

## 第99回 定時株主総会招集ご通知

開催日時

2022年6月21日（火曜日）午前10時

開催場所

愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地 当社本店

目次

---

2	ごあいさつ
3	招集ご通知
4	株主総会における 新型コロナウイルス感染症の拡大防止への対応
9	株主総会参考書類 第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役全員任期満了につき8名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件
21	事業報告
55	連結計算書類
57	計算書類
59	監査報告書
64	株式の諸手続きに関するご案内
裏表紙	株主総会 会場ご案内略図

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、お土産、工場見学会、製品・パネル展示を取り止めさせていただきます。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

証券コード 6902

株式会社デンソー



# 社 是

- 一、信用を尊び責任を重んず
- 一、虚飾を排し和衷協力誠実事に當る
- 一、研究と創造に努め常に時流に先んず
- 一、最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す



# 躍進

## ごあいさつ

取締役社長 有馬 浩二

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染症がいまだ収束しない中、感染によってお亡くなりになられた方にお悔やみ申し上げるとともに、現在感染されている皆様に心よりお見舞い申し上げます。また、医療従事者や社会を支え動かすために長きに亘って奮闘し続けていただいている皆様に、心からの敬意を表します。

昨年は、度重なる半導体などの部品供給問題や物流混乱に加え、それらに伴う生産変動も激しい中、「つなぐ」ことの厳しさと尊さを痛感するとともに、改めてお客様や取引先様のありがたさ、サプライチェーンの仲間の心強さが身に染みた一年でした。当社の事業に関わる全ての皆様のご支援に深く感謝申し上げます。

一方、社内に目を向けますと、この2年間は品質問題とコロナ禍を契機に、品質基盤や財務体質など土台の立て直しに注力し、環境と安心という大義を実現するための戦略と構えづくりを加速してまいりました。そして基盤が固まりつつある今、いよいよ未来を見据え果敢に挑むフェーズに立つことができた実感しています。

今年こそは、心躍る社会・笑顔溢れる未来の実現に向け、一人ひとりが現場で行動を起こし、新しい価値の創造にチャレンジしてまいります。株主の皆様をはじめとするステークホルダーの方々にも、デンソーは変わったと感じていただけるよう、社是の精神を体現しつつ、全社一丸となって新たな挑戦に突き進んでいく所存です。

ウィズ・コロナの生活はしばらく続きそうですが、株主の皆様におかれましては、くれぐれも健康第一でお過ごしください。引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2022年5月

# 招集ご通知

## 株主各位

(証券コード 6902)

2022年5月24日

愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地

株式会社 **デンソー**

取締役社長 **有馬 浩二**

## 第99回定時株主総会招集ご通知

拝啓 日頃は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第99回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、極力書面またはインターネット等により議決権を行使いただき、ご来場をお控えいただくようお願いいたします。お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討くださいます、2022年6月20日(月曜日)午後5時40分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

### 記

<b>1. 日 時</b>	2022年6月21日(火曜日)午前10時
<b>2. 場 所</b>	愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地 当社本店
<b>3. 会議の目的事項</b>	<b>報告事項</b> (1) 第99期(2021年4月1日から2022年3月31日まで)事業報告、連結計算書類並びに 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 (2) 第99期(2021年4月1日から2022年3月31日まで)計算書類報告の件 <b>決議事項</b> 第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役全員任期満了につき8名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

- 株主総会参考書類及び添付書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。
- 本書類には、会計監査人及び監査役が監査報告を作成する際に監査の対象とした事業報告、連結計算書類及び計算書類(ご参考)除く)のうち、以下の事項を除き記載しています。  
なお、以下の事項につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しています。  
事業報告 会計監査人の状況、業務の適正を確保するための体制及び運用状況  
連結計算書類 連結持分変動計算書、連結注記表  
計算書類 株主資本等変動計算書、個別注記表
- 本株主総会の決議のご報告は、株主総会終了後、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載いたします。  
<当社ウェブサイト <https://www.denso.com/jp/ja/>>

# 株主総会における 新型コロナウイルス感染症の拡大防止への対応

新型コロナウイルス感染防止への対応につきまして、以下のとおりご案内申し上げます。  
株主の皆様のご理解とご協力をお願い申し上げます。

## 1. 当社の対応

- 接触感染リスク低減のため、「刈谷駅－株主総会会場」間の送迎バスの運行、お土産、工場見学会、製品・パネル展示を取り止めさせていただきます。
- 株主総会の議事は、例年より時間を短縮して行う場合がございます。

## 2. 株主の皆様へのお願い

- 株主様におかれましては、招集ご通知に記載の方法にて書面またはインターネット等により議決権を行使いただき、ご来場をお控えいただくようお願い申し上げます。
- 特に、ご高齢の方や基礎疾患のある方、妊娠されている方、体調にご不安のある方におかれましては、株主総会へのご出席を見合わせていただきますようお願いいたします。

## 3. ご来場される株主の皆様へのお願い

- 受付にて検温にご協力いただくことがございます。また、発熱がある方や体調不良と見受けられる方のご入場をお断りする場合がございますので、予めご了承ください。
- 会場内でのマスクのご着用、受付でのアルコール消毒へのご協力をお願いいたします。
- 満席の際はご入場をお控えいただく場合がございますので、予めご了承ください。

## 4. 株主総会当日の様子のお知らせ

- ご来場をお控えいただいた株主様のために、本株主総会の様子の一部を、後日当社ウェブサイトにて配信いたします。

今後の状況変化に応じて、上記対応については変更することがございます。  
ご出席を検討される株主様におかれましては、事前に当社ウェブサイトをご覧ください  
ますようお願い申し上げます。

[https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/investors/stockholder/  
stockholder-meeting/2022/stockholder-meeting-doc-99s-covidinfo-ja.pdf](https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/investors/stockholder/stockholder-meeting/2022/stockholder-meeting-doc-99s-covidinfo-ja.pdf)



# 議決権行使についてのご案内



株主総会  
ご出席

株主総会開催日時  
2022年6月21日 午前10時



郵 送

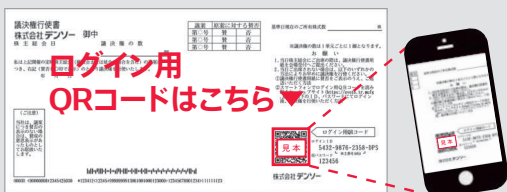
行使期限  
2022年6月20日 午後5時40分到着分まで



インターネット

行使期限  
2022年6月20日 午後5時40分まで

スマートフォンでの議決権行使は、  
1回に限りログインID・仮パスワードの  
入力が必要です。



詳細は6頁へ

「ネットで招集」なら  
QRコードが簡単に読み取れます。



QRコードの読み取りが  
スムーズにご利用いた  
だけるよう、読取ボタ  
ンを設置。QRコードを撮  
影いただけます。

詳細は8頁へ

## 株主総会ご出席の際のご留意点

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を出席票として会場受付へご提出願います。  
また、資源節約のため、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 開始間際は混み合いますので、お早めにご来場ください。

# インターネットによる議決権行使のご案内

**1**

株主の皆様  
大変お世話に  
なっております

**デンソー**  
です

いつも  
ありがとうございます！！

議決権行使は  
株主様の大切な  
権利です  
ご行使をお願い  
いたします

インターネット  
による  
議決権行使なら  
とても簡単・  
便利です

**2**

少しの空き時間にどこからでもご行使OK！

**ご自宅**  
からでも！

**外出先**  
からでも！

**3**

こちらのすべてのツールから  
ご利用いただけます

スマートフォン  
(あるいはタブレット端末)

パソコン

**4**

でも、議決権行使の時の  
ログインIDや仮パスワードの  
入力に面倒で…

そのような  
株主様の  
ために

**5**

スマートフォン  
ならログインIDや  
仮パスワードを  
入力せずに  
議決権行使して  
いただけます！

議決権行使書用紙の  
「ログイン用  
QRコード」を  
画面に写すだけで  
ログイン！

本当!?

**6**

スマートフォンで「ログイン用QRコード」を読み取る方法

**1** スマートフォンの  
QRコード読み取り用の  
アプリを立ち上げます

**2** 同封の議決権行使書副票(右側)に記載された  
「ログイン用QRコード」を読み取ります

以降は画面の  
案内に従って  
いただくだけ  
です

ログイン用QRコード

**7**

< 注意事項 >

※「ログイン用QRコード」を  
用いた議決権行使は、  
1回に限り有効です。

※再行使する場合は、  
ログインID・仮パスワードの  
入力が必要となります。


※上記のコードを用いずに  
議決権行使する場合は、  
ログインID・仮パスワードの  
入力が必要となります。

**8**

スマートフォンで再行使する場合、パソコンの場合はこちらのサイトにアクセスしてください


議決権行使サイト  
<https://evote.tr.mufg.jp/>

こちらのQRコードもご利用いただけます



**9**

「ログインID」と「仮パスワード」のご確認

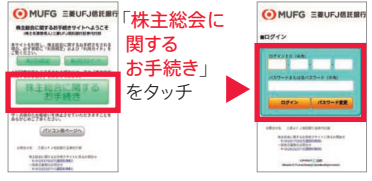


議決権行使書副票(右側)この部分に記載がございます

**10**

アクセス後の流れ < スマートフォンの場合 >

**1** お手続き画面へアクセス **2** ログイン



「株主総会に関するお手続き」をタッチ

「ログインID」と「仮パスワード」を入力後、「ログイン」をタッチ

※以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。タブレット端末も同じ流れになります。


**11**

アクセス後の流れ < パソコンの場合 >

**1** 「次の画面へ」をクリック

**2** 「ログインID」及び「仮パスワード」を入力後、「ログイン」をクリック

**3** 3箇所全てのパスワードを入力後、「送信」をクリック



※以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

**12**

議決権行使期限  
**2022年6月20日(月)**  
**午後5時40分まで**



デンソーは株主様の経営参加を心よりお待ちしております！

議決権行使サイトについて

- 毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。
- アクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金等）は、株主様のご負担とさせていただきます。

注意事項

- 書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。
- インターネット等により複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

機関投資家の皆様へ  
 機関投資家の皆様は、(株)ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における議決権行使の方法として、インターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただけます。

システム等に関するお問い合わせ  
 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)  
 電話 **0120-173-027**  
 受付時間 午前9:00～午後9:00(通話料無料)



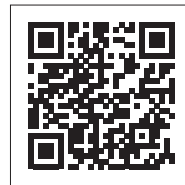
招集ご通知をインターネットで簡単・便利に!!

▼アクセスはこちら



# 「ネットで招集」

のご案内



<https://s.srdb.jp/6902/>

招集ご通知の掲載内容をコンパクトにまとめ、スムーズな画面遷移を実現した「ネットで招集」。パソコン・スマートフォン・タブレット端末からいつでもどこからでもご覧いただけます。

## POINT 1 QRコードを読み取り、議決権行使サイトへ簡単アクセス!

こちらをタッチすると「読取」か「移動」が選択できます。「読取」をタッチすると自動でカメラが起動しますので、同封の議決権行使書副票（右側）にあるログイン用QRコードを読み取ってください。1回に限りログインID・仮パスワードが入力不要でログインいただけます。



「議決権行使」をタッチ後「読取」をタッチ。カメラが起動します。



議決権行使書用紙のQRコードを撮影し、撮影した写真の画面で「写真を使用」をタッチ。



「OK」をタッチすると、ログインいただけます。



※「移動」をタッチすると議決権行使サイトへジャンプします。（ログインID・仮パスワードが必要です。）

## POINT 2 簡単スケジュール登録

開催日時はGoogleカレンダーと連携しています。Googleカレンダーを利用している方は簡単にスケジュール登録をすることができます。



## POINT 3 株主総会会場へのアクセスにも便利

開催場所の地図はGoogleマップと連動しています。

# 株主総会参考書類

## 第1号議案 定款一部変更の件

### 1. 変更の理由

#### (1) 事業目的の変更

当事業の今後の展開に備えるため、現行定款第2条（目的）について事業目的を追加するものであります。

#### (2) 株主総会資料の電子提供制度導入に備えるための変更

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- ① 変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- ② 変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- ③ 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第16条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- ④ 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

### 2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線は変更部分)

現行定款	変更案
(目的) 第2条 当社は、次の事業を営むことを目的とする。 1.～7. (省略) (新設)  8.～17. (省略)	(目的) 第2条 (現行どおり)  1.～7. (現行どおり) <u>8. 農業施設の設計・施工、農業用機器の製造・販売・賃貸・修理および農産物の生産・加工・販売</u> 9.～18. (現行どおり)

