



Growth Strategy

成長戦略

- 26 事業環境認識
- 28 優先取組課題(マテリアリティ)
- 31 2025年中期方針、目標と成果
- 34 環境戦略
- 35 安心戦略
- 36 技術戦略 CTO MESSAGE
- 38 特集 價値創造の実践

事業環境認識

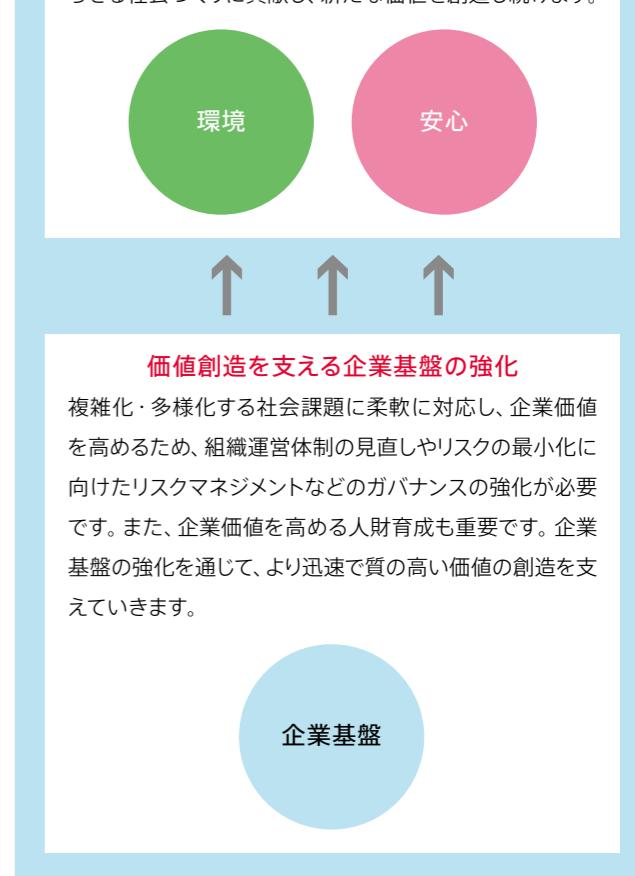
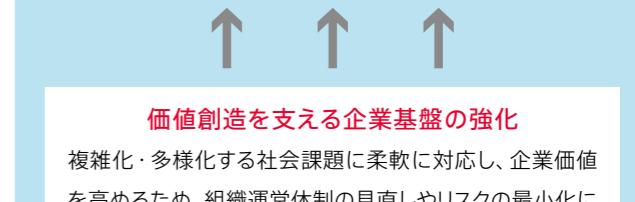
世界的な人口増加や高齢化、都市化が進展する中で、地球温暖化や交通事故は大きな社会課題となっています。加えて、社会の情報化・知能化の進展、地政学リスクなどにより、人々の価値観が多様化し、社会課題も複雑化しています。交通渋滞の緩和、脱炭素対応、循環型社会の実現、エネルギー・バランスの最適化など、顕在化する社会課題を解決すべく、IoT・AIの技術進化や、電動化、自動運転、コネクティッドなど社会インフラと協調した新しいモビリティソリューションの実装と、モビリティ領域で培った技術をより幅広い領域に拡張・適用していくことが求められています。

今後も様々な社会変化に対し、社会に与える影響や、事業活動を遂行する上で生じる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。

これからの社会予測	
Politics(政治)	
・世界的なエネルギー需給逼迫と、低炭素から脱炭素へのシフト	
・地球温暖化は待たない、気候変動緩和に向けた国際協調が不可欠に ………………①	
・再生可能エネルギー・水素の利活用が進展 ………………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制定拡大 ………………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 ………………①②③④	
Economy(経済)	
・先進国経済の停滞、グローバルサウス台頭など、世界は多極化 ………………②③④	
・格差拡大による自由主義/ナショナリズムの加速 ………………③④	
・自国優位な経済構築、地域最適の継続 ………………④	
・ESG投資の拡大およびそれに伴うESG情報開示ルールづくりの加速 ………………①②	
Society(社会)	
・人口85億人超、世界の人口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、健康寿命延伸へ ………………②③④	
・新興国都市化、スマート・コンパクト化による都市再生、物流量の増加 ………………③④	
・消費行動はエシカル・経済消費、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、労働觀・可処分時間の変化 ………………②	
Technology(技術)	
・IoT関連技術(通信・デバイスなど)の進展で、デジタルとフィジカルが融合 ………………②	
・ビッグデータ活用で、生産性向上、パリューチェーン統合 ………………①②③	
・AI、量子コンピュータは活用フェーズへ、製造・金融・サービスなど多方面でビジネス化 ………………②③	
・非接触・無人化があらゆる産業で加速 ………………①②	
→	
2030年時点の社会変化のキーワード	
① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト	
パワーレミックス変化(電動車、内燃機関車) 省エネ・再エネ 資源再活用	
② 人々の価値観・消費行動の多様化	
消費・価値観の多様性 IT通信×クルマの進化	
③ 社会課題の顕在化	
高齢化・人口偏在・渋滞	
④ 國際社会の構造変化・不安定化	
政治対立・地政学リスク 新興国市場の成長	

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。

リスクと機会		リスクと機会に対する対応策	デンソーにとっての重点取り組み
① 脱炭素社会・循環型経済へのシフト		<p>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・共創の組み合わせにより、CO₂排出量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、水素の生成・利活用や、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CO₂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。</p>	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、「地球上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、半導体やソフトウェア、その他車載製品・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。
リスク	・自動車産業への環境規制の強化・加速 ・各国政府による環境税の導入・拡大 ・製品の生産プロセスにおけるカーボンニュートラル化の要請が加速		
機会	・電動化システムや新燃料(e-fuel、水素、バイオ燃料など)に対応するシステムへのニーズが増加 ・脱炭素や資源再利用に資する新技術(水素の生成・利活用、トレーサビリティなど)への期待の高まり ・より高い省エネ効果を実現できる、高効率的な生産技術への要請の高まり	<p>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。</p>	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、企業価値を高めるため、組織運営体制の見直しや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、企業価値を高める人財育成も重要です。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。
リスク	・デジタル技術の普及や消費行動の変化による移動の減少 ・多様化する価値観に対応するIT新興勢力の参入により競争が激化		
機会	・“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(安全意識、快適さの追求、プライバシー、災害通知など) ・デジタル・IT化の加速による、新たな付加価値へのニーズの高まり		
③ 社会課題の顕在化		<p>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、世界中に広めています。</p>	
リスク	・優先取組課題の複雑化・深刻化による対応技術開発・事業化の遅れ		
機会	・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)		
④ 國際社会の構造変化・不安定化		<p>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ます。</p>	
リスク	・デンソーの事業経営に対する脅威增加(軍事・サイバー攻撃など) ・国・地域間の分断により、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		
機会	・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		

優先取組課題(マテリアリティ)

デンソーは、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、その課題解決に向けてサステナビリティ経営を加速しています。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。事業活動を通じて各分野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2018年度に選定しました。近年、各国で財務的影響だけでなく非財務情報の開示に対するルール化が進む中、企業にとってのマテリアリティへの関心が高まっています。そのような動向を踏まえ、2018年以降の社会課題の変化を考慮して、現在マテリアリティのアップデートを行っています。アップデートしたマテリアリティについては、次期中期経営計画の前提として据えて、全社課題として取り組みを推進します(マテリアリティの見直しプロセス [\[P.30\]](#))。

マテリアリティとKPI

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、サステナビリティ会議(2025年度～)、および経営審議会・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。[\[P.91-92\]](#)

