

目指す姿に向けたロードマップ

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

2030年長期方針実現に向けた成長指標と解決を目指す社会課題

デンソーでは、2030年長期方針の実現に向けて、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、事業成長を図っていきます。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目標と連動して掲げ、全社で取り組むゴールを明確にするとともに、社員一人ひとりが仕事を通じて貢献するSDGs目標を設定し、日々の業務で実践しています。

基本理念：世界と未来をみつめ 新しい価値の創造を通じて 人々の幸福に貢献する

2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | (年度)

サステナビリティ経営

2 2025年中期方針

2030年長期方針実現のため2025年度を達成年度とした道筋

新たな価値の創造を通じ、
社会になくてはならない会社を目指す

成長指標(2025年度)

ROE: **10%超**

営業利益率: **10%**

3 環境・安心戦略

環境・安心の価値の最大化をさらに推し進めるための中長期戦略

環境・安心分野における2025年度目標

カーボンニュートラル社会の実現

工場CO₂総排出量(2020年度比):
カーボンニュートラル(クレジット活用あり)

電動化領域売上収益: **1兆円**

社会に「安心」を提供するリーディングカンパニー

ADAS領域売上収益: **5,000億円**

2030年長期方針

スローガン

地球に、社会に、すべての人に、
笑顔広がる未来を届けたい。

2030年の目指す姿

地球にやさしく、すべての人が安心と幸せを感じられる
モビリティ社会の実現に向け、新たな価値を創造し続ける企業

環境

未来のために、もっと豊かな環境を。
環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、
地球にやさしく持続可能な社会づくりに貢献する。

安心

どこまでも安全に、いつまでも心地よく、すべての人へ。
交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動を実現し、
すべての人が安心して暮らせる社会づくりに貢献する。

共感

モビリティ社会に新たな価値を。人に笑顔を。
社会から「共感」いただける新たな価値の提供を通じて、
笑顔広がる社会づくりに貢献する。

環境

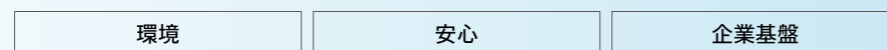
【2035年度目標】
モノづくりにおける
カーボンニュートラル
(クレジット活用なし)

安心

交通事故死亡者ゼロ

1 優先取組課題(マテリアリティ)

2030年長期方針の達成に向けた最重要課題



2030年長期方針策定のために想定した2030年の事業環境認識

企業活動全体を通じて主に貢献するSDGs目標



事業環境認識

世界的な人口増加や高齢化、都市化が進展する中で、地球温暖化や交通事故は大きな社会課題となっています。加えて、社会の情報化・知能化の進展、パンデミック下で生じた意識変容、地政学リスクなどにより、人々の価値観が多様化し、社会課題の複雑化も広がっています。またモビリティの領域においても、脱炭素対応や交通事故低減、交通渋滞緩和などの多くの課題があり、IoT・AIの進化とあいまって、電動化、自動運転、コネクティッドなど新しいソリューションの実装が進展しています。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。

2030年における社会変化とデンソーにとっての重点取り組み

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

これからの社会予測
Politics (政治) ・世界的なエネルギー需給逼迫と、低炭素から脱炭素へのシフト 地球温暖化は待ったなし、気候変動対応への国際協力が加速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 ・サプライチェーン全体での環境、人権への負の影響を規制する法律の策定①② ・政治体制の違いによる分断・対立激化(貿易/技術/人権など)④ ・地政学リスクの拡大②③④
Economy (経済) ・先進国経済の減速、新興国台頭と、世界は多極化②③④ ・格差拡大による自国主義/ナショナリズムの加速③④ ・自国優位な経済圏構築、地域最適の継続④ ・ESG投資の広がりにダイベストメント加速①②
Society (社会) ・人口85億人超、爆発的増加が社会の持続性を脅かす①②③④ ・地球まるごと高齢化、労働力減への備え、健康寿命延伸加速②③④ ・新興国都市化、スマート・コンパクト化による都市再生が加速、物流量の増加③④ ・消費行動はエンカル・経験消費、シェアリングエコノミーへ①② ・AI・ロボットによる労働代替進展、労働観・可処分時間の変化② ・ソーシャルディスタンス・移動の価値観の変化②
Technology (技術) ・IoT関連技術(通信・デバイスなど)の進展で、デジタルとフィジカルが融合② ・ビッグデータ活用で、生産性向上、バリューチェーン統合② ・AI、量子コンピュータは研究段階から活用フェーズへ、製造・金融・サービスなど多方面でビジネス化② ・新型コロナウイルス感染症を契機として非接触・無人化があらゆる産業で加速②
2030年時点の社会変化のキーワード ① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト ハワトレミックス変化(電動車、内燃機関車)省エネ・再エネ 資源再利用 ② 人々の価値観・消費行動の多様化 消費・価値観の多様性 IT通信×クルマの進化 ③ 社会課題の顕在化 高齢化・過疎・過密・渋滞 ④ 国際社会の構造変化・不安定化 政治対立・地政学リスク 新興国市場の成長

リスクと機会	リスクと機会に対する対応策
① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト リスク <ul style="list-style-type: none"> 自動車産業への環境規制の強化・加速 各国政府による環境税の導入・拡大 製品の生産プロセスにおけるカーボンニュートラル化の要請が加速 機会 <ul style="list-style-type: none"> 電動化システムや新燃料(e-fuel、水素、バイオ燃料など)に対応するシステムへのニーズが増加 脱炭素や資源再利用に資する新技術(CO₂回収・貯蔵・再利用、トレーサビリティなど)への期待の高まり より高い省エネ効果を実現できる、高効率な生産技術の要請の高まり 	気候変動リスクに対して、これまでデンソーが磨いてきた省燃費・排ガス低減技術や電動化技術を、世界中に普及させる機会が一層拡大すると考えています。また、欧州を中心に循環型社会に向けた取り組みへの期待も高まっています。他社との柔軟な協調・競争の組み合わせにより、CO ₂ 排出低減技術の開発を加速して世界規模での安定供給を目指すとともに、CO ₂ 回収・貯蔵・再利用や、資源の再利用に必要なトレーサビリティなどの新技術の開発により、社会全体のCO ₂ 排出量削減に貢献していきます。また、サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量削減・抑制や資源再利用促進を通じて、脱炭素社会・循環型経済の実現に貢献していきます。
② 人々の価値観・消費行動の多様化 リスク <ul style="list-style-type: none"> 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り競争が激化 機会 <ul style="list-style-type: none"> “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化の加速による、新たな付加価値へのニーズの高まり エコプロダクツへの意識が拡大 	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。
③ 社会課題の顕在化 リスク <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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) 	モノの普及が進んだ一方、高齢化や過疎・過密、渋滞といった社会課題が深刻になってきています。それらの社会課題解決のため、予防安全や交通渋滞ゼロなど技術開発を加速していきます。また、車載技術や自動化、IoTといったモノづくりで培ったノウハウにより、非車載分野でも人々の安心に貢献する技術開発やビジネスを常に創出し、世界中に広めていきます。
④ 国際社会の構造変化・不安定化 リスク <ul style="list-style-type: none"> 国・地域間の対立により、ビジネスモデル(規制対応・サプライチェーン)の見直しが必要 デンソーの事業経営に対する脅威増加(軍事・サイバー攻撃など) 機会 <ul style="list-style-type: none"> 課題解決に向けて、新たな市場・ビジネス・協働パートナーの拡大が進展 	国際社会は、政治体制の違いなどを背景に、様々な分野での対立・陣営化が進み、デンソーを取り巻く環境の変化、ビジネスリスクの増加が見込まれます。このような情勢下でも安定した事業経営ができるように、変化やリスクに柔軟に対応できるガバナンス・リスクマネジメントの強化を進めていきます。

