



# 統合報告書 2025

2025年3月期



## / デンソーに息づくサステナビリティ経営 /

会社設立から7年後の1956年、すべての社員が明確な自覚のもと新しい発展に向かって前進していくための心構えを守り育み、後世へ伝えるべく、社是を制定しました。1994年には、社会環境の変化に合わせて、社是の精神を現代の言葉で明確化すべく、「デンソー基本理念」を制定。さらに、海外への事業展開で世界各国の社員が増加する中で、世界中のデンソー社員とこの価値観・信念を共有するため、2004年に行動指針「デンソースピリット」を制定しました。

社是やデンソー基本理念にある「事業を通じて社会に貢献する」という考え方は、サステナビリティ経営の礎として脈々と受け継がれ、現在もグローバル約16万人の社員の中に息づいています。

### 社是における考え方

#### 信用を尊び 責任を重んず

長い時間をかけて先人たちが愚直に積み上げてきた信用を守り、積み重ね、次の世代に引き継いで社会の期待に応えます。

#### 研究と創造に努め 常に時流に先んず

時代に先駆けた研究と創造の実践で、技術を磨き、社会に新たな価値を生み出すまだ無き道を切り拓いていきます。

#### 虚飾を排し和衷協力 誠実事に當る

見栄や肩書でなく、本質を磨き、ステークホルダーと協力して誠実に物事に取り組むことで、共感を生み出します。

#### 最善の品質とサービスを以て 社会に奉仕す

変化する社会課題に真摯に向き合い、お客様と社会にとっての「最善」を目指しながら、すべての人の笑顔と幸福に貢献します。

### デンソー基本理念

世界と未来をみつめ  
新しい価値の創造を通じて  
人々の幸福に貢献する

### デンソースピリット

先進、信頼、そして総智・総力の精神。

#### 先進

デンソーにしかできない  
驚きや感動を提供する

先取

創造

挑戦

#### 信頼

お客様の期待を超える  
安心や喜びを届ける

品質第一

現地現物

カイゼン

#### 総智・総力

チームの力で  
最大の成果を発揮する

コミュニケーション

チームワーク

人財育成

## 「デンソー統合報告書2025」の発行にあたって

デンソーでは、当社の持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、より一層ご理解を深めていただけるよう、統合報告書を毎年発行しています。

「統合報告書2025」では、創業以来変わることのない当社の価値観・信念を根幹に、企業成長を支える戦略や、財務・非財務資本の強化策、さらに、各資本が互いに作用し合うことで生み出される独自の競争力などを紹介しています。本報告書を通じて、当社が過去から現在、そして未来に向けて一貫した信念を持ち、新たな価値を創出して社会と共に成長し続ける企業であることをご理解いただけますと幸いです。

当社は引き続き、ステークホルダーの皆様への適時・的確な情報開示と積極的な対話に努めていきます。本報告書が、皆様とデンソーの相互理解そして企業価値の共創を促進する有用なコミュニケーションツールになるよう、皆様からの忌憚のないご意見・ご要望をお待ちしています。

最後に、本報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。



代表取締役副社長  
CFO

松井 靖

### 編集方針

「統合報告書2025」は、業績や営業概況、経営戦略などの財務情報のご提供に加え、成長を支える基盤としての「環境・社会・ガバナンス(ESG)」といった「見えない資産」である非財務情報を統合的にご紹介することで、デンソーが社会に対してどのような価値を提供しているのか、その企業価値向上のプロセスを分かりやすく報告する「統合レポート」として編集しています。

作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」などを参照しました。また、環境報告や社会性報告については、ホームページの「サステナビリティ」でも詳細情報を掲載しています。



### 報告対象範囲

対象組織 株式会社デンソーおよびデンソーグループ(「(株)デンソー」や、「(単体)」と表記のある箇所は、株式会社デンソー単体を示します。)

報告対象期間 2024年度(2024年4月～2025年3月)を主たる対象期間としています。一部に2025年4月以降の活動内容を含みます。

対象読者 デンソーグループと関わるすべてのステークホルダーの皆様

### 将来見通しに関する注意事項

本報告書の記載内容のうち、歴史的事実ではないものは、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、本報告書の記載とは異なる可能性があります。

### 「統合報告書2025」用語

BEV : Battery Electric Vehicle(電気自動車)

HEV : Hybrid Electric Vehicle(ハイブリッド車)

PHEV : Plug in Hybrid Electric Vehicle(プラグインハイブリッド車)

FCEV : Fuel Cell Electric Vehicle(燃料電池車)

QRコード® : QRコードはデンソーウェブの登録商標です。

### 表紙について

デンソーオリジナルのデザインエレメント「D-Cross」の斜めのラインは、未来に向かって進むデンソーの姿勢です。革新的な技術で課題を解決する社員の情熱を表す「デンソーレッド」と、時流に先んじて新たな価値を創造するモノづくりの力を象徴した「クラフティングブルー」を重ね合わせることで、デンソーが人の幸せのために、そしてより良い未来のために、社会との関わりの中で新たな価値を生み出していくことを表現しています。

### 統合報告書の位置付け



IRメール配信サービスのご案内

IRメール配信にご登録いただけますと、投資家ニュースを電子メールでお送りいたします。ご登録方法についてはこちらをご覧ください。

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

(上記リンク先「投資家情報」のページ下部までスクロールしていただき、「個人投資家の皆様へ」をクリック、「IRメール配信登録」よりアクセスしてください。)

## 統合報告書2025 目次と論理構成体系

統合報告書2025はデンソーの価値創造ストーリーを説明するために下図の論理構成をもとに編集しています。

「統合報告書2025」は、デンソーの価値創造プロセスを読者の皆様に深く理解していただきながら、対話を促進していくことを目的として発行しています。全体を通して、価値創造プロセスを読み解く上での主要な構成要素（経営理念や戦略、ガバナンスなど）を網羅して統合的に伝えできるよう、価値協創ガイダンスを参照しながら全体構成を組み立てています。下図は、ストーリーラインのもとになる主要な構成要素の論理構成（つながり）を示しています。本論理構成とストーリーに基づいて、各コンテンツで豊富な情報を開示しています。



### 統合報告書2025のテーマ

過去・現在・未来を通じてデンソーの価値創造を支える企業理念を軸として、変わりゆく社会課題をどう解決し、どのようにして新たな価値を創出していくのかのストーリーを分かりやすくお伝えしています。2025年中期方針の完遂に向けた足元の取り組みや進捗、全社戦略の実現を支える事業戦略・資本戦略、これらの企業活動を支えるコーポレートガバナンスなどを、価値創造ストーリーとしてご紹介しています。

財務・非財務資本の関係性や各資本を磨き上げる取り組みに加え、それぞれの資本が結合し、グローバル約16万人の社員やステークホルダーの皆様と共鳴することで創出される独自の競争力、そして事業を通じた社会への価値提供のサイクルを通じ、デンソーが社会と共に成長し続ける企業であることをご理解いただけるよう編集しました。

### 対話への活用とそのフィードバック

デンソーは、ステークホルダーの皆様との対話を積極的に実践しています。皆様からいただいたご意見は、経営の高度化に向けて活かすとともに、以降の情報開示・対話機会に反映するよう努めています。また、社員も重要なステークホルダーと捉え、統合報告書を活用した社員一人ひとりの企業価値意識の向上に取り組んでいます。



# CONTENTS

## 4 At a Glance

- |   |                   |   |               |
|---|-------------------|---|---------------|
| 4 | デンソーが実現したい未来      | 6 | 深化するデンソーの経営戦略 |
| 5 | 環境・安心の提供価値最大化に向けて |   |               |

## 8 MANAGEMENT MESSAGE

- |   |                              |    |                         |
|---|------------------------------|----|-------------------------|
| 8 | CEO MESSAGE                  | 12 | CQO MESSAGE             |
|   | “社会課題”を確かな羅針盤とし、技術と人の力で未来を拓く |    | 変わりゆく時代に、変わらぬ安心品質をお届けする |

## 13 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  | 20 | 培ってきた強み       |
| 16 | 革新と創造の歴史      | 22 | 積み上げてきた資本     |
| 18 | デンソーの価値創造プロセス | 24 | サステナビリティ経営の実践 |

## 25 成長戦略

- |    |                 |    |                  |
|----|-----------------|----|------------------|
| 26 | 事業環境認識          | 35 | 安心戦略             |
| 28 | 優先取組課題(マテリアリティ) | 36 | 技術戦略 CTO MESSAGE |
| 31 | 2025年中期方針、目標と成果 | 38 | 特集 価値創造の実践       |
| 34 | 環境戦略            |    |                  |

## 40 資本戦略

- |    |                     |    |                        |
|----|---------------------|----|------------------------|
| 41 | 財務資本 CFO MESSAGE    | 58 | 製造資本 CMzO MESSAGE      |
| 48 | 人的資本 CHRO MESSAGE   | 61 | 自然資本                   |
| 53 | 知的資本 知財担当役員 MESSAGE | 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                |

## 72 事業別概況

- |    |                  |    |                    |
|----|------------------|----|--------------------|
| 73 | 事業ポートフォリオと創出価値   | 79 | モビリティエレクトロニクス      |
| 74 | 貢献分野と主要製品        | 80 | 先進デバイス             |
| 76 | エレクトリフィケーションシステム | 81 | ファクトリーオートメーション(FA) |
| 77 | パワトレインシステム       | 82 | フードバリューチェーン        |
| 78 | サーマルシステム         |    |                    |

## 83 コーポレートガバナンス

- |    |                 |     |           |
|----|-----------------|-----|-----------|
| 84 | コーポレートガバナンス     | 98  | リスクマネジメント |
| 94 | DIALOG 社外取締役役鼎談 | 100 | コンプライアンス  |

## 102 コーポレートデータ

- |     |                 |     |            |
|-----|-----------------|-----|------------|
| 102 | Facts & Figures | 106 | 企業・株式情報    |
| 104 | 10カ年データ         | 107 | TCFD INDEX |

# デンソーが実現したい未来

揺るぎない競争力を持つ“モビリティ領域”を起点として広く社会全体を俯瞰し、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、社会に新たな価値を創出します。

## エネルギー

クリーンエネルギーの利用で、自然と人がいつまでも共存していける未来



## 環境

## 電動化

環境に負荷を与えず、効率よくヒト・モノが移動できる、カーボンニュートラルな未来



## FA

ロボットと人が共創し、省エネルギーで高い生産性を生み出す。労働災害や労働力不足を心配することなく、産業が持続的に発展していく未来



## 食農

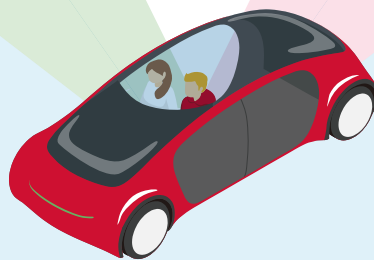
人々の暮らしの根幹である食生活。世界中の誰もが、いつも、いつまでも、安心・安全な“食”を享受できる未来



## 安心

## 先進安全・自動運転 (ADAS/AD)

交通事故を低減し、交通事故で亡くなる人がいない社会。誰もが快適に、安心して行きたいところに移動できる、自由な未来



モビリティを軸に、培った技術を幅広い産業や社会に広げ、  
笑顔あふれる未来を実現

## 環境・安心の提供価値最大化に向けて

人々の幸せに貢献する企業を目指し、事業活動を通じた環境・安心の提供価値最大化に取り組んでいます。さらに取り組みを加速させるべく、環境・安心それぞれに中長期目標を設定し、具体的な取り組みを進めています。

### 環境

2035年度という近い未来に、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ます。また、環境負荷低減を促進する電動車の普及に向け、国や地域によって異なるエネルギー事情やインフラ状況に応じた様々な市場ニーズに対応する多様な選択肢を提供し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

### 安心

交通事故死者ゼロに向け、高度運転支援システムの普及に取り組んでいます。安全技術の性能を高めるだけでなく、シンプルで安価な部品からAIなど最先端技術を搭載した先進運転支援システムまで、各市場の交通インフラ・システム事情に寄り添った多様な製品を提供し、誰もが安心・安全な移動を享受できる社会を実現します。

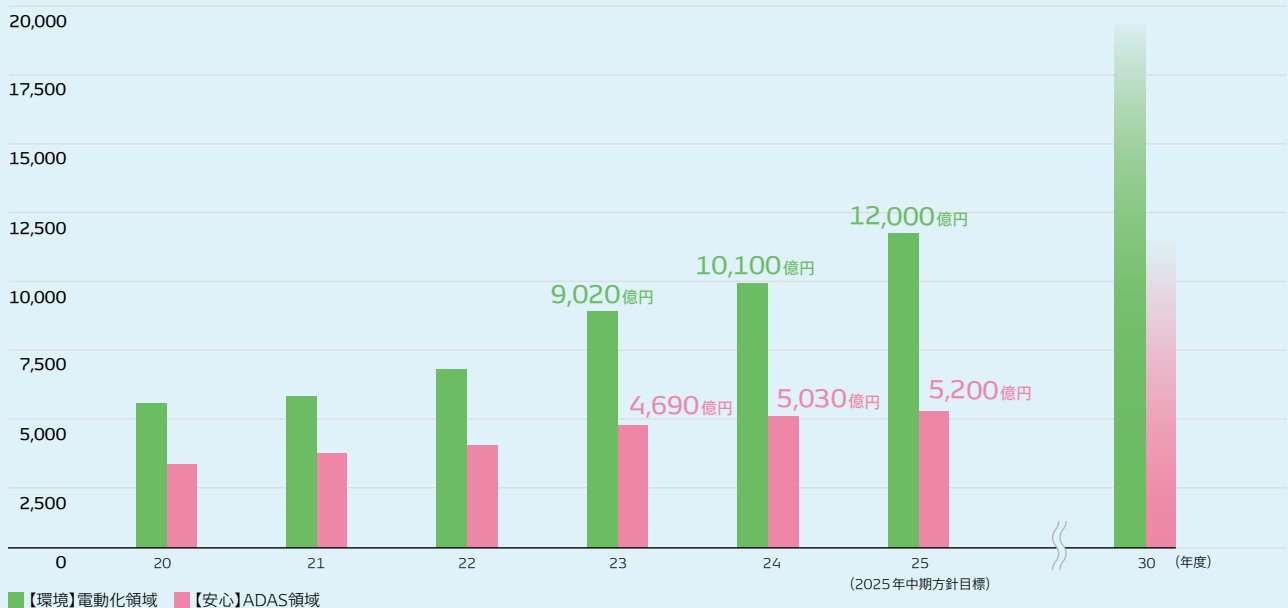
### 課題解決と直結した企業成長

デンソーは、社会課題解決と事業成長を二律背反にしない真のサステナビリティ経営を実践すべく、環境・安心の理念実現を支える製品普及を進めて、事業活動を通じた社会課題解決に挑戦しています。

“環境”では電動化普及を支えるインバータやモータジェネレータ、電池制御など、エレクトリフィケーション事業の製品をはじめとした拡販、“安心”では先進安全システムのGSP3 (Global Safety Package 3) やHMI (Human Machine Interface) -ECUなどの搭載車種を拡大させます。2025年には、2025年中期方針目標として1.2兆円、安心領域では5,200億円の売上収益を定め、新技術の投入・拡販を進めています。

#### 環境・安心製品の普及実績・目標(売上収益)

(億円)

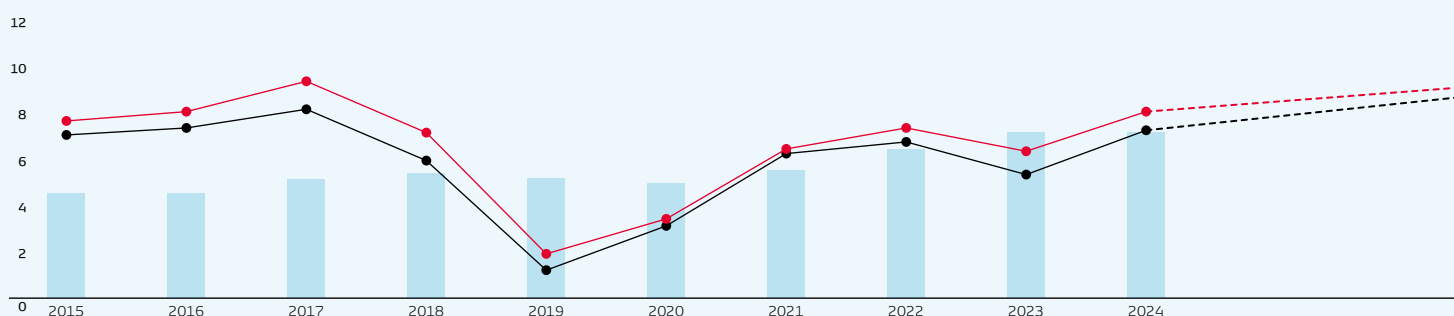


# 深化するデンソーの経営戦略

企業理念と、それを実現するためのサステナビリティ経営を根幹に、事業環境変化や機会・リスクを踏まえ、戦略を進化させてきました。社会に確かな価値を提供する企業であるべく、2030年の目指す姿「2030年長期方針」を掲げています。その達成のマイルストーンとなる2025年中期方針と、長期方針で目指す環境・安心の価値最大化を推し進める中長期戦略「環境・安心戦略」で、社会価値提供と企業成長を成し遂げます。

## 売上収益・営業利益率・ROEの推移と目標

(兆円) ■ 売上収益(左軸) ● 営業利益率(右軸) ◆ ROE(右軸)



### 2018年中期方針

開発人員増強、初代予防安全システム発売

### 2021年中期方針

環境・安心の理念に基づく事業ポートフォリオ変革加速

### Reborn21

人財・技術開発と財務の基盤固め

### 2025年中期方針 □□ P.31-33

2030年長期方針実現に向けた  
2025年度を達成年度とした道筋

### 環境・安心戦略 □□ P.34-35

環境・安心の価値の最大化を  
さらに推し進めるための中長期戦略

## 優先取組課題(マテリアリティ) □□ P.28-30 2030年長期方針の達成に向けた最重要課題

環境

安心

企業基盤

## 持続的価値創造を支える財務戦略の変遷

全社の方針・戦略と連動し、ROIC向上と資本コスト低減の観点で戦略的かつ着実に財務戦略を進化させ続けています。

| 財務戦略の4つの柱    |          | 2019~2021年度<br>財務戦略の刷新<br>4つの柱を軸とする戦略の立案とKPI設定・公表 | 2021~2023年度<br>資本コスト経営の徹底<br>着実な戦略推進によるROE・ROIC向上 | 2023年度~<br>経営マネジメントの高度化<br>個々の戦略を進化させ企業価値を極大化                     |
|--------------|----------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ROIC<br>向上   | 収益体質の強化  | 投資判断基準に<br>ハードルレートを導入                             | 理念・ROIC・成長性に基づく<br>事業ポートフォリオ変革を推進                 | 事業譲渡・MGAなど<br>パートナー連携本格化                                          |
|              | 低収益資産の圧縮 | 手元資金・政策保有株式の縮減                                    | 株式の縮減強化・在庫の適正化                                    | 経営戦略上の保有優位性がある銘柄を除き<br>政策保有株式の縮減目途付け完了                            |
| WACC*1<br>低減 | 資本構成の改善  | DOE**導入・自己株式取得の強化                                 | 外債による調達基盤多様化                                      | 2024年度、過去最大規模の自己株式取得<br>公表(4,500億円)<br>DOE3.5%に到達、継続的な向上を実現       |
|              | 市場との対話   | DENSO DIALOG DAYや、ホームページ・<br>統合報告書などでの戦略・目標の発信    | 財務・非財務情報の<br>統合発信強化                               | 株式売出しによる個人への訴求、株主構成改善<br>年間延べ2,180社の機関投資家と対話し、市場<br>の声を経営へフィードバック |

\*1. WACC : 加重平均資本コスト \*2. DOE : 株主資本配当率



モビリティ製品世界シェア

**No. 2**

世界中のメーカーから信頼される製品やシステムを提供するグローバルカンパニーです。



デンソーグループ総数  
(デンソー本社含む)

**188社**

世界で35の国・地域に研究、生産、営業拠点を構え、グループ会社の総数は188社に及びます。

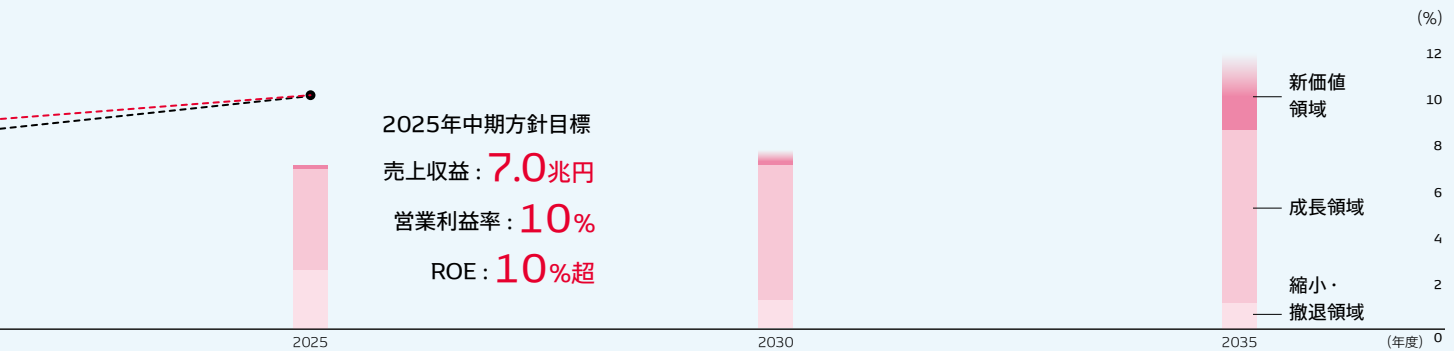


時価総額(自己株式調整後)

約**5.2兆円**

1951年の上場以来、市場での評価に耳を傾けながら企業価値向上に努め、日本有数の時価総額を誇る企業に成長しました。

※ 2025年3月31日現在



新たな価値の創造を通じ、社会になくてはならない会社を目指す

さらなる将来成長に向けた新たな指針策定

カーボンニュートラル社会の実現

社会に「安心」を提供するリーディングカンパニー

2030年長期方針

スローガン

地球に、社会に、すべての人に、  
笑顔広がる未来を届けたい。

2030年の目指す姿

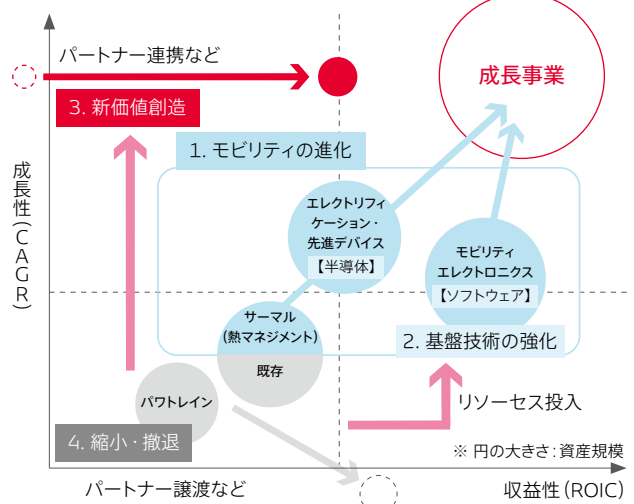
地球にやさしく、すべての人が  
安心と幸せを感じられるモビリティ社会の  
実現に向け、新たな価値を創造し続ける企業

## 事業ポートフォリオの入れ替えに向けて

「環境・安心」の理念に沿った社会価値創出と事業成長の両立・最大化を目指し、継続的に事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。理念の実現・成長性・収益性(ROIC)の観点で、財務・非財務の両面から各事業を検証し、位置付けを明確化しています。これにより、注力事業の成長加速と成熟事業の縮小・撤退を戦略的に推進します。加えて、パートナーとの連携(M&A)も一層強化し、モビリティ領域にとどまらない変革を進めています。

「モビリティの進化」「基盤技術の強化」「新価値創造」という3つの成長ドライバーに取り組み、持続的な社会価値の創出と力強い事業成長を、より広範かつダイナミックに推進します。

## 事業ポートフォリオ入れ替えの全体像



## CEO MESSAGE

# “社会課題”を確かな羅針盤とし、 技術と人の力で未来を拓く

## ～変化の時代における、デンソーの挑戦～

### 社会課題に向き合う経営 ～成長の羅針盤～

かつての「成長の時代」において、企業は豊かさを求め、量的拡大を重視し、経済成果を目的として成長を遂げてきました。社会全体が物質的な充足を追い求める中で、企業の役割もまた、経済価値の創出に集中していたといえるでしょう。

しかし、今私たちが生きるのは「変化の時代」です。環境が激しく変わりゆく中で、気候変動や資源制約、地政学リスク、交通安全など、グローバルな視点で捉えるべき社会課題は一層深刻化しています。また、人々の価値観も変化し、「どう生きるか」「何に価値を感じるか」といった本質的な問いへの関心が高まっているのを感じています。人生やキャリアを通じて、より豊かに生きたいという願いが強まっているのです。

変化の時代の中で確かな成長を遂げるために、企業は社会価値の創出を目的として活動すべきだと、私は考えます。社会価値とは、その時代時代に応じて形を変えつつ絶えず存在する社会課題を解決することそのものです。社会課題は、時代や地域を超えて存在する「確かな需要」そのものであり、それに真摯に向き合うことが、変化の時代における企業の確かな羅針盤となり、持続的成長の糧になると信じています。

この信念が私の中で揺るぎないものとなったのは、技術者として現場の最前線で経験した、忘れがたい出来事があったからです。若手時代、私はコモンレールシステムの開発に携わっていました。欧州の排ガス規制が急速に厳格化する中、制御技術の限界に挑む日々。時間との闘いの中で現場の緊張は高まり、開発が迷走しかけた時、共に開発に挑むカーメーカのチーフエンジニアから掛けられた言葉が、今も胸に刻まれています。「世界初の技術で、地球環境を守りたい!だから、力を貸してほしい!」、その一言に背中を押され、私たちは真に一つのチームとなって奮起し、困難な壁を乗り越えることができたのです。

企業が社会課題に挑む姿勢こそが、信頼を生み、未来を拓く力になる。そしてそれは、働く一人ひとりの誇りと情熱を引き出し、企業の持続的な力となる。この実感こそが、私の経営

観の核を形づくってきました。こうした考えのもと、私は当社の経営目的を、確かな技術による「社会課題の解決」と「人の幸せ・成長」と決めました。これは、当社の存在意義そのものであり、これからの持続的成長の土台です。

私はこの原点を胸に、社会課題の解決を通じて人の幸せと成長に貢献し続ける企業を目指し、挑戦と変革を自ら先頭に立って推進していきます。そして、この経営目的のもと、デンソーは事業と財務の両面で着実な成果を積み重ねてきました。次項では、その具体的な前進についてご説明します。

### 確かな前進 ～事業成長と財務戦略の成果～

2024年度は、アジア市場での販売の伸び悩みや、国内カーメーカの稼働停止といった外部環境の逆風があった中、構造改革の成果を確実に実らせ、力強い成長を実現しました。

売上収益は前年度比+0.2%の7兆1,618億円、営業利益は+36.4%の5,190億円と、いずれも過去最高を更新。ROEも8.0%まで上昇しました。EPSも過去最高の145円を記録し、5年間で年平均+29%という力強い成長を遂げています。

これらの成果の背景には、当社が重点的に取り組んできた3つの成長ドライバーの進展と財務戦略の進化があります。

#### ① モビリティの進化

～モビリティ領域の中核として果たすべき使命～  
成長ドライバーの一つ目は、「モビリティの進化」です。提供価値の最大化を目指す軸として定めた“環境”と“安心”の両面において、モビリティ領域の中核として私たちが果たすべき責任を明確に捉え、取り組みを積極的に加速してきました。

“環境”の軸では、世界的に多様化するパワートレインのニーズに対応するため、BEVだけでなく、HEV・PHEV・FCEVといったあらゆるパワートレインに対応した製品ラインナップを整備し、お客様の多様なニーズに応える体制を構築しました。また、“安心”の軸では、交通事故死者ゼロの実現に向けて、先進安全システムの開発と普及を積極的に推進しています。





代表取締役社長 CEO  
林 新之助



こうした取り組みにより、2024年度の売上収益は、環境領域では10,100億円、安心領域では5,030億円と、2025年中期目標で掲げた目標値の達成に向けて着実に進捗し、社会への貢献と、選ばれる強い製品づくりを実現しています。

#### ② 基盤技術の強化 ～電動化・知能化の要～

二つ目は、「基盤技術の強化」です。車両の高度化が進む中、半導体とソフトウェアはクルマの価値そのものを左右する基盤技術であり、当社の競争力の源泉として戦略的な投資を進めています。

半導体領域では、2023年度から2030年度までに累計5,000億円の投資を計画し、すでに投入を開始。パワー半導体やSoCなど、モビリティ分野での技術優位性を着実に築いています。ソフトウェア領域では、2030年度までに開発人財を2023年度比1.5倍の18,000人に増強する計画を掲げ、その実現に向けた採用・育成を進めています。

#### ③ 新価値創造 ～モビリティの外へ、社会全体へ～

三つ目は、「新価値創造」です。モビリティ領域で培ってきた技術や品質を応用し、エネルギー、スマート農業、ファクトリーオートメーション(FA)といった新たな社会課題領域への挑戦を本格化。2024年度には各分野で事業立ち上げが進み、今後は一層の展開加速を図っていきます。

これら3つの成長ドライバーは、当社の将来成長を牽引するとともに、成長性・収益性の高い事業構成への転換を進め、収益の質を高める柱になっています。

#### 財務戦略の進捗 ～資本効率と市場信頼の両立へ～

事業の進化と並行して、財務戦略の側面でも資本効率の向上と安定成長の実現を力強く推進しています。

低収益資産のスリム化を図るべく、政策保有株式の縮減を継続的に進め、2019年時点で44銘柄だった保有先を2025年3月末時点で13銘柄まで減少させました。2024年度の売却額は過去最高となる4,385億円に達し、成長投資や株主還元の出発点として活用しています。資本構成の最適化では、2024年度には当社過去最大規模となる4,500億円の自己株式取得を公表しました。2025年度の自己株式取得額は過去最大規模の約6,100億円とし、中長期の資本コストを上回るTSR(株主総利回り)を安定的に実現するとともに、資本の増加を抑えていきます。加えて、DOE(株主資本配当率)は2024年度に3.5%(前年度比+0.2pt)と、4年連続で上昇し、資本効率改善と株主還元強化の両立を推し進めています。

これらの財務戦略は、単なる数値改善にとどまらず、当社の成長力を明確に示し、資本市場との信頼関係をさらに強固に築く重要な手段です。事業競争力と財務健全性の両方を高め、将来の成長基盤を自ら確立していきます。

#### ブレない経営目的と実行へのこだわり(課題認識)

一方で、2025年初には当社株価がPBR1倍を一時下回り、TSRもTOPIXを下回るなど、市場から十分な評価を得られていない現実があります。その背景には自動車業界全体の変化やEV市場の不透明感など、外部環境の影響があることも認識していますが、外部環境の振れによっては簡単にPBR1倍を下回るというこの現状を真摯に受け止めなければなりません。株価は市場の判断によって形成されるものであり、短期的な変動に左右される側面は避けられませんが、私たちに求められているのは、ブレない経営目的を掲げること、そして、実行で応えることです。デンソーの挑戦の方向性を誠実に説明し、市場の皆様との信頼関係を一層深めていきます。

#### 技術と人の力で未来を拓く ～成長戦略と挑戦～

これまで確かな実績を積み重ねてきた当社は、さらに将来に向けた成長戦略を描いています。

デンソーは創業以来、技術と人の力を競争力の源泉として、社会課題の解決に挑んできました。この姿勢は現代においても変わることはありません。2025年中期方針の最終年度にあたる本年度は、中期目標完遂に向けて前述した3つの成長



ドライバーを加速させるとともに、足元の課題分析を踏まえ、中長期視点に立ち、未来への挑戦を見据えた戦略の準備を着実に進めています。将来成長に向けた新たな戦略については改めて発表予定ですが、ここでは将来成長に向けた私の考えを述べたいと思います。

今後10年間で、私たちを取り巻く環境はさらに大きく変化していくでしょう。社会が変化すると、新たな課題解決を突き付けられると同時に、課題解決への挑戦の幅、つまり、未来に向けた成長の可能性も広がります。変化する時代の社会課題に対応し、持続的な成長を実現するため、当社は以下の取り組みを強化していきます。

まず、モビリティ領域では、電動化・知能化・社会システム連携といったモビリティの高度化に加え、地域やお客様ごとに多様化するニーズに応えるため、半導体・AI・材料といった基盤技術の強化、幅広い品揃え、開発プロセスの変革を通じて、競争力のある製品・システムの開発を加速します。モビリティが社会インフラと連携し、新たな価値を提供する時代において、デンソーはその中核を担う存在として進化していきます。

次に、非モビリティ領域においては、モビリティ領域で培った信頼性の高い技術を、半導体・食農・FA・エネルギーなどの領域へ水平展開し、新たな価値の創出と事業の柱の確立に取り組めます。非モビリティ領域におけるいずれの事業も、モビリティ領域で培った技術を活かしつつ、自社でカバーできない領域は、志を共にするパートナーとの連携を推進していきます。

複雑かつ不確実な変化の時代において、最も重要なのは、「人」の力です。どれほど高度な技術を有しても、それを製品・サービスに落とし込み、価値に変えるのは人であり、未来を切り拓くのもまた人です。私は、「人の幸せと成長」を経営の中心に据え、経営／事業戦略と人的資本戦略を連動させ、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を高めることが非常に重要だと考えています。必要な専門性を備えた人財の獲得・育成・配置に戦略的に取り組むとともに、社員のエンゲージメント向上に注力します。個人の想いと企業の目指す姿が共鳴し合う組織文化の醸成を通じて、人と組織の力を最大限引き出し、未来をつくる原動力としていきます。

社会の大きな変化を見据え、技術と人の力を一層高めることで、未来に向けた持続的な成長の基盤を着実に築いていく。時代の要請に真正面から向き合いながら、より大きな社会価値と経済価値の創出に挑む。その決意のもと、現在、

次期中期経営計画の策定を進めています。今後発表予定の戦略では、こうした構えをより具体的な成長ストーリーへと昇華させ、投資家の皆様に長期的な成長への確かな道筋をお示しします。

### 信頼をつなぐ ～社会・市場との対話に向けて～

これまで述べてきたように、技術と人の力を原動力に社会課題の解決と成長の両立を目指すデンソーの挑戦は、一層の進化が求められています。この挑戦を成果へと結び付けていく鍵は、「信頼」であり、「対話」です。

社員一人ひとりの力を最大限に引き出し、互いに共鳴し合いながら挑み続けることで、社会に大きな価値を創出すべく、私はまず、社員との間で経営への想いを共有し、一人ひとりの働きがいや成長の実感と、会社の目指す方向が共鳴する組織を築いていきます。ただし、いかに優れた組織になろうとも、社会課題の解決という大きな目的は、一企業の力だけで完遂できるものではありません。お客様、株主の皆様、サプライヤーの皆様をはじめとする多様なステークホルダーの皆様とのオープンで建設的な対話を通じて、当社の技術や人の力を磨き上げ、社会にとって真に必要なとされる価値を共に生み出していきます。特に、投資家の皆様との対話は、経営の妥当性を検証し、経営者としての視座を高める大きな機会です。企業戦略やその進捗・成果についての発信をさらに拡充させ、フィードバックを真摯に受け止める姿勢を貫いてまいります。

「人の幸せを願い進化する技術が、社会の未来と企業の成長を導く」——これは、私が実行するすべての取り組みの根底にある考えです。市場からの一時的な評価に一喜一憂するのではなく、対話を通じた本質的な企業価値の向上に、経営者としての矜持と責任を持ち、取り組んでいきます。

これからも、先人たちが築き上げてきた「デンソーらしさ」と「強み」を次代へと進化させ、社員と共に未来を切り拓き、社会から真に信頼される企業であり続けることを、ここにお約束します。

2025年9月

林 新之助

代表取締役社長 CEO

林 新之助

## CQO(チーフ・クオリティ・オフィサー) MESSAGE

### 変わりゆく時代に、変わらぬ安心品質をお届けする



代表取締役副社長 CQO  
山崎 康彦

#### 「品質のデンソー」を取り戻す ～燃料ポンプ品質問題を経て～

デンソーは創業以来「品質と安全のデンソー」を標榜し、品質と安全を大切に経営の精神を実践し伝承してきました。しかしながら、2020年より各カーメーカから届出された燃料ポンプのリコールは、当社にとって過去最大規模の品質問題となり、ステークホルダーの皆様には大変なご心配、ご迷惑をおかけいたしました。その一方で、多くの皆様からの多大なるご支援、ご協力のおかげをもちまして、交換用部品の納入を完了することができましたこと、関係する皆様に心より感謝申し上げます。

2024年度は、これら燃料ポンプのリコールに関連した品質費用の追加引き当てこそありませんでしたが、ほかに複数の品質問題が発生いたしました。お客様、ユーザーの皆様をはじめ多くの皆様に依然として多大なるご心配、ご迷惑をおかけしていること、また自社に大きな財務的影響を与えるものであることを重く受け止め、引き続き品質の向上、「品質のデンソー」の復権を経営における最重要課題の一つとして取り組んでいます。

#### 環境変化により生じる、新たな品質課題と対策

現在、電動化や自動運転へのニーズの高まり、SDV(Software Defined Vehicle)の普及により、品質の面でも大きな環境変化が起こっています。自動車の機能の中でソフトウェアに依存する領域が拡大し、領域をまたぐ品質の担保が必要になってきました。また、グローバル競争が加速し、従来の半分以下の超短期開発が求められる中、デンソーの競争力である品質も圧倒的な速さでつくり込むことが必要です。変わりゆく品質課題に挑戦すべく、デンソーでは次のような取り組みを強化しています。

**ソフトウェア品質の向上：**品質の高いソフトウェアをつくり込むために、ソフトウェア開発における要素技術を細かく定義し、それぞれの領域の専門家を認定しています。開発の初期段階では必要となる要素技術を明確にした上で、要素ごとに任命された専門家がその後の設計成果物をレビューすることによりソフトウェア品質を高める取り組みを進めています。保有スキルの客観的な認定を行うSOMRIE®制度を導入し、各技術領域における第一人者の専門家を2023年から2030年

で3倍に増やす目標を掲げるなど、ソフトウェアの専門家の育成を加速しています。同時に、ソフトウェア開発にAIを積極的に活用し、2030年には品質開発プロセスの40%をAI化することでヒューマンエラー撲滅を目指します。

**車載用電子部品の品質向上：**当社製品には数百から数千の電子部品が搭載され、その一つひとつに高い品質水準が求められます。サプライヤーやデンソーそれぞれにおいて不具合の検出力を高めるだけでなく、サプライヤーの機密情報やノウハウの保護を適切に担保した上で工法や検査の情報提供をお願いし、サプライヤーから当社に至るサプライチェーン全体で効率的かつ効果的な検査を最適化し、不具合検出の総合力を高めています。

**AIを活用した業務の質向上と効率化：**業務上の複雑なモノと情報の流れを整理、標準化した上で、これまでに積み上げてきた膨大な量のノウハウや失敗からの教訓点などの資産を集約します。これらのデンソーが積み上げてきた知見を、AI技術により品質確保に必要な情報を適時・的確に示すことで、開発から生産に至る全プロセスで業務の質とスピードをさらに高めます。2027年度を目途に全社プロセスに導入すべく開発を進めています。

#### 健全な企業風土が生み出す、確かなコンプライアンス意識

2024年の自動車業界全体を振り返ると、複数の企業で認証不正問題が相次いで発覚しました。デンソーでは、認証関連法規に関する社員教育を通じた啓蒙・啓発を毎年実施していますが、他社で発生した認証不正問題をきっかけに全社点検も実施し、法規順守のさらなる徹底を図っています。また、不正を発生させないための取り組みとして、製品の量産出荷までに設けた9つのゲートにおいて、開発設計部門や実験部門から独立した法規認証の専門部門がチェックし、さらに認証部門からも独立した品質保証部門がダブルチェックするなど仕組みを実装しています。

不正を生まないためには、仕組みだけでなく、高いコンプライアンス意識とともに、風通しの良い職場風土が必要です。上司・部下が率直に意見を交わし合い、真の課題を理解して共に解決に向かう文化を絶やさぬよう、引き続き弛まぬ努力を重ねていきます。

#### 「誰もが安心して使える」品質で、社会の期待に応える

社是に刻まれた「信用を尊び責任を重んず」の言葉は、ビジネス環境が大きく変わりゆく現在においても変わらない、デンソーにおける品質への取り組みの指針です。変化の先取りと、正しい仕事の実践により、「誰もが安心して使える品質水準」という社会からの期待に応えていくことをお約束します。引き続きご支援のほどよろしくお願い致します。

A close-up, low-angle shot of a person's hands on a car's steering wheel. The scene is bathed in the warm, golden light of a setting or rising sun, creating a strong lens flare effect. The background is a bright, hazy sky. A red diagonal line cuts across the upper right portion of the image.

