



# Capital Strategies

## 資本戦略

- 41 財務資本 CFO MESSAGE
- 48 人的資本 CHRO MESSAGE
- 53 知的資本 知財担当役員 MESSAGE
- 58 製造資本 CMzO MESSAGE
- 61 自然資本
- 64 環境価値の最大化に向けた取り組み (TCFD)
- 68 社会・関係資本

## 財務資本

### CFO(チーフ・ファイナンシャル・オフィサー)MESSAGE

**財務戦略を着実に実行し  
成果を積み上げ、環境変化の中でも  
持続的な企業価値向上を果たす**

代表取締役副社長 CFO  
松井 靖



財務資本

### デンソーの主要な財務KPI(2024年度実績→2025年度見通し)\*1 \*1. 2025年7月末時点

#### 収益体質の強化

- ・ROE: 8.0% → **10.7%**
- ・営業利益率: 7.2% → **9.4%**

#### 低収益資産の圧縮

- ・手元資金月商比: 1.0カ月 → **現状水準を維持**
- ・政策保有株式: 13銘柄 → **さらなる縮減**

#### 資本構成の改善

- ・自己資本比率: 61.3% → **50%以上**
- ・DOE: 3.5% → **長期安定的に向上**
- ・自己株式取得実績: 1,966億円\*2 → **約6,100億円**

\*2. 2024年10月公表4,500億円の2024年度実行分。残額分は2025年度実行

### 2024年度実績の概況

#### 逆風を乗り越え、中期目標の達成へ着実に前進

2024年度の売上収益は、アジア市場における販売の低迷や、日本国内カーメーカーの稼働停止に伴う車両減産といった逆風があったものの、電動化および安心・安全製品といった注力領域での拡販や、研究開発費の回収サイクル早期化、円安進行などにより、過去最高となる7兆1,618億円となりました。

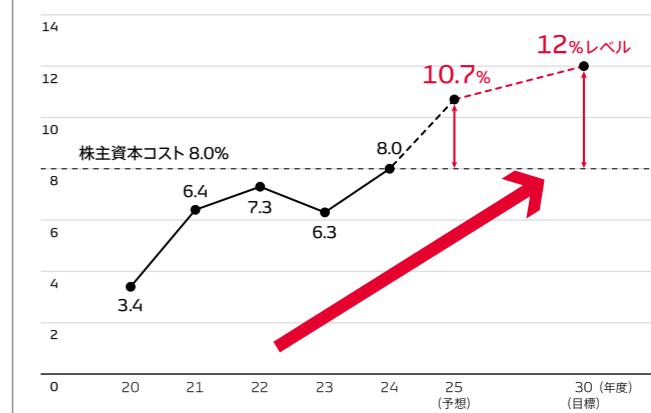
営業利益も同様に、操業度差損や部材費の高騰、研究開発および人への投資といったコスト増要因があったものの、合理化の推進や為替の追い風により、過去最高の5,190億円を達成しました。

2025年度も、2024年度と同様に将来を見据えた研究開発および人財への投資を着実に実施する一方、ポートフォリオの入れ替えによる収益効率の強化や、合理化追求を押し進めることで、売上収益7兆2,000億円、営業利益6,750億円と、2025年中期方針で示した目標水準の達成を目指します。

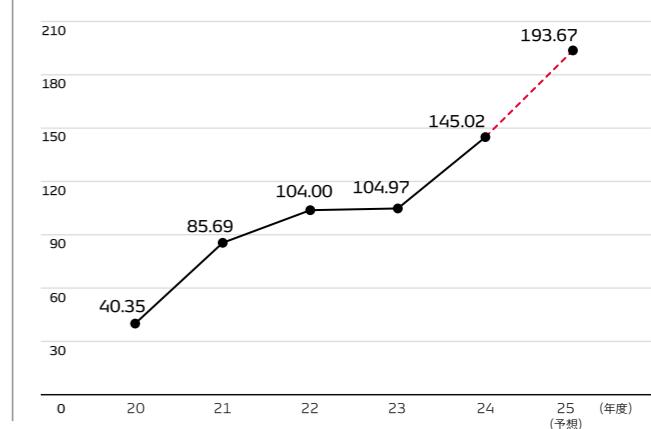
なお2025年度は、米国関税政策により約1,300億円の費用影響\*3の可能性がありますが、自社内で費用影響の最小化を進め、その上で不可避な費用はお客様と丁寧に対話し取引価格に反映することで収益をコントロールします。また、費用・供給の両面でサプライヤーの状況を適切に確認するとともに、カーメーカー、業界団体・関係省庁との密な連携を通じて、環境変動に対応しつつ、業界競争力の維持・向上に貢献していきます。

\*3. 2025年7月末時点の試算による影響額

#### ROEの推移とエクイティスプレッド (%)



#### EPSの推移 (円)



TSR(累積・年率)							
投資期間	1年		3年		5年		
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
デンソー	-33.8%	2.3%	0.7%	139.0%	19.0%	64.0%	5.1%
TOPIX	-1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%
TOPIX(輸送用機器)	-7.4%	30.3%	9.2%	120.9%	17.2%	63.9%	5.1%

※ 市場データより当社作成

ROEについては、収益体質の強化に加え、株主還元を中心とした資本構成改善により、2024年度は8.0%と2023年度の6.3%から大きく改善しました。2025年度は、売上・利益と同様に2025年中期方針の目標達成を見据え、10.7%を目指します。

また、EPS(一株当たり当期利益)についても、これらの取り組みの結果として2024年度は過去最高の145円となりました。この5年間では年平均29%成長しており、今後も歩みを止めることなく改善を続けていきます。

### 足元の株価について

当社の株価は、2024年4月12日に最高値を更新したものの、以降は軟調に推移しました。また、直近1年間のTSR\*はTOPIXを下回っており、当社の企業価値向上に向けた取り組みを一層強化する必要があると考えています。

今後はこれまで以上に株価・PBR(株価純資産倍率)向上を追求する経営への進化を図り、財務戦略の確実な遂行によるROEの改善に加え、当社への成長期待でもあるPERも強く意識し、自動車セクター固有の株価変動に左右されない事業ポート

フォリオへの変革とともに、当社の成長戦略を適時適切に発信していきます。

\* TSR: Total Shareholders' Return キャピタルゲインと配当を合わせた総投資収益率

### 2025年中期方針の実現に向けた財務戦略

デンソーは、「環境・安心・共感の実現を通じた社会課題の解決」と「正のエクイティスプレットの中長期的な拡大」により、持続的な企業価値の向上を目指します。資本コストを意識した経営のもと、財務面では、ROEを最重要KPIと定めています。2025年中期方針では、その目標を、当社の株主資本コストや、伊藤レポートなど社会から求められる最低水準の8%を上回り、価値創出の最大化を目指す想いから、10%“超”と掲げました。1.収益体質の強化、2.低収益資産の圧縮、3.資本構成の改善、4.市場との対話、という4つの柱を持つ財務戦略を力強く推進することで、この目標を実現させます。

また、2025年中期方針では、カーボンニュートラルの実現と交通事故死者ゼロの達成を通じた、社会価値の創出を宣言しています。ここからは、社会課題の解決と持続的な事業成長

### 企業価値創造に向けた取り組み



### 財務戦略の「4つの柱」



1. 収益体質の強化: ROIC向上

2. 低収益資産の圧縮: 手元資金の圧縮／政策保有株式縮減

3. 資本構成の改善: 借入活用、調達多様化／株主還元政策

4. 市場との対話

の両立に向けた取り組みについて、財務戦略の4つの柱に沿ってご説明します。

### 1. 収益体質の強化

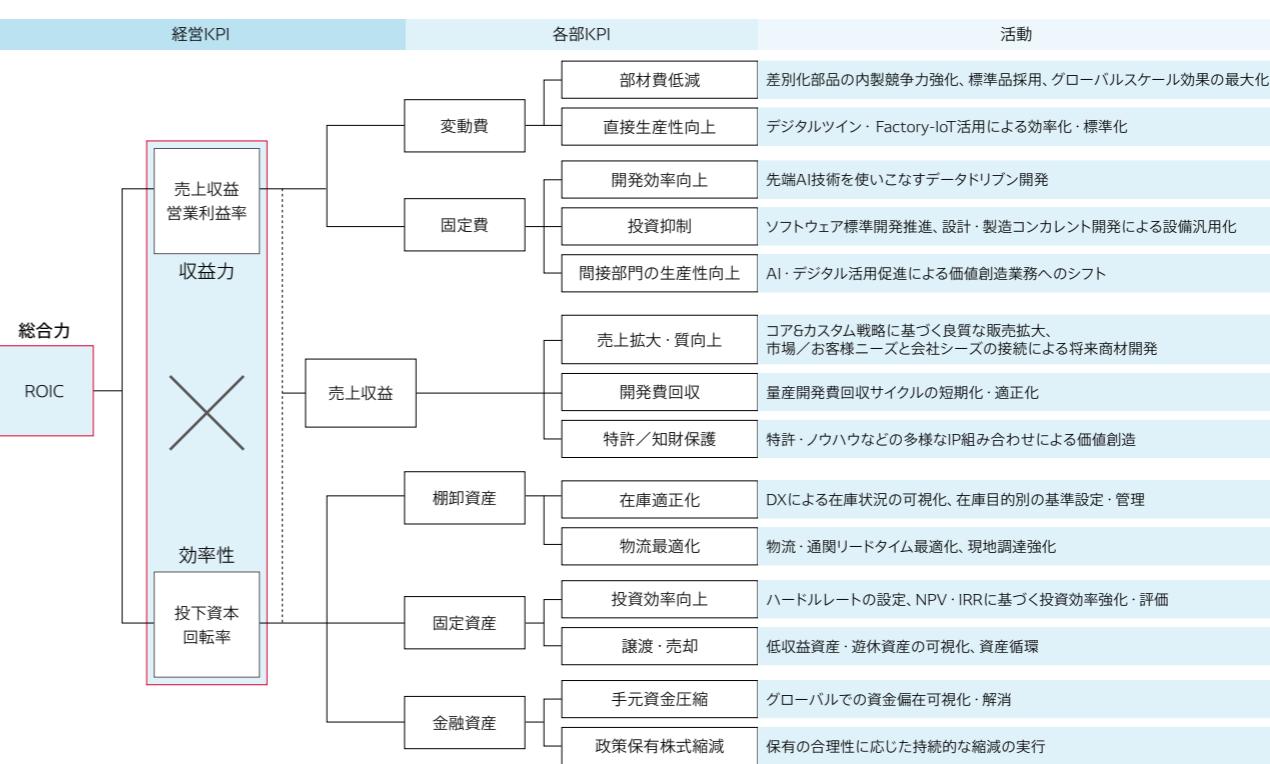
#### (1) ROIC経営の浸透による中長期的な企業価値創出

当社のROIC経営は、短期的な財務指標の向上のみを目指すものではなく、企業価値の中長期的な向上を目的としています。2021年度よりROICを積極的に活用し、持続的な成長に向けて、ポートフォリオ入れ替えによる収益効率の強化や、領域別のリソースセグメント配分といった経営判断において、着実な改善を進めてきました。

また、経営陣から社員一人ひとりに至るまで、その意義を理解し、実践することによって、ROIC経営のさらなる高度化につながると考えています。社内浸透に際しては、ROICツリーを活用し、経営KPIであるROICと個人の改善活動との関連性を可視化することで、社員の理解と共感を醸成しています。また、定期的な社内教育の実施や、ROIC改善事例をグローバル社内報で紹介するなど、多面的なアプローチによって意識の定着を促進しています。加えて、役員の業績連動報酬の基準にROICを組み込み、KPIの一つとして目標を開示することで、経営トップのコミットメントも明確にしています。

今後も、資本効率の向上を通じて持続的な企業価値の創出を目指し、ROIC経営のさらなる浸透と進化を推進していきます。

### 経営KPIと個人の活動のつながりを示すROICツリー

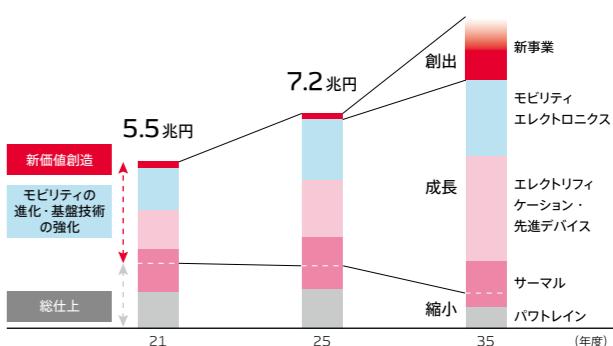


### (2) 社会課題に挑む、3つの成長ドライバー

当社は、企業理念である「環境」と「安心」の社会価値を創出し、ステークホルダーの皆様からの共感をいただくことで成長してきました。現在、当社に求められる価値は、自動車領域にとどまらず、社会全体の課題解決へと広がっています。こうした変化を踏まえ、当社は理念に基づき、「モビリティの進化」「基盤技術の強化」「新価値創造」の3つの成長ドライバーに取り組むことで、持続的な社会価値の創出と事業成長の両立を目指しています(深化するデンソーの経営戦略 [P.6-7])。

まず、「モビリティの進化」では、電動化とADASを最重点領域とし、環境・安心の理念と持続的成長を両立させます。電動化においては、カーメーカーの要望がBEVに限定されず、HEVやPHEV、FCEVなどを含めた多様化が進む中、幅広い製品ライン

### 事業ポートフォリオ入れ替えによる売上構成変動



ナップと高い技術力を活かした柔軟な提案力で差別化を推進します。ADASにおいては、次世代製品の投入やHMI(Human Machine Interface)／インフラ連携の強化により、さらなる普及促進と対応シーン拡大を実現することで、交通事故死者ゼロの実現に向けて、競争力の一層の強化を図ります。

次に、「基盤技術の強化」においては、電動化・知能化の進展を背景に、半導体とソフトウェアの両分野に注力しています。半導体分野では、自動車業界と半導体業界をつなぎ、モビリティ半導体のリーディングカンパニーとしてパワー半導体やSoCの開発を推進します。ソフトウェア分野では、SDVに対応する開発力を強化するとともに、テック企業との連携を深めることで、クルマの価値向上を実現していきます。

さらに、「新価値創造」では、モビリティにとどまらず、エネルギー、食農、FA(ファクトリーオートメーション)、車両の精緻解体／リサイクルによるセキュラーエコノミーソリューションといった新たな領域への展開を進め、モビリティにとどまらない、社会全体の幅広い課題解決に貢献していきます。

事業ポートフォリオの変革と持続的な成長を実現するためには、自前主義に頼らないパートナー連携(M&A)も重要です。当社はモビリティ・非モビリティの注力領域にて全社横断のタスクフォースチームを編成し、パートナー戦略の策定と実行を進めています。2025年度における非モビリティ領域のM&A事例であるアクシア・ベジタブル・シーズの全株式取得は、これらの取り組みが功を奏した結果であり、同様の検討を車載や半導体などの領域でも推進しています。また、協業に向けた出資検討においては、パートナー戦略の意義とリターンを最大限追求し、高価値を防ぐために、定性的・定量的にM&Aの妥当性を評価する厳格な意思決定プロセスと評価基準を導入しています。