デンソーグループ全体で取り組みを推進するため、2024年度より、女性管理職、健康スコア、社員エンゲージメント、人権について対象範囲を拡大しました。

優先取組課題(マテリアリティ)	目指す姿	KPI		2024年度			2025年度	関連するSDGs
				目標	実績	取り組み概要		
環境	地球温暖化防止◎	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します。	<ul style="list-style-type: none"> 工場CO₂総排出量(2020年度比) ※ クレジット活用あり 電動化領域製品の普及 電動化領域売上収益 	75%削減	76%削減	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ技術導入(省エネ大賞受賞) 再生可能エネルギー導入の拡大 	100%削減	
	大気汚染防止／環境負荷物質低減◎	工場から排出されるCO ₂ 排出量をゼロにします。		9,880億円	10,100億円	<ul style="list-style-type: none"> インバータ、モータジェネレーター、熱マネジメント製品など電動化製品の拡販 デンソー福島でのインバータ生産開始(世界4極、8拠点体制) 	12,000億円	
	資源有効利用◎	クルマの電動化に貢献し、CO ₂ を可能な限り削減します。	<ul style="list-style-type: none"> 安全製品の普及 ADAS売上収益 	4,900億円	5,030億円	<ul style="list-style-type: none"> GSP3などADAS領域製品の拡販 	5,200億円	
	水資源の保全	クリーンエネルギーである水素を利活用する技術によって、社会全体のカーボンニュートラルに貢献します。		0件	0件	<ul style="list-style-type: none"> トップメッセージの発信／コンプライアンステスト／職場での小集団ミーティングなどコンプライアンス意識の醸成 	0件	
安心	交通事故低減◎	「交通事故死者ゼロ」の実現に向け、安全製品の普及を目指します。		0件	0件	<ul style="list-style-type: none"> 機密管理ルールの徹底 有事対応などのセキュリティ教育の実施 ゼロトラスト前提の最新セキュリティ技術の導入 	0件	
	自由快適な移動の提供◎	安心な空気環境のニーズに応え、快適な空間を提供します。	<ul style="list-style-type: none"> 労働人口減少に伴う課題への解決に貢献する技術提供により、働く人を支援します。 お客様に信頼され、ご満足いただける安心・安全で高品質な製品を提供します。 	4,900億円	5,030億円	<ul style="list-style-type: none"> ・GSP3などADAS領域製品の拡販 	5,200億円	
	安心・安全な製品提供◎	労働人口減少に伴う課題への解決に貢献する技術提供により、働く人を支援します。		0件	0件	<ul style="list-style-type: none"> ・GSP3などADAS領域製品の拡販 	5,200億円	
	少子高齢化への対応◎	お客様に信頼され、ご満足いただける安心・安全で高品質な製品を提供します。		0件	0件	<ul style="list-style-type: none"> ・GSP3などADAS領域製品の拡販 	5,200億円	
企業基盤	コンプライアンス	各國・地域の法令順守はもちろん社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動します。	<ul style="list-style-type: none"> 重大法令違反件数 2025年度より重大なコンプライアンス違反件数に変更* 	0件	0件	<ul style="list-style-type: none"> ・トップメッセージの発信／コンプライアンステスト／職場での小集団ミーティングなどコンプライアンス意識の醸成 	0件	
	情報セキュリティ強化◎	“つながる社会”における情報セキュリティ上のリスクに備え、安全で信頼性の高い製品をお客様へお届けするとともに、情報資産の保護に最善を尽くします。		0件	0件	<ul style="list-style-type: none"> ・機密管理ルールの徹底 ・有事対応などのセキュリティ教育の実施 ・ゼロトラスト前提の最新セキュリティ技術の導入 	0件	
	人財活躍推進	海外拠点長に占める非日本人	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点長に占める非日本人 女性管理職 2024年度は地域別に設定 社員の健康スコア²(日本) 日本以外は2025年度より各地域でKPIを設定 重大災害件数 社員エンゲージメント肯定回答率(前年度比) 地域別に設定 人権研修など 地域別に設定 	32%	32%	<ul style="list-style-type: none"> ・将来のリーダー候補の育成／登用 ・グローバル選抜研修 	35%	
	健康／労働安全衛生	女性管理職 2024年度は地域別に設定		日本: 2.3% アジア: 29.0% など	日本: 2.2% アジア: 29.4% など	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職候補の特性に合わせたメンタリングの実施 ・一般職と総合職の統合(日本) 	グローバル: 8.4%	
	働き方改革／働きがい向上	社員の健康スコア ² (日本) 日本以外は2025年度より各地域でKPIを設定		45%	48%	<ul style="list-style-type: none"> ・日本: 個人通知、健康スコア説明動画や職場別集計ツールの展開など、社内啓発を推進 ・海外: 各地域の課題に基づきKPIを設定 	日本: 49% アジア: アジア版健康スコア 40% など	
	人権の保護／持続可能な調達	重大災害件数		0件	0件	<ul style="list-style-type: none"> ・防止策の有効性レビュー(検証・現認) ・安全コミュニケーション／クロス現認活動³などによる困りごとの吸い上げと改善、好事例の共有 	0件	
	ガバナンス	社会動向や外部環境変化、デンソーの企業風土などを踏まえ、必要に応じてより実効性のあるガバナンス体制へ進化させ、		日本: +2% アジア・中国: +1% 中国: +2% など	日本: +2% アジア: +2% 中国: +2% など	<ul style="list-style-type: none"> ・日本: キャリア開発支援(上司・部下)、社内外トレーナーによる組織開発ワークショップの実施 ・海外: 時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の導入、メリハリのある評価・報酬制度への見直し 	日本: +2% アジア・中国: +1% など	
		上記マテリアリティの目標達成を支えていきます。		日本: 研修受講率 100%、 アジア: 新入社員への研修導入完了 など	日本: 研修受講率 100%、 アジア: 新入社員への研修導入完了 など	<ul style="list-style-type: none"> ・各地域の課題に則した研修、職場話し合いの実施 ・日本: ハラスメント 	日本: 研修受講率100%、 アジア: 管理職・新入社員への研修の実施	

