月8日開催の取締役会において決議しています。

また、以下の基本方針に沿ったさらなる動機付け強化を狙いとして、2022年5月23日開催の取締役会において「決定方針」を改定する旨を決議しています。

「決定方針」の主な改定内容
<ul style="list-style-type: none"> 会社業績向上に向けた動機付けを高めるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を目的に、従来、報酬総額の約60%を占めていた基本報酬の比率を縮小し、株式報酬の比率を拡大。 収益体質の強化とサステナビリティ経営の促進による企業価値向上を目的に、業績連動報酬の会社業績指標にROICとサステナビリティ評価を追加。また、連結営業利益の基準を従来の固定額3,200億円から当該事業年度の年度目標に変更。 個人の成果創出への意欲向上を目的に、従来、報酬総額に対して±10%の範囲内としていた個人別査定報酬を拡大。

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。以下「対象取締役」という）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指標の達成状況により異なる比率となる場合があります。

報酬の種類	概要	報酬割合		
		取締役社長	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%

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。

指標	評価ウェイト	評価方法
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
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	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 重点取組課題 ①職場安全、②品質、③CO ₂ 総排出量、④情報セキュリティ、⑤社員エンゲージメント、⑥環境・安心製品の普及、⑦ダイバーシティ&インクルージョン(外国人・女性の登用)

株式報酬に関する事項

株主の皆様との一層の価値共有を進めるとともに、中長期の企業

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、業績連動報酬の算定指標は、連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価としています。各指標の評価ウェイトおよび評価方法は以下の通りであり、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。

また、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に応じて、年間報酬総額の±20%の範囲内で業績連動報酬額を算定します。

価値向上に向けたインセンティブを強化することを目的として譲渡制限付株式報酬を導入しています。

対象者	当社の取締役(非業務執行取締役および社外取締役を除く)
株式報酬総額	年額2億円以内
各取締役に対する株式報酬額	会社業績や職責、成果などを踏まえて毎年設定
割り当てる株式の種類および割当の方法	普通株式(割当契約において譲渡制限を付したものを)を発行または処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に對して合計で年10万株以内
払込金額	各取締役会決議日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、当該普通株式を引き受ける対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限期間	割当契約により割当を受けた日より3年から30年の間で当社取締役会が予め定める期間、割当契約により割当を受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない
譲渡制限の解除条件①	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除 ただし、任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合、譲渡制限を解除
譲渡制限の解除条件②	譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編などに関する事項が当社の株主総会(ただし、当該組織改編などに関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会)で承認された場合、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編などの承認日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編などの効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除
当社による無償取得	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ができる

報酬決定方法

当社は、取締役の報酬などに関しては、その客観性・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。

取締役会は、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、成果などを踏まえた個人別報酬額を決定します。

なお、個人別報酬額の決定にあたっては、独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」において決定方針との整合性を含めて多角的に審議・決定していることから、取締役会は、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

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、監査役の協議によって決定します。

株主総会における報酬などに関する決議事項

報酬の種類	報酬限度額	株主総会決議	決議時点の役員の員数
取締役	基本報酬・賞与	年額10億円以内(うち社外取締役は1.5億円以内)	2020年6月19日 第97回定時株主総会
	株式報酬	年額2億円以内	2020年6月19日 第97回定時株主総会
監査役	基本報酬	月額15百万円以内	2014年6月19日 第91回定時株主総会

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)	442 (48)	300 (48)	105 (—)	37(5.0千株) (—)	11 (3)
監査役(うち社外監査役)	114 (25)	114 (25)	— (—)	— (—)	5 (2)
計	556	414	105	37(5.0千株)	16

- 上記には、2021年6月22日開催の第98回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役山中康司、若林宏之、臼井定広、および辞任した監査役新村淳彦の4氏を含めています。
- 業績連動報酬は、2022年5月23日開催の取締役会決議の金額を記載しています。なお、2021年度における業績連動報酬の算定指標である連結営業利益の実績は、3,412億円でした。
- 株式報酬は、2022年5月23日開催の取締役会に基づき、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、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、様々な企業との共同技術開発、取引関係の維持・強化などの連携が不可欠だと考えています。そのため、事業戦略上最低限必要な株式を保有しています。一方、当社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。

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、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を精査し、保有適否を総合的に

判断しています。その上で、保有の妥当性が認められない銘柄は、投資先企業と丁寧に対話をした上で縮減を検討しています。

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など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(有価証券報告書より)

