

2 2025年中期方針

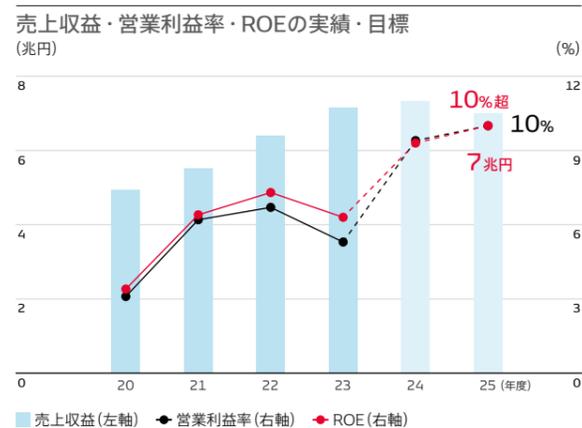
2030年長期方針「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」を実現するために、2022年度に2025年中期方針を策定しました。2025年中期方針は、2025年にどのような姿を目指し、そのためにどのような活動に注力するかという目標と道筋を示すものです。

方針実現の大前提	自立・自律して“考動”できるヒト・組織を実現するために、人財への投資を第一に、実現力のプロフェッショナルを生む“ヒトづくり”と、ダイバーシティ&インクルージョンを強力に推進し、変化に強く活力あふれる“組織づくり”を実践します。
----------	---

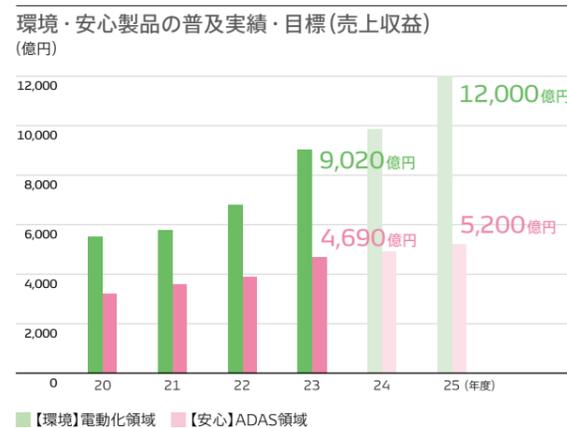
目指す姿

環境	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		モノづくり	【2035年度目標】 カーボンニュートラル (2025年度はクレジット利用を含めたカーボンニュートラル)
			モビリティ製品 エネルギー利用	【2035年度目標】 カーボンニュートラル (モビリティ製品・エネルギー利用による削減の合計。 CO ₂ 排出量/回収量評価はデンソー基準による)
安心	安全	交通事故死者ゼロ社会の実現	交通事故死者ゼロ	
	快適	安心な“空気質”の実現	【2025年度目標】 AQI* < 50の空間提供	
新事業	社会課題を解決するソリューションを提供し 新たな価値を創出		モビリティ/インダストリー/ソサエティ領域での 事業拡大・社会課題解決	

* AQI: Air Quality Index 健康被害抑制に向けて、6つの大気汚染物質に対し設定した水準



2023年度の売上収益は、半導体不足の緩和による好調な車両販売や円安の進行、環境・安心製品の拡販などにより、前年度比で増収となりました。営業利益は、操業度差益や為替差益、合理化努力があるものの、品質引当により、前年度比で減益となりました。2024年度は、環境・安心製品のさらなる拡販と、合理化努力、変動対応の強化を推進し、売上収益は7兆3,300億円、営業利益は6,920億円を目指します。
※ 2025年度の為替レート前提は1米ドル=125円



電動化領域では、インバータやモータジェネレータなど電気駆動化製品の製品をはじめとした拡販、ADAS領域では、先進安全システムのGSP3 (Global Safety Package 3) やHMI-ECUなどの搭載車種の拡大により、売上収益は増加しました。2025年度に向けて、電動化領域は1.2兆円、ADAS領域は5,200億円の売上収益を目指し、新技術の投入・拡販を進めていきます。

