

## 財務資本



### CFO(チーフ・ファイナンシャル・オフィサー)MESSAGE

## 社会課題の解決と事業成長の両立を成し遂げる財務戦略

CFO 代表取締役 副社長  
松井 靖

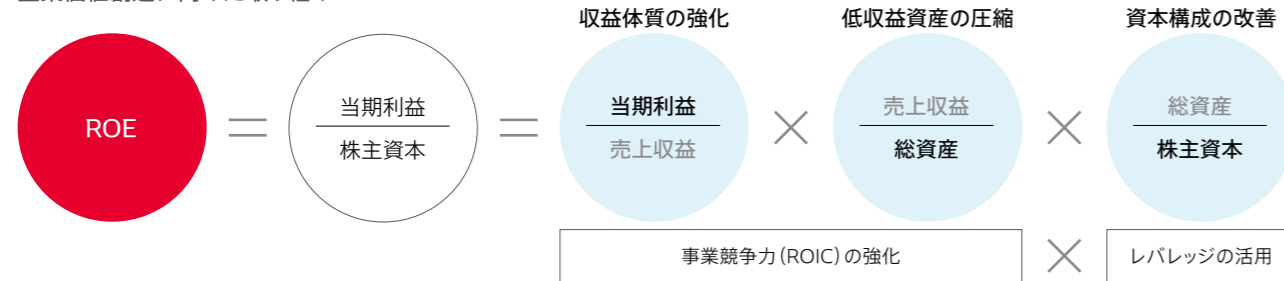
### 2025年中期方針実現に向けた財務戦略

当社は、「環境・安心・共感の実現を通じた社会課題の解決」と「正のエクイティスプレッドの中長期的な拡大」の両立を通じたサステナビリティ経営により、持続的な企業価値の向上を目指しています。資本コストを意識した経営のもと、財務面ではROEを最重要KPIと定めています。

2025年中期方針では、その目標を、当社の株主資本コストの7.0%や、伊藤レポートなど社会から求められる最低水準の8%を上回り、価値創出の最大化を目指す想いから、10%“超”と掲げました。

CFOとして、1.収益体質の強化、2.低収益資産の圧縮、3.資本構成の改善、4.市場との対話、という4つの柱を持つ財務戦略を力強く推進することで、この目標を実現させます。

### 企業価値創造に向けた取り組み



1 収益体質の強化: ROIC向上

2 低収益資産の圧縮: 手元資金の圧縮/政策保有株式縮減

3 資本構成の改善: 借入活用、調達多様化/株主還元政策

4 市場との対話

### デンソーの主要な財務KPI(2022年度実績→2025年度目標)

#### 収益体質の強化

- ROE: 7.3% (株主資本コスト: 7.0%) → **10%超**
- 営業利益率: 6.7% → **10%**

#### 低収益資産の圧縮

- 手元資金月商比: 1.0カ月 → **現状水準を維持**
- 政策保有株式: 21銘柄 → **さらなる縮減**

#### 資本構成の改善

- 株主資本比率: 59.1% → **50%以上**
- DOE: 3.2% → **長期安定的に向上**
- 自己株式取得: 1,000億円 → **機動的に実行・強化**

### 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

### 外部環境の変動を乗り越え、さらなる企業価値創造へ

2022年度は、コロナ禍からの市場回復の一方で、半導体不足の長期化による車両減産や、電子部品を中心とした部材費・物流費・エネルギー費の高騰など、外部環境の悪化影響を大きく受けました。このような事業環境の中、電動化や先進安全などの注力領域の拡販や、生産性向上などの合理化だけでなく、外部環境の悪化を打ち返す変動対応力の強化にも率先して取り組むことで、売上収益は6兆4,013億円(前年度比16.1%増)、営業利益は4,261億円(前年度比24.9%増)と増収・増益、ともに過去最高となりました。

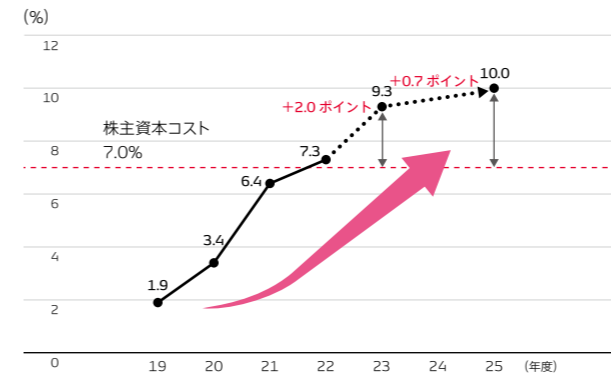
2023年度は、半導体不足は徐々に解消に向かう一方、インフレなどの厳しい外部環境は継続すると見込まれます。このような環境下でも、魅力ある製品の開発や拡販、規律を持った固定費の抑制、一層の変動対応力の強化により、2年連続の過去最高益に挑みます。

ROEにおいても、2022年度は、株主資本コストを上回る7.3%(前年度比プラス0.9ポイント)、2023年度はさらなる収益力強化により9.3%を見込み、2025年度の目標達成に向け、順調に進捗しています(2023年度第1四半期決算公表時点)。

2025年中期方針においては、カーボンニュートラルと交通事故死亡者ゼロという“究極のゼロ”の実現で、社会価値を創出することも宣言しました。

ここからは、社会課題の解決と事業成長の両立に向けた具体的な取り組みを、財務戦略の4つの柱に沿って説明します。

### ROEの推移とエクイティスプレッド



### 1. 収益体質の強化:

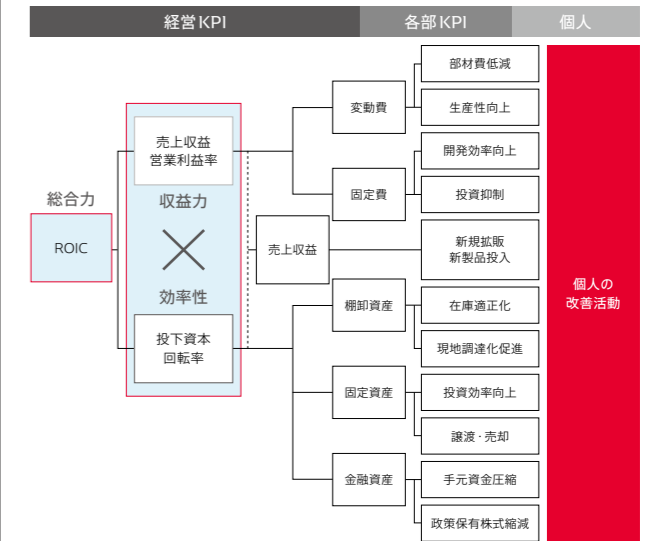
#### 理念実現を軸に据えた事業運営

#### (1) 企業価値向上に向けたROIC経営の進化

当社のROIC経営は、短期的な財務指標向上の手段ではなく、中長期での企業価値向上を目的としています。

ROICツリーの社内展開や、定期教育、グローバル社内報での改善事例紹介など、多角的で継続的な啓蒙活動により、社員

### 経営KPIと個人活動のつながりを示すROICツリー



一人ひとりに指標の意義を浸透させることで、持続的なROIC経営を実践しています。導入以来、様々な現場で改善事例が生まれ、社員一人ひとりの活動の積み重ねが、全社のROICを着実に引き上げていると実感します。

また、2022年度からは、取締役の業績連動報酬の基準にROICを追加し、さらに2023年度からは目標開示も行うことで、経営トップの意識とコミットメントもより強固にしています。

ROIC経営の導入から約2年が経ち、幅広い層での浸透が進んでいますが、今後もさらに磨きをかけていきます。

### (2) 理念と事業成長を両立する事業ポートフォリオの入れ替え

#### ① 変わりゆく社会課題に対応し持続的な成長を

当社は、環境・安心の社会価値を創出し、ステークホルダーから共感を得ることが持続的な競争力につながると考えています。社会から求められる価値が変わりゆく中で、持続的な社会価値の創出と事業成長を両立させるべく、「理念の実現」「成長性」「収益性(ROIC)」の観点で、不断の事業ポートフォリオ入れ替えを行います。

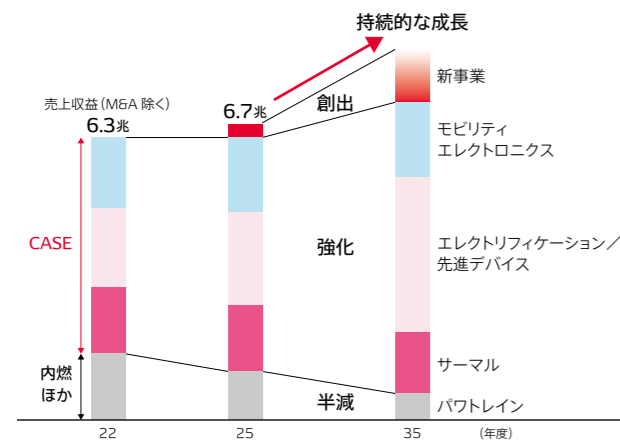
この考え方に基づき、内燃機関を中心とした環境負荷の高い製品は縮小し、そこで捻出したリソースを電動化や先進安全といった成長領域のほか、新しい価値を創出する新事業に投入し、持続的な成長と高い収益性を実現させます。

#### ② 電動車普及を通じたカーボンニュートラルの実現

当社はこれまで、技術開発やグローバル生産体制などを他社に先駆けて確立し、車両の電動化に貢献してきました。グローバルでの環境意識の高まりとともに、車両の電動化が加速し、

1. 収益体質の強化

中長期での事業ポートフォリオ入れ替え



お客様のニーズも多様化する中、幅広い製品ラインナップと提案力を持つ当社への期待は高まっています。

電動化の主力製品のひとつであるインバータは、すでに量産を開始している北米・中国に続き、2023年度は欧州での生産も予定しており、2025年度1,200万台/年の目標に向け、着実な拡販と生産能力の強化を遂行します。

開発面では、BEVの電力消費を大幅に低減させるSiCパワー半導体を用いたインバータ(以下、SiCインバータ)の市場投入を開始し、LEXUS初のBEV専用モデル、LEXUS新型「RZ」に搭載されました。当製品は、従来のシリコン半導体を用いたインバータと比較し、電力損失を半減以下にさせ、BEVの航続距離向上を支えています。

BEV化の進展でSiCインバータが注目度を増す中、当社は、BEVの高電圧化に対応したトレンチMOS構造と呼ばれる半導体構造と、エンジン冷却などで培った両面冷却という独自技術により、出力・コストの両面で、競争力を強固にしています。

また、安全・高効率な電源制御により航続距離を向上させるバッテリーマネジメントシステムや、廃熱活用や電池の温度調節により、従来比約2割増の航続距離を生み出す熱マネジメント製品など、電気・熱のエネルギーマネジメント技術を併せ持っています。これらの各製品に加え、自社のECUを用いたシステム全体での制御により、環境負荷の少ない高効率な電動化を実現できることが、総合システムサプライヤーとしての当社最大の強みとなります。

当社の幅広い保有技術を結集し、クルマの電動化の普及に貢献することで、カーボンニュートラルを実現していきます。

③ 交通事故死者ゼロを成し遂げる先進安全技術開発

先進安全分野においても、事故カバー率を大きく向上させた運転支援システム「Global Safety Package 3」(以下、GSP3)の

2. 低収益資産の圧縮

量産が本格化するなど、グローバルな拡販、安全価値の提供が順調に進展しています。

GSP3では、強みとするセンシングと画像認識の技術を組み合わせ、より広範囲のデータを検知、高速処理をすることで、多様な事故シーン対応を実現しています。こうした機能向上は、安心価値を拡大させる高付加価値製品としてお客様からも高い評価をいただき、収益性も大きく改善しています。

さらに、次世代技術の開発にも着手しています。車両全周までカバー範囲を拡張することで、2025年には交通死亡事故シーンのカバー率を56%まで向上させる目途が付いています。

残る44%に対しては、自社の取り組みに加え、関係省庁やカーメーカ、関連業界と連携した人・クルマ・交通環境の三位一体での対策が必要です。クルマから見えない死角の危険を認識するインフラ協調システムや、当社の強みであるHMI技術を用いた運転者の状態、技量・傾向などの挙動まで踏み込み、一段高いレベルの安全技術の開発を進めています。

当社は、最先端技術を組み合わせた安全製品の進化を通じて、交通事故死者のいない、自由な移動の実現に貢献します。

④ 成長を加速させるキーデバイス、半導体戦略

クルマの電動化・知能化が進む中、半導体はその機能向上を担うキーデバイスとして重要性が高まっており、半導体の技術進化と安定調達・供給は不可欠です。

当社は車載半導体領域で50年以上の経験を持ち、クルマと半導体の双方を熟知する立場から、先端技術開発から生産体制までを一貫して強化し、業界全体への貢献を目指しています。

開発面では、研究開発子会社の株式会社ミライズテクノロジーでGaN(窒化ガリウム)半導体などの先端技術開発を推進しています。また、先端半導体の国産化に向け設立されたRapidus株式会社にも出資することで、微細化技術を追求し、2nm以下の次世代半導体の開発を加速しています。

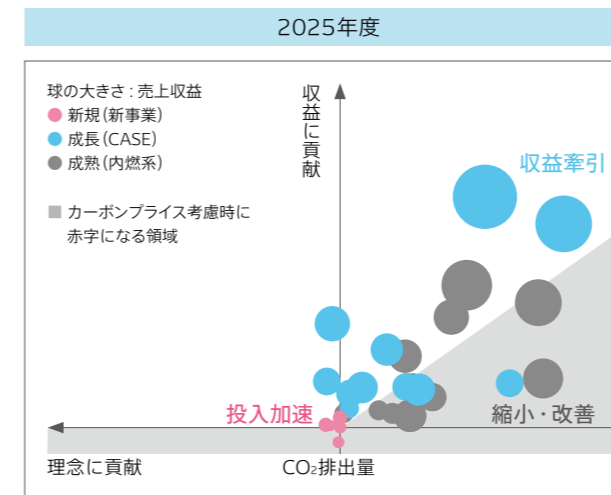
調達面では、安定調達に向け、調達リスクのある部品の代替品切り替えやサプライヤー様との長期確定発注契約の締結などの対応を行っています。半導体全体の需給逼迫は解消しつつありますが、需要が旺盛な車載半導体においては依然懸念が残ります。より良いクルマを社会に1台でも多く届けるため、さらなる調達基盤の盤石化を進めていきます。

生産・供給面では、自社工場や子会社での生産体制強化のほか、ユニテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社と協業した300mmウエハでのパワー半導体量産の開始や、TSMC子会社のJapan Advanced Semiconductor Manufacturing株式会社への出資などのパートナーとの連携で、さらなる安定供給体制を確保しています。

4. 市場との対話

1. 収益体質の強化

事業ポートフォリオ入れ替えの実例



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

加えて、SiCパワー半導体の製造面での強化として、ガス法と呼ばれる独自のウエハの製造技術で、CO<sub>2</sub>排出量は現行比約9割低減しながらコストを3割抑制する見込みです。

裾野が広い半導体分野においては、内製強化に加え、競争力のあるパートナーとの戦略的な連携も活用していきます。

⑤ 業界全体の競争力を引き上げる事業総仕上げ

最適な事業ポートフォリオを実現するためには、注力領域の成長と並行し、成熟事業の縮小や撤退を行うことも重要です。

縮小や撤退は、短期的には痛みも伴いますが、次の成長と業界全体の競争力向上へ貢献する“総仕上げ”として、全社一丸となり敢行しています。

具体的には、当社事業を85個の製品群に細分化し、「理念の実現」「成長性」「収益性(ROIC)」の3つの判断軸で、各製品群の方向性を年に一度判断しています。

こうした検討を経て、2022年度までのフューエルポンプモジュールやIII型オルタネータに加え、2023年度にも複数の譲渡案件を予定しています。その一つが日本特殊陶業株式会社と基本合意したスパークプラグおよび排気センサ事業の譲渡です。これらは当社の成長を支えた内燃機関におけるコア製品であり、足元でも収益に貢献していますが、より一層成長し、理念を実現していく意思を含め、ベストオーナーへ引き継ぐことを決断しました。

