

***DENSO***  
Crafting the Core

# 統合報告書 2023

2023年3月期

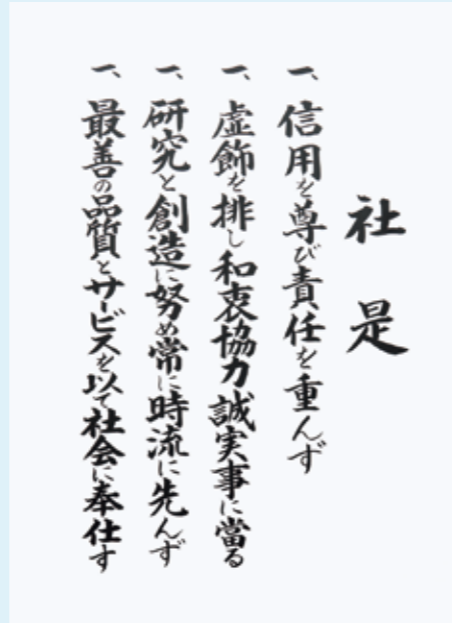


## 社是

日本電装の創業から7年後の1956年、すべての社員が明確な自覚のもとに新しい発展に向かって前進していくために、トヨタ自動車から分離独立する以前からの社員の心構えを守り育み、後世へ伝えるべく、社是を制定しました。

そしてこの社是に込められた価値観は不変のまま、社会環境の変化に合わせて、社是の精神を現代の言葉で明確化すべく、1994年に「デンソー基本理念」を制定。さらに海外グループ会社や現地社員が飛躍的に増加してきた中で、世界中のデンソー社員へグローバルにこの価値観を共有するため、2004年に「デンソースピリット」を制定しました。

デンソーの発展のバイタリティーとして社是に記された4つの心得は、現在まで脈々と受け継がれ、グローバル約17万人の社員の中に息づいています。



## デンソー基本理念

# 世界と未来をみつめ 新しい価値の創造を通じて 人々の幸福に貢献する

## デンソースピリット

### 先進、信頼、そして総智・総力の精神。

1949年の設立以来培ってきた価値観や信念を明文化し、世界中のデンソー社員と共有したものです。デンソースピリットは、社会や人々のために貢献する原動力や競争力となる私たちの行動指針です。

<p><b>先進</b></p> <p>デンソーにしかできない驚きや感動を提供する</p>	<p><b>信頼</b></p> <p>お客様の期待を超える安心や喜びを届ける</p>	<p><b>総智・総力</b></p> <p>チームの力で最大の成果を発揮する</p>
<p><b>先取</b></p>	<p><b>品質第一</b></p>	<p><b>コミュニケーション</b></p>
<p><b>創造</b></p>	<p><b>現地現物</b></p>	<p><b>チームワーク</b></p>
<p><b>挑戦</b></p>	<p><b>カイゼン</b></p>	<p><b>人財育成</b></p>

## 「デンソー統合報告書2023」の発行にあたって

デンソーでは、当社の持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、より一層ご理解を深めていただけるよう、統合報告書を毎年発行しています。

「統合報告書2023」では、創業以来変わることのない当社の価値創造プロセスを根幹に、2030年長期方針を実現するための環境・安心戦略やそれを支える財務戦略、そして近年注目が高まる非財務資本の強化策などを具体的に掲載しています。本報告書を通じて、当社が過去から現在、そして未来に向けて一貫した信念を持ち、技術で社会課題を解決する企業であることをご理解いただけますと幸いです。

当社は引き続き、ステークホルダーの皆様への適時・的確な情報開示と積極的な対話に努めていきます。本報告書が、企業価値の協創に向けてより有用なコミュニケーションツールになるよう、皆様からの忌憚のないご意見・ご要望をお待ちしています。

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



CFO  
代表取締役 副社長  
**松井 靖**

### 編集方針

「統合報告書2023」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へ、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、IFRS 財団が提唱する「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」、内閣府による「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」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 2022年度(2022年4月~2023年3月)を主たる活動期間としています。一部に2023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2023」用語

ICE : Internal Combustion Engine (内燃機関)

BEV : Battery Electric Vehicle (電気自動車)

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

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

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

QRコード® : QRコードはデンソーウェブの登録商標です。

### 表紙について

デンソーオリジナルのデザインエレメント「D-cross」を使用し、創業以来変わらず持ち続けている新価値創出への情熱・精神性を表現しました。クロスラインを強調することで、デンソーが人の幸せのために、そしてより良い未来のために、これから先も変わらずに社会に貢献していく姿勢を示しています。

### 統合報告書の位置付け

<p><b>財務情報</b></p> <p>デンソー ホームページ : 投資家情報</p>   <p><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/</a></p> <p>決算資料 / 有価証券報告書 など</p>	<p><b>統合報告書 (PDF版)</b></p>  <p><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/annual-report/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/annual-report/</a></p>	<p><b>非財務情報</b></p> <p>デンソー ホームページ : サステナビリティ</p>   <p><a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/</a></p> <p>環境への取り組み / 社会への取り組み / コーポレートガバナンス など</p>
 <p><b>デンソー Web サイト</b></p> <p><a href="https://www.denso.com/jp/ja/">https://www.denso.com/jp/ja/</a></p>		



IRメール配信サービスのご案内  
IRメール配信にご登録いただけますと、投資家ニュースを電子メールでお送りいたします。ご登録方法についてはこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/>  
(上記リンク先「投資家情報」のページ下部までスクロールしていただき、「個人投資家の皆様へ」をクリック、「IRメール配信登録」よりアクセスしてください。)

## CONTENTS

## 4 At a Glance

## 6 MANAGEMENT MESSAGE



- 7 社長COOメッセージ
- 12 会長CEOメッセージ

## 14 デンソーの価値創造ストーリー



- 14 過去、現在、未来に向けて
- 16 革新と創造の歴史
- 20 デンソーの価値創造プロセス
- 22 培ってきた強み
- 26 積み上げてきた資本
- 28 受け継がれるサステナビリティ経営
- 30 特集 価値創造の実践

## 32 成長戦略

- 32 目指す姿に向けたロードマップ
- 34 事業環境認識
- 36 1 優先取組課題(マテリアリティ)
- 38 未来に向けた歩みとその成果
- 39 2 2025年中期方針
- 42 3 環境・安心戦略

## 48 事業別概況

- 48 事業ポートフォリオと創出価値
- 50 事業分析
- 52 貢献分野と主要製品
- 54 エレクトリフィケーションシステム
- 56 パワトレインシステム
- 58 サーマルシステム
- 60 モビリティエレクトロニクス
- 62 先進デバイス
- 64 FA・社会ソリューション
- 65 フードバリューチェーン

## 66 資本戦略

- 66 財務資本・CFO MESSAGE
- 74 人的資本
  - 77 CHRO MESSAGE
- 78 製造資本
  - 79 CMzO MESSAGE
- 80 知的資本
  - 84 CTO MESSAGE
  - 85 CSwO MESSAGE
  - 86 特集 5つの流れ
- 89 自然資本
  - 90 「環境」価値の最大化に向けた取り組み
- 94 社会・関係資本

## 98 コーポレートガバナンス

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

## 119 コーポレートデータ

- 119 Facts & Figures
- 122 10カ年データ
- 124 企業・株式情報
- 125 TCFD INDEX

## 統合報告書2023のポイント

## 統合報告書2023のテーマ

「統合報告書2023」は、新たな経営体制のもとで、足元の2025年中期方針を中心とした戦略の進捗とその道筋、また全社戦略の実現に向けた事業戦略・資本戦略や、これらの企業活動を支えるコーポレートガバナンスなどから構成しています。

全体を通して、「統合報告書2022」で掲載した「デンソーらしさ」を軸に、過去・現在・未来の連続的な流れを意識しながら、第二の創業期を迎えたデンソーの企業価値向上に向けてのストーリーを整理しました。また人的資本や知的資本などの非財務資本が、中長期的な競争優位性を確かなものにするという考えのもと、非財務資本と財務価値の関係を整理し、各資本戦略を掲載しています。

## 新規コンテンツ

## ■ P4-5 At a Glance

デンソーの全体像を一目で分かりやすく示すために、事業規模や各種製品、社会に提供する価値についてまとめています。

## ■ P26-27 積み上げてきた資本

それぞれの資本を強化することで、どのように事業成長や社会課題解決につながるのかについて、デンソーの具体的な取り組みとともに掲載しています。

## ■ P28-29 受け継がれるサステナビリティ経営

創業当時から実践してきたサステナビリティ経営について、その推進体制と具体的な事例、また社員メッセージで、サステナビリティ経営の実践の様子を掲載しています。

## ■ P50-51 事業分析

ステークホルダーの皆様との対話でいただいた主な関心ごとの一つである各事業の競争力について、Q&A形式で具体的な取り組みを掲載しています。

## 対話への活用とそのフィードバック

統合報告書を用いたステークホルダーの皆様との対話を積極的に推進しています。その中でいただいたご意見・ご要望については、可能な限り次年度の統合報告書へ反映するよう努めています。また、社員も重要なステークホルダーと捉え、統合報告書を活用した社員一人ひとりの企業価値意識の向上に取り組んでいます。

## 統合報告書2023 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2023」は、デンソーの価値創造プロセスを読者の皆様に深く理解していただきながら、対話の機会を促進していくことを目的としています。冊子全体を通して、価値創造プロセスを読み解く上での主要な構成要素(経営理念や戦略、ガバナンスなど)を網羅しながら、統合的にお伝えできるよう、価値協創ガイダンスを参照しながらストーリーラインを組み立てて作成しています。下図は、ストーリーラインのもとになる主要な構成要素の論理構成(つながり)を示しています。また、知りたい情報にすぐにアクセスできるよう、各要素に属するキーワードを記載しています。

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



実質的な対話・エンゲージメント

社外のステークホルダーとの対話のみならず、グローバル約17万人の社員一人ひとりの企業価値創造への意欲を高めるべく、統合報告書の社内活用を推進しています。

# At a Glance

デンソーは、社是の精神に基づき、社会課題に正面から向き合い、最高の技術と品質で「デンソーらしい」価値を創造し続ける会社です。グローバル約17万人の社員が人々と社会の幸せを思い描き、今日も新たな価値の創造に挑戦しています。

## / 数字で見るデンソー /

2023年3月31日時点



設立

**1949年**

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



デンソーグループ総数

**191社** (デンソー本社含む)

世界各地に研究、生産、営業拠点を構え、グループ会社の総数は191社に及びます。



世界全従業員数

**16万4,572人**

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



連結売上収益

**6.4兆円**

2022年度の連結売上収益は6兆4,013億円となっています。



研究開発投資額

**5,216億円**

電動化、自動運転分野の取り組みを中心に、技術開発を加速させています。



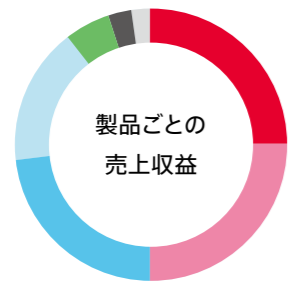
自動車製品(グローバル)

**No. 2**

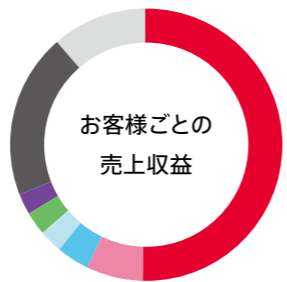
世界中のメーカーから信頼される製品やシステムを提供するグローバルカンパニーです。

## / 売上収益構成比率 /

2023年3月31日時点



モビリティエレクトロニクス	25.2%
サーマルシステム	24.8%
パワートレインシステム	23.3%
エレクトリフィケーションシステム	16.3%
先進デバイス	5.6%
非車載事業	2.8%
その他	2.0%



トヨタグループ(トヨタ自動車、ダイハツ、日野自動車)	50.4%
ホンダ	6.6%
ステランティス(FCA, PSA)	4.0%
フォード	2.8%
SUBARU	2.6%
GM	2.6%
その他メーカー	19.7%
市販・非車載事業	11.3%

## / デンソーが実現したい未来 /

モビリティを軸に、培った技術を幅広い産業や社会に広げ、人々の幸せに貢献する

### ソサエティ

カーボンニュートラル  
デンソーのモノづくりにおける  
カーボンニュートラルの実現と、  
社会全体のカーボンニュートラルへの還元



まちづくりや次世代技術の開発  
幸福循環社会を実現



### インダストリー

サプライチェーン全体を見据え、  
働く人の支援と生活の質向上の実現



モノづくり

### モビリティ



電動化  
環境負荷の低減と高効率な  
移動の実現



先進安全・自動運転  
交通事故死亡者のいない安全な  
社会と快適で自由な移動の実現



フードバリューチェーン



コネクティッド  
クルマ・ヒト・モノがつながる  
新たなモビリティ社会の実現



## MANAGEMENT MESSAGE

ステークホルダーの皆様へ

**受け継がれた襷とデンソーらしさを抱き  
新価値創造を通じすべての人に笑顔をお届け  
新たなデンソー、始動の年**

代表取締役会長 CEO  
有馬 浩二

代表取締役社長 COO  
林 新之助



### 社長COOメッセージ

**新たな価値を創造し続け  
変化の時代を力強く生き抜く企業へ**

#### 社長就任への想いと決意

2023年6月に代表取締役社長兼COOに就任し、創業以来70年以上にわたり脈々と受け継がれてきた経営の襷(たすき)の重みに、身の引き締まる想いです。先人の方々が積み上げてきた経営基盤を受け継ぎ、より強固に成長させるとともに、その歴史の中で培ったデンソーらしさを持って、変化の時代の中で新たな価値を生み出し力強く生き抜いていく企業へと進化・飛躍させるべく、ステークホルダーの皆様の支えのもと全力で取り組んでいきます。

近年、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大とそれに伴う経済の混乱や、地球環境問題の進行など、世界は急激な環境変化に直面しています。自動車業界では半導体不足が深刻化しましたが、地経学的分断がより現実味を帯びる中で、資源・資材の安定供給は広く社会で課題になっています。また社内では、過去にない規模の品質問題の発生など、自分たちの本質を見つめ直す時期でもありました。

デンソーとは何者なのか、変わりゆく社会の中で何を成し遂げることができるのか。自社の根幹と向き合う只中でのこの度の社長就任の命は、変わりゆく時代にふさわしい形で自動車業界に貢献せよ、との天命だと受け止めています。

大変な重責ではありますが、社長という大役に就き、このご縁に感謝すると同時に、デンソーという企業の成長を率いて企業理念を実現させることへの覚悟を新たにしています。

デンソーは環境と安心の取り組みを通じて、「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」という2030年長期方針のもと、事業を推進してきました。社会全体・自動車業界が環境変化に直面する中、将来にわたってすべての人に笑顔をお届けするためには、安心、かつ環境にやさしい高付加価値な事業を通じて循環型社会を具現化し、人々の幸せが相互につながる「幸福の循環」を社会全体に広げていくことが必要であると考えています。

グローバル約17万人のデンソー社員一人ひとりが、内発的な想い・志を共鳴させ、明日の価値を生み出すための一歩を踏み出す原動力として高め合うことで、社員も含めた社会の幸福循環を促進することが、私の使命だと受け止めています。

#### 自身のルーツとマネジメントとしての信念

私の人生は、常にモノづくりとともにありました。三重の小さな町工場を営む家庭に生まれ、幼い頃からモノづくりに触れて育ち、高校進学後に自らの進路を選択する際にも、生産

管理や品質管理を大学で習得する道を志し、学位取得後は導かれるようにモノづくり・品質管理に強みを持つデンソーに入社しました。しかしながら、入社後は電子技術部でソフトウェア開発を担当することになり、想定外の社会人生活の幕開けに、正直、当時は戸惑いも覚えました。今振り返れば、ソフトウェアを基軸とした自身の技術者としての基盤固めはそこから始まり、現在までつながる道となっていることを感じます。

そこで担当したのはディーゼルエンジンECUの設計。当時、エンジンを完全に電子制御することは、性能面、機能安全面でのハードルが高く、実質的には不可能とさえいわれていました。それでも、リーダーの指揮のもと、チーム全員が「完全電子制御こそがディーゼルによる環境汚染を撲滅するために最も有効な手段である」と信じ挑んだ、“世界初のディーゼルコモンレールシステム実用化”への道でした。

システム・メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアという、技術バックグラウンドや考え方が異なるメンバーが、「ゼロからイチをつくる」、「これで世界を変える」という一つの志を共有し、振りかかる難題から目をそらすことなく真剣に向き合い、突き進む日々。世界初に挑むということは、すべてに前例がないという過酷な挑戦です。超えられない技術の壁、さばき切れないタスク、迫り来る納期、そして、一つにならないチーム...、多くの課題や失敗、悩みや苦しみに直面しました。

押しつぶされ、心が空っぽになり出社できなくなったことがあります。自分が情けなく、もう仕事を辞めるしかないかと考えた時に、上司からもらった今も忘れられない一つの言葉、「すべての荷物を降ろしていいぞ。後は何とかするから」。今思えば、その一言が自分自身を見つめ直し、自分の働きがいを再構築するきっかけになったのだと感じています。

一つの課題に向かい、その日の最善を尽くす。大きな壁にぶち当たり悩み苦しむ時は、上司・先輩・友人と話し、書籍から先人の知恵を借りる。技術だけでなく、組織マネジメント・心の持ち方など、様々な壁を乗り越える考え方を学ぶ。学んだことを仕事の中で実践する。ただそれだけの、しかし、果てしなく繰り返す挑戦・失敗・学びの積み重ねの中で、自らの歴史観や世界観が育ち、自身の価値観が磨かれていくのを感じました。物事を前向きに捉え、人から素直に学び、感謝の気持ちを持って実践してみることは、自身の信条でもあり、現在の行動・決断の力となっています。失意の底で何気なくかけられた一つの言葉が、事態を好転させる契機となったかつての経験は、自身の組織マネジメント像の礎でもあります。

## デンソーとは何者か? 3つの“デンソーらしさ”

デンソーには、過去から脈々と培われてきた企業の軸・強みである“デンソーらしさ”があります。

まず挙げられるのは、社会に新たな価値を生み出す源泉、“人”です。デンソーは1949年の創業以来、“人”を最重要経営資源と位置付け、モノづくりを支えるヒトづくりに注力してきました。グローバル約17万人の多種多様なプロ集団が、「必ず実現させる」という強い意志を持って、時流に先んじた価値の創造に挑戦する。これは、一朝一夕では決して築くことができない、デンソーの最大の強みだと確信しています。

2つ目は、多様なお客様ニーズに寄り添い、製品としてつくり上げることができる確かな技術力・製造力です。創業から取り組んできたメカ領域に始まり、エレクトロニクス、ソフトウェアと、それぞれの領域で技術を磨き上げるだけでなく、それを最適なバランスで組み合わせ、高品質な製品として実装・量産する技術力・製造力が培われてきました。これは、過去・現在・そして未来の変わりゆく社会課題を解決するための大きな武器となります。

3つ目は、自由闊達な組織風土です。社員および組織が、より高みを目指して成長するには、労使相互信頼のもとに育まれた活気あふれる職場風土が欠かせません。デンソーでは、数々の危機を乗り越える中で、異なる知見を持つメンバーが安易な妥協を許すことなく意見を交わし、知恵を絞って、互いの強みを最大限発揮し、課題解決を完遂する風土が育まれてきました。手段の違いを超えた「共通の目的」に目を向け、デンソー最大の強みである多様な“人”の力を、高次元で調和する力が備わっているのです。

## さらなる企業成長に向けた取り組みと達成目標

創業以来培ってきた強みを、現在、そして未来の社会において価値を生み出すための資本とし、環境・安心・共感の実現を通じた社会課題の解決と、デンソーの企業成長を両立させます。

2025年中期方針では、価値創出の最大化を目指しROE10%超を財務の最重要目標に掲げ、資本コストを意識した経営への変革を果たすべく、社員一人ひとりにROIC経営の意義と企業価値向上意識を浸透させてきました。取締役の業績連動報酬基準へのROIC追加や、目標の開示を通じ、マネジメントのコミットメントも明確にしています。これらの取り組みの積み重ねが確実にROIC向上に寄与していることを実感しており、今後も目標達成に向けさらに企業体質に磨きをかけていきます。



また、2025年営業利益率10%、ROE10%超の目標に向けた中間目標として、2023年度は売上収益6.7兆円、営業利益率9.0%、ROE9.3%を見込んでおり(2023年度第1四半期決算公表時点)、2025年目標の実現の確度が高まりつつあります。市場の皆様のご期待に沿うべく、2022年度に続き2年連続での過去最高益更新を掲げ、規律を持った成長投資のバランスを見極めていきます。

環境理念の実現に向けては、カーボンニュートラルに貢献すべくBEVをはじめとする電動車の普及により一層注力します。デンソーは、電動領域における技術開発やグローバル生産体制拡充を他社に先んじて実行してきました。車両の電動化が加速する中で、幅広い出力領域をカバーする豊富な製品ラインナップとお客様の多様なニーズに応える提案力は当社の強力な優位性です。電動化の主力製品の一つであり世界シェアNo.1のインバータは、日本と北米、中国で量産を開始していますが、2023年度は欧州でも生産を開始し、2025年度1,200万台／年の目標に向け、生産能力増強と着実な拡販を遂行します。

安心理念の実現においては、先進安全技術開発への注力で、交通事故死者ゼロの自由で安心な移動ができる社会を目指します。当社は、1980年代から衝突・予防安全製品を提供するなど、早くから世界の交通事故死者低減に向け取り組んできました。2022年より、事故カバー率を大きく向上させる第三世代運転支援システムの量産が本格化し、安全価値のグローバル提供が順調に進展しています。今後はデンソーが持つセンシング・半導体技術とアルゴリズム・ソフトウェア技術の強みを組み合わせ、高付加価値製品を提供することで、成長力と収益力の加速を図ります。

交通事故死者を発生させない安心な社会を実現するた

めには、自社だけではなく、関係省庁やカーメーカ、他業界と連携し、人・クルマ・交通環境が一体となって対策することが必要です。デンソーは、一般社団法人日本自動車部品工業会の一員として、関係各所への働きかけも率先して取り組んでいきます。

クルマの電動化・知能化が進む中で、その機能向上を担う半導体の技術進化と安定調達・供給にも取り組みます。近年、新型コロナウイルス感染症の拡大などの影響で、自動車業界では深刻な半導体不足に陥りました。逼迫状況は足元で改善傾向にあるものの、クルマにおける半導体の重要性が高まる中、より良い製品を社会に届けるために、さらなる技術開発と調達基盤の盤石化は不可欠です。

デンソーは、自動車・半導体領域での半世紀以上にわたる経験・知見をもとに、先端技術開発から生産体制まで一貫して強化します。研究開発子会社での最先端技術開発だけでなく、先端半導体の国産化に向け設立されたRapidus株式会社への出資などを通じ、2nm以下の次世代半導体の開発を進めています。生産・供給面では、ユナイテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社との協業や、TSMC子会社への出資などのパートナー企業との連携強化を通じ、さらなる安定供給体制を確保しています。また調達面では、サプライヤー様との長期確定発注契約締結や代替部品切り替えの体制など、自動車産業特有の業界慣習の見直しまで踏み込んで安定供給に向けた活動を進めています。自動車と半導体の両業界に長く携わり、深く理解している会社として、両業界がともに成長するための懸け橋となり、サプライチェーンの最適化をリードしていきます。

電動車の電力マネジメント、AIによる自動運転など、環境・安心の理念実現のためにソフトウェアが果たす役割

はますます大きくなっています。当社は業界に先駆けてソフトウェアを重点領域と定め注力してきましたが、ソフトウェア領域では今後3つの戦略を柱として活動を加速します。

1点目は、クルマ全体視点でのクロスドメイン開発の強化です。当社はクルマの全機能ドメインにおいてソフトウェアのノウハウを蓄えてきました。今後クルマがさらに高度化し、クルマと人、クルマと社会が多様な形でつながっていく中、クロスドメインでのソリューションによりお客様価値最大化を実現する提案を進めます。

2点目は、基盤ソフトウェアの標準化推進です。ソフトウェア開発の増大・複雑化は業界全体の課題です。カーメカがクルマごとに異なる魅力を生み出すことに注力できるよう、業界の皆様との議論を通じ、協調すべき領域においては基盤となるソフトウェアの標準化に貢献していきます。

最後は、グローバル開発体制のさらなる強化です。2025年度に12,000人の開発体制を実現するとともに、人財の「質」を大幅に高めるべく、他分野からの転身リカレントも含めソフトウェア人財のスキルアップ・キャリア開発を強化することで、人財育成や人財ポートフォリオの充実を図ります。

「ソフトウェアは手段であり、お客様価値向上が本質である」。この考え方を忘れずにソフトウェア開発力強化に取り組んでいきます。

これら成長領域においては、より尖った技術開発と市場にフィットした開発スピードを意識し、開発体制を変革させていきます。デンソーは過去10年間で研究開発投資と設備投資を合わせて業界トップレベル水準である約8兆円を将来成長領域への投資に振り向けてきました。諸外国企業やIT企業など、従来のデンソーの開発スタイルと異なる企業が参入する中で、当社がこれまで持つ強みを保持しながら競争力を高めていくためには、経営戦略に連動したメリハリのある研究開発投資が肝要です。将来価値を生む競争力の源泉たる研究開発費は、今後も積極的な投入を続けながら、より質の高いアウトプットを生み出す資源配分へとシフトさせます。これらのアウトプットとして、今後10年間で約10兆円規模の将来投資を力強く実行していきます。

開発スピード向上の観点から、開発から製造までのバリューチェーン全体で、仕事の進め方の見直しも敢行します。グローバル本社である日本と、世界各地に広がる拠点の役割を再定義し、日本は開発戦略を担う司令塔として各地の情報収集・分析・戦略立案と実行管理力を強化するとともに、海外拠点は各地域市場の変化の兆しを捉えた開発への集中度を高め、時流に先じた大胆な開発を後押しします。

将来にわたり成長を続けるための最適な布陣を追求し、

事業ポートフォリオの入れ替えも着実に遂行しています。「理念の実現」「成長性」「収益性(ROIC)」の3つの軸で全事業の方向性を判断し、「成長」領域と「総仕上」領域を明確に層別して社内議論を進めています。成長分野であるCASE・新事業領域においては、社内に保有する蓄積してきた内製競争力の強化・拡張だけでなく、シナジーを発揮できるパートナー企業とのアライアンスも活用していきます。

2022年度までの5年間で約40社、約2,700億円のアライアンス投資を実施してきましたが、さらなる成長に向けたアライアンス戦略を加速させていきます。一方の「総仕上」事業においては、QCD(品質・コスト・納期)の信頼の置けるベストオーナーと当社が持つ技術・モノづくりを融合させ、内燃機関の製品力向上を目指します。こうした取り組みにより、内燃機関車や電動車など自動車市場全体で、消費者にとって性能面においても価格面においても魅力ある製品ラインナップを揃えるとともに、カーボンニュートラル社会の早期実現に貢献できるものと考えています。これまでも、フューエルポンプモジュールやIII型オルタネータの事業譲渡を実施し、2023年度はスパークプラグや排気センサなどの事業譲渡の検討を開始しました。当該製品で培った要素技術、ノウハウ、人的リソースを次なる成長領域で活用することで、新たな企業価値創出にシフトしていきます。

これら短期・中長期両面で設定した目標に実直に向き合い、ステークホルダーの皆様とともに課題を乗り越えていくことで、2023年度も前年度に引き続き、必ず過去最高益を達成できると確信しています。

## 最後に

デンソーは、これからも環境と安心の理念のもと、持続的に企業価値を高め、社会の皆様から共感していただける会社になれるよう、人々の幸福につながる「幸福循環社会」の実現に向けて邁進していきます。

社内はもとより、サプライヤー、カーメカ、株主の皆様など、様々なステークホルダーとのオープンな対話を積極的に行うことで、多くの学びや気づきを経営にフィードバックし、社会に価値を提供できる企業としてあり続けたいと考えています。投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話機会を大切にし、戦略の加速に加え、その進捗や成果の発信も拡充していく所存です。

会社を応援してくださる株主の皆様には、DOE(株主資本配当率)を意識した長期安定的な還元と機動的な自己株式の取得を通じ、ご期待に応えていきます。昨今、日本企業の

PBR(株価自己資本倍率)改善への注目が高まっていますが、皆様から多くのご支持をいただき、デンソーは業界内では比較的高水準を維持しています。現状に満足することなく、着実な企業成長と提供価値に連動した適正な株価上昇を目指すべく、今後とも、皆様からの温かいご支援を賜りたく、どうぞよろしくお願い申し上げます。

私自身の経営者として最も重要なミッションは、社員の力を最大限に引き出すことだと考えています。前述の目標に向け着実に成長するために、社員一人ひとりが価値を生み出し社会に届ける存在であるべく、個々人がそれぞれに安心して挑戦を続けられるような環境をつくること、それは、自分自身がかつて上司から受け継いだマネジメント像の一片でもあります。

CASEの進展により自動車業界が大変革期を迎える中、長年、エレクトロニクスとソフトウェアに携わってきた自分だからこそ果たせることがあると信じ、過去先人たちが積み上げてきたデンソーらしい経営をさらに進化させ、社会に価値を生み出し、着実な成長を遂げるための経営を執り行うことをお約束します。

2023年9月

代表取締役社長 COO





## 会長CEOメッセージ

# 常に外を見つめ、デンソーらしさを進化させながら 熱量高く、壮大な社会課題に挑む

### 明るい話題が戻ってきた2022年度

2022年度を振り返ると、新型コロナウイルス感染症で停滞していた経済活動や各種イベントが再開され、人々の交流や活気が戻りつつある中、サッカーW杯やWBCでの日本代表の活躍など明るい話題が増えた1年でした。当社としても、経営改革や体質強化活動に一定の手応えを感じながら、業績面でも売上収益・営業利益ともに過去最高を達成することができました。

とりわけ当社にとって明るいニュースは、QRコード®がIEEEコーポレートイノベーション賞を受賞したことです。この賞は、革新的な技術や製品によって世界に大きな影響を与え、電気・電子分野の発展に寄与した企業・団体に贈られる世界で最も権威ある賞の一つであり、1985年の創設以降、世界の名だたる企業・団体が受賞しています。バーコードに替わる「大容量・高速・高信頼性」の次世代コードとして、1994年に誕生したQRコード®は、製造現場での在庫管理という当初の利用シーンから大きく飛び出し、今では電子チケットやキャッシュレス決済など世界の至るところで利用されています。コロナ禍においても、ワクチン接種証明に使われていたのは記憶に新しいところではないでしょうか。

### QRコード®に体现されたデンソーらしさ

QRコード®の誕生秘話や開発エピソードにはここでは触れませんが、グローバルな自動車部品メーカーとして、世界中のサプライヤー様と日々大量の部品・材料をやり取りしながら生産活動を営む中で、膨大なデータを取り扱ってきた当社だからこそ、世に先駆けて情報技術の進化をリードすることができたのではないかと思います。また、この受賞は、QRコード®の技術的な価値や学術的な意義を振り返る機会になると同時に、その背景に息づくデンソーらしさを改めて見つめ直すきっかけにもなりました。当時のモノづくりが大量生産から多品種少量生産へと移行し、企業間電子取引が普及しようとする時代の流れを先読みする力に加え、絶対的に信用できるコード開発に向けた徹底的な研究やベンチマーク、そして普及に向けた特許無償開放による世界中の仲間との協業など、随所に社是の精神が体现されています。「時流に先んず」や「和衷協力」など、デンソーらしさが凝縮されていたからこそ、真に役立つ技術として、人と社会の共感を呼び、世界中に受け入れられたのだと思います。

### デンソーらしさを取り戻し、いざ未来に向けて

このデンソーらしさを何とか取り戻したい、私自身その一心で、社長として舵取りをしてきました。CASEをはじめとする100年に一度の大変革期に加え、品質問題やパンデミック、材料不足や価格高騰などが重なった激動の8年間は、自分たちの原点に立ち返り、創業の精神を取り戻す闘いでもありました。事業拡大の中で知らず知らずのうちに薄れてしまっていた品質へのこだわりやお客様第一の姿勢、仲間に寄り添う風通しの良い組織風土などについて、職場ごとに本音の対話を重ね、一人ひとりの意識・行動が変わるまで愚直に取り組みを続けてきました。

全社一丸となった取り組みの結果、会社成長の大前提である経営基盤や風土は着実に固まってきており、2035年の事業ポートフォリオを描くなど未来への見通しも立ってきたと感じています。経営指標としても、2023年度は、売上収益6.7兆円、営業利益率9.0%、ROE9.3%を見込んでおり(2023年度第1四半期決算時点)、2025年中期方針として掲げた営業利益率10%、ROE10%超という目標も射程圏内に入ってきました。ここまで来られたのは、日頃から当社を支えてくださるカーメカをはじめとするお客様や世界中のサプライヤー様のみならず、厳しくも温かく応援して下さる株主や投資家の皆様のお陰にほかなりません。皆様の長年にわたる応援の結果、当社の時価総額は2015年の約3.9兆円から2023年の約7.6兆円まで、8年間で約2倍になりました(2023年6月末時点)。良い時もそうでない時も、当社を見放さずに期待し続けていただいたことに深く感謝するとともに、これからも明るい話題を提供し、皆様の期待に応え続けようとしていく決意です。

### 常に外を見つめ、社会の役に立ち続ける

今世界が直面しているカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーといった壮大な社会課題に挑むにあたり、当社は社会に欠かせない5つの流れ(人流、物流、エネルギー流、資源流、データ流)に着目し、それらをつなぎ、統合制御することで、幸せが社会に広がっていく「幸福循環社会」の実現を目指しています。モビリティ領域で培ってきた「メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの三位一体」という強みを磨き、ソサエティ領域全体に広げることに加え、QRコード®のような先進的な情報技術の蓄積を活かすことで、デンソーならではの価値創造に挑戦していきます。そのためには、常に外を見ることが、社会を知ることが極めて重要です。私自身も、

会長CEOとして、社内の執行を全力でサポートしつつ、社外との関わりをより一層強めているところです。自動車業界においては、現在任務を仰せつかっている一般社団法人日本自動車部品工業会の会長としても、中堅・中小企業との連携を密にしながら、サプライチェーン全体の競争力強化に貢献する取り組みをリードしていく所存です。また、自動車業界以外とのつながりも強固にしながら、異業種の知見や多様なお客様の声を社内に還元していきます。当社の成長はお客様に鍛えていただくことで成り立っているということに肝に銘じ、お客様との積極的な対話を通じて、真に社会の役に立つものを生み出す会社であり続けたいと思います。

### 社会やお客様の笑顔のために、 新体制が熱量高く、果敢に挑戦

世界を見渡せば、この先も経営環境は依然として厳しい状況が続きますが、先行き不透明な時代だからこそ、企業としての体力・気力・知力が普段以上に必要です。熱量の大きな会社でなければ、変化に立ち向かい、失敗を恐れず、果敢に挑戦することはできません。デンソーらしさを取り戻しつつある今、2023年6月に満を持して禪を託した新体制には、もっとも熱量を高め、スピーディに突き進んでほしいと思います。その熱源は、グローバルデンソーの仲間一人ひとりの情熱にほかなりません。新体制のもと、情熱にあふれた仲間たちが、いい意味でぶつかり合う熱量の大きな会社であれば、必ずや社会課題を解決し、笑顔あふれる未来をつくり出せることを確信しています。どんな変化に晒されようとも、常に自分たちの原点を大切に、時代に応じてデンソーらしさを進化させながら、社会やお客様の笑顔のために邁進していく所存です。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。

2023年9月

代表取締役会長 CEO



## 過去、現在、未来に向けて

未来を見据え、人々の幸せを見つめるところから、デンソールのイノベーションは始まります。デンソーは、サステナビリティの視点で社会課題を解決することを使命とし、常にモビリティ変革の先頭を走って貢献領域を拡大、革新と創造を繰り返しながら成長を続けてきました。それと同時に、これまでの74年の歩みの中で、事業ポートフォリオを大胆に変革しながら、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ってきたのです。これらの強みを活かし、100年先の時代でも求められる企業であるべく、ポートフォリオの変革による貢献領域の拡大を強力に推し進めます。

### 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)。

1949 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2023\*(年度)

