

A photograph of a person's hand resting on a light-colored leather steering wheel. Sunlight streams through the car's windshield, creating a bright, overexposed background. The overall mood is warm and forward-looking.

Past, Present, and Future

デンソーの価値創造ストーリー

- 14 過去、現在、未来に向けて
- 16 革新と創造の歴史
- 18 デンソーの価値創造プロセス
- 20 培ってきた強み
- 22 積み上げてきた資本
- 24 サステナビリティ経営の実践

過去、現在、未来に向けて

未来を見据え、人々の幸せと向き合うことから、デンソーのイノベーションは始まります。デンソーは、サステナビリティの視点で社会課題を解決することを使命とし、モビリティ変革の先頭を走りながら貢献領域を拡大、常に革新と創造を繰り返しながら成長を続けてきました。それと同時に、創業からの歩みの中で、事業ポートフォリオを大胆に変革することで、将来にわたってデンソーが価値を生み出し続ける強みや資本を培ってきたのです。これらの強みを活かし、100年先の未来にも求められる企業であるべく、貢献領域を拡大していきます。



社会課題と向き合い価値を生み出してきた歴史と、次の時代への挑戦

1950s 戦後復興／モータリゼーションの進展	1960s～1970s マイカーの普及／社会課題の発生	1980s 環境・安全課題の深刻化	1990s～2000s 地球温暖化／デジタル化・IT社会の伸展	2010s ICT社会伸展／SDGsの採択	2020s～ 社会課題の深刻化
創業時より先進技術で社会課題に挑む <ul style="list-style-type: none"> 電気自動車「デンソー号」を開発 カーカーラー・バスクリーを日本初開発 	排ガス規制に先駆けた対応と安心製品の基盤づくり <ul style="list-style-type: none"> 世界最高水準の規制をクリアする排ガス対応製品の開発 時代に先駆けた半導体開発を開始 	安全システムによって交通死亡事故を減らす取り組みの加速 <ul style="list-style-type: none"> エアバッグセンシングシステムなどの安全システム製品を次々に実用化 世界初の車載用半導体センサである吸気圧センサの量産開始 	コア技術を活用して環境にやさしい暮らしに貢献 <ul style="list-style-type: none"> 製造現場を効率化するQRコードを開発 電子制御式コモンレールシステムを世界初開発 両面冷却インバータを世界初開発 	100年に一度の変革期へ <ul style="list-style-type: none"> 先進安全システム「Global Safety Package」の初代モデルを開発 モビリティの枠を超える農業・FA分野におけるサービス提供を開始 	環境・安心における新たな価値の提供を目指す <ul style="list-style-type: none"> 第三世代の先進安全システム「Global Safety Package 3」を開発 SiCパワー半導体を用いたインバータを開発 水素の利活用普及に向けた実証実験を開始

激動の時代：デンソーの挑戦の始まり

1935年：電装品内製化の挑戦

株式会社豊田自動織機製作所(現・株式会社豊田自動織機)に自動車部が設置され、当時常務の豊田喜一郎氏が電装品の内製化を指示しました。まだ品質的に安定していなかった電装品開発は難航し、喜一郎氏は「私が考えていたより電装品開発はずっと困難なようだ、この際内製化をやめたいかどうか」と尋ねます。若き技術者たちは「何としても継続したいのでもう1ヶ月お待ちいただきたい」と懇願。熱意と執念の結果、後日車両への正式採用が実現しました。

1949年：「日本電装」誕生

戦後、景気が極度に悪化している中、電装部門は分離・独立を迎えます。初代社長の林虎雄は、日本ひいては海外でも飛躍できる企業を目指し、「刈谷電装」でも「愛知電装」でもない、「日本電装」という社名で独立に向けての決意を示しました。

1953年：ロバート・ボッシュとの技術提携

トヨタ不況下の1950年、人員整理を含む会社再建案を発表。労使争議を経て「労使協調」「総力結集」の価値観がさらに根付きました。

1953年には、欧米との技術格差を埋め、早急に国際レベルの技術・品質を実現すべく、当時欧州唯一の電装品メーカーであったロバート・ボッシュとの技術提携を実現しました。当時の経営陣の熱意を汲んだ仲介者の尽力もあり、当時10倍以上の企業規模であったロバート・ボッシュとの技術提携にこぎつけ、国際水準の技術・品質確立のみならず、厳格な組織・経営管理の基盤を築き上げました。



受け継がれる想い：サステナビリティ経営の継承

1956年に制定された社是には、時代に先駆けた研究と創造で技術を磨き、事業を通じて社会課題解決に挑むという、デンソーのサステナビリティ経営の姿勢が表されています。先人たちの想いを継承・実践し、さらに磨き上げながら、次世代に擲をつなげていくことは今日のデンソーの使命です。デンソーでは、変わらぬ想い・価値観のもと、時代に応じて取り組むべき社会課題を長期方針やマテリアリティ(優先取組課題)として明確化するとともに、企業カルチャーの継承にも取り組んでいます。

2021年12月には、社員一人ひとりが次世代に継承すべきデンソーの価値観を自分ごととして考えることを目的として、「デンソー継承館」を設立しました。設立以来約3年半で国内外から10,000人を超えるデンソー社員が訪れ、脈々と受け継がれるデンソーの価値観と、各人が今まさに取り組んでいる目の前の仕事、さらに将来生み出す価値のつながりについて考えを深めています。

また、2025年6月には、デンソーの社会課題解決への挑戦と、そこに込めた一人ひとりの熱い想いを社外の方にも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・安全に関する出来事、社内外の仲間との絆を振り返るとともに、これからのデンソーが目指す姿をご紹介しています。



デンソーミュージアム

「デンソーミュージアム」の詳細については、こちらをご覗ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/corporate-info/museum/>



革新と創造の歴史

デンソーは、1935年の創業以来、事業を通じて社会へ価値を提供し、社会と共に成長してきました。戦後の景気悪化の最中に自動車の電装部品内製化を成し遂げた創業期から、CASE*やカーボンニュートラルの実現に挑む今日まで、その時代時代の難題に果敢に挑戦してきました。激しく変わりゆく外部環境の中でも、先人たちから託された権を胸に、社会と人々の幸福に向けて歩み続けます。

* CASE : 自動車業界における新潮流 Connected(コネクテッド) / Autonomous (自動運転) / Shared(シェアリング) / Electrification(電動化)

