



統合報告書 2024

2024 年 3 月期



社是

日本電装の創業から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を守り育み、後世へ伝えるべく、社是を制定しました。

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、社是の精神を現代の言葉で明確化すべく、1994年に「デンソー基本理念」を制定。さらに海外グループ会社や現地社員が飛躍的に増加してきた中で、世界中のデンソー社員へ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16万人の社員の中に息づいています。

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。

デンソースピリットは、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

信頼

お客様の期待を超える
安心や喜びを届ける

総智・総力

チームの力で
最大の成果を発揮する

先取

品質第一

コミュニケーション

創造

現地現物

チームワーク

挑戦

カイゼン

人財育成

「デンソー統合報告書2024」の発行にあたって

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2024」では、創業以来変わることのない当社の企業理念を根幹に、2030年長期方針を実現するための環境・安心戦略や、それらを支える財務・非財務資本の強化策、さらに、各資本が互いに作用し合うことで生み出される独自の競争力などを具体的に掲載しています。本報告書を通じて、当社が過去から現在、そして未来に向けて一貫した信念を持ち、新たな価値を創出して社会と共に成長し続ける企業であることをご理解いただけますと幸いです。

当社は引き続き、ステークホルダーの皆様への適時・的確な情報開示と積極的な対話に努めていきます。本報告書が、皆様とデンソーの相互理解そして企業価値の共創を促進する有用なコミュニケーションツールになるよう、皆様からの忌憚のないご意見・ご要望をお待ちしています。

最後に、本報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。



代表取締役副社長
CFO
松井 靖

編集方針

「統合報告書2024」は、業績や営業概況、経営戦略などの財務情報のご提供に加え、成長を支える基盤としての「環境・社会・ガバナンス(ESG)」といった「見えない資産」である非財務情報を統合的にご紹介することで、デンソーが社会に対してどのような価値を提供しているのか、その企業価値向上のプロセスを分かりやすく報告する「統合レポート」として編集しています。

作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」などを参照しました。また、環境報告や社会性報告については、ホームページの「サステナビリティ」でも詳細情報を掲載しています。



報告対象範囲

対象組織 株式会社デンソーおよびデンソーグループ(「(株)デンソー」や、「(単体)」と表記のある箇所は、株式会社デンソー単体を示します。)

報告対象期間 2023年度(2023年4月～2024年3月)を主たる対象期間としています。一部に2024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2024」用語

ICE : Internal Combustion Engine (内燃機関)
BEV : Battery Electric Vehicle (電気自動車)
HEV : Hybrid Electric Vehicle (ハイブリッド車)
PHEV : Plug in Hybrid Electric Vehicle (プラグインハイブリッド車)
FCEV : Fuel Cell Electric Vehicle (燃料電池車)
QRコード® : QRコードはデンソーウェブの登録商標です。

表紙について

デンソーオリジナルのデザインエレメント「D-Cross」の斜めのラインは、未来に向かって進むデンソーの姿勢です。革新的な技術で課題を解決する社員の情熱を表す「デンソーレッド」と、時流に先んじて新たな価値を創造するモノづくりの力を象徴した「クラフティングブルー」を重ね合わせることで、デンソーが人の幸せのために、そしてより良い未来のために、社会との関わりの中で新たな価値を生み出していくことを表現しています。

統合報告書の位置付け

財務情報

デンソー ホームページ : 投資家情報



<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/>

決算資料／有価証券報告書 など

統合報告書 (PDF版)



<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/annual-report/>

非財務情報

デンソー ホームページ : サステナビリティ



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

環境への取り組み／社会への取り組み／
コーポレートガバナンス など



デンソー Web サイト

<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けますと、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。)

CONTENTS

4 At a Glance

6 MANAGEMENT MESSAGE



CEO 林 新之助

6 CEO MESSAGE

11 CQO MESSAGE

12 デンソーの価値創造ストーリー

12 過去、現在、未来に向けて

14 革新と創造の歴史

18 デンソーの価値創造プロセス

20 培ってきた強み

24 積み上げてきた資本

26 受け継がれるサステナビリティ経営

28 成長戦略

28 目指す姿に向けたロードマップ

30 事業環境認識

32 **1** 優先取組課題(マテリアリティ)34 **2** 2025年中期方針37 **3** 環境・安心戦略

42 資本戦略

42 財務資本

43 CFO MESSAGE



CFO 松井 靖

50 DIALOG アナリスト対談

52 人的資本・CHRO MESSAGE



CHRO 山崎 康彦

57 製造資本

59 CMzO MESSAGE

60 知的資本

64 CTO MESSAGE

65 CSwO MESSAGE

66 CDO MESSAGE

68 自然資本

70 環境価値の最大化に向けた取り組み(TCFD)

74 社会・関係資本

78 事業別概況

78 事業ポートフォリオと創出価値

80 貢献分野と主要製品

82 エレクトリフィケーションシステム

84 パワトレインシステム

86 サーマルシステム

88 モビリティエレクトロニクス

90 先進デバイス

92 FA・社会ソリューション

93 フードバリューチェーン

94 特集 価値創造の実践

96 コーポレートガバナンス

96 コーポレートガバナンス

106 DIALOG 社外取締役鼎談

110 リスクマネジメント

112 コンプライアンス

114 コーポレートデータ

114 Facts & Figures

116 10カ年データ

118 企業・株式情報

119 TCFD INDEX

統合報告書2024のポイント

統合報告書2024のテーマ

「統合報告書2024」では、過去・現在・未来を通じてデンソーの価値創造を支える企業理念を軸として、変わりゆく社会課題をどう解決し、どのようにして新たな価値を創出していくのかのストーリーを分かりやすくお伝えしています。2025年中期方針の完遂に向けた足元の取り組みや進捗、全社戦略の実現に向けた事業戦略・資本戦略や、これらの企業活動を支えるコーポレートガバナンスなどを、価値創造ストーリーに即してご紹介しています。

財務・非財務資本の関係性や各資本を磨き上げる取り組みに加え、それぞれの資本が結合し、グローバル約16万人の社員やステークホルダーの皆様と共鳴することで創出される独自の競争力、そして事業を通じた社会への価値提供のサイクルを通じ、デンソーが社会と共に成長し続ける企業であることをご理解いただけるよう編集しました。

対話への活用とそのフィードバック

統合報告書を用いたステークホルダーの皆様との対話を積極的に実践しています。皆様からいただいたご意見については、経営の高度化に向けて活かすとともに、以降の情報開示・対話機会に反映するよう努めています。また、社員も重要なステークホルダーと捉え、統合報告書を活用した社員一人ひとりの企業価値意識の向上に取り組んでいます。

注目コンテンツ

■ P24-25 積み上げてきた資本

適切なインプットを通じた各資本強化の取り組みだけでなく、それぞれの資本の組み合わせで生み出すアウトプット・アウトカムを明記することで、デンソーが事業成長と社会課題解決を同時に成し遂げるビジネスモデルの全体像を示しています。

■ P50-51 DIALOG アナリスト対談

投資家の皆様をはじめ、各方面から高い関心を寄せられた2023年12月のデンソー株式の売出しおよびトヨタグループ内の政策保有株式縮減の動きについて、資本効率化に向けた想いや日本株式市場へのインパクトなど、社外有識者とCFOの対談形式で語っています。

■ P80-81 貢献分野と主要製品

各事業で生み出す製品・サービスを一覧性高くまとめ、それぞれの製品が環境・安心の理念実現にどう貢献するのかを、製品特性や貢献分野とともに説明しています。また、過去から一貫して技術を磨き、各時代の社会課題を解決してきたことを、代表的な製品の進化を例に紹介しています。

■ P94-95 特集 価値創造の実践

環境負荷を抑えるクリーンエネルギーとして注目される水素の製造・利用を事業化し、水素社会の実現に挑戦するデンソーの新たな取り組みを紹介しています。

統合報告書2024 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2024」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（経営理念や戦略、ガバナンスなど）を網羅して統合的にお伝えできるように、価値協創ガイダンスを参照しながら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記載しています。

価値観	中長期戦略	実行戦略	成果と重要な成果指標	ガバナンス
デンソーの社是と基本理念は、時を経ても変わらないデンソーの普遍的な考え方です。またサステナビリティ経営は創業以来、脈々と受け継がれてきたデンソーの根幹にある経営思想です。	デンソーの普遍的な考え方・価値観を軸に、デンソーが社会と共に成長を続けるための価値創造プロセスを策定しています。また、時代ごとの事業環境を踏まえて、2030年長期方針を策定しています。	2030年長期方針を達成するための優先取組課題（マテリアリティ）を設定しています。また、2030年長期方針を実現する道筋として、2025年中期方針と環境・安心戦略を策定しています。	創業以来積み上げてきた資本が、成長基盤として事業活動を支えています。そしてその事業が、主体となって戦略を実践することで、事業成長と社会課題解決の両立を実現します。	戦略を着実に実行し、持続的に企業価値を高めていくためのガバナンスの仕組みを整えています。
社是・基本理念	価値創造プロセス	優先取組課題（マテリアリティ）	資本戦略	コーポレートガバナンス
サステナビリティ経営	事業環境認識	2025年中期方針	事業戦略	
	2030年長期方針	環境・安心戦略	サステナビリティKPI	



実質的な対話・エンゲージメント

社外のステークホルダーとの対話のみならず、グローバル約16万人の社員一人ひとりの企業価値創造への意欲を高めるべく、統合報告書の社内活用を推進しています。

At a Glance

デンソーは、社是の精神に基づき、社会課題に正面から向き合い、最高の技術と品質で「デンソーらしい」価値を創造し続ける会社です。グローバル約16万人の社員が人々と社会の幸せを思い描き、今日も新たな価値の創造に挑戦しています。

/ 数字で見るデンソー /

2024年3月31日時点



設立

1949年

1949年、日本を代表する自動車部品メーカーを目指し「日本電装」として創業しました。



デンソーグループ総数

193社(デンソー本社含む)

世界各地に研究、生産、営業拠点を構え、グループ会社の総数は193社に及びます。



世界全従業員数

16万 2,029人

全世界の社員が一丸となって高い品質・高い技術に裏打ちされた優れた製品をお届けします。



連結売上収益

7.1兆円

2023年度の連結売上収益は過去最高となる7兆1,447億円でした。



研究開発投資額

5,509億円

電動化、先進安全・自動運転分野の取り組みを中心に、技術開発を加速させています。



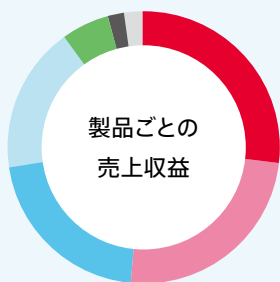
自動車製品(グローバル)

No. 2

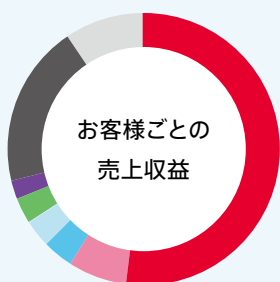
世界中のメーカーから信頼される製品やシステムを提供するグローバルカンパニーです。

/ 売上収益構成比率 /

2024年3月31日時点



■ モビリティエレクトロニクス	ドライバーの安心と快適な移動を実現する、先進運転支援システムやクルマを電子制御する車載用ECUなどを中心とした製品の開発・製造	27.2%
■ サーマルシステム	車内を快適空間とするためのカーエアコンシステム、ラジエータ・コンデンサなどの冷却用製品の開発・製造	24.2%
■ パワートレインシステム	ガソリン・ディーゼル車など、内燃機関自動車の燃焼、吸気、排気、動弁系などを中心とした製品の開発・製造	21.3%
■ エレクトリフィケーションシステム	電動車の駆動部品や、バッテリーを制御する電源システムなどを中心とした製品の開発・製造	17.4%
■ 先進デバイス	インバータや車載ECUに搭載される各種半導体や車載用センサーなどを中心とした製品の開発・製造	5.9%
■ 非車載事業	工場内の生産性向上に関わる製品や、農業をはじめとした非車載事業に関わる製品などの開発・製造・販売	2.0%
■ その他		2.0%



■ トヨタグループ(トヨタ自動車、ダイハツ、日野自動車)	52.1%
■ ホンダ	6.8%
■ ステランティス(FCA、PSA)	3.8%
■ SUBARU	3.3%
■ フォード	2.9%
■ GM	2.4%
■ その他メーカー	19.6%
■ 市販・非車載事業	9.1%



/ デンソーが実現したい未来 /

揺るぎない競争力を持つ“モビリティ領域”を起点として広く社会全体を俯瞰し、クルマの開発で培った優れた技術と確かな品質を幅広い産業で実装することで、社会に新たな価値を創出します。



モビリティを軸に、培った技術を幅広い産業や社会に広げ、
笑顔あふれる未来を実現

CEO MESSAGE

“企業の存在意義”を軸としたデンソーの企業経営 ～“社会課題の解決”と“人の幸せ・成長”を目指して～

代表取締役社長 CEO
林 新之助

「企業の存在意義」

その普遍的原点に立ち返ることの重要性

社長就任から1年が経過しました。1949年の創業以来、連綿と受け継がれてきた経営の禪を受け取り、日々感じるのは、今日のデンソーを築き上げてきた先人たち、現在のデンソーを支えている社員、そして、すべてのステークホルダーの皆様への感謝の想いです。本当にありがとうございます。

さて、社長として2年目となる中、「企業の存在意義」という普遍的原点に立ち返り、経営の舵取りを行っていくことが、今まさに大切であると改めて感じています。

今、私たちは大きな変化の中にあります。自動車業界はCASE^{*1}による転換期を迎えており、クルマの電動化やSDV^{*2}による知能化の進展、そして、半導体やソフトウェア技術の進化により、クルマと社会がつながり、新たな価値をもたらそうとしています。さらに、社会全体に目を転じると、高度な通信技術により世界は一つにつながり、生成AIの進展が人々の働き方・生活様式を一変させていくことでしょう。

^{*1} CASE : 自動車業界における新潮流 Connected (コネクテッド) / Autonomous (自動運転) / Shared (シェアリング) / Electrification (電動化)

^{*2} SDV : Software Defined Vehicle ソフトウェアの変更により価値や機能が変えられるクルマづくり

このような大きな変化の時代において、スピード感を持って変化を先取りしていくことが大切であり、当然、進めていくべきですが、その反面、変化への追従だけに目を奪われることにより、あるいは、目先の数値目標に縛られることで、企業としての本来の目的を見失い、結果として、迷走・低迷していくリスクがあることを認識しておく必要があります。刻々と変わっていく状況の中でも、“企業の存在意義、果たすべき目的”をぶれない軸として掲げ、その軸に沿って、経営戦略や事業方針の立案、そして、企業カルチャーの構築など、す

べての企業活動に対して一貫性を持った経営を行っていくことが、今、正に重要であると考えています。

私たちデンソーの存在意義、果たすべき目的は、「環境・安心の軸で社会課題を解決する」ことです。

デンソーは創業以来、排ガスによる大気汚染や交通事故といったクルマがもたらす社会課題に真正面から向き合い、課題解決のために新たな製品を開発し続け、広く自動車業界に貢献してきました。創業から取り組んできたメカ領域に始まり、エレクトロニクス、ソフトウェアと領域を拡大させながら、それぞれの力を磨くとともに、それらを最適なバランスで組み合わせるシステム開発力を高めてきました。

これら高度で多様な技術を組み合わせシステム化する力を用い、モビリティの進化を力強くリードするとともに、モビリティとつながる社会システムを発展させていくことで、脱炭素や循環経済、交通事故死者ゼロなど、複雑化する今後の社会課題を解決していきます。さらに、モビリティで培った技術を、エネルギー、工場自動化 (FA)、食農といったモビリティ以外の新たな領域に範囲を広げ、“環境・安心”という側面から広く社会課題の解決に貢献していく所存です。

“モビリティ”から明るい未来をつくる、 デンソーの3つのチャレンジ

“環境・安心”の軸で社会課題を解決し、モビリティから明るい未来をつくりたい。デンソーが描く未来を実現するための3つのチャレンジについて、ご説明します。

1つ目のチャレンジは、モビリティの進化です。事業領域を拡大しても、モビリティ・クルマは、デンソーが貢献すべき重要領域であり、“環境・安心”の理念の実現を追求していきます。

DENSO
Crafting the Core





環境分野では、カーボンニュートラル実現に向け、電動車普及に取り組んでいます。足元ではBEV市場の拡大に減速感が見られますが、中長期で見ると、環境負荷低減に向けた大きな流れは変わらず、確実に電動化が進んでいくと考えられます。一方で、エネルギー事情やインフラ整備状況は、国や地域によって異なるため、電動車への転換は市場やお客様のニーズを見極めて進めていくことが大切です。世界各国のカーメーカをお客様とするデンソーだからこそ、システム、コンポーネント、部品の各レイヤーでの品揃えを拡充し、幅広い電動化ニーズに応えていくとともに、エネルギー事情により地域ごとに異なる市場ニーズに対して、カーメーカやパートナーと共に業界全体で多様な選択肢を提供し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

安心分野では、交通事故死亡者ゼロに向け、高度運転支援システムの普及に取り組んでいます。交通インフラやルールは国・地域によって異なります。デンソーは、安全技術の性能を高めるとともに、シンプルで安価な部品から、AIやセンサ技術といった最先端技術を搭載した先進運転支援システムまで、各国の事情に寄り添った多様な製品を提供し、一つでも多くの命を交通事故から守り、誰もが安心・安全な移動を享受できる社会の実現を目指して取り組んでいます。

2つ目のチャレンジは、新価値創造への取り組みです。“環境・安心”という理念を軸に、エネルギー、FA、食農など、モビリティ以外の領域でも数多くの技術開発や事業化を進めています。

例えばエネルギー領域では、カーボンニュートラルな世界を目指し、水素エネルギーの事業化に挑戦しています。電気

から水素をつくるSOEC^{*3}といったエネルギーシステム製品を市場投入していきますが、それらの鍵となる水電解技術には、空気や熱、電気のマネジメント技術、セラミックの触媒をつくるノウハウなど、デンソーがこれまでクルマで培ってきた要素技術が数多く使われています。

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

デンソーのモビリティの技術を結集させ、パートナー企業と共に、地球環境の維持と人々の豊かな暮らしを両立する「水素社会」の実現に挑戦していきます。

また、FA領域では、ロボットやIoT技術を活用し、環境や安全に配慮したモノづくりの進化を支えるとともに、食農領域では、農場の工場化を通じた環境にやさしい農業の実現、食糧の安定生産の実現に取り組みます。

そして3つ目のチャレンジは、半導体とソフトウェアを中心とした基盤技術の強化です。電動化や自動運転の進展に伴い、モビリティにおける半導体の役割は増大しています。デンソーは50年以上に及び研鑽を重ねてきた半導体研究開発と、40年にわたる車載ソフトウェア開発の歴史において、競争力を磨き上げてきました。モビリティ領域、そして新価値創造領域においても重要技術である半導体とソフトウェアの研究開発をさらに加速し、基盤強化を図ります。

新型コロナウイルス感染症の世界的なまん延に端を発した各業界の半導体不足は記憶に新しいですが、確かな事業成長と価値創出を果たすためには、高性能かつ低コストな半導体の安定的な供給が欠かせません。デンソーでは、半導体開発を加速させるとともに、国内外のパートナーシップ強化と協業モデルの確立を通じ、業界を挙げて半導体の供給基盤を盤石にしていきます。

半導体と同じく、モビリティにおける重要性が増しているのがソフトウェアです。ソフトウェアのアップデートでクルマの機能を高めるSDV時代が到来し、ソフトウェア開発はより大規模化・複雑化しています。また、クルマは人の命を運ぶモノである以上、品質・信頼性には一切の妥協も許されません。これまで40年間の開発を通して磨いてきたソフトウェアとエレクトロニクス・メカの三位一体システムを具現化する力、クルマ全体がいかなる時も安全に動くためのノウハウ、そして多様な開発パートナーと共創する力、これらデンソーの強みは、ソフトウェア開発の難易度が飛躍的に高まるSDV時代にこそ、唯一無二の競争力になると確信しています。

また、自動車業界におけるソフトウェアの標準化にも取り組んでいます。モビリティの価値はソフトウェアによって飛

躍的に向上していきますが、業界全体で見ると、大きな投資が負担になることも事実です。ソフトウェアによる価値向上を力強く推進していくために、ソフトウェアにおける競争領域と協調領域をしっかりと見極め、協調領域においては業界全体で積極的に標準化を進め効率化を図ることが重要となります。デンソーは、数多くのカーメーカとの共同開発やビジネスの実績を持つ立場として、積極的にクルマのソフトウェアの標準化や共通化を牽引し、業界全体での価値向上に取り組めます。

また、急成長を遂げるソフトウェア領域において、優秀人材の確保は喫緊の課題です。ソフトウェア人材は、特に日本国内ではいわば「取り合い」状態が続いています。グローバルで最適な開発体制を整えるとともに、クルマを熟知したデンソーのハードウェア技術者にリスキリングの機会を提供することで、ソフトウェア技術者に転身し、活躍先を拡大する取り組みも推進しています。事業ポートフォリオの変革により社内の人財バランスにも変化が生じることを見越し、デンソー社員が将来にわたり、高い志のもと活躍し続けられるような人財マネジメントを進めていきます。

社会課題解決を成し遂げるため、 企業価値向上を続ける

デンソーは、“環境・安心”の企業理念実現と持続的な企業価値向上を果たすべく、財務面では2025年度ROE10%超の財務目標達成にもこだわり、収益体質の改善を着実に進めています。

ROIC経営の実践にあたっては、短期的な財務指標向上の手段とするのではなく、中長期での企業価値向上を目的に、経営メンバー、および社員に活動の意義を丁寧に伝え、一人ひとりの主体的な改善活動につなげています。また、持続的な社会価値の創出と事業成長を両立させるべく、事業ポートフォリオの入れ替えも進めており、“環境・安心”の理念の実現に合致するか、成長性・収益性の水準はどうか、財務・非財務両面で毎年検証し、注力事業の成長と成熟事業の縮小・撤退を敢行しています。

足元の部材費値上げや賃上げなどの環境変化に対しては、サプライヤーへの真摯な対応とお客様への丁寧な説明、サプライチェーンへの影響調査を通じ、取引価格への適切な反映を実践しています。さらに、一般社団法人日本自動車部品工業会など関係団体へも働きかけ、業界全体の取引適正化と競争力強化を牽引していきます。

また、保有資産の改革も進め、2023年には、トヨタグループ

各社を含む政策保有株式を大幅に縮減しました。現状を是とするのではなく、時代の変化を捉え、合理性に基づいた決断・実行をするデンソーらしさは、財務資本の最適化プロセスにも息づいています。引き続き、適正に政策保有株式の縮減を遂行するとともに、手元資金の圧縮や在庫の適正化を通じた資産効率の向上にも努めます。

これら事業ポートフォリオの入れ替えや低収益資産の圧縮などの取り組みを通じ、2023年度は過去最高となる7兆1,447億円の売上を達成し、2020年度から2022年度までの3年間で1.7兆円の営業キャッシュフローを創出しました。2023年度からの3年間では、これら取り組みを加速させ、3.0兆円以上のキャッシュ創出を見込んでいます。生み出したキャッシュは、成長投資と株主還元に充当していきます。成長投資については、前述「3つのチャレンジ」で示したような重点成長領域におけるM&A・アライアンスを今後さらに加速させていき、2030年度には売上7.5兆円、営業利益率・ROE12%水準を達成します。

デンソーの活動をご理解・応援してくださる株主の皆様に対しては、DOE（株主資本配当率）を意識した長期安定的な還元を継続します。2023年度は3年連続のDOE向上を達成するとともに、過去最大となる2,000億円の自己株式を取得しました。市場では、日本企業に対しPBR（株価自己資本倍率）改善を求める声が高まっていますが、デンソーでは従前から資本コストを意識した経営を続けており、2020年以降、最低基準であるPBR1.0倍を定常的に上回る水準を維持してきました。今後も、社会への提供価値創出に向けた着実な実践と、さらなる成長に向けて株主・投資家をはじめとする社会の皆様にご理解・応援をいただける質の高い対話活動を通じて、適正な株価上昇を目指していきます。

「環境・安心の軸で社会課題を解決する」という私たちの大きな目的は、デンソー1社で成し遂げられるものではありません。競争の構図が複雑化する中で、業界全体の中長期的な成長に向けた選択と集中で業界内の再編を促すとともに、志を共にする様々なパートナーと業界の垣根を超えて連携しながら、将来にわたり成長を続けるための業界構造の変革に挑戦していきます。デンソー1社の事業成長にとどまらず、業界全体の発展を目指していくことは、資本主義市場経済という社会の発展に向けた合理的なシステムを維持・進化させるための責務と捉えています。まず自らが変革し資本効率を高め、企業価値を向上するとともに、業界全体の明るい未来に向けて力強く歩みを進められる環境づくりにも、強い意志で取り組んでいきます。

“社会課題解決”と“人の幸せ・成長”の 正の循環を生み出す企業カルチャーの追求

これまで述べてきた多くのチャレンジを実現する原動力は、
いうまでもなく“人”です。

社会の環境変化が人の役割・価値に変化をもたらし、経営における“人”の重要性が高まっています。情報のボーダレス化・均一化により、地域間、あるいは、企業間の実力が拮抗する中、“戦略”と同等、あるいはそれ以上に、戦略を遂行する“人”の力が大切になってきています。また、社会がより成熟し、働きがいや生きがいを大切にして自身のキャリアを描く時代が到来しており、会社は“人”がそのキャリアを実現する場と捉えるべきでしょう。さらには、今後、生成AIなどの革新技術がより進展していく中で、働く意義や幸せのあり方から“人”の役割や働き方を定めることが経営課題となってきます。そんな背景から、“人”の力を高めるために、デンソーという会社が、社員一人ひとりが“内発的な想い”から仕事に挑み、働きがいを感じ成長していく場となるよう、企業カルチャーをつくり上げていきます。

内発的な想い、すなわち“志”は、人それぞれ異なります。例えば、「自らの腕を磨き、未来に向け価値ある仕事をしたい」「日々、笑顔と感謝を大切に、仲間と共にそれを広げていきたい」「生まれ育った国や地域、あるいは、家族のために尽くしたい」と様々な“志”があるはずです。ここで大切なことは、会社の果たそうとする目的と、社員一人ひとりの“志”が互いに共鳴し合うこと。デンソーが掲げる「環境・安心の軸で社会課題を解決する」という目的に社員が共感し、その実現に貢献したいとの想いを持ち、そして会社も、社員一人ひとりの志や内発的な想いを大切に、挑戦を後押しし、働きがいある環境をつくる。この共鳴のサイクルを回すこと、そんな企業カルチャーをつくっていくことが必要だと考えています。

デンソーは、2017年に2030年長期方針を策定し、環境と安心の取り組みを通じて「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」とのスローガンを掲げ、事業を推進してきました。今では、この方針を知らない社員はいない、といえるほど、広く共有することができています。しかし、一方で、理念が深く浸透し、経営メンバーから現場レベルまで一貫して、目的を果たすことにこだわった対話・判断・行動がなされているかと問われれば、「道半ば」と答えざるを得ません。

私たちデンソーの存在意義、果たすべき目的を社内に浸透させ、一人ひとりの意識・行動指針となる企業カルチャー

へと高めていくためには、理念・戦略・企業カルチャーに一貫した軸を通し、制度・仕組みといったハード施策と、経営・マネジメント・社員間のオープンな対話の連鎖によるソフト施策を整合させた包括的な取り組みが必要となります。

これまで、働きがい向上に向けたエンゲージメント調査・KPI設定、キャリアプラン実現を支援する研修、経営トップと職場リーダーが直接対話する「社長・副社長と語る会」などの取り組みを進めてきましたが、今後はさらなる施策の拡充に加え、それらが有機的につながるよう連動性を高めていきます。企業カルチャーの醸成は、経営者の役割そのものです。私自身の最重要ミッションとして、これまで以上に時間とエネルギーを割き、信念を持って継続的に取り組んでいきます。

最後に：

未来に向けて、道を切り拓き歩みを続ける決意

社会課題解決と価値提供を目指し取り組んできた中で、2020年3月より各カーメーカの皆様から届け出されています当社製燃料ポンプに関する一連のリコールで、多くの皆様にご心配・ご迷惑をおかけしたことに對し、心よりお詫び申し上げます。創業以来「品質と安全のデンソー」を標榜し、品質にかける精神を受け継いできたにもかかわらず、大きな品質問題を起こしたことを厳粛に受け止め、深く反省しています。改めて、「品質は経営の生命線である」ことを肝に銘じ、私自身が先頭に立って、信頼回復に向けて全社一丸となり、一つひとつ、一步一步、継続して取り組む所存です。

デンソーは2024年に創業75周年を迎えます。75周年という節目の年に、我が社の創業の精神に立ち返り、企業カルチャーを高め、未来につながる次の道を切り拓いていきたい。そんな想いのもと、16万人の社員と共に、力強く前進していきます。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2024年9月

林 新之助

代表取締役社長 CEO

林 新之助

CQO(チーフ・クオリティ・オフィサー) MESSAGE

「品質のデンソー」を取り戻す～燃料ポンプのリコール問題について～

2020年3月より各カーメーカの皆様から届け出されている当社製燃料ポンプに関する一連のリコールにつきまして、多くの皆様にご心配・ご迷惑をおかけいたしますことを、心よりお詫び申し上げます。

自動車部品製造を生業とする中で、当社の製品は命を乗せて走るクルマの重要機能部品であり、その製品に不具合があればお客様に多大なるご迷惑をおかけしてしまうことを考え、市場での不具合はあってはならないものという認識のもと、品質を経営の根本に据えてこれまで活動してきました。創業以来「品質と安全のデンソー」を掲げ、その精神を絶えず伝承してきたにもかかわらず、当社史上最大規模の品質問題を起こし、多くの自動車ユーザーやカーメーカの皆様にご心配・ご迷惑をおかけしてしまったことに、忸怩たる思いです。

リコールの対象になっている燃料ポンプの不具合は、当該製品を構成する部品の一つであるインペラ*において、樹脂密度の低いものが燃料によって変形し、作動不良につながるおそれがあるというものです。



今回の不具合を品質管理の観点で振り返ると、当該事象はリコール対象となった燃料ポンプに固有の製造上の要因による品質問題でした。成形工程の僅かな変化に、これまで我々が経験したことがない、様々な条件が複雑に絡み合った結果もたらされました。発生当時のデンソーの技術知見ではこの事象の発生を予見できず、原因解明にも時間を要することとなってしまいました。

その後の対応により、不具合事象の解析と原因解明および技術的な対策を完了しています。現在はその交換用部品を1日でも早くすべての対象のお客様にお届けできるよう、全社を挙げて、また、関係するサプライヤーのご協力をいただきながら、生産供給に向けて全力を尽くしています。

* インペラ：燃料を送る役割をする羽根車状の部品

デンソーは、世の中に届ける製品に対して万全な品質を確保するために、開発プロセスにおける厳しいゲート管理、量産前の品質確認や総点検、そして量産時における抜けのない現場管理など、考えるあらゆる注意を払い、厳しい日常管理の中で生産しています。

一方で私どもモノづくり企業は、技術を進化させることによって企業を存続させ、成長を図るとともに社会課題解決への持続的な貢献を果たしてきました。技術を進化させるには、新たな挑戦が欠かせません。常に挑戦を続けながらも、いかにお客様にご満足いただける良い品質の商品をお届けできるか、その改善に向けて日々努力を続けています。

改善にあたって、当社は改めて品質第一の原点に立ち返り、さらなる品質向上を図るべく、全社を挙げた活動「Reborn 21」を立ち上げ、品質担保に不可欠な「意識」「知識」「風土」の向上に継続して取り組んでいます。

「意識」面では、お客様第一の意識の徹底を図ってきました。お客様と揺るがない信頼を築くため、改めて社長をはじめとする経営層や部門長らが率先してお客様第一の行動を示していきます。

「知識」面では、足元・将来に向け必要な品質基盤技術の蓄積を着実に推進し、品質の盤石化を図ってきました。今後も、急拡大するソフトウェアや先進運転支援システム、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーなど品質を取り巻く環境変化を捉え、品質基盤技術の進化を加速させていきます。

また「風土」面では、上司と部下が率直に意見を交わし合い、真の課題を理解して共に解決に向かう全員参加の風土の醸成が大切であり、労働組合とも協力し、一層の努力を重ねていきます。(人的資本 □□P.52-56)

「意識」「知識」「風土」を支える体制面では、安全品質本部を独立させて会社直下に配置し品質ガバナンスの強化に努めています。さらなる強化策として2020年より品質基盤技術の担当執行幹部を据えて全社横断的に品質基盤技術確立活動を推進しているほか、2022年以降は副社長が品質最高責任者CQOとして全社視点での品質活動を推進しています。

「信用を尊び責任を重んず」、社是の最初に明記されているこの言葉を改めて噛みしめ、お客様へ安心・安全をお届けすること、また、「品質」はデンソーの企業活動を支える基盤であることを肝に銘じ、モノづくり企業としての矜持を持ち、変化の先取りと正しい仕事の実践によって世の中の期待に応えるべく全社一丸となって取り組む決意です。引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

代表取締役副社長 CQO

山崎 康彦

過去、現在、未来に向けて

未来を見据え、人々の幸せと向き合うことから、デンソーのイノベーションは始まります。デンソーは、サステナビリティの視点で社会課題を解決することを使命とし、モビリティ変革の先頭を走りながら貢献領域を拡大、常に革新と創造を繰り返しながら成長を続けてきました。それと同時に、創業以来75年間の歩みの中で、事業ポートフォリオを大胆に変革することで、将来にわたってデンソーが価値を生み出し続ける強みや資本を培ってきたのです。これらの強みを活かし、100年先の未来にも求められる企業であるべく、貢献領域を拡大していきます。

■ 売上収益推移

1950～1977年度までは(株)デンソーの売上高、1978年度以降は連結売上高。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)。

■ 時価総額推移

※ 自己株式調整前



社会課題と向き合い価値を生み出してきた歴史と、次の時代への挑戦

1950s 戦後復興／モータリゼーションの進展	1960s～1970s マイカーの普及／社会課題の発生	1980s 環境・安全課題の深刻化
創業時より先進技術で社会課題に挑む - 電気自動車「デンソー号」を開発 - カークーラー・バスクーラーを日本初開発	排ガス規制に先駆けた対応と安心製品の基盤づくり - 世界最高水準の規制をクリアする排ガス対応製品の開発 - 時代に先駆けた半導体開発を開始	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 - エアバッグセンシングシステムなどの安全システム製品を次々に実用化 - 世界初の車載用半導体センサである吸気圧センサの量産開始

社是における4つの考え方

創業期に制定された社是は、時代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目指すデンソーの姿勢を明示しています。これは、現在デンソーが実践しているサステナビリティ経営の原点でもあります。

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、さらに積み重ね次の世代に引き継いで、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事に當る

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、まだ無き道を切り拓いていきます。

最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す

変化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。



1990s~2000s
地球温暖化／デジタル化・IT社会の伸展

**コア技術を活用して
環境にやさしい暮らしに貢献**

- ・ 製造現場を効率化するQRコード®を開発
- ・ 電子制御式共通レールシステムを世界初開発
- ・ 両面冷却インバータを世界初開発

2010s
ICT社会伸展／SDGsの採択

100年に一度の変革期へ

- ・ 初代先進安全システム「Global Safety Package 1」を開発
- ・ モビリティの枠を超え 農業・FA分野におけるサービス提供を開始

2020s~
社会課題の深刻化

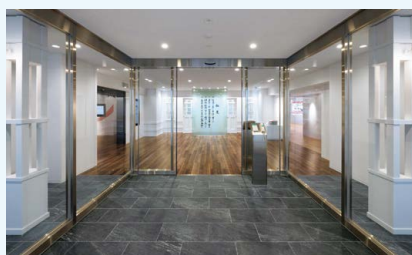
環境・安心における新たな価値の提供を目指す

- ・ 第三世代の先進安全システム「Global Safety Package 3」を開発
- ・ SiCパワー半導体を用いたインバータを当社初開発
- ・ 水素の利活用普及に向けた実証実験を開始

受け継がれるサステナビリティ経営

社是の「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」という言葉は、事業を通じて社会の課題解決に挑み、人々の幸福に貢献する、というデンソーのサステナビリティ経営そのものを表しています。そして社是に込められた先人たちの想いを継承・実践し、次世代に糧をつなげていくことは今日のデンソーの使命です。

デンソーは、サステナビリティ経営の推進にあたり、将来の社会課題を「2030年長期方針」や「優先取組課題(マテリアリティ)」に落とし込み、事業活動を通じてその解決に取り組んでいます。「環境」「安心」の企業理念を軸として複雑な社会課題の解決に挑み、様々なステークホルダーの方々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、次世代に継承すべきデンソーらしさを自分ごととして考えることを目的として、2021年12月に「デンソー継承館」を設立しました。継承館では、創業からの歴史や、品質・安全に関する出来事を振り返る展示を常設するとともに、様々な特別企画展示も実施しています。社員一人ひとりのサステナビリティ経営実践の拠り所として、設立以来約2年半で国内外から7,500人を超えるデンソー社員が訪れました。

革新と創造の歴史

社是に込められた想いは、創業時も今も変わらない私たちデンソーの原点です。そして今、激しく変わりゆく外部環境の中で、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。常にその時代時代の社会課題に挑み続けた先人たちから渡された襷を胸に、社会と人々の幸福に向け、また一步、歩みを進めます。

1930s～1950s：創業時より先進技術で社会課題に挑む

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

1935年：電装品内製化の挑戦

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年に同社常務であった豊田喜一郎氏が鈴木隆一（後のデンソー取締役）に電装品の内製化を指示しました。しかし、当時まだ電装品は品質的に安定しておらず、開発は難航しました。そこで、喜一郎氏は鈴木に対し、「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でもう1カ月お待ちいただきたい」と懇願します。その後、若き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が実現しました。



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。

1949年：「日本電装」誕生

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、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。



1953年：ロバート・ボッシュとの技術提携

当時、日本電装と欧米との技術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がありました。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当社の10倍以上でしたが、三島徳七博士（MK磁石合金の発明者）などの仲介や、当時の経営陣の熱意により、なんとか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・品質基盤の確立を進めました。



具体的な取り組み

- ・1950年代から、トヨタ自動車を中心としたお客様の要請に応えながらメカ中心に事業領域を確立・成長させ、国際水準の技術・品質を有した製品を提供。

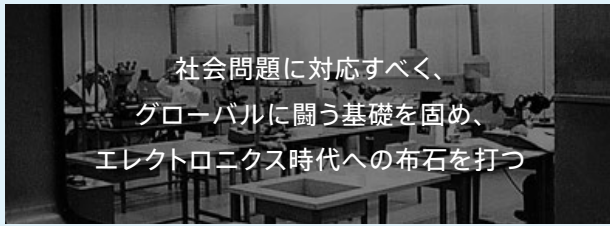
環境・安心分野への提供価値

- ・ガソリン入手が困難であった1950年に電気自動車「デンソー号」を開発。動力部の多くを社内設計・製造し、約50台を販売。
- ・カークーラーとバスクーラーを日本初開発。発売前は走りを阻害する懸念の声もあったが、それを覆す高い利便性で普及が拡大。



