



統合報告書 2021

2021年3月期



社 是

一、信用を尊び責任を重んず

一、虚飾を排し和衷協力誠実事に當る

一、研究と創造に努め常に時流に先んず

一、最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す

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

デンソー基本理念

世界と未来をみつめ
新しい価値の創造を通じて
人々の幸福に貢献する

デンソースピリット

先進、信頼、そして総智・総力の精神。

1949年の設立以来培ってきた価値観や信念を明文化し、
世界中のデンソー社員と共有したものです。

クルマ社会や人々のために貢献する原動力や競争力となる私たちの行動指針です。

先進

デンソーにしかできない
驚きや感動を提供する

先取

創造

挑戦

信頼

お客様の期待を超える
安心や喜びを届ける

品質第一

現地現物

カイゼン

総智・総力

チームの力で
最大の成果を発揮する

コミュニケーション

チームワーク

人材育成

「デンソー統合報告書2021」の発行にあたって

当社では、持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、ご理解をより一層深めていただけるよう、統合報告書を発行しています。

「統合報告書2021」では、2030年長期ビジョン「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」を実現するための環境・安心戦略や取り組みを具体的に掲載しています。また、不透明な事業環境でも企業価値を創造し続けるための新財務戦略もご紹介しています。

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



CFO
取締役・経営役員
松井 靖

編集方針

「統合報告書2021」は、業績や営業概況、経営戦略などの財務情報のご提供に加え、成長を支える基盤としての「環境・社会・ガバナンス(ESG)」といった「見えない資産」である非財務情報を統合的にご紹介することで、デンソーが社会に対してどのような価値を提供しているのか、その企業価値向上のプロセスを分かりやすく報告する「統合レポート」として編集しています。

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

作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しました。また、社会性報告や環境報告については、ホームページの「サステナビリティ」で詳細情報を掲載していますので、ご覧ください。



報告対象範囲

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

報告対象期間 2020年度(2020年4月～2021年3月)を主たる活動期間としています。一部に2021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2021」用語(電動車の種類別名称)

BEV : Battery Electric Vehicle (電気自動車)

HEV : Hybrid Electric Vehicle (ハイブリッド車)

PHEV : Plug in Hybrid Electric Vehicle (プラグインハイブリッド車)

FCEV : Fuel Cell Electric Vehicle (燃料電池車)

統合報告書の位置付け



CONTENTS

DENSO Integrated Report 2021



6 笑顔広がる未来に向けて



8 ステークホルダーの皆様へ



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



25 長期ビジョン：2030年の目指す姿
26 事業環境認識
28 経営方針体系
30 **1** 優先取組課題(マテリアリティ)
31 **2** 長期戦略
32 **3** 中期戦略
35 デンソー変革プラン「Reborn21」
36 SPECIAL FEATURE：環境・安心の価値最大化に向けて
36 環境
38 安心
40 CASE STUDY

44 新たな価値を生む基盤

45 強みの強化
45 01：研究開発
46 02：モノづくり
47 03：ヒトづくり
48 TOPICS モビリティの電動化を支える「インバータ」におけるデンソーの総合力
50 CSwO MESSAGE
51 資本の強化
51 製造資本
52 財務資本
53 CFO MESSAGE
58 人的資本
60 知的資本
61 社会・関係資本
63 自然資本
67 組織力の強化

68 事業別概況

69 事業ポートフォリオと創出価値
70 エレクトリフィケーションシステム
72 パワトレインシステム
74 サーマルシステム
76 モビリティシステム
78 センシングシステム&セミコンダクタ
80 インダストリアルソリューション
82 フードバリューチェーン

84 コーポレートガバナンス

85 コーポレートガバナンス
92 DIALOG 社外取締役鼎談
96 取締役および監査役
98 リスクマネジメント
100 コンプライアンス

101 コーポレートデータ

102 Facts & Figures
104 10カ年データ
106 企業・株式情報

TCFD INDEX

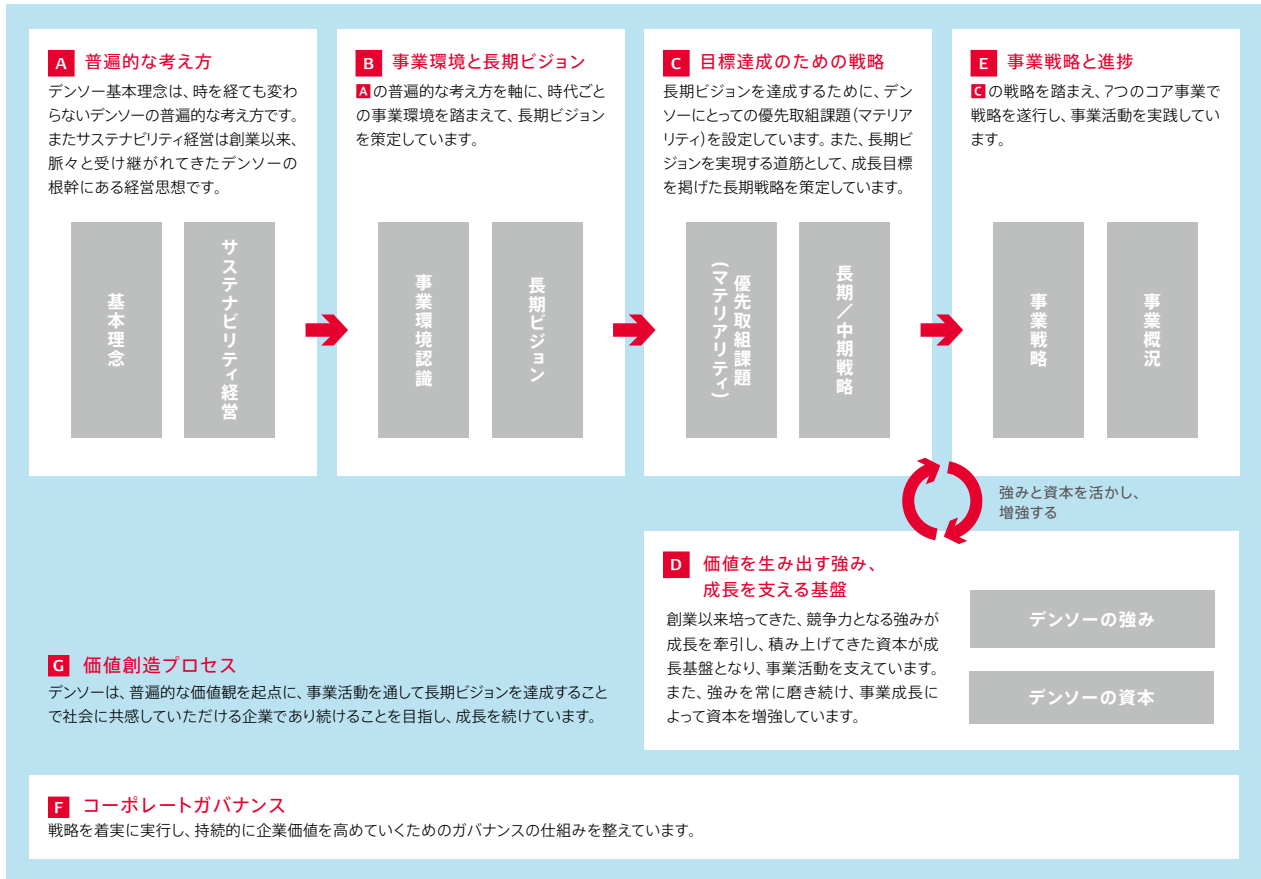
デンソーは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同しており、「統合報告書2021」ではTCFDが推奨する気候関連情報の開示項目を参照しています。下表は、本報告書および当社ホームページにおける推奨開示項目との対照を示しています。なお、本報告書には、シナリオ分析に基づく機会とリスクの開示とTCFD提言に沿った取り組み状況をまとめたページがありますので、詳細は□P.64をご覧ください。下表では、主に当該ページ以外で掲載があるページを抜粋しています。

| | 統合報告書2021 | 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 | |
| | P66:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>ガバナンス P86: 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>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/ 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/ 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/ |
| | 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 | |
| | P66:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>ガバナンス P86: 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>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/ 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/ 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/ |
| 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 | |
| | P26-27: 事業環境認識 P30: □優先取組課題(マテリアリティ) P64-65: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>シナリオに基づく事業の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>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/ 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/ |
| | 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 | |
| | P25: 長期ビジョン: 2030年の目指す姿 P26-27: 事業環境認識 P28-29: 経営方針体系 P30: □優先取組課題(マテリアリティ) P31: □長期戦略 P32-34: □中期戦略 P35: デンソー変革プラン「Reborn21」 P40-41: カーボンニュートラル工場の実現 CO ₂ を出さないモノづくり P53-57: CFO(チーフ・ファイナンシャル・オフィサー) MESSAGE P64-65: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>シナリオに基づく事業の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>企業情報>理念>長期方針: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/corporate-info/philosophy/long-term-policy/ 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/ デンソーについて>サステナビリティ>デンソーのSDGs: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/sdgs/ 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/ 事業紹介>製品・サービス>インダストリー>バイオ(微細藻類): https://www.denso.com/jp/ja/business/products-and-services/other-industries/industry/bio/ ニュース>Stories ># カーボンニュートラル https://www.denso.com/jp/ja/news/stories/all?category=Carbon-neutral |
| c) 2°C以下のシナリオを含む、様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた、組織の戦略のレジリエンス | | |
| P64-65: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>シナリオに基づく事業の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 | |
| | P30: □優先取組課題(マテリアリティ) P66: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>リスク管理 P98-99: 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/ デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>環境マネジメント(エコマネジメント)>グループ連結環境マネジメントの推進、環境リスクマネジメント: 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>リスク管理: 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 | |
| | P30: □優先取組課題(マテリアリティ) P66: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>リスク管理 P98-99: 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/ デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>環境マネジメント(エコマネジメント)>グループ連結環境マネジメントの推進、環境リスクマネジメント: 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>リスク管理: 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 | | |
| P66: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>リスク管理 | 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>リスク管理: 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 | |
| | P36-37: 環境・安心の価値最大化に向けて P66: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>指標と目標 | デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン: 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 | |
| | P103: 非財務ハイライト>CO ₂ 排出量原単位(単独) P104-105: 10カ年データ>非財務データ>CO ₂ 排出量原単位(単独)、CO ₂ 排出量原単位(国内外グループ) | デンソーについて>サステナビリティ>データライブラリー>パフォーマンスデータ(環境編): https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/ |
| 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 | | |
| P36-37: 環境・安心の価値最大化に向けて P66: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み>指標と目標 P104-105: 10カ年データ>非財務データ>CO ₂ 排出量原単位(単独)、CO ₂ 排出量原単位(国内外グループ) | 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>データライブラリー>パフォーマンスデータ(環境編): https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/ | |

統合報告書2021 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2021」は、デンソーの価値創造プロセスを読者の皆様に深く理解していただきながら、対話の機会を促進していくことを目的としています。冊子全体を通して、価値創造プロセスを読み解く上での主要な構成要素（経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンスなど）を網羅しながら、統合的にお伝えできるよう、ストーリーラインを組み立てて作成しています。下図は、ストーリーラインのもとになる主要な構成要素の論理構成（つながり）を示しています。また、知りたい情報にすぐにアクセスできるよう、各要素に属するキーワードを索引にしました。



| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A 基本理念 P.1 サステナビリティ経営 P.14-23、25-43 | D デンソーの強み（概要） P.16-17 デンソーの資本（概要） P.18-19 強みの強化 P.45-50 資本の強化 P.51-67 |
| B 事業環境を踏まえた社長の考え方とビジョン P.8-13 事業環境認識（PEST分析） P.26-27 リスクと機会、その対応策 P.26-27 デンソーにとっての重点取り組み P.27 長期ビジョン P.25 気候変動に関するシナリオ分析 P.64 気候変動に関するリスクと機会の抽出、その対応策 P.65-66 | E デンソーの事業（概要） P.20-21 事業ポートフォリオと創出価値 P.69 各事業の戦略と概況 P.70-83 Facts & Figures P.102-103 |
| C 経営方針体系 P.28 長期ビジョンに向けた成長指標と解決を目指す社会課題 P.25 ①優先取組課題（マテリアリティ） P.30 関連するSDGs P.25 ②長期戦略 P.31 ③中期戦略 P.32-34 財務戦略 P.52-57 | F コーポレートガバナンス向上への取り組み P.85 企業統治の体制 P.86-88 役員報酬 P.88-90 政策保有株式 P.91 社外取締役昇談 P.92-95 取締役および監査役 P.96-97 リスクマネジメント P.98-99 コンプライアンス P.100 |
| | G 価値創造プロセス P.22-23 価値創造プロセスの主要素 P.14-21 |



PROLOGUE

地球に、社会に、すべての人に、
笑顔広がる未来を届けたい。





笑顔広がる未来に向けて

環境と安心の価値を最大化し、 新たな価値を提供する

デンソーは、長期ビジョンで掲げるスローガン「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」を実現するために、「環境」と「安心」の価値を最大化する戦略や取り組みを進めています。

「環境」領域では、地球温暖化やエネルギー・資源問題を解決する技術で、これまでも地球環境の永続的な維持に貢献できるよう取り組んできました。そして現在、カーボンニュートラルに関する動きが世界で加速する中、2035年までに生産活動におけるカーボンニュートラルを達成することを目指しています。

「安心」領域では、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

社会づくりに貢献できるよう取り組んできました。一日でも早く安心して満たされる社会を実現したいという想いを胸に今後も研究開発を続けていきます。

デンソーは長期ビジョンの中で、この「環境」「安心」の価値創造に加え「共感」を掲げています。そこには、事業環境が激変する社会の中でも共感して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したいという想いが込められています。

カーボンニュートラルも交通事故のない社会の実現も挑戦的な目標だという声があるかもしれません。しかし、私たちは「人々の幸福に貢献」するために、諦めることなく新たな価値の創造に挑戦し続けていきます。





代表取締役社長
有馬 浩二

CEO MESSAGE

ステークホルダーの皆様へ

揺るぎない経営基盤をスタート台に、 社会全体が笑顔であふれる未来を目指し、 “新しいデンソー”として一気に駆け出す

はじめに、新型コロナウイルス感染症により、お亡くなりになった方々やご家族の皆様にご挨拶申し上げます。罹患された方々や、影響を受けられた皆様には、心よりお見舞いを申し上げます。また、医療従事者の皆様、そして社会を支え動かすために日々奮闘されているエッセンシャルワーカーの皆様には、心からの敬意を表します。

デンソーは、お客様、取引先様、地域の皆様、そして従業員の安全を最優先として、感染拡大防止のために必要な対策を継続しながら、人と社会の健康と幸福に貢献できるよう、全力で取り組みます。

皆様の支えあつてのデンソー

2020年度は、新型コロナウイルス感染症のみならず、自然災害やサプライチェーンの混乱など、度重なる逆風に立ち向かいながら、必死に走り続けた一年でした。その中で、改めて実感したのは、「クルマを走らせる550万人」の一員として、当社がいかに多くの方々に支えられているか、という感謝の想いです。日頃、あたかも当然のことのように、当社に部品や材料がきちりと届けられ、滞りなく生産活動を行い、お客様に製品をお届けするという一連のオペレーションが成り立っているのは、決して“あたりまえ”のことではないということを、身に染みて感じた一年でした。お客様が車を一台一台売ってくださるからこそ、当社は製品を納めることができ、世界中の取引先の皆様が部品や材料を届けてくださるからこそ、当社はモノづくりを続けることができているということに、感謝を超えて感動すら覚えました。自動車産業という裾野の広い業界の中で、日々現場で行われている“奇跡のような”連携プ

レーの尊さや継続することの難しさ、“つなぐ”ということの大切さを心の底から感じました。

危機は必ず訪れる、だからこそ万全の備えを

当社を支えてくださる皆様のお陰で、数々の危機を何とか乗り越えることができましたが、大惨事の一年を振り返ってみると、過去の被災経験が多くの場合で活かされていました。例えば、2020年に火災に遭った取引先様が、想像以上のスピードで早期復旧できたのは、その会社自身の底力もさることながら、2011年の東日本大震災を経験した関係各社との速やかな連携と迅速な初動対応が鍵だったと思います。過去の経験を風化させることなく、しっかりと受け継ぎ、自分たちの力に変えていくことの重要性に、改めて気づかされた気がします。2020年の一連の経験も、未来への大切な教訓として、「危機は必ず訪れる」という前提のもと、危機管理を最重要課題に位置付け、在庫の持ち方だけでなく、データを活用した予兆把握や有事を

CEO MESSAGE

想定した初動訓練など、万全の備えを強化していきます。いざという時に、Uncontrollableなことを、いかに早くUnder controlにできるか、想定内の領域をいかに拡大しておくか、そのスピードとキャパシティを併せ持つ、変動に強い会社を目指します。

世の中の価値基準が変わった

新型コロナウイルス感染症という人類の危機を経験し、世の中の価値基準は大きく変化しました。生活様式や働き方、コミュニケーションのスタイルが激変し、仕事の価値や人と接することの価値、移動の価値を見つめ直すことにもなりました。そして、世界を大きく揺り動かしているカーボンニュートラルも、ビジネスや消費の価値基準を急激かつ甚大に変化させつつあり、個人も企業も行動変容を求められています。これからは、製品そのものが環境にやさしいだけでなく、その製品をつくる・運ぶ・使う・廃棄するというすべての過程がグリーンであることが、良品の条件、取引の前提となります。これまで価値があると思われていたものが、カーボンニュートラルという新しいものさしによって見直され、お客様に買っていただける製品や選んでいただける企業の基準がガラリと変わっていくことになります。

これは、「モビリティ」領域を主戦場に、「モノづくり」を得意としてきたデンソーにとって、非モビリティ製品の開発というレベルにとどまらない、全く新しい領域への挑戦にほかなりません。つまり、デンソー自身が、新しい存在価値を問われているのだと思います。

揺るぎない経営基盤を築き、 “新しいデンソー”へ

そこで、2020年度から始めた「Reborn21」という社内改革活動を通じて、「環境と安心の取り組みによって、社会から共感され、すべての人に笑顔広がる未来を届ける」ことこそが、デンソーの大義、すなわち存在価値であることを再認識・再浸透させてきました。

そして、そのような会社に生まれ変わるための土台づくりとして、品質基盤の再構築や収益体質の強化、仕事の進め方変革に取り組んできました。品質に対する意識や知識を高め、異常が速やかに打ち上がる風通しの良い職場風土づくりに努め、全社一丸となって品質の復権に尽力しました。体質については、一時的な経費削減だけでなく、投入(IN)に対してどれだけの利益(OUT)を生み出せたか、といったROIC(投下資本利益率)に基づく中長期の効率性を意識した考え方を、一人ひとりの仕事に落とし込む活動も進めています。その結果、品質や収益の指標は着実に良化の兆しを見せていますが、経営改革はまだ道半ばです。

したがって、2021年度は、「Reborn21」をやり抜くことによって、さらなる品質向上や引き締まった強靱な体質づくり、あらゆるリスクに耐えうる危機管理の強化に努め、揺るぎない経営基盤の確立に取り組んでいきます。その上で、経営環境の急激な変化にもスピーディに対応できるよう、事業ポートフォリオを変えていく必要があります。環境と安心を軸に、CASE領域(コネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化)の事業拡大やカーボンニュートラル対応を加速し、“新しいデンソー”として、一気に駆け出す所存です。

いくなれば、自らを見つめ直し、経営の足元固めと闘える構えづくりに専念していた2020年度の段階から、一気にギアを上げ、新しいフィールドにも進出し、実戦経験を積み重ね、社会にインパクトを与える、“攻め”のステージに突入したいと思います。

ソサエティを見据え、選択肢を増やす

環境分野においては、次の3つの領域における取り組み、「モノづくり」でのCO₂排出ゼロ、電動化など「モビリティ製品」によるCO₂削減、生活における「エネルギー利用」のCO₂排出ゼロを通じて、2035年カーボンニュートラルを目指します。また、自社工場や自社製品のグリーン化にとどまらず、家庭から排出されるCO₂や大気中のCO₂を回収・再利用する取り組みも広げ、

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

デンソー単体ではなく、街や地域とともにカーボンニュートラル社会の実現に挑んでいきます。カーボンニュートラル実現への道筋には、多くの選択肢があり、モビリティ製品だけでも、BEV、HEV、PHEV、FCEVに加え、水素エンジンやe-fuelなど動力・燃料のバリエーションは多岐にわたります。社会全体では、国や地域ごとのエネルギー政策や環境規制、市街地と郊外の送電・給電インフラの違いなど、多様なシチュエーションに対応することが必要です。デンソーは、「CO₂排出ゼロ」につながるソリューションをできるだけ多く提供できるよう、世界初・世界一にこだわって、技術で新たな可能性の扉を開いていきます。

安心分野において、「交通事故ゼロ」を達成するためには、“普及”が極めて重要です。自動運転技術や先進安全機能を開発し、新車にしっかりと搭載していくことはもちろんのこと、世界に14億台以上あるといわれている保有車の安全性向上に取り組むことが、交通事故ゼロにつながるプラクティカルな選択肢であると考えています。新車開発に加えて、保有車・既販車向け後付け安全装置の普及も併せて推進することで、中古車が長く活躍する海外市場や、一足飛びには自動運転に

対応できない交通事情の地域にも、安心を確実にお届けできるような、より多くの選択肢を提供していきます。

さらに、環境と安心の価値創造は、「モビリティ」や「モノづくり」のみならず、「ソサエティ」領域にも広がっていきます。より環境にやさしく、人とクルマが調和した暮らしやすい街づくりへの貢献や、食料の生産から流通、消費までをカバーするフードバリューチェーン改革による食の安心にも新たに動き出しました。事業の形や製品・サービスは異なっても、人と社会の幸福に貢献するという軸はぶれることなく、「デンソーにできることであれば、選択肢は絞らない」という姿勢で、従来のデンソーにはない、全く新しいやり方に挑んでいきます。デンソーの既存ネットワークだけでなく、世界各地のサービス店や修理工場など、地域に根ざしたパートナーと密に連携しつつ、そこから広がる新たな仲間づくりも進めながら、それぞれのソサエティに密着した最善のソリューションを生み出していきたいと思えます。ソサエティは、デンソーにとっては未知の領域ですが、どんなビジネスであっても、お客様第一の精神で、現場に寄り添うという基本を忘れずに、常に現場感を持って道を切り拓いていきます。



CEO MESSAGE

現場感とリアル×バーチャルの組み合わせ

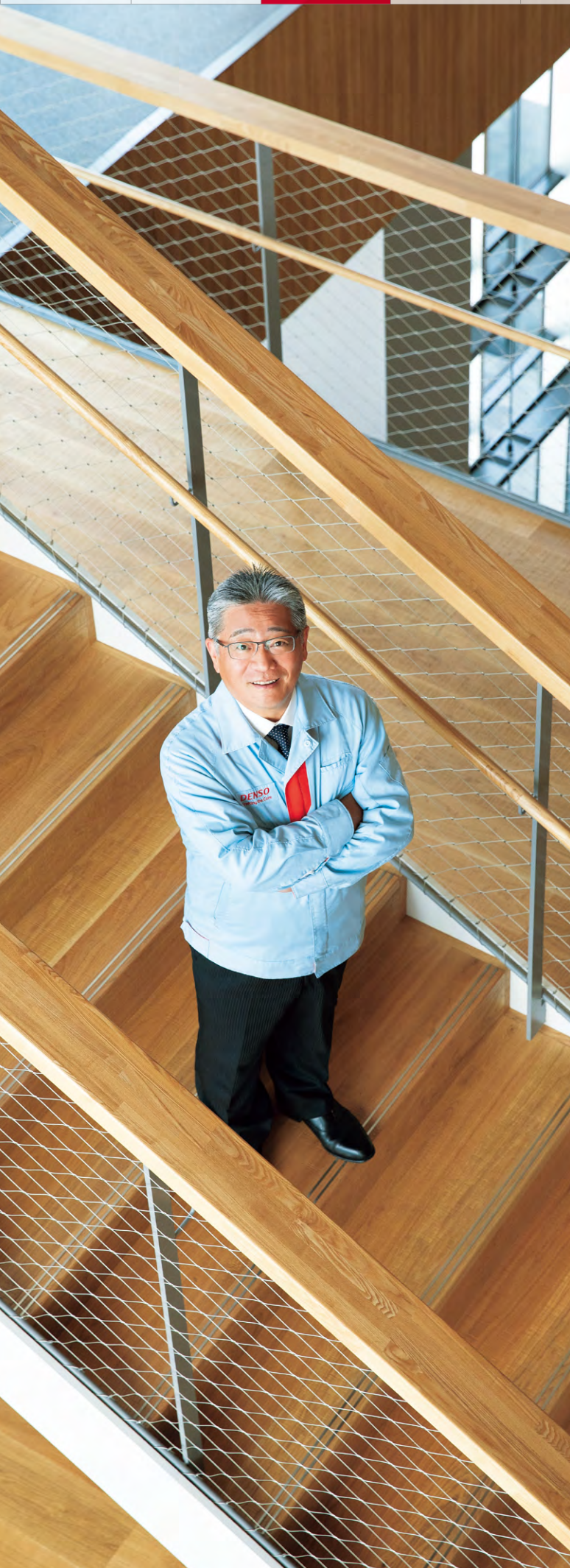
私は、自分自身が生産技術という職種からキャリアをスタートさせたこともあり、モノづくりの現場や工場が大好きです。工場では、人の流れやモノの流れ、情報の流れがよく分かり、デンソーの事業のダイナミズムを肌で感じることができます。多種多様な製品を取り扱う当社ですが、どの工場であっても、「お客様を笑顔にしたい」「モノづくりは人づくり」という共通の思想や価値観が脈々と受け継がれており、デンソーをデンソーたらしめているのは、こうした熱い現場であると常々思っています。新型コロナウイルス感染症が蔓延する前は、国内外問わず、よく工場や開発現場に顔を出し、作業風景をじっくり観察したり、イキイキと働く仲間と対話したり、五感を使って現場の「氣」を感じていましたが、2020年はなかなか足を運ぶことができませんでした。特に海外拠点は、一年以上訪問できていません。そんな中、先日、当社海外拠点のバーチャル工場視察が企画され、北米・欧州・アセアン・中国地域の工場や開発現場を20拠点以上、バーチャルで訪問することができました。訪問先には、私がかつて生産技術メンバーとして工場や生産ラインの立ち上げに関わったデンソーテネシーや、拠点長として経営再建に奔走したデンソーイタリアも含まれており、懐かしい戦友たちと久しぶりに画面越しの再会を果たしました。これまでもメールやチャット、オンライン会議などで、海外拠点の仲間たちとコミュニケーションを取ることがありましたが、彼らのホームである現場で、コロナ禍を必死に耐え抜き、新たな経営課題に奮闘しているたくましい姿をライブで確認できたことは、大変嬉しく感じるとともに、実際に足を運ぶのとは一味違う現場感を得る貴重な経験となりました。今回は、本社と海外現地工場をオンラインで中継した簡易的な方法なので、バーチャルリアリティなど最先端のデジタル技術とは次元の異なる話かもしれませんが、このような形であっても、バーチャルを有効活用しながら、現場感を持ち続けることの大切さを身をもって感じました。

モノづくりに限らず、仕事をしている人には皆現場があります。コロナ禍では、つつい現場から離れてしまいがちですが、お客様の困りごとに接するのも、仲間とともに新しい価値を生み出すのも、すべては現場です。その現場に寄り添い、現場感を持ってスピーディに決断・行動することが、変化の激しい今こそ、より一層重要になっていると感じています。だからこそ、私たちは、ウィズコロナ・アフターコロナの時代も、現場に寄り添うという姿勢を貫き、リアルとバーチャルを組み合わせた働き方で、デンソーらしい価値を生み出すことにこだわっていききたいと思います。

すべての人を
インスパイアできるような景色を

社会のグリーン化やデジタル化の流れは、今後ますます加速していきますが、どんなにデジタル化が進んでも、リアルな現場で価値を生み出すのは、人の力にほかなりません。自動化技術や人工知能が進化すればするほど、機械に任せられる仕事はどんどん広がっていくでしょう。それでも、機械には任せられない、人にしかできないことはたくさんあります。その中でも、特に「夢を描くこと」と「人をインスパイアすること」は、人にしかできないことだと、私は考えています。

当社が長期ビジョンにも掲げている「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来」を思い浮かべ、「カーボンニュートラルな社会を実現したい」「交通事故を根絶したい」という夢を描くのは、人が持つ豊かな想像力の成せる技です。もしかすると、CO₂排出ゼロや交通事故ゼロは、到底達成できるものではないと思われるかもしれませんが、無謀とも思える夢でも、まず描かなければ、絶対実現することはありません。自ら夢を描き、その夢に向かって情熱を持って挑戦し続ける。過去の偉業は、そのようにして人の手によって成し遂げられてきました。また、夢は仲間と共有されることによって、より大きく、強くなっていきます。そこで大切なのが、人をインスパイアする力です。



つまり、相手の共感と呼んだり、相手に感動を与えたり、人の心を動かす力です。機械は、人よりも早く正確に動き、私たちの生活や仕事を、より便利に、より効率的に改善してくれますが、私たちに活力や勇気を与えたり、感情に訴えかけたりすることは得意ではありません。人の心に直接働きかけるのは、いうまでもなく、人の心です。心に描いている景色や夢を語り合うことで、一人の夢がみんなの大きな夢となり、「何としても実現させよう!」という強い意志を、大勢の心の中に抱かせることにつながっていくのだと思います。独りよがりの夢ではなく、人のために、社会のために描いた夢であれば、きっと多くの人をインスパイアすることができると思っています。

当社が思い描いている「すべての人に、笑顔広がる未来」は、持続可能な社会のために、何としても実現させなければならない必達の夢です。この夢は、グローバルデンソー約17万人の仲間と共感しているだけでなく、創業以来70年以上にわたって挑み続けてきた先人たちと一緒に描き続けてきた“未来の景色”でもあります。その景色を、一日でも早く、“現実の景色”として皆様の目の前にお届けできるよう、デンソーらしく愚直に行動し、あらゆる現場で価値創造に挑戦していきます。今日まで連綿と受け継がれてきた「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」という創業の精神のもと、今を生きる人だけでなく、次世代も含めたすべての人をインスパイアできるような景色を、自分たちの手で必ず実現させる!という情熱を胸に、社会のために全力を尽くしていきます。

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

2021年9月

代表取締役社長

有馬 浩二

デンソーの価値創造ストーリー

過去、現在、そして未来に向けて

モビリティ社会で価値を 創造し続ける

Identity

—創業から受け継がれるもの—

デンソーの社是には、普遍のデンソースピリットが刻まれています。創業から7年後の1956年、すべての従業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従業員の心構えが社是として成文化されました。そこにはデンソーの発展のバイタリティーとして、4つの心得が記されており、現在まで脈々と受け継がれ、グローバル約17万人の従業員に息づいています。そのうちの一つ、「最善の品質とサービスを

以て社会に奉仕す」は、創業当時より時代ごとの変化に先んじて革新に挑み、品質とサービスを通じて社会課題の解決を図ることによって社会に求められ続けるデンソーの姿勢を明示しており、現在加速させているサステナビリティ経営の考え方の根幹でもあります。パラダイムシフトの時代を迎え、今一度社是の精神に一人ひとりが向き合い、環境・安心の提供価値を最大化することで、これからの時代も社会課題の解決に貢献し続けます。

Fundamentals

—創業から70年以上、育んできたもの—

普遍のデンソースピリットを原動力に、未来を見据え、人の幸せを見つめるところから、デンソーのイノベーションは始まります。社会の変化に先立ち、サステナビリティの視点で社会課題を解決することを企業の使命とし、常にモビリティ

変革の先頭を走り、革新と創造を繰り返しながら成長を続けてきたのです。その歩みの中で、将来にわたってデンソーが価値を生み出し続ける源となる強みや資本を培い、事業領域を広げてきました。

- 16 培ってきた3つの強み
- 18 積み上げてきた資本
- 20 新たな価値を生む7つのコア事業
- 22 デンソーの価値創造プロセス

社会課題と向き合い価値を生み出してきた歴史

1950s

創業時より先進技術で社会課題に挑む

- 世の中のガソリン不足解消を図るため、BEVを開発、量産化
- ロバート・ボッシュ社との技術提携やデミング賞への挑戦などを通して企業基盤を強化



1960s

排ガス規制に先駆けた大気汚染問題への取り組み

- 大気汚染悪化に対応するため、排ガス規制に先駆けた噴射装置の実用化に成功
- いち早く、自動車に適したIC(半導体)の完全自社生産体制を確立



1980s

安全システムによる交通事故を減らすための取り組み

- 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、前方衝突警報をはじめとする様々な安全システム製品を実用化



1990s

コア技術を活用して環境にやさしい暮らしに貢献

- エアコンの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
- 家庭用のヒートポンプ式給湯機を製品化し、消費エネルギーの低減に貢献。また、技術の応用により、人々の暮らしを快適にするための浄水器やQRコードなどを開発



2000s

温暖化防止のため、事業活動全体でCO₂排出削減を強化

- 全製品分野において省燃費製品の開発を強化
- 「デンソーエコビジョン2005」を策定し、環境行動指針をグローバルに共有。事業活動によるCO₂排出削減やゼロエミッションに向けた活動を加速



2010s

環境・安心の価値を最大化することで社会に貢献

- 社是の根底に流れる「モビリティ社会で環境・安心領域における社会課題解決に貢献」の実現に向け、2018年より「サステナビリティ経営」としての取り組みを加速



売上収益推移*

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



成長を牽引するデンソー最大の強み

培ってきた3つの強み

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



01: 研究開発

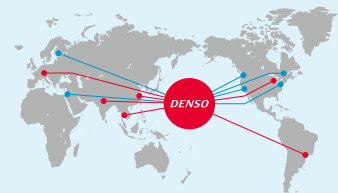
世界最先端のクルマづくりを支えてきた研究開発の蓄積により、化学、物理学、電子工学、ソフトウェアなどを含む幅広い技術を駆使し、競争力のある製品を生み出すことを可能にしています。

強さの秘訣

- ➡ 世界初へのこだわり
- ➡ グローバル開発体制
- ➡ 未来を見据えた先端研究

強みのルーツ

- 1953 ロバート・ボッシュ社と技術提携。世界と肩を並べる総合自動車部品メーカーになるべく、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 基礎研究所を設立。多岐にわたる分野で将来技術の研究開発を行い、デンソーの世界初製品につながる数多くの革新技術を創出し続けている。
- 2001 社外シーズ探索活動開始。欧米の50を超える大学・研究機関訪問や、産学連携の仕組み構築により、長期R&Dテーマの探索・起動が行われた。
- 2014 世界7極にテクニカルセンターの設置完了。多様化する地域のニーズに素早く応え、競争力のある製品を生み出す体制を構築した。



さらなる強みの強化

研究開発の新たな拠点として「Global R&D Tokyo, Haneda」を開設。先端技術・先進モビリティシステムの企画・開発・実証を一貫して進めることで、市場への素早い価値提供が可能な研究開発体制を構築します。さらに、オープンイノベーションの強化と人材獲得の推進により、桁違いの開発スピードの実現を目指します。

02：モノづくり

技術と技能を融合させたモノづくりの力により、革新的な世界初のアイデアを次々と形にしてきました。自前の高い生産技術によって、高効率、高品質という付加価値も生み出しています。高い精度が求められる半導体も自らつくり出します。

強さの秘訣

➡ 世界をリードする生産技術 ➡ 人の知恵を最大限引き出すF-IoT*1 ➡ 工場も人も成長するEF*2活動

*1. F-IoT：Factory Internet of Things *2. EF：Excellent Factory

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、IC完全自社生産体制を確立した。
- 1972 海外初の生産会社を設立。以降、海外生産会社の設立を加速し、各地のニーズを知り、それに応える生産活動を開始した。
- 1979 大河内記念生産賞を受賞。生産ラインや設備も内製する、一貫した自社生産体制による高精度、高品質の製品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。その後内製ロボットは数々のラインで活躍、機能が磨かれた。同様に開発を進めたバーコードリーダー、RFIDなども、現在の外販事業につながる。
- 1997 EF活動開始。製造体質強化を目的に、生産現場が主体となった工場改善に着手。活動はグローバルに拡大し、デンソーの意欲的な改善活動の源流となる。

さらなる強みの強化

電動化領域における生産体制強化に向けた一環として、安城製作所内に「電動開発センター」を開設。また、トヨタ自動車広瀬工場における電子部品の生産事業をデンソーに移管しました。今後、安城製作所と広瀬製作所を中心にさらなる生産体制の強化を行うことで、開発、生産工程を確立し、世界各地の製造拠点に優れた生産ラインを展開します。

03：ヒトづくり

「最高の製品は、最高の人によってつくられる」という考えのもと、DNAであるデンソースピリットを従業員一人ひとりに浸透させ、変化を恐れず、直面する課題に向き合いながら新しい技術や製品を生み出す人材を育成しています。