1930s～1950s

自動車電装品の内製化から、デンソーの社会課題解決に向けた挑戦が始まる（デンソーの挑戦の始まり □ P.14）

1960s～1970s

社会問題に対応すべく、グローバルに闘う基礎を固め、エレクトロニクス時代への布石を打つ

外部環境	高度経済成長期におけるマイカーの普及／交通事故や大気汚染などの社会課題の多発
社会ニーズ	多種・变量への対応／環境・安全技術の開発

具体的な取り組み

- 品質管理の最高権威であるデミング賞受賞。
- 将来的に自動車部品が電子制御化されることを見越して、1968年にIC研究室を立ち上げ。自動車業界初の、製造まで含む半導体開発をスタート。徹底的な解析を通して、半導体とICの必要特性に関する多くの知見を蓄積する。

環境・安心分野への提供価値

- 排ガス規制に先駆け、電子制御式燃料噴射装置（EFI）を実用化。その後も環境規制対応製品を次々と開発。
- 通商産業省（現経済産業省）の自動車総合管制システム（CACS）プロジェクトに参画。その後のカーナビやコネクティッド製品の開発につながる。

1980s

時代に先駆けた環境・安心製品の実用化と、ソフトウェア分野の強化

外部環境	グローバリゼーション／貿易摩擦の伸展／環境・安全課題の深刻化
社会ニーズ	海外での現地生産／クルマの高性能・高出力化

具体的な取り組み

- 海外に生産会社・テクニカルセンターなどを設立し、地域最適製品の開発・生産・供給体制を整備。
- 公害や地球温暖化などの環境問題を解決するため、世界に先駆け環境対応製品を開発。
- ロボット実用化プロジェクトがスタート。同様に開発を進めたバーコードリーダー、RFID*なども、現在のFA事業につながる。

環境・安心分野への提供価値

- 世界初の電子制御式ディーゼルポンプを開発。排ガス対応と低燃費、高出力を同時に実現し、世界に衝撃を与える。
- 世界初の車載用半導体センサである吸気圧センサの量産開始。他社に先んじて半導体にセンサという付加価値を与え、燃費の向上と環境負荷低減に貢献。
- 1960年代から取り組んできた研究を活かし、アンチロックブレーキシステムやエアバッグセンシングシステム、前方衝突警報など安全システム製品を次々と実用化。
- カーメーカーに匹敵する規模の評価施設である広さ100万m²の額田テ스트コースを開設。お客様の期待を超えた製品性能や品質保証のため、テスト設備は日々進化。

* RFID: Radio Frequency Identification 電波を用いてRFタグのデータを非接触で読み書きするシステム

1990s

快適で便利なクルマづくりの知見を磨き、新領域へ果敢に挑戦

外部環境	バブル経済の崩壊／地球温暖化を巡る国際議論の加速
社会ニーズ	小型車や低燃費車への志向／環境に配慮した暮らし

具体的な取り組み

- 基礎研究所（現先端技術研究所）を設立し、世界初・世界一製品につながる多くの革新技術を創出。
- Excellent Factory活動開始。生産現場主体の工場改善がグローバルに拡大し、デンソーの改善活動の源流となる。
- コア技術を活用し、環境にやさしい暮らしに貢献する製品を開発。

環境・安心分野への提供価値

- 冷媒によるオゾン層破壊防止のため自然冷媒を使ったカーエアコンを開発。
- 世界初となる電子制御式コモンレールシステムを開発。後に市場を席巻するコモンレール式の先駆けとなる。
- 中心極にイリジウム合金を使用し、極細の電極でかつ長寿命化を可能にしたイリジウムプラグを世界初開発。
- 家庭用ヒートポンプ式給湯機を製品化し、省エネに貢献。
- 製造現場の多品種・少量生産に対応するため、大容量かつ高速読み取りが可能なQRコード®を開発。



2000s

エレクトロニクス・ソフトウェア技術を駆使した電動化・安全製品の普及拡大

外部環境	デジタル化・IT社会の伸展／地球温暖化防止の国際的な枠組み・規制づくり
社会ニーズ	パワートレイン技術の多様化／HEVなどの電動化対応

具体的な取り組み

- 海外初の研修センター、デンソー・トレーニングアカデミー・タイランドを開設。技術・技能教育をグローバルで行う体制を整備。
- 環境経営方針「エコビジョン2005」を策定。優れた環境技術を活かし、事業活動でのCO₂排出量削減を加速。
- CASE対応により電動化・先進安全製品の普及拡大。

環境・安心分野への提供価値

- 世界初の両面冷却インバータを開発。大出力かつ小型化のニーズに応える当社の技術力が認められ、飛躍的に生産量が拡大。
- 植物（ひまし）由来の樹脂製ラジエータタンクを世界初開発。環境対応として、製品のライフサイクルにおけるCO₂排出量の削減に貢献。
- 近赤外線の映像を用いた歩行者検知機能付きの夜間支援システム「ナイトビュー」を世界初開発。
- 世界初のミリ波を用いた前方監視センサを開発。雨や霧などの環境下でも動作し、クルマの安全性能向上に寄与。

2010s～2020s

環境・安心領域の価値最大化で100年に一度の変革期に挑む

外部環境	ICT社会伸展／SDGsの採抲
社会ニーズ	CASEへの転換／事業を通じた社会課題解決への貢献

具体的な取り組み

- 世界7極にテクニカルセンターを設置。多様化する地域ニーズに素早く応え、競争力のある製品を生む体制を構築。
- 電動化開発と生産体制の強化を行う「電動開発センター」と、自動運転などの開発を行う「Global R&D Tokyo, Haneda」を開設。環境・安心領域の研究開発を加速。
- 高性能な先進安全システムの開発や、後付け製品による既販車の安全性能向上を実現。

