

第 103 回定時株主総会 質疑応答要旨

当資料は、2026 年 6 月 18 日（木）に開催した当社第 103 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。

【半導体事業への取り組み】（事前質問）

Q：半導体ローム社への株式取得提案、及びそれが取り下げになった経緯と、今後のデンソーの半導体事業への取り組み方針・考え方を教えてほしい。

A：ローム社とは 90 年代にお取引を始めて以来、製品価値向上のための技術交流を重ねてきたこともあり、相互信頼に基づく良好な関係にあります。今回もその延長線上で、株式取得の提案に至りました。こうした動きの背景には、半導体を取り巻く環境変化があります。電動化・知能化が進むクルマにとって、半導体の重要性は今後ますます高まっています。一方、これまで半導体の世界から見ると、自動車は、非常に高い信頼性が求められる、ある意味で「難しいお客様」であった面もあります。しかし近年では、フィジカル AI の広がりもあり、当社が培ってきた自動車用半導体の技術や信頼性が、民生や産業機器にも求められるようになってきており、それぞれの技術や知見を相互に活かしやすい環境に変化してきています。このような背景から、今回のローム社との取り組みは、「日本の強みをもう一度掛け合わせていきたい」という思いのもと、自動車と半導体をつなぎ、より良い製品を多くのお客様にお届けしていきたい、という考えに基づくものでした。

その中で、今回の提案を通じて、ローム社とはこれまで以上に踏み込んだ、丁寧な協議を重ねたことで、お互いの強みについて、より深く理解し合うことができました。しかしながら、この段階ではローム社からの賛同を得るには至りませんでした。こうした状況を踏まえ、現時点において、本提案を継続することは、お客様の価値向上、ひいては当社の企業価値向上のための最善策ではないとの判断に至り、提案を取り下げる決断をしました。ただし、これはローム社との連携を「やめた」ということではなく、より良い連携のあり方を追求するための「見直し」です。前述の通り、今回の協議を通じて相互理解はより深まっており、製品開発や製造面での更なる連携強化には、引き続き取り組んでいきます。

次に、当社の半導体事業の今後の取組み方針については、先ず、当社の持つ車載半導体に対する深い知見を活かし、パワー・アナログ・デジタル半導体の自社開発を加速していきます。クルマの電動化を支えるパワー半導体においては、SiC（シリコンカーバイド）をウェハから製造する独自技術の量産化に挑戦しており、2027 年の実用化を目指しています。さらに、その次の世代となる GaN（ガリウムナイトライド）についても研究開発を進め、中長期での競争力確保に取り組んでいます。また、クルマの知能化を支えるアナログ半導体では、新たな付加価値を生み出す製品開発を、デジタル半導体では、クルマに最適な SoC の独自開発を進めています。加えて、半導体パートナー企業との連携については、当社の半導体技術とパートナーの強みを持ち寄りながら、より価値の高い製品をお客さまへ提供していきます。当社は、自動車メーカーとの関係の中で、クルマの進化の方向性をいち早く把握できる立場にあります。それをパートナーの皆さまと共有し、製品づくりを進めていくことが、競争力を高めることになると考えています。また、こうした取り組みを進めるうえで重要なのは、当社がパートナーの皆さまから「一緒にやりたい」と思ってもらえる存在であることです。資本関係を含め様々な連携の形がある中で、最適なパートナーシップの形を選択し、お客さまにとって本当に価値のある製品を着実にお届けしていきます。是非、ご期待いただければと思います。

【株価向上に向けた施策】（事前質問）

Q：株価向上に向けての対策・アクションを教えてください。

A：当社の株価につきましては、株主の皆様にご期待いただいている水準に達していない状況を、経営のかじ取りをする責任者として、重く受け止めています。背景には、自動車業界全体での環境変化や AI データセンターなど他産業への資金シフトの影響もありますが、本質的には「当社の将来成長への期待」を十分に高めきれないことが課題だと考えています。自動車部品事業は、研究段階からお客様に価値を提供するまでに、5年～10年程度の時間を要するビジネスであり、短期の指標では成果が見えにくい側面があります。だからこそ、中長期の企業価値向上に軸足を置いていきます。