デンソーにとっての重点取り組み

環境と安心の価値を最大化し、共感を生む

今後の急激な価値観や行動変容といった社会変化は、モビリティ領域で技術と経験を磨き続けてきたデンソーにとって、大きな挑戦の機会です。環境負荷や交通事故のない社会を目指し、「地球にやさしくもっと豊かな環境が広がる社会」「誰もが安全で快適・自由に移動できる社会」の実現に向け、より良いモビリティ社会づくりを積極的に推進していきます。加えて、車載製品・システムやモノづくりで培った技術を活かし、モビリティ領域のみならず、すべての人が安心・安全に暮らせる社会づくりに貢献し、新たな価値を創造し続けます。



価値創造を支える企業基盤の強化

複雑化・多様化する社会課題に柔軟に対応していくため、リスクの最小化に向けたリスクマネジメントなどのガバナンスの強化が必要です。またプロフェッショナルな人財育成・活力あふれる組織づくりも重要です。企業基盤の強化を通じて、より迅速で質の高い価値の創造を支えています。



1 優先取組課題(マテリアリティ)

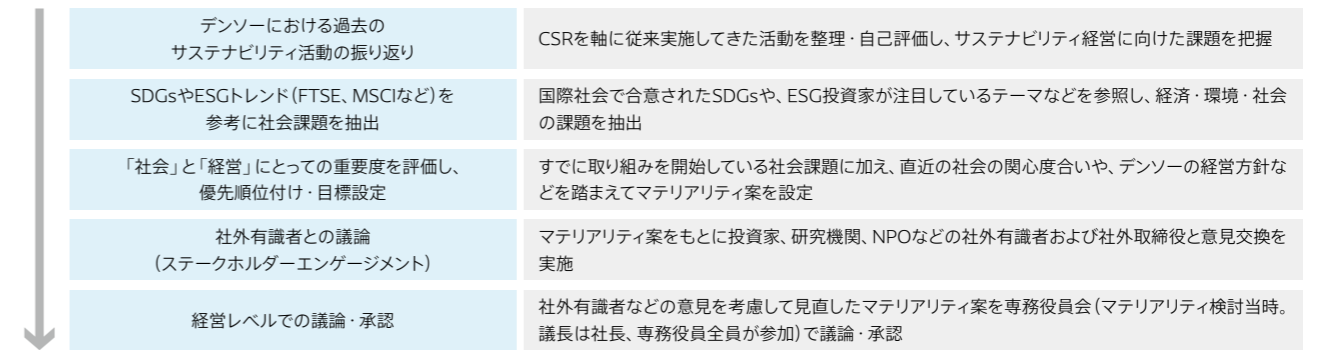
デンソーでは2030年長期方針達成のために優先取組課題(マテリアリティ)を選定し、サステナビリティ経営の推進を加速することで課題解決を図っています。事業環境認識で想定した社会予測やSDGsを含む様々な社会課題の中から、持続可能な社会の実現のために、重要度が高くデンソーが特に貢献できる分野として「環境」「安心」「企業基盤」の3つを掲げています。各分野の優先取組課題(マテリアリティ)を全社で共有し、それぞれの目指す姿と具体的な目標値であるKPIを設定しました。事業活動を通じてこれらの目標を達成することで、2030年長期方針の実現と社会課題の解決に取り組みます。

マテリアリティ

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

マテリアリティ選定プロセス

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



マテリアリティとKPI

抽出されたマテリアリティにそれぞれKPIを設定し、会社目標に組み込み、経営審議会・取締役会でフォロー・審議しています。また、一部のKPIについては、その達成度評価を役員報酬の算定指標としています。□□P104-106