強さの秘訣

➡ デンソースピリット ➡ グローバル人材育成 ➡ 若手技能者の育成

強みのルーツ

- 1954 技能養成所を開設。養成所の指針であった「モノづくりは人づくり」「技術と技能の両輪」の想いは、今日にも受け継がれている。
- 1961 品質管理の最高権威であるデミング賞受賞。受賞に向けた従業員全員参加での取り組みが、今なお続く「品質第一」の思想や風土の礎となる。
- 1977 技能五輪国際大会で初の金メダルを獲得。創業以来、注力してきた技能育成が実を結んだ。これまでに獲得したメダルの数は70個近くに上る。
- 2001 技能開発討論会の開始。技術と技能の融合する職場で活躍する技能者の討論・交流の場を通じ、技能者の相互研鑽が促進された。
- 2005 海外初の研修センター、デンソー・トレーニングアカデミー・タイランドを開設。技術・技能教育をグローバルで行う体制を整備した。

さらなる強みの強化

デンソーは、1971年の第20回大会から技能五輪国際大会に毎回選手を派遣し続け、これまでに多くのメダルを獲得しています。今後も技能五輪に向けた訓練を通じて、将来の高度熟練技能者になりうる若い技能者の育成と、技能の伝承を継続していきます。

モビリティ業界のリーディングカンパニーを支える資本

積み上げてきた資本

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

製造資本

□□ P.51

財務資本

□□ P.52-57

人的資本

□□ P.58-59

ソフト領域の拡大と自動車業界への異業種参入が加速する中で、人の命を預かるクルマに搭載できる高品質・高信頼性の製品を世界中で供給できる力が大きな差別化要素になると考えています。デンソーは創業以来70年以上培ってきたクルマづくりの知見を活かし、最新の技術を導入した自前の設備を進化させながら、技術力と実現力を磨いています。

持続的成長とさらなる企業価値向上のためには、継続的に設備や研究開発、M&A・アライアンスに投資するための原資が必要となります。デンソーでは、事業活動を通じて約1兆円のキャッシュを生み出しており、これを設備投資や研究開発に効果的に使用することでさらなる成長を実現しています。

世界30を超える国と地域で事業展開するデンソーは、性別・年齢・国籍・ライフスタイルなどが異なる多様な人材の個性や発想を活かし、進化する企業です。そのため、多様な人材の活躍推進と、従業員一人ひとりが健康でいきいきと働き続けられる企業風土の醸成に取り組んでいます。

設備投資額



キャッシュ創出力(営業キャッシュフロー)



海外従業員比率



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

知的資本

□□ P.60

すさまじいスピードで新たな技術が生まれ、ビジネスそのものが変わっていく大変革期において、研究開発力は一層重要となります。デンソーは売上収益研究開発費率9%台を目安に、開発領域の拡大や開発スピードの加速を行う一方で、標準化活動やシミュレーションによる評価など、最先端技術の導入による投資効率の向上や、開発資産の特許化も推進しています。

社会・関係資本

□□ P.61-62

100年に一度の大変革期に、スピード感を持って社会のニーズに応え、事業活動を活性化していくには、デンソー1社の力のみならず、様々なステークホルダーとの連携が重要です。そのため、各ステークホルダーと対話を重ね、夢や想いを伝え合って志をともにする仲間をつくり、ともに成長することで、心の底から共感される企業を目指して取り組みを進めています。

自然資本

□□ P.63-66

デンソーの事業活動は、工業用水の利用や、製品の原材料としての鉱物資源の使用など、自然資本と密接に関わっています。自然資本をリスクと機会の両面から捉え、今まで培ってきた環境技術を磨き抜くことで、自然資本の効率的な利用と環境負荷低減を通じ、地球環境の維持と経済価値創出を推進します。

研究開発費



サプライヤー社数



CO₂排出量原単位



これからのモビリティ社会を支える様々な事業

新たな価値を生む7つのコア事業

注力4分野と7つのコア事業の関わり

注力4分野

電動化

環境負荷の低減と高効率な移動の実現

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

先進安全／自動運転

交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動の実現

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

7つのコア事業

エレクトリフィケーションシステム □ P.70-71

豊かな環境と走るよこびをかなえ、
すべてのモビリティの電動化を支える

主な製品：パワーコントロールユニット(インバータ)、モータジェネレータ

パワートレインシステム □ P.72-73

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

主な製品：ガソリン直噴インジェクタ、高圧ポンプ

サーマルシステム □ P.74-75

環境に配慮し、最小限のエネルギーで、安全で快適な空間を提供する

主な製品：ヒートポンプシステム

主な製品：カーエアコン、車室用空気清浄機

モビリティシステム □ P.76-77

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

主な製品：ハイブリッドECU

主な製品：画像センサ、ミリ波レーダ

センシングシステム&半導体 □ P.78-79

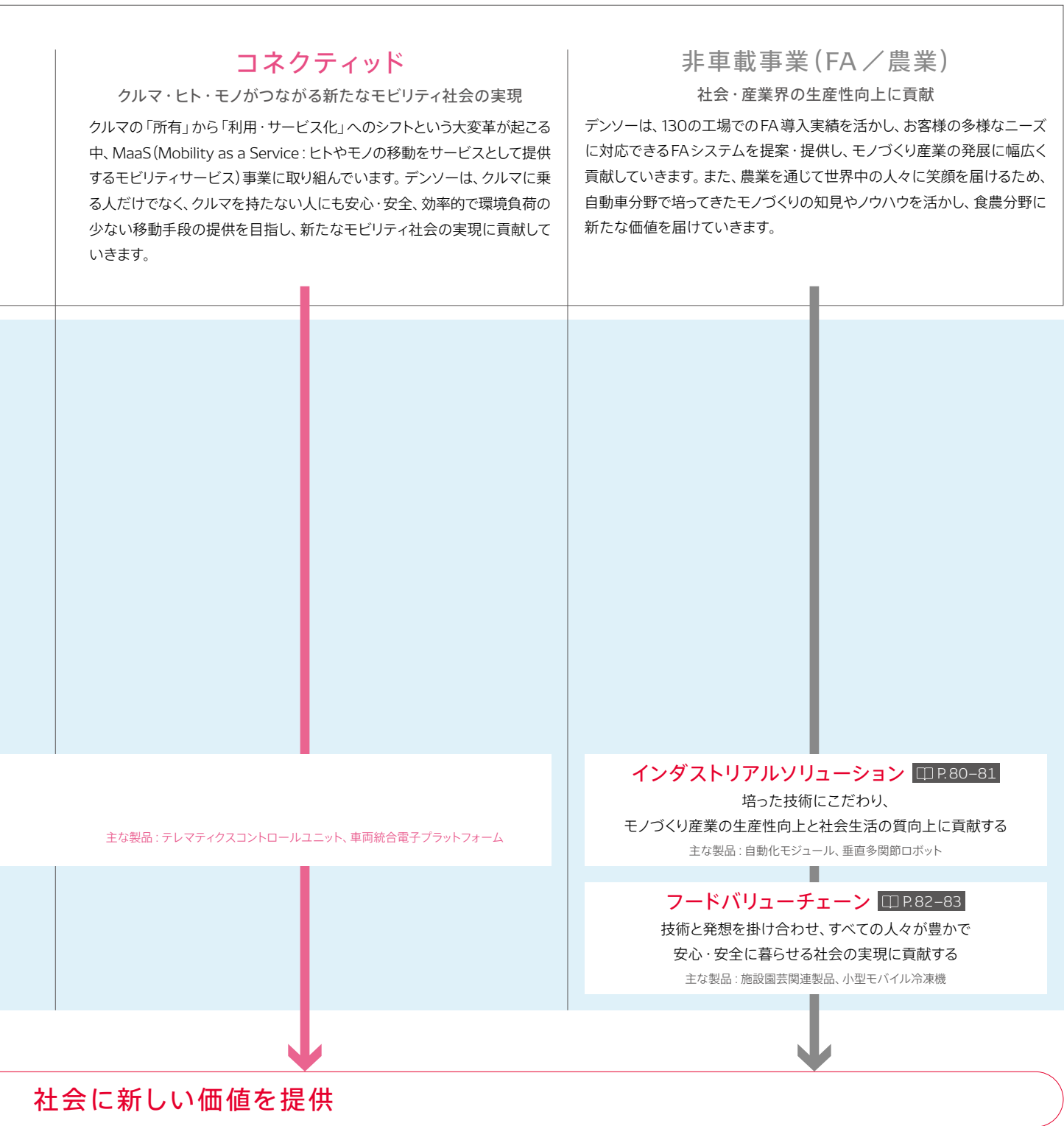
環境にやさしい、快適で安全なモビリティと社会の実現に向け、半導体・センシング技術で業界を牽引する

主な製品：パワーカード

主な製品：半導体式センサ

モビリティ領域を中心に、

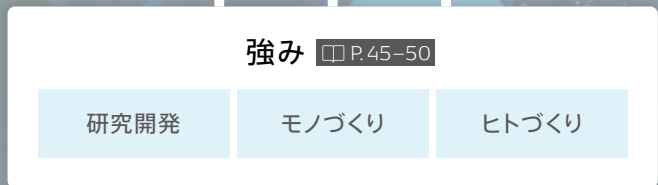
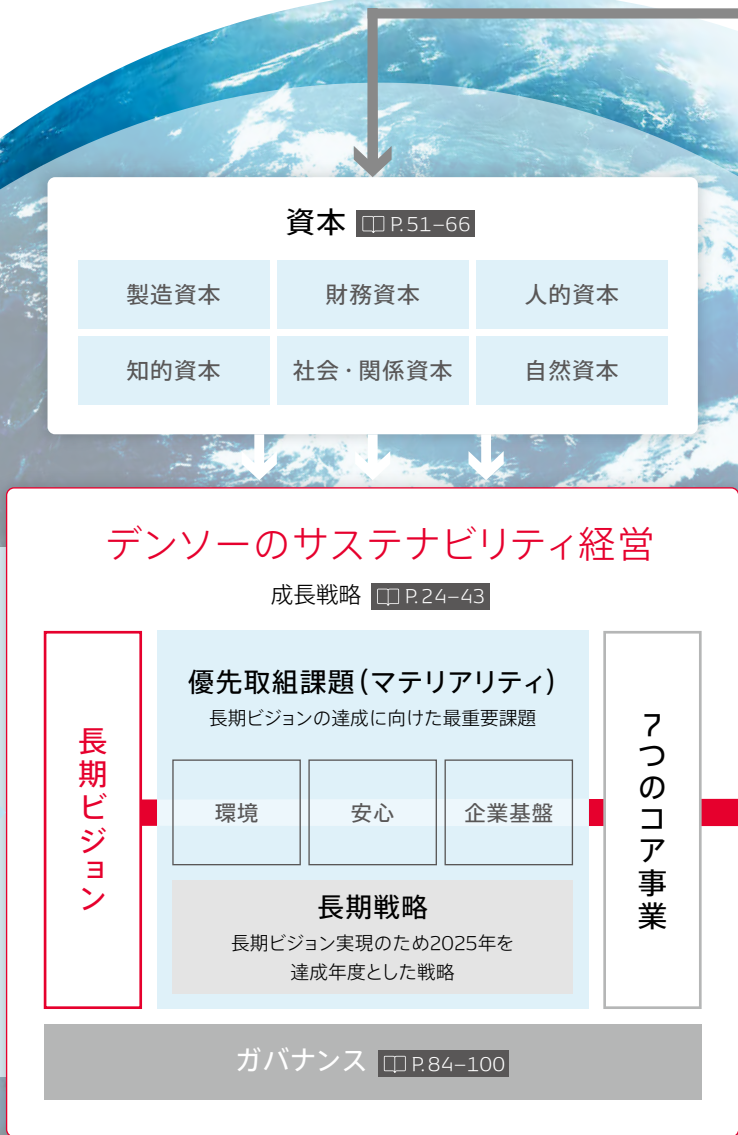
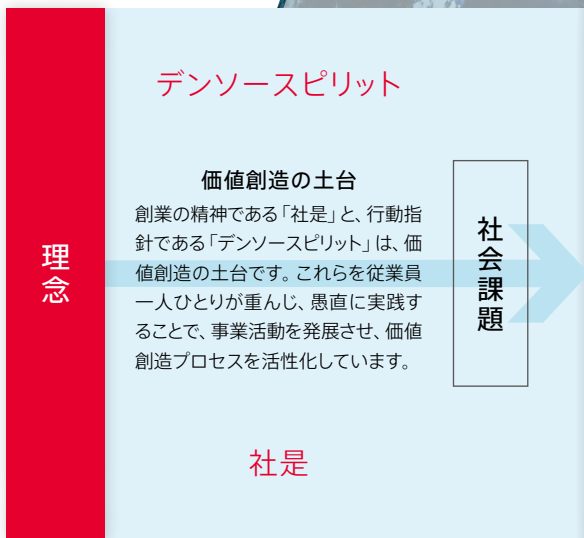
デンソーは、電装品やラジエータ製造を起点とした創業当初より、自動車関連分野を中心として、その技術に応用した生活・産業関連機器など、社会の変化とともに事業領域を広げてきました。現在は、これからのモビリティ社会にとってのソリューションを導き出す7つのコア事業を中心に、自動車分野で培ってきた技術を駆使し、未来の社会を支える様々な事業に取り組んでいます。



デンソールの価値創造プロセス

環境、安心の価値を最大化し、 社会とともに成長を続ける

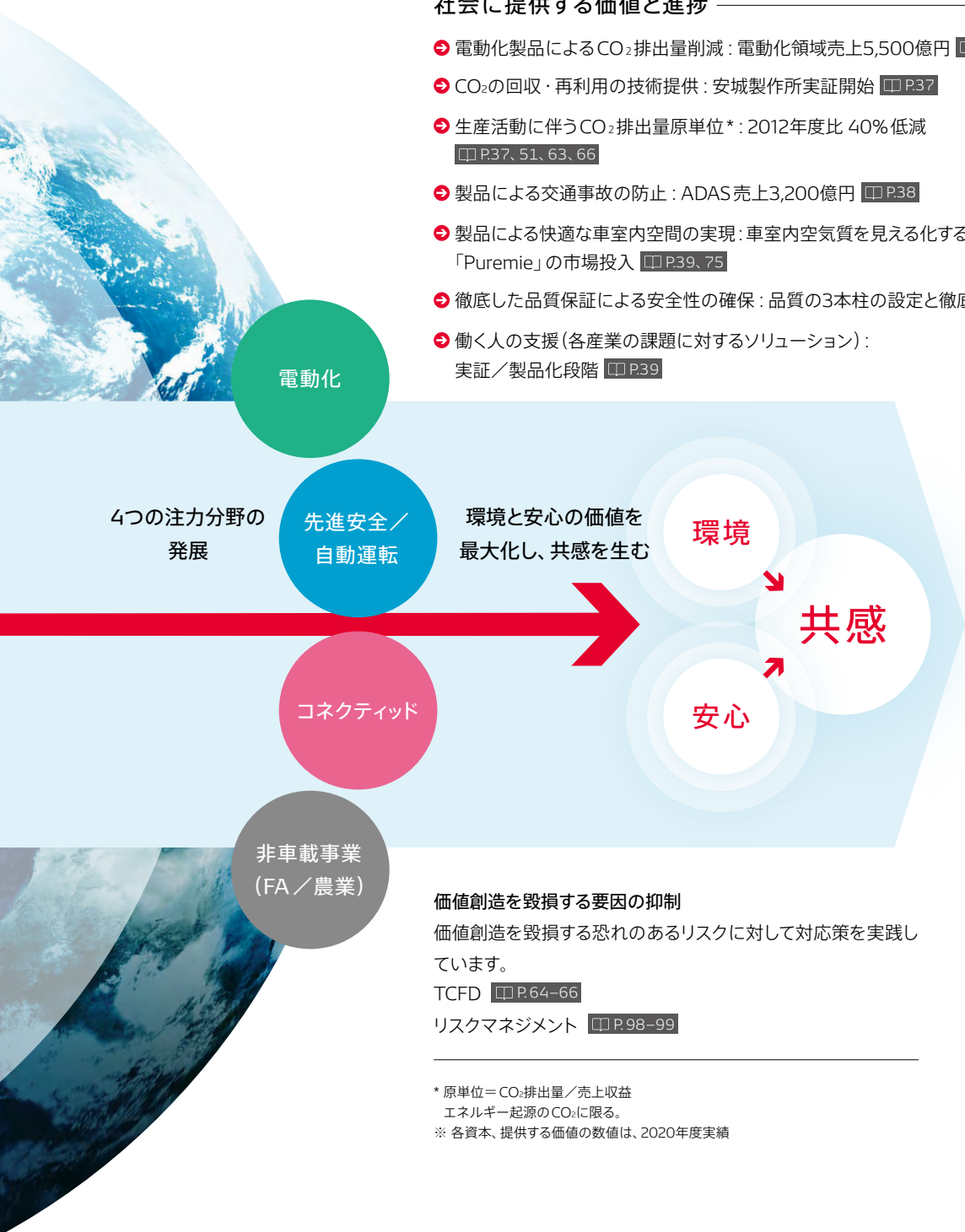
デンソーは、当社の理念を実現するため、社会課題を自社の長期ビジョン、優先取組課題(マテリアリティ)に落とし込み、事業活動などを通じてその解決に取り組むサステナビリティ経営を実践していきます。これにより、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を実現していきます。



資本の強化

社会に提供する価値と進捗

- ➡ 電動化製品によるCO₂排出量削減：電動化領域売上5,500億円 □ P.37
- ➡ CO₂の回収・再利用の技術提供：安城製作所実証開始 □ P.37
- ➡ 生産活動に伴うCO₂排出量原単位*：2012年度比 40%低減 □ P.37、51、63、66
- ➡ 製品による交通事故の防止：ADAS売上3,200億円 □ P.38
- ➡ 製品による快適な車室内空間の実現：車室内空気質を見える化する空気清浄機「Puremie」の市場投入 □ P.39、75
- ➡ 徹底した品質保証による安全性の確保：品質の3本柱の設定と徹底 □ P.99
- ➡ 働く人の支援（各産業の課題に対するソリューション）：実証／製品化段階 □ P.39



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恐れのあるリスクに対して対応策を実践しています。

TCFD □ P.64-66

リスクマネジメント □ P.98-99

* 原単位＝CO₂排出量／売上収益
エネルギー起源のCO₂に限る。

※ 各資本、提供する価値の数値は、2020年度実績



Growth Strategy

成長戦略

- 25 長期ビジョン：2030年の目指す姿
- 26 事業環境認識
- 28 経営方針体系
- 30 **1** 優先取組課題(マテリアリティ)
- 31 **2** 長期戦略
- 32 **3** 中期戦略
- 35 デンソー変革プラン「Reborn21」
- 36 SPECIAL FEATURE：環境・安心の価値最大化に向けて
 - 36 環境
 - 38 安心
 - 40 CASE STUDY

長期ビジョン：2030年の目指す姿

デンソーは、持続可能な社会を実現するために、2030年の目指す姿として「長期ビジョン」を策定しました。従来注力している「環境」「安心」の提供価値を最大化することに加え、新たに「共感」を掲げ、様々なステークホルダーの方に共感していただける新たな価値を社会に提供していきたいと考えています。この長期ビジョンの達成に向けて、各戦略の実践を進めています。

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。



長期ビジョン実現に向けた

成長指標と解決を目指す社会課題

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

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

成長指標 (2025年度)

ROE **10%超** 営業利益率 **10%**

CFO MESSAGE : □□ P.53-57

企業活動全体を通じて主に貢献するSDGs目標

製品・サービスを通じて主に貢献する目標



□ 優先取組課題 (マテリアリティ) : □□ P.30

事業環境認識

世界的な人口増加や高齢化、都市化が拡大する中で、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・知能化の進展により、人々の価値観・消費行動の多様化も広がっています。さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大により、社会の課題や価値観はますます複雑かつ多様なものとなりました。

モビリティ領域においてもIoT・AIの進化により、電動化、自動運転、コネクティッドの進化が著しく、多くの課題が生じています。今後も様々な社会変動に対し、リスクや機会を的確に捉え、適応しながら、社会課題の解決に挑戦していきます。

これからの社会予測

Politics(政治)

- ・低炭素から脱炭素へ
 - 地球温暖化は待ったなし、気候変動対応への国際協力が加速……………①
 - 再生可能エネルギー・水素社会への促進が不可欠に……………①
 - 化石燃料由来の発電・内燃機関への規制……………①
- ・先進国に加え、新興国もエネルギー需要増で需給逼迫……………①④
- ・サプライチェーン全体での環境、人権への負の影響を規制する法律の策定……………①②
- ・貿易不均衡/技術・知財の囲い込み/人権などを理由とするアメリカ・中国の貿易摩擦……………④

Economy(経済)

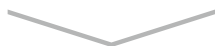
- ・新興国経済の拡大、世界は多極化……………③④
- ・経済連携の深化/陣営化……………②④
- ・実体経済、資本取引のボーダレス化……………②③
- ・ITの進化、ビジネス寡占による格差拡大……………③
- ・ESG投資の広がり/ダイベストメント加速……………①②
- ・新型コロナウイルス感染症を契機として非接触・自動化があらゆる産業で促進……………②

Society(社会)

- ・人口80億人超、爆発的増加が社会の持続性を脅かす……………①②③
- ・地球まるごと高齢化、労働力減への備え、健康寿命延伸加速……………②③
- ・新興国都市化、先進国はスマート・コンパクト化による都市再生が加速……………③
- ・消費行動はエシカル・経験消費、シェアリングエコノミーへ……………①②
- ・AI・ロボットによる労働代替進展、労働観・可処分時間の変化……………②
- ・ソーシャルディスタンス・移動の価値観の変化……………②
- ・貧富の差がさらに拡大……………③

Technology(技術)

- ・IoT・ウェアラブルの進展で、デジタルとフィジカルが融合し、デジタルツイン社会へ……………②
- ・ビッグデータ活用で、生産性向上、バリューチェーン統合……………②
- ・AI、量子コンピュータは研究段階から活用フェーズへ、製造・金融・サービスなど多方面でビジネス化……………②



2030年時点の社会変化のキーワード

① 循環型経済・脱炭素社会へのシフト

パワートレミックス変化(電動車、内燃機関車)

② 人々の価値観・消費行動の多様化

消費・価値観の多様性 IT通信×クルマの進化

③ 社会課題の顕在化

高齢化・過疎・過密・渋滞

④ 新興国へのパワーシフト

市場の多様性

リスクと機会

① 循環型経済・脱炭素社会へのシフト

リスク

- ・自動車産業への環境規制がより強化される
- ・各国政府による環境税の導入・拡大が進む
- ・GHG(Greenhouse Gas: 温室効果ガス) 排出枠の設定が拡大する

機会

- ・電動化システムのニーズが増加する
- ・燃費の改善ニーズが一層高まる

② 人々の価値観・消費行動の多様化

リスク

- ・ニューノーマルの常態化による移動の減少
- ・クルマの情報知能化に伴うIT新興勢力の参入による競争の激化

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(ソーシャルディスタンス、プライバシー、災害通知など)
- ・デジタル・IT化が加速し、新たな付加価値へのニーズが高まる
- ・エコプロダクツへの意識が拡大する

③ 社会課題の顕在化

リスク

- ・社会課題(少子高齢化による交通事故の増加、大気汚染、都市化による交通渋滞の深刻化など)の影響による自動車離れ

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 新興国へのパワーシフト

リスク

- ・グローバル化により商習慣が多様化する(各地域に特異なビジネスモデルが乱立)
- ・新興国のメーカーが参入し、競争が増加する

機会

- ・新興国・発展途上国の成長による市場やビジネスの拡大が進む(特に環境配慮型の製品・システムの需要が高まる)

2030年における社会変化とデンソーにとっての重点取り組み

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

リスクと機会に対する対応策

気候変動リスクに対して、これまでデンソーが磨いてきた省燃費・排ガス低減技術や電動化技術を世界中に普及させる機会が、一層拡大すると考えています。他社との柔軟な協調・競争の組み合わせによるCO₂排出低減技術の開発を加速させ、世界規模での安定供給を目指します。また、自社内でも製造・サプライチェーン全体で事業活動におけるCO₂排出抑制に取り組み、脱炭素社会を目指します。

自動運転や安心・快適な車室内空間の提供など、多様化するニーズに素早く応えることで成長機会が広がります。異業種の参入により競争が激化するリスクに対しては、デンソーならではの技術力やモノづくり力を強化しながら、他業種や他社との協働で得意分野を活かし合うことにより、新しい領域の開発をスピード感を持って活性化させていきます。

家電・自動車など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、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。

自動車市場の成長は、中国やインドなど新興国へシフトしていきます。成長を取り込む機会となりますが、先進国でのビジネスをそのまま適用するのではなく、これまで強化してきたグローバルネットワークを活かしながら各地域特有のニーズに沿って提案を行っていきます。

デンソービジネス領域での注力分野



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

これらの社会変化は、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、モビリティ社会づくりを積極的に推進していきます。そして、社会に共感していただける新たな価値を創造し続けます。

長期ビジョン: □□ P.25

ハード領域 × ソフト領域の強化

従来の自動車業界は、「走る・曲がる・止まる」といったハード領域を中心とする世界でした。しかし、左記のような社会変化により、IT技術を活用したソフト領域や、ハードとソフトを融合した領域における付加価値が一層高まっています。従来強みとしてきたハード領域を活かし、今後はソフト領域での競争力を強化していくことで、この成長機会を捉えていきたいと考えています。

強みの強化: □□ P.45-50

これらの取り組みを支えるための企業基盤強化

このような複雑化・多様化する社会課題に柔軟に対応していくためには、組織づくりが重要です。デンソーは従業員が能力を発揮できる職場づくり、リスクの最小化などを通じて新たな価値創造を支えています。

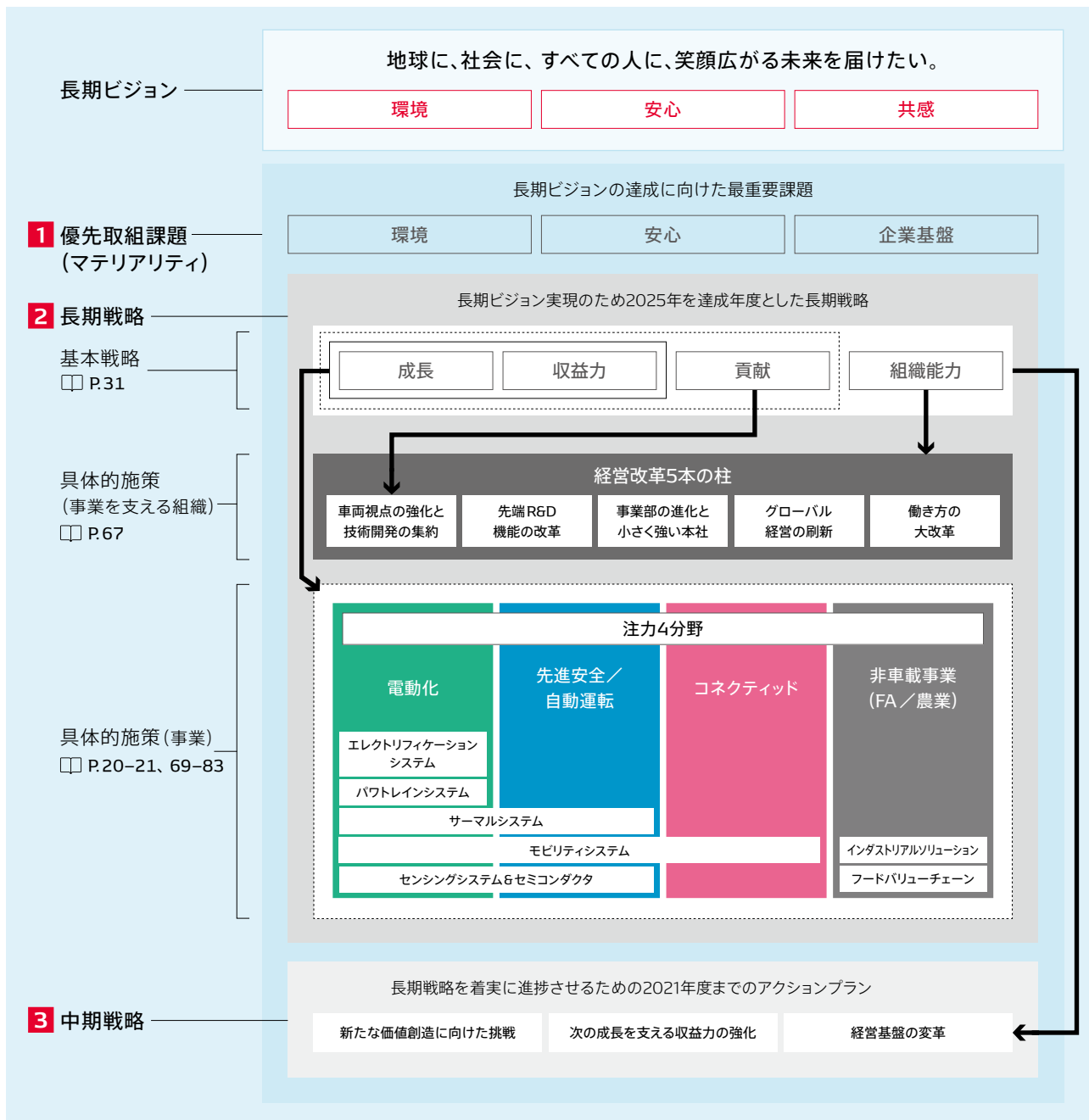
経営方針体系

デンソールの経営方針体系は、基本理念を軸に、それを実現するためのサステナビリティ経営が根幹にあります。先述した事業環境の大きな変化や、リスクと機会を踏まえ、2030年の目指す姿として「長期ビジョン」を、その目指す姿を実現するための道筋として、「優先取組課題(マテリアリティ)」と「長期戦略」を策定し、サステナビリティ経営を実践しています。ビジョン、優先取組課題(マテリアリティ)、各戦略の詳細については、該当ページをご覧ください。

基本理念

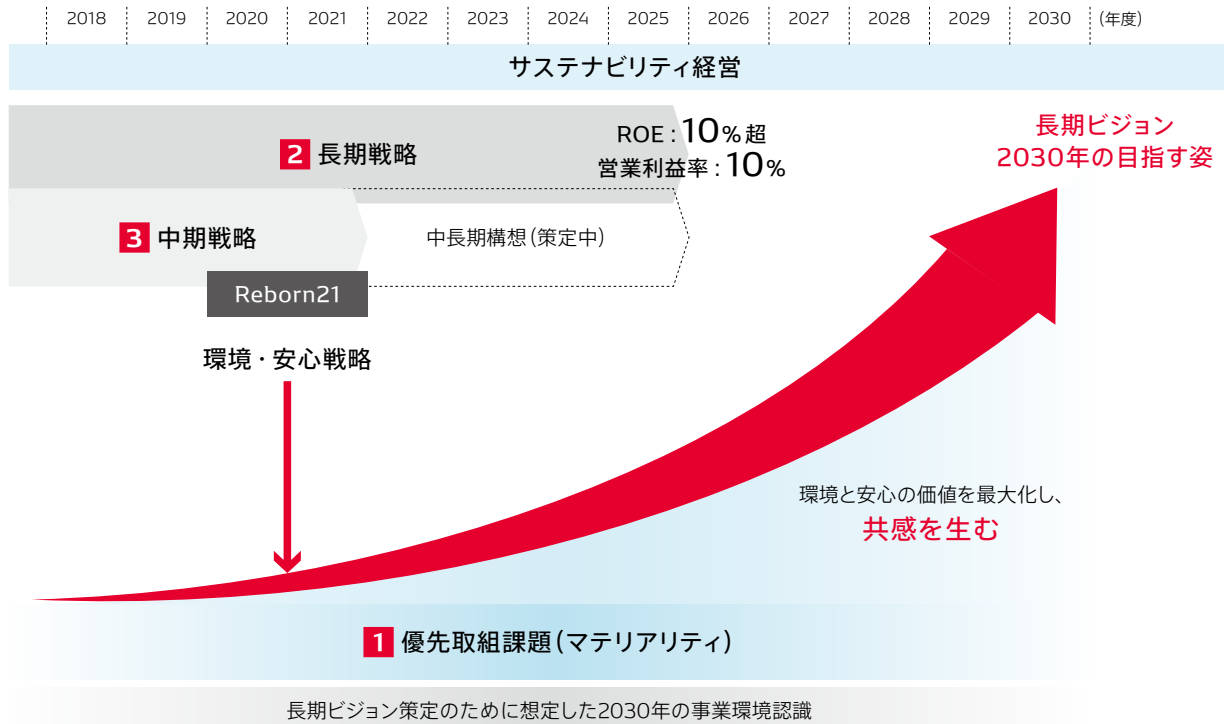
世界と未来をみつめ 新しい価値の創造を通じて 人々の幸福に貢献する

サステナビリティ経営



2030年の目指す姿の達成に向けたロードマップ

デンソーは、サステナビリティ経営を根幹として、環境と安心の価値を最大化し共感を生むことで長期ビジョンの達成を目指しています。経営方針体系をもとに、長期ビジョンと事業環境認識、また優先取組課題(マテリアリティ)や各戦略の関係性と時間軸を整理し、2030年の目指す姿の実現に向けた具体的な道筋を示したロードマップは以下の通りです。



TOPIC

環境・安心の価値最大化に向けて、中長期目標を設定

デンソーは、これまで「環境」「安心」の価値最大化に向けた様々な取り組みを推進し、社会課題の解決に貢献してきました。今後、事業環境が大きく変化する中でも取り組みを加速していくため、中長期目標を設定しました。

環境
Green

「環境ニュートラルな製造業」となり、持続可能な社会づくりに貢献
(2035年カーボンニュートラル実現)

安心
Peace of mind

- ① 交通事故なく、自由な移動を実現する
- ② 心安らぐ快適な空間を創出する
- ③ 人を支援し、人の可能性を広げる社会を構築する

環境・安心の中長期目標の達成に向けた戦略と具体的な取り組みは、以下の該当ページをご覧ください。

SPECIAL FEATURE : 環境・安心の価値最大化に向けて □□ P.36-43

1 優先取組課題(マテリアリティ)

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

| 優先取組課題(マテリアリティ) | 目指す姿 | 関連するSDGs |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 環境 <ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化防止 〇 大気汚染防止 / 環境負荷物質削減 〇 資源有効利用 〇 水資源の保全 | <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 工場から排出されるCO₂をゼロにします。 クルマの電動化に貢献し、CO₂を可能な限り削減します。 CO₂を回収・再利用する技術によって、社会全体のカーボンニュートラルに貢献します。 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。 | |
| <p>環境に対する課題解決を推進するため、長期環境方針「エコビジョン」を策定しています。</p> <p>エコビジョンの詳細については、当社ホームページ「サステナビリティ」をご覧ください。 エコビジョン2025: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</p> | | |
| 安心 <ul style="list-style-type: none"> 交通事故低減 〇 自由快適な移動の提供 〇 安心・安全な製品提供 〇 少子高齢化への対応 〇 | <ul style="list-style-type: none"> 「交通事故ゼロ」の達成に向け、安全製品の普及を目指します。 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。 労働人口の減少という課題を解決する技術提供により、働く人を支援します。 | |
| 企業基盤 <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス 情報セキュリティ強化 〇 | <ul style="list-style-type: none"> 各国・地域の法令順守はもちろん、グループの従業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。 “つながる社会”における情報セキュリティ上のリスクに備え、安全で信頼性の高い製品をお客様へお届けするとともに、情報資産の保護に最善を尽くします。 | |
| <ul style="list-style-type: none"> 人材活躍推進 健康 / 労働安全衛生 働き方改革 人権の保護 持続可能な調達 ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> 従業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。 従業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。 サプライヤー様とともに、環境問題、人権問題、コンプライアンスなどに配慮した事業活動を推進します。 | |

〇 製品・サービスを通じて貢献する目標

製品・サービスを通じて貢献するSDGs
→ 3, 7, 9, 11, 12, 13

2 長期戦略

長期ビジョンを実現するための道筋として、2025年を達成年度とする「長期戦略」を策定しました。下に示す「基本戦略」を中心に、社会の変化から導き出した、デンソーの「注力4分野」に加え、激動の環境下でも闘っていける組織へと変革するという想いを込め、組織力を高めるための「経営改革5本の柱」(□ P.67)を掲げました。これらの施策を推進することで、持続可能な社会への貢献と、企業価値の向上を実現します。

基本戦略

| | | | | | | |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 成長 | 車両視点での価値追求により、モビリティ新領域の事業化を加速し、 成長 を牽引する | 新顧客と 価値創造 | 新たな 成長を牽引 | 電動化 | 先進安全/ 自動運転 | コネクティッド |
| | 車両視点で 価値追求 | 成長を加速 | | | | |
| 収益力 | 既存車載事業の 収益力 を高め、将来の成長を支える収益基盤を強固なものとする | サブシステムで 価値追求 + 強いコンポーネント | 収益力を 向上させる | 熱 マネジメント サブシステム コンポーネント | エネルギー マネジメント サブシステム コンポーネント | 情報 マネジメント サブシステム コンポーネント |
| | コンポーネント/システムの圧倒的な競争力強化のため、ECU・半導体・センサ・モータの技術開発を集約し、既存車載事業の収益力向上とモビリティ新領域の競争力強化により、顧客ニーズに 貢献 する | 技術開発集約で 競争力を 徹底的に磨く | 顧客 ニーズに貢献 | ECU | 半導体 | センサ |
| 組織能力 | 上記実現のため、経営改革によりスピードと現場の活力向上および 組織能力 強化を進める | | | | | |
| | スピードと現場の活力を高め、激動の時代を闘える集団へ変革 | | | | | |