環境・安心分野への提供価値

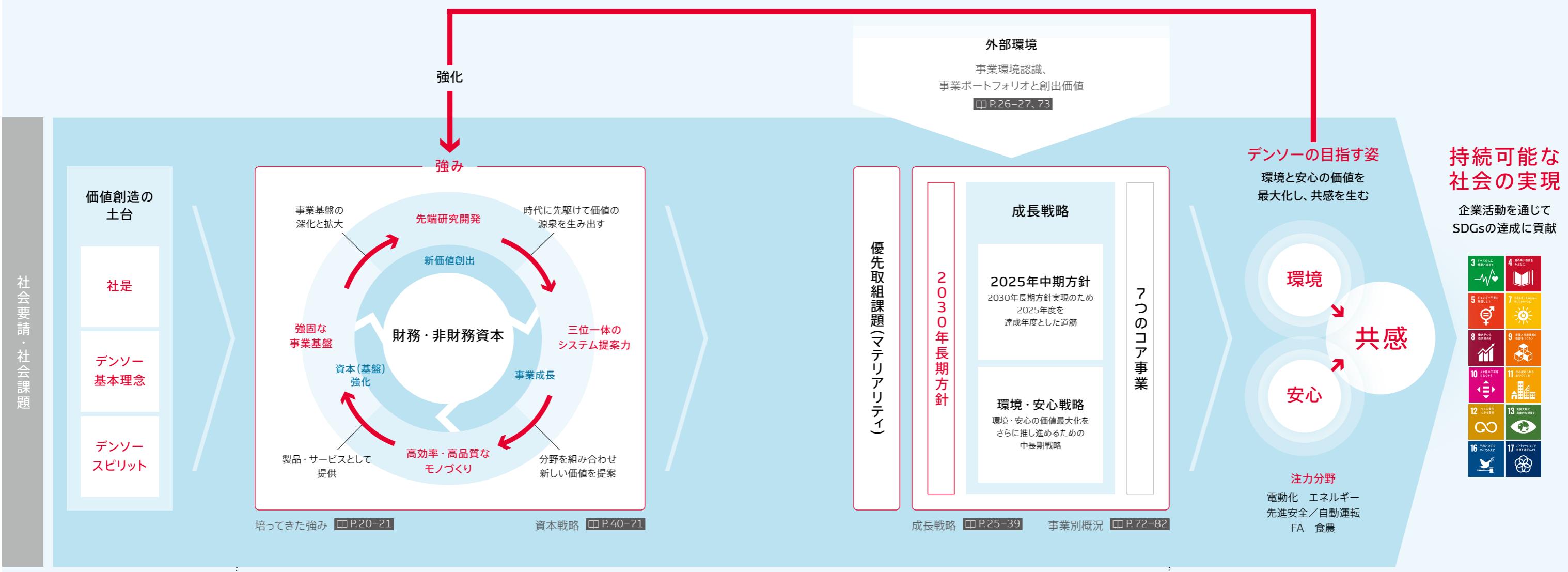
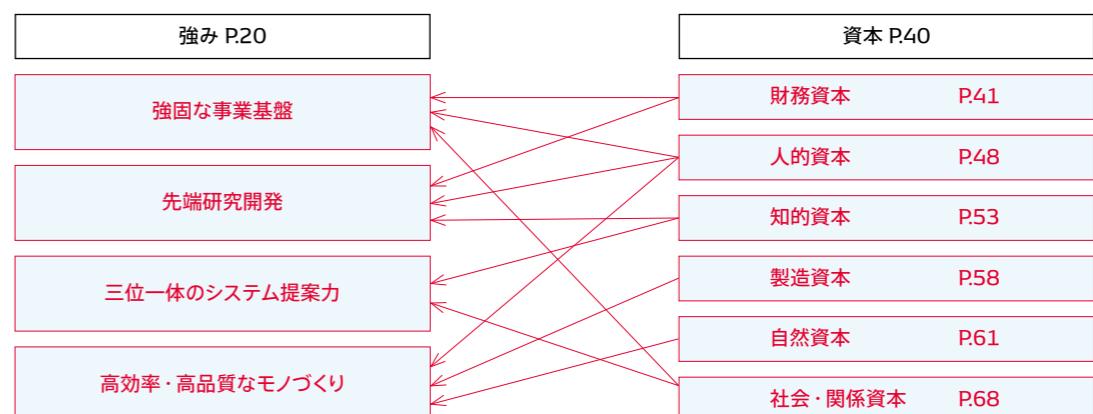
- 独自の巻線構造を採用したモータジェネレータを開発。高効率で環境にやさしい発電や駆動を実現。
- 環境分野の主力製品であるインバータのグローバル累計生産台数が、2021年に2,000万台を達成。
- 当社初となるSiC（シリコンカーバイド）パワー半導体を用いたインバータを開発。BEVの電費向上と、航続距離の延伸に貢献。
- 日本の農業支援と未来の食糧危機を回避すべく、農業ハウス用環境制御装置「プロファーム T-キューブ」を開発。
- 単眼カメラとミリ波レーダーを使用した先進安全システム「Global Safety Package」を開発。第三世代となる「Global Safety Package 3」では、車両の周辺環境を認識し、安全性能を向上。

デンソーの価値創造プロセス

環境・安心の価値を最大化し、社会と共に成長を続ける

デンソーは、社会課題解決を起点に、培ってきた強みと資本を活かして事業活動を行う価値創造プロセスを推進し、サステナビリティ経営を実践しています。社会課題を解決し、新しい発展に向かうための心構えである企業理念を、社員一人ひとりが重んじ、愚直に実践することで、企業価値を向上させるとともに持続可能な社会の実現に貢献します。

デンソーの持つ強みと資本の関係性



創業の精神である「社是」と、社是の精神を社会環境の変化に合わせて明確化した「デンソー基本理念」、グローバルに価値観を共有するための行動指針である「デンソースピリット」は、価値創造の土台です。

価値創造を毀損する要因の抑制
価値創造を毀損するおそれのあるリスクに対して対応策を実践しています。
環境価値の最大化に向けた取り組み(TCFD) [P.64-67]
リスクマネジメント・コンプライアンス [P.98-101]
人権尊重への取り組み [P.71]

価値創造を支える基盤

人財

[P.48-52]