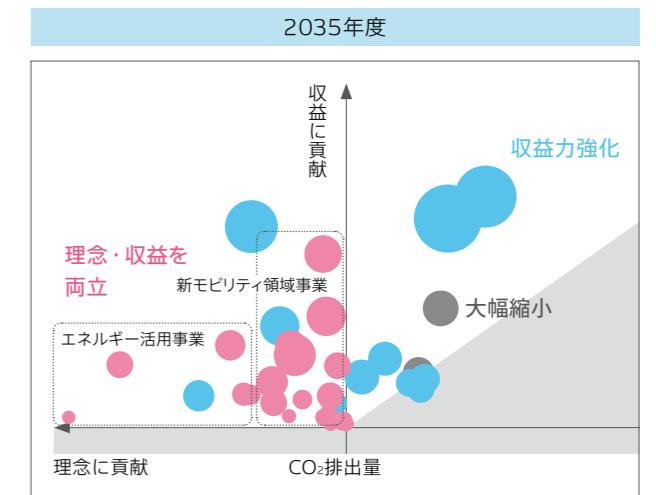
第三者に譲渡した事業においても、当該製品で培った要素技術・ノウハウは、当社の次なる成長領域で活用し、新たな企業価値創出の礎にしています。

事業ポートフォリオの入れ替えと併せて、各地域の生産供給体制最適化に向けた構造改革も行っています。北米地域では、生産

2. 低収益資産の圧縮

3. 資本構成の改善

4. 市場との対話



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

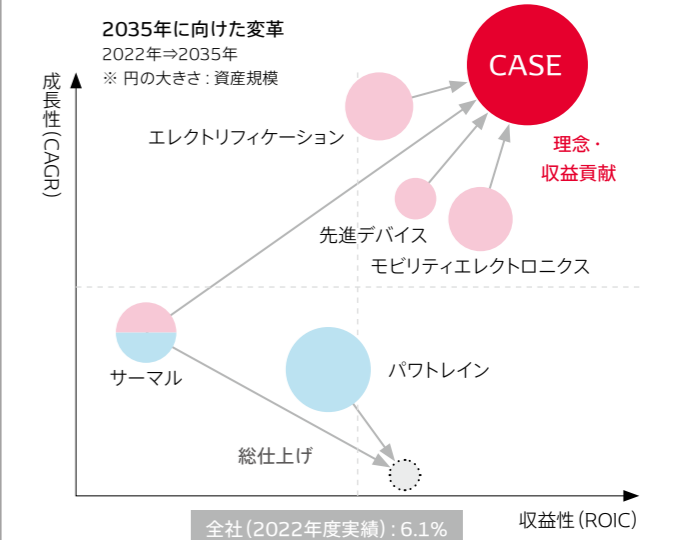
コストが低いメキシコ子会社の活用や工場集約、アジア地域では韓国子会社の清算など、子会社の統廃合を進めています。

事業の総仕上げや生産供給体制の最適化により原資を捻出し、成長領域へリソースを大胆にシフトさせていきます。

⑥ 社会の流れをつなぎ、新たな価値を創造する

当社は、2035年に想定される社会課題を2050年のメガトレンドを起点にバックキャストで検討し、「人流」「物流」「エネルギー流」「資源流」「データ流」という5つの流れを活性化し、さらにその流れをつなぐことで、社会に価値を提供し、幸福循環社会を実現することを宣言しました。モビリティ事業で培った強みを

事業ポートフォリオ入れ替えの全体像



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

活かし、提供価値を社会全体へ広げる新事業で、新たな社会課題の解決と価値の創出も追求していきます。(特集 5つの流れ [P.86-88](#))

(3) 外部環境変化・リスクへの柔軟な対応

事業ポートフォリオの入れ替えによる成長の実現と並行して、リスクに柔軟に対応できる収益体質への変革も進めています。

2022年度は変動対応力の強化に取り組んだ1年でした。電子部品を中心とした部材費・物流費・エネルギー費の高騰をはじめとする外部環境変化に伴う費用増に対し、「費用低減」と「お客様との取引価格への費用反映」により、収益悪化影響▲1,790億円のほぼ全額を挽回することができました。

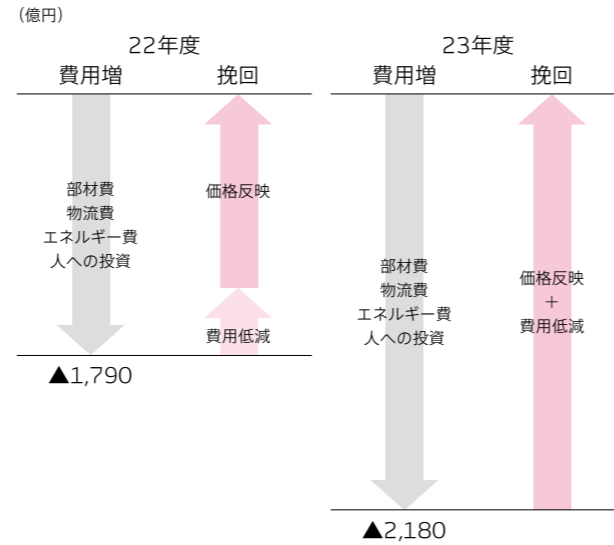
2023年度は、インフレや人財逼迫に伴う昇給も含めた「人への投資」の加速などを背景に、悪化影響は平時比で▲2,180億円を見込みますが、費用低減・価格反映の双方をより一層強化し、収益悪化の全額挽回に取り組みます。

また当社は、収益悪化の挽回を通じて、サプライチェーン全体での適正な価格反映ルール確立にも取り組み、「自動車業界の競争力向上」と「経済循環の実現」に貢献していきます。

まず、サプライヤーの部材値上げやエネルギー費・昇給などの影響に対して真摯に向き合い、増加費用をお支払いします。その上で、データやエビデンスを持って、カーメカに丁寧にご説明し、取引価格に反映いただいています。エンドユーザーも含めて、適正な価格反映による「正の循環」をつくり上げていきます。

また、足元の環境悪化に対する収益挽回を主目的とした変動対応力強化だけでなく、中長期の事業環境変化に対するビジネスモデルの変革にも着手し、進行しています。代表例としては、ソフトウェア開発が大規模化する中、その費用を開発の段階で

外部環境の悪化と挽回



お客様からお支払いいただくということがあります。これは、単に時期を早めるだけでなく、従来のハードで実現される有形の価値に加え、ソフトウェア開発で創出した無形の価値を明確に認めていただくという大きな変化だと考えています。

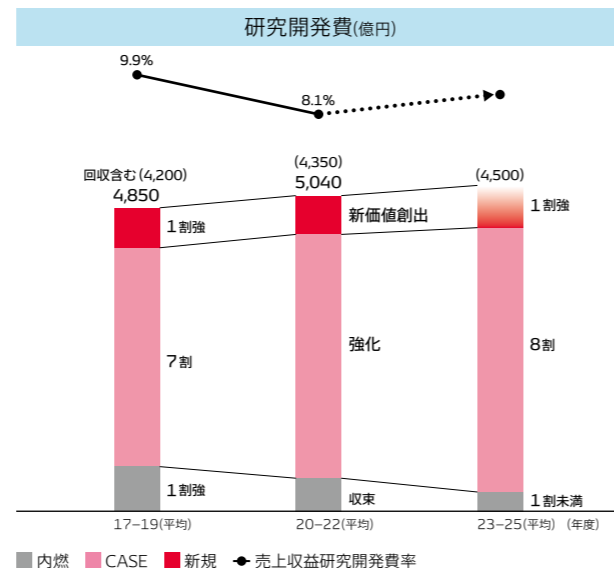
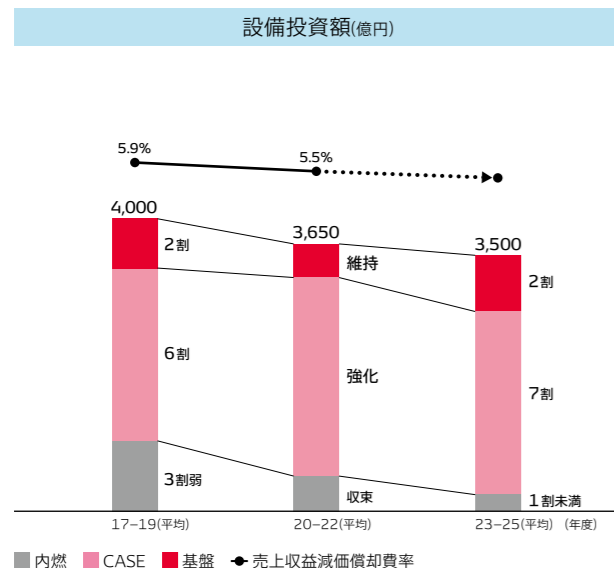
このように、最先端の技術力でお客様に「価値の提供」をするとともに、それを正しく認めていただく「価値の訴求」に注力し、競争力を高めています。

(4) 将来への成長を促す戦略的投入

① 設備投資・研究開発、抑制と成長の両立

モノづくりと研究開発を強みとする当社にとって、設備投資と研究開発は、将来への重要な先行投入です。両分野における投入も、近年大きく変化させています。

資源投入の推移



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

環境変化が激しい中での先行投入は、コアとなる強みの確立による成長加速と、外部環境の変動リスクも踏まえた固定費抑制という2つの観点が必要です。

設備投資は、5年前を振り返れば、内燃機関向け設備も含め、減価償却費を大きく上回る投資を行っていました。しかしながら、ROIC経営が浸透し事業ポートフォリオ入れ替えが進む中、注力領域で積極的な投資を進めながら、内燃機関向けの投資は抑えることで、直近では減価償却費同等の3,500億円程度まで抑制しています。中長期での固定費抑制の観点で、現状水準を維持しながら、効率の良い投資判断を進めていきます。

研究開発費は、外部環境が厳しい中でも、削減することなく強化を続けてきました。特に次世代ADAS領域をはじめとするソフトウェア開発に注力投資し、現在では総額の5割以上を占めます。AIを含めたDXによる効率化や、先に述べたビジネスモデルの変革を通じた収益性向上にも取り組んでいます。

研究開発費は、当社の競争力の源泉として今後も強化しますが、並行して進める効率化とビジネスモデルの変革の加速により、4,500億円(回収含む)を目線とし、競争力を向上させていきます。

② パートナー連携強化による成長の加速

自社にとってのコア技術は内製強化をする一方で、環境変化が激しく、ニーズが複雑化する中では、専門性とスピードの両面から、パートナーとの連携が欠かせません。

当社は、「電動化」「ADAS」「ソフトウェア」「半導体」「新事業」を重点領域と定め、各領域で本社横断タスクフォースチームを編成し、領域別の戦略検討を強化しています。各重点領域では、従来からパートナー連携を実施してきましたが、戦略実現に必要な手段となる連携先候補を早くから絞り込むことで、機を逸することのないパートナー連携を強化していきます。

直近のパートナー連携の実績

IN 出資・買収	OUT 譲渡・売却
トヨタ自動車 広瀬工場	フューエルポンプモジュール
(株) BluE Nexus	III型オルタネータ
(株) J-QuAD DYNAMICS	スパークプラグ
オーロラ・イノベーション	排気センサ
ルネサスエレクトロニクス(株)	株式会社TDモバイル
インフィニオンテクノロジーズ	
JASM(株)	
Rapidus(株)	
東芝情報システム(株)	
イーソル(株)	
東北バイオニアEG(株)	
セルトン	

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

2. 低収益資産の圧縮：  
適正水準を見極め、縮減を力強く推進し、  
資産効率を向上

保有資産を効率的に運用するため、資産の性質に応じて適正な水準を見極め、さらなる縮減を進めます。

(1) 手元資金の圧縮

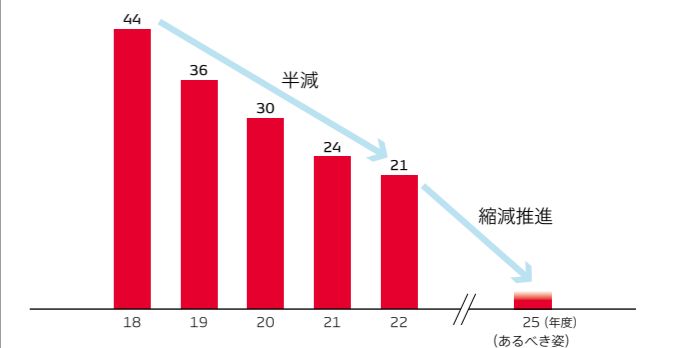
手元資金については、事業運営に必要な資金(平時事業資金)の最小化やグローバルキャッシュマネジメントシステム(以下、GCMS)を通じた地域ごとの資金偏在の解消を進めてきました。2022年度の手元資金水準は、日々の資金管理精度を高めることで、平時事業資金および有事に備えた待機資金を合わせ、2025年度の目標水準である月商比1.0カ月\*を概ね達成しています。引き続き、成長局面においても効率的な資金活用を継続していきます。

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

(2) 政策保有株式の縮減

当社保有分のみならず、子会社が保有する上場株式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、着実に縮減を進めています。2022年度は、一部売却を含めると、7銘柄を442億円で売却し、2018年度末からの4年間で44銘柄から21銘柄まで半減しました。今後もさらなる縮減を力強く推進し、創出したキャッシュを成長戦略上必要な投資につなげることで企業価値を創造していきます。

政策保有株式  
(銘柄)



(3) 在庫の適正化

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

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

2022年度の在庫金額は、お客様への安定供給のため一時在庫と戦略在庫の確保に努めた結果、1.1兆円水準となりました。2023年度はグローバルで連携した体質強化活動に加え、足元の半導体不足や物流混乱の緩和を受けてタイムリーに在庫基準を見直し一時在庫をゼロにした上で、0.9兆円水準に向けて体質強化活動を推進していきます。

今後も、適正水準化に向けた課題を早期に把握し、全社一丸となって活動を推進することで、盤石な経営基盤の構築を進めます。

**3. 資本構成の改善：  
調達基盤の拡充と積極的な株主還元により  
目指す資本構成を実現**

安全性と効率性のバランスを確保した上で、資本コストを低減し企業価値を創造すべく、借入の活用や調達多様化、積極的な株主還元を通じ、資本構成を改善していきます。

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

**(1) 借入の活用、調達多様化**

将来の大規模投資に備え、銀行借入と国内の社債市場に加え、海外の社債市場を活用した外貨での調達を実施するなど、調達手段の多様化を進めています。幅広い投資家から多額の資金調達を可能とし、今後の成長領域や新事業への投資、M&A・アライアンスなどに向けた安定的な資金調達基盤を維持していきます。

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

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

**(2) 株主還元政策**

配当(インカムゲイン)および株価上昇(キャピタルゲイン)により、株主資本コストを上回るTSR\*を長期安定的に実現し、向上

させることを目指しています。

配当は、DOE(株主資本配当率:配当額÷株主資本)3.0%からの継続的向上を方針とし、2022年度は前年度比+0.1ポイントとなる3.2%としました。また、自己株式の取得に関しても、長期的な事業計画に基づき、目指す資本構成・理論株価との比較から取得規模を検討し、2022年度は、前年度比25億円の増額となる1,000億円としました。今後も、規模を強化しながら、より機動的な自己株式の取得を実行していきます。

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

□P.119-120)

\* 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

**長期信用格付(2023年7月20日現在)**

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

**(3) キャッシュ・アロケーション**

当社は、ROIC経営を通じて、収益体質を着実に強化してきました。その結果、キャッシュ創出においてはコロナ禍や半導体不足など外部環境が悪化する中でも、2020年度から2022年度までの3年間で累計2.9兆円の営業キャッシュフロー(研究開発費を含む)を創出しています。2023年度からの3年間では、さらなる事業ポートフォリオの入れ替えと低収益資産の圧縮を通じ、4.5兆円以上のキャッシュ創出を目指します。

一方投入面では、設備投資は案件の精査により投入効率を向上させ、減価償却費同等の水準で規律を持ってコントロールしていきます。研究開発費は、製品のソフトウェアリッチ化が進む中、ADASを中心としたソフトウェア開発を強化していきます。

また、自社内製に加えM&A・アライアンスといった成長投資も同様に、2025年に向けて事業成長や理念実現に不可欠と判断するものは、時には規模の大きいものでも借入を活用し機動的に実行することで、事業成長と資本構成の改善を図っていきます。

**TSR(累積・年率)**

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	
デンソー	-3.0%	127.2%	31.5%	41.1%	7.1%	120.8%	8.2%	
TOPIX	5.8%	53.4%	15.3%	31.8%	5.7%	142.1%	9.2%	
TOPIX(輸送用機器)	-4.6%	61.8%	17.4%	22.9%	4.2%	95.3%	6.9%	