#### 主なパートナー連携やM&Aの実績(2025年9月時点)

協業強化		事業撤退(譲渡・売却)*	
車載領域	株式会社BluE Nexus <sup>†</sup>	Rapibus株式会社 <sup>†</sup>	■ フューエルポンプモジュール
	トヨタ自動車 広瀬工場 <sup>††</sup>	Quadric Inc. <sup>†</sup>	■ III型オルタネータ
	ユナイテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社 <sup>†</sup>	オンセミ社 <sup>†</sup>	■ スパークプラグ
	Silicon Carbide LLC社(Coherent子会社) <sup>†</sup>	Horizon Robotics社	■ 排気センサ
	富士電機株式会社	クアルコムテクノロジーズ	■ EGRクーラー／SUSオイルクーラー
	インフィニオンテクノロジーズ <sup>†</sup>	株式会社小糸製作所	■ 株式会社ニッパ
	ローム株式会社 <sup>†</sup>	ルネサス エレクトロニクス株式会社 <sup>†</sup>	
	株式会社J-QuAD DYNAMICS <sup>†</sup>	Japan Advanced Semiconductor Manufacturing株式会社 <sup>†</sup>	
	株式会社NTTデータMSE <sup>†</sup>		
	東芝情報システム株式会社 <sup>†</sup>		
非車載領域	株式会社NTTデータ		
	セルトングループ <sup>††</sup>	■ デルフィー	■ 株式会社TDモバイル
■ 電動化 ■ ADAS ■ 半導体 ■ ソフトウェア ■ 新事業 ■ 内燃機関 ■ その他			

<sup>†</sup> 株式保有 <sup>††</sup> M&Aによる完全買収・子会社化

\* 事業譲渡契約締結済み案件を含む

### (3) 持続的成長に向けたビジネスモデル変革

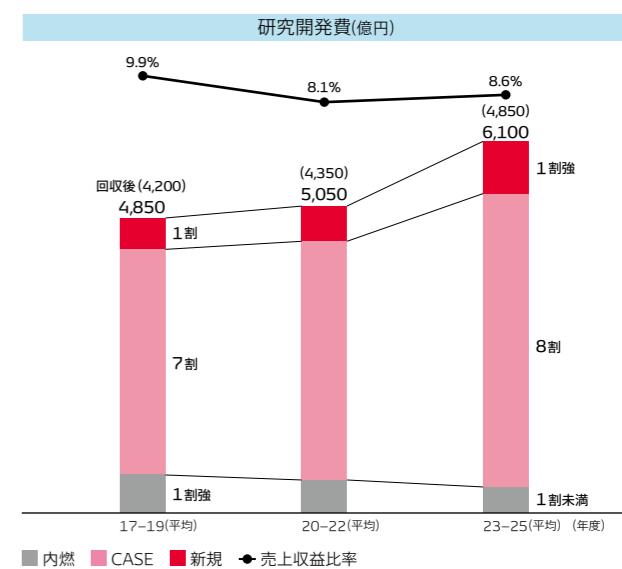
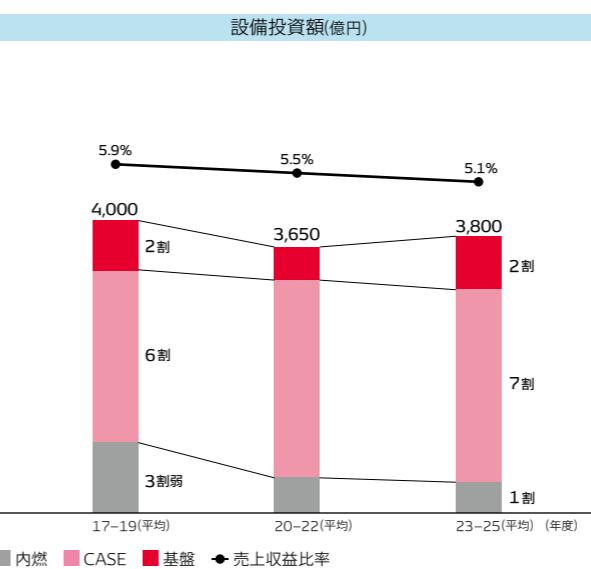
3つの成長ドライバーへの注力による事業ポートフォリオの変革と並行して、当社では外部環境や事業内容の変化に対応し、持続的成長を実現するためのビジネスモデル改革も推進しています。

まず、インフレによる部材費やエネルギー費の高騰、賃上げといった外部環境の変動に対しては、「サプライチェーン全体の競争力強化」と「経済循環の実現」を目指し、コスト変動を取引価格に適切に反映する仕組みを構築しています。当社はTier1として、幅広いサプライヤーやカーメーカーと直接取引を行うサプライチェーン上の要となる立場にあります。サプライヤーの状況を主体的・積極的に把握し、取引価格への反映を真摯に進めるとともに、お客様に丁寧に説明を行い、適切な価格反映を推進しています。さらに、一般社団法人日本自動車部品工業会などの関係団体を通じて当社の取り組みを共有し、業界全体の取引適正化と競争力強化に貢献しています。

次に、事業内容の変化に対しては、お客様の便益向上に寄与する技術力・供給力を当社の価値として提供し、その価値を定量的に示すことで、適切な評価をいただくとともに、お客様と当社双方の競争力強化を図っています。

例えばソフトウェア領域では、従来ECUに組み込まれていたソフトウェアが、単独の商材として取引されるビジネスモデルが増加しています。こうした変化に対応し、ソフトウェアの取引価格を開発工数ではなく、お客様に提供する価値に基づく付加価値レートで算定・訴求する取り組みを進めています。加えて、専用ソフトウェアの開発においては、開発マイルストーンごとに成果物と提供価値を明確化し、開発完了を待たず費用を回収するスキームを構築中です。これにより投資サイクルの加速を実現し、さらなる事業成長につなげていきます。

### 資源投入の推移



また内燃領域については、計画通りに総仕上活動を継続する一方で、当初の想定に対してビジネスの長期化が見込まれる状況となっています。こうした先行きが不透明な環境下においても、業界のクルマづくりを支える役割と収益貢献の両立を図るべく、物量変動に応じた売価見直しを可能とする新たな価格体系の導入に向け、お客様との建設的な対話を進めています。

### (4) 未来を見据えた設備・開発投資の最適化

持続的な成長と強固な収益基盤の構築を両立するためには、戦略的かつ効率的なリソース配分が欠かせません。当社のモノづくりと技術力の優位性をさらに高めるため、設備投資と研究開発に最適な資源を投入します。

設備投資においては、事業ポートフォリオの入れ替え方針に基づき、電動化や半導体分野への投資を拡大する一方で、内燃機関関連の投資は適切にコントロールし、資本効率を踏まえた規律ある投入を実現しています。また、生産現場の安全性や品質向上を目的とした基盤強化、自動化技術やデジタル化を活用した生産性向上にも継続的に取り組み、盤石な生産体制の維持・強化を図っています。

研究開発では、2025年度に前年度比約400億円増となる6,600億円を投資し、業界トップクラスの開発体制を構築します。電動化やカーボンニュートラルなどの「環境」、ADAS領域に代表される「安心」、半導体やソフトウェアといった「基盤」の重点3分野に対し、中長期的な社会ニーズと当社の技術シーズをマッチングさせ、将来のコア技術とその実現プロセスを示す技術開発ロードマップをバックキャストで策定しました。その上で、最新の技術トレンドを踏まえ、毎年の先行開発テーマをCTO主導のもと経営メンバーで審議し、重点プロジェクトを柔軟に更新して

います。これにより、将来競争力の源泉となるキラーテchniqueへの的確なリソース投入を担保するとともに、ROIなどのKPI管理を導入することで、次代のデンソーや支える「世界一の技術を生み出す」研究開発体制の実現を目指しています(技術戦略 [図P3])。

加えて、AIを活用した開発効率の向上、お客様への「価値の訴求」、量産開発費用の回収サイクル早期化といった取り組みを通じて、競争力と収益性の同時向上を実現しています。

## 2. 低収益資産の圧縮

保有資産を効率的に運用するため、資産の性質に応じて適正な水準を見極め、さらなる圧縮を進めます。

### (1) 手元資金の圧縮

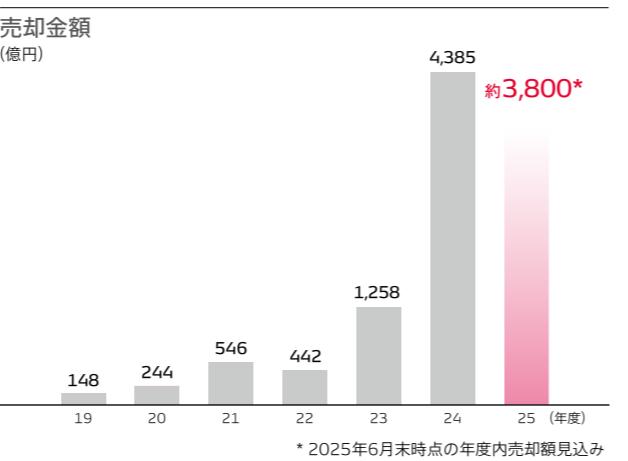
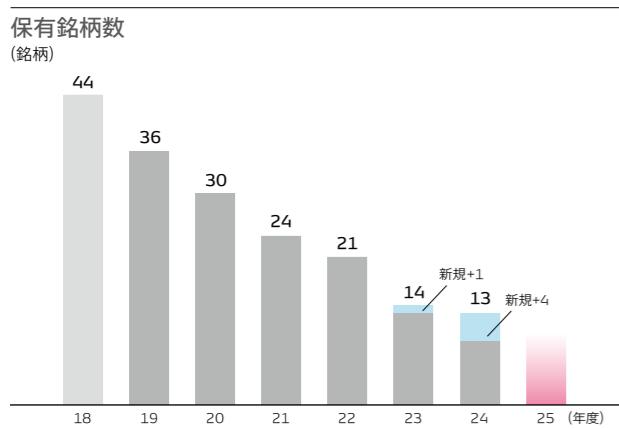
手元資金については、事業運営に必要な資金(平時事業資金)の最小化やグローバルキャッシュマネジメントシステム(GCMS)を通じた地域ごとの資金偏在の解消を進めてきました。

2024年度の手元資金水準は、日々の資金管理精度を高めることで、平時事業資金および有事に備えた待機資金を合わせ、2025年度の目標水準である月商比1.0力月\*を達成しています。引き続き、資金使途を見定め、効率的な資金活用を継続していきます。

\* GCMSにおける資金は、財務諸表上、貸付会社では現預金、借入会社では借入と扱われることで、両建てでの計上となります。上記の手元資金水準はそのGCMSの影響および2025年6月公表の自己株式の公開買付の金額分を除いた数値を用いています。

### (2) 政策保有株式の縮減

政策保有株式は、保有の合理性が認められる場合を除き、保有しないことを基本的な方針としており、着実に縮減を進めています。2023年度の当社株式の売出し以降は、トヨタグループ株



式も対象に縮減を加速させ、2024年度の売却金額は過去最高の4,385億円となりました。保有銘柄数も2019年3月末時点の44銘柄から2025年3月末時点で13銘柄まで減少しています。

2025年度も縮減のペースを緩めず、5月のルネサスエレクトロニクス株式会社の株式売却に加え、6月公表の株式会社豊田自動織機の株式売却により3,800億円を超えるキャッシュ創出を見込んでいます。なお、株式会社豊田自動織機の株式売却が完了することで、当社が保有するトヨタグループ部品会社の株式はゼロになります。

今後も聖域を設けずさらなる縮減を力強く推進し、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向上していきます。

### (3) 在庫の適正化

当社の在庫には、(i)物流混亂などの外的要因による「一時在庫」、(ii)将来の自然災害や様々なリスクに備え確保する「戦略在庫」、および(iii)平時の生産活動のために保有している「通常在庫」の3種類があり、それらを可視化しています。

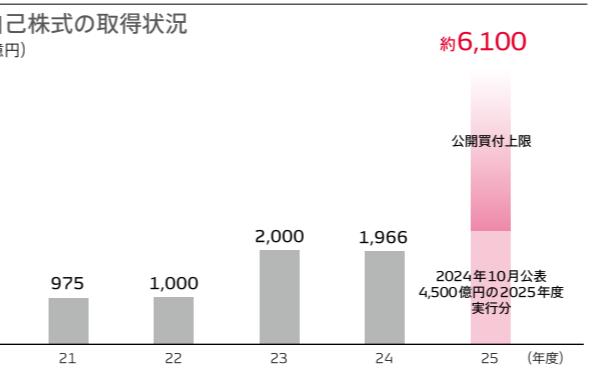
2024年度は在庫状況のモニタリングツールを新たに活用し、管理サイクルを迅速化することにより通常在庫を前年度比月商0.04カ月分低減しました。また、お客様への安定供給のための戦略在庫について部品や地域に応じて適正量の確保に努めました。

2025年度は戦略在庫については適正量の確保を継続するとともに、グローバルに品番単位で基準を合わせて在庫低減を進めるなど、通常在庫水準のより一層の低減を目指します。

### 3. 資本構成の改善

安全性と効率性のバランスを確保した上で、資本コストを低減し企業価値を創造すべく、借入の活用、調達多様化および積極的な株主還元を通じ、資本構成を改善していきます。

しました。2025年10月までを市場買付期間としており、2025年度も残額約2,500億円を取得予定です。加えて、株式会社豊田自動織機が保有する当社株式の売却意向を確認したため、市場需給への影響や経済合理性を勘案し、上限3,578億円の自己株式の公開買付を公表しました。以上から、2025年度の自己株式取得金額は過去最大規模の約6,100億円となります。

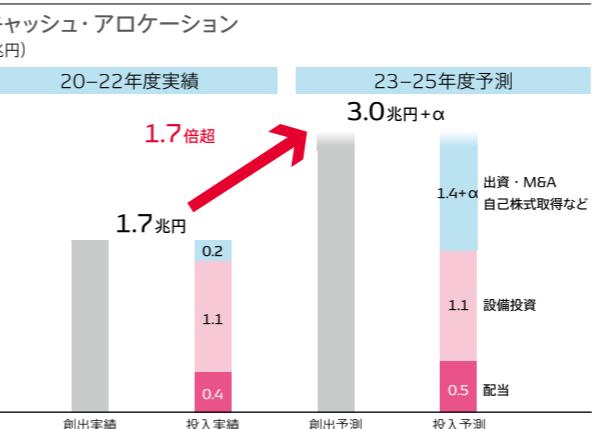


当社は、こうした長期安定的な株主還元強化の取り組みを通じて、株主資本コストを上回るTSRを実現するとともに、資本の増加を抑え、企業価値を向上させます。

### (3) キャッシュ・アロケーション

当社は、ROIC経営を通じて、収益体质を着実に強化してきました。その結果、キャッシュ創出においては、コロナ禍や半導体不足など外部環境が悪化する中でも、2020年度から2022年度までの3年間で累計1.7兆円の営業キャッシュフローを創出しています。2023年度からの3年間では、さらなる事業ポートフォリオの入れ替えと低収益資産の縮減加速を通じ、3兆円以上のキャッシュ創出を見込んでいます。

投入面では、設備投資においてハードルレートを設定し、各プロジェクトの経済性を定量的に評価することで、規律ある投入判断を徹底しています。また、事業ポートフォリオの変革加速に向けて、重点成長領域におけるM&A・アライアンスといった



