

# DENSO

Crafting the Core

## 第94回 定時株主総会招集ご通知

### 開催日時

2017年6月20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

### 決議事項

- 第1号議案 取締役全員任期満了につき9名選任の件
- 第2号議案 監査役2名任期満了につき2名選任の件
- 第3号議案 役員賞与支給の件

証券コード 6902

株式会社デンソー



# より良い未来を次世代へ

世界を見つめ、未来を見つめる。  
自然を愛し、社会とともに生きる。  
変化を恐れず、挑戦を楽しむ。  
個性を尊重し、協力し、技術を高める。  
デンソーが培ってきた、モノづくりの魂を、  
これからもこれまで以上に大切にし、  
新しい価値や、これからのコアになるものを次々に創造していく。  
より良い未来を次世代に届けるために、  
私たちは行動します。

## 目次

2	ごあいさつ	_____
3	招集ご通知	_____
7	株主総会参考書類	_____
7	第1号議案	取締役全員任期満了につき 9名選任の件
13	第2号議案	監査役2名任期満了につき 2名選任の件
15	第3号議案	役員賞与支給の件

### <添付書類>

17	事業報告	_____
17	1	当社グループの現況に関する事項
38	2	会社の株式に関する事項
39	3	会社役員に関する事項
42	4	会計監査人の状況

43	5	当社のコーポレートガバナンス
44	6	業務の適正を確保するための体制及び運用状況
48	7	剰余金の配当等の決定に関する方針
49	8	当社グループの現況に関する重要な事項

51	連結計算書類
53	計算書類
55	監査報告書

---

58	株式の諸手続きに関するご案内
59	デンソーQ&A
62	業績ハイライト
	株主総会会場ご案内略図



「社会から信頼・共感されるよう、  
大切なものを作り続ける企業でありたい」

## ごあいさつ

取締役社長 有馬 浩二

株主のみなさまには、平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

当期の業績は、円高の影響がありましたものの、生産増加や拡販により、売上収益は4兆5,271億円と増収となりました。営業利益は、円高の影響がありましたものの、売上増加による操業度差益、合理化努力、その他収支の良化により、3,306億円と増益となりました。

当社を取り巻く環境は大きく変化しており、激動の時代を迎えています。この時代を乗り越え、持続的成長を遂げていくためには、価値観をともにする仲間を増やして、一緒に取り組んでいかななくてはなりません。そのためには、当社がどのような会社なのか、より多くの方々に知っていただきたいと思い、当社の企業理念や方向性を示す「Crafting the Core」というスローガンを制定しました。「Crafting the Core」には、「人にとって大切なものを、丹念に作り上げ、磨き続ける企業でありたい」という思いを込めています。

今後とも、全てのステークホルダーのみなさまに信頼され、共感されるよう、引き続きより良い社会づくりに貢献してまいります。

株主のみなさまにおかれましては、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。

2017年5月

# 招集ご通知

(証券コード 6902)

2017年5月26日

株主各位

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94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94回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネット等によって議決権を行使することができません。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。2017年6月19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

1. 日	時	2017年6月20日(火曜日) 午前10時
2. 場	所	愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地 当社本店
3. 会議の目的事項		<b>報告事項</b> (1) 第94期(2016年4月1日から2017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94期(2016年4月1日から2017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 取締役全員任期満了につき9名選任の件 第2号議案 監査役2名任期満了につき2名選任の件 第3号議案 役員賞与支給の件

- 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(<https://www.denso.com/jp/ja/>)に掲載させていただきます。
- 連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」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(<https://www.denso.com/jp/ja/>)に掲載していますので、本招集ご通知及び添付書類には、記載していません。会計監査人、監査役会が監査した連結計算書類、計算書類は、本招集ご通知及び添付書類に記載の各書類((ご参考)を除く)のほか、上記ウェブサイトに掲載している「連結持分変動計算書」、「連結注記表」、「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」となります。



## 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

2017年6月20日  
午前10時

### 郵 送



#### 行使期限

2017年6月19日  
午後5時40分到着分まで

### インターネット



#### 行使期限

2017年6月19日  
午後5時40分まで

詳細は [次頁](#) をご覧ください

### 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。
- 株主総会終了後、工場見学の実施を予定しております。詳細は別紙「工場見学のお知らせ」をご覧ください。

### 書面及びインターネットによる議決権行使の際のご留意点

- 書面とインターネット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のでご了承ください。
- インターネット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。また、パソコン、スマートフォンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

# インターネットによる議決権行使のご案内

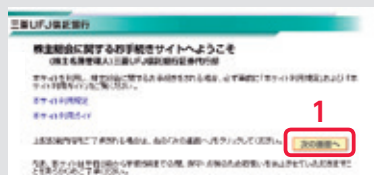
インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話から、議決権行使サイト (<http://www.evotep.jp/>) にアクセスし、画面の案内に従って行使していただきますようお願い申し上げます。

インターネットによる議決権行使期限

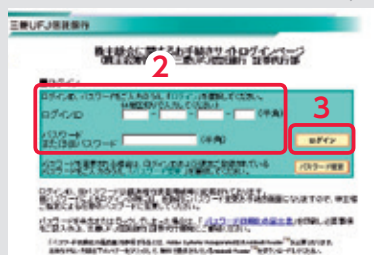
2017年6月19日(月曜日) 午後5時40分まで



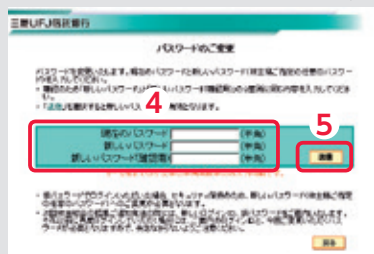
## パソコンの場合



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  
3 「ログイン」をクリック



4 新しいパスワードを「新しいパスワード入力欄」と「新しいパスワード(確認用)入力欄」の両方に入力  
5 「送信」をクリック  
6 確認画面が出たら、「確認」をクリック

新しいパスワードはお忘れにならないようご注意ください。



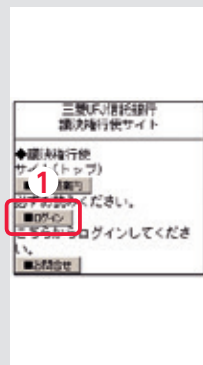
## スマートフォンの場合



1 「株主総会に関するお手続き」をクリック



## 携帯電話の場合



1 「ログイン」をクリック

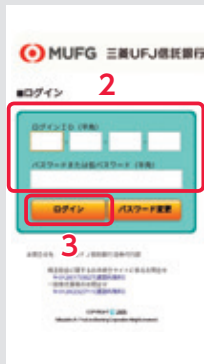
議決権行使サイト <http://www.evote.jp/>

QRコード※1読み取り機能を搭載したスマートフォンまたは携帯電話をご利用の場合は、右記のQRコードを読み取ってアクセスいただくことも可能です。

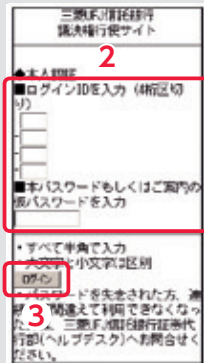


※1 QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。

「ログインID・仮パスワード」は、議決権行使書用紙の右下をご参照ください



- 2 「ログインID」及び「仮パスワード」を入力
- 3 「ログイン」をクリック



- 2 「ログインID」及び「仮パスワード」を入力
- 3 「ログイン」をクリック

以降は画面の案内に従って賛否をご入力願います

議決権行使サイトについて

- インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話（iモード、EZweb、Yahoo!ケータイ）※2から、当社の指定する議決権行使サイト（<http://www.evote.jp/>）にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。（ただし、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。）
  - パソコンまたはスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。
  - 携帯電話による議決権行使は、iモード、EZweb、Yahoo!ケータイのいずれかのサービスをご利用ください。また、セキュリティ確保のため、暗号化通信（TLS通信）及び携帯電話情報の送信が不可能な機種には対応していません。
- ※2「iモード」は(株)NTTドコモ、「EZweb」はKDDI(株)、「Yahoo!」は米国Yahoo!Inc.の商標または登録商標です。

注意事項

- 株主様以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。
- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
- 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。

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）

# 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9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全員が任期満了となりますので、取締役9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	現在の担当
1	かとうのぶあき 加藤宣明	再任 取締役会長	
2	こばやしこうじ 小林耕士	再任 取締役副会長	東京支社統括
3	ありまこうじ 有馬浩二	再任 取締役社長	
4	まるやまはるや 丸山晴也	再任 取締役副社長	営業統括、経営戦略担当
5	やまなかやすし 山中康司	再任 取締役副社長	技術統括、未来創生技術担当
6	わかばやしひろゆき 若林宏之	再任 取締役副社長	生産統括、安全環境品質本部、ADAS担当
7	まきのよしかず 槇野孝和	再任 取締役・専務役員	コーポレートセンター、監査室、サーマルシステム事業グループ
8	ジョージ オルコット George Olcott	再任 社外取締役 独立役員	取締役
9	なわたかとし 名和高司	再任 社外取締役 独立役員	取締役

### 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>

当社の取締役・監査役候補者は、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、経験・能力・専門性のバランス、適材適所の観点より指名します。

#### <決定手続き>

社長が各方面より意見を聞き、業績、人格、見識等を総合的に勘案して、その責務にふさわしい人物を選任し、独立社外取締役を構成員とする「役員指名報酬諮問会議」に諮問し、当年度の指名案を立案します。

指名案は、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（監査役は監査役会の同意も取得します）。





当社株式所有数  
50,200株

取締役在任年数  
10年

# 1 加藤 宣明

かとう のぶ あき

再任

1948年11月3日生 満68歳

取締役会長

## 略歴

1971年 4月 当社入社  
2000年 6月 当社取締役  
2004年 6月 当社常務役員  
2007年 6月 当社専務取締役  
2008年 6月 当社取締役社長  
2015年 6月 当社取締役会長（現任）

## 重要な兼職の状況

トヨタ紡織株式会社 社外監査役  
KDDI株式会社 社外監査役  
中部電力株式会社 社外監査役

## 取締役候補者とした理由

同氏は、当社において2008年6月から7年間 取締役社長として、リーマンショック後の多難な時期に当社を牽引し、また2015年6月から2年間にわたり取締役会長（現任）を務めております。当社グループ経営に関する深い経験と幅広い知見を引き続き当社の経営に反映いただきたく、取締役候補者としてしました。



当社株式所有数  
34,119株

取締役在任年数  
10年

# 2 小林 耕士

こばやし こうじ

再任

1948年10月23日生 満68歳

取締役副会長

担当 東京支社統括

## 略歴

1972年 4月 トヨタ自動車工業株式会社入社  
2004年 6月 当社常務役員  
2007年 6月 当社専務取締役  
2010年 6月 当社取締役副社長  
2015年 6月 当社取締役副会長（現任）

## 取締役候補者とした理由

同氏は、当社において2010年6月から5年間 取締役副社長としてコーポレート部門・海外事業を中心に担当し、また2015年6月から2年間にわたり取締役副会長（現任）として、当社グループの将来に向けた様々な活動を推進しております。事務部門全般に関する幅広い経営経験・知見に加え、自動車業界だけに留まらない幅広いネットワークを引き続き当社の経営に反映いただきたく、取締役候補者としてしました。



**3** あり ま こう じ  
**有馬 浩二** 再任  
1958年2月23日生 満59歳  
取締役社長

#### 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（現任）

当社株式所有数  
21,700株

取締役在任年数  
2年

#### 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を担当し、2015年6月から2年間にわたり取締役社長（現任）を務めております。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、取締役候補者となりました。



**4** まる やま はる や  
**丸山 晴也** 再任  
1954年11月29日生 満62歳  
取締役副社長  
担当 営業統括、経営戦略担当

#### 略歴

1978年4月 当社入社  
2004年6月 当社常務役員  
2010年6月 当社専務取締役  
2014年6月 当社取締役副社長（現任）

当社株式所有数  
14,800株

取締役在任年数  
7年

#### 取締役候補者とした理由

同氏は、当社入社後、営業部門に従事し、2002年7月から当社ドイツ現地法人社長、2008年4月から当社北米地域統括現地法人社長を経て、2010年6月から営業グループ長に就任し、2014年6月から3年間にわたり取締役副社長（現任）として、営業統括及び経営戦略担当を務めております。国内外顧客との長期的な関係を築くための豊富な営業経験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、取締役候補者となりました。



当社株式所有数  
15,839株

取締役在任年数  
2年

5 やま なか やす し **再任**  
山中 康司 1957年3月10日生 満60歳

取締役副社長  
担当 技術統括、未来創生技術担当

**略歴**

- 1979年4月 当社入社
- 2005年6月 当社常務役員
- 2014年6月 当社専務役員
- 2015年6月 当社取締役副社長（現任）

**重要な兼職の状況**

株式会社東海理化電機製作所 社外取締役

**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に従事し、2011年6月から技術開発センター副センター長を担当し、2013年6月から当社欧州地域統括現地法人社長を経て、2015年6月から2年間にわたり取締役副社長（現任）として、技術統括及び未来創生技術担当を務めております。技術部門を牽引する専門性・経験を引き続き当社の経営に反映いただきたく、取締役候補者となりました。



