資料１

DENSO
Crafting the Core

第42回
労働政策審議会労働政策基本部会

2026年11月13日（金）

株式会社デンソー 人事企画部

目次

1. 当社におけるAI活用の考え方

2. AIによる人とその業務への影響

3. 人事領域におけるAI活用事例と懸念

4. まとめ：人とAIの“共進化”のために

DENSO
Crafting the Core

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

1

当社におけるAI活用の考え方

- 会社概要
- 当社におけるAI活用の考え方
- AIを競争力に繋げるために：現場に宿る「実践知」とAIの融合
- 業務におけるAIの利活用の状況

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

CONFIDENTIAL

会社概要

財務

売上収益	営業利益	ROE
7兆5,400億円	5,525億円	8.5%

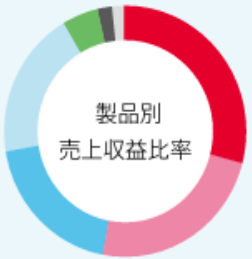
時価総額	研究開発費	自己資本比率
5兆2,426億円	6,901億円	62.9%

非財務

設立	デンソーグループ総数［(株)デンソー含む］	グローバル従業員数
1949年	191社	約15.5万人

モビリティ製品	特許保有件数(日本・海外)	取引先様数(グローバル)
世界シェア 第2位	約36,400件	お客様 約200社 サプライヤー 約7,300社

売上収益構成比率 2026年3月31日時点



モビリティエレクトロニクス	29.2%
サーマルシステム	23.6%
パワトレインシステム	19.6%
エレクトリフィケーションシステム	19.0%
先進デバイス	5.2%
非車載事業	2.0%
その他自動車	1.4%



トヨタグループ (トヨタ自動車、ダイハツ、日野自動車)	55.6%
ホンダ	5.8%
SUBARU	4.2%
Stellantis (FCA、PSA)	3.2%
Ford	3.1%
スズキ	2.7%
その他メーカ	17.0%
市販・非車載事業	8.4%



	売上収益	拠点数	従業員数
日本	40.9%	53社	76,417人
アジア	21.5%	68社	39,195人
欧州	9.2%	45社	12,939人
北米	26.7%	21社	22,878人
その他	1.7%	4社	3,287人