今後の取り組みとしては、まず成長戦略を実行する位置づけで、中期経営計画「CORE2030」を着実に実現していきます。「商品づくりの強化」として、多様化するモビリティに対し、基盤技術の深化とシステムの進化で、お客様のニーズに合わせた価値を提供していきます。次に、「モノづくりの革新」としては、現場で培ってきた実践知と AI を掛け合わせ、品質・コスト・開発スピードを飛躍的に高め、圧倒的なモノづくり競争力を実現していきます。さらには、「人づくりとパートナーとの共創」を進め、モビリティ分野をはじめ、ファクトリーオートメーションやスマート農業など他の分野においても、新たな価値を実装していきます。また、将来成長の姿を、市場に対して分かりやすく情報発信できていないことも、株価が伸び悩んでいる一要因だと考えています。今後は、より具体的かつ分かりやすく、成長シナリオを発信していきます。成長戦略の着実な実行と情報発信を強化することで、当社の将来成長に対する期待を高め、企業価値の向上につなげていきますので、ぜひご期待ください。

【中国事業の方針】

Q：中国事業について地政学リスク対応も含めた方針を教えてください。

A：中国には当社にとって重要なお客様、そしてデンソーのフィロソフィーやポリシーを十分理解し長年一緒に事業を進めている仲間が多くなります。加えて中国市場は、電動化、知能化の進展によって競争環境が大きく変化しており、将来の競争力を左右する非常に重要な市場と捉えています。単に製品の製造・販売に留まらず、新たな価値を創出する競争力強化のための戦略拠点であり、地政学リスクが大きいことは十分認識しつつ、そのリスクを適切にコントロールしながら中国事業を継続していきます。

【豊田取締役退任後のトヨタ自動車との関係】

Q：豊田取締役退任後のトヨタ自動車との関係を教えてください。

A：今回のご退任は、自動車産業や日本全体に向けたより大きな役割を担われるためのものであり、これによってトヨタ自動車と当社の関係に影響があるものではありません。トヨタ自動車は当社にとって大変重要なお客様であると同時に、クルマづくりという原点を共にしながら、私たちに本質を問い続けてくださる存在であり、今後もその関係を深め進化させていきます。その上で、クルマの視点で多くの示唆をいただいた豊田取締役のご退任は、我々経営陣にとっても大きな節目であり、深い敬意と感謝の念を持って受け止めています。さらに私個人としては、経営者として、また人として大切なものを教えていただき、立ち返るべき原点を照らしていただいた豊田取締役の退任を大変寂しく感じています。今後もその教えを忘れず、現場に根ざして価値を磨き、お客様から必要とされる存在であり続けること、それが私たちデンソーの進むべき道であると考えています。

【ポートフォリオマネジメントの取り組み】

Q：ポートフォリオマネジメントの取り組みを教えてください。

A：数年前、BEV化が急速に進むという時代に、当社でも限られたリソースをどう配分するか議論し、電動化へのシフトを基本戦略としつつ、お客様への供給責任も果たしながらポートフォリオ転換を進めてきました。その後、BEVの進展が後退し、不透明な状況になっています。その中で、マルチパスウェイの流れが強まっており、当社としてどう対応するかが大きな課題です。これまでパワートレイン領域で投資してきたアセットや人材の強みを活かしつつ、AIや蓄積したノウハウで仕事のプロセスや効率を飛躍的に高め、内燃機のニーズにもしっかり応えながら、電動化・知能化へ徐々に軸足を移していきたいと考えています。