優先取組課題(マテリアリティ)	目指す姿	KPI	2022年度		2023年度	2025年度	関連するSDGs	
			目標	実績	目標	目標		
環境	地球温暖化防止◎	<ul style="list-style-type: none"> 工場CO₂総排出量(2020年度比) ※ クレジット活用あり 電動化領域製品の普及 電動化領域売上収益 	25%削減	26%削減	50%削減	100%削減 (電力:省エネの実施・再エネ導入、ガス:省エネの実施、クレジット活用によりカーボンニュートラル実現)		
	大気汚染防止/環境負荷物質低減◎		7,600億円	6,800億円	8,400億円	1兆円		
	資源有効利用◎							
	水資源の保全							
安心	交通事故低減◎	<ul style="list-style-type: none"> 「交通事故死者ゼロ」の実現に向け、安全製品の普及を目指します。 安心な空気環境のニーズに応え、快適な空間を提供します。 労働人口減少に伴う課題への解決に貢献する技術提供により、働く人を支援します。 お客様に信頼され、ご満足いただける安心・安全で高品質な製品を提供します。 	4,280億円	3,910億円	4,350億円	5,000億円		
	自由快適な移動の提供◎							
	安心・安全な製品提供◎							
	少子高齢化への対応◎							
企業基盤	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 各国・地域の法令順守はもちろん社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動します。 “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。 	0件	0件	0件	0件		
	情報セキュリティ強化◎		0件	0件	0件	0件		
	人財活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> 社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、健康でいきいきと安心して働くことができるように“ヒトづくり”、“組織づくり”、“環境づくり”を推進します。 社員をはじめサプライチェーンなどを含むすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を行います。 サプライヤーとともに、環境問題、人権問題、コンプライアンスなどに配慮した事業活動を推進します。 	海外拠点長の現地人財登用	20人	20人	21人		20人以上
	健康/労働安全衛生		女性管理職数(単体)	事技系:145人 技能系:145人	事技系:139人 技能系:136人	事技系:160人 技能系:146人		事技系:200人 技能系:200人
			社員の生活習慣スコア*1(単体)	77点	74.5点	77点		77点以上
	働き方改革/働きがい向上		安全点*2(低いほど良好)	単体:50.0点 国内G*3:36.0点 海外G:48.5点	単体:23.0点 国内G:46.0点 海外G:24.5点	単体:45.0点 国内G:31.5点 海外G:44.5点		単体:40.0点 国内G:22.5点 海外G:36.5点
			社員エンゲージメント肯定回答率(単体)	72%	73%	74%		78%
	人権の保護/持続可能な調達		人権研修受講率(単体)	100% (新入社員・新任マネジメント職)	100% (新入社員・新任マネジメント職)	100% (ライン長、国内グループ会社へ拡大)		100%
	ガバナンス		社会動向や外部環境変化、デンソーの企業風土などを踏まえ、必要に応じてより実効性のあるガバナンス体制	へ進化させ、上記マテリアリティの目標達成を支えています。				

◎ 製品・サービスを通じて貢献する目標

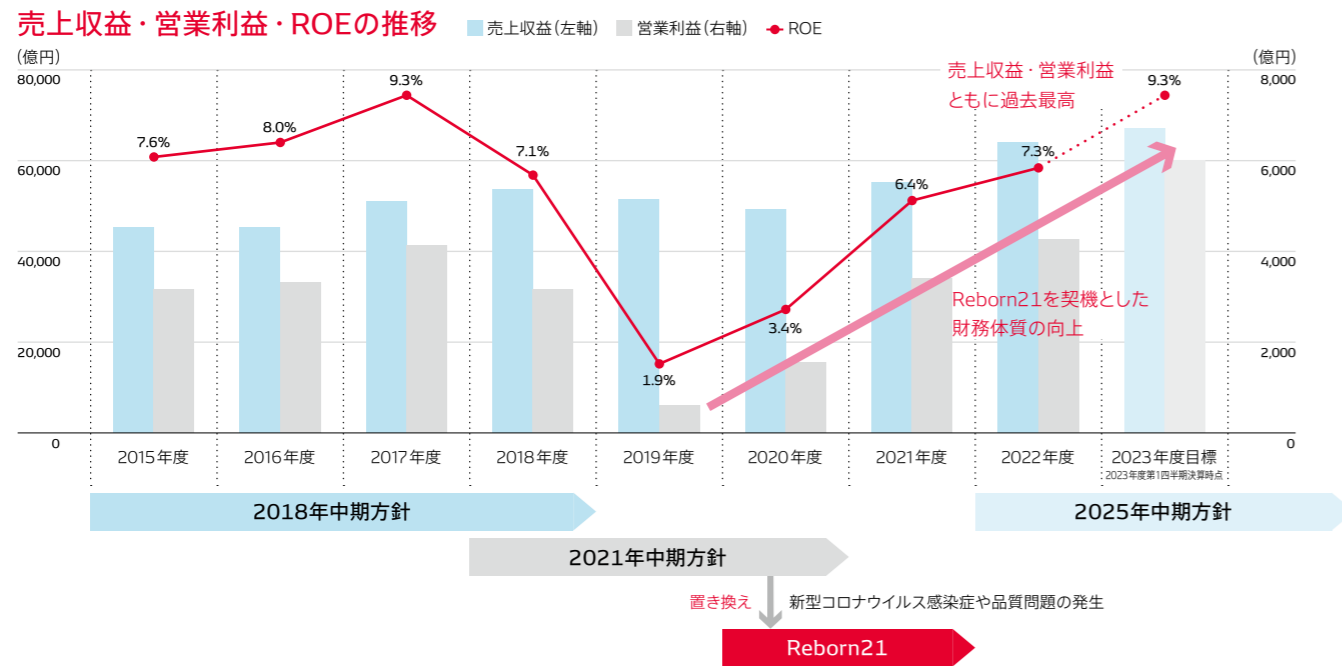
*1. 生活習慣スコア: 個々人の生活習慣の実践状況を健康データより点数化したオリジナル指標 *2. 安全点: 災害の大きさや種類に応じてリスクを点数化した指標。低いほど良好 *3. グループ会社

※ 2022年度KPI実績における主な未達要因は以下の通り

①電動化領域・安全製品の普及: 半導体不足・中国ロックダウンによる車両生産減(前年度比では増加)
②安全点(国内グループ会社): 安全確保の作業依存性が要因。人に頼る作業のリスク再評価・低減を重点活動として展開中

未来に向けた歩みとその成果

デンソーはサステナビリティ経営の考え方を軸に、将来を見据え、社会課題解決と企業価値向上を両立する戦略を打ち出し続けてきました。2018年度からは「2021年中期方針」に基づく行動計画を着実に実行していましたが、2019年度に新型コロナウイルス感染症や、過去に例を見ない規模の品質問題などのデンソーの基盤を揺るがす事態が発生。そこで、2021年中期方針に対して最新の事業環境を反映し、「質の高いデンソー」に生まれ変わる変革プラン「Reborn21」に置き換え、経営基盤の再構築に取り組みました。これらの取り組みの成果の一つとして、2022年度には売上収益・営業利益ともに過去最高を更新するなど、着実に成果が出始めています。



