DENSO Integrated Report 2019

COVER STORY

より良い未来を　次世代へ

Providing a better future for the next generation

100年に一度のパラダイムシフトの中、より良い未来を次世代に届けるために、

デンソーは、社会にとっての存在意義を再認識し、

創業以来の経営思想である「サステナビリティ経営」を加速させていきます。

Crafting the Core

世界を見つめ、未来を見つめる。

自然を愛し、社会とともに生きる。

変化を恐れず、挑戦を楽しむ。

個性を尊重し、協力し、技術を高める。

デンソーが培ってきた、モノづくりの魂を、

これからもこれまで以上に大切にし、

新しい価値や、これからのコアになるものを

次々に創造していく。

より良い未来を次世代に届けるために、

私たちは行動します。

COVER STORY デンソーの歴史

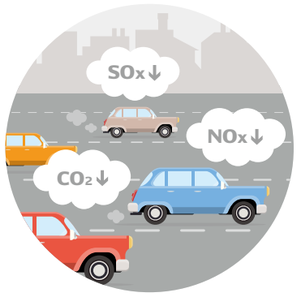
社会変化に先んじた革新と成長

未来を見据え、人の幸せを見つめるところから、デンソーのイノベーションは始まります。社会の変化に先立ち、サステナビリティの視点で社会課題を解決することを企業の使命とし、革新と創造を繰り返しながら成長を続けてきたのです。その歩みの中で、将来にわたってデンソーが価値を生み出し続ける源となる強みや資本を培い、事業領域を広げてきました。

1950s

創業時より先進技術で社会課題に挑む

創業当初、厳しい経営環境下においても、世の中のガソリン不足解消を図るため、電気自動車を開発、量産化。デンソーには、創業時から、人々が幸福に暮らしていくために、持てる力を最大限に発揮して革新し続ける精神があります。その後、ロバート・ボッシュ社との技術提携やデミング賞への挑戦等を通して企業基盤を強化しながら、創業の精神を育みました。



1960s

排ガス規制に先駆けた大気汚染問題への取り組み

モータリゼーションの進展による大気汚染悪化に対応するため、排出ガス規制に先駆け、機械式ガソリン噴射装置、さらには電子制御式噴射装置の実用化に成功。また、当時存在しなかった自動車に適したICの完全自社生産体制を確立し、以来、厳しさを増す排出ガス規制に先んじて先進技術開発に取り組んできました。

1980s

安全システムによる交通事故を減らすための取り組み

クルマの安全技術の進化に合わせ、1960年代から取り組んできた研究を活かしたアンチロックブレーキシステムを製品化。その後、交通事故を減らし、その被害を軽減するため、エアバッグセンシングシステムや前方衝突警報をはじめとする様々な安全システム製品を実用化してきました。

1990s

コア技術を活用して環境にやさしい暮らしに貢献

エアコンの冷媒によるオゾン層破壊防止のため、自然冷媒（CO_2）を使ったカーエアコンの開発に注力。その技術を使って、家庭用のヒートポンプ式給湯機を製品化し、消費エネルギーの低減に貢献。その後も、浄水器やQRコードなどコア技術を応用し、人々の暮らしに貢献する製品の開発を行っています。

2000s

地球温暖化防止のため、事業活動全体でCO_2排出削減活動を強化

地球温暖化懸念の高まりを受け、全製品分野において省燃費製品の開発を強化。「デンソーエコビジョン2005」を策定し、環境行動指針をグローバルに共有しました。以来10年ごとに改定し、環境にやさしい製品づくりだけでなく、事業活動によるCO_2排出削減やゼロエミッションに向けた活動を加速させています。

1949 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2018（年度）

売上収益*

5.4兆円

革新を通じて育んだ価値創造の源泉

培ってきた強み

P.10–11

積み上げてきた資本

P.12–13

広げてきた事業領域

P.14–15

* 1950～1977年度までは単独売上高、1978年度以降は連結売上高を表示しています。また、2013年度以降は国際会計基準（IFRS）に基づいて作成しています。（2012年度以前は日本基準）

COVER STORY 培ってきた強み

成長を牽引する デンソー最大の強み

デンソーには、70年の歩みの中で、独自に培ってきた強みがあります。これらの強みは、創業以来受け継がれ、世界中のデンソー社員の行動に浸透しているDNA（デンソースピリット）によって培われ、相互に連携し、デンソーの成長を牽引してきました。厳しい事業環境の中でも、デンソーにしかつくり出すことができない価値を生む原動力として、今後も強化していきます。

