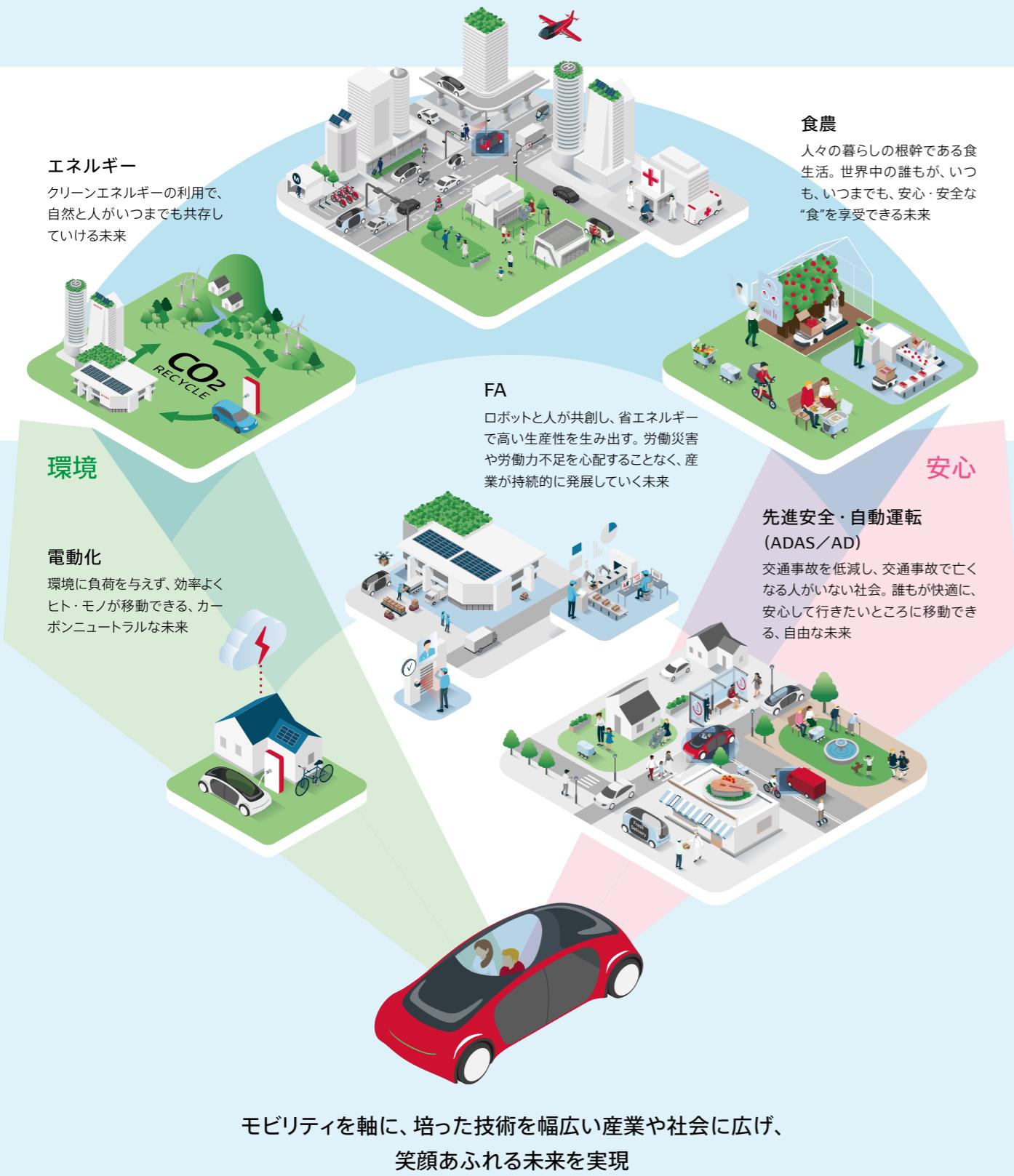


デンソーが実現したい未来

揺るぎない競争力を持つ“モビリティ領域”を起点として広く社会全体を俯瞰し、クルマの開発で培った優れた技術と確かな品質を幅広い産業で実装することで、社会に新たな価値を創出します。



環境・安心の提供価値最大化に向けて

人々の幸せに貢献する企業を目指し、事業活動を通じた環境・安心の提供価値最大化に取り組んでいます。さらに取り組みを加速させるべく、環境・安心それぞれに中長期目標を設定し、具体的な取り組みを進めています。



2035年度という近い未来に、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。また、環境負荷低減を促進する電動車の普及に向け、国や地域によって異なるエネルギー事情やインフラ状況に応じた様々な市場ニーズに対応する多様な選択肢を提供し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。



