

## 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領域において7つの事業を展開しています。それぞれの事業が相互に共鳴し、業界・パートナーと共に成長と総仕上をやり切ることで創出価値最大化に取り組んでいます。将来にわたり共感していただける新たな価値創造を実現するため、今後も時代に合った事業構造への変革を図っていきます。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、持続的な成長を実現するための重点戦略として、事業ポートフォリオの入れ替えを進めています。

### 事業の構成

デンソーは、世界中のカーメーカから信頼される企業として、車載事業を中心に各種製品・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ートレインを開発・製造するパワートレインシステム、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、高性能なセンサやレーダを搭載した先進安全機能で交通事故死者ゼロの実現を目指すモビリティエレクトロニクス、これからもモビリティ開発の要となる半導体などを提供する先進デバイスの5つで構成される車載関連事業は、電動化、先進安全／自動運転、コネクティッドなど、社会が求める新しいモビリティの発展を牽引しています。非車載事業では、車載事業で培った技術を活かし、FA／食農領域で事業展開を進めています。

### 全社戦略と事業戦略の関係性

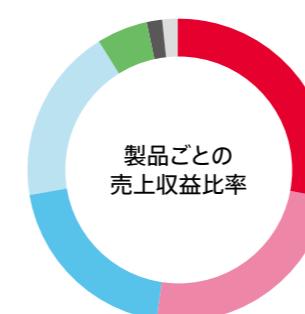
2025年中期方針や環境・安心戦略の実現の鍵を握るのは、全社戦略と密接に連動した事業戦略です。各事業が全社視点、さらには産業全体の発展の視点で成長・総仕上戦略に基づく事業ポートフォリオの入れ替えを着実に実行し、環境・安心製品の開発・拡販をスピーディに行うことで、社会への提供価値を最大化します。さらに、全社を挙げて固定費の削減や人財シフト、対話を通じたエンゲージメント向上や品質・職場安全の向上などに取り組み、経営体質強化を実践しています。

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・フォローアップしています。各事業が掲げる、全社2025年中期方針と連動した事業戦略およびその進捗や成果を、次ページ以降でご紹介します。

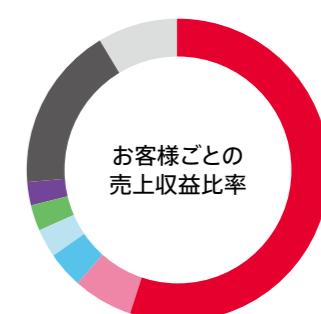
# Overview by Product

## 事業別概況

- 73 事業ポートフォリオと創出価値
- 74 貢献分野と主要製品
- 76 エレクトリフィケーションシステム
- 77 パワートレインシステム
- 78 サーマルシステム
- 79 モビリティエレクトロニクス
- 80 先進デバイス
- 81 ファクトリーオートメーション(FA)
- 82 フードバリューチェーン



■ モビリティエレクトロニクス	28.2%
■ サーマルシステム	24.1%
■ パワートレインシステム	20.1%
■ エレクトリフィケーションシステム	18.9%
■ 先進デバイス	5.4%
■ 非車載事業	1.7%
■ その他	1.6%



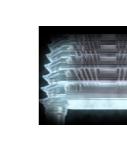
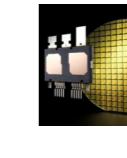
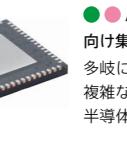
■ トヨタグループ(トヨタ自動車、ダイハツ、日野自動車)	55.1%
■ ホンダ	6.5%
■ SUBARU	3.8%
■ ステランティス	3.2%
■ フォード	2.7%
■ スズキ	2.5%
■ その他メーカー	17.6%
■ 市販・非車載事業	8.6%

## 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、自動車部品を中心として、その技術を応用した生活・産業関連機器などへと、社会の変化とともに事業領域を広げてきました。現在は、モビリティ領域で社会に価値を生み出す様々なソリューション提供を中心に、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、磨き上げた技術をもって社会課題を解決し、新たな価値を生み出しています。

