



## サステナビリティ経営

### 加速するサステナビリティ経営

社是の一つ、「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」は、創業当時より時代ごとの変化に先んじて革新に挑み、品質とサービスを通じて社会課題の解決を図ることによって社会に求められ続けようとするデンソーの姿勢を明示しています。これは、現在加速させているサステナビリティ経営の考え方の根幹でもあります。そして、デンソーグループの社員一人ひとりが、社会やステークホルダーとのつながりにおいて、社是やデンソー基本理念に沿ったグローバル企業としてふさわしい行動を実践できるように「デンソーグループサステナビリティ方針」を定めました。

### 2030年長期ビジョン

デンソーは、サステナビリティ経営を推進するにあたり2030年の目指す姿として「2030年長期ビジョン」を策定しました。

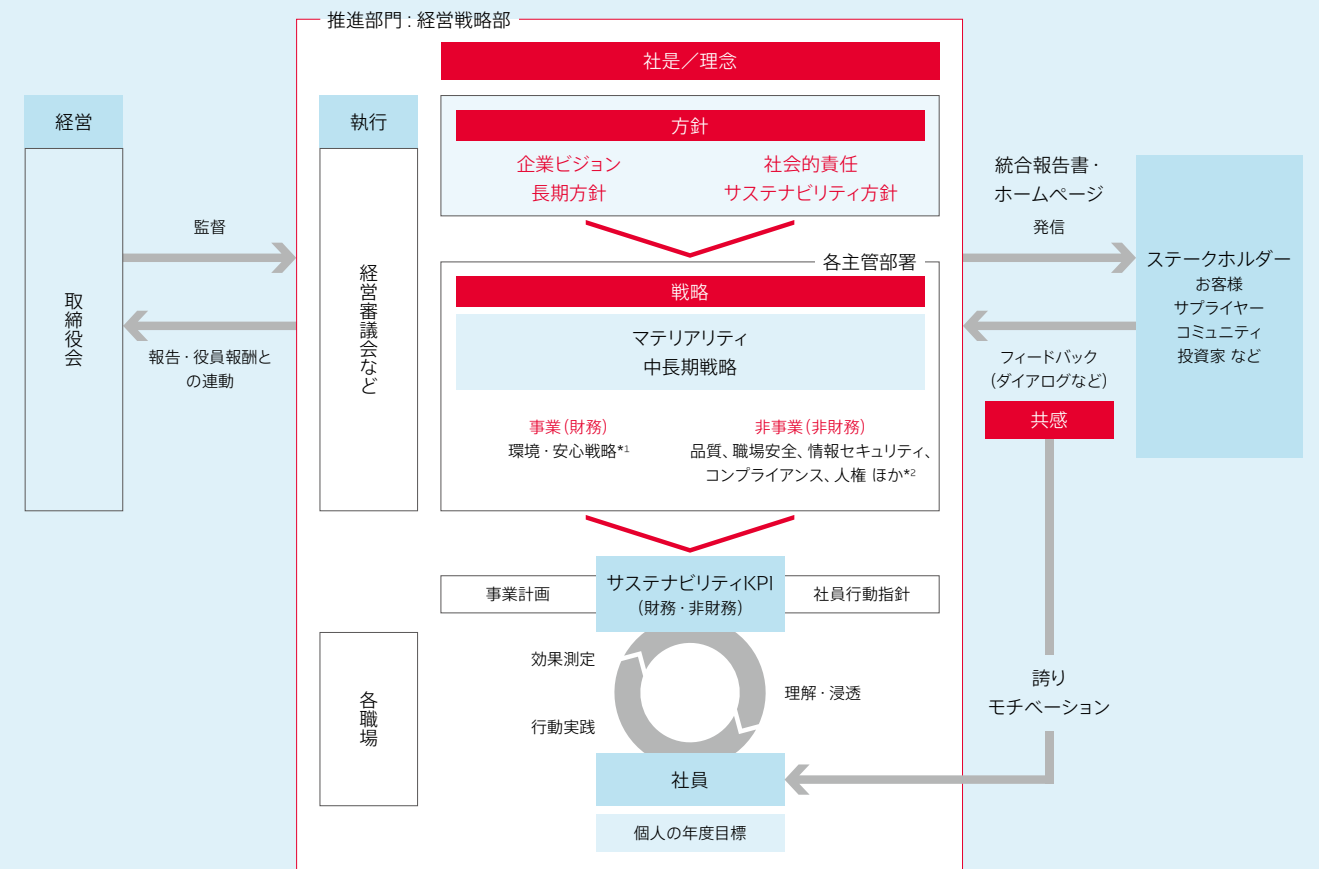
従来注力している「環境」「安心」の提供価値を最大化することに加え、新たに「共感」を掲げ、様々なステークホルダーの方に共感していただける新たな価値を社会に提供していきたいと考えています。

### サステナビリティ経営推進体制

取締役・経営役員を担当役員として、経営戦略本部が全社のサステナビリティ経営推進機能を担っており、方針や活動計画の立案、各部門の活動支援・フォローアップ、社内外コミュニケーションなどを行っています。

サステナビリティ経営の方向付けや全社活動状況のフォローアップなどは、取締役会監督のもと、会社の公式会議体（経営審議会など）で審議・報告を行っています。個別のサステナビリティテーマについては、主管部門が各専門委員会（経営審議会など）で審議を受け、関係部門と連携して活動を推進しています。

### デンソーのサステナビリティ経営マネジメント体系、推進部門



# Growth Strategy

## 成長戦略

- 35 サステナビリティ経営
- 36 2030年の目指す姿とロードマップ
- 38 事業環境認識
- 40 **1** 優先取組課題 (マテリアリティ)
- 42 2025年長期戦略・2021年中期方針の成果
- 44 デンソー変革プラン「Reborn21」の成果
- 48 **2** 2025年中期方針
- 50 **3** 環境・安心戦略

\*1. 経営審議会/経営戦略会議 (P101) にて戦略審議

\*2. 品質保証会議、全社安全衛生環境委員会など主管部門が事務局となり、公式会議体にて方針審議

「デンソーグループ サステナビリティ方針」はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/management/management-doc-sustainability-policy-ja.pdf>



## 2030年の目指す姿とロードマップ

デンソーの経営方針体系は、基本理念を軸に、それを実現するためのサステナビリティ経営が根幹にあります。事業環境の大きな変化や、リスクと機会を踏まえた2030年の目指す姿として「2030年長期ビジョン」、その目指す姿を実現するための道筋として、「優先取組課題(マテリアリティ)」と各戦略を策定し、サステナビリティ経営を実践しています。

今回これまで進めてきた2025年長期戦略と2021年中期方針、またReborn21の3つの戦略について、新たな2025年中期方針に一本化しました。2025年中期方針を環境・安心戦略とともに推進していくことで、2030年長期ビジョンの達成を目指しています。

## 2030年長期ビジョン実現に向けた成長指標と解決を目指す社会課題

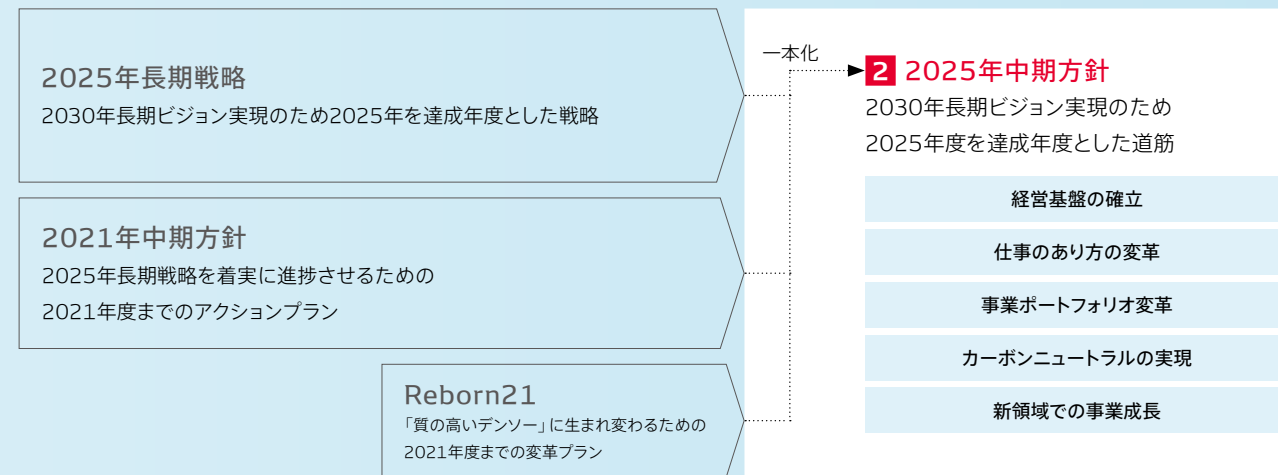
デンソーでは、2030年長期ビジョンの実現に向けて、モビリティ新領域での成長や経営改革の推進などにより、トップラインの成長を図っていきますが、消費需要の先行きの不透明感が増していることや、変化に強い体質となることを直近の最重要経営課題とすることから、成長指標として、収益性を最重視し、2025年度のROE10%超と営業利益率10%を目指しています。