◎ 製品・サービスを通じて貢献する目標

*1. 法令だけでなく、社会規範・企業倫理の順守を対象に追加

*2. 健康スコア: BMIおよび7つの健康行動のうち、6個以上達成者率

*3. 他事業部トップなどの第三者による現場巡回

「マテリアリティとKPI」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/sdgs/>



2025年中期方針、目標と成果

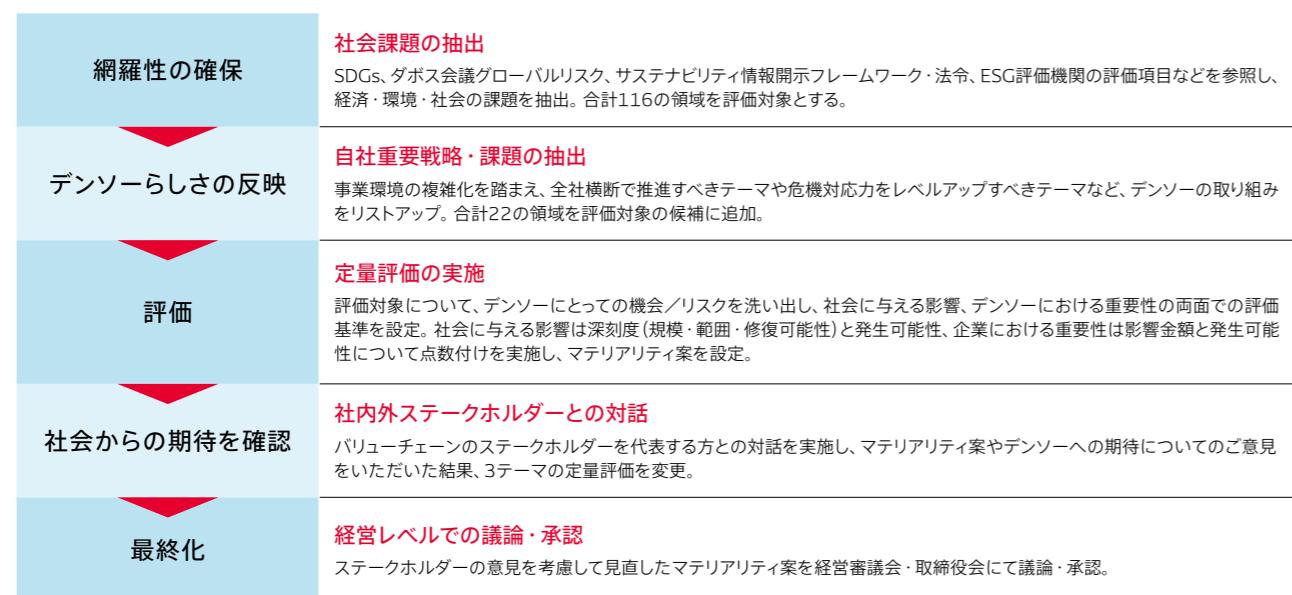
マテリアリティの見直しに向けて

社会課題や事業を取り巻く環境の変化を踏まえ、デンソーでは、2018年に設定したマテリアリティのアップデートを行っています。国際社会やステークホルダーからの関心の高い社会課題を網羅的に抽出した上、“デンソーの事業活動が社会に与える影響”、“デンソーにおける重要性”的観点から機会・リスクを洗い出し、時間軸も考慮に入れて定量的に評価を実施しました。

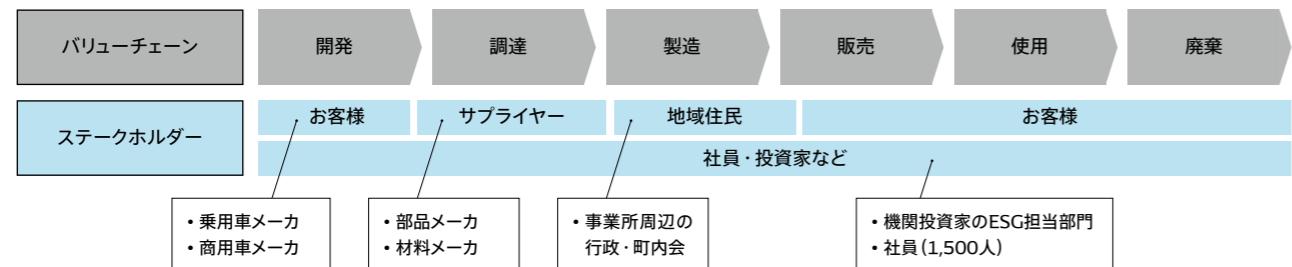
マテリアリティ案の検討においては、お客様・サプライヤー・投資家・社員・地域といったバリューチェーンを代表する主なステークホルダーとの対話を通じていただいた意見やデンソーへの期待を反映し、最終化しました。その後、経営レベルでの議論を経て、取締役会にて承認されています。現在、次期中期経営計画の前提としてマテリアリティを据えて目標を設定し、各部門・地域の活動計画を策定中です。

今後は、サステナビリティを取り巻く状況の変化を踏まえて毎年マテリアリティを見直すとともに、年に2回、サステナビリティ会議にて、各マテリアリティ達成に向けた活動進捗の確認を行っていきます。

マテリアリティの見直しプロセス



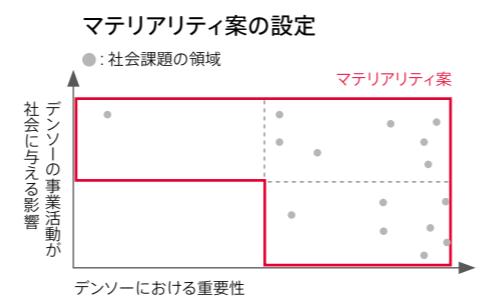
社内外ステークホルダーとの対話



ステークホルダーからのコメント

お客様：サプライチェーン全体での人権尊重の重要性が増してきており、事業リスクとなりつつある。サプライヤーへも活動強化を要請する予定のため、デンソーにおいても優先順位を上げてリスクの最小化に向けた活動をしてほしい。

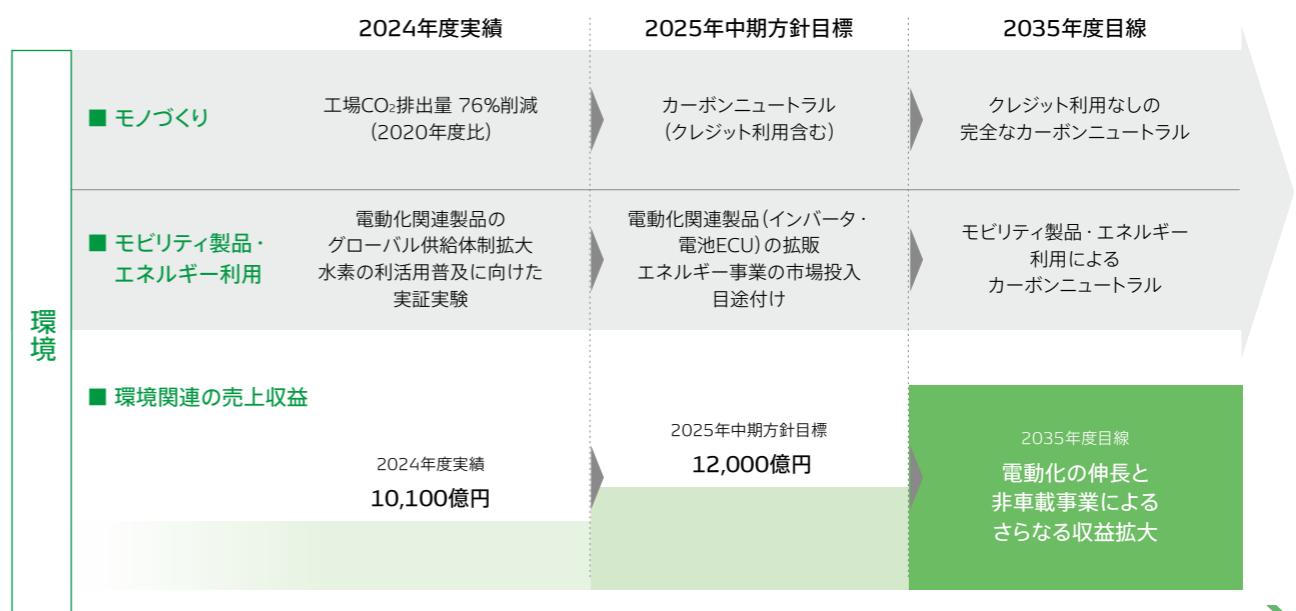
機関投資家：選定したテーマは納得性がある。今後はマテリアリティが企業価値向上にどのように結び付くのか、また、中長期の目標を明確にして発信してほしい。



