

***DENSO***

Crafting the Core

デンソーグループ 2030年中期経営計画

# CORE 2030

株式会社デンソー  
代表取締役社長 CEO

**林 新之助**

2026年 3月 31日


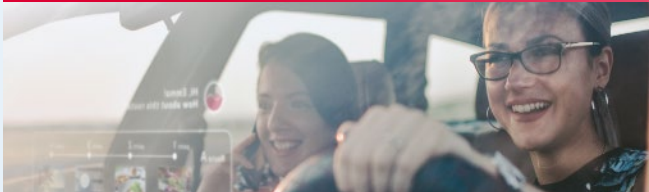

# 目次

1. 2025年中期方針 振り返り
2. 2030年中期経営計画「CORE 2030」
3. 成長戦略
4. 財務戦略

# 1

## 2025年中期方針 振り返り

# 2025年中期方針 振り返り

	モビリティ領域		新領域 (FA*3・農業等)
	電動化	知能化 (ADAS*1)	
社会へ提供したい価値	 <p><b>環境負荷の低減</b> (カーボンニュートラル)</p>	 <p><b>交通事故の低減</b></p>	 <p><b>人手不足解消・生産性向上</b></p>
お客様への提供価値・取り組み	<p>マルチパスウェイ <b>航続距離の延伸・走行性の向上</b></p> <p>省燃費・排ガス低減技術 電動化技術 (高出力化・電力損失低減等)</p>	<p>事故シーンカバー率*2 <b>56%達成</b></p> <p>高信頼なADAS製品</p>	<p><b>トータルソリューションでの困りごと解決</b></p> <p>モビリティ領域で磨いた技術を活用</p>
事業実績	<b>電動化売上1.1兆円</b>	<b>ADAS売上5,900億円</b>	<b>アライアンス強化など成長につながる布石</b>

**お客様への確実な価値提供を実現**

\*1 Advanced Driver-Assistance Systems

\*2 世の中で実際に発生している事故統計データを基に、シナリオ (追突・出会い頭等)、対象 (車・歩行者等)、衝突条件 (衝突位置・車速等) 等を事故シーンとして定義し、ADAS機能の対応可否をシミュレーションを活用しながら弊社独自の手法にて定量化した指標

\*3 Factory Automation

# 2025年中期方針 振り返り [事業・収益]

## 事業

半導体や通信技術の進化によりモビリティの付加価値が大きく増大  
将来成長を加速すべく意思を持ってリソース投入を実行

## 収益

- 車両市場を上回る売上成長を実現 [年平均成長率(20⇒25年)：車両市場 +3%、売上成長 +9%]
- 将来成長を加速させるリソース投入を実行
- 品質費用発生を抑止や部材費等の急騰への対応が課題

	20年度	25年度 <small>*3Q時点見込み</small>	25年中期方針 目標
売上高	4.9 兆円	7.4 兆円	7.0 兆円
営業利益率	3.1 %	7.2 %	10 %
ROE	3.4 %	8.1 % <small>*株主資本コスト7.8%</small>	10 %超

リソース投入と共に 付加価値向上 を目指す

## 社会課題の 深刻化

脱炭素社会への移行

交通事故

## 世界の多極化・ 多様化

情報や技術のボーダレス化

経済安全保障の重要性

## 人の価値観の 変化

AIの進化による  
人の役割や働き方の変化

# 2

## 2030年中期経営計画「CORE 2030」

目指す姿

モビリティから広がる未来社会を人の可能性で実現する企業



デンソーグループ 2030年中期経営計画

# CORE 2030

# 提供価値向上に向けた取り組みの全体像



## 拡大貢献領域(新領域)



**FA・農業**  
パートナー連携で加速



**半導体**  
産業機器・民生機器・車載でシナジー最大化

## モビリティ領域



**電動化**  
システムからコンポーネントまで進化



**知能化**  
高信頼システムで差別化



**内燃・サーマル**  
マルチパスウェイの下支えとして深化

## 基盤技術



**半導体**  
車載最適な進化



**ソフト**  
AI技術・開発スピード革新

お客様にとっての価値を高め、社会から期待され続ける企業を目指す

## 3つの成長戦略

### 第1の柱

モビリティの多様化に応える  
**商品づくりの強化**

### 第2の柱

現場に宿る実践知とAIを融合した  
**モノづくりの革新**

### 第3の柱

新たな価値創出をけん引する  
**人づくり・  
パートナー共創**

## デンソーの強み

先端研究開発力

高効率・高品質な  
モノづくり

三位一体の  
システム提案力  
(メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア)

価値創造を支える  
人財

お客様・パートナー  
とのネットワーク



# モビリティの多様な進化

それぞれの国・地域に根差し多様に進化

エネルギー事情

政策・産業動向

人々の暮らし



必ず必要とされるお客様価値を、技術で支える

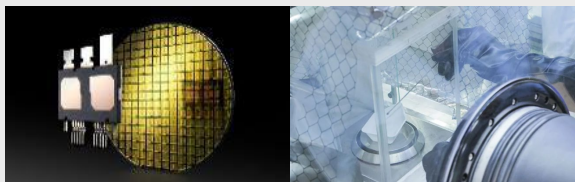
基盤技術の深化と進化



コンポーネントを束ねた  
統合システム



磨き上げた  
コンポーネント



競争力をさらに高める  
基盤技術

進化

深化

デンソーの強み

三位一体の  
システム提案力

(メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア)

先端研究開発力

2030年までの5年間  
研究開発費

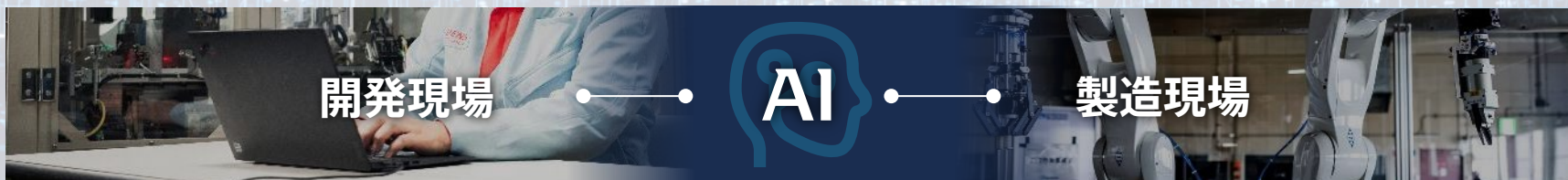
3.7兆円

2030年売上  
電動化・知能化

4兆円

お客様の競争力につながる新価値の創出に挑戦

## AIが現場に実装できる段階へ

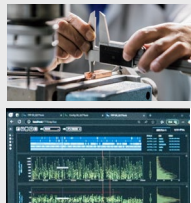


**デンソーの現場に宿る膨大な“実践知”が  
競争力を押し上げる重要な“資本”に**

デンソーの強み

高品質・高効率なモノづくりの力を支える

膨大かつ模倣困難な実践知



暗黙知

不良解析の勘所、材料・熱・流体の現象理解、  
車載品質設計、安全のDNA、車載ソフト品質

データ

工程ログ、材料・解析データ、品質データ、  
設計変更履歴、自動運転ログ



AI活用

現場に実装するAIを開発



圧倒的なQCD\*の実現

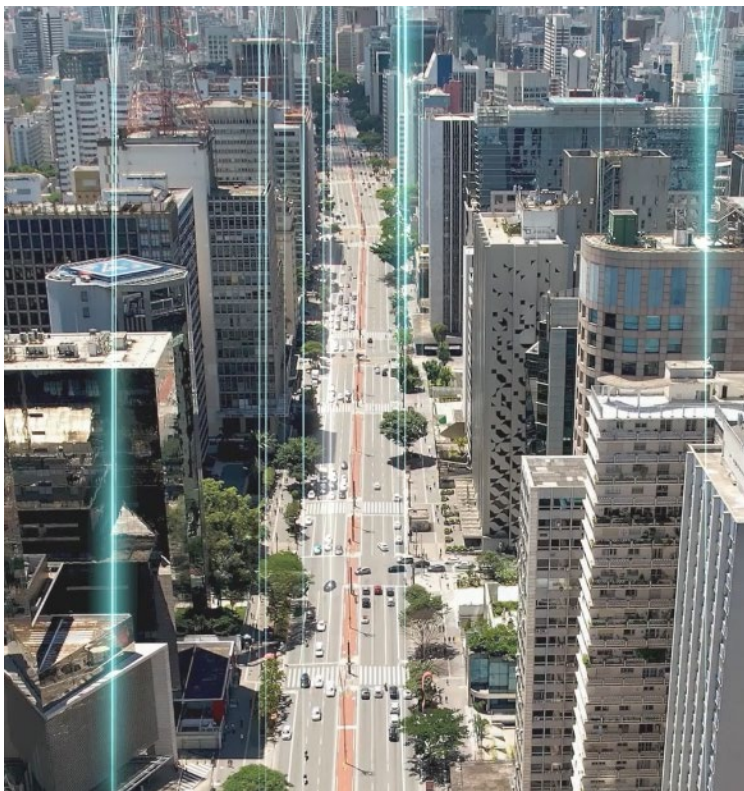
\*Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期)

人の働き方を変え、人は高付加価値業務へとシフト

人とAIの進化に挑戦する善明南新工場

(2027年竣工予定 愛知県西尾市 善明製作所内)

現場で磨かれたモノづくりの力を圧倒的な水準まで高め  
世界のモノづくりの景色を変える



モビリティ領域の  
新たな共創モデル



拡大貢献領域での  
パートナー連携



人づくり

## 社会課題の深刻化

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー、資源・エネルギーの安全保障など

デンソーの強み

お客様、パートナー、業界団体・政府との強いつながり



さまざまな関係者をつなぐ存在として、ときに先頭に立って課題を解決



共に成長できるパートナーと連携し 幅広く価値向上を実現



新たな価値創出に向けた  
**挑戦**



お客様や社会からの  
**信頼と共感**

成長の原動力は「人」。社員の挑戦を後押し

# モビリティから広がる未来社会を人の可能性で実現する企業

## 3つの成長戦略

柱1

モビリティの多様化に応える  
**商品づくりの強化**

柱2

現場に宿る実践知とAIを融合した  
**モノづくりの革新**

柱3

新たな価値創出をけん引する  
**人づくり・パートナー共創**

## 投入 (2030年までの5年間累計)

事業投入

**6.6兆円**

研究開発

**3.7兆円**

設備投資

**2.2兆円**

価値創造基盤 (IT・知財・人財)

**0.7兆円**

戦略投資

**+α兆円**

## 財務指標 (2030年)

売上

**8兆円**  
以上

電動化・  
知能化

**4兆円**

FA

**3,000億円**

農業

**1,000億円**

営業利益

**10%** 以上

ROE

**11%** 以上

投入/株主還元

**8兆円** 以上  
[26-30年度累計]

事業投入 **6.6兆円**

配当 **1.0兆円**

戦略投資  
自己株式取得 **+α兆円**

CORE 2030への決意



デンソーの原点

技術とモノづくり、そして人の力で、  
より良い製品・サービスを  
お客様に届ける



# Crafting the Core



お客様や社会にとって本当に必要な  
新たな「CORE」を創り続けていく

# 3

## 成長戦略

# 成長戦略の全体像

## 第1の柱

モビリティの多様化に応える

**商品づくりの強化**



基盤技術と統合システム開発により  
多様なお客様ニーズに応える

/安心/  
**交通事故死亡者ゼロ**

高信頼性・高品質なADASシステムにより  
多様なお客様が求める安全性能を実現

## 第2の柱

現場に宿る実践知とAIを融合した

**モノづくりの革新**



**設計開発**

プロセスへのエージェントAI実装



**製造**

工場へのフィジカルAI実装

## 第3の柱

新たな価値創出をけん引する

**人づくり・  
パートナー共創**



**戦略の実現を支える人財の増強**

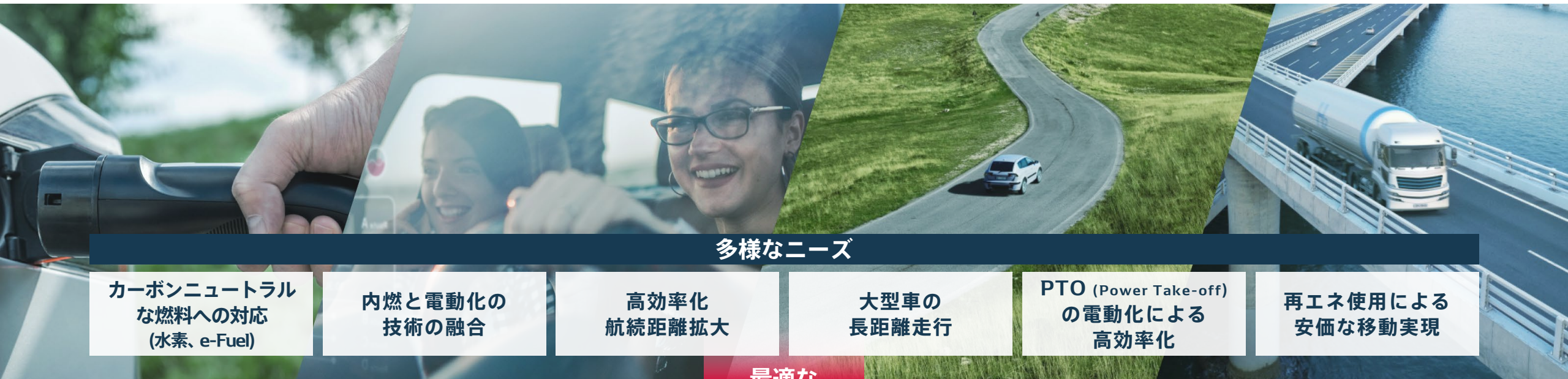
車両視点のシステム人財育成  
事業戦略と連動した機動的な人財ポートフォリオ



**パートナーとの共創**

モビリティ領域での業界連携の加速  
拡大貢献領域での異業種アライアンス強化

# カーボンニュートラル実現に向けた開発戦略



多様なニーズ

カーボンニュートラルな燃料への対応  
(水素、e-Fuel)