また、事業活動を通して解決を目指す社会課題をSDGsと連動して掲げ、全社で取り組むゴールを明確にするとともに、社員一人ひとりが仕事を通じて貢献する目標を設定し、日々の業務で実践しています。

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

2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | | 2025 | | 2030 | (年度)

### サステナビリティ経営



新たな価値の創造を通じ、  
社会になくてはならない  
会社を目指す

成長指標(2025年度)

ROE **10%超**  
営業利益率 **10%**

### 3 環境・安心戦略

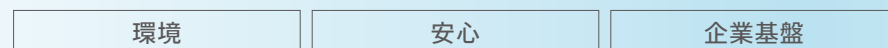
環境・安心の価値の最大化をさらに推し進めるための中長期戦略

2035年カーボンニュートラル

社会に「安心」を提供するリーディングカンパニー

### 1 優先取組課題(マテリアリティ)

2030年長期ビジョンの達成に向けた最重要課題



2030年長期ビジョン策定のために想定した2030年の事業環境認識

### 2030年長期ビジョン

スローガン

地球に、社会に、すべての人に、  
笑顔広がる未来を届けたい。

2030年の目指す姿

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

環境

未来のために、もっと豊かな環境を。  
環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、  
地球にやさしく持続可能な社会づくりに貢献する。

安心

どこまでも安全に、いつまでも心地よく、すべての人へ。  
交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動を実現し、  
すべての人が安心して暮らせる社会づくりに貢献する。

共感

モビリティ社会に新たな価値を。人に笑顔を。  
社会から「共感」いただける新たな価値の提供を通じて、  
笑顔広がる社会づくりに貢献する。

企業活動全体を通じて主に貢献するSDGs目標

製品・サービスを通じて主に貢献する目標






## 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、新型コロナウイルス感染症の拡大や地政学リスクにより、人々の価値観の多様化、社会課題の複雑化も広がっています。またモビリティの領域においても、脱炭素対応や交通事故低減、交通渋滞緩和などの多くの課題があり、IoT・AIの進化とあいまって、電動化、自動運転、コネクティッドが進展しています。

今後も様々な社会変動に対し、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分析によって毎年見直し、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
<b>Politics (政治)</b> ・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 地球温暖化は待たなし、気候変動対応への国際協調が加速……………① 再生可能エネルギー・水素社会への促進が不可欠に……………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策定……………①② ・政治体制の違いによる対立激化(貿易/技術/人権など)……………④ ・地政学リスクの拡大……………②③④
<b>Economy (経済)</b> ・先進国経済の減速、新興国台頭と、世界は多極化……………②③④ ・格差拡大による自国主義/ナショナリズムの加速……………③④ ・自国優位な経済圏構築、地域最適の継続……………④ ・ESG投資の広がり/ダイベストメント加速……………①②
<b>Society (社会)</b> ・人口80億人超、爆発的増加が社会の持続性を脅かす……………①②③④ ・地球まるごと高齢化、労働力減への備え、健康寿命延伸加速……………②③④ ・新興国都市化、スマート・コンパクト化による都市再生が加速……………③④ ・消費行動はエシカル・経験消費、シェアリングエコノミーへ……………①② ・AI・ロボットによる労働代替進展、労働観・可処分時間の変化……………② ・ソーシャルディスタンス・移動の価値観の変化……………②
<b>Technology (技術)</b> ・IoT関連技術(通信・デバイスなど)の進展で、デジタルとフィジカルが融合……………② ・ビッグデータ活用で、生産性向上、バリューチェーン統合……………② ・AI、量子コンピュータは研究段階から活用フェーズへ、製造・金融・サービスなど多方面でビジネス化……………② ・新型コロナウイルス感染症を契機として非接触・無人化があらゆる産業で加速……………②

<b>2030年時点の社会変化のキーワード</b>
<b>① 循環型経済・脱炭素社会へのシフト</b> パワトレミックス変化(電動車、内燃機関車)
<b>② 人々の価値観・消費行動の多様化</b> 消費・価値観の多様性 IT通信×クルマの進化
<b>③ 社会課題の顕在化</b> 高齢化・過疎・過密・渋滞
<b>④ 国際社会の構造変化・不安定化</b> 政治対立・地政学リスク 新興国市場の成長

リスクと機会	リスクと機会に対する対応策
<b>① 循環型経済・脱炭素社会へのシフト</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車産業への環境規制がより強化・加速</li> <li>各国政府による環境税の導入・拡大</li> <li>製品の生産プロセスにおけるカーボンニュートラル化の要請が加速</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>脱炭素に資する新技術(CO<sub>2</sub>回収・貯蔵・再利用など)への期待の高まり</li> <li>より高い省エネルギー効果を実現できる、高効率的な生産技術の要請の高まり</li> </ul>	気候変動リスクに対して、これまでデンソーが磨いてきた省燃費・排ガス低減技術や電動化技術を世界中に普及させる機会が一層拡大すると考えています。他社との柔軟な協調・競争の組み合わせにより、CO <sub>2</sub> 排出低減技術の開発を加速して世界規模での安定供給を目指すとともに、CO <sub>2</sub> 回収・貯蔵・再利用などの新技術の開発により、社会全体のCO <sub>2</sub> 排出量削減に貢献していきます。また、自社内でも製造・サプライチェーン全体で事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減・抑制に取り組み、脱炭素社会に向けて貢献していきます。
<b>② 人々の価値観・消費行動の多様化</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ニューノーマルの常態化による移動の減少</li> <li>クルマの情報知能化に伴うIT新興勢力の参入により競争が激化</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“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(ソーシャルディスタンス、プライバシー、災害通知など)</li> <li>デジタル・IT化の加速による、新たな付加価値へのニーズの高まり</li> <li>エコプロダクツへの意識が拡大</li> </ul>	自動運転や安心・快適な車室内空間の提供など、多様化するニーズに素早く応えることで成長機会が広がります。異業種の参入により競争が激化するリスクに対しては、デンソーならではの技術力やモノづくり力を強化しながら、他業種や他社との協働で得意分野を活かし合うことにより、新しい領域の開発をスピード感を持って活性化させていきます。
<b>③ 社会課題の顕在化</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題(少子高齢化による交通事故の増加、大気汚染、都市化による交通渋滞の深刻化など)の影響による自動車離れ</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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へのニーズの高まり)</li> </ul>	家電・自動車などのモノの普及が進んだ一方、高齢化や過疎・過密、渋滞といった社会課題が深刻になってきています。それらの社会課題解決のため、予防安全や交通渋滞ゼロなど技術開発を加速していきます。また車載技術や、自動化、IoTといったモノづくりで培ったノウハウにより、非車載分野でも人々の安心に貢献する技術開発やビジネスを常に創出し、世界中に広めていきます。
<b>④ 国際社会の構造変化・不安定化</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国・地域間の対立により、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</li> <li>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)</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	国際社会は政治体制の違いなどを背景に、様々な分野での対立・陣営化が進み、デンソーを取り巻く環境の変化、ビジネスリスクの増加が見込まれます。このような情勢下でも、安定した事業経営ができるように、変化やリスクに柔軟に対応できるガバナンス・リスクマネジメントの強化を進めていきます。

## デンソーにとっての重点取り組み

### 環境と安心の価値を最大化し、共感を生む

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



### 価値創造を支える企業基盤の強化

複雑化・多様化する社会課題に柔軟に対応していくため、リスクの最小化に向けたリスクマネジメントなどのガバナンスの強化が必要です。またプロフェッショナルな人材育成・活力あふれる組織づくりも重要です。企業基盤の強化を通じて、より迅速でより質の高い価値の創造を支えていきます。