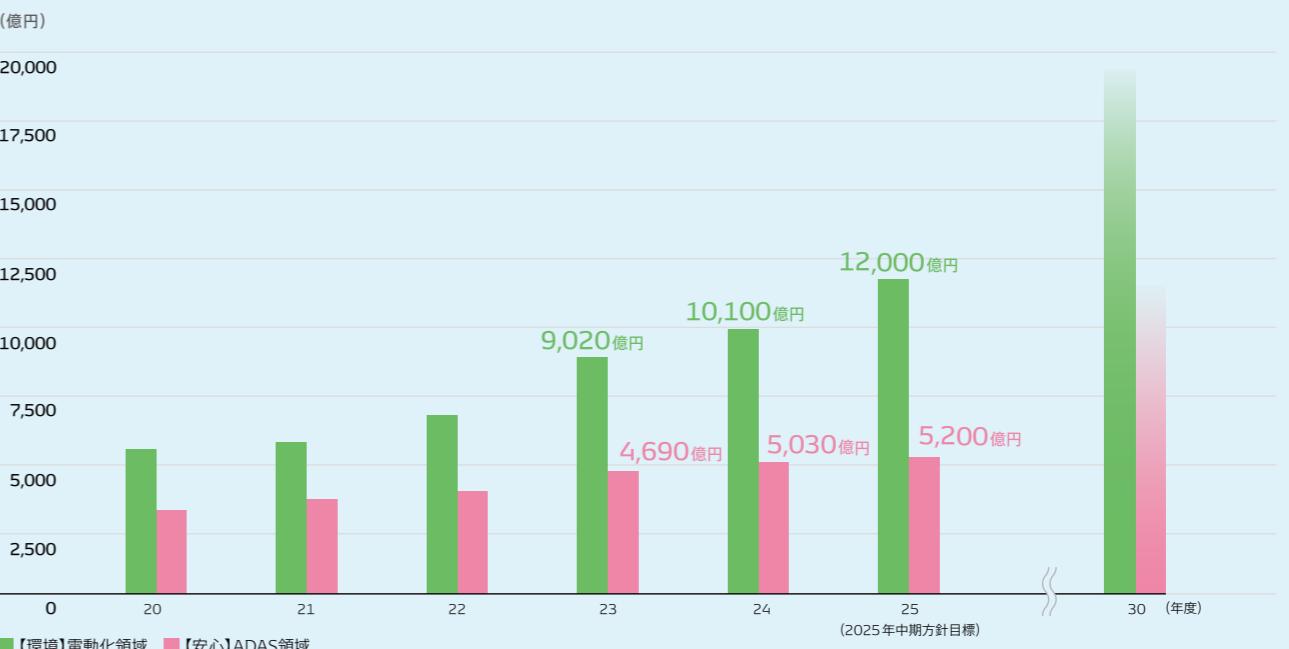
交通事故死者ゼロに向け、高度運転支援システムの普及に取り組んでいます。安全技術の性能を高めるだけでなく、シンプルで安価な部品からAIなど最先端技術を搭載した先進運転支援システムまで、各市場の交通インフラ・システム事情に寄り添った多様な製品を提供し、誰もが安心・安全な移動を享受できる社会を実現します。

課題解決と直結した企業成長

デンソーは、社会課題解決と事業成長を二律背反にしない真のサステナビリティ経営を実践すべく、環境・安心の理念実現を支える製品普及を進めて、事業活動を通じた社会課題解決に挑戦しています。

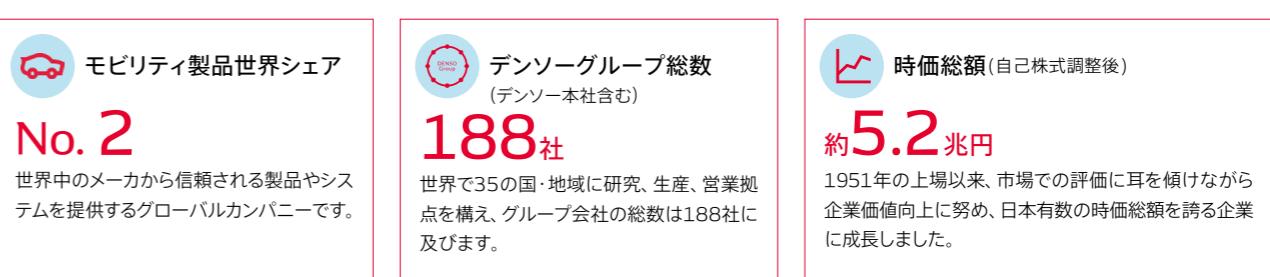
“環境”では電動化普及を支えるインバータやモータジェネレータ、電池制御など、エレクトリフィケーション事業の製品をはじめとした拡販、“安心”では先進安全システムのGSP3 (Global Safety Package 3) やHMI (Human Machine Interface)-ECUなどの搭載車種を拡大させます。2025年には、2025年中期方針目標として1.2兆円、安心領域では5,200億円の売上収益を定め、新技術の投入・拡販を進めています。

