

財務資本

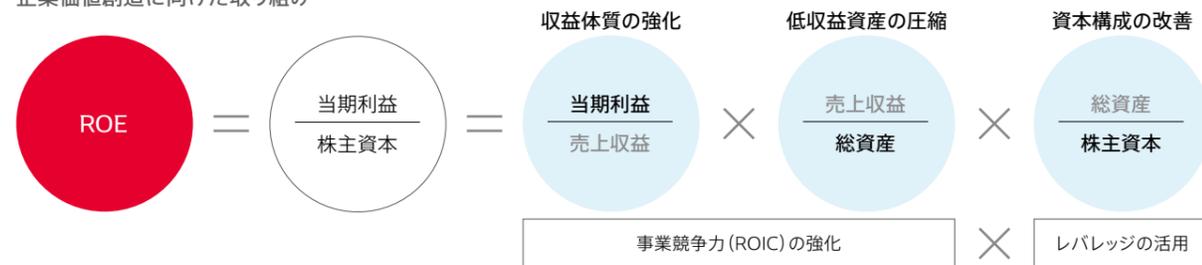
2025年中期方針の実現に向けた財務戦略

デンソーは、「環境・安心・共感の実現を通じた社会課題の解決」と「正のエクイティスプレッドの中長期的な拡大」により、持続的な企業価値の向上を目指す中、資本コストを意識した経営のもと、財務面では、ROEを最重要KPIと定めています。

2025年中期方針では、その目標を、当社の株主資本コストや、伊藤レポートなど社会から求められる最低水準の8%を上回り、価値創出の最大化を目指す想いから、10%“超”と掲げました。

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、という4つの柱を持つ財務戦略を力強く推進することで、この目標を実現させます。

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

財務戦略の進化

当社は企業価値創造に向け、2019年度から戦略的かつ着実に財務戦略を進化させ続けています。2023年度はトヨタグループ株式の縮減に加え、株主資本コストの低減施策として当社株式の売出しによる株主構成の変革を図り、さらなる高度化を実現しました。
(DIALOG アナリスト対談 [P.50-51](#))

		2019～2021年度 財務戦略の刷新	2021～2023年度 資本コスト経営の徹底	2023年度 財務マネジメントの高度化
		4つの柱を軸とする 財務戦略の立案と KPIの設定・公表	財務戦略の着実な 推進による ROE・ROIC向上	個々の戦略を 進化させ、 企業価値を極大化
ROIC 向上	収益体質の強化	投資判断基準に ハードルレートを導入	理念・ROIC・成長性に基づく 事業ポートフォリオ変革を推進	事業譲渡・M&Aなど パートナー連携本格化
	低収益資産の圧縮	手元資金・政策保有株式の縮減	株式の縮減強化・在庫の適正化	トヨタグループ株式まで 踏み込んだ縮減
WACC*1 低減	資本構成の改善	DOE*2導入・自己株式取得の強化	外債による調達基盤多様化	過去最大規模の自己株式取得 (2,000億円)
	市場との対話	DENSO DIALOG DAYでの 戦略・目標の発信	財務・非財務情報の統合発信強化	売出しにより個人への訴求を 強化し、株主構成を改善

*1. WACC：加重平均資本コスト *2. DOE：株主資本配当率

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

代表取締役副社長 CFO
松井 靖



デンソーの主要な財務KPI(2023年度実績→2025年度目標)

収益体質の強化

- ・ROE：6.3% → **10%超**
- ・営業利益率：5.3% → **10%**

低収益資産の圧縮

- ・手元資金月商比：1.0カ月 → **現状水準を維持**
- ・政策保有株式：14銘柄 → **さらなる縮減**

資本構成の改善

- ・自己資本比率：60.9% → **50%以上**
- ・DOE：3.3% → **長期安定的に向上**
- ・自己株式取得：2,000億円 → **機動的に実行・強化**

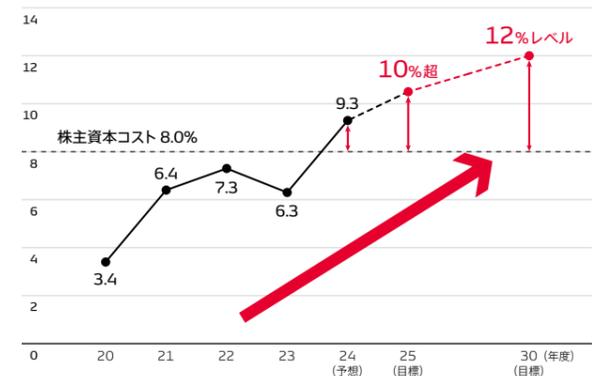
2023年度実績の概況

さらなる成長と企業価値創造の実現に向けて

2023年度は、半導体不足の緩和を受けた日本・北米を中心とする好調な車両販売や円安の進行、電動化、安心・安全製品などの注力領域を中心とした拡販の実現により、過去最高の売上となる7兆1,447億円(前年度比+11.6%)を達成しました。それに対し営業利益は、電子部品を中心とした部材費や労務費の高騰を合理化努力・価格転嫁で打ち返した一方、燃料ポンプを中心とする2,015億円の品質引当を受け、対前年度減益の3,806億円(前年度比▲10.7%)となりました。

2024年度は、中国の地場メーカー販売拡大による日系車両の販売苦戦や、アジアでの与信厳格化に伴う市場不振など、厳しい外部環境が想定されます。このような環境下でも、研究開発

ROEの推移とエクイティスプレッド



や人への投資は将来成長に向け着実に強化しつつ、注力事業を中心に付加価値の高い製品の拡販、合理化努力や変動対応力のさらなる強化により、売上収益は7兆3,300億円、営業利益は6,920億円のいずれも過去最高を目指します。

ROEについては、2023年度は品質引当の影響を受け、前年度比▲1.0ポイントの6.3%となりました(引当除く9.0%)。2025年度ROE10%超の目標達成にこだわり、2024年度は収益力の着実な強化を進め、9.3%を目指します。

また、2025年中期方針においては、カーボンニュートラルと交通事故死者ゼロを実現することで、社会的価値を創出することも宣言しました。

ここからは、社会課題の解決と持続的な事業成長の両立に向けた取り組みを、財務戦略の4つの柱に沿ってご説明します。

1. 収益体質の強化：

「3つのチャレンジ」を軸に、理念の実現を目指して

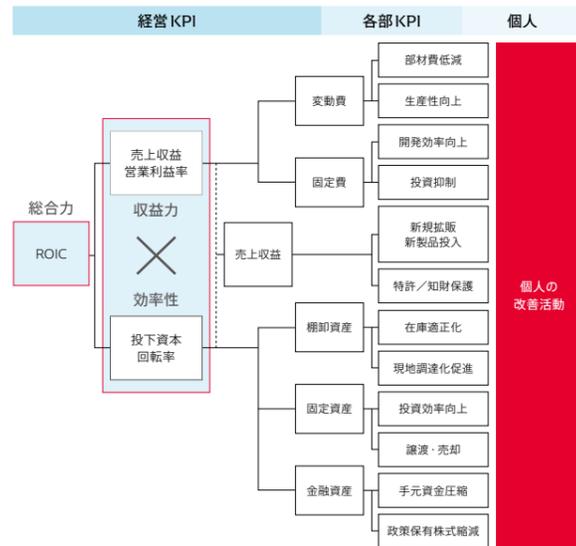
(1) 持続的な価値向上を実現するROIC経営の浸透

当社のROIC経営は、短期的な財務指標向上の手段ではなく、中長期での持続的な企業価値向上を目的としており、経営メンバーと社員一人ひとりによる意義の理解と体現によって実現されると考えています。

経営KPIであるROICと個人の改善活動とのつながりを見える化したROICツリーの展開、定期的な社内教育、ROIC改善事例のグローバル社内報での紹介など、様々な角度から社員一人ひとりに指標の意義を浸透させることに取り組むとともに、

取締役の業績連動報酬の基準へのROICの追加や、KPIの一つとして目標開示を行うなど、経営トップの意識とコミットメントをより強固にしています。持続的な価値向上に向け、今後もROIC経営の浸透と進化を進めていきます。

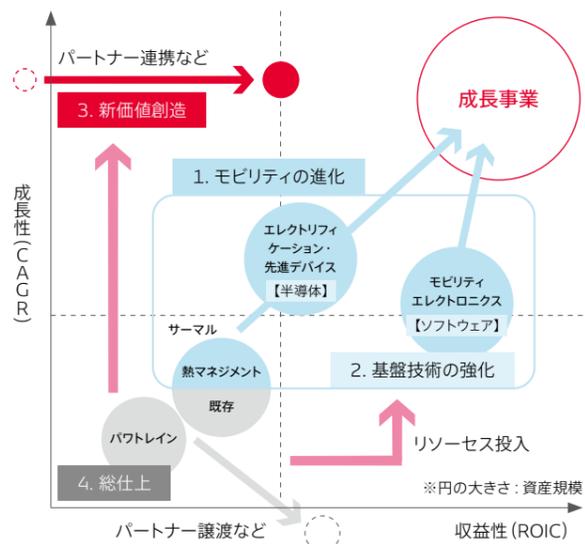
経営KPIと個人活動のつながりを示すROICツリー



(2)「3つのチャレンジ」による事業ポートフォリオ入れ替え

当社は、理念である「環境」と「安心」の社会価値を創出し、ステークホルダーの皆様からの共感をいただくことで成長してきました。世の中から求められる価値が自動車領域から社会全体の課題解決にスケールアップする中、当社は理念に基づき、「モビリティの進化」「基盤技術の強化」「新価値創造」の3つの

事業ポートフォリオ入れ替えの全体像



チャレンジに取り組むことで、より幅広く持続的な社会価値の創出と事業成長を両立させていきます。

そのために不可欠な取り組みが、継続的なポートフォリオの入れ替えです。理念の実現、成長性、収益性(ROIC)の観点から、時代に合わせた適切な構成となるよう見直しを行い、価値創出を進めることで、2030年度には売上7.5兆円、営業利益率・ROE12%水準を目指します。

以下のパートにて、3つのチャレンジと主に内燃事業の総仕上の観点で、それぞれの目標・取り組みをご説明します。

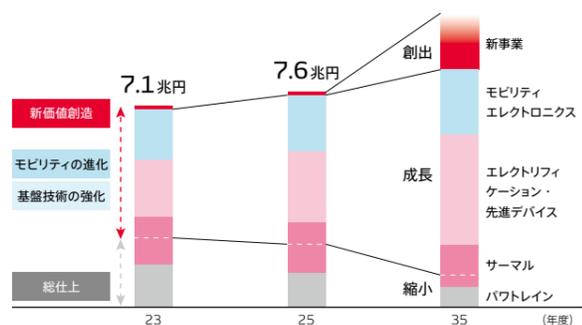
① モビリティの進化(電動化・ADAS)

電動化とADASの両分野は、環境・安心の理念と持続的な成長を実現するための最重点領域です。当社の強みを活かした新たな価値を提供し続けることでモビリティの進化に貢献し、市場を上回る成長を継続します。

まず電動化においては、BEVを中心としたモビリティの電動化が進む中で、長年の実績に裏打ちされた技術力と多様化するお客様のニーズに応える幅広い品揃えによる差別化を進めています。2023年度のインバータ売上実績は477万台と、北米や中国での拡販により前年度から1.4倍に拡大しました。その他にも、電源システム、操舵・制動、熱マネジメントといった、エネルギーマネジメントシステム全体でのクルマの電動化の普及に貢献し、環境価値の拡大とグローバルでの拡販を推進することで、2030年度の売上1.7兆円(2023年度比1.9倍)を目指します。(環境戦略 P.38-39)

次にADAS(先進安全)分野においては、交通死亡事故カバー率を37%まで向上させた「Global Safety Package 3」の拡販が順調に進んでいます(前年度比1.8倍)。また、さらなる安全価値の提供に向け、検知範囲や対象を拡大した次世代製品投入の目途付けも完了し、2025年度には事故カバー率を56%まで向上できる見通しです。今後はHMIや交通環境などのインフラと連携した先進技術の開発も推し進め、2030年度には売上

事業ポートフォリオ入れ替えによる売上構成変動(兆円)



1.0兆円(2023年度比2.1倍)と事故カバー率80%を、さらに2035年度には、交通事故ゼロの自由で安全な移動を実現し、社会課題の解決に貢献していきます。(安心戦略 P.40-41)

② 基盤技術の強化(半導体・ソフトウェア)

前項でご説明したモビリティの進化を推進するためには、基盤となる技術の発展が不可欠です。当社はクルマの電動化・知能化を支えるカギとなる「半導体」と「ソフトウェア」を基盤技術と定め、積極的なリソース投入とパートナー連携を推し進めることで、技術力に磨きをかけるとともに、供給体制を強固にしています。

半導体分野では、主に電動車の航続距離延伸に貢献するパワー半導体への投資を進めており、2023年には当社初のSiCインバータを市場投入しました。またSoC分野では、「自動車用先端SoC(System on a Chip)技術研究組合(ASRA)」に参画し、業界をまたいだ研究開発を進めます。

供給面では自社の生産能力だけでなく、パートナーとの連携を進めることで、バリューチェーン全体を強靱化しています。その一環として、2023年度は垂直統合で競争力を強化するために米国コヒレント社のSiC製造を手掛ける事業会社、Silicon Carbide LLCに新規出資しました。また、より安定した供給体制の確保を目的に、Japan Advanced Semiconductor Manufacturing (JASM) 株式会社への追加出資も行っています。

これらの取り組みにより、2030年度までに累計5,000億円(2023年度比2.7倍)の投資を行い、2035年度には事業規模を7,000億円(2023年度比2.7倍)を目指します。

次にソフトウェアは、自動運転や電動化、コネクティッドなどクルマの知能化に対応するためのコア技術と位置付け、開発力を強化していきます。ソフトウェアがクルマやサービスの価値を飛躍的に高めるSoftware Defined Vehicles(以下、SDV)の考え方が広がり、システムの複雑化・大規模化への対応が重要となります。40年にわたる車載ソフトウェア開発において培ってきたOEMからの要求機能をソフトウェアで実現する力と開発資産をベースに、社外との戦略的提携を積極的に進め、IT技術やAIなどを活用した先進的な開発手法を取り入れるとともに、ソフトウェア人材の採用拡大・社内リスクリテラシーの促進により、開発力の質的・量的拡充を実現します。2030年度には1.8万人(2023年度比1.5倍)の開発体制を確立し、2035年度には事業規模8,000億円(2023年度比4.0倍)を目指します。(知的資本 P.60-67)

③ 新価値創造

当社はこれまでモビリティ分野の進化に貢献することで、社会

「3つのチャレンジ」中長期計画



価値を創出してきました。これからはモビリティに限らず、クルマづくりで培ってきた強みを活かし、新たな領域での社会課題解決と一段の事業成長を実現すべく、エネルギー、食農、FAの新価値領域へ投入を進めます。

いずれの分野においても、スピード感を持った事業拡大を実現するため、自前主義にとらわれず戦略的なパートナー連携を進めます。2023年度にも食農分野において、施設園芸分野で世界トップクラスの先進技術を有する、セルトングループを完全子会社化しました。

これらの取り組みを通じ、新価値領域は2030年度には売上3,000億円、2035年度には全社売上の20%を占める成長を目指します。(知的資本 P.60-67)

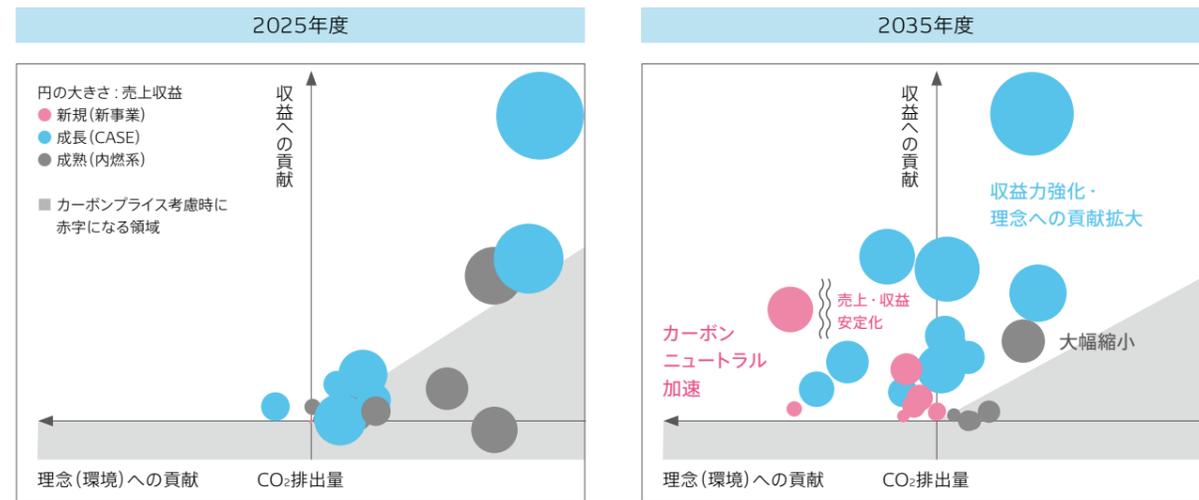
④ 総仕上(内燃事業)

最適な事業ポートフォリオを実現するためには、注力領域の成長と並行し、適切なタイミングでの成熟事業の縮小や撤退も必要です。縮小や撤退は短期的には痛みも伴いますが、次の成長と新たな社会価値創出に貢献する「総仕上」として、全社一丸となり取行っています。

具体的には、当社事業を112個の製品群に細分化し、「理念の実現」「成長性」「収益性(ROIC)」の3つの判断軸で、各製品群の方向性を定期的に判断しています。直近では、フューエルポンプモジュールやIII型オルタネータ、スパークプラグや排気センサ事業を譲渡の対象としました。これらは当社の成長を支えた内燃機関におけるコア製品であり、現在も高い収益力を有しています。しかし、デンソーだけでなく自動車業界がより一層成長していくためには、会社をまたいだ選択と集中が不可欠です。理念を実現していく意思を含め、当社と業界全体の中長期的な成長を目指し、業界内の再編をリードしていきます。

これらの取り組みによりリソースを生み出し、成長領域へ大胆にシフトさせることで、3つのチャレンジを確実に実現させていきます。

事業ポートフォリオ入れ替えの実例



CASE領域の収益力向上およびカーボンニュートラルに貢献する新事業を拡大し、理念と収益を両立するポートフォリオを実現

(3) 変化に対応したビジネスモデルの変革

事業ポートフォリオの変革と並行して、外部環境や事業内容の変化に対応するビジネスモデルの変革も進めています。

インフレに伴う足元の部材費の値上げやエネルギー費上昇、賃上げなどの外部環境変動に対しては、「サプライチェーン全体の競争力向上」と「経済循環の実現」を目指し、費用変動を適切に取引価格へ反映する仕組みづくりに取り組んでいます。

