

# ***DENSO***

Crafting the Core

## 統合報告書 2022

2022年3月期



# 社 是

一、信用を尊び責任を重んず

一、虚飾を排し和衷協力誠実事に當る

一、研究と創造に努め常に時流に先んず

一、最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す

## 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。

1949年の設立以来培ってきた価値観や信念を明文化し、

世界中のデンソー社員と共有したものです。

クルマ社会や人々のために貢献する原動力や競争力となる私たちの行動指針です。

### 先進

デンソーにしかできない  
驚きや感動を提供する

先取

創造

挑戦

### 信頼

お客様の期待を超える  
安心や喜びを届ける

品質第一

現地現物

カイゼン

### 総智・総力

チームの力で  
最大の成果を発揮する

コミュニケーション

チームワーク

人財育成

## 「デンソー統合報告書2022」の発行にあたって



CFO  
取締役・経営役員  
**松井 靖**

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、投資家をはじめとする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2022」では、2030年長期ビジョンを実現するための環境・安心戦略や、2022年度に新たに制定した2025年中期方針、そして近年注目が高まる非財務資本の強化策などを具体的に掲載しています。また、不透明な事業環境でも企業価値を創造し続けるための財務戦略もご紹介しています。

当社は引き続き、ステークホルダーの皆様への適時・的確な情報開示と対話に努めていきます。最後に、本報告書の作成プロセスが正当であることをここに表明いたします。

### 編集方針

「統合報告書2022」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。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様、デンソーが長期的に企業価値を創造し、持続可能な社会の実現を目指した取り組みに励んでいることをご理解いただければ幸いです。

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」と、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」を参照しました。また、社会性報告や環境報告については、ホームページの「サステナビリティ」で詳細情報を掲載していますので、ご覧ください。



### 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」と表記のあるところは、株式会社デンソー単体を示します。)

**報告対象期間** 2021年度(2021年4月~2022年3月)を主たる活動期間としています。一部に2022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2022」用語(電動車の種類別名称)

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)

### 表紙について

製造現場の社員が目標に対して志を高め、チームの一体感を育む「唱和」のイメージと、デンソーオリジナルのデザインエレメント「D-cross」を使用することで、総智・総力の精神でモノづくりに取り組み、社会に価値を提供していく「デンソーらしさ」を表現しています。

### 統合報告書の位置付け

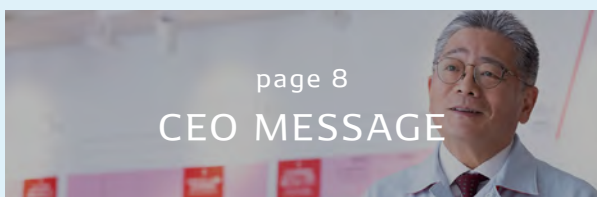


# CONTENTS

DENSO Integrated Report 2022



## 6 笑顔広がる未来に向けて



## 8 ステークホルダーの皆様へ



- 14 過去、現在、そして未来に向けて
- 22 培ってきた3つの強み
- 26 積み上げてきた資本
- 28 新たな価値を生む7つのコア事業
- 30 デンソーの価値創造プロセス
- 32 特集 価値創造の実践



- 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

## 56 新たな価値を生む基盤

- 57 財務資本
- 58 CFO MESSAGE
- 65 人的資本
- 67 CHRO MESSAGE
- 68 製造資本
- 69 CMzO MESSAGE
- 70 知的資本
- 71 CTO MESSAGE
- 72 自然資本
- 77 社会・関係資本

## 80 事業別概況

- 81 事業ポートフォリオと創出価値
- 82 事業内容と主要製品
- 84 エレクトリフィケーションシステム
- 86 パワトレインシステム
- 88 サーマルシステム
- 90 モビリティエレクトロニクス
- 92 先進デバイス
- 94 インダストリアルソリューション
- 96 フードバリューチェーン

## 98 コーポレートガバナンス

- 99 コーポレートガバナンス
- 108 DIALOG 社外取締役対談
- 111 新任社外取締役メッセージ
- 112 取締役および監査役
- 114 リスクマネジメント
- 116 コンプライアンス

## 117 コーポレートデータ

- 118 Facts & Figures
- 120 10カ年データ
- 122 企業・株式情報

## TCFD INDEX



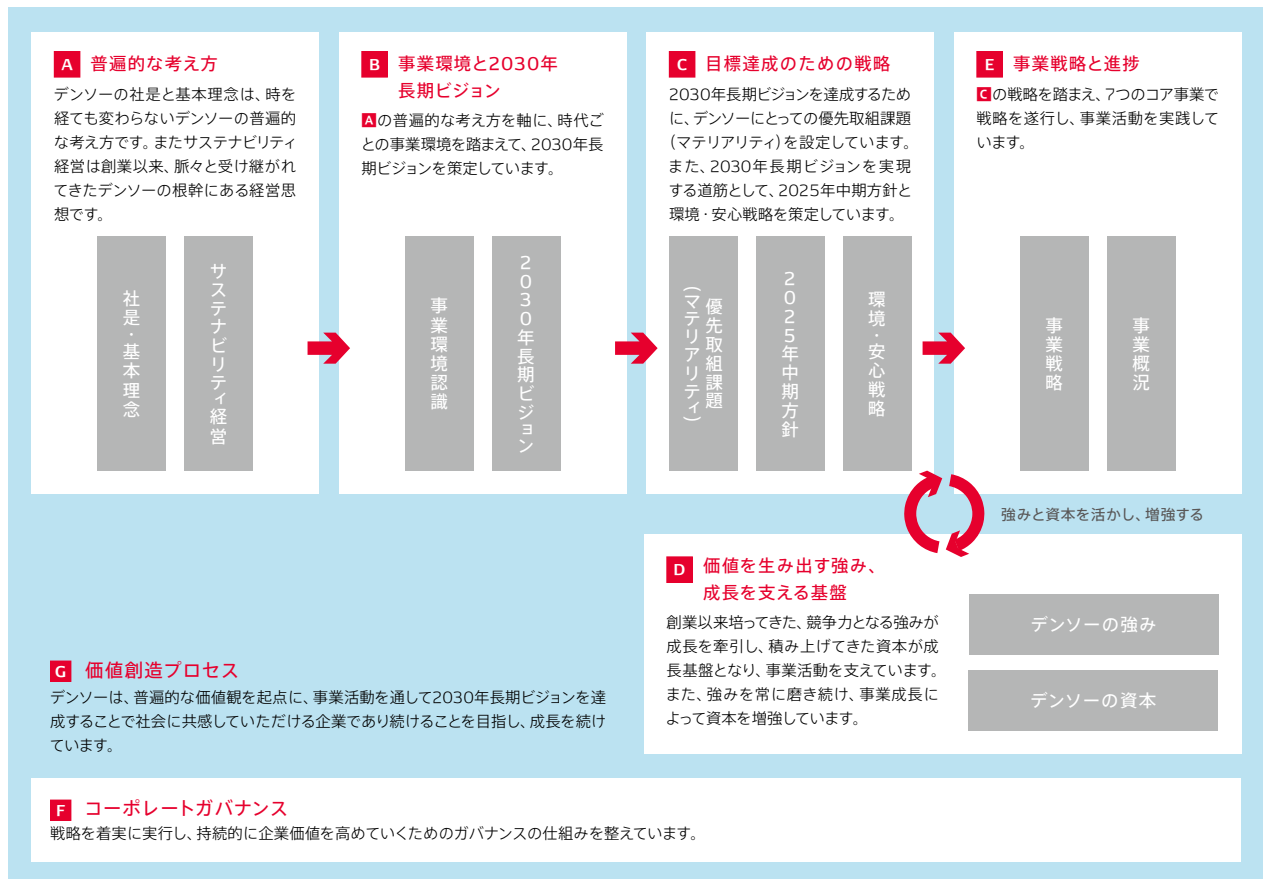
デンソーは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) に賛同しており、「統合報告書2022」ではTCFDが推奨する気候関連情報の開示項目を参照しています。下表は、本報告書および当社ホームページにおける推奨開示項目との対照を示しています。なお、本報告書には、シナリオ分析に基づく機会とリスクの開示とTCFD提言に沿った取り組み状況をまとめたページがありますので、詳細は□□P.73-76をご覧ください。

	統合報告書2022	当社ホームページ
ガバナンス	a) 気候関連のリスクおよび機会についての、取締役会による監視体制	
	P.75:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>ガバナンス P.100: コーポレートガバナンス>コーポレートガバナンス体制図	デンソーについて>サステナビリティ>サステナビリティマネジメント>推進体制: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン>環境マネジメント(エコマネジメント)>推進体制: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>ガバナンス>コーポレートガバナンス>ガバナンス体制と主な機関: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/</a>
戦略	b) 気候関連のリスクおよび機会を評価・管理する上での経営者の役割	
	P.75:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>ガバナンス P.100: コーポレートガバナンス>コーポレートガバナンス体制図	デンソーについて>サステナビリティ>サステナビリティマネジメント>推進体制: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン>環境マネジメント(エコマネジメント)>推進体制: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>ガバナンス>コーポレートガバナンス>ガバナンス体制と主な機関: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/</a>
リスク管理	a) 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクおよび機会	
	P.38-39: 事業環境認識 P.40-41: 優先取組課題(マテリアリティ) P.73-74: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>シナリオに基づく事業のリスクと機会の分析	デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>環境行動計画: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/</a> デンソーについて>サステナビリティ>サステナビリティマネジメント>マテリアリティ: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/</a>
	b) 気候関連のリスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響	
指標と目標	P.36-37: 2030年の目指す姿とロードマップ P.38-39: 事業環境認識 P.40-41: 優先取組課題(マテリアリティ) P.42-47: 2025年長期戦略・2021年中期方針の成果、デンソー変革プラン「Reborn21」の成果 P.48-49: 2025年中期方針 P.50、52-53、54: 環境・安心戦略 P.58-64: CFO MESSAGE P.73-75: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>シナリオに基づく事業のリスクと機会の分析、経営戦略への影響、財務計画への影響	デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>環境行動計画: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/</a>
	c) 2°C以下のシナリオを含む、様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた、組織の戦略のレジリエンス	
	P.73-75: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>シナリオに基づく事業のリスクと機会の分析、経営戦略への影響、財務計画への影響	
指標と目標	a) 組織が気候関連リスクを識別・評価するプロセス	
	P.40-41: 優先取組課題(マテリアリティ) P.75: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>リスク管理 P.114-115: リスクマネジメント	デンソーについて>サステナビリティ>サステナビリティマネジメント>マテリアリティ: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン>環境マネジメント(エコマネジメント)>グループ連結環境マネジメントの推進、環境リスクマネジメント: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>ガバナンス>リスク管理>リスクの把握と対応の明確化: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/</a>
	b) 組織が気候関連リスクを管理するプロセス	
指標と目標	P.40-41: 優先取組課題(マテリアリティ) P.75: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>リスク管理 P.114-115: リスクマネジメント	デンソーについて>サステナビリティ>サステナビリティマネジメント>マテリアリティ: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン>環境マネジメント(エコマネジメント)>グループ連結環境マネジメントの推進、環境リスクマネジメント: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>ガバナンス>リスク管理>リスクの把握と対応の明確化: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/</a>
	c) 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の総合的リスク管理にどのように統合されているか	
	P.75: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>リスク管理 P.114-115: リスクマネジメント	デンソーについて>サステナビリティ>ガバナンス>リスク管理: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/</a>
指標と目標	a) 組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクおよび機会を評価する際に用いる指標	
	P.41: 優先取組課題(マテリアリティ)>マテリアリティのKPI P.50: 環境・安心戦略 P.76: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>指標と目標	デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</a>
	b) Scope 1、Scope 2および当てはまる場合はScope 3の温室効果ガス(GHG)排出量と、その関連リスク	
指標と目標	P.119: 非財務ハイライト>CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル/Scope1+2) P.120-121: 10カ年データ>非財務データ>CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル)	デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>パフォーマンスデータ(環境編): <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/</a>
	c) 組織が気候関連リスクおよび機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績	
	P.41: 優先取組課題(マテリアリティ)>マテリアリティのKPI P.50: 環境・安心戦略 P.76: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>指標と目標 P.120-121: 10カ年データ>非財務データ>CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル)	デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>環境行動計画>「第7次環境行動計画」の位置づけ: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>パフォーマンスデータ(環境編)>アクション2: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/</a>

## 統合報告書2022 論理構成体系

本報告書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2022」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、対話の機会を促進していくことを目的としています。冊子全体を通して、価値創造プロセスを読み解く上での主要な構成要素（経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンスなど）を網羅しながら、統合的にお伝えできるよう、ストーリーラインを組み立てて作成しています。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。また、知りたい情報にすぐにアクセスできるよう、各要素に属するキーワードを索引にしました。



<b>A</b> 社是 ..... P.15 基本理念 ..... P.1 サステナビリティ経営 ..... P.14-33、35-55	<b>D</b> デンソーの強み ..... P.22-25 デンソーの資本 ..... P.26-27、57-79
<b>B</b> 事業環境を踏まえた社長の考え方とビジョン ..... P.8-13 事業環境認識（PEST分析） ..... P.38-39 リスクと機会、その対応策 ..... P.38-39 デンソーにとっての重点取り組み ..... P.39 2030年長期ビジョン ..... P.36-37 気候変動に関するリスクと機会の抽出、その対応策 ..... P.73-74	<b>E</b> デンソーの事業（概要） ..... P.28-29 事業ポートフォリオと創出価値 ..... P.81 各事業の戦略と概況 ..... P.82-97 Facts & Figures ..... P.118-119
<b>C</b> 2030年の目指す姿とロードマップ ..... P.36-37 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 ..... P.37 ① 優先取組課題（マテリアリティ） ..... P.40-41 関連するSDGs ..... P.37 ② 2025年中期方針 ..... P.48-49 ③ 環境・安心戦略 ..... P.50-55 財務戦略 ..... P.57-64	<b>F</b> コーポレートガバナンス向上への取り組み ..... P.99 企業統治の体制 ..... P.100-102 役員報酬 ..... P.104-106 政策保有株式 ..... P.107 社外取締役対談 ..... P.108-110 新任社外取締役メッセージ ..... P.111 取締役および監査役 ..... P.112-113 リスクマネジメント ..... P.114-115 コンプライアンス ..... P.116
	<b>G</b> 価値創造プロセス ..... P.30-31 価値創造プロセスの主要素 ..... P.14-29

## PROLOGUE

地球に、社会に、すべての人に、  
笑顔広がる未来を届けたい。



この世界はまだ、  
できてないことだらけだ。

すべての人が安心して移動  
できる社会は、まだ、できてない。

CO<sub>2</sub>をまったく排出しない  
モノづくりは、まだ、できてない。

世界中に行き届く食糧生産も、  
人の最高のパートナーになれる  
ロボットだって、まだ、できてない。

できてなかったことが  
できることになったとき。  
世界は一步、前進する。

それがやがてみんなの  
あたりまえになったとき。  
より良い社会が、待っている。

これまで生み出してきた、  
100を超える“世界初”。  
私たちはこれからも  
あらゆるパートナーと共に、

新しい“できる”を  
世界に実現していく。  
それを誰もが手に届くように  
社会に実装していく。

...この世界はまだ、  
できてないことだらけだ。  
だから、私たちがいる。

「実現力」の  
プロフェッショナル集団、  
私たちはデンソーです。

(デンソー「ブランドパーパス」より)





# 社 是

- 一、信用を尊び責任を重んず
- 一、虚飾を排し和衷協力誠実事に當る
- 一、研究と創造に努め常に時流に先んず
- 一、最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す



代表取締役社長  
有馬 浩二

## CEO MESSAGE

ステークホルダーの皆様へ

**笑顔あふれる未来の実現のために、  
とてつもない熱量を持った  
社員一人ひとりがデンソーらしさを体現し、  
デンソーだからこそ生み出せる  
新しい価値創造を通じて、  
人と社会の幸せに貢献する**

### 皆様の支えに心から感謝

昨年度は、ウィズ・コロナの生活が定着する中、徐々に経済活動が回復する一方で、長引く半導体枯渇や物流混乱、それに伴う自動車生産台数の減産など、これまでにない変動対応が求められた1年でした。それでも、何とか供給を続けることができたのは、クルマを1台1台つくってくださるカーメーカ様や、部品を届けてくださる世界中の取引先様のおかげにほかなりません。部品1個つくれたい、または届けられなくなると、クルマはつくれません。デンソーはグローバルに事業を展開しているため、一つのロスが世界規模に波及しかねない大きな供給責任を負っています。それゆえ、世界各地にともに支え合う仲間たちがいてくれることのありがたさと心強さを、改めてしみじみと感じる次第です。多くの取引先様に支えられながら、日々モノづくりができていることに、深く感謝したいと思います。

### より一層変動に強い会社へ

さらに足元では、エネルギー費の高騰や円安の進展など、Uncontrollable(アンコントロールラブル)な要素が重なり、ますます先行き不透明な状況に陥りつつあります。ただ、先が見通せないのは今に始まったことではありません。地政学リスクや自然災害に加え、通信障害やサイバー攻撃など、近年リスクは多様化する一方で、常に危機に晒され続けている状況です。あるいは、変動が当たり前の世の中になったとも言えるのではないのでしょうか。

そうした状況下では、日頃から想定内の範囲をいかに広げておくか、また、いざという時に、Uncontrollable(アンコントロールラブル)なことを、いかに早くUnder control(アンダーコントロール)にできるかが問われているのだと思います。当社も、データを活用した予兆把握や有事を想定した初動訓練などの危機管理強化だけでなく、2022年より新たに

## CEO MESSAGE

「変動対応力強化プロジェクト」を立ち上げ、営業や生産管理、調達部門などを中心に、全社横断的なリスク管理強化の取り組みも実施しています。このプロジェクトには海外拠点も参画しており、グローバルに対応できる構えを整えようとしています。また、サプライチェーンの仲間とも密に連携しながら、いかなる外乱に対しても、経営へのインパクトを柔軟に吸収し、即座にリカバーできるよう、変動対応力のさらなる強化に努めていきます。

### デンソーらしいカルチャーを取り戻す

加えて、2019年から取り組んできた経営基盤の再構築も、決して現状に満足することなく活動を続けていきます。品質問題や新型コロナウイルスのパンデミックを契機に、品質基盤の建て直しや財務体質の強化、仕事の進め方の見直しに取り組んできた結果、一人ひとりの意識や行動が変化し、利益や損益分岐点比率など会社業績にも、その成果が着実に表れてきました。そして、「環境・安心」という理念に基づき、自分たちの使命や役割を改めて明確化し、社是にあるように、謙虚な姿勢で「和衷協力誠実に當る」ことによって、少しずつ体質や風土が変わってきていると思います。

そういう今こそ、改めて気を引き締め、こだわり抜いてやり続けることで、揺るぎない経営基盤を再構築することが極めて重要です。デンソーらしいカルチャーを組織の隅々まで浸透させ、一人ひとりの行動に定着させながら、土壌だけでなく、根っこも幹も強い、しなやかでたくましい会社を目指したいと思います。

### カルチャーが会社をより強くする

カルチャーは会社を動かす原動力であり、競争力の源泉です。そのことを、私自身が身をもって経験した

のは、20年近く前に社長を務めた、ある海外拠点でした。その会社は、赤字続きで大変厳しい経営状況に陥っており、当初はどうしたものかと頭を抱えたことをよく覚えています。それでも、社員と対話を重ねながら実態をつぶさに把握し、経営課題を浮き彫りにしていく中で、「まだまだ目は死んでいない」「心に火を付ければ、きっと乗り越えられる」ということに気づかされ、まず取り組んだのが、現地流デンソーカルチャーの創出でした。

その際大切にしたのは、デンソー流を踏襲しつつも、決して日本のやり方を押し付けるのではなく、自分たちの意志を込めて、現地流に味付けをすることです。その会社で働く誇りを取り戻し、自分たちの力を信じることを出発点に、一人ひとりにスポットを当てる活動を行い、全員が参画する風土を醸成しながら、会社への帰属意識を高めるよう工夫しました。至極当たり前のことに聞こえるかもしれませんが、こうした当たり前が知らない間にできなくなっていた、それに気づいた時には会社は危機的状況に陥っていたということが、目に見えないカルチャーの重要性を示唆しているように思います。

また、どんなに厳しい状況下でも、明るい将来を見据え、みんなで夢を語り合うことも大切にしました。日々の地道な活動と並行して、未来の成長シナリオを自ら描き、夢に向かって全社一丸となって取り組み続けた結果、何とか這い上がり、黒字化することができました。利益や品質など経営指標が良くなったことも大きな成果ですが、私にとっては、会社が明るく、前向きなカルチャーへと変革し、社員やその家族に情熱と笑顔が戻ったことが何よりも大きな喜びでした。

抜本的な構造改革には痛みも伴いましたが、当時ともに戦い抜いた仲間たちとは今でも心が通い合っているように感じています。それは、デンソーで働く自分たちが大切にすべきものは何かということ、とことん本音で語り合い、心を込めてつくり上げた唯一無二のカルチャーや価値観で結ばれているから



だと思います。また、過去何年も達成できなかったこと、できそうにないと思われていたことを、自分たちの力で実践し、結果が出るまでやり抜いたことが自信となり、“らしさ”や“独自の強み”として、今でも胸に抱き続けているからだと思います。

### 今改めて大切にしたいデンソーらしさ

今日のデンソーを築き上げてきた過去の幾多のストーリーを振り返ってみて、改めて私が考えるデンソーらしさとは、実践力・実現力であり、何としてみてもやり抜くしぶとさと粘り強さです。そして、社会や仲間に対する思いやりや気遣いです。

この実践力や粘り強さは、昨今のコロナ禍での数々の供給危機を通じて、何度も何度も試されてきました。例えば、取引先のピンチの際には、いち早く現場に駆けつけ、デンソーにできることは何でもやる覚悟で事に当たるといことが、上からの指示や先方からの要請がなくても“基本行動”として自ら実

践できたのは、デンソーらしさの表れと言えるのではないかと思います。ここ数年の間に、変動や危機が続いたことで、デンソーらしいしぶとさや諦めずにやり抜く力の大切さが、改めて強く意識されるとともに、それぞれの持ち場・立場で発揮されることも多かったように感じます。

一方で、思いやりや気遣いについては、コロナ禍によって社会の価値観が大きく変わり、新しいコミュニケーションスタイルや人との接し方が定着した今、改めて問い直す必要があります。この数年間で起きている変化は、そう簡単に元に戻ることもない、不可逆的な変化だと思います。だからこそ、便利さや効率の陰に隠れて失われつつあるものに、私たちは目を向けなければならないとも感じます。例えば、出社して、お互い顔を見ながら会話すれば、自然と気づくことができる表情の微妙な変化や感情の浮き沈みは、在宅勤務の画面越しではなかなか感じ取りにくいのも事実です。また、出社していても、食堂にはパーテーションがあり黙食が徹底され、工場の休憩所でも、ソーシャルディスタンスを保っているため、

## CEO MESSAGE

以前のようにワイワイガヤガヤ談笑する姿は見られなくなりました。

そうした新しい職場環境の中で、仲間のちょっとした変化に気づかなかったり、些細なことを見て見ぬふりをしたり、知らず知らずのうちに、お互い無関心になっているのではないかと懸念しています。

無関心な職場は、私が最も見たくない景色の一つです。たとえどんなに仕事を早く正確にこなしていたとしても、仲間が無関心な組織は、デンソーらしくないどころか、デンソーで働く意味さえないと感じます。絶対に、そんな会社にしたくはありません。デンソーらしさを失わず、健全な職場風土を維持し、活力あふれる会社にしていくために必要なのは、何も特別な施策や画期的な取り組みではなく、一人ひとりのちょっとした気遣いだと思います。それは、挨拶や雑談、ちょっとした声かけなど、誰にでもできることで、少し面倒で、最近おろそかにしがちなことでもあります。仲間への思いやりや相手の気持ちを察する感度は、働き方が進化しても、メンバーがどれだけ多様化しても、組織の活力には必要不可欠なものです。コロナ禍がもたらした変化に柔軟に適応しつつ、面倒なことにもちゃんと時間をさける温かいチーム、人に対するぬくもりを大切にしている会社であり続けたいと思います。

### 人にしかできないことをデンソーらしく

人との関わり方の変化に加えて、コロナ禍をきっかけに、私たちは改めてテクノロジーの可能性やデジタルの力を思い知りました。以前からずっと言われていたことではありますが、多くの人テレワークやウェブ会議など身近なテクノロジーに実際に触れることで、機械が想像以上に活躍してくれることやテクノロジーが強力な武器になることを実感しました。

その一方で、人が本来やるべきことは何か、人にしかできないことは何かということも考えさせられま

した。機械は大量の情報やデータを処理・分析できますが、それを使って何をしたいか、何をすべきかは、人の“意志”次第です。合理的・科学的に導き出されるリーズナブルな着地点ではなく、自分の頭で考え、意志を持って設定した高い目標が、周りをワクワクさせ、仲間の挑戦心を駆り立てるのだと思います。理想を描いたり、未来を想像したり、心躍るような夢を語ったりするのは、人にしかできません。そして、その夢を実現させられるかどうかは、人と組織の熱量の大きさにかかっています。

言うまでもなく、機械は仕事を処理する時、そこに情熱を傾けたり、誰かのために熱くなったりすることはありません。人は、仕事の意義に燃え、色々な人のことを思い浮かべながら、周囲からの期待を熱量・エネルギーに変えて仕事に当たります。それゆえ、苦しい時に誰かに背中を押されたように感じることもあり、時に思わぬ力が出ることもあります。

私は、デンソーを熱量の大きな会社にしたいと常々思っています。機械とは異なり、一人ひとりが社会的使命に燃え、夢を熱く語り合い、仲間のために、社会のために全力を尽くす、そんな燃える集団にしたい。そのための土台づくりと、機会は十分に整っていると感じています。

### デンソーらしさを体現し、期待に応え、社会の役に立つ

今やデンソーは、自分たちが思う以上に、社会において大きな役割を担いつつあります。自動車産業全体の課題が複雑・多様化し、カーボンニュートラルや半導体、農業分野など、当社の活動領域が広がるにつれて、デンソーに対する社会からの見られ方は確実に変化してきています。これはプレッシャーでもありますが、私たちが社会のお役に立てる大きなチャンスです。だからこそ、その期待と責任の大きさを力に変えて、夢の実現のために全力を尽くしたいと思います。

デンソウの夢は、人と社会の幸せに貢献することであり、次世代に笑顔あふれる未来をお届けすることです。今は、先行き不透明で不安定な世の中であり、かつ正解のない時代とも言われています。だからこそ、大きな夢を実現するためには、ぶれない信念と、とてつもない熱量が必要です。私たちにとっては、「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」といった社こそが信念です。第二の創業期にある今こそ、創業の精神である社是に立ち返り、自分たちの原点を見つめ直すことが重要であると考えています。

必ず社会の役に立つんだという強い意志と情熱を持った仲間たちが最大の熱源です。自ら考え抜いて実行し、何度失敗してもできるまでやり抜くといった、デンソウらしさを体現することが、会社の熱量をどんどん大きくするのだと思います。

デンソウ17万人がとてつもない熱量を持って、全員が“躍動”することによって、デンソウだからこそ作り出せる新しい価値を生み出す。それを、人と社会の幸せのために、しぶとく粘り強く実践し続けていきます。

株主・投資家の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

2022年9月

代表取締役社長

有馬 浩二





Past,

Present,

デンソールの価値創造ストーリー

and Future /

過去、現在、そして未来に向けて

モビリティ社会で価値を創造し続ける



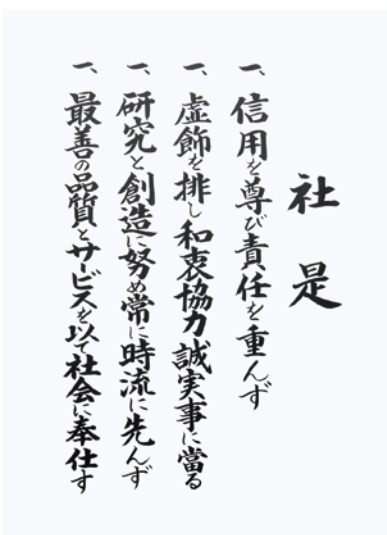


# / Identity /

## 社是から受け継がれるデンソーらしさ

創業から7年後の1956年、すべての社員が明確な自覚のもとに新しい発展に向かって前進していくために、トヨタ自動車から分離独立する以前からの社員の心構えが社是として成文化されました。

そしてこの社是に込められた価値観は不変のまま、社会環境の変化に合わせて1994年に「デンソー基本理念」を制定し、さらにグローバルにこの価値観を共有するため、2004年に「デンソースピリット」を制定しました。デンソーの発展のバイタリティーとして社是に記された4つの心得は、現在まで脈々と受け継がれ、グローバル約17万人の社員に息づいています。



### 社是における4つの考え方

#### 信用を尊び責任を重んず

これまで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が、今のデンソーを支えています。この信用を守り、さらに積み重ねて次の世代に引き継ぐことで、社会の期待に応え、未来への責任を果たしていきます。

#### 虚飾を排し和衷協力誠実に當る

見栄や肩書きではなく、本質を磨き、協力して誠実に物事に取り組むこと、そして真心からの付き合いを重ねることで共感を生み、お客様やパートナーと長く続く関係を築き上げていきます。

#### 研究と創造に努め常に時流に先んず

時代に先駆けて研究と創造を積み重ね、技術やノウハウを磨き続けることで、社会に貢献する新たな価値をいち早く生み出し、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

変化していく社会の一つひとつの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続けます。

### 「継承館」の設立

社員一人ひとりが、社是、品質と安全といったデンソーの原点に立ち返り、次世代に継承する糧は何か、自分事として考えることを目的として、2021年12月「デンソー継承館」を設立しました。継承館では、デンソーの原点である創業当時の出来事、品質、安全の歴史を振り返るコーナーなどが設置され、日々多くの社員が訪れています。



## 創業時の苦難と挑戦

苦難の連続であった創業期を乗り越えて、発展し続けてきたデンソー。社是に込められた「より良い社会のために尽くす」という想いは、創業時も今も変わらないデンソーの原点です。そして今、デンソーは第二の創業期を迎え、CASEへの取り組みやカーボンニュートラルの実現などこれまでにない難題に果敢に挑戦していくことが求められています。改めて社是に込められた想い、そして原点に立ち返り、社会と人々の幸福に向け、また一步、歩みを進めます。

1935年

### 電装品内製化の挑戦

道具もない。設備もない。血の滲む試練の時だった。  
だが、必ずやれる。俺たちがやってみせる。

1933年、株式会社豊田自動織機製作所（現株式会社豊田自動織機）に自動車部が設置され、1935年に当時、同社常務の豊田喜一郎氏が鈴木隆一（後のデンソー取締役）に電装品内製化を指示しましたが、開発は困難を極めました。そこで、喜一郎氏は当時まだ電装品は品質的に安定しておらず、量産を推し進めるべきではないとの考えから、鈴木に対し、「私が考えていたより電装品開発はずっと困難なようだ」「この際内製化をやめたいがどうか」と伝えます。鈴木は「何としても継続したいのもう1カ月お待ちいただきたい」と懇願します。その後、若い技術者たちの熱意と執念の結果、車両への電装品の正式採用にこぎつけることができたのです。



電装品開発担当者  
当時約30人の技術者・技能者たちが寝食を忘れ  
内製品開発に没頭した。

### 分離・独立後の創業当時の取り組み

#### 電気自動車の開発

1950年、BEVの生産を開始。走行可能距離は1回の充電で195km。

#### 電気洗濯機の開発

1950年、ドラム回転式の電気洗濯機を発売。一時は販売台数1千台／月に達し全国第1位の売上を誇った。

#### 設備の近代化

1952年、総額1億6,000万円の設備購入を4カ月で決断。（当時売上高は11億4,800万円）



1949年

### 「日本電装」誕生

たとえ、道がなくとも自分たちでつくる。  
そして、がむしゃらに進む。

GHQが進めたドッジ・ラインにより景気が極度に悪化している中、1949年に電装部門は分離・独立を迎えます。デンソー初代社長の林虎雄は、日本ひいては海外でも飛躍できる企業を目指し、「刈谷電装」でも「愛知電装」でも「東海電装」でもない、「日本電装」という社名で独立に向けての決意を示しました。日本電装の船出は、財政不況の最中、資材も設備も十分でもない傷だらけのものでしたが、社員の結束は固いものがありました。

1950年

## 労働争議を経て労使で一本の道を歩む

“最上の品質、最低の原価”に挑み  
業界第一の会社になろうと全社員が一丸に。

分離・独立後も経済の混乱は続き、1950年、ついに会社再建案を発表することになりました。当時取締役であった岩月達夫(後のデンソー社長)は「船は難破しかかっている。この船を何とか沈ませないために会社側の提案をのんでほしい」と述べ、当時の社員の約3分の1に相当する473人の人員整理が行われました。また岩月は、「日本電装はつぶれるか」という衝撃的な表題を社内報に掲載し、「このままでは国内市場を守ることすら難しい」と伝え、「業界第一の会社となるよう、最上の品質、最低の原価で戦っていくしかない」と社員に語りかけたのです。そして29日間にわたる労働争議を経て構築した労使相互信頼により、全社一丸となって最高の品質と徹底した原価低減を目指した経営基盤づくりが始まりました。



### ボッシュからの学びを活かした取り組み

#### ヒトづくりの原点

1954年に中学校卒業者を対象とした3カ年の技能者養成所を設立し、「モノづくりはヒトづくり」を体現していった。

#### 基準・規格づくり

ドイツ語のボッシュノルム(生産・経営管理まで含む厳格な基準)から、デンソー独自の設計基準DDS(DENSO Design Standard)をつくり上げた。

#### サービス網の構築

1954年、サービスステーション網の整備に着手。各地のエンドユーザーへのサービス向上を図った。



1953年

## ロバート・ボッシュとの技術提携

「日本電装なら間違いない」  
お客様から信用していただける会社になる。

その後、朝鮮戦争による特需によって経営は息を吹き返しましたが、欧米に比べると技術の格差は歴然としており、早急に国際レベルの技術・品質を実現する必要に迫られていました。そんな折に出会ったのがロバート・ボッシュです。当時のロバート・ボッシュの会社規模はデンソーの10倍以上でしたが、三島徳七博士(MIK磁石合金の発明者)の仲介や川真田和汪氏(株式会社トヨタモータース社長)の推薦、さらに当時の経営陣の熱意と機敏な対応により、技術提携にこぎつけることができました。そして、ロバート・ボッシュに学びながら国際水準の技術・品質・事業基盤の確立を進めました。

## 1956年 社是の制定

当時1,450人の社員のうち、約4割が分離・独立後に入社した社員となり、これまでの苦難の道のりを知らない社員も増えていきました。そこで、デンソーの存在意義と社員のあり方を明確にするため、公募で集められたアイデアをもとに社是が制定されました。

## デンソーらしさを発揮した価値創造

創業時の苦難と挑戦の歴史を乗り越えて制定された社是と、それに込められた想いは、今日までの様々な価値創造の源泉となっています。ここでは社是の4つの考え方を体現し、お客様や社会に対して価値を提供してきた象徴的な事例をご紹介します。

1959年

### デミング賞への挑戦

価格ではない。品質で、世界と勝負する。

自動車の貿易自由化を間近に控え、激化する国際競争を生き抜くために、品質管理の最高権威である「デミング賞」への挑戦を決意しました。受賞企業へのヒアリングや社外セミナーへの積極的な参加を経て、階層別の教育計画を設定。現場でも毎日のように勉強会を行いました。今までの知識や経験を過信せず、全社一丸となって「品質管理」の習得に取り組み、仕事の進め方を根底から見直したことで、1961年10月、トヨタグループ初のデミング賞を受賞しました。この取り組みが、今日も続く「品質第一」の思想や風土の礎になっています。

虚飾を排し和衷協力誠実に當る

1968年

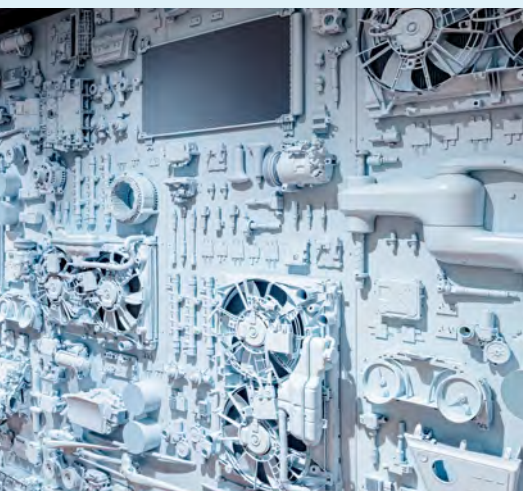
### 半導体製品の内製化

社会の価値となる製品を生み出すために  
とにかく必死に学び、行動し、道を切り拓いた。

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、自動車業界では初の製造まで含む半導体開発を本格的にスタートさせました。自動車という特殊な環境で動く半導体は車載部品メーカーである我々しかつけない。お客様にとって真に価値のある製品を提供するため、生産設備を手に入れ、専門家を含めた体制を整え、大手メーカーにも教えを請いました。そして半導体製品の量産化に成功した後も難易度の高い開発に挑戦し続け、今では半導体を含む電子関連製品はデンソールの主力製品の一つに成長しました。

信用を尊び責任を重んず





## 130以上の世界初製品を開発

時代に先駆けるテクノロジーを生み出す。

電装部品の枠を超えたシステム全体をまたぐ動力伝達・空調などへの拡張に始まり、部品の電子制御化を見越したいち早いIC研究室設立、ロボットやQRコードの独自開発など、これまでに130以上の世界初製品を生み出してきました。現在も、先端技術研究所や世界各地のテクニカルセンターなどで、5~20年先の未来を見据え、様々な分野でひたむきに技術を磨き続けています。

研究と創造に努め常に時流に先んず

### QRコードの開発 —現場の困りごとを解決する—

1990年代に製造現場が多品種・少量生産へシフトしたことを背景に、より詳細な生産管理を進めるためバーコードの大容量化が求められました。バーコードスキャナの改良だけでは限界を感じ、従来のコードより容量の多い2次元コードの開発をスタート。さらに読み取りのスピードを上げるため、あらゆる文字や記号の比率を解析し独自の比率を持つシンボルを組み込み、大容量かつ高速読み取りが可能なQRコードを開発。QRコードは今や世界中の様々な場所で使われています。直近では、QRコードとブロックチェーン技術を活用したトレーサビリティシステムなど、活躍の場を広げ続けています。



QRコードを活用した事例「QRコード×ブロックチェーンで、トレーサビリティに革新を」はこちらをご覧ください。

<https://www.denso.com/jp/ja/news/stories/all/211018-01/blockchain/>



1972年

## 世界に先駆けたエンジン燃焼の電子制御化

自分たちの仕事を、  
将来の人々の笑顔につなげるために。

大気汚染の悪化により、世界初の排ガス規制がアメリカで施行。クルマへの規制が厳しくなっていった1960年代頃、デンソウはさらに先の未来を見据え、EFI\*の開発に乗り出しました。EFIはエンジンを自由に制御できるため、燃費も走りも損なわずに次世代の規制をクリアできる将来の主力製品になると考え、実績もない中で開発をスタートさせます。そして「一つの部品でも、自動車というシステム全体を考慮し、設計・評価する」という考え方のもと、自社でEFIを搭載したデモ車を製作し、お客様に提案、採用されました。クルマの負の側面も解決しながら、クルマの持つ魅力を一層高める。お客様視点で最高の品質を届けたいという想いは、今日においても不変です。