2025年中期方針における目指す姿の実現に向けた取り組み「グローバル経営の5本柱」

2025年中期方針の実現に向け、グローバル約16万人の仲間と共に、以下のグローバル経営の5本柱に注力します。

I. 持続経営の実現

揺るぎない強固な経営基盤の確立

財務資本、リスクマネジメント □ P.42-49、110-111

取り組み		これまでの成果と今後の方向性	
安全/品質	社会の期待やお客様の信頼に応える、盤石な安全品質基盤の構築	これまでの成果	・TQM (Total Quality Management: 総合的品質管理) の理念に原点回帰し、正しい仕事の仕組みを浸透・定着
		今後の方向性	・風通しの良い職場風土の深化・定着 ・ソフトウェアや非車載などの新規拡大領域に対する安全・品質基盤の盤石化
危機管理	環境変化に即座に対応可能なリスクマネジメントのレベルアップとその実践を通じて、社会的責任を果たす	これまでの成果	・有事発生時の対応ルールを明確化し、全リスク項目への予兆管理の導入を完了 ・リスク対策立案の新プロセスを(株)デンソーで試行
		今後の方向性	・有事発生時の初動対応力の一層の強化と徹底 ・新プロセスのグループ会社への展開と定着
収益	事業ポートフォリオの変革を推進し、強固な収益基盤を確立	これまでの成果	・電動化・先進安全製品の拡販など、注力領域の成長と、内燃製品の事業譲渡などの総仕上推進による、理念と収益を両立させる事業ポートフォリオの入れ替えを加速 ・材料費高騰などの影響を精緻に分析し、お客様やサプライヤーと合意の上、適切な価格反映を実施。業界を挙げた競争力強化に向け、価格変動の正の循環を促す構造変革に向け、業界団体と連携してルールづくりを推進
		今後の方向性	・事業譲渡に向けた活動を継続するとともに、成長事業においてはアライアンスの重点5領域(電動化・ADAS・半導体・新事業・ソフトウェア)を決定し、全社横断組織で推進

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

製造資本、知的資本 □ P.57-67

取り組み		これまでの成果と今後の方向性	
1	コア6カスタマイズ・データ活用でパフォーマンスを最大化し、最善の価値・体験を誰よりも早くステークホルダーに提供	これまでの成果	・製品構想段階からお客様との先行開発を実施し、お客様ニーズを捉えた拡販活動中 ・全社先行開発の重点戦略や仕組み、体制を決定
		今後の方向性	・多様化するニーズに対し、デンソーのコア技術領域とカスタマイズ技術領域を見極めた製品のラインナップを固め、製品別の拡販戦略を強化していく ・先行開発技術の早期確立と事業への適応加速 ・基幹業務のグローバル連携とデータ一元化を通じた、サステナビリティ経営の進化
2	競争力ある生産再編を推進し、デジタルツイン実装/自動化の進化により、全世界の工場の景色を変革	これまでの成果	・事業ポートフォリオの変革を踏まえ、生産供給戦略と次世代工場ロードマップを策定
		今後の方向性	・生産供給戦略の着実な実行と、次世代工場実現へのシステム開発と実装を開始

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

資本戦略、事業別概況 □ P.42-95

取り組み		これまでの成果と今後の方向性	
1	基盤事業の立て直しとBEV製品への事業ポートフォリオ転換の実現	これまでの成果	・インバータ、熱マネジメントなどの電動化領域売上収益は、開発・生産体制の強化により、海外のお客様を含めて拡販が順調に進捗(2023年度実績: 9,020億円) ・戦略実現に必要な人的リソースを検証
		今後の方向性	・電動化をはじめとした成長領域のさらなる拡販の実現と、グローバルでの生産再編や事業譲渡を含む総仕上の加速による抜本的な収益構造の改革を推進 ・必要人的リソースを具体化し、リソース捻出・創出を加速