当社はTier1として幅広いサプライヤーと関わり、またお客様であるカーメカと直接取引をする、サプライチェーン上重要な立場にあります。サプライヤーの影響について主体的・積極的に状況を確認し、取引価格への反映に真摯に対応するとともに、お客様へ丁寧な説明を重ね、取引価格に適切に反映させていただき活動を進めています。加えて、一般社団法人日本自動車部品工業会などの関係団体にも当社の取り組みを事例として紹介するなど、業界全体の取引適正化の取り組みにも積極的に関わり、業界の競争力強化への貢献をリードしていきます。

また、事業内容の変化に対するビジネスモデルの変革も推進しています。市場環境が激しく変化する中で、お客様の便益の向上に貢献する技術力・供給力を当社の価値として提供するとともに、それを定量的に示し、正しく認めていただくことで、お客様と当社の競争力強化を両立していきます。

例えば、ソフトウェアの領域においては、従来ECUに組み込まれて販売されていたソフトウェアが、ECUから分離しソフトウェア単独で商材化されるビジネスモデルが増えつつあります。こうした変化に対し、ソフトウェアの取引価格について、当社のソフトウェアがお客様に提供できる価値を定量化し、開発に要した工数ではなく価値ベースで訴求する取り組みを進めています。

(4) 将来に向けた戦略的投入

持続的成長と収益体質の強化を両立するためには、メリハリあるリソース配分が必要不可欠です。モノづくりと技術力における当社の優位性をさらに強化すべく、設備投資と研究開発へ最適な投資を行います。

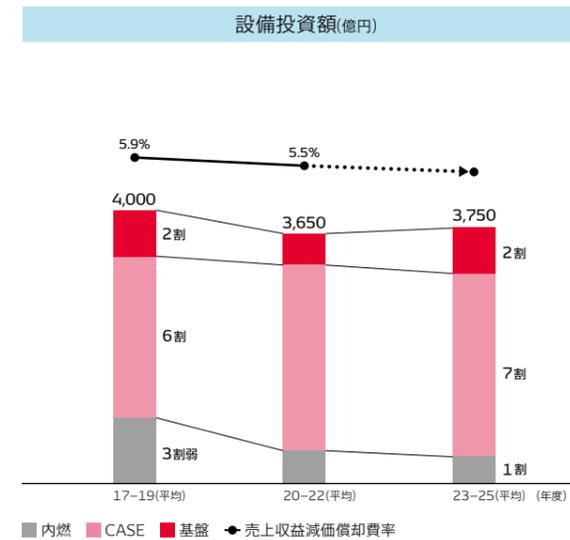
まず設備投資においては、事業ポートフォリオの入れ替え方針に沿って、電動化・半導体分野への投入拡大と、規律を持った内燃機関向けの投資を進めています。また新製品への投入だけではなく、安全や品質など生産基盤を強化する投資や、生産性向上を目的とする自動化・デジタル技術への投資を継続し、盤石な生産体制を維持・強化していきます。

次に研究開発においては、当社は2024年度には前年度比+900億円となる6,400億円を投入し、業界屈指の開発体制を構築しています。環境・安心・基盤分野の3つを重点開発領域と定め、それぞれ中長期の社会トレンドや技術ニーズを踏まえた技術開発ロードマップを策定しました。これに基づき将来のコア技術を明確化し、バックキャストで足元の研究開発を進めることで、持続的な競争力の源泉となる技術力を磨き上げていきます。加えてAIを活用したDX化による開発効率化や、前項でも述べたお客様への「価値の訴求」を進め、競争力強化と収益性向上を両立します。

また、事業環境の変化とニーズの多様化が進む中、事業ポートフォリオの変革と持続的な成長を実現していくためには、自前主義に頼らないパートナー連携(M&A)が重要になります。

重点領域の成長と総仕上という2つの側面から構成される当社のポートフォリオ変革を一層加速すべく、当社は対象領域に全社横断のタスクフォースチームを配置し、パートナー戦略の

資源投入の推移



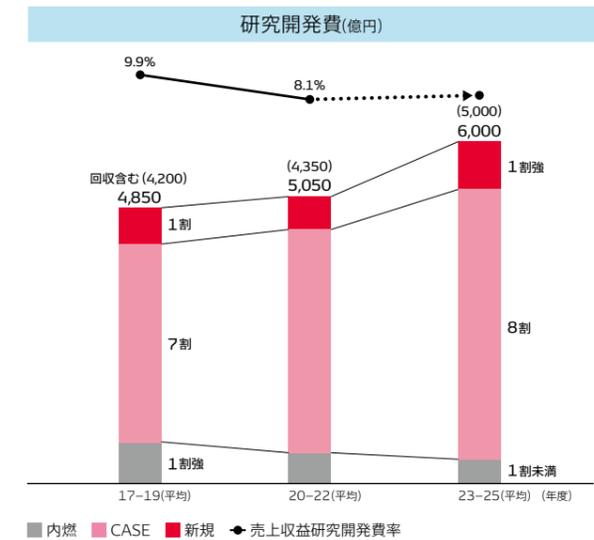
策定と実行を絶えず進めています。

パートナー戦略の意義とリターンを最大限追求した意思決定を行うために、さらには高値掴みを防止していくために、当社は厳格な意思決定プロセスと評価基準を導入しています。その一例として、全社成長戦略との整合性やシナジーの実現性といった出資の妥当性を精査(定性評価)する仕組みを構築しているほか、資本コストに国別・事業別の投資リスクを加算したハードルレート(定量評価)を課しています。重点領域と定めた「電動化」「ADAS」「半導体」「ソフトウェア」「新事業」の各領域における、戦略の策定とパートナー候補の絞り込みを早期かつ反復的に遂行しながら、機を逸することのないパートナー連携を実現していきます。

直近のパートナー連携(M&A)の実績

IN 出資・買収	OUT 譲渡・売却
<ul style="list-style-type: none"> トヨタ自動車 広瀬工場 株式会社BluE Nexus 株式会社J-QuAD DYNAMICS オーロラ・イノベーション ルネサス エレクトロニクス株式会社 インフィニオンテクノロジーズ Japan Advanced Semiconductor Manufacturing株式会社 Rapidus株式会社 東芝情報システム株式会社 イーソル株式会社 東北パイオニアEG株式会社 セルトングループ 	<ul style="list-style-type: none"> フューエルポンプモジュール III型オルタネータ スパークプラグ 排気センサ 株式会社TDモバイロ EGRクーラー/SUSオイルクーラー 株式会社ニッパ

■ 電動化 ■ ADAS ■ 半導体 ■ ソフトウェア ■ 新事業
※ その他スタートアップ連携多数 事業譲渡検討開始の基本合意案件を含む



M&A実行時の検討要件

投資意義(定性)と経済合理性(定量)の両面で検討・判断	
投資意義	投資リターンと成長戦略の整合性・シナジー
実現性	事業計画・体制・アクションプラン
ハードルレート	資本コストにリスクを加味した投資基準
リスク	多面的な阻害要因・リスクヘッジ策
EXIT	明確な撤退条件

2. 低収益資産の圧縮:

適正水準を見極め、縮減を力強く推進し、資産効率を向上
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

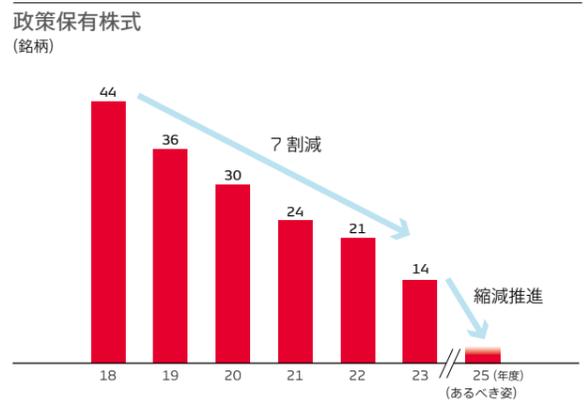
手元資金については、事業運営に必要な資金(平時事業資金)の最小化やグローバルキャッシュマネジメントシステム(以下、GCMS)を通じた地域ごとの資金偏在の解消を進めてきました。2023年度の手元資金水準は、日々の資金管理精度を高めることで、平時事業資金および有事に備えた待機資金を合わせ、2025年度の目標水準である月商比1.0カ月*を概ね達成しています。引き続き、成長局面においても効率的な資金活用を継続していきます。

* GCMSにおける資金は、財務諸表上、貸付会社では現預金、借入会社では借入と扱われることで、両建てでの計上となるが、実質手元資金はGCMSの影響を除いた数値を用いている。

(2) 政策保有株式の縮減

政策保有株式は保有の合理性が認められる場合を除き、保有

しないことを基本的な方針としており、聖域を設けず着実に縮減を進めています。2023年度は縮減を加速し、トヨタグループ株式の縮減に着手したことで、一部売却を含めると、11銘柄を1,258億円で売却しました。2024年度も縮減ペースを緩めず、ルネサス エレクトロニクス株式会社や株式会社豊田自動織機株式の一部縮減などにより、上半期時点で3,000億円以上を売却しています。(DIALOG アナリスト対談 □P.50-51)



(3) 在庫の適正化

当社の在庫には、(i) 物流混乱などの外的要因による「一時在庫」、(ii) 将来の自然災害や様々なリスクに備え確保する「戦略在庫」、および (iii) 平時の生産活動のために保有している「通常在庫」の3種類があり、それらを可視化しています。

2023年度は全社一丸となって保有目的ごとの層別管理の強化やお客様とのきめ細かな発注量調整などの活動を実施した結果、2022年6月には月商2.4カ月相当あった在庫水準を、月商1.9カ月にまで削減することができました。

2024年度はグローバルで連携した体質強化活動の継続に加え、在庫状況のモニタリングツールを活用した管理サイクルの迅速化によりさらなる在庫低減を推進し、月商1.8カ月水準を目指します。

今後も、在庫水準を継続的に縮減すべく全社一丸となって活動を推進することで、盤石な経営基盤の構築を進めます。

TSR(累積・年率)

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	
デンソー	57.9%	64.7%	18.1%	186.8%	23.5%	162.8%	10.1%	
TOPIX	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%	
TOPIX(輸送用機器)	47.5%	61.0%	17.2%	102.6%	15.2%	137.7%	9.0%	

※ 市場データより当社作成

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通じ、資本構成を改善していきます。

2025年度の目標である自己資本比率50%以上は、経済危機においても、資金調達可能とされる格付を維持できる水準です。

(1) 借入の活用、調達多様化

今後の成長領域や新規事業への投資、M&A・アライアンスなどに備え、銀行借入と国内の社債市場に加え、海外の社債市場を活用した外貨での調達を実施するなど、調達手段を多様化し、安定的な資金調達基盤を維持しています。

加えて、サステナビリティファイナンス(社債・借入)などを継続的に活用し、創業以来実践してきたサステナビリティ経営を軸として、環境・社会課題解決を一層加速させていきます。

今後も現在の高い財務安全性を維持しながら、借入・社債を積極活用することで、資本効率の向上を図ります。

(2) 株主還元政策

配当(インカムゲイン)および株価上昇(キャピタルゲイン)により、株主資本コストを上回るTSR*を長期安定的に実現し、向上させることを目指しています。なお、当社のTSRの実績としては、インカムゲイン向上に向けた株主還元、キャピタルゲイン向上に向けた収益体質強化の着実な推進により、財務戦略刷新後の過去5年間に於いて、株主資本コスト8.0%およびTOPIXを大きく上回る収益率を達成しています。

配当は、DOE(株主資本配当率：配当額÷株主資本)3.0%からの継続的向上を方針とし、2023年度は前年度比+0.1ポイントとなる3.3%とすることで、3年連続のDOE向上を達成しました。

長期信用格付(2024年7月20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

た。また、自己株式の取得に関しても、目指す資本構成・理論株価との比較に加え、2023年度は当社株式の売出しに伴う市場での取引需給への影響も念頭に取得規模を検討し、過去最大となる2,000億円としました。今後も、規模を強化しながら、より機動的な自己株式の取得を実行していきます。

当社は、こうした長期安定的な株主還元強化の取り組みを通じて、株主資本コストを上回るTSRを実現するとともに、資本の増加を抑え、企業価値を向上させます。

* 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

(3) キャッシュ・アロケーション

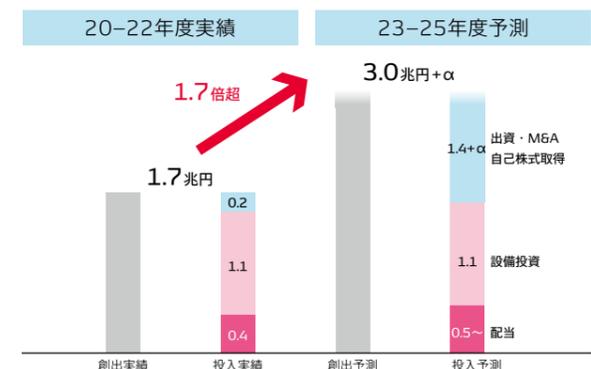
当社は、ROIC経営を通じて、収益体質を着実に強化してきました。その結果、キャッシュ創出においては、コロナ禍や半導体不足など外部環境が悪化する中でも、2020年度から2022年度までの3年間で累計1.7兆円の営業キャッシュフローを創出しています。2023年度からの3年間で、さらなる事業ポートフォリオの入れ替えと低収益資産の縮減加速を通じ、3.0兆円以上のキャッシュ創出を見込んでいます。

投入面では、設備投資は各事業の成長性と収益性を踏まえ、規律を持ってコントロールしていきます。また、事業ポートフォリオの変革加速に向けて、重点成長領域におけるM&A・アライアンスといった成長投資も検討しています。事業成長や理念実現に不可欠と判断するものは、時には規模の大きいものでも、借入を活用し、機動的に実行することで、事業成長と資本構成の改善を図っていきます。

株主還元については、継続的な配当水準の向上と機動的な自己株式の取得により、長期安定的に強化していきます。特に自己株式に関しては、目指す資本構成・株価に加え、成長投資への投入規模を勘案し、総合的に取得規模を検討していきます。

これらの活動を通じ、ROEを極大化し、持続的な企業価値の向上に邁進します。

キャッシュ・アロケーション (兆円)



4. 市場との対話：

長年培った非財務資本の発信拡大と価値訴求

投資家やアナリストの皆様への適時・適切な情報発信と、役員参画の対話を進めることで、市場との情報の非対称性を縮小し、株主資本コストの低減によるエクイティスプレッドの拡大を目指します。

2023年度は、オンライン面談などを活用し、延べ約1,750社と対話を行うとともに、役員が会社戦略を説明してメディア・投資家の皆様と意見を交わす「DENSO DIALOG DAY 2023」を開催しました。いただいたご意見は社内公式会議体などへフィードバックし、経営方針の決定や政策保有株式の縮減など各種活動に反映しました。また当社は、サステナビリティ経営を軸に、中長期の事業リスク低減と事業機会拡大のため、非財務資本への投資を強化しています。例えば「研究開発」といった無形資産への投資を、企業成長に直結する将来投資と位置付け、2024年度の研究開発費は前年度比+900億円の6,400億円を見込み、投資活動を強化しています。こうした活動により、2023年度末時点の日本・海外の特許出願件数は約3,600件、特許保有件数は約39,000件と、次世代に向けた提供価値の向上に着実に貢献してきました。このように、非財務資本への投入と財務価値との関係を定量的に示すことは、当社の中長期的な事業成長を正しく評価していただくための重要な情報であるため、統合報告書2024では、その影響を様々な観点でご紹介しています。(積み上げてきた資本 □P.24-25)

また、2023年11月に実施した当社株式の売出しに際しては、資本コストの低減に向けた株価の安定化のために、個人投資家向け販売に注力しました。多様な広告媒体を活用し、当社の強みや事業戦略を広く市場にご理解いただくことで、個人投資家からの高い需要を獲得し、2024年3月末時点で個人株主数は前年度比+9.8万人増の18.2万人まで増やすことができました。

2023年度は、こうした当社のIR活動を高く評価していただき、「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2位に選定されました。さらに、統合報告書2023は、「WICIジャパン統合レポート・アワード2023」において、自動車業界の企業で初となるGold Awardを受賞し、「第3回日経統合報告書アワード」でも環境関連開示の最高評価にあたるグランプリE賞を受賞するなど、複数機関から高く評価されています。また、統合報告書を積極的に社内活用することで、社員の企業価値意識の向上に取り組んでいます。

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。



(左から)
BofA証券株式会社 ディレクター
(対談当時
大和証券株式会社 担当部長)

坂牧 史郎氏

代表取締役副社長
CFO

松井 靖

DIALOG アナリスト対談

資本効率を高めるために、膠着的な産業構造変革に挑み、さらなる企業価値向上を目指す

自動車部品セクターのトップアナリストとして知られる坂牧史郎氏、当社の松井CFOがこの激動の時代にあってデンソーが目指すべき方向性、果たすべき役割について語り合いました。

古い産業構造に風穴を

坂牧 2023年11月、トヨタ自動車株式会社、株式会社豊田自動織機、株式会社アイシンのトヨタグループ3社が、保有するデンソー株の売却をアナウンスしました。その後、貴社でも株式会社豊田自動織機、株式会社アイシンの全株売却を発表されました。この動きの背景には何があるのでしょうか。

松井 株式の政策保有という商慣行に、私は常々疑問を抱いていました。2016年、財務戦略を担当する役員になった時から保有株式を系統的に売り進め、これ以上の縮減には、トヨタグループ株の問題を避けて通れなくなりました。私たちにとって重要なのは、強固なガバナンスと資本効率、株主を意識した経営です。成長投資を加速し、競争力ある事業展開のためには、古い産業構造に風穴を開ける覚悟が必要です。資本関係がグループ内の結束を強化する側面が全くないとはいえないにせよ、子会社がグループ株を持つ合理性は乏しいし、時代にそぐわないでしょう。

こうした決意のもと、2年前から各社と粘り強い議論を重ね、先般の大筋合意に至りました。デンソー株の売却が先行したのは、持合い解消の流れをつくり出す呼び水です。当社は2023年度、トヨタグループ7社を含む8社の全株を売却しました。この流れが後戻りすることはありません。

坂牧 こういう動きはそれとなく感じていましたが、実際、一報に触れて驚きました。その売出しの規模にも、また貴社が実際に先陣を切って実行されたことにも、非常に感銘を受けました。