セグメント	売上収益(億円)	創出価値	環境・安心領域に貢献する主要製品	● 環境 ● 安心			
車載事業	エレクトリフィケーションシステム <small>電動車の駆動部品や、バッテリーを制御する電源システムなどを中心とした製品の開発・製造</small> □ P.76	10,421 12,416 13,544 <small>22 23 24 (年度)</small>	多様化する移動ニーズに応える次世代モビリティの電動化を通じて、持続可能なカーボンニュートラル社会の実現と、安心・安全で利便性の高い移動の提供に貢献します。	 <span>● インバータ</span> BEVやHEVのバッテリーとモーター間の電力を適切に制御	 <span>● モータジェネレータ</span> HEVの走行時の主動力とブレーキ時の発電機として燃費向上に寄与	 <span>● ESU(Electricity Supply Unit)</span> 充電制御やAC充電器、電圧制御などをワンユニット化	 <span>● 電池ECU</span> 電池を安全に精度よく制御し、燃費向上・航続距離延長に貢献
	パワートレインシステム <small>ガソリン・ディーゼル車など、内燃機関自動車の燃焼、吸気、排気、動弁、始動系などを中心とした製品の開発・製造</small> □ P.77	14,893 15,186 14,386 <small>22 23 24 (年度)</small>	地域・時間軸で残る内燃機関を必要とし続ける方々へ、安心・安全な製品を届け続けることは私たちの大事な責務です。将来にわたり、個々の会社が今この形で事業を継続するのみでは、いずれ各社はやせ細り、サービスの継続が難しくなる局面も起こります。そのような状況を回避し、内燃機関製品の長期安定供給と競争力維持、同時に成長領域での事業化加速に向けた貢献を両立していきます。	 <span>● ディーゼルコモンレールシステム・ガソリン直噴製品</span> 最適な制御で燃料を噴射し、安定した燃焼を実現	 <span>● 点火コイル・点火プラグ</span> ガソリンエンジンに着火し効率的に燃焼させるシステム	 <span>● 排気系(排気センサほか)</span> 酸素濃度の検知、吸排気バルブの開閉調整など	 <span>● スタータ・オルタネータ</span> エンジンの始動、発電・充電をコントロール
	サーマルシステム <small>快適な車内空間を実現する空調製品、クルマの熱課題を解決する熱マネジメントシステムなどを中心とした製品の開発・製造</small> □ P.78	15,856 17,308 17,285 <small>22 23 24 (年度)</small>	当社が世界で初めてクルマに搭載したヒートポンプをはじめとする独自の熱マネジメント技術で、大気の熱やクルマの廃熱を最大限活用して、クルマ利用時の快適性と省エネルギー化を両立し、クルマの価値向上に貢献します。さらに、リサイクル材活用や生産技術革新により、カーボンニュートラルなモノづくりを実現します。	 <span>● HVAC</span> 世界最小で前方視野拡大、広々キャビン空間を実現	 <span>● 热マネジメントシステム</span> 大気熱やクルマの廃熱を空調に利用し、航続距離を延長	 <span>● インバータ冷却</span> 独自の両面冷却でパワー半導体の高性能と小型化を実現	 <span>● Everycool®</span> トラックのエンジン停止時にも冷房でき、働く人の環境を改善
	モビリティエレクトロニクス <small>すべての人の安心と快適な移動を実現する先進運転支援システム、クルマを電子制御する車載ECUなどを中心とした製品の開発・製造</small> □ P.79	16,155 19,418 20,173 <small>22 23 24 (年度)</small>	ADAS、HMI、インフラ連携のそれぞれの強みを融合した先進技術の開発による交通事故ゼロ社会の実現と、車両全体システムを最適に統合制御し、エネルギー効率化・省電力の実現によるカーボンニュートラルの達成を目指します。システム・製品に搭載するソフトウェアはクルマの知能化を加速し、持続的な進化でユーザーニーズの実現と社会課題の解決に貢献します。	 <span>● ADASシステム</span> 画像センサとミリ波レーダなどで周囲を認識し、ドライバーの安全運転を支援	 <span>● 統合HMIシステム</span> 複数ドメインを集約するクロスドメイン制御により、情報をドライバーに提供	 <span>● パワートレイン制御ECU</span> ガソリン車、HEV、BEVのパワートレインを最適制御し、燃費・電費を向上	 <span>● ソフトウェア</span> 各種システム・ECU・センサに搭載し、制御の実行と車載品質・安全性を確保
	先進デバイス <small>インバータや車載ECUに搭載される各種半導体や車載用センサなどを中心とした製品の開発・製造</small> □ P.80	3,616 4,240 3,888 <small>22 23 24 (年度)</small>	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、環境・安心に貢献する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“あつたら良いな”を実現する課題解決型の開発を可能にします。	 <span>● HEAT-PRO(BEV用熱マネジメント高効率バルブ)</span> 電動車の冷却水を緻密に制御してエネルギー利用効率向上	 <span>● 電流センサ</span> 電池の電流を測定し電費改善などの車両性能向上に貢献	 <span>● パワー半導体</span> インバータにおける大電流・高電圧のオン・オフ切り替えを担う	 <span>● ASIC(特定用途向け集積回路)</span> 多岐にわたる車載の複雑な制御を一つの半導体に集約
非車載事業	ファクトリーオートメーション <small>標準化・デジタル技術を通じ、お客様のモノづくりが持続的に進化するソリューション</small> □ P.81	1,765 1,448 1,205 <small>22 23 24 (年度)</small>	エンジニアリングチェーン全域での強みを活かした自動化構想・標準化/デジタル技術を通じて、品質向上・コスト低減・納期短縮を実現し、生産技術不足に起因するお客様の課題解決に貢献します。量産後もお客様とつながり続けることで、現場データやノウハウが標準化を加速し、お客様のモノづくりを持続的に進化させていきます。	 <span>● 自動化ライン</span> お客様ニーズに寄り添った最適な自動化生産ライン	 <span>● 生産物流</span> ソリューション人・モノ・コトをつなぎ、納入から出荷までトータルで整流化	 <span>● 産業用ロボット</span> (多関節/人協働) 生産性と安全性を追求したロボット	 <span>● QRソリューション</span> サービスQRコードを開発メーカーとして社会のニーズに沿う新たな価値を創造
	フードバリューチェーン <small>食の生産・流通への工業化技術の導入により食の安心・安全を届けるソリューション</small> □ P.82	* 1,205 <small>24*(年度)</small>	* 携帯電話販売・代理店事業の譲渡などにより前年度比減収	 <span>● 大・中規模農業ハウス</span> 生産者のニーズに合わせた農業ハウス	 <span>● 全自動収穫ロボット</span> 「Artemy®」房取りミニトマトの収穫工程を全自動化	 <span>● コールドチェーン</span> (小型モバイル冷凍・冷蔵機) 温度管理された安心・安全な食の配達	 <span>● QRトレーサビリティシステム</span> 生産者から消費者までセキュアに情報を一元管理