## 1 優先取組課題(マテリアリティ)

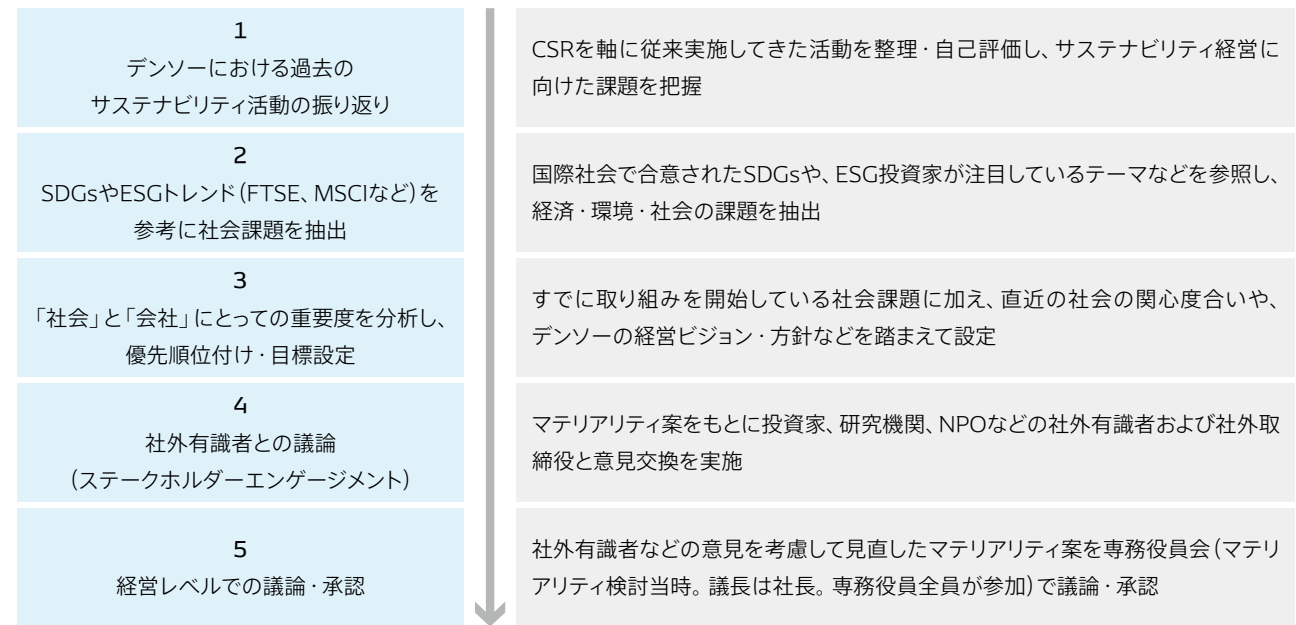
デンソーでは2030年長期ビジョン達成のために優先取組課題(マテリアリティ)を選定し、サステナビリティ経営の推進を加速することで課題解決を図っています。事業環境認識で想定した社会予測やSDGsを含む様々な社会課題の中から、持続可能な社会実現のために、重要度が高くデンソーが特に貢献できる分野として「環境」「安心」「企業基盤」の3つを掲げています。各分野の優先取組課題(マテリアリティ)を全社で共有し、それぞれの目指す姿と具体的な目標値であるKPIを設定しました。事業活動を通じてこれらの目標を達成することで、2030年長期ビジョンの実現と社会課題の解決に取り組めます。

### マテリアリティ

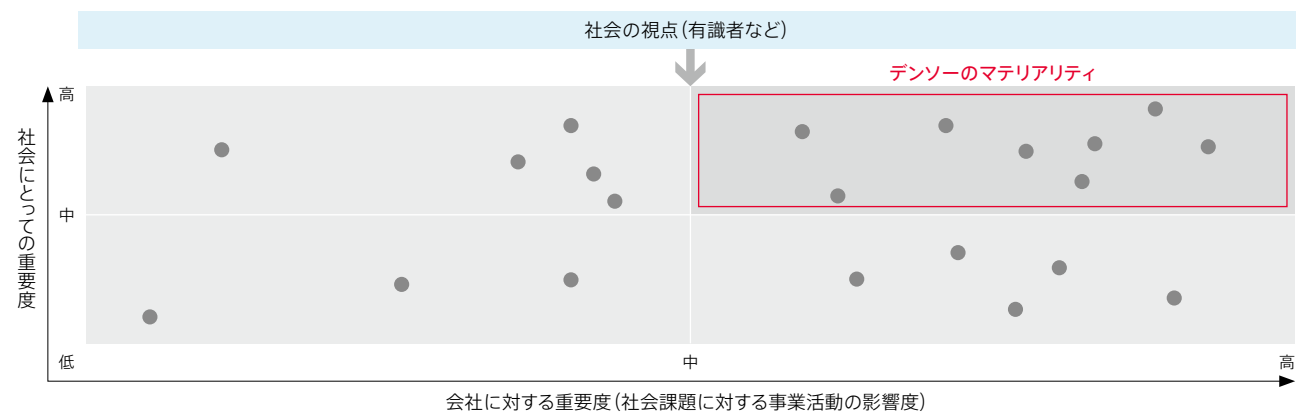
社会に存在する様々な課題の中から、デンソーが2030年長期ビジョンにおいて宣言した3つの領域「環境」「安心」「共感」において、デンソーが優先して取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を選定しました。

### マテリアリティ選定プロセス

社会課題それぞれについて、社会にとっての重要度、経営上の重要度を評価し、第三者からのご意見、アドバイスなどをいただきながら、経営レベルでの承認プロセスを経てマテリアリティを選定しています。



社会課題のプロット



### マテリアリティのKPI

抽出された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、経営審議会・取締役会でフォロー・審議しています。また、一部のKPIについては、その達成度評価を役員報酬の算定指標としています。□P104-106

優先取組課題(マテリアリティ)	目指す姿	KPI(2022年度)	KPI(2025年度)	関連するSDGs	
環境	地球温暖化防止◎	環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、地球にやさしく持続可能な社会づくりに貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場CO<sub>2</sub>総排出量削減 2020年度比 ▲25% ※ クレジット活用含む</li> <li>電動化領域製品の普及 売上 7,600億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場CO<sub>2</sub>総排出量削減 2020年度比 ▲100% (省エネ、電力のカーボンニュートラル、ガスはクレジット活用でカーボンニュートラル実現)</li> <li>電動化領域製品の普及 売上 1兆円</li> </ul>	
	大気汚染防止/環境負荷物質低減◎	工場から排出されるCO <sub>2</sub> をゼロにします。			
	資源有効利用◎	クルマの電動化に貢献し、CO <sub>2</sub> を可能な限り削減します。			
	水資源の保全	CO <sub>2</sub> を回収・貯蔵・再利用する技術によって、社会全体のカーボンニュートラルに貢献します。			
安心	交通事故低減◎	環境負荷物質や排出物・廃棄物を削減し、地球環境の永続的な維持に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全製品の普及 ADAS売上 4,280億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全製品の普及 ADAS売上 5,000億円</li> </ul>	
	自由快適な移動の提供◎	「交通事故死者ゼロ」の実現に向け、安全製品の普及を目指します。			
	安心・安全な製品提供◎	安心な空気環境のニーズに応え、快適な空間を提供します。			
	少子高齢化への対応◎	労働人口減少に伴う課題への解決に貢献する技術提供により、働く人を支援します。			
企業基盤	コンプライアンス	お客様に信頼され、ご満足いただける安心・安全で高品質な製品を提供します。	重大法令違反 0件	重大法令違反 0件	
	情報セキュリティ強化◎	「つながる社会」における情報セキュリティ上のリスクに備え、安全で信頼性の高い製品をお客様へお届けするとともに、情報資産の保護に最善を尽くします。	重大事件 0件	重大事件 0件	
	人財活躍推進	各国・地域の法令順守はもちろん社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点長における現地人財 20人</li> <li>女性管理職人数 【(株)デンソー】 専任系145人、技能系145人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点長における現地人財 20人以上</li> <li>女性管理職人数 【(株)デンソー】 専任系200人、技能系200人</li> </ul>	
	健康/労働安全衛生	「つながる社会」における情報セキュリティ上のリスクに備え、安全で信頼性の高い製品をお客様へお届けするとともに、情報資産の保護に最善を尽くします。	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の生活習慣スコア*1 【(株)デンソー】 77点</li> <li>安全点*2 (株)デンソー:50.0点、国内グループ会社:36.0点、海外グループ会社:48.5点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の生活習慣スコア*1 【(株)デンソー】 77点以上</li> <li>安全点*2 左記に加えさらなる改善を織り込んだ目標を検討中</li> </ul>	
	働き方改革/働きがい向上	社員をはじめサプライチェーンなどを含むすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を行います。	ワークエンゲージメント肯定 回答率【(株)デンソー】 72%	ワークエンゲージメント肯定 回答率【(株)デンソー】 78%	
	人権の保護 持続可能な調達	サプライヤーとともに、環境問題、人権問題、コンプライアンスなどに配慮した事業活動を推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員、新任マネジメント職への人権研修【(株)デンソー】 100%</li> </ul>	左記に加えさらなる目標を検討中	
	ガバナンス	社会動向や外部環境変化、デンソーの企業風土などを踏まえ、必要に応じてより実効性のあるガバナンス体制へ進化させ、上記マテリアリティの目標達成を支えていきます。			