# 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

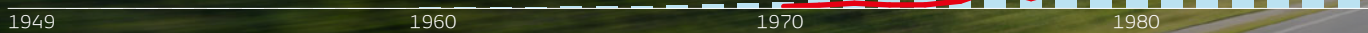
未来を見据え、人々の幸せと向き合うことから、デンソーのイノベーションは始まります。デンソーは、サステナビリティの視点で社会課題を解決することを使命とし、モビリティ変革の先頭を走りながら貢献領域を拡大、常に革新と創造を繰り返しながら成長を続けてきました。それと同時に、創業からの歩みの中で、事業ポートフォリオを大胆に変革することで、将来にわたってデンソーが価値を生み出し続ける強みや資本を培ってきたのです。これらの強みを活かし、100年先の未来にも求められる企業であるべく、貢献領域を拡大していきます。

### ■ 売上収益推移

1950～1977年度までは(株)デンソーの売上高、1978年度以降は連結売上高。また、2013年度以降は国際会計基準(IFRS)に基づいて作成しています(2012年度以前は日本基準)

### ■ 時価総額推移

※ 自己株式調整後



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<br>戦後復興／モータリゼーションの進展                                                                                           | 1960s～1970s<br>マイカーの普及／社会課題の発生                                                                                                   | 1980s<br>環境・安全課題の深刻化                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>創業時より先進技術で社会課題に挑む</b> <ul style="list-style-type: none"><li>電気自動車「デンソー号」を開発</li><li>カークーラー・バスクーラーを日本初開発</li></ul> | <b>排ガス規制に先駆けた対応と安心製品の基盤づくり</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>時代に先駆けた半導体開発を開始</li></ul> | <b>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</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> |

## 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がどうか」と尋ねます。若き技術者たちは「何としても継続したいのもう1カ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

ドッジ不況下の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。





#### 1990s~2000s

地球温暖化／デジタル化・IT社会の伸展

##### コア技術を活用して

##### 環境にやさしい暮らしに貢献

- ・製造現場を効率化するQRコード®を開発
- ・電子制御式共通レーン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

#### 2010s

ICT社会伸展／SDGsの採択

##### 100年に一度の変革期へ

- ・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  
農業・FA分野におけるサービス提供を開始

#### 2020s~

社会課題の深刻化

##### 環境・安心における新たな価値の提供を目指す

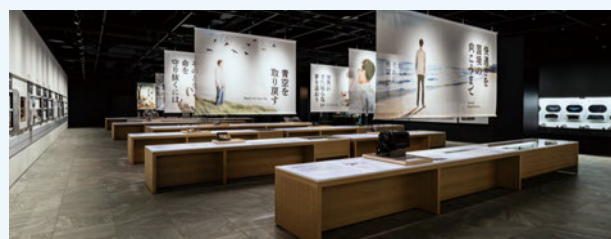
- ・第三世代の先進安全システム  
「Global Safety Package 3」を開発
- ・SiCパワー半導体を用いたインバータを開発
- ・水素の利活用普及に向けた実証実験を開始

## 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、次世代に継承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、こちらをご覧ください。  
<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襷を胸に、社会と人々の幸福に向けて歩み続けます。

■ 環境 ■ 安心

\* 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・変量への対応／環境・安全技術の開発

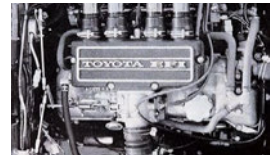
#### 具体的な取り組み

- 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



デミング賞受賞

じ、半導体とICの必要特性に関する多くの知見を蓄積する。



EFI（電子制御式燃料噴射装置）

#### 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

グローバル化／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。



欧州での実車試験

\* 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

#### 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。
- カーメカに匹敵する規模の評価施設である広さ100万㎡の額田テストコースを開設。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。



夜間と雨天を再現できる自然環境試験路

## 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术を創出。
- ・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共通レールシステムを開発。後に市場を席巻する共通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。



QRコード®

## 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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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の採択           |
| 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。

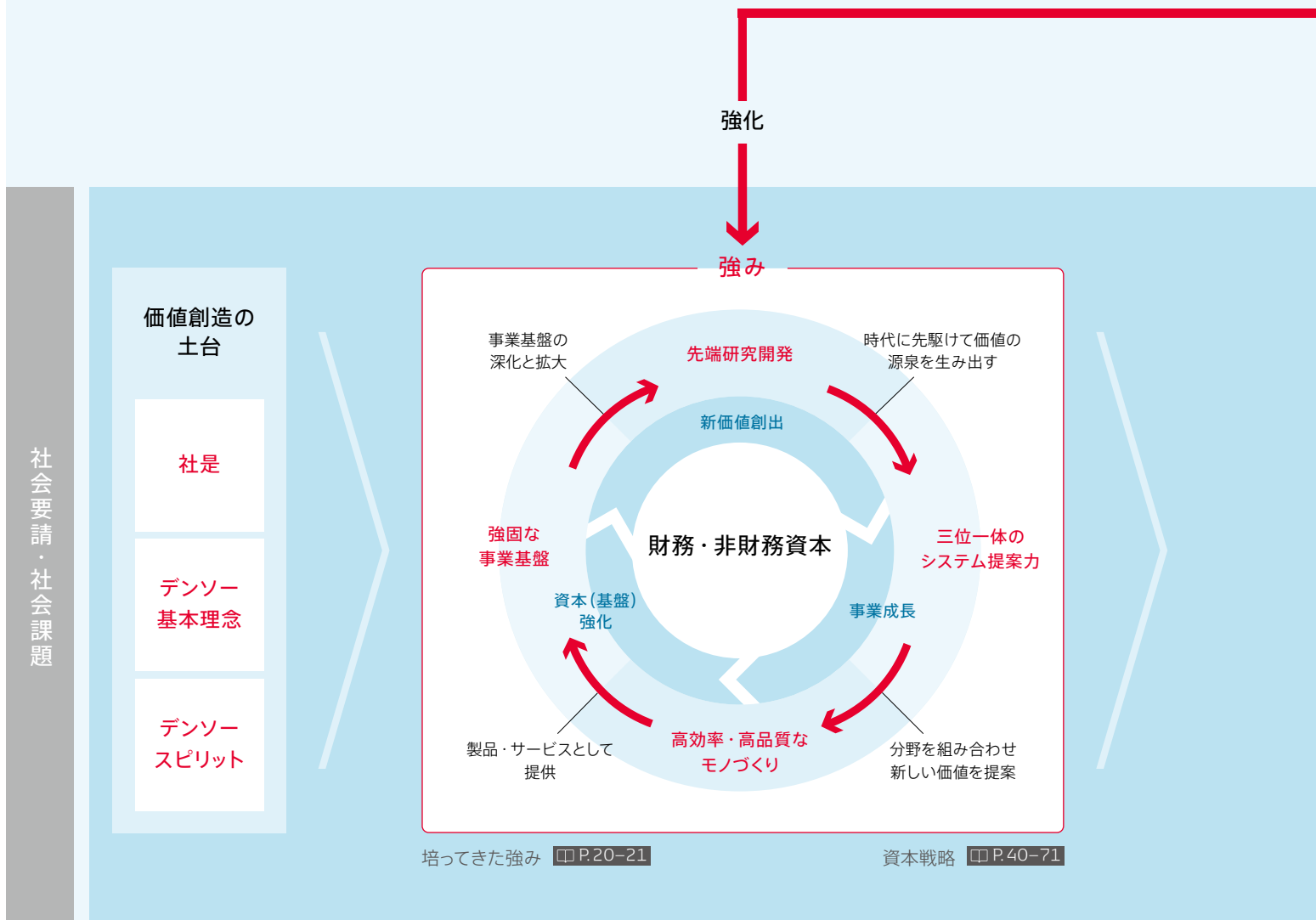
#### 環境・安心分野への提供価値

- ・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。



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。

## 価値創造を支える基盤

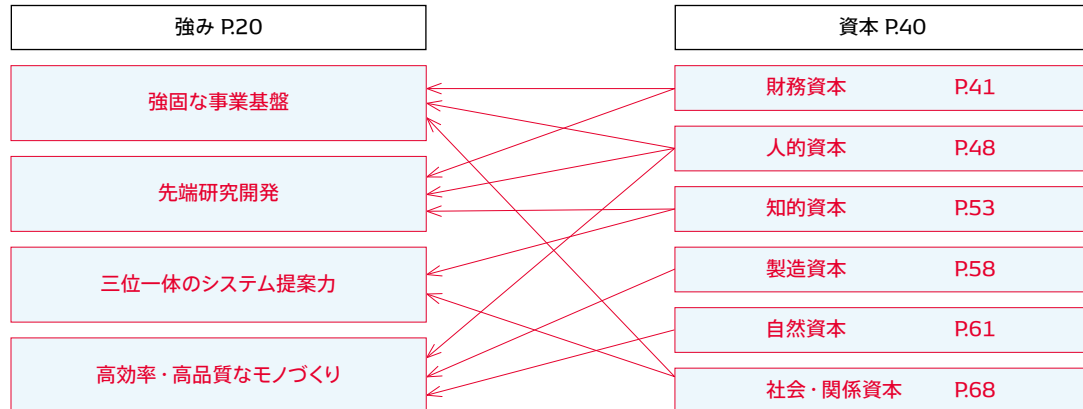
人財

□ P.48-52

コーポレートガバナンス

□ P.83-101

### デンソーの持つ強みと資本の関係性



### 外部環境

事業環境認識、  
事業ポートフォリオと創出価値  
□ P.26-27、73

### 成長戦略

2025年中期方針  
2030年長期方針実現のため  
2025年度を  
達成年度とした道筋

環境・安心戦略  
環境・安心の価値最大化を  
さらに推し進めるための  
中長期戦略

7つのコア事業

2030年長期方針

優先取組課題（マテリアリティ）

成長戦略 □ P.25-39 事業別概況 □ P.72-82

### デンソーの目指す姿

環境と安心の価値を  
最大化し、共感を生む



### 注力分野

電動化 エネルギー  
先進安全／自動運転  
FA 食農

### 持続可能な 社会の実現

企業活動を通じて  
SDGsの達成に貢献



### 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

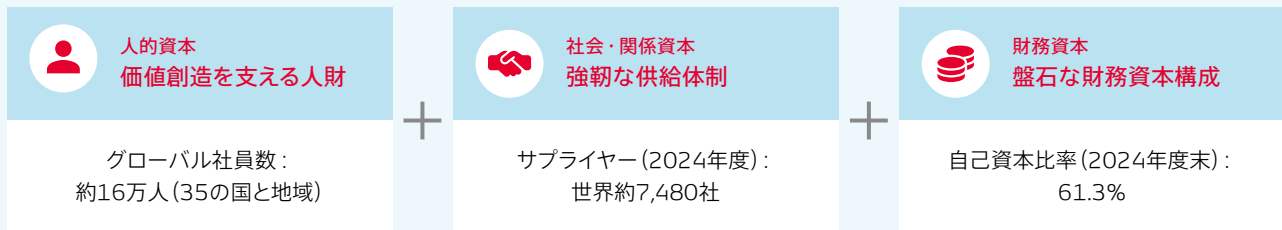
人権尊重への取り組み □ P.71



## 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

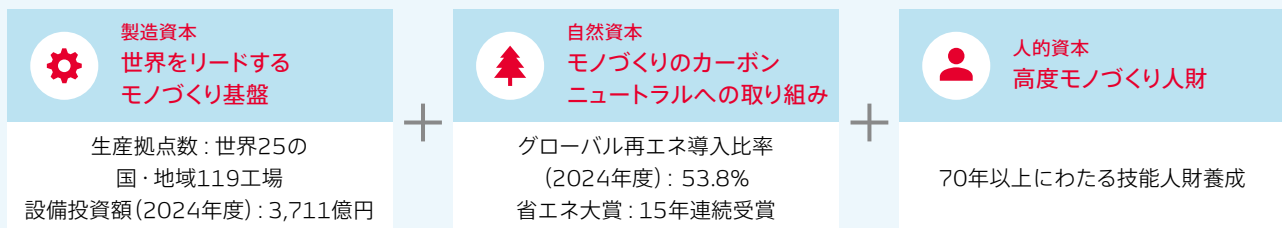


デンソーで働く社員には、景気悪化の中で分離独立したその始まりから、厳しい環境下でも成すべきことを成し、社会に価値を提供する技術開発・モノづくりを実践するという不屈の精神が継承されています。1949年の会社設立以来、“人”を最も重要な資本と位置付け、未来のデンソーを牽引する人財の育成を続けるとともに“人”を大切に作る経営を実践してきました(人的資本 [□□P.48-52](#))。現在では、地域のニーズやトレンドを適時・的確に把握し、それを研究開発やモノづくりに活かすべく、世界35の国と地域で約16万人の社員が邁進しています。

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、叡智を集結した“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。

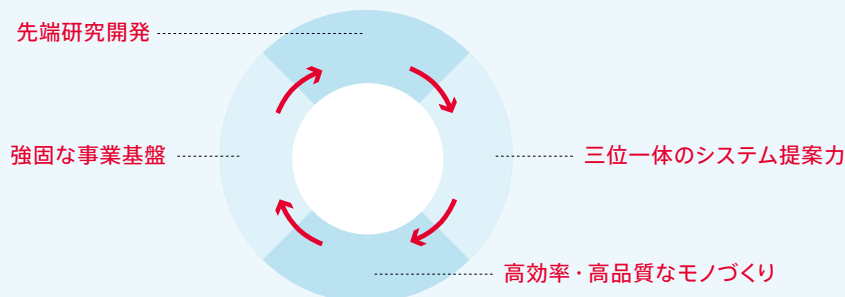
### 高効率・高品質なモノづくり



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”の融合で、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知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

|                                                      |   |                                 |   |                                                |
|------------------------------------------------------|---|---------------------------------|---|------------------------------------------------|
| <b>知的資本</b><br><b>時流に先んじる</b><br><b>創造へのこだわり</b>     | + | <b>人的資本</b><br><b>グローバル開発体制</b> | + | <b>財務資本</b><br><b>世界最高水準の</b><br><b>研究開発基盤</b> |
| 世界初製品数：180以上<br>自動車業界特許新規登録数<br>(2024年度)：日本第4位、米国第8位 |   | グローバル研究開発拠点数：<br>世界7極、12拠点      |   | 研究開発費(2024年度)：<br>6,194億円                      |

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。世の中になかったものを生み出した“世界初”の製品はこれまでに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](#))。

## 三位一体のシステム提案力

|                                 |   |                                                     |   |                                                      |
|---------------------------------|---|-----------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------|
| <b>知的資本</b><br><b>真のニーズを捉える</b> | + | <b>社会・関係資本</b><br><b>組織の枠を超えた</b><br><b>パートナー連携</b> | + | <b>知的資本</b><br><b>ハード・ソフトの融合で</b><br><b>構想を実現する力</b> |
| 自動車部品世界シェア：<br>No.2             |   | アライアンス件数：<br>93社への出資(2010年以降累計)                     |   | 総合部品メーカー：<br>7つの主要事業                                 |

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的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、ソフトウェア人材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                                                                                                                                                                     | 新価値の創出                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>財務資本</b><br><small>□ P.41-47</small>      | 2024年度<br>総資産： <b>8兆1,250億円</b><br>売上収益： <b>7兆1,618億円</b><br>営業利益： <b>5,190億円</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・収益体質の強化</li> <li>・低収益資産の圧縮</li> <li>・資本構成の改善</li> <li>・市場との対話</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・非車載領域の事業化・収益拡大（エネルギー・FA・食農）</li> </ul> |
|  <b>人的資本</b><br><small>□ P.48-52</small>    | グローバル社員数： <b>約16万人</b><br>人的資本投資対前年度増加額：<br>2024年度： <b>350億円</b><br>2025年度： <b>495億円（計画）</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・人財ポートフォリオ変革（人財獲得・育成・最適配置）</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>                                                                             |
|  <b>知的資本</b><br><small>□ P.53-57</small>    | 2024年度<br>研究開発費： <b>6,194億円</b><br>特許保有数（日本・海外）： <b>約37,500件</b><br>2023年度→2030年度<br>ソフトウェア開発人財：<br><b>6,000人増強</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ソフトウェア人財の採用強化・育成</li> <li>・ソフトウェア開発による無形価値創出</li> <li>・半導体開発の強化・ソフトウェア開発の効率化</li> <li>・先端研究の加速</li> <li>・パートナー企業・産官学連携による知の交流</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・先端技術研究による世界一・世界初製品の創出</li> <li>・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</li> </ul>                                       |
|  <b>製造資本</b><br><small>□ P.58-60</small>    | 2024年度<br>設備投資額： <b>3,711億円</b><br>グローバル地域生産拠点数：<br><b>25の国・地域119工場</b>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル生産供給体制の構築</li> <li>・デンソー流デジタルツイン工場</li> <li>・モノづくりサーキュラーエコノミーの実現</li> <li>・物流改革（サプライチェーンの全体最適化、自動化）</li> <li>・モノづくり人財の育成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・革新的価値を生み出すモノづくり人財の育成</li> </ul>                                         |
|  <b>自然資本</b><br><small>□ P.61-67</small>    | CO <sub>2</sub> 排出量削減投資計画：<br><b>1,000億円</b><br>（2022年度～2025年度）                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー使用量の低減に向けた徹底的な省エネ活動</li> <li>・経済合理性を考慮した再生可能エネルギーの導入</li> <li>・リサイクルなどによる自然資本の効率の利用</li> <li>・廃棄物／排出物削減による環境負荷のミニマム化</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車の技術に応用した、水素の生成・利活用などの革新的な省エネ技術の創出</li> </ul>                                                                      |
|  <b>社会・関係資本</b><br><small>□ P.68-71</small> | 2024年度<br>サプライヤー数： <b>約7,480社</b><br>投資家・アナリストとの対話：<br><b>延べ約2,180社</b><br>2010年度以降累計<br>アライアンス件数： <b>93社</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各ステークホルダーとの対話強化</li> <li>・盤石な企業基盤の構築</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスパートナーとの連携による新たな価値の創出</li> </ul>                                                                                  |



| 事業成長                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                         | アウトプット(目標)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | アウトカム                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 利益の拡大                                                                                                                                                                          | 資本コストの低減                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ入れ替えによるROIC向上</li> <li>CASE領域での成長実現による収益拡大</li> <li>規律ある投資管理による固定費の抑制</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>借入活用や株主還元強化による資本構成の改善</li> <li>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</li> <li>IR活動強化による株主資本コストの低減</li> </ul>               | <p><b>財務(2025年中期方針目標)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ROE: <b>10%超</b><br/>営業利益率: <b>10%</b><br/>売上収益: <b>7.0兆円</b> (2025年度)</li> <li>電動化領域売上収益: <b>1兆2,000億円</b>／<br/>ADAS領域売上収益: <b>5,200億円</b><br/>(2025年度)</li> <li>半導体事業規模: <b>7,000億円</b>／<br/>ソフトウェア事業規模: <b>8,000億円</b> (2035年度)</li> <li>エネルギー・FA・食農領域売上収益: <b>3,000億円</b> (2030年度)</li> </ul>                                                                             | <p><b>自然と人が共生するサステナブルな地球環境の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷ゼロ社会<br/>(気候変動への対応／地球環境の汚染防止)</li> <li>限りある資源の有効利用<br/>(資源の循環利用／水資源の保全)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>成長領域への人財シフトによる利益増大</li> <li>社内人財の最適シフトによるリソース最適化</li> <li>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</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>エンゲージメント向上に伴う生産性向上</li> </ul>                                               | <p><b>安心して暮らせるモビリティ社会の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>交通事故死者ゼロ</li> <li>交通事故低減</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>社会のウェルビーイング向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安全で自由な移動</li> <li>産業の労働生産性向上</li> <li>食の安心・安定生産</li> <li>持続可能なサプライチェーン</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>成長領域投資によるCASE／半導体競争優位獲得</li> <li>自動化などによるソフトウェア開発効率向上</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>他社活用可能特許の増産による競争優位維持・確立</li> <li>全社視点での知財ポリシー、ガバナンス、リソース最適化</li> <li>情報セキュリティの強化</li> </ul>                      | <p><b>非財務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境・安心価値提供<br/>モノづくりCO<sub>2</sub>排出量: <b>カーボンニュートラル</b> (2035年度)<br/>自社安全製品の事故シエンカバー率: <b>100%</b> (2035年度)</li> <li>多様性を活かし、挑戦・成長する組織<br/>社員エンゲージメント<br/>肯定回答率(単体): <b>78%</b> (2025年度)<br/>女性管理職比率: グローバル: <b>8.4%</b><br/>日本: <b>2.3%</b>、欧州: <b>11%</b>、アジア: <b>29%</b>、中国: <b>30%</b>以上 (2025年度)</li> <li>社会からの信頼<br/>重大コンプライアンス違反: <b>ゼロ</b><br/>情報セキュリティ重大事件: <b>ゼロ</b></li> </ul> | <p><b>社員のウェルビーイング向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害のない職場</li> <li>多様な人財の活躍</li> <li>新たな価値創造をリードする人財の創出</li> </ul>                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル生産供給体制での拡販・利益追求</li> <li>デジタルツイン工場による高品質・高効率生産</li> <li>データ分析に基づく生産性向上</li> <li>規律を持った投資判断によるコスト低減</li> <li>省エネ・省資源への貢献</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>強靱な供給網構築による供給リスク低減</li> <li>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</li> <li>事故や災害がない安全なモノづくり現場</li> </ul>                   | <p><b>社会との信頼関係の基盤となる企業行動の実践</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>誠実な企業行動<br/>(コンプライアンス)</li> <li>情報セキュリティの確立</li> <li>責任ある調達活動<br/>(人権の保護)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境規制の加速に対する電動化製品の開発・普及</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>資源の有効利用による資源枯渇リスクの低減</li> </ul>                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様・社会の共感を得る製品・ソリューションの提案</li> <li>サプライヤーとの関係強化による安定供給</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>法令順守の徹底、適切な競争環境の維持</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                     |



## サステナビリティ経営の実践

社にはある「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、次世代に継ぎ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。

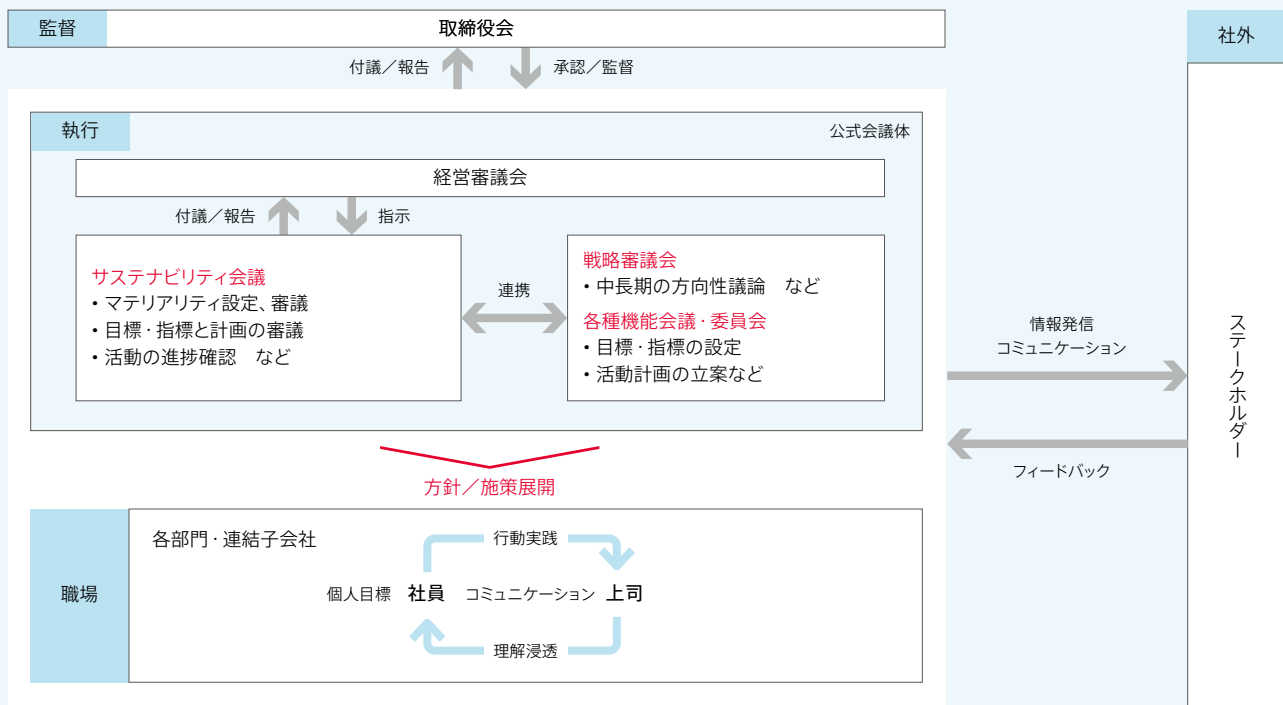
### サステナビリティ経営の推進体制

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-doc-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<br>・進捗のフォローアップ<br>・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)<br>※ 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                                               |



# Growth Strategy

## 成長戦略

- 26 事業環境認識
- 28 優先取組課題(マテリアリティ)
- 31 2025年中期方針、目標と成果
- 34 環境戦略
- 35 安心戦略
- 36 技術戦略 CTO MESSAGE
- 38 特集 価値創造の実践

## 事業環境認識

世界的な人口増加や高齢化、都市化が進展する中で、地球温暖化や交通事故は大きな社会課題となっています。加えて、社会の情報化・知能化の進展、地政学リスクなどにより、人々の価値観が多様化し、社会課題も複雑化しています。交通渋滞の緩和、脱炭素対応、循環型社会の実現、エネルギーバランスの最適化など、顕在化する社会課題を解決すべく、IoT・AIの技術進化や、電動化、自動運転、コネクティッドなど社会インフラと協調した新しいモビリティソリューションの実装と、モビリティ領域で培った技術をより幅広い領域に拡張・適用していくことが求められています。

今後様々な社会変化に対し、社会に与える影響や、事業活動を遂行する上で生じるリスクや機会を的確に捉え、適応しながら、社会課題の解決に挑戦していきます。

### これからの社会予測

#### Politics(政治)

- 世界的なエネルギー需給逼迫と、低炭素から脱炭素へのシフト
  - 地球温暖化は待ったなし、気候変動緩和に向けた国際協調が不可欠に .....①
  - 再生可能エネルギー・水素の利活用が進展 .....①
  - 化石燃料由来の発電・内燃機関への規制 .....①
- サプライチェーン全体での環境、人権への負の影響を規制する法律の制定拡大 .....①②
- 政治体制の違いによる分断・対立激化(貿易/技術/人権など) .....④
- 地政学リスクの拡大 .....①②③④

#### Economy(経済)

- 先進国経済の停滞、グローバルサウス台頭など、世界は多極化 .....②③④
- 格差拡大による自国主義/ナショナリズムの加速 .....③④
- 自国優位な経済圏構築、地域最適の継続 .....④
- ESG投資の拡大およびそれに伴うESG情報開示ルールづくりの加速 .....①②

#### Society(社会)

- 人口85億人超、世界の人口増加が社会の持続性を脅かす .....①②③④
- 地球まるごと高齢化、労働力減への備え、健康寿命延伸へ .....②③④
- 新興国都市化、スマート・コンパクト化による都市再生、物流量の増加 .....③④
- 消費行動はエシカル・経験消費、シェアリングエコノミーへ .....①②
- AI・ロボットによる労働代替進展、労働観・可処分時間の変化 .....②

#### Technology(技術)

- IoT関連技術(通信・デバイスなど)の進展で、デジタルとフィジカルが融合 .....②
- ビッグデータ活用で、生産性向上、バリューチェーン統合 .....①②③
- AI、量子コンピュータは活用フェーズへ、製造・金融・サービスなど多方面でビジネス化 .....②③
- 非接触・無人化があらゆる産業で加速 .....①②

### 2030年時点の社会変化のキーワード

#### ① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト

パワトレミックス変化(電動車、内燃機関車) 省エネ・再エネ 資源再活用

#### ② 人々の価値観・消費行動の多様化

消費・価値観の多様性 IT通信×クルマの進化

#### ③ 社会課題の顕在化

高齢化・人口偏在・渋滞

#### ④ 国際社会の構造変化・不安定化

政治対立・地政学リスク 新興国市場の成長

### リスクと機会

#### ① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト

##### リスク

- 自動車産業への環境規制の強化・加速
- 各国政府による環境税の導入・拡大
- 製品の生産プロセスにおけるカーボンニュートラル化の要請が加速

##### 機会

- 電動化システムや新燃料(e-fuel、水素、バイオ燃料など)に対応するシステムへのニーズが増加
- 脱炭素や資源再利用に資する新技術(水素の生成・利活用、トレーサビリティなど)への期待の高まり
- より高い省エネ効果を実現できる、高効率な生産技術への要請の高まり

#### ② 人々の価値観・消費行動の多様化

##### リスク

- デジタル技術の普及や消費行動の変化による移動の減少
- 多様化する価値観に対応するIT新興勢力の参入により競争が激化

##### 機会

- “安心”に対する意識が高まり、“安心”関連技術が多様化、価値が拡大(安全意識、快適さの追求、プライバシー、災害通知など)
- デジタル・IT化の加速による、新たな付加価値へのニーズの高まり

#### ③ 社会課題の顕在化

##### リスク

- 優先取組課題の複雑化・深刻化による対応技術開発・事業化の遅れ

##### 機会

- 社会課題の解決に貢献するビジネスが拡大(自動運転、交通事故抑止、食の安全、労働力不足に伴う自動化などのニーズの高まり)

#### ④ 国際社会の構造変化・不安定化

##### リスク

- デンソーの事業経営に対する脅威増加(軍事・サイバー攻撃など)
- 国・地域間の分断により、ビジネスモデル(規制対応・サプライチェーン)の見直しが必要

##### 機会

- 課題解決に向けて、新たな市場・ビジネス・協働パートナーの拡大が進展

## 2030年における社会変化とデンソーにとっての重点取り組み

これからの社会予測をPEST分析によって見直し、2030年時点の社会変化のキーワードとして絞り込んでいます。これらのキーワードに沿って、デンソーにとってのリスクと機会を分析し、重点取り組みを導き出しています。今後もCASEの概念やモビリティ社会に生じる変化を適切に把握しながら、デンソーにとっての重点取り組みに影響がないか見極めていきます。

### リスクと機会に対する対応策

気候変動リスクに対して、これまでデンソーが磨いてきた省燃費・排ガス低減技術や電動化技術を、世界中に普及させる機会が一層拡大すると考えています。また、欧州を中心に循環型社会に向けた取り組みへの期待も高まっています。他社との柔軟な協調・共創の組み合わせにより、CO<sub>2</sub>排出量低減技術の開発を加速して世界規模での安定供給を目指すとともに、水素の生成・利活用や、資源の再利用に必要なトレーサビリティなどの新技術の開発により、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献していきます。また、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減・抑制や資源再利用促進を通じて、脱炭素社会・循環型経済の実現に貢献していきます。

自動運転や安心・快適な車室内空間の提供など、多様化するニーズに素早く応えることで成長機会が広がります。異業種の参入により競争が激化するリスクに対しては、デンソーならではの技術力やモノづくり力を強化しながら、他業種や他社との協働で得意分野を活かし合うことにより、新しい領域の開発をスピード感を持って活性化させていきます。

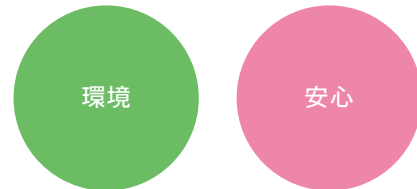
モノの普及が進んだ一方、高齢化や過疎・過密、渋滞といった社会課題が深刻になってきています。それらの社会課題解決のため、予防安全や交通渋滞ゼロなど技術開発を加速していきます。また、車載技術や自動化、IoTといったモノづくりで培ったノウハウにより、非車載分野でも人々の安心に貢献する技術開発やビジネスを常に創出し、世界中に広めていきます。

国際社会は、政治体制の違いなどを背景に、様々な分野での対立・陣営化が進み、デンソーを取り巻く環境の変化、ビジネスリスクの増加が見込まれます。このような情勢下でも安定した事業経営ができるように、変化やリスクに柔軟に対応できるガバナンス・リスクマネジメントの強化を進めていきます。

### デンソーにとっての重点取り組み

#### 環境と安心の価値を最大化し、共感を生む

今後の急激な価値観や行動変容といった社会変化は、モビリティ領域で技術と経験を磨き続けてきたデンソーにとって、大きな挑戦の機会です。環境負荷や交通事故のない社会を目指し、「地球にやさしくもっと豊かな環境が広がる社会」「誰もが安全で快適・自由に移動できる社会」の実現に向け、より良いモビリティ社会づくりを積極的に推進していきます。加えて、半導体やソフトウェア、その他車載製品・システムやモノづくりで培った技術を活かし、モビリティ領域のみならず、すべての人が安心・安全に暮らせる社会づくりに貢献し、新たな価値を創造し続けます。



#### 価値創造を支える企業基盤の強化

複雑化・多様化する社会課題に柔軟に対応し、企業価値を高めるため、組織運営体制の見直しやリスクの最小化に向けたリスクマネジメントなどのガバナンスの強化が必要です。また、企業価値を高める人材育成も重要です。企業基盤の強化を通じて、より迅速で質の高い価値の創造を支えています。





## 優先取組課題(マテリアリティ)

デンソーは、2030年長期方針達成のために優先取組課題(マテリアリティ)を選定し、その課題解決に向けてサステナビリティ経営を加速しています。事業環境認識で想定した社会予測やSDGsを含む様々な社会課題の中から、持続可能な社会の実現のために、重要度が高くデンソーが特に貢献できる分野として「環境」「安心」「企業基盤」の3つを掲げています。事業活動を通じて各分野の目標を達成することで、2030年長期方針の実現と社会課題の解決に取り組みます。

### マテリアリティとKPI

マテリアリティにそれぞれKPIを設定し、会社目標に組み込み、サステナビリティ会議(2025年度～)、および経営審議会・取締役会でフォロー・審議しています。また、一部のKPIについては、その達成度評価を役員報酬の算定指標としています。□ P.91-92

| 優先取組課題(マテリアリティ) |                  | 目指す姿                                                                                                                                                                                                                              | KPI                                                     |  |
|-----------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--|
| 環境              | 地球温暖化防止◎         | 環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、地球にやさしく持続可能な社会づくりに貢献します。<br>・工場から排出されるCO <sub>2</sub> 排出量をゼロにします。<br>・クルマの電動化に貢献し、CO <sub>2</sub> を可能な限り削減します。<br>・クリーンエネルギーである水素を利活用する技術によって、社会全体のカーボンニュートラルに貢献します。<br>・環境負荷物質や排出物・廃棄物を削減し、地球環境の持続的な維持に貢献します。 | ・工場CO <sub>2</sub> 総排出量(2020年度比)<br>※ クレジット活用あり         |  |
|                 | 大気汚染防止／環境負荷物質低減◎ |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                         |  |
|                 | 資源有効利用◎          |                                                                                                                                                                                                                                   | ・電動化領域製品の普及<br>電動化領域売上収益                                |  |
|                 | 水資源の保全           |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                         |  |
| 安心              | 交通事故低減◎          | ・「交通事故死亡者ゼロ」の実現に向け、安全製品の普及を目指します。<br>・安心な空気環境のニーズに応え、快適な空間を提供します。<br>・労働人口減少に伴う課題への解決に貢献する技術提供により、働く人を支援します。<br>・お客様に信頼され、ご満足いただける安心・安全で高品質な製品を提供します。                                                                             | ・安全製品の普及<br>ADAS売上収益                                    |  |
|                 | 自由快適な移動の提供◎      |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                         |  |
|                 | 安心・安全な製品提供◎      |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                         |  |
|                 | 少子高齢化への対応◎       |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                         |  |
| 企業基盤            | コンプライアンス         | ・各国・地域の法令順守はもちろん社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動します。                                                                                                                                                                                     | ・重大法令違反件数<br>2025年度より重大なコンプライアンス違反件数に変更 <sup>*1</sup>   |  |
|                 | 情報セキュリティ強化◎      | ・“つながる社会”における情報セキュリティ上のリスクに備え、安全で信頼性の高い製品をお客様へお届けするとともに、情報資産の保護に最善を尽くします。                                                                                                                                                         | ・重大事件発生件数                                               |  |
|                 | 人財活躍推進           | ・社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、健康でいきいきと安心して働くことができるように“ヒトづくり”、“組織づくり”、“環境づくり”を推進します。<br>・社員をはじめサプライチェーンなどを含むすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を行います。<br>・サプライヤーと共に、環境問題、人権問題、コンプライアンスなどに配慮した事業活動を推進します。                                                | ・海外拠点長に占める非日本人                                          |  |
|                 | 健康／労働安全衛生        |                                                                                                                                                                                                                                   | ・女性管理職<br>2024年度は地域別に設定                                 |  |
|                 | 働き方改革／働きがい向上     |                                                                                                                                                                                                                                   | ・社員の健康スコア <sup>*2</sup> (日本)<br>日本以外は2025年度より各地域でKPIを設定 |  |
|                 | 人権の保護／持続可能な調達    |                                                                                                                                                                                                                                   | ・重大災害件数                                                 |  |
|                 | ガバナンス            |                                                                                                                                                                                                                                   | ・社員エンゲージメント肯定回答率(前年度比)<br>地域別に設定                        |  |
|                 |                  |                                                                                                                                                                                                                                   | ・人権研修など<br>地域別に設定                                       |  |

◎ 製品・サービスを通じて貢献する目標

## マテリアリティ

社会に存在する様々な課題の中から、デンソーが2030年長期方針において宣言した3つの領域「環境」「安心」「共感」において、優先して取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を2018年度に選定しました。近年、各国で財務的影響だけでなく非財務情報の開示に対するルール化が進む中、企業にとってのマテリアリティへの関心が高まっています。そのような動向を踏まえ、2018年以降の社会課題の変化を考慮して、現在マテリアリティのアップデートを行っています。アップデートしたマテリアリティについては、次期中期経営計画の前提として据えて、全社課題として取り組みを推進します（マテリアリティの見直しプロセス □P.30）。

デンソーグループ全体で取り組みを推進するため、2024年度より、女性管理職、健康スコア、社員エンゲージメント、人権について対象範囲を拡大しました。

|  | 2024年度                             |                                      |                                                                                               | 2025年度                               | 関連するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 目標                                 | 実績                                   | 取り組み概要                                                                                        | 目標                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | 75%削減                              | 76%削減                                | ・省エネ技術導入(省エネ大賞受賞)<br>・再生可能エネルギー導入の拡大                                                          | 100%削減                               |                                                                                                       |
|  | 9,880億円                            | 10,100億円                             | ・インバータ、モータジェネレータ、熱マネジメント製品など電動化製品の拡販<br>・デンソー福島でのインバータ生産開始(世界4極、8拠点体制)                        | 12,000億円                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | 4,900億円                            | 5,030億円                              | ・GSP3などADAS領域製品の拡販                                                                            | 5,200億円                              |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  | 0件                                 | 0件                                   | ・トップメッセージの発信／コンプライアンステスト／職場での小集団ミーティングなどコンプライアンス意識の醸成                                         | 0件                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | 0件                                 | 0件                                   | ・機密管理ルールの徹底<br>・有事対応などのセキュリティ教育の実施<br>・ゼロトラスト前提の最新セキュリティ技術の導入                                 | 0件                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | 32%                                | 32%                                  | ・将来のリーダー候補の育成／登用<br>・グローバル選抜研修                                                                | 35%                                  |          |
|  | 日本：2.3%<br>アジア：29.0% など            | 日本：2.2%<br>アジア：29.4% など              | ・管理職候補の特性に合わせたメンタリングの実施<br>・一般職と総合職の統合(日本)                                                    | グローバル：8.4%                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | 45%                                | 48%                                  | ・日本：個人通知、健康スコア説明動画や職場別集計ツールの展開など、社内啓発を推進<br>海外：各地域の課題に基づきKPIを設定                               | 日本：49%<br>アジア：アジア版健康スコア40% など        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | 0件                                 | 0件                                   | ・防止策の有効性レビュー(検証・現認)<br>・安全コミュニケーション／クロス現認活動*3などによる困りごとの吸い上げと改善、好事例の共有                         | 0件                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | 日本：+2%<br>アジア・中国：+1% など            | 日本：+2%<br>アジア：±0%<br>中国：+2% など       | ・日本：キャリア開発支援(上司・部下)、社内外トレーナーによる組織開発ワークショップの実施<br>・海外：時間や場所にとられない柔軟な働き方の導入、メリハリのある評価・報酬制度への見直し | 日本：+2%<br>アジア・中国：+1% など              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | 日本：研修受講率100%、<br>アジア：新入社員への研修導入 など | 日本：研修受講率100%、<br>アジア：新入社員への研修導入完了 など | ・各地域の課題に則した研修、職場話し合いの実施<br>日本：ハラスメント                                                          | 日本：研修受講率100%、<br>アジア：管理職・新入社員への研修の実施 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

上記マテリアリティの目標達成を支えています。

- \*1. 法令だけでなく、社会規範・企業倫理の順守を対象に追加
- \*2. 健康スコア：BMIおよび7つの健康行動のうち、6個以上達成者率
- \*3. 他事業部トップなどの第三者による現場巡回



「マテリアリティとKPI」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/sdgs/>



## マテリアリティの見直しに向けて

社会課題や事業を取り巻く環境の変化を踏まえ、デンソーでは、2018年に設定したマテリアリティのアップデートを行っています。国際社会やステークホルダーからの関心の高い社会課題を網羅的に抽出した上、“デンソーの事業活動が社会に与える影響”、“デンソーにおける重要性”の両観点から機会・リスクを洗い出し、時間軸も考慮に入れて定量的に評価を実施しました。

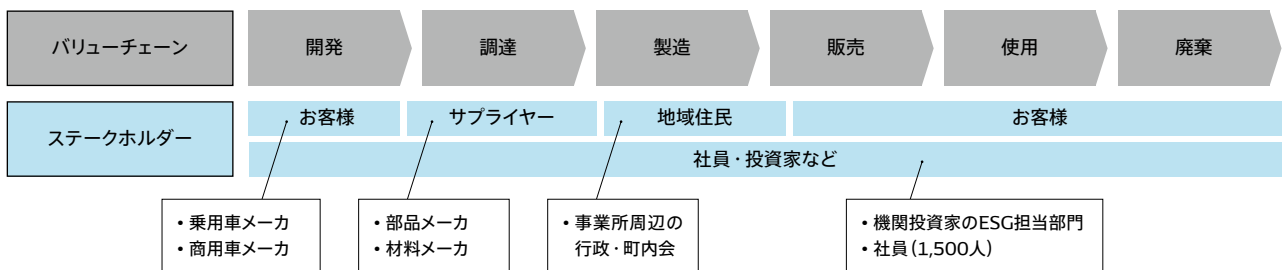
マテリアリティ案の検討においては、お客様・サプライヤー・投資家・社員・地域といったバリューチェーンを代表する主なステークホルダーとの対話を通じていただいた意見やデンソーへの期待を反映し、最終化しました。その後、経営レベルでの議論を経て、取締役会にて承認されています。現在、次期中期経営計画の前提としてマテリアリティを据えて目標を設定し、各部門・地域の活動計画を策定中です。

今後は、サステナビリティを取り巻く状況の変化を踏まえて毎年マテリアリティを見直すとともに、年に2回、サステナビリティ会議にて、各マテリアリティ達成に向けた活動進捗の確認を行っています。