内燃と電動化の  
技術の融合

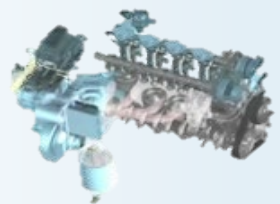
高効率化  
航続距離拡大

大型車の  
長距離走行

PTO (Power Take-off)  
の電動化による  
高効率化

再エネ使用による  
安価な移動実現

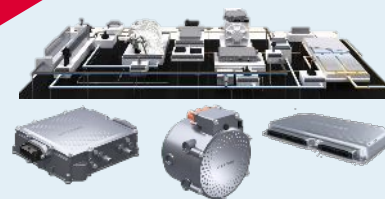
最適な  
選択肢を提供



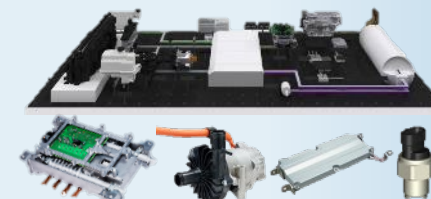
ICE\* システム  
\*Internal Combustion Engine



HEV・PHEVシステム



BEV システム



FCEV システム

社会システム連携  
(走行中無線給電等)  
領域拡大

## ICE・HEV・PHEV・BEV・FCEVまでカーボンニュートラル化に向けた技術開発

# カーボンニュートラル実現に向けた開発戦略

## 選択肢の多様化 (車両メーカー × パワートレイン)



ICE      HEV      PHEV      BEV      FCEV

★本日説明

進化

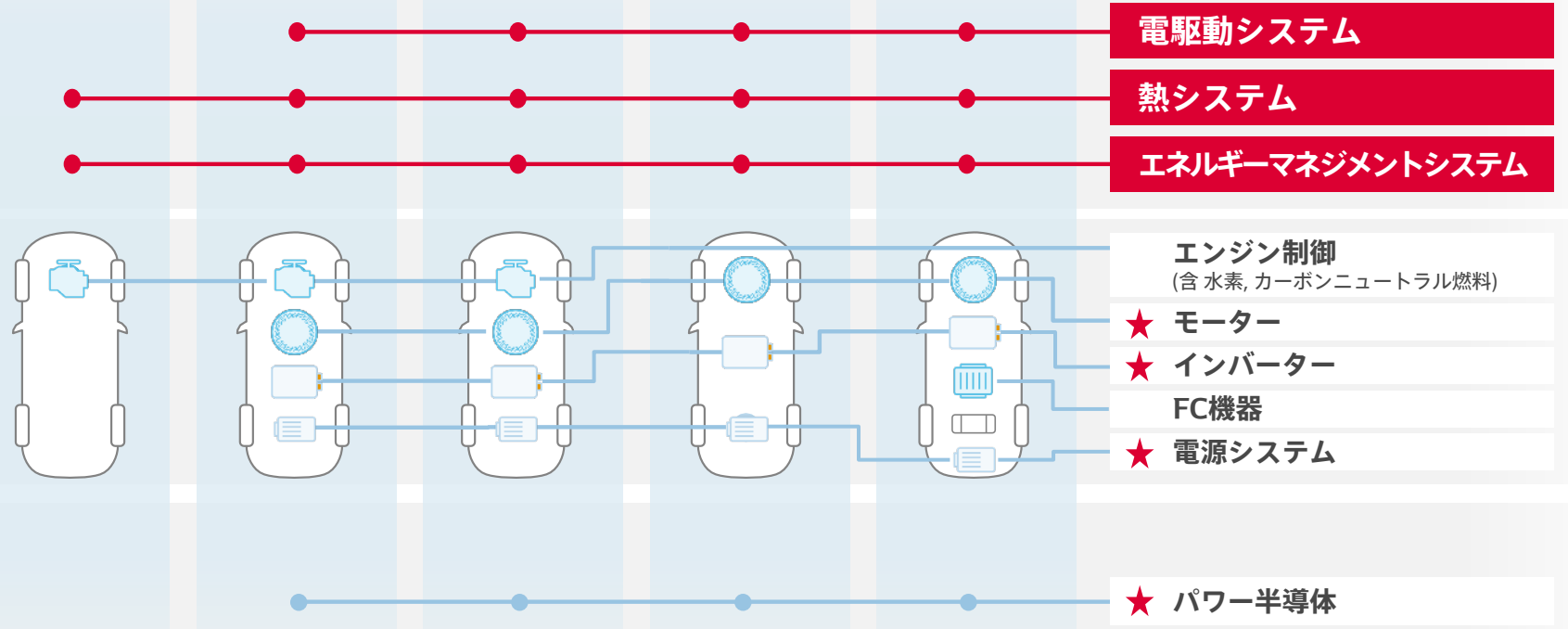
コンポーネントを束ねた  
統合システム



磨き上げた  
コンポーネント

深化

競争力をさらに高める  
基盤技術



「基盤技術」と「統合システム開発」により、多様化するお客様ニーズに貢献する

# 電駆動システム

## デンソーの強み

提供価値

コア部品の強み

カーボン  
ニュートラル

航続距離延伸

走行性能向上

快適空間

低損失

高機能

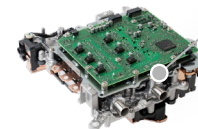
小型

## 新型BEV用インバーターの事例

e-Axle  
(BluE Nexus 製)

インバーター

コアモジュール



低損失パワー半導体

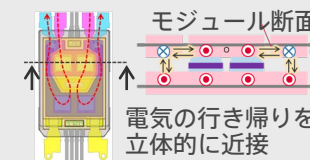
独自3次元構造SiC



世界最小オン抵抗

素子を活かす駆動技術

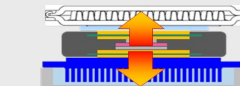
樹脂絶縁による並列配線



電流切替時の損失削減

熱を制する冷却技術

両面冷却技術



両面冷却と  
楕円ピンフィン

高冷却性能

損失

サイズ

従来品

新型

← 70%

従来品

新型

← 30%

※コアモジュールの  
同一仕様比較  
(25年1月当社調べ)

システム化で高まる発熱密度に対し、独自の冷却技術を進化させ、  
小型・高性能な電駆動システムを実現

# 電駆動システム コア部品・コンポーネントの進化

## インバーター



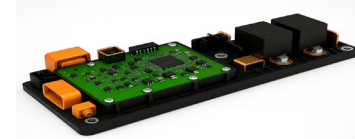
競合比

## モーター (MG)



競合比

## 電源システム



競合比

小型

パワー半導体/配線の  
基板内部実装技術

体格

▲50%

30年度以降 市場投入可

高出力密度な  
高占積巻線構造

ネオジム  
磁石相当

30年度 市場投入可

J/BへのBMS/ESU統合※

半導体による  
リレー/ヒューズ統合

体格

▲60%

30年度以降 市場投入可

高機能

低結晶欠陥・低オン抵抗  
の内製SiC技術深化

電力損失

▲50%

28年度 市場投入可

低資源リスクの  
重希土類フリー磁石

磁力性能

ネオジム  
磁石相当

29年度 市場投入可

半導体リレーと  
サージ抑制回路による  
高信頼な高速遮断

遮断時間

1/100

30年度以降 市場投入可

低損失

温調熱源を補う  
電動パワートレイン  
創熱制御

発熱量

3倍

29年度 市場投入可

低環境負荷な  
磁石レス化

CO<sub>2</sub>排出

▲34%

30年度 市場投入可

独自磁気回路の  
走行中無線給電システム

充電時間  
EV距離の  
不安解消

29年度 市場投入可

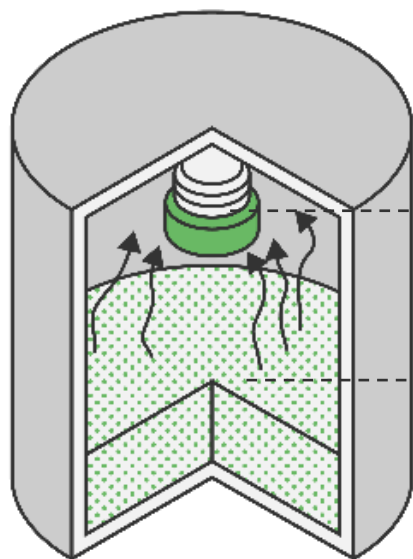
※J/B：ジャンクション・ブロック BMS：バッテリーマネジメントシステム  
ESU：DCDCコンバータ&オンボードチャージャー

技術力で幅広いコンポーネントの競争力を磨き上げ、電動化の機能向上に貢献

## 結晶成長

### 昇華法

2200 deg.



SiC 単結晶

原料ガス

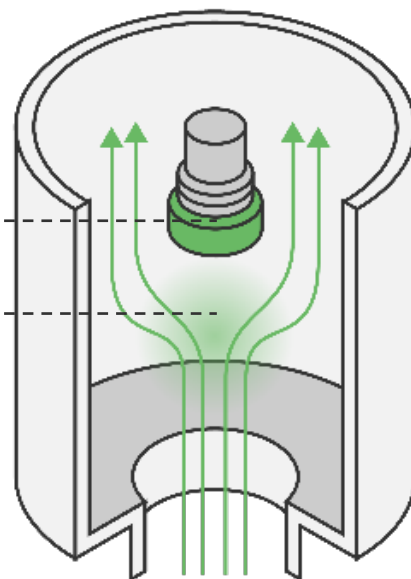
バルクパウダー

×15

高い成長率

### ガス法

2500 deg.



## ウエハコスト低減



▲30%以上

## CO<sub>2</sub> 排出量低減

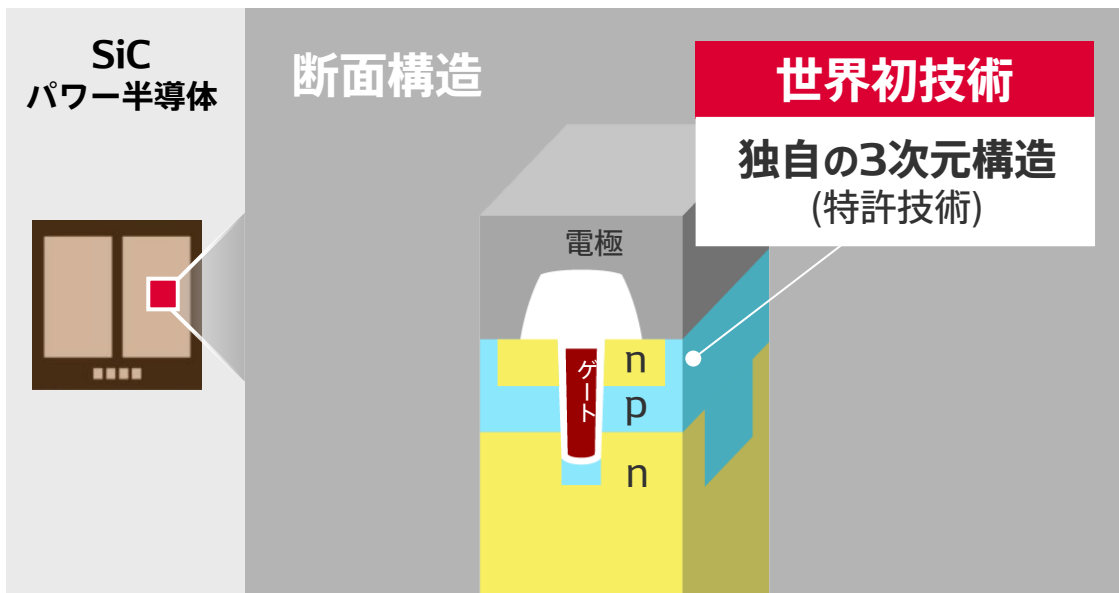
▲90%以上

世界初技術\*

27年度 市場投入可

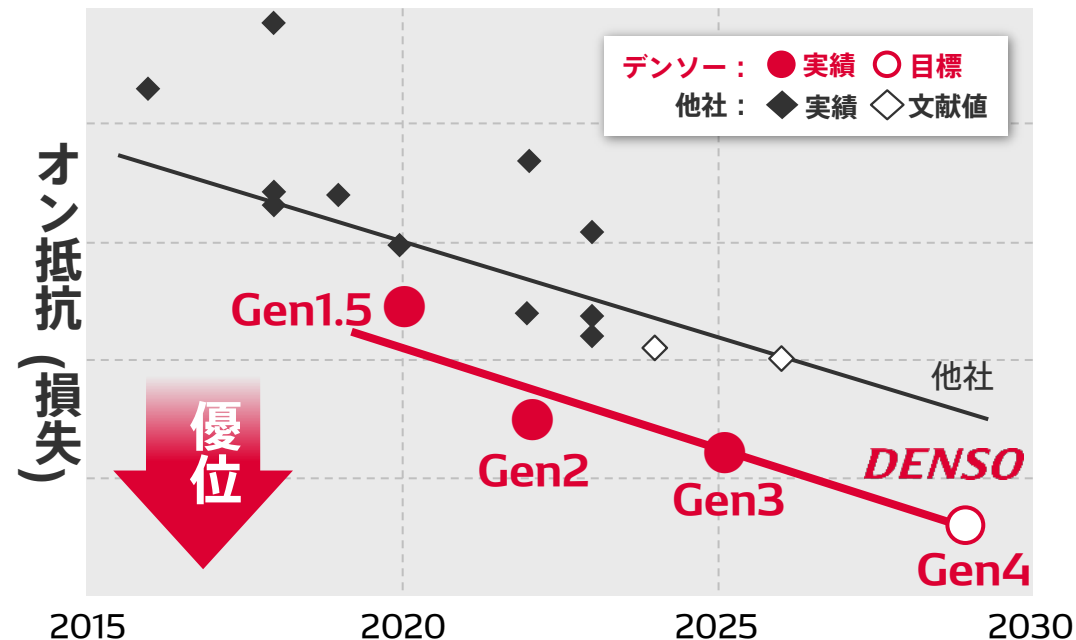
\*自社調べ

## デバイス構造



高い品質を確保

## 性能

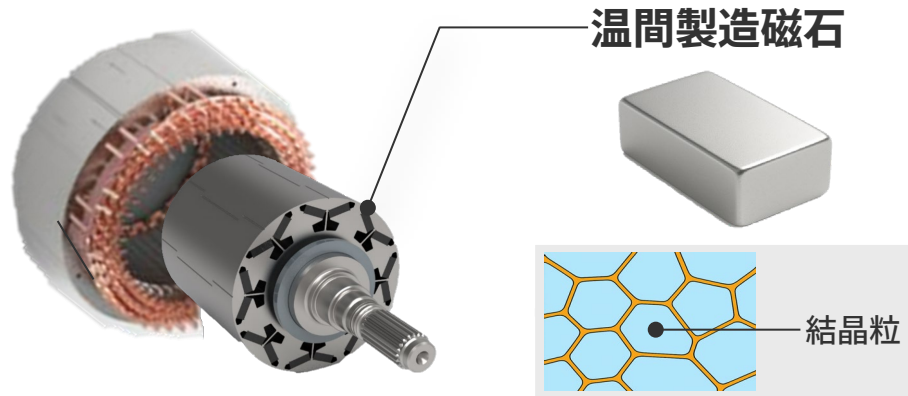


低損失化で業界をリード

独自の内製技術を進化させ、コスト・性能両面で圧倒的な価値を提供

# コア部品の進化 ~モーター~

## 1. 重希土類フリーモーター



- ・ 押出加工による温間製造でCO<sub>2</sub>削減
- ・ 結晶粒の微細・整粒化で重希土類添加不要
- ・ 着磁方向・磁石配置の最適化でトルク密度向上

