

Section 3 /

成長戦略

- 26 事業環境認識
- 28 サステナビリティ経営の実践
 - 29 マテリアリティ
- 33 環境・安心戦略
- 34 技術戦略
- 38 事業別概況
 - 39 パワトレインシステム
 - 41 サーマルシステム
 - 43 モビリティエレクトロニクス
 - 45 システムコントロールコンポーネント
 - 47 セミコンダクタ
 - 49 ファクトリーオートメーション (FA)
 - 51 フードバリューチェーン (農業)

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。

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。

Politics (政治)

Economy (経済)

Society (社会)

Technology (技術)

• 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.....①③

• 政治的対立の激化と地政学リスクの高まりを背景に、経済安全保障政策が加速

(サプライチェーン強化、産業・技術保護など).....①②③

• 先進国経済の減速、グローバルサウス台頭など、世界は多極化.....②

• 格差拡大による自国主義／ナショナリズムの加速.....②

• 自国優位な経済圏構築、地域最適の継続.....②

• AI投資・実装の加速に伴う生産性の向上.....②③

• 人口85億人超、世界の人口増加が社会の持続性を脅かす.....①②③

• 地球まるごと高齢化、労働力減への備え、健康寿命延伸へ.....①

• 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.....①②

• 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

• 消費行動はエシカル・経験消費、シェアリングエコノミーへ.....①③

• 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.....③

• 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.....②③

• 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.....①③

2030年時点の社会変化のキーワード

1

社会課題の深刻化

脱炭素 交通事故 高齢化

人口偏在 渋滞

2

世界の多極化、多様化

情報や技術のボーダレス化

3

人の価値観の多様化

AI活用 働き方の変化 自動化

	リスクと機会	リスクと機会に対する対応策	
① 社会課題の深刻化	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環境対応（カーボンニュートラル・資源循環・水資源保全・汚染防止など）への要請が拡大・強化 - 社会課題・要請の複雑化・深刻化による対応技術開発・事業化の遅れ - 気候変動を背景とした気象災害・異常気象による被害広域化・甚大化で生産停止等のリスク増大	気候変動対策や資源循環、安心・安全、労働力不足などの社会課題は、今後さらに複雑化・深刻化していくと考えています。こうした変化に対し、デンソーがこれまで磨いてきた電動化、省エネ、熱マネジメント、予防安全、自動化などの技術を一層進化させ、社会実装を加速していきます。また、水素や新燃料への対応、資源再利用に資するトレーサビリティなどの新技術の開発を進めるとともに、より高い省エネ効果を実現できる高効率な生産技術の高度化にも取り組んでいきます。デンソーの事業活動は自然資本に大きく依存しています。自然資本への影響の最小化を目指し、資源の循環利用・有効利用や廃棄物の削減、地球環境の汚染防止、水資源の保全などにも取り組んでいきます。	経営基盤の強靱化 以上のリスクと機会への対応策を着実に推し進め、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には、社員一人ひとりが誇りを持ち、高いモチベーションを持っていきいきと働き続けられることが重要と考えています。安心して働ける環境づくりや多様な個性を持つ人材が自ら学び、挑戦・成長する機会づくりなどを通じた人的資本経営の実践により、新たな価値創造を実現していきます。 併せて、社会環境が変化しても揺らぐことなく、信頼の根幹である「品質第一」を軸に価値提供を続けるとともに、デンソーの事業を支えていただいているステークホルダーとの関係の強靱化や、新たな市場やビジネス、協働パートナーなどの拡大を進め、変化する世界の中でも持続的に価値を提供していきます。
	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、高効率な生産技術への要請の高まり - 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）		
② 世界の多極化、多様化	リスク - 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） - 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	国・地域ごとの規制や標準の違い、地政学リスクの高まり、サプライチェーンの分断などにより、事業環境の不確実性は一層高まると見えています。これに対し、デンソーは、地域ごとの環境変化に柔軟に対応できるよう、ガバナンスやリスクマネジメント・コンプライアンスを強化するとともに、調達・生産・供給体制のレジリエンス向上を進めていきます。また、各地域の市場特性に応じた最適な開発・生産・販売の体制を構築し、新興国を含む成長市場における事業機会を着実に捉えています。	
	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 - サプライチェーンの強靱化による安定供給体制確立でお客様の生産停止を回避、さらなる信頼を獲得		
③ 人の価値観の多様化	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	デジタル技術やAIの普及、ライフスタイルの変化により、人々がモビリティや製品に求める価値は、移動の機能だけでなく、安心、快適、体験、個性へと広がっていくと考えています。こうした変化に対し、デンソーは、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、新たな成長機会を広げていきます。また、安心に対する意識の高まりを踏まえ、安全、快適さ、プライバシー、災害通知などの領域で、価値を拡張する技術開発を進めていきます。さらに、デジタル・IT化・AI実装の加速を追い風に、人の役割や働き方の変化も見据えながら、デンソーならではの技術力とモノづくり力、他社との協働を掛け合わせ、新たな付加価値の創出を進めていきます。	
	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・AI実装の加速による、新たな付加価値ニーズの高まり - 社会課題解決へ貢献する企業への共感（製品選択、投資先選択、就職など）		

サステナビリティ経営の実践

社にはある「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、事業を通じて社会課題の解決に挑み、人々の幸せ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人たちの想いを継承・実践し、次世代に襷をつなげていくことは今日のデンソーの使命です。

デンソーは、時代が変わってもこの社是の精神を受け継ぎ、サステナビリティ経営を実践していくため、「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、マテリアリティを選定して、経営戦略に落とし込み、事業活動を通じてその解決に取り組んでいます(マテリアリティ [□□P.29-32](#))。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についてご紹介します。

サステナビリティ経営の推進体制

経営管理本部を担当する役員を統括責任者として、経営管理本部が全社のサステナビリティ経営の推進機能を担っています。また、デンソーグループの活動の方向付けを全社視点で議論する場として、サステナビリティ会議を設置しています。当会議は、機会とリスクの特定や、マテリアリティ案の審議、活動のフォローアップと軌道修正を実施するなど、サステナビリティ経営の推進に対する責任を負っており、議論内容については取締役会に付議・報告しています。

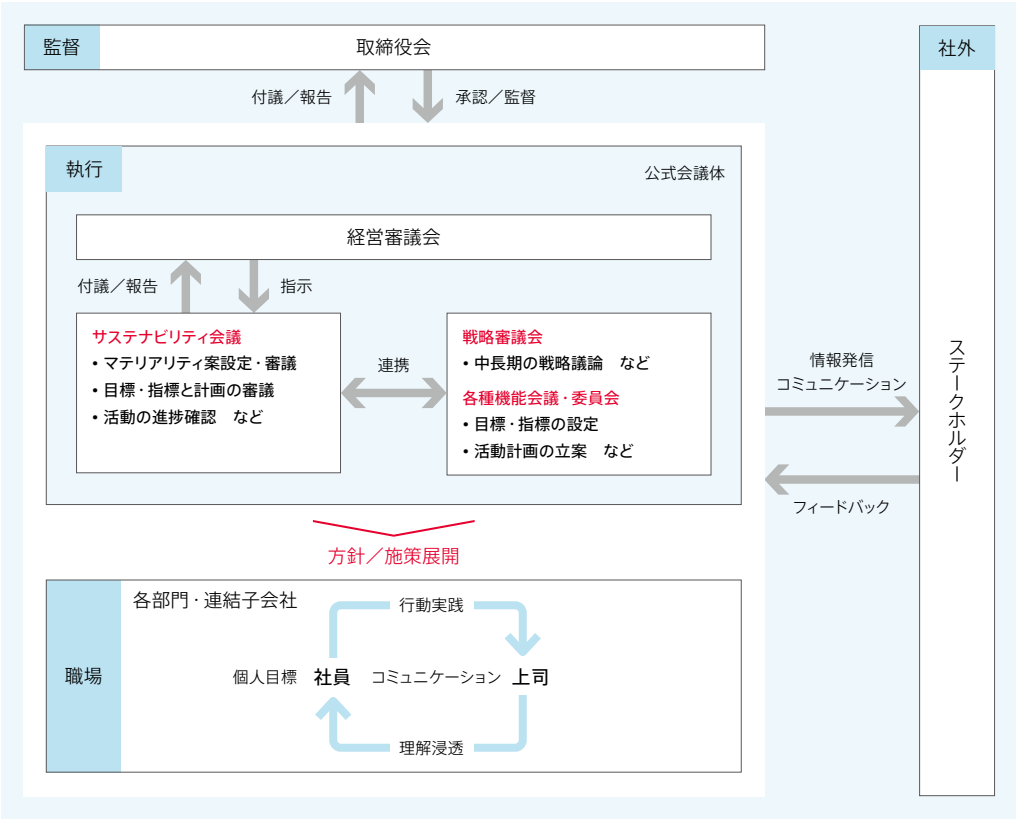
なお、活動推進の重要な担い手である社員一人ひとりの意識を醸成するため、個人の年度目標設定の際に、自身の仕事と社会課題解決とのつながりを見える化する活動も行っています。

その他、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から1名、国内グループ会社は各社から1名、海外グループは各地域統括会社から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理解・浸透・情報発信を図っています。

サステナビリティ会議

議長	取締役副社長	目的	- マテリアリティ案設定・審議 - 進捗のフォローアップ - 社会課題に関する動向の共有など
構成	各マテリアリティ推進責任役員 ※ 事業や地域で連携すべき議題の際には各事業グループ長、地域CEOも出席	開催頻度	2回／年
2025年実績	- 各マテリアリティ2030年度目標の設定、活動計画・推進体制の立案 2026年度目標の立案 - カーボンニュートラル達成に向けた取り組みと成果・課題の議論		

サステナビリティ経営推進体制図



マテリアリティ

近年、企業を取り巻く社会課題は、多様化・複雑化しており、その影響は企業活動全体に広がっています。こうした環境変化の中で、企業には幅広い課題に対応しながら、企業価値を向上させていくことが求められています。一方で、企業が持続的に価値を創出していくためには、すべての課題に均等に対応するのではなく、自社の強みや事業特性を踏まえ、社会課題の解決やお客様価値の向上に、より大きく貢献できる領域に重点的に取り組むことが重要です。

このような考え方にに基づき、デンソーは、社会および自社への影響の大きさを踏まえ、特に重要性の高い課題を「マテリアリティ」として選定しています。マテリアリティは、優先的に取り組むべき重要課題を明確化し、経営戦略に落とし込み、事業活動と連動させることで、持続的な成長と社会課題の解決の両立を目指すための基盤となるものです。

マテリアリティ選定プロセス

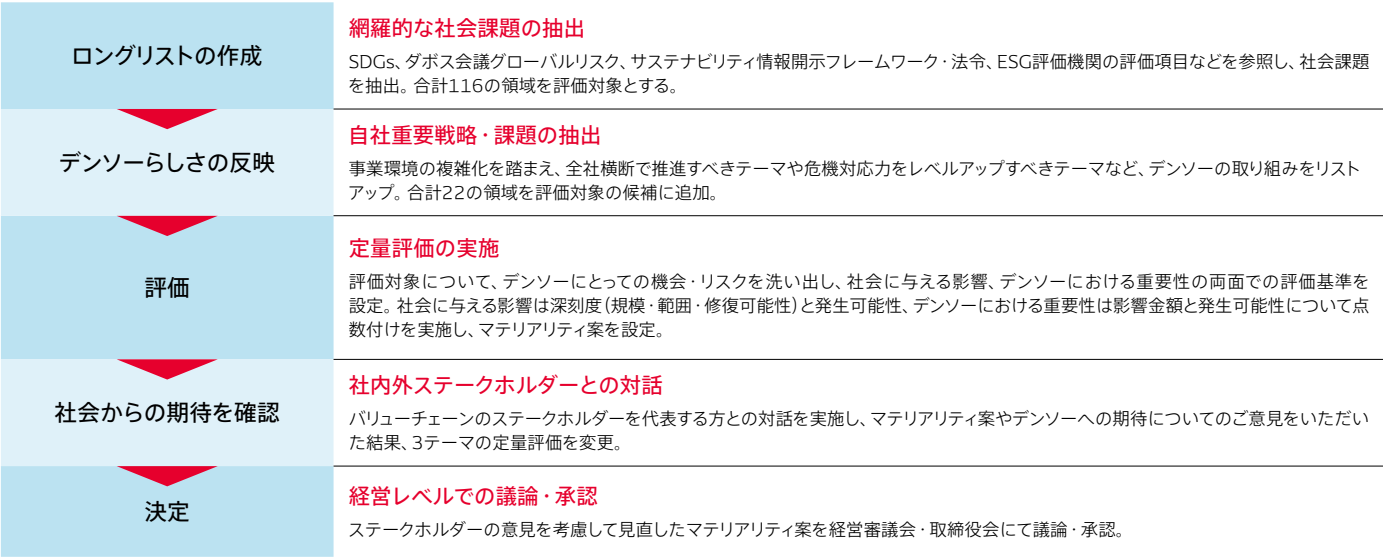
2030年中期経営計画「CORE 2030」の立案に際し、その前提となるマテリアリティのアップデートを実施しました。

国際社会やステークホルダーから関心の高い社会課題を網羅的に抽出した上で、「デンソーの事業活動が社会に与える影響」および「デンソーにおける重要性」の両観点から、機会・リスクを洗い出し、時間軸も考慮した定量的な評価を行いました。

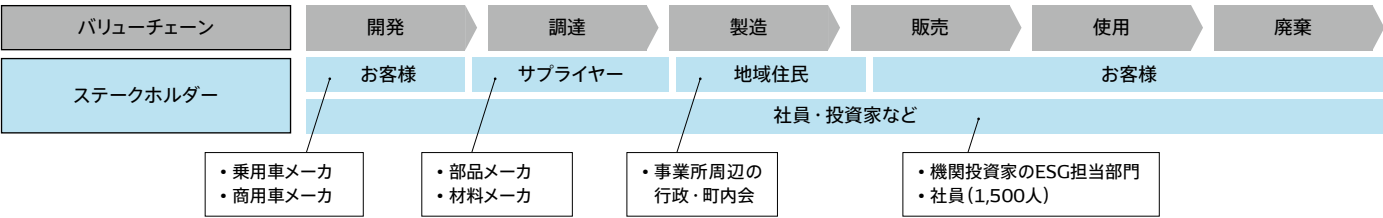
マテリアリティ案の検討にあたっては、お客様・サプライヤー・投資家・社員・地域といったバリューチェーンを代表する主要なステークホルダーとの対話を通じて得られた意見やデンソーへの期待を反映しました。その後、経営レベルでの議論を経て、取締役会で承認されています。選定したマテリアリティについては、具体的な目標を設定した上で、各部門・地域において活動計画へと展開しています。これにより、マテリアリティを単なる方針にとどめることなく、日々の事業活動に落とし込み、進捗を定量的に把握・管理しながら、着実な目標達成につなげています。

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、毎年マテリアリティの見直しを行うとともに、年に2回開催するサステナビリティ会議において、各マテリアリティの達成に向けた活動進捗を確認し、必要に応じた軌道修正を行っていきます。

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



各ステークホルダーを代表する方と対話を実施

KPIと施策

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および経営審議会・取締役会で審議・フォローしています。また、KPIの一部については、その達成度を役員報酬の算定指標としています(コーポレートガバナンス [□P.87-96](#))。2030年度目標とその達成に向けた2026年度目標は以下の通りです。