	2018年中期方針 (2015年度～2018年度)	Reborn21 (2020年度～2021年度)
位置付け	次の挑戦の礎となる体質強化と着実な成長 CASEの伸展に備えた「環境」「安心・安全」領域での先行投資や、新興国の成長に伴う「海外・市販・新事業」ビジネスの拡大、およびグローバル開発の強化とモノづくりの効率化の実現を通じて、長期成長の基盤をつくる	「質の高いデンソー」への生まれ変わり 新型コロナウイルス感染症や、大規模な品質問題などの経営の揺らぎと事業環境の変化を受け、「品質の立て直し」と「引き締まった強靱な体質への変革」を目指し、経営基盤の再構築に取り組む
主な成果	環境・安心 ・初代予防安全システム「Global Safety Package」発売 ・電動化に向け、「エレクトリフィケーションシステム事業グループ」を設立 市販・新事業 ・FAと農業分野を新事業の柱に据え、成長シナリオ策定・推進 海外 ・グローバル共通人事制度の導入 ・電動化・ADAS・ソフトウェア領域の開発人員の増強 ・ダントツ工場の国内展開および海外展開推進	品質 ・基盤技術固めと、風通しの良い職場づくり、謙虚な姿勢の定着 事業 ・環境・安心の理念に基づく事業ポートフォリオ入れ替えの加速 人・組織 ・社員エンゲージメントの向上と、人と組織の新ビジョン「PROGRESS」の導入 財務 ・2年間で910億円のコスト低減、損益分岐点比率の6ポイント良化
残課題	・クルマの複雑化に対応するシステム提案力の強化 ・モビリティサービスのビジネスモデルの構築 ・ダントツ工場の海外展開	・人財ポートフォリオ変革の促進 (人的資本 □ P.74-77) ・インフレなどさらなる環境変化に対する変動対応力の強化 (財務資本 □ P.66-73)

2 2025年中期方針

Reborn21で築いた経営基盤を土台として、創業以来培ってきたデンソーらしさを大切にしながら、2030年長期方針「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」を実現するために、2022年度に2025年中期方針を策定しました。2025年中期方針は、2025年までにどのような活動に注力し、どのような姿を目指すのかという道筋と目標を示すものです。

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

目指す姿

環境	世界に先駆けて、「環境ニュートラルな製造業」となり、社会づくりに貢献	モビリティ製品 エネルギー利用	【2035年度目標】 ▲50% (2020年度比) ※ 基準値：2020年度モビリティ製品によるCO ₂ 排出量
		モノづくり	【2035年度目標】 カーボンニュートラル (2025年度はクレジット利用を含めたカーボンニュートラル)
安心	安全	交通事故死者ゼロ社会の実現	交通事故死者ゼロ
	快適	安心な“空気質”の実現	【2025年度目標】 AQI* < 50の空間提供
新事業	社会課題を解決するソリューションを提供し 新たな価値を創出		モビリティ/インダストリー/ソサエティ領域での 事業拡大・社会課題解決

* AQI (Air Quality Index) : 健康被害抑制に向けて、6つの大気汚染物質に対し設定した水準

目指す姿の実現に向けた主なマイルストーン (2025年度)

ROE: 10%超 営業利益率: 10% 売上収益: 6.7兆円 電動化領域売上収益: 1兆円 ADAS領域売上収益: 5,000億円

2023年度の目標

ROE: 9.3%* 営業利益率: 9.0%* 売上収益: 6.7兆円* 電動化領域売上収益: 8,400億円 ADAS領域売上収益: 4,350億円 * 2023年度第1四半期決算時点
--

2022年度の実績

ROE: 7.3% 営業利益率: 6.7% 売上収益: 6.4兆円 電動化領域売上収益: 6,800億円 ADAS領域売上収益: 3,910億円
--

グローバル経営の5本柱

2025年中期方針における目指す姿の実現に向け、グローバル約17万人の仲間とともに、以下のグローバル経営の5本柱に注力します。

I. 持続経営の実現

揺るぎない強固な経営基盤の確立

財務資本・リスクマネジメント [□□ P66-73, 114-116](#)

取り組み		進捗と今後の方向性
安全/品質	社会の期待やお客様の信頼に応える、盤石な安全品質基盤の構築	進捗 ・TQM (Total Quality Management : 総合的品質管理) の理念に原点回帰し、経営基盤を強化することで、KPIを概ね達成 今後の方向性 ・モビリティ社会の変化やお客様要求を先取りした体制整備を促進
危機管理	環境変化に即座に対応可能なリスクマネジメントのレベルアップとその実践を通じて、社会的責任を果たす	進捗 ・有事発生時の対応ルールを明確化し、全リスク項目への予兆管理導入を完了 今後の方向性 ・新事業領域のリスクや地政学リスクのマッピング・モニタリングを行い、変容するリスクへの構えを構築
収益	事業ポートフォリオの変革を推進し、強固な収益基盤を確立	進捗 ・電動化・先進安全製品の拡販など、注力領域の成長実現と、内燃製品の事業譲渡などの総仕上推進による、理念と収益を両立させる事業ポートフォリオの入れ替えを加速 ・材料費高騰などの影響を、お客様やサプライヤーと合意の上、価格反映を実施。業界の商習慣変革に向け、業界団体と連携してルールづくりを推進中 今後の方向性 ・引き続き事業譲渡に向けた活動を推進するとともに、成長事業においてはアライアンスの重点5領域(電動化・ADAS・半導体・新事業・ソフトウェア)を決定し、全社横断組織で推進

II. 高い志と正しい仕事

世界初・世界一の実現を目指し、デジタルで仕事のあり方を変革

製造資本・知的資本 [□□ P78-88](#)

取り組み		進捗と今後の方向性
1	コア6カスタマイズ・データ活用でパフォーマンスを最大化し、最善の価値・体験を誰よりも早くステークホルダーに提供	進捗 ・製品構想段階からお客様との先行開発を実施し、お客様ニーズを製品コンセプトに織り込み拡販活動中 今後の方向性 ・多様化するニーズに対し、デンソーのコア技術領域とカスタマイズ技術領域を見極めた製品の品揃えを固め、製品別の拡販戦略を強化していく
2	競争力ある生産再編を推進し、デジタルツイン実装/自動化の進化により、全世界の工場の景色を変革	進捗 ・事業ポートフォリオの変革を踏まえ、拠点の統廃合など、競争力ある再編を実行中 今後の方向性 ・次世代工場の実現に向け、開発ロードマップの策定と推進、汎用生産システムの開発と実装を進める

III. 事業ポートフォリオ変革

業界・パートナーとともに、成長と総仕上げをやり切り、事業構造を変革

事業別概況・財務資本・知的資本 [□□ P48-65, 66-73, 80-88](#)

取り組み		進捗と今後の方向性
1	基盤事業の立て直しとBEV製品への事業ポートフォリオ転換の実現	進捗 ・インバータ、熱マネジメント、電源システム製品などの電動化領域売上収益は、開発・生産体制の強化により、海外のお客様を含めて拡販が順調に進捗(2022年度実績: 6,800億円) 今後の方向性 ・電動化をはじめとした成長領域のさらなる拡販の実現と、グローバルでの生産再編や事業譲渡を含む総仕上げの加速による基盤事業の抜本的な収益構造の改革を推進