世界初技術\*

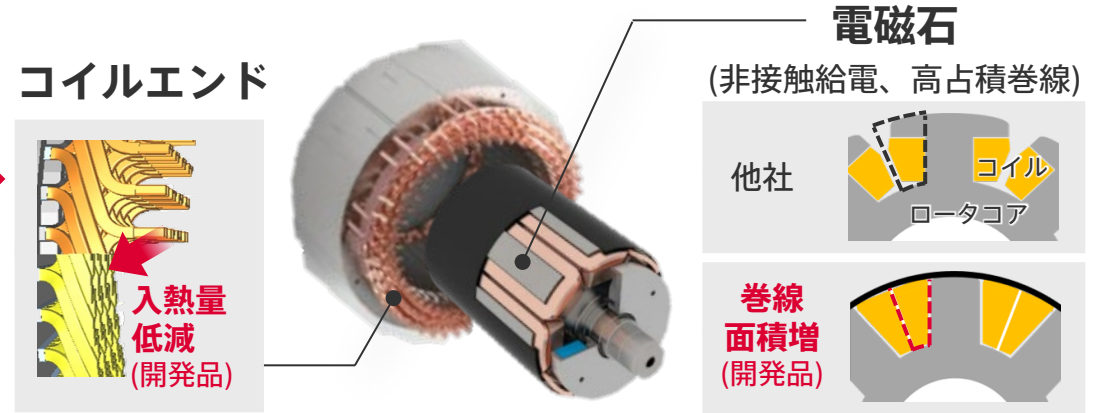
29年度  
市場投入可

CO<sub>2</sub>排出  
▲22%  
削減

小型高性能  
(トルク密度)  
ネオジム  
磁石品相当

\*自社調べ

## 2. 磁石レスモーター



- ・ 磁石に代わり電磁石を採用
- ・ 非接触給電・高占積巻線構造で低コスト高トルク密度を実現
- ・ 低入熱な接合方法を最適化(TIG → レーザー溶接)し小型・高出力密度化

世界初技術\*

30年度  
市場投入可

CO<sub>2</sub>排出  
▲34%  
削減

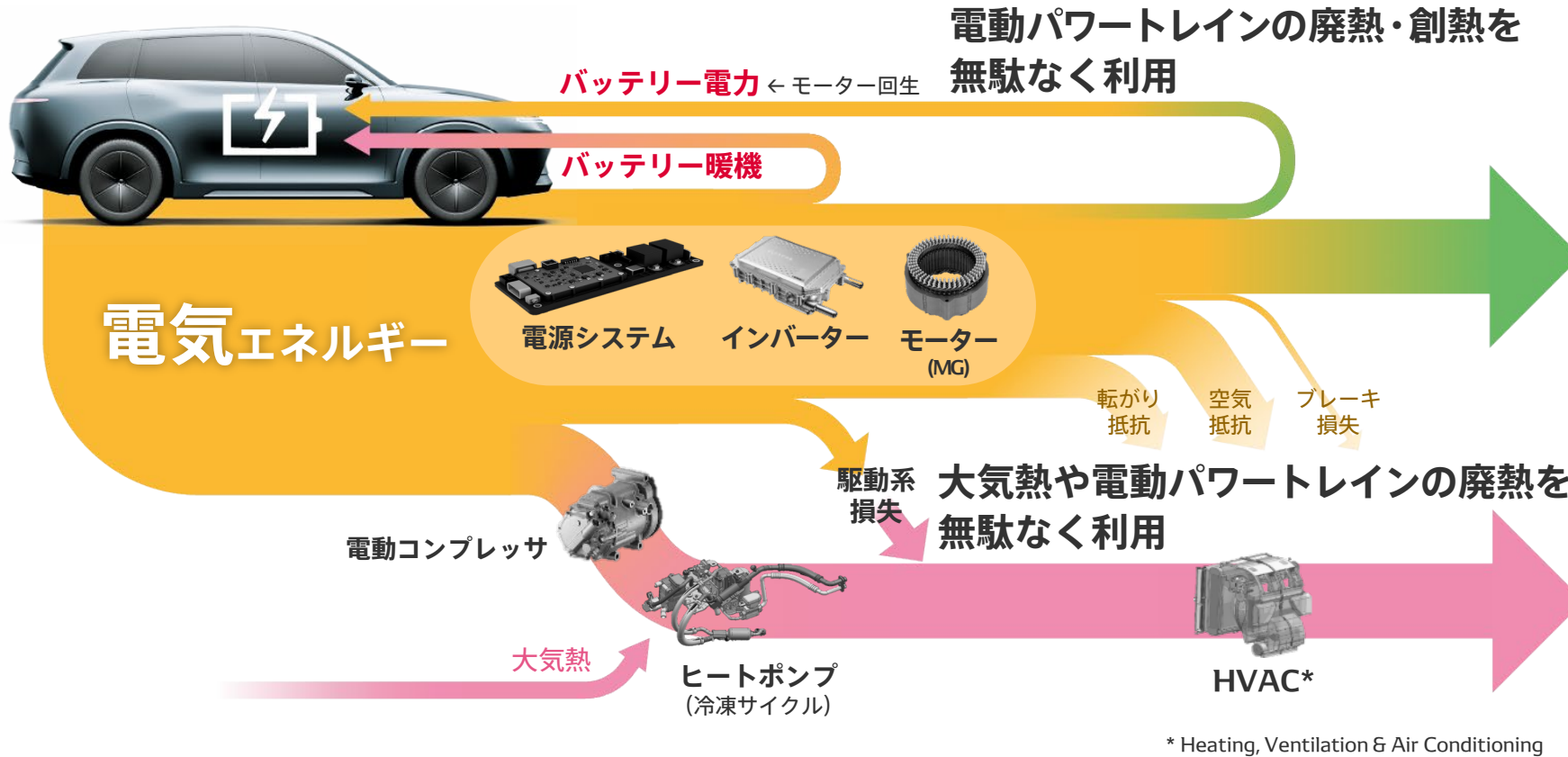
小型高性能  
(トルク密度)  
ネオジム  
磁石品相当

\*自社調べ

革新材料・革新構造で性能向上と環境リスク克服を両立

# エネルギーマネジメント

クルマの有限なエネルギー「電気」「熱」「運動」を状況変化に応じて最適配分するマネジメント  
電費向上とクルマの快適性・利便性を両立する



高効率なコンポーネントと高度なエネルギーマネジメント制御の開発でクルマに貢献

# エネルギーマネジメント ～革新キャビン～

移動体験価値とエネルギー効率を両立する革新キャビン

## 図書館のような静かさで視界は広々 快適なキャビン空間を創出

**従来のHVAC機能**

- デフロスト/防曇
- 気流温調
- 気流分配
- ドライバー/乗員独立温度制御

**視界確保と空調エネルギー低減の両立**

- ・ ガラスヒーティング技術

**空調システムの再設計により、キャビン空間を広く自由に**

- ・ モータールーム側へのHVAC再配置

**人に必要なところだけを温める直接温調**

- ・ 遠方到達気流技術
- ・ 気流、シートヒータ、輻射ヒータの最適活用

**キャビン空調のエネルギー消費 (冬季)**

**エネルギー消費 半減**

現在 vs '30年度市場投入可

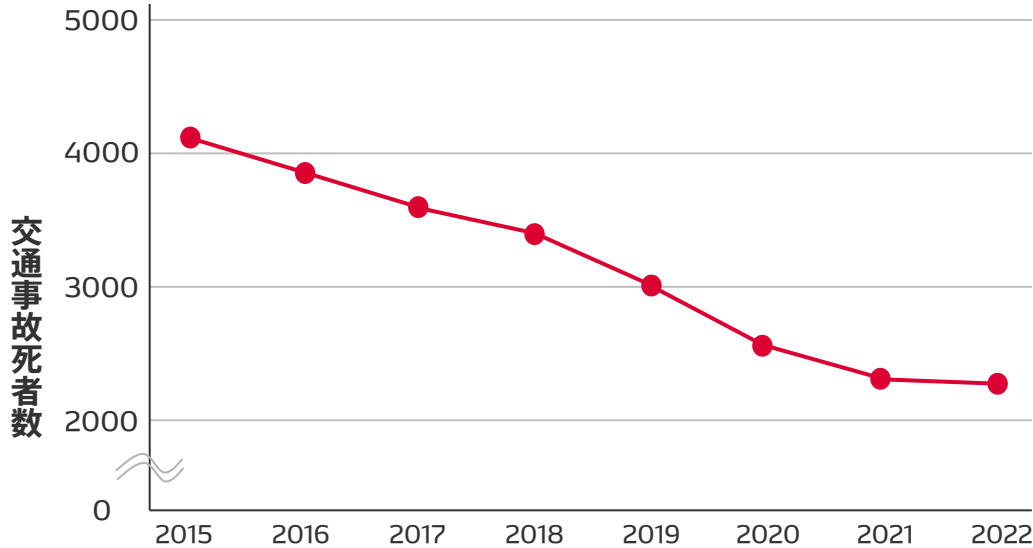
## エネルギーミニマムで快適な移動体験・空間を創出

# 交通事故死亡者ゼロに向けたアプローチ

出所：交通事故総合分析センターの集計ツールを活用し、自社にて分析

## 日本の交通事故死亡者数の推移

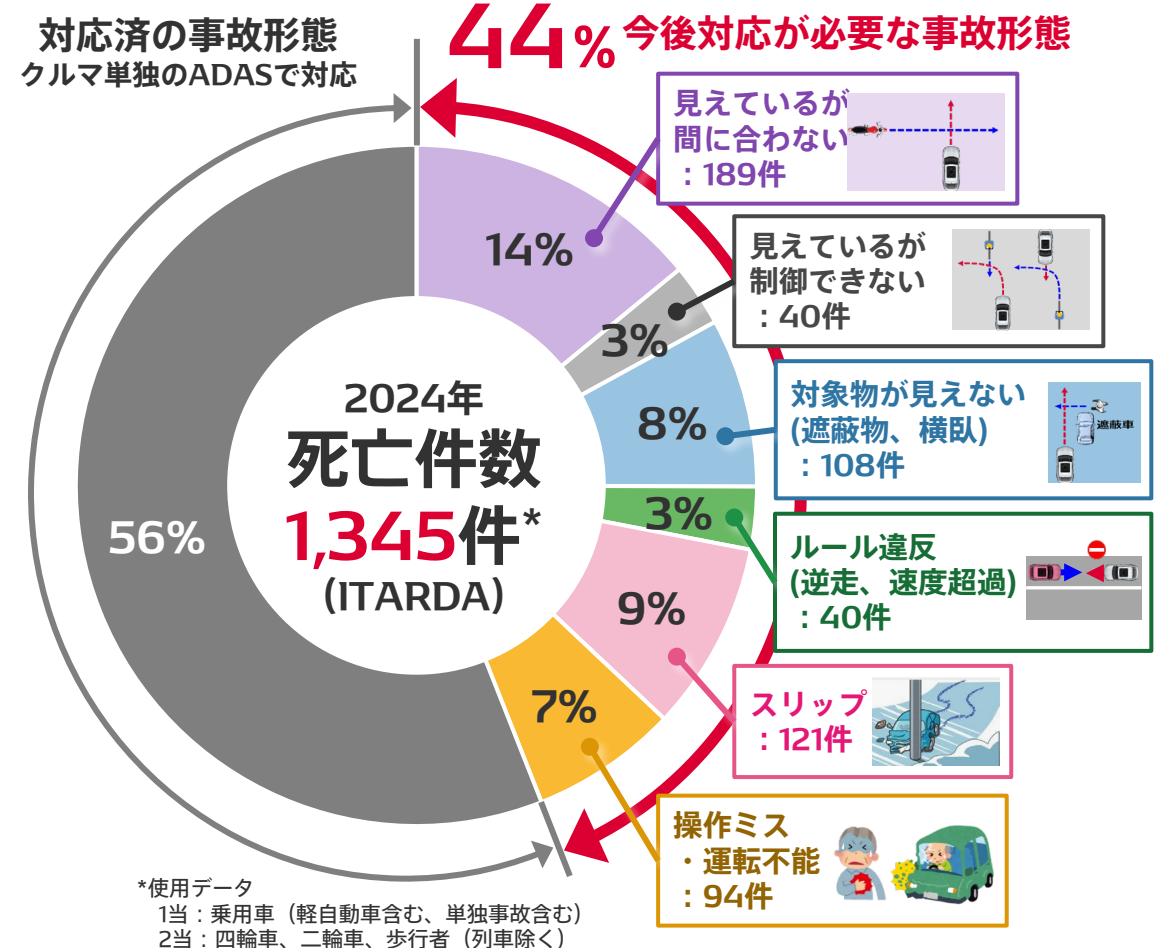
法務省の統計より引用  
<https://www.moj.go.jp/content/001413635.pdf>