強み 1

研究開発

P.36–37

強さの秘訣

世界初へのこだわり　グローバル開発体制　未来を見据えた先端研究

世界最先端のクルマづくりを支えてきた研究開発の蓄積により、化学、物理学、電子工学、ソフトウェアなどを含む幅広い技術を駆使し、未来に役立つ競争力のある製品を生み出すことを可能にしています。

強みのルーツ

1953 ロバート・ボッシュ社との技術提携により、世界と肩を並べる自動車部品の総合メーカになるため、技術、生産の基盤を築きました。

1971 ニッポンデンソー・オブ・ロスアンゼルスを設立。自動車メーカに先んじての海外進出により、技術力、製品力を大きく磨く機会となりました。

1991 基礎研究所を設立。5～20年先を見据えた将来技術の研究開発を実施し、研究分野は多岐にわたります。今日の幅広い技術開発領域の足場となりました。

強み 2

モノづくり

P.38–39

強さの秘訣

世界をリードする生産技術　人の知恵を最大限引き出すF-IoT*1　工場も人も成長するEF活動*2

技術と技能を融合させたモノづくりの力により、革新的な世界初のアイデアを次々と形にしてきました。自前の高い生産技術によって、高効率、高品質という付加価値も生み出しています。精度を求めるもの、これからのクルマに求められるもの、半導体なども自らつくり出します。

*1. F-IoT：Factory Internet of Things
*2. EF：Excellent Factory

強みのルーツ

1968 将来的に自動車部品が電子制御化されることを見越し、IC研究室を開設。ICの完全自社生産の体制を確立しました。

1972 海外生産会社を相次いで設立。世界各地のニーズを知り、それに応える生産活動を開始しました。

1979 大河内記念生産賞を受賞。生産ラインや設備も内製する、一貫した自社生産体制による高精度、高品質の製品づくりが高く評価されました。

強み 3

ヒトづくり

P.40–41

強さの秘訣

デンソースピリット　グローバル人材育成　若手技能者の育成

「最高の製品は、最高の人によってつくられる」という考えのもと、変化を恐れず、直面する課題に向き合いながら新しい技術や製品を生み出す人を育ててきました。DNAであるデンソースピリットを全社に浸透させ、世界最先端の製品を生み出す人材を育成しています。

強みのルーツ

1954 技能養成所を開設。当時、養成所の指針であった、「モノづくりは人づくり」「技術と技能の両輪」の思想は今日まで受け継がれています。

1961 品質管理の最高権威であるデミング賞を受賞。受賞に向けた全社員参加での取り組みが、「品質第一」の思想を育み、信頼を醸成する風土の礎となっています。

1977 技能五輪国際大会で初の金メダルを獲得。創業以来力を入れてきた技能育成が実を結びました。デンソーがこれまでに獲得したメダルの数は60個以上に上ります。

2005 国外でデンソー・トレーニングアカデミーを開設。技術・技能教育をグローバルで行う体制を整備しました。

COVER STORY 積み上げてきた資本

自動車部品部門 世界第2位のスケールを支える資本

デンソーは、売上規模5.4兆円、業界世界第2位まで成長し、今やデンソーの製品は世界中のクルマに搭載されています。これまでの成長とともに積み上げてきた資本が、現在の規模での事業活動を支え、これから企業価値を高めていく元手となります。デンソーは、持続的に成長を図っていくために、これらの資本を維持、高度化していきます。

財務資本

P.44–45

持続的成長とさらなる企業価値向上のためには、継続的に設備投資、研究開発、M&A・アライアンスに投資するための原資が必要となります。デンソーでは、営業活動を通じて毎年1兆円強のキャッシュを生み出し、これを効果的に投資することでさらなる事業成長を実現していきます。

キャッシュ創出力（営業キャッシュフロー）

3,955億円 → 5,335億円

2010年度 → 2018年度

製造資本

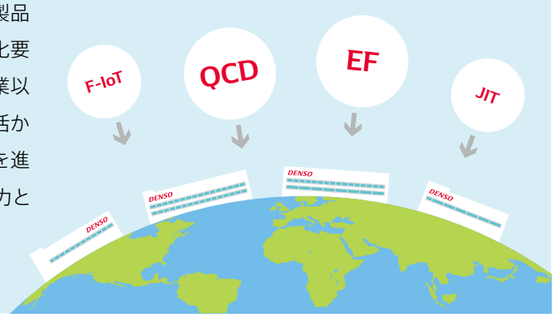
P.46–47

ソフト領域の拡大と自動車業界への異業種参入が加速する中で、人の命を預かるクルマに搭載できる高品質・高信頼性の製品を世界中で供給できる力が大きな差別化要素であると考えています。デンソーは創業以来70年間培ったクルマづくりの知見を活かし、最新の技術を導入した自前の設備を進化させながら、リアルな世界での技術力と実現力を磨いています。