### マテリアリティの見直しプロセス

|            |                                                                                                                                                                |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 網羅性の確保     | <b>社会課題の抽出</b><br>SDGs、ダボス会議グローバルリスク、サステナビリティ情報開示フレームワーク・法令、ESG評価機関の評価項目などを参照し、経済・環境・社会の課題を抽出。合計116の領域を評価対象とする。                                                |
| デンソーらしさの反映 | <b>自社重要戦略・課題の抽出</b><br>事業環境の複雑化を踏まえ、全社横断で推進すべきテーマや危機対応力をレベルアップすべきテーマなど、デンソーの取り組みをリストアップ。合計22の領域を評価対象の候補に追加。                                                    |
| 評価         | <b>定量評価の実施</b><br>評価対象について、デンソーにとつての機会／リスクを洗い出し、社会に与える影響、デンソーにおける重要性の両面での評価基準を設定。社会に与える影響は深刻度(規模・範囲・修復可能性)と発生可能性、企業における重要性は影響金額と発生可能性について点数付けを実施し、マテリアリティ案を設定。 |
| 社会からの期待を確認 | <b>社内外ステークホルダーとの対話</b><br>バリューチェーンのステークホルダーを代表する方との対話を実施し、マテリアリティ案やデンソーへの期待についてのご意見をいただいた結果、3テーマの定量評価を変更。                                                      |
| 最終化        | <b>経営レベルでの議論・承認</b><br>ステークホルダーの意見を考慮して見直したマテリアリティ案を経営審議会・取締役会にて議論・承認。                                                                                         |

### 社内外ステークホルダーとの対話

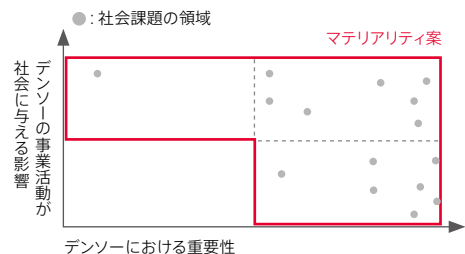


### ステークホルダーからのコメント

お客様：サプライチェーン全体での人権尊重の重要性が増してきており、事業リスクとなりつつある。サプライヤーへも活動強化を要請する予定のため、デンソーにおいても優先順位を上げてリスクの最小化に向けた活動をしてほしい。

機関投資家：選定したテーマは納得性がある。今後はマテリアリティが企業価値向上にどのように結び付くのか、また、中長期の目標を明確にして発信してほしい。

### マテリアリティ案の設定

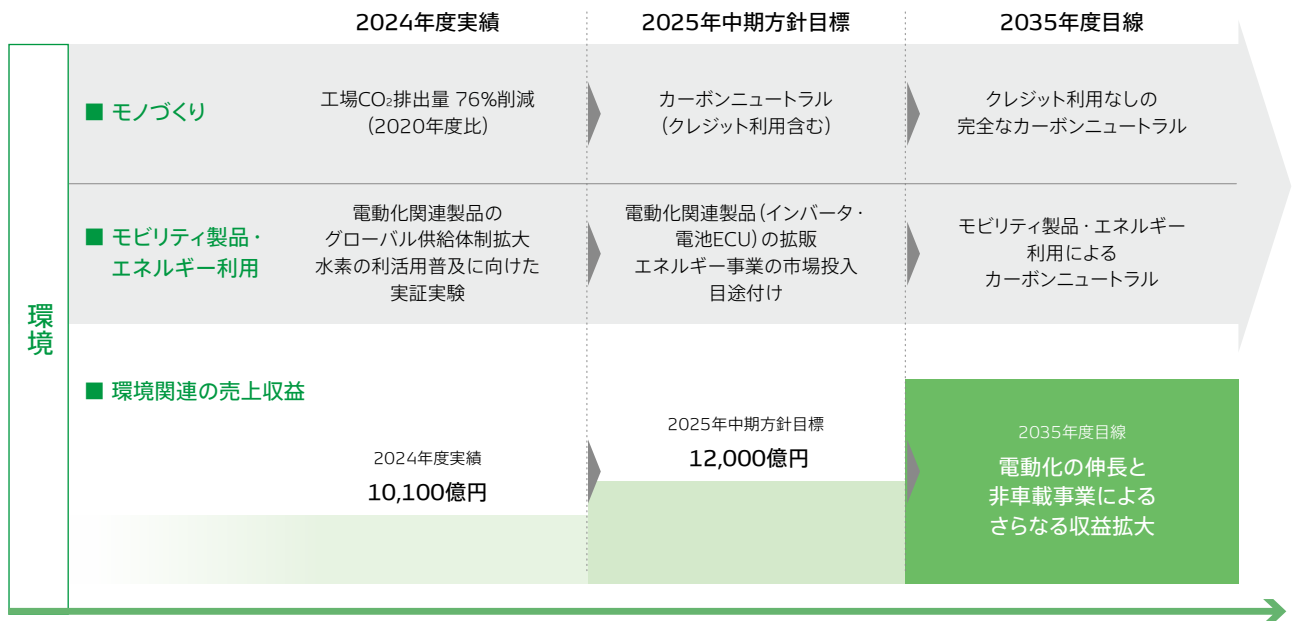


## 2025年中期方針、目標と成果

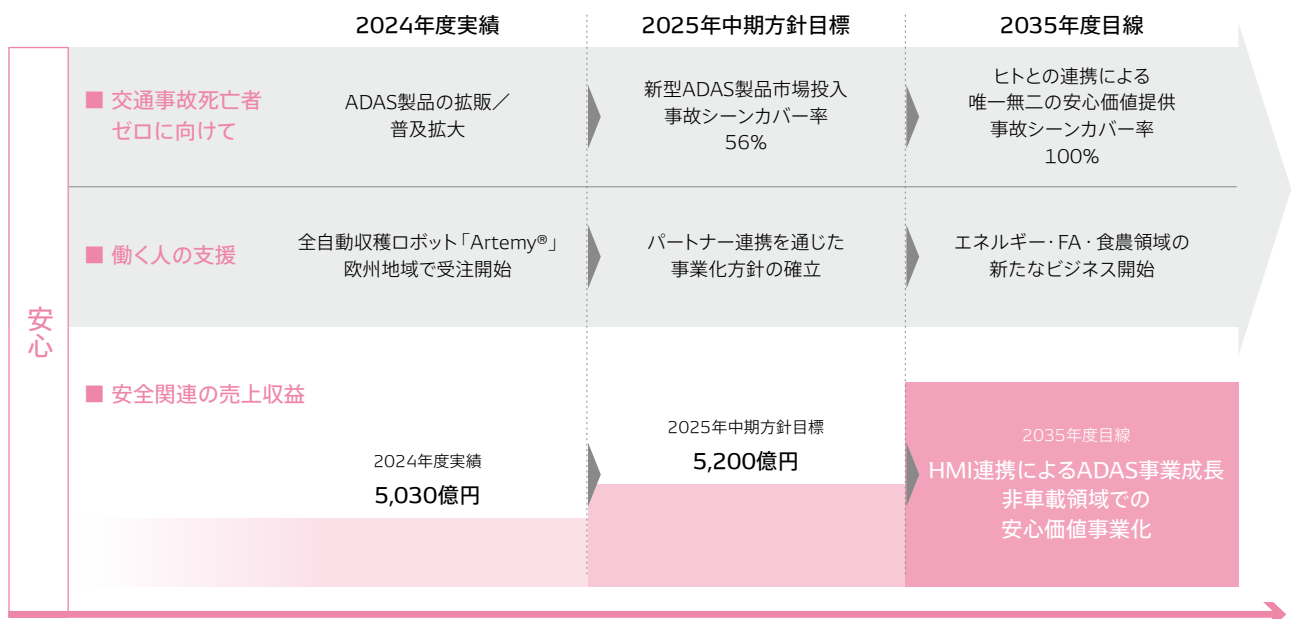
2030年長期方針「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」を実現するために、2022年度に「2025年中期方針」を策定しました。「環境・安心」を軸として2025年に目指す姿を描き、実現に向けた注力テーマを設定しました。そして、「環境・安心戦略」としてそれぞれの軸で事業活動を通じて社会に提供する価値を最大化するための目標を定め、達成に向けた経営方針や企業価値向上戦略を経営陣からステークホルダーに説明しています。

### 環境・安心戦略と目指す姿

世界に先駆けて「カーボンニュートラルな製造業」となり、社会づくりに貢献する



社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーを目指す





## 2025年中期方針で目指す姿の実現に向けた取り組み

### I. 持続経営の実現 ●

#### 揺るぎない強固な経営基盤の確立

財務資本、リスクマネジメント □□ P.41～47、98～99

| 取り組み                           | 2024年度までの成果                                                                             | 今後の課題・取り組み方針                                                 |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 安全・品質<br>盤石な安全品質基盤の構築          | ・ルール・仕組み化の進展・定着、ツールやデジタル活用による人依存からの脱却                                                   | ・初動対応など、品質リスクのさらなる抑制<br>・SDVの拡大など、製品の進化に伴う新たな品質課題への対応        |
| 危機管理<br>リスクマネジメントのレベルアップ       | ・有事発生時の対応ルール明確化<br>・全リスク項目への予兆管理導入                                                      | ・新リスク管理プロセスのグループ全体への展開と浸透・定着<br>・経済安全保障マネジメントの全社体制強化         |
| 収益<br>事業ポートフォリオの変革による強固な収益基盤確立 | ・注力領域(電動化・先進安全)への資源集中投入と拡販、内燃製品の事業譲渡推進<br>・素材・部材費や人件費の変動を正の循環につなげる価格反映を、業界団体と連携し仕組み化を牽引 | ・非車載事業におけるパートナー連携などを通じた非連続な事業成長<br>・関税など新たな費用変動要因の価格反映スキーム確立 |

### II. 高い志と正しい仕事 ●

#### 世界初・世界一の実現を目指し、デジタルで仕事のあり方を変革

知的資本、製造資本 □□ P.53～60

| 取り組み      | 2024年度までの成果                                                   | 今後の課題・取り組み方針               |
|-----------|---------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 業務プロセスの変革 | ・デジタル基盤の整備：製造現場への1人1台デジタル端末・Microsoft 365アカウント導入、日常業務でのAI活用など | ・デジタル・AI活用を前提とした業務プロセスへの変革 |
| 生産現場の変革   | ・生産改善プロセスのデジタル化<br>・自動化による24時間無人稼働の次世代工場建設予定発表(2028年稼働予定)     | ・将来モノづくりに向けた魅力ある働き方の定着     |

### III. 事業ポートフォリオ変革 ●●

#### 業界・パートナーと共に、成長と総仕上をやり切り、事業構造を変革

資本戦略、事業別概況 □□ P.40～82

| 取り組み             | 2024年度までの成果                                                                                              | 今後の課題・取り組み方針                                |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 成長領域の拡大と縮小事業の総仕上 | ・電動化領域製品の拡販・売上収益拡大(2024年度10,100億円)<br>・安心領域製品の拡販・売上収益拡大(2024年度5,030億円)<br>・縮小・撤退領域の譲渡・売却 7件遂行(2025年9月時点) | ・将来成長に向けたコア技術のさらなる進化<br>・注力領域のさらなる拡販・収益構造改善 |

### IV. カーボンニュートラルの実現 ●

#### 業界全体を牽引し、カーボンニュートラルを実現

環境戦略、安心戦略、環境価値の最大化に向けた取り組み(TCFD) □□ P.34、35、64～67

| 取り組み                  | 2024年度までの成果                                                            | 今後の課題・取り組み方針                                                   |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 業界全体を通じたカーボンニュートラルの牽引 | ・モノづくりカーボンニュートラルは2025年に達成見込み(クレジット利用込み)<br>・低CO <sub>2</sub> 材、再エネ導入開始 | ・クレジット利用なしでのカーボンニュートラルに向けた具体計画策定<br>・サプライチェーン全体のカーボンニュートラル実現牽引 |

### V. 新価値の創出 ●

#### 新領域での製品・ソリューションの提供を通じて事業成長を実現

優先取組課題(マテリアリティ)、知的資本 □□ P.28～30、53～57

| 取り組み                   | 2024年度までの成果                   | 今後の課題・取り組み方針                                  |
|------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|
| 非モビリティ領域での製品・ソリューション提供 | ・施設園芸技術保有企業の子会社化による、農業事業の立ち上げ | ・モビリティ技術を活かした社会課題へのさらなる挑戦<br>・MGAを通じた非連続な事業成長 |

● 環境 ● 安心 ● 新事業 ● 企業基盤

## グループ会社における経営の高度化に向けた取り組み

デンソーは、世界35の国と地域からの188社のグループ会社で成り立っています。それぞれの企業が、デンソーグループの理念と、各社が置かれている市場特性や自社の強み・弱みを理解・分析しながら、相互に連携し、中期経営計画の達成およびさらなる飛躍に向けた経営の高度化に取り組んでいます。

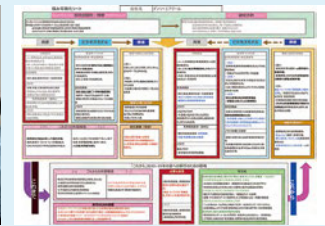
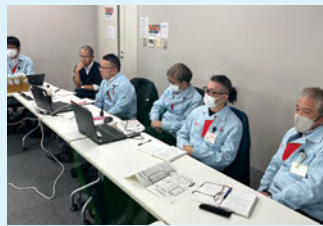
### 国内事例：「経営デザインシート」を用いた、各社の将来構想の具現化

事業環境が激しく変わりゆく中、グループ各社が自らの強みを認識し、貢献領域を明確化して持続的な事業成長を果たすことを目的として、内閣府が推奨する「経営デザインシート」を用いて価値創造の道筋を描く取り組みを実施しました。

国内グループ会社のうち、事業ポートフォリオ変革に取り組む有志企業10社から、将来を嘱望されるプロパー社員33名のメンバーと4名がアドバイザーとして参加しました。2024年7月から約半年間かけて、経営デザインシートのフレームワークを活用して、自社が積み重ねてきた強みと将来の行く末を見つめ直し、戦略の整理を行いました。毎月の「研鑽会」では分析内容を持ち寄って議論を重ね、最終報告会では本社役員に対し分析内容を発表しました。

これらの活動を通じ、自社のポジションや強みが明確になり、各社の役割再定義に向けた検討が加速しました。参加した有志会社間で共通課題解決に向けた交流が深まっただけでなく、活動を通じて各グループ会社の経営陣と

対話する中で、メンバーと経営陣間で考えのギャップが浮き彫りになるなど、各社がより明確に課題を認識し、経営に対する目線を合わせることもつなげられました。分析結果や各社の価値創造ストーリー、および議論により見出された課題は、次期中期経営計画に反映し、さらなる経営の高度化に向けた実践の確かな軸にしていきます。



### 海外事例：“One North America (NA)”域内拠点一丸で挑んだ構造改革

グループ全体で成長を加速するためには、経営ガバナンスを効かせながらも、海外拠点が日本本社に従属するだけでなく、主体的に戦略を立て実行する力も必要です。

デンソーでは、かねてより海外地域拠点の自律化を進めてきましたが、2020年代初頭の新型コロナウイルス感染症の拡大により、国・地域をまたいだ人々の往来が困難な状況となり、地域に即した主体的な経営執行が急務となりました。そこで2021年度、「Reborn21」活動のもと、北米地域では“One NA (一つの北米地域)”を標榜し、地域一丸となった経営立て直しを加速させました。

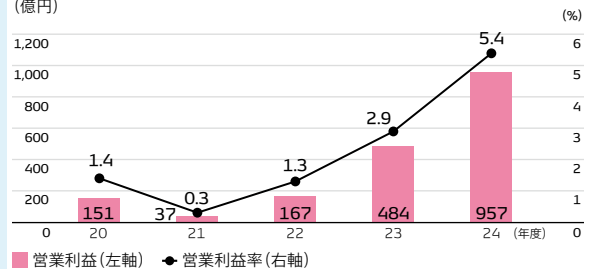
まず、安全・品質ガバナンスの徹底に向け、地域CMzO\*が全拠点を訪問し、状況把握と底上げ策の浸透を図りました。そして、稼ぐ力の再興を目指し、域内各社の収益状況を仔細に分析し、拠点の統廃合を行うとともに、各拠点の特性を見極め、国や拠点をまたいだ生産品目の再配置を敢行し、収益力を高めました。さらに、経験・スキルが認められた各拠点の人財を、地域統括拠点の経営層に起用するなど、戦略的人財流動を通じて、市場を深く理解した人財の育成と地域人財の力を最大活用した経営品質向上に取り組みました。

これらの取り組みにより、北米地域の利益率は2021年度以降改善し、今もなお、さらなる価値提供に向けて邁進を続けています。



\* CMzO：Chief Monozukuri Officer モノづくり最高責任者

北米地域の営業利益と営業利益率推移  
(億円)



## 環境戦略

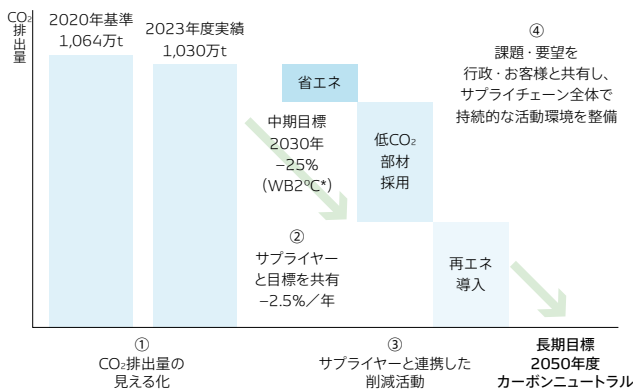
### バリューチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に向けて

世界で脱炭素に向けた動きが加速しています。デンソーは、創業時から優れた燃費性能のモビリティ製品開発や、省エネ技術による環境にやさしいモノづくりなどを通じ、環境問題に果敢に挑み続けてきました。2021年度には「2035年度にモノづくりにおける完全なカーボンニュートラルの達成」「社会全体のカーボンニュートラルに貢献する」と宣言、バリューチェーン全体のカーボンニュートラル実現に向け取り組みを加速しています。目標の詳細は、「環境価値の最大化に向けた取り組み (TCFD) [P.64-67]」をご参照ください。

#### Scope3 上流(サプライヤー)

CO<sub>2</sub>排出量削減目標：2030年度 25%削減(2020年度比)、2050年度カーボンニュートラル

##### Scope3カーボンニュートラルに向けたロードマップ



##### デンソーとサプライヤーとの協働を深化

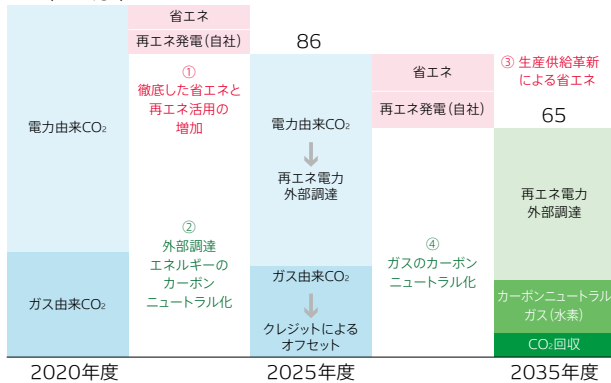
サプライヤーと共にカーボンニュートラル実現を目指すため、デンソーは、サプライヤー全体のCO<sub>2</sub>排出量を見る化した上で、具体的なCO<sub>2</sub>排出量削減目標を主要サプライヤー360社と共有し、様々な切り口で取り組みを進めています。例えば、省エネの進め方、事例の紹介、技術支援、再生可能エネルギー調達、低CO<sub>2</sub>材への変更など、サプライヤーと積極的に対話しながらそれぞれの課題に適した支援を行っています。

\* WB2°C: “Well Below 2°C”の略。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

#### Scope1・2 デンソー自社工場

CO<sub>2</sub>排出量削減目標：2035年度モノづくりにおける完全なカーボンニュートラル

##### Scope1・2カーボンニュートラルに向けたロードマップ 100(190万t)



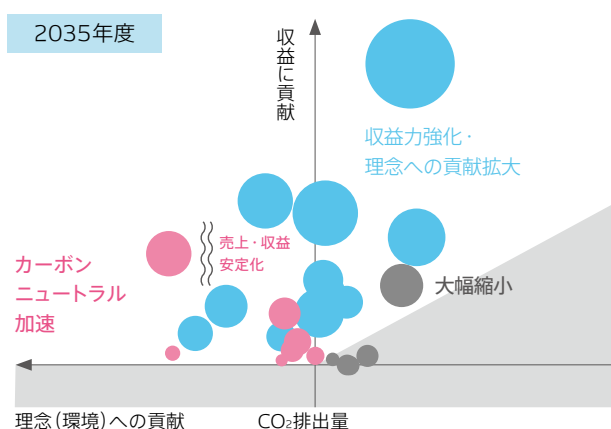
##### 弛まぬ努力と革新技術による新しいモノづくり

従来の強みである省エネ活動を徹底的にやり切り、クレジットを含む再エネの確保・活用に加え、デンソーのモノづくりの知見を結集させた革新的な創エネ技術の開発を進めています。創エネに必要な先端技術を日本のモデル工場で実証することで、技術を磨き上げ、各地域のエネルギー事情に合わせた最適な創エネ活動に落とし込みます。また、投資判断の指標となる事業性評価にインターナル・カーボンプライシング(ICP)を導入することで、CO<sub>2</sub>排出量を仮想的に損益換算して事業性評価に反映し、省エネや再エネ設備投資を加速させています。

#### Scope3 下流(製品使用)

CO<sub>2</sub>排出量削減目標：2030年度 25%削減(2020年度比)

##### 製品ごとのCO<sub>2</sub>排出量と収益の関係性



##### 事業ポートフォリオ変革の加速

事業戦略において、CO<sub>2</sub>排出量、収益性、成長性の3つの判断軸で、各製品群のポジショニングや方向性を戦略審議会で議論し、事業ポートフォリオ変革を加速しています。この仕組みを通じ、①内燃系事業の縮小・撤退の推進、②BEVなどの電動化領域へのリソースシフト、および③エネルギー活用事業といった新事業への転換を加速させています。これらの活動の結果、インバータや熱マネジメントシステムなどの電動化領域の売上収益は、市場成長を上回る拡大を実現しており、2025年度は1.2兆円と、2021年度比約倍増を目指します。

円の大きさ：売上収益  
● 新規(新事業)  
● 成長(CASE)  
● 成熟(内燃系)  
■ カーボンプライス考慮時に赤字になる領域

## 安心戦略

### 安心戦略のアプローチ

「交通事故死亡者ゼロ」を目指し、安全製品をさらに進化させる先端技術の開発と、価格面でも魅力のある安全製品を提供する安全製品普及の2方向で取り組んでいます。

長年の安全製品量産経験で培った、誤動作を起こさせない製品評価・つくり込みの力と、先進技術であるデータドリブン開発を融合することで、ユーザーが安心して使用できる安全性能を世界中に提供します。

### 価値向上を実現するセンシング技術

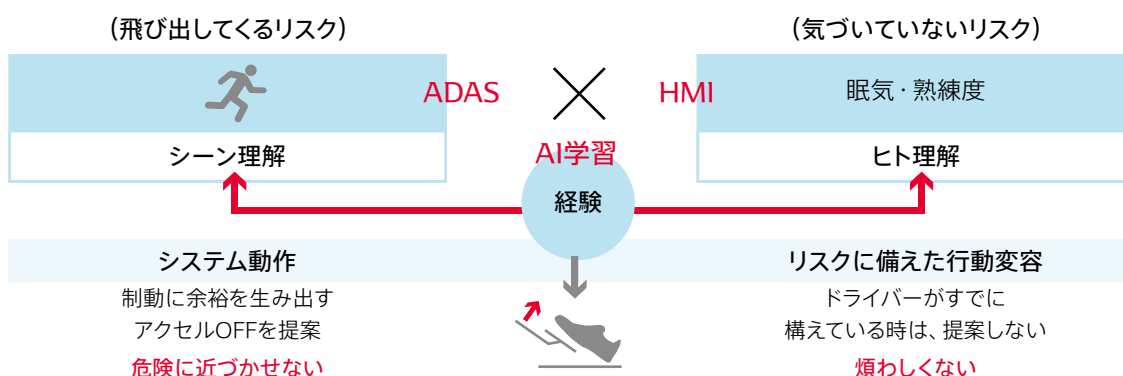


### “ヒト”と協調したアプローチで、さらなる安心付加価値を提供

デンソーは、ADAS (先進運転支援システム) 領域の製品・技術だけでなく、ドライバーや乗員のモニタリング技術といったHMI (Human Machine Interface) 製品・技術も提供しています。このADAS領域とHMI領域の制御を連携させることで、クルマの周辺環境を理解するだけでなく、クルマの中の“ヒト” (ドライバー・乗員) までも理解した、人協調型のADASシステムの提供が可能です。これは、ADASとHMIの両方を熟知したデンソーだからこそ実現できる高度なシステムです。

HMIシステムで検知・蓄積した乗員データのAI学習を通じ、運転の熟練度や、眠気などのドライバーの状態を理解します。さらに、ADASシステムが捉えた周辺環境データのAI学習から得た情報と連携することで、ドライバー自身が気づいていないリスクまで推定し、危険に近づかせないような制動や、人が煩わしく感じない運転支援といった、業界初の“ドライバーにフィットした行動変容”を促すシステムにより、事故ゼロを実現していきます。

### 経験から「リスク」を“推定”



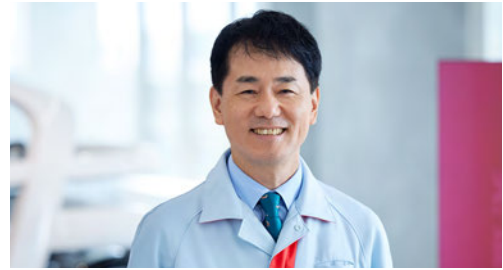


## 技術戦略

### CTO(チーフ・テクノロジー・オフィサー)MESSAGE

## 技術経営で挑み続ける、変わりゆく時代の 社会課題解決と持続的成長

経営役員 CTO  
武内 裕嗣



デンソーの技術開発は、競争力の源泉です。社是の一節にある「研究と創造に努め常に時流に先ず」の通り、常に探求心を持ち、時代の最先端をゆくべく人・組織を磨き続けることは、技術責任者としての私の使命です。外部の環境変化を捉え、10年単位でシナリオを描き、技術的に勝つための道筋、新しい時代に向けた大胆な挑戦、未来を牽引する人財の育成など、技術経営の視点から全社戦略の実効性を高めていきます。

中長期技術戦略として、環境・安心の理念に基づき「電動化／エネルギーマネジメント」「自動化」、そしてこれらを支える基盤技術「半導体」「ソフトウェア」を重点領域と決めました。さらに、

| 研究開発テーマと関連する主な要素技術 |                                                                       | 2025年度研究開発費<br>(対2024年度比) |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 環境                 | 電動化: 走行中給電システム、FeNi磁石適用モータ、ポストSiCインバータ                                | 約1.4倍                     |
|                    | エネルギーマネジメント: ペロブスカイト太陽電池電極(CNT多機能導電膜)、高効率エネルギー変換技術、in-car/out-car連携技術 | 約2.3倍                     |
|                    | カーボンニュートラル: 水素生成技術、CO <sub>2</sub> 回収技術、SOFC*1/SOEC*2システム             | 約1.3倍                     |
|                    | サークュラーエコノミー: 車両の精緻解体(価値創造の実践 □ P38-39)、サステナブル素材(バイオ樹脂、バイオファイバーなど)創生技術 | 約1.5倍                     |
| 安心                 | 自動化モビリティ: データドリブン開発基盤、インフラ協調技術、ヒト協調技術、次世代センサ                          | 約3.1倍                     |
|                    | 自動化モノづくり: ロボティクスによる自動化、ADM(積層造形・発造形技術)                                | 約1.1倍                     |
|                    | 情報マネジメント: クラウドネイティブ開発、エッジコンピューティング技術、データセキュリティ・プライバシー保護               | 約1.2倍                     |
| 基盤技術               | 半導体: SiC半導体高速成膜製造技術、SoC素子/チップレット技術、ポストSiC半導体                          | 約4.1倍                     |
|                    | ソフトウェア(開発効率化): 生成AIによるソフトウェア開発自動化技術                                   | 約1.4倍                     |
| 全社横断研究開発テーマ合計      |                                                                       | 約2倍                       |

DXプロセス改革(設計支援、自動化、  
製品・部品標準化)により投入資源を捻出

\*1. SOFC: Solid Oxide Fuel Cell 固体酸化物形燃料電池

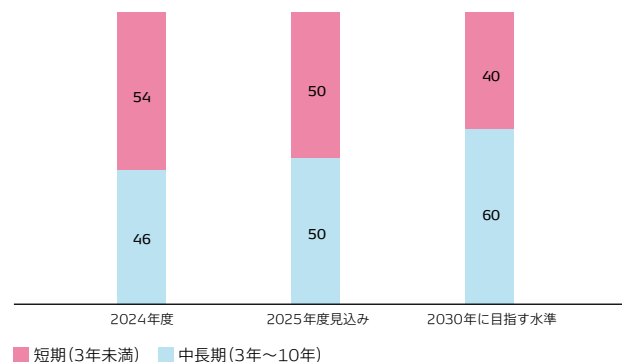
\*2. SOEC: Solid Oxide Electrolysis Cell 固体酸化物形水電解用セル

事業・組織や技術の領域をまたいだ中長期の開発テーマを全社横断研究開発テーマとして定義し、CTOである私が各事業グループと技術統括会議を毎月実施することで、早期の課題発見と技術開発ガバナンスの強化を図っています。

これまでデンソーでは、売上の8~9%に相当する経営資源を研究開発費として確保し、重点領域に集中的に投下してきました。全社横断で各領域の事業成長ポテンシャルを見極め、足元の短期開発だけでなく中長期視点での事業成長を実現する投資配分を実践していきます。2025年度は、全社横断研究開発テーマに対し前年度比で約2倍の研究開発費を投入し、研究開発効率を飛躍的に高め、中長期視点で企業成長を力強く牽引します。

SDV時代が到来し、ソフトウェア開発は大規模化・複雑化の一途を辿っています。投資対効果をさらに高め、より競争力を強化するために、開発工程の自動化を通じて組織・工程間の情報不整合や欠陥を防ぎ、設計・検証・テストなど一連の開発工程でAI活用によって効率化を図るなど、デジタルナレッジを組織全体で活用することで他社との差別化を実現しています。これらの取り組みが認められ、デンソーは「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2025」に初選定されました。デンソーが培ってきた先端技術開発力にデジタルの力を実装することで、社会にさらなる価値を提供できる企業へと変革させていきます。

全社横断研究開発テーマの研究開発費、事業ポテンシャル比率(%)



## 技術ロードマップ

重点領域の将来成長を支える、デンソーの技術開発とロードマップの一部をご紹介します。

### 環境 電動化／エネルギーマネジメント領域

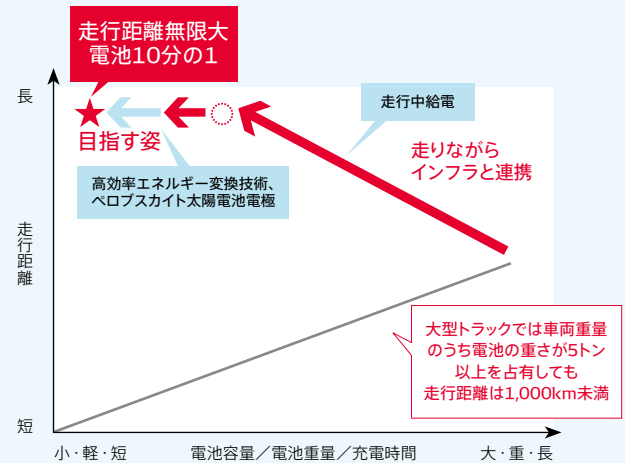
**主な技術:** 地面に埋め込まれた送電装置によって、路上を走行・停止中のBEVの電池に自動的に給電される走行中給電システム。BEVの充電や航続距離の課題を根本解決するポテンシャルを持つ技術として、国・産業界から広く求められる

**競争力:** 長年の電動開発で培った、電池性能に頼らないクロスドメインでの最適制御技術で、電池搭載量を10分の1に、走行距離は無限大に伸ばす

**課題:** 社会実装に向けた大規模プロジェクトへの参画、車載品質を担保した生産体制の構築

**ロードマップ:** 技術検証・車両への搭載コンポーネントの開発・テスト用低速走行路での実証完了。2028年度中の事業化を目指し、公道での実証実験を実施中

#### 走行中給電による電池積載量・走行距離変化



### 安心 安心／自動化領域

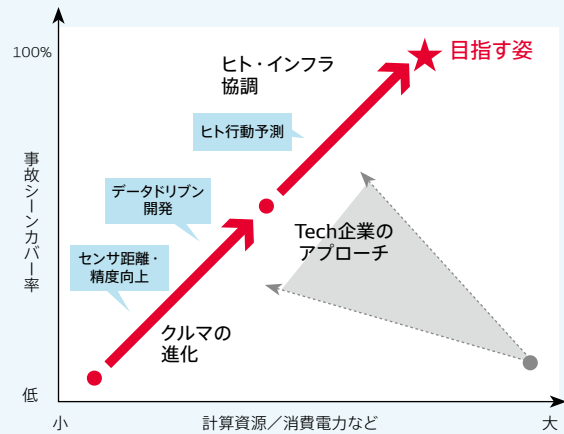
**主な技術:** AIを活用した自動運転をデータドリブン開発によりスピーディに実現する技術。ヒトの行動予測と行動変容を促す技術

**競争力:** ADAS量産実績を活かした安全性能が高い自動運転技術の実現。ヒト・インフラと協調しすべての人に安心な移動を提供

**課題:** パートナー企業との協業による開発スピードの加速

**ロードマップ:** データドリブン開発を活用したグローバルに展開できる自動運転技術の確立。ヒト・クルマ・インフラとの融合により、2035年に事故シーンカバー率100%実現を目指す

#### ヒト・クルマ・インフラ連携による事故シーンカバー率の変化



### 基盤技術 半導体・ソフトウェア領域

#### 半導体

**主な技術・競争力:** 独自の革新的なパワー半導体製造技術“ガス法”により従来比10倍以上の速度でのSiC半導体製造と、民生品を凌駕するポストSiC半導体性能を実現。SoCでは、先端のAIモデルに対応可能なIPで車載に最適な高速演算・低消費電力を実現

**課題:** 地政学リスクなどを踏まえたパートナー連携、半導体需要の変動に対応可能な供給体制

#### ソフトウェア

**主な技術・競争力:** 長年の車載ソフトウェア開発で培った知見と最新AI技術を融合したソフトウェア開発の効率化により、数百億円単位で開発コストを抑制しながら、複雑さが増す大規模開発に対応し車載品質を維持

**課題:** リカレント教育や採用強化などを通じた、6,000人規模でのソフトウェア開発人財の確保(人的資本 □□P.48-52)

## 特集 価値創造の実践

### デンソーの技術が切り拓く、クルマのサーキュラーエコノミー

地球規模で環境問題や資源制約が深刻化する中、循環型社会への移行は世界中で喫緊の課題として認識されています。デンソーは、自社が長年培ってきたロボティクス技術をクルマの分解プロセスに応用し、自動車産業における動静脈\*融合バリューチェーンを協力企業とともに構築することで、クルマの製造から回収、再生原料や材料の製造、そして再びクルマに資源を活用する、Car to Carの水平リサイクル実現を目指しています。

\* 動静脈：経済活動を動物の血液循環に例えた呼称。資源を加工して製品などを生産する産業を「動脈産業」、使い終わった製品を集め、再販売、再加工などを通して、再び社会に流通させる産業を「静脈産業」という

車体に使用される鉄やアルミニウム、クルマのあらゆる場所で多用されている高性能なプラスチック、希少資源に至るまで、クルマはまさに資源の宝庫であり、その循環促進は社会に計り知れないインパクトをもたらします。しかしながら、使用済自動車(ELV)\*の複雑な構造と多種多様な素材の混在が障壁となり、これまでELVのリサイクルは、品質要求が元の製品よりも低い“ダウンサイクル”や、熱回収の“サーマルリサイクル”にとどまっておリ、クルマの素材として再度使用する“水平リサイクル”は十分に進んでいませんでした。従来一般的であった、手作業の解体と車両粉碎後の資源選別では、材料の純度の点で限界があり、命を預かるクルマの材料の品質要求に対応できないケースが多かったためです。例えば、クルマに使われている樹脂の約70%は再利用されずに焼却され、再びクルマの素材として戻ってくるのはわずか約2%にとどまっていました。

\* 使用済自動車/ELV：クルマとしての役目を終え、廃車手続きを経て解体される自動車

#### 循環型社会を取り巻く環境変化

このような状況の中、循環型社会を巡る政策動向は加速しています。欧州連合(EU)では、ELV規則の改正に向けた議論が進んでおり、2025年6月には、新車への再生プラスチック使用義務の数値目標が設定され、将来的には鉄やアルミニウムといった素材についても目標設定を目指す、新たな規則が議論されています。日本でも、内閣官房による「循環経済に関する関係閣僚会議」の設置や、経済産業省がサーキュラーエコノミーの実現を目指し産官学連携促進のための「サーキュラーパートナーズ」を設立するなど、循環経済に向けた様々な分野での議論が活発に行われています。国家戦略の具体化が目前に迫る中、モビリティ領域では「クルマの資源循環」に向けた関心が一層高まりつつあります。

デンソーでは、クルマ資源の廃棄をなくし、資源循環を実現するため、これまで障壁が高いと思われてきた車両の自動精緻解体プロセスを確立することで、クルマの総重量の約90%にあたる構成部品を原材料に戻し、次なるクルマの製造へと循環さ

せる、Car to Carサーキュラーエコノミーの事業化に挑戦しています。これにより、ELV1台当たり約630kgのCO<sub>2</sub>排出量削減の実現を目指します。

#### 自動精緻解体システムでクルマの循環を加速

複雑な構造のELVを、膨大な時間をかけて人の手で分解することは現実的ではなく、機械化が求められます。一方で、ELVには様々な車種が存在し、1車種当たりの部品点数は多いもので3万点にも及ぶため、無限の組み合わせを機械化することが非常に困難でした。

この課題を解決する鍵となるのが、デンソーが培ってきたロボットの知見です。デンソーは、精密な動作制御、AIによる認識・判断、そしてセンサ技術を統合する、高精度なロボットシステムの開発能力を有しています。手術支援にも使用される「繊細な人の作業の形式知化」という高度技術を、クルマの解体に応用しています。熟練の作業員がクルマを分解する際のノウハウや判断プロセスをデータとして抽出し、これをロボットが実行可能なアルゴリズムへ変換します。そして、パートナー企業との連携により、「クルマの分断・分解」「部品分解」「素材分離」の3つのステップでクルマの循環を具体的に実現していきます。

##### 1. クルマ分断・分解

ELVの再資源化に向けたプロセスにおいて、まず実施するのがクルマの分断のプロセスです。クルマの分断工程では、多様な車種に対してロボットが繰り返し作業できるよう、適切な位置でクルマを切断します。また、切り出された部位に標準化されたアタッチメント治具を取り付けることで、高効率なロボット動作を実現し、生産性を飛躍的に向上させます。

##### 2. 部品分解

ELVの部品は一つひとつ形状や劣化度合いが異なります。各部品の状態を記録し、ビッグデータとして蓄積しAI学習することで、バリエーションに正確に対応できる解体の仕組みを構築します。実空間(現実世界)で取得した分解データを、サイバー空間(仮想世界)に送りリアルタイムでシミュレーションするデジタルツイン技術で、分解効率を高めていきます。

##### 3. 素材分離

ロボットによる分解工程だけでは単一素材化が困難な部位に対して、分離処理を行います。単一素材化された素材は、素材ごとにきめ細かく検査した上で、トレーサビリティを担保するための情報を付与して出荷します。



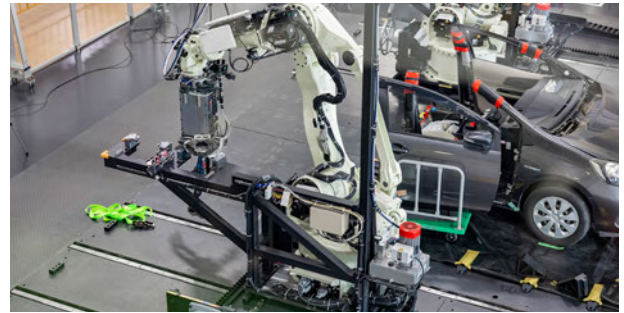
デンソーでは、2027年度末までに主要な作業を自動化し事業基盤を固めた上で、自動精緻解体システムの社会実装と普及を目指しています。

### 持続可能なエコシステムに向けて

自動精緻解体を起点としたCar to Carサーキュラーエコノミーを社会実装するためには、デンソーのようなソリューション提供企業だけでなく、再生原料メーカ、材料・部品メーカ、そして完成車メーカが業界を横断して連携し、強固なバリューチェーンを築くことが不可欠です。

デンソーは、自動精緻解体を起点としたCar to Car動静脈融合バリューチェーンの実現に向けた課題(制度設計、バリューチェーン事例づくり、他産業とのシナジー最大化、広報活動、国民的な機運醸成など)を議論し、具体的な調査活動や技術開発、実証活動、および関係者への提言を通じて課題解決すべく、2025年6月に他5社の発起人企業と共に「BlueRebirth(ブルーリバース)協議会」を設立しました。

BlueRebirth協議会は、モビリティ領域における日本国内の主要プレイヤー数十社と研究機関が協力する大きな枠組みです。これまで連携が十分でなかった動静脈が一体となり、自動車リサイクル産業全体の課題である、自動化・デジタル化の推進や、職場環境の整備による人手不足の解消に取り組みます。デンソーの提供する自動精緻解体システムやデータプラットフォーム



自動精緻解体システムを支えるデンソーのロボティクス技術

フォームといったテクノロジーを起点とし、様々なELVに対応可能な解体プロセスの標準化や、複雑作業の自動化を通じた、「動静脈融合バリューチェーン」の実現を目指します。

