

デンソー変革プラン「Reborn21」の成果

2019年度から、経営の基盤を揺るがす品質問題の発生や、新型コロナウイルス感染症の発生による売上の大幅な減少など、デンソーを取り巻く事業環境が大きく変化しました。そこでデンソーは、デンソーの経営・信頼の基盤である「品質の立て直し」と、どんな時代や環境の変化にも対応し、新たな価値を提供できる「引き締まった強靱な体質への変革」を目指し、デンソー変革プラン「Reborn21」を策定しました。そして2022年3月末までの2年間の活動を通じて、「質 (Value) の高いデンソー」に生まれ変わり再出発を目指しました。活動の具体的な成果は、以下の通りです。

品質	品質のデンソーの再出発に向けて3本柱を徹底し、謙虚な姿勢で取り組む
目指す姿	活動をやり切り、確実に品質の良化に結び付け、お客様の信頼を回復

	成果と事例	評価
基盤技術固め	・技術要素ごとに開発・品質保証の体制を確立、将来に必要な基盤技術を着実に推進	○
風通しの良い職場づくり	・品質不具合や懸念点が素早く関係者に共有され、対策を打つ風土を醸成 ・QC*1サークルで部門長リードによる地に足のついた活動が定着	○
謙虚な姿勢	・守るべき基本を順守する意識、風土の定着が実現 ・今後増大が見込まれるソフト開発においては、DXを活用してミスを撲滅	○

戦略	「環境・安心」の理念をビジネス化
目指す姿	環境・安心の価値最大化に向けた長期シナリオを描き、具体的な技術開発の着手と、製品普及計画を推進

	成果と事例	評価
環境	・モビリティ製品：「事業性」と「CO ₂ 排出量」の両KPIの年次フォローアップを開始 ・モノづくり：2025年までのCO ₂ 低減計画の立案(再エネ、クレジット調達方針の決定) ・エネルギー利用：事業化に向けてアライアンスを複数社・複数業界と協議中	○
安心	・安全：Global Safety Package 3 拡販と後付け製品の拡充、次世代安全製品の企画・事業戦略の策定完了 ・快適：車室内空気清浄機Puremieの早期市場投入を実現 ・働く人の支援：お客様のニーズに応えるソリューション営業を軸に、複数の受注獲得	○

仕事の進め方	お客様に最善の商品・サービスを誰よりも早くお届けする
目指す姿	一人ひとりが意識と仕事の進め方を変え、「デジタル」「コア6カスタマイズ*2」を活用した正しいプロセス変革が全職場に定着

	成果と事例	評価
コア6カスタマイズ戦略	・「環境・安心」の理念とコア6カスタマイズによる事業成長を両立する事業ポートフォリオ戦略を構築 ・成長領域の製品は、コア6カスタマイズに基づく品質管理および拡販効率の向上を実現 ・総仕上*3領域の製品は、お客様への供給責任を果たすことを第一に、縮小・クローズなどの検討を開始	○
デジタル化	・データ活用による正しいコミュニケーションと、正しい業務遂行のためのデジタル風土が醸成 ・社内で点在するデータ同士をつなぎあわせ、これまで手作業が中心だった業務を自動化・機械化 ・デジタル化と同時に業務プロセスの見直しも実施し、より付加価値の高い業務にシフトできる環境を整備	○

*1. QC：Quality Control

*2. すべてのお客様に貢献できる標準仕様(コア)と、お客様のニーズに応えるカスタマイズ仕様の組み合わせを企画し、スピーディに製品・サービスを提供すること

*3. 総仕上：事業ポートフォリオ戦略に基づく、特定事業・製品のクローズ・縮小(事業譲渡含む)

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を生む基盤	事業別概況	コーポレートガバナンス	コーポレートデータ
----------	----------	-------------	----------------	------	------------	-------	-------------	-----------

