



DENSO
Crafting the Core

統合報告書 2018
2018年3月期



Crafting the Core





より良い未来を次世代へ

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。



社 是

- 一、信用を尊び責任を重んず
- 一、虚飾を排し和衷協力誠実事に當る
- 一、研究と創造に努め常に時流に先んず
- 一、最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す

デンソー基本理念

世界と未来をみつめ
新しい価値の創造を通じて
人々の幸福に貢献する

デンソースピリット

先進、信頼、そして総智・総力の精神。

1949年の設立以来培ってきた価値観や信念を明文化し、
世界中のデンソー社員と共有したものです。

クルマ社会や人々のために貢献する原動力や競争力となる私たちの行動指針です。

先進

デンソーにしかできない
驚きや感動を提供する

先取

創造

挑戦

信頼

お客様の期待を超える
安心や喜びを届ける

品質第一

現地現物

カイゼン

総智・総力

チームの力で
最大の成果を発揮する

コミュニケーション

チームワーク

人材育成

CONTENTS

COVER STORY

- 6 デンソーの革新と創造の歴史
- 8 デンソーを知るためのポイント
- 10 デンソーの6つのコア事業
- 12 デンソーの価値創造プロセス

CEO MESSAGE

- 14 ステークホルダーのみなさまへ



2

成長を支える強み、基盤の強化

- 34 創業以来培ってきた強み
 - 34 研究開発
 - 36 モノづくり
 - 38 ヒトづくり
- 40 特集：デンソーの技術・技能の原点—巻線
- 42 これから強化する強み
- 45 コーポレートガバナンス
- 50 社外取締役対談
- 54 取締役および監査役
- 58 コンプライアンス
- 59 リスクマネジメント
- 60 知的財産活動
- 61 社会との対話



4

事業別概況

- 78 事業別ハイライト
- 80 サーマルシステム
- 82 パワトレインシステム
- 84 エレクトリフィケーションシステム
- 86 モビリティシステム
- 88 電子システム
- 90 非車載事業 (FA/農業)



5

コーポレートデータ

- 96 財務戦略
- 97 地域別の概況
- 98 Facts & Figures
- 100 10ヵ年データ
- 102 企業・株式情報

1

成長戦略

- 22 事業環境認識
- 25 経営方針体系
- 26 長期ビジョン
- 27 長期戦略
- 31 中期戦略



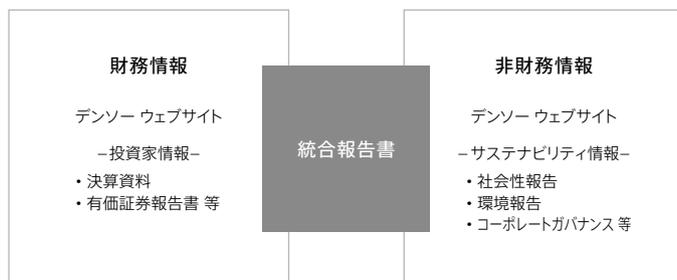
3

サステナビリティ経営

- 66 サステナビリティ経営
 - 66 マテリアリティ
 - 68 環境
 - 72 安心
 - 74 共感(企業基盤)



統合報告書の位置付け



編集方針

「統合報告書2018」は、業績や営業概況、経営戦略等の財務情報のご提供に加え、成長を支える基盤としての「環境・社会・ガバナンス(ESG)」といった「見えない資産」である非財務情報を統合的にご紹介することで、デンソーが社会に対してどのような価値を提供しているのか、その企業価値向上のプロセスを分かりやすく報告する「統合レポート」として編集しています。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーのみならず、デンソーが長期的に企業価値を創造し、持続可能な社会の実現を目指した取り組みに励んでいることをご理解いただければ幸いです。

作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しました。また、社会性報告や環境報告については、ウェブサイトのサステナビリティ情報で詳細情報を掲載していますので、ご覧ください。

将来見通しに関する注意事項

当報告書の記載内容のうち、歴史的事実ではないものは、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素等の要因が含まれており、実際の成果や業績等は、当報告書の記載とは異なる可能性があります。

PDF版は当社ホームページをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/investors/library/annual-report/>

DENSO Cover Story 1

HISTORY

デンソールの革新と創造の歴史

自動車部品の 総合メーカーとしての躍進

世界と肩を並べるため、欧州随一の電装品メーカーであるロバート・ボッシュ社と技術提携。技術面だけでなく、経営面においても「自動車部品の総合メーカー」としての躍進を加速。

カーエレクトロニクスの 潮流に先駆けた IC自社開発体制の確立

当時存在しなかった自動車に適したICの完全自社生産を目指し、開発から生産まで一貫で行える体制を確立。結果、厳しさを増す排出ガス規制に対応する技術のいち早い実用化を実現。

ニクソンショック、 オイルショック 苦境の中で見せた成長

「カーエアコンの市場開拓」、「新しいエレクトロニクス製品の開発」、「国内の販売およびサービスの向上と、より積極果敢な販売施策の展開」という新3大戦略を推進。景気後退の中でも売上収益は、1970年度からの5年間で2.4倍に。部品メーカーの成長は自動車生産台数に比例するという従来の常識を覆す。

1950s



1960s



1970s



1950年度
5億円

1960年度
110億円

1970年度
930億円

1980年度
5,365億円

1949

1960

1970

1980

変革・チャレンジする 風土のさらなる醸成

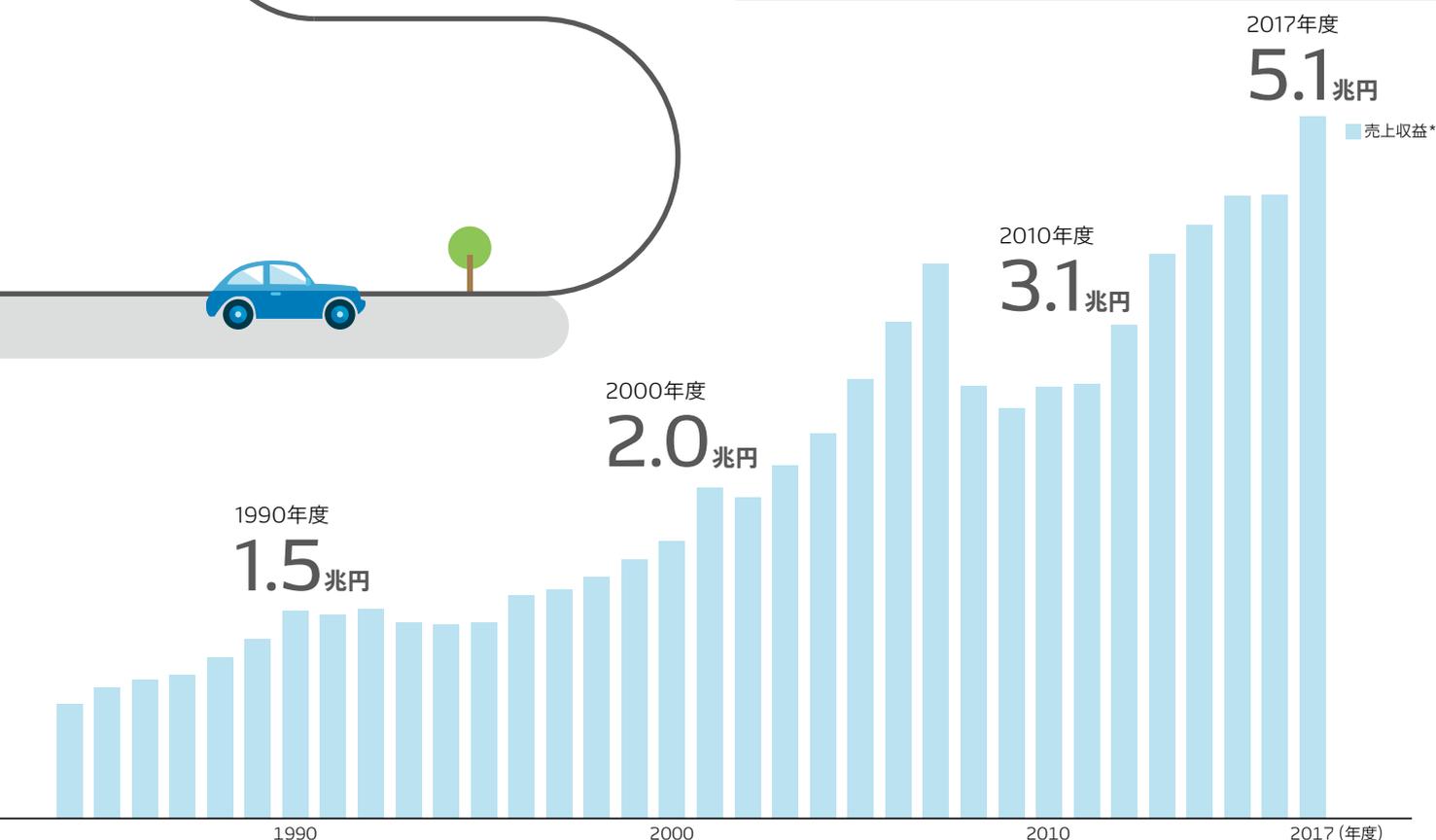
リーマンショックによる世界不況の中、初の連結赤字決算という創業以来の厳しさに直面。構造改革3カ年方針を策定し、「スリム化」の実現と「次の成長に向けた体制づくり」に取り組む。「私が変われば、デンソーが変わる」という意識のもと変革をやり遂げ、短期間での回復を実現。

グローバル企業へ 向けての本格展開

現地化の流れに加え、急激な為替変動に対応するために、自動車メーカーに先んじて海外生産に着手。1986年の米国を皮切りに、本格的な現地化を開始。広く国際市場を対象に安定した経営基盤を確保するという戦略のもと、グローバル化を推進。

1980s

2000s



* 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)。

DENSO Cover Story 2

FOUNDATION

デンソーを知るためのポイント



デンソースピリット □ P.3

いかなる状況であっても
新しいテーマに果敢に挑む

先進、信頼、そして総智・総力の精神。デンソースピリットは1949年の設立以来培ってきた価値観や信念であり、世界中のデンソー社員の行動に浸透しています。社員一人ひとりの熱い想いを原動力に、激動の時代でも変革のスピードを加速させます。

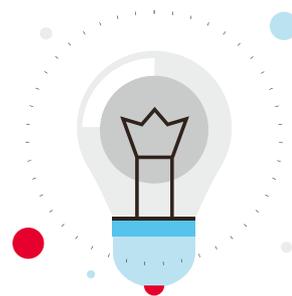
デンソースピリットを実践する従業員数

170,000人

研究開発・モノづくり・ ヒトづくり □ P.34-41

最高の製品づくりにこだわる
デンソーの最大の強み

研究開発・モノづくり・ヒトづくりの3つの強みが、相互に支え合うことで、デンソーの事業活動を前進させ、社会へ新しい価値を提供する原動力となるのです。



グローバル特許保有件数

38,000件

技能五輪国際大会獲得メダル数

63個



幅広い事業領域 □ P.10-11、77-93

クルマの未来を切り開き、
「環境」「安心」に貢献する価値を生み出す

デンソーは、創業以来培ってきた先進的な自動車関連技術を発展させるとともに、それらを応用し、様々な分野に事業領域を拡大させてきました。幅広い事業を保有する強みを活かしながら、積極的な社外連携を推進し、「環境」「安心」につながる新たな価値の提供に向けて、開発力の強化とスピードの加速を図ります。

連結売上収益

5.1兆円



グローバル事業基盤 □ P.97

すべての人の笑顔につながる、
新たな未来を届ける

世界中の様々な地域のお客様のニーズに応え、信頼される企業を目指し、デンソーは、世界35の国と地域で、220の連結子会社とともに事業を展開しています。この先も世界がデンソーの技術を待っていると信じ、グローバルな社会の課題と向き合っていきます。

売上収益海外比率

58%



海外従業員比率*

56%



* 全従業員数に対する海外連結子会社の従業員数割合



DENSO Cover Story 3

BUSINESS DOMAINS

デンソールの6つのコア事業

1

サーマルシステム P.80

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

2

パワートレインシステム P.82

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

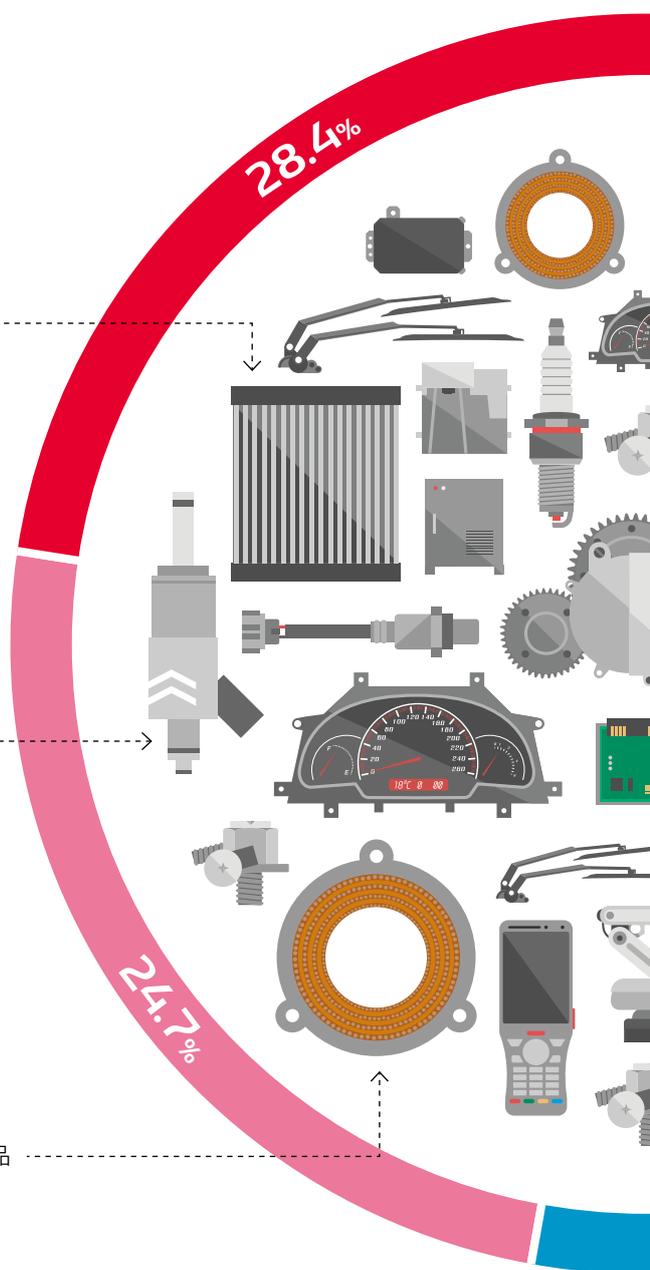
3

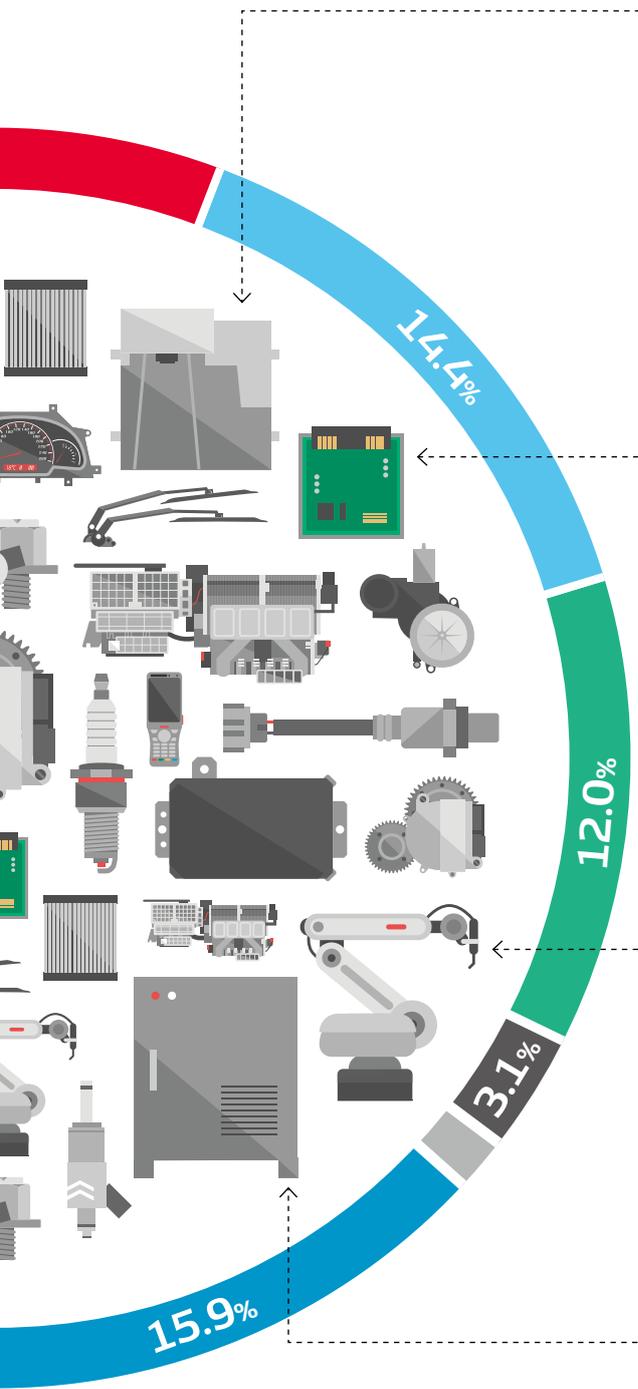
エレクトリフィケーションシステム P.84

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・電源システムと関連製品
- 電源供給・始動システム製品
- 自動車用小型モータシステム製品





4 モビリティシステム □ P.86

人とクルマと社会の調和 (HARMONY) により、「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

5 電子システム □ P.88

電動化、自動運転の普及推進のため、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
- 車載用半導体センサ、IC等のマイクロエレクトロニクスデバイス