現行定款	変更案
<p data-bbox="158 163 745 223">(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p data-bbox="158 235 745 486">第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに伴いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p> <p data-bbox="414 500 477 530">(新設)</p> <p data-bbox="418 843 485 873">(新設)</p>	<p data-bbox="1014 163 1082 193">(削除)</p> <p data-bbox="780 500 969 530">(電子提供措置等)</p> <p data-bbox="765 541 1350 641">第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、<u>電子提供措置をとるものとする。</u></p> <p data-bbox="860 651 1350 827">②当社は、<u>電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p> <p data-bbox="780 843 848 873">(附則)</p> <p data-bbox="765 884 1350 1094">第1条 定款第16条の変更は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）<u>附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下「施行日」という）から効力を生ずるものとする。</u></p> <p data-bbox="860 1105 1350 1280">②前項の規定にかかわらず、<u>施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）はなお効力を有する。</u></p> <p data-bbox="860 1291 1350 1431">③本附則は、<u>施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

## 第2号議案 取締役全員任期満了につき8名選任の件

現任取締役は、今回の株主総会終結の時をもって8名全員が任期満了となりますので、取締役8名の選任をお願いいたしたく存じます。取締役の候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の地位	取締役在任年数
1	ありま 有馬 浩二	再任	取締役社長 7年
2	しのはら 篠原 幸弘	再任	取締役副社長 1年
3	いとう 伊藤 健一郎	再任	取締役・経営役員 1年
4	まつい 松井 靖	再任	取締役・経営役員 1年
5	とよだ 豊田 章男	再任	取締役 3年
6	くしだ 櫛田 誠希	再任	社外取締役 独立役員 取締役 3年
7	みつや 三屋 裕子	再任	社外取締役 独立役員 取締役 3年
8	ジョセフ シュメルザイス Joseph P. Schmelzeis, Jr.	新任	社外取締役 独立役員 —

### 候補者の選任方針と決定手続き（第2号議案、第3号議案関連事項）

#### <選任方針>

取締役会は、当社の長期ビジョン実現と安定した企業経営のための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・ジェンダー等）・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、当社の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材を選任しています。

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材を選任しています。

#### <決定手続き>

取締役候補者、監査役候補者の選任について、社長及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、知見等を総合的に勘案して、その責務にふさわしい人物を選定し、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」において、選任案を立案します。

選任案は、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します。なお、監査役の選任案は、監査役会の同意も取得します。



**当社株式所有数**  
33,605株

**取締役在任年数**  
7年

**1** あり ま こう じ  
**有馬 浩二** 再任  
1958年2月23日生 満64歳

取締役社長  
担当 CEO (Chief Executive Officer)

**略歴**

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)

**取締役候補者とした理由**

同氏は、当社入社後、生産推進部門及びエレクトリックコンポーネント事業に従事し、2005年10月から当社イタリア現地法人社長を経て、2009年6月からエレクトリックコンポーネント事業部、2012年6月から生産推進部門においてF-IoTや環境施策等を推進、2015年6月から取締役社長 (現任) を務めています。優れた経営手腕とリーダーシップを引き続き当社の経営に反映いただきたく、取締役候補者としました。



**当社株式所有数**  
12,633株

**取締役在任年数**  
1年

**2** しの はら ゆき ひろ  
**篠原 幸弘** 再任  
1960年3月9日生 満62歳

取締役副社長  
担当 社長補佐、  
CRO (Chief Risk Officer)、  
CCO (Chief Compliance Officer)、  
CQO (Chief Quality Officer)

**略歴**

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 当社取締役・経営役員  
2022年1月 当社取締役副社長 (現任)

**重要な兼職の状況**

株式会社アドヴィックス 取締役

**取締役候補者とした理由**

同氏は、当社入社後、研究部門及びパワートレイン事業に従事し、2017年1月からエレクトリフィケーション事業グループ長を担当、2020年6月からはCCRO (Chief Corporate Revolution Officer) として会社体質変革 (Reborn21) を推進、現在は取締役副社長として社長補佐の役割に加え、コンプライアンスや品質をはじめとしたリスクマネジメント全般の責任を担っています。豊富な事業運営経験及び全社の統括経験から得られた知見を活かし、変革に向けた強力なリーダーシップを発揮いただきたく、取締役候補者としました。



**当社株式所有数**  
7,853株

**取締役在任年数**  
1年

**3** いとう けんいちろう  
**伊藤 健一郎** 再任  
1962年10月1日生 満59歳

取締役・経営役員  
担当 CHRO (Chief Human Resources Officer)、  
総務・人事本部

**略歴**

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)

**取締役候補者とした理由**

同氏は、当社入社後、サーマルシステム事業及び経営企画・経理部門に従事し、2016年6月から当社北米地域統括現地法人社長を経て、現在はCHRO (Chief Human Resources Officer) として総務・人事本部担当を務めています。コーポレート部門や地域マネジメント等の経験から得られた知見を活かし、変革の基盤となる人材・風土改革を推進いただきたく、取締役候補者となりました。



**当社株式所有数**  
4,433株

**取締役在任年数**  
1年

**4** まつい やすし  
**松井 靖** 再任  
1964年7月3日生 満57歳

取締役・経営役員  
担当 CFO (Chief Financial Officer)、  
経営戦略本部

**略歴**

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)

**重要な兼職の状況**

株式会社BluE Nexus 監査役

**取締役候補者とした理由**

同氏は、当社入社後、サーマルシステム事業及びエレクトロニクス事業に従事し、2014年6月から調達部門を担当、現在はCFO (Chief Financial Officer) 及び経営戦略本部担当を務めています。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、変革の基盤となる経営・財務戦略を牽引いただきたく、取締役候補者となりました。



当社株式所有数  
50,000株

取締役在任年数  
3年

## 5 豊田 章男

とよだ あきお

再任

1956年5月3日生 満66歳

取締役

### 略歴

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  
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）

### 重要な兼職の状況

トヨタ自動車株式会社 取締役社長  
一般社団法人日本自動車工業会 会長  
浜名湖電装株式会社 取締役

### 取締役候補者とした理由

同氏は、トヨタ自動車株式会社取締役社長（現任）や一般社団法人日本自動車工業会会長（現任）を務める等、自動車業界を代表するリーダーであり、次世代モビリティ社会づくりを牽引されています。自動車産業全体を俯瞰した大所高所の視点から、当社の経営に対して幅広く助言や提言をいただくとともに、経営全般を監督いただくことを期待し、取締役候補者となりました。



当社株式所有数  
1,000株

取締役在任年数  
3年

## 6 櫛田 誠希

くしだ しげき

再任

社外取締役 独立役員

1958年6月8日生 満64歳

取締役

### 略歴

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）

### 重要な兼職の状況

日本証券金融株式会社 取締役兼代表執行役社長

### 独立性について

櫛田誠希氏と当社グループの間に特別の利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

同氏は、日本銀行の企画局長、理事を歴任する等、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おり、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活かし、当社の経営全般を監督いただくことを期待し、取締役候補者となりました。



## 7 三屋 裕子

みつ や ゆう こ

再任 社外取締役 独立役員  
1958年7月29日生 満63歳

### 取締役

#### 略歴

- 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）

当社株式所有数  
300株

取締役在任年数  
3年

#### 重要な兼職の状況

株式会社SORA 代表取締役  
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  
公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長

#### 独立性について

当社は、三屋裕子氏が代表理事に就任している公益財団法人日本バスケットボール協会と女子バスケットボールチームの活動に対する奨励金の受領等の取引がありますが、取引規模（当社売上の0.01%未満）・性質に照らして、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

同氏は、長年にわたって企業及び団体の経営に携わる一方で、各スポーツ協会の役員・委員を歴任、また、大学等において教育・人材育成に尽力する等、多分野における豊富な経験及び知見を有しており、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等を務めています。豊富な法人経営経験や人材育成経験を活かし、当社の経営全般を監督いただくことを期待し、取締役候補者としてしました。



## 8

ジョセフ シュメルザイス

Joseph P. Schmelzeis, Jr. 1962年11月2日生 満59歳

新任 社外取締役 独立役員

#### 略歴

- 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・エクスプレス・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
- 1999年12月 クリムソン・ベンチャーズ暫定CEO
- 2001年11月 ジェイピ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）

当社株式所有数  
0株

#### 重要な兼職の状況

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  
Cedarfield合同会社 職務執行者

#### 独立性について

Joseph P. Schmelzeis, Jr.氏と当社グループの間に特別の利害関係はなく、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

#### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

同氏は、株式会社セガ等のサービス業を中心とした経営経験に加え、ベンチャー事業立上げ、戦略コンサルタント等の幅広い経験を有しています。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してきました。豊富な事業経験及び地政学の知見を活かし、当社の経営全般を監督いただくことを期待し、取締役候補者としてしました。



- (注) 1.各候補者の略歴及び重要な兼職の状況は本招集ご通知発送日現在のものであります。
- 2.各候補者の年齢及び在任年数は本定時株主総会終結時のものであります。
- 3.当社は、豊田章男氏が代表取締役を務めるトヨタ自動車株式会社との間に製品販売等の取引があります。他の候補者と当社との間には、選任議案の記載にない限り、特別の利害関係はありません。
- 4.豊田章男氏は、業務執行取締役ではありませんが、当社子会社の浜名湖電装株式会社取締役であるため、会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たしていません。
- 5.当社は、豊田章男氏との間で、会社法第423条第1項に定める賠償責任について、会社法第425条第1項に定める額に限定する契約を締結しています。
- 6.榎田誠希氏、三屋裕子氏、Joseph P. Schmelzeis, Jr.氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、3氏に関する事項は次のとおりであります。
- (1) 当社は、榎田誠希氏、三屋裕子氏を、株式会社東京証券取引所等に独立役員として届け出ています。また、3氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員要件を満たしており、3氏が選任された場合、独立役員として届出を行う予定です。
- (2) 当社は、榎田誠希氏、三屋裕子氏との間で、会社法第423条第1項に定める賠償責任について、会社法第425条第1項に定める額に限定する契約を締結しています。また、Joseph P. Schmelzeis, Jr.氏が選任された場合、同様に責任限定契約を締結する予定です。
- 7.当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しています。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなり、被保険者の全ての保険料を当社が全額負担しています。本議案が承認され、各候補者が取締役役に就任した場合には当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は、当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新することを予定しています。

## 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の社外監査役1名の選任をお願いいたしたく存じます。

本議案は、現社外監査役の後藤靖子氏及び喜多村晴雄氏の2名の補欠として、選任をお願いするものであります。監査役として就任した場合、その任期は、当社定款の規定により、前任者の任期の満了する時までとなります。なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ています。

補欠監査役の候補者は次のとおりであります。



きた がわ

北川 ひろみ

再任 社外監査役 独立役員  
1962年11月4日生 満59歳

### 略歴

1996年4月 弁護士登録

南館法律事務所（現 南館・北川・木村法律事務所）入所

南館・北川・木村法律事務所 パートナー弁護士

2003年7月 南館・北川法律事務所（現 南館・北川・木村法律事務所）

パートナー弁護士（現任）

2014年4月 中部弁護士会連合会理事

2016年4月 愛知県弁護士会副会長

2017年4月 南山大学法務研究科教授（現任）

### 重要な兼職の状況

当社株式所有数  
0株

### 社外監査役候補者とした理由

同氏は、弁護士としての豊富なキャリアに加え、愛知県弁護士会副会長や大学教授を歴任する等、長年にわたり法律の分野において幅広く活動した経験を有しており、現在は南館・北川・木村法律事務所パートナー弁護士及び南山大学法務研究科教授を務めています。法律の分野における豊富な経験と専門的知見を当社の監査に反映いただきたく、引き続き補欠の社外監査役候補者となりました。なお、同氏は、過去に社外役員になること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外監査役としてその職務を適切に遂行していただけると判断しています。

(注) 1.候補者の略歴及び重要な兼職の状況は本招集ご通知発送日現在のものです。

2.候補者の年齢は本定時株主総会終結時のものです。

3.候補者と会社との間に特別の利害関係はありません。

4.候補者は会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であり、同氏に関する事項は次のとおりであります。

(1) 同氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員要件を満たしており、社外監査役に就任した場合、独立役員として届出を行う予定です。

(2) 同氏が社外監査役に就任した場合、当社は、同氏との間で会社法第423条第1項に定める賠償責任について、会社法第425条第1項に定める額に限定する契約を締結する予定です。

5.当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しています。本議案が承認され、かつ同氏が監査役に就任した場合には当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当該保険契約の概要は、本招集ご通知株主総会参考書類16頁（注）7.に記載のとおりです。

(ご参考)

<監査役会の構成>

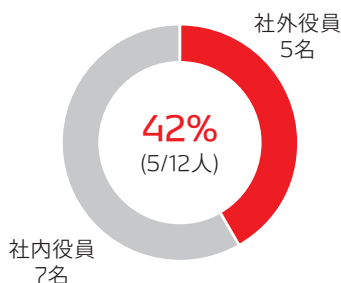
今回の株主総会では任期満了に伴う監査役の選任はございません。  
監査役会の構成は次のとおりとなります。