\* EFI：電子制御式燃料噴射装置



最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す

# / History /

## 革新と創造の歴史

### 創業から70年以上、育んできたもの

未来を見据え、人の幸せを見つめるところから、デンソーのイノベーションは始まります。社会の変化に先立ち、サステナビリティの視点で社会課題を解決することを企業の使命とし、常にモビリティ変革の先頭を走り、革新と創造を繰り返しながら成長を続けてきました。その歩みの中で、将来にわたってデンソーが価値を生み出し続ける源となる強みや資本を培い、事業領域を広げてきました。

培ってきた3つの強み

□ P.22-25

積み上げてきた資本

□ P.26-27

新たな価値を生む7つのコア事業

□ P.28-29

### 売上収益

2.0兆円 → 3.1兆円 → 5.5兆円  
2000年度 2010年度 2021年度

### 売上収益推移

1950～1977年度までは単独売上高、1978年度以降は連結売上高を表示しています。また、2013年度以降は国際会計基準(IFRS)に基づいて作成しています。(2012年度以前は日本基準)

1949 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2021(年度)



## 社会課題と向き合い価値を生み出してきた歴史

● 環境 ● 安心

### 1950s

#### 創業時より先進技術で社会課題に挑む

●	世の中のガソリン不足解消のため、BEV「デンソー号」を開発、量産。
●	カークーラー・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もあったが、それを覆す高い利便性で普及が拡大。

### 1960s

#### 排ガス規制に先駆けた大気汚染問題への挑戦

●	排ガス規制に先駆け、電子制御式燃料噴射装置(EFI)を実用化。その後も環境規制対応製品を次々と開発。
●	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。

### 1970s

#### 本格化する排ガス規制への対応と安心製品の基盤づくり

●	自動車部品メーカ10社と共同出資して、排ガス対策の技術研究を目的とした株式会社日本自動車部品総合研究所を設立。
●	排ガス対策で重要なO <sub>2</sub> センサを開発。EFI・O <sub>2</sub> センサ・三元触媒で構成する当社システム搭載車は、当時世界一厳しいと言われた「昭和53年排出ガス規制」をクリア。EFIは厳しい排ガス規制に対応できるシステムとして、採用車両が急増。
●	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。ここで培った技術は、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

#### 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

●	世界初の電子時間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、世界に衝撃を与えた。
●	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。半導体にセンサという付加価値を付け、他社に先んじた。
●	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。

### 1990s

#### コア技術を活用して環境にやさしい暮らしに貢献

●	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共通レールシステムを開発。後に市場を席巻する共通レール式の先駆けとなる。
●	家庭用ヒートポンプ式給湯機を製品化し、省エネに貢献。また、暮らしを快適にする浄水器やQRコードなどを開発。

### 2000s

#### 電動化・安全製品の普及拡大

●	「デンソーエコビジョン2005」を策定。事業活動でのCO <sub>2</sub> 削減を加速。
●	世界初の両面冷却インバータを開発。当社の技術力が認められ、飛躍的に生産量が拡大。
●	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

#### 100年に一度の変革期へ

●	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。
●	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 1」を開発。当社システムを搭載したTOYOTA「プリウス」は、欧州で行われる自動車の安全性能試験Euro NCAPにおいて最高評価5つ星を獲得。
●	後付け「ペダル踏み間違い加速抑制装置」を開発し、既販車の安全性能向上に貢献。
●	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。

### 2020s~

#### 環境・安心において究極のゼロを目指す

●	環境・安心領域における包括的戦略を策定。2035年カーボンニュートラル実現と、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、取り組みを加速。
●	広瀬製作所や電動開発センターの開所などの開発体制および電動化製品のグローバル生産体制を強化。2025年には年間1,200万台のインバータ生産を目指す。
●	車両の周辺環境を認識し、安全性能向上に貢献する「Global Safety Package 3」を開発。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、グローバルに拡販が開始。

### 2030s~

激動する社会環境の変化に対応すべく、デンソーの培った強みを活かし、貢献領域を変化・拡大させ、世の中になくてはならない会社を目指す。

#### 貢献領域の変化・拡大



成長を牽引するデンソー最大の強み

## 培ってきた3つの強み

デンソーには、70年以上の歩みの中で、独自に培ってきた強みがあります。これらの強みは、創業以来受け継がれ、世界中の社員の行動に浸透しているDNA(デンソースピリット)によって培われ、相互に連携し、デンソーの成長を牽引してきました。厳しい事業環境の中でも、デンソーにしかつくり出すことができない価値を生む原動力として、今後も強化していきます。

### 3つの強みの関係性



### 3つの強みを結集させた取り組み

世界初技術の高効率エコヒートポンプで、BEVの性能を大幅向上

TOYOTA「bZ4X」およびSUBARU「ソルテラ」に採用された「高効率エコヒートポンプシステム」は、熱源となるエンジンのないBEVにおいて大気熱を暖房の熱源とすることでエネルギーを効率的に活用、BEVの実用性向上に寄与する新製品です。

従来製品からの冷暖性能の大幅な向上のため、高度な熱制御技術により冷凍サイクルを簡素化したレシーバサイクルを実現することで、高性能化に加え部品点数の削減にも成功しました。また、走行排熱・暖房熱を利用した世界初の走行中除霜機能を搭載、電費性能を改善しています。さらに、デンソーのモノづくりの強みである超微細加工技術により、電池冷却に貢献する高性能小型チラーを実現しました。

これらデンソーの強みや世界初技術を結集した新製品開発を、MBD\*制御開発の導入により開発期間・工数を大幅に低減しています。また、トヨタグループ4社とデンソー16部署による大部屋活動で多様な人財を結集、総智・総力を挙げてプロジェクトを完遂しました。今後、デンソーのヒトづくり、研究開発、モノづくりの強みを結集させ、魅力あるBEV製品をお客様とともに作り上げていきます。

\* MBD: モデルベース開発



## 01: ヒトづくり

「最高の製品は、最高の人によってつくられる」—研究開発とモノづくりを支えるのはヒトづくりであるとの考え方から、デンソーは人財を最も重要な経営資源に位置付け、その育成に注力しています。持続的な成長を実現するためにも、これからのデンソーや新たな事業を牽引するリーダーを育てるための様々な施策に、グローバルで取り組んでいます。

### 強みのルーツ

- 1954 技能者養成所を開設。養成所の指針であった「モノづくりはヒトづくり」「技術と技能の両輪」の想いは、脈々と受け継がれている。
- 1961 品質管理の最高権威であるデミング賞受賞。今日も続く「品質第一」の思想や風土の礎となる。
- 1977 技能五輪国際大会で初の金メダルを獲得。創業以来、注力してきた技能育成が実を結んだ。
- 2001 技能開発討論会の開始。技能者の討論・交流の場を通じ、技能者の相互研鑽が促進された。
- 2005 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した。

### 強さの秘訣

#### 創業の精神

#### デンソースピリット

#### いかなる状況であっても 新しいテーマに果敢に挑む

先進、信頼、そして総智・総力の精神。デンソースピリットは1949年の創業以来培ってきた価値観や信念を明文化し、全社員と共有したものです。モビリティ社会や人々に貢献する原動力、競争力となる行動指針として、世界中のデンソー社員約17万人の行動に浸透しています。熱い想いを原動力に、社員一人ひとりが日々の業務を実践し、激動の時代でも変革のスピードを加速させます。

従業員数(2021年度): 約17万人

#### 多様性

#### グローバル人財育成

#### 多様な人財の活躍を促進する グローバル共通人事制度

本社および海外グループ会社を含めた幹部層を対象に、グローバル共通人事制度を導入しています。当制度では、個人の発揮能力にフォーカスした世界共通の等級(グローバル職能資格)を導入し、同じ基準で評価・育成することで、世界中の人財がグローバル全体の中でキャリアを描くことを可能にしました。

海外拠点長ポストに占める現地従業員の割合(2021年度): 26%

#### 技能

#### 若手技能者の育成

#### 高度な技能者の育成は 企業成長の生命線

デンソーでは高度な技術者・技能者を育成するため、1954年に開設した「技能養成所」の伝統を受け継ぎ、「デンソー工業学園」(工業高校・高等専門課程)を運営しています。国内グループ会社のほか、一部のサプライヤー、海外拠点を対象に育成支援を行い、そこで育った若手技能者の中から世界最高レベルの技を競う技能五輪国際大会のメダリストが多数誕生しています。

技能五輪国際大会累計メダル獲得数(2019年8月末時点): 69個

### さらなる強みの強化

#### AI人財教育による「デンソーらしい」DXの推進

デンソーは、「グローバル17万人の多様な人財」のパフォーマンス最大化と、「70年来培ってきた現場ノウハウ・データ」をフル活用した「デンソーらしいDX」を推進しています。これらの活動を支える基盤の一つとして、社員一人ひとりがより付加価値の高い業務にシフトできるよう、全社員向けのAI人財育成教育の取り組みを加速させています。具体的には、社員のAIへの理解度や職種別に応じ、多岐にわたる教育コンテンツを提供し、自発的に個人・各部の業務「改善」から、社外のステークホルダーと連携した業務・ビジネス「改革」を行えるよう支援します。これらの教育の推進により、デンソー単独ではAIを正しく業務活用するためのリテラシー教育を全社員に実施すること(2021年6月現在、15,000人が受講済)、さらに、2022年度末までにAIを業務で使いこなせる「AI活用人財」を2,000人育成することを目指します。

## 02 : 研究開発

デンソーは、社会のニーズを的確に捉えることで、世界初・世界一にこだわった競争力のある製品を創出してきました。それを実現するための価値創造の出発点となる研究開発においては、幅広い分野で5~20年先の未来を見据えた技術企画や、研究開発体制の強化に取り組んでいます。また、世界各地域で最適な製品を創出し、モビリティの魅力を向上させ、将来のモビリティ社会に貢献するべく、テクニカルセンターやラボをグローバルに展開しています。

### 強みのルーツ

- 1953 ロバート・ボッシュと技術提携。世界と肩を並べる総合自動車部品メーカーを目指し、技術、生産の基盤を築く。
- 1985 ニッポンデンソー・アメリカを設立。海外初のテクニカルセンターを併設し、地域最適製品の開発・生産・供給の体制をつくる。
- 1991 基礎研究所(現先端技術研究所)を設立。様々な分野で将来技術の研究開発を行い、世界初・世界一製品につながる多くの革新技術を創出し続けている。
- 2014 世界7極にテクニカルセンターの設置完了。多様化する地域のニーズに素早く応え、競争力のある製品を生み出す体制を構築した。
- 2020 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させた。

### 強さの秘訣

#### 先進

#### 世界初へのこだわり

130以上の世界初製品を生み出す  
「新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献する」ことを基本理念として、デンソーは社会の変化を鋭く捉え、創業以来世界初にこだわった製品開発を行ってきました。ガスインジェクションヒートポンプ、-commonレール、ミリ波レーダ、エジェクタなど130以上の世界初製品を開発し、成長の原動力としてきました。

世界初製品数 : 130以上

#### スピード

#### グローバル開発体制

#### 世界7極のテクニカルセンターと イノベーション震源地のラボ

デンソーは、世界7極にテクニカルセンターを設置。また、カナダ・イスラエル・シリコンバレーなどイノベーションの震源地にもラボを構えています。デンソーは、多様化する地域のニーズをいち早く開発に取り込み、競争力ある製品とし、お客様に提供する体制を構築しています。

グローバル研究開発拠点数 : 13拠点

#### 先端技術

#### 未来を見据えた先端研究

#### 未来のモビリティ社会を予測し 先回りする先端研究

先端技術研究所は、1991年の開設以来、「革新技術の創出による先進的なクルマ社会への貢献」を使命とし、半導体、エレクトロニクス、材料、AI、人間工学などの先端技術を先導し、技術と技能の融合で、社会課題の解決につながる革新技術を創出しています。

自動車業界特許新規登録数  
(2021年度) : 日本4位、アメリカ7位

### さらなる強みの強化

#### モデルベース開発による開発効率化とシステム提案力の向上

CASEの進展により、ソフトウェア開発の重要性・複雑性が増す中、ハードウェアとソフトウェアの連携によるモノづくりを通じた製品付加価値の向上や開発期間の大幅な短縮が求められています。そのための有効な手段であるモデルベース開発(以下「MBD」)は、シミュレーションモデルを活用し、複雑なシステム開発の効率化・短時間化を図る開発手法です。MBDを活用すると、設計初期段階からコンピュータ上でのシステム検証を幅広く行うことができ、また、電動パワトレインシステムや空調・冷却システムなど分野をまたいだ車両全体での仕様・性能判断のシミュレーションが実現できます。

これにより製品の試作と実験を繰り返す必要がなくなり、設計の手戻りを減らすのみでなく、総合システムサプライヤーとして、お客様に対してシステム全体での最適な提案やエンジニアの強化を行うことが可能になります。

また、デンソーは、自動車業界全体へのMBD普及に取り組む「MBD推進センター」へ参画しています。その中でもインターフェース標準化などに取り組み、日本の自動車業界の国際競争力向上に貢献しています。

## 03 : モノづくり

デンソーのモノづくりは、創業以来、一貫して内製技術にこだわり、設備、生産ライン、素材、加工方法までも自社で設計・製造しています。これにより、先述の研究開発で構想した革新的な世界最先端の技術を製品として社会へ提供することを可能にできました。また、自前の生産技術によって、生産ラインの高速・高稼働化やコンパクトな独自設備の開発、物流・検査のスリム化などを図り、近年は、製造現場で長年蓄積した知見をデジタル化し、形式知として活用を開始しています。これらによって、高効率・高品質の確保も可能となり、製品に競争力と付加価値をもたらしています。

### 強みのルーツ

- 1968 IC研究室を開設。将来、自動車部品が電子制御化されることを見越し、半導体完全自社生産体制を確立した。
- 1972 海外初の生産会社を設立。以降、海外生産会社の設立を加速し、各地のニーズを知り、それに応える生産活動を開始した。
- 1979 大河内記念生産賞を受賞。生産ラインや設備も内製する、一貫した自社生産体制による高精度、高品質のモノづくりが高く評価された。
- 1984 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\*1なども、現在のFA事業につながる。
- 1997 EF\*2活動開始。生産現場が主体の工場改善がグローバルに拡大し、デンソーの意欲的な改善活動の源流となる。

### 強さの秘訣

#### 技術力

#### 世界をリードする生産技術

#### 世界初・世界一製品の 量産を実現させる

1,000分の1mmにこだわる世界トップクラスの微細な加工や、生産効率も品質も向上する組付けライン。デンソーは最先端の生産要素技術・加工技術・計測技術の研究や、それらを応用した生産ライン・システム開発などを行うことで、世界最高レベルの製品性能と品質を支えています。

設備投資金額(2021年度) : 3,539億円

#### 分析力

#### 人の知恵を最大限 引き出すF-IoT\*3

#### 世界中の仲間を情報でつなく

人、モノ、設備から得た多くのデータを、「設備不具合の予兆」「熟練者のノウハウ」などの有益な情報に変換し、その情報を、欲しい人に、欲しい時に、欲しい形で提供することで、改善活動の加速、人の成長に貢献しています。グローバルで130の工場をつなぎ、グループ全体での生産性向上を目指しています。

F-IoT工場数 : 130

#### 現場力

#### 工場も人も成長するEF\*2活動

#### 1個の不良、1秒のロスにこだわる

工場長が先頭に立ち、全員参加で取り組む「EF活動」「スルーで見た改善」「生まれの良いラインづくり」を進めることで問題点が分かりやすい工場をつくり、その顕在化した問題点を全員で改善し続けることで、改善に強い人財を育成し、世界トップクラスの競争力を実現します。

省エネ大賞 : 12年連続受賞

### さらなる強みの強化

#### 工場廃熱の再利用による蒸気量の約70%削減が評価され、省エネ大賞を受賞

デンソーは、工場廃熱の再利用により、半導体洗浄に使用される純水加温用の蒸気量を削減する取り組みが評価され、2021年度省エネ大賞の「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。省エネ大賞の受賞は今回で12年連続となります。

半導体の洗浄工程には、不純物をろ過装置で取り除いた純水が用いられます。ろ過をする際に水温を上げる必要があり、加温には一般的に蒸気が使用されています。今回の活動では、製作所内に点在する廃熱の再利用に徹底的にこだわり、冷却塔の廃熱利用などの取り組みを通じて、加温に必要な蒸気量を合計67%削減、および原油換算量を491.5kL/年削減しました。デンソーは、今後も徹底した省エネ活動に取り組み、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ます。

\*1. RFID : Radio Frequency identifier 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

\*2. EF : Excellent Factory

\*3. F-IoT : Factory Internet of Things

モビリティ業界のリーディングカンパニーを支える資本

# 積み上げてきた資本

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

## 財務資本

### スリムな“体格”と強靱でしなやかな“体質”の両立

環境・安心の理念を通じ、社会に貢献し続けるためには、エクイティスプレッドを拡大させ、持続的な事業成長を実現する必要があります。それにより、設備投資や研究開発、人財などへの投資の原資を生み出します。デンソーは、新財務戦略を着実に実行することで、スリムな“体格”と強靱でしなやかな“体質”の両立を目指します。

□ P.57-64

## 人的資本

### 「実現力のプロフェッショナル集団」を生み出す人・組織

新たな価値の創造には、多様な考えや発想を持った社員がいきいきと働き、能力を十分に発揮することが必要です。社員一人ひとりのウェルビーイングを高め、社員が仕事や組織へのエンゲージメントを維持・向上させつつ、自らが夢や志を描き、実現できるように、取り組んでいきます。

□ P.65-67

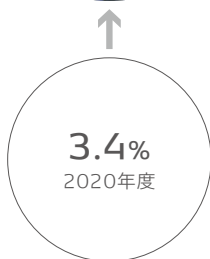
## 製造資本

### 進化を続ける技能と、飽くなき改善を積み上げる現場の力

クルマのソフトリッチ化や、デンソーの事業領域の拡大が加速する中、人の命を預かるクルマ領域で培った「高品質・高信頼性な世界最高レベルのモノづくり」と「グローバルでの安定供給力」が大きな差別化要素だと考えます。デンソーは、デジタルツイン技術や省エネ革新技術などを活用し、モノづくりの進化に邁進します。

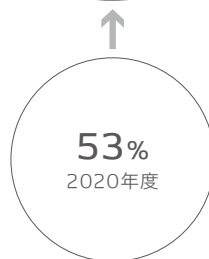
□ P.68-69

### ROE



株主の期待値である株主資本コストを上回るROEを達成することで、継続的に企業価値を創造すべく、2025年度にROE10%超を目指します。

### 海外従業員比率



世界30を超える国と地域で事業展開し、性別・年齢・国籍・ライフスタイルなどが異なる約17万人の社員の多様な考えや発想があふれています。

### 設備投資額



電動化・先進安全などの注力分野への必要な投入を加速する一方、規律を持った投資判断を行い、事業環境の変化に対応した運営を進めています。

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 知的資本

### 時代の潮流を捉え、「世界初」「世界一」を実現する研究開発

すさまじいスピードで新たな技術が生まれ、ビジネスそのものが変わっていく大変革期では、研究開発力を高め、優位性を確保することが、企業価値向上にとって重要です。最先端技術の導入による投資効率の向上や、事業と一体となった知財戦略を推進することで、開発領域の拡大や開発スピードを加速させていきます。

□ P.70-71

## 自然資本

### 地球環境の維持と経済価値創出の両立に向けて環境ニュートラルを追求

デンソーの事業活動は、工業用水や製品の原材料としての鉱物資源を使用するなど、自然資本と密接に関わっており、自然資本への負の影響を最小化することは重要なテーマです。今まで培ってきた環境技術をさらに磨き応用していくとともに、自然資本の効率的な利用や環境負荷低減など、様々な角度から環境ニュートラルを追求していきます。

□ P.72-76

## 社会・関係資本

### 多様なステークホルダーとの対話で絆を強め、ともに成長

多様なステークホルダーとの関わりの中で事業活動を進めるデンソーにとって、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。ステークホルダーと対話を重ね、社会の期待・意見への理解を深め、また仲間を増やしていくことを通じて、ほかの資本の強化・拡大につなげていきます。

□ P.77-79

### 研究開発費



注力領域の重点的な知的ポートフォリオ構築や、オープンイノベーションへの知財活動の強化などを通じて事業の挑戦を支えます。

### CO<sub>2</sub>排出量(連結)



究極の目標「カーボンニュートラル(2025年クレジットありで達成、2035年完全なニュートラル達成)」を目指し、着実にCO<sub>2</sub>排出量削減を進めています。

### サプライヤー社数



お客様やサプライヤー、地域住民や社員など様々なステークホルダーからのご支援のもと、世界中のお客様に製品・サービスを届けられるように事業活動を推進しています。

これからのモビリティ社会を支える様々な事業

## 新たな価値を生む7つのコア事業

注力4分野と7つのコア事業の関わり

注力4分野

### 電動化

環境負荷の低減と高効率な移動の実現

デンソーは、地球にやさしく、より快適に移動できる電動車システムの開発に取り組み、関連製品の高性能化や小型化、省燃費を実現し、世界中で生産しています。今後は、当社の幅広い事業領域を活かし、車内のあらゆるシステムや製品をつなぎ、エネルギーを効率よくマネジメントすることで、さらなる燃費性能の向上や省電力化に貢献していきます。

### 先進安全／自動運転

交通事故死亡者のいない安全な社会と快適で自由な移動の実現

デンソーは、交通事故死亡者のいない、誰もが安心・安全に移動できるモビリティ社会を目指し、品質と信頼性の高い安全技術の開発に取り組んできました。これまで培ってきたセンシング技術に加え、AI・情報技術に磨きをかけることで、自動運転技術の発展にさらに貢献していきます。また、快適な移動の実現のため、車室内の空気や温度などの制御技術の開発も進めています。創業以来変わらない“品質へのこだわり”を貫き、モビリティ社会の未来に確かな安心を届けます。

7つのコア事業

#### エレクトリフィケーションシステム □ P.84-85

豊かな環境と快適な移動をかなえ、  
すべてのモビリティの電動化を支える

主な製品：パワーコントロールユニット(インバータ)、モータジェネレータ

#### パワートレインシステム □ P.86-87

クルマ本来の走るよろこびと環境性能の両立。  
その背反する課題へのソリューションを提供する

主な製品：ディーゼルコモンレールシステム、ガソリン直噴製品

#### サーマルシステム □ P.88-89

モビリティ社会のあらゆる熱課題を解決し、地球もヒトも心地よい社会を実現する

主な製品：ヒートポンプシステム

主な製品：カーエアコン、バスエアコンユニット

#### モビリティエレクトロニクス □ P.90-91

「すべての人が安心して快適に移動できる社会(Quality of Mobility)」を実現する

主な製品：HEV ECU, BEV ECU

主な製品：画像センサ、ミリ波レーダ

#### 先進デバイス □ P.92-93

環境にやさしい、快適で安全なモビリティと社会の実現に向け、半導体・センシング技術・エネルギーマネジメントで業界を牽引する

主な製品：パワーカード、MCV-e

主な製品：半導体センサ

モビリティ社会に

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

デンソーは、電装品やラジエータ製造を起点とした創業当初より、モビリティ領域を中心として、その技術を応用した生活・産業関連機器など、社会の変化とともに事業領域を広げてきました。現在は、これからのモビリティ社会にとってのソリューションを導き出す7つのコア事業を中心に、モビリティ領域で培ってきた技術を駆使し、未来の社会を支える様々な事業に取り組んでいます。

## コネクティッド

### クルマ・ヒト・モノがつながる新たなモビリティ社会の実現

クルマの「所有」から「利用・サービス化」へのシフトという大変革が起こる中、MaaS (Mobility as a Service: ヒトやモノの移動をサービスとして提供するモビリティサービス) 事業に取り組んでいます。デンソーは、クルマに乗る人だけでなく、クルマを持たない人にも安心・安全、効率的で環境負荷の少ない移動手段の提供を目指し、新たなモビリティ社会の実現に貢献していきます。

主な製品：路車間・車車間通信機、車両統合電子プラットフォーム、モビリティサービス事業者向けデジタルキーシステム

## 非車載事業 (FA / 農業)

### 社会・産業界の生産性向上に貢献

デンソーは、130の工場でのFA導入実績を活かし、お客様の多様なニーズに対応できるFAシステムを提案・提供し、モノづくり産業の発展に幅広く貢献していきます。また、農業を通じて世界中の人々に笑顔を届けるため、自動車分野で培ってきたモノづくりの知見やノウハウを活かし、食農分野に新たな価値を届けていきます。

### インダストリアルソリューション □ P.94-95

モノづくり産業の生産性向上と社会生活の質向上に貢献する

主な製品：自動化モジュール、垂直多関節ロボット

### フードバリューチェーン □ P.96-97

技術と発想を掛け合わせ、すべての人々が豊かで安心・安全に暮らせる社会の実現に貢献する

主な製品：施設園芸関連製品、小型モバイル冷凍機

### 先進デバイス □ P.92-93

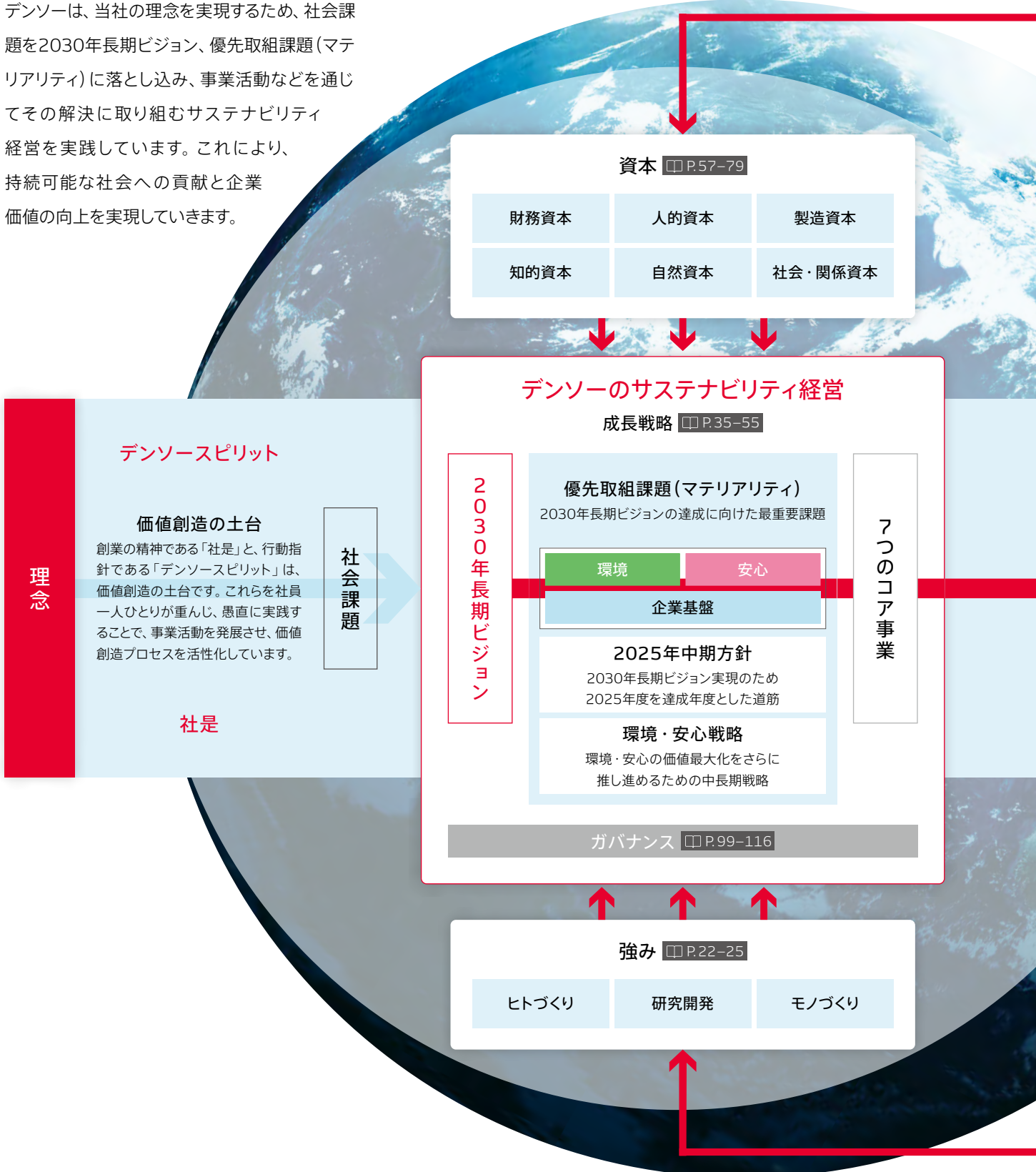
主な製品：半導体センサ

新しい価値を提供

デンソールの価値創造プロセス

# 環境・安心の価値を最大化し、 社会とともに成長を続ける

デンソーは、当社の理念を実現するため、社会課題を2030年長期ビジョン、優先取組課題(マテリアリティ)に落とし込み、事業活動などを通じてその解決に取り組むサステナビリティ経営を実践しています。これにより、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を実現していきます。





## 資本の強化

### 社会に提供する価値

- ➔ 電動化製品の普及による、環境にやさしいモビリティ社会への貢献  
□ P.50、84-85、88-89
- ➔ CO<sub>2</sub>の回収・貯蔵・再利用の技術による、エネルギー循環社会への貢献 □ P.50
- ➔ 工場排出CO<sub>2</sub>ゼロによる、モノづくりの完全なカーボンニュートラルの実現  
□ P.50、68-69、72-76
- ➔ 環境負荷物質などの削減による、地球環境の永続的な維持への貢献 □ P.72-76
- ➔ 安全製品の普及・深化による交通事故死者ゼロへの貢献 □ P.51、90-91
- ➔ 安心な空気環境のニーズに応える快適な空間の提供 □ P.51、88-89
- ➔ 労働人口減少の課題に対して、働く人を支援する技術の提供 □ P.51、94-97
- ➔ 徹底した品質保証による安心・安全な製品・サービスの提供 □ P.115

電動化

4つの注力分野の  
発展

先進安全/  
自動運転

環境と安心の価値を  
最大化し、共感を生む

環境

共感

安心

コネクティッド

非車載事業  
(FA/農業)

**価値創造を毀損する要因の抑制**  
価値創造を毀損する恐れのあるリスクに対して対応策を実践しています。  
TCFD □ P.73-76  
リスクマネジメント □ P.114-115  
人権への取り組み □ P.79

## 持続可能な 社会の実現

企業活動を通じて  
SDGsの達成に貢献



## 強みの強化

特集 価値創造の実践

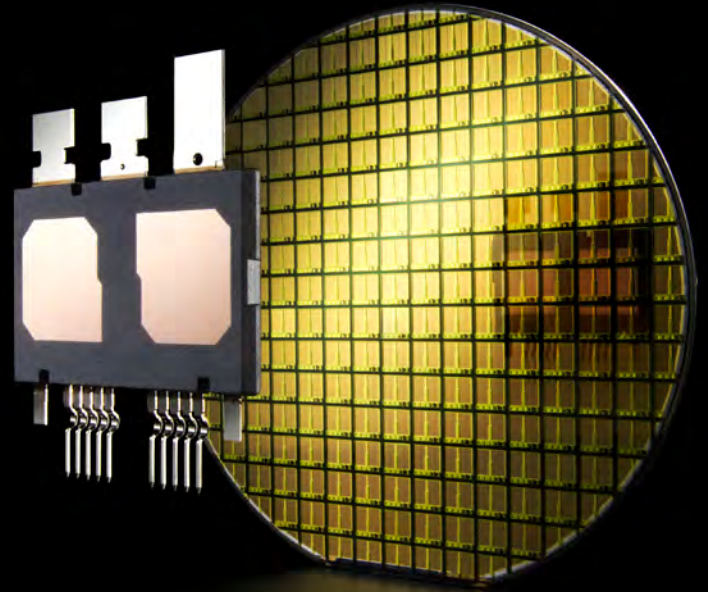
# 次世代素材 SiC を用いたパワー半導体による 電動化と脱炭素社会への貢献

デンソーは、社是に込められた想いをもとに理念を実現させるため、事業活動を通じて社会課題を解決するサステナビリティ経営に取り組んでいます。ここでは「SiC(シリコンカーバイド)パワー半導体」という新たに開発した製品を例に、社会課題解決や実現に至るまでの歴史で培ってきた強みや今後目指す姿といったデンソーの価値創造ストーリーをご紹介します。

## 社会課題

### モビリティの進化と電動車の普及に伴う 電力消費量の上昇

環境負荷低減に大きく貢献する電動車は、2020年から2035年に販売台数が15倍になると予測されており、それに伴い電力消費量の増加が予想されます。電力の利用効率を上げて電力消費量の上昇を抑えることが、電動車の普及やモビリティのスマート化推進の今後の鍵を握るのです。



### SiCパワー半導体を通じた電力効率の向上により、 電動車の普及やCO<sub>2</sub>削減へ貢献

「電力消費量の上昇」という社会課題を解決しながら、電動車を普及させCO<sub>2</sub>削減に貢献するため、デンソーは独自の特許技術構造や製造技術を取り入れたSiCパワー半導体を開発しました。

### SiCパワー半導体の特徴と貢献する分野

パワー半導体とは、ECUから指示を受けてインバータやモータを動かす半導体です。電動車のエネルギーマネジメントの要となるパワー半導体を過酷な車載環境に耐えられるようにするためには、「SiC」という素材を使ったパワー半導体を開発する必要がありました。SiCは、これまで材料とされていたSi(シリコン)よりも高温、高周波、高電圧環境での性能が優れていることから、インバータの電力損失低減や小型化に大きく貢献し、モビリティの電動化を加速させる材料として注目されています。しかし、SiCは市販の材料では車載に求められる

品質に達しなかったため、材料から自社で開発する必要がありました。そこでデンソーは高品質な材料開発を進めることで車載環境に耐えうるSiCを生み出しました。

デンソーのSiCパワー半導体がインバータに搭載されると、従来と比較して、体積は約60%削減、電力損失は約70%低減でき、製品の小型化と車両燃費の向上を実現します。これにより「電力消費量の上昇」という社会課題の解決に貢献することができます。



## これまでの半導体開発の歴史の中で 積み上げてきた資本と強み

デンソーが車載環境に耐えられる半導体を開発できた理由は、半導体開発の長い歴史の中で培われた資本と強みにあります。

デンソーにおける車載半導体の取り組みの歴史は、1960年代に内製化を目指して車載半導体の研究所を立ち上げたことから始まります。そして素材開発から製造、システムの設計までを一貫してカバーする垂直統合での開発力により、量産化・実用化に向けた取り組みを進めました。さらに、開発した製品がどのような環境下でも正常に動作するように、極端な環境下で製品の耐久度を測定し改善を繰り返すことで、デンソーの「タフ」な半導体製品が完成しました。

そして、デンソーは約25年の歳月をかけてSiCパワー半導体の実用化に成功しました。このパワー半導体は、2020年12月に販売を開始したTOYOTA新型「MIRAI」にも採用されています。1960年代に半導体チームが発足して以来、車載半導体製品を世に送り出し続けてきた事業部と、30年近くSiCという品質の制御が難しい材料に向き合いながらも実用化を諦めなかった社員の想いの強さが結実したのです。



インバータの開発を行うエレクトリフィケーション先行開発部のメンバー

資本	<p>製造資本：車載半導体製品を社会に提供し続けてきた生産体制と品質保証体制</p> <p>知的資本：1960年代から世界に先駆けて培ってきた車載用半導体開発の知見</p> <p>社会・関係資本：SiCの開発を担う株式会社ミライズテクノロジーズとの連携</p>
強み	<p>ヒトづくり：過去から蓄積されてきた車載環境固有の課題に対する先人たちの知見の伝承と、若手社員の発想力のシナジー</p> <p>研究開発：モビリティ開発で培ってきた技術の応用、総合力を活かした垂直統合の開発力</p> <p>モノづくり：ハードな車載水準をクリアする半導体の内製力</p>

### 社会に提供する価値

#### 脱炭素社会の実現に向けて

新たに自社開発したSiCパワー半導体をさらに普及させることで、電動車の普及やCO<sub>2</sub>の削減が進み、デンソーの環境戦略で掲げる目標の一つである「クルマの電動化に貢献し、CO<sub>2</sub>を可能な限り削減する」に貢献することができます。そしてより多くの場面で電気が必要となっていく将来に向けて、低炭素社会の実現、さらには2035年のカーボンニュートラルの実現を目指していきます。

### 社員メッセージ

#### パワー半導体のさらなる進化がカーボンニュートラルにつながる

SiCパワー半導体の実用化は実現したものの、SiCはようやく電動化の入口に立ったところです。これから本格的に加速していく電動化に対する期待に応えきれぬか、デンソーの半導体の真価が問われると考えています。また、SiCパワー半導体には、様々な可能性があります。この先、パワー半導体が無線給電に適用され、将来の走行中給電に応用されると、給電システムの大幅な小型化と効率化が可能になります。また、「空飛ぶクルマ」であるe-VTOL（電動垂直離着陸機）や、建設機械や商用トラックといった従来のモビリティに比べ、よりタフさが求められる新しいモビリティたちが電動化していくとなれば、半導体もよりタフでなければなりません。安定的に稼働するパワー半導体は、そうした場面で活躍するはず。これからも、SiC実用化で培った経験を活かし、新たなニーズにも応えられるよう、一丸となって取り組んでいきます。



左から  
株式会社ミライズテクノロジーズ 鶴田 和弘、  
センシングシステム&セミコンダクタ開発部  
神田 昌司



# 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

## 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。

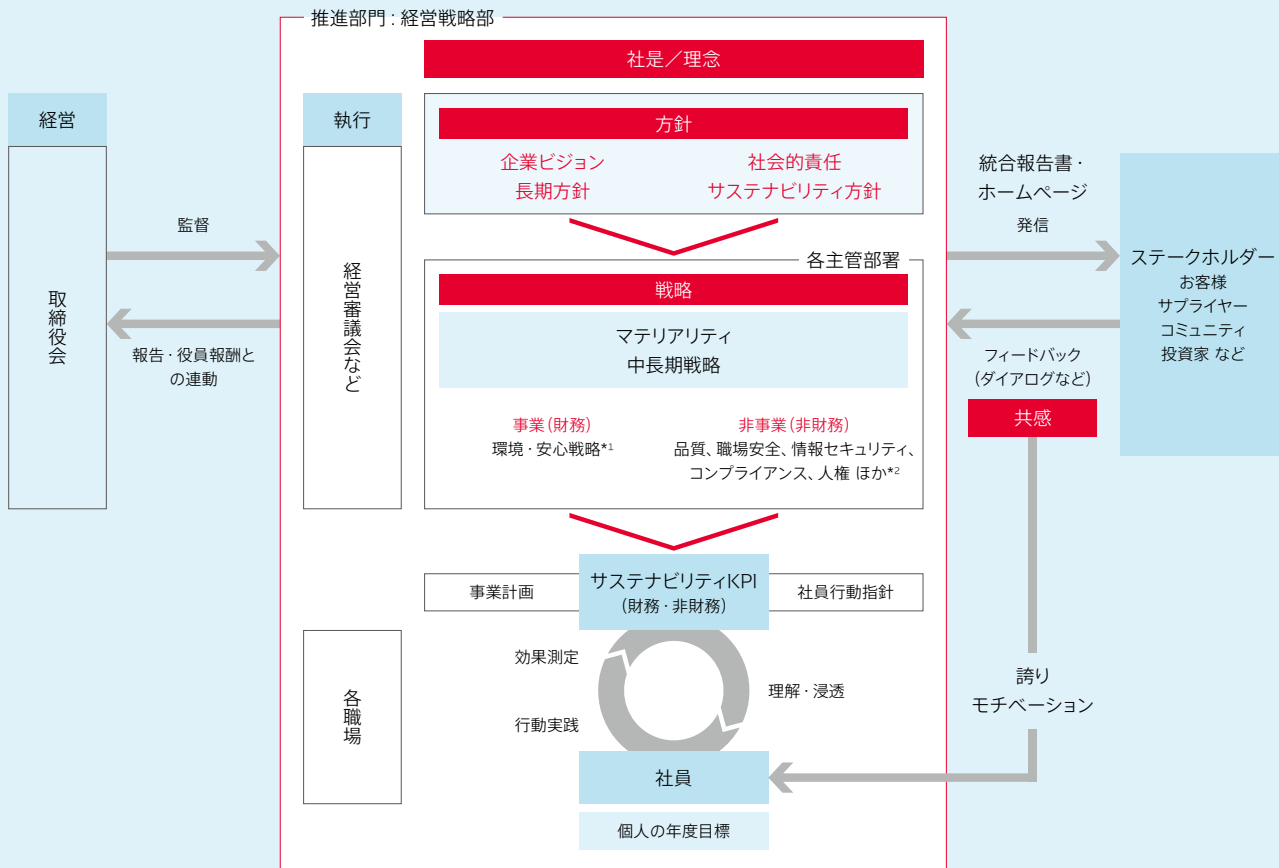
従来注力している「環境」「安心」の提供価値を最大化することに加え、新たに「共感」を掲げ、様々なステークホルダーの方に共感していただける新たな価値を社会に提供していきたいと考えています。