成長投資も検討しています。事業成長や理念実現に不可欠と判断するものは、借入を活用し、機動的に実行することで、事業成長と資本構成の改善を図っていきます。

株主還元については、継続的な配当水準の向上と機動的な自己株式の取得により、長期安定的に強化していきます。自己株式に関しては、目指す資本構成・株価に加え、成長投資への投入規模を勘案し、総合的に取得規模を検討していきます。

これらの活動を通じ、ROEを極大化し、持続的な企業価値の向上に邁進します。

### 4. 市場との対話

投資家やアナリストの皆様への適時・適切な情報発信と、役員参画の対話を進めることで、市場との情報の非対称性を縮小し、株主資本コストの低減によるエクイティスプレッドの拡大を目指します。

2024年度は、オンライン面談などを活用し、国内外の機関投資家と約300回、延べ約2,180社との対話を実施しました。いただいたご意見は社内公式会議などへフィードバックし、経営方針の決定や政策保有株式の縮減など各種活動に反映しました。

当社は、創業時の精神に則り、常にその時代の変化を捉えたサステナビリティ経営を実践してきました。現在、将来に向けてデジタルが優先的に取り組むマテリアリティの見直しと、新たなKPIの策定を進めていますが、サステナビリティ経営の実効性をさらに高めるべく、2025年度からは新たに公式会議として「サステナビリティ会議」を新設しました。財務の責任者である私自身が議長となり、社会課題の解決と事業成長をトレードオフの関係にせず、真のサステナビリティ経営をさらに強化・実践していきます。

非財務資本への投入と財務価値との関係を定量的に示すことは、当社の中長期的な事業成長を正しく評価していただき、サステナビリティ経営を高度化させていくための重要な情報であると考え、統合報告書やホームページでの開示を通じて様々な観点でご紹介しています。幅広い株主に当社の強みや事業戦略をお伝えし、市場のご理解をいただくことで、より社会的な要請に寄り添い、長期的成長を見据えた経営判断を実施します。

2024年度に発行した「統合報告書2024」は、「第4回日経統合報告書アワード」において最高評価である「総合グランプリ」を受賞し、GPIFの国内運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」および「改善度の高い統合報告書」に選定されるなど、高く評価されました。また、統合報告書を活用した社内対話などの活動を通じ、社員の企業価値意識の向上にも取り組んでいます。

今後も、市場との対話をいただいたご意見を、経営の質の向上につなげていきます。

## 人的資本

### CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)MESSAGE

「人と組織の実現力」を高め、  
「社会課題の解決」と「人の幸せ・成長」を実現する

代表取締役副社長 CHRO  
山崎 康彦



#### デンソーにおける人的資本経営の考え方

デンソーは、2024年に創立75周年の節目を迎えました。1949年の会社設立以来、多くの先人たちの想いとあくなき挑戦が、様々な課題を乗り越える原動力となり、その結果として180以上の世界初の技術・製品を生み出してきました。すなわち、まだこの世に存在しないモノを生み出す力「人と組織の実現力」を高め、社会課題の解決に貢献してきたのです。

そして今、事業環境の変化はもとより、AIなどのテクノロジーの普及が人間の役割にも大きな変化をもたらしています。また、情報のボーダーレス化が進み、企業間の力が拮抗する中、事業・経営戦略そのものと同等、あるいはそれ以上に、戦略を実現する人と組織の力が大切となっています。このような変化の時代において、私は、人財戦略と事業・経営戦略をこれまで以上に連動させ、人的資本に積極投資し、人の価値と人が生み出す付加価値、実現力を高めることが重要と考えています。これは、創業以来継承してきた「モノづくりはヒトづくり」という考え方そのものであり、デンソーの人的資本経営です。

#### 人的資本強化の取り組み概要

人的資本強化のための具体的な活動として、人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”的もと、人事施策・制度の積極的な改革に取り組んできました。この改革は、人の観点では、デンソーで働いて良かったと実感する社員がより多くなること=「社員エンゲージメント向上」、組織の観点では、事業・経営戦略実現に必要な人財の質・量が充足すること=「人財ポートフォリオ変革」を目指したもので、直近1年間の主な実績として、社員のキャリア実現支援や風通し良い職場づくりなどを行った結果、2024年度の社員エンゲージメントは年度の目標を達成し、将来の目標水準に向けて向上しました。人的資本への投資に関しても、未来に向けた人と組織の力を高める重要な投資として、報酬課題などに積極的に取り組んでいます。また、人財ポートフォリオも同様に、事業戦略と連動した人財の質・量の充足を図るべく、重要な事業領域ごとに重点課題を明確化し、現状とのギャップを埋める採用や育成施策の推進を行っています。

これら人的資本強化のためのあらゆる取り組みの成果として、デンソーでは、すべての人と組織が、「社会課題の解決」と「人の幸せ・成長」につながる価値を持続的に提供できているかを確認するために、「人的投資生産性\*」を指標としてモニタリングしています。2024年度も対前年度比で当指標は良化しており、今後も継続して、効果的・効率的な人的資本経営を推進していきます。

\* 人的投資生産性：付加価値額(売上から原材料費などを差し引いた額)÷人的投資で算出

#### デンソーにおける人的資本経営の考え方(価値創造パス)



#### 社員エンゲージメント向上

「社会課題の解決」と「人の幸せ・成長」を実現するためには、仕事や組織に対する高い社員エンゲージメントが重要な原動力であり、海外を含めグローバルな経営課題としてその向上に取り組んでいます。

#### (株)デンソーの取り組み

(株)デンソーのエンゲージメント調査における総合的な肯定回答率は、2021年度の70%から、2024年度は76%まで向上しており、2030年度には80%まで到達することを目標に取り組みを進めています。2022年度以降は、エンゲージメントが全社平均を下回っている、若手社員・技能系社員・女性社員への働

#### 価値創造パスに関連する目標

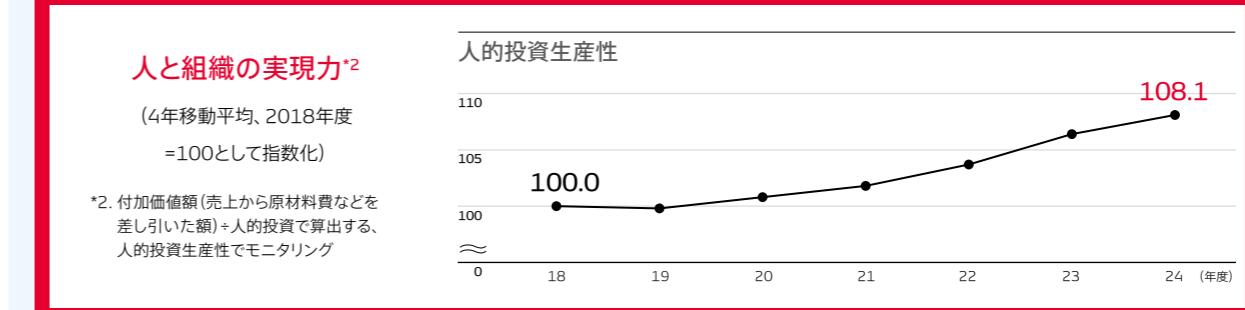
##### 人的資本への投資(インプット)

人的投資 対前年度増加額\*1: 2024年度 350億円(実績) 2025年度 495億円(計画) \*1. 取引先分含む

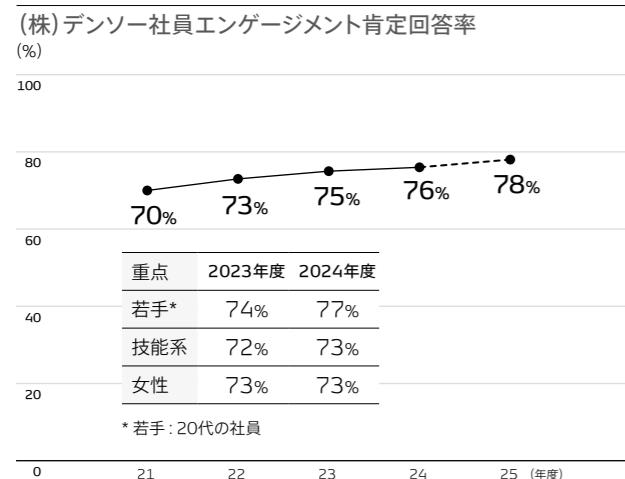
##### 結果(アウトプット)の目標KPIと実績

目指す結果の状態定義	項目	実績	目標
エンゲージメント向上 デンソーで働いて良かった、夢がかなったという社員が増えている	社員エンゲージメント指標 (肯定回答率) (単体)	2023年度: 75% 2024年度: 76%	2025年度: 78%
人財ポートフォリオ変革 理念・戦略に必要な人財の質・量が充足されている	経営のプロ グローバルな経営リーダーが計画的に育成・配置されている 海外拠点長の非日本人登用率	2023年度: 約400人 2024年度: 約400人	2025年度: 400人 (人財の多様性と登用確度の向上)
人財ポートフォリオ変革 理念・戦略に必要な人財の質・量が充足されている	人財ポートフォリオ充足 (単体) 領域のプロ イノベーションと価値を生み出せる人財が領域ごとに育成できている	事業ポートフォリオ変革を実現する40の領域×535の専門性を明確化の上、社員個々人の専門性レベルを可視化	重点領域における人財ポートフォリオを2025年度に向け充足
人財ポートフォリオ変革 理念・戦略に必要な人財の質・量が充足されている	社員全体の専門性 レベル平均値(5段階中) (単体) DX人財育成 (最新デジタルツールを業務で高度に活用する人財比率) (単体)	2023年度: 2.9 2024年度: 2.9	2025年度: 3.0
人財ポートフォリオ変革 理念・戦略に必要な人財の質・量が充足されている	多彩なプロ 多様な個性・価値観・経験を持つ人財が輝き活躍できている 女性管理職比率	2024年度 日本: 2.2%、欧州: 9.1%、 アジア: 29.4%、中国: 33.4%	2025年度 日本: 2.3%、欧州: 11%、 アジア: 29%、中国: 30%以上 グローバル: 8.4%

##### 提供価値(アウトカム)



きかけに注力してきました。いずれも、その向上の要因として「成長実感」や「キャリア実現」が重要であることをデータ分析から特定した上で、若手社員への入社後3年間の育成プログラムの展開、技能系社員1万人へのキャリア研修など、エンゲージメント向上につながる取り組みを実施しました。その結果として、2024年度に厚生労働省の表彰事業である「グッドキャリア企業アワード」で「イノベーション賞」を受賞するなど、活動の独自性や効果性が外部からも評価されています。



「仕事のやりがい・働きがい」(仕事へのエンゲージメント)、「会社・組織への愛着」(組織へのエンゲージメント)などの設問に対し、肯定的に回答した社員の割合

さらに、当社は社員のエンゲージメント向上に向けた基盤強化の一環として、魅力ある報酬制度構築の取り組みも強化しています。報酬は、社員の働きがいと生活の安定に直結するものであり、報酬制度強化は、コストではなく、未来に向けて人や組織の力を高めていく重要な投資です。制度検討においては、生活への物価上昇の影響や個人の成果・頑張りがしっかり報われるという社員の視点、経済の好循環に寄与するという社会の視点、人財確保や会社の長期安定的成長を目指すという経営の視点をバランスよく踏まえつつ、給与・賞与などの金銭報酬だけでなく、職場環境・福利厚生などの非金銭報酬も含めて、多面的に各種課題にアプローチしています。

2025年の賃上げにあたっては、変化の激しい時代に対応し、職場課題や労働条件を労使でしっかりと協議するため、従来2月に開始していた労使協議会を前年11月に前倒しし、労使で十分な議論を重ねました。その結果、労使双方の理解が深まるとともに早期に認識を合わせることができたため、集中回答日より1カ月近く早く、過去最高額での満額回答を行いました。また、給与・賞与以外の新たな取り組みとして、これまで経営役員以上を対象としていた株式インセンティブ制度を社員に

も導入することとしました。今後も、総合的に各種報酬制度の課題解決に取り組み、人的資本への向上を図っていきます。

### 挑戦する力を引き出し、中長期の企業価値向上を実現する 株式インセンティブ制度の導入

(株)デンソーは、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することを2025年5月に発表しました。

本制度は、支給条件を満たす(株)デンソーの正社員およ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、(株)デンソーの普通株式を5年間の譲渡制限付株式として、(株)デンソー持株会を通じて支給するものです。

従来経営役員以上を対象としていた株式を活用したインセンティブ制度を、これからの成長を支える約47,000人の社員に対象を広げます。社員がより一層ステークホルダーとの価値共有を進め、短期的な成果のみならず中長期視点を持って企業価値向上に取り組むことを促進します。また、社員の財産形成支援にもつなげます。

### グローバルでの社員エンゲージメント向上の取り組み

エンゲージメント向上への取り組みは、日本地域だけでなくグローバルでも強化しています。グローバルの全地域でエンゲージメント向上を重要な経営テーマとして捉え、それぞれで目標値を設定し、その向上のためのアクションとモニタリングを行っています。2024年度には、CHRO、地域CEO、各地域の人事リーダーが一堂に会し、各地域の社員エンゲージメントの現状について意見を交わし、エンゲージメント向上についてグローバル一丸で向き合うことの意義と具体的な方策について議論しました。2025年度は、四半期に1回の頻度でワーキンググループを開催し、グローバルにおけるエンゲージメント向上のPDCAの確実な実行に取り組みます。

### 人財ポートフォリオ変革

持続的な企業成長を支える事業ポートフォリオ変革を実現するためには、事業戦略と連動した人財の質と量の充足が必要です。そのため、人財の戦略的な採用・育成・配置を行い人財のポートフォリオを変革しています。

### 人財の質と量の強化

(株)デンソーでは、特に、電動化、ソフトウェア、半導体などの領域を中心に、人財の質と量の強化に取り組んでいます。

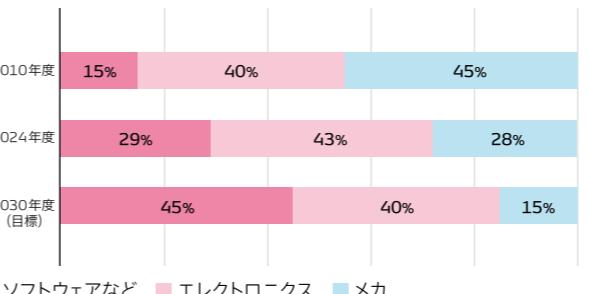
2022年度には、事業戦略において重要とされる40の事業領域(例:ソフトウェア、半導体など)を定義し、その領域ごとの人財育成に関する責任者約80名を配置しました。その際、各領域

で必要とされる専門性を535分類に定義し、約15,000人の事務・技術系社員が専門性に基づく能力伸長やキャリアデザインに取り組み始めました。2023年度からは、各領域の責任者を中心とするコミッティを立ち上げ、収集された専門性の情報をもとに、各領域で必要な人財の質・量の目標を明確化し、目標と現状のギャップを埋める採用や育成施策を領域ごとに進めています。

例えば、ソフトウェアの領域では、ソフトウェアリカレントプログラムを通じ、2021年度から2024年度までに約220人の技術者がハードからソフトウェア技術者への転身に挑戦しました。毎年着実に、人財シフトが進んでいます。2030年に向けては、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア人財の最適なポートフォリオを実現しつつ、特に、社会・車両視点で事業をまたいだ最適な機能設計ができ、(株)デンソーの技術開発の要となるシステム人財の増強を計画的に実行していきます。