デンソー号

1960s～1970s



社会問題に対応すべく、
グローバルに闘う基礎を固め、
エレクトロニクス時代への布石を打つ

外部環境	高度経済成長期におけるマイカーの普及／ 交通事故や大気汚染などの社会課題の多発
社会ニーズ	多様・変量への対応／環境・安全技術の開発

1980s

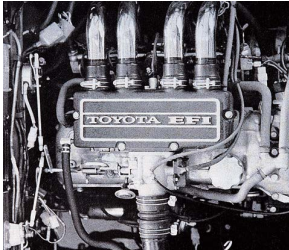


時代に先駆けた環境・安心製品の実用化と、
ソフトウェア分野の強化

外部環境	グローバリゼーション／貿易摩擦の伸展／ 環境・安全課題の深刻化
社会ニーズ	海外での現地生産／クルマの高性能・高出力化

具体的な取り組み

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



EFI(電子制御式燃料噴射装置)



デミング賞受賞

具体的な取り組み

- 海外に生産会社・テクニカルセンターなどを設立し、地域最適製品の開発・生産・供給体制を整備。
- 公害や地球温暖化などの環境問題を解決するため、世界に先駆け環境対応製品を開発。
- ロボット実用化プロジェクトがスタート。同様に開発を進めたバーコードリーダー、RFID*なども、現在のFA事業につながる。

* RFID : Radio Frequency Identification 電波を用いてRFタグのデータを非接触で読み書きするシステム



1980年設立当時のデンソー・マレーシア



欧州での実車試験

環境・安心分野への提供価値

- 排ガス規制に先駆け、電子制御式燃料噴射装置 (EFI) を実用化。その後も環境規制対応製品を次々と開発。
- 通商産業省 (現経済産業省) の自動車総合管制システム (CACS) プロジェクトに参画。その後のカーナビやコネクティッド製品の開発につながる。

事故の教訓が原点となった「安全のデンソー」

1969年、安城製作所のダイカスト工場で爆発事故が発生し、6名の社員が犠牲となる創業以来の大惨事となりました。事故発生後、「再びこのような事故は起こさない」という決意を込めて、同年「安全のデンソー」を標語として制定。さらに、この事故をいつまでも忘れず、安全への意識を持ち続けられるようにと、事故が起きた9月8日を「安全の日」として定め、現在でも、グローバルで特別安全活動を展開しています。

環境・安心分野への提供価値

- 世界初の電子制御式ディーゼルポンプを開発。排ガス対応と低燃費、高出力を同時に実現し、世界に衝撃を与える。
- 世界初の車載用半導体センサである吸気圧センサの量産開始。半導体にセンサという付加価値を与え、他社に先んじる。
- 1960年代から取り組んできた研究を活かし、アンチロックブレーキシステムやエアバッグセンシングシステム、前方衝突警報など安全システム製品を次々と実用化。
- カーメカに匹敵する規模の評価施設である広さ100万㎡の額田テストコースを開設。お客様の期待を超えた製品性能や品質保証のため、テスト設備は日々進化。



夜間と雨天を再現できる
自然環境試験路

1990s



快適で便利なクルマづくりの知見を磨き、
新領域へ果敢に挑戦

外部環境	バブル経済の崩壊／ 地球温暖化を巡る国際議論の加速
社会ニーズ	小型車や低燃費車への志向／環境に配慮した暮らし

2000s



エレクトロニクス・ソフトウェア技術を
駆使した電動化・安全製品の普及拡大

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

具体的な取り組み

- ・基礎研究所（現先端技術研究所）を設立し、世界初・世界一製品につながる多くの革新技術を創出。
- ・Excellent Factory活動開始。生産現場主体の工場改善がグローバルに拡大し、デンソーの改善活動の源流となる。
- ・コア技術を活用し、環境にやさしい暮らしに貢献する製品を開発。

具体的な取り組み

- ・海外初の研修センター、デンソー・トレーニングアカデミー・タイランドを開設。技術・技能教育をグローバルで行う体制を整備。
- ・環境経営方針「エコビジョン2005」を策定。優れた環境技術を活かし、事業活動でのCO₂排出量削減を加速。
- ・CASE対応により電動化・先進安全製品の普及拡大。

環境・安心分野への提供価値

- ・冷媒によるオゾン層破壊防止のため、自然冷媒を使ったカーエアコンを開発。
- ・世界初となる電子制御式コモンレールシステムを開発。後に市場を席巻するコモンレール式の先駆けとなる。
- ・中心極にイリジウム合金を使用し、極細の電極でかつ寿命延長を可能にしたイリジウムプラグを世界初開発。
- ・家庭用ヒートポンプ式給湯機を製品化し、省エネに貢献。
- ・製造現場の多品種・少量生産に対応するため、大容量かつ高速読み取りが可能なQRコード®を開発。



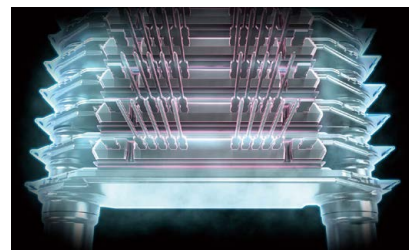
イリジウムプラグ



QRコード®

環境・安心分野への提供価値

- ・世界初の両面冷却インバータを開発。大出力かつ小型化のニーズに応える当社の技術力が認められ、飛躍的に生産量が拡大。



インバータの両面冷却構造

- ・植物（ひまし）由来の樹脂製ラジエータタンクを世界初開発。環境対応として、製品のライフサイクルにおけるCO₂排出量の削減に貢献。
- ・近赤外線の映像を用いた歩行者検知機能付きの夜間支援システム「ナイトビュー」を世界初開発。
- ・世界初のミリ波を用いた前方監視センサを開発。雨や霧などの環境下でも動作し、クルマの安全性能向上に寄与。

2010s～2020s



外部環境	ICT社会伸展／SDGsの採択
社会ニーズ	CASEへの転換／事業を通じた社会課題解決への貢献

2030s～



外部環境	地球温暖化や資源不足、高齢化などの社会課題の深刻化
社会ニーズ	再生可能エネルギー中心の循環型社会

具体的な取り組み

- ・世界7極にテクニカルセンターを設置。多様化する地域ニーズに素早く応え、競争力のある製品を生む体制を構築。
- ・電動化開発と生産体制の強化を行う「電動開発センター」と、自動運転などの開発を行う「Global R&D Tokyo, Haneda」を開設。環境・安心領域の研究開発を加速。
- ・高性能な先進安全システムの開発や、後付け製品による既販車の安全性能向上を実現。

環境・安心分野への提供価値

- ・独自の巻線構造を採用したモータジェネレータを開発。高効率で環境にやさしい発電や駆動を実現。
- ・環境分野の主力製品であるインバータのグローバル累計生産台数が、2021年に2,000万台を達成。
- ・当社初となるSiC(シリコンカーバイド)パワー半導体を用いたインバータを開発。BEVの電費向上と、航続距離の延伸に貢献。



インバータ生産現場

- ・日本の農業支援と未来の食糧危機を回避すべく、農業ハウス用環境制御装置「プロファーム T-キューブ」を開発。
- ・単眼カメラとミリ波レーダを使用した先進安全システム「Global Safety Package 1」を開発。
- ・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。

具体的な取り組み

- ・2035年度に「モノづくりににおける完全なカーボンニュートラル」と「交通事故死亡者ゼロ」を実現することを宣言。環境・安心の企業理念に沿った事業拡大・社会課題解決に取り組む。
- ・環境に負荷を与えないクリーンエネルギーである水素の利活用に向けた実証実験を開始。水素社会の実現に向けた取り組みを加速。

未来に向けて目指す姿：2030年長期方針



デンソーの価値創造プロセス

環境・安心の価値を最大化し、 社会と共に成長を続ける

デンソーは、社会課題解決を起点に、培ってきた強みと資本を活かして事業活動を行う価値創造プロセスを推進し、サステナビリティ経営を実践しています。社会課題を解決し、新しい発展に向かうための心構えである企業理念を、社員一人ひとりが重んじ、愚直に実践することで、企業価値を向上させるとともに持続可能な社会の実現に貢献します。

受け継がれるサステナビリティ経営 □ P.26-27

強化

価値創造の 土台

社是

デンソー
基本理念

デンソー
スピリット

資本

財務資本

人的資本

製造資本

知的資本

自然資本

社会・関係資本

事業基盤の
深化と拡大

時代に先駆けて価値の
源泉を生み出す

先端研究
開発

強固な
事業基盤

三位一体の
提案力

高効率・
高品質な
モノづくり

製品・サービスとして
提供

分野を組み合わせ
新しい価値を提案

強み

資本戦略 □ P.42-77

培ってきた強み □ P.20-23

社会要請・社会課題

創業の精神である「社是」と、社是の精神を社会環境の変化に合わせて明確化した「デンソー基本理念」、グローバルに価値観を共有するための行動指針である「デンソースピリット」は、価値創造の土台です。

価値創造を支える基盤

人財

□ P.52-56

コーポレートガバナンス

□ P.96-113

主な提供価値と指標

社会に提供する主な価値と指標

① 環境

モノづくりカーボンニュートラル

2025年：クレジット活用による工場カーボンニュートラル

2035年：クレジットなしでのカーボンニュートラル

② 安心

交通事故死者ゼロへの貢献

自社安全製品の死亡事故に対する事故シーンカバー率

2025年：56%、2035年：100%

主な財務価値と指標

① エクイティスプレッドの中長期での拡大

2025年度：ROE 10%超、営業利益率 10%

2030年度：ROE・営業利益率 12%レベル

② 事業ポートフォリオ変革によるキャッシュ創出

電動化売上 2025年度：1.2兆円、2030年度：1.7兆円

先進運転支援システム(ADAS)売上

2025年度：5,200億円、2030年度：1.0兆円

半導体事業規模(2035年度)：7,000億円

ソフトウェア事業規模(2035年度)：8,000億円

エネルギー・FA・食農事業売上(2030年度)：3,000億円

③ 株主への長期・安定的な還元

2025年度 DOE：3.3%以上、機動的な自己株式の取得

外部環境

事業環境認識、

事業ポートフォリオと創出価値 □ P.30-31、78-79

成長戦略

2025年中期方針

2030年長期方針実現のため
2025年度を
達成年度とした道筋

環境・安心戦略

環境・安心の価値最大化を
さらに推し進めるための
中長期戦略

7つのコア事業

2030年長期方針

優先取組課題(マテリアリティ)

成長戦略、事業別概況 □ P.28-41、78-95

デンソーの目指す姿

環境と安心の価値を
最大化し、共感を生む

環境

共感

安心

注力分野

電動化 エネルギー FA
先進安全／自動運転
食農

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



価値創造を毀損する要因の抑制

価値創造を毀損するおそれのあるリスクに対して対応策を実践しています。

環境価値の最大化に向けた取り組み(TCFD) □ P.70-73

リスクマネジメント・コンプライアンス □ P.110-113

人権尊重への取り組み □ P.76

培ってきた強み

デンソーには、75年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息づくデンソースピリットによって高められ、相互に共鳴し、デンソーの成長を牽引してきました。日々変化する事業環境の中でも、デンソーにしかつくり出すことができない価値を生む揺るぎない原動力として、絶えず研鑽を続けています。



強固な事業基盤

デンソーの事業活動を支えるのは、これまで築き上げてきた強固な基盤であり、これは一朝一夕では模倣することができない当社の優位性です。グローバル約16万人の人財が持つ叡智と、お客様、サプライヤーなどのビジネスパートナーをはじめとする多様なステークホルダーとの関係は、すべての事業活動の原動力です。これらの深化と拡大によりさらなる成長を実現します。

強みのルーツ

- 1949 景気悪化の中、世界で活躍できる企業を目指し「日本電装」として分離・独立。
- 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。
- 1959 サプライヤーとの連携深化に向け「電装協力会(現デンソー飛翔会)」を発足。現在は約7,540社から年間4.0兆円規模の調達を実施している。
- 1966 米国にシカゴ営業所、ロサンゼルス出張所を開設。海外初の営業所の設立は、貿易の自由化など、世界の潮流を見越しての対応であった。
- 2020 広瀬製作所を開設。同年安城製作所内に開設した電動開発センターとともに、電動化領域の総本山として優れた開発・生産体制を構築した。

強さの秘訣



デンソーで働く社員には、景気悪化の中で分離独立したその始まりから、厳しい環境下でも成すべきことを成し、社会に価値を提供する技術開発・モノづくりを実践するという不屈の精神が継承されています。未来のデンソーを牽引する人財の育成を続け、現在では、地域のニーズやトレンドを適時・的確に把握し、それを研究開発やモノづくりに活かすべく、世界各地で約16万人の社員が邁進しています。

創業以来75年の事業活動の中で、多様なお客様と信頼関係を築き、ニーズに沿った技術を探求し、共に知見を深めてきました。そして、お客様のニーズを形にして安定してお届けできる供給基盤を築き上げてきました。チャレンジを後押しする盤石な財務基盤のもと、世界中で磨き上げた叡智を多様なビジネスパートナーの強みと掛け合わせることで、誰も見たことがない新たな価値の実現に取り組んでいます。

さらなる強みの強化 サプライヤーと共に成長し、社会から信頼される。半導体安定調達への道

2020年代初頭、新型コロナウイルス感染症の世界的流行を発端に人々の消費行動は変化し、半導体ニーズが急激に高まって自動車業界は深刻な半導体不足に陥りました。課題に直面する中で、「ライフサイクルの長い製品の少量・多品種発注」「発注期間が短く数量が読みにくい」といった、自動車業界特有の商慣習が、他業界とのギャップとして浮き彫りになりました。

デンソーでは、このギャップを解消し、真にサプライヤーが魅力を感じる調達構造への変革に取り組んでいます。お客様と密に情報共有しながら、QCD*の観点から推奨部品を選定し積極的に採用することで、生産終息(EOL)のリスクを低減するとともに、サプライヤーの持続的な供給力を高めます。また、長期動向を積極的に提示し、サプライヤー・お客様と密に情報共有しながらサプライヤーの生産終息要請に対する切り替えの検討を予兆段階から促進することで、サプライヤーと一体となった健全な取引環境構築に取り組めます。パートナーと共に社会から信頼される供給基盤を築き上げることで、安定供給と競争力向上を両立していきます。

* QCD: Quality(品質)・Cost(コスト)・Delivery(納期)。製造業における生産管理の評価指標



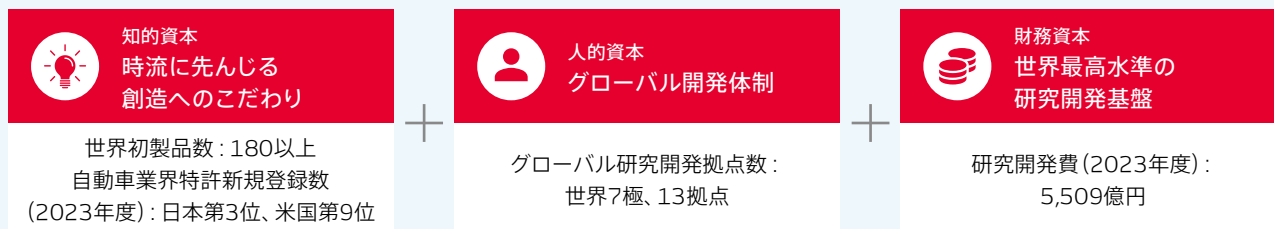
先端研究開発

デンソーは、社会のニーズを的確に捉えることで、競争力のある製品を多数創出し、モビリティ社会の発展に貢献してきました。価値観の多様化や社会課題の複雑化が進む中、モビリティを起点としてより幅広い領域に貢献範囲を拡大させるべく、「環境・安心」の理念を軸に重点領域を定め、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。今後も世界の研究機関や大学など、組織の枠を超えた社内外連携により、新たな価値を生み出していきます。

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う。
- 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。
- 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」を開設。環境・安心領域の研究開発を加速させた。
- 2022 QRコード®の開発とグローバルでの普及が高く評価され、IEEEコーポレートイノベーション賞を受賞。

強さの秘訣



デンソーは「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、社会の変化を鋭く捉え、“世界初”にこだわった製品開発を行ってきました。これまで世の中になかった“世界初”の製品を生み出した数は180を超え、今現在も、複雑な社会課題を解決する新たな技術・製品開発に執念を燃やしています。

1991年には先端技術研究所を設立し、半導体やエレクトロニクス、材料、AI、人間工学など、今日の競争力につながる先端技術を先導してきました。2014年には世界7極にテクニカルセンターを設置完了し、イスラエルや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、多様化する地域のニーズをいち早く開発に取り込み、競争力の高い製品としてお客様に提供する体制を構築しました。産官学や事業パートナーとの連携によって、社会課題の解決につながる革新技术を創出しています。

将来に向けて競争力を磨いていくべく、2023年度は5,509億円の研究開発費を投じました。AI活用を含めたDXによる効率化を推進しながら、今後も環境・安心の注力分野を中心に、研究開発を強化していきます。

さらなる強みの強化 大規模かつ複雑な社会課題の解決に向け、世界最高性能の疑似量子技術を開発

次世代の計算技術として注目されている量子コンピュータは、単体で実利用するための課題を解消するには時間を要するといわれています。そこでデンソーでは、従来のコンピュータとのハイブリッドで量子コンピュータの有用性を引き出すことに着目し、高度な技術性能を実利用するための研究開発に取り組んできました。その中で、量子コンピュータの仕組みに着想を得た独自の疑似量子技術「DENSO Mk-D」を開発しました。DENSO Mk-Dは、従来の疑似量子技術で限界といわれた100万変数規模の実問題への対応を大幅に更新し、世界で初めて500万変数規模の実問題を解決できることを示しました。

この技術は、物流の最適化や渋滞問題など、大規模な変数を伴う社会課題解決への応用が期待されています。デンソーでは、物流センターにおける実際のデータを最適化計算の題材として使用し、トラック配送スケジュールの立案に取り組みました。考慮すべき制約条件は、1日当たりのトラック台数や配送ルートのほか、ドライバーの休憩時間や荷役作業時間、配送時間の制限など多岐にわたります。DENSO Mk-Dは、現行1日77台のトラックで運行する物流が、25%削減した58台で実行可能であることを従来技術の500倍以上の計算速度で算出しました。今後は物流だけでなく、従来の数理最適化技術では対応しきれない幅広い社会課題への活用も視野に、研究開発をさらに進めていきます。



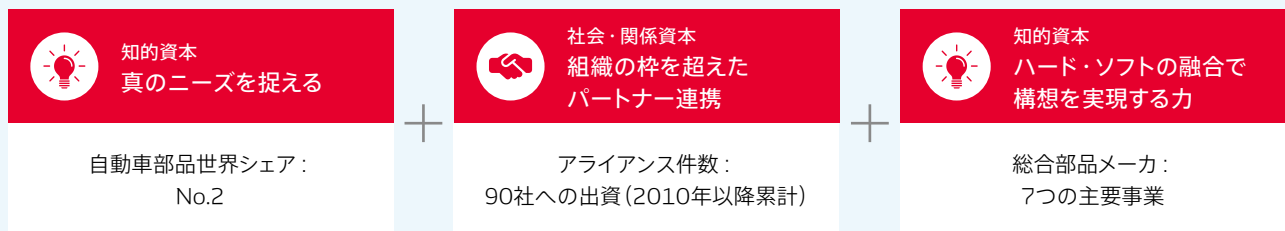
三位一体のシステム提案力

デンソーは、お客様のニーズに応え価値ある製品・サービスを社会に提供すべく、時代に先駆けた事業ポートフォリオの最適化を進めてきました。創業から取り組んできたメカ領域に始まり、エレクトロニクス、ソフトウェアと領域を拡大させながらそれぞれの領域を磨き上げ、最適なバランスで組み合わせることで、コンポーネントの枠組みを超えた全体システムの最適解での提案ができます。これは、それぞれの領域だけで事業活動を行ってきた企業には会得することは難しい、総合メカであるデンソーならではの競争力です。

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、半導体の完全自主生産体制を確立した。
- 1995 電子制御式燃料噴射システム(コモンレールシステム)を世界初の量産化。現在では当たり前となった車両視点でのシステム提案の先駆けに。
- 2007 両面冷却インバータの量産。メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア領域の自社技術を融合した独自のシステムは市場で高く評価された。
- 2008 全社横断活動「DENSO Project」始動。環境規制強化に対応すべく、技術分野をまたいだ車両最適の提案能力を向上させた。
- 2021 ソフトウェア人材へのリカレントシステム開始。高まるソフトウェア開発ニーズに対応しながら、社員の成長領域への転身を後押しする。

強さの秘訣



デンソーは、創業当初から携わってきたメカ領域のみならず、エレクトロニクス・ソフトウェア領域の技術開発にも50年以上取り組んできました。メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの3領域を組み合わせることで、次世代インバータや先進安全システムなどでモビリティ社会の発展に貢献してきました。それぞれの領域の知見を融合し、お客様およびその先のエンドユーザーのニーズや将来構想をタイムリーかつ確に理解することができるため、車両開発の早い段階から参画・提案が可能で、時にはお客様の中に入り込んで共にクルマをつくり上げています。

メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア領域のプロ人材は、研究機関や大学など、組織の枠を超えたパートナーシップを通じて世界各地で最先端技術を吸収し、それを製品に落とし込み、実際のクルマの使用環境下(気温・使われ方など)で製品評価・テストを徹底しています。様々な部品を手掛け、クルマの開発に必要とされる要件を熟知しているからこそ、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアを単体で提供している企業にはできない、クルマに実装した時に真にニーズに即した形でユーザーに届けることができる技術・製品開発が可能です。

この唯一無二の競争力は、クルマにおけるソフトウェアの役割・重要性が高まってきた今日において、モビリティに確かな付加価値をもたらす実現力として、より一層他社と差別化された強みとして力を発揮します。

さらなる強みの強化 パートナー企業と共に、高性能デジタル半導体の車載化研究開発を加速

自動車には1台当たり約1,000個の半導体が使われています。中でも自動運転技術に必要とされる高性能デジタル半導体(SoC: System on a Chip)は、高度な演算処理能力を達成するために最先端の半導体技術が必要とされます。

(株)デンソーおよび車載半導体の研究開発を行うグループ企業である株式会社ミライズ テクノロジーズは、2023年12月に、カーメカや半導体関連企業などと共に、「自動車用先端SoC技術研究組合」を設立しました。チップレットと呼ばれる種類の異なる半導体チップをレゴブロックのように自由に組み合わせる技術を適用した自動車用SoCを研究開発し、自動車に求められる高い安全性や信頼性を追求するとともに、最先端技術の実用化を目指していきます。国内外・産官学連携を進め、パートナー企業と共に自動車・電装部品・半導体の技術力と経験値を結集することで、世界に先駆けた技術研究集団として、競争力にさらに磨きをかけていきます。



高効率・高品質なモノづくり

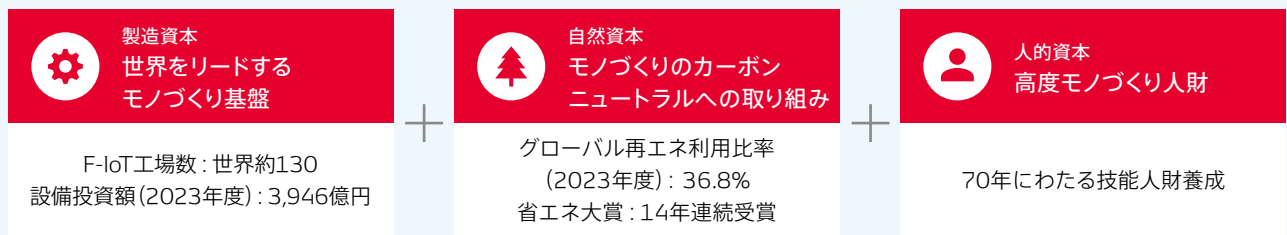
デンソーは、創業以来一貫して内製技術にこだわり、設備、生産ライン、素材、加工方法までも自社で設計・製造しています。このようなモノづくりへのこだわりにより、研究開発で構想した世界最先端技術を製品として形づくり、世の中に届けてきました。自前の生産技術によって、生産ラインの高速・高稼働化やコンパクトな設備の開発、物流・検査のスリム化などを図り、それらの知見をデジタル化し形式知として活用することで製品にさらなる競争力と付加価値をもたらしています。

強みのルーツ

- 1961 品質管理の最高権威であるデミング賞を受賞。今日まで続く「品質第一」の思想や風土の礎となる。
- 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 Excellent Factory活動開始。生産現場が主体の工場改善によりカイゼン文化をグローバルに展開し、デンソーの意欲的な改善活動の源流となる。
- 2019 世界中の工場をネットワークでつなぎ、様々なデータを蓄積・分析・活用するFactory-IoTの運用を開始。長年の改善活動をデジタルの力で加速。

*1. RFID：Radio Frequency Identification 電波を用いてRFタグのデータを非接触で読み書きするシステム

強さの秘訣



1,000分の1mmにこだわる微細な加工や、生産効率も品質も向上する組付けライン。最先端の生産・加工・計測技術や、それらを応用した生産ライン・システム開発が、世界最高レベルの製品性能と品質を生み出しています。さらに、世界約130の工場をネットワークでつなぎ、生産現場の人・モノ・設備から得られる多くのデータを分析することで、競争力が飛躍的に向上しています。設備不具合の予兆をいち早く捉えて対処したり、個別拠点の熟練者のノウハウを形式知化してグローバルに活用したり、データドリブンな省エネ活動で生産性を高めたり、モノづくり基盤のさらなる強化を図っています。2035年にはモノづくりにおけるカーボンニュートラルの実現を目指し、デンソーだけでなくサプライチェーン全体に展開して産業全体の環境負荷低減をリードします。

デンソーの最先端モノづくりは、高度モノづくり人財により支えられています。「モノづくりを支えるのは“ヒトづくり”」という考えに基づき、技術と技能の両輪を強化すべく設立した技能養成所「デンソー工業学園」は、2024年で70周年を迎えました。技能五輪の国際大会でも金メダルを獲得するなど、グローバルに通用する突き抜けた技能を養成しています。

さらなる強みの強化 自動車のサーキュラーエコノミーを支える。再生材利用拡大に向けた産業横断の挑戦

持続可能な社会の実現に向け、様々な産業分野で「サーキュラーエコノミー」への転換が求められています。自動車産業においても、再生材の利用拡大促進が急務です。しかし、使用済み自動車の処理方法として現在主流である、破碎した後に材料を選別して再生材を取り出す手法では、高純度の再生材を取り出すことは困難です。また、これまでは資源を加工し自動車をつくる側と、使用済み自動車の回収・再販売・再加工を担う側の連携が十分でなく、自動車産業における水平リサイクル*2率は低水準にとどまっており、再生材を自動車部品の材料として用いるための取り組みは進んでいませんでした。

この状況を打破すべく、デンソーは、使用済み自動車の解体事業者や素材メーカ、自動車部品メーカ、大学などの研究機関ほか、業界の垣根を超えたパートナーを募り、2024年3月から、使用済み自動車から高純度な再生材を取り出すことができる画期的な手法「自動精緻解体プロセス」の技術実証を開始しました。この実証は、環境省の「令和5年度自動車リサイクルにおける再生材利用拡大に向けた産官学連携推進事業」に採択されました。本実証を通じ、自動車産業のサーキュラーエコノミー実現に向け新たな一歩を踏み出します。

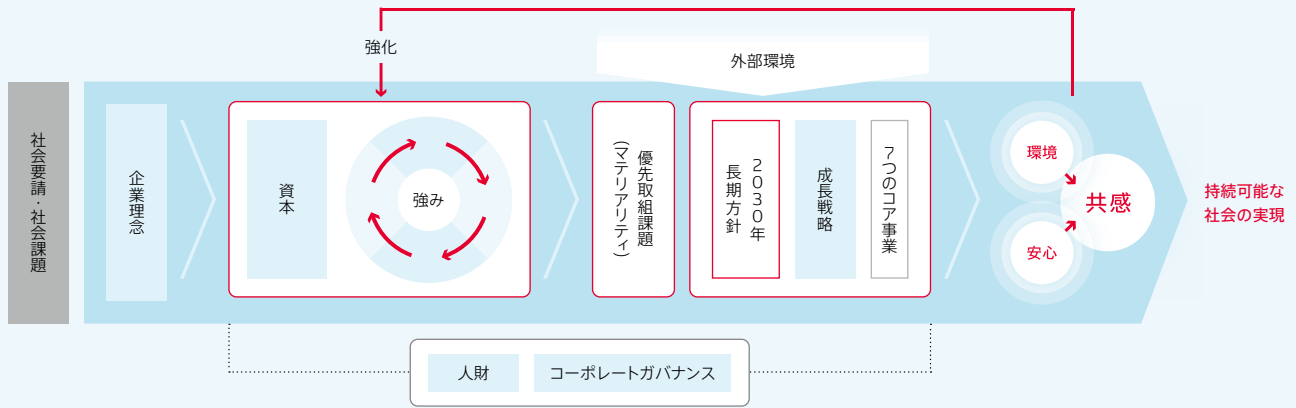
*2. 水平リサイクル：使用済み製品を資源にして、同じ製品に利用するリサイクルシステム

積み上げてきた資本

デンソーが事業成長の歴史とともに積み上げてきた資本は、事業活動を支え、将来に向け企業価値を高めていく源となります。人的資本、製造資本、知的資本、自然資本、社会・関係資本を強化し、財務資本の成長・成熟につなげ、成長を牽引するデンソーならではの強みをさらに強固なものにしていきます。この資本強化のサイクルを通じ、今後も持続的な成長を図るとともに、持続可能な社会の実現に向け、確かな価値を提供します。

財務・非財務資本と事業成長・社会課題の解決とのつながり

資本	インプット	資本強化に向けた取り組み	新価値の創出
 財務資本 □ P.42-49	2023年度 総資産： 9兆934億円 売上収益： 7兆1,447億円 営業利益： 3,806億円	・収益体質の強化 ・低収益資産の圧縮 ・資本構成の改善 ・市場との対話	・メリハリのある投資による新規・成長領域への大胆な投入 ・パートナー連携も含むスピーディな研究開発による次世代技術開発 ・非車載領域（エネルギー・FA・食農）
 人的資本 □ P.52-56	グローバル社員数： 約16万人 人的資本投資対前年度増加額： 2023年度： 290億円 2024年度： 350億円(予想)	・社員エンゲージメント向上に向けた取り組み（社員のキャリア実現支援、風通しの良い職場づくり） ・人材ポートフォリオ変革（人材獲得・育成・最適配置）	・多様な個性・価値観・経験の相互作用によるイノベーション創出
 製造資本 □ P.57-59	2023年度 設備投資額： 3,946億円 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の構築 ・デンソー流デジタルツイン工場 ・モノづくりサーキュラーエコノミーの実現 ・物流改革（サプライチェーンの全体最適化、自動化） ・モノづくり人材の育成	・エネルギー循環システムや資源再利用によるサーキュラーエコノミーの実現 ・革新的価値を生み出すモノづくり人材の育成
 知的資本 □ P.60-67	2023年度 研究開発費： 5,509億円 特許保有数（日本・海外）： 約39,000件 2023年度→2030年度 ソフトウェア開発人材： 6,000人増強	・ソフトウェア人材の採用強化・育成 ・ソフトウェア開発による無形価値創出 ・半導体開発の強化・ソフトウェア開発の効率化 ・先端研究の加速 ・パートナー企業・産官学連携による知の交流	・先端技術研究による世界一・世界初製品の創出 ・アカデミア・サイエンスの先端・基盤技術知見交流によるイノベーション創出
 自然資本 □ P.68-73	CO ₂ 排出量削減投資計画： 1,000億円 （2022年度～2025年度）	・エネルギー使用量の低減に向けた徹底的な省エネ活動 ・経済合理性を考慮した再生可能エネルギーの導入 ・リサイクルなどによる自然資本の効率の利用 ・廃棄物／排出物削減による環境負荷のミニマム化	・自動車の技術を応用した、水素の生成・利活用などの革新的な省エネ技術の創出
 社会・関係資本 □ P.74-77	2023年度 サプライヤー数： 約7,540社 投資家・アナリストとの対話： 延べ約1,750社 2010年度以降累計 アライアンス件数： 90社	・各ステークホルダーとの対話強化 ・盤石な企業基盤の構築	・ビジネスパートナーとの連携による新たな価値の創出



事業成長		アウトプット(目標)	アウトカム／関連するSDGs
利益の拡大	資本コストの低減		
- 事業ポートフォリオ入れ替えによるROIC向上 - CASE領域での成長実現による収益拡大 - 規律ある投資管理による固定費の抑制 - 政策保有株式の縮減や手元資金の圧縮による資産効率の向上	- 借入活用や株主還元強化による資本構成の改善 - IR活動強化による株主資本コストの低減	財務 - ROE: 12%レベル／営業利益率: 12%レベル／売上収益: 7兆5,000億円 (2030年度) - DOE: 3.3%以上、長期安定的に向上 - 電動化領域売上収益: 1兆7,000億円／ADAS領域売上収益: 1兆円 (2030年度) - 半導体事業規模: 7,000億円／ソフトウェア事業規模: 8,000億円 (2035年度) - エネルギー・FA・食農領域売上収益: 3,000億円 (2030年度)	自然と人が共生するサステナブルな地球環境の実現 - 環境負荷ゼロ社会 (気候変動対応／地球環境の汚染防止) - 限りある資源の有効利用 (資源の循環利用／水資源の保全)
- 成長領域への人財シフトによる利益増大 - 社内人財の最適シフトによるリソース最適化 - ITデジタルツールを高度活用する人財の育成を通じた効率化・利益増	- 役割・成果に基づく評価・報酬制度による高生産性人財増加 - エンゲージメント向上に伴う生産性向上	非財務 - 環境・安心価値提供 モノづくりCO₂排出量: カーボンニュートラル (2035年度) 自社安全製品の死亡事故シエンカバー率: 100% (2035年度) - 多様性を活かし、挑戦・成長する組織 社員エンゲージメント肯定回答率(単体): 78% (2025年度) 女性管理職人数(単体): 事技系 200人、技能系 200人 (2025年度) - 社会からの信頼 コンプライアンス: 重大法令違反ゼロ 情報セキュリティ: 重大事件ゼロ	安心して暮らせるモビリティ社会の実現 - 交通事故死亡者ゼロ - 交通事故低減
- グローバル生産供給体制での拡販・利益追求 - デジタルツイン工場による高品質・高効率生産 - データ分析に基づく生産性向上 - 規律を持った投資判断によるコスト低減 - 省エネ・省資源への貢献	- 強靱な供給網構築による供給リスク低減 - サプライチェーン全体の最適化を通じた安定したモノづくり - 事故や災害がない安全なモノづくり現場	社会のウェルビーイング向上 - 自由快適な移動の提供 - 産業の労働生産性向上 - 食の安心・安定供給 - 持続可能なサプライチェーンの構築	社員のウェルビーイング向上 - 労働災害のない職場づくり - 多様性・公平性・包摂性(DE&I)の推進 - 新たな価値創造をリードする人財の育成
- 成長領域投資によるCASE／半導体競争優位獲得 - 自動化などによるソフトウェア開発効率向上	- 他社活用可能特許の増産による競争優位維持・確立 - 全社視点での知財ポリシー、ガバナンス、リソース最適化 - 情報セキュリティの強化		社会と信頼関係の基盤となる企業行動の実践 - 誠実な企業行動 (コンプライアンス) - 情報セキュリティの確立 - 責任ある調達活動 (人権の保護)
- 収益力との両立を実現するカーボンニュートルなモノづくり - 環境規制の加速に対する電動化製品の開発・普及	- 環境負荷低減活動による将来の物理的環境リスクへの対応コスト低減 - 資源の有効利用による資源枯渇リスクの低減		
- お客様・社会の共感を得る製品・ソリューションの提案 - サプライヤーとの関係強化による安定供給、リスク管理による生産コストの低減	- 適時・適切な情報提供による株主・投資家との情報の非対称性の解消 - サプライチェーン全体でのサステナブル調達 (人権・環境など)の推進 - 法令順守の徹底、適切な競争環境の維持		



受け継がれるサステナビリティ経営

社はにも刻まれている「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」の精神を原点として、デンソーは創業当時から事業を通じて社会課題解決への挑戦、つまり、サステナビリティ経営を実践し、環境・安心を軸として社会に新たな価値を提供し続けてきました。

時代が変わってもこの社は是の精神を受け継ぎ、サステナビリティ経営を実践していくため、「デンソーグループサステナビリティ方針」を定めるとともに、社会課題を当社の2030年長期方針、優先取組課題(マテリアリティ **□P32-33**)に落とし込み、事業活動を通じてその解決に取り組んでいます。ここでは、サステナビリティ経営の実践に向けた推進体制や具体的な取り組みなどについて紹介します。

社会課題の解決
持続可能な社会づくり



事業活動
会社自らの成長

二 デンソーのサステナビリティ経営

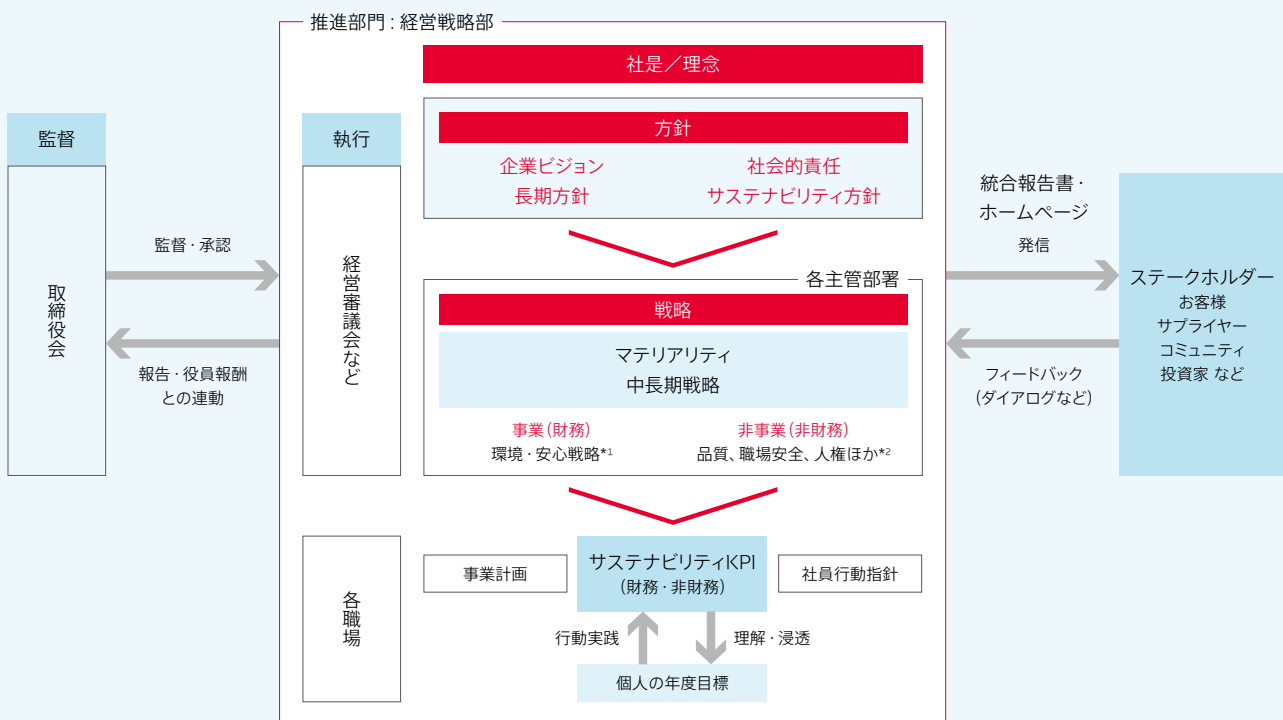
サステナビリティ経営の推進体制

経営戦略本部を担当する役員(取締役副社長)を統括責任者として、経営戦略部が全社のサステナビリティ経営推進機能を担い、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。また、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。

