



## CEO MESSAGE

ステークホルダーのみなさまへ

# 世界中の仲間とともに、 大変革期を乗り越える

### 取り巻く環境の変化

「平成」が終わり、「令和」という新たな時代がスタートしました。この節目の年に、デンソーは70周年を迎えます。「平成」という時代を振り返ってみますと、前半は、本格的にグローバルに成長の軸足を移し、トヨタ自動車をはじめ、世界中のお客様に育てていただきながら、大きな成長を実現することができました。後半は、未曾有の経済危機や、国難ともいえる震災など、数多くの災害を経験する中で、スリムな体質と機動力の重要性を学びました。これからの「令和」の時代においては、デジタル化のさらなる進展により、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が到来します。そのような環境において、デンソーグループを飛躍させていくためには、従来の自前主義だけではなく、今までのやり方を抜本的に変えて、グローバル各地域に仲間をつくり、世界中の頭脳、叡智を束ねていく必要があります。

### 仲間づくりの成果

そのような考えから、デンソーはこの1~2年、異業種とのアライアンスや協業を積極的に推進するなど、今までにない社外連携を数多く進めてきました。現在も、シリコンバレーを中心に、コネクティッド、AI、セキュリティなど、デンソーの中にはない技術・ビジネスモデルに競争力を持つスタートアップ企業とのネットワークをグローバルに構築し、お互いの強みを掛け合わせながらビジネスをともに創出していく活動を進めている最中です。また、世界各地域に先端R&Dを行うラボを設立し、地域の特色を活かした研究開発を加速させるなど、世界中に仲間をつくり、その頭脳、叡智を束ねた開発にチャレンジしています。2018年度は、20件以上の出資等を行いました。2019年度も、必要性を見極めながら積極的に推進し、デンソーにない技術やビジネスモデルを学びながら、経営のスピードアップを図ります。

また、トヨタグループ内の連携についても大きく変革した1年でした。電子部品では、トヨタ自動車の広瀬工場を、2020年4月よりデンソーに統合することを発表しました。電動化では、アイシングループとの合併会社を2019年4月に設立し、ハイブリッド、プラグインハイブリッド、電気自動車の駆動モジュールをフルラインナップで揃えることで、電動化を普及させていきます。自動運転の分野においても、トヨタグループ4社の「走る、曲がる、止まる」の能力を結集した合併会社を同じく2019年4月に設立、交通事故死傷者ゼロを目指し、自動運転の統合ソフトウェアを提供していきます。

これまでは、良い意味でグループ内で各社が互いに研鑽しながら技術を高めてきましたが、これからは、内向きではなく、外と闘っていく体制を整えなければならないと考えています。トヨタグループ連携強化の目的は、総力を結集することで、「競争力の強化」と「新たな価値の創出」を実現するという2点です。トヨタ自動車のみならず、より多くのお客様(カーメーカ)に使っていただける競争力を高め、新たな価値を提供することが、世の中をより良くする、製品・サービスの普及につながると考えています。クルマの価値が変わる大変革期である今こそ、世の中に役立つ製品・サービスを、リアルな世界で「実現」し、広く「普及」させることが必要であり、そのためには、この連携は非常に重要なことだと思います。まず、これらの活動を確実に進め、しっかりと成果を出すことで、社会に貢献していきたいと思えます。

### サステナビリティ経営の推進

ビジネス環境が激変するこの厳しい局面を乗り越え、社会に必要な企業として持続的に成長するためには、創業期の精神に立ち返り、世界中のデンソー

グループ17万人の社員一人ひとりが、どのように社会に貢献できるかを考えて日々の業務を推進することが大切であると強く感じています。そのため、デンソーは創業以来、クルマ領域で環境や安心を通じて社会課題解決に貢献してきたことを、さらに鮮明にすべく、2018年より「サステナビリティ経営」として取り組んでいます。