当社株式所有数  
19,400株

取締役在任年数  
1年

6 わかばやし ひろ ゆき **再任**  
若林 宏之 1956年1月15日生 満61歳

取締役副社長  
担当 生産統括、安全環境品質本部、ADAS担当

**略歴**

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

**重要な兼職の状況**

ジェコー株式会社 社外取締役

**取締役候補者とした理由**

同氏は、当社入社後、生産推進部門に従事し、2009年6月からエンジンコンポーネント事業を担当、2010年6月からパワートレインコンポーネント事業を担当、また2011年6月からインフォメーション&セーフティシステム事業グループ長に就任し、2017年4月から取締役副社長（現任）として、生産統括を務めております。生産推進部門や事業部門の経営経験に加え、自動運転等の先進分野に関する知見を引き続き当社の経営に反映いただきたく、取締役候補者となりました。



当社株式所有数  
20,600株

取締役在任年数  
2年

## 7 まきの よし かず 榎野 孝和

再任

1955年7月1日生 満61歳

取締役・専務役員

担当 コーポレートセンター、監査室、サーマルシステム事業グループ

### 略歴

- 1978年4月 当社入社
- 2005年6月 当社常務役員
- 2014年6月 当社専務役員
- 2015年6月 当社取締役・専務役員（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部門に従事し、2011年6月から当社欧州地域統括現地法人社長、2013年6月から当社アジア地域統括現地法人社長を経て、2015年1月からサーマルシステム事業グループ長（現任）、2016年6月からコーポレートセンター長（現任）を務めております。海外現地法人の経営経験に加え、機能部門・事業部門双方における知見を引き続き当社の経営に反映いただきたく、取締役候補者となりました。



当社株式所有数  
800株

取締役在任年数  
3年

## 8 ジョージ オルコット George Olcott

再任

社外取締役

独立役員

1955年5月7日生 満62歳

取締役

### 略歴

- |          |   |          |  |
|----------|---|----------|--|
| 1986年7月  | S.G.Warburg&Co.,Ltd. 入社   | 2010年4月  | NKSJホールディングス株式会社 社外取締役                               |
| 1991年11月 | 同社ディレクター  | 2010年9月  | 東京大学先端科学技術研究センター 特任教授                                |
| 1993年9月  | S.G.Warburg Securities London<br>エクイティキャピタルマーケットグループ<br>エグゼクティブディレクター | 2014年4月  | 慶應義塾大学商学部・商学研究所 特別招聘教授（現任）                           |
| 1997年4月  | SBC Warburg 東京支店長   | 2014年6月  | 日立化成株式会社 社外取締役（現任）                                   |
| 1998年4月  | 長銀UBSプリンソン・アセット・マネジメント 副社長  | 2014年6月  | 当社取締役（現任）  |
| 1999年2月  | UBSアセットマネジメント（日本）社長<br>日本UBSプリンソングループ社長                               | 2015年6月  | 第一生命保険株式会社（現第一生命ホールディングス株式会社） 社外取締役（現任）              |
| 2000年6月  | UBSWarburg東京 マネージングディレクター<br>エクイティキャピタルマーケット                          | 2016年6月  | BlueOptima Limited 社外取締役（現任）                         |
| 2001年9月  | ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院   | 2016年12月 | JP Morgan Japanese Investment Trust plc<br>社外取締役（現任） |
| 2005年3月  | 同大学院FME ティーチング・フェロー   |          |  |
| 2008年3月  | 同大学院 シニア・フェロー   |          |  |
| 2008年6月  | 日本板硝子株式会社 社外取締役   |          |  |

### 重要な兼職の状況

日立化成株式会社 社外取締役  
第一生命ホールディングス株式会社 社外取締役

### 社外取締役候補者とした理由

同氏は、英国投資顧問会社の日本支社長等を歴任する等、外資系企業の経営経験を有し、現在は、グローバル経営における人材育成・コーポレートガバナンスの専門家として慶應義塾大学特別招聘教授を務めております。当社においても2014年6月に社外取締役就任以来、グローバル経営の視点から企業価値向上に貢献いただいております。引き続き当社の経営に反映いただきたく、取締役候補者となりました。



当社株式所有数  
800株  
取締役在任年数  
3年

## 9 なわ たかし 名和高司

再任 社外取締役 独立役員  
1957年6月8日生 満60歳

取締役

### 略歴

1980年 4月 三菱商事株式会社入社  
1991年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社  
2010年 6月 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授（現任）  
2010年 6月 株式会社ジェネシスパートナーズ 代表取締役（現任）  
2010年 9月 ポストン・コンサルティング・グループ  
シニアアドバイザー  
2011年 6月 NECキャピタルソリューション株式会社  
社外取締役（現任）  
2012年 9月 ネットスマートリーン株式会社 代表取締役  
2012年 11月 株式会社ファーストリテイリング 社外取締役（現任）  
2014年 6月 当社取締役（現任）  
2015年 6月 味の素株式会社 社外取締役（現任）

### 重要な兼職の状況

NECキャピタルソリューション株式会社 社外取締役  
株式会社ファーストリテイリング 社外取締役  
味の素株式会社 社外取締役

### 社外取締役候補者とした理由

同氏は、戦略コンサルティングファームであるマッキンゼー・アンド・カンパニーでの勤務経験やポストン・コンサルティング・グループのシニアアドバイザーとしての経験を有し、現在は国際経営戦略の専門家として一橋大学教授を務めております。当社においても2014年6月に社外取締役就任以来、グローバル経営の視点から企業価値向上に貢献いただいております。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2017年5月15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最終時のものです。  
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. George Olcott氏及び名和高司氏は、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、両氏に関する事項は次のとおりであります。  
(1) 当社は両氏を、株式会社東京証券取引所等に独立役員として届け出ています。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、両氏が再任された場合、独立役員として届け出を継続する予定であります。  
(2) 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しております。



## 第2号議案 監査役2名任期満了につき2名選任の件

常勤監査役岩瀬正人及び監査役齋藤勉の両氏は今回の株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役2名の選任をお願いいたしたく存じます。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おります。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  
13,400株

監査役在任年数  
8年

1 いわせ まさと **岩瀬 正人** 再任  
1955年2月4日生 満62歳  
常勤監査役

### 略歴

1978年4月 当社入社  
2002年1月 アソシエイテッド・フューエルポンプ・  
システムズ株式会社 秘書役  
2003年1月 当社法務部長  
2009年6月 当社常勤監査役（現任）

### 重要な兼職の状況

ジェコー株式会社 社外監査役

### 監査役候補者とした理由

同氏は、当社入社後、法務・経理・海外事業企画部門に従事し、2009年6月から常勤監査役（現任）を務めております。豊富な経験から、守りと攻めの経営視点を持ったバランスの取れた監査活動を通じて、当社グループのコンプライアンスの徹底と良質な企業統治体制の向上を支えており、引き続き当社の監査に反映いただきたく、監査役候補者となりました。



当社株式所有数  
0株

2 まつしま のり ゆき  
松島 憲之 1956年5月3日生 満61歳

新任 社外監査役 独立役員

### 略歴

1982年4月 日興証券株式会社入社  
1982年5月 株式会社日興リサーチセンター出向  
1999年4月 日興ソロモン・スミス・バーニー証券会社  
(現シティグループ証券株式会社) 転籍  
2000年4月 同社マネージング・ディレクター  
2013年8月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社  
エクイティリサーチ部 チーフリサーチアドバイザー (現任)

### 重要な兼職の状況

三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社  
エクイティリサーチ部 チーフリサーチアドバイザー

### 社外監査役候補者とした理由

同氏は、1982年4月に日興証券株式会社に入社後、自動車業界を中心にアナリストを31年間務め、2013年からは三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社エクイティリサーチ部のチーフリサーチアドバイザーに就いております。アナリストとしての自動車業界に関する専門知識に加え、長年にわたる企業の経営実態の調査・分析経験を通じて培われた幅広い見識を当社の監査に反映いただきたく、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2017年5月15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最終時のものです。  
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. 松島憲之氏は、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、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の要件を満たしております。同氏の選任が承認された場合、当社は同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る予定であります。  
(2) 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。

### 第3号議案 役員賞与支給の件

当期末時点の社外取締役を除く取締役11名に対し、当期の業績等を勘案して、役員賞与として総額34,870万円を支給いたしたく存じます。

以 上



# 事業報告 (2016年4月1日から2017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、欧州の政治動向や米国の大統領選等の不確実性が高まる一方、年度の後半は、米国の新政権への期待や、資源価格の回復による新興国の持ち直しにより、世界全体では緩やかな回復が続きました。日本も、個人消費等に弱さがみられたものの、緩やかな回復が続きました。

自動車市場は、米国の過去最高販売や、中国の小型車減税策により、世界全体では堅調に推移しました。日本は、軽自動車販売の落ち込みは続きましたが、新型車の好調な販売により3年ぶりに前期を超えました。

#### ② 事業概況

このような環境のなかで、当社は、2020年デンソーグループ長期方針において、目指す姿として「地球環境の維持」と「安心・安全」を掲げ、それらを実現するために、グループを挙げて取り組んでいます。

当期は、環境分野では、車両電動化における一層の技術開発と事業伸展のため、エレクトリフィケーションシステム事業グループを新設いたしました。また、安心・安全分野では、ADAS(高度運転支援システム) / AD(自動運転)に関連する技術開発に取り組むとともに、技術開発を加速させるため、社外との連携も積極的に進めてまいりました。

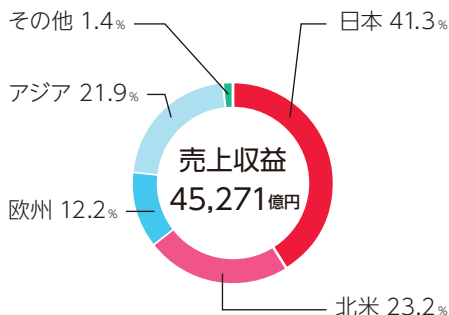


### ③ 当期の業績

当期の業績は、円高の影響がありましたものの、生産増加や拡販により、売上収益は、4兆5,271億円（前期比26億円増、0.1%増）と増収となりました。営業利益は、円高の影響がありましたものの、売上増加による操業度差益、合理化努力、その他収支の良化により、3,306億円（前期比148億円増、4.7%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,576億円（前期比134億円増、5.5%増）と増益となりました。

<p><b>売上収益</b></p> <p><b>4兆5,271</b>億円</p> <p>前期比 <b>0.1</b>%増</p>	<p><b>営業利益</b></p> <p><b>3,306</b>億円</p> <p>前期比 <b>4.7</b>%増</p>	<p>親会社の所有者に 帰属する当期利益</p> <p><b>2,576</b>億円</p> <p>前期比 <b>5.5</b>%増</p>
--	--	--

### 地域別売上収益



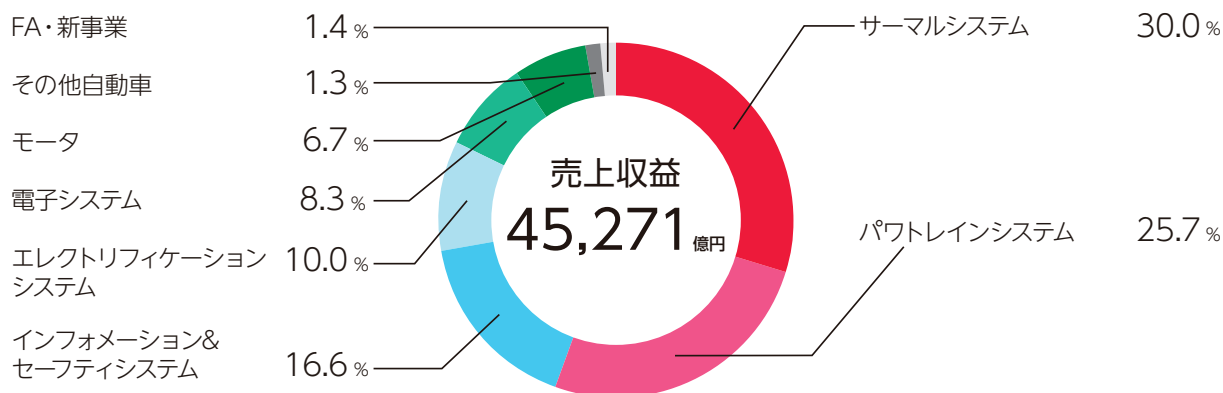
(外部顧客に対する売上収益の比率)

(単位：億円)