### 時価総額推移

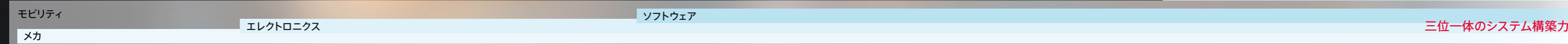
※ 自己株式調整前

\* 売上収益：2023年度第1四半期決算での2023年度売上収益見通しの数字  
時価総額：2023年7月末時点での時価総額

培ってきた強み □ P.22-25

積み上げてきた資本 □ P.26-27

### 貢献領域の拡大



### 社会課題と向き合い価値を生み出してきた歴史と、次の時代への挑戦

1950s 戦後復興／モータリゼーションの進展	1960s～1970s マイカーの普及／社会課題の多発	1980s グローバル化／貿易摩擦の伸展	1990s～2000s 地球温暖化／デジタル化・IT社会の伸展	2010s ICT社会伸展／SDGsの採択	2020s～ 社会課題の深刻化
<b>創業時より先進技術で社会課題に挑む</b> ・電気自動車「デンソー号」を開発 ・カークーラー・バスクーラーを日本初開発	<b>排ガス規制に先駆けた対応と安心製品の基盤づくり</b> ・世界最高水準の規制をクリアする排ガス対応製品の開発 ・時代に先駆けた半導体開発を開始	<b>安全システムによって交通死亡事故を減らす取り組みの加速</b> ・エアバッグセンシングシステムなどの安全システム製品を次々に実用化 ・世界初の車載用半導体センサである吸気圧センサの量産開始	<b>コア技術を活用して環境にやさしい暮らしに貢献</b> ・製造現場を効率化するQRコード®を開発 ・電子制御式コモンレールシステムを世界初開発 ・両面冷却インバータを世界初開発	<b>100年に一度の変革期へ</b> ・初代先進安全システム「Global Safety Package 1」を開発 ・農業・FA分野におけるサービス提供を開始	<b>環境・安心における“究極のゼロ”を目指す</b> ・第三世代の先進安全システム「Global Safety Package 3」を開発 ・SiCパワー半導体を用いたインバータを当社初開発

## 社是における4つの考え方

創業時に制定された社是は、時代の変化に先んじて革新に挑み、品質とサービスを通じて社会課題の解決を目指すデンソーの姿勢を明示しています。これは、現在加速させているサステナビリティ経営の原点でもあります。

### 信用を尊び責任を重んず

これまで長い時間をかけて先人たちが愚直に積み上げてきた信用が、今のデンソーを支えています。この信用を守り、さらに積み重ねて次の世代に引き継ぐことで、社会の期待に応え、未来への責任を果たしていきます。

### 虚飾を排し和衷協力誠実に當る

見栄や肩書きではなく、本質を磨き、協力して誠実に物事に取り組むこと、そして真心からの付き合いを重ねることで共感を生み、お客様やパートナーと長く続く関係を築き上げていきます。

### 研究と創造に努め常に時流に先んず

時代に先駆けて研究と創造を積み重ね、技術やノウハウを磨き続けることで、社会に貢献する新たな価値をいち早く生み出し、道なき道を切り拓いていきます。

### 最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す

変化していく社会の一つひとつの課題に真摯に向き合い、お客様と社会にとっての「最善」を目指しながら、すべての人の笑顔と幸福に貢献し続けます。

## 受け継がれるサステナビリティ経営

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

デンソーは、サステナビリティ経営の推進にあたり、将来の社会課題を「2030年長期方針」や「優先取組課題」に落とし込み、事業活動を通じてその解決に取り組んでいます。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、「共感」を掲げ、様々なステークホルダーの方々に共感していただける新たな価値を社会に提供していきます。



### 「継承館」の設立

社員一人ひとりが、社是、品質と安全といったデンソーの原点に立ち返り、次世代に継承する襷は何か、自分ごととして考えることを目的として、2021年12月「デンソー継承館」を設立しました。継承館では、デンソーの原点である創業当時の出来事、品質、安全の歴史を振り返るコーナーなどが設置され、日々多くの社員が訪れています。

# 革新と創造の歴史

社是に込められた想いは、創業当時も今も変わらないデンソールの原点です。そして今、デンソーは第二の創業期の只中、CASEへの取り組みやカーボンニュートラルの実現など、これまでにない難題に果敢に挑戦していくことが求められています。改めて社是に込められた想い、そして原点に立ち返り、社会と人々の幸福に向け、また一步、歩みを進めます。

## 1930s~1950s: 創業時より先進技術で社会課題に挑む

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

### 1935年: 電装品内製化の挑戦

株式会社豊田自動織機製作所(現株式会社豊田自動織機)に自動車部が設置され、1935年に同社常務であった豊田喜一郎氏が鈴木隆一(後のデンソー取締役)に電装品の内製化を指示しました。しかし、当時まだ電装品は品質的に安定しておらず、開発は難航しました。そこで、喜一郎氏は鈴木に対し、「私が考えていたより電装品開発はずっと困難なようだ」「この際内製化をやめたいがどうか」と伝えます。鈴木は「何としても継続したいのもう1カ月お待ちいただきたい」と懇願します。その後、若き技術者たちの熱意と執念の結果、車両への電装品の正式採用が実現しました。



電装品開発担当者  
当時約30人の技術者・技能者たちが寝食を忘れ内製品開発に没頭した。

### 1949年: 「日本電装」誕生

GHQが進めたドッジ・ラインにより景気が極度に悪化している中、電装部門は分離・独立を迎えます。デンソー初代社長の林虎雄は、日本ひいては海外でも飛躍できる企業を目指し、「刈谷電装」でも「愛知電装」でも「東海電装」でもない、「日本電装」という社名で独立に向けての決意を示しました。



### 1953年: ロバート・ボッシュとの技術提携

当時、日本電装と欧米との技術格差は歴然としており、早急に国際レベルの技術・品質を実現する必要がありました。そんな折に出会ったのが、ロバート・ボッシュです。当時のロバート・ボッシュの会社規模は当社の10倍以上でしたが、三島徳七博士(MK磁石合金の発明者)などの仲介や、当時の経営陣の熱意により、なんとか技術提携にこぎつけることができました。そして、ロバート・ボッシュに学びながら国際水準の技術・品質基盤の確立を進めました。



#### 具体的な取り組み

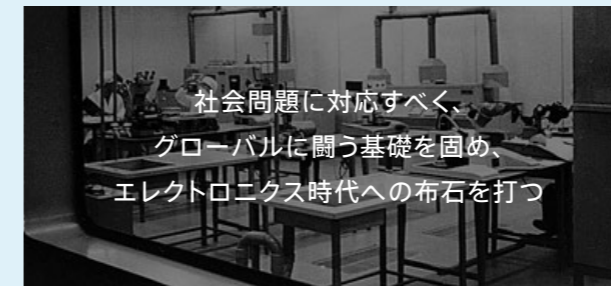
- 1950年代から、トヨタ自動車を中心としたお客様の要請に応えながらメカ中心に事業領域を確立・成長させ、国際水準の技術・品質を有した製品を提供。

#### 環境・安心分野への提供価値

- 世の中でのガソリン不足解消のため、電気自動車「デンソー号」を開発、量産。
- カークーラー・バスクーラーを日本初開発。発売前は走りを阻害する懸念もあったが、それを覆す高い利便性で普及が拡大。

● 環境 ● 安心

## 1960s~1970s



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

#### 具体的な取り組み

- 品質管理の最高権威であるデミング賞受賞。今日も続く「品質第一」の思想や風土の礎となる。
- 一貫した自社生産体制による高精度、高品質のモノづくりが高く評価され、大河内記念生産賞を受賞。
- 将来的に自動車部品が電子制御化されることを見越して、1968年にIC研究室を立ち上げ、自動車業界では初の製造まで含む半導体開発をスタート。徹底的な解析を通じ、半導体とICの必要特性について、多くの知見を蓄積。
- 自動車部品メーカ10社と共同出資して、排ガス対策の技術研究を目的とした株式会社日本自動車部品総合研究所を設立。

#### 環境・安心分野への提供価値

- 排ガス規制に先駆け、電子制御式燃料噴射装置(EFI)を実用化。その後も環境規制対応製品を次々と開発。
- 排ガス対策で重要なO<sub>2</sub>センサを開発。EFI・O<sub>2</sub>センサ・三元触媒で構成する当社システム搭載車は、当時世界一厳しいといわれた「昭和53年排出ガス規制」をクリア。採用車両が急増。
- 通商産業省(現経済産業省)の自動車総合管制システム(CACS)プロジェクトに参画。ここで培った技術は、その後のカーナビやコネクティッド製品の開発につながる。



EFI(電子制御式燃料噴射装置)



デミング賞受賞

## 1980s



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

#### 具体的な取り組み

- 海外に生産会社・テクニカルセンターなどを設立し、地域最適製品の開発・生産・供給体制を整備。
- 公害や地球温暖化などの社会課題を解決するため、世界に先駆け環境規制対応製品を開発。
- ロボット実用化プロジェクトがスタート。同様に開発を進めたバーコードリーダー、RFID\*なども、現在のFA事業につながる。
- 電子制御システムなどソフトウェア分野の進展に注力。
- クルマの安全性向上に資する安全システム製品を次々と実用化。

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

#### 環境・安心分野への提供価値

- 世界初の電子制御式ディーゼルポンプを開発。排ガス対応と低燃費、高出力を同時に実現し、世界に衝撃を与えた。
- 世界初の車載用半導体センサである吸気圧センサの量産開始。半導体にセンサという付加価値を付け、他社に先んじた。
- アンチロックブレーキシステムやエアバッグセンシングシステム、前方衝突警報など安全システム製品を次々と実用化。

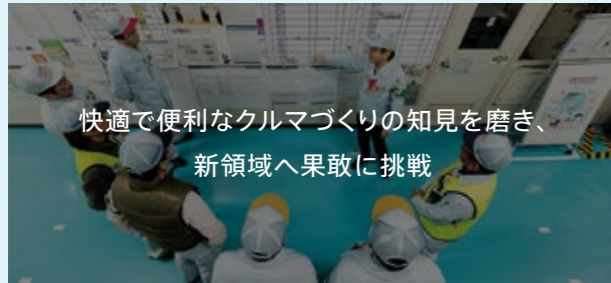


1980年設立当時のデンソー・マレーシア



欧州での実車試験

1990s



快適で便利なクルマづくりの知見を磨き、  
新領域へ果敢に挑戦

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

2000s



エレクトロニクス・ソフトウェア技術を  
駆使した電動化・安全製品の普及拡大

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

2010s~2020s



環境・安心領域の価値最大化で  
100年に一度の変革期に挑む

外部環境	ICT社会伸展/ SDGsの採択
社会ニーズ	CASEへの転換

2030s~



環境・安心において究極のゼロを目指す

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

具体的な取り組み

- 基礎研究所(現先端技術研究所)を設立し、世界初・世界一製品につながる多くの革新技术を創出。
- Excellent Factory活動開始。生産現場が主体の工場改善がグローバルに拡大し、デンソールの意欲的な改善活動の源流となる。
- コア技術を活用し、環境にやさしい暮らしに貢献する製品を開発。
- 製造現場の多品種・少量生産に対応するため、大容量かつ高速読み取りが可能なQRコード®を開発。

具体的な取り組み

- 海外初の研修センター、デンソー・トレーニングアカデミー・タイランドを開設。技術・技能教育をグローバルで行う体制を整備。
- 「エコビジョン2005」を策定。優れた環境技術を活かし、事業活動でのCO<sub>2</sub>排出量削減を加速。
- CASE対応により電動化・先進安全製品の普及拡大。

具体的な取り組み

- 世界7極にテクニカルセンターの設置完了。多様化する地域ニーズに素早く応え、競争力のある製品を生む体制を構築。
- 環境・安心領域における包括的戦略を策定。
- 電動化開発と生産体制の強化を行う「電動開発センター」と、自動運転などの開発を行う「Global R&D Tokyo, Haneda」を開設。環境・安心領域の研究開発を加速。
- 高性能な先進安全システムの開発や、後付け製品による既販車の安全性能向上。
- 農業・FA分野におけるサービス提供を開始。
- 広瀬製作所や電動開発センターの開所などの開発体制および電動化製品のグローバル生産体制を強化。2025年には年間1,200万台のインバータ生産を目指す。

具体的な取り組み

- 2035年カーボンニュートラルや交通事故死亡者ゼロ社会の実現に向けて、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・社会課題解決に取り組む。
- 安心で価値の高いモビリティとモノづくりを実現し、「社会活動を止めない」、「多様な価値観・幸福感に伝える」べく、5つの流れ(人流・物流・エネルギー流・資源流・データ流)に関する技術開発・仲間づくりを加速する。

環境・安心分野への提供価値

- 冷媒によるオゾン層破壊防止のため、自然冷媒を使ったカーエアコンを開発。
- 世界初となる電子制御式共通レールシステムを開発。後に市場を席巻する共通レール式の先駆けとなる。
- 家庭用ヒートポンプ式給湯機を製品化し、省エネに貢献。また、暮らしを快適にする浄水器やQRコード®などを開発。



基礎研究所



QRコード®

環境・安心分野への提供価値

- 世界初の両面冷却インバータを開発。当社の技術力が認められ、飛躍的に生産量が拡大。
- 世界初のミリ波を用いた前方監視センサを開発。雨や霧などの環境下でも動作し、クルマの安全性能向上に寄与。

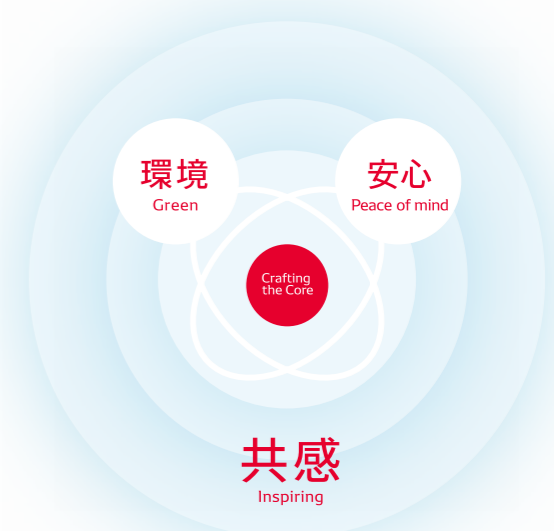


インバータの両面冷却構造

環境・安心分野への提供価値

- モータジェネレータを開発。高効率で環境にやさしい発電や駆動を実現。
- 環境領域の主力製品であるインバータのグローバル累計生産台数が、2021年に2,000万台を達成。
- 単眼カメラとミリ波レーダを使用した先進安全システム「Global Safety Package 1」を開発。当社システムを搭載したTOYOTA「プリウス」は、欧州で行われる自動車の安全性能試験Euro NCAPにおいて最高評価5つ星を獲得。
- 車両の周辺環境を認識し、安全性能向上に貢献する「Global Safety Package 3」を開発。予防安全・運転支援シーンの拡大と、小型・低コストの両立をコンセプトに、グローバルに拡販が開始。
- 後付け「ペダル踏み間違い加速抑制装置」を開発し、既販車の安全性能向上に貢献。

未来に向けて目指す姿：2030年長期方針



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、社会課題解決を起点に、培ってきた強みと資本を活かして事業活動を行う価値創造プロセスを推進することで、サステナビリティ経営を実践しています。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目指します。

受け継がれるサステナビリティ経営 □ P.28-29

社会に提供する主な価値と指標(2025年度)

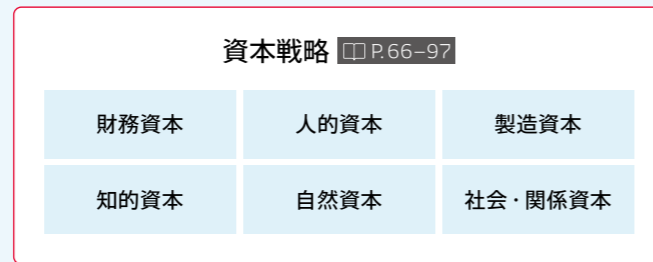
- モノづくりに関するカーボンニュートラル実現: 再生可能エネルギー調達とクレジット活用による工場におけるカーボンニュートラル(2035年度クレジットなしでのカーボンニュートラル)
- 環境にやさしいモビリティ社会への貢献: 電動化製品の普及(インバータ生産台数: 1,200万台/熱マネジメント製品生産台数: 280万台/電源システム生産台数: 760万台)
- 交通事故死者ゼロへの貢献: 自社安全製品の死亡事故に対するカバー率56%(2035年度100%を目指す)

主な財務価値と指標(2025年度)

- エクイティスプレッドの中長期での拡大(ROE: 10%超/営業利益率: 10%)
- 事業ポートフォリオ変革によるキャッシュ創出(電動化領域売上収益: 1兆円/先進運転支援システム(ADAS)領域売上収益: 5,000億円)
- 規律を持った抑制と、意思を持った投入の両立(設備投資額: 3,500億円/研究開発費: 4,500億円)
- 株主への長期・安定的な還元(DOE: 3.0%以上、機動的な自己株式の取得)

## 持続可能な社会の実現

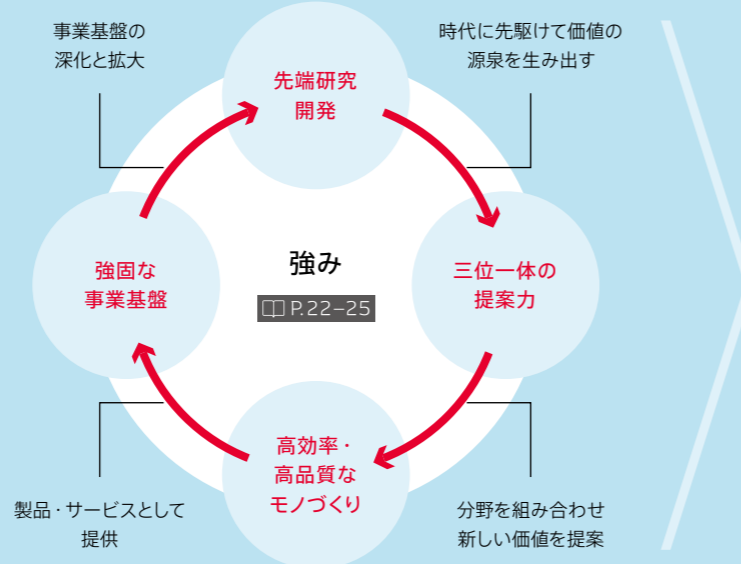
企業活動を通じてSDGsの達成に貢献



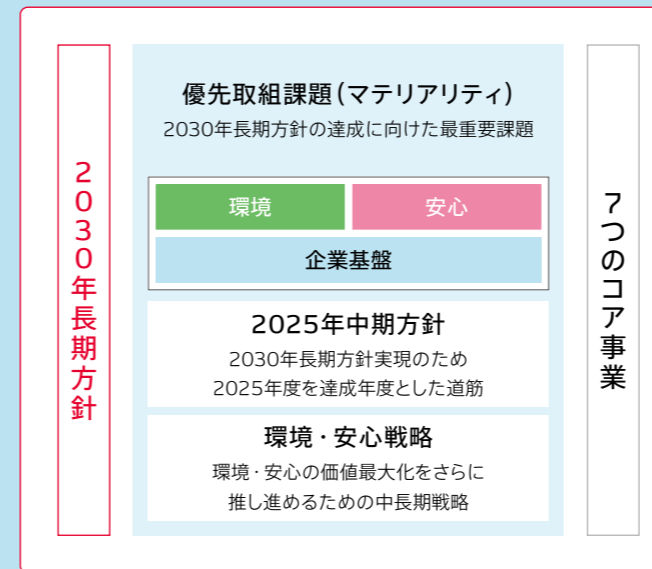
資本の強化

強みの強化

強みのサイクル

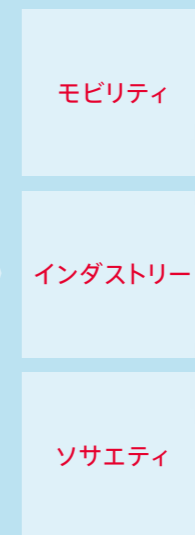


成長戦略



事業別概況 □ P.48-65

3つの注力分野の発展



デンソールの目指す姿  
環境と安心の価値を最大化し、共感を生む



社会課題

理念

デンソースピリット

価値創造の土台

創業の精神である「社是」と、行動指針である「デンソースピリット」は、価値創造の土台です。これらを社員一人ひとりが重んじ、愚直に実践することで、事業活動を発展させ、価値創造プロセスを活性化しています。

社是

価値創造を支える基盤

人的資本 □ P.74-77

コーポレートガバナンス □ P.98-118

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。

「環境」価値の最大化に向けた取り組み □ P.90-93

リスクマネジメント・コンプライアンス □ P.114-118

人権への取り組み □ P.96

## 培ってきた強み

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、世界中の社員の行動に浸透しているDNA(デンソースピリット)によって高められ、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。



### 強固な事業基盤

デンソーの事業活動を支えるのは、これまで築き上げてきた強固な基盤で、一朝一夕では模倣することができない当社の優位性です。お客様、サプライヤーなどのビジネスパートナーをはじめとする多様なステークホルダーとの関係、そしてグローバル約17万人、約200社の叡智はすべての事業活動の原動力であり、これらの深化と拡大により、さらなる成長を実現します。

### 強みのルーツ

- 1954 技能者養成所を開設。養成所の指針であった「モノづくりはヒトづくり」「技術と技能の両輪」の想いは、脈々と受け継がれている。
- 1954 サービスステーション網の整備に着手。各地のエンドユーザーへのサービス向上を図った。
- 1959 サプライヤーとの連携深化に向け「電装協会の(現デンソー飛翔会)」を発足。現在は約7,360社から年間2.7兆円規模の調達を実施している。
- 1966 米国にシカゴ営業所、ロサンゼルス出張所を開設。海外初の営業所の設立は、貿易の自由化など、世界の潮流を見越しての対応であった。
- 2016 「エコビジョン2025」を策定。持続可能な社会に向け環境・エネルギー問題解決のアクションを加速させた。
- 2020 広瀬製作所を開設。電動開発センター(同年開設)とともに、電動化領域の総本山として優れた開発・生産体制を構築した。

### 強さの秘訣

人財	ステークホルダー	グローバル
モノづくりはヒトづくり	仲間づくり	35の国と地域への進出
<p><b>新たな価値を創造する人財</b></p> <p>「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、デンソーは人財を最も重要な経営資源と位置付け、これからのデンソーを牽引するリーダーや高度な技術／技能者の育成に取り組んでいます。</p> <p>グローバル社員数：約17万人</p>	<p><b>ビジネスパートナーとの相互発展</b></p> <p>貢献領域がクルマ以外にも拡大する中、これまで培ってきた信頼を軸に、デンソーの強みとパートナーの強みを掛け合わせ、誰も見たことがない新たな価値を実現できるよう、連携の強化を進めています。</p> <p>アライアンス件数：80社以上への出資 ※ 2022年度までの10年間</p>	<p><b>世界中の人々へ価値を届ける</b></p> <p>地域ごとのニーズやトレンドを適時・的確に把握し、それを研究開発やモノづくりに活かすべく、世界各地に生産・開発・営業拠点を設け、全社員が一丸となってビジネスを展開しています。</p> <p>グローバル拠点数：191社</p>

### さらなる強みの強化 食農分野の世界的な課題の解決を目指し、農業生産事業のグローバル展開を加速

近年、気候変動による不安定な農業生産や、就農人口の減少などが課題となっており、安定的で持続可能な農業生産体制の構築が求められています。食農分野の課題解決に向け、デンソーは2023年8月、オランダの施設園芸事業者セルトングループ(以下、セルトン)の全株式取得を発表しました。セルトンは125年以上の歴史を持ち、施設園芸分野における世界トップクラスの先進技術や、多様なお客様に合わせたソリューションの開発はもちろん、複数のシステムを統合し最適な提案を行うインテグレーション能力にも強みを持っています。今後は、当社が自動車領域で培った工程設計や自動化技術と、セルトンの栽培技術や施設園芸システム技術を掛け合わせ、革新的な農場モデルの開発および地域特性やニーズに応じたソリューションのグローバル展開を目指します。

## 先端研究開発

デンソーは、社会のニーズを的確に捉えることで、世界初・世界一にこだわった競争力のある製品を多数創出し、モビリティ社会へ貢献してきました。社会課題の複雑化や価値観の多様化が進む中、モビリティから社会全体へと貢献領域を拡大させるべく、「環境・安心」の理念を軸に重点領域を定め、未来を見据えた技術企画や、研究開発体制の強化に取り組んでいます。

グローバルに展開するテクニカルセンターやラボ、研究機関や大学など、社内外の枠を超えた連携により、今後も新たな価値を生み出していきます。



### 強みのルーツ

- 1953 ロバート・ボッシュと技術提携。世界と肩を並べる総合自動車部品メーカーを目指し、技術、生産の基盤を築く。
- 1985 ニッポンデンソー・アメリカを設立。海外初のテクニカルセンターを併設し、地域最適製品の開発・生産・供給の体制をつくる。
- 1991 基礎研究所(現先端技術研究所)を設立。様々な分野で将来技術の研究開発を行う。
- 2014 世界7極にテクニカルセンターの設置完了。多様化する地域のニーズに素早く応え、競争力のある製品を生み出す体制を構築。
- 2020 電動化開発と生産体制の強化を行う「電動開発センター」を開設。環境・安心領域の研究開発を加速させた。
- 2022 QRコード®の開発とグローバルでの普及が高く評価され、IEEEコーポレートイノベーション賞を受賞。

### 強さの秘訣

先進	スピード	先端技術
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
<p><b>180以上の世界初製品を生み出す</b></p> <p>「新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献する」ことを基本理念として、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式ヒートポンプ、コモンレール、ミリ波レーダ、エジェクタなど180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。</p> <p>世界初製品数：180以上</p>	<p><b>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</b></p> <p>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。</p> <p>グローバル研究開発拠点数：13拠点</p>	<p><b>未来のモビリティ社会を予測し先回りする先端研究</b></p> <p>先端技術研究所は、1991年の開設以来、「革新技術の創出による先進的なクルマ社会への貢献」を使命とし、半導体、エレクトロニクス、材料、AI、人間工学などの先端技術を先導しています。技術と技能の融合、産官学や事業パートナーとの連携により、社会課題の解決につながる革新技術を創出しています。</p> <p>自動車業界特許新規登録数(2022年度)：日本第3位、米国第8位</p>

### さらなる強みの強化 電動車時代のエコシステムを先端技術で守り抜く、セキュアなデータ連携に向けた業界横断の挑戦

カーボンニュートラルの達成や資源循環型社会など、社会課題が複雑化する中、その解決に向けては、サプライチェーン全体でデータを正確に流通できる仕組みの重要性が高まっています。

デンソーは、電動車向けバッテリーに関する業界横断エコシステムを構築すべく、株式会社NTTデータと共同で、ライフサイクルでのデータ管理を実現するデータスペースの検討を開始しました。デンソーが自社で開発したQRコード®と車載ブロックチェーン技術などを活用したトレーサビリティ技術や、自動車業界に精通するノウハウと、NTTデータの大規模プラットフォーム構築・運用の実績を多数持つノウハウを活用してデータスペースを構築していきます。

両社は、共同事業検討のための基本合意書を締結し、電動車向けバッテリーに関する業界横断エコシステムの実現に向けて、経済産業省の補助事業に共同で提案応募し、2022年9月に正式に事業者として採択されました。

このエコシステムで活用されるプラットフォームでは、電動車向けバッテリーにとどまらず、将来的に様々な産業において、企業間でセキュアにデータを活用できる次世代の情報インフラを目指しており、2023年度中のサービス商用化を目指して、自動車業界・製造業向け共通プラットフォームの検討に着手します。



## 三位一体のシステム提案力

デンソーは、お客様のニーズに応え価値ある製品・サービスを社会に提供すべく、時代に先駆けた事業ポートフォリオの最適化を進めてきました。創業から取り組んできたメカトロニクス領域に始まり、エレクトロニクス、ソフトウェアと領域を拡大させながらそれぞれの領域を磨き上げ、最適なバランスで組み合わせることで、コンポーネントの枠組みを超えた全体システムの最適解での提案が可能となり、他社との差別化を実現することができます。

### 強みのルーツ

- 1995 電子制御式燃料噴射システム(コモンレールシステム)を世界で初めて量産化。現在では当たり前となった車両視点でのシステム提案の先駆けとなる。
- 2007 両面冷却インバータの量産。メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア3領域での自社技術を掛け合わせた独自のハイブリッドシステムは市場で高い評価を獲得した。
- 2008 全社横断活動「DENSO Project」始動。環境規制強化に対応すべく、技術分野をまたいだ車両最適の提案能力を向上させた。
- 2017 ガスインジェクション式ヒートポンプシステムを量産車向けに世界初開発。車両全体の熱マネジメント技術で、走行距離拡大に貢献した。
- 2021 ソフトウェア人財へのリカレントシステム開始。高まるソフトウェア開発ニーズに対応しながら、社員の成長領域への転身を後押しする。

### 強さの秘訣

知見・ノウハウ	実現力	人財
<p><b>お客様の真のニーズを捉える力</b></p> <p>期待を上回る価値を提供</p> <p>高性能・高信頼性の製品・サービスはもちろん、グローバルなお客様との信頼関係を軸に、お客様とその先のエンドユーザーのニーズや将来構想をタイムリーかつ的確に理解することで、車両開発の早い段階から参画・提案を実施し、時にはお客様の中に入り込み、ともにクルマをつくり上げていきます。CASE時代でクルマのあり方が変わる中でも変わることのない“デンソーらしい価値”を実現します。</p> <p>自動車部品世界シェア：No.2</p>	<p><b>メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの確かな技術</b></p> <p>総合システムメカならではの<b>実現力</b></p> <p>創業当初から取り組んできたメカ領域のみならず、デンソーはエレクトロニクス・ソフトウェア領域に50年以上携わっています。これまで、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの3領域の技術を組み合わせ、次世代インバータ、先進安全システムなどでモビリティ社会の発展へと貢献してきました。幅広い製品ラインナップや社会実証を積み重ねることが、それぞれの技術を磨き上げ、世界一のシステム実現の礎となります。</p> <p>IC研究室設立：1968年</p>	<p><b>世界最高レベルの技術者集団</b></p> <p>異なる技術を組み合わせ、<b>実装する</b></p> <p>世界中にいるメカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの領域のプロ人財が各地域の最先端技術を吸収し、実際の使用環境下(気温、使われ方など)での製品評価・テストを徹底することなどを通じて、グローバルに還元します。各拠点の技術者が地域の先進技術を取り込み、お客様や他業界も含めてグローバルで連携しながら技術を進歩させることで、世界最先端の技術・製品を世の中へ生み出しています。</p> <p>研究開発費(2022年度)：5,216億円</p>

#### さらなる強みの強化 ソフトウェア領域の深化—車両向けセキュリティ監視サービス実現へ—

デンソーは、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、協業を実施しています。近年、コネクティッドカーが急速に普及する一方で、サイバー攻撃は日々高度化し続けています。IT分野・自動車分野それぞれの知見を有した両社が連携することで、コネクティッドカーを見守り、早期に攻撃を検知・分析して的確に対応できるサービスの提供を目指します。またデンソーは、JASPAR\*1などで車両セキュリティ技術の標準化活動を積極的に推進しています。さらに、裾野の広い自動車業界全体のセキュリティ対応力を高めるため、サイバー攻撃の手法やサイバー攻撃に狙われるソフトウェアの欠陥に関する情報をすばやく共有するJ-Auto-ISAC\*2の活動にも貢献しています。

\*1. JASPAR (Japan Automotive Software Platform and Architecture) : 自動車技術の標準化団体である一般社団法人  
\*2. J-Auto-ISAC (Japan Automotive ISAC) : サイバーセキュリティ情報の収集・分析を行い、コネクティッドカーを守る基盤づくりを推進する一般社団法人



## 高効率・高品質なモノづくり

デンソーは、創業以来一貫して内製技術にこだわり、設備、生産ライン、素材、加工方法までも自社で設計・製造しています。このようなモノづくりへのこだわりにより、先述の研究開発で構想した世界最先端技術を製品として形づくり世の中に届けてきました。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設備の開発、物流・検査のスリム化などを図り、近年は、製造現場で長年蓄積した知見をデジタル化し、形式知として活用しています。これらの取り組みにより、高効率・高品質なモノづくりを実現し、製品に競争力と付加価値をもたらしています。

### 強みのルーツ

- 1968 IC研究室を開設。将来、自動車部品が電子制御化されることを見越し、半導体の完全自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、各地のニーズに応える生産活動を開始した。
- 1979 大河内記念生産賞を受賞。生産ラインや設備も内製する、一貫した自社生産体制による高精度、高品質のモノづくりが高く評価された。
- 1984 ロボット実用化プロジェクトがスタート。同様に開発を進めたバーコードリーダー、RFID\*1なども、現在のFA事業につながる。
- 1997 Excellent Factory活動開始。生産現場が主体の工場改善によりカイゼン文化をグローバルに展開し、デンソーの意欲的な改善活動の源流となる。
- 2019 世界中の工場をネットワークでつなぎ、様々なデータを蓄積・分析・活用するFactory-IoTの運用を開始。長年の改善活動をデジタルの力で加速。

### 強さの秘訣

技術力	分析力	現場力
<p><b>世界をリードする生産技術</b></p> <p>世界初・世界一製品の量産を実現させる</p> <p>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。最先端の生産要素技術・加工技術・計測技術の研究や、それらを応用した生産ライン・システム開発が、世界最高レベルの製品性能と品質を支えています。</p> <p>設備投資額(2022年度)：3,668億円</p>	<p><b>人の知恵を最大限引き出すF-IoT*2</b></p> <p>世界中の仲間を情報でつなぐ</p> <p>人、モノ、設備から得た多くのデータを分析し、「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、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、改善活動の加速や人の成長に貢献しています。グローバル約130の工場をつなぎ、グループ全体での生産性向上を実現しています。</p> <p>F-IoT工場数：約130</p>	<p><b>工場も人も成長するExcellent Factory活動</b></p> <p>1個の不良、1秒のロスにこだわる</p> <p>工場長が先頭に立ち、全員参加で取り組む「Excellent Factory活動」。工場全体で最適化を図る改善活動や、ライン立ち上げ前の入念な検証などを進めることで、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により、改善に強い人財を育成し、世界トップクラスの競争力を実現します。</p> <p>省エネ大賞：13年連続受賞</p>

#### さらなる強みの強化 ベテランの経験・知恵を、デジタルの力で大きな推進力へ。全員主役のデータドリブンな省エネ活動

デンソーでは、生産活動の効率化・品質改善で培ったデータ活用の知見を、モノづくり現場の省エネ活動にも取り入れています。



- ベテラン社員の目の付け所を形式知化し、誰でも分かるようにする
  - 専用ツールを用いて正常／異常を見える化し、効果を自動算出することで、データをきっかけに気づきを得やすくする
  - 製品を1個生産するために必要なエネルギーを算出することで、生産増減によらず改善努力が評価される管理指標を設定する
- 上記3つのデータ活用の特長を、省エネ活動のマネジメントに織り込み、仕組み化することで、属人的でない「全員が主体的に取り組めるデータドリブンな省エネ活動」への変革を進めました。ベテランの知見からエネルギーロス分析の型をつくり、データ分析の結果を「診断表」として標準化した上で、全員に納得感があるKPIを導入することで、製造ラインの当事者自ら省エネ管理ができるようになりました。これらの結果、新たに各製造ライン当たり1~5%の省エネにつながる案件を発掘し、「毎年4%の省エネ改善」というデンソーの高い省エネ目標の達成に向け継続的に取り組んでいます。この「データドリブンな省エネ活動への変革」の取り組みは、企業における先進的な省エネ活動として認められ、2022年度省エネ大賞の「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。

\*1. RFID : Radio Frequency identification 電波を用いてRFタグのデータを非接触で読み書きするシステム  
\*2. F-IoT : Factory Internet of Things

# 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源となります。成長を牽引する強みの質の向上は、人的資本、製造資本、知的資本、自然資本、社会・関係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、強化していきます。