取り組み		進捗と今後の方向性
2	内燃領域の総仕上げと新エネルギー事業の事業化を加速し、カーボンニュートラルに貢献	進捗 ・お客様やサプライチェーンと連携した総仕上シナリオを作成し、事業譲渡を5件遂行*(2023年9月末時点) ・株式会社デンソー福島にてグリーン水素製造と工場内での水素活用についての実証を開始 今後の方向性 ・グローバルでの生産再編と事業譲渡の推進により、内燃領域の総仕上げを加速 ・新エネルギー事業は、工場のみならずクルマなどへ実証の範囲を拡大予定 *事業譲渡検討開始の基本合意案件を含む
3	多様化するお客様のニーズに柔軟に対応できる電動化の構えを早期に確立させ、確実に拡販・成長を実現	進捗 ・エレクトリフィケーションシステム事業グループと、システム対応力のあるパワトレインシステム事業グループのチームを一体化し、お客様視点に立ったシステムでの開発・拡販活動を推進 ・SiC/パワー半導体を搭載したインバータを開発。LEXUS初のBEV専用モデルLEXUS新型「RZ」のeAxleに搭載 今後の方向性 ・各種製品競争力の磨き上げと、熱マネジメントを含む幅広い品揃えを活かしたシステム提案力による、多様化するお客様ニーズへの対応力を強化
4	エレクトロニクス・ソフトウェア技術の強化をやり切り、環境・安心の理念への貢献と事業成長の実現	進捗 ・クルマ全体のエレクトロニクス技術の知見により、お客様に寄り添って電子プラットフォームを共創することでECU拡販を推進中 今後の方向性 ・さらなる拡販や、グローバルでのソフトウェア開発競争力強化で、事業成長を加速

IV. カーボンニュートラルの実現

業界全体を牽引し、カーボンニュートラルを実現

環境・安心戦略 [□□ P.42-47](#)

取り組み		進捗と今後の方向性
1	省エネ革新技術により、グローバルで競争力のあるカーボンニュートラル工場へ変革	進捗 ・「カーボンニュートラルと経済性の両立」という方針のもと、グローバルで省エネ投資、太陽光パネルなどの自家発電投資を実施 今後の方向性 ・中長期視点では、材料・工法に踏み込んだカーボンニュートラルなモノづくり技術開発を推進
2	再生可能エネルギー調達の安価かつ長期安定供給を実現	進捗 ・日本の生産拠点(安城・西尾・広瀬・福島)および欧州全生産拠点に再生可能エネルギーを導入(再エネ比率23%) 今後の方向性 ・中期の調達計画・方針を軸に、市場価格動向を見ながら経済的に最適となるよう導入拠点を選定し導入を推進
3	強固な仲間づくりで、エネルギー事業開発を推進・確立	進捗 ・水素・CO ₂ 回収事業において、グリーンイノベーション基金の活用やお客様との実証実験に向けた基本計画の合意が進捗 今後の方向性 ・お客様との実証実験を通じて、ノウハウ・アライアンス・サプライチェーンを構築し、国などとも連携しながら、早期事業化を推進

V. 新価値の創出

新領域での製品・ソリューションの提供を通じて事業成長を実現

優先取組課題(マテリアリティ)・知的資本 [□□ P36-37, 80-88](#)

取り組み		進捗と今後の方向性
1	デジタルツイン社会を支える最先端技術開発と社会実装の推進	進捗 ・激しい事業環境の変化や起こりうる社会課題に対して先手を打つために、2050年のメガトレンドから2035年の社会課題の仮説を立案。デンソーの事業領域・強みからどのように社会課題解決に貢献するかという視点で「5つの流れ」に着目 ・「5つの流れ」を通じて事業成長を具現化する組織として「社会イノベーション事業推進統括部」を新設 今後の方向性 ・事業領域をモビリティから社会全体へ広げ、「幸福循環社会」に貢献するために、事業化領域の見極めとビジネス形態に沿った新しい仕事の進め方を確立
2	技術の磨き上げと組み合わせで新しい価値をつくり出すとともに、ダイナミックに社会に普及させる成長シナリオを構築	
3	新たなビジネスモデルに対応したスピード・柔軟性のある仕事の進め方の確立と、非財務KPIの設定	

3 環境・安心戦略

デンソーは人々の幸せに貢献する企業を目指し、事業活動を通じて環境・安心の提供価値最大化に取り組んできました。この取り組みをさらに加速させるために設定した中長期目標と、その達成に向けた具体的な取り組みは以下の通りです。

環境

2035年度カーボンニュートラルを目指す

デンソーはこれまでの環境への取り組みをさらに進めることで、2035年度という近い未来でのモノづくりにおけるカーボンニュートラルの実現を目指します。そのために、「グリーンイノベーション基金*」なども活用しながら、「モノづくり」「モビリティ製品」「エネルギー利用」の3つの領域で取り組みを進めています。

* グリーンイノベーション基金：グリーン成長戦略において実行計画を策定している重点分野で、政策効果が大きくかつ社会実装までを見据えて長期間の継続支援が必要な領域に対するNEDOによる支援施策

モノづくり

目指す姿：モノづくりにおける完全なカーボンニュートラルを達成

太陽光などの再生可能エネルギーを利用し、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、モノづくりにおけるクレジットなしでの完全なカーボンニュートラルを目指します。

具体的な取り組み	2035年度目標
<ul style="list-style-type: none"> 工場での省エネ活動徹底と、生産供給革新を通じた自社発電による再生可能エネルギー活用を推進 2025年度には電力由来のCO₂は再生可能エネルギーの調達で、ガス由来のCO₂はクレジット利用により、カーボンニュートラルを達成 2035年度までにカーボンニュートラル工場を実現し、サプライチェーン全体にも展開 	モノづくりにおける完全なカーボンニュートラル達成
	現状達成度
	CO ₂ 排出量(グローバル) 141万t-CO ₂ e(Scope 1・2)