全社員のITデジタル活用力強化も経営課題として推進しています。2024年度より「DX基礎コース」を立ち上げ、2025年度からはグループ会社にも取り組みを拡大し、グループ会社を含め約6,500人が自発的にDXを学び、職場のDXを進めています。加えて、自身のITデジタルスキルを他部門の課題解決に活用するデジタル越境チャレンジ(社内副業)においては、38人が新たな挑戦を開始しました。ITデジタルツールの高度活用人財も、2022年度の全社員の18%から2024年度には41%へと増加し、2025年度には55%を目標として人財の強化を促進しています。これらの取り組みも評価され、2024年には経済産業省と東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構によるDX銘柄にも選出されています。さらに、生成AIの利用環境を整備した上で、事務・技術系社員の9割以上が生成AIを業務に取り入れ始めています。

### (株)デンソーにおける開発設計技術者のポートフォリオ変化



これらの取り組みは、日本地域のみならず、グローバルで推進していく体制も整えています。まずは技術領域の専門性に関する設計・開発人財について、グローバルでの人財の質・量の可視化に着手し、2030年に向けて人財ポートフォリオの変革を着実に進めています。

### ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

(株)デンソーのイノベーションの源泉は、異なる意見・アイデアを自由闊達に交わせる共創環境であると考えています。その環境を生み出すには、様々な個性を持つ人々が、互いに違いを認め、尊重し合うことが重要です。デンソーではこれまで、ヒトづくりの柱の一つとして「多様性」を掲げ、異なる知恵やアイデアを融合させることで、実現力を向上させ、会社の成長を促進してきました。デンソーの中で少数派である女性の活躍推進においては、あらゆる階層や場面において、女性が男性と同じように意思決定プロセスに参画することで、男性多数の議論では出にくい発想や発言が加わり、より社会に喜ばれる価値が提供できるものと考え、グローバルで目標値を定めて各地域CEOリードのもとで取り組みを進めています。



アジア地域の着席ライン

### ダイバーシティ&インクルージョン促進に向けたグローバルでの活動

アジア	妊娠中も無理なく働くことができる着席ラインの設置
中国	授乳中の社員のための授乳室を完備
北米	多様な個性について考えるPRIDE月間のイベント開催
欧州	D&Iワーキングチームを発足

日本地域においては、これまでの女性活躍推進の取り組みの成果の一例として、(株)デンソーの採用・在籍・管理職などにおける女性の割合は10年前と比較していずれも向上しています。

しかしながら、今後、飛躍的にこの「数値」を伸ばすことは相当困難だと感じています。その主要因として、当社がターゲットとする領域(機械・工業系など)の採用市場の女性割合は全国的にも低く、採用・在籍の女性比率が急激に改善することが見込みにくいこと、また、約15年前に女性活躍推進を強化するまで、女性の入社者が少なかったため、現在の管理職世代に男性が多く、世代の入れ替わりには時間を要することがあります。これらは、日本の製造業共通の課題であり、一朝一夕で改善することはできませんが、(株)デンソーに入社した一人ひとりが、性別によ

	2014年度時点	→	2024年度時点
女性採用比率	事務 36.0%		事務 44.1%
	技術 3.5%		技術 10.4%
	技能 16.6%		技能 21.3%
女性在籍比率	11.6%		16.4%
女性管理職人数	40人(0.6%)		160人(2.1%)

るバリアを感じることなく働けるよう着実に取り組んでいきます。その一例として、2024年度には、アシスタント業務を中心に行っていた“実務職”（一般職）と“総合職”的コースを統合し、人事制度・運用面および、意識・風土面で存在していたバリアの撤廃に踏み切りました。コースの統合は、創業初の大きな制度変更です。統合前に実務職として在籍していた約1,800人のうち99%は女性で、実務職には昇格などに上限がありました。当制度変更により撤廃しました。キャリアに関する研修の充実などの施策を集中的に実施した結果、取り組み始めてわずか1年という短期間に生産性だけでなくエンゲージメントにも変化が表れ、これまで総合職よりもエンゲージメントが平均的に低かった旧実務職のエンゲージメントが向上し、総合職との差がなくなる（2023年度-3pt、2024年度0pt）といった変化も出ています。この変化が定着し、より社員の働きがいが高まるよう、アンケート調査や個別の一人ひとりに向き合うヒアリングなども行いながら、PDCAを回していきます。

#### 今後の重点課題～企業カルチャーの継承と進化～

ここまで、社員エンゲージメント向上および人財ポートフォリオ変革の観点から、人の価値と人が生み出す付加価値＝実現力を高める具体的な取り組みを説明しました。

今後に目を向けると、社会の労働力人口はさらに減少する見込みの中、「働きがいや生きがいを感じられるか」、「目指すキャリアを実現して成長できるか」といった視点で企業が選ばれる時代、つまり、会社が人を選ぶのではなく人が会社を選ぶ時代を迎えます。人の力こそが企業の競争力の源泉であり、働く人が輝くことができる企業にならなければならないと考えています。

時代に応じた競争力を備えた企業であり続けるためには、これまでの活動を通じて築かれた企業カルチャーの継承と進化が必要です。そうした課題認識から、2024年度は、世界のデンソーグループから500人の仲間が一堂に会し、過去から未来へ継承すべきデンソーラしさを共有し、今後の変革を見据えた議論を行う「DENSO Culture Day 2024」を開催しました。このようにグローバルで、今日に至るまで変わらない「デンソーラしさ」は継承しつつ、企業カルチャーそのものを進化させることで、人の幸せ・成長につなげていくことに今後は注力していきます。



継承・進化していくデンソーのカルチャー、「DENSO Culture Day 2024」の開催

#### MESSAGE ～社員の声～



「頑張りたい人が頑張れる」  
仕組みでさらなる成長  
モビリティエレクトロニクス  
経営企画部  
近藤 里奈

私は“実務職”として入社しました。現在は事業グループの人財育成のプロジェクトリーダーをしています。2024年の事技職統合を機に、より幅広い業務に挑戦できる機会が増えたこと、また、昇格の上限もなくなり可能性が広がったことを嬉しく感じています。

私自身、人財育成に携わる中で「頑張りたい人がちゃんと頑張れる」ことが必要だと感じてきました。以前は“実務職”というラベルにより、自分が牽引すべき場面でもサポート的な役割に見られることもありましたが、今は周囲も自分自身も見えない壁に阻まれることなく取り組めるようになったと感じています。

一方で、求められるスキルも増え、力不足を痛感することもありますが、これまで培ってきた強みである“状況を細やかに把握し、相手に寄り添って課題を解決していく力”でさらなる成長を目指していきます。実務職時代から、私の周囲の上司や仲間たちは「視座を高く持て」と常にチャレンジを促し、支えてくれました。周囲への感謝を、これから後の後進たちがより力を発揮できるような環境改善に取り組むことで示していきたいと思います。

## 知的資本

### 知財担当役員 MESSAGE

#### 「知財経営」で挑む新たな価値創出

経営役員  
横尾 英博



### デンソーの知的資本の特徴 (2024年度実績)

研究開発費(売上収益研究開発費率)  
**6,194億円(8.6%)**

特許出願件数(日本・海外)  
**約3,500件**

特許保有件数(日本・海外)  
**約37,500件**

そこで、デンソーは「攻めと守りの知財戦略により、デンソーの知財経営を実現する」ことを知財VISIONとして掲げました。知財経営の実現に向けては、全社員が知財リテラシーを向上させ、知財戦略を自然に事業戦略に組み込む姿を目指します。この知財VISIONを具体的な行動に落とし込むため、知財活動を「戦略」「ガバナンス」「内外対話」の3つの柱に整理し、活動を強化しています。

#### 知財経営の実現に向けた目標

2025年度		将来
戦略	注力領域の事業戦略にIP活用戦略を組み込む	全社レベルでのIPポートフォリオ組み換え、IP活用最大化
ガバナンス	KPI管理の導入、知財戦略会議の新設	KPI管理や会議体を最適化・安定運用
内外対話	対話を通じて、社内各層にIPの理解が浸透	IP価値視点での社外対話を強化

#### 第一の柱 知財戦略立案の強化

デンソーは、技術開発の方向性として、企業成長のドライバーとなる「モビリティの進化」「基盤技術の強化」「新価値創造」の3つの領域に注力しています。各領域における事業環境や技術特性に応じた知財戦略を策定・実行することで、持続的な競争優位の確立を目指すとともに新たなビジネスにも挑戦しています。

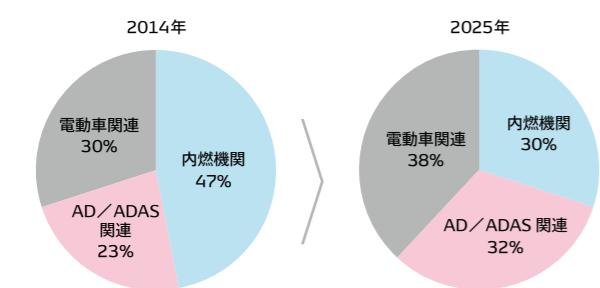
## 各領域の事業環境に応じたIP戦略による事業戦略強化



### モビリティ領域の知財戦略

モビリティ領域は、デンソーが最も強みを発揮する領域です。これまで省燃費・排ガス低減などの技術の差別化により競争優位を築いてきた内燃機関関連技術を中心に、数多くの特許網を構築し、安定的な事業運営に寄与してきました。これらの技術が成熟期に入り、技術の重点が電動化や自動運転といった成長領域へと移行しており、特許のポートフォリオも車両のエネルギー管理、駆動部品のモータ技術などの電動車関連、車外センシング技術、インフラ-ヒト協調による事故防止技術などのAD/ADAS関連へと変換を進めてきました。

### モビリティ領域における特許ポートフォリオ



成長領域におけるIPの活用では、ライセンス、アライアンス、パテントプールなど、社外に向けてオープンに知財を展開する仕組みを構築し、活用方法に関する知見の蓄積にも努めています。この知見の蓄積を通じ、どのようなIPが活用しやすいかを見極め、IPの創出活動へ活かすことで、より一層質の高いIPの創出ができると考えています。

さらに、特許の活用状況を定量的に評価するため、事業成長に貢献した特許の割合を示す「特許活用率」を新たなKPIとし

て導入しました。この指標により、IPの中でも特に重要な特許への投資対効果を可視化し、事業に真に貢献する特許網の構築を推進することで、知財戦略と事業戦略の連携を一層強化していきます。

### 基盤技術領域の知財戦略

#### ＜ソフトウェア＞

クルマのSDV化によりソフトウェアの価値が高まる中、デンソーは継続的にユーザー価値の高いソフトウェアを生み出すことによって、クルマ全体の進化と未来のモビリティ社会に貢献しています。SDVでは、従来の車両制御（エンジン、ブレーキ、ステアリングなど）に加え、インフォテイメント、ADAS、自動運転、通信、セキュリティ、エネルギー管理など、多岐にわたる機能がソフトウェアで制御されます。クルマ全体の知見に基づく大規模ソフトウェアの設計ノウハウや、様々なソフトウェアを実装する力は、デンソーが培ってきた知的財産の集大成であり、それらの価値の見える化・最大化によってモビリティ社会の進化を支えることができると考えています。

デンソーは、ソフトウェアを構成する多様なIPに注目し、IPの価値を分かりやすくお客様に伝える仕組みづくりを進めています。SDV周辺のビジネス環境の変化に合わせて、どのような形でお客様へIPの価値を訴求することができるか、IPの使い方も含めて検討しながら、活動を推進しています。

#### ＜半導体＞

クルマの電動化・知能化が進む中で、半導体はモビリティ社会を支える中核技術となっています。また、半導体分野は、市場の変化が速く、製品仕様や需要の変化に対応するためには、サプラ

## デンソーの競争力を支えるパワー半導体の特許



イヤーからの安定的な購入も含めた的確な戦略の立案が必要になります。こうした環境下で事業競争力を維持・強化するには、デンソーのコア技術をクローズ領域として独占しつつ、それ以外の技術をオープン領域として他社と共有するオープン&クローズ戦略が重要です。当社は、センサ、パワー半導体およびSoC領域において、それぞれの事業戦略と知財戦略を展開し、持続的な事業成長と市場競争力を向上させています。

### パワー半導体領域

当社は、SiCパワー半導体を車載の厳しい条件に適合させながら、内製化による生産革新とパートナー企業との連携を通じたサプライチェーンの強化を図ることを事業戦略としています。ウエハ製造からパワーデバイス、それを組み込んだインバータまでの一連のIPを自社で保有し、車載パワー半導体に最適なIPポートフォリオの構築を行っています。

デンソーは、技術的価値と独自性の高い技術を特許権として取得し、ウエハ、エビ、素子に関しては、特許の件数・質(PAI)ともに競合に対して高い優位性を確保しており、製造分野におけるノウハウも含めて、保有するIPをどのようにパートナー企業と共にしながら成長戦略を描くかを検討しています。

### SOC (System on Chip) 領域

クルマ1台に必要とされる半導体は増加の一途を辿っています。大量データの処理を実現しながら、燃費・電費の向上、発熱の

抑制を実現するためには、将来を見据えた高性能半導体SoCの開発が競争力の根幹を成す重要な要素となっています。

デンソーは、車載用途に最適化されたSoC(System on Chip)の自社開発を戦略の中核に据え、半導体ベンダーとの連携を通じて開発を加速しています。SoCは、主要な半導体機能を1チップに統合することで、小型化・軽量化・高速化・多機能化を同時に実現し、コスト効率と製造効率の向上に寄与する重要な技術です。

この技術開発では、車載用途に求められるリアルタイム性や機能安全等を差別化領域としてIPを創出・保護し、持続的な付加価値向上につなげています。また、業界全体の発展と市場拡大を見据え、半導体コンソーシアム等を通じて共通IPのグローバル標準化にも貢献しています。こうした技術の標準化は、エコシステムの形成と市場の拡大を促進し、結果として当社技術の価値向上にもつながるものと考えています。

### 新価値創造領域の知財戦略

デンソーは、車載製品で培ったメカ、エレクトロニクス、自動化技術、ソフトウェア・半導体技術などの強みを活かし、新たな価値創造に取り組んでいます。

こうした新規事業の創出においては、特許や市場情報を活用した総合的なIP分析(IPL : IP Landscape)を、事業構想から企画・開発に至る各フェーズに活用することが重要です。

事業構想フェーズでは、IPLを通じて市場の既存プレイヤーやデンソーの強みとなる技術を把握し、事業の成立性を検討します。

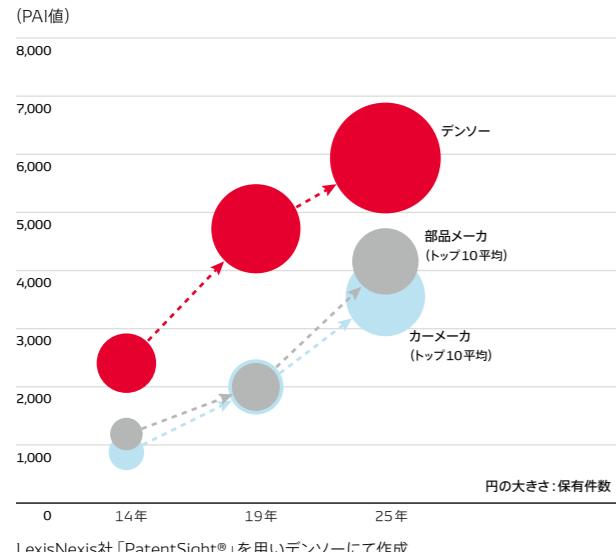
## 技術・知財における価値創造パス(抜粋)



