

DENSO

Crafting the Core

第103回

定時株主総会参考書類・事業報告等

開催日時

2026年6月18日（木曜日）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

1	株主総会参考書類
	第1号議案 取締役全員任期満了につき7名選任の件
	第2号議案 監査役3名選任の件
	第3号議案 取締役（非業務執行取締役及び社外取締役を除く）に対する信託型株式報酬制度導入の件
21	事業報告
47	連結計算書類
49	計算書類
51	監査報告書
56	株式の諸手続きに関するご案内

証券コード 6902

株式会社デンソー

株主総会参考書類

第1号議案 取締役全員任期満了につき7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7名の選任をお願いいたたく存じます。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	ありまこうし 有馬浩二 再任	取締役会長	11年
2	はやし 林 再任 しんのすけ 新之助	取締役社長	3年
3	まついやすし 松井靖 再任	取締役副社長	5年
4	やまぎきやすひこ 山崎康彦 再任	取締役副社長	2年
5	みつやゆうこ 三屋裕子 再任	社外取締役 独立役員 取締役	7年
6	ジョセフ シュメルザイス Joseph P. Schmelzeis, Jr. 再任	社外取締役 独立役員 取締役	4年
7	きのしたのりこ 木下範子 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1号議案、第2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
248,790株

取締役在任年数
11年

取締役会への出席状況
13回/13回 (100%)

1 ありま こうじ
有馬 浩二 再任
1958年2月23日生 満68歳 男性

取締役会長
担当：取締役会議長

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
2023年 6月 当社取締役会長（現任）

重要な兼職の状況

KDDI株式会社 社外監査役、AGC株式会社 社外取締役

取締役候補者とした理由

同氏は、2015年6月より取締役社長として、自動車業界が100年に一度の大変革期を迎える中、会社が目指すべき中長期の方針や戦略を策定・実行するとともに安定した経営基盤を整える等、当社が将来にわたって新たな価値を社会に届けていくための礎を築いてきました。現在は、取締役会議長として経営を監督する役割に加え、様々な公職等を通じ企業の枠を超え、日本のモノづくり産業のための活動にも尽力しています。豊富な経営経験に加え、一般社団法人日本自動車部品工業会会長の経験等を通じた業界全体を俯瞰した高い視点を活かし、当社のガバナンスのさらなる向上を推進いただきたく、取締役候補者となりました。



当社株式所有数
125,536株

取締役在任年数
3年

取締役会への出席状況
13回/13回 (100%)

2 はやし しんのすけ
林 新之助 再任
1964年1月15日生 満62歳 男性

取締役社長
担当：CEO (Chief Executive Officer)

略歴

1986年 4月 当社入社
2015年 6月 当社常務役員
2021年 1月 当社経営役員
2023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、エレクトロニクス事業に従事し、CSwO (Chief Software Officer) やモビリティエレクトロニクス事業担当等を経て、2023年6月からは取締役社長（現任）を務めています。当社が新たな価値を創造し続け、変化の時代を力強く生き抜いていくために、当社の最大の強みである多様な「人」が最大限能力を発揮できる組織風土づくりを推進する等、「人を大切に経営」を実践しています。経営者としての高い見識と多様な人材の力を引き出す優れたリーダーシップを発揮し、新たな価値創造をリードいただきたく、取締役候補者となりました。



当社株式所有数
75,838株

取締役在任年数
5年

取締役会への出席状況
13回/13回 (100%)

3 まつ い やすし
松井 靖 再任
1964年7月3日生 満61歳 男性

取締役副社長
担当：CRO (Chief Risk Officer)、
CCO (Chief Compliance Officer)、CFO (Chief Financial Officer)

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
2023年 6月 当社取締役副社長 (現任)

重要な兼職の状況

株式会社ジェイテクト 社外監査役

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CRO (Chief Risk Officer)、CCO (Chief Compliance Officer)、CFO (Chief Financial Officer) 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、成長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
65,510株

取締役在任年数
2年

取締役会への出席状況
13回/13回 (100%)

4 やま ざき やす ひこ
山崎 康彦 再任
1963年11月14日生 満62歳 男性

取締役副社長
担当：CSO (Chief Strategy Officer)、
CHRO (Chief Human Resources Officer)

略歴

1986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
2024年 1月 当社副社長
2024年 6月 当社取締役副社長 (現任)

重要な兼職の状況

トヨタ紡織株式会社 社外取締役

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、走行安全事業、当社スペイン現地法人社長等を経て、2021年1月よりサーマルシステム事業を担当、現在はCSO (Chief Strategy Officer)、CHRO (Chief Human Resources Officer) を務めています。技術やモノづくりに関する深い知見を活かし、将来成長や顧客視点に基づく経営戦略の推進とその実現を支える人づくりを推進いただきたく、取締役候補者となりました。



5 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67歳 女性

取締役

略歴

1981年 4月	株式会社日立製作所入社	2018年 6月	株式会社福井銀行社外取締役
2010年 7月	株式会社サイファ代表取締役	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)
2014年 3月	株式会社アシックス社外監査役		当社社外取締役 (現任)
2015年 3月	藤田観光株式会社社外取締役	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)
2015年 4月	株式会社パロマ社外取締役	2023年 6月	日本航空株式会社社外取締役 (現任)
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		
2018年 3月	株式会社SORA (現 株式会社PIT) 代表取締役		

当社株式所有数
4,700株

取締役在任年数
7年

取締役会への出席状況
13回/13回 (100%)

重要な兼職の状況

日本航空株式会社 社外取締役、公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長

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、公益財団法人日本オリンピック委員会副会長 (現任) をはじめとした各スポーツ協会の役員・委員を歴任、また、大学等において教育・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、取締役候補者となりました。



6 Joseph P. Schmelzeis, Jr.

ジョセフ シュメルザイス

再任 社外取締役 独立役員
1962年11月2日生 満63歳 男性

取締役

略歴

1984年 7月	ベイン・アンド・カンパニー入社	2011年 6月	株式会社セガ取締役兼事業部長
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	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
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	2018年 2月	駐日米国大使館首席補佐官
1999年 12月	クリムソン・ベンチャーズ暫定CEO	2021年 3月	Cedarfield合同会社職務執行者 (現任)
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)	2022年 6月	当社社外取締役 (現任)
		2023年 6月	東海旅客鉄道株式会社社外取締役 (現任) 日立建機株式会社社外取締役 (現任)

当社株式所有数
4,100株

取締役在任年数
4年

取締役会への出席状況
13回/13回 (100%)

重要な兼職の状況

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、Cedarfield合同会社 職務執行者、東海旅客鉄道株式会社 社外取締役、日立建機株式会社 社外取締役

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グローバル情勢に関する深い知見、地政学に関するリスクマネジメントの知見等を活かし、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 きのした のりこ
木下 範子

新任 社外取締役 独立役員
1964年7月30日生 満61歳 女性

略歴

1989年 4月 郵政省（現 総務省）入省
2016年 4月 日本郵政株式会社執行役
2020年 6月 同社常務執行役
2021年 4月 日本郵便株式会社常務執行役員
2024年 6月 同社監査役（現任）

重要な兼職の状況

日本郵便株式会社 監査役

当社株式所有数
0株

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、日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社において郵政事業をはじめ、広報・サステナビリティ等を含む経営全般にわたる豊富な経験及び知見を有しています。また、東日本大震災の有事対応を通じて、リスクマネジメントの経験も有しており、これらを活かし、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。

(注) 1.各候補者の略歴及び重要な兼職の状況は電子提供措置の開始日現在のものです。

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す。

3.各候補者と当社との間には、当注記の記載にない限り、特別の利害関係はありません。

4.当社は、三屋裕子氏が2025年9月まで代表理事を務めていた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。

5.Joseph P. Schmelzeis, Jr.氏、木下範子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。

6.社外取締役候補者 木下範子氏が2024年6月より監査役を務めている日本郵便株式会社は、2025年4月に全国の郵便局における点呼業務実施状況の調査結果と再発防止策について、国土交通省及び総務省に報告書を提出し、2025年6月25日付で国土交通省より一般貨物自動車運送事業の許可取消処分等の行政処分が行われました。同氏は、監査役就任後、本件が判明するまでは当該事実を認識しておりませんでした。本件発覚後は、監査役として担当役員及び所管部から随時説明を求めるとともに、郵便局往査等を通じて実態の把握に努め、必要な指摘・助言を行う等、監査役としての職責を適切に遂行しています。

7.三屋裕子氏、Joseph P. Schmelzeis, Jr.氏、木下範子氏は、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、三屋裕子氏、Joseph P. Schmelzeis, Jr.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。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の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、三屋裕子氏、Joseph P. Schmelzeis, Jr.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、木下範子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。

8.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中に同様の内容で更新することを予定しています。

第2号議案 監査役3名選任の件

今回の株主総会終結の時をもって常勤監査役丹羽基実氏と社外監査役喜多村晴雄氏は辞任されます。また、当社は、コーポレートガバナンス体制の一層の充実及び監査機能の強化を図るため、監査役を1名増員し、新たに監査役3名の選任をお願いいたしたく存じます。その任期は選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。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。

監査役の候補者は次のとおりであります。



当社株式所有数
18,669株

1 いぬづか なおと **犬塚 直人** 新任
1964年4月14日生 満62歳 男性
経営役員

略歴

1987年 4月 当社入社
2014年 1月 当社熱事業グループ 熱経営企画室室長（現 サーマルシステム企画部）
2020年 4月 当社理事
2021年 1月 当社執行幹部
豪亜地域CEO（現任）
デンソー・インターナショナル・アジア（DIAT）社長（現任）
2024年 4月 当社上席執行幹部
2025年 1月 当社経営役員（現任）