デンソー ADAS 製品変遷	GSP* 1	GSP* 2	GSP* 3
	昼間の車両・歩行者検知対応	夜間の検知対応	早期検知 AI画像認識等

\*Global Safety Package

## 事故の特徴

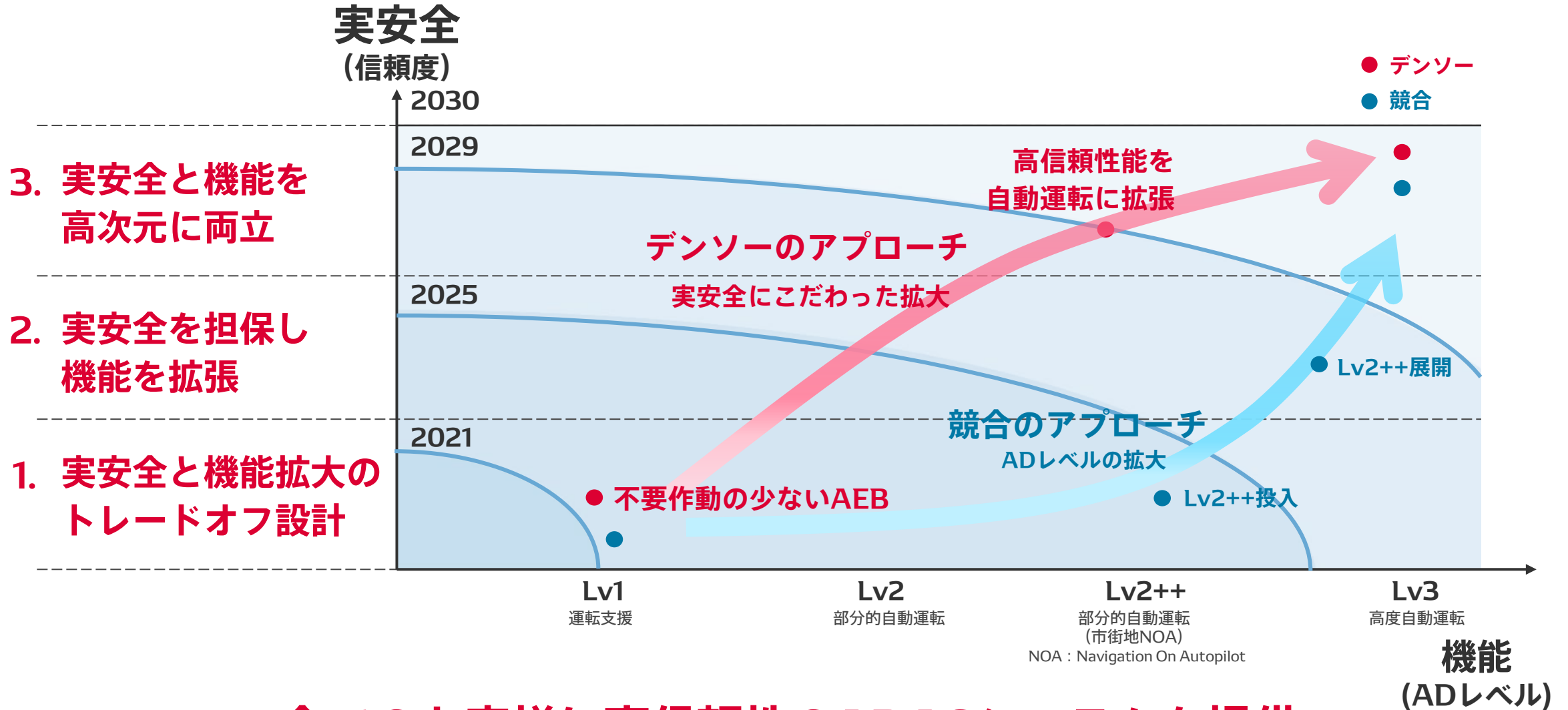


**クルマ単独でのADASを超えたテクノロジーが必要**

# 交通事故死亡者ゼロに向けたロードマップ



クルマ×ヒト×インフラ連携によって、交通事故死亡者ゼロ実現を目指す



全てのお客様に高信頼性のADASシステムを提供

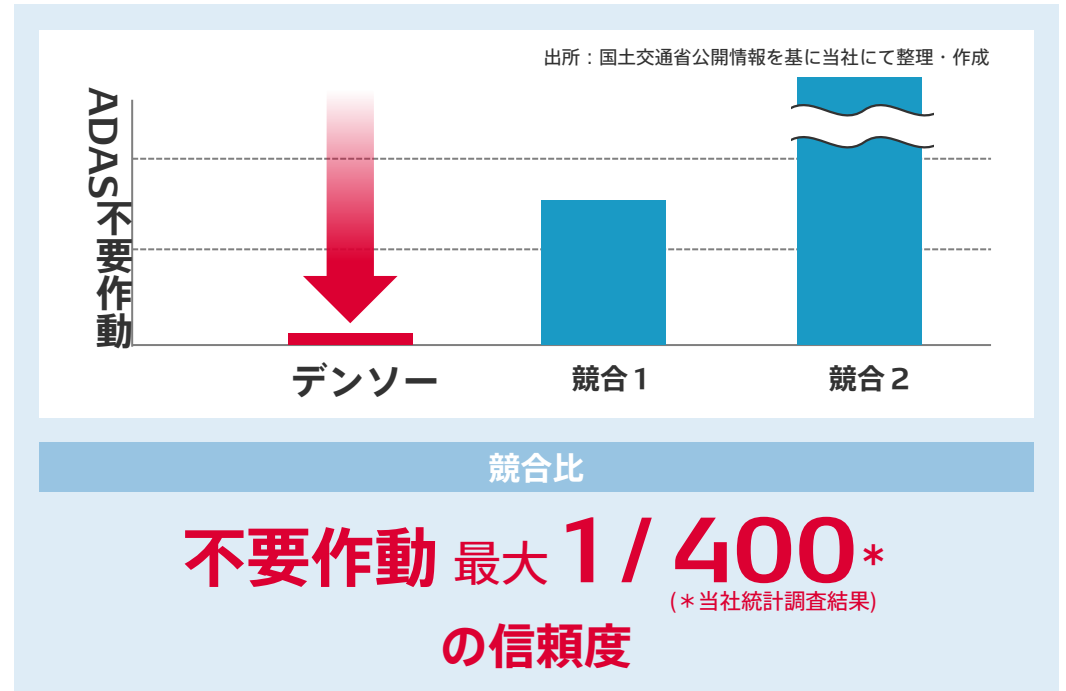
# AD/ADASシステムの強み



## デンソーの高い信頼性実績

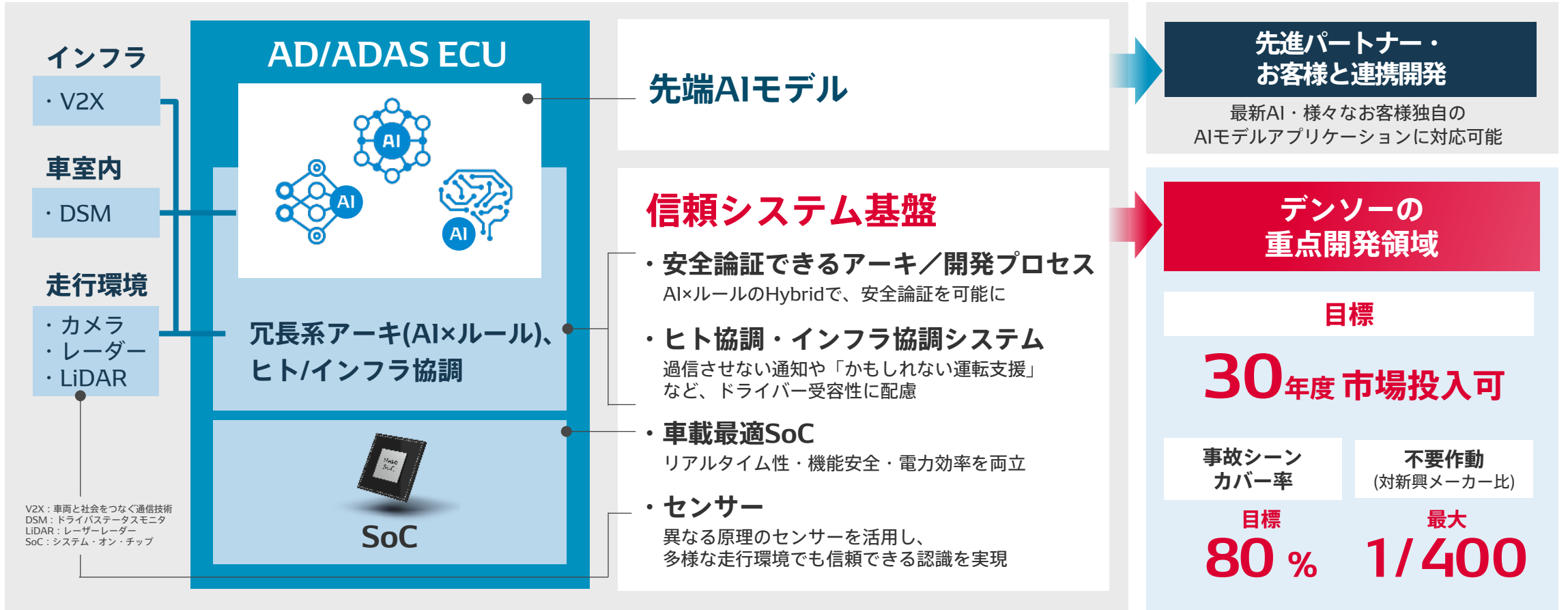
### クレーム率がダントツに低い

ユーザーの不满事例 / 予期せぬ状況で、不自然な挙動 (突然のブレーキ等)



お客様と共に築いてきた高い信頼性へのこだわりがデンソーの強み  
(世界144の国と地域・5300万台の量産実績に基づく信頼度)

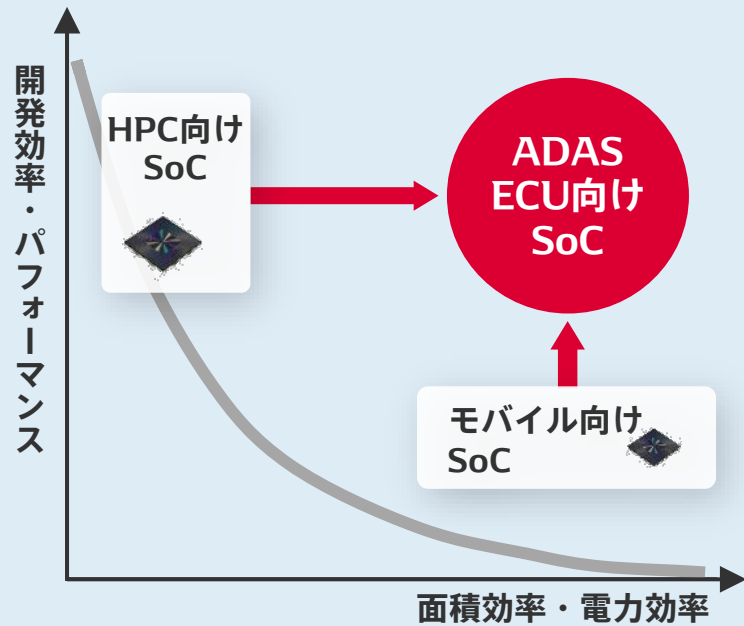
## AIの進化と実安全の確保を高次元で両立させる製品としてご提供



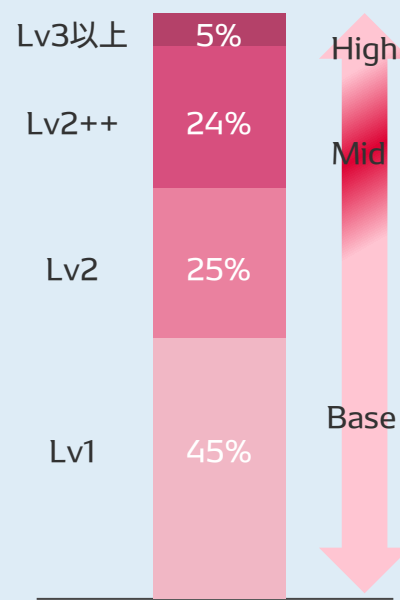
お客様要望に応じてAIモデルの更新を可能にする信頼システム基盤を開発、拡販

# AD/ADASシステムを支える車載最適ECU/SoC

## 車載最適なECU/SoC

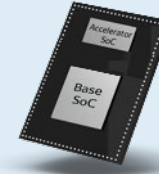


## 2030年ADAS市場\*



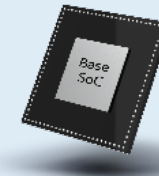
## システムTier1サプライヤーとして

Mid/High: **スケーラブルに低コストで機能拡張**  
→ チップレット技術提供



・ Base SoCにアクセラレーターSoCを搭載

Base: **空冷での基本機能実現**  
→ SoCの使いこなしと最適化



・ 回路の低消費電力化  
・ シーンに応じた電力制御  
・ 熱マネジメント技術

競合比：消費電力

**▲25%減**

低コスト・搭載性の実現

**空冷での利用実現**

自動車業界の連携を通じ、

**30年度市場投入可**

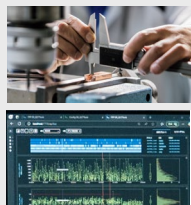
\*出所：テクノシステムリサーチ "2024-2025年版 車載用センシングシステム市場のマーケティング分析"

**演算性能と低電力を高次元で両立**  
**様々な車両ニーズ(機能)に応じて最適なSoCを搭載したECUをご提供**

デンソーの強み

高品質・高効率なモノづくりの力を支える

膨大かつ模倣困難な実践知



暗黙知

不良解析の勘所、材料・熱・流体の現象理解、  
車載品質設計、安全のDNA、車載ソフト品質

データ

工程ログ、材料・解析データ、品質データ、  
設計変更履歴、自動運転ログ



AI活用

現場に実装するAIを開発

事例1.