なお、職場におけるサステナビリティ浸透の牽引役として、(株)デンソーでは各部門1名、国内グループ会社は各社1名、海外グループは各地域統括会社から1名のサステナビリティリーダーを選任し、サステナビリティの浸透・定着・情報発信を図っています。

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/経営戦略会議にて戦略審議(コーポレートガバナンス P99)

*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>



TOPIC

サステナビリティ経営の実践をさらに加速させるため、デンソーグループでは以下のような取り組みを行っています。

サステナビリティ経営の進化(会社視点の取り組み)

継続：サステナビリティKPIの設定、会社目標としてフォロー、役員報酬評価指標への組み込み □ P.103-104

新規：2018年度に選定したマテリアリティについて、ダブルマテリアリティ*の考え方にに基づき、改新を検討中。評価の過程で、お客様、サプライヤー、投資家、有識者、社員、役員など社内外のステークホルダーの意見を伺いながら、社会に与える影響やデンソーへの期待を把握

*ダブルマテリアリティ：社会課題に対する自社事業への影響だけでなく、自社事業が社会へ与える影響についても評価し選定されたマテリアリティ

社員一人ひとりの理解促進

社員一人ひとりが業務を通じてどのように社会のサステナビリティに貢献しているか、自分の言葉で語ることができるように、デンソーグループの各地域・各社が、それぞれの文化・風土を踏まえた効果的な社員啓発・情報発信を推進

事例 1：私のSDGs取り組み ～一人ひとりができること～

幸田製作所では、「キラッ人キャラバン(各部門長、工場長、各部サステナビリティリーダーのSDGsワンアクション事例紹介)」などを通じ、各職場単位でサステナビリティ経営を理解できるように促してきました。同製作所のセミコンダクタ製造部では、「私のSDGs取り組み」と題して、社員一人ひとりが自分の業務や行動を通じてどのように社会のサステナビリティに貢献したいか、350名を超えるメンバーが参加し、その目標を書き出して、製作所内で掲示しています。自分の行動を振り返るとともに、職場の仲間の宣言を知ることにより、新たな気づきを得るきっかけとなっています。



事例 2：カーボンニュートラルの理解促進 ～中国地域～

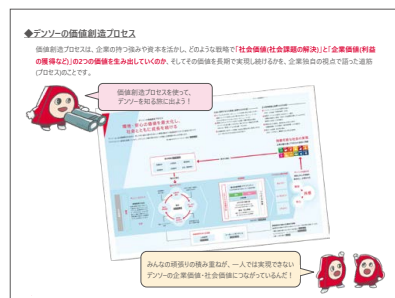
グローバルで推進しているカーボンニュートラルについて中国地域でも理解を進めるために、e-learningにて教育・テストを実施しています。グローバル方針や戦略に加え、中国地域の方針を社員と共有するとともに、より一層カーボンニュートラルを身近に感じ、活動が進むよう、中国地域の生産会社の具体的な取り組みも紹介しています。例えば、中国内の生産会社である天津電装電子有限公司では、社員全員が楽しく持続的にSDGsやカーボンニュートラル活動へ参画することを目指し、スマートフォンアプリを用いた活動を推進し、90%以上の社員がアクセスしています。アプリ内では省エネの改善事例などが掲載されているほか、各社員から改善事例を投稿できるようになっています。これまで350件以上の投稿が寄せられるなど、活発に活動を進めています。



事例 3：統合報告書を活用したサステナビリティ経営の理解

統合報告書を活用し、社員にデンソーのサステナビリティ経営の理解を深めてもらう取り組みを推進しています。統合報告書を初めて手にする社員向けに、エッセンスをまとめた「読み方マニュアル」を作成し、社内イントラネットに掲載したり、社内有志との読書会、要望のある部署への出前講座を行ったりするなど、統合報告書を通じて会社戦略やサステナビリティ経営実践への理解を深める活動を行いました。

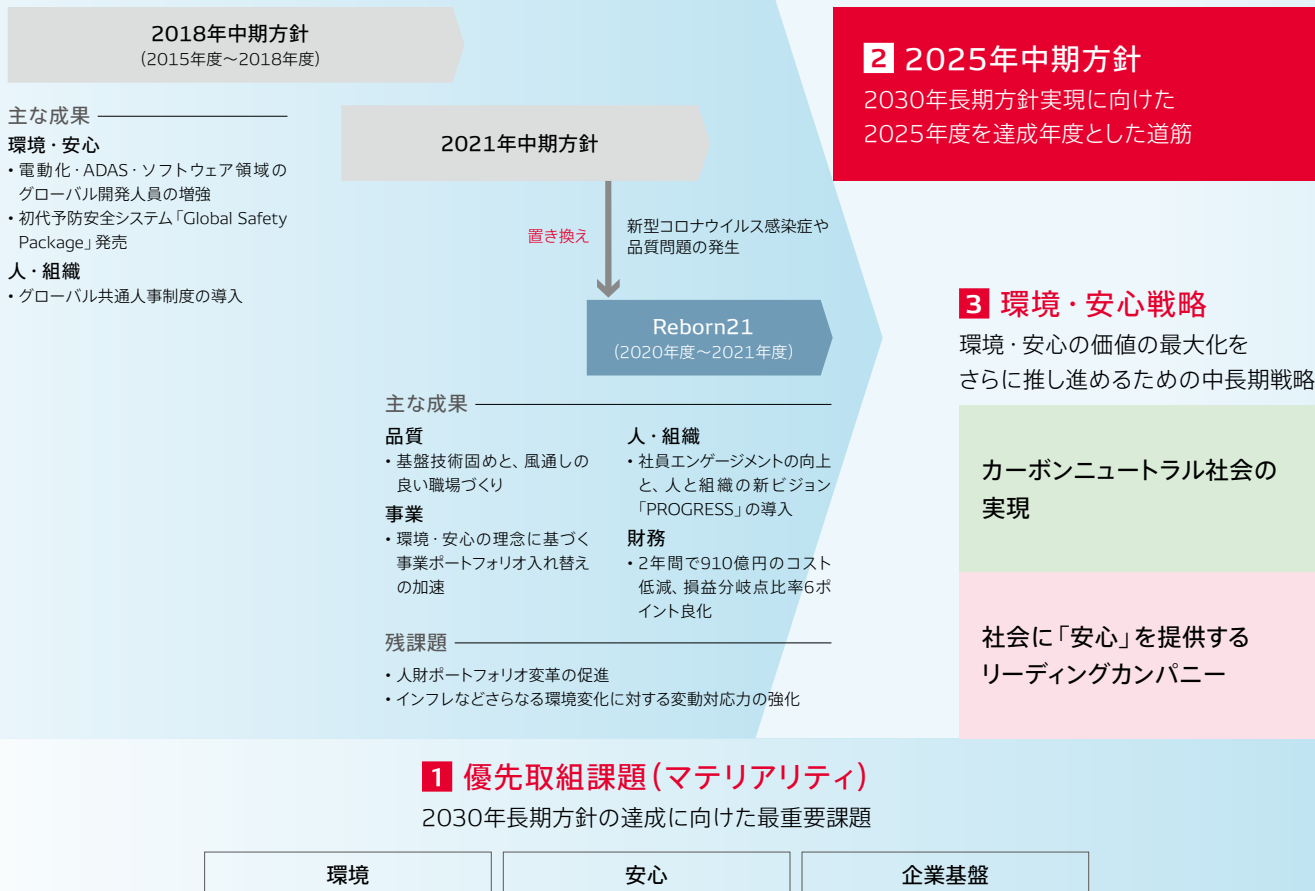
参加した社員からは、「普段の業務が、どのように会社戦略や社会貢献につながるか理解でき、モチベーションが向上した」「取引先様や新入社員などに、デンソーの全体像を伝えるために活用していきたい」など前向きなコメントが多く寄せられました。



目指す姿に向けたロードマップ

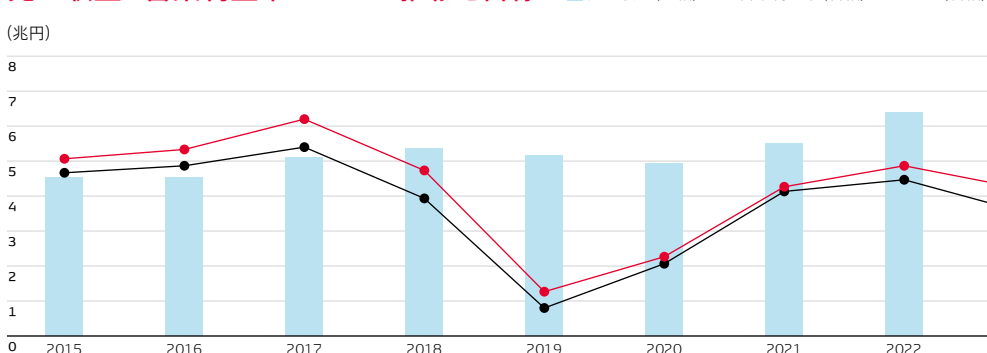
デンソーの経営方針体系は、企業理念と、それを実現するためのサステナビリティ経営が根幹にあります。事業環境の大きな変化や、リスクと機会を踏まえた2030年の目指す姿として「2030年長期方針」を掲げ、その達成のためのマイルストーンとなる中期目標として「2025年中期方針」を位置付けています。また、長期方針で目指す環境・安心の価値最大化をさらに推し進めるための中長期戦略として策定した、「環境・安心戦略」も並行して進めています。

2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024



2030年長期方針策定のために想定した2030年の事業環境認識

売上収益・営業利益率・ROEの推移と目標



2030年長期方針実現に向けた成長指標

デンソーでは、2030年長期方針の実現に向けて、クルマの枠組みを超えた幅広い領域での成長や経営改革の推進などを通じて、事業成長を図っていきます。事業環境の先行き不透明感の高まりを背景に、変化に強い体質となることを直近の最重要経営課題とし、収益性を最重視した成長指標として、2025年度のROE10%超と営業利益率10%を目指しています。

2025

2030

新たな価値の創造を通じ、
社会になくてはならない
会社を目指す

環境・安心分野における2025年度目標

環境

工場CO₂総排出量(2020年度比):
カーボンニュートラル
(クレジット活用あり)
電動化領域売上収益: **1.2兆円**

安心

ADAS領域売上収益:
5,200億円

2030年長期方針

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。

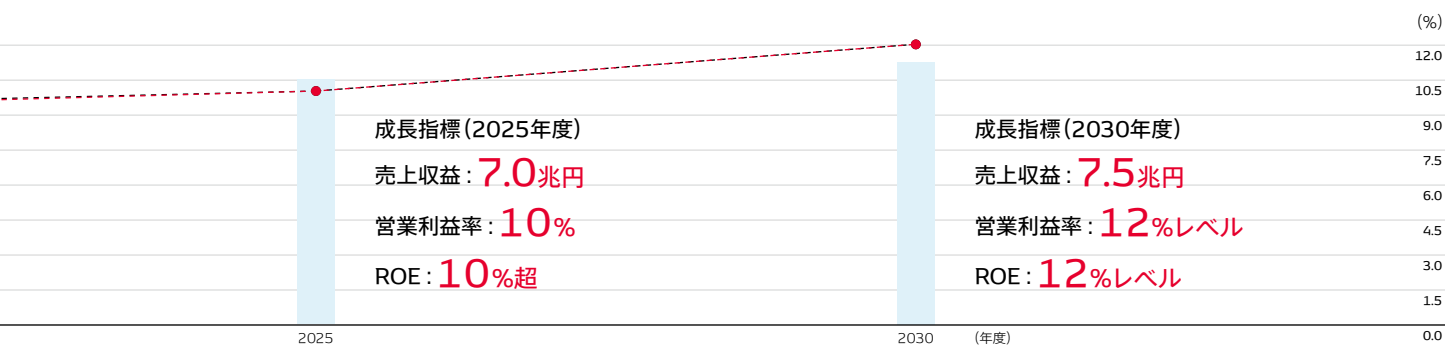
共感

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。

2035年度目標

モノづくりにおける
カーボンニュートラル
(クレジット活用なし)

交通事故
死亡者ゼロ



事業環境認識

世界的な人口増加や高齢化、都市化が進展する中で、地球温暖化や交通事故は大きな社会課題となっています。加えて、社会の情報化・知能化の進展、地政学リスクなどにより、人々の価値観が多様化し、社会課題も複雑化しています。またモビリティ領域の課題に加え、脱炭素対応、交通渋滞緩和など循環型社会の実現やエネルギーバランスの最適化など多くの課題を解決すべく、IoT・AIの技術進化や、電動化、自動運転、コネクティッドなど新しいモビリティソリューションの実装と、モビリティ以外の領域への技術拡張・適用が求められています。

今後も様々な社会変化に対し、社会に与える影響や、事業活動を遂行する上で生じるリスクや機会を的確に捉え、適応しながら、社会課題の解決に挑戦していきます。

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、気候変動緩和に向けた国際協調が不可欠に①
 - 再生可能エネルギー・水素の利活用が進展①
 - 化石燃料由来の発電・内燃機関への規制①
- サプライチェーン全体での環境、人権への負の影響を規制する法律の策定拡大①②
- 政治体制の違いによる分断・対立激化(貿易/技術/人権など)④
- 地政学リスクの拡大①②③④

Economy(経済)

- 先進国経済の停滞、グローバルサウス台頭など、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投資の拡大およびそれに伴うESG情報開示ルールづくりの加速①②

Society(社会)

- 人口85億人超、世界の人口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、健康寿命延伸へ②③④
- 新興国都市化、スマート・コンパクト化による都市再生、物流量の増加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

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①②③
- AI、量子コンピュータは活用フェーズへ、製造・金融・サービスなど多方面でビジネス化②③
- 非接触・無人化があらゆる産業で加速①②

2030年時点の社会変化のキーワード

① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト

パワトレミックス変化(電動車、内燃機関車)省エネ・再エネ 資源再活用

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・人口偏在・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 脱炭素社会・循環型経済へのシフト

リスク

- 自動車産業への環境規制の強化・加速
- 各国政府による環境税の導入・拡大
- 製品の生産プロセスにおけるカーボンニュートラル化の要請が加速

機会

- 電動化システムや新燃料(e-fuel、水素、バイオ燃料など)に対応するシステムへのニーズが増加
- 脱炭素や資源再利用に資する新技術(水素の生成・利活用、トレーサビリティなど)への期待の高まり
- より高い省エネ効果を実現できる、高効率な生産技術の要請の高まり

② 人々の価値観・消費行動の多様化

リスク

- デジタル技術の普及や消費行動の変化による移動の減少
- 多様化する価値観に対応するIT新興勢力の参入により競争が激化

機会

- “安心”に対する意識が高まり、“安心”関連技術が多様化、価値が拡大(安全意識、快適さの追求、プライバシー、災害通知など)
- デジタル・IT化の加速による、新たな付加価値へのニーズの高まり

③ 社会課題の顕在化

リスク

- 優先取組課題の複雑化・深刻化による対応技術開発・事業化の遅れ

機会

- 社会課題の解決に貢献するビジネスが拡大(自動運転、交通事故抑止、食の安全、労働力不足に伴う自動化などのニーズの高まり)

④ 国際社会の構造変化・不安定化

リスク

- デンソーの事業経営に対する脅威増加(軍事・サイバー攻撃など)
- 国・地域間の分断により、ビジネスモデル(規制対応・サプライチェーン)の見直しが必要

機会

- 課題解決に向けて、新たな市場・ビジネス・協働パートナーの拡大が進展

2030年における社会変化とデンソーにとっての重点取り組み

これからの社会予測をPEST分析によって見直し、2030年時点の社会変化のキーワードとして絞り込んでいます。これらのキーワードに沿って、デンソーにとってのリスクと機会を分析し、重点取り組みを導き出しています。今後もCASEの概念やモビリティ社会に生じる変化を適切に把握しながら、デンソーにとっての重点取り組みに影響がないか見極めていきます。

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。また、欧州を中心に循環型社会に向けた取り組みへの期待も高まっています。他社との柔軟な協調・共創の組み合わせにより、CO₂排出量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、水素の生成・利活用や、資源の再利用に必要なトレーサビリティなどの新技術の開発により、社会全体のCO₂排出量削減に貢献していきます。また、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減・抑制や資源再利用促進を通じて、脱炭素社会・循環型経済の実現に貢献していきます。

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。

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

今後の急激な価値観や行動変容といった社会変化は、モビリティ領域で技術と経験を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、より良い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、半導体やソフトウェア、その他車載製品・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、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、企業価値を高めるため、組織運営体制の見直しや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、企業価値を高める人財育成も重要です。企業基盤の強化を通じて、より迅速で質の高い価値の創造を支えていきます。



1 優先取組課題(マテリアリティ)

デンソーは、2030年長期方針達成のために優先取組課題(マテリアリティ)を選定し、その課題解決に向けてサステナビリティ経営を加速しています。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、持続可能な社会の実現のために、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。事業活動を通じて各分野の目標を達成することで、2030年長期方針の実現と社会課題の解決に取り組めます。

マテリアリティ

社会に存在する様々な課題の中から、デンソーが2030年長期方針において宣言した3つの領域「環境」「安心」「共感」において、優先して取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を2018年度に選定しました。近年、企業にとっての財務的影響だけでなく、企業が社会(ステークホルダー)に与えるインパクトの観点を加味した“ダブルマテリアリティ”が注目されています。デンソーでもダブルマテリアリティの考え方に沿ったマテリアリティのアップデートを現在行っています。設定したマテリアリティについては、次期中期方針との統合を図り、全社課題として取り組んでいく予定です。

マテリアリティとKPI

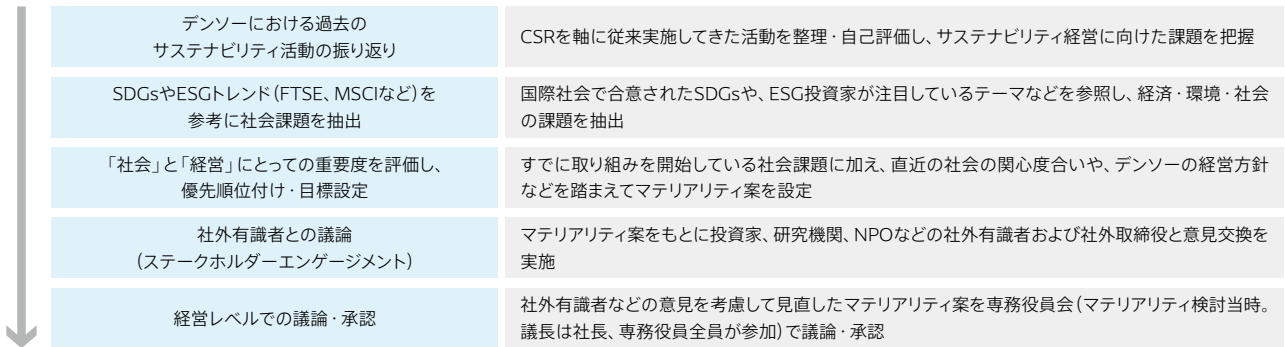
選定されたマテリアリティにそれぞれKPIを設定し、会社目標に組み込み、経営審議会・取締役会でフォロー・審議しています。また、一部のKPIについては、その達成度評価を役員報酬の算定指標としています。□□P.103-104

優先取組課題(マテリアリティ)		目指す姿	
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 ₂ 排出量をゼロにします。	
	資源有効利用◎	・クルマの電動化に貢献し、CO ₂ を可能な限り削減します。	
	水資源の保全	・クリーンエネルギーである水素を活用する技術によって、社会全体のカーボンニュートラルに貢献します。	
安心	交通事故低減◎	・環境負荷物質や排出物・廃棄物を削減し、地球環境の永続的な維持に貢献します。	
	自由快適な移動の提供◎	・「交通事故死者ゼロ」の実現に向け、安全製品の普及を目指します。	
	安心・安全な製品提供◎	・安心な空気環境のニーズに応え、快適な空間を提供します。	
	少子高齢化への対応◎	・労働人口減少に伴う課題への解決に貢献する技術提供により、働く人を支援します。	
企業基盤	コンプライアンス	・お客様に信頼され、ご満足いただける安心・安全で高品質な製品を提供します。	
	情報セキュリティ強化◎	・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。	
	人財活躍推進	・“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。	
	健康／労働安全衛生	・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。	
	働き方改革／働きがい向上	・社員をはじめサプライチェーンなどを含むすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を行います。	
	人権の保護／持続可能な調達	・サプライヤーと共に、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。	
	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、	

◎ 製品・サービスを通じて貢献する目標

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と経営上の重要度を評価し、第三者からのご意見、アドバイスなどを参考にしながら、経営レベルでの承認プロセスを経て、2018年度にマテリアリティを選定しました。なお、マテリアリティは、社会情勢の変化や自社の戦略の変更など、社内外の経営環境の変化を踏まえて、適宜その重要性に変更がないかを確認していきます。



デンソーグループ全体で取り組みを推進するため、2024年度より、女性管理職、健康スコア、社員エンゲージメント、人権について対象範囲を拡大しました。

KPI	2023年度		2024年度	2025年度	関連するSDGs
	目標	実績	目標	目標	
- 工場CO₂総排出量 (2020年度比) ※ クレジット活用あり - 電動化領域製品の普及 電動化領域売上収益	50%削減	50%削減	75%削減	100%削減	       
安全製品の普及 ADAS売上収益	4,350億円	4,690億円	4,900億円	5,200億円	     
- 重大法令違反発生件数 - 重大事件発生件数	0件	0件	0件	0件	
- 海外拠点長に占める非日本人*1 - 女性管理職 2024年度より地域別に設定 - 社員の生活習慣スコア*2 2024年度より健康スコア*3に変更 - 安全点*4 (低いほど良好) 2024年度より重大災害件数へ変更 - 社員エンゲージメント肯定回答率 2024年度より地域別に設定 - 人権研修など 2024年度より地域別に設定	21人	23人 (31%)	32%	35%	        
	77点 (単体)	74.7点 (単体)	45% (単体・国内G)*5	46% (単体・国内G)	
	単体: 45.0点 国内G: 31.5点 海外G*5: 44.5点	単体: 41.5点 国内G: 24.0点 海外G: 44.0点	0件	0件	
	74% (単体)	75% (単体)	2%向上 (アジア・中国: 1%向上)	78% (単体) ※ 2024年度中に 地域別目標設定	
	研修受講率100% (日本)	研修受講率100% (日本)	日本: 研修受講率100%、 アジア: 新入社員への研修導入	日本: 研修受講率100%、 アジア: 管理職・新入社員への 研修の実施	

上記マテリアリティの目標達成を支えていきます。

*1. 統廃合などによる拠点数の変動の可能性を考慮に入れ、2024年度より人数から割合へ変更

*2. 生活習慣スコア: 個々人の健康行動と健診データより点数化したオリジナル指標 *3. 健康スコア: BMIおよび7つの健康行動のうち、6個以上達成率

*4. 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 *5. グループ会社

2 2025年中期方針

2030年長期方針「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」を実現するために、2022年度に2025年中期方針を策定しました。2025年中期方針は、2025年にどのような姿を目指し、そのためにどのような活動に注力するのかという目標と道筋を示すものです。

方針実現の 大前提

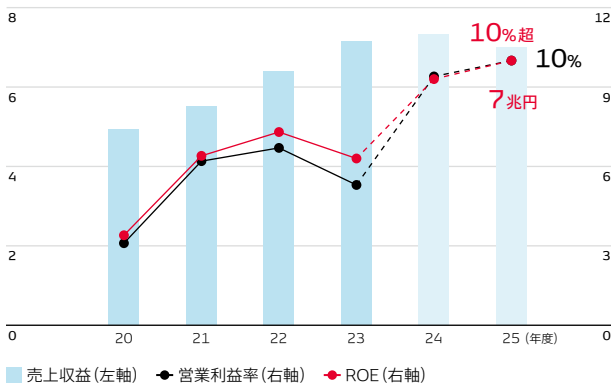
自立・自律して“考動”できるヒト・組織を実現するために、人財への投資を第一に、実現力のプロフェッショナルを生む“ヒトづくり”と、ダイバーシティ&インクルージョンを強力に推進し、変化に強く活力あふれる“組織づくり”を実践します。

目指す姿

環境	世界に先駆けて、 「カーボンニュートラルな製造業」と なり、社会づくりに貢献		モノづくり	【2035年度目標】 カーボンニュートラル (2025年度はクレジット利用を含めたカーボンニュートラル)
			モビリティ製品 エネルギー利用	【2035年度目標】 カーボンニュートラル (モビリティ製品・エネルギー利用による削減の合計。 CO ₂ 排出量／回収量評価はデンソー基準による)
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		【2025年度目標】 AQI* $\leq$ 50の空間提供
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

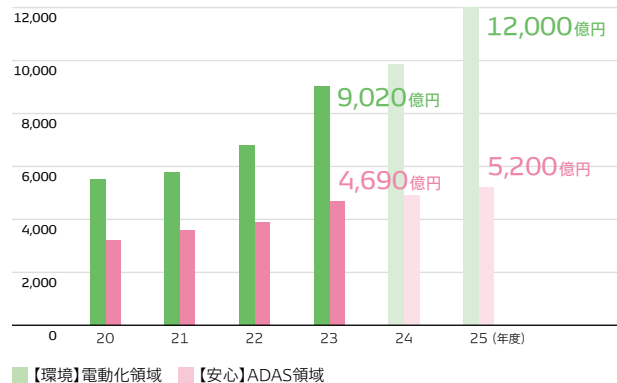
売上収益・営業利益率・ROEの実績・目標
(兆円) (%)



2023年度の売上収益は、半導体不足の緩和による好調な車両販売や円安の進行、環境・安心製品の拡販などにより、前年度比で増収となりました。営業利益は、操業度差益や為替差益、合理化努力があるものの、品質引当により、前年度比で減益になりました。2024年度は、環境・安心製品のさらなる拡販と、合理化努力、変動対応の強化を推進し、売上収益は7兆3,300億円、営業利益は6,920億円を目指します。

※ 2025年度の為替レート前提は1米ドル=125円

環境・安心製品の普及実績・目標(売上収益)
(億円)



電動化領域では、インバータやモータジェネレータなどエレクトリフィケーション事業の製品をはじめとした拡販、ADAS領域では、先進安全システムのGSP3 (Global Safety Package 3) やHMI-ECUなどの搭載車種の拡大により、売上収益は増加しました。2025年度に向けて、電動化領域は1.2兆円、ADAS領域は5,200億円の売上収益を目指し、新技術の投入・拡販を進めていきます。

2025年中期方針における目指す姿の実現に向けた取り組み「グローバル経営の5本柱」

2025年中期方針の実現に向け、グローバル約16万人の仲間と共に、以下のグローバル経営の5本柱に注力します。

I. 持続経営の実現

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 □ P42-49、110-111

取り組み		これまでの成果と今後の方向性	
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	これまでの成果	・TQM(Total Quality Management:総合的品質管理)の理念に原点回帰し、正しい仕事の仕組みを浸透・定着
		今後の方向性	・風通しの良い職場風土の深化・定着 ・ソフトウェアや非車載などの新規拡大領域に対する安全・品質基盤の盤石化
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	これまでの成果	・有事発生時の対応ルールを明確化し、全リスク項目への予兆管理の導入を完了 ・リスク対策立案の新プロセスを(株)デンソーで試行
		今後の方向性	・有事発生時の初動対応力の一層の強化と徹底 ・新プロセスのグループ会社への展開と定着
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	これまでの成果	・電動化・先進安全製品の拡販など、注力領域の成長と、内燃製品の事業譲渡などの総仕上推進による、理念と収益を両立させる事業ポートフォリオの入れ替えを加速 ・材料費高騰などの影響を精緻に分析し、お客様やサプライヤーと合意の上、適切な価格反映を実施。業界を挙げた競争力強化に向け、価格変動の正の循環を促す構造変革に向け、業界団体と連携してルールづくりを推進
		今後の方向性	・事業譲渡に向けた活動を継続するとともに、成長事業においてはアライアンスの重点5領域(電動化・ADAS・半導体・新事業・ソフトウェア)を決定し、全社横断組織で推進

II. 高い志と正しい仕事

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 □ P57-67

取り組み		これまでの成果と今後の方向性	
1	コア6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	これまでの成果	・製品構想段階からお客様との先行開発を実施し、お客様ニーズを捉えた拡販活動中 ・全社先行開発の重点戦略や仕組み、体制を決定
		今後の方向性	・多様化するニーズに対し、デンソーのコア技術領域とカスタマイズ技術領域を見極めた製品のラインナップを固め、製品別の拡販戦略を強化していく ・先行開発技術の早期確立と事業への適応加速 ・基幹業務のグローバル連携とデータ一元化を通じた、サステナビリティ経営の進化
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	これまでの成果	・事業ポートフォリオの変革を踏まえ、生産供給戦略と次世代工場ロードマップを策定
		今後の方向性	・生産供給戦略の着実な実行と、次世代工場実現へのシステム開発と実装を開始

III. 事業ポートフォリオ変革

業界・パートナーと共に、成長と総仕上をやり切り、事業構造を変革

資本戦略、事業別概況 □ P42-95

取り組み		これまでの成果と今後の方向性	
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	これまでの成果	・インバータ、熱マネジメントなどの電動化領域売上収益は、開発・生産体制の強化により、海外のお客様を含めて拡販が順調に進捗(2023年度実績:9,020億円) ・戦略実現に必要な人的リソースを検証
		今後の方向性	・電動化をはじめとした成長領域のさらなる拡販の実現と、グローバルでの生産再編や事業譲渡を含む総仕上の加速による抜本的な収益構造の改革を推進 ・必要人的リソースを具体化し、リソース捻出・創出を加速

● 環境 ● 安心 ● 新事業 ● 企業基盤

取り組み		これまでの成果と今後の方向性
2	内燃領域の総仕上と新エネルギー事業の事業化を加速し、カーボンニュートラルに貢献	これまでの成果 - お客様やサプライチェーンと連携した総仕上シナリオを作成し、事業譲渡を7件遂行* (2024年9月末時点) - 株式会社デンソー福島にてグリーン水素製造と工場内での水素活用についての実証を開始。2024年より工場内で製造した水素を使用し、お客様へ納品するラジエータの製造を開始 * 事業譲渡検討開始の基本合意案件を含む
		今後の方向性 - グローバルでの生産再編と事業譲渡の推進により、業界競争力の強化とサプライチェーン全体視点での総仕上を加速 - 新エネルギー事業は、水素製造から利活用までのパッケージを構築し、工場の規模に応じて導入できるモデルを実現。さらに、クルマなどへの実証範囲を拡大
3	多様化するお客様のニーズ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	これまでの成果 エレクトリフィケーションシステム事業グループと、システム対応力のあるパワトレインシステム事業グループのチームを一体化し、お客様視点に立ったシステムでの開発・拡販活動を推進
		今後の方向性 各種製品競争力の磨き上げと、熱マネジメントを含む幅広い品揃えを活かしたシステム提案力により、多様化するお客様ニーズへの対応力を強化
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	これまでの成果 クルマ全体のエレクトロニクス技術の知見を活かし、お客様に寄り添って電子プラットフォームを共創することでECU拡販を推進中
		今後の方向性 さらなる拡販や、グローバルでのソフトウェア開発競争力強化で、事業成長を加速

IV. カーボンニュートラルの実現 ●

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、環境価値の最大化に向けた取り組み (TCFD)

□ P37-41、70-73

取り組み		これまでの成果と今後の方向性
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	これまでの成果 - 欧州全生産拠点および国内9製作所でカーボンニュートラルを達成 2025年度クレジット利用を含めたカーボンニュートラル達成の目途付け 2030年度までの温室効果ガス排出量の削減目標について、国際的イニシアティブ「SBTi (Science-Based Targets Initiative)」によるSBT認定を取得 - グリーン水素製造と活用に関する実証を開始
2	再生可能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	今後の方向性 2035年度カーボンニュートラル達成に向けたガスの脱炭素化などの具体策立案 - サプライチェーン全体のカーボンニュートラル実現支援の加速

V. 新価値の創出 ●

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

□ P32-33、60-67

取り組み		これまでの成果と今後の方向性
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	これまでの成果 - 新領域に関する成長目標 (2035年度売上収益構成比20%) を宣言 - 最先端の施設園芸技術を持つオランダのセルトン社を子会社化。デンソーの自動化技術・環境制御技術・DX技術などを組み合わせた施設園芸ソリューションをグローバルに提供
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	今後の方向性 新領域でのビジネスモデルや組織体制、パートナー企業など成長戦略の具体化と実行加速

● 環境 ● 安心 ● 新事業 ● 企業基盤

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環境・安心それぞれに中長期目標を策定し、具体的な取り組みを進めています。2023年度には「DENSO DIALOG DAY 2023」を開催し、環境・安心の価値最大化に向けた新経営体制の方針や企業価値向上戦略、基盤技術の強化や新価値創造に向けた戦略について経営陣が発表し、ステークホルダーとの対話を深めました。

環境

2035年度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、2035年度という近い未来に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。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(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)による支援施策

2023年度の主な成果		目標
モノづくり	工場CO ₂ 総排出量 ▲50%(2020年度比)	モノづくりにおける完全なカーボンニュートラル達成(2035年度)
モビリティ製品	SiCウエハ製造企業Silicon Carbide LLCへ出資 電動化売上9,020億円(前年度比:133%)	電動化領域 売上収益1.2兆円(2025年度)
エネルギー利用	水素の利活用普及に向けたSOEC*1/SOFC*2の実証実験加速、市場投入目途付け(2024年度以降)	エネルギー利用の事業化 売上収益3,000億円(2035年度)

*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

安心

社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーを目指す

人々の幸せに貢献する企業を目指すデンソーにとって、事業活動を通じた社会課題の解決により、社会に「安心」を提供することは使命でもあります。社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーとなるべく、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。

2023年度の主な成果		目標
交通事故 死亡者ゼロ	次世代の先進安全システム製品の投入目途付け ADAS売上4,690億円(前年度比:120%)	ADAS領域売上収益5,200億円(2025年度)
快適空間	世界初技術の温熱感制御システム開発	快適空間を実現する車載汎用品の グローバル普及(2025年度)
働く人の支援	【水素】ビジネス参入に向けた事業化方針の立案 【農業】セルトン社の子会社化と事業拡大の加速	エネルギー・FA・食農 3領域で売上収益3,000億円(2030年度)

環境戦略

モノづくり

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

太陽光などの再生可能エネルギーの利用促進に加え、製造工程を効率化することで、CO₂排出量を減少させていきます。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排出量を削減することで、モノづくり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	成果事例
- 工場での省エネ活動徹底と、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 2025年度には電力由来のCO₂は再生可能エネルギーの調達で、ガス由来のCO₂はクレジット利用により、カーボンニュートラルを達成 2035年度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	省エネと工場環境改善の取り組みが評価され 「省エネ大賞」14年連続の受賞 暑熱対策が必要な工場において、大規模な投資を伴わずに工場環境を改善し、快適性を実現しながら省エネを達成したことが評価され、省エネ大賞を受賞しました。

モビリティ製品

目指す姿：クルマの電動化に貢献し、CO₂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、あらゆる電動モビリティを通じてCO₂排出量を大きく減少させます。

具体的な取り組み	成果事例
- インバータなどの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 - 電動化技術を「空モビリティ（空モビ）」などの新領域に応用し、そこで得る高出力・高効率・超軽量化技術をクルマに還元	SiCウエハの長期安定調達に向け、米国企業に出資 BEV向けシステムの電力損失低減、小型化、軽量化に大きく貢献するキーデバイスであるSiCウエハの長期安定調達に向け、米国コヒレント社の子会社であるSilicon Carbide LLCに出資しました。

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効率よく「ためる」「もどす」技術を確認し世の中に広く普及させることで、エネルギー循環社会の実現に貢献します。

具体的な取り組み	成果事例
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	BEVやPHEVに貯めた電気を住宅で活用する充放電器の次期モデル受注開始 ホームエネルギーマネジメントシステム（HEMS）と連携し、より小型軽量化し使い勝手を向上させたBEV・PHEV用相互電力供給システムを受注開始しました。 エネルギー問題を解決すべく水素事業への参入 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た水素事業に参入すべく、2023年度より西尾製作所と広瀬製作所で、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。株式会社デンソー福島の工場内では、お客様へ実際に納品する製品の製造工程で、工場内で製造した水素を使用する取り組みも実施しています。

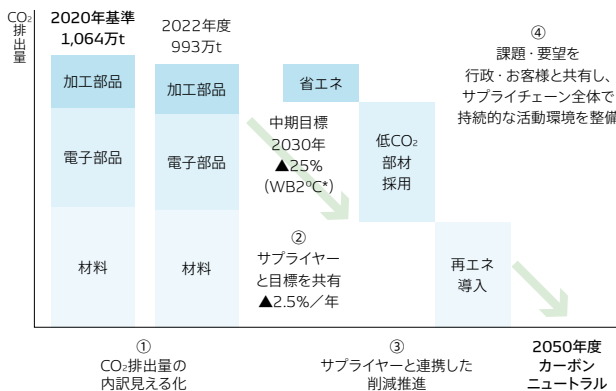
バリューチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に向けて

世界で脱炭素に向けた動きが加速しています。デンソーは、創業時から優れた燃費性能のモビリティ製品開発や、省エネ技術による環境にやさしいモノづくりなどを通じ、環境問題に果敢に挑み続けてきました。2021年度には「2035年度にモノづくりにおける完全なカーボンニュートラルの達成」を宣言、バリューチェーン全体のカーボンニュートラル実現に向け取り組みを加速しています。目標の詳細は、「環境価値の最大化に向けた取り組み (TCFD) [P.70-73]」をご参照ください。

Scope3 上流(サプライヤー)

CO₂排出量削減目標：2030年度 ▲25% (2020年度比)、2050年度カーボンニュートラル

Scope3カーボンニュートラルに向けたロードマップ



デンソーとサプライヤーとの協働を深化

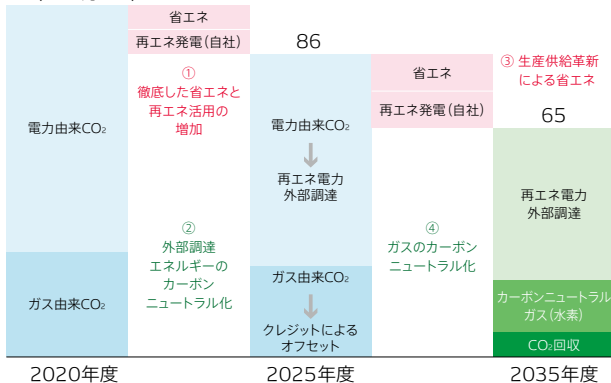
サプライヤーと共にカーボンニュートラル実現を目指すため、デンソーは、サプライヤー全体のCO₂排出量を見える化した上で、具体的なCO₂排出量削減目標を主要サプライヤー360社と共有し、様々な切り口で取り組みを進めています。例えば、省エネの進め方や事例の提供や技術支援、再生可能エネルギー調達、低CO₂材への変更など、サプライヤーと積極的に対話しながらそれぞれの課題に適した支援を行っています。

* 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

Scope1・2 デンソー自社工場

CO₂排出量削減目標：2035年度モノづくりにおける完全なカーボンニュートラル

Scope1・2カーボンニュートラルに向けたロードマップ 100 (190万ton)