マテリアリティ		方針	KPI(対象：デンソーグループ)		2026年度目標	2030年度目標	関連するSDGs
環境	気候変動への対応	カーボンニュートラル社会の実現に向け、バリューチェーン全体を通じて「省エネ」「創エネ」「再エネ化」および「モビリティの電動化」などに資するCO ₂ 排出量の低減に取り組みます。	CO ₂ 排出量	Scope1・2	クレジット付 カーボンニュートラル	クレジット付 カーボンニュートラル	            
				Scope3 サプライヤー／製品使用 (2020年度比)	▲15%	▲25%	
	地球環境の汚染防止	気候変動を原因とする自然災害などの最悪リスクや不測の事態に備え、被害最小化と事業継続に努めます。	電動化製品売上		1.1兆円	1.9兆円	
			自然災害による人命への被害		0件	0件	
	水資源の保全	操業地域における水資源を将来にわたり持続させるため、偏在する地域の水資源、すなわち水リスクに応じた取水量の削減に取り組みます。	重大な規制値超過		0件	0件	
安心	資源の循環利用	Scope3におけるCO ₂ 排出量の低減に向け、新規原材料の使用量削減や製品・サービスの残余価値を最大限に活用する取り組みを推進します。	取水量 (2020年度比)		▲6%	▲10%	
	安全で自由な移動の提供	交通事故死亡者ゼロをはじめとして、すべての人が安心して自由に移動できる社会の実現に向け、安全製品・システムの開発、普及に取り組みます。	検討中				
			事故シーンカバー率		56%	80%	
	産業の労働生産性向上	モノづくりに関わるすべての人の付加価値向上を目指し、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、製造業の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創出します。	ADAS製品売上		7,100億円	1.0兆円	
			人手不足解消		6,000人	19,000人	
	食の安心・安定供給	「いつでも」「どこでも」「誰でも」安全で美味しく、そして環境にやさしい食の提供の実現に向けて、農業へ工業技術を導入し、食料の安定的で計画生産可能なソリューションを提供します。	FA事業の売上		620億円	3,000億円	
			農業生産者の生産性向上 (2024年度比)		2027年度から設定	+75%	
	製品・サービスの安全性向上	品質問題の撲滅を目指し、「品質第一主義の徹底」「源流段階での品質保証」「全員参加による品質管理の推進」により、全社一丸となって品質管理を推進します。	フードバリューチェーン(農業)事業の売上		360億円	1,000億円	
			人命に関わる品質問題		0件	0件	

マテリアリティ	方針	KPI(対象：デンソーグループ)	2026年度目標	2030年度目標	関連するSDGs
企業 基盤	労働災害のない職場づくり	働く人の生命と健康を守るため、各職場の一人ひとりが創意と工夫を結集し、全員参加で安全で働きやすい職場づくりを推進します。	人命に関わる重篤な災害	0件	0件
	コンプライアンス	信頼される企業であり続けるため、国内外の法令・ルールとその精神を遵守し、高い倫理観をもって、健全かつ公正な事業活動を実践します。	重大なコンプライアンス違反	0件	0件
	情報セキュリティの確保	お客様へ安全で信頼性の高い製品をお届けすること、およびお客様からお預かりしている情報資産をサイバー攻撃・機密漏洩など様々なリスクから保護するため、全社一丸となって情報セキュリティの一層の強化を図ります。	重大な事件・事故発生	0件	0件
	持続可能なサプライチェーン マネジメント推進(納入)	持続可能なサプライチェーンの実現を目指し、外部環境に左右されない生産・供給体制づくりに取り組みます。	お客様の工場稼働停止	0件	0件
	持続可能なサプライチェーン マネジメント推進(人権)	サプライチェーン上において人権などの社会問題によるリスク影響の最小限化を旨うことで、ステークホルダーや社会から信頼される持続可能な調達活動を実践します。	サプライヤーにおける人権方針策定率	100%	100%
	DEGIの推進		女性管理職比率	8.8%	10%
	新たな価値創造をリードする 人財育成	デンソーで働くすべての社員の幸せと、会社理念の実現の両立を目指し、安心して働ける環境づくり、多様な個性を持つ人財が自ら学び、挑戦・成長する機会づくりを通じて、新たな価値創造を実現できる人的資本経営を実践します。	海外拠点長に占める非日本人比率	36%	50%
	ワークライフバランス		研修時間	23時間／人	25時間／人
			ワークライフバランスエンゲージメント肯定回答率	欧州 72% アジア 76% など	検討中



2025年度までのマテリアリティとその取り組み実績については、
こちらをご覧ください。



「デンソーのSDGs」
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/sdgs/>



サステナビリティ経営の実践に向けた浸透活動

デンソーでは、サステナビリティ経営を実効性のあるものとするため、社会課題の解決と事業活動とのつながりを全社員が理解し、行動につなげることを重視しています。

そのため、年度計画の策定プロセスにおいて、各部門は組織の役割や重点テーマとマテリアリティとの関連性を整理しています。(株)デンソーではさらに、社員一人ひとりも自身の業務目標とのつながりを見える化しています。

これにより、マテリアリティを経営課題として認識するだけでなく、日々の業務の中で実践する仕組みを構築しています。

TOPIC

マテリアリティのビジュアル化

マテリアリティを社員一人ひとりが自分ごとと捉え、行動できるよう、各テーマを象徴するアイコンを制作しました。社内資料など日常業務で活用し、経営戦略と現場の行動をつなぐ社内の共通言語としての定着を促進しています。



マテリアリティPRポスター

COLUMN

サステナビリティ経営に関するダイアログ

社会課題や事業を取り巻く環境の変化を踏まえ、マテリアリティを見直すとともに、デンソーの経営のさらなる高度化を図るため、様々なステークホルダーと定期的に対話を行っています。



〈2025年度の活動に対する主なご意見〉

評価する点

- マテリアリティの設定にあたり、社会課題だけでなく重要戦略を組み込んでおり、事業戦略と非財務戦略を同期する意思が感じられる点。
- 全社重要戦略をマテリアリティ検討に組み込み、事業戦略や「デンソーらしさ」との接続を意識している点。
- バリューチェーンに加え、社員・役員・投資家との対話を通じ、その結果をマテリアリティ評価の補正に反映している点。

- マテリアリティごとにKPIを設定し、主管部門を明確化した上で各組織に期待する役割を展開するとともに、社員一人ひとりの仕事とマテリアリティの紐付けを行い、個人レベルまで落とし込もうとしている点。
- マテリアリティのアイコンを作成して社内浸透を行うなど、浸透活動を工夫している点。
- 人権をサステナビリティ会議の重要テーマとして取り上げている点。グローバル企業として実効的なリスクマネジメントの観点からも重要。など

今後の高度化への期待

- マテリアリティごとのKPI選定の考え方や、「ありたい姿」と企業価値へのつながりについて、さらなる説明の充実を期待。
- 各地域・各事業の特性に応じた優先順位や施策展開の考え方が示されることで、グローバルでの実効性がより明確になると考えられる。
- 各職場の好事例の共有・展開を通じて、マテリアリティを日常業務や意思決定に組み込む取り組みのさらなる深化を期待。
- ガバナンスの実効性を高める上で、取締役会においてサステナビリティに関する知見をどのように取り込み、議論の質を高めているかについて示されることを期待。

- 統合報告書において、経営の意思や価値創造の源泉（企業文化・人財・サプライチェーンなど）と、マテリアリティ・財務とのつながりをより明確に示すことを期待。
- 今後は人権デューディリジェンスの運用状況や是正・救済プロセスについて段階的に開示が高度化されることを期待。
- サプライチェーン全体での人権尊重の重要性が増し、事業リスクとなりつつある。優先順位を上げてリスクの最小化に向けた活動をすべき。
- マテリアリティで選定したテーマには納得性はある。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することを期待。など

以上の対話を通じていただいた意見や期待を真摯に受け止め、KPIと企業価値のつながりの明確化やグローバルでの施策展開などの具体的な取り組みに反映し、マテリアリティを起点としたサステナビリティ経営のさらなる高度化を通じて、社会価値の創出と企業価値向上につなげていきます。

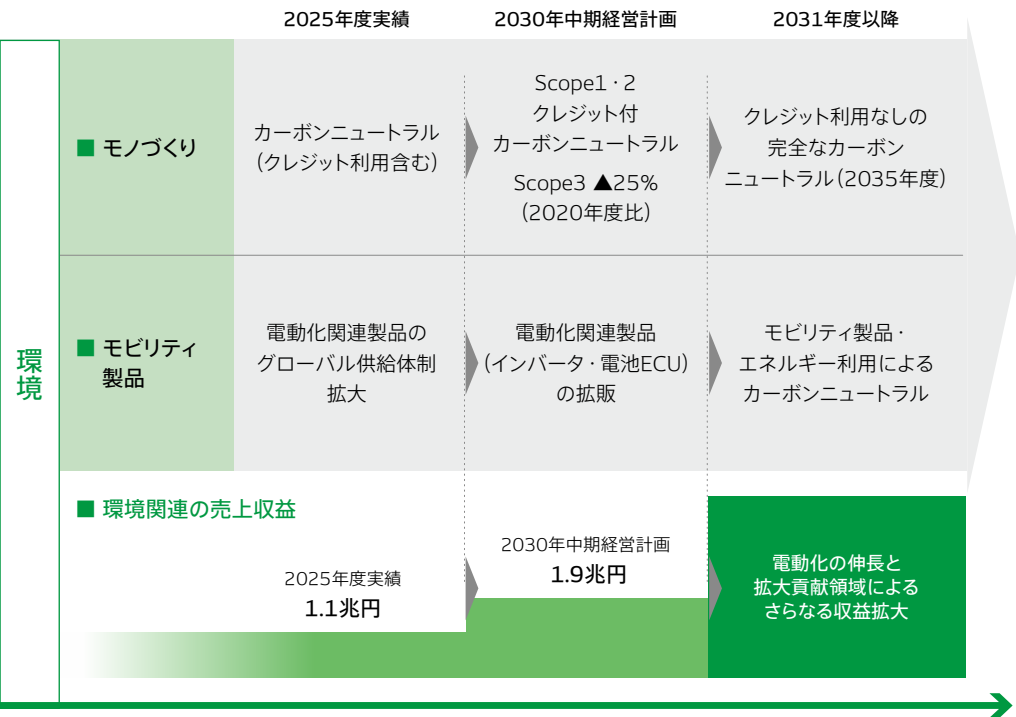
環境戦略

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.78-81」をご参照ください。

環境戦略と目指す姿

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



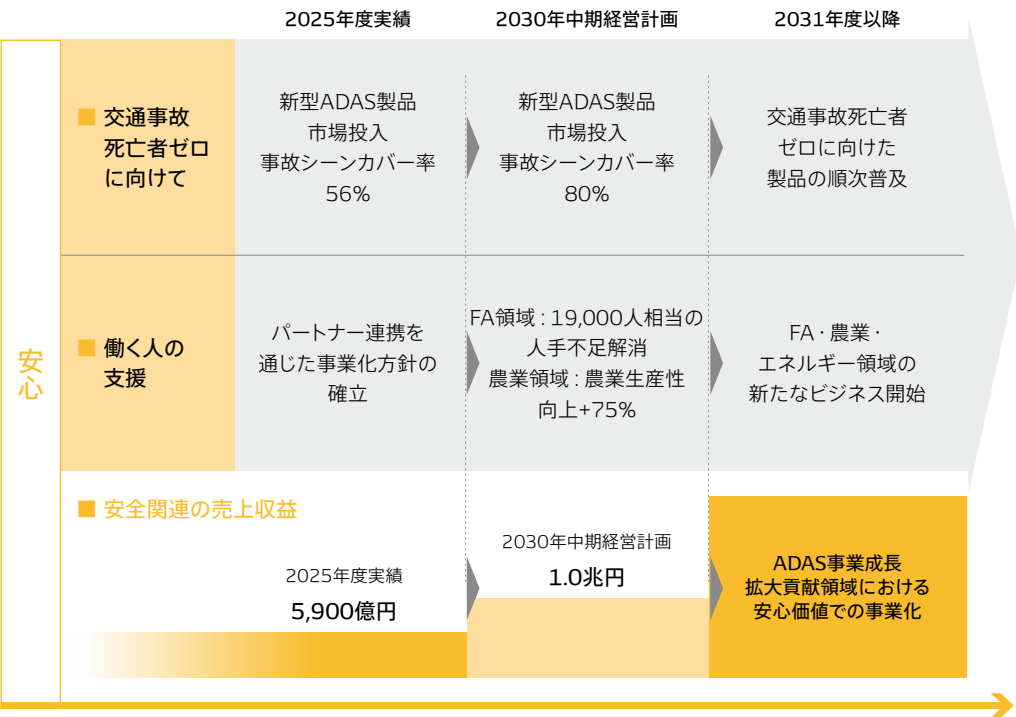
安心戦略

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、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。

安心戦略と目指す姿

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





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／CDO
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時流に先んず」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、技術責任者としての私の使命です。私は、当社が「技術のデンソー」として今後も継続的に進化していくため、3つの原則を掲げています。「開発のための開発をしないこと」「部品である以上、システム統合力を持つこと」「素人発想、玄人実行」です。技術者が生きがいを持って元気に働き、そこから価値あるアイデアと商品が生まれ、それがお客様に選ばれることで事業となり、会社の成長につながるという循環を実現するための考え方です。この順番を守ることこそが、競争力の本質であると考えています。

当社を取り巻く事業環境は、電動化・知能化の進展に加え、カーボンニュートラルやエネルギー制約への対応など、社会課題と技術革新が同時に加速する大きな転換点にあります。このような環境下において、技術によって社会価値と事業成長を両立することが、私たちの使命です。2026年度は約70件の研究開発テーマを推進し、

知能化・電動化を中心に、基盤技術から事業化までを見据えたポートフォリオを構築しています。

当社の競争力の源泉は、多様な基盤技術を統合し、システムとして最適化する力にあります。パワーエレクトロニクス、熱、半導体、ソフトウェアといった技術を融合し、車両単体を超えて社会全体の価値向上に貢献するソリューションを創出していきます。さらに現在、研究開発とモノづくりを一体化したコンカレントエンジニアリングへの進化により、開発のあり方そのものを変革しています。企画段階から量産を見据えたモノづくりの視点を融合し、上流から下流まで機能部門が一体となることで、開発スピードと品質を同時に高めています。

こうした技術戦略を支える中核がDXです。デンソーのDXは、現場の実践知とAIを融合し、開発・設計・製造を含むモノづくりプロセス全体を革新することで、圧倒的な開発スピードと品質を実現するための経営基盤です。人とAIの協働による価値創出を加速するため、「人とAIの共進化推進室」を新設し、AI前提の業務・開発と人材進化を一体で推進しています。また、AIやデータを活用し、開発プロセスの自動化・統合を進めることで、開発工数の削減、リードタイム短縮、不具合低減を同時に実現する「爆速開発」に取り組んでいます。DXは単なる基盤ではなく、開発プロセス革新と効率化による再投資を実現する中核であり、技術競争力を進化させる原動力です。

データ・AIを用いた開発プロセス革新

走行データ 実験・解析データ	製品仕様 図面・設計情報	チェックシート 設計基準・ノウハウ
-------------------	-----------------	----------------------

↓

仮想空間での
要件開発

設計自動化
検図レス

AI育成に
活用

適合自動化
実機レス

仮想環境での
評価

基盤技術 ナレッジデータ

25年度 26年度

こうした取り組みによって創出した原資を中長期の先行開発に再投資することで短期の競争力強化と将来に向けた技術基盤の拡充を両立しています。技術戦略を確実に成果へと結び付けるためには、グローバルでの開発スピードが加速する中においても、設計・開発プロセスそのものの革新が不可欠です。大規模化・複雑化する開発環境において、AI・DXはもはや選択肢ではなく必須の基盤です。デンソーはデジタル技術の活用によって開発効率と品質を飛躍的に高め、技術競争力の最大化を図っています。

CDOとしては、デジタルの力を全社に浸透させ、経営と現場の変革を推進しています。設計・検証・テストといった開発工程全体の高度化・自動化を進めることで、情報の不整合や欠陥の未然防止、知見の再利用を実現し、競争力の持続的向上につなげています。これまで蓄積してきた膨大なデータやデジタルナレッジを全社横断で活用することで、他社との差別化を進めていきます。