さらに、企画・開発フェーズでは、IPにより主要競合企業の課題傾向や強み・弱みを分析し、知的財産の視点も入れて競争優位性を確保できる開発戦略を描き、それに沿った知財戦略を立案します。これにより、特許やノウハウを活かしたオープン&クローズ戦略を展開しています。

例えば、サーキュラーエコノミーを見据えて開発を進めているクルマの精緻解体におけるクローズ領域では、多様な車載製品や、かつて手掛けた医療関連製品(手術支援用バランスマーム)の開発で得た技術を活かし、解体自動化技術に関する特許を取得することで技術的優位性を確保しようとしています。一方、オープン領域としては、解体・リサイクル事業者、材料メーカーなどと連携しクルマの精緻解体の普及に向けた技術開発や社会実装に向けたバリューチェーン構築を推進しています(□ P.38-39)。

## 環境領域 電動車関連特許価値スコア



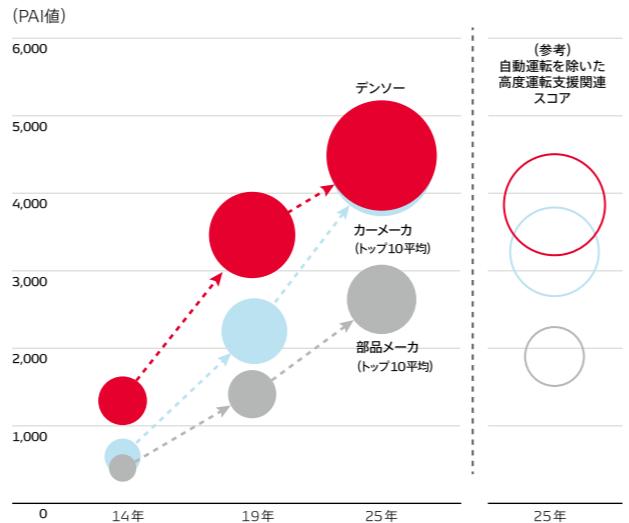
このように、デンソーは事業戦略に知的財産の活用を組み込みながら、事業拡大と新価値の創造の両立を目指しています。

さらに、新価値創造の領域では、策定される事業戦略のうちIPの情報が事業戦略のストーリーに採用された割合を示す「戦略採用率」をKPIとして導入しました。これにより、事業戦略の精度を向上させるとともに、事業戦略の初期段階から知財戦略を組み込むことができると考えています。

## 知財ポートフォリオの構築と特許データ開示の仕組み

デンソーでは、個別の事業の戦略策定強化に加え、社会課題解決につながる価値創造ストーリーや技術開発方針から目指すべき知財ポートフォリオを全社視点で構築することが重要と考えています。デンソーが注力する技術開発から重要なIPを生み

## 安心領域 AD／ADAS関連特許価値スコア



出す知財活動と、社会に対して提供する価値との因果関係(価値創造パス)を明確化し、提供価値ごとにデンソーの特許価値スコアで検証すると、環境領域では、2014年比で約2倍、安心領域では、2014年比で約1.5倍に増加し、着実に成長していることが分かります。

環境領域では、主なカーメーカや部品メーカーと比較しても、デンソーの特許価値スコアは優位性を保っています。安心領域(高度運転支援技術および自動運転技術)では、主な部品メーカーに対して優位性を維持しており、かつ主なカーメーカにも匹敵する競争力となっています。とりわけ、普及期を迎えた高度運転支援技術に着目した場合、主要なカーメーカに対しても高い優位性を維持しています。これはデンソーの技術開発の方向性とその結果として生み出された知財投資の成果を表すものであり、今後も高い知財競争力を発揮して、持続的成長につなげていきます。

**先行指標:** 将来のポートフォリオ傾向を示す。社会課題を解決する新価値創造などの領域で重視

**現在指標:** 現在のポートフォリオの強さを示す。モビリティ、ソフトウェア、半導体領域といったデンソーの成長領域で重視

**遡行指標:** ポートフォリオの実績を示す。エンジン関連製品など今までのデンソーの成長を支えてきた製品からなる成熟領域で重視

これらの情報提供をすることにより、特許への関心を高め、積極的にデータを活用した知財戦略の浸透を図ることができます。

## 知財の指標化項目(一例)

知財投資	カネ	投資額
※ 他社と比較できないケースあり	ヒト	技術者数 など
<b>先行指標(将来傾向)</b>	他社比較	国別特許出願数 発明者数 など
	社内評価	保有特許の自社・他社実施可能性 など
<b>現在指標(現在の強さ)</b>	他社比較	国別特許保有数 技術領域別特許保有数シェア など
	社内評価	保有特許の自社・他社実施状況 など
<b>遡行指標(実績)</b>	他社比較	特許被引用数 など
	社内評価	特許料収支 など

## 第二の柱 ガバナンス体制の構築

デンソーは、強固な特許網の構築に向け、事業ごとに知財戦略会議を開催して特許戦略を議論してきました。この会議体での議論の対象をIP全般に広げるとともに、全社最適の戦略を強化するため、全社の知財戦略会議を新設します。事業に共通するテーマの検討に加え、知財体制や予算、リソースの議論を行うことで、知財戦略の実効性をより一層高めていきます。

また、知財経営の実現に向けて着実に前進していくために、前述の通り「特許活用率」や「戦略採用率」といったデンソー独自のKPIを設定しました。これらのKPIをフォローすることで、知財戦略を事業戦略に組み込む活動の進捗状況を把握し、関係者が共通の認識を持つことが可能になります。全社の知財戦略会議でKPIを明示し、年度ごとに目標達成へのプロセスを見直すことにより、全社一丸となった活動につなげていきます。

## 第三の柱 内外対話の強化

知財経営を実現するためには、知財分野に直接携わる社員のみならず、役員層や事業戦略の検討者から、カーメーカ・サプライヤーと対話する営業や調達部門などに至るまで、社内全体の知財リテラシーを向上させ、各社員が事業戦略の中に知財戦略を自然に組み込むことを目指しています。

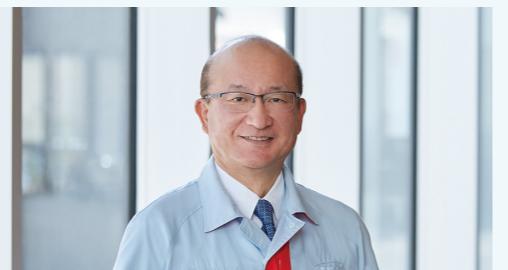
IPが重要な経営資源の一つであるとの認識を高めるために、事業部のトップを含めた知財対話や戦略議論の頻度を増やすとともに、社内の技術展示会において日頃の知財戦略活動を紹介し、知的財産の知見の提供や情報発信を行っています。また、基本的な知識を身に付けるため、全社員を対象に、入社時からの定期的な知財教育も強化していきます。

さらには、外部との建設的な対話を通じて、社内では得られない第三者視点から貴重な気づきを得ることができると考え、社内の対話強化に加え、今後は社外との対話も重視していくたいと考えています。

技術革新のスピードが速く、変化の激しい事業環境だからこそ、知的財産を価値創造と競争力の源泉と位置付け、「攻めと守り」の知財戦略を強化する知財経営を推進することで、デンソーの持続的成長と企業価値向上を実現していきます。

## 製造資本

CMzO(チーフ・モノづくり・オフィサー)MESSAGE

ヒトと技術とデジタルの融合で  
社会課題解決に挑む、新時代のモノづくり経営役員 CMzO  
海老原 次郎デンソーの製造資本の特徴  
(2024年度実績)

設備投資額 <b>3,711億円</b>	グローバルCO <sub>2</sub> 総排出量 ※クレジット活用あり <b>76%削減(2020年度比)</b>
グローバル地域生産拠点数 <b>25の国・地域 119工場</b>	

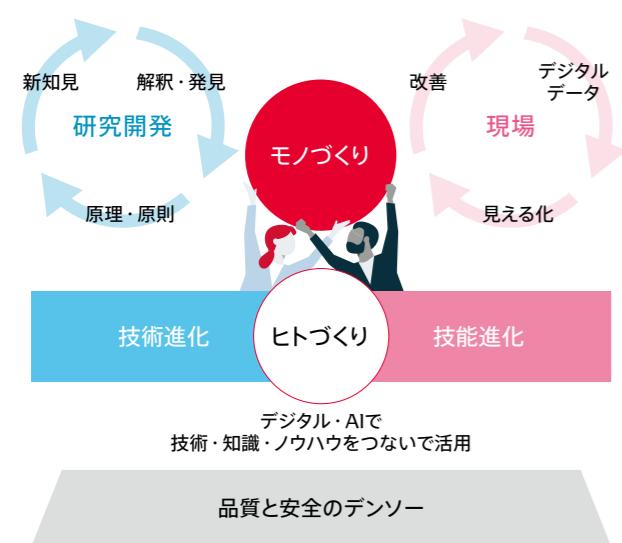
グローバル地域生産拠点数 <b>25の国・地域 119工場</b>
--------------------------------------

デンソーは生産技術革新と現場改善で進化し続けるモノづくりを強みとして、グローバルな生産拠点、専門技術と技能により開発から量産を具現化・実行する組織・社員など、多くの優れた製造資本を積み上げてきました。これにより、CASE進展に伴う事業変化や不確実性の高い外部環境の中でも、安定的に高品質な製品を生産供給できる体制を構築するとともに、環境規制や労働人口減少などの社会課題解決にまで踏み込んだ新時代のモノづくりにも挑戦していきます。

## デンソーのモノづくりに対する想い

デンソーは創業以来、お客様のニーズに応えるべく、世の中にならぬは自前でつくるという考えのもと、素材、加工方法、生産ラインに至るまで、内製技術にこだわって開発・製造してきました。

## デンソーのモノづくりに対する価値観



厳しい競争を勝ち抜くためには、個々の材料・加工・組立技術や生産システム、および生産現場を支える技能を進化させ、生産プロセスから得られる情報をデジタル・AI技術でつなぎ加速させることで、モノづくりを革新していくことが不可欠です。革新の原動力は人の知恵です。モノづくりを支えるヒトが、新たな価値創造に対して自分の役割を正しく認識し、やりがいを感じながら働き続けることが大切だと考えます。

グローバルな外部環境が大きく変化しても、デンソーが創業以来大切にしてきたモノづくりの価値観に磨きをかけ、製造戦略を事業・経営戦略、人財戦略と連携させることで、さらなる製造資本の強化につなげていきます。

## 製造資本の強みと戦略

デンソーが今後も様々なステークホルダーの期待に応えていくためには、複雑化・高度化する多様な社会課題の解決を図りながら、事業変化・事業領域の拡大や驚異的なスピードで進化するテクノロジーに対応し、持続的な事業成長を成し遂げることが必要です。そのためには、これまで積み上げてきた製造資本をより一層強化していくことが不可欠です。

デンソーは、市場がある地域・お客様の近くで製造することを基本方針とした「グローバル生産供給体制」、サプライヤー・デンソーグローバル生産拠点・お客様をつなぐ「サプライチェーンの強靭化」、魅力ある製品を先進技術と生産現場で継続的に創出する「デンソーフローモノづくり」を融合させることで、製造資本を強化していきます。

「グローバル生産供給体制」においては、CASE進展に伴う事業ポートフォリオの入れ替えに併せて、成長事業へのシフトや域内・グローバル集約による各地域の生産供給体制の最適化を

進めています。また、ブリッジ生産やリスク在庫の適正保有などのBCP体制を構築し、変動が激しい環境下においても安定した生産を実現することでコストを最小化する体質強化も図っています。

「サプライチェーンの強靭化」においては、自動車部品業界全体の取引適正化を図り、半導体電子部品の需給ひっ迫・ギャップへの対応を業界全体の視点で牽引すると同時に、デンソー自らが物流の合理化、デジタル化などでサプライチェーン全体を巻き込みながらモノづくりの課題を解決することに先陣を切って取り組んでいます。労働人口減少・高齢化や、日本における物流ドライバー不足問題などの社会課題解決にも挑戦し、お客様やサプライヤーと共に強靭なサプライチェーンの構築に向けて取り組んでいます。

「デンソーフローモノづくり」においては、製品企画段階から生産技術を同時開発するコンカレントエンジニアリングの強化、および製品ラインの自動化やデータ分析に基づく生産性向上、カーボンニュートラルなどの取り組み加速と、成長事業であるCASE領域への革新技術を盛り込んだ戦略的な投資を進めています。また、2030~2035年に向けて、水素ビジネスをはじめとする新しい事業領域やモノづくりサーキュラーエコノミー(リサイクル材活用)において、内燃領域で培った固有技術や高度技能を活用することにより、エンジニアリング強化や製造技術の開発を進めています。

## グローバル生産供給体制

デンソーは、日本、北米、欧州、アジア、南米の5つの地域で、競争力の高い生産体制を構築し、世界中の生産拠点で「地域No.1の品質・コスト・納期の実現」を目指しています。現在、CASE進展に伴う事業ポートフォリオの入れ替えに加え、各種地政学リスクが顕在化する環境下でもお客様に安定的に製品をお届けするための対応など、「変化・変動に強い生産供給体制

の構築」に取り組んでいます。電動化の主力製品の一つであるインバータ製造の増強に向けては、内燃機関工場から電動化工場へのシフトを先行して進め、日本・北米・中国・欧州に続き、今後はインド・アセアンでの生産を予定するなど、成長事業におけるグローバル全体での生産体制構築と生産能力増強を目指していきます。

## 社会課題解決を見据えたサプライチェーンの強靭化

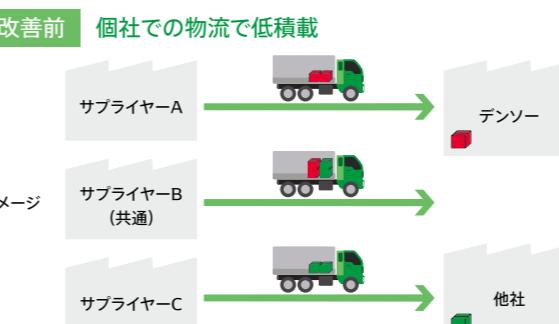
近年、気候変動による自然災害やパンデミックなどによる物流変化が加速する中、人口減少に伴うドライバー不足をはじめとした物流労働力不足、材料や製品の輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量削減という社会課題解決への対応を見据え、持続的な事業成長を支えるためのサプライヤー・グローバル生産拠点・お客様をつなぐ「サプライチェーンの強靭化」が求められています。

デンソーは、ドライバー・荷役作業者などの物流に携わるすべての人が安心・安全で働きがいを持って活躍できる“魅力ある物流現場”を実現するために、モビリティ産業の中核を担う立場として、社内外のパートナーと連携しながら物流の合理化やデジタル化に挑戦しています。