3 中期戦略

デンソーは、長期戦略を着実に進捗させるため、2021年度までの行動指針として、「新たな価値創造に向けた挑戦」「次の成長を支える収益力の強化」「経営基盤の変革」の観点から、「中期戦略」を策定し、それぞれの具体的なアクションプランを定めています。

中期戦略

1 新たな価値創造に向けた挑戦

該当する長期戦略(基本戦略)

| | | | |
|----|-----|----|------|
| 成長 | 収益力 | 貢献 | 組織能力 |
|----|-----|----|------|

1 製品分野をまたいだ車両統合プラットフォームにより広範な仲間づくりを進め、電動化・自動運転をリードする

進捗：環境にやさしく安心・安全なモビリティ社会を実現するため、製品分野間やクルマと社会をつなぐ車両統合電子プラットフォームを各OEMパートナーと具現化し、業界に導入開始。クルマと社会をつなぐ技術で、クルマへの新たな価値の取り込みと新ビジネスモデル創出に着手。

2 モビリティサービスで新たな価値を創出し、利便性を飛躍的に高めるビジネスモデルを構築し事業化する

進捗：これまでに培ったクルマの知見を活かし、客観的に安全を担保したデジタルキーなどのモビリティサービス事業者向けシステムを開発。事業者へのセキュリティに優れた各種システム供給を通じ、エンドユーザーに「安心・安全な移動の自由」を提供。また車両を利用したビジネス創出をより高度かつ効率的に行える、事業者向けシステムソリューション提供事業を北米地域にてパートナーとともに開始。

3 FA・農業分野を新事業の柱と位置付け、大きな発想でトッププレイヤーになる

進捗：グローバルでの農業の大規模化・担い手不足に備え、株式会社アグリッド(株式会社浅井農園と設立)にて、大規模施設園芸の実践を通じ、農業の工業化技術(環境制御・省人化)を導入した次世代施設園芸モデルを実証中。世界トップクラスの先進施設園芸技術を有するセルトン社と、大規模施設園芸ソリューションを構築しグローバル展開を開始。今後は農業生産に加え、多様化する物流から消費者まで見据えた食流通チェーン全体へ事業領域を広げ、社会課題の解決に貢献する。

4 世界中のイノベーション震源地に存在する優れた頭脳をつなぎ合わせ、アジャイルに新製品を生み出し続ける

進捗：世界のイノベーションの震源地(ヘルシンキ、イスラエル、モントリオール、シアトル、ピッツバーグなど)に順次R&D機能を配置すると同時に、これらエコシステム内での自社のプレゼンス向上に取り組み、大学や研究機関、スタートアップ企業など、様々なパートナーとの連携を加速し、オープンイノベーションを強化。今後は、現地の顧客・企業との連携を強化し、製品競争力を高めることで事業へ貢献する。

5 未曾有の変革期を乗り越えるために、トヨタグループの英知を活かし、世界の顧客と新しい社会づくりに貢献する

進捗：2019年4月に自動運転ソフトウェア開発のため株式会社J-QuAD DYNAMICSをグループ4社で設立。また、電動化のための駆動モジュール開発・販売をする株式会社BluE Nexusを株式会社アイシンと設立。2020年4月にはトヨタ自動車との合併で株式会社ミライズ テクノロジーズを設立し、次世代車載半導体の先行開発を推進。グループ内での横断的な連携を進め、引き続き電動化や先進安全/自動運転分野に注力していく。

2 次の成長を支える収益力の強化

該当する長期戦略(基本戦略)

| | | | |
|----|------------|----|-------------|
| 成長 | 収益力 | 貢献 | 組織能力 |
|----|------------|----|-------------|

- 1** 小さく強い本社と結果責任を重視した事業部・グループ会社へ進化し、
強固な地域連携でスピード経営を実践する

進捗： 決裁金額基準の引き上げや業績フォローアップの簡素化、会議の統廃合などを通じて事業部・グループ会社へ責任と権限を移譲し、意思決定と実行のスピードを加速。また、地域CEOや地域事業長を配置して役割・権限を明確化し、スピード経営実践に向けたグローバルでの推進体制を構築。今後は戦略構築の質の向上に向けて、地域での市場分析力と提案力の強化に取り組む。

- 2** キーデバイス(モータ・ECU・半導体・センサ)を革新技術で磨き上げ、
強い意志で標準化を進め、競争力の源泉を確立する

進捗： 社内における「モータ・ECU」「ECU・半導体・センサ」の集約効果と競争力を高めるため、それぞれ会社直轄の「エレクトロニクスシステム」「センサ」「セミコンダクタ」事業部に再編。また、2020年4月に、電子部品の開発機能と、トヨタ自動車広瀬工場(半導体工場)における電子部品の生産をデンソーへ集約し、スピーディかつ競争力のある開発・生産体制を構築、電動化領域での事業展開を推進中。

- 3** 伸びゆく市場、変わりゆく市場に対し、顧客の期待を先読みし、
最適パートナーとともに事業開拓を推進する

進捗： 成長著しい中国市場において、いち早く現地のニーズを取り込み、現地流の開発プロセスを習得するためのアライアンスを推進。地場の開発パートナーとの資本提携を行い、自動運転、電動化領域を中心に技術開発を加速させるとともに、現地の新たなお客様への拡販体制を強化。今後、それぞれのパートナーとの協業を深化させ、さらなる事業拡大を図る。

- 4** 基幹製品群に対し、ダントツ工場のさらなる進化とF-IoTにより、
桁違いの現場力を体得する

進捗： 世界130の工場をIT、IoTの技術でつなぐ、Factory-IoTプラットフォームを開発。工場の機器から収集した様々なデータを一つのクラウドに蓄積し、活用が可能となる。今後は順次、各工場を当プラットフォームとつなげていくとともに、教育やアプリ開発者の育成も進め、IT、IoT技術で現場の改善活動を一層加速させる。

- 5** パートナーとの共創と自らのプロセス革新により、
開発の倍速化と高収益体質を実現する

進捗： 新たな視点や技術を獲得するため、様々な企業とのアライアンスを推進(2018~2020年度累計で約50社と契約締結)。また、注力分野である電動化・先進安全/自動運転、またこれらの領域における技術革新の鍵となる半導体領域において、トヨタグループ各社が持つ強みを結集し複数のジョイントベンチャーを設立。新たな技術を世界各地に普及させ、次世代モビリティ社会の実現に貢献するため、それぞれの領域において開発体制を強化、技術開発を加速させる。

3 経営基盤の変革

該当する長期戦略(基本戦略)

| | | | |
|----|-----|----|------|
| 成長 | 収益力 | 貢献 | 組織能力 |
|----|-----|----|------|

1 70年間で培ってきた「仕事のあたりまえ」を徹底し、
社会の期待に応え、お客様の信頼を勝ち取る

進捗：高い技術力と品質が認められ、トヨタ自動車から2020年度の年度表彰としてグローバル貢献賞、技術開発賞、原価改善優秀賞、VA*推進優秀賞を受賞。また、他カーメーカからもグローバル貢献賞を多数受賞。今後もお客様に選ばれ続けるデンソーであるために改善を続ける。
* VA : Value Analysis

2 社是の精神を継承し、知能化・情報化など、
新しい領域においても顧客の安心を獲得できる盤石な安全品質基盤を構築する

進捗：安全では、「Reborn21」でも基盤となる「安全品質第一」の精神を伝承する取り組みを愚直に実施。特に「人」に焦点を当てた安全の継承企画を実施し、過去の重大インシデントを整理およびデジタル化。品質では、全社横断で流動/開発品に対し潜在リスクまで掘り起こして課題に手を打つとともに、将来の技術領域に対し品質基盤技術を盤石にする取り組みを推進。また、自動運転評価技術向上やITサービスの新領域でもお客様の期待に応える品質・スピードでサービス提供する品質保証の仕組み構築を推進中。

3 やる気に満ちたヒトづくりと先端ITの活用により、
個の力を引き出し、スピードと現場の活力を最大化する

進捗：全世界の従業員が一つにつながるコミュニケーション基盤をクラウドベースで構築。コロナ禍でも不自由なく業務遂行した経験を通じて従業員一人ひとりのIT活用意識・知識が高まり、業務改革による価値創出・多様な働き方への創意工夫が加速。今後は工場現場で働く人をつなぐデジタル環境を強化するとともに、従業員一人ひとりがDX推進者となるべくIT活用スキル向上を図る。

4 EF活動のさらなる加速による強い変動対応力と
サプライチェーン全体でのリーンな生産システムを構築する

進捗：サプライチェーン全体を巻き込んだEF活動をグループ会社含め全工場で継続推進。IT活用含めた効率追求を現場で加速し、生産性向上に大きく貢献。変動対応力の強化の軸であるリードタイム短縮活動は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて活動を見直し。今後は技術革新との連携を強化し、全工場のありたい姿の再考と具体化を加速させ、盤石な製造基盤を磨き上げる。

5 国際社会が求めるSDGsの一翼を担い、
経済的価値と社会的価値の両立を目指すサステナビリティ経営を行う

進捗：2018年度からサステナビリティ経営を推進し、長期ビジョンでも掲げるデンソーが貢献すべき環境・安心分野のビジネス化を「Reborn21」の中核と位置付け、取り組み中。また、サステナビリティ経営の実現には従業員一人ひとりへの浸透が重要であるため、自分の業務とSDGsとのつながりを意識できる浸透施策を地域の特色に応じ、推進中。

デンソー変革プラン「Reborn21」

2019年度は、経営の基盤を揺るがす品質問題の発生や、右肩上がりの売上成長にブレーキをかける新型コロナウイルス感染症の発生など、デンソーを取り巻く事業環境が大きく変化しました。デンソーの経営・信頼の基盤である「品質の立て直し」と、どんな時代や環境の変化にも対応し、新たな価値を提供できる「引き締まった強靱な体質への変革」を目指し、中期戦略に加え、デンソー変革プラン「Reborn21」を策定しました。これを2021年度までに達成し、「質 (Value) の高いデンソー」に生まれ変わるために、取り組みを進めています。



SPECIAL FEATURE

環境・安心の価値最大化に向けて

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。「環境」では、2000年からエコビジョンを掲げ、電動化への弛まぬ歩みと環境技術の開発を続けることで、企業活動全体でCO₂排出量を削減する取り組みを推進しています。「安心」においては、1980年代から衝突・予防安全製品を提供し続け、世界の交通事故低減に貢献してきました。今後、環境・安心の価値最大化に向けた取り組みをさらに加速させるため、中長期目標を設定しました。その達成に向けた戦略と具体的な取り組みの事例は以下の通りです。

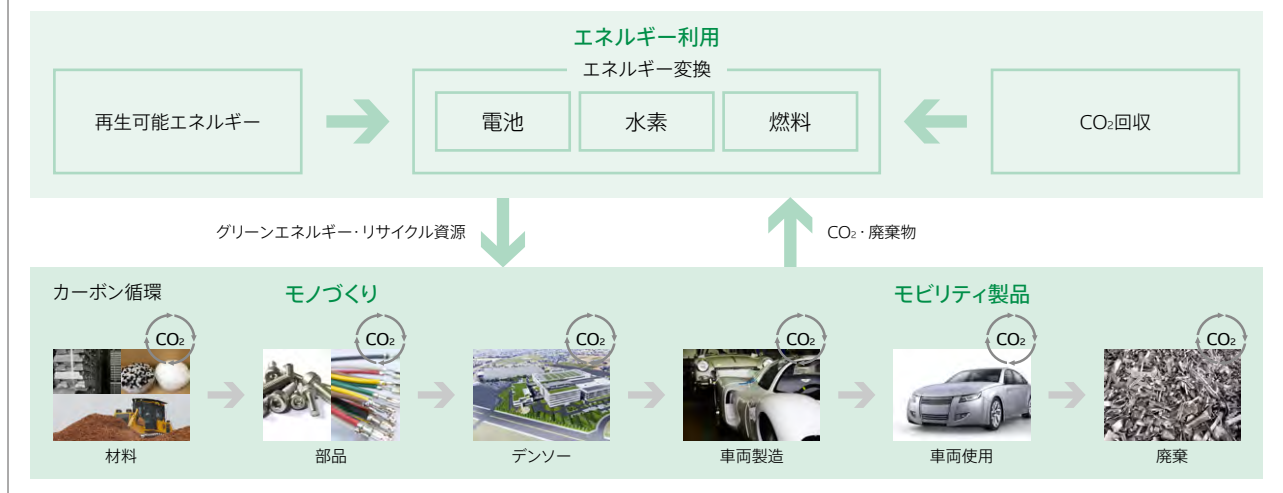
環境
Green



2035年カーボンニュートラルを目指す

デンソーはこれまで、事業活動のあらゆる分野で環境負荷を低減し、環境保全活動を通じて経済価値を創出する「環境経営」を推進してきました。一方で、世界では低炭素から脱炭素に向けたカーボンニュートラルの取り組みが加速しています。デンソーはこうした現状を踏まえ、これまでの環境への取り組みをさらに進めることで、2035年という近い未来での生産活動におけるカーボンニュートラルの実現を目指します。その実現のため、「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ます。

デンソーが考えるカーボンニュートラルと重要3領域



モノづくり

目指す姿 工場におけるカーボンニュートラルを達成する

太陽光などの再生可能エネルギーを利用し、また製造工程を効率化することで、CO₂排出量を減少させていきます。さらに生産の過程で発生するCO₂は回収し、エネルギーとして再利用することで、工場におけるカーボンニュートラルを目指します。

具体的な取り組みと目標

- 工場での省エネルギー活動徹底と自社発電による再生可能エネルギー活用を推進
- 2025年には外部調達エネルギーから排出されるCO₂のうち、電力由来は再生可能エネルギーの調達で、ガス由来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・支援

現状達成度

2035年

工場CO₂: 190万t
(2012年度比 40%低減)工場における
カーボンニュートラル達成

モビリティ製品

目指す姿 クルマの電動化に貢献し、CO₂を可能な限り削減する

HEV・BEV・FCEVなどの電動車普及に貢献します。また、自動車業界で培った電動化技術を空のモビリティにも応用し、全方位でCO₂排出量を大きく減少させます。

具体的な取り組みと目標

- 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」といった新領域に応用し、磨きをかけ、高出力・高効率・超軽量化技術を自動車業界に還元

現状達成度

2025年

電動化領域
売上5,500億円電動化領域
売上1兆円

エネルギー利用

目指す姿 CO₂を回収・再利用して、社会全体のカーボンニュートラルに貢献する

大気中のCO₂を回収し、エネルギーとして再利用することで、社会全体のCO₂排出削減に貢献します。

具体的な取り組みと目標

- 産業や家庭から排出されるCO₂や大気中のCO₂を必要な場所でもどこでも回収し、再生可能エネルギーや再資源に変換する技術を開発、事業化
- 「電池」「水素」「燃料」を貯める技術開発を行い、再生可能エネルギーの安定供給を実現

現状達成度

2035年

安城製作所実証開始

エネルギー利用の事業化
売上3,000億円

投資判断へのインターナル・カーボンプライス (ICP) 導入と再生可能エネルギー (再エネ) の計画的な調達

モノづくりにおけるカーボンニュートラル達成に向け、CO₂排出削減に寄与する省エネ設備への投資を加速するため、投資判断にICPの導入を検討しています。ICPの値については、各国の政策事情によって大きく異なるため、地域別に設定します。

また、再エネ電力の外部からの調達とカーボンプライス証書の獲得も計画的に進めており、2021年度は日本国内のモデル工場である安城製作所を皮切りに、欧州・北米でも安定的な再エネ電力の調達を開始します。これらの取り組みを加速し、2025年のカーボンニュートラル(クレジット利用)を実現します。

安心

Peace of mind



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」を提供することが欠かせません。交通死傷事故や少子高齢化、大気汚染、感染症、自然災害といった社会課題の解決を実現し、社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーとなるべく、安心の領域でデンソーが貢献する3つの柱を以下の通り定義しました。

交通事故ゼロ

目指す姿 「深み」と「広がり」の取り組みを通じ、安全製品を普及させ、
交通事故のない自由な移動を実現

「交通事故ゼロ」を目指し、技術の先端をひた走る「深み」と、多くのクルマにADAS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し、「広がり」では、価格面でも魅力のある安全製品の実現と後付け製品の拡充を進めます。

具体的な取り組みと目標

- ・全周囲センシングに加え、車室内センシング、インフラ連携で、様々な事故シーンへの対応や、事故の未然防止に取り組む
- ・AI技術を駆使して「見えない危険」を予知しドライバーに提供、危険に近づかせない
- ・ADASシステムの進化に合わせて、既販車にも適用できる後付け製品を拡充、多くのシーンや車両タイプ、ニーズに応じた価値を提供する

現状達成度

ADAS売上3,200億円

2025年

ADAS売上5,000億円

「深み」と「広がり」

深み



ADASシステムのさらなる進化



AIを応用した危険予知
全周囲センシング

より多くの先進モビリティへ搭載

広がり



価格面でも魅力のある製品を実現



後付け製品拡充

できるだけ多くのクルマに普及

快適空間

目指す姿 空間に対する技術を高め、心安らぐ快適な空間を創出

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

具体的な取り組みと目標

- 既存技術に加え、浄化・センシング技術の革新により、ウィ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、さらにはクルマを超えた公共空間まで、快適空間を拡大

現状達成度

2030年

商用専用品・
国内市場投入「活力あふれる空間」の
実現

デンソーが目指す方向性

| 目指す空間像 | 2025年「安心空間」 人の生命・健康への不安を解消させる | 2030年「活力あふれる空間」 心を癒し、自信と情熱に満ちあふれた感覚が得られる空間 |
|--------|----------------------------------|-----------------------------------------------|
| 温度環境 | 乗込み時に快適な温度 | リラックスできる温熱 |
| 音環境 | ストレスなく会話できる | 安らぎを与える音 |
| 空気環境 | 空気が常に清浄されその状況が見える | カラダを活性化させる空気 |
| 視界環境 | 自らの目で危険が確認できる | 開放感のある視界 |

働く人の支援

目指す姿 車載領域で培ってきた技術を活かし、人を支援し、人の可能性を広げる社会を構築

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

具体的な取り組みと目標

- 農業では、フードバリューチェーン全体の課題を解決し、食の安心・安定供給に貢献
- 物流では、仕組みの改善から工場全体の合理化まで、最高品質のトータルソリューションを提供
- 工場・FAではロボット・センサなどのコア技術と、自動化技術・改善ノウハウを融合、FA“メーカー”、“ユーザー”の両視点で現場に適したシステム・製品を提供

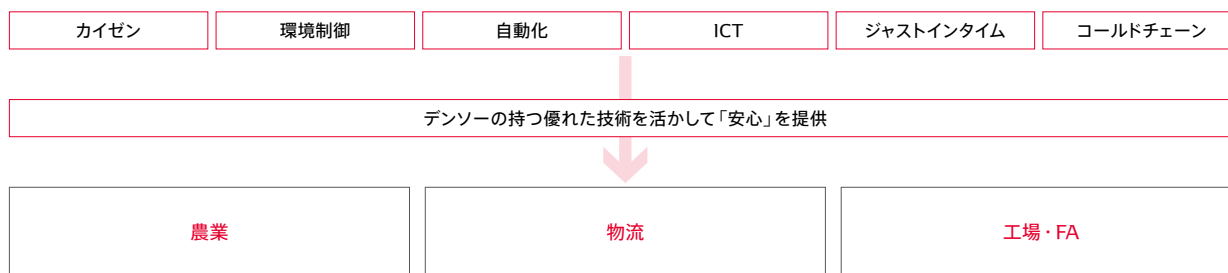
現状達成度

2030年

実証・製品化

農業／物流／工場・FA3分野で
売上3,000億円

「安心」を提供していきたい業界



CASE STUDY 1

環境
Green

カーボンニュートラル工場の実現

CO₂を出さないモノづくり

デンソーは「環境」の価値を最大化させ、2035年までの生産活動におけるカーボンニュートラルを目指しています。この目標達成に向けて、今後重要になるのが「CO₂のリサイクル技術」です。デンソーは、自社製品の製造工程で発生するCO₂を再利用すべく、「CO₂循環プラント」を開発しました。今後は、プラントの実用化に向けた新たな技術開発に取り組み、CO₂回収・再利用のトップランナーを目指します。

実現できる未来

CO₂を出さないモノづくりを実現し、世界中の製造業がCO₂を排出しないクリーンな仕事になる
デンソーは、モノづくり現場でのカーボンニュートラルの実現に向けて、CO₂循環プラントの開発を通してCO₂のリサイクル技術を磨き、業界全体のカーボンニュートラルをリードしていきます。

デンソーが
発揮できる強み

これまでのモノづくりで培ってきた様々な技術
「クルマの排ガスを浄化する技術」「クルマの熱マネジメント技術」「システムのマネジメント技術」など事業を通じて培ってきた技術を、CO₂回収のコア技術として活用します。

CO₂循環プラントの開発

2020年、デンソーは「2035年までに生産活動でのカーボンニュートラルを目指す」と宣言しました。その実現に向け、モビリティ製品やモノづくり、そしてエネルギー利用の領域で、様々な取り組みを進めています。その中でも現在、力を特に入れているのが「CO₂循環プラント」の開発プロジェクトです。

モノづくりの領域でカーボンニュートラルを目指していくためには、まずは「生産設備の省エネ化、電化を進めること」「使用エネルギーを再生可能エネルギーに変えていくこと」が大切です。ただ、そもそも電化ができず再生可能エネルギーも使いにくい、例えば「炉」のような設備では、どうしてもCO₂が発生してしまいます。それを解決するのが、CO₂循環プラントです。

CO₂循環プラントは、工場の生産工程で発生する排気ガスからCO₂を回収し、そこに水素(H₂)を結合させて

メタンガス(CH₄)を合成する施設です。生み出されたメタンガスは、工場で燃料として利用することが可能です。

一般的な製造業の生産設備において、効率よくCO₂を回収できるコンパクトなソリューションはまだ存在していません。デンソーは、他力本願で技術力が向上するのを待つのではなく、2035年のカーボンニュートラルの実現に向けたアクションを主体的に取っていくという想いのもと、開発プロジェクトを進めました。そして2020年7月、CO₂循環を実現するプラントを完成させました。

クルマの技術が、CO₂回収のコアとなる

現在デンソーは、持続可能なCO₂循環プラントの実用化を目指して、「小型化」と「効率化」という課題を解決するための技術開発に着手しています。

そのうち、「小型化」実現の鍵を

握るのが、「新しい素材」の開発です。デンソーは、熱を使わないCO₂回収方式の研究開発を進めています。そのために必要なのがCO₂の吸着材です。この吸着材の効率化が進むと、その分CO₂回収機のサイズを小さくでき、施設の小型化が可能になります。デンソーには、クルマの排ガスの後処理の開発で培った「NO_x(窒素酸化物)などの有害物質を触媒に吸着させる技術」があります。この技術を応用し吸着材をアップデートすることで、現状で従来の10倍の吸着率を誇る素材を開発しています。



CO₂循環プラント内の設備



愛知県の安城製作所に併設されたCO₂循環プラント。株式会社豊田中央研究所と共同で技術を開発して完成

また「効率化」の実現においても、培ってきた技術を活かすことができます。効率化のためには、プラントの中で捨てている熱を、有効なエネルギーとして回収し、再利用する必要があります。ここで「クルマの熱マネジメント」に向き合ってきたデンソーの強み

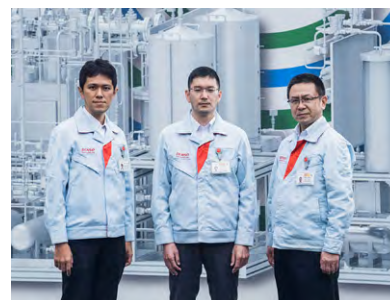
を、存分に発揮することができます。また、システムのマネジメント技術も、システムサプライヤーであるデンソーの得意分野です。複数の設備が連携し合うCO₂循環を、全体を俯瞰してマネジメントすることで、最適な結果を出すことができます。

デンソーがこれまで磨き上げてきた数々の技術が、環境課題の解決に向けたプラント開発にも活かされています。デンソーはこれからも技術力を磨き続け、業界全体のカーボンニュートラルをリードしていきます。

➡ VOICE

自分たちがやらなきゃ、誰がやるんだ

CO₂循環プラントは、現時点ではまだまだプロトタイプです。実際に一度、自分たちでつくってみることで「どこを改善すれば、導入が現実的になるのか」がより鮮明に見えてきました。普及に向け、まずはこのプラントの改善を重ね、身をもって力強く『できる』ことを証明する。そしてその先で、世界中のデンソーの工場を実現して『どんな環境でもできる』ことを示す。そこまでできたら、世の中にこのシステムを広げていけるようになるはず。また、CO₂循環の仕組みは私たちだけでは達成できません。だからこそ、様々なパートナーの方たちとタッグを組んでいきたいと思っています。次世代を担う若者たちが、少しでも健やかで住みよい世界で生きていけるよう、強く責任感を持って、この事業を前に前に進めていきたいですね。



環境ニュートラルシステム開発部
左から鈴木 雅幸、森本 洋平、坂口 信也

CASE STUDY 2

安心

Peace of mind

安心・安全なモビリティ社会の実現に向けて

交通事故ゼロに向けた取り組みと Advanced Driveに搭載されるデンソー製品

デンソーは、これまでに培ったカーエレクトロニクス技術とIT技術を融合し、「交通事故ゼロ」の世界の実現に向け挑戦しています。その一つの例として、先進安全／自動運転を支える様々な製品を開発・提供しています。

| | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実現できる未来 | 交通事故ゼロを目指し、「すべての人が安心して快適に移動できるモビリティ社会」を実現 車両の安全性能を向上し、乗員に安心感を与える製品を提供することで、安心・安全なモビリティ社会を目指します。 |
| デンソーが 発揮できる強み | 長きにわたる多種多様な安全製品の開発と、徹底した製品性能の追求 デンソーは、1980年代から衝突安全製品を提供し、1990年代からは様々な予防安全製品を提供してきました。これらの技術の蓄積に加え、市場における実安全性能を考慮して製品をつくり込み、様々な環境下でロバスト性の高い設計を行うことで、高品質・高信頼の製品性能を実現しています。 |

「交通事故ゼロ」の 社会の実現に向けて

デンソーはこれまで、「安心」の価値最大化に向けて、衝突安全製品や予防安全製品を提供し、乗員や歩行者の衝突時の被害軽減や交通事故低減に貢献してきました。そして現在、「交通事故ゼロ」社会の実現に向けて、先進安全／自動運転を支える様々な製品の開発に取り組んでいます。LEXUS 新型「LS」および、TOYOTA 新型「MIRAI」に搭載された高度運転支援技術「Advanced Drive」には、デンソーの製品が多数採用されています。

高速道路など自動車専用道路において、ドライバーによる監視のもと、交通状況に応じて、車載システムの適切な認知、判断、操作を支援し、車線・車間維持、分岐、車線変更、追い越し

などを行う高度運転支援技術の実現には、車両周辺の検知性能の向上、高精度な自車位置の特定、センサ情報の高速処理が必要です。デンソーの製品は、これらの機能を実現しています。

高度運転支援技術の実現に 貢献するデンソーの製品

LiDARは、車両や道路の形状を検知するシステムで、レーザービームを発光し、遠方の物体に反射した光を検知することによって、物体までの距離や方位を測定することができます。SIS^{*1} ECUは高精度地図を活用し、走行する車線レベルでの自車位置を高精度で特定し、前方の走路情報を提供するセンサです。また、ADS^{*2} ECUとADX^{*3} ECUは、LiDARやカメラなど

の車両周辺の監視を行うセンサの情報を高速処理し、車両を制御する製品です。ADX ECUでは、AIを活用した機能の追加・性能向上が可能です。

デンソーはこれらの製品を通じて、乗員に安心感を与える高度運転支援技術の実現と車両の安全性能の向上に貢献します。

*1. SIS : Spatial Information Service

*2. ADS : Advanced Drive System

*3. ADX : Advanced Drive Extension

CASE STUDY 3

安心

Peace of mind

心安らく快適な空間の提供

移動時間に新しい価値を提案する、
コックピットディスプレイ

モビリティの進化に合わせ、コックピットディスプレイの大型化が進んでいます。ディスプレイの大型化は、ドライバーが運転により集中できるだけでなく、乗車する全員で移動を楽しむことも可能とします。デンソーは、安心、かつ快適な車内環境を実現するコックピットディスプレイの開発により、移動に新たな価値を提供していきます。

| | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実現できる未来 | <p>安心と快適の両方を兼ね備えた心からくつろげる車内環境の構築により、共感を生み出すモビリティを実現</p> <p>安心感をもたらす情報提供と、移動を快適にする大型ディスプレイを提供することで、単なる移動空間を活力あふれる空間に変え、今までにない移動体験を目指します。</p> |
| デンソーが 発揮できる強み | <p>徹底したユーザー思考が根付いた開発現場</p> <p>デンソーが掲げる「Crafting the Core」を体現し、「現地現物」の考えを実践する開発プロセスにより、仮説と検証を繰り返すことで、課題の認識やその解決スピードを速めます。今後も“頭”と同時に“手”を動かすことにより、さらなる快適性の向上に取り組みます。</p> |

快適な車内環境の実現に向けて

デンソーが開発したPillar to Pillar Displayは、運転席から助手席まで横断する大画面ディスプレイです。太陽光の反射を防ぐなど、安全性を第一に追い求めた機能性とシームレスな表示と曲面表示を実現させた意匠性、そして、モビリティに搭載できるまでコストを抑えるなど、大型ディスプレイの普及における様々な課題を克服した製品です。

これからのモビリティは乗車する一人ひとりの状態を把握し、最適な空



気質や温度・湿度が保たれるようになっていきます。ディスプレイを通じて、車内がセキュアで快適な状態であることを通知することで移動体験をシェアする全員が心からくつろげる状態を実現できると考えています。

「Crafting the Core」を
体現するデンソーの開発プロセス

デンソーの開発プロセスは、スローガンである「Crafting the Core」が表すように、現実のシーンを想定し、現地現物を試作することで理論を追いつかせ、仮説と検証を繰り返すことで課題を抽出し、その課題をクリアするという、まさに“頭”と同時に“手”を動かすことが特徴です。

早い段階で挑戦と失敗を繰り返すことで課題を把握し、課題解決に向け

たアンテナを張ることで、新しい柔軟な発想が生まれます。そして最終的に、人間にとって本当に大切なものを発見し、実装することができるのです。

今後も、パソコンや机の上ではなく、人間中心に考え、体験をベースにした製品開発を進めることで、UX(ユーザーエクスペリエンス)起点の開発サイクルに磨きをかけていきます。



コックピットディスプレイの紹介動画については、こちらをご覧ください。
https://youtu.be/4PHYVAuu_ds



デンソーの未来に向けた様々な取り組みについては、当社ホームページ「Stories」をご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/news/stories/>



Foundation for Creating New Value

新たな価値を生む基盤

45 強みの強化

45 01: 研究開発

46 02: モノづくり

47 03: ヒトづくり

48 TOPICS

モビリティの電動化を支える「インバータ」におけるデンソーの総合力

50 CSwO MESSAGE

51 資本の強化

51 製造資本

52 財務資本

53 CFO MESSAGE

58 人的資本

60 知的資本

61 社会・関係資本

63 自然資本

67 組織力の強化

強みの強化

01: 研究開発

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

強さの秘訣

先進

世界初への
こだわり130以上の世界初製品を
生み出す

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

スピード

グローバル
開発体制世界7極のテクニカルセンターと
イノベーション震源地のラボ

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

先端技術

未来を見据えた
先端研究未来のモビリティ社会を予測し
先回りする先端研究

1991年に基礎研究所(2017年に先端技術研究所に改称)を設立して以来、30年にわたり一貫して社会課題を解決する技術を発展・普及させるために、5~20年先の未来を見据えた研究開発を行っています。

新機能材料の創出などを行う「マテリアル技術」をはじめ、デンソーの新価値創出を支えるモノづくりの「先端技能」、そして自動運転のキーである「AI技術」をコア技術と位置付け、幅広い分野の先端研究を行い、実用化につなげています。

強みの強化

研究開発の新たな拠点として「Global R&D Tokyo, Haneda」を開設

2020年7月、デンソーは自動運転などの研究開発を行う新たな拠点として「Global R&D Tokyo, Haneda」を羽田イノベーションシティに開設しました。自動運転の企画・開発を行うオフィスに加え、試作品の車両への搭載などを行う車両整備棟や、実車評価用のテスト路を備えています。2018年4月に品川駅近辺に開設した「Global R&D Tokyo」とともに、東京エリアのお客様やパートナーとの共創により、先端技術・先進モビリティシステムの企画・開発・実証を一貫して進めることで、素早い市場への提供が可能な研究開発体制を構築します。さらに、オープンイノベーションの強化と人材獲得の推進により、桁違いの開発スピードの実現も目指していきます。



「Global R&D Tokyo, Haneda」テスト路

02: モノづくり

デンソーのモノづくりは、創業以来、一貫して内製技術にこだわり、設備、生産ライン、素材、加工方法までも自社で設計・製造しています。これにより、先述の研究開発で構想した革新的な世界最先端の技術を製品として社会へ提供することを可能にできました。また、自前の生産技術によって、生産ラインの高速・高稼働化やコンパクトな独自設備の開発、物流・検査のスリム化などを図り、ダントツの原価でモノづくりをする「ダントツ工場」づくりに取り組んでいます。これらによって、高効率・高品質の確保も可能となり、製品に競争力と付加価値をもたらしています。

強さの秘訣

技術力

世界をリードする
生産技術

世界初・世界一製品の
量産を成立させる

1,000分の1mmにこだわる世界トップクラスの微細な加工や、生産効率も品質も向上する組付けライン。デンソーは設備や生産ラインも自ら設計・製造することで、世界初製品や世界最高レベルの製品性能と品質を、モノづくりの側面からも支えています。

分析力

人の知恵を最大限
引き出すF-IoT

世界中の仲間を
情報でつなぐ

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

現場力

工場も人も成長する
EF活動

1個の不良、1秒のロスに
こだわる

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

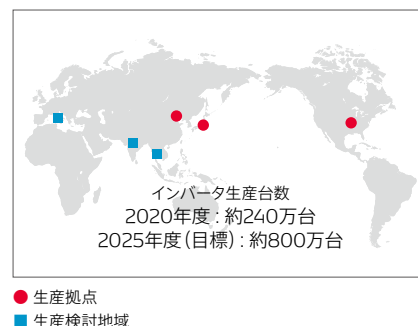
強みの強化

電動化製品のグローバル生産体制強化

デンソーは、電動化領域における生産体制強化に向けて様々な取り組みを行っています。その一環として、2020年6月に安城製作所内に「電動開発センター」を開設しました。先行開発から試作、実証、量産ラインの立ち上げ・安定化までを一貫して行うことで、製品開発のスピードを加速します。

またトヨタ自動車との電子部品事業一体化の決定に伴い、2020年4月にトヨタ自動車広瀬工場における電子部品の生産事業をデンソーに移管しました。今後、安城製作所とともに、広瀬製作所を電動化領域のグローバルマザーとして位置付け、さらなる生産体制の強化を行うことで、開発、生産工程を確立し、世界各地の製造拠点に優れた生産ラインを展開していきます。なお、電動化製品の一つであるインバータの2020年度の生産実績は約240万台、2021年度の生産計画は約360万台と、着実に生産能力の強化を進めています。今後の電動化の進展とともに、世界各地の製造拠点の生産体制をさらに増強し、2025年度には約800万台の生産能力を目指します。

電動化製品のグローバル生産拠点



03: ヒトづくり

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

強さの秘訣

創業の精神

デンソー スピリット

いかなる状況であっても 新しいテーマに果敢に挑む

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

デンソースピリット: □ P.1



デンソースピリットの詳細:
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/corporate-info/philosophy/denso-spirit/>

多様性

グローバル 人材育成

多様な人材の活躍を促進する グローバル共通人事制度

本社および海外グループ会社を含めた幹部層を対象に、2016年よりグローバル共通人事制度を導入しています。当制度では、一人ひとりの発揮能力にフォーカスした世界共通の等級(グローバル職能資格)を導入し、同じ基準で評価・育成することで、世界中の人材がグローバル全体の中でキャリアを描くことを可能にしました。当制度を通じて、多様な価値観や能力を持った従業員を登用し、デンソーのグローバル事業をさらに発展させていくことを目指しています。

技能

若手技能者 の育成

高度な技能者の育成は 企業成長の生命線

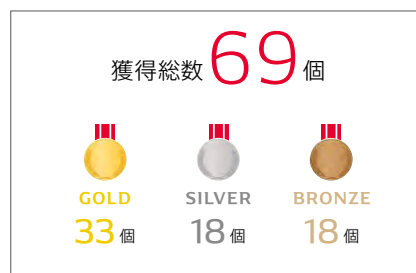
デンソーでは高度な技術者・技能者を育成するため、1954年に開設した「技能養成所」の伝統を受け継ぎ、「デンソー工業学園」(工業高校・高等専門課程)を運営しています。国内グループ会社のほか、一部のサプライヤー様、海外拠点を対象に育成支援を行い、そこで育った若手技能者の中からは世界最高レベルの技を競う技能五輪国際大会のメダリストが多数誕生しています。