### 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



\*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

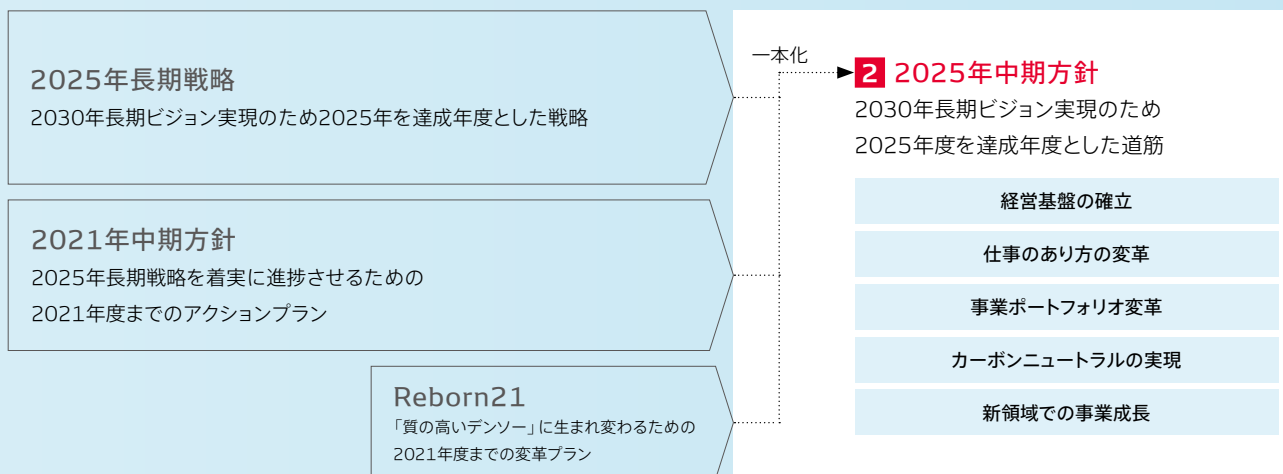
デンソーの経営方針体系は、基本理念を軸に、それを実現するためのサステナビリティ経営が根幹にあります。事業環境の大きな変化や、リスクと機会を踏まえた2030年の目指す姿として「2030年長期ビジョン」、その目指す姿を実現するための道筋として、「優先取組課題(マテリアリティ)」と各戦略を策定し、サステナビリティ経営を実践しています。

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。

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 |

### サステナビリティ経営



### 3 環境・安心戦略

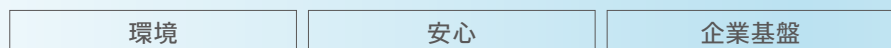
環境・安心の価値の最大化をさらに推し進めるための中長期戦略

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。

2025 | | 2030 | (年度)

新たな価値の創造を通じ、  
社会になくってはならない  
会社を目指す

成長指標(2025年度)

ROE **10%超**  
営業利益率 **10%**

### 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。

### これからの社会予測

#### Politics(政治)

- 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……………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

#### Economy(経済)

- 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

#### Society(社会)

- 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

#### Technology(技術)

- 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

### 2030年時点の社会変化のキーワード

① 循環型経済・脱炭素社会へのシフト  
パワートレミックス変化(電動車、内燃機関車)

② 人々の価値観・消費行動の多様化  
消費・価値観の多様性 IT通信×クルマの進化

③ 社会課題の顕在化  
高齢化・過疎・過密・渋滞

④ 国際社会の構造変化・不安定化  
政治対立・地政学リスク 新興国市場の成長

### リスクと機会

#### ① 循環型経済・脱炭素社会へのシフト

- |     |   |
|-----|---|
| リスク | <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>   |
| 機会  | <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> |

#### ② 人々の価値観・消費行動の多様化

- |     |   |
|-----|---|
| リスク | <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>  |
| 機会  | <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> |

#### ③ 社会課題の顕在化

- |     |  |
|-----|--|
| リスク | <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>       |
| 機会  | <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> |

#### ④ 国際社会の構造変化・不安定化

- |     |   |
|-----|---|
| リスク | <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> |
| 機会  | <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>   |



CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 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。

### リスクと機会に対する対応策

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。

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。

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。

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財育成・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)

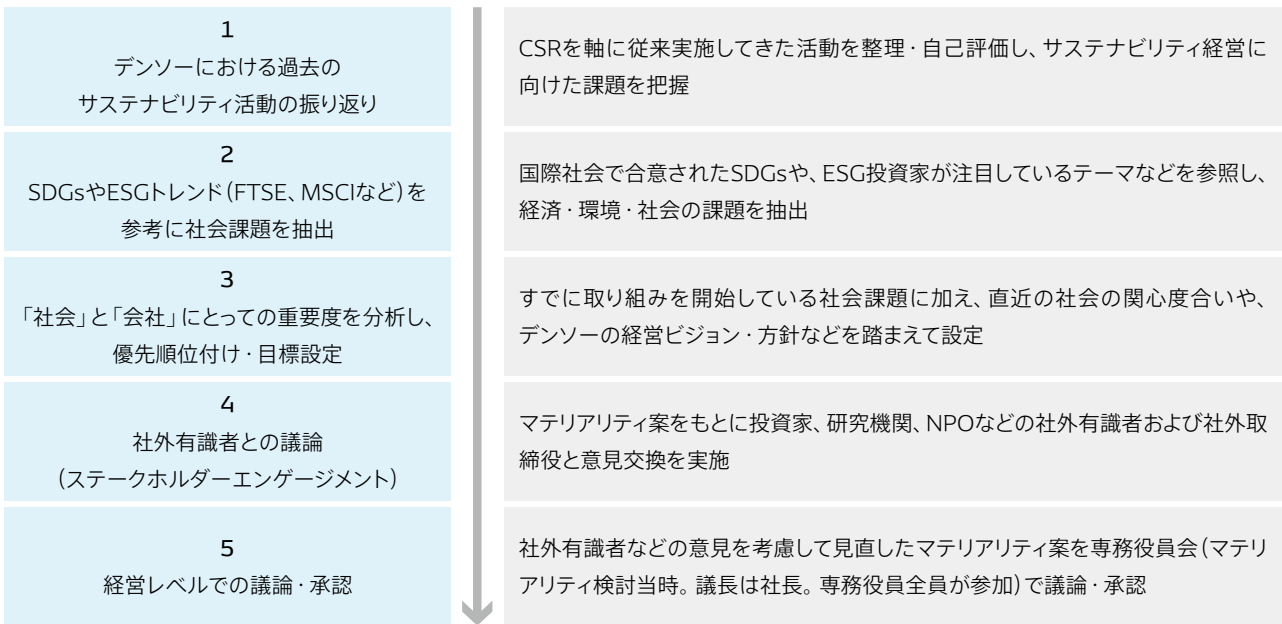
デンソーでは2030年長期ビジョン達成のために優先取組課題(マテリアリティ)を選定し、サステナビリティ経営の推進を加速することで課題解決を図っています。事業環境認識で想定した社会予測やSDGsを含む様々な社会課題の中から、持続可能な社会実現のために、重要度が高くデンソーが特に貢献できる分野として「環境」「安心」「企業基盤」の3つを掲げています。各分野の優先取組課題(マテリアリティ)を全社で共有し、それぞれの目指す姿と具体的な目標値であるKPIを設定しました。事業活動を通じてこれらの目標を達成することで、2030年長期ビジョンの実現と社会課題の解決に取り組みます。

## マテリアリティ

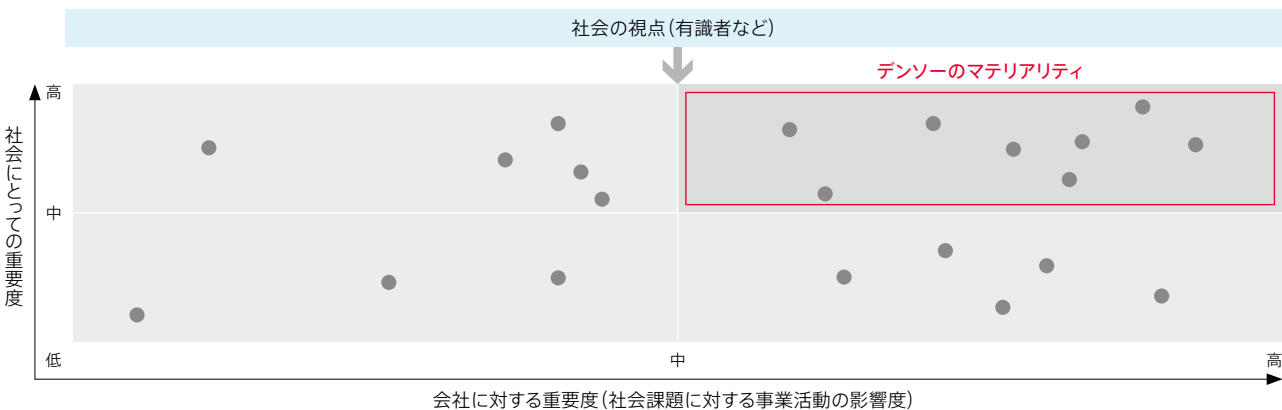
社会に存在する様々な課題の中から、デンソーが2030年長期ビジョンにおいて宣言した3つの領域「環境」「安心」「共感」において、デンソーが優先して取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を選定しました。

## 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。□ P.104-106

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。			
	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。 ・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。	・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	・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)	
	資源有効利用◎	・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。	・電動化領域製品の普及 売上 7,600億円	・電動化領域製品の普及 売上 1兆円	
	水資源の保全	・環境負荷物質や排出物・廃棄物を削減し、地球環境の持続的な維持に貢献します。			
安心	交通事故低減◎	・「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。			
	自由快適な移動の提供◎	・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。	・安全製品の普及 ADAS売上 4,280億円	・安全製品の普及 ADAS売上 5,000億円	
	安心・安全な製品提供◎	・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。			
	少子高齢化への対応◎	・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。			
企業基盤	コンプライアンス	・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。	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	・社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、健康でいきいきと安心して働くことができるように“ヒトづくり”、“組織づくり”、“環境づくり”を推進します。	・海外拠点長における 現地人財 20人 ・女性管理職人数 【(株)デンソー】 事技系145人、技能系145人	・海外拠点長における現地人財 20人以上 ・女性管理職人数 【(株)デンソー】 事技系200人、技能系200人	
	健康／労働安全衛生	・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。	・社員の生活習慣スコア*1 【(株)デンソー】 77点 ・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	・社員の生活習慣スコア*1 【(株)デンソー】 77点以上 ・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	
	働き方改革／ 働きがい向上	・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。	・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		・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%	・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) → 2021年度</p> <p>約80万台 → <b>約310万台</b> (+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 → 2021年度</p> <p>約410万台 → <b>約830万台</b> (+100%)</p> <p>画像センサ生産台数</p> <p>2018年度 → 2021年度</p> <p>約330万台 → <b>約620万台</b> (+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）

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 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&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& カスタマイズ 戦略	・ 「環境・安心」の理念とコア&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&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)

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>

成果と事例	評価
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> <p>【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。</p>	△

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> <p>【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。</p>	△

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くことで、社会・お客様への貢献につなげていきます。



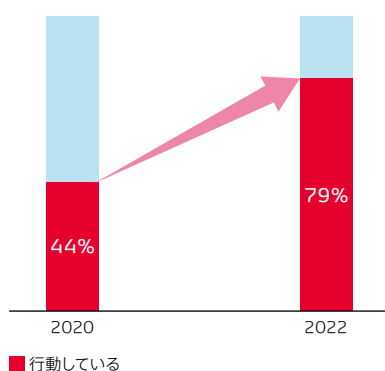
代表取締役副社長  
篠原 幸弘

※ 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

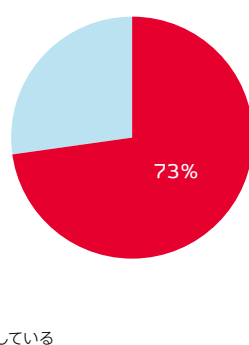
## 社員への浸透

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。

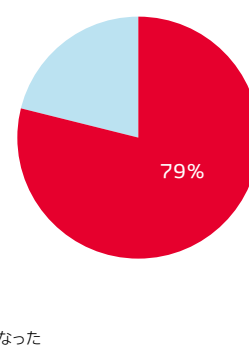
あなたは変革に向けて行動していますか



あなたは「社会・お客様への貢献」の視点で行動していますか



あなたは、「品質への意識」が高くなりましたか



## 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。



CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 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電気部品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。

-  **デンソー**  
必要なリソースを成長領域にシフトできる
-  **華川電装**  
製品と製法のノウハウと販路を入手できる
-  **お客様**  
製品を今後も安定的に入手できる
-  **サプライヤー**  
新規事業への循環

### 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。



電気部品コンポーネント事業部電気部品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 □ P57-64、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 □ P68-71

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 □ P57-64、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 □ P50-55

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	<p style="text-align: center; color: green;">カーボンニュートラル【2035年】</p> <p style="text-align: center; color: green;">【製品】2020年度比 ▲50%</p> <p style="text-align: center; color: green;">【エネルギー利用】2020年度比 ▲50%</p> <p style="text-align: center; color: green;">※ 基準値：2020年度モビリティ製品によるCO<sub>2</sub>排出量</p>
			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	交通事故死亡者ゼロ社会の実現	交通事故死亡者ゼロ	
	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) * コロナ禍前水準に補正

#### 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。

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)



## 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

事業別概況(インダストリアルソリューション、フードバリューチェーン) □ P.94-97

## 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

#### 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。

##### 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。



#### 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。



#### 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。

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 2022年

### 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。



### 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、電動車に必要な不可欠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

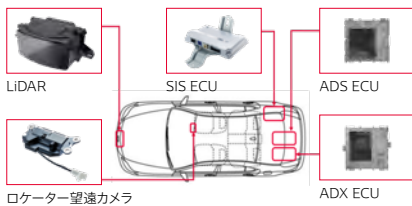
航続距離の延長や充電時間の短縮、バッテリーの長寿命化など、電気自動車の実用性向上に貢献する新製品を開発し、TOYOTA「bZ4X」などに採用されました。

### 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。

#### 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。

#### 成都華川電装有限責任公司へ 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



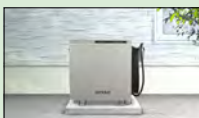
電動航空機用推進システム



非接触充電システム



トレーサビリティ技術



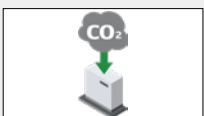
家庭用充放電器

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利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

1. メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの三位一体のシステム構築力を活かし、クルマの最適なエネルギーマネジメントを実現



## 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「交通事故死亡者ゼロ」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

GSP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「交通事故死亡者ゼロ」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「交通事故死亡者ゼロ」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



# Foundation for Creating New Value

新たな価値を生む基盤

- 57 財務資本
  - 58 CFO MESSAGE
- 65 人的資本
  - 67 CHRO MESSAGE
- 68 製造資本
  - 69 CMzO MESSAGE
- 70 知的資本
  - 71 CTO MESSAGE
- 72 自然資本
- 77 社会・関係資本

## 財務資本

### 資本強化の取り組み概要

デンソーでは、2021年度に刷新した新財務戦略のもと、資本コストを意識した経営を行い、企業価値を創造します。新財務戦略では、エクイティスプレッド (ROE－株主資本コスト) の中長期的拡大に向けて、2025年度までにROE10%超とすることを目標とし、①収益体質の強化、②低収益資産の圧縮、③資本構成の改善、④市場との対話を企業価値創造の4本柱として取り組んでいきます。

### デンソーの財務資本の特徴 (2021年度実績)

親会社所有者帰属持分比率 <b>57.8%</b>	DOE* <b>3.1%</b> * DOE: 株主資本配当率	加重平均資本コスト (WACC*) <b>6.2%</b> * WACC: Weighted Average Cost of Capital
------------------------------	---------------------------------------	--

目標KPI	* 2025年度目標
① 収益体質の強化	
ROE: <b>10%超*</b> 営業利益率: <b>10%*</b> 研究開発費: <b>4,500億円*</b> 設備投資: <b>3,500億円*</b>	
② 低収益資産の圧縮	
手元資金月商比 <b>1.0カ月*</b> 政策保有株式の <b>さらなる縮減</b>	
③ 資本構成の改善	
株主資本比率: <b>50%以上*</b> DOE: <b>3.0%以上*</b> 自己株式取得の <b>機動的な実行</b>	

### 企業価値創造に向けた取り組み



1 収益体質の強化: ROIC向上

2 低収益資産の圧縮: 手元資金の圧縮/政策保有株式縮減

3 資本構成の改善: 借入活用、調達多様化/株主還元政策

4 市場との対話

## CFO(チーフ・ファイナンシャル・オフィサー)MESSAGE

# 財務戦略の実行と成果の 積み上げにより継続的に企業価値を 創造する力をより確実なものに

CFO 取締役・経営役員  
松井 靖



### さらなる成長・企業価値創造を目指して

2021年度の連結業績は、世界的な半導体不足による車両減産や、電子部品を中心とした部材費、物流費、素材費、エネルギー費の高騰などの外部環境悪化の影響を受けた一方、コロナ禍からの販売回復と、電動化やADAS製品の拡販、そして体質変革活動「Reborn21」による採算改善が奏功し、売上収益は5兆5,155億円(前年度比11.7%増)、営業利益は3,412億円(前年度比120.0%増)と増収・増益となり、特に売上収益は過去最高となりました。

2022年度は、半導体不足やインフレなど、厳しい外部環境が継続すると見込んでいますが、このような事業環境下でも、魅力ある製品の開発や拡販、Reborn21で培った筋肉質な経営体質をさらに磨き上げ、一層の採算改善と、後述する外部環境への変動対応力の強化により、フレキシブルでリーンな事業運営を推進していきます。

当社は2025年を達成年度とした「2025年中期方針」を新たに設定し、改めて事業ポートフォリオ(以下「事業PF」)の

入れ替えを力強く実行していくことを明確にしました。事業PFの入れ替えを通じ、強固な収益基盤を構築し、2025年度にROE10%超、営業利益率10%を目指します。この目標に対し、2021年度に導入した新財務戦略において、資本コストを意識した経営に舵を切り、「正のエクイティスプレッドの創出・拡大=企業価値の創造」としてROEの極大化に着手しています。2021年度ROE6.4%は前年度比3ポイント上昇し、2022年度は現在の株主資本コストを超える8.6%と予想しています(2022年度第1四半期決算公表時点)。企業価値を継続的に創出する体制ができつつあると実感していますが、2025年中期方針の達成をより確実なものとするべく、引き続き新財務戦略の4つの柱である1.収益体質の強化、2.低収益資産の圧縮、3.資本構成の改善、4.市場との対話にしっかりと取り組んでいきます。以下、具体的な取り組みや進捗状況をご説明します。

### 1.収益体質の強化： ROIC経営の浸透で攻守一体の事業運営を加速

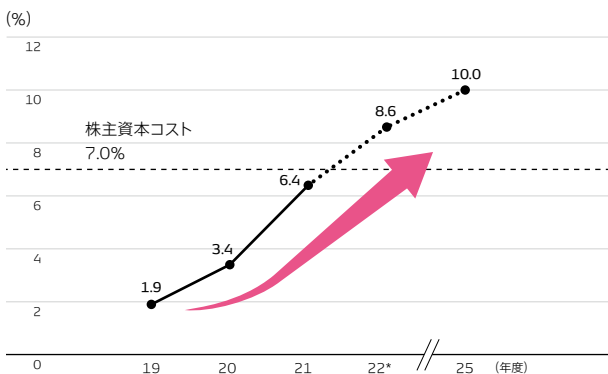
#### (1)企業価値向上に向けたROIC経営の浸透・実践

##### ① ROIC経営の導入

当社は、従来、売上・営業利益を財務面での目標KPIとして掲げてきましたが、事業環境やステークホルダーから求められる期待値の変化に合わせて、2021年度より刷新した新財務戦略のもと、資本コスト・企業価値を意識した経営にシフトするとともに、目標KPIにROEを追加しました。

この目標は、当社の株主資本コストである7%程度や伊藤レポートなど社会から求められる最低水準の8%を意識した上で、正のエクイティスプレッドを創出、さらなる拡大を目指すべく、“10%超”と設定しました。

#### ROEの推移



\* 2022年度第1四半期決算公表時点での予想値



正のエクイティスプレッド拡大に向けては、資本構成の改善や株主還元政策の刷新など、レバレッジ活用も推進していますが、持続的な価値の創出に向けては、レバレッジに過度に依存せず事業競争力を高めることが必要であると考え、当社では、2021年度より本格的にROIC経営を導入しています。

ROICという経営KPIを軸に、持続的な企業価値向上を目指し、成長事業の拡大・成熟事業の縮小・新規事業への挑戦といった経営判断を推進していきます。

## ② ROIC経営の浸透と実践

当社は、ROICを経営KPIにとどめず、社員一人ひとりの行動変容を促すツールとしても活用しています。

2021年度より、ROICのツリー展開による経営KPIと個人の改善活動とのつながりの見える化や、個人・各部門の改善事例とROIC向上との関係性を社内報で定期的にグローバルで紹介するなど、継続的な浸透活動を推進しています。

こうしたコーポレート部門からの継続的な発信・啓蒙活動に加えて、各事業部の企画部門向け教育を拡充し、各事業部での特徴を踏まえたROIC改善活動を検討・推進するなど、企画部門を伝道師とした活動の加速も進めています。

また、2022年度からは、取締役の業績連動報酬の基準として、従来の営業利益に加え、新たにROICを追加しました。2020年度に導入した譲渡制限付株式では、中長期の企業価値向上に対するインセンティブ強化を行いました。今回の評価基準追加により、経営トップのROIC向上や価値創造に対する意識と、短期のコミットメントもより強固にしています。

このようにして、経営トップから社員一人ひとりまでの浸透活動により、価値向上に向けた真のROIC経営の実践に、今後も磨きをかけていきます。

## (2) 理念と収益を両立する事業PFの入れ替え

### ① 事業を通じた社会課題の解決による持続的な成長

当社は、「事業を通じて社会課題の解決に貢献すること」を経営の基礎とし、「環境」と「安心」すなわち、CO<sub>2</sub>排出量と交通事故死亡者をゼロにするという“究極のゼロ”を理念と位置付け、それらを通じすべてのステークホルダーから「共感」を得ることこそが持続的な競争力につながると考えています。不確実な事業環境の中、「理念の実現」「成長性」「収益性(ROIC)」の観点から、不断のポートフォリオ入れ替えを行うことで、環境・安心・共感を実現し、持続的な価値の提供を行っていきます。

### ② CASE領域(電動化・先進安全)の成長実現

当社は、CASE領域、特に電動化と先進安全に関しては、業界を牽引する役割・実力があると自負しています。

電動化においては、環境意識の高まりから車両の電動化の動きがグローバルで加速する中、他社に先駆けて確立している開発・生産体制により、海外のお客様を含めた拡販が進捗しています。2022年度は、当社のインバータを搭載した駆動モジュール(eAxle)が、株式会社BluE Nexusを通じて初めてお客様に採用いただきましたが、これもその一例で、インバータは累計2,000万台の生産を達成しました。これは他社にない実績です。

先進安全においても、高齢化による事故増加や都市化による交通渋滞増加といった社会課題が拡大し、安心・安全な移動に対するニーズが高まる中、2021年度に「Global Safety Package 3」の量産を開始しました。当製品では、最先端技術の搭載により、事故シーンのカバー率を向上するなど、より交通事故死亡者のいない自由な移動を実現し、安心という

価値へ貢献するとともに、小型・低コストを実現させ、事業成長・収益力向上という採算面を両立させています。

今後、環境・安心価値の最大化を目指し、同領域の成長を実現させていきます。

### ③ 成長のキーデバイスとなる半導体戦略

昨今、半導体の需要が世界的に急増し、供給が不安定になる一方で、自動車産業においても半導体はキーデバイスであり、環境・安心に貢献する自動車の安定的な普及に向けては、半導体の技術進化、安定調達・供給が不可欠になってきています。そのため、当社は、業界全体への貢献を意識し、先端技術開発から生産体制までのスルーの強化を行います。

開発面では、開発研究子会社の株式会社ミライズテクノロジーズを中心に先端技術を開発。生産・供給面では、ユニテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社との協業により日本初となる300mmウエハでのパワー半導体を高性能・高効率で生産できる体制を整えることに加え、TSMC子会社のJapan Advanced Semiconductor Manufacturing株式会社への出資によりさらなる安定供給体制を確保しました。

当社は、次期型SiCを搭載したパワーモジュールがTOYOTA新型「MIRAI」に採用されるなど、これまでも半導体技術で環境価値に貢献してきましたが、パートナーとの連携を含めて、開発から量産の体制をより強固なものとしています。

### ④ 事業の総仕上活動

事業PFの入れ替えにあたっては、事業の縮小や撤退の決断も迫られますが、当社は、お客様との信頼関係を意識する中、こうした活動を後ろ向きに捉えがちになり、これまでなかなか実行できませんでした。

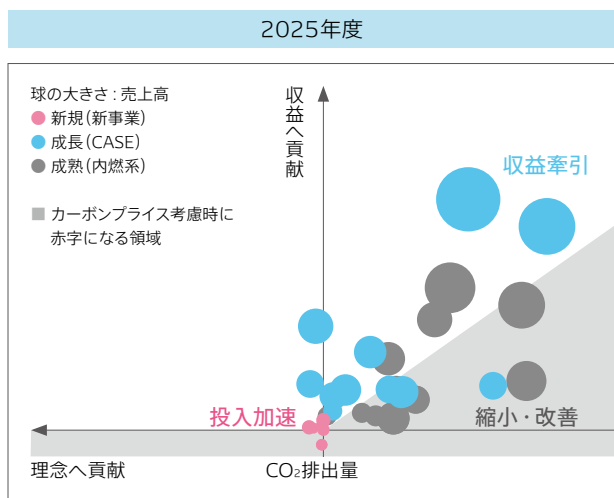
しかしながら、理念への貢献と持続的な成長に向け、事業の総仕上活動と称して前向きに捉え、お客様への理解活動を積極的にいき、2021年度からは意志を持った事業譲渡も実施しています。

例えば、フューエルポンプにおいては、お客様と早い段階から議論を重ね、社会・お客様に不義理にならない形を整え、愛三工業株式会社との事業譲渡契約を2022年1月に締結しました。そのほかにも、中国の成都華川電装有限責任公司へIII型オルタネータを事業譲渡するなど、徐々にではありますが、着実に成果が表れています。

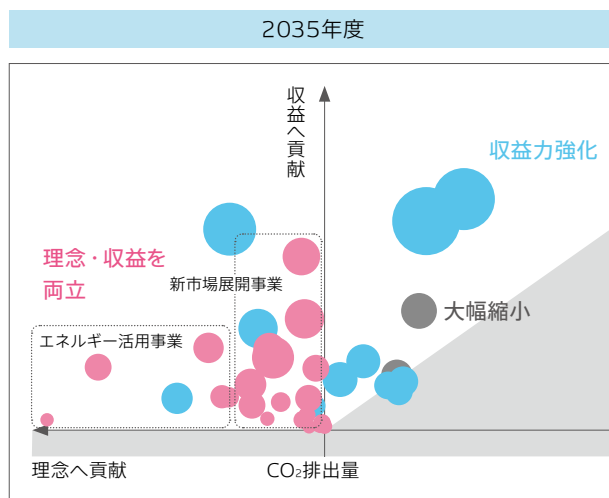
また、2022年度からは、内燃機関製品で、会社の総仕上活動の牽引役となっているパワトレインシステム事業グループに、一部の総仕上製品を移管しました。この組織変更により、一つの司令塔のもとに、意思決定の迅速化と、お客様への理解活動の促進を図っています。

総仕上活動を推進する中では、中長期での最適な生産供給体制も見直し、地域別にも各生産子会社の統廃合を、意志を持って進め、構造改革を実現していきます。

### 事業ポートフォリオ入れ替えの実例

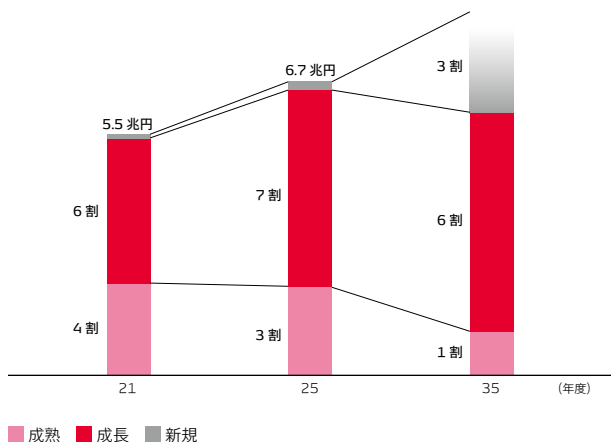


CASE拡大・内燃縮小での収益向上に加え  
 カーボンニュートラルに貢献する市場を創出



新モビリティ領域・エネルギー活用事業拡大により  
 理念・収益を両立するポートフォリオを実現

### 領域別の売上構成



今後も、パートナー連携から子会社再編・事業譲渡・撤退などを含めた事業PF入れ替えの意思決定を、大胆かつスピード感を持って、実行していきます。

### ⑤ 新しい価値の創造

事業環境が激しく変化し、新たな社会課題が見えてきた中、当社は、起こりうる社会課題の解決に対し先手を打つべく、2050年のメガトレンドから2035年の社会課題の仮説を立案し、当社の事業領域・コアコンピタンスから、どのようにその課題解決に貢献するかという視点で、新事業を探索していきます。

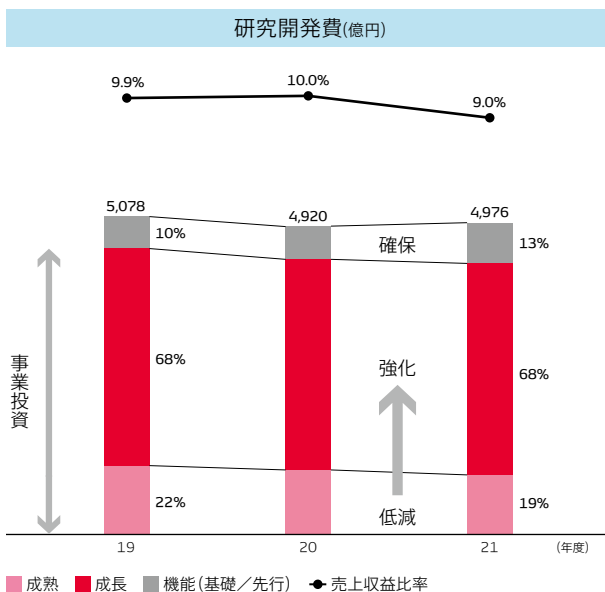
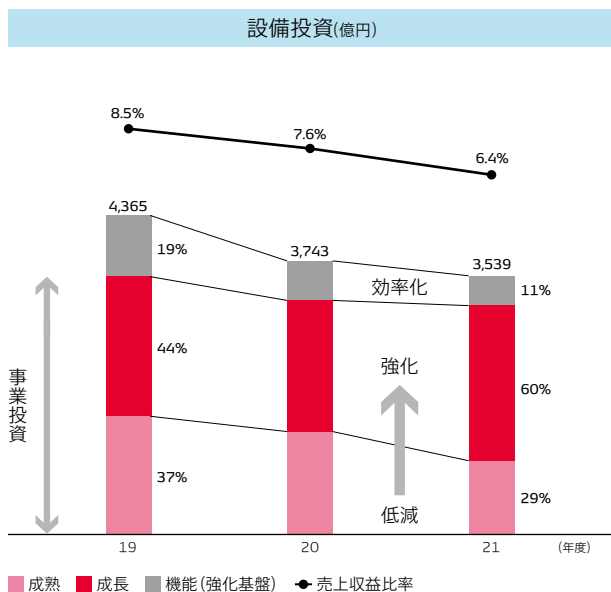
これまでの、車載事業の長い歴史の中で培ってきた強みを、FA・農業を中心とした非車載事業に広げてきましたが、2022年度からは新たな領域でのビジネスも始まり、クルマからモビリティ、モノづくり、ソサエティまで、貢献の領域を広げています。

具体的には、新モビリティ分野への進出として、2022年度より、米国の航空機メーカーであるハネウェル・インターナショナルと共同開発した製品が、ドイツのリリウム社のe-VTOL（電動垂直離着陸機）に採用されることが決定しました。都心部での渋滞、それにより発生するCO<sub>2</sub>、過疎地の交通手段といった課題を解決する新たなモビリティとして注目される電動航空機は、当社の環境・安心の理念とも合致し、今後も実用化に向けて、開発を加速させていきます。

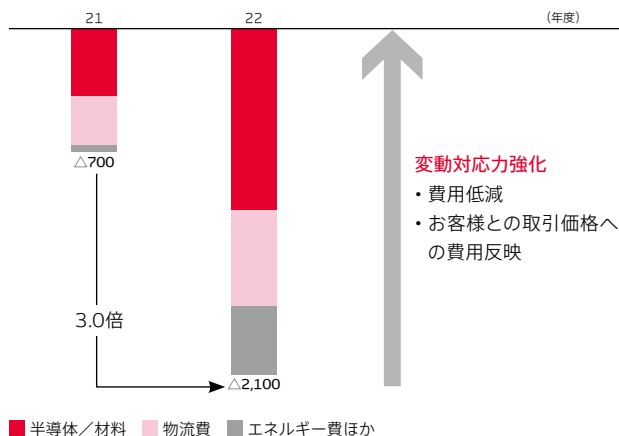
ほかにも、パートナー企業と連携し、自社製品のドライブレコーダーで取得したデータを活用することで、危険の予兆を察知、事故の未然防止を目指すサービス開発などに着手しており、新しい形での安心という価値の提供を実現していきます。

変化する時代の中で、既存事業の改善に安住せず、新たな価値の創造に向けて、新たな領域への進出やこれまでにないパートナーとの連携も含めた新事業に挑戦する「両利き経営」を実践し、社会の変化に先んじた価値の創造を目指していきます。

### 資源投入の推移



外部環境悪化影響(2020年度比)と挽回  
 (億円)



### (3) 外部環境変化・リスクへの柔軟な対応

#### ① 変化・リスクに強い原価構造への転換を加速

2020年度以降、Reborn21の取り組みの柱として売上が3割減っても赤字にならない「変化に強い収益体質」を実現するため、原価構造の改革を進めた結果、損益分岐点比率を2年間で6ポイント引き下げ、2021年度末で74%となりました。外部環境がますます悪化し、自動車業界・産業界は難局を迎えています。あらゆる環境に柔軟に対応できる原価構造への改革を継続していきます。

#### ② 資源投入の変革

2025年度の資源投入目標として、設備投資3,500億円、研究開発費4,500億円と決めました。事業成長への資源投入にあたり、限られた資源を規律を持って最大活用していきます。

設備投資においては、すでに内燃機関からCASEに投入領域のシフトを行っています。具体的には、内燃機関領域の投入縮減に向け、生産地をグローバルベースで集約し、生産体制を再構築するなど、最適に資源投入をすべく、改善を進めています。

研究開発は、電動化、先進安全/自動運転、コネクティッド、非車載事業など投入領域が多岐にわたる中、デジタル化・自動化ツールの導入などの取り組みにより、開発効率を高めることで、資源の投入効果を最大化します。

#### ③ 変動対応力の強化

半導体の度重なる値上げや物流費の高騰、ウクライナ情勢を受けたエネルギー費の高騰も加わり、これらの費用は2021年度対比で約3倍となる見通しです。こうした著しい外部環境

悪化の影響を打ち返すために「変動対応力」が重要と考えています。

そこで当社は、変動対応力の強化のため、「費用低減」と「お客様との取引価格への費用反映」に取り組んでいます。例えば、AIを活用したトラッキング技術などの導入により、海上輸送における輸送異常の予兆管理を強化し、到着日の予測精度を上げることで、高コストな航空輸送を抑制していきます。また、取引価格については、お客様と真摯にご相談をさせていただいた上で、費用を適正に反映させていただき、業界全体でこの難局を乗り切っていきます。

## 2. 低収益資産の圧縮：

### 適正水準の見極めにより資産効率をさらに向上

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は、平時事業資金および有事に備えた待機資金を合わせ、これまで月商比1.1カ月で設定しており、概ね目標水準を達成しています。今後は、新規目標を月商比1.0カ月と設定し、成長局面においてもより一層効率化を進めていきます。

#### (2) 政策保有株式の縮減

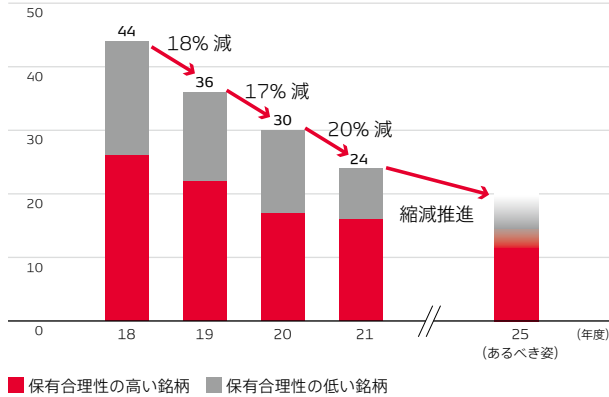
当社保有分のみならず子会社が保有する上場株式も縮減検討の範囲と定め、コーポレートガバナンス・コードの対象を超えて、着実に縮減を進めています。2021年度は、一部売却を含めると、当社単体で9銘柄を546億円で売却し、2019年度からの3年間で44銘柄から24銘柄まで縮減しました。今後もさらなる縮減を継続し創出したキャッシュを成長戦略上必要な投資につなげることで企業価値を創造していきます。

#### (3) 在庫の適正化

新型コロナウイルス感染症の拡大以降、半導体不足や物流混乱などにより事業環境の先行きが不透明となる中、需要変動に対応すべく必要な在庫を確保することで安定供給に努めた