設備投資額

1,451億円 → 4,168億円

2010年度 → 2018年度



人的資本

P.48–49

世界30を超える国と地域で事業展開するデンソーは、性別・年齢・国籍・ライフスタイルなどが異なる多様な人材の個性や発想を活かし、進化する企業です。そのため、多様な人材の活躍推進と、社員一人ひとりが健康でいきいきと働き続けられる企業風土の醸成に取り組んでいます。

海外従業員比率

48% → 55%

2010年度 → 2018年度

知的資本

P.50

すさまじいスピードで新たな技術が生まれ、ビジネスそのものが変わっていく大変革期において、研究開発力は一層重要となります。デンソーは売上収益研究開発費率9%を基準に、開発領域の拡大や開発スピードの加速を行う一方で、標準化活動やシミュレーションによる評価など、最先端技術の導入による投資効率の向上や、開発資産の特許化も推進しています。

研究開発費

2,901億円 → 4,974億円

2010年度 → 2018年度

売上収益研究開発費率 9.3% → 9.3%

社会・関係資本

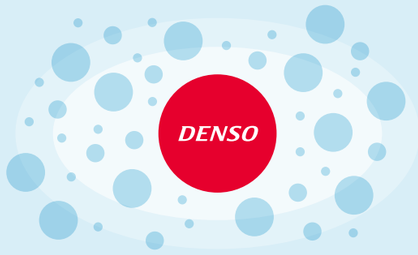
P.51–53

100年に一度の大変革期に、スピード感を持って社会のニーズに応え、事業活動を活性化していくには、デンソー1社の力のみならず、様々なステークホルダーとの連携が重要です。そのため、ステークホルダーと対話を重ね、夢や想いを伝え合うことで、志をともにする仲間をつくり、ともに成長することで、心の底から共感される企業を目指して取り組みを進めています。

サプライヤー社数

5,000社 → 6,100社

2010年度 → 2018年度

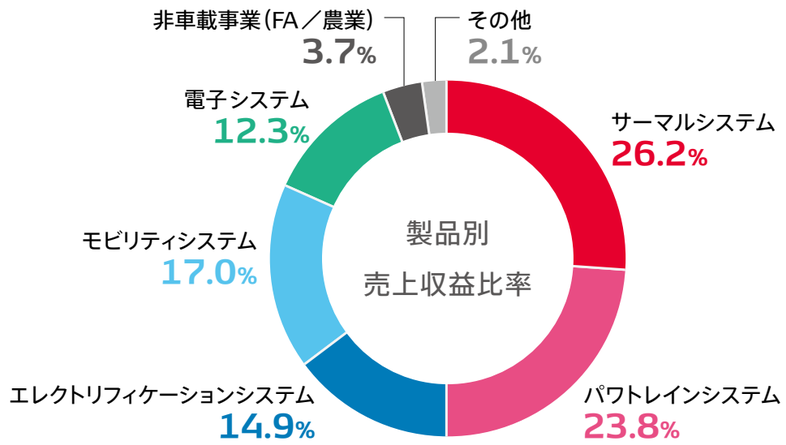


DENSO Integrated Report 2019

COVER STORY 広げてきた事業領域

これからのモビリティ社会を支える様々な事業

デンソーは、電装品やラジエータ製造を起点とした創業当初より、自動車関連分野を中心として、その技術を応用した生活・産業関連機器など、社会の変化とともに事業領域を広げてきました。現在は、これからのモビリティ社会にとってのソリューションを導き出す6つのコア事業を中心に、自動車分野で培ってきた技術を駆使し、未来の社会を支える様々な事業に取り組んでいます。