※ 市場データより当社作成

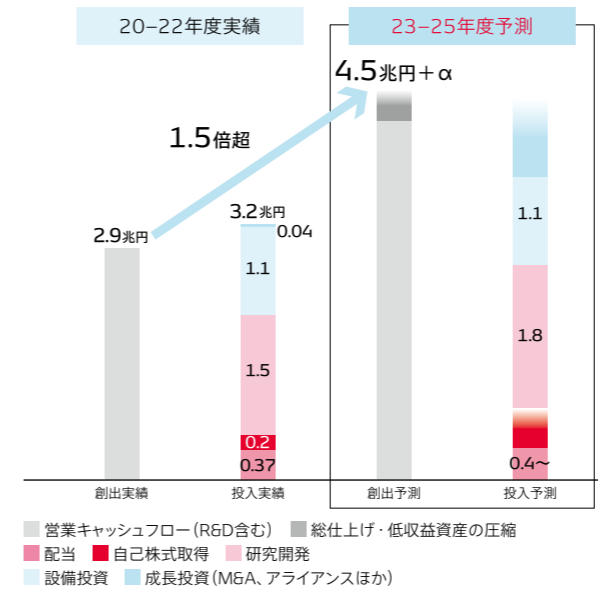
1. 収益体質の強化

2. 低収益資産の圧縮

3. 資本構成の改善

4. 市場との対話

**キャッシュ・アロケーション**



株主還元については、継続的な配当水準の向上と機動的な自己株式の取得により、長期安定的に強化していきます。これらの活動を通じ、ROEを極大化し持続的な企業価値の向上に邁進します。

**4. 市場との対話：  
長年培った非財務資本の発信拡大と価値訴求**

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

2022年度もコロナ禍で対話が制限される中でしたが、オンライン面談などを活用し前年度の約1.5倍となる延べ約1,500社と対話機会を得ました。いただいたご意見は社内公式会議体でフィードバックし、「DENSO DIALOG DAY 2022」や「半導体戦略説明会」に反映するなど、皆様のご理解を深めていただけるよう取り組んでいます。

「対話の実施状況等」については、こちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/status-of-dialogue/>



また当社は、加速するESG投資の潮流を踏まえ、サステナビリティ経営を軸としたESG視点での取り組みを強化しています。これらの取り組みは、中長期での事業リスク低減のみならず、事業機会の拡大にもつながります。

例を挙げると、人的資本や知的資本など「非財務資本」への注目が高まる中、当社は「ヒトづくり」や「研究開発」といった無

形資産への投資を企業成長に直結する将来投資と位置付け、早くから実行してきました。当社が常に時流に先んじた価値を提供し続けているのは、無形資産への投資成果が一端を担っていることは疑いようがありません。非財務資本は中長期の競争優位性を確かなものにするキーファクターであるとの認識のもと、将来を見据え投資を強化します。

加えて、ESG情報の発信は将来性への不確実性を解消し、株主資本コストの低減につながると考えています。非財務資本の投資成果を定量化し、企業価値への貢献を示すことは、当社の将来性を正しく評価していただくために重要です。「統合報告書2023」では、その一歩として非財務資本と財務価値の関係性を整理し、それを軸とした各資本戦略をご紹介します。(積み上げてきた資本 □P.26-27)

2022年度は、当社のIR活動を高く評価していただき、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の自動車・同部品・タイヤ部門において、第2位に選定していただきました。さらに、「統合報告書2022」は、「WICIジャパン 統合レポート・アワード2022」においてSilver Awardを2年連続で受賞するなど、複数機関から高く評価されています。

また、統合報告書を積極的に社内活用することで、社員の企業価値意識の向上に取り組んでいます。今後も、市場との対話でいただいたご意見を、経営の質の向上につなげていきます。

**TOPIC：投資しやすい環境整備**

当社は、2023年9月30日を基準日として、株式1株につき4株の割合で株式分割を実施することとしました。株式を分割することで、最低投資金額を引き下げ、より多くの方が当社株式に投資しやすい環境整備を進めていきます。

**最後に**

ここ数年は、新型コロナウイルス感染症や半導体不足、世界的な資源価格の高騰など、外部環境の悪化と向き合い続けてきた日々でした。しかし私は、このような逆境の中で自分たちが成すべきことを真摯に為すことで、デンソーが時流に先んじた価値を生み出す組織になると考えています。そのような想いでグローバル一丸での体質強化を進めた結果、2022年度は5年ぶりに過去最高益を更新することができました。

今後も、企業価値を創造し続けるために、ぶれることなく攻めの姿勢で財務戦略を推進します。また、CASE領域や新事業の成長などをドライバーとして、成熟事業の総仕上げをやり切り、さらなる企業価値の創造を加速していくことをお約束します。これらを実行することで、より一段飛躍したデンソーの姿をお見せできると確信しています。どうぞご期待ください。

## 人的資本

### 資本強化の取り組み概要

デンソーが社会に新しい価値を提供する原点は、人と組織の「実現力」です。デンソーで働くすべての社員が志や夢を抱き、社会・お客様・仲間へ貢献する「実現力のプロフェッショナル集団」となることを目指し、人的資本に基づく経営を進めます。人と組織の力が掛け合わされることでデンソーらしい実現力が発揮されるという考えのもと、“PROGRESS”というビジョンを掲げ人事施策・制度を刷新し、挑戦し変わり続けようとする社員を支援します。



### 資本強化の背景

デンソーは1949年の創業以来、「モノづくりと研究開発を支えるのは“ヒトづくり”である」という考えに基づき、“人”を最重要経営資本と位置付け、世の中の課題を解決し、新しい“できる”を生み出す力、「実現力」を絶え間なく積み重ねてきました。その結果、180を超える世界初の技術や製品を生み出してきました。また、1954年には技術と技能の両輪を強化すべく技能養成所を開設、現在はデンソー工業学園として技能者育成を継続し、技能五輪国際大会では累計70個を超えるメダルを獲得しています。自動車産業を取り巻く環境に大きな構造変化が起きる中、モビリティだけでなく、インダストリー・ソサエティ領域でも新しい“できる”を提供すべく、品質・コスト・供給を実現する“量産の実現力”と、お客様価値・コトの事業モデル・異業種パートナー連携を実現する“事業の実現力”をさらに磨き上げていきます。

### 人と組織のビジョン“PROGRESS”

デンソーでは、2021年度より、「実現力のプロフェッショナル集団」を目指して進化・挑戦し続けるために、人と組織のビジョン“PROGRESS”を新たに掲げ、人事施策・制度の刷新を進めています。デンソーが目指す人財像は“情熱で自己新記録に挑むプロフェッショナル”、組織像は“多彩なプロが出会い・共創する舞台”です。人の力と組織の力が掛け合わされることでデンソーらしい実現力が発揮される、という考えにより、Professional

“PROGRESS”の4つの柱

キャリア：PROGRESS Design	キャリアデザイン制度、専門性の強化、キャリアイノベーションプログラム、社内公募など
学び・成長：PROGRESS Develop	経営リーダー育成、トレーニー制度、異業種連携の共創プログラムなど
評価・処遇：PROGRESS Drive	役割・成果に基づく評価・報酬制度、多様なライフスタイルを支える福利厚生など
働き方・カルチャー：PROGRESS Diversity & Digital	エンゲージメントを高める取り組み、DX人材育成、多様性(女性活躍推進)など

### デンソーの人的資本の特徴 (2022年度実績)



(プロ)とProgress(進化・挑戦)の2つの意味を込めたビジョンのもと、2021年度から2023年度にかけ、キャリア、学び・成長、評価・処遇、働き方・カルチャーの4つの柱で人事施策・制度を刷新し、挑戦し変わり続けようとする社員を後押ししていきます。

### デンソーにおける人的資本経営の考え方(価値創造パス)

“PROGRESS”で推進する人的資本強化の活動はどのような結果を目指し、どのような提供価値につながるか、その全体像を紹介します。

事業環境を先取りした人事施策・制度の刷新により、人の観点では、デンソーで働いて良かった、夢がかなったという社員が増加し、組織の観点では、環境と安心の理念・戦略に必要な人材の質・量が充足すると考えています。社員のエンゲージメント向上と、組織・会社の人財ポートフォリオ変革という2つの結果それぞれに定量KPIを設定することで、人事施策・制度の刷新を確実に実行していきます。

ただし、施策・制度を刷新すればすぐに結果が出るわけではありません。デンソーでは、それぞれの現場で社員が効果を実感して意識・行動が変わることをゴールと位置付け、施策・制度を丁寧に運用しています。この現場の運用力が、活動の効果を最大化し、狙った結果を実現するための源泉だからです。

その上で、人的資本が生み出す提供価値を測るために、「人

### デンソーにおける人的資本経営の考え方(価値創造パス)



と組織の実現力」と「事業ポートフォリオ変革」を提供価値として位置付けています。人と組織の実現力とは、人的資本をどれだけ有効活用し、社会に向け価値を創造したかという指標であり、付加価値額を人的投資で割った人的投資生産性で測ります。事業ポートフォリオ変革は、成長事業と総仕上げ事業のポートフォリオ入れ替えを通じ、環境・安心の理念と収益性を両立する、事業面での価値を意味します。

社員のエンゲージメントが高まり、必要な人材の質・量が充足することで、実現力のプロフェッショナル集団として社員が価値を創造する力が高まり、財務的・社会的価値の向上につながると考えています。

### エンゲージメント向上

(株)デンソーでは、全社員約45,000名/全約2,500の職場を対象としたエンゲージメント調査を毎年実施しています。調査結果から、仕事へのエンゲージメントは個人の高い目標への挑戦意欲に、組織へのエンゲージメントは職場の成果創出にそれぞれ関連することが明らかになりました。“仕事のやりがい・働き方のポジティブ度”(仕事へのエンゲージメント)と、“職場への満足度・会社への愛着”(組織へのエンゲージメント)の肯定回答率は、2021年度の70%から2022年度73%と向上しており、2025年度は78%を目指しています。(非財務ハイライト [TOP.121](#))

調査結果の分析に基づいて、各施策の改善にも取り組んで

います。仕事・組織へのエンゲージメントを高めるのに重要な、社員のキャリア実現支援や風通し良く、活力あふれる職場づくりなどを推進しています。

### 1. 社員のキャリア実現支援

なりたい自分の姿を描くために、20~50代の各年代別にきめ細かくキャリアプランを考える研修を開催するとともに、部下・上司間でキャリア面談・対話の実施率100%を目指しています。特に、約3,200人の上司に対しては、自組織の存在意義や仕事の意味を効果的に浸透させ共感を生み出すための相互研鑽会や、部下との対話とキャリア実現支援の実践研修を年に3回実施しています。また、社員向けキャリア相談室などの支援体制も充実させています。さらに、社内公募や異業種を含む社外トレーニーの拡充、専門性・スキルに関する自学の環境整備などの支援も進めています。

### 2. 風通し良く、活力あふれる職場づくり

毎年のエンゲージメント調査に基づき、風通し・仕事の成果・挑戦意欲の大小の観点から職場の状態を11種類に分類し、全職場に結果や好事例をフィードバックして主体的な改善を促しています。課題が多い職場には、組織開発手法を用いた相互理解促進支援などを行い、結果として挑戦意欲の高い職場が前年度比で124職場(全体の約5%)増加しました。

**事業ポートフォリオ変革のための人財ポートフォリオ**  
環境と安心の理念・戦略と収益性の両立に必要な人財の質・量の充足を目指して、経営のプロ、領域のプロ、多彩なプロの3つの切り口で人財ポートフォリオを定義し、人財の獲得・育成・配置を進めています。

**1. グローバルデンソーを牽引する、経営のプロ**

経営と執行の一翼を担うグローバル経営リーダーを意図的・計画的に輩出すべく、候補者一人ひとりのパフォーマンスを最大化させる育成や配置を、全経営役員が参加するグローバル人財開発会議で協議し実践しています。専任のタレントマネージャーが候補者をきめ細かく理解し、2025年度に向け400人規模の多様な経営リーダー候補を育成します。また、Global Leadership Development Programでの相互研鑽やグローバルプロジェクトへの任命などを通じ、海外現地の人財育成も強化し、2030年度には海外拠点長の現地人財比率50%を目指します。

**2. イノベーションと価値を生み出す、領域のプロ**

将来を見据えて、総仕上領域の事業から成長領域への人財シフトを全社を挙げて推進しています。特に注力している電動化・モビリティシステム領域へは、社内公募と採用強化も含め、2025年度までに約4,000人という大規模人財シフトを進めています。同時に、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア人財の交流・融合を図ることで、上流視点から製品と機能の最適な組み合わせを設計できるシステム領域のプロ人財育成を図ります。電動化が進む中でますます重要になるエネルギー管理領域では2025年度までに現状の約2倍に増員予定です。

社員に対しては、各領域の専門性強化に向けた施策を充実させています。特に重要なソフトウェア領域では、ソフトウェアエンジニアのスキルを客観的に認定するソマリ工認定制度や、ハードからの転身チャレンジを後押しするソフトウェアリカレントプロ

グラムを2021年度から展開しています。2023年度末までに210人が受講し、転身する見通しです。

さらに2022年度には、全社40領域で求められる専門性を535分類に再定義し、約15,000人のオフィス勤務者の専門性レベルを5段階で可視化しました。今後、本データを活用し、社員一人ひとりの専門性強化につなげていきます。

全社員を対象にDXリテラシー向上施策も推進しています。全オフィス勤務者のデジタルツール活用度を4段階で可視化し、2024年度には最新デジタルツールの高度活用者人財を50%に引き上げることを目標に、学び・実践の場をつくります。生産現場の社員約22,000人に対しては、2021年度より一人一台デバイスを配布し、2023年度末までに全員に配布を完了する予定です。オフィス・工場の垣根なく、全社員がデジタルで仕事の進め方を大きく変革します。

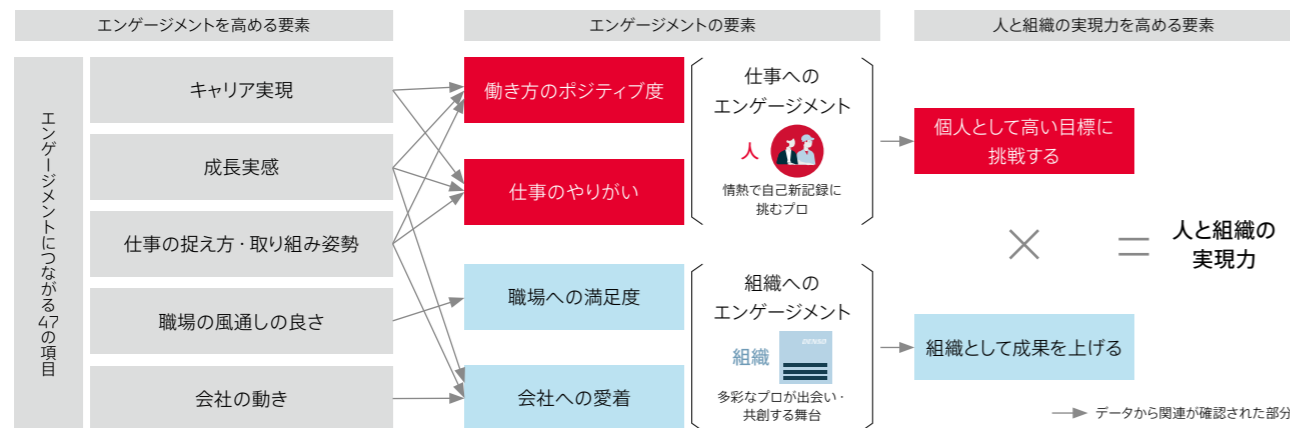
**3. 多様な個性・価値観・経験が輝く、多彩なプロ**

性別・性自認・性的指向、年齢、人種・国籍・宗教、障がいの有無、経験、価値観など、目に見えない違いも含め、多彩なプロが活躍できる環境・風土の実現に向けて、グローバルに取り組みを進めています。

女性活躍では、採用・ライフイベントとの両立・昇格などのそれぞれにKPIを設定。事技職に加え、生産関係職の管理職数も目標を設定し、ロールモデル座談会や上司向けダイバーシティ研修を実施しています。また、北米・欧州・インド地域では国際女性デーに合わせて講演会・パネルディスカッションを開催し、相互参画するなど、一体感の向上にも取り組んでいます。

性的マイノリティに関しては、パートナーシップ制度の導入やプライド月間での理解促進イベントなどの取り組みが認められ、LGBTQ+への取り組みを評価する「PRIDE指標」で最高評価のゴールドを受賞しました。

(株)デンソー全社員約45,000人への調査回答データから明らかになったエンゲージメントの関連図



**CHRO (チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー) MESSAGE**

**「実現力のプロフェッショナル集団」を目指し  
人と組織の力で企業価値を向上**

CHRO 取締役・経営役員  
伊藤 健一郎

**新しい価値提供の源泉、人と組織の実現力**

デンソーは、1949年の創業以来、“人”を最も重要な経営資本と位置付け、人財の育成に力を注ぎ、人を大切にする人的資本経営を実践してきました。長きにわたり、社員が健康で安心して働ける職場環境の整備だけでなく、より高みを目指して成長し続けるための育成に注力してきた結果として、デンソーの競争力の源泉である、まだこの世に存在しないモノを生み出す力、答えのない課題に向き合い解決策をつくり出す力、すなわち“実現力”が培われてきました。