政策保有株式  
(銘柄)



結果、2022年3月末の在庫金額は1兆円水準となりました。有事解消の暁には速やかに在庫水準を適正化するため、国内外の拠点とグローバルに連携し、保有在庫の層別と目標水準の見極めを進めています。

具体的には、(i) 物流混乱などの外的要因による「一時在庫」、(ii) 将来の災害リスクや電子部品などの需給逼迫に備え確保する「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種に見える化し、それぞれの適正水準化に向けた課題や活動の方向性を全社で共有することで、タイムリーに実態を把握し、問題意識の醸成を図っています。

現状を冷静に分析し、全社一丸となって危機を乗り越えることで、盤石な経営基盤の構築を進めていきます。

### 3. 資本構成の改善： 調達基盤の拡充と積極的な株主還元により 目指す資本構成を実現

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実行しています。

#### (1) 借入の活用、調達多様化

将来の大規模投資に備え、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するなど、調達手段の多様化を進めています。

2021年度には当社初の米ドル建てサステナビリティ債券(社債)を発行しました。サステナビリティ債券とした狙いは、

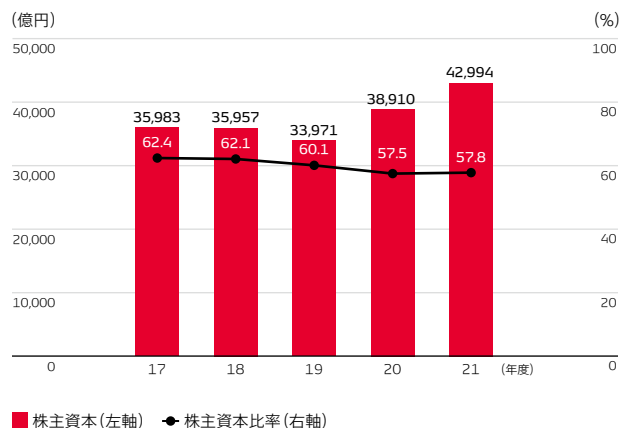
資金用途を環境・安心分野の開発や投資に限定することで、創業以来実践してきたサステナビリティ経営における事業活動とその成果をグローバルに発信し、環境・社会課題解決への取り組みを一層加速させることにあります。また、米ドル建てとすることで、より規模の大きな海外市場において幅広い投資家から多額の資金調達を可能とし、今後の成長領域や新規事業への投資、M&A・アライアンスなどに向けた安定的な資金調達基盤を確保しました。今後も、現在の高い財務安全性を維持しながら、継続的な外貨建て社債の発行を含め、借入を積極活用することで、資本効率の向上を図ります。

#### (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株主還元を長期安定的に実行することを目指しています。

配当に関しては、DOE(株主資本配当率：配当額÷株主資本)3.0%からの継続的上昇を方針とし、一株当たり配当金を前年度比25円増配、DOEを3.1%としました。また、自己株式の取得についても、長期的な事業計画に基づき、目指す資本構成・理論株価との比較から取得規模を検討し、12百万株、975億円としました。この新財務戦略に基づく株主還元政策への転換により、還元額は前年度と比較し倍増しました。

株主資本/株主資本比率



長期信用格付 (2022年7月13日現在)

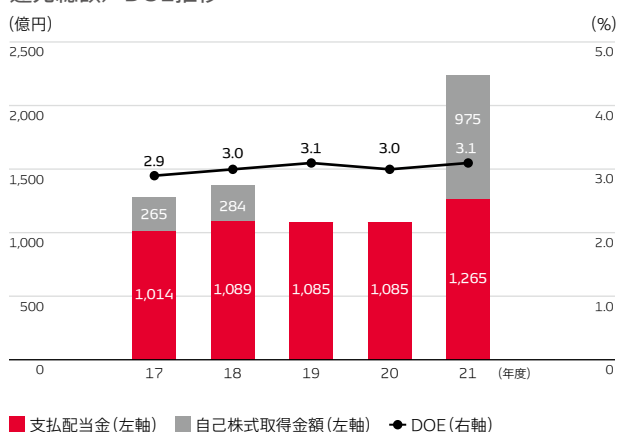
格付会社	格付
格付投資情報センター (RGI)	AAA
スタンダード&プアーズ	A+
ムーディーズ	A2

### 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	
DENSO	9.2%	92.4%	24.4%	75.1%	11.9%	228.9%	12.6%	
TOPIX	2.0%	31.2%	9.5%	44.3%	7.6%	183.3%	11.0%	
TOPIX(輸送用機器)	14.5%	44.0%	12.9%	43.9%	7.6%	163.9%	10.2%	

\* 市場データより当社作成。

### 還元総額/DOE推移



今後も、長期安定的な配当と機動的かつ効果的な自己株式の取得を通じて、積極的に株主還元を実行していくとともに、資本構成の改善を通じて企業価値の向上につなげていきます。

## 4.市場との対話： 非財務資本の発信拡大により対話を強化

IR活動を通じ、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、企業価値向上を目指します。

2021年度もコロナ禍で投資家の皆様との対話が大きく制限される環境下でしたが、オンライン面談の活用などにより前年度の約2倍となる延べ約1,000社と対話し、2年ぶりの開催となった「DENSO DIALOG DAY 2021」でも、多くの応援・ご意見をいただきました。

当社は、加速するESGの潮流を踏まえ、サステナビリティ経営を軸としたESG視点での取り組みを強化しています。特に人的資本などの「非財務資本」に注目が増す中、「ヒトづくり」や「研究開発」といった無形資産への投資を企業成長や価値向上に直結する将来投資と位置付け、早くから実行してきました。当社が常に時代に先んじた新たな価値を提供し続けて

いるのは、無形資産への投資成果が一端を担っていることは疑いようがありません。非財務資本は中長期の競争優位性を確かなものにするキーファクターであるとの認識のもと、一層の投資効率化を図りながらも、将来を見据え非財務資本への投資を強化します。加えて、非財務資本の投資成果を定量化し、当社の企業価値創造との関係性を明確にすることは、当社の将来性を正しく評価していただくために重要と考えていますので、IR活動を通じて、非財務資本に関する発信を拡大させていきます。

2021年度は、これらのIR活動を高く評価いただき、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の自動車・同部品・タイヤ部門において、第1位に選定いただきました。さらに、「統合報告書2021」は、「WICIジャパン 統合レポート・アワード2021」においてSilver Awardを受賞するなど、複数の評価機関から高い評価と、報告書をもとにした多くの対話機会をいただきました。2022年度に開催した半導体戦略説明会でも多くの反響をいただき、冬頃には「DENSO DIALOG DAY 2022」も開催予定です。今後も、市場との対話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。

### 最後に

世界に目を向けると、半導体不足や物流の混乱、そしてインフレなど、近年稀に見る大混乱が産業界全体で生じています。しかし私は、このような逆境こそ、デンソーが大きく変わるチャンスであると捉えています。そのためには先に述べた財務戦略をぶれることなく攻めの姿勢でやり切ります。また、グローバル17万人の叡智を結集し、内燃機関をはじめとする成熟事業の総仕上げをやり切り、CASE領域や新事業の成長、半導体戦略などをドライバーとして、さらなる企業価値の創造を加速していくことをお約束します。これらの取り組みを通じ、2025年に向けて、より一段飛躍したデンソーの姿を皆様にお見せできると確信しています。どうぞご期待ください。

## 人的資本

### 資本強化の取り組み概要

デンソーでは、社会に新たな価値を提供し、人と社会の幸せを具現化する原点となるのは、社員とチームの「実現力」だと考えています。2021年度には「実現力のプロフェッショナル集団」を目指し、人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”を策定・展開し、2025年中期方針においては、方針実現の大前提としてヒトづくりと組織づくりを進めることを宣言しました。事業構造が大きく変化し、社会からのデンソーへの期待が高まる中で、多様な社員が、仕事や組織へのエンゲージメントを維持・向上させつつ、自ら夢や志を描き、実現していけるよう取り組みを進めています。

#### 目標KPI (2025年度)

社員エンゲージメント **肯定的な回答率78%**  
女性管理職人数 **事技系200人、技能系200人**

### デンソーの人的資本の特徴 (2021年度実績)

社内公募への挑戦者数 <b>73人</b>
社員エンゲージメント <b>肯定的な回答率70%</b>
女性管理職人数(2022年4月時点) <b>事技系130人、技能系132人</b>

### 実現力のプロフェッショナル集団を目指して

デンソーは、社会の潮流を捉えたビジネスを創造する「事業実現力」と、最善の品質のサービスや製品を世界中に届けるための「量産実現力」の2つの「実現力」が、社員とデンソーがともに成長していくために重要であると考えています。そのため、人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”として、「Design」「Develop」「Drive」「Diversity&Digital」の4本の柱で人事施策と運用を見直し、挑戦し、変わり続けようとする社員への支援を強化しています。

人と組織のビジョン&アクション

## PROGRESS

**人** × **組織** = **提供価値**

情熱で  
自己新記録に  
挑むプロ

多彩なプロが  
出会い・共創する  
舞台

人と社会の幸せのために  
インパクトある価値を届け  
新しい「できる」を実現

### PROGRESSの施策一例

Design : キャリア	社内公募制度、 ソフトリカレントプログラム
Develop : 学び・成長	グローバルリーダー育成プログラム
Drive : 評価・処遇	役割・成果に基づく評価制度
Diversity&Digital : 働き方・カルチャー	エンゲージメント向上施策

### 事業ポートフォリオ転換とキャリアイノベーション

「環境と安心の分野で社会に貢献する」というデンソーが掲げる理念の実現に向け、組織全体では、内燃領域から電動領域へのシフト、ハードウェアからソフトウェアへのシフトなど、数千人規模で重点領域への人財流動性を高めています。一方、社員一人ひとりに対しては、激動の時代を切り拓く「実現力のプロフェッショナル」になるべく、キャリアイノベーション施策を充実させています。



特に重要なソフトウェア領域では、ソフトウェアエンジニア向けに保有スキルを客観的に認定する「ソムリエ認定制度」や、転身した後に必要となる知識・スキルを習得する「ソフトリカレントプログラム」を展開しています。当プログラムは、半年間にわたってソフトウェアの知識を学び、実践経験を経て、新たな領域への転進を図るものです。知識やスキルの伝承にとどまらず、キャリアカウンセラー、キャリアアドバイザー、OJTトレーナー、メンターなどの体制や環境も整え、一人ひとりに寄り添いながら年間100人規模の転進を後押ししています。さらには、重点領域へのスピーディな人財配置と社員のキャリア自律を支援するため、社内公募制度も2021年度に充実させました。これまで約80ポスト(新事業開発・DX推進など)に73人がチャレンジしています。

新たなことにチャレンジし、自己新記録を更新し続ける社員を増やすためには、一人ひとりが会社方針を理解した上で、“実現したいこと”を描き、“できること”を増やし、キャリア自律をすることが必要です。自立・自律を促すために、上司・部下間のキャリアデザインに関する対話やキャリア研修の質向上や相談窓口の充実などの支援施策の強化にも取り組んでいます。

### エンゲージメントを高める取り組み

社員一人ひとりが成長し、挑戦し続け、成果を発揮するには、高いワークエンゲージメントが必要であり、そのためには、風通しの良い職場づくりが欠かせません。(株)デンソーでは、約2,500の職場、全社員約45,000人を対象としたエンゲージメント調査を毎年実施。個人の自発的な成長意欲や上司の支援、職場の風土など、様々な観点で分析した上で、職場を11タイプに分類しています。自職場の結果は全員に開示され、各職場では、話し合いを通じて、より良い職場づくりに取り組んでいます。また、職場づくりの要である管理職に対しては、有識者の講演や対話スキル研修などを実施し、多様な人財を束ねるマネジメント力の向上に取り組んでいます。

2021年度のエンゲージメント調査では肯定的な回答率が70%(前年度比4ポイント向上)であり、2022年度からは、経営指標に同指標を取り入れ、取り組みを強化しています。

### ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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り、その環境を生み出すには、ダイバーシティ&インクルージョンが重要です。デンソーでは、性別・性自認・性的指向・年齢・人種・国籍・宗教、障がいの有無、経験、価値観など目に見えない違いも含め、多様な人財がいきいきと

活躍できる環境・組織風土の実現に向けて、グローバルに取り組みを進めています。

### 外国人

デンソーは、1966年に米国で初の営業所を開設して以来50年以上にわたり海外での事業展開を続け、現在では海外135拠点・約17万人の仲間とともに事業活動を行っています。これからもグローバルに事業を展開していくために、未来のデンソーや新たな事業を牽引する現地リーダー人財を計画的に育てることに重点を置いていきます。本社と海外地域がともに取り組むタレントマネジメント活動においては、優秀人財を早期発掘し、次世代のグローバルリーダーを育成するGlobal Leadership Development Program(2009年から累計約250人が受講)などを通じて成長を支援しています。

### 女性活躍推進

あらゆる階層で男女が区別なくいきいきと働いていることを目指し、採用・ライフイベントとの両立・昇格などフェーズごとにKPIを設定して活動を推進しています。2021年度からは事務職・技術職に加え、生産関係職の管理職数も目標値として掲げ、女性向けロールモデル座談会や上司向けダイバーシティ研修といった取り組みを進めています。また、グローバルデンソーとして、国際女性デーには、日本・北米・欧州・インド地域で講演会・パネルディスカッションなどのイベントを初開催し、一体感向上にも取り組んでいます。



女性向けロールモデル座談会の様子

### キャリア採用

これまでのデンソーにはない多様な経験や知識を増やすために、キャリア採用(中途採用)を実施しており、新規キャリア採用者数は総合職採用者数の約25%に相当します。これまでの入社者はモビリティ分野から先端研究や新事業まで、自身が希望する領域で多岐にわたり活躍しており、近年は電動化領域における採用者も増加しています。入社後は、導入研修を通じて人的ネットワークを構築するほか、相談窓口を設け、心身面での不安解消にも取り組んでいます。

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

### ソフトリカレントプログラム参加者の声

プログラム参加前は車両駆動用モータの開発を担当しており、ソフトウェアに関する知識や業務経験はほぼありませんでした。異なる分野に挑戦する不安はあったものの、新しい技術を身に付け、自らのスキルアップを目指し参加を決意しました。プログラムは基礎的なスキル研修から、配属先の業務を想定した実務研究まで、コンテンツやサポートが非常に充実しており、徐々に理解できていく面白さを感じながら進めることができました。ソフトウェアの技術は日々進化しています。一度技術を身に付けて良しとするのではなく、今後も新しい技術を自ら積極的に収集し、継続的に学び、取り組んでいきます。



クラウドサービス開発部 井上 匠

## CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)MESSAGE

### 自由闊達な企業風土とデンソースピリットで 企業価値を向上

CHRO 取締役・経営役員  
伊藤 健一郎



デンソーは創業以来、人を大切にする経営を実行してきました。人を大切にする経営とは、社員一人ひとりのウェルビーイング\*を高め、お客様にご満足いただける新しい価値を提供することにつながる経営です。そのステップは、第一に社員が健康で安心して働けること。次に風通しの良い環境でいきいきと働けること。そして社員一人ひとりが社会やお客様のために行動し、自己実現できることです。

デンソーは今回、社員のウェルビーイング向上に向けて、人と組織のありたい姿を人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”にまとめました。その中で、人と社会の幸せのために行動し、その解決策を具現化し、自らの夢や志を実現していくプロフェッショナル集団となるために、様々な人事制度を改革していくことを宣言しました。そして、そのエッセンスは今回の統合報告書の中で報告させていただきました。

“PROGRESS”実現への原動力は、自由闊達な企業風土と社員の行動指針であるデンソースピリットです。社員と役員、部下と上司の距離が近く、相手を尊重し忌憚のない意見を交わせる風土の中で、スピリットを体現していくことが、人と組織の活性化につながります。

デンソーは、CASE時代の価値創造、カーボンニュートラルへの挑戦など、第二の創業期を迎えています。今後ともお客様に新たな価値をお届けし、社会に貢献できるかどうかは、いかに多様な考えや発想を持った仲間を増やしていけるか、いかにその仲間たちがいきいきと働き、一人ひとりのウェルビーイングを高めていけるかにかかっています。自由闊達な企業風土を守り、スピリットを多様な仲間たちと共有していくことが、今まで以上に大切なことです。

私はCHROとして、経営方針・戦略と“PROGRESS”、人財育成施策との関係や、自らの経験やデンソースピリットの実践を通じた学びについて、自分の言葉で語る場をつくり、新入社員、一般社員からマネジメント職や幹部層の社員に至るまで、グローバルに社員との対話を積み重ねてきました。デンソーでは、世界各地のグループ会社のリーダーや部門長たちが、こうしたコミュニケーションを大切にし、実行しています。デンソーが第二の創業期を迎えている時だからこそ、私たちは、自由闊達な企業風土とデンソースピリットの継承に力を注いでいきます。こうした努力を継続し、デンソーの企業価値を高めていきます。

\* ウェルビーイング：心身が良好で、いきいきと生活と仕事をし、幸せを実感している状態

## 製造資本

### 資本強化の取り組み概要

デンソーではCASE進展を見据え、品質、コスト、納期においてあらゆる地域のお客様満足度を高めるためにグローバル生産体制を構築するとともに、世界トップクラスの環境効率や高い生産性にこだわった生産活動を行い、環境負荷を低減するなど製造拠点の進化を図っています。さらに、デンソー流のデジタルツイン工場として、「従来の強みである総智・総力による創造性」と「データに基づく科学的・合理的な分析」を組み合わせ、より大きな武器とし工場を進化させていきます。

目標KPI (2025年度)

設備投資額 **3,500**億円

CO<sub>2</sub>排出量原単位 **50%**削減 (2012年度比、単体)

### デンソーの製造資本の特徴 (2021年度実績)

設備投資額  
**3,539**億円  
CO<sub>2</sub>排出量削減投資計画 1,000億円 (2022~2025年)

CO<sub>2</sub>排出量原単位  
**48%**削減 (2012年度比、単体)  
2025年度目標である2012年度比50%削減に対して、  
2021年度実績は48%削減

### グローバル生産供給体制

デンソーでは、お客様の近くで製造することを基本原則に、北米、欧州、中国、インドを含むアジア、日本の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」と「変化に強いモノづくり」を目指しています。今後は、CASE進展に伴う事業ポートフォリオ入れ替えやカーボンニュートラル実現、さらには様々な供給リスク下でもお客様に安定的に製品をお届けするために、各地域・工場が果たすべき役割を明確化し、サプライヤーを含むグローバルサプライチェーン全体で、デンソー流モノづくりノウハウと生産資源を最大限に活かした強固なグローバル生産供給体制の構築を目指していきます。

### モノづくりにおけるカーボンニュートラルへの取り組み

デンソーでは、「2035年モノづくりカーボンニュートラル達成」の目標に向けて、2021年に社内でカーボンニュートラルプロジェクトチームを立ち上げ、モノづくりの省エネ、創エネ、再エネに取り組んでいます。省エネの取り組みでは、F-IoTを活用したエネルギーの見える化、生産におけるエネルギーの無駄を削減する取り組みに加え、省エネ化に貢献するエコ設備・工法の開発、製品の開発段階からカーボンニュートラル思想を入れ込んだ非加熱の材料・工法開発を推進しています。創エネの取り組みでは、モデル工場として安城製作所、広瀬製作所、西尾製作所、株式会社デンソー福島の4工場を定め、「つくる、ためる、もどす」の様々な実証を開始するなど、目標達成に向けて確実な推進を行っていきます。

### デンソー流デジタルツイン工場

デンソーはこれまでより良い製品・ラインをつくるために、日々全員参加のEF\*活動による強固な製造基盤づくりを行ってきました。デンソー流のデジタルツイン工場でも「人が主役」です。現場のひらめきや創造性と、生産に関わるあらゆるデータを結び付けることで、さらなる現場での自発的な改善を促し、現場を日々進化させていきます。蓄積されたデータは工場内にとどまらず、製品設計・工程設計・設備設計におけるエンジニアリングチェーン上のデータや、材料・部品のサプライヤーからお客様までのサプライチェーン上のデータとつなげることで、開発～生産のスピードと柔軟性を強化していきたいと考えています。今後、社内での実証を通してデジタルツイン工場の構想を磨き上げ、デンソーグループ全体やサプライヤーへの展開を目指していきます。

\* EF : Excellent Factory



## CMzO(チーフ・モノづくり・オフィサー)MESSAGE

モノづくりの新たな価値を生み出す  
デンソー流次世代工場づくりCMzO 経営役員  
下川 勝久

これまでデンソーのモノづくりは高生産性、高品質を重点に取り組んできましたが、モノづくりの取り巻く環境は、DX、カーボンニュートラル、労働力不足、多様なリスク対応など過去にない不確実な時代に直面しています。私たちは、デンソー流デジタルツイン工場によって、お客様に良い製品をこれまで以上にタイムリーにお届けすること、そして、デジタルに強い新しい世代の人を中心に社会課題の解決に貢献したいと考えています。

一般的なデジタルツイン工場は、工場の情報をIoTなどのデジタル技術で収集し、仮想空間内にリアルな工場を再現、人の知恵や勘、コツに頼らず、シミュレーションによって最適な生産データで導き実行する工場のことを指します。それに対して、デンソー流デジタルツイン工場は『人が主役』です。私たちが、デジタルツイン工場の中で実現したいことは3つあります。

1つ目は「変化に柔軟に対応し、圧倒的なリードタイムで実行できる工場」。デジタルツイン工場では、生産準備から量産まで、一連の生産に関連するすべてのデジタルデータを、情報プラットフォームに蓄積。過去の類似ラインの情報や、F-IoTで取得された実績データも徹底活用し、新しい生産ラインの立ち上げや工程の変更などを圧倒的なスピードで実行できるようにします。

2つ目は「働く人が創造的な仕事に従事しワクワクする工場」。これまで人に頼っていた作業はロボットや機械・AIに任せて、人は「人だけが持つ付加価値(ひらめきや創造的な仕事)」に注力します。これまでリアルな世界では安全や品質上

の理由で簡単に試すことができなかったことを、デジタル環境では誰もが自由にとことん試してチャレンジできる。デジタルの力を借りながら、スピーディに様々なことが試行錯誤できる環境をつくり、今後、社会の中心となるデジタルネイティブなミレニアル世代・Z世代がワクワクして仕事ができる工場にします。

3つ目は「お客様やサプライヤーとつながり信頼感や安心感を与える工場」。デンソーの工場内でクローズした工場でなく、デジタルデータをお客様、サプライヤーも含めたサプライチェーン全体でつなげることで、急な増産や減産といった生産変動時の対応、品質とCO<sub>2</sub>のトレーサビリティ、自然災害や工場の火災などリスク発生時の復旧をより正確に素早く対応できるようにします。

2022年は、こうしたデジタルツイン工場のコンセプトをもとにした実証環境を本社に導入し、2025年以降全社への展開を目指して開発・検証を進めていきます。



## 知的資本

### 資本強化の取り組み概要

CASEの伸展をはじめとする激動の時代において社会に価値を提供し続けるためには、お客様の真のニーズを理解し、実現することが重要です。

当社は「メカ(体)・エレクトロニクス(神経・血管)・ソフトウェア(脳)」それぞれを磨き、最適なバランスで組み合わせる力を高めるべく、研究開発を強化しています。同時に開発効率も高め、2025年度に4,500億円レベルの投入を目指します。

また事業戦略と一体化した知的財産戦略も、優位性確立に不可欠です。注力領域の重点的な知財ポートフォリオ構築や、オープンイノベーションへの知財活動の強化などを通じ、事業の挑戦を支えます。

#### 目標KPI (2025年度)

研究開発費※資産計上分含む

**4,500億円**

### デンソーの知的資本の特徴 (2021年度実績)

研究開発費※資産計上分含む  
(売上収益研究開発費率)

**4,976億円 (9.0%)**

特許出願件数

**約4,400件**

特許保有件数

**約42,000件**

### 研究開発の強化

当社の研究開発の領域は、70年以上の製品開発の歴史において環境・安心の価値最大化に向け、メカからエレクトロニクス、そしてソフトと拡大を遂げ、事業成長を実現してきました。特にソフト開発は開発費の約半分を占めることから、ソフト人材の育成を急ピッチで進め、2025年までに1,000人のソフト技術者創出を目指します。また、電動化や自動運転といった分野において役割が増大する車載半導体は、半世紀にわたる半導体研究で培った強みと、アライアンスの活用により、ダイナミックな開発に取り組めます。

さらに、これらの領域においてトヨタグループ連携やアライアンス、産官学連携、技術渉外などを通じ、多方面での仲間づくりを積極的に推進します。

### 強化と効率化の両立

限りあるリソースで最大の成果を生むためには、効率化が重要です。総仕上事業は、事業譲渡も含めた案件の精査を実施、足元から2025年に向け、総仕上事業の開発費の約4割減を目指します。またPoC\*のDXツール「D-tote」の導入などの全社を挙げたDXも重要な取り組みです。特に工数がかかるソフト開発では、テスト工程の自動化などのDX投資により、投資金額の倍以上の効率化効果が出ています。新事業では、短期間で企画～実証を進め、Go/No-Go判断を行います。また、ローリングで事業化見極めと案件入れ替えを実施し、スピーディで規律ある投入を行います。

\* 試作開発の前段階の検証やデモ

### CASE進展を睨んだ知的財産戦略

自動車の付加価値がCASE領域に移りつつある今日、従前プレーヤーだけでなくICT企業や新興企業などとの競争に打ち勝っていくために、①他社活用可能特許の増産による自動車業界内外での競争優位確立、②知財を介在させた異業種との仲間づくり(アライアンス促進)、③知財の外部調達推進(必要知財の早期獲得)を3本柱として、知財の利活用によりサステナブルなビジネスエコシステムの構築を実現し、競争力および企業価値の向上を進めています。

### 知財ポートフォリオ強化への取り組み

当社は、特許出願や保有知財管理においても注力分野に関わる権利割合を増やす一方で、総仕上事業は効率化を図ることで、知的資本のうち重要な位置付けである知財ポートフォリオの積極的な入れ替えを図っています。

また、CASE領域での製品価値を向上させるためには、業界を挙げての国際標準化やルールメイキングなどの密な連携が重要です。当社は今後の自動車業界に必要な規格化・標準化などの活動に積極的に参画し、それらの早期策定に尽力しています。その中で、協調すべき技術、差別化すべき技術を見極め、活用目的に応じた特許出願活動を行うことで、業界への貢献と上記①②の実現を図っています。

さらに、他社活用可能特許を増加させるため、2021年より、他社実施の確認や、標準必須特許の取得への社内褒賞制度を追加し、社員の意識向上と件数増加を図っています。



## CTO(チーフ・テクノロジー・オフィサー)MESSAGE

## 環境・安心の価値最大化に向けた半導体戦略

CTO 経営役員  
加藤 良文

## 時代の変化を捉え、新たな価値を創造し続けるために

100年に一度のパラダイムチェンジの時を迎えた今、デンソーがこの時代を乗り越え、さらには業界を牽引していくためには、改めて社是の精神「研究と創造に努め常に時流に先ず」の愚直な実践が肝要であると感じています。この社是の精神は、2025年中期方針にも継承され、「世界初・世界一の実現を目指す」というメッセージとして、社員全員が想いを新たにしました。

研究開発をはじめとする知的資本は当社の競争力の源泉であり、過去5年間の累計では環境・安心領域を中心に、約2.4兆円の研究開発を実施しました。その中でも、ソフトウェア技術とともに環境・安心の取り組みの基盤となる、半導体の重要性はますます増しており、ステークホルダーの皆様から高い関心をいただいています。一口に半導体といっても、使用される領域や技術によって、異なる対応が必要になります。そこでデンソーでは、半導体をマイコン(マイクロコントローラ)とSoC\*、パワー&アナログ、そしてセンサの3つの領域に分け、開発・調達戦略を立案、推進していきます。

\* SoC : System on a chip

## マイコン&amp;SoC戦略

高度なロジック半導体の安定調達を目指し、「開発・標準化、  
専業メーカーとの連携進化」と「つなぐ活動」を推進

仕様・設計・製造の分業が進むマイコンやSoCは、より微細化が必要な分野であり、半導体の確保に向けては、専業メーカーとの連携による安定調達網の確保が最重要です。当社は車載視点での戦略的な仕様の提示と標準化の推進、複数の生産拠点の確保、そして調達構造の変革に取り組めます。2025年

を目標に、マイコンの標準化および半導体業界とのギャップ解消を進め、サプライチェーンの強靱化を目指します。

## パワー&amp;アナログ半導体戦略

システム競争力の最大化を目指し、

「デバイス&ウエハ」と「製造プロセス」を内製開発

デンソーは、タフな半導体の開発を目指し、約半世紀にわたり高電圧パワー半導体やアナログ半導体を生産してきました。高電圧パワー半導体では、戦略パートナーとSi大口径ウエハの生産や、BEVの電費向上に貢献するSiCの本格投入に取り組めます。アナログ半導体では、車載環境性能に耐えうるタフな半導体の開発や、お客様のニーズに徹底的に寄り添うASICの開発を加速します。2025年には、内製半導体として、5,000億円相当の売上を目指します。

## センサ戦略

競争力のある戦略パートナー連携を目指し、

足元の「目利き力」と将来の「実現力」を強化

安全システム製品を支える環境認識センサ分野では、半導体ベンダの中でも特に、戦略的な連携をするパートナーとともに、変化が激しい技術トレンドを先読みし、車載センサのニーズを的確に戦略パートナーに発信し、Win-Winの関係を構築することで、強力に開発を推進します。また、将来のモビリティで必要となる半導体の企画力と、センサの性能を最大限引き出すシステム技術力のさらなる強化に取り組めます。2025年には、レベル3以上の高度運転支援機能を持つ小型かつ高性能な環境認識センサの開発を目指します。



半導体戦略説明会についての詳細はこちらをご覧ください。  
[https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/  
business-briefing/](https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/business-briefing/)



半導体特集サイトはこちらをご覧ください。  
[https://www.denso.com/jp/ja/business/innovation/  
semiconductor/](https://www.denso.com/jp/ja/business/innovation/semiconductor/)



## 自然資本

### 資本強化の取り組み概要

デンソーの事業活動は、工業用水の利用や、製品の原材料としての鉱物資源の使用など、自然資本と密接に関わっているため、自然資本の維持・保全はデンソーにとって非常に重要なテーマです。特にグローバル共通の課題である気候変動については、デンソーが得意とする省エネ活動を継続・強化することに加え、今まで培ってきた環境技術をさらに磨き、応用することで、自然資本への負の影響の最小化に貢献できると考えています。

デンソーは自然資本をリスクと機会の両面から捉え、自然資本の効率的な利用や環境負荷低減など、様々な角度から環境ニュートラルを追求し、地球環境の維持と経済価値創出を推進します。

### エコビジョンに基づく環境活動の推進

デンソーは、2050年の持続可能な地域・社会の実現に向け、その中間時点となる2025年までのアクションプランとして「エコビジョン2025」を策定しています。事業における重要性和社会からの要請や期待を考慮し、エネルギー・気候変動、資源・水・環境負荷物質、生物多様性・自然共生への対応加速に向けて「エネルギー」「クリーン」「グリーン」の3軸を定め、将来を見据えたリスクと機会の可能性より、「製品」「工場」「社員」「経営」の視点からすべての事業領域で取り組む「アクション10」を定めました。



エコビジョン2025についての詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/management/ecovision/ecovision/>



### 究極のミニマムCO<sub>2</sub>モノづくり

デンソーでは、生産工程の技術開発推進、全員参加による徹底した省エネ活動のほか、必要な時に必要なだけエネルギーを使用・供給するエネルギーJIT（ジャストインタイム）活動など、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた積極的な省エネ活動を推進し、「エコビジョン2025」で定めた2025年度目標「エネルギーハーフ（2012年度比CO<sub>2</sub>排出量原単位1/2）」の目標達成を目指しており、現時点ではほぼ達成できる見通しです。

CO<sub>2</sub>排出量原単位(対2012年度) 2021年度実績  
(株)デンソー: 52(▲48%) グループ: 57(▲43%)

今後は、F-IoTなどの技術を活用した省エネ活動を継続・強化するとともに、経済合理性を考慮した再生可能エネルギー

### デンソーの自然資本の特徴(2021年度実績)

CO<sub>2</sub>排出量  
**191万t**  
(2020年度\*比5%削減・グローバル)  
\*コロナ禍前水準に補正

再生可能エネルギー利用量  
**87,375MWh(単体)**

由来電力・ガスの購入や太陽光パネルによる自家発電の導入、現在実証中のエネルギー循環システムのほかの工場への順次導入などにより、「工場における完全なカーボンニュートラル」を目指していきます。

### 水リスクへの取り組み

近年、水汚染などの公害防止に加え、水不足や洪水などの多様な水問題が深刻化し、それらの水リスクに対する取り組みへの要求が強まっています。そのため、デンソーグループにおける水リスクを特定した上で地域性(立地要素)を加味して評価し、水リスクに応じた関連施策強化や対策事例共有により、リスク低減を促進しています。また、地域ニーズに応じた非常用の水資源の確保、雨水の利用などを積極的に展開しています。さらに、サプライチェーンにおける水リスクについても現状把握から着手しています。



水リスクへの取り組みについての詳細  
(下記サイト内「3. 水リスクマネジメント」参照):  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/clean02/>



### 事例 水ジャストインタイム(JIT)

給水から排水までの設備を一貫して見る管理モデルの構築により、必要な時に必要なだけ必要なところに水を供給・管理するシステムを導入し、生産ライン・設備ごとの水の使用日・排水時、水必要量・排水濃度を把握しています。また、工業用水・市水・循環水の使い分けや給水量の適正化、排水濃度に合わせた中和薬品の投入量の制御を行っています。

これにより、水使用量の削減を図るとともに、取水・排水による自然環境・生態系への影響の最小化を図っています。

## 「環境」価値の最大化に向けた取り組み

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年長期ビジョンで掲げた「環境」の提供価値を最大化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リスクと機会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ることで、事業の持続的な成長へとつなげる取り組みを推進しています。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リスクと機会の分析

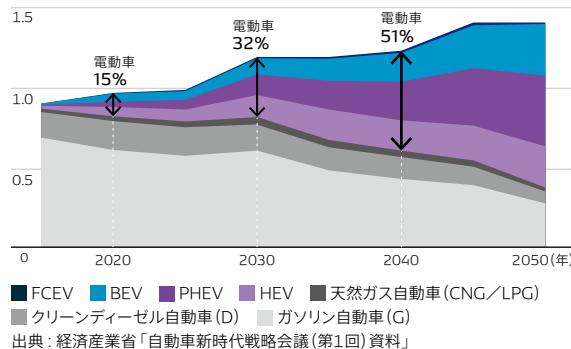
気候変動が事業に及ぼす影響の把握と気候関連のリスクと機会を具体化するために、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の外部シナリオをベンチマークとして参照しました。また、自動車産業のシナリオ分析を確認しつつ、自社の中長期戦略における事業環境認識と照合しながら総合的にシナリオを想定の上、シナリオと自社の中長期戦略との差異分析により気候関連のリスクと機会を抽出しました。

#### シナリオの想定

移行リスクはIEA「World Energy Outlook」の中で想定される「B2DS」「SDS」シナリオをそれぞれ推進的・野心的シナリオと定義し、範囲としては2040年までのCO<sub>2</sub>排出量、炭素税、原油価格、再エネ率、新車電動化率を定量化し、自社戦略との差よりリスクと機会を分析しました。また物理的リスクでは、IPCC

第5次評価報告書より、「RCP8.5」「RCP6.0」をそれぞれ鈍化、推進シナリオと定義し、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量化し、自社戦略との差よりリスクと機会を分析しました。

IEAが示した電動化普及シナリオ(平均気温上昇の2℃達成ケース)  
乗用車販売台数(億台)



#### 気候関連のリスクと機会の分析

デンソーの中長期戦略の前提となる事業環境認識と上記シナリオの差異分析を行い、事業に与える影響が総売上の2%以上、絶対値としては100億円以上に相当する項目を重要項目として抽出しました。主なリスクと機会は下記の通りです。

なお分析・評価の詳細情報は、デンソーの「CDP気候変動」の質問書の回答でもご覧いただけます。

#### 主なリスク

重要項目	時間軸／影響度	主要な財務上の潜在的影響	財務影響(2025年度)	対応策	対応費用(2021年度)
既存の製品およびサービスに対する新たな命令・規制	長期／やや高い	燃費・排ガス規制厳格化加速を背景とした売上減少 燃費規制の厳格化(2018年から2030年にかけてCO <sub>2</sub> 排出量(上限)は約3分の1)や自動車の電動化(HEVを含む)の加速(2018年:2%→2030年:47%)を想定。当該変化に対応できず、規制不適合による販売停止などにより売上減少	3,000億円	・航続距離の延伸に向けた電動化製品の省エネルギー技術開発加速 ・新たな燃費規制に向けたHEVなどの内燃機関の燃費向上に向けた開発加速	900億円
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／やや高い	工場操業停止・サプライチェーン分断による売上減少 洪水発生の可能性が高い日本・アジア(全生産の66%)で操業が停止することにより売上が減少	1,000億円(2035年)	・建物・構造物への気象災害対策の実施 ・部材などの購入先の複数化などによるサプライチェーンに対するリスクマネジメント強化 ・世界中の工場をIT・IoT技術でつなぐプラットフォームを開発。自然災害による生産変更などに即時に対応できるグローバル生産体制を構築	85億円
カーボンプライシングメカニズム	中期／高い	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 世界における炭素税や排出量取引制度、炭素国境調整措置などの新たな規制の拡大・厳格化により、内燃機関向け製品をはじめとしたすべての車載用製品に炭素コストが付加	120億円	・国内外の製造に関わるエネルギー由来のCO <sub>2</sub> 低減に向け、炭素税の影響を受けない再生可能エネルギー由来の電力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	2億円

## 主な機会

重要項目	時間軸／影響度	主要な財務上の潜在的影響	財務影響 (2025年度)	対応策	対応費用 (2021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	中期／高い	<b>電動車の需要増加に起因する売上増加</b> ・カーボンニュートラルを背景に各国で電動車が増加。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も高まる ・インバータやサーマルの電動関連製品を含め、電動化対応により売上が増加	5,000億円	・省動力技術(エジェクタ、ヒートポンプ、蓄冷エバポレータ)、省能力技術(内外気2層ユニット)、小型化高出力技術(インバータ)などの電動化関連技術や、熱マネジメント技術(蓄熱、廃熱利用、吸着ヒートポンプ)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	800億円
事業活動の多様化	長期／中程度	<b>脱炭素に資する技術需要増加に伴う売上増加</b> ・農業、物流、FAなど、今まで培ってきた車載領域の脱炭素に寄与する技術開発で非自動車領域における事業機会を創出 ・CO <sub>2</sub> を回収・貯蔵・再利用する技術を開発し2035年事業化を目指す	農業・FAなど 3,000億円 CO <sub>2</sub> 回収・貯蔵・再利用 3,000億円 (2035年)	・センサ・制御・ロボットやパイオ関連技術を最大限活用した農業生産技術を自動車の排ガスを浄化する技術を活かしたCO <sub>2</sub> を回収・貯蔵・再利用する技術などを創出 ・積極的なアライアンスによる新事業とその販路開拓	120億円
より効率的な生産および物流プロセスの活用	中期／やや高い	<b>工場の省エネ推進によるエネルギーコスト低減</b> 全世界の工場における生産プロセスの効率化を進め、エコビジョン2025の「エネルギー使用量を原単位で2012年度比半減」を達成した場合、年間173万t-CO <sub>2</sub> 分の削減とともにエネルギーコストも削減	600億円	省エネ活動の継続と、さらなる生産プロセスの効率化に向けた省エネルギー生産技術開発の促進	160億円