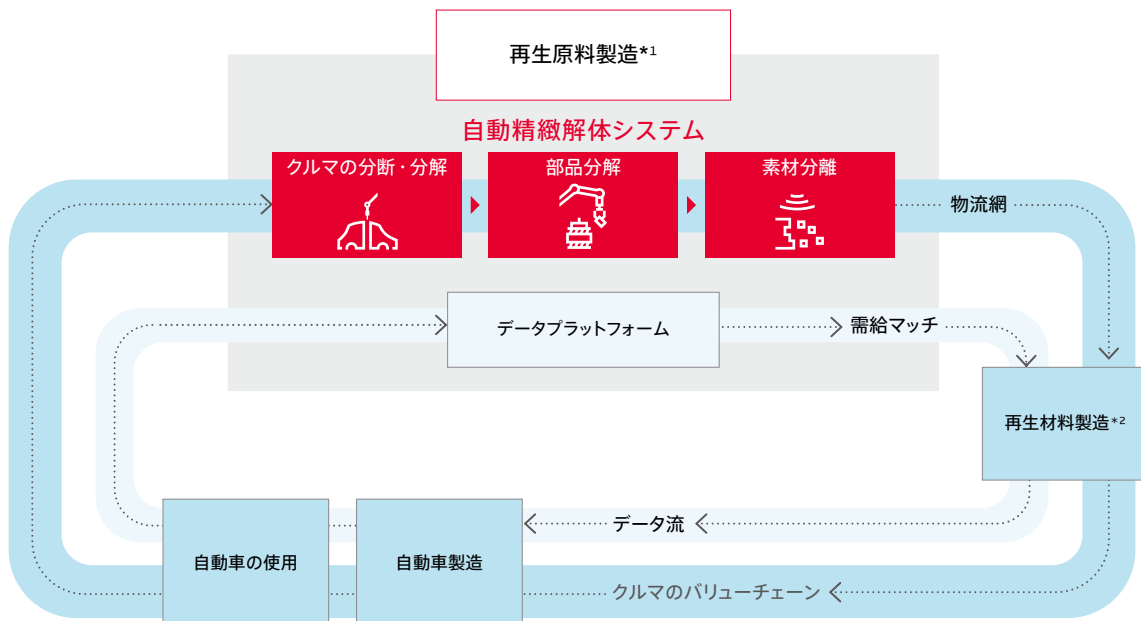
私たちの挑戦は始まったばかりですが、解体作業のノウハウ集積やロボットによる自動解体実現を通じ、高品質な再生材を安定的に確保できる道筋が見えつつあります。足元では、回収した再生原料を使用した自動車向け材料の物性評価にも取り組んでおり、Car to Carという循環型社会の実現に向けた大きな一歩を踏み出しています。これからもデンソーは、これまで培ってきたロボティクスやAI、センサ技術といった強みをフル活用し、幅広いビジネスパートナーと共に、持続可能な社会の実現に向けて挑戦していきます。



「BlueRebirth協議会」の詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.blurebirth.jp/>



### クルマの循環の流れ



\*1. 使用済自動車から、各再生原料を取り出す工程

\*2. 各再生原料から、新たな自動車の材料を製造する工程





# 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。

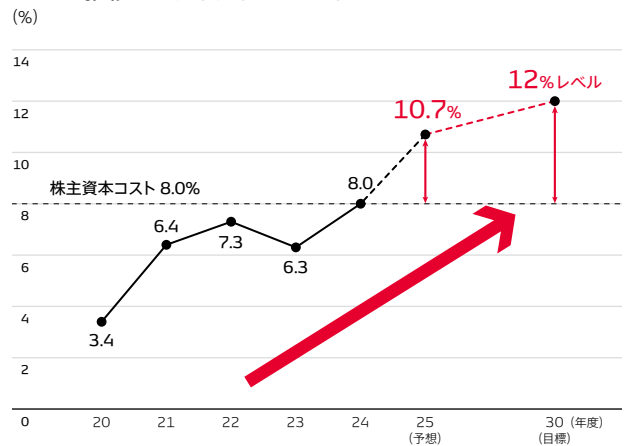
営業利益も同様に、操業度差損や部材費の高騰、研究開発および人への投資といったコスト増要因があったものの、合理化の推進や為替の追い風により、過去最高の5,190億円を達成しました。

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。

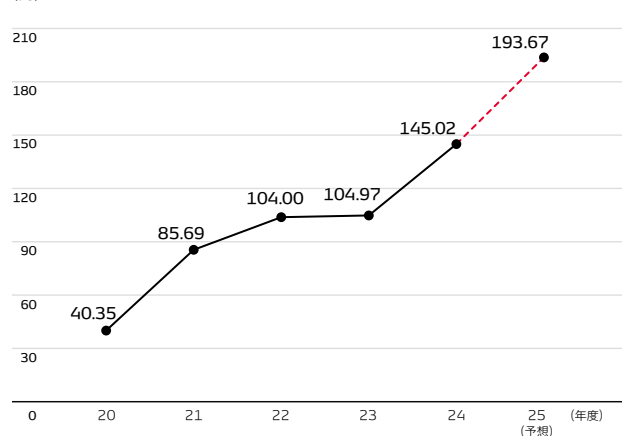
なお2025年度は、米国関税政策により約1,300億円の費用影響\*3の可能性がありますが、自社内で費用影響の最小化を進め、その上で不可避な費用はお客様と丁寧に対話し取引価格に反映することで収益をコントロールします。また、費用・供給の両面でサプライヤーの状況を適切に確認するとともに、カーメーカ、業界団体・関係省庁との密な連携を通じて、環境変動に対応しつつ、業界競争力の維持・向上に貢献していきます。

\*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



TSR(累積・年率)

| 投資期間         | 1年     | 3年    |       | 5年     |       | 10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。

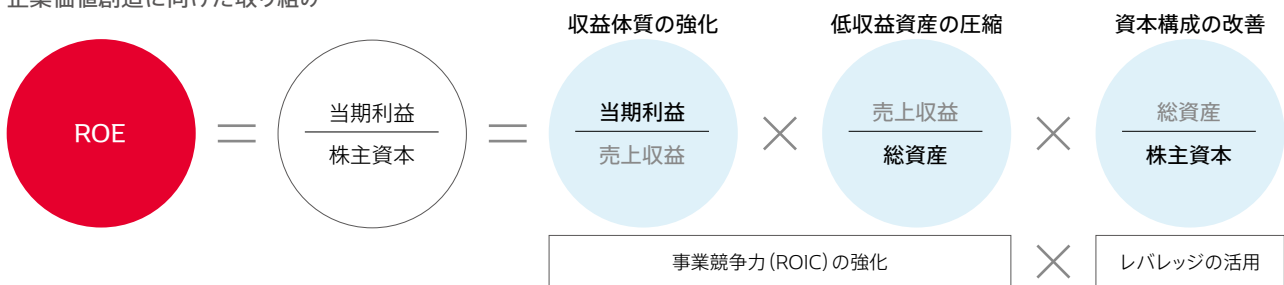
\*TSR: Total Shareholders' Return キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

### 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ドの中長期的な拡大」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亡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。

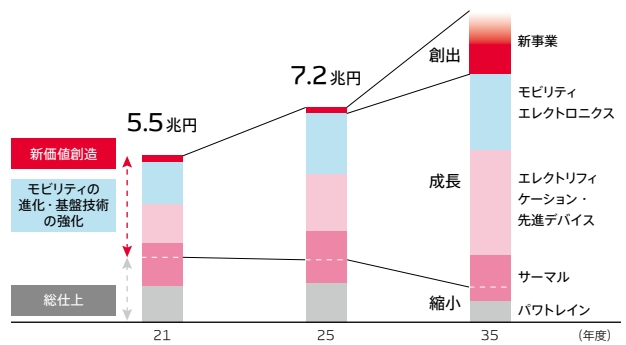
今後も、資本効率の向上を通じて持続的な企業価値の創出を目指し、ROIC経営のさらなる浸透と進化を推進していきます。

### (2) 社会課題に挑む、3つの成長ドライバー

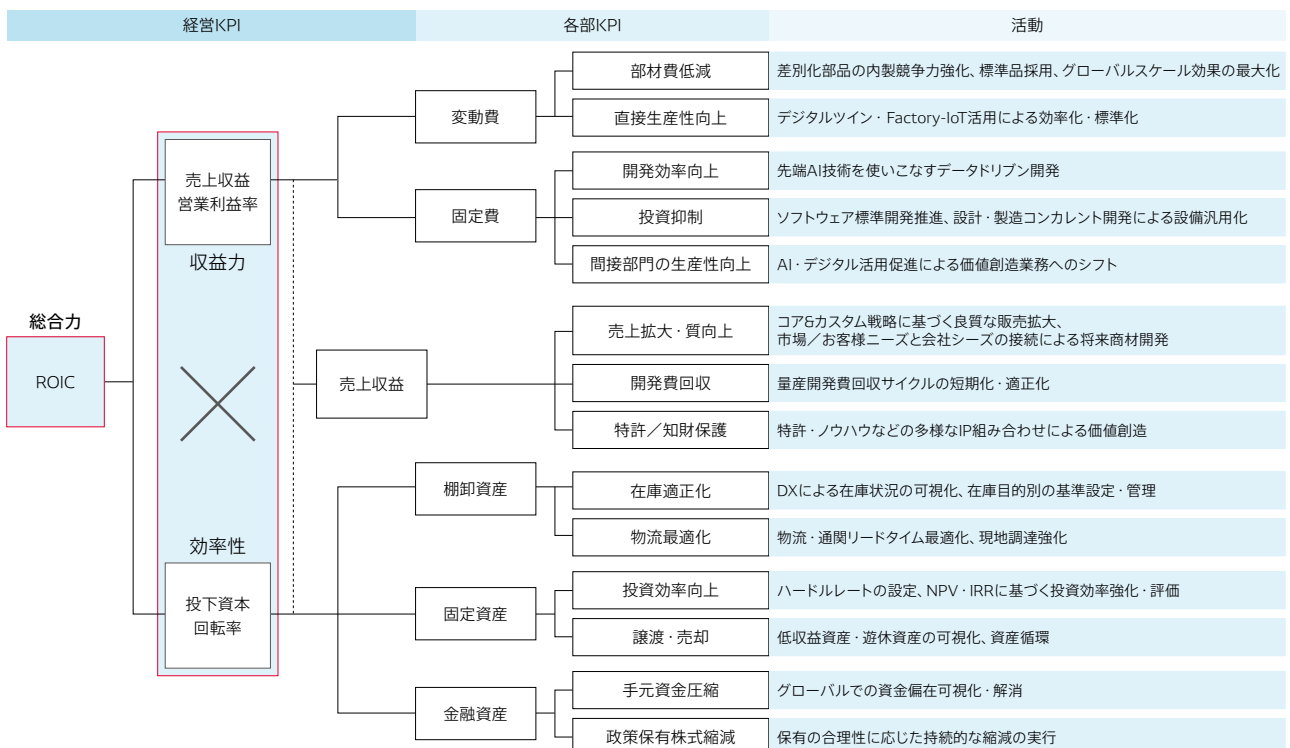
当社は、企業理念である「環境」と「安心」の社会価値を創出し、ステークホルダーの皆様からの共感をいただくことで成長してきました。現在、当社に求められる価値は、自動車領域にとどまらず、社会全体の課題解決へと広がっています。こうした変化を踏まえ、当社は理念に基づき、「モビリティの進化」「基盤技術の強化」「新価値創造」の3つの成長ドライバーに取り組むことで、持続的な社会価値の創出と事業成長の両立を目指しています（深化するデンソーの経営戦略 [P.6-7](#)）。

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



経営KPIと個人の活動のつながりを示すROICツリー





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、交通事故死亡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／リサイクルによるサー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 (MGA) 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MGA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、高値掴みを防止するために、定性的・定量的にMGA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。

### (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。

主なパートナー連携やMGAの実績 (2025年9月時点)

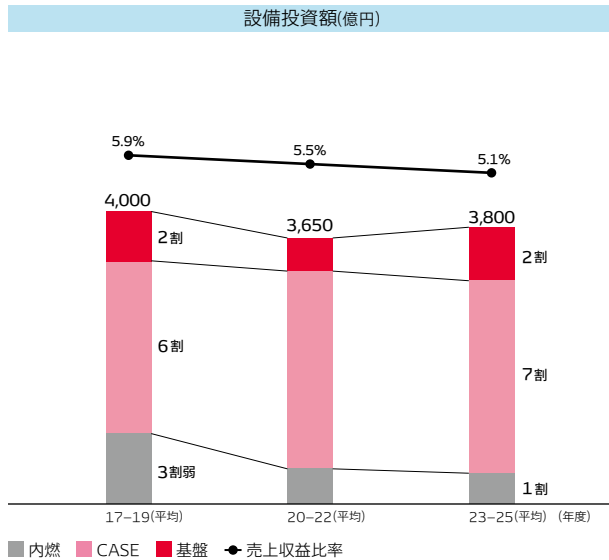
| 協業強化      |                                                                                     |                                     |                                                                                     | 事業撤退(譲渡・売却)*                                    |                                                                                       |                   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 車載<br>領域  |  | 株式会社BluE Nexus†                     |  | Rapidus株式会社†                                    |  | フューエルポンプモジュール     |
|           |  | トヨタ自動車 広瀬工場††                       |  | Quadric Inc.†                                   |  | 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            |  | オンセミ社†                                          |  | スパークプラグ           |
|           |  | Silicon Carbide LLC社 (Coherent子会社)† |  | 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 |
|           |  | インフィニオンテクノロジーズ†                     |  | 株式会社小糸製作所                                       |  | 株式会社ニッパ           |
|           |  | ローム株式会社†                            |  | ルネサス エレクトロニクス株式会社†                              |                                                                                       |                   |
|           |  | 株式会社J-QuAD DYNAMICS†                |  | Japan Advanced Semiconductor Manufacturing株式会社† |                                                                                       |                   |
|           |  | 株式会社NTTデータMSE†                      |                                                                                     |                                                 |                                                                                       |                   |
|           |  | 東芝情報システム株式会社†                       |                                                                                     |                                                 |                                                                                       |                   |
|           |  | 株式会社NTTデータ                          |                                                                                     |                                                 |                                                                                       |                   |
| 非車載<br>領域 |  | セルトングループ††                          |  | デルフィー                                           |  | 株式会社TDモバイル        |
|           |  | アクシア・ベジタブル・シーズ††                    |                                                                                     |                                                 |                                                                                       |                   |

■ 電動化 ■ ADAS ■ 半導体 ■ ソフトウェア ■ 新事業 ■ 内燃機関 ■ その他

† 株式保有 †† MGA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

## 資源投入の推移



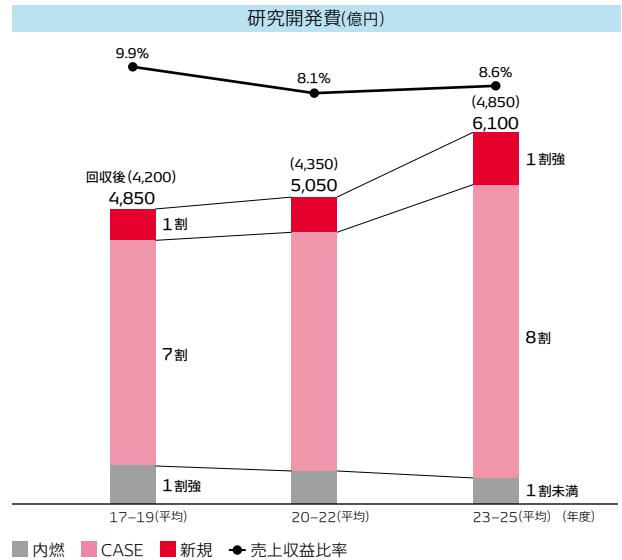
また内燃領域については、計画通りに総仕上活動を継続する一方で、当初の想定に対してビジネスの長期化が見込まれる状況となっています。こうした先行きが不透明な環境下においても、業界のクルマづくりを支える役割と収益貢献の両立を図るべく、物量変動に応じた売価見直しを可能とする新たな価格体系の導入に向け、お客様との建設的な対話を進めています。

### (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技術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、次代のデンソーを支える「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 [□P36](#))。

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

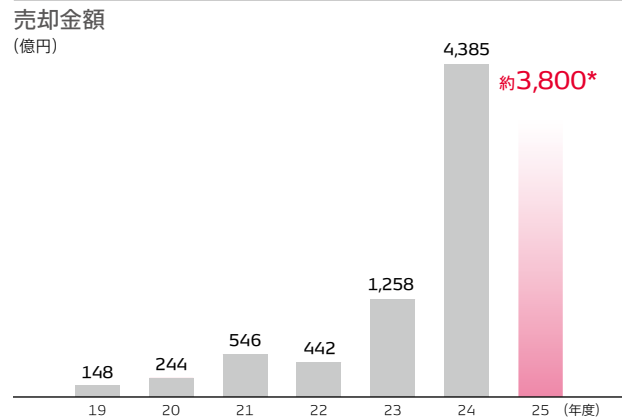
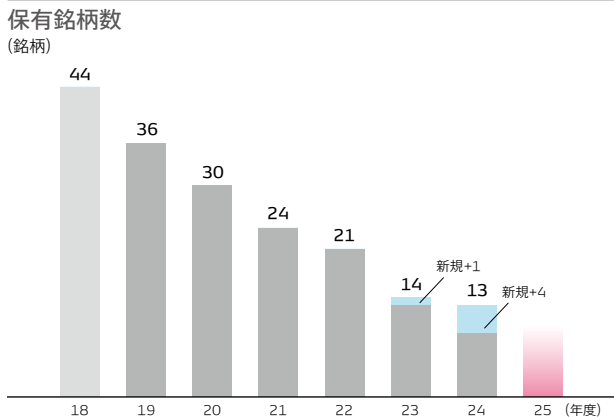
手元資金については、事業運営に必要な資金(平時事業資金)の最小化やグローバルキャッシュマネジメントシステム(GCMS)を通じた地域ごとの資金偏在の解消を進めてきました。

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カ月\*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



\* 2025年6月末時点の年度内売却額見込み

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)物流混乱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。

2025年度の目標である自己資本比率50%以上は、経済危機においても、資金調達可能とされる格付を維持できる水準です。

### (1) 借入の活用、調達多様化

今後の成長領域や新規事業への投資、M&A・アライアンスなどに備え、銀行借入と国内の社債市場に加え、海外の社債市場を活用した外貨での調達を実施するなど、調達手段を多様化し、安定的な資金調達基盤を維持しています。

今後も現在の高い財務安全性を維持しながら、借入・社債を積極活用することで、資本効率の向上を図ります。

長期信用格付 (2025年7月28日現在)

| 格付会社             | 長期格付 |
|------------------|------|
| 格付投資情報センター (R&I) | AAA  |
| スタンダード&プアーズ      | A+   |
| ムーディーズ           | A2   |

### (2) 株主還元政策

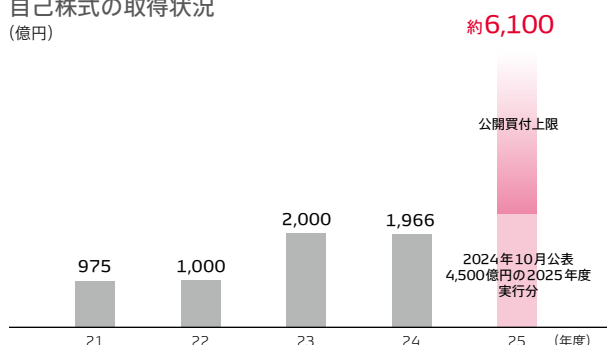
配当 (インカムゲイン) および株価上昇 (キャピタルゲイン) により、株主資本コストを上回るTSRを長期安定的に実現し、向上させることを目指しています。

配当は、DOE (株主資本配当率: 配当額÷株主資本) 3.0%からの継続的向上を方針とし、2024年度は前年度比+0.2ポイントとなる3.5%となりました。DOEを財務目標として定めた2021年度以降、毎年DOEを向上させています。

また、自己株式の取得は、目指す資本構成・理論株価との比較を踏まえ、機動的に実施することを基本方針としています。2024年度はこの基本方針に加え、金融機関をはじめとする既存株主の売却を見据えた市場需給への懸念払拭のため、流動性対比で買付可能な最大規模相当である4,500億円の市場買付を公表

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。

自己株式の取得状況  
(億円)



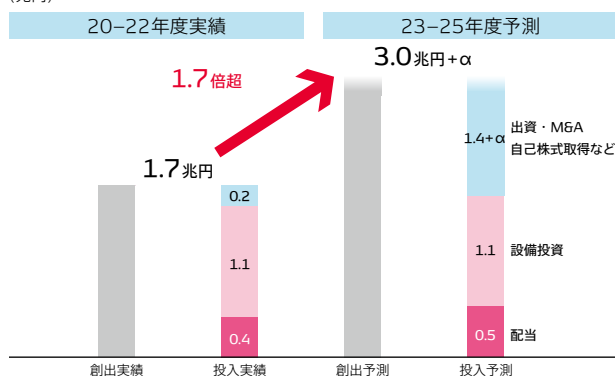
当社は、こうした長期安定的な株主還元強化の取り組みを通じて、株主資本コストを上回るTSRを実現するとともに、資本の増加を抑え、企業価値を向上させます。

### (3) キャッシュ・アロケーション

当社は、ROIC経営を通じて、収益体質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

キャッシュ・アロケーション  
(兆円)



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体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、将来に向けてデンソー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体として「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、市場との対話で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”のもと、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」を目指したものです。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図っています。

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んでいます。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<br>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<br>(肯定回答率)(単体)              | 2023年度: 75%<br>2024年度: 76%                           | 2025年度: 78%                                                  |
| 人財ポートフォリオ変革<br>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<br>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     | 経営リーダー候補者人数                              | 2023年度: 約400人<br>2024年度: 約400人                       | 2025年度: 400人<br>(人財の多様性と登用確度の向上)                             |
|                                              |                                          | 海外拠点長の非日本人登用率                            | 2023年度: 31%<br>2024年度: 32%                           | 2030年度: 50%                                                  |
|                                              | 領域のプロ<br>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 | 人財ポートフォリオ充足(単体)                          | 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                                |
|                                              |                                          | 社員全体の専門性レベル平均値(5段階中)(単体)                 | 2023年度: 2.9<br>2024年度: 2.9                           | 2025年度: 3.0                                                  |
|                                              |                                          | DX人材育成<br>(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: 35%<br>2024年度: 41%                           | 2025年度: 55%                                                  |
|                                              | 多彩なプロ<br>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<br>日本: 2.2%、欧州: 9.1%、アジア: 29.4%、中国: 33.4%     | 2025年度<br>日本: 2.3%、欧州: 11%、アジア: 29%、中国: 30%以上<br>グローバル: 8.4% |

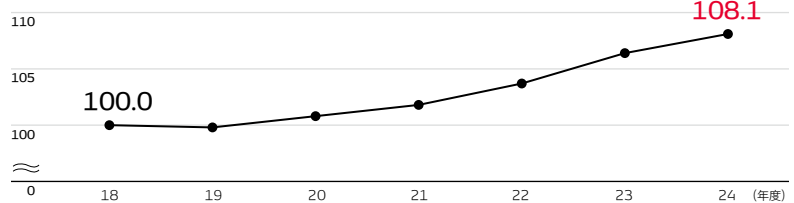
### 提供価値(アウトカム)

#### 人と組織の実現力\*2

(4年移動平均、2018年度  
=100として指数化)

\*2. 付加価値額(売上から原材料費などを差し引いた額)÷人的投資で算出する、人的投資生産性でモニタリング

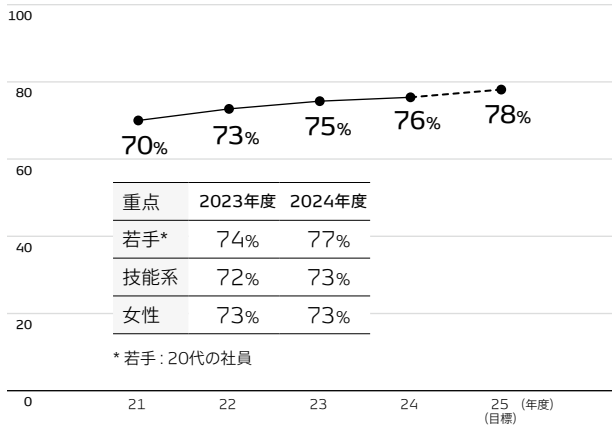
#### 人的投資生産性



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。



(株)デンソー社員エンゲージメント肯定回答率 (%)



「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、デンソーの普通株式を5年間の譲渡制限付株式として、デンソー持株会を通じて支給するものです。

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。

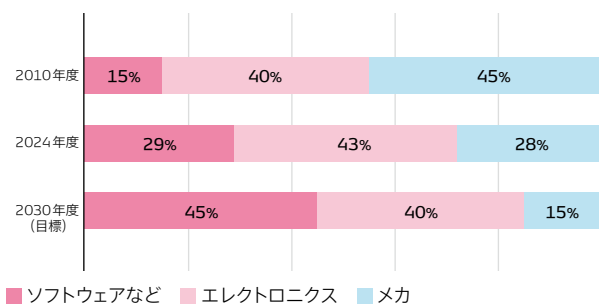
2022年度には、事業戦略において重要とされる40の事業領域(例：ソフトウェア、半導体など)を定義し、その領域ごとの人財育成に関する責任者約80名を配置しました。その際、各領域

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、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きます。

## ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

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も、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搾乳室を完備           |
| 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もあり、一朝一夕で改善することはできませんが、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%   |
| 女性に籍比率  | 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”のコースを統合し、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年という短期間で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らしさを共有し、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「デンソーらしさ」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、自身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。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っています。

## 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**

### 知財VISIONの制定とデンソーの知財活動の目指す姿

近年、カーボンニュートラルの実現や交通事故死者ゼロに向けて、電動化・自動運転技術が急速に進展しています。特に、SDV(Software Defined Vehicle)の登場により、クルマはソフトウェアを中核とする製品に進化しており、自動車業界以外の企業との連携機会、あるいは競争する場面が増えています。このように、技術革新と事業環境変化が進む中、持続的成長と企業価値向上を実現するためには、競争力や差別化の源泉となる知的財産を重要な経営資源として位置付け、戦略的に活用していくことが一層重要となります。

デンソーは創業以来、内燃機関関連技術を中心とした技術開発により、省燃費や排ガス低減などの環境面での社会課題の解決に取り組み、その開発成果を特許網として構築し、自社のビジネス発展の礎としてきました。その中で知財活動としては、他社と差別化できる独自技術を法的な権利として保護するために、特許権や商標権などの知的財産権を使った「守り」の活動を中心に進めてきました。

一方、電動化・自動運転などの技術開発では、システムが大規模化・複雑化しているために複数の知的財産を組み合わせる付加価値を創出することが求められます。そのためには、他社と差別化できる独自技術を知的財産権で保護することに加え、知的財産を他社との協業、あるいは標準化活動を通じた価値共創のための経営資源として活用する必要があります。こうした考えのもと、従来注力してきた特許権などの知的財産権に加え、ソフトウェアやノウハウなどの知的財産を広くIP(Intellectual Property)と捉え、事業成長に資する「攻め」の知財活動を実行し、中長期的な企業価値向上に貢献していく必要があると考えています。

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。

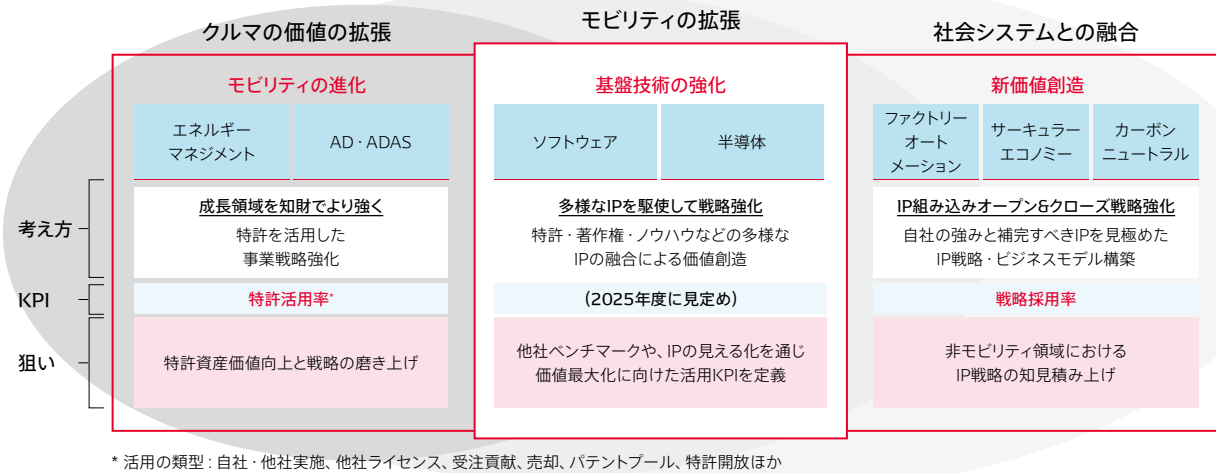
### 知財経営の実現に向けた目標

|       | 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<br>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。

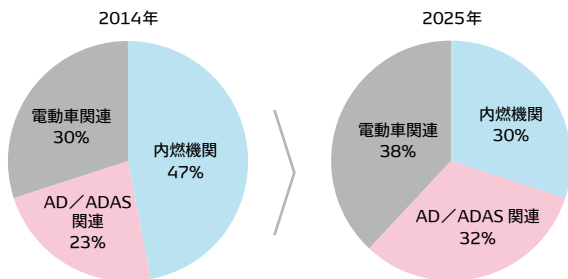
## 各領域の事業環境に応じたIP戦略による事業戦略強化



### 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。これまでは省燃費・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>

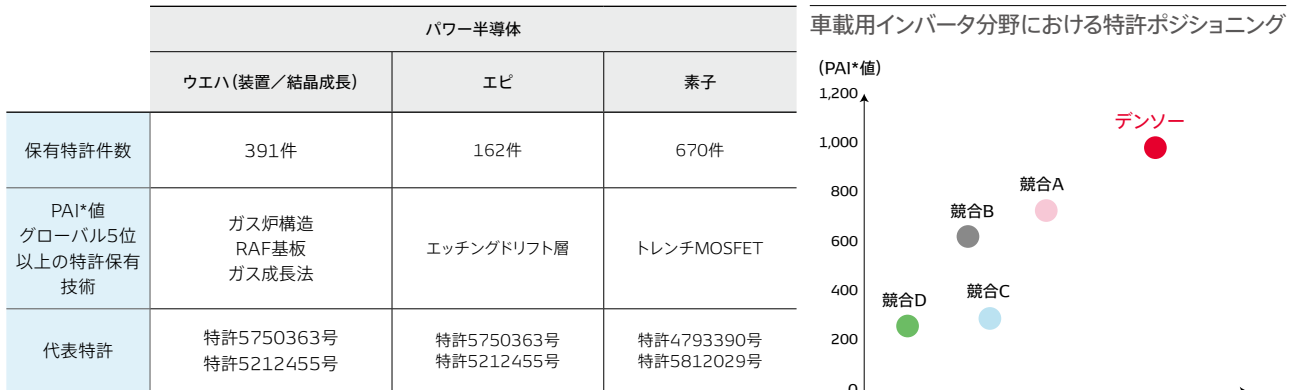
クルマのSDV化によりソフトウェアの価値が高まる中、デンソーは継続的にユーザー価値の高いソフトウェアを生み出すことによって、クルマ全体の進化と未来のモビリティ社会に貢献していきます。SDVでは、従来の車両制御（エンジン、ブレーキ、ステアリングなど）に加え、インフォテインメント、ADAS、自動運転、通信、セキュリティ、エネルギーマネジメントなど、多岐にわたる機能がソフトウェアで制御されます。クルマ全体の知見に基づく大規模ソフトウェアの設計ノウハウや、様々なソフトウェアを実装する力は、デンソーが培って来た知的財産の集大成であり、それらの価値の見える化・最大化によってモビリティ社会の進化を支えること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

## デンソーの競争力を支えるパワー半導体の特許



\*PAI (Patent Asset Index) : LexisNexis社の特許分析ツール「Patentsight®」にて提供される特許価値スコア

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の特許権として取得し、ウエハ、エピ、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有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台に必要な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きます。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

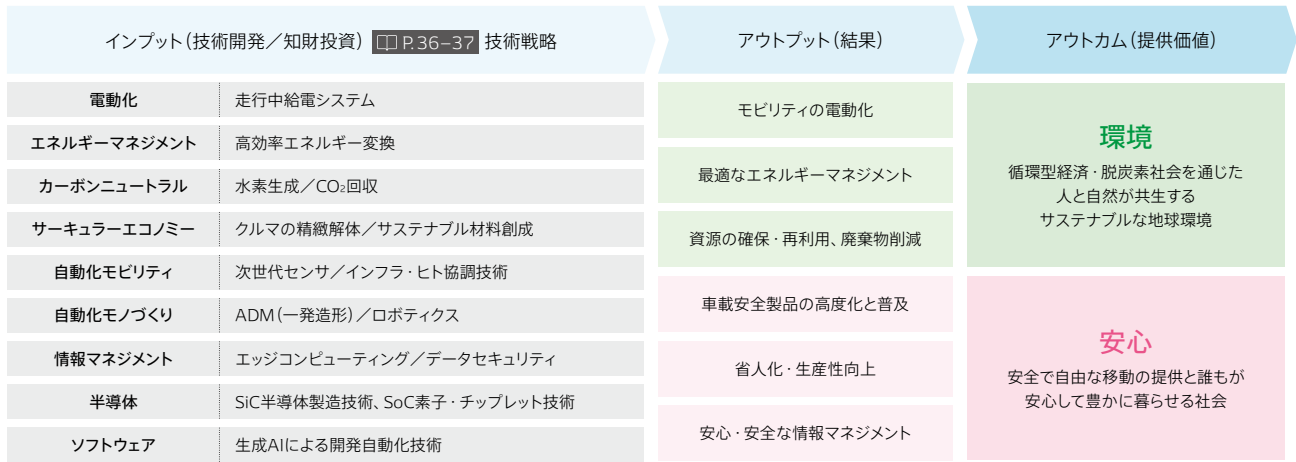
デンソーは、車載製品で培ったメカ、エレクトロニクス、自動化技術、ソフトウェア・半導体技術などの強みを活かし、新たな価値創造に取り組んでいます。

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、IPL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アーム)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 )。

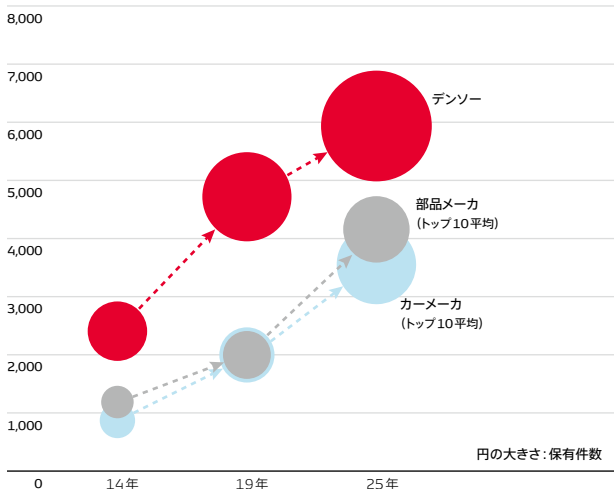
このように、デンソーは事業戦略に知的財産の活用を組み込みながら、事業拡大と新価値の創造の両立を目指しています。

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IPL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

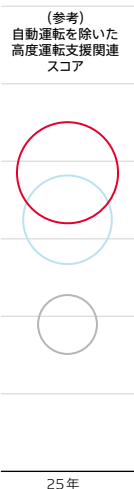
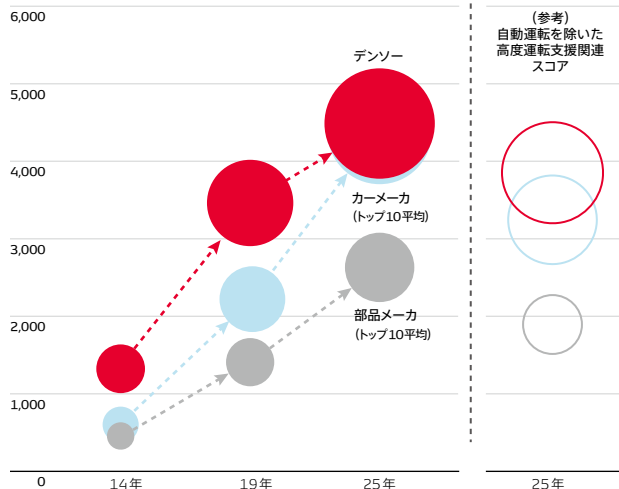
デンソーでは、個別の事業の戦略策定強化に加え、社会課題解決につながる価値創造ストーリーや技術開発方針から目指すべき知財ポートフォリオを全社視点で構築することが重要と考えています。デンソーが注力する技術開発から重要なIPを生み

**環境領域** 電動車関連特許価値スコア (PAI値)



LexisNexis社「PatentSight®」を用いデンソーにて作成

**安心領域** AD/ADAS関連特許価値スコア (PAI値)



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

**遅行指標**：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ると考えています。

知財の指標化項目(一例)

| 知財投資<br>※ 他社と比較できないケースあり | カネ   | 投資額                         |
|--------------------------|------|-----------------------------|
|                          | ヒト   | 技術者数 など                     |
| <b>先行指標</b><br>(将来傾向)    | 他社比較 | 国別特許出願数<br>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</b><br>(現在の強さ)   | 他社比較 | 国別特許保有数<br>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>遅行指標</b><br>(実績)      | 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き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  
**3,711億円**

グローバルCO<sub>2</sub>総排出量 ※ クレジット活用あり  
**76%削減(2020年度比)**

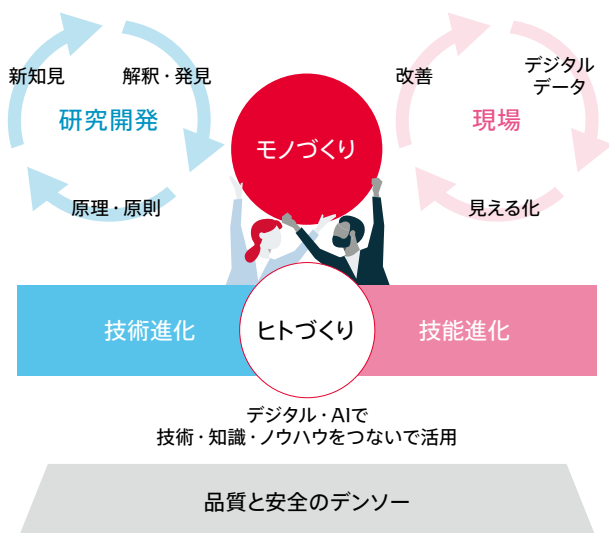
グローバル地域生産拠点数  
**25の国・地域 119工場**

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、世の中にあるもの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靱化」、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「デンソー流モノづくり」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靱化」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おり取り組んでいます。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靱なサプライチェーンの構築に向けて取り組んでいます。

「デンソー流モノづくり」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きます。

## 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靱化

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靱化」が求められています。

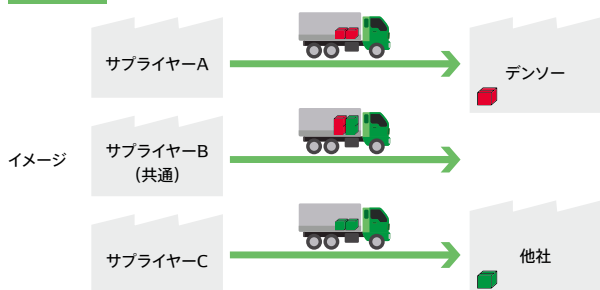
デンソーは、ドライバーや荷役作業員などの物流に携わるすべての人が安心・安全で働きがいを持って活躍できる“魅力ある物流現場”を実現するために、モビリティ産業の中核を担う立場として、社内外のパートナーと連携しながら物流の合理化やデジタル化に挑戦しています。

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、運転以外の付随作業をなくし、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靱化にも貢献していきます。

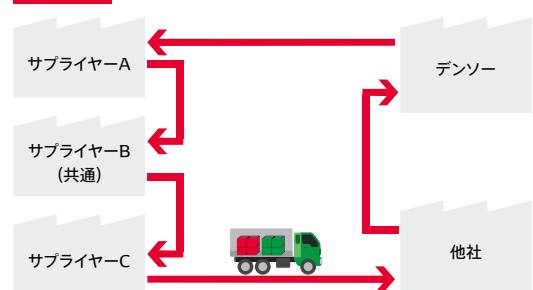
## 他社との共同輸送の実証

### 改善前 個社での物流で低積載



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

### 改善後 会社の垣根を越え高積載実現



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



## 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

どで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。

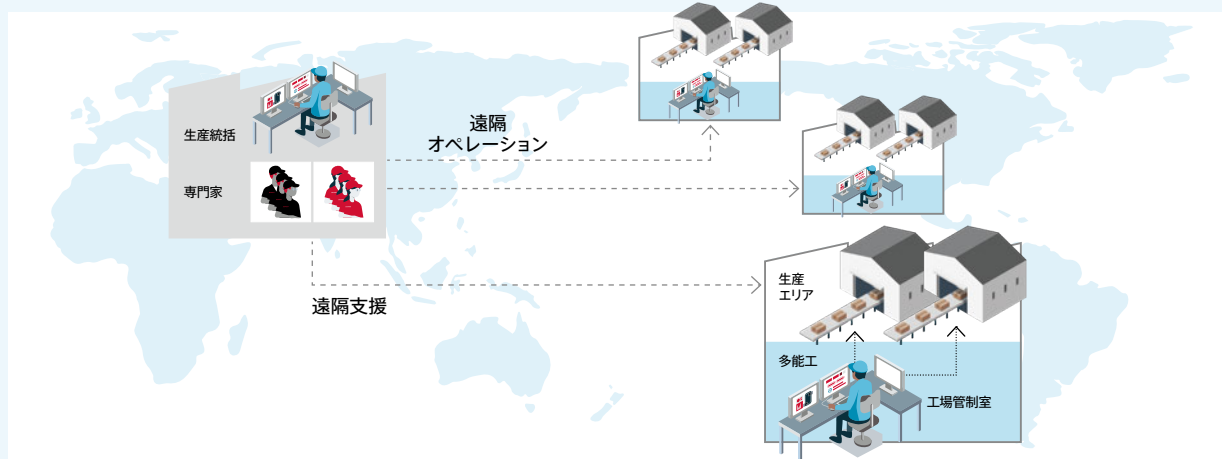
直接部門では、作業者が設備操作や運搬・保全などをマルチに担う「多能工」へと進化する中、デジタル工場を通じて知見を持ち寄り、分析や改善アイデアを迅速に試行・実装することが可能になります。自身のアイデアが即座に現場へ反映されることで、働きがいや成長の実感が高まります。さらに熟練者が持つ匠の技能とデジタルの融合を進めることで、新たな働きがいや価値の“創造”につなげていきます。

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。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人のオペレータが素早く対処できるようにすることで、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