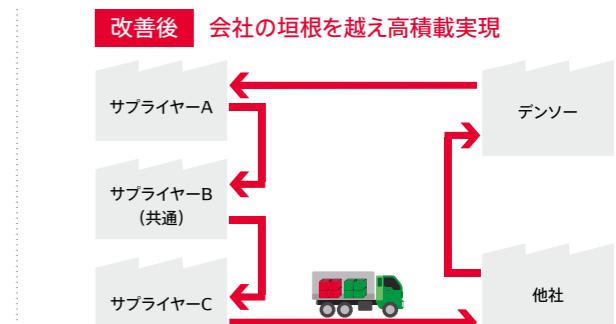
トラック輸送の現場では、ドライバーの長距離・長時間労働を解消するため、運行区間ごとにドライバー交代を行う運行ダイヤを取り入れました。また、運転以外の付帯作業をなくし、シンプルな労働環境に変えるために、自動フォークリフトの実証・実装を進めています。物流荷役作業の現場では、単純な繰り返し作業や重筋作業をなくすための荷役作業の自動化技術も開発しています。

これらの取り組みは、トヨタグループ会社との共同輸送の実証や、一般社団法人日本自動車部品工業会の中核企業として「物流効率化ガイドライン」策定を主導し加盟446社への展開を進めるなど、社会全体に共有し、物流を通じたサプライチェーン強靭化にも貢献していきます。

## 他社との共同輸送の実証



トラック 10台、積載率 33%、CO<sub>2</sub>排出量 228t/年



トラック 7台、積載率 71%、CO<sub>2</sub>排出量 178t/年

## 自然資本

### デンソー流モノづくり

デンソーは、労働人口減少や若者の製造業離れという課題に対し、「徹底した自動化と魅力ある工場づくりの両立」を目指しています。現場での単純繰り返し作業から人を解放し、必要な時に必要なだけつくるという“Just In Time”思想を追求しながら、新しいアイデアを生み出すこと、すなわち“創造”という人にしかできない仕事へシフトしていくことにより、ヒトの力を最大化する魅力あるモノづくりの姿を確立していきます。

次世代工場の全社旗艦モデルとして、現在建設中の善明南新工場では、変動対応力強化に向けた「24時間無人稼働」と、人にしかできない“創造”を最大化する「デジタル技術を活用した働き方」の実現に向けて取り組んでいます。物流や検査現場な

ど拘束される単純作業は自動化し、点検や異常監視を伴う保全などのオペレーションは任意の時間帯に少人数で行うことで、作業者の創造性と効率化を両立します。これにより、1日24時間のうちの必要な時に自由にラインを稼働させ、競争力と変動対応力を兼ね備えた新しい生産体制を実現します。

また、働き方については、グローバルにつながった常時監視・分析された工場データをもとに、戦略的な意思決定や、専門家による知見を加えた活動を地理的制約なく迅速に行えるように進化させます。この取り組みは既存工場において、特定ラインや特定業務を対象にすでに始まっており、進化したデンソー流モノづくりを実現していきます。

### 価値創造事例

#### デジタルとリアルが融合する次世代のモノづくりへ

デンソーは、現実の工場に加えてデジタル空間上に構築した「デジタル工場」を活用し、グローバルの各工場があたかも一つ屋根の下にあるように生産オペレーションを行う姿を目指しています。

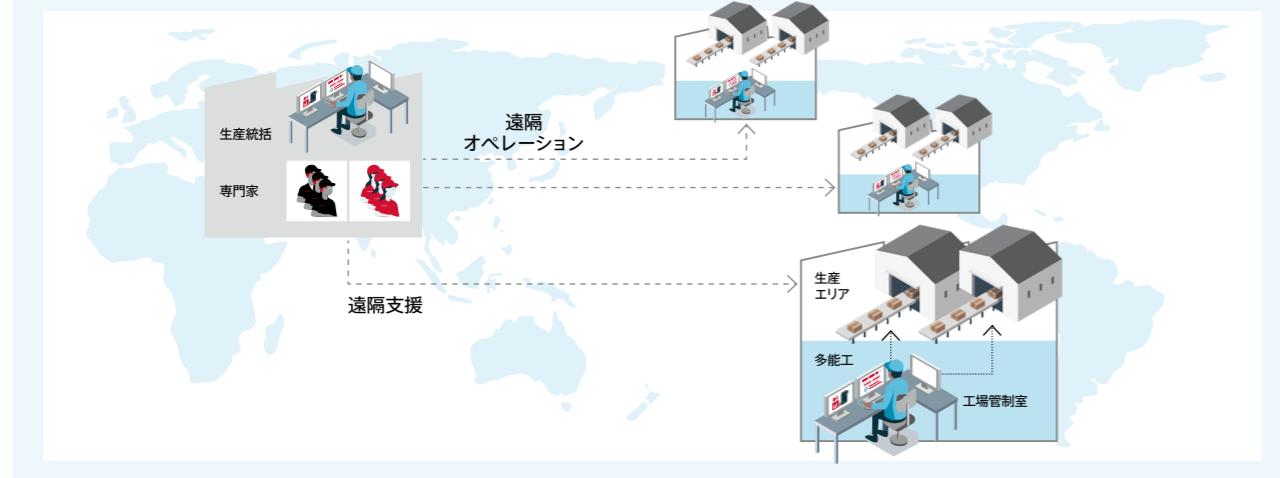
直接部門では、作業者が設備操作や運搬・保全などをマルチに担う「多能工」へと進化する中、デジタル工場を通じて知見を持ち寄り、分析や改善アイデアを迅速に試行・実装することが可能になります。自身のアイデアが即座に現場へ反映されることで、働きがいや成長の実感が高まります。さらに熟練者が持つ匠の技能とデジタルの融合を進めることで、新たな働きがいや価値の“創造”につなげていきます。

生産技術や生産管理などの間接部門では、設備導入や工程変更の前にデジタル工場でシミュレーションや最適化を行うことで、手戻りを防ぎつつ効果を最大化し、自らの専門性を高めることができます。

できます。さらに、遠隔から複数工場のオペレーションが可能となることで、活動領域の拡大と多様な働き方の選択ができるようになります。

日本の安城製作所と大安製作所では、全社に先駆けて工場内のあらゆる状況を画像やデータで把握できる工場管制室を設置しました。生産の遅れや進みに気づき、ボトルネックを見つけ出し、複数のラインを1人のオペレーターが素早く対処できるようになります。自身のアイデアが即座に現場へ反映されることで、工場全体のオペレータの半減を目指して、モデルラインで試行を進めています。さらに、善明製作所では、設備の保全業務において、同じ製品をつくる海外拠点とリアルタイムの映像を見ながら問題点や対策を協議できる環境を整備しています。これらの取り組みを各工場に展開し、グローバルで一体となって支え合い、共に成長し、持続的に生産性を高める取り組みを進めています。

#### デジタルを活用した生産オペレーションの目指す姿



### 資本強化の取り組み概要

自然資本の維持・保全は、企業経営に直結する課題です。デンソーの事業活動は、水資源の利用や、鉱物資源の使用など、自然資本に依存しています。また、今まで培ってきた環境技術を応用した革新的な製品を開発・普及させることで、自然資本への負の影響の最小化に貢献できます。

デンソーは、環境経営方針「エコビジョン」に基づき、自然資本の効率的な利用や環境負荷低減など、様々な角度から、地球環境の維持と経済価値創出を推進しています。

#### デンソーの自然資本の特徴 (2024年度実績)

CDP<sup>1</sup>「気候変動」「水セキュリティ」  
3年連続Aリストに選定  
(2022~2024年)

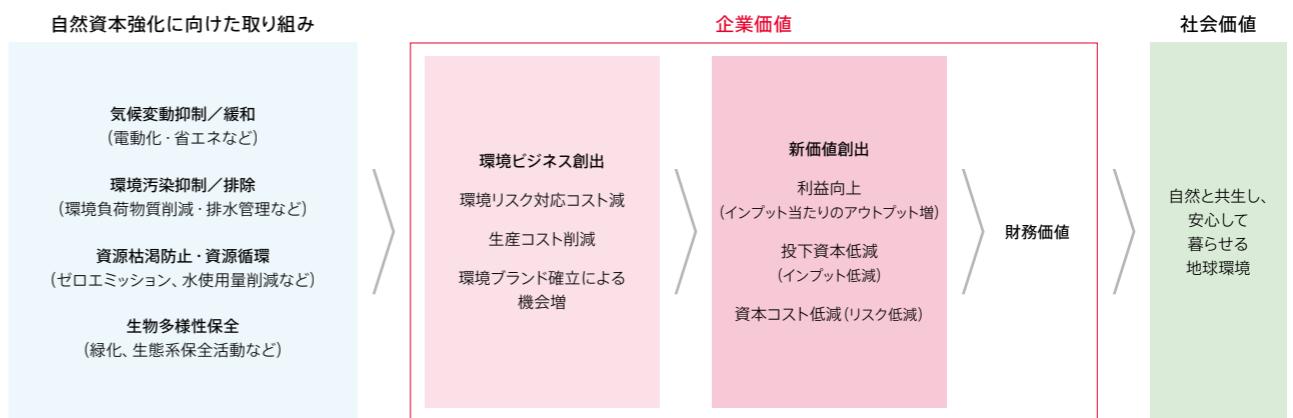
CO<sub>2</sub>排出量(グローバル)  
49万t-CO<sub>2</sub>e<sup>2</sup>  
(Scope1・2)

再生可能エネルギー導入量(グローバル)  
2,032GWh  
(再エネ導入比率53.8%)

\*1. 英国で設立された国際環境NGO組織。機関投資家の要請で企業などの環境対策状況を評価・報告

\*2. 実績はクレジットを反映した値。対象: 国内外生産拠点(グループの生産会社を含む)

#### 自然資本と企業価値・社会価値との関係(価値創造パス)



### 気候変動への対応～CO<sub>2</sub> Zeroモノづくり～

デンソーでは、生産工程の技術開発推進や全員参加による徹底した省エネ活動のほか、必要な時に必要なだけエネルギーを使用・供給するエネルギーJIT(ジャストインタイム)活動などの省エネ活動を積極的に推進してきました。「エコビジョン2025」で2025年度目標「エネルギーハーフ(2012年度比CO<sub>2</sub>排出量原単位2分の1)」を定めて推進してきましたが、(株)デンソーでは2022年度、グループ会社でも2023年度にその目標を達成しました。

今後は、Factory-IoTなどの技術を活用した省エネ活動の継続・強化や、経済合理性を考慮した再生可能エネルギー由来電力・ガスの購入や自家発電(太陽光発電)の導入などにより、「モノづくりにおける完全なカーボンニュートラル」を目指します。

### 環境汚染防止

デンソーでは、「製品のライフサイクル全体で化学物質の使用ができるだけ少なくする」という基本方針のもと、欧州ELV指令<sup>1</sup>、欧州REACH規則<sup>2</sup>などの各国・地域の法規制動向を踏まえ、製品に含まれる環境負荷物質の低減に取り組んでいます。また、工場で取り扱う化学物質を「禁止／削減／管理」に分類のうえ、製品に使用する全化学物質を独自の管理システムで一元管理し、代替技術の開発と同時に使用量・排出量を継続的に削減する取り組みを推進しています。

\*1. End-of-Life Vehicles(廃車)指令の略。2000年10月に発効の使用済み自動車に関する欧州連合の規定。2003年7月以降販売の新車に含まれる化学物質を順次、原則使用禁止とする

\*2. Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicalsの略。2007年6月1日に発効の化学物質の総合的な登録、評価、認可、制限の法規

## 資源枯渇防止・資源循環

デンソーでは、循環型社会に向けて、廃棄物・排出物の削減(ゼロエミッション)やリサイクル、水使用量の削減など、資源の有効利用に向けた活動を推進しています。例えば、省資源に配慮した加工法や廃材の出にくい製品設計による主資材(金属・樹脂)や副資材(油脂・薬液)の排出物抑制、「水ジャストインタイム(JIT)」の導入による水使用量削減などの活動を推進しています。

また、お客様・サービスステーション・株式会社デンソーソリューション・株式会社デンソーリマニが連携してリサイクルネットワークを構築し、オルタネータやスタータを回収・再生して、新製品と同等の性能検査により品質を保証して出荷するリビルト事業を展開しています。なお、デンソーは、2020年度までに、グローバル全拠点でゼロエミッションを達成しています。

## TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に基づいた情報開示

生物多様性の損失は、企業活動に不可欠な自然資本の劣化に直結するため、生物多様性と事業活動の関わりを正確に把握し、必要な対策を行うことが、事業活動の安定性を高めると考えています。

そこで、2024年度より国際的な生物多様性関連情報の開示フレームワーク(TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)を活用し、自然への影響・依存度の分析やリスク・機会の特定の試行を行っています。

## ガバナンス

自然への依存・影響、機会・リスクなどの重要事項は全社安全衛生環境委員会で審議しています。自然関連課題への対応に関する定性目標と定量目標の進捗モニタリングと監督がなされ、事業機会やリスクを評価し、合理的判断のもと意思決定を行っています。

## 戦略

安全衛生環境部を中心に、外部有識者にもご協力いただきながら分析を進めました。TNFDで定める「LEAPアプローチ<sup>1</sup>」に沿って、WRI<sup>2</sup>「Aquaduct」やIUCN<sup>3</sup>「IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool)」などの分析ツールを使って客観性をもって行いました。時間軸は特に長期(20年後)を重視しました。

\*1. LEAPアプローチ: Locate(自然との接点の発見)、Evaluate(依存関係と影響の診断)、Assess(重要なリスクと機会)、Prepare(リスク・機会への対応と開示の準備)の4つのフェーズで捉えた、TNFDが推奨するTNFD情報開示に向けたステップ

\*2. WRI: World Resources Institute 世界資源研究所

\*3. IUCN: International Union for Conservation of Nature 国際自然保護連合

### ＜直接操業＞

生産拠点を対象に分析し、その結果、操業国・地域の中では日本が生物多様性損失リスクとの接点が最も多く、最優先地域であることを把握しました。以下が生物多様性損失リスクを考慮した国別の主要拠点の分析結果となります。

### グローバル生産拠点の生物多様性損失リスクとの接点

代表的な操業国・地域	日本	メキシコ	ハンガリー	中国	インド
IUCNレッドリスト	2,120	999	1,000	797	777
Protected Planet (PA: 保護区) <sup>4</sup>	134	12	55	0	0
Key Biodiversity Area (生物多様性の保全の鍵になる重要な地域: KBA) <sup>5</sup>	11	2	9	4	6

\*4. 国連環境計画(UNEP)と国際自然保護連合(IUCN)の共同プロジェクトであるUNEP-WCMC(世界自然保全モニタリングセンター)が運営する世界の保護地域データベースに登録されている、特定の動植物やその生息環境を守るために設定された地域

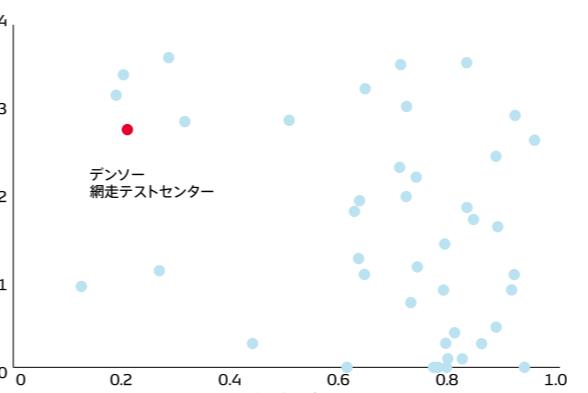
\*5. 国際自然保護連合(IUCN)によって策定された基準に基づき世界中で特定・登録された、絶滅の危機にある種や特定の生息地に依存する種が生息する場所