◎ 製品・サービスを通じて貢献する目標

\*1. 生活習慣スコア: 個々人の生活習慣の実践状況を健診データより点数化したオリジナル指標  
\*2. 安全点: 災害の大きさや種類に応じてリスクを点数化した指標。低いほど良好



## 2025年長期戦略・2021年中期方針の成果

2030年長期ビジョン実現のための道筋として、2017年に、2025年度を達成年度とする「2025年長期戦略」を策定しました。さらに、2025年長期戦略を確実に進捗させるための3カ年行動計画として、2021年度を達成年度とする「2021年中期方針」も定め、これらの施策を推進することで、持続可能な社会への貢献と、企業価値の向上を目指しました。活動の成果は、以下の通りです。

### 2021年中期方針とReborn21の関係性

2018年度より2021年中期方針に基づく行動計画を着実に実行していましたが、2019年度に新型コロナウイルス感染症や、過去に例を見ない規模の品質問題などのデンソーの基盤を揺るがす事態が発生。そこで、2021年中期方針に対し、その進捗と最新の事業環境を反映し、2021年中期方針を「質の高いデンソー」に生まれ変わる変革プランReborn21として、新たな目標に置き換えました。

### 注力4分野の成長

車両視点での価値追求により、モビリティ新領域の事業化を加速し、成長を牽引

<b>電動化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018～2021年度エレクトリフィケーショングループ累計研究開発投資額：約2,000億円</li> <li>電動化普及に向けた駆動モジュール開発・販売の合併会社「株式会社BluE Nexus」を設立</li> <li>電動化製品群ブランド「ELEXCORE」誕生</li> <li>世界最高レベルの熱マネジメントシステムの開発・市場投入</li> </ul>	<p>インバータ生産台数</p> <p>2018年度 (除く広瀬製作所) 約80万台</p> <p>2021年度 約310万台</p> <p>+290%</p>
<b>先進安全／自動運転</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018～2021年度AD&amp;ADAS事業部累計研究開発投資額：2,450億円</li> <li>統合制御ソフトウェア開発の合併会社「株式会社J-QuAD DYNAMICS」を設立</li> <li>後付け「ペダル踏み間違い加速抑制装置」などの既販車向け製品の拡充</li> <li>予防安全システム向け製品「Global Safety Package 3」開発・市場投入</li> </ul>	<p>ミリ波レーダ生産台数</p> <p>2018年度 約410万台</p> <p>2021年度 約830万台</p> <p>+100%</p> <p>画像センサ生産台数</p> <p>2018年度 約330万台</p> <p>2021年度 約620万台</p> <p>+90%</p>
<b>コネクティッド</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社デンソーテン(旧：富士通テン株式会社)を子会社化し、コネクティッド領域の競争力強化</li> <li>クラウド型タクシー配車システムの開発・市場投入</li> <li>ドライブレコーダーのデータを活用した事故防止支援サービスの開発・市場投入</li> <li>ウーバー・ATGなどへの出資による技術開発の加速</li> <li>モビリティサービス事業者向けデジタルキーシステムを開発、北米で事業化</li> </ul>	
<b>非車載事業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年売上3,000億円を宣言</li> <li>工程合理化ソリューション「Dシリーズ」を開発・市場投入</li> <li>小型モバイル冷凍機「D-mobico」をヤマト運輸株式会社と連携して開発・市場投入</li> <li>QRコードとブロックチェーンを用いたトレーサビリティシステムを開発</li> </ul>	

### 既存事業の収益力強化

将来の成長を支える万全な収益基盤を構築

- 変動対応力の強化：F-IoT導入による生産性向上、グローバル生産供給体制の再編など
- 固定費の低減：機能分担会社の再編・集約、ソフトウェア領域の研究開発効率化など

### 圧倒的競争力実現のための技術開発

コンポーネントおよびシステムの圧倒的な競争力強化のため、ECU／半導体／センサ／モータの技術開発を集約（詳細は次ページをご参照ください）

### 経営改革5本の柱

2030年長期ビジョンの実現には、桁違いのスピード感を持った組織と、活力ある現場へと変革することが重要です。そこでデンソーは、「経営改革5本の柱」を掲げ、組織能力を高め、闘える組織になるべく、大きな経営改革に取り組みました。

経営改革5本の柱	成果と事例	評価
<b>1. 車両視点の強化と技術開発の集約</b> 目指す姿 ・事業・機能横断で車両視点を強化 ・ECU／半導体／センサ／モータの技術開発の集約・強化	・車両を俯瞰して価値を創出する横断組織の設置(エネルギーマネジメントグループ、先進デバイスグループ) ・コンポーネント売りから、クロスドメイン開発・顧客アプローチへ深化 ・トヨタグループ連携によるシナジーを通じた開発力強化	○
<b>2. 先端R&amp;D機能の改革</b> 目指す姿 ・本社が世界各地のラボを束ねる ・アジャイル開発の推進と、産学官とのパイプを強化	・アライアンスの推進、世界各地にラボ設置 ・欧米を中心とした技術渉外活動によるルールメイキングへの参画 ・各地域本社主導で技術トピックを議論するGIC*を開始、グローバルな仮説・戦略構築・先端技術探索を推進 * GIC : Global Intelligence Consolidation	○
<b>3. 事業部の進化と小さく強い本社</b> 目指す姿 ・機能部門は、管理業務の最小化で価値創造を具現化・プロサービスの提供 ・事業部門は、やめることを決め、スピードX倍の経営を実践	・デンソー流ROICを用いた事業ポートフォリオ策定による総仕上*活動の推進 ・決裁金額基準の引き上げや業績フォロー簡素化により事業部門へ責任と権限を委譲 ・機能部門の専門性の向上や、DXによる効率化などを通じた人財配置の見直し、事業部門へのパワーシフトの実行 * 総仕上：事業ポートフォリオ戦略に基づく、特定事業・製品のクローズ・縮小(事業譲渡含む)	○
<b>4. グローバル経営の刷新</b> 目指す姿 ・各地域が、地域事情をタイムリーに捉え、PDCAサイクルを自律的に回している ・各地域が、センサ役として本社をリード	・地域内PDCAにとどまらず、R(research)とS(suggestion)の役割を通じ、地域の強みを活かした情報発信と戦略構築体制を確立 ・各地域の事業を率いる「地域事業長」を定め、地域CEOと戦略の立案・実行をリード ・地域主導のリソース配分の見直しや機能統廃合 ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進による海外人財の活躍	○
<b>5. 働き方の大改革</b> 目指す姿 ・世界に伍すIT基盤を構築 ・DXで個の力を引き出し、新たな価値創造にチャレンジ	・事業ポートフォリオ変革を実現する人財ポートフォリオ戦略を構築 ・オフィス部門のDXは順調に推進 ・工場部門のDXは、(株)デンソー工場の500ラインに導入を完了、2022年度以降は国内外グループ会社への拡大を推進	△

### 戦略の成果と今後について

改革に向け、取り組みの進捗は順調です。社内での振り返りを踏まえ、以下の重点取り組みについて、2025年中期方針に反映しました。

- 今後の取り組み

  - 2035年の世界観を構想し、バックキャストでデンソーのあり方・戦略を再検討する
  - 事業領域が広がる中、新事業として取り組む領域を明確化する
  - 事業ポートフォリオ変革を実現する人財ポートフォリオの具体化と実行の加速を行う
  - 工場部門のDX化に注力し、17万人が個の力を最大限発揮できる職場をつくる

## デンソー変革プラン「Reborn21」の成果

2019年度から、経営の基盤を揺るがす品質問題の発生や、新型コロナウイルス感染症の発生による売上の大幅な減少など、デンソーを取り巻く事業環境が大きく変化しました。そこでデンソーは、デンソーの経営・信頼の基盤である「品質の立て直し」と、どんな時代や環境の変化にも対応し、新たな価値を提供できる「引き締まった強靱な体質への変革」を目指し、デンソー変革プラン「Reborn21」を策定しました。そして2022年3月末までの2年間の活動を通じて、「質 (Value) の高いデンソー」に生まれ変わり再出発を目指しました。活動の具体的な成果は、以下の通りです。

品質	品質のデンソーの再出発に向けて3本柱を徹底し、謙虚な姿勢で取り組む	
目指す姿	活動をやり切り、確実に品質の良化に結び付け、お客様の信頼を回復	
	成果と事例	評価
基盤技術固め	・技術要素ごとに開発・品質保証の体制を確立、将来に必要な基盤技術を着実に推進	○
風通しの良い職場づくり	・品質不具合や懸念点が素早く関係者に共有され、対策を打つ風土を醸成 ・QC*1サークルで部門長リードによる地に足のついた活動が定着	○
謙虚な姿勢	・守るべき基本を順守する意識、風土の定着が実現 ・今後増大が見込まれるソフト開発においては、DXを活用してミスを撲滅	○