政策保有株式の縮減は聖域なく敢行する

坂牧 松井さんはその少し前、相当規模の自己株式取得に言及されましたね。株式を全額買い戻すという見方も多かったようですが、現実には一部の買戻しにとどまりました。

松井 キャッシュの使い道は成長投資を優先すべきですし、それに今回、株主構成の調整を図る絶好のチャンスだったからです。海外機関投資家と投資パターンの異なる個人株主の増大は、以前から大きな経営課題でした。両者の最適なバランスの実現は、株価の安定と資本コスト低減につながります。

そこで2023年秋、1対4の株式分割で投資の間口を広げたと、売り出されるデンソー株の8割を個人投資家に割り当てました。これにより、当社の個人株主は前年度末から約10万人増加しました。今後も幅広い株主から支持を得られるよう継続的に努力していきます。

坂牧 貴社の手元に残った他社の政策保有株式は、今後どうされるのでしょうか。

松井 聖域をつくらず、取締役会で毎年決定する売却方針に基づき、力強く縮減を進めていきます。2023年11月に縮減方針を示したトヨタグループのすべての部品会社株式については、従前から説明の通り、遅くとも2024年内には売却するか、あるいは売却までの具体的な道筋を示していきます。トヨタ自動車本体の株式も、定義上は政策保有株式ではないですが、例外なく縮減検討対象に含めています。また、グループ外では2024年5月、ルネサス エレクトロニクス株式会社(以下、ルネサス)の持分の半分以上を売却しました。こうした当社の取り組みに対し、マーケットの受け止め方はどうでしょうか。

坂牧 株式売却に向けて、デンソーの腹は固まったと見られているでしょう。少なくとも私はそう考えています。

松井 トヨタ自動車、ルネサスともに、当社の非常に大切なパートナーです。今後、仮に資本関係がなくなったとしても、これまでの関係性を維持し、さらに強化していくことができると確信しています。事業戦略上、保有に合理性がある株式以外は、原則すべて売却していきます。

成長投資を加速し、価値提供領域を非車載にも拡大

坂牧 他社株式の売却で創出される莫大なキャッシュは、どんな用途に充てられるのでしょうか。

松井 売却対象となる政策保有株式などの資産は、約2兆円に上ります。その売却益は、成長投資と株主還元に充当します。そのうち成長投資は、内燃機関からCASE関連へ、また車載から非車載へと、2つのベクトルで事業領域の拡大を図ります。

特に今注目しているのは、クルマの電動化において必須となる、パワー半導体分野です。当社は次世代パワー半導体向けの技術や商材を保有していますが、大型M&Aの積極検討などを含めた垂直統合を加速させることで、さらなる強化が実現可能だと考えています。この分野は車載のみならず、産業機器などへの水平展開の可能性もありうるため、新たな収益の柱として半導体事業を成長させていきたいと考えています。ただし、当社は100種類以上のハードルートをを用いてM&Aの実施可否を判断しており、高値掴みはせず、より高いシナジーが生み出せるM&Aを検討しています。

そして、パワー半導体分野に次ぐのがソフトウェア分野です。クルマの電動化や高機能化が進むと、車載システムが複雑に連携した制御をしなければなりません。この制御の要となるのが、ソフトウェアです。より大規模かつ高難度なソフトウェア設計ができる人財の獲得・育成に力を入れていきます。

こうした分野への積極投資と並行して、株主還元のさらなる

充実に向け、DOEを意識した配当水準の安定的向上に努めます。また、現在の割安な株価水準を踏まえ、今後も大規模な自己株式取得を機動的に実施することも検討していきます。こうした施策により、自己資本比率を50%程度に低減し、よりレバレッジの利いた資本構成とする方針です。

坂牧 かつての貴社は、キャッシュの蓄積による資本効率の慢性的低下に悩まされた時期もありましたが、方針を明確に出していただいたので、今後はROEの持続的向上が期待できるだろう、と私も予想を転換していますし、投資家の見方も変わってきていると思います。

クルマのソフトウェア化が意味するもの

坂牧 これからの自動車業界の鍵を握るのは、SDV化の流れです。クルマの価値の鍵を握るのがハードウェアからソフトウェアに変わり、付加価値を生み出す工程がシフトしていけば、この国にもテスラのような会社が誕生する可能性がある。それほどこかと考えると、貴社にはそのポテンシャルを強く感じています。

松井 ソフトウェアづくりは、莫大なリソースを投入する必要があり、OEM(カーメーカ)をまたぐビジネスです。OEMにとっては、自身が生み出した垂直統合のモデルを超えることは現実的にかかなり困難でしょう。それが可能なのは、Tier1の会社、それも総合システムを開発できるTier1企業のみです。当社はまさにそうした会社です。強固な財務体質と技術力を擁するだけでなく、多くのプロジェクトで実績を積み、ビジネスモデルの設計にも熟達しています。

自動車部品メーカーの枠を超えた幅広い領域における将来価値創出に向けて、確固たる成長力を持つデンソーの姿を、多くの方々に見ていただきたいと思います。

坂牧 日本の自動車産業は、長きにわたり日本経済を牽引した功労者です。ただ残念ながら、それに並ぶ国際競争力を持つ産業が育っていない。近年はその傾向が一段と顕著です。社会全体に新陳代謝のダイナミズムが失われる中、ほかならぬ自動車業界から、旧来の産業構造を打ち破る企業が登場してきた意義は計り知れません。貴社にはグローバルな舞台でさらに飛躍し、日本経済の新たな牽引役に成長していただくことを期待しています。

坂牧 史郎氏

2000年 早稲田大学政治経済学部卒業後、大和総研入社、企業調査部に配属。2004年からニューヨークに駐在し、GM、Ford、VW、Renaultなど欧・米自動車セクターを担当。2010年より、自動車部門・タイヤセクターをアナリストとして担当。2024年、BofA証券株式会社に移籍。日経ヴェリタス・Institutional Investorのアナリストランキング自動車部品セクター6年連続1位(2019~2024年)

人的資本

CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)MESSAGE

社員とチームの挑戦がデンソーの原動力 「人と組織の実現力」で 社会価値を創造する

代表取締役副社長 CHRO
山崎 康彦



資本強化の取り組み概要

デンソーで働くすべての社員の幸せと、会社理念の実現を両立し、持続的な企業価値向上を図ることが経営の根幹です。人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”のもと、目指す人材像として“情熱で自己新記録に挑むプロフェッショナル”、目指す組織像として“多彩なプロが出会い・共創する舞台”を掲げ、人事施策・制度の改革などを通じ、人的資本の価値を最大化することを経営の中心に据えた人的資本経営を推進しています。

デンソーの人的資本経営に対する想い

デンソーは、1949年の創業以来、“人”を最も重要な資本と位置付け、人を大切にす経営を進めてきました。1954年、技術と技能の両輪を強化すべく技能者養成所を開設したことを皮切りに、人材の育成に力を注ぎながら、まだこの世に存在しないモノを生み出す力、すなわち「実現力」を高めてきました。その結果、180を超える世界初の技術・製品を生み出してきました。2024年はデンソーにとって創立75周年の節目にあたりますが、変化の激しい時代だからこそ、改めて創業の原点を大切に、人と組織が生み出す実現力を一層高めることにより、企業価値をさらに向上させていく必要があります。

私は、人的資本経営の実践にあたっては、人材戦略を事業・経営戦略と連動させることが肝要と考えています。それは、人的資本の価値を高める活動(インプット)が、どのような結果(アウトプット)を生み出し、最終的にどのような事業的・財務的価値、そして社会への新たな価値創出(アウトカム)につながるかを明確化することです。これが、創業以来継承してきた「モノづくりはヒトづくり」という考え方そのものであり、デンソーの人的資本経営だと考えています。

デンソーにおける人的資本経営の考え方(価値創造パス)

活動(インプット): 社員のキャリア実現支援や学び・成長促進、風通し良く活力ある職場づくりなど、人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”として推進する人事施策・制度の改革で

デンソーにおける人的資本経営の考え方(価値創造パス)



す。時代・環境に見合わなくなった福利厚生などを見直し、原資を有効に生み出しながら、人的資本の価値向上に効果的な活動への投資を強化していきます。

結果(アウトプット): 人の観点では、デンソーで働いて良かった、夢がかなったと実感する社員がより多くなること、つまり、社員エンゲージメントの向上です。組織の観点では、事業・経営戦略実現に必要な人材の質・量がより充足し、人材ポートフォリオの変革が進むことです。具体的なKPIを設定し、課題の明確化と対応スピードの向上を図ります。

提供価値(アウトカム): 人の観点では、人的資本を最大限に磨き上げ、社会・お客様に対し価値を創出することです。組織の観

点では、成長事業と総仕上事業のポートフォリオ入れ替えを通じて、環境・安心の理念の実現と収益性を両立すること、つまり事業ポートフォリオ変革です。経営として、デンソーで働くすべての人と組織が、社会・お客様に喜んでいただける価値を持続的に提供できているか、すなわち「人と組織の実現力」が高まっているかを検証するため、「人的投資生産性*」を指標として設定し、トレンドを確認しています。

* 人的投資生産性: 付加価値額÷人的投資で算出

価値創造パスに関連する目標

人的資本への投資(インプット)

人的投資 対前年度増加額*1: 2023年度 290億円 2024年度 350億円 *1. 取引先含む

結果(アウトプット)の目標KPIと実績

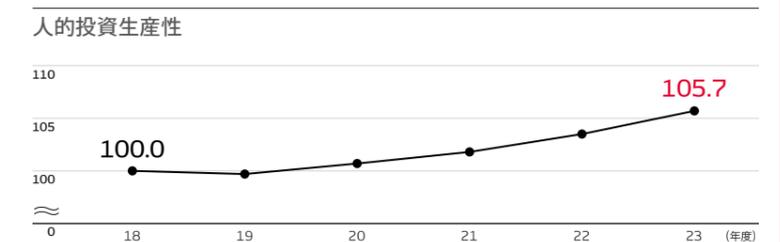
目指す結果の状態定義	項目	実績	目標	
エンゲージメント向上 デンソーで働いて良かった、夢がかなったという社員が増えている	社員エンゲージメント指標 (肯定回答率)(単体)	2022年度: 73% 2023年度: 75%	2025年度: 78%	
人財ポートフォリオ変革 理念・戦略に必要な人材の質・量が充足されている	経営のプロ グローバルな経営リーダーが計画的に育成・配置されている	経営リーダー候補者人数 2022年度: 約400人 2023年度: 約400人	2025年度: 400人 (人材の多様性と登用確度の向上)	
	海外拠点長の非日本人登用率	2022年度: 26% 2023年度: 31%	2030年度: 50%	
	領域のプロ イノベーションと価値を生み出せる人材が領域ごとに育成できている	人財ポートフォリオ充足(単体)	事業ポートフォリオ変革を実現する40の領域×535の専門性を明確化の上、社員個々の専門性レベルを可視化	重点領域における人財ポートフォリオを2025年度に向け充足
	DX人材育成 (最新デジタルツールを業務で高度に活用する人材比率)(単体)	社員全体の専門性レベル平均値(5段階中)(単体) 2022年度: 2.7 2023年度: 2.9	2025年度: 3.0	
多彩なプロ 多様な個性・価値観・経験を持つ人材が輝き活躍できている	女性管理職人数(事技系)(単体)	2022年度: 139人 2023年度: 153人	2025年度: 200人	
	女性技能系管理職人数(係長・班長)(単体)	2022年度: 136人 2023年度: 152人	2025年度: 200人	

提供価値(アウトカム)

人と組織の実現力*2

(4年移動平均、2018年度=100として指数化)

*2. 人的投資生産性(付加価値額÷人的投資)で算出



人と組織の実現力(人的投資生産性)は、社員エンゲージメントの向上と、事業・経営戦略実現に必要な人財の質・量の充足(人財ポートフォリオ変革)によって高まると考えています。エンゲージメントの向上により、個人として高い目標に挑戦する人財の集団となり、人財ポートフォリオ変革によって組織として成果を上げる力がさらに高まるからです。そのため、この2点を人的資本経営で目指す結果(アウトプット)としてコミットしています。

社員エンゲージメント向上

世界中で働く約16万人の社員のエンゲージメント向上は重要な経営課題の一つであり、サステナビリティ経営KPIに位置付け、グループ各社で実態を把握し、課題を可視化して改善に向けたアクションを重ねています。

(株)デンソーでも、全社員・全職場を対象としたエンゲージメント調査を毎年実施し、調査結果を科学的アプローチで分析することで、どの要素が人と組織の実現力につながるエンゲージメント向上に寄与するかを見極めていきます。さらに、職種・世代など、多角的な切り口で課題を特定し、全員総活躍に資するアクションにつなげていきます。

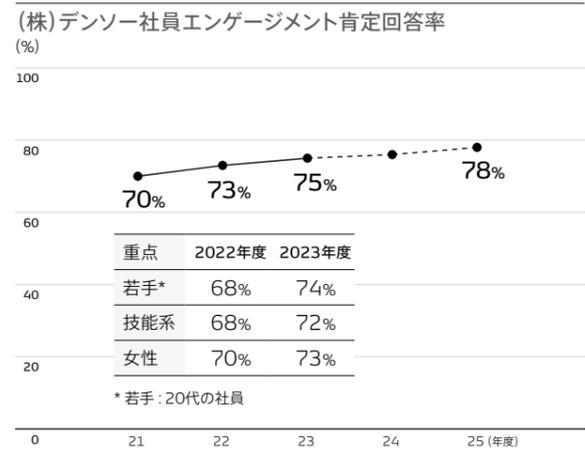
調査結果から明らかになったエンゲージメント向上に寄与する5つの要素のうち、「キャリア実現」「成長実感」「仕事の捉え方・取り組み姿勢」の3つに関しては、社員が、自分自身の役割やキャリアに対して主体性を持って取り組む意識・行動へ働きかけることがポイントになります。中でも、エンゲージメントが全社平均を下回っている若手社員、技能系社員、女性社員は特に働きかけが急務と捉え、以下のような取り組みを進めてきました。その結果、2022年度から2023年度にかけ、それぞれのエンゲージメントに着実な向上が見られました。

若手：入社後3年間のオン・ボーディングとして体系的な育成プログラムを構築。職場ぐるみで支える体制を整備

して早期戦力化を図りながら、キャリアは自ら切り拓くものという意識を醸成。加えて、早期にチャレンジングな実践経験を積むべく、異業種他社で武者修行を行う社外トレーニー派遣を開始。最終的には、デンソーに新卒入社した社員は早期に世界で通用するトップレベル人財に成長しているという状態を目指す。

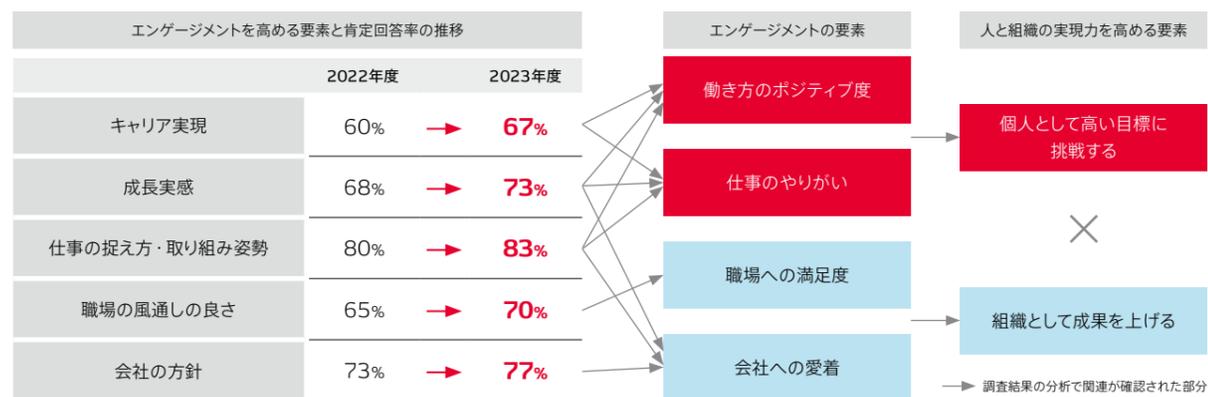
技能系：事業ポートフォリオ変革に伴う配置転換の増加やリスクリングの必要性を踏まえ、技能職場で働く1万人の社員に対するキャリア研修を実施。従来の上司からの指示・指導に基づく成長だけでなく、変化への対応力を高め、自立・自律したキャリアを目指す。

女性：創業以来、定型的／サポート業務を中心とした役割・働き方になっていた実務職(一般職)制度を2024年度に初めて刷新。総合職と実務職を統合して事技職とし、評価・研修・働き方などのバリアをなくすことで、約1,800人の実務職社員の意欲・能力を最大限に引き出し、成長実感とキャリア実現を支援する。



「仕事のやりがい・働きがい」(仕事へのエンゲージメント)、「会社・組織への愛着」(組織へのエンゲージメント)などの設問に対し、肯定的に回答した社員の割合

(株)デンソー全社員約45,000人のエンゲージメント調査・分析結果



エンゲージメント向上に寄与する5つの要素のうち、残りの2つ「職場の風通しの良さ」「会社の方針」に関しては、組織を牽引するマネジメントの意識・行動へ働きかけることがポイントです。従来全職場で取り組んできた、調査結果から見出された課題に対する主体的な改善活動や、労使相互信頼に基づく職場労使懇談会に加えて、2023年度から約3,000人の管理職を対象にした多面フィードバックも開始しました。マネジメントの自己認識力を高め、内省に基づく行動改善を促進します。また、経営トップが職場のリーダーへ経営戦略の全体像を直接伝え、対話する場として、2024年4月には「社長・副社長と語る会」を実施するなど、会社方針の理解の深化を図り、各職場・社員の自発的な考動を促しています。

また、働く基盤となる社員の身体・心の健康や育児・介護と仕事の両立などの支援も強化しています。社員・現場に寄り添う健康相談体制を強化し、個人にフィットした保健指導による改善支援(特にメタボ予防)などを推進しています。育児と両立しやすい勤務環境整備・風土醸成にも取り組んでおり、2023年度は男性の育児休職取得率が53%まで向上しました。2024年度には70%まで向上させることを目指します。

これらの取り組みを通じ、エンゲージメント向上に寄与する5つの要素を中心に年々調査回答結果は良化しており、(株)デンソーのエンゲージメント調査における総合的な肯定回答率は2021年度の70%から2023年度には75%まで向上しました。2025年度には78%を目指しています。エンゲージメント向上につながる要素は、国や地域、労働環境などによっても異なります。グループ各社においても、各国・地域の社員の実態に応じたきめ細かなエンゲージメント向上活動を展開していきます。