デンソーのサステナビリティ経営とは、「事業を通じて、収益を伴いながら、社会課題の解決に貢献すること」を意味しています。そこで、私たちは、事業を通して貢献できる環境・安心・企業基盤の3つの分野で16テーマを優先課題に設定し、例えば地球温暖化防止、交通事故低減といった課題に対し、目標達成に向けた様々な取り組みを進めています。

サステナビリティ経営の考え方は、デンソーの社是にも同様の精神が記されていて、創業以来、脈々と受け継がれた当社経営の根幹であり、成長の原動力です。まさにデンソーのDNAであるといえます。社員が日頃から、仕事を通してどのように社会課題の解決に貢献していくのかを考え、行動することがサステナビリティ経営の実践であり、社会を変える大きな原動力につながっていくと思います。そのためには、全社員一人ひとりが、自分の言葉でサステナビリティ経営について語り、行動できるように、様々な施策を実施しています。グローバル全社員17万人で総力を挙げて取り組んでいます。

### 変革のための事業成長を支える基盤

#### －取締役会の多様化

また、このような激動の時代を自ら切り開き、モビリティ社会に新たな価値を提供するためには、“スピード”と“現場の活力”が欠かせません。そのため

デンソーでは、取締役数の削減や執行権限の委譲、組織変更などに取り組んできましたが、今回、さらなる経営のスピードアップを狙い、役員体制の変更、役員の異動を実施しました。具体的には、会長、社長、副社長、取締役、経営役員、および監査役を役員とし、役員数を55名から28名に削減することで、経営の意思決定と執行の迅速化を実現しました。また、経営課題を多角的な視点から検討できるよう、様々な専門性・国籍・ジェンダーなど、多様性を確保し、バランスのよい取締役会メンバーとするため、社外取締役の増員や女性取締役の選任等を含むガバナンスの改革を実行しました。経営のスピードと実効性を飛躍的に高め、デンソーグループ全員が一丸となって、この激動の時代を乗り切りたいと考えています。

### 2019年度の注力点「稼ぐ力の向上」

景気の減速や世界車両販売台数が年々減少していく中でも、持続的に成長していくためには、稼ぐ力が必要となります。稼ぐ力なくして、社会やお客様に貢献することはできません。2019年度の事業計画を立案する中で、「“稼ぐ力”と“投入”のバランス」「赤字事業撲滅/低採算事業の採算向上」「徹底した製造コストの低減(生産性向上)」「2025年度に売上収益7兆円達成に向けた物的・人的構築」をテーマに、全事業グループと稼ぐ力をどう向上させるかについて議論を重ねてきました。

また、私は技術開発の原資という意味においても「稼ぐ力」はデンソーの成長を支える鍵だと考えています。当社は、技術開発を通じて、カーメーカだけでなく、サービサーやその先にいるユーザーなど、すべてのお客様に提供する価値を最大化することで成長してきた会社です。技術開発力のない会社は、これからの時代に生き残ることができ

ません。「稼ぐ力」「技術開発」の双方ともに、アクセルを踏み、大きく加速していかねばなりません。まさに勝負の1年だと感じています。

### 変革に取り組む姿勢

#### －「デンソーらしさ」

変革を進めるにあたっては、今一度、原点に立ち返り、「デンソーらしさ」を見つめ直すことも必要だと考えています。当社の原点である社是には、「最善の品質とサービスを以って社会に奉仕する」という言葉があります。私は、「デンソーらしさ」とは、人を尊重し、愚直に取り組み、最善にこだわる風土だと思っています。

そして、これから先、どんなにデジタル化が進もうとも、社会やお客様に心から寄り添い、技術を生み出し、モノづくりの力を磨くのは「人」です。デンソーグループ17万人一人ひとりが、互いに尊敬・信頼し合い、桁違いなことにこだわりながら挑戦している、活力にあふれる、そのような会社にしていきます。

デンソーは、製品・サービスを通じ、より良い未来を次世代に届けるため、情熱と笑顔で、豊かなモビリティ社会の実現と社会全体の持続的発展に貢献すべく、取り組んでいきます。引き続きみなさまの変わらぬご支援を、よろしく願い申し上げます。

2019年9月

取締役社長

有馬 浩二