監査役候補者とした理由

同氏は、当社入社後、主に事業企画に従事するとともに、2021年1月に当社タイ現地法人社長を務め、豪亜地域のCEOとして海外事業の経営に携わって参りました。さらに、2025年には経営役員に就任し、グローバルな視点から当社グループの経営に参画しています。事業企画を基盤とした海外現地法人経営に精通していることから、事業実態に即した監査を通じて、当社グループのコンプライアンスの徹底及びコーポレートガバナンスの向上に貢献いただくことを期待し、監査役候補者となりました。



2 ば ば く み こ 馬場 久美子

新任 社外監査役 独立役員
1965年10月10日生 満60歳 女性

補欠監査役

略歴

1989年 4月	株式会社東芝入社	2019年 6月	JFEホールディングス株式会社常勤監査役
2014年 4月	JFEエンジニアリング株式会社入社	2022年 6月	JFEエンジニアリング株式会社常務執行役員
2018年 4月	同社常務執行役員	2025年 4月	同社顧問（現任）
2019年 4月	JFEホールディングス株式会社常勤顧問	2025年 6月	SWCC株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）
	JFEエンジニアリング株式会社非常勤監査役	2026年 3月	AGC株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）
	JFE商事株式会社非常勤監査役		

当社株式所有数

0株

重要な兼職の状況

JFEエンジニアリング株式会社 顧問、SWCC株式会社 社外取締役（監査等委員）、
AGC株式会社 社外取締役（監査等委員）

社外監査役候補者とした理由

同氏は、株式会社東芝において海外企業との契約交渉・事業提携、及び新規事業立ち上げと海外事業を中心とした経験が豊富であり、JFEエンジニアリング株式会社では海外事業の統括から経理・財務等の経営分野にも携わる等、幅広い執行経験を有しています。加えて、JFEホールディングス株式会社の常勤監査役としての経験も持ち合わせていることから、グローバル視点でモノづくりに携われた経験と、経理・財務や監査を含めた専門的知見を当社の監査に反映いただくことを期待し、社外監査役候補者としてしました。



3 やま がみ ま さ と 山上 眞人

新任 社外監査役 独立役員
1973年7月14日生 満52歳 男性

略歴

1997年 10月 青山監査法人入所
2006年 8月 PwC Japan有限責任監査法人入所
2010年 7月 同所パートナー
2019年 9月 同所執行役常務 製造・流通・サービス事業部担当執行役
2024年 3月 PwCリスクアドバイザリー合同会社代表執行役
2025年 7月 PwC Japan有限責任監査法人上席執行役員
(現任・2026年6月12日 退任予定)

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、公認会計士としての豊富な実務経験に加え、PwC Japan有限責任監査法人の要職を歴任し、企業会計、企業監査及びサステナビリティに関する高度な専門的知識を有しています。また、近年はPwCリスクアドバイザリー合同会社の代表執行役として、リスクマネジメントやコンプライアンスを含む経営上の重要課題への対応に携わる経験を有しており、こうした幅広い経験・知見を当社の監査体制の高度化及び経営リスクの適切な監督に活かしていただくことを期待し、社外監査役候補者となりました。

(注) 1.各候補者の略歴及び重要な兼職の状況は電子提供措置の開始日現在のものです。

2.各候補者の年齢は本定時株主総会終結時のものです。

3.各候補者と会社との間に特別の利害関係はありません。

4.馬場久美子氏、山上眞人氏は、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、両氏に関する事項は次のとおりであります。

(1) 両氏は、株式会社東京証券取引所等の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、両氏が選任された場合、独立役員として届け出を行う予定です。

(2) 両氏が選任された場合、当社は、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。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。

(ご参考)

<監査役会の構成>

監査役会の構成は次のとおりとなります。

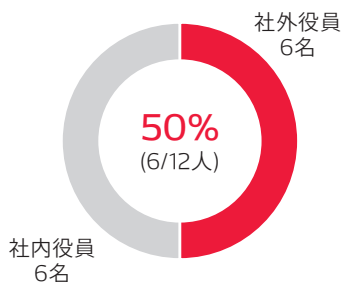
※第2号議案ご承認の場合

氏名	現在の地位	監査役在任年数
いぬ つか なお と 犬 塚 直 人	新任 経営役員	—
はやし かつ のり 林 克 憲	現任 常勤監査役	1年
ご とう やす こ 後 藤 靖 子	現任 社外監査役 独立役員	7年
ば ば く み こ 馬 場 久美子	新任 社外監査役 独立役員	—
やま がみ まさ と 山 上 眞 人	新任 社外監査役 独立役員	—

<コーポレートガバナンスハイライト>

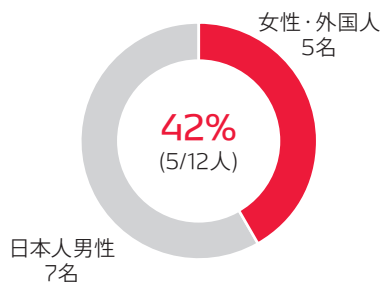
※第1号議案、第2号議案ご承認の場合

■取締役・監査役の社外役員比率

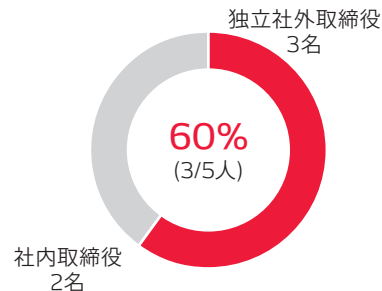


※取締役の独立社外取締役比率は
43% (3/7人)

■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・監査役のスキルマトリックス>

取締役会に求められるスキルのうち、各人に会社として特に発揮を期待する項目（最大5つ）を示しています。

※第1号議案、第2号議案ご承認の場合

※各人の有する全てのスキルを表すものではありません。

		取締役						監査役					
		有馬 浩二	林 新之助	松井 靖	山崎 康彦	三屋 裕子	ジョセフ シュメルザイス	木下 範子	犬塚 直人	林 克憲	後藤 靖子	馬場 久美子	山上 真人
社会価値 創出スキル	環境・社会		●	●				●			●		●
	ソフト・デジタル		●		●							●	
経営の監督 スキル	企業経営	●	●	●	●	●	●						
	ガバナンス・ リスクマネジメント	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●
	グローバル	●		●			●		●				
	財務・会計			●				●	●	●	●	●	●
競争力を 支える コアスキル	技術開発	●	●		●								
	モノづくり	●			●								
	人財育成		●		●	●				●			

■各スキルの定義と選定理由

	スキル項目	定義	選定理由
社会価値 創出スキル	環境・社会	環境・社会課題に対する業務経験又はサステナビリティ経営の見識	当社は「環境」と「安心」を軸に、モビリティの枠を超えて社会課題の解決に広く貢献していくことを目指すため
	ソフト・デジタル	ソフトウェアやデジタル技術活用の業務経験又はデジタル変革に関する見識	クルマと社会がつながるモビリティ社会における価値創造の基盤技術であり、AI活用を含むDX推進によって企業競争力と持続的成長を実現するため
経営の監督 スキル	企業経営	上場企業等において企業経営をリードした経験	自動車業界が100年に一度の大変革期を迎える中、複雑なグローバル経営課題に対して的確な意思決定を行うため
	ガバナンス・ リスクマネジメント	企業統治やリスクマネジメントに関する業務経験又は専門知識	ガバナンスの実効性を高め、グローバルに多様化するリスクに適切に対応することでステークホルダーからの信頼を守るため
	グローバル	海外でのマネジメント経験又は海外の事業環境や文化に関する理解	グローバルに事業展開するにあたり、異なる文化や価値観、法令を理解し、地域ごとの強みを活かしながら全社戦略を推進するため
	財務・会計	財務・会計・資本市場に関する業務経験又は専門知識	事業ポートフォリオの変革をはじめとした財務戦略や資本市場との対話を通じて、強固な財務基盤の構築と企業価値の向上を目指すため
競争力を 支える コアスキル	技術開発	技術・研究開発の業務経験又は世の中の技術動向に関する見識	時流に先んじた創造の精神と「世界初」の技術・製品づくりへのこだわりは創業以来の強みであり、新たな価値を創出するために磨き続ける必要があるため
	モノづくり	生産技術や品質管理等に関する業務経験又は製造戦略に関する見識	内製技術を基盤とした高効率・高品質なモノづくりは創業以来の強みであり、信頼と競争力を維持していくために磨き続ける必要があるため
	人財育成	人財戦略や組織開発に関する業務経験又は人的資本経営に関する見識	人財は当社の最も重要な資本であり、自由闊達な組織風土のもと、グローバル16万人の人と組織の力を最大限に引き出す企業カルチャーを継承・進化させる必要があるため

第3号議案 取締役（非業務執行取締役及び社外取締役を除く）に対する信託型株式報酬制度導入の件

1. 提案の理由及びこれを相当とする理由

本議案は、当社の取締役（非業務執行取締役及び社外取締役を除きます。以下、断りがない限り、本議案において同じとします）に対する信託を活用した業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT-RS（＝Board Benefit Trust-Restricted Stock）」）（以下「本制度」といいます）を導入することについて、ご承認をお願いするものであります。

本制度への改定は、退任までの譲渡制限を付した株式を在任中に給付することで、株主の皆様との価値共有を進めるという従来の譲渡制限付株式報酬の基本的な考え方及びインセンティブ設計は維持したまま、信託を活用することにより、より安定的かつ効率的な制度運営を実現することを目的としています。

当社は、本議案を原案どおりご承認いただくことを条件に、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の改定を2026年5月22日開催の取締役会において決議しており、本議案は、当該方針とも合致していることからその内容は相当であるものと考えています。また、本議案に関しては、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が議長を務める当社の役員指名報酬会議の審議及び答申を経ています。本議案をご承認いただいた場合の当社の取締役の報酬制度の概要については19頁～20頁をご参照ください。