強みの強化

技能五輪国際大会で多数のメダルを獲得

2019年8月末にロシア・カザンで開催された第45回技能五輪国際大会に、デンソーグループとして過去最多の10職種計20名(日本代表:11名、タイ代表:3名、インドネシア代表:2名、ベトナム代表:2名、メキシコ代表:2名)が出場し、計6個のメダル(金1個、銀2個、銅3個)を獲得しました。技能五輪の参加目的は、優秀な成績を上げるだけでなく、訓練を通じて将来の高度熟練技能者になりうる若い技能者の心・技・体を磨き、技能を伝承することです。デンソーは、1971年の第20回大会で初めて技能五輪に出場して以来、毎回選手を派遣し続けています。今後も、技能五輪への参加を通じて、若手技能者育成と技能の伝承を継続していきます。

技能五輪国際大会累計メダル獲得数
(2019年8月末時点)



TOPICS

3つの強みを発揮・集結させ、さらなる進化を目指す

モビリティの電動化を支える 「インバータ」におけるデンソーの総合力

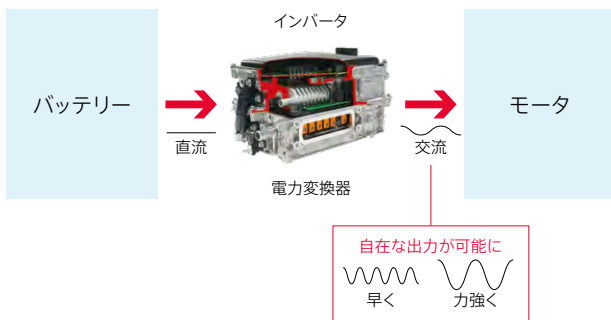
デンソーは、これまで培ってきた「研究開発」「モノづくり」「ヒトづくり」の3つの強みにより、快適なモビリティ社会を実現するための様々な価値を創造してきました。

モビリティの電動化を支える「インバータ」は、この3つの強みをそれぞれに発揮し、集結させることで実現した、デンソーの総合力を証明する製品です。

電動化社会において

今後重要な役割を果たすインバータ

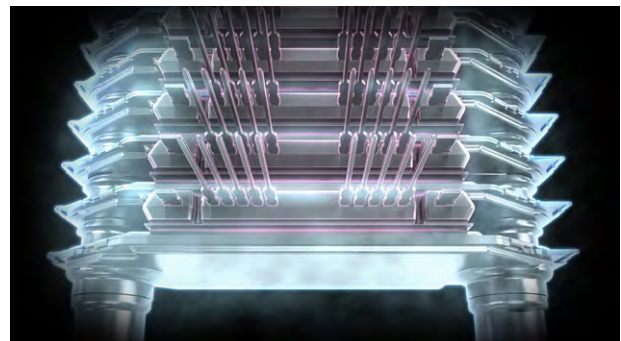
インバータは、バッテリーからの直流の電力を交流電力に変換し、それをモータに供給し稼働させるための電力変換器です。これからの電動化社会の実現には電動車の普及が必要不可欠であり、その駆動力を支えるインバータの性能向上はカーメカにとっての最重要課題です。中でも難しいのがインバータの冷却です。インバータはバッテリーからの高電圧な大電流を扱うため、これを制御する半導体素子は通電により高い熱が発生します。これをいかに冷却するかが、さらなる高出力化、小型化、また普及に向けた低コスト化を実現するための鍵となるのです。



不可能だと思われたことを可能にする

「研究開発」の力

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」の発足に始まります。これはトヨタ自動車のEV開発の新方針に対応するため、デンソーはTOYOTA「RAV4 EV」において初めてインバータの開発担当を任せられました。本プロジェクトの過程において、将来の事業拡大を見据え、OEMとの製品



インバータの両面冷却構造

共通化などの議論を重ね、いくつかの製品が他社にも採用されるなど、その後のHEV開発を進めていく上での重要な礎となる経験を積むことができました。

2002年には、トヨタ自動車のHEV30万台計画が発表され、デンソーは大きさを変えずに従来の3倍の出力を出す、超小型のインバータの開発を担うことになりました。これは、当時の常識では実現不可能なレベルであり、大電流によって生じる半導体素子の発熱をいかに効率よく冷却できるか、開発チームは頭を抱えました。検討を進める中で、ラジエータで培ってきた熱交換器の技術を応用することで、半導体素子を従来の片面からではなく両面から冷却するというアイデアを生み出し、インバータの小型化・高効率化を実現しました。この画期的な差別化技術は、様々なコンポーネント技術を有する当社の自動車部品総合メーカーとしての英知を結集し生まれた技術です。

現地現物・即断即決による「モノづくり」の進化

トヨタ自動車のインバータ生産量の増加により、2004年からはデンソーでもインバータ生産を行うことになりました。その後、



2007年に前述の両面冷却インバータが採用されたことに伴い、デンソーオリジナルのインバータづくりが始まりました。新規構造であるためデンソー独自の生産技術を確立する必要がありました。一台の不良も流さないという強い思いが各関係部門を奮い立たせ、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により、品質にこだわったデンソー独自の生産技術を確立し、インバータにおけるモノづくりの基盤を築きました。



インバータの生産現場

すべてを可能にする「ヒトづくり」の強化

こうした研究開発・モノづくりを支えるのは人材の力です。インバータの開発・生産を加速させるために、電動化製品生産拠点の総本山である安城製作所において、インバータ部門の人材育成に取り組んでいます。安城製作所は、これまでモノづくりのプロフェッショナルを多数輩出し、そのプロフェッショナルが現場の中で将来を担う人材を育ててきました。しかし、設備の自動化が進んだことなどにより、実際に生産現場で手を動かしながら時間をかけて若手を教育する機会が減少しました。こうした状況を打破し、教育にあたる人材の育成を実現すべく、2011年より安城製作所内に「未来塾」を立ち上げ、管理者教育を開始し、2015年には「技心伝道場」も立ち上げ、コア技能の伝承や安全も含めた教育組織強化に取り組んでいます。2019年から

はインバータ部門の人材育成も取り込み、One 安城として体制をさらに強化・拡大しています。将来グローバルに活躍できる「伝えられる」ヒトづくりを目指し、教育環境拡充と強化を連動・連携させ加速させていきます。

3つの強みを結集し生み出された「システム構築力」

前述の通り、デンソーは「研究開発」「モノづくり」「ヒトづくり」の強みを結集して様々な課題を乗り越えてきました。この3つの強みの結集により生み出された代表的な能力に「システム構築力」があります。

車両システムの中には、ECU、インバータ、モータジェネレータ、バッテリーで構成される「電動パワトレインシステム」があります。このシステムを正常に稼働させ、電動車の環境性能を向上させるには、それぞれを緻密にコントロールすることが重要になります。デンソーの「システム構築力」とは、車両におけるこれらのハードウェアの使われ方・使い方を熟知し、トータルで求められる性能や信頼性を達成できるように個々の設計へ落とし込む能力です。これまでデンソーは、トヨタ自動車をはじめとする様々なOEMとともに、ハードウェアだけでなくECUとそれぞれの制御を手の内化*し、最適連携制御を実施することで車両要求性能の実現に貢献してきました。

今後は注力分野である自動運転やコネクティッドの領域まで拡張し、車両システムトータルにおける「システム構築力」の強化を図ります。そしていずれは、モビリティの枠を飛び出して、クルマと社会とのつながりへと領域を拡大し、カーボンニュートラルな社会実現に向け、新たな価値を生み出すべく進化を続けていきます。

*手の内化：自社内で、重要な技術の開発・生産体制を構築し内製化すること。

電動化に向けた研究開発の起源

デンソーは、戦後のガソリン入手が困難だった1950年に、BEV「デンソー号」を開発、動力部の多くを社内で設計・製造し、約50台を販売しました。これが、現在につながる電動車向け製品開発の起源となりました。



BEV「デンソー号」

CSwO (チーフ・ソフトウェア・オフィサー) MESSAGE

デンソーのソフトウェア戦略

「つなぐ」役割で、クロスドメインの 新たな価値を創出・提供

CSwO 経営役員
林 新之助



コネクティッドや自動運転、シェアリング、電動化という「CASE」の進展を支える技術革新が加速し、クルマはさらに高度なインテリジェント化を遂げ、進化し続けています。デンソーはクルマが担う新たな役割と価値の創出に向け、「つなぐ」という役割を意識しながら、未来のモビリティ社会の実現に取り組んでいきます。

これまでも私たちは、メカやエレクトロニクス、ソフトウェアといった分野の異なる技術をつなぎ、高度で付加価値の高いシステムや製品を生み出し続けてきました。そこで培った「お客様の真のニーズの理解から最適なアーキテクチャを整え、異なる技術を組み合わせ実装し切る力」は、私たちの強みです。この強みを活かし、今後はクルマの中の様々なシステムをつなぎ「クロスドメイン価値の創出と提供」を進めます。さらには、コネクティッド技術により、クルマと社会をつなぎ、社会全体で「環境」と「安心」の大義を果たす新たな価値の創出にも挑戦していきます。

また、モビリティ社会という視点では、自動車業界全体、そして業界を超えた新たなパートナーを「つなぐ」ということも重要です。例えば、セキュリティ技術の確立など、企業の垣根を越えて協力が欠かせない分野では、「業界標準の基盤づくり」にも力を入れていきます。標準化団体の活動をリードし、さらには、これまで構築してきた世界中のカーメーカとの信頼関係をベースに確かな解をご提案することで

「業界標準の基盤づくり」を進め、自動車業界全体へ貢献していきます。

こうした「つなぐ」役割をしっかりと果たしていくために、私たちは人材面と組織面でも改革を進めています。

人材面では2021年1月よりソフトウェア人材のリカレントシステムを構築、運用を開始しました。ソフトウェアの価値を高める原動力は、技術者の高度なスキルと高いモチベーションにあります。デンソーグループ共通のスキル定義、各種教育カリキュラム、認定制度を整え、従業員一人ひとりが主体的にスキルを伸ばし、活躍の場を広げられる環境づくりを推進していきます。

組織面では、クロスドメイン事業、ソフトウェア事業の本格的な立ち上げに向け、横串組織の機能強化を進めています。6月にはこれまで各製品事業部に配置していたソフトウェア部門・人材を、クロスドメイン型の横断組織に集約し、電子PF・ソフトウェア統括部を設置しました。さらにデンソーグループとして、ソフトウェア領域で得意分野を持つ各企業でも技術と人のネットワークを強化し、グループ全体でソフトウェアの力を高めていきます。

私たちデンソーは、ソフトウェア領域を強化し、「つなぐ」役割をしっかりと意識しながら、未来のモビリティ社会の実現に取り組んでいきます。

資本の強化

製造資本

財務資本

人的資本

知的資本

社会・関係資本

自然資本

製造資本

デンソールの製造資本の特徴 (2020年度実績)

設備投資額

3,743億円

CO₂排出量原単位

40%削減 (2012年度比、単体)

資本強化の取り組み概要

デンソーでは、一貫した内製技術へのこだわりと、自前の生産技術を結集した、高付加価値を生み出す製造拠点を整備し(モノづくり □ P.46)、競争力ある製品提供を世界規模で行うための製造資本を強化しています。品質、コスト、納期においてあらゆる地域のお客様満足度を高めるためのグローバル生産体制を構築するとともに、世界トップクラスの環境効率や高い生産性の追求を通して事業活動における環境負荷を低減するなど、製造拠点の進化を図っています。また製造資本の目標KPIとして掲げていた、F-IoT導入による生産性30%向上(2015年度比)については、2020年度に達成しました。



低炭素で圧倒的QCD*を実現する

グローバル生産体制

デンソーでは、お客様の近くで製造することを基本原則に、北米、欧州、中国、インドを含むアジア、日本の5つの地域で、競争力の高い生産体制を構築しています。また、環境にやさしいモノづくりを目指し、生産資源の効率活用を追求し、エネルギーロスが最小となるスリムなグローバル生産供給体制構築を図っています。さらに、グローバル競争を勝ち抜くために、世界中の生産拠点で、地域No. 1の品質・コスト・納期の実現と変化に強いモノづくりを目指し、弛まめ技術革新と全員参加のEF活動による強固な製造基盤づくりを推進しています。ほかに、各工場の状況や改善情報をリアルタイムで共有し、グローバルで改善シナジーを高め、実践スピードを上げるためのF-IoTを導入し、人の知恵を最大限に活かす工場づくりを目指しています。

* QCD: Quality, Cost, Delivery

カーボンニュートラル工場実現への取り組み

デンソーでは、「2035年モノづくりカーボンニュートラル達成」に向けて、世界中の工場で再生可能エネルギーの利用や太陽光発電、徹底した省エネ活動の実行、低炭素材料・設備・生産工程の採用、F-IoTの導入を加速していきます。また、再生エネルギーの貯蔵技術やCO₂を再エネルギー化・再資源化する技術の開発および社会への普及を進めることで、社会全体のカーボンニュートラルへの貢献も目指します。

製造資本

財務資本

人的資本

知的資本

社会・関係資本

自然資本

財務資本

デンソーの財務資本の特徴 (2020年度実績)

親会社所有者帰属持分比率

57.5%

DOE*

3.0%

加重平均資本コスト(WACC*)

6.3%

* DOE : 株主資本配当率

* WACC : Weighted Average Cost of Capital

資本強化の取り組み概要

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

目標KPI

* 2025年度目標

① 収益体質の強化

ROE: **10%超*** 営業利益率: **10%*** 研究開発費: **4,500億円*** 設備投資: **3,500億円***

② 低収益資産の圧縮

手元資金月商比 **1.1カ月*** 政策保有株式の **さらなる縮減**

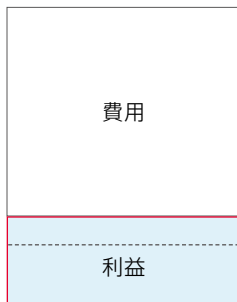
③ 資本構成の改善

株主資本比率: **50%以上*** DOE: **3.0%以上*** 自己株式取得の **機動的な実行**

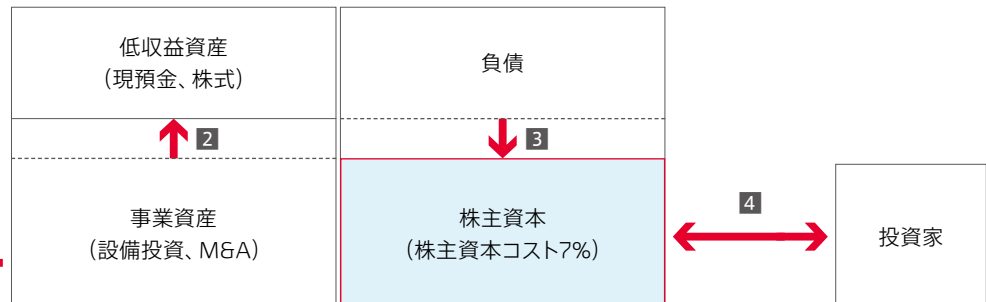
企業価値創造に向けた取り組み



PL



BS



① 収益体質の強化 : ROIC 向上

② 低収益資産の圧縮 : 手元資金の圧縮 / 政策保有株式縮減

③ 資本構成の改善 : 借入活用、調達多様化 / 株主還元政策

④ 市場との対話

CFO (チーフ・ファイナンシャル・オフィサー) MESSAGE

デンソーの財務戦略

企業価値創造に向けた 新たな財務戦略を実行し 持続的な成長を確かなものに

CFO
取締役・経営役員
松井 靖



不透明な事業環境でも 企業価値を創造し続けるために

2020年度の連結業績は、新型コロナウイルス感染症の拡大により車両販売が大幅に減少し、その後の半導体や素材不足などから、売上収益は4兆9,367億円(前年度比4.2%減)になりましたが、固定費低減やソフト開発ツール導入による研究開発の効率化など体質変革を加速し、営業利益は1,551億円(前年度比153.9%増)と減収増益となりました。

2021年度は、世界的な半導体不足の長期化懸念など不透明な事業環境は続いています。このような激動の事業環境においても企業価値を創造し続けられるよう、筋肉質な企業体質への転換を加速すべく、成長投資と固定費の徹底削減をバランスよく推進しています。

電動化については、デンソーは先んじて研究開発・投資を進め、現在では投資はピークアウトし、すでに合理化の効果が強く表れてきているフェーズにあります。インバータなどの電駆動や、電源、制御、熱マネジメントなどの電動化製品は、当社の売上・利益の両面の成長を支えるだけでなく環境にも貢献します。市場全体の電動化の進展に伴い、小型・低コストが求められる軽自動車から、高出力が必要な商用車・農建機までカバーする品揃えを拡充していきます。また、ADASについて、予防安全や運転支援、駐車支援、自動運転などの製品をラインナップしていますが、今後はより多くの

事故シーンをカバーする製品開発を進めるとともに、ADASシステムの進化に合わせた既販車・保有車向けの後付け製品も拡充し、交通事故ゼロの実現に貢献していきます。

企業価値創造を中長期的目標として掲げていくため、2021年度から財務戦略を刷新しました。新財務戦略で最も重要なポイントは「企業価値創造(正のエクイティスプレッド創出と拡大)を意識した経営を実行する」ということです。具体的な目標として、2025年度までにROE10%超と決めました。ROEを分解し、①収益体質の強化、②低収益資産の圧縮、③資本構成の改善について、それぞれ財務目標を設定し達成することでROEの向上を図り、④市場との対話を強化することで中長期的に正のエクイティスプレッドを拡大させていきます。以下、4つの柱についてご説明します。

収益体質の強化： ROIC経営の浸透を図り、収益性へのこだわりを強化

ROIC導入

当社は継続的な企業価値向上を目指し、2020年度から本格的にROICを導入しました。売上高や利益に加え資産効率・資本コストを意識し、事業の競争力であるROICを向上させることで、財務レバレッジに過度に依存せず企業価値を高めていきます。具体的には、将来の収益獲得が期待できる事業へ経営資源を集中させるため、ROICと成長性に

基づき投資予算配分を決定します。また、個別の設備投資・M&Aにおいては、IRR(内部収益率)が当社のWACCをベースに設定したハードルレートを超える案件を原則としています。(ハードルレートは10%を下限に投資国や流動性などのリスク要因を加味して設定)

ポートフォリオの組み替え

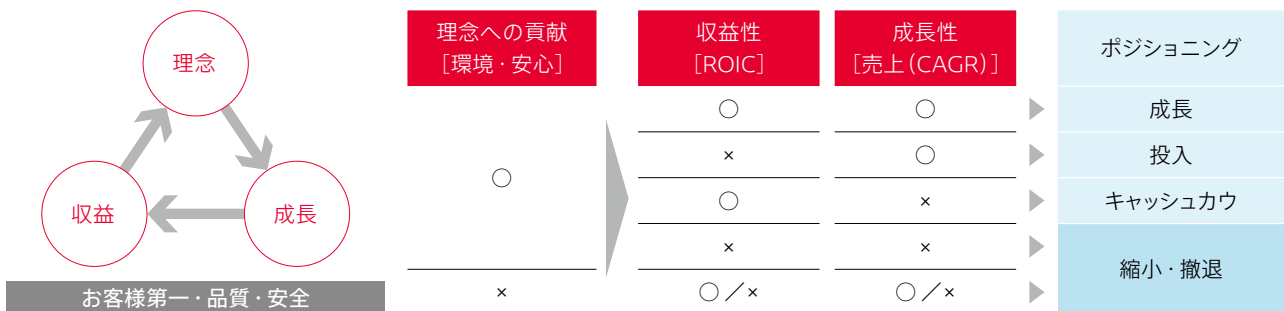
2021年度から、新たに事業ポートフォリオを定期的に組み替える仕組みを導入しました。85の製品群を、①理念(環境・安心)への貢献、②収益性(ROIC)、③成長性の3軸で評価し、各製品群のポジショニング・方向性を議論しています。

当社は「事業を通じて社会課題の解決に貢献すること」を経営の基礎としており、理念に沿わない事業は持続的な価値創造に貢献しないと考えています。例えば、内燃系製品は

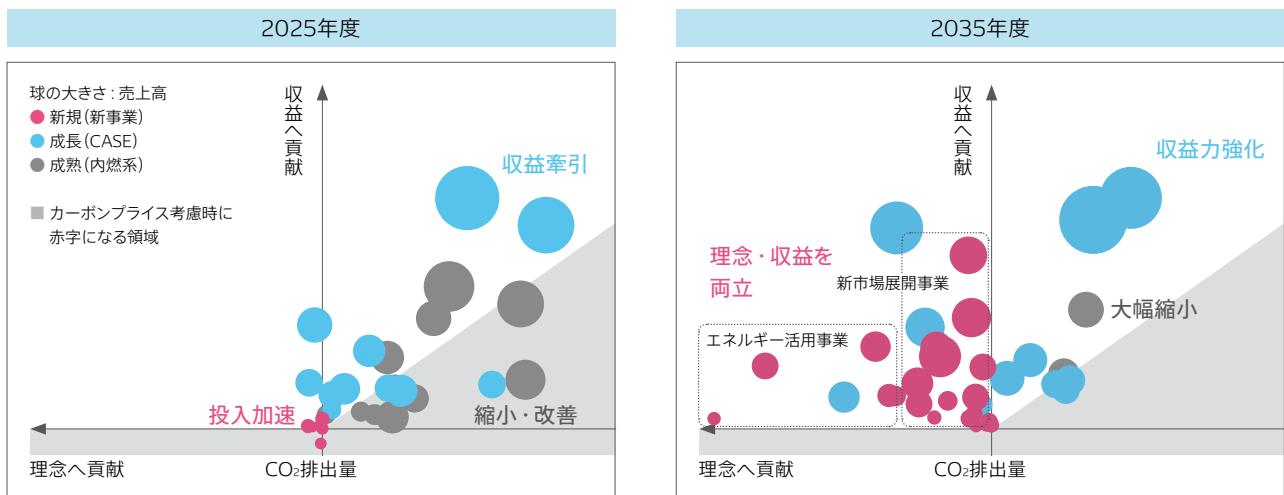
当社のこれまでの成長・収益を支えてきた基幹事業ではありませんが、環境への貢献を考え、同事業のコア技術を活かした水素燃料や燃料電池といった新市場への展開などの事業転換を開始しています。(下図は環境と収益性で製品を評価し、事業ポートフォリオの組み替えに活用している事例)

収益性の判断基準としては、事業活動に直結する資産・収益を対象を絞った「デンソー流ROIC」を用いています。ハードルレートを下回り、かつ成長が見込めない場合、縮小・撤退を前提に具体策を議論することで、自前主義に陥らない不断の事業ポートフォリオ見直しを実践します。また、仮に事業譲渡する場合でも、社会インフラであるモビリティを通じて、お客様・社会への供給責任を全うする使命から、お客様への供給責任を果たせるベストオーナーへお譲りしたいと考えています。

事業ポートフォリオ組み替えの考え方



事業ポートフォリオ組み替えの実例



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

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

戦略的投資への経営資源投入

成熟事業の縮小により捻出した経営資源は、成長事業の拡大やM&Aを含めた戦略的投資に投入します。

すでに内燃系事業からCASE事業へは、リカレントによる人材シフトも含め、大胆な経営資源のシフトを始めていますが、それに加えて、社会課題に対し当社が貢献しうる分野には、リスクを見極めながら新事業探索を積極的に進めることで、「両利き経営」を実践します。特に、電動航空機をはじめとした新モビリティ領域、カーボンニュートラル実現に向けたエネルギー利用事業は、自社のコア技術を用い、近い将来において社会課題を解決するとともに収益貢献が期待できる分野と考えています。自社に不足するピースを埋めるべく、技術やビジネスノウハウの獲得を目的としたスタートアップへの出資や、非車載ビジネスの強化を目的とした、

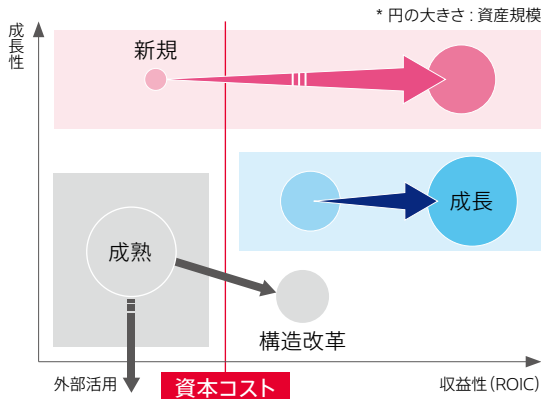
2020年度のセルトン社との資本提携に類似した系統の出資を、従来同様に実施していきます。加えて、非連続的な成長も視野に入れた業界トッププレーヤーとの資本提携といったM&Aやアライアンスも継続的に検討しています。

ROICの社内管理への活用

ROICは、従業員一人ひとりの行動変容を促すツールとしても活用しています。ROICをツリー展開し、経営KPIと個人の改善活動とのつながりを明らかにし、個人・各部門の改善事例とROIC向上との関係性を社内報でグローバルに紹介することで、改善意欲の醸成とROICの考え方浸透を図っています。

事業ポートフォリオの組み替えという経営判断と、従業員一人ひとりの行動変容という地道な改善活動を不断に推し進め、当社のROIC経営を実践していきます。

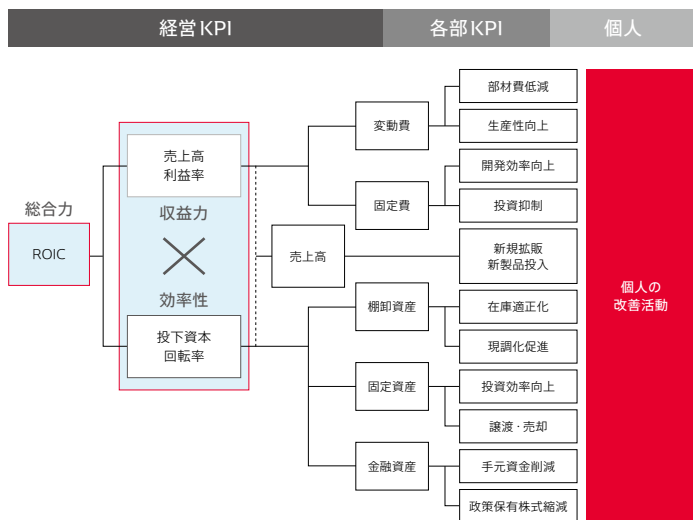
経営資源の戦略的投資



| | | |
|------|----|---------------------------------------------------------|
| 新事業 | 投入 | 新たな市場・価値の創出 ・技術を活かした新市場展開 ・エネルギー活用ビジネス立ち上げ |
| CASE | 拡大 | 事業拡大で業界を牽引 ・拡販・グローバル展開 ・収益力向上(ソフトウェア改革) |
| 内燃系 | 縮小 | 縮小によるROIC改善 ・業界全体での再編 ・投入抑制でキャッシュカウ化 |

理念への
貢献
(CO₂排出ゼロ・
交通事故ゼロ)

経営KPIと個人活動のつながりを示すROICツリー



ROIC向上活動の実例

/ 点火製造部の適正在庫見直し活動 /

お客さまの信頼を勝ち取るための安定供給と経営体質の強化を両立させる在庫適正化を実行

保有在庫を減らす = 資産が減る → 利益に対し投入が減る → 競争力のある経営体質へ

「在庫低減」活動は、在庫を余分に持たないことが投入減につながるから、経営の効率が良くなるんだね。在庫が減ると、在庫置場を他の用途に活用できたり、外部倉庫を減らして倉庫費用を削減することができるなどのメリットもあるんだ！

でも在庫って、減らせばいいってもんでもないよ。保有在庫が少なすぎでリスク発生時にお客さまに安定供給ができなくなってしまうことも！何が「適正」か、を考えるのが大事だね。

点火製造部生産管理室の皆さん ※撮影時のみマスクを外しています。

社内報より引用

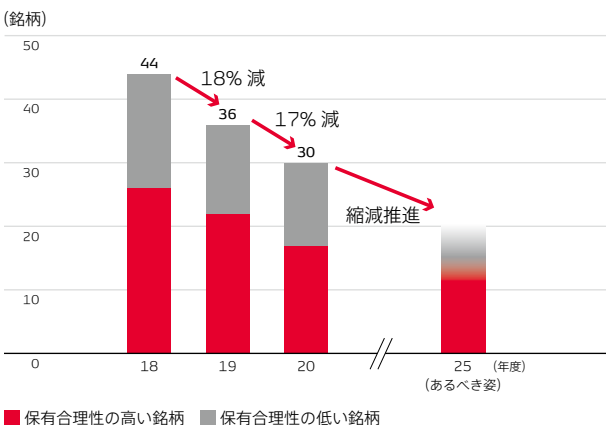
低収益資産の圧縮：
資産の収益力を見極め、さらなる圧縮により
資産効率を向上

資産効率を向上させるため、手元資金の削減と政策保有株式の縮減に取り組んでいます。

手元資金は、事業運営に必要な資金の最小化やグローバルキャッシュマネジメントシステム(GCMS)の導入による地域ごとの資金偏在を解消することにより縮減を進めており、有事対応のための一時的な積み増しを除き、これまでの目標水準である月商比1.2カ月を達成しています。引き続き十分な借入枠の確保やグループ内の資金還流を円滑にすることで、新規目標である月商比1.1カ月まで、一層圧縮を進めていきます。

政策保有株式については、国内上場銘柄に加えて、海外上場銘柄や当社子会社が保有する銘柄も縮減検討の範囲と定め、コーポレートガバナンス・コードの対象を超えて縮減を進めています。また、例えばジョイントベンチャーなど、スタートアップ企業をはじめとする非上場企業へ出資する場合にも、将来の上場可能性を踏まえて出口戦略をあらかじめ検討するなど、既存銘柄の縮減のみならず、必要以上の新規保有を抑制しています。今後ともコーポレートガバナンスのレベルを向上するため、積極的に取り組んでいきます。

政策保有株式



資本構成の改善：
借入の活用や株主還元により、
バランスの取れた資本構成へ

十分な安全性と効率性とのバランスを確保し、借入の活用や株主還元施策の実行により資本構成の改善を図ります。

目標KPIである株主資本比率50%以上は、経済危機において、当社の過去の損益変動率にストレスをかけて統計的に算出される想定最大損失が発生しても、資金調達可能とされる格付を維持できる水準です。

借入の活用については、将来の大規模投資に備え、銀行借入のみならず、国内外の債券市場を活用するなど、調達方法の多様化を進めています。現在の高い財務安全性を維持し、借入を積極活用することで資本の増加を抑制し、資本効率の向上を図ります。

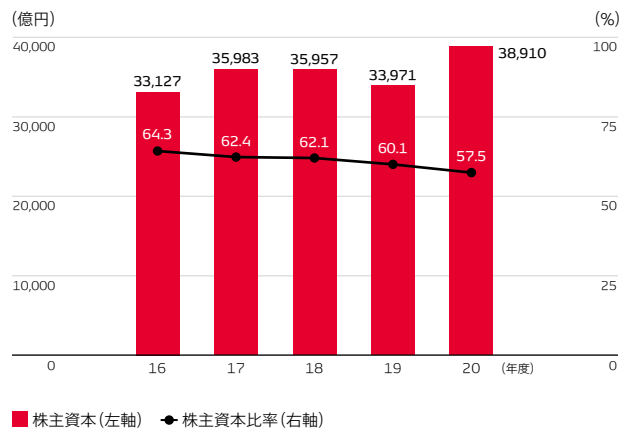
株主還元政策については、投資家の皆様との信頼関係を構築、維持するため、新財務戦略において、配当(インカムゲイン)および株価上昇(キャピタルゲイン)により、株主資本コストを上回る株主還元を長期的に目指します。

配当は、これまでの単年度利益を前提とした「配当性向」から株主資本を前提とした「DOE(株主資本配当率)」に考え方を刷新し、より長期安定的な株主還元を実行していきます。

また、自己株式の取得についても、長期的な事業計画に基づき将来の資本構成を予測した上で、目標株主資本比率の実現および市場株価の状況から、機動的に実行していきます。2021年度は、7月30日に公表の通り、1,000億円を上限に従来にない規模で自己株式を取得することを決定し、買付を進めています。

今後も、投資家の皆様へ長期安定的な株主還元を行い、資本構成の改善を進めていきます。

株主資本/株主資本比率



長期信用格付

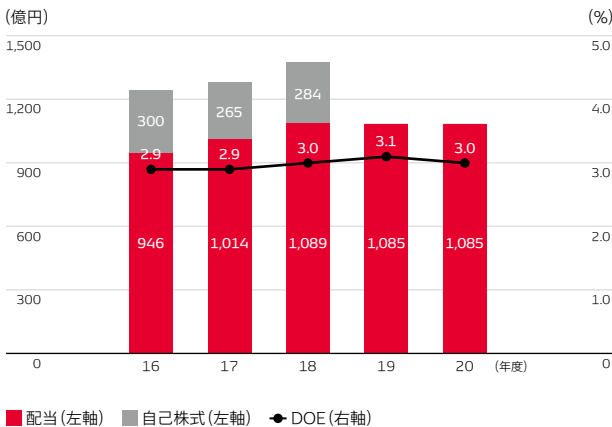
| 格付会社 | 格付 |
|------------------|-----|
| 格付投資情報センター (R&I) | AA+ |
| スタンダード&プアーズ | A+ |
| ムーディーズ | A2 |

TSR(累積・年率)*

| 投資期間 | 1年 | | 3年 | | 5年 | | 10年 | |
|--------------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--|
| | 累積/年率 | 累積 | 年率 | 累積 | 年率 | 累積 | 年率 | |
| DENSO | 114.5% | 33.5% | 10.1% | 77.2% | 12.1% | 206.6% | 11.9% | |
| TOPIX | 42.1% | 22.1% | 6.9% | 62.3% | 10.2% | 179.4% | 10.8% | |
| TOPIX(輸送用機器) | 48.2% | 12.6% | 4.0% | 38.7% | 6.8% | 146.4% | 9.4% | |

* 市場データより当社作成。

還元総額/DOE 推移



市場との対話：

新分野(ESGやカーボンニュートラル)を含め、
適時・適切なIR活動を強化

コーポレートガバナンス・コードに則ったIR活動を通じ、役員
の参画による投資家やアナリストの皆様への適時・適切な
情報発信と対話を強化することで、資本市場との情報格
差を縮小し、企業価値向上(エクイティスプレッドの拡大)を
目指します。

2020年度は、コロナ禍による行動制限下においても、
オンライン面談の活用などにより延べ約500社の機関投資
家と対話し、2021年5月にオンライン開催した「DENSO
DIALOG DAY 2021」でも例年以上の数の方々にご参加い
ただき、投資家層の拡大を実現しました。

また、情報発信の内容について、当社では、決算の内容や
事業環境などの正確性はもちろんのこと、ESG視点でのIR
活動やアプローチを加速しています。ESG投資は、今や資
本市場における投資テーマのメインストリームです。当社は
早くから、「環境」と「安心」を長期ビジョンに掲げ、持続可

能な社会の実現に向け、取り組んできました。「環境」では
2000年度より「デンソーエコビジョン」を制定し、電動化へ
の弛まぬ歩みと環境技術の開発を継続し、「安心」では、交
通事故ゼロに向けた安心・安全製品の開発・拡充や、モビ
リティ領域にとどまらないモノづくり、物流、農業分野など
「働くすべての人の安心と可能性を広げる」事業に取り組ん
できました。特にカーボンニュートラルへのコミットメントが
資本市場の大きな関心事となる中、2035年までにクレジット
なしでのカーボンニュートラルを目指すことを宣言しまし
た。これらの活動と進捗を実直に、真摯に、ステークホル
ダーの皆様へ伝えることが、私たちの責務と考えます。

今後も、資本市場との建設的な対話や情報発信の「広さ」
と「深さ」を追求するとともに、いただいたご意見を社内に
フィードバックし、自社の論理にとらわれないより良い意思
決定と、経営の質向上につなげていきます。

最後に

当社は、企業価値の創造に向け、着実にKPIを達成するこ
とで持続的に事業成長を遂げていきます。2021年8月現在の
当社株価が過去最高水準で推移していることは、財務戦略の
刷新をはじめ、当社の変革が投資家の方々のご期待に添え
ていることの証左の一つと認識しています。新型コロナウイルス
感染症による世界的な経済活動への悪影響など、予断
を許さない事業環境が続きますが、難しい局面だからこそ、
投資家の方々にご理解を深めていただけるような情報発信、
対話に努めていきます。IoTやAIの飛躍的進化に伴うモビ
リティ変革やCASEの進展といった潮流に挑みつつ、今後も事
業を通じて社会課題を解決していくという当社の理念を実現
し、社会そして投資家の方々をはじめとするすべてのステ
ークホルダーに貢献していきますので、どうかご期待ください。

製造資本

財務資本

人的資本

知的資本

社会・関係資本

自然資本

人的資本

デンソーの人的資本の特徴 (2020年度実績)

海外従業員比率

53%

離職率

0.84% (単体)