	銘柄数 貸借対照表計上額	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	80銘柄 37,404百万円(+444百万円)
非上場株式以外の株式	23銘柄 661,950百万円(-59,702万円)	1銘柄 1,063百万円	9銘柄 54,635百万円

※ 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。

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-2021-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。2021年度は、雇用・労働・職場環境・情報管理・取引・経理関係など103件の相談・通報が寄せられ、調査・事実確認の上、適宜対処しました。

通報・相談件数 (うちグループ会社分)	2019年度	2020年度	2021年度
	130(27)	74(24)	103(44)

DIALOG

社外取締役対談



透明で多様性あるガバナンスと 企業価値の持続的向上に向けて

2022年、デンソーのガバナンス改革は大きな節目を迎えました。
引き続き社外取締役を務められる榎田氏、三屋氏のお2人に、
一連の取り組みの評価や今後への課題などを自由に論じていただきました。

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。

スキルマトリックス開示の意味

榎田 デンソーはガバナンス改革に真摯に取り組んできた会社です。監査役会設置会社の形態を取りつつ、監督と執行の分離、モニタリング機能の重視といったコーポレートガバナンス・コード(以下「コード」)の要請にしっかり対応している。例えば「役員指名報酬会議」は、2016年に設置された当初は「諮問機関」との位置付けであったのが、2021年「決定機関」に格上げされ、独立社外取締役の発言力が一層強化されました。

三屋 デンソーを見ていて感心するのは、常にPDCAを回し続ける姿勢です。1年やってみてうまくいかない施策は、バツサリ変える。私たちの取締役会での発言にも、何らかのボールを打ち返してきます。そういうところがデンソーは真面目で、おそらくコード導入以前からガバナンスの下地ができていたのでしょう。

ただ、グローバル基準での監督・執行の分離には、まだ課題を残していると思います。

榎田 このほど取締役ごとのスキルマトリックスが開示されましたが、これには一般的に2つの意味合いがあります。

第一に、企業自身が「ボード全体にどんなスキルセットを求めているか」の表現です。製造業では通常、モノづくりの知見が重視され、したがって執行側が多いボード構成になるわけですね。一方、社外取締役には、企業経営、ガバナンス、財務・会計や人事などの知見が期待されることになります。

第二に、そうした構成をめぐる投資家と企業自身の考え方のズレを調整していくことです。ここは世の中の変化にも影響される動的な部分だと思います。

三屋 取締役会の多様性確保は重要なテーマですが、それをスキルマトリックスだけで把握するのは難しい面があります。社外取締役にしても、選任されるにはそれなりの実績や年齢が必要で、ややもすると「異業種だけど同質」な構成になりかねない。外部環境では近年、マーケットインの発想が求められ、また電動車の台頭などクルマづくりの常識が一変しつつあります。こうした変化へのスピーディな対応には、女性や外国人の活躍推進とはまた別の、より根本的な多様性が求められるでしょう。



役員報酬改定の2つの狙い

榎田 今回の役員報酬改定の大きな狙いは、社内役員に対するインセンティブ強化、そして中長期的な企業価値へのフォーカスです。

インセンティブ強化に関しては、報酬全体に対し、基本報酬の占める割合を40～50%まで下げ、業績連動報酬の割合を高めます。また、個人の成果評価に応じた報酬差も±20%に拡大します。

一方、会社業績に関しては、連結営業利益に加え、ROICとサステナビリティ評価を新たに評価対象として導入します。ROICを入れたのは、資本効率を重視する姿勢の表れですね。そして、ここにESG視点が加味されます。様々なステークホルダーを意識しつつ、企業価値を持続的に高めていくための仕掛けです。

三屋 最初この案を見た時、結構思い切った内容だな、と思いました。結果次第で報酬が大きく動く厳しい評価体系ですし、非財務の指標を入れたことも画期的です。役員の方々にそれだけの覚悟を求めているわけですね。少なくとも日本の経営環境では、実にドラスティックな試みだと思います。

榎田 こういう制度が機能するためには、個々の納得感を高める努力が大切です。達成目標の共有・可視化、結果の振り返りといった丁寧なマネジメントが必要になってきます。

Reborn21から2025年中期方針へ

榎田 Reborn21の取り組みは、品質問題に限らず、足元の状況全体を見つめ直す貴重な機会となりました。例えば、



未来に向けて大掛かりな投資を行うには、一方で経営効率向上の努力が欠かせません。また、多様な人財が力を発揮するためには、働き方や組織のあり方をアップデートする必要があります。こうした基盤強化を全社一丸で進めたことは、デンソーにとって大変良かったと思います。