本議案は、2020年6月19日開催の第97回定時株主総会においてご承認をいただきました取締役の現金報酬額（年額10億円以内（うち社外取締役分として年額1.5億円以内））とは別枠として、本制度に基づく報酬を当社の取締役に対して支給するため、報酬等の額及び具体的な内容についてのご承認をお願いするものです。なお、本制度の詳細につきましては、下記2.の枠内で、取締役会にご一任いただきたいと思います。

なお、当社は、2024年6月20日開催の第101回定時株主総会において、現金報酬とは別枠として、取締役に対する譲渡制限付株式付与のための報酬額を年額15億円以内、株式数の上限を年300万株以内とする旨及び具体的な内容をご承認いただき今日に至っていますが、本議案の承認可決を条件として、当該譲渡制限付株式付与に係る取締役の報酬枠を廃止いたします。ただし、すでに取締役に割当済みの譲渡制限付株式は、今後も存続します。

第1号議案が原案どおり承認可決されまると、本制度の対象となる取締役は4名となります。

なお、当社は、経営役員及び上席執行幹部（同等の者を含みます）についても本制度の対象といたします。

2. 本制度に係る報酬等の額及び具体的な内容

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託（以下、本制度に基づき設定される信託を「本信託」といいます）を通じて取得され、取締役に対して、当社が定める役員株式給付規程に従って、当社株式及び当社株式を時価で換算した金額相当の金銭（以下「当社株式等」といいます）が本信託を通じて給付される業績連動型株式報酬制度です。なお、取締役が当社株式の給付を受ける時期は、原則として毎年一定の時期とし、取締役が当社株式を時価で換算した金額相当の金銭の給付を受ける時期は、原則として取締役の退任時とします。取締役が在任中に当社株式の給付を受ける場合、取締役は、当社株式の給付に先立ち、当社との間で下記3. のとおり、譲渡制限契約を締結することとします。これにより、取締役が在任中に給付を受けた当社株式については、当該取締役の退任までの間、譲渡等による処分が制限されることとなります。

(2) 本制度の対象者

取締役（非業務執行取締役及び社外取締役は、本制度の対象外とします）

(3) 信託期間

2026年6月（予定）から本信託が終了するまで（なお、本信託の信託期間について、特定の終了期日は定めず、本制度が継続する限り本信託は継続します。本制度は、当社株式の上場廃止、役員株式給付規程の廃止等により終了します）

(4) 信託金額（報酬等の額）

本議案をご承認いただくことを条件として、当社は、2026年3月末日で終了した事業年度から2030年3月末日で終了する事業年度までの5事業年度（以下、当該5事業年度の期間を「当初対象期間」といい、当初対象期間及び当初対象期間の経過後に開始する5事業年度ごとの期間を、それぞれ「対象期間」といいます）及びその後の各対象期間を対象として本制度を導入し、取締役への当社株式等の給付を行うため、本信託による当社株式の取得の原資として、以下の金銭を本信託に拠出いたします。

まず、当社は、本信託設定（2026年6月（予定））時に、当初対象期間に対応する必要資金として、75億円を上限とした資金を本信託に拠出いたします。

また、当初対象期間経過後も、本制度が終了するまでの間、当社は、原則として対象期間ごとに、75億円を上限として本信託に追加拠出することとします。ただし、係る追加拠出を行う場合において、信託財産内に残存する当社株式（直前までの各対象期間に関して取締役に付与されたポイント数に相当する当社株式で、取締役に対する給付が未了であるものを除きます）及び金銭（以下「残存株式等」といいます）がある時は、残存株式等の金額（当社株式については、直前の対象期間の末日における帳簿価額とします）と追加拠出される金銭の合計額は、75億円を上限とします。

係る信託拠出額上限（報酬等の額）につきましては、下記(6)に基づき、今後、取締役が付与することとなるポイント数の見通し及び当社の株価の動向等を総合的に考慮して決定したものであり、相当であるものと判断しています。

(注) 当社が実際に本信託に拠出する金銭は、上記の株式取得資金のほか、信託報酬等の必要費用の見込額を合わせた金額となります。

なお、当社は、当初対象期間を含む対象期間中、当該対象期間における拠出額の累計額が上述の各上限額に達するまでの範囲内において、複数回に分けて、本信託への資金の拠出を行うことができるものとします。当社が追加拠出を決定した時は、適時適切に開示いたします。

(5) 本信託による当社株式の取得方法及び取得株式数

本信託による当社株式の取得は、上記(4)により拠出された資金を原資として、取引所市場を通じて又は当社の自己株式処分を引き受ける方法によりこれを実施することとし、新株発行は行いません。

なお、取締役に付与されるポイント数の上限は、下記(6)のとおり、1事業年度当たり300万ポイントであるため、各対象期間について本信託が取得する当社株式数の上限は1,500万株となります。本信託による当社株式の取得につき、その詳細は、適時適切に開示いたします。

(6) 取締役に給付される当社株式等の数の上限

取締役に、各事業年度に関して、役員株式給付規程に基づき役位、業績達成度等を勘案して定まる数のポイントが付与されます。取締役に付与される1事業年度当たりのポイント数の合計は、300万ポイントを上限とします。これは、現行の役員報酬の支給水準、取締役の員数の動向と今後の見込み等を総合的に考慮して決定したものであり、相当であるものと判断しています。

なお、取締役に付与されるポイントは、下記(7)の当社株式等の給付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算されます（ただし、本議案をご承認いただいた後において、当社株式について、株式分割、株式無償割当て又は株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限及び付与済みのポイント数又は換算比率について合理的な調整を行います）。

なお、取締役に付与される1事業年度当たりのポイント数の上限に相当する株式に係る議決権数30,000個の発行済株式総数に係る議決権数26,909,661個（2026年3月31日現在）に対する割合は約0.1%です。

下記(7)の当社株式等の給付に当たり基準となる取締役のポイント数は、原則として、下記(7)の受益権確定時まで当該取締役に付与されたポイント数とします（以下、このようにして算出されたポイントを、「確定ポイント数」といいます）。

(7) 当社株式等の給付

受益者要件を満たした取締役は、所定の受益権確定手続を行うことにより、原則として上記(6)に記載のところに従って定められる「確定ポイント数」に応じた数の当社株式について、毎年一定の時期に本信託から給付を受けます。ただし、役員株式給付規程に定める要件を満たす場合は、一定割合について、当社株式の給付に代えて、原則として退任時に当社株式の時価相当の金銭給付を受けます。金銭給付を行うために、本信託により当社株式を売却する場合があります。

なお、取締役が在任中に当社株式の給付を受ける場合、取締役は、当社株式の給付に先立ち、当社との間で下記3. のとおり、譲渡制限契約を締結することとします。これにより、取締役が在任中に給付を受けた当社株式については、当該取締役の退任までの間、譲渡等による処分が制限されることとなります。

また、マルス・クローバック条項を規定することとし、ポイントの付与を受けた取締役であっても、役員株式給付規程に規定する事項が生じた場合、役員指名報酬会議の決定に基づき、給付を受ける権利の全部又は一部を取得できないこととし、給付を受けた取締役であっても、役員株式給付規程に規定する事項が生じた場合、役員指名報酬会議の決定に基づき、当該給付の全部又は一部の返還の請求を受けることとします。

(8) 議決権行使

本信託勘定内の当社株式に係る議決権は、信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないこととします。係る方法によることで、本信託勘定内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しています。

(9) 配当の取扱い

本信託勘定内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。なお、本信託が終了する場合において、本信託内に残存する配当金等は、役員株式給付規程の定めに従って、その時点で在任する取締役に対して、各々が保有するポイント数に応じて、按分して給付されることとなります。

(10) 信託終了時の取扱い

本信託は、当社株式の上場廃止、役員株式給付規程の廃止等の事由が発生した場合に終了します。

本信託終了時における本信託の残余財産のうち、当社株式については、全て当社が無償で取得した上で、取締役会決議により消却することを予定しています。本信託終了時における本信託の残余財産のうち、金銭については、上記(9)により取締役に給付される金銭を除いた残額が当社に給付されます。

3. 取締役が給付される当社株式に係る譲渡制限契約の概要

取締役が在任中に当社株式の給付を受ける場合、取締役は、当社株式の給付に先立ち、当社との間で、概要として、以下の内容を含む譲渡制限契約（以下「本譲渡制限契約」といいます）を締結するものとします（取締役は、本譲渡制限契約を締結することを条件として、当社株式の給付を受けるものとします）。ただし、株式給付時点において取締役がすでに退任している場合等においては、本譲渡制限契約を締結せずに当社株式を給付することがあります。

① 譲渡制限の内容

取締役は、当社株式の給付を受けた日から当社における取締役、経営役員、上席執行幹部（同等の者を含みます）のいずれの地位からも退任する日までの間、給付を受けた当社株式の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないこと

② 当社による無償取得

一定の非違行為等があった場合や下記③の譲渡制限の解除の要件を充足しない場合には、当社が当該株式を無償で取得すること

③ 譲渡制限の解除

取締役が、当社における取締役、経営役員、上席執行幹部（同等の者を含みます）のいずれの地位からも正当な理由により退任又は死亡により退任した場合、当該時点において譲渡制限を解除すること

