2025年中期方針、目標と成果

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。「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

環境

	2024年度実績	2025年中期方針目標	2035年度目線
■ モノづくり	工場CO_2排出量 76%削減 (2020年度比)	カーボンニュートラル (クレジット利用含む)	クレジット利用なしの 完全なカーボンニュートラル
■ モビリティ製品・ エネルギー利用	電動化関連製品の グローバル供給体制拡大 水素の利活用普及に向けた 実証実験	電動化関連製品(インバータ・ 電池ECU)の拡販 エネルギー事業の市場投入 目途付け	モビリティ製品・エネルギー 利用による カーボンニュートラル
■ 環境関連の売上収益	2024年度実績 10,100億円	2025年中期方針目標 12,000億円	2035年度目線 電動化の伸長と 非車載事業による さらなる収益拡大

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

安心

	2024年度実績	2025年中期方針目標	2035年度目線
■ 交通事故死亡者 ゼロに向けて	ADAS製品の拡販／ 普及拡大	新型ADAS製品市場投入 事故シーンカバー率 56%	ヒトとの連携による 唯一無二の安心価値提供 事故シーンカバー率 100%
■ 働く人の支援	全自動収穫ロボット「Artemy®」 欧州地域で受注開始	パートナー連携を通じた 事業化方針の確立	エネルギー・FA・食農領域の 新たなビジネス開始
■ 安全関連の売上収益	2024年度実績 5,030億円	2025年中期方針目標 5,200億円	2035年度目線 HMI連携によるADAS事業成長 非車載領域での 安心価値事業化

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

財務資本、リスクマネジメント P.41–47、98–99

取り組み	2024年度までの成果	今後の課題・取り組み方針
安全・品質 盤石な安全品質基盤の構築	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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	• 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

知的資本、製造資本 P.53–60

取り組み	2024年度までの成果	今後の課題・取り組み方針
業務プロセスの変革	• 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	• 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	• 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)	• 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

資本戦略、事業別概況 P.40–82

取り組み	2024年度までの成果	今後の課題・取り組み方針
成長領域の拡大と縮小事業の総仕上	• 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)	• 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

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) P.34、35、64–67

取り組み	2024年度までの成果	今後の課題・取り組み方針
業界全体を通じたカーボンニュートラルの牽引	• 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CO_2材、再エネ導入開始	• 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

優先取組課題(マテリアリティ)、知的資本 P.28–30、53–57

取り組み	2024年度までの成果	今後の課題・取り組み方針
非モビリティ領域での製品・ソリューション提供	• 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	• 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成り立っています。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。

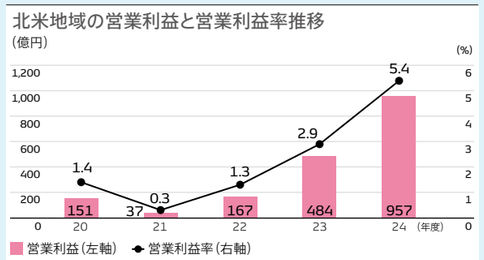
これらの活動を通じ、自社のポジションや強みが明確になり、各社の役割再定義に向けた検討が加速しました。参加した有志会社間で共通課題解決に向けた交流が深まっただけでなく、活動を通じて各グループ会社の経営陣と対話する中で、メンバーと経営陣間で考えのギャップが浮き彫りになるなど、各社がより明確に課題を認識し、経営に対する目線を合わせることにもつながりました。分析結果や各社の価値創造ストーリー、および議論により見出された課題は、次期中期経営計画に反映し、さらなる経営の高度化に向けた実践の確かな軸にしていきます。

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