カーボンニュートラルへの挑戦といった大きな環境変化の只中で、将来にわたり新しい価値を生み出し続けるには、人と組織の実現力がカギになります。社員と役員、部下と上司の距離が近く、忌憚のない意見を交わし、社員一人ひとりが自己新記録を目指して輝く個となり、互いに高め合い・調和することで、

「実現力のプロフェッショナル集団」として成長を続けることができるのです。

そして何より、人的資本経営を実行する原動力は、労使相互信頼のもとに育まれた自由闊達で活気あふれる職場風土と、社員の行動指針であるデンソースピリットです。2024年に創立75周年を迎えるにあたり、これまで培ってきた人的資本の強みのさらなる継承に向け、グローバル各地域の歴史や原点を地域史として編さんするとともに、「DENSO Culture Day」と銘打ち、国や地域を超えた社員間のデンソーらしさの共有・対話を進めています。

人と社会の幸せのために行動し、その解決策を具現化し、自らの夢や志を実現していくプロフェッショナル集団として、地域・社会の皆様と共感していただける企業づくりと、お客様に喜んでいただける価値創造を目指し、邁進していきます。

結果(アウトプット)の目標KPIと実績

目指す結果の状態定義	結果KPIの項目	結果KPIの実績	結果KPIの目標
エンゲージメント向上 デンソーで働いて良かった、夢がかなったという社員が増えている	社員エンゲージメント指標 (肯定回答率)	2021年度: 70% 2022年度: 73%	2025年度: 78%
経営のプロ グローバルな経営リーダーが計画的に育成・配置されている	経営リーダー候補者人数	2022年度: 約400人	2025年度: 400人 (人財の多様性と登用確度の向上)
	海外拠点長の 現地人財登用率	2021年度: 26% 2022年度: 26%	2030年度: 50%
領域のプロ イノベーションと価値を生み出せる人財が領域ごとに育成できている	人財ポートフォリオ充足率	事業ポートフォリオ変革を実現する40の領域×535の専門性を明確化の上、社員個々の専門性レベルを可視化	重点領域における人財ポートフォリオを2025年度に向け充足
	社員全体の専門性 レベル平均値(5段階中)	2022年度: 専門性レベルの平均2.8	2025年度: 平均3.1
	DX人財育成 (最新デジタルツールを業務で高度に活用する人財)	2022年度: 約20%	2024年度: 50%
多彩なプロ 多様な個性・価値観・経験を持つ人財が輝き活躍できている	女性管理職人数(事技系)	2021年度: 130人 2022年度: 139人	2025年度: 200人
	女性技能系管理職登用数 (係長・班長)	2021年度: 136人 2022年度: 136人	2025年度: 200人

## 製造資本

### 資本強化の取り組み概要

デンソーは、モノづくりを強みとして、グローバル生産拠点や現場で働く社員などの多くの優れた製造資本を積み上げてきました。またCASE進展に伴い、品質・コスト・納期においてあらゆる地域のお客様の満足度を高めるために、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にこだわった生産活動を行い、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。さらに、工場については、従来の強みである「総智・総力による創造性」に対し「データに基づく科学的・合理的な分析」を組み合わせることで、デンソー流デジタルツイン工場へ進化させていきます。



### 製造資本の強化、その意義と生み出す価値

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

デンソーは、製造ラインの自動化やデータ分析に基づく生産性向上、規律を持った投資判断による投下資本低減などの従来の取り組みに加え、将来の資源枯渇リスクを見据えた水素技術やリサイクル材の活用といった、新たな価値を生み出す製造技術の開発も加速しています。また、投資判断にインターナル・カーボンニュートラル実現に向けた仕組みづくりをリードしています。さらに、ブリッジ生産やリスク在庫の適正保有などのBCP体制を構築し、変動が激しい環境下でも安定した生産を実現することで、コストを最小化できるように体質強化を図っています。

### グローバル生産供給体制

デンソーでは、お客様の近くで製造することを基本原則とし、北米、南米、欧州、アジア、中国、日本の6つの地域で、競争力の高い生産体制を構築し、世界中の生産拠点で「地域No.1の品質・コスト・納期の実現」と「変化変動に強いモノづくり」を目指しています。現在、CASE進展に伴う事業ポートフォリオ入れ替えやカーボンニュートラル実現に向けた取り組みに加え、昨今の半導体供給リスクや各種地政学リスクのもとでもお客様に安定的に製品をお届けするために、各地域・工場が果たすべき役割の明確化に取り組んでいます。サプライヤーを含むグローバルサプライチェーン全体で、デンソー流モノづくりノウハウと生産資源を最大限に活かした強固なグローバル生産供給の構築を目指していきます。

### デンソーの製造資本の特徴 (2022年度実績)

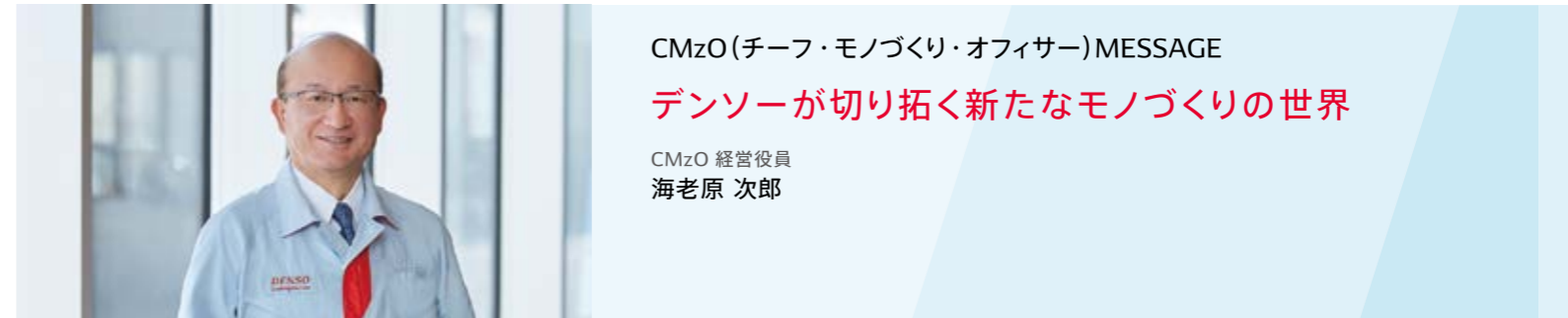


また、急速に進む電動化に対応するため、内燃機関工場から電動化工場へのシフトをグローバルで進めています。代表的な電動化製品であるインバータでは、2005年度より日本で、2019年度には北米・中国で、2023年度には欧州での立ち上げを計画しています。将来的には、グローバル全体での生産体制構築と生産能力増強を目指しています。

### デンソー流デジタルツイン工場

デンソーはこれまで、より良い製品・ラインをつくるために、日々全員参加の「Excellent Factory活動」による強固な製造基盤づくりを行ってきました。デンソー流デジタルツイン工場では「人が主役」です。人のひらめきや創造性と、生産に関わるあらゆるデータを結び付けることで、自発的な改善を促し、現場を日々進化させていきます。蓄積されたデータを、工場内のみならず、エンジニアリングチェーンやサプライチェーン上のデータとつなげることで、開発～生産のスピードと柔軟性を高めていきます。

自社で開発したF-IoTシステムは、2019年より国内・海外・グループ会社に順次導入し、日々の生産・改善に活用しています。改善活動を加速させるため、工場内にソフトウェア工房を立ち上げ、自らアプリ開発することで圧倒的なスピードで課題発見から解決まで行うことができ、生産性が向上しています。今後、このシステムのサプライヤーへの導入に向けた開発を進めていきます。デンソー流デジタルツイン工場は、2022年度に本社モノづくり棟にてコンセプトを示し、2023年度に先行モデル工場として、安城製作所と大安製作所への導入・実証を開始しました。



CMzO(チーフ・モノづくり・オフィサー)MESSAGE

## デンソーが切り拓く新たなモノづくりの世界

CMzO 経営役員  
海老原 次郎

不安定な世界情勢やCASE進展によるビジネスモデルの変化、さらには気候変動や資源循環への対応、労働力不足など、激動する社会に対し、デンソーは新たな時代を見つめながら、モノづくりとヒトづくりを大切に、社会課題解決に貢献していきます。すでにデンソーでは、先人たちの時流に先んじた開発やグローバル生産供給体制の構築を通じ、各地域に開発・製造拠点を構え、世界中のお客様により良い製品をお届けするリソースを有しています。

今後は、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーにも対応しながら、様々な変化に最速で適応すべく、次の3点に取り組めます。

### 1. 徹底的な標準化とデジタル化

デンソーの工場では、工場長が先頭に立ち全員参加で取り組む「Excellent Factory活動」(以下、「EF活動」)を推進し業務プロセスと作業の標準化を徹底しています。該当ラインだけでなく、前後工程も含め工場全体で最適化を図る改善活動や、ライン立ち上げ前に作業者の動きまで想定して自動化・省エネ効果を検証する仮想ラインシミュレーションなどの取り組みで、問題点が分かりやすい工場をつくり、その問題点を全員で改善し続けています。このEF活動をさらに進化させるべく、今起きていることをデジタル化し、データとしてつなげ、それを設計・生産技術担当者から現場作業員まで全員が活用できる環境を構築中です。

### 2. 自動化とデジタル人材づくり

あらゆる業種で労働力不足が課題となる中、今まで人が担っていた付帯作業や官能検査などの複雑な作業を、「ロボットの知能化」や「AIとデータサイエンスの組み合わせ」によりロボットや機械に代用させることで、安全で品質の高い自動化工場を実現します。現場管理においても、紙帳票をデジタル化し、自動化を進めるなど、デジタルツールの拡充に伴い、それらを使いこなすデジタル人材へのリスキリングを推進します。

### 3. サプライチェーンスルーでのデジタル化

自社工場内はもちろん、サプライヤー様やお客様とも情報をつなぎ、品質だけでなく増減産やリスク発生時の対応力を向上させるとともに、今後CO<sub>2</sub>排出量証明や、リサイクル・リユースなどで使用する経歴証明に必要なトレーサビリティデータを信頼性のある状態で提供することで、当社製品の社会価値向上につなげていきます。

これらの取り組みは、モノづくりに携わるすべての仲間が創造的な仕事に従事し、誰もが新たな課題にチャレンジしワクワクできる現場の実現につながります。それをデンソー流デジタルツイン工場と呼び、実現に向け各工場で実証、実装を進めています。

### MESSAGE

#### チームの結束も強める、モノづくり現場のデジタル化

現場社員に一人一台ずつ配布されたデジタル端末は、私たちの業務を大きく変革しました。例えば、製造工程で不具合が発生した際に、従来は口頭で説明していましたが、端末でその状況を撮影することで、スピーディで正確な課題分析につながっています。検査作業においても、作業要領書や品質見本の閲覧から出来高数の管理まで、デジタル端末上で様々なことを実現しています。

さらに、若手社員が率先して端末の使い方をチームに伝授することで、チーム全体のコミュニケーションが活発化されるという思わぬ効果も生まれました。今後もチームワークとデジタルの力を活かし、「全員でチャレンジする」気持ちで、モノづくりの様々な課題に挑戦していきます。



左から  
大安製作所 プラグ工場 生産6課 大石あかね、  
川上英二

## 知的資本

### 資本強化の取り組み概要

激動の時代において社会に価値を提供し続けるためには、お客様の真のニーズを理解し、技術力を活かして時代に先駆けた価値を提供することが重要です。当社の研究開発の領域は、70年以上の製品開発の歴史において、メカからエレクトロニクス、そしてソフトウェアへと領域拡大を遂げ、事業成長を牽引してきました。

また、量産開発のみならず、長期視点で社会環境や技術トレンドの変化を見据えた半導体、マテリアル、AI、人間工学などの先端技術を活用した研究開発や、事業戦略と一体化した知財経営で競争優位性を確立します。



### “究極のゼロ”を目指す事業ポートフォリオ変革

当社の10年前の事業ポートフォリオは、市場ニーズに応じた内燃機関製品や従来型のエアコン製品を中心に構成されていましたが、そのポートフォリオは足元では大きく変化を遂げています。2022年度は電動化やADASなどの成長事業は全体の売上収益の約7割を占め、2035年に向けては売上収益の倍増を計画し、企業価値向上のリードを担います。一方で内燃機関製品などの総仕上事業は、2035年に向けて半減を見込んでいます。また、非車載領域や後述する「5つの流れ」などの新事業領域は、中長期でのビジネス拡大や事業化に向け研究開発に取り組んでいます。これらの事業ポートフォリオの変革を通じて、デンソーはモノづくりにおけるカーボンニュートラルと交通事故死亡者ゼロなどの理念実現を目指します。

また、中長期の事業環境変化に対するビジネスモデルの変革にも着手しています。従来型であるハードウェアで実現する有形の価値に加え、SDV化の流れも踏まえ、ソフトウェア開発で創出した無形価値を訴求することで、競争力を高めていきます。

### 事業ポートフォリオ変革を実現する移行戦略

将来のあるべきポートフォリオを実現するために、「理念の実現」「成長性」「収益性(ROIC)」の軸で製品ごとの将来戦略を定め、それを実現する最適リソース配分を実施、効率的な研究開発を実現しています。

また、グローバル7極にR&D機能を設置することで、各地域の優秀なエンジニアを獲得し、地域特性・強みを踏まえたイノベーション創出を推進しています。

内製技術はこだわりを持って磨き上げる一方で、アライアンスやMGA、産官学連携、技術渉外などを通じ、多方面での仲間づくりやルールメイキングへの参画を積極的に推進しています。(財務資本 [P.71](#))

### デンソーの知的資本の特徴(2022年度実績)



### 環境・安心の価値最大化を支える車載半導体

電動化や自動運転などで役割が増大する車載半導体は、半世紀以上にわたる半導体研究で培った強みと、アライアンスの活用により、ダイナミックで戦略的な開発に取り組めます。

センサ領域においては、社内のR&D組織の強化とともに、専門性の高い半導体ベンダーと強固な開発連携を実現しています。ADASなどの車両制御の高度化に不可欠なマイコン・SoCなどのロジック半導体領域は、専業メーカーとの連携強化を通じて、最先端の民生の技術進化を活用しながら高品質の車載半導体を先進開発・安定調達する体制構築を進めています。パワー半導体の領域でも、急拡大する電動化需要に応えるために、内製能力の強化にとどまらず、パートナーとの仲間づくりを通して、競争力・供給能力の基盤を固めています。

### さらに高まるソフトウェアの重要性

近年、センサやアルゴリズム、AIを駆使した自動運転やBEVのモータ制御やエネルギー管理、さらにはスマートフォンのようにクラウドからソフトウェアをダウンロードし、バージョンアップさせる機能など、ソフトウェアが新たなモビリティの価値を実現する時代が到来しつつあります。その結果、2000年頃には約20%だったクルマ開発におけるソフトウェア比率は、2030年には50%に達するといわれています。

当社はこの変化に先駆け、ソフトウェア領域における研究開発・人材育成を強化しています。(CSwOメッセージ [P.85](#))

### 資本強化による事業成長と社会課題解決の実現

デンソーは、長い歴史の中で「高効率・高品質なモノづくり」「強固な事業基盤」「先端研究開発」「三位一体の提案力」を身に付けてきました。これはお客様との長年のビジネスで鍛え上げられたものであり、一朝一夕での模倣は困難です。これらの

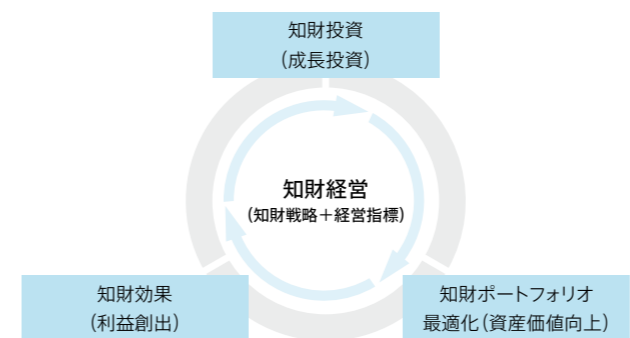
強みが、総合システムサプライヤーとして部品視点にとどまらない真に価値のある製品・システムづくりを実現します。

