

2 2025年中期方針

Reborn21などを通じた戦略実行・企業基盤の立て直しを経て、私たちは今ようやく、スタート台に立つことができました。2022年度からは、創業以来培ってきたデンソーらしさを大切に、世の中になくてはならない会社を目指し、私たちにしかできない価値を創造し、事業の成長を通じて、社会課題の解決を目指します。そのためのグローバル17万人の指針となるのが、新・2025年中期方針です。

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。

グローバル経営の5本柱

I. 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.57-64, 114-115

実現に向けた主な取り組み

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
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
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

II. 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.68-71

実現に向けた主な取り組み

1	コア&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
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

III. 業界・パートナーとともに、成長と総仕上げをやり切り、事業構造を変革

財務資本・知的資本・事業別概況 □ P.57-64, 70-71, 81-97

実現に向けた主な取り組み

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
2	内燃領域の総仕上げと新エネルギー事業の事業化を加速し、理念実現(カーボンニュートラル)に貢献
3	多様化するお客様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
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

IV. 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 □ P.50-55

実現に向けた主な取り組み

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
2	再生エネルギー調達の高効率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

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
----------	----------	-------------	----------------	------	------------	-------	-------------	-----------

V. 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.40-41, 70-71

実現に向けた主な取り組み

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
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



目指す姿

グローバル経営の5本柱をグローバル17万人の総智・総力で推進することで目指す姿を定めました。

環境	世界に先駆けて、「環境ニュートラルな製造業」となり、社会づくりに貢献	モビリティ製品 エネルギー利用	カーボンニュートラル【2035年】 【製品】2020年度比 ▲50% 【エネルギー利用】2020年度比 ▲50% ※ 基準値：2020年度モビリティ製品によるCO ₂ 排出量
		モノづくり	クレジット利用なしによるカーボンニュートラル【2035年】 (2025年はクレジット利用によるカーボンニュートラル)
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	AQI* < 50の空間提供【2025年】
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

目指す姿の実現に向けた主なマイルストーン (2025年度)

ROE 10%超	営業利益率 10%	売上収益 6.7兆円
電動化領域売上 1兆円	ADAS領域売上 5,000億円	