

# TASUKI ～語り継ぐ物語～

## デンソー75年史が挑んだ「歴史から学ぶ」ための革新

TASUKI—Stories to Be Passed ON: DENSO's 75-Year History and the Pursuit of Learning from History

中島 義則 兼益 五郎  
Yoshinori NAKASHIMA Goro KANEMASU

DENSO's 75-year history, titled "TASUKI – Stories to Be Passed On" was published in June 2025. Its purpose is to preserve and transmit the company's core values and identity through a narrative-based approach, rather than a traditional chronological record. The project emphasizes learning from history by capturing the thoughts, struggles, and decisions of key individuals. Achievements include the creation of a web-based, globally accessible history platform and the inclusion of regional stories authored by local employees. The innovative format allows flexible use in education and internal communications. A major conclusion is that corporate history can serve as a foundation for future growth and identity reinforcement. The project highlights the importance of storytelling, digital accessibility, and global perspectives in historical preservation. It redefines company history as a living tool for reflection and action.

— <https://www.denso.com/history/75th/>

### 1. プロローグ：TASUKI という名前に込めた想い

#### 1.1 駅伝の襷から企業の「想いの継承」へ

「人間が歴史を学んでわかることは、人間は歴史から何も学ばないということだ」

19世紀ドイツの哲学者ヘーゲルのこの言葉は、歴史から教訓を引き出して実際に生かすことの困難さを端的に表している。時は下って21世紀の2025年、デンソーは従来の周年史とは一線を画す「75年史」を世に送り出した。その名は「TASUKI ～語り継ぐ物語～」である (Fig.1, Fig 2)。



Fig.1 DENSO 75-year history site

TASUKI とは、日本の伝統的な服装である着物を着た際に、肩から腰にかけて斜めに身に着ける布の帯のことを指す。着物の長い袖を固定して動きを楽にするという実用的な役割を持つが、特定の状況においては象徴的な意味を持つこともある。その最たる例が、日本の陸上競技で人気が高い「駅伝」という長距離リレー

である。駅伝では各ランナーが襷を身に付け、指定の交代地点で次のランナーに襷を渡す。この襷を渡すという行為には、駅伝を完遂するための共同の努力という意味が込められている。

さらに広く、日常生活においても「先人から襷を受け継ぐ」という比喩的な表現がよく使われる。これは前の世代から伝統・知識・責任・役割を引き継ぐという直接的な意味に加え、文化的遺産の伝承や重要な価値観・想い・責務の伝達といった深い意味合いまで包含している。駅伝でも日常生活でも、襷は人と人を結ぶ絆、協力の象徴、次世代への伝達の力強いシンボルとしての役割を果たしているのである。

この社史に「TASUKI」という名前を冠したのは、まさにこうした歴史の想いと継承の意味を込めたことである。

75年史サイト：<https://www.denso.com/history/75th/>

#### 1.2 編集プロジェクト立ち上げの経緯

デンソー75年史の編纂を決めたのは2021年の秋であった。

当時、自動車業界全体が「100年に1度の大変革期」と言われる激動の中、新型コロナウイルス感染症や品質問題など、苦難が幾重にも重なる厳しい経営環境にあった。そうした中、当社は創業の原点に立ち帰り、「第二の創業」としてこの大きな危機に立ち向かうことが必要だと決意した。その核心として据えたのが、これまでの当社を支えてきた「デンソーらしさ」を再認識し原点に戻って仕事を徹底的に見直すと共に、さらに磨きをかけて次世代に継承していこうという活動であった。デンソーらしさの再認識活動は、トップ自らの率先垂範をベースとし、まずは仕事そのもの大義を徹底的に見直しそれを確認してきた。

この「学びの基盤」構築の具体策として、2つの柱が「デンソー継承館」の新設と「75年史」の編纂である。前者は創業期の事物と語り部の話からデンソーらしさの「原点」を知識だけではなく心に強く感じ取ってもらうための社員向けの施設であり、後者は当社の歴史を「物語」として提供し、そこからデンソーらしさを読み取り、一人ひとりの頭の中でじっくり考えて熟成し、これからの行動基準としてもらうための題材である。

従って、「周年記念史」であった従来の当社社史とは違い、75年史の編纂と刊行は「デンソーらしさの継承」を目的とした経営活動の一環なのである。

### 2. 革新的アプローチ：「物語」として描く企業史

#### 2.1 従来の社史との根本的な違い

75年史は先行するデンソー社史(15年史～50年史)と何が違うのか。最も重要な違いは、先行社史が「重要史実の整理・記録」を目的としていたのに対し、75年史では「当事者の想いの掘り起こし・伝承すること」を目的としている点である。

