DENSO
Crafting the Core

統合報告書 2026

2026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15.5万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。

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。

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。

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	信頼	総智・総力
デンソーにしかできない 驚きや感動を提供する	お客様の期待を超える 安心や喜びを届ける	チームの力で 最大の成果を発揮する
先取	品質第一	コミュニケーション
創造	現地現物	チームワーク
挑戦	カイゼン	人財育成

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

真正性表明

「デンソー統合報告書2026」の発行にあたって



上席執行幹部
CFO
前田 聖司

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、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2026」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。

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きますと、投資家ニュースを電子メールでお送りします。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。）

編集方針

「統合報告書2026」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　2025年度（2025年4月～2026年3月）を主たる対象期間としています。一部に2026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2026」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コードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

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

財務情報
デンソー ホームページ：投資家情報
https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/
決算資料／有価証券報告書 など

統合報告書（PDF版）
https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/annual-report/

非財務情報
デンソー ホームページ：サステナビリティ
https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/
環境への取り組み／社会への取り組み／コーポレートガバナンス など

デンソーホームページ
https://www.denso.com/jp/ja/

統合報告書に加え、オウンドメディア「DRIVEN BASE」や、「DENSO MUSEUM」でも、当社をご理解いただく機会を提供しています。

DRIVEN BASE
https://www.denso.com/jp/ja/driven-base/
デンソーのオウンドメディア「DRIVEN BASE」は、「ハッとして、グッとくる」をコンセプトに、社会課題へのアプローチや最先端技術、社員の挑戦の背景にある想いなどを発信しています。デンソーの価値創造の歩みを、より身近にお伝えしています。

DENSO MUSEUM
https://www.denso.com/jp/ja/about-us/corporate-info/museum/
DENSO MUSEUM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体感していただく場として、2025年にリニューアルオープンしました。創業期からの歴史や技術・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ています。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

統合報告書2026 目次と論理構成体系

統合報告書2026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2026」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。全体を通じて、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お伝えできるよう、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。

価値観	社是と基本理念に込められた、創業以来変わらない普遍的な考え方
価値を生み出すビジネスモデル	デンソーが社会と共に成長を続けるための価値創造プロセス
持続可能性・成長戦略	優先取組課題（マテリアリティ）と、2030年中期経営計画「CORE 2030」および環境・安心戦略、技術戦略、事業戦略
成果と重要な成果指標	事業を通じた社会課題解決を実現する、成長基盤としての資本戦略と事業別概況および創出価値の実績
ガバナンス	戦略を着実に実行し、持続的に企業価値を高めていくためのガバナンスの仕組み

統合報告書2026のテーマ

「統合報告書2026」では、2026年3月31日に公表した、2030年に向けた中期経営計画「CORE 2030」を特集するとともに、新たな中期経営計画のもとで進める事業戦略をご紹介しています。また、過去の中期方針の変遷や、お客様への価値貢献モデルを新たに掲載し、お客様への価値貢献がどのように企業価値の向上につながっているのか、競争力の源泉についてご理解いただきやすい構成としました。さらに、マテリアリティへの取り組みや財務・非財務資本のつながりに加え、それぞれの資本の結び付きを意識して制作しました。グローバル約15.5万人の社員をはじめとした多様なステークホルダーとの共創を通じて独自の競争力を生み出し、社会への価値提供と持続的な事業成長をお示ししています。本報告書を通じて、デンソーが「お客様への価値提供」を起点に社会課題の解決へ挑み、その積み重ねによって企業価値の向上を実現していく姿をご理解いただければ幸いです。

なお、本年度より、多くの読者の皆様からご要望をいただいていた横型レイアウトを採用しました。

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

Section 1
4 イントロダクション
4 COVER STORY “難題の先に未来がある”
5 CEO MESSAGE
9 ひと目で分かるデンソー

Section 2
10 デンソーの価値創造ストーリー
11 過去、現在、未来に向けて
12 革新と創造の歴史
14 経営戦略の変遷・振り返り
16 2030年中期経営計画「CORE 2030」
21 デンソーの価値創造プロセス
22 デンソーのお客様への価値貢献モデル
23 培ってきた強み
24 積み上げてきた資本

Section 3
25 成長戦略
26 事業環境認識
28 サステナビリティ経営の実践
29 マテリアリティ
33 環境戦略・安心戦略
34 技術戦略 CTO／CDO MESSAGE
38 事業別概況
39 パワトレインシステム
41 サーマルシステム
43 モビリティエレクトロニクス
45 システムコントロールコンポーネント
47 セミコンダクタ
49 ファクトリーオートメーション（FA）
51 フードバリューチェーン（農業）

Section 4
53 資本戦略
54 財務資本
62 人的資本
67 知的資本
71 製造資本
74 自然資本
78 環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）
82 社会・関係資本

Section 5
86 コーポレートガバナンス
87 コーポレートガバナンス
97 社外取締役MESSAGE
100 リスクマネジメント
102 CQO MESSAGE
103 コンプライアンス

Section 6
105 コーポレートデータ
105 財務ハイライト
106 非財務ハイライト
107 10カ年データ
109 企業・株式情報

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

COVER STORY

難題の先に未来がある

**1949年にトヨタ自動車工業から分離・独立し、日本電装（後のデンソー）が誕生する、およそ15年前。
豊田喜一郎が技術者の一人である鈴木隆一に問いかけた。**



「ただ自動車をつくるのではない。
日本人の頭と腕で、
日本に自動車工業をつくらねばならない。」

「この電装品というものが、
できるものか、できないものか。」

豊田喜一郎



鈴木隆一と仲間たちは、
当時最も難しい部品の一つであった
“電装品”の国産化に挑む。
ここからデンソーの“難題への挑戦”が
始まった。

「必ずやれる。」

鈴木隆一
後の日本電装常務





喜一郎と隆一の難題への挑戦からおよそ90年、
デンソーはこれからも、お客様・パートナーの皆様と共に、
難しいことだからこそ挑み続け、
クルマの進化と未来のモビリティ社会を切り拓いていく。

1970年代～

排出ガス規制への挑戦

クルマへの搭載は非常識とまでいわれたICの開発に挑み、電子制御システムを構築。当時最も厳しい排ガス規制法のクリアに貢献。



1980年代～

乗員の命を守る挑戦

「衝突を正確に見極め、確実に作動させる」という極めて高い信頼性の確保に挑み、事故の被害から乗員の命を守ることに貢献。





1990年代～

世界最高の燃費・環境性能への挑戦

メカ、エレクトロニクス、ソフトウェアの技術を他に類を見ないレベルまで高めたコモンレールシステムで、燃費・環境性能向上へ貢献。



2000年代～

半導体を「両面から冷やす」両面冷却インバータを開発。半導体の冷却能力を飛躍的に高め、HEVの普及へ貢献。



2010年代～

事故のない社会への挑戦

性能を極限まで追求したハードウェアと、高度なソフトウェアを融合した先進安全システムで、事故のない社会への挑戦に貢献。





CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

CEO MESSAGE

難題の先に未来がある



代表取締役社長 CEO
林 新之助

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

2025年中期方針の振り返り

2025年中期方針期間において、私たちは大きな環境変化の中で事業運営に取り組んできました。クルマの電動化や知能化の進展に加え、地政学リスクの高まりやサプライチェーンの変化など、不確実性が一層高まっています。こうした環境の中で、私たちは、電動化やソフトウェアなど将来成長領域への技術開発促進、人財育成や組織能力の向上、さらには財務基盤の強化など、様々な活動を継続して進めてきました。その結果、次世代技術への対応力や生産現場の競争力向上、人財基盤の強化など、将来に向けた土台づくりを着実に進めることができたと考えています。

一方で、品質や供給の面では、依然として改善すべき課題が残っています。私たちはそうした課題から目を背けることなく、事業基盤をさらに鍛え直しながら、次の時代に向けた変革に挑んでいかなければなりません。

変化は新たな段階へ

今、私たちを取り巻く環境は、さらに大きな転換期を迎えています。

第1に、社会課題の深刻化です。脱炭素社会への移行や交通事故の削減など、社会から企業に求められる役割はますます大きくなっています。企業には、経済価値と社会価値の両立がこれまで以上に求められています。

第2に、世界の多極化・多様化です。中国ではBEVやSDV*を中心に、独自のスピードと競争軸でモビリティの進化が進んでいます。一方で、インドや南米をはじめとするグローバルサウスでは、経済成長やエネルギー事情の違いを背景に、バイオ燃料を含む多様な選択肢が求められるなど、地域ごとに異なる価値や技術が並立する時代に入っています。

第3に、人の価値観や働き方の変化です。移動に求められる価値は、単なる利便性だけでなく、安心・安全、環境負荷の低減、暮らしとのつながりへと広がっています。また、AIをはじめとするデジタル技術の進化は、人の役割や働き方、さらには企業の競争力のあり方そのものを変えようとしています。技術をどう使い、人の力をどう引き出すかが、これからの企業経営において一層重要になります。

こうした変化の中で、モビリティに求められる価値も変わっていきます。クルマそのものの性能向上にとどまらず、エネルギーや街、インフラ、暮らしとつながりながら、社会課題の解決に貢献することが求められています。2030年に向けて、私たちはこうした変化の本質を正しく見極めながら、変化の中でもぶれることのない判断をしていかなければなりません。

* SDV：Software-Defined Vehicle

私たちの原点にあるもの

そのために、私は、“変化の時代だからこそ企業は自らの原点に立ち返るべきだ”と考えています。

新しいことを追い求めるあまり、自らの強みや“自社らしさ”を見失えば、その企業が本来持つ力を十分に発揮することはできません。重要なのは、変化を拒むことではなく、自らの軸を持ちながら変化していくことです。変化が大きい時代ほど、企業の真価は原点に表れると私は思っています。

私たちがデンソーの原点を考える上で、象徴的なエピソードがあります。（難題の先に未来がある P.4）

1935年、当社がトヨタ自動車工業から独立する前のことです。当時、国産化が最も難しい部品の一つとされた電装品の開発に取り組んでいた技術者の鈴木隆一（後の日本電装常務）は、かつて豊田喜一郎から「この電装品というものが、できるものか、できないものか。」と問われた際、「必ずやれる。」と答え、その覚悟を胸に開発を進めていました。

ところが、開発は喜一郎の想像を超える困難に直面します。喜一郎から「（電装品の開発は）私が考えていたよりずっと困難なようだ。この際止めたいがどうか」と告げられました。鈴木は完成まであと一歩というところで諦めることなく、「廃止の決定をもう1カ月だけ、お待ちいただきたい」と懇願しました。厳しい経営環境の中にあっても、喜一郎はその熱意と可能性を信じ、継続を認めます。鈴木と仲間たちは、製品設計から生産設備に至るまで見直し、ついに量産化への道を切り拓きました。

後に鈴木は、「あの時諦めていたら、今頃はどうなっていたであろうか」と振り返っています。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

私は、このエピソードの中にデンソーの原点があると思っています。お客様や社会が必要としているなら、難題であっても挑戦し、必ず形にする。その姿勢こそが、創業以来受け継がれてきたデンソーらしさです。排出ガス規制への対応、安心・安全の追求、環境性能の向上、そして電動化と、時代ごとに取り組む課題は変わっても、私たちは常にお客様や社会が直面する課題に向き合ってきました。その積み重ねが、人を育て、技術を磨き、現場を鍛え、今日のデンソーをつくってきたのです。

デンソーとは何者か？

私たちの創業の精神に立ち返れば、私はデンソーとは「自動車の部品屋」と答えるでしょう。そして、それは単なる部品ではなく、カーメーカが手掛けるには困難な部品を、技術とモノづくり、そして人の力で形にする、そうした「難しい部品を手掛ける自動車の部品屋」なのです。

私たちは何に挑むのか ― CORE 2030

私たちは2026年3月、2030年、さらにはその先の未来を見据え、中期経営計画「CORE 2030」を策定しました。

私たちの事業の中心は、これからもモビリティです。これからのクルマは、単なる移動手段ではありません。電動化や知能化はもちろん、内燃機関を含む多様なパワートレインの進化も続く中で、クルマそのものが大きく変わろうとしています。さらに、自動運転や高度運転支援の実現に加え、エネルギーやインフラ、街や暮らしともつながる存在へと発展していきます。人やモノの移動だけでなく、社会全体の価値創出を支える重要なプラットフォームへと進化していくのです。私たちは、お客様であるカーメーカと共に、その進化を支える技術や製品、システムをつくり上げることで、次世代モビリティの実現に貢献していきます。

一方で、私たちが向き合う変化はモビリティの進化だけにとどまりません。生成AIに続き、フィジカルAIやロボティクス、自律システムの進展により、AIはデジタル空間だけでなく現実世界へと広がろうとしています。これからの社会では、自動運転車、ロボット、工場設備、エネルギーシステムなど、多様なシステムが相互につながり、自律的に判断しながら社会を支えるようになります。しかし、その実現には一つの条件があります。それは、高い信頼性と安全性です。人の命や社会インフラを支えるシステムは、便利なだけでは不十分です。どのような環境でも正確に認識し、確実に動作し、最後まで責任を持って機能しなければなりません。私はここにも、デンソーの大きな社会貢献と成長の機会があると考えています。私たちはこれまで、自動車という世界で最も高い信頼性が求められる領域で、お客様と共に技術を磨いてきました。センシング技術、制御技術、半導体、ソフトウェア、機能安全、品質保証、そして現場で鍛え上げたモノづくり力。こうした技術と経験は、知能化社会を支える高度なシステムにおいても大きな価値を発揮できると考えています。

私たちの挑戦は、次世代のモビリティ価値を最大限に高めることです。そしてそこで培った技術や知見を、知能化する社会全体



へと広げていくことです。さらに、その挑戦を通じて得た新たな知見や技術を再びモビリティへ還流し、進化を加速していく。私は、この成長の循環こそが、デンソーが創り出す新たな価値の源泉になると考えています。

この挑戦に向けて、「CORE 2030」では3つの成長戦略を掲げています。

第1は、「商品づくりの強化」です。私たちはこれまで培ってきたセンシング、半導体、電動化、熱マネジメントなどの技術をさらに磨き上げるとともに、それらを統合することで、お客様の競争力向上に貢献する新たな価値を生み出していきます。それは、安心・安全で持続可能なモビリティ社会の実現にもつながると考えています。

第2は、「モノづくりの革新」です。デンソーの強みは長年現場で培ってきた実践知にあります。私たちはその強みを基盤に、

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ



AIやデジタル技術を融合し、開発から生産までのあらゆる領域の進化に挑戦していきます。品質・コスト・供給を高い次元で両立しながら、人とAIがそれぞれの強みを活かすことで、これまでにない競争力を実現していきます。

第3は、「人づくり・パートナー共創」です。複雑化する社会課題は、1社だけで解決できるものではありません。お客様、パートナー、大学や研究機関、そして世界中の仲間たちと力を合わせながら、新たな価値の創出に取り組んでいきます。私たちの新たな挑戦分野であるFA*や農業、そしてエネルギーの分野に対しても、パートナーと共に次の時代に必要な価値の創出につなげていきます。

これら3つの成長戦略は、社会やお客様が直面する課題の解決に取り組み、新たな価値を生み出し続けるためのものです。2030年の目標達成は、その通過点に過ぎません。その実現に向けて、人、技術、事業基盤への投資を着実かつ大胆に進めていきます。将来の成長を見据え、人を育て、技術を磨き、事業基盤を強化しながら、次の時代への挑戦を続けていきます。

* FA : Factory Automation

未来を創るのは人

しかし、どれほど優れた戦略を描いても、それだけで未来が実現するわけではありません。未来を創るのは、いつの時代も人です。

振り返れば、デンソーの歴史も人の挑戦の歴史でした。創業の原点にある鈴木隆一たちの挑戦はもちろん、排出ガス規制、安心・安全、電動化など、時代ごとの課題を乗り越えてきたのも、一人ひとりの社員の挑戦でした。

私は、人には大きな可能性があると信じています。人は難しい課題に直面した時、自ら考え、学び、仲間と力を合わせながら成長します。その成長が新たな価値を生み出し、未来を切り拓いていくのです。だからこそ私たちは、人への投資を何よりも重要な経営課題と考えています。技術力や専門性の向上はもちろん、多様な経験を通じて視野を広げ、自ら課題を発見し、仲間と共に解決できる人財を育てていきます。また、お客様やパートナーとの共創を通じて、新たな価値を生み出せる人と組織づくりにも取り組んでいきます。

私は、デンソーの最大の資産は人だと思っています。その成長こそが、デンソーの未来を切り拓く力です。

結びに

2030年に向けて、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。しかし私は、その変化を悲観していません。むしろ、その先にこそ私たちが果たすべき役割があります。私たちの創業の精神には、「必ずやれる。」という覚悟があります。その精神は、人を育て、技術を磨き、デンソーを強くしてきました。これからもデンソーは、お客様、パートナー、そして世界中の仲間たちと共に、社会やお客様が直面する課題に向き合い、新たな価値を生み出していきます。

「難題の先に未来がある」

私たちは、その未来を切り拓いていきます。

2026年9月



代表取締役社長 CEO

林 新之助

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

ひと目で分かるデンソー

デンソーは、社是の精神に基づき、社会課題に正面から向き合い、最高の技術と品質で「デンソーらしい」価値を創造し続ける会社です。グローバル約15.5万人の社員が人々と社会の幸せを思い描き、今日も新たな価値の創造に挑戦しています。

数字で見るデンソー 2026年3月31日時点

財務

売上収益
7兆5,400億円

営業利益
5,525億円

ROE
8.5%

時価総額
5兆2,426億円

研究開発費
6,901億円

自己資本比率
62.9%

非財務

設立
1949年

デンソーグループ総数［(株)デンソー含む］
191社

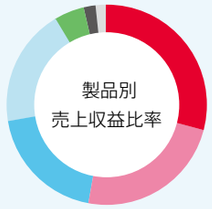
グローバル従業員数
約15.5万人

モビリティ製品
世界シェア　第2位

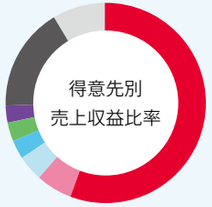
特許保有件数(日本・海外)
約36,400件

取引先様数(グローバル)
お客様　約200社
サプライヤー　約7,300社

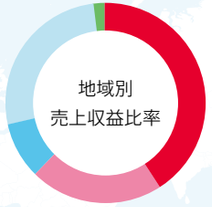
売上収益構成比率 2026年3月31日時点



モビリティエレクトロニクス	29.2%
サーマルシステム	23.6%
パワトレインシステム	19.6%
エレクトリフィケーションシステム	19.0%
先進デバイス	5.2%
非車載事業	2.0%
その他自動車	1.4%



トヨタグループ（トヨタ自動車、ダイハツ、日野自動車）	55.6%
ホンダ	5.8%
SUBARU	4.2%
Stellantis(FCA、PSA)	3.2%
Ford	3.1%
スズキ	2.7%
その他メーカ	17.0%
市販・非車載事業	8.4%



	売上収益	拠点数	従業員数
日本	40.9%	53社	76,417人
アジア	21.5%	68社	39,195人
欧州	9.2%	45社	12,939人
北米	26.7%	21社	22,878人
その他	1.7%	4社	3,287人

※拠点数、従業員数には株式会社デンソーを含む

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

11　過去、現在、未来に向けて

12　革新と創造の歴史

14　経営戦略の変遷・振り返り

16　2030年中期経営計画「CORE 2030」

21　デンソーの価値創造プロセス

22　デンソーのお客様への価値貢献モデル

23　培ってきた強み

24　積み上げてきた資本

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

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、事業競争力を強化し、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。



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	1960s～1970s	1980s	1990s～2000s	2010s	2020s～
戦後復興／ モータリゼーションの進展	マイカーの普及／ 社会課題の発生	環境・安全課題の 深刻化	地球温暖化／ デジタル化・IT社会の伸展	ICT社会伸展／ SDGsの採択	社会課題の 深刻化
創業時より先進技術で 社会課題に挑む	排ガス規制に先駆けた対応と 安心製品の基盤づくり	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	コア技術を活用して 環境にやさしい暮らしに貢献	100年に一度の変革期へ	環境・安心における新たな 価値の提供を目指す
・電気自動車「デンソー号」を開発 ・カークーラー・バスクーラーを 日本初開発	・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 ・時代に先駆けた半導体開発を開始	・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 ・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	・製造現場を効率化するQRコード® を開発 ・電子制御式コモンレールシステムを 世界初開発 ・両面冷却インバータを世界初開発	・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	・先進安全システム「Global Safety Package」の新モデルを開発 ・SiCパワー半導体を用いたインバータ を開発 ・デンソーグループ環境方針の最新版 「エコビジョン2035」を策定

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

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、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。

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

外部環境	戦後復興／モータリゼーションの進展
社会ニーズ	国際水準の技術・品質

具体的な取り組み

- 株式会社豊田自動織機製作所に自動車部が設置され、1935年に同社常務の豊田喜一郎氏が鈴木隆一（後の日本電装常務）に電装品の内製化を指示。鈴木は「必ずやれる。」という覚悟の言葉を胸に、技術者仲間たちと執念をもって開発に取り組み、車両への電装品の正式採用が実現。
- 1949年、日本ひいては海外でも活躍できる企業を目指し、「日本電装」誕生。



環境・安心分野への提供価値

- ガソリン入手が困難であった1950年に電気自動車「デンソー号」を開発。1回の充電での走行可能距離は195km。動力部の多くを社内で設計・製造し、約50台を販売。

- カークーラーとバスクーラーを日本初開発。発売前は走りを阻害する懸念の声もあったが、それを覆す高い利便性で普及が拡大。



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

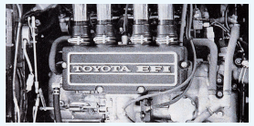
- 品質管理の最高権威であるデミング賞受賞。
- 将来的に自動車部品が電子制御化されることを見越して、1968年にIC研究室を立ち上げ。自動車業界初の、製造まで含む半導体開発をスタート。徹底的な解析を通じ、半導体とICの必要特性に関する多くの知見を蓄積する。



デミング賞受賞

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）実用化。その後も環境規制対応製品を次々と開発。



電子制御式燃料噴射装置（EFI）

- 自動車に適したICの完全自社生産体制を確立。徹底的な解析を通じ、半導体とICの必要特性について、多くの知見を蓄積。
- 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	グローバリゼーション／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。

* 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。
- カーメーカに匹敵する規模の評価施設である広さ100万m^2の額田テストセンターを開設。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。

環境　安心

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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術を創出。
- 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コモンレールシステムを開発。後に市場を席巻するコモン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

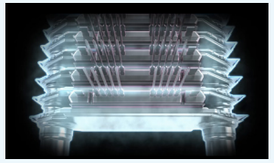
外部環境	デジタル化・IT社会の伸展／ 地球温暖化防止の国際的な枠組み・規制づくり
社会ニーズ	パワートレイン技術の多様化／HEVなどの電動化対応

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_2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_2排出量の削減に貢献。


インバータの両面冷却構造

- 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

- 世界の各地域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により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。
- 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。


インバータ生産現場

- 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。

環境　安心

CONTENTS

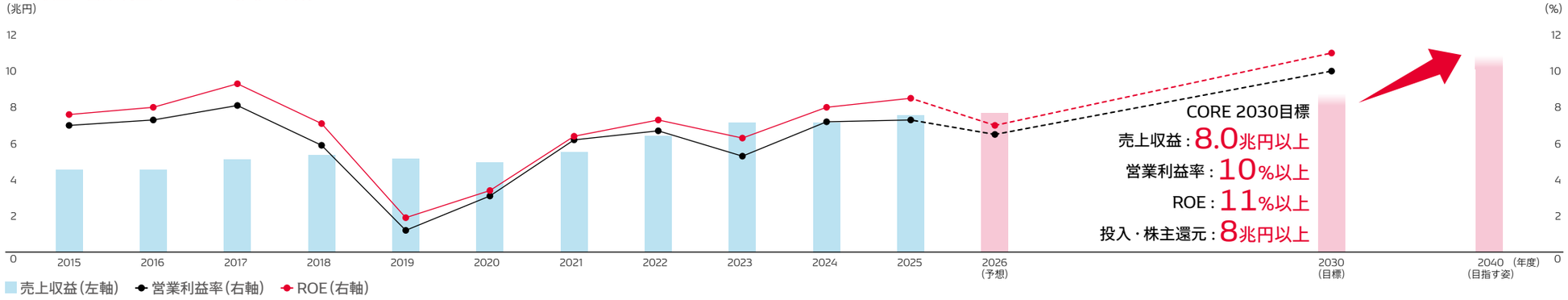
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

経営戦略の変遷・振り返り

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。サステナビリティ経営を実践するため、「環境」「安心」に加え、「企業基盤」を優先取組課題（マテリアリティ）として設定し、経営戦略との連動を図っています。とりわけ「環境」と「安心」を社会への提供価値の中核に据え、その価値の最大化を目指す「環境・安心戦略」を推進してきました。2026年3月に公表した新たな中期経営計画「CORE 2030」においても、マテリアリティごとに目標を設定し、各部門・地域の活動計画へと落とし込んでいます。

「CORE 2030」では、急速に進む電動化・知能化、AIの進化、地政学リスクの高まりなど、事業環境が大きく変化する中においても、デンソーの原点である「技術・モノづくり、そして人の力」を競争力の源泉として磨き続け、お客様や社会への提供価値をさらに高めていきます。2030年に向けた成長の道筋を明確にするとともに、その先を見据えた持続的な成長と価値創造に挑戦していきます。

売上収益・営業利益率・ROEの推移と目標



2018年中期方針 → 2021年中期方針 → Reborn21 → 2025年中期方針 → 2030年中期経営計画 CORE 2030 P.16

モビリティから広がる未来社会を人の可能性で実現する企業

サステナビリティ経営 P.28

環境・安心戦略 P.33

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

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年中期経営計画の前提となる
マテリアリティに対する目標を設定し、
各部門・地域の活動計画を策定

2030年長期方針

環境　安心

優先取組課題（マテリアリティ） 2030年長期方針の達成に向けた最重要課題 P.29

環境　安心　企業基盤

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

中期方針の変遷

2018年中期方針（2015年度～2018年度）

位置付け

CASEの伸展に備えた「環境」「安心・安全」領域での先行投資や、新興国の成長に伴う「海外・市販・新事業」ビジネスの拡大、およびグローバル開発の強化とモノづくりの効率化の実現を通じて、長期成長の基盤をつくる

成果

環境・安心
- 初代予防安全システム「Global Safety Package」発売
- 電動化に向け、「エレクトリフィケーションシステム事業グループ」を設立

市販・新事業
- FAと農業分野を新事業の柱に据え、成長シナリオ策定・推進

海外
- グローバル共通人事制度の導入
- 電動化・ADAS*・ソフトウェア領域の開発人員の増強
- ダントツ工場の国内展開および海外展開推進

* ADAS : Advanced Driver-Assistance System 高度運転支援システム

残された課題
- クルマの複雑化に対応するシステム提案力の強化
- モビリティサービスにおけるビジネスモデルの構築
- ダントツ工場の海外展開

2021年中期方針（2018年度～2020年度）

位置付け

環境・安心の理念に基づく事業加速を掲げるも、新型コロナウイルス感染症や、大規模な品質問題などの経営の揺らぎと事業環境の変化を受け、「品質の立て直し」と「引き締まった強靭な体質への変革」を目指し、経営基盤の再構築に取り組む

成果

品質
- 基盤技術固めと、風通しの良い職場づくり、謙虚な姿勢の定着

事業
- 環境・安心の理念に基づく事業加速

人・組織
- 社員エンゲージメントの向上と、人と組織の新ビジョン「PROGRESS」の導入

財務
- 2年間で910億円のコスト低減、損益分岐点比率の6ポイント良化

残された課題
- 人財ポートフォリオ変革の促進
- インフレなどさらなる環境変化に対する変動対応力の強化

置き換え

Reborn21（2020年度～2021年度）

2025年中期方針（2022年度～2025年度）

位置付け

モビリティを取り巻く環境が100年に一度の大変革期を迎える中、2030年長期方針に掲げた「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、「環境・安心戦略」を軸にモビリティ領域のみならず、新たな価値創造領域でも事業成長・社会課題解決を実現するため、貢献領域の拡大を図る

成果

環境
- モノづくりにおけるクレジット利用含むカーボンニュートラルの達成（見込み）
- 環境負荷の低減とマルチパスウェイへの対応に基づく幅広い製品提供による航続距離の延伸・走行性能の向上

安心
- 高信頼なADAS製品を投入し、事故シーンカバー率56%を達成

新領域
- FAや農業領域など、モビリティ領域で磨いた技術を活用
- アライアンス強化など成長につながる布石

人・組織
- 業務プロセス改革に向けて、デジタル基盤の整備、日常業務へのAI活用

財務
- 車両市場を上回る売上成長、将来成長を加速させるリソーセス投入

残された課題
- 電動化・知能化の成長領域に挑戦も、競争力の向上余地
- 品質費用の発生の抑止や部材費等の急騰への対応

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

2030年中期経営計画「CORE 2030」

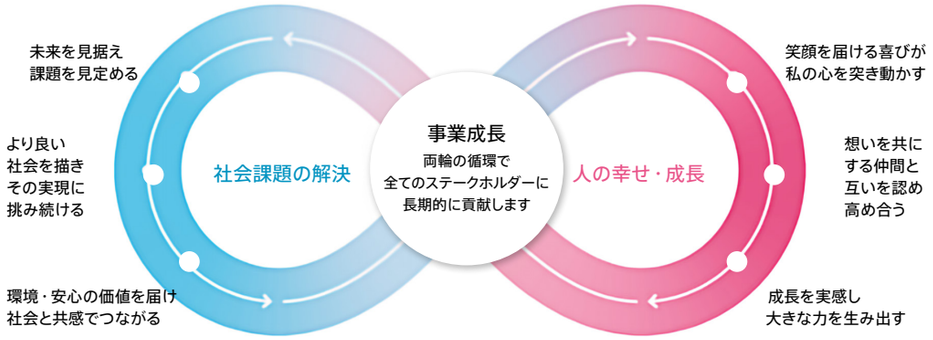
デンソーが描く未来像

2030年中期経営計画「CORE 2030」の策定にあたり、ありたい未来像を描きました。デンソーは、自動車部品メーカとして、多様なモビリティの移動を支えるため、モビリティ領域のさらなる発展に貢献していきます。モビリティ領域の基盤技術を進化させるとともに、コンポーネントを束ねた統合システム開発により、さらなる価値を創出していきます。こうして磨いた基盤技術や、統合システムは、街や社会とつながるエコシステムの実現に貢献し、暮らしや産業を支えていきます。また、モビリティで培った技術を他領域へ拡張し、モビリティの枠を超えた新たな価値を広く社会に提供していきます。デンソーは「モビリティから広がる未来社会を人の可能性で実現する企業」として、ありたい未来の実現に挑み続けます。



大切にしたい考え方

デンソーは、お客様や社会のニーズの変化を的確に捉え、「社会課題の解決」と「人の幸せ・成長」を中長期の経営目的に掲げ、「CORE 2030」を推進します。「社会課題の解決」では、未来を見据え、「環境」と「安心」を軸に多様な価値を生み出し、社会に貢献していきます。「人の幸せ・成長」では、社会への貢献を通じて育まれる内発的な想いを原動力に、一人ひとりが成長し、その力を大きな成果へとつなげます。この2つの目的を達成する正の循環により、お客様に選ばれ続けることで事業を成長させ、すべてのステークホルダーの期待に応えながら、企業価値の向上と持続的な貢献を実現します。



「CORE 2030」に込めた想い

デンソーのタグライン「Crafting the Core」には、「技術とモノづくり、そして人の力で、より良い製品・サービスを届ける」という私たちの原点と、その実現に向けて常に「お客様起点で最善を」尽くす姿勢を込めています。変化の激しい時代においても、この考え方を礎に、世界中のパートナーとともに、社会にとって本当に必要な新たな「Core」を創り続けていく――その決意を、「CORE 2030」という名称に込めました。

Crafting the Core → CORE 2030

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

目指す姿

モビリティから広がる未来社会を人の可能性で実現する企業

提供価値向上に向けた取り組みの全体像

右図は「CORE 2030」で定めた環境・安心の提供価値を実現するための全体像です。これらを実現するために、デンソーはまず、主戦場であるモビリティ領域において、最下段に示す基盤技術を進化させます。例えば、半導体では、車載用途に最適化した進化を追求し、ソフトウェアでは、AI技術の活用と開発スピードの革新を通じて実現していきます。

その上で、モビリティ領域での価値向上に取り組みます。内燃・サーマルの領域では、マルチパスウェイを支える技術を深化させ、電動化では、システムからコンポーネントまで、すべてのレイヤーを進化させながら、お客様の多様なニーズに応えていきます。さらに知能化の領域では、高信頼なシステムをデンソーならではの技術で差別化し、価値を高めていきます。

そして、モビリティ領域で培った技術や知見を、新たな領域、拡大貢献領域へと広げていきます。FAや農業といった分野では、パートナーとの連携を加速させ、半導体分野では、産業機器・民生機器・車載を横断したシナジーを最大化することで、新しい価値を生み出していきます。このように、基盤技術を磨き、モビリティ領域で価値を高め、その力を拡大貢献領域へと展開していくことで、お客様にとっての価値を高め、社会から期待され続ける企業を目指します。

提供価値向上に向けた取り組みの全体像



CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

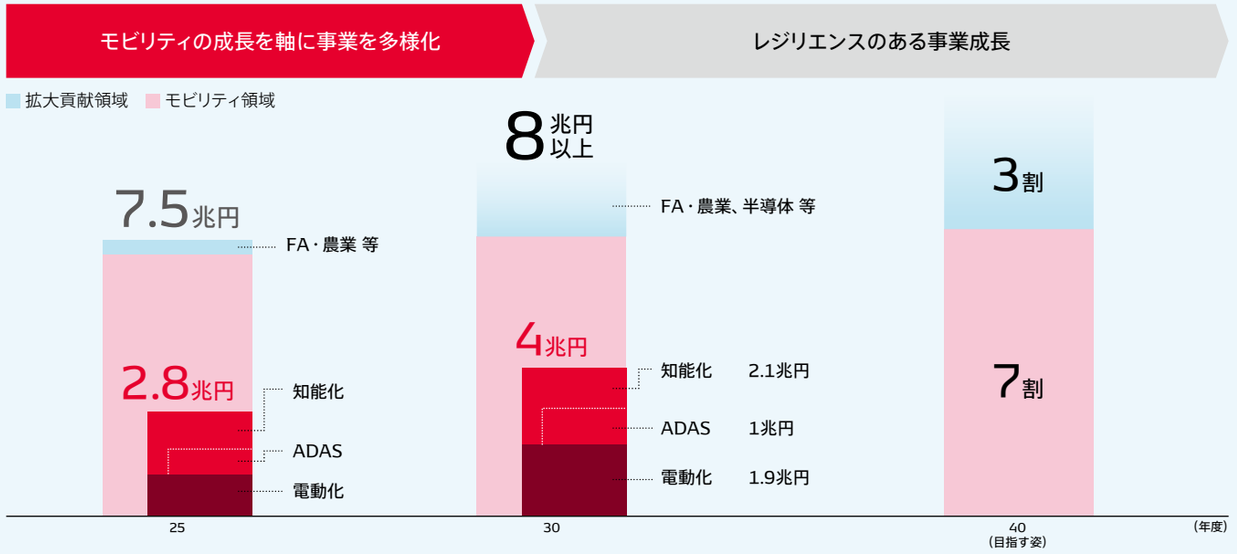
「CORE 2030」における数値計画

デンソーは、モビリティ領域を軸に、拡大貢献領域との双方で成長を牽引し、並行して、持続的な成長のための投入も実行することで、社会価値の創造と持続的な企業価値向上を目指します。2030年度に向けては、売上収益8兆円以上、営業利益率10%以上、ROE11%以上を目指し、財務・非財務両面でKPIを設定して着実に戦略を実行していきます。また、売上成長や、効率性の向上に加え、自己資本比率の低減や、株主還元の長期安定的な向上を図るとともに、自己株式取得による資本構成や理論株価を踏まえ、成長戦略の進展に応じて機動的に実行していきます。

また、環境・安心といったマテリアリティKPIについてもサステナブルに社会価値を創造するための重要指標と位置付け、取り組みを進めます。2030年度に向けた5年間では、モビリティ領域を着実に成長させるとともに、拡大貢献領域を全社収益を支える事業として育成します。特にモビリティ領域では、電動化・知能化領域におけるシステム価値創出により、売上規模を現行の約1.5倍となる4兆円へと拡大させます。同時に、内燃・サーマルにおいては、お客様・市場ニーズの変化を的確に捉え、事業の深化を図っていきます。さらに、モビリティ以外の拡大貢献領域においては、モビリティで培った技術・モノづくり力を活かしながらパートナー連携を促進し、第2の貢献軸として確立させます。

2030年度の成長目標の実現とその先の持続的成長を見据え、価値創造基盤の強化に向けた効果的な投入を進めます。成長と投入の両立を通じて、2040年度にはFA・農業などモビリティ以外の領域を全社売上の3割まで成長させ、多様な社会課題の解決に貢献し、持続的な成長を実現します。

事業成長シナリオ



売上収益	営業利益率	ROE	投入／株主還元
8兆円以上	10%以上	11%以上	8兆円以上［2026~2030年度累計］

投入／株主還元
- 事業投入 6.6兆円
- 配当 1.0兆円
- 戦略投資／自己株式取得 ＋α兆円

その他主要財務KPI

自己資本比率	50%以上
DOE	4.0%以上
自己株式取得	機動的に実行・強化
政策保有株式	保有の合理性に応じた持続的な縮減

主要マテリアリティKPI

環境	電動化売上	1.9兆円
環境	CO_2排出量	Scope1・2 クレジット付カーボンニュートラル Scope3 ▲25%(2020年度比)
安心	ADAS売上(知能化)	1.0兆円
安心	事故シーンカバー率	80%

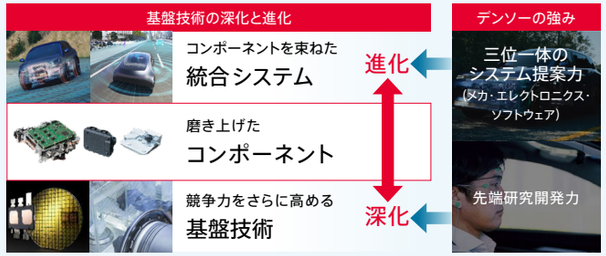
社会価値の創造を通じ、持続的な企業価値向上を実現

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

「CORE 2030」の中核となる3つの成長戦略の柱を策定しました。「商品づくりの強化」「モノづくりの革新」「人づくり・パートナー共創」の3つの柱で、未来に向けた価値創造と成長を加速します。



第1の柱
商品づくりの強化



カーボンニュートラル

基盤技術と統合システム開発により多様なお客様ニーズに応える

交通事故死亡者ゼロ

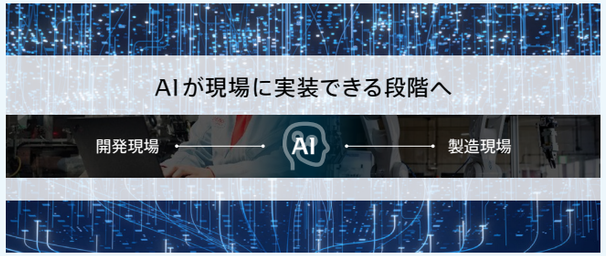
高信頼性・高品質なADASにより
多様なお客様が求める安全性能を実現

エネルギー事情や政策・産業動向、そして人々の暮らし方の違いによって、モビリティは国や地域ごとに、多様に進化しています。デンソーは、多様な市場のニーズに対し、どの選択肢でも必ず必要とされる価値を提供し、技術で支えます。

商品づくりの強化とは、デンソーが磨き上げてきたコンポーネントをベースに、「深化」と「進化」の2つを進めることです。「深化」では、半導体や材料といった基盤技術を、デンソーの強みである「先端研究開発」の力によってさらに突き詰め、コンポーネントそのものの競争力をさらに高めていきます。「進化」では、デンソーの強みであるメカ・エレクトロニクス・ソフトウェアを組み合わせた「三位一体のシステム提案力」を活かし、個々のコンポーネントを束ねた統合システムとして開発・提案していきます。この「深化」と「進化」を両輪で進めることで、コンポーネントの強さを、車両全体を見渡したシステム価値へとつなげ、広く社会に貢献していきます。



第2の柱
モノづくりの革新



設計開発

プロセスへのエージェントAI実装

製造

工場へのフィジカルAI実装

AIが現場に実装できる段階に入り、現場に蓄積された実践知の価値が改めて高まっています。このことは、デンソーの現場に宿る膨大な実践知が競争力を押し上げる重要な資本となる、大きな好機となったと捉えています。

デンソーの開発・製造現場には、「高品質・高効率なモノづくりの力」を支える、膨大かつ模倣困難な実践知が宿っています。デンソーは現場に実装するAIを開発し、実践知と掛け合わせることで、圧倒的なQCD(Quality：品質、Cost：コスト、Delivery：納期)の実現を加速していきます。また、AIの活用によって人の働き方を変え、人が高付加価値業務へシフトしていくことを後押しします。

これらの実現に向け、愛知県西尾市の善明南新工場にて挑戦を進めていきます。これにより、現場で磨かれたモノづくりの力を圧倒的な水準まで高め、世界のモノづくりの景色を変えていきます。



第3の柱
人づくり・パートナー共創



戦略の実現を支える人財の増強

車両視点のシステム人財育成
事業戦略と連動した機動的な人財ポートフォリオ

パートナーとの共創

モビリティ領域での業界連携の加速
拡大貢献領域での異業種アライアンス強化

地球温暖化や交通事故、資源・エネルギーの安全保障など、国や地域を跨ぐ社会課題が深刻化しています。モビリティが新たな価値を提供し続けるには、企業の枠を超えた取り組みが不可欠であり、「お客様やパートナーとの強いつながり」を活かして関係者をつなぎ、時に先頭に立って課題解決を進めていきます。デンソーはこれまで、高信頼・高度な自動車技術を基盤に、FAや農業分野において人手不足解消や生産性向上に貢献してきました。今後は戦略的パートナーとの連携をさらに加速するとともに、半導体事業においても産業機器や民生機器への展開を広げ、車載を含む3領域間のシナジーを最大化し、広範な価値向上を実現していきます。こうした成長の原動力は「人」です。社員一人ひとりの挑戦が社会からの信頼と共感を生み、それが次の価値創出へとつながる循環を生み出します。この循環を持続するため、専門性の可視化と計画的育成を進めるとともに、AIや先端半導体など戦略領域の高度専門人財の獲得・育成を強化し、社員の挑戦を後押ししていきます。

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

「CORE 2030」策定の過程

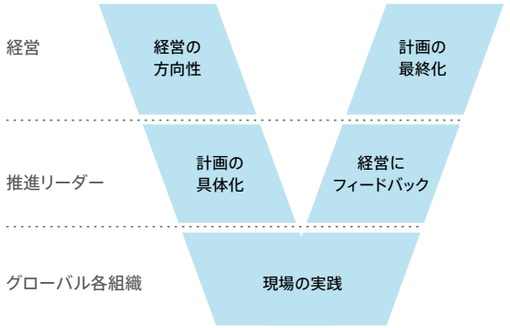
自動車産業を取り巻く環境はかつてないスピードで変化しています。先行きが読みづらい時代において、そもそも中期経営計画という形で将来の方向性を示すべきなのか。そうした問いから始まりました。

議論を重ねる中で、当社が改めて向き合ったのはデンソーの原点です。デンソーは創業以来、技術とモノづくり、そして人の力で、より良い製品・サービスをお客様にお届けしてきました。一方で、パワートレインの多様化やSDV化の対応、中国市場の進化など、自動車産業の構造が大きく変わる中、実行力が不足し、お客様からの信頼に揺らぎが生じていることも真摯に受け止めました。だからこそ、「CORE 2030」は単なる成長戦略ではなく、デンソーの原点を経営の中心に据え、構造課題への対応を力強く進めながら、お客様の求める価値を提供し続けることで、お客様からの信頼をさらに高めていくための羅針盤として策定することにしました。

策定にあたっては、まず役員によるオフサイト会議などを通じて、経営の方向性について議論を重ねました。そこで確認した方向性を若手幹部や部門のリーダーが中心となって、全社横断の計画へと具体化しました。次に、その計画をグローバルの各組織へ展開し、各組織が自らの現在地や課題を踏まえながら、現場の実践につながる取り組みへと落とし込みました。さらに、現場での検討を通じて得られた課題認識や提案を再び経営にフィードバックし、全社としての成長戦略へと磨き上げました。こうした、経営の意思と現場の実践を往復させる「V字プロセス」を通じて、戦略の実効性を高めてきました。このようにして形づくられた「CORE 2030」は、経営と現場が共につくり上げた、デンソーの次なる成長に向けた共通の指針です。原点に根差しながら、変化を成長機会へと転換し、社会やお客様への提供価値を高め続けることで、持続的な企業価値向上を目指していきます。


役員のオフサイト議論

計画策定のV字プロセス



「CORE 2030」の社内外浸透の取り組み

「CORE 2030」を実効性あるものにするためには、経営計画として掲げるだけでなく、グローバル約15.5万人の一人ひとりが理解し行動に移していくことが不可欠です。社内では社長メッセージや解説動画などを通じて、「CORE 2030」の全体像を分かりやすく伝えていきながら、各部門・個人の活動へ落とし込んでいきます。また経営メンバーと現場メンバーによる双方向の対話の場を設け、各職場が経営の想いを理解し、「自分たちは社会やお客様にどのような価値を届けるのか」を考える機会をつくっていきます。

社外に対しても、「CORE 2030」の進捗を丁寧に開示するとともに、成長戦略の実現性と具体性をより深くお伝えするため、事業別説明会などを通じて株主・投資家との対話を一層充実させていきます。社内外のステークホルダーとの対話を重ねながら、「CORE 2030」を着実に実行し、社会やお客様への提供価値と企業価値の持続的な向上につなげていきます。

CSOメッセージ



代表取締役副社長 CSO
山崎 康彦

未来の競争力を創る「CORE 2030」

自動車産業は今、電動化・知能化の進展、AIの急速な進化、地政学リスクの高まり、そして社会課題の深刻化が同時に進行する、かつてない転換期にあります。これまでデンソーの競争力を支えてきたのは、高い品質と確実な納期を徹底し、最後までやり切る力でした。非連続な変化が続く時代には、従来の競争力に加え、変化を先取りする迅速な意思決定と、戦略を貫く実行力こそが、これからの企業価値を左右すると考えています。