	第93期 (2016年3月期)	第94期 (2017年3月期)	増減率 (%)
● 日本	26,466	26,860	1.5
● 北米	11,127	10,772	△ 3.2
● 欧州	5,936	5,773	△ 2.7
● アジア	11,612	11,393	△ 1.9
● その他	595	658	10.6
計	55,736	55,456	△ 0.5
合計 セグメント間の内部売上収益	△ 10,490	△ 10,184	—
外部顧客への売上収益	45,245	45,271	0.1

## (2) 主要な事業内容

当社では、以下の事業領域において、環境、安心・安全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。



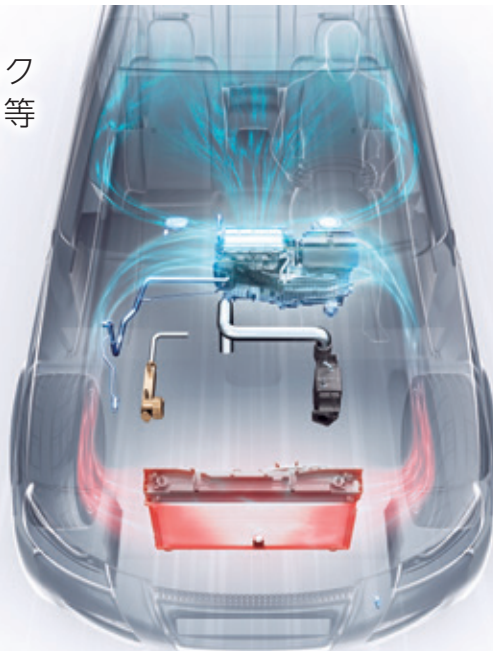
(単位：億円)

	第 93 期 (2016年3月期)	第 94 期 (2017年3月期)	増減率 (%)
● サーマルシステム	14,099	13,566	△ 3.8
● パワートレインシステム	11,740	11,606	△ 1.1
● インフォメーション & セーフティシステム	6,893	7,530	9.2
● エレクトリフィケーションシステム	4,456	4,520	1.4
● 電子システム	3,722	3,772	1.3
● モータ	3,066	3,037	△ 1.0
● その他自動車	645	596	△ 7.6
● FA・新事業	624	645	3.5

※2017年1月1日付の組織変更後の区分で記載しています。

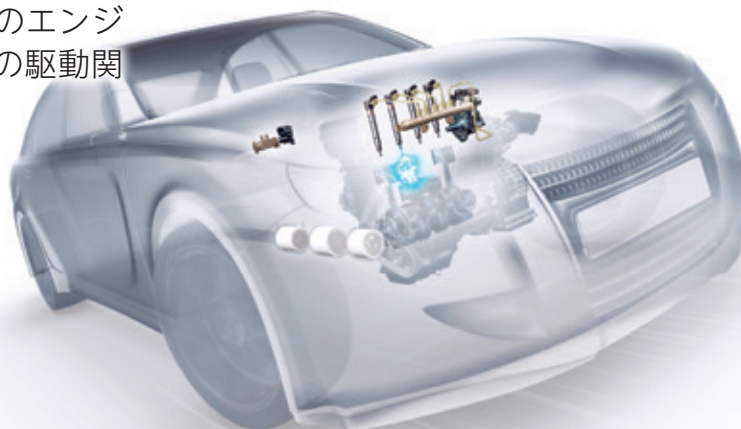
## サーマルシステム

自動車・バス用エアコンシステム、トラック用冷凍機、空調関係製品、ラジエータ等の冷却用製品



## パワートレインシステム

ガソリン・ディーゼルエンジン制御システム、燃料ポンプ、VVT、センサ等のエンジン関係製品、油圧制御バルブ等の駆動関係製品



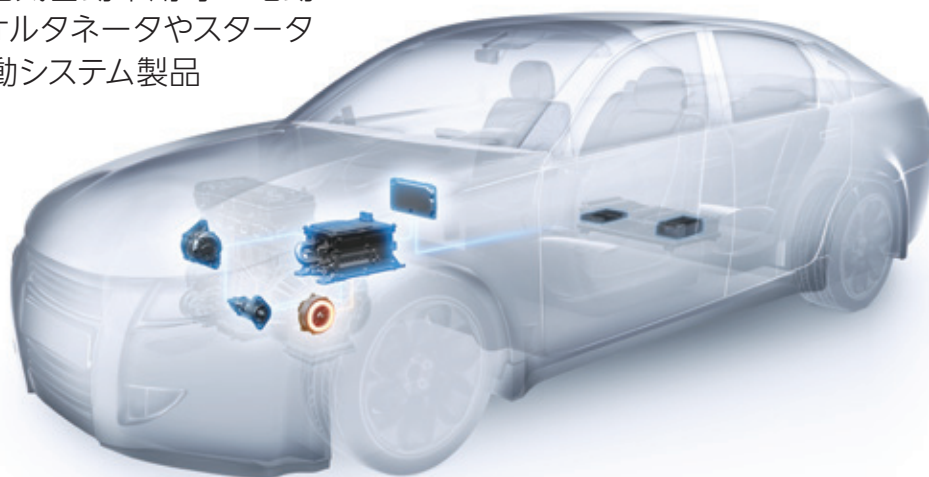
## インフォメーション&セーフティシステム

カーナビゲーションシステム、ETC等のITS製品、ミリ波レーダ、レーザーレーダ、画像センサ、エアバッグ用センサ・コンピュータ等の走行安全関係製品、ボデー系ECU、メータ



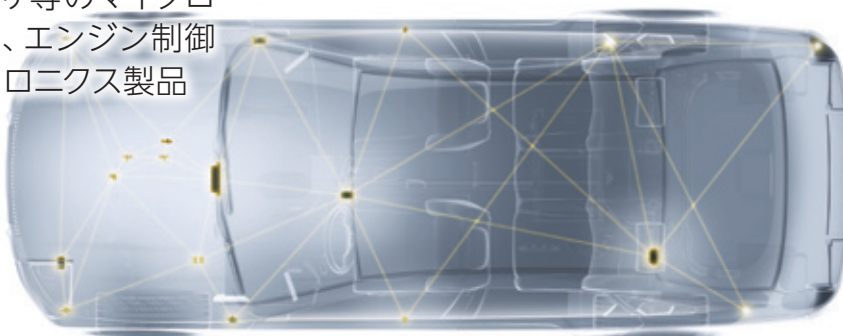
## エレクトリフィケーションシステム

ハイブリッド車、電気自動車用等の電動化システム製品、オルタネータやスタータ等の電源供給・始動システム製品



## 電子システム

車載向けIC・半導体センサ等のマイクロエレクトロニクスデバイス、エンジン制御コンピュータ等のエレクトロニクス製品



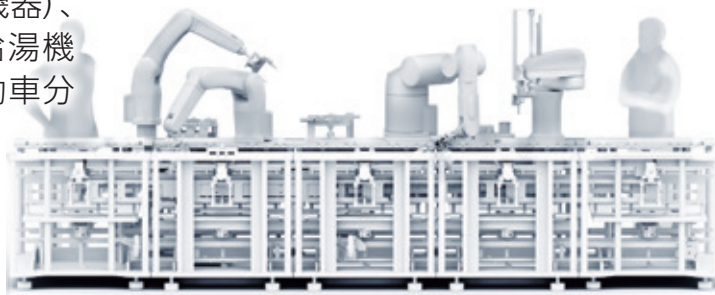
## モータ

ワイパシステム、パワーウィンド・パワーシート・スライドドア・パワーステアリング・ブロー・電動ファン・エンジン制御用等の各種モータ



## FA・新事業

産業用ロボット等の産業機器 (FA機器)、自然冷媒 (CO<sub>2</sub>) ヒートポンプ式給湯機等の生活関連機器、その他非自動車分野製品





### (3) 財産及び損益の状況の推移

国際会計基準 (IFRS)

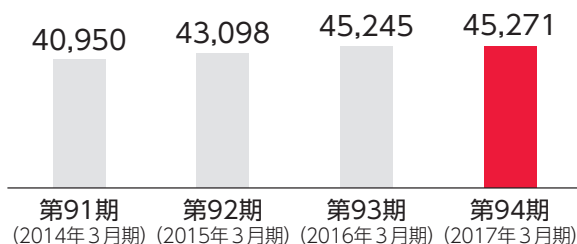
区 分	第 91 期 (2014年3月期)	第 92 期 (2015年3月期)	第 93 期 (2016年3月期)	第 94 期 (2017年3月期)
売上収益 (百万円)	4,094,960	4,309,787	4,524,522	<b>4,527,148</b>
営業利益 (除くその他収支) (百万円)	364,282	358,131	365,196	<b>326,424</b>
営業利益 (百万円)	371,440	331,376	315,728	<b>330,551</b>
税引前利益 (百万円)	400,690	371,915	347,293	<b>360,858</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	277,196	258,382	244,251	<b>257,619</b>
基本的1株当たり当期利益 (円)	348.05	324.01	307.19	<b>326.32</b>
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	2,799,915	3,327,938	3,123,578	<b>3,312,724</b>
資産合計 (百万円)	4,642,053	5,283,257	5,042,896	<b>5,150,762</b>

(注) 当社は第93期より、国際会計基準 (IFRS) に基づいて連結計算書類を作成しています。また、ご参考までに第91期、第92期についてもIFRSに準拠した数値を記載しています。

## 国際会計基準 (IFRS)

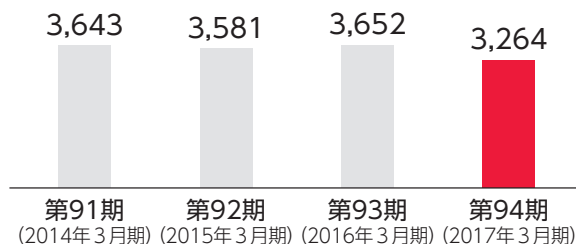
## 売上収益

(億円)



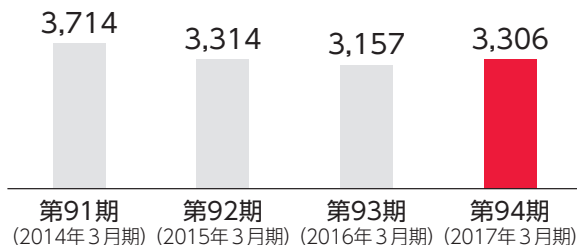
## 営業利益 (除くその他収支)

(億円)



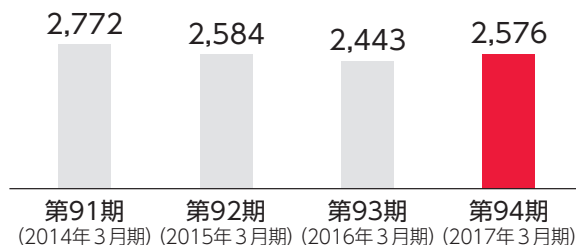
## 営業利益

(億円)



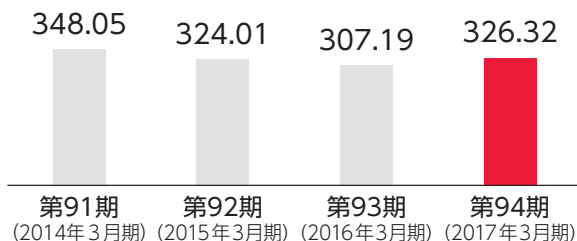
## 親会社の所有者に帰属する当期利益

(億円)



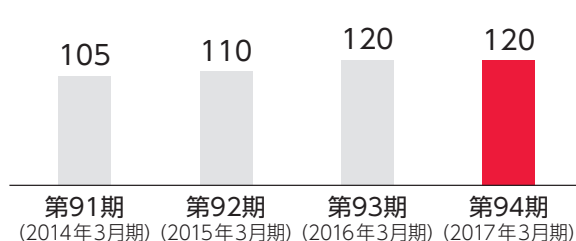
## 基本的1株当たり当期利益

(円)



## 1株当たり配当金

(円)



## (4) 当期の取り組み

詳細は、当社ホームページをご覧ください → [www.denso.com/jp/ja/news/](http://www.denso.com/jp/ja/news/)



### 2016.04

### 環境

4月  
エンジン ECU の  
開発強化のため、  
ソフトウェア開発を行う  
合併会社をタイで設立

7月  
クリーンディーゼルへの貢献を  
評価され、世界最大の電気・  
電子分野の国際学会「IEEE」  
においてメダルを受賞

11月  
トヨタ自動車株式会社内の  
電気自動車開発を担う  
社内ベンチャーへ参画

### 安心・安全



4月  
当社の予防安全製品を搭載した  
トヨタ自動車株式会社のプリウスが、  
欧州で行われる自動車の安全性能試験  
である EURO NCAP で5つ星獲得