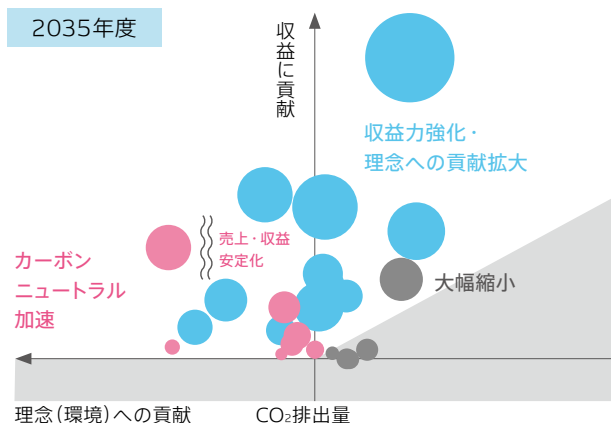
弛まぬ努力と革新技術による新しいモノづくり

従来の強みである省エネ活動を徹底的にやり切り、クレジットを含む再エネの確保・活用に加え、デンソーのモノづくりの知見を結集させた革新的な創エネ技術の開発を進めています。創エネに必要な先端技術を日本のモデル工場で実証することで、技術を磨き上げ、各地域のエネルギー事情に合わせた最適な創エネ活動に落とし込みます。また、投資判断の指標となる事業性評価にICP(インターナル・カーボンプライシング)を導入することで、CO₂排出量を仮想的に損益換算して事業性評価に反映し、省エネや再エネ設備投資を加速させています。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。

Scope3 下流(製品使用)

CO₂排出量削減目標：2030年度 ▲25% (2020年度比)

製品ごとのCO₂排出量と収益の関係性



事業ポートフォリオ変革の加速

事業戦略において、CO₂排出量、収益性、成長性の3つの判断軸で、各製品群のポジショニングや方向性を戦略審議会で議論し、事業ポートフォリオ変革を加速しています。この仕組みを通じ、①内燃系事業の縮小・撤退の推進、②BEVなどの電動化領域へのリソースシフト、および③エネルギー活用事業といった新事業への転換を加速させています。これらの活動の結果、インバータやヒートポンプなどの電動化領域の売上収益は、市場成長を上回る拡大を実現しており、2025年度は1.2兆円と、2021年度比約倍増を目指します。

円の大きさ：売上収益
● 新規(新事業)
● 成長(CASE)
● 成熟(内燃系)
■ カーボンプライス考慮時に赤字になる領域

安心戦略

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、安心で自由な移動を実現

「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ることで、より広く安全製品の普及を推進します。

具体的な取り組み	成果事例
- 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、様々な事故シーンに対応し、事故の未然防止に取り組む - AI技術を駆使して「見えない危険」を予知することでドライバーに周知し、危険を回避 - 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、ニーズに対応したラインナップ・価格帯の製品提供	夜間走行の安全性向上システム開発に関し 株式会社小糸製作所と協業開始 車両のランプと画像センサを協調させ、夜間走行を含む様々なシーンで画像センサの物体認識率を向上させるシステム開発の協業を開始しました。

事業別概況(モビリティエレクトロニクス) □ P.88-89

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としてだけではなく「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、様々な車室内環境をより快適に進化させることで、心安らぐ空間をつくります。

具体的な取り組み	成果事例
- 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 - 技術を磨き、乗用車両から公共車両まで、快適空間を拡大	冷却効果と環境負荷低減を両立する トラック用停車時クーラー「Everycool」を発売 夏の暑い時期のドライバーの労働環境改善と、燃料消費低減による環境負荷低減・効率的なエネルギー利用を両立する、トラック向け停車時用冷房装置を発売しました。 

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、働く人を支援し、人の可能性を広げる社会を構築

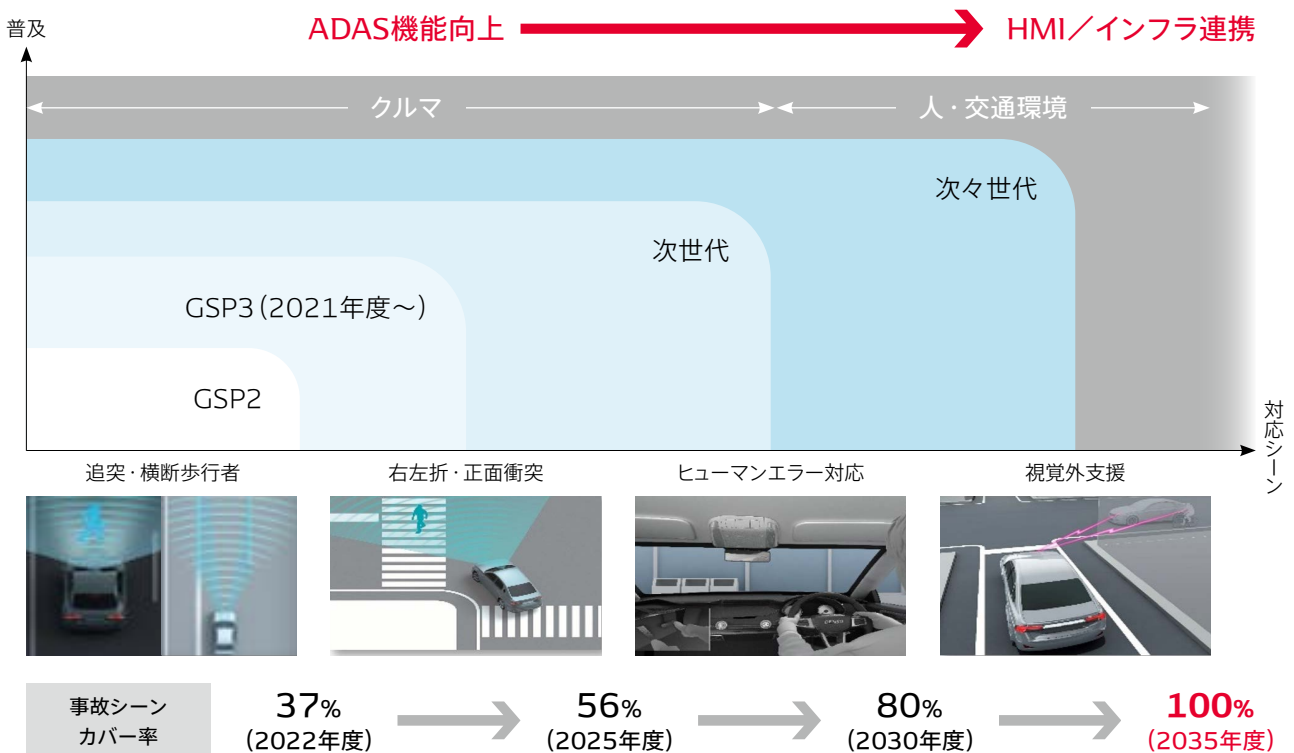
労働人口減少は、多くの業界にとって大きな社会課題の一つです。デンソーは自動化やICTなど、モビリティ領域で培った技術を活用することで、働く人を支援し、誰もが安心して新たな価値創出にチャレンジできる社会を実現します。

具体的な取り組み	成果事例
- FA: 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 - 工場物流: 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 - 食農: 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	ドライバー数やCO₂排出量の低減に貢献 幹線中継輸送サービスの実証実験 物流企業などと合同で、物流業界における人手不足や長時間労働の解決、環境負荷低減に貢献する有効な手段の一つである幹線中継輸送サービスの実証実験を開始しました。

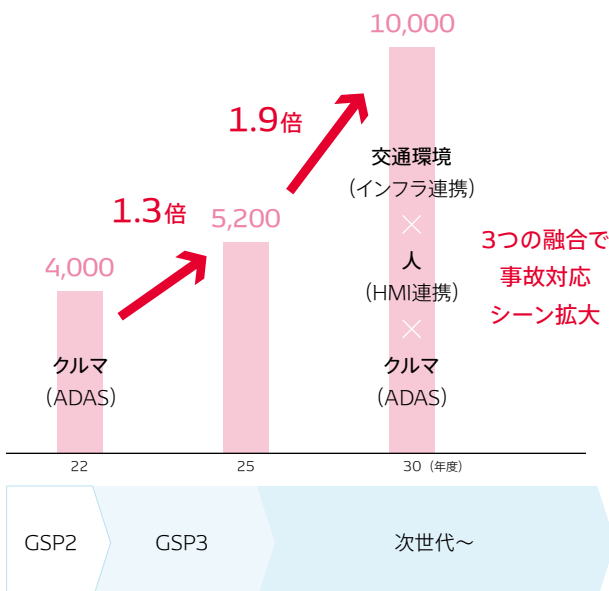
事業別概況(FA・社会ソリューション、フードバリューチェーン) □ P.92-93

「安心」価値の最大化と持続的な成長の実現

実現アプローチ



売上収益の成長イメージ
(億円)



交通事故死亡者ゼロを実現するデンソーの独自技術

安心価値の提供に重要なのは、ADAS機能の向上に加え、HMI・インフラ連携といった先進技術の磨き上げであり、その一つがシステム統合化技術を用いた「人協調型のADASシステム」です。高度なセンシング技術でクルマの周囲の状況を認識するADAS領域と、ドライバーの状態や運転特性など車室内の状況を認識するHMI領域を連携制御させることで、人の状態に応じた運転支援システムを実現します。このシステムはADASとHMIの両方に経験と強みを持つ当社だからこそ実現しうるものです。

加えて、この次世代システムを実現させるキラー技術が、高性能なセンシング技術です。その技術を活かしたイメージングレーダは、高度な三次元のセンシングにより、従来できなかった垂直角度・輪郭・環境認識といったセンシングを高精度で行うことで、上下の判定や道路環境・行動予測を実現し、事故シーンのカバー率の向上に寄与します。なおこの技術は、ハードとソフト一体の知見が必要であり、当社が特許を持つ独自技術を組み合わせて、他社にはない小型化・高性能化を実現しています。

財務資本

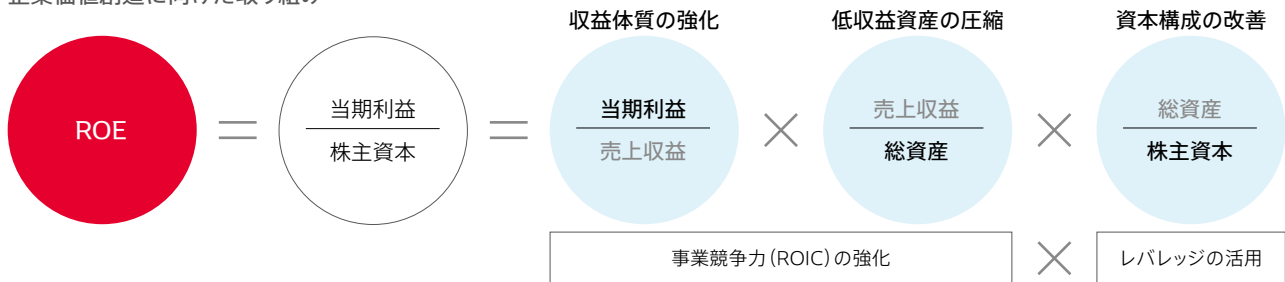
2025年中期方針の実現に向けた財務戦略

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

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:

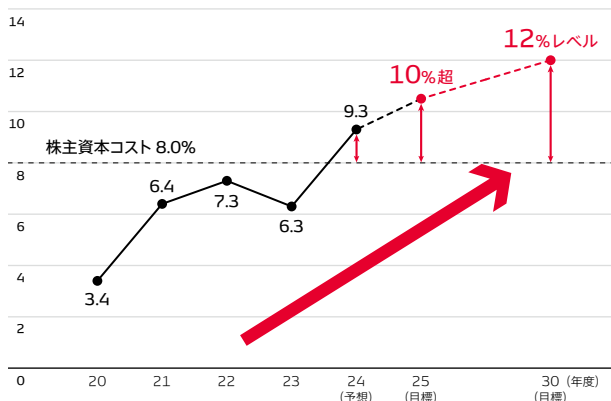
「3つのチャレンジ」を軸に、理念の実現を目指して

(1) 持続的な価値向上を実現するROIC経営の浸透

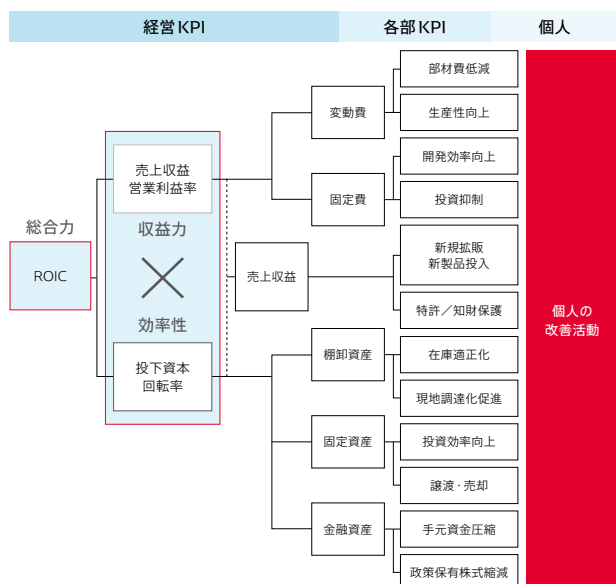
当社のROIC経営は、短期的な財務指標向上の手段ではなく、中長期での持続的な企業価値向上を目的としており、経営メンバーと社員一人ひとりによる意義の理解と体現によって実現されと考えています。

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、

ROEの推移とエクイティスプレッド
(%)



経営KPIと個人活動のつながりを示すROICツリー



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

成長性 (CAGR)

パートナ－連携など

3. 新価値創造

1. モビリティの進化

エレクトリフィケーション・先進デバイス【半導体】

モビリティエレクトロニクス【ソフトウェア】

サーマル熱マネジメント 既存

2. 基盤技術の強化

4. 総仕上

パートナ－譲渡など

成長事業

リソース投入

※円の大きさは：資産規模

収益性 (ROIC)

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。

① モビリティの進化(電動化・ADAS)

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ことによ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

7.1 兆円

7.6 兆円

35

新事業

モビリティ
エレクトロニクス

成長

エレクトリフィ
ケーション・
先進デバイス

サーマル

バワトレイン

創出

新価値創造

モビリティの進化
基盤技術の強化

総仕上

縮小

23

25

35

(年数)

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きます。

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、ソフトウェア人財の採用拡大・社内リスクリングの促進により、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）

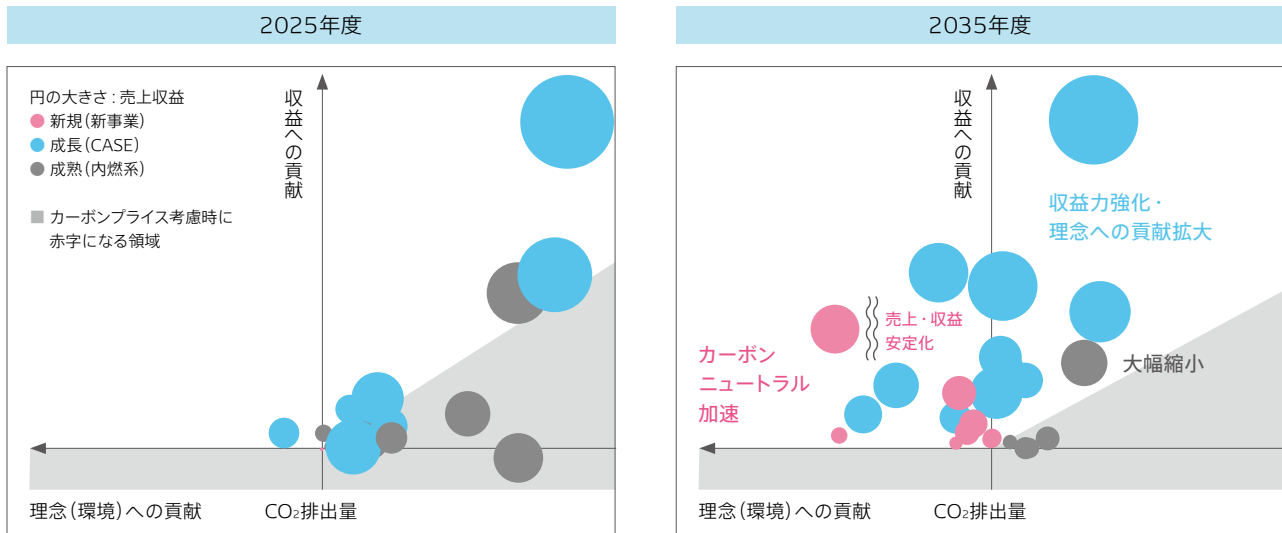
④ 総仕上（内燃事業）

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、全社一丸となり敢行しています。

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込め、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く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。

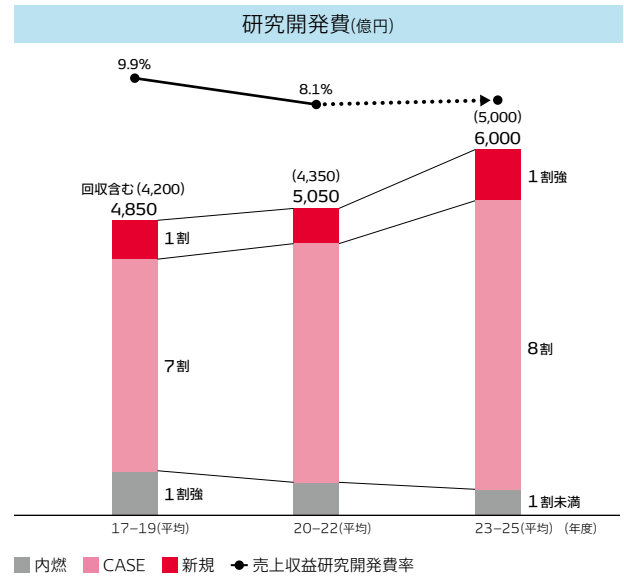
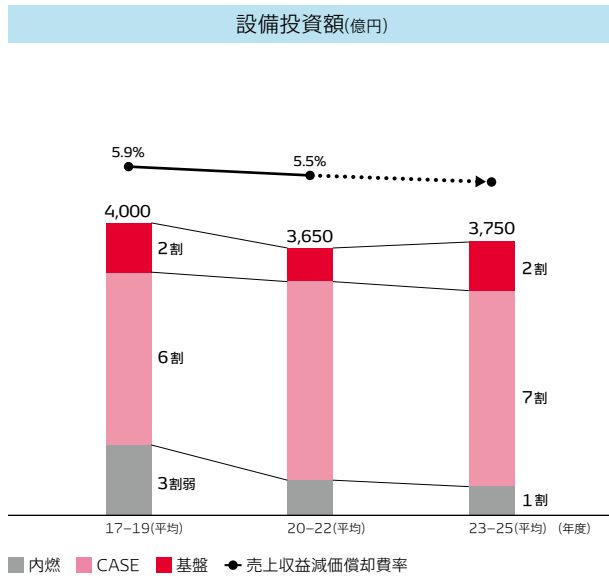
まず設備投資においては、事業ポートフォリオの入れ替え方針に沿って、電動化・半導体分野への投入拡大と、規律を持った内燃機関向けの投資を進めていきます。また新製品への投入だけではなく、安全や品質など生産基盤を強化する投資や、生産性向上を目的とする自動化・デジタル技術への投資を継続し、盤石な生産体制を維持・強化していきます。

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(MGA)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

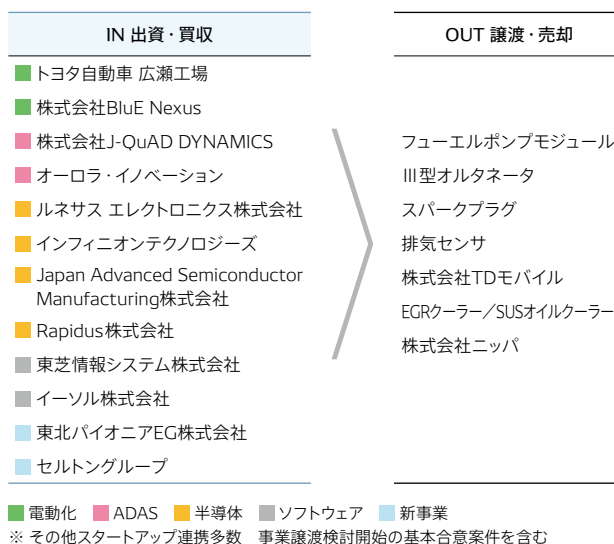
資源投入の推移



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



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。

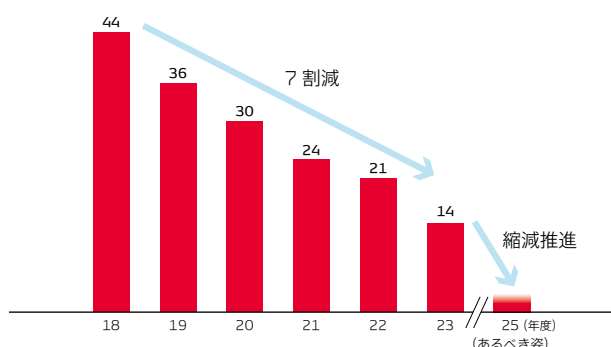
* GCMSにおける資金は、財務諸表上、貸付会社では現預金、借入会社では借入と扱われることで、両建てでの計上となるが、実質手元資金はGCMSの影響を除いた数値を用いている。

(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)

政策保有株式
(銘柄)



(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。

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(R&I)	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
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

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

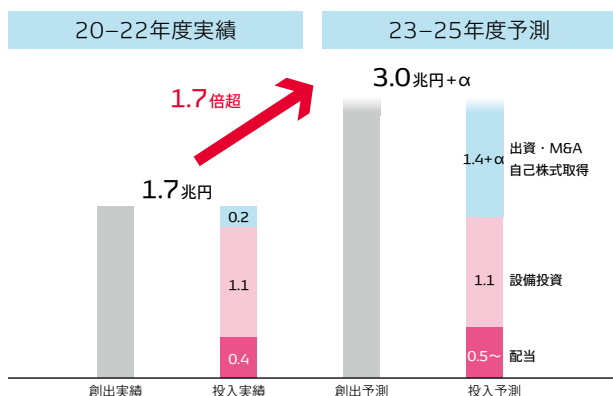
当社は、ROIC経営を通じて、収益体質を着実に強化してきました。その結果、キャッシュ創出においては、コロナ禍や半導体不足など外部環境が悪化する中でも、2020年度から2022年度までの3年間で累計1.7兆円の営業キャッシュフローを創出しています。2023年度からの3年間では、さらなる事業ポートフォリオの入れ替えと低収益資産の縮減加速を通じ、3.0兆円以上のキャッシュ創出を見込んでいます。

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上、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、どんな使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レートをを用いて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。それはどこかと考えると、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、莫大なりソースを投入する必要があり、OEM（カーメーカー）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、目指す人財像として“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、人を大切にすることを進めてきました。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、人財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」を高め続けてきました。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、人財戦略を事業・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財の質・量がより充足し、人財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

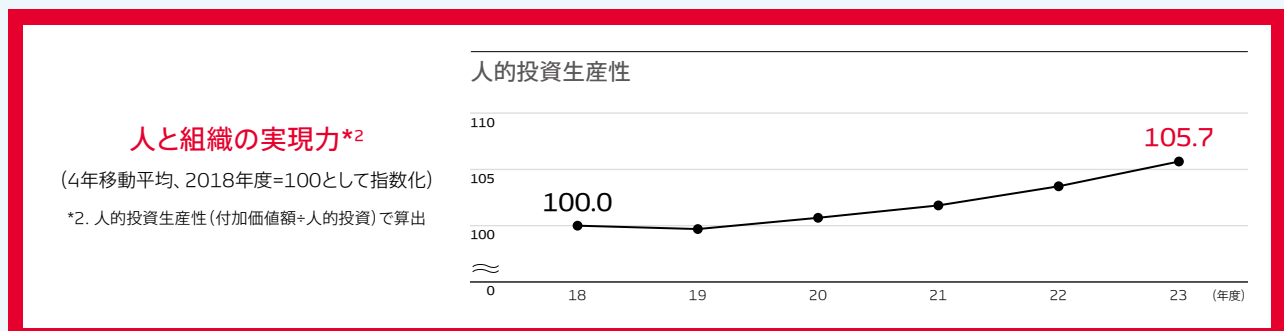
人的資本への投資(インプット)

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. 取引先分含む

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・戦略に必要な人財の 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 (人財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 生み出せる人財が領域ごとに 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、社員個々人の専門 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
		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
		DX人財育成 (最新デジタルツールを業務で 高度に活用する人財比率) (単体)	2022年度：18% 2023年度：35%	2024年度：50%
	多彩なプロ 多様な個性・価値観・経験を 持つ人財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(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。

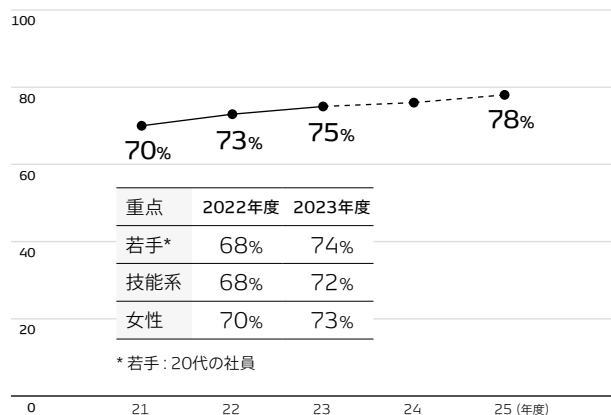
若手：入社後3年間のオン・ボーディングとして体系的な育成プログラムを構築。職場ぐるみで支える体制を整備

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。

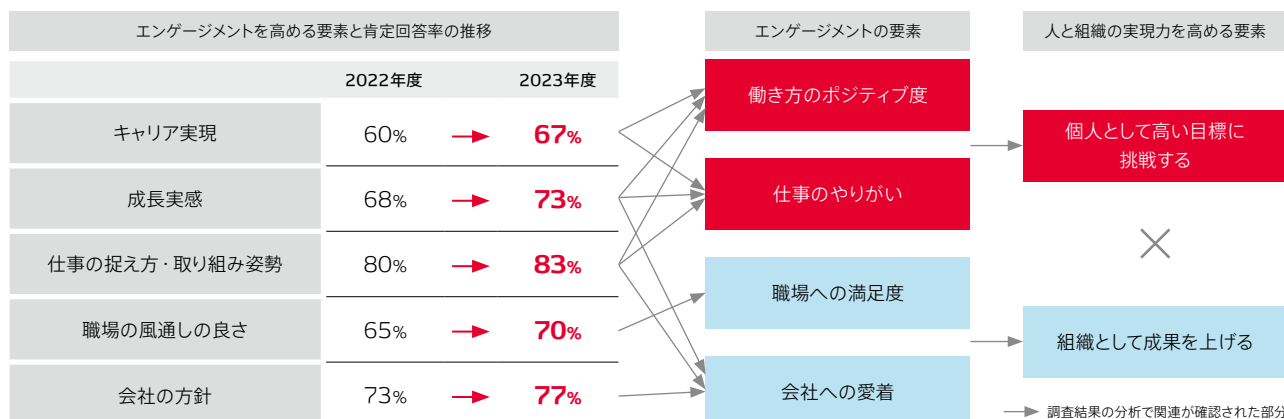
女性：創業以来、定型的／サポート業務を中心とした役割・働き方になっていた実務職(一般職)制度を2024年度に初めて刷新。総合職と実務職を統合して事技職とし、評価・研修・働き方などのバリアをなくすことで、約1,800人の実務職社員の意欲・能力を最大限に引き出し、成長実感とキャリア実現を支援する。

(株)デンソー社員エンゲージメント肯定回答率(%)



「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

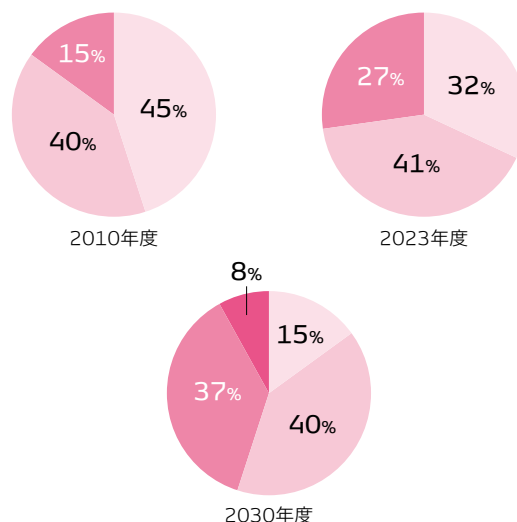
ドからソフトウェア技術者への転身に挑戦しています。2030年に向け、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア人財の最適なポートフォリオを実現しつつ、特に、社会・車両視点で事業をまたいだ最適な機能設計ができ、デンソーの技術開発の要となるシステム人財の増強を計画的に実行していきます。

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人財を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

■メカ ■エレクトロニクス ■ソフトウェア ■システム



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し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。

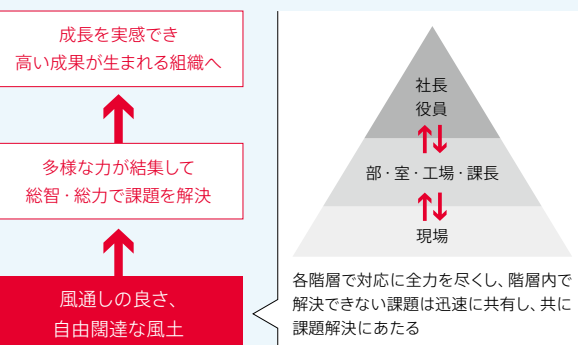
約半年にわたる座学・実習などの研修を通じて基礎的なスキルを習得し、配置転換を経て、現在はソフト生産革新部でソフトウェア開発のプロセス改善業務を担当しています。進みたい道に第一歩を踏み出しましたが、必要な知識は山ほどあり、新たなフィールドで頼られる存在になるためにはさらなる知識習得や経験の蓄積が必要です。継続して自主研鑽し、仕事で実践を積みながら、なりたいた自分に一步步近づいていきたいと思っています。

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ほしい」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「総資・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。

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

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。

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、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:エレクトリフィケーションシステム [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、デジタル人財の育成、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、社内導入だけにとどまらず、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財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、データドリブンな工程改善への取り組み

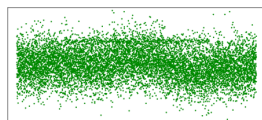
デンソーはデータを活かした新たな工程改善に取り組んでいます。製造現場では、製造工程や品質に関わる様々なデータ収集・整理・分析・可視化のツールであるQC7つ道具を品質管理の要として活用しています。しかしながら、製造の各工程で大量に生成されるビッグデータを従来のQC7つ道具で直接扱うことは困難です。

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、データドリブン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。

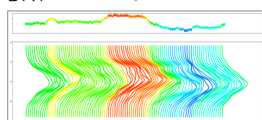
そして、DX時代も変わらず品質にこだわり、産業全体の品質レベル向上に貢献すべく、自社開発したDN7をオープンソース化・一般公開しました。外部有識者からのフィードバックや提案を得ることで、短期間でツールの洗練・充実を実現し、社内外の展開加速にもつながりました。社内外の利用者からは、「慢性的な問題を解決できた」「業務の流れが変わった」「オープンソースなのにこれだけ充実した機能を利用できてありがたい」、など多数の声をいただいています。今後もツールの進化・展開を通じて時代に即した価値を提供し、組織を超えてモノづくりの品質向上を牽引していきます。

DN7が新たに生み出す価値の一例

一般的な手法

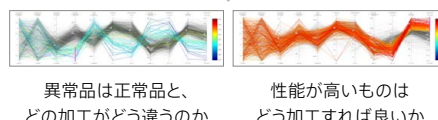
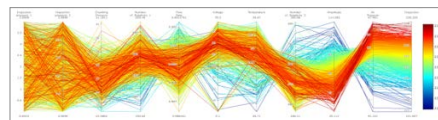


変化点や傾向が
一目で分かる



工程の変化に素早く気づく

全製品のデータ傾向



異常品は正常品と、
どの加工がどう違うのか

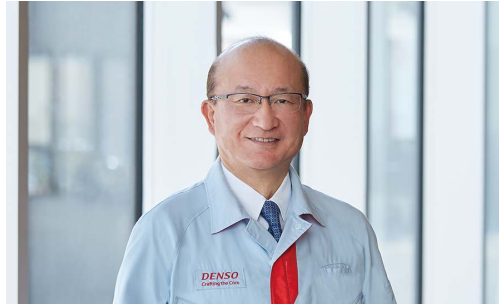
性能が高いものは
どう加工すれば良いか

すべての製品から簡単に絞り込む

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的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います。

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 伝承と人財育成

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います。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。

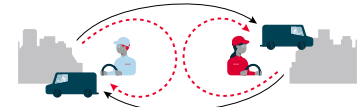
デンソーは様々なパートナーと連携して高効率な物流の実現に取り組み、物流における社会課題の解決に向け挑戦し続けます。

* カンコツ：マニュアル化しにくい熟練者の技

ダブル連結トラック導入による必要ドライバー数削減



トラック乗り継ぎ方式による長時間運転の撲滅



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。

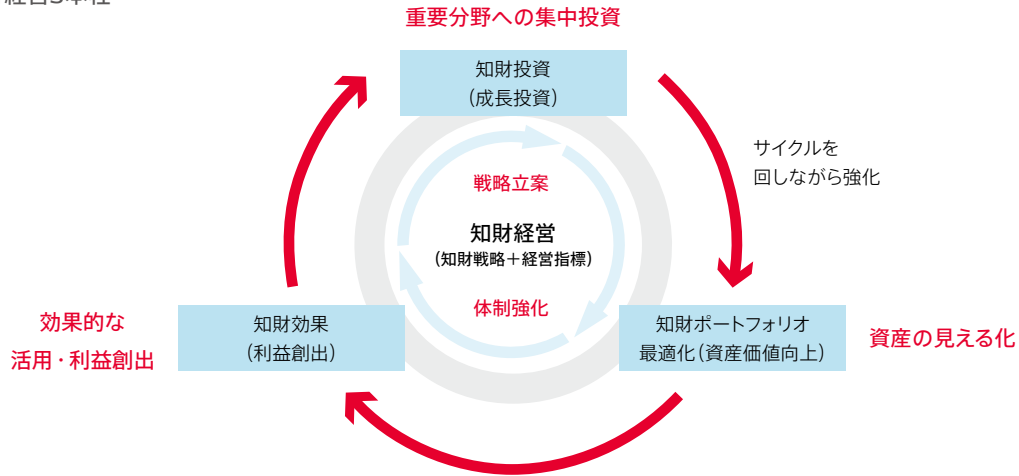
総合システムサプライヤーとして、部品視点にとどまらない真に価値のある製品・システムづくりを通じ、社会課題の解決と新価値創出、利益拡大・資本コスト低減などの企業価値向上を両立します。

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)、遅行指標(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

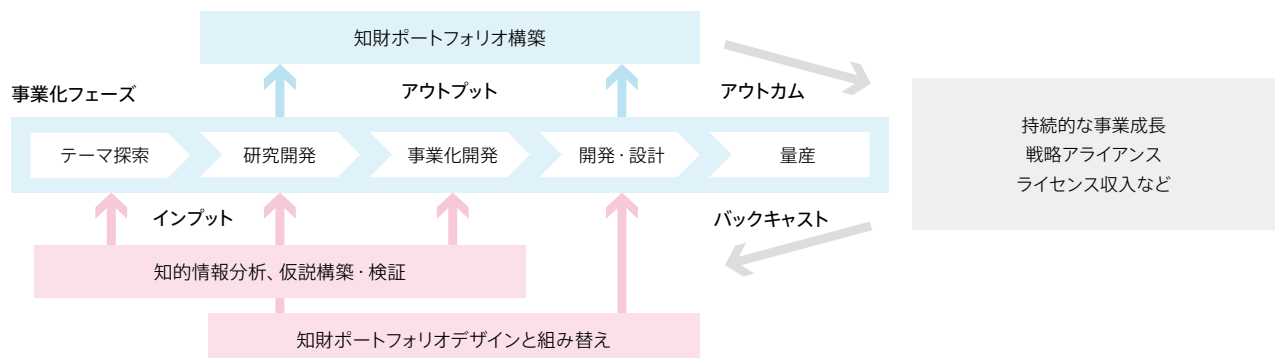
果関係(価値創造パス)を明確化し、自社・他社の状況を踏まえたデンソーの競争力の源泉を知財視点で再検討して、これに基づいた知財投資を実現する活動を推進しています。

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

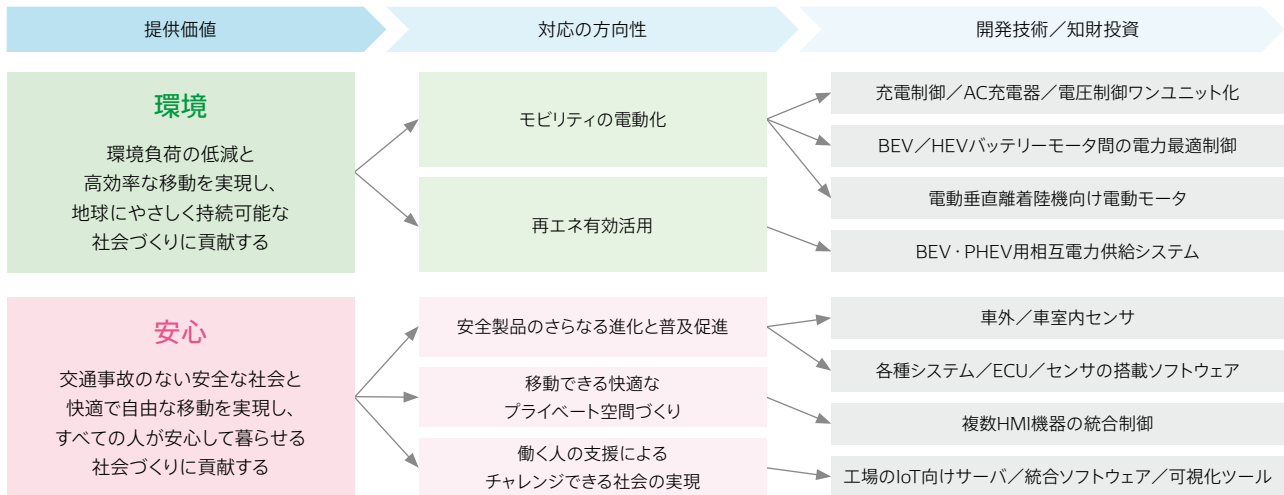
知財の指標化項目(一例)

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

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

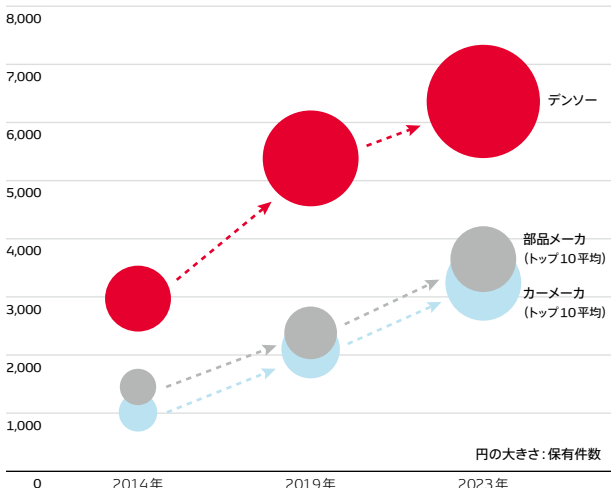
大規模言語モデルなどAI技術の急激な進歩と普及により、量産製品の設計現場において、これまで人でしかできなかった要求仕様の解釈や分析、要求仕様に基づく設計諸元計算、ソフトウェアコーディングなどを、生成AIで自動化できる世界が現実になりつつあります。生成AIの性能は、「学習するデータの質と