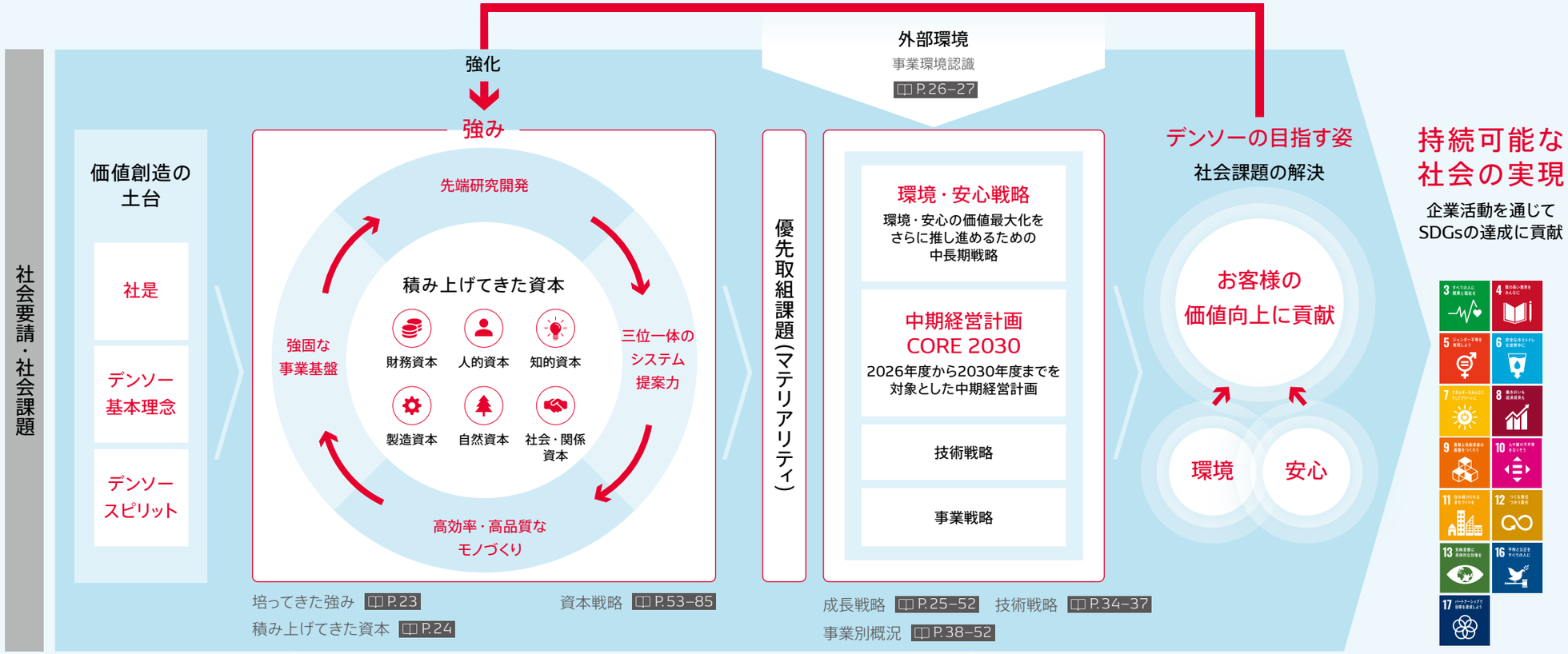
「CORE 2030」は、デンソーが2030年度に向けて競争力を再定義し、その先の成長の礎を築くことで、長期にわたり社会やお客様への提供価値をさらに高めるための経営戦略です。私たちの原点は、「技術・モノづくり、そして人の力で、より良い製品・サービスをお客様に届けること」にあります。この原点を、変化の時代にふさわしい競争力へと進化させることが、「CORE 2030」の核心です。デンソーには、研究開発からシステム提案、製品化、社会実装までを一貫して担う、デンソーならではの強みがあります。「CORE 2030」では、その強みを進化させ、「商品づくりの強化」「モノづくりの革新」「人づくり・パートナー共創」を戦略の柱としました。技術と現場力、人と組織、共創を進化させることで、お客様の競争力向上と社会課題の解決に貢献します。今後は成長領域への戦略的な資源配分と基盤投資を進め、財務戦略とも連動させながら、戦略の実行状況を継続的に点検し、環境変化に応じて進化させていきます。「CORE 2030」は未来を予測する計画ではなく、競争力を自ら創り出す意志です。デンソーらしい価値創造を進化させ、持続的な企業価値向上を実現していきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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、培ってきた強みと積み上げてきた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

人的資本	コーポレートガバナンス
P.62–66	P.87–96

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.78–81

リスクマネジメント・コンプライアンス P.100–104

人権尊重への取り組み P.84

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

デンソーのお客様への価値貢献モデル

デンソーは、自動車部品メーカとしてカーメーカとの信頼関係を築き、時代が求める「環境」と「安心」の価値を提供し続けてきました。お客様との継続的な接点を通じて顕在・潜在ニーズを捉え、その先にある社会課題を見据えて価値を提案する「先回り力」。基盤技術からコンポーネント、車両全体を見据えたシステムまでをカバーする「技術の広さと深さ」。そして、基盤研究から量産・アフターサポートまで、お客様に寄り添いながら課題を解決する「お客様との共創」。これらがデンソーの価値創出の源泉です。メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアを融合した三位一体のシステム提案力と、高効率・高品質なモノづくりにより、クルマの付加価値向上に貢献しています。また、人財×AI、中長期視点での研究開発・設備投資、サプライヤーやパートナーとの強固な連携が、価値創造と安定的なグローバル供給を支えています。創出した付加価値への対価をステークホルダーに適切に還元するとともに、人財、研究開発、設備など次の価値創造に向けた投資へ再投入することで、持続的な価値循環を生み出しています。今後も、モビリティ領域で培った高度な信頼性・堅牢性と技術・モノづくりの力を、半導体、FA、農業などのモビリティから広がる領域へ展開し、より幅広い社会課題の解決と持続的な企業価値向上を目指します。

価値創出の源泉

先回り力

デンソーは、お客様ニーズやその先にある社会課題の解決を先読みし、先端研究開発や基盤技術研究を絶えず続けてきました。お客様の困りごとや、まだ形になっていない潜在ニーズに対して、お客様と社会が真に必要とする価値を先回りして提案し続けています。

×

技術の広さと深さ

デンソーは、基盤技術からコンポーネント、車両全体を見据えたシステムまで、幅広く深い技術領域を有しています。メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアを融合させる三位一体の開発提案により、他社には容易に模倣できない価値をお届けします。

×

お客様との共創

基盤研究から量産・アフターサポートまでカーメーカを通してお客様に車両が届けられる様々な場面で一貫した支援体制のもと、お客様と多くの接点を持っています。今後もお客様に寄り添い、クルマの価値向上に貢献し続けていきます。



CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

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、
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、デンソーにしか創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

人的資本 価値創造を支える人財	社会・関係資本 強靭な供給体制	財務資本 盤石な財務資本構成
グローバル社員数： 約15.5万人（35の国と地域）	サプライヤー（2025年度）： 世界約7,300社	自己資本比率（2025年度末）： 62.9%

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、常に“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”を大切にする経営を実践してきました。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15.5万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7,300社のサプライヤーの皆様と共に、叡智を結集した“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。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。

先端研究開発

知的資本 時流に先んじる 創造へのこだわり	人的資本 グローバル開発体制	財務資本 世界最高水準の 研究開発基盤
世界初製品数：200以上 自動車業界特許新規登録数 （2025年度）：日本第4位、米国第9位	グローバル研究開発拠点数： グローバルで11拠点 （日本を除く）	研究開発費（2025年度）： 6,901億円

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。世の中にないものを生み出した“世界初”の製品はこれまでに200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、シリコンバレーなどイノベーションの震源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。2025年度は売上収益比9.2%にあたる6,901億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.34–37）

高効率・高品質なモノづくり

製造資本 世界をリードする モノづくり基盤	自然資本 モノづくりのカーボン ニュートラルへの取り組み	人的資本 高度モノづくり人財
生産拠点数：世界25の 国・地域 114工場 設備投資額（2025年度）：3,693億円	グローバル再エネ導入比率 （2025年度）：100% 省エネ大賞：16年連続受賞	70年以上にわたる技能人財養成

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年に開始した世界中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。なお、2025年度には全拠点*での再生可能エネルギー導入を達成しました。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.102）。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、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。

* 対象は制度上の制約などがなく環境価値の調達が可能な国・地域。

三位一体のシステム提案力

知的資本 真のニーズを捉える	社会・関係資本 組織の枠を超えた パートナー連携	知的資本 ハード・ソフトの融合で 構想を実現する力
自動車部品世界シェア： No.2	アライアンス件数： 97社への出資（2010年度以降累計）	総合部品メーカ： 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、ソフトウェア人財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。

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

積み上げてきた資本

デンソーは、事業成長の歴史とともに積み上げてきた資本をさらに強化し、持続的な成長と、社会への確かな価値提供を実現します。

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／利益の拡大／資本コストの低減	アウトプット （2030年中期経営計画目標）	アウトカム
	2025年度 総資産：**8兆7,309億円** 売上収益：**7兆5,400億円** 営業利益：**5,525億円**	・メリハリのある投資で新しい価値を創出 ・成長領域の技術開発・戦略投資加速 ・農業・FA領域の事業化、収益拡大 ・事業収益性強化によるROIC向上 ・市場との対話強化による資本コスト低減	**財務KPI** ・売上収益：**8兆円**以上 ・営業利益率：**10%**以上 ・ROE：**11**%以上 ・投入／株主還元：**8兆円**以上 （2026年度から2030年度までの累計額） ・DOE：**4.0%**以上 **非財務KPI** **＜環境領域＞** ・電動化売上：**1.9兆円** ・CO_2排出量：Scope1・2 クレジット付カーボンニュートラル （2035年度目標：クレジットなしカーボンニュートラル） Scope3　CO_2排出量 2020年度比**25%**削減 **＜安心領域＞** ・ADAS（知能化）売上：**1.0兆円** ・事故シーンカバー率：**80%** ・農業生産性向上：**75%**向上 ・産業の労働生産性向上：**19,000人**相当の 人手不足解消に貢献	**自然と人が共生するサステナブルな地球環境の実現** ・環境負荷ゼロ社会 （気候変動への対応／地球環境の汚染防止） ・限りある資源の有効活用 （資源の循環利用／水資源の保全） **安心して暮らせるモビリティ社会づくり** ・安心で自由な移動の実現 ・交通事故被害のない社会 **社会のウェルビーイング向上** ・農業生産の安定化と食料自給率向上 ・産業の労働生産性向上 **社員のエンゲージメント向上** ・安心して働ける職場環境 ・多様な人財の活躍 ・働きがいと働きやすさの両立 **持続可能なサプライチェーンの構築** ・安定供給に向けた基盤の強靭化 ・人間らしく、安心して働ける社会 **社会との信頼関係の基盤となる企業行動の実践** ・法の秩序の維持と健全なビジネス環境づくり ・安全に守られた情報基盤
	グローバル社員数：**約15.5万人** 人的資本投資対前年度増加額： 2025年度：**495億円**	・多様な個性の相互作用による価値創出 ・成長領域への人財シフト ・社内人財の最適シフトによる生産性向上 ・デジタル活用人財の育成 ・成長を促す評価・報酬制度		
	2025年度 研究開発費：**6,901億円** 特許保有数（日本・海外）：**約36,400件**	・先端研究開発による製品競争力の強化 ・産官学連携を通じたイノベーション創出 ・AI活用・自動化による開発力向上 ・特許活用による競争優位性の維持・強化		
	2025年度 設備投資額：**3,693億円** グローバル地域生産拠点数： **25の国・地域114工場**	・資源再利用で循環価値を創出 ・モノづくり人財育成を通じた価値創出 ・高品質・高効率生産による利益の拡大 ・データ分析を通じた生産性向上 ・強靭な供給網構築による供給リスク低減		
	2025年度 CO_2排出量削減投資： **約100億円**	・カーボンニュートラルなモノづくり ・電動化製品の開発・普及による環境負荷低減 ・資源循環による資源利用効率向上、枯渇リスク低減 ・省エネ技術の創出		
	2025年度 サプライヤー数：**約7,300社** 投資家・アナリストとの対話：**延べ約2,000社** 2010年度以降累計アライアンス件数：**97社**	・パートナー連携を通じた新価値創出 ・提案力強化による需要獲得・創出 ・サプライヤー連携による安定供給 ・サステナブル調達、信頼強化 ・適時・適切な開示による情報非対称性の解消		

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

Section 3 /
成長戦略

26 事業環境認識

28 サステナビリティ経営の実践

29 マテリアリティ

33 環境・安心戦略

34 技術戦略

38 事業別概況

39 パワトレインシステム

41 サーマルシステム

43 モビリティエレクトロニクス

45 システムコントロールコンポーネント

47 セミコンダクタ

49 ファクトリーオートメーション(FA)

51 フードバリューチェーン(農業)

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

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。

今後も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。

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。

これからの社会予測



- 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 …… ①③
- 政治的対立の激化と地政学リスクの高まりを背景に、経済安全保障政策が加速（サプライチェーン強化、産業・技術保護など） …… ①②③



- 先進国経済の減速、グローバルサウス台頭など、世界は多極化 …… ②
- 格差拡大による自国主義／ナショナリズムの加速 …… ②
- 自国優位な経済圏構築、地域最適の継続 …… ②
- AI投資・実装の加速に伴う生産性の向上 …… ②③



- 人口85億人超、世界の人口増加が社会の持続性を脅かす …… ①②③
- 地球まるごと高齢化、労働力減への備え、健康寿命延伸へ …… ①
- 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 …… ①②
- 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
- 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 …… ①③
- 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 …… ③



- 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 …… ②③
- ビッグデータ活用で、生産性向上、バリューチェーン統合 …… ②
- 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 …… ①③

2030年時点の社会変化のキーワード

1 社会課題の深刻化

脱炭素 交通事故 高齢化
人口偏在 渋滞

2 世界の多極化、多様化

情報や技術のボーダレス化

3 人の価値観の多様化

AI活用 働き方の変化 自動化

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

事業環境認識

	リスクと機会	リスクと機会に対する対応策
❶社会課題の深刻化	**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環境対応（カーボンニュートラル・資源循環・水資源保全・汚染防止など）への要請が拡大・強化 ・社会課題・要請の複雑化・深刻化による対応技術開発・事業化の遅れ ・気候変動を背景とした気象災害・異常気象による被害広域化・甚大化で生産停止等のリスク増大 **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 ・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）	気候変動対策や資源循環、安心・安全、労働力不足などの社会課題は、今後さらに複雑化・深刻化していくと考えています。こうした変化に対し、デンソーがこれまで磨いてきた電動化、省エネ、熱マネジメント、予防安全、自動化などの技術を一層進化させ、社会実装を加速していきます。また、水素や新燃料への対応、資源再利用に資するトレーサビリティなどの新技術の開発を進めるとともに、より高い省エネ効果を実現できる高効率な生産技術の高度化にも取り組んでいきます。デンソーの事業活動は自然資本に大きく依存しています。自然資本への影響の最小化を目指し、資源の循環利用・有効利用や廃棄物の削減、地球環境の汚染防止、水資源の保全などにも取り組んでいきます。
❷世界の多極化、多様化	**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 ・サプライチェーンの強靭化による安定供給体制確立でお客様の生産停止を回避、さらなる信頼を獲得	国・地域ごとの規制や標準の違い、地政学リスクの高まり、サプライチェーンの分断などにより、事業環境の不確実性は一層高まると見ています。これに対し、デンソーは、地域ごとの環境変化に柔軟に対応できるよう、ガバナンスやリスクマネジメント・コンプライアンスを強化するとともに、調達・生産・供給体制のレジリエンス向上を進めていきます。また、各地域の市場特性に応じた最適な開発・生産・販売の体制を構築し、新興国を含む成長市場における事業機会を着実に捉えていきます。
❸人の価値観の多様化	**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・AI実装の加速による、新たな付加価値ニーズの高まり ・社会課題解決へ貢献する企業への共感（製品選択、投資先選択、就職など）	デジタル技術やAIの普及、ライフスタイルの変化により、人々がモビリティや製品に求める価値は、移動の機能だけでなく、安心、快適、体験、個別性へと広がっていくと考えています。こうした変化に対し、デンソーは、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、新たな成長機会を広げていきます。また、安心に対する意識の高まりを踏まえ、安全、快適さ、プライバシー、災害通知などの領域で、価値を拡張する技術開発を進めていきます。さらに、デジタル・IT化・AI実装の加速を追い風に、人の役割や働き方の変化も見据えながら、デンソーならではの技術力とモノづくり力、他社との協働を掛け合わせ、新たな付加価値の創出を進めていきます。

経営基盤の強靭化

以上のリスクと機会への対応策を着実に推し進め、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には、社員一人ひとりが誇りを持ち、高いモチベーションを持っていきいきと働き続けられることが重要と考えています。安心して働ける環境づくりや多様な個性を持つ人財が自ら学び、挑戦・成長する機会づくりなどを通じた人的資本経営の実践により、新たな価値創造を実現していきます。

併せて、社会環境が変化しても揺らぐことなく、信頼の根幹である「品質第一」を軸に価値提供を続けるとともに、デンソーの事業を支えていただいているステークホルダーとの関係の強靭化や、新たな市場やビジネス、協働パートナーなどの拡大を進め、変化する世界の中でも持続的に価値を提供していきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

サステナビリティ経営の実践

社是にある「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、人々の幸せ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、次世代に襷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、マテリアリティを選定して、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（マテリアリティ P.29–32）。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

経営管理本部を担当する役員を統括責任者として、経営管理部が全社のサステナビリティ経営の推進機能を担っています。また、デンソーグループの活動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。当会議は、機会とリスクの特定や、マテリアリティ案の審議、活動のフォローアップと軌道修正を実施するなど、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・報告しています。

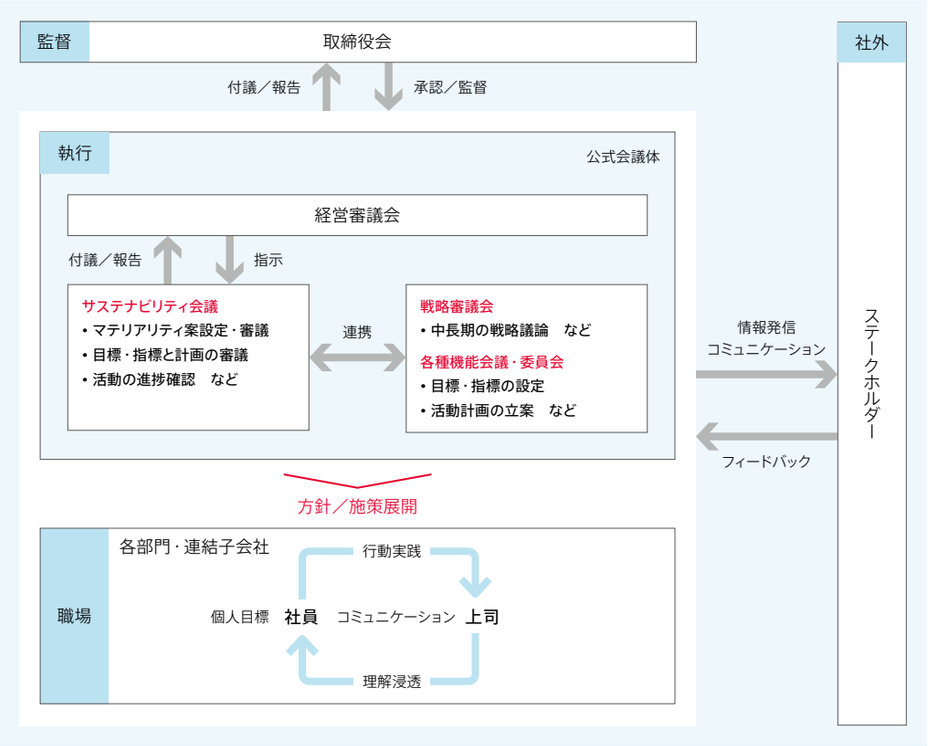
なお、活動推進の重要な担い手である社員一人ひとりの意識を醸成するため、個人の年度目標設定の際に、自身の仕事と社会課題解決とのつながりを見える化する活動も行っています。

その他、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から1名、国内グループ会社は各社から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。

サステナビリティ会議

議長	取締役副社長	**目的**	・マテリアリティ案設定・審議 ・進捗のフォローアップ ・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役員 ※ 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CEOも出席	**開催頻度**	2回／年
2025年実績	・各マテリアリティ2030年度目標の設定、活動計画・推進体制の立案 ・2026年度目標の立案 ・カーボンニュートラル達成に向けた取り組みと成果・課題の議論		

サステナビリティ経営推進体制図



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

マテリアリティ

近年、企業を取り巻く社会課題は、多様化・複雑化しており、その影響は企業活動全体に広がっています。こうした環境変化の中で、企業には幅広い課題に対応しながら、企業価値を向上させていくことが求められています。一方で、企業が持続的に価値を創出していくためには、すべての課題に均等に対応するのではなく、自社の強みや事業特性を踏まえ、社会課題の解決やお客様価値の向上に、より大きく貢献できる領域に重点的に取り組むことが重要です。

このような考え方に基づき、デンソーは、社会および自社への影響の大きさを踏まえ、特に重要性の高い課題を「マテリアリティ」として選定しています。マテリアリティは、優先的に取り組むべき重要課題を明確化し、経営戦略に落とし込み、事業活動と連動させることで、持続的な成長と社会課題の解決の両立を目指すための基盤となるものです。

マテリアリティ選定プロセス

2030年中期経営計画「CORE 2030」の立案に際し、その前提となるマテリアリティのアップデートを実施しました。

国際社会やステークホルダーから関心の高い社会課題を網羅的に抽出した上で、「デンソーの事業活動が社会に与える影響」および「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、時間軸も考慮した定量的な評価を行いました。

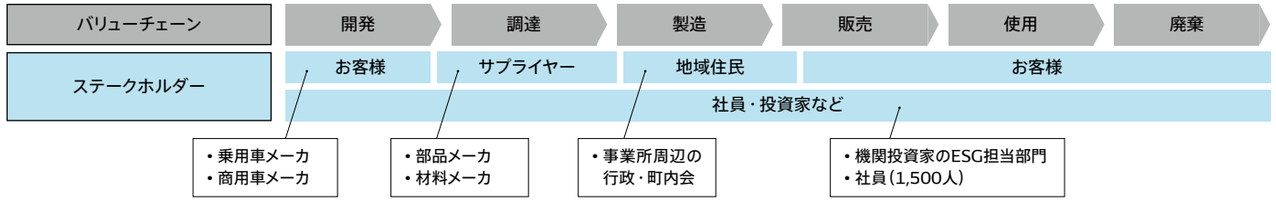
マテリアリティ案の検討にあたっては、お客様・サプライヤー・投資家・社員・地域といったバリューチェーンを代表する主要なステークホルダーとの対話を通じて得られた意見やデンソーへの期待を反映しました。その後、経営レベルでの議論を経て、取締役会で承認されています。選定したマテリアリティについては、具体的な目標を設定した上で、各部門・地域において活動計画へと展開しています。これにより、マテリアリティを単なる方針にとどめることなく、日々の事業活動に落とし込み、進捗を定量的に把握・管理しながら、着実な目標達成につなげています。

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、毎年マテリアリティの見直しを行うとともに、年に2回開催するサステナビリティ会議において、各マテリアリティの達成に向けた活動進捗を確認し、必要に応じた軌道修正を行っていきます。

マテリアリティの見直しプロセス

ロングリストの作成	**網羅的な社会課題の抽出** 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、社会課題を抽出。合計116の領域を評価対象とする。
デンソーらしさの反映	**自社重要戦略・課題の抽出** 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	**定量評価の実施** 評価対象について、デンソーにとっての機会・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、デンソー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	**社内外ステークホルダーとの対話** 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。
決定	**経営レベルでの議論・承認** 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



各ステークホルダーを代表する方と対話を実施

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

KPIと施策

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および経営審議会・取締役会で審議・フォローしています。また、KPIの一部については、その達成度を役員報酬の算定指標としています（コーポレートガバナンス P.87–96）。2030年度目標とその達成に向けた2026年度目標は以下の通りです。

マテリアリティ		方針	KPI（対象：デンソーグループ）		2026年度目標	2030年度目標	関連するSDGs
環境	気候変動への対応	カーボンニュートラル社会の実現に向け、バリューチェーン全体を通じて「省エネ」「創エネ」「再エネ化」および「モビリティの電動化」などに資するCO_2排出量の低減に取り組みます。	CO_2排出量	Scope1・2	クレジット付 カーボンニュートラル	クレジット付 カーボンニュートラル	
				Scope3 サプライヤー／製品使用（2020年度比）	▲15%	▲25%	
			電動化製品売上		1.1兆円	1.9兆円	
		気候変動を原因とする自然災害などの最悪リスクや不測の事態に備え、被害最小化と事業継続に努めます。	自然災害による人命への被害		0件	0件	
	地球環境の汚染防止	製品・副資材・梱包材などに含まれる有害性化学物質を低減するとともに、生産工程から排出される各種汚染物質を自然浄化レベル以下に管理徹底します。	重大な規制値超過		0件	0件	
	水資源の保全	操業地域における水資源を将来にわたり持続させるため、偏在する地域の水資源、すなわち水リスクに応じた取水量の削減に取り組みます。	取水量（2020年度比）		▲6%	▲10%	
	資源の循環利用	Scope3におけるCO_2排出量の低減に向け、新規原材料の使用量削減や製品・サービスの残余価値を最大限に活用する取り組みを推進します。	検討中				
安心	安全で自由な移動の提供	交通事故死亡者ゼロをはじめとして、すべての人が安心して自由に移動できる社会の実現に向け、安全製品・システムの開発、普及に取り組みます。	事故シーンカバー率		56%	80%	
			ADAS製品売上		7,100億円	1.0兆円	
	産業の労働生産性向上	モノづくりに関わるすべての人の付加価値向上を目指し、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、製造業の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創出します。	人手不足解消		6,000人	19,000人	
			FA事業の売上		620億円	3,000億円	
	食の安心・安定供給	「いつでも」「どこでも」「誰でも」安全で美味しく、そして環境にやさしい食の提供の実現に向けて、農業へ工業技術を導入し、食料の安定的で計画生産可能なソリューションを提供します。	農業生産者の生産性向上（2024年度比）		2027年度から設定	+75%	
			フードバリューチェーン（農業）事業の売上		360億円	1,000億円	
	製品・サービスの安全性向上	品質問題の撲滅を目指し、「品質第一主義の徹底」「源流段階での品質保証」「全員参加による品質管理の推進」により、全社一丸となって品質管理を推進します。	人命に関わる品質問題		0件	0件	

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

マテリアリティ		方針	KPI（対象：デンソーグループ）	2026年度目標	2030年度目標	関連するSDGs
企業基盤	労働災害のない職場づくり	働く人の生命と健康を守るため、各職場の一人ひとりが創意と工夫を結集し、全員参加で安全で働きやすい職場づくりを推進します。	人命に関わる重篤な災害	0件	0件	
	コンプライアンス	信頼される企業であり続けるため、国内外の法令・ルールとその精神を遵守し、高い倫理観をもって、健全かつ公正な事業活動を実践します。	重大なコンプライアンス違反	0件	0件	
	情報セキュリティの確保	お客様へ安全で信頼性の高い製品をお届けすること、およびお客様からお預かりしている情報資産をサイバー攻撃・機密漏洩など様々なリスクから保護するため、全社一丸となって情報セキュリティの一層の強化を図ります。	重大な事件・事故発生	0件	0件	
	持続可能なサプライチェーンマネジメント推進（納入）	持続可能なサプライチェーンの実現を目指し、外部環境に左右されない生産・供給体制づくりに取り組みます。	お客様の工場稼働停止	0件	0件	
	持続可能なサプライチェーンマネジメント推進（人権）	サプライチェーン上において人権などの社会問題によるリスク影響の最小限化を狙うことで、ステークホルダーや社会から信頼される持続可能な調達活動を実践します。	サプライヤーにおける人権方針策定率	100%	100%	
	DE&Iの推進	デンソーで働くすべての社員の幸せと、会社理念の実現の両立を目指し、安心して働ける環境づくり、多様な個性を持つ人財が自ら学び、挑戦・成長する機会づくりを通じて、新たな価値創造を実現できる人的資本経営を実践します。	女性管理職比率	8.8%	10%	
	新たな価値創造をリードする人財育成		海外拠点長に占める非日本人比率	36%	50%	
	ワークライフバランス		研修時間	23時間／人	25時間／人	
			ワークライフバランスエンゲージメント肯定回答率	欧州 72% アジア 76% など	検討中	

2025年度までのマテリアリティとその取り組み実績については、こちらをご覧ください。

「デンソーのSDGs」
https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/sdgs/

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

サステナビリティ経営の実践に向けた浸透活動

デンソーでは、サステナビリティ経営を実効性のあるものとするため、社会課題の解決と事業活動とのつながりを全社員が理解し、行動につなげることを重視しています。

そのため、年度計画の策定プロセスにおいて、各部門は組織の役割や重点テーマとマテリアリティとの関連性を整理しています。(株)デンソーではさらに、社員一人ひとりも自身の業務目標とのつながりを見える化しています。

これにより、マテリアリティを経営課題として認識するだけでなく、日々の業務の中で実践する仕組みを構築しています。

TOPIC

マテリアリティのビジュアル化

マテリアリティを社員一人ひとりが自分ごとと捉え、行動できるよう、各テーマを象徴するアイコンを制作しました。社内資料など日常業務で活用し、経営戦略と現場の行動をつなぐ社内の共通言語としての定着を促進しています。



マテリアリティPRポスター

COLUMN

サステナビリティ経営に関するダイアログ

社会課題や事業を取り巻く環境の変化を踏まえ、マテリアリティを見直すとともに、デンソーの経営のさらなる高度化を図るため、様々なステークホルダーと定期的に対話を行っています。



〈2025年度の活動に対する主なご意見〉

評価する点

- マテリアリティの設定にあたり、社会課題だけでなく重要戦略を組み込んでおり、事業戦略と非財務戦略を同期する意思が感じられる点。
- 全社重要戦略をマテリアリティ検討に組み込み、事業戦略や「デンソーらしさ」との接続を意識している点。
- バリューチェーンに加え、社員・役員・投資家との対話を通じ、その結果をマテリアリティ評価の補正に反映している点。
- マテリアリティごとにKPIを設定し、主管部門を明確化した上で各組織に期待する役割を展開するとともに、社員一人ひとりの仕事とマテリアリティの紐付けを行い、個人レベルまで落とし込もうとしている点。
- マテリアリティのアイコンを作成して社内浸透を行うなど、浸透活動を工夫している点。
- 人権をサステナビリティ会議の重要テーマとして取り上げている点。グローバル企業として実効的なリスクマネジメントの観点からも重要。 など

今後の高度化への期待

- マテリアリティごとのKPI選定の考え方や、「ありたい姿」と企業価値へのつながりについて、さらなる説明の充実を期待。
- 各地域・各事業の特性に応じた優先順位や施策展開の考え方が示されることで、グローバルでの実効性がより明確になると考えられる。
- 各職場の好事例の共有・展開を通じて、マテリアリティを日常業務や意思決定に組み込む取り組みのさらなる深化を期待。
- ガバナンスの実効性を高める上で、取締役会においてサステナビリティに関する知見をどのように取り込み、議論の質を高めているかについて示されることを期待。
- 統合報告書において、経営の意思や価値創造の源泉(企業文化・人財・サプライチェーンなど)と、マテリアリティ・財務とのつながりをより明確に示すことを期待。
- 今後は人権デューディリジェンスの運用状況や是正・救済プロセスについて段階的に開示が高度化されることを期待。
- サプライチェーン全体での人権尊重の重要性が増し、事業リスクとなりつつある。優先順位を上げてリスクの最小化に向けた活動をすべき。
- マテリアリティで選定したテーマには納得性はある。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することを期待。 など

以上の対話を通じていただいた意見や期待を真摯に受け止め、KPIと企業価値のつながりの明確化やグローバルでの施策展開などの具体的な取り組みに反映し、マテリアリティを起点としたサステナビリティ経営のさらなる高度化を通じて、社会価値の創出と企業価値向上につなげていきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

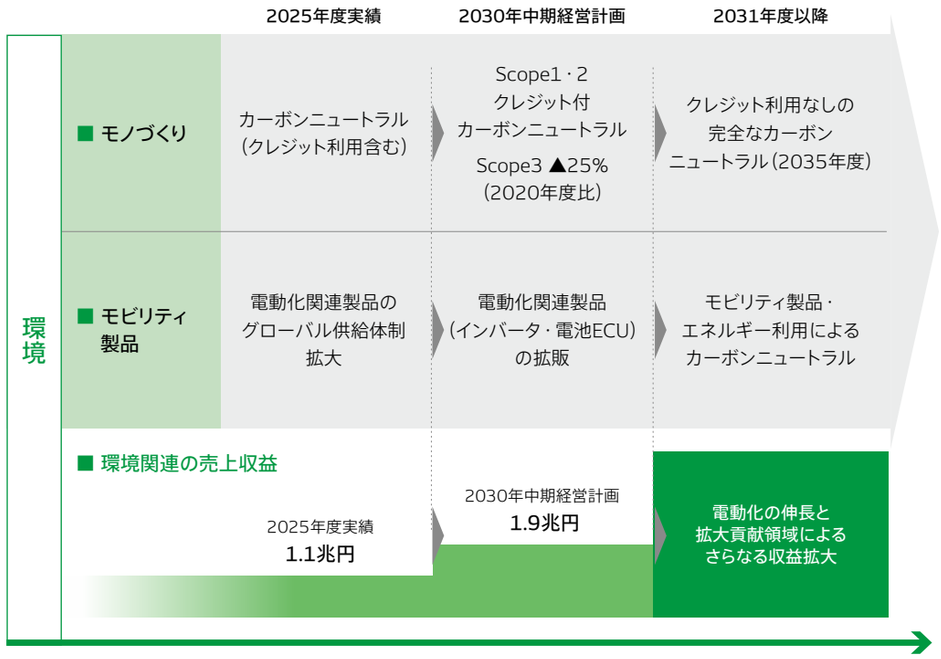
環境戦略

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.78-81」をご参照ください。

環境戦略と目指す姿

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



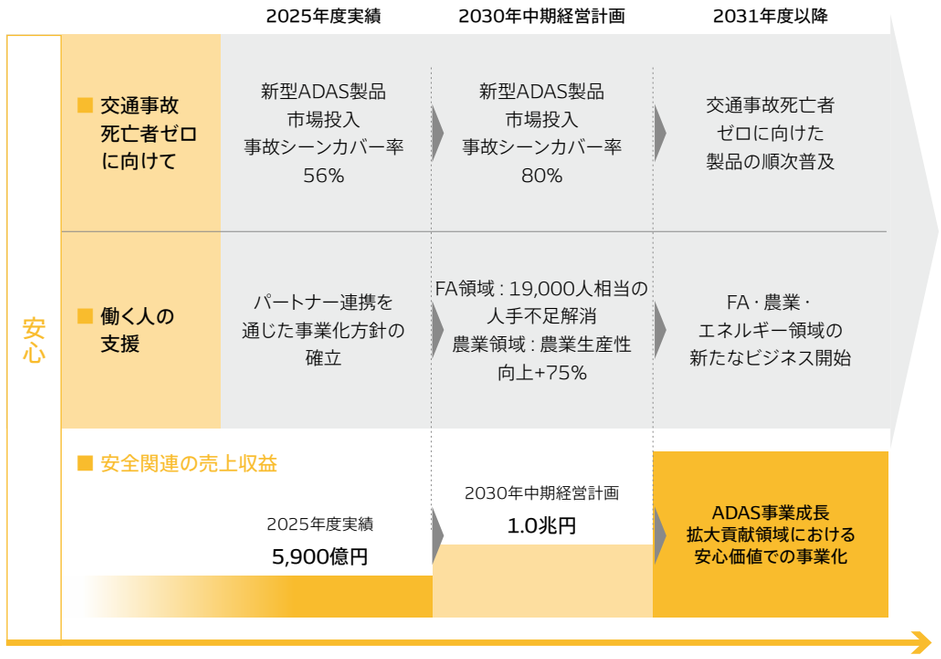
安心戦略

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、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。

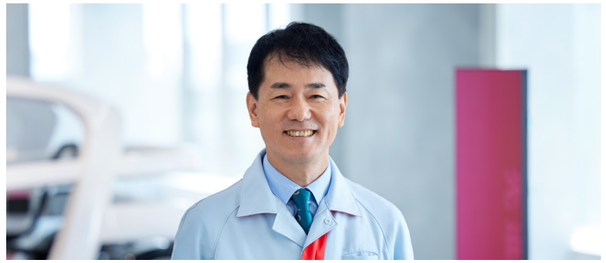
安心戦略と目指す姿

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



CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

技術戦略 CTO（チーフ・テクノロジー・オフィサー）・CDO（チーフ・デジタル・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／CDO
武内 裕嗣

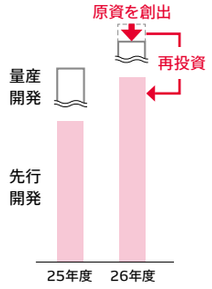
デンソーの技術開発は、競争力の源泉です。社是の一節にある「研究と創造に努め常に時流に先んず」の通り、常に探求心を持ち、時代の最先端をゆくべく、人・組織を磨き続けることは、技術責任者としての私の使命です。私は、当社が「技術のデンソー」として今後も継続的に進化していくため、3つの原則を掲げています。「開発のための開発をしないこと」「部品である以上、システム統合力を持つこと」「素人発想、玄人実行」です。技術者が生きがいを持って元気に働き、そこから価値あるアイデアと商品が生まれ、それがお客様に選ばれることで事業となり、会社の成長につながるという循環を実現するための考え方です。この順番を守ることこそが、競争力の本質であると考えています。

当社を取り巻く事業環境は、電動化・知能化の進展に加え、カーボンニュートラルやエネルギー制約への対応など、社会課題と技術革新が同時に加速する大きな転換点にあります。このような環境下において、技術によって社会価値と事業成長を両立することが、私たちの使命です。2026年度は約70件の研究開発テーマを推進し、知能化・電動化を中心に、基盤技術から事業化までを見据えたポートフォリオを構築しています。

当社の競争力の源泉は、多様な基盤技術を統合し、システムとして最適化する力にあります。パワーエレクトロニクス、熱、半導体、ソフトウェアといった技術を融合し、車両単体を超えて社会全体の価値向上に貢献するソリューションを創出していきます。さらに現在、研究開発とモノづくりを一体化したコンカレントエンジニアリングへの進化により、開発のあり方そのものを変革しています。企画段階から量産を見据えたモノづくりの視点を融合し、上流から下流まで機能部門が一体となることで、開発スピードと品質を同時に高めています。

こうした技術戦略を支える中核がDXです。デンソーのDXは、現場の実践知とAIを融合し、開発・設計・製造を含むモノづくりプロセス全体を革新することで、圧倒的な開発スピードと品質を実現するための経営基盤です。人とAIの協働による価値創出を加速するため、「人とAIの共進化推進室」を新設し、AI前提の業務・開発と人財進化を一体で推進しています。また、AIやデータを活用し、開発プロセスの自動化・統合を進めることで、開発工数の削減、リードタイム短縮、不具合低減を同時に実現する「爆速開発」に取り組んでいます。DXは単なる基盤ではなく、開発プロセス革新と効率化による再投資を実現する中核であり、技術競争力を進化させる原動力です。





こうした取り組みによって創出した原資を中長期の先行開発に再投資することで短期の競争力強化と将来に向けた技術基盤の拡充を両立しています。技術戦略を確実に成果へと結び付けるためには、グローバルでの開発スピードが加速する中においても、設計・開発プロセスそのものの革新が不可欠です。大規模化・複雑化する開発環境において、AI・DXはもはや選択肢ではなく必須の基盤です。デンソーはデジタル技術の活用によって開発効率と品質を飛躍的に高め、技術競争力の最大化を図っています。

CDOとしては、デジタルの力を全社に浸透させ、経営と現場の変革を推進しています。設計・検証・テストといった開発工程全体の高度化・自動化を進めることで、情報の不整合や欠陥の未然防止、知見の再利用を実現し、競争力の持続的向上につなげています。これまで蓄積してきた膨大なデータやデジタルナレッジを全社横断で活用することで、他社との差別化を進めていきます。

一方で、DX・AI活用の進展には、情報セキュリティの強化が不可欠です。サイバーリスクを経営リスクとして捉え、全社的なセキュリティ対策とガバナンス強化を進めています。巧妙化するサイバー攻撃に対しても、グローバル全体で複層的な対策を講じ、事業継続と安心・安全を守ります。

当社は今後も、「テーマ創出力」「基盤技術」「システム統合力」「開発プロセス革新」「効率化による再投資」という5つの要素を掛け合わせ、その循環を回し続けることで技術戦略を進化させていきます。これにより、社会課題の解決に直結する価値を創出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

デンソーは、技術とデジタルを融合し、社会に不可欠な価値を創出し続ける企業として進化していきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

技術戦略　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

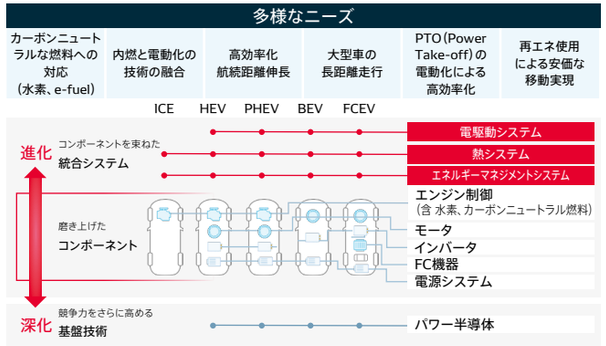
提供価値：多様なパワートレイン（ICE*・HEV・PHEV・BEV・FCEV）に最適解を提供し、地域・用途ごとに異なるニーズに対応しながらカーボンニュートラルを実現。高効率化と航続距離伸長に加え、エネルギーコスト低減や社会システム連携を通じ、持続可能なモビリティを支える

技術アプローチ：内燃機関、モータ、インバータ、電源、熱システム、エネルギーマネジメントなどの基盤技術を深化させるとともに、それらを束ねた電駆動・熱・エネルギーの統合システムとして進化させることで、車両全体最適を実現する

当社の強み：半導体・材料まで踏み込んだ基盤技術に加え、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアを融合する三位一体のシステム提案力により、コンポーネント単体ではなくシステム価値としてお客様の競争力に貢献できる点

実装シナリオ：基盤技術を競争力の源泉として磨く「深化」と、統合システム化による「進化」を両輪で推進し、2030年に向けて多様化するニーズに最適な電動化ソリューションを展開することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する。さらには、充電時間ゼロで無限に走行可能な走行中無線給電システムの開発も推進

* ICE：Internal Combustion Engine（内燃機関）



安心　安心／知能化領域

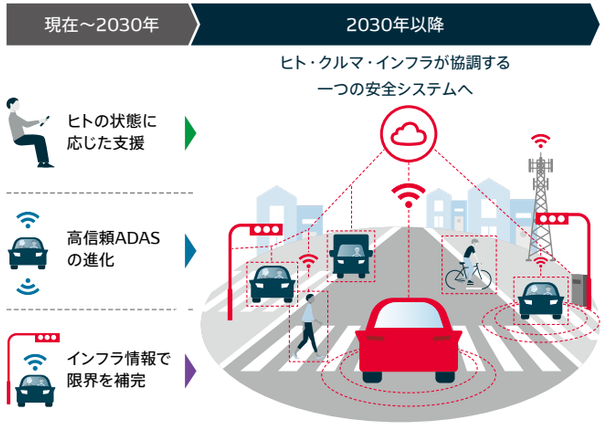
提供価値：交通事故死亡者ゼロの実現に向け、実使用環境で信頼される高安全なADASを提供。機能高度化に加え、ヒト・インフラとの協調へと対象を広げ、過信を招かない安心・信頼性価値を提供することで、社会全体の安全水準を引き上げる

技術アプローチ：センシング、ADASアルゴリズム、車室内検知、通信、AI・ソフトウェアなどの技術を組み合わせ、車両単体からヒト・インフラ連携へと拡張するとともに、実安全を担保した上で機能を拡張する設計思想により進化させる

当社の強み：通常はトレードオフとなる「実安全（信頼度）」と「機能・適用範囲の拡大」を高次元で両立する点。長年の量産実績と高信頼設計により、不要作動の少ないADASを社会に提供していく

実装シナリオ：ADASで磨いた高信頼性能を基盤に、機能と適用範囲を段階的に拡張。実安全にこだわりながら、ヒト・インフラとの協調へと発展させ、最終的に交通事故死亡者ゼロの実現を目指す

安心／知能化システムの進化～高信頼性の実現～



基盤技術　半導体・ソフトウェア領域

＜半導体＞

技術アプローチ／当社の強み：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

実装シナリオ：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＞

技術アプローチ／当社の強み：40年以上の車載ソフトウェア開発で培ったデンソーグループの知見と最新AI技術を融合したソフトウェア開発の革新的な効率化により、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

実装シナリオ：「SOMRIE®認証制度」による人財育成制度や採用強化などを通じた、ソフトウェア開発人財の確保・強化

COLUMN

「水素社会」の実現に向けた挑戦

デンソーは、カーボンニュートラルの実現に向けたマルチパスウェイへの対応のため、FCEVや水素内燃機関といった水素モビリティ向けシステム製品の開発・供給に取り組むとともに、水素を高効率に「つくる」固体酸化物形水電解装置（SOEC）の事業化にも取り組んでいます。SOECでは、モビリティ事業で長年培ってきた熱マネジメント技術やセラミック技術を活かし、排熱を有効利用することで世界最高水準の電解効率を実現し、水素コストの低減につなげることを目指しています。2025年9月には株式会社JERAと共同で、国内で初めて火力発電所にて200kW級SOECによる水素製造実証を開始しました。2026年2月にはNEDOグリーンイノベーション基金事業にも採択され、SOECの大型化と低コスト化を加速させながら、2030年代の社会実装を見据えています。



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

技術戦略　研究開発体制　グローバル共通基盤の構築と地域最適開発を支える研究開発体制

グローバル市場においては、地域ごとにお客様ニーズや競争環境の差異が拡大する一方、ソフトウェア・AI等の共通技術領域では標準化と効率化の重要性が高まっています。これらに対応するため、戦略的な共同開発、地域特性に即した製品化、ならびに共通基盤の整備を組み合わせた開発体制を構築しています。また、全体最適の観点からガバナンスを強化し、高付加価値化とコスト競争力の両立を図っていきます。

欧州



お客様とのシステム開発強化

欧州では、既存事業への依存度が高い一方で、電動化等の新たな成長領域への転換が求められています。また、お客様は車両全体最適を前提としたシステム視点での提案を重視しています。このため、既存技術を基盤としつつ新領域への展開を加速するとともに、先行開発段階からの参画を通じて、システムレベルでの開発・提案力を強化します。これにより、事業構造の高度化を図ります。