日本の生産拠点についてはさらに、ThinkNature<sup>6</sup>「GBNAT (Global Biodiversity and Nature Assessment Tool)」の分析ツールを用いて、データにより明らかになった保全優先度が高い拠点にフォーカスし、それらの中でも生態系の完全性が高い拠点で、生態系モニタリングと保全を優先することとしました。

具体的には生態系保全に資する敷地面積が大きく、完全性が比較的高いデンソー網走テストセンターについて国連が推進する30by30・OECM<sup>7</sup>と日本の環境省「自然共生サイト」への登録の認定を受ける中で、認定基準となるモニタリング手法を確立しました。今後はこの手法を保全優先度が高い拠点に反映していきます。

\*6. 自然資本ビッグデータとAIにより「自然の価値を見える化」することで、生物多様性・自然資本の恩恵を持続可能にするという課題に取り組む企業  
\*7. 30by30・OECM: 国連による2030年までに陸域海域の30%以上を健全な生態系として保全する活動

### 日本生産拠点の生物多様性分析<sup>8</sup>



\*8. 保全優先度: 生物種の絶滅リスクを低下させる上で、場所ごとの優先度合いを相対評価し、数値化した値。値が高いほど絶滅リスクが高く、生態系保全の重要度が高いことを示す  
完全性: 土地利用による生態系の変化度を量量化した値。値が高いほど生態系が自然の状態で保全されている(自然が残る)ことを示す

### TOPIC

#### デンソー網走テストセンター

環境省「自然共生サイト」および国際データベースに認定登録



デンソー網走テストセンターは、北海道レッドリストとして公表されているベニバナヤマシャクヤク(植物)やクマゲラ(鳥類)などの希少な動植物種の保全への取り組みが評価され、日本の環境省「自然共生サイト」および国際データベースに認定登録されました。(2025年8月)

## ＜バリューチェーン＞

バリューチェーンの上流のうち、特に海外の原材料調達先における生物多様性の損失リスクが高いと考え、デンソーの代表的製品(インバータ、HVACなど)に使用しているアルミニウムの原材料「ボーキサイト」採掘地について分析・評価を行いました。

### 原材料「ボーキサイト」採掘地に関するリスク・機会の分析・評価

	自然への依存/影響	主なリスク/機会の内容	対応策
リスク	自然 依存	・資源採掘あるいは排水による生態系破壊	・採掘事業者に対する生態系再生への支援
	影響	・陸運/海運に伴う外来種の移動	・外来種の移動防止措置
	物理 依存	・採掘事故(土砂崩れなど)による操業停止(短期)	・採掘業者の災害復旧への支援
		・埋蔵量減少(長期)	・代替鉱山・サプライヤーの多様化
	移行 依存	・国際情勢による価格上昇	・代替素材の検討
		・採掘規制強化による供給量低下/生産停止	・代替鉱山・サプライヤーの多様化
機会	依存	・鉱物資源の依存低減技術	・アルミ代替製品開発/アルミ代替材料の開発
	影響	・環境低負荷採掘技術へのニーズの高まり	・環境技術を活かした新採掘技術の共同研究開発

## リスクとインパクトの管理

特定したリスクは全社安全衛生環境委員会で対応方針・活動計画などを審議・報告します。特に重要と判断したリスクは、「リスクマネジメント会議」が進捗管理する全社レベルの「重点リスク」へ組み込み、リソースを投入して対策を推進しています。

## 測定指標とターゲット

グローバル社会が目指す「ネイチャー・ポジティブ<sup>9</sup>」への貢献を視野に、「生物多様性」を次期エコビジョンへ反映しました。そして、国連が掲げる生物多様性の2030年世界目標(23項目)のうち、「ターゲット3: 30by30 保護地域及びOECM」「ターゲット11: 自然の恵みの回復、維持及び増大」および「ターゲット12: 都市の緑地親水空間の確保」の3つのターゲットを環境行動計画に織り込みました。今後、指標を定めて環境マネジメントシステム(EMS)を進めていきます。

\*9. 生物多様性の損失を食い止め回復軌道へと転換させること

デンソーの環境に関する取り組みの詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/>





## 環境価値の最大化に向けた取り組み(TCFD)

気候変動の危機が迫る中、デンソーでは、持続可能な社会のあり方を模索し、2030年長期方針で掲げた、「環境」の提供価値を最大化する目標に向けてサステナビリティ経営を加速させています。2019年に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を表明し、気候変動が事業に与える影響とそれによる機会とリスクをシナリオに基づいて分析、事業戦略へ反映しています。ここでは、TCFD提言に沿って、取り組み状況をご説明します。

### シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析

気候変動が事業に及ぼす影響の把握と気候関連の機会とリスクを具体化するために、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の外部シナリオをベンチマークとして参考しました。また、自動車産業のシナリオ分析を確認しつつ、自社の中長期戦略における事業環境認識と照合しながら総合的にシナリオを想定し、シナリオと自社中長期戦略との差異分析により気候関連の機会とリスクを抽出しました。

### シナリオの想定

移行リスクはIEA「World Energy Outlook」のシナリオ「SDS」「NZE」をそれぞれ推進的・野心的シナリオと定義し、範囲は2040年までのCO<sub>2</sub>排出量、炭素税、原油価格、再エネ率、新車電動車率を量化し、自社戦略との差から機会とリスクを分析しました。また物理的リスクでは、IPCC第6次報告書のシナリオ「SSP5-8.5」「SSP2-4.5」をそれぞれ鈍化・推進シナリオと定義し、気象災害、海面上昇、生態システム悪化、水食糧不足などを定量化し、自社戦略との差から機会とリスクを分析しました。

### 主な機会

重要項目	時間軸／影響	主要な財務上の潜在的影響	財務影響 (2025年度)	対応策	対応費用 (2024年度)
研究開発および技術革新を通じた新製品やサービスの開発	中期／高い	電動車の需要増加に起因する売上収益増加 インバーターやサーマルの電動関連製品のほか、ヒートポンプシステムなど電動車の熱効率改善技術の需要拡大	+2,000億円	・省動力技術、小型化高出力技術などの電動化関連技術や、熱マネジメント技術の開発を加速 ・新燃料(e-fuel、水素など)に対応するエンジン制御システムなどの技術開発も推進	1,000億円
事業活動の多様化	長期／中程度	脱炭素に資する技術需要増加に伴う売上収益増加 車載領域で培った環境技術を応用し、食農・FAや水素ビジネス(SOEC*1、SOFC*2)など、非車載領域での事業機会を創出	食農・FA・エネルギービジネス +3,000億円 (2030年度)	・センサ・制御・ロボットなどの技術を活用した農業生産技術や、排ガス浄化技術・熱マネジメント技術を活かしたエネルギー利用技術などを創出 ・アライアンスの積極的な活用	190億円
より効率的な生産および物流プロセスの活用	中期／やや高い	全世界の工場の省エネ推進によるエネルギーコスト低減 生産プロセスの効率化を進め、エコビジョン2025の「エネルギー使用量を原単位で2012年度比半減」を達成した場合、年間約165万tのCO <sub>2</sub> とエネルギーコストを削減	+920億円	徹底した省エネ活動の継続と、低炭素な材料・設備・生産工程の採用、Factory-IoTの導入でさらなる生産プロセスの効率化や省エネ生産技術開発の促進	100億円

\*1 SOEC : Solid Oxide Electrolysis Cell 固体酸化物形水電解用セル

\*2 SOFC : Solid Oxide Fuel Cell 固体酸化物形燃料電池

### 主なリスク

重要項目	時間軸／影響	主要な財務上の潜在的影響	財務影響 (2025年度)	対応策	対応費用 (2024年度)
<移行リスク> 既存の製品およびサービスに対する新たな命令・規制	長期／やや高い	燃費・排ガス規制厳格化加速を背景とした売上収益減少 燃費規制の厳格化や電動化(HEVを含む)の加速(2030年:47%)を想定。変化に対応できず、規制不適合により販売数減少	-3,000億円	・航続距離延伸への電動化製品の省エネ技術開発を加速 ・新燃費規制に向け、HEVなどの内燃機関の燃費向上に向けた開発を加速	800億円
<物理的リスク> サイクロンや洪水などの異常気象の深刻化と頻度の上昇	長期／やや高い	工場操業停止・サプライチェーン分断による売上収益減少 異常気象発生の可能性が高い日本・アジア(全生産の65%)において、自社工場の被災やサプライチェーン分断による操業停止で売上収益減少	-1,200億円	・建物などへの災害対策実施、部材購入先の複数社化などのサプライチェーンのリスクマネジメント強化 ・世界の工場をIT・IoT技術でつなぎ、生産変更への即時対応可能なグローバル生産体制構築	47億円
<移行リスク> カーボンプライシングメカニズム	中期／高い	カーボンプライシング導入加速に伴うコスト競争力低下 世界の炭素税や排出量取引制度などの拡大・厳格化すべての車載用製品に炭素コストが付加	-120億円	・製造における再生可能エネルギーへの戦略的かつ段階的な切り替え ・省エネや生産プロセスの効率化の活動継続	22億円

### 経営戦略への影響

シナリオ分析結果、特にカーボンニュートラルの動きはデンソーの製品開発と生産に大きな影響を与えることが分かりました。そのような状況を踏まえ、環境目標を野心的な「カーボンニュートラル」へと引き上げ、デンソーの経営戦略に反映しました。

具体的には、モノづくり(生産)では、「2025年度には電力のカーボンニュートラル(ガスはクレジット活用)・2035年度にはガスも含めたモノづくりにおける完全なカーボンニュートラル」を設定。デンソーが得意とする省エネ活動の継続・強化に加え、質がよく経済的にも最適な再生可能エネルギー由来電力の導入やクレジット活用などの取り組みを進めています。また、省エネや再生可能エネルギーなどCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する投資の加速に向けて、投資判断にインナーネル・カーボンプライシング(ICP)を導入しています。

モビリティ製品では、電動化技術の開発推進で可能な限りCO<sub>2</sub>排出量を削減するとともに、水素を使ってグリーンエネルギーをつくる技術などの技術開発でCO<sub>2</sub>をマイナスにすることで、社会全体のカーボンニュートラルを目指します。なお、環境への貢献と事業成長を両立させるために、収益性・成長性に加えCO<sub>2</sub>排出量／削減量も評価軸に据えて、事業ポートフォリオの入れ替えを定期的に議論・推進しています。

以上の取り組みによりレジリエントな事業戦略を維持していると考えています。

### 財務計画への影響

カーボンニュートラルを背景に、電動化技術開発の加速や水素燃料、バイオ燃料などの新燃料に対応した製品へのシフトが必要です。また、モノづくりにおけるカーボンニュートラルに向けた、再生可能エネルギー由来電力の調達費用やCO<sub>2</sub>オフセットの証書、クレジットの購入も必要となります。したがって、財務計画には、電動化や新燃料対応などへの研究開発費の増加や再生可能エネルギーなどの導入関連費用を反映しています。

また、気候変動の物理的リスクへの対策費用(建物・構造物への防災対策など)も、建物などの新築時、あるいは建築経過年数などを踏まえて、計画的に財務計画に織り込んでいます。

### ガバナンス

デンソーでは、短・中・長期の環境目標や、シナリオ分析結果を含む環境全般に関する課題と活動の進捗状況の共有、対応策の指示など、デンソーグループ全体の環境活動推進に関して責任を負う会議として、全社安全衛生環境委員会を設置しています。同委員会は取締役副社長が委員長を、安全衛生環境部が事務局を務め、年2回開催されます。

特に気候変動については、デンソーグループのマテリアリティの一つとして設定しており、全社安全衛生環境委員会が審議・策定した目標・指標案や活動計画案をサステナビリティ会議および経営審議会にて審議し、最終的に取締役会が承認し決定します。また、目標の達成状況のモニタリングについても、全社安全衛生環境委員会のほか、サステナビリティ会議、経営審議会および取締役会が行っています。

### リスク管理

変化が激しい事業環境の中、デンソーでは多様化するリスクを常に能動的に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。気候変動リスクについては、サステナビリティ会議が毎年1回、マテリアリティを見直し、全社安全衛生環境委員会が、サステナビリティ会議と連携してリスク・機会を含めた見直しを行い、重要項目の把握と対応を明確化しています。

なお、気候変動リスク(物理的リスク)は、リスクマネジメント会議が特にリソースを投入して対策を推進する重点リスクの一つとして選定されており、全社リスク管理の観点からもグループ全体でリスク対応を強化しています(リスクマネジメント P.98-99)。

「エコビジョン2025」の詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/>



自然資源



## 指標および目標

デンソーでは、目標については、中期方針で指標・目標を明確化するとともに、優先取組課題（マテリアリティ）に関するサステナビリティ目標の一つとして会社経営目標に落とし込んでいます。前述の全社安全衛生環境委員会だけでなく、サステナビリティ会議で進捗状況をフォローアップし、経営審議会および取締役会に報告しています。

なお、指標および目標はデンソーグループ全体に効果的にアプローチするため、連結子会社の排出量100%を対象とする、経営支配力アプローチに従って算定しています。

各指標・目標の達成に向けたロードマップについては、「環境戦略」（P.34）をご参考ください。

## 気候変動（CO<sub>2</sub>排出量削減）に関する目標（基準年：2020年度）

部品調達	2030年度 25%削減 (WB2°C*相当)
Scope3(上流)	2050年度 カーボンニュートラル
モノづくり	2025年度 カーボンニュートラル
Scope1・2	2035年度 カーボンニュートラル（クレジットなし）
製品使用	2030年度 25%削減 (WB2°C*相当)
Scope3(下流)	

\* WB2°C：“Well Below2°C”的略。気温上昇を2°Cより十分低く抑える目標であり、1.5°C基準におけるScope3の目標

## Scope3(上流) サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減

### 目指す姿 デンソーとサプライヤーとの協働によりカーボンニュートラルを実現

カーボンニュートラルに向けた課題は業種・サプライヤーごとに異なるため、サプライヤーとの対話を通じ、相互理解のもと、サプライヤーと共に活動を進めています。

具体的には、調達金額の70%超を占める主要サプライヤー約300社に排出量を調査した上で、サプライヤーと中期目標「CO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに2020年度比25%（=2.5%/年）削減」、長期目標「2050年度にカーボンニュートラル実現」を共有し、活動の推進をお願いしています。そして、デンソーの省エネの進め方や事例をご覧いただけるショールームの常設、省エネ診断やエネルギー計測器の貸し出しなどの支援、工場の改善事例を現認していただくカーボンニュートラル工場見学会の開催などにより、サプライヤーの省エネを促進しています。さらには、活動を通じて得たサプライヤーの困りごとや要望を取りまとめ、業界団体などへ提言することで、サプライチェーン全体の活動環境の整備を牽引していきます。

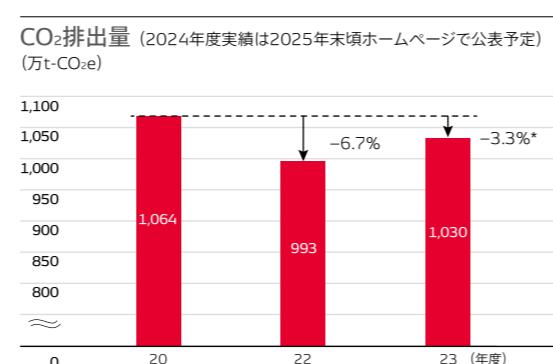
### これまでの実績

サプライヤーでの省エネ活動や再生可能エネルギーの導入により削減活動を進めましたが、デンソーからサプライヤーへの発注数量の増加が要因となり、2023年度は2020年度比-7.5%の目標に対し、-3.3%となりました。