設計開発プロセスへの  
エージェントAI実装

事例2.

工場への  
フィジカルAI実装

圧倒的なQCD\*の実現

\*Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期)



人の働き方を変え、人は高付加価値業務へとシフト

人とAIの進化に挑戦する善明南新工場

(2027年竣工予定 愛知県西尾市 善明製作所内)



デンソー独自の暗黙知×データを活用し、  
価値を高速・高品質で提供

# 事例 1. 設計開発プロセスへのエージェントAI実装

## データ・AIを用いた開発プロセス革新



走行データ  
実験・解析データ



製品仕様  
図面・設計情報



チェックシート  
設計基準・ノウハウ



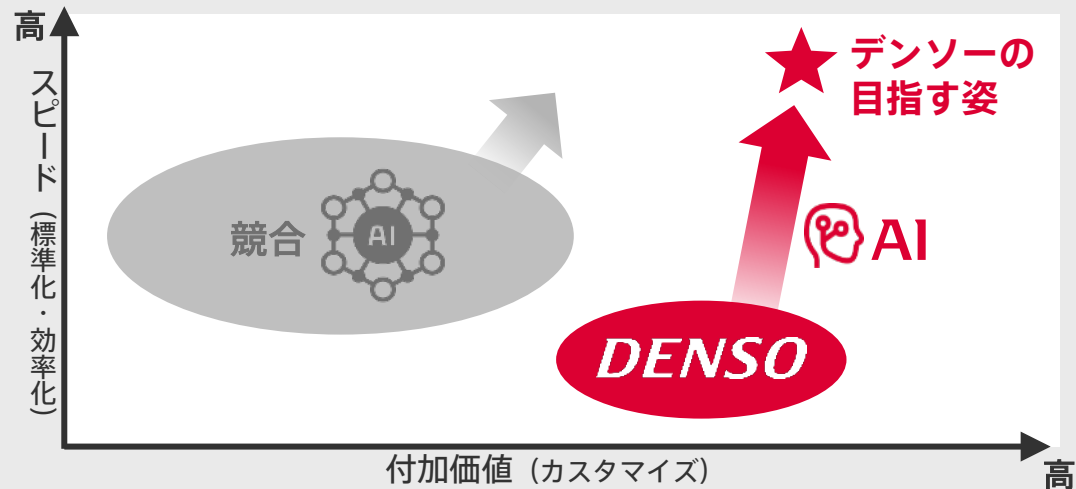
## 開発プロセスの変革（究極の効率化）

2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030

データ統合基盤構築

AI主導の設計最適化

AI-DevOpsによる自律開発



お客様と鍛え上げた「走行・解析データ」、技術の「広さ」×「深さ」に  
AIによるスピードを加え高付加価値を爆速提供

## 事例 2. 工場へのフィジカルAI実装

### 直面する課題

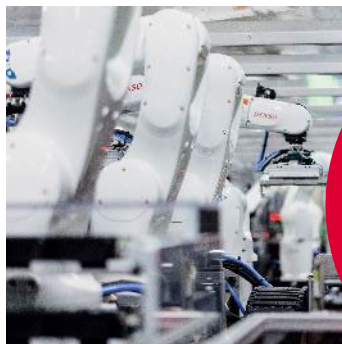


### 培ってきた強み

高信頼で高品質なモノづくり



**量産技能**  
匠の技能と改善力



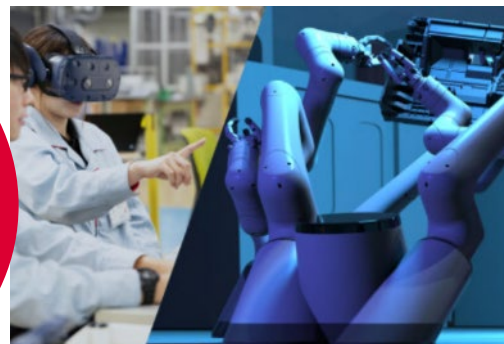
**ロボット技術**  
内製開発技術と  
活用ノウハウ

良質なデータ



### AIを駆使した自動化と人財シフト

ライン作業



人の動作から学び続ける  
**フィジカルAI**

工場オペレーション



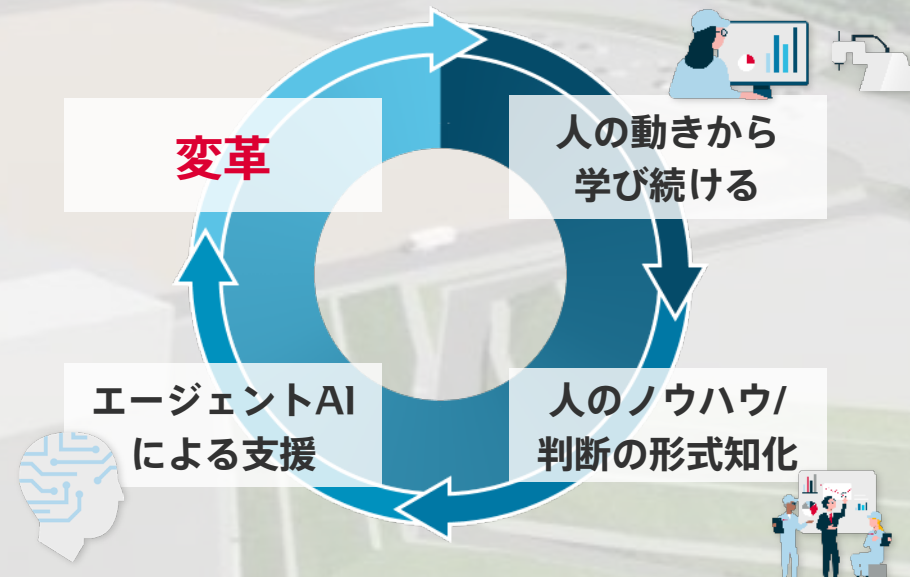
AIと共に成長する  
**高度設備保全人財**の拡充

例: トップインシュテラー\*7,000名の育成  
\*日常点検に加え、予防保全、不具合解析・修理まで  
できる高度技能人財

## 事例 2. 工場へのフィジカルAI実装 ～善明南新工場の設立～

2027年竣工予定 愛知県西尾市 善明製作所内

### 新工場コンセプト



人の動きから  
学び続ける  
フィジカルAI

品種/数量変動の  
最適解シミュレーション

会話を通じた人の  
ノウハウ/判断の  
形式知化

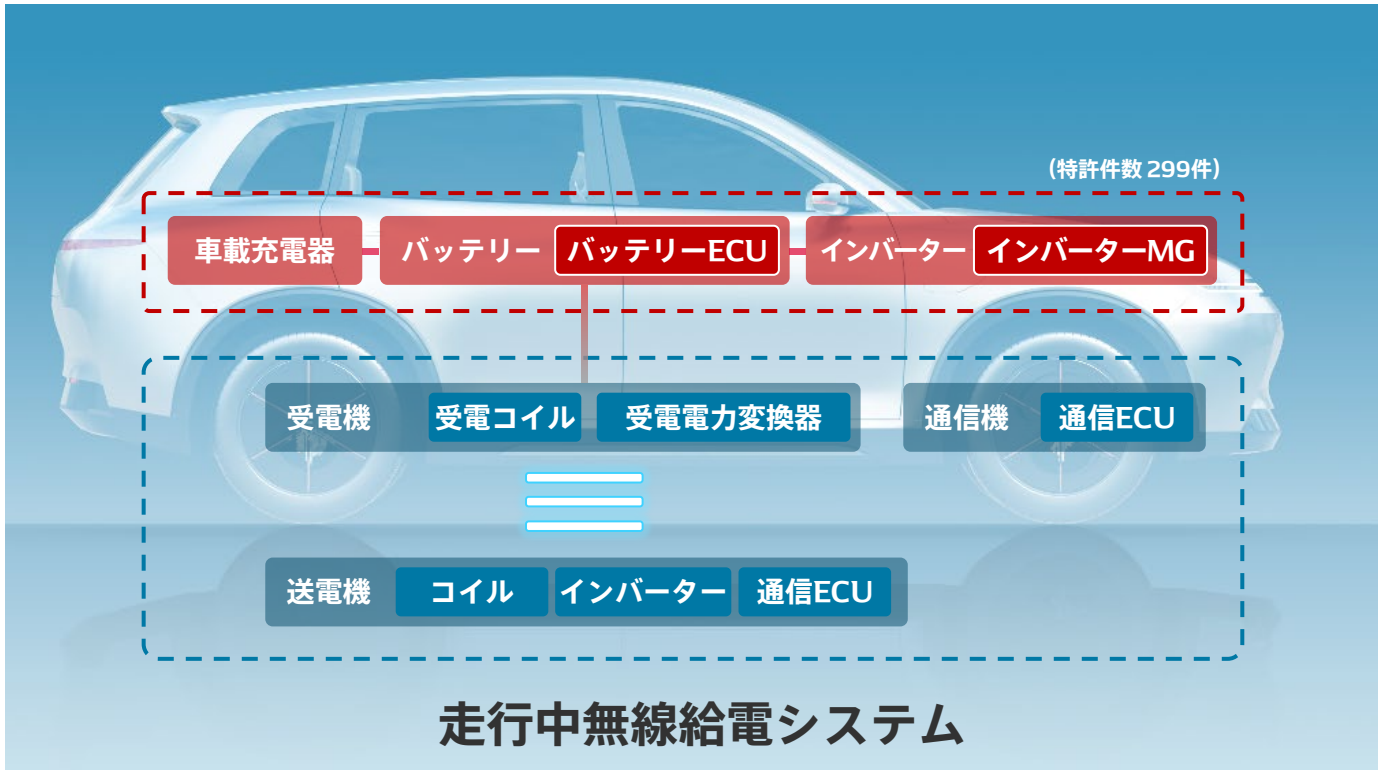
エージェントAIによる  
異常検知と復帰サポート

生産・在庫状況に応じた  
フレキシブルな生産指示

**リアルな場での実践を通じて、人と機械が学び合い  
進化し続けるモノづくりを実現**

# EVの不安を解消する新たなアプローチ ～走行中無線給電システム～

- 道路インフラと車両が連携し、走行中に電力を供給することで、**電池サイズの最適化と航続距離の不安を解消**
- 業界、政府、アカデミアと連携し、社会実装に向けた開発/実証を推進**



29年度市場投入可

様々なパートナーとの共創を通じて  
都市全体の最適なエネルギーマネジメントで社会課題の解決を目指す



共に成長できるパートナーと連携し 幅広く価値向上を実現

# 高度専門人財の増強

深い基盤技術を有する  
希少専門人財



広い製品・要素技術を有する  
システム人財



獲得	AI、SoC等、希少な専門性を持つ人財の獲得等
育成	グローバルに開発設計者の質（専門性）×量（人数）を可視化し、最適配置と計画的育成を強化



縦横全ての領域を持つデンソーだからこそできる  
人財増強により、成長戦略の実行力を向上

## 統合システムエンジニアの重要性

多様化するお客様や社会のニーズに最適化する  
システム統合開発の必要性の高まり



一人の人間が複数の専門性を有することで  
生み出される価値



### 統合システムエンジニアの要件

#### Tech

- ・技術の広さ・深さ
- ・システム思考  
(AI時代のアーキテクチャ設計等)

#### People

- ・お客様や社内と共創する  
人間力

## 育成の取り組み

世界中の車両メーカー

世界中の車両メーカーのこだわりを実現する場



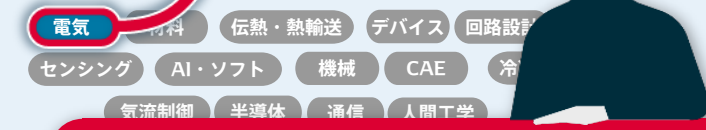
システム



コンポーネント



基盤技術



幅広い実践経験を計画的に付与

デンソーしか持ちえない多様な実践の“場”を活かした戦略的な育成を強化

# 技術者の質・量の可視化を通じた戦略と連動した配置・育成



機動的な人財ポートフォリオ変革により、  
事業戦略と人財戦略の連動を強化し、実行力向上

# 4

## 財務戦略

2025年中期方針 財務戦略振り返り

2030年に向けた財務目標・戦略

# 2025年中期方針の振り返り [収益・財務]

**収益**： **車両市場を大きく上回る売上成長を実現** [年平均成長率(20⇒25年)：車両市場 +3%、売上成長 +9%]  
**サプライチェーン強靱化に貢献すべく業界の商習慣変革を牽引**  
**品質費用の継続等、収益基盤強化は道半ば**  
**将来成長を加速させるリソース投入を実行**

**財務**： ROEの向上 (資本コスト以上)、機動的な自己株取得等により株主へ還元、政策保有株式を縮減・業界をリード

		20年度	25年度 <small>*3Q時点見込み</small>	25年中期方針 目標	成長投入 [20⇒25年度]
収益	売上高	4.9 兆円	7.4 兆円	7.0 兆円	設備投資 3,743 億円 <b>3,500 億円</b>
	営業利益率	3.1 %	7.2 %	10 %	研究開発費 4,920 億円 <b>6,800 億円</b>
	ROE	3.4 %	8.1 % <small>*株主資本コスト7.8%</small>	10 % 超	
財務	DOE	3.0 %	3.5 %	長期安定的に向上	その他 [25年度] 手元資金月商比 <b>1.0 カ月</b>
	自己株取得	850 億円 (16-20年度累計)	8,475 億円 (21-25年度累計)	機動的に実行・強化	自己資本比率 <b>61 %</b>
	政策保有株式	30 銘柄 (20年度末残高)	30銘柄中 <b>25 銘柄売却完了</b> (21-25年度累計)	縮減	

# 2025年中期方針の振り返り [マテリアリティ]

		25年度	25年中期方針目標	
環境	工場CO <sub>2</sub> 排出量	クレジット付 カーボンニュートラル	クレジット付 カーボンニュートラル	徹底的な省エネ活動と 再生可能エネルギー導入
	電動化売上	1.1 兆円	1.2 兆円	電動化の機能向上と グローバル供給体制を整備
安心	事故シーン カバー率	56 %	56 %	GSP4市場投入完了
	ADAS売上 (知能化)	5,900 億円	5,200 億円	ADAS製品の普及拡大

環境・安心の理念に基づき、事業成長と社会課題解決への貢献を着実に推進

# 2025年中期方針の振り返り [外部評価・表彰]

## 主なSRI/ESG投資インデックス



FTSE4Good



FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2025



Sompo Sustainability Index



2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF DENSO CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF DENSO CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

## 長期信用格付け

R&I AAA

S&P A+

Moody's A2

(2026年3月31日時点)

## IR活動への評価



## その他国内外評価



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



CDP 4年連続「A」評価 (気候変動/水セキュリティ)



女性が活躍しています!



