

## 2025年長期戦略・2021年中期方針の成果

2030年長期ビジョン実現のための道筋として、2017年に、2025年度を達成年度とする「2025年長期戦略」を策定しました。さらに、2025年長期戦略を確実に進捗させるための3カ年行動計画として、2021年度を達成年度とする「2021年中期方針」も定め、これらの施策を推進することで、持続可能な社会への貢献と、企業価値の向上を目指しました。活動の成果は、以下の通りです。

### 2021年中期方針とReborn21の関係性

2018年度より2021年中期方針に基づく行動計画を着実に実行していましたが、2019年度に新型コロナウイルス感染症や、過去に例を見ない規模の品質問題などのデンソーの基盤を揺るがす事態が発生。そこで、2021年中期方針に対し、その進捗と最新の事業環境を反映し、2021年中期方針を「質の高いデンソー」に生まれ変わる変革プランReborn21として、新たな目標に置き換えました。

### 注力4分野の成長

車両視点での価値追求により、モビリティ新領域の事業化を加速し、成長を牽引

<p><b>電動化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2018～2021年度エレクトリフィケーショングループ累計研究開発投資額：約2,000億円</li> <li>電動化普及に向けた駆動モジュール開発・販売の合併会社「株式会社BluE Nexus」を設立</li> <li>電動化製品群ブランド「ELEXCORE」誕生</li> <li>世界最高レベルの熱マネジメントシステムの開発・市場投入</li> </ul>	<p>インバータ生産台数</p> <p>2018年度 (除く広瀬製作所) 約80万台</p> <p>2021年度 約310万台</p> <p>+290%</p>
<p><b>先進安全／自動運転</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2018～2021年度AD&amp;ADAS事業部累計研究開発投資額：2,450億円</li> <li>統合制御ソフトウェア開発の合併会社「株式会社J-QuAD DYNAMICS」を設立</li> <li>後付け「ペダル踏み間違い加速抑制装置」などの既販車向け製品の拡充</li> <li>予防安全システム向け製品「Global Safety Package 3」開発・市場投入</li> </ul>	<p>ミリ波レーダ生産台数</p> <p>2018年度 約410万台</p> <p>2021年度 約830万台</p> <p>+100%</p> <p>画像センサ生産台数</p> <p>2018年度 約330万台</p> <p>2021年度 約620万台</p> <p>+90%</p>
<p><b>コネクティッド</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社デンソーテン(旧：富士通テン株式会社)を子会社化し、コネクティッド領域の競争力強化</li> <li>クラウド型タクシー配車システムの開発・市場投入</li> <li>ドライブレコーダーのデータを活用した事故防止支援サービスの開発・市場投入</li> <li>ウーバー・ATGなどへの出資による技術開発の加速</li> <li>モビリティサービス事業者向けデジタルキーシステムを開発、北米で事業化</li> </ul>	
<p><b>非車載事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年売上3,000億円を宣言</li> <li>工程合理化ソリューション「Dシリーズ」を開発・市場投入</li> <li>小型モバイル冷凍機「D-mobico」をヤマト運輸株式会社と連携して開発・市場投入</li> <li>QRコードとブロックチェーンを用いたトレーサビリティシステムを開発</li> </ul>	

### 既存事業の収益力強化

将来の成長を支える万全な収益基盤を構築

- 変動対応力の強化：F-IoT導入による生産性向上、グローバル生産供給体制の再編など
- 固定費の低減：機能分担会社の再編・集約、ソフトウェア領域の研究開発効率化など

### 圧倒的競争力実現のための技術開発

コンポーネントおよびシステムの圧倒的な競争力強化のため、ECU／半導体／センサ／モータの技術開発を集約（詳細は次ページをご参照ください）

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を生む基盤	事業別概況	コーポレートガバナンス	コーポレートデータ
----------	----------	-------------	----------------	------	------------	-------	-------------	-----------

### 経営改革5本の柱

2030年長期ビジョンの実現には、桁違いのスピード感を持った組織と、活力ある現場へと変革することが重要です。そこでデンソーは、「経営改革5本の柱」を掲げ、組織能力を高め、闘える組織になるべく、大きな経営改革に取り組みました。

経営改革5本の柱	成果と事例	評価
<p><b>1. 車両視点の強化と技術開発の集約</b></p> <p>目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業・機能横断で車両視点を強化</li> <li>ECU／半導体／センサ／モータの技術開発の集約・強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>車両を俯瞰して価値を創出する横断組織の設置(エネルギーマネジメントグループ、先進デバイスグループ)</li> <li>コンポーネント売りから、クロスドメイン開発・顧客アプローチへ深化</li> <li>トヨタグループ連携によるシナジーを通じた開発力強化</li> </ul>	○
<p><b>2. 先端R&amp;D機能の改革</b></p> <p>目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本社が世界各地のラボを束ねる</li> <li>アジャイル開発の推進と、産学官とのパイプを強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンスの推進、世界各地にラボ設置</li> <li>欧米を中心とした技術渉外活動によるルールメイキングへの参画</li> <li>各地域本社主導で技術トピックを議論するGIC*を開始、グローバルな仮説・戦略構築・先端技術探索を推進</li> </ul> <p>* GIC : Global Intelligence Consolidation</p>	○
<p><b>3. 事業部の進化と小さく強い本社</b></p> <p>目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>機能部門は、管理業務の最小化で価値創造を具現化・プロサービスの提供</li> <li>事業部門は、やめることを決め、スピードX倍の経営を実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デンソー流ROICを用いた事業ポートフォリオ策定による総仕上*活動の推進</li> <li>決裁金額基準の引き上げや業績フォロー簡素化により事業部門へ責任と権限を委譲</li> <li>機能部門の専門性の向上や、DXによる効率化などを通じた人財配置の見直し、事業部門へのパワーシフトの実行</li> </ul> <p>* 総仕上：事業ポートフォリオ戦略に基づく、特定事業・製品のクローズ・縮小(事業譲渡含む)</p>	○
<p><b>4. グローバル経営の刷新</b></p> <p>目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各地域が、地域事情をタイムリーに捉え、PDCAサイクルを自律的に回している</li> <li>各地域が、センサ役として本社をリード</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域内PDCAにとどまらず、R(research)とS(suggestion)の役割を通じ、地域の強みを活かした情報発信と戦略構築体制を確立</li> <li>各地域の事業を率いる「地域事業長」を定め、地域CEOと戦略の立案・実行をリード</li> <li>地域主導のリソース配分の見直しや機能統廃合</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進による海外人財の活躍</li> </ul>	○
<p><b>5. 働き方の大改革</b></p> <p>目指す姿</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界に伍すIT基盤を構築</li> <li>DXで個の力を引き出し、新たな価値創造にチャレンジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオ変革を実現する人財ポートフォリオ戦略を構築</li> <li>オフィス部門のDXは順調に推進</li> <li>工場部門のDXは、(株)デンソー工場の500ラインに導入を完了、2022年度以降は国内外グループ会社への拡大を推進</li> </ul>	△

### 戦略の成果と今後について

改革に向け、取り組みの進捗は順調です。社内での振り返りを踏まえ、以下の重点取り組みについて、2025年中期方針に反映しました。

#### 今後の取り組み

- 2035年の世界観を構想し、バックキャストでデンソーのあり方・戦略を再検討する
- 事業領域が広がる中、新事業として取り組む領域を明確化する
- 事業ポートフォリオ変革を実現する人財ポートフォリオの具体化と実行の加速を行う
- 工場部門のDX化に注力し、17万人が個の力を最大限発揮できる職場をつくる