資本強化の取り組み概要

デンソーでは、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、いきいきと人生を送ることで企業も成長すると考えています。現在、グローバル事業展開を支えるダイバーシティ推進に力を入れており、女性採用の強化、女性活躍推進、障がい者雇用促進などを含めた多様な人材の活躍を推進しています。また、モチベーション高く仕事に取り組めるよう、心身両面の健康づくりや、安心・安全で働きがいのある職場づくりを推進し、健康的なライフスタイルの形成を支援しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

基本的な考え方

デンソーが目指す、カーボンニュートラル・交通事故ゼロの社会の実現のためには、イノベーションが必要です。イノベーションの源泉は異なる意見・アイデアを自由闊達に交わせる共創環境だと考えます。こうした環境を生み出すには、多様な才能・価値観を持つ世界中の従業員（ダイバーシティ）が、心のこもったコミュニケーションを通じて相手を理解し、尊重し合うこと（インクルージョン）が何よりも重要です。

絶え間なく変化する社会の期待に応え、共感される企業であり続けるために、デンソーは、ダイバーシティ&インクルージョンをグローバルで推進していきます。

グローバルでの取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの課題は国や文化によって異なるため、地域事情に合った活動を進めています。例えば、生産現場で働く女性が多いベトナム、



妊婦ラインの設置

マレーシア、インドネシア、フィリピンやタイでは座った状態で作業ができる妊婦ラインを設置。妊娠中も母体に負荷をかけることなくいきいきと働ける環境の整備や授乳中のワーキング

マザーのサポートも実施しています。また、北米においては毎年6月のプライド月間に社内イベントを開催し、性的マイノリティの方に対するアンコンシャスバイアスを撲滅する取り組みを行っています。

日本での取り組み (女性活躍推進・障がい者雇用拡大)

あらゆる階層で男女が区別なくいきいきと働いていることを目指し、「採用」「育成」「ライフイベントとの両立」「昇格」のフェーズごとにKPIを設定の上、推進しています。2021年度からは、技能系女性管理職の目標値も設定。生産現場をリードする人材を育成しています。

女性管理職人数の実績と目標 KPI

事技系女性管理職 (課長以上)

2021年1月実績 : 113人 → 2025年度目標 : **200人**

技能系女性管理職 (班長以上)

2021年1月実績 : 126人 → 2025年度目標 : **200人**

デンソーでは、1978年より身体障がい者の定期雇用を開始し、以降、雇用拡大に積極的に取り組んでいます。1984年には、肢体不自由者を主体とした特例子会社「デンソー太陽株式会社」を設立し、コンビネーションメータ、スマートキーなどの生産を行っています。2016年には、知的・精神障がい者の活躍の場として、オフィスサポート業務を中心とした特例子会社「株式会社デンソーブラッサム」を設立しました。2021年4月時点、デンソーと特例子会社2社を含む国内グループで856人の障がい者が活躍しています。

健康経営*1

心身の健康は、従業員とその家族の幸せにつながるとともに、従業員がいきいきと働くための源です。

デンソーは、従業員の健康増進を経営課題の一つと位置

付け、2016年9月に「デンソー健康宣言^{*2}」を発表。従業員の意識向上と職場での活動促進に向け、心身両面の健康施策の充実に取り組んでいます。

また、国内外のデンソーグループ各社で健康経営を推進するため、2019年2月に、「デンソーグループ健康経営基本方針」を策定しました。この基本方針をグローバルに共有し、各国・各社の実情を踏まえた健康経営を実践することで、一人ひとりの健康意識（ヘルス・リテラシー）を向上し、より健やかな職場づくりにグループ全体で努めています。

こうした取り組みの結果、経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人～ホワイト500～^{*3}」に2017年から5年連続で認定され、また国内グループでも37社が健康経営優良法人に認定されています。今後もグループ全体で健康を大切に、いきいきと働くことのできる職場風土を醸成していきます。



*1. 「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。
 *2. 「デンソー健康宣言」(全文)はデンソーホームページ「サステナビリティ」をご参照ください。
 *3. 上場企業に限らず、保険者(健康保険組合など)と連携して優良な健康経営を実践している法人を認定する制度で、2016年度から開始されています。

当社の健康経営の取り組み、組織体制についての詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/health/>



人材育成

変化に強いヒトづくり、学び続け挑戦し続ける風土

DXの加速により、産業界全体でソフト分野の人材が不足する中、デンソーは自動車業界の新潮流であるCASEへの対応強化も見据え、従業員のキャリア開発とソフト技術者への転進を支援する新制度を導入しています。

ソフト技術者のキャリア開発を促進するための「キャリアイノベーションプログラム」とソフト以外の技術分野からのキャリア転進を支援する「キャリア転進プログラム」の両輪でソフト開発体制の強化を図っていきます。

キャリアイノベーションプログラム

ソフト開発に必要なソフト技術者の役割を定義し、技術の専門性とレベルを組み合わせた能力マップを作成。技術者はこれをもとに自身の目指す姿を描き、スキルアップやキャリア構築を行います。

それを支えるのがキャリアイノベーションプログラムです。必要な知識を習得し、成長と活躍の機会を獲得、実践の場でスキルを向上して、認定制度によって認定されます。このキャリア開発サイクルを継続的に回していきます。

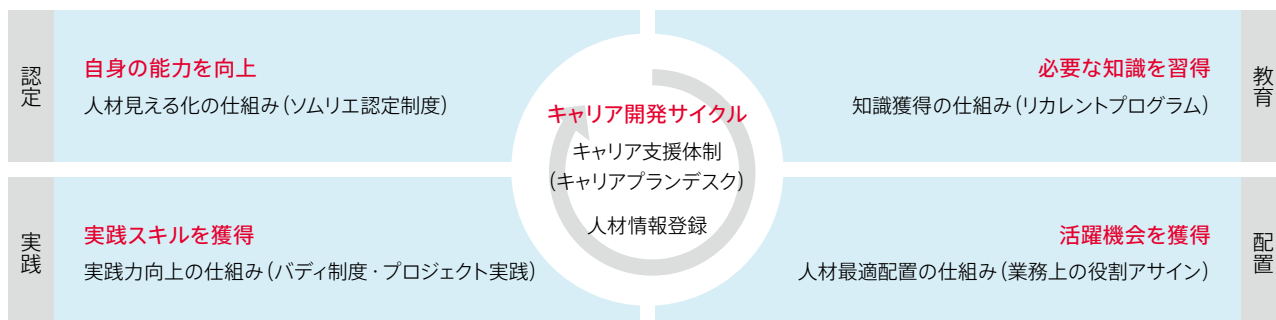
また、人材情報は一元化・オープン化され、個人のキャリア構築やソフト開発体制の最適化に活用されます。

キャリア転進プログラム

約半年にわたってソフトウェアの知識を習得し、実践経験を経て、新たな活躍領域への転進を支援する仕組みです。ソフトウェアの知識を習得するだけでなく、転進者のモチベーション向上と不安を払拭するために、キャリアカウンセラー、キャリアアドバイザー、OJTトレーナー、メンターなど、多面的に支援する環境を整え、転進者に寄り添った体制で推進しています。(2020年度実績16名) 2025年までに約1,000人のソフト技術者創出を目指します。

デンソーは、これらのプログラムを通じて、従業員一人ひとりがキャリアオーナーシップを発揮し、キャリアの開発・再構築にチャレンジする風土を醸成するとともに、従業員がいきいきと活躍・成長できる環境を築いていきます。

キャリアイノベーションプログラム



製造資本

財務資本

人的資本

知的資本

社会・関係資本

自然資本

知的資本

デンソーの知的資本の特徴 (2020年度実績)

研究開発費(売上収益研究開発費率)

4,920億円(10.0%)

特許出願件数

約4,300件

特許保有件数

約41,500件

資本強化の取り組み概要

デンソーは、2030年長期ビジョンの実現に向けて、事業戦略と一体化した知的財産戦略を推進しています。特に、2025年長期戦略で定めた注力4分野(「電動化」「先進安全/自動運転」「コネクティッド」「非車載事業(FA/農業)」)において重点的な特許網構築活動、オープンイノベーションに対する知財活動を推進し、取得した特許権などを戦略的に活用することで、当社の持続的成長に向けた事業拡大へのチャレンジを支えています。また、研究開発費については、ソフトウェア開発の効率化やデジタル化を進めることで、アウトプットを向上させながら、2025年に向けて4,500億円まで抑えていきます。

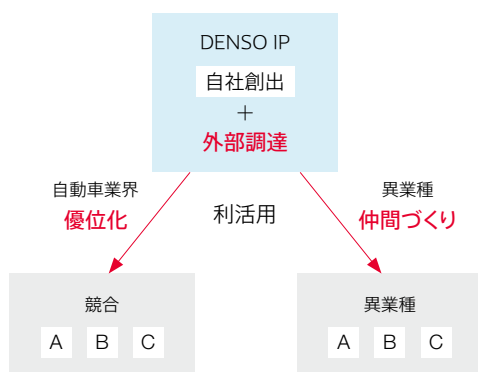
目標KPI

研究開発費年間投入額

2025年度: **4,500億円**

知的財産戦略の推進

デンソーでは、自動車の付加価値がCASE領域に移りつつある今日、従前の自動車業界プレーヤーだけでなくICT企業や新興企業などとの競争に打ち勝っていくために、①権利活用による自動車業界内での優位化、②知財を介在させた異業種との仲間づくり、③知財の外部調達推進(必要知財の早期獲得)を3本



柱とし、知財の利活用により自社優位なビジネスエコシステムの構築を実現していきます。また、特許出願においても注力4分野に関わる技術の割合を増やし、当社の持続的な成長を支援していきます。

グローバル知財体制の強化

海外での事業展開を支えるべく、北米、欧州、中国の開発・設計拠点内に知財組織を設け、現地発明に関わる知財権の取得や、他社知財権の調査を強化しています。また、北米・欧州拠点では現地の特許弁護士を採用して特許係争の支援を、中国拠点では模倣品対策や商標侵害対応によるブランド保護を行っています。知財組織がない海外拠点においても、発明報奨制度や知財教育制度を整備し、現地知財活動の啓発を図っています。

さらに、知財マネジメント上のグループ全体および各地域の課題解決とガバナンス強化を目的としてグローバル知財会議を定期的に開催しています。

2020年度の活動実績

デンソーでは、売上収益の9%台を目安に研究開発に投資しており、その成果をグローバルで確実に権利化しています。カーメーカを含めた自動車産業界の2020年特許数(新規登録数)ランキングでは、デンソーは日本で第3位、アメリカで第7位を獲得しています。



社会・関係資本

デンソーの社会・関係資本の特徴(2020年度実績)



資本強化の取り組み概要

デンソーの事業活動は、多様なステークホルダーとの関わりの中で進められており、ステークホルダーとの良好な関係を築き上げることは企業価値の向上にとって大切です。デンソーは、ステー

クホルダーへの責任を明らかにするとともに、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続けています。そして、いただいたご意見や社会のニーズを企業活動に反映させていきます。

ステークホルダーとの対話促進の取り組み

| ステークホルダー | 対話促進の取り組み | 2020年度実績 |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| お客様 | 「お客様相談窓口」の活用向上 相談窓口寄せられた声は、関連部署へ展開し、より良い製品・サービスの提供に役立てています。 | 製品に関するお問い合わせ： 約3,800件 |
| 株主・投資家 | 「定時株主総会」の開催 議長からの取り組み報告、株主様からの質疑応答などを行っています。 「投資家との対話」の促進 決算や将来戦略の説明会、個々の面談や電話会議、海外ロードショーなどを通じた対話を行っています。 | 機関投資家との対話延べ社数： 約500社 |
| 地域社会 | 「デンソーグループハートフルデー」の開催 従業員が地域社会に貢献する日(=ハートフルデー)を設定し、独自の社会貢献活動に取り組んでいます。 「企業スポーツ」の振興 スポーツ活動を通じて、従業員に元気を届けるとともに、地域とのつながりを大切にしています。 | ハートフルデー参加従業員数： 約13,400人 |

※ 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、「取引先様感謝の会」(調達方針や各事業の取り組み内容の情報提供などを通じてサプライヤー様と交流を深める場)、「グローバルカンファレンス」(役員と世界中のリーダーを集め、長期ビジョンの実現と長期戦略の実行に向けた議論をする場)については、2020年度は中止しました。

サプライヤーと一体となったサステナビリティの推進

デンソーでは、オープンでフェアな事業慣行と責任ある調達活動を基本方針として、グループ全体、サプライチェーン全体で社会的責任を果たし続けるために、世界中のサプライヤーの皆様とともにサステナビリティを推進しています。

「サステナビリティガイドライン」に基づく サステナビリティの推進

デンソーでは、「サステナビリティガイドライン」を定め、約6,450社のサプライヤー様と共有し、その内容に基づいた調達を実施するように求めています。主要なサプライヤー様に対しては、



定期的に「自己診断シート」によるセルフチェックを依頼し、必要に応じてデンソー担当者が訪問し、点検やダイアログなどを実施して、改善を求めています。また、新規の取引の際には、「コンプライアンス・環境保全・職場安全などの社会的責任の順守」を盛り込んだ「取引基本契約書」を締結しています。

「グリーン調達ガイドライン」によるグリーン調達の徹底
環境分野では、デンソーグループ環境基本方針であるエコビジョンに基づき、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、サプライヤー様にガイドラインに基づいたグリーン調達、管理の徹底をお願いしています。

人権への取り組み

デンソーは、「人権尊重」を事業活動上配慮すべき重要なテーマと考え、サステナビリティ経営の重要課題(マテリアリティ)の一つとして設定し、人権尊重の取り組みを推進しています。

人権尊重に関する方針の明確化

デンソーは、国連の「世界人権宣言」「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もとに、「デンソーグループサステナビリティ方針」を制定しています。その中で、人種・性別・年齢・国籍・宗教・障がい・傷病・性的指向などによる差別やハラスメント、児童労働、強制労働など、人権を侵害する労働またはそれに準ずる行為の禁止を明文化し、グループで共有し徹底を図っています。

従業員への啓発・浸透

デンソーでは、「人権尊重」に基づく行動の実践に向け、「デンソーグループ社員行動指針」で「人権尊重」を明文化するとともに、従業員に対する教育研修などの活動を推進しています。

(株)デンソーでは、人権教育を階層別教育(役員研修、新任役職者、新入社員など)に組み入れるとともに、国内グループ会社を含む全従業員を対象とした「コンプライアンスWebテスト」に人権に関する問題を組み入れるなどの啓発活動を行っています。

サプライチェーンにおける人権尊重の取り組みの推進

人権尊重の取り組みは、デンソーだけではなく、サプライチェーン全体において推進することが必要とされています。そのため、デンソーでは、サプライヤー様とともに、人権の侵害

あるいは侵害への加担が起きないように様々な取り組みを進めています。例えば、「サステナビリティガイドライン」への人権尊重に関する項目の盛り込みや定期的な「自己診断シート」によるセルフチェック、ダイアログを通じた改善依頼などを行っています。

また責任ある鉱物資源・原材料の調達についても、サプライチェーンにおける重要な問題として認識しています。具体的な取り組みとしては、「紛争鉱物対応方針」を策定し、サプライヤー様に対して、責任ある資源・原材料調達をお願いするとともに、年1回、すべてのサプライヤー様にご協力いただき、紛争鉱物調査を実施しています。

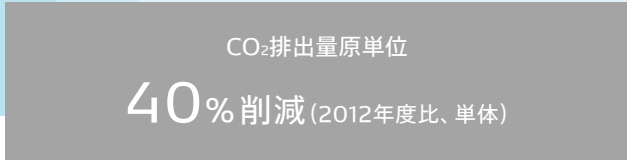
なお、カーボンニュートラルを背景とした電動化の加速でレアアース・レアメタルなどのニーズが高まることにより、人権リスクのある鉱物資源・原材料の範囲が広がる可能性があります。リスク対象を定期的に見直し、デンソーとしての対応方法を検討するなど、今後も、サプライヤー様と協力し、懸念のある鉱物の使用回避にサプライチェーン全体で取り組んでいきます。

今後の取り組み

コロナ禍を背景に、ビジネスにおける人権尊重への取り組みの重要性がさらに高まっています。デンソーは、人権に関するこれまでの取り組みをより一層推進すべきと考え、社外ステークホルダーの意見も踏まえながら、人権ポリシーの策定や人権デューデリジェンスなどを検討していきます。

自然資本

デンソーの自然資本の特徴 (2020年度実績)



資本強化の取り組み概要

デンソーの事業活動は、工業用水を利用したり、鉱物資源を製品の原材料に使用したりするなど、自然資本と密接に関わっているため、自然資本の劣化は事業活動に大きな影響をもたらします。また、グローバル共通課題の地球温暖化においては、今まで培ってきた環境技術を磨き抜くことで、さらに貢献できると考えています。


デンソーは、自然資本をリスクと機会の両面から捉え、自然資本の効率的利用と環境負荷低減を通じて、地球環境の維持と経済価値を創出する「環境経営」を推進しています。

エコビジョンに基づく環境活動の推進

デンソーは、2050年の持続可能な地域・社会の実現に向け、その中間時点となる2025年までのアクションプランとして「デンソーエコビジョン2025」を策定しています。その中で、2025年に達成すべき目標「ターゲット3」として、「エネルギー1/2」「クリーン2倍」「グリーン2倍」を定めました。

この3つの目標を「製品」「工場」「社員」「経営」それぞれの段階で実現するため、10個の具体的な行動「アクション10」を推進しています。

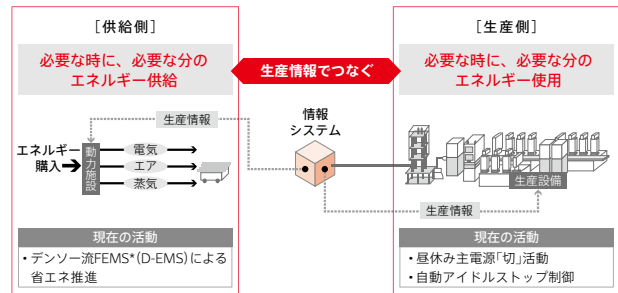
エコビジョンについての詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/management/ecovision/ecovision/>



究極のミニマム CO₂モノづくり

生産分野では、積極的なCO₂排出削減活動を推進し、生産工程の技術開発推進、全員参加による徹底した省エネのほか、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)活動や、CO₂排出量の少ない都市ガスを燃料に発電と排熱利用ができるコジェネレーションシステムを活用しています。今後は、より高い目標となる「工場における完全なカーボンニュートラル」を目指し、再生可能エネルギー

由来電力の購入や太陽光パネルによる自家発電の導入など、経済合理性も考慮しながら、再生可能エネルギーへの切り替えを加速させていきます。



* FEMS : Factory Energy Management System。建物の効率的なエネルギー使用をサポートするエネルギー管理システムの一つ。

水リスクへの取り組み

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

事例：水ジャストインタイム (JIT)

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

「環境」価値の最大化に向けた取り組み

気候変動の危機が迫る中、デンソーでは、持続可能なモビリティ社会のあり方を模索し、長期ビジョンで掲げた、「環境」の提供価値を最大化する目標に向けてサステナビリティ経営を加速させています。2019年に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」への賛同を表明し、気候変動が事業に与える影響とそれによる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、「環境」の大義をビジネス化し、事業の持続的な成長へとつなげる取り組みを推進しています。ここでは、TCFD提言に沿って、取り組み状況をご説明します。

シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析

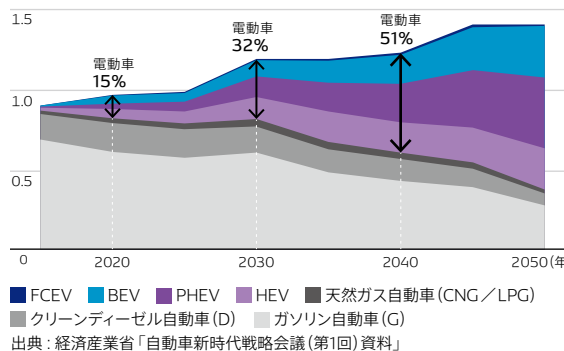
気候変動が事業に及ぼす影響の把握と気候関連の機会とリスクを具体化するために、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の外部シナリオをベンチマークとして参照しました。また、自動車産業のシナリオ分析を確認しつつ、自社の長期戦略における事業環境認識と照合しながら総合的にシナリオを想定の上、シナリオと自社長期戦略との差異分析により気候関連の機会とリスクを抽出しました。

シナリオの想定

移行リスク、物理リスクの2軸に対して、鈍化／推進／野心的の3つの分類でシナリオを定義しました。移行リスクはIEAの想定するCPS、STEPS、SDS(「World Energy Outlook 2019」参照)

を基準に、物理リスクはRCP8.5、RCP6.0、RCP2.6(「IPCC第5次評価報告書」参照)を基準にしています。

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



| | | 鈍化(温暖化対策が減速) | 推進(温暖化対策が巡航) | 野心的(温暖化対策が加速) |
|---------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 移行リスク | 想定シナリオ | CPS(現行政策シナリオ) | STEPS(公表政府シナリオ) | SDS(持続可能な開発シナリオ) |
| | 想定温暖化進行状況 | CO ₂ 成り行き増加 2°C以上上昇 | CO ₂ 現状維持 2°C以上上昇 | CO ₂ 抑制 1.5°C未満の上昇 |
| | 事業に関連する 定量指標 | CO ₂ 排出量47Gt(2050年時点) | CO ₂ 排出量36Gt(2050年時点) | CO ₂ 排出量25Gt(2030年時点) →10Gt(2050年時点) |
| | | EU炭素税38\$(2040年時点) | EU炭素税43\$(2040年時点) | EU炭素税140\$(2040年時点) |
| | | 原油134\$/バレル(2040年時点) | 原油103\$/バレル(2040年時点) | 原油59\$/バレル(2040年時点) |
| | | 再生可能エネルギーの導入進まず | 再生可能エネルギー23%(2030年) →29%(2050年) | 再生可能エネルギー30%(2030年) →61%(2050年) |
| 新車BEVが2%(2018年)から微増 | 新車BEV15%(2030年) →27%(2050年) | 新車BEV47%(2030年) →72%(2050年) | | |
| 物理リスク | 想定シナリオ | RCP8.5 | RCP6.0 | RCP2.6 |
| | 事業に関連する 定性指標 | 気象災害の被害 | 被害はRCP8.5ほどではないが、現状より被害が大きいと想定されるレベル | 被害は現状同等レベルだが、移行期間中に大きな影響が出る可能性がある |
| | | 海面上昇による被害 | | |
| | | 生態システムの悪化による被害 | | |
| | | 水・食料不足による被害 | | |



気候関連の機会とリスクの分析

デンソーの長期戦略の前提となる事業環境認識と左記シナリオの差異分析を行い、事業に与える影響が大きいと考える事項を重要事項として抽出した結果、移行リスクについては、燃費規制や電動化拡大への現行製品の未対応リスクと革新技術による機会の創出を重要項目として抽出しました。また物理リスクでは、気象災害による工場操業停止などの売上減少のリスクを抽出しました。

| | 重要項目 | 主要な財務上の潜在的影響 | 時間軸／影響度 | 対応 |
|-------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主なリスク | 既存の製品およびサービスに対する新たな命令・規制 | 燃費・排ガス規制による売上減少 燃費規制の厳格化(2018年から2030年にかけてCO ₂ 排出量(上限)は約3分の1)や自動車の電動化の加速(2018年:2%→2030年:47%)を想定。当該変化に対応できないことによる2025年の売上への影響額は約2,000億円を想定 | 中期／高い | 電動化製品の省エネルギー技術発展による、航続距離の延伸など |
| | ステークホルダーからの否定的なフィードバックの増加 | 環境情報開示ニーズ対応不十分による投資撤退・株価下落 投資家を中心としたステークホルダーの情報開示要求レベルの高まりに対応できず、開示情報の不足や消極的態度と捉えられることにより、投資撤退、株価低下が発生、それらによる経営への影響を想定 | 長期／やや高い | <ul style="list-style-type: none"> 安全衛生環境部サステナ環境戦略室と関係部署が連携した情報収集・管理体制を整備し、開示情報の充実化とステークホルダーとのコミュニケーションを強化 情報の信頼性向上に向け、第三者認証取得を検討 |
| | 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 | 工場操業停止・サプライチェーン分断による売上減少 洪水発生の可能性が高い日本・アジア(全生産の66%)で操業停止した場合、影響額は約900億円を想定 | 長期／やや高い | <ul style="list-style-type: none"> 気象災害対策が施された工場建設 部材などの購入先を複数化 世界全工場をつなぐプラットフォームを開発し、生産変更などに即時に対応できるグローバル生産体制を構築 |
| 主な機会 | より効率的な生産および物流プロセスの活用 | 工場におけるエネルギーコスト低減 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173万tCO ₂ 分の削減。他の省エネルギー活動も加味し、約600億円のコスト削減を想定 | 中期／やや高い | 省エネルギー活動の継続と、さらなる生産効率化に向けた省エネルギー生産技術開発の促進 |
| | 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 | 電動車の需要増加に起因する売上増加 <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルを背景に各国で電動車が増加。ヒートポンプシステムなど電動車の熱効率改善技術の需要も高まる サマルの電動関連製品を含め、電動化対応による2025年の売上への影響額は約5,000億円を想定 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によりさらなる機会を創出 | 中期／高い | <ul style="list-style-type: none"> 電動化した駆動・電源・制御技術や、ヒートポンプシステム・サーマルシステムの技術開発を加速 新燃料に対応するエンジン制御システムなどの技術開発 |
| | 事業活動の多様化 | 脱炭素に資する技術需要増加に伴う売上増加 <ul style="list-style-type: none"> 農業、物流、FAやCO₂吸収事業など、今まで培ってきた車載領域の脱炭素に寄与する技術開発で機会を創出 農業／物流／FA分野では約3,000億円(2030年)を想定 | 長期／中程度 | センサ・制御・ロボット・バイオ関連技術開発を加速し、農業生産技術やCO ₂ 吸収技術などを創出。積極的なアライアンスによる新事業とその販路開拓 |

経営戦略への影響

前述の分析より、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。そのため、デンソー変革プラン「Reborn21」のもと、環境活動の大義を「カーボンニュートラルな製造業を目指す」と定義し、事業ドメインを「モビリティ」「モノづくり」「ソサエティ」に広げます。また、「2025年に電力のカーボンニュートラル達成、2035年にはガスのカーボンニュートラル化」を目指します。すでに安全衛生環境部に専門部隊を発足させ、提供する製品に加え、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実現するため、環境ニュートラルシステム開発部、FCシステム事業開発部を新設しました。

財務計画への影響

カーボンニュートラルを背景に、電動化製品開発のさらなる強化と、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となります。したがって、財務計画において、電動化製品の拡大を反映した電動化や新燃料対応製品などに対応する研究開発費の増加を反映しました。またモノづくりのカーボンニュートラルに向けた、CO₂オフセットや再生可能エネルギーの購入費についても反映しました。なお、購入費については、2021年度に予算を確保し実際にクレジット購入を開始しています。



ガバナンス

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

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

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

リスク管理

デンソーでは、すさまじいスピードで変化する事業環境の中で、多様化するリスクを常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。気候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。気候関連のリスク(物理リスク)は、「デンソーにとっての主なリスク」の一つとして認識しており、グループ全体でリスク対応を強化しています。

リスクの未然防止と有事の初動対応、および事業継続計画「BCP」の策定：□ P.99

指標と目標

デンソーでは、長期環境方針「エコビジョン」の実現に向け、5年ごとに具体的な目標と計画を「環境行動計画」として策定し、活動を推進するとともに、目標達成状況の確認を行っています。

現在の環境行動計画(第7次環境行動計画)の主要KPI(2025年)

- 生産活動に伴うCO₂排出量原単位*(2012年度比) : ▲50%(単体・各グループ会社)
- 廃棄物原単位(2003年度比) : ▲50%維持(単体)
- 環境負荷物質の法的不適合 : ゼロ など

* エネルギー起源のCO₂に限る。

上記計画に加え、生産活動に伴うCO₂排出量の削減については、デンソー変革プラン「Reborn21」に基づくカーボンニュートラル戦略を踏まえ、「モノづくりのカーボンニュートラル」については「2025年に電力のカーボンニュートラル達成、2035年にはガスのカーボンニュートラル化」を目指して活動を進めます。またモビリティ製品については、モビリティ全方位における電動化技術開発を推進することで可能な限りCO₂排出量を削減、さらにはCO₂を回収・再資源化、再利用する技術の確立などを通してCO₂をマイナスにすることで、全体としてカーボンニュートラルを目指していきます。

今後引き続き十分な検討を重ね、重要項目の財務上の定量的な影響や、事業への具体的なリスク、機会についてより精緻に分析し、事業戦略や行動計画への反映を進めていきます。

エコビジョンについての詳細 : <https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/management/ecovision/>



環境行動計画についての詳細 : <https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/>



環境パフォーマンスデータについての詳細 : <https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/>



組織力の強化

長期戦略で掲げた成長目標を達成するためには、桁違いのスピード感を持った組織と、活力のある現場へと変革することが必要です。デンソーでは、「経営改革5本の柱」を掲げ、組織能力を高め、闘える組織になるために大きな経営改革に取り組んでいます。

経営改革5本の柱

1 車両視点の強化と技術開発の集約

複雑化するシステムの効率的な開発には、車両システム視点で全体最適となる開発が必要です。デンソーは組織再編を進めることで、差別化の鍵である「ECU、半導体、センサ、モータ」の技術開発を集約し、モビリティ新領域での成長と既存車載事業の収益力向上を会社全体で加速しています。また、トヨタ自動車との合併会社の株式会社ミライズ テクノロジーズではモビリティ視点と車載部品視点を活かし、競争力ある次世代車載半導体を開発しています。今後も、トヨタグループでの連携で獲得した視点を自社の技術開発にも還元していきます。



2 先端R&D機能の改革

お客様のニーズに沿った競争力ある製品開発を進めるため、イノベーションの震源地に先端R&D機能を配置し、様々なパートナーと連携しています。また、世界各地に設置したラボで24時間体制での開発も可能にしています。レベル4の自動運転やSOFC*などの先端技術開発も積極的に進めており、欧米では技術涉外機能を強化して探索活動や市場開拓、ルールづくりに参画しています。今後も産官学と連携したオープンイノベーションを推進し、中長期戦略に反映していきます。



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

3 事業部の進化と小さく強い本社

「環境・安心への貢献」を実現できる体制にするため、ROICを活用した事業ポートフォリオ変革を進めています。また、決裁金額基準の引き上げや業績フォローアップの簡素化などを通じて事業部へ責任と権限を移譲し、意思決定と実行のスピードを加速しています。本社部門では、専門性の向上や管理業務の最小化によるリソース配分の見直しを実施しています。これらの変革を通じてスピードX倍の経営と新たな価値創造を実現します。

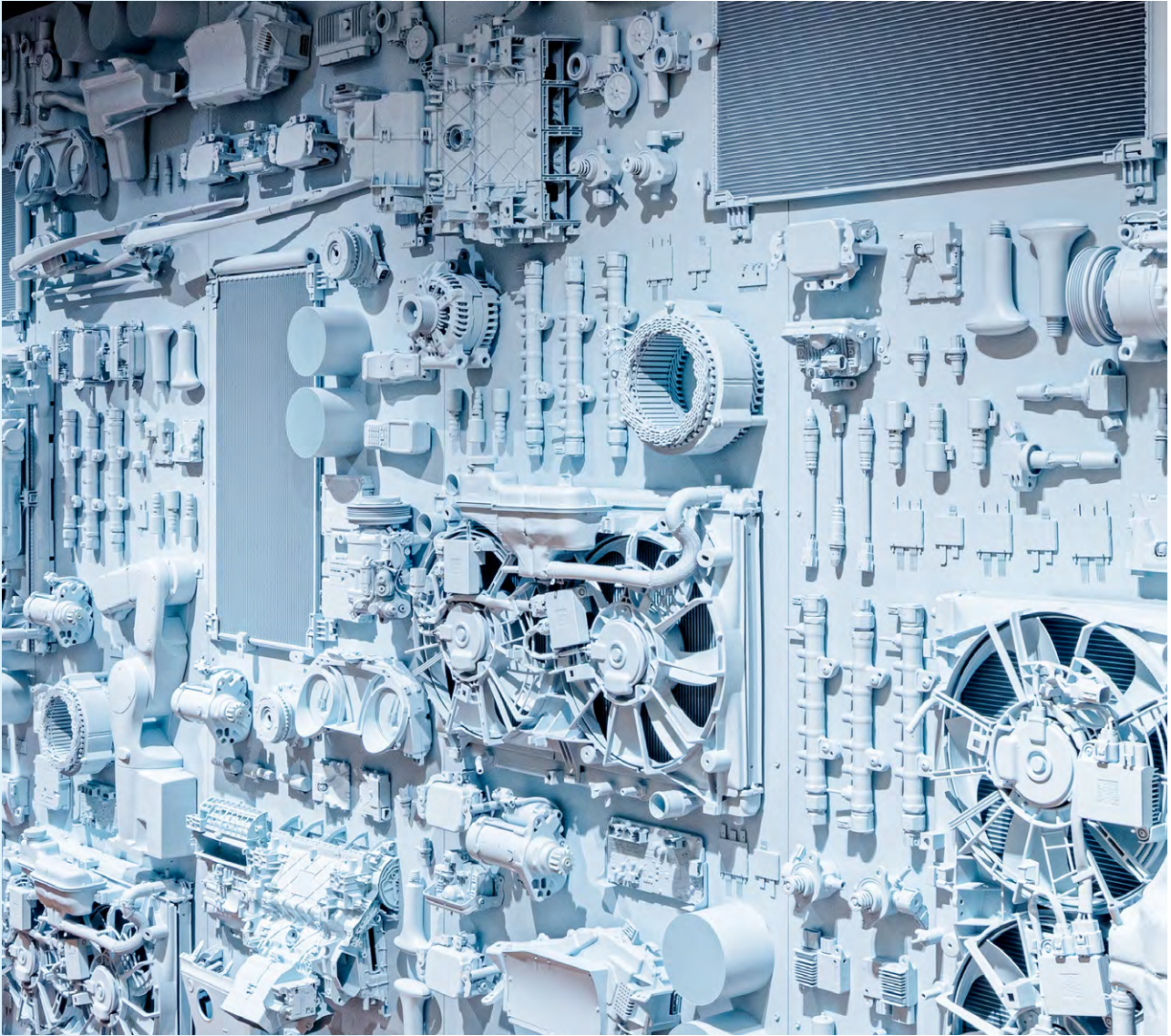
4 グローバル経営の刷新

各地域の事業を率いる地域事業長を定め、地域CEOとともに戦略・計画の立案、実行を推進する体制を整え、スピード感ある経営を進めています。また、人員の見直しや機能統廃合による地域主導の最適化も実施しています。今後は、地域内のPDCAにとどまらず、R(research)やS(suggestion)の役割を通じ、地域の強みを活かした情報発信や戦略構築体制の確立を進めます。



5 働き方の大改革

生産性向上とワークライフバランスを実現するため、在宅勤務といった多様な働き方とDXを活用した従業員の価値創造能力の最大化を通じた業務品質・効率の向上を進めています。桁違いの現場力が生まれる、笑顔あふれる企業を目指します。



Overview by Product

事業別概況

- 69 事業ポートフォリオと創出価値
- 70 エレクトリフィケーションシステム
- 72 パワトレインシステム
- 74 サーマルシステム
- 76 モビリティシステム
- 78 センシングシステム&セミコンダクタ
- 80 インダストリアルソリューション
- 82 フードバリューチェーン

事業ポートフォリオと創出価値

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

今後は変化の激しい環境下でも持続的な成長を実現できるよう、事業ポートフォリオの入れ替えも進めていきます。

事業の構成と注力分野

デンソーの車載事業は、世界中のカーメーカーから信頼されるTier1として各種製品やシステムを提供しています。電動化の鍵となるエレクトリフィケーションシステムをはじめ、すべてのクルマのパワトレイン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、これからのモビリティ開発の要となるモビリティシステムとセンシングシステム&セミコンダクタで構成される5つの事業は、電動化、先進安全／自動運転、コネクティッドの注力分野の発展に貢献しています。

また、非車載事業では車載事業で培った技術を活かし、FA／農業の分野で貢献しています。注力4分野：□ P.20-21

事業の創出価値

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

| セグメント | 長期ビジョン (環境・安心価値)への貢献 | 製品別 売上収益比率 | 取り組む注力分野 | | 貢献する SDGs | |
|-------|-------------------------|---------------|----------|----------------|----------------------------|-----------|
| 車載事業 | エレクトリフィケーションシステム | 環境 安心 | 19.4% | 電動化 コネクティッド | 先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業) | 7, 9, 13 |
| | パワトレインシステム | 環境 安心 | 22.5% | 電動化 コネクティッド | 先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業) | 9, 12, 13 |
| | サーマルシステム | 環境 安心 | 23.6% | 電動化 コネクティッド | 先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業) | 7, 13, 17 |
| | モビリティシステム | 環境 安心 | 21.9% | 電動化 コネクティッド | 先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業) | 7, 9, 17 |
| | センシングシステム&セミコンダクタ | 環境 安心 | 3.0% | 電動化 コネクティッド | 先進安全／自動運転 非車載事業 (FA／農業) | 7, 9, 13 |
| 非車載事業 | インダストリアルソリューション | 環境 | 3.3% | 電動化 | 先進安全／自動運転 | 2, 17 |
| | フードバリューチェーン | 安心 | | コネクティッド | 非車載事業 (FA／農業) | 8, 9 |