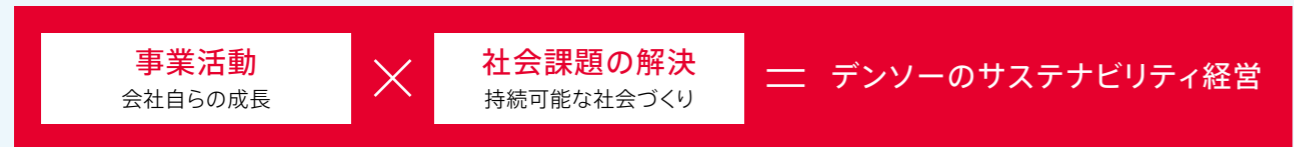
## 財務・非財務資本と事業成長・社会課題の解決とのつながり

資本	目指す姿	主要KPI(2025年度目標)	資本強化に向けた取り組み	事業成長			社会課題の解決	SDGsとの関係
				新価値の創出	利益の拡大	資本コストの低減		
 <p>財務資本 P.66-73</p>	<p>スリムな“体格”と強靱でしなやかな“体質”の両立</p>	<p>ROE: 10%超 営業利益率: 10%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益体質の強化</li> <li>低収益資産の圧縮</li> <li>資本構成の改善</li> <li>市場との対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メリハリのある投資による新規/成長領域への大胆な投入</li> <li>パートナー連携も含むスピーディな研究開発による次世代技術開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ入れ替えによるROIC向上</li> <li>CASE領域での成長実現による収益拡大</li> <li>規律ある投資管理による固定費の抑制</li> <li>政策保有株式の縮減や手元資金の圧縮による資産効率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>借入活用や株主還元強化による資本構成の改善</li> <li>IR活動強化による株主資本コストの低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル社会</li> <li>交通事故死亡者ゼロ</li> <li>モノづくりにおけるカーボンニュートラル</li> <li>ムダのない最適な物流システム</li> <li>安定したグローバル生産供給</li> <li>安心して暮らせる地球環境づくり</li> <li>モノづくり人財の育成</li> </ul>	
 <p>人的資本 P.74-77</p>	<p>「実現力のプロフェッショナル集団」になる人・組織</p>	<p>社員エンゲージメント肯定回答率: 78% 女性管理職人数: 事技系 200人 技能系 200人</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事施策・制度の刷新</li> <li>社員のキャリア実現支援</li> <li>風通し良い活力あふれる職場づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な個性・価値観・経験の相互作用によるイノベーション創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長領域への人財シフトによる利益増大</li> <li>DX/リテラシー向上による効率化</li> <li>社内人財の最適シフトによるリソース適正化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割・成果に基づく評価・報酬制度で高生産性人財の増加</li> </ul>		
 <p>製造資本 P.78-79</p>	<p>進化を続ける技能と、グローバル・デジタル活用でモノづくりを強靱に</p>	<p>設備投資額: 3,500億円 CO<sub>2</sub>排出量削減投資計画 1,000億円(2022年度~2025年度) ・グローバルでの変動対応力強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル生産供給体制の構築</li> <li>デジタルツイン工場の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー循環システムや資源再利用によるサーキュラーエコノミーの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル生産供給体制での拡販・利益追求</li> <li>デジタルツイン工場による高品質・高効率生産</li> <li>データ分析に基づく生産性向上</li> <li>規律を持った投資判断によるコスト低減</li> <li>省エネ・省資源への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強靱な供給網構築による供給リスクの低減</li> <li>サプライチェーンをつなぎ、安定したモノづくり</li> </ul>		
 <p>知的資本 P.80-88</p>	<p>時代の潮流を捉え、「世界初」「世界一」を実現する研究開発</p>	<p>研究開発費: 4,500億円 ソフトウェア人材数: 12,000人 ・領域・スピードの拡大・加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体開発の強化</li> <li>量産開発の効率化</li> <li>ソフトウェア人材の育成</li> <li>先端研究の加速</li> <li>知財ポートフォリオの設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先端技術研究による世界一・世界初製品の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長領域投入によるCASE/半導体の競争優位確立</li> <li>DX活用によるソフトウェア開発の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社活用可能特許の増産による自動車業界内外での競争優位の維持・確立</li> </ul>		
 <p>自然資本 P.89-93</p>	<p>地球環境の維持と経済価値創出の両立に向けて環境ニュートラルを追求</p>	<p>業界を牽引するカーボンニュートラル実現(モノづくり) 2025年度(クレジット込み) 2035年度(クレジットなし) ・自然資本の効率的な利用 ・環境負荷低減</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用エネルギー低減に向けた徹底的な省エネ活動</li> <li>経済合理性を考慮した再生可能エネルギーの導入</li> <li>リサイクルなどによる自然資本の効率的利用</li> <li>廃棄物/排出物削減による環境負荷のミニマム化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車の環境技術を活用した、CO<sub>2</sub>循環システムなどの革新的な省エネ技術の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益力との両立を実現するカーボンニュートラルなモノづくり</li> <li>環境規制加速に対する電動化製品の開発・普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減活動による将来の物理的環境リスクへの対応コスト低減</li> <li>資源の有効利用による資源枯渇リスクの低減</li> <li>環境ブランド確立による優秀人材の獲得</li> </ul>		
 <p>社会・関係資本 P.94-97</p>	<p>多様なステークホルダーとの対話で絆を強め、ともに成長</p>	<p>サプライヤー数: 約7,360社(2022年度実績) ・良好な関係構築 ・仲間づくりによる他資本強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各ステークホルダーとの対話強化</li> <li>盤石な企業基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスパートナーとの連携による新たな価値の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様・社会の共感を得る製品・ソリューションの提案</li> <li>サプライヤーとの関係強化による安定供給、リスク管理による生産コストの低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適時・適切な情報提供による株主/投資家との情報の非対称性の解消</li> </ul>		

# 受け継がれるサステナビリティ経営

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

時代が変わってもこの社はの精神を受け継ぎ、サステナビリティ経営を実践し続けるため、「デンソーグループサステナビリティ方針」を定めるとともに、社会課題を当社の2030年長期方針、優先取組課題(マテリアリティ [P.36-37](#))に落とし込み、事業活動を通じてその解決に取り組んでいます。ここでは、サステナビリティ経営の実践に向けた推進体制や具体的な取り組みなどについて紹介します。



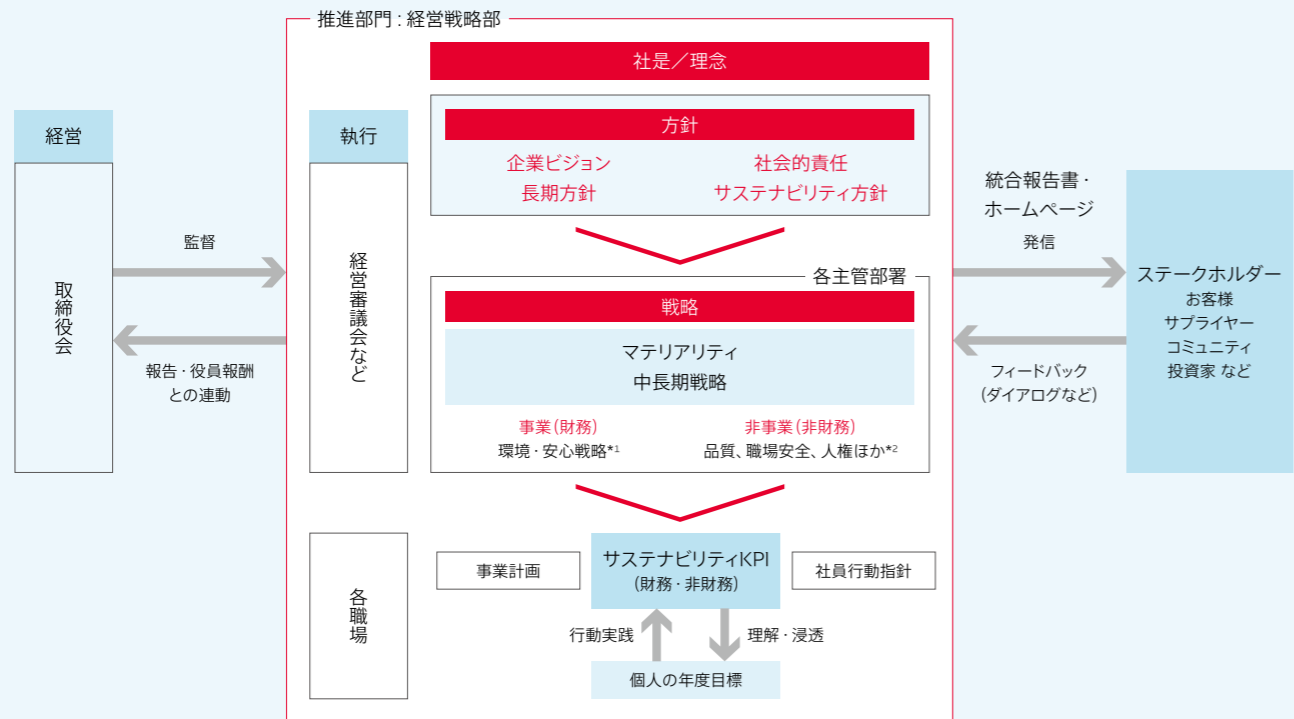
## サステナビリティ経営の推進体制

経営戦略本部を担当する役員(取締役副社長)を統括責任者として、経営戦略本部が全社のサステナビリティ経営推進機能を担っており、方針や活動計画の立案、各部門の活動支援・フォローアップ、社内外コミュニケーションなどを行っています。

サステナビリティ経営の方向付けや全社活動状況のフォローアップなどは、取締役会監督のもと、会社の公式会議体(経営審議会など)で審議・報告を行っています。また、個別のサステナビリティテーマについては、主管部門が各専門委員会(審議を受け、関係部門と連携して活動を推進しています。

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

## デンソールのサステナビリティ経営マネジメント体系、推進部門



\*1. 経営審議会/経営戦略会議(P.100)にて戦略審議

\*2. 品質保証会議、全社安全衛生環境委員会など主管部門が事務局となり、公式会議体にて方針審議

「デンソーグループ サステナビリティ方針」はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/management/management-doc-sustainability-policy-ja.pdf>



## TOPIC

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

会社・経営層	サステナビリティKPIを設定し、会社目標として進捗フォロー <a href="#">P.36-37</a> サステナビリティKPIの達成状況の役員報酬評価指標への組み込み <a href="#">P.104-106</a>
社員	一人ひとりが業務を通じてサステナビリティを実践し、自分で語ることができるように、デンソーグループの各地域・各社が、それぞれの文化・風土を踏まえた効果的な社員啓発・情報発信を推進。

### 事例 1: コミュニケーションシート(個人業務目標)×SDGs×社員証(日本他)

年間の個人業務目標を設定するにあたり、自分の業務がどのSDGs目標に貢献するのかを考えるとともに、その目標のアイコンを社員証や名刺などに表示しています。それにより、自分自身が設定したSDGs目標をいつでも振り返ることができ、さらには周りの仲間にも共有することで、折に触れてSDGsへの貢献について語るきっかけとしています。



### 事例 2: 私とSDGs小作文コンテスト(中国)

社員一人ひとりが自分の仕事とSDGsのつながりを考えるにあたり、中国地域全体の社員から「私とSDGs」というテーマで小作文を募集しました。約500件もの投稿が寄せられ、その中から最優秀賞・優秀賞を選出し、表彰するとともに、SDGsと業務のつながりを考える上での参考としてもらうため、中国地域に限らず社内イントラネットを通じてデンソーグループの社員と共有しました。



### 事例 3: 域内グループ会社へのキャラバン活動(欧州)

複数の国にまたがって事業を展開している欧州グループでは、理念を共有するため、まずは欧州グループ各社のトップを対象として、SDGs大使やSDGs専門家によるプレゼンテーションなどの説明会を実施。また、欧州統括拠点長によるSDGs紹介ムービーを作成して共有するとともに、欧州統括拠点のサステナビリティリーダーなどが各社を巡ってワークショップを開催し、サステナビリティ経営の浸透を図りました。



## MESSAGE

### 社員一人ひとり×サステナビリティ 私の仕事を通じて実現するサステナビリティ



モノづくりにおけるカーボンニュートラルを実現し、サステナブルな社会をつくりたい  
安全衛生環境部  
塩谷 友佑

私は、モノづくりにおけるカーボンニュートラル実現に向けたエネルギー戦略の立案・推進を行っています。最も安価、かつ安定的な再生可能エネルギーの調達は、競争力とCO<sub>2</sub>排出量削減の両立を実現し、その結果、会社の発展につながるという点に大きなやりがいを感じています。デンソーの競争力を確保しつつ、社会全体がサステナブルに成長できるようなカーボンニュートラルを目指しています。



自動運転の普及を通じて、多くの人の命を救うことが誇り  
セーフティ車両システム技術部  
眞木 菜奈美

私は、GSP(Global Safety Package)と呼ばれるドライバーの運転支援・クルマの安全性能向上に貢献する製品のインターフェイスとなる部分の仕様開発などを担当し、高い品質で世に送り出すことをミッションとしています。自分の仕事が自動車による事故を削減することに直結し、たくさんの人の命が救えるということが、大きな誇りです。



特集 価値創造の実践

# カーボンリサイクルの発想を広げる 「どこでも」「効率よく」CO<sub>2</sub>を回収するための挑戦

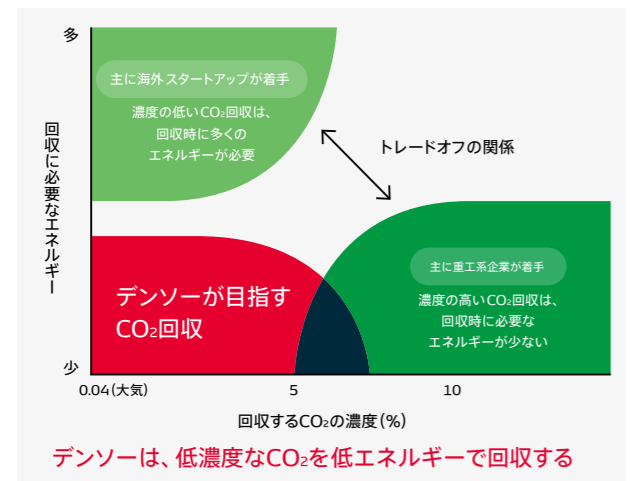
カーボンニュートラルの実現に向けて、CO<sub>2</sub>を減らしていく脱炭素に加え、排出されるCO<sub>2</sub>を回収し再利用する「カーボンリサイクル」への注目が集まっています。デンソーはこのCO<sub>2</sub>回収を「どこでも」「効率よく」実現するために、小型で高効率なCO<sub>2</sub>回収システムの開発と実装を進めています。

社会背景

カーボンニュートラルを実現するためには、電力部門の脱炭素対応が大前提ですが、非電力部門においても、電化を進める、水素を利用するなど、CO<sub>2</sub>を排出しないエネルギーへの転換が必要です。ただし、電化や水素の利用などによる脱炭素対応が難しい領域では、別の手段が必要になります。その手段の土台となるのが「CCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)」とも呼ばれるCO<sub>2</sub>回収・貯蔵・再利用の技術です。こうした技術を活かし、今後排出されるCO<sub>2</sub>を回収するだけでなく、過去に人類が排出してきたCO<sub>2</sub>をさかのぼって回収していくことが求められています。例としてデンソーでは、2022年から安城製作所にCO<sub>2</sub>循環プラントを設置し、CO<sub>2</sub>回収・貯蔵・再利用の実証実験を進めています。

「どこでも」「効率よく」CO<sub>2</sub>回収できるシステムを開発

カーボンリサイクルを社会の当たり前にしていくためには、少ないエネルギーで、社会のあらゆる場所でCO<sub>2</sub>を回収できるようにすることが重要です。産業や運輸をはじめとする社会の様々な場面で排出される膨大なCO<sub>2</sub>を、経済的に成立する形で回収できるようにすることは、カーボンニュートラルの実現のために必要不可欠です。



また、CO<sub>2</sub>回収にかかるエネルギーを、回収できるCO<sub>2</sub>より少なくするとともに、回収したCO<sub>2</sub>の輸送で発生するCO<sub>2</sub>が少なくなるよう、利用する場所の近くで回収ができるようになることが理想です。

デンソーはCO<sub>2</sub>回収のエネルギーと、CO<sub>2</sub>の濃度がトレードオフとなっている領域において、モビリティで培った技術を活かし、小型で高効率なCO<sub>2</sub>回収システムの実現を目指しています。濃度の低いCO<sub>2</sub>を高効率に回収でき、場所を選ばず設置できる小型なシステムが実現できれば、ビルの屋上や家庭など、より身近な場所でCO<sub>2</sub>の回収ができるようになります。

デンソーの強みを活かしたシステム開発

「どこでも」「効率よく」CO<sub>2</sub>回収ができるシステム開発のために、デンソーの開発しているCO<sub>2</sub>回収システムでは新しい回収方式を採用しています。従来のCO<sub>2</sub>回収は「熱式」と呼ばれる技術が用いられてきました。この技術は、温度の上げ下げによってCO<sub>2</sub>を回収するため、加熱や冷却にエネルギーが必要になり、システムも大型になる傾向がありました。

デンソーはモビリティの技術を活かして、「電界式」と呼ばれるCO<sub>2</sub>回収技術を開発しています。「電界式」は、温度の上げ下げではなく、電圧の切り替えでCO<sub>2</sub>を回収する方式です。回収に必要なエネルギーを少なくすることができるだけでなく、加熱や冷却のための機構が不要なため、熱式と比較してシステムの小型化が可能になります。

電界式の技術開発には、空気や熱、電気のマネジメント技術、セラミックの触媒をつくるノウハウなど、デンソーがこれまで培ってきた要素技術が数多く使われています。こうした要素技術に加えて、デンソーではハード・ソフト両面で開発を進められるシステム最適化のノウハウと、高品質な製品を、低コストに大量生産できるという生産技術を保有しています。これらの強みを掛け合わせて、小型で高効率なCO<sub>2</sub>回収システムの実現と普及を目指しています。

CO<sub>2</sub>が活用される未来

このCO<sub>2</sub>回収システムの社内実証を進め、2023年度には社会実証を進める予定です。デンソーの小型CO<sub>2</sub>回収システムは、どのような場所で活用ニーズがあるのか、市場やパート

ナーの声を聞きながら、いろいろな使い方のアイデアを検討しています。

CO<sub>2</sub>を利用する方法はいくつかあります。食品加工などの直接利用以外にも、回収したCO<sub>2</sub>を別の用途でリサイクルすることも見据えています。樹脂などの化学品として使用する、都市ガスなどの代替燃料として利用する、鉱物に変換して活用するなど、CO<sub>2</sub>の利用は様々な可能性が注目されています。

カーボンリサイクルを実現するためには、水素などCO<sub>2</sub>以外の要素も求められます。水素に関する開発を行うチームとも連携しながら、どのようなリサイクルが適切なのかを様々なパートナーと一緒に模索しています。安城製作所のCO<sub>2</sub>回収の実証プラントでは、回収したCO<sub>2</sub>と太陽光由来の電力で生成した水素からメタンを合成し、工場の熱源として再利用する実証も進めています。

回収したCO<sub>2</sub>をできるだけ早期に利用する「現在」の視点と、長期的に回収したCO<sub>2</sub>をカーボンリサイクルする方法を模索する「未来」に向けた両面でのアプローチから、技術開発によってCO<sub>2</sub>を活用しカーボンリサイクルを推進することで、カーボンニュートラルに貢献していきます。

社会に提供する価値

CO<sub>2</sub>回収の可能性を広げることで、カーボンニュートラル社会に導く

小型で高効率なCO<sub>2</sub>回収システムの実装を進めることで、様々な場所でのCO<sub>2</sub>回収を進め、カーボンリサイクルをより身近に、さらに選択肢を広げていきます。すでに実証実験を行っている工場内でのCO<sub>2</sub>循環プラントに加え、多様なシーンでのCO<sub>2</sub>回収を進めることで、社会全体のエネルギー循環の流れを加速させ、脱炭素とは別の側面からもカーボンニュートラルの実現を目指します。また、CO<sub>2</sub>回収システムをはじめとする取り組みにより、2030年度のScope3におけるCO<sub>2</sub>排出量削減目標▲25% (2020年度比)の達成を目指します。

MESSAGE

我々人類が過去に排出してきたCO<sub>2</sub>も、私たちの技術で回収する

デンソーは、クルマのシステムサプライヤーとして、多くの製品を世に送り出してきました。CO<sub>2</sub>を可能な限り排出しない環境性能の高いシステム開発も行っていましたが、それでもデンソーのシステムを搭載したクルマの走行時や、製品の製造途中で排出するCO<sub>2</sub>を完全になくすには至っていません。だからこそ、過去に出してしまったCO<sub>2</sub>、そしてこれからも出してしまうCO<sub>2</sub>を、自分たちの技術でしっかり回収してリサイクルしていきたい。私たちには、その責任があると考えています。

デンソーの持つ技術を結集したCO<sub>2</sub>回収システムの自由度を活かして、将来的には、家庭やビルなどで排出されるCO<sub>2</sub>を回収し用途に応じて利用する「CO<sub>2</sub>の地産地消」も実現できるかもしれません。デンソーはパートナーの皆様とともに、カーボンリサイクルに向けた大きな流れをつくりながら、カーボンニュートラルの実現を目指していきます。



左から  
環境ニュートラルシステム開発部 事業開発室 森坂 稔  
環境ニュートラルシステム開発部 CO<sub>2</sub>システム開発室 谷 賢治  
自動車6ライフソリューション部 住設・エネマネ事業室 薄木 久理実

## 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

環境

工場CO<sub>2</sub>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

安心

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

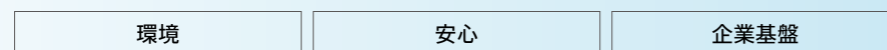
【2035年度目標】  
モノづくりにおける  
カーボンニュートラル  
(クレジット活用なし)

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の進化とあわせて、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
<b>Politics (政治)</b> ・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
<b>Economy (経済)</b> ・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
<b>Society (社会)</b> ・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
<b>Technology (技術)</b> ・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

<b>2030年時点の社会変化のキーワード</b>
<b>① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト</b> 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
<b>② 人々の価値観・消費行動の多様化</b> 消費・価値観の多様性 IT通信×クルマの進化
<b>③ 社会課題の顕在化</b> 高齢化・過疎・過密・渋滞
<b>④ 国際社会の構造変化・不安定化</b> 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
<b>① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車産業への環境規制の強化・加速</li> <li>各国政府による環境税の導入・拡大</li> <li>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</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>脱炭素や資源再利用に資する新技術(CO<sub>2</sub>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</li> <li>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</li> </ul>	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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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。
<b>② 人々の価値観・消費行動の多様化</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ニューノーマルの常態化による移動の減少</li> <li>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</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>“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)</li> <li>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</li> <li>エコプロダクツへの意識が拡大</li> </ul>	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すことにより、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。
<b>③ 社会課題の顕在化</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	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。
<b>④ 国際社会の構造変化・不安定化</b> <b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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)</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	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材育成・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)

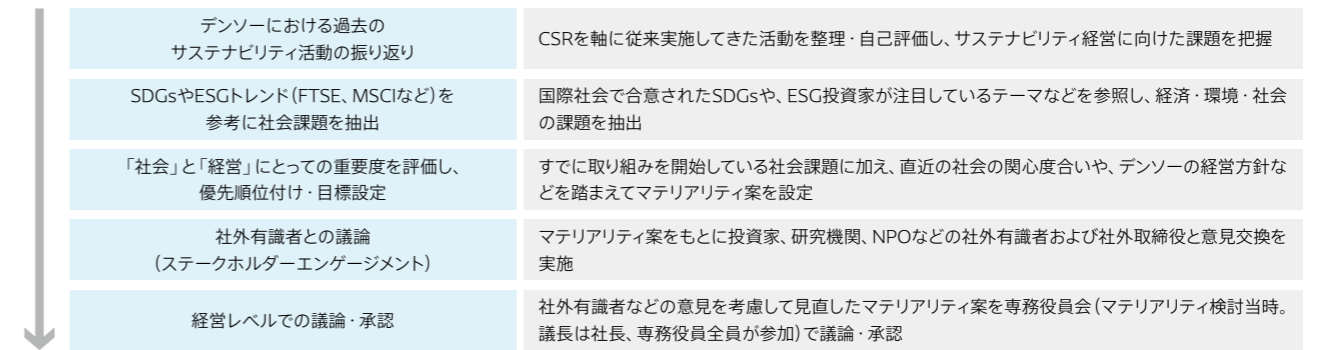
デンソーでは2030年長期方針達成のために優先取組課題(マテリアリティ)を選定し、サステナビリティ経営の推進を加速することで課題解決を図っています。事業環境認識で想定した社会予測やSDGsを含む様々な社会課題の中から、持続可能な社会の実現のために、重要度が高くデンソーが特に貢献できる分野として「環境」「安心」「企業基盤」の3つを掲げています。各分野の優先取組課題(マテリアリティ)を全社で共有し、それぞれの目指す姿と具体的な目標値であるKPIを設定しました。事業活動を通じてこれらの目標を達成することで、2030年長期方針の実現と社会課題の解決に取り組みます。

## 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"> <li>工場CO<sub>2</sub>総排出量(2020年度比) ※ クレジット活用あり</li> <li>電動化領域製品の普及 電動化領域売上収益</li> </ul>	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"> <li>安全製品の普及 ADAS売上収益</li> </ul>	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"> <li>重大法令違反発生件数</li> <li>重大事件発生件数</li> </ul>	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"> <li>海外拠点長の現地人財登用</li> <li>女性管理職数(単体)</li> <li>社員の生活習慣スコア*1(単体)</li> <li>安全点*2(低いほど良好)</li> <li>社員エンゲージメント肯定回答率(単体)</li> <li>人権研修受講率(単体)</li> </ul>	20人	20人	21人	20人以上	
	健康/労働安全衛生		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	
	働き方改革/働きがい向上		77点	74.5点	77点	77点以上	
	人権の保護/持続可能な調達		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	
	ガバナンス		72%	73%	74%	78%	
			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%	
		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

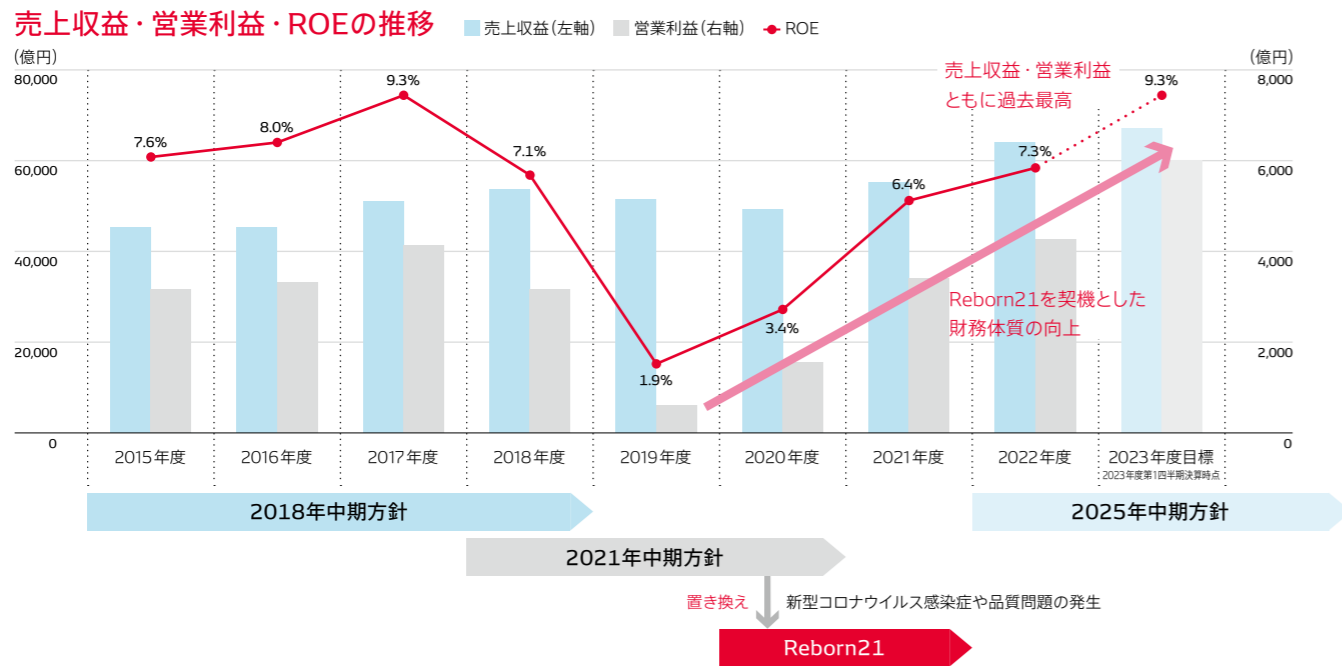
\*1. 生活習慣スコア: 個々人の生活習慣の実践状況を健康データより点数化したオリジナル指標 \*2. 安全点: 災害の大きさや種類に応じてリスクを点数化した指標。低いほど良好 \*3. グループ会社

※ 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	<b>環境・安心</b> ・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 <b>市販・新事業</b> ・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 <b>海外</b> ・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	<b>品質</b> ・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 <b>事業</b> ・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 <b>人・組織</b> ・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 <b>財務</b> ・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 <sub>2</sub> 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: <b>10%超</b> 営業利益率: <b>10%</b> 売上収益: <b>6.7兆円</b> 電動化領域売上収益: <b>1兆円</b> ADAS領域売上収益: <b>5,000億円</b>
---

### 2023年度の目標

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

### 2022年度の実績

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

## 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	<b>進捗</b> ・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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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) <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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ー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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・「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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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%) <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・水素・CO <sub>2</sub> 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 <b>今後の方向性</b> ・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	<b>進捗</b> ・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 <b>今後の方向性</b> ・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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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"> <li>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</li> <li>2025年度には電力由来のCO<sub>2</sub>は再生可能エネルギーの調達で、ガス由来のCO<sub>2</sub>はクレジット利用により、カーボンニュートラルを達成</li> <li>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</li> </ul>	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 <sub>2</sub> 排出量(グローバル) 141万t-CO <sub>2</sub> 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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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"> <li>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</li> <li>産業から排出されるCO<sub>2</sub>や大気中のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>を削減</li> </ul>	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 <sub>2</sub> 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)

CO<sub>2</sub>排出量削減目標：2030年度 ▲25%(2020年度比)、2050年度カーボンニュートラル

Scope3カーボンニュートラルに向けたロードマップ

CO<sub>2</sub>排出量

1,064万t

加工部品

電子部品

材料

省エネ

低CO<sub>2</sub>部材採用

再エネ導入

④ 課題・要望を業界全体・行政・お客様に提言し、産業界を挙げて活動環境を整備

② サプライヤーと目標を共有 ▲2.5%/年 (WB2°C\*)

③ サプライヤーと連携した削減推進

2050年度カーボンニュートラル

原単位試算

実体不明

① 排出量の見える化

#### サプライヤーとの連携強化

排出量を見える化した上で、具体的なCO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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 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

#### Scope1・2 デンソー自社工場

CO<sub>2</sub>排出量削減目標：2035年度モノづくりにおける完全なカーボンニュートラル

Scope1・2カーボンニュートラルに向けたロードマップ

100(190万ton)

省エネ

再エネ発電(自社)

86

電力由来CO<sub>2</sub>

再エネ電力外部調達

省エネ

再エネ発電(自社)

65

電力由来CO<sub>2</sub>

再エネ電力外部調達

③ 生産供給革新による省エネ

④ ガスのカーボンニュートラル化

ガス由来CO<sub>2</sub>

クレジットによるオフセット

再エネ電力外部調達

カーボンニュートラルガス(水素)

CO<sub>2</sub>回収

① 徹底した省エネと再エネ活用の増加

② 外部調達エネルギーのカーボンニュートラル化

2020年度

2025年度

2035年度

#### 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、CO<sub>2</sub>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)

CO<sub>2</sub>排出量削減目標：2030年度 ▲25%(2020年度比)

製品ごとのCO<sub>2</sub>排出量と収益の関係性

2035年度

収益に貢献

CO<sub>2</sub>排出量

収益力強化

大幅縮小

理念・収益を両立

新モビリティ領域事業

エネルギー活用事業

理念に貢献

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"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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"> <li>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</li> <li>技術を磨き、乗用車両から公共車両まで、快適空間を拡大</li> </ul>	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"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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CO<sub>2</sub>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と開発した小型・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。

#### 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。



### 2023年

#### エネルギー利用

##### CO<sub>2</sub>回収システムを用いた共同技術検証実験

デンソーのCO<sub>2</sub>回収システムを用いて、CO<sub>2</sub>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)

## 環境

モノづくりにおけるCO<sub>2</sub>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に実証します。

#### 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

## 事業ポートフォリオと創出価値

デンソーでは、モビリティを中心とした幅広い領域において7つの事業を展開しています。将来社会に新しい価値を生み出していくための事業ポートフォリオを構築し、それぞれの事業における創出価値の最大化に向けて取り組んでいます。また、変化の激しい事業環境においても社会のニーズを捉えた製品・システムを提供し、持続的成長を実現するために、事業ポートフォリオの入れ替えを重点戦略として進めています。

### 事業の構成

デンソーの車載事業は、世界中のカーメーカから信頼される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、あらゆる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、交通事故死亡者ゼロの実現を目指すモビリティエレクトロニクス、これからのモビリティ開発の要となる先進デバイスで構成される5つの事業は、電動化、先進安全／自動運転、コネクティッドなど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／農業の分野で成長を続けています。

### サステナビリティKPIの導入

環境・安心の価値を最大化する取り組みをより推し進めるため、2022年度よりサステナビリティKPIを導入、そのうちのひとつとして環境・安心製品の普及を測る指標となる環境・安心製品群の売上収益目標の設定とそれに対する実績のフォローアップを開始しました。これらの製品は着実に売上収益を拡大しており、社会への価値提供が広がっています。

### 全社戦略と事業戦略の関係性

2025年中期方針や環境・安心戦略の実現の鍵を握るのは、これら全社戦略と連動した事業戦略です。各事業が全社視点での成長・総仕上戦略に基づく事業ポートフォリオ入れ替えを着実に実行し、また環境・安心製品の開発・拡販をスピーディに行うことで、デンソーは社会への提供価値を最大化することが

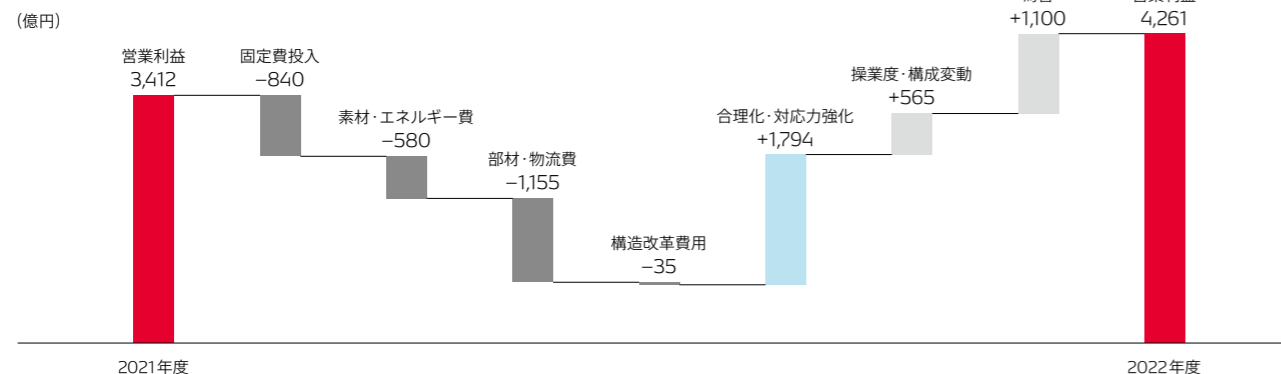
できます。そこで当社は、各事業が持つ独自の強みや資本を活かし、全社戦略の実現に向けた具体的な中長期・短期シナリオを、最新の事業環境や戦略の進捗を踏まえて毎年更新し、会議体で審議・フォローアップを実施しています。2025年中期方針と連動した事業戦略や、具体的な環境・安心戦略の進捗を、以降のページでご紹介します。

### 2022年度総括

**世界経済：**世界経済は、新型コロナウイルス感染症による経済活動の制限の緩和が進み、緩やかな回復基調となりました。一方、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化などの影響を受け、世界的にエネルギーや車載向け半導体が不足し、様々なモノやサービスの価格が高騰しました。また、欧米各国の金融引き締めによる景気後退懸念や、中国でのゼロコロナ政策による混乱など、不透明な状況が継続しました。

**売上収益・営業利益：**売上収益は、半導体不足などによる車両減産があったものの、電動化や先進安全領域の拡販や、新型コロナウイルス感染症を起因とした稼働規制影響からの回復などにより、6兆4,013億円(前年度比8,858億円増、16.1%増)と前年度比増収になりました。営業利益は、電子部品を中心とした部材費、物流費、素材費、エネルギー費の高騰など、外部環境の影響があったものの、拡販や研究開発の効率化などの合理化や、価格反映の効果により、4,261億円(前年度比849億円増、24.9%増)と増益、売上収益・営業利益ともに過去最高となりました。

### 営業利益増減分析



### 主な事業環境の変化(将来の機会とリスク)

**電動化の伸展：**グローバルにおけるカーボンニュートラル実現に向けた取り組み・規制・ルールメイキングが加速する中で、利用時だけでなく製造時にもCO<sub>2</sub>を多く排出する自動車業界の取り組みとして、クルマの電動化への関心が高まっています。IEAによると、2021年時点の電動車の販売シェアは10%未満でしたが、2030年までに36%まで増加すると予測されています。また、2030年時点の電動車の販売台数内訳ではBEVが約8割になるとされ、地域別では主に中国と欧州が販売台数の伸びを牽引すると見込まれており、BEV向けの製品開発と生産能力の拡充が急がれます。(エレクトリフィケーションシステム、パワトレインシステム、サーマルシステム [P.54-59](#))

**車載半導体需要の高まり：**現在のグローバル半導体市場の規模は約50兆円といわれています。今後も市場は右肩上がりに成長し、2030年には、100兆円規模のマーケットに成長すると予測されています。超巨大マーケットを巡り、世界で半導体の覇権争いが繰り広げられている中でも、脱炭素社会の到来やモビリティの技術革新を背景に、新たな成長が見込まれるのが車載半導体の市場です。電動化や自動運転車の普及による需要の増加を中心に、半導体市場全体の成長率を上回る成長を続けています。(先進デバイス [P.62-63](#))

**クルマのソフトウェアリッチ化：**電動化やADASの伸展によるクルマの高性能化に伴い、車両に搭載されるソフトウェアは大規模化、複雑化が進んでいます。また近年は、車両と様々なモノがつながるコネクティッドカーにおいて、OTA(Over The Air)システムを用いることで、遠隔地から無線でソフトウェアを継続的にアップデートし、機能を改良することが可能となります。加えて、IT企業の自動車業界への参入に伴い、これらの異業種との競争も熾烈を極めていきます。(モビリティエレクトロニクス [P.60-61](#))