6 非車載事業

FA □ P.90

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

主な製品

- 自動化設備・モジュール、産業用ロボットに代表される産業向け機器
- ハンディターミナル、QRソリューション等の社会向け機器およびサービス

農業 □ P.92

技術と発想をかけ合せ、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

主な製品

- 農業生産向け機器、クラウドサービス、アフターサービス

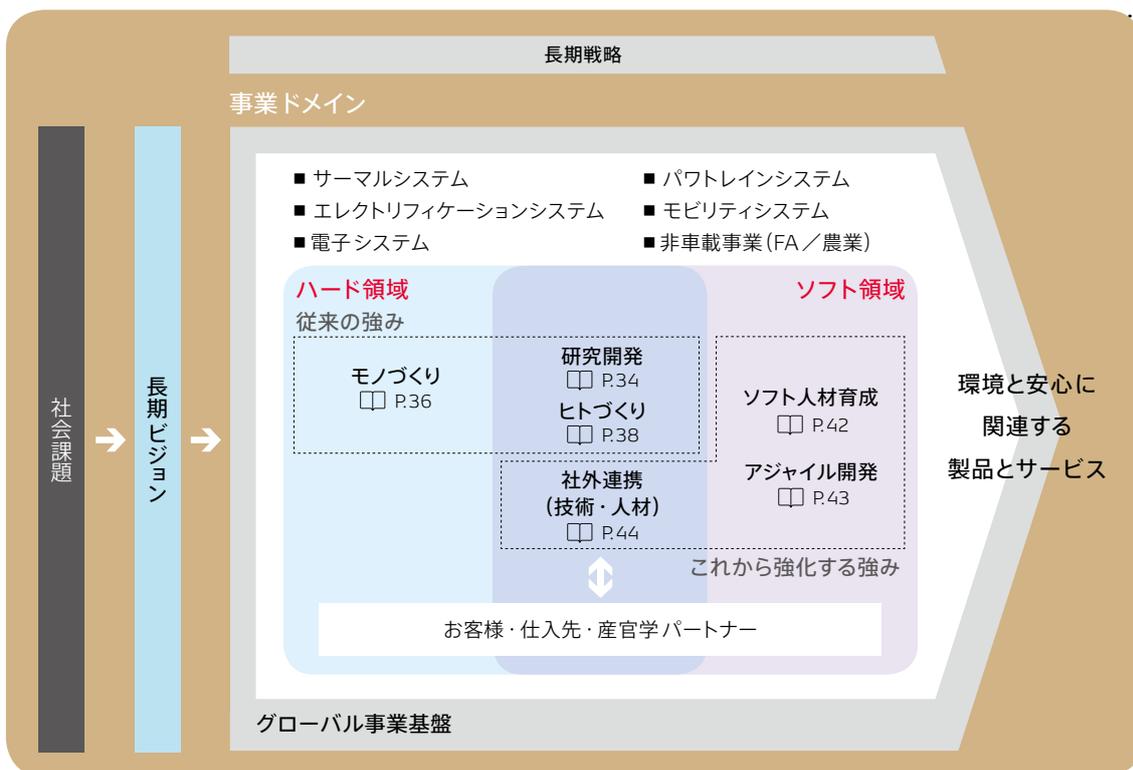
* グラフは事業別売上収益構成比

DENSO Cover Story 4

VALUE CREATION

デンソーの価値創造プロセス

取り巻く事業環境が大きく変化する中でも、社会の人々から共感していただける企業であり続けるために、事業活動によって社会課題を解決し、長期ビジョンで掲げた目指す姿を実現していきます。そのために、デンソーが創業以来培ってきた「研究開発」「モノづくり」「ヒトづくり」というハード領域における強みの進化と、今後付加価値が拡大するソフト領域の強化により、スピード感ある事業活動をすべての事業ドメインで推進します。



↑ 知的資本

- 世界初にこだわった自動車分野のコアテクノロジー
- 研究開発費 4,474億円
- 社外連携の加速
M&A 約20件 / 1,200億円

↑ 製造資本

- 品質と安全にこだわった巧みな製造技術とグローバル供給体制
- 設備投資額 3,472億円

↑ 人的資本

- 研究開発・製造・販売分野でグローバルに通用する人材
- 人材のダイバーシティ
- 連結子会社 220社
- 社員数 17万人

デンソースピリット



Shoji Osima

CEO MESSAGE

ステークホルダーのみなさまへ

社会のみなさまに
心の底から共感していただける
会社となるために、
デンソーは生まれ変わります。

取締役社長
有馬 浩二

ステークホルダーのみなさまには日頃よりご支援を賜わり、厚く御礼申し上げます。

デンソーを取り巻く 事業環境の変化

世界的な人口増加や、高齢化・都市化が拡大する中で、CO₂排出による温暖化と交通事故の増加が、ますます大きな社会課題となっています。加えて、社会は情報化・知能化の飛躍的な進展により、人々の価値観や消費行動の多様化、ビジネスモデルの変化が起こっています。また、モビリティ領域においても、IoT、AIの進化や異業種からの参入により、電動化、自動運転、コネクティッド、シェアリングが加速するなど、我々を取り巻く環境は、まさに「大変革期」を迎えています。このような中、これまでのやり方を踏襲しては、デンソーは生き残ることができないという大きな危機感を抱いています。

デンソーは、従来のクルマの基本性能である「走る・曲がる・止まる」といったハード領域を中心に技術を磨き、成長してきました。しかし、自動車業界に起こっている大変革により、クルマに求められる価値は大きく変わり、IT技術を活用したソフト領域における価値がますます高まっています。それに伴い、世の中の変化に素早く対応することを得意とするIT企業が自動車業界に参入してきており、変化のスピードはより一層加速しています。

このような非常に厳しい事業環境の中で、将来にわたって持続的に成長するため、改革を断行し、デンソーを、より強く、巧みに、「闘える集団」へと変えていくことが私の使命であると考えています。

長期ビジョンと 長期戦略に込めた想い

大変革期においても持続的に成長し続けるために、デンソーは2017年10月に、2030年の目指す姿を描いた「長期ビジョン」を策定しました。また、長期ビジョンを実現するための道筋として、長期戦略を策定しています。

長期ビジョン

「環境」、「安心」、「共感」の3つをキーワードに、従来注力している「環境」、「安心」の提供価値を最大化することに加え、社会から「共感」していただける新たな価値の提供を通じて、笑顔広がる社会づくりに貢献させていただきたいと考えています。

この大変革の時代にスピード感を持って事業活動を行うには、仲間づくりが必要不可欠です。対話を重ね、夢や想いを伝え合うことで、志をともにする方々に、仲間となっていただき、笑顔広がる未来づくりを加速させていきたいと考えています。

また、お客様やパートナーのみなさま、その先にいるすべての方々に、心の底から「共感」していただける会社へと生まれ変わりたいと考えています。そのために、お客様を第一に想い、徹底的に尽す、そして、社会のみなさまが本当に必要としているものは何かを常に問い続ける。この姿勢を大切に参ります。

長期戦略

長期ビジョンを実現するための長期戦略では、「経営改革5本の柱」を定めるとともに、「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)」を注力4分野として取り組みを加速し、2025年度の目標である、売上収益7兆円、営業利益率10%を実現します。

目標達成のためには、これまで以上に組織能力を高め、激動の環境においても闘っていける組織へと生まれ変わることが必要だと考えています。「経営改革5本の柱」においては、「車両視点の強化と技術開発の集約」「先端R&D機能の改革」「事業部の進化と小さく強い本社」「グローバル経営の刷新」「働き方の大改革」の5つを改革の柱として掲げ、組織の変革を推進していきます。経営改革とは、言い換えれば、現場の活力を飛躍的に高め、物事を遂行するスピードを圧倒的に速めることです。そのためには、グローバル社員17万人全員が、「グラウンドに立ち、失敗を恐れず、まずやってみよう、と一歩踏み出す」、「即、リアクションする」、「自分の仕事に、最大限の手間と情熱をかける」という強い想いを抱き、日々の業務に取り組むことが欠かせません。私は、この経営改革を通じて、社員一人ひとりの意識を変えていきたいと考えています。

**変革期を乗り越え
さらに成長するために
大切にすること**

「稼ぐ力」にこだわる

長期戦略の達成目標である、売上収益7兆円、営業利益率10%は、これまでの延長線上で達成できるものではありません。この目標を達成するためには、私たちは何を变えていかなければならないのか、どこでどのように稼ぐのか、しっかり見極めたいと考えています。2018年5月に、世界中の拠点から約250名のリーダーを集め開催したグローバルカンファレンスでも、このテーマを取り上げるなど、どのように稼ぐ力を高めていくのかについての議論を重ねています。

新しい技術・製品を具現化するためのモノづくりの力は、技術開発と並ぶ当社の競争力の源泉です。創業以来培ってきた、現場の知恵やノウハウに基づく高度なモノづくりの力を、ファクトリーIoTでさらに進化させ、稼ぐ力を一層高めていきます。

3つの「力」

また、このような誰も経験したことのない大変革期を乗り越え、さらに成長を続けるためには、社員全員が鋭く変化を感じ取り「私たちが世の中に新たな価値を届ける」という強い信念で、立ち向かわなければいけないと考えています。まさに「第二の創業」とも言うべき重要な局面であり、これを成すためには、一人ひとりがアクションを起こし、全員で力強く実行していくことが必要です。そうした想いを込め、私は、デンソーグループの全社員で、「気づく力」「氣を高める力」「伝える力」という、3つの力を大切に、この大変革期を乗り越え、成長していきたいと考えています。

『気づく力』

気づく力とは、物事の良いところを認め、心を躍らせ、自らの行動に結び付ける力です。自分の担当業務や製品、職場や会社という枠を取り払い、自分に何ができるのかを前向きに考えることで、様々な人との関わりや、目にする景色の中からより多くの気づきが得られるはずです。社員一人ひとりが、自ら気づき、自らを突き動かし、自分にしかできない行動を起こせば、デンソーは大きく生まれ変われると考えています。

『氣を高める力』

氣とは“エネルギー”です。氣を高める力とは、仕事に最大限の想いと手間をかけ、緊張感を持って取り組む力です。心の底から実現したい夢や目標を描き、仕事に想いを込め、いかなる手間も惜しむことなく、取り組んで参ります。

『伝える力』

伝える力とは、夢みる心を言葉にし、感動とともに、仲間の行動を喚起する力です。大きな夢を実現するための課題や困難も、心が通じ合った仲間とともに邁進すれば、必ず乗り越えることができると考えています。志を同じくする仲間を増やし、自分の夢を自分の言葉で伝えることで、活力あふれる組織へと進化していきます。

グローバル17万人の社員が、危機感を共有し、志を一つにし、力を合わせ、桁違いの成果を実現すべく、全身全霊で取り組んで参ります。

共感していただける 会社となるために

*持続可能な開発目標 (SDGs) とは？

2015年9月に150を超える首脳が参加する「国連持続可能な開発サミット」の成果文書として、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」を採択。人間、地球および繁栄のための行動計画として、宣言および目標を掲げました。この目標が、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標 (SDGs)」です。「サステナビリティ」を考える上での世界の共通言語として位置付けられるものです。



2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)*」や、2016年に発効されたパリ協定を受けて、国際社会では社会課題の解決に対する企業への期待・要望が加速しています。そのような環境変化の中で、自社が生み出す価値が、社会課題にどのようなインパクトを与えるかを考え、社会の持続的成長に貢献することが求められています。

デンソーは創業以来、社是や基本理念、これまでの長期ビジョンを通じて、常に社会の持続可能性を考えてきました。2030年に向けた長期ビジョンにおいても、「環境」と「安心」の分野での新たな価値提供を通じ、持続可能な社会の実現に貢献したいと考え、そのために、2018年7月に当社の優先取組課題を明確化しました。

「環境」の分野では、電動化車両向け製品などの環境負荷を低減する製品の開発、および普及に努め、CO₂の排出量削減を目指します。また、「安心」の分野では、先進安全や自動運転に関連する製品の開発、および普及を加速させることで、交通事故の低減を目指します。そのほか、サプライチェーンを含めた人権尊重や、ガバナンスの強化など、計15項目の優先取組課題を設定し、効果的な活動へ落とし込み、推進していきます。

デンソーは今、海図なき厳しい世界を航海しています。今後も、多くの困難に遭遇すると覚悟していますが、「もっと良いモノをつくり、もっと良い社会の実現に貢献したい」という強い想いのもと、常にチャレンジを続けて参ります。

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、取り組んで参ります。

引き続きみなさまの変わらぬご支援を、よろしくお願い申し上げます。

有馬 浩二

/ DENSO at Work /



モビリティ社会に新しい価値を届けるために、新しい技術と発想に向き合う



「人類の永続」を目指す技術革新



1

成長戦略

Growth Strategy

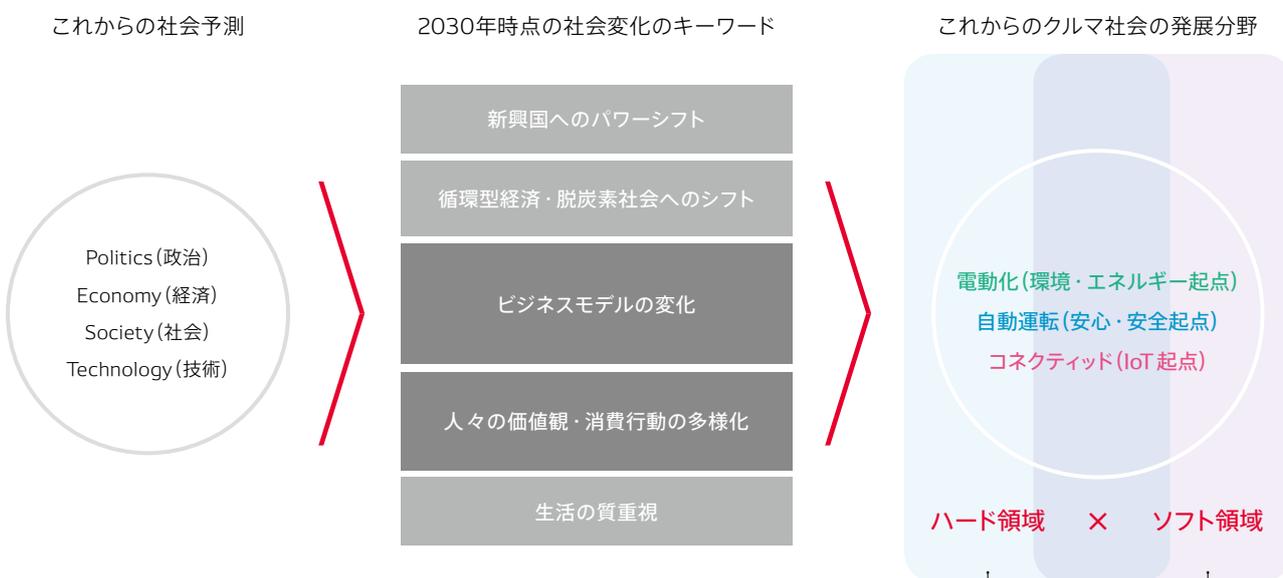
- 22 事業環境認識
- 25 経営方針体系
- 26 長期ビジョン
- 27 長期戦略
- 31 中期戦略

事業環境認識

世界的な人口増加、それに伴い高齢化や都市化が拡大する中で、CO₂排出による温暖化や交通事故は、ますます大きな社会課題となっています。加えて、社会は情報化・知能化の飛躍的な進展により、ビジネスモデルの変化や、人々の価値観・消費行動の多様化が起こっています。モビリティ領域においても、IoT・AIの進化や異業種からの参入により、電動化、自動運転、コネクティッド、シェアリングの動きが加速しています。

こうした社会予測から、2030年時点の社会変化のキーワードに沿ってクルマ社会に何が起きるかを分析し、デンソーにとっての成長機会を下図の通り導き出しました。また、右ページでは、社会予測から抽出したキーワードとクルマ社会との関連性の検討結果を示しています。

事業環境分析によるこれからのクルマ社会の発展分野



デンソーの成長機会

従来の自動車業界は、「走る・曲がる・止まる」といったハード領域を中心とする世界でした。しかし、上記のような社会変化により、IT技術を活用したソフト領域や、ハードとソフトを融合した領域における付加価値が一層高まっています。当社は、従来強みとしてきたハード領域を活かし、今後はソフト領域での競争力を強化していくことで、この成長機会を捉えていきたいと考えています。

ハード領域：デンソーがさらに進化する領域

1. 車両視点の統合システム
 - ・車両視点での熱マネジメント、エネルギーマネジメント、情報マネジメント
2. 高信頼・高速・大規模制御
 - ・キーデバイスであるECU、半導体、センサ、モータの強化

ソフト領域：デンソーが新しく獲得する領域

1. IT・クラウド・通信技術
 - ・無線通信を経由し、クルマに搭載されたソフトウェアの更新
 - ・クルマとインフラが通信することで交通を効率化
 - ・サイバー攻撃からクルマを守るセキュリティ強化
2. コネクティッドサービス
 - データ(車両の位置や走行状態等)を活用した
 - ・安全で効率的な車両の運行管理
 - ・データビジネス(データを「情報」という製品にして、モビリティサービスを行う企業に提供)

事業環境分析

2030年時点の社会変化のキーワード

これからの社会予測		新興国への パワーシフト	循環型経済・ 脱炭素社会への シフト	ビジネスモデル の変化	人々の価値観・ 消費行動の 多様化	生活の質重視
Politics (政治)						
エネルギー 資源	エネルギー源は地域で多様化、中東・中国で天然ガス需要拡大					
	新興国のエネルギー需要増で需給逼迫					
	脱炭素化には、再生可能エネルギー・水素貯蔵が不可欠に					
地球環境 規制	温暖化は待ったなし、気候変動対応への国際協調が加速					
	脱炭素はチャンスかつ既存事業のリスクに					
社会課題	バリューチェーン全体での社会・環境負荷を意識した企業戦略					

Economy (経済)

世界経済	新興国の台頭、世界は多極化					
	経済連携の深化・拡大、資本取引のボーダレス化					
	格差拡大、保護主義台頭が、ボーダレス化の流れを阻む					

Society (社会)

人口動態	人口80億人超、爆発的増加が社会の持続性を脅かす					
	地球まるごと高齢化、労働力減への備え、健康寿命延伸加速					
	都市化					
価値	消費行動はエシカル・経験消費、シェアリングエコノミーへ					
	AI・ロボットによる労働代替進展、労働観・可処分時間の変化					

Technology (技術)

技術	IoT・ウェアラブルの進展で、デジタルとフィジカルが融合					
	ビッグデータ活用で、生産性向上、バリューチェーン統合					
	AIは活用フェーズへ、製造・金融・サービスなど多方面で実装へ					