北米



AI・先端技術強化

北米では、お客様企業による内製化の進展に伴い、開発初期段階からの関与および技術提案力の重要性が一層高まっています。また、ソフトウェアやAI領域の進展により、先端技術が競争力の主要因となっています。このため、先端技術開発機能の強化に加え、外部パートナーとの連携を深化させます。これにより、上流工程からの共同開発を推進し、高付加価値システムの創出力向上を目指します。

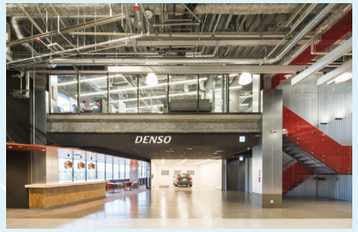
中国



爆速技術進化と価格競争力の両立

中国では、市場環境の変化が極めて速く、高度な機能要求と厳しい価格競争への同時対応が求められています。このため、現地における開発権限の拡大や外部パートナーとの連携強化を通じて、地域特性に適合した開発体制を構築します。それにより、大規模市場である中国での事業プレゼンス向上につなげます。

日本



基礎研究開発とグローバル開発の研究開発ハブ

デンソーの研究開発の中枢となる「先端技術研究所」や本社R&D部門、東京の「Global R&D Tokyo, Haneda」などが集積しており、電動化、半導体、熱マネジメント、制御、AIなどに関する基盤技術や先行技術の創出が行われています。これらは将来の事業競争力を左右する中核技術であり、海外拠点と連携しながら最先端の研究開発を進めています。加えて、日本拠点はグローバル開発のハブとして、北米・欧州・中国・インドなどに展開するテクニカルセンターとの連携を牽引します。各地域で得られる技術や知見を統合しながら、開発方針や共通基盤の標準化、システム設計の高度化を主導しています。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

技術戦略　AI活用

DX戦略に基づく市民開発の推進

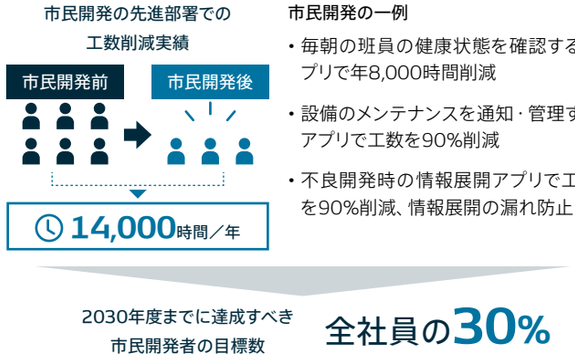
グローバル競争の激化や技術進展、労働力不足、働き方改革を背景に、業務効率化と生産性向上は企業の重要課題となっています。DXによる組織全体のデジタル活用は、競争力強化に加え、負担軽減や新たな価値創出にも不可欠です。一方、その推進を阻む要因がIT人財不足であり、経済産業省は2030年に最大約79万人が不足すると指摘しています。

この課題への対応策として注目されるのが「市民開発」です。ノーコード・ローコードにより、専門知識がなくても現場主体でアプリ開発が可能となり、迅速な課題解決や改善を実現するとともに、人財育成やデジタルリテラシー向上にもつながります。デンソーでは市民開発をDX推進の中核に据え、継続的な業務変革を進めています。

デジタル活用推進には、スキル向上に加え「組織風土・文化の醸成」が不可欠です。イベントや事例共有、体験会を通じて社員の挑戦を後押しし、約1万人規模のコミュニティを形成しました。今後は市民開発者の育成を加速し、社員一人ひとりが主体的に挑戦・成長できる環境の実現を目指します。



社内展示会の様子



市民開発の一例

- 毎朝の班員の健康状態を確認するアプリで年8,000時間削減
- 設備のメンテナンスを通知・管理するアプリで工数を90%削減
- 不良開発時の情報展開アプリで工数を90%削減、情報展開の漏れ防止

現場に宿る実践知とAIを融合した「モノづくりの革新」

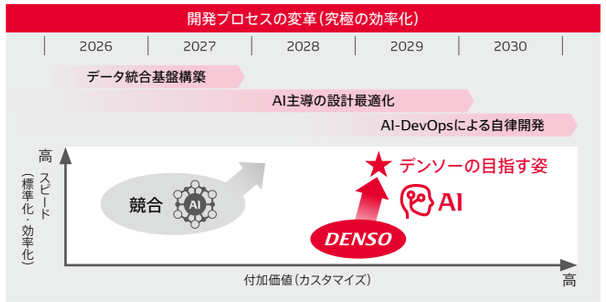
当社の現場には、「高品質で高効率なモノづくりの力」があります。この実践知こそがAI時代に私たちが活かすべき財産です。現場で使えるAIを開発することで、人の働き方を大きく変え、高付加価値業務へシフトし、お客様へ提供する価値をさらに高めていきます。現場で磨かれたモノづくりの力をAIを活用し圧倒的な水準まで高めることで、QCD向上の実現を目指しています。

AIを用いた開発プロセス革新から「究極の効率化」へ

現場の実践知とAI等の最新技術を融合し、開発・設計・製造を含むモノづくりプロセス全体の変革を通じて、「究極の効率化」を推進する体制を立ち上げました。プロセス全体を横断して人とAIが協働する仕組みにより、品質と生産性の同時向上を目指しています。

その具体例として、ソフトウェア開発ではエージェントAIを活用し、要求定義から設計・実装・検証までを一貫して高度化する「Knowledge Graph Agent」を独自開発しました。設計知見を構造化し活用することで、要件の抜け漏れ検出やレビューの高度化を実現し、初期段階から品質をつくり込む開発へ転換しています。これにより、手戻り削減と開発リードタイム短縮を実現しました。

こうした取り組みを個別適用にとどめず、組織全体で段階的に適用領域を拡大し、共通基盤として定着させることで、継続的な競争力強化につなげていきます。



情報セキュリティ活動／AIガバナンスの強化

自動運転やIoTの進展に伴い、サイバーリスクは利用者の安心・安全や事業継続に直接影響する重要な課題となっています。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、各国法規を遵守した社内ルール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財の育成を進めています。工場やサプライチェーンにおいては、最新の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向上の支援に取り組み、生産供給を止めない体制構築を推進しています。加えて、これら活動を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/SAE 21434などの認証取得も進めています。

近年のAIの高度化は脆弱性探索や攻撃の自動化を後押ししており、脆弱性の公表から悪用までの短期化などによりサイバーリスクの顕在化が加速しています。こうした変化を踏まえ、平時の脆弱性対策と有事の迅速な検知・復旧を両輪として体制・仕組みを強化しています。一方で、生成AIおよびエージェントAIの活用が広がる中、偽情報・誤情報、法令違反や権利侵害、情報漏洩といった従来のリスクに加え、AIが自律的に外部サービスや社内システムと連携・実行することによる不正操作や意図しない外部送信など、新たなリスクも増大しています。デンソーでは、AI・クラウド利用時の安全性審査やモニタリング、ガイドライン整備と教育を通じて、情報セキュリティおよび自律処理に伴うリスクや責任範囲への理解を含めたAIリスクに関するリテラシーを高め続けています。

これらの活動によって得られる正確で安全な情報は重要な価値であり、サプライチェーン全体の信頼を守る基盤です。情報品質3要素である「情報セキュリティ」「プライバシーガバナンス」「データ保護・機密管理」を底上げするために情報品質方針を定め、全社員が一丸となってお客様の情報を守り、安心を継続してお届けする取り組みを強化していきます。

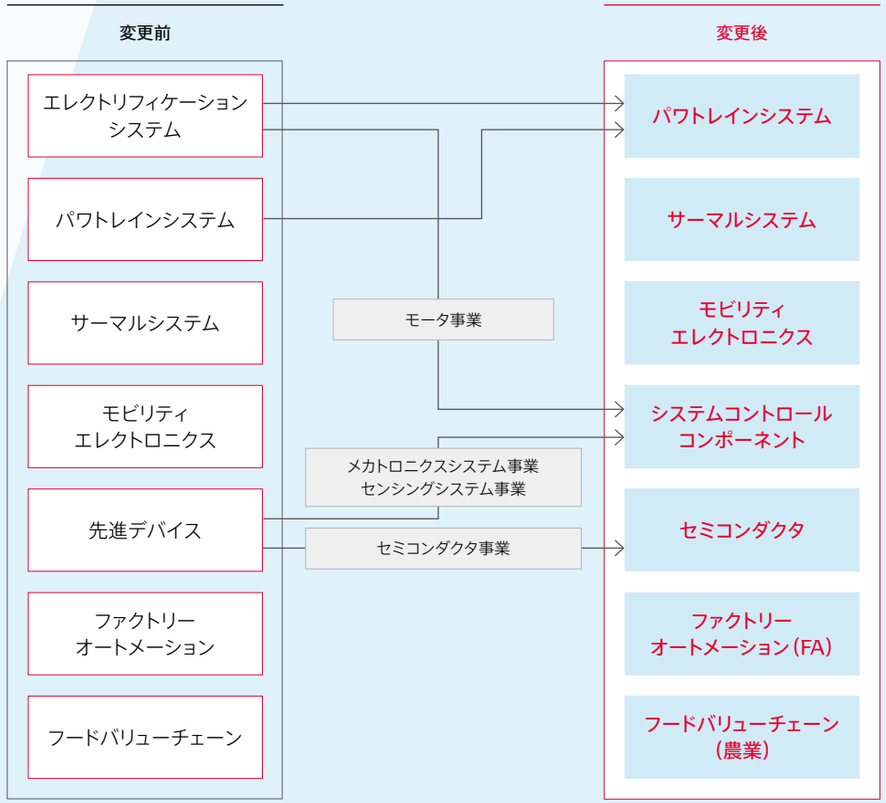
CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

事業別概況

組織変更に伴う事業セグメントの変更

モビリティを取り巻く市場ニーズは急速に多様化しており、SDVやADASの普及、国・地域ごとのパワートレインの需要、BEVにおける熱マネジメントの進化など、求められる対応はより高度に複雑化しています。そうした状況下で、車両全体の価値を高めるためには、全社的な戦略機能を高めながらコア技術をさらに磨くとともに、それらを統合したシステムとしての提案力・開発力を強化することが重要です。このような背景を踏まえ、デンソーは、変化に即応できる高い戦略推進力と実行力を備えた組織体制を構築し、技術・モノづくりの力で価値ある製品・システム開発を実現し、お客様のより良い車両づくりに貢献するため、組織変更を実施しました。なお、2027年3月期より新組織に準じた区分で開示しています。



再編の狙い

電動・内燃の統合で多様なパワートレインの市場ニーズに応える体制を強化

多様化するパワートレインの市場ニーズに迅速かつ能動的に対応し、カーボンニュートラルの早期実現に貢献する必要があります。そこで、従来の「パワトレインシステム事業グループ」と「エレクトリフィケーションシステム事業グループ」を統合し、新「パワトレインシステム事業グループ」を設置しました。本統合により、内燃機関で培った強固な経営資源を電動化分野との間で柔軟に配分し、技術・人財の融合によるシナジーを最大化します。同時に、パワートレインと熱マネジメントのシステム開発連携を飛躍的に高め、エネルギー効率と快適性を両立するソリューション創出を加速します。

安全・快適な移動の実現を目指したADAS事業の強化

車両の安全性・利便性に対する市場ニーズの高まりに伴い、ADASの開発は高度化かつ大規模化しています。これに対応するため、「モビリティエレクトロニクス事業グループ」を再編し、ADAS開発体制を強化します。具体的には、「エレクトロニクス事業部」に長年の開発・供給実績を持つ既存ECU等の製品群を集約し、「セーフティシステム事業部」は市場拡大が見込まれるADAS・HMIシステム等の製品群に特化します。これにより、事業の迅速な意思決定を可能にし、システム全体のプロジェクト推進力と製品ごとの技術進化を両立させながら、システム提案力と開発スピードを強化します。

環境・安心価値を支える基盤技術の強化

環境や安心の価値でお客様の期待に応える製品開発を加速すべく、その基盤技術を徹底的に磨く必要があります。そこで、「システムコントロールコンポーネント事業グループ」を新設し、従来の「モータ事業部」「メカトロニクスシステム事業部」「センシングシステム事業部」を集約しました。燃費向上や電動車の航続距離向上をはじめとする車両の環境性能や、精緻な車両制御による安心・安全を実現する、センサ・アクチュエータ等の主要製品を集結することで、各製品競争力の向上とシナジー最大化を促進します。

半導体事業の強化

車両の電動化・知能化が加速する中、半導体は安全性・快適性・環境性能を支える基盤技術としての重要性を高めています。この状況を受け、半導体事業に一層注力するため、新たに「セミコンダクタ事業グループ」を設置し、「先進デバイス事業グループ」内の「セミコンダクタ事業部」ならびに関連する戦略機能・技術部門等を統合して、半導体に特化した事業グループとします。これにより、意思決定のスピードを向上させ、迅速な事業戦略の立案・実行によりコア技術を磨き、さらなる事業拡大を図ります。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

パワトレインシステム

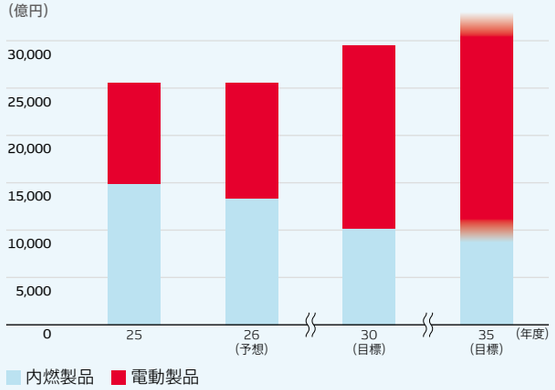


事業グループ長
前原 恒男

お客様と共に、「内燃＆電動」×「コンポーネント＆システム」を融合し、新価値の創出を通じてカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

変化の激しいモビリティ市場において、内燃と電動双方の技術・製品群を同一事業グループに併せ持つTier1サプライヤーとして、両領域を融合させ、あらゆるパワートレインシステム構成で車両競争力に直結する価値を提供します。環境と最終ユーザーに対し最適な価値を届け、唯一無二のパートナーを目指します。

製品種別ごとの売上収益



事業の強み

- あらゆるパワートレインシステムにおいて、「クルマ視点」でエネルギー効率を最大化するマルチパスウェイ対応力
- 内燃・電動の両領域におけるさらなる技術進化に加え、両領域で培った技術を融合し「クルマ視点」で新たな価値を創出
- 世界各地域に根差し、「クルマ視点」で高い信頼性と高度な生産性、継続した安定供給を実現するモノづくり

環境変化・課題認識

- 人口動態・エネルギー事情・規制・政策の違いにより、パワートレインシステム構成が地域ごとに分化
- 自動運転・SDVに対するユーザーの価値観が高まる中、パワートレインシステム分野におけるユーザー観点での価値向上の実現
- 中国系サプライヤーの台頭に伴う競争激化による、既存サプライヤーの収益力・市場ポジションに与える脅威の顕在化

2030年のありたい姿

パワトレインシステム事業グループは、内燃領域と電動領域を一つに束ね、2026年1月に新たに発足しました。新組織では、内燃・電動双方の領域で培ってきた技術経験と知識を持ち寄り融合させることで、各コンポーネントのさらなる進化による価値創出に加え、コンポーネント最適の追求を超えた、パワートレインシステム多様化の時代における「クルマ視点」での新たな価値を創出していきます。

具体的には、当社の強みである統合システムから要素技術・コア部品までを垂直統合で自社保有する開発体制を、内燃・電動の領域統合による一体開発領域の拡大で実現することで、燃焼制御・熱管理・電力変換・駆動システムを統合的かつ最適に設計する能力を確立し、車両システム全体のエネルギー効率を格段に高めていきます。

エンジン駆動車両（ガソリン・ディーゼル）からハイブリッド駆動車両（HEV・PHEV）、電気駆動車両（BEV・FCEV）まで、あらゆるパワートレインシステム構成においてユーザー視点、車両視点で競争力に直結する価値を提供します。

2035年のカーボンニュートラル実現に向け、お客様から「デンソーでなければ」と信用・信頼される「唯一無二のパートナー」の地位を確立・進化させ、内燃領域での着実な深化、電動領域での革新的な進化、内燃領域と電動領域の融合による進展により、2030年度には売上収益3兆円に迫る事業規模を目指します。

商品づくりの強化

内燃領域では、熱効率のさらなる向上、カーボンニュートラル燃料への対応を牽引することで内燃機関の実用性を高めます。

電動領域では、モータ用磁石と電磁鋼板、インバータ用パワー半導体、電源リレー用接点材料、電池用材料等、垂直統合における素材開発をさらに強化することでコンポーネントを差別化しつつ、モータ制御・エネルギーマネジメント制御の進化・統合によりシステムを高効率化し、車両の航続距離延伸、充電時間短縮、信頼性向上を実現します。

モノづくりの革新

グローバル6極で展開する生産供給体制を最適化し、内燃製品の安定供給と、多様化する電動ニーズへの対応力を高めます。

各地域のマルチパスウェイ要望に迅速に応えるため、HEV・BEVいずれのシステムにも対応できる柔軟なラインづくりを進めるとともに、物流まで自動化した「人への依存度を低減した高効率ライン」の実証を2026年度に開始します。

生産分野でも積極的にデジタル化を進め、AIを活用した技能伝承やBCP予兆管理など、モノづくりの力をさらに高めます。

人づくり・パートナー共創

人づくりの面では、コンポーネント知識・ノウハウを備えつつ、クルマ視点で車両最適を追求しお客様と共創できるシステムエンジニアの育成に注力します。技術者の専門性・スキルを可視化し、市場やお客様のニーズに応えることができる人財育成の強化と最適配置を進めます。

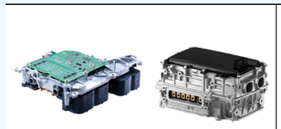
パートナー共創の面では、多様化しつつ市場拡大するパワートレインシステム分野を確実に捕捉するため、トヨタグループとの連携で開発力・競争力を高めることを基盤に、特に電動領域で戦略的に将来技術を共創、商品を拡充、製造を協働するなどの観点で必要に応じ連携し、迅速な市場参入と事業拡大を図ります。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

主要製品

● 環境　● 安心



● **インバータ**
電池の直流電流を、モータ駆動に最適な周波数・電圧の交流電流に変換します。



● **電池ECU**
電動車に必要な高電圧電池を制御するために、複数の電池の電圧や温度を監視します。

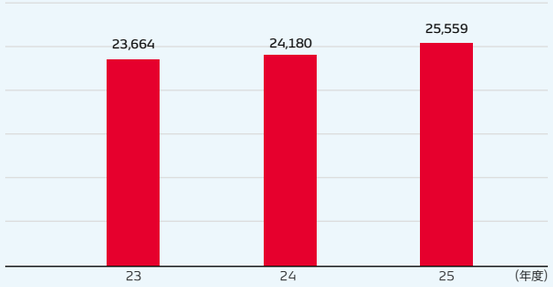


● **ディーゼルコモンレールシステム・ガソリン直噴製品**
最適な制御で燃料を噴射し、安定した燃焼を実現します。



● **排気系（排気センサほか）**
酸素濃度の検知、吸排気バルブの開閉調整などに貢献します。

売上収益の推移（億円）



2026年度の取り組み

モビリティ市場の変化を先取りし、内燃・電動領域のポートフォリオを機動的に組み換えながら、新技術・製品の開発と安定供給を両立させてきました。

地域ごとに最適なパワートレインシステムが異なるマルチパスウェイの潮流を踏まえ、内燃領域を「深化領域」と位置付け、技術面では排ガス規制の強化やカーボンニュートラル燃料への対応に注力してきました。生産面では、内燃製品の需要が底堅いグローバルサウス市場への供給力強化を狙い、インド・アセアン地域へ生産を段階的に集約し、スケールメリットを活かしたモノづくりのレベルアップを進めています。

クルマの商品力強化につながる技術・製品の提案では、小型・高性能な電駆動システムの目途を立て、電力損失と体格をいずれも他社比で半減させた新コンポーネントを、2028年度以降に順次市場投入していきます。製造面では生産能力の拡充と供給リスクの分散に努め、2025年度はインド・タイ・九州でインバータ生産体制を拡充しました。

現在の事業はコンポーネント販売が基盤ですが、内燃・電動それぞれのコンポーネントビジネスにとどまらず、両領域の融合による新たな価値創出と、「クルマ視点」での統合システムをカーメーカ各社へ提案していきます。内燃・電動を一貫して手がける体制を整えるため、2026年1月に事業グループの再編を実施しました。

環境と最終ユーザーにとって最適なモノ・コトを追求し、内燃領域の着実な深化と、電動領域の革新的な進化の双方に取り組みます。内燃・電動の製品群ごとに「競争力の現在地」を見定めながら、差別化技術の開発・提案、アライアンスを活用した品揃えの充実と市場開拓、圧倒的なコスト競争力の実現、カーメーカ・仕入先と連携したBCP対応・安定供給に一貫して取り組み、2030年とその先の持続的成長を確実にする体質強化と足元固めを進めます。

差別化技術
- システム：内燃・電動のシナジー創出（車両最適なパワートレインシステムとエネルギーマネジメント）
- 内燃：エンジン熱効率の深化、燃料多様化に対応するロバスト性の向上、排ガス規制強化への対応
- 電動：垂直統合（素材・半導体レベルから自社開発）の強みを活かした、電駆動・電源システムの小型・高効率化

品揃え充実と市場開拓
- 4輪車だけでなく、2輪車から商用・農建機までカバーする電動製品の品揃え
- 成長が期待されるグローバルサウス市場での、地場パートナーとのアライアンス

コスト競争力
- 用途・市場のニーズに応じて、複数のコスト水準の選択肢を提示できるケイパビリティの獲得

BCP対応・安定供給
- カーメーカ各社のニーズに応える既存ラインの維持・更新
- グローバルブリッジ（複社化）を軸とした強靭なサプライチェーンの構築
- 供給制約のある重希土類（レアアース）に依存しない素材（磁石等）・製品の開発

COLUMN

製造現場における気候変動対応の推進

パワトレインシステム事業グループは、製品のみならず製造現場においてもカーボンニュートラルを追求しています。各工場で生まれた優れた取り組みを国内外の拠点へ展開し、省エネと燃料の転換を通じて脱炭素化と現場の環境改善を両立させ、気候変動対応のマテリアリティに貢献していきます。

[**日本・安城製作所**]生産用空調の最適化と、気化熱を活用した室外機の暑熱対策により空調電力を削減し、CO_2排出量を2024年度比で24%削減しました。

[**日本・西尾製作所**]ポータブル式のエネルギー見える化システムを活用し、設備単位で使用量を即時に把握してムダを徹底的に洗い出し、CO_2排出量を2024年度比で27%削減しました。この活動はサプライヤーの皆様にも展開し、サプライチェーン全体での省エネを推進しています。

[**インド・ハリアナ工場**]電動車の性能に直結する電源・モータ向けの高精度アルミダイキャスト部品の製造工程において、水素燃料を用いるアルミ溶解技術の検証*を進め、CO_2排出量を従来比で48％削減する見込みです。

* インド／カーボンニュートラル部品加工実証事業
経済産業省「令和5年度補正グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金事業」

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

サーマルシステム

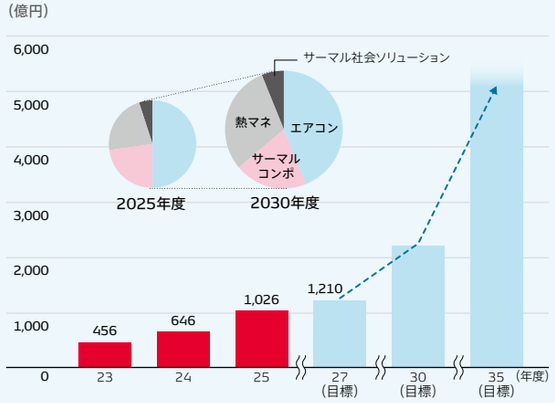


事業グループ長
高橋 秀雅

モビリティの未来を支えます。電動化・知能化の進化を、世界最高峰のサーマル技術で加速していきます。

電動車の急速充電も、進化する半導体も、コンピュータも、適切な温度制御が必須です。デンソーはカーエアコン／冷却器でクルマの進化を支えてきました。CASEの時代、熱課題はより厳しさを増しています。私たちは世界一の熱システムのプロ。熱マネジメントシステムで世界の熱課題に最適なソリューションを提供します。

環境技術製品の売上収益



事業の強み

- 車載用熱製品で世界No.1シェア、グローバル130社の多様なお客様との取引・信頼関係
- 2,500件超の特許に裏打ちされた独自性・実効性を備えた環境技術力
- 世界59拠点に広がり、世界初製品を創出し続けるモノづくり力
- 地域に根差したグローバル人財と、強固なパートナーシップに支えられたサプライチェーン

環境変化・課題認識

- 世界的な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
- 世界経済の減退やナショナリズムによる経済政策の変更、環境規制の見直しで、国別およびお客様が求める選択肢が多様化
- 中国での優勝劣敗と華系競合の海外進出、圧倒的なスピード開発・実装による急伸と競争激化

2030年のありたい姿

世界の様々な環境で長時間走行するクルマにおいては、人を中心にした安心で快適な車室内空間が一層求められます。時流に先んじた世界最小・世界最高効率のカーエアコンや世界初・独自の輻射ヒーターを搭載した空調システムの組み合わせで、暑熱・寒冷を問わず、静かで広々としたキャビンを実現し、移動の価値を進化させます。

社会ではカーボンニュートラルが世界共通の課題となる中、動力源を変えCO₂排出量削減に貢献する電動化、安全性向上・運転負荷軽減に加えエネルギー効率最適化で環境性能も飛躍的に向上させる知能化によるクルマの進化が求められています。世界ダントツの効率を追求したヒートポンプシステムで、電池・インバータ・電子部品の熱課題を解消し、航続距離向上と電費改善を実現し、クルマの価値向上に貢献します。2030年にはクルマの温調エネルギー消費2分の1も実現します。

また、グローバル工場のロボット工程にAIを活用し、設計・品質・モノづくりの現場で蓄積してきたデータから、人では発見困難な異常の兆候や解決策を素早く導き出します。高い信頼性にスピードの競争力を融合させ、基盤をより強固にしていきます。

クルマで磨き上げた環境技術製品、世界に根差したモノづくり、世界中のパートナーとの共創関係を活かし、データセンターなど熱課題が拡大する社会インフラまで領域を拡大し、事業ポートフォリオを強靭化させます。

さらに、地球温暖化を解決する具体的な手段の提供を通じて、お客様からの信頼と笑顔を大切に事業にしていきます。



商品づくりの強化

快適分野では、世界シェア30%超のHVACで培った技術を進化させ、全世界で標準化・共通化するコアと地域・お客様ニーズごとに適合するカスタマイズとのグローバル構想のもと、小型化と最適化を両立した新型HVACを2027年から順次展開します。輻射ヒーター起点の人を直接温調する技術も継続投入します。さらにヒートポンプ・冷媒回路・熱交換器・制御技術を統合した熱マネジメント開発を加速し、多様化するニーズに応える品揃えを拡充します。これにより、人中心の静かで開放的なキャビン空間と、省エネで快適な移動体験をお客様と共創していきます。

モノづくりの革新

2029年までに、製品開発から市場投入までのスピードを従来比2倍に高め、世界最速レベルの実現を目指します。また、DX・AIによる開発・品質のつくり込み・生産準備の高度化・自動化を進めます。さらに、マルチパスウェイでは地域主導で商品・製品を最適化し、市場変化に迅速に対応します。また、大量生産型の生産ラインを、高速加工機とロボットを活用した柔軟で高効率なラインへ転換し、生産再編と合わせて強靭かつ資産効率を20%高めた供給体制を築きます。

人づくり・パートナー共創

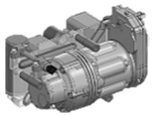
創業以来培ってきた技術・モノづくり・品質がデンソーの競争力の源泉です。この知見をAIで標準化・可視化し、国境のない人財育成と各現場で自律的に課題解決できる力の向上、現地起点の価値創出を段違いに加速します。また、パートナーとの共創で、技術力と各市場への適応力を融合し、激動の世界でも競争優位を維持し、持続的成長を目指します。さらに、共創で得た知見を展開し、人づくりと事業成長の好循環と、よりクリエイティブな仕事へのシフトを実現していきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

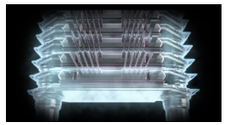
主要製品

● 環境　● 安心



● ● 熱マネジメントシステム

世界最高効率のヒートポンプ技術を活用し、電動車の電費向上・航続距離延伸に貢献しています。加えて、主要機器の統合化による省スペース化と、自然冷媒R290など次世代冷媒への対応を統合モジュールで両立し、あらゆる部品が熱でつながるマネジメントシステムの新技術開発を牽引していきます。



● インバータ冷却

独自の両面冷却器でパワー半導体素子を内蔵した、カード型パワーモジュール「パワーカード」を挟み込み、両面から冷却し放熱することで、小型・高性能な電駆動システムを実現し、HEVにおいて圧倒的な世界No.1シェア製品です。電駆動方式の多様なニーズに応え、電動化の拡大に貢献します。



● ● HVAC

流体解析と実機評価を融合して培った送風機技術と、独自の樹脂成形技術で高効率ターボファンを実現しました。この技術を応用した世界最小・高性能のHVACを幅広くラインナップ展開し、多様化する車両ニーズに応えながら世界No.1シェアを維持し、魅力的なインテリアデザインの実現や航続距離の延伸に貢献します。

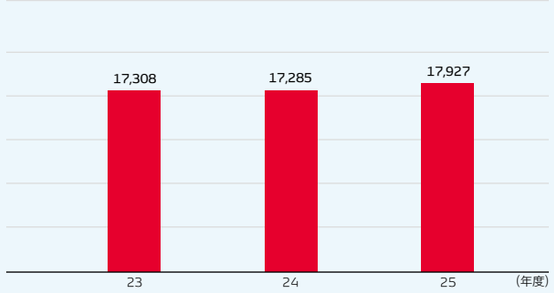


● ● バスエアコン

バス空調に最適化したヒートポンプ技術と小型・高効率のコンプレッサ・モータにより、世界No.1の低消費電力▲30%と小型・軽量化▲30%を実現したワンパッケージの電動バス用エアコンを量産化しました。今後は、車両の廃熱を回収・活用する熱マネジメント技術へと進化させ、電動バスのさらなる航続距離延伸に貢献します。

売上収益の推移

(億円)



2026年度の取り組み

商品づくりの強化

熱マネジメント領域では、2025年度に部門横断連携によるシステム製品の内製化率向上、先行開発・受注活動を通じ事業基盤強化を進めました。一方でニーズの多様化や競争激化を踏まえ、商品力・提案力のさらなる進化が課題として見えてきました。2026年度は、グローバルで選ばれ続けるために、品揃えの拡充と供給網の強化に取り組みます。マルチパスウェイや自然冷媒に対応した次世代システムのHVAC・統合モジュールの熱マネジメントを軸に、お客様との共創を通じ事業化を推進します。特に中国・欧州で先行開発とモノづくりを進め、2030年にはあらゆる部品を熱でつなぎ、エネルギーマネジメントと一体化した世界をつくり、新たな事業の柱に育てていきます。さらに、データセンターの電力需要・熱負荷の増加に対応する独自の冷却システムの実証を加速し、熱制御によるエネルギーの最適化と、将来のエネルギーニュートラルの実現に貢献します。

モノづくりの革新

事業環境の不確実性が高まる中、2025年度はコスト構造の抜本的改革を進め、現場起点の改善活動と収益体質の強化に取り組みました。併せて、HVAC生産拠点の再編や人員最適化を北米・欧州・中国で推進するとともに、物量変動に柔軟に対応できる生産ラインの導入に着手し、マルチパスウェイに対応した製品構想を策定しました。

2026年度は、市場の多様化に柔軟に対応するグローバルなモノづくりの連携を一層強化します。また、種類変動に強い生産ラインを欧州から順次展開し、全地域で供給力と対応力を高めます。これらの取り組みにより、お客様へ最適なタイミングで価値ある製品を届ける供給体制を構築します。

さらに、2030年度の市場での実用化に向けて、リサイクル材を活用した環境配慮型の製品開発・生産技術開発・準備にも取り組みます。

人づくり・パートナー共創

ヒトと事業の成長を連動させるため、自律的に挑戦し続ける人財の育成と挑戦できる環境づくりに取り組んでいます。各人が持つ時間を挑戦へシフトできるように、2025年度は蓄積したナレッジをAIに実装する取り組みをスタート。2026年度は暗黙知をAIに学習させることで自動化できる業務の拡大を加速していきます。並行して職種別に目指す人財像とキャリアパスを事例化し、育成プロセスを可視化。実践の場として新価値創出人財育成プログラムや技術屋集団を目指す変革プロジェクトを立ち上げ、お客様起点の企画力・提案力や、新市場創出の人脈・実践力を習得させる機会を整備し、技術屋魂にも火を灯し続けていきます。

また、地域ごとに異なり複雑化するニーズや異業種との競合・急激な変化へは、各地域のパートナーとこれまで培ってきた信頼関係のもとに共同開発・共同調達・相互供給といった連携強化で対応していきます。さらに地域に根差した品揃えで、お客様・サプライヤーとの絆をより深め、激動の中国や急成長のインドでも成長を捕捉し続けていきます。

COLUMN

資源の循環利用

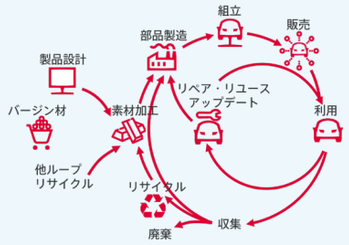
デンソーは限りある資源を大切にし、リサイクル材の活用と資源循環を前提とした製品・モノづくりを推進し、循環型社会の実現に貢献します。

HVAC樹脂ではPCR*材(家庭で使用されたペットボトル等を回収し、リサイクル工程を経た再利用可能なプラスチック原料)の活用を、欧州ELV規制に先駆けて、2027年から日本で開始し、リサイクルしやすい製品構造への変更により、2031年までに全面展開を目指します。

さらに、グリス(潤滑油)を使用しないモノづくりや、容易に取り外せるパッキンの採用により、廃車時に部品の分解・材料の分別がしやすくなり、再利用を可能にし、資源循環の拡大に貢献します。

また、リサイクルアルミを活用した熱交換器の開発も進め、持続可能な地球・社会の実現を目指します。

* PCR : Post Consumer Recycled



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

モビリティエレクトロニクス

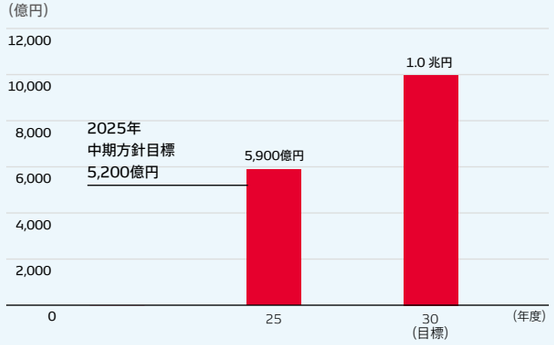


事業グループ長
飯田 寿

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。

CASEの進展により、モビリティは様々な技術が融合する新たな段階に入っています。当社は、車両メーカと共に築いてきた信頼性を強みとし、市場やユーザーニーズを的確に捉えながら、エレクトロニクスとソフトウェアの進化を進めてきました。大規模化・SDV化が進む中でも、安全で安心して使い続けられる価値・製品を提供し続けることで、交通事故死亡者ゼロとカーボンニュートラルの実現に貢献します。

2030年に向けたADAS事業の成長



これまでに強化してきたADAS事業で一定の成果を達成。さらに2030年に向け、知能化の中核領域として強化を進め、モビリティエレクトロニクスのトップランナーを目指します。

事業の強み

- 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
- 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
- 世界中の車両メーカ、半導体メーカ、ソフトウェアベンダとのパートナーシップ

環境変化・課題認識

- モビリティの未来を大きく変えるAIの進化
- モビリティの各機能が協調し、付加価値を高める大規模統合システム化
- 先進テック企業が先行する先進技術開発と開発スピードへの対応強化
- 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

2030年のありたい姿

社会課題の解決

ADASシステムの進化と普及を通じて、交通事故死亡者ゼロと安心で自由な移動の実現を目指します。これまでに事故シーンの56%をカバーしてきた実績を基盤に、ヒト・クルマ・インフラが協調する次世代のモビリティへと発展させていきます。

モビリティの多様化が進む中、あらゆるニーズに応え続ける電子システムの中核として、車両全体を最適に統合制御するプラットフォームを、車両メーカ・パートナーとの共創により実現します。

さらに、高効率なモノづくりとエネルギーマネジメントの進化により、車両全体の消費エネルギーを最小化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

人の幸せ・成長

交通事故死亡者ゼロを実現するADASシステムやフィジカルAIを実装した次世代工場（善明南新工場）などの新たな挑戦を通じて、「デンソーそしてモビリティエレクトロニクス事業で働いて良かった」と実感できる環境をつくります。その中で、一人ひとりの成長と働きがいを高め、誇りを持って挑戦し続ける組織を目指します。



商品づくりの強化

すべての車両メーカに向けて高い信頼性のADASの提供を目指します。自動運転レベルが段階的に高度化する中で、車両メーカと共に築いてきた高い信頼性を維持すべく、トレードオフ関係となる機能拡大と信頼性を高次元で両立し、不要作動を徹底的に抑えた高い実安全のシステムへ進化させます。その強みを活かし、多様なセンサ、車載最適SoC、冗長アーキテクチャを組み合わせ、車両メーカの要望に応じAIモデルの更新を可能にする信頼システム基盤の開発・拡販を進めます。

モノづくりの革新

現場に蓄積されたデータや形式知に加え、暗黙知も含めたAI化により、現場を革新します。

具体的には、設計開発において、開発プロセスをAI主導で自動化・最適化することでスピードを一層高め、飛躍的な速さでの高付加価値提供を目指します。また工場では、匠の技能や改善力などのノウハウをAIでモデル化し、人にしかできなかった工程にも踏み込んで自動化を進めます。2027年度より善明南新工場で実証予定です。

人の働き方を変え高付加価値業務へシフトし、提供価値を高めていきます。

人づくり・パートナー共創

先進技術への対応に向け高度専門人財の増強を進めています。AIなどの希少専門人財の採用・育成を強化するとともに、複数の専門性を有する統合システムエンジニアを育成しています。併せて、ソフトウェア領域全般のスキル基準を整備・可視化することにより、最適配置と計画的な育成を進めています。

多様化するモビリティニーズへの対応を目指し、先進技術開発を主導するテック企業とのパートナーシップを含め業界横断での共創を推進します。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

主要製品

● 環境　● 安心



● ADASシステム

画像センサやミリ波レーダーなどで周辺環境を認識・判断し運転を支援するシステムです。認識・判断の性能向上により、予防できる事故シーンを段階的に拡大し、安全な交通社会の実現に貢献します。近年では、周辺環境だけでなくドライバー状態も認識した運転支援を提供しています。



● 統合HMIシステム

車両の各ドメインを連携し、運転情報やナビ、ADAS情報などを一体的に制御・表示することで、ドライバーに最適な情報を分かりやすく提供するシステムです。近年ソフトウェア更新による継続的な価値進化を実現し、より快適な車内体験を実現します。



● パワトレイン制御ECU

ガソリン車、HEV、BEVなど多様なパワートレインに対応し、エンジンやモータ、バッテリーなどの動力系を統合制御するECUです。各種センサ情報に基づき最適な制御を行うことで、燃費・電費や走行性能の向上を実現し、排出削減により環境負荷の低減に貢献します。

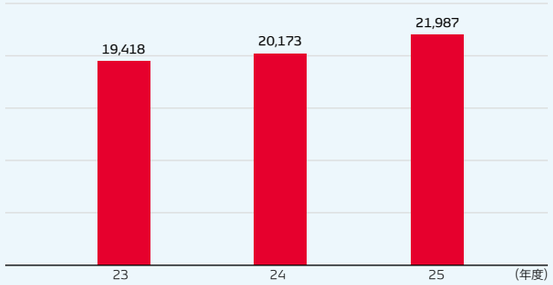


● ● ソフトウェア

各種システムやECU、センサに搭載され、車両の制御を実行する中核技術です。センサ情報をリアルタイムに処理し、走行性能や安全機能を最適化します。さらにOTA更新を活用することで、機能を継続的に進化させ、モビリティ品質と安全性の確保に貢献します。

売上収益の推移

（億円）



2026年度の取り組み

2025年度の振り返り

事業全体としてADASシステムの積極的な拡販、最新HMIシステムの導入などにより、売上収益は過去最高の2.2兆円を達成。また、ADAS事業単独でも2025年中期方針目標5,200億円を超え、5,900億円を達成しました。

さらに、クルマの知能化を加速するため、各地域・領域の最新技術を取り込む新たなパートナーシップを締結。日本国内では、自動車産業におけるAIや自動運転技術の実用化に向け、Turing株式会社に出資。中国では、Horizon Robotics社と提携し、ADASシステムの共同開発を開始しています。

2026年度の取り組み

【重点：ADAS事業のさらなる強化】

当社は、センサ性能向上による走行環境センシング、乗員の異常状態・行動検知を実現する車室内センシング、さらにヒト・クルマ・インフラの協調による運転支援を通じて、交通事故死亡者ゼロの実現を目指しています。

自動運転レベル（安全機能）の高度化が進む中、不要作動を徹底的に抑えた高い実安全への期待が一層高まっています。一方で、これらは一般的にトレードオフ関係にあります。当社は安全機能の高度化と実安全を高次元で両立するADASシステム製品の提供を目指し、信頼システム基盤の開発に取り組んでいます。

安全機能の高度化に向けては、先端AIモデル（最新AIモデルおよび車両メーカ独自のAIモデル）の活用と継続的な更新を想定しています。当社の強みは車両メーカと共に築いてきた高い信頼性へのこだわりであり、世界144の国・地域における5,300万台の量産実績に裏付けられています。

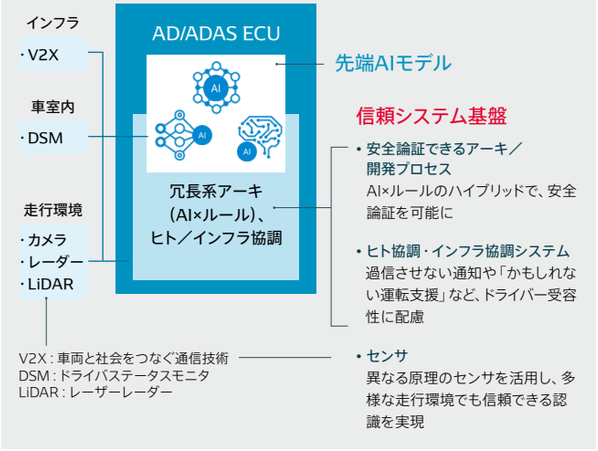
当社の信頼システム基盤には3つの重点開発領域があります。

① AIが安全基準から逸脱していないことを検証可能とする冗長系アーキテクチャおよび開発プロセスの確立、

② ドライバーに安心感を与えつつ過信を防ぐ通知や、「かもしれない運転支援」など、ドライバー受容性に配慮したヒト協調・インフラ協調システムの開発、

③ 異なる原理のセンサを組み合わせることによる、多様な走行環境における信頼性の高い認識の実現です。

目標として、2030年度の市場投入、事故シーンカバー率80%の実現、および競合を圧倒的に凌駕する不要作動率を目指し、「安心して使い続けられる自動運転」の実現に貢献していきます。



COLUMN

資源の循環利用

車両消費電力低減による資源効率向上への貢献

SDV化の進展に伴い、従来の個別ECU中心の構成から統合ECUと電子プラットフォームを軸とした車両アーキテクチャへ転換します。分散していた制御・演算・通信を統合最適化することで、待機電力・演算電力・通信負荷を削減し、車両全体の消費電力量を低減します。これによりバッテリー容量や配線・電子部品の使用量抑制および長寿命化を実現し、ライフサイクル全体での環境負荷低減を推進します。

小型軽量・高効率設計による資源使用最適化と循環型モノづくりへの貢献

車両の電動化・知能化に伴い高度化するECUに対し、高密度実装、熱マネジメント、電力制御の進化により、小型軽量・高効率設計を推進します。これにより使用材料量やレア資源の投入、部品点数を削減するとともに、長寿命化・高信頼化による製品ライフの延伸を実現。加えて輸送負荷の低減やリユース・リサイクル適合設計を通じ、ライフサイクル全体での環境負荷低減と資源循環の高度化に貢献します。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

システムコントロールコンポーネント

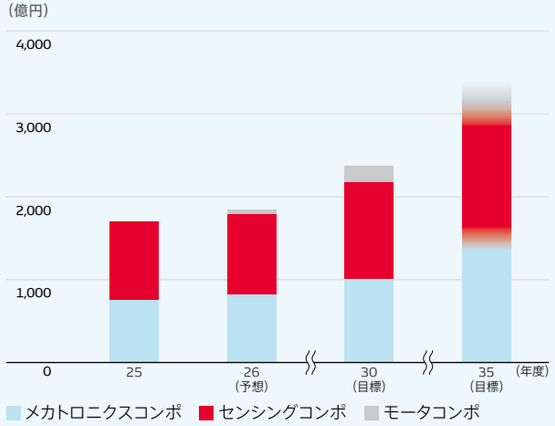


事業グループ長
井上 英治

高度なセンシングとアクチュエーションの技術で、お客様のシステム価値を高め、モビリティの進化・モビリティからつながる社会全体の課題解決に貢献します。

デジタルやAIが急速に進化する時代だからこそ、フィジカルにモノごとを実現するためにセンシングとメカの重要性は高まっています。これまで培ってきた小型化や高精度・高性能化の技術を磨き上げ、お客様のシステム競争力向上を実現するコンポーネントを提供し続けることで、世界一の部品屋を目指します。

成長領域製品の売上収益



事業の強み

- メカトロニクス・センシング・モータの強みを掛け合わせた新価値創出・ソリューション提供
- 変種変量に耐えうる高い生産技術力と、それを支える現場力
- 各地域での安定供給を支えるグローバル生産供給体制

環境変化・課題認識

- BEV・PHEV・HEV・ICEなど商材ニーズの多様化
- システム統合化・知能化の加速に伴う提案機会の拡大
- 新興メーカの台頭による競争の激化

2030年のありたい姿

システムコントロールコンポーネント事業グループは、メカトロニクス・センシング・モータの3事業部を結集して生まれた新たな組織です。高度化・複雑化するクルマづくりに応えるため、3事業部のシナジーを高め、各コンポーネントの小型化や高精度・高性能化、低コスト化により競争力を磨くことで、世界中のお客様に貢献します。デジタルやAIが急速に進化する時代だからこそ、フィジカルにモノごとを実現するメカの重要性が高まっています。お客様の真の声に耳を傾け、メカトロニクス・センシング・モータの強みを掛け合わせた新価値創出で困りごとを解決していくことを我々の使命としています。