変化に強い人・組織	「社員一人ひとりの成長と幸せ」と「戦略を実現する組織能力の強化」を実現・両立する
目指す姿	・変革に向けた社員一人ひとりの意識・行動が変わり、エンゲージメントが向上 ・戦略実現に必要な人財の質・量が明確となり、獲得・配置・育成などの取り組みにより、組織能力が向上

	成果と事例	評価
	・社員エンゲージメント調査での肯定的な回答率は70%(前年度比+4ポイント) ・人財ポートフォリオ戦略による人財最適配置とソフト技術者リカレントプログラムを推進、注力領域の成長に向け人財強化戦略を実行 ・人と組織の新ビジョン「PROGRESS」を社内展開し、3カ年のロードマップで社員への浸透を開始 【対策】新ビジョン実現に向け、ロードマップに基づき活動を加速、2023年度末の完了を目指す。また、人財のさらなる最適配置や育成・獲得を進め、電動化などの注力領域の強化を実現する。	△

人的資本・CHRO MESSAGE □ P65-67

財務	変化に強い体質
目指す姿	「環境・安心」の理念実現に向けた事業ポートフォリオ変革および仕事の進め方変革などによる抜本的な効率化で、損益分岐点70%以下を達成

	成果と事例	評価
	・2年間でコストは約910億円削減し、損益分岐点は6ポイント良化 ・外部環境の悪化があるも、2021年度末損益分岐点は、74%まで到達 【対策】損益分岐点70%体質の実現に向け、あらゆる環境悪化に柔軟に対応できる原価構造の変革を目指し、2022年度より「変動対応力強化プロジェクト」を始動。コストのさらなる低減と、お客様との取引価格への費用反映を通じ、2022年度の外部環境悪化の打ち返しを目指す。	△

財務資本・CFO MESSAGE □ P57-64

EVP(エグゼクティブ・ヴァイスプレジデント) MESSAGE

環境・安心の理念に基づき、新しい価値を創造

創業時の「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」という言葉の通り、品質はデンソーの根幹です。しかしながら、売上・利益などの数値指標を優先する中で大きな品質問題が発生。品質の再出発に向けてReborn21を開始し、デンソーの理念である「環境・安心」に基づく意識・行動への変革を進めてきました。最初に理念・品質を考え抜き、社会課題の解決と持続可能なビジネスの両立を戦略に落とし込み、デンソーの製品・サービスを普及させることで、指標に結実した成果を上げることが狙いです。

活動の成果として、理念に沿った事業ポートフォリオの入れ替えが始動し、お客様のために要件を定義する一括企画や、最新のデジタルツールを使って品質向上につなげる仕事の進め方が根付き、社内一丸となって進む風土に変わってきました。その結果、納入品質・市場品質が向上し、お客様からグローバルで品質賞をいただけるようになり、財務においても、損益分岐点が良化しました。

社会・お客様に感動していただけるような新しい価値を創造するために、最も大事なのは「人」の力です。社員が未来の社会を構想しワクワクする仕事に時間を使い、突き抜けた発想や感性を活かせるデンソーにしていけることで、社会・お客様への貢献につなげていきます。