三屋 企業は大きくなると、しばしば情報が上から下への一方通行になります。また、日本の大企業の多くは、現在何らかの構造転換を迫られています。日々のキャッシュは従来の基幹事業が稼いでいるのに、経営資源の配分は、まだ成果に乏しい将来の成長分野に集中する。現場の人たちからは当然、不満が出てきます。企業の過渡期特有のこの問題に、デンソーも無縁ではなかったでしょう。

そういう意味でReborn21は、結果的に最高のタイミングで実施されました。コロナ禍においても感染対策を徹底しながら、様々な議論の場が設けられ、社員同士が本音をぶつけ合いました。品質問題そのものは二度とあってはならないことですが、怪我の功名という見方もできるでしょう。

榎田 そうした成果を踏まえつつ、今回新たな2025年中期方針が策定されました。幅広い取り組み内容が列挙されていますが、カーボンニュートラルに向けた事業ポートフォリオ変革という大きな方向性は、すでに示されています。あとはそれらを具体的な年度計画に落とし込み、スピード感を持ってやり切るのみです。

三屋 この新たな方向性には、最終消費者への意識が欠かせません。例えばDX推進にしても、消費者のデータがベースとなるわけです。データの活用とBtoC視点を軸に、従来とは異なるビジネスの流れができてくる。それを前に進めるのは

人財の力です。ヒトづくりや人財確保といった「人事戦略」を具体的にどう詰めていけるか、しっかり見ていきたいと思います。

榎田 これからデンソーを牽引していくのは、主体的な問題意識と前向きな未来志向を持った人財です。この大変革期を「100年に一度のチャンス」と捉えられるヒトづくり、そうした人財が自由にチャレンジできる組織づくりが、重要になってきます。

三屋 デンソーが様々なスポーツを支援する意味が、そこにあるのではないのでしょうか。常に世界にチャレンジし、スポーツを通して人々の心を明るくするアスリートの姿は、デンソーのヒトづくりに貴重な示唆を与えてくれるはずです。

新たなガバナンスのステージに向けて

榎田 新たなテクノロジーは、技術的に可能なだけでは実現できません。例えば自動運転には、道路(インフラ)、交通ルール(規制)、人々の交通安全意識といった幅広い要因が関係しています。したがってその実用化には、多方面からの社会への働きかけが欠かせません。カーメカや他の部品メカも含め、「外」の動きに目を配り、積極的に仲間を増やしていく姿勢が、企業価値向上の条件になっていくでしょう。

三屋 有用な知見やアイデアは、しばしば「外」から表れてくるものです。そうした外への窓を他人任せにせず、一人ひとりが自前のネットワークを構築していくことが重要です。そうした取り組みがその人自身の成長、ひいては企業価値の最大化を可能にするからです。

デンソーの方々はその点、少々真面目すぎる気がします。社外役員に対しても変な遠慮は無用です。榎田さんやシュメルザイスさんの幅広い知見、ネットワークをもっと活用されてはいかがでしょうか。もっと私たちを使い倒してほしいのです。

榎田 デンソーのガバナンスは今、新たなステージを迎えました。将来のデンソーの発展につながる経営、ガバナンスのあり方を、自ら能動的に模索する段階がきたのです。そこでは従来にも増して、社内・社外の忌憚のない意見交換が重要になります。今後も刈谷のデンソー本社にも積極的に出向き、様々なコミュニケーションの機会を確保していきたいと思います。



MESSAGE

新任社外取締役メッセージ

多様な地域、産業、政府機関での
経験を活かし、新たな視点から
貢献していきます

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。

先進的で実効的なデンソーのガバナンス

2022年6月の定時株主総会をもって、デンソーの社外取締役に就任したことをご報告申し上げます。デンソーはイノベーションと卓越した製造技術で、常に自動車業界の最前線に立つとともに、世界各地に根を張り、様々なステークホルダーとの信頼関係を構築してきました。自動車業界のグローバルな環境変化をビジネスチャンスに変えられる、独自のポジションを持つ会社と言えるでしょう。

デンソーは歴史ある日本の大企業ですが、そのコーポレートガバナンスは先進的です。社外取締役3名を含む取締役会では、自由闊達な議論の場となっています。また、社外取締役だけによるミーティングによって客観性を高め、より率直な意見交換ができるようにするといった配慮もなされています。経営判断の客観性を高めるため、社外からのインプットを必要とし、真摯にそれに学ぼうという態度が感じられます。形式的なガバナンスとは一線を画す、デンソーの積極的姿勢を高く評価したいと思います。