戦略	「環境・安心」の理念をビジネス化	
目指す姿	環境・安心の価値最大化に向けた長期シナリオを描き、具体的な技術開発の着手と、製品普及計画を推進	
	成果と事例	評価
環境	・モビリティ製品：「事業性」と「CO <sub>2</sub> 排出量」の両KPIの年次フォローアップを開始 ・モノづくり：2025年までのCO <sub>2</sub> 低減計画の立案(再エネ、クレジット調達方針の決定) ・エネルギー利用：事業化に向けてアライアンスを複数社・複数業界と協議中	○
安心	・安全：Global Safety Package 3 拡販と後付け製品の拡充、次世代安全製品の企画・事業戦略の策定完了 ・快適：車室内空気清浄機Puremieの早期市場投入を実現 ・働く人の支援：お客様のニーズに応えるソリューション営業を軸に、複数の受注獲得	○

仕事の進め方	お客様に最善の商品・サービスを誰よりも早くお届けする	
目指す姿	一人ひとりが意識と仕事の進め方を変え、「デジタル」「コア6カスタマイズ*2」を活用した正しいプロセス変革が全職場に定着	
	成果と事例	評価
コア6カスタマイズ戦略	・「環境・安心」の理念とコア6カスタマイズによる事業成長を両立する事業ポートフォリオ戦略を構築 ・成長領域の製品は、コア6カスタマイズに基づく品質管理および拡販効率の向上を実現 ・総仕上*3領域の製品は、お客様への供給責任を果たすことを第一に、縮小・クローズなどの検討を開始	○
デジタル化	・データ活用による正しいコミュニケーションと、正しい業務遂行のためのデジタル風土が醸成 ・社内で点在するデータ同士をつなぎあわせ、これまで手作業が中心だった業務を自動化・機械化 ・デジタル化と同時に業務プロセスの見直しも実施し、より付加価値の高い業務にシフトできる環境を整備	○

\*1. QC：Quality Control

\*2. すべてのお客様に貢献できる標準仕様(コア)と、お客様のニーズに応えるカスタマイズ仕様の組み合わせを企画し、スピーディに製品・サービスを提供すること

\*3. 総仕上：事業ポートフォリオ戦略に基づく、特定事業・製品のクローズ・縮小(事業譲渡含む)

変化に強い人・組織	「社員一人ひとりの成長と幸せ」と「戦略を実現する組織能力の強化」を実現・両立する
目指す姿	・変革に向けた社員一人ひとりの意識・行動が変わり、エンゲージメントが向上 ・戦略実現に必要な人財の質・量が明確となり、獲得・配置・育成などの取り組みにより、組織能力が向上

	成果と事例	評価
	・社員エンゲージメント調査での肯定的な回答率は70%(前年度比+4ポイント) ・人財ポートフォリオ戦略による人財最適配置とソフト技術者リカレントプログラムを推進、注力領域の成長に向け人財強化戦略を実行 ・人と組織の新ビジョン「PROGRESS」を社内展開し、3カ年のロードマップで社員への浸透を開始 【対策】新ビジョン実現に向け、ロードマップに基づき活動を加速、2023年度末の完了を目指す。また、人財のさらなる最適配置や育成・獲得を進め、電動化などの注力領域の強化を実現する。	△

人的資本・CHRO MESSAGE □ P65-67

財務	変化に強い体質
目指す姿	「環境・安心」の理念実現に向けた事業ポートフォリオ変革および仕事の進め方変革などによる抜本的な効率化で、損益分岐点70%以下を達成

	成果と事例	評価
	・2年間でコストは約910億円削減し、損益分岐点は6ポイント良化 ・外部環境の悪化があるも、2021年度末損益分岐点は、74%まで到達 【対策】損益分岐点70%体質の実現に向け、あらゆる環境悪化に柔軟に対応できる原価構造の変革を目指し、2022年度より「変動対応力強化プロジェクト」を始動。コストのさらなる低減と、お客様との取引価格への費用反映を通じ、2022年度の外部環境悪化の打ち返しを目指す。	△

財務資本・CFO MESSAGE □ P57-64

### EVP(エグゼクティブ・ヴァイスプレジデント) MESSAGE

#### 環境・安心の理念に基づき、新しい価値を創造

創業時の「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」という言葉の通り、品質はデンソーの根幹です。しかしながら、売上・利益などの数値指標を優先する中で大きな品質問題が発生。品質の再出発に向けてReborn21を開始し、デンソーの理念である「環境・安心」に基づく意識・行動への変革を進めてきました。最初に理念・品質を考え抜き、社会課題の解決と持続可能なビジネスの両立を戦略に落とし込み、デンソーの製品・サービスを普及させることで、指標に結実した成果を上げることが狙いです。

活動の成果として、理念に沿った事業ポートフォリオの入れ替えが始動し、お客様のために要件を定義する一括企画や、最新のデジタルツールを使って品質向上につなげる仕事の進め方が根付き、社内一丸となって進む風土に変わってきました。その結果、納入品質・市場品質が向上し、お客様からグローバルで品質賞をいただけるようになり、財務においても、損益分岐点が良化しました。

社会・お客様に感動していただけるような新しい価値を創造するために、最も大事なものは「人」の力です。社員が未来の社会を構想しワクワクする仕事に時間を使い、突き抜けた発想や感性を活かせるデンソーにしていけることで、社会・お客様への貢献につなげていきます。



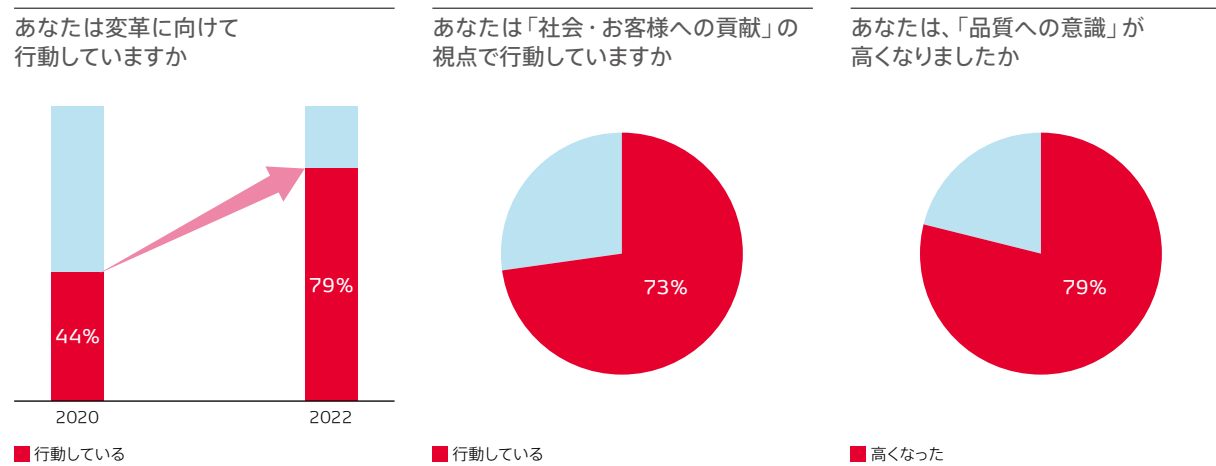
代表取締役副社長  
篠原 幸弘

※ 2020年6月から2022年3月までCCRO (Chief Corporate Revolution Officer)として社員の意識・企業体質の変革を統括・推進



## 社員への浸透

Reborn21の取り組みを通じた社員の意識変化を測るため、社員アンケートを実施しました。下記のアンケート結果から、「品質への意識」などの項目において全体的に行動変化が見られ、個人レベルで「質の高いデンソー」実現に向けた仕事への意識が変わりつつあることが分かりました。



## グローバルでの取り組み事例

### 品質・工場変革・DXと組織統合の取り組みを進め、CASEのハブ拠点として再出発

アメリカ最大の生産拠点デンソー・マニュファクチャリング・テネシー(以下「DMTN」)ではReborn21プロジェクトチームを発足し、①品質基盤の再構築、②スピーディな工場変革、③DXと組織統合を軸に活動を進めました。「品質」では現場の声を吸い上げた風通しの良い職場づくりと、ハード面での品質不良品の流出防止策を徹底し、納入不良の低減を実現し、「工場変革」では、スピーディな生産再編により、3年間で35ものCASE製品のラインを立ち上げました。そして「DXと組織統合」では、事業・工場単位の組織を会社横串組織に統合し、DX拡大により重複機能・繰り返し業務を低減しました。また、社員一丸となった固定費低減活動の結果、損益分岐点の2.7ポイント改善を達成しました。Reborn21を通じ、DMTNは社会とお客様のニーズの変化に素早く対応し、「環境・安心」の理念を追求する北米のCASEハブ拠点として再出発することができました。