6つのコア事業

サーマルシステム P.60–61

環境に配慮し、最小限のエネルギーで、
安全で快適な空間を提供する

主な製品
- 自動車・バス用エアコンシステム
- トラック用冷凍機
- ラジエータ等の冷却用製品

エレクトリフィケーションシステム P.64–65

豊かな環境と走るよろこびをかなえ、
すべてのモビリティの電動化を支える

主な製品
- ハイブリッド車および電気自動車の駆動・電源システム
- 電源供給・始動システム製品
- 操舵、制動の制御システム製品
- 各種モータ、システム製品

電子システム P.68–69

電動化、自動運転等を含むモビリティ社会の発展に向け、
エレクトロニクス技術で業界を牽引する

主な製品
- パワトレイン制御コンピュータ、ボデー制御コンピュータ等のエレクトロニクス製品
- パワー半導体等のマイクロエレクトロニクスデバイス
- 車両接近通報装置、ブザー

パワトレインシステム P.62–63

クルマ本来の走るよろこびと環境性能の両立
その背反する課題へのソリューションを提供する

主な製品
- ガソリン・ディーゼルエンジンマネジメントシステム
- エンジン関係製品
- 駆動系製品

モビリティシステム P.66–67

人とクルマと社会の調和（HARMONY）により、
「すべての人が安心して快適に移動ができる社会
（Quality of Mobility）」を実現する

主な製品
- モビリティ全体の電子システム、サービス、プラットフォーム
- 先進安全・自動運転製品
- コネクティッド・コックピット製品

非車載事業（FA／農業） P.70–73

培った技術にこだわり、モノづくり産業の
生産性向上と社会生活の質向上に貢献する（FA）

技術と発想を掛け合せ、すべての人々が豊かで
安心・安全に暮らせる社会の実現に貢献する（農業）

主な製品
- 自動化設備・モジュール、産業用ロボット、QRソリューション
- 農業生産向け機器、クラウドサービス、アフターサービス

注力分野

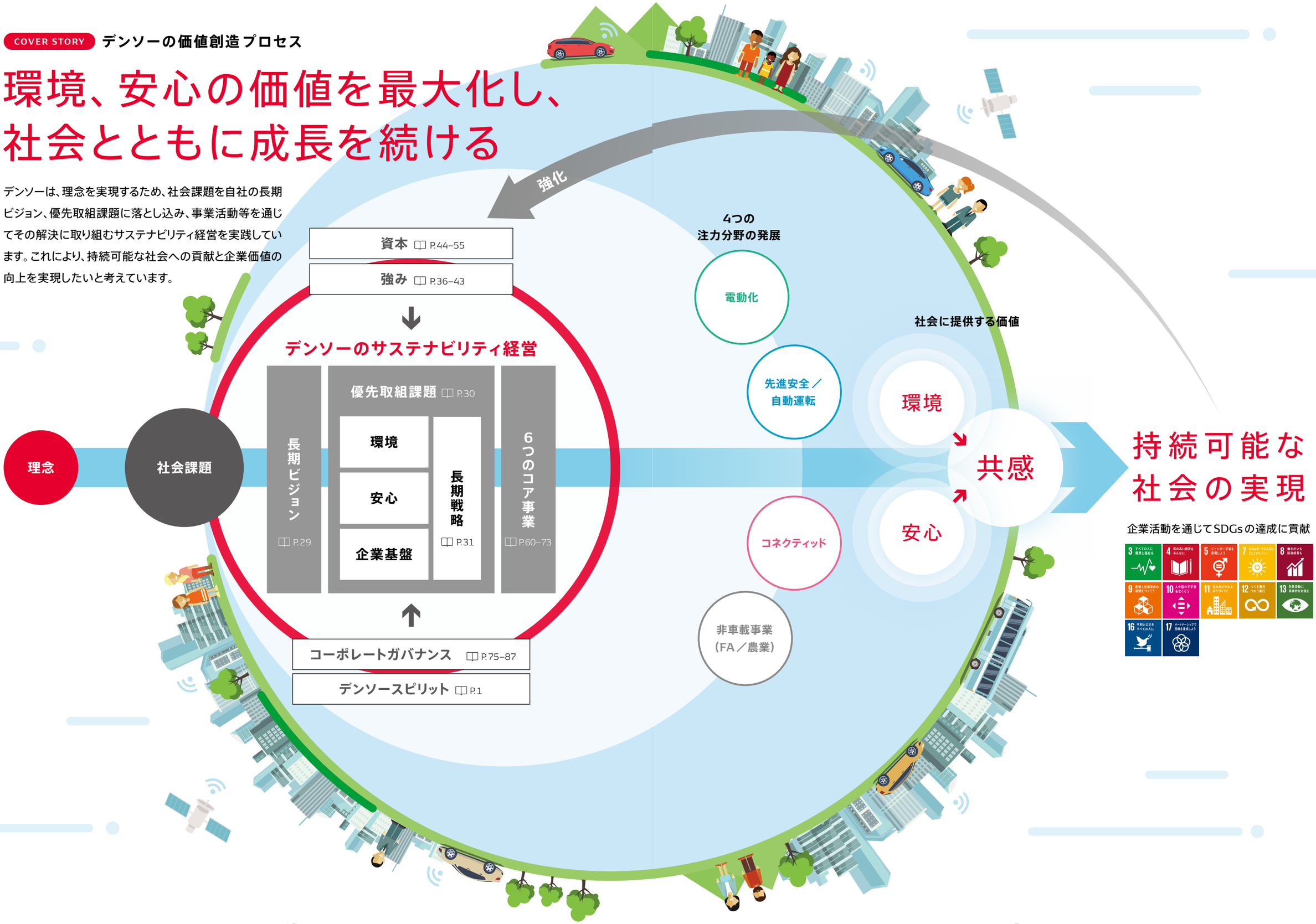
- 電動化
- 先進安全／自動運転
- コネクティッド
- 非車載事業（FA／農業）