\* デンソーー他事業向け内製半導体の売上収益相当分を除く



## エレクトリフィケーションシステム

カーボンニュートラルに貢献する電動化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。デンソーの幅広い事業領域を活かし、モビリティ内のあるべきシステムや製品をつなぎ、電気／熱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、充電時間短縮による利便性向上を実現します。

事業グループ長 前原 恒男

事業の強み	機会	リスク
・垂直統合で磨いた技術開発力とお客様の期待に応える高品質な製品の揃え	・電動化潮流の複線化に伴う多様なモビリティに対応する電動パワートレインニーズのグローバルな拡がり	・地政学リスクや各国政策の不透明さに起因する需要変動ならびにサプライチェーンの分断
・車両全体をエネルギー・マネジメント視点で最適統合するシステム実現力	・電費向上や自動運転ニーズにより電源や熱エネルギーを最適制御するシステム需要の拡大	・新興企業や異業種企業がグローバルな電動化市場へ低コストで進出、競争環境の激化
・世界各地域のニーズに応える、グローバル5極の生産供給体制		

### 事業戦略

電動化の潮流が複線化する状況下でも、他社に先行する技術開発、お客様の期待に応える供給体制、お客様の期待を超える品質で、2030年度電動化領域シェア30%の実現を目指し、持続可能なカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。多くのお客様に採用していただいているインバータ、モータジェネレータなどの競争力を磨くとともに、電源システムやエネルギー・マネジメントシステムの技術開発を進めており、今後も品揃えを拡充していきます。さらに、乗用車以外の2輪、工場・倉庫内の自動搬送、小型モビリティ、商用・農建機、空モビリティなどあらゆる電動モビリティを支える電動化技術を展開し、グローバル電動化市場をリードし続けます。

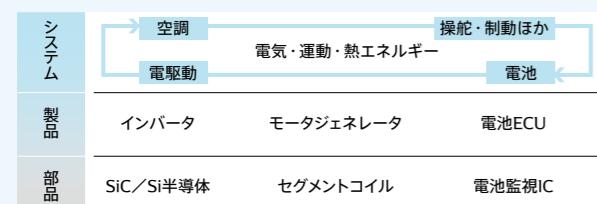
### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

2024年度はインバータなど電動化製品の拡販を実現し、売上収益約1.4兆円を達成しました。これは為替の影響を除く物量ベースで前年度比6.9%増となり、全社の成長を牽引しました。

#### システム実現力

お客様に安心・安全かつ利便性の高い移動を提供するため、デンソーは半導体からインバータ、システムに至るまで、各層を自社内で完結する垂直統合を基本戦略としています。

各層の技術ノウハウを共有することで、階層ごとの競争力を高め、25年以上にわたりお客様ニーズに応じた製品・システムを提供してきました。電費向上や自動運転ニーズが一層高まる中、車両全体の電気・熱・運動エネルギーを最大効率で活用する統合エネルギー・マネジメントシステムの重要性が増しています。これまでも電池を安全に使い切るために電池状態検知・判断・操作を実現する電源製品を提供してきましたが、これらの製品を統合し、従前より小型かつ高精度に電池エネルギーを制御するシステムを実現していきます。さらに、社内のサーマル技術と組み合わせることで、他社にはないシステム付加価値を創出していきます。