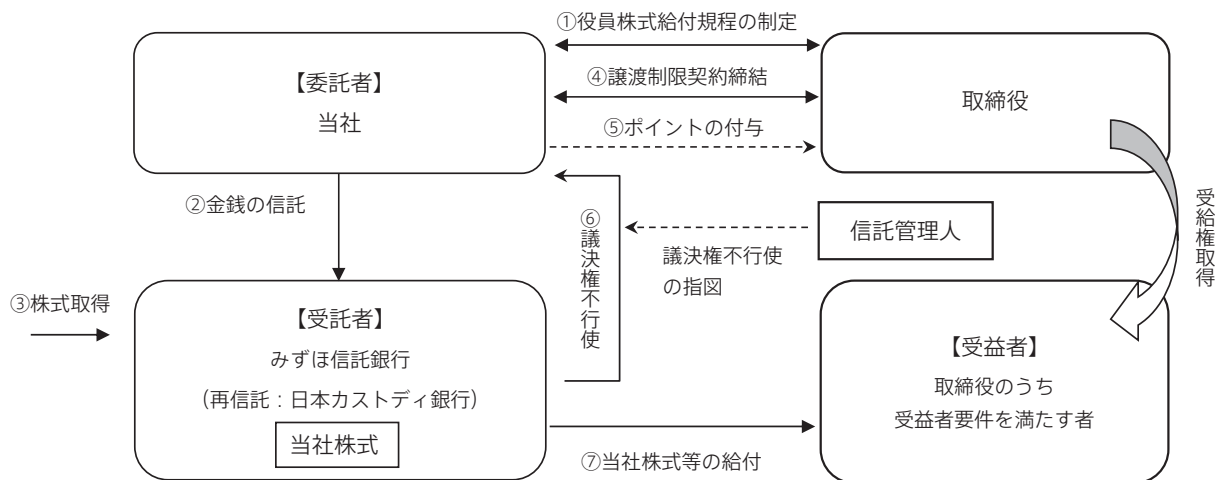
④ 組織再編等における取扱い

譲渡制限期間中に当社が消滅会社となる合併契約その他組織再編等に関する事項が当社の株主総会等で承認された場合、当社の取締役会の決議により、当該組織再編等の効力発生日の前営業日の直前時をもって、譲渡制限を解除すること

なお、本譲渡制限契約による譲渡制限の対象とする当社株式は、譲渡制限期間中の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないよう、譲渡制限期間中は、当社が指定する証券会社に対象となる取締役が開設する専用口座で管理される予定です。

また、上記のほか、本譲渡制限契約における意思表示及び通知の方法、本譲渡制限契約の改定の方法、その他取締役会で定める事項を本譲渡制限契約の内容といたします。

<ご参考：本制度の仕組み>



- ① 当社は、本議案につき承認を受けた枠組みの範囲内において、「役員株式給付規程」を制定します。
- ② 当社は、本議案につき承認を受けた範囲内で金銭を信託します。
- ③ 本信託は、②で信託された金銭を原資として当社株式を、取引所市場を通じて又は当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。
- ④ 取締役は、当社との間で、在任中に給付を受けた当社株式について、当該取締役の退任までの間、譲渡等による処分が制限される旨、及び一定の当社による無償取得条項等を含む譲渡制限契約を締結します。
- ⑤ 当社は、役員株式給付規程に基づき取締役にポイントを付与します。
- ⑥ 本信託は、当社から独立した信託管理人の指図に従い、本信託勘定内の当社株式に係る議決権を行使しないこととします。
- ⑦ 本信託は、毎年一定の時期に取締役のうち役員株式給付規程に定める受益者要件を満たした者（以下「受益者」といいます）に対して、当該受益者に付与されたポイント数に応じた当社株式を給付します。ただし、取締役が役員株式給付規程に定める要件を満たす場合には、ポイントの一定割合について、退任時に当社株式の時価相当の金銭を給付します。

ご参考：取締役報酬制度の概要

本議案が原案どおり承認可決された場合の取締役の報酬制度の概要は以下のとおりです。

1. 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

2. 報酬水準

取締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、比較企業群に対して競争力ある報酬水準となるように設定しています。

3. 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）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ます。

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。

ご参考：代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ

固定報酬	業績連動報酬	
	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
基本報酬 25%	賞与 25%	株式報酬 50%

※報酬構成比率は基準額を基に算出（業績に応じて変動）

4. 業績連動報酬の算定方法

会社業績との連動性の確保と中長期の企業価値向上に向けたインセンティブを高めるべく、会社戦略と連動した業績評価指標を選定しています。また、個人別の支給額は、一人ひとりの業績・成果や中長期の取り組みを評価した個人別査定を踏まえて決定します。

< 賞与の業績評価指標 >

指標	評価ウェイト	評価方法	評価係数
連結営業利益	75%	当該事業年度の目標に対する達成度及び過去の実績に対する伸び率で評価	0～150%
ROIC	25%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	

(注) ROICの算出方法は以下のとおりです。

- ・ 投下資本は前期末及び当期末の実績を平均して算出
- ・ 投下資本＝親会社の所有者に帰属する資本＋有利子負債
- ・ 投下資本純利益率 (ROIC) ＝親会社の所有者に帰属する当期利益／投下資本

< 株式報酬の業績評価指標 >

指標	評価ウェイト	評価方法	評価係数
ROE	35%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	25～150%
株主総利回り (TSR)	35%	当該事業年度の配当込みTOPIX成長率との相対比較により評価	
社員エンゲージメント	15%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	
サステナビリティ評価	15%	事業を通じた社会課題の解決として掲げる以下マテリアリティを対象に、当該事業年度の目標に対する総合的な達成状況で評価 <マテリアリティ> ①気候変動への対応、②安全で自由な移動の提供、 ③食の安心・安定供給、④産業の労働生産性向上	

5. マルス・クローバック条項

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

6. 報酬決定方法

当社は、取締役の報酬等に係る決定方針に関しては、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。役員指名報酬会議は、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ことで、その客観性・公平性・透明性を確保しています。

本制度改定に係る審議を行った役員指名報酬会議の構成は以下のとおりです。

議長	メンバー
独立社外取締役 榎田誠希	取締役会長 有馬浩二、取締役社長 林新之助、 独立社外取締役 三屋裕子、 独立社外取締役 Joseph P. Schmelzeis, Jr.

以上

事業報告 (2025年4月1日から2026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

当期の世界経済は、米国による相互関税が発動される中、主要国の金融・財政政策や、世界的なAI関連投資の増加を背景に、底堅さを示しました。一方で、中東情勢に起因するサプライチェーンの混乱やインフレの進行等、地政学的分断による不確実性リスクは高まりました。

② 事業概況

当期の売上収益は、車両販売の増加により、前期比増収となりました。営業利益は、米国関税、部材費高騰及び人への投資増加等の影響があるものの、合理化努力や操業度の良化等により、前期比増益となりました。

革新的なモノづくりを実現するための設備投資や、知能化領域における研究開発費等、将来成長に向けた投入を加速する一方で、注力領域である電動化製品や知能化製品の拡販により、収益力は向上しました。

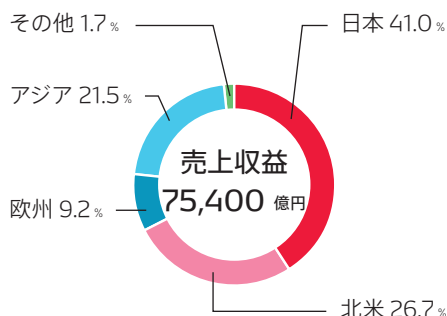
③ 当期の業績

当期の売上収益は、7兆5,400億円（前期比3,782億円増、5.3%増）と増収、営業利益は5,525億円（前期比336億円増、6.5%増）と増益になりました。税引前利益は6,173億円（前期比393億円増、6.8%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は4,438億円（前期比247億円増、5.9%増）と増益になりました。

<p>売上収益</p> <p>7兆5,400億円</p> <p>前期比 5.3%増</p>	<p>営業利益</p> <p>5,525億円</p> <p>前期比 6.5%増</p>	<p>親会社の所有者に 帰属する当期利益</p> <p>4,438億円</p> <p>前期比 5.9%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 102 期 (2025年3月期)	第 103 期 (2026年3月期)	増減率 (%)
● 日本	42,164	44,041	4.5
● 北米	18,632	20,251	8.7
● 欧州	7,187	7,679	6.8
● アジア	19,401	19,769	1.9
● その他	1,190	1,263	6.1
計	88,574	93,003	5.0
合計 セグメント間の内部売上収益	△16,956	△17,603	-
外部顧客に対する売上収益	71,618	75,400	5.3

(2) 財産及び損益の状況の推移

国際会計基準 (IFRS)

区 分	第 100 期 (2023年3月期)	第 101 期 (2024年3月期)	第 102 期 (2025年3月期)	第 103 期 (2026年3月期)
売上収益 (百万円)	6,401,320	7,144,733	7,161,777	7,539,975
営業利益 (百万円)	426,099	380,599	518,953	552,538
営業利益率 (%)	6.7	5.3	7.2	7.3
税引前利益 (百万円)	456,870	436,237	578,005	617,291
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	314,633	312,791	419,081	443,755
基本的 1 株当たり当期利益* ¹ (円)	104.00	104.97	145.02	162.96
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	4,376,928	5,534,986	4,978,266	5,492,689
資産合計 (百万円)	7,408,662	9,093,370	8,125,000	8,730,854
親会社所有者帰属持分比率 (%)	59.1	60.9	61.3	62.9
自己資本利益率 [ROE* ²] (%)	7.3	6.3	8.0	8.5
設備投資額 (百万円)	366,809	394,563	371,124	369,267
減価償却費 (百万円)	353,336	361,749	362,260	361,093
研究開発費 (百万円)	521,615	550,921	619,404	690,073
1 株当たり配当金* ¹ (円)	46.25	55.00	64.00	67.00
株主資本配当率 [DOE* ³] (%)	3.2	3.3	3.5	3.5
従業員数 (人)	164,572	162,029	158,056	154,716