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

モビリティ製品

目指す姿：クルマの電動化に貢献し、CO₂を可能な限り削減

電動化製品の進化により、HEV・BEV・FCEVなどの電動車普及に貢献します。また、自動車業界で培った電動化技術を空のモビリティにも応用し、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	2025年度目標
<ul style="list-style-type: none"> インバータなどの駆動システムとサーマルシステムを核にHEV・BEV・FCEVからe-VTOL(電動垂直離着陸機)まで、全方位で先回りの技術開発を進め、車両から社会につながるエネルギーマネジメントを実現 電動化技術を「空モビリティ(空モビ)」などの新領域に応用し、そこで得る高出力・高効率・超軽量化技術をクルマに還元 	電動化領域 売上収益1兆円
	現状達成度
	電動化領域 売上収益6,800億円

エネルギー利用

目指す姿：再エネを有効活用する技術を開発・普及し、エネルギー循環社会を実現

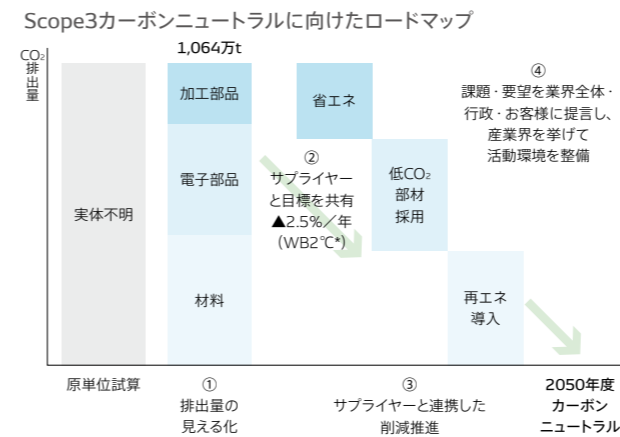
場所や時間の制約なくエネルギーを高効率に「ためる」「もどす」技術を確立し、広く普及させることで、エネルギー循環社会の実現に貢献します。

具体的な取り組み	2035年度目標
<ul style="list-style-type: none"> 変動/余剰再エネ電力を「ためる」電池、水素製造、燃料変換技術を開発・事業化し、再生可能エネルギーの使い切り、さらなる導入拡大に貢献 産業から排出されるCO₂や大気中のCO₂を必要な場所で回収し、固定・再資源化する「もどす」技術を実現し、社会全体のCO₂を削減 	エネルギー利用の事業化 売上収益3,000億円
	現状達成度
	実証実験を加速 (CO ₂ 回収・循環システム、SOFC、SOEC)

バリューチェーン全体のカーボンニュートラル実現に向けて

世界で脱炭素に向けた動きが加速する中、デンソーは、創業時から優れた燃費性能のモビリティ製品開発や、省エネ技術による環境にやさしいモノづくりなどを通じ、環境問題に果敢に挑み続けてきました。2021年度には「2035年度にモノづくりにおける完全なカーボンニュートラルの達成」を宣言、バリューチェーン全体のカーボンニュートラル実現に向け取り組みを加速しています。目標の詳細は、「自然資本」P.89-93をご参照ください。

Scope3 上流(サプライヤー) CO₂排出量削減目標：2030年度 ▲25%(2020年度比)、2050年度カーボンニュートラル

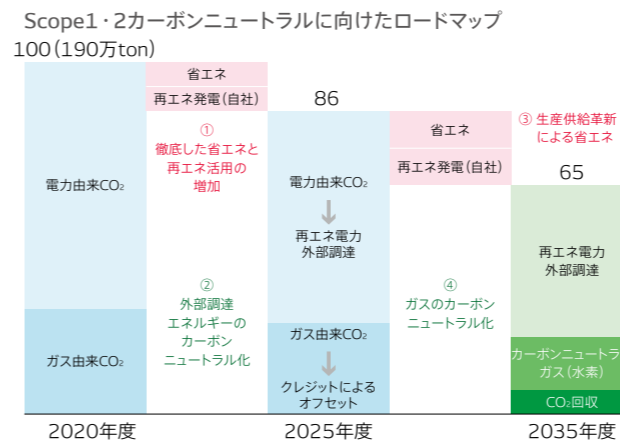


サプライヤーとの連携強化

排出量が見える化した上で、具体的なCO₂排出量削減目標を主要サプライヤー360社と共有し、カーボンニュートラル実現に向け様々な切り口で取り組みを進めています。例として、当社の施設部門の担当者がサプライヤーの現場にて省エネ案件を抽出する省エネ診断や、エネルギー計測器の貸し出しといった省エネ支援をはじめ、CO₂排出量が少ないアルミ・樹脂材料の積極採用や、再エネ導入の推進などに取り組んでいます。また、活動を通じて得たサプライヤーの困りごとや要望を傾聴し取りまとめ、業界団体などへ提言することで、業界全体の活動環境の整備を牽引し、競争力強化を目指します。

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

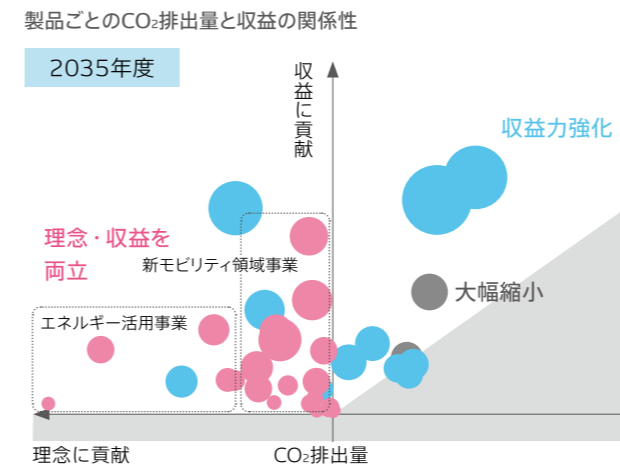
Scope1・2 デンソー自社工場 CO₂排出量削減目標：2035年度モノづくりにおける完全なカーボンニュートラル



弛まぬ努力と革新技術による新しいモノづくり

従来の強みである省エネ活動を徹底的にやり切り、クレジットを含む再エネの確保・活用に加え、デンソーのモノづくりの知見を結集させた革新的な創エネ技術の開発を進めています。創エネに必要な先端技術を日本のモデル工場で実証することで、技術を磨き上げ、各地域のエネルギー事情に合わせた最適な創エネ活動に落とし込みます。また、投資判断の指標となる事業性評価にICP(インターナルカーボンプライシング)を導入することで、CO₂排出量を仮想的に損益換算して事業性評価に反映し、省エネや再エネ設備投資を加速させています。なお、2021年度には安城製作所で、2022年度には西尾製作所、広瀬製作所、株式会社デンソー福島、欧州全域で、それぞれカーボンニュートラルを達成しています。