氏名	現在の地位	監査役在任年数
くわむらしんご 桑村信吾 <span style="background-color: #f08080; padding: 2px;">現任</span>	常勤監査役	1年
にわもとみ 丹羽基実 <span style="background-color: #f08080; padding: 2px;">現任</span>	常勤監査役	4年
ごとうやすこ 後藤靖子 <span style="background-color: #f08080; padding: 2px;">現任</span> <span style="background-color: #90ee90; padding: 2px;">社外監査役</span> <span style="background-color: #6a5acd; padding: 2px;">独立役員</span>	監査役	3年
きたむらはるお 喜多村晴雄 <span style="background-color: #f08080; padding: 2px;">現任</span> <span style="background-color: #90ee90; padding: 2px;">社外監査役</span> <span style="background-color: #6a5acd; padding: 2px;">独立役員</span>	監査役	3年

<コーポレートガバナンスハイライト>

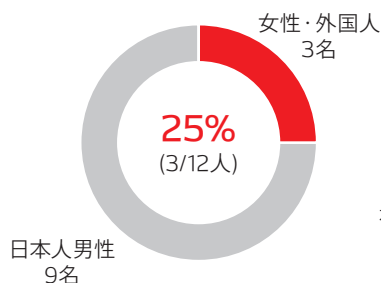
※第2号議案ご承認の場合

■取締役・監査役の社外役員比率

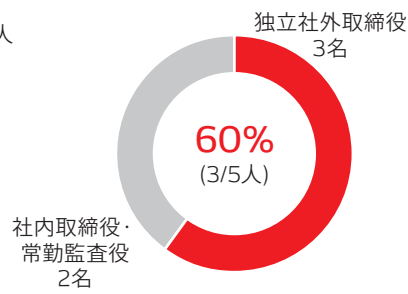


※取締役の独立社外取締役比率は  
38% (3/8人)

■取締役・監査役のダイバーシティ



■役員指名報酬会議構成



※議長は独立社外取締役

### <取締役・監査役の経験・専門性>

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の経験・専門性に対し、各人に会社として特に発揮を期待する項目を示しています。

※各人の有する全ての経験・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
取締役	有馬 浩二	●	●		●	●	●		●	●	●	
	篠原 幸弘	●	●		●	●				●	●	
	伊藤 健一郎	●				●	●	●	●			
	松井 靖	●		●		●	●	●				●
	豊田 章男	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	櫛田 誠希 社外取締役 独立役員	●				●		●				
	三屋 裕子 社外取締役 独立役員	●				●			●			
	Joseph P. Schmelzeis, Jr. 社外取締役 独立役員	●	●	●		●	●		●			
監査役	桑村 信吾	●	●			●	●				●	●
	丹羽 基実					●	●		●			
	後藤 靖子 社外監査役 独立役員			●		●		●				
	喜多村 晴雄 社外監査役 独立役員					●		●				

以 上



# 事業報告 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

## 1 当社グループの現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

#### ① 事業環境

当連結会計年度の世界経済は、新型コロナウイルスのワクチン接種等の防疫や各国の政策対応により、国や地域での差異はあるものの回復傾向でした。しかし、世界の自動車生産は、第1四半期では前年を上回る好調だったものの、第2四半期以降から半導体や原材料不足が深刻化し、車両の減産や一時稼働停止を余儀なくされました。そのほか、部品費・材料費の高騰、米国を中心とした物流混乱や輸送費高騰、新型コロナウイルスの変異株拡大、ウクライナの情勢悪化等、事業活動に影響を与える事象が多数発生しました。

#### ② 事業概況

当社は「デンソーグループ2030年長期方針」を策定し、「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」というスローガンの下、「環境」「安心」への企業活動を通じた社会課題の解決と、持続的社会的な実現への貢献を目指しています。足元では、車両の減産や、部品費・材料費の高騰等の厳しい外部環境が続く中、当社は品質問題とコロナ禍を契機に、2020年より進めてきた変革プラン「Reborn (リボーン) 21」を通じて、経営基盤や財務体質の強化、「環境」「安心」を軸にした成長戦略の立案に取り組んできました。仕事のデジタル化による効率化や事業ポートフォリオの組替えによるリソース適正化など成果が出始めており、活動の定着とともに、今後更なる発展に努めます。

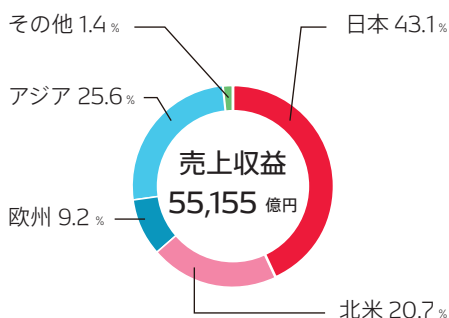
### ③ 当期の業績

当期の業績は、売上収益は、半導体不足などによる車両減産があったものの、新型コロナウイルス感染症による影響からの回復などにより、5兆5,155億円（前期比5,788億円増、11.7%増）と前期比増収になりました。営業利益は減産影響による操業度差損や電子部品を中心とした部材費、物流費、素材費、エネルギー費の高騰など、外部環境の影響があったものの、固定費の低減や研究開発の効率化など採算改善努力の効果により、3,412億円（前期比1,861億円増、120.0%増）、税引前利益は3,848億円（前期比1,911億円増、98.6%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,639億円（前期比1,388億円増、111.0%増）と増益になりました。

<p><b>売上収益</b></p> <p><b>5兆5,155</b>億円</p> <p>前期比 <b>11.7</b>%増</p>	<p><b>営業利益</b></p> <p><b>3,412</b>億円</p> <p>前期比 <b>120.0</b>%増</p>	<p>親会社の所有者に 帰属する当期利益</p> <p><b>2,639</b>億円</p> <p>前期比 <b>111.0</b>%増</p>
---	--	--

### 地域別売上収益

（単位：億円）



（外部顧客に対する売上収益の比率）

	第98期 (2021年3月期)	第99期 (2022年3月期)	増減率 (%)
● 日本	31,770	35,151	10.6
● 北米	10,262	11,602	13.1
● 欧州	5,197	5,614	8.0
● アジア	13,038	16,379	25.6
● その他	404	766	89.6
計	60,671	69,512	14.6
合計 セグメント間の内部売上収益	△ 11,303	△ 14,357	-
外部顧客への売上収益	49,367	55,155	11.7

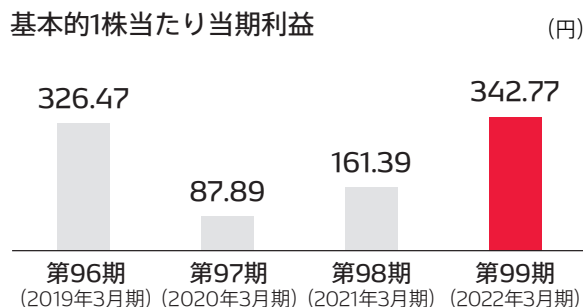
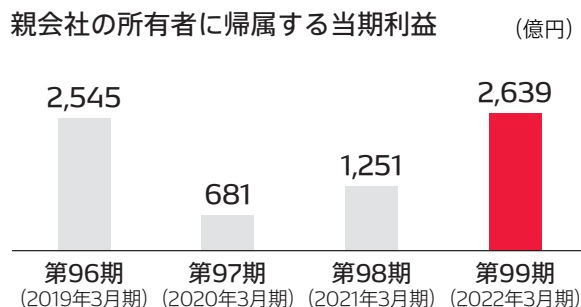
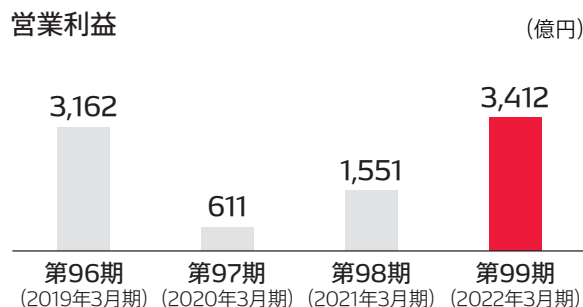
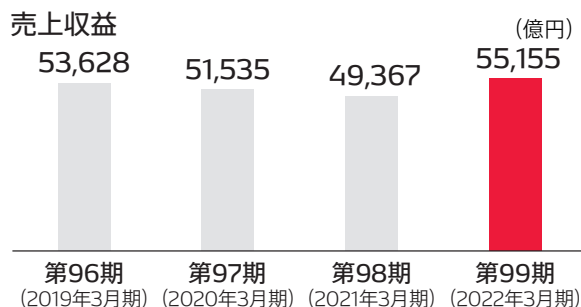
## (2) 財産及び損益の状況の推移

### 国際会計基準 (IFRS)

区 分	第 96 期 (2019 年3月期)	第 97 期 (2020 年3月期)	第 98 期 (2021 年3月期)	第 99 期 (2022 年3月期)
売上収益 (百万円)	5,362,772	5,153,476	4,936,725	5,515,512
営業利益 (百万円)	316,196	61,078	155,107	341,179
税引前利益 (百万円)	356,031	89,631	193,753	384,808
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	254,524	68,099	125,055	263,901
基本的1株当たり当期利益 (円)	326.47	87.89	161.39	342.77
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	3,595,694	3,397,136	3,891,012	4,299,357
資産合計 (百万円)	5,792,414	5,651,801	6,767,684	7,432,271

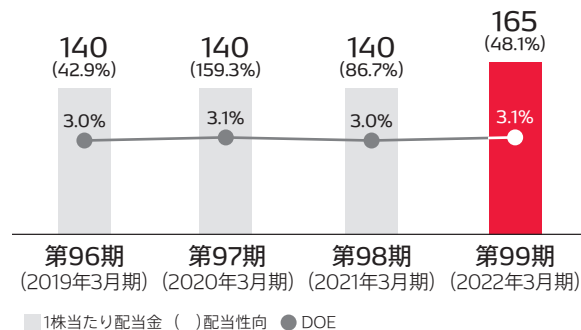


## 国際会計基準 (IFRS)



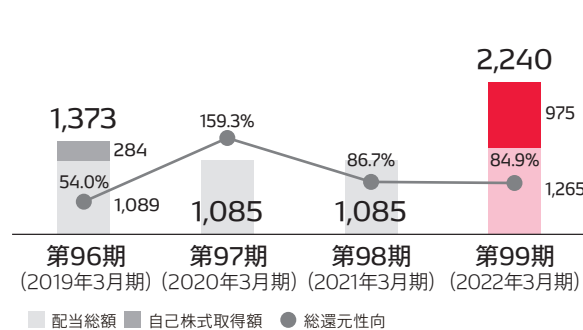
### 1株当たり配当金 (配当性向) 及びDOE<sup>※</sup> (円)

※DOE/株主資本配当率: 配当額÷株主資本



### 総還元額及び総還元性向<sup>※</sup> (億円)

※(配当総額+自己株式取得額)÷親会社の所有者に帰属する当期利益



## (3) 当期における取り組み

2021.4

### 空モビ用電動推進システムの事業化に向け ハネウェル社とともに開発強化

電動航空機用推進システムの共同事業を遂行すべく、アライアンス契約を締結しました。



### デンソー初サステナビリティボンドを発行

サステナビリティ経営強化のため、米ドル建てサステナビリティボンドを発行しました。海外投資家からも広く資金調達し、環境・社会課題解決への取り組みを加速させます。

### 企業価値向上のプロセスを報告する 「統合報告書2021」を発行

「WICIジャパン 統合レポート・アワード 2021」において「Silver Award（優良企業賞）」を初受賞、GPIFの国内株式の運用委託機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定されました。

### 新型コロナウイルスを検出する バイオセンサーを開発

学校法人東海大学、国立大学法人豊橋技術科学大学、学校法人中部大学、当社は、国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）の支援のもと、バイオと半導体技術で簡便・高感度なウイルス検出の原理を実証しました。

### 技能五輪全国大会および 全国アビリンピックで メダルを獲得

東京都で開催された第59回技能五輪全国大会において5職種で、同時開催された第41回全国障害者技能競技大会において1種目で、金メダル（金賞）を獲得しました。



## 省エネ大賞、12年連続受賞

省エネ事例部門において、工場廃熱の再利用により、半導体洗浄に使用される純水加温用の蒸気量67%削減、及び原油換算量491.5kL/年削減を達成したことが評価され、「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。

また、製品・ビジネス部門においてトヨタ自動車のFCEV新型「MIRAI」について、トヨタ自動車と共同で「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。

## インバーター生産累計2,000万台

2005年よりインバーター製造を開始しました。その安定した品質と性能がお客様に受け入れられ、2021年12月にグローバル生産累計2,000万台に到達し、世界シェアNo.1を堅持しています。

## 愛三工業とフューエルポンプモジュール事業の譲渡契約を締結

当社は、お客様への供給責任を果たすとともに、事業ポートフォリオを組替え、環境・安心の大義に向けた取り組みを進めてまいります。

## 予防安全システム向け製品「Global Safety Package 3」を開発

車両の周辺環境を認識し、安全性能向上に貢献する「Global Safety Package 3」を開発しました。



画像センサー



ミリ波レーダー

## 半導体受託製造のJASMに出資

デンソーはJapan Advanced Semiconductor Manufacturing (株) (JASM) に対して、約3.5億米ドル (約400億円) の少数持分出資を行います。