### 8万件の声を集めた全社改善プロジェクト「Bok Noi Dai Mai(あなたの声を聴かせてください)\*」

タイの生産拠点サイアム・デンソー・マニュファクチャリングは、将来の環境変化(内燃機関の減産)を見据え、生産量が変動しても利益を生み出せる会社を目指し、柔軟で強靱な体質への改革を推進してきました。そして新型コロナウイルス感染症拡大を契機に活動は加速、2020年4月から全員参加の改善活動である「Bok Noi Dai Mai(あなたの声を聴かせてください)」活動をスタート。活動開始からわずか2カ月で8万件を超えるアイデアが集まり、職場の垣根を越えた多くのチームが結成され、それぞれの得意分野を活かすことで次々にアイデアを実現しました。

この活動を通じ、「自分の職場は自分たちで良くする」意識が醸成され、結果として、通常の固定費低減も併せて約10億円もの体質変革を実現しました。

\* Bok Noi Dai Maiは、タイの30年前のヒットソングのタイトルから名付けています。



## 環境・安心の理念実現のための事業ポートフォリオ変革

### 事業ポートフォリオの最適化に向けて

デンソーは、2021年度から「環境・安心の価値最大化に向けた事業ポートフォリオの最適化」の活動を推進してきました。経営資源の投資先をより「収益・経営理念に貢献する領域」にシフトさせ、社内リソースを集中投入することが狙いです。そのため一部の事業については、総仕上げ(縮小やクローズ)も検討します。しかしお客様に対する供給・補給責任の観点から、どのように総仕上げをすれば良いか判断するためには、あらゆる視点での検証が必要になります。

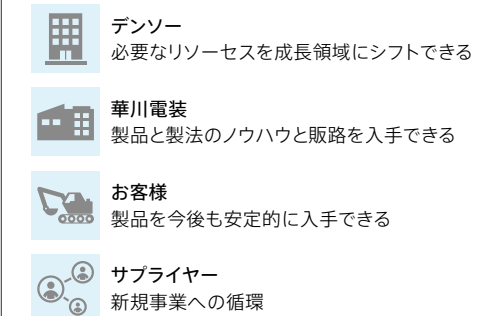
### III型オルタネータの事業譲渡

電動化の影響を大きく受けるエレクトリックコンポーネント事業部では、全社に先駆けてIII型オルタネータの事業譲渡を決定しました。III型オルタネータは農業・建設機械向けのお客様を中心に、いまだ堅調なニーズがあるものの、設備老朽化による供給不安定の解消と電動化への構えをより強化するため、今回の譲渡に至りました。譲渡先である成都華川電装有限責任公司(以下「華川電装」)は、積極的に自動化設備に投資をするなど成長力のあるパートナーであり、デンソーの品質・サービスを確実に継承し、維持していくことがお客様への貢献となると考えました。

### 事業譲渡までの道のり

事業譲渡の大きな考え方は「四方よし」の精神です。III型オルタネータの事業譲渡が、お客様、華川電装、デンソー、

さらにはサプライヤーそれぞれにとって良いモデルとなるための大前提は、「お客様に変わらない高品質なIII型オルタネータを提供すること」です。通常、デンソーで生産移管をする際には、必ず、直接現場に出向いて現地現物で移管を進めます。しかし、事業譲渡の検討が本格化したのは、奇しくも新型コロナウイルス感染症が拡大している時期でした。そこで言葉も企業文化も異なる華川電装へデンソーの品質を伝えるべく、図面、写真、動画を駆使した100回を超えるウェブ会議を経て製品の等価性の維持を図りました。その際にデンソーが大切にしたのは同じ目線で「きちんと納得してもらうこと」です。「なぜこの設計なのか」「なぜこの工程は必要なのか」「なぜこの評価は必要なのか」、経験知見を正しく伝承するコミュニケーションを続けた結果、デンソーと華川電装の双方の努力が実を結び、2022年1月に譲渡契約に至りました。このIII型オルタネータの事業譲渡を最初の事例として、全社で始まった事業ポートフォリオの最適化をさらに推進していきます。



## 社員メッセージ

### デンソーの想いごと渡すために

前例のない事業譲渡に挑戦したのは、ベテランと若手の混成チームです。設計・生産技術・品質保証のベテランの知識や経験・人脈と、若手の積極的行動を活かし、少人数で即断即決しながらプロジェクトを推進しました。事業譲渡後はデンソーブランドではない製品となりますが、お客様は引き続きIII型オルタネータを使います。「長年デンソーを信頼してくれたお客様への責任があり、それを裏切るわけにいかない」という想いで、プロジェクトを進めました。「四方よし」という状態をつくり出すのは、本当に大変なことですが、自分たちの活動がお客様や華川電装の発展に貢献するとともに、次にデンソーで事業譲渡を手掛ける人たちの助けにもなると信じています。



エレクトリックコンポーネント事業部エレクトリックコンポーネント変革推進室 入江均

## 2 2025年中期方針

Reborn21などを通じた戦略実行・企業基盤の立て直しを経て、私たちは今ようやく、スタート台に立つことができました。2022年度からは、創業以来培ってきたデンソーらしさを大切に、世の中になくてはならない会社を目指し、私たちにしかできない価値を創造し、事業の成長を通じて、社会課題の解決を目指します。そのためのグローバル17万人の指針となるのが、新・2025年中期方針です。

### 方針実現の大前提

自立・自律して“考動”できるヒト・組織を実現するために、人財への投資を第一に、実現力のプロフェッショナルを生む“ヒトづくり”と、ダイバーシティ&インクルージョンを強力に推進し、変化に強く活力あふれる“組織づくり”を実践します。

## グローバル経営の5本柱

### I. 揺るぎない強固な経営基盤の確立

財務資本・リスクマネジメント □ P.57-64, 114-115

実現に向けた主な取り組み

安全/品質	社会の期待やお客様の信頼に応える、盤石な安全品質基盤の構築
危機管理	環境変化に即座に対応可能なリスクマネジメントのレベルアップとその実践を通じて、社会的責任を果たす
収益	事業ポートフォリオの変革を推進し、強固な収益基盤を確立

### II. 世界初・世界一の実現を目指し、デジタルで仕事のあり方を変革

製造資本・知的資本 □ P.68-71

実現に向けた主な取り組み

1	コア&カスタマイズ・データ活用でパフォーマンスを最大化し、最善の価値・体験を誰よりも早くステークホルダーに提供
2	競争力ある生産再編を推進し、デジタルツイン実装/自動化の進化により、全世界の工場の景色を変革

### III. 業界・パートナーとともに、成長と総仕上げをやり切り、事業構造を変革

財務資本・知的資本・事業別概況 □ P.57-64, 70-71, 81-97

実現に向けた主な取り組み

1	基盤事業の立て直しとBEV製品への事業ポートフォリオ転換の実現
2	内燃領域の総仕上げと新エネルギー事業の事業化を加速し、理念実現(カーボンニュートラル)に貢献
3	多様化するお客様に柔軟に対応できる電動化の構えを早期に確立させ、確実に拡販・成長を実現
4	エレクトロニクス・ソフトウェア技術の強化をやり切り、環境・安心の理念への貢献と事業成長の実現

### IV. 業界全体を牽引し、カーボンニュートラルを実現

環境・安心戦略 □ P.50-55

実現に向けた主な取り組み

1	省エネ革新技術により、グローバルで競争力のあるカーボンニュートラル工場へ変革
2	再生エネルギー調達の安価かつ長期安定供給を実現
3	強固な仲間づくりで、エネルギー事業開発を推進・確立

## V. 新領域での製品・ソリューションの提供を通じて事業成長を実現

優先取組課題(マテリアリティ)・知的資本 □ P.40-41, 70-71

実現に向けた主な取り組み

1	デジタルツイン社会を支える最先端技術開発と社会実装の推進
2	技術の磨き上げと組み合わせで新しい価値をつくり出すとともに、ダイナミックに社会に普及させる成長シナリオを構築
3	新たなビジネスモデルに対応したスピード・柔軟性のある仕事の進め方の確立と、非財務KPIの設定

## 目指す姿

グローバル経営の5本柱をグローバル17万人の総智・総力で推進することで目指す姿を定めました。

環境	世界に先駆けて、「環境ニュートラルな製造業」となり、社会づくりに貢献	モビリティ製品 エネルギー利用	カーボンニュートラル【2035年】 【製品】2020年度比 ▲50% 【エネルギー利用】2020年度比 ▲50% ※ 基準値：2020年度モビリティ製品によるCO <sub>2</sub> 排出量
		モノづくり	クレジット利用なしによるカーボンニュートラル【2035年】 (2025年はクレジット利用によるカーボンニュートラル)
安心	安全	交通事故死者ゼロ社会の実現	交通事故死者ゼロ
	快適	安心な“空気質”の実現	AQI* < 50の空間提供【2025年】
新事業	社会課題を解決するソリューションを提供し 新たな価値を創出		モビリティ/インダストリー/ソサエティ領域での 事業拡大・社会課題解決

