

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幅広い領域において7つの事業を展開しています。将来社会に新しい価値を生み出していくための事業ポートフォリオを構築し、それぞれの事業における創出価値の最大化に向けて取り組んでいます。また、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、持続的成長を実現するために、事業ポートフォリオの入れ替えを重点戦略として進めています。

事業の構成

デンソーの車載事業は、世界中のカーメーカーから信頼されるTier1として各種製品や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製造に対応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、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、これからモビリティ開発の要となる先進デバイスで構成される5つの事業は、電動化、先進安全／自動運転、コネクティッドなどの発展に貢献しています。また、非車載事業では車載事業で培った技術を活かし、FA／農業の分野で成長を続けています。

サステナビリティKPIの導入

環境・安心の価値を最大化する取り組みをより推し進めるため、2022年度よりサステナビリティKPIを導入、そのうちの一つとして環境・安心製品の普及を測る指標となる環境・安心製品群の売上収益目標の設定とそれに対する実績のフォローアップを開始しました。これらの製品は着実に売上収益を拡大しており、社会への価値提供が広がっています。

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、これら全社戦略と連動した事業戦略です。各事業が全社視点での成長・総仕上戦略に基づく事業ポートフォリオ入れ替えを着実に実行し、また環境・安心製品の開発・拡販をスピーディに行うことで、デンソーは社会への提供価値を最大化することが

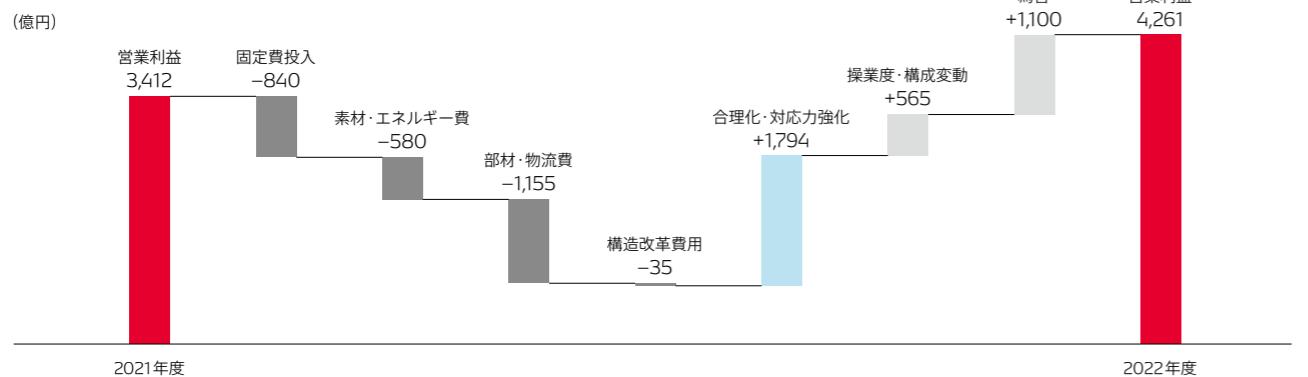
できます。そこで当社は、各事業が持つ独自の強みや資本を活かし、全社戦略の実現に向けた具体的な中長期・短期シナリオを、最新の事業環境や戦略の進捗を踏まえて毎年更新し、会議体で審議・フォローアップを実施しています。2025年中期方針と連動した事業戦略や、具体的な環境・安心戦略の進捗を、以降のページでご紹介します。

2022年度総括

世界経済: 世界経済は、新型コロナウイルス感染症による経済活動の制限の緩和が進み、緩やかな回復基調となりました。一方、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化などの影響を受け、世界的にエネルギー・車載向け半導体が不足し、様々なモノやサービスの価格が高騰しました。また、欧米各国の金融引き締めによる景気後退懸念や、中国でのゼロコロナ政策による混乱など、不透明な状況が継続しました。

売上収益・営業利益: 売上収益は、半導体不足などによる車両減産があったものの、電動化や先進安全領域の拡販や、新型コロナウイルス感染症を起因とした稼働規制影響からの回復などにより、6兆4,013億円（前年度比8,858億円増、16.1%増）と前年度比増収になりました。営業利益は、電子部品を中心とした部材費、物流費、素材費、エネルギー費の高騰など、外部環境の影響があったものの、拡販や研究開発の効率化などの合理化や、価格反映の効果により、4,261億円（前年度比849億円増、24.9%増）と増益、売上収益・営業利益ともに過去最高となりました。