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。

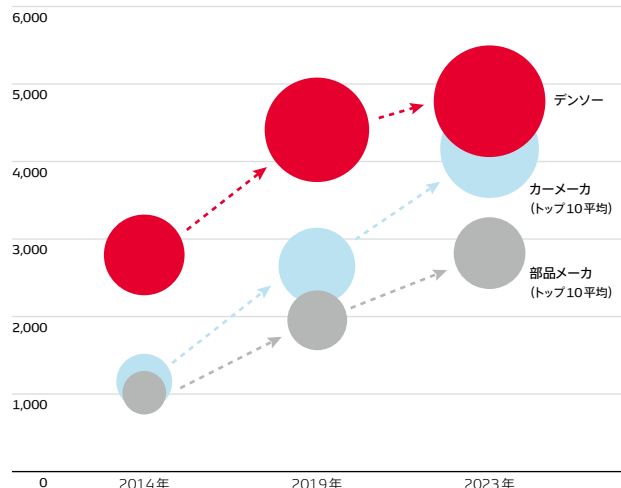
ムダのないモノづくりで生産プロセスを最適化するリーン生産方式の考えを取り入れ、製品・部品の標準化、設計環境の高度化・デジタル化、AIを活用した設計の自動化などにより、

【環境領域】電動車関連特許価値スコア (PAI値)



LexisNexis社「PatentSight®」を用いデンソーにて作成

【安心領域】ADAS関連特許価値スコア (PAI値)



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、燃焼エンジンや排気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

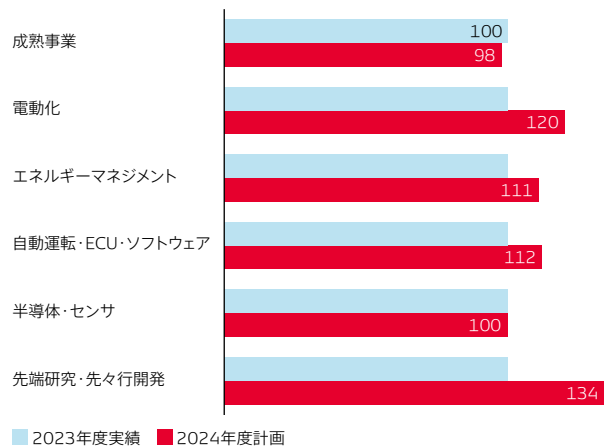
取り巻く環境変化の兆しに対して、柔軟かつ機動性ある経営資源の投入、知的資本の組み替えを行うべく、「全社プロジェクト制度」を2023年度から開始しました。具体的には、「機能センターが主管する中長期の研究開発プロジェクト」「事業グループが主管する中短期の開発プロジェクト」に加え、事業や技術領域をまたぎ、従来の事業ではカバーできない新領域の開発案件に対して、全事業グループが利益の一部を供出・全社で再分配し、組織をまたいだ混成チームで推進するものです。

<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ャー技術として、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ャーとして、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のめりの研究・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、半導体メーカー・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に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、アプリダウンロードを可能にするなど、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」「人財力：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し大規模開発には、ソフト人財の質・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、他職種からのリスキリング、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財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

ソフト人財が枯渇する中、各社が個別に開発しては、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。

人財面では、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たわり、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

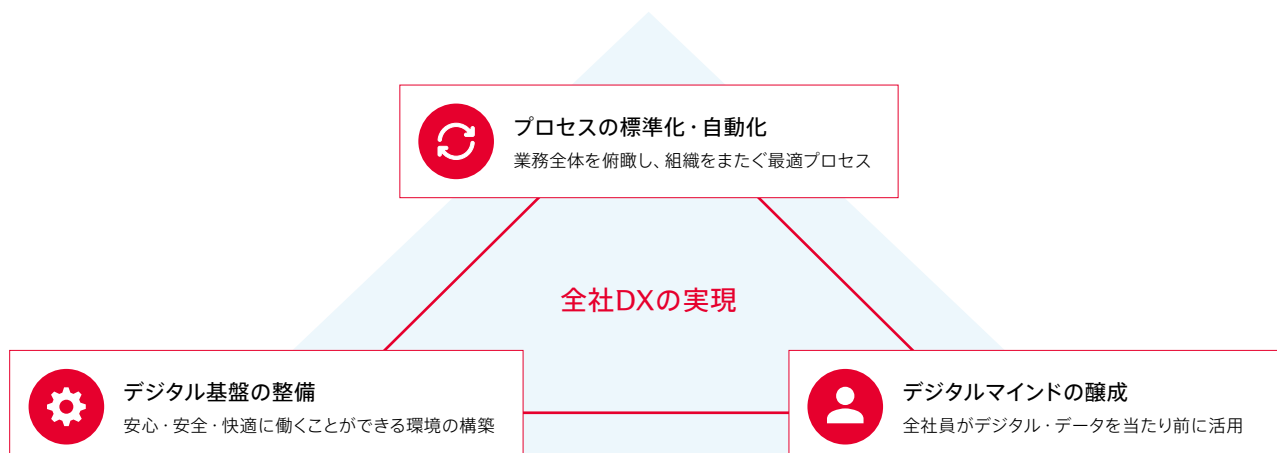
プ全体で対策を強化しセキュリティ基盤を強固にしました。今後は、サプライチェーンやバリューチェーン全体にセキュリティ基盤構築の活動を広げ、より安心・安全・快適に働くことができる環境を整えていきます。

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・

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。



ITによる多層防御で
いつでもどこでも安全にIT環境を利用

リスクの増加

DX推進による
クラウド活用の増加

協業による
社外ユーザーの増加

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、創造的な業務ヘ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。

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・保全是、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。

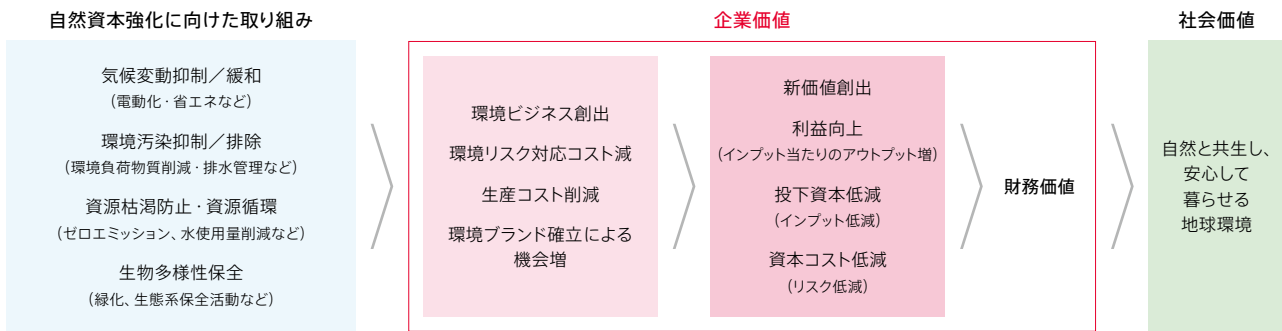
デンソーの自然資本の特徴 (2023年度実績)

CO₂排出量(グローバル)
96万t-CO₂e (Scope 1・2)

再生可能エネルギー利用量(グローバル)
1,005,096MWh
(再エネ利用率36.8%)

※ 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社を含む)

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

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、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応用し、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、部材購入先の複数社化などのサプライチェーンのリスクマネジメント強化 ・世界の工場をIT・IoT技術でつなぎ、生産変更への即時対応可能なグローバル生産体制構築	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 Scope3(上流)	2030年度 ▲25%(WB2℃*相当)
	2050年度 カーボンニュートラル
モノづくり Scope1・2	2025年度 カーボンニュートラル
	2035年度 カーボンニュートラル(クレジットなし)
製品使用 Scope3(下流)	2030年度 ▲25%(WB2℃*相当)

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

Scope3(上流) サプライチェーンにおける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

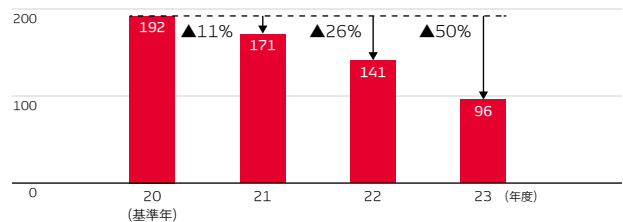
製造工程のさらなる効率化によりエネルギー使用量を減らしてCO₂排出量を減少させていくことや、太陽光などの再生可能エネルギーの利用、さらには、再生可能エネルギーを使って生成したグリーン水素の利活用によって、生産の過程で発生するCO₂を削減し、モノづくりにおけるカーボンニュートラルを目指します。

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。

CO₂排出量
(万t-CO₂e)



※ 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℃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	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

アウトプット

- ・社員エンゲージメント向上
- ・定着率向上
- ・離職率低下
- ・発明カイゼン件数増加
- ・労災／事故件数低下
など

- ・世界での製品シェアの獲得
- ・お客様数増
- ・最適なグローバル
供給体制の構築
- ・知的財産権やノウハウの創出
など

- ・高品質・高性能な製品
- ・安定したサプライチェーン
構築
- ・お客様満足度の高い
アフターサービス網構築
- ・責任ある調達の実現
- ・Scope3のCO₂排出量低減
など

- ・新事業製品創出
- ・優秀人材獲得
- ・会社認知度向上
- ・社員エンゲージメント向上
- ・地方創生ビジネス参画
機会獲得
など

- ・適正株価の形成
- ・長期安定的な配当水準の向上
- ・株式保有年数の長期化
(株価変動リスク低減)
- ・投資評価
(レーティング・格付け)向上
- ・経営の質向上

提供価値(アウトカム)

人的投資生産性
向上

生産性・競争力
向上

知的財産の強化

生産コスト低減

安定供給

投資／取引／
採用機会増加

自然と人が共生する
サステナブルな地球環境の実現

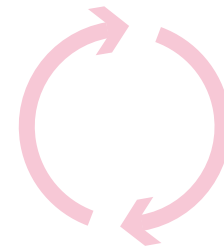
安心して暮らせる
モビリティ社会の実現

社会／社員のウェルビーイング向上

包摂性 (DEGI) の推進

社会との信頼関係の基盤となる
企業行動の実践

社会価値



財務価値

新価値創出
(売上増)

利益向上

投下資本低減

資本コスト低減
(リスク低減)

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、取り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。

人権デューディリジェンス

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

(1) リスクアセスメントの実施

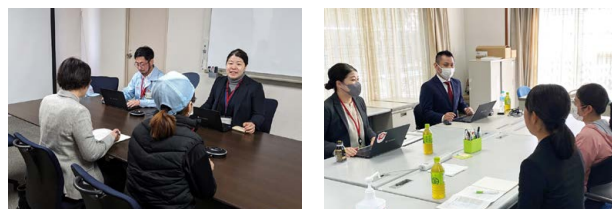
人権を専門とした第三者機関の協力のもと、潜在的な人権リスクを特定・評価するためのリスクアセスメントを実施しました。その結果、デンソーグループにとって関連性が高い潜在的な人権リスクと

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り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靱化

昨今の度重なる災害（地震・水害・火災など）やサイバー攻撃、あるいは遭遇事変（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靱化に向けて、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/>



事業ポートフォリオと創出価値

デンソーでは、モビリティを中心とした領域において7つの事業を展開しています。将来社会に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、それぞれの事業が共鳴し合いながら創出価値最大化に向けて取り組んでいます。また、変化の激しい事業環境においても社会のニーズを捉えた製品・システムを提供し、持続的成長を実現するための重点戦略として、事業ポートフォリオの入れ替えを進めています。

事業の構成

デンソーは、世界中のカーメーカから信頼される企業として、車載事業を中心に各種製品・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、あらゆるクルマのパワトレイン開発・製造に対応するパワトレインシステム、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、高性能なセンサやレーダを搭載した先進安全機能で交通事故死者ゼロの実現を目指すモビリティエレクトロニクス、これからのモビリティ開発の要となる半導体などを提供する先進デバイスの5つで構成される車載関連事業は、電動化、先進安全／自動運転、コネクティッドなど、社会が求める新しいモビリティの発展を牽引しています。非車載事業では、車載事業で培った技術を活かし、FA／食農領域で事業展開を進めています。

全社戦略と事業戦略の関係性

2025年中期方針や環境・安心戦略の実現の鍵を握るのは、全社戦略と密接に連動した事業戦略です。各事業が全社視点、さらには産業全体の発展の視点で成長・総仕上戦略に基づく事業ポートフォリオの入れ替えを着実に実行し、環境・安心製品の開発・拡販をスピーディに行うことで、社会への提供価値を最大化します。さらに、全社を挙げて固定費の削減や人財

シフト、対話を通じたエンゲージメント向上や安全意識向上に取り組み、経営体質強化を実践しています。

各事業が持つ独自の強みや資本を活かし、全社戦略の実現に向けた中長期・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更新し、会議体で審議・フォローアップしています。各事業が掲げる、全社2025年中期方針と連動した事業戦略およびその進捗や成果を、次ページ以降でご紹介します。

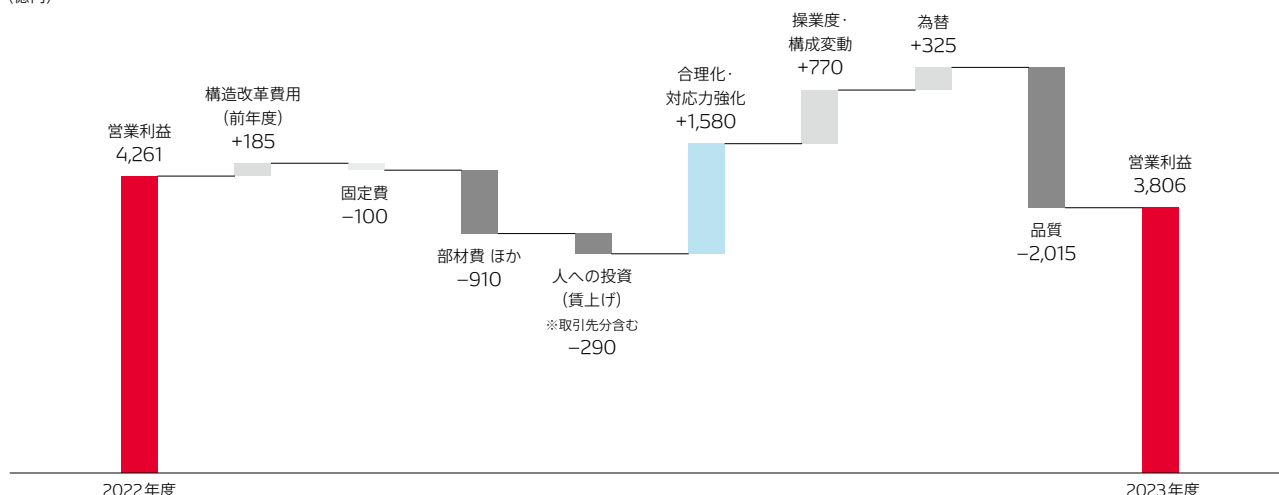
2023年度総括

世界経済：欧米各国の金融引き締めによる景気後退懸念や、中国および新興国での成長不振など不透明な状況が続く中でも、世界経済は底堅さを示し緩やかな回復基調が継続しました。

米国では高金利が継続し、各国通貨に対する米ドル高が進行しました。また、世界のインフレ率は2022年をピークに和らいだものの、多くの国で高水準で物価・賃金が上昇する潮流が続きました。ロシアによるウクライナ侵攻の影響は長期化し、中東情勢も不安定化するなど、物流の混乱や資材価格の高騰を招く地政学リスクも燃り続けました。

売上収益・営業利益：半導体不足の緩和による車両生産の回復を背景に、電動化製品や安心・安全製品の拡販が進み、売上

営業利益増減分析
(億円)



収益は前年度比11.6%増の7兆1,447億円と過去最高になりました。営業利益は、車両生産回復による操業度差益増、電動化部品を中心とした部材費や労務費の高騰影響を合理化努力や価格反映により打ち消した一方、燃料ポンプを中心とする2,015億円の品質引当を受け、前年度比10.7%減益となる3,806億円でした。

主な事業環境の変化(将来の機会とリスク)

電動化の伸展: カーボンニュートラル実現に向けた取り組み・規制・ルールメイキングが世界で加速する中で、クルマの電動化が注目されています。2035年には世界で生産される車両の半数以上がBEVとなり、特に欧州や中国では高い比率で伸びていくことが予想されます。中長期でBEV化が着実に進展していく一方で、短期見通しではBEV化の勢いが鈍化し、地域によりICEやHEVが見直される動きも見られます。BEV向けの製品開発や生産能力の拡充を急ぐとともに、その時々のパワトレミックスの地域ニーズに対応できる品揃えと供給体制が求められます。(エレクトリフィケーションシステム、パワトレインシステム [□□ P.82-87](#))

車載半導体需要の高まり: 世界の車載半導体市場規模は、2030年には2020年比で約3.5倍に成長すると予測されています。脱炭素社会の到来や、モビリティ技術の革新を背景に、半導体の役割はより重要になっています。

半導体は、自動車以外の産業でも重要な役割を担います。新型コロナウイルス感染症の世界的なまん延に端を発し、2020年代初頭には様々な業界で半導体供給課題が発生しましたが、地政学リスクも顕在化する中で、産業を超えた半導体の覇権争いが継続しています。競争力の高い半導体の安定供給に向けては、戦略的な技術開発・サプライチェーン構造の構築が不可欠です。(先進デバイス [□□ P.90-91](#))

クルマにおけるソフトウェアリッチ化: 電動化やADASの伸展によるクルマの高性能化に伴い、車両に搭載されるソフトウェアは大規模化・複雑化が進んでいます。近年では、車両と様々なモノがつながるコネクティッドカーにおいて、OTA(Over The Air)システムを用いることで、遠隔地から無線でソフトウェアを継続的にアップデートし、機能を改良することが可能となりました。モビリティにおけるソフトウェアの重要性が高まるにつれ、自動車業界へのIT企業の参入も進み、開発競争のみならず、標準化や共通化を通じた普及に向けた競争もますます熾烈になっています。(モビリティエレクトロニクス [□□ P.88-89](#))

労働人口不足の加速: 世界各地で頻発する気候危機、紛争による物流・供給網の断絶などを背景に、食料不安に陥る人々は増加しています。誰もが安心・安全な食を享受できるよう、安定的で大規模な農業生産やフードバリューチェーンの確立へのニーズは世界中で増すばかりです。

また、先進国を中心に世界中で労働力不足が深刻化しています。日本の物流業界における2024年問題を筆頭に、労働人口の減少により顕在化する課題を解決し、持続的な生産活動を続ける社会を確立するためには、工場の生産機能や物流網への新たな技術提供による生産性向上への期待が高まっています。(FA・社会ソリューション、フードバリューチェーン [□□ P.92-93](#))

事業ポートフォリオの入れ替え

デンソーは2021年度から、「環境・安心」の理念に沿った社会価値創出と事業成長を両立・最大化させるため、事業ポートフォリオの最適化を継続的に実行しています。経営資源の投資先をより「収益・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。成長・注力事業には投入拡大し、縮小事業には規律を重視する、メリハリのある設備投資・研究開発投資を敢行します。

クロドメインで新しい製品や価値を追求する今日において、競争の構図は複雑化しています。デンソー1社の視点ではなく、業界全体の中長期的な成長を促す選択と集中を通じて、業界内の再編を牽引していきます。ポートフォリオ変革を加速すべく、全社横断のタスクフォースチームを配置し、毎年、財務・非財務両面での検証を実施し、パートナー戦略の策定と実行を絶えず進めています。戦略の策定とパートナー候補の絞り込みを反復的に遂行し、自前主義に頼り過ぎず、様々なパートナー連携(MGA)を通じた最適な布陣を追求するとともに、注力事業の成長と成熟事業の縮小・撤退を進めます。

業界全体で取り組む総仕上活動

デンソーでは、成熟事業の縮小・撤退を、お客様、譲渡先、サプライヤー、デンソーそれぞれにとって最適な状態に向かうための“総仕上”と位置付けています。このような方針のもと、これまでにIII型オルタネータやフューエルポンプモジュール、スパークプラグなどの事業譲渡を決定し、2023年度は一部のセラミック製品の譲渡検討開始を発表しました。「お客様に変わらない高品質な製品を安心・安全にお届けし続ける」という考え方を軸として、性能面・価格面において魅力ある製品を供給できるような体制を自動車市場全体でつくり上げていきます。

貢献分野と主要製品

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、自動車部品を中心として、その技術を応用した生活・産業関連機器などへと、社会の変化とともに事業領域を広げてきました。現在は、モビリティ領域で社会に価値を生み出す様々なソリューション提供を中心に、自動車分野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。

セグメント	売上収益(億円)	環境・安心領域に貢献する主要製品
車載事業	エレクトリフィケーションシステム □ P.82-83 	● インバータ(パワーコントロールユニット) BEVやHEVのバッテリーとモータ間の電力を適切に制御 ● モータジェネレータ HEVの走行時の主動力とブレーキ時の発電機として燃費向上に寄与
	パワトレインシステム □ P.84-85 	● ディーゼルコモンレールシステム・ガソリン直噴製品 最適な制御で燃料を噴射し、安定した燃焼を実現 ● 点火コイル・点火プラグ ガソリンエンジンに着火し効率的に燃焼させるシステム
	サーマルシステム □ P.86-87 	● 熱交換器 大気との熱交換により、空気・水を冷却/加温 ● ● カーエアコンシステム(乗用/商用) 車室の温度・風量を調整。小型・高性能で搭載性・快適性に優れる
	モビリティエレクトロニクス □ P.88-89 	● パワトレイン制御ECU ガソリン車、HEV、BEVのパワトレインを最適制御し、カーボンニュートラルに貢献 ● ADASシステム 画像センサとミリ波レーダで周囲を認識し、ドライバーの安全運転を支援
	先進デバイス □ P.90-91 	● HEAT-PRO (BEV用熱マネジメント高効率バルブ) 電動車の冷却水を緻密に制御してエネルギー利用効率向上 ● 電流センサ 電池の電流を測定し電費改善などの車両性能向上に貢献
非車載事業	FA・社会ソリューション □ P.92 	● 産業用ロボット(多関節/人協働) 生産性と安全性を追求したロボット ● IoTシステム アーキテクチャ 工場のIoT向けサーバ・統合ソフトウェア・可視化ツール
	フードバリューチェーン □ P.93 	● ● 大・中規模向け農業ハウス 生産者のニーズに合わせた農業ハウス ● ● 全自動収穫ロボット「Artemy®」 房取りミニトマトの収穫工程を全自動化

※ デンソー内他事業向け内製半導体の売上収益相当分を除く

事業の創出価値

7つの事業それぞれが、最先端技術によるイノベーションを通じ、2030年長期方針で掲げた環境・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、磨き上げた技術をもって社会課題を解決し、新たな価値を生み出していきます。

● 環境 ● 安心



● 電池ECU
電池を安全に精度よく制御し、燃費向上・航続距離延長に貢献



● ESU (Electricity Supply Unit)
充電制御やAC充電器、電圧制御などをワンユニット化



● 排気・動弁系
酸素濃度の検知、吸排気バルブの開閉調整など



● スタータ・オルタネータ
エンジンの始動、発電・充電をコントロール



● インバータ冷却器
パワー半導体を冷却し電力出力密度向上と小型軽量化を実現



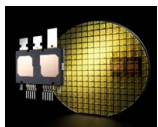
● 熱マネジメントシステム
大気熱を利用し空調エネルギーロスを低減。温度管理により電池寿命延長、急速充電などに貢献



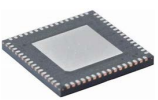
● 統合HMIシステム
複数のHMI機器を統合制御し、最適な情報をドライバーに提供



● ソフトウェア
各種システム・ECU・センサに搭載されるソフトウェア



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



● ASIC (特定用途向け集積回路)
多岐にわたる車載の複雑な制御を一つの半導体に集約



● バーコード・2次元コードハンディターミナル
操作性に優れた業務用コード読み取り機



● QRソリューションサービス
QRコード®開発メーカーとして社会のニーズに沿った新たな価値を創造



● コールドチェーン (小型モバイル冷凍・冷蔵機)
温度管理された安心・安全な食の配送



● QRトレーサビリティシステム
生産者から消費者までセキュアに情報を一元管理

価値創造を支える製品技術

モビリティの電動化を支えるデンソーの総合力、インバータの進化

インバータは、バッテリーから流れる直流の電力を交流電力に変換し、動力となるモータに供給して稼働させるための電力変換器で、電動車の駆動力を支える主要製品です。電動車の普及には、インバータの性能向上が欠かせません。中でも、高電圧な大電流を扱うインバータをいかに効率よく冷却するかが、インバータの性能である高出力化、および普及に向けた小型化・低コスト化を実現する鍵となります。

デンソーのインバータ開発の歴史は、1992年の「EVプロジェクト室」発足から始まります。開発したHEV用インバータが複数のメーカに採用された後、大きさを変えずに従来の3倍の出力が可能な超小型インバータの開発に挑戦することになりました。当時の常識では不可能と思われたレベルを、ラジエータ開発で培った熱交換技術に応用した「両面積層冷却構造」という世界初技術で実現しました。2004年からはインバータの生産も開始し、200回以上にわたる現地現物・即断即決での課題の潰し込みを経てデンソー独自の生産技術を確立し、2007年には、前述の画期的な構造の量産・市場投入を開始しました。

そして、世界中で電動化に向けた動きが加速する2020年代には、従来のSiパワー半導体を使用したインバータと比べて、特定走行条件下での電力損失が半減以下となる、SiCパワー半導体を用いた高効率インバータを開発しました。BEVの電費を向上し、航続距離の延伸に貢献しています。

デンソーは、絶えず技術とモノづくり力に磨きをかけ、強みを集結させた総合力で、社会課題を解決する製品を人々に届け続けます。

HEV向け



両面冷却インバータ
(2007年)

BEV向け



SiCパワー半導体搭載インバータ
(2023年)

エレクトリフィケーションシステム

電動化システムと電動化製品の普及で 世界のカーボンニュートラル潮流をリードし、 安心・安全で利便性の高い移動の提供に貢献します。

インバータやモータジェネレータをはじめとする電動化製品の小型化・高性能化・高品質化に加え、電気／熱エネルギーを効率よく制御するエネルギーマネジメント技術、電池を最適かつ安全に使いきる電源システム技術などのシステム技術の拡充により、あらゆるモビリティの性能向上を実現し続け、カーボンニュートラル社会の実現と安心・安全かつ利便性の高い移動の提供に貢献していきます。



事業グループ長
前原 恒男

貢献するSDGs



事業の強み

技術開発力・品揃え

システムから製品や半導体まで、各層をすべて手の内化し、技術ノウハウを各層間で相互共有することにより各層の競争力をさらに強化する、垂直統合を基本戦略としています。各層の技術力は、25年以上の電動化事業経験により積み上げられた競争力を有しています。今後は垂直統合をエネルギーマネジメント領域に拡大し、さらに競争力を創出し、お客様の期待に応える品揃えを提供します。

グローバル生産供給体制

電動化製品の需要拡大に応えるため、世界19カ国に約50拠点を構え、世界中のお客様へ製品を供給しています。グローバルマザーである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CO₂循環プラントやCO₂排出を抑制する省エネ環境ラインの実証を進めるなど、次世代の製造技術を迅速かつ効率的に開発・導入しています。

車載信頼性

車両故障低減のため、品質の重要性はますます高まっています。車両の走る・曲がる・止まる・快適機能を最適に統合するシステムを実現しつつ、品質が管理されていることが重要です。デンソーには、祖業である電装品事業や電動化事業の経験から築いてきた車載システム、製品、半導体の信頼性に対する知見があります。製品に対するストレスと製品のストレングスをシステム全体で管理することで、最適な品質を提供しています。

事業戦略

電動化の潮流が複雑化する状況下でも、他社に先行する技術開発、お客様の期待に応える供給体制、お客様の期待を超える品質で、2030年度電動化領域シェア30%の実現を目指します。

事業ポートフォリオ変革	・電駆動戦略のアップデート：近年強化してきたBEV向け商材は、特定のお客様への採用が内定し製品競争力が実証されました。BEV向け商材と従来の強みであるHEV向け商材を組み合わせ、PHEV向けはもちろん、FCV・商用・農建機向け商材も準備し、事業を拡大します。将来技術開発、特に次世代半導体開発も加速し、継続的に競争力を維持します。 ・電源事業で第二の柱づくり：電動車の充電の利便性向上はすでに顕在化している課題です。今後電動化の普及に伴い、電動車の電源システム自体が多様化し、自動運転時代には最適な電源冗長システムがさらに必要となります。これまで電池セルを安全に使い切るための電池状態検知／判断／操作を実現する電源製品を提供してきましたが、電池セルを除くすべての電源製品を品揃え、最適な電池システムを提案・提供できるサプライヤーに変革することで、電源事業を第二の柱として成長させます。
持続経営の実現	既存事業の稼ぎ切り：カーメカの内製志向が強いモータジェネレータ事業においても、ニーズに応える品揃えを拡張することだけでなくとどまらず、モノづくりの面とコア技術の創出でお客様・サプライヤーとの強固なパートナーシップを堅持することで事業の基盤をより堅固なものにしていきます。また、ISG(Integrated Starter Generator)やEPS(電動パワーステアリング)モータなどを小型モビリティ／電動二輪向けに転用、あるいは工場内のAGV(無人搬送)／AMR(自動搬送ロボット)に活用して生産効率を飛躍的に高めるなど、事業活動のあらゆる場面で「稼ぎ切る」ことを徹底していきます。
新価値の創出	空冷電力変換の高出力化による市場創出：あらゆる電動化市場で事業を拡大すべく、小型動力領域において、回転機技術と機電一体技術の強みを融合させてイノベーションを起こします。従来の限界を超えた空冷電力変換の高出力化を実現することで、新たな移動価値向上を追求していきます。

事業分析 Q&A

Q：世界でBEV化の流れが鈍化することの影響は？

A：足元でBEV市場の拡大が鈍化し、HEV／PHEV市場が再拡大していますが、システムから製品、半導体までを手の内化する垂直統合により競争力を強化する基本戦略に変更はありません。従来の強みであるHEV向け商材と、近年強化してきたBEV向け商材の両方を提供できるサプライヤーは少なく、むしろデンソーにとって有利な状況になっていると判断しています。

Q：中国市場の開発スピードにはどう対抗しますか？

A：開発スピード向上については、まずこれまで実践してきた車両安全と品質を最優先とする大前提は継続堅持します。その上で、デジタルとリアルの両面で、開発／設計から製造プロセスまでを安城製作所内に設置した電動開発センターにて一括推進管理することで開発効率を向上し、2025年度には製品設計から量産までの開発期間を2022年度比で半減させます。

環境・安心戦略の目標と実績

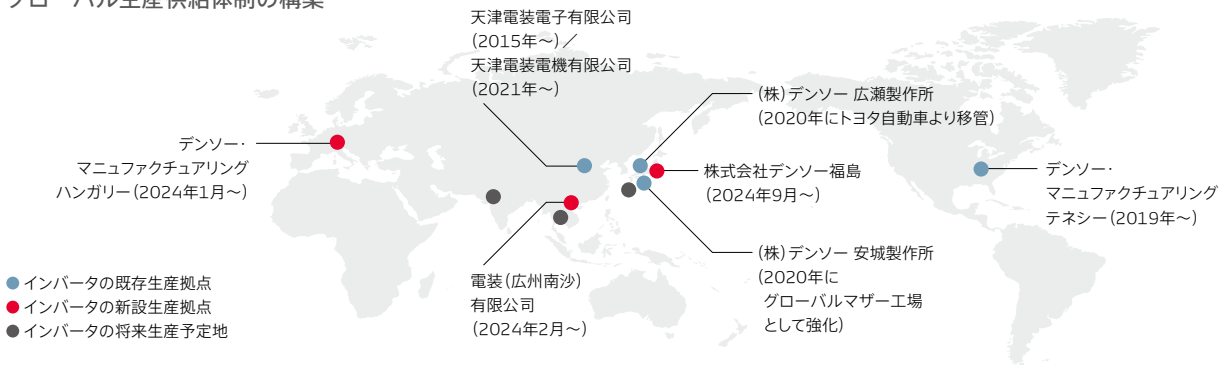
目標：地域のニーズに応え、供給リスクヘッジを両立させるインバータの世界5極グローバルブリッジ体制構築

実績：インバータに関し、電動化市場の拡大によるお客様の要望の多様化に応えるべく、新たに欧州地域で生産を開始。中国地域では北部に続き南部生産拠点でも生産開始。今後のさらなる市場拡大への構えとして、インド・アセアンにおいてもお客様の動向を踏まえた生産体制の整備に着手。日本国内では、お客様の近傍での生産拠点強化として、東日本向けに株式会社デンソー福島での生産を開始するとともに、新たに西日本でも生産を検討中。

目標：ライフサイクルで製品CO₂排出量ネットゼロを目指すゼロカーボンモータの開発に着手

実績：小型化を実現する高トルク密度設計技術と低CO₂材料適用技術の開発を推進し、トルク密度のポテンシャルを試算完了。2024年度は高トルク密度設計に求められる各要素を具体化して開発試作を推進、CO₂削減▲80%の達成を目指す。

グローバル生産供給体制の構築



事業を通じた社会課題解決

あらゆるモビリティの電動化技術進化と製品普及を通じて持続可能なカーボンニュートラル社会の実現に貢献

すでに提供している乗用HEV・PHEV・BEV向けだけでなく、小型電動化領域では工場・倉庫内の自動搬送、小型モビリティ、2輪、大型電動化領域では商用・農建機・空まで、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。特に、都市部での渋滞、それにより発生するCO₂、幹線から外れた郊外・過疎地へ最短距離で移動できる高速交通網確保といった課題を解決する、電動垂直離着陸機(eVTOL*)向けの電動モータ(e-モータ)を開発しています。プロペラ推進型、ジェット推進型の両方に適応できるe-モータを品揃えました。新規開発したe-モータは、軽量材料の活用と冷却性能向上により、こ

れまでの常識を超える小型・軽量を実現できます。

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、航空機事業で磨きを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。

* eVTOL : Electric Vertical Take-Off and Landing aircraft

eVTOL用e-モータ：従来比▲60% 軽量化



ジェット推進型モータ



ステータ



ローター

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、燃料の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

貢献するSDGs



事業の強み

パワトレインの進化を 牽引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を、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応用していきます。

クルマの安心・安全な走行を支える 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、ミクロン単位で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・焼成まで一貫した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やモノづくりのノウハウと、ロボット・AIなどの最新技術やデジタルを融合し、さらなる技術の深化を図ります。

パワトレインに精通する人材が 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共に作り出すため、多岐にわたる要素技術・技能それぞれ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して専門性を発揮できる高い組織力を備えています。

事業戦略

パワトレインシステム事業は、これまで“環境負荷低減”と“利便性”の両立を図り、モビリティの普及に貢献してきました。その過程で、技術や技能を学び、デンソーの人・組織を市場やお客様と共に磨き上げてきました。こうして獲得した技術・技能をもって、持続可能なモビリティ社会の実現に向け、貢献を続けていくことが我々の責務です。「メンバーが笑顔で誇り高く元気に活躍し続ける」ことを軸に、持続可能な未来に向け、2024年度もサプライチェーン全体での内燃領域の総仕上活動、および新たなエネルギー領域の事業化の具現化を推進していきます。

事業ポートフォリオ変革	内燃機関市場が成熟・縮小期を迎える中、当事業グループの事業ポートフォリオを変革し、量の拡大を前提とせず減産フェーズにおいても稼ぎ続けられる収益構造を構築します。同時に、創出した経営資源（ヒト・モノ・カネ）を成長領域にシフトし、樗を渡すことが当事業グループの責務です。 事業ポートフォリオ変革は、お客様やサプライヤーなど多岐にわたるステークホルダーと志を共にして初めて成し遂げられることであり、心合わせから活動を起動し、不測の事態も想定したリスクヘッジを徹底した手番設計ときめ細かな管理により、双方とも余力のある形で活動を共にすることが重要です。そのために、より早期からステークホルダーと丁寧に対話しながら活動を進めています。このように、譲渡先、お客様、サプライヤーそれぞれにとって最適な形を目指すポートフォリオ変革と、それを支える人・組織づくりを「デンソーらしい総仕上活動」と定義し、完遂に向け活動を継続していきます。
カーボン ニュートラルの実現／ 新価値の創出	カーボンニュートラル社会実現に向け、水素は重要なエネルギーソースであるとともに、新たな産業創出の観点でも、非常に大きく期待されています。デンソーはパワトレインの既存技術（システム構築・セラミック関連技術）を活かし、モビリティでの水素活用で先行するトヨタ自動車と共に、システム構築や周辺機器も含めた各分野にて、水素社会づくりへの貢献と事業成長の両立を目指していきます。

事業分析 Q&A

Q：内燃機関事業を縮小していく中でのパワトレインシステム事業の将来戦略と、カーボンニュートラルの流れにおける内燃機関事業としての役割を教えてください。

A：環境への意識の高まりの中、環境負荷の小さい動力源を提供することは地域を問わず社会的な課題です。欧米や中国では電動化の動きは継続していますが、地域によりその進展速度は大きく異なります。水素やバイオ燃料、e-fuelなど、エネルギー

効率が高く環境負荷が小さい燃料を動力源としたエンジンにも注目が高まっています。

デンソーは、ガソリン車の内燃機関部品でシェア30%を誇るなど、内燃製品で市場から評価される高い技術を培ってきました。この技術を活かし、環境負荷が小さい燃料のエンジン開発にも取り組み、業界全体の変革期を支え、グローバルな環境対応を実現します。

環境・安心戦略の目標と実績

目標：内燃領域の総仕上活動を、お客様とサプライヤーをはじめとした業界関係者と共に推進

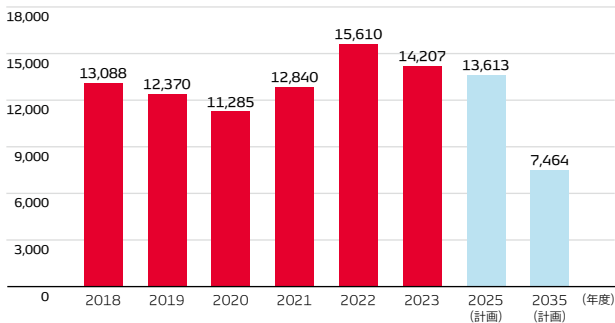
実績：規制や市場動向を踏まえ、お客様・サプライヤーと協議を重ね、将来の方向性について基本合意し、シナリオ作成を開始。素早く起動し、お客様とデンソー、サプライヤーとデンソー双方で歩調を合わせ、1社1社丁寧に活動を推進。

目標：新エネルギー領域の事業化に向けた関係各所との協業を推進
実績：業界関係者との対話を通して、様々なプロジェクトを進めていくことを合意。2024年度を実行の年として、実装実証活動を推進しつつ事業化を具体化。

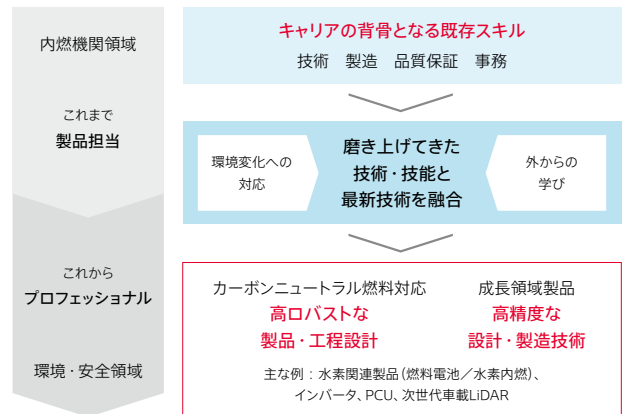
創造価値の最大化に向けた人財シフト

これまで環境負荷低減と利便性の両立を図り、モビリティの普及に貢献してきた過程で、数多の失敗と挑戦を重ね、多くの技術&技能を学び、人・組織を市場やお客様に鍛えていただきました。高ロバストな製品と電子制御で実現する三位一体のシステム構築力、高精度な設計・製造技術を活かしたモノづくり力にデジタルスキルを融合することで、成長領域の拡大につなげる人財ポートフォリオ変革、組織力向上、企業理念を実現するプロフェッショナルを育成していきます。