注：JASMはTaiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC) が、半導体に対する世界的に旺盛な需要に対応することを目的に、子会社JASMを熊本県に設立し、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社が、JASMに少数株主として参画しています。JASMは、2022年 (以下暦年) の建設開始を予定しており、2024年末までに生産開始を目指します。

## <当期における事業戦略・経営基盤強化の成果>

Reborn21等の活動を通じて、経営基盤の強化や経営課題の解決に取り組み、成果を積み重ねてきました。

環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業ポートフォリオの検討により、内燃系製品からCASEに注力事業を再編</li> <li>■<u>カーボンニュートラル工場導入開始</u>、安城（電力、ガス）、欧6拠点、垂1拠点（以上電力）</li> </ul>
安心	<p>交通事故死亡者 「交通事故死亡者ゼロ」に向け、<u>高度運転支援新製品*</u>を開発、提供を開始 ゼロ *センシング・危険予知・ドライバー情報提供の総合技術進化で多様な事故シーンに対応</p> <p>.....</p> <p>快適空間      新型コロナウイルスを検出するバイオセンサーを開発</p>
仕事の進め方	<p>世の中の変化への柔軟・俊敏な対応とデータ資産の利活用による仕事の質とスピードの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■仕事のプロセスをデンソーグループ全体で標準化し、<u>先進的な設計ツール・オフィスツールの一斉導入</u>を加速</li> <li>■設計・製造現場で長年蓄積した全社知見のデジタル技術による形式知化・活用を開始</li> <li>■製造現場へスマホ・モバイル端末を提供し、<u>工場のデジタル化</u>を推進</li> </ul>
人・組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>■多様な社員の成長とキャリア実現を後押しする、<u>人と組織のビジョン 'PROGRESS' の策定・実行</u></li> <li>■<u>女性管理職25年目標の策定 (200人)</u>、グローバル経営リーダーの計画的育成、上司・女性のキャリア意識改革</li> <li>■ソフトリカレント等、社員の学び・リスキリングを支援する研修実行</li> </ul>
品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>■<u>品質3本柱（謙虚な姿勢、基盤技術を固める、風通しの良い職場作り）</u>の定着により、品質を向上</li> </ul>
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ROIC視点での事業ポートフォリオ組替えやソフト開発効率化等により、リソース規模適正化と成長投資の原資確保を両立</li> <li>■長期安定的な株主還元実現のため、<u>配当の考え方を資本コストを意識した指標である「DOE（株主資本配当率）」に刷新、自己株式取得を従来にない規模（975億円、12百万株）で実施</u></li> <li>■環境、安心分野への資金充当を目的としたサステナビリティボンドを発行</li> </ul>



## (4) 将来の成長に向けた対処すべき課題

地球温暖化や高齢化、交通事故等が大きな社会課題となる中、当社は「デンソーグループ2030年長期方針」を策定し、「環境」「安心」の提供価値を最大化することに加え、社会から「共感」していただける新たな価値の提供を通じて、笑顔広がる社会づくりに貢献する取り組みを進めてきました。この「デンソーグループ2030年長期方針」を実現させ、大きく変化する産業構造や事業環境に対応するため、現在「2025年中期方針」の策定を進めています。

中期方針は人財に主眼を置き、実現力のプロフェッショナルを生み出す人づくりや、ダイバーシティ&インクルージョンを強力に推進し、変化に強く活力溢れる組織づくりが、社員一人ひとりの力を結集させ、方針実現の推進力になると考えています。そして安全／品質、危機管理、収益力向上等の盤石な経営基盤を確立し、事業ポートフォリオの変革を通じて新たな価値創出を進め、社会課題の解決と事業成長を両立させます。デンソーは不透明な事業環境の下、自ら将来を切り拓き、さらなる企業価値向上を目指します。

デンソーグループ2030年長期方針

**地球に、社会に、すべての人に、  
笑顔広がる未来を届けたい。**



中期方針は、環境変化と中長期での目指す姿を踏まえ、経営基盤強化と事業成長を軸に、「ありたい姿・目標」と「グローバル経営の5本柱」を策定しています。

	ありたい姿・目標	グローバル経営の5本柱
経営基盤強化	持続経営の実現	揺るぎない強固な経営基盤の確立 (安全 / 品質・危機管理・収益)
	高い志と正しい仕事	世界一 / 世界初の実現を目指し、デジタルで仕事の在り方を変革
事業成長	事業ポートフォリオ変革	業界・パートナーと共に成長と総仕上げをやり切り、事業構造を変革
	カーボンニュートラルの実現	業界全体を牽引し、カーボンニュートラルを実現 (競争力とカーボンニュートラルの両立)
	新価値創出	新領域での製品・ソリューションの提供を通じて事業成長を実現

## 「2035年 カーボンニュートラルの実現」を目指す

当社はこれまで、持続可能なモビリティ社会の在り方を模索し、環境負荷低減、環境保全活動を通じて経済価値を創出する「環境経営」を推進してきました。当社は、これまでの環境への取り組みをさらに進め、2035年までに事業活動におけるカーボンニュートラルの実現を目指します。

### 実現のために取り組む3つの領域

モノづくり

モビリティ製品

エネルギー利用

## 電動化モビリティ事業拡大に向けた取り組み

### 事業ポートフォリオ組替えに向けた事業譲渡

成都華川電装有限責任公司（以下、華川電装）に、III型オルタネータを事業譲渡することを決定しました。華川電装は、主に中国及び欧米・アジア太平洋地域のお客様向けに自動車部品の製造・販売を行っており、1996年に技術援助契約を締結し、当社から技術指導や部品供給等の支援を行ってきました。成熟製品領域においてパートナーと連携を進めお客様への供給責任を果たすとともに、注力分野の強化を加速させてまいります。

### 電動化製品 グローバル供給体制

グローバルでの電動化市場拡大に向け、2015年より TDE（天津）、2019年 DMTN（北米）にてインバーターの生産を開始し、2021年には急拡大が予想される中国市場対応としてTDS（天津）に電動化工場を新設しインバーターの生産を開始しております（2023年よりMGも生産予定）。今後は、中国南部、欧州、アセアンへの進出を計画しており、グローバル5極での生産体制構築を目指します。



デンソー・マニュファクチュアリング・テネシー（DMTN）



天津電装電機有限公司（TDS）



## 社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーを目指す

事業活動を通じ社会に「安心」を提供することは当社としての目標です。交通事故や大気汚染、感染症、自然災害、少子高齢化といった社会課題の解決を実現し、社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーとなるべく取り組みを進めます。

### 実現のために貢献する3つの柱

交通事故死亡者ゼロ

快適空間

働く人の支援

## 交通事故死亡者ゼロを目指す取り組み

交通事故死亡者ゼロを目指すには、当社での取り組みに加えて関係省庁や車両メーカー、関連業界と連携し、「人」「クルマ」「交通環境」の三位一体での対策が重要です。当社は技術を通じて貢献し、交通事故死亡者ゼロの社会を目指します。



### デンソーの技術進化と普及の方向性

- 交通事故を回避・低減するための高度運転支援技術を進化、様々な事故シーンに対応
- AIの応用による交通事故リスクを先読み、ドライバーに適切な行動を促すHMI\*等で、危険に近づけない技術を開発
- 価格面で魅力ある高度運転支援製品や後付け製品を拡充し、普及を促進

\*HMI・・・ヒューマンマシインターフェース

### 2021年度の具体事例

予防安全・運転支援シーンの拡大と、小型・低コストの両立をコンセプトに「Global Safety Package 3」を開発しました。今後も高度運転支援に関する技術開発を推進し、安心・安全な移動の実現に取り組んでまいります。



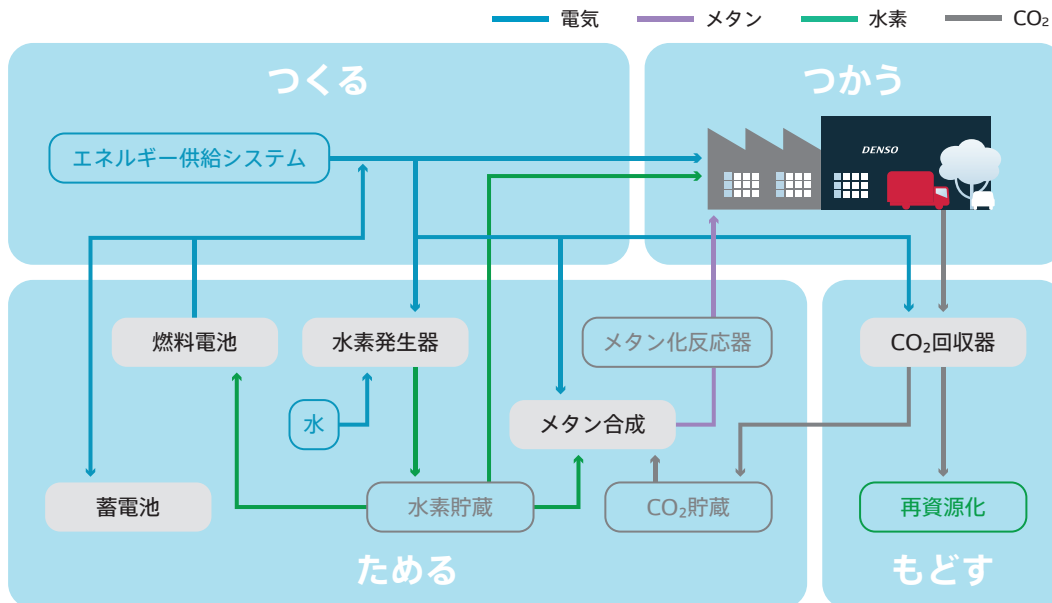
# 環境ニュートラルを実現するモノづくり

当社は2035年カーボンニュートラルを目指し、「モノづくり」「モビリティ製品」「エネルギー利用」の3つの領域で取り組んでいます。「モノづくり」において2021年度は安城(電力、ガス)、欧州6拠点、アジア1拠点(以上電力)で証書、クレジットを活用し再生エネルギー100%を実現しました。今後は、実証を進めている安城、広瀬、西尾、福島の国内4モデル工場を皮切りに、全世界130工場にエネルギー循環システム(事例1)、Factory-IoTの活用(事例2)、デジタル化(事例3)や、省エネ技術を順次導入し完全なカーボンニュートラル工場実現を目指します。

事例  
1

## エネルギー循環システム

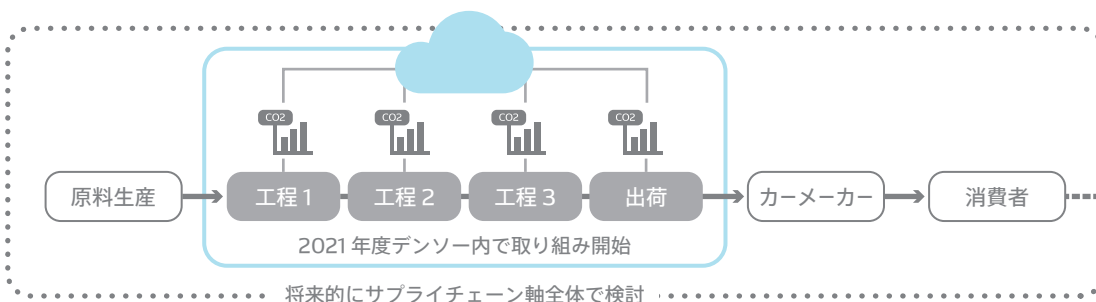
再エネ電力を活用したモノづくりのカーボンニュートラルを実現するためには、天候や時間帯によって変動する再エネ電力を電気や水素、燃料として「ためる」技術と、製造工程でどうしても発生してしまうCO<sub>2</sub>を回収・循環・再利用できるように資源やエネルギーとして「もどす」技術が必要です。



事例  
2

## Factory-IoTを使ったCO<sub>2</sub>の可視化と削減の取り組み

各製造工程での消費エネルギーを計測し、CO<sub>2</sub>排出量に換算して生産情報とともに設備や工程ごと等に「見える化」することで、設備停止や品質ロスがCO<sub>2</sub>排出に与える影響を分析できるようになります。こうした分析と改善のサイクルを回し続けることにより稼働率の向上とエネルギーロスの最小化を実現します。



事例  
3

## 工場での様々なデジタル化

工場でのデジタル化を推進し、仕事での紙・工程・移動時間や燃料を徹底して削減する省エネにも取り組んでいます。これは作業効率や精度向上、働き方改革にも貢献します。

### グローバルにつなぐ



リアルタイムでの  
情報共有、遠隔指示

### ノウハウ活用



先輩社員の業務を  
動画に撮って技能伝承

### トラブル分析



トラブル発生状況を  
撮影して、分析・解決

## 気候変動への対応



気候変動を背景とする環境変化は、今後、当社事業に大きな影響を及ぼす重要な問題と考えています。その環境変化に柔軟に対応していくため、気候変動が事業に与える影響が大きい項目を洗い出し、財務上の定量的な影響や事業への具体的な機会とリスクについて分析（シナリオ分析）しました。