営業利益増減分析



主な事業環境の変化(将来の機会とリスク)

電動化の伸展: グローバルにおけるカーボンニュートラル実現に向けた取り組み・規制・ルールメイキングが加速する中で、利用時だけでなく製造時にもCO₂を多く排出する自動車業界の取り組みとして、クルマの電動化への関心が高まっています。IEAによると、2021年時点の電動車の販売シェアは10%未満でしたが、2030年までに36%まで増加すると予測されています。また、2030年時点の電動車の販売台数内訳ではBEVが約8割になるとされ、地域別では主に中国と欧州が販売台数の伸びを牽引すると見込まれており、BEV向けの製品開発と生産能力の拡充が急がれます。（エレクトリフィケーションシステム、パワートレインシステム、サーマルシステム [P.54-59]）

車載半導体需要の高まり: 現在のグローバル半導体市場の規模は約50兆円といわれています。今後も市場は右肩上がりに成長し、2030年には、100兆円規模のマーケットに成長すると予測されています。超巨大マーケットを巡り、世界で半導体の霸権争いが繰り広げられている中でも、脱炭素社会の到来やモビリティの技術革新を背景に、新たな成長が見込まれるのが車載半導体の市場です。電動化や自動運転車の普及による需要の増加を中心に、半導体市場全体の成長率を上回る成長を続けています。（先進デバイス [P.62-63]）

クルマのソフトウェアリッチ化: 電動化やADASの伸展によるクルマの高性能化に伴い、車両に搭載されるソフトウェアは大規模化、複雑化が進んでいます。また近年は、車両と様々なモノがつながるコネクティッドカーにおいて、OTA(Over The Air)システムを用いることで、遠隔地から無線でソフトウェアを継続的にアップデートし、機能を改良することが可能となります。加えて、IT企業の自動車業界への参入に伴い、これらの異業種との競争も熾烈を極めています。（モビリティエレクトロニクス [P.60-61]）

労働人口不足の加速: 新型コロナウイルス感染症の拡大や度重なる気候危機、ロシアによるウクライナ侵攻を含む各地での紛争の影響で、世界で飢餓に直面している人口は、2019年以来、約1億2,200万人も増加したといわれています。これらの食料不安は、農村部に住む人々の間でより顕著であり、安定的大規模な農業生産へのニーズは増すばかりです。また、日本の物流業界における2024年問題を筆頭に、世界中の先進国を中心に労働力不足は深刻化しており、持続的な生産活動を続ける社会確立のためには、工場の生産機能の総合的な自動化への期待が高まっています。（FA・社会ソリューション、フードバリューチェーン [P.64-65]）

環境・安心の
価値最大化を
実現する
業界全体で取り組む
総仕上活動

デンソーは、2021年度から環境・安心の価値最大化に向けた事業ポートフォリオの最適化を推進しています。経営資源の投資先をより「収益・経営理念に貢献する領域」にシフトさせ、社内リソースを集中投する狙いです。そのため一部の事業については、総仕上げ（縮小やクローズ）も検討します。事業譲渡が、お客様、譲渡先、デンソー、さらにはサプライヤーそれぞれにとって良いモデルとなるための大前提是、「お客様に変わらない高品質な製品を安心・安全にお届けし続けること」です。この考え方を軸に、当社では総仕上活動を推進、これまでにIII型オルタネータとフューエルポンプモジュールの事業譲渡を決定し、2023年度は一部のセラミック製品の譲渡検討開始を発表しました（2023年7月末現在）。世界有数のセラミック技術力を持つ日本特殊陶業株式会社へ、内燃機関のコア製品の一つであるセラミック製品を譲渡することにより、両社が持つ技術とモノづくりを融合させ、内燃機関の製品力向上を目指します。また、電動車の本格普及に備え、電動化製品の開発を加速させるとともに、電動化によって重要性が増す車両全体のエネルギー・マネジメントシステムの開発にも取り組んでいます。こうした取り組みにより、内燃機関車や電動車など自動車市場全体で、消費者にとって性能面・価格面において魅力ある製品ラインナップを揃えることができるとともに、カーボンニュートラル社会の実現の早期化に貢献できると考えています。今後も、事業ポートフォリオの最適化をより力強く実行することで、社会へ新たな価値を提供し続けられるデンソーを目指します。