Scope3 下流(製品使用) CO₂排出量削減目標：2030年度 ▲25%(2020年度比)



事業ポートフォリオ変革の加速

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

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

安心

社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーを目指す

人々の幸せに貢献する企業を目指すデンソーにとって、事業活動を通じた社会課題の解決により、社会に「安心」を提供することは使命でもあります。社会に「安心」を提供するリーディングカンパニーとなるべく、安心の領域でデンソーが貢献する3つの柱を以下の通り定義しました。

交通事故死亡者ゼロ

目指す姿：「深み」と「広がり」の取り組みを通じ、安全製品を普及させ、交通事故死亡者のいない自由な移動を実現
「交通事故死亡者ゼロ」を目指し、技術の先端をひた走る「深み」と、多くのクルマに安全製品を普及させる「広がり」の二方向で取り組みを進めます。「深み」では、安全製品をさらに進化させ、より多くの先端モビリティへの搭載を実現。「広がり」では、価格面でも魅力のある安全製品の実現と後付け製品の拡充を進めることで、より広く安全製品の普及を推進します。

具体的な取り組み	2025年度目標
<ul style="list-style-type: none"> 全周囲センシングに加え、車室内センシングやインフラ連携で、様々な事故シーンに対応し、事故の未然防止に取り組む AI技術を駆使して「見えない危険」を予知することでドライバーに周知し、危険を回避 ADASシステムの進化に合わせて、既販車にも適用できる後付け製品を拡充。多くのシーンや車両タイプ、ニーズに応じた価値を提供 	ADAS領域売上収益5,000億円
	現状達成度
	ADAS領域売上収益3,910億円

ADAS技術開発ロードマップ：事業分析(モビリティエレクトロニクス) □ P.51

快適空間

目指す姿：空間に対する技術を高め、心安らく快適な空間を創出

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、クルマの環境を進化させることで、快適な空間をつくります。

具体的な取り組み	2025年度目標
<ul style="list-style-type: none"> 浄化・センシング技術の革新により、ウイルスの除去や有害物質の見える化など、安心な「空気質」を実現 技術を磨き、乗用車両から公共車両まで、快適空間を拡大 	車載汎用品のグローバル普及
	現状達成度
	乗員の膝元を効率的に温める 輻射ヒーターの市場投入

働く人の支援

目指す姿：モビリティ領域で培った技術を活かし、人を支援し、人の可能性を広げる社会を構築

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

具体的な取り組み	2030年度目標
<ul style="list-style-type: none"> 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、現場に適したシステム・製品を提供 	農業／物流／工場・FA 3分野で売上収益3,000億円
	現状達成度
	順調にビジネスを拡大

事業別概況(FA・社会ソリューション、フードバリューチェーン) □ P.64-65

事故シーンカバー率の向上に向けた画像センサの広角化 交通事故死亡者ゼロ

車両周辺の歩行者や自転車を認識し、安全運転支援に貢献する製品である画像センサの検知角度のさらなる広角化を実現しました。道路脇からの飛び出しによる交通事故は、日本では全歩行者の交通事故のうち約3割を占めるともいわれています。このような背景も踏まえ、デンソーは画像センサのさらなる広角化に挑み、検知角度128度(他社比+28度)を実現しました。広角化により、低速走行時の横断自転車の検知性能が向上し、交差点周りなどでの飛び出し事故の防止に貢献します。



広角化で多くの対象物を検知できる一方で、危険につながらない対象物も検知してしまいます。例えば、横断しようとする自転車を検知したものの、自転車がブレーキをかけて停止したことで衝突することなく通り過ぎるシーンでは、衝突回避の自動ブレーキ作動による予想外の車両の動きで別の危険が発生する可能性もあります。そこでデンソーは、AI技術を採用して時系列での動きを推定した上で実際に危険に至るかを見極め、不要な車両動作の発生を抑えることで、広角化のメリットと実用性の両立を実現しました。

本製品は、2022年に発売されたSUBARU「アウトバック」(北米仕様)の一部グレードや、SUBARU新型「クロストレック」(日本仕様)に採用されています。

乗員の膝元を温める輻射ヒーターの新開発 快適空間

2022年に発売されたTOYOTA「bZ4X」に、デンソーが新たに開発した輻射ヒーターが採用されました。輻射ヒーターは、独自の安全構造を持ち、乗員の快適性と車両の航続距離延長に貢献する製品です。



輻射とは、高熱の物体から発せられる赤外線によるエネルギーのことです。輻射ヒーターは、温風ではなく100℃まで昇温した製品表面から発せられる遠赤外線で直接乗員の膝元を温めます。ヒーター表面からの輻射熱で乗員だけを効率的に温め、ヒートポンプシステムと併用することで車両全体の空調エネルギーを低減し、暖房使用時の航続距離延長に貢献します。

さらに、ヒーター表面に薄膜フィルム構造を採用することで、約1分間で100℃まで昇温し乗員の膝元を素早く温める快適性を実現。加えて、ヒーター表面に人体が接触すると瞬時に表面温度を50℃以下まで下げる世界初のヒーター構造と、人体の接触を感知するフィルムに内蔵したセンサと制御技術により発熱を止めることで、ヒーターの高温化と高い安全性を両立しました。

災害時におけるICT活用の推進 働く人の支援

災害発生時に、効率的な災害応急対策や、災害復旧および復興を目指し、ICTを活用した体制づくりやシステム構築に向け、鹿児島県霧島市と連携協力に関する協定を締結しました。デンソーは、当社の地域情報配信システム「ライブビジョン」を活用した霧島市の防災アプリ「きりしま防災・行政ナビ」の利活用およびシステム開発などにより相互連携を進めます。



このアプリはカーナビなどモビリティ製品の開発で培ったデンソーのノウハウを活かし、誰もが迷わず情報を読み取れるユーザーインターフェースで、自治体からの情報連絡ツールとして活用されています。今後さらなる機能の拡張として、避難物資の管理や避難所間の物資マッチングをスムーズに行う仕組みを提供し、効率的な災害対策を実現します。

環境・安心戦略の2022年度以降の主な成果

デンソーは創業以来、環境・安心の価値最大化に取り組んでおり、その流れは日々加速しています。ここでは主に2022年度の1年間の成果を振り返ります。また、統合報告書で紹介する以下3件の事例は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)によるグリーンイノベーション基金事業に採択されています。