## 自然資本

### 資本強化の取り組み概要

自然資本の維持・保全是、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

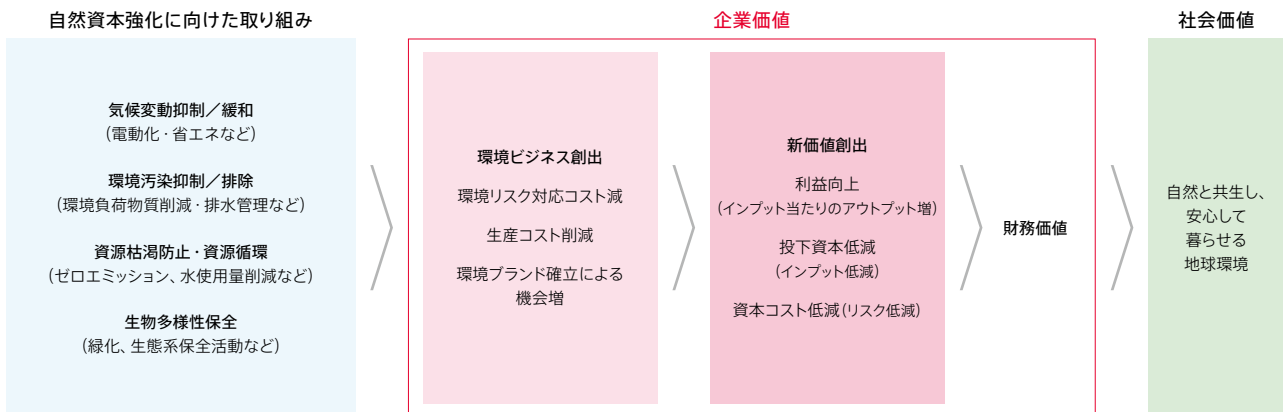
(2024年度実績)

|                                                                         |                                                                                      |                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| CDP <sup>*1</sup> 「気候変動」「水セキュリティ」<br><b>3年連続Aリストに選定</b><br>(2022～2024年) | CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル)<br><b>49万t-CO<sub>2</sub>e<sup>*2</sup></b><br>(Scope1・2) | 再生可能エネルギー導入量(グローバル)<br><b>2,032GWh</b><br>(再エネ導入比率53.8%) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|

<sup>\*1</sup> 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

<sup>\*2</sup> 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を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。

<sup>\*1</sup> 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

<sup>\*2</sup> 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。

<sup>\*1</sup>. 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

<sup>\*2</sup>. WRI: World Resources Institute 世界資源研究所

<sup>\*3</sup>. 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   |

<sup>\*4</sup>. 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

<sup>\*5</sup>. 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

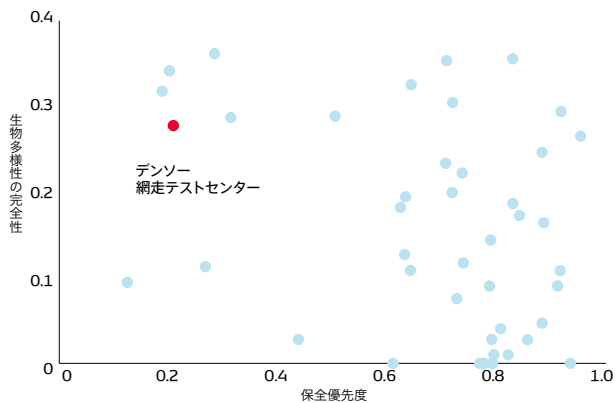
日本の生産拠点についてはさらに、ThinkNature\*6「GBNAT (Global Biodiversity and Nature Assessment Tool)」の分析ツールを用いて、データにより明らかになった保全優先度が高い拠点にフォーカスし、それらの中でも生態系の完全性が高い拠点で、生態系モニタリングと保全を優先することとしました。

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\*7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\*8



\*8. 保全優先度：生物種の絶滅リスクを低下させる上での、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改変度を定量化した値。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）やクマガワ（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<br>依存／影響       | 主なリスク／<br>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      |
|     |    | 依存                  | ・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            |
|     |    | 影響                  | ・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\*9」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照しました。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。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。

#### 気候関連の機会とリスクの分析

デンソーの中長期戦略の前提となる事業環境認識と上記シナリオの差異分析を行い、事業に与える影響が100億円以上の重要項目を機会・リスクに層別して抽出しました。これらの機会・リスクへの対応を、事業戦略や財務戦略に反映することで、「社会課題の解決」と「デンソー企業価値向上」の両立を目指します。主な機会とリスクは下記の通りです。

#### 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<br>(2025年度)                        | 対応策                                                                                      | 対応費用<br>(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<br>インバータ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<br>・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<br>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 <sup>*1</sup> 、SOFC <sup>*2</sup> )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<br>+3,000億円<br>(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<br>・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<br>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            |

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

<sup>\*2</sup> 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<br>(2025年度) | 対応策                                                                                            | 対応費用<br>(2024年度) |
|---------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <移行リスク><br>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<br>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<br>・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><br>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<br>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、部材購入先の複数化などのサプライチェーンのリスクマネジメント強化<br>・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><br>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<br>世界の炭素税や排出量取引制度などの拡大・厳格化で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<br>・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、投資判断にインターナル・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・推進していきます。

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体として、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/>







## 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」(P34)をご参照ください。

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

\* WB2°C: "Well Below 2°C"の略。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。



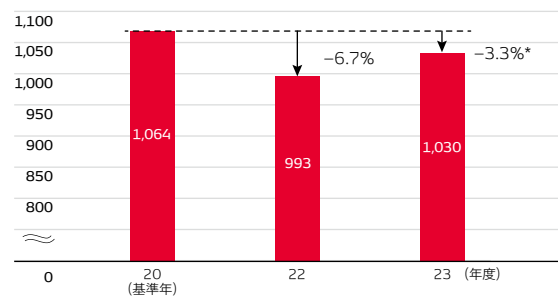
カーボンニュートラル工場見学会

## 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。

## CO<sub>2</sub>排出量(2024年度実績は2025年末頃ホームページで公表予定)(万t-CO<sub>2</sub>e)



\* 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

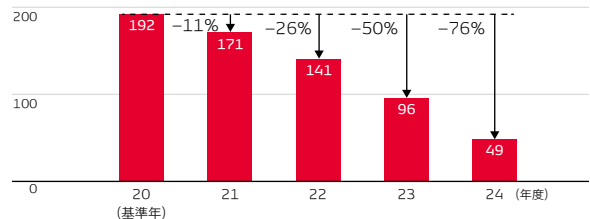
製造工程のさらなる効率化によりエネルギー使用量を減らしてCO<sub>2</sub>排出量を減少させていくことや、太陽光などの再生可能エネルギーの利用、さらには、再生可能エネルギーを使って生成したグリーン水素の活用によって、生産の過程で発生するCO<sub>2</sub>を削減し、モノづくりにおけるカーボンニュートラルを目指します。

### 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。

CO<sub>2</sub>排出量  
(万t-CO<sub>2</sub>e)



※ 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」を探索し、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℃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、国際的イニシアティブ「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ティブ。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）

| ステークホルダー                                                   | 社会・関係資本と企業価値・各資本とのつながり                                                                                                                                            | 関係強化に向けた取り組み（インプット）                                        |                                                                                         |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            |                                                                                                                                                                   | デンソーへの期待・関心ごと                                              | 取り組み                                                                                    |
| 社員                                                         | 社員が総智・総力で新たな価値を生み出し、デンソーが成長するため、社員のエンゲージメントを高めることが不可欠です。<br>働き方や人事制度の改革、安心して働ける職場環境づくりなど、社員がいきいきと能力を発揮できる風土づくりを推進します。                                             | 働きがい、風通しの良い職場、柔軟な働き方、平等・適正な人事評価制度、多様な人材の活躍、安全・健康で快適な職場環境など | 社員エンゲージメント調査、社内報やイントラネットを通じた情報発信、相談窓口（ホットライン、なんでも相談室など）、労使懇談会など                         |
| お客様<br>カーメーカ／<br>クルマのユーザー／<br>農業・FA領域の<br>非自動車関係のお客様<br>など | お客様に製品・サービスを採用していただくことで財務資本が拡大するだけでなく、最適な供給体制の構築、取引を通じた技術・ノウハウの蓄積、社員の育成にもつながります。<br>お客様との対話を通じてニーズや期待への理解を深め、お客様から信頼されご満足いただける製品・サービスを創出します。                      | 高品質・高性能な製品・サービスの提供、社会課題解決に貢献する製品の提供、製品の安定供給、満足度の高いサービス網など  | 日常の営業活動におけるコミュニケーション、新製品展示会、共同研究開発、共同出資による新会社設立、お客様窓口など                                 |
| ビジネス<br>パートナー<br>サプライヤー／<br>サービス店／<br>M&Aの事業提携先<br>など      | 製品・サービスの競争力はビジネスパートナーの高い技術力や安定供給に支えられています。また、カーボンニュートラルや人権デューデリジエンスなどの推進にもビジネスパートナーの理解や協力が不可欠です。<br>パートナーシップ強化を図り、社会から選ばれる製品・サービスの提供や、支持される企業行動の実践により、共に成長していきます。 | ビジネス拡大、業務提携、異業種交流、サステナビリティ要請（環境・人権など）への対応支援、業界課題解決のリードなど   | 日常のコミュニケーション、「取引先様感謝の会」の実施、サステナビリティ自己診断、業界団体への参画、SS*総会、サービス技術コンクールなど<br>*デンソーサービスステーション |
| 地域社会<br>地域住民／行政／<br>NPO・NGO／次世代<br>など                      | 操業地域で、良き企業市民として受け入れられ、共存共栄していくことは重要です。また、地域課題に向き合うことで、ビジネスに必要な社会課題解決の視点を獲得する機会につながります。<br>地域社会との対話を通じて、ニーズを理解し、共に課題解決に挑むことで、地域の発展に貢献していきます。                       | 現地雇用・現地調達、地域振興（スポーツ、文化）、次世代教育支援、交通安全活動、地域環境保全など            | 地域住民・行政との懇談会、工場見学、モノづくりスクール、地元NPOと協働した社会貢献プログラム、地域自治体との地方創生協定など                         |
| 株主・投資家                                                     | 持続的に成長し、企業価値を高めるには、設備増強、研究開発、人材育成などへ投資するための財務資本が必要です。株主・投資家は、健全な経営を推進するための助言を得られる大切な支援者であり、信頼関係を構築することは重要です。<br>適時・適切な情報開示と対話を通じて経営の透明性を高めることで、企業価値の向上を目指します。     | 適正な株価、配当などの株主還元施策、適時・適切な情報開示と対話機会、非財務情報の開示など               | 株主総会、ダイアログデー、決算説明会、技術説明会、事業戦略説明会、個人投資家向け説明会、統合報告書、有価証券報告書など                             |

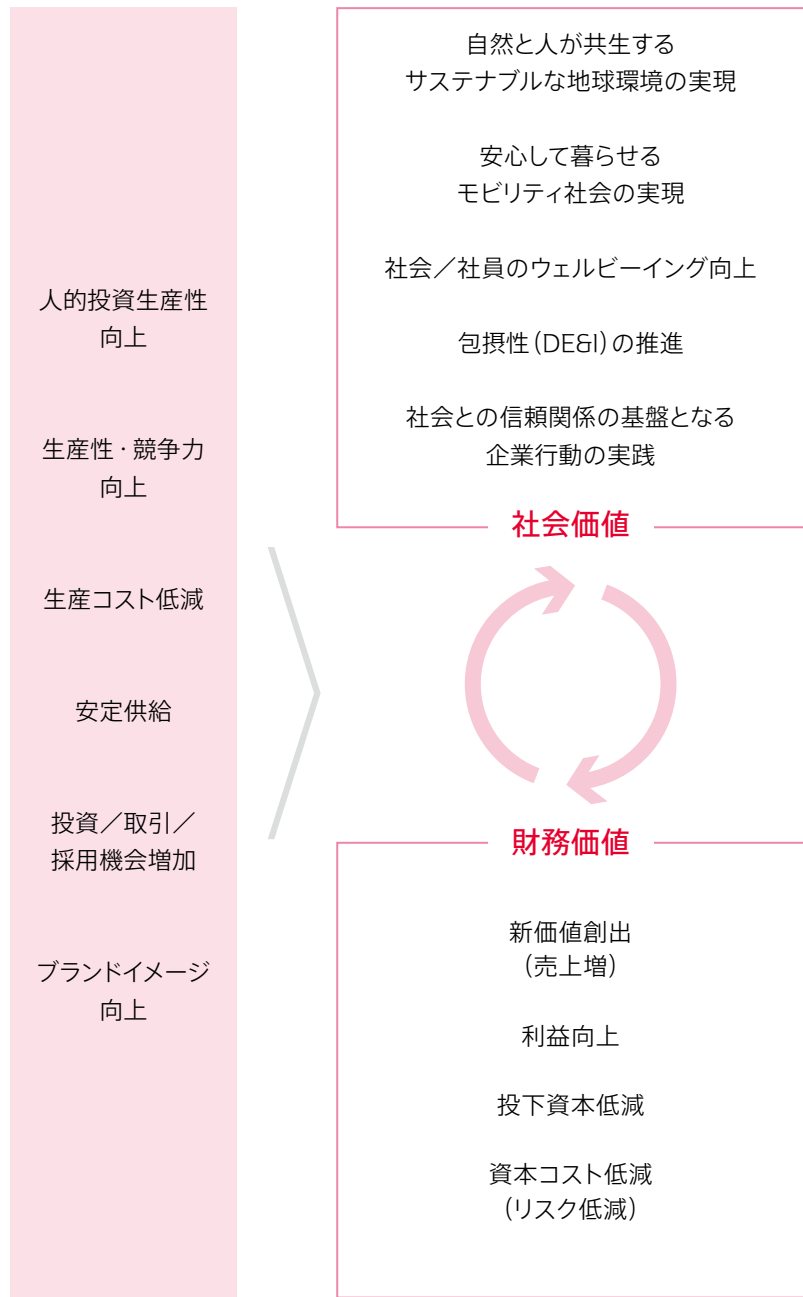
## デンソーの社会・関係資本の特徴 (2024年度末日時点)

|                                                   |                              |                                                                       |
|---------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| サプライヤー社数<br>約 <b>7,480</b> 社 (グローバル)              | 株主数<br>約 <b>22.4</b> 万名      | デンソー製品を採用していただいているお客様数<br>約 <b>200</b> 社 (グローバル)                      |
| デンソーサービスネットワーク (店舗数)<br>約 <b>3,400</b> 店舗 (グローバル) | 操業する国・地域数<br><b>35</b> の国と地域 | 会社のボランティア活動参加人数<br>延べ約 <b>10.5</b> 万名 (グローバル)<br>※ 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
- ・発明カイズ件数増加
- ・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)



## 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靱化

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靱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「サプライヤーサ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ます。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、日常の調達担当者との打ち合わせで積極的に対話を行っています。以前は遠慮もありましたが、デンソーから「本音でいいでしょう」といっていただき、いいやすい関係を築けてきたと思います。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は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だいています。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、潜在的な人権リスクを特定・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な人権リスクとして、「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。



外国人技能実習生へのインタビューの様子



### 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/>

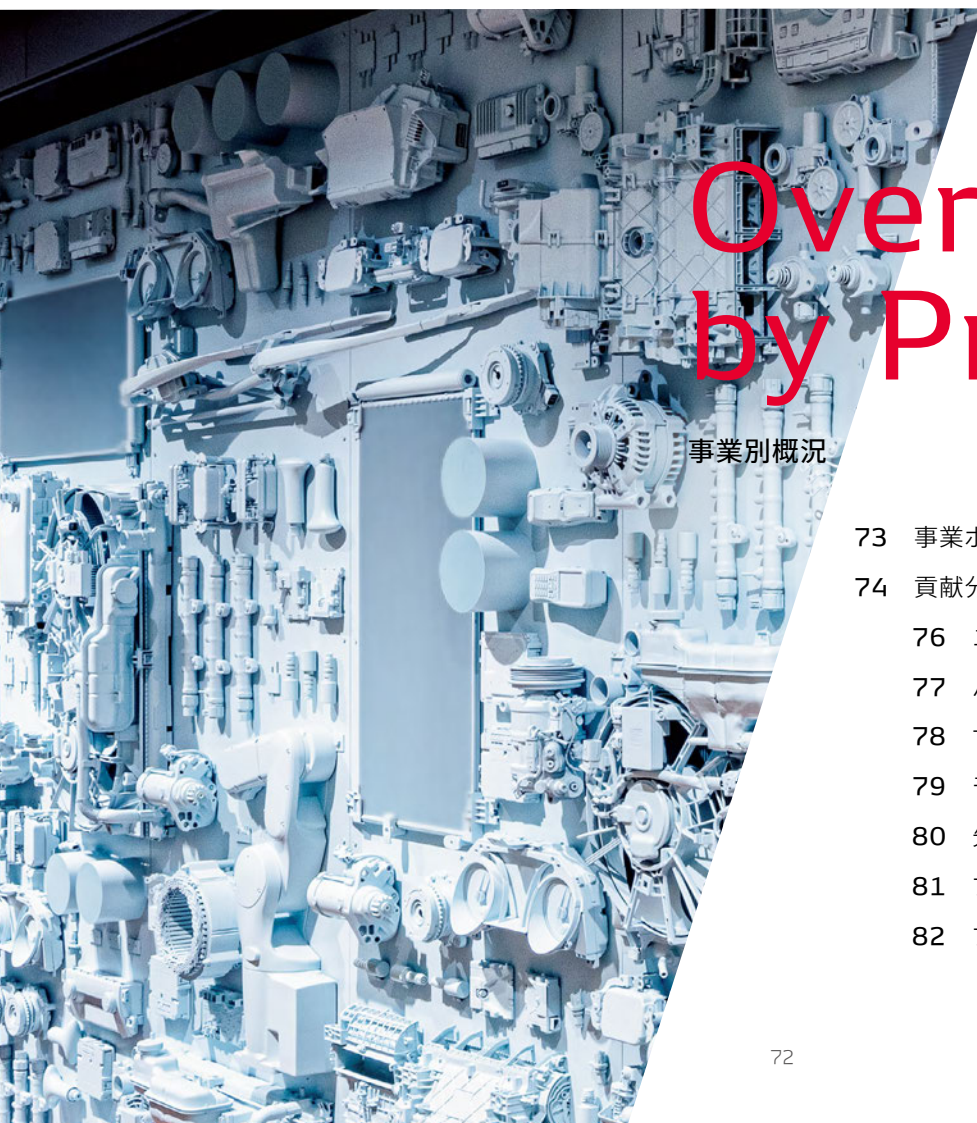
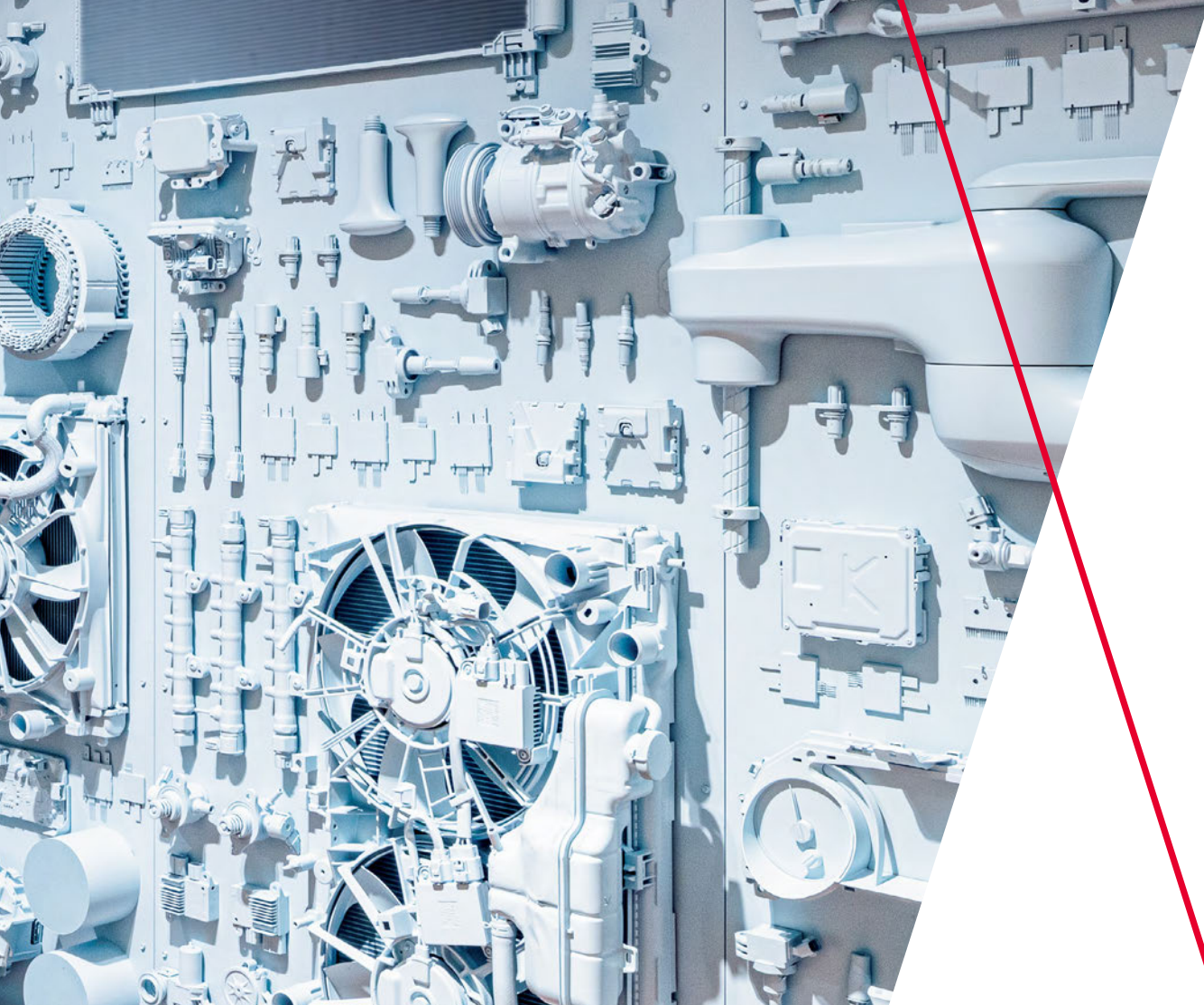


「人権尊重」

<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/humanrights/>







# Overview by Product

## 事業別概況

- 73 事業ポートフォリオと創出価値
- 74 貢献分野と主要製品
  - 76 エレクトリフィケーションシステム
  - 77 パワトレインシステム
  - 78 サーマルシステム
  - 79 モビリティエレクトロニクス
  - 80 先進デバイス
  - 81 ファクトリーオートメーション (FA)
  - 82 フードバリューチェーン

## 事業ポートフォリオと創出価値

デンソーでは、モビリティを中心とした領域において7つの事業を展開しています。それぞれの事業が相互に共鳴し、業界・パートナーと共に成長と総仕上をやり切ることで創出価値最大化に取り組んでいます。将来にわたり共感していただける新たな価値創造を実現するため、今後も時代に合った事業構造への変革を図っていきます。変化の激しい事業環境においても社会のニーズを捉えた製品・システムを提供し、持続的な成長を実現するための重点戦略として、事業ポートフォリオの入れ替えを進めています。

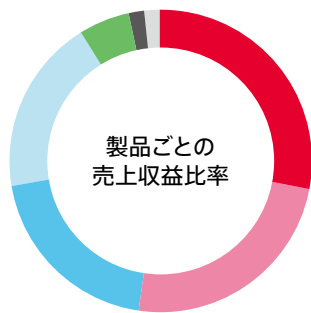
### 事業の構成

デンソーは、世界中のカーメーカから信頼される企業として、車載事業を中心に各種製品・システムを提供しています。電動化の鍵となるエレクトリフィケーションシステムをはじめ、あらゆるクルマのパワトレインを開発・製造するパワトレインシステム、グローバルシェアNo.1の車載用空調製品などを製造するサーマルシステム、高性能なセンサやレーダを搭載した先進安全機能で交通事故死亡者ゼロの実現を目指すモビリティエレクトロニクス、これからのモビリティ開発の要となる半導体などを提供する先進デバイスの5つで構成される車載関連事業は、電動化、先進安全／自動運転、コネクティッドなど、社会が求める新しいモビリティの発展を牽引しています。非車載事業では、車載事業で培った技術を活かし、FA／食農領域で事業展開を進めています。

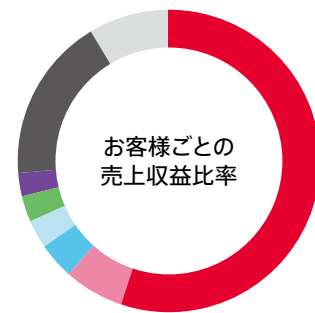
### 全社戦略と事業戦略の関係性

2025年中期方針や環境・安心戦略の実現の鍵を握るのは、全社戦略と密接に連動した事業戦略です。各事業が全社視点、さらには産業全体の発展の視点で成長・総仕上戦略に基づく事業ポートフォリオの入れ替えを着実に実行し、環境・安心製品の開発・拡販をスピーディに行うことで、社会への提供価値を最大化します。さらに、全社を挙げて固定費の削減や人財シフト、対話を通じたエンゲージメント向上や品質・職場安全の向上などに取り組み、経営体質強化を実践しています。

各事業が持つ独自の強みや資本を活かし、全社戦略の実現に向けた中長期・短期シナリオを、最新の事業環境や戦略の進捗を踏まえて毎年更新し、会議体で審議・フォローアップしています。各事業が掲げる、全社2025年中期方針と連動した事業戦略およびその進捗や成果を、次ページ以降でご紹介します。



|                    |       |
|--------------------|-------|
| ■ モビリティエレクトロニクス    | 28.2% |
| ■ サーマルシステム         | 24.1% |
| ■ パワトレインシステム       | 20.1% |
| ■ エレクトリフィケーションシステム | 18.9% |
| ■ 先進デバイス           | 5.4%  |
| ■ 非車載事業            | 1.7%  |
| ■ その他              | 1.6%  |



|                              |       |
|------------------------------|-------|
| ■ トヨタグループ(トヨタ自動車、ダイハツ、日野自動車) | 55.1% |
| ■ ホンダ                        | 6.5%  |
| ■ SUBARU                     | 3.8%  |
| ■ ステランティス                    | 3.2%  |
| ■ フォード                       | 2.7%  |
| ■ スズキ                        | 2.5%  |
| ■ その他メーカ                     | 17.6% |
| ■ 市販・非車載事業                   | 8.6%  |



## 貢献分野と主要製品

デンソーは、電装品やラジエータ製造を起点とした創業当初より、自動車部品を中心として、その技術を応用した生活・産業関連機器などへと、社会の変化とともに事業領域を広げてきました。現在は、モビリティ領域で社会に価値を生み出す様々なソリューション提供を中心に、自動車分野で培ってきた技術を駆使し、未来の社会を支える様々な事業に取り組んでいます。

| セグメント |                                                                                                               | 売上収益(億円)                                                                                                            | 創出価値                                                                                                                                                                                |  |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 車載事業  | <b>エレクトリフィケーションシステム</b><br><br>電動車の駆動部品や、バッテリーを制御する電源システムなどを中心とした製品の開発・製造<br><br>□ P.76<br>→                  | <div><div>10,421</div><div>12,416</div><div>13,544</div></div> <div>222324 (年度)</div>                               | 多様化する移動ニーズに応える次世代モビリティの電動化を通じて、持続可能なカーボンニュートラル社会の実現と、安心・安全で利便性の高い移動の提供に貢献します。                                                                                                       |  |
|       | <b>パワトレインシステム</b><br><br>ガソリン・ディーゼル車など、内燃機関自動車の燃焼、吸気、排気、動弁、始動系などを中心とした製品の開発・製造<br><br>□ P.77<br>→             | <div><div>14,893</div><div>15,186</div><div>14,386</div></div> <div>222324 (年度)</div>                               | 地域・時間軸で残る内燃機関を必要とし続ける方々へ、安心・安全な製品を届け続けることは私たちの大事な責務です。将来にわたり、個々の会社が今の形で事業を継続するのみでは、いずれ各社はやせ細り、サービスの継続が難しくなる局面も起こりえます。そのような状況を回避し、内燃機関製品の長期安定供給と競争力維持、同時に成長領域での事業化加速に向けた貢献を両立していきます。 |  |
|       | <b>サーマルシステム</b><br><br>快適な車内空間を実現する空調製品、クルマの熱課題を解決する熱マネジメントシステムなどを中心とした製品の開発・製造<br><br>□ P.78<br>→            | <div><div>15,856</div><div>17,308</div><div>17,285</div></div> <div>222324 (年度)</div>                               | 当社が世界で初めてクルマに搭載したヒートポンプをはじめとする独自の熱マネジメント技術で、大気熱やクルマの廃熱を最大限活用して、クルマ利用時の快適性と省エネルギー化を両立し、クルマの価値向上に貢献します。さらに、リサイクル材活用や生産技術革新により、カーボンニュートラルなモノづくりを実現します。                                 |  |
|       | <b>モビリティエレクトロニクス</b><br><br>すべての人の安心と快適な移動を実現する先進運転支援システム、クルマを電子制御する車載用ECUなどを中心とした製品の開発・製造<br><br>□ P.79<br>→ | <div><div>16,155</div><div>19,418</div><div>20,173</div></div> <div>222324 (年度)</div>                               | ADAS、HMI、インフラ連携のそれぞれの強みを融合した先進技術の開発による交通事故ゼロ社会の実現と、車両全体システムを最適に統合制御し、エネルギー効率化・省電力の実現によるカーボンニュートラルの達成を目指します。システム・製品に搭載するソフトウェアはクルマの知能化を加速し、持続的な進化でユーザーニーズの実現と社会課題の解決に貢献します。          |  |
|       | <b>先進デバイス</b><br><br>インバータや車載ECUに搭載される各種半導体や車載用センサなどを中心とした製品の開発・製造<br><br>□ P.80<br>→                         | <div><div>3,616</div><div>4,240</div><div>3,888</div></div> <div>222324 (年度)</div>                                  | 当事業グループ内で半導体(脳)、センシング(目)に加え、アクチュエーション(手・足)のコア技術を融合し、環境・安心に貢献する新しいデバイスやシステムを柔軟な発想で創出することで、お客様の“あったら良いな”を実現する課題解決型の開発を可能にします。                                                         |  |
| 非車載事業 | <b>ファクトリーオートメーション</b><br><br>標準化・デジタル技術を通じ、お客様のモノづくりが持続的に進化するソリューション<br><br>□ P.81<br>→                       | <div><div>1,765</div><div>1,448</div><div>1,205</div></div> <div>222324 (年度)</div>                                  | エンジニアリングチェーン全域での強みを活かした自動化構想・標準化／デジタル技術を通じて、品質向上・コスト低減・納期短縮を実現し、生産技術不足に起因するお客様の課題解決に貢献します。量産後もお客様とつながり続けることで、現場データやノウハウが標準化を加速し、お客様のモノづくりを持続的に進化させていきます。                            |  |
|       | <b>フードバリューチェーン</b><br><br>食の生産・流通への工業化技術の導入により食の安心・安全を届けるソリューション<br><br>□ P.82<br>→                           | <div><div>22</div><div>23</div><div>24 *</div></div> <div>222324 (年度)</div> <div>* 携帯電話販売・代理店事業の譲渡などにより前年度比減収</div> | 環境制御・DX・自動化技術などを組み合わせた高効率な農業ハウスや全自動収穫ロボット「Artemy®」を通じた最適な栽培環境の構築と少人数化で安心・安定した農業生産を実現します。さらにモバイル冷凍機やQRコード®を活用し食を生産地から消費者まで安心・安全に届け、世界的な社会課題である担い手減少や気候変動などによる食料不足への懸念を解決します。         |  |

※ デンソー内他事業向け内製半導体の売上収益相当分を除く

## 事業の創出価値

7つの事業それぞれが、最先端技術によるイノベーションを通じ、2030年長期方針で掲げた環境・安心の価値を最大化する取り組みを行っています。また、磨き上げた技術をもって社会課題を解決し、新たな価値を生み出していきます。

### 環境・安心領域に貢献する主要製品

● 環境 ● 安心



● インバータ  
BEVやHEVのバッテリーとモーター間の電力を適切に制御



● モータジェネレータ  
HEVの走行時の主動力とブレーキ時の発電機として燃費向上に寄与



● ESU (Electricity Supply Unit)  
充電制御やAC充電器、電圧制御などをワンユニット化



● 電池ECU  
電池を安全に精度よく制御し、燃費向上・航続距離延長に貢献



● ディーゼル  
コモンレールシステム・ガソリン直噴製品  
最適な制御で燃料を噴射し、安定した燃焼を実現



● 点火コイル・点火プラグ  
ガソリンエンジンに着火し効率的に燃焼させるシステム



● 排気系  
(排気センサほか)  
酸素濃度の検知、吸気バルブの開閉調整など



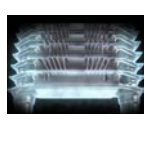
● スタータ・オルタネータ  
エンジンの始動、発電・充電をコントロール



● HVAC  
世界最小で前方視野拡大、広々キャビン空間を実現



● 熱マネジメントシステム  
大気熱やクルマの廃熱を空調に利用し、航続距離を延長



● インバータ冷却  
独自の両面冷却でパワー半導体の高性能と小型化を実現



● Everycool®  
トラックのエンジン停止時にも冷房でき、働く人の環境を改善



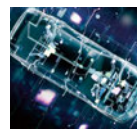
● ADASシステム  
画像センサとミリ波レーダなどで周囲を認識し、ドライバーの安全運転を支援



● 統合HMIシステム  
複数ドメインを集約するクロスドメイン制御により、情報をドライバーに提供



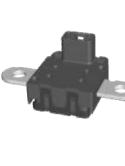
● パワトレイン制御ECU  
ガソリン車、HEV、BEVのパワトレインを最適制御し、燃費・電費を向上



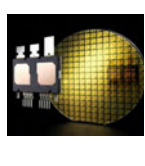
● ソフトウェア  
各種システム・ECU・センサに搭載し、制御の実行と車載品質・安全性を確保



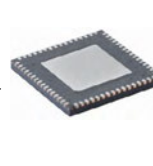
● HEAT-PRO  
(BEV用熱マネジメント高効率バルブ)  
電動車の冷却水を緻密に制御してエネルギー利用効率向上



● 電流センサ  
電池の電流を測定し電費改善などの車両性能向上に貢献



● パワー半導体  
インバータにおける大電流・高電圧のオン・オフ切り替えを担う



● ASIC (特定用途向け集積回路)  
多岐にわたる車載の複雑な制御を一つの半導体に集約



● 自動化ライン  
お客様ニーズに寄り添った最適な自動化生産ライン



● 生産物流ソリューション  
人・モノ・コトをつなぎ、納入から出荷までトータルで整流化



● 産業用ロボット  
(多関節/人協働)  
生産性と安全性を追求したロボット



● QRソリューションサービス  
QRコード®開発メーカーとして社会のニーズに沿った新たな価値を創造



● 大・中規模農業ハウス  
生産者のニーズに合わせた農業ハウス



● 全自動収穫ロボット「Artemy®」  
房取りミニトマトの収穫工程を全自動化



● コールドチェーン  
(小型モバイル冷凍・冷蔵機)  
温度管理された安心・安全な食の配送



● QRトレーサビリティシステム  
生産者から消費者までセキュアに情報を一元管理





## エレクトリフィケーションシステム

カーボンニュートラルに貢献する電動化システムを提供するため、モビリティに欠かせない主要製品の高性能化や小型化、省燃費を実現してきました。デンソーの幅広い事業領域を活かし、モビリティ内のあらゆるシステムや製品をつなぎ、電気／熱エネルギーを効率よくマネジメントすることで、さらなる燃費性能の向上や航続距離の延伸、充電時間短縮による利便性向上を実現します。

事業グループ長 前原 恒男

| 事業の強み                                                                                                                                                                 | 機会                                                                                                                                                  | リスク                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>垂直統合で磨いた技術開発力とお客様の期待に応える高品質な製品の品揃え</li> <li>車両全体をエネルギー・マネジメント視点で最適統合するシステム実現力</li> <li>世界各地域のニーズに応える、グローバル5極の生産供給体制</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>電動化潮流の複雑化に伴う多様なモビリティに対応する電動パワートレインニーズのグローバルな拡がり</li> <li>電費向上や自動運転ニーズにより電源や熱エネルギーを最適制御するシステム需要の拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>地政学リスクや各国政策の不透明さに起因する需要変動ならびにサプライチェーンの分断</li> <li>新興企業や異業種企業がグローバルな電動化市場へ低コストで進出、競争環境の激化</li> </ul> |

### 事業戦略

電動化の潮流が複雑化する状況下でも、他社に先行する技術開発、お客様の期待に応える供給体制、お客様の期待を超える品質で、2030年度電動化領域シェア30%の実現を目指し、持続可能なカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。多くのお客様に採用いただいているインバータ、モータジェネレータなどの競争力を磨くとともに、電源システムやエネルギー・マネジメントシステムの技術開発を進めており、今後も品揃えを拡充していきます。さらに、乗用車以外の2輪、工場・倉庫内の自動搬送、小型モビリティ、商用・農建機、空モビリティなどあらゆる電動モビリティを支える電動化技術を展開し、グローバル電動化市場をリードし続けます。

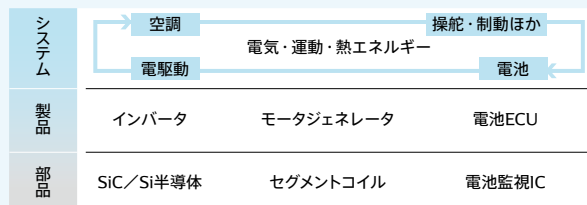
### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

2024年度はインバータなど電動化製品の拡販を実現し、売上収益約1.4兆円を達成しました。これは為替の影響を除く物量ベースで前年度比6.9%増となり、全社の成長を牽引しました。

#### システム実現力

お客様に安心・安全かつ利便性の高い移動を提供するため、デンソーは半導体からインバータ、システムに至るまで、各層を自社内で完結する垂直統合を基本戦略としています。

各層の技術ノウハウを共有することで、階層ごとの競争力を高め、25年以上にわたりお客様ニーズに応じた製品・システムを提供してきました。電費向上や自動運転ニーズが一層高まる中、車両全体の電気・熱・運動エネルギーを最大効率で活用する統合エネルギー・マネジメントシステムの重要性が増しています。これまでも電池を安全に使い切るための電池状態検知・判断・操作を実現する電源製品を提供してきましたが、これらの製品を統合し、従来より小型かつ高精度に電池エネルギーを制御するシステムを実現していきます。さらに、社内のサーマル技術と組み合わせることで、他社にはないシステム付加価値を創出していきます。



#### 品揃えと技術開発

デンソーは、HEV・PHEV・BEV向けの電動化製品を幅広く提供できる数少ないサプライヤーです。近年ではe-Axle搭載の新型インバータが複数のお客様に採用されるなど、競争力が実証されています。SiC半導体を用いたインバータは、小型化と電費向上に貢献しています。BEV市場が一時的に鈍化する中でも、総合的な競争力を安定的に発揮することが可能です。また、独自の「平角導体を用いた高速巻線技術」により、モータジェネレータの小型・高効率化を実現し、世界中の電動車に展開されています。この技術は、「でんきの礎\*」としてトヨタ自動車と共同で顕彰されました。今後も、電動化のキー技術を他社に先駆けて開発、多様な製品群を普及させ、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

\*一般社団法人電気学会により20世紀に大きな進歩を見せ「社会生活に大きな貢献を果たした電気技術」の中でも、特に価値あるものの功績をたたえる顕彰制度

#### グローバル5極の生産供給体制

世界各地域のニーズ対応と供給リスクヘッジを両立させるため、2024年には欧州（ハンガリー）、中国（広州南沙）、日本（福島）での生産を拡充し、インバータ生産を新たに開始しました。今後のさらなる市場拡大に備え、2026年にはインド、2027年にはASEAN（タイ）での展開を目指すとともに、西日本においてもお客様の動向を踏まえた生産供給体制を拡大しています。

## パワトレインシステム

地球環境への負荷を最小限にとどめ、燃料の多様化や年々強化される規制対応へのサポート。高品質なシステムとコンポーネントを供給することにより、クルマ本来の走るよこびと環境性能の両立を実現するソリューションを提供します。

事業グループ長 杉戸 克彦



| 事業の強み                                                                                                                                                         | 機会                                                                                                                                               | リスク                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>パワトレインの進化を世界初製品で牽引してきた研究開発と量産化力</li> <li>クルマの安心・安全な走行を支える、信頼性の高いモノづくり力</li> <li>パワトレインに精通する人材が、有機的に連携できる組織力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域・国により異なるカーボンニュートラルへのアプローチとパワトレイン選択肢の多様化(HEV/PHEVの再評価)</li> <li>100年に一度の変革期における業界全体での変革機運の高まり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>技術イノベーションによるBEVへの急速なパラダイムシフト</li> <li>数量減衰期におけるサプライチェーンの維持、BCPが重要課題</li> </ul> |

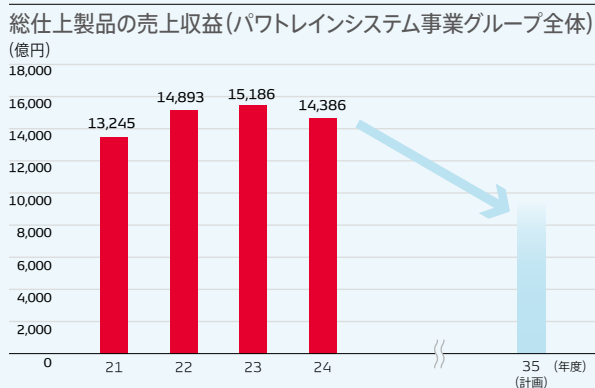
### 事業戦略

パワトレインシステム事業は、これまで“環境負荷低減”と“利便性”の両立を図り、モビリティの普及に貢献してきました。その過程で、技術や技能を学び、デンソーの人・組織を市場やお客様と共に磨き上げてきました。こうして獲得した技術・技能をもって、持続可能なモビリティ社会の実現に向け、貢献を続けていくことが我々の責務です。2025年度も引き続き、「メンバーが笑顔で誇り高く元気に活躍し続ける」ことを軸に、持続可能な未来に向け、昨今のカーボンニュートラル社会の実現に向けたアプローチの多様化と、それに伴う様々な「パワトレイン」市場ニーズを踏まえ、継続する内燃機関ニーズに効果的に応えていくための“サプライチェーン全体での総仕上活動”および“新たなエネルギー領域(水素)の事業化への挑戦”を推進していきます。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### 総仕上活動の推進