一方で、DX・AI活用の進展には、情報セキュリティの強化が不可欠です。サイバーリスクを経営リスクとして捉え、全社的なセキュリティ対策とガバナンス強化を進めています。巧妙化するサイバー攻撃に対しても、グローバル全体で複層的な対策を講じ、事業継続と安心・安全を守ります。

当社は今後も、「テーマ創出力」「基盤技術」「システム統合力」「開発プロセス革新」「効率化による再投資」という5つの要素を掛け合わせ、その循環を回し続けることで技術戦略を進化させていきます。これにより、社会課題の解決に直結する価値を創出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

デンソーは、技術とデジタルを融合し、社会に不可欠な価値を創出し続ける企業として進化していきます。

技術戦略 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。

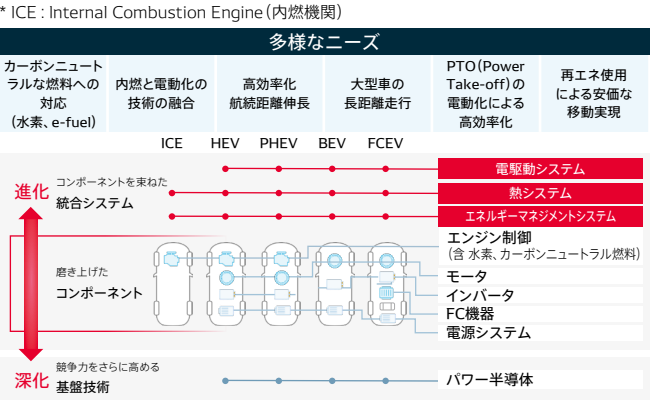
環境 電動化／エネルギーマネジメント領域

提供価値: 多様なパワートレイン (ICE*・HEV・PHEV・BEV・FCEV) に最適解を提供し、地域・用途ごとに異なるニーズに対応しながらカーボンニュートラルを実現。高効率化と航続距離伸長に加え、エネルギーコスト低減や社会システム連携を通じ、持続可能なモビリティを支える

技術アプローチ: 内燃機関、モータ、インバータ、電源、熱システム、エネルギーマネジメントなどの基盤技術を深化させるとともに、それらを束ねた電駆動・熱・エネルギーの統合システムとして進化させることで、車両全体最適を実現する

当社の強み: 半導体・材料まで踏み込んだ基盤技術に加え、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアを融合する三位一体のシステム提案力により、コンポーネント単体ではなくシステム価値としてお客様の競争力に貢献できる点

実装シナリオ: 基盤技術を競争力の源泉として磨く「深化」と、統合システム化による「進化」を両輪で推進し、2030年に向けて多様化するニーズに最適な電動化ソリューションを展開することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する。さらには、充電時間ゼロで無限に走行可能な走行中無線給電システムの開発も推進



安心 安心／知能化領域

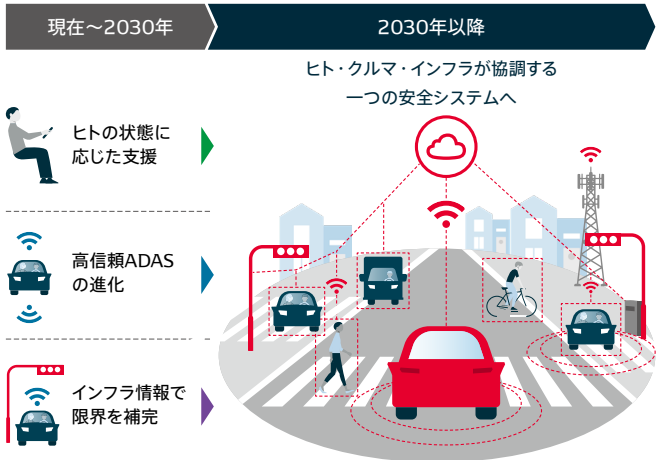
提供価値: 交通事故死者ゼロの実現に向け、実使用環境で信頼される高安全なADASを提供。機能高度化に加え、ヒト・インフラとの協調へと対象を広げ、過信を招かない安心・信頼性価値を提供することで、社会全体の安全水準を引き上げる

技術アプローチ: センシング、ADASアルゴリズム、車室内検知、通信、AI・ソフトウェアなどの技術を組み合わせ、車両単体からヒト・インフラ連携へと拡張するとともに、実安全を担保した上で機能を拡張する設計思想により進化させる

当社の強み: 通常はトレードオフとなる「実安全 (信頼度)」と「機能・適用範囲の拡大」を高次元で両立する点。長年の量産実績と高信頼設計により、不要作動の少ないADASを社会に提供していく

実装シナリオ: ADASで磨いた高信頼性能を基盤に、機能と適用範囲を段階的に拡張。実安全にこだわりながら、ヒト・インフラとの協調へと発展させ、最終的に交通事故死者ゼロの実現を目指す

安心／知能化システムの進化～高信頼性の実現～



基盤技術 半導体・ソフトウェア領域

<半導体>

技術アプローチ／当社の強み: 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

実装シナリオ: 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>

技術アプローチ／当社の強み: 40年以上の車載ソフトウェア開発で培ったデンソーグループの知見と最新AI技術を融合したソフトウェア開発の革新的な効率化により、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

実装シナリオ: 「SOMRIE®認証制度」による人材育成制度や採用強化などを通じた、ソフトウェア開発人財の確保・強化

COLUMN

「水素社会」の実現に向けた挑戦

デンソーは、カーボンニュートラルの実現に向けたマルチパスウェイへの対応のため、FCEVや水素内燃機関といった水素モビリティ向けシステム製品の開発・供給に取り組むとともに、水素を高効率に「つくる」固体酸化物形水電解装置 (SOEC) の事業化にも取り組んでいます。SOECでは、モビリティ事業で長年培ってきた熱マネジメント技術やセラミック技術を活かし、排熱を有効利用することで世界最高水準の電解効率を実現し、水素コストの低減につなげることを目指しています。2025年9月には株式会社JERAと共同で、国内で初めて火力発電所にて200kW級SOECによる水素製造実証を開始しました。2026年2月にはNEDOグリーンイノベーション基金事業にも採択され、SOECの大型化と低コスト化を加速させながら、2030年代の社会実装を見据えています。



グローバル市場においては、地域ごとにお客様ニーズや競争環境の差異が拡大する一方、ソフトウェア・AI等の共通技術領域では標準化と効率化の重要性が高まっています。これらに対応するため、戦略的な共同開発、地域特性に即した製品化、ならびに共通基盤の整備を組み合わせた開発体制を構築しています。また、全体最適の観点からガバナンスを強化し、高付加価値化とコスト競争力の両立を図っていきます。

欧州



お客様とのシステム開発強化

欧州では、既存事業への依存度が高い一方で、電動化等の新たな成長領域への転換が求められています。また、お客様は車両全体最適を前提としたシステム視点での提案を重視しています。このため、既存技術を基盤としつつ新領域への展開を加速するとともに、先行開発段階からの参画を通じて、システムレベルでの開発・提案力を強化します。これにより、事業構造の高度化を図ります。

北米



AI・先端技術強化

北米では、お客様企業による内製化の進展に伴い、開発初期段階からの関与および技術提案力の重要性が一層高まっています。また、ソフトウェアやAI領域の進展により、先端技術が競争力の主要因となっています。このため、先端技術開発機能の強化に加え、外部パートナーとの連携を深化させます。これにより、上流工程からの共同開発を推進し、高付加価値システムの創出力向上を目指します。

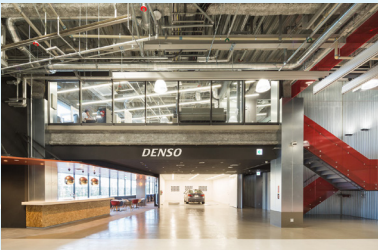
中国



爆速技術進化と価格競争力の両立

中国では、市場環境の変化が極めて速く、高度な機能要求と厳しい価格競争への同時対応が求められています。このため、現地における開発権限の拡大や外部パートナーとの連携強化を通じて、地域特性に適合した開発体制を構築します。それにより、大規模市場である中国での事業プレゼンス向上につなげます。

日本



基礎研究開発とグローバル開発の研究開発ハブ

デンソーの研究開発の中核となる「先端技術研究所」や本社R&D部門、東京の「Global R&D Tokyo, Haneda」などが集積しており、電動化、半導体、熱マネジメント、制御、AIなどに関する基盤技術や先行技術の創出が行われています。これらは将来の事業競争力を左右する中核技術であり、海外拠点と連携しながら最先端の研究開発を進めています。加えて、日本拠点はグローバル開発のハブとして、北米・欧州・中国・インドなどに展開するテクニカルセンターとの連携を牽引します。各地域で得られる技術や知見を統合しながら、開発方針や共通基盤の標準化、システム設計の高度化を主導しています。

DX戦略に基づく市民開発の推進

グローバル競争の激化や技術進展、労働力不足、働き方改革を背景に、業務効率化と生産性向上は企業の重要課題となっています。DXによる組織全体のデジタル活用は、競争力強化に加え、負担軽減や新たな価値創出にも不可欠です。一方、その推進を阻む要因がIT人財不足であり、経済産業省は2030年に最大約79万人が不足すると指摘しています。

この課題への対応策として注目されるのが「市民開発」です。ノーコード・ローコードにより、専門知識がなくても現場主体でアプリ開発が可能となり、迅速な課題解決や改善を実現するとともに、人財育成やデジタルリテラシー向上にもつながります。デンソーでは市民開発をDX推進の中核に据え、継続的な業務変革を進めています。

デジタル活用推進には、スキル向上に加え「組織風土・文化の醸成」が不可欠です。イベントや事例共有、体験会を通じて社員の挑戦を後押しし、約1万人規模のコミュニティを形成しました。今後は市民開発者の育成を加速し、社員一人ひとりが主体的に挑戦・成長できる環境の実現を目指します。



社内展示会の様子



- 市民開発の一例
- ・毎朝の班員の健康状態を確認するアプリで年8,000時間削減
 - ・設備のメンテナンスを通知・管理するアプリで工数を90%削減
 - ・不良開発時の情報展開アプリで工数を90%削減、情報展開の漏れ防止

2030年度までに達成すべき
市民開発者の目標数

全社員の**30%**

現場に宿る実践知とAIを融合した「モノづくりの革新」

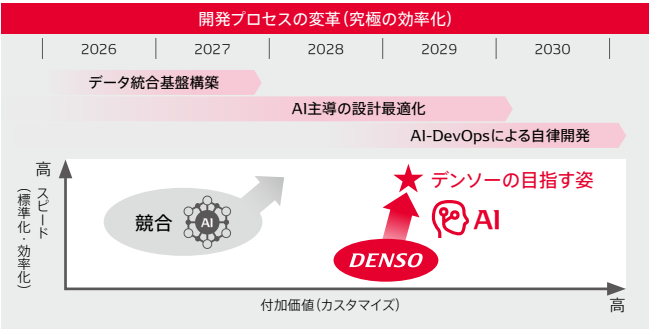
当社の現場には、「高品質で高効率なモノづくりの力」があります。この実践知こそがAI時代に私たちが活かすべき財産です。現場で使えるAIを開発することで、人の働き方を大きく変え、高付加価値業務へシフトし、お客様へ提供する価値をさらに高めていきます。現場で磨かれたモノづくりの力をAIを活用し圧倒的な水準まで高めることで、QCD向上の実現を目指しています。

AIを用いた開発プロセス革新から「究極の効率化」へ

現場の実践知とAI等の最新技術を融合し、開発・設計・製造を含むモノづくりプロセス全体の変革を通じて、「究極の効率化」を推進する体制を立ち上げました。プロセス全体を横断して人とAIが協働する仕組みにより、品質と生産性の同時向上を目指しています。

その具体例として、ソフトウェア開発ではエージェントAIを活用し、要求定義から設計・実装・検証までを一貫して高度化する「Knowledge Graph Agent」を独自開発しました。設計知見を構造化し活用することで、要件の抜け漏れ検出やレビューの高度化を実現し、初期段階から品質をつくり込む開発へ転換しています。これにより、手戻り削減と開発リードタイム短縮を実現しました。

こうした取り組みを個別適用にとどめず、組織全体で段階的に適用領域を拡大し、共通基盤として定着させることで、継続的な競争力強化につなげていきます。



情報セキュリティ活動/AIガバナンスの強化

自動運転やIoTの進展に伴い、サイバーリスクは利用者の安心・安全や事業継続に直接影響する重要な課題となっています。クルマを安心・安全にご利用いただくため、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、各国法規を遵守した社内ルールやプロセスなどの仕組みを整備するとともに、製品セキュリティを担う中核人財の育成を進めています。工場やサプライチェーンにおいては、最新のIT技術を活用した多層防御の実装やサプライヤーのセキュリティ水準向上の支援に取り組み、生産供給を止めない体制構築を推進しています。加えて、これら活動を客観的に評価し証明するために、国際的なセキュリティ認証であるVDA(ドイツ自動車工業会)のTISAXや自動車向けサイバーセキュリティISO/SAE 21434などの認証取得も進めています。

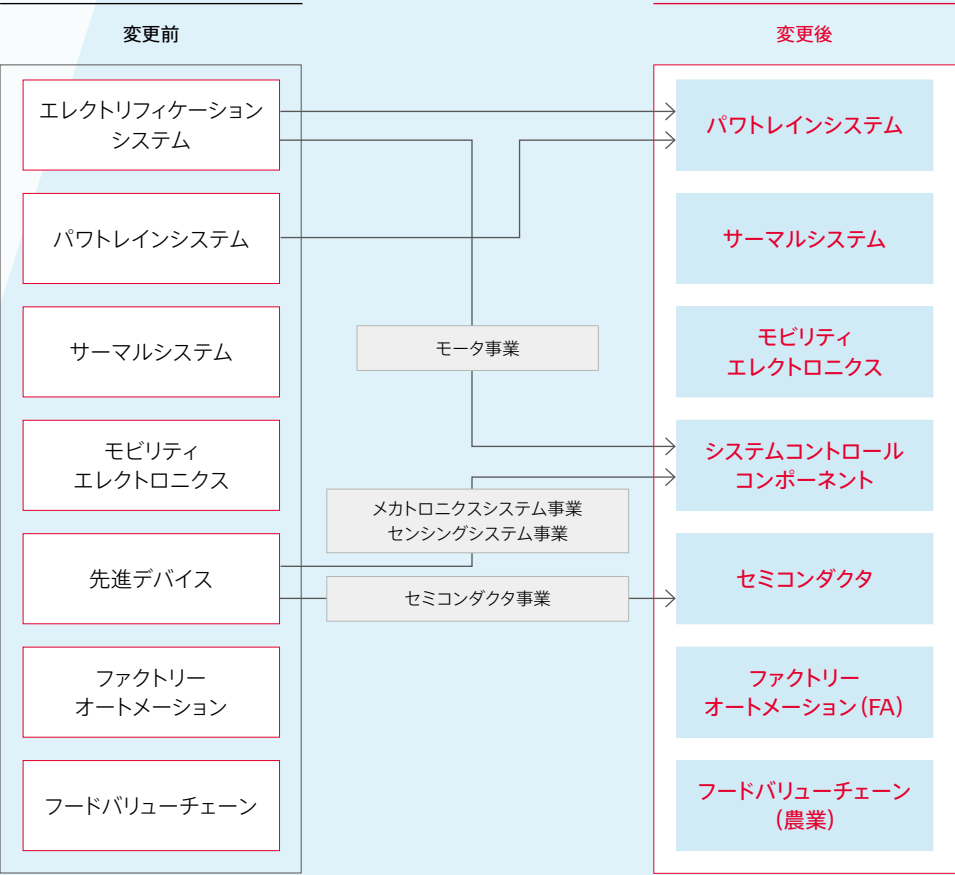
近年のAIの高度化は脆弱性探索や攻撃の自動化を後押ししており、脆弱性の公表から悪用までの短期化などによりサイバーリスクの顕在化が加速しています。こうした変化を踏まえ、平時の脆弱性対策と有事の迅速な検知・復旧を両輪として体制・仕組みを強化しています。一方で、生成AIおよびエージェントAIの活用が広がる中、偽情報・誤情報、法令違反や権利侵害、情報漏洩といった従来のリスクに加え、AIが自律的に外部サービスや社内システムと連携・実行することによる不正操作や意図しない外部送信など、新たなリスクも増大しています。デンソーでは、AI・クラウド利用時の安全性審査やモニタリング、ガイドライン整備と教育を通じて、情報セキュリティおよび自律処理に伴うリスクや責任範囲への理解を含めたAIリスクに関するリテラシーを高めています。