これからのクルマ社会予測と発展分野

		新興国への パワーシフト	循環型経済・ 脱炭素社会への シフト	ビジネスモデル の変化	人々の価値観・ 消費行動の 多様化	生活の質重視
電動化	各国／地域に応じた環境規制や電動化が進む □ P.24					
	都市形態・課題に対応した交通システムの導入へ					
自動運転	専用道での完全自動運転実現、移動時間の有効活用へ					
	新興国での交通事故死者数増が継続 □ P.24					
	自動運転による事故削減への期待の高まり □ P.24					
コネクティッド	高齢ドライバー事故に対する対策・アプローチ拡大					
	都市中心にカーシェア・ライドシェアが普及、車は所有から利用へシフト					
	人・移動手段・インフラがつながり、車は“移動サービス”に進化 □ P.24					
	超小型モビリティなど、対象・地域・用途限定モビリティが拡大					

これからのクルマ社会予測

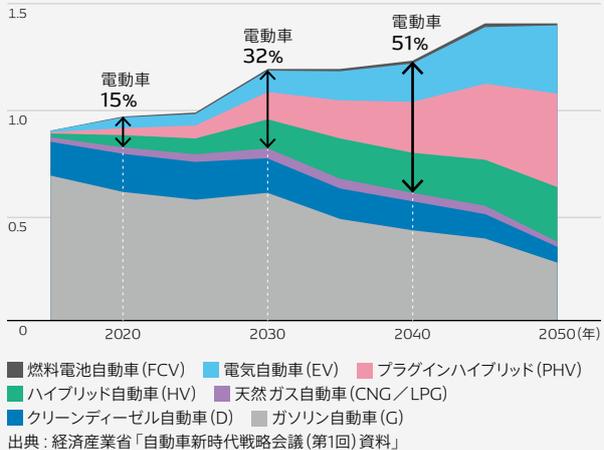
電動化

各国／地域に応じた環境規制や電動化が進む

地球温暖化対策として、排気ガス・燃費規制が一層強化されていきます。各国／地域は独自のCO₂排出量・燃費規制を設けており、その規制値は今後さらに厳格化されていく見込みです。カーメーカは規制導入の動向に合わせて、環境対応車の開発を強化しています。その結果、現在主流のガソリン車やディーゼル車等の内燃機関（エンジン）車両は減少し、ハイブリッド車や電気自動車等の電動化車両の比率が拡大していきます。一方で、エンジンの高効率化も進むことから、エンジン付き車両も継続して一定の割合を占めることが予測されます。

電動化比率の拡大

乗用車販売台数(億台)



先進安全／自動運転

新興国での交通事故死者数増が継続／

自動運転による事故削減への期待の高まり

新興国を中心に交通事故死亡者数の増加が継続しており、法整備（シートベルト、ヘルメットの装着等）と教育により死亡事故を低減させ、その後、先進安全技術を搭載した車両の普及とインフラ構築が加速していきます。先進国では、周囲環境認識／車両運動制御の技術進展に加え、情報通信（クラウド、V2X）、高機能地図、情報セキュリティの技術の組み込みにより、2025年頃より高度な運転の自動化が進んでいきます。

自動運転技術の開発状況

現在 (実用化済み)	2020年まで	2025年目途	時期未定
レベル1			
レベル2			
レベル3			
		レベル4	
			レベル5

出典：国土交通省「自動運転の実現に向けた国土交通省の取り組み」参考資料

コネクティッド

人・移動手段・インフラがつながり、

車は“移動サービス”に進化

データ利用の急速な進展が、既存のモノ・サービスの仕組み、取引のつながりを変化させます。自動車分野では、自動車登録情報の公開・連携、個別車両からの情報発信・収集により、データプラットフォームが提供されます。2030年頃には、交通は、人・移動手段・施設等がサイバーシステムにつながり、快適で最適な移動を可能にする社会システムの一部になっていきます。



経営方針体系

デンソーは、先述した事業環境の大きな変化を踏まえ、2030年の目指す姿として「長期ビジョン」を、その目指す姿を実現するための道筋として、「長期戦略」を策定しました。電動化、自動運転などの実現に伴うモビリティの新領域での成長や、経営改革の推進などにより、2025年度までに売上収益7兆円、営業利益率10%を達成することを目標に掲げています。ビジョンと戦略の詳細については、該当ページをご覧ください。

基本理念

世界と未来をみつめ 新しい価値の創造を通じて 人々の幸福に貢献する

長期ビジョン

□ P.26

地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。

長期戦略

基本戦略

□ P.27

成長 収益力 差別化 組織能力

具体的施策 (事業を支える組織)

□ P.28 経営改革5本の柱

経営改革5本の柱

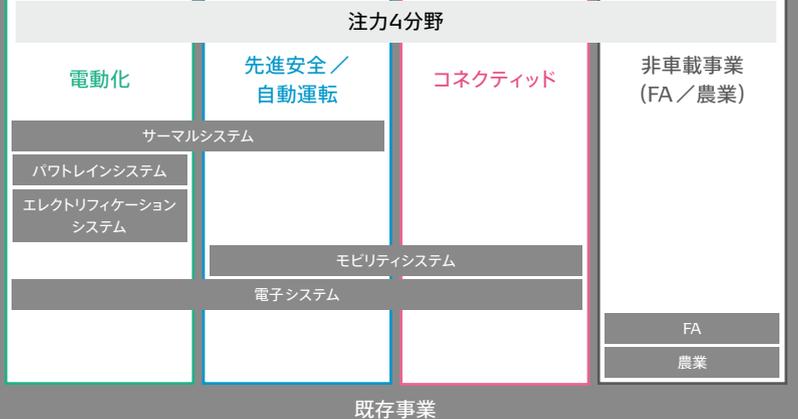
- 車両視点の強化と技術開発の集約
- 先端R&D機能の改革
- 事業部の進化と小さく強い本社
- グローバル経営の刷新
- 働き方の大改革

サステナビリティ経営

□ P.65

具体的施策(事業)

□ P.30 注力4分野



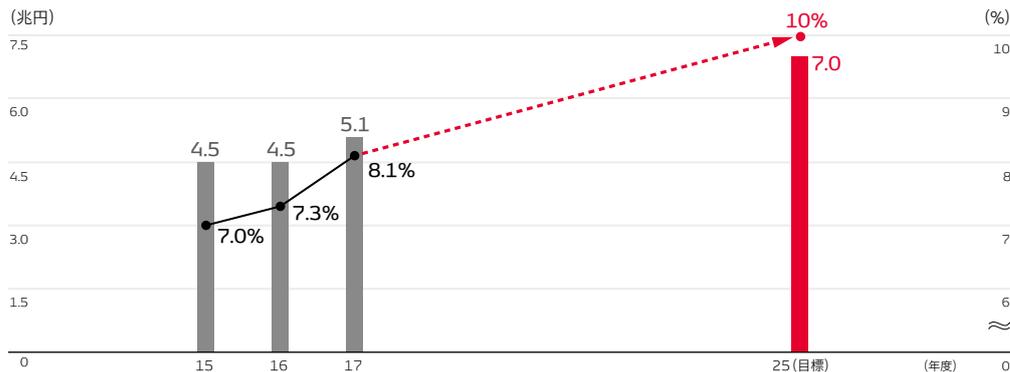
数値目標

2025年度

売上収益 **7兆円**

営業利益率 **10%**

■ 売上収益
● 営業利益率



長期ビジョン

デンソーは、2030年の目指す姿として「長期ビジョン」を策定しました。従来注力している「環境」、「安心」の提供価値を最大化することに加え、新たに「共感」を掲げ、様々なステークホルダーの方に、当社の取り組みに共感していただき、それぞれの強みを掛け合わせることで生まれる新たな価値を、社会に提供していきたいと考えています。

スローガン

地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。

2030年の目指す姿

地球にやさしく、すべての人が安心と幸せを感じられるモビリティ社会の実現に向け、新たな価値を創造し続ける企業

環境

未来のために、もっと豊かな環境を。

環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、

地球にやさしく持続可能な社会づくりに貢献する。

安心

どこまでも安全に、いつまでも心地よく、すべての人へ。

交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動を実現し、

すべての人が安心して暮らせる社会づくりに貢献する。

共感

モビリティ社会に新たな価値を。人に笑顔を。

社会から「共感」いただける新たな価値の提供を通じて、

笑顔広がる社会づくりに貢献する。



行動指針

目指す姿の実現に向け、デンソーがこだわる3つの姿勢とそれを支える想い

Open

幅広いパートナーとともに、
豊かな社会づくりに取り組みます。

- 豊かなモビリティ社会づくり
- 志をともしる仲間づくり
- 新たな事業領域への挑戦

Fair

世界中のすべての人に、
価値を届けます。

- 地球保全の自発的 pursuit
- すべての人の移動の拡大
- スマート機能の標準装備

Reliable

社会の期待を超える価値創造で、
信頼に応えます。

- 潜在ニーズに応える価値創造力
- 総合的な技術力
- 圧倒的なものづくり力

Passion & Initiative

実現する情熱と本気の実行力

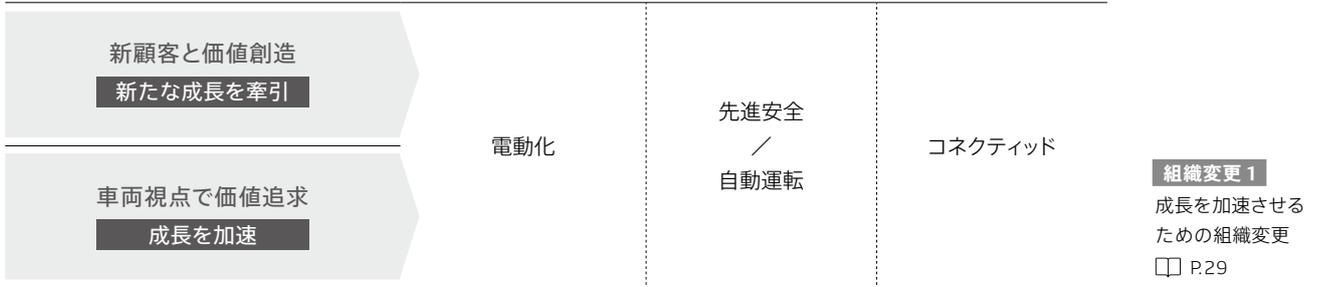
長期戦略

長期ビジョンを実現するための道筋として、2025年を達成年度とする「長期戦略」を策定しました。社会の変化から導き出した、デンソーの「注力4分野」に加え、激動の環境下でも闘っていける組織へと変革するという想いを込め、組織力を高めるための「経営改革5本の柱」を掲げました。これらの施策を推進することで、2025年度の成長目標として、売上収益7兆円、営業利益率10%を実現します。

基本戦略



成長 車両視点での価値追求により、モビリティ新領域の事業化を加速し、**成長**を牽引する



収益力 既存車載事業の**収益力**を高め、将来の成長を支える収益基盤を強固なものとする



差別化 コンポ/システムの圧倒的な**差別化**戦略として、ECU・半導体・センサ・モータの技術開発を強化し、既存車載事業の収益力向上とモビリティ新領域の競争力強化を支える

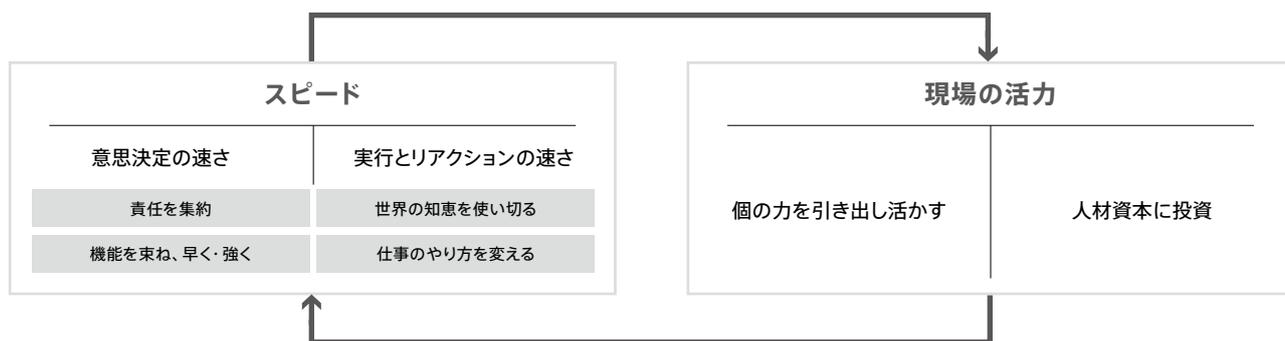


組織能力 上記実現のため、経営改革によりスピードと現場の活力向上および**組織能力**強化を進める



経営改革5本の柱

長期戦略で掲げた成長目標を達成するためには、桁違いのスピード感を持った組織と、活力のある現場へと変革することが必要です。デンソーでは、「経営改革5本の柱」を掲げ、組織能力を高め、闘える組織になるために大きな経営改革に取り組んでいます。



1. 車両視点の強化と技術開発の集約 □ P.29

自動運転等に向け複雑化したシステムを効率的に開発するためには、車両システム視点で全体最適となる開発が必要になります。デンソーでは、これを実現する事業の編成を行います。また、コンポーネント/システムの圧倒的な差別化戦略として、4つのキーデバイスである「ECU、半導体、センサ、モータ」の技術開発をそれぞれ集約し、モビリティ新領域での成長と既存車載事業の収益力向上を支えます。



2. 先端R&D機能の改革

お客様のニーズに沿った競争力のある製品開発を推進するため、フィンランドやイスラエルなどのイノベーションの震源地にR&D機能を配置し、現地の大学、研究機関、スタートアップ企業等の様々なパートナーと、志をともにする仲間づくりを進めています。そして、それぞれの地域の特性を活かした新しい技術開発を行っています。



3. 事業部の進化と小さく強い本社

各事業部の責任と権限を拡大し、スピード経営と競争力強化を実現していきます。また、本社の人員配置をゼロベースで見直しスリム化を図るとともに、圧倒的なスピードで、新たな価値を創造できる集団への変革を目指します。



4. グローバル経営の刷新

世界各地域の特性に合ったスピード感ある経営を、地域の業績目標への責任を負う統轄長が自ら行っていく「地域自立経営」に取り組んでいます。これにより、グローバル規模で、より早く意思決定し、より早く実行するスピード感ある組織への変革を実現していきます。



5. 働き方の大改革

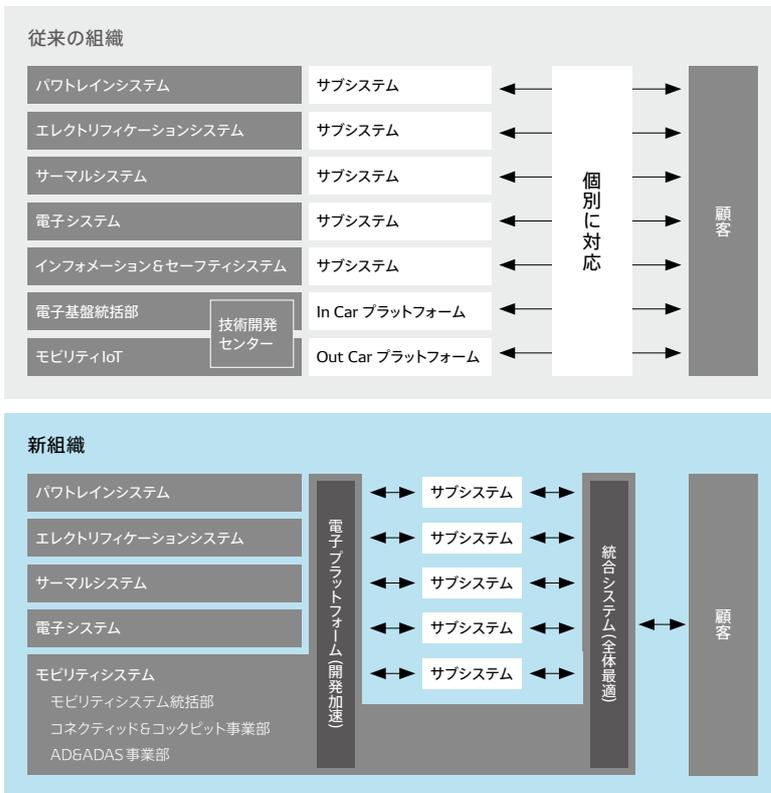
時間や場所の制約を受けずに仕事ができる環境の整備や、業務プロセス改革により、生産性向上とワークライフバランスを実現します。桁違いの現場力が生まれる、笑顔あふれる企業を目指します。



組織変更 1

車両視点の強化

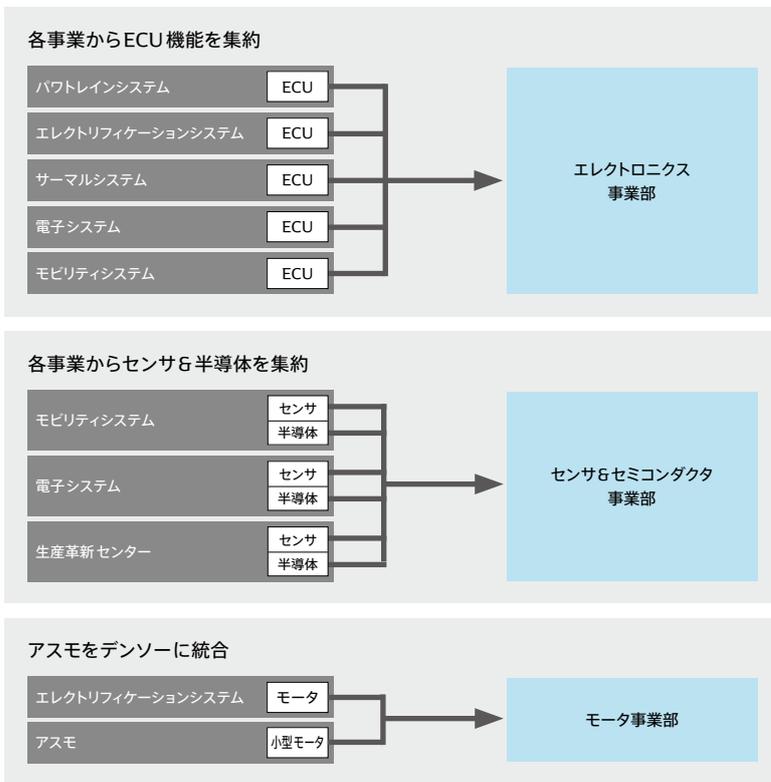
デンソーでは、従来各事業が個別最適でサブシステムを提供していましたが、今後は、車両システム視点で全体最適となる開発が必要になります。今回の組織変更では、モビリティシステム事業グループを新設しました。これにより、全体最適になる統合システム開発、In Car, Out Carの電子プラットフォーム開発を加速させ、お客様により最適な提案を実施していきます。