総仕上製品の売上収益（パワトレインシステムグループ全体）
（億円）



将来に向けた人財活躍の姿



事業を通じた社会課題解決

業界全体で取り組む総仕上活動

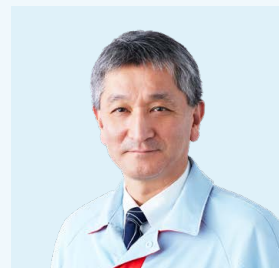
環境・安心の価値最大化に向けた事業ポートフォリオの最適化を推進しています。同時に、地域・時間軸で残る内燃機関を必要とし続ける方々へ、安心・安全な製品を届け続けることも私たちの大事な責務です。将来にわたり、個々の会社が今の形で事業を継続するのみでは、いずれ各社はやせ細り、サービスの継続が難しくなる局面も起こりえます。そのような状況を回避し、内燃機関製品の長期安定供給と、競争力

の維持、成長領域での事業化加速に向けた貢献を両立していくために、我々は「総仕上活動」を推進しています。これは自社のみで実現できることではなく、カーメーカやサプライヤーのご協力を受け、仕様統合や旧型製品の置き換え活動、事業譲渡など、事業再編により生産数量が減少する製品も、市場の供給ニーズに応えられる構造を確立します。このような活動を通じ、より持続可能な枠組みの構築の実現を、2024年度も継続推進していきます。

サーマルシステム

エネルギーマネジメント技術とクリーンエネルギーによる モノづくり普及で、地球もヒトも心地良い社会を実現します。

地球温暖化に歯止めをかけるため、温室効果ガス抑制は喫緊の課題です。この社会課題を解決すべく、クルマの熱マネジメントで培った環境技術を中心に据え、既存の枠を超えた社内外のパートナーとの共創により、新たなクルマ・社会モデルを構築・発信します。さらに、これまで築き上げてきた地域に根付いたグローバルサプライチェーンの強みも活かし環境対応製品を普及させることで、世界のカーボンニュートラル社会の早期実現に努めていきます。



事業グループ長
竹内 克彦

貢献するSDGs



事業の強み

世界一を誇る数々の環境技術

2,400件にも上る業界一の環境技術特許と、数々の世界初製品・世界シェアNo.1製品に裏付けられた熱マネジメント技術をさらに進化させることで、熱からエネルギーへ、クルマから社会へ、デンソーの技術貢献領域を広げていきます。

組織の枠を超えた共創

トヨタ自動車との共創で実現した株式会社デンソー福島における水素の地産地消による工場カーボンニュートラル化のように、事業グループの枠を超えたデンソーの技術力結集、世界中のお客様や新たなパートナーとの協業で、新しいビジネスモデルを発信し続けていきます。

グローバルサプライチェーン

国・地域により多様化するお客様のニーズを、全世界に50カ所以上ある拠点で正しく捉え、地域に根付いたサプライチェーンを通じ競争力のある製品を迅速に供給することで、各国の環境課題の解消に貢献していきます。

事業戦略

エンジン車・電動車を問わず、培ってきた冷媒・水の熱交換技術を磨き、基幹製品の改善と新製品の投入を通じて、事業基盤の維持・向上を追求していきます。また、サーキュラーエコノミー・カーボンニュートラルへの取り組みをより一層加速すべく、リソースシフトを含めた事業ポートフォリオ変革を進めます。さらに、熱を「操る」技術のイノベーションを起こし、ヒトからクルマ、さらには社会へと事業領域を広げ、地球温暖化の解決に挑戦します。

持続経営の実現	私たちは長年にわたり、製品の品質にこだわることで、安定して大量に生産し、グローバルに供給することを強みとして、ヒト・技術・モノを培ってきました。それを土台に電動化の時代でも小型・高効率の熱マネジメントモジュールをはじめとした新製品・新技術を生み出して、高品質・安定供給への変変わぬスピリットで事業基盤を強化・安定させていきます。
事業ポートフォリオ変革	各国のエネルギー政策に基づいたお客様のニーズに対し、現行品に加え、新領域でのイノベーションによってカーボンニュートラル実現へ貢献し、最適な提案をしていきます。今後新領域の開発を加速させるため、お客様・サプライヤーと対話を重ね、グローバル・業界全体で遅滞なく事業ポートフォリオ変革を推進します。そうして生まれるリソースを再配分・最適化し、環境技術製品の開発・拡販を強化していきます。
新価値の創出	デンソーはクルマの中だけでなく、社会にもやさしい、笑顔あふれる未来をつくっていきたくと考えています。そんな未来の実現に向け、独自の環境技術をさらに進化させて、クルマのエネルギーロスを限りなくゼロに近づけていきます。この技術を活用して、社会へスコープを広げ、クルマと社会を連携させてエネルギーを循環させることで、社会全体のエネルギー課題の解決に挑戦していきます。この挑戦を通じ、究極のクルマの省エネ・地球温暖化の抑制を目指します。

事業分析 Q&A

Q：電動化への動きの中で、車両の熱マネジメントはどう変わっていきますか？

A：電動化の大きな目的であるカーボンニュートラルの実現に向けては、空調や電動機器で発生するエネルギー損失の有効利用が求められています。この解決策のベースとなるのが、デンソーの熱マネジメントシステムです。このシステムは、独自のヒートポンプ技術により少ない電力で熱をつくり、エアコン・電池・インバータ・モーターなどの電動機器を適温に制御することで、車内快適性・走行安全性・航続距離延長に貢献し、電動車に不可

欠な存在となっています。

エネルギーをロスなく有効に利用するため、2030年に向けて、電動機器から出る廃熱の回収・再利用技術を具現化し、車両温調に使用するエネルギーを4分の1まで低減する、車両全体でのエネルギーマネジメントに挑戦します。また、社内外の連携・仲間づくりを通じ、クルマを熟知するデンソーの視点があってこそ実現可能な車両全体でのエネルギーマネジメントシステムを実現し、クルマから社会へと貢献領域を拡大していきます。

環境・安心戦略の目標と実績

目標：継続的にお客様に貢献するために新たな枠組みを醸成

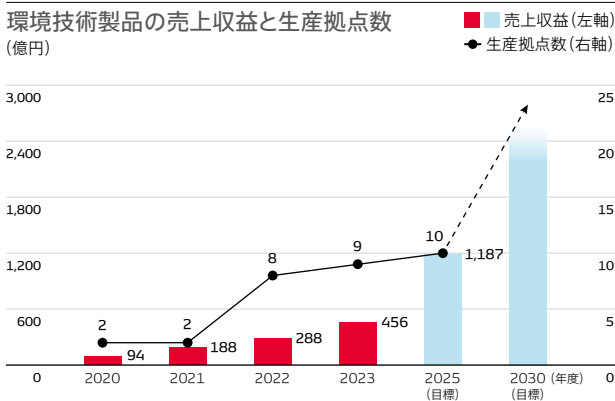
実績：EGRクーラー*1／SUSオイルクーラー*2事業について、従来は競合関係であった事業分野にもかかわらず、業界全体のお客様を支え続けるという考えにご共感いただいたマルヤス工業株式会社を戦略的パートナーとした事業譲渡を実現。仲間づくりを通して、お客様を支え続ける枠組みを構築。

*1. EGRクーラー：Exhaust Gas Recirculation Cooler 排ガス再循環クーラー *2. SUSオイルクーラー：Steel Use Stainless Oil Cooler ステンレス鋼オイルクーラー

目標：差別化技術を織り込んだ次世代熱マネジメントモジュールの構想立案完了

実績：先行開発段階から統合をテーマにあるべき姿をお客様と徹底追求。その集大成としてグローバルな複数のお客様とモジュールおよびシステム制御の製品開発構想を合意。

環境技術製品の売上収益と生産拠点数
(億円)



世界中のお客様に寄り添う総合力

カーボンニュートラル社会の早期実現を目指すため、インフラ状況・規制の違いといった地域ごとの事情を踏まえて最適なモビリティの選択肢を広げる動きが出てきています。

デンソーは、長年蓄積してきた多種多様な技術・製品や、グローバル展開で得た地域事情の知見や地域に根差したサプライチェーン、お客様の様々なご要望にお応えできる開発体制・サービス網などの強みを持っています。このような総合力を最大限発揮し、カーボンニュートラル社会の実現に向けてお客様と共に歩んでいきます。

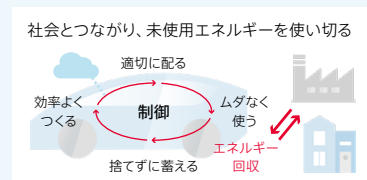
事業を通じた社会課題解決

捨てられるエネルギーを利活用する技術の開発に挑戦し、社会と連携した温調エネルギーニュートラルを実現

クルマの空調・機器温調に必要なエネルギーを実質ゼロにする温調の“エネルギーニュートラル”を実現するため、2035年にはクルマと社会が連携し、エネルギーを最大限活用できる未来を目指します。

現在、社会では一次エネルギーの約60%が廃熱として捨てられているといわれています。この問題の解決には、捨てられる熱を必要なタイミング・場所で効率的に利用する技術

が必要です。デンソーはクルマづくりを通じてこの課題に取り組み、“蓄エネ”技術と“熱エネルギー変換”技術の開発に挑戦します。これらの技術により、クルマ・社会の廃熱を回収し、蓄えた熱エネルギーを他用途に再利用、または他のエネルギーに変換・活用することで、エネルギーをムダなく使い切る究極の省エネ車を目指します。



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の向上)」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亡者ゼロの実現に貢献していきます。



事業グループ長
近藤 浩

貢献するSDGs



事業の強み

クルマ人と社会をつなぐ 大規模統合システム実現力

SDVやCASEなどクルマの知能化とともに、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。また、クルマとクルマの外とをつなぐシステムのニーズも高まっています。デンソーはこれらすべてのシステムを手掛けてきた幅広い技術力とクルマへの実装力で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開発力

車載製品は厳しい環境と動作制約のもとでの高い信頼性と性能の両立が要求されます。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社には、そこで積み上げたクルマの知見があります。その知見を強みとして、車載製品ならではの信頼性、性能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

SDV時代の大規模システムをいち早く実現するには、パートナーとの連携が重要です。デンソーには、世界中のカーメカ、半導体メカ、ソフトウェアベンダーと共に数々の難関を乗り越え築き上げてきた人的・知的資本、グローバル生産体制があります。それらを強みとして、SDV関連技術を磨き、様々なソリューションをお客様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ます。

事業戦略

SDVやBEVの進行に伴い、電子プラットフォームが大きく刷新され、モビリティエレクトロニクスの市場は従来領域の単機能ECUと成長領域としての大規模統合ECUへと二極化していきます。この転換を好機と捉え、ポートフォリオマネジメントにより成長領域を強化し、事業伸展を図ります。

新価値の創出	SDV・BEVの商品力向上に直結する電子プラットフォームの企画力と要素技術を磨き上げ、持続的な事業成長を目指します。 ・クルマに求められる価値が機能からUX(User Experience)へシフトする中、ユーザー視点で商品企画しお客様へ提案、商品化する取り組みを強化することで価値を創造し収益性の向上を図っていきます。 ・クルマ全体のエレクトロニクスとソフトウェアの知見をベースに、お客様に徹底的に寄り添い、新価値創出に向けた電子プラットフォーム開発を共創します。また、最適なプラットフォームに基づくECU拡販により、大量調達・生産のスケールメリットを活かし、さらなる低コスト化を進めます。
事業ポートフォリオ変革	セーフティシステムのさらなる事業成長を目指し、市場セグメントや地域に応じたラインナップを拡大し、グローバル展開を図っていきます。また、新たな価値創出を目指して、ソフトウェアビジネス、およびBEV向け電子プラットフォーム製品開発を重点的に推進していきます。一方、「環境・安心」の理念から外れる事業や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、計画的なポートフォリオ入れ替えを進めていきます。
カーボン ニュートラルの実現	BEV拡大への貢献やF-IoT活用による製造現場におけるエネルギーロスの見える化、さらにはリサイクル材確保と修繕技術、分解容易構造の開発によるサーキュラーエコノミーの推進などにより、カーボンニュートラルを実現していきます。
持続経営の実現	変化に対応できる事業基盤の確立により、サステナビリティ経営を実現していきます。 ・開発体制強化：大規模・クロスドメインソフトウェア開発に向け、ポートフォリオマネジメントによる人財シフト、および独自の育成制度によるグローバルに活躍可能な人財の育成・増強を進めます。また、AI技術を活用し開発の効率化も進めます。 ・製造競争力：大規模統合ECUの大量生産を見据え、強みである「車載品質×大量生産×変動対応」をさらに磨き上げます。加えて、外製パートナーとの協業を通じ、変化に強いグローバル製造基盤強化を図っていきます。

事業分析 Q&A

Q：今後ますます大規模化するソフトウェア開発に対して、コスト面からどのように対応しますか？

A：SDV時代を迎え、モビリティの機能拡張・社会連携により車載電子プラットフォームは大きく変化し、搭載されるソフトウェアはますます大規模化していきます。それに対応するため、デンソーでは、ソフトウェア開発力の強化と仕事のやり方変革による開発の効率化をこれまで以上に強力に推進していきます。開発力強化では、2030年には現状の1.5倍となる1.8万人の人財を投入する計画です。開発効率化では、①カーメーカとの連

携をこれまで以上に深め、仕様作成から実装までを一気通貫で効率的に開発、②IT系ソフトウェアベンダーなどのパートナーとの業界の枠を超えた分業のさらなる強化、③半導体知見を活用したSoC・ミドルウェアの標準化・共通化の強化、④生成AIなどを活用した内製ツールの進化による開発ツールの刷新などの施策により、開発効率を現状に対して2030年には2倍とすることを目標として取り組みを進めていきます。

これらの取り組みにより、ソフトウェア事業規模として2035年度には2023年度の約4倍の8,000億円を目指します。

環境・安心戦略の目標と実績

目標：交通事故死者ゼロに向けた高度運転支援システムの普及促進

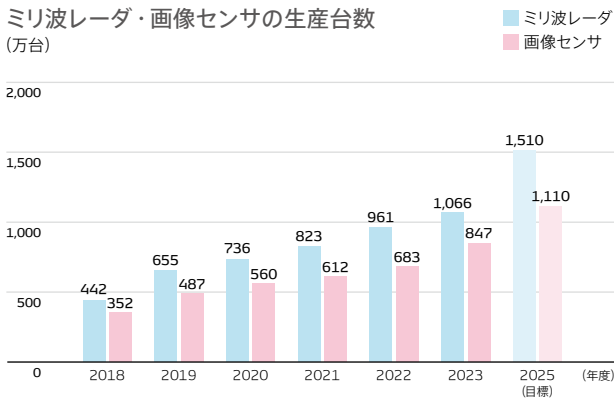
実績：安全性能を高めたGSP3*の普及拡大。事故シーンカバー率は2022年度に37%達成、2025年度には56%を目指す。

* GSP3：Global Safety Package 3 ミリ波レーダと画像センサにて運転を支援するシステム

目標：カーボンニュートラルに向けた品揃え強化と電動・低電力制御システムの開発

実績：HEV、PHEV、BEV製品の品揃えに加え、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や電力消費抑制を実現する電力制御および低電力ECUの開発推進。

ミリ波レーダ・画像センサの生産台数
(万台)



多様な事故シーンへの対応
画像センサ検知角度：128度(他社比+28度)／
ミリ波レーダ検知角度：103度(他社比+13度)

※ 検知角度は当社測定によるもの

GSPは、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」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。システムが検知できる角度を拡大することで、交差点での衝突事故回避など、より多様な事故シーンへの対応が可能となります。なお、当社システムは欧州で実施されている自動車安全テストのEuro NCAPで最高評価を獲得しています。

事業を通じた社会課題解決

交通事故死者ゼロへの取り組み

デンソーは、交通事故死者ゼロの実現に向けて、ADASシステムが対応できる交通事故シーンを拡大すること、ADASシステムを広く普及させることが重要であると考えています。対応シーンの拡大に対しては、ADAS機能、HMI、インフラ連携それぞれの強みを融合した先進技術の開発により、2035年度に事故カバー率100%のシステムを目指しています。普及に対しては、地域やお客様ごとの多様なニーズを捉え、ニーズに対応した最適なセンサとシステムパッケージのラインナップを充実させていきます。(安心戦略 [P.40-41](#)) また、その

実現に向けて、大量のデータを高速処理できる大規模ECUの開発にも取り組んでいます。デンソーは、今後も先進技術と充実したラインナップで、誰もが安心して自由に移動できる社会の実現を目指します。



大規模ECUの事例

車両周辺の監視を行うセンサの情報を集約し、車両を制御するECU。各センサからの情報をリアルタイムで把握し、数ミリ秒単位で高速処理が可能。

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、センシング・アクチュエーションの連携と、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（品質・コスト・納期）全方位での信頼獲得を目指します。



事業グループ長
黒川 英一

貢献するSDGs



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

当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。

内製・社外生産委託・パートナー連携 による強固な半導体供給基盤

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構築をリードしています。

新領域製品の変種変量に耐える 高い生産技術とそれを支える現場力

人材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ます。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。

事業戦略

「卓越した技術力」「スピード」「アライアンス」で勝ちシナリオを描き、新事業を創出します。

高い志と正しい仕事	内燃製品からCASE関連製品へ確実に事業ポートフォリオを変革していくため、製品入れ替えや数量変動が激しい事業環境に適したフレキシブルな変種変量ラインを構築します。また、オペレーターのノウハウ・知識をデジタル化することで、労働力人口の減少などに対応する無人化・無停止といった生産革新にも挑戦します。
カーボンニュートラルの実現	BEV拡大に伴い高まるお客様のインバータ内製化志向に対応した、モジュールでのビジネス確立と、従来の当社インバータシステム内製の両構えで電動化市場を確実に捕捉します。また、BEVに使われるSiC供給基盤の確立が競争のカギになると考えており、従来の発想を超え、裾野の広いサプライチェーンの構築を効率的かつスピーディに実現します。
新価値の創出	BEV化の加速で電池の使われ方が一次利用から二次利用まで多様化していく中で、寿命の予測と火災リスクの低減が課題と考えています。そこで、電池の健康状態を生涯にわたりセンシングするデンソーならではの商品を、他社連携を通じて創出・社会実装することで、電池のリユース&リサイクルに安心・安全価値を付加します。 また、“機能ごとのECU”から、クルマを複数のゾーンに分けてセントラルECUで制御する“集約型の大規模ECU”へと進化する上で変わりゆく電子プラットフォームのニーズを掴み、半導体技術によるシステム価値向上への貢献と同時に、アライアンスや委託を通じた安定供給力も強化することで事業成長を実現します。また、2030年を見据えた次々世代開発の加速や垂直統合を活かしたパワー半導体制御ICの品揃えを拡大し、電動化を支えます。 さらに、電駆動・HMI・熱マネジメントなどのCASE領域、農業・工場物流などの非モビリティ領域では、複数の事業化を目指します。CASE領域においては、クルマ一台のエネルギーマネジメントを分析し、電池・モータジェネレータ・インバータなどの主機だけでなく、それ以外のセンサや補機によるシステム効率の最適化を実現し、お客様や社会への貢献を進めます。

事業分析 Q&A

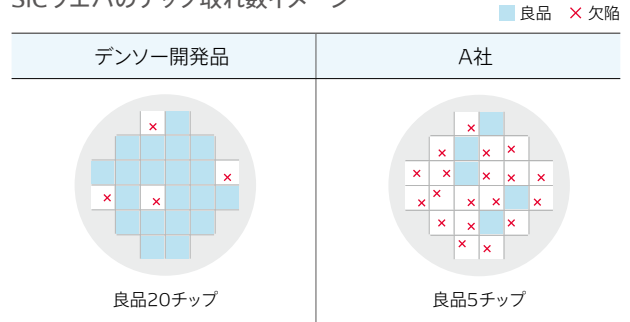
Q：技術進化が早い半導体分野で内製化を進める目的を教えてください。また、他社との関係を強化する分野はありますか？

A：世界で環境規制が厳しくなり、電動化が進展する中で、低損失・高品質・大面積のSiC素子を搭載したインバータは、自動車市場で大きな優位性があります。デンソーは、従来の製造方式と比べて15倍の速度・コスト30%減で生産できる“ガス法”という独自製造技術を持ち、差別化を図っていきます。

また、中長期視点で半導体の安定調達に向けて、内製だけでなくパートナーとの連携による供給強化にも取り組んでいます。2023年度には米国コヒレントへの5億米ドルの出資を決定するなど、さらなるアライアンス検討を進めます。

高品質・低コスト技術の内製による手の内化と最適パートナーとの連携を組み合わせ、競争力の最大化に取り組んでいます。

SiCウエハのチップ取れ数イメージ

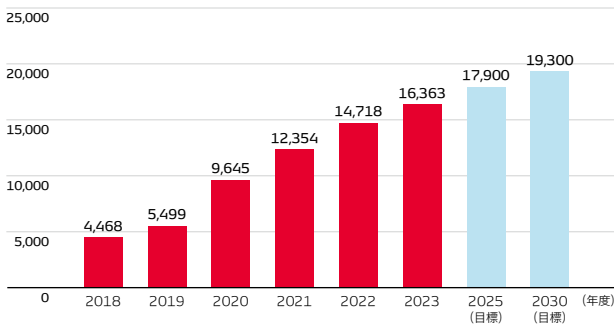


環境・安心戦略の目標と実績

目標：パワー半導体の垂直統合開発加速

実績：2020年から2030年で、車載半導体の市場規模は3.5倍となる中、Tier1という立場でモビリティの進化を支えるため半導体の基盤技術強化する。特に、電動化領域においては、BEV化の進展を見据え、電費向上で貢献できるSiCパワー半導体の投入を加速。内製／アライアンスの最適化でSiCウエハ・エピ・デバイスの垂直統合と、それによる低損失・低欠陥・高速化を実現し、お客様の製品競争力向上に貢献。

パワーカード素子の生産数
(万チップ)



BEVの航続距離延伸への貢献

SiCパワー半導体：

従来型のSi素子と比べて電力損失を約70%低減

BEVの動力源となるモータを駆動・制御する役割を持つインバータの駆動素子にSiCパワー半導体を採用することにより、従来のSiパワー半導体を用いたインバータと比べて、特定の走行条件において電力損失を約70%低減しました。この結果、BEVの電費が向上し、航続距離の延伸に貢献しています。

事業を通じた社会課題解決

労働力不足の解決へセンシング技術を活用した 工場内自動搬送 (Telemotion) の実証開始

自動車領域で培ってきたセンシング&アクチュエーションのコア技術をつなぎ、新たなソリューション創出に努めています。例えば、少子高齢化による労働人口不足に着目し、工場内の製品搬送の自動化に貢献する製品開発に取り組んでいます。

高精度・高信頼性の3D LiDAR(物体の三次元形状を検知するセンサ)を自社開発し、工場内の輸送経路や障害物を高精度で検知・認識することで、従来人が行っていた物の搬送を自動化し、工場の労働人口不足の解決、作業者の長時間労働の是正、生産性向上に役立っています。すでにトヨタ自動車と共同で実証実験を開始しています。

FA・社会ソリューション

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」を事業の理念に掲げ、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。



FA事業推進部担当役員
海老原 次郎

貢献するSDGs



事業の強み

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年以上にわたる 高度モノづくりのノウハウ

フレキシブルでムダ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。

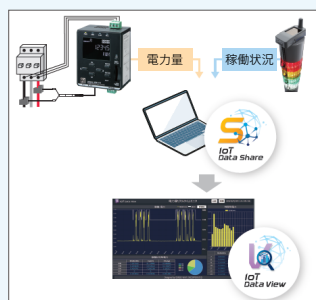
デンソーが開発したQRコード®を用いた 社会ソリューション

1994年の特許申請・登録から30年を迎えるQRコード®。長年の読み取り技術とコードに関する知見を活用し、外部の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。

事業を通じた社会課題解決

IoT技術で産業・社会の持続的成長に貢献

デンソーは、スマートファクトリーを実現する日本発の国際標準規格「ORiN」開発に参画し、製造業はもとより小売・農業・医療といった多様な分野でのIoT普及を推進しています。その一環として、製造業のエネルギー消費効率化に貢献すべく、設備消費電力を監視できるパッケージを開発し提供しています。当パッケージは、既存の装置、他社の機器に対する容易な導入・運用を可能としており、今後、積極的に拡販することで環境にやさしいモノづくりの普及に貢献していきます。



工場のIoT化ソリューション

QRコード®創造企業として産業・社会の課題解決に注力

デンソーは、誰もが安心して過ごせる社会づくりを目指し、QRコード®を活用した様々なソリューションを提供しています。愛知県刈谷市では児童の安全につながる登校管理システムの実証実験を実施、広島県では働き方改革に資する自治体の職員勤怠管理システムを提供。また、日照の変化にも対応できる専用のQRコード®(tQR®)を開発することで都営地下鉄全線でのホー

ムドア導入に貢献、その後、各地の鉄道事業者での採用が進むなど、QRコード®創造企業として、社会の安全性向上の一翼を担っています。



ホームドアシステム (tQR®)

健康・健全な

社会に貢献する食堂自動精算システム

様々な企業・団体が保有・運営する食堂。デンソーは、自動車産業で培った現場重視へのこだわりで自動認識技術を組み合わせ、1998年から、喫食内容を食器への添付タグで記録し、精算を社員証などのICカードで行う、高速性・信頼性・操作性に優れた喫食の自動精算システムを提供しています。そして、2024年からクラウドを活用したシステムの提供を開始し、栄養素摂取情報の提供による健康経営促進、喫食数予測やメニューのデジタル表示・サンプル廃止によるフードロス低減など時代に合わせたサービスを提供。食堂事業者の効率的運営、利用者の利便性を担保しつつ、健康・健全な社会づくりに貢献していきます。



食堂自動精算システム

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、パートナーと共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。

貢献するSDGs



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と農業生産との融合で、農作物を安定して栽培できる環境を空調技術で支えます。また、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応した 小型モバイル冷凍・冷蔵機

クルマで培った熱制御技術を活用し、従来の車載用冷凍機を小型軽量化。バッテリー駆動で持ち運び可能にした小型モバイル冷凍・冷蔵機で、一般ドライバーや乗用車による柔軟で多様な小口配送を実現。エンジンやドライアイスを使わずCO₂排出量を低減します。

変化する食流通ニーズに応じた 新たな流通DXソリューション

製造現場で培ったQRコード®・RFID技術を活用した多様な食品情報のデジタル化で、消費者の安心・安全ニーズに応え、生産から販売までの食流通情報の見える化、および、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。

事業を通じた社会課題解決

農場の工場化による食料の安定生産

世界的な就農人口の減少や気候変動などによる農業生産の不安定化・食糧不足の課題に対し、当社はクルマのモノづくり技術が活きる施設園芸分野で農場を工場化し、いつでも・どこでも・誰でも安定生産ができる農業の実現を目指します。具体的には、最先端の施設園芸技術を持つグループ会社であるオランダのセルトン社と連携し、デンソーの自動化技術・環境制御技術・DX技術などを組み合わせた高効率な農業ハウスや、ミニトマトの自動収穫ロボット「Artemy®」を通じた農場の工場化を通じて社会課題の解決に貢献していきます。



大・中規模向け農業ハウス



房取りミニトマト全自動収穫ロボット「Artemy®」

道の駅間や市場への定温物流による地産地消・輸送効率化

熊本県との包括連携協定を通じ、小型モバイル冷凍・冷蔵機を活用した実証実験を進めています。道の駅での生鮮食品在庫不足による機会損失・過剰在庫による廃棄や、生産者から市場間

の温度管理されていない集荷配送による廃棄・非効率といった課題を、鮮度維持された生鮮食品の保管・施設間輸送・流通で解決し、地産地消とフードロスの低減、および輸送の効率化を促進します。



小型モバイル冷凍・冷蔵車

食流通情報の可視化による業務の効率化と産品ブランド向上
QRコード®を活用した食流通情報の可視化を通じ、食流通の合理化および食の安心・安全に貢献します。青果流通において商品と情報が集中する卸市場で、情報の見える化とデータ連携による業務効率化を進めるとともに、このシステムを卸市場を中心に生産者から小売まで広く普及させていきます。また、生産から販売までのトレーサビリティを担保する産地認証システムで、熊本県産あさりの産地偽装問題解決に取り組んできましたが、国の事業に構想段階から参画することで、他の水産資源にも展開していきます。



QRコード®での
産地情報読み取りイメージ

特集 価値創造の実践

クルマのシステム開発で培った技術で、脱炭素に貢献する カーボンニュートラルの鍵「水素社会」の実現に向けた挑戦

世界中で求められるカーボンニュートラルな社会へのシフト。その実現に向け、重要な鍵となるのが“水素”の利活用です。デンソーは、クルマのシステム開発で培った技術を活用し、水素を「つくる」「つかう」の領域における技術開発に取り組んでいます。水素関連事業を通じていかに脱炭素に貢献するか、デンソーの新たな価値創造への挑戦をご紹介します。

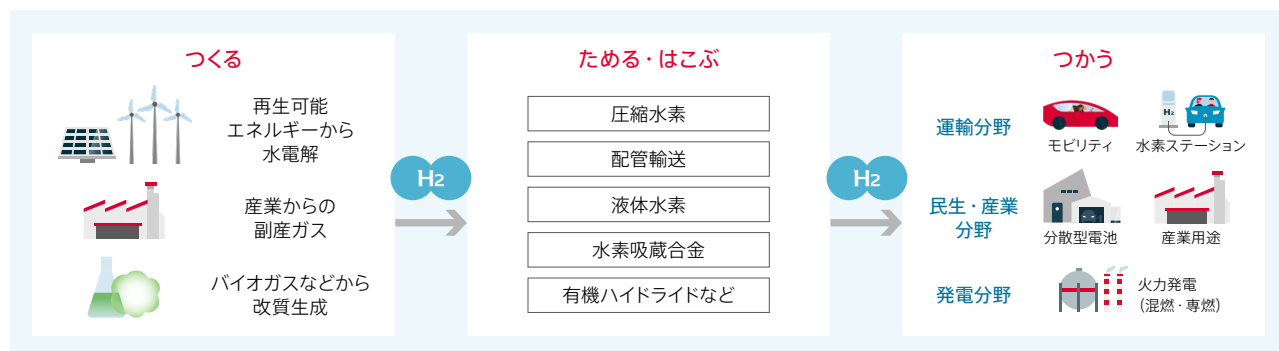
気候変動への対応は人類にとって喫緊の課題であり、世界中でカーボンニュートラルの推進が求められています。私たちが暮らす地球の環境を守りながら、快適で持続可能な暮らしを実現するために、世界では原油や石炭といった化石燃料からクリーンなエネルギーへのエネルギー・トランジションが起ころうとしています。そのクリーンなエネルギーの一つとして注目されているのが、水素です。

水素は、エネルギーとして利用する際にCO₂を排出しない、クリーンなエネルギーです。さらに、人々の暮らしに身近な“水”をはじめとした様々な物質から取り出すことができるという特徴があります。水素の利活用が進めば、電化に課題のある設備や、化石燃料からの脱却が難しい火力発電所、乗用車と比べ電動化が困難なトラックやバスなどの大型商用車においても、脱炭素化の道筋が見えてきます。

また、水素には「ためる」ことができるという特性があるため、太陽光発電などの再生可能エネルギーの余剰電力を水素に変換することで、エネルギーの長期貯蔵が可能になります。日本をはじめエネルギー自給率の低い国においては、脱炭素のためだけでなく、エネルギーセキュリティの観点からも水素の利活用に期待が集まっています。

しかしながら、水素の利活用普及のためには、超えるべきハードルがまだ数多く存在しています。「つくる」「ためる・はこぶ」「つかう」といった、サプライチェーンにおける様々な技術課題を解決することが必要です。再生可能エネルギーから効率的にグリーン水素*をつくり、適切に運べるようになること。そして、水素利活用の幅が広がり、需要が高まること。これらを同時に促進していくことが、水素の利活用普及のために重要です。

* グリーン水素：再生可能エネルギーを利用して生成される水素。製造工程を含めCO₂を排出しないため、脱炭素に最も有効とされる



クルマの開発で培った技術を活かし、 水素を「つくる」「つかう」ための課題解決に挑む

水素利活用の普及に向けて、「つかう」領域の燃料電池や炉での活用、「つくる」ために必要な水電解装置などにおける技術課題として顕在化しているのが、“効率性”と“耐久性”をいかに上げられるかという課題です。実は、これらの技術課題は、クルマのシステムに求められる要件との共通点があります。デンソーはこれまで培ってきた技術を活かし、これらの課題解決に挑戦しています。

まず一つ目の課題、“効率性”はなぜ重視されるのでしょうか。それは、貴重な再生可能エネルギーをムダなく使用し水素をつくること、そしてその水素を余すことなくつかうことで、水素利活用のコストを抑えられるからです。

デンソーはこれまでクルマの開発において、燃費を上げるためにエネルギーを効率的に使用する技術とノウハウを培ってきました。具体的には、エネルギーのムダをなくす熱マネジメントの技術や、電駆動製品から培った電気の制御技術、それらの性能を極限まで高める素材技術などです。これらの技術は、水素を「つ

くる」ための水電解装置においては電解効率の向上に、「つかう」ための燃料電池においては発電効率の向上に活用が可能です。

また、水素を「つくる」「つかう」ためのシステムがすぐ壊れてしまったり、メンテナンス性が悪く稼働率が落ちてしまったりしては、いかに高効率で性能がよくても多くの人が利用できるようにはなりません。だからこそ、システムが安全に長期間使用できる「耐久性」が重要になります。

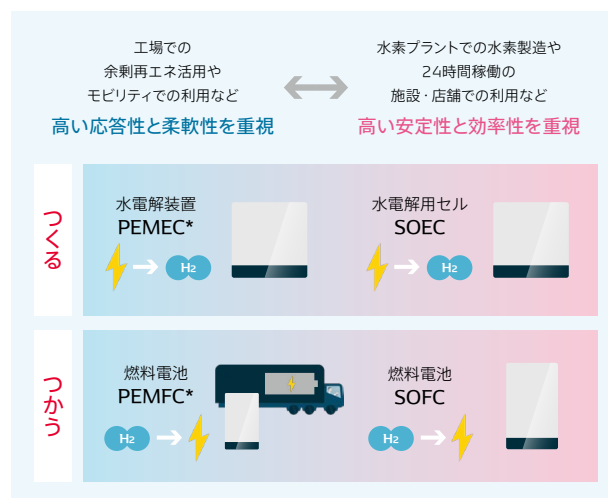
クルマはどんな環境でも安全に走行できる必要があるため、高い耐久性が求められます。デンソーには、クルマの開発で磨き上げた、過酷な気温・天候・路面でも正常に作動する安全品質と、それらの製品を世界中のお客様の元に届けるための生産技術が備わっています。また、ADASシステムに用いられるセンシングの技術を、水素を「つくる」「つかう」ためのシステムにも活用し、システムが正常に稼働しているかを常に監視できるようにすることで、長く、安全に使い続けられるシステムづくりを目指しています。

水素社会の実現に向けて、「つくる」「つかう」場面に 応じた多様なソリューション提供を

水素の利活用はまだ不確実性の高い領域で、どのようなソリューションが最適なのかを見極めるために様々な実証が必要な段階にあります。株式会社デンソー福島の工場内では、トヨタ自動車と共同で工場のカーボンニュートラル化に向けた実証を進めており、2024年3月からは、お客様へ納品するラジエータの製造工程で、工場内で製造した水素を実際に使用するなど、水素利活用に向けた取り組みを前進させています。またデンソーは、電気から水素を「つくる」システムであるSOEC (Solid Oxide Electrolysis Cell／固体酸化物形水電解用セル)と、水素を「つかう」ことで電気をつくるSOFC (Solid Oxide Fuel Cell／固体酸化物形燃料電池)を開発し、デンソーの製作所での実証実験も進めています。

「水素のサプライチェーン」と一言でいっても、それぞれの場面で求められる技術要件は異なります。柔軟性が求められることがあれば、安定性が求められることもあります。小型分散型であることが必要な場面もあれば、大規模集中型であることが必要な場面もあります。

デンソーは、これらの多様なニーズに対応できるようシステムのラインナップを広げています。例えば、水電解装置であるSOECは、モジュール構造のシステムを採用することで、小規模から大規模まで対応できるよう開発を進めています。使用される状況に応じた最適なソリューションになるように、これらのシステムを組み合わせ使用することも可能です。



* PEMEC：固体高分子形水電解／PEMFC：燃料電池。トヨタグループで共同開発中



株式会社デンソー福島
水電解装置実証施設



(株)デンソー 広瀬製作所
SOEC実証施設

挑戦の先に見据える、

カーボンニュートラルが実現された循環型社会

デンソーは、モビリティ領域を起点とした挑戦を、工場などの産業領域、さらには水素が利活用される社会づくりまで広げていきます。上記実証を通じて、水素を「つくる」「つかう」ための装置の効率性と耐久性を高めるとともに、自動車業界で鍛えられた高品質とコスト低減を両立するモノづくりを応用することで、水素利活用普及の一番の課題である、グリーン水素のコスト低減の可能性が見えてきます。

例えば、安価なグリーン水素を使ったメタンを合成できれば、現在の都市ガスの代わりに広範囲に供給することができますし、メタノールやエタノール、プロパンなどの物質を合成できれば、私たちの身の回りにある様々なプラスチック製品や燃料を脱炭素化することができます。さらには、それらの製品や燃料を燃焼させた際に発生するCO₂を回収・再利用する「カーボンリサイクル」技術と組み合わせることで、化石燃料を使用しない循環型社会を実現することも可能になります。

再生可能エネルギーをムダなく使う循環型社会を実現するためには、水素の利活用は欠かせません。デンソーは、様々な領域のパートナーの皆様と同じ夢を描いて、密に連携しながら共創することで、水素が適切に利活用され、そして社会が無理なく脱炭素化に向かう未来を目指していきます。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

デンソーは、変化の激しいグローバル市場で長期的な企業価値の維持向上を図るため、コーポレートガバナンスの確立を最重要課題として認識しています。「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、監査役制度採用のもと、会社の機関として株主総会、取締役会、監査役会、会計監査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・投資家の皆様と経営状況についての情報共有・対話を継続して行うことで、健全性、効率性、透明性の高い経営を実践していきます。

「コーポレートガバナンス基本方針」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-2023-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、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、中核人材の多様性確保、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-2024-ja.pdf>



企業統治の体制

ガバナンス体制と主な機関

デンソーでは監査役制度を採用し、会社の機関として株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を設置しています。また、経営の監督を担当する取締役と、業務の執行を担当する社長・副社長・経営役員の役割を区分・明確化する役員制度により、取締役数をスリム化し、スピーディな意思決定とオペレーションを実現しています。

当制度では、状況に応じて社長・副社長・経営役員が取締役を兼務することで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを確保しています。また、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制の構築と、事業年度における経営責任の一層の明確化を目的に、取締役任期を1年としています。