**労働人口不足の加速：**新型コロナウイルス感染症の拡大や度重なる気候危機、ロシアによるウクライナ侵攻を含む各地での紛争の影響で、世界で飢餓に直面している人口は、2019年以降、約1億2,200万人も増加したといわれています。これらの食料不安は、農村部に住む人々の間でより顕著であり、安定的で大規模な農業生産へのニーズは増すばかりです。また、日本の物流業界における2024年問題を筆頭に、世界中の先進国を中心に労働力不足は深刻化しており、持続的な生産活動を続ける社会確立のためには、工場の生産機能の総合的な自動化への期待が高まっています。(FA・社会ソリューション、フードバリューチェーン [P.64-65](#))

環境・安心の  
価値最大化を  
実現する  
業界全体で取り組む  
総仕上活動

デンソーは、2021年度から環境・安心の価値最大化に向けた事業ポートフォリオの最適化を推進しています。経営資源の投資先をより「収益・経営理念に貢献する領域」にシフトさせ、社内リソースを集中投入することが狙いです。そのため一部の事業については、総仕上げ(縮小やクローズ)も検討します。事業譲渡が、お客様、譲渡先、デンソー、さらにはサプライヤーそれぞれにとって良いモデルとなるための大前提は、「お客様に変わらない高品質な製品を安心・安全にお届けし続けること」です。この考え方を軸に、当社では総仕上活動を推進、これまでにIII型オルタネータとフューエルポンプモジュールの事業譲渡を決定し、2023年度は一部のセラミック製品の譲渡検討開始を発表しました(2023年7月末現在)。世界有数のセラミック技術力を持つ日本特殊陶業株式会社へ、内燃機関のコア製品の一つであるセラミック製品を譲渡することにより、両社が持つ技術とモノづくりを融合させ、内燃機関の製品力向上を目指します。また、電動車の本格普及に備え、電動化製品の開発を加速させるとともに、電動化によって重要性が増す車両全体のエネルギーマネジメントシステムの開発にも取り組んでいきます。こうした取り組みにより、内燃機関車や電動車など自動車市場全体で、消費者にとって性能面・価格面においても魅力ある製品ラインナップを揃えることができるとともに、カーボンニュートラル社会の実現の早期化に貢献できると考えています。今後も、事業ポートフォリオの最適化をより力強く実行することで、社会へ新たな価値を提供し続けられるデンソーを目指します。

## 事業分析

デンソーでは、各事業において培ってきた技術や知見を、時流に即した形で製品に実装して社会に届けることで、世の中に価値を提供してきました。そして現在も、全社戦略と連動した事業戦略に基づき、各事業が成長・変革を進めています。ここでは、投資家やアナリストなど社外のステークホルダーの皆様との対話でいただいた主な関心ごとの一つである、未来に向かって価値を提供し続けるための各事業の実績と強み、戦略や取り組みをご紹介します。

### エレクトリフィケーションシステム

**Q**：BEV進展に伴う、デンソーのインバータの技術競争力を教えてください。

**A**：様々な事業セグメントとノウハウを持つデンソーは、市場やお客様の期待に応えるべく、システム提案で競争力を確保します。デンソーは従来、電池制御や熱マネジメントも含めたシステム全体、いい換えると車両視点での改善に取り組んでいます。加えてインバータに搭載されるSiCパワー半導体そのものの進化・改善、および活用に取り組むことで、BEVの電費向上、航続距離延伸に貢献し、競争力を発揮します。またHEV向けインバータとの共通性を高めることで、より短期間での市場投入およびHEVのボリュームを活かしたコスト競争力でも貢献します。

### パワトレインシステム

**Q**：カーボンニュートラルが加速する中での内燃製品の将来戦略について教えてください。

**A**：欧米や中国を中心に車両電動化は加速していきますが、エネルギー事情、商用や農建機車両など、地域や使われ方によって電動化の進展速度は異なります。今後の多種多様なニーズに

### サーマルシステム

**Q**：2030年度目標である540万台の熱マネジメント製品の生産体制や、その拡販・技術戦略を教えてください。

**A**：BEV導入期を越える2030年は、各社BEV専用プラットフォームを本格採用し、大量生産が開始され、カーメカごとの熱マネジメントに対するニーズが多様化する「揺籃期」と想定します。各機能コンポーネントのすり合わせによる現行の熱マネジメントシステムは、ニーズの多様化に応じて開発工数・バリエーションが肥大化するリスクがあります。BEV揺籃期を見据え、サーマルシステムグループが築き上げてきた熱制御・シス

**Q**：カーメカでの電駆動部品(モータ、インバータ)の内製化などが進む中での拡販戦略について教えてください。

**A**：モータ、インバータは、内燃機関車向けのエンジンに相当する重要な領域であり、雇用維持などの観点から、内製化を志向するお客様も存在します。電動モビリティへのグローバルニーズも多様化する中、電子とモータの両事業を持つデンソーは、電子製品では、ウエハから構成部品まで内製し、モータ製品でも、小型から大型モータの設計・生産・検査まで全工程を内製一貫で成しうる開発基盤があります。このように、モビリティ性能・品質の観点で、システム提供・貢献できることが当社の強みであり、お客様の多様な要望に合わせ、標準形状となる部品・モジュール提供にも対応することで、電動化の普及を進展させ、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

寄り添い、環境負荷の小さい動力源の選択肢を提供することが必要だと考えます。内燃製品で培った技術を活かし、水素やバイオ燃料、e-fuelなど、エネルギー効率が高く環境負荷が小さい燃料のエンジン開発に取り組みながら、お客様や業界全体の変革期を支え、グローバルな環境対応を実現します。

テム構築技術、高性能小型化・微細化技術といったコア技術をさらに磨き上げ、差別化により競争力を高めます。さらに、MBSE\*による開発効率化の上、各コンポーネントを機能統合しモジュール化し、このモジュールの組み合わせによるカスタマイズでニーズに応えるモジュール製品化を構想中です。構想実現に向け、主要なお客様の先行開発フェーズから入り込み、モジュールによる課題解決を訴求し、お客様とともに将来の熱マネジメントの開発要件・共感される価値を明確化し、さらなる拡販につなげていきます。また、熱マネジメント製品540万台

を届ける生産供給体制の再編にも取り組んでいます。内燃機関向け需要の縮小に合わせて既存製品を集約し、設備・人財といった現有資産を熱マネジメント領域で最大活用し、他事業部の生産拠点・技術資本の活用といった、事業の壁を越えた再編も検討を開始しています。これらの取り組みにより、事業体格・

### モビリティエレクトロニクス

**Q**：需要が高まる電子プラットフォーム戦略について教えてください。

**A**：SDV\*化、BEV化の進行に伴い、電子プラットフォームへのニーズがますます高まってきます。デンソーはパワトレイン、ボデー、シャーシ、コックピット、ADASなど車両全体にわたる電子システムを長年手掛けており、そこで蓄積したクルマ全体のエレクトロニクスとソフトウェアに関する幅広い技術力と知見があります。また、長きにわたり築き上げてきた世界中のカーメカとのネットワークがあります。これらの強みに加え、最新のDXと自動化手法を取り入れて開発を加速し、商品力の高いSDV、BEVの実現につながる電子プラットフォームを開発していきます。

\* SDV (Software Defined Vehicle)：電動化や自動運転、車両セキュリティなどを、ソフトウェア主導で実現するクルマやクルマづくり

**Q**：ADAS技術開発ロードマップについて教えてください。

**A**：先進安全システム「Global Safety Package」は性能をさらに高め、グラフに示すように2025年度までに56%の死亡事故をなくすことを目標に開発を進めます。また、残りの44%に

### 先進デバイス

**Q**：社外連携を含むSiCの供給戦略を教えてください。

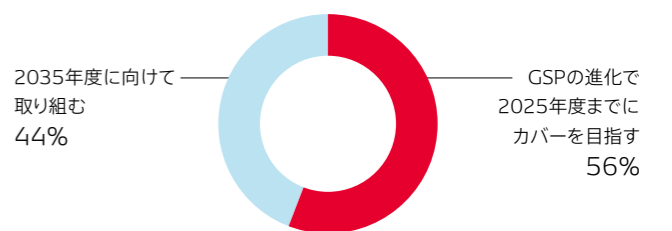
**A**：グローバルでのカーボンニュートラル規制化により、カーメカ各社では規制対応に向けた製品開発を加速しており、市場での電動化が急拡大すると予想されます。当社では、従来のSi素子と比べて低損失・高品質・大面積(直径8インチ化)のSiC素子を搭載したインバータで差別化を図ることで、電動車インバータ市場シェアを拡大し、市場普及とCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。デンソー独自のトレンチMOS構造\*1を採用したSiCパワー半導体は、高耐圧と低オン抵抗\*2を両立し、発熱による電力損失を低減することで1チップ当たりの出力を向上し航続距

競争力を維持しつつ熱マネジメント製品の拡販目標を達成し、事業ポートフォリオ変革を実現させます。

\* MBSE (Model Based Systems Engineering)：ビジネスプロセスまで含めたシステムエンジニアリング全体をデジタルモデルに基づいて行うことで、効率と品質を向上させるエンジニアリング手法

対しては、クルマの全周囲の危険を認識する高性能センサおよびクルマでは見えない死角の危険を認識するインフラ協調システムの開発を進めます。さらに、GSPやインフラ協調システムでは救えないタイプの事故に関しては、ドライバーの状態や技量をモニタリングする技術にまで踏み込み、クルマの周囲とドライバー状態を常時モニタリングしてそれらを統合するアルゴリズムを開発し、交通死亡事故者ゼロに向けて取り組んでいきます。

### 死亡事故に対するカバー率



※ 交通事故総合分析センター (ITARDA) 2018年の事故分析に基づき試算  
試算対象：乗用車(普通/軽)が第一当事者である死亡事故(対列車事故を除く)

離を延伸しています。また供給の強靱化を図るため、サプライチェーン内における特許保護技術や車載仕様の開示や生産委託先への技術支援により、Siパワー半導体と同様に、必要な品質と安定供給の確保に取り組めます。本件は2022年に採択されたグリーンイノベーション基金の助成も活用しており、車両のより効率的なエネルギーマネジメントを目指した開発を通し、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献します。

\*1. トレンチMOS構造：デンソー特許の電界緩和技術を使用したトレンチ(溝)ゲートを有する素子  
\*2. オン抵抗：電流の流れやすさを示す指標。値が小さいほど電力損失が少ないことを示す

## 貢献分野と主要製品

デンソーは、電装品やラジエータ製造を起点とした創業当初より、自動車関連分野を中心として、その技術を応用した生活・産業関連機器など、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。

### 事業の創出価値

7つの事業それぞれが、最先端技術によるイノベーションを通じ、2030年長期方針で掲げた環境・安心の価値を最大化する取り組みを行っています。また、事業活動を通じてSDGs目標の達成に貢献し、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	2030年長期方針 (環境・安心価値)への貢献	売上収益構成比率 (2022年度実績)	売上収益 (億円)	貢献するSDGs	環境・安心領域に貢献する主要製品									
車載事業	電気リフィケーションシステム	環境	8,746 21	10,422 22	7 持続可能なエネルギー、9 産業と資源効率、13 気候変動に具体的な対策を	● 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	● 電池ECU	● リチウム電池パック	● ESU (Electricity Supply Unit)	● 電動パワーステアリングモータ・コントロールユニット (EPU)	● 制御ブレーキ (モータ・ECU)	● パワーウィンドモータ	
		安心				16.3%	→ P.54							
	パワートレインシステム	環境	13,245 21	14,893 22	9 産業と資源効率、12 持続可能な消費生活、13 気候変動に具体的な対策を	● ディーゼルコモンレールシステム	● ガソリン直噴製品 (高圧インジェクタ、高圧ポンプ)	● 点火コイル	● 点火プラグ	● 排気センサ	● VCT (可変動弁系)	● 二輪製品 (AGC-S、ECU)	● スタータ	● オルタネータ
		安心				23.3%	→ P.56							
	サーマルシステム	環境	12,820 21	15,850 22	7 持続可能なエネルギー、12 持続可能な消費生活、13 気候変動に具体的な対策を	● ● カーエアコン	● ● コンデンサ	● ● ラジエータ	● ● バスエアコンユニット	● ● ヒートポンプシステム	● ● インバータ冷却器	● ● 電池冷却器	● ● 車載用冷凍機	
		安心				24.8%	→ P.58							
モビリティエレクトロニクス	環境	13,564 21	16,156 22	7 持続可能なエネルギー、9 産業と資源効率、17 持続可能な消費生活	● ● エンジンECU	● ● HEV ECU	● ● BEV ECU	● ● 画像センサ	● ● ミリ波レーダ	● ● 統合コックピットシステム	● ● 路車間・車車間通信機	● ● 各種システム、ECU、センサに搭載されるソフトウェア		
	安心				25.2%	→ P.60								
先進デバイス	環境	3,583 21	3,617 22	7 持続可能なエネルギー、9 産業と資源効率、13 気候変動に具体的な対策を	● ● MCV-e (Multi flow Control Valve: BEV冷却水量制御弁)	● ● シフトバイワイヤアクチュエータ	● ● アクセルペダルモジュール	● ● パワーカード	● ● 半導体センサ	● ● ASIC (Application Specific Integrated Circuit: 特定用途向け集積回路)				
	安心				5.6%	→ P.62								
非車載事業	FA・社会ソリューション	環境	1,869 21	1,771 22	2 気候変動に具体的な対策を、8 働きがいと経済成長、9 産業と資源効率、17 持続可能な消費生活	● ● 垂直多関節ロボット	● ● 人協働ロボット	● ● IoTデータサーバ	● ● バーコード・2次元コードハンディターミナル	● ● QRソリューションサービス				
		安心				2.8%	→ P.64							
フードバリューチェーン	環境	※ 携帯電話代理店ビジネスなど、その他新事業の売上収益減により前年度比減収	※ 携帯電話代理店ビジネスなど、その他新事業の売上収益減により前年度比減収	9 産業と資源効率、17 持続可能な消費生活	● ● 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、自動収穫ロボット (販売予定))	● ● 小型モバイル冷凍・冷蔵機	● ● QRトレーサビリティシステム (販売予定)	● ● 産地証明支援システム (販売予定)						
	安心				→ P.65									

※ 他事業向け内製半導体 (パワー半導体・ASIC・センサなど) を含む売上収益相当: 5,900億円

## エレクトリフィケーションシステム

### 電動化製品の普及により、カーボンニュートラルに貢献 あらゆるモビリティのエネルギー最適化、 市場浸透に適した製品を提供します。

カーボンニュートラルに貢献する電動システムを提供するため、モビリティ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、モビリティ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航続距離の延伸を実現します。また市場浸透に適した製品を提供することで、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。



事業グループ長  
竹内 克彦

#### 事業の強み

システム構築力	基盤技術力	モノづくり力
<p>電動化に伴い車両の環境性能向上の重要性はますます高まっています。市場・お客様ニーズから車両の走る・曲がる・止まる・快適機能を最適に統合するシステムを提供します。その中心部である電駆動システムの構成部品をすべて有している当事業グループは、ハードウェアの使い方・使われ方を熟知し、システムトータルで性能や信頼性を向上させる「システム構築力」で多様化する市場のニーズに応えます。</p>	<p>約70年前に電気自動車を開発後、祖業となる電装品事業の核となる巻線技術や、半導体内製へ挑戦。その中で築いてきたエレクトロニクス技術を使った電力変換、またカーエアコン、ラジエータで積み上げた熱マネジメントなど、電動化の基盤技術を進化させてきました。グローバルトップの技術的価値*に裏付けられたコンポーネントの基盤技術をより小型化、高効率に進化し続けることで、品揃えの拡充に貢献します。</p>	<p>安城製作所内に設立した「電動開発センター」では、併設する電動化工場の量産ラインでCO<sub>2</sub>循環プラントやCO<sub>2</sub>排出を抑制する省エネ環境ラインの実証を進めるなど、次世代の製造テクノロジーをスピーディかつ効率的に開発・導入しています。安城製作所と広瀬製作所を電動化領域のグローバルマザーとし、日本を含め世界19カ国に約50拠点を構え、世界中のお客様に高品質な製品を供給しています。</p>

#### 技術的価値(当社調べ)



\* 技術的価値 (TR: Technology Relevance) : LexisNexis®PatentSight®を用いて算出。TRは、特許の被引用件数に基づき、同年に出願された同技術分野の特許と比較して引用される頻度(被引用件数)の高さで算出される指標。被引用件数、出願年、技術分野の3つの要因によって相対化を行うため、全特許のTechnology Relevanceの平均は「1」に近い値になる。算出条件として、日本国特許庁が提供するグリーン・トランスフォーメーション(GX)技術区分に基づく中区分gxBO2「高効率モータ・インバータ」の検索式を参考に検索範囲を決定。自動車産業の企業のうち、特許ファミリー件数上位10社を比較。

#### 事業戦略

2023年度は、お客様ファーストの品揃えで多様化するニーズを先取りすることと、BCPの観点を取り入れたグローバルで闘える生産・安全・品質体制を整えることにより、2030年度BEV1,000万台超の生産に向けた体制を構築し、カーボンニュートラルに貢献します。

事業基盤の強化	事業ポートフォリオの変革を支える生産基盤を確実に整えるために、HEVの既存資産を転用/混流で最大限活用するとともに、少量多品種生産が可能なロボセルライン、物流自動化、生産準備過程でのDXなどデンソーの最先端技術を投入します。供給を切らさず、安定生産ができる高稼働の「止まらないラインづくり」と「グローバルブリッジ生産体制」の整備に加え、品質レベルの向上に向けた等価性確保の仕組みを拡大し、電動化時代にふさわしい新しいモノづくりをグローバルに展開していきます。
事業ポートフォリオ変革	お客様の多様化するニーズにシステム、コンポーネント、部品の各レイヤーで品揃えを先回りして拡充します。半導体の枯渇リスクを最小化するために、社内連携の強化に加え、従来の枠組みにとらわれないグローバル半導体メーカとの連携も強化します。また、デンソーがこれまで培ってきた軽量化技術、低損失技術、電動システム技術を武器に、セグメントコンダクタ技術*を超える新たな回転機(機電一体)の開発を進め、拡販の実現力と競争力の強化を実現します。

\*セグメントコンダクタ技術：小型軽量・高出力化を実現する独自の巻線技術

#### 戦略実現に向けた具体的な取り組み

電動モビリティの基幹製品を軸に  
あらゆるお客様のニーズに応える

パワトレミックスのトレンドは、欧州・中国・北米を中心にますますBEV化が進行します。お客様のニーズが多様化することにより、ビジネスモデルもそれに合わせて多様化していきます。そうした様々な変化に素早く応えるためには、電動事業の基幹製品であるインバータ、モータジェネレータ、バッテリーマネジメントユニットの品揃えを拡充することが重要です。また、コンポー

#### 環境・安心戦略の実績

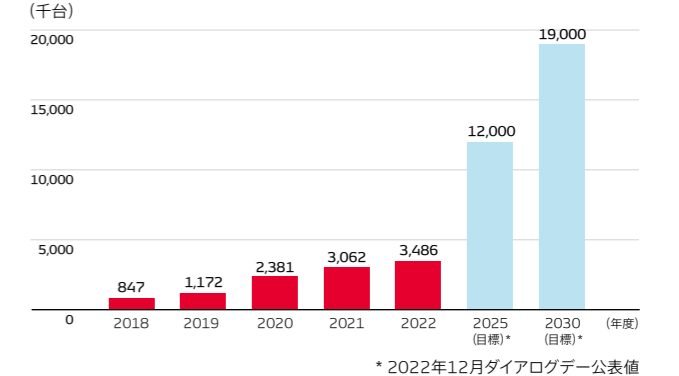
**目標:**カーボンニュートラルに向けた電駆動システム製品の市場投入  
**成果:**多様化する市場に対し、航続距離の延長や充電時間の短縮、バッテリーの長寿命化などBEVの実用性向上に貢献する、低損失・高出力・小型のSiCインバータをはじめとする新製品を市場投入。お客様ニーズ、市場浸透に適した電駆動システム、製品、部品ラインナップの中から、エネルギーマネジメントの視点で、電動化システム・製品を開発する体制、プロジェクトを起動。

**目標:**グループのコア技術を応用した新事業の創出、製品開発  
**成果:**・「電動航空機」向けの電動推進システム(モータ&インバータ)の開発は、NEDO(国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構)のグリーンイノベーション基金事業「次世代蓄電池・次世代モーターの開発」に採択され、社会実装に向けたNEDOとの連携も強化。  
・車載実績のある電動パワーステアリングモータコントロールユニットを活用し、工場内AGV(Automatic Guided Vehicle)/AMR(Autonomous Mobile Robot)やラストワンマイル配送ロボットなどの小型モビリティ向け主機の開発を推進。

ネットだけでなく、eAxleなど競争力ある機電一体システムに熱マネジメントを連携させたシステム提供(複数製品とそれを束ねるシステムでの販売)で付加価値の向上を図ります。さらにパワーモジュールなど競争力のあるモジュール提供と部品提供で、あらゆるお客様のニーズを満たす深化を加え、業界を牽引するお客様とともにビジネスモデルづくりを進めます。

こうしたグローバルな事業の拡大に備え、2022年度は北米・中国で量産体制を整え、2023年度は欧州で生産体制の構築を進めていきます。

#### インバータの生産台数



NEDOに採択された「次世代蓄電池・次世代モーターの開発」については、こちらをご覧ください。  
<https://green-innovation.nedo.go.jp/project/development-next-generation-storage-batteries-next-generation-motors/>



#### 事業を通じた社会課題解決



#### SiCパワー半導体を用いたインバータ

高効率インバータで、BEVの電費向上、航続距離の延伸に貢献する

SiCパワー半導体を用いたインバータを開発し、市場投入しました。本製品は、株式会社BluE Nexusの電動駆動モジュール「eAxle」に組み込まれ、2023年3月発売のLEXUS初のBEV専用モデル、LEXUS新型「RZ」に搭載されました。

このSiCパワー半導体は、電力損失を大幅に低減する半導体の材料でつくられています。BEVの動力源となるモータを駆動・制御する役割を持つインバータの駆動素子にSiCパワー半導体を採用することにより、従来のSiパワー半導体を用いたインバータと比べて、特定の走行条件\*において電力損失を半減以下にし、

BEVの電費を向上し、航続距離を伸ばします。今後も、メカとエレクトロニクス技術により、あらゆるモビリティの省電力化を実現し、電動車の普及に貢献します。

\*ミドルサイズSUV、走行モードFEPA(米国環境保護庁)規定、Cityモード(FTP | 連邦試験)

SiCパワー半導体搭載インバータ：  
従来型のSi素子搭載と比べて電費(車両損失)を約7%低減



インバータ



パワーカード

## パワトレインシステム

### 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

#### 事業の強み

パワトレインの進化を世界初製品で  
リードしてきた研究開発力

クルマの環境性能の追求を通じ、ディーゼル内  
燃機関用の燃料噴射製品「コモンレールシステ  
ム」などの様々な世界初製品を量産化してきま  
した。現有のコア技術と開発力は、水素やパイ  
オ燃料活用といったカーボンニュートラルなパ  
ワトレインの選択肢拡大にも応用することがで  
きます。

クルマが安心・安全に“走行”できる、  
信頼性の高いモノづくり技術

クルマの重要機能である“走行”を担うため、ミ  
クロン単位での高難度かつ精密な加工、高速  
組付技術や、材料調製から成形・焼成まで一貫  
して対応できる信頼性の高いモノづくり技術を  
磨き上げてきました。長年培ってきた技能やモ  
ノづくりのノウハウと、ロボット・AIなどの最新  
技術やデジタルを融合し、さらなる技術の深化  
を図ります。

パワトレインに精通する人材が、  
有機的に連携できる組織力

過酷な使用環境に耐え、厳しい環境規制をクリ  
アできるクルマをカーメカとともにつくり出す  
ため、多岐にわたる要素技術・技能それぞれの  
プロフェッショナルが車両視点で連携し、システ  
ムからコンポーネントまで通して専門性を発揮  
できる高い組織力を備えています。

#### 事業戦略

パワトレインシステム事業は、これまで“環境負荷低減”と“利便性”の両立を図り、モビリティの普及に貢献してきました。その過程で、数多の経験の中から、技術や技能を学び、デンソーの人・組織を市場やお客様に鍛えていただきました。こうして獲得した技術・技能をもって、持続可能なモビリティ社会の実現に向け、貢献を続けていくことが我々の責務と認識しています。『メンバーが笑顔で誇り高く元気に活躍し続ける』を軸に、持続可能な未来に向け、サプライチェーン全体での内燃領域の総仕上活動、および新たなエネルギー領域の事業化の具現化(施策の有効性の証明)を2023年度も推進していきます。

事業ポートフォリオ変革	内燃機関市場が成熟・縮小期を迎える中、量の拡大を背景とした当事業グループの事業ポートフォリオを革新し、減産フェーズにおいても稼ぎ続けられる収益体質を構築します。同時に、創出した資源(ヒト・モノ・カネ)を成長領域にシフトし、襷を渡すことが当事業グループの責務です。 成長領域へ資源(ヒト・モノ・カネ)を短期間でシフトしようとすると、人手や費用が過剰に必要となるだけでなく、多岐にわたるステークホルダー(お客様、納入先、サプライヤーなど)に影響や負担を及ぼすことになります。他事業グループと連携し、成長領域のニーズを踏まえいち早く活動を開始し、十分な準備を行うことが極めて重要であり、早く開始し、速く整え切る、後戻りのない総仕上活動を実践していきます。
カーボンニュートラルの実現／新価値の創出	水素や排熱利活用分野などの新エネルギー活用領域において、これまでの活動により、多くの方々から期待と関心の声をいただけるようになりました。一方、事業化を実現するには、つくり手・使い手・買い手となるパートナーからの“真の共感”を獲得する必要があります。そのためには具体的な価値の実証が不可欠です。2023年度は、商材設置と効果の実証活動(排熱発電・燃料電池・株式会社デンソー福島におけるカーボンニュートラル)を進め、事業化に向けた具体的な計画の策定を行っていきます。

#### 戦略実現に向けた具体的な取り組み

##### 総仕上活動として、「整える活動」の推進

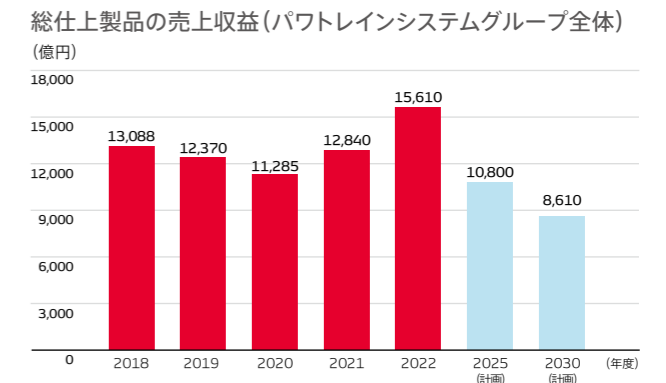
「整える活動」とは、製品と事業を安心・安全で安定した状態、すなわち、確かな品質の製品を、安心・安全に届け続けられる状態に仕上げることです。具体的には、品質・ビジネス条件・製品・サプライチェーンの4つを整えていくことが総仕上げを進める上で重要と考えています。品質基盤の強化、持続可能なビジネス条件や製品仕様への見直し、規模の変化に応じたサプライチェーンの再編を実施していきます。この活動を推進することにより、今後新たなリソース投入が難しくなると想定される内燃機関の領域においても、ステークホルダー(お客様、納入先、サプライヤーなど)とともに、地域・時間軸で残る内燃機関を必要とする人々へ供給を続け、パワトレインのマルチパスウェイ実現に貢献していきます。

#### 環境・安心戦略の実績

<p><b>目標:</b> 内燃領域の総仕上活動を、お客様やサプライヤー様をはじめとした業界関係者とともに推進</p> <p><b>成果:</b> お客様・サプライヤー様と協議を開始し、将来の方向性やシナリオ合意を開始。2023年度は対象を拡大し、早く始めることで十分な協議と準備期間の確保に努める。</p>
<p><b>目標:</b> 新エネルギー領域の事業化に向けた関係各所への理解活動の推進</p> <p><b>成果:</b> 業界関係者との対話を通して、様々なプロジェクトを進めていくことを合意。2023年度を実行の年として、実装実証で事業化を具体化。</p>

#### 整える活動

<p><b>品質を整える(品質基盤強化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・属人性を排し、人に頼りすぎない工程づくり</li> </ul>
<p><b>ビジネス条件を整える(事業ポートフォリオ入れ替え)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能な方策を考え抜き、必要な要件を整理</li> </ul>
<p><b>製品を整える(製品標準化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質ロバスト性の向上、およびタイプ統合による品番数の低減により、管理しやすい製品づくり</li> </ul>
<p><b>サプライチェーンを整える</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・規模に応じ、柔軟な生産体制の構築</li> <li>・生産拠点のライン統合や、少量多品種ライン化</li> </ul>



#### 事業を通じた社会課題解決



#### 新エネルギー領域における早期実装実証で、共感していただけるパートナーを獲得

多様な省エネ・再エネソリューションが普及し、エネルギー・資源をムダなく使い切る社会を目指し、水素・熱・水の利活用構想を実現するコア商材の創出と、提供価値の検討を進めています。しかし、価値ある製品をただ提供するだけでは十分ではありません。共感していただけるパートナーとともに、環境整備も含めた価値モデルを提供することが重要です。安全・法規・インフラ・地域性・経済性などを考慮した事業化モデルを考え、パートナーとともに起動・拡張を目指した実装実証に着手していきます。

#### 株式会社デンソー福島での、水素のオンサイト製造と燃焼利用による工場脱炭素化技術



## サーマルシステム

### モビリティ社会のあらゆる熱課題を解決し、地球もヒトも心地よい社会を実現します。

カーボンニュートラル社会・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。そんな中、当事業グループは、グローバルNo.1のサーマルシステムサプライヤーとしての強みを最大限発揮し、熱マネジメントシステムによりBEVの価値向上・安心快適な車室内空間を実現し、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

#### 事業の強み

熱マネジメント技術	多様なお客様との信頼関係	グローバルサプライチェーン
<p>約2,400の特許数(競合比約1.5倍)と世界初製品に裏付けられた当事業グループの熱マネジメント技術は、創業以来冷却・冷暖房製品を通じて積み上げてきた独自の強みです。今後、エンジンの熱を利用するICEから熱源のないBEVにシフトすることで、車両内の熱を効率よく操り、ムダなく活用する熱マネジメントへのニーズはさらに増していきます。</p>	<p>主要製品であるHVAC、コンプレッサはグローバルシェアNo.1を堅持、トヨタ自動車をはじめとする日系カーメーカのみならず、欧米系・中華系カーメーカ、商用・農建機メーカまで、幅広いお客様と信頼関係を築き上げてきました。多様なお客様網と世界各地9カ所に設置したテクニカルセンターを通じ、今後も世界中の技術トレンド・ニーズをつかみ、熱マネジメント技術によるソリューションを提供していきます。</p>	<p>多様なお客様への納入責任を果たすため、当事業グループは世界26カ国50カ所以上の生産拠点を有します。現地調達の促進や地域に応じた設備合理化など、現地に根付いたモノづくりにより地域最適コストを実現しています。一方で有事の際には、グローバルの供給網と標準化された製品群による地域をまたいだ生産バックアップが可能です。今後も事業ポートフォリオ変革に伴う生産再編を通じ、全世界で供給網を維持・強化していきます。</p>

#### 事業戦略

ICE向け製品からBEV向け熱マネジメント製品への事業ポートフォリオ変革を推進し、カーボンニュートラル社会実現と高収益の事業構造を両立します。

持続経営の実現	<p>体格のスリム化や量変動に対応するモノづくり、市況変動をサプライチェーン全体で吸収するスキーム形成といった、変動対応力強化を継続・推進し、事業ポートフォリオ変革の前提となる強固な事業基盤を構築します。</p>
高い志と正しい仕事	<p>多様化する熱マネジメントニーズに応えていくには、開発プロセス・モノづくりの変革が不可欠です。開発スピード向上と高品質の両立を実現するために、MBSE開発環境を構築しデジタル主体の開発プロセスを定着させます。モノづくりにおいては、F-IoTによる生産効率向上とコア6カスタマイズの思想を取り入れたフレキシブルラインによる工場革新構想を具現化します。</p>
事業ポートフォリオ変革	<p>ICE向け製品の総仕上げを通じてリソース・資産をパワーシフトし、BEV向け熱マネジメント製品の開発・拡販を加速します。また、総仕上げの過渡期のサプライチェーン維持・事業収束までのステップを自動車業界全体の課題と捉え、お客様・関係会社・競合の壁を越えた出口戦略・協創スキームを具体化します。</p>
カーボンニュートラルの実現	<p>熱マネジメント製品の拡販を通じBEV普及に貢献し、カーボンニュートラル社会の実現に寄与します。また、リサイクル材を活用した材料のカーボンニュートラル化の促進、再エネ利用や水素発電を通じたカーボンニュートラル工場の実証実験開始など、バリューチェーン全体を通じての取り組みを強化していきます。</p>
新価値の創出	<p>空モビのような新モビリティ向け空調や自動運転に対応したコンピュータの機器温調など、従来のモビリティの領域を超えた熱課題解決に取り組んでいきます。</p>

#### 戦略実現に向けた具体的な取り組み

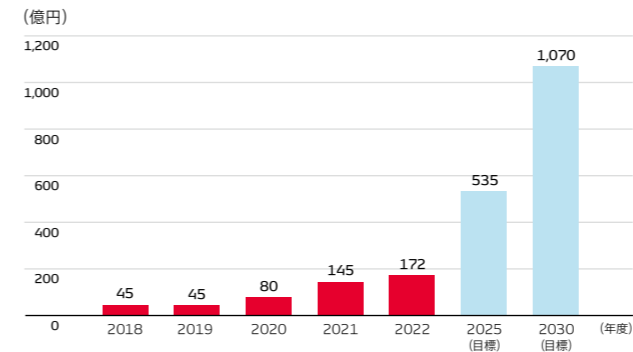
**事業ポートフォリオ変革に向けた総仕上げシナリオの具体化**  
BEV普及が加速的に進む一方、ICE向け製品の需要は一定量維持しながら段階的に縮小していきます。既存のICE向け製品に対する事業責任を果たしながら、いかにロスなくBEV向けの熱マネジメント製品にポートフォリオを入れ替えていくかが、今後の大きな課題です。当事業グループは、2022年度立案した

ICE向け各製品の将来方針に基づき、お客様・関係会社様とも連携しながらICE向け製品のグローバル生産再編・集約シナリオを具体化します。また、既存の人財・技術資産・生産基盤を次代の熱マネジメント製品に最大限活用すべく、技術開発・ヒトづくり・モノづくりといったすべての観点において、連続性のある再編シナリオ構築に業界課題として取り組みます。

#### 環境・安心戦略の実績

<p><b>目標:</b> ICE向け製品の総仕上げ方針立案完了 <b>成果:</b> BEV化とともに将来的に縮小していく内燃機関向け製品について、各製品の事業フェーズ(成熟・晩期・終期)に応じた将来方針の立案を完了。また、事業フェーズに応じた適正な売価体系への見直しや最適生産体制、汎用材採用によるコストダウンなど、過渡期の競争力維持に向けた活動も推進中。</p>
<p><b>目標:</b> 差別化技術を織り込んだ熱マネジメントモジュールの構想立案完了 <b>成果:</b> 製品構想・戦略構築の完了。主要なお客様の車両先行開発から入り込み、製品開発着手開始。2023年度中の構想具体化を目指す。</p>

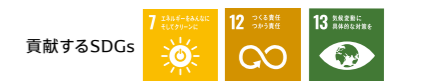
#### 熱マネジメントシステムの売上収益



航続距離: 20%UP

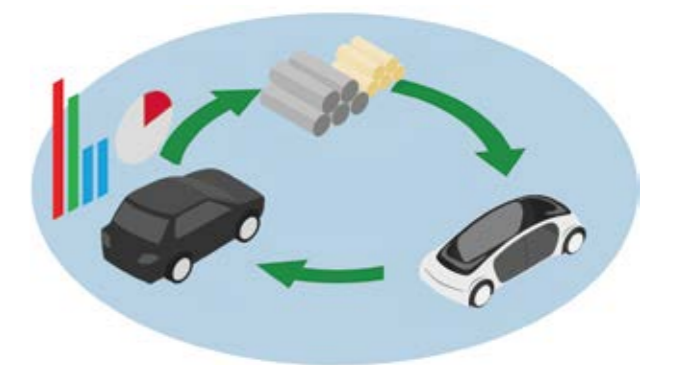
BEV普及に向けた課題の一つが“航続距離延長”であり、航続距離を妨げる要因の一つが暖房に消費される電気エネルギーです。デンソーの「ヒートポンプシステム」は、大気熱を暖房の熱源として利用することにより、電気エネルギー消費を抑制し航続距離を大きく伸ばします。さらに、ヒートポンプを利用した熱マネジメントシステムによる車両の効率的な温度調整と電池冷却により、電池劣化の抑制と、充電時間の短縮に貢献します。