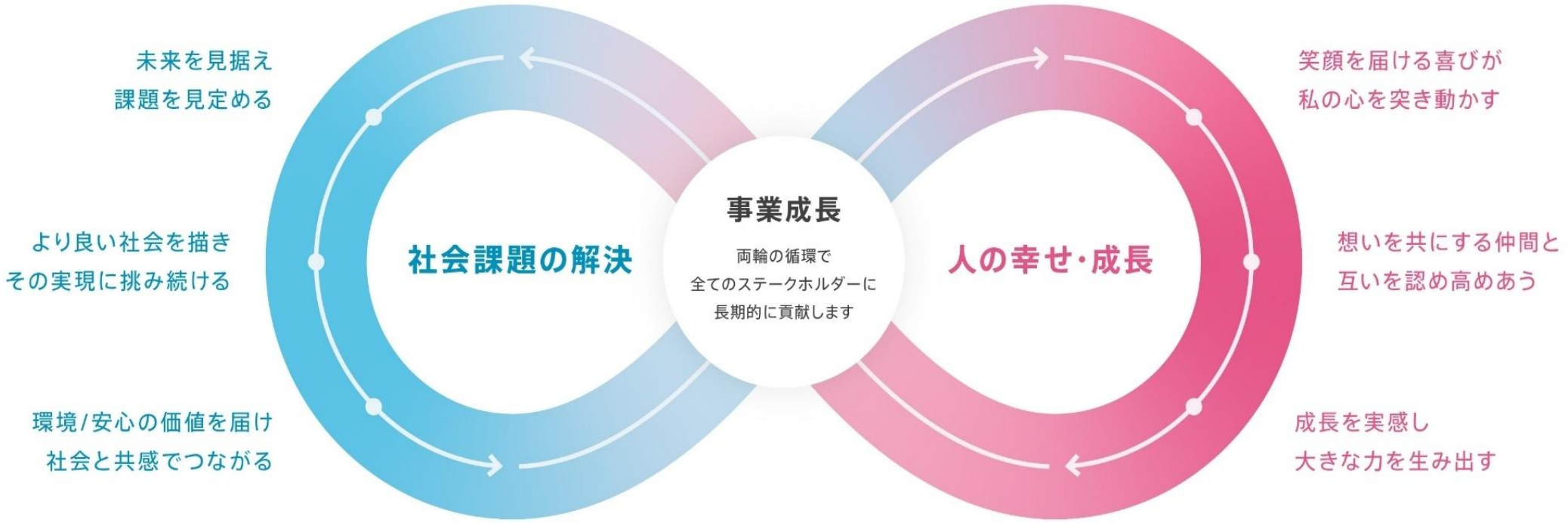
※拠点数、従業員数には株式会社デンソーを含む

出典：株式会社デンソー「統合報告書」投資家情報 デンソー 統合報告書

DENSO
Crafting the Core

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

当社におけるAI活用の考え方



CORE 2030

人とAIの“共進化”による競争力向上

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.
出典：株式会社デンソー「デンソーグループ2030年中期経営計画『CORE 2030』」デンソーグループ2030年中期経営計画「CORE 2030」[denso.com]

AIを競争力に繋げるために：現場に宿る「実践知」とAIの融合

デンソーの強み

高品質・高効率なモノづくりの力を支える

膨大かつ模倣困難な実践知



暗黙知

不良解析の勘所、材料・熱・流体の現象理解、
車載品質設計、安全のDNA、車載ソフト品質



データ

工程ログ、材料・解析データ、品質データ、
設計変更履歴、自動運転ログ

×

AI活用

現場に実装するAIを開発

事例 1.

**設計開発プロセスへの
エージェントAI実装**

事例 2.

**工場への
フィジカルAI実装**

圧倒的なQCD*の実現

*Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）

人の働き方を変え、人は高付加価値業務へとシフト



デンソー独自の「実践知」を活用し、価値を高速・高品質で提供

DENSO
Crafting the Core

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

出典：株式会社デンソー「デンソーグループ2030年中期経営計画『CORE 2030』」 デンソーグループ2030年中期経営計画「CORE 2030」 [denso.com]

業務におけるAIの利活用の状況

個人の業務レベルのAI活用*1

- 本社**約30,000人**へ生成AIを本格導入
- 検証では**月12時間/人の業務時間削減**

業務変革におけるAI活用*2

- AIを活用し、**開発プロセスの自動化・統合**
- 工数削減、リードタイム短縮、不具合低減
- 創出した**原資を中長期の先行開発に再投資**

＜業務変革の例：開発プロセスにおけるAI活用＞



競争力に繋げるためには、個人の業務を超えたAIの実装が課題

*1: 出典：日本マイクロソフト「デンソー、Microsoft 365 Copilot 導入で社員の余力創出と品質向上を実現」 Microsoft Customer Stories Microsoft Customer Stories

*2:出典：株式会社デンソー「統合報告書」投資家情報 デンソー 統合報告書

DENSO Crafting the Core
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

2

AIによる人とその業務への影響

- AIが「人」とその業務にもたらす変化
- AI活用における人材育成上の課題
- 今後想定される人の役割と求められる能力の仮説
- 当社として目指す姿と生産性に関する現状

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

AIが「人」とその業務にもたらす変化（AIを活用している職場へのインタビュー結果より）

変化の観点	これまで 個人の業務レベルのAI活用	これから 業務変革におけるAI活用
仕事内容・繁忙	人が調査・実装・資料作成までを担い、作業時間が仕事量を左右	AIが作業、人は問題設定・検証・判断へ。**高速化、量や品質の期待が高まり、繁忙は変わらず**
成長・専門性	基本作業や失敗を経験し、知識・技能・判断力を段階的に習得する成長モデル	若手も早期に高度な仕事へ。専門性の比重は、知識量・実装力から、**AIの出力を見極める力**へ
役割・管理職	管理職が自身の知識・経験をもとに指示し、成果物や仕事の進め方をレビュー	作業技能の差は縮小し、問い・検証力の差が拡大。**管理職はAIと人の分担や判断、責任を担う**
AI活用の組織化	AIの使い方や得られる成果が個人の活用能力に依存しており、個人の生産性向上に留まる	個人のAI活用を共通手順・判断基準・再利用できる**知識（ナレッジ）として組織に蓄積し、活用**