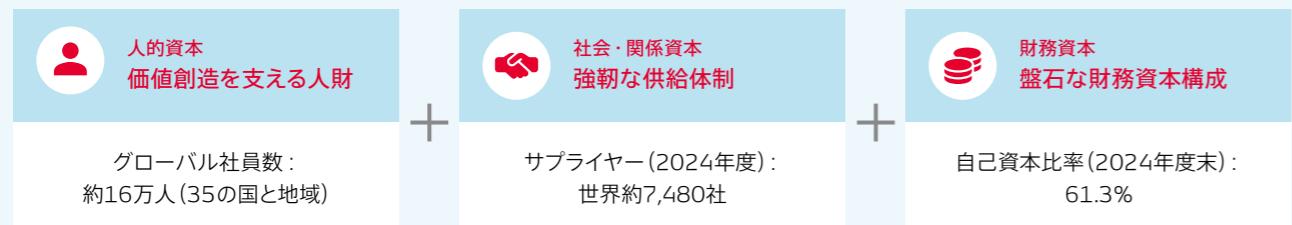
コーポレートガバナンス

[P.83-101]

培ってきた強み

デンソーには、創業以来の歴史の中で独自に培ってきた強みがあります。これらの強みは、脈々と受け継がれ、世界中の社員の行動に息づくデンソースピリットによって高められ、相互に共鳴し、デンソーの成長を牽引してきました。日々変化する事業環境の中でも、デンソーにしかつくり出すことができない価値を生む揺るぎない原動力として、絶えず研鑽を続けています。

強固な事業基盤

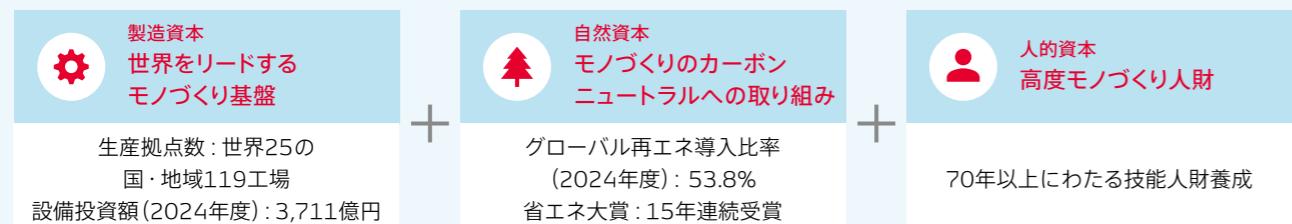


デンソーで働く社員には、景気悪化の中で分離独立したその始まりから、厳しい環境下でも成すべきことを成し、社会に価値を提供する技術開発・モノづくりを実践するという不屈の精神が継承されています。1949年の会社設立以来、“人”を最も重要な資本と位置付け、未来のデンソーを牽引する人財の育成を続けるとともに“人”を大切にする経営を実践してきました(人的資本 [P.48-52])。現在では、地域のニーズやトレンドを適時・的確に把握し、それを研究開発やモノづくりに活かすべく、世界35の国と地域で約16万人の社員が邁進しています。

また、長い事業活動の歴史の中で、多様なお客様と信頼関係を築き、ニーズに沿った技術を探求し、共に知見を深めてきました。そして、お客様のニーズを形にして安定してお届けできる供給基盤を築き上げてきました。現在、世界で約7,480社のサプライヤーの皆様と共に、叡智を結集した“モノづくり”を実現し、お客様が必要とする時・場所にタイムリーに価値をお届けするための供給網を築いています(社会・関係資本 [P.68-71])。

これらの強固な事業基盤は、一朝一夕では模倣することができないデンソーの競争力です。チャレンジを後押しする盤石な財務基盤(財務資本 [P.41-47])のもと、社内人財の力およびステークホルダーとの信頼関係をさらに盤石なものへと強化・拡大し、誰も見たことがない新たな価値の実現に取り組んでいます。

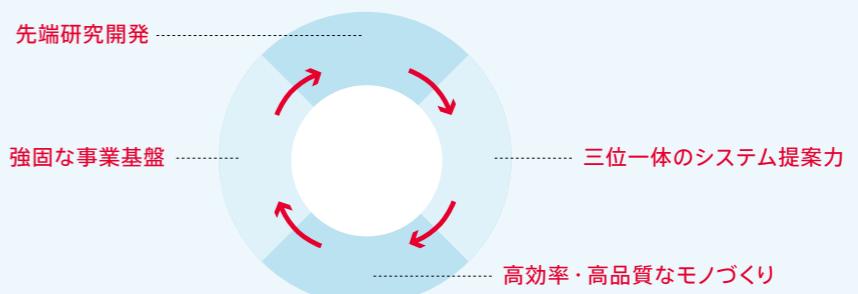
高効率・高品質なモノづくり



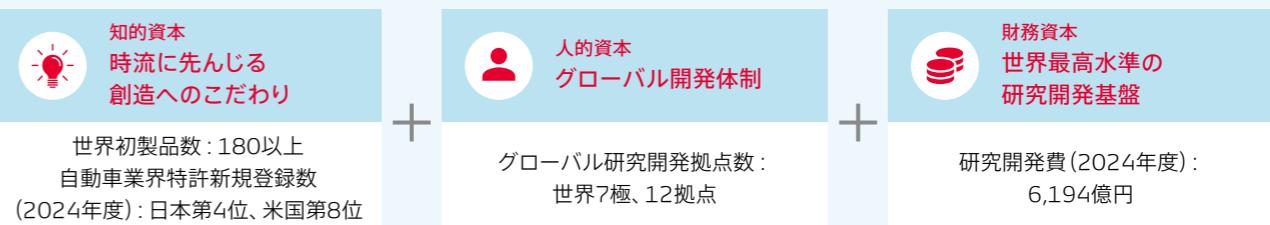
1,000分の1mmにこだわる微細な加工や、生産効率も品質も向上する自社設計の組付けライン。1997年から継続される、カイゼン文化に支えられた生産現場主体の工場改善活動“Excellent Factory”と、2019年に開始した世界約120の工場をネットワークでつなぐ“Factory-IoT”的融合で、人・モノ・設備から得られる様々なデータを分析し、不具合の予兆を捉えて対処したり、熟練者のノウハウを形式化してグローバルに活用したりと、モノづくり基盤のさらなる強化を図っています。2035年にはモノづくりにおけるカーボンニュートラルの実現を目指し、データドリブンな省エネ活動で生産性を高めるとともに、産業全体の環境負荷低減もリードします(製造資本 [P.58-60])。

デンソーは、1961年に品質管理の最高権威であるデミング賞を受賞し、「品質と安全のデンソー」として“安心”を支える高品質なモノづくりへの矜持を持ち続けてきました。現在は、SDV時代における車載ソフトウェア品質をリードすべく取り組んでいます(CQOメッセージ [P.12])。