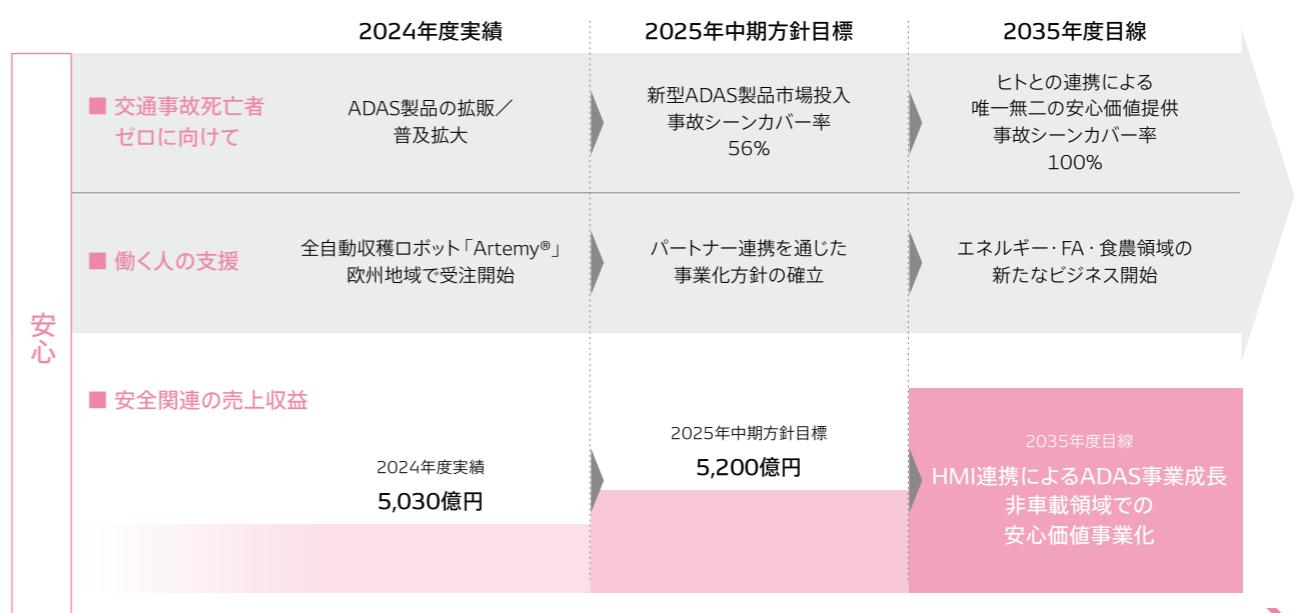
2030年長期方針「地球上に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」を実現するために、2022年度に「2025年中期方針」を策定しました。「環境・安心」を軸として2025年に目指す姿を描き、実現に向けた注力テーマを設定しました。そして、「環境・安心戦略」としてそれぞれの軸で事業活動を通じて社会に提供する価値を最大化するための目標を定め、達成に向けた経営方針や企業価値向上戦略を経営陣からステークホルダーに説明しています。

環境・安心戦略と目指す姿

世界に先駆けて「カーボンニュートラルな製造業」となり、社会づくりに貢献する



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



2025年中期方針で目指す姿の実現に向けた取り組み

I. 持続経営の実現

揺るぎない強固な経営基盤の確立

取り組み	2024年度までの成果		今後の課題・取り組み方針
	財務資本、リスクマネジメント	[P41-47, 98-99]	
安全・品質 盤石な安全品質基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ルール・仕組み化の進展・定着、ツールやデジタル活用による人依存からの脱却 	<ul style="list-style-type: none"> 初動対応など、品質リスクのさらなる抑制 SDVの拡大など、製品の進化に伴う新たな品質課題への対応 	
危機管理 リスクマネジメントのレベルアップ	<ul style="list-style-type: none"> 有事発生時の対応ルール明確化 全リスク項目への予兆管理導入 	<ul style="list-style-type: none"> 新リスク管理プロセスのグループ全体への展開と浸透・定着 経済安全保障マネジメントの全社体制強化 	
収益 事業ポートフォリオの変革による強固な収益基盤確立	<ul style="list-style-type: none"> 注力領域(電動化・先進安全)への資源集中投入と拡販、内燃製品の事業譲渡推進 素材・部材費や人件費の変動を正の循環につなげる価格反映を、業界団体と連携し仕組み化を牽引 	<ul style="list-style-type: none"> 非車載事業におけるパートナー連携などを通じた非連続な事業成長 関税など新たな費用変動要因の価格反映スキーム確立 	

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

取り組み	2024年度までの成果		今後の課題・取り組み方針
	知的資本、製造資本	[P53-60]	
業務プロセスの変革	<ul style="list-style-type: none"> デジタル基盤の整備：製造現場への1人1台デジタル端末・Microsoft 365アカウント導入、日常業務でのAI活用など 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル・AI活用を前提とした業務プロセスへの変革 	
生産現場の変革	<ul style="list-style-type: none"> 生産改善プロセスのデジタル化 自動化による24時間無人稼働の次世代工場建設予定発表(2028年稼働予定) 	<ul style="list-style-type: none"> 将来モノづくりに向けた魅力ある働き方の定着 	

III. 事業ポートフォリオ変革

業界・パートナーと共に、成長と総仕上をやり切り、事業構造を変革

取り組み	2024年度までの成果		今後の課題・取り組み方針
	資本戦略、事業別概況	[P40-82]	
成長領域の拡大と縮小事業の総仕上	<ul style="list-style-type: none"> 電動化領域製品の拡販・売上収益拡大(2024年度10,100億円) 安心領域製品の拡販・売上収益拡大(2024年度5,030億円) 縮小・撤退領域の譲渡・売却 7件遂行(2025年9月時点) 	<ul style="list-style-type: none"> 将来成長に向けたコア技術のさらなる進化 注力領域のさらなる拡販・収益構造改善 	

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

取り組み	2024年度までの成果		今後の課題・取り組み方針
	環境戦略、安心戦略、環境価値の最大化に向けた取り組み(TCFD)	[P34, 35, 64-67]	
業界全体を通じたカーボンニュートラルの牽引	<ul style="list-style-type: none"> モノづくりカーボンニュートラルは2025年に達成見込み(クレジット利用込み) 低CO₂材、再エネ導入開始 	<ul style="list-style-type: none"> クレジット利用なしでのカーボンニュートラルに向けた具体計画策定 サプライチェーン全体のカーボンニュートラル実現牽引 	

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

取り組み	2024年度までの成果		今後の課題・取り組み方針
	優先取組課題(マテリアリティ)、知的資本	[P28-30, 53-57]	
非モビリティ領域での製品・ソリューション提供	<ul style="list-style-type: none"> 施設園芸技術保有企業の子会社化による、農業事業の立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> モビリティ技術を活かした社会課題へのさらなる挑戦 M&Aを通じた非連続な事業成長 	

● 環境 ● 安心 ● 新事業 ● 企業基盤

グループ会社における経営の高度化に向けた取り組み

デンソーは、世界35の国と地域からの188社のグループ会社で構成されています。それぞれの企業が、デンソーグループの理念と、各社が置かれている市場特性や自社の強み・弱みを理解・分析しながら、相互に連携し、中期経営計画の達成およびさらなる飛躍に向けた経営の高度化に取り組んでいます。

国内事例：「経営デザインシート」を用いた、各社の将来構想の具現化

事業環境が激しく変わりゆく中、グループ各社が自らの強みを認識し、貢献領域を明確化して持続的な事業成長を果たすことを目的として、内閣府が推奨する「経営デザインシート」を用いて価値創造の道筋を描く取り組みを実施しました。

国内グループ会社のうち、事業ポートフォリオ変革に取り組む有志企業10社から、将来を嘱望されるプロパー社員33名のメンバーと4名がアドバイザーとして参加しました。2024年7月から約半年間かけて、経営デザインシートのフレームワークを活用して、自社が積み重ねてきた強みと将来の行く末を見つめ直し、戦略の整理を行いました。毎月の「研鑽会」では分析内容を持ち寄って議論を重ね、最終報告会では本社役員に対し分析内容を発表しました。

これらの活動を通じ、自社のポジションや強みが明確になり、各社の役割再定義に向けた検討が加速しました。

参加した有志会社間で共通課題解決に向けた交流が深まっただけでなく、活動を通じて各グループ会社の経営陣と対話する中で、メンバーと経営陣間で考えのギャップが浮き彫りになるなど、各社がより明確に課題を認識し、経営に対する目標を合わせることにもつながりました。分析結果や各社の価値創造ストーリー、および議論により見出された課題は、次期中期経営計画に反映し、さらなる経営の高度化に向けた実践の確かな軸にしていきます。