健康経営優良法人 2026 ENKO Investor's for Health 大規模法人部門 小ホワイト500



DX銘柄2025 Digital Transformation



GOOD CAREER COMPANY AWARD 2024 イノベーション賞



省エネ大賞15年連続受賞



アマタ廃棄物管理賞 10年連続受賞 (タイ)

国内外からも多数の外部評価・表彰を獲得

# 2030年目指す姿

## モビリティ領域

機動的なポートフォリオ変革による顧客貢献と堅実な成長

## 拡大貢献領域

FA・農業・半導体等  
社会課題解決に貢献

## 持続成長への投入

競争力進化・価値創造を支える強固な基盤の構築

### 売上

**8兆円**以上

### 営業利益率

**10%**以上

### ROE

**11%**以上

### 投入/株主還元

**8兆円**以上  
[26-30年度累計]

事業投入	6.6兆円
配当	1.0兆円
戦略投資 自己株式取得	+α兆円

### その他 主要財務KPI

自己資本比率

**50%**以上

DOE

**4.0%**以上

自己株式取得

機動的に実行・強化

政策保有株式

保有の合理性に応じた  
持続的な縮減

### 主要マテリアリティKPI

環境

電動化売上

**1.9兆円**

CO2排出量

Scope1/2 クレジット付  
カーボンニュートラル  
Scope3 ▲25%('20年比)

安心

ADAS売上  
(知能化)

**1.0兆円**

事故シーンカバー率

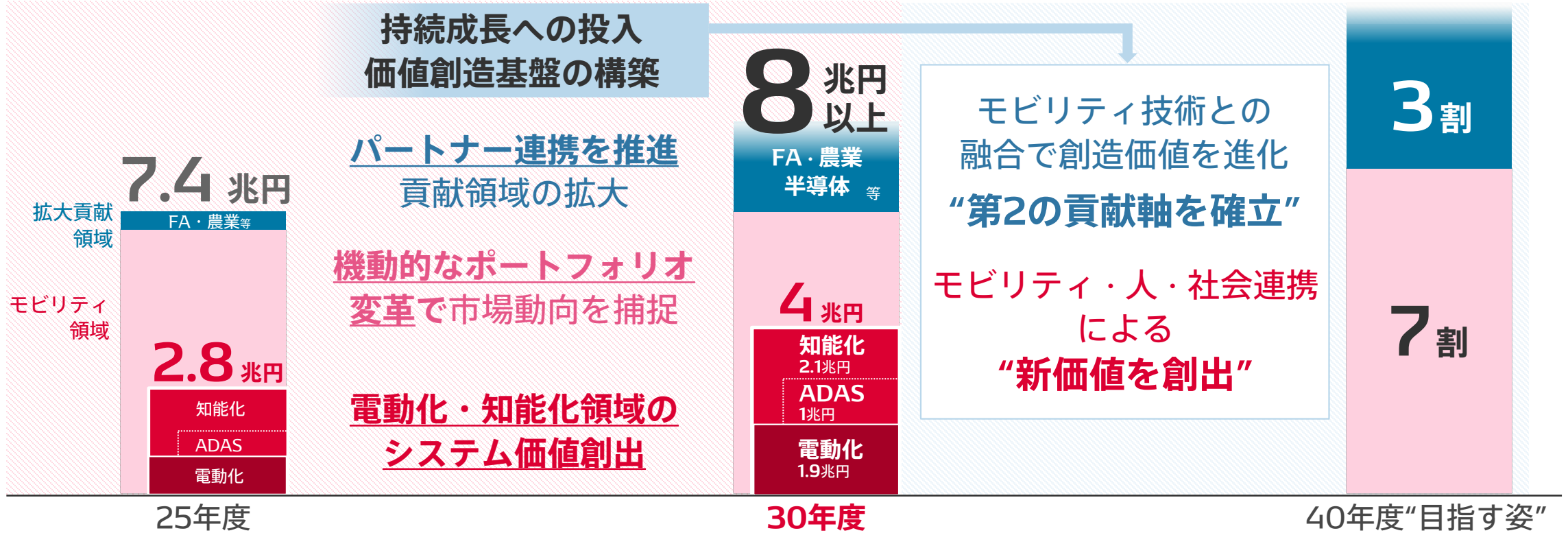
**80%**

**社会価値の創造を通じ、持続的な企業価値向上を実現**

# 事業成長シナリオ

モビリティの成長を軸にポートフォリオを多様化

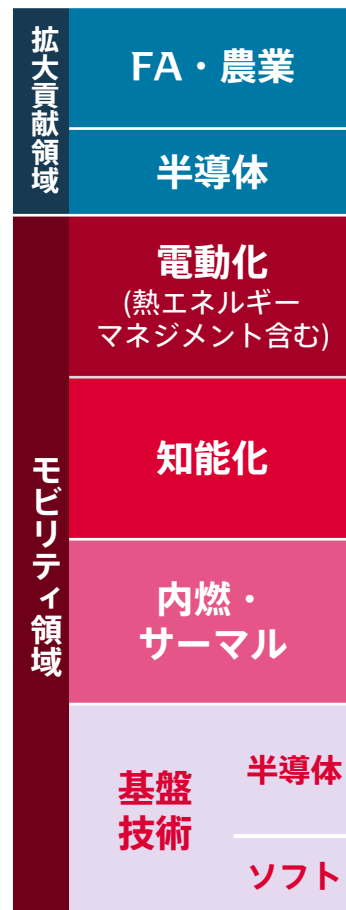
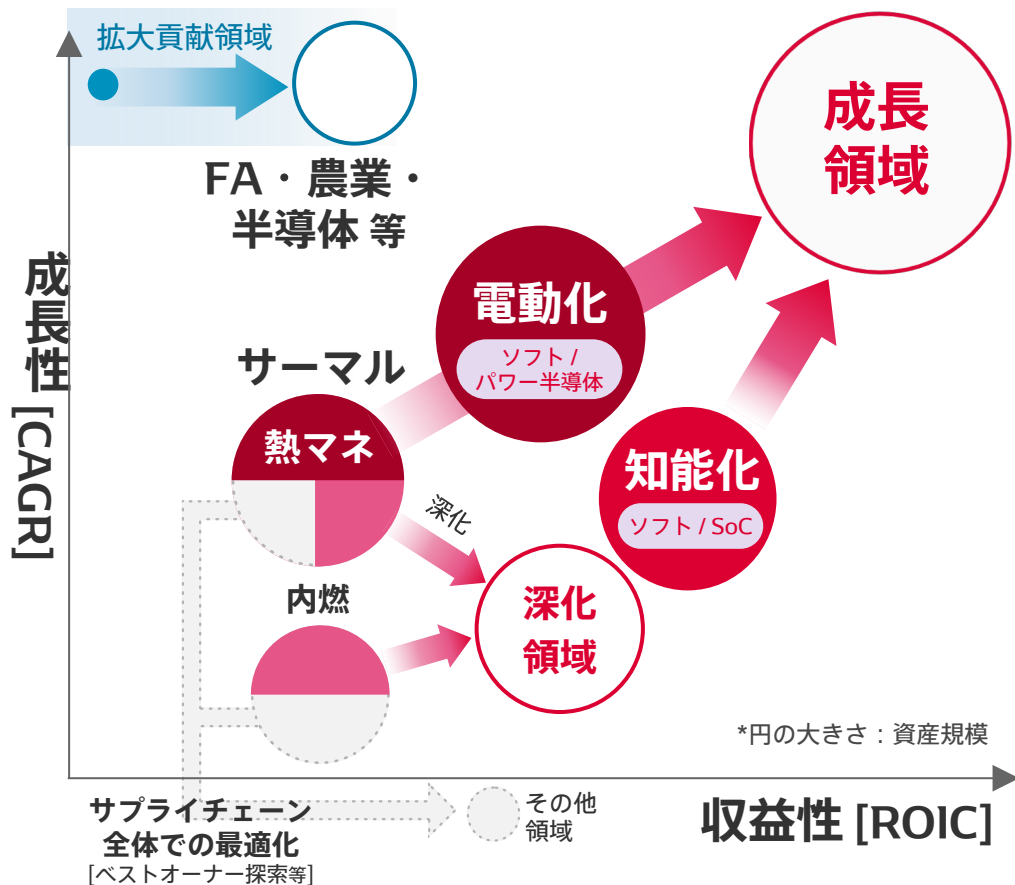
レジリエンスのあるポートフォリオ構築



モビリティの堅実な成長をベースに、  
社会課題解決と持続成長に向けポートフォリオを多様化

# 事業進化の方向性

事業ポートフォリオの変革 [25年度⇒30年度]



パートナー連携とモビリティ技術との融合による  
貢献領域拡大

産業機器・民生機器など幅広い領域での貢献

車両制御、エネルギーマネジメントシステム、  
コンポーネント**全てのレイヤーで進化**

高信頼システム、安心・安全価値の量産実装力で  
差別化 (ソフト・SoC)

マルチパスウェイを下支え

-深化領域：熱効率向上、環境適応力 (排ガス・代替燃料等) の深化  
-その他領域：サプライチェーン全体で競争力最適化

パワー半導体：性能 (低損失) ・コストの飛躍的進化  
SoC：車載最適 (演算・電力) の実現

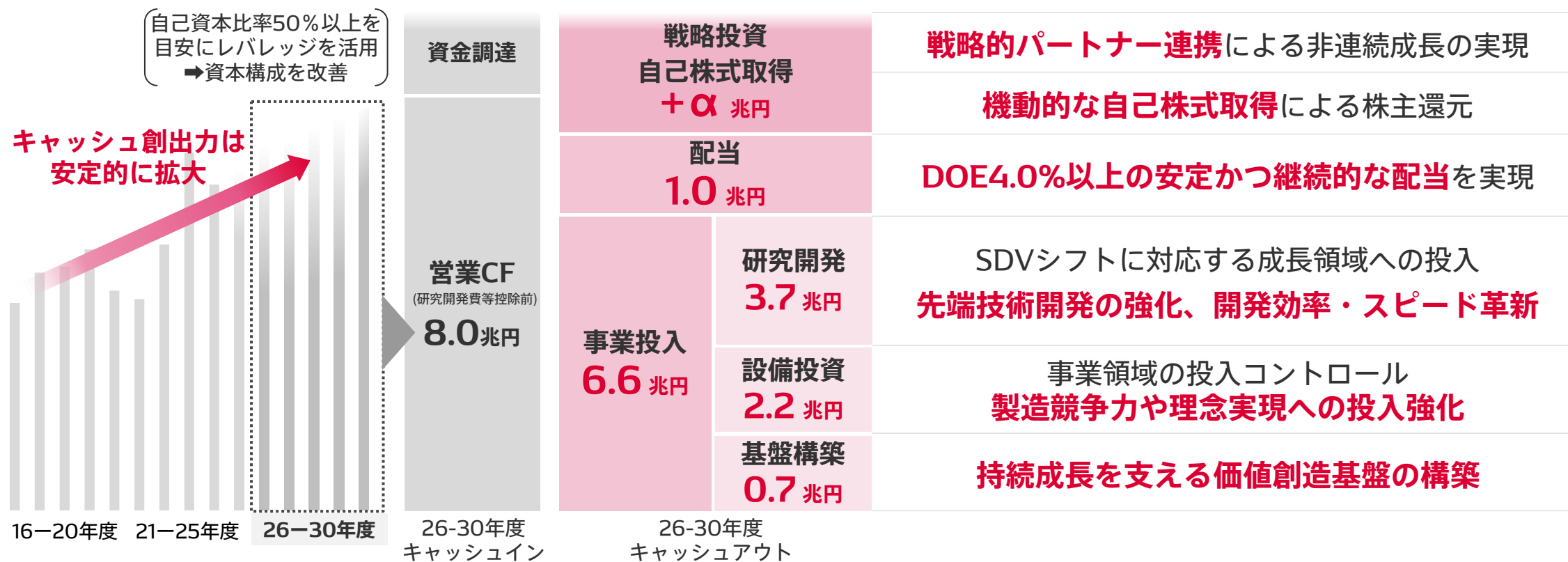
開発効率・スピードの革新 (AI・柔軟構造)

