

積み上げてきた資本

デンソーにとって、成長とともに積み上げてきた資本は、事業活動を支え、企業価値を高めていく源となります。成長を牽引する強みの質の向上は、人的資本、製造資本、知的資本、自然資本、社会・関係資本の強化につながり、財務資本の増強に結び付いています。このサイクルを通じ今後も持続的に成長を図っていくために、これらの資本を維持、強化していきます。

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	目指す姿	主要KPI(2025年度目標)	資本強化に向けた取り組み	事業成長			社会課題の解決	SDGsとの関係
				新価値の創出	利益の拡大	資本コストの低減		
財務資本 	スリムな“体格”と 強靭でしなやかな “体質”的両立 □ P.66-73	ROE: 10%超 営業利益率: 10%	・収益体質の強化 ・低収益資産の圧縮 ・資本構成の改善 ・市場との対話	・メリハリのある投資による新規／成長領域への大胆な投入 ・パートナー連携も含むスピーディな研究開発による次世代技術開発	・事業ポートフォリオ入れ替えによるROIC向上 ・CASE領域での成長実現による収益拡大 ・規律ある投資管理による固定費の抑制 ・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	・借入活用や株主還元強化による資本構成の改善 ・IR活動強化による株主資本コストの低減		3 すべての人に 健康と福祉を 
人的資本 	「実現力のプロフェッショナル集団」 になる人・組織 □ P.74-77	社員エンゲージメント 肯定回答率: 78% 女性管理職人数: 事技系 200人 技能系 200人	・人事施策・制度の刷新 ・社員のキャリア実現支援 ・風通し良い活力あふれる職場づくり	・多様な個性・価値観・経験の相互作用によるイノベーション創出	・成長領域への人財シフトによる利益増大 ・DXリテラシー向上による効率化 ・社内人財の最適シフトによるリソース適正化	・役割・成果に基づく評価・報酬制度で高生産性人財の増加		4 資本を効率的に みんなに 
製造資本 	進化を続ける技能と、 グローバル・デジタル活用で モノづくりを強靭に □ P.78-79	設備投資額: 3,500億円 CO ₂ 排出量削減投資計画 1,000億円 (2022年度～2025年度) ・グローバルでの変動対応力強化	・グローバル生産供給体制の構築 ・デジタルツイン工場の実現	・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	・グローバル生産供給体制での拡販、利益追求 ・デジタルツイン工場による高品質・高効率生産 ・データ分析に基づく生産性向上 ・規律を持った投資判断によるコスト低減 ・省エネ・省資源への貢献	・強靭な供給網構築による供給リスクの低減 ・サプライチェーンをつなぎ、安定したモノづくり		5 ジャンダルムを 実現しよう 
知的資本 	時代の潮流を捉え、 「世界初」「世界一」 を実現する研究開発 □ P.80-88	研究開発費: 4,500億円 ソフトウェア人財数: 12,000人 ・領域・スピードの拡大・加速	・半導体開発の強化 ・量産開発の効率化 ・ソフトウェア人財の育成 ・先端研究の加速 ・知財ポートフォリオの設計	・先端技術研究による世界一・世界初製品の創出	・成長領域投入によるCASE／半導体の競争優位確立 ・DX活用によるソフトウェア開発の効率化	・他社活用可能特許の増産による自動車業界内外での競争優位の維持・確立		6 カーボンニュートラル社会 ・交通事故死者ゼロ ・モノづくりにおけるカーボンニュートラル ・ムダのない最適な物流システム ・安定したグローバル生産供給 ・安心して暮らせる地球環境づくり ・モノづくり人財の育成 
自然資本 	地球環境の維持と 経済価値創出の 両立に向けて 環境ニュートラルを追求 □ P.89-93	業界を牽引する カーボンニュートラル実現(モノづくり) 2025年度(クレジット込み) 2035年度(クレジットなし) ・自然資本の効率的な利用 ・環境負荷低減	・使用エネルギー低減に向けた徹底的な省エネ活動 ・経済合理性を考慮した再生可能エネルギーの導入 ・リサイクルなどによる自然資本の効率的利用 ・廃棄物／排出物削減による環境負荷のミニマム化	・自動車の環境技術を応用した、CO ₂ 循環システムなどの革新的な省エネ技術の創出	・収益力との両立を実現するカーボンニュートラルなモノづくり ・環境規制加速に対する電動化製品の開発・普及	・環境負荷低減活動による将来の物理的環境リスクへの対応コスト低減 ・資源の有効利用による資源枯渀リスクの低減 ・環境プラント確立による優秀人財の獲得		7 ジャンダルムを 実現しよう 
社会・関係資本 	多様なステークホルダーとの 対話で絆を強め、ともに成長 □ P.94-97	サプライヤー数: 約7,360社 (2022年度実績) ・良好な関係構築 ・盤石な企業基盤の構築 ・仲間づくりによる他資本強化	・各ステークホルダーとの対話強化	・ビジネスパートナーとの連携による新たな価値の創出	・お客様・社会の共感を得る製品・ソリューションの提案 ・サプライヤーとの関係強化による安定供給、リスク管理による生産コストの低減	・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		8 すべての人に 健康と福祉を 