組織変更 2

キーデバイスの技術開発集約による競争力強化

ECU、半導体、センサ、モータといったキーデバイスの競争力を一層磨き、システムの圧倒的な差別化を実現するため、各部にそれぞれ存在していたECU、半導体、センサの技術開発を、エレクトロニクス事業部、センサ&セミコンダクタ事業部に集約しました。また、世界最先端のモータ事業を目指し、子会社のアスモ株式会社の事業統合と、社内関連部門を再編し、モータ事業部を設立しました。



注力4分野

長期戦略で掲げた成長目標を達成するために、デンソーは「電動化」「先進安全／自動運転」「コネクティッド」に注力し、新しいモビリティの価値を提供するとともに、「非車載事業」として、FA（ファクトリー・オートメーション）や農業の工業化に取り組み、社会・産業界の生産性向上に貢献します。

電動化

提供価値 環境負荷の低減と高効率な移動の実現

デンソーは、地球にやさしく、より快適に移動できる電動化車両システムの開発に取り組んできました。その結果、ハイブリッド車に欠かせない主要製品の高性能化や小型化、省燃費を実現し、世界中で生産しています。今後は、当社の幅広い事業領域を活かし、車内のあらゆるシステムや製品をつなぎ、クルマの中のエネルギーを効率よくマネジメントすることで、さらなる燃費性能の向上や省電力化に貢献していきます。



先進安全／自動運転

提供価値 交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動の実現

デンソーは、交通事故のない、誰もが安心・安全に移動できるモビリティ社会を目指し、品質と信頼性の高い安全技術の開発に取り組んできました。これまで培ってきたセンシング技術に加え、今後は、AI・情報技術に磨きをかけることで、自動運転技術の発展にさらに貢献していきます。創業以来変わらない“品質へのこだわり”を貫き、モビリティ社会の未来に確かな安心を届けます。



コネクティッド

提供価値 クルマ・ヒト・モノがつながる新たなモビリティ社会の実現

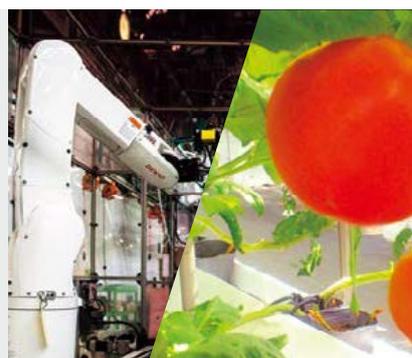
クルマの「所有」から「利用・サービス化」へのシフトという大変革が起こる中、MaaS（Mobility as a Service: ヒトやモノの移動をサービスとして提供するモビリティサービス）事業に取り組んでいます。デンソーは、クルマに乗る人だけでなく、クルマを持たない人にも安心・安全で便利な移動手段の提供を目指し、新たなモビリティ社会の実現に貢献していきます。



非車載事業 (FA／農業)

提供価値 社会・産業界の生産性向上に貢献

デンソーは、130の工場でのFA導入実績を活かし、お客様の多様なニーズに対応できるFAシステムを提案・提供し、モノづくり産業の発展に幅広く貢献していきます。また、農業を通じて世界中の人々に笑顔を届けるため、自動車分野で培ってきたモノづくりの知見やノウハウを活かし、農食分野に新たな価値を届けていきます。



中期戦略

デンソーは、長期戦略の中で2025年度までに売上収益7兆円、営業利益率10%を達成するという目標を掲げています。またその過程で、2021年度までに売上収益5.6兆円、営業利益率8%以上を達成するという目標を設定しています。この目標を確実に達成していくため、「新たな価値創造に向けた挑戦」「次の成長を支える収益力の強化」「経営基盤の変革」の観点から、それぞれの具体的なアクションプランを定めています。

1 新たな価値創造に向けた挑戦

- ・車両統合プラットフォームでデファクト化を進め、電動化・自動運転をリード
- ・モビリティサービスで新たな価値とビジネスモデルを創出
- ・FA／農業分野を新事業の柱と位置付け
- ・世界中のイノベーション震源地で、アジャイルに新製品を創出

2 次の成長を支える収益力の強化

- ・小さな本社と事業部・国内外グループ会社の進化により、スピード経営を実践
- ・キーデバイスの革新技術、標準化により、競争力の源泉を確立
- ・ダントツ工場のさらなる進化とF-IoTにより、桁違いの現場力を体得
- ・パートナーとの共創とプロセス革新により、開発の倍速化と高収益体質を実現

3 経営基盤の変革

- ・社是の精神を継承し、知能化・情報化等、新たな領域においても盤石な安全品質基盤を構築
- ・やる気に満ちた人づくりと先端ITの活用にて、個の力を引き出し、スピードと現場の活力を最大化
- ・サプライチェーン全体でリーンな生産システムを構築し、モノづくり競争力を強化
- ・持続可能な社会づくりに貢献するため、SDGs／ESGを意識して事業を展開

前中期方針の振り返り

2018年中期方針(2015～2017年度)			
目指す姿	<ul style="list-style-type: none"> ・クルマの価値を最大化する商品を開発し、世界の市場での普及に貢献 ・環境負荷・交通事故の低減にこだわり挑戦し続ける ・すべての人々が豊かで安心に暮らせる社会の実現に向け取り組んでいる 		
計画の骨子	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> 重点取組分野 <ul style="list-style-type: none"> ・「環境」「安心・安全」で社会に貢献 ・「市販・新事業」拡大への挑戦 ・「海外市場」の強化。顧客との信頼関係強化と地域のプレゼンス向上 </td> <td style="vertical-align: top;"> 強化する機能 <ul style="list-style-type: none"> ・世界初8地域発先進技術の開発 ・モノづくりの地力向上と“ダントツ”のグローバル展開 ・グローバルな協働による経営のスピードアップ </td> </tr> </table>	重点取組分野 <ul style="list-style-type: none"> ・「環境」「安心・安全」で社会に貢献 ・「市販・新事業」拡大への挑戦 ・「海外市場」の強化。顧客との信頼関係強化と地域のプレゼンス向上 	強化する機能 <ul style="list-style-type: none"> ・世界初8地域発先進技術の開発 ・モノづくりの地力向上と“ダントツ”のグローバル展開 ・グローバルな協働による経営のスピードアップ
重点取組分野 <ul style="list-style-type: none"> ・「環境」「安心・安全」で社会に貢献 ・「市販・新事業」拡大への挑戦 ・「海外市場」の強化。顧客との信頼関係強化と地域のプレゼンス向上 	強化する機能 <ul style="list-style-type: none"> ・世界初8地域発先進技術の開発 ・モノづくりの地力向上と“ダントツ”のグローバル展開 ・グローバルな協働による経営のスピードアップ 		
総括	<p>海外市場や新規製品・顧客への拡販活動を通じ、売上収益は毎年度過去最高を更新し続けました。一方、将来成長のために意志を持った投資や新製品の立ち上げを推進し続けた結果、2015年度、2016年度の営業利益は伸び悩みました。</p> <p>しかしながら、「環境」「安心・安全」分野製品の拡大、「ダントツ工場」の展開や、為替に強い体質のための「海外現地生産」へのシフト、より一層の合理化を推進し、2017年度においては、売上収益および営業利益において過去最高を更新するなど、大きな成長を遂げるとともに、今後の長期的な成長に向けた目途付けをすることができました。</p>		
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・高度運転支援製品の市場投入、普及促進のための小型化製品開発 ・SiC、排気サブシステムの開発体制強化 ・オープンイノベーションの幅広い活用による開発スピードアップ ・FA分野および農業工業化分野を新事業の柱に据え、成長シナリオ策定、推進 ・ダントツ工場の国内展開および海外展開目途付け ・グローバル共通人事制度導入、グローバルマネジメント教育強化 		
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・激変するモビリティ社会へ対応するための、電動化、自動運転、MaaSを含めたシステム提案力の強化 ・モビリティサービスのビジネスモデルの構築 ・ダントツ工場、F-IoTの海外展開、定着 		

/ DENSO at Work /



想いは一つ。知恵とスキルを集約し、「最高の品質」にこだわる



鍛練と伝承が磨き上げる技能のチカラ



2

成長を支える強み、基盤の強化

Reinforcing the Strengths and Foundation That Support Growth

34 創業以来培ってきた強み

34 研究開発

36 モノづくり

38 ヒトづくり

40 特集：デンソーの技術・技能の原点—巻線

42 これから強化する強み

45 コーポレートガバナンス

50 社外取締役対談

54 取締役および監査役

58 コンプライアンス

59 リスクマネジメント

60 知的財産活動

61 社会との対話

創業以来培ってきた強み

研究開発

デンソーでは、新しい価値創造の出発点となる研究開発において、社会のニーズを的確に捉え、競争力ある製品を生み出していくために、企画と研究開発の一層の強化を図っています。例えば、短期(5年)、中期(10年)、長期(11年～)といった各スパンでの進むべき道筋を示すロードマップ活動を進めています。ロードマップは毎年、グローバルな社会トレンドや規制の動向を織り込み、製品化に責任を持つ事業部がリーダーとなり、技術開発センター、生産革新センターと共有した上で、研究開発テーマの着手や改廃を決定します。

また、グローバル開発体制を強化するために、世界7極にテクニカルセンターを整備し、地域の事業に合わせた技術開発を推進しています。

デンソーでは、研究開発費の適正水準は、売上収益の約9%と考えており、2017年度の研究開発費は4,474億円、2018年度は4,950億円を見込んでいます。

強さの秘訣

未来を見据えた「先端研究」 → TOPIC

1991年に設立した長期研究開発を担う先端技術研究所では、最先端の設備を備え、5～20年先を見据えた将来技術の研究開発を実施しています。SiCなどのパワー半導体から自動運転のキー技術であるAIに至るまで、幅広い分野の先端研究を行い、近未来での実用化につなげています。



世界初へのこだわり

「新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献する」を会社の使命としていることから、環境、安心・安全につながる世界初の製品を生み出すことに注力しています。歩行者注意喚起、アクティブ操舵回避支援に対応するステレオカメラ・ミリ波レーダ・制御ECU、世界一の精度と温度センサを一体化したWLP*型圧力センサ等、世界初の製品を多数生み出しています。

* WLP: Wafer Level Package



グローバルな「研究開発体制」

デンソーは、世界中(日本、アメリカ、ドイツ、中国、タイ、インド、ブラジル)にあるテクニカルセンターを拠点に、社内外の枠を超え、カーメーカ、研究機関、大学等と連携し、各地域のニーズに沿った最先端の技術・製品の開発を行っています。



最先端のクルマづくりを支える「パートナーシップ」

デンソーは、世界中のカーメーカに技術や製品を提供しています。あらゆる分野の最先端技術の開発を通じて蓄積した技術や知見で、最適な提案を行うベストパートナーとして、カーメーカを通じてエンドユーザーの様々なニーズに応えます。



TOPIC 未来を見据えた「先端研究」

夢を育て、「人類の永続」を目指す

技術革新を

1991年3月、未来を見据え、長期的な研究開発を行うために「基礎研究所」を設立しました。現在、半導体、材料、HMI、AI、バイオの分野を核とした研究開発を進めています。

研究目的は一貫して、未来に役立つ技術を発展・普及させていくことです。限りある資源を守りながら、より安全で持続可能な社会を実現するために、そして、モビリティ社会へ新しい価値を届けるために、日々トライ&エラーを繰り返しながら新しい技術と発想に向き合っています。

2017年7月には、先端技術の研究をさらに加速させることを目的に「先端技術研究所」に名称を変更しました。

「桁違いの品質で車載へ」をテーマに

SiCウエハの開発に取り組む

電気自動車やハイブリッド車の性能向上に欠かせないといわれるSiC(シリコンカーバイド)半導体。デンソーでは20年以上も前から、半導体素子の基板となるSiCのウエハ(材料)から研究開発を行い、事業化の実現に取り組んでいます。SiCウエハはほんの小さな結晶欠陥でも車載では致命傷であり、だからこそ結晶欠陥を極限まで減らす必要があります。そのため、SiCを2,300度以上の高温の成長炉で昇華・再結晶化させる工程では、温度や圧力を細かく制御します。さらにデンソー独自のRAF技術*により、成長させた結晶から結晶欠陥露出の少ない部分を切り出し、それを成長させていくという工程を何度も繰り返すことで、高品質なウエハを作製します。

また、塵一つ許されない、厳重に管理されたクリーンルームでは、SiCウエハの加工を実施しています。事業化を目指し、工程の効率化と技術の発展のための研究を進めています。

* RAF技術 : Repeated A-Face growth (繰り返しa面成長)技術

新しい時代の安全のために

人を見る・知る・変える

自動運転やコネクティッドカーなど、人とクルマがコミュニケーションする時代が始まろうとしています。人間特性研究では、最新のドライビングシミュレーターを駆使し、ドライバーの生理・心理状態のセンシング(見る・知る)や、状態に合わせたアクチュエーション(変える)の研究をしています。例えばセンシングでは、発汗や眼球の動きだけでなく、筋電や脳血流といった様々な生体情報から緊張や眠気、リラックス度合い、さらには感情の変化などを読み取ります。集積されるデータは、ドライバーの挙動を捉え注意を喚起したり、また心を落ち着かせたりするなどの、人に寄り添い、安全かつ快適な移動のための技術開発に活かされています。

また近年は、AI(人工知能)の研究開発にも注力しており、アルゴリズム、計算機、データに加え、これまでデンソーが車載分野で培ってきた品質へのこだわりと半導体技術を武器に、AI技術の車載実装に向けた研究を進めています。自動運転に必要な周辺環境の認識にもAIは欠かせないものです。デンソーは、画像やセンサからの情報をもとに、周囲の物体の位置や姿勢を正確に把握する技術に取り組んでいます。また、それらの情報をもとに様々なリスクを予測した上で最適な行動を選択するAI技術も研究しています。人のために、人を見て、周りを見て、自ら考え行動するような、人を支える存在としてAIの開発に取り組んでいます。



モノづくり

デンソーのモノづくりは、創業以来、一貫して内製技術にこだわり、設備、生産ライン、素材、加工方法までも自社で設計・製造しています。これにより、先述の研究開発で構想した革新的な世界最先端の技術も製品として社会へ提供することを可能にできました。

また、自前の生産技術によって、生産ラインの高速・高稼働化やコンパクトな独自設備の開発、物流・検査のスリム化等を図り、ダントツの原価でモノづくりをする「ダントツ工場」づくりに取り組んでいます。これらによって、高効率・高品質の確保も可能になり、製品に競争力と付加価値をもたらしています。

強さの秘訣

世の中になければ創る「材料技術」

製品の性能や品質を追求するために、適した汎用の材料がなければ創る。これはデンソーのモノづくりへのこだわり的一端です。デンソーの材料技術者がグローバルに活動し、材料メーカーと共同開発した素材は、世界初製品や、世界最高の性能の実現に貢献しています。



世界初のアイデアを形にする「生産技術」

世界トップクラスの微細な加工や、生産効率も品質も向上する組付けライン。デンソーは設備や生産ラインまでも自ら設計・製造することで、世界初製品や世界最高レベルの製品性能と品質を、モノづくりの側面からも支えています。



人の知恵を活かしたデンソー流「F-IoT」

人、モノ、設備からの多くのデータを「設備不具合の予兆」、「熟練者のノウハウ」などの有益な情報に変換します。その情報を、欲しい人に、欲しい時に、欲しい形で提供することで、改善活動の加速、人の成長に貢献します。2020年までにグローバルで130の工場をつなぎ、グループ全体での生産性向上を目指しています。



大切な命を守る「品質保証」 → TOPIC

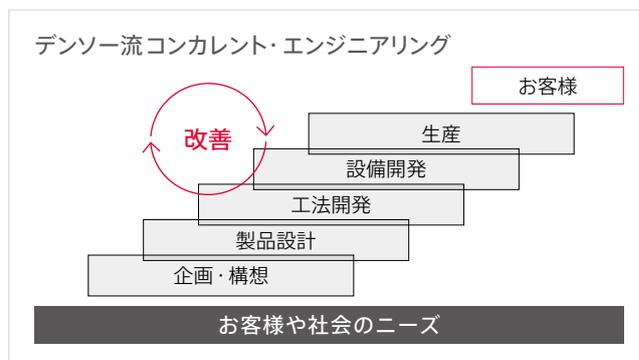
デンソーは、安心して運転できるクルマづくりのために、部品メーカーとしては早くからテストコースを所有しています。高低温風洞実験室、電波暗室、降雨試験装置等、カーメーカーに匹敵する評価設備で、世界各地の走行環境を想定した実験を重ね、製品の品質と信頼性の向上に努めています。



研究開発 X モノづくり

コンカレント・エンジニアリング

デンソーでは、新製品の開発は、研究開発とモノづくりの両輪によって成り立つと考えています。どのような新技術であっても、具現化できなければ製品として成立させることはできません。研究開発とモノづくりが知恵を出し合い、相互に良い影響を与え合っこそ、より高い次元の新製品を生み出すことができるのです。



強さの秘訣

研究開発とモノづくりの両輪

開発から量産に携わる開発部門と製造部門が緊密に連携するコンカレント・エンジニアリングに取り組んでいます。これにより、新製品を実現する技術や生産方法を一緒に考えることで、より完成度の高い製品を、短期間に開発することができます。また、これを実現するために、技術者と技能者が連携して、製品化を行います。このコンカレント・エンジニアリングは、現在ではモノづくりの世界で主流になりつつありますが、デンソーでは1970年代から次期型製品研究会として、言わば元祖コンカレント・エンジニアリングに取り組んできました。デンソーがこだわりを持って継続してきた方法なのです。