社外連携強化による開発の加速 <当社ニュースリリースより>

7月  
**NTT データ MSE**  
(出資)  
・ソフトウェア

8月  
**カーネギーメロン大学**  
**金出 武雄教授** ※1と技術顧問契約  
※1 人工知能 (AI)、コンピュータービジョン、  
ロボット工学の世界的権威

9月  
**富士通テン**  
(子会社化合意)  
・車載センサ・車載 ECU

10月  
**東芝**  
(共同開発)  
・画像認識用人工知能技術

### 人材の 活躍・育成



5月  
グローバル共通人事制度に  
基づく研修を  
新たな研修センター  
「AQUAWINGS」で開始



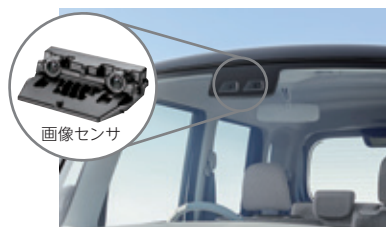
10月  
技能五輪全国大会で  
メダルを獲得、  
全国アビリンピックで  
金メダルを獲得

2017.03

12月  
ハイブリッドクーラ、  
コロナプレミアムエコキュートで  
地球温暖化防止活動環境大臣表彰  
を受賞

2月  
ライフサイクル視点の環境経営を目指した  
DENSO ECO VISION 2025 等の  
取り組みが評価され、  
LCA※3 日本フォーラム 会長賞を受賞  
※3 ライフサイクルアセスメント

3月  
大気中のCO<sub>2</sub> 総量を  
増やさない植物由来樹脂を  
自社製品の一部に採用



12月  
軽自動車の安全性向上に貢献する、  
小型のステレオ画像センサを開発

10月  
ソニー※2  
・イメージセンサ  
※2 ソニーセミコンダクタ  
ソリューションズ

11月  
イマジネーションテクノロジーズ  
(共同研究)  
・CPUのコア機能

12月  
NEC  
(協業)  
・人工知能 (AI) ・人工知能 (AI) の研究

1月  
ミシガン大学  
(研究室開設)

ベンチャーへの出資による開発の加速

<b>THINCI</b> (出資) ・ディーラーニング	<b>TriLumina</b> (出資) ・レーザダイオード	<b>Peloton</b> (出資) ・トラック隊列走行
------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------



2月  
経済産業省と東京証券取引所が  
共同で取り組む  
健康経営銘柄 2017 に選定



デンソーブラッサム

4月  
障がいを持つ方の雇用促進のため、  
株式会社デンソーブラッサムが  
操業を開始

## (5) 将来の成長に向けた対処すべき課題と取り組み

当社は、2020年デンソーグループ長期方針として、「地球と生命を守り、次世代に明るい未来を届けたい。」を掲げ、「地球環境の維持と成長の両立」と「一人ひとりが幸せで、安心・安全に暮らせる社会」の実現を目指しています。

社会に目を向けてみますと、今後ますますクルマの保有台数が増加し、自由に移動することによる喜びや幸せを享受できる人々が増える一方で、温暖化ガス排出の増加、交通事故死者数の増加等の解決すべき問題は山積しています。このような中で、クルマが持つ「利便さ」「楽しさ」といった価値を最大化しつつも、温暖化ガスの排出や交通事故といった負の影響は最小化することを当社の使命として取り組んでいます。

また、自動車業界では、「100年に一度のイノベーション」と言われる時代を迎えています。電動化・自動運転・コネクティッド・カーシェアリング等のパラダイムが大きく変化しようとしており、これまで以上にお客様や社会のニーズを先取りして対応することで、社会に貢献してまいります。

事業環境の変化が激しいなかで、長期方針の目指す姿を実現していくためには、環境により配慮した電動化への対応やクルマの安心・安全にかかわる機能の高度化、クルマと社会をつなぐ新しいサービスの提供、そしてモノづくりの力を一層高めていくことが必要であり、特に以下の分野について注力いたします。

### 【特に注力する分野】

1. 電動化（ハイブリッド車、電気自動車）
2. ADAS（高度運転支援システム）／ AD（自動運転）
3. コネクティッド（つながるクルマ）
4. モノづくり Factory IoT
5. FA（ファクトリー・オートメーション）事業

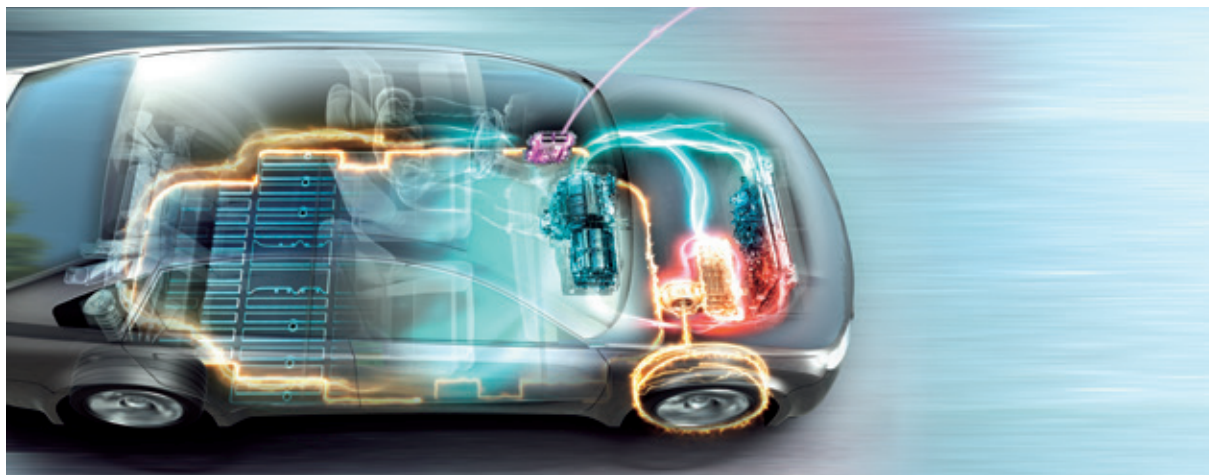


## 将来の成長に向けた取り組み

当社は、地球にやさしく、人も快適に移動できる電動車両システムを作り上げることをクルマの中のエネルギーを最適にマネジメントすることにより実現していきます。

### 電動化分野の開発強化・事業伸展を加速

～エレクトリフィケーションシステム事業グループを新設～



当社はこれまで20年間、ハイブリッド車向けに世界トップレベルの性能と品質並びに数量を誇る製品を開発し、提供してきました。更に、ハイブリッド車や電気自動車といった電動化分野での開発強化と事業伸展を加速させるべく、エレクトリフィケーションシステム事業グループを新設しました。

これまで培ってきた電動化製品の磨き上げに加え、車内のあらゆるシステムや製品をつなぎ、走行、発電や発熱といった車両内で発生するエネルギーを効率的に回収・利用し、飛躍的な燃費性能の向上・省電力化を実現します。更に車外情報との連携による道路環境の先読みや、電動化製品の性能を最大限に引き出すアルゴリズムにより、車両全体で最高効率のエネルギーマネジメントを実現します。

当社は、スマートな電動車両システムの提案、並びにそれを構成する製品の開発・提供をまいります。

### 将来の成長に向けた取り組み

当社は、全ての人が安心・安全に移動できるモビリティ社会を目指し、自動運転技術のリーディングカンパニーとして開発を推進しています。自動運転技術には「認知・判断・操作」という要素がありますが、「判断」・「操作」を適切に行うためには、まず、人の眼に相当する「認知」を高い信頼度で実現することが求められます。当社は、特に「認知」に注力し、これまで車載分野で培ってきたセンシング技術を活かして、ミリ波レーダ、画像センサ(カメラ)、LIDAR、ソナー等の走行環境認識センサをすでに製品化し、多くのカーメーカーに採用されています。

### 各国の道路環境・交通環境を踏まえた研究開発

～公道で走行試験を実施～

関連ページはこちら ↓



アメリカ ミシガン州にて

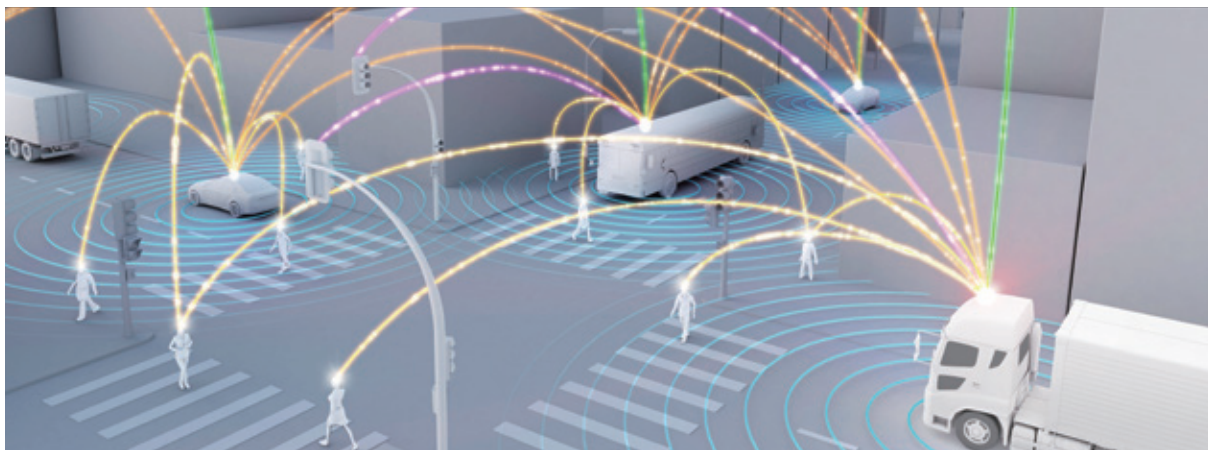
また、全世界で適用可能な自動運転技術を確立するために、各国の道路環境や交通環境を踏まえた研究開発を推進しています。日本では、すでに2014年より公道で走行試験を実施しています。そして、日常的にハイウェイが使われるという北米特有の交通環境に合わせた研究開発のために、北米でも公道で走行試験を実施しています。

更に、自動運転技術の開発を加速するため、当社は、カーメーカー、自治体をはじめとする社外パートナーとの連携を強化しています。2015年には、シンガポール政府と基本合意を締結し、政府が主導するスマートシティの取り組みの一環として、シンガポール科学技術庁と自動運転技術の開発に関わる共同研究を行っています。今後も、アライアンスを含めたグローバルな仲間づくりを推進し、開発を加速させていきます。

## 将来の成長に向けた取り組み

今後、クルマとクルマ、クルマと人・道路・モノ・サービス等がつながるモビリティ社会の進展により、更に環境にやさしく、安心・安全な社会になっていきます。当社はバス・トラックといった商用車への取り組みを足掛かりとして、モビリティ社会において新たな価値を生み出してまいります。

### コネクティッドサービスを進める組織を新設し、運輸/旅客事業向け活動を加速 ～コネクティッドサービス事業推進部を新設～



トラックやバス等の商用車の台数は乗用車の1/10程度しかありませんが、商用車が原因となる環境負荷や交通事故の発生はどちらも1/3程度にもなります。その主な要因として、車両自体が大型であるためにCO<sub>2</sub>排出量が多いこと、走行距離が乗用車よりも長いことが挙げられます。

当社は、これまでも商用車が社会に与える環境・安全への影響を低減するため、運輸/旅客事業向けに運行管理・安全管理に関わるシステム・機器の開発や提供を行ってまいりました。

この度、車両のみならずドライバーの体調といった情報を含めたトータルでの安全向上システム等の新たなサービス事業を開拓・推進するために、コネクティッドサービス事業推進部を新設しました。社内のコネクティッドサービスに携わるリソースを集約し、企画・開発から営業活動までを一貫して推進することで、運輸/旅客事業向けサービスを中心とした事業を拡大させてまいります。



### 将来の成長に向けた取り組み

当社は、Factory IoT (F-IoT) を導入することで、人の知恵を引き出し、進化し続ける工場づくりをグローバルで進め、生産性を向上させていきます。

### 人の知恵を活かしたFactory IoTで進化し続けるモノづくりを実現

～国内外工場においてF-IoT導入開始～

関連ページはこちら ↓



F-IoTにより、「振動・音・温度といった製品・設備の微妙・微小な変化」「熟練した人の知恵・経験・カンコツ」「設備不具合の予知・予兆」等の情報が見える化し、人にフィードバックすることで、人の気づく感度を高め、改善につなげていきます。見える化・共有化した情報をもとに、脈々と受け継がれてきたモノづくりへの高い志や行動スキルを持った「人」が、知恵を絞って更なる改善や未然防止を行うことで、現場力を飛躍的に高めていきます。