これらの活動によって得られる正確で安全な情報は重要な価値であり、サプライチェーン全体の信頼を守る基盤です。情報品質3要素である「情報セキュリティ」「プライバシーガバナンス」「データ保護・機密管理」を底上げするために情報品質方針を定め、全社員が一丸となってお客様の情報を守り、安心を継続してお届けする取り組みを強化していきます。

事業別概況

組織変更に伴う事業セグメントの変更

モビリティを取り巻く市場ニーズは急速に多様化しており、SDVやADASの普及、国・地域ごとのパワートレインの需要、BEVにおける熱マネジメントの進化など、求められる対応はより高度に複雑化しています。そうした状況下で、車両全体の価値を高めるためには、全社的な戦略機能を高めながらコア技術をさらに磨くとともに、それらを統合したシステムとしての提案力・開発力を強化することが重要です。このような背景を踏まえ、デンソーは、変化に即応できる高い戦略推進力と実行力を備えた組織体制を構築し、技術・モノづくりの力で価値ある製品・システム開発を実現し、お客様のより良い車両づくりに貢献するため、組織変更を実施しました。なお、2027年3月期より新組織に準じた区分で開示しています。



再編の狙い

電動・内燃の統合で多様なパワートレインの市場ニーズに応える体制を強化

多様化するパワートレインの市場ニーズに迅速かつ能動的に対応し、カーボンニュートラルの早期実現に貢献する必要があります。そこで、従来の「パワートレインシステム事業グループ」と「エレクトリフィケーションシステム事業グループ」を統合し、新「パワートレインシステム事業グループ」を設置しました。本統合により、内燃機関で培った強固な経営資源を電動化分野との間で柔軟に配分し、技術・人財の融合によるシナジーを最大化します。同時に、パワートレインと熱マネジメントのシステム開発連携を飛躍的に高め、エネルギー効率と快適性を両立するソリューション創出を加速します。

安全・快適な移動の実現を目指したADAS事業の強化

車両の安全性・利便性に対する市場ニーズの高まりに伴い、ADASの開発は高度化かつ大規模化しています。これに対応するため、「モビリティエレクトロニクス事業グループ」を再編し、ADAS開発体制を強化します。具体的には、「エレクトロニクス事業部」に長年の開発・供給実績を持つ既存ECU等の製品群を集約し、「セーフティシステム事業部」は市場拡大が見込まれるADAS・HMIシステム等の製品群に特化します。これにより、事業の迅速な意思決定を可能にし、システム全体のプロジェクト推進力と製品ごとの技術進化を両立させながら、システム提案力と開発スピードを強化します。

環境・安心価値を支える基盤技術の強化

環境や安心の価値でお客様の期待に応える製品開発を加速すべく、その基盤技術を徹底的に磨く必要があります。そこで、「システムコントロールコンポーネント事業グループ」を新設し、従来の「モータ事業部」「メカトロニクスシステム事業部」「センシングシステム事業部」を集約しました。燃費向上や電動車の航続距離向上をはじめとする車両の環境性能や、精緻な車両制御による安心・安全を実現する、センサ・アクチュエータ等の主要製品を集結することで、各製品競争力の向上とシナジー最大化を促進します。

半導体事業の強化

車両の電動化・知能化が加速する中、半導体は安全性・快適性・環境性能を支える基盤技術としての重要性を高めています。この状況を受け、半導体事業に一層注力するため、新たに「セミコンダクタ事業グループ」を設置し、「先進デバイス事業グループ」内の「セミコンダクタ事業部」ならびに関連する戦略機能・技術部門等を統合して、半導体に特化した事業グループとします。これにより、意思決定のスピードを向上させ、迅速な事業戦略の立案・実行によりコア技術を磨き、さらなる事業拡大を図ります。

パワートレインシステム

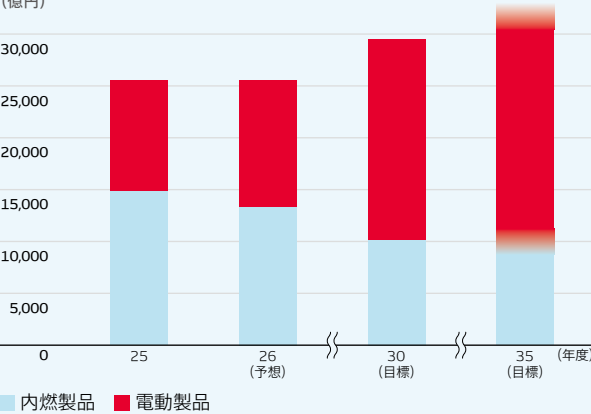


事業グループ長
前原 恒男

お客様と共に、「内燃 & 電動」×「コンポーネント & システム」を融合し、新価値の創出を通じてカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

変化の激しいモビリティ市場において、内燃と電動双方の技術・製品群を同一事業グループに併せ持つTier1サプライヤーとして、両領域を融合させ、あらゆるパワートレインシステム構成で車両競争力に直結する価値を提供します。環境と最終ユーザーに対し最適な価値を届け、唯一無二のパートナーを目指します。

製品種別ごとの売上収益
(億円)



事業の強み

- あらゆるパワートレインシステムにおいて、「クルマ視点」でエネルギー効率を最大化するマルチパスウェイ対応力
- 内燃・電動の両領域におけるさらなる技術進化に加え、両領域で培った技術を融合し「クルマ視点」で新たな価値を創出
- 世界各地域に根差し、「クルマ視点」で高い信頼性と高度な生産性、継続した安定供給を実現するモノづくり

2030年のありたい姿

パワートレインシステム事業グループは、内燃領域と電動領域を一つに束ね、2026年1月に新たに発足しました。新組織では、内燃・電動双方の領域で培ってきた技術経験と知識を持ち寄り融合させることで、各コンポーネントのさらなる進化による価値創出に加え、コンポーネント最適の追求を超えた、パワートレインシステム多様化の時代における「クルマ視点」での新たな価値を創出していきます。

具体的には、当社の強みである統合システムから要素技術・コア部品までを垂直統合で自社保有する開発体制を、内燃・電動の領域統合による一体開発領域の拡大で実現することで、燃焼制御・熱管理・電力変換・駆動システムを統合的かつ最適に設計する能力を確立し、車両システム全体のエネルギー効率を格段に高めていきます。

商品づくりの強化

内燃領域では、熱効率のさらなる向上、カーボンニュートラル燃料への対応を牽引することで内燃機関の実用性を高めます。

電動領域では、モータ用磁石と電磁鋼板、インバータ用パワー半導体、電源リレー用接点材料、電池用材料等、垂直統合における素材開発をさらに強化することでコンポーネントを差別化しつつ、モータ制御・エネルギーマネジメント制御の進化・統合によりシステムを高効率化し、車両の航続距離延伸、充電時間短縮、信頼性向上を実現します。

環境変化・課題認識

- 人口動態・エネルギー事情・規制・政策の違いにより、パワートレインシステム構成が地域ごとに分化
- 自動運転・SDVに対するユーザーの価値観が高まる中、パワートレインシステム分野におけるユーザー観点での価値向上の実現
- 中国系サプライヤーの台頭に伴う競争激化による、既存サプライヤーの収益力・市場ポジションに与える脅威の顕在化

エンジン駆動車両(ガソリン・ディーゼル)からハイブリッド駆動車両(HEV・PHEV)、電気駆動車両(BEV・FCEV)まで、あらゆるパワートレインシステム構成においてユーザー視点、車両視点で競争力に直結する価値を提供します。

2035年のカーボンニュートラル実現に向け、お客様から「デンソーでなければ」と信用・信頼される「唯一無二のパートナー」の地位を確立・進化させ、内燃領域での着実な深化、電動領域での革新的な進化、内燃領域と電動領域の融合による進展により、2030年度には売上収益3兆円に迫る事業規模を目指します。

モノづくりの革新

グローバル6極で展開する生産供給体制を最適化し、内燃製品の安定供給と、多様化する電動ニーズへの対応力を高めます。

各地域のマルチパスウェイ要望に迅速に応えるため、HEV・BEVいずれのシステムにも対応できる柔軟なラインづくりを進めるとともに、物流まで自動化した「人への依存度を低減した高効率ライン」の実証を2026年度に開始します。

生産分野でも積極的にデジタル化を進め、AIを活用した技能伝承やBCP予兆管理など、モノづくりの力をさらに高めます。

人づくり・パートナー共創

人づくりの面では、コンポーネント知識・ノウハウを備えつつ、クルマ視点で車両最適を追求しお客様と共創できるシステムエンジニアの育成に注力します。技術者の専門性・スキルを可視化し、市場やお客様のニーズに応えることができる人財育成の強化と最適配置を進めます。

パートナー共創の面では、多様化しつつ市場拡大するパワートレインシステム分野を確実に捕捉するため、トヨタグループとの連携で開発力・競争力を高めることを基盤に、特に電動領域で戦略的に将来技術を共創、商品を拡充、製造を協働するなどの観点で必要に応じ連携し、迅速な市場参入と事業拡大を図ります。

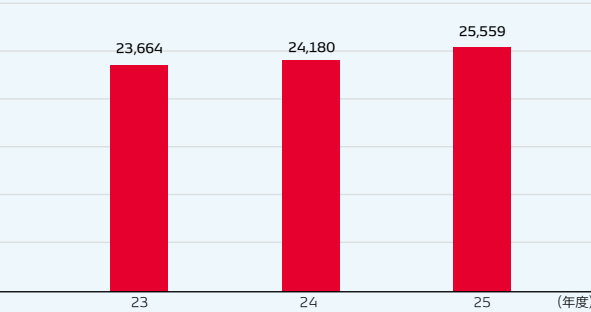
パワトレインシステム

主要製品

● 環境 ● 安心

 ● インバータ 電池の直流電流を、モータ駆動に最適な周波数・電圧の交流電流に変換します。	 ● 電池ECU 電動車に必要な高電圧電池を制御するために、複数の電池の電圧や温度を監視します。
 ● ディーゼルコモンレールシステム・ガソリン直噴製品 最適な制御で燃料を噴射し、安定した燃焼を実現します。	 ● 排気系(排気センサほか) 酸素濃度の検知、吸排気バルブの開閉調整などに貢献します。

売上収益の推移(億円)



2026年度の取り組み

モビリティ市場の変化を先取りし、内燃・電動領域のポートフォリオを機動的に組み換えながら、新技術・製品の開発と安定供給を両立させてきました。

地域ごとに最適なパワトレインシステムが異なるマルチパスウェイの潮流を踏まえ、内燃領域を「深化領域」と位置付け、技術面では排ガス規制の強化やカーボンニュートラル燃料への対応に注力してきました。生産面では、内燃製品の需要が底堅いグローバルサウス市場への供給力強化を狙い、インド・アセアン地域へ生産を段階的に集約し、スケールメリットを活かしたモノづくりのレベルアップを進めています。

クルマの商品力強化につながる技術・製品の提案では、小型・高性能な電駆動システムの用途を立て、電力損失と体格をいずれも他社比で半減させた新コンポーネントを、2028年度以降に順次市場投入していきます。製造面では生産能力の拡充と供給リスクの分散に努め、2025年度はインド・タイ・九州でインバータ生産体制を拡充しました。

現在の事業はコンポーネント販売が基盤ですが、内燃・電動それぞれのコンポーネントビジネスにとどまらず、両領域の融合による新たな価値創出と、「クルマ視点」での統合システムをカーメカ各社へ提案していきます。内燃・電動を一貫して手がける体制を整えるため、2026年1月に事業グループの再編を実施しました。

環境と最終ユーザーにとって最適なモノ・コトを追求し、内燃領域の着実な深化と、電動領域の革新的な進化の双方に取り組めます。内燃・電動の製品群ごとに「競争力の現在地」を見定めながら、差別化技術の開発・提案、アライアンスを活用した品揃えの充実と市場開拓、圧倒的なコスト競争力の実現、カーメカ・仕入先と連携したBCP対応・安定供給に一貫して取り組み、2030年とその先の持続的成長を確実にする体質強化と足元固めを進めます。

COLUMN

製造現場における気候変動対応の推進

パワトレインシステム事業グループは、製品のみならず製造現場においてもカーボンニュートラルを追求しています。各工場で生まれた優れた取り組みを国内外の拠点へ展開し、省エネと燃料の転換を通じて脱炭素化と現場の環境改善を両立させ、気候変動対応のマテリアリティに貢献していきます。

[日本・安城製作所] 生産用空調の最適化と、気化熱を活用した室外機の暑熱対策により空調電力を削減し、CO₂排出量を2024年度比で24%削減しました。

差別化技術

- ・システム：内燃・電動のシナジー創出(車両最適なパワトレインシステムとエネルギーマネジメント)
- ・内燃：エンジン熱効率の深化、燃料多様化に対応するロバスト性の向上、排ガス規制強化への対応
- ・電動：垂直統合(素材・半導体レベルから自社開発)の強みを活かした、電駆動・電源システムの小型・高効率化

品揃え充実と市場開拓

- ・4輪車だけでなく、2輪車から商用・農建機までカバーする電動製品の品揃え
- ・成長が期待されるグローバルサウス市場での、地場パートナーとのアライアンス

コスト競争力

- ・用途・市場のニーズに応じて、複数のコスト水準の選択肢を提示できるケイパビリティの獲得

BCP対応・安定供給

- ・カーメカ各社のニーズに応える既存ラインの維持・更新
- ・グローバルブリッジ(複社化)を軸とした強靱なサプライチェーンの構築
- ・供給制約のある重希土類(レアアース)に依存しない素材(磁石等)・製品の開発

[日本・西尾製作所] ポータブル式のエネルギー見える化システムを活用し、設備単位で使用量を即時に把握してムダを徹底的に洗い出し、CO₂排出量を2024年度比で27%削減しました。この活動はサプライヤーの皆様にも展開し、サプライチェーン全体での省エネを推進しています。

[インド・ハリアナ工場] 電動車の性能に直結する電源・モータ向けの高精度アルミダイキャスト部品の製造工程において、水素燃料を用いるアルミ溶解技術の検証*を進め、CO₂排出量を従来比で48%削減する見込みです。

* インドノカーボンニュートラル部品加工実証事業
経済産業省「令和5年度補正グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金事業」

サーマルシステム

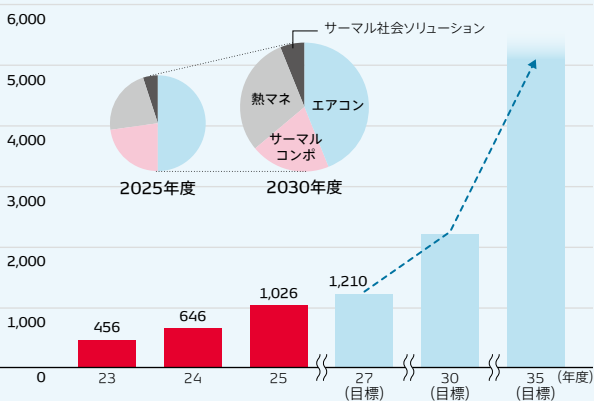


事業グループ長
高橋 秀雅

モビリティの未来を支えます。電動化・知能化の進化を、世界最高峰のサーマル技術で加速していきます。

電動車の急速充電も、進化する半導体も、コンピュータも、適切な温度制御が必須です。デンソーはカーエアコン／冷却器でクルマの進化を支えてきました。CASEの時代、熱課題はより厳しさを増しています。私たちは世界一の熱システムのプロ。熱マネジメントシステムで世界の熱課題に最適なソリューションを提供します。