人財ポートフォリオ変革

全社戦略として取り組んでいる事業ポートフォリオ変革に向け、人財の質・量を充足させるための人財獲得・育成・最適配置を通じ、人財ポートフォリオ変革を実践しています。

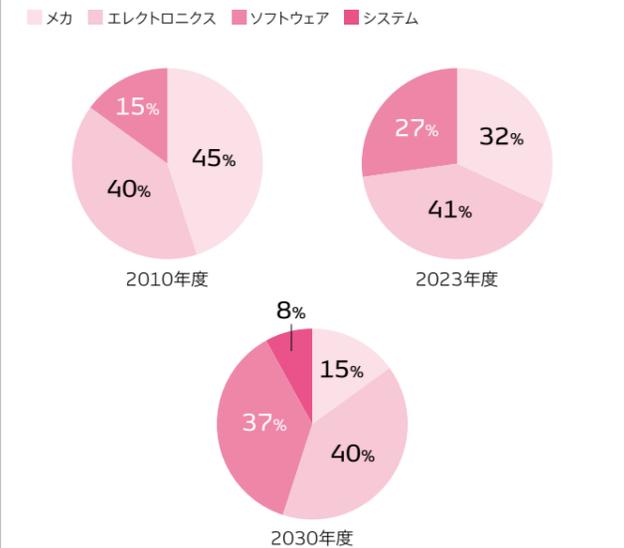
人財の質の観点では、全社40領域で求められる専門性を計535分類に定義し、約15,000人の事務・技術系社員は、自身の専門性をどこでどのように伸ばしたいのか、上司との面談を通じて目標の明確化を行うとともに5段階で申告します。その上で、ソフトウェア・システム・デジタル・半導体などの各領域に人財育成コミッティを設置し、専門性の向上につながる育成・配置策を実行しています。人財の量(社員数)の観点では、特に注力している電動化・ソフトウェア領域へ、採用強化と社内公募を合わせ2025年度までに約4,000人という大規模人財シフトを進めています。中でもソフトウェア領域では、ソフトウェアリカレントプログラムを通じ、2023年度までに約200人の技術者がハー

ドからソフトウェア技術者への転身に挑戦しています。2030年に向け、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア人財の最適なポートフォリオを実現しつつ、特に、社会・車両視点で事業をまたいだ最適な機能設計ができ、デンソーの技術開発の要となるシステム人財の増強を計画的に実行していきます。

全社員のITデジタル活用力強化も経営課題として推進しており、社員の内発的な挑戦意欲を大切にしながら、実践を通じた効果の高い人財育成を行っています。例えば、チームで学ぶDX基礎コースは約5,000人の社員が自らの希望で受講しました。また、2024年度には機械学習勉強会(より高度なAIの利活用)に約1,000人の社員が自主参加する見込みです。また、自身のITデジタルスキルを他部門の課題解決に活用するデジタル越境チャレンジ(社内副業)を新設し、2024年度内に約20人が挑戦する見込みです。2024年度にはITデジタルツールの高度活用率を50%とすることを目標に、取り組みを強化しています。

高い専門性を持ち、イノベーションと価値を生み出せる人財が、多様な事業・領域で活躍していることがデンソーの競争力の源です。以上のような活動を通じ、事業・経営戦略の実現に必要な人財の質・量の充足を図ります。

(株)デンソーにおける開発設計技術者のポートフォリオ変化



デンソーらしい人的資本経営に向けて

人的資本への戦略的な投資を強化し、社員とチームの挑戦をさらに後押しすることで、人と組織の実現力を高め、企業価値を向上させるという新たな経営のステージを目指します。

これからも、デンソーらしさを大切に、現場で人が育ち、社会課題解決に向けた新しい価値を生み出す人的資本経営を推進していきます。

MESSAGE



役割意識にとらわれず、
仕事を通じた成長に向け
挑戦を続ける
広報渉外部 ブランド推進室
坂井 理紗

私は、主に定型業務を担う“実務職”として新卒入社しました。入社当初は他メンバーのサポートが中心でしたが、3年目以降、ブランド浸透活動の一環で、海外地域や国内グループ会社の担当者へのブランド教育など、企画業務にも挑戦するようになりました。様々な仕事を通じて成長実感が増すにつれ、「私も次世代に襷をつなぎたい」と思うようになり、2020年に総合職転換しました。転換後は、より当事者意識を持って仕事に取り組めるようになったと思います。

2024年度からは会社としても実務職・総合職の区分を廃止しましたが、自分自身が、仕事の幅を広げる中で入社時には想定していなかった将来のキャリアを描くようになったので、今後は、仕事を通じて得られる充足感・喜びを、私自身が周囲に伝えられるようになりたいと思っています。



ソフトウェア技術者として
新たなキャリアを築く。
リカレントで描く自らの未来像
ソフト生産革新部
広瀬 貴之

入社以来約16年、カーエアコンの設計担当としてハードウェア技術者のキャリアを築いてきました。経験から得た自信と反比例して技術者としての成長鈍化も感じる中で、プログラミングの基礎から学べるソフトウェア開発のリカレント研修を知りました。全くの未経験分野でしたが、研修はサポート体制も手厚く「自分にもできるかもしれない」との想いを強め、挑戦を決意しました。

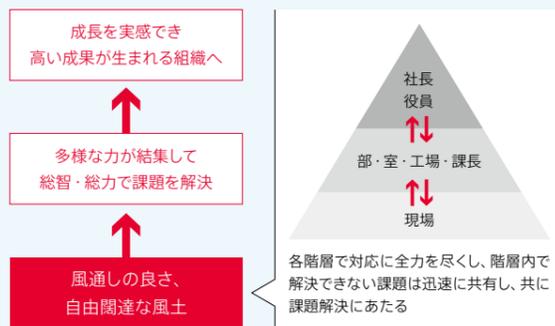
約半年にわたる座学・実習などの研修を通じて基礎的なスキルを習得し、配置転換を経て、現在はソフト生産革新部でソフトウェア開発のプロセス改善業務を担当しています。進みたい道に第一歩を踏み出しましたが、必要な知識は山ほどあり、新たなフィールドで頼られる存在になるためにはさらなる知識習得や経験の蓄積が必要です。継続して自主研鑽し、仕事で実践を積みながら、なりたいたい自分に一歩ずつ近づいていきたいと思っています。

価値創造事例

会社戦略と現場の相互理解で、真に“風通しの良い職場”へ。実現力を高める成長する組織づくりの取り組み

2024年4月、1,000人を超える職場のリーダー層と社長・副社長の3名が一堂に会し対話して、全社の戦略と現場課題を相互に理解する「社長・副社長と語る会」を開催しました。社長・副社長から一方的に戦略を説明するのではなく、参加した社員からも質問や意見をチャットアプリを使ってライブ共有する双方向型の会で、参加した社員からは、戦略や風土改善に関する課題など、多数の生の声が上がりました。社長からは「もっと対話の場をつくっていく。皆さんには職場の中で是非伝播して欲しい」と参加者に声掛けがありました。

デンソーでは、現場の課題こそが変革の原動力だと捉え、役員・各部・工場などそれぞれが各階層で課題解決に取り組んでいます。しかしながら、皆が違う方向を向いて努力をしても、企業としてのカルチャー変革にはつながりません。一部の社員だけでなく、各職場の全員が会社戦略を深く理解し、各社員・組織が迅速・的確に考え行動するために、役員との対話以外にも、各職場内での対話機会を設けて組織の実現力強化を図っています。環境変化を直視し、新しいことに挑戦できる職場風土づくりを通じ、社員一人ひとりが成長を実感できる組織を目指します。



製造資本

資本強化の取り組み概要

デンソーは、生産技術革新と現場改善で進化し続けるモノづくり基盤を強みとして、グローバル生産拠点や、専門技術と技能で具現化・実行する組織・社員など、多くの優れた製造資本を積み上げてきました。CASE進展に伴う事業変化や不確実な外部環境に追従できるグローバル生産供給体制を構築するとともに、環境規制や労働人口減少などの社会課題解決まで踏み込んだ新時代のモノづくりにも挑戦していきます。さらに、工場については、従来の強みである「総智・総力による創造性」に「データに基づく科学的・合理的な分析」を組み合わせ、弛まぬ改善を続けるデンソー流デジタルツイン工場へ進化させていきます。

製造資本の強みと戦略

環境変化が激しい時代に新たな価値を創出して持続的な成長を遂げるためには、これまで積み上げてきた製造資本にさらに磨きをかけることが不可欠です。

デンソーは、市場のある地域・お客様の近くで製造することを基本方針とした「グローバル生産供給体制」と、魅力ある製品を先進技術と生産現場で継続的に価値創出する「工場」の両輪で、培ってきた強みを活かし、外部環境変化・リスクへの先回り対応を進めていきます。

グローバル生産供給体制においては、CASE進展に伴う事業ポートフォリオの入れ替えに併せて、成長事業へのシフトや域内・グローバル集約による各地域の生産供給体制の最適化を進めています。また、ブリッジ生産やリスク在庫の適正保有などのBCP体制を構築し、変動が激しい環境下でも安定した生産を実現することで、コストを最小化できるような体質強化も図っています。さらに、労働人口減少・高齢化や、日本における物流2024問題(ドライバー不足)などの社会課題解決にも挑戦し、強靱なサプライチェーンの構築も目指していきます。

工場においては、製造ラインの自動化やデータ分析に基づく生産性向上、カーボンニュートラルなどの取り組み加速と、CASE・生産基盤への戦略的な投資で体質強化を図っています。また、2030~2035年に向けては、電動化などの成長事業において革新ラインを導入するほか、水素ビジネスをはじめとする新しい事業領域やモノづくりサーキュラーエコノミー(リサイクル材活用)において、内燃領域で培った固有技術や高度技能を活用することにより、エンジニアリング強化・製造技術の開発を進めていきます。さらに、「24時間無人稼働」「フルデジタルオペレーション」「完全カーボンニュートラル」など、理想的な工場の実現を目指し、挑戦を続けていきます。

デンソーの製造資本の特徴
(2023年度実績)

設備投資額
3,946億円

CO₂総排出量
50%削減(2020年度比)

グローバル地域生産拠点数
25カ国 127工場

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原則とし、北米、南米、欧州、アジア、中国、日本の6つの地域で、競争力の高い生産体制を構築し、世界中の生産拠点で地域No.1の品質・コスト・納期の実現を目指しています。現在、CASE進展に伴う事業ポートフォリオの入れ替えに加え、様々な地政学リスクのもとでもお客様に安定的に製品をお届けすることができるように、変化・変動に強い生産供給体制の構築に取り組んでいます。電動化の主力製品であるインバータ製造の増強に向けては、内燃機関製品工場から電動化製品工場へのシフトを先行して進め、日本・北米・中国・欧州に続き、今後はアジアでの生産を予定するなど、成長事業におけるグローバル全体での生産体制構築と生産能力増強を目指していきます。(事業別概況: エレクトロニクスシステム [P.82-83](#))

また、日本においては、サプライヤー・生産拠点・お客様をつなぐサプライチェーン上でのドライバー不足、材料や製品の輸送で排出される物流CO₂削減などの課題に対し、輸送会社やサプライヤーだけに任せるのではなく、デンソー自らが物流の合理化・デジタル化などでサプライチェーン全体を巻き込みながら解決することに先陣を切って取り組み、お客様に製品を納める「納入物流」、サプライチェーンスルーで荷姿形成する「荷役作業」、部品を届けてもらう「調達物流」での改善事例を展開・拡大していきます。

デンソー流デジタルツイン工場

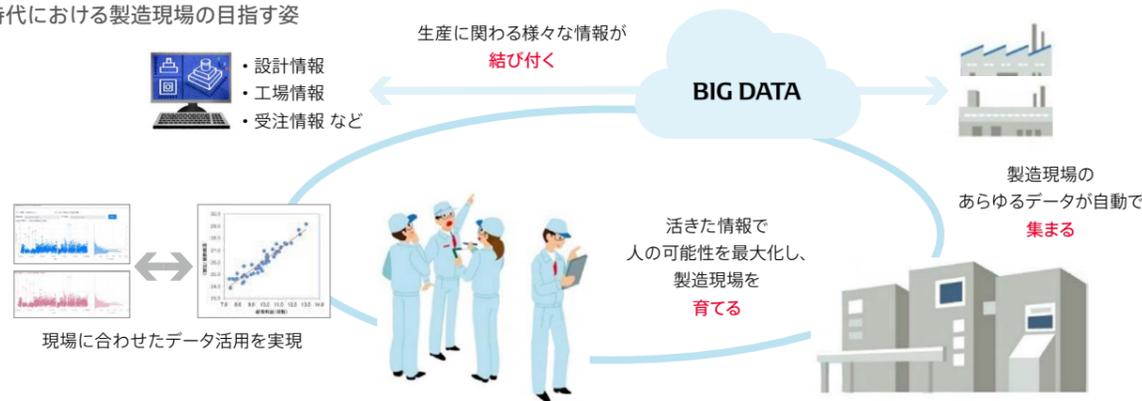
デンソー流デジタルツイン工場では「人」が主役です。デンソーはこれまで、より良い製品・ラインをつくるために、日々全員参加の「Excellent Factory活動」を通じて強固な製造基盤づくりを進めています。製造現場の社員が現場データを積極的に活用し、現場社員が持つ創造力と具現力、内発力とを融合させ、現場を日々進化させ続ける働き方へと変革していきます。

自社で開発したF-IoTシステムを、国内・海外のグループ会社へ展開・連携し、グローバルな統合データ基盤へと整備を進めています。現場発信でのアプリ開発を促進するソフトウェア工房や、デジタル人材の育成、AIを活用したノウハウ蓄積・利活用(ナ

レッジAI)、現場社員への1人1台デジタル端末の配布((株)デンソーの現場社員約2万人に配布完了)など、つながる環境とさらなる挑戦への後押しで、デジタルツイン工場の土台づくりを着実に進めています。

デンソーはDX時代においても品質にこだわり続けます。ビッグデータ分析・改善につながるDX版QC7つ道具(DN7)を自社開発し、社内導入だけでなく、オープンソース化して広く一般にも公開しています。また、社員が日本国内で第1号となるデータサイエンスの博士号を取得するなど、専門性を持った若手人材育成にも積極的に取り組み、モノづくり産業におけるデジタルの実装促進にも貢献していきます。

DX時代における製造現場の目指す姿



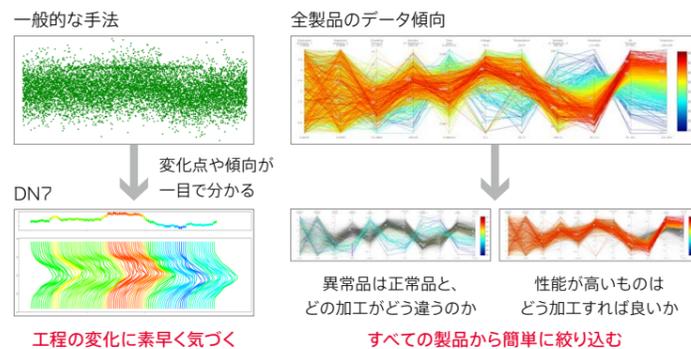
DX時代のモノづくり品質向上を牽引する、データドリブな工程改善への取り組み

デンソーはデータを活かした新たな工程改善に取り組んでいます。製造現場では、製造工程や品質に関わる様々なデータ収集・整理・分析・可視化のツールであるQC7つ道具を品質管理の要として活用しています。しかしながら、製造の各工程で大量に生成されるビッグデータを従来のQC7つ道具で直接扱うことは困難です。

この課題を解決するため、デンソーではDX時代における新たなQC7つ道具として“DN7”というアプリを開発しました。大量のデータを「まず見て考えることができる」状態に加工し、“変化点に素早く気づく”、“全製品の性能の傾向を把握する”、“不良を決めている重要要因を自動的に絞り込む”といった、これまでにない新たな分析価値を生み出すことで、データドリブな工程改善のアプローチを具現化します。単にAIが答えを決めるのではなく、現場社員をデータで支援・強化し、人とデータが協調することでさらなる改善を生み出すことを目指しています。

そして、DX時代変わらず品質にこだわり、産業全体の品質レベル向上に貢献すべく、自社開発したDN7をオープンソース化・一般公開しました。外部有識者からのフィードバックや提案を得ることで、短期間でツールの洗練・充実を実現し、社内外の展開加速にもつながりました。社内外の利用者からは、「慢性的な問題を解決できた」「業務の流れが変わった」「オープンソースなのにこれだけ充実した機能を利用してきてありがたい」、など多数の声をいただいています。今後もツールの進化・展開を通じて時代に即した価値を提供し、組織を超えてモノづくりの品質向上を牽引していきます。

DN7が新たに生み出す価値の一例



CMzO(チーフ・モノづくり・オフィサー)MESSAGE

社会課題の解決と社員の幸せをつなぐ デンソーのモノづくり

経営役員 CMzO
海老原 次郎



「環境と安心」の企業理念に基づき、国内外の社会課題の解決に向け、モノづくり分野が果たす役割は、過去も現在も未来も変わらず、先進技術開発と安定した生産供給体制の構築であると考えます。デンソーが持つグローバルな技術開発および生産供給に関わるリソースは、今後の社会課題解決に向け大きな役割が期待されていると同時に、そこで働くグローバルな仲間の働きがいや幸福感なくしてその実現はないと考えます。そこでデンソーは、直接のお客様のみならず、社会にとって欠かせない存在として自らの役割を位置付け、2024年度は以下に重点を置いて生産活動を行ってまいります。

1. エネルギー循環型社会に貢献するモノづくり

デンソーはすでに2035年のクレジットなしでのカーボンニュートラルに向け、CO₂を出さない生産へと舵を切りました。省エネ技術とエネルギー需要に対する水素活用技術を組み合わせた製造方法に変えるなど、モノづくりにおけるエネルギー活用を

リードする取り組みに挑戦しています。さらには、昨今クローズアップされている資源循環(サーキュラーエコノミー)のための材料・加工技術開発も進め、海外地域とも連携しグローバルな仲間と共に社会課題解決に向けた技術開発を推進していきます。(培ってきた強み、特集 価値創造の実践 □P.23、94-95)