#### 品揃えと技術開発

デンソーは、HEV・PHEV・BEV向けの電動化製品を幅広く提供できる数少ないサプライヤーです。近年ではe-Axle搭載の新型インバータが複数のお客様に採用されるなど、競争力が実証されています。SiC半導体を用いたインバータは、小型化と電費向上に貢献しています。BEV市場が一時的に鈍化する中でも、総合的な競争力を安定的に発揮することが可能です。また、独自の「平角導体を用いた高速巻線技術」により、モータジェネレータの小型・高効率化を実現し、世界中の電動車に展開されています。この技術は、「でんきの礎」としてトヨタ自動車と共に顕彰されました。今後も、電動化のキー技術を他社に先駆けて開発、多様な製品群を普及させ、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

\*一般社団法人電気学会により20世紀に大きな進歩を見せ「社会生活に大きな貢献を果たした電気技術」の中でも、特に価値あるものの功績をたたえる顕彰制度

#### グローバル5極の生産供給体制

世界各地域のニーズ対応と供給リスクヘッジを両立させるため、2024年には欧州(ハンガリー)、中国(広州南沙)、日本(福島)での生産を拡充し、インバータ生産を新たに開始しました。今後のさらなる市場拡大に備え、2026年にはインド、2027年にはASEAN(タイ)での展開を目指すとともに、西日本においてもお客様の動向を踏まえた生産供給体制を拡大しています。

## パワートレインシステム

地球環境への負荷を最小限にとどめ、燃料の多様化や年々強化される規制対応へのサポート。高品質なシステムとコンポーネントを供給することにより、クルマ本来の走るよろこびと環境性能の両立を実現するソリューションを提供します。

事業グループ長 杉戸 克彦



事業の強み	機会	リスク
・パワートレインの進化を世界初製品で牽引してきた研究開発と量産化力 ・クルマの安心・安全な走行を支える、信頼性の高いモノづくり力 ・パワートレインに精通する人財が、有機的に連携できる組織力	・地域・国により異なるカーボンニュートラルへのアプローチとパワートレイン選択肢の多様化(HEV/PHEVの再評価) ・100年に一度の変革期における業界全体での変革機運の高まり	・技術イノベーションによるBEVへの急速なパラダイムシフト ・数量減衰期におけるサプライチェーンの維持、BCPが重要課題

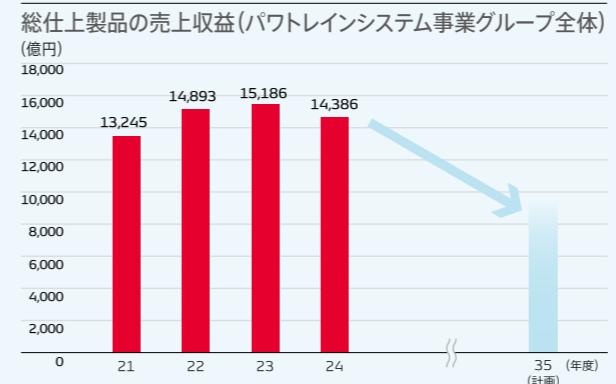
### 事業戦略

パワー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”的両立を図り、モビリティの普及に貢献してきました。その過程で、技術や技能を学び、デンソーの人・組織を市場やお客様と共に磨き上げてきました。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です。2025年度も引き続き、「メンバーが笑顔で誇り高く元気に活躍し続ける」ことを軸に、持続可能な未来に向け、昨今のカーボンニュートラル社会の実現に向けたアプローチの多様化と、それに伴う様々な「パワートレイン」市場ニーズを踏まえ、継続する内燃機関ニーズに効果的に応えていくための“サプライチェーン全体での総仕上活動”および“新たなエネルギー領域(水素)の事業化への挑戦”を推進していきます。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### 総仕上活動の推進

モビリティの電動化が進展する中、内燃機関部品の安定供給を継続するための総仕上活動を進めてきました。変化に先んじた活動が重要と捉え、2021年度より主要OEM19社、300を超えるサプライヤーとの個別協議や説明会を通じ、将来想定やデンソーの考えを共有させていただきました。このようにステークホルダーと歩調を合わせた取り組みを進め、変化への備えを早く起動させることで対応力を高め、特にOEMと進めさせていただいた、仕様統合や旧型製品・新型の打ち切りなどの活動が、成果として実を結びつつあります。今後も競争力ある内燃機関製品の持続性ある安定供給実現に向けた環境づくりを続けていきます。



#### 多様化するお客様のニーズに対応

カーボンニュートラル社会の実現に向けては、国や地域ごとに異なるエネルギー事情やインフラ、エンドユーザーのニーズに応えることがより一層重要となっています。多様化するパワートレインのニーズに対して安心・安全な製品の安定供給と競争力の維持・向上を継続していきます。特に、パワートレミックスの多様化に対する注力領域(製品など)を絞り込み対応することで、内燃機関を求めるお客様への期待にしっかりと応えること同時に、成長領域へのリソースシフトも、両立して進めています。さらに、BCP視点でのサプライチェーン強靭化が重要な課題となるため、これまでのTier2を対象とした活動に加え、Tier3まで対象範囲を拡大し、安定供給の実現を図っています。