※ 1 当社は、2023年10月 1 日付で普通株式 1 株につき 4 株の割合で株式分割を行っています。

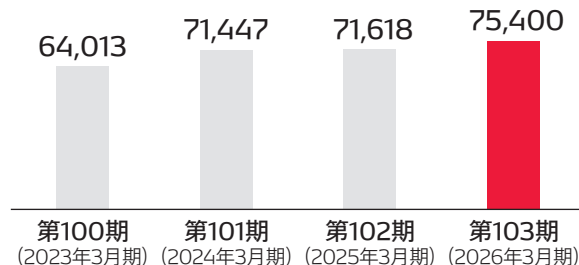
第 100 期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、基本的 1 株当たり当期利益及び 1 株当たり配当金の金額を算定しています。

※ 2 ROE：親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分（期首・期末平均）

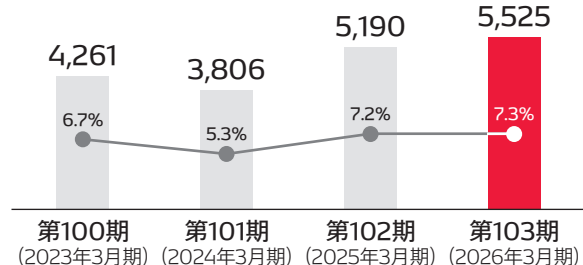
※ 3 DOE：配当総額 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分

国際会計基準 (IFRS)

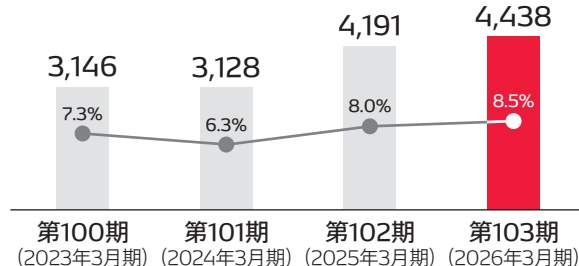
売上収益



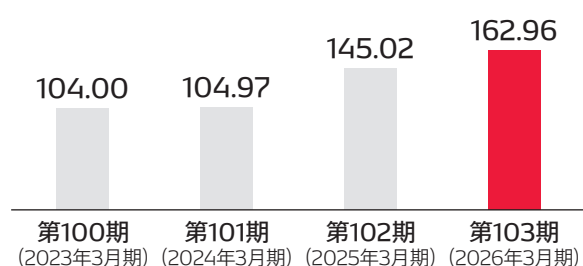
営業利益及び営業利益率



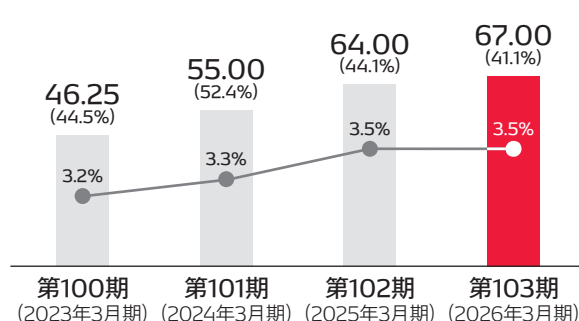
親会社の所有者に帰属する当期利益及びROE



基本的1株当たり当期利益

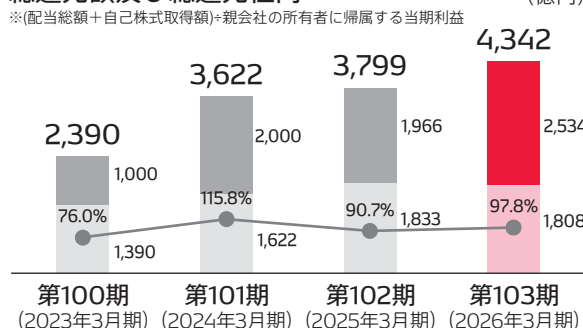


1株当たり配当金(配当性向)及びDOE



■ 1株当たり配当金 () 配当性向 ● DOE

総還元額及び総還元性向[※]



■ 配当総額 ■ 自己株式取得額 ● 総還元性向

(3) 主要な事業の概要

当社は自動車関連分野と、その技術を応用した生活・産業関連機器分野等において、「環境」「安心」に貢献する主要製品を中心に開発、製造及び販売を行っています。

	セグメント	売上収益 (比率)	事業内容
車載領域	エレクトリフィケーションシステム	<p>(18.9%) 13,544 (19.0%) 14,335 (億円)</p> <p>2024 2025 (年度)</p>	電動車の駆動部品や、バッテリーを制御する電源システム等を中心とした製品の開発・製造
	パワートレインシステム	<p>(20.1%) 14,386 (19.6%) 14,797 (億円)</p> <p>2024 2025 (年度)</p>	ガソリン・ディーゼル車等、内燃機関自動車の噴射、点火、吸気、排気等を中心とした製品の開発・製造
	サーマルシステム	<p>(24.1%) 17,285 (23.6%) 17,804 (億円)</p> <p>2024 2025 (年度)</p>	快適な車内空間を実現する空調製品、クルマの熱課題を解決する熱マネジメントシステム等を中心とした製品の開発・製造
	モビリティエレクトロニクス	<p>(28.2%) 20,173 (29.2%) 21,987 (億円)</p> <p>2024 2025 (年度)</p>	全ての人の安心と快適な移動を実現する先進運転支援システム、クルマを電子制御する車載用ECU*1等を中心とした製品の開発・製造
	先進デバイス	<p>(5.4%) 3,888 (5.2%) 3,903 (億円)</p> <p>2024 2025 (年度)</p>	インバーターや車載用ECUに搭載される各種半導体や車載用センサー等を中心とした製品の開発・製造
拡大貢献領域	ファクトリーオートメーション (FA)・フードバリューチェーン	<p>(1.7%) 1,205 (2.0%) 1,489 (億円)</p> <p>2024 2025 (年度)</p>	工場内の生産性向上に関わる製品や、農業をはじめとした非車載事業に関わる製品等の開発・製造・販売

*1 ECU : Electronic Control Unit

「環境」「安心」に貢献する主要製品

●環境 ●安心



●インバーター

BEVやHEVのバッテリーとモーター間の電力を適切に制御



●モーター
ジェネレーター

HEVの走行時の主動力とブレーキ時の発電機として燃費向上に寄与



●ESU^{※2}

充電制御やAC充電器、電圧制御等をワンユニット化



●電池ECU

電池を安全に精度良く制御し、燃費向上・航続距離延長に貢献



●噴射系
(ディーゼルコモンレールシステム他)

最適な制御で燃料を噴射し、安定した燃焼を実現



●点火系
(コイル・プラグ)

ガソリンエンジンに着火し効率的に燃焼させるシステム



●排気系
(排気センサー他)

酸素濃度の検知、吸排気バルブの開閉調整等



●始動系
(スターター・オルタネーター)

エンジンの始動、発電・充電をコントロール



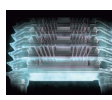
●●HVAC^{※3}

世界最小で前方視野拡大、広々キャビン空間を実現



●●熱マネジメントシステム

大気熱やクルマの廃熱を空調に利用し、航続距離を延長



●インバーター冷却

独自の両面冷却でパワー半導体の高性能と小型化を実現



●●Everycool[®]

トラックのエンジン停止時にも冷房ができ、働く人の環境を改善



●ADASシステム

画像センサーとミリ波レーダー等で周囲を認識し、ドライバーの安全運転を支援



●統合HMI^{※4}システム

ヒトとクルマをつなげるクロスドメイン制御により、情報をドライバーに提供



●パワートレイン制御ECU

ガソリン車、HEV、BEVのパワートレインを最適制御し、燃費・電費を向上



●●ソフトウェア

各種システム・ECU・センサーに搭載し、制御の実行と車載品質・安全性を確保



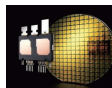
●HEAT-PRO
(BEV用熱マネジメント高効率バルブ)

電動車の冷却水を緻密に制御してエネルギー利用効率向上



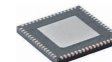
●電流センサー

電池の電流を測定し電費改善等の車両性能向上に貢献



●パワー半導体

インバーターにおける大電流・高電圧のオン・オフ切替を担う



●●ASIC^{※5}
(特定用途向け集積回路)

多岐にわたる車載の複雑な制御を一つの半導体に集約



●自動化ライン/
産業用ロボット

お客様ニーズに寄り添った自動化生産ライン、生産性・安全性を追求したロボット



●QRソリューションサービス

QRコード[®]開発メーカーとして社会のニーズに沿う新たな価値を創造



●●大・中規模農業ハウス

生産者のニーズに合わせた農業ハウス



●●トマト種子

高い耐病性、味・品質・収穫量に優れたトマト種子

※2 ESU : Electricity Supply Unit

※3 HVAC : Heating Ventilation and Air-Conditioning

※4 HMI : Human Machine Interface

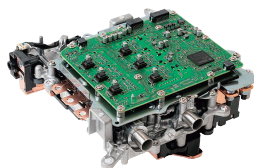
※5 ASIC: Application Specific Integrated Circuit

(4) 当期における取り組み

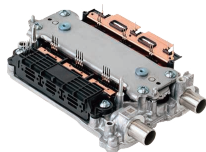
■ 環境 環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、持続可能な社会づくりに貢献

世界最高レベルの出力密度を実現したインバーター等 複数の電動化製品がトヨタの新型「bZ4X」に採用

電気自動車の電費性能や動力性能の向上、充電時間の短縮等、実用性向上に貢献する新たな電動化製品を開発しました。対象となる製品は、株式会社BluE Nexusの新型eAxleに搭載されるSiC採用の小型インバーターと、電池のマネジメントを担うセル監視回路及びシャント電流センサーの3製品で、これらはトヨタの新型「bZ4X」に搭載されました。



インバーター



コアモジュール
(インバーターの中核部品)



