

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
役員の数(人)	52	50	51	53	56	28	27	25	23
取締役の数(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 ・経営(意思決定・監督)を担当する「取締役」と、業務の執行を担当する「専務役員(新設)」「常務役員」の役割を区分し、明確化 ・「社外取締役」を登用		2016年6月 ・指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会として、独立社外取締役を構成員に含む「役員指名報酬諮問会議」を設置		2017年4月 ・取締役の選任数を削減 ・執行役員の選任時期を、株主総会日から事業年度の区切りである4月に変更	2019年4月 ・専務役員は名称を「経営役員」に変更 ・常務役員は名称を「執行職」に変更	2020年1月 ・「役員指名報酬諮問会議」の議長に独立社外取締役を選任	2021年1月 ・執行職・エグゼクティブフェロー・理事を統合し、執行幹部を新設	2021年3月 ・「役員指名報酬諮問会議」から、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」に体制変更
								2021年1月 ・経営役員・執行幹部の選任時期を、全社の組織・職制変更に合わせて1月に変更	

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。

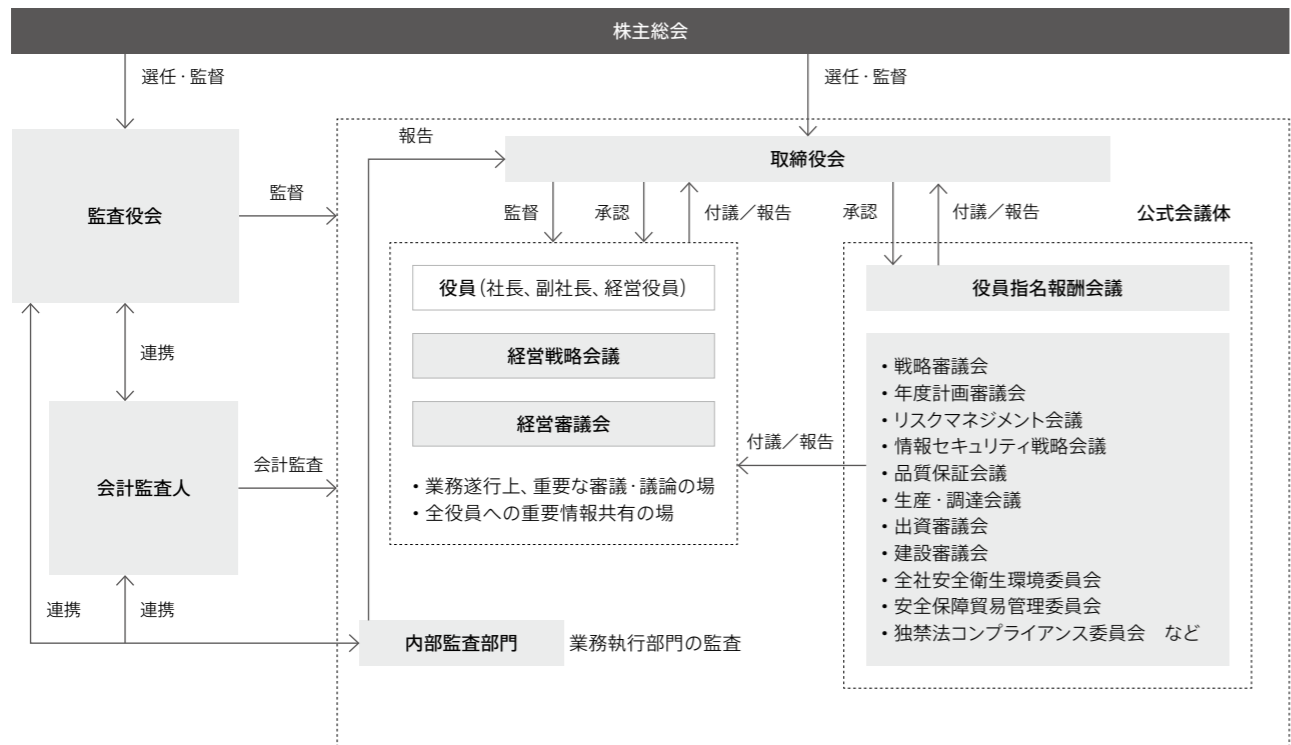
取締役会は原則、月1回開催しており、メンバーは、取締役8名(うち社外取締役3名)に加え、社内監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成されています。デンソーでは、社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提とし、独立役員としては5名(社外取締役3名、社外監査役2名)を選出しています。

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

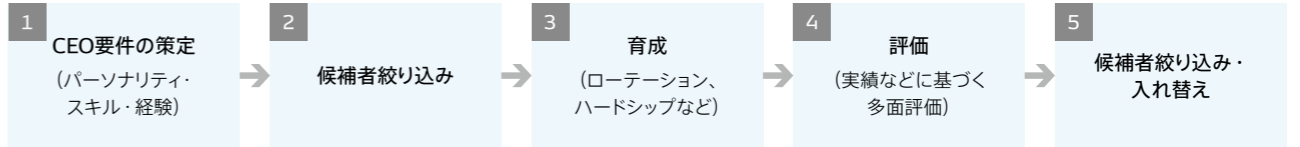
CEOサクセッションプラン

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。

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を生む基盤	事業別概況	コーポレートガバナンス	コーポレートデータ
----------	----------	-------------	----------------	------	------------	-------	-------------	-----------

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

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

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。

<p>「決定方針」の主な改定内容</p> <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	取締役8名(うち社外取締役3名)
	株式報酬	2020年6月19日 第97回定時株主総会	取締役8名(うち社外取締役3名)
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	監査役5名(うち社外監査役3名)

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)