モビリティの電動化が進展する中、内燃機関部品の安定供給を継続するための総仕上活動を進めてきました。変化に先んじた活動が重要と捉え、2021年度より主要OEM19社、300を超えるサプライヤーとの個別協議や説明会を通じ、将来想定やデンソーの考えを共有させていただきました。このようにステークホルダーと歩調を合わせた取り組みを進め、変化への備えを早く起動させることで対応力を高め、特にOEMと進めさせていただいた、仕様統合や旧型製品・金型の打ち切りなどの活動が、成果として実を結びつつあります。今後も競争力ある内燃機関製品の持続性ある安定供給実現に向けた環境づくりを続けていきます。



#### 多様化するお客様のニーズに対応

カーボンニュートラル社会の実現に向けては、国や地域ごとに異なるエネルギー事情やインフラ、エンドユーザーのニーズに 대응することがより一層重要となっています。多様化するパワトレインのニーズに対して安心・安全な製品の安定供給と競争力の維持・向上を継続していきます。特に、パワトレミックスの多様化に対しては、注力領域(製品など)を絞り込み対応することで、内燃機関を求めるお客様への期待にしっかりと応えることと同時に、成長領域へのリソースシフトも、両立して進めていきます。さらに、BCP視点でのサプライチェーン強靱化が重要な課題となるため、これまでのTier2を対象とした活動に加え、Tier3まで対象範囲を拡大し、安定供給の実現を図っていきます。

今後も状況変化に応じた選択と集中を、柔軟かつ迅速に実施し、事業ポートフォリオの最適化により、事業を持続可能な状態に磨き上げ続けていきます。

#### 新価値の創出

環境社会実現に向け、水素は重要なエネルギーソースであるとともに、新たな産業創出の観点でも大きく期待されています。パワトレインシステムグループでは、既存技術(システム構築・セラミック関連技術)を活かし、トヨタ自動車と共に、システム構築や水素内燃機関、燃料電池の分野において、水素社会づくりへの貢献と事業成長の両立を目指していきます。



## サーマルシステム

拡大するクルマの熱課題に対し、熱製品で世界一のシェアを占める企業の責務として、空調・冷却製品で培った技術をクルマ全体の熱マネジメントへと進化させ、貢献領域を拡大します。ダントツの省エネ技術を織り込んだ熱マネジメント製品によるカーボンニュートラルと、世界に先んじた樹脂・アルミのリサイクル材活用でサーキュラーエコノミーを牽引し、持続可能な地球環境を次世代へつなげます。

事業グループ長 竹内 克彦

| 事業の強み                                                                                                                                                            | 機会                                                                                                                                                          | リスク                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>環境技術特許2,500件突破、世界初製品・世界シェアNo.1製品</li> <li>技術結集可能な社内共創、世界中のお客様や新たなパートナー</li> <li>世界56拠点を支える地域に根付いたグローバルサプライチェーン</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象の常態化による環境意識・危機感・ニーズの高まり</li> <li>多様化・拡大する社会・クルマの熱エネルギー課題</li> <li>次世代電池の実用化・技術革新によるグローバルでの電動車普及の急伸・加速</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>法規動向見直しやニーズ変化による電動化・冷媒規制などの遅れ</li> <li>政策や格差拡大による社会的緊張、消費選択の制約に伴う製品展開の阻害</li> <li>地政学リスクによる公平・公正な競争環境の阻害、サプライチェーンの分断・価格圧力</li> </ul> |

### 事業戦略

クルマで培ってきた冷媒・水・空気の高効率熱交換技術をさらに磨き上げ、基幹製品の改善と進化を通じて、お客様を支え続ける持続可能な経営を実現します。また、エアコンからクルマ全体の熱マネジメントへと拡大し、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーへの取り組みをより一層加速させ、環境性能を高めた製品へ事業ポートフォリオを拡張します。さらに、熱を「操る」革新技術に挑戦し、新たな価値を創出します。ヒトからクルマ、さらには社会へと貢献領域を広げ、地球温暖化を解決する具体的な手段を提供します。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### 業界を支え続ける事業構造の革新

電動車への移行過渡期の安定供給として、お客様と共にHVACの標準化を進めることで、従来比40%の種類の削減し、量・種類の変動に強い新生産ラインの量産を2025年3月より開始しました。今後も供給を支え続ける志を共にした戦略的パートナーと事業集約・再編を推進していきます。環境面では、膨大な電気を消費する熱交換器の製造で、省エネ接合工程を確立し、CO<sub>2</sub>排出量削減計画を3年前倒しで達成しました。

#### 環境技術を高める技術の創出

冬季の航続距離低下の要因である暖房消費電力について、ヒートポンプ技術による省電力化を実現し、さらにヒートポンプの霜発生による性能低下について、走行中の廃熱を活用した世界初の除霜技術で解決し、電費性能を大幅に向上した熱マネジメントシステムを市場投入しました。ほかにも暖房熱が車外やシートへ放出される温風に対し、ふく射熱で乗員を安全に直接温める世界初の省エネルギー暖房技術の量産を開始しました。

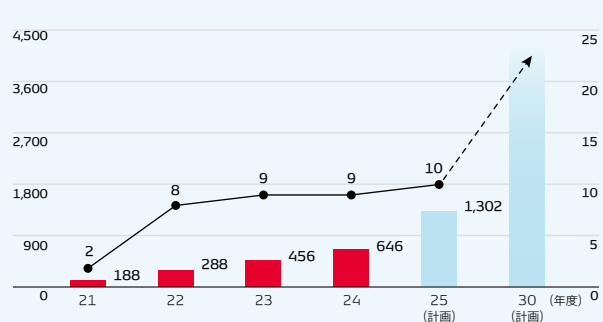
#### 新価値創出による貢献領域の拡大

カーボンニュートラルなモノづくり実現に向けて、トヨタ自動車との共創で、工場内でグリーン水素を製造し活用する水素の地産地消という福島モデルを熱交換器製造ラインで実現し運用を開始しました。2025年1月より名称変更したサーマル社会ソリューション事業部ではAI・デジタルで増大する社会熱課題に向き合う体制を強化しています。

#### “エネルギーニュートラル”実現に向けて

今後、普及が進んでいくと想定される電動車では、電池の限られたエネルギーで走行動力とバッテリー・キャビンの温調を賄う必要があり、エネルギーをロスなく利用するにはクルマ全体での熱マネジメントが不可欠です。これまでに、温調で消費するエネルギーを50%削減(2019年当社比)する技術を確立していますが、2035年にクルマの温調エネルギーを社会と連携して実質ゼロにする“エネルギーニュートラル”実現に向け、革新的なエネルギー変換技術を産学パートナーと開発加速させていきます。製品として着実に普及させることにとどまらず、培ってきたリサイクル材活用も含む技術を社会の熱課題解決にも拡大していきます。

環境技術製品の売上収益と生産拠点数  
(億円)



## モビリティエレクトロニクス

CASEの進展によって引き起こされる社会の進化と変化およびユーザーニーズを的確に捉え、エレクトロニクス技術（ECU、センサ、半導体）とソフトウェア技術を強化。大規模システム化とSDV化の進むモビリティに新しい価値を提供する製品を投入し続けることによって、カーボンニュートラルと交通事故ゼロを実現し、すべての人が安心して快適に移動できる社会づくり“Quality of Mobility”の向上に貢献していきます。

事業グループ長 飯田 寿



| 事業の強み                                                                                                                                                                            | 機会                                                                                                                                                      | リスク                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・クルマの全ドメインの幅広い技術と実装力により新しいユーザー体験を実現</li> <li>・車載製品で培ってきた信頼性と先進性を備えた魅力ある製品を提供</li> <li>・世界中の車両メーカー、半導体メーカー、ソフトウェアベンダーとのパートナーシップ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・モビリティの未来を大きく変える電動化・SDV化の進展</li> <li>・車載の各機能を協調し付加価値を高める大規模統合システム化</li> <li>・クルマの知能化を支える先進技術の車載への適用促進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新興メーカーを中心に先進技術開発と開発スピードが先行</li> <li>・機能進化と大規模複雑化に備える技術開発への投資拡大</li> <li>・ソフトウェアの価値が拡大するSDV化に備えたソフトウェア人財確保</li> </ul> |

### 事業戦略

電動化・SDV化の進展に伴い電子プラットフォームが大きく刷新され、モビリティエレクトロニクス市場は、成長領域としての大規模統合ECUと従来領域の単機能ECUへ二極化されていきます。我々はこの転換を好機と捉え、クルマ全体のエレクトロニクスとソフトウェアの知見をベースとしたポートフォリオマネジメントにより、成長領域であるADASシステムと大規模統合ECUの強化、およびソフトウェアの付加価値を向上し収益化につなげるビジネスモデルを構築して、継続的な事業伸展を図っていきます。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### ADASの拡販

2024年度はADASシステムの積極的な拡販などにより過去最高の売上2.0兆円を達成（2025年中期方針の起点2022年度比+25%）しました。ADAS領域は中期目標5,200億円に対し5,030億円まで到達し、達成へ向け開発強化しています。一方で開発投資が膨らみ過ぎないよう事業全体ではポートフォリオを入れ替え、規律ある投資を行っています。

#### カーボンニュートラルに向けて

2024年度は新世代の省エネルギー対応BEV・PHEV・HEV製品を供給開始し、2020年度比250%の売上成長を達成しました。車両全体のシステムを最適に統合制御する電子プラットフォームや、電力制御を高精度化し消費電力を抑制するECU開発で、低電力な車両システムを構築します。

#### 交通事故ゼロに向けて

GSP3\*ではセンシングエリア、検知距離、精度を向上し、事故シーンカバー率37%を計画どおり達成、市場への普及を拡大しています。今後は高度運転支援システムの安全性能をさらに高める次世代システムを継続的に導入し、2030年度にはカバー率80%、2035年度には100%を目指します。

\* GSP3 (Global Safety Package 3) : ミリ波レーダと画像センサにて運転を支援するシステム。さらに次世代システムの市場投入に向けて開発中

#### 統合ECUの開発強化

ADASシステムではさらなる周辺認識性能の向上、自動運転技術の獲得に加え、ドライバーを含む乗員を理解する技術でクルマとヒ

トが相互作用するADAS・HMIの協調システム（業界初）などにより高い付加価値を提供し、ADAS事業のさらなる成長を図ります。また、クルマの大量なデータの処理・分析からユーザーニーズを制御で実現する大規模統合ECUの開発を強化、全ドメインにわたる多機能の強みを活かした統合化技術で商品力を高めています。

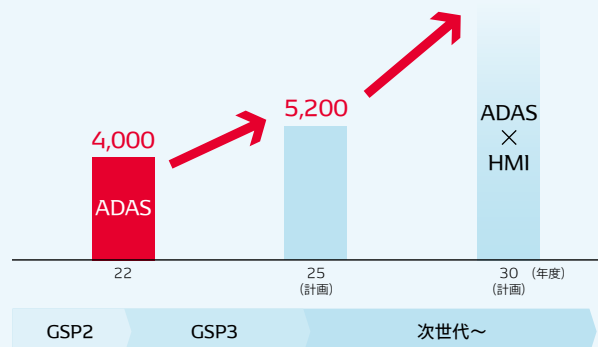
#### クルマの知能化加速

2030年には2023年度比1.5倍の1.8万人を目標にプロジェクトマネジメントやアーキテクトを中心としたソフトウェア人財の質と量を強化し、新たな価値を生む多彩なIPを創出。クルマの知能化を加速し、ソフトウェアを基軸とした競争優位性を獲得していきます。

#### 売上収益の成長イメージ（ADAS領域全体）

（億円）

日系のお客様を軸に2030年度売上目標を目途付け







## 先進デバイス

モビリティ領域にとどまらず、社会とお客様の抱える課題を解決する事業を創出・拡大するため、技術軸ではなく、社会とお客様への貢献を軸に再編された組織として、センシング・アクチュエーションの連携と、垂直統合の強みを活かした半導体によるシステム価値向上を推進します。これらを通して、新たなデバイス・システムの創出や電動化市場の拡大に対するQCD(品質・コスト・納期)全方位での信頼獲得を目指します。

事業グループ長 黒川 英一

| 事業の強み                                                                                                                                                           | 機会                                                                                                                                               | リスク                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>センシング&amp;アクチュエーションによる新たな価値創出</li> <li>内製・社外生産委託・パートナー連携による強固な半導体供給基盤</li> <li>新領域製品の変種変量に耐える高い生産技術とそれを支える現場力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>新興国を中心とした自動車市場の緩やかな成長</li> <li>多様な電動車(BEV・PHEV・HEV) 商材ニーズの拡大</li> <li>システム統合化／知能化の加速に伴う提案余地の拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>BEV・SDV普及に伴う異業種参入や新興メーカーの台頭</li> <li>半導体メーカーによる過去の過剰投資に伴う価格下落</li> <li>OEMメーカーのBEVプロジェクトキャンセルに伴う商機の縮小</li> </ul> |

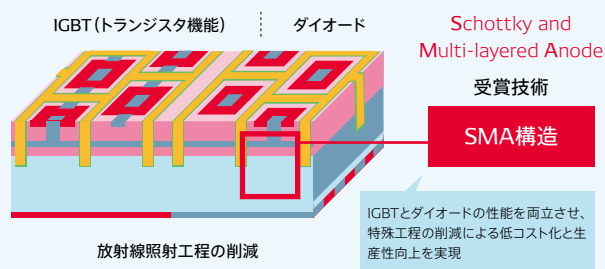
## 事業戦略

モビリティの多様化が確実に進み、電動化領域におけるPHEV／HEVシフト、ADAS領域におけるシステム統合化／知能化が加速しています。このような環境では、お客様や世の中に認められる製品の素早い展開が事業の成否を分けると認識しています。先進デバイス事業グループでは、2030年に向けた「勝ち筋」を「システム価値向上」「パートナー連携」「品揃え」と定め、半導体・センシング&アクチュエーションの競争力を高めていきます。

## 2025年中期方針の進捗と今後の展望

### 大河内記念賞を受賞

「電動車向け小型・低損失逆導通IGBTの開発及び高効率製造」に関して、第71回(2024年度)「大河内記念賞\*」を受賞しました。電動化の急拡大に対し、当技術が低コスト化と生産性向上を実現し、ユナイテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社での300mmウエハを用いたIGBT製造をはじめ、広範なサプライチェーンの構築・複数生産拠点への分散を可能にしています。



\* 生産工学・生産技術・生産システムの分野において、学術の進歩に基づき産業や社会の発展に顕著な貢献をした業績に対して贈られる賞

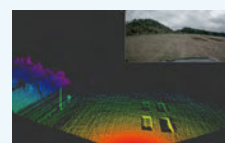
### 革新的な技術・製法による内製一貫生産

BEV化に伴うSiC半導体ニーズの高まりを受け、当社では世界一エネルギー効率の優れたチップをお客様に供給すべく、開発を進めています。また、付加価値向上・安定供給・競争力強化を目的に、ウエハ・エピタキシャル・素子まで内製一貫生産ができるよう準備を進めています。モノづくり面では世界初のガス法技術により、素子の低コスト化・小型化を実現し、低損失化により車

両の燃費向上に貢献します。2024年度までに技術の成立性目途付けは完了し、2027年度の生産開始を目指します。

### 高精度・高信頼性の3D LiDARを自社開発

自動車領域で培ってきたセンシングのコア技術で、労働人口不足の解決に向け、作業の自動化に貢献する製品開発に取り組んでいます。高精度・高信頼性の3D LiDAR(物体の三次元形状を検知するセンサ)を自社開発し、カメラ



デンソー製LiDARの点群データ(右上は参考用カメラ画像)

ではできない路面の凹凸量や障害物を検知し、走行ルートを最適化することで、長時間労働の是正および安全性・生産性向上を狙いとした、鉱山現場で走行する車両の自動運転システムに採用が決まりました。また将来展開の一つとして、社会問題となっている高速道路の逆走車検知に当技術を役立てられないか、開発検討するなど今後も様々な場面での採用拡大を目指します。

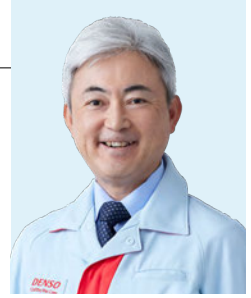
### 市場ニーズやコスト競争力に合わせたグローバル生産展開や内外製の最適化

モノづくり面では、品質・コスト・スピードなどの面において、お客様への貢献レベルを高める供給体制を追求し、これまで国内に偏っていた半導体領域についても、海外も含めた最適化を加速します。さらには当社グループ内だけでなく他社とのアライアンスも選択肢に含めて、競争力を高める施策を模索・実現していきます。

## ファクトリーオートメーション (FA)

安心してモノづくりを続けられるソリューションを提供し、製造業全体の持続的成長に貢献します。標準化／デジタル技術を通じて、品質向上・コスト低減・納期短縮を実現し、生産技術不足に起因する現場課題を抱えるお客様に最適なソリューションを提供します。また、お客様のモノづくりを持続的に進化させながら、産業横断的にモノづくりを革新するラインビルダーとして、製造業全体の競争力強化に貢献します。

上席執行幹部 向井 康



| 事業の強み                                                                                                                                                                          | 機会                                                                                                                                                           | リスク                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・75年以上にわたって培ってきた多種多様なモノづくりのノウハウ</li> <li>・構想設計から保守までカバーするエンジニアリングチェーン全域にわたるノウハウ</li> <li>・世界130拠点以上で最適生産に向け磨いてきた設備やロボットの内製化力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働人口減少、生産技術人員の質・量の不足</li> <li>・変種変量に柔軟に対応できる標準化技術・DXの活用と自動化ニーズの高まり</li> <li>・お客様のエンジニアリング力の強化・人材育成ニーズの高まり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新興国設備メーカーの低コスト攻勢</li> <li>・環境変化が激しく、先行き不透明な中での設備投資負担</li> <li>・新興EVメーカー台頭による生産準備リードタイムの大幅短縮要請</li> </ul> |

### 事業戦略

構想設計から保守までカバーするラインビルディングサービスを軸に、生産技術不足に悩むお客様に最適なソリューションを提供します。構想や仕様など上流工程でのエンジニアリングサービスに加え、量産後の生産改善サービスを通じてお客様とつながり続けることで、現場のデータやノウハウが標準化を加速し、お客様のモノづくりを持続的に進化させます。また、ビジョンに共感するパートナーと連携し、産業横断的にモノづくりを革新するラインビルダーとして、お客様・産業をまたいだ標準化／デジタル技術を通じて、製造業全体の競争力強化に貢献します。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### LAスクールとF-IoT生産改善による製造業のお客様への貢献

生産ラインの構想設計に貢献する「生産技術教育」サービスとして、LA (Lean Automation) スクールを開催しており、これまで累計130社以上・500人近くの方に対して、当社のモノづくりの思想やノウハウを提供しています。また、お客様の要望に基づき、その思想を織り込んだ当社の設備やロボットを導入していただくことで、投資削減-10%や自動化による2分の1省人といった効果が上がっています。設備立ち上げ後の保守段階では、当社のF-IoTツールを使って生産現場を見える化し、実践的な生産改善を行うサービスも提供しています。改善の結果、ライン稼働率向上や生産数量増加を実現し、30社・200ライン以上での導入実績を経て、今ではタイやオーストラリアなどグローバルにサービスを展開しています。



デジタル講義の様子



ロボット実習の様子

#### アライアンスによるダイナミックかつスピーディな事業拡大

今後は、上流のエンジニアリングや下流の生産改善サービスに加え、設備づくりや物流システムも含めた総合的なラインビルディングソリューションを軸に事業拡大を目指しています。当社が多種多様なモノづくりを通じて磨き上げてきたエンジニアリング力を武器に、株式会社デンソーウェーブの機電一体の設計力や株式会社デンソーエスアイの物流システム開発力、株式会社デンソーFA山形の設備づくり力を組み合わせながら、お客様が「安心してモノづくりを続けられるソリューション」を提供していきます。そして、製造業個社や特定産業を超え、産業横断的にソリューションを提供する大規模ラインビルダーとして、よりダイナミックかつスピーディに事業拡大するため、アライアンスによる仲間づくりを積極的に進めていきます。新たな仲間と共にデンソーFAグループのモノづくり総合力を結集し、モノづくりに関わるすべての人の付加価値を向上させることで、世界中の人々が幸せを享受できる社会の実現に貢献していきます。





## フードバリューチェーン

人々の暮らしに欠かせない食において、パートナーと共にフードバリューチェーン全体を見据え、「いつでも・どこでも・誰でも・いつまでも」食の安心・安全を届けるソリューションを世界のあらゆる地域に提供するため、技術と発想で新たな価値を提供し、すべての人が安心・安全に暮らせる社会に貢献します。

上席執行幹部 向井 康

| 事業の強み                                                                                                                                                                       | 機会                                                                                                                                 | リスク                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>担い手不足や気候変動に対し、安定的に栽培できる施設園芸ハウス・自動化技術</li> <li>クルマで培った熱制御技術・小型軽量化技術を活用した、小型モバイル冷凍・冷蔵機</li> <li>製造現場で培ったQRコード®・RFID・デジタル化技術</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な就農人口の減少や気候変動などによる農業生産の不安定化に伴う食料不足の懸念</li> <li>消費者の食への安心・安全ニーズ、食流通の合理化ニーズの高まり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ベンチャー企業の攻勢や、施設園芸業界における合従連衡の進行による、開発加速・競争環境の激化</li> <li>単一商材ではなく、複数商材やサービスを包括したソリューション提案による付加価値提供ができない場合の競争劣後</li> </ul> |

### 事業戦略

食をつくる“栽培”や、食を運ぶ“流通”にデンソーの工業化技術を導入することにより、「いつでも・どこでも・誰でも・いつまでも」、食を安心・安全に手に入れられるソリューションを提供していきます。

具体的には農業技術と工業技術の融合による農場の工場化により、「担い手・労働力不足」「エネルギー枯渇・気候変動」に柔軟に対応した食料の安定・計画生産ソリューション、また、消費者に効率よく品質を保持した食を届ける食流通ワンストップソリューションをパートナーと共にグローバルに展開し、食に関する社会課題を解決していきます。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### 農場の工場化による食の安心・安定生産

最先端の施設園芸技術を持つオランダのセルトン(2023年8月、完全子会社化)と連携し、当社の自動化技術・環境制御技術・DX技術などを組み合わせた高効率な農業ハウスなどの計画・安定生産ソリューションを展開しています。

農業生産のさらなる安定化に向け、実際に栽培する種苗やそれに適した栽培方法までを含めた全体ソリューションをパッケージで農業生産者様へ提供すべく、高耐病・高収量なトマト種苗で競争力を持つオランダのアクシアを完全子会社化(2025年7月)し、栽培コンサルティングのリーディングカンパニーであるオランダのデルフィーと基本合意書を締結(2025年4月)しました。今後も新たなパートナー企業との連携を強化・加速しながら、効率的かつスピーディにソリューション構築し、グローバルに事業展開を進めていきます。

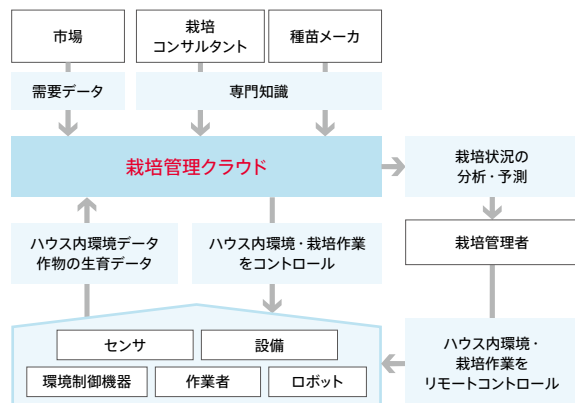
#### 食流通情報の可視化による業務効率化とブランド向上

QRコード®を活用した食流通情報の可視化を通じ、食流通の合理化および食の安心・安全に貢献します。これまで熊本県産あさりで取り組んできた生産から販売までのトレーサビリティを担保する産地認証システムを、シラスウナギ(水産流通適正化法の対象)へと用途展開し、国・業界団体と共に導入実証を進めています。今後もほかの食資源への展開を、国の事業構想段階から参画し進めていきます。

#### TOPIC

##### データを活用した自律栽培システム

デンソーはセンシング技術などのモビリティ分野で培ってきた技術を活かし、ハウス内の環境および作物生育データを活用した自律栽培システムの開発を進めています。このシステムでは作物や気候、市場などのデータを活用してハウス内環境や栽培作業のコントロールを行うことで、専門的な栽培ノウハウがない人でも安定的で計画的な生産を可能とします。クラウドを用いた仮想空間上での、市場の需要データとの連携、ハウスから集約される環境や作物生育データをもとにした栽培コンサルタント、種苗メーカーの知見を活かしたリアルタイムな栽培状況の分析・予測によるハウス内の環境や栽培作業の適切なコントロールなど、リモートでの栽培の実現を目指しています。







# Corporate Governance

コーポレートガバナンス

- 84 コーポレートガバナンス
- 94 DIALOG 社外取締役鼎談
- 98 リスクマネジメント
- 100 コンプライアンス



## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスの基本的な考え方

デンソーは、変化の激しいグローバル市場で長期的な企業価値の維持向上を図るため、コーポレートガバナンスの確立を最重要課題として認識しています。「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、監査役制度採用のもと、会社機関の法律上の機能に加え、様々なガバナンスの仕組みを整備するとともに、株主・投資家の皆様と経営状況についての情報共有・対話を継続して行うことで、健全性、効率性、透明性の高い経営を実践していきます。



「コーポレートガバナンス基本方針」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/governance/management/management-doc-corporate-governance-policy-2025-ja.pdf?rev=4048645334984a3f91c59377c63398ba>



### コーポレートガバナンス向上への取り組み

デンソーは、持続的な企業価値向上を目指して、全社戦略議論を強化するとともに、コーポレートガバナンスの進化を図っています。

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードのすべての原則について対応しており、中核人財の多様性確保、サステナビリティへの取り組みなどについてコーポレートガバナンス報告書にて開示を行っています。また、政策保有株式の縮減を大きく推進するなど、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報告書」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/governance/management/management-doc-corporate-governance-2025-ja.pdf?rev=Bf314907869542ec9e7aee32ca6c3c9f>



### 企業統治の体制

#### ガバナンス体制と主な機関

デンソーでは監査役制度を採用し、会社の機関として株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を設置しています。また、経営の監督を担当する取締役と、業務の執行を担当する社長・副社長・経営役員の役割を区分・明確化する役員制度により、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。

当制度では、状況に応じて社長・副社長・経営役員が取締役を兼務することで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを確保しています。また、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制の構築と、事業年度における経営責任の一層の明確化を目的に、取締役任期を1年としています。

#### 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

デンソーは実効性の高いコーポレートガバナンスを実現するための機関設計のあり方について議論・検討してきましたが、従来可能な

限り取締役会から権限移譲を行うことによって意思決定の迅速化を実現できていること、取締役会から独立性を有する監査役会が内部監査部門との強い連携によって高い監査ガバナンスを実現できていることから、現時点では監査役会設置会社を機関設計として採用しています。

企業価値の向上に向け、社外取締役には会社経営に関する豊富な見識を持つ方が就任し、それぞれの見識をもとに意思決定・監督を行っています。また役員指名報酬会議を設置し、役員の指名・報酬における客観的な視点と公平性・透明性を高めています。

なお、適切な監査のため、会社業務に精通した常勤監査役が現地現物を重視しつつ、高い専門性・見識を有する社外監査役とともに監査・監督を行う監査役体制を取っています。

### 取締役会

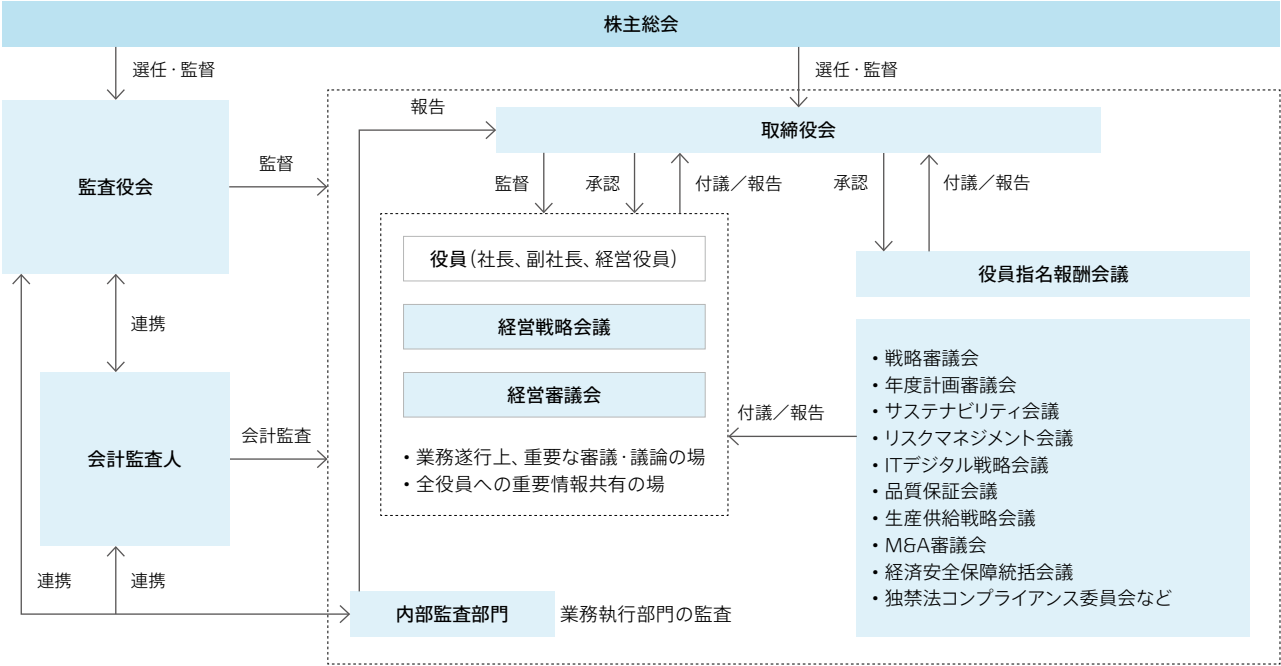
取締役会では、法律上定められた案件および会社として重要な意思決定が必要な案件について決議を行います。可能な限り業務執行側に権限を委譲することで、執行のスピードアップを図ると同時に、経営方針や経営戦略の議論により多くの時間を充てています。

取締役会は原則、月1回開催しており、メンバーは、社内取締役5名、社外取締役3名、常勤監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成されています。デンソーでは、社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提とし、企業経営や法務・会計・財務などの専門領域における豊富な経験や知識を有し、経営課題について積極的に提言・提

案や意見表明を行うことができることを要件としています。独立役員としては5名（社外取締役3名、社外監査役2名）を選出しています。

決議には取締役の過半数が出席し、出席取締役の過半数をもって行います。決議にあたり、生産的で効率的な取締役会運営を実施するため、社外役員へのサポート体制を強化しています。取締役会の前には資料の事前配布および議案の詳細な事前説明を行っており、当日欠席となる取締役からは議案への意見・了解を取得の上で取締役会を開催しています。なお、2024年度は取締役会を13回開催し、出席率は取締役97%、監査役100%でした。

コーポレートガバナンス体制図



取締役会の議論

2024年度に開催した取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数は以下の通りです。当年度は重点テーマとして、中長期的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオ変革のためのM&A・アライアンス戦略、半導体戦略、ソフトウェア戦略など、多くの戦略議論を実施しています。なお、事前説明を充実させることにより取締役会での説明・報告は簡潔に行うことで、全体時間の70%以上を活発な意見交換・議論に費やしています。

2024年度 取締役会での主な議題と件数・時間比率

| 分類              | 議題数 | 時間比率 | 主な議題                                                                               |
|-----------------|-----|------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営戦略・事業戦略       | 13件 | 46%  | 事業ポートフォリオ変革に向けたM&A・アライアンス戦略、半導体戦略、ソフトウェア戦略、水素事業戦略、競合各社の戦略分析、技術戦略に連動する人的資本戦略、中国地域戦略 |
| 決算・財務           | 11件 | 24%  | 決算・配当決議、自己株式取得決議、政策保有株式縮減／保有方針、財務戦略の進捗状況と取り組み方針                                    |
| ガバナンス・リスクマネジメント | 8件  | 10%  | 取締役会実効性評価、内部統制の体制整備・運用状況、リスクマネジメント活動報告                                             |
| 人事              | 5件  | 6%   | 役員人事、役員報酬、組織変更、労使協議会                                                               |
| 生産・調達           | 3件  | 6%   | 経済安全保障を踏まえたサプライチェーン強化、生産再編、物流改革                                                    |
| 方針・計画           | 2件  | 4%   | マテリアリティ方針、年度計画・会社目標                                                                |
| 個別報告案件          | 2件  | 4%   | 過去決議案件の進捗・結果報告                                                                     |

取締役会の実効性分析・評価

デンソーでは、取締役会の実効性評価のために、毎年3月上旬に取締役会全メンバーに対してアンケートを実施しています。定量評価のアンケート結果のほか、メンバーが感じている課題や改善点について忌憚のない意見を引き出すことを目的に、社内役員に対しては個人別インタビュー、社外役員に対しては独立役員会議で議論しています。

そして洗い出された課題と改善活動計画を取締役会で報告・議論し、5月下旬から改善活動を実施しています。毎年このようなPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性向上につなげています。

取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

- 取締役会の構成と運営  
(メンバー構成、権限委譲、自由闊達な議論)
- 社外役員へのサポート  
(事前説明、情報提供、意見交換・交流)
- 取締役会での監督  
(経営理念、中長期戦略、ガバナンス、重要リスクの監督)
- ステークホルダーとの対話

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

以下の活動の結果、2024年度の実効性は事業ポートフォリオ変革の戦略議論、ステークホルダーとの対話報告などが改善され、前年度よりも実効性が向上していることがアンケート・インタビュー結果からも確認されました。

2023年度課題に対する2024年度取り組み実績

|                |                                                                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 戦略の議論          | ・戦略議題の計画的な取締役会付議による中長期議論の充実<br>半導体戦略、ソフトウェア戦略、電駆動・電源事業戦略<br>領域またぎの戦略・企業基盤（人的資本・技術開発）<br>・戦略議論深化のための取締役会以外の機会活用<br>役員検討会にて2030年中期経営計画を集中検討・議論 |
| 社内・社外役員の情報ギャップ | ・社外役員への経営会議資料の共有<br>経営審議会・経営戦略会議から取締役会メンバーの把握すべき情報、議事録などを共有                                                                                  |
| 取締役会資料の改善      | ・取締役会での議論ポイントに絞った資料作成による効率的な審議<br>取締役会で議論すべき論点を明確にし、執行に関する詳細情報などは絞り込んで資料を作成<br>（取締役会資料作成ガイドラインの展開・徹底）                                        |

2024年度に認識された残された課題に対して、2025年度に以下の改善活動計画を立案の上で推進し、さらなる実効性の向上を目指していきます。

2024年度課題に対する2025年度改善活動計画

|              |                                                                                               |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会メンバー構成   | ・社外役員過半数化・女性役員比率向上に向けた取り組み<br>役員指名報酬会議との連携により、計画的な社外役員・女性役員の人財探索・プールを実施                       |
| 戦略議論のさらなる充実  | ・戦略議題の計画的な取締役会付議を継続し、議論充実を強化<br>企業価値を高める中長期戦略議論<br>包括的・多角的な戦略議論（製品軸・地域軸など）<br>サステナビリティについての議論 |
| ステークホルダーとの対話 | ・社外役員とステークホルダーとの対話の機会づくりの検討<br>ステークホルダーの要望確認（少数株主保護の視点など）の上、必要性を検討、対話テーマ選定                    |

監査役会

経営の監査機能としての監査役会

監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、監査役会を原則、月1回開催しています。監査役会は、監査役4名（うち社外監査役2名）で構成し、法定に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の社外監査役1名も選任しています。

監査役会では、法律上定められた案件の決議に加え、取締役や経営幹部、内部監査部門、会計監査人との間で、会社の持続的成長や中長期の企業価値向上に関する意見交換などを行い、取締役などの職務遂行とグループ全体の業務・財政状況を監査し、経営監視機能を果たしています。2024年度は監査役会を14回開催し、出席率は100%でした。

なお、業務の適法性・妥当性・効率性については、内部監査部門が社内規程にしたが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・運営制度を整備し、充実させています。

監査役会における具体的な検討内容

2024年度は重点テーマとして、組織的な内部統制強化、理念実現に向けた構えや人財成長について、多くの議論・報告を実施しています。

2024年度 監査役会での主な審議テーマ・付議報告件数

| 分類          | 付議報告件数(件) |
|-------------|-----------|
| 会計監査        | 6         |
| 会社経営状況      | 11        |
| 監査活動報告      | 13        |
| 経営役員の職務遂行状況 | 8         |
| 監査方針・計画     | 4         |
| 個別案件        | 8         |

## 業務執行の体制

デンソーでは、経営の監督を担う取締役会と業務執行を担う役員の機能を分離しています。

業務執行における重要案件に関する審議機関として「経営戦略会議」「経営審議会」を設置しています。この2つの会議と取締役会を含めた3つの会議を役員会議と位置付けています。

### 業務執行における審議機関の概要

|            | 審議機関                             |                                                                   |
|------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|            | 経営戦略会議                           | 経営審議会                                                             |
| 議長         | 社長                               | 社長                                                                |
| 構成         | 社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役 | 社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役                                  |
| 目的         | 中長期的な視点で事業・機能・地域軸での戦略的な議論を行う。    | 取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項の審議を行う。また事業運営上重要な情報を共有し、迅速な業務執行に結び付ける。 |
| 2024年度開催回数 | 16回                              | 36回                                                               |

## 取締役・監査役の構成

### 要件・多様性に関する考え方

取締役および監査役は、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(国籍・ジェンダーなど)・経験・能力・専門性のバランスを考慮した構成としています。

取締役候補者については、各事業の経営や喫緊の課題に精通しており、中長期の企業価値向上を狙った経営戦略策定、的確かつ実効性の高い経営の監督に資する人財を選任しています。

また、監査役候補者については、事業経営・財務・会計・法務などに関する知見を有し、適切な経営の監査に資する人財を選任しています。

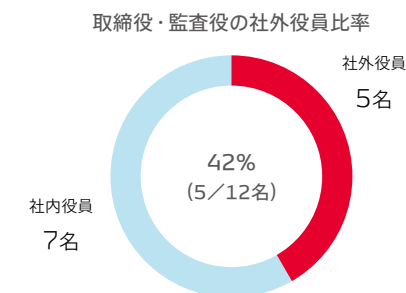
### 経験・専門性(スキルマトリックス)

取締役会メンバーに求められるスキル(経験・専門性)は、会社が掲げる中長期的な事業戦略・方針や目標などから、目的達成に不可欠かどうかなどを考慮し、選定しています。具体的には、現在は「2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性」と「安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性」という2つの観点で11の項目を設定し、スキルマトリックスとして取締役会全体の経験・専門性を開示しています。今後も事業戦略などの変更や事業環境の変化を踏まえて適宜見直しを図っていきます。

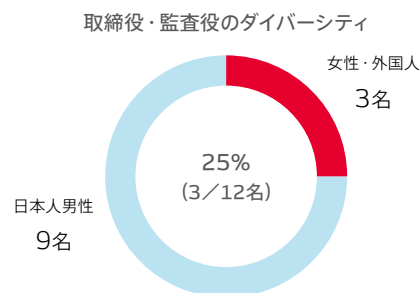
### 経験・専門性選定の考え方

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性  | <ul style="list-style-type: none"><li>不確実・曖昧模糊な時代に先を読み、会社の進むべき道を進言する「企業経営」の経験</li><li>カーボンニュートラルや交通事故死者ゼロの実現など、環境と安心の価値を最大化し、社会に貢献するために求められる「ソフトウェア・デジタル」「環境・エネルギー」の経験・専門性</li><li>モビリティにとどまらず、広く社会課題の解決に貢献するため、市場動向や社会のニーズ・期待を正しく把握するための「マーケティング」の経験・専門性</li></ul> |
| 安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性 | <ul style="list-style-type: none"><li>時代や環境を問わず、デンソーの持続的な成長を支える基盤となる、「ガバナンス」「グローバル」「財務・会計」「人事」「技術開発」「生産・品質」「営業・調達」の経験・専門性</li></ul>                                                                                                                                 |

### 取締役・監査役の構成



※ 取締役の独立社外取締役比率は38%(3/8名)





## 取締役・監査役の経験・専門性(スキルマトリックス)など

各人に会社として特に発揮を期待する項目(最大5つ)を下記の通り示しています。(各人の有するすべての経験・専門性を表すものではありません)

| 氏名                                                                                                                                 | 在任年数 | 2024年度<br>取締役会の<br>出席状況 | 参加会議体(◎:議長) |      |              | 2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性 |                     |              |             | 安定した企業経営を支える基盤となる |       |           |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------|-------------|------|--------------|------------------------|---------------------|--------------|-------------|-------------------|-------|-----------|----|
|                                                                                                                                    |      |                         | 取締役会        | 監査役会 | 役員指名<br>報酬会議 | 企業経営                   | ソフト<br>ウェア・<br>デジタル | 環境・<br>エネルギー | マーケ<br>ティング | ガバナンス             | グローバル | 財務・<br>会計 | 人事 |
|  取締役会長<br>有馬 浩二                                   | 10年  | 13/13                   | ◎           |      | ○            |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  代表取締役社長<br>CEO<br>林 新之助                          | 2年   | 13/13                   | ○           |      | ○            |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  代表取締役副社長<br>CRO、CCO、CFO<br>松井 靖                  | 4年   | 13/13                   | ○           |      |              |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  代表取締役副社長<br>CIO、CQO、CHRO<br>山崎 康彦               | 1年   | 10/10*1                 | ○           |      |              |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  取締役<br>豊田 章男                                   | 6年   | 10/13                   | ○           |      |              |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  取締役<br>社外取締役 独立役員<br>榎田 誠希                     | 6年   | 13/13                   | ○           |      | ◎            |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  取締役<br>社外取締役 独立役員<br>三屋 裕子                     | 6年   | 13/13                   | ○           |      | ○            |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  取締役<br>社外取締役 独立役員<br>Joseph P. Schmelzeis, Jr. | 3年   | 13/13                   | ○           |      | ○            |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  常勤監査役<br>丹羽 基実                                 | 7年   | 13/13                   | ○           | ◎    |              |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  常勤監査役<br>林 克憲                                  | —*2  | —*2                     | ○           | ○    |              |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  監査役<br>社外監査役 独立役員<br>後藤 靖子                     | 6年   | 13/13                   | ○           | ○    |              |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |
|  監査役<br>社外監査役 独立役員<br>喜多村 晴雄                    | 6年   | 13/13                   | ○           | ○    |              |                        |                     |              |             |                   |       |           |    |