#### 事業を通じた社会課題解決



**リサイクル材活用によるライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>低減**  
熱交換器の主要な材料であるアルミは、その精製過程での電力消費が大きいことが課題です。省エネ・再エネ活用といったモノづくりにおけるカーボンニュートラルに加え、材料開発まで踏み込んだPIR材\*1活用技術開発を推進し、アルミ精製時のCO<sub>2</sub>排出の大幅削減を目指します。将来的には、PCR材\*2の活用といった環境配慮設計製品の定着や製品そのものの整備・修復など、ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量低減(エネルギー流)・廃材利用による循環型社会の実現(資源流)を目指します。

\*1. PIR材: Post Industrial Recycle (材料メーカー内端材の再利用)  
\*2. PCR材: Post Consumer Recycle (市中スクラップ材の再利用)



## モビリティエレクトロニクス

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

CASEの進展によって引き起こされる社会の進化と変化およびユーザーニーズを的確に捉え、エレクトロニクス技術(センサ、半導体、ECU)とソフトウェア技術で時代に適した製品を投入し続けることによって、カーボンニュートラルと交通事故死者ゼロの実現に貢献していきます。



事業グループ長  
近藤 浩

#### 事業の強み

クルマ全体視点からの  
大規模統合システムの実現力

車載製品で培ってきた信頼性と  
先進性を備えた製品の開発力

グローバルなネットワーク

CASE時代の電子システムへのニーズは、パワートレイン、ボデー、シャーシ、コックピット、ADASなどの単一領域の制御システムに加え、それらを協調させた大規模統合システムへと進化しています。デンソーはこれらすべてのシステムを手掛けてきました。その幅広い技術力でクルマ全体視点の魅力ある製品を実現します。

車載製品は厳しい環境と動作制約のもとでの高い品質と性能が要求されます。クルマの電子化が始まった当初から長年にわたって車載電子製品の事業活動を続けてきた当社には、そこで積み上げたクルマの知見があります。その知見と最新のエレクトロニクス、ソフトウェア技術を融合させ、競争力ある製品を開発します。

デンソーには、世界中のカーメカとともに数々の難関を乗り越えて築き上げてきた人的資産、知的資産、グローバル生産体制があります。それらを強みとして、CASE関連技術を磨いて、様々なソリューションをお客様に提供し続けることで、環境にやさしく、安心・安全なモビリティ社会の実現に貢献していきます。

#### 事業戦略

SDV\*1化、BEV化の進行に伴い、電子プラットフォームが大きく刷新され、モビリティエレクトロニクス市場は、従来領域の単機能ECU\*2と成長領域としての大規模統合ECU\*3へと二極化されていきます。我々はこの転換を好機と捉え、ポートフォリオマネジメントにより成長領域を強化し、事業伸展を図っていきます。

\*1. SDV : Software Defined Vehicle \*2. 単機能ECU : エンジンECUなど \*3. 大規模統合ECU : ADAS ECUなど

新価値の創出	SDV・BEVの商品力向上に直結する電子プラットフォーム企画力と要素技術を磨き上げ、持続的な事業成長を目指します。 ・クルマ全体のエレクトロニクスとソフトウェアの知見をベースに、お客様に徹底的に寄り添い、新付加価値創出に向けた電子プラットフォーム開発を共創します。また、最適なプラットフォームに基づくECU拡販により、大量調達・生産のスケールメリットを活かし、さらなる低コスト化を進めます。 ・ECU開発を通じ、車載ソフトウェア・半導体・製造技術を磨くとともに、ソフトウェア開発の高速化・自動化を加速し、強みであるこれらの技術資産を活用することで、クルマ業界の発展に貢献していきます。
事業ポートフォリオ変革	セーフティシステムのさらなる事業成長を目指し、市場セグメントや地域に応じた品揃えを拡大し、グローバル展開を図っていきます。また、新たな価値創出を目指して、ソフトウェアビジネス、およびBEV向け電子プラットフォーム製品開発を重点的に推進していきます。一方、「環境」「安心」の理念から外れる事業やコモディティ化していく製品を見定め、お客様に寄り添いながら、計画的なポートフォリオ入れ替えを進めていきます。
カーボンニュートラルの実現	BEV拡大への貢献やF-IoT活用による製造課題の見える化、さらにはリサイクル材確保と修繕技術、分解容易構造の開発によるサーキュラーエコノミーの推進などにより、カーボンニュートラルを実現していきます。
持続経営の実現	変化に対応できる事業基盤の確立により、サステナビリティ経営を実現していきます。 ・開発体制強化：大規模・クロスドメインソフトウェア開発に向け、ポートフォリオマネジメントによる人財シフト、および独自の育成制度によるグローバルに活躍可能な人財の育成・増強を進めます。 ・製造競争力：大規模統合ECUの大量生産を見据え、強みである「車載品質×大量生産×変動対応」をさらに磨き上げます。加えて、外製パートナーとの協業を通じ、変化に強いグローバル製造基盤強化を図っていきます。

#### 戦略実現に向けた具体的な取り組み

##### セーフティシステム事業成長と新価値創出に向けた取り組み

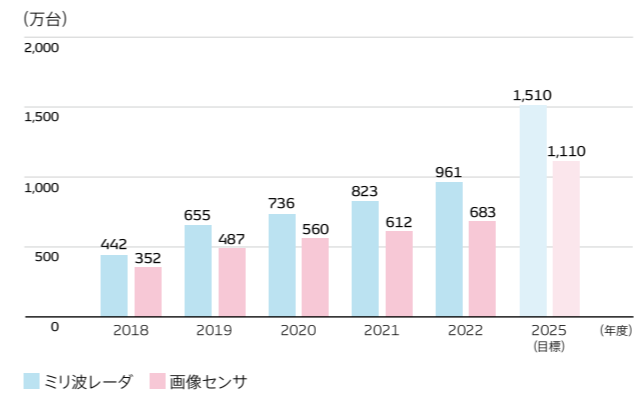
① セーフティシステム：グローバルなお客様のニーズに対応し、市場セグメントや地域に応じた品揃えを拡大させます。また、ADAS-HMI連携により、認識・推定アルゴリズムを進化させ、クロスドメインECUの成長を目指します(実現に向け、2023年1月にAD&ADAS事業部とコックピットシステム事業部を統合し、セーフティシステム事業部を新設)。

- ② クルマ一台分のBEV電子プラットフォーム企画・開発の推進：市場進化に対応できるように、コア&カスタマイズ設計の考え方を進化させ、各カーメカやグレードなどに対応していきます。
- ③ ソフトウェア開発力強化：自動化率を上げ、AI活用を進めていきます。(CSwOメッセージ [□ P.85](#))
- ④ 半導体の安定調達/競争力強化：部品の標準化やパートナーとの中長期戦略の共有により安定調達を進め、さらには小型・低消費電力などの自社技術にて差別化を進めます。

#### 環境・安心戦略の実績

<p>目標：交通事故死者ゼロに向けた高度運転支援システムの普及促進 成果：安全性能を高めたGSP3*の普及拡大。 * GSP3 (Global Safety Package 3) : ミリ波レーダと画像センサにて運転を支援するシステム</p>
<p>目標：カーボンニュートラルに向けた品揃え強化と電動・低電力制御システムの開発 成果：HEV、PHEV、BEV製品の品揃えに加え、車両全体のシステムを最適に統合制御することでエネルギー最小化を実現する電子プラットフォームや電力消費抑制を実現する電力制御および低電力ECUの開発推進。</p>

#### ミリ波レーダ・画像センサの生産台数



画像センサ検知角度：128度(他社比+28度) /  
ミリ波レーダ検知角度：103度(他社比+13度)

※ 検知角度は当社測定によるもの

GSPは、車両や道路などの形状を検知する「ミリ波レーダ」と、カメラで車の前方環境を検知する「画像センサ」を組み合わせることで、ドライバーの運転を支援するシステムです。システムが検知できる角度を拡大することで、交差点での衝突事故回避など、より多様な事故シーンへの対応が可能となります。なお、当社システムはヨーロッパで実施されている自動車安全テストのEuro NCAPで最高評価を獲得しています。

#### 事業を通じた社会課題解決

貢献するSDGs



#### 技術進化と製品普及を通じて 交通事故死者ゼロの実現に貢献

交通事故をなくし、自由な移動を実現するためには、安全製品をさらに進化させ最先端の技術を搭載していくこと、また価格面でも魅力ある製品を開発し、より多くの車両に普及させることが重要です。2022年度は当社の強みであるAIやセンサ技術といった最先端技術を搭載して事故カバー率を大きく向上させた第三世代のGSP3の量産が本格化し、安心価値への貢献を広げることができました。このGSP3は小型・低コストも実現することで、安全製品の普及にも大きく貢献しています。デンソーは、今

後も高度運転支援に関する技術開発を推進し、ドライバー、歩行者をはじめとする、世界中のすべての人が安心して快適に移動できる社会の実現を目指して取り組んでいきます。



GSP3用ミリ波レーダ



GSP3用画像センサ



## 先進デバイス

### モビリティ領域にとどまらず、社会とお客様の抱える課題を解決する事業を創出・拡大していきます。

技術軸ではなく、社会とお客様への貢献を軸に再編された組織として、センシング・アクチュエーションの連携と、垂直統合の強みを活かした半導体によるシステム価値向上を推進します。これらを通して、新たなデバイス・システムの創出や電動化市場の拡大に対するQCD(品質・コスト・納期)全方位での信頼獲得を目指します。



事業グループ長  
加藤 良文

#### 事業の強み

センシング&アクチュエーションによる  
新たな価値創出力

当事業グループ内で半導体(脳)、センシング(目)に加え、アクチュエーション(手・足)のコア技術を融合し、新しいデバイスやシステムを柔軟な発想で創出することで、お客様の“あったら良いな”を実現する課題解決型の開発を可能にします。

半導体の内製に加え、社外生産委託や  
パートナー連携を牽引するリーダーシップ

電動化市場の拡大に向けて、世界初技術を搭載したキーデバイスとなるSiおよびSiCパワー半導体を内製するだけでなく、供給基盤とコスト競争力の強化に必要なサプライチェーン構築をリードしています。

新領域製品の変種変量に耐えうる  
高い生産技術力とそれを支える現場力

人財育成や若手抜擢を通じて競争力ある新領域製品の応用範囲を広げます。同時に、新製品ゆえに起きうる数量変動に対して、ラインの形・場所を変えて常に最適編成・最適配置できる生産システムを構築すべく、デジタルツイン・協働ロボットを活用します。

#### 事業戦略

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

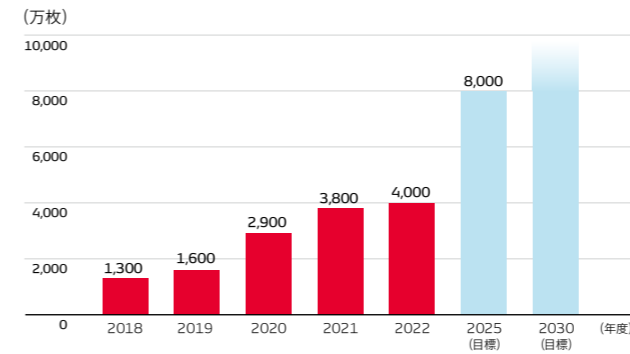
高い志と正しい仕事	内燃製品からCASE関連製品へ確実に事業ポートフォリオを変革していくため、製品入れ替えや数量変動が激しい事業環境に適したフレキシブルな変種変量ラインを構築します。また、オペレーターのノウハウ・知識をデジタル化することで、労働力人口の減少などに対応する無人化・無停止といった生産革新にも挑戦します。
カーボンニュートラルの実現	BEV拡大に伴い高まるお客様のインバータ内製化志向に対応した、モジュールでのビジネス確立と、従来の当社インバータシステム内製の両構えで電動化市場を確実に捕捉します。また、BEVに使われるSiC供給基盤の確立が競争のカギになると考えており、従来の発想を超え、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

#### 環境・安心戦略の実績

目標：車載半導体の需要拡大へ半導体ファウンドリーと協業開始

成果：2022年4月にユナイテッド・マイクロエレクトロニクス・コーポレーションの日本拠点ユナイテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社と、300mmウエハ工場における絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ(IGBT)の生産協業を合意。2023年5月には、IGBTの出荷を開始。デンソーのシステム視点でのIGBTデバイス・プロセス技術とUSJCのウエハ製造技術を融合。

#### パワー半導体(パワーカード)の生産枚数



#### 戦略実現に向けた具体的な取り組み

##### SiCパワー半導体を用いたインバータの搭載開始

当社初となるSiCパワー半導体を用いたインバータが電動駆動モジュール「eAxle」に組み込まれ、2023年3月に発売を開始したLEXUS初のBEV専用モデル、LEXUS新型「RZ」に搭載されました。パワー半導体の製造では、当社と株式会社豊田中央研究所との共同開発による高品質化技術をもとに、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)委託業務による成果を取り込んだSiCエピタキシャルウエハ\*を活用することで、結晶の原子配列の乱れにより素子が正常に作動

SiCパワー半導体：  
従来型のSi素子と比べて電力損失を約70%低減

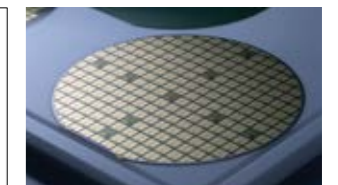
BEVの動力源となるモータを駆動・制御する役割を持つインバータの駆動素子にSiCパワー半導体を採用することにより、従来のSiパワー半導体を用いたインバータと比べて、特定の走行条件において電力損失を約70%低減しました。この結果、BEVの電費が向上し、航続距離の延伸に貢献しています。

しなくなる結晶欠陥の半減を実現しています。この欠陥低減により、車載品質を確保した安定的なSiC素子生産につながります。

\* 基板となるSiC結晶上に結晶成長を行い、下地基板の結晶面に揃えて配列する薄膜成長したウエハ

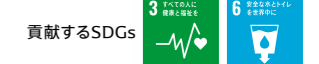


SiCパワーカード



SiCパワー半導体ウエハ

#### 事業を通じた社会課題解決



世界的な水不足の解決に、農業灌水システムの自動化で貢献  
モビリティ領域で培ってきたセンシング&アクチュエーションのコア技術をつなぎ、新たなソリューション創出に努めています。例えば農業分野において、地球上で穀物生産に必要な水が不足していることに着目し、エンジン冷却水制御弁の流量可変技術を農業灌水に活用する取り組みを始めています。当技術を使った農場での実証試験では吐出量一定の散水に比べ、約30%超の節水を実現しています。さらに適切な水分を測る土壌センサや、

水漏れや詰まりを感知する圧力センサも組み合わせ、自動灌水システムとしての価値実証を進めています。すでに、商用化に向けてグローバル農業システムメーカーとの議論を開始しており、2025年からの量産を目指しています。非モビリティ領域においても、コア技術の活用・展開により、カーボンニュートラルや労働力不足・高齢化による課題への対策などの分野で貢献していきます。

## FA・社会ソリューション

### モノづくり産業の生産性向上と 社会生活の質向上に貢献します。

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



FA事業推進部担当役員  
海老原 次郎

#### 事業の強み

グローバル約130工場の製造現場で  
徹底的に磨き上げてきた生産財

自動車部品生産ラインで磨き上げてきた高品質・高耐久な設備と、ロボットやセンサなどコアなFA機器を用いて、機器単体から工程・モジュール単位へと領域を広げながら、産業・社会の生産性向上に貢献します。

70年以上にわたりデンソー製品を  
支えてきたモノづくりのノウハウ

フレキシブルでムダのないモノづくりのノウハウと自動化技術(リーン・オートメーション)を用いて、労働力不足・カーボンニュートラル・DXといった製造業が直面する深刻な課題を解決します。

デンソーが開発したQRコード®を用いた  
安心・安全な社会ソリューション

国際基準(ISO/IEC18004)を取得した、2000年以降も進化を続けるQRコード®と、その読み取り技術を用いて、今後は外部アイデアも取り入れながら、新たな領域・用途に向けた価値を創出します。

#### 事業を通じた社会課題解決



#### 人とロボットが協働できる産業・社会づくりへの貢献

高速人協働ロボットCOBOTTA® PROの市場投入を開始しました。独自開発の軽量高剛性トルクセンサを採用することで業界トップクラスの高速度を実現。併せて、高性能接触センサ・タッチセンシングソフトカバーの採用により安全性



COBOTTA® PRO

も両立させることで、人とロボットが安心して協働する産業・社会づくりに貢献します。製造業における単純作業や組み立て・検査作業など、これまでロボットが導入されてきた領域にとどまらず、食品分野における計量や盛り付けなど、自動化や人とロボットとの協業が難しいとされてきた新たな分野にも提案を進めています(2022年10月、先進性が評価されグッドデザイン賞を受賞)。

※ COBOTTAはデンソーウェブの登録商標です。

#### QRコード®創造企業として産業・社会の課題解決に注力

デンソーは、誰もがより豊かに過ごせる社会づくりに取り組む一環として、プレミアム付商品券事業へ貢献しています。経済活性化のため多くの自治体で実施されている商品券事業ですが、電子化が進む一方、機器を保有していない、あるいはデジタルが

苦手な方々が取り残されるといった課題も存在しています。そこでデンソーは紙商品券とQRコード®を組み合わせた「QR補助金申請システム」を開発。誰もが使える商品券と、加盟店や自治体の事務作業効率化を両立させました。本システムは東京都中野区の商品券事業への提供を完了し、現在は全国の自治体での採用に向け、提案を進めています。

#### 健康・健全な社会に貢献する服薬管理サービス

高齢化社会の加速に伴う課題の一つが在宅医療の充実です。在宅で多数の薬を服薬する患者が増加する中、間違いのない服薬環境の提供と、薬局における服薬状況の一元管理・薬学的指導の実施が求められています。こうした課題に対しデンソーは、ヘルスケアサービス企業と共同でIoT・自動認識技術を活用した服薬管理サービスを開発しました。通信機能付きの薬箱を患者の自宅に設置し、取り出した薬を自動で検知・記録するとともに、サーバーを通じて服薬状況を薬局や家族などの関係者で共有します。こうしたサービスは安心・安全な服薬管理の浸透に加え、残薬による医療保険財政への影響緩和にもつながります。



通信機能付きの薬箱

## フードバリューチェーン

### 技術と発想で新たな価値を提供し、 すべての人が安心・安全に暮らせる社会に貢献します。

人々の暮らしに欠かせない食において、パートナーとともにフードバリューチェーン全体を見据え、「いつでも、どこでも、誰でも、いつまでも」食の安心・安全を届けるソリューションを世界のあらゆる地域に提供していきます。



フードバリューチェーン事業推進部  
担当役員  
横尾 英博

#### 事業の強み

担い手不足や気候変動に対し、  
安定的に栽培できる施設園芸ハウス

クルマで培ったモノづくり技術を農業生産と融合させることで、農作物を安定して栽培できる環境を空調技術で支えます。また、あらゆる人が働きやすい環境になるように自動化技術を導入し、生産性が高く、持続的に成長できる施設園芸ソリューションをグローバルに提供します。

ドライバー不足や配送多様化に対応した、  
小型モバイル冷凍・冷蔵機

クルマで培った熱制御技術を活用し、従来の車載用冷凍機を小型化・軽量化・バッテリー駆動で持ち運び可能にし、一般ドライバーや乗用車による柔軟で多様な小口配送を実現します。また、エンジンやドライアイスを使わずCO<sub>2</sub>排出量を低減した小型モバイル冷凍・冷蔵機を提供します。

変化する食流通ニーズに応じた、  
新たな流通DXソリューション

製造現場で培ったQRコード®・RFID技術を活用し、多様な食品情報をデジタル化することで、消費者の安心・安全ニーズに応える生産から販売までの食流通情報の見える化に取り組みます。さらに、流通の需給最適化や在庫適正化につながる、一気通貫の食流通プラットフォームを提供します。

#### 事業を通じた社会課題解決



#### 農場の工場化による食料の安定生産

世界的な就農人口の減少や気候変動などによる農業生産の不安定化に伴う食糧不足の懸念が高まっています。当社はクルマのモノづくり技術が生きる施設園芸分野で農場を工場化し、誰でもどこでも安定生産ができる農業の実現を目指します。

具体的には最先端の施設園芸技術を持つセルトングループ(オランダ)と提携し、当社の自動化・環境制御・DX技術などを組み合わせ高効率な農業ハウスを、各地域特性に合わせながらグローバルに展開していきます。また、持続的な農業生産の実現による地域活性化にも貢献します。北海道伊達市と包括連携協定を結び、環境制御技術を活用した高品質な作物の周年栽培や、ハウス内情報をデジタル化した遠隔栽培システムを通じた次世代農業人材の育成、地域資源活用による低炭素農業構築など、地域活性化モデルとして事業展開していきます。



大・中規模向け農業ハウス



トマト自動収穫ロボット

#### 道の駅間の定温物流/商品融通による地産地消推進

熊本県との包括連携協定を通じ、小型モバイル冷凍・冷蔵機を活用した道の駅間の産品交流モデルの実証を進めています。道の駅での生鮮食品の在庫不足による機会損失や過剰在庫による廃棄などの課題を、鮮度維持された生鮮食品の施設間輸送・融通で解決し、地産地消とフードロス減を促進します。



小型モバイル冷凍・冷蔵機

#### 産地証明システムによる自治体での産品ブランド向上

QRコード®を活用した食流通情報の可視化を通じ、食の安心・安全に貢献します。熊本県産あさりの産地偽装問題に対しては、当社のQRコード®を活用した産地証明システムを熊本県とともに開発、導入しました。生産から販売までのトレーサビリティを担保することで、消費者へ安心・安全を届けます。今後は、本システムを他産品にも広く展開していきます。



QRコード®での産地情報読み取りイメージ

## 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

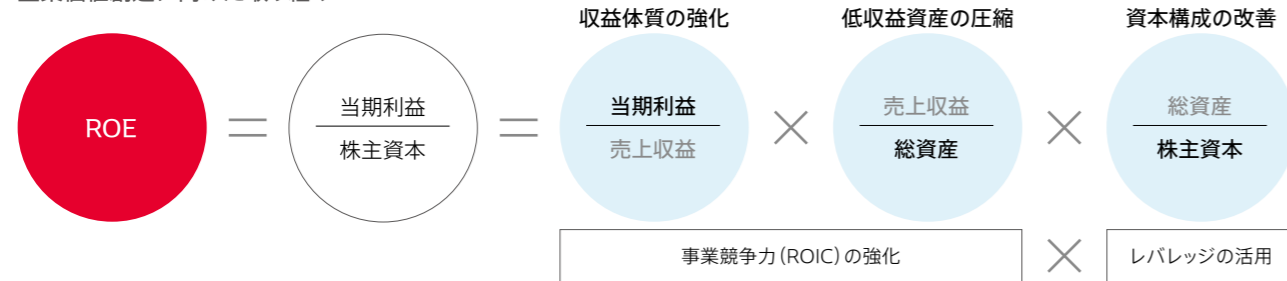
### 2025年中期方針実現に向けた財務戦略

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	資本構成の改善
<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE: 7.3% (株主資本コスト: 7.0%) → <b>10%超</b></li> <li>営業利益率: 6.7% → <b>10%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主資本比率: 59.1% → <b>50%以上</b></li> <li>DOE: 3.2% → <b>長期安定的に向上</b></li> <li>自己株式取得: 1,000億円 → <b>機動的に実行・強化</b></li> </ul>
低収益資産の圧縮	
<ul style="list-style-type: none"> <li>手元資金月商比: 1.0カ月 → <b>現状水準を維持</b></li> <li>政策保有株式: 21銘柄 → <b>さらなる縮減</b></li> </ul>	

### 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。

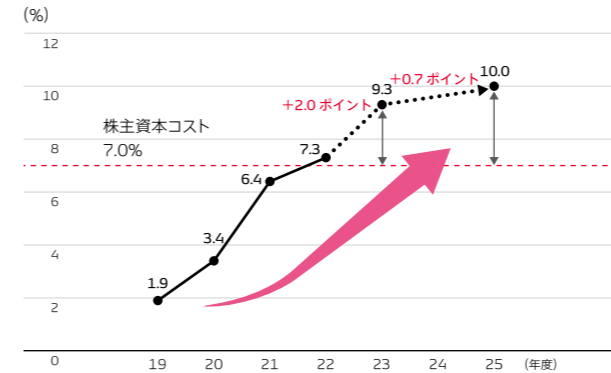
2023年度は、半導体不足は徐々に解消に向かう一方、インフレなどの厳しい外部環境は継続すると見込まれます。このような環境下でも、魅力ある製品の開発や拡販、規律を持った固定費の抑制、一層の変動対応力の強化により、2年連続の過去最高益に挑みます。

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:

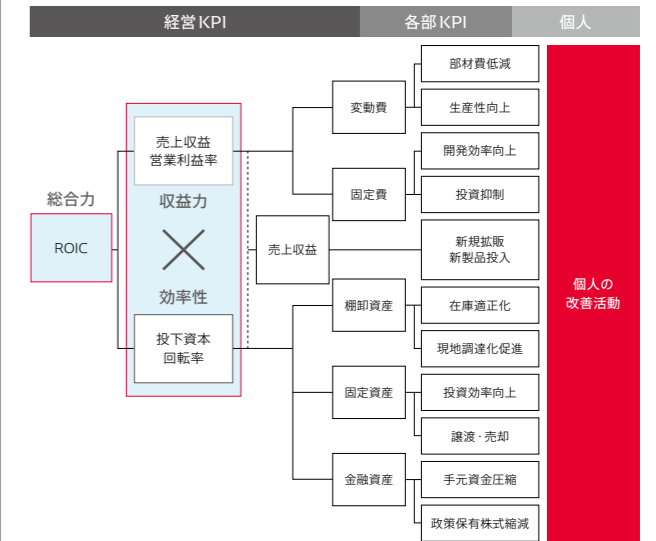
#### 理念実現を軸に据えた事業運営

##### (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。

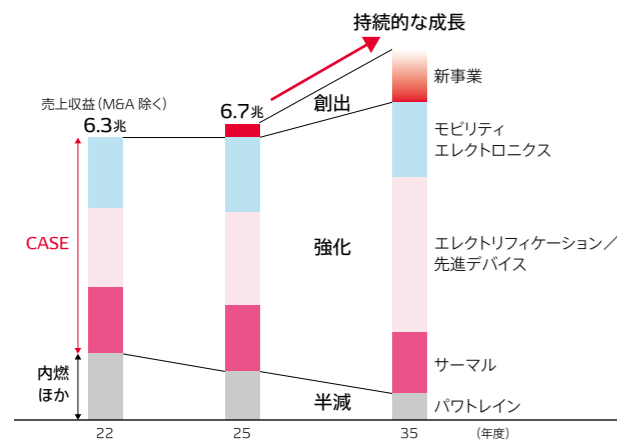
この考え方にに基づき、内燃機関を中心とした環境負荷の高い製品は縮小し、そこで捻出したリソースを電動化や先進安全といった成長領域のほか、新しい価値を創出する新事業に投入し、持続的な成長と高い収益性を実現させます。

#### 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。

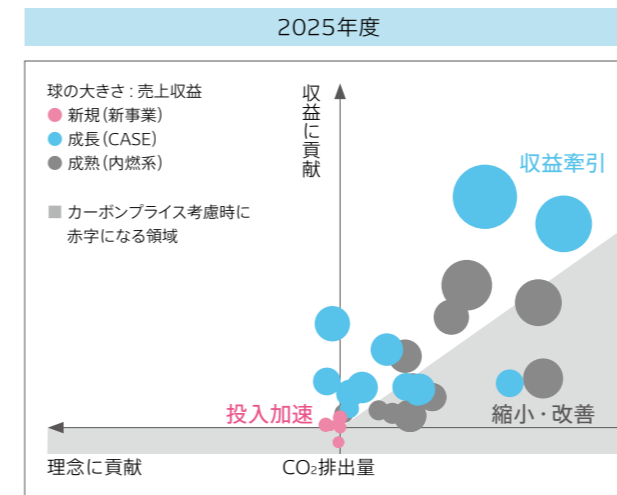
調達面では、安定調達に向け、調達リスクのある部品の代替品切り替えやサプライヤー様との長期確定発注契約の締結などの対応を行っています。半導体全体の需給逼迫は解消しつつありますが、需要が旺盛な車載半導体においては依然懸念が残ります。より良いクルマを社会に1台でも多く届けるため、さらなる調達基盤の盤石化を進めていきます。

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。

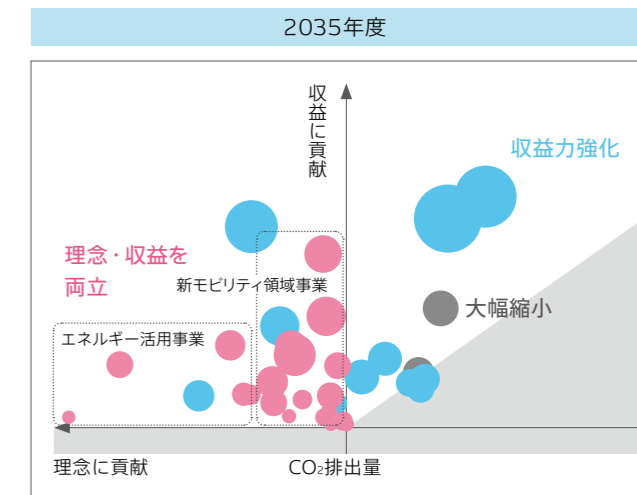
こうした検討を経て、2022年度までのフューエルポンプモジュールやIII型オルタネータに加え、2023年度にも複数の譲渡案件を予定しています。その一つが日本特殊陶業株式会社と基本合意したスパークプラグおよび排気センサ事業の譲渡です。これらは当社の成長を支えた内燃機関におけるコア製品であり、足元でも収益に貢献していますが、より一層成長し、理念を実現していく意思を含め、ベストオーナーへ引き継ぐことを決断しました。

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

3. 資本構成の改善

事業ポートフォリオ入れ替えの全体像



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

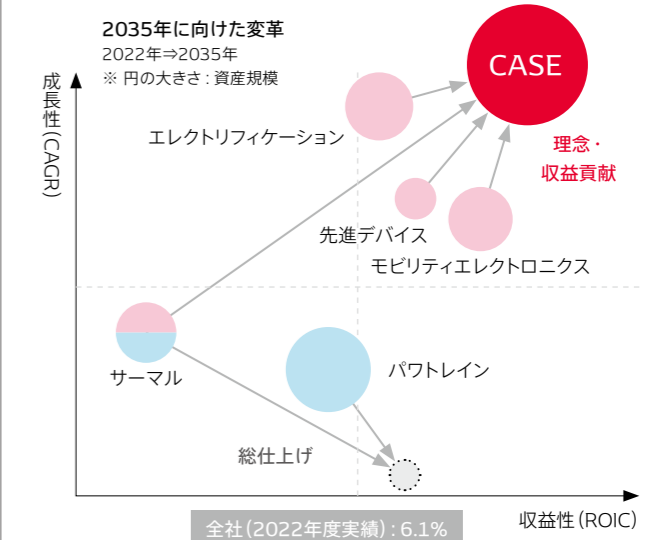
コストが低いメキシコ子会社の活用や工場集約、アジア地域では韓国子会社の清算など、子会社の統廃合を進めています。

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。

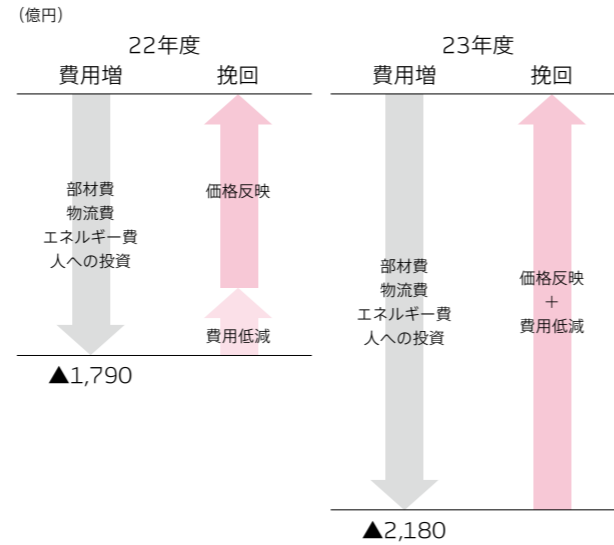
2023年度は、インフレや人財逼迫に伴う昇給も含めた「人への投資」の加速などを背景に、悪化影響は平時比で▲2,180億円を見込みますが、費用低減・価格反映の双方をより一層強化し、収益悪化の全額挽回に取り組みます。

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。

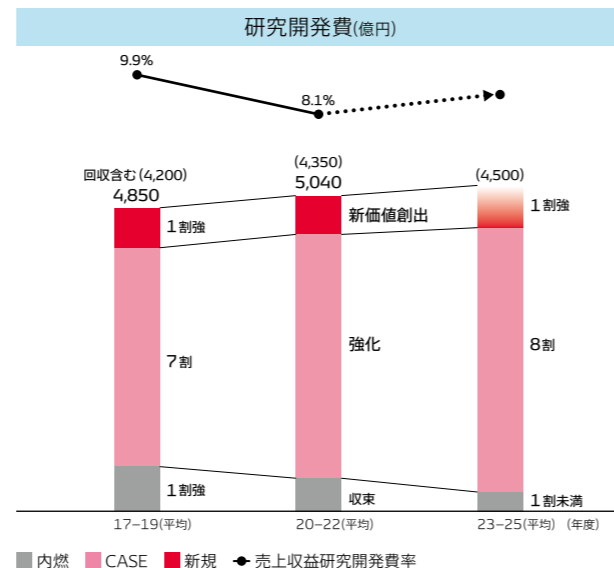
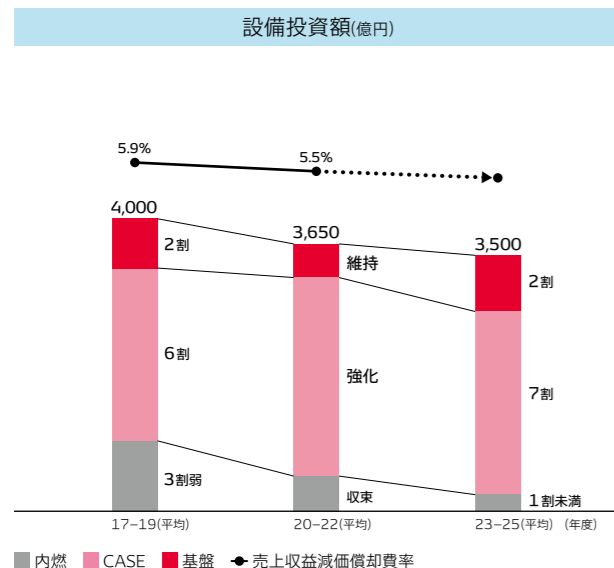
このように、最先端の技術力でお客様に「価値の提供」をするとともに、それを正しく認めていただく「価値の訴求」に注力し、競争力を高めています。

(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

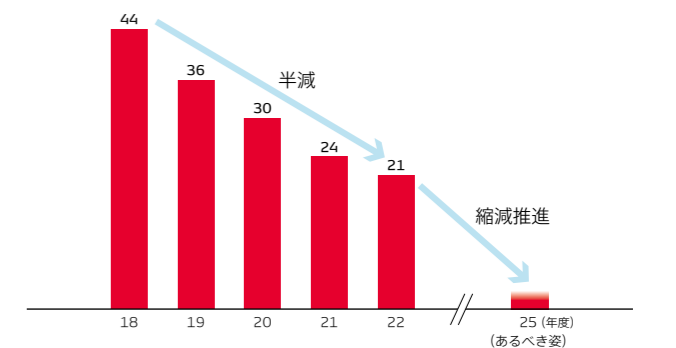
手元資金については、事業運営に必要な資金(平時事業資金)の最小化やグローバルキャッシュマネジメントシステム(以下、GCMS)を通じた地域ごとの資金偏在の解消を進めてきました。2022年度の手元資金水準は、日々の資金管理精度を高めることで、平時事業資金および有事に備えた待機資金を合わせ、2025年度の目標水準である月商比1.0カ月\*を概ね達成しています。引き続き、成長局面においても効率的な資金活用を継続していきます。

\* 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

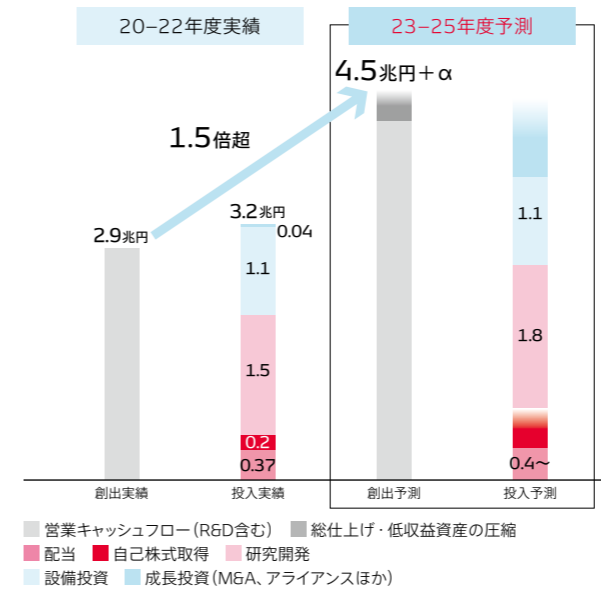
1. 収益体質の強化

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 統合リポート・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ムリエ認定制度や、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。