- 次世代パワー半導体デバイス製造技術開発(電動車向け)事業
- 次世代蓄電池・次世代モーターの開発
- 工場排ガス等からの中小規模CO₂分離回収技術開発・実証

詳細については、当社のニュースリリースページをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/news/newsroom/>



環境パフォーマンスデータの第三者検証

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

詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/verification/>



※掲載している検証結果は2021年度の環境パフォーマンスデータに対するものです。現在、2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)は受審中であり、その結果はWebサイトで公開します(2024年1月頃を予定)。

2022年

モビリティ製品

電動モーターが電動航空機に初採用

ハネウェル・インターナショナルが開発した小型・軽量・高出力の電動モーターが、リリウムの電動航空機に初採用されました。本製品を皮切りに、電動航空機向け製品の開発を加速します。



モビリティ製品

車載パワー半導体の製造におけるUSJCとの協業

半導体ファウンドリー大手のUMCの日本拠点USJCと、電動車に必要なパワー半導体生産における協業を合意し、2023年5月より小型で低損失な次世代IGBT*の出荷を開始しました。

* IGBT : Insulated Gate Bipolar Transistor

モビリティ製品 モノづくり エネルギー利用

CDPから最高評価を獲得

国際的な非営利団体CDPより、デンソーは「気候変動」と「水セキュリティ」の取り組みと、その情報開示に優れた企業として、最高評価の「Aリスト」を獲得しました。

2023年

エネルギー利用

CO₂回収システムを用いた共同技術検証実験

デンソーのCO₂回収システムを用いて、CO₂を効率的に回収、利活用する共同技術検証を大成建設株式会社と実施します。建物への実装を推進し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

モノづくり エネルギー利用

SOFCを活用した工場のエネルギーマネジメントシステムの実証実験

工場の電力需要に応じ、太陽光発電による電力を貯めた蓄電池の充放電や、当社が開発したSOFC*の発電量制御を行い、より効率的なエネルギーマネジメントシステムを実現します。

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

エネルギー利用 モビリティ製品

BEVを活用したエネルギーマネジメントシステムの試験導入

中部電力株式会社、中部電力ミライズ株式会社と共同で、カーシェアの利便性とBEVの蓄電池としての効果を最大化しながら、コミュニティ内で再エネを共有するシステムを試験導入します。

モビリティ製品

SiCパワー半導体を用いたインバータを初開発

当社初のSiCパワー半導体を用いた高効率なインバータが、株式会社BluE NexusのeAxleに組み込まれ、LEXUS新型「RZ」に搭載されました。電力損失の大幅削減により、BEVの電費の向上と、航続距離の延伸に貢献します。

モノづくり エネルギー利用

「水素地産地消」モデル実現に向けた実証実験

株式会社デンソー福島にて、トヨタ自動車と共同で、グリーン水素の製造と、水素の工場活用実証を開始しました。本実証で「水素地産地消」モデルの構築とカーボンニュートラル工場の実現を目指します。



環境

モノづくりにおけるCO₂排出量削減や、クルマの電動化に貢献するモビリティ製品の開発・普及への取り組みを進めています。

安心

安全製品の開発や、快適な空間を実現するサービスの提供、さらに車載領域で培った技術の活用に取り組んでいます。

交通事故死者ゼロ

「大府市yuriCargo(ゆりかご)プロジェクト」開始

運転データに基づく交通安全対策への取り組みと高齢ドライバーの運転技能の維持・向上支援により、すべての人が安全で自由に移動できるまちづくりを目指します。

交通事故死者ゼロ

ドライブレコーダーを活用した高齢者安全運転支援の実証実験

ドライブレコーダーの映像などをAIで分析し、安全運転のアドバイスを行うAI運転診断システムを活用した高齢者の事故リスク低減支援を、トヨタ・モビリティ基金などととも実証します。

交通事故死者ゼロ

画像センサのさらなる広角化

車両周辺を認識する画像センサの検知角度のさらなる広角化を実現しました。本製品は、道路脇からの自転車や歩行者の飛び出し検知に貢献し、SUBARU新型「クロストレック」などに新たに搭載されました。



働く人の支援

熊本県と「食」・「農」分野に関する包括連携協定を締結

当社のモノづくり技術を活用し、フードバリューチェーン最適化に向けた生産・流通分野での効率化および付加価値向上に取り組めます。



快適空間

車両向けセキュリティ監視サービスの提供に向けた協業

NTTコミュニケーションズ株式会社と、サイバー攻撃の脅威から車両を見守る「車両向けセキュリティ監視サービス」の提供開始に向け、協業を開始しました。

働く人の支援

霧島市とICTを活用した災害時の連携協定

当社の地域情報配信システム「ライフビジョン」を活用した災害時の体制づくりなどを通じて、発災時の効率的な災害応急対策や災害復旧および復興を目指します。

働く人の支援

物流業界を支える「みまもりメンテパック」の発売

冷凍機の遠隔監視サービスD-FAMSと、保守メンテナンスサービスをセットにし、車両の安定稼働と物流業界の人手不足解消に貢献します。また、異常兆候を捉えることで、故障時の冷媒(代替フロン)漏えいを最小限にとどめ、フロン排出抑制にも貢献します。



経営基盤

環境・安心の価値最大化を支える、経営基盤の強化に取り組んでいます。

半導体戦略説明会を開催

CASE進展によりますます需要が高まる半導体について、マイコン&SoC(System on a chip)、パワー&アナログ、センサの3領域における戦略を発表しました。

詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/news/newsroom/2022/20220601-01/>



技能五輪国際大会で金メダル獲得

技術を形にする高度熟練技能とノウハウを、モノづくりの基盤と捉え、技能者育成と技能の伝承に力を入れています。

IEEEコーポレートイノベーション賞の受賞

QRコード®の開発と、グローバルでの普及に貢献したとして、世界最大の電気・電子分野の国際学会であるIEEEより、「IEEEコーポレートイノベーション賞」を受賞しました。

DENSO DIALOG DAY 2022を開催

「幸福循環社会」を実現するためのデンソーならではのアプローチ「5つの流れ」や、価値創造を支える企業基盤強化に向けた企業価値向上戦略について発表しました。

詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/news/newsroom/2022/20221215-01/>



次世代先端半導体設計プラットフォームの研究開発の推進

当社のグループ会社である株式会社ミライステクノロジーズなどが設立した「RaaS*」は、新たな先端システム技術の研究開発への取り組みを開始しました。

* RaaS : Research Association for Advanced Systems 先端システム技術研究組合の略称