エレクトリフィケーションシステム

豊かな環境と走るよろこびをかなえ、 すべてのモビリティの電動化を支えます。

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



事業グループ長
海老原 次郎

取り組む注力分野

| 電動化 |
|---------------|
| 先進安全／自動運転 |
| コネクティッド |
| 非車載事業 (FA／農業) |

長期ビジョン

(環境・安心価値)への貢献

| | |
|----|----|
| 環境 | 安心 |
|----|----|

貢献するSDGs



| | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> ■ HEV、BEVの駆動・電源システムと関連製品、オルタネータ、スタータなどの電源供給・始動システム製品などの開発・製造 ■ 電動パワーステアリング、制御ブレーキシステム用モータ、ECUの開発・製造 ■ ワイパシステム、パワーウィンドモータ、エンジン制御用モータ、ブロワーファンなど、小型モータシステム製品の開発・製造 |
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ■ 内燃機関付き車両の始動・充電製品から、HEV、BEV、FCEVなどの電動化製品まで、幅広い事業領域と技術ノウハウを有し、システム視点での総合的な開発・生産が可能 |
| 主要製品 | <div style="display: grid; grid-template-columns: repeat(4, 1fr); gap: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <p>パワーコントロールユニット (インバータ)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>モータジェネレータ</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>電池 ECU</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>リチウム電池パック</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>電動パワーステアリング モータ・コントロールユニット</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>制御ブレーキ (モータ・ECU)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>ワイパシステム</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>パワーウィンドモータ</p> </div> </div> |

“品質”への 取り組み

これまで、内燃機関向け製品で培った高品質な量産技術をベースに電動化製品でもお客様とともにその技術を高めてきました。今後、電動車に求められる機能が多様化していく中、コンポーネントの使われ方についてシステム／車両視点での最適な品質保証など、お客様の安心・安全を第一に品質を磨き上げていきます。

事業戦略

| | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長目標 | 電動車のエネルギーマネジメントと「走る・曲がる・止まる」をつかさどる車両制御を極めた電動車システムのリーディングサプライヤーとして、自動車のみならず、航空機など多様なモビリティの電動化を進め、電動化製品の売上では年率20%超の成長を実現します。 |
| 収益力 | 20年間で培ったHEV向け製品の収益をもとに、多様なモビリティへ展開できるキーテクノロジーを確立・活用して品揃えを拡充します。また、電動車の増加に先んじてグローバルに5極の生産体制を構築し、全世界の多様なモビリティの電動化を進めます。 |
| 差別化 | 内製の半導体技術や高度な巻線技術を用いて、車両の燃費向上に寄与する小型・高性能なインバータやモータを開発するなど製品の競争力を高めます。また、自動車の特性を知り尽くしたデンソーの技術を活用して、コンポーネントからシステムまで車両全体の価値を向上させます。 |
| 組織能力 | 2018年、小型モータ事業(旧アスモ株式会社)や操舵・制動システム製品事業(当社内組織)を統合、2019年には株式会社アイシンや中国企業との協業を開始しました。また、2020年4月よりトヨタ自動車の電子部品事業をデンソーへ一本化し、デンソー広瀬製作所として始動。高品質・高付加価値のシステム製品開発を進める体制を整えています。 |

2020年度の実績

新型コロナウイルス感染症影響による減産があるも 広瀬製作所統合効果などにより増収

2020年度の売上収益は、新型コロナウイルス感染症の影響などにより特に上期に大幅減となりましたが、トヨタ自動車をはじめとしたカーメーカの生産が回復したことに加え、広瀬製作所の統合効果によるパワーコントロールユニットの増加などで下期は挽回に転じ、9,587億円(前年度比+6.8%、為替など除く物量は+7.2%)となりました。

売上収益(億円)



事業戦略に対する進捗

電動化普及に向けた生産開発基盤の強化

各国での環境規制が強化され、電動化へのシフトが進む中、2019年4月に電駆動モジュールの開発・販売を行う合弁会社「株式会社BluE Nexus」を設立、2020年4月のトヨタ自動車の主要な電子部門のデンソーへの一本化に加え、6月には電動化総本山として安城製作所内に「電動開発センター」を設立し、開発基盤を強化してきました。また、2020年度は、中国では既存の電子工場に加え、天津電装電機有限公司で電動化の新工場を建設、北米ではデンソー・マニュファクチャリング・テネシーにて新規の電動化製品の製造ラインを立ち上げ、グローバルな生産基盤も強化しました。一方、2019年からハネウェル社

と共同で進めてきた電動航空機用推進システム製品に関してアライアンス契約を締結し、エアタクシーや貨物機などの都市型エアモビリティ分野に関するプロジェクトも進めています。デンソーが自動車業界で車両向けに培ってきた電動化技術と高品質製品の量産技術を空のモビリティに応用していくとともに、航空機事業で磨きかけた技術を自動車業界にも還元することで、あらゆるモビリティを通じて地球環境に貢献していきます。

事業を通じた社会課題解決

製造業をカーボンニュートラルにする

CO₂循環プラント開発

工場から排出されるCO₂ゼロを目指し、CO₂を回収して循環利用する実証施設「CO₂循環プラント」を、2020年7月、安城製作所電動開発センター内に建設し、実証実験を開始しました。このCO₂循環プラント*は、主に工場で発生するCO₂を回収し、エネルギー源や他の材料に循環利用することを想定した設備です。ここでは、ガスを使用する機器の排気から回収したCO₂と、再生可能エネルギー電力を用いて生成した水素からメタンを合成して、エネルギー源として再利用するプロセスを実証しています。

実証設備で構築したCO₂循環サイクルは、デンソーの生産設備に導入するだけでなく、世界中の様々なモノづくりの現場でのカーボンニュートラルへ貢献していきます。

*本取り組みの技術は株式会社豊田中央研究所と共同で開発しました。



パワトレインシステム

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

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



事業グループ長
飯田 寿

取り組む注力分野

| 電動化 |
|---------------|
| 先進安全／自動運転 |
| コネクティッド |
| 非車載事業 (FA／農業) |

長期ビジョン

(環境・安心価値)への貢献

| | |
|----|----|
| 環境 | 安心 |
|----|----|

貢献するSDGs



| | |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 燃焼から吸気・排気系までの一貫したガソリン・ディーゼルエンジンマネジメントシステムの開発・製造 ■ VCT*・排気センサなどのエンジン関連製品、油圧制御バルブなどの駆動系製品の開発・製造 <p>* VCT: Variable Cam Timing</p> |
| 強み | ■ ガソリン・ディーゼル車、電動車などすべてのパワトレインに関する幅広い事業領域と技術を有し、システム視点で総合的に開発できる。また、高い生産技術でそれらを生産可能 |
| 主要製品 | <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>ガソリン直噴インジェクタ</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>高圧ポンプ</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>VCT</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>排気センサ</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>ディーゼルコモンレールシステム</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>点火プラグ</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>点火コイル</p> </div> </div> |

“品質”への取り組み

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

事業戦略

| | |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長目標 | 従来の電動車普及に貢献する「内燃機関効率向上」に加え、燃料多様化など使用環境の変化を踏まえ「品質ロバスト向上」による深化を成し、お客様に長く安心して使っていただく製品を供給し、事業の安定化を図ります。また、モノづくりCO ₂ 排出削減(省エネ、創エネ)など、将来のカーボンニュートラル社会に合った工場への刷新を推進します。 |
| 収益力 | 電動化時代にふさわしい内燃機関向け製品開発、品揃えの適正化による、事業ポートフォリオの入れ替え、組織体制のスリム化、さらに品質コスト低減などにより、収益構造の改善を実現します。 |
| 差別化 | システム構築力、モノづくりの力、ロバスト設計の力により安心して長く使っていただける製品を提供します。 |
| 組織能力 | 製品の設計業務については、既存データ資産をDXにより効率的に活用し、グループ内でベストプラクティスとして共有し推進していきます。モノづくりにおいては、F-IoTを駆使した生産プロセス変革によりさらなる生産の効率化を目指します。 |

2020年度の実績

新型コロナウイルス感染症影響に伴う市場減速により減収
2020年度の売上収益は、新型コロナウイルス感染症による市場減速の影響により、第1四半期が前年同期比-46.4%と落ち込みました。第2四半期以降回復に向かいましたが、年間では11,088億円(前年度比-9.3%、為替など除く物量は-8.3%)となりました。

売上収益(億円)



事業戦略に対する進捗

開発テーマの絞り込みと開発プロセス改革の加速

電動化、内燃機関の低炭素化に貢献するという観点から開発テーマを重点化し、OEMと連携した開発で、車型・規制の幅広いバリエーションを最小限の品揃えでカバーするシナリオを構築していきます。

開発プロセスに関しては、製品のコア&カスタマイズ戦略を定め、品質の安定に向けた徹底的な標準化を進めています。また、デジタルエンジニアリングの徹底活用と、定型業務自動化を進め、アプリケーション設計工数を大幅に低減しました。

これらにより創出されたリソースをパワトレイングループ内外の環境安心分野にシフトし、経営の効率化とスピードアップを図っています。

事業を通じた社会課題解決

燃焼と排ガス後処理の技術で低燃費ガソリンシステムを実現

燃焼 セグメントトップクラスの燃費を実現する、希薄燃焼を採用



希薄燃焼を実現させるため、着火アシストと呼ばれる着火のタイミングに点火プラグ周りのみ濃い混合気を形成することを目的とした、微小な燃料噴霧の位置・量を精度よく調整する技術を製品と制御で実現しました。噴霧形成の精度を上げるため、噴孔加工のバラつきを4割低減し、駆動信号を検知し学習することで、インジェクタの作動のバラつきを低減しました。

排ガス後処理 希薄燃焼時の排出NO_x(窒素酸化物)の高浄化を実現する精密LNT*制御

NO_xとA/F(空燃比)を双方検出できる高精度NO_xセンサで、LNT内部のNO_x吸蔵量を精密に管理することで、高いNO_x吸着性能の維持(低排気)と、触媒性能を持続させるパージ制御の頻度の抑制(低燃費)を両立しました。

* LNT : Lean Nitrogen Trap catalyst(窒素酸化物吸蔵触媒)



サーマルシステム

**環境にやさしい熱マネジメント技術と、
快適な車室内空間で、
地球もヒトも心地よい社会を実現します。**

脱炭素社会・CASE時代の到来という大きな変革期に直面する自動車業界。そのような中、サーマルグループは、グローバルNo. 1のエアコンシステムサプライヤーとしての強みを最大限発揮し、電動車の課題を解決する熱マネジメントシステム・快適車内空間をつくる空気質製品を通じ、未来の社会づくりに貢献します。



事業グループ長
山崎 康彦

取り組む注力分野

| |
|---------------|
| 電動化 |
| 先進安全／自動運転 |
| コネクティッド |
| 非車載事業 (FA／農業) |

長期ビジョン

(環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



| | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 熱マネジメントシステムと快適空間を構成する、自動車・バス用エアコンシステム、ラジエータなどの冷却用製品の開発・製造 |
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ■ カーエアコンをシステムで開発・生産できる総合力 ■ カーエアコン・ラジエータなどのサーマル領域で培った「熱マネジメント技術」、その技術を活用しヒートポンプシステムやPCU*用冷却システムなど電動車向け熱マネジメント製品を開発できること <p>* PCU : Power Control Unit</p> |
| 主要製品 | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;">  <p>カーエアコン</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>コンデンサ</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>ラジエータ</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>バスエアコンユニット</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>インバータ冷却／電池冷却</p> </div> </div> |

“品質”への取り組み

安全・品質を最優先する事業運営に立ち返り、「品質を守るあたりまえ」を愚直にやり切る風土づくりを進めています。加えて設計段階からMBD*技術を活用したデジタル評価を確立し、設計品質を向上、さらに製造現場のF-IoTともつなげることで品質DXを推進し、グローバルでのより強固な品質基盤を構築していきます。

*モデルベース開発

事業戦略

| | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長目標 | これまで事業を支えてきたカーエアコン・ラジエータなどの基幹製品は競争力に磨きをかけ事業基盤を維持、さらに環境・安心の理念を実現する新価値製品(熱マネジメントシステム・空気質製品)の開発・投入により、脱炭素社会の実現と事業の安定成長の両立を目指します。 |
| 収益力 | 世界初の技術、市場ファーストとなる新価値製品の投入により、新たな車両の価値を創造し、収益力を向上させます。また、コロナ禍の中で追求してきたスリムな体格と事業ポートフォリオ変革により、事業の礎である基幹製品群のコスト競争力を強化します。 |
| 差別化 | 電動化領域においては、過去から培ってきた熱マネジメント技術とシステムサプライヤーの強みを活かし、従来のキャビン内空調に加え電池・PCUなどの各種電動化製品の熱をコントロール、電動車の抱える様々な課題を解決することで、エコで快適な理想の電動車の普及を加速します。さらに、車室内の安心・快適を追求する空気質製品を開発、グローバルシェアNo. 1のエアコン製品とのシステム化により、既存製品との差別化を推進します。 |
| 組織能力 | 基幹製品から新価値製品への大規模なパワーシフト、グローバルでの連携強化、アライアンス活用などにより、戦略実現のための「体質の変革」を実施します。 |

2020年度の実績

新型コロナウイルス感染症影響に伴う市場減速により減収
2020年度の売上収益は、新型コロナウイルス感染症影響により、11,630億円(前年度比-9.2%、為替など除く物量は-8.0%)となりました。

売上収益(億円)



事業を通じた社会課題解決

環境・安心に貢献するカーエアコンシステムの進化

デンソーのカーエアコンは、「冷やす」「温める」という基本的な機能から環境性能と快適性を両立したシステムへと進化し、社会課題を解決しています。

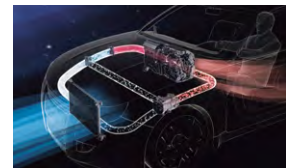


脱炭素社会の鍵となる電動車。その普及に向け、航続距離の延長が課題となっています。航続距離を妨げる要因の一つが暖房に消費される電気エネルギーです。デンソーの「ヒートポンプシステム」は、大気中の熱を暖房の熱源として利用することにより電気エネルギー消費を抑制、航続距離を大きく伸ばします。さらに、ヒートポンプを利用した「熱マネジメントシステム」により、車両全体の効率的な温度制御を行いバッテリーの長寿命化を実現、電動車の普及に貢献します。また、コロナ禍によりさらに高まる「安心な空気」への関心に対し、PM2.5などの微粒子をフィルターにより除去する製品や、空気質のセンシング技術を開発、温度調整+空気質で、快適車室内空間をつくり上げます。

事業戦略に対する進捗

ヒートポンプシステム・空気質製品の市場投入の進捗

ヒートポンプシステムは、2021年度に市場投入されるLEXUS新型「NX」、日産「アリア」など、国内外の電動車に随時搭載、グローバルでの販売拡大を進め



ヒートポンプシステム(搭載イメージ)

ています。将来は「熱マネジメント」から「エネルギーマネジメント」へと技術を発展させ、電動車の環境性能を最大化していきます。空気質製品では、新型コロナウイルス感染症によるニーズ急増に対応し、車室内空気質を見える化する空気清浄機「Puremie」を開発、5カ月での早期市場投入を達成しました。日本交通株式会社も導入している「ニューノーマルタクシー」へ採用されたほか、2021年2月から全国のバス・タクシー向けに販売開始、内閣府の「新技術の活用による新たな日常の構築に向けて」内の新技術リストにも掲載されるなど、市場での高い評価を獲得しています。今後もサーマルグループは、環境性能と安心・快適な車室内空間の提供を通じて、サステナブルな社会を実現していきます。



空気清浄機別体スイッチ



空気清浄度モニター



空気清浄機



モビリティシステム

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

センサ、半導体、ECU、プラットフォーム、ソフトウェアなどを含む統合的なシステム視点での取り組みと、車両視点・エンドユーザー視点での取り組みを融合させ、多様なモビリティが混在する中で、クルマと社会をつなぎ最適制御されたモビリティシステムを構築し、環境にやさしく、安心・安全なモビリティ社会を実現できるよう貢献していきます。



事業グループ長
武内 裕嗣

取り組む注力分野

| |
|---------------|
| 電動化 |
| 先進安全／自動運転 |
| コネクティッド |
| 非車載事業 (FA／農業) |

長期ビジョン

(環境・安心価値)への貢献

| | |
|----|----|
| 環境 | 安心 |
|----|----|

貢献するSDGs



事業内容

- モビリティ全体の電子システム、サービス、プラットフォームの開発・提供
- HMI*1コントロールユニット、メータ、HUD*2、センターインフォメーションディスプレイなどのコックピット製品の開発・製造
- TCU*3、ETC*4車載器、路車間・車車間通信機などのコネクティッド製品とサービスの開発・製造
- 画像センサ、ミリ波レーダ、ソナーセンサ、自動運転ECU*5、エアバッグ用センサ&ECU、DSM*6などのAD*7&ADAS*8製品の開発・製造
- パワトレイン制御ECU、ボデー制御ECUなどのエレクトロニクス製品の開発・製造
- ペダル踏み間違い加速抑制装置などの後付け製品の企画・開発

*1. HMI: Human Machine Interface *2. HUD: Head-Up Display *3. TCU: Telematics Control Unit *4. ETC: Electronic Toll Collection System
*5. ECU: Electronic Control Unit *6. DSM: Driver Status Monitor *7. AD: Automated Driving *8. ADAS: Advanced Driver Assistance System

強み

- 「走行環境認識」「HMI」「コネクティッド」「パワトレイン制御」などの幅広い技術を有し、それらを協調させた開発が可能
- 車載製品ならではの品質と性能をIT製品に融合させ、信頼性とセキュリティ性に優れた製品とサービスの開発が可能

主要製品



画像センサ



ミリ波レーダ



パワトレイン制御ECU



統合コックピットシステム



フルグラフィックメータ



テレマティクスコントロールユニット

“品質”への取り組み

CASEの進展に伴った車載製品のソフト開発の大規模化・高度化・複雑化が進む中、電子・ソフトウェアを集約したモビリティシステム事業グループのシナジーを発揮し、より強靱な品質管理の実現を目指します。「安全、品質はすべてに優先」という考え方を大前提にお客様視点で考え、品質問題の未然防止に取り組んでいきます。

事業戦略

| | |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長目標 | モビリティ社会のシステム Tier1として交通事故ゼロとカーボンニュートラルの実現に貢献するために、従来の In-Car (クルマ側) だけでなく、Out-Car (サイバー側) 領域や、In-Car と Out-Car をつなぐ新たな領域に事業拡大することでデンソーの成長を牽引していきます。 |
| 収益力 | システムの大規模化とそれに伴う開発工数の増大に対して、UX (ユーザーエクスペリエンス) による商品価値の一層の向上とプラットフォーム化による開発の効率化で収益力を高めます。 |
| 差別化 | メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアを最適なバランスで組み合わせることでシステム全体の価値最大化を図ることができるシステム構築力を武器として、大規模なクロスドメインシステムを実現していきます。 |
| 組織能力 | モビリティ社会の急速な進化に対応するため、社内のパワーシフトや、最適なパートナーとのアライアンスを積極的に進めて技術と人材を確保し、クロスドメインシステム開発力とソフトウェア開発力のさらなる強化を図ります。 |

2020年度の実績

新型コロナウイルス感染症影響に伴う市場減速により減収
2020年度の売上収益は、新型コロナウイルス感染症の拡大による市場減速の影響により、第1四半期に車両販売が大幅に減少し、その後回復に転じたものの、10,808億円 (前年度比 -2.9%、為替など除く物量は -2.0%) と減収になりました。

売上収益 (億円)



事業戦略に対する進捗

CASEの進展に対応するための組織再編

クルマが移動手段からモビリティに進化していく中、モビリティのコンピューティングシステムを統括することを明確にするため、2021年1月に「モビリティシステム事業グループ」に名称を変更しました。同時に、コネクティッド領域の事業成長と収益向上を加速させるため、コネクティッドシステム事業推進部を事業部化し、情報通信事業部を新設しました。

安心・安全な移動を支援する製品の拡充

成長目標の達成に向け、2020年度は乗員に安心感を与える高度運転支援技術の実現と車両の安全性能向上に貢献する製品を開発し、2021年4月に発売されたLEXUS新型「LS」、TOYOTA新型「MIRAI」に搭載されました。また、既販車への安全装備の期待が高まる中、「後付け踏み間違い加速抑制アシスト」が2020年度にカーメカ5社の純正用品に新たに採用されました。

事業を通じた社会課題解決

高度運転支援技術で車両の安全性能向上に貢献

今回新たに開発した製品は、車両や道路の形状を検知するLiDAR、2種類のカメラで自車の前方環境を検知するロケータ望遠カメラ、高い精度で自車位置を特定するSIS^{*9} ECU、それらの製品などから得られる情報を高速処理するADS^{*10} ECU、ADX^{*11} ECUです。SIS ECU、ADS ECUおよびADX ECUは、無線通信によるソフトウェアアップデートに対応しており、ユーザーに車両が渡った後の機能の追加、性能向上に貢献します。

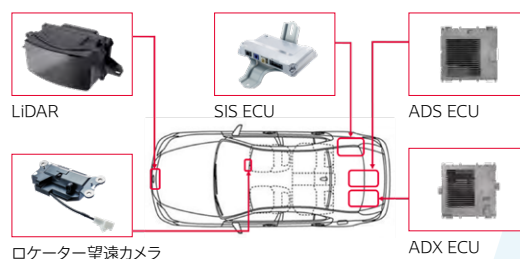
これらの製品は、2021年4月に発売されたLEXUS新型「LS」およびTOYOTA新型「MIRAI」に搭載された高度運転支援技術「Advanced Drive」向けの製品として採用されました。

高速道路などの自動車専用道路において、ドライバーによる監視のもと、交通状況に応じて、車載システムが適切に認知、判断、操作を支援し、車線・車間維持、分岐、車線変更、追い越しなどを行う高度運転支援技術の実現には、車両周辺の検知性能の向上、高精度な自車位置の特定、センサ情報の高速処理が必要です。デンソーは今回開発した製品を通じて、乗員に安心感を与える高度運転支援技術の実現と車両の安全性能の向上に貢献します。

*9. SIS : Spatial Information Service

*10. ADS : Advanced Drive System

*11. ADX : Advanced Drive Extension



センシングシステム&セミコンダクタ

環境にやさしい、快適で安全なモビリティと社会の実現に向け、半導体・センシング技術で業界を牽引します。

デンソーの主要事業にまたがる半導体(脳)、センサ(目)の技術開発を集約して徹底的に磨き、クルマのイノベーションを支えています。そして、新モビリティ社会での最適価値を実現する「エレクトロニクス要素技術の創出」を通じて、社会全体のカーボンニュートラルと、安心・安全に移動できるモビリティ社会の実現に貢献していきます。



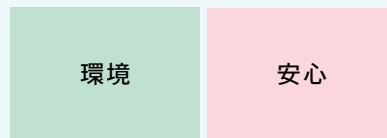
センシングシステム事業部・
セミコンダクタ事業部担当役員
伊奈 博之

取り組む注力分野

| |
|---------------|
| 電動化 |
| 先進安全／自動運転 |
| コネクティッド |
| 非車載事業 (FA／農業) |

長期ビジョン

(環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



| | |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 車載用パワー半導体、半導体センサ、ICなどのマイクロエレクトロニクスデバイスの開発・製造 |
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ■ センサからパワーモジュールまで幅広い製品群と要素技術開発力 ■ 半導体を内製できる高い技術力 ■ システム製品の高機能化・小型化ニーズを満たす半導体の垂直統合*での開発力 <p>* 半導体からECU、アクチュエータまでを一貫して開発するデンソー独自の半導体開発。</p> |
| 主要製品 | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;">  <p>パワーカード</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>半導体式センサ</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>ASIC*</p> </div> </div> <p>* ASIC: Application Specific Integrated Circuit (特定用途向け集積回路)</p> |

“品質”への取り組み

昨今の品質問題、電動化領域の急拡大に対し、これまで以上にお客様視点に立ち、お客様の使用環境にまで踏み込み、要求スペックだけでは分からない品質リスクを見極め、製品設計・製造工程に反映しています。このように未然に品質リスクを最小限にし、「お客様第一」で事業部一丸となって品質復権に取り組んでいます。

事業戦略

| | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長目標 | 電動化や先進安全／自動運転のビジネスを確実に捕捉するため、カーメカと市場のニーズを先取りする製品開発を行います。そして、デンソーの差別化の源泉である半導体、センサの競争力を徹底的に磨き上げ、車載エレクトロニクス分野における持続的成長と競争力を堅持します。 |
| 収益力 | 各車両に対し、一品一葉の開発を行うのではなく、標準プラットフォーム（コア領域）とバリエーション展開（カスタマイズ領域）を明確化することで、開発効率化と品揃え充実の両立を図ります。 |
| 差別化 | システムの進化に対して半導体の付加価値でお客様の「実現したい」をかなえ、社会・システムに活かされる技術・製品を届けます。そのために、半導体プロセスをはじめ、差別化の源となる要素技術を創出し続けます。 |
| 組織能力 | 開発プロセスの革新的な改善、効率化を進め、経営のスピードアップを図ります。 |

2020年度の実績

新型コロナウイルス感染症影響あるも、
電動車向けセンサ中心に増収

2020年度の売上収益は、新型コロナウイルス感染症拡大による市場減速の影響を受けるも、第3四半期以降はトヨタ自動車の電動車向けセンサを中心に回復を見せ、1,486億円（前年度比+6.8%、為替など除く物量は+6.9%）となりました。

売上収益(億円)



事業戦略に対する進捗

カーボンニュートラル実現へ全方位で電動化領域強化

カーボンニュートラル実現に向けた電動化領域開発を継続して推進しています。センサ事業においては、視点をよりシステム・お客様に転換すべく、旧センサ事業部から2021年4月にセンシングシステム事業部へと名称を変更、社内外連携を強化し、センシング技術の幅を広げ、多様なニーズに応えています。セミコンダクタ事業においては、一段の電動化加速に対し、モデルベース開発の高度化などDXで開発を効率化、リソースを創出し、次世代向けパワーカード、ASICの開発を推進しました。

また、昨今の半導体供給懸念やサプライヤーの工場被災に対し、トヨタグループの車載半導体“ホーム”として自責の範囲を広げ、緊急支援活動を推進、サプライチェーン全体を捉えたBCP*／防災への構えを強化、供給責任を果たしてきました。

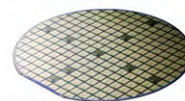
* BCP：Business Continuity Plan。地震などの大規模災害により事業が中断した場合、早期に事業復旧を図り、経営被害を最小化するための計画。

事業を通じた社会課題解決

FCEV向けにSiCパワー半導体を量産化

電動化を加速させるキーデバイスであるSiC（シリコンカーバイド）を用いたパワー半導体の開発に以前より取り組んできましたが、2018年に燃料電池バスに採用された車載用SiCダイオードに続き、トレンチゲート型*を採用した独自構造や加工技術により、厳しい車載環境下で求められる高信頼性と高性能を両立させた車載用SiCトランジスタを新たに開発、量産化に成功しました。これらのSiCダイオードとSiCトランジスタを搭載した次期型昇圧用パワーモジュールはSi（シリコン）を用いた従来品と比較し、体積は約30%削減、電力損失は約70%削減し、小型化・車両燃費向上に貢献、TOYOTA新型「MIRAI」に採用されました。今後、他電動車へも適用を拡大し、脱炭素社会の実現に向けて貢献していきます。

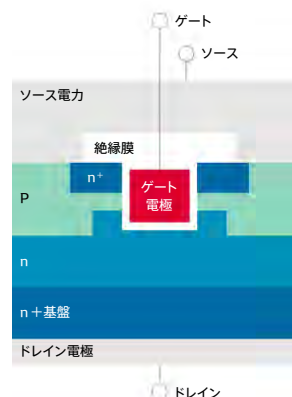
* トレンチゲート型：半導体に溝（トレンチ）を掘り、ゲート電極を埋め込んだ構造。



SiCパワー半導体ウエハ



SiCパワーデバイス



トレンチゲート構造



昇圧用パワーモジュール

インダストリアルソリューション

モノづくり産業の生産性向上と 社会生活の質向上に貢献します。

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



インダストリアルソリューション
事業部長
下川 勝久

取り組む注力分野

| |
|---------------|
| 電動化 |
| 先進安全／自動運転 |
| コネクティッド |
| 非車載事業 (FA／農業) |

長期ビジョン

(環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



| | |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 自動化設備・モジュール、産業用ロボットに代表される産業向け機器の開発・製造 ■ ハンディターミナル、QR、RFID、決済、認識ソリューションなどの社会向け機器の開発・製造およびサービスの提供 (入退室管理システム、食堂自動精算システム、顔認証システム ほか) |
| 強み | ■ 創業以来70年以上にわたり、デンソーの競争力を牽引してきたモノづくりのノウハウ・スキル、およびグローバル130の工場で実証と洗練を重ねてきた設備・ロボットなどの高品質・高耐久な生産財 |
| 主要製品 | <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  自動化モジュール </div> <div style="text-align: center;">  垂直多関節ロボット </div> <div style="text-align: center;">  人協働ロボット </div> <div style="text-align: center;">  IoT データサーバー </div> <div style="text-align: center;">  バーコード・2次元コード ハンディターミナル </div> <div style="text-align: center;">  QRソリューションサービス </div> </div> |

“品質”への 取り組み

デンソーは自動車部品事業において、技術の進化に応じて、最適な品質保証体制を構築し、安全性を最優先に捉えた製品づくりを進めてきました。デンソーのグローバル130工場のモノづくりの現場で培った品質・安全の取り組みを活かした機器とソリューションのご提案を通じ、モノづくり産業全体へ貢献していきます。

事業戦略

| | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長目標 | リーン・オートメーションに加え、環境にやさしいモノづくりを事業化し、非モビリティ分野の柱へ成長させます。 |
| 収益力 | これまで培ってきたモノづくりの経験と技術から生み出された、フレキシブルで無駄のないリーン・オートメーションを広く社会へ提供します。お客様のニーズに合わせ、機器単体から工程・モジュール単位へと領域を広げたソリューション・パッケージの提供を通じて、事業のさらなる拡大を目指します。 |
| 差別化 | FA“メーカー”として実績を積み上げてきたロボット・センサ・認識・QRなどのコア技術と、FA“ユーザー”として培ってきた自動化技術・改善ノウハウを融合し、双方の視点を兼ね備えたデンソーだからこそ提案できる、お客様の現場に適したFAシステム製品の提供を行っていきます。 |
| 組織能力 | 母体となるFA事業部に、生産材供給・部品加工機能を担う工機部・部品エンジニアリング部を統合し、インダストリアルソリューション事業部を新設しました。より大きなスケールで、環境と安心の大義実現に向けたソリューションの普及を加速させていきます。 |

事業戦略に対する進捗

FAシステム製品によるモノづくり産業の生産性向上

少子高齢化に伴う労働力不足や工場から排出されるCO₂などの環境課題に加え、VUCAと呼ばれる不透明時代を乗り切るための変種変量生産への対応など、製造業は大きな変革期を迎えています。

デンソーは、組み立て・検査・物流といった労働力の介在が多い領域への新たなソリューション提案として、工程合理化ソリューション「Dシリーズ」を開発し、自社工場で磨き上げてきました。

また2021年度より、デンソーのモノづくりへの姿勢やノウハウ・考え方を広く知っていただくことを目的とした「Lean Automationスクール」を開講しています。「単なる自動化」ではなく、「つくり方を最適化させた上での自動化」というデンソーのノウハウを広く認知していただくことで、製造自動化市場の裾野を広げ、事業拡大を図るとともに、人が人らしく活躍できるモノづくり産業の発展に貢献していきます。



工程合理化ソリューション「Dシリーズ」

事業を通じた社会課題解決

新型QRコードでホームドア開閉制御、駅の安全に貢献

社会課題の一つである駅ホームからの転落事故防止に向け、デンソーは新型QRコードを用いたホームドア開閉制御システムを開発しました。

複数の鉄道会社が相互に乗り入れる都市圏の路線においては、必要なホームドアのみ開閉するといった制御が必要となります。従来の人による開閉制御では、一駅当たり15秒の輸送能力の低下に加え、ホームドアの開め忘れといったトラブルもあり、普及が進みませんでした。

デンソーが開発した制御システムは、自動認識技術と位置検出技術を融合させることで、天候や照明に左右されない俊敏で正確なホームドア開閉制御を可能にしました。また、車両扉に新型QRコードを貼るだけで、高額な車両改修もなく導入できることから、関東・関西・中部圏の各鉄道会社において、採用が拡大しています。

今後も鉄道のみならず、無限に広がるQRコードの可能性を活用した新サービスを開発することで、事業拡大と社会貢献を両立していきます。

貢献する
SDGs



ホームドア開閉制御システム

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、フードバリューチェーン全体を見据え、パートナーとともに車載事業で培った工業化技術を融合させながら、世界のあらゆる地域に合わせたソリューションを提供していきます。



フードバリューチェーン事業推進
部担当役員
横尾 英博

取り組む注力分野

| |
|---------------|
| 電動化 |
| 先進安全／自動運転 |
| コネクティッド |
| 非車載事業 (FA／農業) |

長期ビジョン

(環境・安心価値)への貢献

| | |
|----|----|
| 環境 | 安心 |
|----|----|

貢献するSDGs



| | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 施設園芸ターンキーソリューション* (ハウス資材・機器・栽培コンサルティング・クラウドサービス)の製造・販売・アフターサービス ■ 車載用冷凍機、小型モバイル冷凍機の製造・販売・アフターサービス <p>* 農業に携わるすべての人が安定的に農作物を生産できるよう、最適に組み合わせられた製品・サービス群。</p> |
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ■ 農業先進地域・欧州の先端技術を融合させ、農業生産者のあらゆるニーズ・困りごとに対応できる、施設園芸関連製品の最適な組み合わせを提案 ■ 多様化する食の配送ニーズに応える、高品質なコールドチェーン製品の提供 |
| 主要製品 | <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div> <p>施設園芸関連製品 (左から大・中規模向け農業ハウスおよび施設園芸関連製品、国内向けハウス環境制御システム)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;">   </div> <p style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> 小型モバイル冷凍機 車載用冷凍機 </p> |

“品質”への 取り組み

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

事業戦略

| | |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成長目標 | 農業生産分野でデンソーの工業化技術に欧州の先端技術を融合させグローバルに展開。物流分野では多様化する市場ニーズに合わせ新規開発した小型モバイル冷凍機を導入。さらに、広く普及しているQRコードやRFIDなどの技術を掛け合わせてデータを活用し、産官学パートナーとともにフードバリューチェーン全体へ新たな価値をソリューションとして提供していきます。 |
| 収益力 | 2020年3月に投資提携したセルトングループとともに、グローバルにターンキーソリューション事業を展開し、またヤマト運輸株式会社とともに市場導入を開始した小型モバイル冷凍機などを用いて、コールドチェーンのソリューション事業を展開していきます。 |
| 差別化 | 産官学パートナーとともにフードバリューチェーン全域を見据えて、将来の多様化する食流通分野を的確に捉え、課題解決・ニーズに応えるソリューションを開発・導入していきます。 |
| 組織能力 | 2020年5月に設立した株式会社デンソーアグリテックソリューションズを軸とする国内外での販売体制の整備を実施。セルトングループと将来技術に向けた共同開発体制の整備を加速化させ、産官学パートナーとDXを活用したソリューション開発に向けた体制を整備し、食流通分野の変革をリードしていきます。 |

事業戦略に対する進捗

小型モバイル冷凍機をヤマト運輸株式会社と連携して開発
デンソーとヤマト運輸株式会社は、小型モバイル冷凍機「D-mobico(ディー・モビコ)」を連携して開発しました。デンソーソリューションを通じて、販売する予定です。またヤマト運輸株式会社は、2021年2月から配送車両への導入を開始しています。

近年の電子商取引市場の拡大に伴い、食品や医薬品など、温度管理を必要とする配送ニーズが増加しています。一方で、配送にドライアイスを使用する車両も多く、より環境にやさしい配送が求められています。

今回開発した「D-mobico」は、小型・軽量で持ち運び可能な冷凍機で、使用用途や荷量に応じて組み合わせる断熱箱の形状、寸法を選択できるため、様々な配送に柔軟に対応できます。また、本製品は、モバイルバッテリーで駆動しエンジンに負荷をかけず、ドライアイスも使用しないため、走行中の燃費向上やCO₂排出低減に寄与し、今後の配送車両の電動化にも貢献します。



小型モバイル冷凍機

事業を通じた社会課題解決

食流通の課題解決に貢献する、施設園芸モデルの構築

デンソーは世界的な食料の安定供給と就農人口の減少という社会課題の解決として、ロボット技術やICTを活用した「人と機械が協働する」スマート農業の実現に取り組んでいます。



株式会社アグリッド(株式会社浅井農園と2018年に設立)にて、2020年3月よりトマトの大規模生産・販売事業を開始するとともに、2022年度の実用化に向けて工業的な工程設計・現場管理システム、自動収穫システム・自動運搬システムなどの開発・実証を進めています。