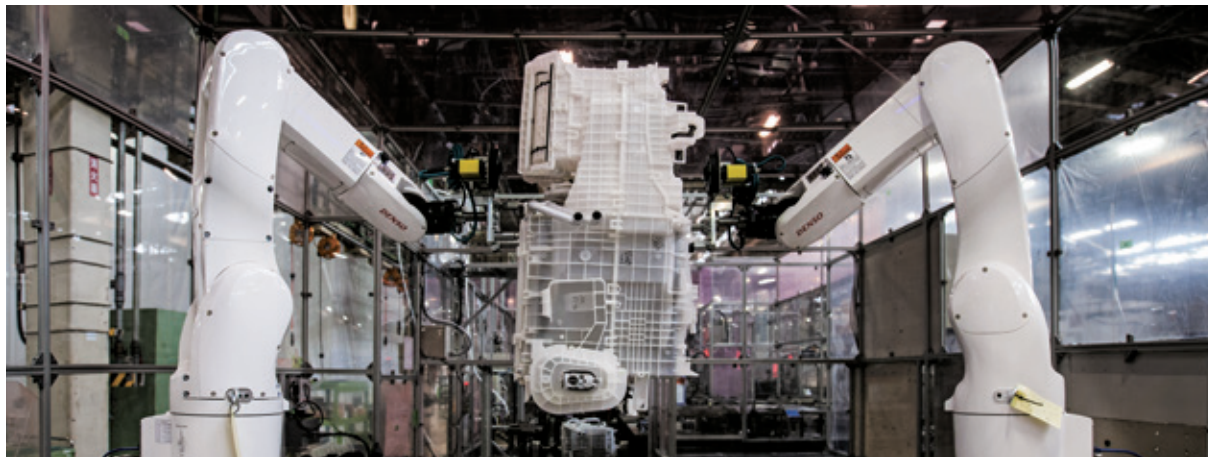
また、レベルアップした工場同士がつながることが、グローバルな生産性向上につながります。全世界で、全ての仲間が一つ屋根の下にいるかのように「各工場の設備・生産状況等の情報」や「改善情報」をリアルタイムに共有・統合し、各工場の素早い改善サイクルにつなげ、進化し続けるモノづくりを実現します。

当社は、2015年よりF-IoT導入を開始し、2020年までにグローバル130工場をつなぎ、グループ全体での生産性30%向上(2015年比)を目指します。また、当社グループ内にとどまらず、2020年には協力会社へも展開し、ともにモノづくりの力を高めてまいります。

## 将来の成長に向けた取り組み

当社は、グローバル130工場でのFA (ファクトリー・オートメーション) の導入実績を活かして、お客様に最適なFAシステムをソリューションとして提案・提供することで、社会・産業界の生産性向上に貢献していきます。

**モノづくりの幅広い知見を活かしたFAシステムで、社会・産業界の生産性向上に貢献  
～FA事業部を新設～**



労働人口の減少といった社会構造の変化、AIやIoTの技術革新によるロボット技術の進化等から、FA市場は年々拡大し続けています。

当社は50年前の1967年に自社製ロボットの開発に着手し、自社の生産ラインで鍛えたロボットを外販し、累計9万台を超えるロボットを提供してきました。ロボットはFAには欠かせない要素であり、高速・高信頼という従来の強みに加え、AIやIoT技術を活用して、生産ラインへの導入のしやすさや、日々の生産活動・保全での使いやすさの向上、人の知恵を活かした知能化、といった進化を続けています。

また、FAには、組付けのみならず、検査、物流、保全、生産管理、IoT活用等の幅広い領域への広がりがあり、今回、全社のモノづくりを牽引する生産革新センターにFA事業部を新設しました。これにより、当社130工場での導入実績を活かし、工場全体視点、ライフサイクル視点で、お客様のあらゆるニーズに対応できるFAシステムを提案・提供し、幅広く生産性向上に貢献していきます。

## 社会から信頼・共感される企業であり続けるために

一人ひとりが生き生きと活躍し、組織力を高めていく様々な取り組みを実施



### <多様な人材の育成・採用と活躍できるチームづくり>

当社では、性別・年齢・国籍・障がいの有無・キャリア等の属性を超えた多様な人材の育成・採用を通じた仲間・チームづくりに取り組んでいます。

例えば、グローバルな仲間が相互に集い、知を交流する場を創出するため、北米・欧州等各地域の戦略を現地社員が中心となり、経営層と議論する「地域会議」を各地域で開催しています。更に、全世界のリーダーが本社に一堂に集まり、グローバル経営における課題や方向性を議論する「グローバルカンファレンス」を毎年開催しています。

また、新たな分野での採用・仲間づくりにも力を入れています。人工知能・コンピュータービジョン・ロボット工学の世界的権威であるカーネギーメロン大学 金出教授と技術顧問契約を締結するとともに、東京支社（日本橋）やシリコンバレーオフィス（アメリカ）を拡充する等、多様な人材が協働できる環境を整えています。

なお、当社は女性採用の強化とキャリア形成の支援を柱とした女性活躍推進と、長年にわたる障がい者雇用への取り組みが評価され、2016年3月に「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。今後も多様な人材が活躍するための取り組みを進めていきます。





### <働き方改革への取り組み>

当社は、一人ひとりの個の力と組織の力を最大化し、多様な仲間が力を合わせてイノベーションを起こし続ける体質の強化と、社員一人ひとりが生き生きと働く職場の実現を目的に「働き方改革室」を2017年4月に新設しました。

当社は、経営・管理層を含めた意識改革が最も重要と捉え、個の力を高めて成長と行動を促す人事制度への改定、進化するITツールの導入、業務の質向上と時間短縮につながる業務プロセスの大胆な改善等に取り組めます。

社員一人ひとりが、健康で元気よく生き生きと働き、心の通い合うコミュニケーションが行き交う企業風土で新たな価値を創造し続けてまいります。



## (6) 従業員の状況

従業員数：154,493名

前期末比増減：2,718名（増）

（注）従業員数は就業人員（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む）を表示しています。

## (7) 設備投資及び資金調達状況

コスト競争力のある次期型製品への切り替え及び製品の品質・信頼性のより一層の向上を図るための投資等を中心に3,374億円の設備投資を行い、主として自己資金により充当しました。

## (8) 主要な借入先の状況

借入先	借入金残高
株式会社三菱東京UFJ銀行シンジケートローン	27,498 百万円
三菱UFJ信託銀行株式会社	15,000 百万円
株式会社三菱東京UFJ銀行	10,000 百万円
富国生命保険相互会社	10,000 百万円
株式会社みずほ銀行シンジケートローン	9,503 百万円
株式会社三井住友銀行シンジケートローン	5,000 百万円
農林中央金庫	5,000 百万円
三井生命保険株式会社	5,000 百万円
株式会社京都銀行	3,000 百万円
株式会社北海道銀行	2,000 百万円
計	92,001 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. 株式会社三菱東京UFJ銀行シンジケートローンは、株式会社三菱東京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。

3. 株式会社みずほ銀行シンジケートローンは、株式会社みずほ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。

4. 株式会社三井住友銀行シンジケートローンは、株式会社三井住友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

本 社：愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地

支 社：東京

支 店：東京、大阪、広島

工 場：池田、安城、西尾、高棚、幸田、豊橋、阿久比、善明（以上愛知県）、大安（三重県）

研 究 所：基礎研究所（愛知県）

試 験 場：額田（愛知県）

事 業 所：岩手、東京、豊橋、名古屋

### 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
株式会社デンソーセールス	175 百万円	100.00%	自動車部品、産業機器・生活関連機器販売
アスモ株式会社	4,500 百万円	* 92.39%	自動車部品製造販売
デンソー・インターナショナル・アメリカ株式会社	226,750 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%	欧州地域の統括運営及び自動車部品販売
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
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・タイランド株式会社	200 百万バーツ	* 51.25%	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・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

(注) \*印は子会社による所有を含む比率を表示しています。

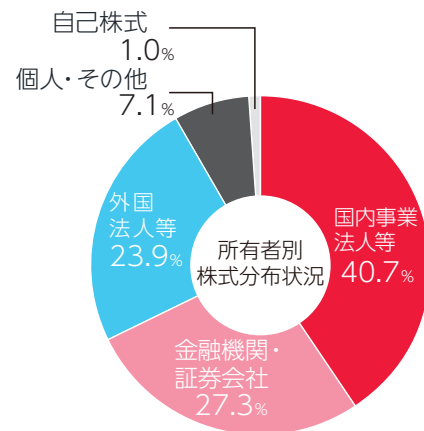
## 2 会社の株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 1,500,000,000株

(2) 発行済株式総数 785,882,628株  
(自己株式8,186,085株を除く)

(3) 株主数 61,178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	194,949 千株	24.81 %
株式会社豊田自動織機	69,373 千株	8.83 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	36,311 千株	4.62 %
東和不動産株式会社	33,309 千株	4.24 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	29,746 千株	3.78 %
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)	21,645 千株	2.75 %
デンソー従業員持株制度会	12,615 千株	1.61 %
アイシン精機株式会社	12,518 千株	1.59 %
三井住友海上火災保険株式会社	9,544 千株	1.21 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	9,058 千株	1.15 %

(注) 1. 持株比率は自己株式 (8,186千株) を控除して計算しています。

2. 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0.87%) を除いて表示しています。(株主名簿上の名義は、「日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (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。)

### 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
かとう のぶあき 加藤 宣明	※取締役会長	〔重要な兼職の状況〕 トヨタ紡織株式会社 社外監査役・ KDDI株式会社 社外監査役・ 中部電力株式会社 社外監査役
こばやし こうじ 小林 耕士	※取締役副会長	
ありま こうじ 有馬 浩二	※取締役社長	
みやき まさひこ 宮木 正彦	※取締役副社長	生産統括、安全環境品質本部
まるやま はるや 丸山 晴也	※取締役副社長	営業統括、経営戦略担当、営業グループ
やまなか やすし 山中 康司	※取締役副社長	技術統括、未来創生技術担当 〔重要な兼職の状況〕 株式会社東海理化電機製作所 社外取締役
まきの よしかず 榎野 孝和	取締役・専務役員	コーポレートセンター、監査室、サーマルシステム事業グループ
あだち みちお 安達 美智雄	取締役・専務役員	パワートレインシステム事業グループ 〔重要な兼職の状況〕 トヨタ紡織株式会社 社外取締役
わかばやし ひろゆき 若林 宏之	取締役・専務役員	ADAS技術戦略担当、ADAS推進部、インフォメーション&セーフティシステム事業グループ 〔重要な兼職の状況〕 ジェコー株式会社 社外取締役
いわた さとし 岩田 悟志	取締役・専務役員	インフォメーション&セーフティシステム事業グループ（副）、東京支社
いとう まさひこ 伊藤 正彦	取締役・専務役員	アフターマーケット・フリート・新事業グループ
社外取締役 独立役員 ジョージ オルコット George Olcott	取締役	〔重要な兼職の状況〕 日立化成株式会社 社外取締役・ 第一生命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 なわ たかし 名和 高司	取締役	〔重要な兼職の状況〕 NECキャピタルソリューション株式会社 社外取締役・ 株式会社ファーストリテイリング 社外取締役・ 味の素株式会社 社外取締役

- (注) 1. ※印は代表取締役です。  
 2. 取締役George Olcott、名和 高司の両氏は、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、名和 高司の両氏を、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. 2017年4月1日付で取締役の地位・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
小林 耕士	※取締役副会長	東京支社統括
丸山 晴也	※取締役副社長	営業統括、経営戦略担当
若林 宏之	※取締役副社長	生産統括、安全環境品質本部、ADAS担当
宮木 正彦	取締役	
岩田 悟志	取締役	
伊藤 正彦	取締役・専務役員	新事業担当、フリートエアコンディショニング事業部

## (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
いわせ まさと 岩瀬 正人	常勤監査役	〔重要な兼職の状況〕 ジェコ株式会社 社外監査役
しんむら あつひこ 新村 淳彦	常勤監査役	
社外監査役 よしだ もりたか 吉田 守孝	監査役	〔重要な兼職の状況〕 トヨタ自動車株式会社 専務役員
社外監査役 独立役員 さいとう つとむ 齋藤 勉	監査役	〔重要な兼職の状況〕 弁護士・日本車輛製造株式会社 社外取締役
社外監査役 独立役員 こんどう としみち 近藤 敏通	監査役	〔重要な兼職の状況〕 近藤敏通会計事務所 所長

- (注) 1. 監査役吉田 守孝、齋藤 勉、近藤 敏通の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。  
 2. 監査役近藤 敏通氏は、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. 監査役齋藤 勉、近藤 敏通の両氏を、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。

## (3) 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

区分	人数	報酬等の額
取締役	14名	946百万円
監査役	5名	128百万円
計	19名	1,074百万円

- (注) 1. 報酬等の額のうち、社外役員（取締役2名、監査役3名）の報酬等の額は68百万円です。  
 2. 上記報酬等の額には、次のものが含まれています。  
 2017年6月20日開催の第94回定時株主総会決議予定の役員賞与金の支給額 取締役349百万円