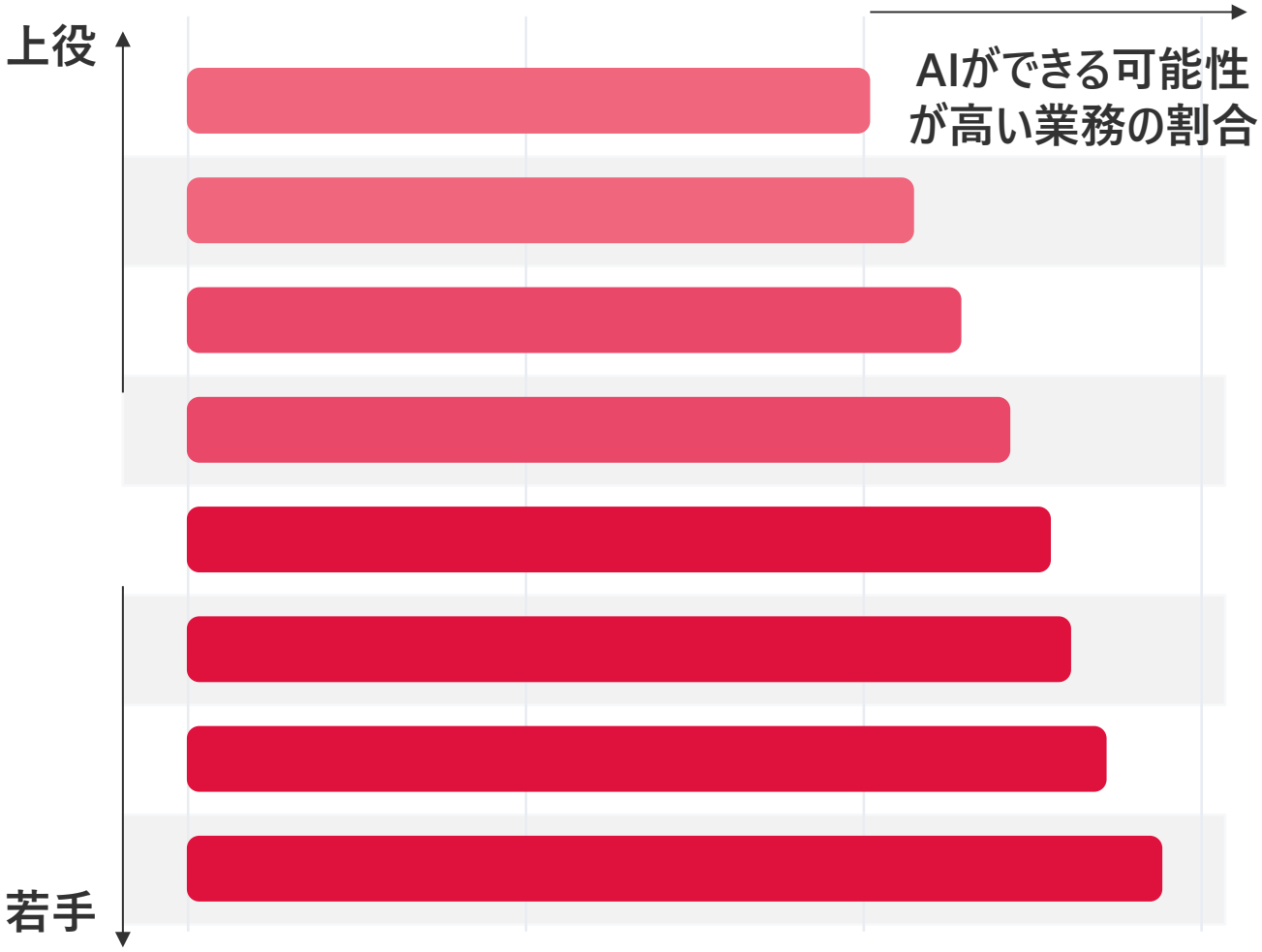
＊社内のAIを活用している職場の責任者やメンバーに「AIの業務への影響」に関するインタビュー調査を実施し、その結果を要約して掲載