デンソーは、先端技術研究を通じた世界一・世界初製品の創出や、成長領域への投入を通じたCASE分野での拡販、他社活用可能特許の増産を通じた自動車業界内外での競争優位確立などの取り組みにより、社会課題の解決とともに、「新価値の創出」や「利益拡大」、「資本コストの低減」などの企業価値も実現します。

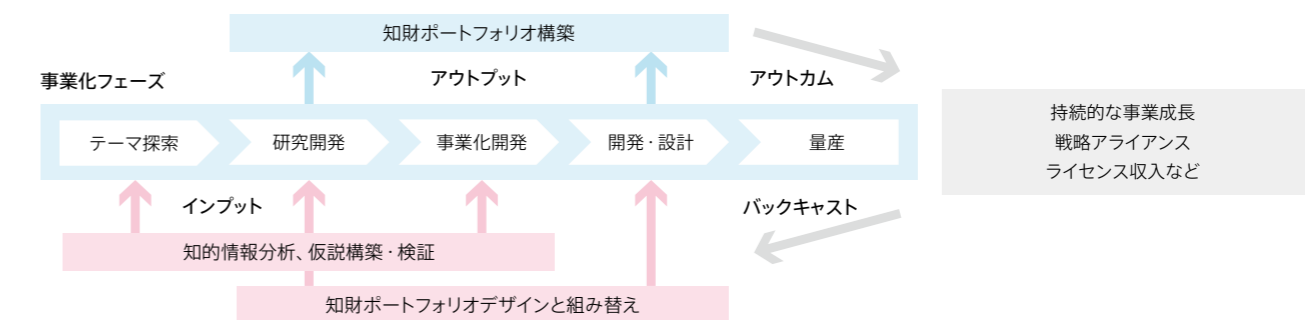
また、ROICツリーを社内展開することで、個人や各部の知的資本強化の活動・KPIが開発効率向上をはじめ、新製品投入や新規拡販、ひいてはROICの向上につながることを可視化しています。開発効率向上として、特に工数がかかるソフトウェア開発では、テスト工程への自動化導入による開発期間の短縮などで、投資金額の2倍以上の効率化効果を出しており、徹底した対策により競争力をさらに向上させています。(財務資本 [P.67](#))

### 「知財戦略」から「知財経営」へ

これまで各事業や各製品視点で推進してきた知財戦略に加え、知財ポートフォリオを会社の持続的成長に不可欠な資産と捉え直すことで、知財ポートフォリオマネジメントの強化を図っています。活動の推進においては、当社経営層、事業部門、研究開発部門および知財部門相互間の対話を通じて「知財資産の価値向上・利益創出・成長投資」のサイクルをより強化し、「知財戦略」から会社経営に資する「知財経営」への昇華を図っています。



### 事業成長と知財ポートフォリオ



### 企業価値向上と持続的成長を目指した知財ポートフォリオデザイン活動の推進

クルマの付加価値が変化する中、当社は成長・新領域での研究開発を重点的に行うことで、同領域の知的財産を着実に積み上げ、これを将来事業の礎としていきます。また、社会課題解決に資する当社の価値創造ストーリーやコア技術を見定めつつ、当社研究開発大綱と照らし合わせてあるべき知財ポートフォリオ像をバックキャストでデザインし、その実現に向けた知財ポートフォリオの組み替えを図っています。

知財ポートフォリオデザインでは、全社の知財ポートフォリオを①全社レベル、②事業レベル、③開発テーマレベルの3つに分け、各レベルのあるべき姿に基づいた組み替えを行います。その際に用いる知財指標として、先行指標(将来の知財ポートフォリオ傾向を示す指標:主にMaaSや農業分野などの新領域で重視)、現在指標(現在の知財ポートフォリオの強さを示す指標:主にBEVやADASなどの成長領域で重視)、遅行指標(構築した知財ポートフォリオの実績を示す指標:主にエンジン関連製品などの総仕上領域で重視)を導入し、製品ライフサイクルに応じた知財競争力強化や将来ビジョン実現に資する知財投資を追求しています。

また、開発テーマレベルでは、事業化テーマ探索から事業化開発の各段階において、他社特許も含めた膨大な知財情報の分析や仮説構築・検証をタイムリーに実施することで、開発活動のインプット側からも製品開発(社会課題解決に資するとともに競争力の源泉となるコア技術の明確化など)に貢献し、成果を確実に知的財産権として会社資産とします。差別化による価格競争力維持、知財を介在させた戦略アライアンスによるビジネスエコシステム構築、オープンクローズ戦略におけるオープン領域でのライセンス収入獲得などにおいて適時に活用することで、企業価値向上と持続的成長へつなげていきます。



### 2035年を見据えた長期研究開発・知財戦略

近年世界では、パンデミックや紛争、物流の混乱などで、ヒトとモノの移動が止まり、社会・経済活動の停滞、社会行動の変更を余儀なくされました。一方、AIやIT、半導体の技術革新とあいまって、クルマの産業構造は大きく変化し、激しい競争環境にさらされ続けています。

こうした混沌とした世界の中で、デンソーは「我々はどこに向かい、どんな社会を実現すべきなのか」を改めて見つめ直すべく、社内・外部有識者と議論を重ね、2022年度に「5つの流れ（人流、物流、エネルギー流、資源流、データ流）」を軸とした「研究開発大綱」を策定しました。

これは、2030年長期方針で掲げた環境・安心の理念に基づき、実現したい未来を2035年の世界観で表現した、お客様価値と持続的事業成長を続けるための10年単位のシナリオで、全社の研究開発の羅針盤となります。

### 重点開発領域

研究開発大綱では、5つの流れにおける注力すべき重点開発領域を定めました。

具体的には、環境領域の「カーボンニュートラル」「電動化」「エネルギー管理」「サーキュラーエコノミー」、安心領域の

「自動化（モビリティ・モノづくり）」「情報マネジメント」です。

今後この大綱を柱に、アカデミア・サイエンスから産業・事業までをつなぎ、安心して価値の高い「モビリティ」と「モノづくり」の実現と、「社会活動を止めない」、「多様な価値観・幸福感」に広げていきます。

### カーボンニュートラル

2035年のモノづくりにおけるカーボンニュートラル達成に向け、世界約130の工場でのカーボンニュートラル実現を目指します。また、その成果を社会へ還元することで、社会全体でカーボンニュートラルの達成に貢献します。デンソーは、車載製品で培ってきた電気化学反応／材料・加工／センサ／熱・エネルギー管理技術を応用・発展させ、エネルギー循環システムを構成する水素生成、CO<sub>2</sub>回収・活用などの技術開発を進めています。

### 電動化

電動化は、BEV、HEV、FCEVなど各国に最適な選択肢の提供を基本とし、電動化の三種の神器であるモータ、インバータ、バッテリー管理を軸に開発を進めています。

例えば、高効率インバータの開発により、小型化を実現しデザ

インの自由度や空気抵抗の低減が可能になります。また、従来のSi（シリコン）半導体に対して、消費電力を半減以下にできる次世代SiC（シリコンカーバイド）半導体では、素材の結晶成長まで踏み込んだ新工法を開発し、圧倒的な低コスト化を実現します。

### エネルギー管理

内燃機関の熱源がないBEVでは、寒冷地での熱不足や低温時のバッテリー性能低下の課題があります。また、自動運転の進化でより高性能になるHPC（ハイ・パフォーマンス・コンピュータ）の冷却といった課題もあります。これらの課題を克服し、航続距離などの性能を向上させるためには、クルマ全体でのエネルギー管理が重要です。

デンソーは、これまで培ってきた熱技術、電駆動技術、コネクティッド技術などの強みを活かしてクルマ全体のエネルギー管理技術開発を進めています。また、モビリティ領域にとどまらず、都市全体でエネルギーを最適化するためのOut-Car連携によるエネルギー管理の開発も進め、より幅広い貢献を目指します。

### サーキュラーエコノミー

サーキュラーエコノミーは、資源枯渇対応と持続的経済成長の両立を目的としています。特に、大半の資源を輸入に頼っている日本の産業が将来にわたり持続的に成長していくためにも、この取り組みは重要です。

具体的には、モノづくりで培ったロボット・FA技術と、高度運転支援・自動運転で培った認知・判断技術を活かした精密解体技術を開発し、ムダなく使用済材料を分別抽出することで、リサイクル材料の品質とコストの両立を図ります。また、自動車リサイクルエコシステム構築に向け、静脈産業と連携し、仕組みづくりを進めています。

### 自動化（モビリティ・モノづくり）

高齢化が進む日本において、移動が困難な高齢者が増加することが予想されます。またトラックドライバー不足により、2028年には荷物の4分の1が運べなくなるという予測もあります。これらの課題を解決するために、これまで培ってきた車載半導体技術を活かし、半導体メーカーやスタートアップの先進半導体の活用によるカメラやレーダ、LiDARセンサのさらなる高性能化や、高速大規模演算に耐えうるスーパーコンピュータレベルの車載コンピュータの開発に取り組んでいきます。

また、モノづくり領域では、デンソーが得意とするFA技術や認知・判断技術を活用し、ロボティクスによる自動化に取り組み、工場から物流、農業、まちづくりシステムなど、社会全体へ広がっていきます。

### 情報マネジメント

ITの発展で、ユーザーデータを活用したサービスが私たちの生活に浸透してきましたが、モビリティにおいても、車両の制御情報やドライバーのデータを活用した製品やサービスが拡大し、情報マネジメントは不可欠な要素になっています。そこで、モビリティ関連製品間でのデータ通信や、セキュリティ技術、それらを支える車載OS技術などの開発や標準化に取り組み、データサービスへの展開を進めていきます。

標準化の取り組みとして、現在、世界ではバッテリー製造時のCO<sub>2</sub>排出量やリサイクル材の使用量などをトレースする動きが広がりつつあり、製造に携わる企業間をつなぐデータプラットフォームの構築が課題となります。デンソーでは、2022年から株式会社NTTデータと連携し、ブロックチェーン技術とQRコード®技術を組み合わせ、業界標準データプラットフォームの構築を開始しています。

### 研究開発リソース管理

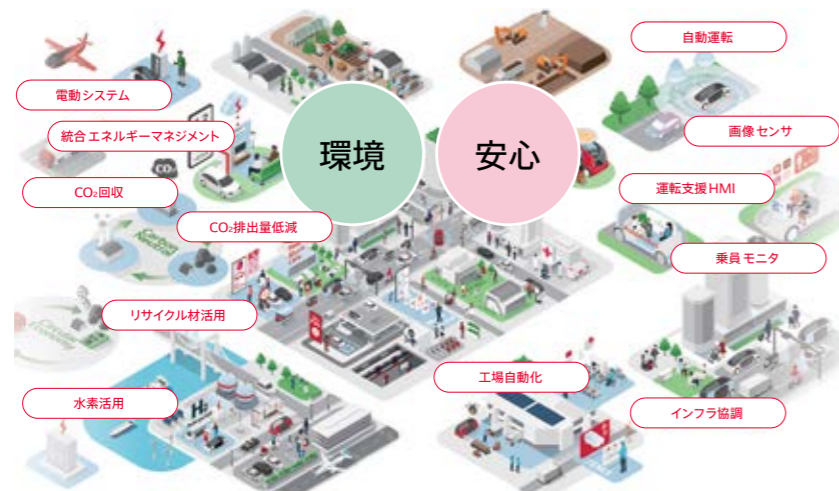
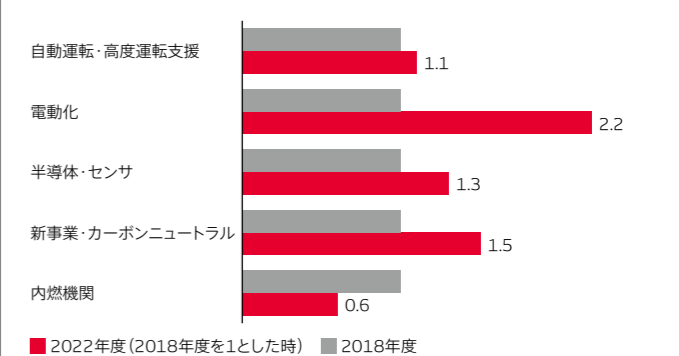
事業の持続的成長のためには、短期視点の活動だけでなく、長期的な研究・先行開発活動が重要です。デンソーは先端研究・先行開発領域に、過去5年間で累計約6,700億円の経営資源を投入しています。

一方で、5年間で国際情勢や政治・経済、業界、技術動向は目まぐるしく変化しており、経営資源の投入ポートフォリオを戦略的に組み替えてきました。

主要領域における研究開発費を5年前と比較すると、自動運転・高度運転支援への投入は継続しつつ、内燃機関への投入を減らし、電動化や半導体・センサおよび新事業・カーボンニュートラルへの投入を強化しています。

今後も、研究開発大綱・重点開発領域を基本としながら、変化の兆しを捉え、経営資源の投入ポートフォリオを組み替えることで、投資対効果を最大化する研究開発リソース管理を行っていきます。

主要領域の研究開発費の変化(2018年度⇒2022年度)



**カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミー**

モビリティ、モノづくり、エネルギー利用の3領域でサステナブルなモビリティ社会の実現を目指す

カーボンニュートラル  
2035年カーボンニュートラルを達成するモノづくり

エネルギー流

**電動化**

電動モビリティの普及・浸透

人流・物流

**エネルギー管理**

最高エネルギー効率追求とエネルギー有効活用

エネルギー流

**サーキュラーエコノミー**

持続的なクルマづくりを支える動脈・静脈連携

資源流

**アクシデントフリー**

センサ、HMI、情報通信技術を結集し、交通事故死者ゼロの自由な移動と工場の自動化の実現を目指す

自動化

モビリティ  
2035年交通事故死者ゼロに向けた自動運転・インフラ協調

人流・物流

モノづくり  
デジタルツインによるモノづくり

エネルギー流・資源流

情報マネジメント  
クルマと社会を安全なデータでつなげる

データ流

CTO(チーフ・テクノロジー・オフィサー)MESSAGE

幸福循環社会の実現に向けた  
「5つの流れをつなぐ」技術開発

CTO 経営役員  
加藤 良文

社会活動を止めない

デンソーは、人流・物流を支えるモビリティシステムサプライヤー、そしてモノづくり企業として、「社会活動を止めない」「地球の環境保護と持続的経済成長の両立」に応えることが責務です。

これまでの5年間で、環境領域では、電動化・カーボンニュートラルなど「エネルギー流」の技術開発に6,000億円、安心領域では、高度運転支援・自動運転など「人流・物流」の技術開発に1兆2,600億円、共通の基盤技術に1,990億円の経営資源を投入してきました。

その結果、環境領域では、エレクトリフィケーションシステム事業グループの売上収益が、9,100億円(2018年度)から1兆400億円(2022年度)に成長しました。また、BEV向けに消費電力の大幅低減を可能としたSiCインバータの量産を開始しました。安心領域では、高度運転支援(ADAS)とシステム制御ユニットを中心としたモビリティエレクトロニクス事業の売上収益が、1兆1,100億円(2018年度)から1兆6,100億円(2022年度)と大幅に成長、その間にはADAS用センサシステム(GSP: Global Safety Package)の事故カバーシーンを拡大したGSP2、GSP3を世に送り出しました。さらに既販車向けアクセル踏み間違い防止後付け装置による安全装置の普及も推進してきました。

2035年度「モノづくりにおけるカーボンニュートラル」「交通事故死者ゼロ」達成に向けて、さらなる技術開発と事業スケール化による社会への普及を加速させていきます。

5つの流れで幸福循環の輪をモビリティから社会全体に

カーボンニュートラルや資源枯渇への対応、交通事故死者ゼロ、移動弱者救済、ホワイト物流といった「ネガティブをゼロに」するだけでなく、「ゼロからポジティブに」できる新たな価値を提供することで、初めて幸福の循環が正のスパイラルで回り出します。そのためには、人流・物流・エネルギー流・資源流を、データで可視化しつなげる「データ流」で新たな価値が生み出され、モビリティから社会全体に循環が広がっていくのです。

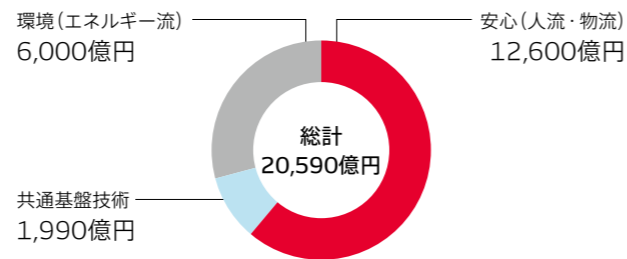
例えば、クルマは走っている時は「人流」「物流」としての価値がありますが、電動車であれば駐車時には蓄電の価値として