BEV・PHEV・HEV・ICEなど多様化するニーズに対応することはもちろんのこと、QCD(品質・コスト・納期)全方位での信頼獲得を目指します。クルマ視点・システム視点での提案力を高め、社内外パートナーとの連携も視野に入れた倍速の製品開発を進めることで、電動化向け製品やADAS向け製品での事業拡大を達成します。市場やお客様のニーズに応える事業構成で健全な事業成長を実現し、継続的にお客様や社会に貢献できる事業グループでありたいと考えています。

将来的には、モビリティ領域で培ったコンポーネント技術をベースに、社会課題(産業の生産性向上や食料安定供給など)を各事業グループと共に解決することで技術力・モノづくりをさらに磨き、磨かれた強みを部品づくりにフィードバックすることで、さらなるクルマづくりへの貢献ができるような正の循環も目指します。



商品づくりの強化

3事業部のコア技術の磨き上げに加えて、多様化するニーズに賢く対応するため、重要機能のコア部とお客様ニーズに柔軟に対応するカスタム部に分けて開発することで効率的に品揃えを強化します。また、電動化の進展により車載向け小型モータの市場は成長すると予測しています。車両航続距離延伸や車両コスト低減に貢献する商品づくりをさらに進めてクルマの価値を向上しつつ、車載以外でも通用する汎用性のあるアクチュエータを3事業部の力を結集して開発します。

モノづくりの革新

変種変量に強い生産ラインづくりに加え、工場の入口から出口までモノの流れを含めて圧倒的な自動化技術を開発し、予兆管理を含めて管制センターから工場を一括管理することで、止まらない生産ラインを目指します。変化する環境へ即座に追従し、新興メーカのコストに負けない競争力を磨くことで、モノづくりからもお客様の競争力に貢献します。また、昨今の様々な業界や社会情勢の変化に際して、常にお客様へ安定供給できるようにグローバル生産供給体制を最適化します。

人づくり・パートナー共創

激変する環境変化を乗り越え事業成長するためには、個々の成長と一人ひとりが挑戦心にあふれる組織活力の向上が必須です。挑戦と創造を通じた成長実感や活発なグローバル相互研鑽、高め合いによる人づくりに引き続き取り組みます。また、社内外パートナーとの新製品開発を拡大して、効率的でムダのない開発・生産準備を目指します。余力を生み出しつつ製品開発スピードを強化することで、より無理なく挑戦できる真に活力のある組織を実現します。

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

システムコントロールコンポーネント

主要製品

● 環境　● 安心



● **冷却水流量制御バルブ（HEAT-PRO）**
電動車の電池・電駆動機器・空調をつなぐ冷却水を高精度に最適制御することで、効率的な熱マネジメントを実現し電費向上と航続距離延伸に大きく貢献します。



● **バッテリ用電流センサ**
電池が充放電する際の電流を高精度に計測し、高度な電池制御を実現することで、電池の安全性と電費向上・航続距離延伸に貢献します。



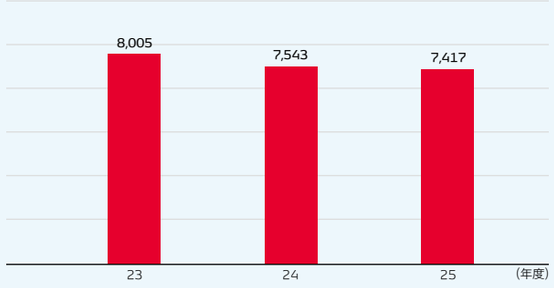
● **パワーウィンドウ用モータ（BF23小型汎用モータ）**
独自のクラッチ機構により、ガラスのずり下がり防止と小型化を実現。ガラス下降時の巻き込み防止制御と合わせて、お客様の安全性確保に貢献します。



● ● **土壌センサ**
土壌状態を高精度に可視化し、食料生産の安定化に貢献。水や肥料の最適利用を可能にし、環境負荷の低減と持続可能な農業生産体制を支えます。

売上収益の推移

（億円）



2026年度の取り組み

2030年のありたい姿実現に向け、力強く新たな一歩を踏み出す1年と捉えています。足元を固めて将来投資の力を生み出しつつ、3事業部融合によるシナジーで競争力強化・新製品創出を加速させていきます。

まず足元固めについては、事業の基盤である「品質」におけるDX活用によるプロセス改善や、より安定したモノづくりを可能にする予兆品質保証システムなどを導入します。3事業部の強みを可視化して掛け合わせることによって、開発から製造そして販売後に至るまでの全プロセスをつなげて盤石化し、最善品質でお客様の期待に応えます。モノづくりの標準化やグローバル相互研鑽の活発化による生産性向上に加えて、DX活用等による仕事の進め方によるコスト改善を行い、収益を高めるだけでなく、同時に成長への力の創出を目指します。

将来の飛躍に向けた新製品創出の取り組みについては、品揃えを強化してお客様の多様化したニーズに応えることを急務としつつ、電動化・ADAS領域におけるニーズを的確に把握し、将来の弾込めとしての技術・製品の開発を力強く進めます。具体的な例としては、「バッテリ用電流センサ」については、HEV・PHEV・BEVそれぞれの用途に応じた最適な製品ラインナップを揃えました。

お客様の開発効率向上およびコスト競争力強化に貢献します。「冷却水流量制御バルブ（HEAT-PRO）」についても、多流路切替を制御できる品揃えを強化し、エネルギーマネジメントへのさらなる貢献を通じてBEVの価値を向上します。また、デンソーはこれまで磁石開発および磁気回路の進化に継続的に取り組んできました。小型モータ分野では、ネオジムを使用しないSmFeNによる高Br磁石と磁気整流技術を組み合わせたモータをすでに市場投入しており、その代表的な成果の一つです。今後はさらなるグローバル環境変化への対応に向け、重希土類フリーなモータの実用化を目標に取り組んでいきます。これにより今後も安定した供給に加えて性能向上と環境負荷低減を実現していきます。

最後に、磨き上げたセンシングやアクチュエーションの強みを活かして車載以外の市場も切り拓いていきます。具体的な一例としては、効率的で安定した食料生産を実現できる環境を目指して「多機能土壌センサ」の販売を開始しました。デンソーのセンシング技術を活用して1台で「土壌温度」だけでなく「水ポテンシャル」「体積含水率」「電気伝導度」を検知することができ、収穫量の安定化やムダのない潅水による節水が可能です。就農人口の減少や気候変動の影響を受け、食料を安定的に生産・供給できる農業生産体制の構築への貢献が期待されます。また、「高精度LiDAR」を用いた車両メーカでの完成車自走搬送などにも挑戦しており、様々な切り口からお客様への貢献を拡大します。

このように、2030年のありたい姿実現に向けた起動元年として、2026年度は力強く一歩を踏み出します。これらすべての活動に共通するのは、お客様の真の声を聴き、困りごとを考え抜き、技術と磨き上げられた製品で解決していくということです。お客様の真のニーズを他社では成し得ないコンポーネントで解決する「お客様に信頼されるパートナーとしての世界一の部品屋」を目指して、システムコントロールコンポーネント事業グループは挑戦・進化を続けます。

COLUMN

気候変動への対応

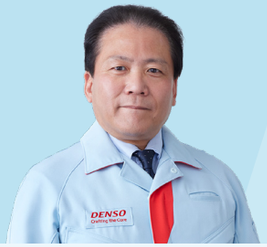
電動化製品の展開に加え、モノづくりにおけるエネルギー消費の低減を通じて地球温暖化防止に貢献していきます。大安製作所のメカトロニクスコンポーネント製造部では、DXも活用して設備・生産ラインごとの電力やエネルギー使用量の見える化・分析を行い、CO_2排出量削減に取り組んでいます。例えば、大量の圧縮エアーを消費するエアー洗浄工程に着眼し、低圧の風でも駆動する新型エジェクタを搭載した電動ブロワー1台で吹き付けと吸引を同時に行うことができる洗浄技術を開発しました。従来に比べて90%のCO_2排出量削減を実現し、製造部内の他の工程に導入することで年間3.9キロリットル原油相当のエネルギー削減を達成しています（「省エネ大賞」の省エネ事例部門産業分野で経済産業大臣賞を受賞）。これらの成果をサプライヤーにも「見て」「触って」「聞いて」いただき、改善方法やその効果を持ち帰っていただく「リアル体感ツアー」も開催しています。簡素化など予算に合わせたコストダウンも提案するなどサプライヤーのCO_2排出量削減にも協力しています。これからも全員参加の「現場力」「技術開発」による省エネ活動を継続し、カーボンニュートラルの実現に挑戦します。



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

セミコンダクタ

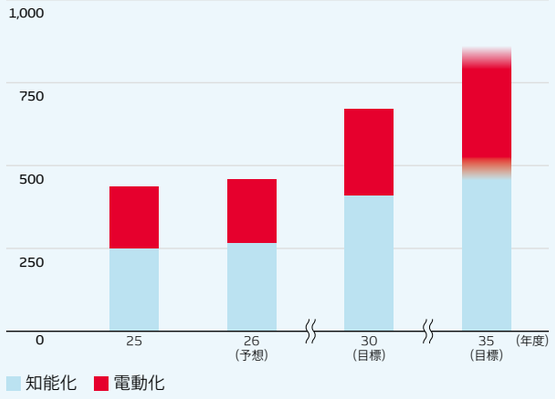


事業グループ長
松岡 直樹

「第2のデンソー半導体の創業期」と位置付け、新たな価値提供を実現します。

新事業グループとして半導体事業を再構築し、内製技術とパートナー共創を融合して電動化・知能化を支える競争力を飛躍的に高めます。2030年に向け、自動車と半導体の懸け橋となり、幅広い領域でお客様価値の創出と社会課題解決に挑戦し続けます。

製品種別ごとの出荷数



事業の強み

- システム価値向上に貢献する最適仕様を仕立てる力
- 電動化：ウエハ・エピ・素子の垂直統合の内製化で実現するパワー半導体
- 知能化：自動車の性能進化を牽引する堅牢なアナログ半導体制御
- 内製・社外生産委託・パートナー連携を組み合わせた強固な半導体供給基盤

環境変化・課題認識

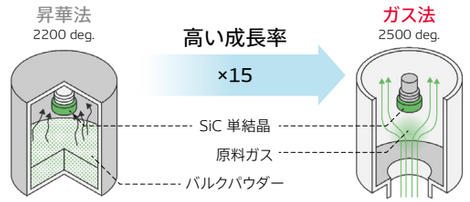
- 多様な電動車（BEV・PHEV・HEV）商材ニーズの拡大
- 半導体サプライヤーによる民生技術の転用や規模を活かした安価・標準品での参入
- 政府補助金を活用した半導体サプライヤーとの競争激化
- 半導体単品からモジュールへの提供商材の移行

2030年のありたい姿

当社は1968年に設立したIC研究室を起源に、半世紀以上にわたり内燃機関向けのカスタムICを中心に半導体の知見と技術を培ってきました。現在、電動化・知能化の加速に伴い、半導体は安全性・快適性・環境性能を支える基盤技術として重要性を高めてきています。我々はこれを「第2のデンソー半導体の創業期」と位置付け、2026年より新たにセミコンダクタ事業グループとして独立し、迅速な事業戦略の立案・実行を通じて、お客様の期待に応える体制を整備しました。新組織では、電動化を支えるパワー半導体、知能化を支えるアナログ半導体に加え、それらをつなぐモジュール技術を融合させることで、お客様の価値向上につながる競争力を磨いていきます。具体的には、自前技術による差別化やモノづくり変革に加え、パートナーの皆様との連携を通じた先端技術・商材の獲得や規模拡大により、日本の半導体モノづくりに貢献します。これにより、スピーディかつタイムリーに事業・製品に反映し競争力強化を図るとともに、半導体を直接購入されたいお客様にも広く製品を提供していきます。また、車載性能・品質を活かした半導体の進化により、パワー半導体を中心に、ロボットやデータセンターなど親和性の高い市場が広がっています。これらのお客様の困りごとを的確に捉え、価値向上につながる製品を提供することで、カーボンニュートラル実現をはじめとする社会課題の解決に広く貢献できる事業を目指します。

2030年には、これらの共創を通じて、自動車業界と半導体業界の懸け橋としてすべてのお客様の価値向上につながる半導体を供給し続けていきます。

独自技術：SiC半導体の結晶成長におけるガス法



商品づくりの強化

お客様は、電動化・知能化による技術の高度化に加え、システム全体の価値を高める提案にも大きな期待を寄せています。当社はウエハからパッケージまでの一貫内製化にこだわり、パワー・アナログ半導体それぞれのコスト・品質競争力を磨くとともに、半導体単品にとどまらないモジュール製品にも技術・モノづくりの力を高めて挑戦します。電動化分野では主に電費向上を、知能化分野では堅牢性の高い制御を通じ、お客様に喜ばれるソリューションを提供していきます。

モノづくりの革新

自動車・半導体業界双方の視点から革新的な差別化生産技術に取り組み、モノづくりのダントツ進化に挑戦します。SiCパワー半導体の競争力向上では、世界初となるガス法によるウエハ製造技術の確立を推進することに加え、国内パートナー企業との連携によるエピウエハ（エピタキシャル層の積層）やパワー素子の量産化で連携し、垂直統合を進めています。本取り組みは国内サプライチェーン強化への貢献が認められ、経済産業省「半導体供給確保計画」の補助金認定を受けています。

人づくり・パートナー共創

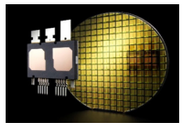
お客様の困りごとにお応えするため、自前主義にこだわらず、人づくりとパートナー共創の両輪で事業成長を加速します。人づくりの面では、社内外の実践機会や専門教育、AI活用による開発生産性向上を通じ半導体人財を育成します。パートナー共創の面では、国内パートナーとの連携に加え、2023年より300mmウエハのIGBTの生産ラインを台湾系ファウンドリ大手の日本法人と共同で立ち上げ、アナログ半導体では、専業メーカと戦略的パートナーシップを構築しています。

CONTENTS

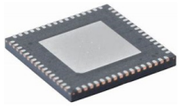
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

主要製品

● 環境　● 安心



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



●● ASIC（特定用途向け集積回路）
多岐にわたるモビリティの複雑な制御を一つの半導体に集約します。

2026年度の取り組み

モビリティの電動化・知能化は年々進み、その基盤技術である半導体に対しても、お客様から極めて高い期待をいただいています。

電動化では、地球温暖化規制の多様化に伴い、BEVに加え、PHEV・HEVの拡大も見込まれ、多様なラインナップが求められています。共通して重要となるのは、電動車の電力損失低減やインバータの小型化・軽量化に大きく貢献する技術であり、グローバルな半導体サプライヤーとの競争は一段と激しさを増しています。当社はSiCパワー半導体のガス法によるウエハ量産化技術を通じて、お客様の品質やコストの期待に応えていきます。

知能化の領域では、ECU・SoCとの連携の重要性が高まる中、社内のTier1事業部を通じて車両メーカの困りごとを的確に把握し、堅牢な制御回路やパッケージで他社を上回る技術を実現することでお客様価値を高めます。本領域は半導体専業メーカの参入も進み、差別化の難度は確実に上昇しています。大規模かつ標準仕様の競合品に対しても負けない競争力を追求し、当社の半導体製品をお客様が求める水準へと最適化します。自前技術ではスピードが不足すると判断する場合には、国内外のパートナー企業との協調深化も進めます。

こうした半導体事業進化を進めていく中、従来の社内Tier1事業を通じた車両メーカへの製品供給に加え、インバータやモジュールの内製化を望む車両メーカから当社半導体製品へ直接の引き合いをいただく機会も増えています。広く社会課題の解決を目指す事業体として、お客様の事業形態に即して柔軟に価値を提供できるよう、これまでのビジネスモデルからの転換を進めます。加えて、生成AIサーバーやデータセンターの電力需要が増大する中、車載以外の領域のお客様からも自動車で培った半導体技術やモノづくりに対する期待の声をいただいています。半導体単品にとどまらず、複数の機能を組み合わせたモジュール製品へ商材価値が移行するケースもあり、デンソーの総合力を活かした素早い製品化に挑戦します。様々な業界潮流が激動を迎える中、2030年に向けて我々がどのような技術・製品を提供することでお客様価値を創出するか、変革期における重要な経営課題と位置付け、戦略再構築を進めます。

競争力の高い製品を実現するためにはモノづくりのレベルアップが不可欠であり、内製付加価値へのこだわりを持って、内製・外製レイアウトの戦略も見直しています。この方針はパワー半導体に限らず、アナログ半導体にも共通し、後工程を担う外部委託先とは強固なパートナーシップのもとで役割分担を最適化するとともに、内製拠点では独自技術の差別化に取り組み、両輪で競争力を引き上げます。具体的には、半導体製品のパッケージングを担うマレーシア工場の面積を拡張し、地場企業の設備・部品・材料のフル活用によるコスト優位性拡大と革新的な製造技術の開発・導入を突き詰めることで、コスト競争力を強化します。

アジア域内のECU中核拠点として電子工場全体での内製連携を深め、半導体製品の輸出拠点としてグローバルな供給拡大を通じて、連結収益の最大化を図ります。

スピード感ある新商材開発とデンソー流のダントツモノづくりを追求するとともに、その挑戦を通じてチーム・人財の能力を高め、持続的な成長を実現できる組織風土を醸成していきます。





デンソーマレーシア 工場の様子

COLUMN

マテリアリティへの貢献

クルマの電動化・知能化をはじめとした技術の高度化や需要拡大に加え、地政学リスクの高まりにより、サプライチェーン全体にわたった供給安定化が不可欠となっています。半導体事業はリードタイムが長く、最終製品に至るまでにはウエハの基板材料から前工程の回路形成材料や後工程の実装・組み立て材料と幅広く供給網を維持する必要があります。特に、コロナ禍に深刻な供給混乱があったことを受け、産業界全体で強靭な基盤を整える取り組みが進んでおり、我々もサプライヤー各社との長期包括契約を通し、安定供給を実現してきました。さらには、高い技術レベルのSiCウエハの供給が可能なプレイヤーは世界で限られていることもあり、秀でた品質や量産の実績を持つ米Coherent社が2023年4月に設立したSilicon Carbide LLC社に対して5億米ドルの出資を行い、12.5%の株式を取得しています。このパートナーシップによるSiCウエハの安定的な調達を通して、中長期の成長に必要な事業基盤を確固たるものにしています。安定的な半導体の供給を通し、カーボンニュートラル社会や交通事故死亡者ゼロに向けたアプローチに貢献していきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

ファクトリーオートメーション(FA)

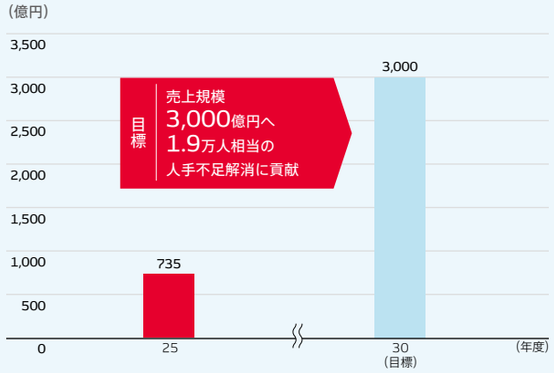


上席執行幹部
向井 康

パートナー共創により、総合ラインビルダーとしての競争力を高め、デンソーならではの付加価値でお客様の課題解決に貢献します。

当社が長年培ってきたモノづくりのノウハウと、多様なパートナーが有する強みを掛け合わせ、生産設備から物流、ITシステムまで工場全体をカバーする幅広い価値を生み出します。製造業のお客様が、安心してモノづくりを続けられるソリューションを通じ、産業全体の持続的な生産性向上に貢献します。

売上収益の見通し



事業の強み

- 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
- 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
- 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

環境変化・課題認識

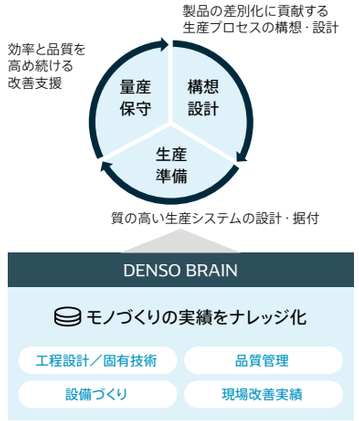
- 労働人口減少、生産技術人員の質・量の不足
- 変種変量に柔軟に対応できる標準化技術・DXの活用と自動化ニーズの高まり、AI普及によるモノづくりの進化
- お客様エンジニアリング力の強化・人財育成ニーズの高まり

2030年のありたい姿

急速な技術革新や社会環境の変化を背景に、モノづくりを取り巻く環境は大きく変化しています。AIなどの先進技術の活用に加え、労働力不足への対応は、業種を問わず製造業全体に共通する重要な経営課題となっています。自動車産業でいえば、大規模投資で量産ラインをつくり込み、世代が変わればつくり直すという従来の製造モデルは通用しません。これからは、生産準備期間も投資も限られる一方で、内燃機関に加えてHEVやBEVにも対応する多種混流生産を具現化する標準化や多世代へのライン転用が不可欠です。また、設備単体のみならず、ラインと切り離せない物流やITまで工場全体を制御しながら、生産性改善やレイアウト変更に迅速かつ柔軟に対応しなければなりません。そのためには、「構想設計」から「生産準備」、「量産・保守」を革新することができる工程設計や品質管理、現場改善の高度なナレッジが必要です。当社は、長年培ってきたモノづくりの実践知を有しており、それらを体系化したリーンオートメーション思想(ムダを削ぎ落し、稼働後も改善し続ける自動化)を、お客様の現場に合わせて実装することで、デンソーならではの付加価値をお届けできると考えています。当社が目指すのは、お客様の理想の工場づくりをライフタイムサイクルで支え続ける総合ラインビルダーです。モノづくりの知見を軸に、パートナーと共創しながら、設備だけでなく物流からITまで幅広く全体を設計・制御し、継続的な改善によって進化し続ける工場づくりを通じて、お客様の持続的な成長に貢献していきます。

総合ラインビルダー

理想の工場づくりをライフタイムサイクルで支え続ける



商品づくりの強化

総合ラインビルダーとして強化すべき領域は、「生産」「物流」「ITシステム」の3つです。ラインビルディングの軸となるのは、生産と工場内物流であり、「つくる」と「はこぶ」を一体で捉え、工場の入口から出口までトータルでモノの流れを最適化します。また、ITシステムは、生産現場のデータと経営システムを接続し、現場の改善を経営KPI向上に連動させることで、意思決定を加速し、フレキシブルな工場運営を実現します。生産・物流・ITの各領域で、パートナーの強みと当社の製造ナレッジを掛け合わせて商品力を強化するとともに、3領域を統合することで工場全体をカバーする付加価値の高い商品・サービスを生み出します。

人づくり・パートナー共創

総合ラインビルダーとして、サイバーとフィジカルの両面からお客様の工場を革新すべく、技術開発から現場実装まで幅広いケイパビリティを獲得・強化するために、業界を超えた多様なパートナーとの協業や業務提携、アライアンスをスピーディに実行します。



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

ファクトリーオートメーション（FA）

主要製品

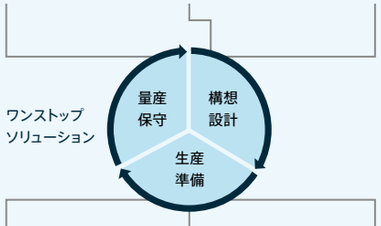
● 環境　● 安心



● **生産性改善ツール**
IoTツール（Loss Tracker）を活用し、生産性向上と改善の現場定着を支援

● **リーンオートメーション（LA）スクール**
デンソーの生産技術プロセスを体系化したLAに基づいた教育プログラム

● **生産ラインエンジニアリング**
LA思想に基づき自動化ラインを構想。お客様の要求を具現化する要件定義





● **協働ロボット**
生産性と安全性を追求した、人と一緒に働くロボット



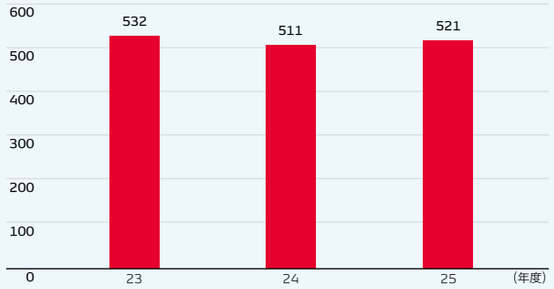
● **自動化ライン**
お客様ニーズに寄り添った最適な自動化生産ライン



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

売上収益の推移

（億円）



※ 連結売上収益ベースの数値

2026年度の取り組み

2025年度は、自動車業界のお客様を中心に、構想から保守までを一貫して担うワンストップソリューションの価値実証に取り組んできました。お客様の課題を深く理解した上で、生産ラインの構想から工程設計、設備の立ち上げ、稼働後の保守・改善までをワンストップで提供することで、デンソーならではの付加価値をお届けできるという手応えを得ました。また、お客様との対話を通じて、さらなる付加価値向上に向けて、外部から獲得・強化すべき領域とデンソー自身が磨き上げるべき領域を明確化することができました。

2026年度は、産業横断的にモノづくりを革新する総合ラインビルダーとして確固たる基盤を築き上げるとともに、サービス領域の拡張と付加価値向上に向け、パートナー共創の強化とデンソーグループの武器づくりを加速します。

パートナー共創では、まずラインビルディング事業の基盤である生産ライン領域のパートナーとのアライアンスを推進し、生産設備の標準化・モジュール化を加速し、生産ラインのQCD向上に挑戦していきます。その上で、物流とITシステム領域においても、当社にはないコア技術や高付加価値サービスを保有するパートナーとの協業を拡充します。

物流領域では、工場内のモノの流れを知り尽くしている当社が、ムダのない物流のあり方を描き、物流機器の一括制御に強みを持つパートナーと共に、工場全体のモノの流れを最適化します。

IT領域では、当社が現場で培ってきた生産性向上や在庫低減等のナレッジを経営システムにつなげて、現場の改善活動を経営指標の向上に反映すべく、現場データと経営システムをつなぐ実装パートナーとの連携を強化します。

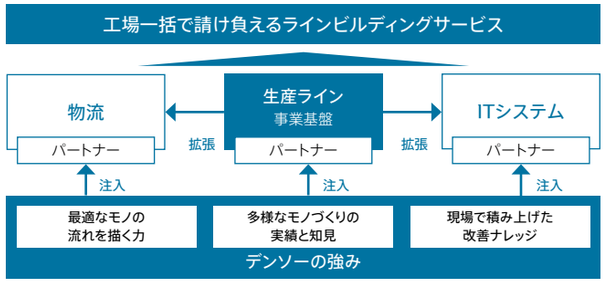
パートナー共創により、生産ラインのみならず物流とIT領域の付加価値を高め、工場一括で請け負えるラインビルディングサービスを提供できる体制を築き上げていきます。

また、パートナーとの共創を実現し、シナジーを最大化させるためには、当社自身の武器づくりも非常に重要です。当社グループのモノづくりノウハウや現場の実践知を、誰もが活用できるよう、形式知化を加速します。高度な工程設計や固有技術、設備づくり等のナレッジとAIを掛け合わせることで、最適なソリューションを最速で提供できるよう強みを磨き上げていきます。

加えて、FAグループを構成する3社の競争力を強化していきます。お客様のニーズに寄り添った設備づくりを得意とする株式会社デンソーFA山形や、トヨタ生産方式の思想を物流システムとして実装する株式会社デンソーエスアイ、機電一体の高度な設計力を持つ株式会社デンソーウェーブといった各社の強みを、各領域のパートナーと掛け合わせながら、グループのモノづくり総合力をさらに磨き上げます。

そして、生産・物流・IT領域のパートナー共創とグループの武器づくりの相乗効果により、より幅広いラインビルディングサービスをお客様へお届けし、デンソーならではの付加価値によって、産業の生産性向上に貢献していきます。

取り組みの全体像



COLUMN

お客様と共に、産業の労働生産性を向上させる

デンソーは、お客様の現場に深く入り込むことで、より高度で持続的な付加価値を生み出します。具体的には、設備や物流の構想設計や仕様検討の上流段階から支援することで、手戻りなく質の高い生産ラインを立ち上げます。また、ライン稼働後も改善をサポートし、お客様と共に進化し続ける工場をつくり上げます。上流のエンジニアリングサービスでは、当社からの構想提案や工程設計に対し、お客様から以下のようなお声をいただいています。

「要素技術の見極めや材料選び、メーカ選定までの全体像は、自社だけでは描けなかった。」「工程そのものを組み替えるという発想はなかった。製品の機能や構造まで熟知しているデンソーならではの視点。」

また、生産改善サービスではお客様の現場に入り込み、改善を地道に積み重ねていくことで、生産性向上の事例が増えてきています。こうした取り組みを、より多くの産業のお客様と共に広げながら、理想の工場づくりに寄り添い続け、2030年度には産業全体で19,000人分の労働生産性向上を目指しています。

生産性向上の事例

電機部品工場	食品関連工場	生活用品工場
稼働率39%増加	生産数52%増加	休日出勤日数（月当たり） 4日→1日

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

フードバリューチェーン（農業）



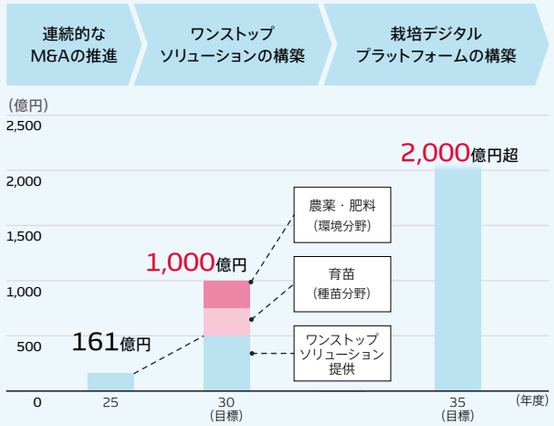
上席執行幹部
向井 康

“パートナー共創”×“モビリティ技術”で、農業生産の安定化や食料自給率向上という社会課題解決に取り組みます。

「いつでも」「どこでも」「誰でも」安全で美味しく、そして環境にやさしい食の提供を実現す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、安心・安全に暮らせる社会に貢献します。

事業規模

2030年度 1,000億円　農業生産性向上 +75%



事業の強み

- モビリティ領域で培ったセンシング・自動化を農業に応用し、施設園芸の工業化による安定・計画生産の実現
- 温室（セルトン社）、種苗（アクシア社）、栽培・運営（フードベンチャーズ社）を統合し、お客様の事業計画から生産・販売までを一貫（ワンストップ）で提供

環境変化・課題認識

- 世界的な気候変動による農業生産の不安定化に伴う食糧不足への懸念
- 政府や大企業による国の食料自給率向上への取り組みに対して新規参入ゆえの営農スキル不足からくる収量安定要求

2030年のありたい姿

フードバリューチェーン（FVC）事業は、気候変動や就農人口減少といった社会課題の解決に向け、パートナーとの連携を強化しながら持続的に成長しています。種苗、施設、栽培、運営に加え、モビリティで培ったセンシングやAIエージェントといった技術を融合し、企画から運用・アフターケアまで一貫したワンストップソリューションを提供しています。これにより、収量予測や病害の予兆把握を通じた安定的な計画生産を実現し、生産者に安心と信頼を提供します。各事業の自律的な成長を基盤に、グローバルでの連携と統合価値を高めることで、再現性と収益性を両立した事業モデルを確立し、安心で豊かな食の未来づくりに貢献していきます。

価値創造モデル

栽培計画→安定生産のワンストップソリューション

栽培デジタルプラットフォーム
DENSO BRAIN

種苗	×	環境	→	自動化に適した品種開発
栽培技術	×	デジタル	→	フィードバック制御
種苗	×	AI	→	世界最強の品種開発

モビリティテクノロジー
システムインテグレート・自動化・センシング・デジタル化・工程設計

人づくり・パートナー共創

FVC事業部では、「人づくり」と「パートナーとの共創」を両輪とし、事業成長の加速と社会価値の創出に取り組んでいます。パートナー共創の領域では、これまでセルトン社、アクシア社、フードベンチャーズ社の子会社化を通じて事業基盤を拡充してきました。今後もワンストップソリューションの構築に向けて、戦略的かつ連続的なM&Aを推進し、バリューチェーン全体をつなぐエコシステムを強化していきます。また、栽培領域における高度化を実現するため、社内外の知見と技術を融合し、栽培デジタルプラットフォームの開発を進めていきます。

人づくりの面では、グループに加わった各社の優秀な人財同士が連携し、それぞれの強みや専門性を掛け合わせることで、新たな価値とシナジーを創出し続けます。多様なバックグラウンドを持つ人財が相互に刺激し合う環境を整備することで、持続的なイノベーションの実現を目指しています。さらに、これらの取り組みをより迅速に推進するため、欧州に事業本部を移し、パートナーおよびお客様に近い場所で市場動向を的確に捉え、スピード感ある意思決定と事業運営を行っていきます。FVC事業部は、人とパートナーの力を結集し、グローバルに競争力のある持続可能な食の社会の実現に貢献していきます。

組織制度

組織と人財を集約

次世代リーダーの混成チームを結成
▼
新しい価値を生み出す風土醸成

先端技術・情報が集まるオランダに事業本部を移管（2026年4月）
▼
事業推進のスピード加速化



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

主要製品

● 環境　● 安心



● ● 農業ハウス

生産者のニーズに合わせた大規模ハイテク農業ハウス。温度・潅水・光・CO_2などの生育環境を高度に制御することで、高品質な作物を安定的かつ効率的に生産することが可能。地域特性や天候条件、栽培作物に応じたハウスの設計により、生産者のニーズに最適化された栽培環境を実現します。



● ● トマト種子

安定・計画生産を支える施設栽培向けトマト種子。遺伝子分野の専門知識を活用し、高い耐病性、優れた味、高品質、そして高収量を実現する品種を開発。デジタル・自動化技術を育種に応用し開発期間を短縮することで、高付加価値品種の早期市場投入と安定供給に貢献します。

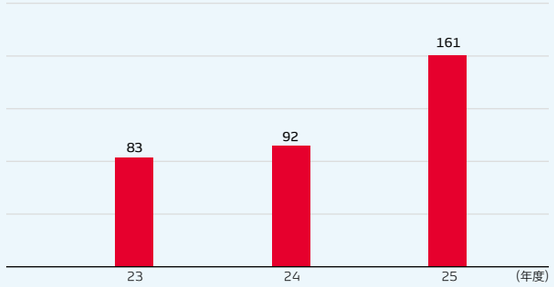


● ● 営農コンサルタント

グローバルで持続可能な温室運営ソリューション。持続可能かつコスト効率の高い野菜生産を実現するための最適技術（Right-Tech）ソリューションを提供しています。多様な気候条件下で、施設園芸に関する運営ノウハウと経験を通じて、世界の施設園芸の発展を加速させることを目指しています。

売上収益の推移

（億円）



2026年度の取り組み

ハウス事業

2025年度は販売領域拡大に向け、北米・中東地域への展開を推進し、市場環境の変化を踏まえた案件形成に取り組みました。2026年度は、欧州地域においてエネルギー高騰によるニーズが顕在化しているお客様に対して、温調制御や人工光による省エネ提案でハウス一体型提案を進めます。また、欧州外エリアに対し、2026年グループ会社化したフードベンチャーズ社と連携し、栽培技術まで含めたワンストップソリューション提案で大口案件を具体化していきます。

種苗事業

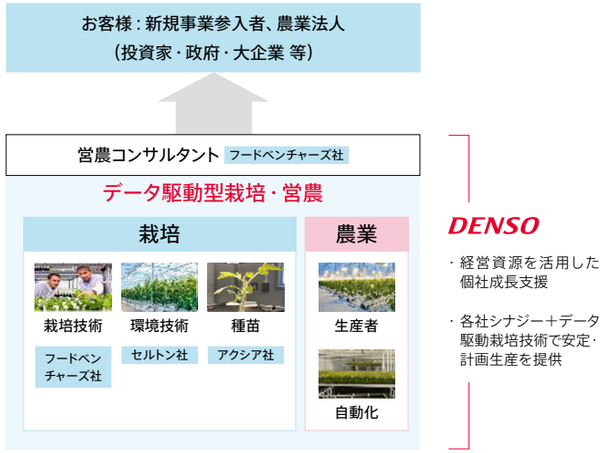
2025年度は、優れたトマトの種苗技術を有するアクシア社（オランダ）をグループに迎えることができました。これによってデンソーの持つデジタル・自動化技術と同社が持つ育種専門知識を融合することで、安心で高品質な種苗を早期に開発しお届けする体制を構築できるようになりました。2026年度は、トマト以外にも品種を広げ、また欧州地域以外にもソリューションを提供できるよう新たなアライアンス活動を加速化していきます。

データ駆動型栽培・営農技術の開発

2025年度はデルフィー社との協業により、私たちがこれまで培ってきた、センシング技術やデジタル技術に栽培ノウハウを統合することで、計画生産を可能とする革新的な栽培ソリューションの実現に向けて新たな一歩を踏み出しました。2026年度は、モビリティの画像認識を活用した植物データを取得するセンシング技術の磨き上げとグループ会社の栽培ノウハウを融合させ、収量予測や病害虫の発生を予兆する栽培管理AIエージェントの基盤構築に向けて取り組んでいきます。



ワンストップソリューション



COLUMN

農業生産者の生産性向上に対する取り組み

フードバリューチェーン事業部では、これまで自動収穫ロボットの開発を通じて農業生産者の生産性向上に取り組んできました。その結果、収量・品質の安定化と計画的生産を実現する仕組みの構築がより重要であるとの認識に至りました。これを踏まえ、開発資源をデータ駆動型栽培・営農の高度化へ集中していきます。具体的には、モビリティ分野で培ったセンシング・AI・自動化技術と、グループ会社が有する種苗、栽培、施設、運営の知見を融合し、収量予測や病害虫予兆、環境制御の高度化を実現する基盤の構築を推進しています。これにより、生産現場の再現性と意思決定精度を高め、省人化にとどまらない収益の安定化と持続可能な農業経営に貢献することで、全社マテリアリティである「農業生産者の生産性向上」の実現を目指していきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

Section 4 /
資本戦略

54　財務資本

62　人的資本

67　知的資本

71　製造資本

74　自然資本

　　78　環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）

82　社会・関係資本

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

財務資本 CFO（チーフ・ファイナンシャル・オフィサー）MESSAGE



環境変化の中でも「お客様への貢献価値」を高め、確かな事業・収益成長により企業価値を向上させる

上席執行幹部 CFO
前田 聖司

デンソーの主要な財務KPI

（2024年度実績→2025年度実績→2026年度予想）*

ROE：8.0%→8.5%→**7.2%**

営業利益率：7.2%→7.3%→**6.5%**

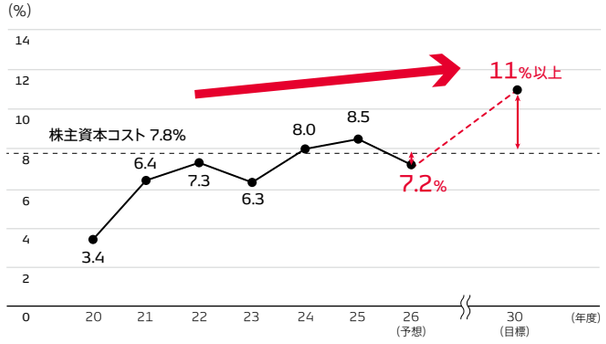
自己資本比率：61.3%→62.9%→**50%以上**

DOE：3.5%→3.5%→**3.6%**

自己株式取得実績：1,966億円→2,534億円→**機動的に実施**

* 2026年7月末時点

ROEの推移とエクイティスプレッド



2025年度実績の概況と2026年度の見通し

2025年度の売上収益は、BEV需要増加の鈍化、PHEV・HEV需要の増加といった市場パワートレインミックスの動向が変化する中で、成長領域である電動化や安心・安全製品の売上拡大を進めるとともに、内燃やサーマル領域での需要にも対応し、前年度比増収となる7兆5,400億円となりました。営業利益は、米国の関税影響や、部材高騰等の逆風に加え、品質費用の発生があったものの、採算改善や費用高騰に対する最大限の圧縮努力や、お客様のご理解に基づく価格反映により5,525億円となりました。ROEについては、株主還元を中心とした資本構成改善もあり、8.5%と前年度の8.0%から改善しました。

2026年度は、半導体を中心とした部材費の高騰が続く一方で、収益効率の向上や合理化のさらなる推進により短期の収益マネジメントを図りつつ、車載最適のSoC開発や電動化・熱マネジメント等におけるコア技術開発、および人財やIT等への集中的な投入を実施し、中長期の競争力強化の加速を図っていきます。売上収益は、足元の車両市場の成長速度を踏まえ7兆7,750億円とし、営業利益は、不透明な外部環境等を踏まえた不確実リスクを織り込んだことから、5,000億円を目標とします。ROEについては、7.2%と前年度からは下がる見込みですが、資本効率の改善に継続的に取り組み、2030年度の目標11%以上を目指し中長期的な成長に向けた活動を着実に推進していきます。

企業価値向上に向けて

2025年度末時点において、当社のPBRは1倍を割り込みました。当社の企業価値に対する市場からの評価については、真摯に受け止めています。BEV市場の伸び悩みや素材費・労務費等の上昇、中東情勢の不安定化といった外部環境の変化に加え、モビリティを取り巻く競争軸が従来のハード中心からソフト領域へと広がる中で、研究開発や設備投資を着実に事業成果へ結び付け、収益力と資本効率を高めるとともに、その進捗や将来の成長へのつながりについて、投資家の皆様への説明に努めていきます。

当社の主な事業は、お客様との長期的な開発・量産を通じて価値を生み出すビジネスモデルを基盤としており、開発から量産、その後の安定的な収益貢献までに一定の時間軸を要する一方で、継続性・安定性の高い収益構造を有する点に特徴があります。こうした事業特性を踏まえつつ、足元の環境変化に対応した製品づくりと競争力強化のための投資を着実に進め、魅力あるクルマづくりに貢献することで、将来の事業成長・利益成長につなげていきます。さらなる成長に向け、当社では2026年6月に役員報酬制度を改定し、業績連動報酬の評価指標にROEおよびTSRを追加しました。また、2025年度に引き続き、社員への株式付与制度を実施しています。株主の皆様と価値を共有する仕組みを通じ、全社一丸となって中長期的な企業価値向上を図ることにより、市場からの評価を高めていきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

財務戦略「4つの柱」

当社は企業価値向上に向け、2019年度の財務戦略の刷新以降、「低収益資産の圧縮」「収益体質の強化」「資本構成の改善」「市場との対話」という4つの柱のもと、財務戦略を高度化しながら総合的かつ継続的に推進してきました。まず「低収益資産の圧縮」においては、複数銘柄の政策保有株式の縮減、手元資金・在庫水準の適正化に積極的に取り組み、事業成長のための資金創出を推進しました。「収益体質の強化」では、創出した資金を活用し、2021～2025年度の5年累計においては、設備投資1.8兆円、研究開発費2.9兆円の積極的な成長投入を実行し、売上収益・利益ともに着実な成長を実現しました。またROICにおいても、前中計期間において2.5pt改善し、資本コストを上回る8.3%となりました。次に「資本構成の改善」においては、資金調達基盤の多様化を進めたほか、株主還元については、目標として掲げたDOE3.5%を達成するとともに、累計8,475億円の自己株式取得を実行し、還元の充実を図りました。今後もレバレッジ活用や調達多様化による資本コストの低減や株主還元政策のさらなる強化により資本効率の改善に取り組みます。それらを踏まえた市場との丁寧な対話を通して、企業価値の向上を目指します。

財務戦略「4つの柱」



財務戦略の変遷

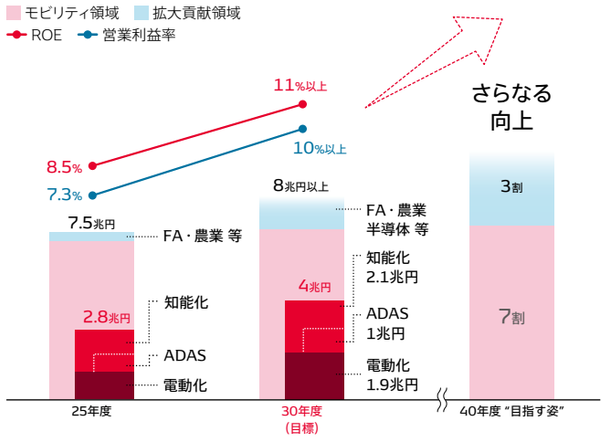
財務戦略の4つの柱		2019～2021年度 財務戦略の刷新 4つの柱を軸とする戦略の立案と KPI設定・公表	2021～2023年度 資本コスト経営の徹底 着実な戦略推進による ROE・ROIC向上	2023～2025年度 経営マネジメントの高度化 個々の戦略を進化させ 企業価値を極大化
ROIC向上	収益体質の強化	投資判断基準に ハードルレートを導入	理念・ROIC・成長性に基づく 事業成長を推進	パートナー連携本格化
	低収益資産の圧縮	手元資金・政策保有株式の縮減	株式の縮減強化・在庫の適正化	経営戦略上の保有優位性がある銘柄を除き 政策保有株式の縮減目途付け完了
WACC*1低減	資本構成の改善	DOE*2導入・自己株式取得の強化	外債による調達基盤多様化	2021～2025年度累計8,475億円の自己株式取得 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・ 統合報告書などでの戦略・目標の発信	財務・非財務情報の統合発信強化	株式売出しによる個人への訴求、株主構成改善 年間延べ約2,000社の機関投資家と対話し、 市場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

2030年中期経営計画「CORE 2030」における財務戦略

2030年に向けた5年間では、モビリティ領域の競争力強化に加え、新たな収益の柱となる拡大貢献領域にも資本を配分していきます。限られた経営資源の中で、お客様や社会のニーズの変化を捉えながら、モビリティの多様化に対応した適切な資本配分を行い、成長性と収益性の向上を実現していきます。とりわけモビリティ領域の電動化・知能化では、システム価値の創出を通じて、お客様に選ばれる競争力を高め、売上規模を現行比約1.5倍となる4兆円へ成長させることを目指します。2030年度には、売上収益8兆円以上、営業利益率10%以上、ROE11%以上を掲げ、成長戦略と財務戦略の両輪で目標達成に向けて取り組んでいきます。また、拡大貢献領域においては、モビリティで培った技術やモノづくり力を活かしながら、パートナーとの連携を通じて新たな価値を創出し、第2の成長軸として確立していきます。多様化するお客様のニーズに応える高付加価値の製品・ソリューションを提供することで、売上成長と収益性向上の両立を図ります。