デンソーの高度なモノづくりの力は、モノづくり人財により支えられています。「モノづくりを支えるのは“ヒトづくり”」という考えに基づき、技術と技能の両輪を強化すべく設立した技能養成所「デンソー工業学園」は、2024年に70周年を迎えました。技能五輪の国際大会でも多数の金メダルを獲得するなど、グローバルに通用する突き抜けた技能を養成しています。



先端研究開発



デンソーは、社会の変化を鋭く捉え、“世界初”にこだわった製品開発を行ってきました。世の中にはないものを生み出した“世界初”的製品はこれまでに180を超え、今現在も、複雑な社会課題を解決する新たな技術・製品開発に邁進しています。欧米と日本の技術格差が歴然としていた創業期から、変わらず技術・製品開発に執念を燃やしてきました。1985年にはアメリカの地に海外初のテクニカルセンターを、1991年には先端技術研究所を設立し、半導体やエレクトロニクス、材料、AI、人間工学、量子コンピューティングなど、今日の競争力につながる先端技術開発を先導してきました。2014年には世界全7極にテクニカルセンターを構え、イスラエルやシリコンバレーなどイノベーションの震源地でも技術を探求しています。産官学や事業パートナーとの連携を通じた社会課題解決にも積極的に取り組んでいます。2020年には電動化の開発と生産の強化を担う「電動開発センター」を安城製作所内に開設しました。先行・量産開発から、車両・システムの信頼性・耐久性試験、量産ラインの立ち上げ・安定化までを一貫して行うことで、環境・安心領域の研究開発を加速します。

2024年度は売上収益比8.6%にあたる6,194億円の研究開発費を投じ、将来に向けて競争力を磨いています。AI活用を含めたDXによる効率化を推進しながら、今後も「環境・安心」の軸で定めた重点領域を中心に、研究開発を強化していきます(技術戦略 [P.36-37])。

高効率・高品質なモノづくり

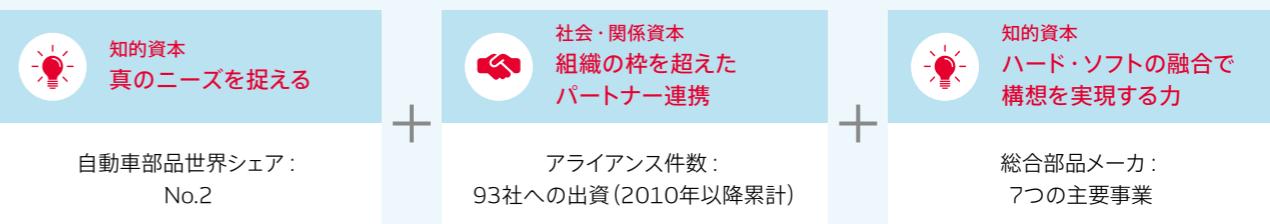


1,000分の1mmにこだわる微細な加工や、生産効率も品質も向上する自社設計の組付けライン。1997年から継続される、カイゼン文化に支えられた生産現場主体の工場改善活動“Excellent Factory”と、2019年に開始した世界約120の工場をネットワークでつなぐ“Factory-IoT”的融合で、人・モノ・設備から得られる様々なデータを分析し、不具合の予兆を捉えて対処したり、熟練者のノウハウを形式化してグローバルに活用したりと、モノづくり基盤のさらなる強化を図っています。2035年にはモノづくりにおけるカーボンニュートラルの実現を目指し、データドリブンな省エネ活動で生産性を高めるとともに、産業全体の環境負荷低減もリードします(製造資本 [P.58-60])。

デンソーは、1961年に品質管理の最高権威であるデミング賞を受賞し、「品質と安全のデンソー」として“安心”を支える高品質なモノづくりへの矜持を持ち続けてきました。現在は、SDV時代における車載ソフトウェア品質をリードすべく取り組んでいます(CQOメッセージ [P.12])。

デンソーの高度なモノづくりの力は、モノづくり人財により支えられています。「モノづくりを支えるのは“ヒトづくり”」という考えに基づき、技術と技能の両輪を強化すべく設立した技能養成所「デンソー工業学園」は、2024年に70周年を迎えました。技能五輪の国際大会でも多数の金メダルを獲得するなど、グローバルに通用する突き抜けた技能を養成しています。