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

デンソーは、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や、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。その実現のためには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。業績・企業価値の向上に向け、より良い経営判断を行うことができるよう、社外取締役には会社経営に関する豊富な見識を持つ方が就任し、それぞれの見識をもとに意思決定・監督にあたっています。

また、適切な監査のために社内事情に通じた常勤監査役と、高い専門性・見識を有する社外監査役で構成され、監査役それぞれが単独でも監査権限を行使できる独任制が維持される監査役会設置会社が適していると考えています。

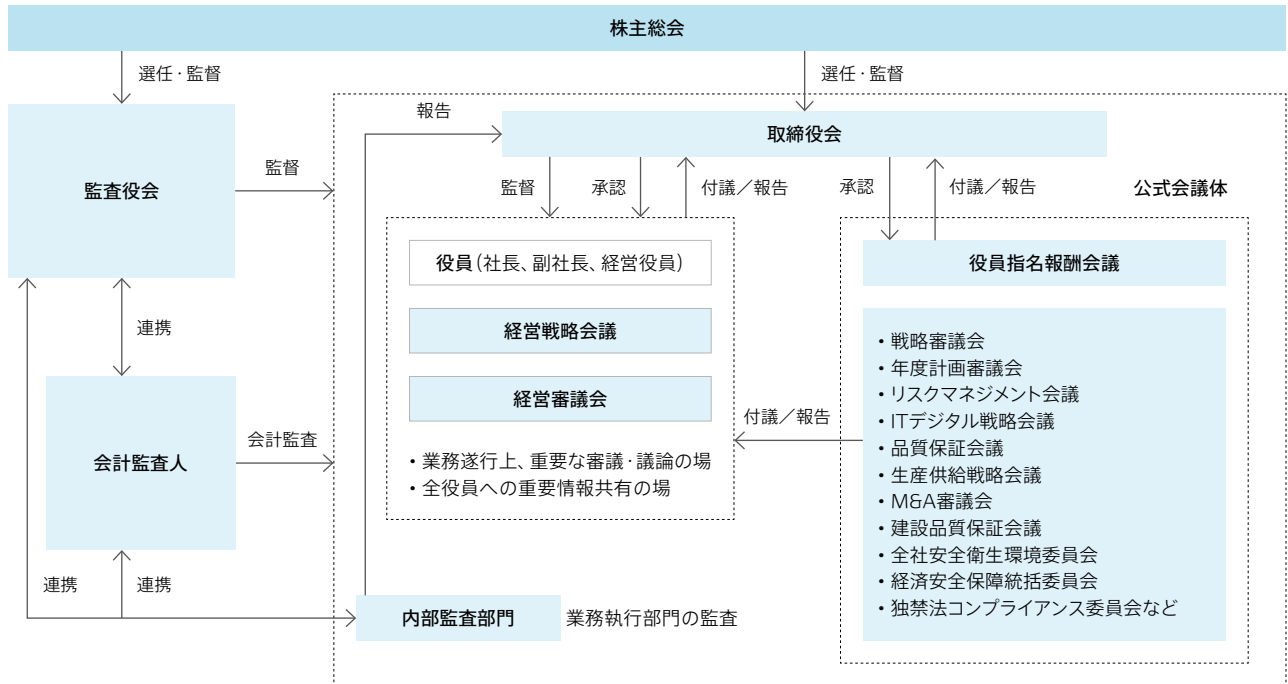
取締役会

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、可能な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、社内取締役5名、社外取締役3名、常勤監査役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、企業経営や法務・会計・財務などの専門領域における豊富な経験や知識を有し、経営課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。独立役員としては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を強化しています。取締役会の前には資料の事前配布および議案の詳細な事前説明を行っており、当日欠席となる取締役からは議案への意見・了解を取得の上で取締役会を開催しています。なお、2023年度は取締役会を13回開催し、出席率は取締役97%、監査役100%でした。

コーポレートガバナンス体制図



取締役会の議論

2023年度に開催した取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数は以下の通りです。当年度は重点テーマとして中長期的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオの見直しに関する戦略について多くの議論・報告を実施しています。

2023年度 取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	付議報告件数 (件)
経営戦略	13
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	10
決算・財務	7
人事	4
方針・計画	1
個別案件	7

取締役会全体の実効性分析・評価

デンソーでは、取締役会の実効性評価のために、毎年3月上旬に取締役会全メンバーに対してアンケートを実施しています。定量評価のアンケート結果とともに、メンバーが感じている課題や改善点について忌憚のない意見を引き出すことを目的に、社内役員に対しては個人別インタビュー、社外役員に対しては独立役員会議で議論しています。

そして洗い出された課題と改善活動計画を取締役会で報告・議論し、5月下旬から改善活動を実施しています。毎年このようなPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性向上につなげています。

取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

- 取締役会の構成と運営
(メンバー構成、権限委譲、自由闊達な議論)
- 社外役員へのサポート
(事前説明、情報提供、意見交換・交流)
- 取締役会での監督
(経営理念、中長期戦略、ガバナンス、重要リスクの監督)
- ステークホルダーとの対話
(ステークホルダー視点の議論、ステークホルダーとの対話状況)

2023年度 取り組みの振り返り

以下の活動の結果、2023年度の取締役会は事業ポートフォリオ変革の戦略議論、ステークホルダーとの対話報告などが改善され、前年度よりも実効性が向上していることがアンケート・インタビュー結果からも確認されました。

2022年度課題に対する2023年度取り組み実績

戦略の議論	- 戦略議題の計画的な取締役会付議 事業ポートフォリオ、資本コスト経営（政策保有株式縮減）、半導体などの戦略議題を付議 - 権限移譲による取締役会議題の絞り込み 決裁基準見直しによる投資執行の権限移譲を実施 - 戦略議題深化のための取締役会以外の機会活用 役員検討会にて人的資本に関するディスカッションを実施
社外役員へのサポート	視察会の充実による事業理解サポート 国内グループ会社・事業協業先への現場視察を実施
ステークホルダーとの対話	ステークホルダーとの対話を総括的に報告

2023年度に認識された残された課題に対して、2024年度に以下の改善活動計画を立案の上で推進し、さらなる実効性の向上を目指していきます。

2023年度課題に対する2024年度改善活動計画

戦略議論のさらなる充実	次期中期方針立案、サステナビリティなどの全社戦略、領域をまたいだ戦略（人的資本・技術開発・DX）、半導体・ソフトウェア戦略などの戦略議題の計画的な取締役会付議
社内／社外役員の情報ギャップ縮小	取締役会メンバーが知っておくべき議題をピックアップの上、経営戦略会議・経営審議会の資料・議事録などを共有

監査役会

経営の監査機能としての監査役会

監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、監査役会を原則、月1回開催しています。監査役会は、監査役4名（うち社外監査役2名）で構成し、法定に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の社外監査役1名も選任しています。

監査役会では、法律上定められた案件の決議に加え、取締役や経営幹部、内部監査部門、会計監査人との間で、会社の持続的成長や中長期の企業価値向上に関する意見交換などを行い、取締役などの職務遂行とグループ全体の業務・財政状況を監査し、経営監視機能を果たしています。2023年度は監査役会を15回開催し、出席率は100%でした。

なお、業務の適法性・妥当性・効率性については、内部監査部門が社内規程にしたがって内部監査を行い、その指摘に基づいて各部にて業務管理・運営制度を整備し、充実させています。

監査役会における具体的な検討内容

2023年度は重点テーマとして、経営の方向と構えの妥当性、組織的なガバナンス強化、理念実現に向けた構えや人材成長について、多くの議論・報告を実施しています。

2023年度 監査役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	付議報告件数(件)
会計監査	8
会社経営状況	11
監査活動報告	11
経営役員の職務遂行状況	9
監査方針・計画	4
個別案件	7

業務執行の体制

デンソーでは、経営の監督を担う取締役会と業務執行を担う役員の機能を分離しています。

業務執行における重要案件に関する審議機関として「経営戦略会議」「経営審議会」を設置しています。この2つの会議と取締役会を含めた3つの会議を役員会議と位置付けています。

業務執行における審議機関の概要

	審議機関	
	経営戦略会議	経営審議会
議長	社長	社長
構成	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役
目的	中長期的な視点で事業・機能・地域軸での戦略的な議論を行う。	取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項の審議を行う。また事業運営上重要な情報を共有し、迅速な業務執行に結び付ける。
2023年度開催回数	22回	41回

取締役・監査役の要件および多様性に関する考え方

取締役および監査役は、的確かつ迅速な意思決定を図ることができるよう、多様性(国籍・ジェンダーなど)・経験・能力・専門性のバランスを考慮した構成としています。

取締役候補者については、当社の各事業の経営や喫緊の課題に精通しており、中長期の企業価値向上を狙った経営戦略策定、的確かつ実効性の高い経営の監督に資する人財を選任しています。

また、監査役候補者については、事業経営・財務・会計・法務に関する知見を有し、適切な経営の監査に資する人財を選任しています。

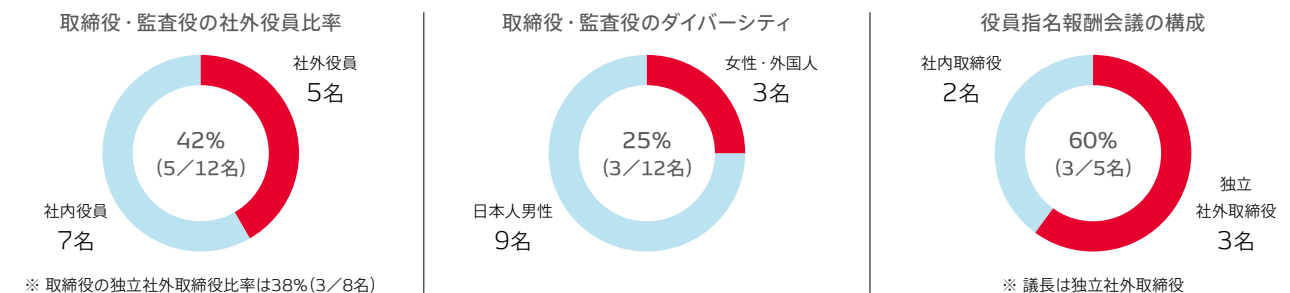
取締役・監査役の経験・専門性(スキルマトリックス)

取締役会に求められるスキル(経験・専門性)は、会社が掲げる中長期的な事業戦略・方針や目標などから、目的達成に不可欠かどうかなどを考慮し、選定しています。具体的には、現在は「2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性」と「安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性」という2つの観点で11の項目を設定し、スキルマトリックスとして取締役会全体の経験・専門性を開示しています。今後も事業戦略などの変更や事業環境の変化を踏まえて適宜見直しを図っていきます。

経験・専門性選定の考え方

2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性	- 不確実・曖昧模範な時代に先を読み、会社の進むべき道を進言する「企業経営」の経験 - カーボンニュートラルや交通事故死者ゼロの実現など、環境と安心の価値を最大化し、社会に貢献するために求められる「ソフトウェア・デジタル」「環境・エネルギー」の経験・専門性 - モビリティにとどまらず、広く社会課題の解決に貢献するため、市場動向や社会のニーズ・期待を正しく把握するための「マーケティング」の経験・専門性
安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性	時代や環境を問わず、デンソーの持続的な成長を支える基盤となる、「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」の経験・専門性

取締役・監査役の構成



取締役・監査役の経験・専門性(スキルマトリックス)など

各人に会社として特に発揮を期待する項目(最大5つ)を下記の通り示しています。(各人の有するすべての経験・専門性を表すものではありません)

氏名	在任年数	2023年度 取締役会の 出席状況	参加会議体(◎:議長)			2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性				安定した企業経営を支える基盤となる			
			取締役会	監査役会	役員指名 報酬会議	企業経営	ソフト ウェア・ デジタル	環境・ エネルギー	マーケ ティング	ガバナンス	グローバル	財務・ 会計	人事
 代表取締役会長 有馬 浩二	9年	13/13	◎		○								
 代表取締役社長 CEO 林 新之助	1年	10/10*1	○		○								
 代表取締役副社長 CRO、CCO、CFO 松井 靖	3年	13/13	○										
 代表取締役副社長 CIO、CQO、CHRO 山崎 康彦	—*2	—*2	○										
 取締役 豊田 章男	5年	11/13	○										
 取締役 社外取締役 独立役員 櫛田 誠希	5年	13/13	○		◎								
 取締役 社外取締役 独立役員 三屋 裕子	5年	12/13	○		○								
 取締役 社外取締役 独立役員 Joseph P. Schmelzeis, Jr.	2年	13/13	○		○								
 常勤監査役 桑村 信吾	3年	13/13	○	◎									
 常勤監査役 丹羽 基実	6年	13/13	○	○									
 監査役 社外監査役 独立役員 後藤 靖子	5年	13/13	○	○									
 監査役 社外監査役 独立役員 喜多村 晴雄	5年	13/13	○	○									

*1. 2023年6月取締役就任以降の回数 *2. 2024年6月取締役就任

経験・専門性				選任理由	重要な兼任状況
	技術開発	生産・品質	営業・調達		
				会社の中長期方針・戦略の策定・実行や取締役会議長としての経営の監督など、取締役社長・取締役会長（現任）としての豊富な経営経験に加え、2024年5月まで務めた一般社団法人日本自動車部品工業会会長の経験に基づく業界全体を俯瞰した高い視点を活かし、当社のガバナンスのさらなる向上を推進することを期待。	KDDI株式会社 社外監査役
				当社入社後、エレクトロニクス事業に従事し、CSwO(Chief Software Officer)や事業担当経営役員などを経て、2023年6月からは取締役社長（現任）に就任。新たな価値を創造し続け、変化の時代を力強く生き抜いていくために、多様な「人」が最大限能力を発揮できる組織風土づくりを推進するなど、「人を大切にする経営」を実践している。経営者としての高い洞察力と多様な人財の力を引き出す優れたリーダーシップを発揮し、モビリティが進化する中で新たな価値創造を推進することを期待。	
				当社入社後、サーマルシステム事業およびエレクトリフィケーション事業に従事し、2014年6月から調達部門を担当、現在はCRO、CCO、CFOおよび経営戦略本部を担当。機能部門・事業部門・海外拠点での幅広い経験から得られた大局観や先見性を活かし、企業成長の基盤となる経営・財務戦略を牽引することを期待。	株式会社BluE Nexus 監査役 株式会社ジェイテクト 社外監査役
				当社入社後、当社スペイン現地法人社長や生産推進部門担当などを経て、2021年1月よりサーマルシステム事業を担当、現在はCIO、CQO、CHROおよび総務・人事本部を担当。技術やモノづくりに関する深い知見を活かし、未来のモビリティ社会の実現に向けた技術開発力の強化とそれを支えるヒトづくりの推進を期待。	トヨタ紡織株式会社 社外取締役
				トヨタ自動車取締役会長（現任）や一般社団法人日本自動車工業会会長を務めるなど、自動車業界を代表するリーダーであり、次世代モビリティ社会づくりを牽引。自動車産業全体を俯瞰した大所高所の視点から、当社の経営に対する幅広い助言・提言や経営全般への監督を期待。	トヨタ自動車株式会社 取締役会長 浜名湖電装株式会社 取締役
				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する。また2020年1月より役員指名報酬会議の議長として、ガバナンスの要諦である指名・報酬分野における透明性・客観性の強化に貢献。グローバル金融経済の幅広い知見を活かした、当社の経営全般への監督を期待。	日本証券金融株式会社 取締役兼代表執行役社長
				長年にわたって企業および団体の経営に携わる一方で、公益財団法人日本オリンピック委員会副会長（現任）をはじめとした各スポーツ協会の役員・委員を歴任。また、大学などにおいて教育・人材育成に尽力するなど、多分野における豊富な経験および知見を有する。豊富な法人経営経験や人材育成経験を活かした、当社の経営全般への監督を期待。	株式会社PIT 代表取締役 日本航空株式会社 社外取締役 公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事 公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長
				株式会社セガなどのサービス業を中心とした経営経験に加え、ベンチャー事業立ち上げ、戦略コンサルタントなどの幅広い経験を有する。また、2018年からは駐日米国大使館首席補佐官として、日米同盟関係強化に尽力。豊富な事業経験およびグローバル情勢に関する深い知見、地政学に関するリスクマネジメントの知見などを活かした、当社の経営全般への監督を期待。	ジェイビーエスインターナショナル株式会社 代表取締役 Cedarfield合同会社 職務執行者 東海旅客鉄道株式会社 社外取締役 日立建機株式会社 社外取締役
				当社入社後、生産技術・生産企画部門などに従事、2009年6月から常務役員として生産推進センターを担当、その後、当社北米現地法人社長や国内子会社社長、調達グループ担当を経て、豪亜地域統括拠点の担当役員を務める。当社役員としての豊富な経営経験や海外現地法人・国内子会社の経営経験を活かした、当社グループのコンプライアンスの徹底や企業統治体制の向上に加え、取締役やCxOへの監査、指導の一層の強化・推進を期待。	
				当社入社後、購買・事業企画・人事部門に従事、2014年8月から当社アメリカ現地法人副社長を務める。海外現地法人の経営経験に加え、機能部門・事業部門双方における幅広い知見を活かした、当社グループのコンプライアンスの徹底と良質な企業統治体制、取締役やCxOへの監査、指導の強化を期待。	株式会社アドヴィックス 監査役
				国土交通行政、県副知事、ニューヨーク観光宣伝事務所長や、九州旅客鉄道株式会社常務取締役など幅広い経験を有し、監査においても、九州旅客鉄道株式会社取締役監査等委員、株式会社資生堂社外取締役監査委員（現任）を務めるなど監査における財務・会計および法令順守の知見も有する。こうした行政・法人経営における幅広い経験・見識を当社の監査に反映することを期待。	株式会社資生堂 社外取締役（監査委員） 三井化学株式会社 社外監査役
				公認会計士としての豊富なキャリアと高い知見に加え、ローム株式会社社外監査役、株式会社MonotaRo社外取締役、ヤマハ株式会社の社外取締役および社外監査役など、長きにわたる法人経営・監査の経験を有する。財務および会計に関する高い見識や豊富な法人経営の経験を当社の監査に反映することを期待。	喜多村公認会計士事務所 所長 株式会社LeTech 社外監査役

※ CEO(Chief Executive Officer) CRO(Chief Risk Officer) CCO(Chief Compliance Officer) CFO(Chief Financial Officer) CIO(Chief Innovation Officer) CQO(Chief Quality Officer) CHRO(Chief Human Resources Officer)

役員指名報酬会議

役員の指名・報酬に関する重要な事項の決定にあたっては、客観的な視点に基づき公平性・透明性を高めるために、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」を設置しています。

役員指名報酬会議の構成

議長	柳田 誠希	独立社外取締役
メンバー	有馬 浩二	代表取締役会長
	林 新之助	代表取締役社長
	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

2023年度は全7回開催し、会議メンバーの参加率は100%でした。
主な審議内容は以下の通りです。

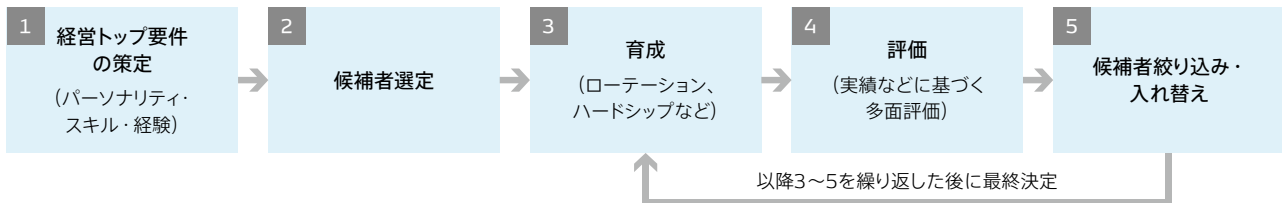
指名	- CEOサクセッションプラン - 社外役員サクセッションプラン 2024年1月役員体制 2024年6月役員体制
報酬	- 役職・職責ごとの報酬水準 - 会社業績指標の実績評価 - 個人別査定の評価 - 個人別報酬額の決定 - 役員報酬制度の改定

経営トップのサクセッションプラン

デンソーは、経営トップのサクセッションプランを経営上の最重要課題の一つに位置付け、独立社外取締役が議長かつ過半数を占める「役員指名報酬会議」が主体となり、客観性・透明性の高いプロセスで次期社長やCEOの検討を行っています。

「役員指名報酬会議」では、デンソーに求められる経営トップ要件を策定の上、過去の実績・経歴・マネジメントの適性検査・社内外関係者による人物評価などの多面的な情報に基づき、最適な後継者を見極めるべく、継続的に議論しています。また、CxO以下、国内外の主要な経営幹部ポストについても、後継候補者を明確化し、中長期視点で育成を図っています。

サクセッションプランのプロセス



経営トップ要件

パーソナリティ	- 高潔さ、高い倫理観 - 公明正大で、高い信頼感・人望 - 新しいことに挑戦する前向きさ	- 強い責任感、胆力 - 身体、精神両面でのタフさ
スキル	- 改革を断行できる決断力、判断力 - グローバルにネットワークを構築、チーム総力で組織を引っ張るリーダーシップ - 変化を先読みし、会社のビジョンを描く戦略構築力	

役員報酬

基本方針

- 「中長期的な企業価値向上」「株主視点に立った経営」を促すものであること
- 会社・個人業績との連動性を持つことで、業績向上への意欲を高めること

報酬構成

デンソーの取締役（非業務執行取締役および社外取締役を除く）の報酬制度は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与、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

業年度の会社業績達成状況に基づく業績連動報酬額変動により比率が異なる場合があります。非業務執行取締役および社外取締役の報酬については、独立性の観点から基本報酬（固定額）に一本化しています。また、監査役についても、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。

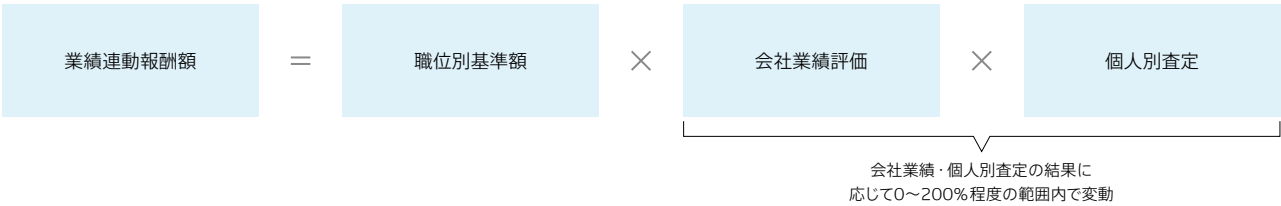
報酬水準

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。

報酬の種類		概要	報酬割合		
			取締役会長	取締役社長	取締役副社長
固定報酬	基本報酬（固定額）	・職位に応じた月額固定報酬として支給	40%	40%	45%
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%	30%	25%

業績連動報酬の算定方法

会社業績との連動性の確保および業績向上や持続的成長への意欲向上を目指し、職位別の基準額に会社業績評価と一人ひとりの業績・成果や中長期の取り組みを評価した個人別査定を反映して、業績連動報酬額を算定しています。業績連動報酬額は会社業績と個人別査定の結果に応じて、基準額に対して0～200%程度の範囲内で変動します。



会社業績の評価指標

会社業績の評価指標は、デンソーの企業価値向上に向けた企業戦略に連動して、連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価としており、各指標の評価ウェイト・評価方法は以下の通りです。なお、評価の基準となる当該事業年度の目標は中長期目標に基づき毎年設定しています。

指標	評価ウェイト	評価方法
連結営業利益	60%	当該事業年度の目標に対して、為替などの外部要因の影響を加味した達成度で評価
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	20%	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 ①CO ₂ 総排出量、②環境・安心製品の普及、③社員エンゲージメント、④海外拠点長における非日本人比率、⑤女性マネジメント比率

株式報酬の内容

株式報酬は、譲渡制限付株式による支給とし、原則として役員退任時に譲渡制限を解除します。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としています。

報酬決定方法

当社は、取締役の報酬などの客観性・公正性・透明性確保のため、独立社外取締役が議長かつ過半数を占める「役員指名報酬会議」を設置しています。

取締役会は、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、当該事業年度の報酬総額を決議するとともに、個人別報酬額の決定を「役員指名報酬会議」に一任することの決議をしており、「役員指名報酬会議」は、役員報酬制度の検討および会社業績や取締役の職責、成果、取締役会で承認された決定方針との整合性などを踏まえた個人別報酬額を決定します。

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。

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	
取締役	513	275	126	112／42.7千株	9
(うち社外取締役)	(55)	(55)	(―)	(―)	(3)
監査役	122	122	―	―	4
(うち社外監査役)	(30)	(30)	(―)	(―)	(2)
計	635	397	126	112／42.7千株	13

1. 上記には、2023年6月20日開催の第100回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役篠原幸弘氏を含めています。
2. 業績連動報酬は、2024年5月10日開催の取締役会決議の金額を記載しています。なお、2023年度における業績連動報酬の算定指標の実績は以下の通りです。
連結営業利益：3,806億円、ROIC：5.5%、サステナビリティ評価：5／8項目達成
3. 株式報酬は、2024年5月10日開催の取締役会決議に基づき、記載の報酬額を割当決議の前日の終値で割り戻した株式数が付与されます。

役員ごとの連結報酬などの総額

氏名 (役員区分)	報酬などの総額 (百万円)	連結報酬などの種類別の額など (百万円)		
		固定報酬	業績連動報酬	
		基本報酬	賞与	株式報酬
有馬 浩二 (取締役)	155	70	39	46
林 新之助 (取締役)	133	56	35	42

※連結報酬などの総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

主要株主との関係

主要株主との個別の取引条件については、他の一般取引と同様に市場価値を十分勘案し、希望価格を提示して、交渉の上決定しています。また、多額の価格改定を行う場合には、金額規模に応じて審議の上、「業務決裁規程」に基づき社内承認手続きを実施することとしています。

トヨタ自動車との関係

当社は、世界中のあらゆるカーメーカなどへ製品やシステムを提供しています。世界各地の技術特性や地域事情を学び、市場での厳しい評価をクリアしながら、先端技術・製造力を磨き上げ、それらをすべての次世代製品・システムに還元するよう努めています。

一方で、当社はトヨタグループでのシナジーを創出すべく、トヨタ

自動車の有するモビリティ視点と当社の持つ車載製品・システム視点の双方の知見を掛け合わせることで、効率的でスピーディな研究開発やモノづくりを推進しています。具体的には、2020年にトヨタ自動車から電子部品事業および広瀬工場（現・広瀬製作所）を譲渡、2023年10月から、当社CTOがトヨタ自動車デジタルソフト開発センターの副センター長に就任するなど、幅広い領域で連携を進めています。

また、豊田章男取締役は、当社の主要株主であるトヨタ自動車の取締役会長を務めるなど、自動車業界を代表するリーダーであり、次世代モビリティ社会づくりを牽引しています。自動車産業全体を俯瞰した視点から、当社の経営に対する幅広い助言・提言や経営全般への監督を期待し、2019年より取締役として選任しています。

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-2023-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、サプライヤーも利用できます。2023年度は、雇用・労働・職場環境・情報管理・取引・経理関係など125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。2022年の改正公益通報者保護法施行以降、内部通報制度への関心が高まり、今後も件数の増加が見込まれます。これからも関連部署との連携を強化し、通報・相談に対して、適切かつ迅速な調査・対応を進めていきます。

	2021年度	2022年度	2023年度
通報・相談件数 (うちグループ会社分)	103 (44)	107 (46)	125 (57)

DIALOG

社外取締役鼎談



社外取締役

三屋 裕子

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

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

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。

ガバナンス改革を加速し 社会やマーケットに開かれた経営の実現へ

新たな経営体制への移行、政策保有株式の大幅縮減など、
デンソーのガバナンスは今、大きな転換点に差し掛かっています。
一連の役員人事やガバナンス改革にも深く関わった独立社外取締役3名に
デンソーが今、直面する様々な課題について
客観的な立場から多様な視点で論じていただきました。

変革の過渡期にあるデンソー

榊田 内外の事業環境が激変する中、デンソーは事業ポートフォリオ入れ替えや政策保有株式の大量売却など、大変な労力を要する取り組みを着実に前に進めています。役員報酬制度改定や一般社員の賃上げなど、上場企業への社会的要請にも真摯に対応しています。また2023年、林新社長が就任にあたり、基盤技術や半導体、ソフトウェア、あるいは新価値の創出にまでわたる将来に向けた骨太のコンセプトを打ち出されました。これからより具体的な施策の議論に入ってくるでしょう。

三屋 デンソーは、これまで会社を支えてきた内燃系事業から、電動化領域など将来の成長事業へシフトする過渡期にあります。非常に難しい局面ながら、社員のモチベーションに配慮しつつ、先を見据えた人財マネジメントを推進しています。デンソーという会社の真面目さ、あるいは、品質問題を受けて風通しの良い組織づくりに取り組んだ、その成果がよく表れているといえるでしょう。他方、将来に向けた戦略の具体化は、これからの課題になると考えています。

シュメルザイス デンソーの真摯な企業文化は、株主をはじめ幅広いステークホルダーに配慮し、社員の賃上げやサプライチェーンの健全性を保つための価格転嫁など、社会に好ましいサイクルをもたらしています。事業ポートフォリオの入れ替えは、クルマを走らせながらタイヤを交換するような難しい課題ですが、社を挙げて取り組みを進めるデンソーの姿勢を高く評価したいと思います。

新たな3トップ体制へ

榊田 2023年にスタートした新経営体制は、さらに2024年、松井・山崎両副社長が林社長の両脇を固める体制へバージョンアップしました。林社長は、メッセージの発信力でデンソーを牽引していくリーダーです。それに対し、事業計画やポートフォリオの管理に必要な、専門的な財務の知見を有するのが、松井副社長です。一方、人財育成や組織づくりの視点で経営を考えながら、モノづくりの優位性確保も含めた技術戦略を担うのが山崎副社長で、組織運営の面でも林社長をサポートできる人財です。3人がそれぞれ持ち味を発揮し、非常にバランスの良いチームが形成されていると思います。

三屋 経営者はジェネラリストたるべき、という世間の通念を打破するのが、デンソーのトップ人事です。確かに、この会社のグローバルな事業規模や時代の激しい変化を踏まえると、



経営陣がチームを組む方が、より俯瞰的な視点から、よりスピーディに意思決定できるでしょう。松井副社長・山崎副社長は、それぞれの領域のスペシャリストです。2人の相性も良好で、何でもいい合える気の置けない関係性を感じます。林社長も、ご自身のメッセージを前面に打ち出されています。2023年、役員指名報酬会議で「林社長を支える優秀な懐刀を置くべきだ」という意見を出しましたが、その要求に十分応える素晴らしいチームになったと思います。

シュメルザイス 私も同感です。高度な専門性が求められる多くの戦略的課題に、たった一人で立ち向かうのは困難でしょう。今回の新チームは、松井副社長が戦略の定量化、資金調達、さらにはIR活動までカバーし、林社長と山崎副社長がコアの競争戦略、技術戦略に専念できるようになっている。役員指名報酬会議が期待した通り、あるいはそれ以上の、まさに三位一体のチームとして機能しています。2025年中期方針の実現に向け、これからが正念場ですが、有馬会長の経験や人脈も活用しつつ、様々な改革を推進してほしいと思います。

向上してきた取締役会の実効性

榊田 かつて社長／CEOと取締役会議長を兼務した有馬さんが、2023年、会長／CEOに就任されました。そして2024年からCEO職を林社長に譲り、より業界全体を見据えた発言をされるようになりました。これはガバナンスの観点からいうと、監督と執行の分離、取締役会における監督機能の強化を意味します。取締役会の議事を進行するにあたり、有馬会長自身がこの監督と執行の分離というテーマを十分意識されているのだろうと思います。



三屋 取締役会で有馬会長が、折に触れて、執行の長である林社長に発言を求めるシーンは象徴的です。執行サイドからの説明を受けた後で、林社長は、統括的な観点で議案の本質を非常に分かりやすく、実に論理的に話されます。私たちとしては執行側の意図が腹落ちするし、執行側における林社長のリーダーシップを感じます。

シュメルザイス 取締役会議長と社長のポジションを分けることで、当事者が1人増えた「プラス1」の効果が働くと同時に、上層部に良い意味での心理的余裕が生まれたと思います。社内役員一人ひとりに従来の役割プラスアルファの能力が顕在化し、非常に良いガバナンス体制になってきたと感じます。

三屋 私たち社外取締役の役割を改めて痛感させられる出来事がありました。ある事業戦略の計画案をめぐる、過去に例がないほどの激論になったのです。あまりに白熱したので、回を分けて2、3度議論しました。執行側としては、経営戦略会議や経営審議会などの場で時間をかけて積み上げてきた案であり、自信を持っていたのですが、しがらみのない立場にある私たちは、まず会社のリスクを考えます。そのように振る舞うことが、会社に対しても株主の方々に対しても、重要な責務であると考えています。

シュメルザイス 取締役会に議案が上がってくる過程で、社内ですでに成立に向けた道筋や勢いが出てくることは避けられません。それに対し「NO」をいえる最後のゲートキーパーが取締役会です。私たちはその一員として、賛成・反対の二者択一だけではない、リスクを踏まえた丁寧かつ健全な議論を行っています。

柳田 原則論をいえば、会社の方向性に関わるような重要なテーマは、監督の場である取締役会で決定を下すべきです。確かに経営審議会には、執行と監督の立場を兼務する社内取締役が出席しています。だからといって、そこを通れば何でも決められるというのは、健全な意思決定プロセスではありません。監督と執行の分離をより実質的なものとするためには、経営戦略や巨額の投資案件は取締役会が管轄し、粒度の細かいテーマは執行サイドに権限委譲してスピード感を高める、というガバナンスのあり方を目指していくべきではないでしょうか。

よりマーケットに開かれた経営へ

柳田 2023年にデンソーが大きく歩みを進めたこととして、トヨタグループ株を含む政策保有株式の縮減が挙げられます。これは、デンソーの経営陣が強い信念を持って問題提起し、グループ内で議論を重ねつつ、順調に成果を上げた好事例です。

今後は、トヨタ自動車株の扱いが焦点になるでしょう。これまでの政策保有株式縮減に対するマーケットの評価は総じて非常に好意的です。自動車業界に限らず、日本のモノづくり企業のサプライチェーンには、株の持合いが付き物と認識されている。それをデンソーが内部から変えていったことが評価されたのだと思います。この取り組みは今後も粛々と進めていくべきだし、執行部もそういう方針であると認識しています。

三屋 政策保有株式については、一定の目安、ガイドラインに従い、保有の是非を判断していると理解しています。執行側からは、トヨタグループ内での持合い解消により、良好な関係性が損なわれることはない、という明確な説明を受けています。一連のプロセスは、マーケットをより意識した経営への大きな一歩であり、私も肯定的に受け止めています。

シュメルザイス 日本の上場会社のガバナンスの歴史上、今回の株式売却は非常に重要な転換点となるでしょう。海外投資家から高く評価されていることは注目すべき点です。あらゆるトヨタグループ株を全数今すぐ売却すべきとは思いませんが、保有縮減は方向性としては正しいし、健全な動きであると認識しています。

サステナビリティ活動の内発性とは

柳田 2022年度、役員報酬にサステナビリティ評価を導入するにあたっては、指標となるサステナビリティKPIの設定が焦点となりました。優先取組課題（マテリアリティ）のKPIを出

発点に、実効性確保の観点から数を絞り込んでいった経緯があります。今、次期中期方針にマテリアリティを組み込む方向性が打ち出されており、その準備段階で、大変な数のマテリアリティがリストアップされています。かつての役員指名報酬会議での議論を教訓に、実効性の高いKPIにしていかなければなりません。

現在の動きは、欧州の新たな開示ルールに対応するため、致し方ない面もあります。ただ、考え方としては、デンソーにとって重要な社会課題、そしてデンソーにとって重要な事業という2つの軸から、注力すべきテーマを絞り込み、つくり込んでいくのが本筋です。経営の中核部分との親和性や内発性に乏しい取り組みは、十分な実効性を持たないし、企業価値の向上にもつながらないように思います。

三屋 サステナビリティKPIについては、導入自体に大きな意味があるという側面もあり、現在のものが最終形ではありません。今後、絶えず試行錯誤しつつ、役員指名報酬会議などの場で議論を重ねていくことになるでしょう。

本業との関連付けが不明なまま、ESGの数字が独り歩きするのは本末転倒です。数字は、単に出せばいいというものではありません。なぜその数字にこだわるのか、その達成によって何を獲得したいのか、きちんと掘り下げ、腹落ちしたものを出すべきでしょう。また、もし目標を達成できないならば、その原因を突き詰め、抜本的に見直していくべきでしょう。逆に、そうした取り組みができていのであれば、数値目標を公表することだけにこだわらなくてもいいように思います。

櫛田 確かに、目標はより本質的に掘り下げ、言語化すべきだと思います。ただ、取り組みの進捗状況を把握するために

も、KPIによる管理は必要ではないでしょうか。実態とかけ離れた数字は、本質的な目的に立ち返って抜本的に見直すことには大賛成です。

中期方針のあるべき姿とは

櫛田 現時点で2025年中期方針の成果を振り返るのは時期尚早にしても、「新価値創出」関連が立ち遅れていることは確かです。ただ、これは売上収益など明確な目標設定があるからいえる話で、それがなければ取り組みの進捗を判断できません。中期方針のそもそもの位置付けを、より掘り下げて考えていく必要があるでしょう。

一般に中長期計画の策定段階で、4、5年先のマーケットを完全に見通すのは困難です。記憶に新しいところでも、コロナ禍や半導体不足といった、事前の想定をはるかに超える事態が相次ぎました。こうした大きな環境変化には柔軟に、弾力的に対応しなければなりません。スピーディな執行対応が求められる時に、取締役会が執行について延々と議論すべきではありません。

執行と監督の分離のメリットが削がれないように、権限委譲で執行のスピードを上げるとともに、取締役会では論点を絞り込んで研ぎ澄まされた議論をすべきです。デンソーのガバナンス体制は、近年間違いなく充実してきましたが、さらなる改善の余地があるように思います。

三屋 確かにこの5年間で、世の中もデンソーも大きく変わりました。品質問題を受けた変革プラン「Reborn21」の実施もありました。現在の2025年中期方針は2022年に策定されましたが、Reborn21を含め、それ以前のいくつかの計画を統合したものです。それらの策定時点で、こうした出来事をあらかじめ見通すことは不可能だったでしょう。

他方、5年前に大きく落ち込んだ業績は、その後、急速に回復し、売上収益は3年連続で過去最高を更新しました。このレジリエンス、復元力は、計画目標の進捗とは別に、十分評価に値すると思います。

シュメルザイス 次期中期方針がどれだけ具体的なものになるかが、経営陣にとって一つの試金石になります。現在進められている議論は、ESGに関連するキーワードが飛び交うブレインストーミングの段階です。5年後あるいは10年、15年後に向け、それらをどう絞り込み、具体的目標に落とし込んでいくか。これから本格化するその議論に積極的に参画し、貢献していきたいと思います。



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おそれのある事柄を「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2020年3月以降カーメカ各社からリコールを届け出されている当社製燃料ポンプに関する品質問題においては、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が数多く顕在化しています。

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、リスク対応力をより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」を設置し、グループ全体のリスクマネジメント体制・仕組みの改善状況の確認、社内外の環境・動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなどを推進しています。事業部、地域統括会社、国内外グ

ループ会社においては、それぞれにリスクマネジメント責任者である「リスクオフィサー」「リスクマネージャー」を任命し、平時における経営被害の未然防止と有事における被害最小化に向けた対応力強化を推進しています。