**車載基盤技術を競争力の源泉に、市場・お客様ニーズを捉え  
モビリティを進化・貢献領域を拡大**

# 持続成長に向けたキャピタルアロケーション

## キャッシュ創出力

## 重点投入

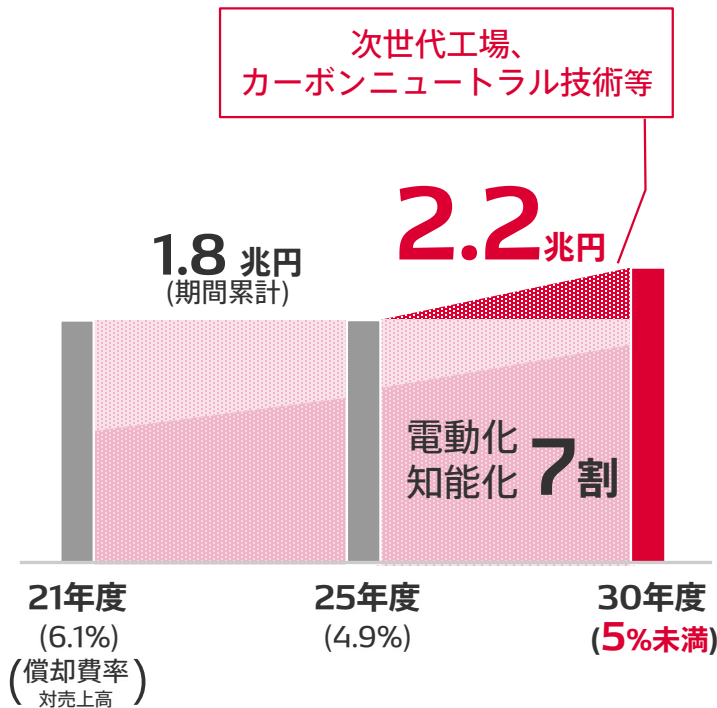


安定したキャッシュ創出力を背景に、事業成長に向けた投入と株主還元を強化

# 事業投入 [26-30年度累計]

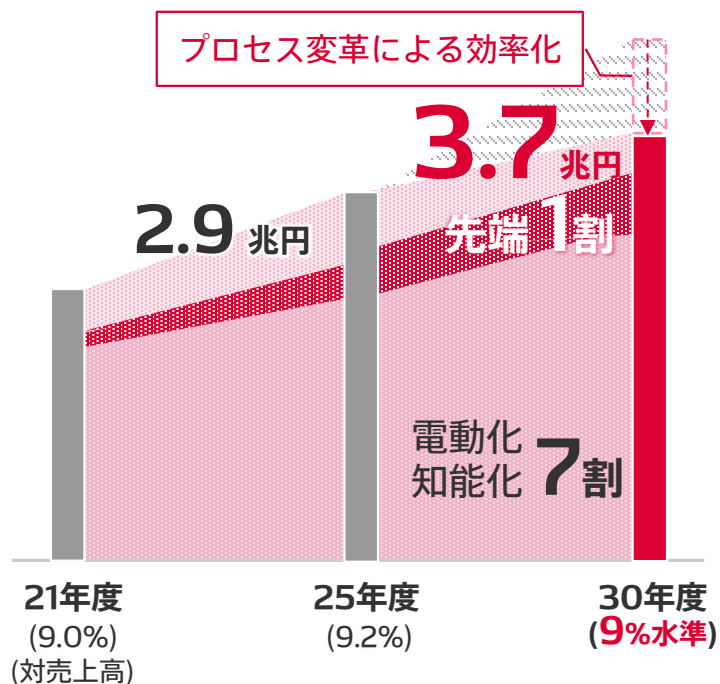
## 設備投資 2.2兆円

“成長性 x 資本効率”に基づき、  
事業領域への投入をコントロール  
製造競争力・理念実現への投入強化



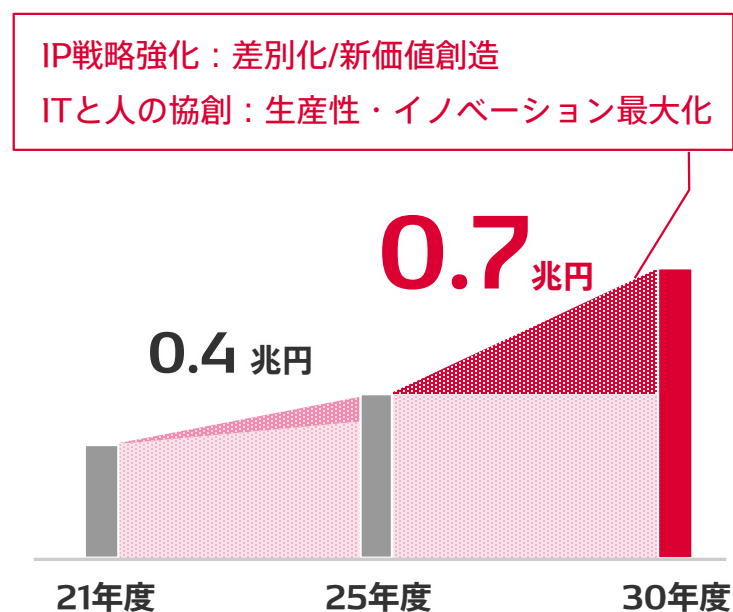
## 研究開発 3.7兆円

急速な社会ニーズ変化を先回りする  
先端技術開発と、プロセス変革による  
効率・スピード革新を実現



## 価値創造基盤 0.7兆円

“IT” “知財” “人財”へ投入  
持続成長を実現する  
強固な価値創造基盤を構築



6兆円を超える投入により、持続成長に向け競争力を進化・価値創造基盤を構築

# 拡大貢献領域の取り組み

FA
農業
半導体

## 社会課題

AI普及によるモノづくり進化や  
製造業の人手不足解消

気候変動・就農人口減少に対応し  
食の安定供給

社会全体での多様かつ高機能な  
半導体ニーズへの対応

## 当社の取り組み

制御からキーデバイスを供給する  
**総合ラインビルダー事業の確立**  
AI活用による制御技術・製造オペレーション最適化

栽培計画から安定生産までの  
**ワンストップソリューションの構築**  
農業先進国オランダの先端農業技術とモビリティ技術の融合

次世代社会に必要な  
**高信頼・高効率な技術革新に貢献**  
産業機器・民生機器・車載でシナジー最大化

# モビリティ技術との融合で社会課題解決に貢献

# 社会価値起点での拡大貢献領域の成長 (FA)

## デンソーのモノづくり力

### 幅広い要素技術

小物 (半導体) から  
中物 (BEVインバーター) まで

44,000 品番      120億 個/年 生産

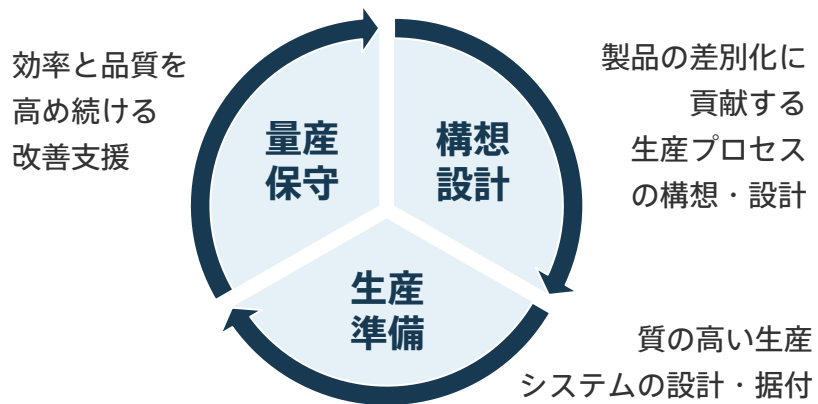
---

### 適材適所の生産システム

手作業	変種 変量	高速 自動化
38 カ国	150 工場	5,000 ライン

## 総合ラインビルダー

理想の工場づくりをライフタイムサイクルで支え続ける



## DENSO BRAIN

モノづくりの実績をナレッジ化

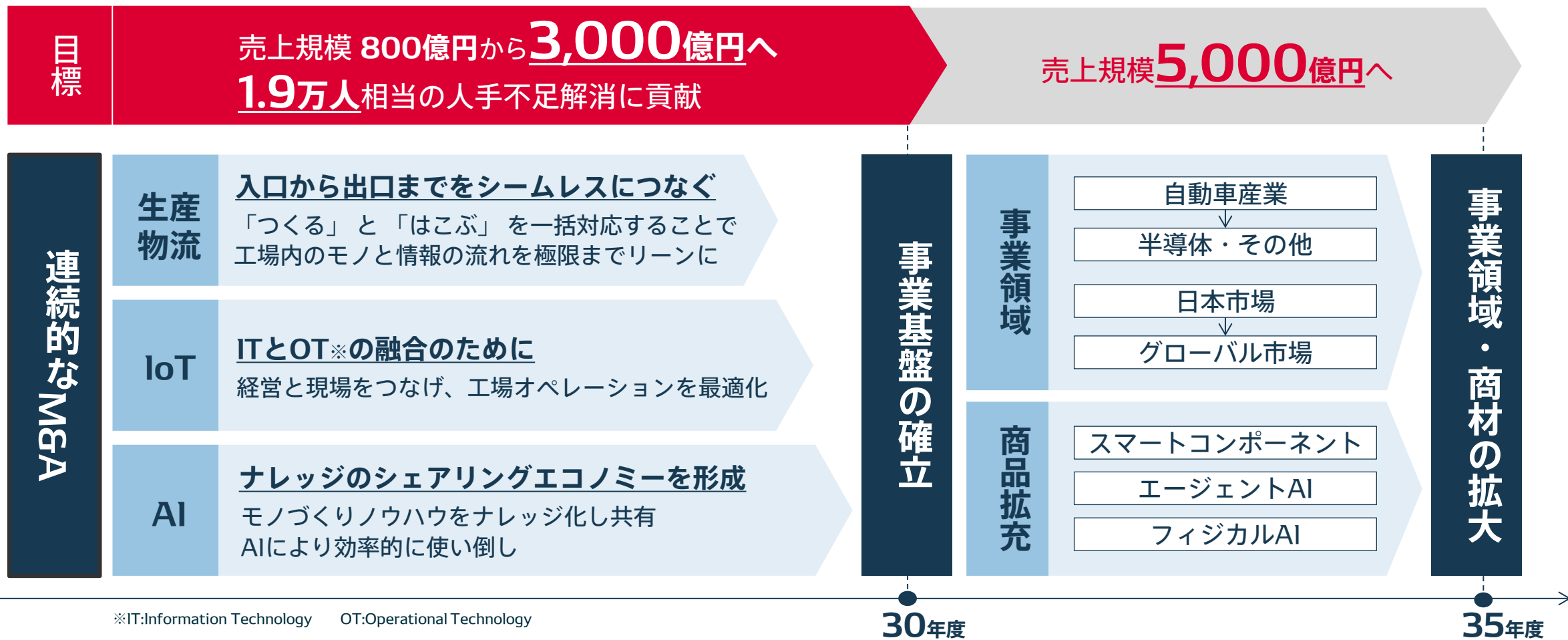
工程設計 / 固有技術	品質管理
設備づくり	現場改善実績

## お客様への貢献実績

電機部品工場	稼働率 <b>39%</b> 増加
食品関連工場	生産数 <b>52%</b> 増加
生活用品工場	休日出勤 日数 (月あたり) <b>4日</b> → <b>1日</b>

人手不足解決に向け、エンジニアリングチェーン/サプライチェーンを横断し、  
価値を上げ続けるサイクルを構築

# FA領域の成長戦略



**「モノづくりへの技術開発」と「連続的なM&A」を組み合わせ、  
事業基盤を確立**

# 社会価値起点での拡大貢献領域の成長（農業）



“パートナー共創”×“モビリティ技術”により、農業を工業化することで、  
食の安定生産に貢献

# 農業領域の成長戦略

## 組織制度

組織と人財を集約

次世代リーダーの混成  
チームを結成



新しい価値を生み出す  
風土醸成

先端技術・情報が集まる  
オランダに事業本部を移管  
(26年4月)