## (4) 社外役員に関する事項

### ① 重要な兼職先と当社との関係

監査役吉田 守孝氏の兼職先であるトヨタ自動車株式会社は当社の大株主であり、当社は製品の44.5%を同社に販売しています。

### ② 主な活動状況

区分	氏名	主な活動状況
社外取締役	George Olcott	取締役会に15回中15回出席しています。取締役会においては、学識経験及び企業経営に関する豊富な経験と高い見識から、主として当社のグローバル経営に関する発言を行っています。
	名 和 高 司	取締役会に15回中14回出席しています。取締役会においては、企業経営戦略分野における豊富な経験と高い見識から、主として当社の事業戦略に関する発言を行っています。
社外監査役	吉 田 守 孝	取締役会に15回中15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、グローバル企業の役員としての豊富な経験から、当社の経営全般に関する発言を行っています。
	齋 藤 勉	取締役会に15回中15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、弁護士としての専門的見地から、主として当社のコンプライアンス体制に関する発言を行っています。
	近 藤 敏 通	取締役会に15回中15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、公認会計士としての専門的見地から、主として当社の財務・会計等に関する発言を行っています。

### ③ 社外役員との間で締結している責任限定契約の概要

当社と各社外取締役及び各社外監査役の間では、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、その契約に基づく賠償責任限度額は、会社法第425条第1項に定める額としています。



## 4 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称 有限責任監査法人トーマツ

### (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

① 当社の当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	123 百万円
② 当社及び当社子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	204 百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できませんので、報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。
2. 当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である「社債発行に伴うコンフォートレター作成業務」等を委託し、その対価を支払っています。
3. 当社の重要な子会社のうち、デンソー・インターナショナル・アメリカ株式会社、デンソー・ヨーロッパ株式会社、デンソー・セールス・タイランド株式会社ほか計14社は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けています。
4. 監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、会計監査人から説明を受けた当事業年度の監査計画の内容、過年度の監査実績の検証と評価、会計監査の遂行状況の相当性、報酬の前提となる見積りの算出根拠を精査した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項及び同条第2項の同意を行っていません。

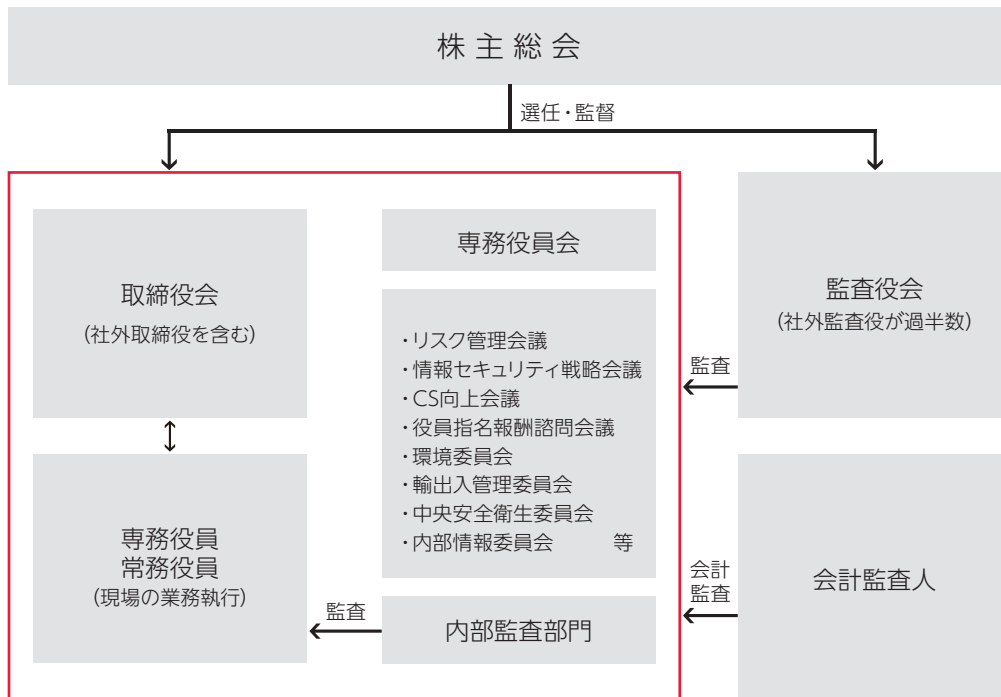
### (3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

- ① 会計監査人が会社法第340条第1項各号に定めるいずれかの事由に該当すると認められる場合、または、公認会計士法に違反・抵触する状況にある場合は、監査役会は当該会計監査人の解任を検討し、解任が妥当と認められる場合には、監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。
- ② 監査役会は、会社計算規則に定める会計監査人の職務の遂行に関する事項について、適正に実施されることを確保できないと認められる場合、その他必要と判断される場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

## 5 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、グループ競争力強化に向け、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、株主の皆様や投資家の方々等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。

### < コーポレートガバナンス体制 >



当社は、コーポレートガバナンスの基本方針の中で、株主の皆様との関係強化に注力しています。

#### 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する。

#### 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、専務役員、常務役員による積極的な対話参加により、株主・投資家と当社との双方向の良好なコミュニケーションを図る。また、対話の結果を取締役会へ報告し、株主意見を当社の経営に活かす。

## 6 業務の適正を確保するための体制及び運用状況

### 体制

当社が取締役会において決議した内部統制に関する基本方針は以下のとおりです。

#### (1) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ① 取締役は、その言動や文書を通じて、デンソー基本理念・デンソースピリット等の普遍的な価値観・倫理観・信念を徹底する。
- ② 取締役会・専務役員会・執行役員会で構成する役員会議体に加えて、各種会議や委員会等、組織を横断した会議体により意思決定を行い、取締役の相互牽制を図る。
- ③ 適正な財務報告の確保に取り組むほか、適時適正な情報開示を行う。

#### (2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

重要な情報は社内規程に従って適切に保存及び管理する。取締役会議事録は永年保存とする。

#### (3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ① 事業や投資に関わるリスクは、社内規程に従って、取締役会・専務役員会等の役員会議体において全社的に管理するとともに、グループ長・センター長が担当領域について管理する。
- ② その他リスクマネジメントは、リスク管理会議が全社的な体制を整備・管理し、各主管部署がリスク項目ごとに管理する。

#### (4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 専務役員・常務役員制度により、取締役数をスリム化した効率的な経営を実施する。
- ② 取締役の職務の執行に必要な組織及び組織の管理、職務権限については、社内規程に従って定め、業務の組織的かつ能率的な運営を図る。
- ③ 中長期の経営方針及び年度ごとのグループ方針の下で年度計画を立案し、社内の意思統一を図る。目標・計画の達成状況及び各部業務の進捗状況については、社内規程に従って管理し定期的に報告する。

#### (5) 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ① 専務役員会が行動指針を制定・改訂し、必要な啓蒙及び提言を行う。
- ② 階層別コンプライアンス教育により、行動指針を周知徹底する。
- ③ 内部通報制度として、社内主管部署もしくは社外の弁護士に直接通報が可能な「企業倫理ホットライン」を運用する。
- ④ 業務の適法性・妥当性・効率性については、監査室が社内規程に従って内部監査を行い、その指摘に基づいて各部にて業務管理・運営制度を整備・充実する。

#### **(6) 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制**

- ① グループ各社の自主性を最大限に尊重するため、グループ会社の意思決定は社内規程に従って留保権限方式により運営する。
- ② グループの方針・計画は、中長期の経営方針及び年度グループ方針の下、連結ベースで立案し、グループの意思統一を図る。目標・計画の達成状況は社内規程に従って管理し定期的に報告する。
- ③ グループ会社のリスクマネジメント及びコンプライアンスについては、当社からグループ各社へ指針やガイドラインを提示し、グループ全体の体制構築及び運用を推進する。また「デンソーグループ社員行動指針」をグループで共有し、その周知徹底を図る。
- ④ CSR（企業の社会的責任）をグループ全体の経営課題と位置付け、当社の各専門機関がグループ会社の活動の方向づけやフォローアップを行う。
- ⑤ グループ会社向けの内部通報制度「国内グループ会社企業倫理ホットライン」を運用する。
- ⑥ 各部門は、グループ会社との情報交換により、グループ会社の業務の適正確保に向けた助言・支援を行う。
- ⑦ 各部門による、グループ会社の業務の適正に関する監視・検証を実施する。

#### **(7) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項**

- ① 専任組織として設置した監査役室が、監査役職務を補助する。
- ② 監査役室の人事及び組織変更については、事前に監査役会または監査役会の定める常勤監査役の同意を得る。
- ③ 取締役は、監査役室が監査役の指示に基づき、監査役監査の業務に必要な情報を社内及びグループ会社から収集できるよう協力する。

#### **(8) 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制**

- ① 取締役及びグループ会社の取締役・監査役は、主な業務の執行状況について、担当部署を通じて適宜適切に監査役に報告するほか、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実を発見した時は直ちに監査役に報告を実施する。
- ② 当社及びグループ会社の取締役・監査役・専務役員・常務役員・使用人は、監査役または監査役室の求めに応じ、定期的または随時業務報告を実施する。

#### **(9) その他監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制**

- ① 取締役は、監査役監査の実効性を高めるため、監査役による取締役会・各種委員会等重要会議への出席や業務決裁書等重要書類の閲覧、更に社内各部門・グループ会社の実地監査、会計監査人との会合等の監査活動に協力する。
- ② 取締役は、監査役がその職務を行うために要する費用及び必要に応じた外部人材の直接任用等を確保する。
- ③ 内部監査部門は、監査役との連携を密にし、監査役に対し内部監査結果の報告を実施する。
- ④ 監査役は、内部監査部門・会計監査人・内部統制部門と定期的または随時情報交換を実施する。
- ⑤ 当社及びグループ会社の取締役は、監査役に報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な扱いを受けないよう確保する。

## 運用状況

当期の、業務の適正を確保するための体制の運用状況のうち、主なものは次のとおりです。

### (1) 職務の執行の効率性確保に関する取り組みの状況

- ① 経営（意思決定・監督）を担当する取締役と、業務の執行を担当する専務役員・常務役員の役割を区分・明確化する役員制度により、取締役数をスリム化し、スピーディな意思決定とオペレーションを実現しています。
- ② 職務権限規則、組織管理規則、役員会議体規則、会議委員会規則を定めており、業務の組織的かつ能率的な運営を図っています。
- ③ デンソーグループ2020年長期方針、2018年中期方針を定め、グループの意思統一を図っています。
- ④ 売上・利益・生産性等の目標・計画の達成状況は、毎月の執行役員会で報告し、必要なアクションの展開を行っています。

### (2) リスク管理に関する取り組みの状況

- ① 事業や投資に係る重要なリスクは取締役会、専務役員会で対応を審議・決定しています。当期は取締役会を15回、専務役員会を28回開催しました。
- ② グループのリスク対応力強化を目的としたリスク管理会議を設置しており、重点課題の設定とフォローアップを行いました。
- ③ 労働災害、品質問題、機密漏えい等、全社で管理すべき42のリスク項目を定めており、各主管部署が全社を統括し、必要な実地診断や教育・訓練を行いました。例えば、品質向上に向けた体質強化活動の確認・指導の場であるQC診断を23拠点で行いました。また9月8日を『全社安全の日』と定め、各職場で安全についての話し合いを行いました。
- ④ グループ全体の更なる情報セキュリティを強化すべく新たに選任組織を新設し、情報セキュリティの中長期戦略を審議する場として情報セキュリティ戦略会議を設置致しました。

### (3) コンプライアンスに関する取り組みの状況

- ① 取締役会、専務役員会、執行役員会で構成する役員会議体に加え、人材開発会議や技術開発会議等、組織を横断した公式会議体により意思決定を行い、取締役の相互牽制を図っています。
- ② 各専門機関が信頼される企業行動の実践・定着を目的とした重点課題の設定とフォローアップを行いました。
- ③ 役員・役職者へのコンプライアンス教育を実施したほか、各職場での話し合いや、イントラネットを活用したコンプライアンステストを行いました。
- ④ 贈収賄防止に関する教育等、個別のコンプライアンス違反防止のための施策を行いました。
- ⑤ 独占禁止法違反を防止するため、競合他社との会合や社外へのメールに対するチェックや、独占禁止法遵守教育等の施策を行いました。
- ⑥ リスク管理ハンドブックの配布等を通じて、内部通報制度である「企業倫理ホットライン」の周知に努め、通報・相談に対しては、社内主管部署が責任を持って対応しました。
- ⑦ 監査室が、年間の監査計画に基づき、社内5事業部及び4つのテーマに基づく監査を行いました。また国内外グループ会社約60社の監査を行いました。