この分析を踏まえ、今後は「カーボンニュートラル」に向けた事業運営が当社にとって重要となると判断しました。そこで当社は従来よりもさらに一段高い目標として「2035年カーボンニュートラル」を宣言し、事業戦略や行動計画へ反映させ、事業の持続的な成長へつなげる取り組みを進めています。

具体的には、専門組織を新設するとともに、財務計画においては、電動化や新燃料対応製品等に対応する研究開発費の増加や、モノづくりのカーボンニュートラルに向けた、CO<sub>2</sub>オフセットや再生可能エネルギーの購入費などを反映しています。

なお、気候変動への当社の対応については、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）※」（2019年に賛同）の提言に則って、当社「統合報告書」およびウェブサイトを通して内容を開示しています。

※「Task Force on Climate-related Financial Disclosures」の略称。各国の中央銀行・金融当局や国際機関が参加する金融安定理事会（FSB）が2015年に設立。気候変動が事業に与える影響（機会やリスク）等、企業が市場に開示すべき項目などを提言。

### 重要度の高い機会とリスクへの対応

機会	脱炭素に資する技術需要増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・センサ・制御・ロボット・バイオ関連技術開発を加速し、CO<sub>2</sub>吸収技術等の創出</li> <li>・積極的なアライアンスによる新事業創出とその販路開拓</li> </ul>
	電動車の需要増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電動化した駆動・電源・制御技術や、ヒートポンプ・サーマルシステムの技術開発の加速</li> <li>・新燃料に対応する制御システム等の技術開発</li> </ul>
リスク	燃費/排ガス規制強化加速	
	異常気象の増加・深刻化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気象災害対策を講じた工場の建設</li> <li>・部材の購入先の複数化</li> <li>・生産変更に対応できるグローバル生産体制の構築</li> </ul>

## ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み

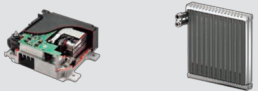
デンソーでは性別、年齢、障がいの有無、性自認・性的指向、国籍等の違いを問わず、多様な才能や価値観を持つ社員が、心のこもった対話を通じて相手を理解し、尊重し合うための取り組みを進めています。

女性	あらゆる階層で男女が区別なくいきいきと働いていることを目指し、採用比率・育休取得率・管理職数等のKPIを設定しています。2021年度は生産職場をリードする人材を育成すべく、上司向けダイバーシティ研修や女性座談会を実施しました。
高年者	高年者の豊かな経験と能力の発揮及び本人の働きがいの支援に向けて、社員のライフプランに合わせた多様な働き方・生き方を支援するとともに、定年後も活躍する制度や高年者のチャレンジ意欲を高める施策を導入しています。
障がい者	1978年より雇用を開始し、現在デンソー・特例子会社2社で800名超の障がいのある社員が働いています。2021年の全国障害者技能競技大会では選手3名が金賞・銀賞を受賞し、職場で培った高いスキルを発揮し好成績を残しています。
LGBTQ*	個性を尊重するため、性自認・性的指向に対する取り組みを進めています。条件を満たす同性カップルを婚姻とみなし福利厚生等の制度利用を可能とするほか、匿名でも利用できる相談窓口を設置し、個人の事情に合った対応をしています。
外国人	社員共通の価値観であるデンソースピリットの浸透、発揮能力モデル（コンピテンシー）や幹部育成プログラム等グローバル共通の人事施策を実施しています。今後も登用拡大を目指し、環境整備・風土醸成等の活動を推進していきます。
キャリア採用	社外の多様な経験・知識を、新しい価値創出につなげるべく、積極的に採用を行っています。入社後は、導入研修や、定期的な心身健康状態把握等、即戦力としての早期活躍と定着率向上に向けた取り組みを行っています。

※ L：レズビアン G：ゲイ B：バイセクシャル T：トランスジェンダー Q：クエスチョニングなどさまざまな性

## (5) 主要な事業の概要

当社では環境、安心に貢献する製品を中心に開発、製造及び販売を行っています。

		既存製品		
環境	モビリティ製品	<p><b>モビリティのために</b> 走行中のCO<sub>2</sub>を可能な限り削減する製品づくりをしています。</p>	 <p>オルタネーター COA HVAC (カーエアコン)</p> <p><b>ガソリン車・ディーゼル車向け</b> 燃費向上に貢献しています。</p>	 <p>インバーター</p>
	エネルギー利用	<p><b>モノづくり・ソサエティのために</b> 大気中、工場、オフィスのCO<sub>2</sub>を回収・再利用する技術開発に取り組んでいます。</p>	 <p>リチウムイオン電池パック</p> <p>蓄冷エバポレーター アイドルストップによるエンジン停止時にも車室内に冷気を供給します。</p>	 <p>電池ECU</p>
安心	安全	<p>交通事故死亡者ゼロを目指し、自由な移動の実現に貢献します。</p>	 <p>エアバッグECU 事故発生時の乗員への衝撃緩和に貢献します。</p>	 <p>画像センサー</p>
	快適	<p>心安らぐ快適な空間を創出します。</p>	 <p>ヘッドアップディスプレイ</p> <p>タッチディスプレイ ナビ、空調等の操作や情報を1画面に集約した製品です。快適なドライブをサポートします。</p>	
	人の支援	<p>物流や農業に自動化技術を導入し、人の支援、人の活躍の場を拡大します。</p>	 <p>ハンディターミナル 物流、小売り、医療等社会の様々な分野で、業務効率化に貢献しています。</p>	 <p>多関節ロボット</p>

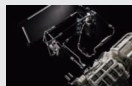
※1 SiC:炭化ケイ素 電動化を加速させるキーデバイスの材料  
 ※2 LiDAR:Light Detection and Ranging

新製品

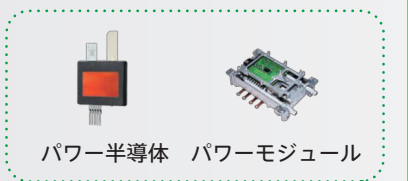
将来技術



モーター  
ジェネレーター



ヒートポンプ  
システム



パワー半導体 パワーモジュール

SiC※1パワー半導体搭載  
パワーモジュール

HEV・BEV・FCEV車向け

電動車の走行や空調、  
航続距離延伸などに貢  
献しています。



ミリ波レーダー



LiDAR※2

高い精度で周辺にある  
物体の位置や形状を検  
知します。

安全運転をサポートする製品です。



トマト収穫ロボット



HEMS

住宅エネルギー  
管理システム  
(Home Energy Manage-  
ment System)

CO<sub>2</sub>を吸着し、再資源化  
する実証実験に取り組ん  
でいます。



CO<sub>2</sub>循環プラント



電動航空機用  
推進システム

(Honeywell International, Inc.  
との共同開発)

電動化・自動運転の技術を活  
かして空のモビリティの開  
発に取り組みます。



非接触  
充電システム



ADセンサーキット

駐車場等に設置した  
送電設備から、非接  
触で受電し、車のバッ  
テリーに充電する技  
術の開発に取り組ん  
でいます。

全ての人への安心で自由な移動と物  
流増への人手不足解消を目指し、ド  
ライバー無人自動運転（自動運転  
LV4）を実現する、複数の周辺監視  
センサーやECUで構成されるADセ  
ンサーキットの開発を推進します。

## (6) 従業員の状況

セグメントの名称	従業員数 (名)
日本	79,605 ( 15,660)
北米	23,604 ( 1,921)
欧州	14,496 ( 2,341)
アジア	47,421 ( 9,955)
その他	2,824 ( 124)
計	167,950 ( 30,001)

(注)従業員数は就業人員（当社グループへの出向者を除き、当社グループからの出向者を含む）であり、臨時雇用者数（期間従業員、人材派遣会社からの派遣社員、パートタイマー、契約社員等を含む）は、年間の平均人数を括弧内に外数で記載しています。

## (7) 設備投資及び資金調達の状況

コスト競争力のある次期型製品への切替及び製品の品質・信頼性のより一層の向上を図るための投資等を中心に3,539億円の設備投資を行いました。

資金調達については、主として借入金及び社債発行にて実施しており、当期末の借入債務の残高は9,914億円です。



## (8) 主要な借入先の状況

借入先	借入金残高
株式会社三菱UFJ銀行	168,000 百万円
株式会社三井住友銀行	123,000 百万円
株式会社みずほ銀行	75,000 百万円
農林中央金庫	30,000 百万円
信金中央金庫	20,000 百万円
株式会社京都銀行	13,000 百万円
株式会社三菱UFJ銀行シンジケートローン	10,000 百万円
株式会社りそな銀行	10,000 百万円
株式会社名古屋銀行	9,000 百万円
株式会社十六銀行	8,000 百万円
株式会社北洋銀行	8,000 百万円
その他	41,000 百万円
計	515,000 百万円

- (注) 1. 当社グループの主要な借入先として、当社の借入先の状況を記載しています。  
2. 株式会社三菱UFJ銀行シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行を主幹事とする複数の金融機関からの借入によるものです。

## (9) 主要な営業所及び工場

### ① 当社

名称	所在地	名称	所在地
本社	愛知県	広瀬製作所	愛知県
東京支社	東京都	阿久比製作所	愛知県
東京支店	東京都	豊橋東製作所	愛知県
大阪支店	大阪府	善明製作所	愛知県
広島支店	広島県	湖西製作所	静岡県
安城製作所	愛知県	大安製作所	三重県
西尾製作所	愛知県	先端技術研究所	愛知県
高棚製作所	愛知県	Global R&D Tokyo	東京都
幸田製作所	愛知県	Global R&D Tokyo, Haneda	東京都
豊橋製作所	愛知県		

### ② 子会社

(10) 重要な子会社の状況をご参照ください。

## (10) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
株式会社デンソーエレクトロニクス	1,002 百万円	100.00 %	自動車部品製造販売
株式会社デンソーソリューション	301 百万円	100.00 %	自動車部品・産業機器・生活関連機器販売
株式会社デンソーテン	5,300 百万円	51.00 %	自動車部品製造販売及び自動車部品に関する研究開発
デンソー・インターナショナル・アメリカ株式会社	503,816 千米ドル	100.00 %	北米地域の統括運営、自動車部品販売及び自動車部品に関する研究開発
デンソー・マニファクチュアリング・ミシガン株式会社	125,000 千米ドル	※ 100.00 %	自動車部品製造販売
デンソー・マニファクチュアリング・テネシー株式会社	73,900 千米ドル	※ 100.00 %	自動車部品製造販売
デンソー・マニファクチュアリング・アセンズ・テネシー株式会社	100 千米ドル	※ 100.00 %	自動車部品製造販売
デンソー・セールス・カナダ株式会社	100 千カナダドル	100.00 %	自動車部品販売
デンソー・メキシコ株式会社	593,297 千メキシコペソ	※ 95.00 %	自動車部品製造販売
デンソー・ヨーロッパ株式会社	1,361 千ユーロ	※ 100.00 %	自動車部品販売
デンソー・マニファクチュアリング・ハンガリー有限公司	190,912 千ユーロ	※ 100.00 %	自動車部品製造販売
デンソー・インターナショナル・アジア株式会社 (シンガポール)	175,240 千米ドル	100.00 %	アジア地域の統括運営及び市販製品販売
デンソー・タイランド株式会社	200 百万バーツ	※ 51.65 %	自動車部品製造販売
サイアム・デンソー・マニファクチュアリング株式会社	2,816 百万バーツ	※ 90.00 %	自動車部品製造販売
デンソー・セールス・タイランド株式会社	100 百万バーツ	※ 100.00 %	自動車部品販売
デンソー・セールス・インドネシア株式会社	9,975 百万インドネシアルピア	※ 100.00 %	自動車部品販売
電装 (中国) 投資有限公司	2,150 百万元	100.00 %	中国の統括運営、自動車部品販売及び自動車部品に関する研究開発
天津電装電子有限公司	508 百万元	※ 93.46 %	自動車部品製造販売

(注) ※印は子会社による所有を含む比率を表示しています。

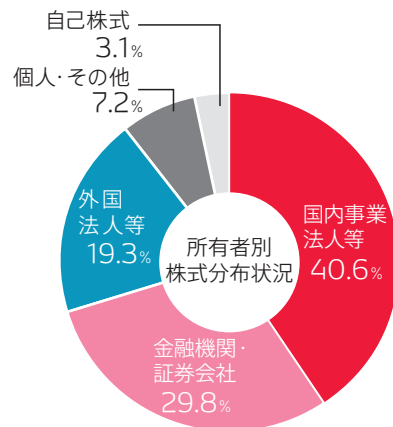
## 2 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 1,500,000,000株

(2) 発行済株式総数 763,361,955株  
(自己株式24,582,996株を除く)

(3) 株主数 78,114名

### (4) 大株主の状況



株主名	持株数	持株比率
トヨタ自動車株式会社	188,949 千株	24.75 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	98,455 千株	12.89 %
株式会社豊田自動織機	69,373 千株	9.08 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	35,255 千株	4.61 %
東和不動産株式会社	33,309 千株	4.36 %
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	21,664 千株	2.83 %
デンソー従業員持株制度会	12,683 千株	1.66 %
株式会社アイシン	12,544 千株	1.64 %
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	7,384 千株	0.96 %
SSBTC クライアント オムニバス アカウント (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	7,241 千株	0.94 %