「エネルギー流」に組み込まれることになります。また、クルマとしての一生を終える時には再生資源価値として「資源流」に組み込まれます。これらの流れはすべて「データ流」で見える化され、異なる流れがつながることができるのです。

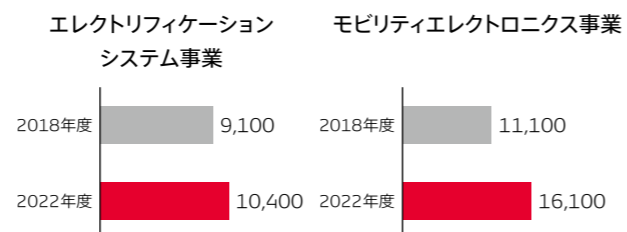
私たちの専門性は、モビリティ企業としての「ヒト、モノの移動」、製造業としての「エネルギー・資源の最適化」、そして世界で初めてQRコード®を生み出した「データ生成、管理」にあります。

これらの専門性を活かし、「交通事故死者ゼロ・移動弱者救済・ホワイト物流のための人間特性研究と自動運転技術」や「カーボンニュートラルのための触媒技術を活かした燃料電池やCO<sub>2</sub>回収システム」、「モビリティリサイクルのためのFA技術などを活かした廃車解体・材料選別システム」、「データ保護・流通・活用のためのQRコード®・量子コンピューティング技術」などの開発を通じて、モノと情報、製造者とお客様、ヒトとモビリティ、そして社会をつないだ新たな幸福価値の創出と循環に取り組んでいきます。

環境・安心領域の研究開発費(5年間累計:2018年度~2022年度)



売上収益(億円)



CSwO(チーフ・ソフトウェア・オフィサー)MESSAGE

クルマ一台分の進化と未来のモビリティを  
リードするソフトウェア戦略

CSwO  
林田 篤

デンソーのソフトウェア戦略3つの柱

デンソーが強みを持つソフトウェア(以下、ソフト)分野でさらなる競争力を獲得し、お客様の期待に応えるために、3つのソフト戦略を柱として活動を進めています。一つ目は、これまで培ったクルマのソフトのノウハウを活用し、クルマ一台分のソフト統合と最適化に注力すること。二つ目は、グローバルな開発体制の構築とパートナーシップ戦略を加速させ、地域ごとのニーズやトレンドを的確に捉えた価値提供につなげること。最後に、ソフトの標準化・共通化で業界全体の信頼性と効率化に貢献することです。これらの戦略で、ソフトの価値を高め、業界を力強くリードしていきます。

クルマ全体のソフトノウハウの活用

デンソーは、クルマにソフトが初めて搭載された1980年代より車載ソフト開発を手掛けており、パワトレインやボデー、シャーシ、空調、コックピット、先進安全と、クルマの全機能ドメインにおいてソフトのノウハウを蓄えてきました。車載制御システム全体がソフトリッチ化していく今後の開発において、これまで培ってきたノウハウを最大限に活用し、開発の質を高め、カーメカや新たなお客様に、先進のソフトシステムとして提供していきます。また、今後クルマが高度なインテリジェント化を果たしていくために、クロスドメインでの価値を高めることに加え、ソリューションを提供することが重要です。異なるドメイン間の相互協調を、アーキテクチャ設計やインテグレーションなどのソリューションビジネスを提供することで実現します。

グローバル開発体制のさらなる強化

急速に大規模化、高難度化するソフト開発を推進するためには日本一極ではなく、グローバルで開発体制を強化していく必要があります。デンソーは、これまでも各地域にソフト開発会社を設立し、各地域の特徴や強みを活かした開発体制を整備してきました。さらに、ハードエンジニアからソフトエンジニアへのリスクリング活動を2020年から開始し、11,000人のソフト人材体制を構築してきました。今後はこの動きをさらに加速させ、2025年度には12,000人規模のソフト開発体制を実現します。さらに、開発人員の「量」だけでなく人材の「質」も大幅に高めるべく、

キャリアイノベーションプログラム(ソムリエ認定制度)により、世界中のソフト人材のスキルレベルを見える化し、質の高いグローバル開発を進めていきます。さらに、モビリティ社会全体の新たな価値提供には欠かせないAI、セキュリティ、データサイエンス技術などの先端技術を、開発パートナーとの共創で加速させます。

ソフトの標準化による業界貢献

ソフト開発はあらゆる業界で投資増大を招いており、開発量の抑制は全業界の喫緊の課題です。デンソーは、これまで築き上げてきたお客様との信頼関係に加え、セキュリティ技術やプラットフォームソフトなどを通じた様々な業界、標準化団体との活動実績を活かし、標準化・共通化を積極的にリードすることで、業界全体に協調型のエコシステムを構築していきます。

ソフトの価値創造からビジネスを生み出す

協調領域をリードする一方で、クルマの知能化を捉えたソフト事業を確立していきます。モビリティの価値向上のため、最新のアプリケーションソフトやSoCを、車載向けに要求される高品質でつくり上げるインテグレーションやアーキテクチャ設計などのソリューション提供や、ソフトアップデートを活用してモビリティのライフタイムバリューを訴求したサービス提供など、ソフトが本来持つ価値を訴求します。多様な品揃えにより、カーメカのニーズに合う幅広いソリューションを提供し、システム・メカ・エレクトロニクスの事業成長にもつなげます。

林新社長から引き継いだ私の想い

前CSwOである林は、デンソー初となるソフト部門出身の社長です。ソフトは自動車産業の長い歴史の中では後発ですが、その若いソフトが今や、クルマの進化と価値向上のために、お客様も含む社内外のステークホルダーを束ね、良いクルマをつくり出すための技術とチームの調和を支えています。ソフトにはそういった「人と人」、「モノとモノ」、「クルマと社会」をつなぐ力があると信じています。モビリティ社会の進化に関わる多様な業界や企業との共創と競争を通じ、デンソーらしい未来志向の価値創造に向け、全力で取り組んでいきます。

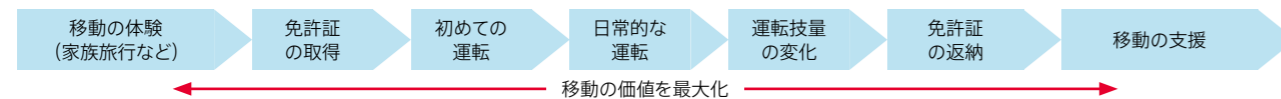
## 特集 5つの流れ 幸福循環社会を実現する新たなアプローチ

環境・安心の価値最大化の実現に向けた将来ニーズに対する、技術開発や仲間づくりを通じた新価値創出のためのアプローチが「5つの流れ」です。このアプローチにより、環境・安心戦略と2030年長期方針の実現をより確かなものにし、「社会活動を止めない」、「多様な価値観・幸福感に応える」ことを目指します。ここでは、それぞれの「流れ」に関するアプローチ事例を紹介します。

### 安心で価値のある移動

デンソーの強み：高度運転支援、自動運転、電動化、ソフトウェア、量子コンピューティング

#### 1. 人流：移動のマイナス(交通死亡事故)をなくし、多様な価値観に応える移動を叶える



##### 社会ニーズ

コロナ禍での人々の行動・価値観変容を経て、運転やクルマに対するニーズや求める価値は、世代や国ごとに多様化しています。

##### 具体的な取り組み事例

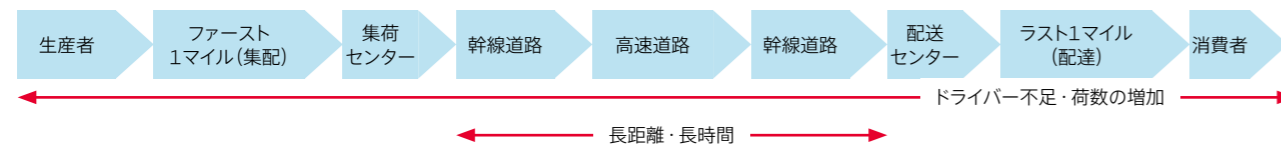
##### 新たな体験価値の提供と電子プラットフォーム・ソフトウェア開発力の強化

多様な価値観に応える移動の提供に向け、グローバルマーケティングを強化します。その一環として、体験型ストアでお客様の生の声を聞き、求められる価値を見定めていきます。さらに、車両データから個人の求める価値を解析し、ソフトウェアを更新することで、新たな機能を使用できるような電子プラットフォームの開発と、そのためのソフトウェア開発の強化を進めます。

##### 事業化の方向性

・高性能な運転支援システムの提供と低コスト化による普及促進 ・全方位での電動化システムの提供

#### 2. 物流：ムダ・ロスを取り除き環境と人にやさしくモノを移動



##### 社会ニーズ

世界的に荷数が増加する一方で、高齢化と、先進国を中心とした労働力人口の減少により、将来的なトラックドライバー不足が危惧されています。

##### 具体的な取り組み事例

##### マルチモーダル自動運転と高度な運行システムの開発

ラスト1マイルなどの各モーダルの自動運転化と、これをシームレスにつなぐために、オーロラ・イノベーションとの連携や小型モビリティの自動運転の開発を進めます。またSLOC (Shuttle Line Of Communication) と呼ばれる運行システムの開発を加速し、実証実験も進めています。SLOCの実現により、例えば、東京・大阪の中間のゲートウェイでトラックのコンテナを交換し、双方の出発地へ戻ること、長時間運行と、帰りの空荷をなくすことが可能になります。ほかにも、量子コンピューティングを活用した、物流全体の最適化・効率化にも取り組みます。

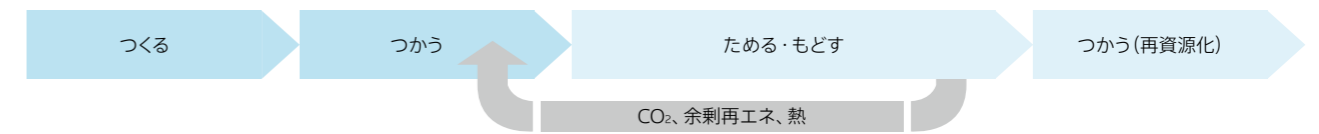
##### 事業化の方向性

・人流、物流の最適化ソリューションの事業化

### 地球にやさしいモノづくり

デンソーの強み：電動化・内燃・熱技術、ロボティクス、モノづくり

#### 3. エネルギー流：カーボンニュートラルなデンソーのモノづくりを社会へ普及させ、エネルギー循環社会を実現



##### 社会ニーズ

世界規模での気候変動問題により、脱炭素化の動きが加速しています。また、エネルギー需給のひっ迫により再生可能エネルギー・水素社会への促進が不可欠となっています。

##### 具体的な取り組み事例

##### 再生可能エネルギーの有効活用によるカーボンニュートラル工場の実現

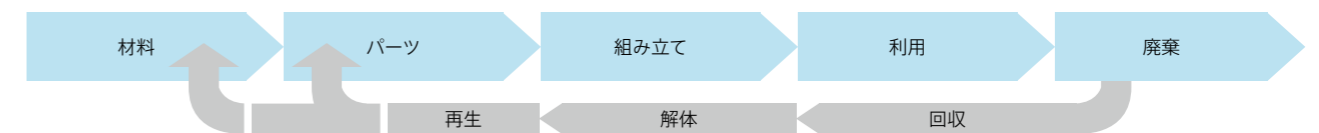
モノづくりにおけるカーボンニュートラルに向け、再生エネの有効活用と、CO<sub>2</sub>の回収・再利用に取り組みます。CO<sub>2</sub>を回収し、メタンに変換し工場で燃料として使う検証を2021年に開始し、2022年にはV2Xでクルマのバッテリーを、エネルギー循環システムの電池として使う検証に着手しました。直近では、SOFC\*1/SOEC\*2を工場へ導入し、水素生成と活用の検証を開始するほか、排熱の電気への変換にも取り組んでいます。さらに、効率よくエネルギー変換する材料の創製に向け、原子レベルで材料の構造を最適化する基礎研究も進めています。

\*1. SOFC : Solid Oxide Fuel Cell 固体酸化物形燃料電池 \*2. SOEC : Solid Oxide Electrolysis Cell 固体酸化物形水電解

##### 事業化の方向性

・工場向けエネルギー循環システムの事業化 ・街向けシステムへの拡張と展開

#### 4. 資源流：限られた資源で持続的にモノをつくり、地球の負荷を最小化



##### 社会ニーズ

自動車製造におけるリサイクル材利用要求の厳格化や、資源の枯渇といった社会課題の解決に向けて、クルマ一台当たりの資源使用量を削減していく必要があります。

##### 具体的な取り組み事例

##### クルマの資源を循環させるエコシステムの構築

デンソーはモノづくりの技術を活かしたリパースエンジニアリングにより、分解・再生に適した手段・構造・材料を開発しています。またロボティクスや自動運転の技術を駆使した精密解体により、使用済みのクルマから高純度材\*を取り出し、環境負荷の低いクルマに生まれ変わらせる(car-to-car)技術開発や、自然にやさしいバイオ由来やレアアースフリーの新材料の開発に取り組みます。

\* 不純物の少ない樹脂や金属などの素材

##### 事業化の方向性

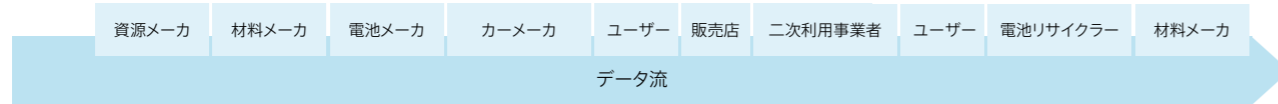
・静脈産業との連携による自動車リサイクルの事業化 ・精密自動解体システムの外販

流れをつなぎ価値を最大化

デンソーの強み：QRコード®、QRコード®リーダー、ブロックチェーン

5. データ流：緻密なデータですべての流れをつなぐ／人とクルマと社会をつなぐ

<バッテリートレーサビリティの例>



社会ニーズ

自動車産業は、日本を例に取ると約26,000社からなる非常に長いサプライチェーンが存在します。このサプライチェーンをつなぎ、自動車製造時のカーボンフットプリントなどを見る化するためには、誰でも使用でき、安全にデータが共有できる標準データプラットフォームが必要です。

具体的な取り組み事例

データの価値を最大化するトレーサビリティシステム

製造・流通過程の可視化要求に対し、デンソーはQRコード®とブロックチェーンを組み合わせ、データを安全につなぐトレーサビリティ技術を開発し、標準データプラットフォームの構築に取り組みます。今後は、電動車向けバッテリーなどの製品情報や、Scope3のCO<sub>2</sub>排出量など、業界を超えてデータを共有する技術開発に取り組みます。

\*デンソー独自のQRコード®「QRinQR」：2種類のQRコード®の情報を一つのQRコード®で表示することで、トレーサビリティ管理における作業や投資の増加を抑制



QRinQR\*

事業化の方向性

- 標準データプラットフォームをコアとしたクロスドメインサービスの事業化

5つの流れのつながりで得られる価値

データ流ですべての流れをつなぎ、人々の笑顔あふれる幸福循環社会をつくる



**カーボンニュートラルシティー**  
モビリティの電源を有効活用し、100%再生エネで暮らす

**発電と蓄電のバランス**  
再生エネ発電状況に合わせた大規模な分散電源網の制御

**移動と蓄電の両立**  
移動の自由を損なわずにモビリティの使い方に合わせた小まめな充電・給電制御

**電気と水素(他エネルギー)の連携**  
電気・水素などのエネルギー循環によるレジリエントなエネルギーインフラ

**モビリティから生まれるモビリティ**  
モビリティを100%再生し、次の世代も安心して使えるモビリティを提供する

**材料の履歴**  
運転の履歴に基づき、精密にリサイクルを行い、材料の品質を保障

**運転の履歴**  
毎日の使われ方・修理・修復履歴を緻密に記録し、モビリティの価値を保障

**再生の履歴**  
材料の履歴に基づき、最適な材料でモビリティを再生し、モビリティの品質を保障

自然資本

資本強化の取り組み概要

デンソーの事業活動は、工業用水の利用や、製品の原材料としての鉱物資源使用など、自然資本と密接に関わっており、自然資本の維持・保全是デンソーにとって非常に重要です。特にグローバル共通の課題である気候変動については、今まで培ってきた環境技術を応用して、革新的な環境製品を開発し、普及させることで、自然資本への負の影響の最小化に貢献するとともに、デンソーの企業価値を強化することができますと考えています。

デンソーは、環境経営方針「エコビジョン2025」に基づき、自然資本をリスクと機会の両面から捉え、自然資本の効率的な利用や環境負荷低減など、様々な角度から環境ニュートラルを追求し、地球環境の維持と経済価値創出を推進しています。