三位一体のシステム提案力



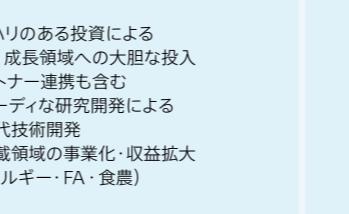
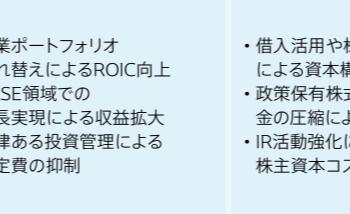
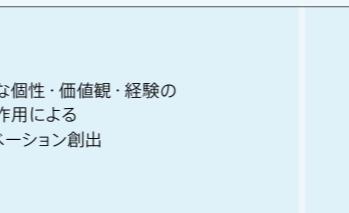
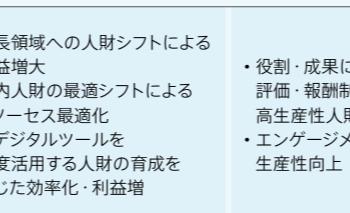
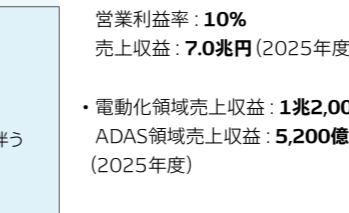
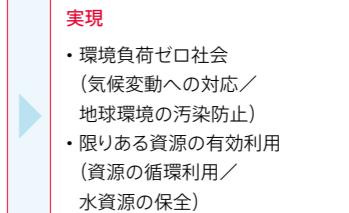
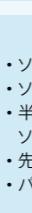
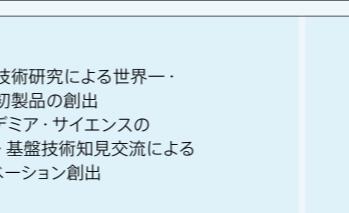
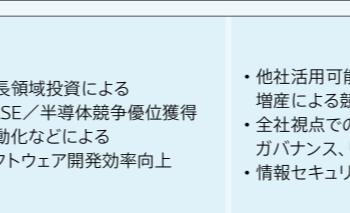
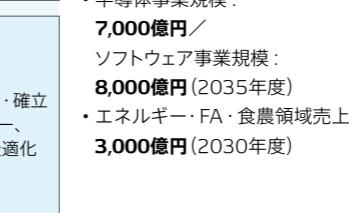
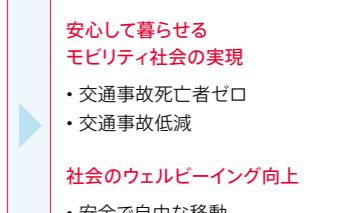
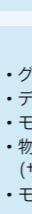
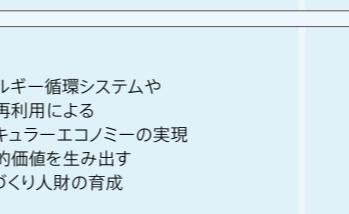
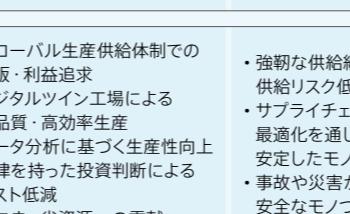
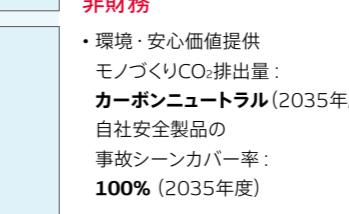
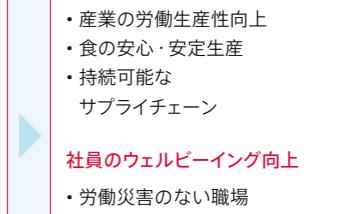
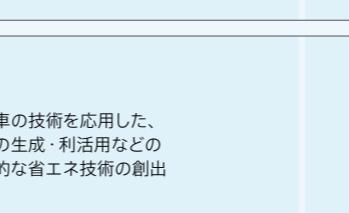
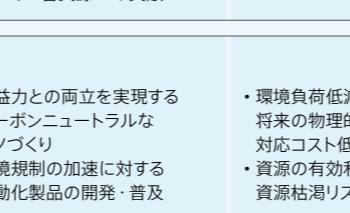
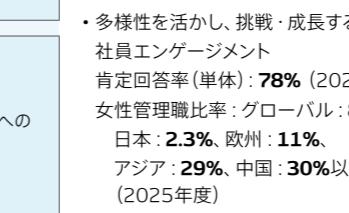
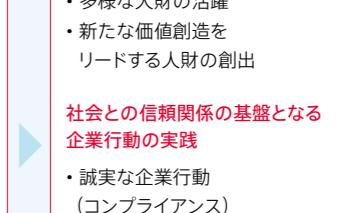
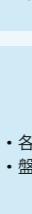
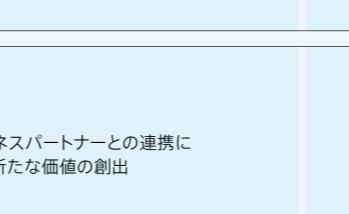
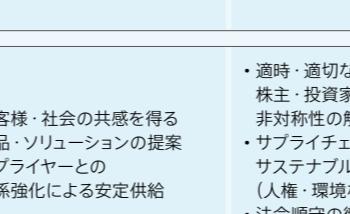
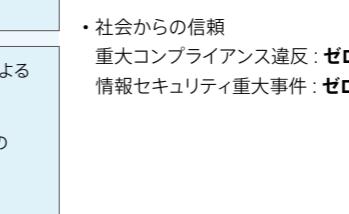
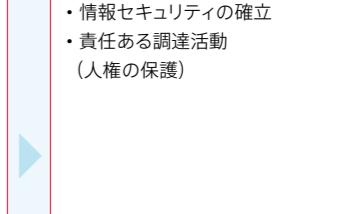
お客様およびその先のエンドユーザーのニーズや将来構想をタイムリーかつ確に理解するためには、車両全体の視点で最適解を提案する必要があります。デンソーは、創業当初から携わってきたメカ領域のみならず、エレクトロニクス・ソフトウェア領域の技術開発にも50年以上取り組んできました。これにより、各領域だけで事業活動を行ってきた企業には会得することが難しい、総合メーカーならではの競争力が培われました。1968年には、自動車部品が電子制御される未来を見据え、IC研究室を開設し、半導体の完全自主生産体制を確立しました。1995年には、世界で初めて電子制御式燃料噴射システムの量産に成功、車両視点でのシステム提案の先駆けになりました。2007年には、自社技術を融合させた両面冷却インバータの量産を開始、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの3領域を最適なバランスで組み合わせた独自システムは、市場から高く評価されました。それぞれの領域の知見を融合し、車両開発の早い段階から、時にはお客様の中に入り込んで共にクルマをつくり上げています。

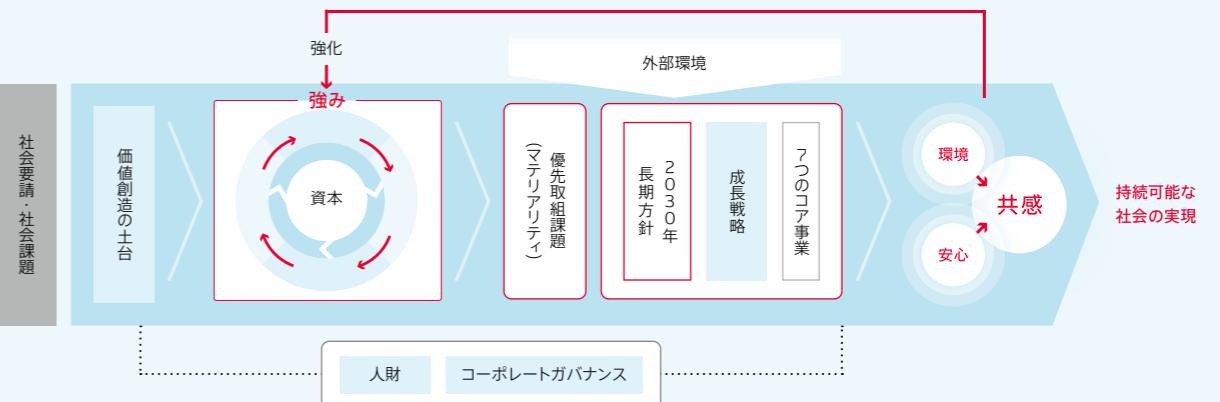
この唯一無二の競争力は、クルマにおけるソフトウェアの役割・重要性が高まってきた今日において、より一層他社と差別化された強みとして力を発揮します。2021年には、高まるソフトウェア開発ニーズにさらに応えるべく、ソフトウェア人財へのリカレントシステムを開始しました。さらに、クルマの開発で培った優れた技術と確かな品質を幅広い産業で実装することで、社会に確かな価値を届けます。