環境技術製品の売上収益
(億円)



事業の強み

- ・ 車載用熱製品で世界No.1シェア、グローバル130社の多様なお客様との取引・信頼関係
- ・ 2,500件超の特許に裏打ちされた独自性・実効性を備えた環境技術力
- ・ 世界59拠点に広がり、世界初製品を創出し続けるモノづくり力
- ・ 地域に根差したグローバル人財と、強固なパートナーシップに支えられたサプライチェーン

2030年のありたい姿

世界の様々な環境で長時間走行するクルマにおいては、人を中心にした安心で快適な車室内空間が一層求められます。時流に先んじた世界最小・世界最高効率のカーエアコンや世界初・独自の輻射ヒーターを搭載した空調システムの組み合わせで、暑熱・寒冷を問わず、静かで広々としたキャビンを実現し、移動の価値を進化させます。

社会ではカーボンニュートラルが世界共通の課題となる中、動力源を変えCO₂排出量削減に貢献する電動化、安全性向上・運転負荷軽減に加えエネルギー効率最適化で環境性能も飛躍的に向上させる知能化によるクルマの進化が求められています。世界ダントツの効率を追求したヒートポンプシステムで、電池・インバータ・電子部品の熱課題を解消し、航続距離向上と電費改善を実現し、クルマの価値向上に貢献します。2030年にはクルマの温調エネルギー消費2分の1も実現します。

また、グローバル工場のロボット工程にAIを活用し、設計・品質・モノづくりの現場で蓄積してきたデータから、人では発見困難な異常の兆候や解決策を素早く導き出します。高い信頼性にスピードの競争力を融合

商品づくりの強化

快適分野では、世界シェア30%超のHVACで培った技術を進化させ、全世界で標準化・共通化するコアと地域・お客様ニーズごとに適合するカスタマイズとのグローバル構想のもと、小型化と最適化を両立した新型HVACを2027年から順次展開します。輻射ヒーター起点の人を直接温調する技術も継続投入します。さらにヒートポンプ・冷媒回路・熱交換器・制御技術を統合した熱マネジメント開発を加速し、多様化するニーズに応える品揃えを拡充します。これにより、人中心の静かで開放的なキャビン空間と、省エネで快適な移動体験をお客様と共創していきます。

環境変化・課題認識

- ・ 世界的な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
- ・ 世界経済の減退やナショナリズムによる経済政策の変更、環境規制の見直しで、国別およびお客様が求める選択肢が多様化
- ・ 中国での優勝劣敗と華系競合の海外進出、圧倒的なスピード開発・実装による急伸と競争激化

させ、基盤をより強固にしていきます。

クルマで磨き上げた環境技術製品、世界に根差したモノづくり、世界中のパートナーとの共創関係を活かし、データセンターなど熱課題が拡大する社会インフラまで領域を拡大し、事業ポートフォリオを強化させます。

さらに、地球温暖化を解決する具体的な手段の提供を通じて、お客様からの信頼と笑顔を大切に事業にしていきます。



モノづくりの革新

2029年までに、製品開発から市場投入までのスピードを従来比2倍に高め、世界最速レベルの実現を目指します。また、DX・AIによる開発・品質のつくり込み・生産準備の高度化・自動化を進めます。さらに、マルチパスウェイでは地域主導で商品・製品を最適化し、市場変化に迅速に対応します。また、大量生産型の生産ラインを、高速加工機とロボットを活用した柔軟で高効率なラインへ転換し、生産再編と合わせて強靱かつ資産効率を20%高めた供給体制を築きます。

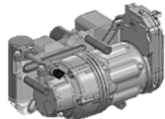
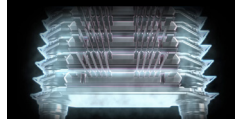
人づくり・パートナー共創

創業以来培ってきた技術・モノづくり・品質がデンソーの競争力の源泉です。この知見をAIで標準化・可視化し、国境のない人財育成と各現場で自律的に課題解決できる力の向上、現地起点の価値創出を段違いに加速します。また、パートナーとの共創で、技術力と各市場への適応力を融合し、激動の世界でも競争優位を維持し、持続的成長を目指します。さらに、共創で得た知見を展開し、人づくりと事業成長の好循環と、よりクリエイティブな仕事へのシフトを実現していきます。

サーマルシステム

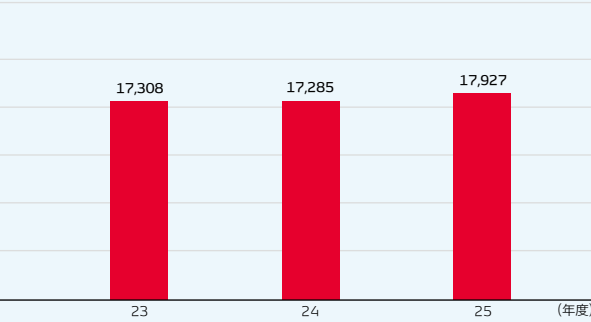
主要製品

● 環境 ● 安心

 ● ● 熱マネジメントシステム 世界最高効率のヒートポンプ技術を活用し、電動車の電費向上・航続距離延伸に貢献しています。加えて、主要機器の統合化による省スペース化と、自然冷媒R290など次世代冷媒への対応を統合モジュールで両立し、あらゆる部品が熱でつながるマネジメントシステムの新技術開発を牽引していきます。	 ● インバータ冷却 独自の両面冷却器でパワー半導体素子を内蔵した、カード型パワーモジュール「パワーカード」を挟み込み、両面から冷却し放熱することで、小型・高性能な電駆動システムを実現し、HEVにおいて圧倒的な世界No.1シェア製品です。電駆動方式の多様なニーズに応え、電動化の拡大に貢献します。
 ● ● HVAC 流体解析と実機評価を融合して培った送風機技術と、独自の樹脂成形技術で高効率ターボファンを実現しました。この技術に応用した世界最小・高性能のHVACを幅広くラインナップ展開し、多様化する車両ニーズに応えながら世界No.1シェアを維持し、魅力的なインテリアデザインの実現や航続距離の延伸に貢献します。	 ● ● バスエアコン バス空調に最適化したヒートポンプ技術と小型・高効率のコンプレッサ・モータにより、世界No.1の低消費電力▲30%と小型・軽量化▲30%を実現したワンパッケージの電動バス用エアコンを量産化しました。今後は、車両の廃熱を回収・活用する熱マネジメント技術へと進化させ、電動バスのさらなる航続距離延伸に貢献します。

売上収益の推移

(億円)



2026年度の取り組み

商品づくりの強化

熱マネジメント領域では、2025年度に部門横断連携によるシステム製品の内製化率向上、先行開発・受注活動を通じ事業基盤強化を進めました。一方でニーズの多様化や競争激化を踏まえ、商品力・提案力のさらなる進化が課題として見えてきました。2026年度は、グローバルで選ばれ続けるために、品揃えの拡充と供給網の強化に取り組めます。マルチパスウェイや自然冷媒に対応した次世代システムのHVAC・統合モジュールの熱マネジメントを軸に、お客様との共創を通じ事業化を推進します。特に中国・欧州で先行開発とモノづくりを進め、2030年にはあらゆる部品を熱でつなぎ、エネルギーマネジメントと一体化した世界をつくり、新たな事業の柱に育てていきます。さらに、データセンターの電力需要・熱負荷の増加に対応する独自の冷却システムの実証を加速し、熱制御によるエネルギーの最適化と、将来のエネルギーニュートラルの実現に貢献します。

モノづくりの革新

事業環境の不確実性が高まる中、2025年度はコスト構造の抜本的改革を進め、現場起点の改善活動と収益体質の強化に取り組めました。併せて、HVAC生産拠点の再編や人員最適化を北米・欧州・中国で推進するとともに、物量変動に柔軟に対応できる生産ラインの導入に着手し、マルチパスウェイに対応した製品構想を策定しました。

2026年度は、市場の多様化に柔軟に対応するグローバルなモノづくりの連携を一層強化します。また、種類変動に強い生産ラインを欧州から順次展開し、全地域で供給力と対応力を高めます。これらの取り組みにより、お客様へ最適なタイミングで価値ある製品を届ける供給体制を構築します。

さらに、2030年度の市場での実用化に向けて、リサイクル材を活用した環境配慮型の製品開発・生産技術開発・準備にも取り組みます。

人づくり・パートナー共創

ヒトと事業の成長を連動させるため、自律的に挑戦し続ける人財の育成と挑戦できる環境づくりに取り組んでいます。各人が持つ時間を挑戦へシフトできるように、2025年度は蓄積したナレッジをAIに実装する取り組みをスタート。2026年度は暗黙知をAIに学習させることで自動化できる業務の拡大を加速していきます。並行して職種別に目指す人財像とキャリアパスを事例化し、育成プロセスを可視化。実践の場として新価値創出人財育成プログラムや技術屋集団を目指す変革プロジェクトを立ち上げ、お客様起点の企画力・提案力や、新市場創出の人脈・実践力を習得させる機会を整備し、技術屋魂

にも火を灯し続けていきます。

また、地域ごとに異なり複雑化するニーズや異業種との競合・急激な変化へは、各地域のパートナーとこれまで培ってきた信頼関係のもとに共同開発・共同調達・相互供給といった連携強化で対応していきます。さらに地域に根差した品揃えで、お客様・サプライヤーとの絆をより深め、激動の中国や急成長のインドでも成長を捕捉し続けていきます。

COLUMN

資源の循環利用

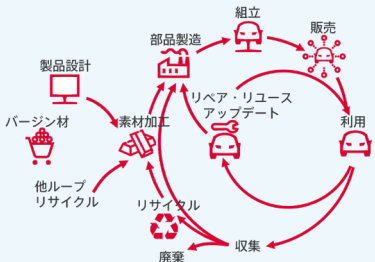
デンソーは限りある資源を大切に、リサイクル材の活用と資源循環を前提とした製品・モノづくりを推進し、循環型社会の実現に貢献します。

HVAC樹脂ではPCR*材(家庭で使用されたペットボトル等を回収し、リサイクル工程を経た再利用可能なプラスチック原料)の活用を、欧州ELV規制に先駆けて、2027年から日本で開始し、リサイクルしやすい製品構造への変更により、2031年までに全面展開を目指します。

さらに、グリス(潤滑油)を使用しないモノづくりや、容易に取り外せるパッキンの採用により、廃車時に部品の分解・材料の分別がしやすくなり、再利用を可能にし、資源循環の拡大に貢献します。

また、リサイクルアルミを活用した熱交換器の開発も進め、持続可能な地球・社会の実現を目指します。

* PCR : Post Consumer Recycled



モビリティエレクトロニクス

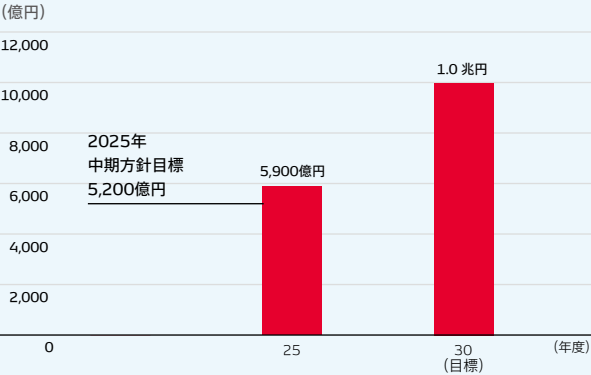


事業グループ長
飯田 寿

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”の向上に貢献していきます。

CASEの進展により、モビリティは様々な技術が融合する新たな段階に入っています。当社は、車両メーカーと共に築いてきた信頼性を強めとし、市場やユーザーニーズを的確に捉えながら、エレクトロニクスとソフトウェアの進化を進めてきました。大規模化・SDV化が進む中でも、安全で安心して使い続けられる価値・製品を提供し続けることで、交通事故死亡者ゼロとカーボンニュートラルの実現に貢献します。

2030年に向けたADAS事業の成長



これまでに強化してきたADAS事業で一定の成果を達成。さらに2030年に向け、知能化の中核領域として強化を進め、モビリティエレクトロニクスのトップランナーを目指します。

事業の強み

- 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体験を実現
- 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
- 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

2030年のありたい姿

社会課題の解決

ADASシステムの進化と普及を通じて、交通事故死亡者ゼロと安心で自由な移動の実現を目指します。これまでに事故シーンの56%をカバーしてきた実績を基盤に、ヒト・クルマ・インフラが協調する次世代のモビリティへと発展させていきます。

モビリティの多様化が進む中、あらゆるニーズに応え続ける電子システムの中核として、車両全体を最適に統合制御するプラットフォームを、車両メーカー・パートナーとの共創により実現します。

さらに、高効率なモノづくりとエネルギーマネジメントの進化により、車両全体の消費エネルギーを最小化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

人の幸せ・成長

交通事故死亡者ゼロを実現するADASシステムやフィジカルAIを実装した次世代工場（善明南新工場）などの新たな挑戦を通じて、「デンソーそ

環境変化・課題認識

- モビリティの未来を大きく変えるAIの進化
- モビリティの各機能が協調し、付加価値を高める大規模統合システム化
- 先進テック企業が先行する先進技術開発と開発スピードへの対応強化
- 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

してモビリティエレクトロニクス事業で働いて良かった」と実感できる環境をつくります。その中で、一人ひとりの成長と働きがいを高め、誇りを持って挑戦し続ける組織を目指します。



商品づくりの強化

すべての車両メーカーに向けて高い信頼性のADASの提供を目指します。自動運転レベルが段階的に高度化の中で、車両メーカーと共に築いてきた高い信頼性を維持すべく、トレードオフ関係となる機能拡大と信頼性を高次元で両立し、不要作動を徹底的に抑えた高い実安全のシステムへ進化させます。その強みを活かし、多様なセンサ、車載最適SoC、冗長アーキテクチャを組み合わせ、車両メーカーの要望に応じAIモデルの更新を可能にする信頼システム基盤の開発・拡販を進めます。

モノづくりの革新

現場に蓄積されたデータや形式知に加え、暗黙知も含めたAI化により、現場を革新します。
具体的には、設計開発において、開発プロセスをAI主導で自動化・最適化することでスピードを一層高め、飛躍的な速さでの高付加価値提供を目指します。また工場では、匠の技能や改善力などのノウハウをAIでモデル化し、人にしかできなかった工程にも踏み込んで自動化を進めます。2027年度より善明南新工場で実証予定です。
人の働き方を変え高付加価値業務へシフトし、提供価値を高めていきます。

人づくり・パートナー共創

先進技術への対応に向け高度専門人財の増強を進めています。AIなどの希少専門人財の採用・育成を強化するとともに、複数の専門性を有する統合システムエンジニアを育成しています。併せて、ソフトウェア領域全般のスキル基準を整備・可視化することにより、最適配置と計画的な育成を進めています。
多様化するモビリティニーズへの対応を目指し、先進技術開発を主導するテック企業とのパートナーシップを含め業界横断での共創を推進します。

主要製品

● 環境 ● 安心



● **ADASシステム**
画像センサやミリ波レーダーなどで周辺環境を認識・判断し運転を支援するシステムです。認識・判断の性能向上により、予防できる事故シーンを段階的に拡大し、安全な交通社会の実現に貢献します。近年では、周辺環境だけでなくドライバー状態も認識した運転支援を提供しています。