2. 新しい時代におけるモノづくりの意義・楽しさの 伝承と人材育成

いつの時代でも新しい価値を生み出す時には新しいモノづくりの技術が生み出されてきました。今後のデジタル・AIの進んだ社会では、今までにないモノづくりの革新が起こせると信じています。その革新を起こす原動力となるのは、人の知恵であり、最初に具現化するのは人の技能です。我々モノづくりに携わる人たちが、社会課題の解決に向けた新たな価値創造に対し、自分の役割を正しく認識して働きがいを感じ、働き続けることができる会社としてデンソーのモノづくりを牽引していきます。

価値創造事例

物流労働力不足の解決と事業成長を両立させる物流改革の取り組み

物流労働力不足という社会課題が顕在化する中、デンソーはサプライヤーからお客様までのサプライチェーン全体を対象に、物流労働者に優しくリーンな物流現場づくりに挑戦しています。

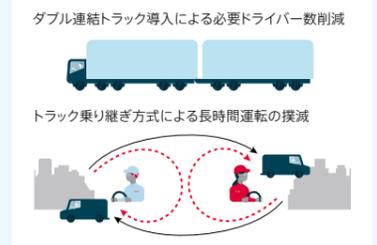
製品納入物流においては、特に長距離輸送においてダブル連結トラックを導入することで必要ドライバー数を34%削減しました。加えて、トラック乗り継ぎ方式を採用し、ドライバーの長時間労働をなくす働き方へ改善しました。さらには、量子コンピュータやAI技術を活用した最適輸送ルート設計システムを自社開発し、最短ルートで最小のドライバー数で運行できる高効率な物流ネットワークの構築にも取り組んでいます。(培ってきた強み □P.21)

工場内物流においては、作業者の経験やカンコツ*に頼った荷役作業を標準化し、AI技術を活用した最適荷姿計算のアルゴリズムを自社開発しました。これらの物流技術を用いた大安製作所内での工場内物流実証では、製品出荷における作業工程数を36%減らすと同時に、物流パートナーのトラック停車時間を40%短縮する効果を確認しました。

部品調達物流においては、他企業との共同輸送によって積載効率を30%向上させる実証を行ってまいります。さらには、物流中継地の共同活用に取り組み、社会全体で最適な物流基盤の整備と活用の仕組みづくりを進めています。

デンソーは様々なパートナーと連携して高効率な物流の実現に取り組み、物流における社会課題の解決に向け挑戦し続けます。

*カンコツ：マニュアル化しにくい熟練者の技



知的資本

資本強化の取り組み概要

デンソーは、75年の製品開発の歴史において、メカからエレクトロニクス、そしてソフトウェアへと、社会のニーズを的確に捉え、研究開発領域を拡大し事業成長を牽引してきました。「環境・安心」の理念を軸に、未来を見据えた技術企画や研究開発を重ねて積み上げた知的資本は、デンソーの競争力の源泉です。

事業戦略と一体化した知財経営で、長期視点で社会環境や技術トレンドの変化を見据え、量産開発のみならず、半導体、マテリアル、AI、人間工学などの先端技術を活用した研究開発を推進し、複雑化する社会課題に対し、時代に先駆けた価値を提供します。

デンソーの知的資本の特徴 (2023年度実績)

研究開発費(売上収益研究開発費率)
5,509億円(7.7%)

特許出願件数(日本・海外)
約3,600件

特許保有件数(日本・海外)
約39,000件

知的資本の強化に向けて

周辺環境認識から判断・制御までを人に代わって自律的に行う自動運転や、道路環境や走行状態に応じた最適なモータ制御やエネルギーマネジメント、ユーザーニーズに応じたクルマのバージョンアップへの対応など、ソフトウェアが新たなモビリティの価値を実現する時代が到来しつつあります。また、電動化や自動運転ニーズの高まりに伴い、車載半導体の重要性は増えています。さらに自動車産業においては、従来のOEMを頂点とした垂直統合型から、クラウドシステムを含むソフトウェアや半導体などのIT企業、OEMと並列となる水平分業型へのシフトが進むなど、産業構造が大きく変わりつつあります。

このような環境変化の中で、デンソーは中長期の事業環境変化に対するビジネスモデルの変革に取り組んでいます。電動化やADASなどの成長領域への事業ポートフォリオ転換を進める中で、従来型のハードウェアで実現する有形の価値に加え、SDV化の流れを踏まえ、ソフトウェアで実現する無形価値の創出で、さらに競争力を高めていきます。

電動化や自動運転などで役割が増大する半導体領域では、半世紀以上の半導体研究で培った自社の強みと、アライアンスの活用による車載半導体開発、センサ領域における社内R&D組織の強化や専門性の高い半導体ベンダーとの開発連携、ADASなどの車両制御の高度化に欠かせないマイコン・SoCなどのロジック半導体領域での最先端の民生技術活用など、各分野での強み・特徴を可視化し、競争力・供給能力の基盤固めを着実に遂行します。

同時に、資本効率を意識した経営の実践に向けて、各部・個人の知的資本強化の活動・KPIが、開発効率向上や新製品の投入・拡販、ひいてはROICの向上にもつながることを可視化し、ROICツリーの社内展開を通じたROIC経営の浸透を推進しています。特に工数がかかるソフトウェア開発では、テスト工程の自

動化による開発期間の短縮などで、投資金額を大きく上回る効率化効果を出しており、徹底した対策によりさらに競争力を向上させています。このようにして生み出した資産を有効に活用し、先端技術研究を通じた世界初製品の創出や、成長領域への投入を通じたCASE分野での拡販、他社活用可能特許の増産などを通じて、自動車業界内外での競争優位を確立します。

さらに、スタートアップを含めたパートナー企業や、産官学連携など、組織の枠を超えた知の交流を通じ、アカデミア・サイエンスの先端・基盤技術を事業・産業として新しいソリューションにつなげると同時に、デンソー単体の活動では気づきにくい自社が持つ強みの顕在化・有効化を図り、知の循環を促進します。

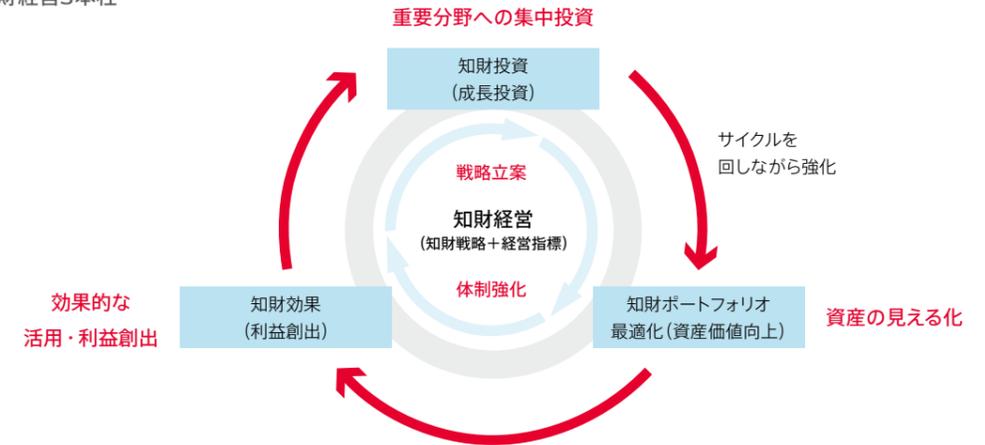
総合システムサプライヤーとして、部品視点にとどまらない真に価値のある製品・システムづくりを通じ、社会課題の解決と新価値創出、利益拡大・資本コスト低減などの企業価値向上を両立します。

激動の時代に、資産活用で最大の価値を生み出す “知財経営”へ

デンソーでは、将来事業に向けた研究開発から生み出される成果を着実に積み上げ、これにより蓄積された知財ポートフォリオ(特許、商標、著作権などの知的財産のポートフォリオ)を、競争力確保や関係者とのアライアンス確保に不可欠な資産としてマネジメントを強力に推進していきます。

知財ポートフォリオマネジメントの推進においては、経営層、事業部門、研究開発部門および知財部門相互間の対話を通じて「価値創出・効果発揮・利益創出・成長投資」のサイクルをより強化し、これまで各事業や各製品視点で推進してきた「知財戦略」から、会社経営に資する「知財経営」への昇華を図っています。

デンソー知財経営3本柱



企業価値向上と持続的成長に向けた 知財ポートフォリオデザイン活動

デンソーは成長・新領域での研究開発を重点的にを行い、また、社会課題解決に貢献する価値創造ストーリーやコア技術を見定め、将来のビジョンに基づいた知財ポートフォリオをバックキャスト思考でデザインしています。

このデザインにおいては、ガバナンスの目的に応じて知財ポートフォリオを全社、事業、開発テーマの3つのレベルに分け、レベルごとにあるべき姿を描いてポートフォリオの組み替えを図ります。その際、技術や製品のライフサイクルに合わせて各種知財指標を使い分けています。具体的には、先行指標(将来のポートフォリオ傾向を示す指標: 農業分野、水素関連技術、サーキュラーエコノミーなどの非モビリティ領域で重視)、現在指標(現在のポートフォリオの強さを示す指標: BEVやADAS・自動運転などのモビリティ領域における成長分野で重視)、運行指標(ポートフォリオの実績を示す指標: 主にエンジン関連製品などの総仕上領域で重視)などの知財情報に基づいて、知財競争力強化・将来ビジョン実現に資する知財投資を追求しています。

また、当社製品がお客様に提供する価値と技術・知財との因

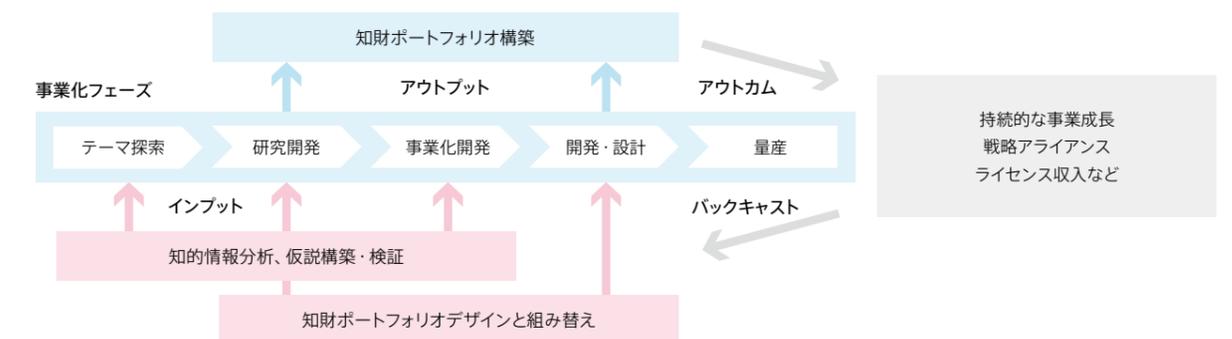
果関係(価値創造パス)を明確化し、自社・他社の状況を踏まえたデンソーの競争力の源泉を知財視点で再検討して、これに基づいた知財投資を実現する活動を推進しています。

これらの活動を通じ、自動車事業における環境領域や安心領域で、デンソーの特許価値スコア*は増大し続けています。この増大幅は、2014年と比較して環境領域で約2倍、安心領域で

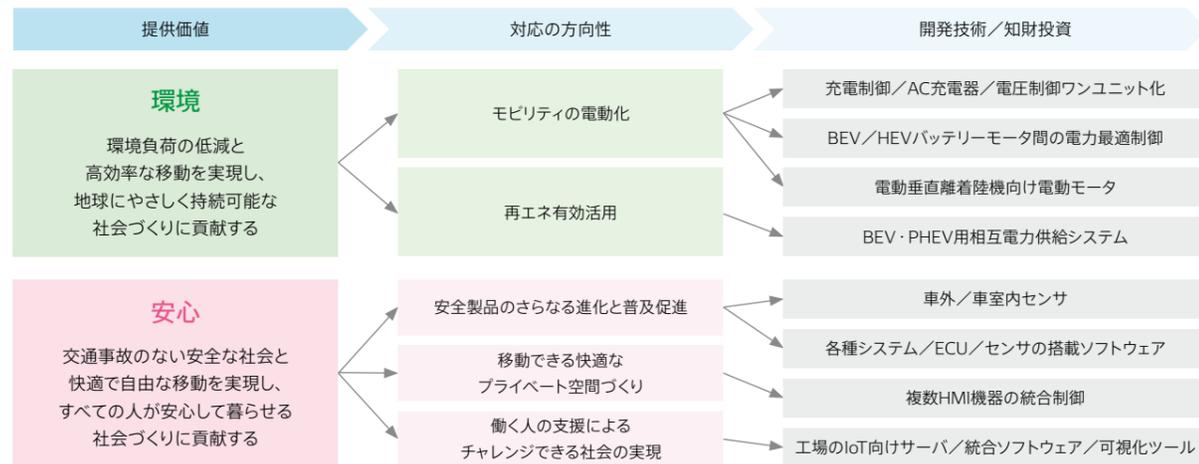
知財の指標化項目(一例)

知財投資 <small>※他社と比較できないケースあり</small>	カネ	投資額
	ヒト	技術者数 など
先行指標 (将来傾向)	他社比較	国別特許出願数 発明者数 など
	社内評価	保有特許の自社・他社実施可能性 など
現在指標 (現在の強さ)	他社比較	国別特許保有数 技術領域別特許保有数シェア など
	社内評価	保有特許の自社・他社実施状況 など
運行指標 (実績)	他社比較	特許被引用数 など
	社内評価	特許料収支 など

事業成長と知財ポートフォリオ



技術・知財における価値創造パス(抜粋)



約1.5倍になっています。さらに、デンソーと主なカーメーカや部品メーカとを比較しても、デンソーの特許価値スコアは優位性を保っています。これは、デンソーの知財競争力の高さを示しています。今後もこの高い知財競争力を最大限に発揮して持続的成長を加速させていきます。

* 特許価値スコア (PAI) : LexisNexis社の特許分析ツール「PatentSight®」にて提供されるPatent Asset Index (PAI)。件数(量)でなく質の面での特許の評価を数値化した指標

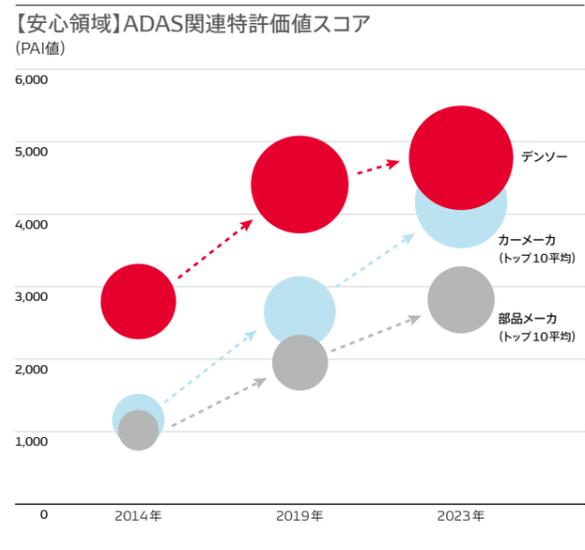
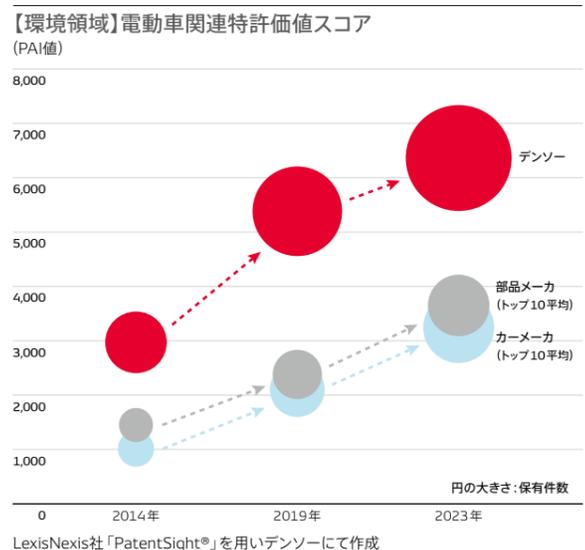
研究開発における知的資本の強化・最大活用の取り組み
量産設計プロセスの革新

大規模言語モデルなどAI技術の急激な進歩と普及により、量産製品の設計現場において、これまで人でしかできなかった要求仕様の解釈や分析、要求仕様に基づく設計諸元計算、ソフトウェアコーディングなどを、生成AIで自動化できる世界が現実になりつつあります。生成AIの性能は、「学習するデータの質と

量」で決定付けられます。つまり、技術情報、設計ノウハウ、失敗経験など、無形の知的資本をどれだけ積み上げ、保有しているかが自動化成功の鍵であり、設計プロセス革新の競争力にもなります。

デンソーは創業期の1957年から1961年にかけて、社内技術基準制度・試験研究報告書制度を確立、1997年にはこれら技術基準類を一気にデジタルデータ化し、全社Web閲覧システムに完全移行するなど、知的資本の標準化と蓄積、デジタル化に積極的に取り組んできました。現在、全事業グループにおいて、これら無形資産と生成AIによる設計プロセスの効率化・自動化の取り組みを開始しており、今後数年で量産設計の圧倒的な効率化を実現します。

ムダのないモノづくりで生産プロセスを最適化するリーン生産方式の考えを取り入れ、製品・部品の標準化、設計環境の高度化・デジタル化、AIを活用した設計の自動化などにより、



量産設計に投入する経営資源を圧縮して研究・先行開発に振り向けることで、足元の事業成長と将来成長への投資の両立を図っていきます。

成熟事業で培われた知的資本の最大化

成長事業である「電動化」「自動化」で競争力を高めるべく、「半導体・センサ」「AI・ソフトウェア」の研究・開発を強力に推し進めています。一方で、成熟事業で培われてきた基盤技術もデンソーの大切な知的資本であり、基盤技術のさらなる進化に向けた研究・開発にも取り組んでいます。

具体的には、燃焼エンジン・排気ガス浄化システムで培われた「化学反応」「セラミック焼成」や、エンジン冷却システムで培われた「熱流体」などの技術を、カーボンニュートラル実現に向けたソリューションである、固体酸化物形燃料電池(SOFC)や固体酸化物形水電解用セル(SOEC)などのコア技術として活かしています。また、燃焼エンジンや排ガス浄化技術の開発に携わってきたエンジニアを、カーボンニュートラル領域(水素事業)にシフトするなど、知の再配置も含め、成熟事業で培われた知的資本を最大活用し、成長・注力分野のさらなる成長に向けて取り組んでいきます。(価値創造の実践 P.94-95)