今後も状況変化に応じた選択と集中を、柔軟かつ迅速に実施し、事業ポートフォリオの最適化により、事業を持続可能な状態に磨き上げ続けていきます。

#### 新価値の創出

環境社会実現に向け、水素は重要なエネルギー資源であるとともに、新たな産業創出の観点でも大きく期待されています。パワートレインシステムグループでは、既存技術(システム構築・セラミック関連技術)を活かし、トヨタ自動車と共に、システム構築や水素内燃機関、燃料電池の分野において、水素社会づくりへの貢献と事業成長の両立を目指していきます。



## サーマルシステム

拡大するクルマの熱課題に対し、熱製品で世界一のシェアを占める企業の責務として、空調・冷却製品で培った技術をクルマ全体の熱マネジメントへと進化させ、貢献領域を拡大します。ダントツの省エネ技術を織り込んだ熱マネジメント製品によるカーボンニュートラルと、世界に先んじた樹脂・アルミのリサイクル材活用でセキュラーエコノミーを牽引し、持続可能な地球環境を次世代へつなぎます。

事業グループ長 竹内 克彦

事業の強み	機会	リスク
・環境技術特許2,500件突破、世界初製品・世界シェアNo.1製品	・異常気象の常態化による環境意識・危機感・ニーズの高まり	・法規動向見直しやニーズ変化による電動化・冷媒規制などの遅れ
・技術集結可能な社内共創、世界中のお客様や新たなパートナー	・多様化・拡大する社会・クルマの熱エネルギー課題	・政策や格差拡大による社会的緊張、消費選択の制約に伴う製品展開の阻害
・世界56拠点を支える地域に根付いたグローバルサプライチェーン	・次世代電池の実用化・技術革新によるグローバルでの電動車普及の急伸・加速	・地政学リスクによる公平・公正な競争環境の阻害、サプライチェーンの分断・価格圧力

### 事業戦略

クルマで培ってきた冷媒・水・空気の熱交換技術をさらに磨き上げ、基幹製品の改善と進化を通じて、お客様を支え続ける持続可能な経営を実現します。また、エアコンからクルマ全体の熱マネジメントへと拡大し、カーボンニュートラルとセキュラーエコノミーへの取り組みをより一層加速させ、環境性能を高めた製品へ事業ポートフォリオを拡張します。さらに、熱を「操る」革新技術に挑戦し、新たな価値を創出します。ヒトからクルマ、さらには社会へと貢献領域を広げ、地球温暖化を解決する具体的な手段を提供します。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### 業界を支え続ける事業構造の変革

電動車への移行過渡期の安定供給として、お客様と共にHVACの標準化を進めることで、従来比40%の種類を削減し、量・種類の変動に強い新生産ラインの量産を2025年3月より開始しました。今後も供給を支え続ける志と共にした戦略的パートナーと事業集約・再編を推進していきます。環境面では、膨大な電気を消費する熱交換器の製造で、省エネ接合工程を確立し、CO<sub>2</sub>排出量削減計画を3年前倒しで達成しました。

#### 環境技術を高める技術の創出

冬季の航続距離低下の要因である暖房消費電力について、ヒートポンプ技術による省電力化を実現し、さらにヒートポンプの霜発生による性能低下について、走行中の廃熱を活用した世界初の除霜技術で解決し、電費性能を大幅に向上した熱マネジメントシステムを市場投入しました。ほかにも暖房熱が車外やシートへ放出される温風に対し、ふく射熱で乗員を安全に直接温める世界初の省エネルギー暖房技術の量産を開始しました。

#### 新価値創出による貢献領域の拡大

カーボンニュートラルなモノづくり実現に向けて、トヨタ自動車との共創で、工場内でグリーン水素を製造し活用する水素の地産地消という福島モデルを熱交換器製造ラインで実現し運用を開始しました。2025年1月より名称変更したサーマルソリューション事業部ではAI・デジタルで増大する社会熱課題に向き合う体制を強化しています。

#### “エネルギー・ニュートラル”実現に向けて

今後、普及が進んでいくと想定される電動車では、電池の限られたエネルギーで走行動力とバッテリー・キャビンの温調を賄う必要があり、エネルギーをロスなく利用するにはクルマ全体での熱マネジメントが不可欠です。これまでに、温調で消費するエネルギーを50%削減(2019年当社比)する技術を確立していますが、2035年にクルマの温調エネルギーを社会と連携して実質ゼロにする“エネルギー・ニュートラル”実現に向け、革新的なエネルギー変換技術を産学パートナーと開発加速させていきます。製品として着実に普及させることにとどまらず、培ってきたリサイクル材活用も含む技術を社会の熱課題解決にも拡大していきます。