DENSO
Crafting the Core

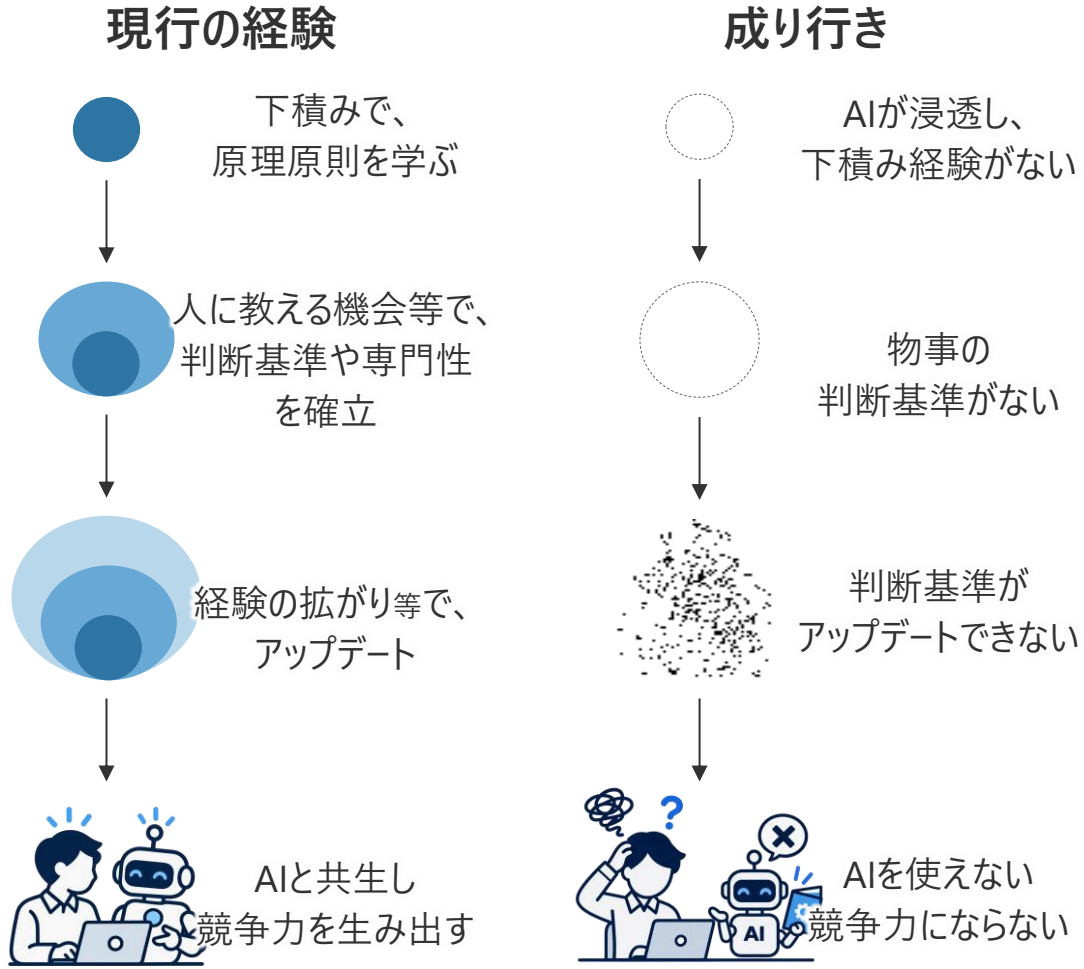
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