この違いは編纂の最終ゴールにも現れている。先行社史では刊行自体が目的であったが、75年史では関心を持って読み、考え、アクションにつなげてもらうことまでが目的となる。ただし、このゴール設定は対象読者によって異なる側面を持つ。

社内向けでは、デンソーらしさを理解し、日々の業務や意思決定において歴史から学んだ価値観を実践につなげることを重視している。一方、ステークホルダー向けでは、デンソーの企業理念や価値観、歴史を通じて培われた企業文化への理解を深めてもらい、当社との信頼関係やパートナーシップの強化につなげることを目指している。

#### 2.2 「物語」アプローチの採用理由

世間の一般的な社史とはかなり様相が異なる75年史だが、何が違うのか。最大の違いは、今回の75年史が単なる記録ではなく「学んでいただくための題材」として位置づけられていることである。そのため、ここで描き出したかったのは、いつ何があったかという史実だけではない。その背景にあって、そのままではいつしか歴史の中に埋もれてしまう、当事者たちの「想い」である。

特に、グループの命運がその双肩にかかる経営者の信念・決断・行動である。それらを今日の観点からどういう意義があるのかをあらためて問い直しつつ、できるだけ客観的に書き残すことが、この社史の使命だと考えた。もちろん、さまざまな場面で各層の社員た

ちがいかに創意を凝らし、挑戦を続け、総力を結集したかということも、書き残すべき大事な遺産である。

75年に及ぶ歴史を振り返ると、いくつかの重要な局面には、それぞれの「主役」がいた。そして、さまざまな「想い」があり、「葛藤」・「苦労」・「喜び」が交錯し、それぞれの「ドラマ」が展開した。この社史は、それらを一連の物語として書き綴った。そうした主役たちやそれを支えた多くの先人たちの「想い」の集大成が、現在のこのデンソーグループであると考えた。

### 2.3 編纂方針の確立過程

「デンソーらしさ継承」が編纂目的であるが、それにはまず75年史として「デンソーらしさ」をどう考えるかを明確にすることが必要であった。これは正解のない問題であるため、いわゆる「落としどころ」として「デンソーらしさ」をどう定義づけるかが最も困難な作業であった。

さらに、それを75年史の記載内容の中で、どのように、どこまで押し出して描くか、読者に考えてもらう余地をどう残すか、どうバランスをとるかという点も難しかった。内容全体に「デンソーらしさを描く」という筋を通すことを重視したが、これがデンソーらしさだと押し付けてはならず、読者それぞれにとっての「デンソーらしさ」を考えてもらうきっかけとなり、その参考材料となるような内容・書きぶりを目指した。

完成後振り返ってみて、75年史を編纂する上で最も重要なことは、関係者と腹落ちするまで話し合うことであったと考える。先が見えないプロジェクト活動であるため、とかく先を急いでしまいがちであるが、各スタッフや社内外担当者に、まず編纂チームの考え方と方針を腹落ちするまで話し合わないと、後から満足できずに軌道修正や内容変更を行うことになる。その理由づけやモチベーション維持を考えると大きな時間のロスであり、活動のエネルギーの喪失も痛手となる。

## 3. 技術革新としての Web 社史

### 3.1 メディア選択の戦略的判断

75年史の大きな特徴のひとつは、紙製本版ではなく Web 版として制作したことである。なぜ Web 版に

したのか。実際に活用してもらうためには、ふと使いたくなった時にすぐにその場で閲覧できることが必要である。そのためには紙製本版では実際には対応しづらく、会社や自宅では PC やスマホであれば常に身近にあるため、75年史は Web 版での制作とした。

この判断の背景には、「必要な時に、必要なところを、必要なだけ」読んでもらえ、考えてもらえるものを、という使命が編集メンバー全員にあった。海外拠点の現地社員も含めて、全ての当社社員に読んでもらうためには、利便性の確保が不可欠であった。PCに加えてスマホでもアクセス可能とすることで利便性を高め、グローバルな活用を実現している。

### 3.2 Web 特性を活かした構成設計

Web 版で制作したことで構成・内容面で特に留意したことは、Web であることのメリットとデメリットの両面を常に意識しつつ制作することであった。特に Web では画面ひとつの自己完結性ということを念頭に置いて、記述内容のひとつの「項」(章・節・項の「項」というまとまりでの完結性を重視した。

例えば通史では、前の項に書いてある内容でも、必要があればそれを省略せずに当項にもあらためて書くことで、ひとつの画面を読むだけで主旨を理解しやすくした。これは従来の紙媒体では冗長とされがちな手法だが、Web 特性を生かした新しいアプローチである。