海外事例：“One North America (NA)”域内拠点一丸で挑んだ構造改革

グループ全体で成長を加速するためには、経営ガバナンスを効かせながらも、海外拠点が日本本社に従属するだけでなく、主体的に戦略を立て実行する力も必要です。

デンソーでは、かねてより海外地域拠点の自律化を進めてきましたが、2020年代初頭の新型コロナウイルス感染症の拡大により、国・地域をまたいだ人々の往来が困難な状況となり、地域に即した主体的な経営執行が急務となりました。そこで2021年度、「Reborn21」活動のもと、北米地域では“One NA（一つの北米地域）”を標榜し、地域一丸となった経営立て直しを加速させました。

まず、安全・品質ガバナンスの徹底に向け、地域CMzO*が全拠点を訪問し、状況把握と底上げ策の浸透を図りました。そして、稼ぐ力の再興を目指し、域内各社の収益状況を仔細に分析し、拠点の統廃合を行うとともに、各拠点の特性を見極め、国や拠点をまたいだ生産品目の再配置を敢行し、収益力を高めました。さらに、経験・スキルが認められた各拠点の人財を、地域統括拠点の経営層に起用するなど、戦略的人財流動を通じて、市場を深く理解した人財の育成と地域人財の力を最大活用した経営品質向上に取り組みました。

これらの取り組みにより、北米地域の利益率は2021年度以降改善し、今もなお、さらなる価値提供に向けて邁進を続けています。

* CMzO : Chief Monozukuri Officer モノづくり最高責任者

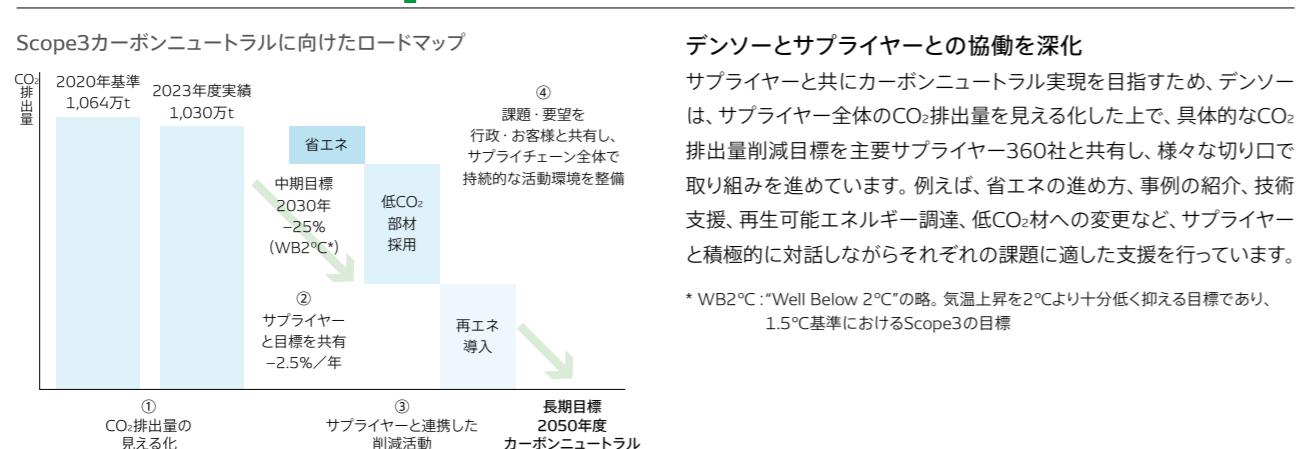


環境戦略

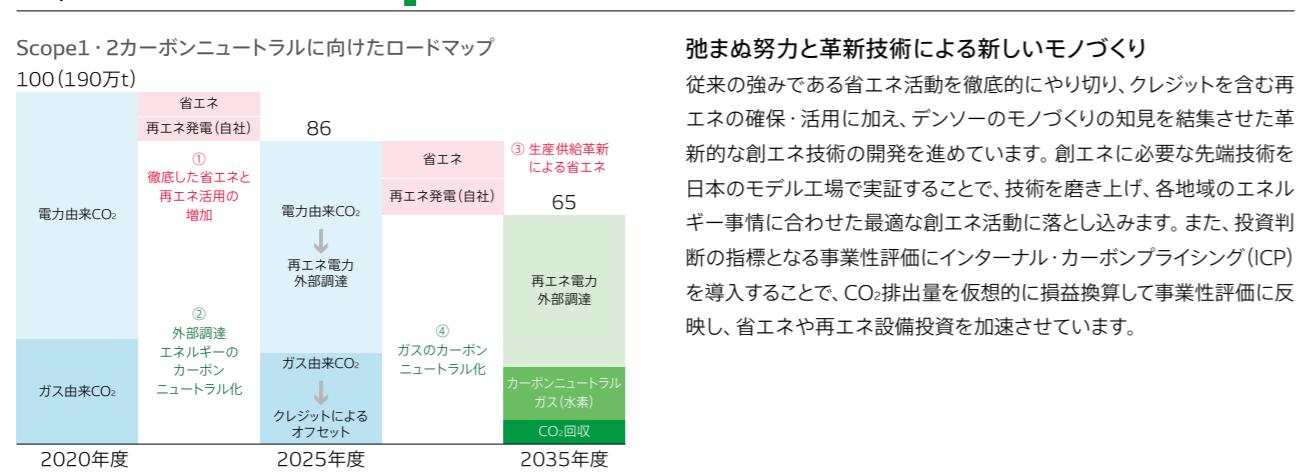
バリューチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に向けて

世界で脱炭素に向けた動きが加速しています。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」「社会全体のカーボンニュートラルに貢献する」と宣言、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、「環境価値の最大化に向けた取り組み(TCFD)」[\[P.64-67\]](#)をご参照ください。

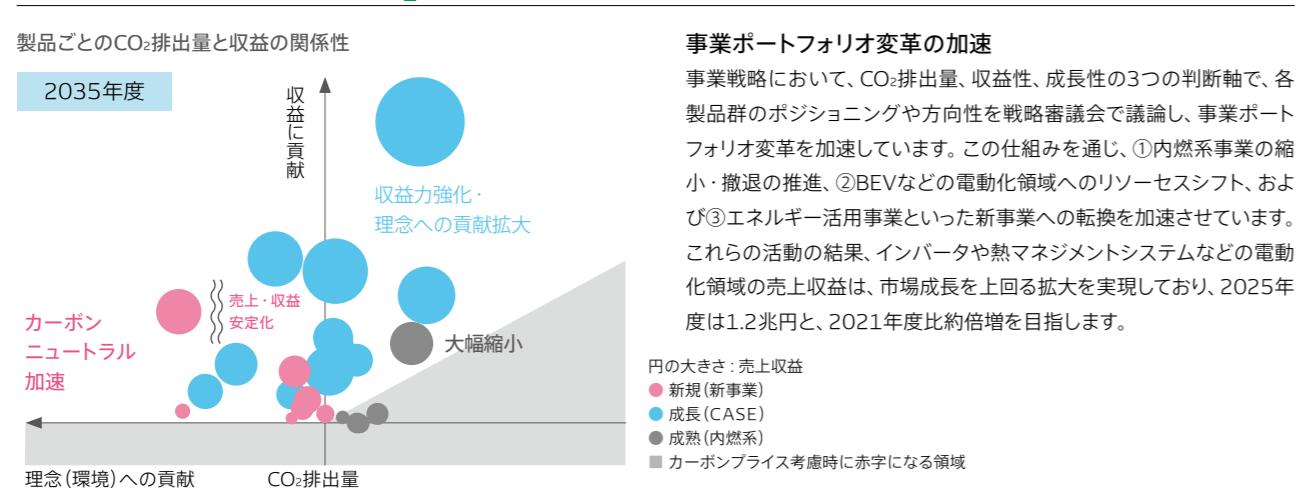
Scope3 上流(サプライヤー)