\*1. 2024年6月取締役就任以降の回数 \*2. 2025年6月監査役就任

| 経験・専門性 |      |       |       | 選任理由                                                                                                                                                                                                                                  | 重要な兼任状況<br>(2025年6月末日時点)                                                                 |
|--------|------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | 技術開発 | 生産・品質 | 営業・調達 |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                          |
|        |      |       |       | 会社の中長期方針・戦略の策定・実行や取締役会議長としての経営の監督など、取締役社長・取締役会長(現任)としての豊富な経営経験、取締役会議長として経営を監督する役割に加え、様々な公職などを通じ企業の枠を超え日本のモノづくり産業のための活動にも尽力している。2024年5月まで務めた一般社団法人日本自動車部品工業会会長の経験などを通じた業界全体を俯瞰した高い視点を活かし、当社のガバナンスのさらなる向上を推進することを期待。                    | KDDI株式会社 社外監査役<br>AGC株式会社 社外取締役                                                          |
|        |      |       |       | 当社入社後、エレクトロニクス事業に従事し、CSwO(Chief Software Officer)や事業担当経営役員などを経て、2023年6月からは取締役社長(現任)に就任。新たな価値を創造し続け、変化の時代を力強く生き抜いていくために、多様な「人」が最大限能力を発揮できる組織風土づくりを推進するなど、「人を大切にする経営」を実践している。経営者としての高い見識と多様な人財の力を引き出す優れたリーダーシップを発揮し、新たな価値創造をリードすることを期待。 |                                                                                          |
|        |      |       |       | 当社入社後、サーマルシステム事業およびエレクトリフィケーション事業に従事し、2014年6月から調達部門を担当、現在はCRO、CCO、CFOを担当。機能部門・事業部門・海外拠点での幅広い経験から得られた大局観や先見性を活かし、成長戦略を牽引することを期待。                                                                                                       | 株式会社BluE Nexus 監査役<br>株式会社ジェイテクト 社外監査役                                                   |
|        |      |       |       | 当社入社後、当社スペイン現地法人社長や生産推進部門担当などを経て、2021年1月よりサーマルシステム事業を担当、現在はCIO、CQO、CHROおよび総務・人事本部を担当。技術やモノづくりに関する深い知見を活かし、未来のモビリティ社会の実現に向けた技術開発力の強化とそれを支えるヒトづくりの推進を期待。                                                                                | トヨタ紡織株式会社 社外取締役                                                                          |
|        |      |       |       | トヨタ自動車取締役会長(現任)や一般社団法人日本自動車工業会会長を務めるなど、自動車業界を代表するリーダーであり、次世代モビリティ社会づくりを牽引。自動車産業全体を俯瞰した大所高所の視点から、当社の経営に対する幅広い助言・提言や経営全般への監督を期待。                                                                                                        | トヨタ自動車株式会社 取締役会長<br>浜名湖電装株式会社 取締役                                                        |
|        |      |       |       | 日本銀行の企画局長、理事を歴任するなど、日本経済の中心的機能を担う中央銀行において、日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験を有する。また、2020年1月より役員指名報酬会議の議長として、ガバナンスの要諦である指名・報酬分野における透明性・客観性の強化に貢献。グローバル金融経済の幅広い知見を活かした、当社の経営全般への監督を期待。                                                           | 日本証券金融株式会社 取締役兼代表執行役社長                                                                   |
|        |      |       |       | 長年にわたって企業および団体の経営に携わる一方で、公益財団法人日本オリンピック委員会副会長(現任)をはじめとした各スポーツ協会の役員・委員を歴任。また、大学などにおいて教育・人財育成に尽力するなど、多分野における豊富な経験および知見を有する。豊富な法人経営経験や人財育成経験を活かし、当社の経営全般への監督を期待。                                                                         | 日本航空株式会社 社外取締役<br>公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事<br>公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長                       |
|        |      |       |       | 株式会社セガなどのサービス業を中心とした経営経験に加え、ベンチャー事業立ち上げ、戦略コンサルタントなどの幅広い経験を有する。また、2018年からは駐日米国大使館首席補佐官として、日米同盟関係強化に尽力。豊富な事業経験およびグローバル情勢に関する深い知見、地政学に関するリスクマネジメントの知見などを活かした、当社の経営全般への監督を期待。                                                             | ジェイビーエスインターナショナル株式会社 代表取締役<br>Cedarfield合同会社 職務執行者<br>東海旅客鉄道株式会社 社外取締役<br>日立建機株式会社 社外取締役 |
|        |      |       |       | 当社入社後、購買・事業企画・人事部門に従事、2014年8月から当社アメリカ現地法人副社長を務める。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幅広い知見を活かした、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、取締役やCxOへの監査、指導の強化を期待。                                                                                          | 株式会社アドヴィックス 監査役                                                                          |
|        |      |       |       | 当社入社後、人事・秘書・営業部門に従事し、2011年1月から事業部門での企画室長を経て、2018年4月から秘書室長を務める。機能部門と事業部門を幅広く経験し、直近では秘書室長として指名・報酬領域を中心としたガバナンス改革をリードするなど、コーポレートガバナンス全般に関して広く・深い知見を有し、当社グループの良質な企業統治体制の向上に向け、その経験・知見を当社の監査に反映することを期待。                                    |                                                                                          |
|        |      |       |       | 国土交通行政、県副知事、ニューヨーク観光宣伝事務所長や、九州旅客鉄道株式会社常務取締役など幅広い経験を有し、監査においても、九州旅客鉄道株式会社取締役監査等委員、株式会社資生堂社外取締役監査委員(現任)を務めるなど監査における財務・会計および法令順守の知見も有する。こうした行政・法人経営における幅広い経験・見識を当社の監査に反映することを期待。                                                         | 株式会社資生堂 社外取締役<br>三井化学株式会社 社外監査役                                                          |
|        |      |       |       | 公認会計士としての豊富なキャリアと高い知見に加え、ローム株式会社社外監査役、株式会社MonotaRO社外取締役、ヤマハ株式会社の社外取締役および社外監査役など、長きにわたる法人経営・監査の経験を有する。財務および会計に関する高い見識や豊富な法人経営の経験を当社の監査に反映することを期待。                                                                                      | 喜多村公認会計士事務所 所長<br>株式会社LeTech 社外監査役                                                       |

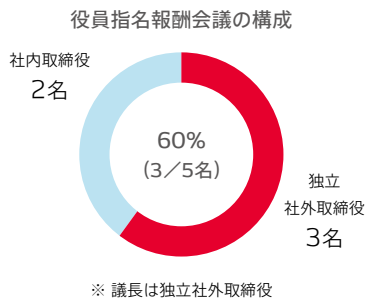
※ CEO(Chief Executive Officer) CRO(Chief Risk Officer) CCO(Chief Compliance Officer) CFO(Chief Financial Officer) CIO(Chief Innovation Officer)  
CQO(Chief Quality Officer) CHRO(Chief Human Resources Officer)

## 役員指名報酬会議

役員の指名・報酬に関する重要な事項の決定にあたっては、客観的な視点に基づき公平性・透明性を高めるために、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」を設置しています。

### 役員指名報酬会議の構成

|      |                                                |         |
|------|------------------------------------------------|---------|
| 議長   | 櫛田 誠希                                          | 独立社外取締役 |
| メンバー | 有馬 浩二                                          | 取締役会長   |
|      | 林 新之助                                          | 代表取締役社長 |
|      | 三屋 裕子                                          | 独立社外取締役 |
|      | ジョセフ シュメルザイス, Jr.<br>Joseph P. Schmelzeis, Jr. | 独立社外取締役 |



### 取締役・監査役の選任手続き

|     |   |                                                                                             |
|-----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 手続き | 1 | ・社長および関係役員が中心となり、各方面より意見を聞き、業績、人格、見識などを総合的に勘案して、その責務にふさわしい人物を選任。「役員指名報酬会議」にて審議の上、当年度の指名案を立案 |
|     | 2 | ・取締役は、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<br>・監査役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、監査役会の同意を経て、株主総会で審議した上で決定       |

### 役員指名報酬会議の活動状況

2024年度は全4回開催し、会議メンバーの参加率は100%でした。主な審議内容は以下の通りです。

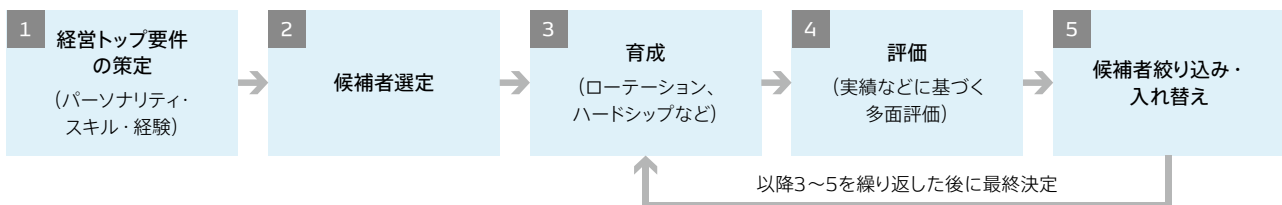
|    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 指名 | ・経営トップサクセッションプラン<br>・社外役員サクセッションプラン<br>・2025年1月役員体制<br>・2025年6月役員体制    |
| 報酬 | ・役職・職責ごとの報酬水準<br>・会社業績指標の実績評価<br>・個人別査定の評価<br>・個人別報酬額の決定<br>・役員報酬制度の改定 |

### 経営トップのサクセッションプラン

デンソーは、経営トップのサクセッションプランを経営上の最重要課題の一つに位置付け、役員指名報酬会議が主体となり、客観性・透明性の高いプロセスで次期社長やCEOの検討を行っています。

役員指名報酬会議では、デンソーに求められる経営トップ要件を策定の上、過去の実績・経歴・マネジメントの適性検査・社内外関係者による人物評価などの多面的な情報に基づき、最適な後継者を見極めるべく、継続的に議論しています。また、CxO以下、国内外の主要な経営幹部ポストについても、後継候補者を明確化し、中長期視点で育成を図っています。

### サクセッションプランのプロセス



### 経営トップ要件

|         |                                                                                       |                            |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| パーソナリティ | ・高潔さ、高い倫理観<br>・公明正大で、高い信頼感・人望<br>・新しいことに挑戦する前向きさ                                      | ・強い責任感、胆力<br>・身体、精神両面でのタフさ |
| スキル     | ・改革を断行できる決断力、判断力<br>・グローバルにネットワークを構築、チーム総力で組織を引っ張るリーダーシップ<br>・変化を先読みし、会社のビジョンを描く戦略構築力 |                            |

## 役員報酬

### 基本方針

- ・「中長期的な企業価値向上」「株主視点に立った経営」を促すものであること
- ・会社・個人業績との連動性を持つことで、業績向上への意欲を高めること

### 報酬構成

デンソーの取締役（非業務執行取締役および社外取締役を除く）の報酬制度は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬から構成されており、各報酬制度の概要および基準報酬額における役職別の報酬割合は以下の通りです。ただし、当該事

業年度の会社業績達成状況に基づく業績連動報酬額変動により比率が異なる場合があります。非業務執行取締役および社外取締役の報酬については、独立性の観点から基本報酬（固定額）に一本化しています。また、監査役についても、順法監査を担うという監査役の役割に照らし、基本報酬（固定額）に一本化しています。

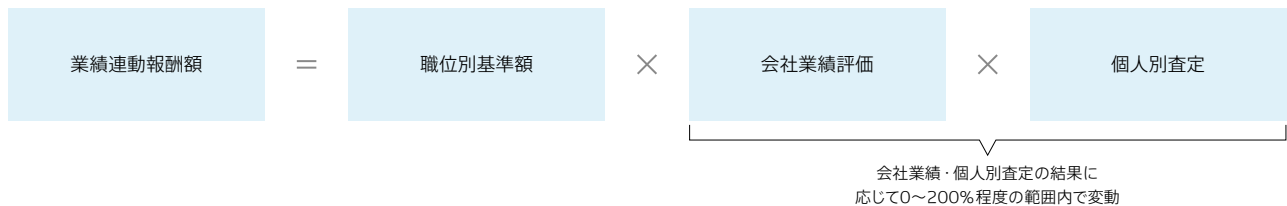
### 報酬水準

取締役および監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データをもとに、デンソーと規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を参照し、比較企業群に対して競争力ある報酬水準となるように設定しています。

| 報酬の種類  |                      | 概要                                                  | 報酬割合  |       |        |
|--------|----------------------|-----------------------------------------------------|-------|-------|--------|
|        |                      |                                                     | 取締役会長 | 取締役社長 | 取締役副社長 |
| 固定報酬   | 基本報酬(固定額)            | ・ 職位に応じた月額固定報酬として支給                                 | 25%   | 25%   | 30%    |
| 業績連動報酬 | 賞与<br>(短期インセンティブ)    | ・ 各事業年度において、当該株主総会の終了後、一定の時期に支給                     | 25%   | 25%   | 30%    |
|        | 株式報酬<br>(中長期インセンティブ) | ・ 会社業績指標(連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価)と個人別査定の結果に基づき支給額を算定 | 50%   | 50%   | 40%    |

### 業績連動報酬の算定方法

会社業績との連動性の確保および業績向上や持続的成長への意欲向上を目指し、職位別の基準額に会社業績評価と一人ひとりの業績・成果や中長期の取り組みを評価した個人別査定を反映して、業績連動報酬額を算定しています。業績連動報酬額は会社業績と個人別査定の結果に応じて、基準額に対して0～200%程度の範囲内で変動します。



### 会社業績の評価指標

会社業績の評価指標は、デンソーの企業価値向上に向けた企業戦略に連動して、連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価としており、各指標の評価ウェイト・評価方法は以下の通りです。なお、評価の基準となる当該事業年度の目標は中長期目標に基づき毎年設定しています。

| 指標         | 評価ウェイト | 評価方法                                                                                 |
|------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 連結営業利益     | 60%    | 当該事業年度の目標に対して、為替などの外部要因の影響を加味した達成度で評価                                                |
| ROIC       | 20%    | 当該事業年度の目標に対する達成度で評価                                                                  |
| サステナビリティ評価 | 20%    | 当社のサステナビリティ経営における下記優先取組課題を対象に、当該事業年度の目標に対する総合的な達成状況で評価                               |
|            |        | 優先取組課題<br>①CO <sub>2</sub> 総排出量、②環境・安心製品の普及、③社員エンゲージメント、④海外拠点長における非日本人比率、⑤女性マネジメント比率 |



株式報酬の内容

株式報酬は、譲渡制限付株式による支給とし、原則として役員退任時に譲渡制限を解除します。譲渡制限期間中に、法令違反その他取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべてデンソーが無償取得することとしています。（いわゆる「マルス条項」）

報酬決定方法

取締役会は、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、当該事業年度の報酬総額を決議するとともに、個人別報酬

額の決定を役員指名報酬会議に一任することの決議をしています。役員指名報酬会議は、役員報酬制度の検討および会社業績や取締役の職責、成果、取締役会で承認された決定方針との整合性などを踏まえた個人別報酬額を決定します。

また、監査役の報酬などに関しては、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、監査役の協議によって決定します。

役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

| 役員区分      | 報酬などの総額<br>(百万円) | 報酬などの種類別の総額<br>(百万円) |        |             | 対象となる役員の員数<br>(名) |
|-----------|------------------|----------------------|--------|-------------|-------------------|
|           |                  | 固定報酬                 | 業績連動報酬 |             |                   |
|           |                  |                      | 基本報酬   | 賞与          |                   |
| 取締役       | 932              | 287                  | 275    | 370／192.3千株 | 9                 |
| (うち社外取締役) | (58)             | (58)                 | (―)    | (―)         | (3)               |
| 監査役       | 137              | 137                  | ―      | ―           | 4                 |
| (うち社外監査役) | (31)             | (31)                 | (―)    | (―)         | (2)               |
| 計         | 1,069            | 424                  | 275    | 370／192.3千株 | 13                |

1. 上記には、2024年6月20日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役伊藤健一郎氏を含めています。
2. 業績連動報酬は、2025年5月19日開催の取締役会決議の金額を記載しています。なお、2024年度における業績連動報酬の算定指標の実績は以下の通りです。  
連結営業利益：5,190億円、ROIC：7.1%、サステナビリティ評価：3/5項目達成
3. 株式報酬は、2025年5月19日開催の取締役会決議に基づき、記載の報酬額を割当決議の前日の終値で割り戻した株式数が付与されます。

役員ごとの連結報酬などの総額

| 氏名<br>(役員区分)   | 報酬などの総額<br>(百万円) | 連結報酬などの種類別の額など<br>(百万円) |        |            |
|----------------|------------------|-------------------------|--------|------------|
|                |                  | 固定報酬                    | 業績連動報酬 |            |
|                |                  |                         | 基本報酬   | 賞与<br>株式報酬 |
| 有馬 浩二<br>(取締役) | 254              | 63                      | 74     | 117        |
| 林 新之助<br>(取締役) | 325              | 70                      | 106    | 149        |
| 松井 靖<br>(取締役)  | 158              | 45                      | 54     | 59         |
| 山崎 康彦<br>(取締役) | 118              | 33                      | 41     | 44         |

1. 連結報酬などの総額が1億円以上である者に限定して記載しています。
2. 2024年6月20日開催の第101回定期株主総会終結の時をもって就任した取締役山崎康彦氏は9カ月分の報酬を記載しています。

## 主要株主との関係：株主の権利・平等性の確保とガバナンス強化

デンソーは、すべての株主に認められている権利を尊重し、少数株主の権利行使の確保に配慮しながら、公正な利益還元と平等性の確保に努めています。主要株主との個別の取引条件については、ほかの一般取引と同様に市場価値を十分勘案し、希望価格を提示して、交渉の上決定しています。また、多額の価格改定を行う場合には、金額規模に応じて審議の上、「業務決裁規程」に基づき社内承認手続きを実施することとしています。

### トヨタ自動車との関係

デンソーは、世界中のあらゆるカーメカなどへ製品やシステムを提供しています。世界各地の技術特性や地域事情を学び、市場での厳しい評価をクリアしながら、先端技術・製造力を磨き上げ、それらをすべての次世代製品・システムに還元するよう努めています。

一方で、デンソーはトヨタグループでのシナジーを創出すべく、トヨタ自動車の有するモビリティ視点とデンソーの持つ車載製品・システム視点の双方の知見を掛け合わせることで、効率的でスピーディな研究開発やモノづくりを推進しています。具体的には、2020年

にトヨタ自動車から電子部品事業および広瀬工場（現・広瀬製作所）を譲渡、2023年10月から、当社CTO（当時）がトヨタ自動車デジタルソフト開発センターの副センター長に就任するなど、幅広い領域で連携を進めています。

また、豊田章男取締役は、デンソーの主要株主であるトヨタ自動車の取締役会長を務めるなど、自動車業界を代表するリーダーであり、次世代モビリティ社会づくりを牽引しています。自動車産業全体を俯瞰した視点から、デンソーの経営に対する幅広い助言・提言や経営全般への監督を期待し、2019年より取締役として選任しています。

このように、トヨタグループとしての特色を活かしたビジネス競争力を強化することで、資本関係に依存しないビジネスパートナーとしての関係性を維持しています。2023年度からはトヨタグループ企業の株式を含む政策保有株式の縮減を加速しました。（財務資本 [P.41-47](#)）。今後も聖域を設けず政策保有株式の縮減を進めていきます。

## 内部統制の整備・強化

公正かつ効率的な業務運営を目指し、「内部統制に関する基本方針」を策定し、行動規範・経営制度・リスク管理・コンプライアンスなど経営の根幹を成す分野ごとに、統制の基本方針と規程類・制度などを規定し、毎年一定時期に運用状況を検証の上、必要に応じて修正・変更を行っています。（リスクマネジメント [P.98-99](#)、コンプライアンス [P.100-101](#)）



「内部統制に関する基本方針」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/governance/management/management-doc-internal-control-policy-2025-ja.pdf?rev=1e8ce78d09b34ab0a33a67857bb82636>





## DIALOG

社外取締役鼎談

# 変わりゆく時代の中、一步先を見据え 創出価値を最大化する経営の実現へ

地政学リスクの拡大によるサプライチェーンの変化、車両生産の伸び悩みなど、厳しい事業環境下において、

デンソーの売上収益・営業利益は、2024年度に過去最高を記録しました。

この成長は今後どこまで持続できるのか。

業界への逆風はデンソーの価値創造にどのような影響を与えるのか。

デンソーの独立社外取締役3名が、客観的な立場から多様な視点で論じました。

社外取締役

三屋 裕子

スポーツ界の要職を歴任、株式会社PIT代表取締役などを務める。2019年から現職。

社外取締役

櫛田 誠希

日本銀行を経て、日本証券金融株式会社取締役兼代表執行役社長を務める。2019年から現職。

社外取締役

ジョセフ シュメルザイス  
Joseph P. Schmelzeis, Jr.

株式会社セガ取締役や駐日米国大使館首席補佐官を経て、Cedarfield合同会社職務執行者を務める。2022年から現職。

## 事業ポートフォリオ改革の方向性は不変

**シュメルザイス** 米国トランプ政権の関税政策が波紋を呼ぶ中、デンソーは一企業として可能な範囲で、合理的対策を講じています。今後の様々なシナリオを想定した上で、それらに臨機応変に対応するための体制づくりを、お客様やサプライヤーも巻き込み、サプライチェーン全体で講じている。また、企業単体での対応が難しい部分については、政府や業界全体との連携も推進しており、総じて私の期待を上回る対応ぶりです。事業ポートフォリオ入れ替えの方向性は維持しつつ、世界的な電動化の普及速度の鈍化など、事前に想定した環境変化と現状のズレに応じて投資の加減速を切り替えるなど、適切な舵取りを行っていると感じています。

**三屋** 自社でコントロールできる部分、できない部分を切り分け、サプライチェーンへの影響抑制を第一義に、覚悟を持って最大限の取り組みを進めています。悲観的な情報に過剰反応したり、逆に政策転換や国家間の交渉進捗に過度に期待したりせず、今日の国際的潮流を踏まえながらも、常にその先を見据え、安定感のある対応を取っていると思います。

**榊田** 例えば、CO<sub>2</sub>排出量削減やクルマの電動化でも、米国は従来と逆の政策を取るようになりました。欧州も企業レベルでは、環境問題を最重要視する対応から多少変化させている。将来、米国でトランプ政権が変わったら、この世界の潮流が完全に元に戻るのか、予断を許しません。結局これは、国際的なコスト負担の問題なのであって、短期的な微調整は常に意識していく必要がある。デンソーもそれは十分に理解しています。クルマづくりのサプライチェーンに対する責任感、Tier1のリーディングカンパニーとしての自負に基づき、概ね的確な対応を取っていると考えています。

**三屋** 組織の再編や知識・技術の横展開など、外部環境変化に応じた微調整は、十分にできています。持ち前の技術力でクルマづくりの可能性を広げていく戦略の大枠は、今後も



変わりません。農業分野への投資にしても、農業の大規模化・生産性向上が課題となる昨今、興味深いアイデアです。

## 進化するデンソーのモノづくりと人財戦略

**榊田** デンソーでは、半導体やソフトウェアを注力分野に位置付け、取り組みを強化しています。その背景は、クルマの先進化・高付加価値化の流れです。自動車価格は近年上昇を続けていますが、消費者は、あえて高いお金を払ってクルマを買う意味、価格に見合った価値が得られるかを意識しつつあります。私自身は、実際に、クルマにはそれだけの提供価値があると思っています。さらに、その価値の源泉はメカの機能から半導体やソフトウェアといった心臓部の機能に移行しつつある。これこそ、デンソーが得意とする分野です。BtoBの部品メーカーとはいえ、単にモノづくりの効率性を競えばいい時代ではありません。社会や消費者に「どんな価値を送り届けるか」という視点が不可欠になるでしょう。そうした価値創造の担い手となる、主体的で柔軟な発想を持った人財の育成・獲得に期待しています。

**シュメルザイス** 私も、デンソーの持続的成長の鍵を握るのは、人財だと思います。ハードからソフトへ移行しつつあるモノづくりの担い手確保に向け、積極的な人財戦略や外部連携による差別化を推進すべきでしょう。

**三屋** デジタル系の優秀な人財を集めるには、採用手法にも一工夫必要になってきますね。いずれにせよ、林社長が「規制に合わせたモノづくり」から「マーケットインのモノづくり」への転換を打ち出されているのは、非常に重要な一歩であり、その成功を後押ししていきたいと思います。

**榊田** 優秀な人財を確保するという意味でも、デンソーが2025年度にしっかり賃上げできたのは、歓迎すべき動きです。それも、昨今の物価高への配慮というより、社員の働きがい向上、「人財への投資」の視点が前面に出てきたように思います。

**シュメルザイス** 労務費をただ圧縮すればいいという従来型の製造業の発想とは、一線を画していますね。社員、さらには外部パートナーに至るまで、あらゆるステークホルダーと価値の共創を目指す、健全な経営姿勢の表れです。

**三屋** 特に画期的なのは、(株)デンソーで2025年度から導入することが発表された、一般社員を対象とした株式インセンティブ制度です。社員と経営者が一丸となって企業価値







の向上を図り、成長の果実を分配していくこの施策は、日本の自動車産業を牽引する大企業の対応としても、高く評価できます。

### 取締役会の実効性と企業価値向上

**三屋** 取締役会の議論は、議長がCEO職を離れ、監督と執行の分離が進んだ2024年以降、一層活性化しています。有馬会長の取締役会議長としての論点整理や、執行トップである林社長とのやり取りは、私たちが議論の背景を理解するのに有益で、よりはるかに実質的議論が可能になりました。上程される投資計画は、明確な投資判断基準をクリアしたもののばかりですが、それでも私たち社外取締役が客観的にリスクを見て、反対したことによって否決になった議案もあります。

**シュメルザイス** 社外取締役の発言時間は一人ひとり十分に与えられ、こちらの問い掛けに対する執行側の応答が具体性を欠く場合には、議長が厳しく追及します。他社と比較しても、健全な議論が確保されているといえるでしょう。

**榎田** そもそもコーポレートガバナンス向上のための取り組みは、企業自体の持続的成長、企業価値の向上を目的としたものです。では、世のガバナンス改革は、その目的を達成できているのでしょうか。最近の規制当局の動きは、そのあたりの歯がゆさから、踏み込んだ指針を出しているように感じます。金融庁のサステナビリティ開示要請も、経済産業省の「企業買収における行動指針」も、経営の中身の話に終始しています。当局の視点も、経営の「形」の整備から本質である経営そのものにシフトしているわけです。デンソーにおける改革も、そうした問題意識と紐付けが必要があるでしょう。

デンソーは取締役会の実効性を向上させるべく弛まぬ改善を重ねており、意思決定の枠組み整備は相当程度、進んできたと評価しています。一方で、デンソーの時価総額は足踏みを続けています。一連のガバナンス改革が株価に正当に反映されるには、さらに何が必要なのでしょう。

**シュメルザイス** 取締役会の議論そのものは、ここ1、2年、より本質的な経営戦略を論じるようになってきました。業績面でも、売上収益や各種利益は過去最高を記録しており、さらなる企業価値向上に向けた成長指標の開示姿勢も評価できます。こうした指標を経営陣が達成していけば、残る課題として重要になってくるのは、資本市場とのコミュニケーションなのかもしれません。

**三屋** 自動車業界が厳しい外部環境にさらされる中、デンソーもクルマ関係ということで業界と一括りの評価をされている可能性は否めません。デンソーの理念や独自性・成長性をより積極的に訴求し、差別化に努めていく必要があるでしょう。

### 社会の公器としてのガバナンス充実

**シュメルザイス** デンソーは2023年、トヨタグループを中心とした政策保有株式の縮減方針を打ち出し、着々と縮減を進めてきました。トヨタ自動車をはじめ、グループ各社とは今後も良好な関係性を維持しており、技術の共同開発なども順調です。開発した新技術はデンソーに帰属するので、デンソーとしても得るものが多い状況ですね。

**三屋** トヨタ自動車の品質要求は非常に高度です。それに対しデンソーがどう応え、要望を上回る提案をしていけるか。これは、互いに刺激し合い、より良いクルマづくりを目指していく、対等なパートナーとしての関係性です。2020年にトヨタ自動車からデンソーに移管された広瀬工場（現・広瀬製作所）が、両社の知見を集結・継承した研究開発拠点となっていることは、その象徴的事例でしょう。

**榎田** 政策保有株式とは、企業が取引関係を構築していく中で生じた副産物にすぎないと捉えています。デンソーは昔も今もトヨタ自動車にとって欠かせないグループ会社であり、トヨタ自動車はデンソーの最大顧客・重要パートナーです。この関係性に、政策保有株式の縮減が悪影響を及ぼすとは思えません。上場企業は社会の公器であり、しかるべき水準のガバナンス、収益性や資本効率を実現していくのが当然です。それができなかった場合のリスクを株の持合いによって担保する時代は、終焉を告げたということです。

### マテリアリティと成長戦略の連動

**三屋** 次期中期経営計画は、優先取組課題（マテリアリティ）と連動したものとなる予定です。マテリアリティ改定に

向けては、様々なステークホルダーの声を反映すべく議論しましたね。

**榎田** 議論は非常に充実したものでした。先ほどの話とも重なりますが、マテリアリティは企業の長期的な企業価値としてしっかり結び付けられているべきです。社会課題の解決だけを単独で取り出しても、形式的な議論になってしまいます。大切なのは、長期的な価値形成を見据えた成長戦略を打ち出し、その進捗を適切に管理・公表することで、それがまた、資本市場に対するアピールにもなるはずです。

**シュメルザイス** ただ数値目標の種類がどんどん増えていき、盲目的にその達成を企業の至上命題として捉えるようになったら、正しい経営はできません。気づかぬうちにデンソーが取り組むべき重点課題からかけ離れていないか、設定したマテリアリティと照らして経営の健全性を測ることに活用すべきだと思います。

**三屋** 確かに、変にディテールにこだわってKPIの数字に縛られてしまうと、本末転倒ですね。長期的な価値形成のスタンスは忘れてはなりません。

### 安心・安全とAIの活用

**三屋** AI活用や情報セキュリティといったテーマも、取締役会の議題によく上がっています。AIに関しては、アウトプットの平準化・効率化に威力を発揮していますが、独自性や差別化という面では、まだまだ活用の余地が大きいと捉えています。より効果的な機械・深層学習法や業務全体での位置付けなどを現在、模索している段階です。

**シュメルザイス** バックオフィスでのAI活用のみならず、セキュリティへの配慮を条件に、商品化やフロントオフィスへの導入も検討すべきでしょう。特に競合企業との競争上、デンソーが強みとすべきは、安心・安全そして快適な利便性

です。事前に設定された条件に基づいて高精度に動くルールベース型AIと、機械学習によって複雑で予測不可能な問題にも対応可能なデータドリブン型AIを組み合わせた製品開発の取り組みが始まっています。これらを“セキュアなレベル”で使いこなし、デンソーの強みであり市場からも求められている安心・安全を追求していくことが、デンソーが目指すべきところでしょう。

### 戦い続け、勝ち続けるデンソーに向けて

**榎田** デンソーは技術の力で熾烈な国際競争を勝ち抜き、今日を築いた会社です。足元の好調な業績に満足せず、研究開発の優位性確保に向け、今後とも必要な施策を推進すべきですし、そのことを社内外にアピールしていただきたい。併せて、デンソーが社会の中で実現を目指す価値について、広範なステークホルダーの方々に、より分かりやすく発信していくことが大切です。

**シュメルザイス** これだけ複雑で変化の激しい事業環境のもと、成功した経営を行っている会社は珍しいでしょう。この成功の背後にある、環境負荷低減や、安心・安全の価値創造について、具体的に分かりやすく説明していくことでデンソーは、より評価される企業になっていけるはずです。

**三屋** デンソーは、今も昔も、世の中になかったものを形にし、未来をつくり出す会社です。実際に事業部からの話を聞くと、世の中の困りごとに対して、いろいろな提案をして解決しよう、とてもワクワクしています。単なる受注生産ではない、まだこの世に存在しない技術・解決策を生み出したいというワクワク感にあふれたデンソーのモノづくりの実像を、内外に広く伝えていくべきでしょう。

また今後、取締役会の場においても、これまで以上に迅速な意思決定が求められる局面も増えてくると予想します。私たち自身も覚悟を持って、果断で的確な判断を下していけるよう、さらに研鑽を積んでいきたいと思います。

**シュメルザイス** スピードですね。戦い続け、そして勝ち続けなければならない。

**榎田** 全社的なスピード感向上と、楽しみながら新しいものをつくり出すデンソーの企業文化を結び付けることが重要です。まだこの世にないものは、イチからつくり出せばいい。そうした姿勢が、これからもデンソーの企業価値向上を支えていくだろうと考えています。



## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

デンソーは多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。

具体的には、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「リスク（まだ現実化していない状況）」と「クライシス（現実化した緊急事態）」に区分し、事前にリスクの芽を摘む未然防止とクライシス発生時の影響を最小化する低減対策に取り組むとともに、クライシスが発生した場合には迅速かつ確かな初動・復旧対応に注力しています。

### 推進体制

デンソーでは、グループ全体のリスクマネジメント統括責任者「チーフ・リスク・オフィサー（CRO）」を議長とする「リスクマネジメント会議」を設置し、グループ全体のリスクマネジメント体制・仕組みの改善状況の確認、社内外の環境・動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなどを推進しています。

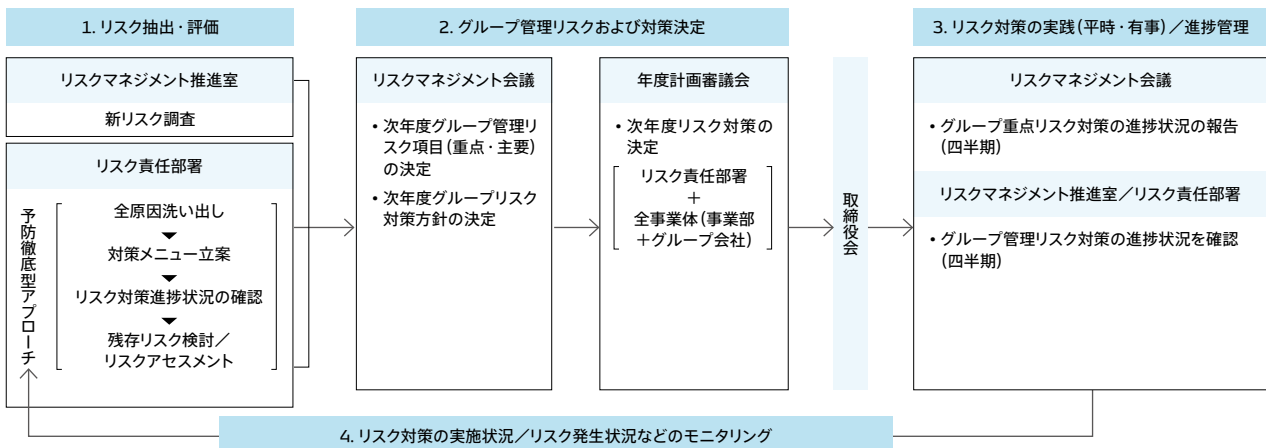
### リスクの把握と対応の明確化

デンソーでは自社にとってのリスクを能動的に把握しながら、未然防止と被害の最小化の両面からリスクマネジメントを行っており、年1回、機能部、事業部、海外地域統括会社、およびグループ会社によるリスクアセスメントを実施しています。

取り巻く事業環境を踏まえて、生命・環境・信用・財産・生産を毀損する可能性のあるリスクを抽出し、各リスク責任部署にてその発生原因と発生後の被害拡大要因を洗い出し、それらを防ぐための未然防止策と初動・復旧対応策を明確にしています。その対策の実施状況を踏まえて、各リスクの残存リスクの大きさを影響度と発生頻度の観点から評価し、特に残存リスクが大きく、リソースを投入し対策を推進するリスクを「重点リスク」に選定。重点リスクへの対策活動は、会社目標として定量的な業績評価指標（KPI）を設定し、取締役会においてもその進捗状況を確認しています。

2025年度の主要リスク項目は37項目、そのうち、重点リスクは6項目です。主要リスク項目および重点リスク項目はリスクアセスメント結果に基づいて今後も適宜見直しを行います。

### リスクマネジメントプロセス



### 主要リスク項目・重点リスク項目

| 要因              | リスク項目                                                      |
|-----------------|------------------------------------------------------------|
| 内部要因<br>(事故、ミス) | 環境汚染、労働災害、火災・爆発、品質問題、<br>情報セキュリティ事故、人事・労務関連トラブル、<br>交通事故など |
| 内部要因<br>(法令違反)  | 独占禁止法違反、不適切な派遣・請負活用、<br>製品法規違反、贈収賄関連法違反など                  |
| 外部要因<br>(自然災害)  | 地震、台風、集中豪雨、落雷など                                            |
| 外部要因<br>(政治・社会) | PL訴訟、サプライヤー供給問題、<br>遭遇事変(疫病、戦争、テロなど)                       |



## 重点リスクへの対応状況

| 重点リスク項目             | リスク内容                                                                                                                                                                                     | 対応                                                                                                                                                            |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 品質問題                | 大規模なリコールにつながるような品質問題はエンドユーザー／お客様からの信頼を失うことになり、多額のコストの発生や売上の減少を招く可能性があります。                                                                                                                 | 重大な故障に至らないようフェールセーフなどの安全設計の織り込み、不具合が発生した際の被害を最小にするために修理性を考慮した設計、不具合発生時の走行状態などのビッグデータを活用した早期解決、AI技術を用いたデータ解析の効率化などを進めています。                                     |
| 情報セキュリティ事故          | 自動運転やIoTなどの進展で、クルマや生産設備などへのサイバー攻撃の脅威が増えています。想定を大幅に超えるサイバー攻撃を受けた場合、車載製品の機能への悪影響、生産停止、機密情報の漏洩などが生じる恐れがあり、競争力の喪失やレピュテーション低下を招く可能性があります。また、AIの浸透で、偽情報・誤情報による混乱、法令違反や権利の侵害、情報漏洩などのリスクが増大しています。 | ※ 下部「情報セキュリティ体制の強化」をご参照ください。                                                                                                                                  |
| 自然災害                | 地球温暖化の進行に伴い、洪水・大雨などの自然災害の頻発・深刻化が懸念されています。特に日本では多くの事業所が南海トラフ地震防災対策推進地域に所在しています。自然災害が発生した場合、初動対応の遅れやミスにより社員の生命が危険にさらされ、また生産・納入活動が停止する可能性があります。                                              | 事業継続計画（BCP）や有事行動マニュアルの策定など減災対応に取り組んでいます。また、社員一人ひとりのさらなる防災意識向上に向け、各種訓練・啓発活動を繰り返し実施することで、対応力強化を図っています。                                                          |
| 社内火災・爆発             | 工場における火災や爆発などが発生した場合、初動対応の遅れやミスにより社員の生命が危険にさらされるとともに、生産・納入活動が停止する可能性があります。また、工場近隣の地域社会にも被害を及ぼす可能性もあります。                                                                                   | 事業へのマイナス影響を最小化するため、設備の定期的な点検・メンテナンスなどを確実に実行しています。また、有事発生時に全社員が適切な初動対応ができるよう、各種訓練・啓発活動を繰り返し実施することで、社員一人ひとりの防災意識向上を通じた対応力強化を図っています。                             |
| 遭遇事変（戦争・テロ・誘拐・疫病など） | デンソーの生産活動および販売活動において、海外市場が占める割合は年々増加傾向にあります。海外での事業活動では、戦争・テロ・誘拐・疫病などのリスクが内在し、何かしらの事案が発生した場合には、社員やそのご家族の生命が危険にさらされます。また、正常な事業活動に支障をきたすことが想定されます。                                           | 社内外からのタイムリーな情報収集に努め、迅速にリスク情報を関係者へ共有するとともに、海外出張者への注意喚起の強化や海外赴任前教育の充実により、社員の各地域でのリスク意識向上に努めています。また、全グループ会社に平時の準備状況を確認する共通の自己点検を導入し、グループ全体の危機管理体制のレベルアップを図っています。 |
| 社員・役員の犯罪・不祥事        | 社員・役員が犯罪・不祥事を起こした場合、マスコミに報道され、あるいはSNSなどにより情報が拡散され、会社の信用を失墜する可能性があります。場合によっては、会社も訴訟などの法的手続きの当事者となる可能性があります。                                                                                | 社員行動規範を策定・共有するとともに、CRO・CCOメッセージの発信や役員・社員への各種教育・啓発活動などを継続的に実施しています。また、予兆把握に向けたモニタリングを実施するとともに、内部通報制度を整備し、問題行為などを吸い上げる体制を構築しています。                               |

## 情報セキュリティ体制の強化

自動運転やIoTなどの進展に伴い、クルマや生産設備などへのサイバーリスク対策が大きな課題になってきました。クルマを安心・安全にご利用いただくため、高度運転支援や自動運転などの車載製品をサイバー攻撃から守る技術を開発し確実に搭載すべく、各国法規を順守した社内ルールの作成やプロセスなどの仕組みを整備するとともに、製品セキュリティを担う中核人材の育成を進めています。また、工場やサプライチェーンのセキュリティ対策として、最新IT技術を活用した多層防御の実装やサプライヤーのセキュリティ水準の向上支援などを実施し、生産供給を止めない体制構築を進めています。加えて、これらの活動について客観的に評価し証明するために、国際的なセキュリティ認証であるVDA（ドイツ自動車工業会）のTISAXや自動車向けサイバーセキュリティISO／SAE21434などの認証取得も進めています。

さらに、生成AIの浸透により、偽情報・誤情報による混乱、法令違反や権利の侵害、情報漏洩などのリスクが増大しています。デンソーでは、AI導入による業務効率化を図る一方、クラウドやAI利用時の安全性審査、モニタリングなどの仕組み構築を進め、リスク低減に努めています。また、生成AIの利用ガイドラインを作成し、社員にAIリスクをはじめとした情報セキュリティのリテラシー向上教育を実施しています。



「リスクマネジメント」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/governance/risk/>