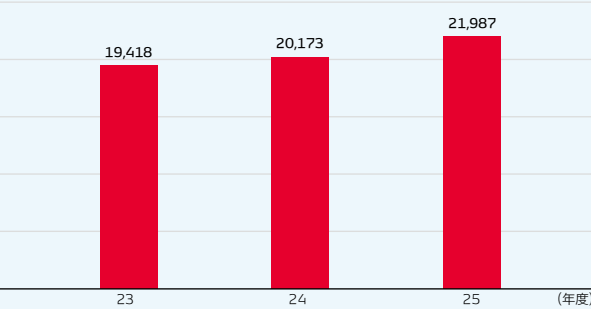
● **統合HMIシステム**
車両の各ドメインを連携し、運転情報やナビ、ADAS情報などを一体的に制御・表示することで、ドライバーに最適な情報を分かりやすく提供するシステムです。近年ソフトウェア更新による継続的な価値進化を実現し、より快適な車内体験を実現します。



● **パワートレイン制御ECU**
ガソリン車、HEV、BEVなど多様なパワートレインに対応し、エンジンやモータ、バッテリーなどの動力系を統制制御するECUです。各種センサ情報に基づき最適な制御を行うことで、燃費・電費や走行性能の向上を実現し、排出削減により環境負荷の低減に貢献します。

● **ソフトウェア**
各種システムやECU、センサに搭載され、車両の制御を実行する中核技術です。センサ情報をリアルタイムに処理し、走行性能や安全機能を最適化します。さらにOTA更新を活用することで、機能を継続的に進化させ、モビリティ品質と安全性の確保に貢献します。

売上収益の推移
(億円)



2026年度の取り組み

2025年度の振り返り

事業全体としてADASシステムの積極的な拡販、最新HMIシステムの導入などにより、売上収益は過去最高の2.2兆円を達成。また、ADAS事業単独でも2025年中期方針目標5,200億円を超え、5,900億円を達成しました。

さらに、クルマの知能化を加速するため、各地域・領域の最新技術を取り込む新たなパートナーシップを締結。日本国内では、自動車産業におけるAIや自動運転技術の実用化に向け、Turing株式会社に出資。中国では、Horizon Robotics社と提携し、ADASシステムの共同開発を開始しています。

2026年度の取り組み

【重点：ADAS事業のさらなる強化】

当社は、センサ性能向上による走行環境センシング、乗員の異常状態・行動検知を実現する車室内センシング、さらにヒト・クルマ・インフラの協調による運転支援を通じて、交通事故死者ゼロの実現を目指しています。

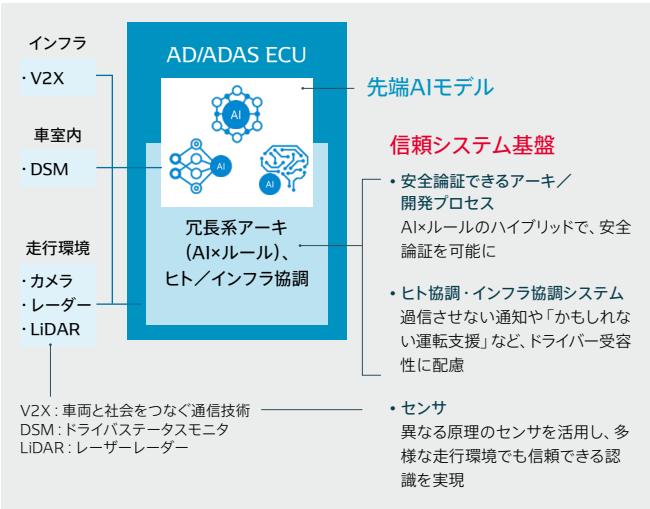
自動運転レベル(安全機能)の高度化が進む中、不要作動を徹底的に抑えた高い実安全への期待が一層高まっています。一方で、これらは一般的にトレードオフ関係にあります。当社は安全機能の高度化と実安全を高次元で両立するADASシステム製品の提供を目指し、信頼システム基盤の開発に取り組んでいます。

安全機能の高度化に向けては、先端AIモデル(最新AIモデルおよび車両メーカー独自のAIモデル)の活用と継続的な更新を想定しています。当社の強みは車両メーカーと共に築いてきた高い信頼性へのこだわりであり、世界144の国・地域における5,300万台の量産実績に裏付けられています。

当社の信頼システム基盤には3つの重点開発領域があります。

- ① AIが安全基準から逸脱していないことを検証可能とする冗長系アーキテクチャおよび開発プロセスの確立、
- ② ドライバーに安心感を与えつつ過信を防ぐ「通知や」「かもしれない運転支援」など、ドライバー受容性に配慮したヒト協調・インフラ協調システムの開発、
- ③ 異なる原理のセンサを組み合わせることによる、多様な走行環境における信頼性の高い認識の実現です。

目標として、2030年度の市場投入、事故シーンカバー率80%の実現、および競争を圧倒的に凌駕する不要作動率を目指し、「安心して使い続けられる自動運転」の実現に貢献していきます。



COLUMN
資源の循環利用

車両消費電力低減による資源効率向上への貢献

SDV化の進展に伴い、従来の個別ECU中心の構成から統合ECUと電子プラットフォームを軸とした車両アーキテクチャへ転換します。分散していた制御・演算・通信を統合最適化することで、待機電力・演算電力・通信負荷を削減し、車両全体の消費電力量を低減します。これによりバッテリー容量や配線・電子部品の使用量抑制および長寿命化を実現し、ライフサイクル全体での環境負荷低減を推進します。

小型軽量・高効率設計による資源使用最適化と循環型モノづくりへの貢献

車両の電動化・知能化に伴い高度化するECUに対し、高密度実装、熱マネジメント、電力制御の進化により、小型軽量・高効率設計を推進します。これにより使用材料量やレア資源の投入、部品点数を削減するとともに、長寿命化・高信頼化による製品ライフの延伸を実現。加えて輸送負荷の低減やリユース・リサイクル適合設計を通じ、ライフサイクル全体での環境負荷低減と資源循環の高度化に貢献します。

システムコントロールコンポーネント

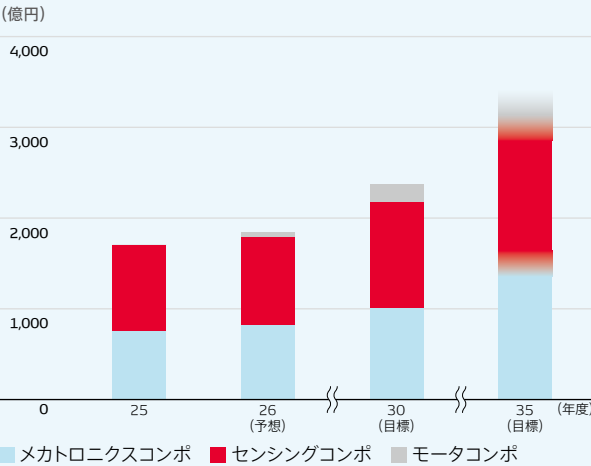


事業グループ長
井上 英治

高度なセンシングとアクチュエーションの技術で、お客様のシステム価値を高め、モビリティの進化・モビリティからつながる社会全体の課題解決に貢献します。

デジタルやAIが急速に進化する時代だからこそ、フィジカルにモノごとを実現するためにセンシングとメカの重要性は高まっています。これまで培ってきた小型化や高精度・高性能化の技術を磨き上げ、お客様のシステム競争力向上を実現するコンポーネントを提供し続けることで、世界一の部品屋を目指します。

成長領域製品の売上収益



事業の強み

- メカトロニクス・センシング・モータの強みを掛け合わせた新価値創出・ソリューション提供
- 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
- 各地域での安定供給を支えるグローバル生産供給体制

2030年のありたい姿

システムコントロールコンポーネント事業グループは、メカトロニクス・センシング・モータの3事業部を結集して生まれた新たな組織です。高度化・複雑化するクルマづくりに応えるため、3事業部のシナジーを高め、各コンポーネントの小型化や高精度・高性能化、低コスト化により競争力を磨くことで、世界中のお客様に貢献します。デジタルやAIが急速に進化する時代だからこそ、フィジカルにモノごとを実現するメカの重要性が高まっています。お客様の真の声に耳を傾け、メカトロニクス・センシング・モータの強みを掛け合わせた新価値創出で困りごとを解決していくことを我々の使命としています。

BEV・PHEV・HEV・ICEなど多様化するニーズに対応することはもちろんのこと、QCD(品質・コスト・納期)全方位での信頼獲得を目指します。クルマ視点・システム視点での提案力を高め、社内外パートナーとの連携も視野に入れた倍速の製品開発を進めることで、電動化向け製品やADAS向け製品での事業拡大を達成します。市場やお客様のニーズに応える事業構成で健全な事業成長を実現し、継続的にお客様や社会に貢献できる事業グループでありたいと考えています。

商品づくりの強化

3事業部のコア技術の磨き上げに加えて、多様化するニーズに賢く対応するため、重要機能のコア部とお客様ニーズに柔軟に対応するカスタム部に分けて開発することで効率的に品揃えを強化します。また、電動化の進展により車載向け小型モータの市場は成長すると予測しています。車両航続距離延伸や車両コスト低減に貢献する商品づくりをさらに進めてクルマの価値を向上しつつ、車載以外でも通用する汎用性のあるアクチュエータを3事業部の力を結集して開発します。

モノづくりの革新

変種変量に強い生産ラインづくりに加え、工場の入口から出口までモノの流れを含めて圧倒的な自動化技術を開発し、予兆管理を含めて管制センターから工場を一括管理することで、止まらない生産ラインを目指します。変化する環境へ即座に追従し、新興メーカのコストに負けない競争力を磨くことで、モノづくりからもお客様の競争力に貢献します。また、昨今の様々な業界や社会情勢の変化に際して、常にお客様へ安定供給できるようにグローバル生産供給体制を最適化します。

人づくり・パートナー共創

激変する環境変化を乗り越え事業成長するためには、個々の成長と一人ひとりが挑戦心にあふれる組織活力の向上が必須です。挑戦と創造を通じた成長実感や活発なグローバル相互研鑽、高め合いによる人づくりに引き続き取り組みます。また、社内外パートナーとの新製品開発を拡大して、効率的でムダのない開発・生産準備を目指します。余力を生み出しつつ製品開発スピードを強化することで、より無理なく挑戦できる真に活力のある組織を実現します。

環境変化・課題認識

- BEV・PHEV・HEV・ICEなど商材ニーズの多様化
- システム統合化・知能化の加速に伴う提案機会の拡大
- 新興メーカの台頭による競争の激化

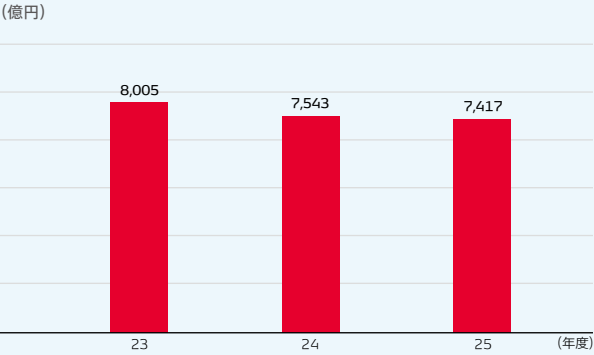
将来的には、モビリティ領域で培ったコンポーネント技術をベースに、社会課題(産業の生産性向上や食料安定供給など)を各事業グループと共に解決することで技術力・モノづくりをさらに磨き、磨かれた強みを部品づくりにフィードバックすることで、さらなるクルマづくりへの貢献ができるような正の循環も目指します。



システムコントロールコンポーネント

主要製品		● 環境	● 安心
		● 冷却水流量制御バルブ (HEAT-PRO) 電動車の電池・電駆動機器・空調をつなぐ冷却水を高精度に最適制御することで、効率的な熱マネジメントを実現し電費向上と航続距離延伸に大きく貢献します。	
		● ● 土壌センサ 土壌状態を高精度に可視化し、食料生産の安定化に貢献。水や肥料の最適利用を可能にし、環境負荷の低減と持続可能な農業生産体制を支えます。	

売上収益の推移



2026年度の取り組み

2030年のありたい姿実現に向け、力強く新たな一歩を踏み出す1年と捉えています。足元を固めて将来投資の力を生み出しつつ、3事業部融合によるシナジーで競争力強化・新製品創出を加速させていただきます。

まず足元固めについては、事業の基盤である「品質」におけるDX活用によるプロセス改善や、より安定したモノづくりを可能にする予兆品質保証システムなどを導入します。3事業部の強みを可視化して掛け合わせることで、開発から製造そして販売後に至るまでの全プロセスをつなげて盤石化し、最善品質でお客様の期待に応えます。モノづくりの標準化やグローバル相互研鑽の活発化による生産性向上に加えて、DX活用等による仕事の進め方によるコスト改善を行い、収益を高めるだけでなく、同時に成長への力の創出を目指します。

将来の飛躍に向けた新製品創出の取り組みについては、品揃えを強化してお客様の多様化したニーズに応えることを急務としつつ、電動化・ADAS領域におけるニーズを的確に把握し、将来の弾込めとしての技術・製品の開発を力強く進めます。具体的な例としては、「バッテリー用電流センサ」については、HEV・PHEV・BEVそれぞれの用途に応じた最適な製品ラインナップを揃えました。

お客様の開発効率向上およびコスト競争力強化に貢献します。「冷却水流量制御バルブ (HEAT-PRO)」についても、多流路切替を制御できる品揃えを強化し、エネルギーマネジメントへのさらなる貢献を通じてBEVの価値を向上します。また、デンソーはこれまで磁石開発および磁気回路の進化に継続的に取り組んできました。小型モータ分野では、ネオジムを使用しないSmFeNによる高Br磁石と磁気整流技術を組み合わせたモータをすでに市場投入しており、その代表的な成果の一つです。今後はさらなるグローバル環境変化への対応に向け、重希土類フリーなモータの実用化を目標に取り組んでいきます。これにより今後も安定した供給に加えて性能向上と環境負荷低減を実現していきます。

最後に、磨き上げたセンシングやアクチュエーションの強みを活かして車載以外の市場も切り拓いていきます。具体的な一例としては、効率的で安定した食料生産を実現できる環境を目指して「多機能土壌センサ」の販売を開始しました。デンソーのセンシング技術を活用して1台で「土壌温度」だけでなく「水ポテンシャル」「体積含水率」「電気伝導度」を検知することができ、収穫量の安定化やムダのない灌水による節水が可能です。就農人口の減少や気候変動の影響を受け、食料を安定的に生産・供給できる農業生産体制の構築への貢献が期待されます。また、「高精度LiDAR」を用いた車両メーカーでの完成車自走搬送などにも挑戦しており、様々な切り口からお客様への貢献を拡大します。

このように、2030年のありたい姿実現に向けた起動元年として、2026年度は力強く一歩を踏み出します。これらすべての活動に共通するのは、お客様の真の声を聴き、困りごとを考え抜き、技術と磨き上げられた製品で解決していくということです。お客様の真のニーズを他社では成し得ないコンポーネントで解決する「お客様に信頼されるパートナーとしての世界一の部品屋」を目指して、システムコントロールコンポーネント事業グループは挑戦・進化を続けます。