## モビリティエレクトロニクス

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(ECU、センサ、半導体)とソフトウェア技術を強化。大規模システム化とSDV化の進むモビリティに新しい価値を提供する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ゼロを実現し、すべての人が安心して快適に移動できる社会づくり“Quality of Mobility”的向上に貢献していきます。

事業グループ長 飯田 寿



事業の強み	機会	リスク
・クルマの全ドメインの幅広い技術と実装力により新しいユーザーエクスペリエンスを実現	・モビリティの未来を大きく変える電動化・SDV化の進展	・新興メーカーを中心に先進技術開発と開発スピードが先行
・車載製品で培ってきた信頼性と先進性を備えた魅力ある製品を提供	・車載の各機能を協調し付加価値を高める大規模統合システム化	・機能進化と大規模複雑化に備える技術開発への投資拡大
・世界中の車両メーカー、半導体メーカー、ソフトウェアベンダーとのパートナーシップ	・クルマの知能化を支える先進技術の車載への適用促進	・ソフトウェアの価値が拡大するSDV化に備えたソフトウェア人財確保

### 事業戦略

電動化・SDV化の進展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、成長領域としての大規模統合ECUと従来領域の単機能ECUへ二極化されていきます。我々はこの転換を好機と捉え、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としたポートフォリオマネジメントにより、成長領域であるADASシステムと大規模統合ECUの強化、およびソフトウェアの付加価値を向上し収益化につなげるビジネスモデルを構築して、継続的な事業伸展を図っていきます。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### ADASの拡販

2024年度はADASシステムの積極的な拡販などにより過去最高の売上2.0兆円を達成(2025年中期方針の起点2022年度比+25%)しました。ADAS領域は中期目標5,200億円に対し5,030億円まで到達し、達成へ向け開発強化しています。一方で開発投資が膨らみ過ぎないよう事業全体ではポートフォリオを入れ替え、規律ある投資を行っています。

#### カーボンニュートラルに向けて

2024年度は新世代の省エネルギー対応BEV・PHEV・HEV製品を供給開始し、2020年度比250%の売上成長を達成しました。車両全体のシステムを最適に統合制御する電子プラットフォームや、電力制御を高精度化し消費電力を抑制するECU開発で、低電力な車両システムを構築します。

#### 交通事故ゼロに向けて

GSP3\*ではセンシングエリア、検知距離、精度を向上し、事故シーケンスカバー率37%を計画通り達成、市場への普及を拡大しています。今後は高度運転支援システムの安全性能をさらに高める次世代システムを継続的に導入し、2030年度にはカバー率80%、2035年度には100%を目指します。

\* GSP3 (Global Safety Package 3): ミリ波レーダーと画像センサにて運転を支援するシステム。さらに次世代システムの市場投入に向けて開発中

#### 統合ECUの開発強化

ADASシステムではさらなる周辺認識性能の向上、自動運転技術の獲得に加え、ドライバーを含む乗員を理解する技術でクルマとヒューマンインターフェース(HMI)の協調システム(業界初)などにより高い付加価値を提供し、ADAS事業のさらなる成長を図ります。また、クルマの大量なデータの処理・分析からユーザーニーズを制御で実現する大規模統合ECUの開発を強化、全ドメインにわたる多機能の強みを活かした統合化技術で商品力を高めています。

トが相互作用するADAS・HMIの協調システム(業界初)などにより高い付加価値を提供し、ADAS事業のさらなる成長を図ります。また、クルマの大量なデータの処理・分析からユーザーニーズを制御で実現する大規模統合ECUの開発を強化、全ドメインにわたる多機能の強みを活かした統合化技術で商品力を高めています。

#### クルマの知能化加速

2030年には2023年度比1.5倍の1.8万人を目標にプロジェクトマネジメントやアーキテクチャを中心としたソフトウェア人財の質と量を強化し、新たな価値を生む多彩なIPを創出。クルマの知能化を加速し、ソフトウェアを基軸とした競争優位性を獲得しています。

#### 売上収益の成長イメージ(ADAS領域全体)





## 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・拡大するため、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 黒川 英一

事業の強み	機会	リスク
・センシング&アクチュエーションによる新たな価値創出	・新興国を中心とした自動車市場の緩やかな成長	・BEV・SDV普及に伴う異業種参入や新興メーカーの台頭
・内製・社外生産委託・パートナー連携による強固な半導体供給基盤	・多様な電動車(BEV・PHEV・HEV)商材ニーズの拡大	・半導体メーカーによる過去の過剰投資に伴う価格下落
・新領域製品の変種变量に耐えうる高い生産技術とそれを支える現場力	・システム統合化／知能化の加速に伴う提案余地の拡大	・OEMメーカーのBEVプロジェクトキャンセルに伴う商機の縮小