● 環境 ● 安心 ● 新事業 ● 企業基盤

取り組み		これまでの成果と今後の方向性
2	内燃領域の総仕上と新エネルギー事業の事業化を加速し、カーボンニュートラルに貢献	これまでの成果 <ul style="list-style-type: none"> お客様やサプライチェーンと連携した総仕上シナリオを作成し、事業譲渡を7件遂行* (2024年9月末時点) 株式会社デンソー福島にてグリーン水素製造と工場内での水素活用についての実証を開始。2024年より工場内で製造した水素を使用し、お客様へ納品するラジエータの製造を開始 * 事業譲渡検討開始の基本合意案件を含む
		今後の方向性 <ul style="list-style-type: none"> グローバルでの生産再編と事業譲渡の推進により、業界競争力の強化とサプライチェーン全体視点での総仕上を加速 新エネルギー事業は、水素製造から利活用までのパッケージを構築し、工場の規模に応じて導入できるモデルを実現。さらに、クルマなどへの実証範囲を拡大
3	多様化するお客様のニーズに柔軟に対応できる電動化の構えを早期に確立させ、確実に拡販・成長を実現	これまでの成果 <ul style="list-style-type: none"> エレクトリフィケーションシステム事業グループと、システム対応力のあるパワトレインシステム事業グループのチームを一体化し、お客様視点に立ったシステムでの開発・拡販活動を推進
		今後の方向性 <ul style="list-style-type: none"> 各種製品競争力の磨き上げと、熱マネジメントを含む幅広い品揃えを活かしたシステム提案力により、多様化するお客様ニーズへの対応力を強化
4	エレクトロニクス・ソフトウェア技術の強化をやり切り、環境・安心の理念への貢献と事業成長の実現	これまでの成果 <ul style="list-style-type: none"> クルマ全体のエレクトロニクス技術の知見を活かし、お客様に寄り添って電子プラットフォームを共創することでECU拡販を推進中
		今後の方向性 <ul style="list-style-type: none"> さらなる拡販や、グローバルでのソフトウェア開発競争力強化で、事業成長を加速

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

環境・安心戦略、環境価値の最大化に向けた取り組み (TCFD) □ P.37-41、70-73

取り組み		これまでの成果と今後の方向性
1	省エネ革新技術により、グローバルで競争力のあるカーボンニュートラル工場へ変革	これまでの成果 <ul style="list-style-type: none"> 欧州全生産拠点および国内9製作所でカーボンニュートラルを達成 2025年度クレジット利用を含めたカーボンニュートラル達成の目途付け 2030年度までの温室効果ガス排出量の削減目標について、国際的イニシアティブ「SBTi (Science-Based Targets Initiative)」によるSBT認定を取得 グリーン水素製造と活用に関する実証を開始
		今後の方向性 <ul style="list-style-type: none"> 2035年度カーボンニュートラル達成に向けたガスの脱炭素化などの具体策立案 サプライチェーン全体のカーボンニュートラル実現支援の加速
2	再生可能エネルギー調達の安価かつ長期安定供給を実現	
3	強固な仲間づくりで、エネルギー事業開発を推進・確立	

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

優先取組課題 (マテリアリティ)、知的資本 □ P.32-33、60-67

取り組み		これまでの成果と今後の方向性
1	デジタルツイン社会を支える最先端技術開発と社会実装の推進	これまでの成果 <ul style="list-style-type: none"> 新領域に関する成長目標 (2035年度売上収益構成比20%) を宣言 最先端の施設園芸技術を持つオランダのセルトン社を子会社化。デンソーの自動化技術・環境制御技術・DX技術などを組み合わせた施設園芸ソリューションをグローバルに提供
		今後の方向性 <ul style="list-style-type: none"> 新領域でのビジネスモデルや組織体制、パートナー企業など成長戦略の具体化と実行加速
2	技術の磨き上げと組み合わせで新しい価値をつくり出すとともに、ダイナミックに社会に普及させる成長シナリオを構築	
3	新たなビジネスモデルに対応したスピード・柔軟性のある仕事の進め方の確立と、非財務KPIの設定	

● 環境 ● 安心 ● 新事業 ● 企業基盤