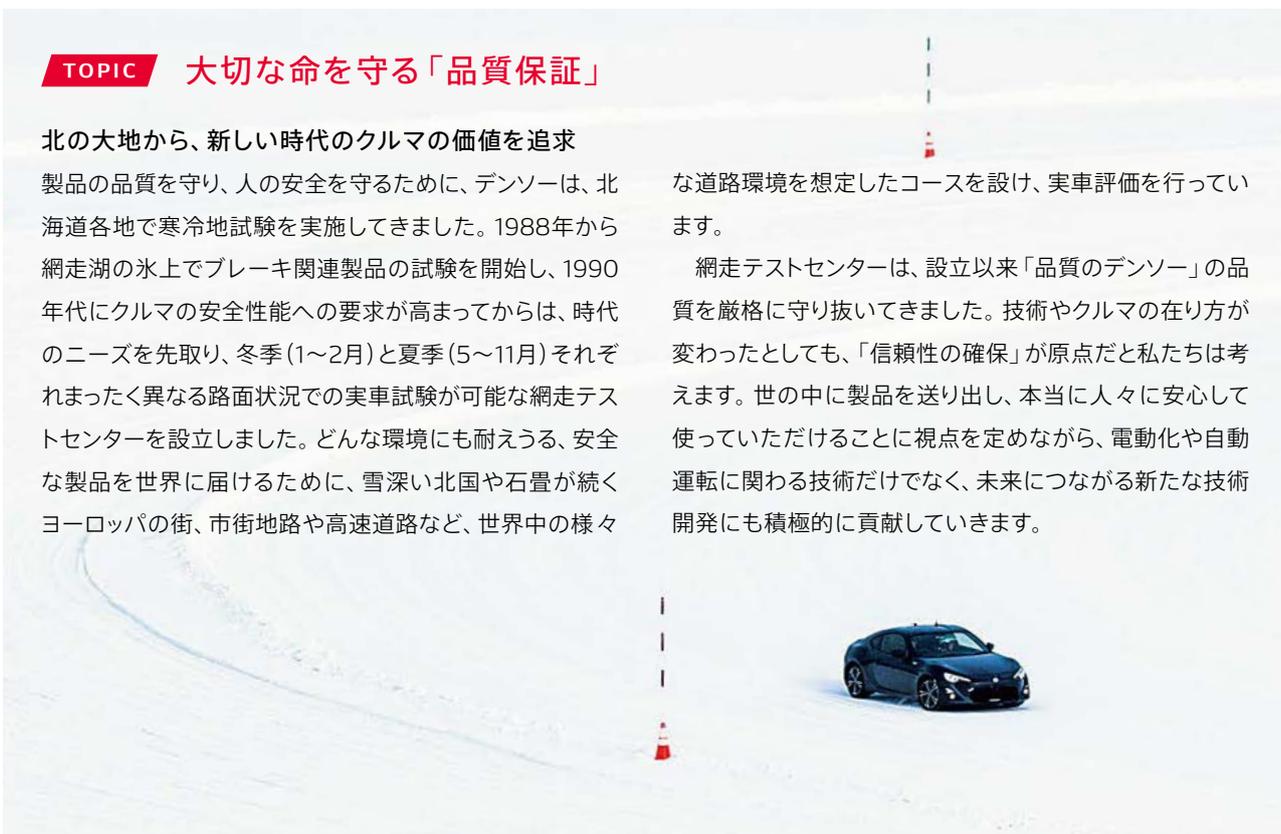
TOPIC 大切な命を守る「品質保証」

北の大地から、新しい時代のクルマの価値を追求

製品の品質を守り、人の安全を守るために、デンソーは、北海道各地で寒冷地試験を実施してきました。1988年から網走湖の氷上でブレーキ関連製品の試験を開始し、1990年代にクルマの安全性能への要求が高まってからは、時代のニーズを先取り、冬季(1~2月)と夏季(5~11月)それぞれまったく異なる路面状況での実車試験が可能な網走テストセンターを設立しました。どんな環境にも耐えうる、安全な製品を世界に届けるために、雪深い北国や石畳が続くヨーロッパの街、市街地路や高速道路など、世界中の様々

な道路環境を想定したコースを設け、実車評価を行っています。

網走テストセンターは、設立以来「品質のデンソー」の品質を厳格に守り抜いてきました。技術やクルマの在り方が変わったとしても、「信頼性の確保」が原点だと私たちは考えます。世の中に製品を送り出し、本当に人々に安心して使っていただけることに視点を定めながら、電動化や自動運転に関わる技術だけでなく、未来につながる新たな技術開発にも積極的に貢献していきます。



ヒトづくり

「最高の製品は、最高の人によってつくられる」

研究開発とモノづくりを支えるのはヒトづくりであるとの考えから、デンソーは人材を最も重要な経営資源に位置付けて、社員の育成や能力開発に力を注いでいます。

強さの秘訣

多様な人材の活躍を促進するグローバル共通人事制度

本社および海外グループ会社を含めた幹部層約2,300人を対象に、2016年1月からグローバル共通人事制度を導入しています。

当制度では、個人の発揮能力にフォーカスした世界共通の等級 (Global Individual Grade / グローバル職能資格) を導入し、同じ基準で評価・育成することで、世界中の人材が本社を含めたグローバル全体の中でキャリアを描くことを可能にしました。当制度を通じて、多様な価値観や能力を持った社員を登用することで、デンソーのグローバル事業をより発展させていくことを目指しています。



グローバルに活躍する若手社員の育成

20代から30代前半の若手社員を対象として、異なる価値観・文化・商慣行に触れ、グローバルに活躍するために必要な知識や経験を習得することを目的とした海外トレーニー制度を実施しています。年間約100名の社員が最長2年間、海外拠点での業務経験を通じて学んでいます。

また、海外拠点の社員が日本本社で学ぶ機会も積極的に増やし、グローバルな視点で若手社員が切磋琢磨し合う育成に取り組んでいます。



若手技能者の育成

デンソーでは、独創的な製品開発・生産を可能とする高度な技術者・技能者の育成は企業成長の生命線と考えています。この考えのもと、デンソーは1954年開設の「技能者養成所」の伝統を受け継ぐ「デンソー工業学園」(工業高校・高等専門課程)を運営。国内グループのほか、一部の仕入先様の技能者育成も支援しています。また、海外拠点では、海外生産拠点に訓練施設の設置、教育ツール導入、講師の派遣や「デンソー工業学園」への研修生の受け入れ等の支援を行っています。

これらの教育システムで育った若手技能者の中から世界最高レベルの技を競う技能五輪国際大会のメダリストを多数輩出しています。2017年10月にアラブ首長国連邦のアブダビで開催された「第44回技能五輪国際大会」に、日本・タイ・インドネシア・ベトナム・メキシコから8職種17名が出場し、金・銅のメダルを獲得しました。

これまでの
技能五輪国際大会での
累計メダル獲得数

獲得総数 **63** 個


GOLD
32 個


SILVER
16 個


BRONZE
15 個

TOPIC デンソーの製品開発・モノづくりを支える社員

第55回技能五輪全国大会および

第37回全国アビリンピックで計4つの金メダルを獲得

2017年11月、栃木県で開催された技能五輪全国大会にデンソーグループより10職種に34名が出場し、「機械組立て」、「抜き型」、「移動式ロボット」の3職種で金メダルを獲得しました。また、全国アビリンピックでは「電子機器組立」に2名が出場し、金・銀メダルを獲得しました。

技能五輪・アビリンピックの参加目的は、優秀な成績を挙げるだけでなく、訓練を通じて将来の高度熟練技能者になりうる若い技能者の心・技・体を磨き、技能を伝承することです。

デンソーは今後も、技能五輪・アビリンピックへの取り組みを通じて、若手技能者育成と技能の伝承を継続していきます。

全工場長が集う

「極(きわみ)の会」の発足

2018年5月、デンソーに「モノづくり現場の社員を束ねる全工場長」が集い自己研鑽する「極の会」が発足しました。「極の会」という名称は「技能や人間力を極めて欲しい」という有馬社長の強い想いが込められています。この会は、既存組織の枠を超えた横の信頼関係、助け合い風土を醸成するとともに、気づき・学びの自己研鑽や後進育成・技能伝承へと発展させることを目的としています。

これからもさらに相互信頼を強化し、心一つに“スピード”と“現場の活力”を高め、パラダイムシフトの大変革期を乗り越えていきます。

極の会

2018.5.24 有馬浩二



特集

常に時代に先駆け、進化を続ける

デンソーの技術・技能の原点－巻線

ダイナモ／オルタネータ／モータジェネレータ

巻線は、電装部品に電力を供給する、発電にはなくてはならない構成要素であり、発電性能の要です。デンソーはその歴史の中で、巻線技術の様々な改善、挑戦、創造を繰り返してきました。そしてこの技術は、現在の注力分野の一つである電動化の進展にも活かされています。ここでは、巻線技術の進化の歩みを振り返り、デンソーならではの強みを活かしながら時代ごとのニーズに応え続けてきたデンソーの取り組みをご紹介します。



ダイナモ、オルタネータ、モータジェネレータとは

エンジンの動力エネルギーの一部を電気エネルギーに変換する発電機のこと。エンジンをスタータで始動するために必要な電力をまかない、バッテリーを充電するとともに、車両の各種電装品に電力を供給します。ダイナモは直流、オルタネータは交流を生成する整流子発電機、モータジェネレータ(MG)はハイブリッド用発電機です。

技術進化の歴史

- 1949 **ダイナモ** 1
創業当時より製造開始。自動巻線機開発の推進によって高い生産性と品質の向上を実現。
- 1962 **I型オルタネータ** 2
日本初のオルタネータを開発し、量産化に成功。オルタネータの信頼性が著しく向上した。
- 1982 **III型オルタネータ**
圧倒的な高出力、軽量化(出力30%アップ、重量20%ダウン)を実現した世界シェアNo.1製品。
- 2000 **SCオルタネータ**
発電効率の大幅な向上と小型軽量化を実現。2012年に累計生産台数1億台を達成。
- 2011 **MGステータ**
コンパクトカーのハイブリッド化を背景に、トヨタとの共同開発を実施。
- 2016 **MGステータ** 3
従来製品比35%の小型化、低損失化・静粛性の向上にも成功。

もっと小さく、軽く、さらに高出力の実現を目指して

デンソーは、1949年の創業当時より、巻線技術を改良させながら、高い生産性と品質を誇るダイナモの開発や、日本初となるオルタネータといった発電機の開発、製造、量産化を実現してきました。

発電機はクルマが走り出し、走り続けるための生命線となる構成要素です。デンソーは、クルマの小型化や低燃費化といったニーズに応えるべく、発電機の

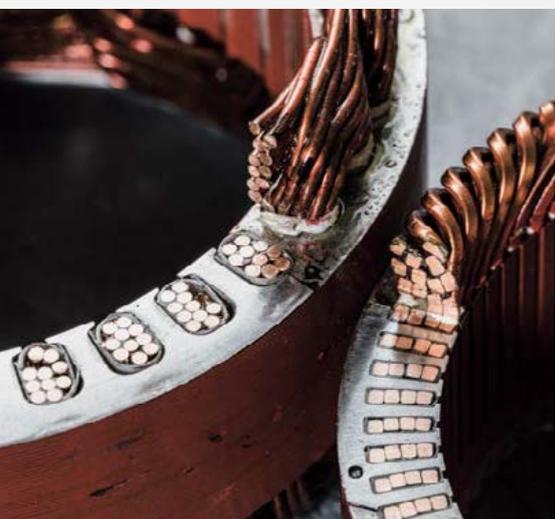
小型、軽量、高出力化に向けた技術を着実に進化させてきたのです。

今までにない製品を生み出す垣根を超えたチームワーク

1973年の第一次オイルショックを契機にクルマの省燃費が大きな社会的要請となり、デンソーは飛躍的な性能向上と小型・軽量化を実現するオルタネータの開発への道をたどります。1979年に全社的プロジェクトとして「1983年までに35%の燃費向上、そのために20%

の軽量化」というカーメーカからの要請に加え、出力30%アップという開発目標を設定した、次世代を担うIII型オルタネータの開発に取り組みました。

まずは、軽量化と高出力という二律背反の解決を図るべく、許容回転数1.5倍、高速・高荷重ベアリングの開発を検討しました。当初、協力を依頼した取引先には「絶対に不可能」と拒否されながらも、次世代オルタネータ開発が切り開くクルマ社会の未来、その実現に不可欠な次期型ベアリングの重要性を粘り強く伝え続け、共同開発チームを結成し、開発に取り組みました。また、内部ロス電力の低減のため、製品設計、生産技術、設備設計が一体となり高密度巻線技術を開発することで可能にしました。そのほか、冷却性能向上、騒音低減といった性能の向上、体格をまたぐ製造ラインの共用化、異音の自動検査といった生産技術の飛躍的進化など、設計・製造両面で様々な革新を実現してきました。これらは、「世界一製品を世界一生産システムで」という目標を共有し、技術と技能と知恵と経験を集結させ、粘り強く地道に努力を重ねるといふ、デンソーならではのスタイルにより



実現したのです。そして、小型・軽量と高出力を兼ね備えた画期的な製品として、国内外から高い評価を得たIII型オルタネータは、世界トップシェアの座を獲得するに至りました。

新たな「世界一製品」に向け 技能と技術の力を集結

デンソーは、この成果に甘んじることなく、さらに性能を飛躍的に進化させた製品として、2000年にSCオルタネータを開発しました。このSCオルタネータは、III型オルタネータを遥かに凌ぐ高出力化と小型軽量化、低EMC (Electromagnetic Compatibility = 電磁環境両立性 / 電磁波(ノイズ)の発生を抑えること)、低磁気音を実現しています。

SCオルタネータの開発に際し、デンソーはIII型オルタネータの開発プロセスをより進化させたコンカレント・エンジニアリングを展開しました。新たに、生産技術、設備設計、また技術者と技能者が一丸となり、源流から工程設計や加工技術開発を推し進める「製造ラボ」というプロジェクトチームを結成。そして、従来の丸形の導線ではなく角形の導線(セグメントコンダクタ)を使用し、連続ではなく松葉状にして隙間なく整列させて溶接接合することに成功したのです。高難度な技術の壁を、コンカレントの力で乗り越えたのでした。III型では42~43%が限界であった巻線密度を、SCオルタネータの初期型で65%、2018年現在では70%まで高密度化しました。その結果、より小型でありながら大幅に発電効率を向上させるとともに、低騒音を実現したのです。SCオルタネータは2012年に累計生産台数1億台



を突破。今もなお、世界的に高い競争力を維持し続けています。

創業以来積み重ねた巻線技術で パワートレインの新たな時代へ

現在、デンソーではクルマの電動化の時代に向け、MGのさらなる進化に取り組んでいます。デンソー初のMGが誕生したのは2011年。コンパクトカーのハイブリッド化に向け、トヨタ自動車株式会社とともに苦労して実用化した製品でした。このMGは従来品に比べ、大幅に小型高出力で、高電圧に対する耐久性を実現しました。2016年には、SC巻線技術を適用した新たなMGを元祖ハイブリッド車用として共同開発しました。これには、SCオルタネータ同様に導線を平角線化し、導線が挿入されている鉄芯(コア)内の導線の占積率を10%以上向上し、さらにステータに巻きつけている導線の重なりを抑えるために、U字型の導線を1本1本整列した状態で組み付けるといふ独自の製造技術が活用されています。これにより、高効率で環境負荷の少ない発電や駆動のみならず、高い品質と生産性を実現した製品です。

自動車産業界に対し、安全性と環境問題の解決がより強く問われる中、回転電機の分野が担う役割はより重要になっています。デンソーは、創業以来磨き続けた巻線技術をもとに、この分野のさらなる発展を目指していきます。

これから強化する強み

ソフト領域の開発力を高めるために

先述の「デンソーの強み」は、ハード領域を中心とする従来のビジネスを前提としていました。自動運転やコネクティッドカーなどクルマとITの融合が加速する中、今後は自動車に占めるソフト領域が拡大し、ハードとソフトを融合した領域に付加価値が生まれます。このような変革期において、デンソーの競争力を一層高めていくため、社内にいるソフト人材の育成や、日本ではまだ先進的な開発手法(アジャイル開発)の導入、また積極的な社外連携により、ソフト領域の開発力の強化と開発スピードの加速に取り組んでいます。

ソフト人材の育成

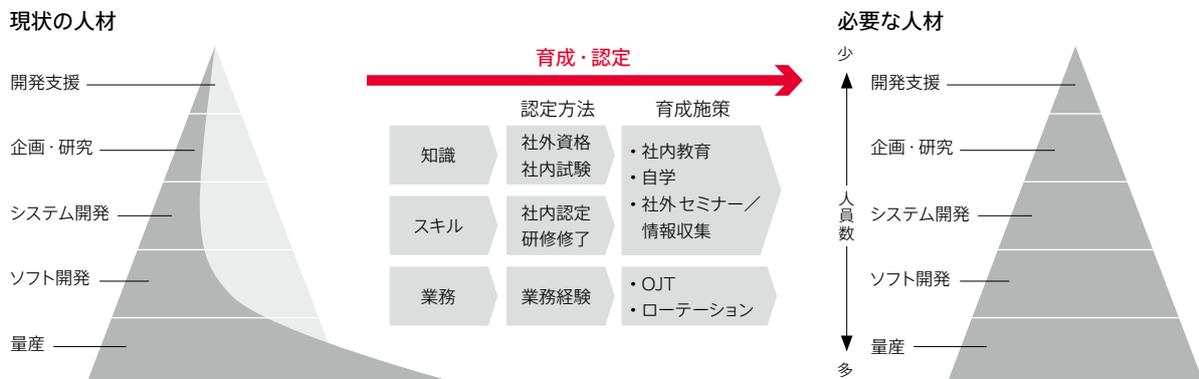
自動運転やコネクティッドカーなどクルマとITの融合が加速する中、自動車におけるソフト領域の価値が高まっており、優秀なソフト人材の獲得競争が激化しています。ソフト領域の生産性

は個人の能力によるところが大きいため、デンソーでは、社内にいるソフト人材の能力伸展と人材最適配置に力を入れています。ソフト技術者の能力を見える化する「ソフトウェア技術者資格制度」を通じて、個人の能力伸展と人材の最適配置を実現し、ソフト領域における競争力強化を目指していきます。