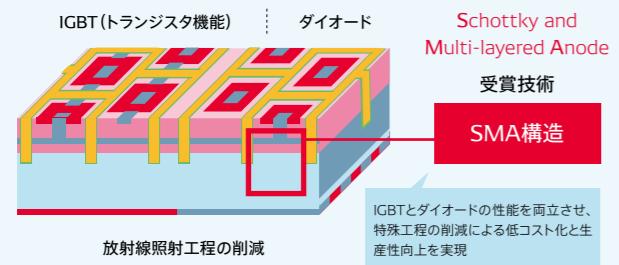
### 事業戦略

モビリティの多様化が確実に進み、電動化領域におけるPHEV/HEVシフト、ADAS領域におけるシステム統合化／知能化が加速しています。このような環境では、お客様や世の中に認められる製品の素早い展開が事業の成否を分けると認識しています。先進デバイス事業グループでは、2030年に向けた“勝ち筋”を「システム価値向上」「パートナー連携」「品揃え」と定め、半導体・センシング&アクチュエーションの競争力を高めていきます。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### 大河内記念賞を受賞

「電動車向け小型・低損失逆導通IGBTの開発及び高効率製造」に関して、第71回(2024年度)「大河内記念賞\*」を受賞しました。電動化の急拡大に対し、当技術が低コスト化と生産性向上を実現し、ユナイテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社での300mmウエハを用いたIGBT製造をはじめ、広範なサプライチェーンの構築・複数生産拠点への分散を可能にしています。



\* 生産工学・生産技術・生産システムの分野において、学術の進歩に基づき産業や社会の発展に顕著な貢献をした業績に対して贈られる賞

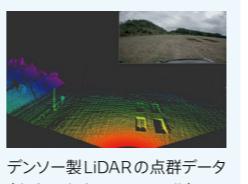
#### 革新的な技術・製法による内製一貫生産

BEV化に伴うSiC半導体ニーズの高まりを受け、当社では世界一エネルギー効率の優れたチップをお客様に供給すべく、開発を進めています。また、付加価値向上・安定供給・競争力強化を目的に、ウエハ・エピタキシャル・素子まで内製一貫生産ができるよう準備を進めています。モノづくり面では世界初のガス法技術により、素子の低コスト化・小型化を実現し、低損失化により車

両の燃費向上に貢献します。2024年度までに技術の成立性目途付けは完了し、2027年度の生産開始を目指します。

#### 高精度・高信頼性の3D LiDARを自社開発

自動車領域で培ってきたセンシングのコア技術で、労働人口不足の解決に向け、作業の自動化に貢献する製品開発に取り組んでいます。高精度・高信頼性の3D LiDAR(物体の三次元形状を検知するセンサ)を自社開発し、カメラではできない路面の凹凸量や障害物を検知し、走行ルートを最適化することで、長時間労働の正および安全性・生産性向上を狙いとした、鉱山現場で走行する車両の自動運転システムに採用が決まりました。また将来展開の一つとして、社会問題となっている高速道路の逆走車検知に当技術を役立てられないか、開発検討するなど今後も様々な場面での採用拡大を目指します。



#### 市場ニーズやコスト競争力に合わせたグローバル生産展開や内外製の最適化

モノづくり面では、品質・コスト・スピードなどの面において、お客様への貢献レベルを高める供給体制を追求し、これまで国内に偏っていた半導体領域についても、海外も含めた最適化を加速します。さらには当社グループ内だけでなく他社とのアライアンスも選択肢に含めて、競争力を高める施策を模索・実現していきます。

## ファクトリーオートメーション(FA)

安心してモノづくりを続けられるソリューションを提供し、製造業全体の持続的成長に貢献します。標準化／デジタル技術を通じて、品質向上・コスト低減・納期短縮を実現し、生産技術不足に起因する現場課題を抱えるお客様に最適なソリューションを提供します。また、お客様のモノづくりを持続的に進化させながら、産業横断的にモノづくりを革新するラインビルダーとして、製造業全体の競争力強化に貢献します。



上席執行幹部 向井 康

事業の強み	機会	リスク
・75年以上にわたって培ってきた多種多様なモノづくりのノウハウ	・労働人口減少、生産技術人員の質・量の不足	・新興国設備メーカーの低コスト攻勢
・構想設計から保守までカバーするエンジニアリングチェーン全域にわたるノウハウ	・変種变量に柔軟に対応できる標準化技術・DXの活用と自動化ニーズの高まり	・環境変化が激しく、先行き不透明な中の設備投資負担
・世界130拠点以上で最適生産に向け磨いてきた設備やロボットの内製化力	・お客様のエンジニアリング力の強化・人財育成ニーズの高まり	・新興EVメーカー台頭による生産準備リードタイムの大幅短縮要請

