

2 2025年中期方針

Reborn21で築いた経営基盤を土台として、創業以来培ってきたデンソーらしさを大切にしながら、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年までにどのような活動に注力し、どのような姿を目指すのかという道筋と目標を示すものです。

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、人材への投資を第一に、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、「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	【2035年度目標】 ▲50% (2020年度比) ※ 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	【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)
安心	安全	交通事故死亡者ゼロ社会の実現	交通事故死亡者ゼロ	
	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

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 電動化領域売上収益：1兆円 ADAS領域売上収益：5,000億円

2023年度の目標

ROE：9.3%* 営業利益率：9.0%* 売上収益：6.7兆円* 電動化領域売上収益：8,400億円 ADAS領域売上収益：4,350億円 * 2023年度第1四半期決算時点

2022年度の実績

ROE：7.3% 営業利益率：6.7% 売上収益：6.4兆円 電動化領域売上収益：6,800億円 ADAS領域売上収益：3,910億円

グローバル経営の5本柱

2025年中期方針における目指す姿の実現に向け、グローバル約17万人の仲間とともに、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 □ P66-73, 114-116

取り組み		進捗と今後の方向性
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	進捗 ・TQM (Total Quality Management : 総合的品質管理) の理念に原点回帰し、経営基盤を強化することで、KPIを概ね達成 今後の方向性 ・モビリティ社会の変化やお客様要求を先取りした体制整備を促進
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	進捗 ・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導入を完了 今後の方向性 ・新事業領域のリスクや地政学リスクのマッピング・モニタリングを行い、変容するリスクへの構えを構築
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	進捗 ・電動化・先進安全製品の拡販など、注力領域の成長実現と、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、お客様やサプライヤーと合意の上、価格反映を実施。業界の商習慣変革に向け、業界団体と連携してルールづくりを推進中 今後の方向性 ・引き続き事業譲渡に向けた活動を推進するとともに、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 □ P78-88

取り組み		進捗と今後の方向性
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	進捗 ・製品構想段階からお客様との先行開発を実施し、お客様ニーズを製品コンセプトに織り込み拡販活動中 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品揃えを固め、製品別の拡販戦略を強化していく
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	進捗 ・事業ポートフォリオの変革を踏まえ、拠点の統廃合など、競争力ある再編を実行中 今後の方向性 ・次世代工場の実現に向け、開発ロードマップの策定と推進、汎用生産システムの開発と実装を進める

III. 事業ポートフォリオ変革

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

事業別概況・財務資本・知的資本 □ P48-65, 66-73, 80-88

取り組み		進捗と今後の方向性
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	進捗 ・インバータ、熱マネジメント、電源システム製品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(2022年度実績: 6,800億円) 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げの加速による基盤事業の抜本的な収益構造の改革を推進

取り組み		進捗と今後の方向性
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、カーボンニュートラルに貢献	進捗 ・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5件遂行*(2023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 今後の方向性 ・グローバルでの生産再編と事業譲渡の推進により、内燃領域の総仕上げを加速 ・新エネルギー事業は、工場のみならずクルマなどへ実証の範囲を拡大予定 *事業譲渡検討開始の基本合意案件を含む
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	進捗 ・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ー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 ・SiC/パワー半導体を搭載したインバータを開発。LEXUS初のBEV専用モデルLEXUS新型「RZ」のeAxleに搭載 今後の方向性 ・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る、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	進捗 ・クルマ全体のエレクトロニクス技術の知見により、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 ・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 □ P42-47

取り組み		進捗と今後の方向性
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	進捗 ・「カーボンニュートラルと経済性の両立」という方針のもと、グローバルで省エネ投資、太陽光パネルなどの自家発電投資を実施 今後の方向性 ・中長期視点では、材料・工法に踏み込んだカーボンニュートラルなモノづくり技術開発を推進
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	進捗 ・日本の生産拠点(安城・西尾・広瀬・福島)および欧州全生産拠点に再生可能エネルギーを導入(再エネ比率23%) 今後の方向性 ・中期の調達計画・方針を軸に、市場価格動向を見ながら経済的に最適となるよう導入拠点を選定し導入を推進
3	強固な仲間づくりで、エネルギー事業開発を推進・確立	進捗 ・水素・CO ₂ 回収事業において、グリーンイノベーション基金の活用やお客様との実証実験に向けた基本計画の合意が進捗 今後の方向性 ・お客様との実証実験を通じて、ノウハウ・アライアンス・サプライチェーンを構築し、国などとも連携しながら、早期事業化を推進

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 □ P36-37, 80-88

取り組み		進捗と今後の方向性
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	進捗 ・激しい事業環境の変化や起こりうる社会課題に対して先手を打つために、2050年のメガトレンドから2035年の社会課題の仮説を立案。デンソーの事業領域・強みからどのように社会課題解決に貢献するかという視点で「5つの流れ」に着目 ・「5つの流れ」を通じて事業成長を具現化する組織として「社会イノベーション事業推進統括部」を新設 今後の方向性 ・事業領域をモビリティから社会全体へ広げ、「幸福循環社会」に貢献するために、事業化領域の見極めとビジネス形態に沿った新しい仕事の進め方を確立
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	