環境・安心製品の普及実績・目標(売上収益)



深化するデンソーの経営戦略

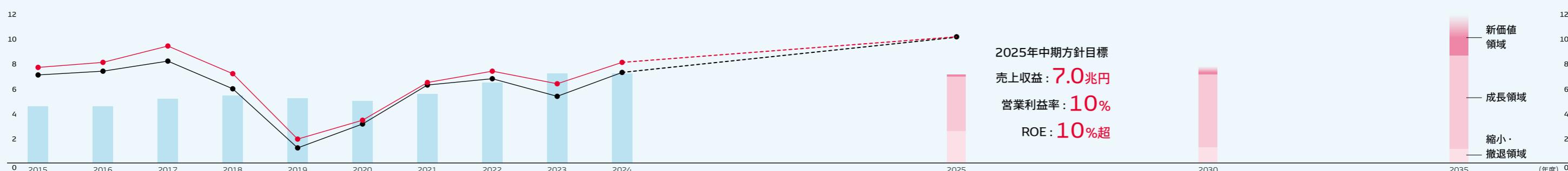
企業理念と、それを実現するためのサステナビリティ経営を根幹に、事業環境変化や機会・リスクを踏まえ、戦略を進化させてきました。社会に確かな価値を提供する企業であるべく、2030年の目指す姿「2030年長期方針」を掲げています。その達成のマイルストーンとなる2025年中期方針と、長期方針で目指す環境・安心の価値最大化を推し進める中長期戦略「環境・安心戦略」で、社会価値提供と企業成長を成し遂げます。



* 2025年3月31日現在

売上収益・営業利益率・ROEの推移と目標

(兆円) 売上収益(左軸) ● 営業利益率(右軸) ◆ ROE(右軸)



2018年中期方針
開発人員増強、初代予防安全システム発売

2021年中期方針
環境・安心の理念に基づく事業ポートフォリオ変革加速

Reborn21
人財・技術開発と財務の基盤固め

2025年中期方針 [P.31-33]
2030年長期方針実現に向けた
2025年度を達成年度とした道筋

環境・安心戦略 [P.34-35]
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

2025年中期方針目標
売上収益: 7.0兆円
営業利益率: 10%
ROE: 10%超

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

さらなる将来成長に向けた新たな指針策定

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
地球上にやさしく、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

優先取組課題(マテリアリティ) [P.28-30] 2030年長期方針の達成に向けた最重要課題

環境 安心 企業基盤

持続的価値創造を支える財務戦略の変遷

全社の方針・戦略と連動し、ROIC向上と資本コスト低減の観点で戦略的かつ着実に財務戦略を進化させ続けています。

財務戦略の4つの柱		2019~2021年度 財務戦略の刷新 4つの柱を軸とする戦略の立案とKPI設定・公表		2021~2023年度 資本コスト経営の徹底 着実な戦略推進によるROE・ROIC向上		2023年度~ 経営マネジメントの高度化 個々の戦略を進化させ企業価値を極大化	
ROIC 向上	収益体質の強化	投資判断基準に ハードルレートを導入	理念・ROIC・成長性に基づく 事業ポートフォリオ変革を推進	事業譲渡・M&Aなど パートナー連携本格化			
	低収益資産の圧縮	手元資金・政策保有株式の縮減	株式の縮減強化・在庫の適正化	経営戦略上の保有優位性がある銘柄を除き 政策保有株式の縮減目途付け完了			
WACC* 低減	資本構成の改善	DOE*導入・自己株式取得の強化	外債による調達基盤多様化	2024年度、過去最大規模の自己株式取得 公表(4,500億円) DOE3.5%に到達、継続的な向上を実現			
	市場との対話	DENSO DIALOG DAYや、ホームページ・ 統合報告書などで戦略・目標の発信	財務・非財務情報の 統合発信強化	株式売出しによる個人への訴求、株主構成改善 年間延べ2,180社の機関投資家と対話し、市場 の声を経営へフィードバック			

*1. WACC: 加重平均資本コスト *2. DOE: 株主資本配当率

事業ポートフォリオの入れ替えに向けて

「環境・安心」の理念に沿った社会価値創出と事業成長の両立・最大化を目指し、継続的に事業ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。理念の実現・成長性・収益性(ROIC)の観点で、財務・非財務の両面から各事業を検証し、位置付けを明確化しています。これにより、注力事業の成長加速と成熟事業の縮小・撤退を戦略的に推進します。加えて、パートナーとの連携(M&A)も一層強化し、モビリティ領域にとどまらない変革を進めています。

「モビリティの進化」「基盤技術の強化」「新価値創造」という3つの成長ドライバーを取り組み、持続的な社会価値の創出と力強い事業成長を、より広範かつダイナミックに推進します。