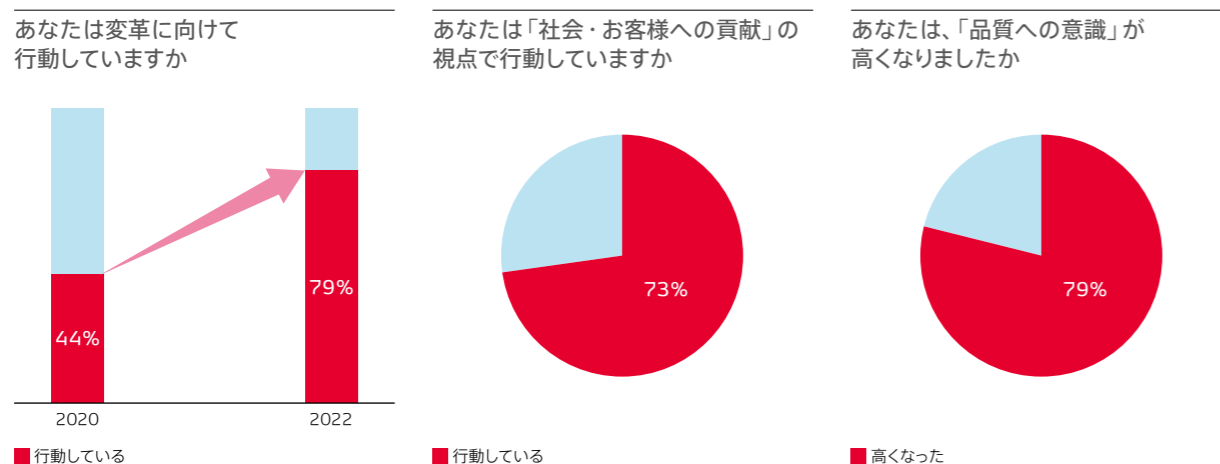


代表取締役副社長
篠原 幸弘

※ 2020年6月から2022年3月までCCRO (Chief Corporate Revolution Officer)として社員の意識・企業体質の変革を統括・推進

社員への浸透

Reborn21の取り組みを通じた社員の意識変化を測るため、社員アンケートを実施しました。下記のアンケート結果から、「品質への意識」などの項目において全体的に行動変化が見られ、個人レベルで「質の高いデンソー」実現に向けた仕事への意識が変わりつつあることが分かりました。



グローバルでの取り組み事例

品質・工場変革・DXと組織統合の取り組みを進め、CASEのハブ拠点として再出発

アメリカ最大の生産拠点デンソー・マニュファクチャリング・テネシー(以下「DMTN」)ではReborn21プロジェクトチームを発足し、①品質基盤の再構築、②スピーディな工場変革、③DXと組織統合を軸に活動を進めました。「品質」では現場の声を吸い上げた風通しの良い職場づくりと、ハード面での品質不良品の流出防止策を徹底し、納入不良の低減を実現し、「工場変革」では、スピーディな生産再編により、3年間で35ものCASE製品のラインを立ち上げました。そして「DXと組織統合」では、事業・工場単位の組織を会社横串組織に統合し、DX拡大により重複機能・繰り返し業務を低減しました。また、社員一丸となった固定費低減活動の結果、損益分岐点の2.7ポイント改善を達成しました。Reborn21を通じ、DMTNは社会とお客様のニーズの変化に素早く対応し、「環境・安心」の理念を追求する北米のCASEハブ拠点として再出発することができました。

8万件の声を集めた全社改善プロジェクト「Bok Noi Dai Mai(あなたの声を聴かせてください)*」

タイの生産拠点サイアム・デンソー・マニュファクチャリングは、将来の環境変化(内燃機関の減産)を見据え、生産量が変動しても利益を生み出せる会社を目指し、柔軟で強靱な体質への改革を推進してきました。そして新型コロナウイルス感染症拡大を契機に活動は加速、2020年4月から全員参加の改善活動である「Bok Noi Dai Mai(あなたの声を聴かせてください)」活動をスタート。活動開始からわずか2カ月で8万件を超えるアイデアが集まり、職場の垣根を越えた多くのチームが結成され、それぞれの得意分野を活かすことで次々にアイデアを実現しました。

この活動を通じ、「自分の職場は自分たちで良くする」意識が醸成され、結果として、通常の固定費低減も併せて約10億円もの体質変革を実現しました。

* Bok Noi Dai Maiは、タイの30年前のヒットソングのタイトルから名付けています。



環境・安心の理念実現のための事業ポートフォリオ変革

事業ポートフォリオの最適化に向けて

デンソーは、2021年度から「環境・安心の価値最大化に向けた事業ポートフォリオの最適化」の活動を推進してきました。経営資源の投資先をより「収益・経営理念に貢献する領域」にシフトさせ、社内リソースを集中投入することが狙いです。そのため一部の事業については、総仕上げ(縮小やクローズ)も検討します。しかしお客様に対する供給・補給責任の観点から、どのように総仕上げをすれば良いか判断するためには、あらゆる視点での検証が必要になります。