A：デンソーは自動車メーカーを通じて市場と向き合っている立場にあります。市場がどういう価値を求めているのか、世界中のお客様と直接対話できることが一つのメリットだと考えています。今、どの市場で、何が求められているのをしっかりと自動車メーカーさんからお聞きして、ポートフォリオをどう変え、活かしていくかというも、当社ならではのアプローチだと思っています。

【自動車業界を取り巻く品質、不正等の問題に対する社内の議論】

Q：自動車業界を取り巻く品質問題や不正問題に対する社外取締役や監査役の議論、取り組みを教えてください。

A：不正に関してはどの企業にも潜在しているリスクだと考えており、そのようなリスクを防止する社内の仕組みがしっかり運用できているかについて監査役として確認しています。また、その内容は監査役会等を経て社外の監査役とも共有しており、同じ目線でプロセスや運用を点検しています。引き続き未然防止の観点でしっかり見ていきます。

A：品質や不正問題への対応は、企業活動を行っていく上で重要な課題であると考えています。品質やルールに対して最も大事なことは、現場との風通しの良いコミュニケーションであり、様々な変化の中で、現場に無理が生じていないか、しわ寄せがいないかについて、生きた会話がされることが大切です。社外のメンバーを含めた経営陣は、これがデンソーにとって一番大事な軸であると考えています。

【高齢化社会への取り組み】

Q：高齢化社会におけるデンソーの取り組みを教えてください。

A：高齢化社会においても、免許返納後も含めて移動の自由を確保することは非常に重要だと考えています。免許を返納せずとも安心・安全に車に乗り続けていただく環境を整えていくことも重要ですが、様々なモビリティに、AIや先進半導体などの技術を活用し、安全性のさらなる向上に取り組んでいきます。今後も技術を積極的に活用し、皆様のご期待にお応えしたいと考えています。

【技能五輪で取り組む種目】

Q：技能五輪で取り組む種目の選定について教えてください。

A：AI・自動化の進展に伴い、技能五輪で取り組む種目も様々な検討をしています。従来は、プレス技術・型技術・ロボット技術等の種目に力を入れてきましたが、今後は、DXやAIに関わる種目が世界大会でも増えていくと予想しています。デンソーは、モノづくりは人づくりという考え方のもとで、デンソー工業学園で毎年160名の高度技能者の卵を輩出しています。こういった技能の方々が現場に配属され、現場の知恵とそれぞれの技能者の匠の技が組み合わさることによって、将来AIを搭載した工場になっても、デンソーの競争力が維持されていくと考えています。2年後には愛知で世界大会が開催されます。技能五輪選手のキラキラした目、一生懸命に取り組む姿を、株主の皆さまにもぜひ応援いただくと有難いと思います。

【トレンドに左右されない経営の考え方】

Q：SDGs・AI化等の様々なトレンドに左右されない経営が必要だと考えている。そのような中で、デンソーの経営の考え方を教えてほしい。

A：いま企業を取り巻く環境は、SDGs、AI、電動化、知能化など、様々なトレンドによって目まぐるしく変化しており、こうした大きな流れの中で日々経営していると強く感じています。もちろん、社会が何を求めているのかにしっかりアンテナを張ることは非常に重要です。一方で、そこで立ち止まって考えなければならないのは、「我々は何者なのか」という点です。デンソーはこれまで、「自動車部品メーカー」として、長い時間をかけて技術を磨き、カーメーカー様に喜んでいただける製品をつくり続けてきました。そこにこそ、私たちの本当の姿があると考えています。

SDGsやAIといったキーワードに引っ張られるのではなく、あくまで本質は「良い技術」と「良いモノづくり」を徹底的に追求し続けることにあります。その積み重ねの中で、世界に先んじて価値あるものを提供していく。この軸をぶらさないことが、変化の時代において最も重要だと認識しています。さらに大切なのは、その価値観を現場の一人ひとりが自分の言葉で語り、「これがデンソーらしさだ」と言い合える状態をつくることであり、結果として地に足のついた経営につながっていくと考えています。トレンドに向き合いながらも、そこに流されず、自分たちの軸を見失わない、そのような経営を、これからもしっかりと続けていきます。