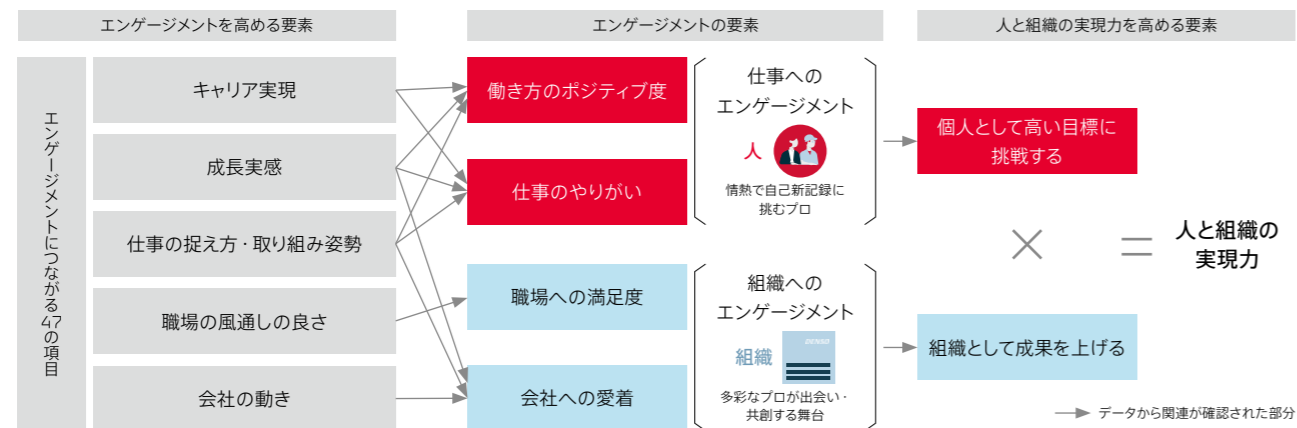
**3. 多様な個性・価値観・経験が輝く、多彩なプロ**

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)

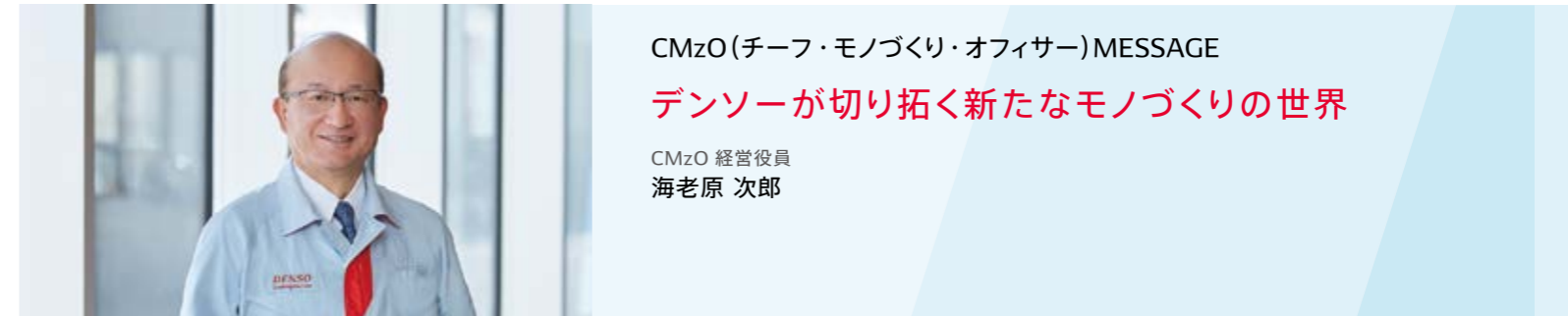


また、急速に進む電動化に対応するため、内燃機関工場から電動化工場へのシフトをグローバルで進めています。代表的な電動化製品であるインバータでは、2005年度より日本で、2019年度には北米・中国で、2023年度には欧州での立ち上げを計画しています。将来的には、グローバル全体での生産体制構築と生産能力増強を目指しています。

### 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により、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財づくり

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財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

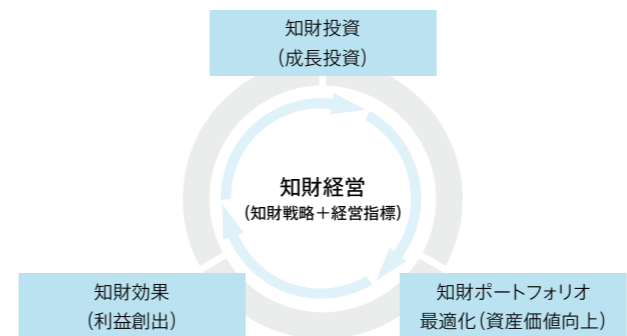
強みが、総合システムサプライヤーとして部品視点にとどまらない真に価値のある製品・システムづくりを実現します。

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。

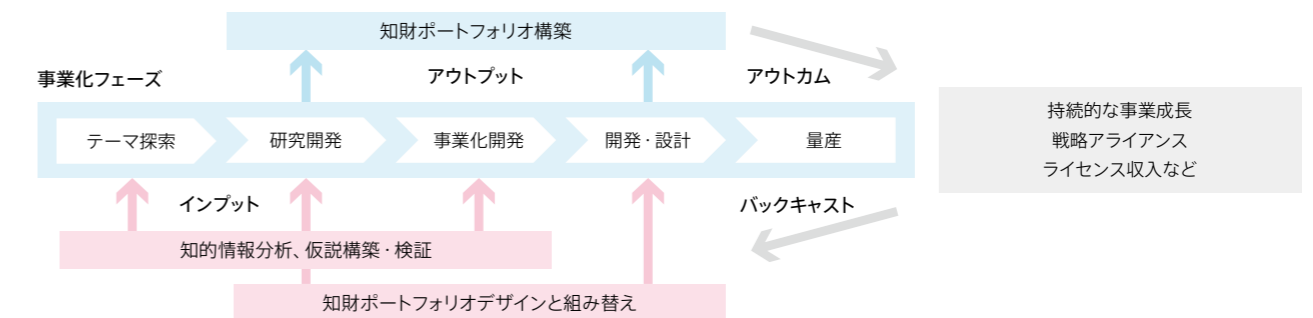
また、ROICツリーを社内展開することで、個人や各部の知的資本強化の活動・KPIが開発効率向上をはじめ、新製品投入や新規拡販、ひいてはROICの向上につながることを可視化しています。開発効率向上として、特に工数がかかるソフトウェア開発では、テスト工程への自動化導入による開発期間の短縮などで、投資金額の2倍以上の効率化効果を出しており、徹底した対策により競争力をさらに向上させています。(財務資本 [P.67](#))

### 「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®技術を組み合わせた、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

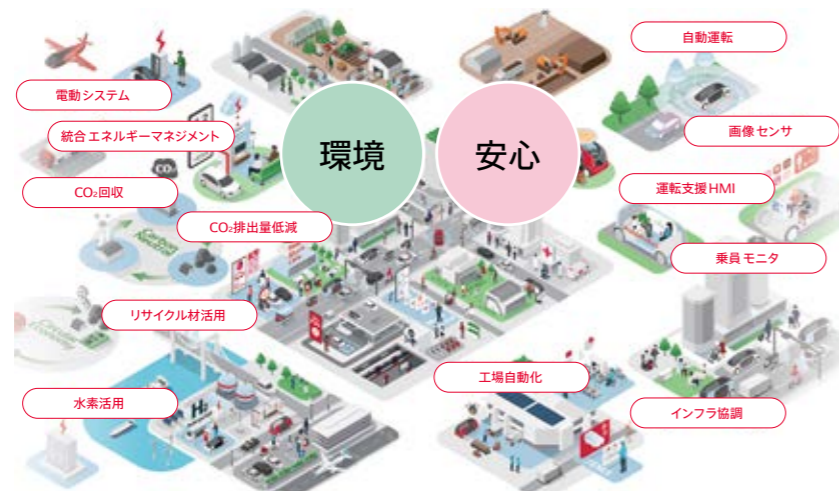
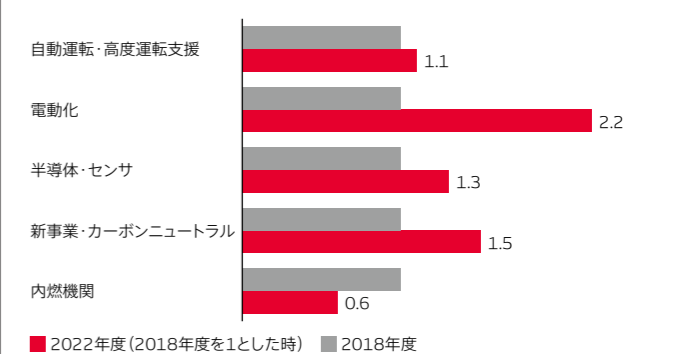
事業の持続的成長のためには、短期視点の活動だけでなく、長期的な研究・先行開発活動が重要です。デンソーは先端研究・先行開発領域に、過去5年間で累計約6,700億円の経営資源を投入しています。

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。

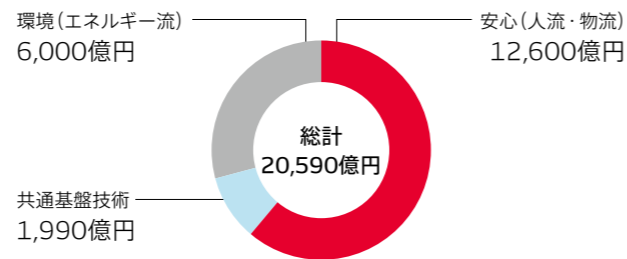
例えば、クルマは走っている時は「人流」「物流」としての価値がありますが、電動車であれば駐車時には蓄電の価値として

「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。

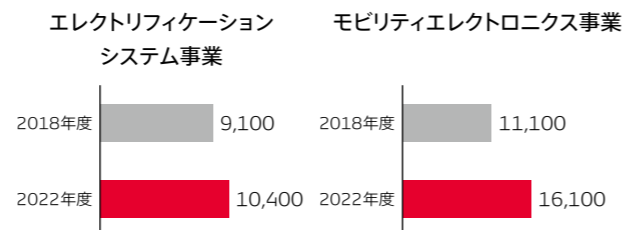
私たちの専門性は、モビリティ企業としての「ヒト、モノの移動」、製造業としての「エネルギー・資源の最適化」、そして世界で初めてQRコード®を生み出した「データ生成、管理」にあります。

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人のソフト人財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」だけでなく人財の「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、世界中のソフト人財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。

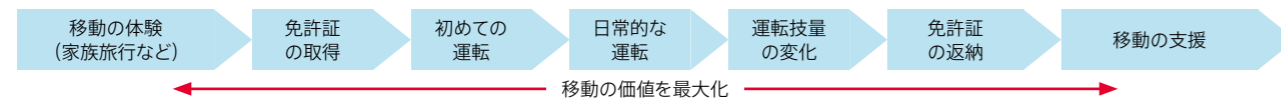
## 特集 5つの流れ 幸福循環社会を実現する新たなアプローチ

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

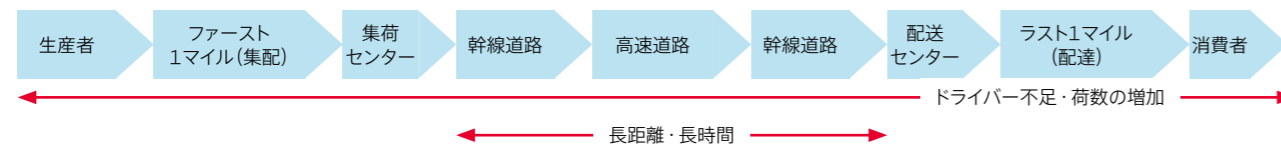
##### 新たな体験価値の提供と電子プラットフォーム・ソフトウェア開発力の強化

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。

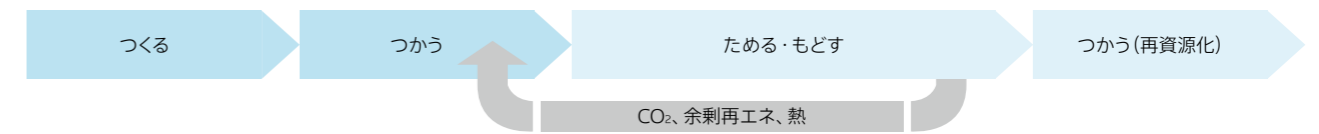
##### 事業化の方向性

・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

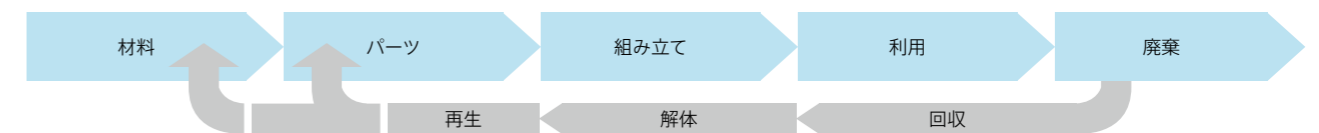
モノづくりにおけるカーボンニュートラルに向け、再生エネの有効活用と、CO<sub>2</sub>の回収・再利用に取り組みます。CO<sub>2</sub>を回収し、メタンに変換し工場燃料として使う検証を2021年に開始し、2022年にはV2Xでクルマのバッテリーを、エネルギー循環システムの電池として使う検証に着手しました。直近では、SOFC\*1/SOEC\*2を工場へ導入し、水素生成と活用の検証を開始するほか、排熱の電気への変換にも取り組んでいます。さらに、効率よくエネルギー変換する材料の創製に向け、原子レベルで材料の構造を最適化する基礎研究も進めています。

\*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

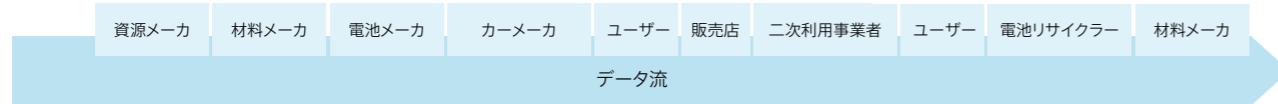
・静脈産業との連携による自動車リサイクルの事業化 ・精密自動解体システムの外販

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。

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)

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年前倒して目標達成、グループ会社でも前倒して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

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し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

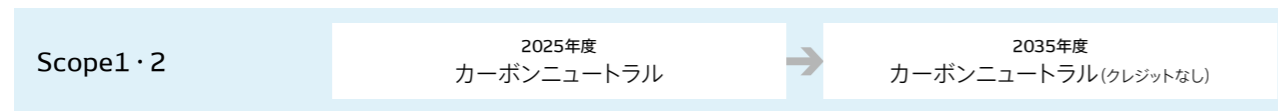
「エコビジョン2025」に基づく活動計画の進捗状況や社会からの要請・期待を踏まえ、2021年度より一層高い目標として「カーボンニュートラル」を掲げ、活動を開始しています。目標については、2025年中期方針で明確化するとともに、

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

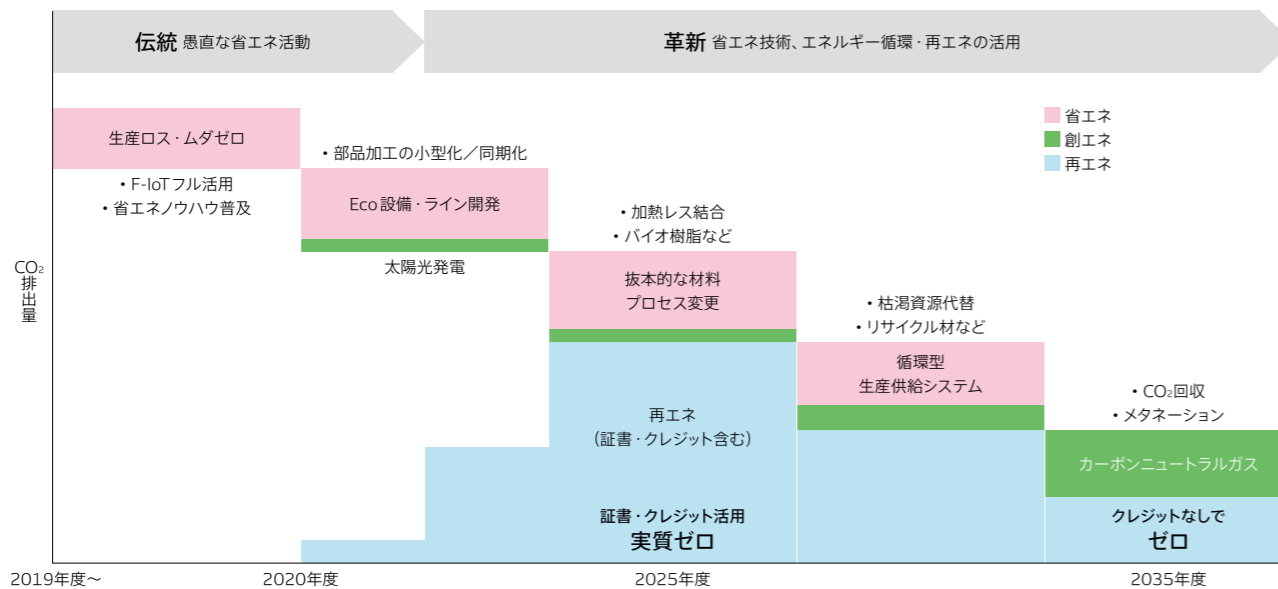


## モノづくりにおけるカーボンニュートラル

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

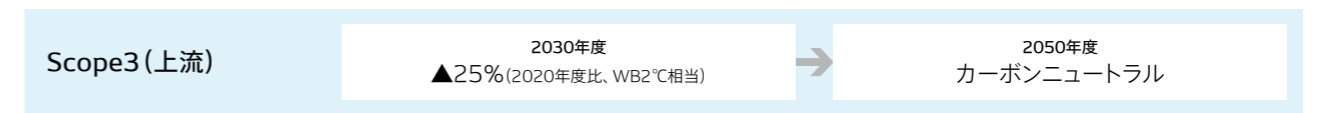
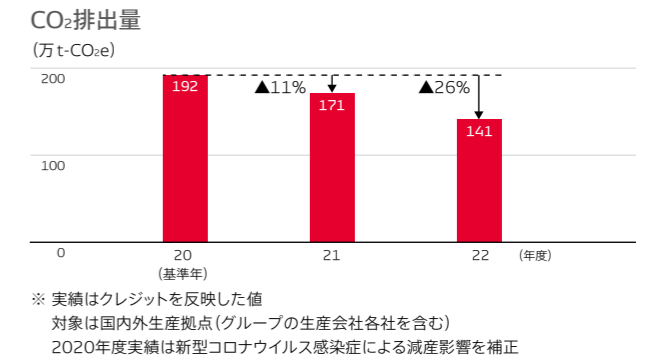
製造工程のさらなる効率化によりエネルギー使用量を減らしてCO<sub>2</sub>排出量を減少させていくことや、太陽光などの再生可能エネルギーの利用、および生産の過程で発生するCO<sub>2</sub>を回収してエネルギーとして再利用する技術を開発・実用化させることで、モノづくりにおけるカーボンニュートラルを目指します。

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

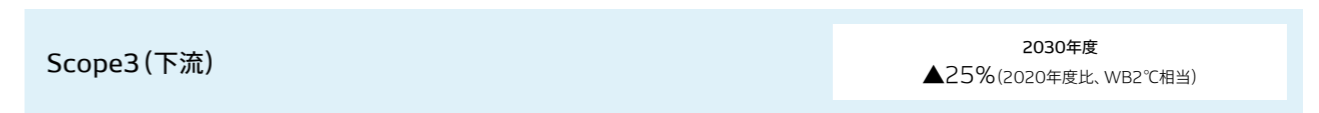
従来の強みである省エネ活動を徹底的にやり切り、再生可能エネルギーの導入やクレジットの活用などにより、CO<sub>2</sub>排出量を2020年度比で26%削減しました。



## 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/>



## 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、会計監査人などの法律上の機能に加え、様々なガバナンスの仕組みを整備するとともに、株主・投資家の皆様と経営状況についての情報共有・対話を継続して行うことで、健全性、効率性、透明性の高い経営を実践していきます。

「コーポレートガバナンス基本方針」はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-corporate-governance-policy-2023-ja.pdf>



### コーポレートガバナンス向上への取り組み

デンソーは、持続的に企業価値を向上させていくために、全社戦略議論を強化するとともに、コーポレートガバナンスの進化を図っています。

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべてを実施しており、中核人材の多様性確保、サステナビリティへの取り組みなどについてコーポレートガバナンス報告書にて開示を行っています。

また、政策保有株式の縮減を大きく推進するなど、健全性・効率性・透明性の高い経営を実践しています。

「コーポレートガバナンス報告書」はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-corporate-governance-2023-ja.pdf>



### コーポレートガバナンス体制の変遷

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
役員の数(人)*	52	50	51	53	56	28	27	25	23	20
取締役の数(人)	14	13	13	9	7	8	8	8	8	8
うち社外取締役(人)	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3 (37.5%)
うち女性(人)						1	1	1	1	1 (12.5%)
監査役の数(人)	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
うち社外監査役(人)	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2 (50.0%)
うち女性(人)						1	1	1	1	1 (25.0%)
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		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	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	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	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1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	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	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	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

\* 役員：取締役、監査役、副社長、経営役員

### 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副社長・経営役員の役割を区分・明確化する役員制度により、取締役数をスリム化し、スピーディな意思決定とオペレーションを実現しています。

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

#### 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

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

#### 取締役会

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

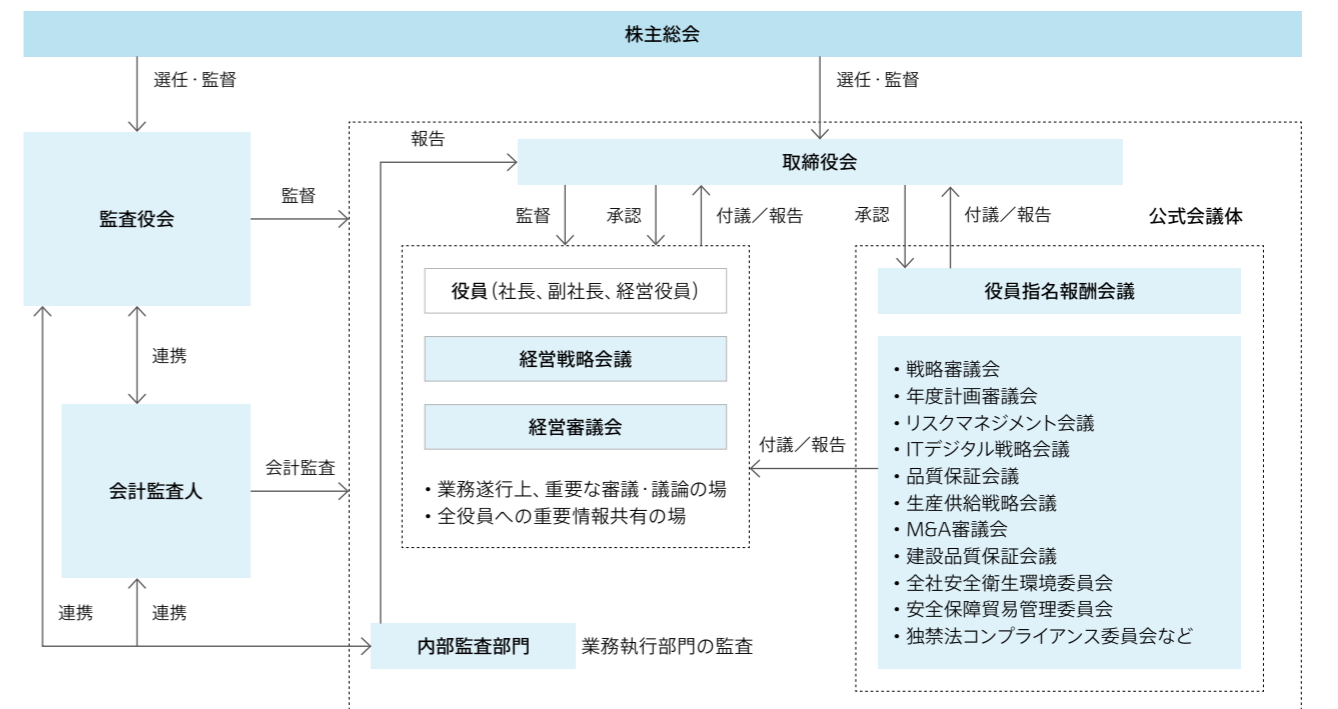
取締役会は原則、月1回開催しており、メンバーは、取締役8名(うち社外取締役3名)、常勤監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成されています。デンソーでは、社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提とし、企業経営や法務・会計・財務などの専門領域における豊富な経験や知識を有し、経営課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。独立役員としては5名(社外取締役3名、社外監査役2名)を選出しています。

決議には取締役の過半数が出席し、出席取締役の過半数をもって行います。決議にあたり、生産的で効率的な取締役会運営を実施するため、社外役員へのサポート体制を強化しています。また、当日欠席となる取締役に対しては、詳細な事前説明を実施し、議案への意見・了解を取得の上で取締役会を開催しています。

#### 2022年度の取締役会開催実績

開催回数	13回
出席率	取締役：92% 監査役：100%

### コーポレートガバナンス体制図



## 取締役会の議論

### 取締役会における具体的な検討内容

2022年度に開催した取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数は以下の通りです。当期は重点テーマとして半導体関連の需給逼迫への対応や中長期戦略について多くの議論・報告を実施しています。

### 2022年度 取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	付議報告件数(件)
経営戦略	10
決算・財務	8
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	7
人事	3
方針・計画	2
個別案件	6

### 経営の監査機能としての監査役会

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、監査役会を原則、月1回開催しています。監査役会は、監査役4名(うち社外監査役2名)で構成し、法定に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の社外監査役1名も選任しています。

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

### 2022年度の監査役会開催実績

開催回数	14回
出席率	100 %

### 監査役会における具体的な検討内容

2022年度は重点テーマとして、経営の方向と構えの妥当性、組織的なガバナンス強化について、多くの議論・報告を実施しています。

### 2022年度 監査役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	付議報告件数(件)
会計監査	10
会社経営状況	10
経営役員の職務遂行状況	10
監査方針・計画	5
個別案件	9

### 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、社外取締役が最大限のパフォーマンスを発揮できるように、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、現地現物での視察会の実施によって事業についての理解を深めていただきながら、社外役員を含めた役員検討会を実施することで中長期の戦略についての議論を深化させています。

また、監査役の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や、独立役員会議を定期的に開催することで、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。



社外取締役の製造現場視察会

### 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、社外役員に対しては独立役員会議で議論しています。

取締役会にて洗い出された課題を報告し、改善活動を計画・実施していくことでPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性向上につなげていきます。

### 取締役会実効性評価のスケジュール・プロセス

3月上旬	全取締役会メンバーを対象としたアンケート調査による定量評価
3月下旬～4月	アンケート結果を踏まえた個別インタビュー(社内役員)および独立役員会議でのディスカッション(社外役員)
5月上旬	取締役会での実効性評価結果および改善活動計画の報告・議論
5月下旬以降	実効性向上のための改善活動の実施

### 取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

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

### 2022年度 取り組みの振り返り

以下の活動の結果、2022年度の取締役会は社内外役員の情報量ギャップ解消や戦略議論の深化が改善され、前年度よりも実効性が向上していることがアンケート・インタビュー結果からも確認されました。

2021年度 課題	2022年度 取り組み実績
社外役員へのサポート ・社内役員との情報量ギャップの解消	・重要事案のタイムリーな情報展開 ・国内グループ会社訪問による事業理解サポート
取締役会での監督 ・企業価値を高めるテーマの充実 ・戦略議論の深化	・戦略議題の計画的な取締役会付議 ・取締役会外での議論の場(役員検討会)の設定
ステークホルダーとの対話 ・ステークホルダー視点での議論・報告が少ない	・ステークホルダーとの対話状況報告

### 2023年度における課題と改善策

2023年度に以下の課題に対する改善策を推進し、さらなる実効性の向上を目指します。

2022年度 課題	2023年度 改善策
戦略の議論 ・個別投資審議より戦略議論を充実	・戦略議題の計画的な取締役会付議 ・権限委譲による取締役会議題の絞り込みと戦略議論へのシフト ・戦略議論深化のための取締役会以外の機会活用
社外役員へのサポート ・現場視察機会の充実	・戦略議論に関連する視察会の充実による事業理解サポート ・取締役会メンバー以外とのコミュニケーション機会のアレンジ
取締役会の運営 ・議題説明を多様な人材から実施	・議題説明の充実による議論深化
ステークホルダーとの対話 ・社内/社外役員での情報量のギャップ	・ステークホルダーとの対話を統括的に報告

### 業務執行における審議機関の概要

	審議機関	
	経営戦略会議	経営審議会
議長	社長	社長
構成	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、常勤監査役
目的	中長期的な視点で事業・機能・地域軸での戦略的な議論を行う。	取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項の審議を行う。また事業運営上重要な情報を共有し、迅速な業務執行に結び付ける。
2022年度開催回数	46回	43回

### 取締役・監査役の要件および多様性に関する考え方

取締役および監査役は、的確かつ迅速な意思決定を図れるよう、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・専門性のバランスを考慮した構成にしています。

具体的に求めるスキル(経験・専門性)については、「2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性」と「安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性」という2つの観点より11の項目を設定し、スキルマトリックスとして取締役会全体の経験・専門性を開示しています。

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。**

#### 2030年長期方針の実現に必要な経験・専門性

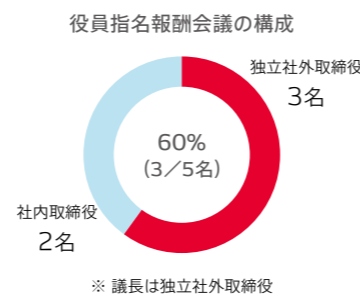
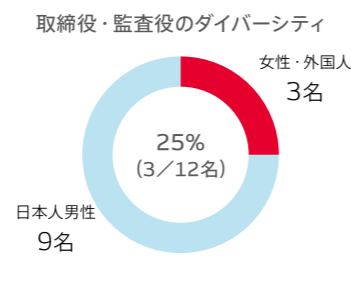
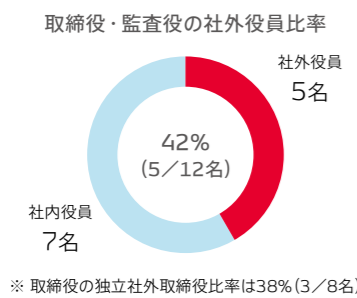
- 不確実・曖昧模範な時代に先を読み、会社の進むべき道を進言する「企業経営」の経験
- カーボンニュートラルや交通事故死者ゼロの実現など、環境と安心の価値を最大化し、社会に貢献するために求められる「環境・エネルギー」、「ソフトウェア・デジタル」の経験・専門性
- モビリティにとどまらず、広く社会課題の解決に貢献するため、市場動向や社会のニーズ・期待を正しく把握するための「マーケティング」の経験・専門性

#### 安定した企業経営を支える基盤となる経験・専門性

- 時代や環境を問わず、デンソーの持続的な成長を支える基盤となる、「ガバナンス」、「グローバル」、「財務・会計」、「人事」、「技術開発」、「生産・品質」、「営業・調達」の経験・専門性

スキルマトリックス [P.113](#)

### 取締役・監査役の多様性



### 取締役・監査役の選任手続き

- 手続き
- 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任し、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

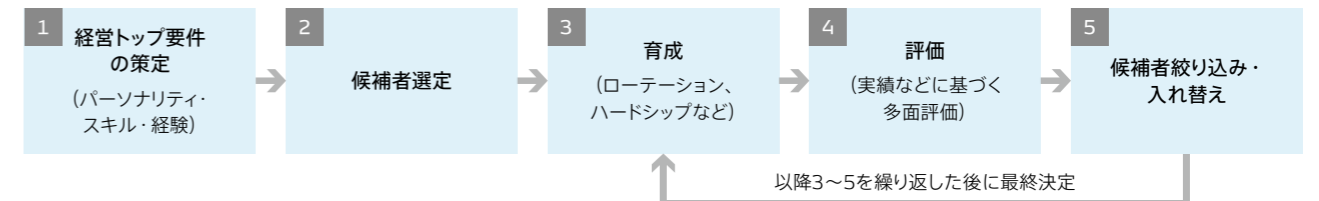
### 経営トップのサクセッションプラン

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

「役員指名報酬会議」では、デンソーに求められる経営トップ要件

を策定の上、過去の実績・経歴・パーソナリティ・マネジメントの適性検査・社内外関係者による人物評価などの多面的な情報に基づき、最適な後継者を見極めるべく、継続的に議論しています。また、CxO以下、国内外の主要な経営幹部ポストについても、後継候補者を明確化し、中長期視点で育成を図っています。

### サクセッションプランのプロセス



### 経営トップ要件

パーソナリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>高潔さ、高い倫理観</li> <li>公明正大で、高い信頼感・人望</li> <li>新しいことに挑戦する前向きさ</li> <li>強い責任感、胆力</li> <li>身体、精神両面でのタフさ</li> </ul>
スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>改革を断行できる決断力、判断力</li> <li>グローバルにネットワークを構築、チーム総力で組織を引っ張るリーダーシップ</li> <li>変化を先読みし、会社のビジョンを描く戦略構築力</li> </ul>

### 役員指名報酬会議の構成

議長	榎田 誠希	独立社外取締役
メンバー	有馬 浩二	代表取締役会長
	林 新之助	代表取締役社長
	三屋 裕子	独立社外取締役
	ジョセフ シュメルザイス Joseph P. Schmelzeis, Jr.	独立社外取締役

### 役員指名報酬会議の活動状況

2022年度は社長サクセッションプランを最重点テーマに位置付け、社長候補者の評価や交代時期、交代方法などについて1年を通して継続的に議論を重ねました。会議メンバー一人ひとりと深く議論を行い、客観的かつ多面的な意見を意思決定に反映すべく、社外役員との個別議論を全7回実施しました。また、公式会議体としての全体議論は節目のタイミングに全3回開催し、会議メンバーの参加率は100%になっています。会議の主な審議内容は以下の通りです。

- 第1回：2021年度役員個人別成果評価と報酬額、役員報酬制度改定、2022年6月役員人事  
第2回：2023年1月役員人事、社長サクセッションプラン  
第3回：社長サクセッションプラン、2023年6月株主総会付役員人事、役員指名報酬会議体制

## 社外取締役および社外監査役

区分	氏名	主な活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役	榑田 誠希*	取締役会に13回中13回出席しています。取締役会においては、日本銀行における活動経験とグローバル金融経済の幅広い知見から、当社の経営全般に関する発言・監督を行っています。また、役員指名報酬会議の議長として役員制度見直しやサクセッションプランの議論をまとめています。
	三屋 裕子*	取締役会に13回中13回出席しています。取締役会においては、長年にわたる企業・団体の経営経験および各スポーツ協会の役員・委員の経験など、多分野における豊富な経験に基づく発言を行い、当社の経営全般の監督を行っています。
	ジョセフ Joseph シュメルザイス P. Schmelzeis, Jr.*	2022年6月21日に就任後、取締役会に10回中10回出席しています。取締役会においては、豊富な事業経営、戦略コンサルタントとしての経験および駐日米国大使館首席補佐官としての経験に基づく地政学の知見を活かし、当社の経営全般の監督を行っています。
社外監査役	後藤 靖子*	取締役会に13回中13回、監査役会に14回中14回出席しています。取締役会および監査役会においては、行政機関および民間企業での豊富な経験と高い見識から、当社の経営全般に関する発言を行っています。
	喜多村 晴雄*	取締役会に13回中13回、監査役会に14回中14回出席しています。取締役会および監査役会においては、公認会計士・企業コンサルタントとしての専門的見地から、当社の経営全般に関する発言を行っています。

\* 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、企業経営や法務・会計・財務などの専門領域における豊富な経験や知識を有し、

経営課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。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

### 基本方針

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

### 報酬構成

デンソーの取締役(非業務執行取締役および社外取締役を除く。)の報酬制度は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬としての賞与、株式報酬から構成されており、各報酬制度の概要および基準報酬額における役職別の報酬割合は以下の通りです。ただし、当該事業年度の会社業績達成状況に基づく業績連動報酬額変動により比率が異なる場合があります。非業務執行取締役および社外取締役の報酬については、独立性の観点から基本報酬(固定額)に一本化しています。また、監査役についても、順法監査を担うという監査役の役割に照らし、基本報酬(固定額)に一本化しています。