Scope1・2 デンソー自社工場



Scope3 下流(製品使用)



安心戦略

安心戦略のアプローチ

「交通事故死者ゼロ」を目指し、安全製品をさらに進化させる先端技術の開発と、価格面でも魅力のある安全製品を提供する安全製品普及の2方向で取り組んでいます。

長年の安全製品量産経験で培った、誤動作を起こさせない製品評価・つくり込みの力と、先進技術であるデータドリブン開発を融合することで、ユーザーが安心して使用できる安全性能を世界中に提供します。

価値向上を実現するセンシング技術

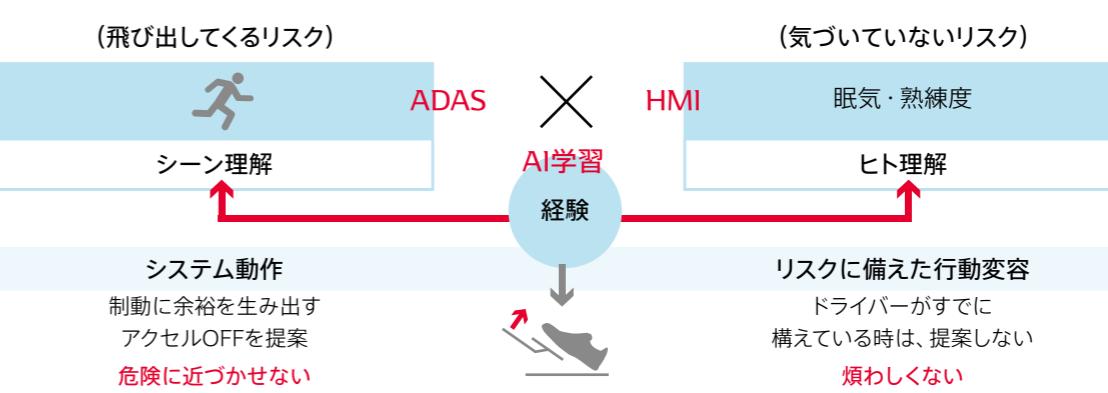


"ヒト"と協調したアプローチで、さらなる安心付加価値を提供

デンソーは、ADAS(先進運転支援システム)領域の製品・技術だけでなく、ドライバーや乗員のモニタリング技術といったHMI(Human Machine Interface)製品・技術も提供しています。このADAS領域とHMI領域の制御を連携させることで、クルマの周辺環境を理解するだけでなく、クルマの中の“ヒト”(ドライバー・乗員)まで理解した、人協調型のADASシステムの提供が可能です。これは、ADASとHMIの両方を熟知したデンソーだからこそ実現できる高度なシステムです。

HMIシステムで検知・蓄積した乗員データのAI学習を通じ、運転の熟練度や、眠気などのドライバーの状態を理解します。さらに、ADASシステムが捉えた周辺環境データのAI学習から得た情報と連携することで、ドライバー自身が気づいていないリスクまで推定し、危険に近づかせないような制動や、人が煩わしく感じない運転支援といった、業界初の“ドライバーにフィットした行動変容”を促すシステムにより、事故ゼロを実現していきます。

経験から「リスク」を“推定”

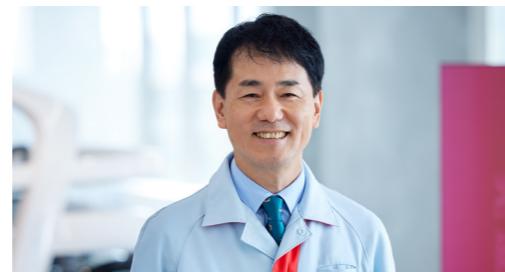


技術戦略

CTO(チーフ・テクノロジー・オフィサー)MESSAGE

技術経営で挑み続ける、変わりゆく時代の社会課題解決と持続的成長

経営役員 CTO
武内 裕嗣



デンソーの技術開発は、競争力の源泉です。社是の一節にある「研究と創造に努め常に先んず」の通り、常に探求心を持ち、時代の最先端をゆくべく人・組織を磨き続けることは、技術責任者として私の使命です。外部の環境変化を捉え、10年単位でシナリオを描き、技術的に勝つための道筋、新しい時代に向けた大胆な挑戦、未来を牽引する人財の育成など、技術経営の視点から全社戦略の実効性を高めていきます。

中長期技術戦略として、環境・安心の理念に基づき「電動化／エネルギー管理」「自動化」、そしてこれらを支える基盤技術「半導体」「ソフトウェア」を重点領域と定めました。さらに、

研究開発テーマと関連する主な要素技術		2025年度研究開発費 (対2024年度比)
環境	電動化:走行中給電システム、FeNi磁石適用モータ、ポストSiCインバータ	約1.4倍
	エネルギー管理: ベロブスカイト太陽電池電極(CNT多機能導電膜)、高効率エネルギー変換技術、in-car/out-car連携技術	約2.3倍
	カーボンニュートラル: 水素生成技術、CO ₂ 回収技術、SOFC ¹ /SOEC ² システム	約1.3倍
	サーキュラーエコノミー: 車両の精緻解体(価値創造の実践 [P38-39])、サステナブル素材(バイオ樹脂、バイオフィラーなど)創生技術	約1.5倍
安心	自動化モビリティ: データドリブン開発基盤、インフラ協調技術、ヒト協調技術、次世代センサ	約3.1倍
	自動化モノづくり: ロボティクスによる自動化、ADM(積層造形→発造形技術)	約1.1倍
	情報マネジメント: クラウドネイティブ開発、エッジコンピューティング技術、データセキュリティ・プライバシー保護	約1.2倍
基盤技術	半導体: SiC半導体高速成膜製造技術、SoC素子/チップレット技術、ポストSiC半導体	約4.1倍
	ソフトウェア(開発効率化): 生成AIによるソフトウェア開発自動化技術	約1.4倍
全社横断研究開発テーマ合計		約2倍

DXプロセス改革(設計支援、自動化、製品・部品標準化)により投入資源を捻出

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

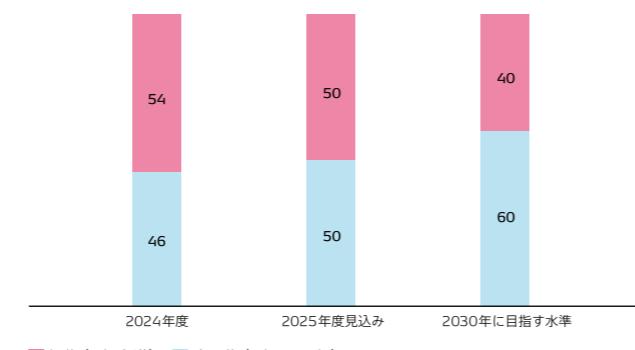
*2. SOEC: Solid Oxide Electrolysis Cell 固体酸化物形水電解用セル

事業・組織や技術の領域をまたいだ中長期の開発テーマを全社横断研究開発テーマとして定義し、CTOである私が各事業グループと技術統括会議を毎月実施することで、早期の課題発見と技術開発ガバナンスの強化を図っています。

これまでデンソーでは、売上の8~9%に相当する経営資源を研究開発費として確保し、重点領域に集中的に投下してきました。全社横断で各領域の事業成長ポテンシャルを見極め、足元の短期開発だけでなく中長期視点での事業成長を実現する投資配分を実践していきます。2025年度は、全社横断研究開発テーマに対し前年度比で約2倍の研究開発費を投入し、研究開発効率を飛躍的に高め、中長期視点で企業成長を力強く牽引します。