(注) 1. 当社は自己株式を24,583千株保有していますが、上記大株主からは除いています。

2. 持株比率は自己株式 (24,583千株) を控除して計算しています。

3. 株式会社豊田自動織機の当社への出資状況は、株式会社豊田自動織機が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式6,798千株 (持株比率0.89%) を除いて表示しています。(株主名簿上の名義は、「株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社豊田自動織機退職給付信託口)」であり、その議決権行使の指図権は株式会社豊田自動織機が留保しています。)

4. 東和不動産株式会社は2022年4月27日にトヨタ不動産株式会社に商号変更しています。

### (5) 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

区分	株式の種類及び数	交付された役員の員数
取締役 (非業務執行取締役及び社外取締役を除く)	当社普通株式 2千株	1名

### 3 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役の氏名等

氏名	会社における地位	担当及び重要な兼職の状況
ありま こうじ 有馬 浩二	※取締役社長	CEO (Chief Executive Officer)
しのはら ゆきひろ 篠原 幸弘	※取締役副社長	社長補佐、CCRO (Chief Corporate Revolution Officer)、CQO (Chief Quality Officer) 〔重要な兼職の状況〕 株式会社アドヴィックス 取締役
いとう けんいちろう 伊藤 健一郎	取締役・経営役員	CRO (Chief Risk Officer)、CHRO (Chief Human Resources Officer)、総務・人事本部
まつい やすし 松井 靖	取締役・経営役員	CFO (Chief Financial Officer)、経営戦略本部 〔重要な兼職の状況〕 株式会社BluE Nexus 監査役
とよだ あきお 豊田 章男	取締役	〔重要な兼職の状況〕 トヨタ自動車株式会社 取締役社長 一般社団法人日本自動車工業会 会長 浜名湖電装株式会社 取締役
社外取締役 独立役員 ジョージ オルクott George Olcott	取締役	〔重要な兼職の状況〕 第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役 麒麟ホールディングス株式会社 社外取締役
社外取締役 独立役員 くしだ しげき 榎田 誠希	取締役	〔重要な兼職の状況〕 日本証券金融株式会社 取締役兼代表執行役社長
社外取締役 独立役員 みつや ゆうこ 三屋 裕子	取締役	〔重要な兼職の状況〕 株式会社SORA 代表取締役 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 公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長

- (注) 1. ※印は代表取締役です。  
 2. 取締役George Olcott、榎田誠希、三屋裕子の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。  
 3. 取締役George Olcott、榎田誠希、三屋裕子の3氏を、株式会社東京証券取引所等に独立役員として届け出しています。  
 4. 当社は、取締役豊田章男、George Olcott、榎田誠希、三屋裕子の4氏との間で、会社法第423条第1項に定める賠償責任について、会社法第425条第1項に定める額に限定する契約を締結しています。  
 5. 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、山中康司、若林宏之、臼井定広の3氏は任期満了により取締役を退任しました。  
 6. 本招集ご通知発送日現在までの間に、取締役の担当が次のとおり変更となりました。

氏名	会社における地位	担当
篠原 幸弘	取締役副社長	社長補佐、CRO (Chief Risk Officer)、CCO (Chief Compliance Officer)、CQO (Chief Quality Officer)
伊藤 健一郎	取締役・経営役員	CHRO (Chief Human Resources Officer)、総務・人事本部

## (2) 監査役の氏名等

氏名	会社における地位	重要な兼職の状況
くわむら しんご 桑村 信吾	常勤監査役	
にわ もとみ 丹羽 基実	常勤監査役	〔重要な兼職の状況〕 株式会社アドヴィックス 監査役
社外監査役 独立役員 ごとう やすこ 後藤 靖子	監査役	〔重要な兼職の状況〕 株式会社資生堂 社外監査役
社外監査役 独立役員 きたむら はるお 喜多村 晴雄	監査役	〔重要な兼職の状況〕 喜多村公認会計士事務所 所長 株式会社LeTech 社外監査役

- (注) 1. 監査役後藤靖子及び喜多村晴雄の両氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。  
 2. 監査役喜多村晴雄氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。  
 3. 監査役後藤靖子及び喜多村晴雄の両氏を、株式会社東京証券取引所等に独立役員として届け出しています。  
 4. 当社は、監査役後藤靖子及び喜多村晴雄の両氏との間で、会社法第423条第1項に定める賠償責任について、会社法第425条第1項に定める額に限定する契約を締結しています。  
 5. 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、新村淳彦氏は監査役を辞任しました。

## (3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

### ① 被保険者の範囲

当社の取締役、監査役、経営役員並びに当社の子会社の役員を被保険者としています。

### ② 保険契約の内容の概要

被保険者が①の会社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償するものです。ただし、贈収賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じています。なお、保険料は全額当社負担としています。

## (4) 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等

### ① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する内容及び決定方法

#### (a) 報酬等に係る決定方針

当社は、取締役の報酬等に係る決定方針（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、取締役会において決議しています。

#### i) 基本方針

- ・「中長期的な企業価値向上」に向けた取り組み、「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

#### ii) 報酬構成

当社の取締役（非業務執行取締役及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、基本報酬、賞与、株式報酬から構成されており、比率はおよそ60%:30%:10%となっています。ただし、当該事業年度の連結営業利益の状況に応じて上記と異なる比率となる場合があります。

	報酬の種類	割合	概要
固定報酬	基本報酬 (固定額)	60%	・役職に応じた月額固定報酬として支給 ・個人別査定の結果を反映して支給額を算定
業績連動報酬	賞与 (短期インセンティブ)	30%	・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 ・連結営業利益と個人別査定の結果に基づき支給額を算定
	株式報酬 (中長期インセンティブ)	10%	

非業務執行取締役及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。

#### iii) 報酬水準

取締役及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、妥当性を確認した上で決定しています。

iv) 業績連動報酬の算定方法

会社業績との連動性の確保及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とし、また一人ひとりの業績・成果を評価した個人別査定を反映して業績連動報酬を算定します。算定にあたっては、当社の持続的成長に向け必要な連結営業利益として、2012年に設定した3,200億円を基準とし、その達成度が基準に対して200%の場合、年収水準が市場の上位35%程度、達成度が50%の場合、市場の下位25%程度となるようにテーブルを設定しています。なお、当連結会計年度に係る連結営業利益の実績は、3,412億円でした。

v) 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。主な内容は以下のとおりです。

対象者	当社の取締役（非業務執行取締役及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、成果等を踏まえて毎年設定
割り当てる株式の種類及び割当の方法	普通株式（割当契約において譲渡制限を付したものを）を発行又は処分
割り当てる株式の総数	対象取締役に対して合計で年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又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等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等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、当該組織再編等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



vi) 報酬決定方法

当社は、取締役の報酬等に関しては、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及び会社業績や取締役の職責、成果等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。

<役員指名報酬会議の構成>

議長	メンバー
独立社外取締役 榎田誠希	代表取締役社長 有馬浩二、常勤監査役 桑村信吾、 独立社外取締役 George Olcott、独立社外取締役 三屋裕子

また、監査役の報酬等に関しては、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。

(b) 株主総会における報酬等に関する決議事項

	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	年額2億円以内	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)
監査役	基本報酬	月額150万円以内	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)

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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(名)
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役	442	300	105	37 (4.8千株)	11
(うち社外取締役)	(48)	(48)	(-)	(-)	(3)
監査役	114	114	-	-	5
(うち社外監査役)	(25)	(25)	(-)	(-)	(2)
計	556	414	105	37 (4.8千株)	16

- (注) 1. 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、及び辞任した監査役新村淳彦の4氏を含めています。  
 2. 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。  
 3. 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。  
 \*上記の株式数は、参考値として当期末の株価で計算した株式数を記載しています。

## (5) 社外役員に関する事項

区 分	氏 名	主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	George Olcott	取締役会に12回中12回出席しています。取締役会においては、学識経験及び国内外の企業経営に関する豊富な経験と高い見識から、主としてグローバル経営に関する発言を行い、当社の経営全般の監督を行っています。
	榎田 誠希	取締役会に12回中12回出席しています。取締役会においては、日本銀行における活動経験とグローバル金融経済の幅広い知見から、当社の経営全般に関する発言・監督を行っています。また、役員指名報酬会議の議長として役員制度見直しやサクセッションプランの議論をまとめています。
	三屋 裕子	取締役会に12回中12回出席しています。取締役会においては、長年にわたる企業・団体の経営経験及び各スポーツ協会の役員・委員の経験等、多分野における豊富な経験に基づく発言を行い、当社の経営全般の監督を行っています。
社外監査役	後藤 靖子	取締役会に12回中12回、監査役会に15回中15回出席しています。取締役会及び監査役会においては、行政機関及び民間企業での豊富な経験と高い見識から、当社の経営全般に関する発言を行っています。
	喜多村 晴雄	取締役会に12回中12回、監査役会に15回中15回出席しています。取締役会及び監査役会においては、公認会計士・企業コンサルタントとしての専門的見地から、当社の経営全般に関する発言を行っています。

## 4 当社のコーポレート・ガバナンス

当社は、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重要課題として認識し、その強化に取り組んでいます。監査役制度採用の下、会社の機関として株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人等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ます。この考え方は、当社のコーポレート・ガバナンス基本方針の中にも反映されています。

### コーポレート・ガバナンス基本方針

#### (1) 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、その他少数株主等様々な株主の権利・平等性の確保に配慮します。

#### (2) 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

- ・社会課題と向き合い、その解決に向けて積極的に働きかけていくことで、ステークホルダーから信頼・共感され、ともに持続的に成長・発展する善の循環を生み出すことを目指します。
- ・ステークホルダーと価値観を共有し、連携していくため、ステークホルダーとの対話を大切にするとともに適切な情報開示に努めます。

#### (3) 適切な情報開示と透明性の確保

- ・法令に基づき、四半期ごとに会社の財政状態・経営成績等の財務情報を開示するとともに、経営戦略・経営計画等の非財務情報を策定ごとに適切に開示します。
- ・とりわけ非財務情報については、ステークホルダーの理解を得るべく、ウェブサイトや展示会等による直接的な情報発信、ニュースリリース等によるマスメディアへの情報発信等様々な方法により行います。

#### (4) 取締役会の責務の遂行

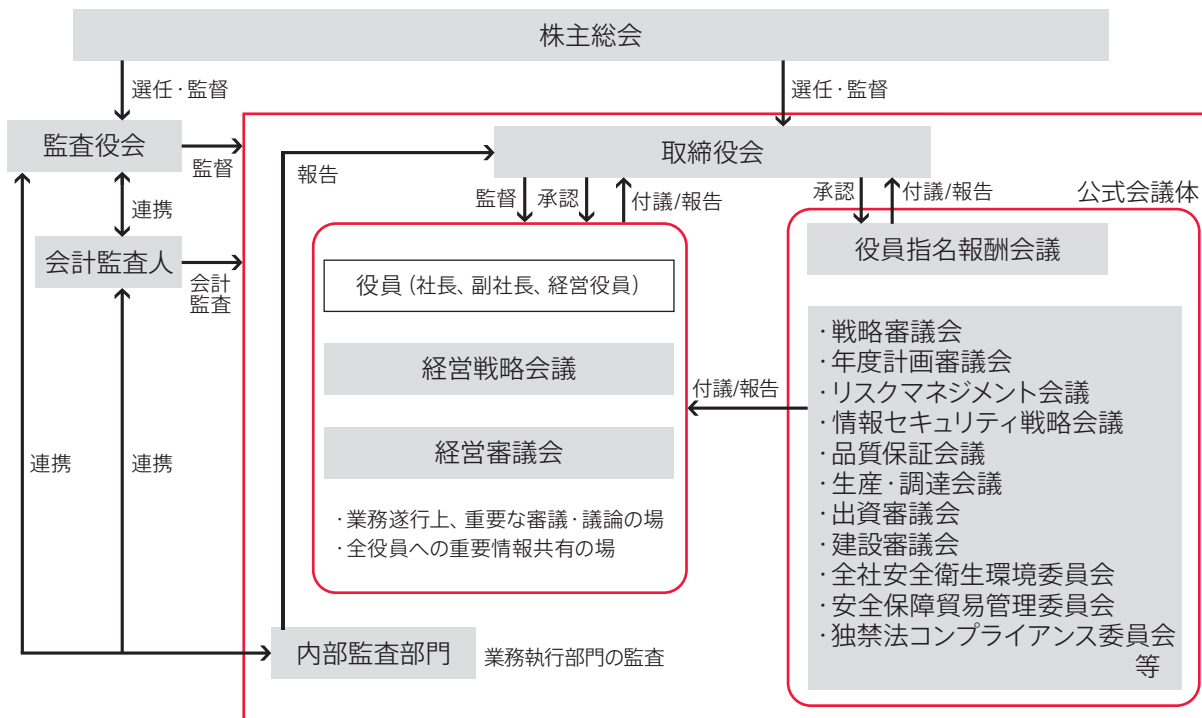
- ・「デンソー基本理念」を踏まえ、今後5～10年の目指す方向を示す経営の羅針盤としての「長期経営方針」及び3～5年先までの目標・活動を具体化した戦略としての「中期方針」により、会社の戦略的な方向付けを行います。
- ・経営（意思決定・監督）を担当する取締役と、業務の執行を担当する副社長・経営役員の役割を区分・明確化する役員制度により、スピーディな意思決定とオペレーションを実現します。また、状況に応じて副社長・経営役員が取締役を兼務することで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを確保します。