この取り組みを通じて農業生産の高生産性を進めるとともに、人による重作業を低減することで、女性や高齢者、障がい者の方でも働きやすい職場づくりを実現し、就農人口減少といった社会課題の解決にも貢献していきます。



自動収穫システム



自動運搬システム



Corporate Governance

コーポレートガバナンス

- 85 コーポレートガバナンス
- 92 DIALOGUE 社外取締役鼎談
- 96 取締役および監査役
- 98 リスクマネジメント
- 100 コンプライアンス

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

デンソーは、変化の速いグローバル市場での長期的な企業業績の維持向上を図るため、コーポレートガバナンスの確立を最重要課題として認識しています。「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、監査役制度採用のもと、会社の機関として株主総会、取締役会、監査役会、監査法人などの法律上の機能に加え、様々なガバナンスの仕組みを整備するとともに、株主の皆様や投資家の方々などに経営状況についての情報提供を継続して行うことで、健全性、効率性、透明性の高い経営を実践していきます。



コーポレートガバナンス基本方針：

<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-corporate-governance-policy-2021-ja.pdf>



コーポレートガバナンス向上への取り組み

デンソーでは、変化の大きい世の中においても、持続的に企業価値を向上させていくために、コーポレートガバナンスの進化を図っています。全社戦略議論を強化するとともに、ジェンダー・国際性をより意識した役員を選任を行いながら役員数を削減し、2021年1月には役員体制変更（執行職・エグゼクティブフェロー・理事を執行幹部に統合）を行って組織をフラット化するなど、経営の意思決定と執行のスピードアップに努めています。

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体制の変遷

(年度)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|------|------|----------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------|--|
| 役員の人数(人) | 52 | 50 | 51 | 53 | 56 | 28 | 27 | 25 | |
| 取締役の人数(人) | 14 | 13 | 13 | 9 | 7 | 8 | 8 | 8 | |
| うち社外取締役(人) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| うち女性(人) | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| 監査役の数(人) | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | |
| うち社外監査役(人) | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | |
| うち女性(人) | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| コーポレートガバナンス基本方針 | | 2015年6月策定 | | | | | | | |
| 経営と執行の分離 | 2014年6月 ・経営(意思決定・監督)を担当する「取締役」と、業務の執行を担当する「専務役員(新設)」「常務役員」の役割を区分し、明確化 ・「社外取締役」を登用 | | | | | 2019年4月 ・専務役員は名称を「経営役員」に変更 ・常務役員は名称を「執行職」に変更 | | 2021年1月 ・執行職・エグゼクティブフェロー・理事を統合し、執行幹部を新設 | |
| | 2016年6月 ・指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会として、独立社外取締役を構成員に含む「役員指名報酬諮問会議」を設置 | | | | | 2020年1月 ・「役員指名報酬諮問会議」の議長に独立社外取締役を選任 | | 2021年3月 ・「役員指名報酬諮問会議」から、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」に体制変更 | |
| | 2017年4月 ・取締役の選任数を削減 ・執行役員の選任時期を、株主総会日から事業年度の区切りである4月に変更 | | | | | 2021年1月 ・経営役員・執行幹部の選任時期を、全社の組織・職制変更に合わせて1月に変更 | | | |
| | | | | | | | | | |

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、状況に応じて経営役員が取締役を兼務することで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを確保しています。また、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制の構築、事業年度における経営責任の一層の明確化を目的に、取締役任期を一年としています。

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

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

取締役会

取締役会では、法律上定められた案件および会社として重要な意思決定が必要な案件について決議を行います。また、できる限り業務執行側に権限を委譲することによって、執行のスピードアップを図ると同時に、経営方針や経営戦略の議論により多くの時間を充てるようにしています。

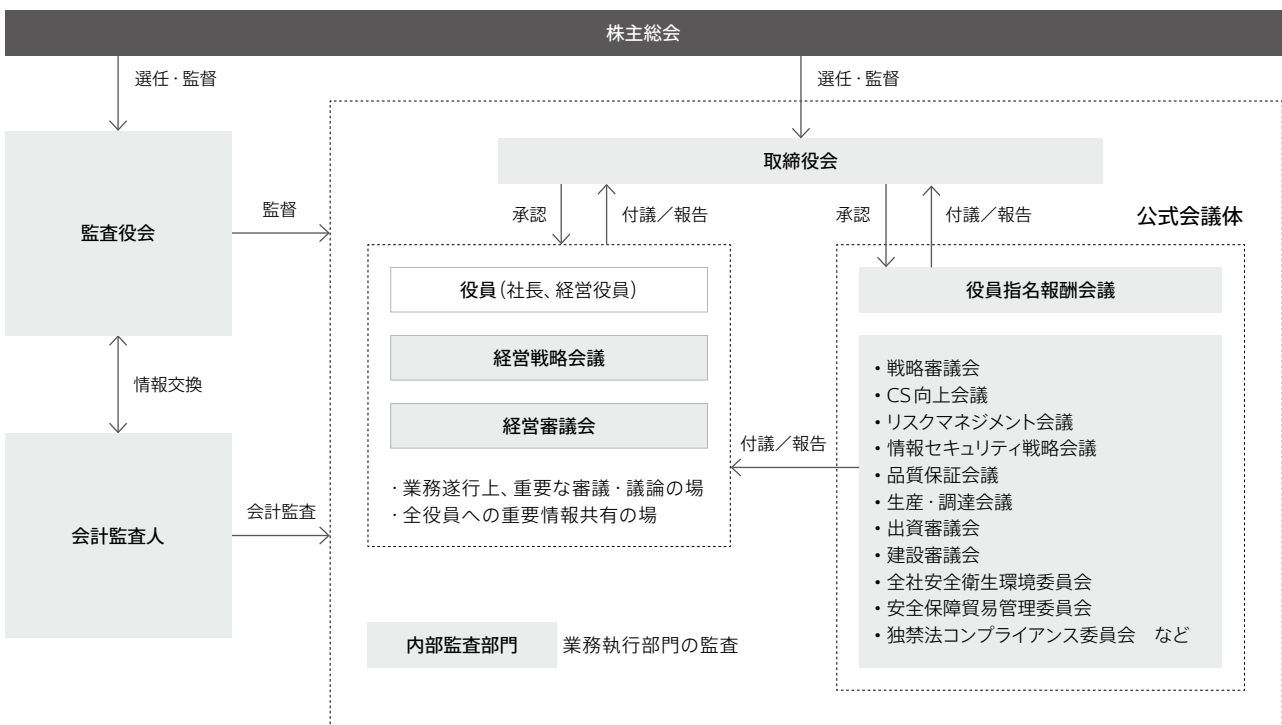
原則、月1回開催しており、メンバーは、取締役8名（うち社外取締役3名）に加え、社内監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成しています。デンソーでは、社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提とし、独立役員としては5名（社外取締役3名、社外監査役2名）を選出しています。

決議には取締役の過半数が出席し、出席取締役の過半数をもって行います。決議にあたり、生産的で効率的な取締役会運営を実施するため、社外役員へのサポート体制も強化しています。

2020年度の開催実績

| | |
|------|------------------|
| 開催回数 | 13回 |
| 出席率 | 取締役：99% 監査役：100% |

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス報告書：
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-corporate-governance-2021-ja.pdf>



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、事業グループ長、機能センター長、本部長、社内監査役 | 社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、社内監査役 |
| 目的 | 中長期的な視点で事業・機能・地域軸での戦略的な議論を行う。 | 取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項の審議を行う。また事業運営上重要な情報を共有し、迅速な業務執行に結び付ける。 |
| 2020年度開催回数 | 34回 | 32回 |

社外役員のサポート体制

取締役会の開催に際し、社内取締役と社外取締役の情報量の格差をなくし、社外取締役に最大限のパフォーマンスを発揮していただくために、事前に社外取締役、社外監査役に付議案件の説明を行うことで、効率的な取締役会運営を心掛けています。また、当社の事業内容について理解を深めていただくべく、定期的に経営役員による事業説明を行っています。

また、監査役職務を補佐する専任組織として監査役室を設置し、監査役会において、監査概況を報告しています。さらに、監査役と社外取締役との意見交換会(年2回)や、独立役員会議を定期的で開催することで、社外役員への情報提供を積極的に行うだけでなく、社外役員間のコミュニケーションの活性化にも努めています。

業務執行の体制

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

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

経営の監査機能

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

業務の適法性・妥当性・効率性については、内部監査部門が社内規程にしたがって内部監査を行い、その指摘に基づいて各部にて業務管理・運営制度を整備し、充実させています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、内部監査部門・内部統制部門・会計監査人との情報交換などにより、取締役の執行状況を監査し、経営監視機能を果たしています。

取締役会全体の実効性分析・評価

デンソーでは、取締役会の運営、議論している案件、決議プロセス、社外役員へのサポートについて、取締役会全メンバーに対してアンケートを実施しています。アンケート結果とともに、メンバーが感じている課題や改善点について忌憚のない意見を引き出すことを目的に、社内役員に対しては個人別インタビュー、社外役員については独立役員会議で議論しています。

洗い出された課題や改善点は、取締役会において報告し、出席者間で共有することにより、取締役会の実効性向上につなげていきます。なお、2020年度に出された課題および改善策は次の通りです。

| 課題 | 改善策 |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 議論・コミュニケーションの充実 ・取締役会メンバーでの議論深化 ・取締役会以外でのコミュニケーション機会の充実 | ・中長期戦略、大義の議論を深める場としてオフサイトミーティングを検討 ・社長・社内役員と社外役員の意見交換の場をセット |
| 取締役会の役割・責務 ・中長期方針は取締役会で決議すべき | ・中長期戦略の報告/方針決議の位置付けを明確化し、取締役会での方針決議を実施 |
| 取締役会の運営 ・自発的発言の活性化 ・Web開催時における意見交換の充実 ・要点に絞った当日説明 | ・Web参加でも自発的発言のしやすい環境整備 ・当日説明は簡略化し、意見交換・議論へ時間配分 |
| 社外役員へのサポート ・現地現物による事業理解の充実 ・社内での事前議論過程の共有 ・月次経営状況などの共有 | ・視察会・現地現物の会の再開・充実(Web視察の検討) ・事前説明にて経営審議会などでの議論内容・過程を説明 ・経営審議会資料の配信と事前説明での補足 |

取締役・監査役のバランスおよび多様性に関する考え方

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

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

取締役・監査役の選任に関する方針と手続き

| | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 方針 | 取締役および監査役は、的確かつ迅速な意思決定を図れるよう、性別、年齢の区別なく、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を重んじ、経験・能力・専門性のバランス、適材適所の観点より指名 |
| 手続き | <ol style="list-style-type: none"> ・社長および関係役員が中心となり、各方面より意見を聞き、業績、人格、見識などを総合的に勘案して、その責務にふさわしい人物を選し、独立社外取締役を議長とし、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」にて審議の上、当年度の指名案を立案 ・取締役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、株主総会で審議した上で決定 ・監査役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、監査役会の同意を経て、株主総会で審議した上で決定 |

社外取締役および社外監査役

| 社外取締役 | 選任の理由 | 2020年度の 取締役会出席状況 |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ジョージ オルコット George Olcott* | 同氏は、英国投資顧問会社の日本支社長を歴任するなど、外資系企業の経営経験を有し、現在は、グローバル経営における人材育成・コーポレートガバナンスの専門家として慶應義塾大学特別招聘教授を務めています。当社においても2014年6月に社外取締役就任以来、グローバル経営の視点から企業価値向上にご貢献いただいております。引き続き同氏の知見を当社の経営に反映していただきたく、社外取締役に選任しました。 | 13回/13回 |
| 榎田 誠希* | 同氏は、日本銀行の企画局長、理事を歴任するなど、日本経済の中心的機能を担う中央銀行において、日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験を有し、現在は日本証券金融株式会社において取締役兼代表執行役社長を務めています。グローバル金融経済の幅広い知見を当社の経営に引き続き反映していただきたく、社外取締役に選任しました。 | 13回/13回 |
| 三屋 裕子* | 同氏は、長年にわたって企業および団体の経営に携わり、また、各スポーツ協会の役員・委員を歴任するなど、多分野における豊富な経験および知見を有しています。現在は株式会社福井銀行社外取締役、ENEOSホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)、公益財団法人日本バスケットボール協会代表理事などを務めています。豊富な法人経営経験を引き続き当社の経営に反映していただきたく、社外取締役に選任しました。 | 13回/13回 |
| 社外監査役 | 選任の理由 | 2020年度の 取締役会・監査役会 出席状況 |
| 後藤 靖子* | 同氏は、九州旅客鉄道株式会社の特別参与に就任しており、これまでの経歴において、国土交通行政、山形県副知事、ニューヨーク観光宣伝事務所長、九州旅客鉄道株式会社常務取締役など、幅広い経験を有し、監査においても九州旅客鉄道株式会社取締役監査等委員、株式会社資生堂社外監査役を務めるなど、財務・会計および法令順守の知見も有しています。こうした幅広い経験・見識を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役に選任しました。 | (取締役会) 13回/13回 (監査役会) 15回/15回 |
| 喜多村 晴雄* | 同氏は、喜多村公認会計士事務所の所長を務めており、これまでの経歴において、公認会計士としての豊富なキャリアと高い知見に加え、長きにわたる法人経営経験を有しています。会計に関する高い見識や長年にわたる法人経営の経験を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役に選任しました。 | (取締役会) 13回/13回 (監査役会) 15回/15回 |

* 独立役員

社外役員の独立性に関する判断基準

社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提としつつ、企業経営や財務・会計・財務などの専門領域における豊富な経験や知識を有し、

経営課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。なお、独立役員の資格を満たす社外役員5名を独立役員に指定しています。

役員報酬

報酬制度

取締役の報酬制度は、デンソーの取締役に株主の皆様とより一層価値の共有を進め、中長期の企業価値向上に向けたインセンティブを

強化することを目的に、2020年度に譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。新たな報酬制度においては、取締役(非業務執行取締役および社外取締役を除く。以下「対象取締役」)の報酬は、「基本

報酬(固定額)」「賞与(短期インセンティブ)」「株式報酬(中長期インセンティブ)」で構成し、基本報酬：賞与：株式報酬の割合が、連結営業利益が基準額の場合で概ね60%：30%：10%程度となるように設定しています。なお、株式報酬の割合については、導入効果を見つつ、引き上げを検討していきます。

なお、ストックオプション、退任慰労金は支給していません。

(a) 決定方針および決定プロセス

当社は、取締役の報酬などに係る決定方針(以下「決定方針」)に関して、独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」の審議内容を踏まえ、取締役会において決議しています。

当社の取締役の報酬制度は、以下の考え方に基づいて設計しています。

- ・「中長期的な企業価値向上」に向けた取り組み、「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

当社の取締役の報酬制度は、固定額の基本報酬、短期インセンティブとしての賞与に加え、2020年度より中長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

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。

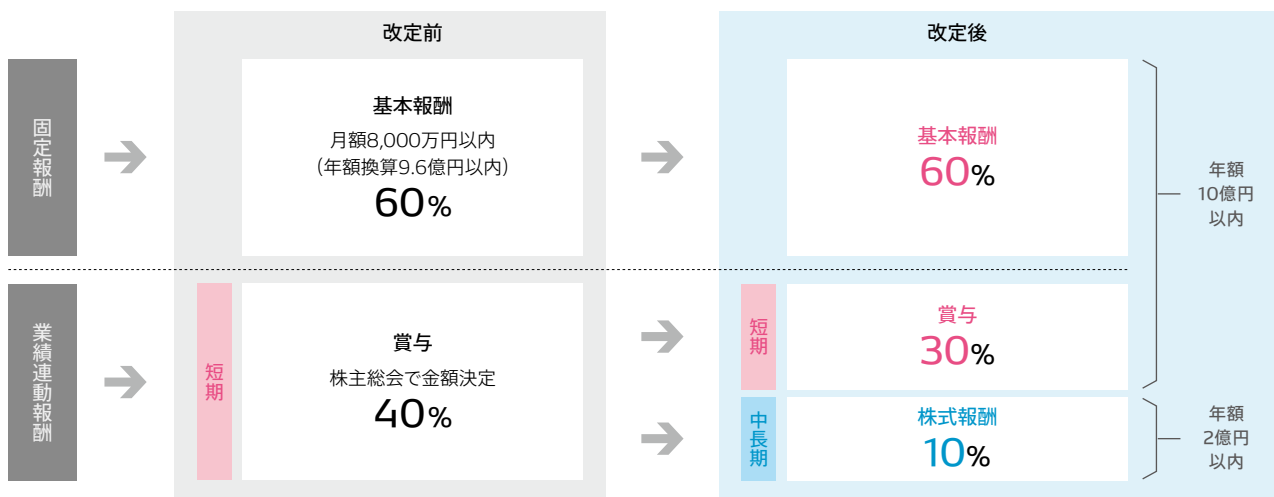
当社の取締役の報酬は、2020年6月19日開催の第97回定時株主総会により現金報酬は年額10億円以内(うち社外取締役1.5億円以内)、株式報酬は年額2億円以内と定められています。

当社の監査役の報酬は、2014年6月19日開催の第91回定時株主総会により月額150万円以内と定められています。

当社の取締役の報酬などの額またはその制度については、客観性・公正性・透明性確保の観点から、独立社外取締役が議長を務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」で決定します。「役員指名報酬会議」は、独立社外取締役柳田誠希(議長)、独立社外取締役George Olcott、独立社外取締役三屋裕子、代表取締役有馬浩二、監査役桑村信吾の5名で構成しています。

取締役会は、当事業年度の報酬総額の決議と、個人別報酬額の決定を「役員指名報酬会議」に一任することの決議をしています。「役員指名報酬会議」は、役員報酬制度の検討および会社業績や取締役の職責、成果などを踏まえた個人別報酬額を決定します。

取締役の報酬体系



役員報酬などの内容

| 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) | | | 対象となる役員の数 (人) |
|---------------|------------------|----------------------|----|------|------------------|
| | | 基本報酬 | 賞与 | 株式報酬 | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 360 | 256 | 90 | 14 | 6 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 83 | 83 | — | — | 2 |
| 社外役員 | 68 | 68 | — | — | 5 |

※ 上記には、2020年6月19日開催の第97回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役都築昇司氏を含めています。

監査役の報酬については、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ています。

当社の2020年度における報酬などの額の決定については、2020年7月、10月、2021年2月、4月に開催した「役員指名報酬会議」にて議論しました。

取締役の報酬は、「役員指名報酬会議」の構成員全員の同意により決定しました。

なお、取締役会は、独立社外取締役が過半数を占める「役員指名報酬会議」において個人別報酬額を決定していることから、その内容は決定方針に沿うものであると判断しています。

役員指名報酬会議で議論された主な内容

- ・ 役員報酬制度の方針、考え方
- ・ 役職、職責ごとの報酬水準
- ・ 2020年度の指標実績評価
- ・ 個人別査定の評価
- ・ 個人別報酬額の決定

(b)各報酬の決定方法

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、妥当性を確認した上で決定しています。

対象取締役の各報酬要素の概要は以下の通りです。

i)基本報酬

役職に応じた月額固定報酬として支給しています。

なお、2021年4月より、一人ひとりの業績・成果を評価した個人別査定を反映して金額を決定しています。

ii)賞与

当社の持続的成長に向け必要な連結営業利益として2012年に設定した3,200億円を基準とし、当連結会計年度の連結営業利益の達成度に応じて定められた「賞与テーブル」と一人ひとりの業績・成果を評価した個人別査定に基づいて支給します。

「賞与テーブル」は、連結営業利益の達成度が基準に対して200%の場合、年収水準が市場の上位35%程度、達成度が50%の場合、市場の下部25%程度となるように設定しています。なお、当連結会計年度に係る連結営業利益の実績は、1,551億円でした。

iii)株式報酬

2020年6月19日開催の第97回定時株主総会で定められた株式報酬総額(年額2億円以内)の範囲内において、取締役会で株式報酬を決議します。主な内容は以下の通りです。

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

政策保有株式

基本方針

デンソーは、変化の速いグローバル市場での長期的な企業業績の維持・向上を図るため、様々な企業との共同技術開発、取引関係の維持・強化などの連携が不可欠だと考えています。そのため、事業戦略上必要な株式を保有しています。

保有適否の検証内容

毎年の取締役会で、個別の銘柄ごとに共同開発や事業連携強化など、株式保有を通じて実現する経営上の有意性があるか、保有に伴うリターン（配当金、株価上昇、関連事業上の利益など）が当社の加重平均資本コストを超過しているかを精査し、保有適否を総合的に判断しています。その上で、保有の妥当性が認められない銘柄は、縮減を検討しています。

議決権行使の基準

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

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

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

| | 銘柄数 貸借対照表計上額 | 当事業年度において 株式数が増加した銘柄 | 当事業年度において 株式数が減少した銘柄 |
|------------|-----------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | | | |
| 非上場株式 | 81銘柄 36,960百万円(対前年度増減額：-751百万円) | 3銘柄 2,357百万円 | 7銘柄 1,813百万円 |
| 非上場株式以外の株式 | 29銘柄 721,652百万円(対前年度増減額：+335,325百万円) | — | 9銘柄 24,406百万円 |

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

内部統制の整備・強化

公正かつ効率的な業務運営を目指し、「内部統制に関する基本方針」を策定し、行動規範・経営制度・リスク管理・コンプライアンスなど経営の根幹を成す分野ごとに、統制の基本方針と規程類・制度などを規定し、毎年一定時期に運用状況を検証の上、必要に応じて修正・変更を行っています。



内部統制に関する基本方針：

<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-internal-control-policy-2021-ja.pdf>



例えば(株)デンソーでは、「企業倫理ホットライン」を設置し、「公益通報者保護法」に則り、社外弁護士・リスクマネジメント推進室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、従業員・派遣社員・常駐外注者など、(株)デンソーに勤めるすべての人はもとより、主要サプライヤー様(約300社)も利用できます。2020年度は、雇用・労働・職場環境・情報管理・取引・経理関係など74件の相談・通報が寄せられ、調査・事実確認の上、適宜対応しました。

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。

| | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |
|---------|--------|--------|--------|
| 相談・通報件数 | 89 | 130 | 74 |



激動の時代を見据えた 企業価値向上につながる より実効的なガバナンス体制の構築に向けて

2021年6月、コーポレートガバナンス・コード(以下「コード」)が改訂されるなど、
日本企業のガバナンスが強化されています。
デンソーのガバナンス改革をリードする立場の独立社外取締役お三方に
自由な立場からこれらの動きについて論じていただきました。

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

社外取締役

George Olcott
ジョージ オルコット

慶應義塾大学商学部・商学研究科特別招聘
教授として教壇に立つ。2014年から現職。

社外取締役

榎田 誠希

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

社外取締役

三屋 裕子

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

現在のデンソーのガバナンス体制を どのように評価されていますか。

榎田 コード改訂など世の中の流れを視野に入れつつ、それに先んじてガバナンス強化に取り組んできた会社だという印象を持っています。会社法で定めている企業組織の諸形態は、「形」の話にすぎません。現にこうした区分に関係なく、コードの諸原則は上乘せされるわけですね。大切なのは、形ではなく中身、いかに個々の企業がガバナンスの実効性を高めていくかです。その点デンソーは、こうした課題に終始真面目に取り組んできたというのが、私の率直な認識です。

三屋 実はスポーツ界にも「スポーツ団体ガバナンスコード」というものがあり、中央競技団体に外部役員や女性役員比率の目標設定を求めています。まさに組織によって、形が先か、中身が先か、という考え方の違いが出てくる場所ですね。

それはともかく、デンソーという会社は、ガバナンス強化に対する内発的な動機付けができていているように感じます。つまり、こうした課題に取り組むことが、何よりのリスクヘッジであり、持続的な成長につながると考えているようです。こうした「真面目さ」について、私は肯定的に捉えています。

オルコット 私はこの立場に就いて2021年で8年目ですが、就任当時は、私ともう1人の方が最初の独立社外取締役だったので。この7年の間にデンソーのガバナンスは大きく変わりました。典型的なのが後継者指名です。2016年から設置された、役員指名報酬諮問会議(以下「旧諮問会議」)で2、3年かけて社長候補の選定を行い、キャリアパスや育成について徹底的に議論するようになりました。このように、デンソーはガバナンスに対して非常にモダンなプロセスが実践されている会社だと思います。

榎田 2021年から、旧諮問会議は「諮問」の2字が取れて「役員指名報酬会議」になりましたが、本質的な制度変更とは見ていません。旧諮問会議も実態はかなり先進的でしたし、いわば中身に合わせて形を整え、より透明化したということでしょう。

三屋 旧諮問会議は2019年度から榎田さんが議長を務められ、そこで実質的な議論を行っていました。今回の変更のポイントは、これまでのように取締役会の「諮問」を受けるのではなく、名実ともに決定そのものが役員指名報酬会議に一任されたところですね。社外取締役の判断に優位性を与えるということを明確にした意味で、大きな前進と評価しています。

今後の課題としては どういったことがあるでしょうか。

榎田 企業そのものの将来設計も、本質的にはガバナンスの対象です。この部分に関しては、取締役会での議論をより深めていく余地があります。

確かにデンソーの強みは、本業の技術力にあるわけで、そのことを一番よく知っているのは社内の人たちです。また「Reborn21」もそうですが、やるべき課題が見つかった時の瞬発力、トップから現場まで一体で立ち向かう熱量やスピード感はすごい一言です。

ただ、自動車業界を取り巻く状況は、目まぐるしく変化しています。将来のことは誰も見通せないし、それまでの技術の延長線上に未来があるとも限りません。技術以外の要素をもっと意識し、社外のスクリーニング機能を活用する必要があります。

三屋 コロナ禍にしても、2020年秋以降の半導体不足にしても、デンソーの危機管理能力、緊急事態に対する初動の

DIALOG

早さは見事です。とはいえ、「100年に一度のパラダイムシフト」に過去の成功体験がそのまま通じる保証はありません。それならばなおさら、社外の異質なものの見方により正面から向き合い、議論を深めていくべきではないかと感じます。

オルコット 迫りくるCASE時代についての議論は、この一年でかなり増えてきましたが、10年後の自動車業界、競争環境、新たな競争相手の出現や、業界で生き残り成功するために必要なリソースといった、より大局的な議論が重要です。個人的な意見としては、デンソーの中長期的な競争力を維持するためには、状況に応じて、柔軟に海外企業と提携することが必要と考えています。

また、将来のリーダーの育成計画にしても、10年後の社長に求められるスキルセットが現在と同じとは限りません。これまでの経営陣の中核であった「新卒入社した日本人男性」という枠組みにとらわれるべきではないと思います。

三屋 必ずしも現在の制度を変えるべきとは思いませんが、役員指名報酬会議や取締役会について、社外のウエイトをより高めるような方向性を、一度議論した方がいいのかなという気はします。

オルコット 私は2008年から日本の上場会社の社外役員を務めています。この間、日本企業のガバナンスは大きく変わり、当局のルールも英国のものにかなり近づいてきました。いずれは、より社外のウエイトを高める方向に向かうでしょう。デンソーでもそれに備えて、今から議論を進めていくべきではないかと思っています。

「環境」「安心」をめぐる

デンソーの新戦略への評価をお聞かせください。

榊田 まず「環境」についてですが、CO₂排出削減というテーマは以前から自動車業界で意識されてきたものの、やはり政府の「2050年カーボンニュートラル宣言」以降、急速にドライブがかかりました。デンソーが今回打ち出した「2035年カーボンニュートラル」は、より野心的な目標で、これを実現するには様々な仕掛けが必要です。短期的な経済合理性を超えるインセンティブ体系がないと、コストがかかるこうした取り組みは加速しません。この長期目標の肉付けとなる施策

が今後出てくるはずで、その有効性や整合性を見極めは、私たちの大切な役割です。社外取締役としてデンソーの経営を評価する上で、大きな座標軸ができたと感じています。

オルコット カーボンニュートラルの話は、実はかなり以前から進められており、事業部単位で削減目標を定めて活動してきました。さらに最近では、事業ポートフォリオや資本配分を戦略的に検討する際も、収益面に加えて、ポートフォリオの変更がもたらす全社CO₂排出量への影響も重要な要素になっています。

三屋 モノづくりの会社にとって、グリーンエネルギーなどの活用をどうするかは、避けて通れない議論です。日本の現状では、安定的な電力源がほぼ火力に限られているため、電動車を開発するにしても、それを動かす電気の生産による環境負荷を無視できません。この狭い島国で、どう取り組みを進めていくかは、なかなか難しい課題だと思います。

オルコット ただ、デンソーがあまりにも内向きになって国内市場のみに目を向けてしまうと、デンソーあるいはトヨタ自動車の技術を海外でスタンダードにすることはできません。先頃、電動航空機用推進システムをめぐる、米国ハネウェル社とのアライアンスが締結されましたね。農業分野でもデンソーは世界に通用する技術を持っています。今後とも最適なパートナーとの連携を模索し、グローバル展開を加速する必要がありますでしょう。

次に「安心」についてですが、デンソーの画像認識その他の技術力は非常に高く、安全領域で競争力ある製品を提供できると思います。ただ、デンソーのソフトウェアの開発力は、ハードウェアの優位性に比べるとまだまだ不足しています。これでは、クラウドエンジニアの技術が重要なコネクティッドなどの分野で、重要な技術を開発する主導的な役割を果たすことができません。クラウドなどのソフトウェアエンジニア能力の不足は、日本企業全体に共通する課題です。その意味では、デンソーやトヨタグループの努力だけで解決できる問題ではありません。

榊田 確かに、企業単体で技術力があっても、それを後押しする国全体の政策がないと、立ち遅れる部分が出てきてしまいます。特に自動運転に関しては、日本は海外に比べて、公道で



実際にクルマを走らせたデータの取得・蓄積が容易ではありません。初めから海外に注力した方が、技術の実用化は早くなるかもしれませんね。オルコットさんがいわれる「パートナー選び」も含め、既存の自動車用技術とは別の企業の総合力が、ますます問われる時代になってきたと思います。

三屋 ソフトウェアの分野においても完璧な品質を求めるデンソー流は素晴らしいのですが、スピードを上げるためにはつくりながらバグを見つけ、後追いで修正しながら完成させるようなケースも必要かもしれません。そして、それを実現するためにも、優秀なスタートアップとの提携は一つの突破口になる気がします。

最後に、デンソーの企業価値向上に向けた抱負をお聞かせください。

櫛田 全体的に見れば、デンソーはガバナンス上の課題に非常にしっかり向き合い、取り組んでいる会社です。そうした取り組みについて理解をさらに深めつつ、執行側とは異なる視点やチェックポイントを提示していきます。変化の激しい環境でデンソーが持続的発展を遂げる、その一翼を担っていきます。

オルコット 社外取締役の役割は、企業戦略の策定や実行ではなく、取締役会における意思決定プロセスを監督することです。私たちの役割は、トップレベルのミッションとビジョンに同意し、中長期目標を達成するための戦略が合理的で達成

可能なものであり、会社が戦略を実現するためのリソースを持っているか、経営陣が目標達成の責任を負っているかを把握することです。そのためには、企業が置かれている競争環境や技術環境、そしてそれらの環境が中長期的にどのようになっていくかを理解する必要があります。これらの将来像と会社の戦略との間に一貫性があれば、会社が競争力を維持し、企業価値を高め、ステークホルダー、特に株主に期待されるリターンを提供できることが確認できます。

デンソーは、愛知県刈谷市に本社があるということもあり、株主総会では株主の方々からの非常にローカルな応援の温かさが感じられ、地域社会との密接なつながりを実感しています。また、経営陣と従業員の距離が近く、私たちともオープンなコミュニケーションを取ってくれます。地域社会や従業員との関係をベースに、株主をはじめとする重要なステークホルダーとのつながりを継続的に構築していくために、外部の視点からデンソーをサポートしていきます。

三屋 現代という時代の変化の速さが、最も目に見える形で表れているのが、産業界のフロントランナーである自動車業界でしょう。自動車が最初に開発されたのは18世紀後半ですが、それまでと現代を比較すると、隔世の感があります。しかし、今後10年間に起きる変化は、この百数十年の変化に匹敵するかもしれません。そう考えると、今ある仕事は5年後にはもう存在しないかもしれない。そうした緊張感を持つことを、私たち自身も求められているはずです。社外の自由な立場で、世の中に様々なアンテナやネットワークを張り巡らせてつ、より客観的な視点を経営に還元していきたいと思います。

取締役および監査役

(2021年6月22日現在)

取締役



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



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



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



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



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

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



社外取締役 **独立役員**
George Olcott (ジョージ オルコット)
1955年 5月7日生
1986年 7月 S.G.Warburg & Co., Ltd. 入社
1991年11月 同社ディレクター
1993年 9月 S.G.Warburg Securities London
エクイティキャピタルマーケットグループ
エグゼクティブディレクター
1997年 4月 SBC Warburg 東京支店長
1998年 4月 長銀UBSプリンソン・アセット・マネジメント
副社長
1999年 2月 UBSアセットマネジメント(日本)社長
日本UBSプリンソングループ社長
2000年 6月 UBS Warburg 東京マネージングディレクター
エクイティキャピタルマーケットグループ担当
ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院
2001年 9月 同大学院 FME ティーチング・フェロー
2005年 3月

2008年 3月 同大学院 シニア・フェロー
2008年 6月 日本板硝子株式会社 社外取締役
2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社 社外取締役
2010年 9月 東京大学先端科学技術研究センター 特任教授
2014年 4月 慶應義塾大学商学部・商学研究科
特別招聘教授(現任)
2014年 6月 当社取締役(現任)
2015年 6月 第一生命保険株式会社 社外取締役
2016年 6月 BlueOptima Limited 社外取締役(現任)
2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社
社外取締役(現任)
2020年 3月 キリンホールディングス株式会社
社外取締役(現任)



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

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



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

2018年 3月 株式会社SORA 代表取締役(現任)
2018年 6月 株式会社福井銀行 社外取締役(現任)
2019年 6月 JXTGホールディングス
(現 ENEOSホールディングス株式会社)
社外取締役監査等委員(現任)
当社取締役(現任)

監査役



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



常勤監査役
丹羽 基実
1962年11月3日生
1985年 4月 当社入社
2007年 4月 当社機能品企画部長
(現メカトロコンポ事業部
メカトロコンポ企画室)
2013年 1月 当社人事部長
2014年 8月 デンソー・
マニュファクチャリング・
テネシー株式会社 副社長
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)



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

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



社外監査役 **独立役員**
喜多村 晴雄
1958年 8月21日生
1983年 9月 アーサー・アンダーセン公認会計士共同事務所
(現 有限責任あずさ監査法人) 入所
1987年 3月 公認会計士登録
2002年 8月 喜多村公認会計士事務所 所長(現任)
2004年 6月 ローム株式会社 社外監査役
2005年12月 住商グレンジャー株式会社
(現 株式会社 MonotaRO) 社外取締役(現任)

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

取締役、監査役の経営に活かす知見と能力

| | |
|---------------|----------------------------------------------|
| 有馬 浩二 | 優れた経営手腕とリーダーシップ |
| 篠原 幸弘 | 豊富な事業運営経験および全社プロジェクトの推進経験から得られた知見 |
| 伊藤 健一郎 | コーポレート部門や地域マネジメントなどの経験から得られた知見 |
| 松井 靖 | 機能部門・事業部門での幅広い経験から得られた知見 |
| 豊田 章男 | 自動車業界を代表するリーダーとしての豊富な経験と幅広い知見 |
| George Olcott | 学識経験および企業経営に関する豊富な経験と高い見識 |
| 櫛田 誠希 | 日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験、およびグローバル金融経済の幅広い知見 |
| 三屋 裕子 | 法人経営経験および各スポーツ協会の役員・委員経験など、多分野における豊富な経験 |
| 桑村 信吾 | 海外現地法人・国内子会社の経営経験に加え、製造部門における幅広い見識 |
| 丹羽 基実 | 海外現地法人の経営経験に加え、機能部門・事業部門双方の幅広い知見 |
| 後藤 靖子 | 行政、法人経営における幅広い経験に加え、監査における財務・会計および法令順守の見識 |
| 喜多村 晴雄 | 公認会計士としての会計に関する高い知見に加え、豊富な法人経営の経験 |

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、リスク管理の充実・強化に取り組んでいます。具体的には、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「リスク(まだ現実化していない状況)」と「クライシス(現実化した緊急事態)」に区分し、事前にリスクの芽を摘む未然防止、クライシスが発生した場合に被害を最小化する迅速かつ的確な初動・復旧対応に注力しています。

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

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

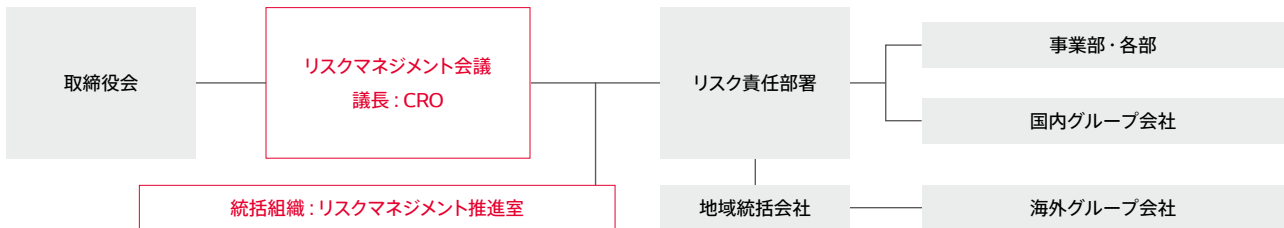
これらの状況から、リスクマネジメントが経営の最重要課題の一つであることを再認識し、リスク対応力を強靱なものとするため、リスクマネジメントの抜本的な改革を推進していきます。