ソフトウェア技術者資格制度

活動	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア技術者に必要となる「知識」「スキル」「業務経験」の所定の要件をすべて満たすと資格者として認定する。 資格認定に必要な各種教育や育成施策を受けることにより、ソフトウェア技術者個々人の能力伸展を図る。 	
	個人	組織
狙い	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア技術者として目指す人材を「資格」として明示することにより、個々人の能力伸展を促進 	<ul style="list-style-type: none"> 組織が有するソフトウェア人材を「資格」として見える化し、プロジェクト開始時の体制構築／人員配置に活用
効果	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア開発能力の向上 目指す資格が明確になりモチベーションが向上 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトにおける人的リスクを見える化し、支援を求めたい人員を明確に示すことが可能 社内で不足している／今後必要となる人材を計画的に育成することが可能

計画的にソフト人材を育成し、資格で認定。プロジェクトに合わせて適切な人材を充てる



先進的な開発手法の導入

アジャイル開発とは、開発途中での、仕様や設計の変更が当然あるという前提に立ち、初めから厳密な仕様は決めず、おおよその仕様だけで細かいイテレーション(反復)開発を開始し、小単位での「実装→テスト実行」を繰り返し、徐々に開発を進めていく手法です。

例えば、ヒトの移動手段をサービスとして提供するモビリティサービスは、顧客企業であるカーメーカーにとっても、デンソーにとっても新しい領域です。エンドユーザーのニーズの変化は早く、また多様であり、従来のように開発当初に仕様を決めてしまうことができません。仕様が決まるのを待って動き始めるのではなく、カーメーカーと一緒に、エンドユーザーのフィードバックを受けつつ、機能を拡張していく、アジャイル開発が適しているのです。

デンソーでは、この開発手法を取り入れソフト領域の競争力を高めるため、2017年4月にデジタルイノベーション室を新設しました。当室では、コネクティッドや自動運転などの大規模システムを必要とする分野に向けて、全社共通のICT*基盤を構築し、アジャイル開発を推し進めることを目的としています。構想から1年というスピードで組織を立ち上げ、現在は5つのプロジェクトを進めています。「エンドユーザーとともに創る」というアプローチで、週に1回エンドユーザーと開発の進捗を共有し、密なコミュニケーションで高速に改善サイクルを回していきます。

現在約40名の組織ですが、社内外からの要請も多く、今後もさらに規模を拡大させて、また国内のみならずグローバルに展開させていく計画です。

* ICT:IoT、クラウド、AI、ビッグデータなどの情報通信技術。

アジャイル開発と従来の開発の違い

アジャイル開発は、変化の速い時代にエンドユーザーのニーズを満たすために最適な手段



社外連携(技術・人材)の強化

自動運転をはじめとする新たな領域では、ソフト領域を中心に対応技術が飛躍的に複雑化、高度化し、技術革新のスピードも速まっており、自前の技術開発だけで対応していくには限界があります。デンソーは、最適なパートナーとの連携を通じ、技術と人材の獲得によって開発力の強化と開発スピードの加速に取り組んでいます。

連携にあたっては、短・中期的には必要なリソースや技術

を取得、中・長期的には将来技術、および新たなビジネスモデル獲得を目指し、積極的なアライアンスを実施しています。また、ソフト領域における優秀な人材の獲得に向け、2016年に東京支社を開設したことに続き、2018年4月には、品川にR&D拠点を開設するなど、より人材が集まりやすい環境づくりにも取り組んでいます。東京支社ではキャリア採用が半分以上を占め、ソフト領域の技術者のみならず、商品企画やビジネスモデル構築のための人材獲得にも取り組んでおり、今後も規模を拡大していく予定です。

デンソーのアライアンス戦略

先進安全/ 自動運転	<ul style="list-style-type: none"> ・モルフォ(出資) ・東芝(協業) ・TriLumina(出資) ・ThinCl(協業) ・FotoNation(協業) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ソニーセミコンダクタソリューションズ(協業) ・イマジネーションテクノロジーズ(協業) ・ルネサス(出資) ・NEC(協業) 	<ul style="list-style-type: none"> ・TRI-AD(新会社設立) ・金出武雄教授(技術顧問契約) ・JOLED(出資) ・グローバル測位サービス(新会社設立) 	<ul style="list-style-type: none"> ・Metawave(出資) ・統合ECUソフト開発(新会社設立) ・光庭(新会社設立) ・デンソーテン(子会社化) 	ソフト開発/ 開発リソース 強化
電動化	<ul style="list-style-type: none"> ・イビデン(出資) ・FLOSFIA(出資) ・インド電池バック合併(新会社設立) ・EV C.A.Spirit(新会社設立) ・駆動モジュール開発・販売(新会社設立) 	DENSO		<ul style="list-style-type: none"> ・オーバス(新会社設立) ・TDET(新会社設立) ・東芝情報システム(出資) ・NTTデータMSE(出資) ・オスカー(出資) ・NECプラットフォームズ(新会社設立) ・及川卓也氏(技術顧問契約) ・イーソル(出資) 	
コネクティッド	<ul style="list-style-type: none"> ・TDモバイル(子会社化) ・DellFer(出資) ・オンザロード(出資) ・InfiniteKey(買収) ・NRIセキュアテクノロジーズ(新会社設立) 	<ul style="list-style-type: none"> ・クリエーションライン(出資) ・Ridecell(出資) ・MaaS Global(出資) ・ActiveScaler(出資) ・GMS(出資) 	<ul style="list-style-type: none"> ・BlackBerry(協業) ・NTTドコモ(協業) ・Peloton(出資) 	<ul style="list-style-type: none"> ・岩崎(出資) ・浅井農園(新会社設立) ・東北バイオニアEG(買収) 	非車載

TOPIC Global R&D Tokyoの設立

従業員数：約200名

高度運転支援および自動運転、コネクティッド分野の研究開発を行う拠点として、2018年4月に東京都港区(品川駅近辺)に新たなオフィスを開設しました。新オフィスには、愛知県本社や東京支社のR&D機能の一部を移転・集結します。また、今後さらにソフト技術者の採用を積極的に進め、2020年代前半にかけて研究開発機能を強化します。



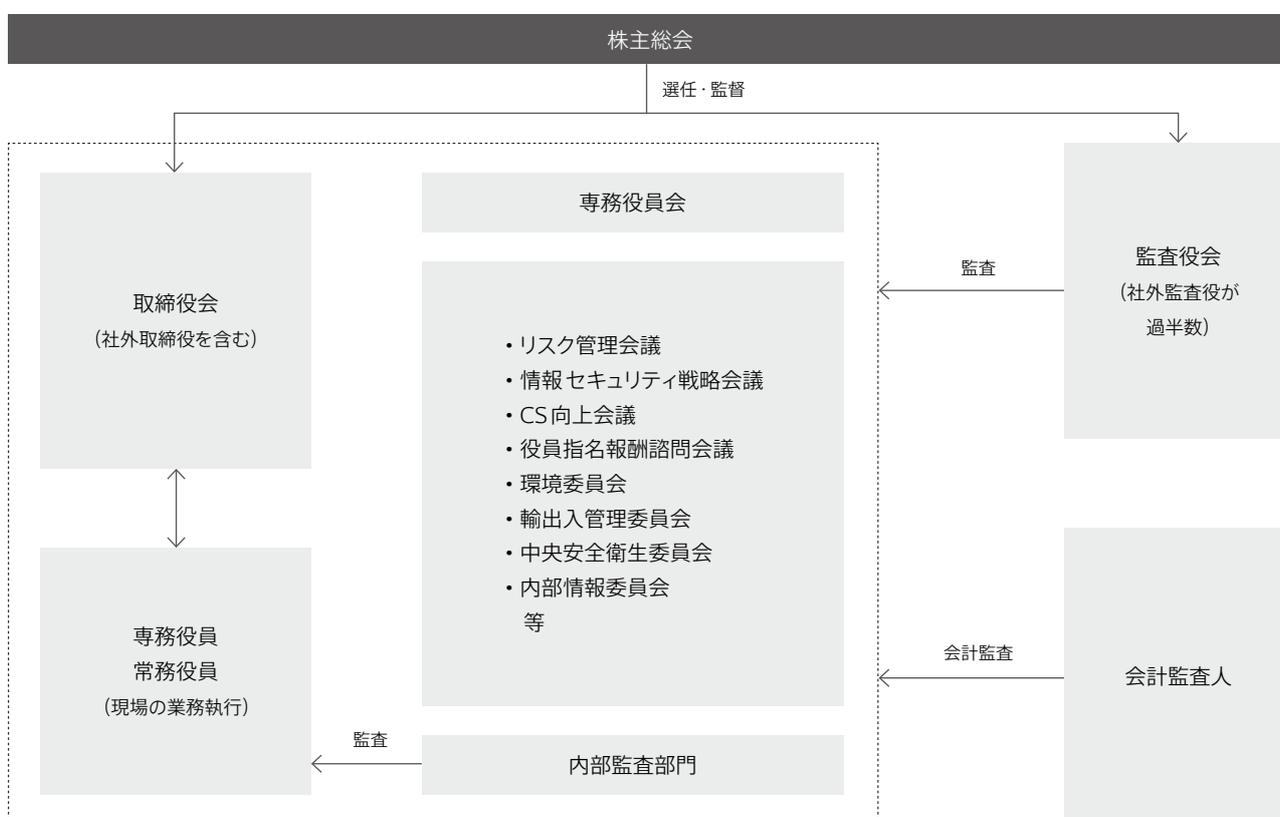
コーポレートガバナンス

コーポレート ガバナンスの 基本的な考え方

デンソーは、変化の速いグローバル市場における長期的な企業業績の維持向上を図るため、グループ競争力強化に向け、コーポレートガバナンスの確立を重要課題として認識し、その強化に取り組んでいます。監査役制度採用のもと、会社の機関として株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人等の法律上の機能に加え、様々なガバナンスの仕組みを整備するとともに、株主のみならず投資家の方々などに経営状況についての情報提供・対話を継続して行うことで、健全性、効率性、透明性の高い経営を実践しています。

また、企業経営の透明化と効率化を目指す「コーポレートガバナンス・コード」を踏まえ、2015年6月、「コーポレートガバナンス基本方針」を策定しました。

コーポレートガバナンス体制図



株主のみなさまとの 関係強化

デンソーは「コーポレートガバナンス基本方針」の中で、株主のみなさまとの関係強化に注力することを明示しています。

株主の権利・平等性の確保

株主の権利行使のために必要な情報を適時・的確に提供するとともに、議決権行使の環境整備に努め、実質株主を含む外国人株主、その他少数株主など様々な株主の権利・平等性の確保に配慮します。

株主との対話

経営戦略・財務情報など充実した情報の提供と、担当の取締役、専務役員、常務役員による積極的な対話参加により、株主・投資家と当社との双方向の良好なコミュニケーションを図ります。また、対話の結果を取締役会へ報告し、株主意見を当社の経営に活かします。

企業統治の体制

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

デンソーは、現地・現物を重視した経営判断を行うことに加え、その経営判断がステークホルダーの期待に沿い信頼を得られるものになっているかといった点、ガバナンスの観点から問題ないかといった点をチェックできる体制を構築することが重要であると考えています。したがって、社外取締役を含む取締役会と、社外監査役を含む監査役により、業務執行を監督・監査する現体制が最適であると考えています。

体制の概要

的確な意思決定と迅速な業務執行を行う一方で、適正な監督および監視を可能とする経営体制を整備しています。

業務執行の意思決定の体制として、まず、法定事項および重要案件を決議する「決議機関」としての取締役会(原則月1回開催)に加えて、全社的な視点から案件の審議を行い取締役会へ上程する「審議機関」としての専務役員会(原則週1回開催)等の役員会議体を設置しています。

また、経営(意思決定・監督)を担当する取締役と、業務の執行を担当する専務役員・常務役員の役割を区分・明確化する役員制度により、取締役数をスリム化し、スピーディな意思決定とオペレーションを実現しています。当制度では、状況に応じて専務役員・常務役員が取締役を兼務することで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを確保します。また、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制の構築、事業年度における経営責任の一層の明確化を目的に、取締役任期を1年としています。

取締役・監査役の選任およびその報酬を決定するにあたっては、指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会として「役員指名報酬諮問会議」を設置するなど、コーポレートガバナンス体制の強化を図っています。

ガバナンス体制一覧(2018年6月20日現在)

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数	7名
取締役会の議長	社長
社外取締役の人数	2名
取締役の任期	1年
監査役的人数	5名
社外監査役の人数	3名
取締役会の開催回数*	15回
独立役員的人数	4名

* 2017年4月～2018年3月における実績。

取締役・監査役の選任に関する方針と手続き

方針	取締役および監査役は、的確かつ迅速な意思決定を図れるよう、多様性、経験・能力・専門性のバランス、適材適所の観点より指名	
手続き	1	・社長が各方面より意見を聞き、業績、人格、見識等を総合的に勘案して、その責務にふさわしい人物を選任し、独立社外取締役を構成員とする「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、当年度の指名案を立案
	2	・取締役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、株主総会で審議した上で決定 ・監査役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、監査役会の同意を経て、株主総会で審議した上で決定

取締役の多様性および規模に関する考え方

デンソーでは、現在7名の取締役が就任しており、迅速な意思決定を継続して推進する規模として適切と考えています。

またその内訳も、各事業の経営や喫緊の課題に精通した人物であり、社外取締役も含め、知識・経験・能力やグローバルな視点等、非常にバランスの取れた構成としています。

取締役会全体の実効性分析・評価

デンソーでは、年に1回、全取締役、および全監査役に対し取締役会の実効性についてのインタビューを行い、その結果から抽出された課題と改善策を取締役に報告し、取締役会全体の実効性の向上を図っています。

2017年度 取締役会実効性評価 (2018年3月実施)

インタビュー結果	取締役の人数を絞ったことなどにより、一人当たりの発言数が増え、以前よりも議論が活性化したこと、ランチミーティングを社内外取締役の意見交換の場として積極的に活用していること、取締役会の最後に社内取締役から時事に関する報告が増加していること、運営・議案・決議プロセス上の大きな問題はないことから、当社の取締役会の実効性が向上していることを確認することができました。
課題	出資関係の戦略議論は活性化しましたが、オフサイトミーティングを含め、テーマの幅・数ともに見直すべき余地が多いなどの課題を抽出しました。
改善策	評価結果を踏まえ、取締役会では今後、以下の改善策を十分に検討の上、実行していきます。 ・戦略議論を強化すべく、出席者から募ったテーマを中心にオフサイトミーティング、または専務役員会において議論 ・年間スケジュールを作成し、計画的に戦略議論の結果を取締役に報告

監査体制

監査体制としては、法律上の機能である監査役に加え、内部監査の専門部署を国内外主要会社を含め設置し、各部門および国内外子会社が自らの内部統制状況を点検する自主点検制度に加え、順法のみならず管理や業務手段の妥当性まで含め、継続的な実地監査を実施しています。監査役は、取締役会や専務役員会をはじめとする重要な会議へ出席するほか、取締役や、内部監査部門・内部統制の関連部署および会計監査人との情報交換等により、取締役の職務の執行状況を監査し、経営監視機能を果たしています。

社外取締役および
社外監査役

社外取締役については、2名選任しており、業績・企業価値の向上に向け、より良い経営判断を行うことができるよう、会社経営に関する豊富な見識を持つ方が就任し、それぞれの見識をもとに、意思決定・監督にあたっています。また、社外監査役については、3名選任しています。監査の有効性を確保するため、業界の動向に精通した方や、法律、財務・会計に関する分野の専門家が就任し、それぞれの専門的かつ中立・公正な立場から、職務執行の監査にあたっています。

社外取締役	選任の理由	2017年度の取締役会出席状況	
		取締役会	監査役会
ジョージ オルコット* George Olcott*	同氏は、英国投資顧問会社の日本支社長等を歴任するなど外資系企業の経営経験を有しており、グローバル経営における人材育成およびコーポレートガバナンスの専門家です。当社は、同氏の学識経験および企業経営に関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かしていただくために、同氏を社外取締役に選任しました。	15回 / 15回	
名和 高司*	同氏は、戦略コンサルティングファームであるマッキンゼー・アンド・カンパニーでの勤務経験や、ポストン・コンサルティング・グループのシニアアドバイザーとしての経験を有していることに加えて、一橋大学の教授を務めるなど、国際経営戦略の専門家です。当社は、同氏の企業経営戦略分野における豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かしていただくために、同氏を社外取締役に選任しました。	14回 / 15回	
社外監査役	選任の理由	2017年度の出席状況	
		取締役会	監査役会
吉田 守孝	同氏は、トヨタ自動車工業(株)(現 トヨタ自動車(株))に入社し、同社の副社長を兼務しています。当社は、同氏の自動車業界トップメーカーにおける豊富な経営経験および当社の企業活動に関する深い見識を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役に選任しました。	14回 / 15回	15回 / 15回
近藤 敏通*	同氏は、監査法人丸の内会計事務所(現 有限責任監査法人トーマツ)に入所後、近藤敏通会計事務所を設立し、現在に至るまで長きにわたり公認会計士として会計業務に携わっています。当社は、同氏の財務および会計に関する高い知見に加えて、企業経営の分析を通じて培った経験を当社の監査に反映していただくために、同氏を社外監査役に選任しました。	15回 / 15回	15回 / 15回
松島 憲之*	同氏は、日興証券(株)において自動車業界を中心としたアナリストとして勤務後、三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)エクイティリサーチ部チーフリサーチアドバイザーを務めており、当社の社外監査役と兼務しています。当社は、同氏のアナリストとしての自動車業界に関する専門知識に加え、長年にわたる企業の経営実態の調査・分析経験を通じて培われた幅広い見識を当社の監査に反映していただきたく、同氏を社外監査役に選任しました。	11回 / 11回 (2017年6月20日就任以降)	10回 / 10回

* 独立役員

社外役員の独立性に関する判断基準

社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提としつつ、企業経営や法務・会計等の専門領域における豊富な経験や知識を有し、経営課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。なお、独立役員の資格を満たす社外役員4名を独立役員に指定しています。

役員報酬

方針

- 社内取締役の報酬は、固定の月額報酬と会社業績によって変動する賞与で構成し、社外取締役および監査役の報酬は、経営に対する独立性を確保するため、固定の月額報酬のみとしています。
- 報酬の水準は、経済や社会の情勢、他社の動向を踏まえ、当社として適切なものとしています。
- 特に賞与は、営業利益をベースとし、配当、社員の賞与水準、他社の動向、および中長期業績や過去の支給実績等を総合的に勘案の上、決定しています。
- ストックオプション、退任慰労金は支給していません。