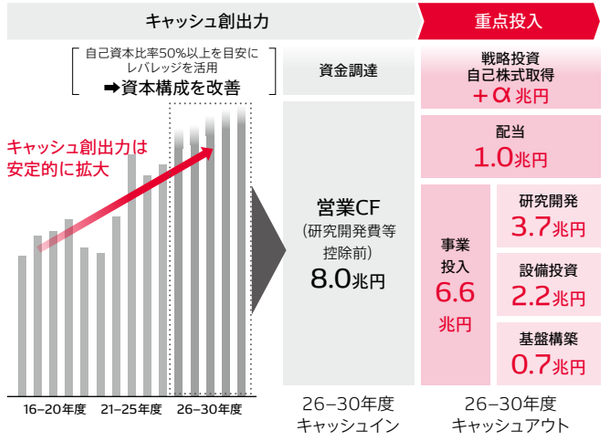
事業成長シナリオ



CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

成長と投入の両立を通じ、持続的な成長を着実なものにし、さらに多様な社会課題解決に貢献していきます。こうした事業成長により、これまで積み上げてきた安定したキャッシュ創出力をさらに拡大し、2026年度から2030年度までの5年間で8.0兆円の営業キャッシュフロー(研究開発費等控除前)を創出する計画です。生み出したキャッシュは、2030年度の目標実現とその先の持続的成長を見据え、研究開発・設備投資に加え、AI活用などIT基盤の進化、知的財産、人的資本の強化といった価値創造基盤の充実や戦略的なパートナー連携のための戦略投資に優先的に配分します。その上で、DOEの長期安定的な向上を基本とする配当と、資本構成や株価水準を踏まえた機動的な自己株式取得により、株主還元の充実を図ります。

稼ぐ力の強化とレバレッジの活用による資本効率の向上を常に意識しながら、成長投資、株主還元、財務健全性の最適なバランスを追求していきます。



1. 収益体質の強化

(1)ROIC経営の浸透・進化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、2021年度よりROICを積極的に活用した経営を進めています。収益効率の強化や、領域別のリソーセス配分といった経営判断に資本効率の視点を適切に織り込み、着実な改善を進めました。2030年度に向けては、事業領域および各事業フェーズが一層多様化する環境において、持続的・高効率な成長に向けたマネジメントを実行すべく、ROIC経営をさらに強化します。「CORE 2030」にて各事業のROIC目標を設定し、社内指標として進捗を確認していくとともに、ROICツリーの浸透を進めることで、競争力強化への具体的アクションの活性化を図っていきます。

また、「人とAIの共進化」の取り組みとも併せ、各アクションのさらなる加速・高度化を推進していきます。例えば、お客様のニーズの多様化、調達・供給環境の複雑化が進む中で、拡販活動や現調化・生産供給における複雑なシナリオを、AIを活用し検証することで、原価企画活動を高度化し、収益力強化のスピードを高めていきます。また、これまで人が経験・蓄積してきた、設計開発・モノづくりにおける膨大かつ模倣困難な実践知に対して、AIのスピード・処理能力を掛け合わせることでさらなる進化をさせていきます。それにより、技術開発においては効率・スピードの圧倒的な進化、モノづくりにおいては工場へのフィジカルAI実装により、複雑な生産条件下においても最適な生産・在庫管理を推進し、資本効率を向上します。

これらの全社レベルの指標管理、および収益性・効率性を支える活動の高度化によりROIC経営の浸透と進化を目指します。

経営KPIと個人の活動のつながりを示すROICツリー



CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

(2)環境変化に応じた事業進化

当社は車載事業で培った技術を源泉に、お客様にとっての価値を高め、社会から期待され続ける企業を目指しています。2030年度に向けて、モビリティ領域においてお客様への貢献と堅実な成長の実現に取り組むことに加えて、モビリティ領域で培った強みとパートナーとの共創で、拡大貢献領域における新価値の創出を進め、目指す姿を実現します。

＜モビリティ領域＞

基盤技術である半導体・ソフトウェア分野のさらなる革新を図り、当社の成長ドライバーである電動化(熱マネジメント含む)・知能化分野のコンポーネントや統合システムを進化させるとともに、モビリティの多様化に応えるマルチパスウェイの下支えとして、内燃・サーマル関連分野の技術深化を推進していきます。

• 基盤技術の革新

半導体分野において、パワー半導体の内製技術革新による性能・コスト両面での圧倒的な価値創出に加え、演算性能と低電力を高次元で両立する車載最適のSoC開発を推進します。ソフトウェア分野では設計開発プロセスへのエージェントAI実装により、SDV化の急速な進展に対応し、開発スピードを飛躍的に高め、高付加価値なソフトウェアを迅速に提供します。これらの基盤技術の革新により、お客様や社会に提供する製品価値を最大化していきます。

• 電動化・知能化領域の進化

電動化領域では、コア部品・コンポーネントの進化に加え、エネルギーマネジメント制御等、コンポーネントを束ねる統合システムの進化を差別化技術とし、多様化するお客様のニーズと、カーボンニュートラル社会の実現へ貢献します。また、知能化領域では、クルマとヒト・インフラをつなぐシステム、車載最適SoC、センシング技術を用いた高信頼システム基盤と量産実装力での差別化を図り、進化の激しいAD・ADAS分野において、お客様のニーズへ柔軟に対応するとともに、交通事故死亡者ゼロへ貢献します。

• 内燃・サーマル関連分野の深化

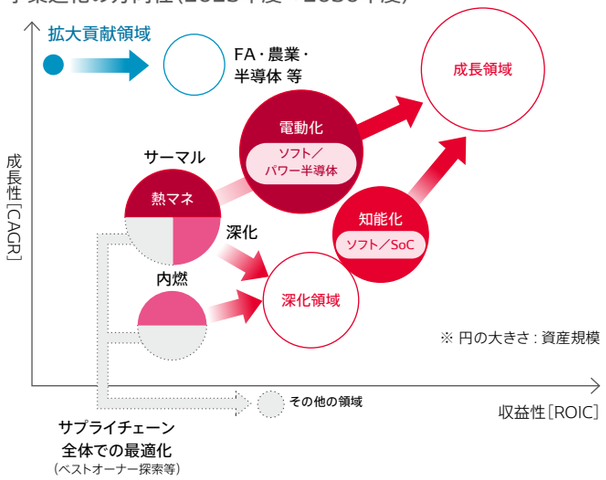
社会・お客様のニーズとデンソーの有する技術競争力それぞれの視点から、熱効率向上や環境適応等の技術深化を追求する領域と、サプライチェーン全体で競争力を最適化していく領域を定め、双方でマルチパスウェイを下支えするとともに、クルマの競争力強化に貢献していきます。

＜拡大貢献領域＞

2030年度に向けて、FA・農業・半導体分野を軸に非モビリティ領域を拡大します。その過程で蓄積した知見をモビリティ領域へ展開し、技術力のさらなる進化につなげます。

FA分野ではこれまで車載事業で培った幅広い要素技術とモノづくり力を活かしつつ、パートナー連携やAI等の先端技術を掛け合わせることで、総合ラインビルダーとして自動車産業にとどまらない幅広い産業でのモノづくりの進化や製造業の人手不足解消に貢献していきます。

事業進化の方向性(2025年度⇒2030年度)



農業分野では、システムインテグレートやセンシング技術等のモビリティ技術とパートナー企業との共創により、2030年度までに栽培計画から安定生産までのワンストップソリューションを提供するとともに、2035年度に向けては栽培デジタルプラットフォームを構築し、従来の農業にはない工業化の知見を取り込むことで、新たな市場の創出と食の安定供給の実現を目指します。

半導体分野においては、車載だけでなく産業機器や民生機器等を含めた多様かつ高機能な半導体への社会ニーズに対し、車載領域で磨いた高信頼・高効率な技術を活かし、次世代社会の技術・製造革新に貢献します。これらのモビリティ領域・拡大貢献領域それぞれにおける事業発展により、市場・お客様ニーズを捉えたモビリティの進化や貢献領域の拡大を推進します。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

(3)将来成長を実現するリソーセス投入

お客様にとっての価値を高め、社会から期待され続ける企業として持続的な成長を実現していくため、2030年度に向けて領域を定めた効率的なリソーセス投入をさらに強化します。

設備投資においては、2026～2030年度の5年累計で2.2兆円の投資を計画しており、そのうち2026年度は前年度比約300億円増となる4,000億円を投入します。従来取り組んできた生産現場の安全性や品質向上を目的とした基盤強化への投資は維持しつつ、生産設備の転用や多品種対応力の強化等で資産効率を高め、半導体の基盤技術を含む電動化や知能化領域への投資を引き続き拡大します。

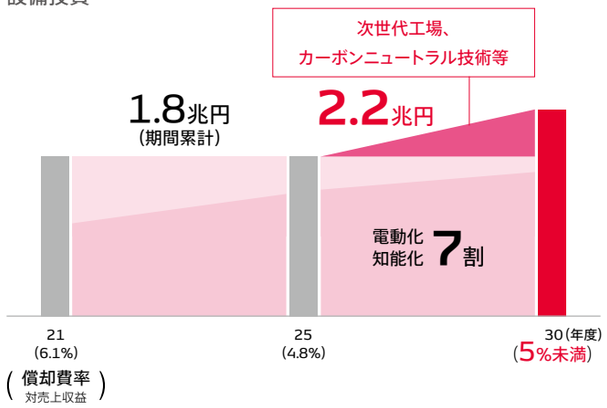
加えて、2027年に竣工予定の善明南新工場等、次世代工場への投資を強化し、自動化推進や現場へのAI実装により、人と機械が学び合い進化し続けるモノづくりの革新を加速します。

研究開発では、2026～2030年度の5年累計で3.7兆円の投入を計画しており、そのうち2026年度は前年度比約150億円増となる7,050億円を投入します。AIを活用した開発プロセスの変革により、電動化・知能化を中心としたコア技術開発を高効率かつスピード感を持って実現します。

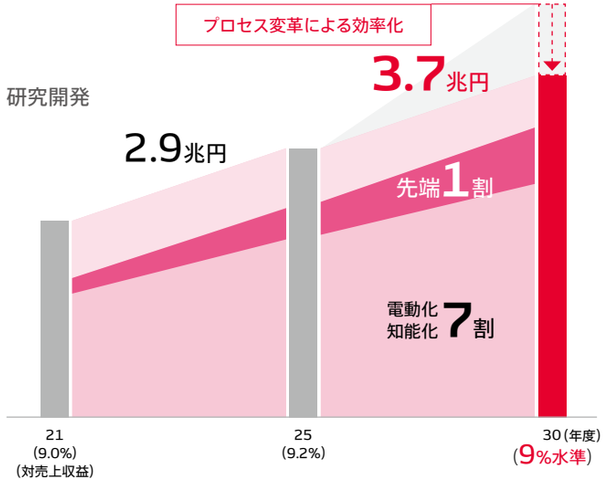
加えて、先端技術開発においては、急速な社会ニーズの変化に先回りすべく、CTO主導のもと経営メンバーで取り組むべき開発テーマを定期的かつ柔軟に更新するとともに、ROI等のKPI管理にて投入効果を確認する体制を構築しています。これにより、将来競争力の源泉となるキラー技術へ的確にリソーセスを投入し、次世代のモビリティにつながる"世界初・世界一の技術創出"を目指し、モビリティ価値創造に大きく貢献します。

また、「CORE 2030」では、持続成長に向けた事業競争力や新たな価値創造のため、「価値創造基盤」投資として2026～2030年度の5年累計で0.7兆円の投入を計画しています。IP戦略の強化による差別化・業界内の連携強化による新価値創造の促進や、DX推進・AI導入・人的投資による生産性やイノベーションの最大化を強力に推し進めるべく、知財・IT・人財領域への投入を強化します。

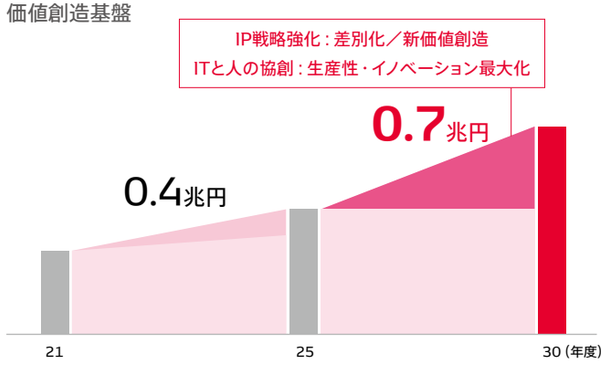
設備投資



研究開発



価値創造基盤



CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

(4)パートナー連携の方向性

デンソーは、お客様への提供価値向上に向けて、モビリティ領域と拡大貢献領域の両方で、M&Aを含むパートナーとの連携を通じた事業成長を進めています。モビリティの知能化・電動化の成長領域では、Turing株式会社やネクストコアテクノロジーズ株式会社への資本出資、Horizon Robotics社との戦略的提携を実施してきました。拡大貢献領域については、モビリティ領域で培った技術や知見を活かしながら、事業領域の拡張を進めています。特に農業関連において、アクシア・ベジタブル・シーズの全株式取得に続き、フードベンチャーズとの資本提携契約やデルフィーとの共同開発契約を締結しました。

特にM&Aの推進にあたっては、全社横断のタスクフォース体制のもと、定性的・定量的観点から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適用し、パートナーと連携しながら持続的な企業価値向上を追求しています。また、連携開始後においても、協業の進捗とパートナーの経営状況を定期的にモニタリングするとともに、経営層を含めた評価体制のもと、成果およびリスクに応じた改善施策の実行や、連携の見直しを含めた出口戦略の推進等を適時実施しています。これにより、投資後においても規律あるガバナンスのもとで連携を推進し、企業価値の最大化を図っています。

当社が注力領域と位置付けるFA・ソフトウェア・半導体等の各領域においても、戦略的パートナーとの連携を継続的に追求していきます。非連続的な成長とお客様や市場のニーズに応えるための事業進化に向け、より大規模な連携も視野に入れながら、モビリティと社会課題解決の両軸で企業価値の持続的な向上を推進していきます。

主なパートナー連携やM&Aの実績(2026年7月時点)

モビリティ領域	株式会社BluE Nexus*1	株式会社NTTデータ
	ネクストコアテクノロジーズ株式会社*1	Turing株式会社*1
	トヨタ自動車 広瀬工場*2	Rapidus株式会社*1
	ユナイテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社	Quadric Inc.*1
	Silicon Carbide LLC社(Coherent子会社)*1	オンセミ社*1
	富士電機株式会社	Horizon Robotics社
	インフィニオンテクノロジーズ*1	クアルコムテクノロジーズ
	ローム株式会社*1	株式会社小糸製作所
	株式会社J-QuAD DYNAMICS*1	ルネサス エレクトロニクス株式会社*1
	株式会社NTTデータMSE*1	Japan Advanced Semiconductor Manufacturing株式会社*1
	東芝情報システム株式会社*1	
拡大貢献領域	セルトングループ*2	デルフィー
	アクシア・ベジタブル・シーズ*2	フードベンチャーズ*2

■電動化 ■ADAS ■半導体 ■ソフトウェア ■農業
*1. 株式保有　*2. M&Aによる完全買収・子会社化

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。

手元資金の目標水準では月商比1.0カ月とし、2022年度1.14カ月、2023年度1.06カ月、2024年度0.92カ月と概ね達成し続けています。2025年度は、月商比1.85カ月*となったものの、2026年4月公表の自己株式の公開買付に係る一時的な待機資金等が含まれており、短期的に解消されるものです。

* 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。

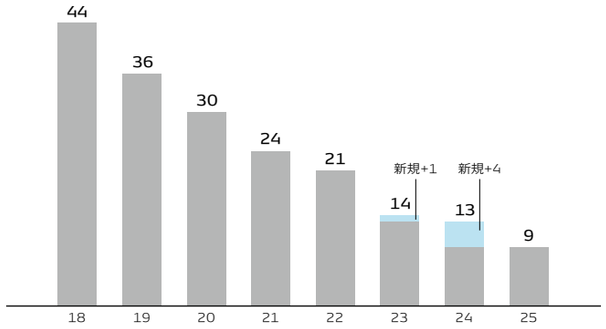
(2)政策保有株式の縮減

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。

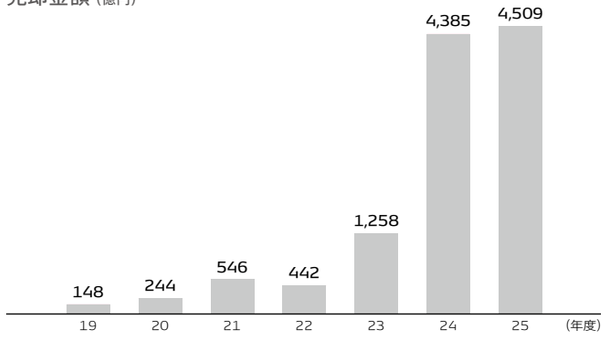
CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

2023年度の当社株式の売出し以降、当社は政策保有株式の縮減を加速させてきました。2025年度には株式会社豊田自動織機の非公開化に伴い、売却金額は過去最高の4,509億円となりました。保有銘柄も2019年3月末時点の44銘柄から2026年3月末時点で9銘柄まで減少しており、半導体調達・先端技術開発等の保有に合理性が認められるものに絞り込みました。

保有銘柄数（銘柄）



売却金額（億円）



今後も株式保有の合理性は定期的に検証し、キャッシュを有効活用することで企業価値を向上させていきます。

(3)在庫の適正化

当社の在庫には、(ⅰ)物流混乱等の外的要因による「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。

2025年度は、データ活用による在庫基準設定の標準化・自動化を推進し、通常在庫を前年度比月商0.01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は、部品や地域に応じた適正量を確保しました。

2026年度は、ROIC経営のさらなる浸透による全社一丸となった活動推進に加え、環境変化を踏まえ戦略在庫の保有基準を見直すことで、在庫水準の一層の低減を進めます。

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。当社は「CORE 2030」でも引き続き、自己資本比率50%以上を目標としています。この水準は、当社事業のリスクを踏まえ、経済危機においても資金調達が可能となる水準の中で、最も資本効率が高い水準であり、当社における最適な資本構成と考えています。

(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・アライアンス等に備え、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（2026年7月末時点）

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

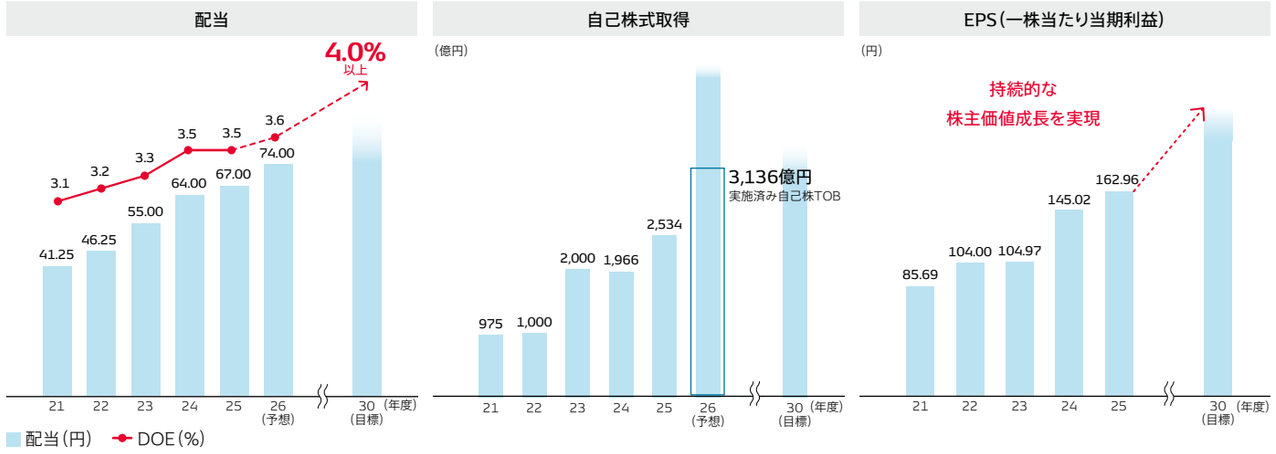
配当(インカムゲイン)および株価上昇(キャピタルゲイン)により、株主資本コストを上回るTSRを長期安定的に実現し、向上させることを目指しています。

配当は、2020年度の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ており、2025年度は3.5%と、2025年中期方針の目標を達成しました。「CORE 2030」においては2030年度時点でDOE4.0％以上を目指し、長期安定的な配当を実施していきます。

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。2025年度は2024年度に公表した4,500億円の市場買付の残額に当たる2,534億円を取得しました。2025年度までの5年間で8,475億円の自己株式取得を実施したことになります。2026年度にも、株式会社豊田自動織機が保有する当社株式について、3,136億円の自己株式の公開買付を実施しました。これらの株主還元の取組みと収益向上の結果、EPSは年率15%以上の成長率で向上しました。今後も、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。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ



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	9.2%	14.7%	4.7%	20.9%	3.9%	111.2%	7.8%
TOPIX	34.6%	87.4%	23.3%	102.2%	15.1%	228.2%	12.6%
TOPIX(輸送用機器)	18.4%	61.7%	17.4%	76.6%	12.0%	144.9%	9.4%

※ 市場データより当社作成

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。

2025年度は、オンライン面談・カンファレンス・海外ロードショー等を通じて、国内外の機関投資家と約340回、延べ約2,000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等へフィードバックし、中期経営計画への反映や取締役会の多様性向上に向けた取り組み等の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。今般、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を見直しました。これまでの尺度では測りきれない価値を経営判断の基準に組み入れ、新たなKPIを設定しています。それらの達成を通じて、持続的な成長を実現できると考えています。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、サステナビリティ経営の実効性をさらに高めていきます。財務の責任者である私自身も会議に積極的に参加し、財務と非財務を連携させ、経営に浸透させるべく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。特に近年では、財務的な成長はもとより、非財務価値に着目した投資家とのコミュニケーションも増えてきていると感じています。

今後、SSBJ*1やCSRD*2等の基準整備が進む中で、デンソーの経営姿勢や当社の強み、事業戦略を幅広い株主の皆様にお伝えし、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った長期的な成長を見据えた経営判断を実施していきます。2025年度に発行した「統合報告書2025」は、「第5回日経統合報告書アワード」において「優秀賞」、「WICIジャパン統合リポートアウォード2025」において「Bronze Award」に選定されるなど、高い評価をいただきました。今後も、統合報告書を活用した社内対話等の活動を通じ、経営の考え方を浸透させることで、社員の企業価値意識の向上にも取り組んでいきます。さらに、「CORE 2030」の進捗や当社のビジネスモデル、収益化の考え方について分かりやすくお示しするとともに、市場との対話を一層強化することで、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。

*1. SSBJ : サステナビリティ基準委員会
*2. CSRD : 企業サステナビリティ報告指令

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

人的資本 CHRO（チーフ・ヒューマン・リソーセス・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

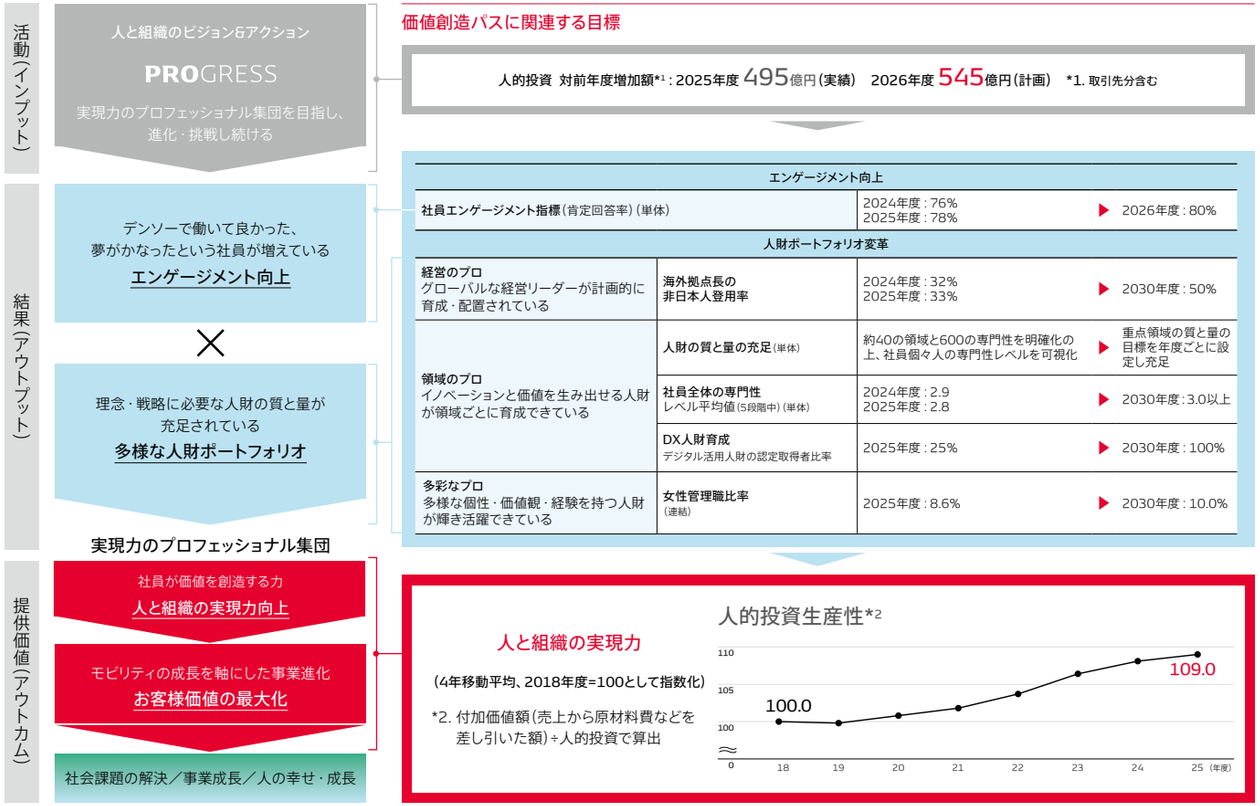
デンソーにおける人的資本経営の考え方

デンソーは、2030年中期経営計画「CORE 2030」で「モビリティから広がる未来社会を人の可能性で実現する企業」を目指す姿として掲げました。お客様や社会に本当に必要な「CORE」をつくり続けるのは、人と組織の力にほかなりません。事業環境が厳しさと複雑さを増す時代だからこそ、私は、人財戦略と事業・経営戦略を一層連動させ、人的資本に積極的に投資し、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だと考えています。これは、創業以来、人の可能性を信じ、実践・継承してきた「モノづくりはヒトづくり」という、デンソーの人的資本経営の考え方そのものです。デンソーは、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を原動力に、様々な課題を乗り越え、200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」を高めることで、社会課題の解決に貢献してきました。そしてこれからも、人的資本の強化に取り組んでいきます。

人的資本強化の取り組み概要

人的資本強化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」と実感する社員を増やす「社員エンゲージメント向上」を、組織の観点では、

デンソーにおける人的資本経営の考え方（価値創造パス）



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

事業・経営戦略の実現に必要な人財の質・量の充足強化、すなわち「多様な人財ポートフォリオ」の実現を目指したものです。社員のキャリア実現支援や風通しの良い職場づくり等の結果、2025年度の社員エンゲージメントは2024年度の76%から78%へ向上し、2026年度目標の80%に着実に近づきました。人的資本への投資も、人と組織の力を高める重要な投資と位置付け、報酬課題等に積極的に取り組んでいます。また、人財の質・量の充足強化に向け、重要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・育成・配置施策を推進しています。

これら人的資本強化の取り組みの成果については、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測る指標として「人的投資生産性」を用いてモニタリングしています。2025年度も対前年度比で良化しており、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。

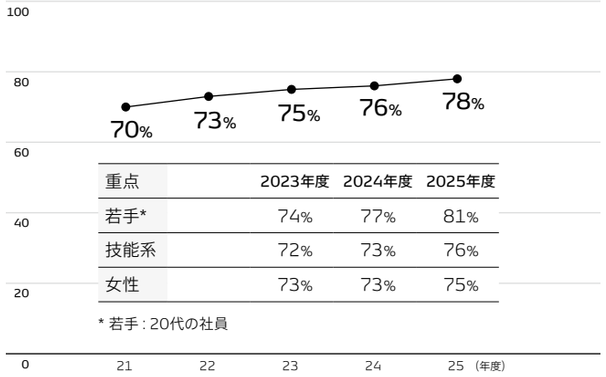
社員エンゲージメント向上

「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、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2026年度までに80%へ引き上げることを目標としており、2025年度は78%まで向上しました。その背景には、2022年度以降、全社平均を下回るセグメントへの対策を強化してきたことがあります。例えば、若手社員には入社後3年間の育成プログラムを導入しました。データ分析で特定した、重要因子である「成長実感」や「キャリア実現」に効果のある施策を実施した結果、成果はエンゲージメントだけでなく定着率にも表れ始めています。新卒入社後3年の定着率は2021年度の85.0%から年々上昇し、2025年度は94.0%まで向上しました。

(株)デンソー社員エンゲージメント肯定回答率



重点	2023年度	2024年度	2025年度
若手*	74%	77%	81%
技能系	72%	73%	76%
女性	73%	73%	75%

* 若手：20代の社員

「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

2025年度はさらに、職場のメンバー自らエンゲージメント調査結果をもとに職場活性化に向けた取り組みを推進できるようアプローチしています。例えば、全社員が自職場の状態を一目で把握できるBI(Business Intelligence)ツールを展開するほか、新任管理職向けに「エンゲージメント調査結果を受けた話し合い」の進め方を学ぶ機会を設けるなど、自律的な取り組みを支援しています。

さらに、社員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に取り組んでいます。報酬は、社員の働きがいと生活の安定に直結し、コストではなく、未来に向けて人や組織の力を高める重要な投資です。制度検討では、物価上昇の生活への影響や、成果・挑戦が報われるという社員の視点、経済の好循環に寄与する社会の視点、人財確保や会社の長期安定的成長を目指す経営の視点を踏まえ、金銭報酬と、職場環境・福利厚生などの非金銭報酬の両面から課題にアプローチしています。こうした考えのもと、直近2年は過去最高水準となる23,500円／月・人の賃上げを実施し、賃金水準の魅力を高めました。さらに、高い成果・大きな役割に報いるメリハリある報酬設計の強化や、高い役割を担うシニア人財には定年前と変わらない水準の処遇で報いる制度への見直しなど、社員の挑戦を報酬面からも後押しする様々な取組みを進めています。

2025年12月には、社員とステークホルダーとの価値共有、中長期視点での企業価値向上、社員の財産形成支援を目的に、株式インセンティブ制度を導入しました。対象は社員約4万7千人で、日本最大級の規模です。株式の付与はデンソー持株会を通じて行っており、持株会加入率は制度導入前と比較して約40ポイント増の94%まで向上しました。社員からは「会社経営や業績への関心が高まった」「日々の仕事に対するモチベーションが向上した」といった声が寄せられており、本取り組みを社員の経営参画意識の向上につなげていきたいと考えています。

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の取り組みは、海外でも強化しています。全地域で重要な経営テーマとして捉え、地域ごとに目標値を設定し、アクションとモニタリングを行っています。北米拠点では、エンゲージメントサーベイの低スコア項目に対し、課題ごとに改善テーマを設定し、進捗を継続的にモニタリングしながら改善活動を推進しています。例えば、「自分の意見が職場に反映されている実感が持ちにくい」といった課題には、社員の声を反映したアクションプランを現場に掲示して進捗を可視化し、フィードバックを踏まえた施策を展開しています。

このように、社員の声を起点に迅速に改善へつなげることで、意見が活かされている実感を高め、エンゲージメント向上を図っています。

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

今後も、「社会課題の解決」と「人の幸せ・成長」を支える重要な経営基盤として、成長実感やキャリア実現実感を得られる組織風土の醸成、働きがいのある労働環境の実現や、非金銭報酬も含めて、社員エンゲージメント向上に取り組んでいきます。

多様な人財ポートフォリオ

持続的な企業成長を支える事業進化に向けて、当社は事業戦略と連動した人財の質・量の充足を重要な経営課題と位置付けています。その実現に向けては、戦略的な採用・育成・配置を進めています。

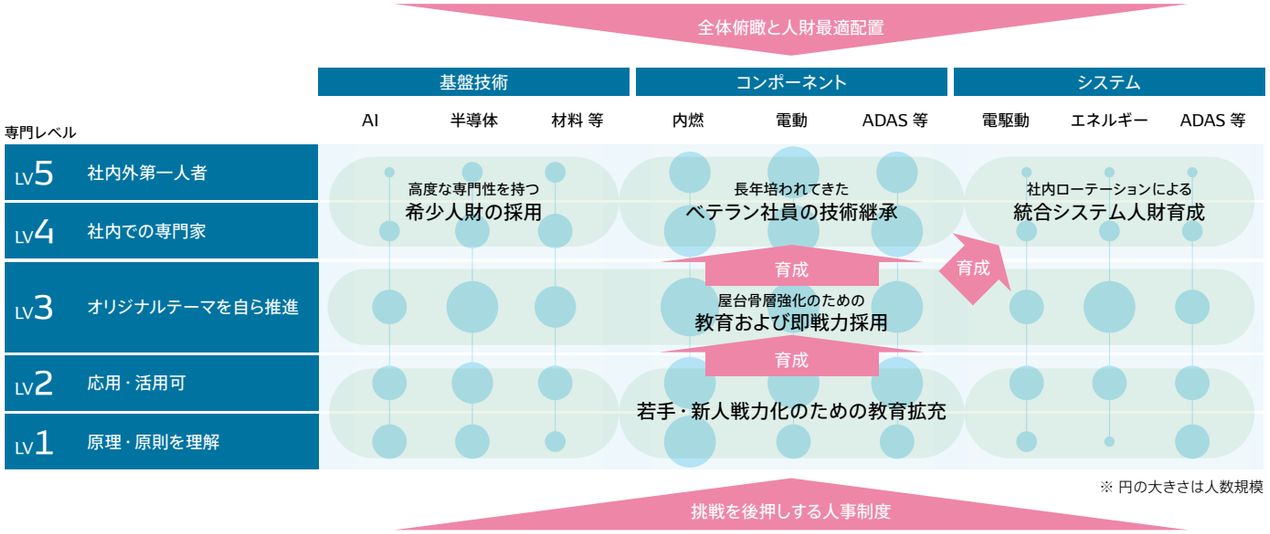
人財の質と量の充足強化

私は、価値創造を持続的に高める基盤は、人財の質と量の不断の強化にあると考えます。当社は2022年より、電動化・ソフトウェア・半導体をはじめとする複数の事業分野において、必要な専門性を体系的に定義し、人財ポートフォリオの進化を進めてきました。当社が目指すのは、お客様への確かな価値提供と、その担い手である社員一人ひとりの成長の両立です。そのため、グローバル約2万6千人の技術者の質と量を可視化し、戦略に基づく採用・育成・配置を推進しています。

具体的には、右図のように、AI・半導体・材料などの先端研究開発を担う「基盤技術」、内燃機関・電動・ADASなどの量産を支える「コンポーネント」、複数のコンポーネントを束ねる「システム」といった領域を横軸に、技術者の専門性レベルを縦軸に据え、人財の分布を俯瞰できるマトリックスを構築しています。これに基づき、専門性情報を高度に活用し、重要度の高い領域とレベルを見極め、採用・育成・配置を機動的に進めています。「基盤技術」では、近年、事業環境の変化に伴い新たな専門分野が次々と生まれています。こうした変化に対応するため、求められる高度な専門性を特定し、その専門性を持つ希少人財の獲得を強化しています。採用では、顕在化した転職市場にとどまらず、潜在層にも働きかけるなど、従来の枠にとらわれないアプローチで人財確保を進めています。これにより先端研究開発力を高め、その成果をコンポーネントへ展開することで、お客様に提供する価値をさらに高めていきます。

「コンポーネント」は、人数規模の面でも、お客様への価値提供の面でも、当社の基盤であり、全体の底上げに向けて、各層に分けた取り組みを実施しています。まず、多くのベテラン熟練技術者が定年退職を迎える中、長年培われてきた専門性やノウハウ、実践知をいかに次世代へ継承していくかが、容易ならざる課題です。ベテランが有する高度な専門性・ノウハウを的確に特定・構造化し、AIも活用して、次世代へ着実に継承していきます。次に、屋台骨を担う層については、各領域での教育を継続的に行うことにより、専門性を向上させ、お客様対応力を一層強化していきます。また、変化するお客様ニーズに即応するため、即戦力となる高い専門性を備えた人財のキャリア採用を積極的に推進し、層の厚みと機動力の確保を図ります。そして、若手・新人エンジニアについては、従来の教育に加え、今後必須となるAI教育を強化し、早期戦力化を図ります。「システム」では、個々のコンポーネントを束ね、多様化するお客様や社会のニーズに応えるため、製品単体ではなくモビリティ全体の「システム」を統合・最適化することが重要です。その鍵となるのが、モビリティ全体に跨る技術の広さと深さ、システム思考、お客様や社内と共創する人間力を併せ持つ統合システム人財です。この人財は一朝一夕には育ちません。世界中の多様なお客様と長年共に仕事をする中で学び、鍛えられるものです。当社が培ってきたメカ・エレクトロニクス・ソフトウェア三位一体の開発など、デンソーならではの実践の「場」

多様な人財ポートフォリオ（マトリックス）



CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

を活かし、統合システム人財の計画的な育成・ローテーションを強化し、お客様価値の向上につなげます。

以上のように、当社は、基盤技術・コンポーネント・システムという専門性の構造全体を俯瞰し、領域ごとにきめ細かく専門性のレベルを見極めつつバランスよく強化するとともに(縦軸)、ローテーションを通じて領域を跨いで戦略的に人財を配置する(横軸)ことで、多様な人財ポートフォリオを実現していきます。

定量的な目線としては、現在、当社技術者の専門性レベルは平均2.8です。ベテランが大量に定年退職を迎え、必要となる専門分野が入れ替わるなどの絶え間ない変化の中、これらの取り組みを通じて、専門性レベルの平均を3.0以上にすることを目指します。お客様への価値提供を確かなものとし続けることと、その担い手である社員の成長とを両立させることこそが、デンソーの人財戦略の要諦です。デンソーらしい人財ポートフォリオの実現と社員の成長にこだわり、お客様価値を技術で支えるという使命を果たしていきます。

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。中でも、経営人財の多様化と女性の活躍推進は、人財ポートフォリオを実現する上でも重要課題と位置付けて取り組んでいます。

まず、経営人財の多様化では、拠点長に占める非日本人比率を2030年度までに33%から50%へ引き上げることを目標としています。各地域の市場や商習慣を深く理解し、多様な視点を持つ人財を拠点長として積極的に登用することで、地域に根差した事業運営と競争力の強化を図ります。一方で、従来拠点長には(株)デンソーで長年事業運営やモノづくりを経験し、その分野に精通した日本人を配置するケースが多く、非日本人の経営幹部層の発掘・育成が十分ではありませんでした。こうした課題を踏まえ、現在では、CHROである私が議長となり、地域CEO・事業グループ長が参画して後継者議論を行う「人財開発会議」を地域や事業ごとに開催(合計20回/年程度)。また、後継候補者となるキーパーソンとは、現地やWebなどを活用してCHROとして私が1on1の機会をつくり本人の志や資質を直接確かめています。このように、候補人財の早期把握と、地域・機能を跨ぐ育成体制の強化を進め、経営幹部層の母集団形成を加速させています。同時に、将来の拠点長候補向けのグローバル研修や、他拠点・他地域へのローテーションも拡充し、経営視点やグローバルな事業知見の獲得を支援しています。

次に、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、各地域CEOリードのもとで取り組みを進めています。例えば、欧州地域では、全社員がアクセスできる「DEIB* HuB」を社内イントラネット上に整備し、ダイバーシティや女性活躍推進に関連する各拠点の取り組みや、ナレッジを集約し、拠点同士での対話を促進しています。

* DEIB : Diversity(多様性)、Equity(公平性)、Inclusion(受容)、Belonging(帰属意識)

これまでの女性活躍推進の取り組みの成果として、(株)デンソーの採用・在籍・管理職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・在籍における女性比率の急激な改善は見込みにくいこと。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。

COLUMN

国際女性デーの取り組み in Europe

2026年の国際女性デーには、欧州地域CEO参加のもと欧州地域の全社員を対象とした対話型イベントを開催するとともに、9つの拠点が独自のセミナーを開催しました。その情報は、「DEIB HuB」上で共有。国を超えて相互に感想を伝え合うなど、1拠点にとどまらない活動を通じて、多様な人財が活躍できる包摂的な組織文化の醸成につなげています。



英国拠点における女性向け対話型ワークショップ

DX人財育成

多様な人財ポートフォリオの実現に向けては、専門人財の育成に加え、全社のDX人財育成にも取り組んでいます。少子高齢化による人手不足や事業環境の変化が進む中、限られた人財でより高い価値を創出するため、当社では全社員のデジタル活用力強化も経営課題として推進しています。2023年度から、職場のDX事例を全社で共有

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

する場として「DENSOデジタルEXPO」を開催。2025年度は、国内外グループ会社から67部門が約90の展示を行い、2日間で延べ1万人以上が来場しました。また、2024年度より実施している任意受講の「DX基礎コース」は、毎年約6,000人が参加し、DXの基礎知識を習得しています。さらに、デジタル活用スキルを客観的に評価する「デジタル人財認定制度」も開始し、2030年度までに全社員の認定取得を目指しています。こうした取り組みにより、社員が自発的に学び、職場でDXを実践し、グループ全体で成果を共有・向上させることで、年々レベルの高いDXに取り組む風土が生まれています。

今後の重点課題～人とAIの共進化～

DXの取り組みを大前提としながらも、「AI」が企業の競争力を左右する時代になっています。そうした時勢において重要なのは、AIをいかに使うかではなく、人の力がいかに進化するかだと私は考えています。AIによる業務効率化や経営資源の有効活用は確実に進めますが、デンソーはAIを単なる効率化手段とは考えていません。創業以来、まだこの世に存在しないモノを生み出す力は「人と組織の実現力」にあると考え、現場で実践を積み重ねてきました。AIによる雇用削減や業務代替といった脅威が社会課題となる今だからこそ、「人の可能性を信じる」という意思をぶらさず、人とAIが共進し、社員の挑戦の場、仕事の楽しさと成長を広げる姿を目指します。

具体的には、AIの活用により、定型的業務や大量の情報処理・分析はAIが担い、人は、課題形成や企画・構想等、より価値を生む役割への進化を図ります。人にしか果たせない役割を追求することで、人とAIが生み出す付加価値の総和を高めていきます。

例えば、資料・議事録作成や会議設定等は、かつて手書きや人づての調整で行われていましたが、今はAIで多くが自動化され、ワンクリックで終わる時代です。はるか昔に比べれば、100倍あるいは1,000倍単位で効率的になったと思います。しかし、人が100分の1に減ったり、スピードが1,000倍になったりしたのでしょうか。どの企業も同じようにAIを活用する中、デンソーでしか生み出せない価値は何で、どこにあり、どう最大化するかが本質的な課題です。デンソーは、現場で磨かれてきた人の実践知や、人と人の関わり合いから生まれる試行錯誤や失敗にこそ、モノづくりの競争力の源泉があると考えています。よって、AIが担う処理・分析・示唆と、人の現場感覚・洞察・感性を掛け合わせ、新たなお客様価値の創出を目指します。

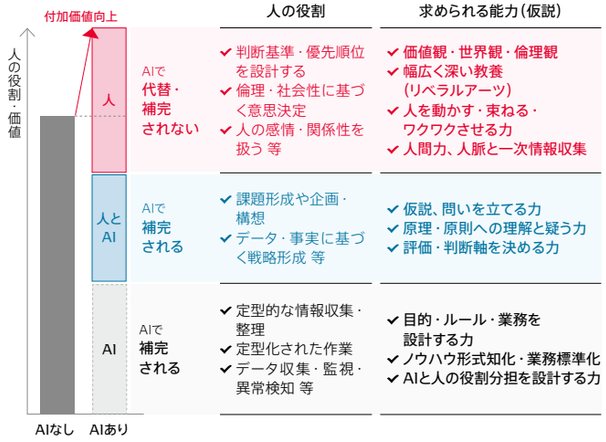
人とAIが共進しながら付加価値を創出する取り組みは、すでに具体化しています。生産設備の開発・供給を担う工機部では、DX・AIを通じて設備づくりとマネジメントの変革を進めています。

その起点にあるのは、長年にわたり現場で蓄積してきた実践知を組織の資産としてデータ化し、AIに継承する考え方です。日々の業務データに加え、メールや会話などに残された思考や判断のプロセスをAIと結び付けることで、人とAIの間で知識や経験が循環し、組織の知を継続的に進化させています。その中でAIは過去の類似課題への対応を伴走型で支援し、人は新たな課題の発見や構想、挑戦に注力できるようになりました。こうした取り組みを通じて、年間8万時間を創出し、その時間を新たな価値創造や次世代設備の開発へ振り向けることで、設備費削減と開発力強化につなげています。

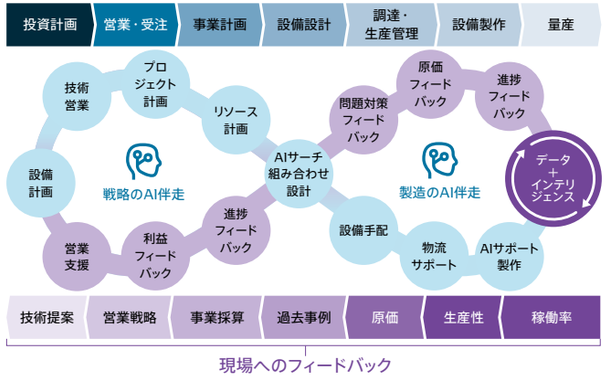
加えて、「人とAIの共進化」を全社経営課題として推進すべく、2026年6月に「人とAIの共進化推進室」を設置しました。ここでは、社内の業務データをもとに、AIに代替可能な業務と人が担うべき業務、新たに生まれる業務を明確化し、全社横断でエージェントAIの導入と人財の役割シフトを一体で進めています。AIを前提とした仕事とプロセスの再設計、ベテラン社員の匠のノウハウや暗黙知の構造化等を通じ、人が価値を発揮する領域へ重点的に資源を振り向けていきます。

AIは人を置き換える存在ではなく、人の判断や創造を支え、挑戦の場を増幅する存在です。人とAIの共進化を全社的なうねりとし、モノづくりの競争力を高め、お客様価値の最大化を図っていきます。