【株式市場からの評価とAI需要の取り込み】

Q：ROOMに関する報道前後におけるデンソーの株価の変動について、株式市場からどのように評価されたと受け止めているか、教えてほしい。また、今後、AI需要の取り込みについて、どのような取り組みを考えているか教えてほしい。

A：株式市場では、様々な株主・投資家の方々による、短期・中長期の目線等、多面的な見方が存在しており、一概に評価を申し上げるのは難しいと考えています。そのうえで、当社は自動車業界に属するということを踏まえると、短期の動きにあまり目を奪われるのではなく、中長期の視点で価値を生み出す分野へ注力していくことが重要だと考えています。その意味では、AI化も中長期での非常に重要なテーマと認識しています。例えば、AIデータセンターにおける半導体は電力消費量が非常に多く、高い発熱を伴う環境下で使用されますが、これはまさにデンソーが車載領域で培ってきた過酷な状況でも正常に動作する半導体製品・技術が必要とされると考えています。このような視点も踏まえ、今後も様々なパートナーとの連携を模索していきます。

【新技術採用の考え方】

Q：最近の新技術（人を感知するセンサ・自動ブレーキ等）について、勝手にブレーキがかかる等、ユーザーからすると不便に感じるシーンもあるが、新技術採用時の考え方について教えてほしい。

A：まず、安全性と信頼性はクルマづくりの大前提と考えています。自動ブレーキをはじめとする自動運転関連技術については、障害物の位置や角度などの条件によって挙動が変わる側面があり、まだ発展途上の領域です。そのため、ユーザー様からいただく声を真摯に受け止め、品質に対する意識を一層高めるとともに、安全性・信頼性のさらなる向上に向けた開発に注力しカーメーカー様に提案していきます。今後もお客様の視点に立ち、何が最適かを見つめ直しながら開発を進めていきます。

【将来投資の戦略】

Q：手元資金が前期より増加しているが、将来投資の戦略について教えてほしい。

A：期末時点では自己株 TOB に備えた一時的な手元資金の増加という特殊事情がありますが、通常のオペレーションでは月商 1 ヶ月分を目安にしています。将来投資については、先日公表した CORE2030 に記載の通り、技術や製品の進化、AI 等の基盤に対して、今後 5 年間で積極的に投資を行っていきます。また、企業の最も大事な競争力の源泉は人だと考えていますので、パートナー様も含めた人づくりに関しても、積極的に投資をする 5 年間にしたいと考えています。これらの方針を CORE2030 でも公表しており、その着実な実現に向けて取り組んでいきます。

【AI 時代における勝ち筋】

Q：AI・ソフトの価値が高まる中で、技能の価値とデンソーの競争力のつながりを教えてほしい。

A：AI の活用について、従来は業務の効率化が中心であったものが、人の判断や技能が AI に変わっていく時代に近づいていると感じています。また、AI 自体がデジタルの世界だけではなく、車やロボットといったフィジカルな世界に広がっていきます。その中で、デンソーの勝ち筋は、現場の知恵・データと AI の掛け算だと考えています。製造や実車で蓄積された膨大なデータは品質と安全を支えるデンソーにとって非常に大きな財産であり、これを AI に結びつけられるかどうか勝機になります。現場の知恵・データを実際に AI が使える形に結び付ける、それを内製の AI で開発を進めており、現場の知恵を、開発・業務・製造すべてに取り込み、学習と改善を自動的・連続的に実施し続ける仕組みを考えています。今後、5 年間で AI の投資をしっかり進めることで、現場で磨いてきた技術の広さと深さを存分に活かし、AI の新しい時代において新しい競争力を作っていきたいと考えていますので、ご期待ください。

以上