取締役	月額報酬額	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、株主総会の決議により定めた金額の範囲内(取締役総額:月額8,000万円)で、取締役会の決議により決定します。
	賞与額	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、取締役への支払総額について、取締役会および株主総会の決議を経て承認を受け、各取締役の賞与額について取締役会の決議により決定します。
監査役	報酬等の額	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、株主総会の決議により定めた金額の範囲内(監査役総額:月額1,500万円)で、監査役の協議により決定します。

役員報酬等の内容

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退任慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	722	427	—	295	—	11
監査役(社外監査役を除く)	92	92	—	—	—	2
社外役員	68	68	—	—	—	6

内部統制

公正かつ効率的な業務運営を目指し、「内部統制に関する基本方針」を策定し、行動規範・経営制度・リスク管理・コンプライアンス等の経営の根幹をなす分野ごとに、統制の基本方針と規程類・制度等を規定し、毎年一定時期に運用状況を検証の上、必要に応じて修正・変更を行っています。

社外取締役対談

100年に一度の変革期を乗り越え、
さらに企業価値を高めていくための
経営のあるべき姿について



社外取締役

ジョージ オルコット

George Olcott

慶應義塾大学商学部・商学研究科特別招聘教授として教鞭をとる傍ら、2014年から現職。

社外取締役

名和 高司

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授として教鞭をとる傍ら、2014年から現職。

自動車業界が100年に一度のパラダイムシフトを迎える中、デンソーは長期ビジョンを策定し、これからの成長への取り組みを加速させようとしています。ここでは、新たに策定したビジョンや戦略、デンソーが目指すべき企業像について、社外取締役のお二人に、率直なご評価をお話いただきました。

**このたび、新たに発表された長期ビジョン
について、ご評価をお聞かせください。**

オルコット 自動車業界は、今まさにパラダイムシフトといわれる大きな変革期を迎えています。デンソーにとって、その大きな変化に応えることのできる組織へと進化することは喫緊の課題となります。そういった事業環境に鑑みると、今回の長期ビジョンやそれに伴う長期戦略は理に適っていて、大きな変革に対応可能な組織づくりを志向していると感じられます。

また、変革に対応するには、スピードが重要になります。そのため、既存事業においても、また新規参入する事業にしても、統制の取れたフレキシブルな組織であることが理想です。特に海外子会社については、自ら迅速な判断が下せるよう権限委譲を進め、組織のフレキシビリティを高めていくことを意識していかないとはいけません。長期戦略の各施策を実現することができれば、これらの課題に応えられる強い組織になると思います。

名和 良い意味で、デンソーらしくないビジョンかと思えます。まるでシリコンバレーの企業のように、大言壮語で物事を語り過ぎているのではないかとも思いましたが、だからこそ、これまでのデンソーとは違うなという印象があり、期待できる部分も多いと感じています。これまでの延長線上ではなく、大きく変えていくのだという意思是感じるので、後はそれをどう実現するのか、またその道筋について、より具体的に示すことができると、さらに期待感が高まるのだと思います。

オルコット 名和さんのおっしゃる通りです。この長期ビジョンに取り組む姿勢として、有馬社長は危機感を持って「第二の創業」という表現をしています。

これは、過去のアイデアや成功体験は捨てて、ゼロから会社を設立するつもりでやるという、社員に対する強いメッセージのようにも受け取れます。このメッセージを明確にしっかりと伝え、目指すゴールと、そこにどう辿り着くのかの的確なビジョンを示すことは重要だと思えます。

名和 デンソーはすでにたくさんの大きなものを背負っています。その一つは安定したcash cowであり、社員にとっては、これを育てることが最優先事項になってしまいがちで、既存のcash cowをしっかりと育てながら大きな変革に対応することは困難を伴います。経営陣が長期ビジョンを達成するための道筋をより明確にし、また社員一人ひとりもマインドだけでなく、仕事のやり方そのものを変えるほどの覚悟を持って、取り組んでいく必要があります。

**長期ビジョンを達成するために、
デンソーが最優先で取り組まなくては
いけないことは何でしょうか。**

ソフト領域での成長

オルコット 私がこれまでもデンソーの中で繰り返しお伝えしてきたように、「スピード&スケール」という2つの「S」が非常に重要であることに変わりはありません。ここ数年の間に、取締役会は非常にコンパクトになりました。取締役の人数も、この2年で7名まで減らすなど、引き続き意思決定の迅速化、組織の合理化に取り組んでいます。また、経営改革5本の柱の一つとして「グローバル経営の刷新」を掲げ、海外子会社への権限委譲も進めていますが、これは、自動車業界の変化やイノベーションをいち早くつかむためには非常に重要な手段です。こういった変化や

イノベーションの多くは国外で起こるため、地域に権限を委譲することで、その行動を迅速化し、世界中に点在するチャンスをいち早く捉えないといけません。特に、ソフト領域や、コネクティッドという分野においては、デンソーだけでなく、日本企業は世界に遅れを取っています。だからこそ、グローバルネットワークの質を上げることで、世界中の情報を収集する効果的な仕組みの構築には、これまで以上に注力していく必要があります。

名和 デンソーがこれから強化していこうとしているソフト領域とハード領域が一緒になる部分には非常に大きな可能性が存在しています。GoogleやApple、Teslaといった企業もそこに注力し、新たな価値を創出しようとしています。デンソーはハード領域の部分には大きな強みを有しています。もう一方のソフト領域を伸ばしていくためにも、デンソーはもっと積極的にアプローチしていかなければならないと思います。

オルコット その通りです。ハード領域には誰にも負けない強みがあります。非常に強固な財務基盤もありますので、ソフト領域を伸ばしていくためにも、外部リソースをより効果的に吸収、活用、結集できるような、オープンで柔軟性のある組織にしていかなければなりません。



グローバルな社外連携と人材活用

名和 デンソーグループのさらなる発展を考えると、現在のリソースでは足りておらず、また、もはや現在の日本人の知恵だけで進めるには、限界が来ています。これからは、ダイバーシティ&インクルージョンの推進が必要です。ただ、外部から人材を集めたとしても、受け入れる側に「包含」するだけの力がなくては意味がありません。長期ビジョンに「共感」というキーワードがありますが、グローバルに社外連携を推し進めていくためには、この「共感」がより重要になっていくでしょう。

オルコット 現在取り組んでいるブランドイメージの構築によって、「Crafting the Core」というとても素晴らしいスローガンもできました。ブランド力を強化することにより、デンソーの魅力を社内外に発信していくことができ、他社からは魅力的な提携先だと感じていただけたたり、学生からも進んで就職先に選んでいただけたりするはずです。

グローバル人材の活用という面では、特に海外の社員のマネジメント職への昇格には、まだまだ時間がかかり過ぎており、日本人の駐在員に頼る部分が残っていると思います。組織的な進化を実現するためにも、経営人材のグローバル化については、トップダウンで強力に推進する必要があります。

また、特に重要なcash cowの事業に携わっている人は、これまでのやり方を変えることが難しいと感じてしまう人もいるのではないのでしょうか。だからこそ、こういった人たちに、新しいやり方でないといけないということを、トップ自ら断固としたメッセージで伝えなければなりません。

名和 オルコットさんがおっしゃったように、日本での課長、次長クラスの方々は仕事や家庭においても大きな責任を背負っていて、なかなか新しいことにチャレンジするのが難しい。しかしながら、こうしたミドル世代が企業を動かしているのも事実ですので、この層の人たちが、志を高く持って新たなことにチャレンジできる土壌をつくっていかないと

進化はあり得ません。

そのためにも、経営改革5本の柱にある「働き方の大改革」を実行して、例えば国内、刈谷にとどまるのではなく、外の世界とのつながりを持ち、様々なことを吸収するべきですし、その仕組みを構築してあげなくてはなりません。人材を一層流動化させることで、デンソーの強みをさらに高め、新たな価値が創出されやすい企業風土を構築していくことが必要不可欠です。

長期戦略を実現するために、社外取締役としてどのように貢献していきますか。

オルコット 長期戦略で評価したいのは、どのビジネスをやめるのかという方向性が示されていることです。デンソーのように大きな組織になると、一旦何かを始めると、結果が出なくても価値を生み出さなくてもズルズルと続いていくことが多いです。5年後10年後に利益貢献が期待できる分野にリソースを集中させるためにも、撤退する方針を決めることは非常に有効です。また、権限委譲については、本社と子会社の連携だけにフォーカスすべきではありません。本社から子会社への一方的な権限委譲だけではなく、子会社間の連携についても検討されていて、グローバルオペレーションの推進によるさらなるグローバル化の実現につながると確信しています。長期戦略には、それらが明確に整合性を持って示されていますので、後は、トップマネジメントが確実に事業を推進していくことが重要だと思います。

ダイバーシティに関して言えば、グローバル人材をもっと有効に活用することが重要です。これは、グローバル化を目指すデンソーにとっても重要な取り組みです。私は、デンソーが描いた長期ビジョンを実現できるよう、すべての社員がフェアな状態で事業に貢献している、本当の意味で多様な組織に進化させていきます。



名和 私も、戦略の方向性は非常に良いと感じています。だからこそ、そこに到達するための具体的な道筋と、実現するための今までは違うツールを用意する必要があると思います。例えば、拠点を変えるとか、海外の経営人材を採用するとか、M&Aをやるとか、今までの延長線上ではないところに踏み出さないとはいけません。

私の役割は、社外取締役として敢えて厳しいことを言い続けていく、心を鬼にしてダメ出しをしていくということだと認識しています。デンソーは良い会社ですので、なかなかダメと言える人は少ないのではないかと思います。だからこそ、覚悟を持って前向きに挑発し続けていくつもりです。ありがたいことに、経営陣は、私の発言を吸収しようとしています。その想いに応えるためにも、多少耳の痛いことであっても、遠慮せずに発言していきたいと思っています。

私は仕事柄、他の産業や企業についての情報を得ることが多いです。その中には、「第二の創業」に成功した企業も失敗した企業も多数あります。そういった事例を紹介しながら、これまでデンソーがやっていたことがなかったことにも、恐れずにどんどん挑戦しようと思いを押し続けていきます。

取締役および監査役

(2018年6月20日現在)

社外取締役
George Olcott
ジョージ オルコット



取締役・専務役員
都築 昇司

社外取締役
名和 高司

取締役副社長
若林 宏之

取締役副社長
山中 康司

取締役社長
有馬 浩二

社外監査役
吉田 守孝

社外監査役
近藤 敏通

社外監査役
松島 憲之



常勤監査役
新村 淳彦

常勤監査役
丹羽 基実

取締役副社長
丸山 晴也

取締役



取締役社長
有馬 浩二
1958年 2月23日生
1981年 4月 当社入社
2008年 6月 当社常務役員
2014年 6月 当社専務役員
2015年 6月 当社取締役社長(現任)



取締役副社長
丸山 晴也
海外事業担当
1954年11月29日生
1978年 4月 当社入社
2004年 6月 当社常務役員
2010年 6月 当社専務取締役
2014年 6月 当社取締役副社長(現任)



取締役副社長
山中 康司
安全・品質・生産、コーポレート基盤本部担当
1957年 3月10日生
1979年 4月 当社入社
2005年 6月 当社常務役員
2014年 6月 当社専務役員
2015年 6月 当社取締役副社長(現任)



取締役副社長
若林 宏之
技術戦略、CISO*、調達担当
1956年 1月15日生
1979年 4月 当社入社
2006年 6月 当社常務役員
2013年 6月 当社専務取締役
2014年 6月 当社取締役・専務役員
2015年 6月 当社専務役員
2016年 6月 当社取締役・専務役員
2017年 4月 当社取締役副社長(現任)
* Chief Information Security Officer



取締役・専務役員
都築 昇司
コーポレートセンター、監査室担当
1959年 4月29日生
1983年 4月 当社入社
2010年 4月 当社常務役員
2016年 6月 当社専務役員
2018年 6月 当社取締役・専務役員(現任)



社外取締役 独立役員
George Olcott (ジョージ オルコット)
1955年 5月7日生
1986年 7月 S.G.Warburg & Co., Ltd. 入社
1991年11月 同社ディレクター
1993年 9月 S.G.Warburg Securities London
エグゼクティブキャピタルマーケットグループ
エグゼクティブディレクター
1997年 4月 SBC Warburg 東京支店長
1998年 4月 長銀UBSプリンソン・アセット・マネジメント
副社長
1999年 2月 UBS アセットマネジメント(日本)社長
日本UBSプリンソングループ社長
2000年 6月 UBS Warburg 東京 マネージングディレクター
エグゼクティブキャピタルマーケット
2001年 9月 ケンブリッジ大学 ジャッジ経営大学院
2005年 3月 同大学院FME ティーチング・フェロー

2008年 3月 同大学院 シニア・フェロー
2008年 6月 日本板硝子株式会社 社外取締役
2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社 社外取締役
2010年 9月 東京大学先端科学技術研究センター 特任教授
2014年 4月 慶應義塾大学商学部・商学研究科
特別招聘教授(現任)
2014年 6月 日立化成株式会社 社外取締役(現任)
当社取締役(現任)
2015年 6月 第一生命保険株式会社(現第一生命ホール
ディングス株式会社) 社外取締役(現任)
2016年 6月 BlueOptima Limited 社外取締役(現任)
2016年12月 JP Morgan Japanese Investment Trust plc
社外取締役(現任)



社外取締役 独立役員
名和 高司
1957年 6月8日生
1980年 4月 三菱商事株式会社入社
1991年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2010年 6月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授(現任)
株式会社ジェネシスパートナーズ 代表取締役(現任)
ボストン・コンサルティング・グループ シニアアドバイザー
2010年 9月 NECキャピタルソリューション株式会社 社外取締役(現任)
2011年 6月 NECキャピタルソリューション株式会社 社外取締役(現任)
2012年11月 株式会社ファーストリテイリング 社外取締役(現任)
2014年 6月 当社取締役(現任)
2015年 6月 味の素株式会社 社外取締役(現任)

監査役



常勤監査役
新村 淳彦
1957年 6月28日生
1980年 4月 当社入社
2011年 7月 デンソー・インターナショナル・アメリカ株式会社 取締役副社長
2014年 1月 当社経営企画部理事
2014年 6月 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役
丹羽 基実
1962年11月3日生
1985年 4月 当社入社
2007年 4月 当社機能企画部長(現パワトレコンゴ事業部パワトレ機器企画室)
2013年 1月 当社人事部長
2014年 8月 デンソー・マニユファクチュアリング・テネシー株式会社 副社長
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役
吉田 守孝
1957年 7月12日生
1980年 4月 トヨタ自動車工業株式会社入社
2009年 6月 トヨタ自動車株式会社 常務役員
2014年 4月 同社専務役員
2015年 6月 当社監査役(現任)
2018年 1月 トヨタ自動車株式会社 副社長(現任)



社外監査役 **独立役員**
近藤 敏通
1955年 2月3日生
1979年 9月 監査法人丸の内会計事務所 入所
1983年 3月 公認会計士登録
1985年 1月 近藤敏通会計事務所 副社長(現任)
2011年 6月 当社監査役(現任)



社外監査役 **独立役員**
松島 憲之
1956年 5月3日生
1982年 4月 日興証券株式会社入社
1982年 5月 株式会社日興リサーチセンター 出向
1999年 4月 日興ソロモン・スミス・バーニー証券会社(現シティグループ証券株式会社) 転籍
2000年 4月 同社 マネージング・ディレクター
2013年 8月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券会社 エクイティリサーチ部 チーフリサーチアドバイザー
2017年 6月 当社監査役(現任)
2018年 8月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 チーフアドバイザー(現任)

取締役、監査役の経営に活かす知見と能力

有馬 浩二	優れた経営手腕とリーダーシップ
丸山 晴也	国内外顧客との長期的な関係を築くための豊富な営業経験とリーダーシップ
山中 康司	技術部門を牽引する専門性と経験
若林 宏之	生産推進部門や事業部門の経営経験に加え、自動運転などの先進分野に関する知見
都築 昇司	営業部門および機能部門における幅広い業務変革の経験によって得られた知見
George Olcott	学識経験および企業経営に関する豊富な経験と高い見識
名和 高司	企業経営戦略分野における豊富な経験と高い見識
新村 淳彦	事業部門での幅広い知見と経験に加え、北米統括会社の経営経験
丹羽 基実	海外現地法人の経営経験に加え、機能部門・事業部門双方の幅広い知見
吉田 守孝	自動車業界トップメーカーにおける豊富な経営経験および当社の企業活動に関する深い見識
近藤 敏通	公認会計士としての財務および会計に関する高い知見に加え、企業経営の分析を通じて培った経験
松島 憲之	アナリストとしての自動車業界に関する専門知識に加え、長年にわたる企業の経営実態の調査・分析経験を通じて培われた幅広い見識

コンプライアンス

基本的な考え方



デンソーは、「社会から信頼・共感されるための基盤は、各国・地域の法令順守はもとより、グループ社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動すること」と考えています。

この認識のもと、2006年に社員一人ひとりの行動規範を明示した「デンソーグループ社員行動指針」を制定し、研修や職場懇談会等において、社員のCSR意識啓発に活用しています(国内グループを含む)。また海外グループでも、地域本社が各国・地域の法令・慣習を反映した「地域版社員行動指針」を作成し、コンプライアンスの徹底に努めています。

推進体制

デンソーは、1997年に担当取締役を委員長とする「企業倫理委員会」(現在は専務役員会に統合)を設置。各地域の統括拠点に、「コンプライアンス委員会」等の会議体、「コンプライアンスリーダー」等のコンプライアンスの推進責任者を設け、グローバルでコンプライアンス体制を構築し、各地域の特性を考慮した組織体制の整備、通報制度の導入・運営、啓発活動を推進しています。

さらに、定期的に日本・北米・南米・欧州・中国・東南アジア・インド・韓国の各地域の法務担当者間で情報・課題を共有し、コンプライアンスの確立と維持に努めています。

具体的な取り組み

内部通報制度

デンソーでは、日本および海外各地域の統括拠点や各拠点において、業務上の法令違反行為等に関し、E-mail、電話、書面、面談等で通報、相談できる内部通報制度(例:企業倫理ホットライン)を設けています。【相談・通報件数:2017年度 71件】

活動の点検・改善

デンソーは、コンプライアンスが十分浸透しているか、また、コンプライアンス上の問題が潜んでいないかを点検する活動(監査部門によるテーマ監査、セルフチェックシート等)を行い、問題があればトップマネジメント等に報告し、再発防止策を実施するなどの改善を行っています。例えば、毎年、施策の浸透度や潜在リスクの把握を目的に「CSRサーベイ」も実施しています。