全社横断での経営資源最大活用・最適化

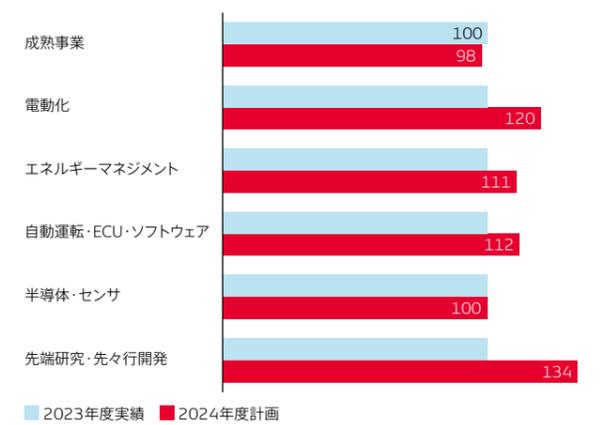
取り巻く環境変化の兆しに対して、柔軟かつ機動性ある経営資源の投入、知的資本の組み替えを行うべく、「全社プロジェクト制度」を2023年度から開始しました。具体的には、「機能センターが主管する中長期の研究開発プロジェクト」「事業グループが主管する中短期の開発プロジェクト」に加え、事業や技術領域をまたぎ、従来の事業ではカバーできない新領域の開発案件に対して、全事業グループが利益の一部を供出・全社で再配分し、組織をまたいだ混成チームで推進するものです。

<全社プロジェクトの運用>

- ・全社技術戦略チームが、リサーチおよび社内外ステークホルダーとの対話を通じて、新たなプロジェクトを企画・提案
- ・プロジェクトの採否は、技術革新性と将来の事業インパクトで評価し、CTO・研究開発センター長・事業グループ長で決定
- ・年度単位でのプロジェクトの成果評価と改廃、期中での追加・修正も敢行

2024年度は、全社プロジェクト件数を倍増するとともに、将来に向けた先端研究・先々行開発への研究開発費投入も増加する計画です。常に変化を先取りする研究開発で、将来に向けた知的資本の強化を推進していきます。

2024年度 研究開発費投入計画 (2023年度を100として指数化)



環境・安心領域における主な研究・開発活動

環境領域

電動化分野では、各国のエネルギー事情・市場に最適な選択肢の提供を基本とし、電動化の三種の神器であるモータ、インバータ、エネルギーマネジメントを軸に開発を進めています。将来のゲームチェンジ技術として、走行中にワイヤレスで充電できるシステムの研究開発も進めており、BEVのネックである搭載バッテリー量の大幅削減、車両価格低減と充電時間ゼロを目指します。

さらに、クルマの資源循環エコシステムの構築に向け、モノづくり技術を活かしたリパースエンジニアリングによる分解・再生に適した材料開発や、使用済みのクルマから高度純財を取り出し、環境負荷の低いクルマに再生する技術開発も行っています。(培ってきた強み P.23)

安心領域

自動運転の実現に向け、クルマの目となる、カメラ・レーダ・LiDAR・ソナーのさらなる高性能化、周辺監視や“走る・曲がる・止まる”など複数のドメインの統合制御コンピュータの開発を進めています。さらに、これら正常進化の技術開発だけでなく、将来のゲームチェンジとして、大規模言語モデルのAI技術を応用し、高価なセンサを使わずに環境認知・判断・制御の一連の処理を実現可能にする研究も進めています。

情報マネジメント分野では、製造・流通過程の可視化への社会要請が高まる中、デンソーが開発したQRコード®とブロックチェーンを組み合わせ、データを安全につなぐトレーサビリティ技術を開発し、標準データプラットフォームの構築に取り組めます。さらに、電動車向けバッテリーなどの製品情報や、Scope3のCO₂排出量など、業界を超えてセキュアにデータを共有する技術開発にも取り組んでいます。

CTO(チーフ・テクノロジー・オフィサー)MESSAGE

変化の激しい時代に、
変わらず価値提供を続ける
研究開発マネジメントと技術基盤の強化経営役員 CTO
加藤 良文

柔軟性・機動性の高い研究開発マネジメントに向けて

自動車産業を取り巻く環境は刻々と変化しています。BEV化一辺倒で進行するかのように見えていた電動化の流れは揺れ動き、地域によってはHEV・PHEVが再評価されるなど、社会・市場のニーズは多様化・複雑化しています。技術トレンドは変化のスピードがさらに速く、数カ月単位で新技術が大きく進化・普及していきます。

デンソーの中長期技術戦略では、「電動化」「自動化」「カーボンニュートラル」、そしてこれらを支える基盤技術「半導体」「ソフトウェア」を注力領域に据えています。変化の激しい時代だからこそ、「ボトムアップで自由闊達な、時代を先取りした前めりの研究・開発」と、「トップマネジメントによる方向性の舵取り、変化に合わせた迅速な戦略修正」の両輪で技術経営を敢行します。

長期安定での研究開発投資

将来にわたり企業成長を続け、持続的な価値提供を実現するためには、環境の変化が激しい中でも長期的・持続的に経営資源を確保し、じっくり腰を据えて研究開発を進めていく必要があります。デンソーは、事業環境が苦しい最中でも、売上の8~9%に相当する経営資源を研究開発費として確保・投入してきましたが、今後もこの投入水準を下げることなく研究開発投資を進めていきます。

知的資本の内外製戦略

クルマが社会と連携するようになると、大規模統合ECU用の高性能ロジック半導体であるSoCと単一ECUに使われるマイコン(MCU)、ECU全般に使われるASIC、モータを駆動するためのパワー半導体と、実に多くの半導体がクルマに搭載されます。車載半導体の市場規模は、2030年には2020年比で3.5倍に拡大するといわれています。デンソーでは半導体を注力する基盤技術の一つに掲げ、以下3つの戦略で知的資本の強化に取り組んでいます。

1. ロジック半導体：外部知的資本の活用・連携

高度なロジック半導体の安定調達を目指し、半導体メーカ・ファウンドリとの分業により運転支援SoCを共同開発するなど、車載半導体の戦略的な仕様提示を実践しています。また、28mmマイコンの国内生産に向け、TSMC社およびソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社と共に実施したJASM社への出資で、安定調達の構えを加速します。

将来のクルマの知能化を見据え、ロジック半導体の先端研究にも取り組みます。2022年には、ロジック半導体の性能を決定付ける微細化プロセスの開発・製造に取り組むRapidus株式会社を共同設立しました。2023年には、産官学を挙げて車載高性能半導体の技術研究を行う「自動車用先端SoC技術研究組合(ASRA)」にも参画し、自動車専用SoCの開発に取り組めます。

2. センサ信号を制御するアナログ半導体：

内部知的資本の強化

アナログ半導体は、デンソーが得意とするクルマ特有の制御仕様を埋め込むものであり、内製と外部調達の最適化で、競争力と安定供給の両立を図ります。

3. パワー半導体：内部知的資本の強化

パワー半導体は、デンソーの差別化領域です。半世紀以上にわたる車載半導体の研究・生産実績を活かし、内製研究を基本として、システム競争力の最大化を目指します。HEV向けには、小型で低損失なデバイス構造と、大口径300mmウエハでコスト競争力を高めたSi製を供給します。

BEV向けには、電力損失を大幅低減できるSiC製を供給していきます。SiCの量産に向けては、高品質で安価なSiCウエハの生成を実現する、デンソー独自の“ガス法”という生成技術で、結晶成長速度を高速化し、生産コスト30%削減を目指します。

デンソーは、世界最高水準の開発力・技術力・製造力を結集し、幅広い領域に実装可能な技術開発を通じて人々の生活を豊かで充実したものにしていきます。

CSwO(チーフ・ソフトウェア・オフィサー)MESSAGE

モビリティ社会に真の価値を提供する
ソフトウェア戦略CSwO
林田 篤

3つの競争力で、クルマの進化を加速させる

クルマが社会とつながるSDV時代では、ソフトウェア(以下、ソフト)がクルマの価値を飛躍的に向上させます。安全・快適・笑顔での移動を実現するためには、安全を担保した上で、アプリケーションを可能にするなど、IT技術を車載に適用する必要があります。車載ソフトのコード数は2030年には2020年比6倍以上の6億行規模になるといわれており、Android OSの2,000万行と比較しても桁違いの量です。

デンソーの競争力は、「実装力：最先端技術を使いこなし大規模プロジェクトをまとめ上げる力」「人材力：社内外の様々な専門家と共創する力」「展開力：業界標準をリードする力」です。デンソーは、車載ソフト開発に40年以上、SDV実現に必要な大規模開発には20年以上取り組んでおり、さらにその力を伸ばしていきます。

パートナー共創と、最先端技術の導入で競争力強化

クルマは人の命を運ぶモノである以上、高い信頼性が求められます。デンソーはクルマ一台分の幅広いソフト・ハードウェアを提供し、メカ・エレクトロニクス・ソフトの三位一体でクルマの開発に精通していることが強みです。これにIT技術を加えてより広い視点でユーザー価値を提供するために、関連業界との新たなパートナーシップや共創を進めています。その一環として、2024年6月に株式会社NTTデータと包括提携を結びました。今後も多様なパートナーと連携し、お客様への提案力を強化していきます。

さらに、長年の車載ソフト開発の知見を、製品開発に携わる誰もが効率的に活用できるよう、評価検証だけでなく設計プロセスでもAIやツールによる自動化を加速します。

最先端技術を使いこなす大規模開発には、ソフト人材の質・量確保が重要です。デンソーは、2030年度に2023年度比1.5倍の18,000人の開発体制を構築すべく、採用力向上に向けたブランディング活動強化、他職種からのリスクリリング、グローバルでパートナー会社との関係強化を推進します。

また、Career Innovation Program(CIP)で全世界共通のス

キルと基準を定義し、世界中のエンジニアのスキルを見える化しています。その中で高いスキル基準を持つ人材を社内認定基準で認定して、多様な分野での活躍を促進しています。

人と技術の両面で業界ソフトの標準化をリード

ソフト人材が枯渇する中、各社が個別に開発している、クルマ業界がグローバルで勝ち残れません。デンソーは、お客様との信頼関係を活かしてソフトの標準化をリードし、業界協調型のエコシステム構築に取り組んでいます。

人材面では、CIPを業界標準化すべく関係省庁と取り組みを開始しました。技術面では、自動車ソフトの標準化団体である一般社団法人JASPARの幹事会社5社で唯一のサプライヤーとして参画し、機能安全やセキュリティなどのSDV技術テーマで標準化を推進しています。経済産業省と国土交通省が進めるモビリティDX戦略の業界ソフト標準化にも積極的に貢献していきます。

CSwOとしての決意

デンソーが培ってきたソフトの競争力がますます発揮できるSDV時代が目の前に迫っています。2035年度には2023年度比約4倍となる8,000億円規模のソフト事業創出を目指します。従来のハードウェア組み込み型だけでなく、ソフト単体ビジネスの受注もすでに獲得しています。事業加速に向けてグループ全体のソフト開発力・価値提供力をさらに高め、「デンソーのソフトがないとモビリティ社会はつくりえない」、そのような世界を目指します。

ソフト開発の大規模化に伴い、一つのプロジェクトに関わるエンジニアは1,000人を超えます。いわば、家づくりから巨大ビルづくりに変わるようなものです。設計者同士が切磋琢磨し、多くの開発工程を通して高品質な価値をつくり込む。これらヒトづくりとモノづくりは、まさにデンソーが培ってきたDNAそのものです。モノづくり企業のデンソーがソフトを強化することで、会社全体が強くなります。私は、ソフトエンジニアの誇りと元気にこだわり、デンソーのソフト事業を通じた社会価値創出を実現していきます。

CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)MESSAGE

デンソー流デジタル変革による
事業・組織の競争力強化

経営役員 CDO
武内 裕嗣



デジタルは、事業のありたい姿を形づくり、組織の競争力を高めるために欠かせない要素です。全社員が情報資産を活用し、現状の課題をデータに基づいて解決できる環境を整えることが、私の使命だと考えています。

DX・デジタル活用を進める過程で、各職場の声に耳を傾けると「情報共有が不安」「個人のスキルや上司の理解が不足している」「通常業務が多忙で時間・コストをかけられない」といった課題が浮かび上がりました。

これらの現状を踏まえ、デンソーでデジタル変革を進め、競争力を高めるための成功への道筋として、いきなりデジタル化を推し進めるのではなく、まず今の仕事を簡素化・標準化し、データやナレッジを集約した上で自動化を進めるという実践的なステップを着実に進めています。デジタル変革をリードする立場であるITデジタル本部内にも、現場の実態・課題に寄り添ったデジタル化を進めるよう徹底し、2024年度は以下の3つの柱でデジタル戦略を推進しています。

1つ目は、デジタル基盤の整備です。2021年度にデンソーは、北米と欧州のグループ会社で不正アクセスをはじめとする相次ぐサイバー攻撃を確認しました。このような事故により関係者にご迷惑をおかけしてはならないという強い意思のもと、グルー

プ全体で対策を強化しセキュリティ基盤を強固にしました。今後は、サプライチェーンやバリューチェーン全体にセキュリティ基盤構築の活動を広げ、より安心・安全・快適に働くことができる環境を整えていきます。

また、世界約16万人のグループ社員がデジタルでつながるインフラ基盤を整備しています。製造現場を含む全社員がデジタル端末を使い、現場発の創意工夫でデータを活用した業務変革を進めています。今後は生成AIを適用し、さらなる基盤の高度化を進めていきます。

2つ目は、デジタルマインドの醸成です。どれだけ高度なデジタルツールでも、ツールが主役になることはありません。デジタル技術やデータを高度に活用し、競争力を高めることができるデジタル活用人材を育成すべく、全社員を対象にした研修を実施しています。全社の施策と位置付け、人事部門と情報部門がワンチームとなり、組織・役職・個人別のデジタル活用状況を可視化するとともに、職場・個人に寄り添った支援を行っています。(人的資本 □ P.52-56)

3つ目は、業務プロセスの標準化・自動化です。デンソーが大切にしてきた「リーン・オートメーション(ムダを徹底排除した自動生産システム)」の考えに基づき、簡素化・標準化・集中化・

自動化のステップで業務プロセスの変革を進めていきます。基幹情報のデジタル化で、工程・分野間の情報連携を飛躍的に進化させるとともに、各現場業務は、デジタル活用人材となった社員自らが業務を見つめ直し、デジタル基盤を使いこなして改善・改革することを目指します。

2024年度の重点的な取り組みとして、生成AIを適用することで業務の効率化とコスト削減を実現し、現場の余力・活力を創出します。中長期的には現場で生まれた余力・活力を活用し、総智・総力でデジタル変革を推進し、事業を支える全社の業務

プロセス変革を進め、組織力・競争力を高めることで持続可能な成長を目指します。

デンソーには、現場の課題を大きな視点で捉え、技術で解決していくことで、社会に価値を還元していく力が備わっています。デンソーが1994年に発表したQRコード®を例に見ても、現在世界中で人々の生活に浸透し、社会貢献を果たしています。デンソーの事業・組織にデジタルの力を実装することで、競争力を高め、さらに社会に価値を提供できる企業へと変革させていきます。

デジタル化による価値創造事例

業界を挙げて安全なIT環境をつくり上げる、情報セキュリティの取り組み

2021年度に相次いでサイバー攻撃を受けたことを省み、グループ全体でサイバー攻撃への対応を強化してきました。①機密情報の管理強化やAIによる不審メールの排除など多層防御環境の構築、②全社員に対するセキュリティ教育による意識向上、③グローバルガバナンスの徹底を通じて再発防止を図っています。今後も、先進IT技術を積極的に活用し、不審な攻撃を精度高く検知・防御するとともに、サイバー攻撃を想定した有事対応訓練を継続的にを行い、万全の備えをしていきます。また、サイバー攻撃に強いサプライチェーンを業界を挙げて築き上げるべく、安全なIT環境構築を目指す「自動車産業サイバーセキュリティガイドライン」に基づき、ステークホルダーの皆様と共に継続的なセキュリティ品質のレベルアップを図っていきます。



新価値創造に適した環境を構築する、デジタルワークプレイス・ITインフラの整備

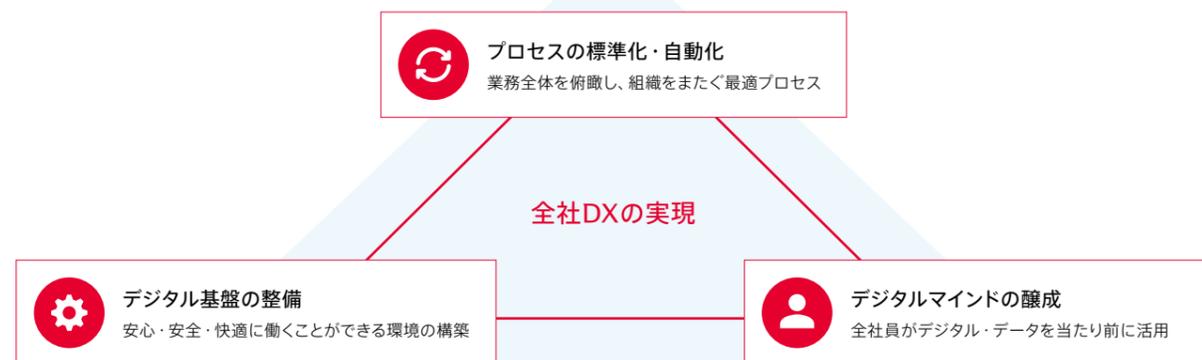
グローバルのデンソーグループ全社員が、オフィスや工場の垣根なく、常時双方向につながるための「1人1台デジタルデバイス・M365」導入プロジェクトを2019年度から順次スタートし、時間・場所・デバイスの制約を受けない仕事環境を実現しました。この「いつでもどこでも誰とでも」つながるデバイス・コミュニケーションツールをベースに、2024年度は生成AIなどを活用した仕事・手続き自動化と、DX推進を目指しています。生成AIとデータドリブン開発の融合などAIをフル活用することで、誰もが平等にデジタルを活用し、創造的な業務へシフトして新価値創出に注力できるよう支援しています。



サステナビリティ経営の進化を支える、基幹業務のグローバル連携とデータ一元化

会社の基幹情報をグローバルに標準化・デジタル化し、連携することで、業務のスピードと質を飛躍的に高めることを目指しています。その取り組みの一つである経営基盤DXでは、財務情報と非財務情報を一元化し、経営状況をダッシュボードで可視化することで、課題抽出を支援し、グローバル視点での迅速な経営判断を実現します。事業企画業務プロセスの標準化・自動化を実現する事業損益管理システムの構築と主要拠点への導入を2024年内までに完了し、2025年にはAIや最適化の最新テクノロジーを活用し、シナリオ(環境変化)に応じた利益最大化のシミュレーションを可能にして、分析・意思決定の高度化を図ります。2025年以降には非財務情報を含むデータのシステム統合を実施し、サステナビリティ経営の進化を支えます。