AI時代に求められる人の役割、能力に関する仮説



工機部におけるDX・AIを通じた設備づくりとマネジメント変革



CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

知的資本 知財担当役員 MESSAGE



知的財産を事業成長の力に

上席執行幹部
杉浦 正則

デンソーの知的資本の特徴（2025年度実績）

研究開発費
（売上収益研究開発費率）
6,901億円（9.2%）

特許出願件数（日本・海外）
約3,600件

特許保有件数（日本・海外）
約36,400件

知財戦略強化による事業価値向上に向けて

2025年度、デンソーは「攻めと守りの知財戦略により、知財経営を実現する」を知財VISIONとして掲げ、全社的な取り組みを開始しました。全社員の知財リテラシー向上に加え、知財戦略と事業戦略を一体で推進する体制を整備し、注力領域から順次、知財戦略の構築を進めています。これにより、知財を単なる権利活動にとどめず、お客様への価値提供と事業価値創出を支える経営基盤へと進化させています。

デンソーは創業以来、内燃機関関連技術を中心に、独自技術を特許権や商標権として保護する「守り」の知財活動を実践してきました。これらの取り組みは、コア技術の競争優位確保と収益基盤の安定化に寄与し、高品質で信頼性の高い製品・サービスをお客様に提供する基盤となってきました。

一方、電動化や自動運転の進展に伴い、システムの大規模化・複雑化が進み、自社単独の技術や知的財産のみで競争優位を維持することは難しくなっています。また、お客様に提供する価値も、製品単体の性能から、システム全体としての機能やサービスへと高度化しています。そのため、オープンイノベーションやサプライチェーン全体での連携を通じて、複数の知的財産を組み合わせ、お客様に新たな価値を提供することが競争力の源泉となっています。

このような事業環境とお客様価値の変化を踏まえ、デンソーは従来の「守り」に加え、知的財産（IP）を価値共創の手段として活用する「攻め」の取り組みを強化しています。特許権に加え、ソフトウェアやノウハウを含む広義のIPを戦略的に組み合わせることで、お客様ニーズに応えるソリューションを創出し、事業機会の拡大と新たな収益機会の創出につなげています。さらに、コネクティッド化やAIの進展により、モビリティに求められる価値が一層高度化する中、デンソーは技術の獲得・活用を加速するとともに、その基盤となるIPの創出力を強化しています。創出したIPを戦略的に活用することで、「守り」による競争優位の確立と、「攻め」による価値共創・市場拡大を両立し、お客様への新たな価値提供を通じて、持続的な事業成長と企業価値の向上を実現していきます。

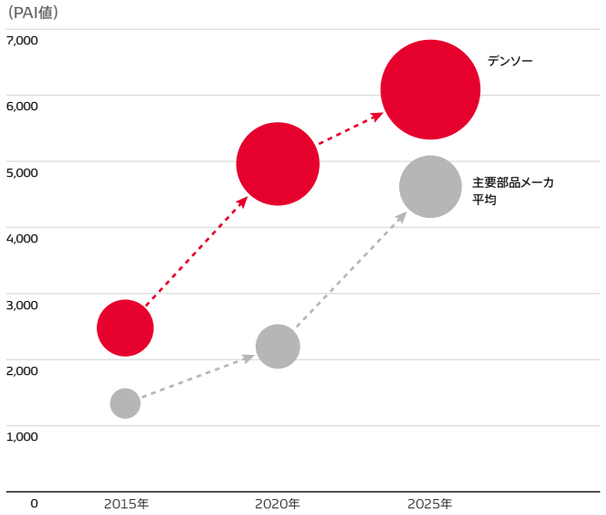
戦略起点のIP創出・保護・活用

以下では、知財戦略を具体化する重点領域として「電動化・知能化・基盤技術」を取り上げ、IPの創出・活用を中心とした取り組みを紹介します。

電動化

電動化領域では、BEV・PHEV・HEVなど多様化するニーズに対応するため、必要な要素技術・製品を組み合わせた開発を進めています。こうした開発戦略と連動して、事業戦略と一体となったIPの創出を推進し、単に特許を取得するだけでなく、事業競争力に直結する特許ポートフォリオの構築を進めてきました。

環境領域における電動車関連特許価値スコア



※ LexisNexis社「PatentSight®」を用いてデンソーにて作成

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

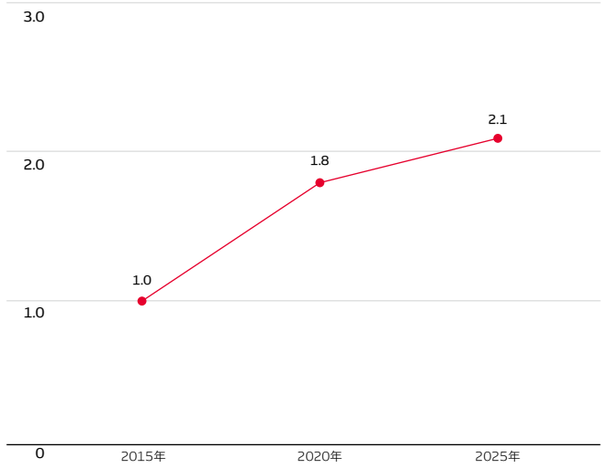
Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

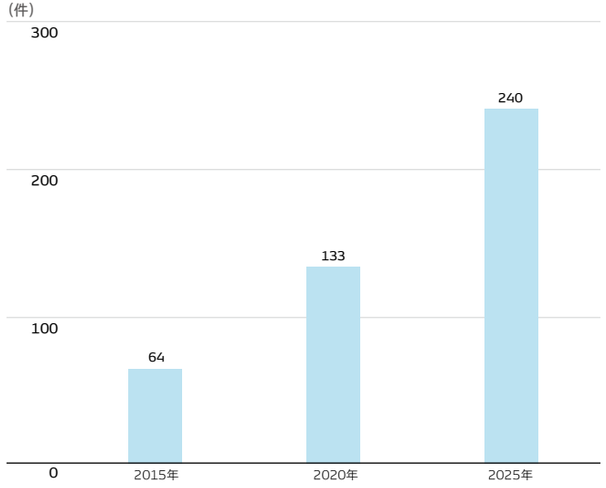
こうして構築してきたIPは、技術保護に加え、事業価値やお客様価値を高める資産として活用する段階に入っています。インバータ、モータジェネレータ、電動パワーステアリングなどの中核製品では、蓄積した特許をビジネス展開や取引拡大に積極的に活用しています。これら製品における特許ポートフォリオは事業活用を着実に促進しており、そのKPIである「特許活用率（＝事業活用に至った特許件数／保有特許件数）」も年々向上しています。2015年の特許活用率を1とした場合、2025年は2.1倍まで向上しており、IPを事業収益の創出と航続距離の延伸などお客様価値の提供へと着実に結び付けています。

電動車関連特許活用率の変化
2015年=1.0として指数化



一方、走行中無線給電システムなどの将来開発テーマでは、SAE（Society of Automotive Engineers）などの標準化団体の議論にも参画し、その動向を踏まえた特許の先行投資を推進しています。特に、インターフェースや普及促進に資する領域においては、標準化の方向性に沿った特許ポートフォリオを構築することで、製品の採用性や接続性の向上に貢献しています。また、コア技術を磨いてきた成果として特許を拡充するとともに、それらを製品競争力の強化へとつなげることで、お客様への提供価値の拡大に貢献しています。

走行中無線給電システムの特許保有件数



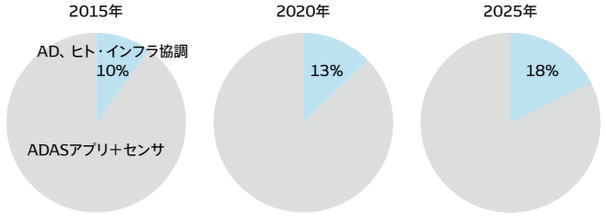
知能化

交通事故死亡者ゼロに向けた社会課題解決を目指す知能化領域（AD／ADAS）では、安全性と信頼性を競争力の源泉と位置付け、車両メーカや開発パートナーとの連携開発、および安全性を説明・検証できるシステムや開発プロセスの構築を進めています。さらに、車室内センシングによるヒューマンエラー対応やインフラ協調技術による視覚外支援により、より安全で信頼性の高い運転支援・自動運転システムの実現を目指しています。これにより、2030年度に事故シーンカバー率80%の実現を目指しています。

こうした技術開発と連動し、デンソーはこれまで強みとして培ってきた、安全性・信頼性を支える高度運転支援システム（ADAS）のアプリケーション技術や走行環境・車室内のセンシング技術に加え、事故シーンカバー率を向上する自動運転システム（AD）やヒト・インフラ協調に関するIPの創出・強化を進めてきました。その結果、下図に示すように、AD領域、ヒト・インフラ協調領域における特許ファミリー件数の割合は2015年から2025年にかけて8ポイント増加しています。

今後も、安全性・信頼性にこだわった特許ポートフォリオの強化により競争力を向上するとともに、車両メーカ・開発パートナーとの連携開発で得たノウハウや走行データを活用することにより、AIの進化と実安全を両立する高信頼AD／ADASを提供し、交通事故死亡者ゼロに向けた社会課題の解決に貢献していきます。

AD／ADAS領域の特許ポートフォリオ変化
（特許ファミリー件数の割合）



基盤技術領域（パワー半導体・ソフトウェア）における
IPの創出・活用と競争力強化

＜パワー半導体＞

デンソーは、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によるサプライチェーン強化を事業戦略の中核に位置付けています。また、ウエハ製造からパワーデバイス、インバータに至る一連のIPを自社で保有することで、車載用途に最適化したIPポートフォリオを構築しています。

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

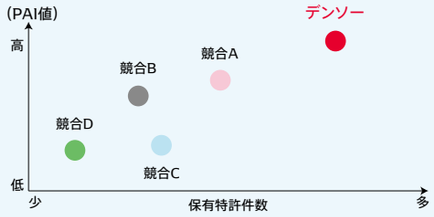
これまで、ウエハ、エピ層、素子に至る特許およびノウハウを層別し、パートナーへのライセンスにより市場拡大を図るオープン領域と、自社競争力の源泉とするクローズ領域に再編してきました。2026年度は、内製SiC技術である独自の3次元構造特許を次世代(Gen4)に向けて、増強させています。今後も、低損失化に寄与する特許技術をもとに小型・高性能な電駆動システムを実現し、電動化の拡大によるカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

デンソーの競争力を支えるパワー半導体の特許

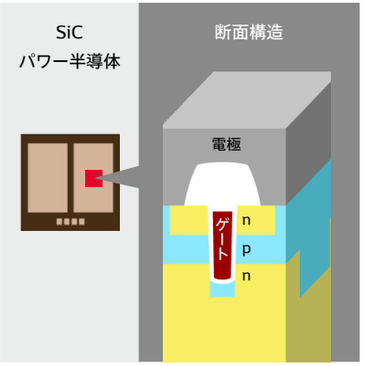


	パワー半導体		
	ウエハ(装置／結晶成長)	エピ	素子
保有特許件数	392件	174件	632件
PAI値 グローバル5位以上の 特許保有技術	ガス炉構造 RAF基板 ガス成長法	エッチングドリフト層	トレンチMOSFET
代表特許	特許5750363号 特許5212455号	特許6387799号 特開2024-60938	特許7517206号 特許7537377号

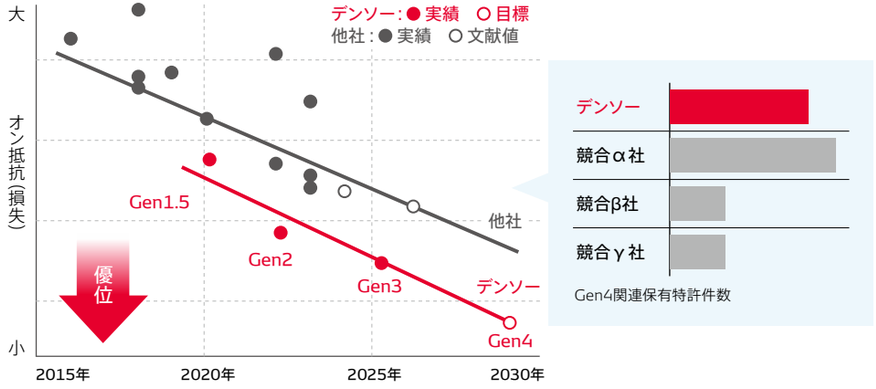
車載用インバータ分野における特許ポジショニング



独自の3次元構造(特許技術)



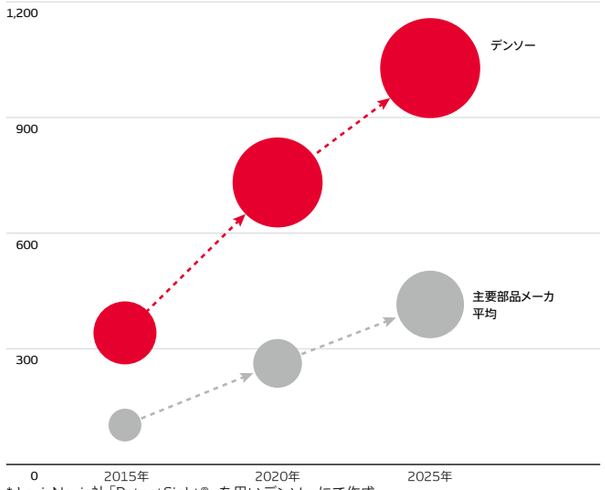
低損失化によるSiCパワー半導体の高性能化



＜ソフトウェア＞

CASEの進展で、モビリティには継続的な機能進化が求められています。デンソーは、複雑化・大規模化するシステムにおいても安心・安全と高品質を両立するため、車両全体を統合制御するプラットフォーム開発に取り組んでいます。さらに、In-Car側の機能進化で必須となるOut-Carとのインターフェース領域のソフトウェア技術も開発しています。

ソフトウェアにおける安全・信頼性担保に関連する特許価値スコア(PAI値)



* LexisNexis社「PatentSight®」を用いデンソーにて作成

車両全体を最適に統合制御するプラットフォーム領域では、お客様からのデンソーへの期待と知財活用の視点を踏まえ、安全・信頼性を担保する冗長化技術やセキュリティ技術等の特許出願を強化してきました。現在では、図に示す通り、競合に先行した特許ポートフォリオを構築しています。

インターフェース領域では、自動車業界での技術普及を企図し、通信等のIT由来技術を車載で安全かつ高信頼に活用するための技術

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

開発を進めつつ、一般社団法人JASPARなどでのOTA標準化活動と連動してSEP*を含む知財権の獲得を推進しています。

今後も継続して、ソフトウェアに関するIPの創出・保護・活用を一体で推進し、お客様に安心して使い続けていただける価値の提供と、持続的な競争優位の確立を両立していきます。

* Standard Essential Patent: 標準必須特許

知財経営を支える全社基盤の強化

これらの領域別取り組みを全社で着実に実行し、成果につなげるため、デンソーはガバナンス、データ活用、生成AI、人財育成といった知財経営を支える全社基盤の強化を併せて推進しています。

知財データを起点に、戦略実行と改善につなげる仕組みづくり

全社視点で知財戦略の実行力を高めるため、経営層が参画する知財戦略会議を開催し、事業横断かつ長期的な視点から重要課題への対応と戦略推進を図っています。本会議では、知財課題を経営課題として捉え、将来の事業成長に向けた知財投資や推進体制、重点領域における特許ポートフォリオの強化方針などを議論し、会社目標の達成に資する知財活動へとつなげています。

また、デンソーは知的財産を単なる権利ではなく、事業成長や技術開発の成果を表す重要な「情報資産」と位置付けています。この考えのもと、特許情報をはじめとする多様な知財データを、技術開発規模や予算などの事業・開発関連データと組み合わせて可視化し、BI（Business Intelligence）として社内に開示しています。これにより、知財活動を経営・事業・開発の視点から捉え、社員の知財リテラシー向上と知財情報の活用促進につなげています。

開示にあたっては、知財関連の情報資産を、将来のポートフォリオ形成を見通す「先行指標」、現在のポートフォリオの状態を把握する「現在指標」、これまでの活動成果を確認する「遅行指標」に層別しています。これにより、黎明期・成長期・安定期など、各技術領域の事業フェーズに応じて重視すべき指標を明確にし、事業成長と知財活動の関係性を把握できる環境を整えています。さらに、これらの情報資産を活用した分析により、現在の特許ポートフォリオにおける強みや課題を可視化し、全社知財戦略会議において具体的な打ち手の議論につなげています。例えば、IPによる事業貢献が期待される注力領域では、特許出願の強化を重点施策の一つとし、当該領域における出願件数の増加を目指しています。併せて、事業成長や安定的な事業運営に寄与する特許の形成状況を示す指標として「特許活用率」を定点観測し、特許の質を重視した知財活動の推進につなげています。

今後も、課題提起した指標を継続的に定点観測し、施策の実行結果が指標の変化として表れているかを確認していきます。こうしたKPIに基づくマネジメントサイクルを通じて、知財戦略の実効性を高めていきます。

知財の指標化項目（一例）

知財投資	カネ	投資額
	ヒト	技術者数　など
先行指標（将来傾向）	他社比較	国別特許出願数、発明者数　など
	社内評価	保有特許の自社・他社実施可能性　など
現在指標（現在の強さ）	他社比較	国別特許保有数、技術領域別特許保有数シェア　など
	社内評価	保有特許の自社・他社実施状況　など
遅行指標（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

※ 他社と比較できないケースあり

生成AIの積極活用

デンソーは、知財活動の高度化と変革に向けて、生成AIの積極的な活用を推進しています。技術開発の高度化や広範囲化、開発スピードの激化に伴い、発明創出から権利化、活用に至るまでの一連のプロセスにおいて、より高い専門性と迅速な対応が求められる中、生成AIをその実現を支える重要な基盤技術と位置付けています。また、生成AI活用は、単なる効率化ではなく事業成長につながる高付加価値化のツールとして捉え、人と生成AIとの協働活動も推進しています。具体的には、技術部門における発明着想の拡大や他視点化の支援、技術動向の把握、先行技術調査や特許原稿の作成支援など、幅広い業務に適用を進めています。これにより、従来は個人の経験や知見に依存していた知財活動を進化させ、業務の効率化・品質向上と高付加価値化の両立を図っています。今後も生成AIの活用領域を拡大し、知財活動の変革を加速することで、事業価値創出への貢献を強化していきます。

知財人財の育成と体制強化による知財戦略の実行力向上

デンソーは、知財戦略の実行力を一層高めるため、知財体制の強化と人財育成にも取り組んでいます。知財人財の底上げに向け、教育体系の見直しを行い、社内知財教育プログラムを大幅に刷新するとともに、オンラインで受講しやすい形式へと転換しました。これにより、時間や場所にとらわれない学習環境を整備し、全社的な知財リテラシー向上と知財戦略の企画・実行力の向上を促進しています。

また、知財実務の実効性を高めるため、グループ会社である株式会社アイピックスは「株式会社デンソーIPパートナーズ」へ社名を変更し、役割を拡大しました。特許出願・権利化などの実務機能に加え、知財戦略を現場で着実に実行する体制を強化しています。今後も人財と体制の両面から、知財活動の進化を支えていきます。

技術革新のスピードが加速し、事業環境の不確実性が高まる中、デンソーは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」を進化させています。これにより、お客様に新たな価値を提供し続けるとともに、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

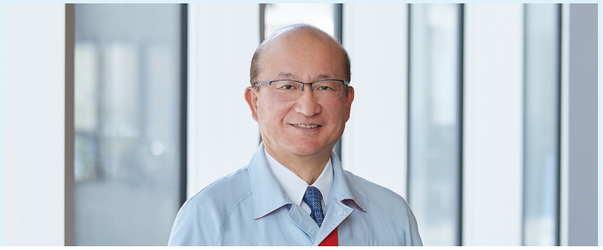
Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

製造資本 CMzO（チーフ・モノづくり・オフィサー）MESSAGE



社会課題の解決と社員の幸せをつなぐ デンソーのモノづくり

経営役員 CMzO
海老原 次郎

デンソーの製造資本の特徴（2025年度実績）

設備投資額
3,693億円

2025年度 Scope1・2 グローバルCO_2総排出量
100%削減*（2020年度比）
* クレジット活用あり。第三者による検証を実施中

グローバル地域生産拠点数
25の国・地域 114工場

資本強化の取り組み概要

デンソーは、「モノづくりはヒトづくり」を合言葉に、生産技術革新と弛まぬ現場改善を強みとして、日本および海外各地域に根付くグローバルな生産拠点や専門技術と高い技能により、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。この資本を活かし、お客様の事業ニーズの変化や不確実性の高い外部環境の中でも、安定的に高品質な製品を生産供給できる体制を構築するとともに、環境規制や労働人口減少などの社会課題解決にまで踏み込んだ新時代のモノづくりにも挑戦していきます。

デンソーのモノづくりに対する想い

デンソーは創業以来、お客様のニーズに応えるべく、世の中にない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。厳しい競争を勝ち抜くためには、個々の材料・加工・組み立て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ることが必要であり、AIの現場実装が可能な段階に入る中で、今までの製造で積み上げてきた実践知をデジタル・AI技術でつなぎ、競争力を高めることで、モノづくりを革新していくことが不可欠です。

DX・AX*が加速度的に進展していく世の中にあっても、革新の原動力は人の知恵です。デンソーが蓄えてきた知見をフル活用し、現場でモノづくりを支える一人ひとりが、新たな価値創造に対してワクワクしながらやりがいを感じ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。

* DX：デジタルトランスフォーメーション、AX：AIトランスフォーメーション

デンソーのモノづくりに対する価値観



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、製造資本をより一層強化することで持続的な事業成長を後押しすることが必要です。

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・お客様をデータも含めてつなぐ「サプライチェーンの強靭化」、魅力ある製品を先進技術と生産現場で継続的

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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、内燃機関のQCD（品質・コスト・納期）の深化や技術の磨き上げを継続し、CASE進展に対しても成長事業へのシフトやグローバルでの生産供給体制の最適化を進め、事業競争力を強化していきます。また、ブリッジ生産やリスク在庫の適正保有などのBCP体制を構築し、変動が激しい環境下においても安定した生産を実現することでコストを最小化する体質強化も図っています。

「サプライチェーンの強靭化」においては、有事対応にとどめず、資源調達から材料・部品加工、半導体など重要部品の確保、物流までを一体で見直し、変化に強い供給構造への再設計を推進しています。業界を横断するデータ連携とAI活用により、サプライチェーン全体を通じて安定的かつ持続可能な供給基盤の構築と進化を目指しています。

「デンソー流モノづくり」においては、成長事業や新事業における競争力向上の実現に向け、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直接作業完全自動化やデータ分析に基づく品質と生産性向上を図るとともに、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなどの社会課題への取り組みも、技術と人の知恵で加速していきます。これらの技術革新を進める上で、今まで培った固有技術や高度技能をさらに磨き上げることで、人を起点に機械と共に進化するモノづくりを追求します。

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、お客様のマルチパスウェイ戦略に基づく事業ニーズへの柔軟な対応に加え、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、「変動に強い生産供給体制の構築」に取り組んでいます。

HEVを含む内燃機関の根強いニーズに応えながら、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、グループ会社を含む各地域の生産再編により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拡大していきます。

また、ADAS領域における大規模ECUを対象とした生産に向けては、善明南新工場（2027年竣工予定）を起点とし、新製品および新たな工場変革を推進するなど、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。

サプライチェーンの強靭化

自動車産業を支えるサプライチェーンは、地政学リスク、資源・エネルギー制約、物流人材不足など、外部環境の変化に直面しています。一方で、AIをはじめとするデジタル技術は想定を超えるスピードで進化しており、これまで人の経験や個別最適に依存してきた業務をデータに基づき高度化・高速化し、新たな価値をお届けする大きな機会と捉えています。

デンソーの考えるサプライチェーン強靭化とは、有事への備えにとどまらず、資源調達、材料・部品加工、重要部品の確保、物流までを一体で見直し、変化に強い供給構造へ再設計することです。資源をどのように調達し、材料・部品をどこで、どのような技術で加工し、半導体などの重要部品をいかに安定的に確保するか。そして、それらを支える物流基盤を、企業単独ではなく業界全体でどのように維持・進化させるかが重要です。

デンソーは完成車メーカやサプライヤー、物流事業者をつなぐ立場を活かし、自社ネットワーク内で需給・在庫・品質・物流情報のデータ連携と可視化を推進しています。有事対応や在庫適正化、物流動線変更などの実践を通じてデータ活用の具体像を明確化し、その知見をもとに業界全体で共有・標準化すべきデータや運用ルールの整備を進めています。

サプライチェーンを支える部品加工、半導体、資源対応、物流などの領域では、個社だけでは解決が難しい課題が広がっています。デンソーが培ってきた技術・現場力・失敗経験を、DX・AIも活用して次の標準へと仕立て直し、業界トップ企業や関係団体とも連携しながら、競争力の底上げに貢献していきます。特に部品加工領域の基盤技術は、中小サプライヤーが有する高度な技術・現場力により支えられていると考えます。部品の早期生産設計（形状、加工法、つくりやすさ）に基づき、保有技術活用・拡大に向けたマッチングを図り、連携をより深めていきます。さらに、自動車業界で培ってきた技術力を活かし、新たな領域への挑戦を後押しすることで、サプライヤーの強靭化と製造業全体の持続的な競争力強化にも貢献していきます。物流領域では、トヨタグループ会社との共同輸送の実証やドライバーの作業負荷を低減するオペレーション改革を進めています。輸送ルート、積み下ろし作業など、熟練者の経験や現場判断に支えられてきた領域にもAI最適化を適用し、個社最適・人依存の物流から、共同最適・データ駆動の物流へ転換します。サプライチェーン全体の再設計の視点から、物流を生産と供給を支える経営基盤に位置付け、物流統括管理者としてグループ全体の改革を牽引するとともに、業界の持続可能で強靭なサプライチェーン基盤づくりをリードしていきます。

デンソー流モノづくり

DX・AI・生産システムの進化など変化の激しい時代においても、モノづくりで勝ち続けるためには、単に先端技術を導入・維持するだけでなく、培ってきた人財を基盤に、人と機械が相互に成長するモノづくりの実現が不可欠です。デンソーは創業以来、「人」を中心とし

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

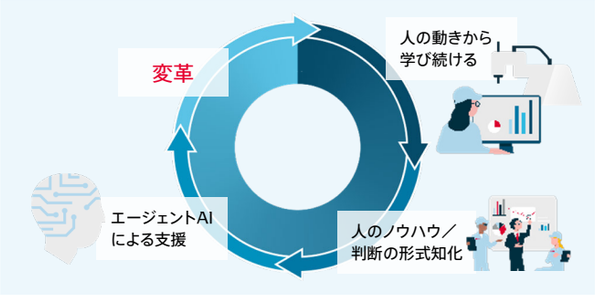
Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

たモノづくりを強みとし、自社保有の工業学園での考動できる人財育成へのこだわりや製造現場一体となった弛まぬ改善を通じて技術・技能を磨いてきました。

その創業以来培ってきた技術・経験とAIの融合により、現場で生まれる人の動きや判断をデータとして蓄積・形式知化し、AIによる分析・活用を通じて作業支援や設備制御へと展開していきます。さらに、蓄積されたナレッジをフィジカルAIとして設備に実装することで、高度な自動化と生産性向上を実現していきます。一方で、AIのみでは解決できない未知の課題に直面した際には、人が主体となり、AIとの対話を通じて新たな知見を創出し、モノづくりの変革へとつなげていきます。そこで得られた知見は再びデータとして蓄積され、AIおよび設備へと還流されることで、人と機械が相互に学習し続ける進化の循環を形成します。

この相互成長サイクルを回すことで、人の能力を継続的に伸展させ、改善スピードと到達レベルのさらなる向上につなげていくことが今後の競争力の源泉になると考えています。今後は、2027年竣工予定の善明南新工場において、人と機械が相互成長する先行実証を進め、次世代モノづくりの確立を推進していきます。



人と機械が相互成長するモノづくり

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

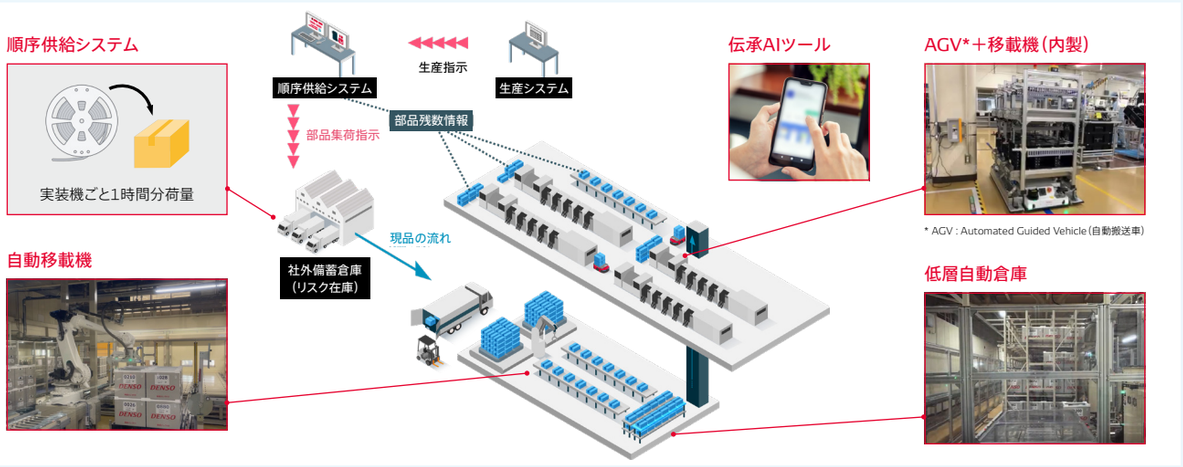
善明製作所の敷地を拡張し、電動化や高度運転支援システムを制御するECUなどの生産に対応する新工場の建設を進めています。2027年の竣工に向けて、「フルデジタルツインによる24時間無人稼働」をコンセプトに、人の稼働時間に依存しない生産体制を実現し、生産効率の最大化に挑戦しています。それらの実現に向け、ECU製造拠点である幸田製作所において、「3つのつなぐ」を軸とした次世代モノづくりの確立を先行的に推進しています。

①先端デジタルで情報をつなぐ：全192ラインへ生産指示を同時出力し、在庫情報をリアルタイムに収集することで、需要量と供給タイミングを瞬時に算出・連携する物流の仕組みを構築しました。これにより、社外倉庫を含めたJust in Time供給を実現するとともに、生産指示から集荷・搬送・生産・出荷までを一気通貫で同期制御できる点が強みです。内製システムにより柔軟な改善、低コスト導入、海外展開にも対応しています。

②人・環境にやさしい自動化で生産をつなぐ：長時間止まらない無人化技術により、安全・品質・生産性を最小エネルギーで高める仕組みを構築しました。生産指示に基づき、社外倉庫から幸田製作所へ電子リール部品を順序供給し、到着後はロボットが受け入れ、自動倉庫で一時保管した後、ライン残数に応じて自動搬出されます。さらに、内製搬送装置によりライン投入まで自律搬送を実現し、在庫・生産情報のリアルタイム連動によって最小在庫での最適供給を達成しています。

③世代と世界を跨いで人・職場のたすきをつなぐ：自動化設備導入を進めることで、技能人財の役割を、ライン作業中心から設備保全や生産準備など高付加価値業務へと転換する「技能人財の職域拡大」を掲げ、業務領域を越えて活躍できる人財育成とDXを活用した育成高度化を推進しています。加えて、従前から進めてきた1人1台の社給デバイスとAIツールを活用し、異常・不良対応をいつでも支援できる環境を整備しました。これにより技能習得の迅速化とグローバルな知見共有を実現し、進化し続ける人財育成風土を強化しています。

工場内物流の完全無人化実証事例



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

自然資本 CSEO MESSAGE



「エコビジョン2035」に基づき、自然資本と共生しながら、企業価値と社会価値を高める

代表取締役副社長 CSEO*
松井 靖
* Chief Safety & Environment Officer

デンソーの自然資本の特徴(2025年度実績)

CDP*1「気候変動」「水セキュリティ」
4年連続Aリストに選定(2022～2025年)

CO_2排出量(グローバル)
0万t-CO_2e*2(Scope1・2)

再生可能エネルギー導入量(グローバル)
3,123GWh(再エネ導入比率100*3%)

*1. 英国で設立された国際環境NGO組織。機関投資家の要請で企業などの環境対策状況を評価・報告
*2. 削減を優先的に実施した上で、環境価値を調達・償却し、残余についてはカーボンクレジットの償却により補償することで、Scope1・2合計としてCO_2排出量を実質ゼロとしています
対象:国内外生産拠点(グループの生産会社を含む)
*3. 対象は制度上の制約などがなく環境価値の調達が可能な国・地域

デンソーの事業は、水資源や鉱物資源、石油をはじめとする各種エネルギー資源など、多様な自然資本に支えられています。その持続可能性は、中長期的な企業価値の創出に不可欠であり、企業には自然資本から恩恵を受けるだけでなく、その保全と再生に貢献する責任があります。

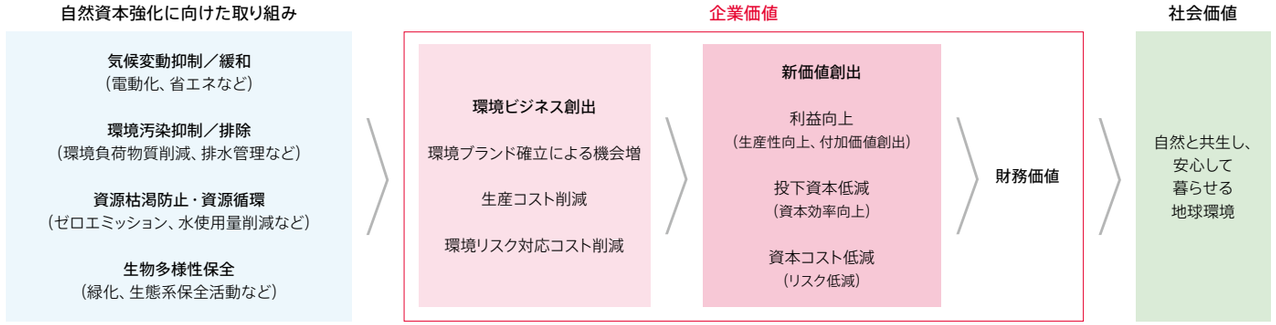
デンソーはこれまで、環境方針である「エコビジョン2025」のもと、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組むとともに、事業を通じた環境価値の創出にも挑戦してきました。しかし近年、気候変動、生物多様性の損失、資源制約などの環境課題は一層深刻化・複雑化しており、企業には自らの環境負荷を低減するだけでなく、社会全体の持続可能性向上に貢献することが期待されています。

こうした認識のもと、2026年度に新たに策定した「エコビジョン2035」では、自社の事業活動による環境負荷を徹底的に低減するとともに、当社の強みである技術とモノづくりを通じて、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブ*4の実現に貢献する「ポジティブな環境価値」の創出を目指しています。

私たちは、これらの取り組みを個別の環境施策としてではなく、事業戦略そのものに組み込み、グローバルで実装していきます。そして、自然資本に支えられる企業として、その保全と再生に貢献するとともに、社会課題の解決を新たな価値創出につなげることで、持続可能な社会と企業価値向上の両立を目指していきます。

*4. 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

自然資本と企業価値・社会価値との関係



エコビジョン2025の達成状況

デンソーは、グループが目指す「環境経営」に向けた長期コミットメントおよび環境方針として、10年ごとに「デンソーエコビジョン」を策定しています。2016年度に策定した「エコビジョン2025」では、「エネルギー1/2」「クリーン×2」「グリーン×2」を掲げ、エネルギー使用量の半減や埋立廃棄物ゼロ、水資源使用量の削減、緑豊かな工場づくりなどを推進してきました。その結果、各目標を着実に達成し、すべての取り組みを完了しました。

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

エコビジョン2035

デンソーは、「エコビジョン2025」の取り組みを発展させ、2035年に向けた環境のありたい姿として「エコビジョン2035」を策定しました。気候変動や資源循環、生物多様性、水資源など環境課題が複雑化する中、環境負荷を低減するだけでなく、環境そのものをより良くする「ポジティブな環境価値」を社会に提供することを目指しています。

その実現に向けて、「DENSO GX（Green Transformation）」を推進し、「Carbon Neutral（気候変動）」「Circular Economy（資源循環）」「Nature Positive（生物多様性・水資源・汚染防止）」の3分野に取り組みます。事業活動における環境負荷の低減と、新たな技術・製品・サービスによる環境価値の創出を両立するとともに、その担い手となる人財の育成や社内外のパートナーとの連携を通じて、環境と事業成長の好循環を生み出していきます。

「エコビジョン2035」の詳細については、こちらをご覧ください。
https://www.denso.com/jp/ja/sustainability/environment/ecovision/

カーボンニュートラルの取り組み

デンソーは、カーボンニュートラルを重要な経営課題と認識しています。「エコビジョン2035」では、自社のCO_2排出量削減に加え、技術や製品を通じて社会全体の脱炭素化に貢献することで、持続可能な社会の実現を目指しています。

気候変動

【指標・2030年度目標】CO_2排出量削減
Scope1・2：クレジット付カーボンニュートラル維持
Scope3（上流／下流）：−25%（2020年度比）

これまで省エネ技術の開発や全員参加による改善活動、エネルギー・ジャスト・イン・タイム（JIT）活動などを通じて、生産活動におけるCO_2排出量削減を推進してきました。今後は、さらなる省エネ化や、再生可能エネルギーの安定導入、電化・ガスレス技術の開発、水素利活用などを推進します。また、自社のカーボンニュートラル達成にとどまらず、電動化技術やCO_2回収技術などを通じて、社会全体のCO_2排出量削減に貢献する環境価値の創出を目指しています。

サーキュラーエコノミーの取り組み

デンソーは、限りある資源を有効活用し、資源消費と廃棄物発生の最小化を図ることで、循環型社会の実現に貢献しています。「エコビジョン2035」では、資源循環の視点を事業活動全体に取り入れることで、社会全体の資源効率向上と循環型社会の実現を目指しています。

資源の循環利用と廃棄物削減

【指標・2030年度目標】
・拡大貢献領域の新規事業創出
・埋立廃棄物：＜1%（ゼロエミッション維持）

省資源設計や生産工程改善、再利用・再資源化の推進などを通じて資源の有効活用と廃棄物削減に取り組んできました。今後は、製品の企画・設計から回収・再利用までを見据えた資源循環の推進や、リビルト・精緻解体などの技術で、社会全体の資源効率向上に貢献していきます。

ネイチャーポジティブの取り組み

デンソーは、自然資本への依存と影響を認識し、事業活動を通じた自然資本の損失の抑制と、回復に貢献するネイチャーポジティブの実現を目指しています。「エコビジョン2035」では、地球環境の汚染防止、水資源の保全、生物多様性の取り組みを統合的に推進し、技術や事業を通じて自然資本の保全と回復に貢献する価値創出に挑戦しています。

地球環境の汚染防止

【指標・2030年度目標】重大な規制値超過：0件

製品ライフサイクル全体を通じた化学物質管理と環境汚染の防止に取り組んでいます。有害化学物質管理の高度化や環境リスクの未然防止を通じて、人と自然への影響を最小化し、安心・安全なモノづくりを推進していきます。

水資源の保全

【指標・2030年度目標】取水量
グローバル（原単位）：−5%（2025年度比）
高リスク拠点（総量）：−10%（2025年度比）

事業活動を支える重要な自然資本である水資源の保全に取り組んでいます。水使用量の削減や適切な水管理を推進するとともに、水リスクの高い地域への対応を強化し、持続可能な水利用と地域の水環境保全に貢献していきます。

生物多様性

【指標・2030年度目標】
TNFD分析フレームでの情報開示充実化
短期（定性）・ 中長期（定量）

生物多様性を、事業活動と人々の暮らしを支える自然資本の基盤として捉え、生態系への影響に配慮した事業活動を推進しています。生産拠点周辺での生態系保全活動や地域との連携を通じて、生物多様性の保全に取り組み、その効果の定量的な把握を進めています。今後も事業活動と自然の共生を図りながら、生態系の保全と回復に貢献していきます。

デンソーは、「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」を三位一体で推進し、環境課題の解決と事業活動を通じた価値創出を両立することで、自然と調和した持続可能な社会の実現に貢献していきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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重要な課題です。デンソーは、生物多様性と事業活動の関係を正確に把握し、適切な対応を講じることが、事業の安定性および持続的な価値創出の向上につながるものと認識しています。この認識のもと、2024年度より国際的な情報開示フレームワークであるTNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）を活用し、自然への依存・影響の分析およびリスク・機会の特定を進めています。

ガバナンス

デンソーは、自然資本に関する重要事項について適切なガバナンス体制を構築しています。自然への依存・影響や関連するリスク・機会は、取締役会の下部組織である全社安全衛生環境委員会において審議されます。同委員会は取締役副社長を委員長とし、年2回開催され、自然資本に関する方針や目標、取り組み状況を監督しています。また、経営上重要性の高い事項はサステナビリティ会議に報告され、経営戦略との整合性や優先順位を審議しています。

戦略

デンソーは、TNFDが推奨するLEAPアプローチ*1に基づき、自然関連リスク・機会の分析を進めています。分析は安全衛生環境部を中心に外部有識者の協力を得て実施し、WRI*2「Aqueduct」やIUCN*3「IBAT」などの外部ツールを活用することで客観性の確保を図っています。また、長期（約5年）視点での影響を重視しています。

*1. LEAPアプローチ：Locate（自然との接点の発見）、Evaluate（依存関係と影響の診断）、Assess（重要なリスクと機会）、Prepare（リスク・機会への対応と開示の準備）の4つのフェーズで捉えた、TNFDが推奨するTNFD情報開示に向けたステップ
*2. WRI：World Resources Institute 世界資源研究所
*3. IUCN：International Union for Conservation of Nature 国際自然保護連合

＜直接操業＞

生産拠点を対象に分析した結果、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い、最優先地域であることを特定しました。

グローバル生産拠点の生物多様性損失リスクとの接点

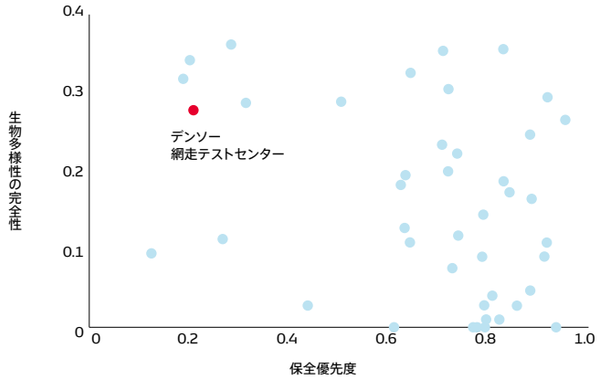
代表的な操業国・地域	日本	メキシコ	ハンガリー	中国	インド
IUCNレッドリスト	2,120	999	1,000	797	777
Protected Planet*4（PA：保護区）	134	12	55	0	0
Key Biodiversity Area*5（生物多様性の保全の鍵になる重要な地域：KBA）	11	2	9	4	6

*4. 国連環境計画（UNEP）と国際自然保護連合（IUCN）の共同プロジェクトであるUNEP-WCMC（世界自然保全モニタリングセンター）が運営する世界の保護地域データベースに登録されている、特定の動植物やその生息環境を守るために設定された地域
*5. 国際自然保護連合（IUCN）によって策定された基準に基づき世界中で特定・登録された、絶滅の危機にある種や特定の生息地に依存する種が生息する場所

日本の生産拠点についてはさらに、ThinkNature*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原生的な場所である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

日本の生産拠点における生物多様性分析*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
生物多様性の完全性：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

北海道レッドリストとして公表されているベニバナヤマシャクヤク（植物）やクマゲラ（鳥類）などの希少な動植物種の保全への取り組みが評価され、日本の環境省「自然共生サイト」（2024年10月）および「国際データベース」（2025年8月）に認定登録されました。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

＜バリューチェーン＞

バリューチェーンの上流のうち、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。今後はこの分析結果を踏まえ、サプライヤーとの連携を強化し、サプライチェーン全体で生物多様性への影響低減・配慮を推進していきます。

原材料「ボーキサイト」採掘地に関するリスク・機会の分析・評価

		自然への依存／影響	主なリスク／機会の内容	対応策
リスク	自然	依存	・資源採掘あるいは排水による生態系破壊	・採掘事業者に対する生態系再生への支援
		影響	・陸運／海運に伴う外来種の移動	・外来種の移動防止措置
	物理	依存	・採掘事故（土砂崩れなど）による操業停止（短期）	・採掘業者の災害復旧への支援 ・代替鉱山・サプライヤーの多様化
		依存	・埋蔵量減少（長期）	
	移行	依存	・国際情勢による価格上昇	・代替素材の検討 ・代替鉱山・サプライヤーの多様化
		影響	・採掘規制強化による供給量低下／生産停止	
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・機会については、環境部門を中心に評価を実施し、その結果を全社安全衛生環境委員会において審議しています。同委員会では、対応方針の策定、施策立案および進捗管理を通じて、リスク低減と機会創出に向けた取り組みを推進しています。特に重要性の高い事項については、サステナビリティ会議やリスクマネジメント・コンプライアンス会議において経営課題として定期的にレビューを実施し、全社方針や資源配分の妥当性を確認するとともに、継続的な見直しを行っています。

また、これらの管理プロセスは環境マネジメントシステム（EMS）と連携し、PDCAサイクルを通じて継続的な改善を図っています。

測定指標とターゲット

デンソーは、事業活動および環境価値創出を支える自然資本の重要性を認識し、「エコビジョン2035」においてネイチャーポジティブを重要な柱の一つと位置付け、取り組みを推進しています。

生物多様性については、昆明・モントリオール生物多様性枠組（GBF）の「ターゲット3（30by30）」「ターゲット11（自然の恵みの回復・維持・増大）」「ターゲット12（都市の緑地・親水空間の確保）」などを踏まえ、生態系保全活動や自然との共生に関する指標の整備を進めています。

水資源については、水使用量、水使用原単位、水リスク地域における取水量および排水管理を主要指標として管理し、水利用効率向上や水ストレス地域におけるリスク低減を推進しています。

汚染防止については、化学物質使用量、有害化学物質管理状況、環境事故・法令違反件数などを主要指標として管理し、環境リスクの未然防止に取り組んでいます。

今後は、「エコビジョン2035」に基づき、生物多様性、水資源、汚染防止に関する定量・定性指標および目標の高度化を進め、事業活動が自然資本へ与える影響とその改善状況を継続的にモニタリングしていきます。

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/

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ



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、持続可能なモビリティ社会のあり方を模索し、2030年長期方針で掲げた、「環境」を軸に多様な価値を生み出し社会に貢献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くよう検討を進めています。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の上、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「NZE」を推進的・野心的シナリオと定義し、範囲は2050年までのCO_2排出量、炭素税、原油価格、再エネ導入比率、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、気温上昇、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性化し、自社戦略との差より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想定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。なお、時間軸は、短期（～1年）、中期（～5年）、長期（それ以降）と定義しています。