積み上げてきた資本

デンソーが事業成長の歴史とともに積み上げてきた資本は、事業活動を支え、将来に向け企業価値を高めていく源となります。人的資本、知的資本、製造資本、自然資本、社会・関係資本を強化し、財務資本の成長・成熟につなげ、成長を牽引するデンソーならではの強みをさらに強固なものにしていきます。この資本強化のサイクルを通じ、今後も持続的な成長を図るとともに、持続可能な社会の実現に向け、確かな価値を提供します。

財務・非財務資本と事業成長・社会課題の解決とのつながり

資本	インプット	資本強化に向けた取り組み	事業成長			アウトプット(目標)	アウトカム
			新価値の創出	利益の拡大	資本コストの低減		
 財務資本 <small>2024年度 総資産: 8兆1,250億円 売上収益: 7兆1,618億円 営業利益: 5,190億円</small>	 収益体質の強化 ・低収益資産の圧縮 ・資本構成の改善 ・市場との対話	 • メリハリのある投資による新規・成長領域への大胆な投入 • パートナー連携も含むスピーディな研究開発による次世代技術開発 • 非車載領域の事業化・収益拡大(エネルギー・FA・食農)	 • 事業ポートフォリオ入れ替えによるROIC向上 • CASE領域での成長実現による収益拡大 • 規律ある投資管理による固定費の抑制	 • 借入活用や株主還元強化による資本構成の改善 • 政策保有株式の縮減や手元資金の圧縮による資産効率の向上 • IR活動強化による株主資本コストの低減		財務(2025年中期方針目標) <ul style="list-style-type: none">ROE: 10%超営業利益率: 10%売上収益: 7.0兆円(2025年度)電動化領域売上収益: 1兆2,000億円／ADAS領域売上収益: 5,200億円(2025年度)	
 人的資本 <small>グローバル社員数: 約16万人 人的資本投資対前年度増加額: 2024年度: 350億円 2025年度: 495億円(計画)</small>	 • 社員エンゲージメント向上に向けた取り組み(社員のキャリア実現支援、風通しの良い職場づくり) • 人財ポートフォリオ変革(人財獲得・育成・最適配置)	 • 多様な個性・価値観・経験の相互作用によるイノベーション創出	 • 成長領域への人財シフトによる利益増大 • 社内人財の最適シフトによるリソース最適化 • ITデジタルツールを高度活用する人財の育成を通じた効率化・利益増	 • 役割・成果に基づく評価・報酬制度による高生産性人財増加 • エンゲージメント向上に伴う生産性向上		 <ul style="list-style-type: none">環境負荷ゼロ社会(気候変動への対応／地球環境の汚染防止)限りある資源の有効利用(資源の循環利用／水資源の保全)	
 知的資本 <small>2024年度 研究開発費: 6,194億円 特許保有数(日本・海外): 約37,500件 2023年度→2030年度 ソフトウェア開発人財: 6,000人増強</small>	 • ソフトウェア人財の採用強化・育成 • ソフトウェア開発による無形価値創出 • 半導体開発の強化 • ソフトウェア開発の効率化 • 先端研究の加速 • パートナー企業・産官学連携による知の交流	 • 先端技術研究による世界一・世界初製品の創出 • アカデミア・サイエンスの先端・基盤技術知見交流によるイノベーション創出	 • 成長領域投資によるCASE／半導体競争優位獲得 • 自動化などによるソフトウェア開発効率向上	 • 他社活用可能特許の増産による競争優位維持・確立 • 全社視点での知財ポリシー、ガバナンス、リソース最適化 • 情報セキュリティの強化		 <ul style="list-style-type: none">半導体事業規模: 7,000億円／ソフトウェア事業規模: 8,000億円(2035年度)電動化領域売上収益: 3,000億円(2030年度)	
 製造資本 <small>2024年度 設備投資額: 3,711億円 グローバル地域生産拠点数: 25の国・地域119工場</small>	 • グローバル生産供給体制の構築 • デンソー流デジタルツイン工場 • モノづくりサーキュラーエコノミーの実現 • 物流改革(サプライチェーンの全体最適化、自動化) • モノづくり人財の育成	 • エネルギー循環システムや資源再利用によるサーキュラーエコノミーの実現 • 革新的価値を生み出すモノづくり人財の育成	 • グローバル生産供給体制での拡販・利益追求 • デジタルツイン工場による高品質・高効率生産 • データ分析に基づく生産性向上 • 規律を持った投資判断によるコスト低減 • 省エネ・省資源への貢献	 • 強靭な供給網構築による供給リスク低減 • サプライチェーン全体の最適化を通じた安定したモノづくり • 事故や災害がない安全なモノづくり現場		 <ul style="list-style-type: none">環境・安心価値提供 モノづくりCO₂排出量: カーボンニュートラル(2035年度) 自社安全製品の事故シーケンカバー率: 100%(2035年度)	
 自然資本 <small>CO₂排出量削減投資計画: 1,000億円(2022年度～2025年度)</small>	 • エネルギー使用量の低減に向けた徹底的な省エネ活動 • 経済合理性を考慮した再生可能エネルギーの導入 • リサイクルなどによる自然資本の効率的利用 • 廃棄物／排出物削減による環境負荷のミニマム化	 • 自動車の技術を応用した、水素の生成・利活用などの革新的な省エネ技術の創出	 • 収益力との両立を実現するカーボンニュートラルなモノづくり • 環境規制の加速に対する電動化製品の開発・普及	 • 環境負荷低減活動による将来の物理的環境リスクへの対応コスト低減 • 資源の有効利用による資源枯渋リスクの低減		 <ul style="list-style-type: none">多様性を活かし、挑戦・成長する組織 社員エンゲージメント 肯定回答率(単体): 78%(2025年度) 女性管理職比率: グローバル: 8.4% 日本: 2.3%、欧州: 11%、 アジア: 29%、中国: 30%以上(2025年度)	
 社会・関係資本 <small>2024年度 サプライヤー数: 約7,480社 投資家・アーリーアドバイザリストとの対話: 延べ約2,180社 2010年度以降累計アライアンス件数: 93社</small>	 • 各ステークホルダーとの対話強化 • 盤石な企業基盤の構築	 • ビジネスパートナーとの連携による新たな価値の創出	 • お客様・社会の共感を得る製品・ソリューションの提案 • サプライヤーとの関係強化による安定供給	 • 適時・適切な情報提供による株主・投資家との情報の非対称性の解消 • サプライチェーン全体でのサステナブル調達(人権・環境など)の推進 • 法令順守の徹底、適切な競争環境の維持		 <ul style="list-style-type: none">社会からの信頼 重大コンプライアンス違反: ゼロ 情報セキュリティ重大事件: ゼロ	