DENSO Integrated Report 2019

COVER STORY デンソーの価値創造プロセス

環境、安心の価値を最大化し、社会とともに成長を続ける

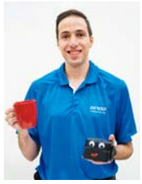
デンソーは、理念を実現するため、社会課題を自社の長期ビジョン、優先取組課題に落とし込み、事業活動等を通じてその解決に取り組むサステナビリティ経営を実践しています。これにより、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を実現したいと考えています。



企業活動を通じてSDGsの達成に貢献

COVER STORY

サステナビリティ経営で未来を築く



社会に役立つために
一緒に頑張ろうという意識は、
仕事の励みになる
（開発設計、一般）

必要な技術開発の方向性を
しっかり示すことが肝心
（開発設計、管理職）

我々社員一人ひとりが
意味をきちんと理解し、
行動に移していくことが重要
（開発設計、管理職）

100年企業になるために、
環境と共存できる
企業に成長したい
（開発設計、一般）

デンソーが社会で存続し
続けるために大切な概念
（人事、管理職）

仕事だけでなく、私生活でも
意識していこうと思います
（企画、一般）

サステナビリティ経営の
拡大に向けて真剣に考えて
次の行動につなげていきたい
（製造、一般）

しっかりと地に足をつけた
全員参加の経営にしていくことが大切
（生産技術、管理職）

これからは、サステナビリティを
業務判断で日常的に考慮していく
（開発設計、管理職）

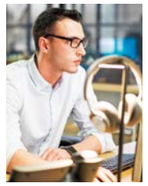
経済活動と地域社会の課題に、
異業種、異文化、互いを
尊重して取り組む挑戦。
それに本気で取り組む人を
育てるのはデンソーの責務
（開発設計、管理職）

めまぐるしい変化にさらされている
時代において、目的や信念を持ち、
ブレない軸を持つことが必要！
（製造、一般）

SDGsウォッシュにならず、
これからも社会課題解決につながる
事業を発展させていけたらと思う
（企画、管理職）

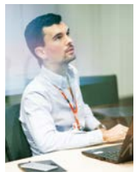
世界に貢献することが結果的に
企業利益に結び付く良い循環となるよう、
日々の業務につなげ、後世もこの活動に
関心を持ってもらえるようにしたい
（製造、一般）

世界各地の活動と連携して、
企業としてSDGs達成に貢献していきたい
（開発設計、一般）



サステナビリティ経営を
意識しないことはリスク
（開発設計、管理職）

未来を見て、継続していくことが大事
（企画、一般）



自分の業務と
社会とのつながりを
考えることが重要
（営業、一般）

淘汰される企業になるのか、
社会・地球に喜ばれる企業になるのか
の分かれ道だと考えています
（開発設計、一般）

社会課題解決に取り組みながら、
どのように稼ぐ力をつけていくのか、
本質的な議論をもっとする
（開発設計、管理職）

一人の力では限られたことしかできないが、
みんなの力で環境にやさしく豊かで
安心な社会づくりに奉仕していきたい
（品質管理、一般）

社是に刻まれた
「最善の品質とサービスを以て
社会に奉仕す」に原点回帰
（製造、管理職）

**事業活動を通じて、社会から求められ、
共感していただける企業であり続けるために、
デンソーは全社員が力を合わせ、
サステナビリティ経営に取り組んでいきます。**