#### (4) グループ統制に関する取り組みの状況

- ① 留保権限方式によるグループ会社の意思決定の仕組みを定めた「グループ経営マニュアル」を整備し、高額な設備投資や重要な契約等、グループ会社の裁量を超える業務については、主管部署とグループ会社との協議の上で、意思決定を行っています。
- ② クライシスコミュニケーションマニュアルやデンスーグループセキュリティガイドライン等、リスクやコンプライアンスに関する指針やガイドラインをグループ会社へ提示し、グループ全体の体制構築・運用を推進しています。
- ③ 各事業グループ・機能センターごとにグローバル会議を開催し、グループ会社との情報交換や業務の適正確保に向けた助言・支援を行いました。

#### (5) 監査役監査の実効性確保に関する取り組みの状況

- ① 年間の監査計画に基づき、社内71部署及び国内外グループ会社45社に対する監査役実地監査を行いました。
- ② 監査役は、取締役会、専務役員会、執行役員会、リスク管理会議、人材開発会議等の全社公式会議への出席や重要な業務の意思決定を行う業務決裁書の閲覧を行い、必要な指摘を行いました。
- ③ 監査役の職務を補助する組織として監査役室を設置しており、専任者3名を配置しています。
- ④ 監査役は、取締役・専務役員・常務役員と意見交換会を適宜行うとともに、監査役会にて業務執行状況のヒアリングを行いました。また経理部、人事部、法務部等から監査役に対し業務の適正に関する定期的な報告を行いました。
- ⑤ 内部監査部門である監査室は、監査役との連携を密にしており、定期的に監査役への業務報告を行いました。
- ⑥ 監査役は、国内グループ会社監査役連絡会を定期的に開催したほか、個別にグループ会社監査役と適宜会合を持ち情報交換を行いました。
- ⑦ 監査役と会計監査人との定期的な情報交換を行いました。
- ⑧ 監査役報告規程の中で、監査役に報告した者に対する不利益な取扱いを禁止しています。

なお、上記の専務役員会・執行役員会は、2017年4月より以前の経営役員会・経営会議からそれぞれ名称変更したものです。

## 7 剰余金の配当等の決定に関する方針

剰余金の配当については、連結業績及び配当性向・配当金額を総合的に勘案しながら、長期安定的に配当水準を継続的に向上していきたいと考えております。

また、内部留保金につきましては、今後の事業成長を長期的に維持するための設備投資及び研究開発投資に活用するとともに、資金の状況等を考慮の上、株主の皆様への利益還元のための自己株式取得にも充当してまいります。

### (1) 当期の期末配当

当社は、会社法第459条の規定に基づき、剰余金の配当を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おります。

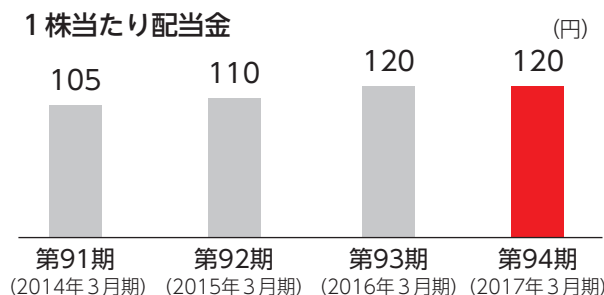
当期の期末配当につきましては、2017年4月28日の取締役会において、当社普通株式1株につき60円（配当総額：47,152,957,680円）とし、支払開始日を2017年5月29日とすることを決議いたしました。なお、中間配当金を含めました当期の株主配当金は、1株につき120円となります。

期末配当金のお支払に関する書類は、本招集ご通知に同封してお送り申し上げます。

### (2) 自己株式の取得

当社は、会社法第165条第2項の規定に基づき、自己株式の取得を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おります。

2017年4月28日の取締役会において、当社自己株式を6,600,100株（取得総額：28,519,032,100円）を上限として取得すること、及びその具体的な取得方法として、自己株式の公開買付け（買付け等の期間：2017年5月1日～2017年5月31日）を行うことを決議いたしました。





## 8 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、また米国等で提起された民事訴訟に対応しているほか、一部の自動車メーカーとの間で和解交渉を行っております。

独占禁止法の遵守は、当社グループの重要な経営基盤のひとつです。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。

# メモ

Handwriting practice area consisting of 20 horizontal dashed red lines.

招集ご通知

株主総会参考書類

**事業報告**

連結計算書類

計算書類

監査報告書

# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	第94期 (2017年3月31日現在)	(ご参考) 第93期 (2016年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産	2,332,050	2,397,212
現金及び現金同等物	793,550	672,482
営業債権及びその他の債権	876,454	826,687
棚卸資産	485,867	476,574
その他の金融資産	93,781	356,815
その他	82,398	64,654
非流動資産	2,818,712	2,645,684
有形固定資産	1,490,531	1,425,567
無形資産	22,451	21,156
その他の金融資産	1,111,945	1,037,672
持分法で会計処理されている投資	92,198	71,096
退職給付に係る資産	43,868	25,791
繰延税金資産	30,266	40,464
その他	27,453	23,938
資産合計	5,150,762	5,042,896

(単位：百万円)

科目	第94期 (2017年3月31日現在)	(ご参考) 第93期 (2016年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
流動負債	1,103,811	1,257,345
社債及び借入金	84,139	261,973
営業債務及びその他の債務	861,161	812,936
その他の金融負債	14,484	12,333
未払法人所得税	24,890	36,494
引当金	70,549	86,750
その他	48,588	46,859
非流動負債	599,869	530,516
社債及び借入金	266,116	214,638
その他の金融負債	9,819	10,099
退職給付に係る負債	228,576	231,120
引当金	1,529	2,152
繰延税金負債	78,243	54,417
その他	15,586	18,090
負債合計	1,703,680	1,787,861
<b>資本の部</b>		
親会社の所有者に帰属する持分	3,312,724	3,123,578
資本金	187,457	187,457
資本剰余金	265,985	267,640
自己株式	△31,191	△246,486
その他の資本の構成要素	454,445	422,205
利益剰余金	2,436,028	2,492,762
非支配持分	134,358	131,457
資本合計	3,447,082	3,255,035
負債及び資本合計	5,150,762	5,042,896

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第94期 (2016年4月1日から2017年3月31日まで)	(ご参考) 第93期 (2015年4月1日から2016年3月31日まで)
売上収益	4,527,148	4,524,522
売上原価	△3,769,532	△3,747,311
売上総利益	757,616	777,211
販売費及び一般管理費	△431,192	△412,015
その他の収益	27,721	12,453
その他の費用	△23,594	△61,921
営業利益	330,551	315,728
金融収益	35,487	34,267
金融費用	△9,883	△8,797
為替差損益	△3,733	965
持分法による投資損益	8,436	5,130
税引前利益	360,858	347,293
法人所得税費用	△86,963	△86,728
当期利益	273,895	260,565
当期利益の帰属		
親会社の所有者に帰属	257,619	244,251
非支配持分に帰属	16,276	16,314

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第94期 (2017年3月31日現在)	(ご参考) 第93期 (2016年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>1,411,259</b>	<b>1,535,623</b>
現金及び預金	467,647	488,569
受取手形	2,361	2,491
売掛金	359,104	352,389
電子記録債権	59,830	51,493
有価証券	91,557	229,542
製品	45,263	39,712
仕掛品	81,024	81,200
原材料及び貯蔵品	15,313	15,146
前渡金	60,667	56,369
前払費用	3,675	2,609
繰延税金資産	29,349	36,672
関係会社短期貸付金	95,712	88,925
未収入金	76,170	81,099
その他	23,635	9,453
貸倒引当金	△48	△46
<b>固定資産</b>	<b>2,051,233</b>	<b>1,943,034</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>443,825</b>	<b>414,125</b>
建物	89,988	86,745
構築物	13,329	12,893
機械及び装置	155,706	140,243
車両運搬具	1,891	1,733
工具器具及び備品	24,754	22,660
土地	112,102	111,816
建設仮勘定	46,055	38,035
<b>無形固定資産</b>	<b>7,044</b>	<b>6,825</b>
ソフトウェア	5,186	5,098
その他	1,858	1,727
<b>投資その他の資産</b>	<b>1,600,364</b>	<b>1,522,084</b>
投資有価証券	506,586	453,575
関係会社株式	950,690	921,586
出資金	2,516	2,525
関係会社出資金	35,024	35,024
関係会社長期貸付金	33,073	31,926
前払年金費用	64,332	72,055
その他	8,192	5,442
貸倒引当金	△49	△49
<b>合計</b>	<b>3,462,492</b>	<b>3,478,657</b>

(単位：百万円)

科目	第94期 (2017年3月31日現在)	(ご参考) 第93期 (2016年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	<b>786,237</b>	<b>909,243</b>
買掛金	447,849	414,503
1年内償還予定の社債	—	50,000
1年内返済予定の長期借入金	—	87,108
未払金	43,489	37,237
未払費用	62,502	61,125
未払法人税等	1,621	19,960
前受金	155	407
預り金	135,283	129,325
賞与引当金	38,404	39,864
役員賞与引当金	317	343
製品保証引当金	42,841	26,243
独占禁止法関連損失引当金	10,817	42,940
その他	2,959	188
<b>固定負債</b>	<b>437,634</b>	<b>377,137</b>
社債	110,000	80,000
長期借入金	92,001	72,001
繰延税金負債	67,748	60,857
退職給付引当金	152,220	147,500
役員退職慰労引当金	27	27
関係会社事業損失引当金	5,769	6,895
その他	9,869	9,857
<b>負債計</b>	<b>1,223,871</b>	<b>1,286,380</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>1,848,157</b>	<b>1,855,526</b>
資本金	187,457	187,457
資本剰余金	265,985	270,150
資本準備金	265,985	265,985
その他資本剰余金	—	4,165
<b>利益剰余金</b>	<b>1,425,895</b>	<b>1,644,394</b>
利益準備金	43,274	43,274
その他利益剰余金	1,382,621	1,601,120
特別償却準備金	85	103
固定資産圧縮積立金	384	382
別途積立金	896,390	896,390
繰越利益剰余金	485,762	704,245
<b>自己株式</b>	<b>△31,180</b>	<b>△246,475</b>
<b>評価・換算差額等</b>	<b>390,464</b>	<b>336,751</b>
その他有価証券評価差額金	390,730	336,800
繰延ヘッジ損益	△266	△49
<b>純資産計</b>	<b>2,238,621</b>	<b>2,192,277</b>
<b>合計</b>	<b>3,462,492</b>	<b>3,478,657</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第94期	(ご参考) 第93期
	(2016年4月1日から2017年3月31日まで)	(2015年4月1日から2016年3月31日まで)
売上高	2,472,849	2,424,996
売上原価	2,236,057	2,123,789
売上総利益	236,792	301,207
販売費及び一般管理費	187,212	159,031
営業利益	49,580	142,176
営業外収益	86,196	90,684
受取利息配当金	72,495	73,449
その他	13,701	17,235
営業外費用	4,634	6,704
支払利息	364	993
その他	4,270	5,711
経常利益	131,142	226,156
特別利益	12,503	5,658
固定資産売却益	2,000	63
受取保険金	10,503	—
退職給付信託返還益	—	5,595
特別損失	8,772	42,231
固定資産圧縮損	—	28
投資有価証券評価損	486	1,345
関係会社株式評価損	—	708
独占禁止法関連損失	8,286	40,150
税引前当期純利益	134,873	189,583
法人税、住民税及び事業税	24,989	38,542
法人税等調整額	△7,689	△5,840
当期純利益	117,573	156,881

# 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

2017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

指定有限責任社員 公認会計士 高橋 寿佳<sup>Ⓔ</sup>

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 古内 和明<sup>Ⓔ</sup>

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 奥田 真樹<sup>Ⓔ</sup>

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 後藤 泰彦<sup>Ⓔ</sup>

業務執行社員

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2016年4月1日から2017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。

#### 連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

#### 監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、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すべ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。

#### 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



# 会計監査人の監査報告書 謄本

## 独立監査人の監査報告書

2017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

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	高橋 寿佳 <sup>Ⓔ</sup>
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	古内 和明 <sup>Ⓔ</sup>
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	奥田 真樹 <sup>Ⓔ</sup>
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	後藤 泰彦 <sup>Ⓔ</sup>

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2016年4月1日から2017年3月31日までの第94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について監査を行った。

#### 計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

#### 監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

#### 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2016年4月1日から2017年3月31日までの第94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、審議の上、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または法令もしくは定款に違反する重大な事実はありません。
- 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ありません。

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。今後ともコンプライアンスの徹底と内部統制システム全般の運用強化が図られるよう、引き続き監視してまいります。

#### (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。

2017年5月15日

株式会社デンソー監査役会

常勤監査役 岩瀬 正 人◎  
常勤監査役 新村 淳 彦◎  
監査役(社外監査役) 吉田 守 孝◎  
監査役(社外監査役) 齋藤 勉◎  
監査役(社外監査役) 近藤 敏 通◎

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（ゆうちょ銀行は指定できません）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等（ゆうちょ銀行を指定できます）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	例：株主様が80株をご所有の場合
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	