推進体制

デンソーでは、グループ全体のリスクマネジメント統括責任者「チーフ・リスク・オフィサー(CRO)」を議長とする「リスクマネジメント会議」を設置。グループ全体のリスク管理体制・仕組みの改善状況の確認、社内外の環境・動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなど、グループ全体として、平時における経営被害の未然防止と有事における最小化に向けた対応力強化を推進しています。

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

リスクマネジメント体制(平時)



リスクの把握と対応の明確化

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

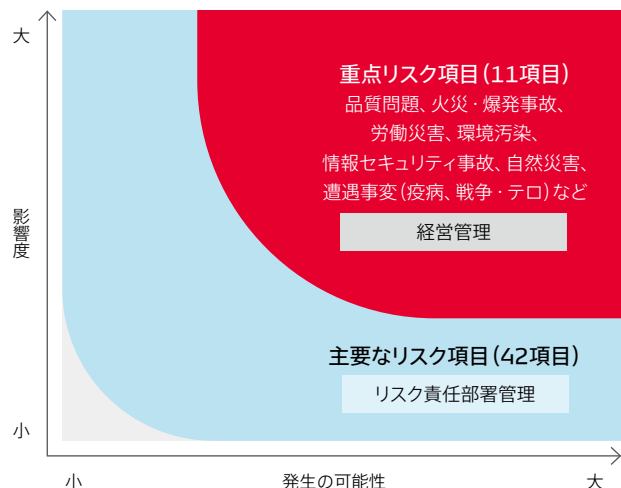
生命・信用・財産・事業活動に関し、発生頻度と影響度、取り巻く環境などから主要なリスク項目を抽出。それぞれに責任部署や各リスクの影響度、発生の要因、事前予防策、初動・復旧対応などを明確にし、未然防止、初動・復旧対策の強化に取り組んでいます。2021年からは、特にリソースを投入し対策を推進するリスクを「重点リスク」に選定。危機管理のさらなる強化に向けた計画・目標の設定とリスクマネジメント会議への実績報告を行うとともに、会社目標に組み込み、取締役会においても活動の進捗状況を確認しています。

また、2021年度における主要なリスク項目は42項目、重点リスクは11項目です。主要なリスク項目および重点リスク項目は、社会で問題になっているテーマやデンソーでのリスク発生の頻度・影響度などを考慮し、適宜見直しを実施しています。

なお、リスクマネジメントを着実に推進するため、2020年にはグループを横断的に統括する独立した組織「リスクマネジメント

推進室」を設置。2021年には、国家間の経済覇権争いなどが原因で発生する企業間取引の制限など、経済安全保障上のリスクの高まりを受け、社内の備えを強化すべく「経済安全保障室」を新設しました。

リスクマップ



重点リスクへの対応事例

リスクの未然防止と有事の初動対応、および事業継続計画「BCP*」の策定

企業を取り巻くリスクは近年増大しています。例えば、地球温暖化の進行とともに、気候変動による自然災害の頻発・深刻化が懸念されています。また足元では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や地政学リスクの高まりなど、今までに経験したことのない新たなリスクが次々と押し寄せています。

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

特に自然災害や地政学リスク、遭遇事変など、多くのリスク要因でサプライチェーン上の部材供給問題が生じるため、この問題への対処方法を明確にすることはBCP上においても非常に重要です。

サプライヤー様からの部材供給が遅延もしくは停止し、デンソーの生産およびお客様への納入が遅延・停止するリスクに対しては、まずは初動対応強化を通じてリスク耐性強化を図っていきます。半導体や樹脂などは、一定の基準で安全在庫を確保していますが、昨今の需給の逼迫を受け、サプライヤーの皆様やお客様と築き上げた信頼関係を基盤に、今後の適切な安全在庫の持ち方を検討し、安定供給につなげます。また、特定地域からの供給に限定されるような特殊仕様設計ではなく、グローバルどこからでも供給できるような標準仕様設計を検討し、安定供給の構えを構築していきます。

* BCP：Business Continuity Plan。地震などの大規模災害により事業が中断した場合には、早期に事業復旧を図り、経営被害を最小化するための計画。

感染症対策

感染症が発生または流行した場合、対策本部の迅速・正確な意思決定を実現すべく、基本方針や被害想定に基づく対応、各部の役割などを明確にした行動計画を策定します。万一の際は、従業員と家族の安全確保を最優先に、感染防止対策を推進しつつ、事業継続に向けた最大限の対応を実施します。

新型コロナウイルス感染症に対しては、デンソーは感染拡大初期に、CROを中心に、対策本部を速やかに設置しました。従業員と家族の

安全確保を最優先に、感染予防と事業に対する影響の最小化に向けた施策を検討・指示するとともに、各国要請と現地事情をタイムリーに収集すべく、各地域統括会社と対策会議を実施しています。また、基本的な感染症対策の徹底とともに、時差通勤やテレワークを活用した在宅勤務推奨などの対策を実施しています。今後もグローバルで連携し、危機を乗り越えるべく対応していきます。

品質問題リスクへの対応の強化 ～「品質の再出発3本柱」の徹底による盤石な品質基盤の構築～

デンソーは、品質第一を原点に取り組んできましたが、2019年以降、過去最大規模の品質問題が発生しました。この状況を全従業員が真摯に受け止め、強い覚悟を持って「品質のデンソー」の再出発を誓いました。この決意を胸に、技術・仕組み・マネジメント・風土など様々な角度で課題を明確化し、「品質の再出発3本柱（知識・意識・風土）」[□□P35](#) を掲げ、全社一丸で取り組んでいます。

取り組みの一例

・全社横断的に流動・開発品の総点検を行い、潜在リスクを徹底的に掘り起こし、技術課題の潰し込みを行っています。また、CASE

などの将来技術領域に対し、品質基盤技術を盤石にする取り組みも進めています。

- ・ソフトウェアの品質向上のため、開発の上流から下流まで一貫したツール導入による自動化、省人化を推進しています。
- ・工程ごとの品質保証度の一層の改善のために「製造のあたりまえ」の再確認や、作業要領書のさらなる充実と順守を徹底し、体系的に改善を図る工程信頼度向上活動を継続するとともに、万一不良品が流出した場合、お客様へのご迷惑を最小化するロットレースのシステム整備も進めています。

“つながる社会”に備えた情報セキュリティ体制の強化

自動運転やIoTなどの進展に伴い、クルマや生産施設などへのサイバーリスク対策が大きな課題になってきました。また、コロナ禍を背景としたリモート業務やオンライン会議の増加により、情報セキュリティリスクの脅威がさらに高まっています。クルマを安心・安全にご利用いただくため、高度運転支援や自動運転などの車載製品をサイバー攻撃から守る技術を開発し、確実に搭載すべく独自の仕組み構築を進めています。また、社内外ネットワークや生産ラインなどへのセキュリティ対策強化、従業員の情報セキュリティのリテラシー向上に向けた

教育強化などを実施しています。

一方、“つながる社会”の進展に伴い様々な情報資産が社内集まり、多くの部門で活用することが想定されます。情報資産の利活用方法により情報提供者の権利や利益などが損なわれることがないように、契約条件・法令順守をはじめ、あらゆる角度からリスクを想定し、ルール策定や管理・運用体制の構築などを進めています。

コンプライアンス

基本的な考え方

デンソーは、社会から信頼・共感されるための基盤は、各国・地域の法令順守はもちろん、従業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年に従業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、従業員のコンプライアンス意識啓発に活用しています（国内グループを含む）。また海外グループでも、地域統括会社が各国・地域の法令・慣習を反映した「地域版 社員行動指針」を作成し、コンプライアンスの徹底に努めています。

推進体制

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

具体的な取り組み

教育・啓発

デンソーは、従業員一人ひとりの意識向上を目的に、従業員に対する各種教育・啓発活動を継続的に実施しています。

日本においては、階層別教育や各種コンプライアンスe-ラーニング教育、「企業倫理月間（毎年10月）」を設けるなど、コンプライアンスに関する従業員教育、啓発活動を実施し、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従業員への教育・啓発活動を実施しています。

活動の点検・改善

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

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

独占禁止法への対応

2010年2月の米国司法省による米国子会社（デンソー・インターナショナル・アメリカ）への立入調査以降、代表取締役を委員長とする「独禁法コンプライアンス委員会」を設置し、本委員会の指揮・監督のもと、独禁法順守ルールのさらなる厳格化や順法教育の強化、より精緻な順法監査を実施するなど、デンソーグループ全体で独禁法順守の再徹底を図っています。

贈収賄防止関連法への対応

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

税務コンプライアンスへの対応

デンソーでは、適正な納税を通じて企業の社会的責任を果たすという考え方のもと、「デンソーグループ グローバル税務方針」を制定し、従業員への教育施策の推進、国際取引ルールの順守など、税務コンプライアンス向上にデンソーグループ全体で積極的に取り組んでいます。

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/>



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





Corporate Data

コーポレートデータ

102 Facts & Figures

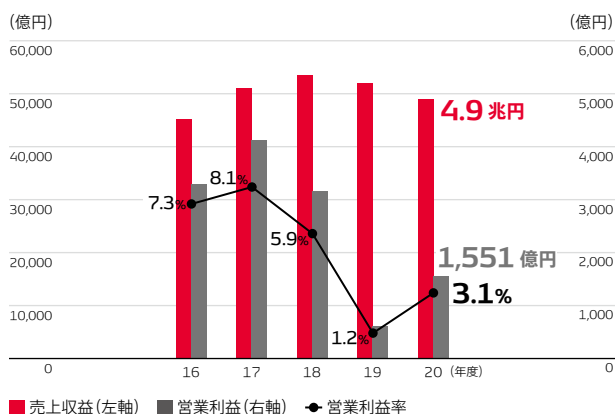
104 10カ年データ

106 企業・株式情報

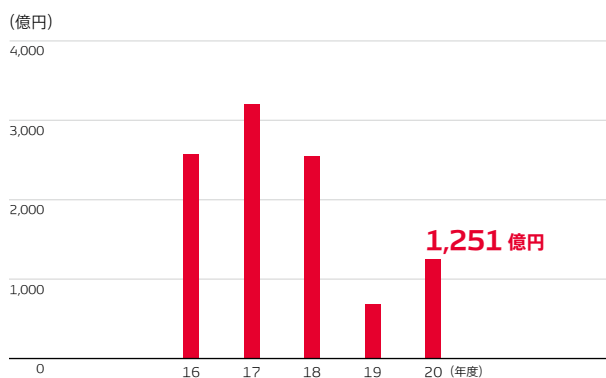
Facts & Figures

財務ハイライト

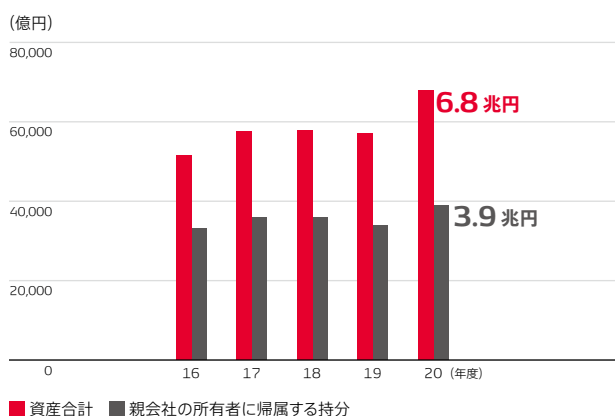
売上収益／営業利益／営業利益率



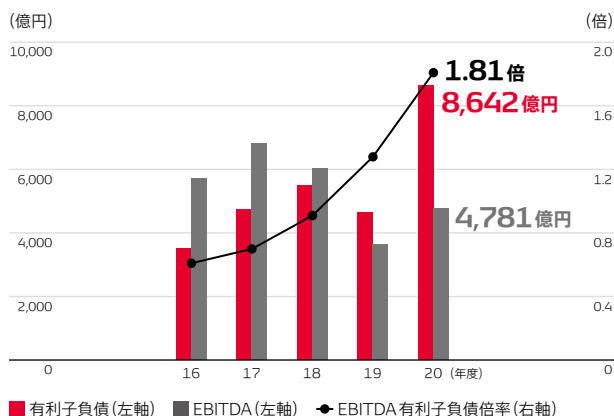
親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計／親会社の所有者に帰属する持分

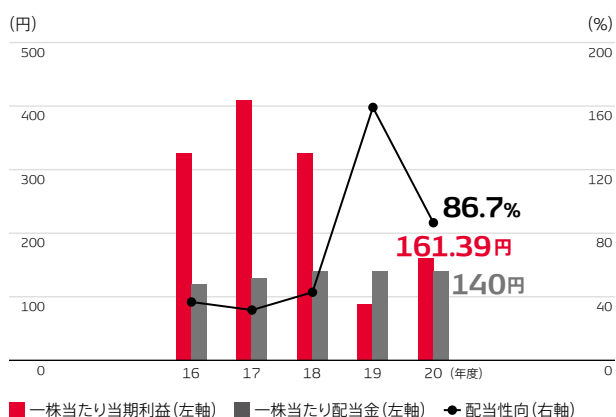


有利子負債*1／EBITDA*2／EBITDA有利子負債倍率

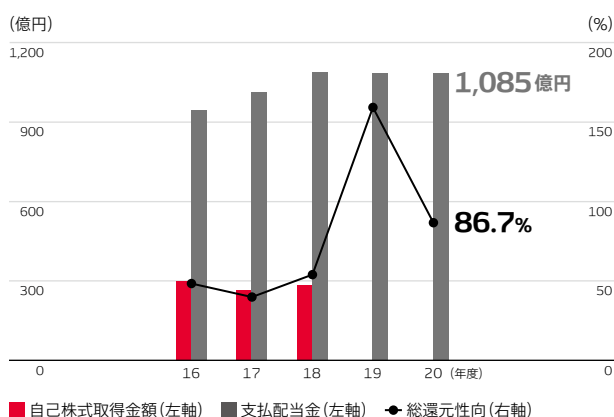


*1. 有利子負債＝短期借入金および社債(1年以内返済の長期借入金を含む)＋長期借入金および社債
*2. EBITDA＝営業利益＋減価償却費

一株当たり当期利益／一株当たり配当金／配当性向



自己株式取得金額／支払配当金／総還元性向



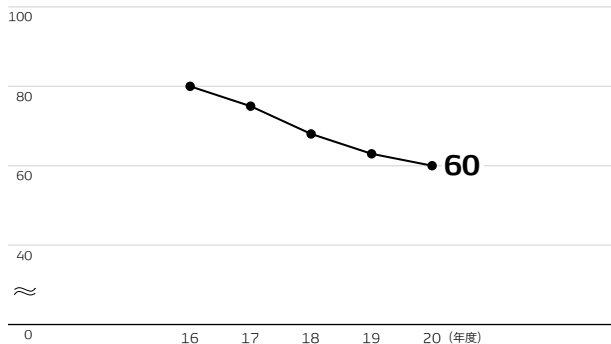
財務情報詳細については、下記リンクより有価証券報告書をご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/investors/securities/2021/securities-doc-98.pdf>



非財務ハイライト

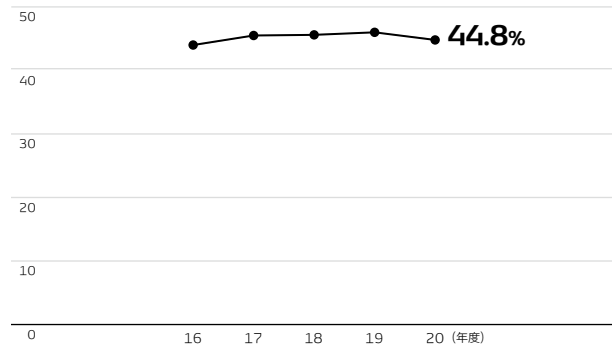
CO₂排出量原単位* (単体)

(指数)

* 原単位 = CO₂排出量 / 売上収益 (2012年度を100とした指数)

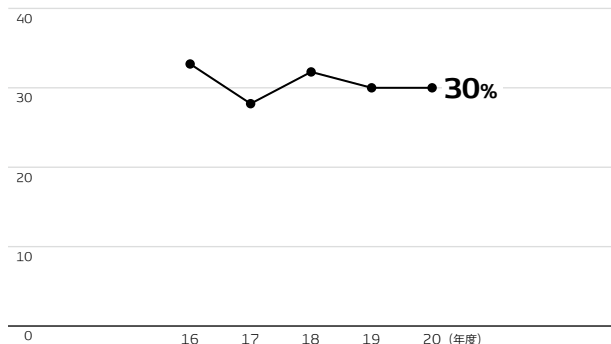
自家発電率 (単体)

(%)



海外拠点長ポストに占める現地従業員の割合

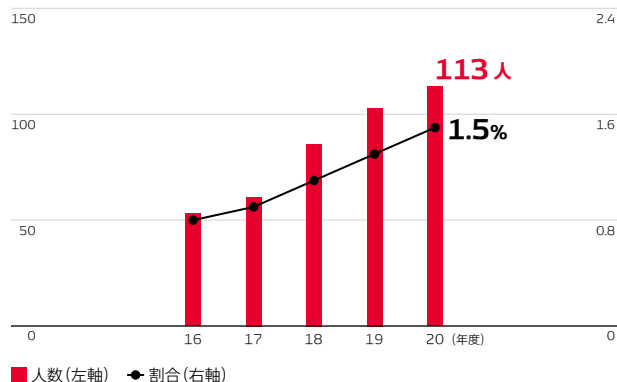
(%)



管理職に占める女性の人数 / 割合 (単体)

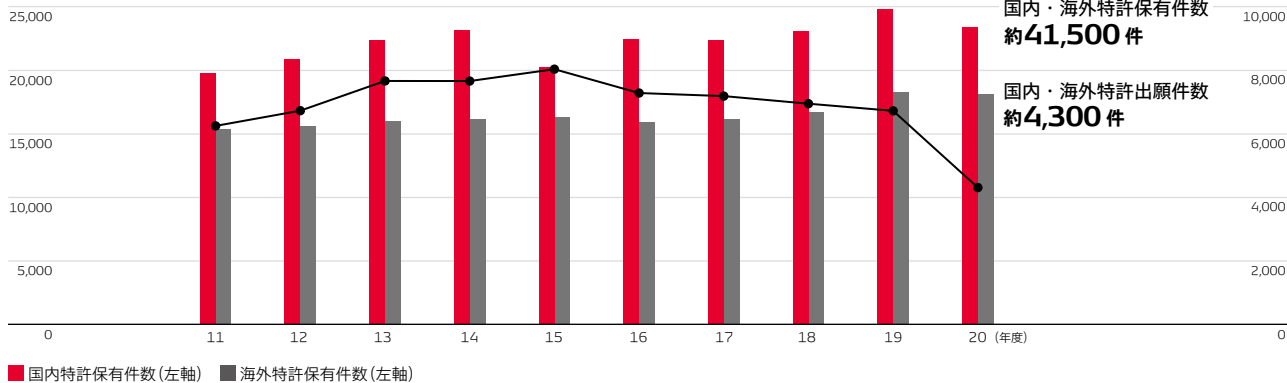
(人)

(%)



国内・海外特許保有件数と出願件数*

(件)



■ 国内特許保有件数 (左軸) ■ 海外特許保有件数 (左軸)

● 国内・海外特許出願件数 (右軸)

* 特許出願件数については、国内・海外の合計件数を表示しています。また、出願件数の条件は、出願日が当該年度の特許出願であり、国内の件数は国内優先権を取り下げられた案件、分割出願を含み、海外の件数は継続・分割出願を含みます。

10カ年データ

| | | 日本基準 | | IFRS |
|--------------------|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 |
| 財務データ | (年度) | | | |
| | 売上収益 総計 | 31,546 | 35,809 | 40,950 |
| | 地域別 ^{*1} 日本 | 16,400 | 18,089 | 18,955 |
| | 北米 | 5,041 | 6,250 | 7,994 |
| | 欧州 | 3,732 | 3,488 | 4,705 |
| | アジア | 5,798 | 7,345 | 8,554 |
| | その他 | 576 | 638 | 741 |
| | 得意先別 OEM向け | 28,135 | 32,200 | 36,395 |
| | うち、トヨタグループ向け | 15,494 | 18,320 | 19,958 |
| | トヨタグループ向け対総売上収益比 | 49.1% | 51.2% | 48.7% |
| | 市販・非車載向け | 3,411 | 3,609 | 4,555 |
| | 営業利益 | 1,607 | 2,624 | 3,714 |
| | 営業利益率 | 5.1% | 7.3% | 9.1% |
| | 当期利益[親会社所有者帰属] | 893 | 1,817 | 2,772 |
| | 自己資本当期利益率(ROE) | 4.5% | 8.4% | 11.5% |
| | 設備投資額 | 1,794 | 2,306 | 3,241 |
| | 減価償却費 | 1,806 | 1,811 | 1,972 |
| | 売上収益減価償却費率 | 5.7% | 5.1% | 4.8% |
| | 研究開発費 | 2,984 | 3,355 | 3,687 |
| | 売上収益研究開発費率 | 9.5% | 9.4% | 9.0% |
| | 支払配当金 | 371 | 512 | 837 |
| | 自己株式取得金額 | — | 275 | — |
| | 一株当たり当期利益(円) | 110.81 | 226.59 | 348.05 |
| | 一株当たり配当金(円) | 46 | 64 | 105 |
| | 配当性向 | 41.5% | 28.2% | 30.2% |
| | 総還元性向 | 41.5% | 43.3% | 30.2% |
| | 期末株価(円) | 2,765 | 3,985 | 4,948 |
| | 配当利回り | 1.7% | 1.6% | 2.1% |
| | 株価収益率(PER)(倍) | 25.0 | 17.6 | 14.2 |
| | 株価自己資本倍率(PBR)(倍) | 1.1 | 1.4 | 1.5 |
| | 営業活動によるキャッシュフロー(A) | 1,767 | 3,748 | 4,712 |
| 投資活動によるキャッシュフロー(B) | -2,712 | -2,692 | -3,760 | |
| フリーキャッシュフロー(A+B) | -946 | 1,056 | 952 | |
| 財務活動によるキャッシュフロー | 788 | -985 | -1,760 | |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 6,654 | 7,073 | 6,417 | |
| 手元資金 | 10,221 | 10,952 | 10,341 | |
| 有利子負債 | 5,231 | 5,075 | 4,357 | |
| 親会社所有者帰属持分(自己資本) | 20,090 | 23,001 | 27,999 | |
| 資産合計(総資産) | 36,077 | 39,791 | 46,421 | |
| 親会社所有者帰属持分比率 | 55.7% | 57.8% | 60.3% | |
| 非財務データ | 従業員数(人) | 126,036 | 132,276 | 139,842 |
| | うち、海外従業員(人) | 62,100 | 67,525 | 74,289 |
| | うち、単体従業員(人) | 38,323 | 38,385 | 38,581 |
| | 女性従業員比率(単体) | — | 11.4% | 11.6% |
| | 管理職に占める女性の人数(人) | — | 30 | 33 |
| | 管理職に占める女性の割合 | — | 0.5% | 0.5% |
| | 海外拠点長ポストに占める現地従業員の割合 | 26% | 30% | 31% |
| | CO ₂ 排出量原単位(単体)(指数) ^{*2} | — | 100 | 99 |
| | CO ₂ 排出量原単位(国内外グループ)(指数) ^{*2} | — | 100 | 85 |
| | 自家発電率(単体) ^{*3} | 40.7% | 37.5% | 34.3% |
| | 再エネ導入量(単体)(kW) | — | — | — |
| | 為替レート(期中) | | | |
| | 米ドル(円) | 79 | 83 | 100 |
| ユーロ(円) | 109 | 107 | 134 | |

*1. 地域について、以下の通り名称を変更しています。

2011～2014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. 原単位＝CO₂排出量／売上収益(2012年度を100とした指数)

*3. 総電力使用量に対するコジェネレーションによる発電量の割合。

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

単位：億円

| IFRS | | | | | | | |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| | 43,098 | 45,245 | 45,271 | 51,083 | 53,628 | 51,535 | 49,367 |
| | 18,384 | 18,015 | 18,718 | 21,407 | 22,842 | 23,130 | 22,807 |
| | 9,423 | 10,811 | 10,505 | 11,228 | 11,820 | 11,452 | 9,999 |
| | 5,248 | 5,682 | 5,502 | 6,202 | 6,094 | 5,483 | 4,823 |
| | 9,308 | 10,147 | 9,895 | 11,460 | 12,151 | 10,869 | 11,341 |
| | 735 | 590 | 651 | 785 | 720 | 600 | 398 |
| | 38,307 | 40,482 | 40,618 | 45,214 | 47,623 | 45,587 | 43,470 |
| | 20,071 | 20,475 | 20,750 | 23,006 | 24,847 | 24,569 | 24,991 |
| | 46.6% | 45.3% | 45.8% | 45.0% | 46.3% | 47.7% | 50.6% |
| | 4,791 | 4,763 | 4,653 | 5,869 | 6,005 | 5,948 | 5,897 |
| | 3,314 | 3,157 | 3,306 | 4,127 | 3,162 | 611 | 1,551 |
| | 7.7% | 7.0% | 7.3% | 8.1% | 5.9% | 1.2% | 3.1% |
| | 2,584 | 2,443 | 2,576 | 3,206 | 2,545 | 681 | 1,251 |
| | 8.4% | 7.6% | 8.0% | 9.3% | 7.1% | 1.9% | 3.4% |
| | 3,542 | 3,341 | 3,374 | 3,472 | 4,168 | 4,365 | 3,743 |
| | 2,201 | 2,368 | 2,411 | 2,686 | 2,873 | 3,021 | 3,230 |
| | 5.1% | 5.2% | 5.3% | 5.3% | 5.4% | 5.9% | 6.5% |
| | 3,964 | 3,993 | 4,092 | 4,474 | 4,974 | 5,078 | 4,920 |
| | 9.2% | 8.8% | 9.0% | 8.8% | 9.3% | 9.9% | 10.0% |
| | 877 | 953 | 946 | 1,014 | 1,089 | 1,085 | 1,085 |
| | — | 277 | 300 | 265 | 284 | 0 | 0 |
| | 324.01 | 307.19 | 326.32 | 410.45 | 326.47 | 87.89 | 161.39 |
| | 110 | 120 | 120 | 130 | 140 | 140 | 140 |
| | 34.0% | 39.1% | 36.8% | 31.7% | 42.9% | 159.3% | 86.7% |
| | 34.0% | 50.4% | 48.4% | 39.9% | 54.0% | 159.3% | 86.7% |
| | 5,483 | 4,524 | 4,897 | 5,820 | 4,317 | 3,491 | 7,347 |
| | 2.0% | 2.7% | 2.5% | 2.2% | 3.2% | 4.0% | 1.9% |
| | 16.9 | 14.7 | 15.0 | 14.2 | 13.2 | 39.7 | 45.5 |
| | 1.3 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 0.9 | 0.8 | 1.5 |
| | 3,832 | 5,529 | 4,678 | 5,580 | 5,335 | 5,953 | 4,372 |
| | -1,115 | -5,448 | -1,080 | -5,291 | -5,147 | -4,474 | -3,959 |
| | 2,717 | 80 | 3,597 | 289 | 188 | 1,479 | 413 |
| | -1,357 | -1,047 | -2,405 | -403 | -922 | -2,409 | 2,387 |
| | 7,924 | 6,725 | 7,936 | 7,833 | 7,116 | 5,978 | 8,974 |
| | 9,440 | 8,767 | 8,584 | 9,183 | 8,808 | 7,116 | 9,117 |
| | 4,472 | 4,766 | 3,503 | 4,739 | 5,502 | 4,654 | 8,642 |
| | 33,279 | 31,236 | 33,127 | 35,983 | 35,957 | 33,971 | 38,910 |
| | 52,833 | 50,429 | 51,508 | 57,644 | 57,924 | 56,518 | 67,677 |
| | 63.0% | 61.9% | 64.3% | 62.4% | 62.1% | 60.1% | 57.5% |
| | 146,714 | 151,775 | 154,493 | 168,813 | 171,992 | 170,932 | 168,391 |
| | 81,060 | 85,464 | 86,892 | 94,209 | 95,222 | 93,343 | 89,124 |
| | 38,493 | 38,489 | 38,914 | 39,315 | 45,304 | 45,280 | 46,272 |
| | 11.9% | 12.3% | 12.7% | 13.1% | 13.9% | 14.2% | 14.6% |
| | 40 | 46 | 53 | 61 | 86 | 103 | 113 |
| | 0.6% | 0.7% | 0.8% | 0.9% | 1.1% | 1.3% | 1.5% |
| | 33% | 33% | 33% | 28% | 32% | 30% | 30% |
| | 97 | 88 | 80 | 75 | 68 | 63 | 60 |
| | 80 | 76 | 73 | 68 | 65 | 60 | 60 |
| | 32.9% | 38.0% | 43.9% | 45.5% | 45.6% | 46.0% | 44.8% |
| | — | — | — | — | — | — | 2,347 |
| | 110 | 120 | 108 | 111 | 111 | 109 | 106 |
| | 139 | 133 | 119 | 130 | 128 | 121 | 124 |

企業・株式情報

(2021年3月31日現在)

会社概要

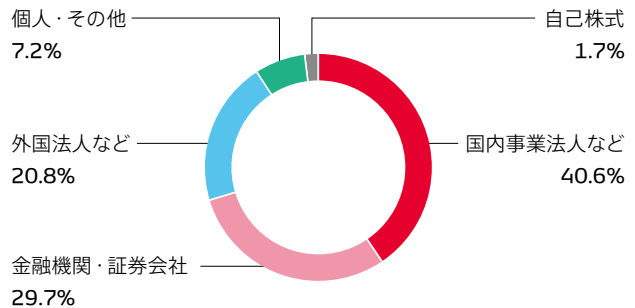
| | |
|------------|---------------------------------------|
| 社名 | 株式会社デンソー |
| 設立 | 1949年12月16日 |
| 資本金 | 1,875億円 |
| 本社所在地 | 〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地 |
| 従業員数 | 連結：168,391名 単体：46,272名 |
| 連結子会社数 | 200社 (日本64、北米23、欧州32、アジア74、その他7) |
| 持分法適用関連会社数 | 88社 (日本24、北米11、欧州17、アジア32、その他4) |
| 事業年度 | 4月1日から翌年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 | 774,900,899株 (自己株式13,044,052株を除く。) |
| 株主数 | 68,561名 (自己名義株式保有の当社を含む。) |
| 証券コード | 6902 |
| 上場証券取引所 | 東京、名古屋 |

大株主の状況(上位10名)

| 株主名 | 持株数 (千株) | 議決権比率 (%) |
|----------------------------------------------|-------------|--------------|
| トヨタ自動車株式会社 | 188,949 | 24.38 |
| 株式会社豊田自動織機 | 69,373 | 8.95 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) | 59,882 | 7.72 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 33,787 | 4.36 |
| 東和不動産株式会社 | 33,309 | 4.29 |
| 日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行 株式会社) | 21,645 | 2.79 |
| デンソー従業員持株制度会 | 13,950 | 1.80 |
| アイシン精機株式会社 | 12,518 | 1.61 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口7) | 8,150 | 1.05 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 7,967 | 1.02 |

- 当社は自己株式を13,044千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(13,044千株)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6,798千株(持株比率0.87%)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。)
- アイシン精機株式会社は2021年4月1日に株式会社アイシンに商号変更しています。

株式保有者別分布状況



ESG関連の社外評価

デンソーは、国内外のインデックスに連続選定されるなど、外部から高い評価を受けています。



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

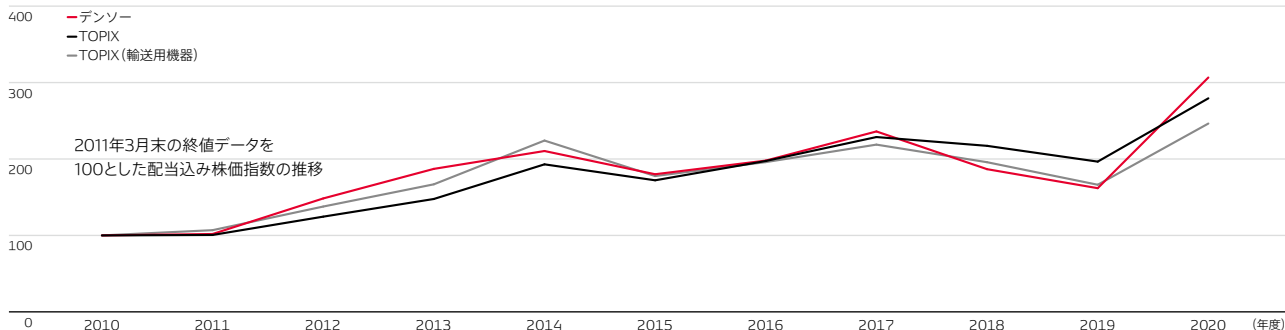
- ※ The inclusion of Denso Corporation in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Denso Corporation by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.
- ※ FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標) はここに(株)デンソーが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。
- ※ デンソーは、グリーン、ソーシャル、およびサステナビリティボンドに対するフレームワークを作成し、認証機関(VigeoEiris)よりセカンドパーティーオピニオン(SPO)を取得しました。
- ※ 2021年9月末時点の評価を掲載しています。



「外部からの評価・表彰」についての詳細は、こちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/evaluation/>

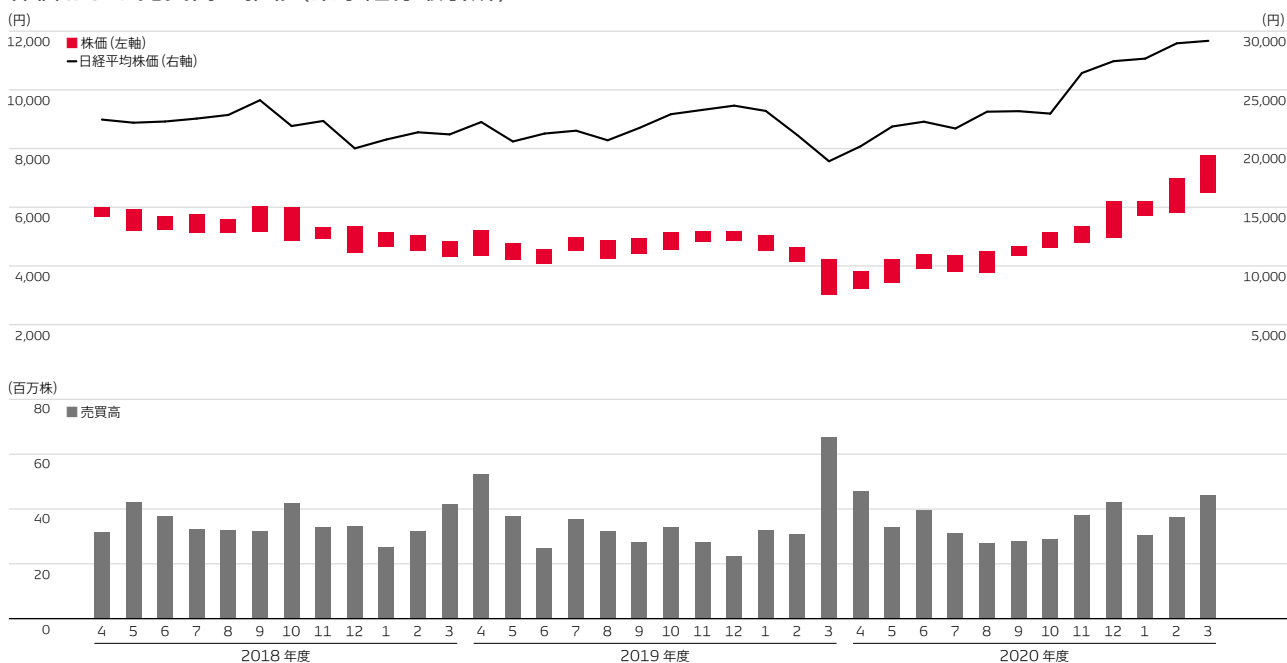


TSR* 推移



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

株価および売買高の推移 (東京証券取引所)



デンソー Web サイトのご案内

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



IRメール配信サービスのご案内

IRメール配信にご登録いただきますと、投資家ニュースを電子メールでお送りいたします。

ご登録方法についてはこちらをご参照ください。

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

(上記リンク先「投資家情報」のページ下部までスクロールしていただき、「個人投資家の皆様へ」をクリック、「IRメール配信登録」よりアクセスしてください。)



統合報告書制作チームからのメッセージ

「統合報告書2021」をご覧いただきありがとうございます。「環境・安心の価値を最大化し、社会とともに成長を続ける」ための当社の持続的な価値創造プロセスについて、ご理解いただく一助となりましたら幸いです。今後もさらなる企業価値向上のため、適時適切な情報開示に加え、当報告書を活用した皆様との積極的な対話を進めていきます。

株式会社デンソー

〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地
TEL 0566-25-5511 (案内)
www.denso.com/jp/ja