セル監視回路



シャント電流センサー

■ 安心 社会に安心を提供するリーディングカンパニーへ

モビリティの知能化を加速。安全性・電力効率に優れた車載最適SoCを開発

安全性や環境性能、さらには利便性へのニーズの高まりに伴い、クルマの知能化が加速しています。高度かつ複雑な演算処理を実行する基盤として、車載用途に適したSoC (System on Chip) の重要性が一層高まっています。当社では、リアルタイム性や機能安全への確実な対応と、優れた電力効率を両立したクルマに最適なSoCの開発を加速させるため、半導体設計メーカーであるMediaTek Inc. (メディアテック社) と共同開発契約を締結しました。今後も当社は、世の中の様々なソリューションも活用しながら、車載半導体技術を磨き、モビリティのエレクトロニクス進化を支えることで、モビリティ社会の発展に貢献していきます。



■ 技術基盤 事業成長を支える先進開発

クルマを横断的に制御し、知能化を後押しする「統合モビリティコンピューター」を開発

2025年10月に開催された「ジャパンモビリティショー 2025」で、複数の領域を横断的に制御する「統合モビリティコンピューター」について紹介しました。クルマのあらゆる領域のECU開発で培ったノウハウを活かし、より多くのユーザーに安全で快適な移動を届けることに貢献します。統合モビリティコンピューターは、将来の市場投入を見据えて開発を進めており、愛知県の善明製作所内に竣工予定である24時間無人稼働の次世代工場にて生産する予定です。

■ 企業基盤 事業活動を支え、企業活動を高める

デジタル技術活用でさらなる社会価値提供を

当社では、さらなる競争力強化に向け、デジタル・AIを組織全体で活用しています。ソフトウェアの開発工程でAI活用により効率化を図っているほか、森林のデータ化によりカーボンクレジットを創出する等、脱炭素社会の実現に向けてもデジタル技術を活用しています。これらの取り組みが認められ、経済産業省と東京証券取引所及び独立行政法人情報処理推進機構が共同で進める「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2025」に選定されました。



DX銘柄2025
Digital Transformation

■ 共感 社会のために、社会と共に

「デンソーミュージアム」オープン

当社の社会課題解決への挑戦を広くお伝えする場として「デンソーミュージアム」をオープンしました。創業からの歴史や技術・製品の進化、品質・安全に関する取り組み、社員たちの熱い想いと挑戦の軌跡を振り返るとともに、これからのデンソーが目指す姿を紹介しています。2025年6月のオープン以来、2026年3月末時点で3万人を超える方々にご来館いただきました。



(5) 対処すべき課題—将来の価値創出に向けた取り組み—

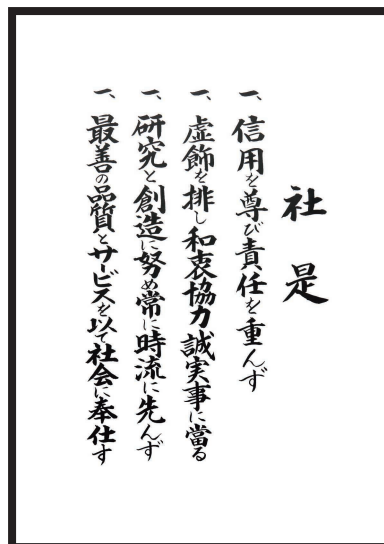
私たちを取り巻く環境の変化

事業を取り巻く環境は、かつてないスピードで変化しています。高度運転支援や自動運転等、クルマの智能化は加速し、モビリティはエネルギー事情や産業政策、人々の暮らし方等、それぞれの国や地域の特性に根差しながら多様な進化を遂げています。また、AI技術は劇的に進化し、ロボット等、実世界の機器と融合しながら、デジタル領域からフィジカル（物理）領域へと広がりを見せています。この流れは、人が持つ可能性や社会の機能を拡張し、価値創出の質とスピードを向上させています。

変わらぬデンソーのミッション

当社は、変わりゆく事業環境の中でも、創業以来一貫してお客様や社会が求める課題解決に挑み続けてきました。会社設立から7年後の1956年に制定された「社是」の中にも、全ての社員がお客様や市場の声に真摯に向き合い、その時代の先端技術とモノづくりの力でより良い製品・サービスを作り、お客様や社会に届けることで、社会課題を解決する企業姿勢が刻まれています。

この変わらぬ「デンソーらしさ」を大切にしながら、さらに進化していくために、これまで培ってきた先端研究開発力と、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアを融合するシステム提案力、高効率・高品質なモノづくりの力に磨きをかけていきます。そして、15万人を超えるグローバル人財と、長年に亘り築き上げてきたお客様やパートナーの皆様との共創の力で、変化する社会課題の解決に挑み続けます。



将来の価値創出と企業成長への取り組み ―中期経営計画「CORE 2030」―

2026年3月31日に、2030年に向けた中期経営計画「CORE 2030」を発表しました。変わらぬデンソーらしさを礎として、成長戦略における3つの柱で事業成長を力強く加速させ、価値創出を果たして参ります。

<成長戦略の3つの柱>

- ① モビリティの多様化に応える「商品づくりの強化」：半導体の高性能化や材料開発等の基盤技術を深化させ、お客様や社会のニーズに最適な形でシステム統合し、エネルギーマネジメントや高信頼ADASシステム等、車両全体の価値へと拡張します。
- ② 現場に宿る実践知とAIを融合した「モノづくりの革新」：現場に現存する膨大で模倣困難な知見・ノウハウのデータをAIと融合することで、飛躍的な生産性向上と、高付加価値業務へのシフトを実現します。
- ③ 新たな価値創出をけん引する「人づくり・パートナーとの共創」：お客様やパートナーの皆様、政府や業界団体との強いつながりを活かし、社会課題の解決に取り組みます。自動車の技術を応用し、FAや農業、半導体の領域でも、労働力不足の解決や生産性向上に挑みます。

中期経営計画「CORE 2030」の詳細はこちら

https://www.denso.com/jp/ja/about-us/corporate-info/policy/mid-term_management_plan2030/

TOPICS

社員の「挑戦する力」を引き出す株式インセンティブ制度の導入

企業成長の原動力である社員の挑戦する力を引き出す報酬制度として、株式インセンティブ制度を導入しました。株式会社デンソーの正社員及び定年後再雇用者全員を対象として、中長期の業績に対する責務に応じ、当社の普通株式を5年間の譲渡制限付株式として、デンソー持株会を通じて付与するものです。社員がより一層ステークホルダーとの価値共有を進め、中期経営計画「CORE 2030」と連動して、一丸となって社会価値創出に取り組みます。

(6) 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、3,693億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8,113億円です。

(7) 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	65.00 %	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・マニュ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・マニュ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・マニュ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	80 千米ドル	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・マニュファクチュアリング・ハンガリー有限会社	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
サイアム・デンソー・マニュファクチュアリング株式会社	2,816 百万バート	※ 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 百万バート	※ 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	585 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。

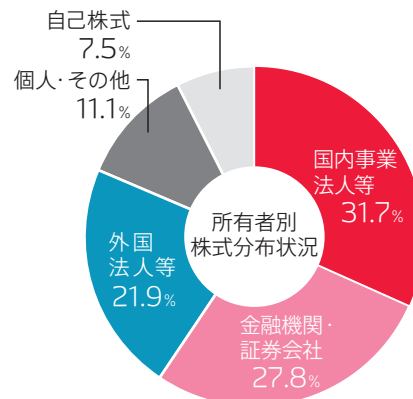
2 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 6,000,000,000株

(2) 発行済株式総数 2,692,045,404株
(自己株式218,934,287株を除く)

(3) 株主数 239,467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	598,927 千株	22.24 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	351,063 千株	13.04 %
株式会社豊田自動織機	157,706 千株	5.85 %
トヨタ不動産株式会社	133,235 千株	4.94 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	128,570 千株	4.77 %
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)	86,654 千株	3.21 %
デンソー従業員持株制度会	55,343 千株	2.05 %
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	32,051 千株	1.19 %
全国共済農業協同組合連合会 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	30,622 千株	1.13 %
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	28,681 千株	1.06 %

(注) 1. 当社は自己株式を218,934千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(218,934千株)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27,192千株(持株比率1.01%)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)。

(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200千株	4名

(ご参考) 当社が保有する株式に関する事項

① 政策保有株式に関する方針

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。ただし、企業価値の持続的な向上を図るためには、様々な企業との共同技術開発や取引先との関係維持・強化等の連携が不可欠と考えており、事業戦略上最低限必要な株式は保有しています。

上記の方針に基づき、個別の銘柄ごとに、定性基準・定量基準に基づいて、保有適否を総合的に精査し、毎年の取締役会で検証しています。なお、共同開発の終了等、保有の合理性が認められなくなった場合には、投資先企業と丁寧に対話した上で売却を進めています。

当事業年度においては、上場株式4銘柄の全数売却及び2銘柄の一部売却を行い（売却金額4,509億円）、2026年3月末時点では9銘柄まで減少しています。今後もさらなる縮減を継続し、創出したキャッシュを成長戦略上必要な投資につなげることで企業価値を創造していきます。

なお、2026年3月期において、有価証券報告書に記載する「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の貸借対照表計上額」は1,722億円となり、当社の連結資本合計に占める割合は3.0%です。

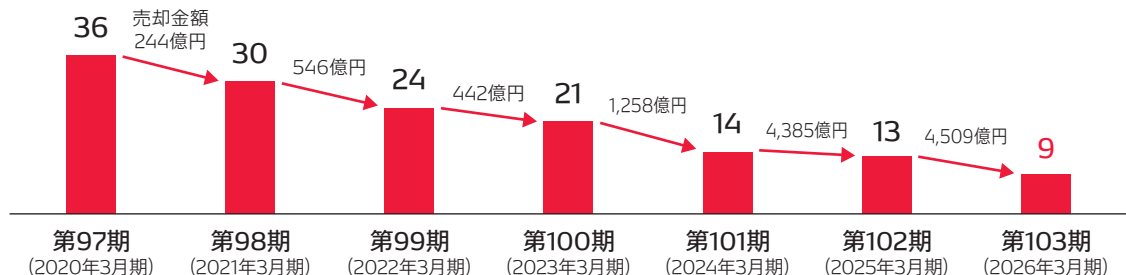
② 議決権行使の基準

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、投資先企業の企業価値の持続的な向上に資するよう、議決権を行使します。

行使にあたっては、議決権行使を行う際の検討事項等について定めた社内ルールに基づき、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。

政策保有株式

(銘柄)



メ モ

A series of 20 horizontal dashed lines for writing.