自動車業界の「進化」に必要なもの

私と日本との出会いは、アメリカから家族とともに来日した46年前に遡ります。当時、私は13歳でした。高校卒業後は

アメリカに戻りイェール大学に進学しましたが、インターンとして社会への第一歩をしるしたのも、日本においてです。以来、日本と海外を往来する日々を送りつつ、通算36年間日本で生活してきました。

私のキャリアは、伝統的な自動車業界から見れば異質かもしれません。経営コンサルティングに始まり、ITベンチャーの起業、サービス業や金融業の経営、さらには政府機関の公務に至るまで、様々な立場に身を置き、数多くの商談・交渉をまとめてきました。ある時は経営者、またある時は駐日米国大使館の首席補佐官として、日本とアメリカ、日本と中国の橋渡しに努めてきました。こうした独自の経歴、人脈に基づき、デンソーの経営判断に新たな視点を導入していきたいと考えています。

自動車業界は今、CASEに象徴される大変革期を迎えています。ITなど異業種からの参入が相次ぐ中、伝統的なアプローチにとらわれない新たな発想が求められています。こうした環境変化に適応し、新たな時代に向けて「進化」を遂げるには、「変異」をもたらすような多様性が欠かせません。日本社会の均質性は大きな強みでもありますが、これからは性別・国籍・経歴などの面で、より開かれた社会になっていくでしょう。新時代への変化をリードするデンソーの挑戦を全力でサポートし、株主・投資家の皆様のご期待に応えていきます。

取締役および監査役

(2022年6月21日現在)

取締役



代表取締役社長
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 当社代表取締役社長(現任)



代表取締役副社長
篠原 幸弘
1960年 3月9日生
1982年 4月 当社入社
2011年 6月 当社常務役員
2018年 4月 当社専務役員
2019年 4月 当社経営役員
2021年 6月 当社代表取締役・経営役員
2022年 1月 当社代表取締役副社長(現任)



取締役
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
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(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**
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 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(現任)
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)



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 代表取締役
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 パワトレインシステム企画部)
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 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、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
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)
2003年 2月 チャールズウェインコンサルティング株式会社(現 セルウィンコンサルティング株式会社) 代表取締役(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)
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)
2019年10月 株式会社三鈴 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年長期ビジョン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は下表の通りです。

※ 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・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
有馬 浩二											
篠原 幸弘											
伊藤 健一郎											
松井 靖											
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											

※ 2022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確かな初動・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、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。

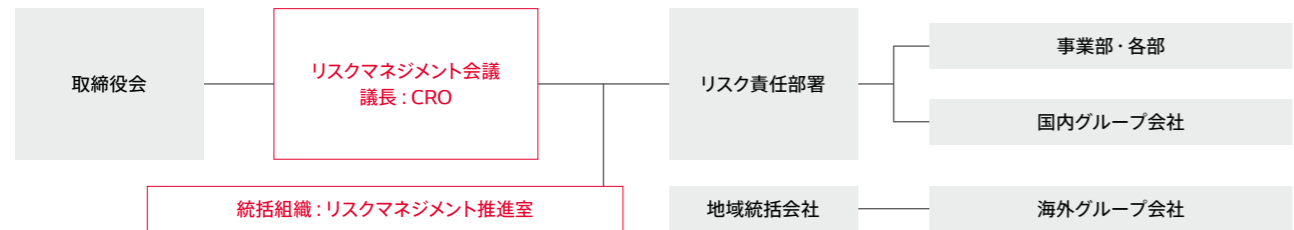
これらの状況から、リスクマネジメントが経営の最重要課題の一つであることを再認識し、リスク対応力を強靱なものとするため、リスクマネジメントの抜本的な改革を推進していきます。

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。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、グループ全体として、平時における経営被害の未然防止と有事における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。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、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。

リスクマネジメント体制(平時)



リスクの把握と対応の明確化

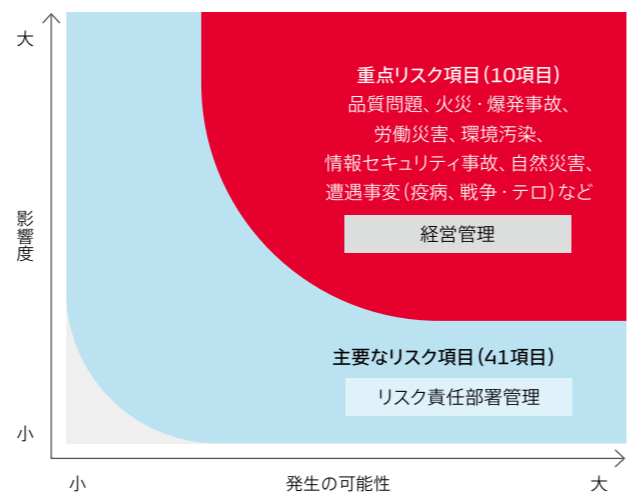
デンソーでは自社にとってのリスクを常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスクマネジメントを行っています。