AI活用における人材育成上の課題

AIが実施可能な業務割合



原理原則を学ぶ機会の喪失



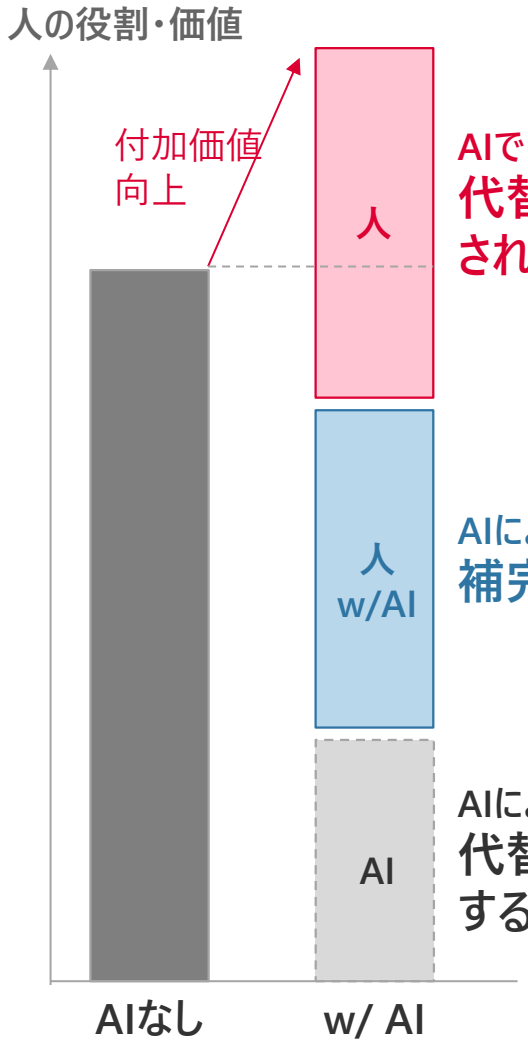
＊社内の業務データおよび「AIにできること」に関する事例やオープンな情報をデータとして用いた実際のシミュレーション結果