\* AQI (Air Quality Index) : 健康被害抑制に向けて、6つの大気汚染物質に対し設定した水準

## 目指す姿の実現に向けた主なマイルストーン (2025年度)

ROE <b>10%超</b>	営業利益率 <b>10%</b>	売上収益 <b>6.7兆円</b>
電動化領域売上 <b>1兆円</b>	ADAS領域売上 <b>5,000億円</b>	



### 3 環境・安心戦略

デンソーは人々の幸せに貢献する企業を目指し、事業活動を通じて環境・安心の提供価値最大化に取り組んできました。この取り組みをさらに加速させるために設定した中長期目標と、その達成に向けた具体的な取り組みは以下の通りです。

環境

#### 2035年カーボンニュートラルを目指す

デンソーはこれまでの環境への取り組みをさらに進めることで、2035年という近い未来での生産活動におけるカーボンニュートラルの実現を目指します。そのために、グリーンイノベーション基金\*なども活用しながら、「モノづくり」「モビリティ製品」「エネルギー利用」の3つの領域で取り組みを進めています。

\* グリーンイノベーション基金：グリーン成長戦略において実行計画を策定している重点分野で、政策効果が大きくかつ社会実装までを見据えて長期間の継続支援が必要な領域に対するNEDOによる支援施策

#### モノづくり

**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**

太陽光などの再生可能エネルギーを利用し、また製造工程を効率化することで、CO<sub>2</sub>排出量を減少させていきます。さらに生産の過程で発生するCO<sub>2</sub>は回収し、エネルギーとして再利用することで、工場におけるクレジットなしでの完全なカーボンニュートラルを目指します。

具体的な取り組み	2035年目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>工場での省エネルギー活動徹底と生産供給革新を通じた自社発電による再生可能エネルギー活用を推進</li> <li>2025年には電力由来のCO<sub>2</sub>は再生可能エネルギーの調達で、ガス由来のCO<sub>2</sub>はクレジット利用により、カーボンニュートラルを達成</li> <li>2035年までにカーボンニュートラル工場を実現し、サプライチェーン全体にも展開し、活動を支援</li> </ul>	工場における完全なカーボンニュートラル達成
	現状達成度
	工場CO <sub>2</sub> ：191万t (2020年度*比5%削減・グローバル) <small>* コロナ禍前水準に補正</small>

#### モビリティ製品

**目指す姿：クルマの電動化に貢献し、CO<sub>2</sub>を可能な限り削減**

電動化製品の進化により、HEV・BEV・FCEVなどの電動車普及に貢献します。また、自動車業界で培った電動化技術を空のモビリティにも応用し、全方位でCO<sub>2</sub>排出量を大きく減少させます。

具体的な取り組み	2025年目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>駆動システムとサーマルシステムを核にHEV・BEV・FCEVからe-VTOL(電動垂直離着陸機)まで、全方位で先回りした技術開発を進め、車両から社会につながるエネルギーマネジメントを実現</li> <li>電動化技術を「空モビ」といった新領域に応用し、そこで得る高出力・高効率・超軽量化技術を自動車業界に還元</li> </ul>	電動化領域 売上1兆円
	現状達成度
	電動化領域 売上5,800億円

#### エネルギー利用

**目指す姿：再エネ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「ためる」「もどす」技術を確認し、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。

具体的な取り組み	2035年目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>変動/余剰再エネ電力を「ためる」電池、水素製造、燃料変換技術を開発・事業化し、再生可能エネルギーの使い切り、さらなる導入拡大に貢献</li> <li>産業から排出されるCO<sub>2</sub>や大気中のCO<sub>2</sub>を必要な場所で回収し、固定・再資源化する「もどす」技術を実現し、社会全体のCO<sub>2</sub>を削減</li> </ul>	エネルギー利用の事業化 売上3,000億円
	現状達成度
	グリーンイノベーション基金に採択 (CO <sub>2</sub> 回収の大規模実証)

安心

#### 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

人々の幸せに貢献する企業を目指すデンソーにとって、事業活動を通じた社会課題の解決により、社会に「安心」を提供することは使命でもあります。社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーとなるべく、安心の領域でデンソーが貢献する3つの柱を以下の通り定義しました。

#### 交通事故死亡者ゼロ

**目指す姿：「深み」と「広がり」の取り組みを通じ、安全製品を普及させ、交通事故死亡者のいない自由な移動を実現**

「交通事故死亡者ゼロ」を目指し、技術の先端をひた走る「深み」と、多くのクルマに安全製品を普及させる「広がり」の二方向で取り組みを進めます。「深み」では、安全製品をさらに進化させ、より多くの先端モビリティへの搭載を実現。「広がり」では、価格面でも魅力のある安全製品の実現と後付け製品の拡充を進めます。

具体的な取り組み	2025年目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>全周囲センシングに加え、車室内センシングやインフラ連携で、様々な事故シーンへの対応や、事故の未然防止に取り組む</li> <li>AI技術を駆使して「見えない危険」を予知しドライバーに提供、危険を回避</li> <li>ADASシステムの進化に合わせて、既販車にも適用できる後付け製品を拡充、多くのシーンや車両タイプ、ニーズに応じた価値を提供</li> </ul>	ADAS領域売上5,000億円
	現状達成度
	ADAS領域売上3,600億円

#### 快適空間

**目指す姿：空間に対する技術を高め、心安らぐ快適な空間を創出**

自動運転の進展に伴い、クルマはただの移動手段ではなく「移動できるプライベート空間」としてのニーズが高まっています。デンソーは、温度、音、空気、視界の4環境を進化させ、快適空間をつくります。

具体的な取り組み	2025年目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>浄化・センシング技術の革新により、ウイルスの除去や有害物質の見える化など、安心な「空気質」を実現</li> <li>技術を磨き、乗用車両から公共車両まで、快適空間を拡大</li> </ul>	車載汎用品のグローバル普及
	現状達成度
	商用専用品・国内市場投入

#### 働く人の支援

**目指す姿：モビリティ領域で培った技術を活かし、人を支援し、人の可能性を広げる社会を構築**

様々な業界での労働人口減少は、大きな社会課題の一つです。デンソーは自動化やICTなど、モビリティ領域で培った技術を活用することで、働く人を支援し、誰もが安心してチャレンジできる社会を実現します。

具体的な取り組み	2030年目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>農業では、フードバリューチェーン全体の課題を解決し、食の安心・安定供給に貢献</li> <li>物流では、仕組みの改善から工場全体の合理化まで、最高品質のトータルソリューションを提供</li> <li>工場・FAではロボット・センサなどのコア技術と、自動化技術・改善ノウハウを融合、現場に適したシステム・製品を提供</li> </ul>	農業/物流/工場・FA 3分野で売上3,000億円
	現状達成度
	順調にビジネスを拡大

## 環境・安心戦略の2021年度以降の主な成果

デンソーは創業以来、環境・安心の価値最大化に取り組み、その流れはReborn21でさらに加速しました。ここでは主に2021年度の一年間の着実な成果を振り返ります。

詳細については、当社のニュースリリースページをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/news/newsroom/>



### 2021年

#### モノづくり

##### CO<sub>2</sub>循環プラントの実証実験開始

デンソーは、工場から排出されるCO<sub>2</sub>ゼロを目指し、CO<sub>2</sub>を回収して循環利用する施設であるCO<sub>2</sub>循環プラントの実証実験を開始しました。



#### モビリティ製品

##### ハネウェルとアライアンス締結

ハネウェル・インターナショナルと電動航空機用推進システムの共同事業を開始。デンソーの電動化技術を空のモビリティにも応用させていきます。



#### モビリティ製品

##### 電動化製品生産体制の増強

2005年より製造を開始したインバータは、その安定した品質と性能がお客様に認められ、2021年12月にグローバル生産累計2,000万台を達成しました。今後のさらなるグローバルでの電動化伸展に向け、日本、中国そして北米での生産体制の増強も実施しています。今後は、欧州、インドなどにも製造ラインを設置し、2025年にインバータの年間生産1,200万台を目指します。

#### モノづくり

##### 工場廃熱の再利用による蒸気量削減が評価され、省エネ大賞を12年連続受賞

半導体洗浄に使用される純水加温用の蒸気量削減に向けた廃熱の再利用の取り組みが評価され、省エネ大賞を受賞しました。



### 2022年

#### モビリティ製品

車載パワー半導体の製造においてUSJCと協業半導体ファウンドリー大手のUMCの日本拠点であるUSJCと、電動車に必要なパワー半導体生産における協業を合意しました。安定的な調達を実現し電動化に貢献します。