COLUMN

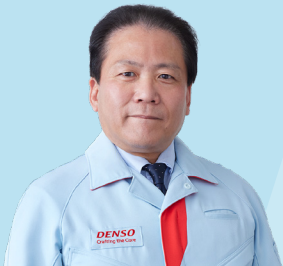
気候変動への対応

電動化製品の展開に加え、モノづくりにおけるエネルギー消費の低減を通じて地球温暖化防止に貢献していきます。大安製作所のメカトロニクスコンポーネント製造部では、DXも活用して設備・生産ラインごとの電力やエネルギー使用量の見える化・分析を行い、CO₂排出量削減に取り組んでいます。例えば、大量の圧縮エアを消費するエア洗浄工程に着眼し、低圧の風でも駆動する新型エジェクタを搭載した電動ブロワー1台で吹き付けと吸引を同時に行うことができる洗浄技術を開発しました。従来に比べて90%のCO₂排出量削減を実現し、製造部内の他の工程に導入することで年間3.9キロリットル原油相当のエネルギー削減を達成しています(「省エネ大賞」の省エネ事例部門産業分野で経済産業大臣賞を受賞)。これらの成果をサプライヤーにも「見て」「触って」「聞いて」いただき、改善方法やその効果を持ち帰っていただく「リアル体感ツアー」も開催しています。簡素化など予算に合わせたコストダウンも提案するなどサプライヤーのCO₂排出量削減にも協力しています。これからも全員参加の「現場力」「技術



開発」による省エネ活動を継続し、カーボンニュートラルの実現に挑戦します。

セミコンダクタ

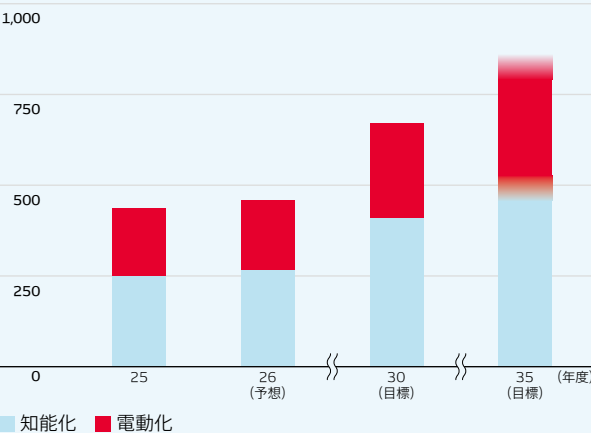


事業グループ長
松岡 直樹

「第2のデンソー半導体の創業期」と位置付け、新たな価値提供を実現します。

新事業グループとして半導体事業を再構築し、内製技術とパートナー共創を融合して電動化・知能化を支える競争力を飛躍的に高めます。2030年に向け、自動車と半導体の懸け橋となり、幅広い領域でお客様価値の創出と社会課題解決に挑戦し続けます。

製品種別ごとの出荷数
(百万個)



事業の強み

- ・システム価値向上に貢献する最適仕様を仕立てる力
- ・電動化：ウエハ・エピ・素子の垂直統合の内製化で実現するパワー半導体
- ・知能化：自動車の性能進化を牽引する堅牢なアナログ半導体制御
- ・内製・社外生産委託・パートナー連携を組み合わせた強固な半導体供給基盤

2030年のありたい姿

当社は1968年に設立したIC研究室を起源に、半世紀以上にわたり内燃機関向けのカスタムICを中心に半導体の知見と技術を培ってきました。現在、電動化・知能化の加速に伴い、半導体は安全性・快適性・環境性能を支える基盤技術として重要性を高めてきています。我々はこれを「第2のデンソー半導体の創業期」と位置付け、2026年より新たにセミコンダクタ事業グループとして独立し、迅速な事業戦略の立案・実行を通じて、お客様の期待に応える体制を整備しました。新組織では、電動化を支えるパワー半導体、知能化を支えるアナログ半導体に加え、それらをつなぐモジュール技術を融合させることで、お客様の価値向上につながる競争力を磨いていきます。具体的には、自前技術による差別化やモノづくり変革に加え、パートナーの皆様との連携を通じた先端技術・商材の獲得や規模拡大により、日本の半導体モノづくりに貢献します。これにより、スピーディかつタイムリーに事業・製品に反映し競争力強化を図るとともに、半導体を直接購入されたいお客様にも広く製品を提供していきます。また、車載性能・品質を活かした半導体の進化により、パワー

商品づくりの強化

お客様は、電動化・知能化による技術の高度化に加え、システム全体の価値を高める提案にも大きな期待を寄せています。当社はウエハからパッケージまでの一貫内製化にこだわり、パワー・アナログ半導体それぞれのコスト・品質競争力を磨くとともに、半導体単品にとどまらないモジュール製品にも技術・モノづくりの力を高めて挑戦します。電動化分野では主に電費向上を、知能化分野では堅牢性の高い制御を通じ、お客様に喜ばれるソリューションを提供していきます。

モノづくりの革新

自動車・半導体業界双方の視点から革新的な差別化生産技術に取り組み、モノづくりのダントツ進化に挑戦します。SiCパワー半導体の競争力向上では、世界初となるガス法によるウエハ製造技術の確立を推進することに加え、国内パートナー企業との連携によるエピウエハ(エピタキシャル層の積層)やパワー素子の量産化で連携し、垂直統合を進めています。本取り組みは国内サプライチェーン強化への貢献が認められ、経済産業省「半導体供給確保計画」の補助金認定を受けています。

人づくり・パートナー共創

お客様の困りごとにお応えするため、自前主義にこだわらず、人づくりとパートナー共創の両輪で事業成長を加速します。人づくりの面では、社内外の実践機会や専門教育、AI活用による開発生産性向上を通じ半導体人財を育成します。パートナー共創の面では、国内パートナーとの連携に加え、2023年より300mmウエハのIGBTの生産ラインを台湾系ファウンドリ大手の日本法人与共同で立ち上げ、アナログ半導体では、専業メーカと戦略的パートナーシップを構築しています。

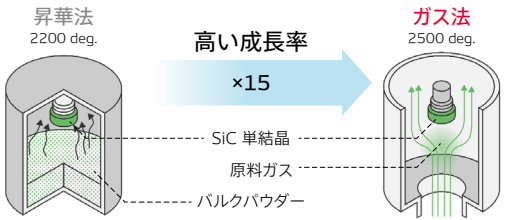
環境変化・課題認識

- ・多様な電動車(BEV・PHEV・HEV)商材ニーズの拡大
- ・半導体サプライヤーによる民生技術の転用や規模を活かした安価・標準品での参入
- ・政府補助金を活用した半導体サプライヤーとの競争激化
- ・半導体単品からモジュールへの提供商材の移行

半導体を中心に、ロボットやデータセンターなど親和性の高い市場が広がっています。これらのお客様の困りごとを的確に捉え、価値向上につながる製品を提供することで、カーボンニュートラル実現をはじめとする社会課題の解決に広く貢献できる事業を目指します。

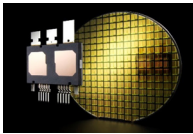
2030年には、これらの共創を通じて、自動車業界と半導体業界の懸け橋としてすべてのお客様の価値向上につながる半導体を提供し続けていきます。

独自技術：SiC半導体の結晶成長におけるガス法

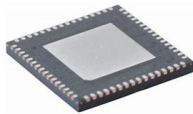


主要製品

● 環境 ● 安心



● **パワー半導体**
インバータにおける大電流・高電圧の
オン・オフ切り替えを担います。



● ● **ASIC (特定用途向け集積回路)**
多岐にわたるモビリティの複雑な制御を
一つの半導体に集約します。

2026年度の取り組み

モビリティの電動化・知能化は年々進み、その基盤技術である半導体に対しても、お客様から極めて高い期待をいただいています。

電動化では、地球温暖化規制の多様化に伴い、BEVに加え、PHEV・HEVの拡大も見込まれ、多様なラインナップが求められています。共通して重要となるのは、電動車の電力損失低減やインバータの小型化・軽量化に大きく貢献する技術であり、グローバルな半導体サプライヤーとの競争は一段と激しさを増しています。当社はSiCパワー半導体のガス法によるウエハ量産化技術を通じて、お客様の品質やコストの期待に応えていきます。

知能化の領域では、ECU・SoCとの連携の重要性が高まる中、社内のTier1事業部を通じて車両メーカーの困りごとを的確に把握し、堅牢な制御回路やパッケージで他社を上回る技術を実現することでお客様価値を高めます。本領域は半導体専業メーカーの参入も進み、差別化の難度は確実に上昇しています。大規模かつ標準仕様の競合品に対しても負けない競争力を追求し、当社の半導体製品をお客様が求める水準へと最適化します。自前技術ではスピードが不足すると判断する場合には、国内外のパートナー企業との協調深化も進めます。

こうした半導体事業進化を進めていく中、従来の社内Tier1事業を通じた車両メーカーへの製品供給に加え、インバータやモジュールの内製化を望む車両メーカーから当社半導体製品へ直接の引き合いをいただく機会も増えていきます。広く社会課題の解決を目指す事業体として、お客様の事業形態に即して柔軟に価値を提供できるよう、これまでのビジネスモデルからの転換を進めます。加えて、生成AIサーバーやデータセンターの電力需要が増大する中、車載以外の領域のお客様からも自動車で培った半導体技術やモノづくりに対する期待の声をいただいています。半導体単品にとどまらず、複数の機能を組み合わせたモジュール製品へ商材価値が移行するケースもあり、デンソーの総合力を活かした素早い製品化に挑戦します。様々な業界潮流が激動を迎える中、2030年に向けて我々がどのような技術・製品を提供することでお客様価値を創出するか、変革期における重要な経営課題と位置付け、戦略再構築を進めます。

競争力の高い製品を実現するためにはモノづくりのレベルアップが不可欠であり、内製付加価値へのこだわりを持って、内製・外製レイアウトの戦略も見直しています。この方針はパワー半導体に限らず、アナログ半導体にも共通し、後工程を担う外部委託先とは強固なパートナーシップのもとで役割分担を最適化するとともに、内製拠点では独自技術の差別化に取り組み、両輪で競争力を引き上げます。具体的には、半導体製品のパッケージングを担うマレーシア工場の面積を拡張し、地場企業の設備・部品・材料のフル活用によるコスト優位性拡大と革新的な製造技術の開発・導入を突き詰めることで、コスト競争力を強化します。

アジア域内のECU中核拠点として電子工場全体での内製連携を深め、半導体製品の輸出拠点としてグローバルな供給拡大を通じて、連結収益の最大化を図ります。

スピード感ある新商材開発とデンソー流のダントツモノづくりを追求するとともに、その挑戦を通じてチーム・人材の能力を高め、持続的な成長を実現できる組織風土を醸成していきます。



デンソーマレーシア 工場の様子

✉ COLUMN

マテリアリティへの貢献

クルマの電動化・知能化をはじめとした技術の高度化や需要拡大に加え、地政学リスクの高まりにより、サプライチェーン全体にわたった供給安定化が不可欠となっています。半導体事業はリードタイムが長く、最終製品に至るまでにはウエハの基板材料から前工程の回路形成材料や後工程の実装・組み立て材料と幅広く供給網を維持する必要があります。特に、コロナ禍に深刻な供給混乱があったことを受け、産業界全体で強靱な基盤を整える取り組みが進んでおり、我々もサプライヤー各社との長期包括契約を通し、安定供給を実現してきました。さらには、高い技術レベルのSiCウエハの供給が可能なプレイヤーは世界で限られていることもあり、秀でた品質や量産の実績を持つ米Coherent社が2023年4月に設立したSilicon Carbide LLC社に対して5億米ドルの出資を行い、12.5%の株式を取得しています。このパートナーシップによるSiCウエハの安定的な調達を通して、中長期の成長に必要な事業基盤を確固たるものにしています。安定的な半導体の供給を通し、カーボンニュートラル社会や交通事故死者ゼロに向けたアプローチに貢献していきます。

ファクトリーオートメーション (FA)

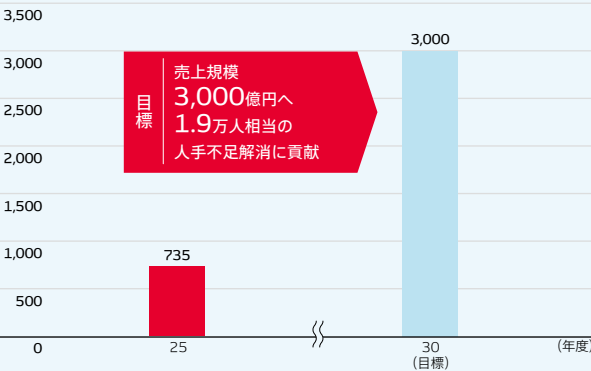


上席執行幹部
向井 康

パートナー共創により、総合ラインビルダーとしての競争力を高め、デンソーならではの付加価値でお客様の課題解決に貢献します。

当社が長年培ってきたモノづくりのノウハウと、多様なパートナーが有する強みを掛け合わせ、生産設備から物流、ITシステムまで工場全体をカバーする幅広い価値を生み出します。製造業のお客様が、安心してモノづくりを続けられるソリューションを通じ、産業全体の持続的な生産性向上に貢献します。

売上収益の見通し
(億円)



事業の強み

- ・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
- ・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
- ・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

2030年のありたい姿

急速な技術革新や社会環境の変化を背景に、モノづくりを取り巻く環境は大きく変化しています。AIなどの先進技術の活用に加え、労働力不足への対応は、業種を問わず製造業全体に共通する重要な経営課題となっています。自動車産業でいえば、大規模投資で量産ラインをつくり込み、世代が変わればつくり直すという従来の製造モデルは通用しません。これからは、生産準備期間も投資も限られる一方で、内燃機関に加えてHEVやBEVにも対応する多種混流生産を具現化する標準化や多世代へのライン転用が不可欠です。また、設備単体のみならず、ラインと切り離せない物流やITまで工場全体を制御しながら、生産性改善やレイアウト変更に迅速かつ柔軟に対応しなければなりません。そのためには、「構想設計」から「生産準備」、「量産・保守」を革新することができる工程設計や品質管理、現場改善の高度なナレッジが必要です。当社は、長年培ってきたモノづくりの実践知を有しており、それらを体系化したリーンオートメーション思想(ムダを削ぎ落とし、稼働後も改善し続ける自動化)を、お客様の現場に合わせて実装することで、デンソーならではの付加価値をお届けできると考えています。当社が目指すのは、お客様の理想の工場づくりをライフタイムサイクルで支え続ける総合ラインビルダーです。モノづくりの知見を軸に、パートナーと共創しながら、設備だけでなく物流からITまで幅広く全体を設計・制御し、継続的な改善によって進化し続ける工場づくりを通じて、お客様の持続的な成長に貢献していきます。

商品づくりの強化

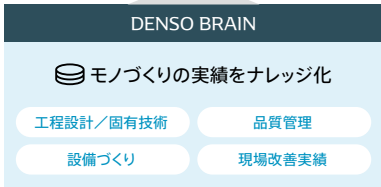
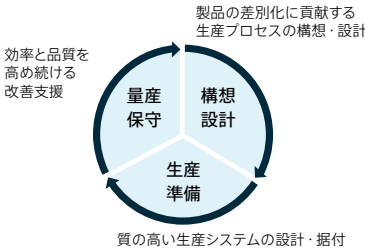
総合ラインビルダーとして強化すべき領域は、「生産」「物流」「ITシステム」の3つです。ラインビルディングの軸となるのは、生産と工場内物流であり、「つくる」と「はこぶ」を一体で捉え、工場の入口から出口までトータルでモノの流れを最適化します。また、ITシステムは、生産現場のデータと経営システムを接続し、現場の改善を経営KPI向上に連動させることで、意思決定を加速し、フレキシブルな工場運営を実現します。生産・物流・ITの各領域で、パートナーの強みと当社の製造ナレッジを掛け合わせて商品力を強化するとともに、3領域を統合することで工場全体をカバーする付加価値の高い商品・サービスを生み出します。

環境変化・課題認識

- ・労働人口減少、生産技術人員の質・量の不足
- ・変種変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、AI普及によるモノづくりの進化
- ・お客様エンジニアリング力の強化・人財育成ニーズの高まり