生命・信用・財産・事業活動に関し、発生頻度と影響度、取り巻く環境などから主要なリスク項目を抽出。それぞれに責任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。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、会社目標に組み込み、取締役会においても活動の進捗状況を確認しています。

2022年度における主要なリスク項目は41項目、重点リスクは10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。

リスクマップ



重点リスクへの対応事例

リスクの未然防止と有事への対応

企業を取り巻くリスクは近年増大しています。例えば、地球温暖化の進行とともに、気候変動による自然災害の頻発・深刻化が懸念されています。また足元では、新型コロナウイルス感染症がまだ収束しない中、半導体などの部品供給問題や物流混乱に加え、地政学リスク、遭遇事変など、今までに経験したことのない新たなリスクが次々と押し寄せています。

このような中、万一、有事が発生した場合には、人命第一の考えのもと、迅速に事業復旧を図り、経営被害を最小化することが重要です。デンソーでは、事業継続マネジメントの観点から、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。

品質リスクへの対応の強化 ～お客様第一の理念に基づく「揺るぎない強固な経営基盤の確立」～

2019年の過去最大規模の品質問題発生を契機に、「品質の再出発」をスローガンに全社一丸で知識・意識・風土の改革に取り組んできました。品質の基盤技術領域ごとのエキスパートを中心とした全社体制が整い、品質を優先する社内風土が醸成され、品質実績が良好化しています。また、企業としての体質改善が進み、スリムで強靱な土台ができました。現在は、2025年中期方針に掲げる「揺るぎない強固な経営基盤の確立」を目指して、お客様第一を基本として継続的かつ大胆な改革を進めています。

取り組みの例

- 構築した品質基盤の全社体制において、理念(環境・安心)実現に向けカーボンニュートラル、先進安全などの領域における品質基盤技術の開発を加速しています。
- AIにより新規開発製品の仕様情報と過去の様々な技術知見から品質懸念点を抽出し、開発上流で品質を高めるツールの運用を進めています。
- 生産現場の継続的な改善を進める小集団活動を、より実践的な活動にシフトさせるとともに、現場での経営層や部門長の関与を高めることで風通しを良くしています。

半導体需給逼迫への対応

半導体需給逼迫は、回復の兆しはなく、当面はこの状況が継続すると考えています。よって、デンソーは供給リスクを最小限にすべく、サプライヤーとの連携を密にして、先手のリスクマネジメントを実施しています。例えば、リスク在庫の持ち方として、1カ所を持つのではなく、生産地や需要地ごとに分散して確保しています。また、内製に加え、発注先を複数持ち、有事の際に切り替えられる

体制を整えています。さらにリスク在庫のDX化による内外在庫情報一元化(見える化)による初動迅速化に取り組み、サプライヤーと一枚岩になり、つなぐ力を徹底的に強化しています。現時点では、当社としては、遅延なくお客様への納入を行うことができているが、供給確保に向けてサプライヤーとともにサプライチェーン全体でつなぐ活動を推進します。

巧妙化するサイバー攻撃リスク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・訓練の徹底、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重要サーバや機器の総点検に加え、外部機関によるダブルチェックを確実に実施すること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強化などを実施しています。

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伝達・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。その際、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。

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(国内グループを含む)。また海外グループでも、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」(現在は「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などして、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。

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e-ラーニング教育、「企業倫理月間(毎年10月)」を設けるなど、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。

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、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、本委員会の指揮・監督のもと、独禁法順守ルールのさらなる厳格化や順法教育の強化、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禁法順守の再徹底を図っています。

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」を設置しています。本委員会の指揮・監督のもと、贈収賄防止ルールを整備し、社員への啓発・教育施策を推進しています。また、サプライヤーに対しても、「サステナビリティガイドライン」により、サプライヤーから第三者への贈収賄防止を推進するなど、サプライチェーンにおいても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、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、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積極的に取り組んでいます。

2021年度 地域別納税額

(単位: 億円)

地域	納税額
日本	133
北米	39
欧州	23
豪亜	392
その他	28
合計	616

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、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/tax-policy>