- ・ 外部からの客観的・中立的な経営監視を重視し、社外での豊富な経験や幅広い見識を当社の意思決定や監査に反映させることができる方を社外取締役・社外監査役に登用します。

#### (5) 株主との対話

- ・ 経営戦略・財務情報等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・投資家の皆様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。
- ・ 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。

### < コーポレート・ガバナンス体制 >



## 5 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、成長に向けた事業投資を行うとともに、株主の皆様様の利益を重視しており、企業価値の持続的な向上と株主還元の拡充を経営上重要な政策の一つと位置付けています。

剰余金の配当につきましては、長期安定的に配当水準を向上することを基本的な方針としています。

当社は、企業価値の創造に向けて、2021年度より資本コストを意識した新たな財務戦略を導入しました。配当につきましては、株主資本を前提とし、単年度業績の影響を受けにくいDOE（株主資本配当率：配当額÷株主資本）を株主還元指標として採用し、連結業績・資本効率・配当金額を総合的に勘案しながら、DOE3.0%以上を基準として、長期安定的かつ継続的な配当を行ってまいります。

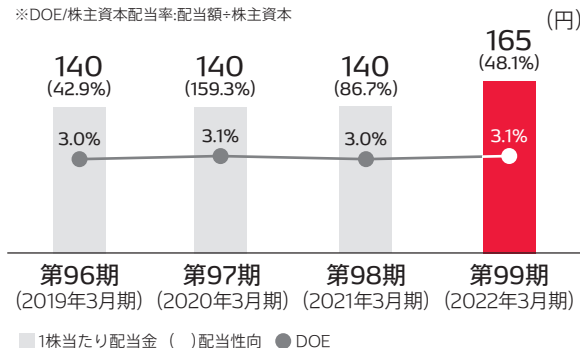
内部留保金につきましては、今後の事業成長を実現していくため、設備投資、研究開発、M&A等に有効活用するとともに、株価の動向と資本構成を考慮しながら自己株式取得を機動的に実施し、株主の皆様様に還元してまいります。

当社は、会社法第459条第1項の規定に基づき、剰余金の配当を株主総会の決議によらず、取締役会の決議で行うことができる旨を当社定款に定めています。

当期の期末配当につきましては、2022年4月28日の取締役会において、当社普通株式1株につき85円（配当総額：64,885,766,175円）とし、支払開始日を2022年5月25日とすることを決議いたしました。なお、中間配当金を含めました当期の株主配当金は、1株につき165円となります。

### 1株当たり配当金（配当性向）及びDOE※

※DOE/株主資本配当率:配当額÷株主資本



## 6 当社グループの現況に関する重要な事項

特定の自動車部品の過去の取引に関する独占禁止法違反の疑いに関連して、一部の国において当局より指摘を受けており、また、主要顧客（自動車メーカー）との間で和解交渉を継続しているほか、ドイツにおいて顧客1社が提起した訴訟で当社子会社が被告の1社となっています。

独占禁止法の遵守は、当社グループの重要な経営基盤の一つです。当社は今後ともこれまで徹底してきた独占禁止法コンプライアンス体制をより一層強化し、信頼回復に努めてまいります。

---

本事業報告中の記載金額につきましては、表示単位未満を四捨五入して表示しています。



# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	第99期 (2022年3月31日現在)	(ご参考) 第98期 (2021年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産	3,168,814	2,789,736
現金及び現金同等物	867,808	897,395
営業債権及びその他の債権	1,120,781	1,028,821
棚卸資産	1,032,161	726,159
その他の金融資産	17,730	15,527
その他	107,696	121,834
小計	3,146,176	2,789,736
売却目的で保有する非流動資産	22,638	—
非流動資産	4,263,457	3,977,948
有形固定資産	1,912,607	1,875,763
使用権資産	45,394	47,834
無形資産	155,580	143,960
その他の金融資産	1,861,373	1,681,582
持分法で会計処理されている投資	113,580	106,734
退職給付に係る資産	111,351	63,446
繰延税金資産	36,871	36,951
その他	26,701	21,678
資産合計	7,432,271	6,767,684

(単位：百万円)

科目	第99期 (2022年3月31日現在)	(ご参考) 第98期 (2021年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
流動負債	1,702,545	1,498,659
社債及び借入金	262,819	98,348
営業債務及びその他の債務	1,131,375	1,014,406
その他の金融負債	51,034	48,647
未払法人所得税	36,995	15,414
引当金	144,560	248,517
その他	75,286	73,327
小計	1,702,069	1,498,659
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	476	—
非流動負債	1,240,200	1,192,308
社債及び借入金	728,616	755,874
その他の金融負債	33,860	36,153
退職給付に係る負債	265,188	282,332
引当金	1,228	1,369
繰延税金負債	197,122	102,095
その他	14,186	14,485
負債合計	2,942,745	2,690,967
<b>資本の部</b>		
親会社の所有者に帰属する持分	4,299,357	3,891,012
資本金	187,457	187,457
資本剰余金	273,803	272,517
自己株式	△152,346	△56,830
その他の資本の構成要素	972,783	691,417
利益剰余金	3,017,660	2,796,451
非支配持分	190,169	185,705
資本合計	4,489,526	4,076,717
負債及び資本合計	7,432,271	6,767,684



## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	第99期 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	(ご参考) 第98期 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)
売上収益	5,515,512	4,936,725
売上原価	△4,714,024	△4,275,239
売上総利益	801,488	661,486
販売費及び一般管理費	△460,449	△514,492
その他の収益	39,161	29,477
その他の費用	△39,021	△21,364
営業利益	341,179	155,107
金融収益	42,254	42,718
金融費用	△8,403	△7,330
為替差損益	4,019	1,457
持分法による投資損益	5,759	1,801
税引前利益	384,808	193,753
法人所得税費用	△96,054	△45,658
当期利益	288,754	148,095
当期利益の帰属		
親会社の所有者に帰属	263,901	125,055
非支配持分に帰属	24,853	23,040

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第99期 (2022年3月31日現在)	(ご参考) 第98期 (2021年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>1,566,851</b>	<b>1,542,426</b>
現金及び預金	310,514	417,602
受取手形	347	1,110
売掛金	442,838	435,953
電子記録債権	72,059	86,190
有価証券	99,872	15,000
製品	80,276	69,512
仕掛品	156,237	128,989
原材料及び貯蔵品	27,014	21,020
前渡金	89,779	84,260
前払費用	4,893	7,401
関係会社短期貸付金	137,523	133,180
未収入金	119,421	97,297
その他	26,275	45,104
貸倒引当金	△197	△192
<b>固定資産</b>	<b>3,017,090</b>	<b>2,866,284</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>581,960</b>	<b>610,984</b>
建物	123,681	134,071
構築物	13,323	14,703
機械及び装置	200,351	206,881
車両運搬具	3,151	3,101
工具、器具及び備品	35,178	36,450
土地	125,890	126,524
建設仮勘定	80,386	89,254
<b>無形固定資産</b>	<b>65,423</b>	<b>61,653</b>
ソフトウェア	19,417	17,119
その他	46,006	44,534
<b>投資その他の資産</b>	<b>2,369,707</b>	<b>2,193,647</b>
投資有価証券	699,353	758,612
関係会社株式	1,488,914	1,261,145
出資金	2,932	3,013
関係会社出資金	36,377	36,377
関係会社長期貸付金	49,025	47,575
前払年金費用	85,565	78,778
その他	7,541	8,147
貸倒引当金	△0	△0
<b>合計</b>	<b>4,583,941</b>	<b>4,408,710</b>

(単位：百万円)

科目	第99期 (2022年3月31日現在)	(ご参考) 第98期 (2021年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>1,037,612</b>	<b>1,022,053</b>
買掛金	515,134	493,350
1年内償還予定の社債	70,000	10,000
1年内返済予定の長期借入金	18,000	36,000
未払金	51,351	38,720
未払費用	85,526	83,939
未払法人税等	18,674	—
預り金	105,796	89,345
賞与引当金	43,162	38,171
役員賞与引当金	150	103
製品保証引当金	106,757	214,854
独占禁止法関連損失引当金	13,638	10,254
環境対策引当金	1,235	1,460
その他	8,189	5,857
<b>固定負債</b>	<b>1,031,080</b>	<b>985,003</b>
社債	225,066	240,001
長期借入金	497,000	515,000
繰延税金負債	109,950	33,059
退職給付引当金	189,276	186,598
関係会社事業損失引当金	—	841
環境対策引当金	592	733
その他	9,196	8,771
<b>負債計</b>	<b>2,068,692</b>	<b>2,007,056</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,686,784</b>	<b>1,695,495</b>
資本金	187,457	187,457
資本剰余金	267,266	265,985
資本準備金	265,985	265,985
その他資本剰余金	1,281	—
<b>利益剰余金</b>	<b>1,384,396</b>	<b>1,298,872</b>
利益準備金	43,274	43,274
その他利益剰余金	1,341,122	1,255,598
特別償却準備金	—	18
固定資産圧縮積立金	658	654
別途積立金	896,390	896,390
繰越利益剰余金	444,074	358,536
<b>自己株式</b>	<b>△152,335</b>	<b>△56,819</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>828,465</b>	<b>706,159</b>
その他有価証券評価差額金	828,590	706,228
繰延ヘッジ損益	△125	△69
<b>純資産計</b>	<b>2,515,249</b>	<b>2,401,654</b>
<b>合計</b>	<b>4,583,941</b>	<b>4,408,710</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第99期 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)	(ご参考) 第98期 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)
売上高	3,090,937	2,820,349
売上原価	2,796,863	2,638,056
売上総利益	294,074	182,293
販売費及び一般管理費	163,618	234,282
営業利益又は営業損失 (△)	130,456	△51,989
営業外収益	93,479	96,045
受取利息配当金	74,767	71,232
その他	18,712	24,813
営業外費用	11,538	11,695
支払利息	1,023	998
為替差損	293	—
固定資産売却損	3,857	3,101
その他	6,365	7,596
経常利益	212,397	32,361
特別利益	42,362	22,257
固定資産売却益	1,031	2,770
投資有価証券売却益	41,331	18,680
その他	—	807
特別損失	4,850	14,513
投資有価証券評価損	1,085	4,010
関係会社株式評価損	—	9,910
独占禁止法関連損失	3,093	575
その他	672	18
税引前当期純利益	249,909	40,105
法人税、住民税及び事業税	24,807	1,009
法人税等調整額	23,713	△1,753
当期純利益	201,389	40,849

# 監査報告書

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2022年5月10日

株式会社デンソー

取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ  
名古屋事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 西松真人®

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 後藤泰彦®

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 近藤巨樹®

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社デンソーの2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社デンソー及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
  - ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 会計監査人の監査報告書 謄本

## 独立監査人の監査報告書

2022年5月10日

株式会社デンソー

取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ  
名古屋事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 西松真人®

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 後藤泰彦®

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 近藤巨樹®

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社デンソーの2021年4月1日から2022年3月31日までの第99期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 監査役会の監査報告書 謄本

## 監 査 報 告 書

当監査役会は、株式会社デンソーの2021年4月1日から2022年3月31日までの第99期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議のうえ、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、監査実施計画を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針及び監査実施計画に従い、取締役、内部監査部門その他使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社、工場及び事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 事業報告に記載されている業務の適正を確保するための体制(会社法第362条第4項第6号並びに会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制)について、その取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)の構築と運用の状況を監視及び検証いたしました。
  - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から会社計算規則第131条各号に定める職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制を整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、「計算関係書類」即ち計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書、連結注記表）について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査の結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の遂行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の遂行についても指摘すべき事項は認められません。

なお、事業報告に記載の独占禁止法に係る案件について、監査役会は、当社及びグループ各社が独占禁止法を含む法令遵守の徹底に引き続き取り組んでいることを確認しております。