気候変動への対応～CO<sub>2</sub> Zeroモノづくり～

デンソーでは、生産工程の技術開発推進や全員参加による徹底した省エネ活動のほか、必要な時に必要なだけエネルギーを使用・供給するエネルギーJIT(ジャストインタイム)活動など、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた省エネ活動を積極的に推進し、「エコビジョン2025」で定めた2025年度目標「エネルギーハーフ(2012年度比CO<sub>2</sub>排出量原単位2分の1)」の目標達成を目指しています。2022年度時点(株)デンソーでは3年前倒しで目標達成、グループ会社でも前倒しで目標を達成できる見通しです(2022年度実績(株)デンソー: 50(▲50%)、国内・海外グループ: 51(▲49%)。)

今後は、Factory-IoTなどの技術を活用した省エネ活動を継続・強化するとともに、経済合理性を考慮した再生可能エネルギー由来電力・ガスの購入や太陽光パネルによる自家発電の導入、現在実証中のエネルギー循環システム他工場への順次導入などにより、「モノづくりにおける完全なカーボンニュートラル」を目指していきます。

環境汚染防止

デンソーでは、「製品のライフサイクル全体で化学物質の使用をできるだけ少なくする」という基本方針のもと、欧州ELV指令\*1、欧州REACH規則\*2をはじめとした各国・地域での法規制動向を踏まえ、製品に含まれる環境負荷物質の低減に向けて取り組んでいます。また、工場では、取り扱う化学物質を「禁止・削減・管理」の各レベルに分類し、製品に使用する全化学物質を独自の管理システムで一元管理することで、代替技術の開発と同時に使用量・排出量を継続的に削減する取り組みを推進しています。

\*1. End-of-Life Vehicles (廃車) 指令の略。2000年10月に発効された、使用済み自動車に関する欧州連合の規定。2003年7月以降販売の新車に含まれる化学物質を順次、原則使用禁止とする  
\*2. Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicalsの略。2007年6月1日に発効した化学物質の総合的な登録、評価、認可、制限の法規

デンソーの自然資本の特徴(2022年度実績)



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

資源枯渇防止・資源循環

デンソーでは、循環型社会に向けて、廃棄物・排出物の最小化やリサイクル、水使用量の削減など、資源の有効利用に向けた活動を推進しています。例えば、省資源に配慮した加工法や廃材の出にくい製品設計による主資材(金属・樹脂)・副資材(油脂・薬液)の排出物発生抑制、必要な時に必要なだけ必要ところに水を供給・管理する「水ジャストインタイム(JIT)」の導入による水使用量削減などの活動を推進しています。また、お客様・サービスステーション・株式会社デンソーソリューション・株式会社デンソーリマニが連携してリサイクルネットワークを構築し、オルタネータやスタータを回収・再生して、新製品と同等の性能検査により品質を保証して出荷するリビルト事業を展開しています。

生物多様性

デンソーのビジネスは自然資本と密接に関わっており、自然資本に関連が深い生態系の保全是企業経営に直結する課題と考えています。デンソーは、気候変動対応や環境汚染防止、資源枯渇防止・資源循環に向けた取り組みを通して生態系を保全するとともに、事業活動以外でも、事業所周辺地域における地域固有の生態系の保全・復元や希少生物の保護など、社員とその家族・NPO・地域が一体となり、事業活動と生物多様性保全の両立に向けて活動を推進しています。

デンソーの技術で希少生物の保全を目指す

「西表島yuriCargo(ゆりかご)プロジェクト\*」  
環境省西表自然保護官事務所と協働で、デンソーの提供する「yuriCargo」と呼ばれるスマートフォンで運転をスコアリングし安全運転意識を高めるアプリを活用し、西表島を運転するドライバーの安全運転意識を高め、制限速度順守を心掛けることで、絶滅のおそれのあるイリオモテヤマネコの交通死亡事故ゼロを目指すプロジェクトを推進しています。

\*期間：2023年5月17日から2024年3月31日まで

## 「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、2030年長期方針で掲げた、「環境」の提供価値を最大化する目標に向けてサステナビリティ経営を加速させています。2019年に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を表明し、気候変動が事業に与える影響とそれによる機会とリスクをシナリオに基づいて分析、事業戦略へ反映していくよう検討を進めています。ここでは、TCFD提言に沿って、取り組み状況をご説明します。

### シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析

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

### シナリオの想定

移行リスクはIEA「World Energy Outlook」の「B2DS」「SDS」シナリオをそれぞれ推進的・野心的シナリオと定義し、範囲は2040年までのCO<sub>2</sub>排出量、炭素税、原油価格、再エネ率、新車電動率を定量化し、自社戦略との差より機会とリスクを分析しました。また物理的リスクでは、IPCC第5次報告書の「RCP8.5」「RCP6.0」をそれぞれ鈍化、推進シナリオと定義し、気象災害、海面上昇、生態システム悪化、水食糧不足などを定量化し、自社戦略との差より機会とリスクを分析しました。

### 気候関連の機会とリスクの分析

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

なお分析・評価の詳細情報は、デンソーの「CDP気候変動」の質問書の回答でもご覧いただけます。

### 主な機会

重要項目	時間軸／影響度	主要な財務上の潜在的影響	財務影響(2025年度)	対応策	対応費用(2022年度)
研究開発および技術革新を通じた新製品やサービスの開発	中期／高い	電動車の需要増加による売上収益増加 インバータやサーマルの電動関連製品のほか、ヒートポンプシステムなど電動車の熱効率改善技術の需要拡大	3,600億円	・省動力技術、小型化高出力技術などの電動化関連技術や、熱マネジメント技術の開発を加速 ・新燃料(e-fuel、水素など)に対応するエンジン制御システムなどの技術開発も推進	900億円
事業活動の多様化	長期／中程度	脱炭素に資する技術需要増加に伴う売上収益増加 車載領域で培った環境技術を活用し、農業・FAなどの非車載領域での事業機会の創出や、CO <sub>2</sub> を回収・貯蔵・再利用する新技術(エネルギー利用技術)を開発	農業・FAなど 3,000億円 (2030年度) エネルギー利用 3,000億円 (2035年度)	・センサ・制御・ロボットなどの技術を活用した農業生産技術や、排ガス浄化技術を活かしたエネルギー利用技術などを創出 ・アライアンスの積極的な活用	170億円
より効率的な生産と物流プロセスの活用	中期／やや高い	全世界の工場の省エネ推進によるエネルギーコスト低減 生産プロセスの効率化を進め、エコビジョン2025の「エネルギー使用量を原単位で2012年度比半減」が達成した場合、年間約165万tのCO <sub>2</sub> とエネルギーコストを削減	730億円	徹底した省エネ活動の継続と、低カーボンの材料・設備・生産工程の採用、Factory-IoTの導入でさらなる生産プロセスの効率化や省エネ生産技術開発の促進	90億円

### 主なリスク

重要項目	時間軸／影響度	主要な財務上の潜在的影響	財務影響(2025年度)	対応策	対応費用(2022年度)
既存の製品およびサービスに対する新たな命令・規制	長期／やや高い	燃費・排ガス規制厳格化加速を背景とした売上収益減少 燃費規制の厳格化や電動化(HEVを含む)の加速(2030年：47%)を想定。変化に対応できず、規制不適合により販売数減少	4,000億円	・航続距離延伸への電動化製品の省エネ技術開発を加速 ・新燃費規制に向け、HEVなどの内燃機関の燃費向上に向けた開発を加速	880億円
サイクロンや洪水などの異常気象の深刻化と頻度の上昇	長期／やや高い	工場操業停止・サプライチェーン分断による売上収益減少 異常気象発生の可能性が高い日本・アジア(全生産の66%)において、自社工場の被災やサプライチェーン分断による操業停止で売上減少	1,100億円	・建物などへの災害対策実施、部材購入先の複数化などのサプライチェーンのリスクマネジメント強化 ・世界の工場をIT・IoT技術でつなぎ、生産変更への即時対応可能なグローバル生産体制構築	90億円
カーボンプライシングメカニズム	中期／高い	カーボンプライシング導入加速に伴うコスト競争力低下 世界の炭素税や排出量取引制度などの拡大・厳格化ですべての車載用製品に炭素コストが付加	120億円	・製造における再生可能エネルギーへの戦略的かつ段階的な切り替え ・省エネや生産プロセスの効率化の活動継続	30億円

### 経営戦略への影響

前述の通り、2030年を想定した気候変動に対する機会とリスクの分析結果より、特にカーボンニュートラルの動きはデンソーの製品開発と生産に大きな影響を与えることが分かりました。そのような状況を踏まえ、環境への目標を、従来よりも一段と高く野心的な「カーボンニュートラル」へと引き上げ、デンソーの経営戦略に反映しました。

具体的には、会社の環境経営方針「エコビジョン2025」(2016年策定)に定めるCO<sub>2</sub>排出量削減計画に「カーボンニュートラル」の視点を追加し、モノづくり(生産)に関しては、「2025年度には電力のカーボンニュートラル(ガスはクレジット活用)・2035年度にはガスも含めたモノづくりにおける完全なカーボンニュートラル」を掲げ、デンソーが得意とする省エネ活動を継続するとともに、質がよく経済的にも最適な再生可能エネルギー由来電力の導入やクレジット活用などの取り組みを進めています。このような省エネや再生可能エネルギーなどCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する投資の加速に向けて、投資判断にインターナル・カーボンプライシング(ICP)を導入しています。

モビリティ製品については、電動化技術開発を推進することで可能な限りCO<sub>2</sub>排出量を削減し、さらにはCO<sub>2</sub>を回収・再資源化、貯蔵、再利用する技術の確立などを通してCO<sub>2</sub>をマイナスにすることで、社会全体のカーボンニュートラルを目指していきます。さらに環境への貢献と事業成長を両立させるために、収益性・成長性に加えCO<sub>2</sub>排出量／削減量も評価軸に据えて、事業ポートフォリオの入れ替えを定期的に議論し、推進しています。(CFO MESSAGE □P.66-73)

このカーボンニュートラル戦略を着実に推進させる体制として、安全衛生環境部に専門部隊を発足させるとともに、工場の生産活動まで踏み込んだカーボンニュートラルな製造業を全社一丸となって実現するため、環境ニュートラルシステム開発部、エネルギーソリューション開発部(新設当時はFCシステム事業開発部)を設置しています。

一方、気候変動により増加する洪水などの物理的リスクに対しては、工場への被害やサプライチェーン分断による操業停止リスクの最小化に向け、工場(建物・構造物など)への災害対策の実施や部材発注先の複数化、F-IoTプラットフォームの導入などにより、気象災害などによる生産変動にも即座に対応できるグローバルな生産需給体制を構築していきます。

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



### 財務計画への影響

カーボンニュートラルを背景に、電動化製品のさらなる強化や水素燃料、バイオ燃料などの新燃料に対応した製品へのシフトが必要です。またモノづくりにおけるカーボンニュートラルに向けた、再生可能エネルギー由来電力の調達費用やCO<sub>2</sub>オフセットの証書やクレジットの購入も必要となります。

したがって、財務計画には、電動化製品の拡大を反映した電動化や新燃料対応製品などへの研究開発費の増加や再生可能エネルギーなどの導入関連費用を反映しています。

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

### ガバナンス

デンソーでは、環境経営方針「エコビジョン2025」の実現に向けた短・中・長期の目標や、シナリオ分析結果を含む環境全般に関する課題と活動の進捗状況の共有、対応策を指示する会議体として、全社安全衛生環境委員会を設置しています。同委員会は副社長が委員長を務め、年2回開催されます。事業に重要な影響を及ぼすと判断された案件(中期経営戦略、大型投資など)については経営審議会あるいは取締役会で審議しています。

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

### リスク管理

デンソーでは、変化が激しい事業環境の中で、多様化するリスクを常に能動的に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。気候変動関連のリスクについては、全社安全衛生環境委員会で報告した上、重要項目の把握と対応を明確化しています。

なお、気候変動関連のリスク(物理的リスク)は、リスクマネジメント会議が特にリソースを投入して対策を推進する「重点リスク」の一つとして選定されており、全社リスク管理の観点からもグループ全体でリスク対応を強化しています。(リスクマネジメント □P.114-116)



## 指標と目標

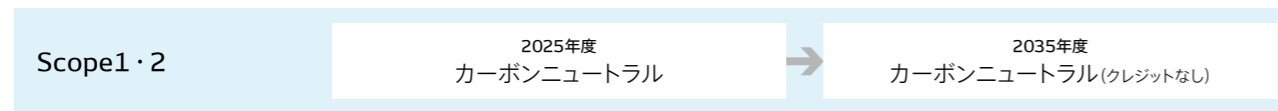
「エコビジョン2025」に基づく活動計画の進捗状況や社会からの要請・期待を踏まえ、2021年度より一層高い目標として「カーボンニュートラル」を掲げ、活動を開始しています。目標については、2025年中期方針で明確化するとともに、

優先取組課題(マテリアリティ)に関するサステナビリティ目標の一つとして会社経営目標に落とし込みました。前述の全社安全衛生環境委員会だけでなく、経営審議会および取締役会で進捗状況を共有・フォローアップしています。具体的な会社目標は下記の通りです。

## 気候変動(CO<sub>2</sub>排出量削減)に関する目標(基準年:2020年度)

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

\* WB2°C: "Well Below2°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

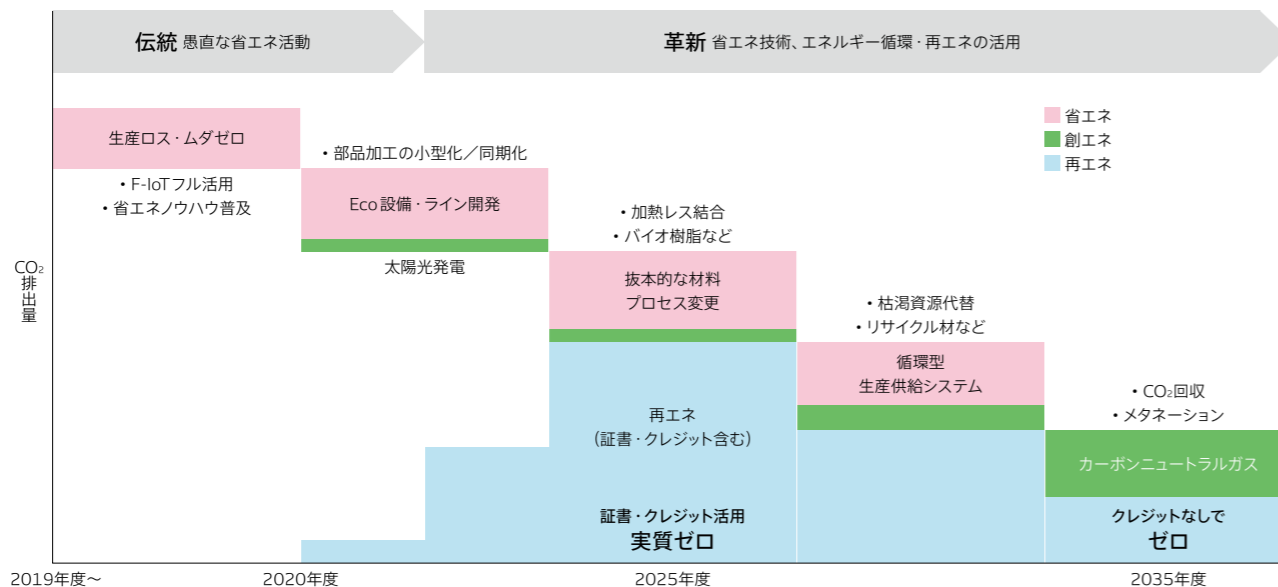


## モノづくりにおけるカーボンニュートラル

目指す姿 モノづくりにおける完全なカーボンニュートラルを達成

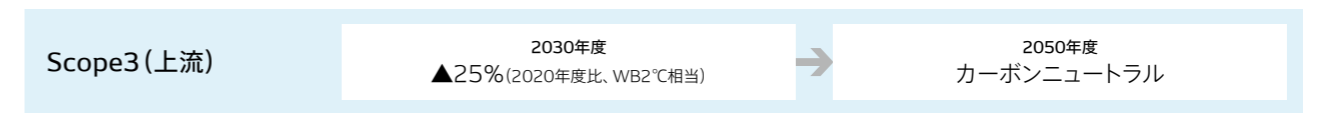
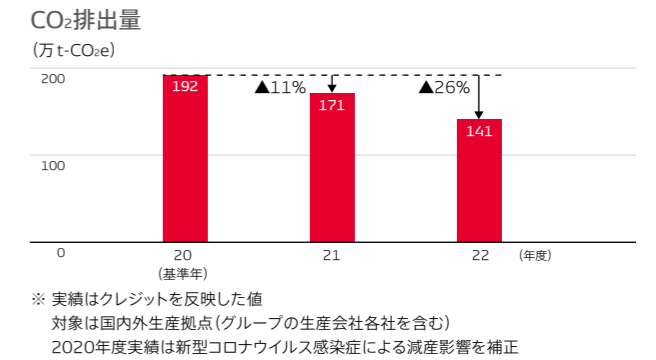
製造工程のさらなる効率化によりエネルギー使用量を減らしてCO<sub>2</sub>排出量を減少させていくことや、太陽光などの再生可能エネルギーの利用、および生産の過程で発生するCO<sub>2</sub>を回収してエネルギーとして再利用する技術を開発・実用化させることで、モノづくりにおけるカーボンニュートラルを目指します。