目標達成を目指して削減活動を進めるべく、サプライヤーへの支援を強化するとともに、2025年度以降に製品への低CO<sub>2</sub>材料の採用やサプライチェーンへの再生可能エネルギーの導入を加速させていきます。また、製品のCO<sub>2</sub>排出量削減価値をお客様や社会に付加価値として提供できるよう、業界ルールの策定に貢献していきます。



カーボンニュートラル工場見学会



\* 2023年度のCO<sub>2</sub>排出量（総量）は増加しましたが、CO<sub>2</sub>排出量原単位（調達金額当たりのCO<sub>2</sub>排出量）では低下

## Scope1・2 モノづくりにおけるカーボンニュートラル

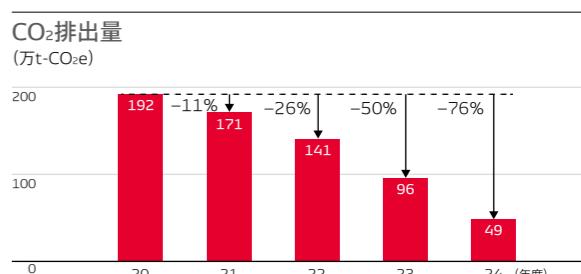
### 目指す姿 工場における完全なカーボンニュートラルを達成

製造工程のさらなる効率化によりエネルギー使用量を減らしてCO<sub>2</sub>排出量を減少させていくことや、太陽光などの再生可能エネルギーの利用、さらには、再生可能エネルギーを使って生成したグリーン水素の利活用によって、生産の過程で発生するCO<sub>2</sub>を削減し、モノづくりにおけるカーボンニュートラルを目指します。

### これまでの実績

従来の強みである省エネ活動を徹底的にやり切り、再生可能エネルギーの導入やクレジットの活用などにより、CO<sub>2</sub>排出量を2020年度比で76%削減し、2024年度目標を達成しました。

なお、2024年度までに、日本では、（株）デンソーの本社と全生産拠点（11拠点）・先端技術研究所、株式会社デンソー福島、株式会社デンソー北海道、株式会社デンソー岩手、株式会社デンソー九州が、また海外では、欧州（16拠点）・中国（13拠点）・アジア（10拠点）の全生産会社（孫会社を除く）で、カーボンニュートラルを達成しています。



※ 実績はクレジットを反映した値  
対象は国内外生産拠点（グループの生産会社各社を含む）  
2020年度実績は新型コロナウイルス感染症による減産影響を補正

## Scope3(下流) モビリティ製品におけるカーボンニュートラル

### 目指す姿 クルマの電動化に貢献し、CO<sub>2</sub>を可能な限り削減

HEV・BEV・FCEVなどの電動車の普及を支える製品・システムの開発を通して、クルマ使用時のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。また、自動車業界で培った電動化技術を空のモビリティにも応用し、CO<sub>2</sub>排出量削減への貢献に向けて取り組んでいきます。

### エネルギー利用におけるCO<sub>2</sub>排出量削減

### 目指す姿 再生可能エネルギーを有効活用する技術を開発・普及し、エネルギー循環社会を実現

場所や時間の制約なく、エネルギーを高効率に利活用する技術を確立し、世の中に広く普及させることで、エネルギー循環社会の実現に貢献します。

例えば、クルマで培ってきた熱マネジメント技術と材料技術を応用して、水素から電気をつくるSOFCと、電気から水素をつくるSOECの実証実験を開始しました。今後様々な実証を通じて、グリーン水素エネルギーをムダなく使う「効率性」と、システムを安全に長期間使用できる「耐久性」を探求し、環境と経済合理性の両立を目指した開発に挑戦していきます。

### 国際的な削減目標認定

2030年度までの温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、これらの目標が、パリ協定が求める「世界の気温上昇を産業革命前より1.5°Cに抑えることを目指す」ための科学的な根拠に基づくものであるとして、国際的イニシアチブ「SBTi\*（Science-Based Targets Initiative）」によるSBT認定を取得しました。

\* SBTi: WWF, CDP, 世界資源研究所(WRI)、国連グローバル・コンパクトにより設立された共同イニシアチブ。企業が具体的にどれだけの量の温室効果ガスの排出をいつまでに削減しなければならないのか、科学的知見に基づいて目標を立てられるようなガイダンスを作成。科学的知見と整合した目標(SBT: Science-Based Targets)に適合していると認められる企業に対して、SBT認定を付与

今後も十分な検討を重ね、重要項目の財務上の定量的な影響や、事業への具体的な機会・リスクについてより精緻に分析し、事業戦略や行動計画への反映を進めていきます。



## 社会・関係資本

### 資本強化の取り組み概要

先行き不透明な時代において、デンソーだけで社会の変化やニーズに柔軟に応えるのは非常に困難です。ステークホルダーとの良好な関係を築き、仲間を広げていくことは、企業価値向上には欠かせません。

デンソーでは、ステークホルダーとの関係を強化するため、ステークホルダーとの対話を通じて、その期待やご意見への理解を深め、企業活動に反映させます。そして、ステークホルダー・社会と共に成長していくことで、心の底から共感される企業を目指します。

### 社会・関係資本の強化を通じた企業価値向上への取り組み(価値創造パス)



### デンソーの社会・関係資本の特徴 (2024年度末日時点)

サプライヤー社数 約7,480社(グローバル)	株主数 約22.4万	デンソー製品を採用していただいているお客様数 約200社(グローバル)
デンソーサービスネットワーク(店舗数) 約3,400店舗(グローバル)	操業する国・地域数 35の国と地域	会社のボランティア活動参加人数 延べ約10.5万名(グローバル) ※ 社員やその家族のほか、一般参加者含む

### アウトプット

- 社員エンゲージメント向上
- 定着率向上/離職率低下
- 発明カイゼン件数増加
- 労災/事故件数低下
- など

- 世界での製品シェアの獲得
- お客様数増加
- 最適なグローバル供給体制の構築
- 知的財産権やノウハウの創出
- など

- 高品質・高性能な製品
- 安定したサプライチェーン構築
- お客様満足度の高いアフターサービス網構築
- 責任ある調達の実現
- Scope3のCO<sub>2</sub>排出量低減
- など

- 新事業製品創出
- 会社認知度向上
- 社員エンゲージメント向上
- 地方創生ビジネスへの参画機会獲得
- など

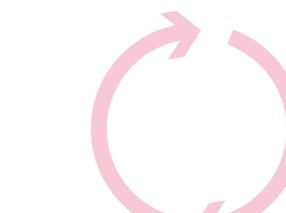
- 適正株価の形成
- 長期安定的な配当水準の向上
- 株式保有年数の長期化(株価変動リスク低減)
- 投資評価(レーティング・格付)向上
- 経営の質向上

### 提供価値(アウトカム)

自然と人が共生する  
サステナブルな地球環境の実現  
安心して暮らせる  
モビリティ社会の実現

社会/社員のウェルビーイング向上  
包摂性(DE&I)の推進  
社会との信頼関係の基盤となる  
企業行動の実践

### 社会価値



### 財務価値

- 新価値創出(売上増)
- 利益向上
- 投下資本低減
- 資本コスト低減(リスク低減)

## サプライチェーンマネジメント

サプライヤーは、デンソーのビジネスにはなくてはならない大切なパートナーです。オープンで公正な事業慣行と責任ある調達活動の基本方針のもと、お客様への製品の安定供給はもちろん、持続可能な調達の実践を通じ、サプライチェーン全体での幸せ・成長を目指し、様々な活動を推進しています。

## 安定供給に向けた基盤の強靭化

昨今の度重なる自然災害やサイバー攻撃、あるいは重要鉱物の輸出規制など、多様化・多発化するリスクに柔軟に対応し、お客様への供給を継続できるように、サプライヤーと共に安定供給基盤の強靭化に取り組んでいます。

未然防止として、グローバルでサプライチェーンを明確にしたうえで、減災対策・防火体制の強化、サイバー攻撃による生産停止や機密情報漏洩を防ぐための情報セキュリティの点検活動などに取り組んでいます。

またリスク発生を想定し、部材の標準化や複数工場での生産、生産復旧までに必要な在庫の確保などを行うほか、サプライチェーン情報をシステムで見える化し、災害発生エリアに所在するサプライヤー情報を即時に把握できるようにしています。

## サプライヤーと共に進める品質保証の維持・向上活動

デンソーがお客様にご満足いただける製品を提供し続けるためには、部品・材料などをご提供いただくすべてのサプライヤーと共に品質管理の維持・向上に取り組む必要があります。デンソーでは、取引基本契約の基本条項として、品質管理の維持・向上をお約束いただくとともに、毎年デンソーの品質方針やお客様からの品質要請事項などの共有・確認を行っているほか、自主点検あるいは品質監査などを通じて、すべてのサプライヤーに対して品質啓発活動を実施しています。

## サプライチェーンの競争力強化に向けた取り組み

サプライヤーとの相互発展・成長を目指し、オープンな対話と継続的なコミュニケーションを通じてより強固な信頼関係を築くとともに、サプライヤー個社では解決できない課題には必要な助言・支援を行い、あるいは業界全体に関わる課題には、政府や業界団体、お客様などへ提言または連携し、解決に向けた活動を牽引しています。

例えば、デンソーはこれまでサプライヤーと共同で製品設計・工程変更も含めた原価低減活動(VA/VE活動)などに取り組み、サプライチェーン全体の「モノづくり力」の強化を図ってきました。直近では、業界全体での大きな課題の一つである関税影響や原材料、労務費などの不可避なコスト上昇に対し、サプライ

ヤーと真摯に協議を重ねて適正取引を行っています。適正な取引価格のあり方について、お客様や政府・業界団体と協議を進めるなど、商習慣の変革により業界の健全性と持続性を高め、サプライチェーン全体の競争力向上に取り組んでいます。

また、カーボンニュートラルに向けた取り組みでは、サプライヤーの困りごとや要望を踏まえ、カーボンニュートラル説明会(毎年)や常設ショールームを通じた省エネの進め方の紹介(2021年10月の開設以来、延べ約1,800人が来場)などにより、サプライヤーの省エネ活動を支援するとともに、補助金などの優遇制度や対応コスト転嫁ガイドラインなど、政府や業界団体などへ提言することで、サプライチェーン全体の活動環境の整備を牽引しています。

## 責任ある調達活動への取り組み

デンソーでは、コンプライアンス、人権擁護、環境保全、職場安全など、企業活動を行う上で社会から求められる具体的な行動指針を示す「サプライヤーアステナビリティガイドライン」を策定し、すべてのサプライヤーにガイドラインに沿った活動の推進を依頼しています。また当該ガイドラインに基づき、定期的に自己診断シートによるセルフチェックを実施していただき、必要な項目については改善をお願いしています。

そのほか、「責任ある資源・原材料調達」方針のもと、原材料などの調達を行うとともに、サプライヤーには毎年「紛争鉱物調査」へご協力いただいている。また、環境負荷物質の管理・削減や環境マネジメントシステムの構築などを定めた「グリーン調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーにガイドラインに基づく調達と管理の徹底をお願いしています。

### MESSAGE ～サプライヤーの声～



本音で語り競争力向上を目指す  
福寿工業株式会社 代表取締役社長  
高木 豊氏

「取引先様感謝の会」やトップ交流会、日常の調達担当者の打ち合わせで積極的に対話をしています。以前は遠慮もありましたが、デンソーから「本音でいいましょう」といっていただき、いいやすい関係を築けてきました。原材料費や労務費などのコスト上昇は我々サプライヤーにとって大きな経営課題ですが、デンソーから声掛けがあり、コスト精査や価格反映にいち早く対応していただきました。あまり発注が出ない補給部品や金型の保有に関する困りごとにもコロナ前からご対応いただき、具体的な助言や支援をいたしています。今後もデンソーと本音で対話を重ね、自社の競争力向上につなげていきたいと考えています。

## 人権尊重への取り組み

ハラスメントや差別がない職場では、品質問題・労働災害の発生リスクが低下します。また、人権に配慮した事業活動の推進は、ビジネス機会の拡大や製品の安定供給、社員エンゲージメント向上につながります。

デンソーは「人権尊重」を重要なテーマと捉え、優先取組課題(マテリアリティ)の一つに設定し、取り組みを推進しています。

## 推進基盤

人権尊重に対する姿勢や方針を明確にするため、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を踏まえた「デンソーグループ人権方針」を策定しています。

最高人事責任者(CHRO・取締役)を統括責任者とし、主管部署の人事部が、経営戦略部門、調達部門、法務・コンプライアンス部門などの関連部門と連携しながら活動を推進しています。また、人権に関する国際情勢や法制化動向などを正しく理解し適切に対応するため、人権を専門とする第三者機関や社外ステークホルダーと情報交換・議論を行っています。

## 社員への啓発・浸透

人権方針に基づく行動の実践に向け、グループ各社で社員に対する浸透活動を推進しています。

(株)デンソーでは、階層別教育や国内グループ会社を含む全社員を対象とした「コンプライアンステスト」などを通じて人権への意識・理解を促す啓発活動を行っています。

また、海外グループ会社では、各地域の重要テーマを踏まえた啓発活動を行っています。例えば北米では、各拠点でハラスメント禁止を社内ポリシー化し、経営層から新入社員に至るまで、相互尊重やハラスメント予防に関する教育を行っています。

## 人権デューディリジェンス

事業活動に伴い発生する人権リスクを特定・評価し、さらにその防止や影響を軽減する措置を図る人権デューディリジェンスに取り組んでいます。

### (1)リスクアセスメントの実施

人権専門の第三者機関の協力のもと、潜在的人権リスクを特定・評価するためのリスクアセスメントを実施しました。その結果、デンソーにとって関連性が高い潜在的人権リスクとして、「日本国内の外国人労働者の権利」や「サプライチェーン上の強制労働への加担」などの4つのテーマを特定しました。優先順位を付けて人権リスクに対する状況を確認し、必要に応じて、インパクトア

セスメントを実施の上、人権リスクに対する防止策や軽減措置などの取り組みを推進していきます。

### (2)インパクトアセスメントの実施—日本における外国人労働者(外国人技能実習生／特定技能)

外国人労働者に対する人権課題は、自動車関連のサプライチェーンにとって関連性が高く重要な人権リスクです。デンソーでは、国内グループ会社と主要サプライヤーに書面調査を行って実態を把握するとともに、外国人労働者の活用がある会社から、優先的に調査の対象とする会社を選定し、外国人労働者に直接インタビューを実施しています。

その結果、調査対象会社については、改善点はあるものの人権リスクにつながる大きな課題はないことを確認しています。また、外国人労働者が人権に関する負の影響を受けることがないように実施されている取り組みや工夫については、好事例としてほかの国内グループ会社やサプライヤーに共有しています。



## 救済窓口の設置

グループ会社やサプライヤーも利用できる内部通報制度を設置しています。人権への影響を引き起こした、または助長したと特定された場合には、影響を受ける当事者の救済を実施します。

今後も人権方針を着実に浸透させていくとともに、人権デューディリジェンスや救済措置の強化など、人権に関する取り組みのレベルを高めていきます。

「デンソーグループの調達方針」「人権尊重」の詳細については、こちらをご覧ください。

「デンソーグループの調達方針」  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/procurement-policy/>



「人権尊重」  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/humanrights/>