SDV時代が到来し、ソフトウェア開発は大規模化・複雑化の一途を辿っています。投資対効果をさらに高め、より競争力を強化するために、開発工程の自動化を通じて組織・工程間の情報不整合や欠陥を防ぎ、設計・検証・テストなど一連の開発工程でAI活用によって効率化を図るなど、デジタルナレッジを組織全体で活用することで他社との差別化を実現しています。これらの取り組みが認められ、デンソーは「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2025」に初選定されました。デンソーが培ってきた先端技術開発力でデジタルの力を実装することで、社会にさらなる価値を提供できる企業へと変革させていきます。

全社横断研究開発テーマの研究開発費、事業ポテンシャル比率(%)



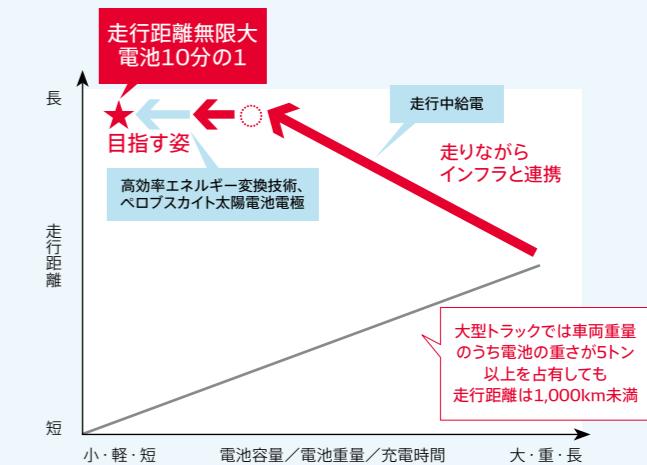
技術ロードマップ

重点領域の将来成長を支える、デンソーの技術開発とロードマップの一部をご紹介します。

環境 電動化／エネルギー管理領域

主な技術: 地面に埋め込まれた送電装置によって、路上を走行・停止中のBEVの電池に自動的に給電される走行中給電システム。BEVの充電や航続距離の課題を根本解決するポテンシャルを持つ技術として、国・産業界から広く求められる
競争力: 長年の電動開発で培った、電池性能に頼らないクロスドメインでの最適制御技術で、電池搭載量を10分の1に、走行距離は無限大に伸ばす
課題: 社会実装に向けた大規模プロジェクトへの参画、車載品質を担保した生産体制の構築
ロードマップ: 技術検証・車両への搭載コンポーネントの開発・テスト用低速走行路での実証完了。2028年度中の事業化を目指し、公道での実証実験を実施中

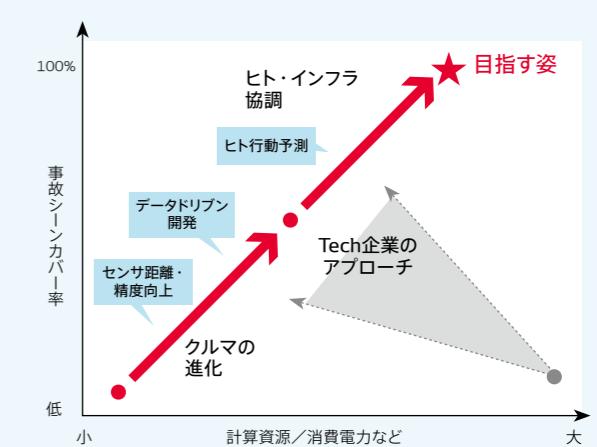
走行中給電による電池積載量・走行距離変化



安心 安心／自動化領域

主な技術: AIを活用した自動運転をデータドリブン開発によりスピーディに実現する技術。ヒトの行動予測と行動変容を促す技術
競争力: ADAS量産実績を活かした安全性能が高い自動運転技術の実現。ヒト・インフラと協調しすべての人に安心な移動を提供
課題: パートナー企業との協業による開発スピードの加速
ロードマップ: データドリブン開発を活用したグローバルに展開できる自動運転技術の確立。ヒト・クルマ・インフラとの融合により、2035年に事故シーンカバー率100%実現を目指す

ヒト・クルマ・インフラ連携による事故シーンカバー率の変化



基盤技術 半導体・ソフトウェア領域

半導体
主な技術・競争力: 独自の革新的なパワー半導体製造技術“ガス法”により従来比10倍以上の速度でのSiC半導体製造と、民生品を凌駕するポストSiC半導体性能を実現。SoCでは、先端のAIモデルに対応可能なIPで車載に最適な高速演算・低消費電力を実現
課題: 地政学リスクなどを踏まえたパートナー連携、半導体需要の変動に対応可能な供給体制

ソフトウェア

主な技術・競争力: 長年の車載ソフトウェア開発で培った知見と最新AI技術を融合したソフトウェア開発の効率化により、数百億円単位で開発コストを抑制しながら、複雑さが増す大規模開発に対応し車載品質を維持
課題: リカレント教育や採用強化などを通じた、6,000人規模でのソフトウェア開発人財の確保(人的資本 [P48-52])

特集 価値創造の実践

デンソーの技術が切り拓く、クルマのサーキュラーエコノミー

地球規模で環境問題や資源制約が深刻化する中、循環型社会への移行は世界中で喫緊の課題として認識されています。デンソーは、自社が長年培ってきたロボティクス技術をクルマの分解プロセスに応用し、自動車産業における動脈融合バリューチェーンを協力企業とともに構築することで、クルマの製造から回収、再生原料や材料の製造、そして再びクルマに資源を活用する、Car to Carの水平リサイクル実現を目指しています。

* 動脈：経済活動を動物の血液循環に例えた呼称。資源を加工して製品などを生産する産業を「動脈産業」、使い終った製品を集め、再販売、再加工などを通じて、再び社会に流通させる産業を「静脈産業」という

車体に使用される鉄やアルミニウム、クルマのあらゆる場所で多用されている高性能なプラスチック、希少資源に至るまで、クルマはまさに資源の宝庫であり、その循環促進は社会に計り知れないインパクトをもたらします。しかしながら、使用済自動車(ELV)*の複雑な構造と多種多様な素材の混在が障壁となり、これまでELVのリサイクルは、品質要求が元の製品よりも低い“ダウンサイクル”や、熱回収の“サーマルリサイクル”にとどまっています。クルマの素材として再度使用する“水平リサイクル”は十分に進んでいませんでした。従来一般的であった、手作業の解体と車両粉碎後の資源選別では、材料の純度の点で限界があり、命を預かるクルマの材料の品質要求に対応できないケースが多くありました。例えば、クルマに使われている樹脂の約70%は再利用されずに焼却され、再びクルマの素材として戻ってくるのはわずか約2%にとどまっていました。

* 使用済自動車／ELV：クルマとしての役目を終え、廃車手続きを経て解体される自動車

循環型社会を取り巻く環境変化

このような状況の中、循環型社会を巡る政策動向は加速しています。欧州連合(EU)では、ELV規則の改正に向けた議論が進んでおり、2025年6月には、新車への再生プラスチック使用義務の数値目標が設定され、将来的には鉄やアルミニウムといった素材についても目標設定を目指す、新たな規則が議論されています。

日本でも、内閣官房による「循環経済に関する関係閣僚会議」の設置や、経済産業省がサーキュラーエコノミーの実現を目指し産官学連携促進のための「サーキュラーパートナーズ」を設立するなど、循環経済に向けた様々な分野での議論が活発に行われています。国家戦略の具体化が目前に迫る中、モビリティ領域では「クルマの資源循環」に向けた関心が一層高まりつつあります。