主な機会

重要事項	時間軸	主要な財務上の潜在的影響	財務影響[注]	対応策	対応費用[注]（2025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	短期・中期・長期	**電動車の需要増加に起因する売上収益増加** 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、熱エネルギーマネジメント技術の開発を加速 ・新燃料（e-fuel、水素など）に対応するエンジン制御システムなどの技術開発も推進	1,050億円
事業活動の多様化	長期	**脱炭素に資する技術需要増加に伴う売上収益増加** 車載領域で培った環境技術を応用し、農業・FAや水素ビジネス（SOEC*1、SOFC*2）など、非車載領域での事業機会を創出 *1. SOEC：Solid Oxide Electrolysis Cell 固体酸化物形水電解用セル *2. SOFC：Solid Oxide Fuel Cell 固体酸化物形燃料電池	農業・FA： ＋4,000億円 （2030年度） 水素など：事業化	・センサ・制御・ロボットなどの技術を活用した農業生産技術や、排ガス浄化技術・熱マネジメント技術を活かしたエネルギー利用技術などを創出 ・アライアンスの積極的な活用	220億円
より効率的な生産および物流プロセスの活用	中期・長期	**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** 「エコビジョン2035」に基づき、生産プロセスの効率化を進め、CO_2とエネルギーコストを削減	検証中	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	71億円

主なリスク

重要事項	時間軸	主要な財務上の潜在的影響	財務影響[注]	対応策	対応費用[注]（2025年度）
＜移行リスク＞ 既存の製品およびサービスに対する新たな命令・規制	短期・中期・長期	**燃費・排ガス規制厳格化加速を背景とした売上収益減少** 規制対応に伴う急な商品変更による減産や販売台数低下、BEV開発加速に伴うガソリン車専用部品の売上収益減少	−3,000億円	・航続距離延伸への電動化製品の省エネ技術開発を加速 ・新燃費規制に向け、HEVなどの内燃機関の燃費向上に向けた開発を加速	720億円
＜物理的リスク＞ サイクロンや洪水などの異常気象の深刻化と頻度の上昇	長期	**工場操業停止・サプライチェーン分断による売上収益減少** 異常気象発生の可能性が高い日本・アジア（全生産の65%）において、自社工場の被災やサプライチェーン分断による操業停止で売上収益減少	−1,200億円	・建物などへの災害対策実施、部材購入先の複数社化などのサプライチェーンのリスクマネジメント強化 ・世界の工場をIT・IoT技術でつなぎ、生産変更への即時対応可能なグローバル生産体制構築	66億円
＜移行リスク＞ カーボンプライシングメカニズム	中期・長期	**カーボンプライシング導入加速に伴うコスト競争力低下** 世界の炭素税や排出量取引制度などの拡大・厳格化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 ・省エネや生産プロセスの効率化の活動継続	27億円

【注】財務影響および対応費用は、現時点で入手可能な情報と一定の前提に基づき、従来の算定方法により試算した概算値です。2026年度から適用されるSSBJ基準を踏まえた算定・開示方法については現在検討中であり、今後、算定範囲、前提条件および算定方法等の見直しにより、数値が変更となる可能性があります。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ



環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）

経営戦略への影響

前述の通り、2030年を想定した気候変動に対する機会とリスクの分析結果より、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、気候変動関連の目標を、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ています。

モノづくり（生産）に関しては、「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」を掲げ、デンソーが得意とする省エネ活動を継続するとともに、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。このような省エネや再生可能エネルギーなどCO_2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。

モビリティ製品については、電動化技術開発を推進することで可能な限りCO_2排出量を削減し、さらには水素を使ってグリーンエネルギーをつくる技術開発などを進めることで、社会全体のカーボンニュートラルを目指していきます。また、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_2排出量・削減量も評価軸に据えて、事業性評価を定期的に推進していくことでレジリエントな事業戦略を維持しています。

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カーボン・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、気候変動リスク（サイクロンや洪水などの異常気象の深刻化）への対策費用（建物・構造物への災害対策など）も、建物などの新築計画や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、「エコビジョン2035」の実現に向けた短・中・長期の目標や、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、対応策を指示するなど、デンソーグループ全体の環境活動推進に関し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。

また、「気候変動関連」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・策定した指標・目標案や活動計画案は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は、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

デンソーでは、変化が激しい事業環境の中で、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。気候変動関連のリスクについては、サステナビリティ会議で毎年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うことで、重要項目の把握と対応を明確化しています。

なお、気候変動関連のリスク（物理的リスク）は、リスクマネジメント・コンプライアンス会議で特にリソーセ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。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

指標および目標

気候変動への対応は、モノづくりを行う企業にとって重要な責任の一つであると認識しています。こうした認識のもと、2021年度より一層高い目標として「カーボンニュートラル」を掲げ、活動を開始しています。目標についてはマテリアリティの一つとして会社経営目標に落とし込みました。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、指標および目標の対象範囲は、GHGプロトコルにおける財務支配力アプローチを採用しています。これは財務情報と気候関連情報の整合性を確保でき、比較可能で理解しやすい情報提供が可能になると判断しているためです。また、当社が財務的に支配する事業については、排出削減施策の立案・実行に対する決定権限が大きく、実効的な脱炭素経営を推進する上で適切な管理範囲を設定できるためです。

気候変動（CO_2排出量削減）に関する目標（基準年：2020年度）

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

* WB2℃：「Well Below2℃」の略。気温上昇を2℃より十分低く抑える目標であり、1.5℃基準におけるScope3の目標

Scope3（上流）

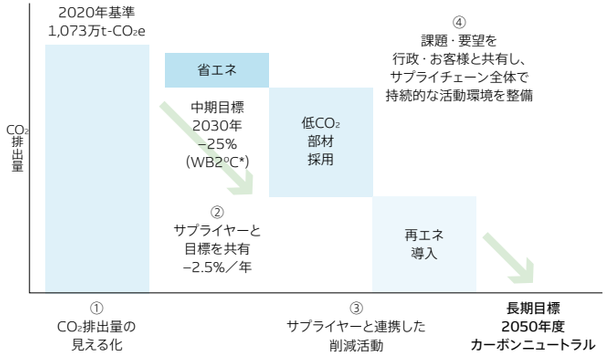
サプライチェーンにおけるCO_2排出量削減

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やサプライヤーによって異なるため、対話を通じて相互理解を深めながら、パートナーとして協働で取り組みを推進しています。

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社のCO_2排出量の把握を行い、中期目標「CO_2排出量を2030年度までに2020年度比25%削減（年平均2.5%）」、および長期目標「2050年度カーボンニュートラル実現」を共有し、削減活動の推進を図っています。また、当社工場の改善事例を実際にご覧いただくカーボンニュートラル工場見学会の開催や、省エネ診断・エネルギー計測器の貸し出しといった実行面での支援に加え、省エネ設備導入に向けた補助金申請の支援や当社による設備投資の一部負担など、実務に踏み込んだ伴走支援を通じサプライヤーの活動を後押ししています。

Scope3カーボンニュートラルに向けたロードマップ



さらに、こうした取り組みを通じて把握した現場の困りごとや要望を取りまとめ、政府・業界団体・学識者などへの提言へとつなげることで、サプライチェーン全体における活動環境の整備を牽引しています。

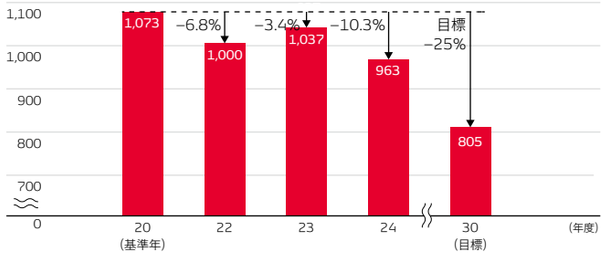
これまでの実績

サプライヤーでの省エネ活動や再生可能エネルギーの導入により、2020年度の1,073万t-CO_2e*を基準として、2024年度は963万t-CO_2e（−10.3%）となりました。サプライヤーの削減活動を通じて、2030年度目標の達成に向け、着実な削減を進めています。

今後は、サプライヤーにおける課題やニーズへの対応を一層強化するとともに、製品への低CO_2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導入を推進していきます。また、製品に内在するCO_2排出量削減価値を、お客様および社会に対する付加価値として適切に提供するため、業界団体・学識者と連携しながら、業界ルールの整備に取り組んでいきます。

* 検証機関指摘により過年度分の値を遡及計算

CO_2排出量（2025年度実績は2026年末頃ホームページで公表予定）
（万t-CO_2e）



※ 2023年度のCO_2排出量（総量）は増加しましたが、CO_2排出量原単位（調達金額当たりのCO_2排出量）では低下

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

Scope1・2

モノづくりにおけるカーボンニュートラル

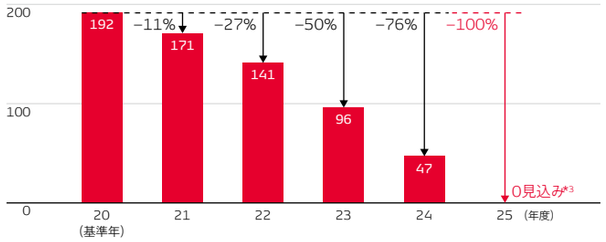
目指す姿 **工場における完全なカーボンニュートラルを達成**

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_2排出量を減少させていくことや、太陽光などの再生可能エネルギーの利用、さらには、再生可能エネルギーを使って生成したグリーン水素の利活用によって、生産の過程で発生するCO_2排出量を削減し、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

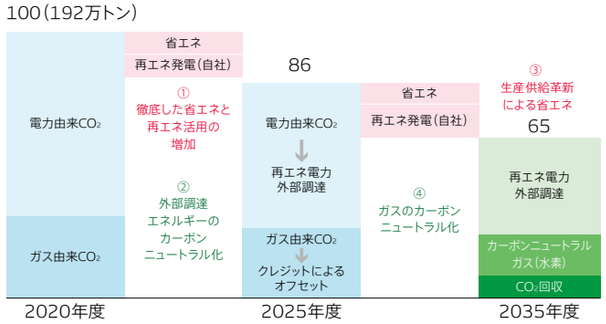
従来の強みである省エネ活動を徹底的にやり切り、再生可能エネルギーの導入やクレジットの活用などにより2025年度はScope1・2において、グローバルでカーボンニュートラル達成の見込み*1です。

CO_2排出量*2
（万t-CO_2e）



*1. 削減を優先的に実施した上で、環境価値を調達・償却し、残余についてはカーボンクレジットの償却により補償することで、Scope1・2合計としてCO_2排出量を実質ゼロとする
*2. 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
*3. 排出量は第三者による検証を実施中。残余についてカーボンクレジットの償却により排出量を実質ゼロとする

Scope1・2カーボンニュートラルに向けたロードマップ



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_2排出量を可能な限り削減**

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じて、車両使用時のCO_2排出量削減に貢献します。例えば、電力損失を低減するSiC採用の小型・高出力インバータや、複雑化する熱課題に対応する熱エネルギーマネジメントモジュールの開発を推進するとともに、内燃機関の熱効率向上やカーボンニュートラル燃料への対応を進めることで、モビリティ製品のカーボンニュートラルに貢献していきます。

エネルギー利用におけるCO_2排出量削減への貢献

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エネルギー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、さまざまな実証を通じて、グリーン水素エネルギーをムダなく使う「効率性」と、安全に長期間システムが使用できる「耐久性」を探求し、環境と経済合理性の両立を目指した開発に挑戦していきます。

国際的な削減目標認定

2030年度までのGHG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の詳細については、こちらをご覧ください。
https://sciencebasedtargets.org/target-dashboard

今後も十分な検討を重ね、重要事項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。

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

社会・関係資本

デンソーの社会・関係資本の特徴(2025年度末日時点)

サプライヤー社数
約7,300社(グローバル)

株主数
約23.9万名

デンソー製品を採用いただいているお客様数
約200社(グローバル)

デンソーサービスネットワーク(店舗数)
約3,400店舗(グローバル)

操業する国・地域数
35の国と地域

会社のボランティア活動参加人数
延べ約10.8万名(グローバル)*
* 社員やその家族のほか、一般参加者含む

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。お客様、ビジネスパートナー、地域社会、株主・投資家(以下、社外のステークホルダー)との良好な関係を築き、仲間を広げていくことは、企業価値向上に欠かせません。

デンソーでは、社外のステークホルダーとの関係を強化するため、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ていきます。そして、社外のステークホルダー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)

対象	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)		アウトプット	提供価値(アウトカム)
		デンソーへの期待・関心ごと	取り組み		
お客様 カーメーカ/クルマのユーザー/FA・農業などのお客様	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。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	・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	**自然と人が共生するサステナブルな地球環境の実現** ・環境負荷ゼロ社会(気候変動への対応/地球環境の汚染防止) ・限りある資源の有効活用(資源の循環利用/水資源の保全) **安心して暮らせるモビリティ社会づくり** ・安心で自由な移動の実現 ・交通事故被害のない社会 **社会のウェルビーイング向上** ・農業生産の安定化と食料自給率向上 ・産業の労働生産性向上 **社員のエンゲージメント向上** ・企業価値創出への意識向上 **持続可能なサプライチェーンの構築** ・安定供給に向けた基盤の強靭化 ・人間らしく、安心して働ける社会 **社会との信頼関係の基盤となる企業行動の実践** ・法の秩序の維持と健全なビジネス環境づくり ・安全に守られた情報基盤
ビジネスパートナー サプライヤー/サービス店/M&Aの事業提携先など	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ィリジェ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。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主点検、業界団体への参画、SS*総会、サービス技術コンクールなど * デンソーサービスステーション	・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CO₂排出量低減 など	
地域社会 地域住民/行政/NPO・NGO/次世代など	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。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、文化など)、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、サイエンススクール、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	・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	
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、人財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行う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。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	・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 など	

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

サプライチェーンマネジメント

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

安定供給に向けた基盤の強靭化

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

足元では、輸出規制や中東情勢をはじめとする有事に対し、全社対策本部を設置し、サプライヤーとの緊密な連携による代替調達や部材アロケーションの最適化を推進し、供給の維持と早期安定化を図っています。

併せて、減災・防火体制の強化や情報セキュリティの点検による未然防止に加え、部材の標準化や複数工場での生産、適正在庫の確保、サプライチェーン情報の見える化を通じて、リスク発生時にも迅速に対応できる体制の構築を進めています。

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・材料などを提供いただくすべてのサプライヤーとともに品質管理の維持・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・向上を約束いただいています。また、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、主要な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、オープンで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、業界全体に関わる課題に対して政府や業界団体、お客様と連携し、解決に向けた活動を行っています。例えば、デンソーはこれまでサプライヤーと協働し、設計や工程の変更を含めた原価低減活動に取り組み、サプライチェーン全体の競争力向上を図ってきました。また、原材料や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な協議を重ね、適正取引に努めてきました。適正な取引価格のあり方についても、お客様や政府・業界団体とともに商習慣の変革を進めるなど、業界の健全性と持続性の向上に取り組んでいます。

加えて、個社では取り組みが難しいカーボンニュートラルに向けては、サプライヤーの困りごとや要望を踏まえ、説明会（毎年開催）や常設ショールームでの省エネの進め方の紹介（2021年の開設以来、延べ約2,000人が来場）などを通じた支援活動を行っています。また、補助金などの優遇制度や対応コストの価格反映に関するガイドラインについて、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環境の整備を牽引しています。

また、サプライチェーン全体での付加価値向上に向けた、新たな連携の構築にも取り組んでいます。その一環として、2026年2月に当社協力会であるデンソー飛翔会とスタートアップ100社による技術展示会を開催しました。展示会は2日間開催され、延べ4,000人を超える方々が来場し、各社ブースやピッチ会場で共創に向けた会話が数多く行われました。また、サプライヤーとの関係性向上に向けた取り組みでは、国内外のサプライヤーを招いた取引先様感謝の会や、デンソー飛翔会とのトップ交流会などのイベント開催を通じて、生産供給活動への感謝をお伝えするとともに、安定供給や競争力に関する課題を共有することにより、サプライチェーン全体の連携強化を進めています。

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、定期的に自主点検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、「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鉱物資源に関する調査に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。

サプライチェーン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/society/procurement-policy/

https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/supply-chain/

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

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。

人権尊重に関する社会からの要請が一層高まる中、多くの国際指針や法令が整備されています。デンソーは「人権尊重」を重要なテーマと捉えており、こうした動向に適切に対応しながら、人権デューディリジェンスの定期的な実施などの取り組みを推進していきます。

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、経営管理部門、調達部門、法務・コンプライアンス部門などの関連部門と連携しながら活動を推進しています。

また、人権に関する国際情勢や法制化動向などを正しく理解し適切に対応するため、人権を専門とする第三者機関や社外ステークホルダーと情報交換・議論を行っています。

社員への啓発・浸透

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

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

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

人権デューディリジェンス

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

(1)リスクアセスメントの実施

人権専門の第三者機関の協力のもと、潜在的人権リスクを特定・評価するためのリスクアセスメントを実施しました。その結果、デンソーにとって関連性が高い潜在的人権リスクとして、「日本国内の外国人労働者の権利」や「サプライチェーン上の強制労働への加担」などの4つのテーマを特定しました。これらの特定したテーマについて、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しています。

(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い実態を把握するとともに、外国人労働者を活用している会社から、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。

当社の人権尊重への取り組みの詳細については、
こちらをご覧ください。

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

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

社会貢献活動

デンソーは、社会の持続的な発展に貢献するため、よき企業市民として積極的に社会貢献活動を推進し、社会から信頼され共感される企業を目指しています。人と社会の幸せを実現するためには、よい製品やサービスをお客様に届ける事業活動を通じて貢献することはもちろん、社員一人ひとりが地域人・社会人として社会を想う行動ができることが大切だと考えています。

2006年度に「デンソーグループ社会貢献活動基本方針」を定め、自社の特徴を活かした3分野「環境との共生」「安心・安全なまちづくり」「人づくり(青少年育成、障がい者福祉)」を重点として活動しています。会社がリードする施策のほか、社員の社会参加を後押しする制度を整え、それぞれの地域で社会課題に取り組んでいます。

具体的な取り組み

環境との共生	水質・森林・生態系保全活動(グローバル各社)、みつばちプロジェクト
安心・安全なまちづくり	交通安全啓発活動(グローバル各社)、被災地支援・災害ボランティアコーディネータ養成
人づくり(青少年育成、障がい者福祉)	青少年:デンソーサイエンススクール/デンソーカップサッカー 障がい者:認定NPO法人アジア車いす交流センター(WAFCA)
地域共生	地域の祭りへの参加・伝承(刈谷万燈祭、こうた凧揚げまつり)/地域清掃活動

社員の社会参加を後押しする会社制度

社員一人ひとりに寄り添い、気軽に一歩を踏み出せるよう会社制度を整えています。

ボランティア休暇制度[(株)デンソー]	全社員に1日/年付与、2021年度より導入 2025年度 5,829人が使用
はあとふる基金	社員が拠出し社員の推薦する団体を助成する基金 2025年度 会員約7,200人、194団体に2,600万円を助成
ハートフルフレンド	社員有志で登録し活動するボランティアチーム制度 2025年度 25チーム約400人が登録し活動中

デンソーはこれからも、一人ひとりの社員の想いを育みながら、地域と共に社会課題の解決に取り組み、人と社会の幸せが循環する持続可能な社会づくりに貢献していきます。

スポーツ活動

デンソーは、バスケットボール、バレーボール、ソフトボール、陸上長距離、卓球、ボートの6つの女子スポーツクラブを保有し、“スポーツで、ともに心を震わせよう”というメッセージのもと、活動を推進しています。

感動と共感が生むつながり

スポーツ活動は、社員にとって大きな活力の源となっています。アスリートが目標に向かって挑み続ける姿や、仲間と支え合いながら困難を乗り越える姿は、多くの社員に刺激を与え、日々の業務における挑戦意欲やチームワークの向上につながっています。

また、クラブを応援する社員、地域の皆様、ファンの皆様が競技を通じて感動や喜びを共有することで、人と人とのつながりが生まれ、共感の輪が広がっていきます。スポーツは、組織や立場を超えて人々の心を結び付ける大切な役割を果たしています。多くの方々と共に応援・共感の輪を広げることで、競技の魅力やスポーツが持つ価値を社会へ届け、日本のスポーツ界の発展や次世代を担うアスリートの育成に貢献していきます。



COLUMN

デンソーアイリス「Wリーグ」初優勝

2025-26シーズンには、デンソーアイリス(女子バスケットボール部)が「Wリーグ」で悲願の初優勝を成し遂げました。



1962年の創部以来、目指してきた頂点への到達は、社員やファン、地域の皆様に大きな感動と歓喜をもたらしました。

地域社会との連携

各クラブは競技活動に加え、地域に根差した様々な活動にも積極的に取り組んでいます。地域イベントへの参加やスポーツ教室・体験会の開催、学校訪問などを通じて、子どもたちにスポーツの楽しさや、失敗を恐れず前向きに挑戦することの大切さを伝えるとともに、地域の皆様との交流機会を創出しています。

その一例として、福島県郡山市をホームタウンとして活動しているデンソーエアリービーズ(女子バレーボール部)は福島県の「ふくしまの夢応援事業」に参画し、小・中学生を対象とした「ドリーム教室」を実施しています。この活動は、子どもたちが夢や目標を持ち、自らの可能性について考えるきっかけを提供することを目的としています。選手自身の経験や挑戦の歩みを伝えることで、未来を担う世代の健やかな成長を後押ししています。

さらに、現役引退後も社員として活躍する元アスリートが、スポーツスクールの企画・運営や学校での体育授業支援などに取り組んでいます。こうした活動は、子どもたちのスポーツスキルの向上に加え、部活動を取り巻く環境変化や指導者不足といった地域社会の課題解決にもつながっています。

デンソーはこれからも、スポーツの力を活かして人と人とのつながりを育み、地域社会と共にスポーツが持つ価値と可能性を広げていきます。





CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

Section 5 /
コーポレートガバナンス

87 コーポレートガバナンス

97 社外取締役MESSAGE

100 リスクマネジメント

102 CQO MESSAGE

103 コンプライアンス

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

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」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-2026-ja.pdf?rev=cda97a35073d4f109400828ef8925bf9

コーポレートガバナンス向上への取り組み

デンソーは、持続的に企業価値を向上させていくために、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。

コーポレートガバナンス・コードの各原則も踏まえ、中核人財の多様性確保、サステナビリティの推進などに取り組み、その状況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」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-2026-ja.pdf?rev=c45bd9fe6c6a4e7b817e63014f7f49d9

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。

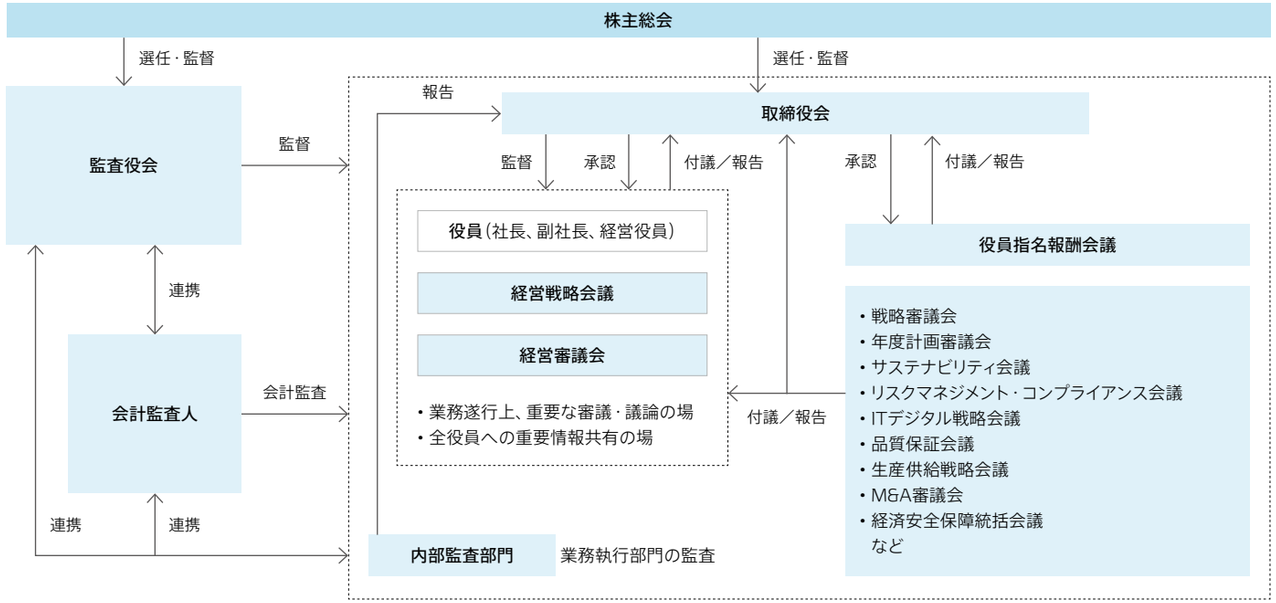
現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

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・検討をしてきましたが、従前から可能な限り、取締役会から権限委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、適切な監査のために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共に監査・監督を行う監査役体制を取っています。

コーポレートガバナンス体制図



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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4名、社外取締役3名、常勤監査役2名、社外監査役3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6名（社外取締役3名、社外監査役3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付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、2025年度は取締役会を13回開催し、出席率は取締役95%、監査役100%でした。

取締役会の議論

2025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M&A・アライアンス戦略、技術開発戦略、モノづくり戦略について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・報告は簡潔に行い、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。

2025年度 取締役会での主な議題と件数・時間比率

分類	議題数（前年度比）	時間比率（前年度比）	主な議題
経営戦略・事業戦略	12件（−1）	39%（−7pt）	M&A・アライアンス戦略、技術開発戦略、モノづくり戦略、知財戦略、競合各社の戦略分析、インド地域戦略
決算・財務	11件（±0）	15%（−9pt）	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、財務活動方針
ガバナンス・リスクマネジメント	4件（−4）	10%（±0pt）	取締役会実効性評価、リスクマネジメント活動報告、米国トランプ関税影響と対応
人事	4件（−1）	6%（±0pt）	役員人事、役員報酬、組織変更、社員向け株式報酬導入
生産・調達	2件（−1）	8%（+2pt）	サプライチェーン領域の業務改革・基幹システム刷新、調達の方向性と課題
方針・計画	2件（±0）	7%（+3pt）	中期経営計画、年度計画・会社目標
個別報告案件	6件（+4）	15%（+11pt）	AI時代における技術・モノづくり開発の革新、業界視点の活動強化、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とともに、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

1. 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）
2. 社外役員へのサポート
   （事前説明、情報提供、意見交換・交流）
3. 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）
4. ステークホルダーとの対話
   （ステークホルダー視点の議論、ステークホルダーとの対話状況）

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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、2025年度の取締役会はM&A・アライアンス戦略の議論などが活発になり、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。

2024年度課題に対する2025年度取り組み実績

取締役会メンバー構成

- 計画的な取締役会メンバーの探索
  –役員指名報酬会議との連携により、2026年6月開催の株主総会にて社外取締役・社外監査役を交代・増員、社外役員比率・女性役員比率が向上

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
  –技術戦略、モノづくり戦略、知財戦略、半導体戦略などを取締役会付議
  –中期経営計画を複数回議論

ステークホルダー視点の強化

- 中期経営計画の公表と併せたダイアログデーの開催

2025年度の残された課題に対して、2026年度は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。

2025年度課題に対する2026年度改善活動計画

コーポレートガバナンス・コード改訂への対応

- 改訂版コーポレートガバナンス・コードで取締役会に求められる役割への対応

取締役会における目指す姿の明確化

- 自動車部品業界の特徴を踏まえた議題設定／議論のあり方、社外役員に求める役割の明確化、機関設計の継続検討

執行状況の監督のための報告強化

- 取締役会が執行状況を的確に監督・モニタリングするための執行状況報告の強化

経営課題・戦略議題の計画的な取締役会付議

- 経営課題の適時適切な取締役会への報告と執行アクションへの反映

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5名（うち社外監査役3名）で構成しています。

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。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

2025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。

2025年度 監査役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	付議報告案件
方針・計画	3
会社経営状況	13
経営役員の職務遂行状況	8
会計監査	9
監査役監査報告	13
監査役体制	3
重要課題の個別議論	2

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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。

取締役・監査役の構成

要件および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）

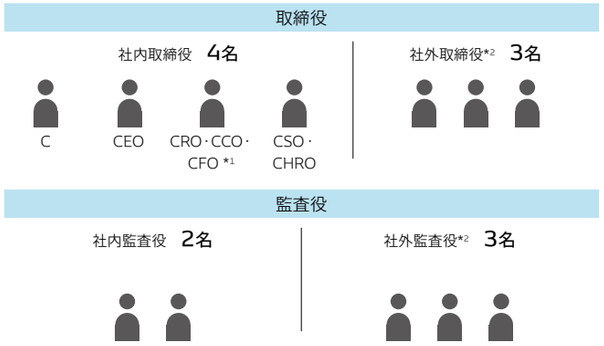
取締役会に求められるスキル（経験・専門性）は、会社が掲げる中長期的な事業戦略・方針や目標などから、目的達成に不可欠かどうかなどを考慮し、選定しています。具体的には、当社が目指す「社会価値創出スキル」「経営の監督スキル」「競争力を支えるコアスキル」という3つの観点で9項目を設定し、スキルマトリックスとして取締役会全体の経験・専門性を開示しています。今後も事業戦略などの変更や事業環境の変化を踏まえて適宜見直しを図っていきます。

業務執行における審議機関の概要

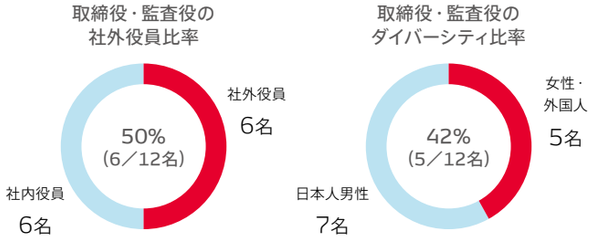
	審議機関	
	経営戦略会議	**経営審議会**
議長	社長	社長
構成	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役
目的	中長期的な視点で事業・機能・地域軸での戦略的な議論を行う	取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項の審議を行う。また、事業運営上重要な情報を共有し、迅速な業務執行に結び付ける
2025年度開催回数	14回	45回

取締役・監査役の構成

2026年6月末日時点



*1. 2026年7月にCFOを退任し、新たにCSEOを担当
*2. 当社の社外役員は当社および金融商品取引所の定める独立性基準を満たす



※ 取締役の独立社外取締役比率は43%（3／7名）
※ 取締役の女性比率は29%（2／7名）

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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	2025年度取締役会の出席状況	参加会議体（◎：議長）			社会価値創出スキル		経営の監督スキル				競争力を支えるコアスキル			選任理由（2026年6月末日時点）	重要な兼任状況（2026年6月末日時点）
			取締役会	監査役会	役員指名報酬会議	環境・社会	ソフト・デジタル	企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	グローバル	財務・会計	技術開発	モノづくり	人財育成		
 取締役会長 有馬 浩二	11年	13／13	◎		*1			○	○	○		○	○		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 AGC株式会社 社外取締役
 代表取締役社長 CEO 林 新之助	3年	13／13	○		○	○	○	○				○		○	当社入社後、エレクトロニクス事業に従事し、CSwO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。	
 代表取締役副社長 CRO・CCO・CFO*2 松井 靖	5年	13／13	○			○		○	○	○	○				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*2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。	株式会社ジェイテクト 社外監査役
 代表取締役副社長 CSO・CHRO 山崎 康彦	2年	13／13	○		○*3		○	○				○	○	○	当社入社後、生産推進部門、走行安全事業、当社スペイン現地法人社長等を経て、2021年1月よりサーマルシステム事業を担当、現在はCSO・CHROを担当。技術やモノづくりに関する深い知見を活かし、将来成長や顧客視点に基づく経営戦略の推進とその実現を支える人づくりを推進することを期待。	トヨタ紡織株式会社 社外取締役
 取締役 社外取締役 独立役員 三屋 裕子	7年	13／13	○		◎			○	○					○	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た、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 公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長
 取締役 社外取締役 独立役員 Joseph P. Schmelzeis, Jr.	4年	13／13	○		○			○	○	○					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。	ジェイピーエスインターナショナル株式会社 代表取締役 Cedarfield合同会社 職務執行者 東海旅客鉄道株式会社 社外取締役 日立建機株式会社 社外取締役

※ CEO（Chief Executive Officer） CRO（Chief Risk Officer） CCO（Chief Compliance Officer） CSO（Chief Strategy Officer） CFO（Chief Financial Officer） CHRO（Chief Human Resources Officer） CSEO（Chief Safety & Environment Officer） CSwO（Chief Software Officer）
*1. 2026年7月をもって退任　*2. 2026年7月にCFOを退任し、新たにCSEOを担当　*3. 2026年7月より就任

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

氏名	在任年数	2025年度取締役会の出席状況	参加会議体（◎：議長）			社会価値創出スキル		経営の監督スキル				競争力を支えるコアスキル			選任理由（2026年6月末日時点）	重要な兼任状況（2026年6月末日時点）
			取締役会	監査役会	役員指名報酬会議	環境・社会	ソフト・デジタル	企業経営	ガバナンス・リスクマネジメント	グローバル	財務・会計	技術開発	モノづくり	人財育成		
 取締役 社外取締役 独立役員 木下 範子	—*1	—*1	○		○	○			○		○				日本郵政株式会社および日本郵便株式会社において郵政事業をはじめ、広報・サステナビリティ等を含む経営全般にわたる豊富な経験および知見を有する。また、東日本大震災の有事対応を通じて、リスクマネジメントの経験も有し、これらを活かした当社の経営全般への監督を期待。	日本郵便株式会社 監査役
 常勤監査役 犬塚 直人	—*2	—*2	○	◎					○	○	○				当社入社後、主に事業企画に従事するとともに、2021年1月に当社タイ現地法人社長を務め、豪亜地域のCEOとして海外事業の経営に携わる。さらに、2025年には経営役員に就任し、グローバルな視点から当社グループの経営に参画。事業企画を基盤とした海外現地法人経営に精通していることから、事業実態に即した監査を通じて、当社グループのコンプライアンスの徹底およびコーポレートガバナンス向上への貢献を期待。	株式会社アドヴィックス 社外監査役
 常勤監査役 林 克憲	1年	10／10*3	○	○					○		○			○	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。	
 監査役 社外監査役 独立役員 後藤 靖子	7年	13／13	○	○		○			○		○				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・会計および法令遵守の知見も有する。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（監査委員会 委員） 三井化学株式会社 社外監査役 住友商事株式会社 社外取締役
 監査役 社外監査役 独立役員 馬場 久美子	—*2	—*2	○	○			○		○		○				株式会社東芝において、海外企業との契約交渉・事業提携、および新規事業立ち上げと海外事業を中心とした経験が豊富であり、JFEエンジニアリング株式会社では海外事業の統括から経理・財務等の経営分野にも携わるなど、幅広い執行経験を有する。加えて、JFEホールディングス株式会社の常勤監査役としての経験も持ち合わせていることから、グローバル視点でモノづくりに携わった経験と、経理・財務や監査を含めた専門的知見を当社の監査に反映することを期待。	JFEエンジニアリング株式会社 顧問 SWCC株式会社 社外取締役（監査等委員） AGC株式会社 社外取締役（監査等委員）
 監査役 社外監査役 独立役員 山上 眞人	—*2	—*2	○	○		○			○		○				公認会計士としての豊富な実務経験に加え、PwC Japan有限責任監査法人の要職を歴任し、企業会計、企業監査およびサステナビリティに関する高度な専門的知識を有する。また、近年はPwCリスクアドバイザリー合同会社の代表執行役として、リスクマネジメントやコンプライアンスを含む経営上の重要課題への対応に携わる経験を有し、こうした幅広い経験・知見を当社の監査体制の高度化および経営リスクの適切な監督に活かすことを期待。	山上眞人公認会計士事務所 代表

*1. 2026年6月取締役就任
*2. 2026年6月監査役就任
*3. 2025年6月監査役就任以降の回数

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

各スキルの定義と選定理由

スキル分類	スキル項目	定義	選定理由
社会価値創出スキル	環境・社会	環境・社会課題に対する業務経験またはサステナビリティ経営の見識	当社は「環境」と「安心」を軸に、モビリティの枠を超えて社会課題の解決に広く貢献していくことを目指すため
	ソフト・デジタル	ソフトウェアやデジタル技術活用の業務経験またはデジタル変革に関する見識	クルマと社会がつながるモビリティ社会における価値創造の基盤技術であり、AI活用を含むDX推進によって企業競争力と持続的成長を実現するため
経営の監督スキル	企業経営	上場企業等において企業経営をリードした経験	自動車業界が100年に一度の大変革期を迎える中、複雑なグローバル経営課題に対して的確な意思決定を行うため
	ガバナンス・リスクマネジメント	企業統治やリスクマネジメントに関する業務経験または専門知識	ガバナンスの実効性を高め、グローバルに多様化するリスクに適切に対応することでステークホルダーからの信頼を守るため
	グローバル	海外でのマネジメント経験または海外の事業環境や文化に関する理解	グローバルに事業展開するにあたり、異なる文化や価値観、法令を理解し、地域ごとの強みを活かしながら全社戦略を推進するため
	財務・会計	財務・会計・資本市場に関する業務経験または専門知識	財務戦略や資本市場との対話を通じて、強固な財務基盤の構築と企業価値の向上を目指すため
競争力を支えるコアスキル	技術開発	技術・研究開発の業務経験または世の中の技術動向に関する見識	時流に先んじた創造の精神と「世界初」の技術・製品づくりへのこだわりは創業以来の強みであり、新たな価値を創出するために磨き続ける必要があるため
	モノづくり	生産技術や品質管理等に関する業務経験または製造戦略に関する見識	内製技術を基盤とした高効率・高品質なモノづくりは創業以来の強みであり、信頼と競争力を維持していくために磨き続ける必要があるため
	人財育成	人財戦略や組織開発に関する業務経験または人的資本経営に関する見識	人財は当社の最も重要な資本であり、自由闊達な組織風土のもと、グローバル約15.5万人の人と組織の力を最大限に引き出す企業カルチャーを継承・進化させる必要があるため

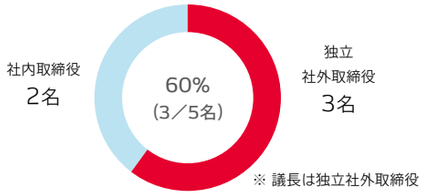
役員指名報酬会議

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	三屋 裕子	独立社外取締役
メンバー	林 新之助	代表取締役社長
	山崎 康彦	代表取締役副社長
	Joseph P. Schmelzeis, Jr.（ジョセフ シュメルザイス）	独立社外取締役
	木下 範子	独立社外取締役

役員指名報酬会議の構成



取締役・監査役の選任手続き

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、実績、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人選。「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
・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

2025年度は全8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	・CEOサクセッションプラン ・社外役員サクセッションプラン ・2026年1月役員体制 ・2026年6月役員体制
報酬	・役職・職責ごとの報酬水準 ・会社業績指標の実績評価 ・個人別査定の評価 ・個人別報酬額の決定 ・役員報酬制度の改定

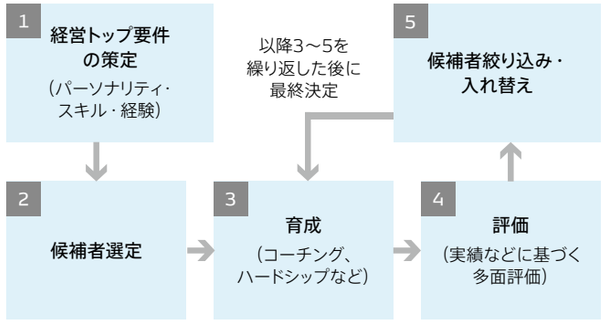
CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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



新たな経営トップ要件※

能力	• ビジョン構築 • 決断 • 結束・牽引 • 継承・育成
資質	• 志・使命感 • 外向性 • 自責 • 胆力 • 誠実・明るさ • 受容性

※ 2025年度役員指名報酬会議にて議論し、見直しました。

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および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下記の通りです。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、遵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踏まえ、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、比較企業群に照らして競争力ある報酬水準となるように設定しています。

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0～150%程度の範囲内で変動します。

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	• 役職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 (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 • 賞与：会社業績指標(連結営業利益、ROIC)と個人別査定の結果に基づき支給額を算定	25%	25%	30%
	株式報酬 (中長期インセンティブ)	• 株式報酬：会社業績指標(ROE、株主総利回り(TSR)、社員エンゲージメント、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%

業績連動報酬額 ＝ 役職別基準額 × 会社業績評価 × 個人別査定

会社業績・個人別査定の結果に応じて0～150%程度の範囲内で変動

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

会社業績の評価指標

2030年中期経営計画「CORE 2030」の重点指標の達成を促し、株主の皆様との更なる価値共有を通じた持続的な事業成長と中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブを強化するため、2026年度会社業績の評価指標を見直しました。賞与＝短期の収益指標に連動、株式報酬＝非財務指標や株価指標を含む中長期視点の指標に連動させる形で、評価ウェイト・評価方法は右の通りです。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。

株式報酬の内容

株式報酬は、信託を活用した株式報酬制度「株式給付信託(BBT-RS(=Board Benefit Trust-Restricted Stock))」で支給します。本制度は、信託を通じて、当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を役員に給付する業績連動型株式報酬制度となります。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。

マルス・クローバック条項

決算の事後的な修正または重大な不正・コンプライアンス違反等が発生した場合に、役員指名報酬会議の決議により、業績連動報酬である賞与および株式報酬を受給する権利の減額・没収または支給済み報酬の返還を求めることができることとしています。

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。

業績評価指標

	指標	ウェイト	評価方法	評価係数
賞与	連結営業利益	75%	当該事業年度の目標に対する達成度および過去の実績に対する伸び率で評価	0～150%
	ROIC*1	25%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	
株式報酬	ROE	35%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	25～150%
	株主総利回り(TSR)	35%	当該事業年度の配当込みTOPIX成長率との相対比較により評価	
	社員エンゲージメント	15%	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	15%	事業を通じた社会課題の解決として掲げる以下マテリアリティを対象に、当該事業年度の目標に対する総合的な達成状況で評価 ＜マテリアリティ＞ ①気候変動への対応、②安全で自由な移動の提供、③食の安心・安定供給、④産業の労働生産性向上	

*1. ROIC(投下資本純利益率)＝親会社の所有者に帰属する当期利益＋税引後支払利息／期首・期末平均投下資本*2
*2. 親会社の所有者に帰属する資本＋(有利子負債−余剰資金)

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(百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役	964	384	213	367／198.3千株	8
(うち社外取締役)	(63)	(63)	(—)	(—)	(3)
監査役	143	143	—	—	5
(うち社外監査役)	(37)	(37)	(—)	(—)	(2)
計	1,107	527	213	367／198.3千株	13

※1. 上記には、2025年6月13日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役桑村信吾氏を含めています。
※2. 業績連動報酬は、2026年5月22日開催の取締役会決議の金額を記載しています。なお、2025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：5,525億円、ROIC：7.4%、サステナビリティ評価：5／5項目達成
※3. 株式報酬は、2026年5月22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営業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(役員区分)	報酬などの総額(百万円)	連結報酬などの種類別の額など(百万円)		
		固定報酬	業績連動報酬	
		基本報酬	賞与	株式報酬
有馬 浩二(取締役)	243	79	55	109
林 新之助(取締役)	310	101	70	139
松井 靖(取締役)	158	55	44	59
山崎 康彦(取締役)	158	55	44	59

※ 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。

CONTENTS
Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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、役員指名報酬会議で審議した内容に基づき、監査役と協議・合意を得ます。

少数株主保護

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ーカなどへ製品やシステムを提供しています。世界各地域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。それは、トヨタ自動車株式会社との取引でも同様です。トヨタ自動車株式会社は、当社議決権の22.24%*を所有する「その他の関係会社」に該当し、当社はその企業グループから構成されるトヨタグループに属していますが、事業活動を行う上での承認事項などの制約はなく、独自に事業活動を行っています。

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、モビリティ視点と車載製品・システム視点、マーケティング視点など各社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、人財育成を推進しています。例えば、2025年に株式会社アイシン、豊田通商株式会社、トヨタ自動車株式会社、ウーブン・バイ・トヨタ株式会社、当社の5社で、AI・ソフトウェア人財の育成を強化する「トヨタソフトウェアアカデミー」を発足するなど、幅広い領域で連携を進めています。

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。

* 2026年3月末日時点

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.100–101、コンプライアンス P.103–104)

「内部統制に関する基本方針」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=5758f146ff38415f90e220420076a7fa

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

社外取締役MESSAGE

AI時代の人財課題に目配りしつつ、デンソーならではの価値創造をサポート

社外取締役
三屋 裕子

スポーツ界の要職を歴任、
公益財団法人日本オリンピック委員会副会長などを務める。
2019年から現職。



取締役会での活発な議論

私がデンソーの社外取締役に就任したのは、2019年です。就任半年後に新型コロナウイルス感染症が流行し、取締役会のオンライン移行が進みました。私はもともと会議の場では、発言者の表情なども参考にしていたので、当初違和感があったのは事実です。それでも、事務局のきめ細かいサポートや、議長である有馬会長の質疑の時間を十分確保し、一人ひとりに発言を促すとともに、各議案の審議ごとに締めの言葉を林社長に求める司会進行により、自ずと他の執行側や監査役の人たちの発言も増えました。それはコロナ禍が明け、オフライン開催になった今日においても、自由に発言できる空気が醸成されています。

こうした雰囲気のもと、私たちの反対票で執行側提案を否決したこともあれば、継続的モニタリングを条件に承認した案件もあります。特に企業買収を巡る提案については、人的シナジーの有無、組織文化への影響など、事業シナジーだけでなく、「人の心」も引き継ぐため、総合的な見地からその妥当性を吟味しています。

社外取締役の役割と「CORE 2030」の評価

私たちの果たすべき役割は、執行の細部に介入することではありません。また私としては、経営トップの現状認識について、あれこれ批評することにも慎重です。それらは結局、経営トップにしかわからない景色だからです。重要なのはむしろ、経営トップの示した大方針にブレが生じていないか、伴走しながらチェックしていくことです。

この大方針を規定した2030年中期経営計画「CORE 2030」は、従前の2025年中期方針に比べ、短期目線での追求に前のめりになるより、あえていったん腰を据えて、中長期目線でのモノづくり力の抜本的強化やお客様との信頼関係構築に注力すべきと、経営トップは判断されたのです。この新たな大方針の社内への浸透や、個別の施策との整合性を見ていくのが、私たちの役割となります。

役員指名報酬会議での議論についても同様です。役員候補者と面談するにあたっては、例えば、今後の自動車業界におけるデンソーの立ち位置について、大局的な見解を尋ね、課題認識の深さや広さ、会社の大方針との整合性などを、私たちなりに精査しています。そのためにも、あるいは、きたるべき後継者育成に備える意味でも、有馬会長・林社長との対話をより強化し、会議体としてその認識を共有していきたいと考えています。