#### モビリティ製品

##### デンソーの電動化製品がTOYOTA「bZ4X」などに採用

航続距離の延長や充電時間の短縮、バッテリーの長寿命化など、電気自動車の実用性向上に貢献する新製品を開発し、TOYOTA「bZ4X」などに採用されました。

## 環境

モノづくりにおけるCO<sub>2</sub>削減や、クルマの電動化に貢献するモビリティ製品の開発・普及への取り組みを進めています。

## 安心

安全製品の開発や、快適な空間を実現するサービスの提供、さらに車載領域で培った技術の活用に取り組んでいます。

#### 快適空間

安心な車内空間を実現する「Puremie」を開発。高性能フィルターを搭載した空気清浄機と空気清浄度モニターにより、浮遊ウイルスの除去と清浄状態の見える化を実現、車内の空気質に対する安心感を高めます。



空気清浄機



空気清浄度モニター

#### 働く人の支援

##### 小型モバイル冷凍機「D-mobico」を開発

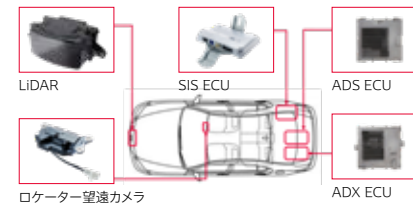
デンソーとヤマト運輸が連携して開発した、小型・軽量で持ち運び可能な冷凍機「D-mobico」は様々な配送に柔軟に対応可能で、さらに走行中の燃費向上やCO<sub>2</sub>排出低減に寄与します。



#### 交通事故死者ゼロ

##### 高度運転支援技術「Advanced Drive」向け製品を開発

当社が開発した、乗員に安心感を与える高度運転支援技術の実現と車両の安全性能向上に貢献する製品が、TOYOTA新型「MIRAI」に採用されました。



#### 交通事故死者ゼロ

##### 世界最小ステレオ画像センサの性能向上と機能拡大

軽自動車の安全性向上に貢献する小型のステレオ画像センサについて、世界最小サイズと低価格を維持しながら性能の向上と機能の拡大を実現しました。



#### 交通事故死者ゼロ

##### 予防安全システム向け製品「Global Safety Package 3」を開発

「Global Safety Package 3」は、予防安全・運転支援シーンの拡大と、小型・低コストの両立をコンセプトに開発され、車両の周辺環境を認識し安全性能向上に貢献します。

#### 働く人の支援

##### ヘルスケア業界のDX化を推進し、医療の質向上に貢献

デンソーが開発した手術情報融合プラットフォーム「OPeLiNK」を活用し、医師教育や病院のDX化を推進するプラットフォーム事業に参画しました。

## 経営基盤

環境・安心の価値最大化を支える、経営基盤の強化に取り組んでいます。

#### グリーンイノベーション基金への採択

カーボンニュートラル実現に向けた技術のうち、デンソーの3つの開発テーマ「モビリティ向けモータシステム」「CO<sub>2</sub>分離回収技術」「次世代パワー半導体」が、対象事業として決定しました。

#### デンソー初サステナビリティボンドを発行

サステナビリティ経営強化のため、サステナビリティボンドを発行しました。調達した資金は、電動化事業や先進安全／自動運転事業などへの投資へ充当しています。

#### 愛三工業株式会社へのフューエルポンプモジュールの事業譲渡

デンソーは、パワトレイン領域の競争力強化に向け、愛三工業株式会社へのフューエルポンプモジュール事業譲渡を決定しました。

#### 成都華川電装有限责任公司へIII型オルタネータの事業譲渡

III型オルタネータの事業譲渡により、お客様への供給責任を果たし続けるとともに、パートナーとの連携を進め、事業ポートフォリオ入れ替えを推進します。

#### 半導体受託製造のJASMに出資

デンソーは半導体受託製造会社であるJASMに対し出資を行い、車載半導体の中長期的な安定調達を実現します。



TOPIC 環境

クルマからインダストリー、そしてソサエティまで、  
カーボンニュートラル実現に貢献するデンソーのビジネスモデル

環境問題への関心が高まる中、デンソーは環境にやさしいクルマづくりはもちろん、クルマの枠組みを超え、様々な業界の仲間とともに、クルマを含めたインダストリー（モノづくり）やその先のソサエティ全体のカーボンニュートラル実現に貢献したいと考えています。そのためには、個々のクルマの中のエネルギーだけでなく、インダストリー、そしてソサエティ全体のエネルギーを俯瞰的に捉え、効率的に使うエネルギーマネジメントが重要です。そこでデンソーは、創業以来クルマやインダストリーで培った技術をソサエティに拡大することで、ソサエティ全体のカーボンニュートラル実現に貢献するビジネスを目指します。

### ソサエティ

貢献領域・将来技術の例

電動航空機用推進システム

非接触充電システム

トレーサビリティ技術

家庭用充放電器

---

### インダストリー

貢献領域・将来技術の例

CO<sub>2</sub>循環プラント

人工光合成

リーン・オートメーション

---

### クルマ

ソフトウェア  
指令を出す脳

製品例

電子プラットフォーム

車載エッジコンピュータ

### メカ

指令に沿って動く体

製品例

モータジェネレータ

カーエアコン

エレクトロニクス  
指令とエネルギーを伝える神経と血管

製品例

インバータ

電池ECU

4. クルマやインダストリーで培った技術を磨き、ソサエティ領域に適用することで、クルマとインダストリー、そして社会インフラを連携させたエネルギーマネジメントや新事業で新たな価値を提供
3. パートナー企業とともに、デンソーのエネルギー活用技術などを用いて、カーボンニュートラル工場を拡大
2. 革新的な省エネ技術と、再エネ活用、グリーンエネルギーの導入によりデンソー工場のカーボンニュートラルを実現

TOPIC 安心

安全製品のさらなる進化と普及に向けた「Global Safety Package 3」の開発

安心戦略で掲げる「交通事故死者ゼロ」の社会を実現するためには、安全製品をさらに進化させ最先端の技術を車両に搭載していくこと、また価格面でも魅力ある製品を開発し、より多くの車両に普及させることが重要です。

「Global Safety Package 3」(以下「GSP3」)は、予防安全・運転支援シーンの拡大と、小型・低コストの両立をコンセプトに開発されました。

車両の安全性能の向上に貢献

GSP3は、電波を使って車両や道路などの形状を検知する「ミリ波レーダ」と、カメラで自車の前方環境を検知する「画像センサ」の情報を最適に組み合わせることで、安全な運転支援を可能にするシステムです。そして今回、その3世代目となるGSP3を新たに開発しました。

GSP3では、画像センサは広角レンズや高画素イメージャーを採用し、回路の最適化などで体格・コストを維持しながら検知可能エリアを2倍に、加えて新たな認識ロジック開発で検出対象物の追加や、向きなどの認識を可能にしました。

ミリ波レーダでは、製品構造の簡素化などにより、部品の点数を5分の1に減少させつつ、検出範囲2倍(対車両)を達成、▲43%の小型化を実現しました。また、2つの物体を分離して検知する機能を向上させることで、歩行者や自転車の検出性能の進化を可能にしました。

これらの機能改善の結果、従来品ではカバーできなかった「交差点での右左折」や「出会い頭」といった事故シーンへの



ミリ波レーダ

画像センサ

対応が可能となり、カバー可能な事故シーンが約40%から約70%へと、飛躍的に向上しました。

総合システムサプライヤーとして

デンソーは、ハードウェアからソフトウェアまで扱う総合システムサプライヤーとして、それぞれの専門家が集まり、それぞれの立場で課題を抽出し解決策を考えることで、今回の製品開発を実現しました。

今後も高度運転支援に関する技術開発を推進し、ドライバーや歩行者をはじめとするすべての人にとって、安全で自由な移動の実現に取り組んでいきます。

社員メッセージ

究極の目標「交通事故死者ゼロ」を目指して

GSP3は、デンソーだけでなく、お客様やサプライヤーなど多くの関係者の協力がなくては実現できませんでした。全員が一致団結した結果、最新のEuro NCAPではGSP3を搭載したお客様の車両が最高評価5つ星を獲得し、技術力の高さも証明されています。私たちは、より快適なモビリティ社会を世界中のお客様に提供すること、そして「交通事故死者ゼロ」を目標に、今日も最先端の技術開発に挑戦を続けています。



左から、AD&ADAS技術1部の加藤 祥行・岡部 翔、AD&ADAS技術2部の和泉 敬介・佃 英樹、AD&ADASシステム技術部の田中 英明・山本 孝平、株式会社J-QuAD DYNAMICSの松永 昇悟・植松 巧