## 経営戦略への影響

前述の通り、2030年を想定した気候変動リスクと機会の分析結果より、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、環境への目標を、従来よりも一段と高い「カーボンニュートラル」へと野心的なものに引き上げ、デンソーの経営戦略に反映しました。

具体的には、会社の環境ビジョン「エコビジョン2025」(2016年策定)に定めるCO<sub>2</sub>排出量削減計画に「カーボンニュートラル」の視点を追加し、モノづくり(生産)に関しては、「2025年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年にはガスも含めたモノづくりの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、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。このような省エネルギーや再生可能エネルギーなどCO<sub>2</sub>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)の導入を開始しました。

一方、モビリティ製品については、モビリティ全方位における電動化技術開発を推進することで可能な限りCO<sub>2</sub>排出量を削減し、さらにはCO<sub>2</sub>を回収・再資源化、貯蔵、再利用する技術の確立などを通してCO<sub>2</sub>をマイナスにすることで、社会全体のカーボンニュートラルを目指していきます。さらに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<sub>2</sub>排出量／削減量を評価軸とした事業ポートフォリオの入れ替えを定期的に議論し、推進しています。(CFO MESSAGE □ P.58-64)

このカーボンニュートラル戦略を着実に推進させる体制として、安全衛生環境部に専門部隊を発足させるとともに、工場の生産活動まで踏み込んだカーボンニュートラルな製造業を全社一丸となって実現するため、環境ニュートラルシステム開発部、FCシステム事業開発部(現エネルギーソリューション開発部)を新設しました。

一方、気候変動により増加する洪水などの物理的リスクに対しては、工場への被害やサプライチェーン分断による操業停止リスクの最小化に向け、工場(建物・構造物など)への災害対策の実施や部材発注先の複数化、F-IoTプラットフォームの導入などにより、気象災害などによる生産変動にも即座に対応できるグローバルな生産需給体制を構築していきます。

### 取り組み事例 「省エネ大賞」12年連続受賞

2021年、省エネ事例部門において、廃熱の再利用により、半導体洗浄に使用される純水加温用の蒸気量67%削減、および原油換算量491.5kL/年削減を達成したことが評価され、「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。また、製品・ビジネス部門において、トヨタ自動車のFCEV新型「MIRAI」について、トヨタ自動車と共同で「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。

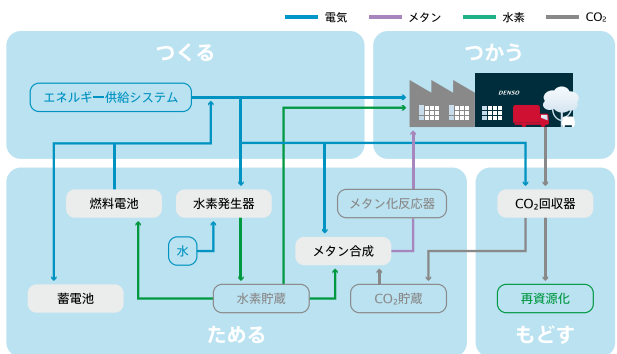


デンソーは、省エネ大賞制度(2009年度)発足後、12年連続で20回受賞。特に省エネ事例部門での受賞回数は13回(デンソー単体)です。今後も省エネの提案力・改善力の高さを活かして活動を推進していきます。

**取り組み事例** カーボンニュートラル工場の実現に向けて

2021年度は、安城製作所(電力・ガス)、欧州6拠点(電力)、アジア1拠点(電力)でCO<sub>2</sub>オフセットの証書やクレジットを活用し、再生可能エネルギー100%を実現しました。

今後は、実証を進めている安城製作所、広瀬製作所、西尾製作所、株式会社デンソー福島の国内4モデル工場を皮切りに、全世界130工場に「エネルギー循環システム」を導入、F-IoT活用・デジタル化による省エネ活動を順次拡大し、完全なカーボンニュートラル工場の実現を目指します。



**財務計画への影響**

カーボンニュートラルを背景に、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や電動化製品のさらなる強化が必要となります。またモノづくりの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CO<sub>2</sub>オフセットの証書や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、電動化製品の拡大を反映した電動化や新燃料対応製品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させています。

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)も織り込み済みです。

**取り組み事例** サステナビリティボンドの発行

「環境」「安心」の分野での新たな価値創造を加速させるため、サステナビリティボンドを発行しました。(発行額: 500百万米ドル)。「環境」分野においては、電動化製品(BEV、FCEV、

e-VTOL(電動垂直離着陸機)向け)の研究開発・設備投資や、モノづくりのカーボンニュートラルに向けた投資(外部からの再生可能エネルギー由来の電力の調達費用など)へ充当しました。

**ガバナンス**

デンソーでは、気候変動を含む環境課題は、サステナビリティ経営を推進するにあたっての「優先取組課題(マテリアリティ)」の一つとしてKPIを設定の上、事業活動を通じた目標達成を図っています。気候変動に関わる重要事項を審議・決定する機関として、全社安全衛生環境委員会を設置しています。同委員会の委員長は代表取締役副社長が務め、年2回開催されます。同委員会では、中長期目標の策定や省エネに関わる投資などの環境経営推進上の重要事項について協議・決定を行い、事業に重要な影響を及ぼすと判断された案件(ビジョン、中期経営戦略、大型投資など)については経営審議会あるいは取締役会で審議しています。

全社安全衛生環境委員会の下部委員会としては、事業グループごとの委員会、国内グループごとの委員会、海外地域別(北米、南米、欧州、中国、東南アジア)の委員会があり、委員長は担当役員です。さらにはエネルギー部会、物流部会、クリーン製品部会、生産環境部会の4つの部会が構成され、担当範囲を明確にして効率的、重点的に活動を推進しています。

シナリオ分析結果を含む課題については、全社安全衛生環境委員会で共有するなど必要な手続きを検討・実施した上で、全社事業計画に反映し、速やかに実行していきます。

**リスク管理**

デンソーでは、すさまじいスピードで変化する事業環境の中で、多様化するリスクを常に把握し、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、全社安全衛生環境委員会で報告した上、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会議が特にリソー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。(リスクマネジメント P.114-115)



### 指標と目標

「エコビジョン2025」に基づく活動計画の進捗状況や社会からの要請・期待などを踏まえ、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、活動を開始しました。

なお目標については、「2025年中期方針」にて明確化するとともに、優先取組課題（マテリアリティ）に関する「サステナビリティ目標」の一つとして会社経営目標にも落とし込みました。

前述の全社安全衛生環境委員会だけでなく、経営審議会および取締役会で進捗状況を共有・フォローアップしています。

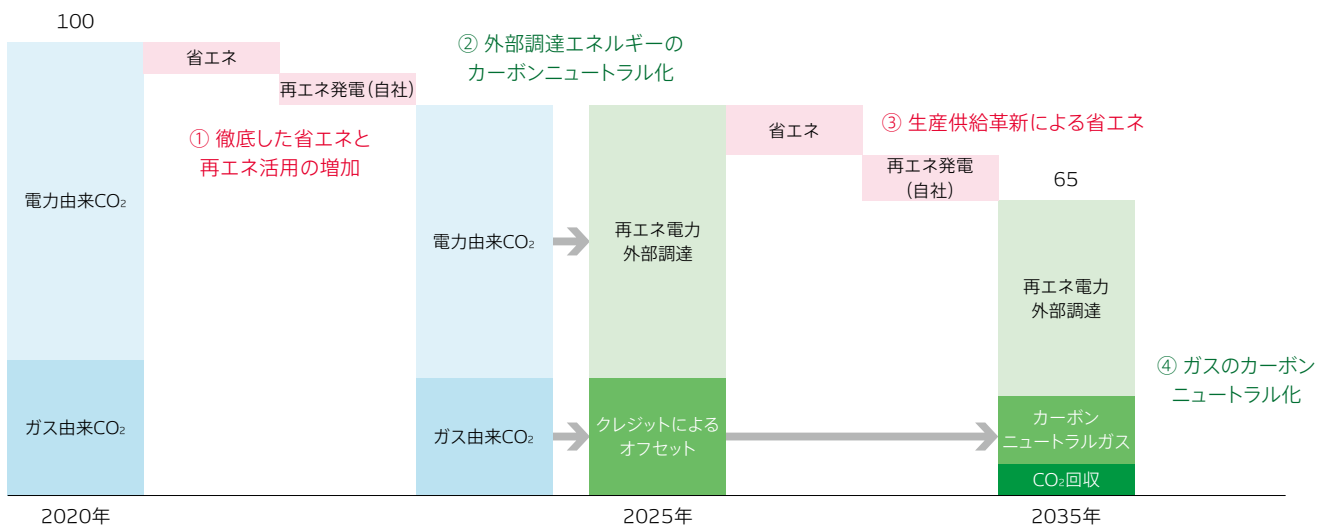
具体的な目標は下記の通りです。これらの目標はSBTi (Science Based Targets initiative) の「SBT1.5°Cシナリオ」に準じて設定されています。なお、今後、SBTの認証取得を目指して検討を進めていきます。

### 気候変動(CO<sub>2</sub>排出量削減)に関する目標

領域	目標(2035年)
モノづくり	完全なカーボンニュートラル達成(ガスも含む) (2025年:電力のカーボンニュートラル達成(ガスはクレジット活用))
モビリティ製品(電動化)	CO <sub>2</sub> 排出量2020年度比 ▲50%*
新事業(エネルギー利用)	CO <sub>2</sub> 排出量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

### モノづくりにおけるカーボンニュートラル基本戦略



今後も引き続き十分な検討を重ね、重要項目の財務上の定量的な影響や、事業への具体的なリスク・機会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。

エコビジョン2025についての詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/management/ecovision/ecovision/>



環境行動計画についての詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/>



環境パフォーマンスデータについての詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/>



CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 社会・関係資本

### 資本強化の取り組み概要

デンソーの事業活動は、多様なステークホルダーとの関わりの中で進められているため、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。特に先行き不透明のVUCAの時代には、デンソーだけでは、社会の変化やニーズに柔軟に応えるのは非常に困難であり、様々なステークホルダーとの協働や連携が必要です。

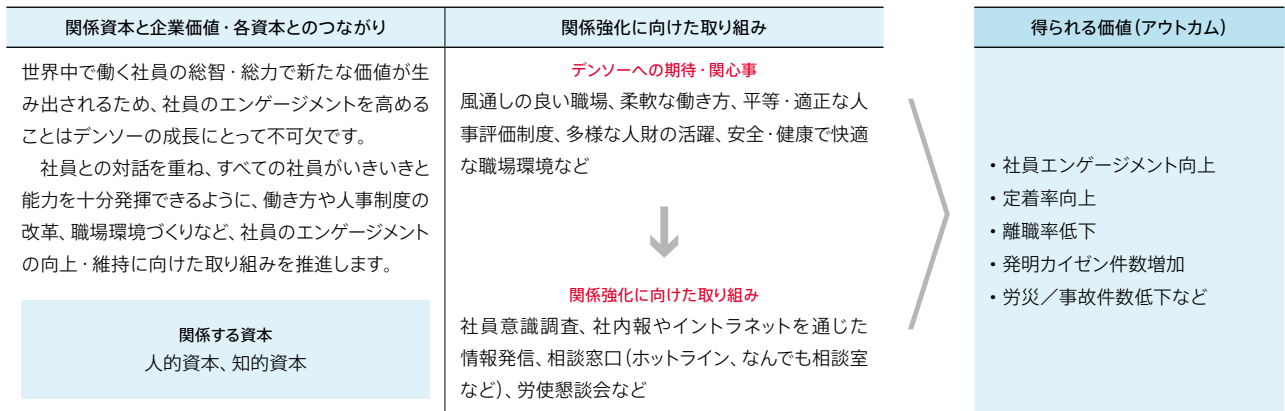
デンソーでは、自社の論理や思い込みにとらわれて独善的な活動とならないように、ステークホルダーとの対話を通して、その期待やご意見への理解を深め、企業活動に反映させます。そしてステークホルダー・社会とともに成長していくことで、心の底から共感される企業を目指します。

### デンソーの社会・関係資本の特徴 (2021年度実績)

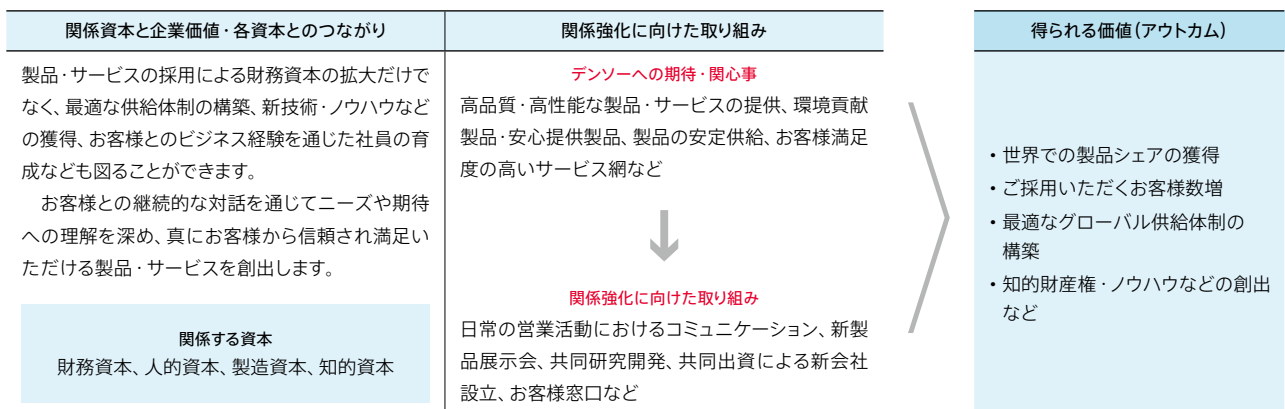
サプライヤー社数 <b>約6,500社</b>
現地調達率 <b>約80%</b>
機関投資家との対話延べ社数 <b>約1,000社</b>

### ステークホルダーとの関係の強化を通じた企業価値向上への取り組み

#### 社員



#### お客様 —カーメーカ/クルマのユーザー/農業・FA領域の非自動車関係のお客様など



## 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

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	得られる価値(アウトカム)
<p>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ノウハウ、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リジエンスなどの推進においてもビジネスパートナーの理解や協力が不可欠です。</p> <p>パートナーシップ強化を図り、社会から共感され選ばれる製品・サービスを提供し続けること、社会から支持される企業行動を実践することで、ともに成長・発展していきます。</p> <p><b>関係する資本</b>            財務資本、製造資本、知的資本、            社会・関係資本</p>	<p><b>デンソーへの期待・関心事</b>            ビジネス拡大、業務提携、異業種交流、事業動向情報(調達方針、サービス方針など)、サステナビリティ要請(環境・人権など)への対応支援など</p> <p>↓</p> <p><b>関係強化に向けた取り組み</b>            ビジネスパートナーとの密なコミュニケーション、取引先様感謝の会、サステナビリティ自己診断、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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高品質・高性能な製品</li> <li>・環境貢献製品、交通事故低減製品</li> <li>・安定したサプライチェーン構築</li> <li>・お客様満足度の高いアフターサービス網構築</li> <li>・責任ある調達の実現</li> <li>・Scope3のCO<sub>2</sub>排出量低減など</li> </ul>

## 地域社会 — 地域住民／行政／NPO・NGO／次世代など

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	得られる価値(アウトカム)
<p>工場やオフィスが立地する地域で事業を続けるには、地域社会から良き企業市民として受け入れられ、地域と共存共栄することが必要です。また社員が地域社会の課題解決に向けて行動する経験は、ビジネスに必要な社会課題視点を高める機会にもなります。</p> <p>地域社会との対話を通して、地域ならではのニーズや期待を理解し、それに応えていくことで地域の発展に貢献していきます。</p> <p><b>関係する資本</b>            人的資本、自然資本、社会・関係資本</p>	<p><b>デンソーへの期待・関心事</b>            現地雇用・現地調達、地域団体活動、地域振興(スポーツ、文化)、次世代教育支援、交通安全活動、地域環境保全など</p> <p>↓</p> <p><b>関係強化に向けた取り組み</b>            地域住民・行政との懇談会、工場見学、モノづくりスクール、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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新事業製品創出</li> <li>・優秀人材獲得</li> <li>・会社認知度向上</li> <li>・社員エンゲージメント向上</li> <li>・地方創生ビジネス参画機会獲得など</li> </ul>

## 株主・投資家

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	得られる価値(アウトカム)
<p>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、人材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いただける大切な支援者であり、信頼関係を構築することは重要と考えています。</p> <p>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。</p> <p><b>関係する資本</b>            財務資本</p>	<p><b>デンソーへの期待・関心事</b>            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</p> <p>↓</p> <p><b>関係強化に向けた取り組み</b>            株主総会、ダイアログデー、決算説明会、技術説明会、個人投資家向け説明会、統合報告書、有価証券報告書など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適正な株価</li> <li>・長期安定的な配当水準の向上</li> <li>・株式保有年数の長期化(株価変動リスク低減)</li> <li>・投資評価(レーティング・格付け)向上など</li> </ul>



CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 人権への取り組み

世界的なサステナビリティへの関心の高まりを背景に、企業に対して人権に配慮した事業活動が強く期待されています。

ハラスメントや差別がない職場では、品質問題・労働災害発生リスクも低くなり、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優秀人材の獲得、社員エンゲージメント向上につながります。

デンソーは「人権尊重」を重要なテーマと捉え、サステナビリティ経営の重要課題(マテリアリティ)の一つに設定し、人権尊重の取り組みを推進しています。

## 人権方針

デンソーでは、従来「デンソーグループサステナビリティ方針」や「社員行動指針」の中で、人権を侵害する労働またはそれに準ずる行為の禁止を明文化し、グループで共有するとともに徹底を図ってきました。

昨今、グローバル社会でビジネスにおける人権尊重への取り組みの重要性が高まる中、人権に関する取り組みをより一層推進すべきと考え、人権に関する個別方針「デンソーグループ人権方針」を策定しました。



デンソーグループ人権方針はこちらをご覧ください。

<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/society/humanrights/humanrights-doc-human-rights-policy-ja.pdf>



## 社員への啓発・浸透

デンソーでは、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(役員、新任役職者、新入社員・キャリア採用者・期間社員登用者)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Webテスト」などを通して人権に対する意識・理解を促す啓発活動を行っています。

## 人権デューデリジェンス

デンソーは、人権方針に基づき、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継続的なプロセスである人権デューデリジェンスに取り組んでいます。

第一ステップとして、人権を専門とした第三者機関の協力のもと、デンソーグループにおける潜在的な人権リスクを特定・評価するための人権リスクアセスメントを実施しました。その結果、デンソーグループにとって関連性が高い潜在的な人権リスク

として、「日本国内の外国人労働者の権利」「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。

今後、特定したテーマについてインパクトアセスメント(人権影響評価)を行い、適切な措置・取り組みを強化していきます。

## 日本における外国人労働者

外国人技能実習生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、国内のグループ会社・サプライヤーに書面調査を行い、外国人技能実習生の存在を確認。潜在的な人権リスクが存在するため、今後、インパクトアセスメントにより実際の人権影響の有無、影響の程度の確認を行い、その結果を踏まえて適切な措置の実施をしていきます。

## サプライチェーンにおける人権尊重への取り組み

鉱物資源の採掘現場では、危険を伴う作業も多く、また児童労働・強制労働などの人権課題も報告されているため、責任ある鉱物資源・原材料の調達は、サプライチェーン上の重要なテーマの一つと考えています。

デンソーでは、「サプライヤーサステナビリティガイドライン」に人権に配慮した事業活動を行うことを明文化し、その順守状況の確認のためにサプライヤーにセルフチェックの実施を依頼したり、ダイアログを通して直接改善を行ったりするなどの取り組みを実施しています。

またコンゴやその周辺諸国において劣悪な労働環境のもとで採掘されている紛争鉱物の問題については、紛争鉱物対応方針を策定しサプライヤーと共有するとともに、年1回、サプライヤーにご協力いただき、紛争鉱物調査を実施しています。

## 救済窓口の設置

国内グループ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。

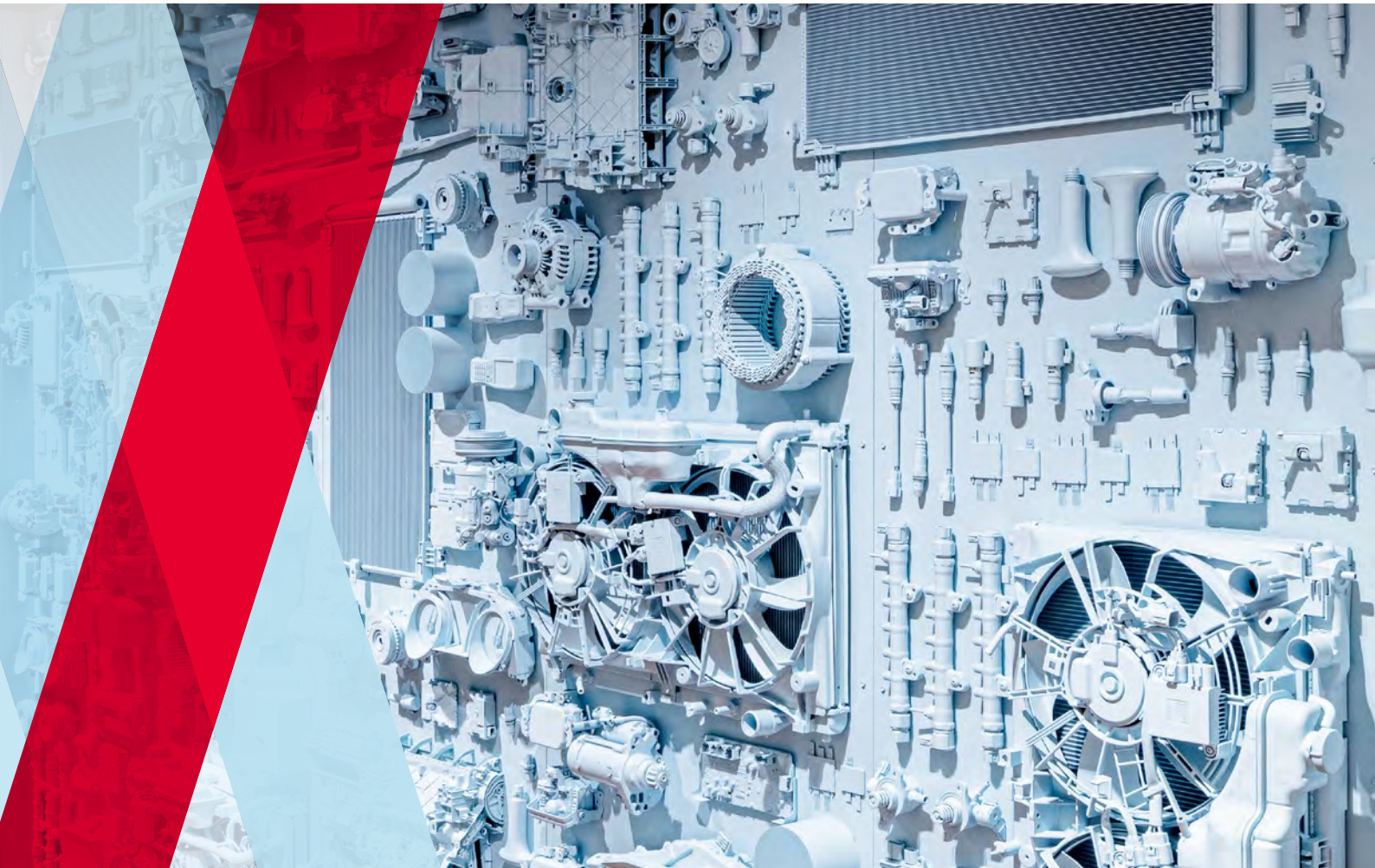
今後も人権方針を着実に浸透させていくとともに、人権デューデリジェンスや救済措置の強化など、人権に関する取り組みのレベルを高めていきます。



当社の「人権尊重」の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/society/humanrights/>





# Overview by Product

## 事業別概況

- 81 事業ポートフォリオと創出価値
- 82 事業内容と主要製品
- 84 エレクトリフィケーションシステム
- 86 パワトレインシステム
- 88 サーマルシステム
- 90 モビリティエレクトロニクス
- 92 先進デバイス
- 94 インダストリアルソリューション
- 96 フードバリューチェーン

## 事業ポートフォリオと創出価値

デンソーでは、モビリティ領域を中心とした幅広い領域において7つの事業を展開しています。モビリティ社会で、未来のニーズに応える新しい価値を生み出していくための事業ポートフォリオを構築し、それぞれの事業においてモビリティ社会の可能性を広げていくための創出価値を最大化できるよう取り組んでいます。

また、変化の激しい環境下でも持続的な成長を実現できるよう、事業ポートフォリオの入れ替えも加速しています。

### 事業の構成と注力分野

デンソーの車載事業は、世界中のカーメーカから信頼されるTier1として各種製品やシステムを提供しています。電動化の鍵となるエレクトリフィケーションシステムをはじめ、すべてのクルマのパワートレイン製造に対応するパワートレインシステム、グローバルシェアNo. 1の車載用空調製品などを製造するサーマルシステム、これからのモビリティ開発の要となるモビリティエレクトロニクスと先進デバイスで構成される5つの事業は、電動化、先進安全／自動運転、コネクティッドなどの注力分野の発展に貢献しています。

また、非車載事業では車載事業で培った技術を活かし、FA／農業の分野で貢献しています。注力4分野：□ P.28-29

### 事業の創出価値

7つの事業それぞれが、注力4分野の発展に貢献し、2030年長期ビジョンで掲げた環境・安心の価値を最大化する取り組みを行っています。また、事業活動を通じてSDGs目標の達成に貢献し、未来のモビリティ社会で新たな価値を生み出していきます。

セグメント	2030年長期ビジョン (環境・安心価値)への貢献	2021年度事業別 売上収益比率 ※ 2021年度組織ベース	取り組む注力分野		貢献する SDGs	
車載事業	エレクトリフィケーションシステム	環境 安心	20.6%	電動化 コネクティッド	先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業)	7, 9, 13
	パワートレインシステム	環境 安心	22.6%	電動化 コネクティッド	先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業)	9, 12, 13
	サーマルシステム	環境 安心	23.2%	電動化 コネクティッド	先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業)	7, 12, 13
	モビリティエレクトロニクス	環境 安心	24.6%	電動化 コネクティッド	先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業)	7, 9, 17
	先進デバイス	環境 安心	3.2% ※	電動化 コネクティッド	先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業)	7, 9, 13
非車載事業	インダストリアルソリューション	環境	3.4%	電動化	先進安全／自動運転	2, 9
	フードバリューチェーン	安心		コネクティッド	非車載事業 (FA／農業)	8, 17

※ 他事業向け内製半導体(パワー半導体・ASIC・センサなど)を含む売上相当：4,200億円

## 事業内容と主要製品

### 全社戦略と事業戦略の関係

2025年中期方針や環境・安心戦略の実現の鍵を握るのは、これら全社戦略と連動した事業戦略です。各事業が成長・総仕上戦略に基づく事業ポートフォリオ入れ替えを着実に実行し、また環境・安心製品の開発・拡販をスピーディに行うことで初めて、デンソーは社会に価値を提供することができるのです。そこで当社は、各事業が持つ独自の強みや資本を活かし、全社戦略の

セグメント	事業内容
車載事業	エレクトリフィケーションシステム <ul style="list-style-type: none"> <li>■ HEV、BEVの駆動・電源システム、航空機用推進システムなどの開発・製造</li> <li>■ 電動パワーステアリング、制御ブレーキシステム用モータ、ECUの開発・製造</li> <li>■ ワイパシステム、パワーウィンドモータ、エンジン制御用モータ、ブローファンなど、小型モータシステム製品の開発・製造</li> </ul>
	パワトレインシステム <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 燃焼から吸気・排気系までの一貫したガソリン・ディーゼルエンジンマネジメントシステムの開発・製造</li> <li>■ VCT*・排気センサなどのエンジン関連製品、油圧制御バルブなどの動弁系製品の開発・製造</li> </ul> * VCT : Variable Cam Timing
	サーマルシステム <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 乗用車・商用車エアコンシステムの開発・製造</li> <li>■ 快適空間を実現する空気質製品などの開発・製造</li> <li>■ ラジエータ、インバータ冷却器など冷却用製品の開発・製造</li> <li>■ 熱マネシステム・ヒートポンプシステムの開発・製造</li> </ul>
	モビリティエレクトロニクス <ul style="list-style-type: none"> <li>■ エンジンECU、HEV ECU、BEV ECU、ボデーECUなどの環境系製品の開発・製造</li> <li>■ HCU*<sup>1</sup>、メータ、HUD*<sup>2</sup>、CID*<sup>3</sup>、ETC*<sup>4</sup>車載器、路車間・車車間通信機、画像センサ、ミリ波レーダ、ソナーセンサ、自動運転ECU、エアバッグ用センサ&amp;ECU、DSM*<sup>5</sup>などの安心・安全系製品の開発・製造</li> <li>■ モビリティ全体の電子システム、プラットフォームの開発・提供</li> </ul> *1. HCU : Human Machine Interface Control Unit *2. HUD : Head-Up Display *3. CID : Center Information Display *4. ETC : Electronic Toll Collection System *5. DSM : Driver Status Monitor
	先進デバイス <ul style="list-style-type: none"> <li>■ トランスミッション油圧制御バルブ、シフトパイワイヤなどの駆動系製品の開発・製造</li> <li>■ BEV/エンジン冷却水量制御弁などのエネルギーマネジメント製品の開発・製造</li> <li>■ 車載用パワー半導体、半導体センサ、カスタムICなどのマイクロエレクトロニクスデバイスの開発・製造</li> </ul>
非車載事業	インダストリアルソリューション <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動化設備・モジュール、産業用ロボットに代表される産業向け機器の開発・製造</li> <li>■ ハンディターミナル、QR、RFID、決済、認識ソリューションなどの社会向け機器の開発・製造およびサービスの提供 (入退室管理システム、食堂自動精算システム、顔認証システム ほか)</li> </ul>
	フードバリューチェーン <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 施設園芸ターンキーソリューション*(ハウス資材・機器・栽培コンサルティング・クラウドサービス)の製造・販売・アフターサービス</li> <li>■ 車載用冷凍機、小型モバイル冷凍機の製造・販売・アフターサービス</li> <li>■ 食流通におけるデジタル化、データ連携サービスのシステム構築・販売</li> </ul> * 農業に携わるすべての人が安定的に農作物を生産できるよう、最適に組み合わせられた製品・サービス群

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

実現に向けた具体的な中長期・短期シナリオを、最新の事業環境や戦略の進捗を踏まえて毎年描き、審議・フォローアップを実施しています。また、当社の強みである「研究開発」「モノづくり」「ヒトづくり」の事業ごとの強化にも注力しています。これらの活動の成果を以降のページでご紹介します。

環境・安心領域に貢献する主要製品								● 環境 ● 安心
								
● パワーコントロールユニット (インバータ)	● モータジェネレータ	● 電池ECU	● リチウム電池パック	● 電動パワーステアリングモータ・コントロールユニット	● 制御ブレーキ (モータ・ECU)	● ワイパシステム	● パワーウィンドモータ	
								
● ディーゼルコモンレールシステム	● ガソリン直噴製品 (高圧インジェクタ、高圧ポンプ)	● 点火コイル	● 点火プラグ	● 排気センサ	● VCT (可変動弁系)	● 二輪製品 (AGC-S、ECU)		
								
● ● カーエアコン	● ● コンデンサ	● ラジエータ	● ● バスエアコンユニット	● ● ヒートポンプシステム	● インバータ冷却器	● 電池冷却器		
								
● エンジンECU	● HEV ECU	● BEV ECU	● 画像センサ	● ミリ波レーダ	● 統合コックピットシステム	● フルグラフィックメータ	● 路車間・車車間通信機	
								
● MCV-e (Multi flow Control Valve : BEV冷却水量制御弁)	● シフトバイワイヤアクチュエーター	● アクセルペダルモジュール	● パワーカード	● ● 半導体センサ	● ● ASIC (Application Specific Integrated Circuit : 特定用途向け集積回路)			
								
● ● 自動化モジュール	● ● 垂直多関節ロボット	● ● 人協働ロボット	● ● IoTデータサーバ	● ● バーコード・2次元コードハンディターミナル	● ● QRソリューションサービス			
								
● ● 施設園芸関連製品 (左から大・中規模向け農業ハウスおよび施設園芸関連製品、国内向けハウス環境制御システム)	● ● 小型モバイル冷凍機	● ● 車載用冷凍機	● ● QRトレーサビリティシステム (販売予定)	● ● 産地証明支援システム (販売予定)				

## エレクトリフィケーションシステム

### 豊かな環境と快適な移動をかなえ、 すべてのモビリティの電動化を支えます。

地球にやさしく、より快適に移動できる電動車システムを提供するため、電動化技術の開発と実績を積み上げ、HEVに欠かせない主要製品の高性能化や小型化、省燃費を実現してきました。今後は、デンソーの幅広い事業領域を活かし、車内のあらゆるシステムや製品をつなぎ、エネルギーを効率よくマネジメントすることで、さらなる燃費性能の向上や省電力化に貢献していきます。



事業グループ長  
海老原 次郎

### 事業の強み

#### システム構築力

電動化に伴い車両の環境性能向上の重要性はますます高まっています。その中心部である電駆動システムの構成部品をすべて有している当グループは、ハードウェアの使い方・使われ方を熟知し、システムトータルで性能や信頼性を向上させる「システム構築力」で多様化する市場のニーズに応えます。

#### グローバルな生産供給体制

日本を含め世界19カ国に約50拠点を構え、世界中のお客様に高品質な製品を供給しています。こういった既存資産を最大活用し、2019年にデンソー・マニュファクチャリング・テネシー(北米、以下「DMTN」)、2021年には天津電装電機有限公司(天津、以下「TDS」)にて電動化製品の生産を開始、今後も欧州やインドにおいて加速する電動化に対する生産供給の構えを強化します。

#### 新たな時代に向けたモノづくり

安城製作所内に設立した「電動開発センター」では、併設する電動化工場の量産ラインでCO<sub>2</sub>循環プラントやCO<sub>2</sub>排出を抑制する省エネ環境ラインの実証を進めるなど、次世代の製造テクノロジーをスピーディかつ効率的に開発・導入しています。

### 2022年の事業戦略

総仕上事業の再編加速により経営リソースを効率よく電動化事業へシフトさせ、カーボンニュートラルを目指して加速する電動化社会に対して、世の中やお客様のニーズを迅速に捉えた製品ラインナップの拡充により、電動化事業を拡大します。

成長戦略	電動車のBEV化加速において、今後も基盤となるトヨタ自動車の電動化戦略へ着実に対応し、欧米中などの既存および新興カーメーカ拡販に向けた製品ラインナップの拡充と新たなビジネスモデルを構築します。また、特に主力となる中国市場では、これまで以上のリソース投入と華系パートナーとの連携を強化します。
総仕上戦略	総仕上事業は、お客様から求められる品質の維持と供給責任を果たしつつ、生産集約などでさらに効率的な生産供給体制への再編を進めます。その一環として、2022年6月にオルタネータおよびスターター事業をパワトレインシステムグループへ編入し活動を強化しました。
研究開発	電動車向けコンポーネントの競争力を最大化するモータと電駆動制御技術に注力し、電源・電駆動システムのソフト・ハードの組み合わせで、小型物流～乗用～大型物流まであらゆる電動モビリティの価値向上を図ります。2020年4月安城製作所内に設立した「電動開発センター」にて量試一貫でのスピード開発による早期のビジネス化の実現を目指します。
モノづくり	生産再編により電動化シフトを加速させ、生産供給体制をさらに拡充します。また、生産プロセスでも、CO <sub>2</sub> から生成したメタンガスの実利用(2021年)、蓄電池やEVによる電力調整やSOFC*1/SOEC*2などの水素組成施設の正式導入(2022年以降)など、早期のカーボンニュートラル実現を目指します。
ヒトづくり	総仕上事業の再編により人員の成長事業へのシフトも加速させます。ニーズが多様化する世の中やお客様に寄り添い、ともに社会課題の解決に向け活動させていただきながら、新事業での活躍を担える人財育成を進めています。

\*1. SOFC : Solid Oxide Fuel Cell 固体酸化物形燃料電池

\*2. SOEC : Solid Oxide Electrolyzer Cell 固体酸化物形電解セル

## 環境・安心戦略の実績

目標	成果
電駆動製品ラインナップ拡充と開発体制の強化	電駆動システムのコア&カスタマイズ品揃え完了。システム主査室を立ち上げ、エネルギー管理全体のシステム体制を強化。
新規環境事業の開発推進	ハネウェルと共同で電動航空機向けモータを新規に開発。BEV向け高電圧電池パックの開発にも着手。
CO <sub>2</sub> ニュートラル工場の推進	CO <sub>2</sub> 循環プラントで生成したメタンガスの工場での実利用開始。

### “品質”への取り組み

世界中に大量の製品を提供し続けることで培ってきた市場での品質実績は、極めて重要な事業資産です。そういった知見をお客様とも共有し、AIも活用しながら車両視点で絶対に重篤な不具合を起こさない品質保証を電動化製品でも実現します。また、昨今、重要性が増しているBCP対応においても迅速な代替部材の採用など、既存製品でも品質面で激しく変動する事業環境への対応力を高めています。

### 戦略の実現に向けた具体的な取り組み

#### 電動化事業シフトと生産供給体制の拡充

既存資産を有効活用し、効率よくスピーディに成長事業へシフトすべく、成熟製品の事業再編を加速させています。

DMTN(北米)やTDS(天津)にて成長事業(インバータおよびモータジェネレータ)の生産を開始した一方、2022年1月には以前より技術支援を行っていた成都華川電装有限责任公司へ

III型オルタネータ事業を譲渡しました。今後も国内外の生産拠点再編に加え、パートナーとの連携も進め供給責任を果たすとともに、成長分野へのシフトを加速します。

#### 多様化する市場、BEV化加速への対応

成長シナリオ実現に向け、コア&カスタマイズの標準化品揃え戦略にしたい、電動化製品ラインナップを拡充します。2022年1月TOYOTA新型「NOAH/VOXY」に低損失(従来比▲20%)、高出力・小型の新型イン



ESU (Electricity Supply Unit)

バータが採用されました。また、2022年5月にはTOYOTA「bZ4X」、2022年半ばにはSUBARU「ソルテラ」向けに充電・電力変換・電力分配の機能を担うESUの量産を開始しました。

## 事業を通じた社会課題解決

貢献するSDGs



### 電動化技術による持続可能なモビリティ社会に貢献

小型物流～乗用～大型物流まで、あらゆる電動モビリティを支える電動化技術を開発しています。

かねてよりアライアンス契約を締結していたハネウェル・インターナショナルと共同で、静かで快適性に優れ、CO<sub>2</sub>を排出しない電動航空機向けの電動モータを新規開発し、e-VTOL(電動垂直離着陸機)を開発するドイツ企業リリウムの機体に採用されました。

当機体は、都心部での渋滞、それにより発生するCO<sub>2</sub>、幹線から外れた郊外・過疎地へのダイレクトな高速交通網確保といった課題を解決する空のモビリティです。採用された電動モータは、独自設計により小型・軽量を実現し、作動時にも排気ガスを全く排出しない、安全かつ環境に配慮したシステムです。