AIの登場と人的資本経営

デンソーという会社への社員の皆さんの愛着には、並々ならぬものがあると感じます。これは、デンソーが人的資本経営を実践できていることの端的な表れです。この素晴らしい社風・企業文化が今後も維持されるよう、また、人間関係の親密さが世代間ギャップに起因する軋轢などを生じぬよう、注意を払っていきたいと思います。

もう一つ私が注視しているのは、AI導入のインパクトです。今後の人的資本経営においては、AIに任せていい仕事、人間が担うべき仕事の役割分担が重要になります。認知能力の権化であるAIに対し、人間性の本質はむしろ、協調性や個性・自己肯定感といった「非認知能力」にあります。人間とAIの共存共栄には、この非認知能力の育成こそが不可欠であり、現在の企業内教育は、根本的な変容を迫られています。デンソーはかねてよりスポーツ界に手厚い支援をしてきた会社ですが、スポーツは非認知能力の塊であり、スポーツとうまく融合することで、よりデンソーらしい人的資本経営ができると思います。

私が夢見ているのは、こうした人間性豊かな社員たちが、起業家精神を存分に発揮し、デンソーの価値創造に貢献していく姿です。BtoB企業であることと起業家精神は、なんら矛盾しないはずです。これからもデンソーのモノづくりが、マーケットをあっといわせる製品・サービスを次々に送り出していく未来図を期待し、時には厳しい視点でサポートしていきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

執行側と前向きな危機感を共有し、新たな成長のステージを後押し

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などを務める。2022年から現職。



取締役会における危機感の共有

2022年にデンソーの社外取締役に就任し、2026年6月でちょうど4年が経ちました。就任当初は私自身、不慣れな面が多かったものの、次第にデンソーという会社への理解が深まり、取締役会等の場で自己の意見を、より確信を持って表明できるようになりました。一方、この期間は執行側において、現在の3トップの経営体制が確立される過程でもありました。もともとデンソーの取締役会は、風通しの良さ、発言しやすさが特徴でしたが、執行側・監督側双方の考え方が明確になることで、議論がより充実した、実りあるものになってきたと感じます。

4年前に比べて最大の変化は、危機感の共有が進んだことです。確かに2025年度の売上・利益は過去最高を記録しました。これは、デンソーならではの手堅い健全な経営の所産であり、私も高く評価しています。けれども今、自動車業界の構造も、競争上の優位性となる要素も様変わりし、持続的成長へのハードルは、かつてないほど高いものとなっています。デンソーの品質、安全、信頼性に対するこだわりは、世界でも通用する大きな強みです。しかし、ソフトウェアや半導体、AIといった昔とは全く異なる世界で、従来の強みだけに依存していては、将来の成長機会を逃すリスクがあります。

こうした問題は、私が取締役会などで折に触れ、強調しているポイントです。執行側も同様の認識を持っていることは、直近の組織再編をはじめ、随所によく表れています。

「CORE 2030」の評価と課題

2030年中期経営計画「CORE 2030」の考え方には賛成です。ただ問題は、目標を実現するための道筋です。目標に対し「どうやって(How)」という「5How」の問い掛けを繰り返すことで、計画により具体性を持たせていく必要があります。

デンソーには何が足りないのか。個人的には、さらなるグローバル人財の活用が突破口になると考えます。すでにソフトウェア領域では、インドなどに研究開発拠点を設けていますが、グローバル人財を十分に活用できているとはいえず、国内外でトップクラスの技術者を、より数多く確保していく必要があります。その際、M&Aやアライアンスも、選択肢の一つとなるでしょう。より広く世界に門戸を開き、社外・海外のDNAと、デンソー固有の強みとの相乗効果を図ることで、旧来の延長線上にない、新たな成長のステージの可能性が見えてくるはずです。

世界標準を目指したチャレンジを

デンソーの株価は近年、弱含みで推移し、PBR(株価純資産倍率)も1倍割れとなる局面がみられます。これは、日本の自動車業界全体に共通する傾向で、中長期的な成長ストーリーを語ることの難しさが、その背景にあります。事業環境が目まぐるしく変化する中、果たして10年後のデンソーが、どんなお客様に、どんな製品・サービスを提供しているのか、ますます不透明になっているのです。資本市場が懸念しているのは、まさにこの点です。

けれども過去の歴史を振り返ると、デンソーは数々の試練や苦難を乗り越え、Tier1のリーディングカンパニーに成長を遂げた会社です。その中からQRコード®のように、世界標準となった製品も誕生しています。今日のような変化の激しい時代だからこそ、外部の視点から問いを投げかけることで、デンソーには初心に立ち返って、もっと大胆にチャレンジしてほしいです。

デンソー発のイノベーションで、世界を席巻し、新たな世界標準を生み出すための時間と投資を惜しまないでいただきたい。そうした取り組みによってこそ、デンソーの実力が資本市場で正当に評価されていくものと確信しています。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

全方位的な視点とバランス感覚で、「未来のデンソー」へ尽力

社外取締役
木下 範子 新任

日本郵便株式会社常務執行役員を経て、監査役を務める。
2026年から現職。



社外取締役就任にあたって

2026年6月の定時株主総会をもって、デンソーの社外取締役を拝命しました。私は1989年に郵政省（現・総務省）に入省し、情報通信分野の政策立案や国際交渉に携わった後、郵政民営化を機にビジネスサイドへ転じ、日本郵政公社（現・日本郵政グループ）にて経営全般を幅広く統括してきました。在職中、特に忘れられないのは、東日本大震災直後、被災地で有事対応にあたった経験です。東京では分からない現地の惨状を目の当たりにし、人命第一の意味、自分の無力さと人の強さなど、多くのことを学びました。

官・民、海外・日本、中央・地方といった様々な方面での経験は、私の大きな財産です。デンソーの取締役会においては、国の政策の方向性から企業経営上の個別課題まで、また、グローバルから地域社会に至るまでバランスよく目配りし、経験に基づいた視点を提供することで、当社経営の客観性を高めていきたいと考えています。

未曾有の変革期とデンソーの現在地

デンソーの皆さんと接する中で、技術・品質・安全性へのこだわりをお客様や社会との関係軸で考え抜く姿勢は、まさにサステナビリティ経営が実践されていると感じました。真面目な企業文化や、地域コミュニティとの強固な信頼関係についても高く評価しています。一方で、自動車業界を取り巻く環境は今、100年に一度といわれる変革期を迎えています。社内では並々ならぬ危機感と、待ったなしでチャレンジしていかなければならないという強い意思のもと、大きく2つのベクトルで改革が進められていると感じます。第1に、創業の原点に改めて立ち返ること。第2に、そうした基盤を踏まえつつ、これまでにない新たなチャレンジで未来を切り拓いていくことです。その道筋を描いた2030年中期経営計画「CORE 2030」には、危機感が率直に示されており、その方向性には納得感がありました。ただ、投資家の方々が注目するのは、そうした計画がどのような形で具現化されるかです。先が見通せない変革期に、どれだけ具体的施策へ落とし込めるかが、これからの課題であると感じます。

取締役会の実効性を高める3要素

取締役会の第一義的な役割は、大きな経営方針の決定と内部統制の仕組みの監督にあります。これらが円滑になされるためには、執行側と社外取締役の間に ①情報共有、②オープンな議論、③相互のリスペクト、以上の3点が欠かせません。そして当社取締役会は、これらの基準を満たしているように感じました。

まず①に関しては、取締役会前の事前説明に加え、新任役員向けのレクチャーなども充実しています。②に関しては、有馬会長（議長）の司会ぶりが秀逸で、各出席者の発言時間を十分に確保しつつ、そこで出された様々な意見を巧みに総括しています。また③に関しては、「リスペクトなくして信頼関係なし」が私の信条であり、デンソーの取締役会には、社内外の取締役、監査役が互いをリスペクトする空気とそこからくる相互信頼関係を感じます。こうした環境づくりに支えられ、監督側と執行側のやり取りが単なる一問一答にとどまらず、他の出席者も巻き込んだ活発なクロストークに発展していく様子は、大変印象的でした。

皆さんと想いを一つにして

企業にとって、立ち返るべき原点、拠って立つ基盤が存在することは、絶対的な強みです。とはいえ、強みは時に弱みにも転化しえます。物事が目まぐるしく変化するこの時代、従来のやり方への固執は、往々にして衰退を招きます。既存の枠を突き抜けた大胆な発想とスピード感。失敗を恐れずトライする姿勢。こうしたマインドセットを、ややもすると従来の自動車業界は持ちづらかったのではないでしょうか。

こうした問題は、私自身にとっても決して他人事ではありません。これまでの経験を経て強く感じているのは、決断を下すこと、現場に寄り添い続けることの大変さは、どんな業種・業態にも共通するテーマだということです。皆さんと想いを一つにしつつ、より輝かしい「未来のデンソー」の実現に向け、これまでの経験を活かして力を尽くしていきたいと思います。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

リスクマネジメント

リスクマネジメントは、適切なコンプライアンスの確保と、会社を取り巻くさまざまなリスクによる損失の最小化を図るとともに、適切なリスク判断のもとで事業機会の創出を支えるコーポレートガバナンス上の重要な取り組みです。

デンソーでは、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・コンプライアンス会議」を中核に、全社的なリスクマネジメント体制の強化とその実効性向上に取り組んでいます。同会議では、個別リスクへの対応に加え、コンプライアンスを重視する組織風土や意識の醸成についても議論し、全社横断的なガバナンス強化を推進しています。

今後も、事業環境の変化に的確に対応しながら、グループ全体でリスクマネジメント活動の高度化を図り、企業価値の持続的な向上に取り組んでいきます。

基本的な考え方

デンソーは多様化・高度化するリスクに適切に対応し、その影響を最小化するため、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。

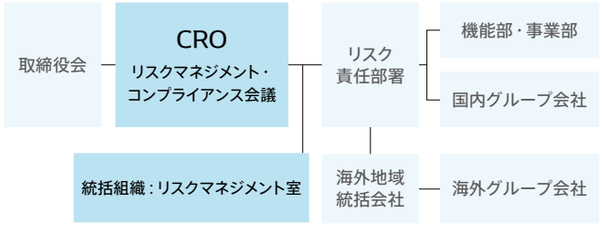
具体的には、経営に影響を及ぼす可能性のある事柄を「リスク(まだ現実化していない状況)」と「クライシス(現実化した緊急事態)」に区分し、リスクの未然防止とクライシス発生時の影響低減の両面から対策を講じています。加えて、クライシスが発生した場合には迅速かつ的確な初動対応・早期復旧に注力しています。

近年、当社を取り巻くリスク環境は、甚大な自然災害発生の恐れ、生産部材の需給逼迫、巧妙なサイバー攻撃、混迷を深める地政学リスクなど厳しさを増しています。こうした環境認識のもと、リスクマネジメントは、脅威への対処に加え、適切なリスクテイクを通じた挑戦を支える観点からも経営の重要課題の一つであると位置付けています。

デンソーではリスク対応力のさらなる強化に向け、リスクマネジメントの高度化に取り組んでいます。

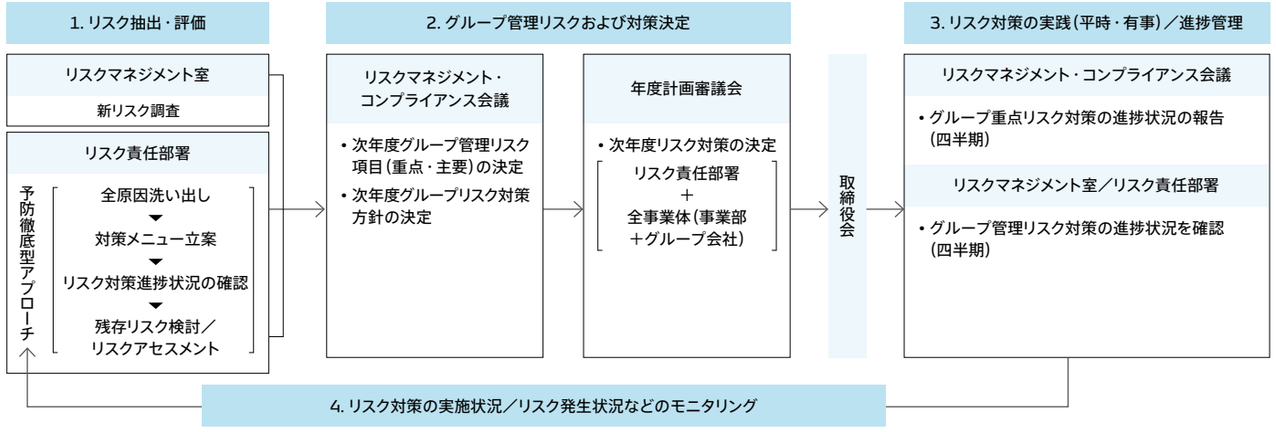
推進体制

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であるCROを議長とする「リスクマネジメント・コンプライアンス会議」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、ならびに社内外の環境変化を踏まえた重点活動の審議・方向付けを行っています。また、グループ全体として、事業部、地域統括会社、グループ会社の各組織にリスクマネジメント責任者として「リスクオフィサー」「リスクマネージャー」を配置し、平時におけるリスクの未然防止と有事における被害最小化に向けた対応力強化を推進しています。さらに、クライシス発生時に迅速かつ的確な対応を行うため、「緊急事態初動対応マニュアル」を整備し、事態判断、報告基準、報告ルート、社内外対応の基本を明確にしています。加えて事態の重大性や緊急度に応じて専門の対策組織を編成し、リスク責任部署を中心に機動的な対応を行う体制としています。



「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/

リスクマネジメントプロセス



CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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、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推進しています。その一環として、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年1回実施しています。

2025年度は、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分析し、未然防止策と初動・復旧対応策を明確にしています。さらに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ました。

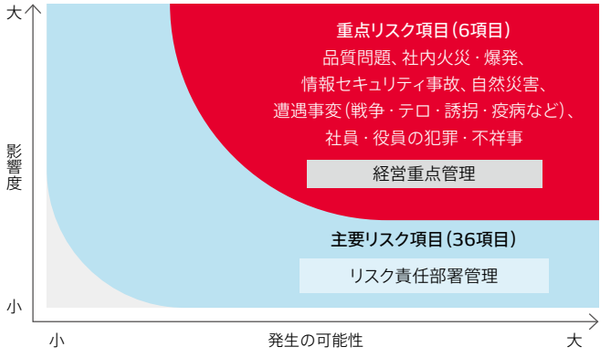
この評価に基づき、特に残存リスクが大きく、重点的なリソース投入を要するリスクを「重点リスク」に選定し、2026年度の活動計画と目標を「リスクマネジメント・コンプライアンス会議」で決定しました。また、重点リスクに対しては、会社目標として定量的な業績評価指標(KPI)を設定し、その進捗を取締役会において確認しています。さらに、これらのリスクマネジメントプロセスは、内部監査および外部機関による監査対象として、その有効性の点検を実施しています。

2026年度、主要リスク36項目のうち6項目を重点リスクとして位置付けており、これら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。また、デンソーは法令遵守および倫理的な事業運営を最優先事項と位置付け、コンプライアンスの意識向上にも注力しています。具体的にはCROをはじめとする本部長・事業グループ長・海外地域CEOなどの役員が自らコンプライアンスメッセージを発信し、率先垂範してコンプライアンスを遵守する姿勢と行動を示すとともに、各職場での教育とトレーニングを通じて法令および社内規程の遵守の徹底を図っています。これらの取り組みにより、全社員がコンプライアンスの重要性を認識し、法令遵守と倫理的行動を実践する企業文化の醸成を推進しています。

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

リスクマップ



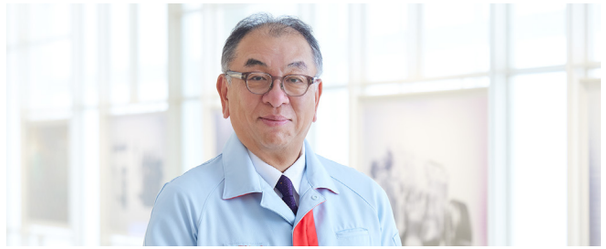
重点リスクへの対応状況

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。
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。	生命への危険および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行っています。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。
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しています。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。	自動運転・IoTの進展に伴うサイバーリスクに対応し、車載製品では法規に準拠した開発プロセス整備や人財育成、工場・サプライチェーンでは多層防御の実装やサプライヤー支援を推進しています。また、TISAX・ISO/SAE 21434認証取得を進めるとともに、生成AI利用に伴うリスクに対し、審査・モニタリング・ガイドライン整備と教育を通じた管理体制を構築しています。
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。また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。
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、会社の信用を失墜させ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。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

CQO（チーフ・クオリティ・オフィサー）MESSAGE



お客様視点で最善の品質をお届けする

CQO 上席執行幹部
竹村 秀司

「品質の再出発」から次の成長へ
～揺るぎない信頼を積み上げていく～

当社は創業以来「品質と安全のデンソー」を標榜し、品質と安全を大切にする経営の精神を実践・伝承してきました。2020年からの燃料ポンプのリコール問題を契機に、「品質のデンソー」を取り戻すために全社で取り組み、「品質の再出発」のスタートラインに立ち、次の成長に向けて歩みを進めています。

一方、技術進化やお客様ニーズの多様化が急速に進み、新たな価値創造へ挑戦する中で、お客様の期待に十分応えきれず、ご心配やご迷惑をおかけしていることを重く受け止めています。こうした認識のもと、お客様視点に立ち返り、変化の激しい時代においても最善の品質を提供し続けることを経営の最重要課題の一つとして、お客様からの信頼を積み上げていきます。

環境変化を先取りし、お客様価値向上に向けて

昨今、SDVの進展により従来のハードウェアに加えソフトウェアの重要性も高まる中、将来を先取りした基盤技術の確立が不可欠となっています。また、新たな技術領域への挑戦では、「品質のデンソー」として培った知見を確実に継承し、新技術を積極的に取り込む人財育成も必要です。さらに、カーボンニュートラルの実現に向け、内燃機関から電動車まで多様なお客様ニーズに応じた製品を迅速に届けることも求められます。

これらの環境変化に対応し、車両メーカとの関係を一層深化させ、安心・安全で魅力あるクルマづくりに貢献するため、当社では次の取り組みを強化しています。

お客様価値創出に貢献するソフトウェア品質の向上

大規模・複雑化するソフトウェアの品質を確実につくり込むため、専門の品質チームを投入し、リスク抽出や対策・点検を実施しながらプロジェクトを推進しています。

また、盤石なソフトウェア開発基盤の構築に向け、要素技術を細かく定義し、各領域の専門家を認定しています。開発初期段階で必要な要素技術を明確化し、領域ごとの専門家が設計成果物をレビューすることで品質向上を進めています。同時に、ソフトウェア開発へのAI活用を推進し、2030年には品質開発プロセスの40%をAI化してヒューマンエラー撲滅を目指します。

AI時代に対応した品質保証の進化

AIは学習データに依存するため、開発時に想定できない事象や差異により予期せぬ結果を招く可能性があり、人権侵害や社会インフラへの影響リスクを内包しています。特にモビリティでは重大事故につながる恐れがあるため、当社は国際規格に基づくAI品質保証を開発から改善まで一体運用しています。

AIを活用した業務変革にも注力し、これまで蓄積した膨大なノウハウや教訓を集約しています。これらの知見を活用し、AIが品質確保に必要な情報を適時・的確に提示することで、開発から生産に至る全プロセスの質とスピードをさらに高めます。

また、コネクティッドカーから得られる車両状態のビッグデータをもとに、AIを活用してクルマの使われ方や故障予兆を把握し、製品開発や修理の迅速化につなげています。

変化に対応できる戦略的な人づくり

人的資本である技術員の専門性を5段階で可視化し、2030年に向けて強化すべき電駆動・電子・エネルギーマネジメントの重点領域でプロ人財を育成していきます。そのために事業戦略や技術開発戦略と連動し、「社内外での育成」「人財獲得」「技術アライアンス」を戦略的に活用します。

特に品質保証人財については、他領域での挑戦を通じて得た教訓を新たな領域へ活かすなど、事業領域を跨ぐローテーションによる人財シフトを加速するとともに、半導体など高度な専門性を持つ人財を外部から獲得し、変化に対応できる戦略的な人づくりを進めています。

ソフトウェアの開発においては、保有スキルを客観的に認定する「SOMRIE®認証制度」を導入し、各技術領域における組織第一人者の専門家を2030年度に2023年度比で3倍へ増やす目標を掲げるなど、人財育成を加速しています。

社会やお客様の期待に応える

社是に刻まれた「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」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ぬ、当社における品質への取り組みの指針です。変化を先取りし、正しい仕事を正しく続けることにより、社会やお客様の期待に応える品質を提供し続けることをお約束します。引き続きご支援、ご愛顧を賜りますようよろしくお願いします。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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および共感を得るためには、各国・地域の法令遵守はもとより、社員一人ひとりが高い倫理観のもと、公正かつ誠実に行動することが重要であると認識しています。

この認識のもと、(株)デンソーでは2006年に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、研修や職場懇談会などを通じて、(株)デンソーおよび国内グループ会社におけるコンプライアンス意識の啓発に活用しています。また海外グループ会社においても、地域統括会社が各国・地域の法令・慣習を反映した「地域版社員行動指針」を策定し、コンプライアンスの徹底に努めています。

その中で、特に重要なコンプライアンステーマについては、個別の方針を策定し、社内への周知徹底を図っています。代表例として「贈収賄防止グローバルポリシー」などを定めており、これらのポリシーに基づき、社員一人ひとりが関連法令および社内規程を正しく理解し、適切に遵守することを求めています。

また、社員が、カルテル行為、横領・窃盗、贈収賄、利益相反などの腐敗行為、人権に関わる問題(セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、差別など)、その他行動指針に反する行為またはその疑いを認識した場合には、上司や専門部署に加え、「企業倫理ホットライン」など、会社が設置・運営する各種相談窓口への通報を促しています。通報された事案については、社内規程に基づき、適切かつ必要な調査を実施し、事実関係の確認と再発防止に向けた対応を行っています。

推進体制

デンソーは、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・コンプライアンス会議」を設置し、コンプライアンスの徹底に向けた活動方針などの審議・決定を行っています。

また、グローバルにおいては、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配置し、各地域の特性を考慮したコンプライアンス体制を構築し、通報制度の整備・運営や、啓発活動を進めています。さらに、日本・北米・南米・欧州・中国・東南アジア・インド・韓国の各地域における法務担当者間で、定期的に情報・課題の共有を行い、グローバルで一体となった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、コンプライアンス意識向上を目的に、社員および嘱託社員を対象とした各種教育・啓発活動を継続的に実施しています。日本においては、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。海外の各地域においても、地域統括会社が中心となり、社員教育・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、通報者情報についての守秘義務や、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。

2025年度は、企業倫理ホットラインに、161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。その結果は、守秘義務、匿名性などを大前提に、担当役員(CRO)に報告するとともに、社内イントラネットを通じて相談状況を開示しています。

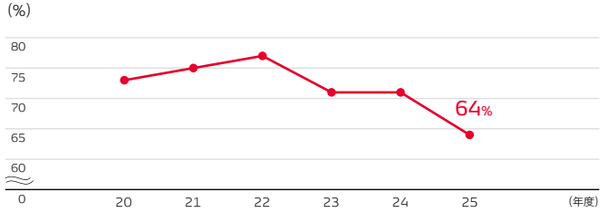
企業倫理ホットライン相談件数
[(株)デンソーおよび国内グループ55社]

年度	2023	2024	2025
通報・相談件数	125件	130件	161件
(うち国内グループ会社)	(57件)	(71件)	(48件)

活動の点検・改善

デンソーでは、コンプライアンスの浸透状況および問題の有無を把握するため各種点検活動を行っており、確認された課題についてはトップマネジメントに報告し、再発防止策を含む改善措置を講じています。また、監査部門あるいは主管部門による内部監査を毎年実施し、その結果を踏まえた改善活動を推進しています。内部監査においては、各プロセスの適合性や有効性を確認し、問題点や課題の抽出を通じて継続的な改善につなげています。

サステナビリティサーベイ[(株)デンソー]
設問:社員行動指針を実践しているか?(「はい」と回答した比率)



2025年度サーベイでは、従来の「実践しているか」という形式的な設問から見直しを行い、社員行動指針の内容を十分に理解しているか、業務の中で参照しているか、内容に共感しているか、さらなる改訂の必要性を感じているかといった、より実態に即した設問へと刷新しました。これにより、単なる認知や形式的な実践にとどまらず、社員が共感と自信を持って行動指針を実践しているかを把握できる内容としています。今回のサーベイにより把握した実態に基づく課題を踏まえ、社員一人ひとりにコンプライアンス最優先の行動が定着するよう、改善活動の一層の強化に取り組んでいきます。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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遵守をさらに徹底するため、「リスクマネジメント・コンプライアンス会議」の指揮・監督のもと、厳格な独禁法遵守ルールを整備し、遵守教育の強化や、精緻な遵法監査を実施するなど、デンソーグループ全体で独禁法遵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

事業・環境の急速な変化に即応するため、各国・地域の公的機関・公務員との協働の機会の増加も予測されます。

デンソーは、「リスクマネジメント・コンプライアンス会議」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たり、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遵守

デンソーは、グループ全体で取引適正化および法令遵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。

また、サプライヤーには内部通報制度の活用を呼びかけ、取引における遵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、サプライヤーに対し適正取引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、その要望に応える改善とコンプライアンスの徹底を図っています。

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、職場管理者である課長以上および班長・係長など、職場のリーダー全員に対し、ハラスメント防止研修を実施しています。幅広い分類の具体的なハラスメント行為を想定したケーススタディを用いて、傾向と対策を学ぶなど、直接的なハラスメント防止策に加え、ハラスメントのない職場づくりや、身近にハラスメントが発生した際の対応方法について研修しています。

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」を制定するとともに、各国の法令を遵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捉え、社員への教育施策の推進、国際取引ルールの遵守など、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。

2025年度 地域別納税額 (億円)

地域	納税額
日本	2,027
北米	228
欧州	64
アジア	597
その他	17
合計	2,933

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/

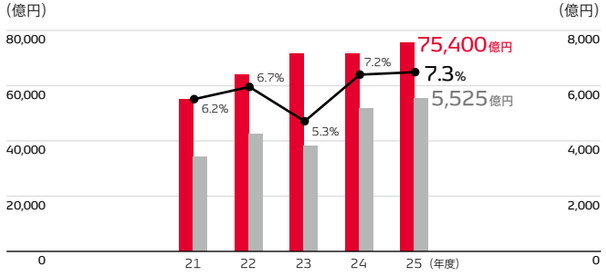
CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

財務ハイライト

収益性・成長性

売上収益／営業利益／営業利益率



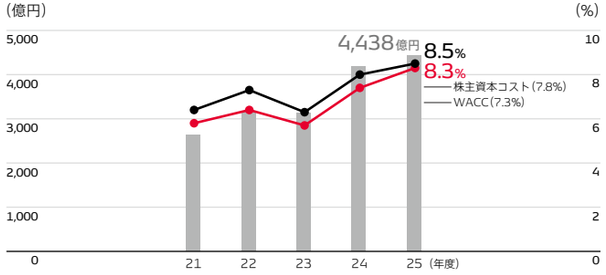
■売上収益(左軸) ■営業利益(右軸) ●営業利益率

2025年度の売上収益は、車両販売の増加や一過性の費用回収などにより、前年度比増収となりました。

営業利益は、関税費用の発生や部材費高騰、人への投資の増加影響などがあるものの、合理化努力や操業度の良化などにより、前年度比増益となりました。

収益性

親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE／ROIC*1



■当期利益(左軸) ●ROE(右軸) ●ROIC(右軸)

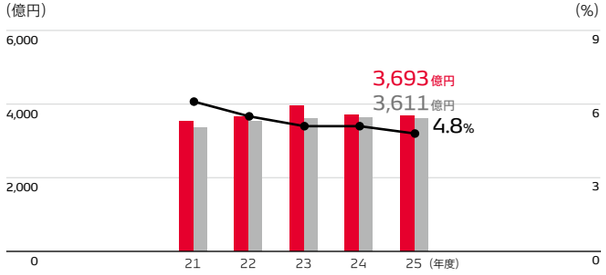
収益効率の強化や、各地域での構造改革など、ROIC経営を推進しています。2025年度のROEは、8.5%となりました。

*1. 2026年度より、過年度の数字も含め算出方法を変更しています。
ROIC(投下資本純利益率)＝親会社の所有者に帰属する当期利益＋税引後支払利息／期首・期末平均投下資本*2

*2. 親会社の所有者に帰属する資本＋(有利子負債－余剰資金)

将来投入

設備投資額／減価償却費／売上収益減価償却費率

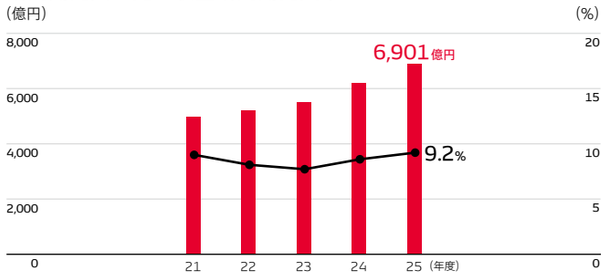


■設備投資額(左軸) ■減価償却費(左軸) ●売上収益減価償却費率(右軸)

電動化・知能化・半導体分野の注力領域への投資を強化しつつも、規律を持った投資精査により、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ます。

将来投入

研究開発費／売上収益研究開発費率

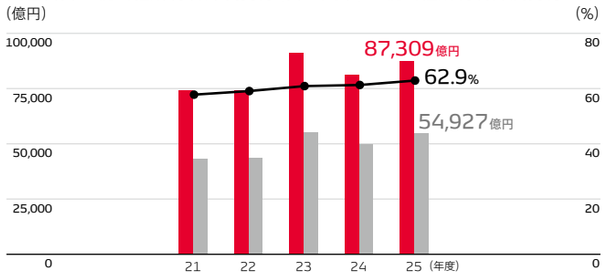


■研究開発費(左軸) ●売上収益研究開発費率(右軸)

電動化・知能化・先端領域への投入を強化し、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で、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

資産合計／親会社所有者帰属持分(自己資本)／親会社所有者帰属持分比率

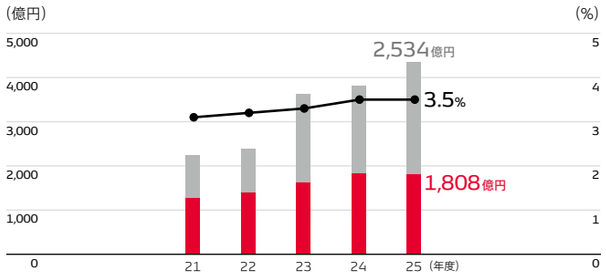


■資産合計(左軸) ■親会社所有者帰属持分(自己資本)(左軸)
●親会社所有者帰属持分比率(右軸)

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ます。

株主還元

支払配当金／自己株式取得金額／DOE



■支払配当金(左軸) ■自己株式取得金額(左軸) ●DOE(右軸)

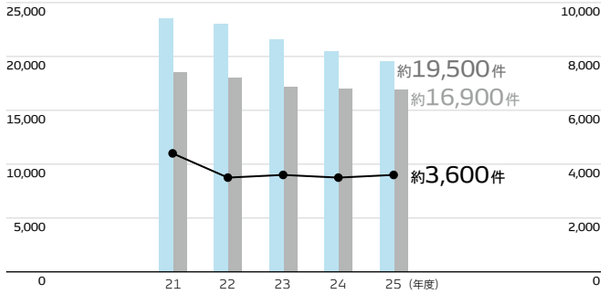
長期安定的に配当水準を向上するという方針のもと、DOEは2025年度は2021年度比+0.4ポイントの3.5%になりました。自己株式の取得は、機動的に実施することを基本方針とし、2,534億円実施しました。

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

非財務ハイライト

日本・海外特許保有件数と出願件数*

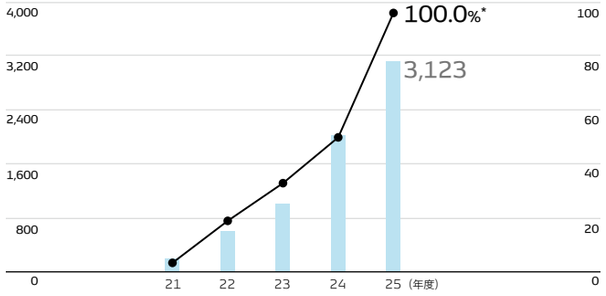


日本特許保有件数(左軸)　海外特許保有件数(左軸)
日本・海外特許出願件数(右軸)

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、2025年度は日本第4位、米国第9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

再生可能エネルギー導入量／割合(グローバル)



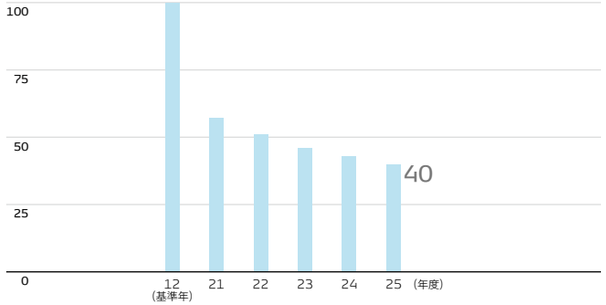
導入量(左軸)　割合(右軸)

2025年度全拠点での再生可能エネルギー導入を達成しました。

* 対象は制度上の制約などがなく環境価値の調達が可能な国・地域

CO_2排出量原単位*(Scope1・2／国内外グループ)

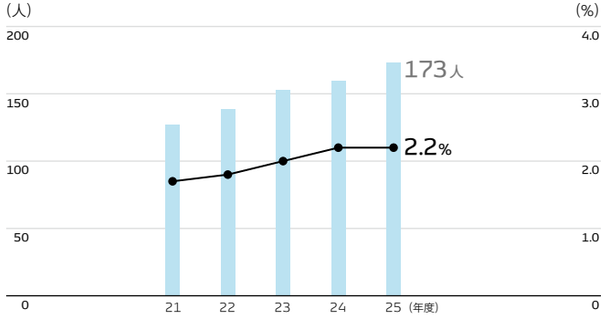
基準年の排出量を100とした場合の指数



「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_2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_2排出量÷付加価値額

管理職に占める女性の人数／割合(単体、事技系)*

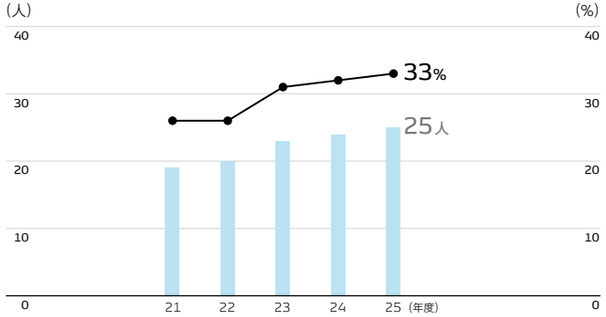


人数(左軸)　割合(右軸)

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

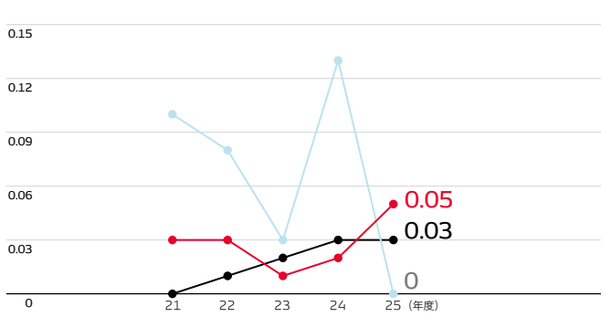
海外拠点長に占める非日本人の登用人数／割合



人数(左軸)　割合(右軸)

多様な人財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。

休業度数率*



(株)デンソー　国内グループ会社　海外グループ会社

2025年度は、風通しの良い職場風土の構築をテーマに、管理監督者と現場の双方向コミュニケーションを強化し、改善活動の促進と安全最優先の風土を醸成することで、ルール不遵守や管理不足を起因とする災害抑止に取り組みました。その結果、2024年度に悪化した国内グループ会社の休業災害発生をゼロにおさえることができました。

* 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、災害発生の頻度を表す(2025年日本国内全製造業の休業度数率：1.33)

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

10カ年データ

単位：億円

			IFRS									
		（年度）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
財務データ	売上収益	総計	45,271	51,083	53,628	51,535	49,367	55,155	64,013	71,447	71,618	75,400
	地域別	日本	18,718	21,407	22,842	23,130	22,807	23,757	25,096	28,857	29,186	30,879
		北米	10,505	11,228	11,820	11,452	9,999	11,439	14,867	17,454	18,479	20,124
		欧州	5,502	6,202	6,094	5,483	4,823	5,062	6,243	7,097	6,466	6,915
		アジア	9,895	11,460	12,151	10,869	11,341	14,143	16,809	16,898	16,299	16,222
		その他	651	785	720	600	398	754	998	1,141	1,189	1,260
	得意先別	カーメーカ向け	40,618	45,214	47,623	45,587	43,470	48,751	56,810	64,891	65,428	69,087
		うち、トヨタグループ向け	20,750	23,006	24,847	24,569	24,991	28,376	32,242	37,203	39,466	41,920
		トヨタグループ向け対総売上収益比	45.8%	45.0%	46.3%	47.7%	50.6%	51.4%	50.4%	52.1%	55.1%	55.6%
		市販・非車載向け	4,653	5,869	6,005	5,948	5,897	6,404	7,203	6,556	6,190	6,313
	営業利益		3,306	4,127	3,162	611	1,551	3,412	4,261	3,806	5,190	5,525
	営業利益率		7.3%	8.1%	5.9%	1.2%	3.1%	6.2%	6.7%	5.3%	7.2%	7.3%
	当期利益［親会社所有者帰属］		2,576	3,206	2,545	681	1,251	2,639	3,146	3,128	4,191	4,438
	自己資本当期利益率（ROE）		8.0%	9.3%	7.1%	1.9%	3.4%	6.4%	7.3%	6.3%	8.0%	8.5%
	設備投資額		3,374	3,472	4,168	4,365	3,743	3,539	3,668	3,946	3,711	3,693
	減価償却費		2,411	2,686	2,873	3,021	3,230	3,354	3,533	3,617	3,623	3,611
	売上収益減価償却費率		5.3%	5.3%	5.4%	5.9%	6.5%	6.1%	5.5%	5.1%	5.1%	4.8%
	研究開発費		4,092	4,474	4,974	5,078	4,920	4,976	5,216	5,509	6,194	6,901
	売上収益研究開発費率		9.0%	8.8%	9.3%	9.9%	10.0%	9.0%	8.1%	7.7%	8.6%	9.2%
	支払配当金		946	1,014	1,089	1,085	1,085	1,265	1,390	1,622	1,833	1,808
	自己株式取得金額		300	265	284	0	0	975	1,000	2,000	1,966	2,534
	一株当たり当期利益（円）*1		81.58	102.61	81.62	21.97	40.35	85.69	104.00	104.97	145.02	162.96
	DOE		2.9%	2.9%	3.0%	3.1%	3.0%	3.1%	3.2%	3.3%	3.5%	3.5%
	一株当たり配当金（円）*1		32.50	35.00	35.00	35.00	35.00	41.25	46.25	55.00	64.00	67.00
	配当性向		36.8%	31.7%	42.9%	159.3%	86.7%	48.1%	44.5%	52.4%	44.1%	41.1%
	総還元性向		48.4%	39.9%	54.0%	159.3%	86.7%	84.9%	76.0%	115.8%	90.7%	97.8%
	期末株価（円）*1		1,224.25	1,455.00	1,079.25	872.75	1,836.75	1,965.00	1,860.75	2,883.00	1,844.00	1,947.50
	時価総額*2		38,483.2	45,379.9	33,451.3	27,050.7	56,929.5	59,997.6	55,734.8	83,917.4	51,951.3	52,425.5
	配当利回り*3		2.7%	2.4%	3.2%	4.0%	1.9%	2.1%	2.5%	1.9%	3.5%	3.4%
	株価収益率（PER）（倍）		15.0	14.2	13.2	39.7	45.5	22.9	17.9	27.5	12.7	12.0

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション

Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 / 成長戦略

Section 4 / 資本戦略

Section 5 / コーポレートガバナンス

Section 6 / コーポレートデータ

10カ年 データ

単位：億円

		IFRS									
	（年度）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
財務データ	株価自己資本倍率（PBR）（倍）*4	1.16	1.26	0.93	0.80	1.46	1.40	1.27	1.52	1.04	**0.95**
	営業活動によるキャッシュフロー（A）	4,678	5,580	5,335	5,953	4,372	3,956	6,027	9,618	7,587	**5,110**
	投資活動によるキャッシュフロー（B）	−1,080	−5,291	−5,147	−4,474	−3,959	−3,016	−3,637	−4,595	1,219	**−169**
	フリーキャッシュフロー（A＋B）	3,597	289	188	1,479	413	941	2,390	5,023	8,806	**4,941**
	財務活動によるキャッシュフロー	−2,405	−403	−922	−2,409	2,387	−1,595	−4,001	−4,967	−6,774	**−3,550**
	現金及び現金同等物の期末残高	7,936	7,833	7,116	5,978	8,974	8,678	7,339	7,894	9,865	**11,891**
	手元資金	8,584	9,183	8,808	7,116	9,117	8,761	7,576	8,259	10,116	**11,905**
	有利子負債	3,503	4,739	5,502	4,654	8,542	9,914	8,893	8,507	6,994	**8,113**
	親会社所有者帰属持分（自己資本）	33,127	35,983	35,957	33,971	38,910	42,994	43,769	55,350	49,783	**54,927**
	資産合計（総資産）	51,508	57,644	57,924	56,518	67,677	74,323	74,087	90,934	81,250	**87,309**
	親会社所有者帰属持分比率	64.3%	62.4%	62.1%	60.1%	57.5%	57.8%	59.1%	60.9%	61.3%	**62.9%**
非財務データ	従業員数（人）	154,493	168,813	171,992	170,932	168,391	167,950	164,572	162,029	158,056	**154,716**
	うち、海外従業員（人）	86,892	94,209	95,222	93,343	89,124	88,345	85,268	85,094	81,594	**78,299**
	うち、単体従業員（人）	38,914	39,315	45,304	45,280	46,272	45,152	44,758	43,980	43,781	**43,889**
	女性従業員比率（単体）	12.7%	13.1%	13.9%	14.2%	14.6%	15.1%	15.5%	15.9%	16.3%	**16.7%**
	管理職に占める女性の人数（単体、事技系）（人）	53	61	86	103	113	127	139	153	160	**173**
	管理職に占める女性の割合（単体、事技系）	0.8%	0.9%	1.1%	1.3%	1.5%	1.7%	1.8%	2.0%	2.1%	**2.2%**
	海外拠点長に占める非日本人の登用人数（人）	25	26	26	25	25	19	20	23	24	**25**
	海外拠点長に占める非日本人の登用割合	32%	28%	31%	30%	31%	26%	26%	31%	32%	**33%**
	CO_2排出量（グローバル／Scope1・2）（万t-CO_2e）*5	164.5	173.1	190.7	188.4	199.1	193.8	178.3	146.0	105.0	**51.3**
	再生可能エネルギー導入量（グローバル）（GWh）	—	—	—	—	16	192	608	1,005	2,032	**3,123**
為替レート（期中）	米ドル（円）	108	111	111	109	106	112	136	145	153	**151**
	ユーロ（円）	119	130	128	121	124	131	141	157	164	**175**
	中国元（円）	16	17	17	16	16	18	20	20	21	**21**

*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
*3. 2026年度より、過年度の数字も含め算出方法を変更しています。　一株当たり配当金 ÷ 期末株価
*4. 2026年度より、過年度の数字も含め算出方法を変更しています。　期末株価 ÷ 一株当たり親会社所有者帰属持分
*5. 2020年度以降のCO_2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。

CONTENTS

Section 1 /
イントロダクション

Section 2 /
デンソーの価値創造ストーリー

Section 3 /
成長戦略

Section 4 /
資本戦略

Section 5 /
コーポレートガバナンス

Section 6 /
コーポレートデータ

企業・株式情報（2026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 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地
従業員数	連結：154,716名 単体：　43,889名
連結子会社数	190社 （日本52、北米21、欧州45、アジア68、その他4）
持分法適用関連会社数	33社 （日本17、北米2、欧州2、アジア10、その他2）

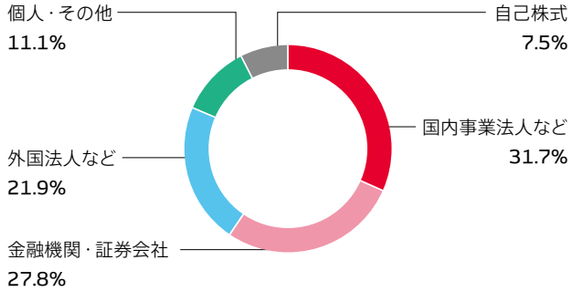
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行済株式総数	2,692,045,404株 （自己株式218,934,287株を除く）
株主数	239,467名
証券コード	6902
上場証券取引所	東京、名古屋

大株主の状況（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
トヨタ自動車株式会社	598,927	22.24
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	351,063	13.04
株式会社豊田自動織機	157,706	5.85
トヨタ不動産株式会社	133,235	4.94
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	128,570	4.77
日本生命保険相互会社（常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社）	86,654	3.21
デンソー従業員持株制度会	55,343	2.05
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	32,051	1.19
全国共済農業協同組合連合会 （常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社）	30,622	1.13
明治安田生命保険相互会社 （常任代理人 株式会社日本カストディ銀行）	28,681	1.06

※1. 当社は自己株式を218,934千株保有していますが、上記大株主からは除いています。
※2. 持株比率は自己株式（218,934千株）を控除して計算しています。
※3. 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 1.01%）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2025」は、一般社団法人WICIジャパンが主催する「WICIジャパン統合リポート・アウォード2025」において「Bronze Award（準優良企業賞）」を受賞したほか、「第5回日経統合報告書アワード」においては、「優秀賞」を受賞しました。また、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「マテリアリティの観点から『優れたサステナビリティ開示』および同『改善度の高いサステナビリティ開示』」に選定されました。

FTSE4Good　FTSE JPX Blossom Japan Index　FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index　2026 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 Sompo Sustainability Index　S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数　CDP A List 2025　NIKKEI Integrated Report Award　WICI JAPAN Integrated Report Award 2025

※ 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組み入れの要件を満たし、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組み入れの要件を満たし、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.
※ 2026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、GHG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/

CONTENTS

Section 1 / イントロダクション
Section 2 / デンソーの価値創造ストーリー
Section 3 / 成長戦略
Section 4 / 資本戦略
Section 5 / コーポレートガバナンス
Section 6 / コーポレートデータ

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）
https://www.denso.com/jp/ja