DENSO
Crafting the Core

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

今後想定される人の役割と求められる能力の仮説

以下の仮説に基づき、今後の人材育成や配置転換のあり方を検討中

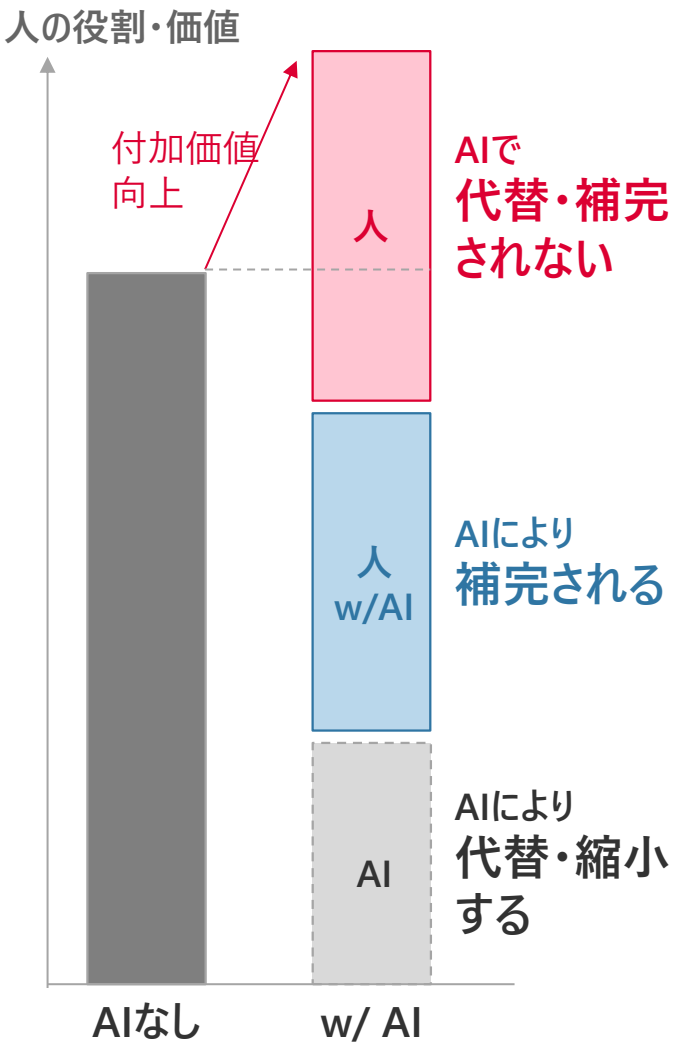


	人の役割	求められる能力
AIで **代替・補完されない**	✓ 判断基準・優先順位を設計する ✓ 倫理・社会性に基づく意思決定 ✓ 人の感情・関係性を扱う 等	✓ **価値観・世界観・倫理観** ✓ **幅広く深い教養** ✓ **人を動かす・束ねる・ワクワクさせる力** ✓ **人間力、人脈と一次情報収集**
AIにより **補完される**	✓ 課題形成や企画・構想 ✓ データ・事実に基づく戦略形成 等	✓ **仮説、問いを立てる力** ✓ **原理原則への理解と疑う力** ✓ **評価・判断軸を決める力**
AIにより **代替・縮小する**	✓ 定型的な情報収集・整理 ✓ 定型化された作業 ✓ データ収集・監視・異常検知 等	✓ **目的・ルール・業務を設計する力** ✓ **ノウハウ形式知化・業務標準化** ✓ **AIと人の役割分担を設計する力**

＊先行研究、AI活用部署へのインタビュー調査、業務に対するAI影響シミュレーション結果を踏まえた仮説

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

当社として目指す姿と生産性に関する現状

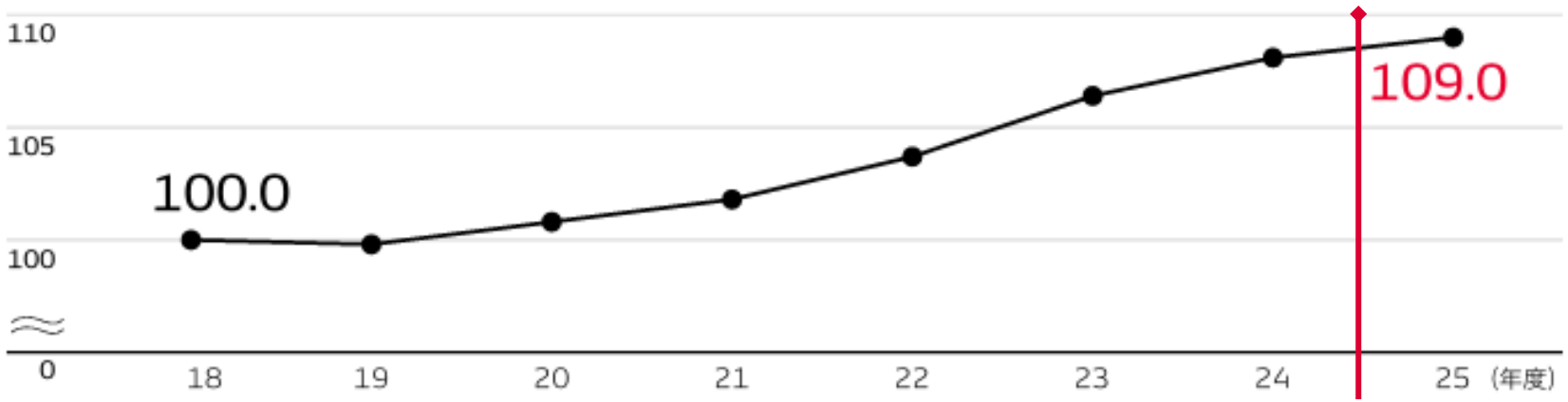


人とAIの“共進化”を大前提としながら、AI活用においても、会社全体で生み出す「付加価値を向上し続けること」が目指す姿

人的投資生産性（推移）

（4年移動平均、2018年度=100として指数化）

付加価値額（売上から原材料費などを差し引いた額）÷人的投資で算出



人的投資（増加額）2025年度 495億円（実績） 2026年度 545億円（計画）

出典：株式会社デンソー「統合報告書」投資家情報 デンソー 統合報告書

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

3

人事領域におけるAI活用事例と懸念

- 当社の人事及び人事データとAI活用の考え方
- AIによる人事サービスの付加価値向上：若手社員向けキャリア支援レポート
- AI技術の安全性、信頼性、透明性を担保するために

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

当社の人事及び人事データとAI活用の考え方

人事として大切にしていること

“ゴールは職場にあり”