デンソーでは、クルマ資源の廃棄をなくし、資源循環を実現するため、これまで障壁が高いと思われてきた車両の自動精緻解体プロセスを確立することで、クルマの総重量の約90%にあたる構成部品を原材料に戻し、次なるクルマの製造へと循環さ

せる、Car to Carサーキュラーエコノミーの事業化に挑戦しています。これにより、ELV1台当たり約630kgのCO₂排出量削減の実現を目指します。

自動精緻解体システムでクルマの循環を加速

複雑な構造のELVを、膨大な時間をかけて人の手で分解することは現実的ではなく、機械化が求められます。一方で、ELVには様々な車種が存在し、1車種当たりの部品点数は多いもので3万点にも及ぶため、無限の組み合わせを機械化することが非常に困難でした。

この課題を解決する鍵となるのが、デンソーが培ってきたロボットの知見です。デンソーは、精密な動作制御、AIによる認識・判断、そしてセンサ技術を統合する、高精度なロボットシステムの開発能力を有しています。手術支援にも使用される「繊細な人の作業の形式知化」という高度技術を、クルマの解体に応用しています。熟練の作業員がクルマを分解する際のノウハウや判断プロセスをデータとして抽出し、これをロボットが実行可能なアルゴリズムへ変換します。そして、パートナー企業との連携により、「クルマの分断・分解」「部品分解」「素材分離」の3つのステップでクルマの循環を具体的に実現していきます。

1. クルマ分断・分解

ELVの再資源化に向けたプロセスにおいて、まず実施するのがクルマの分断のプロセスです。クルマの分断工程では、多様な車種に対してロボットが繰り返し作業できるよう、適切な位置でクルマを切断します。また、切り出された部位に標準化されたアタッチメント具を取り付けることで、高効率なロボット動作を実現し、生産性を飛躍的に向上させます。

2. 部品分解

ELVの部品は一つひとつ形状や劣化度合いが異なります。各部品の状態を記録し、ビッグデータとして蓄積しAI学習することで、バリエーションに正確に対応できる解体の仕組みを構築します。実空間(現実世界)で取得した分解データを、サイバースペース(仮想世界)に送りリアルタイムでシミュレーションするデジタルツイン技術で、分解効率を高めていきます。

3. 素材分離

ロボットによる分解工程だけでは単一素材化が困難な部位に対して、分離処理を行います。単一素材化された素材は、素材ごとにきめ細かく検査した上で、トレーサビリティを担保するための情報を付与して出荷します。

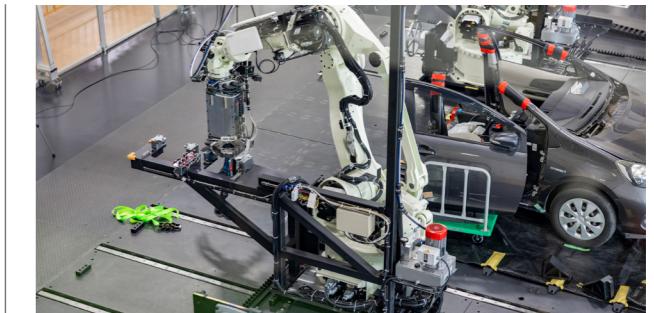
デンソーでは、2027年度末までに主要な作業を自動化し事業基盤を固めた上で、自動精緻解体システムの社会実装と普及を目指しています。

持続可能なエコシステムに向けて

自動精緻解体を起点としたCar to Carサーキュラーエコノミーを社会実装するためには、デンソーのようなソリューション提供企業だけでなく、再生原料メーカー、材料・部品メーカー、そして完成車メーカーが業界を横断して連携し、強固なバリューチェーンを築くことが不可欠です。

デンソーは、自動精緻解体を起点としたCar to Car動脈融合バリューチェーンの実現に向けた課題(制度設計、バリューチェーン事例づくり、他産業とのシナジー最大化、広報活動、国民的な機運醸成など)を議論し、具体的な調査活動や技術開発、実証活動、および関係者への提言を通じて課題解決すべく、2025年6月に他5社の発起人企業と共に「BlueRebirth(ブルーリバース)協議会」を設立しました。

BlueRebirth協議会は、モビリティ領域における日本国内の主要プレイヤー数十社と研究機関が協力する大きな枠組みです。これまで連携が十分でなかった動脈が一体となり、自動車リサイクル産業全体の課題である、自動化・デジタル化の推進や、職場環境の整備による人手不足の解消に取り組みます。デンソーの提供する自動精緻解体システムやデータプラット



自動精緻解体システムを支えるデンソーのロボティクス技術

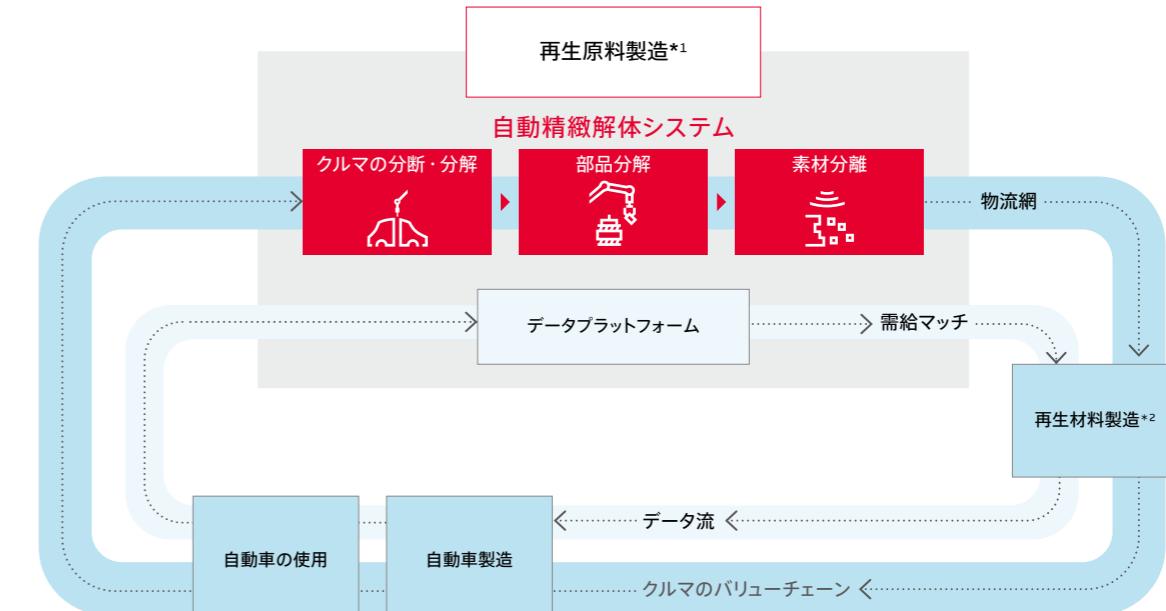
フォームといったテクノロジーを起点とし、様々なELVに対応可能な解体プロセスの標準化や、複雑作業の自動化を通じ、「動脈融合バリューチェーン」の実現を目指します。

私たちの挑戦は始まったばかりですが、解体作業のノウハウ集積やロボットによる自動解体実現を通じ、高品質な再生材を安定的に確保できる道筋が見えつつあります。足元では、回収した再生原料を使用した自動車向け材料の物性評価にも取り組んでおり、Car to Carという循環型社会の実現に向けた大きな一步を踏み出しています。これからもデンソーは、これまで培ってきたロボティクスやAI、センサ技術といった強みをフル活用し、幅広いビジネスパートナーと共に、持続可能な社会の実現に向けて挑戦していきます。

「BlueRebirth協議会」の詳細については、こちらをご覧ください。
<https://www.bluerebirth.jp/>



クルマの循環の流れ



*1. 使用済自動車から、各再生原料を取り出す工程

*2. 各再生原料から、新たな自動車の材料を製造する工程