#### (2) 計算関係書類の監査の結果

会計監査人である有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月10日

株式会社デンソー監査役会

常 勤 監 査 役 桑 村 信 吾<sup>Ⓔ</sup>

常 勤 監 査 役 丹 羽 基 実<sup>Ⓔ</sup>

監 査 役 (社 外 監 査 役) 後 藤 靖 子<sup>Ⓔ</sup>

監 査 役 (社 外 監 査 役) 喜 多 村 晴 雄<sup>Ⓔ</sup>

以 上



# 株式の諸手続きに関するご案内

## 「配当金領収証」を受け取り、郵便局等で配当金をお受け取りの株主様へ

◎配当金を安全・確実にお受け取りいただくため、口座（下記①～③のいずれか）でのお受け取りをお薦めいたします。

配当金お受け取り口座	配当金の受取方法
①証券口座	株式をご所有の証券会社の口座に振り込まれます。 (株式数比例配分方式)
②銀行口座 (全銘柄共通)	全銘柄の配当金が一つの銀行、ゆうちょ銀行等の口座に振り込まれます。 (登録配当金受領口座方式)
③銀行口座 (銘柄ごとに指定)	銘柄ごとにあらかじめ指定した銀行、ゆうちょ銀行等の口座に配当金が振り込まれます。 (個別銘柄指定方式)

## NISA口座の開設をご希望の株主様へ

配当金非課税の取り扱いを受けるには、上記①（株式数比例配分方式）をご選択いただく必要があります。

## 単元未満（100株未満）の株式をご所有の株主様へ

当社株式の単元株は100株であり、単元未満株式は市場で売買できませんが、以下お手続きが可能です。

	制度の内容
買取制度	単元未満株式を当社に市場価額でご売却いただける制度
買増制度	単元未満株式を1単元（100株）にするために、不足分を当社から市場価額でご購入いただける制度

事業年度：4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会：6月

配当金支払主確定日：3月31日(中間配当を実施する場合は9月30日)

単元株式数：100株

証券コード：6902

株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社

特別口座管理機関：三菱UFJ信託銀行株式会社

## 株式に関する「マイナンバー制度」のご案内

市区町村から通知されたマイナンバーは、株式の税務関係の手続きで必要となります。このため、株主様から、お取引の証券会社等へマイナンバーをお届いただく必要がございます。

## 株式に関するお問い合わせ先について

◎配当金受取方法の指定（変更）・買取（買増）請求・住所変更等各種お手続きの窓口は、株式をご所有いただいている口座区分により異なります。

ご所有株式の口座区分	お問い合わせ先
証券口座	口座を開設されている証券会社
特別口座 (証券会社等で当社株式を ご所有されていない株主様)	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 連絡先：東京都府中市日鋼町1-1 0120-232-711(通話料無料) 郵送先：〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

## 当社ホームページとIRメール配信サービスのご案内

株主・投資家の皆様へ当社の取り組みを紹介するため、ホームページを活用した情報開示に積極的に取り組んでいます。  
<株主・投資家情報ページ [www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/](http://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/)>



IRメール配信サービスにご登録いただきますと、投資家ニュースを電子メールでお送りいたします。  
<ご登録ページ <https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/individual-investors/>>



## 先端技術研究所 30 周年



### 革新技術の創出

先端技術研究所は、デンソーの将来製品の核となる「コア」を創出するための基礎技術を強化するため、1991年に基礎研究所として開設されました。設立当初から、「革新技術の創出による先進的なクルマ社会への貢献」を使命とし、半導体、エレクトロニクス、材料、人工知能、人間工学等の先端技術を先導し、技術と技能の融合で、デンソーの世界初・業界初製品につながる数多くの革新技術を創出しています。

### SiC\*パワー半導体、AI

例えば当社が量産を開始した SiCパワー半導体は、開発当初、材料である結晶ウエハを作る技術が確立されておらず、車載できる品質を満足できなかったことから、高品質ウエハの実現に向けて 20年以上に渡り忍耐強く研究開発を進めてきました。デバイス開発においても、地道な要素技術の研究と試行錯誤による長年の努力により、トヨタ自動車と世界で初めて SiCデバイス搭載車の公道での実証走行を実現、実用化

への動きを加速させました。

また、人工知能（AI）分野に関わる事例では、音声認識の研究成果をカーナビに搭載したことが始まりです。AI技術はハード、ソフト両面で、自動運転をはじめとした車載用途により、新しい時代を切り開いていこうとしています。

### 未来を切り開く技術と人材

こうして先端技術研究所で育った技術者はのちに事業部へ異動し、豊富な経験を生かして事業の立ち上げや環境分野や安心分野事業での先端技術開発を支えています。今後も先端技術研究所は技術と人材を育成しながら、未来を切り開く技術創造を目指して取り組み続けます。

\*SiC（シリコンカーバイド）。SiCの開発は現在、事業部に移管。



## デンソー所属アスリートのご紹介



デンソーアイリス  
高田 真希選手

女子バスケットボール部デンソーアイリス14シーズン目の高田真希選手は、チームでも日本代表としても、名実ともに大黒柱です。彼女のバスケットボールに対する想いは、人一倍熱く、また人一倍努力をしてきました。

### 世界の舞台で戦った経験をチームに還元

セルビア代表監督マリーナ・マルコヴィッチがデンソーアイリスの監督になって2年目。チーム・個人の進化が表れ始めているものの、厳しいリーグ戦を戦い抜き日本一を目指す上では、若い選手たちのレベルアップが欠かせません。高田選手は、練習・試合を問わずチームの選手全員に目を配り、率先して声を出し、後輩たちを鼓舞しています。世界の舞台で戦う経験を積み、監督の意図を最も理解している高田選手が、自分のできることを積極的にチームに還元していることで、若い選手たちは、最初は上手いかなくとも、少しずつ成長しています。

### 社長 高田真希

アスリートとしての傍ら、高田選手は、『スポーツを通して日本を明るく元気に』という想いから、2020年に会社を立ち上げ、自ら社長を務めています。「バスケットボールに魅了されて

いる」という高田選手の、「自分が楽しいと思うスポーツをたくさんの方々に知ってもらいたい」との強い想いがベースにあります。「社員や地域とつながり、元気を届け、日本のスポーツ界発展に貢献したい」というデンソーがスポーツに取り組む目的を、まさに体現しているのです。

### 挑戦は続く

「まだまだ色々なことに挑戦し続けたい」と語る高田選手ですが、軸になるのはあくまで自らがバスケットボールをプレーすること。現役選手である高田選手が大切にしている部分であり、自身のプレーに対する想いは誰よりも熱くありたいと思っています。「技術的にももっといろんなことにトライしたい。向上心を持って、これまで以上に挑戦していきたい」高田選手の挑戦はこれからも続きます。

## 経営基盤/経営方針

1949年の創業以来、品質のデンソーとして経営基盤を固めつつ、長期方針を羅針盤に経営の舵取りを実施

1949

トヨタ自工から分離独立し、日本電装株式会社を設立



1953

ドイツ・ロバートボッシュ社と電装品に関する技術提携契約を締結  
世界に通用する製品づくりを目指し、社外からも積極的に技術を学ぶ。



## 技術開発/モノづくり

常に将来を見据えて技術開発に努めるとともに、モノづくりの力を磨き続けることで、不可能を可能に

1954

技能養成所を開設

「モノづくりは人づくり」「技術と技能の両輪」の思想は、今日にも受け継がれる。



1968

IC研究室を開設

将来的に自動車部品が電子制御化されることを見越し、早くから社内でICの研究開発を行う。電子関連製品は、現在のデンソーの主力製品のの一つ。



## グローバル展開

お客様のニーズに応えるため早くから世界各国に進出し、生産拠点だけでなく、R&D拠点も多くの国で展開

1966 米国にシカゴ営業所、ロサンゼルス出張所を開設

海外初の営業所の設立は、貿易の自由化等、世界の潮流を見越しての対応。



1972 初の海外生産会社であるニッポンデンソー・オーストラリア、ニッポンデンソー・タイランドを設立

お客様のニーズに応えるため、世界各地のお客様の近くでの生産を開始。

**1956** デンソーの源流となる社是の制定  
創業の精神を将来にわたり守り育てるために制定。

**1961** 品質管理の最高権威である  
デミング賞を受賞  
受賞に向けた社員全員参加での  
取り組みが、今日も続く「品質第  
一」の思想や風土の礎となる。



**1991**  
基礎研究所を設立  
5~20年先を見据えた将来技術の研究  
開発を実施。現在の研究分野は、半  
導体材料からオイル産生微細藻類に至  
るまで、多岐に渡る。



**2005**  
グローバルな  
研究開発体制の構築  
デンソーは世界中（日本、アメリカ、  
ドイツ、中国、タイ、インド、ブラジル）  
にあるテクニカルセンターを拠点  
に、社内外の枠を超え、カーメー  
カー、研究機関、大学等と連携し、  
最先端の技術、製品の開発を推進。

**2004**  
デンソースピリット  
1949年の創業以来培ってきた価値観  
や信念を明文化し、世界中のデンソー  
社員で共有したもの。  
クルマ社会、人々に貢献する原動力や  
競争力となる、先進、信頼、総智・  
総力の3つからなる行動指針。



**1996** 社名を株式会社デンソーに変更  
真のグローバル企業を目指し、社名から「日本」  
を取り、「株式会社デンソー」に変更。

**2017** デンソーグループ長期方針2030  
を策定  
「地球に、社会に、すべての人に、笑  
顔広がる未来を届けたい。」をスロー  
ガンとして掲げる。

**2020**  
広瀬製作所を開所  
電動開発センターを開所  
広瀬製作所と「電動開発センター  
（安城製作所内に開設）」を電動化  
領域のグローバルマザーとして位  
置づけ、開発・生産工程を確立し、  
世界各地の製造拠点に優れた生産  
ラインを展開。

**2016**  
グローバル共通人事制度  
本社及び海外グループ会社を含めた幹部層  
約2,300人を対象に、グローバル共通人事  
制度を導入。  
個人の発揮能力にフォーカスした世界共通  
の等級を導入。世界中の人材が本社を含  
めたグローバル全体の中でキャリアを描く  
ことを可能に。

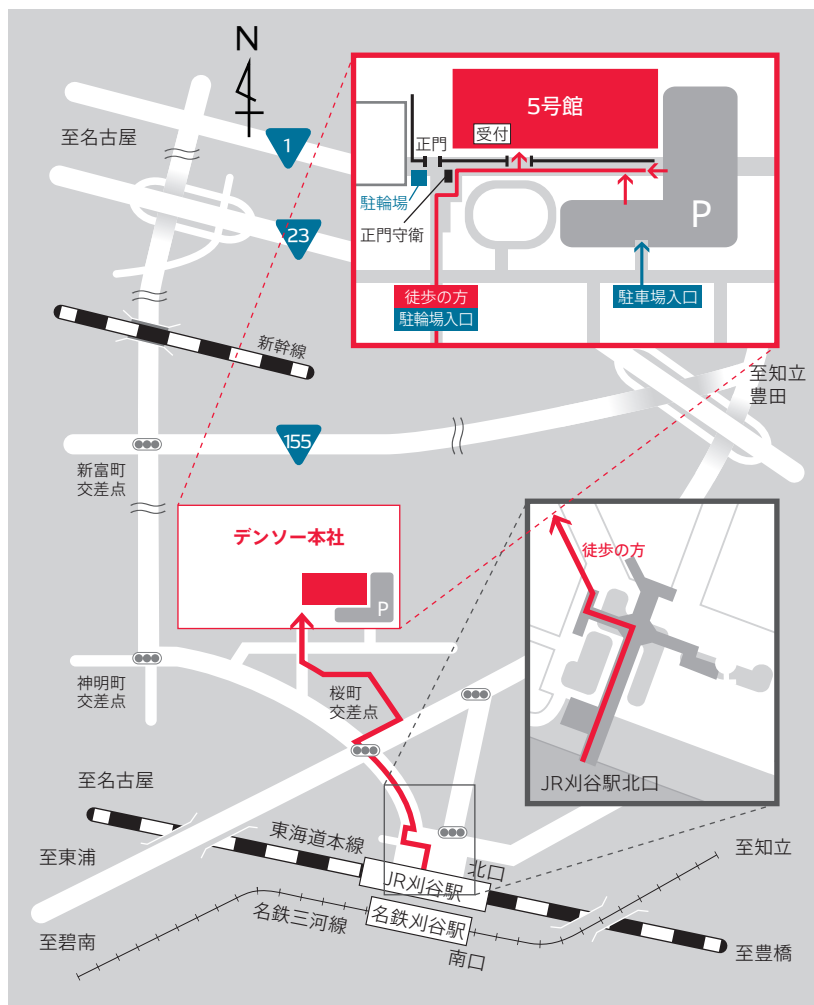
メ モ

A series of horizontal dashed lines for writing practice, consisting of 20 lines.

メ モ

A series of horizontal dashed lines for writing, consisting of 20 lines.

# 株主総会 会場ご案内略図



## 会場

愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地  
当社本店(5号館イベントホール)



## 交通のご案内

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、「刈谷駅-株主総会会場」間の送迎バスの運行を取り止めさせていただきます。

### ■ 自動車、二輪車、自転車でお越しの場合

5号館南側及び東側の駐車場、正門の駐輪場をご利用ください。  
※駐車台数に限りがありますので、あらかじめご了承ください。

### ■ 徒歩でお越しの場合

桜町交差点周辺が道路工事のため、迂回路を通行願います。当日は、誘導係員に従ってご来場ください。

JR刈谷駅北口から徒歩9分

株式会社デンソー



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。