人事データ・AI活用の考え方

人と組織の
“挑戦”をデータで支援



© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

AIによる人事サービスの付加価値向上：若手社員向けキャリア支援レポート

課題

- キャリア今後どうなるか不安
- キャリア研修をやって終わり…

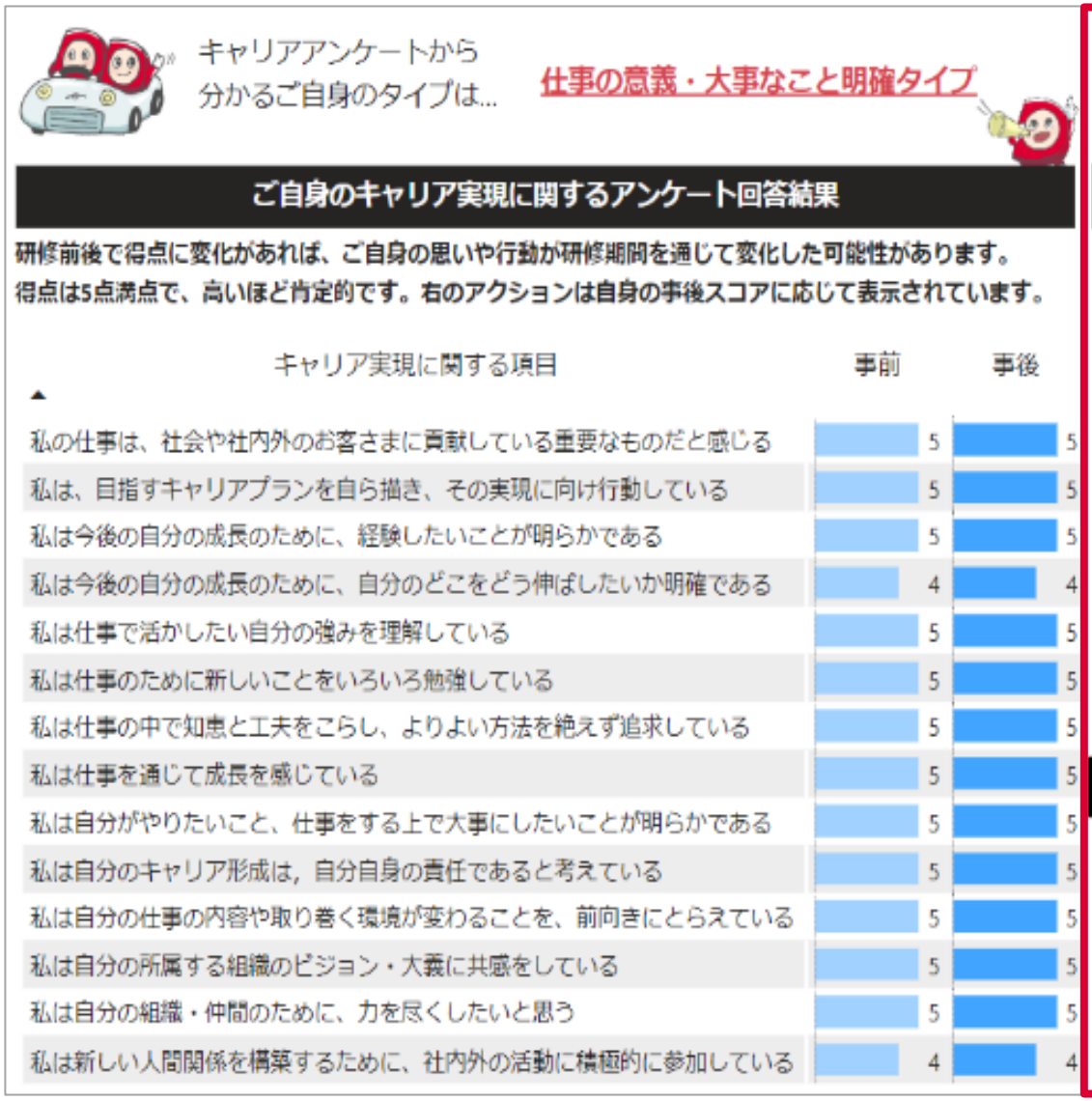


全社員にアナログで配ると

5,400時間

生成AI＋BIツール活用だと

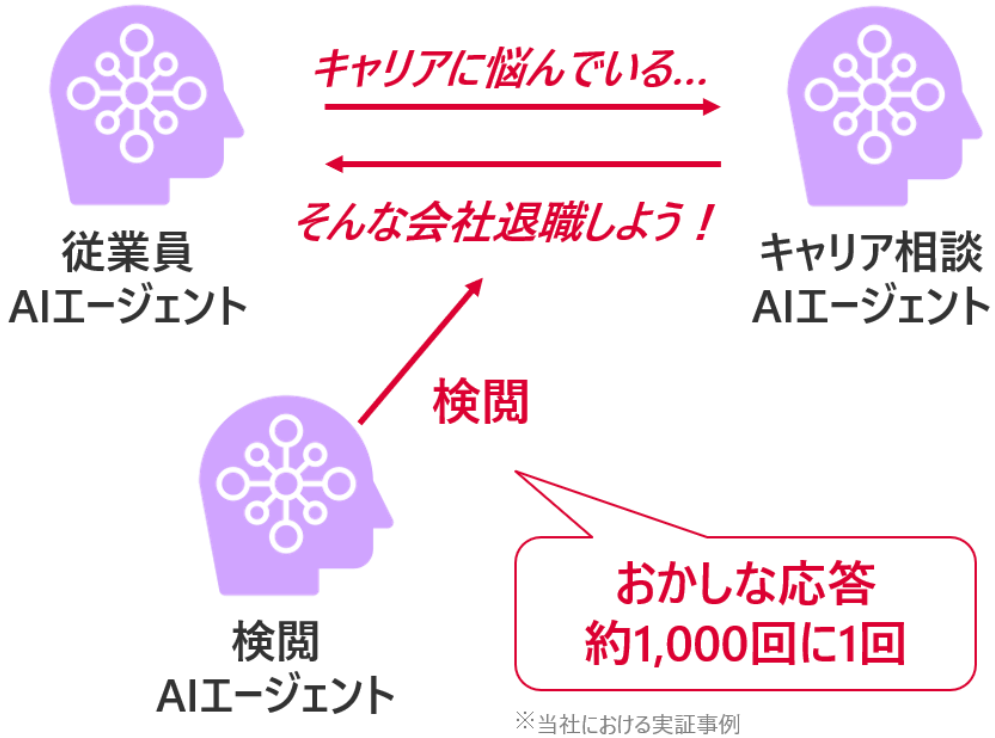
15時間



＊2026年11月現在は、AI活用の在り方の見直しに伴い、運用停止中。他のプロジェクトで当該技術は応用され、活用中

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

AI技術の安全性、信頼性、透明性を担保するために



※当社における実証事例

＜キャリア相談エージェントの検証で明らかになった懸念点＞

- ✓ 希死念慮への不適切対応が自傷を助長
- ✓ AIの発言が会社や人事の公式見解と誤認
- ✓ パワハラ判断に相当するAIの発言が認定と誤解
- ✓ AIの提案が医療的助言として医師法に抵触

・・・等の問題対応、100%禁止できない懸念もあり

- **人事が提供する生成AI利用における挙動の事前、稼働中のチェック・モニタリングの仕組みの必要性**
- **労使双方の便益の追求、人間関与の原則など、生成AIサービスを人事が提供する際のルールの整備**

（一般社団法人ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会ならびにAIガバナンス協会と連携して人事領域におけるAI活用のルール整備の議論を開始）

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

4

まとめ：人とAIの“共進化”のために

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

まとめ：人とAIの“共進化”のために

AI活用の目的

目指すのは人とAIの「共進化」、付加価値向上が目的

業務効率化はあくまで手段、「人」が挑戦するためのAI活用

AIによる影響

課題設定、責任や判断に業務がシフト、下積み経験の喪失

生成AI導入後も、全社の「人的投資生産性」は向上傾向

人事領域のAI

AI＝工数の制約上「できなかった」「やりたかった」の実現手段

AIエージェント利用は不作為の懸念。ルールや監視が大前提

© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.


DENSO
Crafting the Core