### 事業戦略

構想設計から保守までカバーするラインビルディングサービスを軸に、生産技術不足に悩むお客様に最適なソリューションを提供します。構想や仕様など上流工程でのエンジニアリングサービスに加え、量産後の生産改善サービスを通じてお客様とつながり続けることで、現場のデータやノウハウが標準化を加速し、お客様のモノづくりを持続的に進化させます。また、ビジョンに共感するパートナーと連携し、産業横断的にモノづくりを革新するラインビルダーとして、お客様・産業をまたいだ標準化／デジタル技術を通じて、製造業全体の競争力強化に貢献します。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### アライアンスによるダイナミックかつスピーディな事業拡大

今後は、上流のエンジニアリングや下流の生産改善サービスに加え、設備づくりや物流システムも含めた総合的なラインビルディングソリューションを軸に事業拡大を目指しています。当社が多種多様なモノづくりを通じて磨き上げてきたエンジニアリング力を武器に、株式会社デンソーウェーブの機電一体の設計力や株式会社デンソーエスアイの物流システム開発力、株式会社デンソーエフ・アンド・エフの設備づくり力を組み合わせながら、お客様が「安心してモノづくりを続けられるソリューション」を提供していきます。そして、製造業個社や特定産業を超え、産業横断的にソリューションを提供する大規模ラインビルダーとして、よりダイナミックかつスピーディに事業拡大するため、アライアンスによる仲間づくりを積極的に進めています。新たな仲間と共にデンソーエフ・アンド・エフグループのモノづくり総合力を結集し、モノづくりに関わるすべての人の付加価値を向上させることで、世界中の人々が幸せを享受できる社会の実現に貢献していきます。





## フードバリューチェーン

人々の暮らしに欠かせない食において、パートナーと共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するため、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。

上席執行幹部 向井 康

事業の強み	機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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・自動化技術</li> <li>• クルマで培った熟制御技術・小型軽量化技術を活用した、小型モバイル冷凍・冷蔵機</li> <li>• 製造現場で培ったQRコード®・RFID・デジタル化技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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料不足の懸念</li> <li>• 消費者の食への安心・安全ニーズ、食流通の合理化ニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ベンチャー企業の攻勢や、施設園芸業界における合併連携の進行による、開発加速・競争環境の激化</li> <li>• 単一商材ではなく、複数商材やサービスを包括したソリューション提案による付加価値提供ができない場合の競争劣後</li> </ul>

### 事業戦略

食をつくる“栽培”や、食を運ぶ“流通”にデンソーの工業化技術を導入することにより、「いつでも・どこでも・誰でも・いつまでも」、食を安心・安全に手に入れられるソリューションを提供していきます。

具体的には農業技術と工業技術の融合による農場の工場化により、「担い手・労働力不足」「エネルギー枯渇・気候変動」に柔軟に対応した食料の安定・計画生産ソリューション、また、消費者に効率よく品質を保持した食を届ける食流通ワンストップソリューションをパートナーと共にグローバルに展開し、食に関する社会課題を解決していきます。

### 2025年中期方針の進捗と今後の展望

#### 農場の工場化による食の安心・安定生産

最先端の施設園芸技術を持つオランダのセルトン(2023年8月、完全子会社化)と連携し、当社の自動化技術・環境制御技術・DX技術などを組み合わせた高効率な農業ハウスなどの計画・安定生産ソリューションを展開しています。

農業生産のさらなる安定化に向け、実際に栽培する種苗やそれに適した栽培方法までを含めた全体ソリューションをパッケージで農業生産者様へ提供すべく、高耐病・高収量なトマト種苗で競争力をを持つオランダのアクシアを完全子会社化(2025年7月)し、栽培コンサルティングのリーディングカンパニーであるオランダのデルフィーと基本合意書を締結(2025年4月)しました。今後も新たなパートナー企業との連携を強化・加速しながら、効率的かつスピーディにソリューション構築し、グローバルに事業展開を進めています。

#### 食流通情報の可視化による業務効率化とブランド向上

QRコード®を活用した食流通情報の可視化を通じ、食流通の合理化および食の安心・安全に貢献します。これまで熊本県産あさりで取り組んできた生産から販売までのトレーサビリティを担保する産地認証システムを、シラスウナギ（水産流通適正化法の対象）へと用途展開し、国・業界団体と共に導入実証を進めています。今後もほかの食資源への展開を、国の事業構想段階から参画し進めています。

#### TOPIC

##### データを活用した自律栽培システム

デンソーはセンシング技術などのモビリティ分野で培ってきた技術を活かし、ハウス内の環境および作物生育データを活用した自律栽培システムの開発を進めています。このシステムでは作物や気候、市場などのデータを活用してハウス内環境や栽培作業のコントロールを行うことで、専門的な栽培ノウハウがない人でも安定的で計画的な生産を可能とします。クラウドを用いた仮想空間上で、市場の需要データとの連携、ハウスから集約される環境や作物生育データをもとにした栽培コンサルタント、種苗メーカーの知見を活かしたリアルタイムな栽培状況の分析・予測によるハウス内の環境や栽培作業の適切なコントロールなど、リモートでの栽培の実現を目指しています。