デンソーは自動車業界で車両向けに培ってきた電動化技術と高品質製品の量産技術を空のモビリティに応用していくとともに、航空機事業で磨きかけた技術を自動車業界にも還元することで、持続可能なモビリティ社会に貢献していきます。

## パワトレインシステム

### クルマ本来の走るよろこびと環境性能の両立。 その背反する課題へのソリューションを提供します。

地球環境への負荷を最小限にとどめ、燃料多様化や年々強化される規制への対応をサポートし、高品質なシステムとコンポーネントを供給するとともに、新たな価値創造・提供にも努め、社会に貢献します。



事業グループ長  
飯田 寿

### 事業の強み

パワトレインの進化を世界初製品で  
リードしてきた研究開発力

クルマの環境性能の追求を通じ、ディーゼル内燃機関用の燃料噴射製品“コモンレールシステム”などの様々な世界初製品を量産化してきました。現有のコア技術と開発力は、水素やバイオ燃料活用といったカーボンニュートラルなパワトレインの選択肢拡大にも貢献することができます。

クルマが安心・安全に“走行”できる、  
信頼性の高いモノづくり技術

クルマの重要機能である“走行”を担うため、ミクロンオーダーの高難度かつ精密な加工、高速組付技術や、材料調製から成形・焼成まで一貫して対応できる信頼性の高いモノづくり技術を磨き上げてきました。長年培ってきた技能/モノづくりのノウハウとロボット、AIなどの最新技術/デジタルを融合し、さらなる技術深化を図ります。

パワトレインに精通する人財が、  
有機的に連携できる組織力

過酷な使用環境に耐え、厳しい環境規制をクリアできるクルマをカーメカとともに作り出すため、多岐にわたる要素技術・技能ごとのプロフェッショナルが車両視点で連携し、システムからコンポーネントまで通じて専門性を発揮できる高い組織力を備えています。

### 2022年の事業戦略

「内燃領域の総仕上げ」と「新エネルギー事業の起動」を両軸で推進します。

成長戦略	環境社会実現に向けて、新エネルギー領域の事業化活動(カーボンニュートラルな燃料対応など)を加速・強化します。 ・クルマのカーボンニュートラル化に向けて、新たなエネルギーソース(水素、バイオ燃料、合成燃料など)に対応し、カーボンニュートラルなパワトレインの選択肢を増やします。 ・インフラ、アフターサービスの分野でエネルギー事業者などと連携し、カーボンニュートラルなクルマの普及に貢献します。
総仕上げ戦略	電動化が世界的な潮流の中、地域/国ごとのエネルギー事情や車両の用途により、電動化の進展は異なります。 サステナブルなモビリティ社会の実現に向けて、安心・安全な内燃機製品をお客様に供給していくため、内燃領域の総仕上げシナリオを具体化・実践していきます。 ・業界として内燃製品の競争力を維持・向上すべく、企業の枠を超えたベストパートナーへの事業譲渡の検討を進めます。 ※ 2022年1月17日、愛三工業株式会社とフューエルポンプモジュール事業の譲渡契約を締結 ・市場の変化の振れ幅が大きくなる中、グローバルな生産再編、量変動に対応した多品種流動ラインの創出など生産体制を最適化します。
研究開発	将来のエネルギー利活用姿が不透明な中でも、新エネルギー領域の事業化を加速させるために、中長期的なエネルギービジョンおよび対応戦略を大局的に描き、リソースを最適配置しうよう、関連組織を集約統合しました。新たなエネルギー対応課題(水素資源の利活用)に開発を注力します。
モノづくり	量変動に対応した、多品種流動可能な生産ラインの実現に向けて、最新デジタル技術と現場で培ってきた知見を融合し、競争力を維持できる生産ライン構想を具体化します。
ヒトづくり	成長領域とのマッチングとパワーシフトを円滑化するため、多岐にわたる要素技術・技能ごとの専門性を見える化し、従来の製品軸からスキル軸のキャリア形成にシフトします。その上で、それぞれが磨き上げてきたスキルを活かせる活躍先をパワトレイングループ内外に具体的に示し、明るく「活気」あふれる組織づくりに取り組みます。



## 環境・安心戦略の実績

目標	成果
内燃領域の総仕上方針を定め、業界／ステークホルダーとともに活動を着手	環境負荷の高い旧型製品をお客様と連携して統廃合、上位モデルへの切り替えを推進。将来の内燃領域の成熟、縮小を見据え、効率的な生産体制構築に向け、内燃領域のグローバル再編・集約を着手。
新エネルギー領域の事業構想を立案	新たなエネルギーソース（水素、バイオ燃料、合成燃料など）への対応事業および商材構想を確定。各領域で社内外連携を前提とした開発・事業化プロジェクトを起動。

### “品質”への取り組み

品質の弛まぬ向上を最優先課題と位置付け、市場品質問題を起こさないようさらなる体質強化を図ります。システムからコンポーネントまでを通して対応可能な人財を専門部署に集め、真因究明や問題再現に取り組んでいます。燃費・排ガス規制の強化と環境ストレスの複雑化に対して、デジタルエンジニアリング・モデルベース開発・仮想車両での評価により、品質確認の一層の早期化と精度向上を目指します。

### 戦略の実現に向けた具体的な取り組み

先人の培った技術・技能に、我々の氣を吹き込み、環境社会課題の解決に挑む

カーボンニュートラルな環境社会の実現に向けて、内燃機関車両がBEVに置き換わる動きはさらに加速します。その一方で2040年においても、世界全体で2000年と同規模の内燃機搭載車両の需要があると予想されています。我々には高品質な内燃製品を、アフターダブルかつ安定的にお客様へ届け続ける責務があります。また、使われるエネルギーは地政学、エネルギー

セキュリティの視点より各地で異なり、ソリューションの選択肢を増やすことも必要となってきます。

そのために3つの活動に取り組めます。

- ① 総仕上シナリオの具現化として、Reborn21より推進している安全品質基盤の整備を完遂し、事業基盤を整備しながら、業界とともに内燃機製品の供給責任を果たすスキームづくりに着手します。また、環境・安心の理念実現に向けて、仕事のプロセス変革、総仕上げで創出したリソース（人財・キャッシュ）の成長領域へのシフトを継続していきます。
- ② 環境社会実現に向けた課題解決に必要なコア技術を、共感・協業パートナーとの連携を通じてスピーディに手の内化し、カーボンニュートラルの選択肢を増やす新たな事業に命を吹き込みます。
- ③ 人財スキル、将来の活躍の姿を再定義し、理念実現に向けたプロフェッショナルを育成。人財一人ひとりを丁寧に見て対話し、活躍の場へ送り出します。若手、ベテランが総仕上げで技術・技能を磨き、皆の手で夢を形にしてい、情熱にあふれ、輝く職場づくりを推進します。

## 事業を通じた社会課題解決

貢献するSDGs



カーボンニュートラルに貢献するエコファクトリー活動の推進  
モノづくりにおけるカーボンニュートラル実現に向け、善明製作所内インジェクタ工場のリニューアルを行いました。このリニューアルによって、快適な空間で、効率的に生産可能な工場であることに加え、消費エネルギーの従来比50%削減を実現します。

### ① 徹底的なエネルギーのジャスト・イン・タイム

従来の全館空調に対し、必要な時・必要な場所に・必要な量だけ空調を行うシステム構築や、天窓採光、工場屋根の太陽光パネルにより、従来の半分のエネルギーでの生産活動を實現。

### ② 工場内の仕切りをなくしたライン集約での生産性向上実現（生産性向上+20%）

部分最適空調化と工場全体での気流コントロールにより、従来のクリーンルームを廃止。生産ライン・業務の集約化により、大幅な生産性向上を実現。



善明製作所

## サーマルシステム

### モビリティ社会のあらゆる熱課題を解決し、 地球もヒトも心地よい社会を実現します。

カーボンニュートラル社会・CASE時代の到来という大きな変革期に直面する自動車業界。そんな中、当グループは、グローバルNo.1のサーマルシステムサプライヤーとしての強みを最大限発揮し、航続距離延長などのBEVの課題を解決する熱マネジメントシステム・快適車内空間をつくる空気質製品を通じ、未来の社会づくりに貢献します。



事業グループ長  
山崎 康彦

### 事業の強み

#### 熱マネジメント技術

BEV普及の3つの課題、航続距離延長・電池劣化抑制・充電時間短縮。それらを解決するには、空調の省電力化やバッテリーの温度制御など、多様な熱課題の解決が不可欠です。当グループの熱制御技術と世界初製品群、それらを組み合わせるシステム制御により、車両全体の熱をマネジメントし最適ソリューションを提供します。

#### 量から質のモノづくりへ

設計から工程まで標準化した高度な自動化ライン、中間在庫ゼロの同期直結生産と、当グループのモノづくりは進化を続けながら供給責任を果たしてきました。今後、熱マネジメントシステムにより製品が多様化・複雑化していく中、これまでの「標準化・大量生産」から「多品種・少量生産」へとシフトし、量に依存しないモノづくりへとさらなる進化を遂げていきます。

#### グローバルネットワーク

1972年のデンソー・タイランド設立を皮切りに、サーマルグループは世界26カ国50カ所以上の生産拠点と9カ所のテクニカルセンターを有し、世界中のお客様のニーズに応えてきました。50年間で築き上げた強固なネットワークを活かし、CASE時代の新たな課題をお客様とともに解決していきます。

### 2022年の事業戦略

内燃機関向け製品からBEV向け熱マネジメント製品へのポートフォリオ入れ替えを推進し、カーボンニュートラル社会実現と高収益な事業構造を両立します。

成長戦略	ヒートポンプシステムにより多様なカーメカのニーズに応えBEV普及期の市場を席卷、さらに熱マネジメントシステムのモジュール化構想を完了し、将来の差別化技術・デファクトスタンダードを確立します。
総仕上げ戦略	推進中の旧型品の撤退・生産移管に加え、ラジエータ・コンデンサといった内燃機関向け既存製品の総仕上げを加速、捻出したリソースと築き上げたアセット(ヒト・技術・供給網)を活用し、成長シナリオ具現化に注力します。
研究開発	当グループで培ってきた知見に加え、全社・産学の知恵も活用し将来事業の種まきを加速します。また、電動化競争激化による車両開発の複雑化・多様化に対し、MBSE*により開発プロセスを効率化、車両開発スピード向上に貢献します。 * MBSE (Model Base System Engineering): システム開発にあたり、蓄積したデータ・ノウハウを活かしデジタル上でシミュレーション、開発プロセスの効率化を図るアプローチ
モノづくり	熱マネジメントシステムによる製品ラインナップとシステム組み合わせの増大に対し、コンパクトな工程設計により経済単位を縮小し、多品種・少量生産に対応するフレキシブルなモノづくりを実現します。
ヒトづくり	メカ系の製品知識・熱技術に加え、複雑なシステム全体の制御ができるソフト人財を育成、熱マネジメントシステム具現化に向けた体制を強化します。また、グローバルでの人財交流や、シニア層をリーダーにした特別改善活動を実施し経験・知識を最大活用、多様な人財が活躍できる土壌をつくり上げます。
事業基盤強化	コロナ禍で追求してきたスリムな体格維持とともに、カントリーリスクを踏まえた生産供給体制へ再構築、不確実な事業環境に対する変動対応力を高めます。また、環境悪化による費用高騰(輸送費・素材費など)を業界課題と捉え、サプライチェーン全体で適正化を図り、安定供給責任を果たし続けます。

## 環境・安心戦略の実績

	目標	成果
環境	ヒートポンプシステム拡販による市場拡大、将来成長に向けた熱マネジメントシステム戦略立案完了	車両開発フェーズから困りごと解決に取り組み、三菱「アウトランダー」や、ルノー「メガーヌ」など、国内外のカーメーカーがヒートポンプシステムを採用。また、BEV化による熱課題を見極め、解決する製品群・必要技術を定義。トヨタ・トヨタ外の先行開発パートナーとともに仮説検証を進め、戦略を具現化する。
安心	安心な車室内環境を届ける空気質製品の市場投入	コロナ禍により高まる空気質ニーズを捉え、バス・タクシー向け空気清浄機を市場投入。カーメーカーに加えエンドユーザーからの生声フィードバックも獲得し、今後の安心製品拡大につなげる。

## “品質”への取り組み

製品品質のみならず、初期流動から量産までのプロセス全体の業務品質を“品質”と捉え、グローバルでのゲート管理強化やDXによる設計から製造までをつなぐコンカレントエンジニアリングにより、真の品質の再出発を目指します。

### 事業を通じた社会課題解決

貢献するSDGs



### 熱マネジメントシステムによるBEV普及への貢献

カーボンニュートラル社会の鍵となるBEV。その普及に向け“航続距離延長”が一つの課題です。航続距離を妨げる要因の一つが暖房に消費される電気エネルギーです。デンソーの「ヒートポンプシステム」は、大気のを暖房の熱源として利用することにより電気エネルギー消費を抑制、航続距離を大きく伸ばします。

さらに、ヒートポンプを利用した熱マネジメントシステムによる車両の効率的な温度調整と電池冷却より、“電池劣化抑制”・“充電時間短縮”を実現し、BEVの普及に貢献します。



ヒートポンプシステム

### 戦略の実現に向けた具体的な取り組み

#### 熱マネジメント製品の販売拡大

多様な製品群・システム提案によりBEVが抱える熱課題をカーメーカーと一緒に解決し、熱マネジメントシステムを市場展開し



高効率エコヒートポンプシステム

ます。直近の実績として、2022年にTOYOTA「bZ4X」およびSUBARU「ソルテラ」に世界初製品となる高効率エコヒートポンプシステムが採用されました。今後も国内外のBEV向けに拡販を推進していきます。

#### 多様化するBEV市場への対応強化

成長シナリオ実現に向け、2021年8月に重慶超力電器有限责任公司を連結子会社化しました。製品ラインナップ・供給体制の強化に加え、中国地場カーメーカーや異業種の新興カーメーカーまでお客様との接点を広げ、BEV市場の最先端である中国事業を強化、新たなニーズに応えます。

## モビリティエレクトロニクス

### 「すべての人が安心して快適に移動できる 社会(Quality of Mobility)」を実現します。

CASEの進展によって引き起こされる社会の進化と変化およびユーザーニーズを的確に捉え、エレクトロニクス技術(センサ、半導体、ECU)とソフトウェア技術で時代に適応した製品を投入し続けることによって、カーボンニュートラルと交通事故死者ゼロの実現に貢献していきます。



事業グループ長  
林 新之助

#### 事業の強み

##### クルマ全体視点からの 大規模統合システムの実現力

CASE時代の電子システムへのニーズは、パワトレイン、ボデー、シャーシ、コックピット、ADASなどの単一領域の制御システムに加え、それらを協調させた大規模統合システムへと進化しています。当グループはこれらすべてのシステムを手掛けてきました。その幅広い技術力でクルマ全体視点の魅力ある製品を実現します。

##### 車載製品で培ってきた信頼性と 先進性を備えた製品の開発力

車載製品は厳しい環境と制約のもとでの高い品質と性能が要求されます。クルマの電子化が始まった当初から長年にわたって車載電子製品の事業活動を続けてきた当グループには、そこで積み上げたクルマの知見があります。その知見と最新のエレクトロニクス、ソフトウェア技術を融合させ、競争力ある製品を開発します。

##### グローバルなネットワーク

当グループには、世界中のカーメーカと数々の難関をともに乗り越えて築き上げてきた人的資産、知的資産、グローバル生産体制があります。それらを強みとして、CASE関連技術を磨いて、様々なソリューションをカーメーカに提供し続けることで、環境にやさしく、安心・安全なモビリティ社会の実現に貢献していきます。

#### 2022年の事業戦略

環境にやさしく、安心・安全なモビリティ社会の実現を目指し、エレクトロニクスとソフトウェアの力でカーボンニュートラルと交通事故死者ゼロに貢献していきます。

成長戦略	CASEの進展により重要度が増す電動制御システムやADASシステムを磨き上げ、ユーザー価値の高い車両統合アプリケーションを提供することで、「環境」と「安心・安全」の社会課題解決と事業成長の両立を図っていきます。また、体質面ではReborn21で起動した「DXによる仕事のやり方変革」をさらに深く浸透させ、変化に強い体質を確固たるものにしていきます。
総仕上戦略	ポートフォリオマネジメントにて、「環境」「安心・安全」から外れる事業、または単機能でコモディティ化していく製品を見定め、お客様に寄り添いながら総仕上活動を具体化、実践します。それによって捻出した戦力を、よりユーザー価値が高く成長性と収益性に優れた事業領域にパワーシフトしていきます。
研究開発	UX(ユーザーエクスペリエンス)向上に向け、全方位センシング技術やアルゴリズム、制御技術を徹底的に磨き上げます。さらにはCASE時代を睨みソフトウェア・ディファインド・ビークル(SDV)の実現に向け電子プラットフォーム開発を加速します。また、ソフトウェア、ハードウェアの両面でDX・自動化により開発プロセスを強化し、その上で自動運転市場参入の準備として、自動運転システム/コンポーネントなど競争力の高い製品を開発していきます。
モノづくり	クルマのエレクトロニクス高度化によるグローバルな生産量急拡大に対応し、カーボンニュートラルに貢献する国内外の最適供給体制を構築し、デジタルツイン工場と多世代混流高速ラインでリーン&フレキシブルなモノづくりで製造競争力強化を実現していきます。
ヒトづくり	制御機能横断の技術力強化を目指し、パフォーマンスを迅速かつ最大に発揮させるために、人財の見える化による組織横断的な再配置と、個人のキャリア支援システムによる、特にソフトウェア人財およびエレクトロニクス人財のキャリアイノベーションで個人能力を高め、“実現力のプロを生み出すヒトづくり”を進めていきます。

## 環境・安心戦略の実績

	目標	成果
環境	カーボンニュートラルに向けた 電動・低電力制御システムの開発	車両全体のシステムを最適に統合制御することでエネルギー最小化を実現する電子プラットフォーム、電力消費抑制を実現する電力制御および低電力ECUの開発本格化。
安心	交通事故死亡者ゼロに向けた高度 運転支援技術の開発	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とした「Global Safety Package 3」の開発・市場投入。

### “品質”への取り組み

CASEの進展に伴った車載ソフトの大規模化・高度化・複雑化が進む中、エレクトロニクスとソフトウェアを集約した当事業グループのシナジーを発揮し、大規模ソフト開発における開発初期段階のプロセス変革などにより、より強靱な品質管理の実現を目指します。「安全、品質はすべてに優先」を大前提に、品質問題の未然防止に取り組んでいきます。

### 戦略の実現に向けた具体的な取り組み

#### 注力領域の競争力強化と事業成長加速

環境と安心の領域で、以下の製品開発に重点的に取り組んでいます。

- ・環境領域：電動車両に必要となるECUやソフトウェアの開発
- ・安心領域：的確な情報処理に基づくADASシステムとHMI連携による高付加価値製品群の開発
- ・環境・安心領域の価値向上につながる統合電子プラットフォーム：各種アプリケーションの搭載と、それらの最適動作を実現する電子プラットフォームの開発

### ソフトウェア事業強化とヒトづくり

ソフトウェア分野での事業成長と変化を先取りするヒトづくりを両立させていきます。

- ・車載で培ったソフト開発手法に最先端のIT技術を取り入れ、理想の開発モデルを導入
  - ・2021年度に実践したキャリア開発と活躍の体系的なマネジメントサイクルの定着により、人・組織・風土を飛躍的に強化
- #### 最適供給体制構築と製造競争力強化

CASE進展による電子製品の生産量急拡大に対応したグローバル最適供給体制を構築し、併せて競争力のさらなる強化に取り組んでいます。

- ・つくりやすい製品構造への集約／シリーズ化
- ・デジタルツイン工場の構築に着手

## 事業を通じた社会課題解決

貢献するSDGs



### Global Safety Package 3

～ミリ波レーダと画像センサで、車両の安全性能向上に貢献～  
予防安全システム向け製品「Global Safety Package 3」を開発し、2021年度に市場投入しました。

「Global Safety Package」は、車両や路上にある物の位置や速度を検知する「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」を組み合わせることでドライバーの運転を支援するシステムです。

交通事故をなくし、自由な移動を実現するためには、最先端の技術で安全製品をさらに進化させること、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」はAI技術などの最新技術の活用により支援シーンの拡大と、小型・低コストの両立を実現しました。

当グループは、今後も技術開発を推進し、ドライバー、歩行者をはじめとする世界中の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。



ミリ波レーダ

右折時に前方からくる対向直進車や、右左折時に前方から接近する横断歩行者との衝突回避支援など、交差点での衝突事故回避に貢献するため、検知角度と距離を拡大し、かつ速度分解能を向上しています。また、様々な車種への搭載を目指し、検知性能の改善とレーダの小型軽量化を両立し、車両への搭載制約を軽減しています。



画像センサ

交差点での衝突事故回避支援に貢献するため、水平画角を拡大しています。また、より広い速度域での車間制御クルージング、レーンチェンジ支援の実現に貢献するため、車両の検知距離も拡大しています。さらに、車間維持支援、交通標識認識支援などの機能拡大に貢献するため、AI技術を活用し認識性能を向上しています。

## 先進デバイス

### モビリティ領域にとどまらず、社会とお客様の抱える課題を解決する事業を創出・拡大していきます。

技術軸ではなく、社会とお客様への貢献を軸に再編された組織として、①センシング・アクチュエーションの連携、②垂直統合の強みを活かした半導体によるシステム価値向上を推進します。これらを通して、新たなデバイス・システムの創出や電動化市場の拡大に対するQCD全方位的で信頼獲得を目指します。



事業グループ長  
加藤 良文

### 事業の強み

#### センシング&アクチュエーションによる 新たな価値創出力

事業グループ内で半導体(脳)、センシング(目)に加え、アクチュエーション(手・足)のコア技術を融合し、新しいデバイスやシステムを柔軟な発想で創出することで、お客様の“あったら良いな”を実現する課題解決型の開発を可能にします。

#### 半導体の内製に加え、社外生産委託や パートナー連携を牽引するリーダーシップ

電動化市場の拡大に向けて世界初技術を搭載したキーデバイスとなるSiおよびSiCパワー半導体を内製するだけでなく、供給基盤とコスト競争力の強化に必要なサプライチェーンをリードしています。

#### 新領域製品の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

人財育成や若手抜擢を通じて競争力ある新領域製品の応用範囲を広げると同時に、新製品ゆえに起きうる数量変動に対して、ラインの形・場所を変えて常に最適編成・最適配置できる生産システムを構築すべく、デジタルツイン・協働ロボットを活用します。

### 2022年の事業戦略

メカ・半導体の内製磨き上げや強固なサプライチェーンの構築によって次世代モビリティの誕生・普及に対して寄与していくとともに、農業やFAといった非車載領域においてもコア技術を活用・展開することで、カーボンニュートラルや労働力不足・高齢化対応に貢献していきます。

成長戦略	お客様の困りごとの解決に向けて、事業グループ内のケイパビリティにとどまらず、他事業グループや社外パートナーの力も活用し、新たな事業・製品・ソリューションの創出に努めます。加えて、垂直統合の強みを活かし、半導体の力でデンソーグループのシステム価値向上に貢献し、ともに成長します。
総仕上げ戦略	内燃機関向け製品を中心に、「安心品質・安定供給が継続できるか」「競争力が維持・向上できるか」「コア技術が新たな領域につながるか」などの観点で各製品をレビューし、事業継続を判断。撤退製品は、お客様が困らない対応を尽くすことを第一に掲げて丁寧に総仕上げを推進します。一方、その他製品については製造から使用に至るまでスルーで見たカーボンニュートラルを意識し、モノづくりの合理性を追求しつつ、継続していきます。
研究開発	お客様からの要求スペックを満足させるモノづくりにとどまらず、マーケットインで困りごとを解決する新たなシステム・デバイスづくりに挑戦します。コンポーネント視点だけではなく、ソフトウェアやAI技術でそれらをつなぐことで、社会およびお客様の困りごとに対する新たなソリューションの提供を目指します。
モノづくり	新領域においては、ニーズが不確定で、必要数も読めないため、使い回しができるような変種変量のラインを開発・投資します。また、生産現場の人手不足の軽減や働き方改革につながる協働ロボット・デジタルツインを活用したモノづくり変革に技能・技術一体で挑みます。

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 環境・安心戦略の実績

目標	成果
CASE領域のプロジェクト全体促進と個別製品のラインナップ拡充	電動化、安全分野における新たな製品構想の促進で、着実に事業化に向けて進展。
内燃向け製品の投資縮小	内燃機関向け製品の事業縮小についてお客様と合意のもと、大型投資を回避。
工場CO <sub>2</sub> 排出量削減に向けて 本社・グループ会社での活動加速	広瀬製作所や株式会社デンソー北海道での省エネ・創エネ検討の具現化に着手。

## “品質”への取り組み

お客様視点に立ち、使用環境にまで踏み込み、使われ方をシミュレーションすることで、要求スペックだけでは分からない品質リスクを見極めます。また、グローバルに品質の等価性を担保すべく、国内外のグループ拠点において再現性の高い製品設計・製造工程で品質を作り込んでいきます。「お客様第一」の姿勢を忘れることなく、品質リスクを未然に抑えることで、品質の再出発に取り組んでいきます。

## 戦略の実現に向けた具体的な取り組み

### 車載パワー半導体における生産協業の推進

電動車の開発・普及で急速に高まる車載半導体の需要拡大に対応するため、2022年4月に半導体ファウンドリー大手のユニテッド・マイクロエレクトロニクス・コーポレーションの

日本拠点ユニテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社（以下「USJC」）の300mmウエハ製造工場におけるパワー半導体生産で協業することに合意しました。本協業により、2023年上期に300mmウエハでのIGBT\*生産開始に向けて、デンソーのシステム視点でのIGBTデバイスおよびプロセス技術と、USJCの300mmウエハ製造技術を融合し、高性能かつコスト効率の高いパワー半導体の生産を目指します。この取り組みは、経済産業省の「サプライチェーン上不可欠性の高い半導体の生産設備の脱炭素化・刷新事業費補助金」に採択されており、日本国内の半導体生産を強化するという政府の戦略にも合致しています。今後も、電動化に必要な不可欠なパワー半導体の安定的な調達を実現し、クルマの電動化に貢献していきます。

\* IGBT (Insulated Gate Bipolar Transistor) : 絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ

## 事業を通じた社会課題解決

貢献するSDGs



### 電気自動車の実用性向上に貢献

熱エネルギーの効率的な制御・活用にとって肝となる究極の「世界初」高効率冷却水制御バルブ(MCV-e)の開発、量産化に成功しました。消費電力低減によって電気自動車の航続距離の延長につながるほか、充電時間の短縮、システムコストの低減にも貢献することができます。当製品とバッテリーの充放電電流を検知する新たな電流センサ(製品体積は40%小型化、電池検知精度も向上)がTOYOTA「bZ4X」および、SUBARU「ソルテラ」に採用されています。すでに、SiCダイオードとSiCトランジスタを搭載した次期型パワーモジュール(従来製品と比較し、体積約30%削減、電力損失約70%削減)もTOYOTA新型「MIRAI」に採用されており、脱炭素社会の実現に貢献できる製品を今後ますます展開できるよう努めていきます。



## インダストリアルソリューション

### モノづくり産業の生産性向上と 社会生活の質向上に貢献します。

環境面における「カーボンニュートラルなモノづくり」、安心面における「人の可能性を広げる社会構築」を事業の理念と掲げ、モノづくりにおけるお客様の困りごとに真摯に向き合い、お客様にとってのベストな解決策となる「ソリューション・パッケージ」を提供することで、産業・社会の発展に幅広く貢献していきます。



インダストリアルソリューション  
事業部長  
下川 勝久

#### 事業の強み

グローバル130工場の製造現場で  
徹底的に磨き上げてきた生産財

自動車部品生産ラインで磨き上げてきた高品質・高耐久な設備と、ロボットやセンサなどコアなFA機器を用いて、機器単体から工程・モジュール単位へと領域を広げながら、産業・社会の生産性向上に貢献します。

70年以上にわたりデンソー製品を  
支えてきたモノづくりのノウハウ

フレキシブルで無駄のないモノづくりのノウハウと自動化技術(リーン・オートメーション)を用いて、労働力不足・カーボンニュートラル・DXといった製造業が直面する深刻な課題を解決します。

デンソーが開発したQRコードを用いた  
安心・安全な社会ソリューション

国際基準(ISO/IEC18004)を取得した2000年以降も進化を続けるQRコードと、その読み取り技術を用いて、今後は外部アイデアも取り入れながら、新たな領域・用途に向けた価値を創出します。

#### 2022年の事業戦略

リーン・オートメーションに加え、環境にやさしいモノづくりを事業化し、非車載分野の柱となる事業成長と事業理念の実現(リーンでクリーンなモノづくり)を両立します。

成長戦略	リーン・オートメーションの普及に向けて、お客様にしっかりと寄り添い、前捌きの工程設計まで含めたフレキシブルで無駄のない自動化を提案します。また、仲間と共創するオープンプラットフォームを活用し、自前主義からの脱却で事業をスケール化させます。
研究開発	深刻化するモノづくり産業の課題に対して、カーボンニュートラル・デジタルツイン・人協働ロボットといったリーンでクリーンなモノづくりを実現するための次世代技術開発に注力していきます。また、デンソーの次世代工場コンセプトを広く普及させるために、産官学と連携した活動も加速させます。
モノづくり	インダストリアルソリューション事業部が提供するFA機器・設備の強み(デンソーのグローバル130工場で徹底的に実証・改善し磨き上げたものを、お客様に届けられること)を活かし、常に高品質な生産財を提供し、お客様のニーズにかなう生産性向上を実現します。
ヒトづくり	お客様の困りごとに対してデンソーの保有技術とノウハウを的確に組み合わせ提案することのできるソリューション人財(セールスエンジニア)と、デジタルツインやオープンプラットフォームなど次世代のモノづくりに不可欠なデジタル人財を幅広く育成していきます。



## 環境・安心戦略の実績

目標	成果
リーン・オートメーションを世の中に認知させる(15社)	リーン・オートメーションスクールを受講していただいた15社のお客様工場内では、身に付けていただいたリーン・オートメーションの考え方・スキルを用いた数々の改善実績が実現。
オープンプラットフォームを共創する仲間を増やす(40社)	デンソーのリーン・オートメーション思想と、それを実現する工場合理化ソリューションのコンセプトについて、共感していただいた47社のパートナー企業とオープンプラットフォームを共創していくことを合意。

## “品質”への取り組み

デンソーの車載事業の「品質第一」を支えてきた生産財を事業化するにあたり、インダストリアルソリューション事業部では、お客様が望む設備(準備時間が短く、量産後すぐに安定稼働し、その状態を誰でも維持できる、使いやすい設備)の品質づくりを進めています。現場実証と改善を繰り返し、徹底的に磨き上げたデンソーの生産財で、モノづくり産業全体の生産性向上を牽引します。

## 戦略の実現に向けた具体的な取り組み

### リーン・オートメーションの普及に向けた取り組み

少子高齢化に伴う労働力不足や工場から排出されるCO<sub>2</sub>削減への対策として、組立・検査・物流といった労働力の介在が多い領域における「変種変量生産」や「迅速な生産準備」のニーズは日々高まっています。

当社は、リーン・オートメーションを具現化する商品拡充の一環として、DX-CELL\*をはじめとする工場合理化ソリューションを開発し、販売を開始しました。さらに2022年度は、人と協働し

ながら生産性を高める新開発ロボット(COBOTTA PRO)もラインナップに加え、より広範囲にわたる改善提案を加速させていきます。

また、デンソーのリーン・オートメーション思想を社会に普及させるために、産官学連携による活動も今後さらに強化します。

\* DX-CELL：DXツールを用いた素早く正確な自動化ライン設計と、3rdパーティ含む組み合わせ自在でフレキシブルな変種変量対応を実現するロボット汎用架台パッケージ

COBOTTA PROによる 人協働	DX-CELLによる 変種変量対応
 <ul style="list-style-type: none"> <li>見て、考えて、動くロボットで、人手に頼るしかなかった作業を自動化</li> <li>人と協働時はゆっくり作動するため、安全柵不要で省スペース化</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>試作・少量・量産・クローズまで、一貫して対応</li> <li>ソフト変更のみで、必要な時、必要な場所で活用</li> </ul>

## 事業を通じた社会課題解決

貢献するSDGs



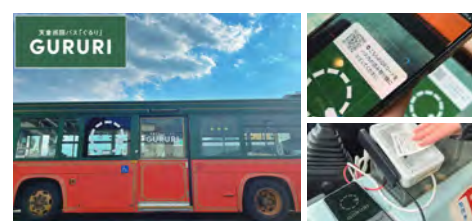
### QRコードの利用データを収集し、地域課題の解決へ

デンソーはこれまで、鉄道・小売/卸売・ホテル業などの多種多様なお客様ニーズに対し、QRコードソリューションを提供してきました。今後は、QRコードで収集したデータをより汎用的に活用することで、新たな領域・用途へのサービス拡大を進めていきます。

一例として、当社は、「魅力ある観光地づくり」を牽引する山形県天童市の企業(株式会社DMC天童温泉・山交バス株式会社)と協力し、観光スポットの周遊性や交通利便性を向上させる天童巡回バス「ぐるり」の実証を進めました。当社のQRコードアプリケーションを導入し、利用者が「いつ、何の目的で、どこへ行く

たか」の行動履歴データを集約することで、観光客ニーズに合わせた運行効率化の具体的な検討を加速させています。

今後、デンソーでは、QRコードを活用し、飲食・宿泊・購買などのより幅広い行動データを可視化することで、地域活動の活性化に貢献していきます。



## フードバリューチェーン

**技術と発想で新たな価値を提供し、  
すべての人が安心・安全に暮らせる社会に貢献します。**

人々の暮らしに欠かせない食において、パートナーとともにフードバリューチェーン全体を見据え、「いつでも、どこでも、誰でも、いつまでも」食の安心・安全を届けるソリューションを世界のあらゆる地域に提供していきます。



フードバリューチェーン事業  
推進部担当役員  
横尾 英博

### 事業の強み

担い手不足や気候変動に対し、  
安定的に栽培できる施設園芸ハウス

クルマで培ったモノづくり技術を農業生産と融合させることで、農作物が安定して栽培できる環境を空調技術で支え、あらゆる人が働きやすい環境になるように自動化技術を導入し、生産性が高く、持続的に成長できる施設園芸ソリューションをグローバルに提供します。

ドライバー不足や配送多様化に対し、  
高品質で多彩な車載用冷凍機

1972年の車載用冷凍機の事業開始から累計20万台以上の販売実績で培った高品質・高効率なモノづくりにこだわり、幅広い製品バリエーションを持つトラック冷凍機だけでなく、近年多様化する小口配送においても、一般ドライバーや乗用車でも柔軟に配送可能な小型モバイル冷凍機を提供します。

変化する食流通ニーズに対し、  
新たな流通DXソリューション

クルマで培ったQRコード・RFID技術を活用し、多様な食品情報をデジタル化することで、消費者の安心・安全ニーズに応える生産から販売までの食流通情報の見える化や、非効率な流通の需給最適化や在庫適正化につながる、一気通貫の食流通プラットフォームを提供します。

### 2022年の事業戦略

社内外パートナーとともに、社会課題を解決するソリューションおよびグローバル展開する体制をつくり上げ、事業の本格拡大を開始します。

#### 成長戦略

世界の食が需要に応じて持続的に生産・輸送できる社会を目指して、フードバリューチェーン業界が抱える社会課題の解決を、デンソーの技術を活用した最適かつ先進のソリューションによって実現します。

農業生産事業では、グローバルには、施設園芸の事業パートナーであるセルトングループとともに、デンソーの自動化技術を掛け合わせた革新的な施設園芸ハウスを各地の社会ニーズに合わせた形で事業展開します。国内には、どんな人でも働きやすく、安定生産ができる施設園芸ハウスを通じた、地域産業の活性化に取り組みます。

物流関連事業では、Eコマース市場の拡大に伴い需要が見込まれる、温度管理が必要な小口配送において、新たに生まれる物流形態やパートナーとともに、デンソーの冷凍機技術の強みが活きる新しいソリューションの構築に取り組みます。

また、食流通DX活用においては、消費者への食の安心・安全に向けたトレーサビリティや、サプライチェーンの効率化につながる流通システムの構築を目指して、パートナーとともに実市場での実証実験に取り組み、将来のシステム導入に向けて取り組みます。



セルトングループとの連携

#### 研究開発

スマート農業の実現を目指して、株式会社アグリッド(株式会社浅井農園と2018年に設立)において、「人と機械が協働する」新しい農業生産モデルの実現に向けた、生産システムや自動化技術の実証実験を進めています。



株式会社アグリッド

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 環境・安心戦略の実績

目標	成果
国内施設園芸ハウスの受注獲得	お客様のニーズに応える最適な製品組み合わせのソリューションを提案し、農業生産法人から受注獲得。
小型モバイル冷凍機の宅配以外の市場へのトライアル開始	食品会社からの受注獲得。
QRトレーサビリティシステムの市場トライアル開始	パートナーと流通効率化に向けた市場トライアル完了。

### “品質”への取り組み

施設園芸分野では、デンソーが長年、車載事業で培ってきた品質管理手法をベースに、最適な品質とサービスを実現していきます。さらに、フードバリューチェーン全体では、食の安心・安定供給を目指し、農業生産から流通・消費まですべての工程において、他社と連携し、お客様への提供価値の最大化のために必要な品質管理手法を構築していきます。

### 戦略の実現に向けた具体的な取り組み

#### カーボンニュートラル型農業による地方自治体での地域創生に貢献

北海道伊達市は、農業による地域創生に挑戦すべく、「ITを活用したスマート農場の実証実験および担い手育成」のために、デンソーが新規開発した多棟連携型農業ハウスを建設します。当ハウスの特長として、独自の強制換気システムによりハウス栽培環境の均一化・安定化を実現できる優位性を活用し、DX機能による早期新規就農者の育成を進めることが可能です。また、当ハウスには地域資源である木質ペレットなどの自然エネルギーの活用を導入予定です。2022年夏に着工し、2023年度から市で野菜生産の実証実験をスタートする予定です。地域

の新たな担い手人材を育成し、北海道伊達市の農業を発展させることで、デンソーは地域創生に貢献していきます。

#### 農業を活用した地元民間企業による地域活性化にデンソーが貢献

愛知県で不動産業を手掛ける株式会社ピレッジ開発は、当社の強制換気ハウス「プロファーム T-キューブ」を導入し、2022年9月からミニトマトの栽培を開始します。また、地域で新規就農者を募り、収穫したミニトマトは地域の産直市場などで販売する予定です。当社のハウスを導入することで、従来ハウスに対し、独自の強制換気システムによりハウス内の風が制御され、ハウス内栽培環境の均一化・安定化が実現。新規参入企業の農業を支援していきます。



プロファーム T-キューブ

今後も、株式会社ピレッジ開発によるさらなる農業事業の拡大を通じた地域活性化へ、デンソーは継続的に貢献していきます。

## 事業を通じた社会課題解決

貢献するSDGs



### 自治体による産地ブランド向上にシステムを通じて貢献

デンソーは、熊本県産アサリの産地ブランド向上に向けた取り組みとして、熊本県が新たに立ち上げた官民組織「県産アサリバリューチェーン改善協議会」に参画し、アサリの生産流通履歴や産地保証に関する独自の制度におけるシステム構築の実証実験を進めています。

熊本県は、地元漁業者の取ったアサリの産地証明書を発行し、QRコードを活用して消費者が読み取ることで、適切な産地情報発信につなげています。生産から販売までのトレーサビリティ