サステナビリティ経営の実践

社是にある「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」という言葉は、事業を通じて社会課題の解決に挑み、人々の幸福に貢献する、というデンソーのサステナビリティ経営そのものを表しています。そして社是に込められた先人たちの想いを継承・実践し、次世代に繋をつなげていくことは今日のデンソーの使命です。

デンソーは、時代が変わってもこの社是の精神を受け継ぎ、サステナビリティ経営を実践していくため、「デンソーグループサステナビリティ方針」を定めるとともに、優先取組課題(マテリアリティ □P.28-30)を選定して、経営戦略に落とし込み、事業活動を通じてその解決に取り組んでいます。ここでは、サステナビリティ経営の実践に向けた推進体制についてご紹介します。

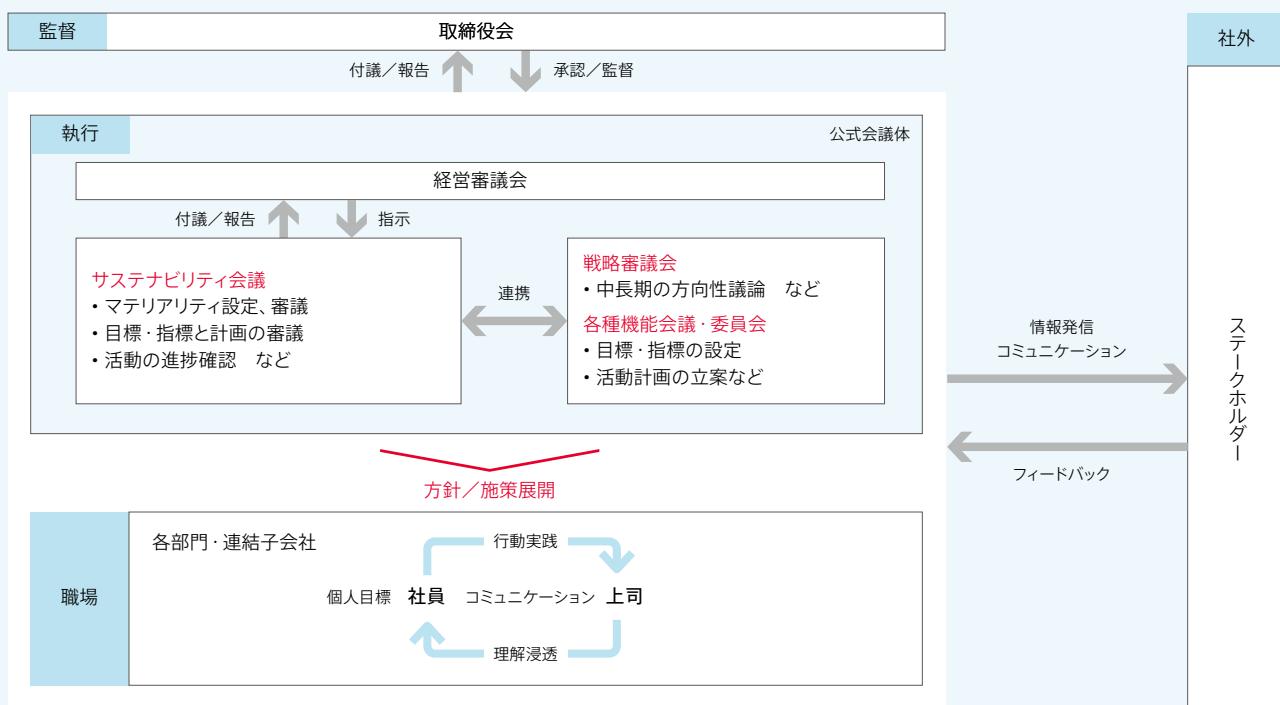
サステナビリティ経営の推進体制

経営戦略本部を担当する役員を統括責任者として、経営戦略部が全社のサステナビリティ経営推進機能を担っており、デンソーグループのサステナビリティ経営の方向付けを全社視点で議論する場として、サステナビリティ会議を設置しています。サステナビリティ会議は、機会とリスクの特定や、策定したマテリアリティ案の審議および活動のフォローアップと軌道修正を行うなど、サステナビリティ経営の推進に対する責任を負っており、議論内容については取締役会に付議・報告します。

なお、サステナビリティ経営の推進の重要な担い手である社員一人ひとりの意識を醸成するため、個人の年度目標設定の際に、自身の仕事と社会課題解決とのつながりを見える化するなどしています

また、職場におけるサステナビリティ浸透の牽引役として、(株)デンソーでは各部門1名、国内グループ会社は各社1名、海外グループは各地域統括会社から1名のサステナビリティリーダーを選任し、サステナビリティの理解・浸透・情報発信を図っています。

サステナビリティ体制図



「デンソーグループ サステナビリティ方針」の詳細については、こちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/management/management-document/sustainability-policy-ja.pdf>



サステナビリティ会議の概要

議長	取締役副社長	目的	・マテリアリティ案設定・審議 ・進捗のフォローアップ ・社会課題に関する動向の共有など
構成	各マテリアリティ推進責任者(役員クラス) ※ 事業や地域で連携すべき議題の際には各事業グループ長、地域長も出席	開催頻度	2回／年