総合ラインビルダー

理想の工場づくりをライフタイムサイクルで支え続ける

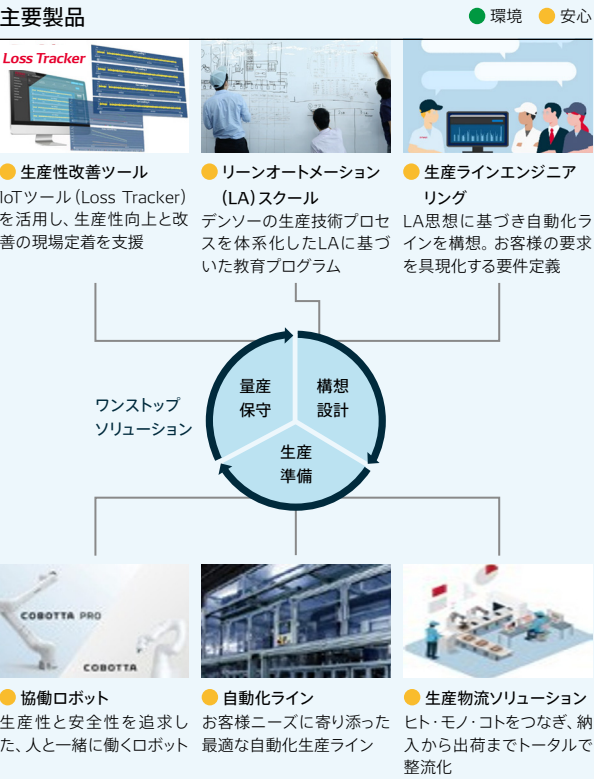


人づくり・パートナー共創

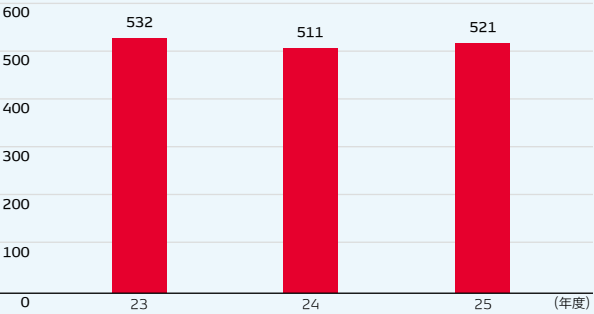
総合ラインビルダーとして、サイバーとフィジカルの両面からお客様の工場を革新すべく、技術開発から現場実装まで幅広いケイパビリティを獲得・強化するために、業界を超えた多様なパートナーとの協業や業務提携、アライアンスをスピーディに実行します。



ファクトリーオートメーション (FA)



売上収益の推移
(億円)



※ 連結売上収益ベースの数値

2026年度の取り組み

2025年度は、自動車業界のお客様を中心に、構想から保守までを一貫して担うワンストップソリューションの価値実証に取り組んできました。お客様の課題を深く理解した上で、生産ラインの構想から工程設計、設備の立ち上げ、稼働後の保守・改善までをワンストップで提供することで、デンソーならではの付加価値をお届けできるという手応えを得ました。また、お客様との対話を通じて、さらなる付加価値向上に向けて、外部から獲得・強化すべき領域とデンソー自身が磨き上げるべき領域を明確化することができました。

2026年度は、産業横断的にモノづくりを革新する総合ラインビルダーとして確固たる基盤を築き上げるとともに、サービス領域の拡張と付加価値向上に向け、パートナー共創の強化とデンソーグループの武器づくりを加速します。

パートナー共創では、まずラインビルディング事業の基盤である生産ライン領域のパートナーとのアライアンスを推進し、生産設備の標準化・モジュール化を加速し、生産ラインのQCD向上に挑戦していきます。その上で、物流とITシステム領域においても、当社にはないコア技術や高付加価値サービスを保有するパートナーとの協業を拡充します。

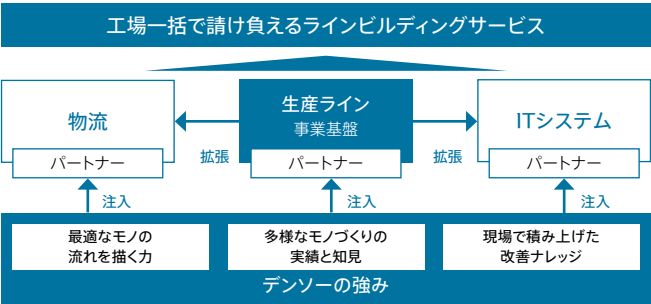
物流領域では、工場内のモノの流れを知り尽くしている当社が、ムダのない物流のあり方を描き、物流機器の一括制御に強みを持つパートナーと共に、工場全体のモノの流れを最適化します。

IT領域では、当社が現場で培ってきた生産性向上や在庫低減等のナレッジを経営システムにつなげて、現場の改善活動を経営指標の向上に反映すべく、現場データと経営システムをつなぐ実装パートナーとの連携を強化します。

パートナー共創により、生産ラインのみならず物流とIT領域の付加価値を高め、工場一括で請け負えるラインビルディングサービスを提供できる体制を築き上げていきます。

また、パートナーとの共創を実現し、シナジーを最大化させるためには、当社自身の武器づくりも非常に重要です。当社グループのモノづくりノウハウ

取り組みの全体像



や現場の実践知を、誰もが活用できるよう、形式知化を加速します。高度な工程設計や固有技術、設備づくり等のナレッジとAIを掛け合わせることで、最適なソリューションを最速で提供できるよう強みを磨き上げていきます。

加えて、FAグループを構成する3社の競争力を強化していきます。お客様のニーズに寄り添った設備づくりを得意とする株式会社デンソーFA山形や、トヨタ生産方式の思想を物流システムとして実装する株式会社デンソーエスアイ、機電一体の高度な設計力を持つ株式会社デンソーウェーブといった各社の強みを、各領域のパートナーと掛け合わせながら、グループのモノづくり総合力をさらに磨き上げます。

そして、生産・物流・IT領域のパートナー共創とグループの武器づくりの相乗効果により、より幅広いラインビルディングサービスをお客様へお届けし、デンソーならではの付加価値によって、産業の生産性向上に貢献していきます。

COLUMN

お客様と共に、産業の労働生産性を向上させる

デンソーは、お客様の現場に深く入り込むことで、より高度で持続的な付加価値を生み出します。具体的には、設備や物流の構想設計や仕様検討の上流段階から支援することで、手戻りなく質の高い生産ラインを立ち上げます。また、ライン稼働後も改善をサポートし、お客様と共に進化し続ける工場をつくり上げます。上流のエンジニアリングサービスでは、当社からの構想提案や工程設計に対し、お客様から以下のようなお声をいただいています。

「要素技術の見極めや材料選び、メーカ選定までの全体像は、自社だけでは描けなかった。」「工程そのものを組み替えるという発想はなかった。製品の機能や構造まで熟知しているデンソーならではの視点。」

また、生産改善サービスではお客様の現場に入り込み、改善を地道に積み重ねていくことで、生産性向上の事例が増えてきています。こうした取り組みを、より多くの産業のお客様と共に広げながら、理想の工場づくりに寄り添い続け、2030年度には産業全体で19,000人分の労働生産性向上を目指しています。

生産性向上の事例		
電機部品工場	食品関連工場	生活用品工場
稼働率39%増加	生産数52%増加	休日出勤日数(月当たり) 4日→1日

フードバリューチェーン(農業)



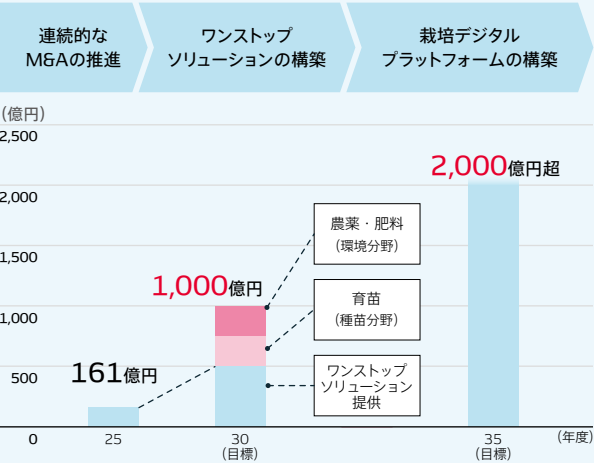
上席執行幹部
向井 康

“パートナー共創”×“モビリティ技術”で、農業生産の安定化や食料自給率向上という社会課題解決に取り組みます。

「いつでも」「どこでも」「誰でも」安全で美味しく、そして環境にやさしい食の提供を実現す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、安心・安全に暮らせる社会に貢献します。

事業規模

2030年度 **1,000**億円 農業生産性向上 **+75%**



事業の強み

- モビリティ領域で培ったセンシング・自動化を農業に応用し、施設園芸の工業化による安定・計画生産の実現
- 温室(セルトン社)、種苗(アクシア社)、栽培・運営(フードベンチャーズ社)を統合し、お客様の事業計画から生産・販売までを一貫(ワンストップ)で提供

2030年のありたい姿

フードバリューチェーン(FVC)事業は、気候変動や就農人口減少といった社会課題の解決に向け、パートナーとの連携を強化しながら持続的に成長しています。種苗、施設、栽培、運営に加え、モビリティで培ったセンシングやAIエージェントといった技術を融合し、企画から運用・アフターケアまで一貫したワンストップソリューションを提供しています。これにより、収量予測や病害の予兆把握を通じた安定的な計画生産を実現し、生産者に安心と信頼を提供します。各事業の自律的な成長を基盤に、グローバルでの連携と統合価値を高めることで、再現性と収益性を両立した事業モデルを確立し、安心して豊かな食の未来づくりに貢献していきます。

人づくり・パートナー共創

FVC事業部では、「人づくり」と「パートナーとの共創」を両輪とし、事業成長の加速と社会価値の創出に取り組んでいます。パートナー共創の領域では、これまでセルトン社、アクシア社、フードベンチャーズ社の子会社化を通じて事業基盤を拡充してきました。今後もワンストップソリューションの構築に向けて、戦略的かつ連続的なM&Aを推進し、バリューチェーン全体をつなぐエコシステムを強化していきます。また、栽培領域における高度化を実現するため、社内外の知見と技術を融合し、栽培デジタルプラットフォームの開発を進めていきます。

人づくりの面では、グループに加わった各社の優秀な人財同士が連携し、それぞれの強みや専門

性を掛け合わせることで、新たな価値とシナジーを創出し続けます。多様なバックグラウンドを持つ人財が相互に刺激し合う環境を整備することで、持続的なイノベーションの実現を目指しています。さらに、これらの取り組みをより迅速に推進するため、欧州に事業本部を移し、パートナーおよびお客様に近い場所で市場動向を的確に捉え、スピード感ある意思決定と事業運営を行っていきます。FVC事業部は、人とパートナーの力を結集し、グローバルに競争力のある持続可能な食の社会の実現に貢献していきます。

環境変化・課題認識

- 世界的な気候変動による農業生産の不安定化に伴う食糧不足への懸念
- 政府や大企業による国の食料自給率向上への取り組みに対して新規参入ゆえの営農スキル不足からくる収量安定要求

価値創造モデル

栽培計画→安定生産のワンストップソリューション

栽培デジタルプラットフォーム
DENSO BRAIN

種苗	×	環境	→	自動化に適した品種開発
栽培技術	×	デジタル	→	フィードバック制御
種苗	×	AI	→	世界最強の品種開発

モビリティテクノロジー

システムインテグレート・自動化・センシング・デジタル化・工程設計

組織制度

組織と人財を集約

次世代リーダーの
混成チームを結成
↓
新しい価値を生み出す
風土醸成

先端技術・情報が集まる
オランダに事業本部
を移管(2026年4月)
↓
事業推進のスピード
加速化



フードバリューチェーン（農業）

主要製品 ● 環境 ● 安心



● ● 農業ハウス
生産者のニーズに合わせた大規模ハイテク農業ハウス。温度・灌水・光・CO₂などの生育環境を高度に制御することで、高品質な作物を安定的かつ効率的に生産することが可能。地域特性や天候条件、栽培作物に応じたハウスの設計により、生産者のニーズに最適化された栽培環境を実現します。

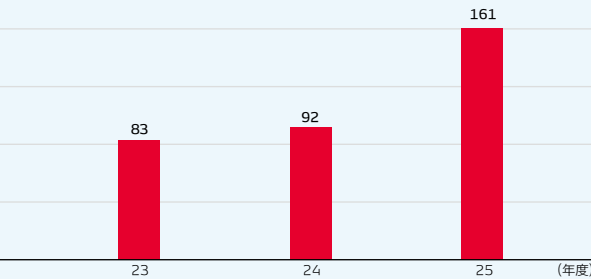


● ● トマト種子
安定・計画生産を支える施設栽培向けトマト種子。遺伝子分野の専門知識を活用し、高い耐病性、優れた味、高品質、そして高収量を実現する品種を開発。デジタル・自動化技術を育種に応用し開発期間を短縮することで、高付加価値品種の早期市場投入と安定供給に貢献します。



● ● 営農コンサルタント
グローバルで持続可能な温室運営ソリューション。持続可能かつコスト効率の高い野菜生産を実現するための最適技術（Right-Tech）ソリューションを提供しています。多様な気候条件下で、施設園芸に関する運営ノウハウと経験を通じて、世界の施設園芸の発展を加速させることを目指しています。

売上収益の推移
(億円)



2026年度の取り組み

ハウス事業

2025年度は販売領域拡大に向け、北米・中東地域への展開を推進し、市場環境の変化を踏まえた案件形成に取り組みました。2026年度は、欧州地域においてエネルギー高騰によるニーズが顕在化しているお客様に対して、温調制御や人工光による省エネ提案でハウス一体型提案を進めます。また、欧州外エリアに対し、2026年グループ会社化したフードベンチャーズ社と連携し、栽培技術まで含めたワンストップソリューション提案で大口案件を具体化していきます。

種苗事業

2025年度は、優れたトマトの種苗技術を有するアクシア社（オランダ）をグループに迎えることができました。これによってデンソーの持つデジタル・自動化技術と当社が持つ育種専門知識を融合することで、安心で高品質な種苗を早期に開発しお届けする体制を構築できるようになりました。2026年度は、トマト以外にも品種を広げ、また欧州地域以外にもソリューションを提供できるよう新たなアライアンス活動を加速化していきます。

データ駆動型栽培・営農技術の開発

2025年度はデルフィー社との協業により、私たちがこれまで培ってきた、センシング技術やデジタル技術に栽培ノウハウを統合することで、計画生産を可能とする革新的な栽培ソリューションの実現に向けて新たな一歩を踏み出しました。2026年度は、モビリティの画像認識を活用した植物データを取得するセンシング技術の磨き上げとグループ会社の栽培ノウハウを融合させ、収量予測や病害虫の発生を予兆する栽培管理AIエージェントの基盤構築に向けて取り組んでいきます。



ワンストップソリューション



DENSO

- ・経営資源を活用した個社成長支援
- ・各社シナジー+データ駆動栽培技術で安定・計画生産を提供

COLUMN

農業生産者の生産性向上に対する取り組み

フードバリューチェーン事業部では、これまで自動収穫ロボットの開発を通じて農業生産者の生産性向上に取り組んできました。その結果、収量・品質の安定化と計画的生産を実現する仕組みの構築がより重要であるとの認識に至りました。これを踏まえ、開発資源をデータ駆動型栽培・営農の高度化へ集中していきます。具体的には、モビリティ分野で培ったセンシング・AI・自動化技術と、グループ会社が有する種苗、栽培、施設、運営の知見を融合し、収量予測や病害虫予兆、環境制御の高度化を実現する基盤の構築を推進しています。これにより、生産現場の再現性と意思決定精度を高め、省人化にとどまらない収益の安定化と持続可能な農業経営に貢献することで、全社マテリアリティである「農業生産者の生産性向上」の実現を目指していきます。