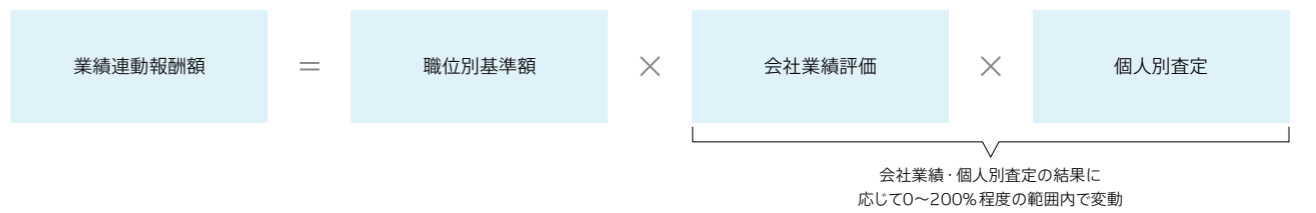
報酬の種類	概要	報酬割合		
		取締役会長・社長	取締役副社長	取締役・経営役員
固定報酬	基本報酬(固定額)	40%	45%	50%
業績連動報酬	賞与(短期インセンティブ)	30%	30%	30%
	株式報酬(中長期インセンティブ)	30%	25%	20%

### 報酬水準

取締役および監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を参照し、比較企業群における中位程度となるように報酬水準を設定しています。

### 業績連動報酬の算定方法

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



### 会社業績の評価指標

会社業績の評価指標は、デンソーの企業価値向上に向けた企業戦略に連動して、連結営業利益、ROIC、サステナビリティ評価としており、各指標の評価ウェイト、評価方法、2022年度実績は以下の通りです。なお、評価の基準となる当該事業年度の目標は中長期目標に基づき毎年設定しています。

指標	評価ウェイト	評価方法	2022年度実績
連結営業利益	70%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	4,261億円
ROIC	20%	当該事業年度の目標に対する達成度で評価	6.1%
サステナビリティ評価	10%	当社のサステナビリティ経営における下記重点取組課題を対象に、当該事業年度の目標に対する総合的な達成状況で評価	5項目/8項目

### 株式報酬の内容

株式報酬は、譲渡制限付株式による支給とし、原則として役員退任時に譲渡制限を解除します。譲渡制限期間中に、法令違反その他当社取締役会が定める事由に該当する場合、割当株式をすべて当社が無償取得することとしています。

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

また、監査役の報酬などに関しては、株主総会の決議によって定められた報酬の範囲内において、監査役の協議によって決定します。

### 報酬決定方法

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

## 役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	501 (49)	267 (49)	132 (—)	102/12.4千株 (—)	9 (4)
監査役(うち社外監査役)	119 (26)	119 (26)	— (—)	— (—)	4 (2)
計	620	386	132	102/12.4千株	13

- 上記には、2022年6月21日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役George Olcott氏を含めています。
- 業績連動報酬は、2023年5月15日開催の取締役会決議の金額を記載しています。
- 株式報酬は、2023年5月15日開催の取締役会決議に基づき、記載の報酬額を割当決議の前日の終値で割り戻した株式数が付与されます。

## 政策保有株式

### 基本方針

デンソーは、低収益資産の圧縮に積極的に取り組んでおり、保有の合理性が認められる場合を除き、政策保有株式を保有しないことを基本的な方針としています。なお、企業価値の持続的な向上を図るため、様々な企業との共同技術開発や取引関係の維持・強化などの連携が不可欠だと考えており、事業戦略上最低限必要な株式は保有します。

### 保有合理性・適否の検証

個別の銘柄ごとに、事業年度末を基準日として、定性基準・定量基準に基づいて、保有適否を総合的に精査し、毎年取締役会で検証しています。共同開発の終了など、保有の合理性が認められなくなった場合には、投資先企業と丁寧に対話した上で売却を進めています。

当事業年度においては、2022年5月開催の取締役会における検証結果を踏まえ、特定投資株式のうち3銘柄の全数売却および4銘柄の一部売却を行いました(売却金額442億円)。

定性基準	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
定量基準	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

### 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、投資先企業の企業価値の持続的な向上に資するよう、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ルールに基づき、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(有価証券報告書より)

	銘柄数 貸借対照表計上額	銘柄数	
		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 54,886百万円(対前年度増減額: +17,482百万円)	3銘柄 18,028百万円	1銘柄 111百万円
非上場株式以外の株式	20銘柄 656,011百万円(対前年度増減額: -5,939百万円)	—	7銘柄 44,235百万円

※ 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。

## 主要株主との関係

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

## トヨタ自動車との関係

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

一方で、当社はトヨタグループでのシナジーを創出すべく、トヨタグループ各社との連携を強化しています。トヨタ自動車の有するモ

ビリティ視点とトヨタグループ各社の持つ車載製品・システム視点の双方の知見を掛け合わせることで、効率的でスピーディな研究開発やモノづくりを推進します。具体的には、2019年には株式会社アイシンと電動化のための駆動モジュールの開発および販売を行う合弁会社「株式会社BluE Nexus」を設立したほか、2020年にトヨタ自動車の電子部品事業および広瀬工場(現・広瀬製作所)の譲渡を受けるなど、幅広い領域で連携を進めています。

また、当社の取締役である豊田章男氏は、当社の主要株主であるトヨタ自動車の取締役会長や、一般社団法人日本自動車工業会会長を務めるなど、自動車業界を代表するリーダーであり、次世代モビリティ社会づくりを牽引しています。自動車産業全体を俯瞰した大所高所の視点から、当社の経営に対して幅広く助言や提言を行い、経営全般を監督していただくべく、2019年より取締役として選任しています。

## 内部統制の整備・強化

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

「内部統制に関する基本方針」はこちらをご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-internal-control-policy-2023-ja.pdf>



## 内部通報制度

デンソーは、各地域の実情に応じて、地域本社や各拠点において、業務上の法令違反行為などに関し、e-mail、電話、書面、面談などで通報、相談できる内部通報制度を設けています。

例えば(株)デンソーでは、公益通報者保護法に則った「企業倫理ホットライン」を設置し、社外弁護士・企業倫理ホットライン事務局を窓口として通常の指揮系統から独立させ、匿名通報も可能な体制で運用しています。本制度は、社員・派遣社員・常駐外注者など、(株)デンソーや国内グループ会社に勤めるすべての人はもとより、サプライヤーも利用できます。2022年度は、雇用・労働・職場環境・情報管理・取引・経理関係など107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。

	2020年度	2021年度	2022年度
通報・相談件数 (うちグループ会社分)	74(24)	103(44)	107(46)

## DIALOG

社外取締役鼎談

# 変わりゆく事業環境を生き抜く 経営体制／コーポレートガバナンス構築に向けて

「Reborn21」「2025年中期方針」の策定を経て  
デンソーは2023年6月、新たな経営体制に移行しました。  
今回の新体制発足が持つ意味、デンソーのコーポレートガバナンスや  
サステナビリティ経営の現状や課題について、新社長選出にも深く関わった  
社外取締役お三方に自由に論じていただきました。



社外取締役  
ジョセフ シュメルザイス  
Joseph P. Schmelzeis, Jr.

株式会社セガ取締役や駐日米国大使館首席補佐官を経て、Cedarfield合同会社職務執行者を務める。2022年から現職。

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。

### 足元の外部環境変化と中長期の課題にバランス良く対応

**榎田** ここ数年は新型コロナウイルス感染症をはじめ様々な問題が起きていますが、デンソーは経営のコントロールで事業面・ガバナンス面への影響を最小限に抑えられていると捉えています。取締役会ではこの間、CO<sub>2</sub>排出量の削減や電動化シフトといった、より中長期の戦略を議論してきました。これは製品のモデルチェンジに数年のスパンを要する自動車業界ならではの特徵でしょう。「2030年長期方針」や「2025年中期方針」に示された、その方向性は概ね妥当と評価しています。

**シュメルザイス** コロナ禍に伴う供給混乱や近年の地政学的緊張により、特定の国・地域への依存の弊害が、改めて浮き彫りになりました。サプライチェーンのレジリエンス確保が喫緊の課題となる中、経営陣はそうした問題意識を持ち、それを投資戦略にも反映させていると思います。

**三屋** 時期的にコロナ禍に重なって起きた品質問題は、デンソーの真価が問われる大きな出来事だったと見ています。経営の基盤を揺るがす事態に対し、当時の有馬社長（現会長）が見事なリーダーシップを発揮されました。変革プラン「Reborn21」を迅速に打ち出すとともに、CCRO（Chief Corporate Revolution Officer）の陣頭指揮により、経営陣の本気度を見せつけました。また、より風通しの良い組織づくりに向けて、社内で徹底的な話し合いが重ねられました。こうした取り組みによる品質・リスクマネジメントの抜本的向上が、その後、世界的な半導体不足を全社一丸となって乗り越え、2022年度に過去最高益を達成する原動力になったと考えています。

デンソーはCASE領域の研究開発に多額の費用を投じています。ここで難しいのは、そうした開発の原資を、将来的に縮小が見込まれる内燃領域の稼ぎで捻出していることです。縮小事業に携わる社員たちの気持ちに寄り添いつつ、着実に成長領域へのシフトを進めるデンソーの姿勢は、非常にバランスが取れていると感じます。

### 「人」を大切にしている経営姿勢

**榎田** 人的資本経営には様々な側面がありますが、まず重要なポイントとして、社員エンゲージメントの向上が挙げられます。企業の価値創出のあり方に共感し、その経営課題を自分ごととして動いてくれる社員を増やしていくには、経営側の考え方を社員と積極的に共有していく姿勢が不可欠です。「Reborn21」が好例ですが、デンソーはこうした社員との



コミュニケーションを非常に密に取っています。

また、社員エンゲージメントにも関わる要素として、職場環境の充実も重要です。この点、デンソーはコロナ禍が一段落した後も、テレワークなど多様な働き方を引き続き推進する立場を取っています。こうした取り組みを通じ、時間をかけて実現していくのが、人的資本経営であると考えています。

**シュメルザイス** ポートフォリオ変革の鍵を握るのは、人財の専門性です。執行側もそれは十分意識し、技術者のリスキング、中途採用の拡大など適切な施策を推進しています。

新たな事業領域では、世界的IT大手との熾烈な競争が予想されます。彼らにはないデンソーの強みとは、モビリティの安心・安全を支え続けたレガシーであり、トヨタグループのみならず、海外を含む様々なカーメーカや国内外の業界で長く培ってきた信頼・評価です。それは、外部との協業においても基礎となる、他社には容易にコピーできない部分だと思っています。

**三屋** 取締役会では、細かな数値の動向もさることながら、「人」に関する議論が一番の焦点となります。社外取締役として私たちは、ポートフォリオ変革を積極的に推奨する立場にありますが、一方で執行側は、「縮小事業」を将来に向けて社会全体で生み出す価値を最大化するための「総仕上事業」と位置付け、既存事業の縮小により影響を受ける社員・お客様への丁寧な説明を心掛けています。こういう経営姿勢が、デンソー社員の高いロイヤルティやコンプライアンス意識にもつながっていると思います。

**シュメルザイス** ポートフォリオ変革に際してお客様への影響まで考慮するというのは、アメリカ人的な感覚では少々驚く部分です。ただ、そうした姿勢こそが、デンソーブランドの持続性をもたらしていることは確かだと思っています。





### 「チーム林」の新体制で変革をリード

**榎田** 2023年6月、8年社長を務められた有馬さんが会長（CEO）職に就き、林新社長（COO）の体制がスタートしました。この社長交代に際して、私たちは3年以上前からサクセッションプランを立ち上げ、役員指名報酬会議で次期社長の選考を重ねてきました。同会議のメンバーは有馬社長（当時）も含め全5名で、うち社外取締役が3名と過半数を占めています。私は議長として、次期社長に最もふさわしい人物が、公正な基準・適切なプロセスのもと選出されるよう留意しました。具体的にはまず、デンソーの経営トップに求められる資質—「倫理観」「信頼性」「タフネス」「責任感」「前向きさ」の5つのパーソナリティ、「決断力」「戦略構築力」「リーダーシップ」の3つのスキルの軸で評価し、その上で何人かの候補者と面談し、社内の意見も参考にその印象を話し合いました。そしてその結果、新リーダーとして、林新社長の選任に至りました。

林新社長の強みはソフトウェアやデジタルの専門的知見にあり、そうしたバックボーンと、社内のハードやメカの知見を融合し、新たなデンソーの企業像を構築されていくことを期待します。確固たる信念と、組織をまとめ上げていく力を兼ね備えた人物であり、非常に良い人選だったと思います。

**三屋** サクセッションプランの立ち上げは、ご自身の後継者を育成したいという有馬前社長の強い意向によるものです。選考プロセスはこれ以上ないくらい丁寧に、手順を踏んで実施されました。

新たに誕生した経営陣は、林新社長を中心に、有馬会長や松井副社長などが後方から支える「チーム林」体制です。考えてみれば、デンソーのような巨大企業がグローバルな事業変革を志向する場合、焦点となる成長分野への知見を持ったリーダーをトップに据え、みんなでサポートしていく形が合理

的です。今回の選考を通じて、社内の優秀な人財を数多く知り、デンソーへの理解がまた深まったと感じています。

**シュメルザイス** 私はこの新体制に非常に期待しています。まず林新社長は、自動車向けのソフトウェア開発経験が豊富で、確信を持って次の一步を踏み出せる人物です。そしてその周囲には、手厚いサポートがあります。

特に有馬さんが会長職に残られたことは、経営上大きなプラスです。有馬会長は長い経歴を通じて各事業領域を知り尽くし、海外経験も豊富です。カーメーカのトップとの太いパイプを持ち、業界内でも一般社団法人日本自動車部品工業会会長という要職にあります。社長就任中の8年間に行った様々な意思決定の成否や教訓を、林新社長に承継することができます。

また、松井副社長（CFO）は、数字への強さと利益を最大化させる事業バランスを組み立てるセンスを兼ね備え、ポートフォリオの管理・変革に最適の人物です。この3人がタッグを組むことで、強力なチームができ上がったと思います。

**三屋** 林新社長は話しやすい人で、何をいっても受け止めてもらえる度量があります。それに財務の専門家である松井副社長の補足説明も加わり、取締役会の議論がより分かりやすく、ますます活性化してきたと思います。

**榎田** 林新社長は若手の意見なども吸い上げつつ、一方で大所高所から物事を見るスケール感の持ち主です。おそらくそれは、電子技術の視点から複数の事業部を全社横断で統合してきた経験や、持ち前の視野の広さ、人間力によるものでしょう。新体制の3人の関係も理想的だと思います。

### より実効的な取締役会の運営へ

**榎田** デンソーのガバナンスの方向性は、経営と執行の分離を目指す点で、コーポレートガバナンス・コードの精神と一致しています。機関設計上は監査役会設置会社の形を取りつつ、役員指名報酬会議をはじめ、デンソーのガバナンス対応は実質的に指名委員会等設置会社と引けを取らないレベルまで来ています。取締役会議長を会長が務めるようになり、執行のトップである社長との役割の分離が明確になったことも、さらなる前進です。とはいえ、取締役会での議題の絞り込みに関しては、もう一工夫必要ではないかと思っています。

これだけ環境変化が激しくなると、事業ポートフォリオや市場全体の動向を見据えた、より大局的な戦略に議論の時間を



このうちサステナビリティ評価は、職場安全や品質、環境課題に加え、社員エンゲージメントやダイバーシティ&インクルージョンの達成状況などが評価対象です。現在、業績連動部分の1割程度ですが、将来的な引き上げも想定しています。

**三屋** 財務上の効率性ばかり追求すると、安全などのその他の問題が犠牲になる傾向がありますが、その点、松井CFOも非財務の重要性を十分認識していることは心強いです。統合的な価値創出という考え方は、「人」を重んじるデンソーの経営とも親和性が高いと思います。サステナビリティ評価のKPIには、そうした私たちなりのこだわりを込めたつもりです。

**シュメルザイス** 役員報酬との連動も重要ですが、経営の前提として、物事を数値で把握・可視化する姿勢は大切です。例えば、CO<sub>2</sub>排出をお金の出納のように管理するカーボンプライシングの概念。ダイバーシティや社員エンゲージメントにしても、大規模なサーベイで自社の現状を認識することが、様々な取り組みの出発点になるでしょう。

**榎田** 環境や社会課題に配慮した企業経営が、長期的には財務指標に好影響を与えるだろうというのは、現段階では一種の「信念」に過ぎないかもしれませんが。それでも、多くの人々がそうした信念をもとに行動を起こすことは有意義ですし、長期の視点でサービスやビジネスを考える格好の契機になるでしょう。また実際、諸外国ではダイバーシティ分野を中心に、一定の具体的成果が生まれつつあります。

デンソーが非財務のパフォーマンスと財務の連動を図るKPIを導入したことは、日本企業の立ち遅れが目立つ中、大きな意味を持ってくるでしょう。今後、適宜必要な手直しを加えつつ、このKPIを大事に育てていってほしいと思います。

割きたいところですが、取締役会の決議事項が会社法で定められており、難しい面があります。個々の細々した案件をめぐる決議・承認に時間を取られがちなのが現状です。他方、中長期の大きな方針を策定する場合には、先に社内でボトムアップの議論が重ねられ、完成形に近い原案が上がってくる傾向があります。社内の風通しの良さゆえともいえますが、本来はもう少し早い段階から取締役会で議論し、大きな方向性を各部署に落とし込んでフィードバックを拾い上げていくべきではないでしょうか。

**シュメルザイス** 私はデンソーの取締役会に参加してまだ1年ですが、この間を振り返ると、確かに議題のスケール感はまちまちながら、大きな戦略を踏まえた議論はできているように感じます。私たちは忖度なく自由に発言していますし、議論も非常に活発です。私たちが外部の視点から適切な注意喚起をすることで、取締役会は十分機能していますし、それが社外取締役の役目になっています。新たな経営体制のもと、こうした傾向がより明確になっていくでしょう。

個人的には、もう少し海外のメンバーを交えた議論ができればと希望します。現地の生の声を聞くことは、取締役会の議論を活性化させるでしょうし、社員の士気向上にもつながっていくはずだと思います。

**三屋** 取締役会において過去の投資案件のフォローアップがしっかりなされる点、さらにその丁寧さは素晴らしいと思います。他方、より良い取締役会運営に向けて、事前説明のさらなる効果的な活用を希望します。取締役会本番の限られた時間を、個別案件の込み入った背景事情の説明で潰してしまうのは、もったいない。事前説明と取締役会の切り分けをもう一工夫していただければ、取締役会でより大局的な議論ができるようになると思います。

### 財務と非財務の連動に向けて

**榎田** 2022年5月、役員指名報酬会議および取締役会の決定を経て、役員報酬の抜本的見直しを実施しました。ポイントは2つで、まず業績連動報酬のウェイトを高めること。従来、報酬全体の4割だった業績連動部分を、一般の役員は5割、社長は6割などへ引き上げました。第二に、業績連動部分のKPI（会社業績指標）として、従来の連結営業利益に、ROICとサステナビリティ評価を新たに加えました。資本効率とESGをより意識した経営姿勢の表れです。

## 取締役および監査役

(2023年6月20日現在)

### 取締役



代表取締役会長  
**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  
2023年 6月 当社 代表取締役会長(現任)



代表取締役社長  
**林 新之助**  
1964年 1月15日生  
1986年 4月 当社入社  
2015年 6月 当社 常務役員  
2021年 1月 当社 経営役員  
2023年 6月 当社 代表取締役社長(現任)



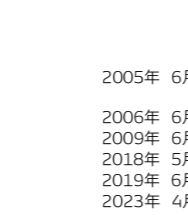
代表取締役副社長  
**松井 靖**  
1964年 7月3日生  
1987年 4月 当社入社  
2014年 6月 当社 常務役員  
2019年 4月 当社 経営役員  
2021年 6月 当社 取締役・経営役員  
2023年 6月 当社 代表取締役副社長(現任)



取締役・経営役員  
**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  
**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  
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)  
2023年 4月 トヨタ自動車株式会社 取締役会長(現任)



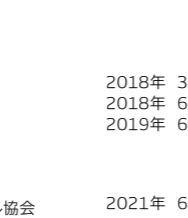
社外取締役 **独立役員**  
**榎田 誠希**  
1958年 6月8日生  
1981年 4月 日本銀行入行  
2004年 5月 同行 高知支店長  
2009年 3月 同行 総務人事局長  
2010年 6月 同行 企画局長  
2011年 5月 同行 名古屋支店長  
2013年 3月 同行 理事・名古屋支店長囑託、大阪支店長囑託



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 社外取締役(現任)



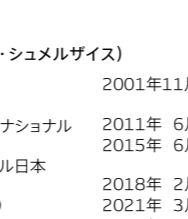
社外取締役 **独立役員**  
**三屋 裕子**  
1958年 7月29日生  
1981年 4月 株式会社日立製作所入社  
2010年 7月 株式会社サイファ 代表取締役  
2014年 3月 株式会社アシックス 社外監査役  
2015年 3月 藤田観光株式会社 社外取締役  
2015年 4月 株式会社パロマ 社外取締役  
2016年 6月 公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事(現任)



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  
2019年 6月 JXTGホールディングス株式会社(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 社外取締役(現任)  
2021年 6月 公益財団法人日本オリンピック委員会 副会長(現任)  
2023年 6月 日本航空株式会社 社外取締役(現任)



社外取締役 **独立役員**  
**Joseph P. Schmelzeis, Jr. (ジョセフ・シュメルザイス)**  
1962年11月2日生  
1984年 7月 ベイン・アンド・カンパニー入社  
1988年 7月 アメリカン・エキスプレス・インターナショナル ヴァイスプレジデント  
1998年 4月 フォントワークス・インターナショナル日本 代表  
1999年12月 クリムソン・ベンチャーズ 暫定CEO



2001年11月 ジェイビーエスインターナショナル株式会社 代表取締役(現任)  
2011年 6月 株式会社セガ 取締役兼事業部長  
2015年 6月 セガサミーホールディングス株式会社 シニアアドバイザー  
2018年 2月 駐日米国大使館 首席補佐官  
2021年 3月 Cedarfield合同会社 職務執行者(現任)  
2022年 6月 当社 社外取締役(現任)  
2023年 6月 東海旅客鉄道株式会社 社外取締役(現任) 日立建機株式会社 社外取締役(現任)

### 監査役



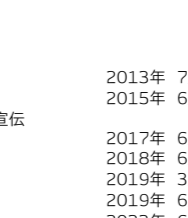
常勤監査役  
**桑村 信吾**  
1959年 8月16日生  
1982年 4月 当社入社  
2009年 6月 当社 常務役員  
2017年 4月 当社 専務役員  
2019年 4月 当社 経営役員  
2021年 6月 当社 常勤監査役(現任)



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 機能企画部長(現 パワトレコンボ事業部 パワトレ機器企画室)  
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)



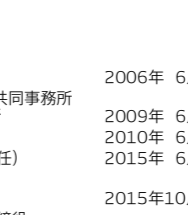
社外監査役 **独立役員**  
**後藤 靖子**  
1958年 2月19日生  
1980年 4月 運輸省(現 国土交通省)入省  
2004年 6月 日本政府観光局ニューヨーク観光宣伝事務所 所長  
2005年10月 山形県 副知事  
2008年 7月 国土交通省 北陸信越運輸局長



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兼旅行事業本部長  
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 社外監査役(現任)  
2023年 6月 三井化学株式会社 社外監査役(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



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  
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)  
2019年 6月 当社 社外監査役(現任)

### 取締役・監査役の実験・専門性(スキルマトリックス)

2030年長期方針の実現と安定した企業経営を支えるために必要となる11の経験・専門性を定めています。各人に会社として特に発揮を期待する項目(最大5つ)を下記の通り示しています。

※ 各人の有するすべての経験・専門性を表すものではありません。

氏名	企業経営	ソフトウェア・デジタル	マーケティング	環境・エネルギー	ガバナンス	グローバル	財務・会計	人事	技術開発	生産・品質	営業・調達	参加会議体(◎:議長)		
												取締役会	監査役会	役員指名報酬会議
有馬 浩二												◎		○
林 新之助												○		○
松井 靖												○		
伊藤 健一郎												○		
豊田 章男												○		
榎田 誠希												○		◎
三屋 裕子												○		○
Joseph P. Schmelzeis, Jr.												○		○
桑村 信吾												○	◎	
丹羽 基実												○	○	
後藤 靖子												○	○	
喜多村 晴雄												○	○	

※ 2023年6月時点

## リスクマネジメント



### 基本的な考え方

デンソーは、多様化するリスクを最小化すべく、内部統制の一環としてリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。具体的には、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「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は、お客様の信頼と、デンソーの経営基盤を揺るがしかねない事態に直面しました。ほかにも、新型コロナウイルス感染症や生産部材の需給逼迫、サイバー攻撃など、外部環境に起因するリスクの影響も甚大です。

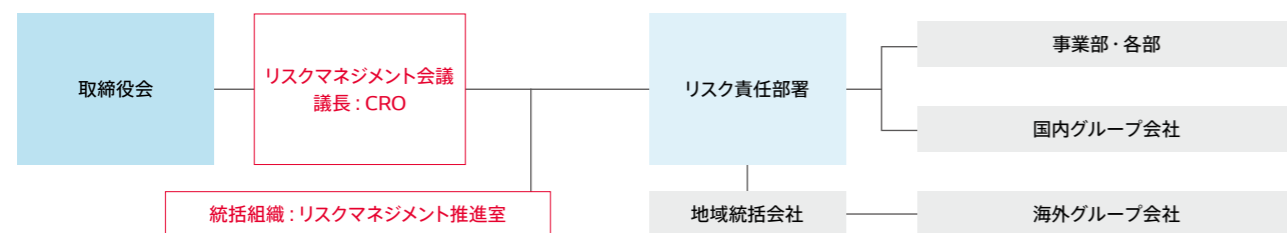
これらの状況から、リスクマネジメントが経営の最重要課題の一つであることを再認識し、リスク対応力を強靱なものとするため、リスクマネジメントの抜本的な改革を推進しています。

### 推進体制

デンソーでは、グループ全体のリスクマネジメント統括責任者「チーフ・リスク・オフィサー(CRO)」を議長とする「リスクマネジメント会議」を設置し、グループ全体のリスクマネジメント体制・仕組みの改善状況の確認、社内外の環境・動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなどを推進しています。事業部、地域統括会社、国内外グループ会社においては、それぞれにリスクマネジメント責任者である「リスクオフィサー」、「リスクマネージャー」を任命し、平時における経営被害の未然防止と有事における被害最小化に向けた対応力強化を推進しています。

また、クライシス発生時(有事)に迅速かつ的確に対応できるよう「緊急事態初動対応マニュアル」を制定し、事態の重要レベル判断、報告基準、報告ルート、社内外対応の基本などを明確にしています。

### リスクマネジメント体制



さらに、事態の大きさや緊急度によって専門の「対策組織」を編成し、責任機能部が対策リーダーとなり、被害の最小化に向けて機動的に対応できるようにしています。

### リスクの把握と対応の明確化

デンソーでは自社にとってのリスクを能動的に把握しながら、被害の最小化と事業継続の両面からリスクマネジメントを行っており、年1回機能部、事業部、地域統括会社、および国内外グループ会社によるリスクアセスメント活動を展開しています。

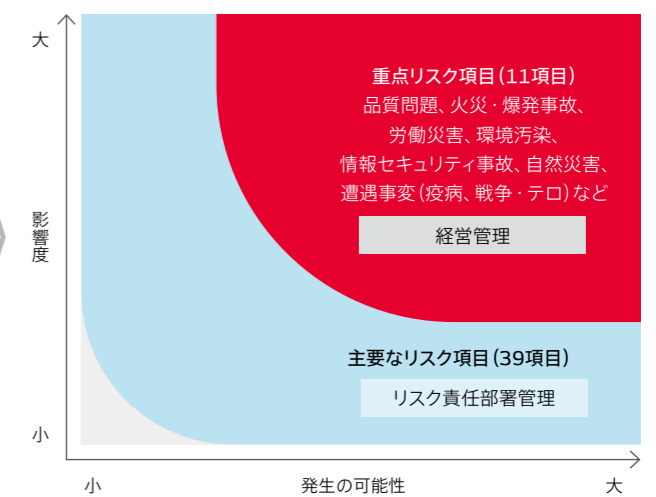
生命・環境・信用・財産・事業活動に関し、取り巻く事業環境を踏まえて予測されるリスクを抽出し、発生頻度と影響度の観点から主要なリスク項目を選定します。選定した各リスクについてはそれぞれに責任機能部を定め、各リスク発生の要因・事前予防策・初動/復旧対応を明確にし、リスク耐性の強化に取り組んでいます。

その中で、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」に選定し、リスクマネジメントのさらなる強化に向けた活動計画・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、重点リスクそれぞれに会社目標として定量的な業績評価指標(KPI)を設定し、取締役会においても活動の進捗状況を確認しています。さらに、これらのリスクマネジメントプロセスは、内部監査・外部機関による監査対象として、点検を実施しています。

2023年度における主要なリスク項目は39項目、そのうち、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。今後も「リスクは起こりうる」ということを前提に、想定されるリスクに対し、システム・人・ガバナンスの観点から対策を徹底し、経営への影響を最小化できるようにリスク対応力を強化していきます。

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

### リスクマップ



### 重点リスクへの対応事例

#### 品質リスクへの対応

お客様の期待に応える品質の実現

2019年に発生した過去最大規模の品質問題を受け、重大な品質問題を未然に防ぐ盤石な品質経営基盤を築き、品質のデンソーの再出発を果たすために、全社一丸で知識・意識・風土の改革に取り組んできました。これらの取り組みの結果、お客様の工程で検出される不具合と市場で検出される不具合はともに低減傾向にあり、納入先様からも品質賞をいただくなどの成果が出ています。2023年度は、「変化の先取り」と「正しい仕事の実践」によりお客様の期待に応えることを基本方針に、足元課題への対応として、急拡大するソフトウェアの品質確保、AI導入や自動化促進による人依存の設計・製造工程削減、将来に向けては、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ADASに対応する品質基盤技術の確立、評価基盤整備などを加速させます。果敢な攻めと高いモラル意識を持ち、これまで以上の品質向上に努め、お客様の期待に応える品質を実現していきます。

#### 品質コンプライアンスの順守

当社は従来、認証不正や検査不正などの「品質不祥事」を起こさないよう取り組んできました。設計段階においては、法規認証取得のプロセスを設計担当部門任せにするのではなく、全社の認証責任部署のチェックを独立して実施し、認証に関わる試験を社外の第三者認証機関に委託することで、信頼性・透明性を担保しています。製造部門においては、製品を納入する最終プロセスで、生産現場で行う機能検査とは別に、評価専門部署が抜き取りによる二重のチェックを実施しています。

また、開発から量産に至るまで当社独自の「初期流動管理」プロセスにおいて、各フェーズにおける決裁者を分け、特定の人物や思

い込みなどをともに次のフェーズに移行しないようガバナンスを効かせています。さらに、デンソーグループの一人ひとりが、普遍的な価値観であるTQM理念に則り「お客様第一」「大胆な改革と現場の継続的改善」「全員参加」を実践することで、健全で風通しの良い職場づくりに努めています。

#### 「自由・公正・透明な取引」の順守

独占禁止法上の優越的地位濫用の防止

デンソーは2022年12月に、公正取引委員会より、同委員会による「独占禁止法上の優越的地位の濫用に関する緊急調査」の結果を踏まえ、「労務費、原材料価格、エネルギーコストなどのコストの上昇分の取引価格への反映の必要性について、価格の交渉の場において明示的に協議することなく、従来通りに取引価格を据え置くこと」に該当する行為が見られた事業者の1社として公表されました。\*

当社は、サプライヤーと密にコミュニケーションを重ねてきていますが、今後もより一層のコミュニケーションを通じて、労務費、原材料価格、エネルギーコストなどのコスト上昇分を取引価格に反映する必要性について、価格交渉の場において明示的に協議するとともに、法令順守の徹底に取り組み、サプライヤーの皆様との相互信頼に基づく持続的な発展を目指します。

\* 当該公表は、当社が独占禁止法または下請代金支払遅延等防止法(下請法)に違反することまたはそのおそれを認定したものではありません。

#### サプライヤーとのコミュニケーション

デンソーでは、サプライヤーと相互成長を図るため、「対話の場」や「取引先様感謝の会」などの機会を設け、「双方向のコミュニケーション」に努めています。調達方針やカーボンニュートラル、事業動

向などの情報を発信しながら、サプライヤーから新技術の提案や困りごと・要望を受け付け、未来に向けてサプライヤーとともに成長を目指していきます。



デンソーにとってサプライヤー

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

#### 法令順守および自由・公正・透明な取引の実践活動

デンソーでは、調達部門自らが「自由・公正・透明な取引」の考え方を浸透できるように、その考え方や行動規範が明記された「社員行動指針」を全社員対象に配布するとともに、調達に関わる社員に対しては、調達業務における順守すべき行動規範を示した「バイヤーの心得」を配付し共有を図るなどの啓発を行っています。

また、内部通報制度の活用を呼びかけ、取引における順守事項を明確化した「コンプライアンス宣言」をサプライヤーと社内調達部門に配布・共有するなど、コンプライアンスの徹底を図っています。

今後も、サプライヤーとのパートナーシップ強化を図り、品質、技術、コスト、納期、環境・安全・コンプライアンスなどに優れた部品・材料・設備・サービスなどの調達を通してお客様に満足していただける製品・サービスを提供し続けるとともに、相互の発展に努めます。デンソーは、お客様からサプライヤーまでサプライチェーン全体の正の経済循環確立に一層取り組んでいきます。

#### 情報セキュリティへの対応

##### 巧妙化するサイバー攻撃への対応とデジタル化への備え

デンソーでは2021年度に北米および欧州のグループ会社において、サイバー攻撃による不正アクセスを受けたことを確認しました。このような事故を絶対に起こしてはならないという強い意思のもと、①社員一人ひとりの意識を変え、基本動作を徹底するための再教育・訓練、②AIなどの最新技術をさらに活用し、グローバルに検知・監視する体制の強化、ならびに③重要サーバや機器に対する侵入検知ツールなどIT技術を駆使したセキュリティ強化や日常的点検の確実な実施で再発防止に努めています。

また、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います。クルマを安心・安全に利用していただくため、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行っています。さらに、工場ネットワークや生産ラインなどへのセキュリティ対策を強化しています。

加えて、社内のデジタル化を推進し、様々な情報が瞬時に必要な社員に届き、活用できるようにすることで、仕事の質とスピードを高めていきます。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、ルールの策定や管理・運用体制の構築などを進めています。

#### 半導体需給逼迫への対応

##### 自動車生産を支える安定供給への取り組み

半導体は多種多様な製品に使用されており、半導体を安定的に調達できるかどうかは自動車の安定生産の要となります。半導体の需給逼迫がグローバルで継続する中、半導体供給が滞ることで自動車業界に与える影響は甚大です。デンソーでは「お客様に“良いモノ”を“必ず”お届けする」という使命のもと、半導体の安定供給のために様々な取り組みを行っています。

デンソーは、サプライヤーとの相互信頼関係・連携を強化し、安定供給基盤の確立に向け取り組んでいます。市場動向が大きく変化する環境下で中長期にわたる生産計画が立てにくい中、将来の製品動向や技術動向および生産計画などをデンソーからサプライヤーに積極的に情報発信し、年単位で中長期の半導体調達契約・発注を行うことで、安定して部品を供給する基盤づくりに取り組んでいます。

##### サプライヤーと一丸となった供給リスクの未然防止

2021年度から、サプライヤーの工場火災を防ぐための防火点検活動や、サイバー攻撃による生産停止や機密情報漏洩を防ぐための情報セキュリティ点検活動を行っています。実際にサプライヤーの工場に足を運び、防火体制や情報セキュリティ体制の改善活動に一丸となって取り組むことで、サプライチェーン全体でのリスク未然防止活動を行っています。

自然災害などのリスク発生を想定した活動としては、標準化・代替性向上とリスク在庫確保の取り組みを行っています。リスクが発生した際に、サプライチェーン全体でバックアップ生産ができるように、サプライチェーンの奥深くまで部材標準化や複数工場生産などの代替手段確保を促進する活動です。サプライヤーがつくりやすい部材へ設計面での見直しを進めるとともに、サプライヤーとの連携を密にして複数工場で生産できる構えを実現していきます。

リスク在庫の取り組みでは、東日本大震災以降、地震などの自然災害リスクへの備えとして、部材ごとに一定量のリスク在庫を保有しています。万が一、サプライヤーが自然災害などにより被災した際に、生産復旧までの必要な期間分のリスク在庫を保有することで、お客様への供給を継続できるような構えを整備しています。

CASEの進展に伴いデンソーにおける半導体需要がますます拡大する中、今後もサプライチェーン全体での安定供給基盤確立に向けた取り組みを継続・強化していきます。

## コンプライアンス



#### 基本的な考え方

デンソーが社会から信頼・共感されるための基盤は、各国・地域の法令順守はもちろん、グループ社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動することであると考えています。この認識のもと、2006年に社員一人ひとりの行動規範を明示した「デンソーグループ社員行動指針」を制定し、研修や職場懇談会などにおいて、社員のコンプライアンス意識啓発に活用しています(国内グループ会社を含む)。また海外グループ会社でも、地域統括会社が各国・地域の法令・慣習を反映した「地域版 社員行動指針」を作成し、コンプライアンスの徹底に努めています。



#### 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」(現在の「リスクマネジメント会議」)を設置しました。併せてグローバルにおいては、各地域統括会社に「コンプライアンス委員会」などの会議体や、「コンプライアンスリーダー」などの推進責任者を設けるといった、コンプライアンスを推進するグローバル体制を構築するとともに、各地域特性を考慮した組織体制の整備、通報制度の導入・運営、啓発活動を進めています。