目指す姿 業務を支えるプロセス改革をデジタル活用で進め、組織力・競争力を高める
圧倒的な業務スピード向上/データに基づく意思決定の高度化



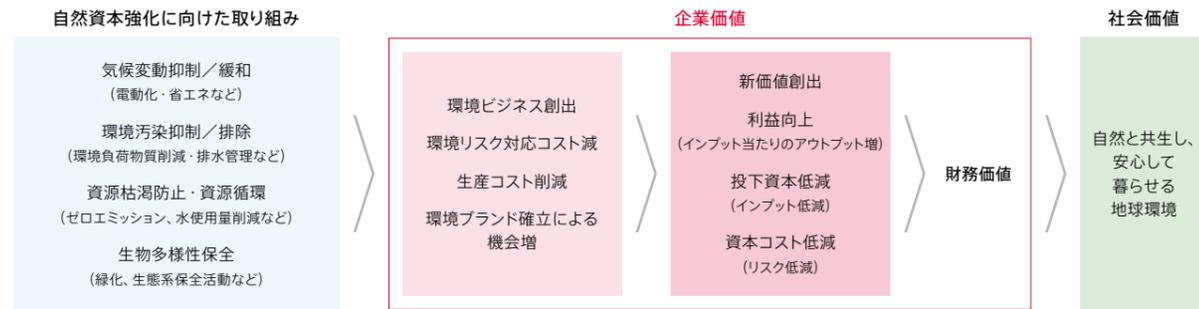
自然資本

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使用など、自然資本と密接に関わっており、自然資本の維持・保全は、企業経営に直結する課題です。特に気候変動は、今まで培ってきた環境技術を応用した革新的な製品を開発・普及させることで、自然資本への負の影響の最小化に貢献できます。その他の自然資本強化に向けた取り組みについても、例えば環境リスク対応コストや生産コストの削減など、投下資本の低減につながります。

デンソーは、環境経営方針「エコビジョン2025」に基づき、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、地球環境の維持と経済価値創出を推進しています。

自然資本と企業価値・社会価値との関係(価値創造パス)



気候変動への対応～CO₂ Zeroモノづくり～

デンソーでは、生産工程の技術開発推進や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)活動などの省エネ活動を積極的に推進してきました。「エコビジョン2025」で2025年度目標「エネルギーハーフ(2012年度比CO₂排出量原単位2分の1)」を定めて推進してきましたが、(株)デンソーでは2022年度(3年前倒し)、グループ会社でも2023年度(2年前倒し)にその目標を達成しました。(2023年度実績(2012年度比)(株)デンソー:43(▲58%)、国内・海外グループ:46(▲54%))

今後は、Factory-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由来電力・ガスの購入や自家発電(太陽光発電)の導入などにより、「モノづくりにおける完全なカーボンニュートラル」を目指します。

環境汚染防止

デンソーでは、「製品のライフサイクル全体で化学物質の使用をできるだけ少なくする」という基本方針のもと、欧州ELV指令*1、欧州REACH規則*2をはじめとした各国・地域での法規制動向を踏まえ、製品に含まれる環境負荷物質の低減に取り組んでい

デンソーの自然資本の特徴 (2023年度実績)



※実績はクレジットを反映した値
対象は国内外生産拠点(グループの生産会社各社を含む)

ます。また工場では、取り扱う化学物質を「禁止／削減／管理」の各レベルに分類し、製品に使用する全化学物質を独自の管理システムで一元管理することで、代替技術の開発と同時に使用量・排出量を継続的に削減する取り組みを推進しています。

*1. 欧州ELV指令: End-of-Life Vehicles (廃車) 指令の略。2000年10月に発効した使用済み自動車に関する欧州連合の規定。2003年7月以降販売の新車に含まれる化学物質を順次、原則使用禁止とする

*2. 欧州REACH規則: Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicalsの略。2007年6月1日に発効した化学物質の総合的な登録、評価、認可、制限の法規

資源枯渇防止・資源循環

デンソーでは、循環型社会に向けて、廃棄物・排出物の削減(ゼロエミッション)やリサイクル、水使用量の削減など、資源の有効利用に向けた活動を推進しています。例えば、省資源に配慮した加工法や廃材の出にくい製品設計による主資材(金属・樹脂)・副資材(油脂・薬液)の排出物抑制、「水ジャストインタイム(JIT)」の導入による水使用量削減などの活動を推進しています。また、お客様・サービスステーション・株式会社デンソーソリューション・株式会社デンソーリマニが連携してリサイクルネットワークを構築し、オルタネータやスタータを回収・再生して、新製品と同等の性能検査により品質を保証して出荷するリビルト事業を展開しています。なお、デンソーは、2020年度までに、グローバル全拠点でゼロエミッションを達成しています。

生物多様性

デンソーは、これまで、気候変動対応や環境汚染防止、資源枯渇防止・資源循環に向けた取り組みを通じて生態系保全に貢献するとともに、社員と地域が協働で、事業所地域固有の生態系保全・復元や希少生物の保護などの活動を推進してきました。

昨今、気候変動と同様に、生物多様性の損失に対し、世界的に関心が高まっています。生物多様性の損失は、自然資本の劣化に直結し、企業活動にも多大な影響を及ぼすため、生物多様性と事業活動の関わりを正確に把握し、必要な対策を行うことが、事業活動の安定性を高めるために重要と考えています。

この度、国際的な生物多様性関連情報の開示フレームワーク(TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)を活用し、自然への依存・影響の分析やリスク・機会の特定を試行しましたので最新の進捗状況をご報告します。

ガバナンス

自然への依存・影響、およびリスク・機会に関する重要事項については、全社安全衛生環境委員会で審議しています。自然関連課題への対応に関する定性目標と定量目標の進捗モニタリングおよび監督がなされ、事業機会やリスクを評価し、合理的判断のもと意思決定を行っていきます。

戦略

安全衛生環境部を中心に、外部有識者にもご協力いただきながら分析を進めました。TNFDで定める「LEAPアプローチ*1」を活用し、また、WRI*2「Aqueduct」やIUCN*3「IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool)」などの分析ツールを使って客観性をもって分析を行いました。時間軸は特に長期(20年後)を重視しました。

現在の分析は以下の通りです。今後も引き続き分析を続け、その結果を踏まえて環境活動に関する方針・活動計画などへ反映していきます。

*1. LEAPアプローチ: Locate(自然との接点の発見)、Evaluate(依存関係と影響の診断)、Assess(重要なリスクと機会)、Prepare(リスク・機会への対応と開示の準備)の4つのフェーズで捉えた、TNFDが推奨するTNFD情報開示に向けたステップ

*2. WRI: World Resources Institute 世界資源研究所

*3. IUCN: International Union for Conservation of Nature 国際自然保護連合

<直接操業>

生産拠点を対象に分析を実施。その結果、操業国・地域の中では日本が生物多様性損失リスクの観点から最も接点が多く、最優先地域であることを把握しました。デンソーでは、自然保全に向け様々な活動を推進していますが、この結果を踏まえ、現状の取り組みの実効性や課題などについて、さらに分析を続けます。

※日本における生物多様性損失リスクとの接点の数:「IUCNレッドリスト:2,120」「Protected Planet(PA:保護区):134」「Key Biodiversity Area(生物多様性の保全の鍵になる重要な地域):11」

<バリューチェーン>

バリューチェーンの上流のうち、特に海外の原材料調達先における生物多様性の損失リスクが高いと考え、デンソーの代表的製品(インバータ、HVACなど)に使用しているアルミニウムの原材料「ボーキサイト」採掘地について分析・評価を行いました。分析・評価の結果は下記の通りです。

原材料「ボーキサイト」採掘地に関するリスク・機会の分析・評価

		自然への依存／影響	主なリスク／機会の内容	対応策
リスク	自然	依存	・資源採掘あるいは排水による生態系破壊	・採掘事業者に対する生態系再生への支援
		影響	・陸運／海運に伴う外来種の移動(調査中)	・外来種の移動防止措置
	物理	依存	・採掘事故(土砂崩れなど)による操業停止(短期)	・採掘業者の災害復旧への支援
		依存	・埋蔵量減少(調査中)(長期)	・代替鉱山・サプライヤーの多様化
	移行	依存	・国際情勢による価格上昇	・代替素材の検討
		影響	・採掘規制強化による供給量低下／生産停止	・代替鉱山・サプライヤーの多様化
機会	依存	・鉱物資源の依存低減技術	・アルミ代替製品開発／アルミ代替材料の開発	
	影響	・環境低負荷採掘技術へのニーズの高まり	・今まで培った環境技術を活かした新採掘技術の共同研究開発	

リスクとインパクトの管理

特定したリスクについて全社安全衛生環境委員会にて対応方針・活動計画などについて審議・報告します。特に重要と判断されたリスクについては、全社リスク管理の観点から、リスクマネジメント会議がリソースを投入して対策を推進する重点リスクへ組み込んで管理していきます。

測定指標とターゲット

グローバル社会が目指していくネイチャーポジティブ*4への貢献を視野に、引き続きTNFDを活用した自然関連リスク・機会の分析を継続して実施し、その結果を次期エコビジョンおよび環境行動計画(第8次環境行動計画)への反映ならびに指標・ターゲットの策定の検討を進めるとともに、環境マネジメントシステム(EMS)に組み込んでいきます。

*4. ネイチャーポジティブ: 生物多様性の損失を食い止め回復軌道へと転換させること

環境価値の最大化に向けた取り組み (TCFD)

気候変動の危機が迫る中、デンソーでは、持続可能なモビリティ社会のあり方を模索し、2030年長期方針で掲げた、「環境」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機会とリスクをシナリオに基づいて分析、事業戦略へ反映していくよう検討を進めています。ここでは、TCFD提言に沿って、取り組み状況をご説明します。

シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析

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

シナリオの想定

移行リスクはIEA「World Energy Outlook」のシナリオ「B2DS」「SDS」「NZE」をそれぞれ推進的・野心的シナリオと定義し、範囲は2040年までのCO₂排出量、炭素税、原油価格、再エネ率、新車電動車率を定量化し、自社戦略との差から機会とリスクを分析しました。また物理的リスクでは、IPCC第5次報告書のシナリオ「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機会とリスクを分析しました。

気候関連の機会とリスクの分析

デンソーの中長期戦略の前提となる事業環境認識と上記シナリオの差異分析を行い、事業に与える影響が100億円以上の重要項目を「機会・リスク」に層別して抽出しました。これらの機会・リスクへの対応を、事業戦略や財務戦略に反映することで、社会課題の解決とデンソーの企業価値向上の両立を目指します。主な機会とリスクは下記の通りです。

主な機会

重要項目	時間軸/影響	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 (2023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	電動車の需要増加に起因する売上収益増加 インバータやサーマルの電動関連製品のほか、ヒートポンプシステムなど電動車の熱効率改善技術の需要拡大	3,000億円	・省動力技術、小型化高出力技術などの電動化関連技術や、熱マネジメント技術の開発を加速 ・新燃料 (e-fuel、水素など) に対応するエンジン制御システムなどの技術開発も推進	900億円
事業活動の多角化	長期/中程度	脱炭素に資する技術需要増加に伴う売上収益増加 車載領域で培った環境技術を活用し、食農・FAや水素ビジネス (SOEC ^{*1} 、SOFC ^{*2}) など、非車載領域での事業機会を創出	食農・FA・水素ビジネス 3,000億円 (2030年度)	・センサ・制御・ロボットなどの技術を活用した農業生産技術や、排ガス浄化技術・熱マネジメント技術を活かしたエネルギー利用技術などを創出 ・アライアンスの積極的な活用	170億円
より効率的な生産と物流プロセスの活用	中期/やや高い	全世界の工場の省エネ推進によるエネルギーコスト低減 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」が達成した場合、年間約165万tのCO ₂ とエネルギーコストを削減	1,020億円	徹底した省エネ活動の継続と、低カーボンな材料・設備・生産工程の採用、Factory-IoTの導入でさらなる生産プロセスの効率化や省エネ生産技術開発の促進	100億円

*1 SOEC : Solid Oxide Electrolysis Cell 固体酸化物形水電解用セル

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

主なリスク

重要項目	時間軸/影響	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 (2023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収益減少 燃費規制の厳格化や電動化 (HEVを含む) の加速 (2030年: 47%) を想定。変化に対応できず、規制不適合により販売数減少	3,000億円	・航続距離延伸への電動化製品の省エネ技術開発を加速 ・新燃費規制に向け、HEVなどの内燃機関の燃費向上に向けた開発を加速	800億円
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収益減少 異常気象発生の可能性が高い日本・アジア (全生産の65%) において、自社工場の被災やサプライチェーン分断による操業停止で売上減少	1,200億円	・建物などへの災害対策実施、部材購入先の複数化などのサプライチェーンのリスクマネジメント強化 ・世界の工場をIT・IoT技術でつなぎ、生産変更への即時対応可能なグローバル生産体制構築	93億円
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 世界の炭素税や排出量取引制度などの拡大・厳格化ですべての車載用製品に炭素コストが付加	120億円	・製造における再生可能エネルギーへの戦略的かつ段階的な切り替え ・省エネや生産プロセスの効率化の活動継続	30億円

経営戦略への影響

前述の通り、2030年を想定した気候変動に対する機会とリスクの分析結果より、特にカーボンニュートラルの動きはデンソーの製品開発と生産に大きな影響を与えることが分かりました。

そのような状況を踏まえ、環境への目標を、野心的な「カーボンニュートラル」へと引き上げ、デンソーの経営戦略に反映しました。

具体的には、会社の環境経営方針「エコビジョン2025」(2016年策定) に定めるCO₂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年度には電力のカーボンニュートラル (ガスはクレジット活用) ・2035年度にはガスも含めたモノづくりにおける完全なカーボンニュートラル」を掲げ、デンソーが得意とする省エネ活動を継続するとともに、質がよく経済的にも最適な再生可能エネルギー由来電力の導入やクレジット活用などの取り組みを進めています。このような省エネや再生可能エネルギーなどCO₂排出量削減に寄与する投資の加速に向けて、投資判断にインターナル・カーボンプライシング (ICP) を導入しています。

モビリティ製品については、電動化技術開発を推進することで可能な限りCO₂排出量を削減し、さらには水素を使ってグリーンエネルギーをつくる技術などにより、CO₂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CO₂排出量/削減量も評価軸に据えて、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.43-49](#))

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、水素事業推進部を設置しています。

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。

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



財務計画への影響

カーボンニュートラルを背景に、電動化技術開発の加速や水素燃料、バイオ燃料などの新燃料に対応した製品へのシフトが必要です。またモノづくりにおけるカーボンニュートラルに向けた、再生可能エネルギー由来電力の調達費用やCO₂オフセットの証書、クレジットの購入も必要となります。したがって、財務計画には、電動化や新燃料対応などへの研究開発費の増加や再生可能エネルギーなどの導入関連費用を反映しています。

また、気候変動リスク (サイクロンや洪水などの異常気象の深刻化) への対策費用 (建物・構造物への災害対策など) も織り込み済みです。

ガバナンス

デンソーでは、「エコビジョン2025」の実現に向けた短・中・長期の目標や、シナリオ分析結果を含む環境全般に関する課題と活動の進捗状況の共有、対応策を指示する会議体として、全社安全衛生環境委員会を設置しています。同委員会は副社長が委員長を務め、年2回開催されます。事業に重要な影響を及ぼすと判断された案件 (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。

特に「カーボンニュートラル」の取り組みに関しては、取締役会が会社のカーボンニュートラル目標を決定します。そして取締役会で決定した会社目標に基づき、戦略審議会・役員検討会で中長期の方針・戦略を、年度計画全社審議会で短期の方針・目標・計画を、それぞれ審議します。目標の達成状況のモニタリングについては、全役員が参加する経営審議会および取締役会が行っています。

リスク管理

デンソーでは、変化が激しい事業環境の中で、多様化するリスクを常に能動的に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。気候変動関連のリスクについては、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.110-111](#))



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、活動を開始しています。

目標については、2025年中期方針で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。

なお各指標・目標の達成に向けたロードマップについては、「環境戦略」(P.39)をご参照ください。

気候変動(CO₂排出量削減)に関する目標(基準年:2020年度)

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

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

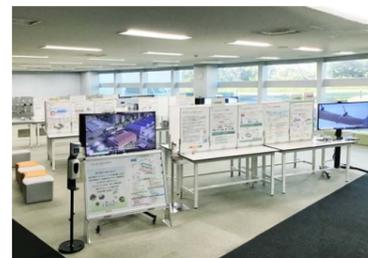
Scope3(上流) サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減

目指す姿 デンソーとサプライヤーとの協働によりカーボンニュートラルを実現

カーボンニュートラル実現を目指すため、サプライヤーとの対話を通じ、相互理解のもと、サプライヤーと共に活動を進めています。

具体的には、サプライチェーンの排出量を見える化した上で、サプライヤーと中期目標「CO₂排出量を2030年度までに2020年度比25%(=2.5%/年)削減」、長期目標「2050年度にカーボンニュートラル実現」を共有し、活動の推進をお願いしています。2021年10月には、デンソーの省エネの進め方や事例をご覧いただけるショールームの常設、お客様・サプライヤーから行政機関・地方自治体など、現在までに延べ1,500名が来場しました。省エネ診断やエネルギー計測器の貸し出しなどの支援により、サプライヤーの省エネを促進しています。また、再生可能エネルギー導入支援や低CO₂材(アルミ、樹脂材料など)の積極採用などの取り組みも行っていきます。

さらには、活動を通じて得たサプライヤーの困りごとや要望を取りまとめ、業界団体などへ提言することで、サプライチェーン全体の活動環境の整備を牽引していきます。



常設ショールーム(阿久比製作所)

TOPIC

経済産業省主催の「パートナーシップ構築シンポジウム」において、デンソー調達グループが推進するカーボンニュートラルに関する中小サプライヤー支援が評価され、パートナーシップ構築大賞「テーマ特別賞(GX表彰)」を自動車業界で初めて受賞しました。

MESSAGE



サプライヤーと共に
カーボンニュートラル
実現に挑む
サプライチェーン調達企画部
大山 和俊

デンソーだけでなく、サプライチェーン全体でカーボンニュートラルを実現していくことが重要と考えています。取り組みを進めるには、サプライヤー様のご理解・連携が必要です。カーボンニュートラル勉強会、省エネ支援、方針説明会などを通じ、徐々