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	取締役会長	取締役会議長 〔重要な兼職の状況〕 KDDI株式会社 社外監査役 AGC株式会社 社外取締役
はやし しんのすけ 林 新之助	※取締役社長	CEO (Chief Executive Officer)
まつい やすし 松井 靖	※取締役副社長	CRO (Chief Risk Officer)、CCO (Chief Compliance Officer)、 CFO (Chief Financial Officer) 〔重要な兼職の状況〕 株式会社ジェイテクト 社外監査役
やまざき やすひこ 山崎 康彦	※取締役副社長	CSO (Chief Strategy Officer)、CHRO (Chief Human Resources Officer) 〔重要な兼職の状況〕 トヨタ紡織株式会社 社外取締役
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 取締役会長 浜名湖電装株式会社 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〕 日本航空株式会社 社外取締役 公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長
社外取締役 独立役員 ジョセフ シュメルザイス Joseph P. Schmelzeis, Jr.	取締役	〔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 東海旅客鉄道株式会社 社外取締役 日立建機株式会社 社外取締役

- (注) 1. ※印は代表取締役です。
 2. 取締役榎田誠希、三屋裕子、Joseph P. Schmelzeis, Jr.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. 取締役榎田誠希、三屋裕子、Joseph P. Schmelzeis, Jr.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、榎田誠希、三屋裕子、Joseph P. Schmelzeis, Jr.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. 取締役榎田誠希氏は、事業年度末日後の2026年4月1日付で日本証券金融株式会社取締役会長に就任しています。

(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
にわ もとみ 丹羽 基実	常勤監査役	株式会社アドヴィックス 監査役
はやし かつのり 林 克憲	常勤監査役	
社外監査役 独立役員 ごとう やすこ 後藤 靖子	監査役	株式会社資生堂 社外取締役 三井化学株式会社 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	喜多村公認会計士事務所 所長

- (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. 2025年6月13日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって、桑村信吾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、「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」、「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、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、各報酬制度の概要及び基準報酬額における役職別の報酬割合は以下のとおりです。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 会長	取締役 社長	取締役 副社長
固定 報酬	基本報酬 (固定額)	役職に応じた月額固定報酬として支給	25%	25%	30%
業績 連動 報酬	賞与 (短期インセンティブ)	・各事業年度において、当該株主総会の終了後、一定の時期に支給 ・会社業績指標（連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価）と個人別査定	25%	25%	30%
	株式報酬 (中期インセンティブ)	の結果に基づき支給額を算定	50%	50%	40%

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、比較企業群に対して競争力ある報酬水準となるように設定しています。

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、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及び評価方法は以下のとおりであり、評価結果に応じて業績連動報酬の支給率が0～150%の範囲内で変動します。

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。

指標	評価ウェイト	評価方法	実績
連結営業利益	60%	当該事業年度の目標に対して、為替等の外部要因の影響を補正した達成度で評価	5,525億円
ROIC	20%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	7.4%
サステナビリティ評価	20%	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> ①CO ₂ 総排出量、②環境・安心製品の普及、③従業員エンゲージメント、④海外拠点長における非日本人比率、⑤女性マネジメント比率	5項目 ／5項目

(注) ROICの算出方法は以下のとおりです。

- ・投下資本は前期末及び当期末の実績を平均して算出
- ・投下資本＝親会社の所有者に帰属する資本＋有利子負債
- ・投下資本純利益率（ROIC）＝親会社の所有者に帰属する当期利益／投下資本

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。

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15億円以内
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300万株以内 （ただし、2024年6月20日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む）又は株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式として割り当てる当社普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整するものとします）
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、割当株式を全て当社が無償取得することができる

なお、第3号議案をご承認いただいた場合、当事業年度に対する株式報酬は譲渡制限付株式報酬に代えて、信託を活用した業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT-RS（=Board Benefit Trust-Restricted Stock）」）での支給といたします。

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、「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 柳田誠希	取締役会長 有馬浩二、取締役社長 林新之助、 独立社外取締役 三屋裕子、 独立社外取締役 Joseph P. Schmelzeis, Jr.

<役員指名報酬会議の活動内容>

当事業年度における報酬等の額の決定等に関する「役員指名報酬会議」の審議は2025年5月、8月、11月、2026年1月、3月に開催し、各会の会議メンバーの出席率は100%でした。主な審議内容は以下のとおりです。

- ・ 役職、職責ごとの報酬水準
- ・ 指標実績評価
- ・ 個人別査定の評価
- ・ 個人別報酬額の決定
- ・ 役員報酬制度の改定

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。

<有事の際の調整>

役員報酬の決定に際し、事前に予期せぬ想定外の特殊要因（感染症等のパンデミック、戦争・紛争、自然災害、経済危機、不祥事等）が発生した場合には、事業業績に与える影響の大きさ等を加味して、「役員指名報酬会議」で審議の上、裁量的な判断を加える場合があります。

(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15億円以内	2024年6月20日 第101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)

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	964	384	213	367	8
(うち社外取締役)	(63)	(63)	(-)	(-)	(3)
監査役	143	143	-	-	5
(うち社外監査役)	(37)	(37)	(-)	(-)	(2)
計	1,107	527	213	367 (188千株)	13

- (注) 1. 上記には、2025年6月13日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役桑村信吾氏を含めています。
2. 業績連動報酬は、2026年5月22日開催の取締役会決議の金額を記載しています。
3. 株式報酬は、2026年5月22日開催の取締役会決議に基づき、記載の報酬額を割当決議の前営業日の終値で割り戻した株式数が付与されます。なお、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。

なお、2026年5月開催の取締役会において、取締役の報酬制度を改定することを決議しています。詳細については、株主総会参考書類(19頁～20頁)をご参照ください。

(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	櫛田 誠希	取締役会に13回中13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報酬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13回中13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き当社の経営全般に関する発言・監督を行っています。
	Joseph P. Schmelzeis, Jr.	取締役会に13回中13回出席しています。取締役会においては、豊富な事業経営、戦略コンサルタントとしての経験及び駐日米国大使館首席補佐官としての経験に基づく地政学の知見を活かし、当社の経営全般に関する発言・監督を行っています。
社外監査役	後藤 靖子	取締役会に13回中13回、監査役会に14回中14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13回中13回、監査役会に14回中14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。

(注) 上記取締役会の開催回数のほか、当事業年度において、会社法第370条及び当社定款第24条に基づく取締役会決議があったとみなす書面決議が3回ありました。

4 当社のコーポレートガバナンス

当社は、変化の激しいグローバル市場での長期的な企業価値の維持向上を図るため、コーポレートガバナンスの確立を最重要課題として認識し、その強化に取り組んでいます。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、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、統合報告書・ウェブサイト・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

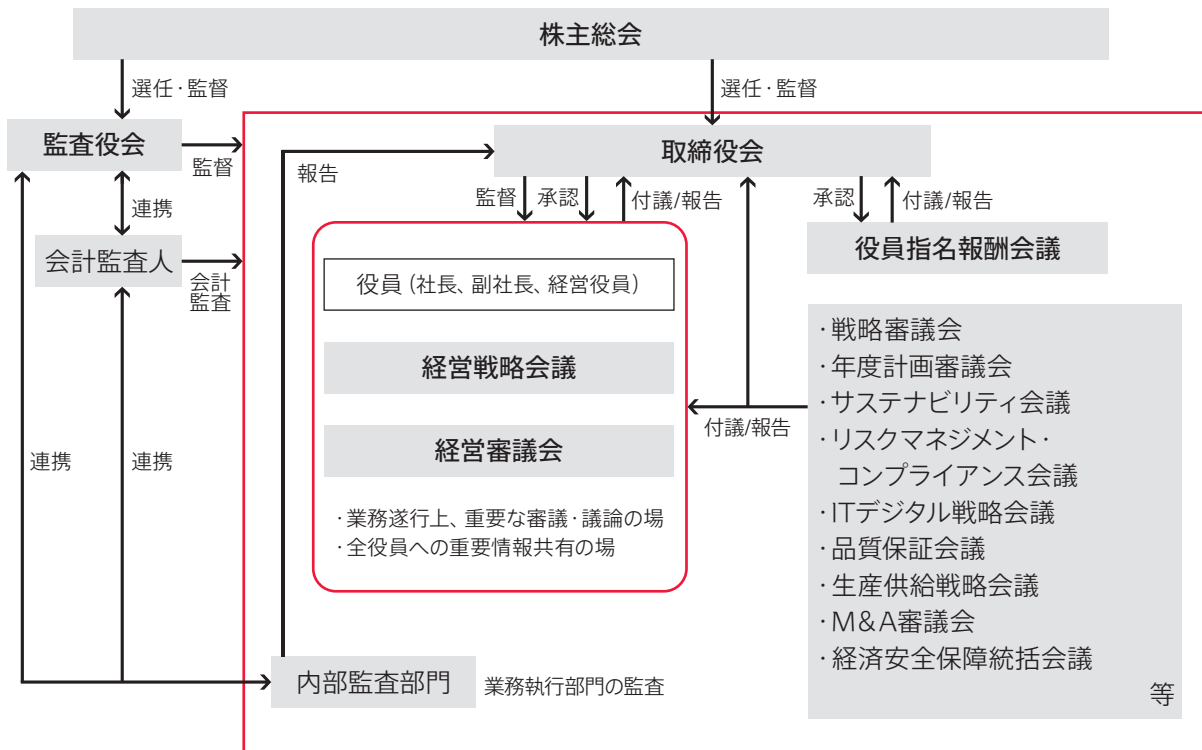
- ・「デンソー基本理念」を踏まえ、今後5～10年の目指す方向を示す経営の羅針盤としての「長期経営方針」及び3～5年先までの目標・活動を具体化した戦略としての「中期方針」により、会社の戦略的な方向付けを行います。
- ・経営（意思決定・監督）を担当する取締役と、業務の執行を担当する社長・副社長・経営役員の役割を区分・明確化する役員制度により、スピーディな意思決定とオペレーションを実現します。また、状況に応じて社長・副社長・経営役員が取締役を兼務することで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを確保します。