## ホームページのご案内

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。

統合報告書として発行いたしましたアニュアルレポート2016を公開していますのでぜひご覧ください。

株主・投資家情報 [www.denso.com/jp/ja/investors/](http://www.denso.com/jp/ja/investors/)

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・住所変更等の各種お手続きやマイナンバーのお届けに関する窓口は、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 三菱UFJ信託銀行株式会社 連絡先：三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10 番11号 電話 0120-232-711（通話料無料）
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)	(注) 株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関の事務拠点の移転に伴い、平成29年8月14日以降の連絡先は以下となります。 〒183-0044 東京都府中市日鋼町一丁目1番 電話 0120-232-711（通話料無料）



# デンソーQ & A

**Q1. 事業環境が激しく変化するなかで、共同開発、出資・協業等の社外連携を強化されているとのことですが、その考え方を教えてください。**

A1. 自動車業界では、「100年に一度のイノベーション」と言われる時代を迎え、変化の激しい事業環境のなか、当社は従来の自前主義にこだわることなく、志をともにするパートナーと積極的に協力関係を構築し、お互いの強みを活かせるパートナーとの連携を加速させていきます。

連携の目的としては、短・中期的には、「必要なリソースや技術の獲得」、中・長期的には、「将来技術や新たなビジネスモデルの発掘」が挙げられます。

異なる分野で強みをもつ企業と、様々なテーマで協業を進めていくことに加え、「尖った技術」の開発や、新たなビジネスモデルの構築を進めているベンチャー企業への出資も積極的に進めています。今後とも、志をともにするパートナーとの連携を積極的に進めてまいります。

**Q2. デンソーのモノづくりについての取り組みを教えてください。**

A2. 当社は、世界トップクラスの微細な加工ができ、生産効率・品質も向上させる設備、生産ラインを長年にわたり自社で設計・製造してまいりました。

更に、生産ラインの高速・高稼働化やコンパクトな独自設備の開発、物流・検査のスリム化等を図り、ダントツの原価でモノづくりをする「ダントツ工場」づくりに取り組んでいます。



ダイカスト金型の1分段取り

「ダントツ工場」づくりに、コンパクト設備開発に加え、現場の改善で最高のレベルに磨き上げる現場力も不可欠です。こちらは、ダイカスト金型を女性作業者が1分で段取りしている様子です。通常のダイカスト設備の型段取りは、ホイストクレーンを用いるため、要資格者が30分かけて段取りしていました。1秒・1つずつの動作の必要性にこだわり、また女性でも安心安全に作業できる工程を目指し、全員参加で改善に取り組みました。その結果、1分での型段取りを可能にし、1個目の加工から良品生産が可能となっています。

**Q3. 経営体制を変更されたようですが、その内容を教えてください。**

A3. 当社は、激しい事業環境の変化に先んじた意思決定と業務執行を促進させることを狙いとして、2017年4月1日付で経営体制を変更しました。

経営と執行を分離し、執行スピードの迅速化や取締役会での全社戦略議論の活性化を図るため、取締役の選任数を削減し、社外取締役、代表取締役、及び経営機能を担うコーポレートセンター担当役員に限り、取締役とすることにしました。また、従来、執行役員は株主総会日に改選していましたが、2017年度から、執行責任の適正化・明確化を図るために、事業年度の区切りである4月に改選いたします。

更に、「高度な専門性を持つ人材は企業の競争力の源泉」と考え、極めて高度な専門性により自らの専門領域を牽引し、新しい価値を社会に提供できる人材を「エグゼクティブフェロー」（役員待遇）として処遇する制度を導入いたしました。

**Q4. 企業スポーツへの取り組みを教えてください。**

A4. 企業スポーツは、職場を活性化し、社員の一体感を醸成する大きな役割を担っています。

当社は、女子バレーボール・バスケットボール・ソフトボール・陸上長距離等のスポーツ活動をはじめ、日本トップレベルで活躍する若手アスリートの支援・育成を通じて社内外へ明るい話題を提供してまいります。



デンソーエアリービーズ



デンソーアイリス



デンソーブライトペガサス



デンソーフリートセローズ



**Q5. 社会貢献活動に力を入れているようですが、具体的な取り組みを教えてください。**

A5. 事業活動を行う地域で、地域社会の課題解決につながる社会貢献活動を通じ、社会から信頼され共感される会社づくりに取り組んでいます。その実現に向け、当社の特長を活かす、「環境との共生」「安心安全な街づくり」「人づくり」を活動の重点分野としています。

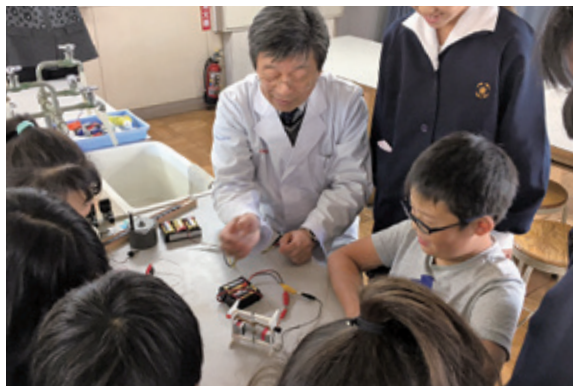
「人づくり」の分野では、「デンソーサイエンススクール」としてデンソー社員・OB講師を派遣し、小学校理科の授業を支援する活動を2011年より実施しています。

また、グローバルの活動として、世界中のグループ会社が地域社会に貢献する日（＝デンソーグループハートフルデー）を設定し、社員参加の社会貢献活動を推進する取り組みを10年以上続けています。

更に、2016年6月には、社員が仕事を通して培ったスキルを活かして、NPOの基盤強化や事業の立上げを支援する「デンソープロボノプログラム」を開始しました。

このプログラムは、社員個人が持つ仕事のスキルと経験を活かし、地域社会が抱える課題解決に取り組むNPOの活動を支援します。

当社はこれまでも寄付、物品の寄贈といった形で市民活動団体を支援してきました。企業による市民活動団体の人的支援という、新たな潮流に挑み、社会貢献の幅を広げてまいります。



デンソーサイエンススクール



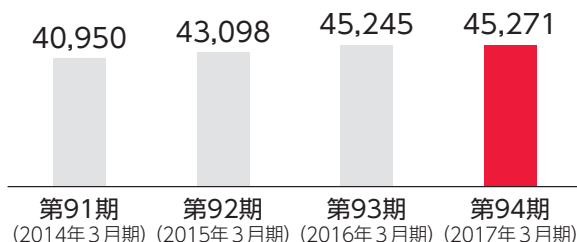
デンソープロボノプログラム

# 業績ハイライト

国際会計基準 (IFRS)

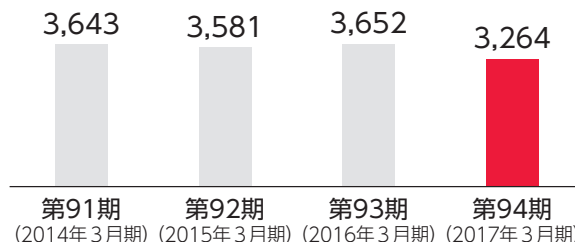
## 売上収益

(億円)



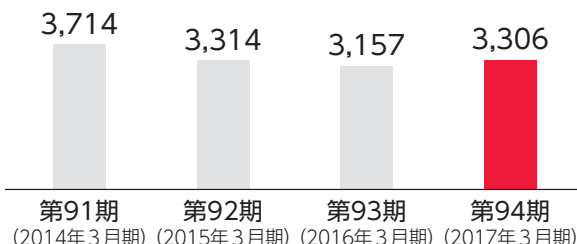
## 営業利益 (除くその他収支)

(億円)



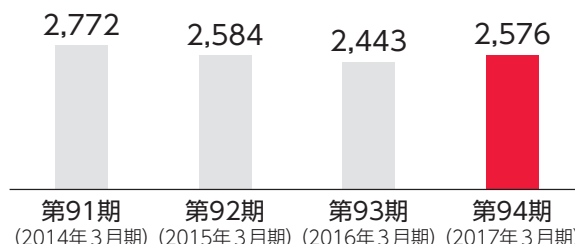
## 営業利益

(億円)



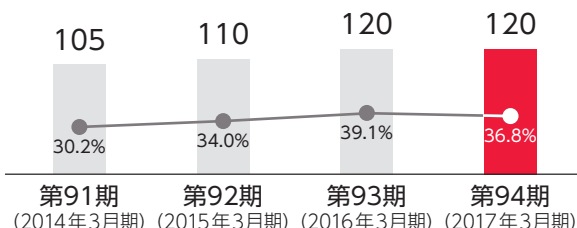
## 親会社の所有者に帰属する当期利益

(億円)



## 1株当たり配当金及び配当性向

(円)

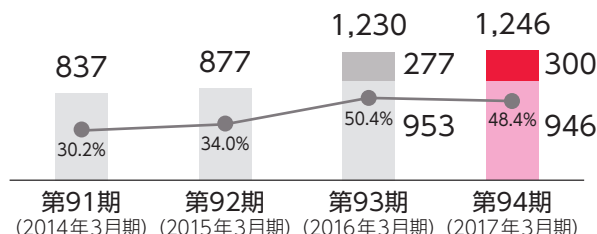


■ 1株当たり配当金 ● 配当性向

## 総還元額及び総還元性向\*

(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

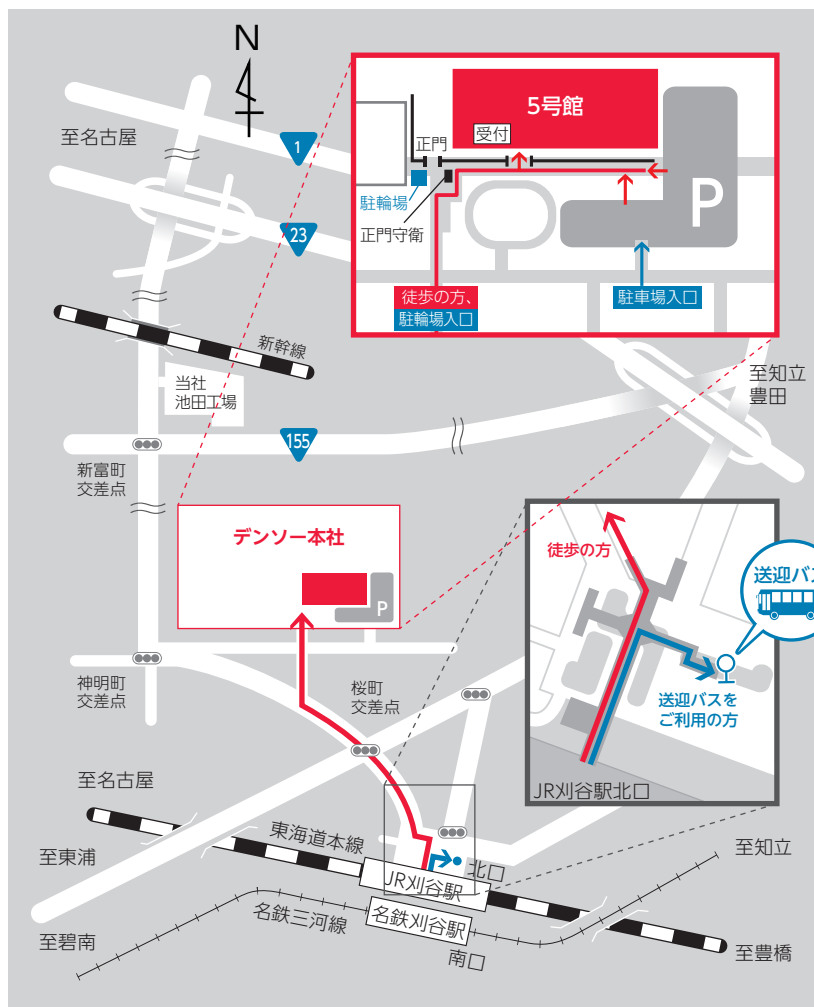


■ 配当総額 ■ 自己株式取得額 ● 総還元性向

なお、2016年8月25日に、自己株式90百万株を消却しました。

(注) 当社は第93期より、国際会計基準 (IFRS) に基づいて連結計算書類を作成しています。  
また、ご参考までに第91期、第92期についてもIFRSに準拠した数値を記載しています。

# 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

- **送迎バスをご利用の場合**  
JR刈谷駅北口／乗り場：北出口4  
午前9:00～10:00の間で随時運行
- **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。
- **徒歩でお越しの場合**  
JR刈谷駅北口から徒歩7分

株主総会后、工場見学の実施  
を予定しております。詳細は  
別紙「工場見学のお知らせ」  
をご覧ください。

株式会社デンソー

UD  
FONT

ミックス  
責任ある木質資源を  
使用した紙  
FSC  
www.fsc.org  
FSC® C022915

VEGETABLE  
OIL INK

見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォントを  
採用しています。  
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。