## コンプライアンス

### 基本的な考え方

デンソーが社会から信頼・共感されるためには、各国・地域の法令順守はもちろん、社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動することが重要であると考えています。この認識のもと、社員一人ひとりの行動規範を明示した「デンソーグループ社員行動指針」を制定し、(株)デンソーおよび国内グループ会社の社員のコンプライアンス意識啓発に活用しています。海外グループ会社でも、地域統括会社が「地域版 社員行動指針」を作成し、コンプライアンスの徹底に努めています。

### 推進体制

デンソーは、チーフ・リスク・オフィサー兼チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CRO兼CCO、取締役)を委員長とする「リスクマネジメント会議」を設置し、コンプライアンスの徹底に向けた活動の方向性や活動計画などの審議・議論を行っています。

併せてグローバルでは、各地域統括会社に「コンプライアンス委員会」などの会議体や、「コンプライアンスリーダー」などの推進責任者を選任するといった、コンプライアンスを推進するグローバル体制を構築し、各地域特性を考慮した組織体制の整備や啓発活動を進めています。定期的に日本・北米・南米・欧州・中国・東南アジア・インド・韓国の各地域の法務担当者間でも、情報・課題を共有してコンプライアンスの確立と維持に努めています。

### 具体的な取り組み

#### 教育・啓発

デンソーは、社員一人ひとりの意識向上を目的に、社員に対する各種教育・啓発活動を継続的に実施しています。日本では階層別教育や各種コンプライアンス教育、「企業倫理月間(毎年10月)」の設定など、コンプライアンスに関する啓発活動を実施しています。日本以外の各地域でも、地域統括会社を中心となり、社員への啓発活動を実施しています。

#### 内部通報制度

デンソーは各地域の実情に応じて、地域本社や各拠点において、業務上の法令違反行為などに関し、E-mail、電話、書面、面談などで通報、相談できる内部通報制度を設けています。

(株)デンソーでは、公益通報者保護法に則った「企業倫理ホットライン」を設置し、通常の指揮系統から独立させ、匿名通報も可能な体制で運用しています。また社員が安心して利用できるように、通報者情報の守秘義務や、通報・相談を理由とする不利益取り扱いの禁止などを明文化した企業倫理ホットライン運用ルールを社内規程として策定し、社内に周知徹底を図っています。

2024年度は、「企業倫理ホットライン」には、130件の通報・相談が寄せられ、調査・事実確認の上、適宜対処しました。

企業倫理ホットライン相談件数[(株)デンソーおよび国内グループ55社]

| 年度                    | 2022          | 2023          | 2024          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| 通報・相談件数<br>(うちグループ会社) | 107件<br>(46件) | 125件<br>(57件) | 130件<br>(71件) |

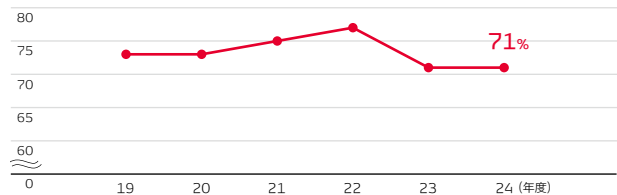
### 活動の点検・改善

デンソーは、コンプライアンスの浸透状況や問題の有無を点検する活動を行っており、問題があれば、トップマネジメントなどに報告し、再発防止策を実施するなどの改善策を行っています。加えて、監査部門あるいは主管部門により、毎年内部監査を実施し、その結果を改善に役立てています。

#### サステナビリティサーベイ【(株)デンソー】

質問: 社員行動指針を実践しているか? (「はい」と回答した比率)

(%)



社員への継続的な啓発活動を実施しているものの、行動指針の実践率には大きな変化が見られていません。今後は、現場に即した具体的な事例の共有や対話型の研修などを通じて、実践の質と量の向上を図っていきます。

### 独占禁止法への対応

2010年2月の米国司法省による米国子会社(デンソー・インターナショナル・アメリカ)への立入調査以降、デンソーはこれを重く受け止め、従来取り組んできた独禁法順守をさらに徹底するため、「独禁法コンプライアンス委員会」を設置。チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とする同委員会の指揮・監督のもと、厳格な独禁法順守ルールを整備し、順法教育の強化や、より精緻な順法監査を実施するなど、デンソーグループ全体で厳格な独禁法順守の再徹底に継続して取り組んでいます。

### 腐敗行為の防止

#### (1) 贈収賄防止関連法への対応

デンソーは、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とする「贈収賄防止コンプライアンス委員会」を設置し、同委員会の指揮・監督のもと、贈収賄防止コンプライアンス活動を進めています。

贈収賄防止の基本方針として、「贈収賄防止グローバルポリシー」を制定し、同方針に基づき社内規程をグローバルに整備し、贈収賄を防止する仕組みを運用するとともに、社員への啓発・教育を積極的に推進しています。サプライヤーに対しても、贈収賄防止を含む「サプライヤーサステナビリティガイドライン」を周知し、自己点検を促進することで、サプライヤー自身による贈収賄防止にも取り組んでいます。

## (2) インサイダー取引の防止

証券市場の公正性と健全性の確保、株主・投資家の信頼確保のため、デンソーは、取締役副社長を委員長とする「内部情報委員会」およびその実務を運営する「内部情報検討会」を設置し、インサイダー取引防止の徹底に取り組んでいます。また、内部情報管理と役員・社員の自社株式などの売買時の行動基準に関する社内規程・細則を定め、「社員行動指針」にインサイダー取引の禁止を明記し、定期的にコンプライアンス教育を実施するなど、社員のインサイダー取引防止の意識浸透に努めています。

## 公正・透明でオープンな適正取引の順守

デンソーは、グループ全体で取引適正化および法令順守の徹底に取り組み、サプライヤー1社1社と密なコミュニケーションを重ね、コスト変動分の協議や困りごとの把握を行っています。諸物価が高騰する中、原材料費、エネルギーコストなどの不可避のコスト増加に加え、賃金水準の上昇についても、サプライチェーンで適正に価格反映を図り、産業・経済全体での正の循環を推し進めるべく活動しています。

また、サプライヤーにも内部通報制度の活用を呼びかけ、取引における順守事項を明確化した「コンプライアンス宣言」をサプライヤーと社内調達部門に配布・共有しています。さらに、サプライヤーに取引適正に関する無記名のアンケートを行い、生の声を真摯に受け止め、コンプライアンスの徹底と要望にお応えする改善を図っています。

## ハラスメント防止に向けた取り組み

企業で多様性への取り組みが進む中、ハラスメントの形態も多様化しています。そのような環境変化を踏まえ、「ハラスメント行為を許さない」という強い意思のもと、あらゆるハラスメントの防止に向けて取り組みを強化しています。

(株)デンソーでは、2024年度において、10月以降毎月各職場で動画教材を活用したハラスメントに関する小集団ミーティングを実施し、ハラスメントの正しい理解促進、ハラスメントの防止に取り組んでいます。また、全社員向けに、ハラスメントに関する意識調

査や、管理監督職には、ハラスメントリスクの自己点検を実施するなど、社員の意識変化を把握し、ハラスメント防止対策の立案に役立てています。

## 税務コンプライアンスへの対応

デンソーでは、適正な納税を通じて企業の社会的責任を果たすという考え方のもと、税務ガバナンスの統括責任者を取締役副社長・最高財務責任者(CFO)とし、税務コンプライアンス体制の構築や維持・改善、税務リスク発生時の対応および税務プランニングを行っています。また、「デンソーグループ グローバル税務方針」を制定し、各国の法令を順守して適正な納税を行うことは企業が果たすべき最も基本的かつ重要な社会的責任の一つとして捉え、社員への教育施策の推進、国際取引ルールの順守など、税務コンプライアンス向上にデンソーグループ全体で取り組んでいます。

## 2024年度 地域別納税額

(億円)

| 地域  | 納税額   |
|-----|-------|
| 日本  | 842   |
| 北米  | 328   |
| 欧州  | 46    |
| アジア | 426   |
| その他 | 44    |
| 合計  | 1,686 |

今後も引き続き、社員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めるための仕組みを充実・強化し、デンソーグループ全体のコンプライアンス体制のレベルアップを図っていきます。



「コンプライアンス」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/governance/compliance/>



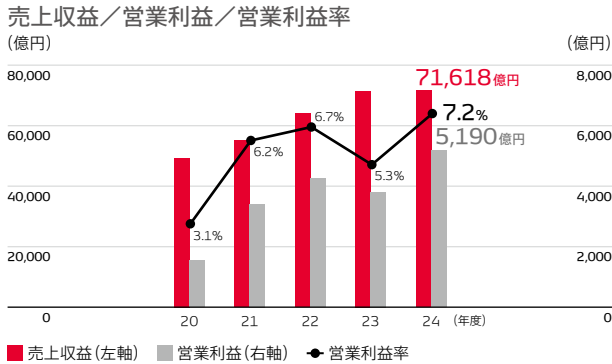
「税務ガバナンス」の詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/tax-policy/>



## Facts & Figures

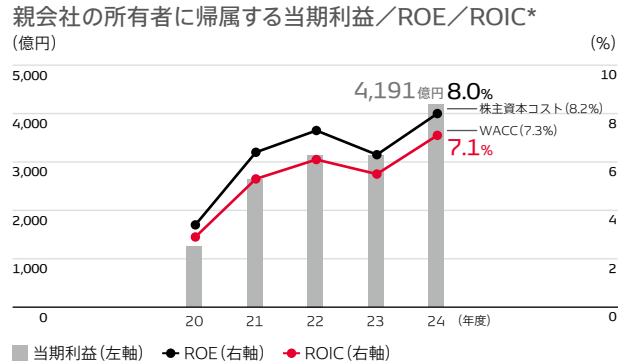
### 財務ハイライト

#### 収益性・成長性



2024年度の売上収益は、アジアでの販売不振や日本のカーメーカの稼働停止影響に伴う車両減産があるものの、円安の進行により前年度比で増収となり、過去最高収益となりました。営業利益は、操業度差損や部材費高騰の影響があるものの、合理化努力や為替差益により、前年度比増益となり、過去最高益となりました。

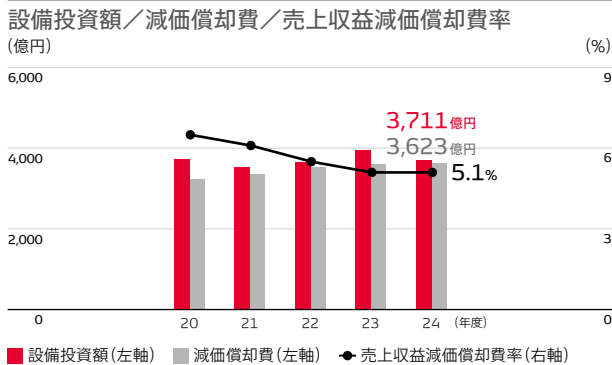
#### 収益性



事業ポートフォリオの入れ替えや、各地域での構造改革など、ROIC経営を推進しています。2024年度のROEは、一過性の品質引当の影響により、資本コストを下回る8.0%となりました。

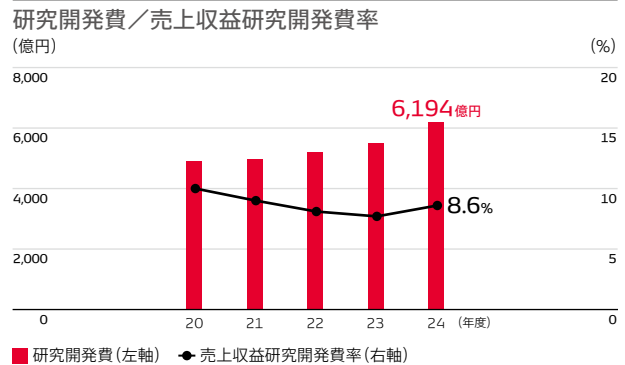
\* ROIC (投下資本利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 投下資本  
投下資本は前年度末および当年度末の実績を平均して算出  
投下資本 = 親会社の所有者に帰属する資本 + 有利子負債

#### 将来投入



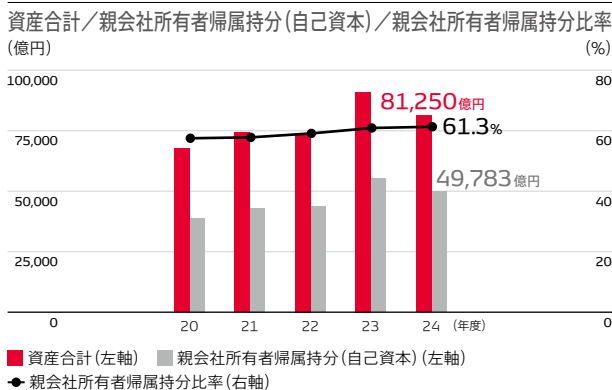
規律を持った投資精査と成熟分野からのリソースシフトを通じて、電動化・先進安全製品・半導体の注力領域への投資を強化し、盤石な生産体制を確立します。投入金額を償却費の範囲内に収めることを目安として、売上収益減価償却費率を継続的に低減させていきます。

#### 将来投入



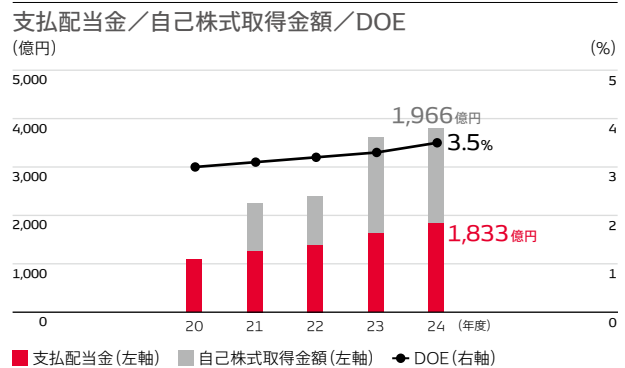
電動化、次世代先進安全技術、半導体など、注力分野への投入を強化し、継続的に開発体制の盤石化を進めています。AI活用などを含めた開発の自動化・効率化を加速すること、売上収益研究開発費率を9%前後の水準に保っています。

#### 安全性・レバレッジ



在庫低減や政策保有株式の売却を通じ、低収益資産の圧縮を進めています。今後も現在の高い財務安全性を維持しながら、借入・社債を積極活用し、資本効率の向上を図っていきます。

#### 株主還元

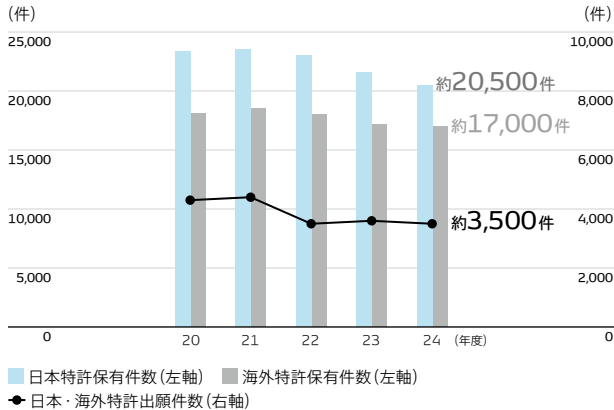


長期安定的に配当水準を向上するという方針のもと、4年連続でDOEを向上させ、2020年度比+0.5ptとなる3.5%になりました。自己株式の取得は、機動的に実施することを基本方針とし、2024年度は過去最大規模となる4,500億円の市場買い付けを公表しました。



## 非財務ハイライト

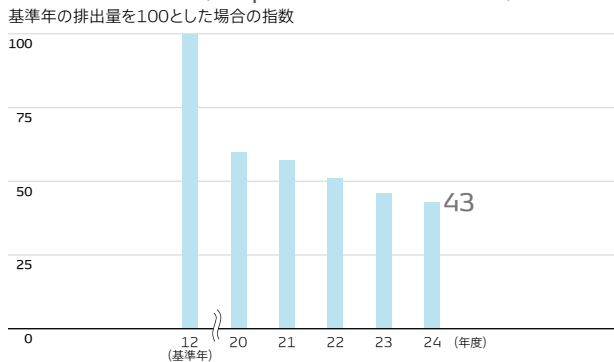
日本・海外特許保有件数と出願件数\*



知的財産は、当社の競争力の源泉です。積極的に技術研究開発に取り組むことにより知的財産を創出・取得し、有効活用しています。なお、自動車業界における特許新規登録数は、2024年度は日本第4位、米国第8位でした。

\* 特許出願件数については、日本・海外の合計件数を表示。また、出願件数の条件は、出願日が当該年度のデンソーの特許出願であり、日本の件数は国内優先権で取り下げられた案件、分割出願を含み、海外の件数は継続・分割出願を含む

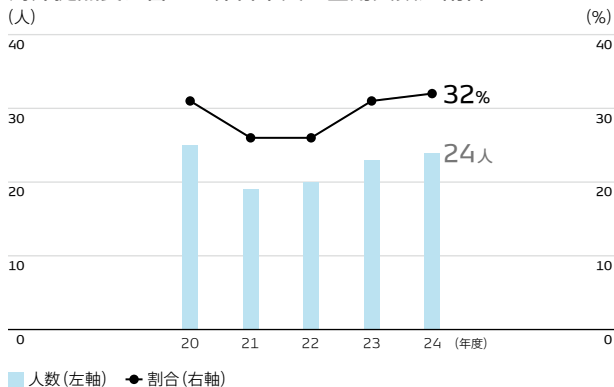
CO<sub>2</sub>排出量原単位\* (Scope1&2 / 国内外グループ)



デンソーエコビジョン2025では、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。生産工程の技術開発推進やエネルギーJIT(ジャストインタイム)などの省エネ活動、再生可能エネルギーの導入などにより、2年前倒しとなる2023年度に目標を達成しました。

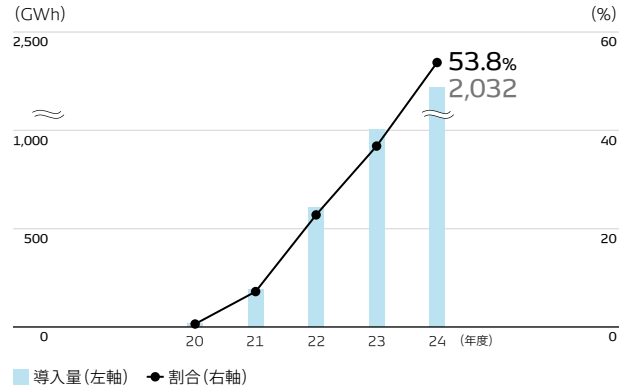
\* 原単位: CO<sub>2</sub>排出量 ÷ 付加価値額

海外拠点長に占める非日本人の登用人数／割合



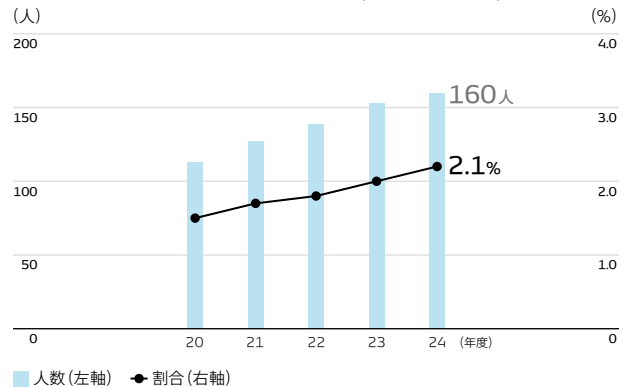
多様な人材が適材適所で活躍できる組織風土の実現に向け、将来のリーダー候補の育成・登用活動に力を入れています。海外地域においては、2030年度に海外拠点長の非日本人比率50%達成に向け、グローバル選抜研修など育成機会を強化しています。

再生可能エネルギー導入量／割合(グローバル)



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(孫会社除く)で、再生可能エネルギーの導入が完了し、カーボンニュートラルを達成しました。

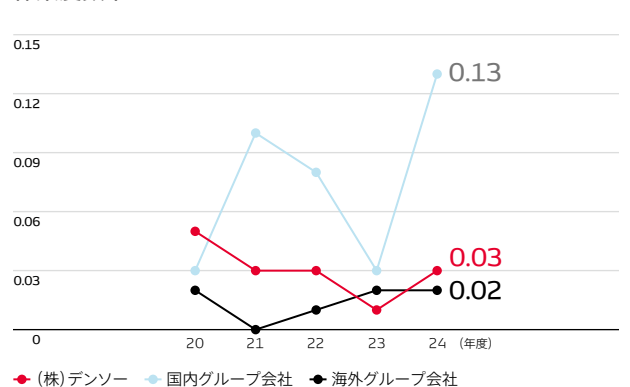
管理職に占める女性の人数／割合(単体、事技系)\*



女性活躍については、採用・ライフイベントとの両立と、それを乗り越えた上での育成・登用の各フェーズに指標を設け、一貫したキャリア形成を進めています。管理職候補一人ひとりの特性に合わせ、メンタリングをしたり、研修会を開催したりするなど、オーダーメイド活動を行うほか、2024年度は、女性が99%を占める一般職コースを総合職と統合し、一般職の昇格の上限を撤廃しました。

\* 他社への出向者含む、他社からの受け入れ出向者含まず

休業度数率\*



2024年度は、「作業者に焦り・無理を与えない設備化」を目標とし、設備チョコ停頻度低減活動を活動計画に落とし込み、推進しました。しかし、国内グループ会社で設備防護不備などを原因とする災害が発生し、休業度数率は悪化しました。この教訓をもとに、設備対策のやり切りを重点活動として展開しています。

\* 休業度数率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表す(2024年日本国内全製造業の休業度数率: 1.30)



## 10カ年データ

|           |                                                             |                  | IFRS     |          |          |
|-----------|-------------------------------------------------------------|------------------|----------|----------|----------|
|           |                                                             |                  | 2015     | 2016     | 2017     |
| 財務データ     | (年度)                                                        |                  |          |          |          |
|           | 売上収益                                                        | 総計               | 45,245   | 45,271   | 51,083   |
|           | 地域別                                                         | 日本               | 18,015   | 18,718   | 21,407   |
|           |                                                             | 北米               | 10,811   | 10,505   | 11,228   |
|           |                                                             | 欧州               | 5,682    | 5,502    | 6,202    |
|           |                                                             | アジア              | 10,147   | 9,895    | 11,460   |
|           |                                                             | その他              | 590      | 651      | 785      |
|           | 得意先別                                                        | カーメーカ向け          | 40,482   | 40,618   | 45,214   |
|           |                                                             | うち、トヨタグループ向け     | 20,475   | 20,750   | 23,006   |
|           |                                                             | トヨタグループ向け対総売上収益比 | 45.3%    | 45.8%    | 45.0%    |
|           |                                                             | 市販・非車載向け         | 4,763    | 4,653    | 5,869    |
|           | 営業利益                                                        |                  | 3,157    | 3,306    | 4,127    |
|           | 営業利益率                                                       |                  | 7.0%     | 7.3%     | 8.1%     |
|           | 当期利益[親会社所有者帰属]                                              |                  | 2,443    | 2,576    | 3,206    |
|           | 自己資本当期利益率(ROE)                                              |                  | 7.6%     | 8.0%     | 9.3%     |
|           | 設備投資額                                                       |                  | 3,341    | 3,374    | 3,472    |
|           | 減価償却費                                                       |                  | 2,368    | 2,411    | 2,686    |
|           | 売上収益減価償却費率                                                  |                  | 5.2%     | 5.3%     | 5.3%     |
|           | 研究開発費                                                       |                  | 3,993    | 4,092    | 4,474    |
|           | 売上収益研究開発費率                                                  |                  | 8.8%     | 9.0%     | 8.8%     |
|           | 支払配当金                                                       |                  | 953      | 946      | 1,014    |
|           | 自己株式取得金額                                                    |                  | 277      | 300      | 265      |
|           | 一株当たり当期利益(円)*1                                              |                  | 76.80    | 81.58    | 102.61   |
|           | DOE                                                         |                  | 3.0%     | 2.9%     | 2.9%     |
|           | 一株当たり配当金(円)*1                                               |                  | 30.00    | 30.00    | 32.50    |
|           | 配当性向                                                        |                  | 39.1%    | 36.8%    | 31.7%    |
|           | 総還元性向                                                       |                  | 50.4%    | 48.4%    | 39.9%    |
|           | 期末株価(円)*1                                                   |                  | 1,131.00 | 1,224.25 | 1,455.00 |
|           | 時価総額*2                                                      |                  | 35,865.9 | 38,483.2 | 45,379.9 |
|           | 配当利回り                                                       |                  | 2.7%     | 2.5%     | 2.2%     |
|           | 株価収益率(PER)(倍)                                               |                  | 14.7     | 15.0     | 14.2     |
|           | 株価自己資本倍率(PBR)(倍)*3                                          |                  | 1.4      | 1.1      | 1.3      |
|           | 営業活動によるキャッシュフロー(A)                                          |                  | 5,529    | 4,678    | 5,580    |
|           | 投資活動によるキャッシュフロー(B)                                          |                  | -5,448   | -1,080   | -5,291   |
|           | フリーキャッシュフロー(A+B)                                            |                  | 80       | 3,597    | 289      |
|           | 財務活動によるキャッシュフロー                                             |                  | -1,047   | -2,405   | -403     |
|           | 現金及び現金同等物の期末残高                                              |                  | 6,725    | 7,936    | 7,833    |
|           | 手元資金                                                        |                  | 8,767    | 8,584    | 9,183    |
|           | 有利子負債                                                       |                  | 4,766    | 3,503    | 4,739    |
|           | 親会社所有者帰属持分(自己資本)                                            |                  | 31,236   | 33,127   | 35,983   |
|           | 資産合計(総資産)                                                   |                  | 50,429   | 51,508   | 57,644   |
|           | 親会社所有者帰属持分比率                                                |                  | 61.9%    | 64.3%    | 62.4%    |
| 非財務データ    | 従業員数(人)                                                     |                  | 151,775  | 154,493  | 168,813  |
|           | うち、海外従業員(人)                                                 |                  | 85,464   | 86,892   | 94,209   |
|           | うち、単体従業員(人)                                                 |                  | 38,489   | 38,914   | 39,315   |
|           | 女性従業員比率(単体)                                                 |                  | 12.3%    | 12.7%    | 13.1%    |
|           | 管理職に占める女性の人数(単体、事技系)(人)                                     |                  | 46       | 53       | 61       |
|           | 管理職に占める女性の割合(単体、事技系)                                        |                  | 0.7%     | 0.8%     | 0.9%     |
|           | 海外拠点長に占める非日本人の登用人数(人)                                       |                  | 25       | 25       | 26       |
|           | 海外拠点長に占める非日本人の登用割合                                          |                  | 34%      | 32%      | 28%      |
|           | CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル/Scope1・2)(万t-CO <sub>2</sub> e)*4 |                  | 159.1    | 164.5    | 173.1    |
|           | 再生可能エネルギー導入量(グローバル)(MWh)                                    |                  | —        | —        | —        |
| 為替レート(期中) | 米ドル(円)                                                      |                  | 120      | 108      | 111      |
|           | ユーロ(円)                                                      |                  | 133      | 119      | 130      |
|           | 中国元(円)                                                      |                  | 19       | 16       | 17       |

\*1. 2023年10月1日付で普通株式一株につき4株の割合で株式分割を実施しました。4分割後の調整済み数値で記載しています。

\*2. 自己株式調整後

単位：億円

| IFRS |          |          |          |          |          |           |           |
|------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
|      | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023      | 2024      |
|      | 53,628   | 51,535   | 49,367   | 55,155   | 64,013   | 71,447    | 71,618    |
|      | 22,842   | 23,130   | 22,807   | 23,757   | 25,096   | 28,857    | 29,186    |
|      | 11,820   | 11,452   | 9,999    | 11,439   | 14,867   | 17,454    | 18,479    |
|      | 6,094    | 5,483    | 4,823    | 5,062    | 6,243    | 7,097     | 6,466     |
|      | 12,151   | 10,869   | 11,341   | 14,143   | 16,809   | 16,898    | 16,299    |
|      | 720      | 600      | 398      | 754      | 998      | 1,141     | 1,189     |
|      | 47,623   | 45,587   | 43,470   | 48,751   | 56,810   | 64,891    | 65,428    |
|      | 24,847   | 24,569   | 24,991   | 28,376   | 32,242   | 37,203    | 39,466    |
|      | 46.3%    | 47.7%    | 50.6%    | 51.4%    | 50.4%    | 52.1%     | 55.1%     |
|      | 6,005    | 5,948    | 5,897    | 6,404    | 7,203    | 6,556     | 6,190     |
|      | 3,162    | 611      | 1,551    | 3,412    | 4,261    | 3,806     | 5,190     |
|      | 5.9%     | 1.2%     | 3.1%     | 6.2%     | 6.7%     | 5.3%      | 7.2%      |
|      | 2,545    | 681      | 1,251    | 2,639    | 3,146    | 3,128     | 4,191     |
|      | 7.1%     | 1.9%     | 3.4%     | 6.4%     | 7.3%     | 6.3%      | 8.0%      |
|      | 4,168    | 4,365    | 3,743    | 3,539    | 3,668    | 3,946     | 3,711     |
|      | 2,873    | 3,021    | 3,230    | 3,354    | 3,533    | 3,617     | 3,623     |
|      | 5.4%     | 5.9%     | 6.5%     | 6.1%     | 5.5%     | 5.1%      | 5.1%      |
|      | 4,974    | 5,078    | 4,920    | 4,976    | 5,216    | 5,509     | 6,194     |
|      | 9.3%     | 9.9%     | 10.0%    | 9.0%     | 8.1%     | 7.7%      | 8.6%      |
|      | 1,089    | 1,085    | 1,085    | 1,265    | 1,390    | 1,622     | 1,833     |
|      | 284      | 0        | 0        | 975      | 1,000    | 2,000     | 1,966     |
|      | 81.62    | 21.97    | 40.35    | 85.69    | 104.00   | 104.97    | 145.02    |
|      | 3.0%     | 3.1%     | 3.0%     | 3.1%     | 3.2%     | 3.3%      | 3.5%      |
|      | 35.00    | 35.00    | 35.00    | 41.25    | 46.25    | 55.00     | 64.00     |
|      | 42.9%    | 159.3%   | 86.7%    | 48.1%    | 44.5%    | 52.4%     | 44.1%     |
|      | 54.0%    | 159.3%   | 86.7%    | 84.9%    | 76.0%    | 115.8%    | 90.7%     |
|      | 1,079.25 | 872.75   | 1,836.75 | 1,965.00 | 1,860.75 | 2,883.00  | 1,844.00  |
|      | 33,451.3 | 27,050.7 | 56,929.5 | 59,997.6 | 55,734.8 | 83,917.4  | 51,951.3  |
|      | 3.2%     | 4.0%     | 1.9%     | 2.1%     | 2.5%     | 2.3%      | 2.8       |
|      | 13.2     | 39.7     | 45.5     | 22.9     | 17.9     | 27.5      | 12.7      |
|      | 1.1      | 1.0      | 1.1      | 1.5      | 1.3      | 1.4       | 1.2       |
|      | 5,335    | 5,953    | 4,372    | 3,956    | 6,027    | 9,618     | 7,587     |
|      | -5,147   | -4,474   | -3,959   | -3,016   | -3,637   | -4,595    | 1,219     |
|      | 188      | 1,479    | 413      | 941      | 2,390    | 5,023     | 8,806     |
|      | -922     | -2,409   | 2,387    | -1,595   | -4,001   | -4,967    | -6,774    |
|      | 7,116    | 5,978    | 8,974    | 8,678    | 7,339    | 7,894     | 9,865     |
|      | 8,808    | 7,116    | 9,117    | 8,761    | 7,576    | 8,259     | 10,116    |
|      | 5,502    | 4,654    | 8,542    | 9,914    | 8,893    | 8,507     | 6,994     |
|      | 35,957   | 33,971   | 38,910   | 42,994   | 43,769   | 55,350    | 49,783    |
|      | 57,924   | 56,518   | 67,677   | 74,323   | 74,087   | 90,934    | 81,250    |
|      | 62.1%    | 60.1%    | 57.5%    | 57.8%    | 59.1%    | 60.9%     | 61.3%     |
|      | 171,992  | 170,932  | 168,391  | 167,950  | 164,572  | 162,029   | 158,056   |
|      | 95,222   | 93,343   | 89,124   | 88,345   | 85,268   | 85,094    | 81,594    |
|      | 45,304   | 45,280   | 46,272   | 45,152   | 44,758   | 43,980    | 43,781    |
|      | 13.9%    | 14.2%    | 14.6%    | 15.1%    | 15.5%    | 15.9%     | 16.3%     |
|      | 86       | 103      | 113      | 127      | 139      | 153       | 160       |
|      | 1.1%     | 1.3%     | 1.5%     | 1.7%     | 1.8%     | 2.0%      | 2.1%      |
|      | 26       | 25       | 25       | 19       | 20       | 23        | 24        |
|      | 31%      | 30%      | 31%      | 26%      | 26%      | 31%       | 32%       |
|      | 190.7    | 188.4    | 199.1    | 193.8    | 178.3    | 146.0     | 108.0     |
|      | —        | —        | 16,258   | 192,167  | 607,892  | 1,005,096 | 2,031,532 |
|      | 111      | 109      | 106      | 112      | 136      | 145       | 153       |
|      | 128      | 121      | 124      | 131      | 141      | 157       | 164       |
|      | 17       | 16       | 16       | 18       | 20       | 20        | 21        |

\*3. PBRについて、以下の算出式を使用しています。 期中平均株価 ÷ 一株当たり親会社所有者帰属持分

\*4. 2020年度以降のCO<sub>2</sub>排出量より、「温室効果ガス総排出量算定方法ガイドライン」に準じて算出方法を変更しています。クレジットを含みません。

## 企業・株式情報

(2025年3月31日現在)

### 会社概要

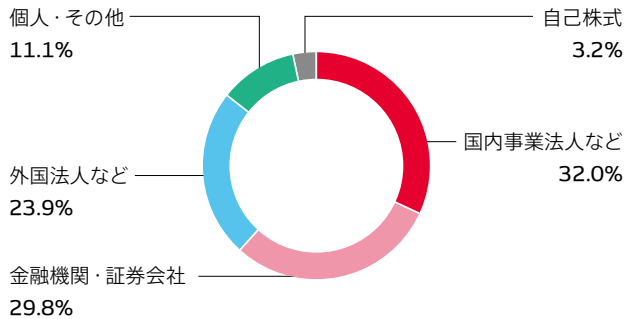
|            |                                        |
|------------|----------------------------------------|
| 社名         | 株式会社デンソー                               |
| 設立         | 1949年12月16日                            |
| 資本金        | 1,875億円                                |
| 本社所在地      | 〒448-8661<br>愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地           |
| 従業員数       | 連結：158,056名<br>単体：43,781名              |
| 連結子会社数     | 187社<br>(日本54、北米22、欧州36、アジア70、その他5)    |
| 持分法適用関連会社数 | 37社<br>(日本17、北米3、欧州3、アジア12、その他2)       |
| 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                                     |
| 単元株式数      | 100株                                   |
| 発行済株式総数    | 2,817,420,871株<br>(自己株式93,558,820株を除く) |
| 株主数        | 224,011名                               |
| 証券コード      | 6902                                   |
| 上場証券取引所    | 東京、名古屋                                 |

### 大株主の状況(上位10名)

| 株主名                                                                     | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| トヨタ自動車株式会社                                                              | 598,927     | 21.25       |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(信託口)                                             | 372,158     | 13.20       |
| 株式会社豊田自動織機                                                              | 157,706     | 5.59        |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                                      | 140,933     | 5.00        |
| トヨタ不動産株式会社                                                              | 133,235     | 4.72        |
| 日本生命保険相互会社(常任代理人<br>日本マスタートラスト信託銀行株式会社)                                 | 86,654      | 3.07        |
| デンソー従業員持株制度会                                                            | 50,007      | 1.77        |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY<br>505001<br>(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)  | 37,313      | 1.32        |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY<br>505234<br>(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部) | 36,555      | 1.29        |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632<br>(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)                    | 35,503      | 1.26        |

- 当社は自己株式を93,559千株保有していますが、上記大株主からは除いています。
- 持株比率は自己株式(93,559千株)を控除して計算しています。
- 株式会社豊田自動織機の当社への出資状況は、株式会社豊田自動織機が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式27,192千株(持株比率0.96%)を除いて表示しています(株主名簿上の名義は、「株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・株式会社豊田自動織機退職給付信託口)」であり、その議決権行使の指図権は株式会社豊田自動織機が留保しています)。

### 株式保有者別分布状況



### ESG・IR活動などの社外評価

環境マネジメント、人権・労働者の権利、サプライチェーン労働基準、ジェンダー・ダイバーシティ、健康経営、AI活用・DXなど、これまでのESGやデジタル化に関する取り組みが評価され、国内外インデックスへの選定をはじめ、社外機関から高い評価を受けています。

「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」を受賞したほか、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内株式の運用を委託している運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」および「改善度の高い統合報告書」に選定されました。



※ FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) はここに(株)デンソーが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index編入の要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※ FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) はここに(株)デンソーが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index編入の要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※ THE INCLUSION OF DENSO CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF DENSO CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.

THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

※ 2025年9月末時点の評価を掲載しています。

「外部からの評価・表彰」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/library/evaluation/>



### 環境パフォーマンスデータの第三者検証

デンソーは、温室効果ガス排出量やエネルギー消費量などの環境パフォーマンスデータの信頼性向上のため、SGSジャパン株式会社による独立した第三者検証を受審しています。今後も検証対象を拡大し、継続的に改善していきます。

「第三者検証」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/verification/>



# TCFD INDEX



デンソーは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同しており、「統合報告書2025」ではTCFDが推奨する気候関連情報の開示項目を参照しています。下表は、本報告書および当社ホームページにおける推奨開示項目との対照を示しています。なお、本報告書には、シナリオ分析に基づく機会とリスクの開示、TCFD提言に沿った取り組み状況をまとめたページがありますので、詳細は「[P.64～67](#)」をご覧ください。

|       | 統合報告書2025                                                                                                                                                                                              | 当社ホームページ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガバナンス | a) 気候関連のリスクおよび機会についての、取締役会による監視体制                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P65：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞ガバナンス<br>P85：コーポレートガバナンス＞コーポレートガバナンス体制図                                                                                                                                     | デンソーについて＞サステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞推進体制：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞エコビジョン＞<br>環境マネジメント（エコマネジメント）＞推進体制：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞コーポレートガバナンス＞ガバナンス体制と主な機関：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/</a>  |
|       | b) 気候関連のリスクおよび機会を評価・管理する上での経営者の役割                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P65：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞ガバナンス<br>P85：コーポレートガバナンス＞コーポレートガバナンス体制図                                                                                                                                     | デンソーについて＞サステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞推進体制：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞エコビジョン＞<br>環境マネジメント（エコマネジメント）＞推進体制：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞コーポレートガバナンス＞ガバナンス体制と主な機関：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/</a>  |
| 戦略    | a) 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクおよび機会                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P26～27：事業環境認識<br>P28～30：優先取組課題（マテリアリティ）<br>P64：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析                                                                                                             | デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞エコビジョン：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境行動計画：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞マテリアリティ：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b</a>                                                              |
|       | b) 気候関連のリスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P6～7：深化するデンソーの経営戦略<br>P26～27：事業環境認識<br>P28～30：優先取組課題（マテリアリティ）<br>P31～32：2025年中期方針、目標と成果<br>P34：環境戦略<br>P41～47：財務資本 CFO MESSAGE<br>P64～65：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析、経営戦略への影響、財務計画への影響 | デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞エコビジョン：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境行動計画：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| リスク管理 | c) 2℃以下のシナリオを含む、様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた、組織の戦略のレジリエンス                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P64～65：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析、経営戦略への影響、財務計画への影響                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | a) 組織が気候関連リスクを識別・評価するプロセス                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P28～30：優先取組課題（マテリアリティ）<br>P65：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞リスク管理<br>P98～99：リスクマネジメント                                                                                                                         | デンソーについて＞サステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞マテリアリティ：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞エコビジョン＞<br>環境マネジメント（エコマネジメント）：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞コーポレートガバナンス＞リスクマネジメント＞<br>リスクの把握と対応の明確化：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/</a> |
| 指標と目標 | b) 組織が気候関連リスクを管理するプロセス                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P28～30：優先取組課題（マテリアリティ）<br>P65：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞リスク管理<br>P98～99：リスクマネジメント                                                                                                                         | デンソーについて＞サステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞マテリアリティ：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞エコビジョン＞<br>環境マネジメント（エコマネジメント）：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞コーポレートガバナンス＞リスクマネジメント＞<br>リスクの把握と対応の明確化：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/</a> |
|       | c) 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の総合的リスク管理にどのように統合されているか                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P65：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞リスク管理<br>P98～99：リスクマネジメント                                                                                                                                                   | デンソーについて＞サステナビリティ＞コーポレートガバナンス＞リスクマネジメント：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 指標と目標 | a) 組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクおよび機会を評価する際に用いる指標                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P28～29：優先取組課題（マテリアリティ）＞マテリアリティとKPI<br>P31：2025年中期方針、目標と成果＞環境・安心戦略と目指す姿<br>P34：環境戦略<br>P66～67：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞指標および目標                                                                            | デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞エコビジョン：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|       | b) Scope 1、Scope 2および当てはまる場合はScope 3の温室効果ガス（GHG）排出量と、その関連リスク                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P67：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞指標および目標＞<br>Scope1・2 モノづくりにおけるカーボンニュートラル<br>P104～105：10カ年データ＞非財務データ＞CO <sub>2</sub> 排出量（グローバル／<br>Scope1・2）                                                                 | デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞パフォーマンスデータ（環境編）＞アクション2：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/#a">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/#a</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 指標と目標 | c) 組織が気候関連リスクおよび機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | P28～29：優先取組課題（マテリアリティ）＞マテリアリティとKPI<br>P31：2025年中期方針、目標と成果＞環境・安心戦略と目指す姿<br>P34：環境戦略<br>P66～67：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞指標および目標<br>P104～105：10カ年データ＞非財務データ＞CO <sub>2</sub> 排出量（グローバル／<br>Scope1・2）         | デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境行動計画＞「第7次環境行動計画」の位置づけ：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/</a><br>デンソーについて＞サステナビリティ＞環境への取り組み＞パフォーマンスデータ（環境編）＞アクション2：<br><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/#a">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/#a</a>                                                                                                                                                                                                                     |



## 株式会社デンソー

〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地  
TEL 0566-25-5511 (案内)  
[www.denso.com/jp/ja](http://www.denso.com/jp/ja)