仕組みづくりの支援を通じて、デンソーは食の安心・安全に貢献していきます。



デンソーによるQRコードでの産地情報読み取りイメージ



熊本県による産地証明書



# Corporate Governance

## コーポレートガバナンス

- 99 コーポレートガバナンス
- 108 DIALOG 社外取締役対談
- 111 新任社外取締役メッセージ
- 112 取締役および監査役
- 114 リスクマネジメント
- 116 コンプライアンス

## 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、変化の速いグローバル市場での長期的な企業業績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、会社の機関として株主総会、取締役会、監査役会、監査法人など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、株主の皆様や投資家の方々などに経営状況についての情報提供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-2021-ja.pdf>



### コーポレートガバナンス向上への取り組み

デンソーは、変化の大きい世の中においても、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。

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべてを実施しており、中核人財の多様性確保、サステナビリティへの取り組みなど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-2022-ja.pdf>



### コーポレートガバナンス体制の変遷

(年度)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
役員の人数(人)	52	50	51	53	56	28	27	25	23
取締役の人数(人)	14	13	13	9	7	8	8	8	8
うち社外取締役(人)	2	2	2	2	2	3	3	3	3
うち女性(人)						1	1	1	1
監査役の人数(人)	5	5	5	5	5	4	4	4	4
うち社外監査役(人)	3	3	3	3	3	2	2	2	2
うち女性(人)						1	1	1	1
コーポレートガバナンス基本方針		2015年6月策定							
経営と執行の分離	2014年6月		2016年6月			2019年4月		2021年1月	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営(意思決定・監督)を担当する「取締役」と、業務の執行を担当する「専務役員(新設)」「常務役員」の役割を区分し、明確化</li> <li>「社外取締役」を登用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会として、独立社外取締役を構成員に含む「役員指名報酬諮問会議」を設置</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>専務役員は名称を「経営役員」に変更</li> <li>常務役員は名称を「執行職」に変更</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>執行職・エグゼクティブフェロー・理事を統合し、執行幹部を新設</li> </ul>	
			2017年4月			2020年1月		2021年3月	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の選任数を削減</li> <li>執行役員の選任時期を、株主総会日から事業年度の区切りである4月に変更</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>「役員指名報酬諮問会議」の議長に独立社外取締役を選任</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>「役員指名報酬諮問会議」から、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」に体制変更</li> </ul>	
								2021年1月	
								<ul style="list-style-type: none"> <li>経営役員・執行幹部の選任時期を、全社の組織・職制変更に合わせて1月に変更</li> </ul>	

## 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、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、現地現物を重視した経営判断を行うことに加え、その経営判断がステークホルダーの期待に沿い信頼を得られるものになっているかといった点、ガバナンスの観点から問題がないかといった点をチェックできる体制を構築することが重要であると考えています。したがって、社外取締役を含む取締役会と、社外監査役を含む監査役会により、業務執行を監督・監査する現体制が最適であると考えています。

### 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。また、できる限り業務執行側に権限を委譲することによって、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。

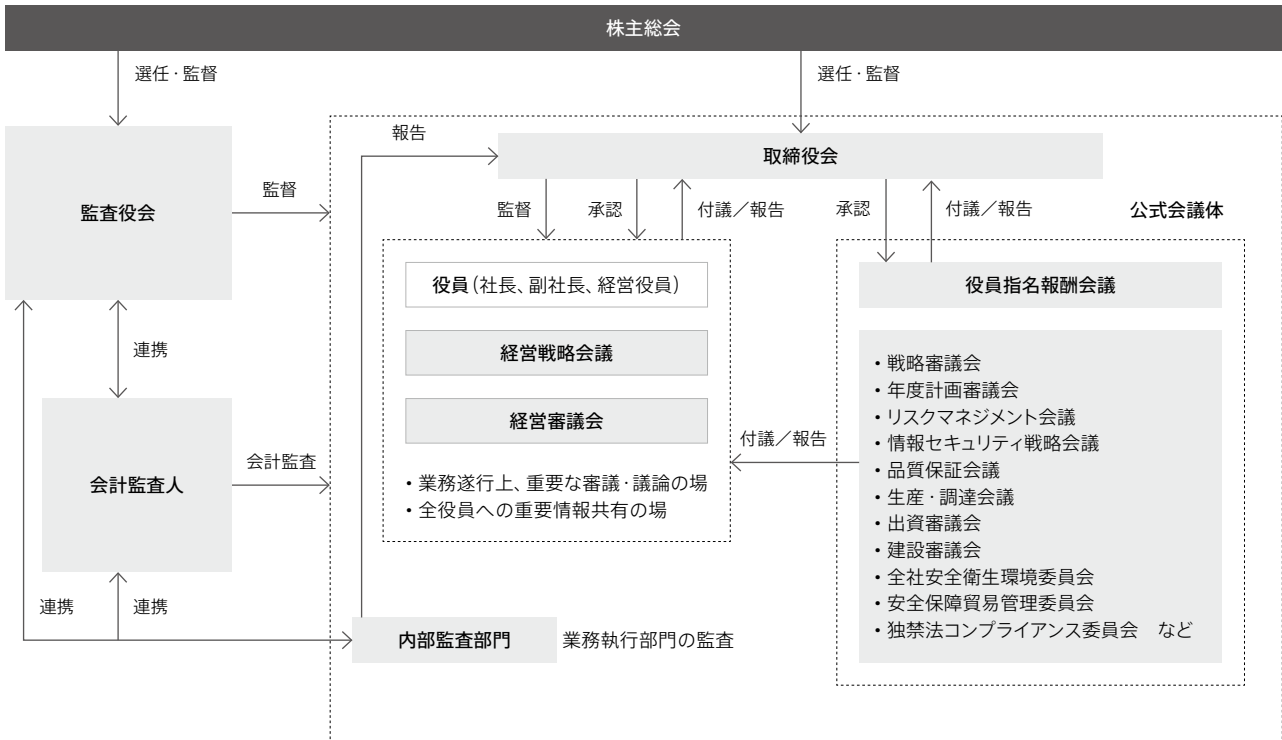
取締役会は原則、月1回開催しており、メンバーは、取締役8名（うち社外取締役3名）に加え、社内監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成されています。デンソーでは、社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提とし、独立役員としては5名（社外取締役3名、社外監査役2名）を選出しています。

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も強化しています。

### 2021年度の開催実績

開催回数	12回
出席率	取締役：98% 監査役：100%

### コーポレートガバナンス体制図



CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

### 社外役員のサポート体制

取締役会の開催に際し、社内取締役と社外取締役の情報量の格差をなくし、社外取締役が最大限のパフォーマンスを発揮できるように、事前に社外取締役、社外監査役に付議案件の説明を行うことで、効率的な取締役会運営を心掛けています。また、現地現物での視察会の実施によって事業についての理解を深めていただきつつ、社外役員を含めた役員検討会を実施することで中長期の戦略についての議論を深化させています。

また、監査役職務を補佐する専任組織として監査役室を設置し、監査役会において、監査概況を報告しています。さらに、監査役

と社外取締役との意見交換会(年2回)や、独立役員会議を定期的  
に開催することで、社外役員への情報提供を積極的に行うだけでなく、社外役員間のコミュニケーションの活性化にも努めています。

### 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つの会議は、取締役会を含めて役員会議と位置付けています。

### 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	副社長
構成	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、社内監査役	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、社内監査役
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。
2021年度開催回数	34回	41回

### 経営の監査機能

社内監査役(2名)・社外監査役(2名)が専任スタッフを機能させ、取締役などの職務執行とグループ全体の業務・財政状況を監査しています。

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。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、内部監査部門・内部統制部門・会計監査人との情報交換などにより、取締役の執行状況を監査し、経営監視機能を果たしています。

### 取締役会全体の実効性分析・評価

デンソーでは、取締役会の運営、議論している案件、決議プロセス、社外役員へのサポートについて、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。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。

取締役会にて洗い出された課題を報告し、改善活動を計画・実施していくことでPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性向上につなげていきます。

### 2021年度 取り組みの振り返り

以下の活動の結果、2021年度の実効性評価アンケートの評価は前年度よりも改善

2020年度 課題	2021年度 取り組み実績
議論・コミュニケーションの充実 ・取締役会以外でのコミュニケーション機会の充実	・社内取締役と社外取締役・社外監査役の意見交換会を実施
取締役会の役割・責務 ・中長期方針の取締役会での決議 ・適切な権限委譲	・2025年中期方針について社外役員を含む役員検討会で議論の上、取締役会で決議 ・業務決裁ルール見直しによる意思決定のスピードアップ
取締役会の運営 ・オンライン開催時における意見交換の充実	・取締役会オンライン開催時のコミュニケーション活性化をサポートする環境整備 ・課題抽出につなげるための実効性評価のアンケート設問を改訂(戦略議論、中長期戦略、ステークホルダーとの対話などの追加)
社外役員へのサポート ・現地現物による事業理解の充実 ・月次経営状況などの共有	・視察会・現地現物の会の再開・充実(電動開発センター・国内グループ会社・継承館の視察) ・経営審議会資料配信および補足説明の実施

## 2022年度における課題と改善策

2022年度に以下の課題に対する改善策を推進し、さらなる実効性の向上を目指す。

2021年度 課題	2022年度 改善策
取締役会の運営 ・議長による指名以外での発言が少ない	・取締役会前の事前説明の強化・充実 ・視察会・現地現物の会の継続・充実
社外役員へのサポート ・社内役員との情報量ギャップの解消	・重要事案のタイムリーな情報展開(取締役会前の情報共有強化) ・取締役会以外での報告・説明・議論の充実(独立役員会議などの活用) ・視察会・現地現物の会の継続・充実による事業理解サポート
取締役会での監督 ・企業価値を高めるテーマの充実 ・戦略議論の深化	・戦略議題の計画的な取締役会付議 ・戦略議論深化のための取締役会以外の機会の活用(役員検討会・独立役員会議など)
ステークホルダーとの対話 ・ステークホルダー視点での議論・報告の充実	・お客様・サプライヤー・投資家・地域社会などの幅広いステークホルダーとの対話状況報告と多角的な視点による議論の充実

### 取締役・監査役のバランスおよび多様性に関する考え方

取締役は、いずれも各事業の経営や喫緊の課題に精通しており、社外取締役を含め、知識・経験・能力やグローバルな視点など、非常にバランスの取れた構成となっています。また、監査役についても、

事業経営のみならず、財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任することにより、取締役会に必要な専門性が欠けることのないよう、専門性に関するバランスの維持を目指しています。

### 取締役・監査役の選任に関する方針と手続き

方針	取締役および監査役は、的確かつ迅速な意思決定を図れるよう、性別、年齢の区別なく、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を重んじ、経験・能力・専門性のバランス、適材適所の観点より指名
手続き	<ol style="list-style-type: none"> <li>・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、業績、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選任し、独立社外取締役を議長とし、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」にて審議の上、当年度の指名案を立案</li> <li>・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</li> </ol>

### CEOサクセッションプラン

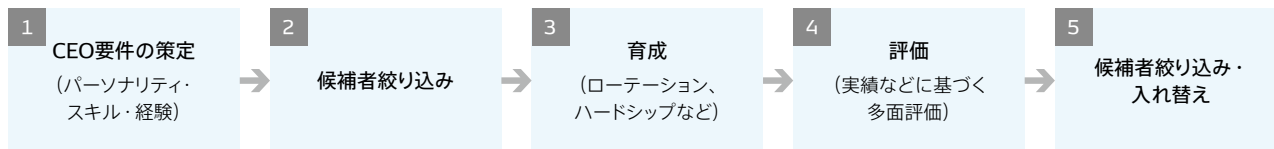
デンソーは、CEOのサクセッションプランを経営上の最重要課題の一つに位置付け、「役員指名報酬会議」が主体となり次期CEOの検討を行っています。デンソーの「役員指名報酬会議」は、独立社外取締役が過半数かつ議長を務めることに加え、常勤監査役がメンバーに加わることで、より一層の多様性・客観性・公平性を高めていることが特徴です。

「役員指名報酬会議」では、環境の変化を踏まえたこれからのデンソーに求められるCEO要件を策定の上、過去の実績・経歴・パーソナリティ・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を加味して、最適後継者を見極めるべく、継続的に議論をしています。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。



CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## CEOサクセッションプランのプロセス



### 役員指名報酬会議の構成

議長	榑田 誠希	独立社外取締役
メンバー	有馬 浩二	代表取締役社長
	桑村 信吾	常勤監査役
	三屋 裕子	独立社外取締役
	ジョセフ シュメルザイス Joseph P. Schmelzeis, Jr.	独立社外取締役

### 役員指名報酬会議の活動状況

2021年度は全9回開催し、会議メンバーの参加率は100%です。主な審議内容は以下の通りです。

- 第1回：2021年報酬額、2020年度賞与額
- 第2回：2021年報酬額、2020年度賞与額、社外役員のサクセッションプラン、2021年6月役員人事
- 第3回：役員指名報酬会議体制
- 第4回：社外役員のサクセッションプラン、CEOサクセッションプラン
- 第5回：スキルマトリックス、CEOサクセッションプラン
- 第6回：2022年1月役員体制変更、スキルマトリックス、CEOサクセッションプラン
- 第7回：役員報酬制度改定
- 第8回：2022年6月役員体制変更、役員報酬制度改定
- 第9回：2022年4月役員人事

## 社外取締役および社外監査役

社外取締役	選任の理由	2021年度の 取締役会出席状況
榑田 誠希*	同氏は、日本銀行の企画局長、理事を歴任するなど、日本経済の中心的機能を担う中央銀行において、日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験を有し、現在は日本証券金融株式会社において取締役兼代表執行役社長を務めています。グローバル金融経済の幅広い知見を当社の経営に引き続き反映していただきたく、社外取締役に選任しました。	12回/12回
三屋 裕子*	同氏は、長年にわたって企業および団体の経営に携わり、また、各スポーツ協会の役員・委員を歴任し、さらには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しています。現在は株式会社福井銀行社外取締役、ENEOSホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)、公益財団法人日本バスケットボール協会代表理事などを務めています。豊富な法人経営経験や人財育成経験を引き続き当社の経営に反映していただきたく、社外取締役に選任しました。	12回/12回
ジョセフ Joseph Schmelzeis, Jr.*	同氏は、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や戦略コンサルティング、そして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するなどの幅広い経験を有し、現在はCedarfield合同会社 職務執行者を務めています。豊富な事業経験および地政学の知見を当社の経営に反映していただきたく、社外取締役に選任しました。	一回/一回 (2022年6月選任)

社外監査役	選任の理由	2021年度の 取締役会・監査役会 出席状況
後藤 靖子*	同氏は、これまでの経歴において、国土交通行政、山形県副知事、ニューヨーク観光宣伝事務所長、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監査役を務めるなど、財務・会計および法令順守の知見も有しています。こうした幅広い経験・見識を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役に選任しました。	(取締役会) 12回/12回 (監査役会) 15回/15回
喜多村 晴雄*	同氏は、喜多村公認会計士事務所の所長を務めており、これまでの経歴において、公認会計士としての豊富なキャリアと高い知見に加え、長きにわたる法人経営経験を有しています。会計に関する高い見識や長年にわたる法人経営の経験を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役に選任しました。	(取締役会) 12回/12回 (監査役会) 15回/15回

\* 独立役員

### 社外役員の独立性に関する判断基準

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つつ、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。なお、独立役員の資格を満たす社外役員5名を独立役員に指定しています。

## 役員報酬

### 報酬などに関する決定方針

デンソーは、取締役の報酬などに係る決定方針（以下「決定方針」という）に関して、独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」の審議内容を踏まえ、2021年3月8日開催の取締役会において決議しています。

また、以下の基本方針に沿ったさらなる動機付け強化を狙いとして、2022年5月23日開催の取締役会において「決定方針」を改定する旨を決議しています。

#### 「決定方針」の主な改定内容

- 会社業績向上に向けた動機付けを高めるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を目的に、従来、報酬総額の約60%を占めていた基本報酬の比率を縮小し、株式報酬の比率を拡大。
- 収益体質の強化とサステナビリティ経営の促進による企業価値向上を目的に、業績連動報酬の会社業績指標にROICとサステナビリティ評価を追加。また、連結営業利益の基準を従来の固定額3,200億円から当該事業年度の年度目標に変更。
- 個人の成果創出への意欲向上を目的に、従来、報酬総額に対して±10%の範囲内としていた個人別査定報酬反映を拡大。

### 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。以下「対象取締役」という）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、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以下の通りです。ただし、当該事業年度の会社業績指標の達成状況により異なる比率となる場合があります。

報酬の種類		概要	報酬割合		
			取締役社長	取締役副社長	取締役・経営役員
固定報酬	基本報酬（固定額）	• 役職に応じた月額固定報酬として支給	40%	45%	50%
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	30%	30%	30%
	株式報酬 （中長期インセンティブ）	• 会社業績指標（連結営業利益、ROIC、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	30%	25%	20%

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

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、順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にて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を参照し、比較企業群における中位程度となるように報酬水準を設定しています。

### 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、業績連動報酬の算定指標は、連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価としています。各指標の評価ウェイトおよび評価方法は以下の通りであり、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。

また、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に応じて、年間報酬総額の±20%の範囲内で業績連動報酬額を算定します。

指標	評価ウェイト	評価方法
連結営業利益	70%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価
ROIC	20%	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	10%	当社のサステナビリティ経営における下記重点取組課題を対象に、当該事業年度の目標に対する総合的な達成状況で評価  重点取組課題 ①職場安全、②品質、③CO <sub>2</sub> 総排出量、④情報セキュリティ、⑤社員エンゲージメント、⑥環境・安心製品の普及、⑦ダイバーシティ&インクルージョン(外国人・女性の登用)

### 株式報酬に関する事項

株主の皆様との一層の価値共有を進めるとともに、中長期の企業

価値向上に向けたインセンティブを強化することを目的として譲渡制限付株式報酬を導入しています。

対象者	当社の取締役(非業務執行取締役および社外取締役を除く)
株式報酬総額	年額2億円以内
各取締役に対する株式報酬額	会社業績や職責、成果などを踏まえて毎年設定
割り当てる株式の種類および割当の方法	普通株式(割当契約において譲渡制限を付したものを発行または処分)
割り当てる株式の総数	対象取締役に対して合計で年10万株以内
払込金額	各取締役会決議日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値を基礎として、当該普通株式を引き受ける対象取締役に有利とならない金額で当社取締役会が決定
譲渡制限期間	割当契約により割当を受けた日より3年から30年の間で当社取締役会が予め定める期間、割当契約により割当を受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない
譲渡制限の解除条件①	譲渡制限期間の満了をもって制限を解除 ただし、任期満了、死亡その他正当な理由により退任した場合、譲渡制限を解除
譲渡制限の解除条件②	譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編などに関する事項が当社の株主総会(ただし、当該組織改編などに関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会)で承認された場合、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編などの承認日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編などの効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除
当社による無償取得	譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得することができる

### 報酬決定方法

当社は、取締役の報酬などに関しては、その客観性・公正性・透明性確保のため、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。

取締役会は、当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、成果などを踏まえた個人別報酬額を決定します。

なお、個人別報酬額の決定にあたっては、独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」において決定方針との整合性を含めて多角的に審議・決定していることから、取締役会は、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

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、監査役の協議によって決定します。

### 株主総会における報酬などに関する決議事項

報酬の種類	報酬限度額	株主総会決議	決議時点の役員の員数
取締役	基本報酬・賞与	年額10億円以内(うち社外取締役は1.5億円以内)	2020年6月19日 第97回定時株主総会
	株式報酬	年額2億円以内	2020年6月19日 第97回定時株主総会
監査役	基本報酬	月額15百万円以内	2014年6月19日 第91回定時株主総会

### 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(うち社外取締役)	442 (48)	300 (48)	105 (—)	37(5.0千株) (—)	11 (3)
監査役(うち社外監査役)	114 (25)	114 (25)	— (—)	— (—)	5 (2)
計	556	414	105	37(5.0千株)	16

- 上記には、2021年6月22日開催の第98回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役山中康司、若林宏之、臼井定広、および辞任した監査役新村淳彦の4氏を含めています。
- 業績連動報酬は、2022年5月23日開催の取締役会決議の金額を記載しています。なお、2021年度における業績連動報酬の算定指標である連結営業利益の実績は、3,412億円でした。
- 株式報酬は、2022年5月23日開催の取締役会に基づき、記載の報酬額を割当決議の前日の終値で割り戻した株式数が付与されます。

## 政策保有株式

### 基本方針

デンソーは、変化の速いグローバル市場での長期的な企業業績の維持・向上を図るため、様々な企業との共同技術開発、取引関係の維持・強化などの連携が不可欠だと考えています。そのため、事業戦略上最低限必要な株式を保有しています。一方、当社は低収益資産の圧縮に積極的に取り組んでおり、保有の合理性が認められる場合を除き、政策保有株式を保有しないことを基本的な方針としています。

### 保有適否の検証内容

毎年の取締役会で、個別の銘柄ごとに共同開発や事業連携強化など、株式保有を通じて実現する経営上の有意性があるか、保有に伴うリターン（配当金、株価上昇、関連事業上の利益など）が当社の加重平均資本コストを超過しているかを精査し、保有適否を総合的に

判断しています。その上で、保有の妥当性が認められない銘柄は、投資先企業と丁寧に対話をした上で縮減を検討しています。

### 議決権行使の基準

投資先企業において、短期的な株主利益のみを追求するのではなく、中長期的な株主利益の向上を重視した経営がなされるべきと考えています。当社の利益に資することを前提として、投資先企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、議決権を行使します。

行使にあたっては、議決権行使を行う際の検討事項などについて定めた社内規程に基づき、総合的に賛否を判断するとともに、提案の内容について、必要に応じて投資先企業と対話を行います。

## 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式（有価証券報告書より）

	銘柄数 貸借対照表計上額	銘柄数	
		当事業年度において 株式数が増加した銘柄	当事業年度において 株式数が減少した銘柄
非上場株式	80銘柄 37,404百万円（+444百万円）	2銘柄 1,090百万円	5銘柄 24百万円
非上場株式以外の株式	23銘柄 661,950百万円（-59,702百万円）	1銘柄 1,063百万円	9銘柄 54,635百万円

※ 当事業年度において株式数が増加した銘柄の増加の理由は、デンソーグループの持続的な成長のため、事業戦略上必要な株式を取得したことによります。

## 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。



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-2021-ja.pdf>



### 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。

例えば(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、社外弁護士・企業倫理ホットライン事務局を窓口として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。本制度は、社員・派遣社員・常駐外注者など、(株)デンソーや国内グループ会社に勤めるすべての人はもとより、サプライヤーも利用できます。2021年度は、雇用・労働・職場環境・情報管理・取引・経理関係など103件の相談・通報が寄せられ、調査・事実確認の上、適宜対処しました。

通報・相談件数 (うちグループ会社分)	2019年度	2020年度	2021年度
	130 (27)	74 (24)	103 (44)

## DIALOG

社外取締役対談



## 透明で多様性あるガバナンスと 企業価値の持続的向上に向けて

2022年、デンソーのガバナンス改革は大きな節目を迎えました。  
引き続き社外取締役を務められる櫛田氏、三屋氏のお2人に、  
一連の取り組みの評価や今後への課題などを自由に論じていただきました。

社外取締役  
櫛田 誠希

日本銀行を経て、日本証券金融株式会社取締役兼代表執行役社長を務める。2019年から現職。

社外取締役  
三屋 裕子

スポーツ界の要職を歴任、株式会社SORA代表取締役などを務める。2019年から現職。

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## スキルマトリックス開示の意味

**榎田** デンソーはガバナンス改革に真摯に取り組んできた会社です。監査役会設置会社の形態を取りつつ、監督と執行の分離、モニタリング機能の重視といったコーポレートガバナンス・コード(以下「コード」)の要請にしっかり対応している。例えば「役員指名報酬会議」は、2016年に設置された当初は「諮問機関」との位置付けであったのが、2021年「決定機関」に格上げされ、独立社外取締役の発言力が一層強化されました。

**三屋** デンソーを見ていて感心するのは、常にPDCAを回し続ける姿勢です。1年やってみてうまくいかない施策は、バツリ変える。私たちの取締役会での発言にも、何らかのボールを打ち返してきます。そういうところがデンソーは真面目で、おそらくコード導入以前からガバナンスの下地ができていたのでしょう。

ただ、グローバル基準での監督・執行の分離には、まだ課題を残していると思います。

**榎田** このほど取締役ごとのスキルマトリックスが開示されましたが、これには一般的に2つの意味合いがあります。

第一に、企業自身が「ボード全体にどんなスキルセットを求めているか」の表現です。製造業では通常、モノづくりの知見が重視され、したがって執行側が多いボード構成になるわけですね。一方、社外取締役には、企業経営、ガバナンス、財務・会計や人事などの知見が期待されることとなります。

第二に、そうした構成をめぐる投資家と企業自身の考え方のズレを調整していくことです。ここは世の中の変化にも影響される動的な部分だと思います。

**三屋** 取締役会の多様性確保は重要なテーマですが、それをスキルマトリックスだけで把握するのは難しい面があります。社外取締役にしても、選任されるにはそれなりの実績や年齢が必要で、ややもすると「異業種だけど同質」な構成になりかねない。外部環境では近年、マーケットインの発想が求められ、また電動車の台頭などクルマづくりの常識が一変しつつあります。こうした変化へのスピーディな対応には、女性や外国人の活躍推進とはまた別の、より根本的な多様性が求められるでしょう。



## 役員報酬改定の2つの狙い

**榎田** 今回の役員報酬改定の大きな狙いは、社内役員に対するインセンティブ強化、そして中長期的な企業価値へのフォーカスです。

インセンティブ強化に関しては、報酬全体に対し、基本報酬の占める割合を40~50%まで下げ、業績連動報酬の割合を高めます。また、個人の成果評価に応じた報酬差も±20%に拡大します。

一方、会社業績に関しては、連結営業利益に加え、ROICとサステナビリティ評価を新たに評価対象として導入します。ROICを入れたのは、資本効率を重視する姿勢の表れですね。そして、ここにESG視点が加味されます。様々なステークホルダーを意識しつつ、企業価値を持続的に高めていくための仕掛けです。

**三屋** 最初この案を見た時、結構思い切った内容だな、と思いました。結果次第で報酬が大きく動く厳しい評価体系ですし、非財務の指標を入れたことも画期的です。役員の方々にそれだけの覚悟を求めているわけですね。少なくとも日本の経営環境では、実にドラスティックな試みだと思います。

**榎田** こういう制度が機能するためには、個々の納得感を高める努力が大切です。達成目標の共有・可視化、結果の振り返りといった丁寧なマネジメントが必要になってきます。

## Reborn21から2025年中期方針へ

**榎田** Reborn21の取り組みは、品質問題に限らず、足元の状況全体を見つめ直す貴重な機会となりました。例えば、



未来に向けて大掛かりな投資を行うには、一方で経営効率向上の努力が欠かせません。また、多様な人財が力を発揮するためには、働き方や組織のあり方をアップデートする必要があります。こうした基盤強化を全社一丸で進めたことは、デンソーにとって大変良かったと思います。

**三屋** 企業が大きくなると、しばしば情報が上から下への一方通行になります。また、日本の大企業の多くは、現在何らかの構造転換を迫られています。日々のキャッシュは従来の基幹事業が稼いでいるのに、経営資源の配分は、まだ成果に乏しい将来の成長分野に集中する。現場の人たちからは当然、不満が出てきます。企業の過渡期特有のこの問題に、デンソーも無縁ではなかったでしょう。

そういう意味でReborn21は、結果的に最高のタイミングで実施されました。コロナ禍においても感染対策を徹底しながら、様々な議論の場が設けられ、社員同士が本音をぶつけ合いました。品質問題そのものは二度とあってはならないことですが、怪我の功名という見方もできるでしょう。

**榎田** そうした成果を踏まえつつ、今回新たな2025年中期方針が策定されました。幅広い取り組み内容が列挙されていますが、カーボンニュートラルに向けた事業ポートフォリオ変革という大きな方向性は、すでに示されています。あとはそれらを具体的な年度計画に落とし込み、スピード感を持ってやり切るのみです。

**三屋** この新たな方向性には、最終消費者への意識が欠かせません。例えばDX推進にしても、消費者のデータがベースとなるわけです。データの活用とBtoC視点を軸に、従来とは異なるビジネスの流れができてくる。それを前に進めるのは

人財の力です。ヒトづくりや人財確保といった「人事戦略」を具体的にどう詰めていけるか、しっかり見ていきたいと思います。

**榎田** これからデンソーを牽引していくのは、主体的な問題意識と前向きな未来志向を持った人財です。この大変革期を「100年に一度のチャンス」と捉えられるヒトづくり、そうした人財が自由にチャレンジできる組織づくりが、重要になってきます。

**三屋** デンソーが様々なスポーツを支援する意味が、そこにあるのではないのでしょうか。常に世界にチャレンジし、スポーツを通して人々の心を明るくするアスリートの姿は、デンソーのヒトづくりに貴重な示唆を与えてくれるはずですよ。

### 新たなガバナンスのステージに向けて

**榎田** 新たなテクノロジーは、技術的に可能なだけでは実現できません。例えば自動運転には、道路(インフラ)、交通ルール(規制)、人々の交通安全意識といった幅広い要因が関係しています。したがってその実用化には、多方面からの社会への働きかけが欠かせません。カーメーカや他の部品メーカも含め、「外」の動きに目を配り、積極的に仲間を増やしていく姿勢が、企業価値向上の条件になっていくでしょう。

**三屋** 有用な知見やアイデアは、しばしば「外」から表れてくるものです。そうした外への窓を他人任せにせず、一人ひとりが自前のネットワークを構築していくことが重要です。そうした取り組みがその人自身の成長、ひいては企業価値の最大化を可能にするからです。

デンソーの方々はその点、少々真面目すぎる気がします。社外役員に対しても変な遠慮は無用です。榎田さんやシュメルザイスさんの幅広い知見、ネットワークをもっと活用されてはいかがでしょうか。もっと私たちを使い倒してほしいのです。

**榎田** デンソーのガバナンスは今、新たなステージを迎えました。将来のデンソーの発展につながる経営、ガバナンスのあり方を、自ら能動的に模索する段階がきたのです。そこでは従来にも増して、社内・社外の忌憚のない意見交換が重要になります。今後も刈谷のデンソー本社にも積極的に出向き、様々なコミュニケーションの機会を確保していきたいと思っています。



## MESSAGE

新任社外取締役メッセージ

多様な地域、産業、政府機関での  
経験を活かし、新たな視点から  
貢献していきます

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を務める。2022年から現職。



### 先進的で実効的なデンソーのガバナンス

2022年6月の定時株主総会をもって、デンソーの社外取締役に就任したことをご報告申し上げます。デンソーはイノベーションと卓越した製造技術で、常に自動車業界の最前線に立つとともに、世界各地に根を張り、様々なステークホルダーとの信頼関係を構築してきました。自動車業界のグローバルな環境変化をビジネスチャンスに変えられる、独自のポジションを持つ会社と言えるでしょう。

デンソーは歴史ある日本の大企業ですが、そのコーポレートガバナンスは先進的です。社外取締役3名を含む取締役会は、自由闊達な議論の場となっています。また、社外取締役だけによるミーティングによって客観性を高め、より率直な意見交換ができるようにするといった配慮もなされています。経営判断の客観性を高めるため、社外からのインプットを必要とし、真摯にそれに学ぶという態度が感じられます。形式的なガバナンスとは一線を画す、デンソーの積極的姿勢を高く評価したいと思います。

### 自動車業界の「進化」に必要なもの

私と日本との出会いは、アメリカから家族とともに来日した46年前に遡ります。当時、私は13歳でした。高校卒業後は

アメリカに戻りイェール大学に進学しましたが、インターンとして社会への第一歩をしるしたのも、日本においてです。以来、日本と海外を往来する日々を送りつつ、通算36年間日本で生活してきました。

私のキャリアは、伝統的な自動車業界から見れば異質かもしれませんが、経営コンサルティングに始まり、ITベンチャーの起業、サービス業や金融業の経営、さらには政府機関の公務に至るまで、様々な立場に身を置き、数多くの商談・交渉をまとめてきました。ある時は経営者、またある時は駐日米国大使館の首席補佐官として、日本とアメリカ、日本と中国の橋渡しに努めてきました。こうした独自の経歴、人脈に基づき、デンソーの経営判断に新たな視点を導入していきたいと考えています。

自動車業界は今、CASEに象徴される大変革期を迎えています。ITなど異業種からの参入が相次ぐ中、伝統的なアプローチにとらわれない新たな発想が求められています。こうした環境変化に適応し、新たな時代に向けて「進化」を遂げるには、「変異」をもたらすような多様性が欠かせません。日本社会の均質性は大きな強みでもありますが、これからは性別・国籍・経歴などの面で、より開かれた社会になっていくでしょう。新時代への変化をリードするデンソーの挑戦を全力でサポートし、株主・投資家の皆様のご期待に応えていきます。

## 取締役および監査役

(2022年6月21日現在)

### 取締役



代表取締役社長  
**有馬 浩二**  
1958年 2月23日生  
1981年 4月 当社入社  
2008年 6月 当社常務役員  
2014年 6月 当社専務役員  
2015年 6月 当社代表取締役社長  
(現任)



代表取締役副社長  
**篠原 幸弘**  
1960年 3月9日生  
1982年 4月 当社入社  
2011年 6月 当社常務役員  
2018年 4月 当社専務役員  
2019年 4月 当社経営役員  
2021年 6月 当社代表取締役・経営役員  
2022年 1月 当社代表取締役副社長(現任)



取締役  
**伊藤 健一郎**  
1962年10月1日生  
1985年 4月 当社入社  
2012年 6月 当社常務役員  
2019年 4月 当社経営役員  
2021年 6月 当社取締役・経営役員(現任)



取締役  
**松井 靖**  
1964年 7月3日生  
1987年 4月 当社入社  
2014年 6月 当社常務役員  
2019年 4月 当社経営役員  
2021年 6月 当社取締役・経営役員(現任)



取締役  
**豊田 章男**  
1956年 5月3日生  
1984年 4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2000年 6月 同社取締役  
2002年 6月 同社常務取締役  
2003年 6月 同社専務取締役  
2005年 6月 同社取締役副社長

2005年 6月 光洋精工株式会社(現 株式会社ジェイテクト)  
社外監査役  
2006年 6月 トヨタ紡織株式会社 社外監査役  
2009年 6月 トヨタ自動車株式会社 取締役社長(現任)  
2018年 5月 一般社団法人日本自動車工業会 会長(現任)  
2019年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役 **独立役員**  
**櫛田 誠希**  
1958年 6月8日生  
1981年 4月 日本銀行入行  
2004年 5月 同行高知支店長  
2009年 3月 同行総務人事局長  
2010年 6月 同行企画局長  
2011年 5月 同行名古屋支店長  
2013年 3月 同行理事、名古屋支店長囑託、  
大阪支店長囑託

2017年 4月 アメリカンファミリー生命保険会社  
(現 アフラック生命保険株式会社)  
シニアアドバイザー  
2019年 6月 日本証券金融株式会社 取締役  
兼代表執行役社長(現任)  
当社取締役(現任)



社外取締役 **独立役員**  
**三屋 裕子**  
1958年 7月29日生  
1981年 4月 株式会社日立製作所入社  
2007年 7月 株式会社サイファ 代表取締役  
2014年 3月 株式会社アシックス 社外監査役  
2015年 3月 藤田観光株式会社 社外取締役  
2015年 4月 株式会社パロマ 社外取締役  
2016年 6月 公益財団法人日本バスケットボール協会  
代表理事(現任)

2018年 3月 株式会社SORA 代表取締役(現任)  
2018年 6月 株式会社福井銀行 社外取締役(現任)  
2019年 6月 JXTGホールディングス株式会社  
(現 ENEOSホールディングス株式会社)  
社外取締役監査等委員(現任)  
当社取締役(現任)  
2021年 6月 公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長  
(現任)



社外取締役 **独立役員**  
**Joseph P. Schmelzeis, Jr. (ジョセフ シュメルザイス)**  
1962年11月2日生  
1984年 7月 ベイン・アンド・カンパニー入社  
1988年 7月 アメリカン・エクスプレス・インターナショナル  
ヴァイスプレジデント  
1998年 4月 フロントワークス・インターナショナル日本  
代表取締役  
1999年12月 クリムソン・ベンチャーズ 暫定CEO

2001年11月 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(現任)  
2011年 6月 株式会社セガ 取締役兼事業部長  
2015年 6月 セガサミーホールディングス株式会社  
シニアアドバイザー  
2018年 2月 駐日米国大使館 首席補佐官  
2021年 3月 Cedarfield合同会社 職務執行者(現任)  
2022年 6月 当社取締役(現任)

## 監査役



**常勤監査役**  
**桑村 信吾**  
1959年 8月16日生  
1982年 4月 当社入社  
2009年 6月 当社常務役員  
2017年 4月 当社専務役員  
2019年 4月 当社経営役員  
2021年 6月 当社常勤監査役(現任)



**常勤監査役**  
**丹羽 基実**  
1962年11月3日生  
1985年 4月 当社入社  
2007年 4月 当社機能企画部長  
(現 パワトレインシステム企画部)  
2013年 1月 当社人事部長  
2014年 8月 デンソー・  
マニュファクチャリング・  
テナシー株式会社 副社長  
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)



**社外監査役** **独立役員**  
**後藤 靖子**  
1958年 2月19日生  
1980年 4月 運輸省入省  
2004年 6月 日本政府観光局ニューヨーク観光宣伝  
事務所 所長  
2005年10月 山形県 副知事  
2008年 7月 国土交通省 北陸信越運輸局長

2013年 7月 同省国土交通政策研究所 所長  
2015年 6月 九州旅客鉄道株式会社 常務取締役  
鉄道事業本部副本部長、旅行事業本部長  
2017年 6月 同社常務取締役 財務部担当  
2018年 6月 同社取締役(監査等委員)  
2019年 3月 株式会社資生堂 社外監査役(現任)  
2019年 6月 当社監査役(現任)



**社外監査役** **独立役員**  
**喜多村 晴雄**  
1958年 8月21日生  
1983年 9月 アーサーアンダーセン公認会計士共同事務所  
(現 有限責任あずさ監査法人) 入所  
1987年 3月 公認会計士登録  
2002年 8月 喜多村公認会計士事務所 所長(現任)  
2003年 2月 チャールズウェインコンサルティング株式会社  
(現 セルウィンコンサルティング株式会社)  
代表取締役(現任)  
2004年 6月 ローム株式会社 社外監査役  
2005年12月 住商グレンジャー株式会社  
(現 株式会社MonotaRO) 社外取締役

2006年 6月 MIDリート投資法人  
(現 日本都市ファンド投資法人) 監督役員  
2009年 6月 ヤマハ株式会社 社外監査役  
2010年 6月 同社社外取締役  
2015年 6月 アスモ株式会社(現 株式会社デンソー)  
社外監査役  
2015年10月 株式会社リーガル不動産  
(現 株式会社LeTech) 社外監査役(現任)  
2016年 6月 東洋アルミニウム株式会社 社外監査役(現任)  
2019年 6月 当社監査役(現任)  
2019年10月 株式会社三鈴 社外監査役(現任)