2025年度には電力を100%再生可能エネルギーへ、ガスはクレジットを活用することでカーボンニュートラル化、2035年度にはクレジットを活用しない、完全なカーボンニュートラルを目指します。



## これまでの実績

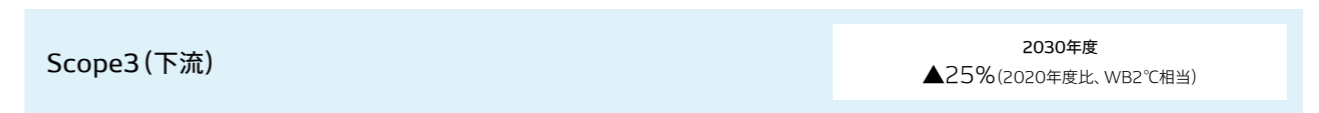
従来の強みである省エネ活動を徹底的にやり切り、再生可能エネルギーの導入やクレジットの活用などにより、CO<sub>2</sub>排出量を2020年度比で26%削減しました。



## サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減

目指す姿 デンソーとサプライヤーとの協働によりカーボンニュートラルを実現

サプライヤーの取り組みの進捗は千差万別であるため、サプライヤーとの積極的な対話を通じて状況を把握し、省エネノウハウ情報の提供、再生可能エネルギー調達、低CO<sub>2</sub>材への変更など、サプライヤーの課題に適した支援を行ってまいります。



## モビリティ製品におけるカーボンニュートラル

目指す姿 クルマの電動化に貢献し、CO<sub>2</sub>を可能な限り削減

HEV・BEV・FCEVなどの電動車の普及を支える製品・システムの開発を通して、クルマ使用時のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。また、自動車業界で培った電動化技術を空のモビリティにも応用し、全方位でCO<sub>2</sub>排出量を大きく減少させます。

## エネルギー利用におけるCO<sub>2</sub>排出量削減

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

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

## 国際的な削減目標認定

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



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

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

## 社会・関係資本

### 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います。とりわけ、先行き不透明な時代においては、デンソーだけで社会の変化やニーズに柔軟に応えるのは非常に困難です。一方で、ステークホルダーとの良好な関係を築き、仲間を広げていくことは、新たなビジネス機会の創出や競争力の向上につながり、事業成長を推し進め、企業価値を向上させると考えています。

デンソーは、自社の論理や思い込みにとらわれて独善的な活動とならないように、ステークホルダーとの対話を通じて、その期待やご意見への理解を深め、企業活動に反映させます。そしてステークホルダー・社会とともに成長していくことで、真に共感される企業を目指します。

### 各主要ステークホルダーとの関係強化を通じた企業価値向上の取り組み



#### 社員

関係資本と企業価値・各資本とのつながり	関係強化に向けた取り組み	得られる価値(アウトカム)
<p>新たな価値は世界中で働く社員の総智・総力で生み出されるため、社員のエンゲージメントを高めることはデンソーの成長にとって不可欠です。</p> <p>働き方や人事制度の改革、職場環境づくりなど、すべての社員がいそいそと能力を発揮できる風土づくりを推進します。</p>	<p><b>デンソーへの期待・関心事</b> 風通しの良い職場、柔軟な働き方、平等・適正な人事評価制度、多様な人財の活躍、安全・健康で快適な職場環境など</p> <p>↓</p> <p><b>関係強化に向けた取り組み</b> 社員エンゲージメント調査、社内報やイントラネットを通じた情報発信、相談窓口（ホットライン、なんでも相談室など）、労使懇談会、ファミリーデーの開催など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員エンゲージメント向上</li> <li>定着率向上／離職率低下</li> <li>発明カイゼン件数増加</li> <li>労災／事故件数低下など</li> </ul>
<p>関係する資本 人的資本、製造資本、知的資本</p>		



#### お客様 — カーマーカ／クルマのユーザー／農業・FA領域の非自動車関係のお客様など

関係資本と企業価値・各資本とのつながり	関係強化に向けた取り組み	得られる価値(アウトカム)
<p>製品・サービス採用などのビジネス機会の拡大に加え、お客様との取引を通じた新たな技術・ノウハウの蓄積、社員の育成、最適な供給体制の構築など、お客様との強固な関係性により、デンソーの競争力の基盤を強化することができます。</p> <p>お客様との継続的な対話を通じて、デンソーへのニーズや期待への理解を深め、真にお客様から信頼され満足していただける製品・サービスを創出します。</p>	<p><b>デンソーへの期待・関心事</b> 高品質・高性能な製品・サービス、社会課題解決に貢献する製品、製品の安定供給、お客様満足度の高いサービス網など</p> <p>↓</p> <p><b>関係強化に向けた取り組み</b> 営業部門や販売会社を通じたお客様との対話、新製品展示会、共同研究開発、共同出資による新会社設立、お客様窓口など、企業Webサイトやメディアを通じた広報活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界での製品シェアの獲得</li> <li>ご採用いただくお客様数増</li> <li>最適なグローバル供給体制の構築</li> <li>知的財産権・ノウハウの創出など</li> </ul>
<p>関係する資本 財務資本、人的資本、製造資本、知的資本</p>		



#### ビジネスパートナー — サプライヤー／サービス店／MGAの事業提携先など

関係資本と企業価値・各資本とのつながり	関係強化に向けた取り組み	得られる価値(アウトカム)
<p>製品・サービスの競争力はビジネスパートナーの高い技術力やノウハウ、安定供給に支えられています。またカーボンニュートラルや人権デューデリジエンスなどの推進においても、ビジネスパートナーの理解や協力が必要です。</p> <p>パートナーシップ強化を図り、社会から共感され選ばれる製品・サービスの提供や支持される企業行動の実践により、ともに成長していきます。</p>	<p><b>デンソーへの期待・関心事</b> ビジネス拡大、業務提携、異業種交流、事業動向情報（調達方針、サービス方針など）、サステナビリティ要請（環境・人権など）への対応支援、業界課題解決のリードなど</p> <p>↓</p> <p><b>関係強化に向けた取り組み</b> 日常のコミュニケーション、取引先様感謝の会、サステナビリティ自己診断、業界団体への参画、SS*総会、サービス技術コンクール、企業Webサイトやメディアを通じた広報活動など *デンソーサービスステーション</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品質・高性能な製品</li> <li>環境貢献製品、交通事故低減製品</li> <li>安定したサプライチェーン構築</li> <li>お客様満足度の高いアフターサービス網構築</li> <li>責任ある調達の実現</li> <li>Scope3のCO<sub>2</sub>排出量低減など</li> </ul>
<p>関係する資本 財務資本、製造資本、知的資本</p>		



#### 地域社会 — 地域住民／行政／NPO・NGO／次世代など

関係資本と企業価値・各資本とのつながり	関係強化に向けた取り組み	得られる価値(アウトカム)
<p>事業の継続には、事業展開する地域において良き企業市民として受け入れられ、共存共栄することが不可欠です。また、社員が地域課題に向き合うことで、ビジネスに必要な社会課題解決の視点を獲得する機会にもつながります。</p> <p>地域社会との対話を通じて、ニーズを理解し、ともに課題解決に挑むことで、地域の発展に貢献していきます。</p>	<p><b>デンソーへの期待・関心事</b> 現地雇用・現地調達、地域団体活動、地域振興（スポーツ、文化）、次世代教育支援、交通安全活動、地域環境保全など</p> <p>↓</p> <p><b>関係強化に向けた取り組み</b> 地域住民・行政との懇談会、工場見学、モノづくりスクール、地元NPOと協働した社会貢献プログラム、地域自治体との地方創生協定、企業Webサイトやメディアを通じた広報活動など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業製品創出</li> <li>優秀人材獲得</li> <li>会社認知度向上</li> <li>社員エンゲージメント向上</li> <li>地方創生ビジネス参画機会獲得など</li> </ul>
<p>関係する資本 人的資本、自然資本</p>		



#### 株主・投資家

関係資本と企業価値・各資本とのつながり	関係強化に向けた取り組み	得られる価値(アウトカム)
<p>持続的に成長し、企業価値を高めるには、設備増強や研究開発、人材育成などへ投資するための財務資本が必要です。株主・投資家は、健全な経営を推進するための助言をいただける大切な支援者であり、信頼関係を構築することが重要と考えています。</p> <p>適時・適切な情報開示と対話を通じて経営の透明性を高めることで、企業価値の向上を目指します。</p>	<p><b>デンソーへの期待・関心事</b> 適正な株価、配当などの株主還元施策、適時・適切な情報開示と対話機会、非財務情報の開示など</p> <p>↓</p> <p><b>関係強化に向けた取り組み</b> 株主総会、ダイアログデー、決算説明会、技術説明会、個人投資家向け説明会、統合報告書、有価証券報告書、企業Webサイトやメディアを通じた広報・IR活動など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正株価の形成</li> <li>長期安定的な配当水準の向上</li> <li>株式保有年数の長期化（株価変動リスク低減）</li> <li>投資評価（レーティング・格付け）向上</li> <li>経営の質向上</li> </ul>
<p>関係する資本 財務資本</p>		

## 人権への取り組み

世界的なサステナビリティへの関心の高まりを背景に、企業に対して人権に配慮した事業活動が強く期待されています。

ハラスメントや差別がない職場では、品質問題・労働災害発生リスクが低下します。また人権に配慮した事業活動の推進は、ビジネス機会の拡大や製品の安定供給、社員エンゲージメント向上につながります。

デンソーは「人権尊重」を重要なテーマと捉え、サステナビリティ経営の重要課題(マテリアリティ)の一つに設定し、取り組みを推進しています。

### 人権方針

デンソーでは、従来「デンソーグループサステナビリティ方針」や「社員行動指針」の中で、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、徹底を図ってきました。

人権に関する取り組みをより一層推進すべく、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの各種国際規範にしたがって、人権に関する個別方針「デンソーグループ人権方針」を策定しました。

### 推進体制

「人事最高責任者(CHRO・取締役)」を統括責任者に、人事部を主管部署として、経営戦略部門、調達部門、法務・コンプライアンス部門など関連部門からなる人権推進チームを設置し、活動計画の策定、各部門での取り組みの共有、人権に対する最新の社会動向の共有・対応議論などを行い、その内容を適宜、経営審議会などで報告しています。

また、人権に関する国際情勢や法制化動向などを正しく理解し適切に判断するために、人権を専門とした第三者機関や社外ステークホルダーと情報交換・議論を行っています。

### 社員への啓発・浸透

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

(株)デンソーでは、階層別教育(役員、新任役職者、新入社員・キャリア採用者・期間社員登用者など)や国内グループ会社を含む全社員を対象とした「コンプライアンステスト」などを通じて人権に対する意識・理解を促す啓発活動を行っています。

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

## 人権デューデリジェンス

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



経済人コー円卓会議日本委員会によるインタビューの様子

### (1) リスクアセスメントの実施

人権を専門とした第三者機関の協力のもと、潜在的な人権リスクを特定・評価するためのリスクアセスメントを実施しました。その結果、デンソーグループにとって関連性が高い潜在的な人権リスクとして、「日本国内の外国人労働者の権利」や「サプライチェーン上の強制労働への加担」などの4つのテーマを特定しました。

(2) インパクトアセスメントの実施：日本における外国人労働者リスクアセスメントにおいて特定した人権リスクのうち、「日本国内の外国人労働者」、特に外国人技能実習生に対する人権課題は、自動車関連のサプライチェーンにとって関連性が高く重要な人権リスクです。

デンソーでは、国内グループ会社・サプライヤーに書面調査を行い、約2,500人の外国人技能実習生の存在を確認。潜在的な人権リスクを洗い出すため、インパクトアセスメント(人権影響評価)の一環として、人権を専門とした第三者機関の主導で、外国人労働者に直接インタビューを行いました。その結果、当該第三者機関より、要改善点はあるものの人権リスクにつながる大きな課題はないとの報告がありました。また、調査対象会社では、外国人技能実習生が人権に関する負の影響を受けることがないように様々な工夫・努力がなされていることも確認できました。このインパクトアセスメントは、外国人技能実習生を採用する上で参考とすべき好事例として他の国内グループ会社やサプライヤーへの共有を進めます。

### 救済窓口の設置

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

今後も人権方針を着実に浸透させていくとともに、人権デューデリジェンスや救済措置の強化など、人権に関する取り組みのレベルを高めていきます。

当社の「人権方針」「人権尊重の取り組み」の詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/humanrights/>



## サプライチェーンマネジメント

デンソーは、35の国・地域で事業展開するグローバル企業として部品や原材料、設備の最適調達を目指し、約7,360社のサプライヤーから年間2.7兆円規模の調達(現地調達率約80%)を行っています。

オープンで公正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、そしてサプライチェーン全体で社会的責任を果たし、相互発展を続けるために、世界中のサプライヤーの皆様とともにサステナブルな事業活動を推進しています。

### 「サプライヤーサステナビリティガイドライン」に基づくサステナブルな事業活動の推進

デンソーではすべてのサプライヤーに「デンソーグループサステナビリティ方針」の趣旨へ同意していただくとともに、「コンプライアンスや人権擁護、環境保全、職場安全」などの社会的責任の順守を盛り込んだ「取引基本契約書」の新規取引時の締結、およびサステナビリティ担当者の配置や方針の明確化などを依頼しています。

さらに、期待される行動をより具体化した「サプライヤーサステナビリティガイドライン」を定め、すべてのサプライヤーと共有し、その内容に基づいた活動を推進するように求めています。主要なサプライヤーに対しては、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ています。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。

なお、2022年度の自己診断実施結果は以下の通りです。

結果	割合	内容・活動
懸念なし	95%	
懸念あり	5%	<b>主な懸念内容</b> 自社のサプライヤー(デンソーのTier2)への方針展開がなされていない。 <b>活動</b> 懸念内容についてレターにて改善を依頼するとともに、主要サプライヤーとダイアログを実施し、必要に応じて方針策定支援などを実施。

### 責任ある資源・原材料調達への取り組み

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

中でも、コンゴやその周辺諸国における紛争鉱物の問題については、紛争鉱物対応方針を策定しサプライヤーと共有するとともに、年1回、サプライヤーの協力のもと、紛争鉱物調査を実施しています。2022年度は調査対象となるすべてのサプライヤー(約5,000社)より調査票を提出していただきました。その中で紛争鉱物として問題となる重大な事案は確認していません。電動化など市場の変化に伴い、リスク対象となる鉱物を定期的に見直し、デンソーとしての対応方法も検討していきます。

今後も、サプライヤーの皆様と協力し、懸念のある鉱物の使用回避のためサプライチェーン全体で取り組んでいきます。

グリーン調達/サプライチェーンのカーボンニュートラル推進環境分野では、デンソーグループ環境経営方針である「エコビジョン2025」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、サプライヤーにガイドラインに基づいたグリーン調達と管理の徹底をお願いしています。

特に気候変動については、デンソーだけでなくサプライヤーも含めたサプライチェーン全体で活動を推進していく必要があります。デンソーでは購入した製品・サービスにおけるCO<sub>2</sub>排出量を年間2.5%削減する目標をサプライヤーと共有し、活動の推進とともに取り組んでいます。

削減目標の達成に向けては、サプライヤーのCO<sub>2</sub>排出量や課題を把握し、サプライヤーに合った支援策を提供しています。具体的にはデンソーの省エネノウハウの展開や、物流のCO<sub>2</sub>排出量削減、低CO<sub>2</sub>材料への切り替え、再生可能エネルギーの調達手段の共有など、複数の切り口で活動を支援し、サプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指しています。

また、「カーボンニュートラル説明会」などの意思疎通の場を適宜設け、サプライヤーの意向や状況に寄り添った活動を推進しています。

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



当社の「サプライチェーンでのサステナビリティ推進」の詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/supply-chain/>

