

## 第 100 回定時株主総会 質疑応答要旨

当資料は、2023 年 6 月 20 日（火）に開催した当社第 100 回定時株主総会において、株主の皆様からいただいたご質問(事前質問・会場質問)とその回答を要約したものです。理解促進のために一部内容の加筆修正を行っております。

### 【幸福循環社会の 5 つの流れ】（事前質問）

Q：幸福循環社会を実現するために、5 つの流れについて具体的にどのような取り組みをしていくのか教えてほしい。

A：デンソーが目指す幸福循環社会とは、製品が車に搭載され、市場で役割を終えた後に回収し、リサイクルすることによって、正の循環を回していく循環型の社会であります。そのためには、人流・物流・エネルギー流・資源流の 4 つの流れの価値を、「データ」を使って最大化し、モビリティの循環を社会の循環に広げていくことが必要だと考えております。モビリティ企業として「人、モノの移動」、製造業としての「エネルギー・資源の最適化」、世界初の QR コードを生み出した「データ生成、管理」といった専門性を活かし、「モノと情報、企業と企業、製造者とお客様、ヒトとモビリティと社会を繋いだ新たな幸福価値の創出」に取り組んでまいります。

### 【ソフトウェア戦略】（事前質問）

Q：将来に向けて、どのような車載ソフトウェア戦略を考えているか。

A：①車のソフトウェアに必要な安全ノウハウの活用、②グローバルなソフトウェア開発体制の構築、③モビリティ社会におけるソフトウェアの標準化 を 3 つの柱として、モビリティにおけるソフトウェアの価値を高め、業界をリードしてまいります。

### 【将来を見据えた開発】

Q：短期目線の利益ではなく、将来を見据えた中長期の開発戦略について、どのように考えているのか。

A：2035 年の世界を見据えた長期構想に基づき、正の循環型社会を目指して、デジタルツイン等のより高度な技術開発を進めております。また、重要分野として「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「電動化」をはじめとした 8 つの分野を設定し、技術開発を進めてまいります。

### 【株価に寄与する情報発信】

Q：株価に寄与する情報発信の工夫について教えてほしい。

A：会社の理念や成果、取り組みの方向性について、正しく、適切なタイミングでご説明し、評価して頂く、或いは、経営に関するアドバイスをいただくことは、企業価値の向上につながると考えております。2022 年度においては、国内外の投資家の皆様と約 140 回、のべ約 1,500 社との対話を実施いたしました。また、「統合報告書」を通じた情報発信にも力を入れており、昨年は、複数の賞を受賞するなど、外部からも評価していただいております。今後も引き続き、ステークホルダーの皆様との対話や社外発信を充実させてまいります。

## 【カーボンニュートラル実現】

Q：カーボンニュートラル実現に向けての取り組み事例や進捗状況を教えてください。

A：「モノづくりのカーボンニュートラル化」と「製品のカーボンニュートラル化」の二つがあり、2035年カーボンニュートラルの達成に向けた進捗として、2022年度は、国内4拠点、及び欧州地域全体でCO<sub>2</sub>ゼロのモノづくりを実現いたしました。また、自社だけでなく、サプライチェーン全体で取り組むことが重要であるため、その大半を占める中小企業の皆様と一緒に取り組んでまいります。

A：カーボンニュートラルは、エネルギーをつくる人、運ぶ人、使う人全員で取り組む必要があります。すなわち、「使う側だけが努力するのではなく、CO<sub>2</sub>の排出量を下げするためには、それぞれの会社が「今できることは何か」を考えることが重要です。その中で、自動車部品業界は、多くの中小企業を含め一緒に取り組んでおります。今後も、地球と、そこに生きるすべての人たちのためにカーボンニュートラルに取り組んでまいります。

## 【議決権行使書の読取】（ご意見）

Q：トヨタ自動車の株主総会では、議決権行使書の読み取りをQRコードで実施していた。デンソーでも導入して頂けないか。

A：読み取り機の導入等の検討を進めてまいります。

## 【QRコードの進展・進化】

Q：QRコードの進展・進化について教えてください。

A：QRコードは、素早く読み取れる、情報量が多い、360°どこからでも読み取れる、汚れに強い、という特長があり、様々な場面で活用頂いております。今後は、トレーサビリティ等での活用を受け、データの保護が重要になるため、コピーができないQRコードや、色分けにより情報を何層にも分けることが可能なカラーQRコード等の技術開発に取り組んでまいります。

## 【SiC パワー半導体】

Q：SiC パワー半導体について、デンソーの立ち位置と、どこまで進んでいるか教えてください。

A：トヨタのレクサスへの採用が決定し、本格的に市場投入を開始しております。SiCの素材であるウエハの研究に関しては、25年前に開始しているため、他社より1～1.5世代程度先行していると自負しております。一方、まだ製品としては立ち上がったばかりであるため、今後の大規模投入に向け、サプライチェーンの構築に取り組んでいる状況です。

## 【社長交代】

Q：有馬社長がこのタイミングで交代されることについて、お気持ちを伺いたい。

A：気がついたら、8年が過ぎていたという感覚ですが、多くの方に助けられ、支えられてきたことに感謝申し上げます。また、デンソーは、BtoBの会社として、カーメーカ様の傘の下で守られていることを再認識し、より、「謙虚」であろうということを実感しました。新体制にもしっかりとこの思いを引き継いでまいります。経営は、過酷な駅伝レースのようなものと考えており、走り続けてきて、ようやく、ゴールと次の走者が見えてほっとしている気持ちもあります。今後も、会長として、しっかりと新体制を支えていく所存です。

### 【スポーツを通じた地域・社会貢献】

Q：デンソーは、スポーツを通して社会貢献、地域貢献をしているが、最近、女性のほうにシフトしている理由はなぜか。

A：企業スポーツは、1950年に社員に活力を生み出したいという思いから始まり、2000年の初めに現在の体制になっております。強化スポーツチームの他にも、電友会チームというものがあり、そこには男性チームもあります。男子ソフトボール部は、昨年全国優勝をしております。また、大学サッカーなど、地域のスポーツも応援しており、今後も、地域、社会に貢献してまいります。

### 【利益配分】

Q：企業価値向上の成果である利益の配分について、株主還元等の考え方を教えてください。

A：デンソーが1年間で稼ぐ1兆円超のキャッシュに関して、うち5000億円を開発費として、SiCパワー半導体、CASE領域等の重点分野に投資しております。また、3～4000億円を設備投資に投じており、約1400億円を配当金として株主の皆様へ還元しております。それに加え、自己株式の取得等を機動的に実施しております。

### 【林新社長の抱負】

Q：林新社長から抱負を伺いたい。

A：有馬社長が掲げてこられた「環境と安心への取り組みを通じて、笑顔広がる未来を届ける」という考え方を継承し、デンソーを「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会社」へと進化させることが、使命だと考えております。これから、クルマがさらに高度化し、クルマと人、クルマと社会が多様な形でつながっていくため、これまで以上に多くの技術を組み合わせ、スピード感を持って新たな製品やサービスを生み出す必要があります。そのためには、多様な価値観やスキルを持ったプロたちが、「互いの強みを活かし合い、高い目標を完遂する力」、すなわち「調和する力」が大切であると考えております。今後は、社長として、人、モノ、カルチャーなどを、より高い次元で「調和」させながら、モビリティの価値向上に努めてまいります。引き続き、株主の皆様のご支援を賜りたく存じます。

以上