## 取締役・監査役の経験・専門性(スキルマトリックス)

2030年長期ビジョンの実現と安定した企業経営を支えるために必要となる11の経験・専門性を定めています。各人に会社として特に発揮を期待する項目は下表の通りです。  
※ 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	企業経営	ソフト・デジタル	マーケティング	環境・エネルギー	ガバナンス	グローバル	財務・会計	人事	技術開発	生産・品質	営業・調達
有馬 浩二											
篠原 幸弘											
伊藤 健一郎											
松井 靖											
豊田 章男											
櫛田 誠希											
三屋 裕子											
Joseph P. Schmelzeis, Jr.											
桑村 信吾											
丹羽 基実											
後藤 靖子											
喜多村 晴雄											

※ 2022年6月時点

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

デンソーは、多様化するリスクを最小化すべく、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、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「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、事前にリスクの芽を摘む未然防止、クライシスが発生した場合に被害を最小化する迅速かつ的確な初動・復旧対応に注力しています。

昨今、デンソーでは、今までに経験したことのない様々なリスクに直面しています。特に2019年以降の品質問題において、お客様

の信頼と、デンソーの経営基盤を揺るがしかねない事態に直面しました。ほかにも、新型コロナウイルス感染症や生産部材の需給逼迫、サイバー攻撃など、外部環境に起因するリスクの影響も甚大です。

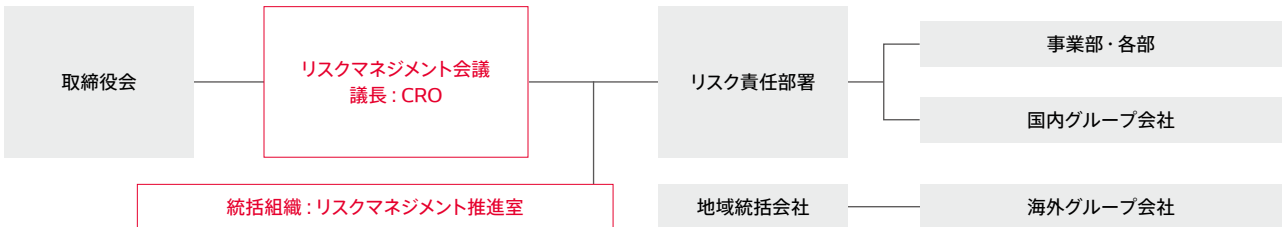
これらの状況から、リスクマネジメントが経営の最重要課題の一つであることを再認識し、リスク対応力を強靱なものとするため、リスクマネジメントの抜本的な改革を推進していきます。

## 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「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会議」を設置。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、社内外の環境・動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなど、グループ全体として、平時における経営被害の未然防止と有事における最小化に向けた対応力強化を推進しています。

また、クライシス発生時(有事)に迅速かつ確に対応できるように「クライシス・コミュニケーション・マニュアル」を制定。事態の大きさや緊急度によって専門の「対策組織」を編成し、被害の最小化に向けて機動的に対応できるようにしています。

### リスクマネジメント体制(平時)



## リスクの把握と対応の明確化

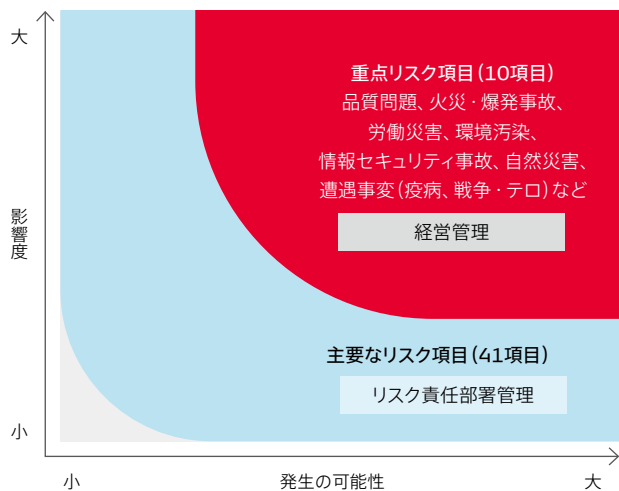
デンソーでは自社にとってのリスクを常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスクマネジメントを行っています。

生命・信用・財産・事業活動に関し、発生頻度と影響度、取り巻く環境などから主要なリスク項目を抽出。それぞれに責任部署や各リスクの影響度、発生の要因、事前予防策、初動・復旧対応などを明確にし、未然防止、初動・復旧対策の強化に取り組んでいます。その中で、特にリソースを投入し対策を推進するリスクを「重点リスク」に選定し、リスクマネジメントのさらなる強化に向けた計画・目標の設定とリスクマネジメント会議への実績報告を行うとともに、会社目標に組み込み、取締役会においても活動の進捗状況を確認しています。

2022年度における主要なリスク項目は41項目、重点リスクは10項目です。主要なリスク項目および重点リスク項目は、社会で問題になっているテーマやデンソーでのリスク発生の頻度・影響度などを考慮し、適宜見直しを実施しています。今後も「リスクは起こりうる」ということを前提に、想定されるリスクに対し、システム・人・

ガバナンスの観点から対策を徹底し、経営への影響を最小化できるようにリスク対応力を強化していきます。

### リスクマップ



CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

## 重点リスクへの対応事例

### リスクの未然防止と有事への対応

企業を取り巻くリスクは近年増大しています。例えば、地球温暖化の進行とともに、気候変動による自然災害の頻発・深刻化が懸念されています。また足元では、新型コロナウイルス感染症がまだ収束しない中、半導体などの部品供給問題や物流混乱に加え、地政学リスク、遭遇事変など、今までに経験したことのない新たなリスクが次々と押し寄せています。

このような中、万一、有事が発生した場合には、人命第一の考えのもと、迅速に事業復旧を図り、経営被害を最小化することが重要です。デンソーでは、事業継続マネジメントの観点から、有事行動マニュアルの策定や減災対応などに取り組んでいます。

### 品質リスクへの対応の強化 ～お客様第一の理念に基づく「揺るぎない強固な経営基盤の確立」～

2019年の過去最大規模の品質問題発生を契機に、「品質の再出発」をスローガンに全社一丸で知識・意識・風土の改革に取り組んできました。品質の基盤技術領域ごとのエキスパートを中心とした全社体制が整い、品質を優先する社内風土が醸成され、品質実績が良化しています。また、企業としての体質改善が進み、スリムで強靱な土台ができました。現在は、2025年中期方針に掲げる「揺るぎない強固な経営基盤の確立」を目指して、お客様第一を基本として継続的かつ大胆な改革を進めています。

#### 取り組みの例

- 構築した品質基盤の全社体制において、理念（環境・安心）実現に向けカーボンニュートラル、先進安全などの領域における品質基盤技術の開発を加速しています。
- AIにより新規開発製品の仕様情報と過去の様々な技術知見から品質懸念点を抽出し、開発上流で品質を高めるツールの運用を進めています。
- 生産現場の継続的な改善を進める小集団活動を、より実践的な活動にシフトさせるとともに、現場での経営層や部門長の関与を高めることで風通しを良くしています。

### 半導体需給逼迫への対応

半導体需給逼迫は、回復の兆しはなく、当面はこの状況が継続すると考えています。よって、デンソーは供給リスクを最小限にすべく、サプライヤーとの連携を密にして、先手のリスクマネジメントを実施しています。例えば、リスク在庫の持ち方として、1カ所を持つのではなく、生産地や需要地ごとに分散して確保しています。また、内製に加え、発注先を複数持ち、有事の際に切り替えられる

体制を整えています。さらにリスク在庫のDX化による内外在庫情報一元化（見える化）による初動迅速化に取り組み、サプライヤーと一枚岩になり、つなぐ力を徹底的に強化しています。

現時点では、当社としては、遅延なくお客様への納入を行うことができていますが、供給確保に向けてサプライヤーとともにサプライチェーン全体でつなぐ活動を推進します。

### 巧妙化するサイバー攻撃リスクへの対応とデジタル化への備え

デンソーでは2021年度に北米および欧州のグループ会社において、サイバー攻撃による不正アクセスを受けたことを確認しました。このような事故を絶対に起こしてはならないという強い意思のもと、①社員一人ひとりの意識を変え、基本動作を徹底するための再教育・訓練の徹底、②AIなどの最新技術をさらに活用し、グローバルに検知・監視する体制の強化、ならびに③重要サーバや機器の総点検に加え、外部機関によるダブルチェックを確実に実施することで再発防止に努めています。

また、自動運転やIoTなどの進展に伴い、クルマや生産施設などへのサイバーリスク対策が大きな課題になっています。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、確実に搭載すべく独自の仕組み構築を行っています。さらに、工場ネットワークや生産ラインなどへのセキュリティ対策強化などを実施しています。

加えて、社内のデジタル化を推進し、様々な情報が瞬時に必要な社員に伝達・活用できるようにすることで、仕事の質とスピードを高めていきます。その際、情報提供者の権利や利益などが損なわれないように、契約条件・法令順守をはじめ、あらゆる角度からリスクを想定し、ルール策定や管理・運用体制の構築などを進めています。

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

デンソーは、社会から信頼・共感されるための基盤は、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・誠実に行動することと考えています。

この認識のもと、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において、社員のコンプライアンス意識啓発に活用しています(国内グループを含む)。また海外グループでも、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」を作成し、コンプライアンスの徹底に努めています。

### 推進体制

デンソーは、1997年に担当取締役を委員長とする「企業倫理委員会」(現在は「リスクマネジメント会議」)を設置しました。併せて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設けるなどして、コンプライアンスを推進するグローバル体制を構築するとともに、各地域の特性を考慮した組織体制の整備、通報制度の導入・運営、啓発活動を推進しています。

### 具体的な取り組み

#### 教育・啓発

デンソーは、社員一人ひとりの意識向上を目的に、社員に対する各種教育・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e-ラーニング教育、「企業倫理月間(毎年10月)」を設けるなど、コンプライアンスに関する社員教育、啓発活動を実施しています。日本以外の各地域においても、地域統括会社を中心となり社員への教育・啓発活動を実施しています。

#### 活動の点検・改善

デンソーは、コンプライアンス活動が十分浸透しているか、また、コンプライアンス上の問題が潜んでいないかを点検する活動を行い、問題があれば、必要に応じてトップマネジメントなどに報告し、再発防止策を実施するなどの改善策を行っています。

例えば、(株)デンソーでは、毎年、施策の浸透度や潜在リスクの把握を目的に「サステナビリティサーベイ」を実施しています。

### 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、代表取締役を委員長とする「独禁法コンプライアンス委員会」を設置し、本委員会の指揮・監督のもと、独禁法順守ルールのさらなる厳格化や順法教育の強化、より精緻な順法監査を実施するなど、デンソーグループ全体で独禁法順守の再徹底を図っています。

### 贈収賄防止関連法への対応

デンソーでは、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」を制定するとともに、担当取締役を委員長とする「贈収賄防止コンプライアンス委員会」を設置しています。本委員会の指揮・監督のもと、贈収賄防止ルールを整備し、社員への啓発・教育施策を推進しています。また、サプライヤーに対しても、「サステナビリティガイドライン」により、サプライヤーから第三者への贈収賄防止を推進するなど、サプライチェーンにおいても贈収賄防止を徹底しています。

### 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取締役・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」を制定し、社員への教育施策の推進、国際取引ルールの順守など、税務コンプライアンス向上にデンソーグループ全体で積極的に取り組んでいます。

### 2021年度 地域別納税額

(単位: 億円)

地域	納税額
日本	133
北米	39
欧州	23
豪亜	392
その他	28
合計	616

詳細情報は当社ホームページ「サステナビリティ」をご覧ください。  
コンプライアンス:  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/compliance/>



税務コンプライアンスについては、当社ホームページをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/tax-policy>





# Corporate Data

## コーポレートデータ

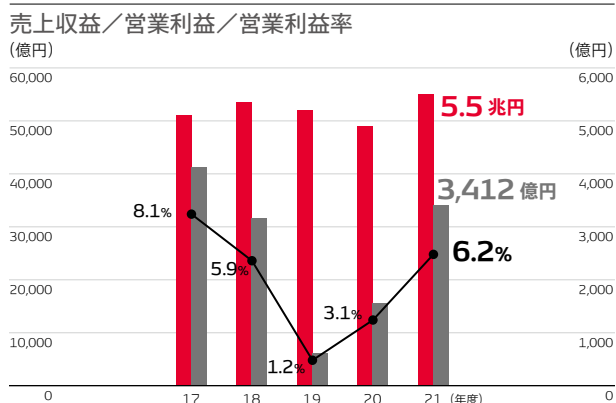
118 Facts & Figures

120 10カ年データ

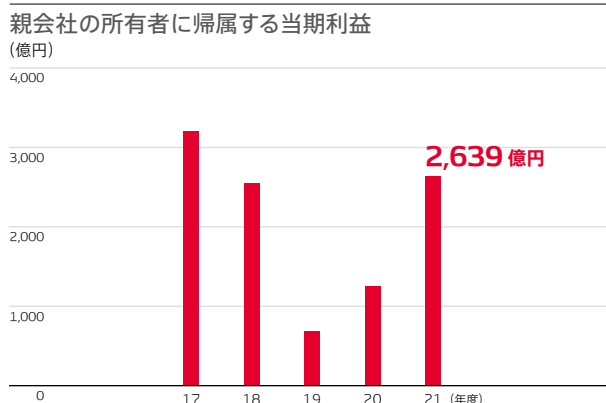
122 企業・株式情報

# Facts & Figures

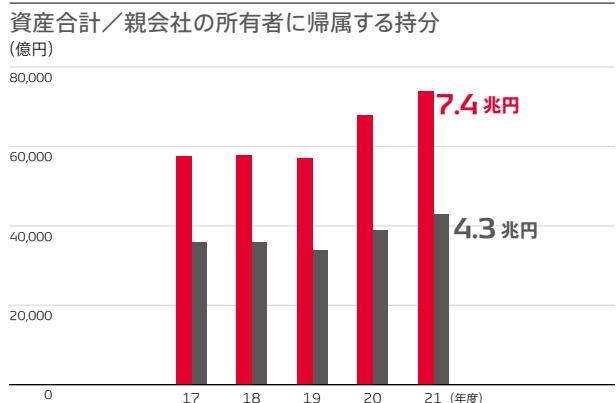
## 財務ハイライト



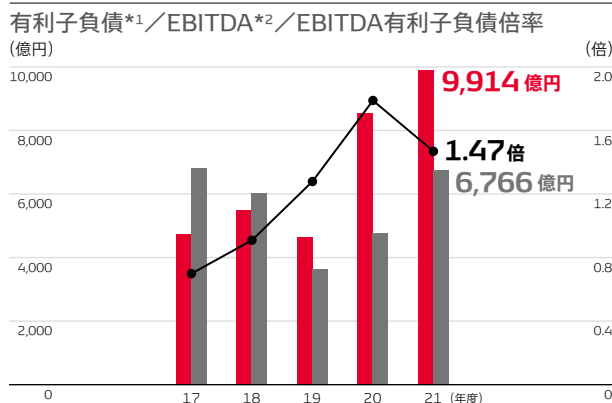
■ 売上収益 (左軸) ■ 営業利益 (右軸) ● 営業利益率  
2021年度の売上収益は、車両減産の影響があるも、新型コロナウイルス感染症からの市場回復により、過去最高収益となりました。営業利益は、外部環境悪化の影響があるも、操業度益と社内変革活動Reborn21の効果により、増益となりました。



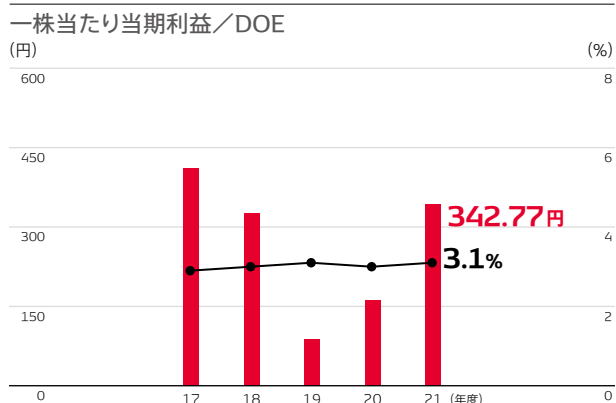
親会社の所有者に帰属する当期利益は、外部環境悪化の影響があるも、操業度益と、社内変革活動Reborn21の効果による営業利益の回復などにより増益となりました。



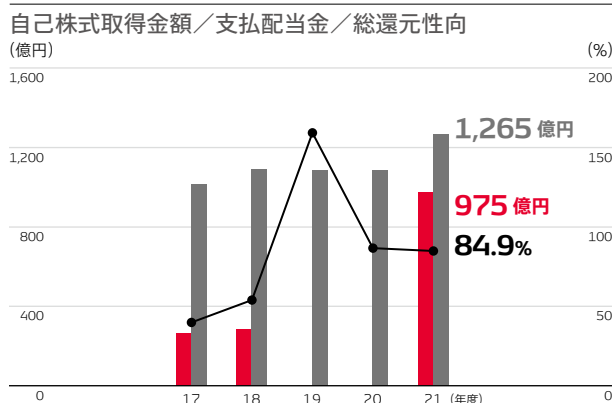
■ 資産合計 ■ 親会社の所有者に帰属する持分  
資産合計は、棚卸資産の増加などにより、前年度末に比べ6,646億円増加し、7兆4,323億円となりました。



■ 有利子負債 (左軸) ■ EBITDA (左軸) ● EBITDA有利子負債倍率 (右軸)  
\*1. 有利子負債＝短期借入金および社債(1年以内返済の長期借入金を含む)＋長期借入金  
\*2. EBITDA＝営業利益＋減価償却費  
有利子負債は、十分な安全性と効率性とのバランスを維持しながら、借入を積極活用することで資本の増加を抑制し、資本効率の向上を図っています。EBITDAは、営業利益と減価償却費増の影響により、増加しました。



■ 一株当たり当期利益 (左軸) ● DOE (右軸)  
長期安定的に株主還元を向上させたいという考え方からDOEを軸に配当基準を決定しており、2021年度は3.1%となりました。



■ 自己株式取得金額 (左軸) ■ 支払配当金 (左軸) ● 総還元性向 (右軸)  
自己株式の取得は、将来の資本構成を予測した上で、目標株主資本比率の実現および市場株価の状況をもとに機動的に実行しています。2021年度は、975億円と従来にない規模で自己株式を取得しました。

財務情報詳細については、下記リンクより有価証券報告書をご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/investors/securities/2022/securities-doc-99.pdf>

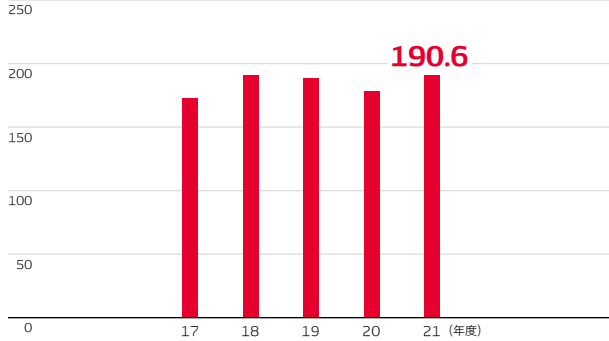




CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

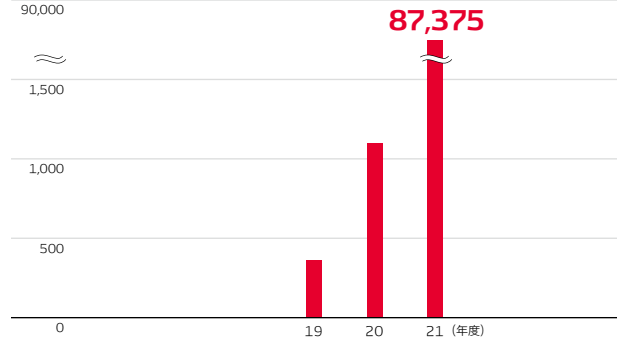
## 非財務ハイライト

CO<sub>2</sub>排出量(グローバル/Scope1+2)  
(万t-CO<sub>2</sub>)



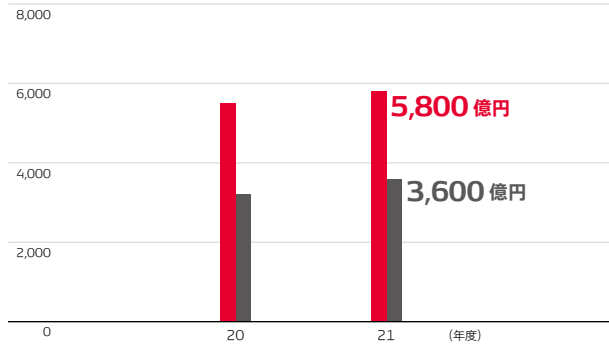
2035年のカーボンニュートラル達成に向け、設備の省エネ、再生可能エネルギーの導入を進めています。

再生可能エネルギー導入(単体)  
(MWh)



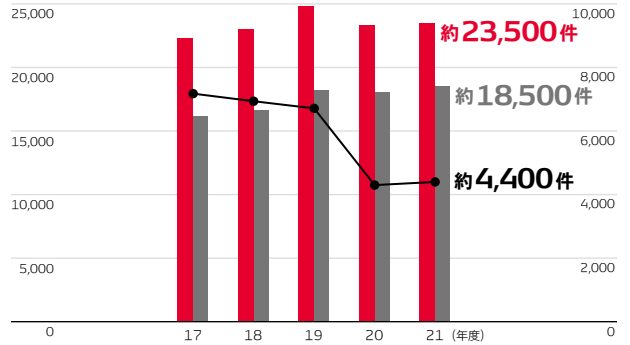
2021年度は安城製作所において再生可能エネルギー100%の導入を実現し、CO<sub>2</sub>削減に貢献しました。2022年度以降も順次導入を進めていきます。

環境・安心製品の普及(売上)  
(億円)



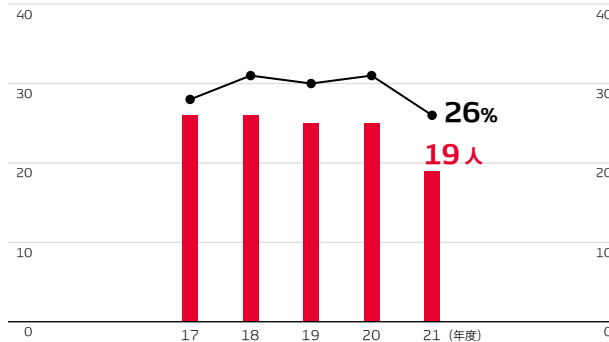
■【環境】電動化領域 ■【安心】ADAS  
インバータ、熱マネジメントシステムなど電動化領域製品の拡販、「Global Safety Package 3」を含む先進安全関連製品の装着率向上により、環境・安心のそれぞれの領域において、前年度比で増加しました。2025年の電動化領域1兆円、ADAS5,000億円を目指し、新技術の投入、拡販を進めています。  
※ 2020年度よりデータ集計開始

国内・海外特許保有件数と出願件数\*



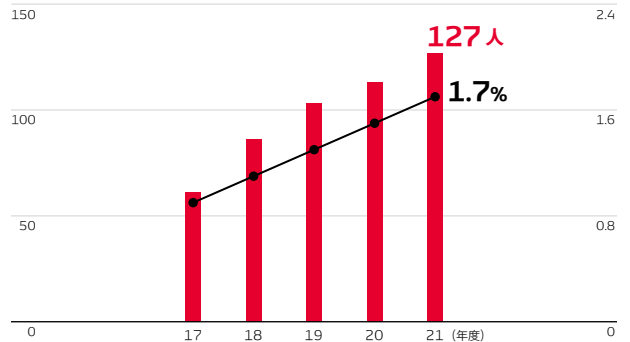
■ 国内特許保有件数(左軸) ■ 海外特許保有件数(左軸)  
◆ 国内・海外特許出願件数(右軸)  
\* 特許出願件数については、国内・海外の合計件数を表示しています。また、出願件数の条件は、出願日が当該年度の特許出願であり、国内の件数は国内優先権で取り下げられた案件、分割出願を含み、海外の件数は継続・分割出願を含みます。知的財産は、当社の競争力の源泉です。積極的に技術研究開発に取り組むことにより知的財産を創出・取得し、有効活用しています。なお、自動車業界における特許新規登録数は、2021年度は日本4位、アメリカ7位でした。

海外拠点長ポストに占める現地従業員の人数/割合  
(人) (%)



■ 人数(左軸) ◆ 割合(右軸)

管理職に占める女性の人数/割合(単体、事技系)  
(人) (%)



■ 人数(左軸) ◆ 割合(右軸)

デンソーでは、性別・性自認・性的指向・年齢・人種・国籍・宗教・障がいの有無、経験、価値観など目に見えない違いも含め、多様な人財がいきいきと活躍できる環境・組織風土の実現に向けて、グローバルに取り組みを進めています。海外人財においては、2022年度に主要な海外連結マネジメント会社において、現地人財拠点長を20人にするという目標掲げしており、リーダー人財を計画的に育てることに重点を置いていきます。女性活躍においては、2025年度に管理職を事技系200人、技能系200人にするという目標掲げしており、今後も女性向けロールモデル座談会や上司向けダイバーシティ研修といった取り組みを進めていきます。

## 10カ年データ

	(年度)	日本基準			IFRS		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014
財務データ	売上収益	総計	35,809	40,950	43,098		
	地域別 <sup>*1</sup>	日本	18,089	18,955	18,384		
	北米	6,250	7,994	9,423			
	欧州	3,488	4,705	5,248			
	アジア	7,345	8,554	9,308			
	その他	638	741	735			
	得意先別	OEM向け	32,200	36,395	38,307		
	うち、トヨタグループ向け	18,320	19,958	20,071			
	トヨタグループ向け対総売上収益比	51.2%	48.7%	46.6%			
	市販・非車載向け	3,609	4,555	4,791			
	営業利益	2,624	3,714	3,314			
	営業利益率	7.3%	9.1%	7.7%			
	当期利益[親会社所有者帰属]	1,817	2,772	2,584			
	自己資本当期利益率(ROE)	8.4%	11.5%	8.4%			
	設備投資額	2,306	3,241	3,542			
	減価償却費	1,811	1,972	2,201			
	売上収益減価償却費率	5.1%	4.8%	5.1%			
	研究開発費	3,355	3,687	3,964			
	売上収益研究開発費率	9.4%	9.0%	9.2%			
	支払配当金	512	837	877			
	自己株式取得金額	275	—	—			
	一株当たり当期利益(円)	226.59	348.05	324.01			
	DOE	2.4%	3.4%	3.0%			
	一株当たり配当金(円)	64	105	110			
	配当性向	28.2%	30.2%	34.0%			
	総還元性向	43.3%	30.2%	34.0%			
	期末株価(円)	3,985	4,948	5,483			
	配当利回り	1.6%	2.1%	2.0%			
	株価収益率(PER)(倍)	17.6	14.2	16.9			
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)	1.4	1.5	1.3			
営業活動によるキャッシュフロー(A)	3,748	4,712	3,832				
投資活動によるキャッシュフロー(B)	-2,692	-3,760	-1,115				
フリーキャッシュフロー(A+B)	1,056	952	2,717				
財務活動によるキャッシュフロー	-985	-1,760	-1,357				
現金及び現金同等物の期末残高	7,073	6,417	7,924				
手元資金	10,952	10,341	9,440				
有利子負債	5,075	4,357	4,472				
親会社所有者帰属持分(自己資本)	23,001	27,999	33,279				
資産合計(総資産)	39,791	46,421	52,833				
親会社所有者帰属持分比率	57.8%	60.3%	63.0%				
非財務データ	従業員数(人)	132,276	139,842	146,714			
	うち、海外従業員(人)	67,525	74,289	81,060			
	うち、単体従業員(人)	38,385	38,581	38,493			
	女性従業員比率(単体)	11.4%	11.6%	11.9%			
	管理職に占める女性の人数(単体、事技系)(人)	30	33	40			
	管理職に占める女性の割合(単体、事技系)	0.5%	0.5%	0.6%			
	海外拠点長ポストに占める現地従業員の人数(人)	21	22	24			
	海外拠点長ポストに占める現地従業員の割合	30%	31%	33%			
	CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル)(万t) <sup>*2</sup>	152.1	158.2	166.0			
	再エネ導入量(単体)(MWh)	—	—	—			
	為替レート(期中)	米ドル(円)	83	100	110		
		ユーロ(円)	107	134	139		
中国元(円)		13	16	18			

\*1. 地域について、以下の通り名称を変更しています。

2012～2014年度：日本、北米、欧州、豪亜、その他 2015年度以降：日本、北米、欧州、アジア、その他

\*2. 2018年度以降のCO<sub>2</sub>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。また、2021年度からクレジットによる相殺分も反映しています。

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

単位：億円

IFRS							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	45,245	45,271	51,083	53,628	51,535	49,367	55,155
	18,015	18,718	21,407	22,842	23,130	22,807	23,757
	10,811	10,505	11,228	11,820	11,452	9,999	11,439
	5,682	5,502	6,202	6,094	5,483	4,823	5,062
	10,147	9,895	11,460	12,151	10,869	11,341	14,143
	590	651	785	720	600	398	754
	40,482	40,618	45,214	47,623	45,587	43,470	48,751
	20,475	20,750	23,006	24,847	24,569	24,991	28,376
	45.3%	45.8%	45.0%	46.3%	47.7%	50.6%	51.4%
	4,763	4,653	5,869	6,005	5,948	5,897	6,404
	3,157	3,306	4,127	3,162	611	1,551	3,412
	7.0%	7.3%	8.1%	5.9%	1.2%	3.1%	6.2%
	2,443	2,576	3,206	2,545	681	1,251	2,639
	7.6%	8.0%	9.3%	7.1%	1.9%	3.4%	6.4%
	3,341	3,374	3,472	4,168	4,365	3,743	3,539
	2,368	2,411	2,686	2,873	3,021	3,230	3,354
	5.2%	5.3%	5.3%	5.4%	5.9%	6.5%	6.1%
	3,993	4,092	4,474	4,974	5,078	4,920	4,976
	8.8%	9.0%	8.8%	9.3%	9.9%	10.0%	9.0%
	953	946	1,014	1,089	1,085	1,085	1,265
	277	300	265	284	0	0	975
	307.19	326.32	410.45	326.47	87.89	161.39	342.77
	3.0%	2.9%	2.9%	3.0%	3.1%	3.0%	3.1%
	120	120	130	140	140	140	165
	39.1%	36.8%	31.7%	42.9%	159.3%	86.7%	48.1%
	50.4%	48.4%	39.9%	54.0%	159.3%	86.7%	84.9%
	4,524	4,897	5,820	4,317	3,491	7,347	7,860
	2.7%	2.5%	2.2%	3.2%	4.0%	1.9%	2.1%
	14.7	15.0	14.2	13.2	39.7	45.5	22.9
	1.1	1.2	1.3	0.9	0.8	1.5	1.4
	5,529	4,678	5,580	5,335	5,953	4,372	3,956
	-5,448	-1,080	-5,291	-5,147	-4,474	-3,959	-3,016
	80	3,597	289	188	1,479	413	941
	-1,047	-2,405	-403	-922	-2,409	2,387	-1,595
	6,725	7,936	7,833	7,116	5,978	8,974	8,678
	8,767	8,584	9,183	8,808	7,116	9,117	8,761
	4,766	3,503	4,739	5,502	4,654	8,542	9,914
	31,236	33,127	35,983	35,957	33,971	38,910	42,994
	50,429	51,508	57,644	57,924	56,518	67,677	74,323
	61.9%	64.3%	62.4%	62.1%	60.1%	57.5%	57.8%
	151,775	154,493	168,813	171,992	170,932	168,391	167,950
	85,464	86,892	94,209	95,222	93,343	89,124	88,345
	38,489	38,914	39,315	45,304	45,280	46,272	45,152
	12.3%	12.7%	13.1%	13.9%	14.2%	14.6%	15.1%
	46	53	61	86	103	113	127
	0.7%	0.8%	0.9%	1.1%	1.3%	1.5%	1.7%
	25	25	26	26	25	25	19
	34%	32%	28%	31%	30%	31%	26%
	159.1	164.5	173.1	190.7	188.4	178.3	190.6
	—	—	—	—	364	1,100	87,375
	120	108	111	111	109	106	112
	133	119	130	128	121	124	131
	19	16	17	17	16	16	18

## 企業・株式情報

(2022年3月31日現在)

### 会社概要

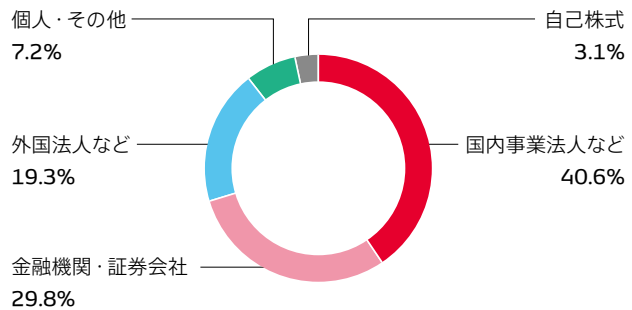
社名	株式会社デンソー
設立	1949年12月16日
資本金	1,875億円
本社所在地	〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地
従業員数	連結：167,950名 単体：45,152名
連結子会社数	198社 (日本63、北米21、欧州27、アジア80、その他7)
持分法適用関連会社数	84社 (日本23、北米11、欧州17、アジア29、その他4)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
単元株数	100株
発行済株式総数	763,361,955株 (自己株式24,582,996株を除く。)
株主数	78,114名 (自己名義株式保有の当社を含む。)
証券コード	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	188,949	24.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	98,455	12.89
株式会社豊田自動織機	69,373	9.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	35,255	4.61
東和不動産株式会社	33,309	4.36
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)	21,664	2.83
デンソー従業員持株制度会	12,683	1.66
株式会社アイシン	12,544	1.64
ステート ストリート バンク ウェスト クライ アント トリーティー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	7,384	0.96
SSBTC クライアント オムニバス アカウ ント (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	7,241	0.94

1. 当社は自己株式を24,583千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(24,583千株)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6,798千株(持株比率0.89%)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。)
4. 東和不動産株式会社は2022年4月27日にトヨタ不動産株式会社に商号変更しています。

### 株式保有者別分布状況



### ESG関連の社外評価

デンソーは、国内外のインデックスに連続選定されるなど、外部から高い評価を受けています。また、当社のIR活動や情報開示姿勢を評価いただき、2021年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の自動車・同部品・タイヤ部門において第1位に選定されました。

統合報告書2021においては、一般社団法人WICIジャパンが主催する「WICIジャパン 統合レポート・アワード2021」において「Silver Award (優良企業賞)」を受賞し、さらに、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「優れた統合報告書」に選定されました。



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index



「外部からの評価・表彰」についての詳細は、  
こちらをご覧ください。

<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/evaluation/>



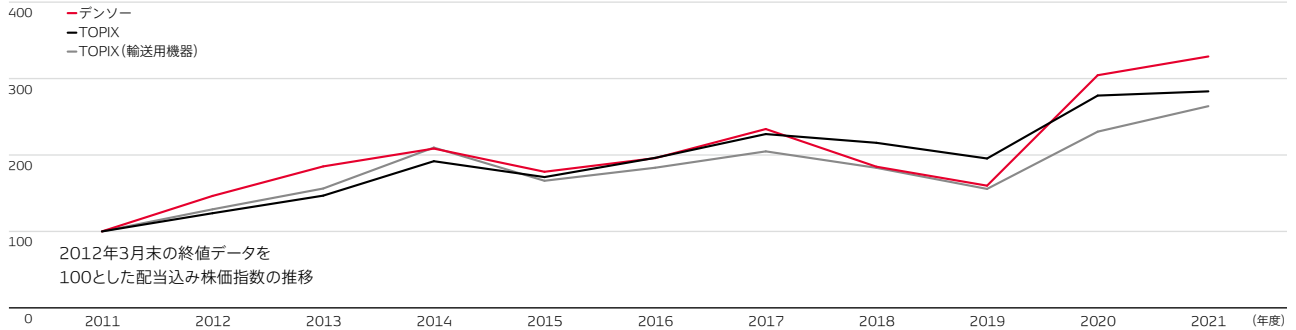
※ The inclusion of Denso Corporation in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Denso Corporation by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI, MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

※ 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。

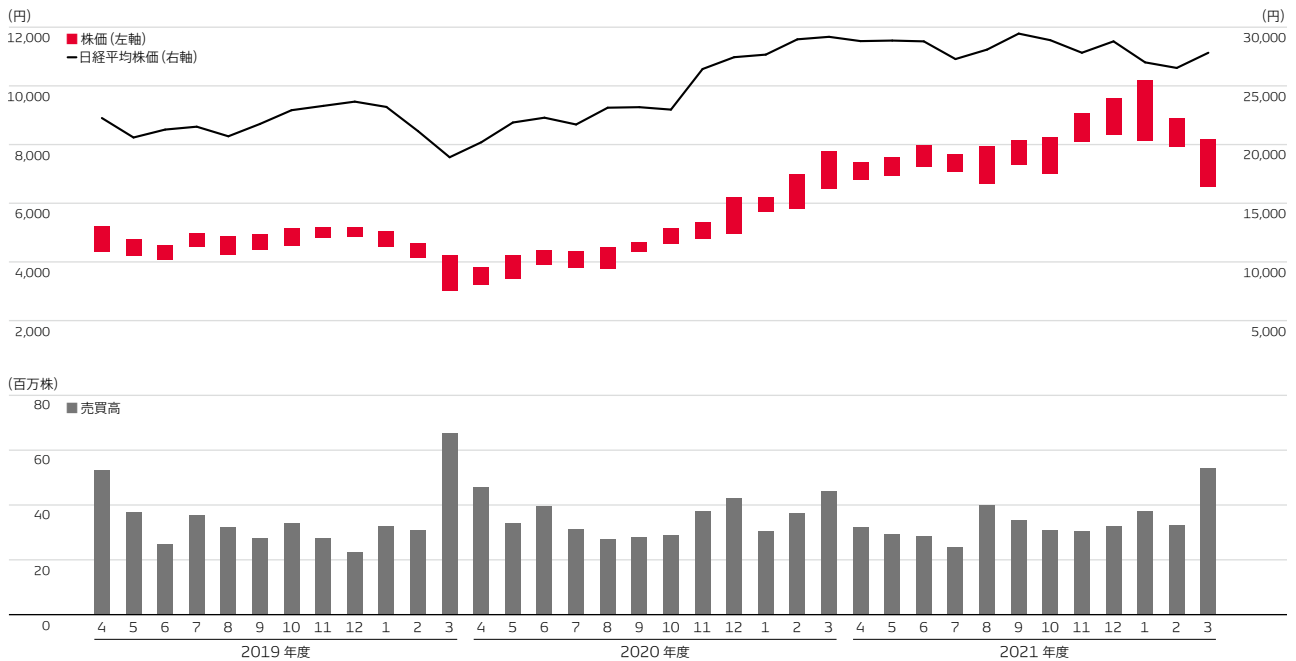
※ 2022年9月末時点の評価を掲載しています。

## TSR\*推移



\* TSR : Total Shareholders' Return。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率。

## 株価および売買高の推移 (東京証券取引所)



### デンソーWebサイトのご案内

<https://www.denso.com/jp/ja/>



### 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いたします。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。)



#### 統合報告書制作チームからのメッセージ

「統合報告書2022」をご覧いただきありがとうございます。環境・安心の価値最大化を中心とした当社の価値創造プロセスについて、ご理解いただく一助になれば幸いです。今後もステークホルダーの皆様とともに企業価値を創造できるよう、デンソーは、適時・適切な情報開示や、当報告書を活用した対話などのIR活動を進めていきます。

## 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)  
[www.denso.com/jp/ja](http://www.denso.com/jp/ja)