第 102 回定時株主総会 質疑応答要旨

当資料は、2025 年 6 月 13 日（金）に開催した当社第 102 回定時株主総会において、株主の皆様からいただいたご質問（事前質問・会場質問）とその回答を要約したものです。理解促進のために一部内容の加筆修正を行っております。

【米政権の関税政策の影響と対策】（事前質問）

Q：米政権における関税政策について、デンソーへの影響と対応方針を教えてほしい。

A：日本とアメリカだけではなく、その他の国も含め、グローバルに影響があるため、社内にタスクフォースチームを立ち上げました。政策に動じることなく、落ち着いて対応し、お客様へ製品を供給することを最優先に対応します。また、自工会・行政機関などの渉外活動に協力し、難局に対応していくことも重要と考えます。アメリカに生産余力があればそれを活用する、税率を厳密に計算するなど、税金を極小化したうえで、それでもなお影響が出てしまう費用は、お客様と丁寧に会話、価格転嫁をお願いすることで、正の循環につなげていきます。仕入先への影響についても正しく状況を把握し、支払うものはすべてお支払いします。

【半導体技術の進化と優位性】（事前質問）

Q：デンソーの半導体技術の進化と優位性について教えてほしい。

A：今や車は走るコンピュータとなっており、半導体に関する技術開発に全力で取り組んでいます。多種多様の半導体を使いこなす当社の強みは、長年にわたる半導体研究と自動車産業で培われた車載製品技術との融合です。
事例として、ウエハーの欠陥低減や、ウエハー製造工程において結晶成長時間を 15 分の 1 に短縮する世界初の製法を生み出しました。また、冷却製品の熱設計技術を生かし、発熱による性能低下・電力消費を抑制する革新的な冷却構造（パワーモジュール）を開発しました。自社開発のみでなく、他半導体企業や産官学との連携等、戦略的なパートナーシップを構築する中で最新技術も積極的に導入しながら、社会課題の解決に取り組んでいきます。

A：車に搭載する場合、熱・ノイズ・振動が課題となるが、デンソーは、これまでこれらの課題に解決する技術・ノウハウを蓄積してきました。それらを駆使し、今後も世の中の役に立つ製品を世に送り出していきます。

【他社との連携】

Q：デンソーにおける再編や他社連携について教えてほしい。

A：自動車が高度化しており一社ではすべてを賄いきれません。半導体・ソフトウェア・農業・FA の分野を中心に、デンソーにない技術をアライアンスの推進により取り込み、新しいことにチャレンジしていきます。

【人権侵害のある地域とのビジネスの考え方】

Q：人権侵害のある地域とのビジネスの考え方を教えてほしい。

A：人権尊重はすべての根底にあり、グローバル企業として世界中のステークホルダーから賛同され、信頼共感を得られる行動ができるよう取り組んでおり、重要課題として捉えています。正しく仕事を進め、正しいビジネスの判断で地域に貢献できるよう事業を進めています。

【BEV 化の鈍化における影響と対策】

Q：デンソーは事業ポートフォリオを電動化製品へ移行してきていると思うのですが、昨今のバッテリーEV 化の鈍化に関する影響と対応策について教えてほしい。

A：多様な車種の比率がどう動くかは市場が決めることですが、デンソーはお客様の多様なニーズにお応えできるよう準備を進めています。お客様から、内燃機製品を継続してほしいという声も聞いているが、長期で見た場合の将来的な縮小を見込みつつも、シフト鈍化による製品ニーズの長期化を想定し、お客様との間で進め方を相談しながら生産対応していきます。

【海外勤務の社員・家族の安全】

Q：海外勤務の社員・家族の安全に対する考え方を教えてほしい。

A：世界にモビリティの新しい価値を提供することは重要です。現地の経済に貢献し信頼を構築することが、社員やその家族を守ることにつながると考えます。一方で、例えばパンデミックなど不測の事態も現実には発生しており、こうした場合の行動をルール化しています。決められた手順に沿って避難・帰国するなど、社員と家族に最大限の配慮を持って対応していきます。

【多様化する株主への対応】

Q：政策保有株式の縮減が進み、株主が多様化するなかでのデンソーの対応を教えてほしい。

A：政策保有株式の縮減は、開かれた株式市場に対して応えていく活動です。創出したキャッシュで成長投資を加速するなど資本効率を向上させます。また、ヒトの力を高め、その力で最高の製品・サービスをつくり、付加価値を高めて、社内外に発信し、実行することが重要と考えます。技術と人の力でしっかりとした軸を打ち立て、社内外に発信していきます。

【政策保有株式の縮減で創出したキャッシュの使途】

Q：豊田自動織機の TOB に応じるなど、政策保有株式の縮減により創出したキャッシュをソフトウェアの開発などに振り向けてはどうか。

A：デンソーは積極的に政策保有株式の縮減に努めています。売却で得られた資金は、半導体・ソフトウェアなどの成長領域やFA・農業などの新規事業に投入していきます。これにより産業の発展に貢献していくとともに、企業価値の最大化を目指します。

【トヨタグループビジョンを受けて、デンソーが目指す技術】

Q：昨年、トヨタグループビジョンが発表されたが、デンソーがこれから目指す新技術は何か。

A：トヨタグループビジョンは「誰かのために何か価値を生み出して貢献すること」と捉えています。昨年、デンソーは 75 周年という記念すべき年を迎えましたが、この 75 周年という年に創業の原点に立ち戻って、このビジョンを受け止め、何を開発すべきか議論してきました。その結果、我々が注力すべき領域を、基盤技術（半導体・ソフトウェア）、電動化製品、知能化製品（先進安全・自動運転）とし、これらの製品群が近く市場に出るため、ご期待いただきたいと思います。

【ソフトウェア収益の向上】

Q：ソフトウェアによる収益向上やそのためのソフトウェア人財活躍の取り組みを教えてほしい。

A：複雑化・高度化していくなかで、ソフトウェアの位置付けが大変難しくなっています。従来のひとつのカテゴリだけでなく、ソムリエ制度という社員が自信を持って成長できる教育制度を導入するなど、社外でも認められる人財育成に取り組んでいます。また、SDV（ソフトウェア・デファインド・ビークル）と言われるようなソフトウェアの価値がお客様の価値にどれだけ貢献できるかが重要となってきており、ソフトウェアの開発力を高めることで収益力の強化につなげていきます。

【ダイバーシティの取り組み】

Q：ダイバーシティの取り組み状況について教えてほしい。

A：多様な人財が活躍できる環境を創ることが、イノベーションを生み出し、グローバルでの競争力に直結すると考えており、ダイバーシティを重要な経営の柱の一つと位置付けています。女性活躍においては、2024 年にアシスタント業務中心の実務職コースと総合職コースを統合し、女性社員が本人の能力・志に応じて、活躍の場をより自由に選択できるようにしました。これにより、係長格の女性社員が新たに 40 名誕生する等、今後のマネジメントを担いうる人財の育成を加速させています。外国人社員の活躍においては、国籍に関わらず、能力のある人財が早期に重要なポストを担えるよう、グローバルで育成・登用の計画を議論する場を強化するとともに、海外グループ会社の拠点長も拡大させていきます。デンソーには、グローバル 16 万人の仲間がおり、この 16 万人 16 万色一人ひとりが可能性を秘めている存在であり、強み・財産であると考えています。

以上