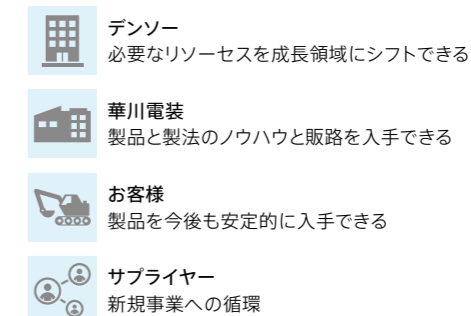
III型オルタネータの事業譲渡

電動化の影響を大きく受けるエレクトリックコンポーネント事業部では、全社に先駆けてIII型オルタネータの事業譲渡を決定しました。III型オルタネータは農業・建設機械向けのお客様を中心に、いまだ堅調なニーズがあるものの、設備老朽化による供給不安定の解消と電動化への構えをより強化するため、今回の譲渡に至りました。譲渡先である成都華川電装有限責任公司(以下「華川電装」)は、積極的に自動化設備に投資をするなど成長力のあるパートナーであり、デンソーの品質・サービスを確実に継承し、維持していくことがお客様への貢献となると考えました。

事業譲渡までの道のり

事業譲渡の大きな考え方は「四方よし」の精神です。III型オルタネータの事業譲渡が、お客様、華川電装、デンソー、

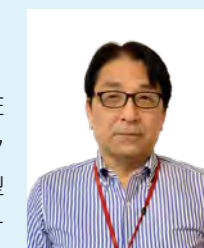
さらにはサプライヤーそれぞれにとって良いモデルとなるための大前提は、「お客様に変わらない高品質なIII型オルタネータを提供すること」です。通常、デンソーで生産移管をする際には、必ず、直接現場に出向いて現地現物で移管を進めます。しかし、事業譲渡の検討が本格化したのは、奇しくも新型コロナウイルス感染症が拡大している時期でした。そこで言葉も企業文化も異なる華川電装へデンソーの品質を伝えるべく、図面、写真、動画を駆使した100回を超えるウェブ会議を経て製品の等価性の維持を図りました。その際にデンソーが大切にしたのは同じ目線で「きちんと納得してもらうこと」です。「なぜこの設計なのか」「なぜこの工程は必要なのか」「なぜこの評価は必要なのか」、経験知見を正しく伝承するコミュニケーションを続けた結果、デンソーと華川電装の双方の努力が実を結び、2022年1月に譲渡契約に至りました。このIII型オルタネータの事業譲渡を最初の事例として、全社で始まった事業ポートフォリオの最適化をさらに推進していきます。



社員メッセージ

デンソーの想いごと渡すために

前例のない事業譲渡に挑戦したのは、ベテランと若手の混成チームです。設計・生産技術・品質保証のベテランの知識や経験・人脈と、若手の積極的行動を活かし、少人数で即断即決しながらプロジェクトを推進しました。事業譲渡後はデンソーブランドではない製品となりますが、お客様は引き続きIII型オルタネータを使います。「長年デンソーを信頼してくれたお客様への責任があり、それを裏切るわけにいかない」という想いで、プロジェクトを進めました。「四方よし」という状態をつくり出すのは、本当に大変なことですが、自分たちの活動がお客様や華川電装の発展に貢献するとともに、次にデンソーで事業譲渡を手掛ける人たちの助けにもなると信じています。



エレクトリックコンポーネント事業部エレクトリックコンポーネント変革推進室 入江均