- ・外部からの客観的・中立的な経営監督を重視し、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人材を社外取締役・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、社長、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

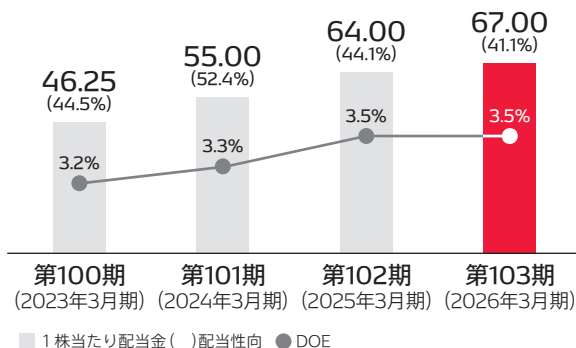
当社は、成長に向けた事業投資を行うとともに、株主の皆様の利益を重視しており、企業価値の持続的な向上と株主還元の拡充を経営上重要な政策の一つと位置付けています。安全性と効率性のバランスを確保した上で積極的な株主還元を実行し、最適な資本構成を実現することにより、資本コストを低減し、企業価値の向上を図ることを基本方針としています。

配当につきましては、DOE（株主資本配当率：配当総額÷親会社の所有者に帰属する持分）を株主還元指標として採用し、資本効率・配当金額・連結業績を総合的に勘案しながら決定しています。当事業年度の期末配当につきましては、2026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35円（配当総額：94,221,589,140円）とし、支払開始日を2026年5月29日とすることを決議しました。なお、中間配当金を含めました当事業年度の配当金は、1株につき67円となり、これによりDOEは3.5%となりました。

今後は、2030年中期経営計画「CORE 2030」に基づき、2030年度DOE4.0%以上を目指して、長期安定的に向上させて参ります。

- (注) 1. 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。
2. 当社は2023年10月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。
(以下のグラフにおける1株当たり配当金の金額は、第100期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。)

1株当たり配当金(配当性向)及びDOE (円)



また、自己株式の取得につきましては、2024年11月から2025年10月にかけて市場流動性対比で買付可能な最大規模相当である4,500億円の市場買付を実施しました。さらに、2026年4月28日の取締役会において、株式会社豊田自動織機が保有する当社株式の全部を取得することを目的として、3,136億円の自己株式公開買付けを開始することを決議しました。

今後も、事業成長及び理念実現に必要な設備投資、研究開発、M&A等にキャッシュを投入するとともに、目指す資本構成・理論株価を考慮しながら機動的に自己株式を取得し、株主の皆様へ還元して参ります。

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。

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第103期 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)	(ご参考) 第102期 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)
売上収益	7,539,975	7,161,777
売上原価	△6,370,364	△6,058,910
売上総利益	1,169,611	1,102,867
販売費及び一般管理費	△598,610	△604,673
その他の収益	30,516	63,521
その他の費用	△48,979	△42,762
営業利益	552,538	518,953
金融収益	82,693	86,368
金融費用	△31,731	△25,810
為替差損益	1,422	△10,505
持分法による投資損益	12,369	8,999
税引前利益	617,291	578,005
法人所得税費用	△129,779	△112,748
当期利益	487,512	465,257
当期利益の帰属		
親会社の所有者に帰属	443,755	419,081
非支配持分に帰属	43,757	46,176

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第103期	(ご参考) 第102期
	(2026年3月31日現在)	(2025年3月31日現在)
資産の部		
流動資産	1,937,177	1,786,170
現金及び預金	303,331	177,704
受取手形	90	85
売掛金	570,617	500,413
電子記録債権	80,420	79,148
製品	84,734	82,994
仕掛品	413,773	364,080
原材料及び貯蔵品	50,499	44,605
前渡金	140,946	121,059
前払費用	20,552	14,161
関係会社短期貸付金	109,101	144,704
未収入金	118,095	134,941
その他	45,098	122,554
貸倒引当金	△79	△278
固定資産	2,997,188	2,961,083
有形固定資産	579,366	573,491
建物	110,023	109,894
構築物	21,205	19,727
機械及び装置	189,441	180,899
車両運搬具	5,064	4,009
工具、器具及び備品	40,725	35,042
土地	133,537	133,848
建設仮勘定	79,371	90,072
無形固定資産	68,591	64,782
ソフトウェア	30,024	27,230
その他	38,567	37,552
投資その他の資産	2,349,231	2,322,810
投資有価証券	172,209	457,549
関係会社株式	1,990,703	1,681,756
出資金	2,930	2,933
関係会社出資金	36,377	36,377
関係会社長期貸付金	14,988	18,990
前払年金費用	120,402	117,968
その他	11,622	7,237
貸倒引当金	△0	△0
合計	4,934,365	4,747,253

(単位：百万円)

科目	第103期	(ご参考) 第102期
	(2026年3月31日現在)	(2025年3月31日現在)
負債の部		
流動負債	1,227,950	1,436,338
買掛金	499,610	483,107
電子記録債務	65,386	134,219
1年内償還予定の社債	75,065	—
1年内返済予定の長期借入金	91,000	145,000
未払金	41,187	57,292
未払費用	106,183	95,467
未払法人税等	28,613	89,663
預り金	81,473	124,109
賞与引当金	50,933	50,284
役員賞与引当金	586	691
製品保証引当金	180,505	246,987
独占禁止法関連損失引当金	—	5,458
訴訟関連損失引当金	1,117	457
その他	6,292	3,604
固定負債	813,531	672,054
社債	245,450	226,865
長期借入金	314,000	197,500
繰延税金負債	71,584	58,812
退職給付引当金	172,930	179,675
その他	9,567	9,202
負債計	2,041,481	2,108,392
純資産の部		
株主資本	2,074,986	1,797,548
資本金	187,457	187,457
資本剰余金	265,985	265,985
資本準備金	265,985	265,985
その他資本剰余金	—	—
利益剰余金	2,058,779	1,533,524
利益準備金	43,274	43,274
その他利益剰余金	2,015,505	1,490,250
固定資産圧縮積立金	474	474
特別勘定積立金	—	250
別途積立金	896,390	896,390
繰越利益剰余金	1,118,641	593,136
自己株式	△437,235	△189,418
評価・換算差額等	817,898	841,313
その他有価証券評価差額金	818,810	842,087
繰延ヘッジ損益	△912	△774
純資産計	2,892,884	2,638,861
合計	4,934,365	4,747,253

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第103期	(ご参考) 第102期
	(2025年4月1日から2026年3月31日まで)	(2024年4月1日から2025年3月31日まで)
売上高	3,878,849	3,732,966
売上原価	3,627,538	3,406,060
売上総利益	251,311	326,906
販売費及び一般管理費	195,253	224,151
営業利益	56,058	102,755
営業外収益	378,119	280,311
受取利息配当金	363,837	261,520
その他	14,282	18,791
営業外費用	17,345	23,690
支払利息	4,270	1,716
支払賃借料	2,077	1,836
デリバティブ評価損	3,279	7,332
固定資産除売却損	3,380	5,624
固定資産圧縮損	—	2,625
その他	4,339	4,557
経常利益	416,832	359,376
特別利益	400,855	352,022
固定資産売却益	5,944	31,399
投資有価証券売却益	393,181	317,831
その他	1,730	2,792
特別損失	3,066	1,208
投資有価証券評価損	1,243	758
関係会社株式評価損	706	102
独占禁止法関連損失	—	348
訴訟関連損失	1,117	—
税引前当期純利益	814,621	710,191
法人税、住民税及び事業税	106,819	134,486
法人税等調整額	5,661	△33,333
当期純利益	702,141	609,038

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

独立監査人の監査報告書

2026年5月11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	奥田 真樹
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	近藤 巨樹
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	重光 哲郎

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2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

独立監査人の監査報告書

2026年5月11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 奥田 真樹

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 近藤 巨樹

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 重光 哲郎

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2025年4月1日から2026年3月31日までの第103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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

監 査 報 告 書

当監査役会は、株式会社デンソーの2025年4月1日から2026年3月31日までの第103期事業年度における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いたしました。
 - 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。
- (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。

2026年5月11日

株式会社デンソー監査役会

常 勤 監 査 役 丹 羽 基 実
常 勤 監 査 役 林 克 憲
監査役(社外監査役) 後 藤 靖 子
監査役(社外監査役) 喜 多 村 晴 雄

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

配当金支払株主確定日：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>

<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/>



リンク先ページ内「IRメール配信登録」からご登録いただけますと、投資家ニュースを電子メールでお送りいたします。
<個人投資家の皆様へ>

<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/individual-investors/>



メモ

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

メモ

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

メモ

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

メモ

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

メモ

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

メモ

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

DENSO

Crafting the Core