また、本文自体をすっきりさせるために「深掘編」を随所に作った。記載されている内容に馴染みの薄い読者に読み続けてもらうためには、本文はすっきりと簡潔であることが必要と考え、そのため詳細・背景・影響などの説明は別建てとして切り出し、クリックすれば開く「深掘編」を設置した。これにより、読者の関心度や理解度に応じた情報の階層化を実現している (Fig. 2)。



Fig. 2 Example of Deep Dive

## 4. グローバル視点の導入：「世界の仲間の物語」

### 4.1 日本目線からの脱却

今回は初めての試みとして、海外の現地社員からの視点による、「世界の仲間の物語」をそれぞれの地域の物語として作成した (Fig. 3)。



Fig 3 Stories of our worldwide teams

「デンソー」を表現するのに、「グローバル」という形容詞は欠かせない。これまでの社史や一般書籍などでも、デンソーの積極果敢な「グローバル化」への挑戦を取り上げたものは数多くある。

しかし、それら多くの論評は「日本目線」に偏りすぎていなかったか。つまり、日本の本社を起点として世界各地になぜ進出し、日本発の世界戦略をどう展開していったか、そういう捉え方である。確かにそれも重要な一面であるが、それだけでよいのか。

日本から蒔かれた技術の種を受け取り、芽吹かせ、事業として開花させたのは、海外各地の現地社員である。今、そうした現地社員の第一世代が、大量にリタイアしつつある。それとともに、大事なエピソードも

歴史の中へ埋もれていき、「過去」にもならず消えていく。その前に、各地域における「デンソーの歴史」を編纂しておく必要があった。

### 4.2 地域別編纂体制の構築

海外各地域の現地社員の目線や考え方に基づいて、現地の社員に主体的に編纂してもらうことを重視した。編纂の主役は海外各地域の編纂リーダー (現地社員) と考え、日本側はミーティングで進捗を把握し、方針を伝えた上でやり方は各地域担当者に任せた。異論があっても、現地ではそれがベストと割り切った。

ミーティングの話題は主に当方からのお願い事の伝達、各地域からの進捗状況の報告、それについての意見交換であった。日本側は海外各地域の担当者のモチベーションを高め、維持するように留意した。

### 4.3 現地社員による「自分たちの歴史」編纂

世界各地域の編纂リーダーたちが対話を重ねる中で、「自分たちの歴史こそが、自分たちのアイデンティティであり、求心力である」という認識が自然に固まってきた。それぞれの地域の歴史に誇りをもって、この社史は「世界の仲間の物語」と名付けた。

地域による個性は色濃くあった。例えば、北米は個人のがんばりや挑戦を重視し、欧州は地域共通機能を通した目線が強く、中国は主要行事や社外表彰などのイベントを大切に考え、アジアは域内の国ごとの多様性が極めて強いために国ごとの歴史に焦点を当てた内容が目立った。

## 5. 編纂プロセスの革新：自由闊達な組織運営

### 5.1 従来型プロジェクト管理からの脱却

「まだ世の中になような社史」を目指したため、「自由闊達」な編纂チーム活動が必要と考えた。そのため、細かく形式的な業務管理は排除し、日常会話の中での情報共有と意見交換から生まれる方向性を全員が把握し、自然に新しいことを試みる雰囲気維持を大切にした。

定例業務報告ミーティング、業務報告書のような定期的な業務フォローは行っていない。そもそも月次・週次等のチーム単位・個人単位の業務計画を作っていない。その理由は、75年史編纂活動自体が、あらかじめ作業内容や予定納期を設定できるものではなく、状況を見ながら都度、今やるべきことを相談・決定し、取り組んでいくしかないからである。

そのような組織運営の結果、各編纂メンバーは自然と自ら判断し、互いに協力して課題に取り組むようになり、チーム全体への成長にもつながった。

## 5.2 意思決定の仕組み

重要な案件（全体編纂方針、各史編纂方針、社外パートナー選定、各史の重要トピックス、編纂委員長への報告、会長・社長への上申等）は、それが生じた都度、編纂チーム内で対面で意見交換の上、決定した。

この意思決定システムは、迅速性と質の両立を図るためのものであった。議論を尽くし、全員が納得できる結論を導き出すことで、その後の実行段階でのブレや迷いを最小限に抑えることができた。

## 5.3 編纂チーム活動の特徴

通史・地域史ともに、各編集担当者が「意欲的な取り組み」を終始続けられたことが成功要因であった。それぞれの担当分野で、前例や一般例を把握した上で、それに拘らず、新しい何かを創出するための試みを継続的に行うことができた。例えば、従来の時系列記述に代わる「想いを軸とした物語構成」の採用、Web特性を活かした「深掘編」機能の開発、現地社員主導による地域史編纂という前例のない体制構築などである。