に理解が広まり、積極的に活動を進めていただけるようになってきました。サプライヤー様からは、「省エネはエネルギー費低減にも大きな効果がある」「社員が社会とのつながりを考えるきっかけになっている」との前向きな声をいただいています。

これからもサプライヤー様との連携を通じ、サプライチェーン全体のカーボンニュートラル実現を目指すとともに、カーボンニュートラルがサプライチェーンの付加価値として認められるよう社会への働きかけを進めていきます。

Scope1・2 モノづくりにおけるカーボンニュートラル

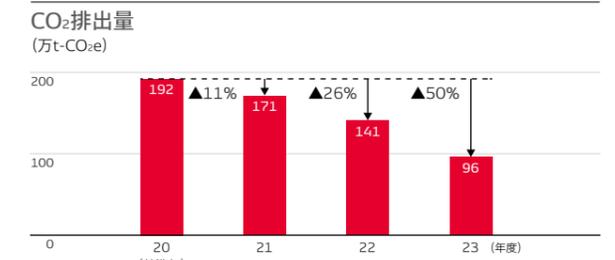
目指す姿 モノづくりにおける完全なカーボンニュートラルを達成

製造工程のさらなる効率化によりエネルギー使用量を減らしてCO₂排出量を減少させていくことや、太陽光などの再生可能エネルギーの利用、さらには、再生可能エネルギーを使って生成したグリーン水素の利活用によって、生産の過程で発生するCO₂を削減し、モノづくりにおけるカーボンニュートラルを目指します。

これまでの実績

従来の強みである省エネ活動を徹底的にやり切り、再生可能エネルギーの導入やクレジットの活用などにより、CO₂排出量を2020年度比で50%削減し、2023年度目標-50%を達成しました。

なお、2022年度までに安城製作所、西尾製作所、広瀬製作所、株式会社デンソー福島、欧州全域で、2023年度には高棚製作所、大安製作所、幸田製作所、善明製作所、湖西製作所でそれぞれカーボンニュートラルを達成しています。



※ 実績はクレジットを反映した値
対象は国内外生産拠点(グループの生産会社各社を含む)
2020年度実績は新型コロナウイルス感染症による減産影響を補正

Scope3(下流) モビリティ製品におけるカーボンニュートラル

目指す姿 クルマの電動化に貢献し、CO₂を可能な限り削減

HEV・BEV・FCEVなどの電動車の普及を支える製品・システムの開発を通して、クルマ使用時のCO₂排出量削減に貢献します。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、CO₂排出量を大きく減少させます。

エネルギー利用におけるCO₂排出量削減への貢献

目指す姿 再生可能エネルギーを有効活用する技術を開発・普及し、エネルギー循環社会を実現

場所や時間の制約なく、エネルギーを高効率に利活用する技術を確立し、世の中に広く普及させることで、エネルギー循環社会の実現に貢献します。

例えば、クルマで培ってきた熱マネジメント技術と材料技術を応用して、水素から電気をつくるSOFCと、電気から水素をつくるSOECの実証実験を開始しました。今後様々な実証を通じて、グリーン水素エネルギーをムダなく使う「効率性」と、システムを安全に長期間使用できる「耐久性」を探索し、環境と経済合理性の両立を目指した開発に挑戦していきます。

国際的な削減目標認定

2030年度までの温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、これらの目標が、パリ協定が求める「世界の気温上昇を産業革命前より1.5°Cに抑えることを目指す」ための科学的な根拠に基づくものであるとして、国際的イニシアティブ「SBTi*(Science-Based Targets Initiative)」によるSBT認定を取得しました。

* SBTi: WWF、CDP、世界資源研究所(WRI)、国連グローバル・コンパクトにより設立された共同イニシアティブ。企業が具体的にどれだけの量の温室効果ガスの排出をいつまでに削減しなければならないのか、科学的知見に基づいて目標を立てられるようなガイダンスを作成。科学的知見と整合した目標(SBT: Science-based targets)に適合していると認められる企業に対して、SBT認定を付与



今後も十分な検討を重ね、重要項目の財務上の定量的な影響や、事業への具体的な機会・リスクについてより精緻に分析し、事業戦略や行動計画への反映を進めていきます。

社会・関係資本

資本強化の取り組み概要

先行き不透明な時代において、デンソーだけで社会の変化やニーズに柔軟に応えるのは非常に困難であり、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、企業価値向上には欠かせません。

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じて、その期待やご意見への理解を深め、企業活動に反映させます。そして、ステークホルダー・社会と共に成長していくことで、心の底から共感される企業を目指します。

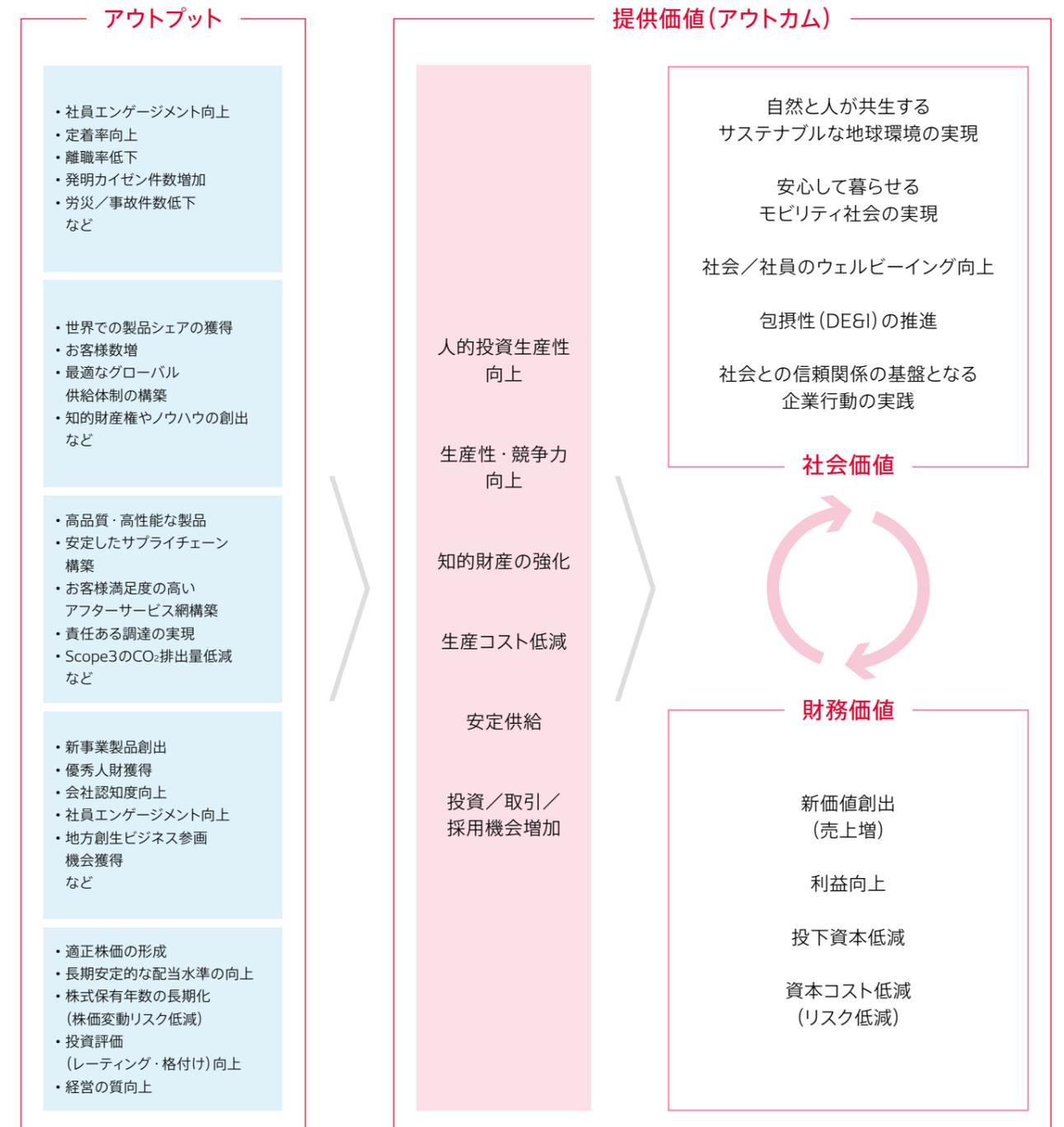
ステークホルダーとの関係の強化を通じた企業価値向上への取り組み (価値創造パス)

ステークホルダー	社会・関係資本と企業価値・各資本とのつながり	関係する資本	関係強化に向けた取り組み(インプット)	
			デンソーへの期待・関心事	取り組み
社員	社員の総智・総力で新たな価値を生み出し、デンソーが成長するため、社員のエンゲージメントを高めることが不可欠です。 働き方や人事制度の改革、安心して働ける職場環境づくりなど、社員がいきいきと能力を発揮できる風土づくりを推進します。	財務資本 ▶ 人的資本 ▶ 製造資本 ▶ 知的資本 自然資本	働きがい、風通しの良い職場、柔軟な働き方、平等・適正な人事評価制度、多様な人財の活躍、安全・健康で快適な職場環境など	社員意識調査、社内報やイントラネットを通じた情報発信、相談窓口(ホットライン、なんでも相談室など)、労使懇談会など
お客様 カーメカ／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	製品・サービスの採用による財務資本の拡大に加え、最適な供給体制の構築、取引を通じた技術・ノウハウの蓄積、社員の育成につながります。 お客様との対話を通じてニーズや期待への理解を深め、お客様から信頼されご満足いただける製品・サービスを創出します。	▶ 財務資本 ▶ 人的資本 ▶ 製造資本 ▶ 知的資本 自然資本	高品質・高性能な製品・サービスの提供、社会課題解決に貢献する製品、製品の安定供給、満足度の高いサービス網など	日常の営業活動におけるコミュニケーション、新製品展示会、共同研究開発、共同出資による新会社設立、お客様窓口など
ビジネスパートナー サプライヤー／サービス店／M&Aの事業提携先など	製品・サービスの競争力はビジネスパートナーの高い技術力や安定供給に支えられています。また、カーボンニュートラルや人権デューデリジェンスなどの推進にもビジネスパートナーの理解や協力が不可欠です。 パートナーシップ強化を図り、社会から選ばれる製品・サービスの提供や、支持される企業行動の実践により、共に成長していきます。	▶ 財務資本 ▶ 人的資本 ▶ 製造資本 ▶ 知的資本 自然資本	ビジネス拡大、業務提携、異業種交流、サステナビリティ要請(環境・人権など)への対応支援、業界課題解決のリードなど	日常のコミュニケーション、取引先様感謝の会、サステナビリティ自己診断、業界団体への参画、SS*総会、サービス技術コンクールなど *デンソーサービスステーション
地域社会 地域住民／行政／NPO・NGO／次世代など	操業地域において、良き企業市民として受け入れられ、共存共栄していくことが必要です。また、地域課題に向き合うことで、ビジネスに必要な社会課題解決の視点を獲得する機会につながります。 地域社会との対話を通じて、ニーズを理解し、共に課題解決に挑むことで、地域の発展に貢献していきます。	財務資本 ▶ 人的資本 ▶ 製造資本 ▶ 知的資本 ▶ 自然資本	現地雇用・現地調達、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	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
株主・投資家	持続的に成長し、企業価値を高めるには、設備増強、研究開発、人財育成などへ投資するための財務資本が必要です。株主・投資家は、健全な経営を推進するための助言を得られる大切な支援者であり、信頼関係を構築することは重要です。 適時・適切な情報開示と対話を通じて経営の透明性を高めることで、企業価値の向上を目指します。	▶ 財務資本 ▶ 人的資本 ▶ 製造資本 ▶ 知的資本 ▶ 自然資本	適正な株価、配当などの株主還元施策、適時・適切な情報開示と対話機会、非財務情報の開示など	株主総会、ダイアログデー、決算説明会、技術説明会、個人投資家向け説明会、統合報告書、有価証券報告書など

デンソーの社会・関係資本の特徴 (2023年度実績)

サプライヤー社数
約**7,540**社

機関投資家との対話延べ社数
1,750社/年



人権尊重への取り組み

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・労働災害の発生リスクが低下します。また、人権に配慮した事業活動の推進は、ビジネス機会の拡大や製品の安定供給、社員エンゲージメント向上につながります。

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優先取組課題(マテリアリティ)の一つに設定し、取組みを推進しています。

推進基盤

人権尊重に対するデンソーの姿勢や方針を明確にするため、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの各種国際規範を踏まえた「デンソーグループ人権方針」を策定しています。

「人事最高責任者(CHRO・取締役)」を統括責任者とし、主管部署の人事部が、経営戦略部門、調達部門、法務・コンプライアンス部門などの関連部門と連携しながら活動を推進しています。また、人権に関する国際情勢や法制化動向などを正しく理解し適切に対応するため、適宜、人権を専門とした第三者機関や社外ステークホルダーと情報交換・議論を行っています。

社員への啓発・浸透

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

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

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

人権デューデリジェンス

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

(1)リスクアセスメントの実施

人権を専門とした第三者機関の協力のもと、潜在的な人権リスクを特定・評価するためのリスクアセスメントを実施しました。その結果、デンソー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」や「サプライチェーン上の強制労働への加担」などの4つのテーマを特定しました。優先順位を付けて人権リスクに対する状況を確認し、必要に応じて、インパクトアセスメントを実施の上、人権リスクに対する防止策や軽減措置などの取組みを推進していきます。

(2)インパクトアセスメントの実施—日本における外国人労働者(外国人技能実習生/特定技能)

外国人労働者(外国人技能実習生/特定技能)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。デンソーは、国内グループ会社と主要なサプライヤーに書面調査を行って実態を把握するとともに、外国人労働者の活用がある会社のうち、優先的に調査の対象とする会社を選定し、2023年度も引き続き外国人労働者に直接インタビューを実施しました。

その結果、調査対象会社については、改善点はあるものの人権リスクにつながる大きな課題はないことを確認しました。また、調査対象会社では、外国人労働者が人権に関する負の影響を受けることがないように様々な工夫・努力がなされており、好事例として他の国内グループ会社やサプライヤーに共有しました。



国内グループ会社で働く外国人技能実習生のインタビューの様子

救済窓口の設置

国内グループ会社やサプライヤーも利用できる内部通報制度を設置しています。人権への影響を引き起こした、または助長したと特定された場合には、影響を受ける当事者の救済を実施します。


 当社の「人権方針」「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/>


サプライチェーンマネジメント

デンソーは、世界中のサプライヤーとの相互発展を目指し、オープンで公正な事業慣行と責任ある調達活動を基本とする方針のもと、お客様への製品の安定供給はもちろん、サプライチェーン全体で持続可能な調達を実践していくため、様々な活動を推進しています。

安定供給に向けた基盤の強靭化

昨今の度重なる災害(地震・水害・火災など)やサイバー攻撃、あるいは遭遇事象(疫病・戦争・テロ)など、多様化・多発化するリスクに柔軟に対応し、お客様への供給を継続できるように、サプライヤーと共に安定供給基盤の強靭化に向けて、様々な活動に取り組んでいます。

未然防止の取り組みとしては、グローバル規模でサプライチェーン全体を明確化するとともに、減災対策や防火体制の強化、サイバー攻撃による生産停止や機密情報漏洩を防ぐための情報セキュリティ点検活動などに取り組んでいます。

一方、リスク発生時を想定した活動としては、リスク発生時にサプライチェーン全体でバックアップ生産ができるように、部材の標準化や複数工場での生産など、代替性向上に向けた取り組みや、生産復旧までに必要なリスク在庫の確保などを行っています。なお、リスク発生時に安定供給に向けた迅速な対応ができるように、サプライチェーン情報をシステムで見える化し、災害発生時に当該エリアに所在するサプライヤー情報を即時に把握できるようにしています。

品質向上に向けた活動の推進

お客様にご満足いただける製品を提供し続けるためには、デンソーとサプライヤーが共に品質管理の維持・向上に取り組む必要があります。デンソーでは、サプライヤーと品質目標を共有した上で、サプライヤーの品質保証体制の維持向上に向けた各種支援を通じて、常にお客様の要求品質を満たす部品・材料などを納入していただいていることを継続的に確認しています。

<具体的な取り組み事例>

- 国際品質保証基準IATF16949への対応に向けたサプライヤー向け品質保証マニュアルの策定
- 品質管理チェックシートに基づく自己点検の実施(年1回)
- サプライヤーにおける品質目標設定と実績確認(月次)
- サプライヤーとの対話を通じた困りごとへの解決策の助言・支援 など

ガイドラインに基づくサステナブルな事業活動の推進

デンソーでは、すべてのサプライヤーに「デンソーグループサステナビリティ方針」の趣旨へ同意していただくとともに、コンプ

ライアンスや人権擁護、環境保全、職場安全など、期待される行動をより具体化した「サプライヤーサステナビリティガイドライン」を定め、その内容に基づいた活動を推進するため、サステナビリティ担当者の配置や方針の明確化などを依頼しています。

また主要なサプライヤーには、定期的に「自己診断シート」によるセルフチェックを依頼。適宜デンソー担当者が訪問し、チェック結果の確認やダイアログなどを実施することで、改善を促進しています。

責任ある資源・原材料調達への取り組み

責任ある資源・原材料の調達はサプライチェーン上の重要テーマの一つです。ビジネスのグローバル化に伴い、サプライチェーンのグローバル化、多様化が進展していますが、世界には労働者の権利が配慮されていない状況が存在しています。特に鉱物資源の採掘現場では、危険な作業も多く、また児童労働・強制労働などの人権課題、武装勢力への資金流出も報告されています。

デンソーでは、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、サプライヤーの協力のもと、紛争鉱物調査を実施しています。2024年度からは、調査の対象鉱物にコバルト・マイカを加え、関係するサプライヤーに順次調査を実施していきます。今後も、リスク対象となる鉱物を定期的に見直し、サプライヤーと協力して懸念のある鉱物の使用回避に向けて取り組んでいきます。

グリーン調達/サプライチェーンのカーボンニュートラル推進

環境負荷物質の管理・削減や環境マネジメントシステムの構築などを定めた「グリーン調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーにガイドラインに基づく調達と管理の徹底をお願いしています。

特に気候変動については、サプライチェーンのCO₂排出量を見える化した上で、サプライヤーと中長期目標を共有し、活動の推進をお願いするとともに、サプライヤーの意向や状況に寄り添った支援策を提供しています。(環境戦略、環境価値の最大化に向けた取り組み(TCFD) [P.38-39, 70-73](#))


 当社の「調達方針」の詳細については、こちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/procurement-policy/>



 当社の「サプライチェーンでのサステナビリティ推進」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/supply-chain/>