事業推進のスピード  
加速化



## 売上規模

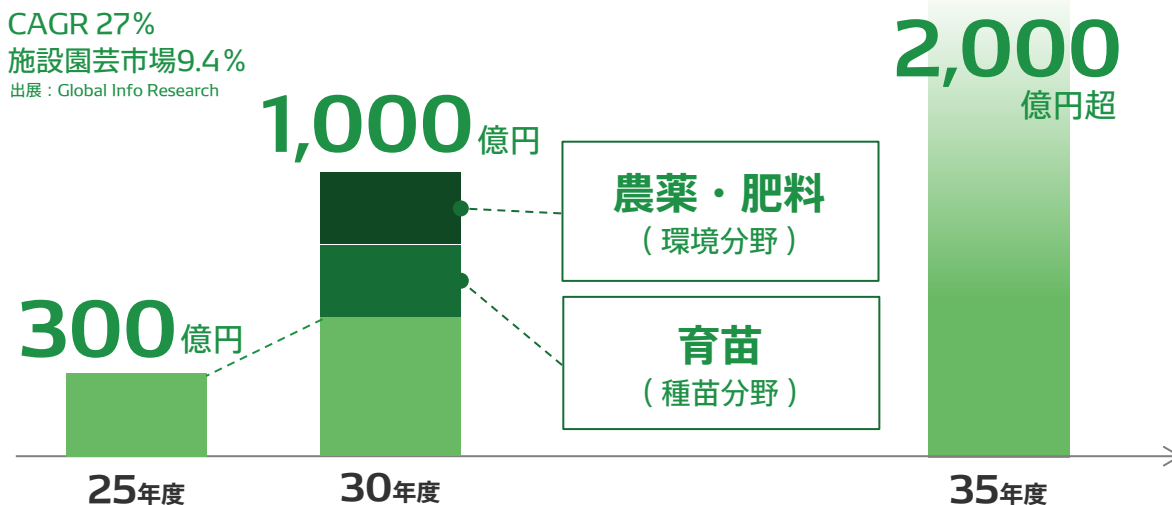
30年度 **1,000** 億円 農業生産性向上 **75** %

連続的な  
M&Aの推進

ワンストップ  
ソリューションの構築

栽培デジタル  
プラットフォームの構築

CAGR 27%  
施設園芸市場9.4%  
出展: Global Info Research



グローバル一体の組織戦略で事業を構築・加速化

# パートナー連携の方向性

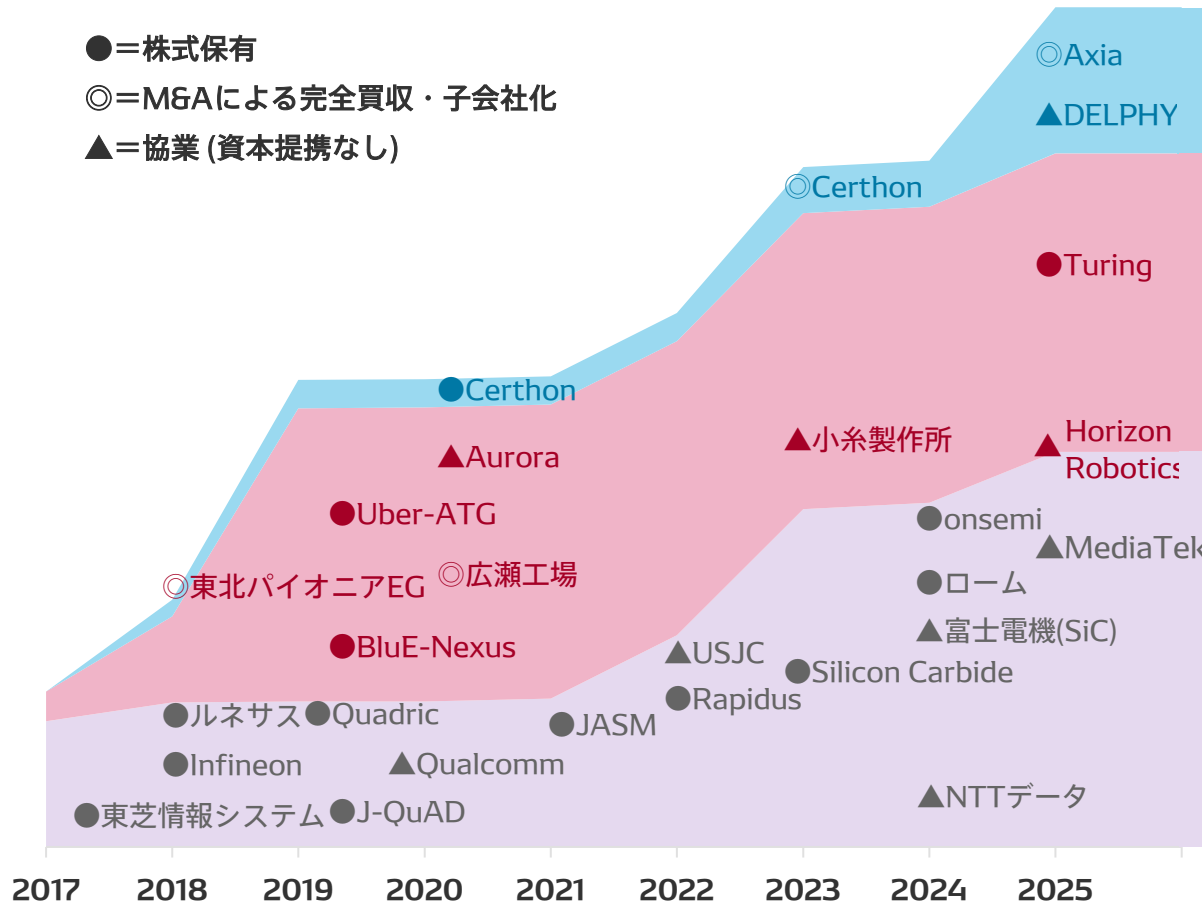
より大規模な連携を手掛け非連続成長を推進

パートナー連携に係る戦略投資金額 (2017年以降の累計額)

計5,600億円

今後の方向性

- = 株式保有
- ◎ = MGAによる完全買収・子会社化
- ▲ = 協業 (資本提携なし)



1,000億円

1,700億円

2,900億円

拡大貢献

半導体  
農業  
コメ

新価値創出に向けた  
スケール化の歩みを継続

モビリティ

電動化  
知能化

最適パートナーと  
プラットフォーム変革を推進し  
モビリティ社会の進化を牽引

基盤技術

半導体

安定供給の実現と  
品揃え・垂直統合の強化

ソフト

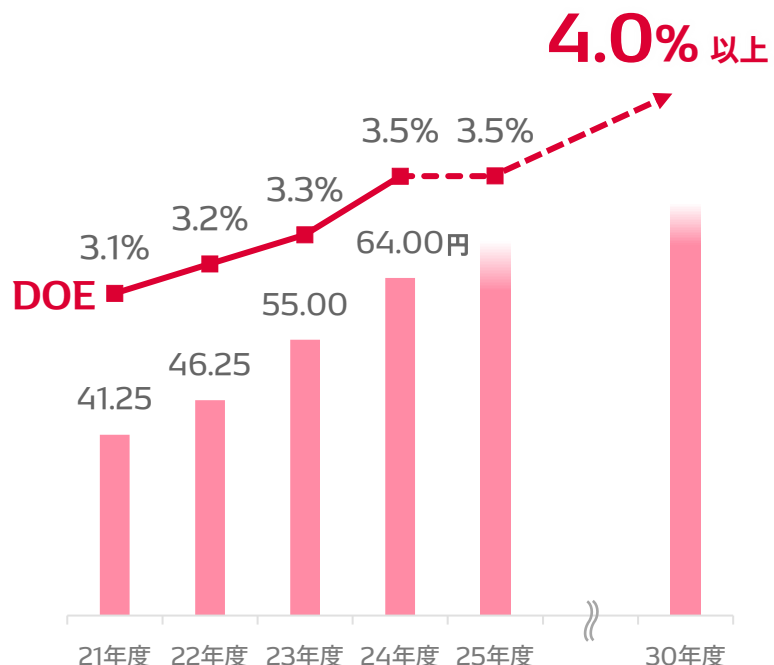
大規模・高度開発への  
開発体制を盤石化

戦略的パートナー連携を継続的に推進し、提供価値を向上

# 株主還元方針

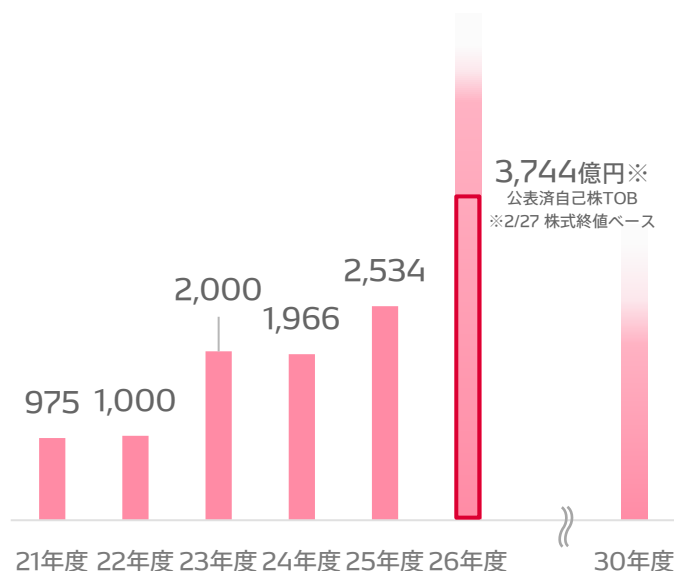
## 配当

30年度時点でDOE4.0%以上を目指し  
長期安定的に向上



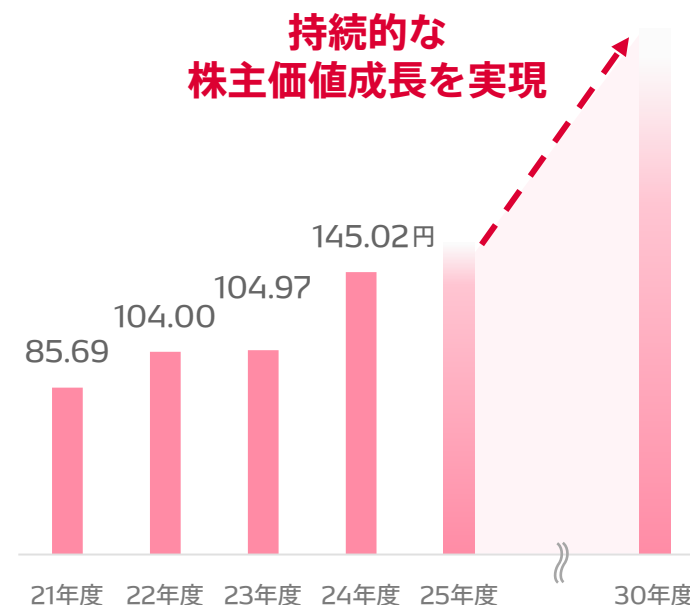
## 自己株式取得

目指す資本構成・理論株価を踏まえ  
機動的に実行



## 参考：EPS (1株当たり純利益)

収益向上と株主還元の結果  
CAGR10%超で成長



安定性と機動性を両立した株主還元を強化

## 社会価値の最大化

環境の大義

安心の大義

食の安定供給

労働力不足の解消



## 資本効率の最大化

収益体質の強化

低収益資産の圧縮

資本構成の改善

市場との対話

**社会価値の最大化と、  
資本効率の最大化を両輪として、  
持続的に企業価値を向上**

目指す姿

モビリティから広がる未来社会を人の可能性で実現する企業



デンソーグループ 2030年中期経営計画

# CORE 2030

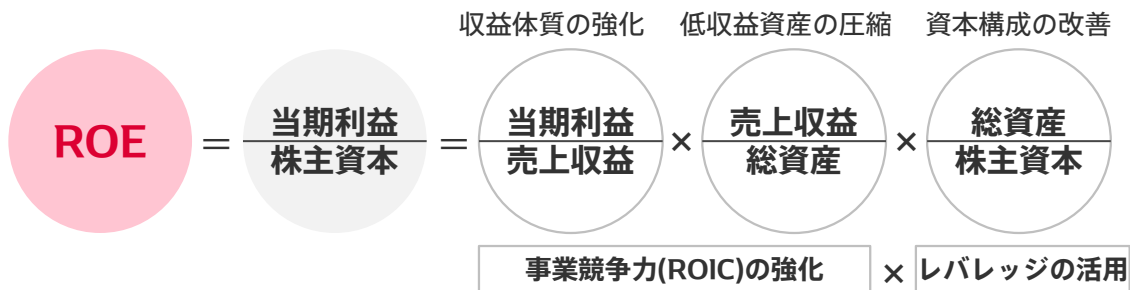
# *DENSO*

## Crafting the Core

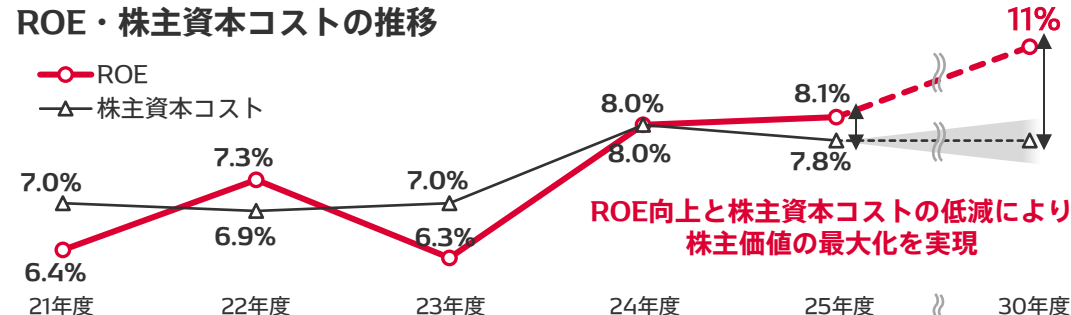
この資料に記載されている業績目標、将来の見通し、戦略その他の歴史的事実以外の記述はいずれも、当社が現時点で入手可能な情報を基にした予想または想定に基づく記述であり、これらは国内外の経済環境、競争状況、法令・規制・制度の制定改廃などの不確実な要因の影響を受けます。従って、実際の業績、戦略などは、この配付資料に記載されている予想または想定とは大きく異なる可能性があります。

# 参考資料：財務戦略の4つの柱

## 2025年中期方針実績と2030年中期経営計画における「企業価値向上に向けた取り組み」



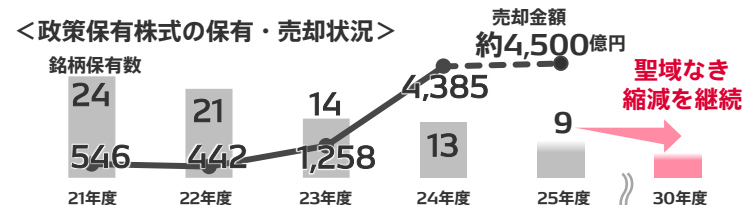
### ROE・株主資本コストの推移



### ① 低収益資産の圧縮

2025年中期方針 トヨタグループ企業を含む25銘柄の縮減を達成

2030年中期経営計画 聖域なき政策保有株の縮減を継続

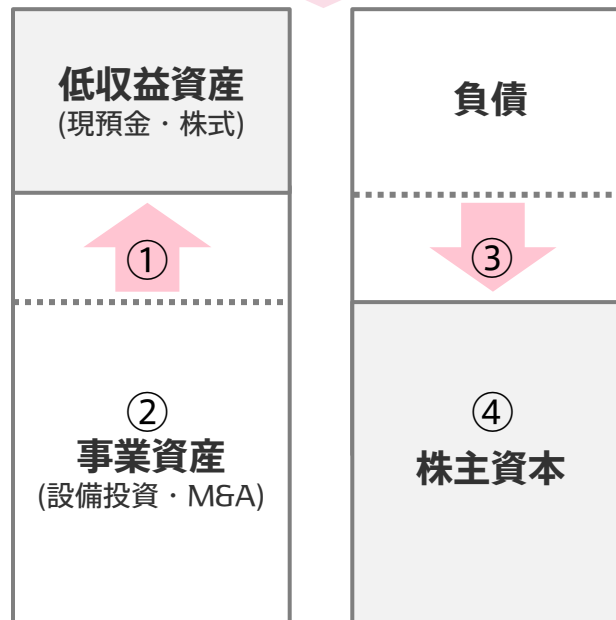


### ② 収益体質の強化

2025年中期方針 事業ポートフォリオ入替と成長投資を両立  
設備投資1.8兆円、研究開発2.9兆円を投入

2030年中期経営計画 ROIC経営重視の事業ポートフォリオ変革を継続

### 財務戦略を「4つの柱」として定式化



### ③ 資本構成の最適化

2025年中期方針 DOE3.5%達成・8,475億円の自己株式取得  
自己資本比率59.1%(自己株TOB後の見込み値)

2030年中期経営計画 戦略投資での借入活用・株主還元の強化  
→ 自己資本比率50%以上  
(資本効率と急激な事業環境悪化リスクへの構えを両立する水準)

### ④ 株主への発信

2025年中期方針 継続的IR活動で多数の外部評価・表彰を獲得

2030年中期経営計画 30年に向け市場との対話を強化・継続し  
株主資本コストの低減を加速