#### 具体的な取り組み

##### 教育・啓発

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

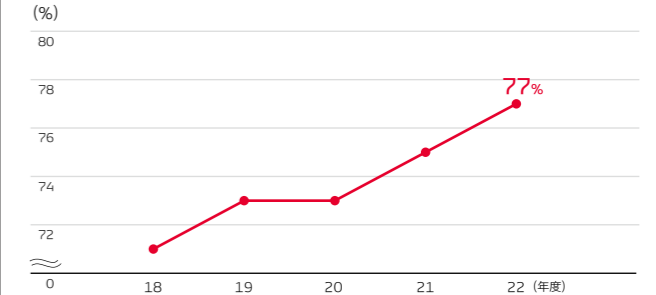
日本においては、階層別教育や各種コンプライアンス教育、「企業倫理月間(毎年10月)」の設定など、コンプライアンスに関する社員教育、啓発活動を実施しています。日本以外の各地域においても、地域統括会社を中心となり社員への教育・啓発活動を実施しています。

#### 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。

##### サステナビリティサーベイ【(株)デンソー】

質問：社員行動指針を実践しているか? (「はい」と回答した比率)



#### 独占禁止法への対応

2010年2月の米国司法省による米国子会社(デンソー・インターナショナル・アメリカ)への立入調査以降、従来取り組んできた独占禁止法順守をさらに徹底するため、代表取締役を委員長とする「独占禁止法コンプライアンス委員会」を設置しています。チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とする同委員会の指揮・監督のもと、独占禁止法順守ルールをさらに厳格化し、順法教育の強化や、より精緻な順法監査を実施するなど、デンソーグループ全体で独占禁止法順守の再徹底を図っています。

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

#### 腐敗行為の防止

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

## Facts & Figures

### 財務ハイライト

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

#### (1) 贈収賄防止関連法への対応

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

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

サプライヤーに対しても、贈収賄防止を含む「サプライヤーサステナビリティガイドライン」を周知、自己点検を展開し、サプライヤーによる贈収賄防止にも取り組んでいます。

#### (2) インサイダー取引の防止

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

また、内部情報管理と役員・社員の自社株式などの売買時の行動基準に関する社内規程・細則を定め、「社員行動指針」にインサイダー取引の禁止を明記したり、定期的にコンプライアンス教育を実施するなど、社員のインサイダー取引防止の意識浸透に努めています。

#### (3) 適正な会計処理と記録保持

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

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

#### 税務コンプライアンスへの対応

デンソーでは、適正な納税を通じて企業の社会的責任を果たすという考え方のもと、税務ガバナンスの統括責任者を取締役・最高財務責任者(CFO)とし、税務コンプライアンス体制の構築や維持・改善、税務リスク発生時の対応および税務プランニングを行っています。

また、「デンソーグループ グローバル税務方針」を制定し、各国の法令を順守して適正な納税を行うことは企業が果たすべきもっとも基本的かつ重要な社会的責任の一つと捉え、社員への教育施策の推進、国際取引ルールの順守、適正な会計処理や会計記録(帳票や帳簿など)の作成・保持など、税務コンプライアンス向上にデンソーグループ全体で取り組んでいます。

#### 2022年度 地域別納税額 (億円)


地域	納税額
日本	552.94
北米	31.17
欧州	30.83
豪亜	393.50
その他	59.95
合計	1,068.39

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

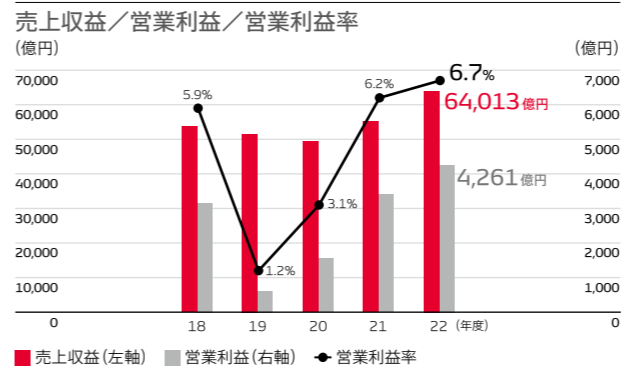
詳細情報は当社ホームページ「サステナビリティ」をご覧ください。  
コンプライアンス：  
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/compliance/>



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

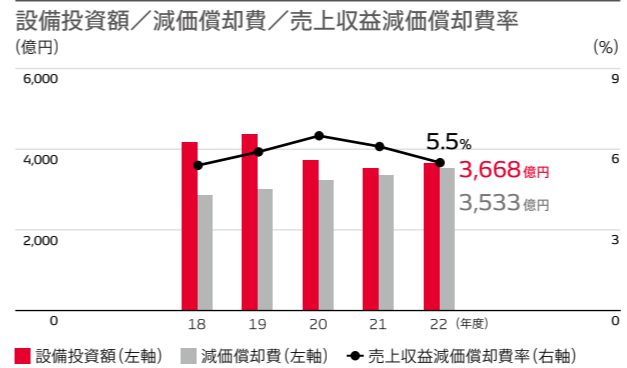


#### 収益性・成長性



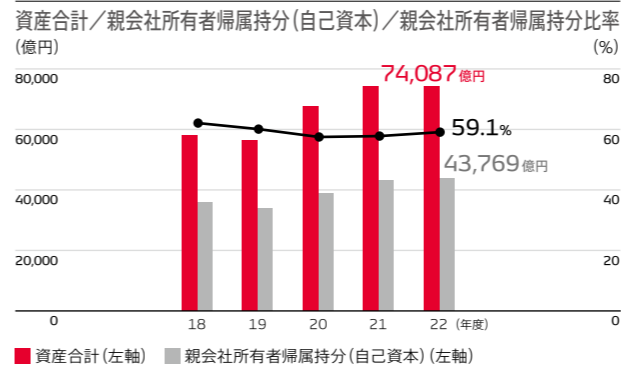
2022年度の売上収益は、車両減産の影響は一部継続するも、電動化・先進安全製品の拡販などにより、過去最高収益となりました。営業利益は、外部環境悪化の影響はあものの、操業度益と合理化、変動対応力の強化により、過去最高利益となりました。

#### 将来投入



インバータやGSP3など、電動化・先進安全製品のグローバル量産体制構築など、注力分野への投入を加速させつつも、規律を持った投資精査や成熟分野からのリソースシフトにより、設備投資額は前年度の水準を維持し、売上収益減価償却費率を低減させています。

#### 安全性・レバレッジ

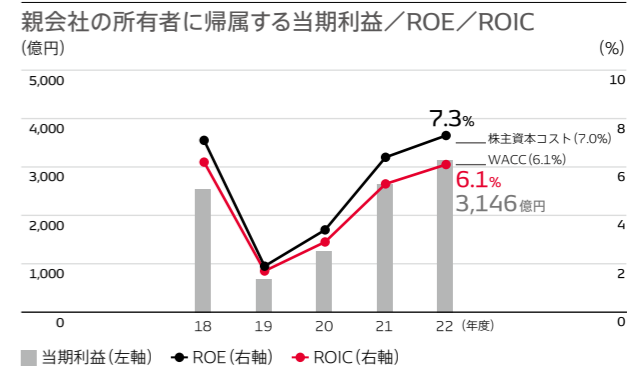


資産合計は、物流混乱などに対応する一時的な在庫の積み増しによる増加がりましたが、政策保有株式の売却などにより、前年度比同水準となりました。親会社所有者帰属持分は利益剰余金の増加により増加しました。

財務情報の詳細については、「有価証券報告書」をご覧ください。  
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/secure-investors/securities/2023/securities-doc-100.pdf>

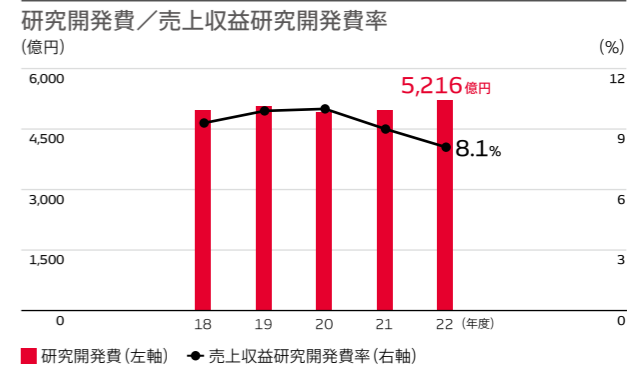


#### 収益性



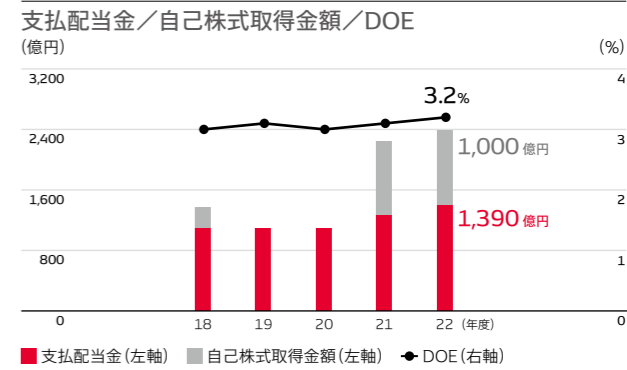
注力領域である電動化・先進安全事業の成長と、各地域での構造改革など、ROIC経営の成果が表れ、2022年度のROEは、株主資本コストを上回る7.3%となりました。  
※ ROIC(投下資本利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 投下資本  
投下資本は前年度末および当年度末の実績を平均して算出  
投下資本 = 親会社の所有者に帰属する資本 + 有利子負債

#### 将来投入



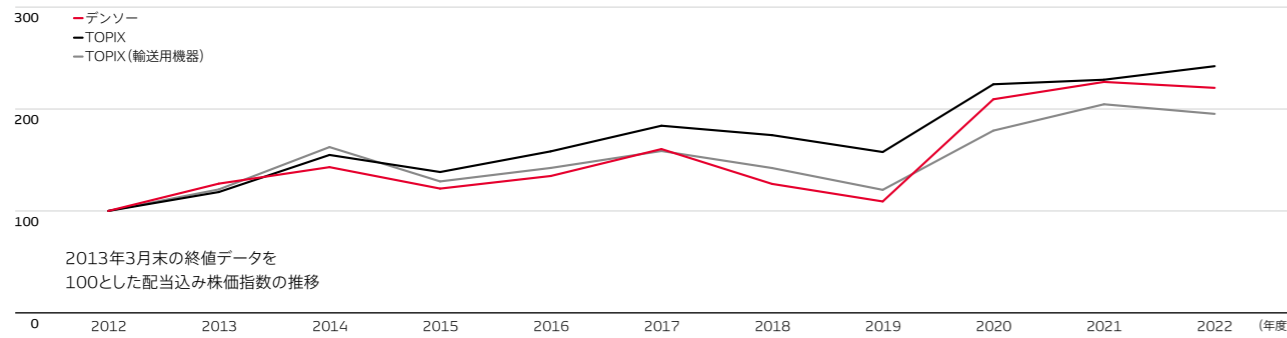
電動化、半導体、次世代先進安全技術など、注力分野への投入を行い、前年度比+240億円となりました。一方、AI活用などを含めたソフトウェアを中心とした開発の自動化・効率化を加速しており、売上収益研究開発費率は前年度比-0.9ポイントとなりました。

#### 株主還元

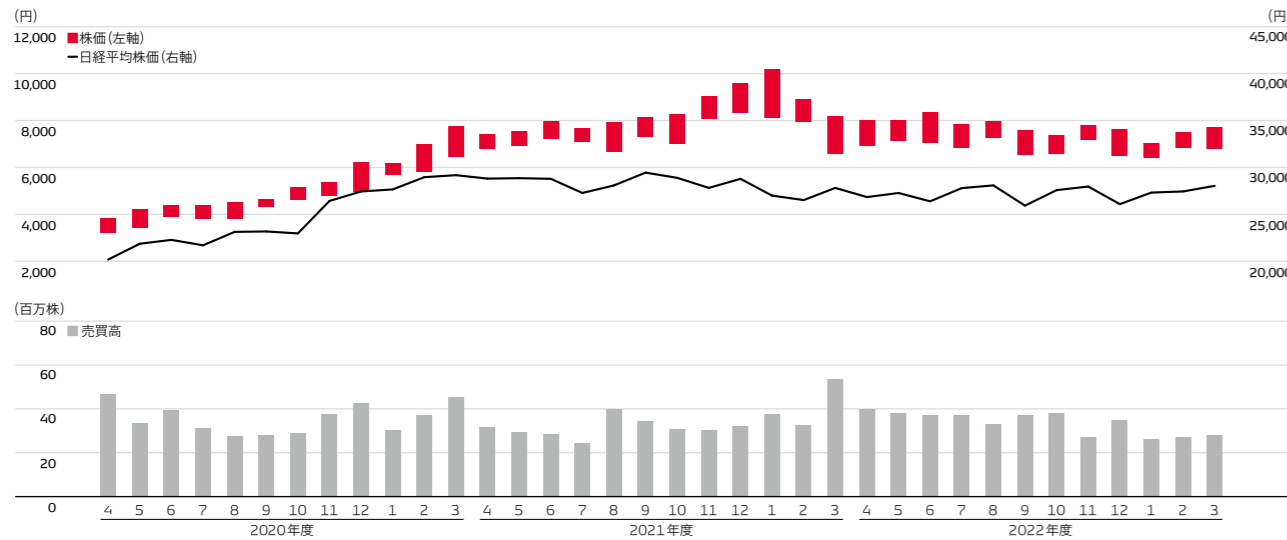


長期安定的に配当水準を向上するという方針のもと、DOEを前年度比+0.1ポイント向上させました。また、2021年度に引き続き、自己株式の取得を1,000億円実施し、株主還元を強化しています。

### TSR推移

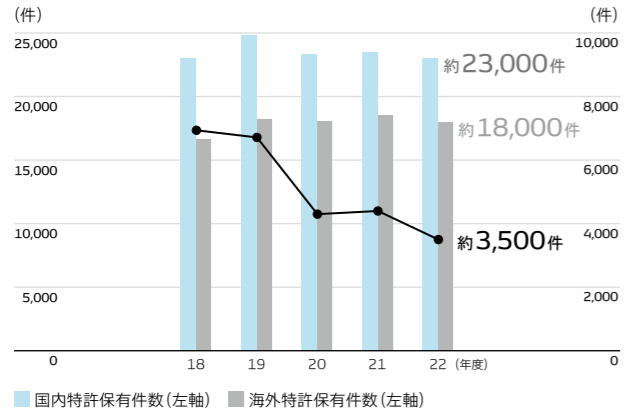


### 株価および売買高の推移 (東京証券取引所)



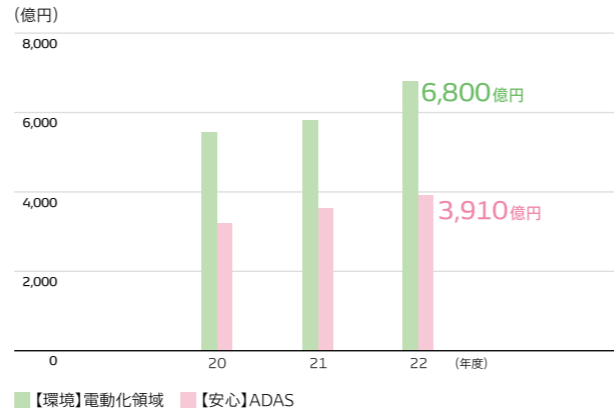
## 非財務ハイライト

#### 国内・海外特許保有件数と出願件数\*



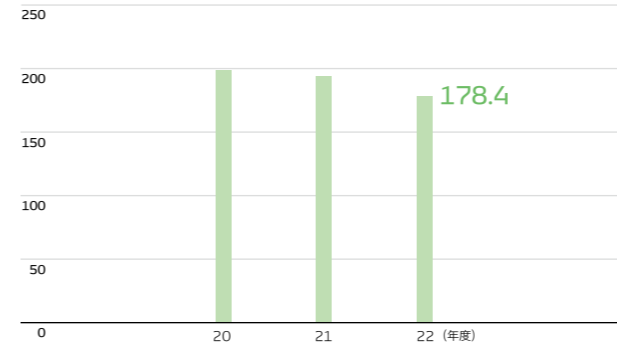
● 国内・海外特許出願件数 (右軸)  
知的財産は、当社の競争力の源泉です。積極的に技術研究開発に取り組むことにより知的財産を創出・取得し、有効活用しています。なお、自動車業界における特許新規登録数は、2022年度は日本第3位、米国第8位でした。  
\* 特許出願件数については、国内・海外の合計件数を表示しています。また、出願件数の条件は、出願日が当該年度のデンソーの特許出願であり、国内の件数は国内優先権で取り下げられた案件、分割出願を含み、海外の件数は継続・分割出願を含みます。

#### 環境・安心製品の普及 (売上収益)



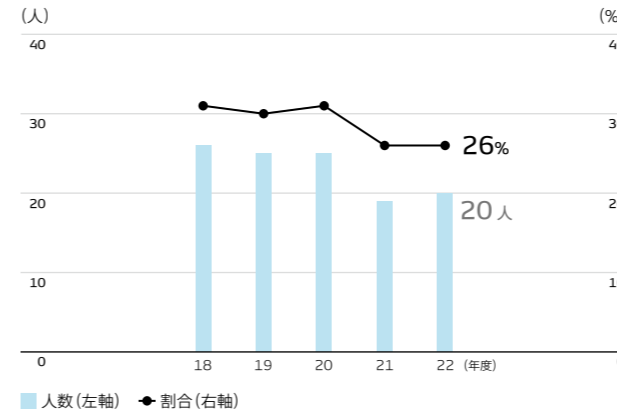
● 【環境】電動化領域 ● 【安心】ADAS  
半導体不足・中国ロックダウンによる車両生産減の影響を受けましたが、インバータなど自動車向け製品の拡販、GSP3など安心製品の搭載車種拡大により、環境製品・安心製品ともに前年度比で売上収益は増加しました。2025年度の売上収益は電動化領域は1兆円、ADAS領域では5,000億円を目指し、新技術の投入、拡販を進めていきます。  
※ 2020年度よりデータ集計開始

#### CO<sub>2</sub>排出量 (グローバル/Scope 1・2) (万t-CO<sub>2</sub>e)



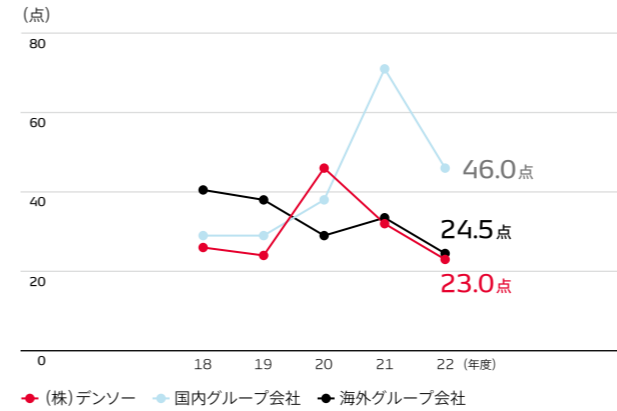
2022年度は省エネ活動の推進、再生エネルギー自家発電、外部調達拡大により、順調に低減しています。  
※ 2020年度より排出量算出方法を見直しているため、2020年度以降の排出量を表記  
※ 対象はデンソーグループ (株)デンソー+連結子会社  
※ CO<sub>2</sub>クレジットによる相殺は含まない

#### 海外拠点長の現地人財登用の人数/率



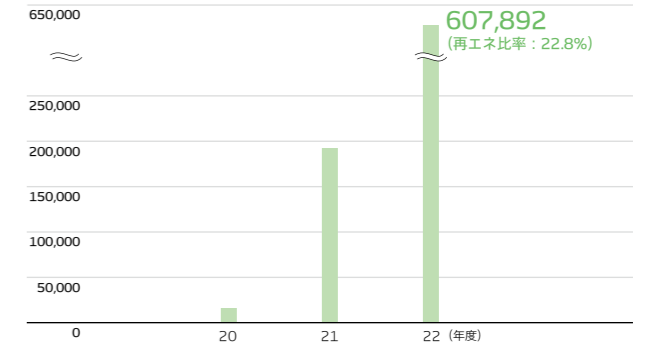
多彩なプロが活躍できる環境・組織風土の実現に向けて、グローバルに取り組みを進めています。海外人財においては、2030年度の海外拠点長現地人財比率50%目標に向け、グローバルでの研鑽会、プロジェクトへのアサイン、人材開発会議での継続フォロー、専任のタレントマネージャー配置などにより、取り組みを強化しています。

#### 安全点\*



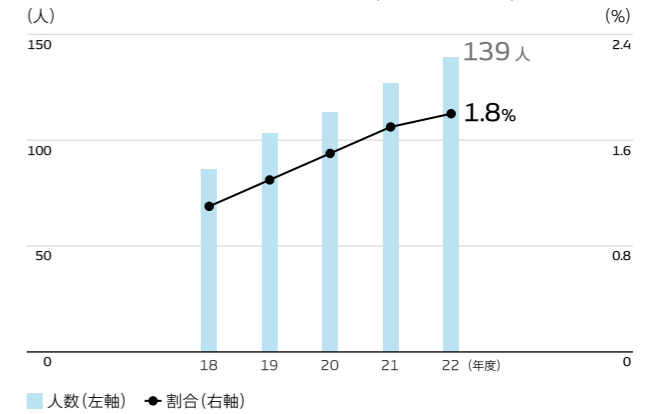
\* 安全点：災害の大きさや種類に応じて点数化したもので低いほど良好  
2022年度は部門トップによる安全コミュニケーション巡回、異常処置などの際の手を出すことにより起こる災害の防止強化、リスクの高い設備などを重点とした爆発火災防止点検など、全員参加の活動に取り組み、前年度比で改善しました。  
※ 2021年度より国内外グループ会社の集計範囲を拡大

#### 再生可能エネルギー導入量 (グローバル) (MWh)



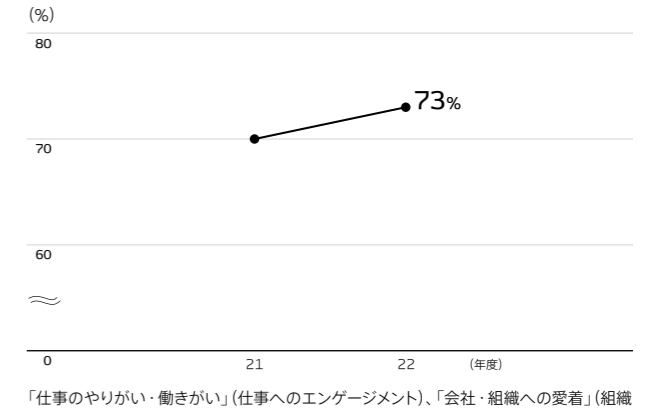
2022年度は国内4拠点、および欧州地域全体で再生可能エネルギー導入100%を達成し、導入率は22.8%となりました。今後も2025年度のグローバルでの導入完了に向けて、段階的に再生可能エネルギー比率を向上させていきます。

#### 管理職に占める女性の人数/割合 (単体、事技系)



女性活躍については、採用・ライフイベントとの両立・昇格などのフェーズごとにKPIを設定。近年では、事技職に加え、生産関係職の管理職数も目標に掲げ、女性向けロールモデル座談会や上司向けダイバーシティ研修といった取り組みを進めています。  
※ 他社への出向者含む、他社からの受け入れ出向者含まず

#### 社員エンゲージメント肯定回答率 (単体)



「仕事のやりがい・働きがい」(仕事へのエンゲージメント)、「会社・組織への愛着」(組織へのエンゲージメント)などの設問に対し、肯定的に回答した社員の割合  
2022年度は個人のキャリアを話し合うキャリアデザイン施策の刷新などにより向上しました。今後も仕事へのエンゲージメントを高めるキャリア自律支援策(キャリア研修・相談室、社内公募や社外研修など)、組織へのエンゲージメント向上に対しては、社員エンゲージメント調査の職場別分析、ワークショップなどの施策を実施し、さらなる向上を目指します。  
※ 2021年度より測定開始

## 10カ年データ

単位：億円

(年度)	IFRS					IFRS					2022
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
財務データ	売上収益 総計	40,950	43,098	45,245	45,271	51,083	53,628	51,535	49,367	55,155	64,013
	地域別*1										
	日本	18,955	18,384	18,015	18,718	21,407	22,842	23,130	22,807	23,757	25,096
	北米	7,994	9,423	10,811	10,505	11,228	11,820	11,452	9,999	11,439	14,867
	欧州	4,705	5,248	5,682	5,502	6,202	6,094	5,483	4,823	5,062	6,243
	アジア	8,554	9,308	10,147	9,895	11,460	12,151	10,869	11,341	14,143	16,809
	その他	741	735	590	651	785	720	600	398	754	998
	得意先別										
	カーメーカ向け	36,395	38,307	40,482	40,618	45,214	47,623	45,587	43,470	48,751	56,810
	うち、トヨタグループ向け	19,958	20,071	20,475	20,750	23,006	24,847	24,569	24,991	28,376	32,242
	トヨタグループ向け対総売上収益比	48.7%	46.6%	45.3%	45.8%	45.0%	46.3%	47.7%	50.6%	51.4%	50.4%
	市販・非車載向け	4,555	4,791	4,763	4,653	5,869	6,005	5,948	5,897	6,404	7,203
	営業利益	3,714	3,314	3,157	3,306	4,127	3,162	611	1,551	3,412	4,261
	営業利益率	9.1%	7.7%	7.0%	7.3%	8.1%	5.9%	1.2%	3.1%	6.2%	6.7%
	当期利益[親会社所有者帰属]	2,772	2,584	2,443	2,576	3,206	2,545	681	1,251	2,639	3,146
	自己資本当期利益率(ROE)	11.5%	8.4%	7.6%	8.0%	9.3%	7.1%	1.9%	3.4%	6.4%	7.3%
	設備投資額	3,241	3,542	3,341	3,374	3,472	4,168	4,365	3,743	3,539	3,668
	減価償却費	1,972	2,201	2,368	2,411	2,686	2,873	3,021	3,230	3,354	3,533
	売上収益減価償却費率	4.8%	5.1%	5.2%	5.3%	5.3%	5.4%	5.9%	6.5%	6.1%	5.5%
	研究開発費	3,687	3,964	3,993	4,092	4,474	4,974	5,078	4,920	4,976	5,216
	売上収益研究開発費率	9.0%	9.2%	8.8%	9.0%	8.8%	9.3%	9.9%	10.0%	9.0%	8.1%
	支払配当金	837	877	953	946	1,014	1,089	1,085	1,085	1,265	1,390
	自己株式取得金額	—	—	277	300	265	284	0	0	975	1,000
	一株当たり当期利益(円)	348.05	324.01	307.19	326.32	410.45	326.47	87.89	161.39	342.77	416.01
	DOE	3.4%	3.0%	3.0%	2.9%	2.9%	3.0%	3.1%	3.0%	3.1%	3.2%
	一株当たり配当金(円)	105	110	120	120	130	140	140	140	165	185
	配当性向	30.2%	34.0%	39.1%	36.8%	31.7%	42.9%	159.3%	86.7%	48.1%	44.5%
	総還元性向	30.2%	34.0%	50.4%	48.4%	39.9%	54.0%	159.3%	86.7%	84.9%	76.0%
	期末株価(円)	4,948	5,483	4,524	4,897	5,820	4,317	3,491	7,347	7,860	7,443
	配当利回り	2.1%	2.0%	2.7%	2.5%	2.2%	3.2%	4.0%	1.9%	2.1%	2.5%
株価収益率(PER)(倍)	14.2	16.9	14.7	15.0	14.2	13.2	39.7	45.5	22.9	17.9	
株価自己資本倍率(PBR)(倍)*2	1.5	1.3	1.4	1.1	1.3	1.1	1.0	1.1	1.5	1.3	
営業活動によるキャッシュフロー(A)	4,712	3,832	5,529	4,678	5,580	5,335	5,953	4,372	3,956	6,027	
投資活動によるキャッシュフロー(B)	-3,760	-1,115	-5,448	-1,080	-5,291	-5,147	-4,474	-3,959	-3,016	-3,637	
フリーキャッシュフロー(A+B)	952	2,717	80	3,597	289	188	1,479	413	941	2,390	
財務活動によるキャッシュフロー	-1,760	-1,357	-1,047	-2,405	-403	-922	-2,409	2,387	-1,595	-4,001	
現金及び現金同等物の期末残高	6,417	7,924	6,725	7,936	7,833	7,116	5,978	8,974	8,678	7,339	
手元資金	10,341	9,440	8,767	8,584	9,183	8,808	7,116	9,117	8,761	7,576	
有利子負債	4,357	4,472	4,766	3,503	4,739	5,502	4,654	8,542	9,914	8,893	
親会社所有者帰属持分(自己資本)	27,999	33,279	31,236	33,127	35,983	35,957	33,971	38,910	42,994	43,769	
資産合計(総資産)	46,421	52,833	50,429	51,508	57,644	57,924	56,518	67,677	74,323	74,087	
親会社所有者帰属持分比率	60.3%	63.0%	61.9%	64.3%	62.4%	62.1%	60.1%	57.5%	57.8%	59.1%	
非財務データ	従業員数(人)	139,842	146,714	151,775	154,493	168,813	171,992	170,932	168,391	167,950	164,572
	うち、海外従業員(人)	74,289	81,060	85,464	86,892	94,209	95,222	93,343	89,124	88,345	85,268
	うち、単体従業員(人)	38,581	38,493	38,489	38,914	39,315	45,304	45,280	46,272	45,152	44,758
	女性従業員比率(単体)	11.6%	11.9%	12.3%	12.7%	13.1%	13.9%	14.2%	14.6%	15.1%	15.5%
	管理職に占める女性の人数(単体、事技系)(人)	33	40	46	53	61	86	103	113	127	139
	管理職に占める女性の割合(単体、事技系)	0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%	1.1%	1.3%	1.5%	1.7%	1.8%
	海外拠点長の現地人財登用人数(人)	22	24	25	25	26	26	25	25	19	20
	海外拠点長の現地人財登用率	31%	33%	34%	32%	28%	31%	30%	31%	26%	26%
	CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル/Scope1・2)(万t-CO <sub>2</sub> e)*3	158.2	166.0	159.1	164.5	173.1	190.7	188.4	199.1	193.8	178.4
	再生可能エネルギー導入量(グローバル)(MWh)	—	—	—	—	—	—	—	16,258	192,167	607,892
	為替レート(期中)	米ドル(円)	100	110	120	108	111	111	109	106	112
ユーロ(円)		134	139	133	119	130	128	121	124	131	141
中国元(円)		16	18	19	16	17	17	16	16	18	20

\*1. 地域について、以下の通り名称を変更しています。

2013~2014年度：日本、北米、欧州、豪州、その他 2015年度以降：日本、北米、欧州、アジア、その他

\*2. PBRについて、以下の算出式を使用しています。

2013年度：期末株価÷1株当たり純資産額

2014年度以降：期中平均株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分

\*3. 2020年度以降のCO<sub>2</sub>排出量より、「温室効果ガス総排出量算定方法ガイドライン」に準じて算出方法を変更しています。

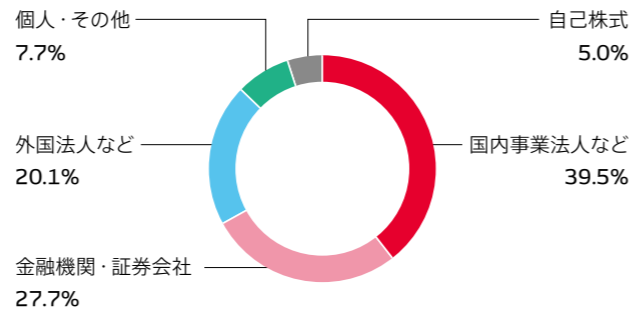
## 企業・株式情報

(2023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：164,572名 単体：44,758名
連結子会社数	190社 (日本59、北米20、欧州27、アジア77、その他7)
持分法適用関連会社数	83社 (日本22、北米11、欧州18、アジア28、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	748,855,973株 (自己株式39,088,978株を除く)
株主数	86,182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

### 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。また、当社のIR活動や情報開示姿勢を評価していただき、2022年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の自動車・同部品・タイヤ部門において第2位に選定されました。

「統合報告書2022」では、一般社団法人WICIジャパンが主催する「WICIジャパン 統合レポート・アワード2022」において「Silver Award(優良企業賞)」を2年連続で受賞し、さらに、「日経統合報告書アワード」において「優秀賞」を受賞、また、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内株式の運用を委託している運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定されました。



\* FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに (株)デンソーが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 編入の要件を満たし、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/国別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るために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

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

\* 2023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」の詳細については、[こちらをご覧ください。](https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/evaluation/)



### 統合報告書制作チームからのメッセージ

「統合報告書2023」をご覧いただきありがとうございます。環境・安心の価値最大化を中心とした当社の価値創造プロセスについて、ご理解を深めていただく一助になれば幸いです。

今後もステークホルダーの皆様とともに企業価値を創造できるよう、当報告書を活用した対話および社内における企業価値向上意識の醸成などを推し進めていきます。

### 大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	180,949	24.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	88,112	11.76
株式会社豊田自動織機	69,373	9.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	36,387	4.85
トヨタ不動産株式会社	33,309	4.44
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)	21,664	2.89
デンソー従業員持株制度会	13,011	1.73
株式会社アイシン	12,544	1.67
SSBTC クライアント オムニバス アカウント(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	8,077	1.07
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	7,391	0.98

1. 当社は自己株式を39,089千株保有していますが、上記大株主からは除いています。  
2. 持株比率は自己株式(39,089千株)を控除して計算しています。  
3. 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0.90%)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。)

## 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2023」ではTCFDが推奨する気候関連情報の開示項目を参照しています。下表は、本報告書および当社ホームページにおける推奨開示項目との対照を示しています。なお、本報告書には、シナリオ分析に基づく機会とリスクの開示、TCFD提言に沿った取り組み状況をまとめたページがありますので、詳細は□□P90-93をご覧ください。

	統合報告書2023	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 P91:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>ガバナンス P99: コーポレートガバナンス>コーポレートガバナンス体制図	デンソーについて>サステナビリティ>サステナビリティマネジメント>推進体制: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン>環境マネジメント(エコマネジメント)>推進体制: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a> 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: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/</a>
	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 P91:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>ガバナンス P99: コーポレートガバナンス>コーポレートガバナンス体制図	デンソーについて>サステナビリティ>サステナビリティマネジメント>推進体制: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#c</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン>環境マネジメント(エコマネジメント)>推進体制: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a> 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: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/</a>
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 P34-35: 事業環境認識 P36-37: 優先取組課題(マテリアリティ) P90:「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>環境への取り組み>エコビジョン: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</a> 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: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/</a> 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: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b</a>
	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 P32-33: 目指す姿に向けたロードマップ P34-35: 事業環境認識 P36-37: 優先取組課題(マテリアリティ) P38-41: 未来に向けた歩みとその成果・2025年中期方針 P42-43、46-47: 環境・安心戦略 P49: 事業ポートフォリオと創出価値>環境・安心の価値最大化を実現する業界全体で取り組む総仕上げ活動 P66-73: 財務資本>CFO MESSAGE P90-91:「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>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</a> 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: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/</a>
	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 P90-91:「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 P36-37: 優先取組課題(マテリアリティ) P91:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>リスク管理 P114-115: 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: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン>環境マネジメント(エコマネジメント) <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>ガバナンス>リスクマネジメント>リスクの把握と対応の明確化: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/</a>
	b) 組織が気候関連リスクを管理するプロセス P36-37: 優先取組課題(マテリアリティ) P91:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>リスク管理 P114-115: 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: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/#b</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>エコビジョン>環境マネジメント(エコマネジメント) <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/</a> デンソーについて>サステナビリティ>ガバナンス>リスクマネジメント>リスクの把握と対応の明確化: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/</a>
	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 P91:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>リスク管理 P114-115: 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>ガバナンス>リスクマネジメント: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/</a>
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: 優先取組課題(マテリアリティ)>マテリアリティとKPI P39: 2025年中期方針>目指す姿>環境 P42-43: 環境・安心戦略 P92-93:「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: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</a>
	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 P121: Facts & Figures>非財務ハイライト>CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル/Scope1・2) P122-123: 10カ年データ>非財務データ>CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル/Scope1・2)	デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>パフォーマンスデータ(環境編)>アクション2: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/#a">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/#a</a>
	c) 組織が気候関連リスクおよび機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績 P36-37: 優先取組課題(マテリアリティ)>マテリアリティとKPI P39: 2025年中期方針>目指す姿>環境 P42-43: 環境・安心戦略 P92-93:「環境」価値の最大化に向けた取り組み>指標と目標 P122-123: 10カ年データ>非財務データ>CO <sub>2</sub> 排出量(グローバル/Scope1・2)	デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>環境行動計画>「第7次環境行動計画」の位置づけ: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/</a> デンソーについて>サステナビリティ>環境への取り組み>パフォーマンスデータ(環境編)>アクション2: <a href="https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/#a">https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/#a</a>



## 株式会社デンソー

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