「デンソーらしさ継承」という編纂目的は75年史全体として筋を通した上で、通史・地域史のそれぞれでどのように、どこまで個性を打ち出すか、さらにはそれぞれの章・節・項の執筆者の個性と主張をどこまで許容するか、そのバランスを常に調整しつつ、編纂作業を進めることが重要であった。

## 6. 成果と課題：編纂活動を振り返って

### 6.1 達成できた革新性

約3年に及ぶ、試行錯誤も多かった編纂活動の成果として、まことにユニークな社史を送り出せたと考えている。編纂チームとしては、与えられた編纂目的に合致した、他社社史と比較しても十分に斬新な社史を制作できたと評価している。

成果物として75年史の斬新なところは何か。Web制作であること、それもWebの機能を生かして利便性や読みやすさにつなげ、PCとスマホ両方で閲覧できること。全体的な歴史を扱う『通史』と各地域の視点から描いた『地域史』の2部作（通史・地域史）であること。記載内容は編集方針（デンソーらしさ継承）に合わせて思い切った絞り込みをしていること。書きぶりとして「史書」よりも「物語」を志向していることなどが挙げられる。

### 6.2 直面した課題

制作されたWeb画面のチェック作業が課題だった。Webサイトという新しいメディアでの社史制作は、従来の紙媒体とは異なるチェック項目や品質管理手法が必要であることを痛感した。

この編纂事業を通して、いくつかの課題も見えてきた。そのうちのひとつが、「アーカイブ（記録と保管）の大切さ」である。当社はこれまで将来志向・革新志向で成長発展してきた。その一方で、都度、重要な事績を記録し、整理し、継承するということにあまり配慮してこなかった。これでは、学びの重要な源泉ともなりうる事績、特に当事者たちの想いやこだわりが、人の去就とともに消滅してしまう。

### 6.3 今後への示唆

編纂活動を通して、「デンソーの歴史」は当社の大切な資産であり、競争力やさらなる成長発展の触媒でもありうる。改めて認識された。歴史から学ぶことの困難さは今でも変わらないが、75年史という「学びの基盤」を整備したことで、その可能性は大きく広がった。

重要なのは、75年史の刊行がゴールではないという

ことである。実際に関心を持って読み、考え、アクションにつなげてもらうための継続的な働きかけが必要となる。新入社員教育やキャリア教育においては、まず興味喚起のために新たな歴史動画を視聴する形とした（Fig. 4）。理解を促進するため、新入社員の歴史教育資料に75年史のコンテンツを追加した。さらに、継承館には75年史のエピソードを掲載し、共感したキーワードにシールを貼ることで自分事化を促す仕掛けを実施するとともに、QRコードから75年史の関連ページを閲覧できるようにした。



Fig. 4 DENSO story movie

## 7. エピローグ：歴史を未来につなぐ技術として

### 7.1 75年史の実際の活用状況

その他に、2025年6月にオープンした新ミュージアムの歴史ゾーンに75年史コンテンツを活用している。海外も教育や歴史展示、自地域の情報サイト・SNSに75年史・地域史のコンテンツを活用している。このように、75年史は単なる読み物を超えて、さまざまな場面でデンソーらしさを伝えるツールとして機能し始めている。

Web版として制作したことの利点は、こうした多様な活用場面での柔軟な展開が可能になったことである。必要な部分を抜き出して研修資料に組み込んだり、関連するエピソードを社内イベントで紹介したりといった活用が、紙媒体に比べて格段に容易になった。

### 7.2 「学びの基盤」としての今後

75年史プロジェクトは、企業における歴史継承の新しいモデルを提示したと考える。従来の「記録・保存」

から「活用・継承」への転換、日本本社視点から現地社員視点への拡張、紙媒体からデジタルメディアへの移行、そして何より「物語」としての歴史の力を再発見した意義は大きい。

ヘーゲルの言葉に立ち返れば、「歴史から学ぶ」ことの困難さは今でも変わらない。しかし、TASUKIという名前に込めた想いのように、先人から受け継いだ襷を、確実に次の世代へと渡していく仕組みを構築することはできる。75年史「TASUKI～語り継ぐ物語～」は、まさにその襷そのものなのである。

今や世界有数の自動車部品メーカーとなったデンソーが、次の75年に向けて歩み続けるために、この襷がどのような役割を果たしていくのか。それは、これから先の物語の中で明らかになっていくことであろう。

75年史に関するお問い合わせはこちら：

75th-history@jp.denso.com.

著者



中島 義則  
なかしま よしのり  
総務部  
当社アーカイブズに従事



兼益 五郎  
かねます ごろう  
総務部  
当社アーカイブズに従事