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「緊急事態初動対応マニュアル」を制定し、事態の重要レベル判断、報告基準、報告ルート、社内外対応の基本などを明確にしています。さらに、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、責任機能部が対策リーダーとなり、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。

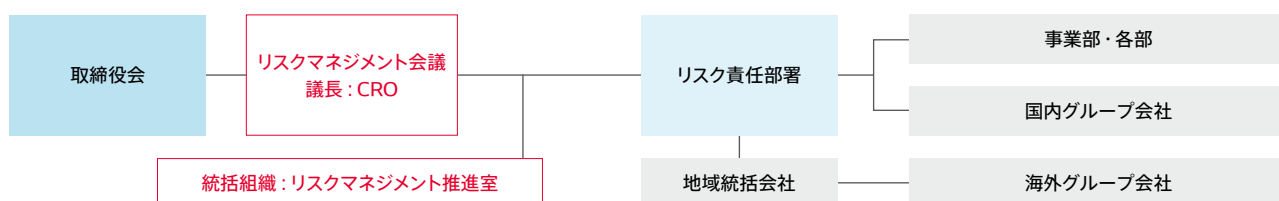
リスクの把握と対応の明確化

デンソーでは自社にとってのリスクを能動的に把握しながら、未然防止と被害の最小化の両面からリスクマネジメントを行っており、年1回、機能部、事業部、地域統括会社、および国内外グループ会社によるリスクアセスメントを実施しています。

2023年度は、取り巻く事業環境を踏まえて、デンソーの生命・環境・信用・財産・生産を毀損する可能性のあるリスクを抽出し、各リスク責任機能部にてその発生原因と発生後の被害拡大要因を洗い出し、それらを防ぐための未然防止策と初動・復旧対応策を明確にしました。その対策の実施状況を踏まえて、各リスク項目の残存リスクの大きさを影響度と発生頻度の観点から査定しました。

その中で、特に残存リスクが大きく、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

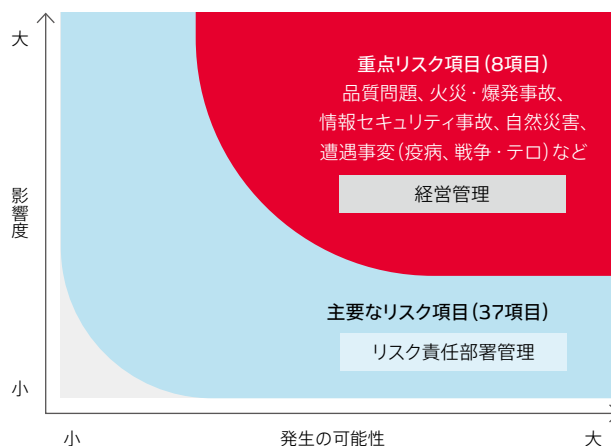
リスクマネジメント体制



主要リスク項目

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

リスクマップ



強化に向けた2024年度の活動計画と目標を設定し、リスクマネジメント会議で決定しました。なお、重点リスクへの対策活動は、重点リスクそれぞれに会社目標として定量的な業績評価指標(KPI)を設定し、取締役会においてもその進捗状況を確認しています。さらに、これらのリスクマネジメントプロセスは、内部監査・外部機関による監査対象として、点検を実施しています。

2024年度の主要リスク項目は37項目、そのうち、重点リスク項目は8項目です。主要リスク項目および重点リスク項目はリスクアセ

スメント結果に基づいて今後も適宜見直しを行います。

また、2023年度のリスクアセスメント活動を通じて、各リスクの発生要因を分析しリスク管理項目間の関連を整理しました。その結果、特にコンプライアンス関連リスクの根本的な発生原因は企業風土が共通課題としてあることを再認識しました。そこで2024年度は風通しの良い職場風土づくりに向けて、職場力診断と社員意識調査による高リスク職場の把握・対処と、コンプライアンス啓発活動の強化に取り組んでいます。

リスクへの対応事例

「自由・公正・透明な取引」の順守

取引適正化と法令順守の徹底

デンソーは、グループ全体で取引適正化および法令順守の徹底に取り組み、サプライヤー1社1社と密なコミュニケーションを重ね、コスト変動分の協議や困りごとの把握を行ってきました。諸物価が高騰する中、原材料費、エネルギーコストなどの不可避のコスト増加に加え、賃金水準の上昇についても、サプライチェーンで適正に価格転嫁を図り、産業・経済全体での正の循環を推し進めるべく活動しています。

デンソーは、今後もサプライヤーと一層コミュニケーションを行い、労務費、原材料価格、エネルギーコストなどの上昇分を取引価格に反映する必要性について、価格交渉の場において明示的に協議するとともに、グループ全体で法令順守の徹底に向けた取り組みを実施していくことで、サプライヤーとの相互信頼に基づく持続的な発展を目指しています。

サプライヤーとのコミュニケーション

デンソーでは、サプライヤーと相互成長を図るため、「取引先様感謝の会」などの機会を設け、双方向のコミュニケーションに努めています。調達方針やカーボンニュートラル、事業動向などの情報を発信しながら、サプライヤーから新技術の提案や困りごと・要望を受け付け、将来に向けてサプライヤーと共に成長を目指していきます。

デンソーにとってサプライヤーは、オープンな対話と継続的なコミュニケーションを通じて互いに成長・信頼していく仲間です。適正取引について社内外へ周知・徹底するとともに、サプライヤーが困りごとを相談しやすい環境整備と解決に努めています。

法令順守および自由・公正・透明な取引の実践活動

デンソーでは、調達部門自らが「自由・公正・透明な取引」の考え方の浸透に率先して取り組んでいます。その考え方や行動規範が明記された「社員行動指針」を全社員対象に配布するとともに、調達に関わる社員に対しては、調達業務における順守すべき行動規範を示した「バイヤーの心得」を配付し共有を図るなどの啓発を行っています。また、内部通報制度の活用を呼びかけ、取引における順守事

項を明確化した「コンプライアンス宣言」をサプライヤーと社内調達部門に配布・共有しています。さらに、サプライヤーに取引適正に関する無記名のアンケートを行い、生の声を真摯に受け止め、コンプライアンスの徹底と要望にお応えする改善を図っています。

今後も、サプライヤーとのパートナーシップ強化を図り、品質、技術、コスト、納期、環境・安全・コンプライアンスなどに優れた部品・材料・設備・サービスなどの調達を通してお客様に満足していただける製品・サービスを提供し続けるとともに、自動車業界全体の発展に努めていきます。

ハラスメント防止に向けた取り組み

企業で多様性への取り組みが進む中、ハラスメントの形態も多様化しています。そのような環境変化を踏まえ、「ハラスメント行為を許さない」という強い意思のもと、あらゆるハラスメントの防止に向けて取り組みを強化しています。

デンソーでは、「デンソーグループ人権方針」に基づく行動の実践に向け、社員行動指針の中にハラスメントの禁止を明文化するとともに、グループ各社で社員に対する教育研修などの浸透活動を推進しています。

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

2023年度からは、(株)デンソーおよび国内グループ会社において、一般社員についても、従来実施してきたWeb教材による教育に加え、職場での話し合いによる研修を新たに実施するなど、ハラスメントの正しい理解促進のため、体系的にハラスメント防止に取り組んでいます。

今後も、社員がいいきと能力を発揮できる風土づくりを目指し、ハラスメント防止の知識・意識や、ハラスメント発生時の対応力のさらなる向上のため、継続的に研修や活動を進めていきます。

コンプライアンス

基本的な考え方

デンソーが社会から信頼・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、グループ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、(株)デンソーおよび国内グループ会社社員のコンプライアンス意識啓発に活用しています。また海外グループ会社でも、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。



デンソーグループ
社員行動指針



地域版 社員行動指針

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「リスクマネジメント会議」)を設置しました。併せてグローバルでは、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といった、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、啓発活動を進めています。

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教育、「企業倫理月間(毎年10月)」の設定など、コンプライアンスに関する啓発活動を実施しています。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

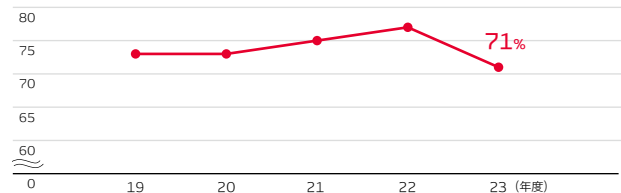
デンソーは、コンプライアンス活動が十分浸透しているか、また、コンプライアンス上の問題が潜んでいないか点検する活動を行っています。問題があれば、必要に応じてトップマネジメントなどに報告し、再発防止策を実施するなどの改善策を行っています。

また日本を含む各地域において、定期的に監査を実施し、その結果を改善に役立てています。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。2023年度のサーベイ結果では、社員行動指針の実践に関する項目で低下が見られました。望ましい社員行動の啓発活動において、「社員行動指針」との紐付けが十分でなく、各社員の実際の活動との関連付けに課題があったと分析しています。今後、より社員一人ひとりの行動に結び付けた実践的な内容に改善すべく、各種コンプライアンス啓発活動を充実させていきます。

サステナビリティサーベイ【(株)デンソー】

質問: 社員行動指針を実践しているか? (「はい」と回答した比率)

(%)



独占禁止法への対応

2010年2月の米国司法省による米国子会社(デンソー・インターナショナル・アメリカ)への立入調査以降、デンソーはこれを重く受け



止め、従来取り組んできた独占禁止法順守をさらに徹底するため、「独占禁止法コンプライアンス委員会」を設置しています。チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO) を委員長とする同委員会の指揮・監督のもと、独占禁止法順守ルールをさらに厳格化し、順法教育の強化や、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占禁止法順守の再徹底を図っています。

今後も独占禁止法コンプライアンス体制をより一層強化し、再発防止の徹底を図るとともに信頼回復に努めていきます。

腐敗行為の防止

腐敗行為は、企業の正当なビジネスを阻害するだけでなく、テロ組織や犯罪組織などの反社会的勢力の資金源につながる懸念があり、英国の贈収賄防止法 (UKBA) や米国の海外腐敗行為防止法 (FCPA) の強化など、世界各国で腐敗行為に対する規制が強化されています。

デンソーは、「デンソーグループサステナビリティ方針」に基づき、高い倫理観をもって健全かつ公正な事業活動に努めています。例えば、贈収賄や違法な政治献金・寄付、あるいは脅迫・強要・横領などの違法・不当な手段で利益や便宜を供与したり、マネー・ロンダリング、不正な国際送金あるいは反社会的勢力への資金提供などに関与することがないように、デンソーが事業活動を行うすべての地域・国の腐敗防止に関する法令を順守した行動の実践に努めています。主な取り組みとしては下記の通りです。

(1) 贈収賄防止関連法への対応

事業・環境の急速な変化に即応するため、各国・地域の公的機関・公務員との協働の機会の増加も予測されることから、デンソーは、チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO) 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、同委員会の指揮・監督のもと、贈収賄防止コンプライアンス活動を進めています。

贈収賄防止の基本方針として、「贈収賄防止グローバルポリシー」を制定し、同方針に基づき社内規程をグローバルに整備し、贈収賄を防止する仕組みを運用するとともに、社員への啓発・教育を積極的に推進しています。

サプライヤーに対しても、贈収賄防止を含む「サプライヤーサステナビリティガイドライン」を周知し、自己点検を促進することで、サプライヤー自身による贈収賄防止にも取り組んでいます。

(2) インサイダー取引の防止

証券市場の公正性と健全性の確保、株主・投資家の信頼確保のため、デンソーは、取締役副社長を委員長とする「内部情報委員会」およびその実務を運営する「内部情報検討会」を設置し、インサイダー取引防止の徹底に取り組んでいます。

また、内部情報管理と役員・社員の自社株式などの売買時の行動基準に関する社内規程・細則を定め、「社員行動指針」にインサイ

ダー取引の禁止を明記したり、定期的にコンプライアンス教育を実施するなど、社員のインサイダー取引防止の意識浸透に努めています。

(3) 適正な会計処理の推進

会計不正につながる簿外取引や架空取引その他の虚偽の取引、またはその誤解を与えるような取引を行わず、国際会計基準および各国の法令・会計基準に従った適正な会計処理を実施できるように、経費処理・棚卸などに関する会社ルール・手続きを策定・整備し、イントラネットによる情報共有や経理コンプライアンス教育の実施など、社員に周知徹底しています。

また、すべての取引および資産の処分について合理的に詳細で、正確かつ公正に反映した会計記録 (帳票や帳簿など) を作成し、保持しています。

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副社長・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、各国の法令を順守して適正な納税を行うことは企業が果たすべきもっとも基本的かつ重要な社会的責任の一つとして捉え、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取り組んでいます。

2023年度 地域別納税額

(億円)

地域	納税額
日本	875
北米	297
欧州	67
アジア	517
その他	35
合計	1,791

今後も引き続き、社員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めるための仕組みを充実・強化していくとともに、デンソーグループ全体のコンプライアンス体制のレベルアップに向け、グループ全社と連携してプログラムの強化・充実を図っていきます。



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/>



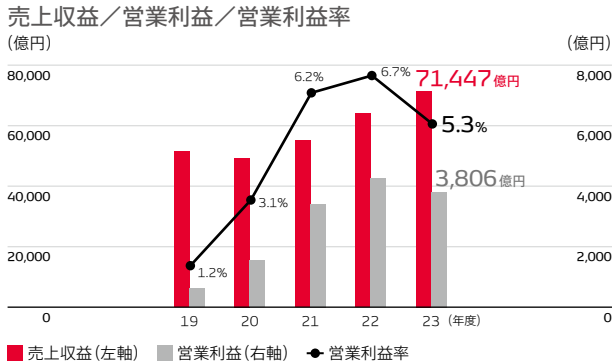
税務コンプライアンスについては当社ホームページ「税務ガバナンス」をご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/tax-policy/>



Facts & Figures

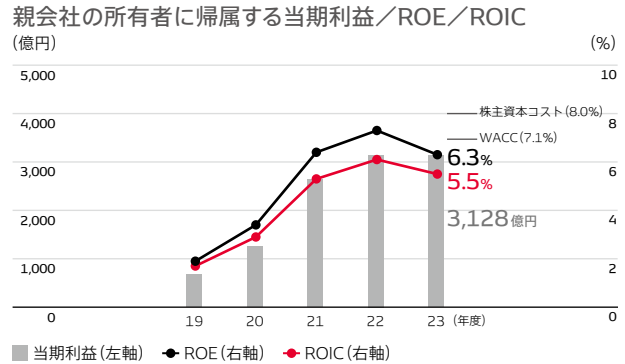
財務ハイライト

収益性・成長性



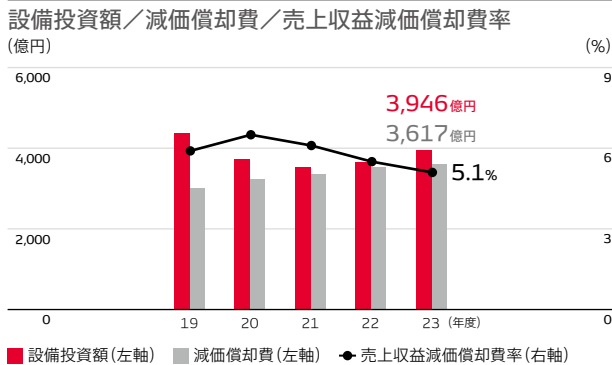
2023年度の売上収益は、半導体不足の緩和による好調な車両販売や、円安の進行、電動化・先進安全製品の拡販などにより、過去最高収益となりました。営業利益は、円安による為替差益に加え、操業度益と合理化、変動対応力の強化がある一方、燃料ポンプを中心とした品質引当の影響により、対前年度減益となりました。

収益性



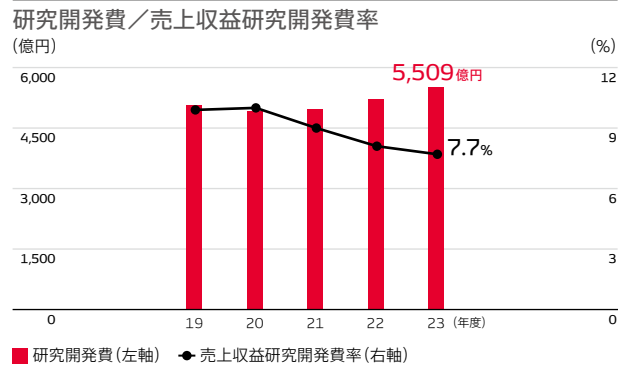
事業ポートフォリオの入れ替えや、各地域での構造改革など、ROIC経営を推進しています。2023年度のROEは、品質引当の影響もあり、6.3%となりました。(引当除く9.0%)
※ ROIC (投下資本利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 投下資本
投下資本は前年度末および当年度末の実績を平均して算出
投下資本 = 親会社の所有者に帰属する資本 + 有利子負債

将来投入



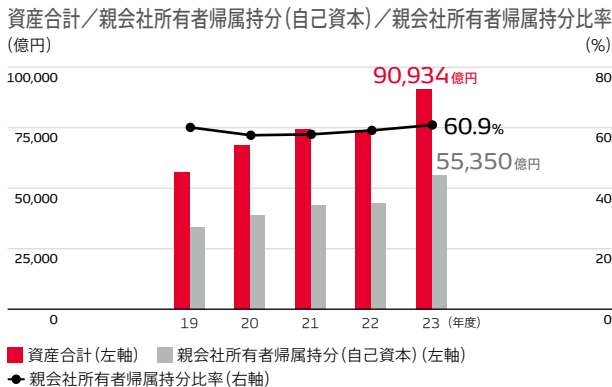
電動化・先進安全製品・半導体分野への投入拡大に加え、安全や品質など盤石な生産体制確立のための投資を強化しつつも、規律を持った投資精査や成熟分野からのリソースシフトにより、売上収益減価償却費率を継続的に低減させています。

将来投入



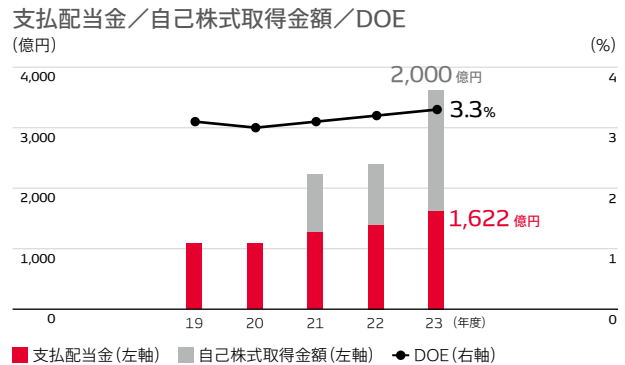
電動化、半導体、次世代先進安全技術など、注力分野への投入を行い、前年度比+293億円と、継続的に開発体制を強化しています。一方、AI活用などを含めた開発の自動化・効率化を加速し、売上収益研究開発費率は前年度比-0.4ポイントとなりました。

安全性・レバレッジ



資産合計は、在庫低減や政策保有株式の売却を行う一方、円安による換算差、保有株式の評価換算差により、前年度比大幅増となりました。親会社所有者帰属持分も、利益剰余金の増加、保有株式の評価換算差により増加しました。

株主還元

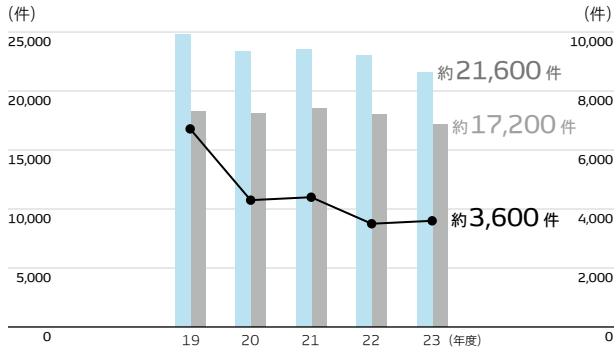


長期安定的に配当水準を向上するという方針のもと、DOEを2022年度に引き続き前年度比+0.1ポイント向上させ、3.3%とすることに加え、過去最大となる2,000億円の自己株式取得を実施しました。引き続き、株主還元を強化しています。



非財務ハイライト

日本・海外特許保有件数と出願件数*

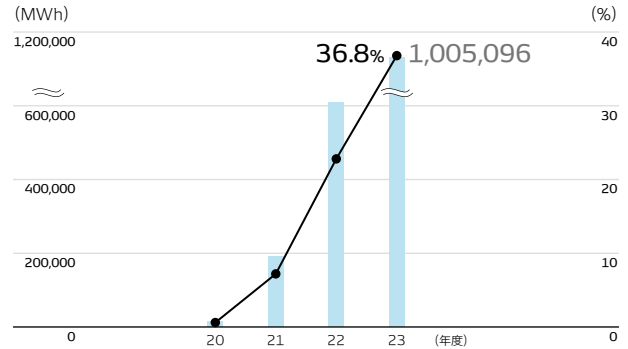


■ 日本特許保有件数 (左軸) ■ 海外特許保有件数 (左軸)
● 日本・海外特許出願件数 (右軸)

知的財産は、当社の競争力の源泉です。積極的に技術研究開発に取り組むことにより知的財産を創出・取得し、有効活用しています。なお、自動車業界における特許新規登録数は、2023年度は日本第3位、米国第9位でした。

* 特許出願件数については、日本・海外の合計件数を表示。また、出願件数の条件は、出願日が当該年度のデンソーの特許出願であり、日本の件数は国内優先権で取り下げられた案件、分割出願を含み、海外の件数は継続・分割出願を含む

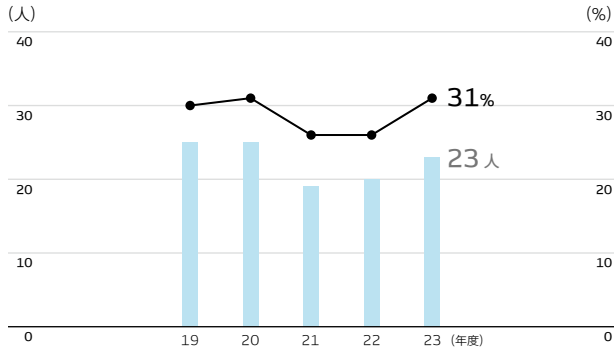
再生可能エネルギー導入量／割合(グローバル)



■ 導入量 (左軸) ● 割合 (右軸)

2023年度までに国内9拠点、および欧州地域全拠点で再生可能エネルギー導入100%を達成し、導入率は36.8%となりました。今後も2025年度のグローバルでの導入完了に向けて、段階的に再生可能エネルギー比率を向上させていきます。

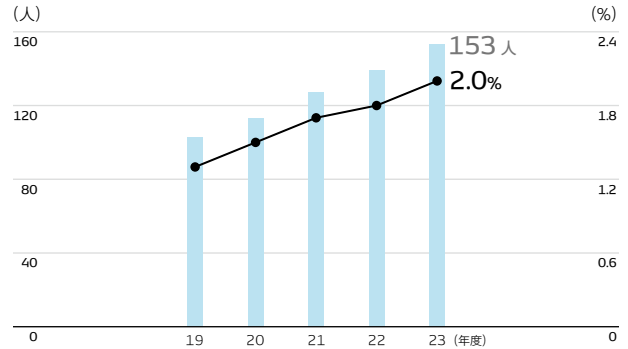
海外拠点長に占める非日本人の登用人数／割合



■ 人数 (左軸) ● 割合 (右軸)

多様な人材が適所適材で活躍できる組織風土の実現に向け、将来のリーダー候補の育成・登用活動に力を入れています。海外地域においては、2030年度に海外拠点長の非日本人登用率50%達成に向け、グローバル選抜研修・人材開発会議での育成・登用議論およびフォローアップ、役員と海外人材との1on1などを通じ、人材の認知・育成機会を強化しています。

管理職に占める女性の人数／割合(単体、事技系)*

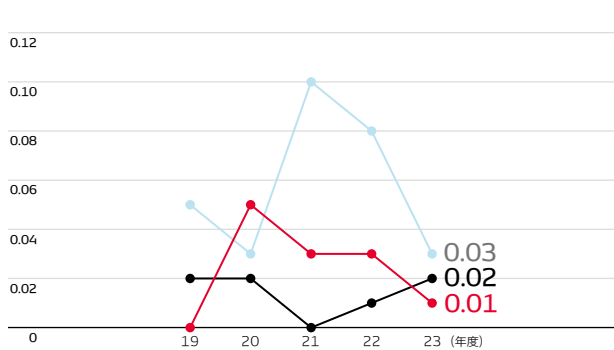


■ 人数 (左軸) ● 割合 (右軸)

女性活躍については、採用・ライフイベントとの両立と、それを乗り越えた上での育成・登用の各フェーズに指標を設け、一貫したキャリア形成を進めています。管理職候補一人ひとりの特性に合わせ、メンタリングをしたり、研修会を開催したりするなど、オーダーメイド活動を行うほか、2024年度は、女性が99%を占める一般職コースを総合職と統合し、さらなる活躍を支援します。

* 他社への出向者含む、他社からの受け入れ出向者含まず

休業度数率*

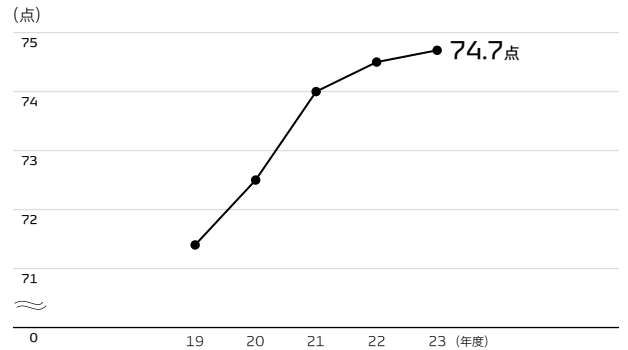


● (株)デンソー ● 国内グループ会社 ● 海外グループ会社

2023年度は、部門トップによる安全コミュニケーション巡回や第三者による現認活動、高リスク設備などの爆発火災防止点検など、職場安全の向上に向けて強化を図りました。その結果、グループ全体として、業界高水準値を維持することができました。(2023年 全製造業の休業度数率: 1.29<厚生労働省公表>)

* 休業度数率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す

生活習慣スコア(単体)



「健康で、いつまでもいきいきと元気に働ける会社」を目指して、健康を重視した職場風土づくりと自律的な健康行動を促進する取り組みを推進しています。各部門長と連携した組織軸での啓発活動や低スコア層へのアプローチなどを行うことで、年々スコアは良化しています。2024年度以降は同様の活動を国内グループ会社まで拡大する予定です。

10カ年データ

			IFRS		
			2014	2015	2016
財務データ	(年度)				
	売上収益	総計			
	地域別 ^{*1}				
		日本	18,384	18,015	18,718
		北米	9,423	10,811	10,505
		欧州	5,248	5,682	5,502
		アジア	9,308	10,147	9,895
		その他	735	590	651
	得意先別	カーメーカ向け	38,307	40,482	40,618
		うち、トヨタグループ向け	20,071	20,475	20,750
		トヨタグループ向け対総売上収益比	46.6%	45.3%	45.8%
		市販・非車載向け	4,791	4,763	4,653
	営業利益		3,314	3,157	3,306
	営業利益率		7.7%	7.0%	7.3%
	当期利益[親会社所有者帰属]		2,584	2,443	2,576
	自己資本当期利益率(ROE)		8.4%	7.6%	8.0%
	設備投資額		3,542	3,341	3,374
	減価償却費		2,201	2,368	2,411
	売上収益減価償却費率		5.1%	5.2%	5.3%
	研究開発費		3,964	3,993	4,092
	売上収益研究開発費率		9.2%	8.8%	9.0%
	支払配当金		877	953	946
	自己株式取得金額		—	277	300
	一株当たり当期利益(円) ^{*2}		81.00	76.80	81.58
	DOE		3.0%	3.0%	2.9%
	一株当たり配当金(円) ^{*2}		27.50	30.00	30.00
	配当性向		34.0%	39.1%	36.8%
	総還元性向		34.0%	50.4%	48.4%
	期末株価(円) ^{*2}		1,370.75	1,131.00	1,224.25
	時価総額		48,473.5	39,995.3	38,885.5
	配当利回り		2.0%	2.7%	2.5%
	株価収益率(PER)(倍)		16.9	14.7	15.0
	株価自己資本倍率(PBR)(倍) ^{*3}		1.3	1.4	1.1
	営業活動によるキャッシュフロー(A)		3,832	5,529	4,678
	投資活動によるキャッシュフロー(B)		-1,115	-5,448	-1,080
	フリーキャッシュフロー(A+B)		2,717	80	3,597
	財務活動によるキャッシュフロー		-1,357	-1,047	-2,405
	現金及び現金同等物の期末残高		7,924	6,725	7,936
	手元資金		9,440	8,767	8,584
	有利子負債		4,472	4,766	3,503
	親会社所有者帰属持分(自己資本)		33,279	31,236	33,127
	資産合計(総資産)		52,833	50,429	51,508
	親会社所有者帰属持分比率		63.0%	61.9%	64.3%
非財務データ	従業員数(人)		146,714	151,775	154,493
	うち、海外従業員(人)		81,060	85,464	86,892
	うち、単体従業員(人)		38,493	38,489	38,914
	女性従業員比率(単体)		11.9%	12.3%	12.7%
	管理職に占める女性の人数(単体、事技系)(人)		40	46	53
	管理職に占める女性の割合(単体、事技系)		0.6%	0.7%	0.8%
	海外拠点長に占める非日本人の登用人数(人)		24	25	25
	海外拠点長に占める非日本人の登用割合		33%	34%	32%
	CO ₂ 排出量(グローバル/Scope1・2)(万t-CO ₂ e) ^{*4}		166.0	159.1	164.5
	再生可能エネルギー導入量(グローバル)(MWh)		—	—	—
	為替レート(期中)				
	米ドル(円)		110	120	108
	ユーロ(円)		139	133	119
	中国元(円)		18	19	16

*1. 地域について、以下の通り名称を変更しています。 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. 2023年10月1日付で普通株式一株につき4株の割合で株式分割を実施しました。4分割後の調整済み数値で記載しています。

*3. PBRについて、以下の算出式を使用しています。 期中平均株価÷一株当たり親会社所有者帰属持分

*4. 2020年度以降のCO₂排出量より、「温室効果ガス総排出量算定方法ガイドライン」に準じて算出方法を変更しています。クレジットを含まず。

単位：億円

IFRS							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	51,083	53,628	51,535	49,367	55,155	64,013	71,447
	21,407	22,842	23,130	22,807	23,757	25,096	28,857
	11,228	11,820	11,452	9,999	11,439	14,867	17,454
	6,202	6,094	5,483	4,823	5,062	6,243	7,097
	11,460	12,151	10,869	11,341	14,143	16,809	16,898
	785	720	600	398	754	998	1,141
	45,214	47,623	45,587	43,470	48,751	56,810	64,891
	23,006	24,847	24,569	24,991	28,376	32,242	37,203
	45.0%	46.3%	47.7%	50.6%	51.4%	50.4%	52.1%
	5,869	6,005	5,948	5,897	6,404	7,203	6,556
	4,127	3,162	611	1,551	3,412	4,261	3,806
	8.1%	5.9%	1.2%	3.1%	6.2%	6.7%	5.3%
	3,206	2,545	681	1,251	2,639	3,146	3,128
	9.3%	7.1%	1.9%	3.4%	6.4%	7.3%	6.3%
	3,472	4,168	4,365	3,743	3,539	3,668	3,946
	2,686	2,873	3,021	3,230	3,354	3,533	3,617
	5.3%	5.4%	5.9%	6.5%	6.1%	5.5%	5.1%
	4,474	4,974	5,078	4,920	4,976	5,216	5,509
	8.8%	9.3%	9.9%	10.0%	9.0%	8.1%	7.7%
	1,014	1,089	1,085	1,085	1,265	1,390	1,622
	265	284	0	0	975	1,000	2,000
	102.61	81.62	21.97	40.35	85.69	104.00	104.97
	2.9%	3.0%	3.1%	3.0%	3.1%	3.2%	3.3%
	32.50	35.00	35.00	35.00	41.25	46.25	55.00
	31.7%	42.9%	159.3%	86.7%	48.1%	44.5%	52.4%
	39.9%	54.0%	159.3%	86.7%	84.9%	76.0%	115.8%
	1,455.00	1,079.25	872.75	1,836.75	1,965.00	1,860.75	2,883.00
	46,214.8	34,015.6	27,507.2	57,890.3	61,932.5	58,646.7	90,865.8
	2.2%	3.2%	4.0%	1.9%	2.1%	2.5%	4.5%
	14.2	13.2	39.7	45.5	22.9	17.9	27.5
	1.3	1.1	1.0	1.1	1.5	1.3	1.4
	5,580	5,335	5,953	4,372	3,956	6,027	9,618
	-5,291	-5,147	-4,474	-3,959	-3,016	-3,637	-4,595
	289	188	1,479	413	941	2,390	5,023
	-403	-922	-2,409	2,387	-1,595	-4,001	-4,967
	7,833	7,116	5,978	8,974	8,678	7,339	7,894
	9,183	8,808	7,116	9,117	8,761	7,576	8,259
	4,739	5,502	4,654	8,542	9,914	8,893	8,507
	35,983	35,957	33,971	38,910	42,994	43,769	55,350
	57,644	57,924	56,518	67,677	74,323	74,087	90,934
	62.4%	62.1%	60.1%	57.5%	57.8%	59.1%	60.9%
	168,813	171,992	170,932	168,391	167,950	164,572	162,029
	94,209	95,222	93,343	89,124	88,345	85,268	85,094
	39,315	45,304	45,280	46,272	45,152	44,758	43,980
	13.1%	13.9%	14.2%	14.6%	15.1%	15.5%	15.9%
	61	86	103	113	127	139	153
	0.9%	1.1%	1.3%	1.5%	1.7%	1.8%	2.0%
	26	26	25	25	19	20	23
	28%	31%	30%	31%	26%	26%	31%
	173.1	190.7	188.4	199.1	193.8	178.4	144.8
	—	—	—	16,258	192,167	607,892	1,005,096
	111	111	109	106	112	136	145
	130	128	121	124	131	141	157
	17	17	16	16	18	20	20

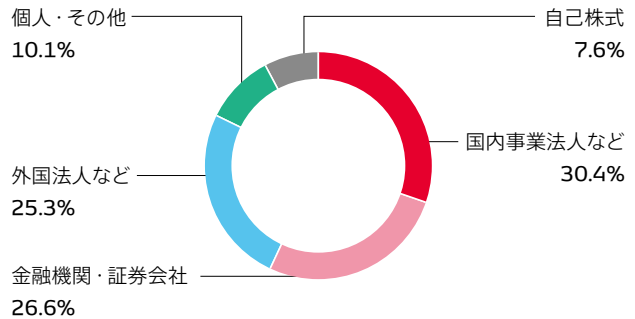
企業・株式情報

(2024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：162,029名 単体：43,980名
連結子会社数	193社 (日本57、北米23、欧州36、アジア72、その他5)
持分法適用関連会社数	70社 (日本22、北米8、欧州7、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	2,910,902,118株 (自己株式240,877,686株を除く)
株主数	186,536名
証券コード	6902
上場証券取引所	東京、名古屋

株式保有者別分布状況



ESG・IR活動関連の社外評価

環境マネジメント、人権・労働者の権利、サプライチェーン労働基準、ジェンダー・ダイバーシティ、健康経営など、これまでのESGに関する取り組みが評価され、国内外インデックスへの連続選定をはじめ、社外機関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も高く評価され、2023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2位に選定されました。

「統合報告書2023」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2023」において「Gold Award(優秀企業賞)」を受賞したほか、「第3回日経統合報告書アワード」においては、ESGのうち環境(E)に関して特に優れた企業に贈られる「グランプリE賞」を受賞、また、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内株式の運用を委託している運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定されました。



※ FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに (株)デンソーが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※ FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに (株)デンソーが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※ THE INCLUSION OF DENSO CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF DENSO CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.

THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

※ 2024年9月末時点の評価を掲載しています。

大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	598,927	20.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	340,875	11.71
株式会社豊田自動織機	157,706	5.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	133,905	4.60
トヨタ不動産株式会社	133,235	4.57
日本生命保険相互会社 (常任代理人日本マスタートラスト信託銀行 株式会社)	86,654	2.97
デンソー従業員持株制度会	48,865	1.67
ガバメント オブ ノルウェー (常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	39,015	1.34
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)	38,866	1.33
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)	36,209	1.24

- 当社は自己株式を240,878千株保有していますが、上記大株主からは除いています。
- 持株比率は自己株式(240,878千株)を控除して計算しています。
- 株式会社豊田自動織機の当社への出資状況は、株式会社豊田自動織機が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式27,192千株(持株比率0.93%)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。)

「外部からの評価・表彰」の詳細については、
こちらをご覧ください。

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



環境パフォーマンスデータの第三者検証

デンソーは、温室効果ガス排出量やエネルギー消費量などの環境パフォーマンスデータの信頼性向上のため、SGSジャパン株式会社による独立した第三者検証を受審しています。今後も検証対象を拡大し、継続的に改善していきます。

詳細はこちらをご覧ください。

<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/verification/>



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2024」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、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.70～73をご覧ください。

	統合報告書2024	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.71：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞ガバナンス P.97：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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c 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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/ デンソーについて＞サステナビリティ＞コーポレートガバナンス＞ガバナンス体制と主な機関： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/
	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.71：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞ガバナンス P.97：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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c 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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/ デンソーについて＞サステナビリティ＞コーポレートガバナンス＞ガバナンス体制と主な機関： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/
戦略	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.30～31：事業環境認識 P.32～33：優先取組課題（マテリアリティ） P.70：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析	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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/ 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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/ 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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b
	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	
	P.28～29：目指す姿に向けたロードマップ P.30～31：事業環境認識 P.32～33：優先取組課題（マテリアリティ） P.34～36：2025年中期方針 P.37～39：環境・安心戦略 P.43～49：財務資本＞CFO MESSAGE P.70～71：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析、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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/ 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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/
	c) 2℃以下のシナリオを含む、さまざま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.70～71：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析、経営戦略への影響、財務計画への影響	
リスク管理	a) 組織が気候関連リスクを識別・評価するプロセス	
	P.32～33：優先取組課題（マテリアリティ） P.71：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞リスク管理 P.110～111：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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b 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）： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/ デンソーについて＞サステナビリティ＞コーポレートガバナンス＞リスクマネジメント＞ リスクの把握と対応の明確化： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/
	b) 組織が気候関連リスクを管理するプロセス	
	P.32～33：優先取組課題（マテリアリティ） P.71：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞リスク管理 P.110～111：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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b 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）： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/ デンソーについて＞サステナビリティ＞コーポレートガバナンス＞リスクマネジメント＞ リスクの把握と対応の明確化： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/
	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.71：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞リスク管理 P.110～111：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＞コーポレートガバナンス＞リスクマネジメント： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/
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.32～33：優先取組課題（マテリアリティ）＞マテリアリティとKPI P.34：2025年中期方針＞目指す姿＞環境 P.37～39：環境・安心戦略 P.72～73：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/
	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	
	P.73：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞指標と目標＞ モノづくりにおけるカーボンニュートラル P.116～117：10カ年データ＞非財務データ＞CO ₂ 排出量（グローバル／ Scope1・2）	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： 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.32～33：優先取組課題（マテリアリティ）＞マテリアリティとKPI P.34：2025年中期方針＞目指す姿＞環境 P.37～39：環境・安心戦略 P.72～73：環境価値の最大化に向けた取り組み（TCFD）＞指標と目標 P.116～117：10カ年データ＞非財務データ＞CO ₂ 排出量（グローバル／ Scope1・2）	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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/ 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： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/#a

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