独占禁止法への対応

2010年2月の米国司法省による米国子会社(デンソー・インターナショナル・アメリカ)への立入調査以降、デンソーはこれを重く受け止め、従来取り組んできた独占禁止法順守をさらに徹底するため、代表取締役を委員長とする「独禁法コンプライアンス委員会」を設置しました。そして、この委員会の指揮・監督のもと、法令順守ルールをさらに厳格化し、社員への教育の強化や、より精緻な順法監査の実施など、グループ全体で独占禁止法順守の再徹底を図っています。その結果、現在は完全な順法状態にあると認識していますが、今後も独占禁止法コンプライアンス体制を一層強化し、再発防止の徹底を図るとともに、信頼回復に努めていきます。

贈収賄防止関連法への対応

デンソーでは、贈収賄防止の基本方針として、「贈収賄防止グローバルポリシー」を制定するとともに、担当取締役を委員長とする「贈収賄防止コンプライアンス委員会」を設置。この委員会の指揮・監督のもと、贈収賄防止ルールを整備し、社員へのE-ラーニングによる啓発・教育施策を推進しています。また、仕入先様に対しても「仕入先様CSRガイドライン」に基づき、仕入先様から第三者への贈賄防止を推進するなど、デンソーグループ全体で贈収賄防止を徹底しています。



詳細情報は当社ホームページ
「サステナビリティ情報」をご覧ください。
コンプライアンス:
<https://www.denso.com/jp/ja/csr/governance/compliance/>

リスクマネジメント

基本的な考え方

デンソーはグローバルな事業展開に伴い、多様化するリスクを最小化すべく、リスク管理の充実・強化に取り組んでいます。具体的には、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「リスク(まだ現実化していない状況)」と「クライシス(現実化した緊急事態)」に区分し、事前にリスクの芽を摘む未然防止、クライシス発生時に被害を最小化する迅速・的確な初動／復旧対応に注力しています。

推進体制

デンソーは、「リスク管理会議」を設置し、定期的にグループ全体のリスク管理体制・仕組みの改善状況の確認、社内外の環境や動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなど、グループ全体のリスクおよびクライシス対応を総括管理しています。また、クライシス発生時に迅速かつ的確に対応できるよう「クライシス・コミュニケーション・マニュアル」を制定し、被害の最小化に向けて機動的に対応できるようにしています。

具体的な取り組み

リスクの把握と対応の明確化

デンソーでは自社にとってのリスクを常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。生命・信用・事業活動・財産に関し、発生頻度と影響度から「42のリスク項目」を選定。主管部署や各リスクの影響度・発生の要因・事前予防策・初動／復旧対応などを明確にし、未然防止、初動／復旧対策の強化に取り組んでいます。リスク項目は、社会で問題になっているテーマやデンソーでのリスク発生の頻度・影響度などを考慮し、適宜見直しを実施しています。

リスク管理項目(抜粋)

要因	リスク項目
内部要因(事故・ミス)	環境汚染・異常、災害(労働災害、火災・爆発)、リコール、生産障害(エネルギー供給トラブルなど)、情報セキュリティ事故、人事・労務関連トラブル(人権問題、海外拠点労務トラブルなど)、メンタルヘルス、交通事故、内部情報管理ミス など
内部要因(法令違反)	独禁法違反、脱税、不適切な派遣・請負活用、製品法規違反、贈収賄関連法令違反 など
外部要因	PL訴訟、為替変動、自然災害、仕入先供給問題、遭遇事変(戦争・テロ・誘拐・疫病等) など

震災リスク対応の強化(事業継続計画の策定)

日本では、近い将来、巨大地震の発生が予測されており、デンソーは事業継続マネジメントの観点から、グループ全体の震災リスク対応策の強化(事業継続計画「BCP」の策定)に着手し、有事行動マニュアルの策定や減災対応などに取り組んでいます。

労働災害・火災事故等のリスク最小化に向けた労働安全衛生管理体制づくり

デンソーでは、「安全衛生環基本理念」(1969年制定)に定める「安全で働きやすい職場づくりこそ、人間尊重と高生産性を両立させ得る最善策」という方針のもと、安全衛生の継続的な向上に取り組むとともに、国内外の「労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)規格」を参考にPDCAサイクルを運用するなど、労働災害や爆発・火災事故リスクの最小化に向け、トップレベルの労働安全衛生管理体制づくりに取り組んでいます。

“つながる社会”への環境変化に伴う情報セキュリティ体制の強化

自動運転やIoT等の進展に伴い、クルマや生産施設等へのサイバーリスク対策は大きな課題の一つです。

クルマを安心・安全にご利用いただくため、高度運転支援や自動運転等の車載製品をサイバー攻撃から守る技術を開発し、確実に搭載すべく独自の仕組み構築を進めています。また、社内ネットワークや生産ライン等にセキュリティ対策を講じ、情報資産の保護、安定的な供給の実現を図っています。



知的財産活動

基本的な考え方

デンソーは、2030年長期ビジョンで掲げた「目指す姿」の実現に向けて、事業戦略と一体化した知財戦略活動を推進しています。特に、2025年長期戦略で定めた注力分野である「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)」の4分野において重点的な特許網構築活動、オープンイノベーションに対する知財活動を推進し、取得した特許権等を戦略的に活用することで、会社の持続的成長に向けた事業拡大へのチャレンジを支援しています。

他社知的財産権の尊重

デンソーは、自社の知的財産権のみならず、他社の知的財産権も尊重する姿勢を貫いています。このため、開発段階より他社知的財産権を調査・分析し、価値ある他社知的財産権に対しては適切な対応を行うよう明確な社内ルールを定めています。

模倣品対策

デンソーは模倣品対策も積極的に行っています (特に商標コピーを対象)。模倣品は品質に問題があるものが多く、デンソー製と信じてご購入いただいたお客様が不利益を被る可能性があります。2005年から模倣品対策として、行政機関・税関と協力した摘発活動を継続しており、北米・欧州・中国等の海外拠点と連携した活動を行っています。

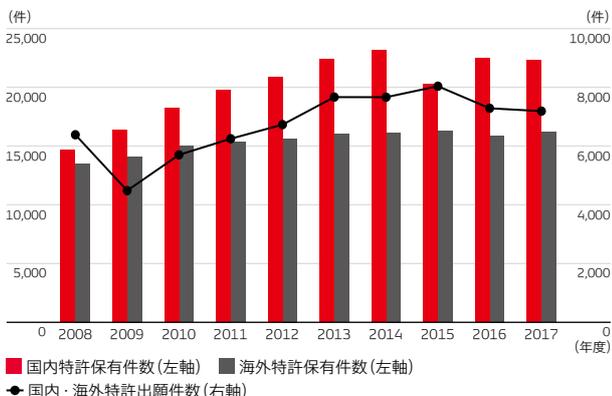
推進体制

グローバル知財体制

海外での開発・設計を支えるべく、北米、欧州、中国の開発・設計拠点内に知財組織を立ち上げ、現地発明・考案に関わる知的財産権の取得、他社知的財産権の調査を強化しています。また、北米および欧州拠点では現地の特許弁護士・弁理士を配置し特許係争の支援を、中国拠点では模倣品対策や商標侵害対応によるブランド保護を行っています。知財組織がない海外拠点においても、発明報奨制度や知財教育制度を整備し、現地知財活動の啓発を図っています。

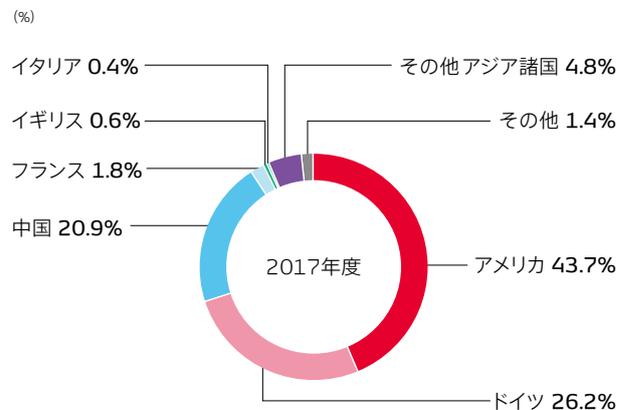
さらに、グローバル知財連携の一環として各地域の知財部員が集まり、グローバルおよび各地域の課題を協議し各地域の知財活動の活性化と進展を図ることを目的とした、グローバル知財会議を開催しています。

国内外特許保有件数と出願件数*の推移



* 特許出願件数については、国内・海外の合計件数を表示しています。また、出願件数の条件は、出願日が当該年度のデンソーの特許出願であり、国内の件数は国内優先権で取り下げられた案件、分割出願を含み、海外の件数は継続・分割出願を含みます。

海外特許出願件数比率



社会との対話

基本的な考え方

デンソーの事業活動は、多様なステークホルダーとの関わりの中で進められており、ステークホルダーとの良好な関係を築き上げることは企業価値の向上にとって大切です。

デンソーは、より良い社会づくりに向け、ステークホルダーへの責任を明らかにするとともに、自社の論理や思い込みにとらわれて独善的な活動とならないようにステークホルダーとの対話を続けています。そして、いただいたご意見や社会のニーズを企業活動に反映させ、社会的責任を果たしてまいります。

ステークホルダーとの対話事例(2017年度)

お客様	「お客様相談窓口」 お客様目線でのモノづくりに取り組むため、相談窓口寄せられた声は、関連部署へ展開し、より良い商品・サービスの提供に役立てています。	製品に関して 約 5,500 件 のお問い合わせ
社員	「グローバルカンファレンス」 役員および世界中のリーダーを集め、長期ビジョンの実現と長期戦略の実行に向けた「変革と行動」をテーマに議論を行いました。	グローバル 約 80 社 が参加
取引先	「仕入先総会」 仕入先様と交流を深める施策の一環として、国内外の主要仕入先様を対象に、調達方針や各事業部の取り組み内容の情報提供を行いました。	グローバル 約 360 社 が参加
株主・投資家	「定時株主総会」 議長からの将来に向けた取り組みの報告、および株主様からの質疑応答、ならびに工場見学会を開催しました。 「投資家との対話」 決算や将来戦略の説明会の開催、個々の面談や電話会議、海外ロードショーなどを通じ、国内外の機関投資家様と積極的に対話を行っています。また、個人投資家様向けの説明会も年に複数回開催しております。	約 1,400 人 が参加 機関投資家との対話延べ社数 約 750 社 個人投資家向け説明会 約 550 名 が参加
地域社会	「デンソーグループハートフルデー」 社員が地域社会に貢献する日(=ハートフルデー)を設定し、デンソーらしさを発揮できる独自の社会貢献活動に取り組みました。 「企業スポーツ」 □ P.62 TOPICS 「デンソーグループのスポーツ活動」 スポーツ活動を通じて、社員に元気を届けるとともに、地域とのつながりを大切にし、日本のスポーツ界の発展に貢献していきます。	グローバル 約 57,000 人 の社員が参加

TOPICS

デンソーグループのスポーツ活動

設立まもない1950年代に、「職場に活力を生み出したい」と運動部を立ち上げたデンソー。
現在ではグループを挙げて、様々な種目のチームや選手を応援しています。

保有チーム・選手



バレーボール デンソーエアリービーズ



ソフトボール デンソーブライトベガサス



バスケットボール デンソーアイリス



卓球 女子卓球部



陸上長距離 デンソーフリートセローズ



ボート デンソーボート部



陸上短距離 永野 真莉子



陸上短距離 杉山 美貴



デフサッカー 大谷 遥佳



デフカーリング 荒谷 飛翔



バレーボール(9人制)
デンソーテンレッドフェニックス



アルペンスキー 蓮見 小奈津



アイスホッケー 藤本 那菜

スポーツに取り組む理由



地域のみなさまとつながりたい

拠点を構える地域のみなさまとともに声援を送り、夢や元気を分かち合うことで、地域との交流を深めています。



社員に元気を届けたい

スポーツを通じて生まれる感動や興奮、共感によって、職場に活力が増すことを目指しています。



日本スポーツ界とともに歩みたい

世界を舞台に活躍するチームや選手をサポートし、たくさんの方に夢をお届けしたい。デンソーはスポーツで社会への恩返しをしています。



熱い思いで技術力を磨きたい

製品開発、製品供給、チーム協賛。1960年代から続けているモータースポーツへの支援を通じて、極限に耐える品質や世界レベルの先進技術を追求しています。



/ DENSO at Work /



社会の持続的成長の実現を通じて、私たちは企業価値の向上を目指す



多様性のある職場が、私たちに新たな気づきを、そしてチームワークを高める



3

サステナビリティ経営

Sustainability Management

66 サステナビリティ経営

66 マテリアリティ

68 環境

72 安心

74 共感(企業基盤)

サステナビリティ経営

デンソーにとってのサステナビリティ経営とは、社会のサステナビリティの視点を経営戦略に取り込み、その実践を通して企業価値向上を図っていくことを目的としています。

サステナビリティの視点は、創業以来デンソーの経営の根底に流れている経営思想であり、社是、基本理念、長期ビジョンに落とし込まれ、時を経ながら脈々と引き継がれてきた視点です。

このたび、サステナビリティ経営の運営状況を見える化し、その取り組みを加速するために、新たに優先取組課題(マテリアリティ)を選定しました。今後もサステナビリティ経営の実践を通じ、広くステークホルダーのみなさまからの共感を得ながら、社会の持続的成長の実現を通じて、デンソーの企業価値向上を目指していきます。

マテリアリティ

社会に存在する様々な課題のうち、デンソーにとってのマテリアリティを選定し、事業活動を通じてその課題の解決を図ることによって、サステナビリティ経営を着実に実践していきます。

マテリアリティ選定プロセス

Step 0: デンソーにおける過去のサステナビリティ活動の振り返り

CSRを軸に従来実施してきた活動を整理・自己評価し、サステナビリティ経営に向けた課題を把握

Step 1: SDGsやESGトレンド(FTSE、MSCIなど)を参考に社会課題を抽出

国際社会で合意されたSDGsや、ESG投資家が注目しているテーマなどを参照し、経済・環境・社会の課題を抽出

Step 2: 「社会」と「会社」にとっての重要度を分析し、優先順位付け・目標設定

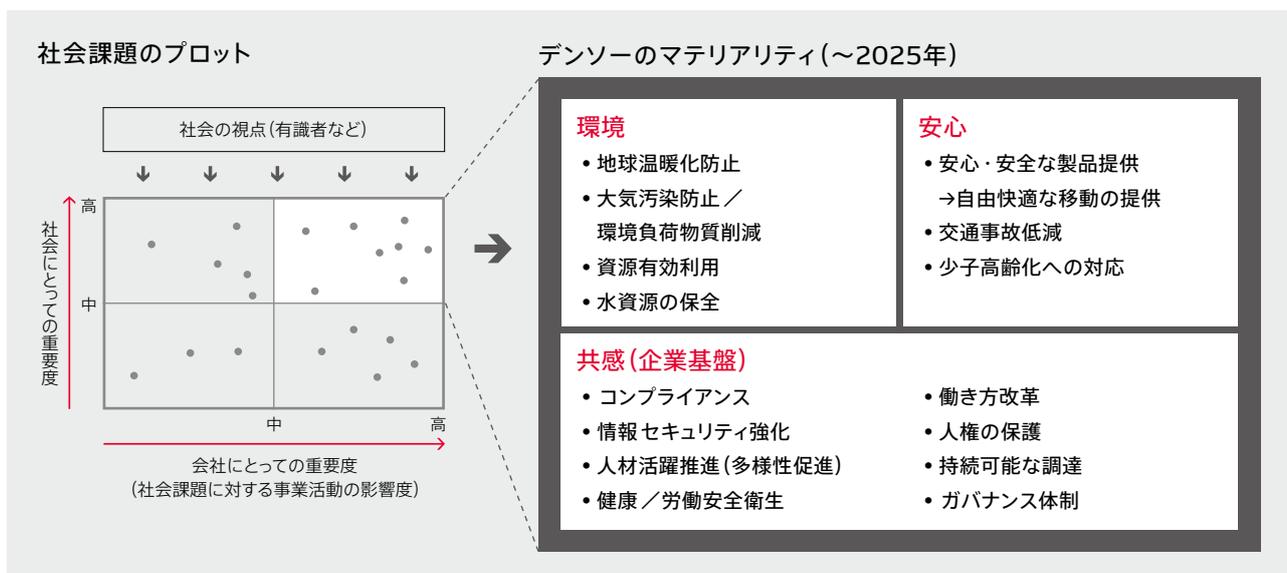
すでに取り組みを開始している社会課題に加え、直近の社会の関心度合いや、デンソーの経営ビジョン・方針などを踏まえて設定

Step 3: 社外有識者との議論(ステークホルダーエンゲージメント)

マテリアリティ案をもとに様々な投資家、研究機関、NPOなどの社外有識者および社外取締役と意見交換を実施

Step 4: 経営レベルでの議論・承認

社外有識者等の意見を考慮して見直したマテリアリティ案を専務役員会(議長:社長。専務役員全員が参加)で議論・承認



詳細情報は当社ホームページ「サステナビリティ情報」をご覧ください。
デンソーグループにとってのサステナビリティ: <https://www.denso.com/jp/ja/csr-policy/policy/>

マテリアリティテーマと関連するSDGs

マテリアリティテーマ	目指す姿	関連するSDGs (アイコンのサイズ 大:直接的な貢献/小:間接的な貢献)	
環境	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化防止 大気汚染防止 / 環境負荷物質削減 資源有効利用 水資源の保全 	<p>環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、地球にやさしく持続可能な社会づくりに貢献します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化やエネルギー・資源問題を解決する技術で、地球環境の持続的な維持に貢献します。 順法はもとより、継続的改善を進め社会とともに成長する企業であり続けます。 自然との共生を目指した企業活動を通して、自然の叡知・恩恵を分かち合う社会を実現します。 	
安心	<ul style="list-style-type: none"> 安心・安全な製品提供 →自由快適な移動の提供 交通事故低減 少子高齢化への対応 	<ul style="list-style-type: none"> お客様に信頼されご満足いただける安心・安全で高品質な製品を提供します。 交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動を実現し、すべての人が安心して暮らせる社会づくりに貢献します。 	
共感 (企業基盤)	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス 情報セキュリティ強化 	<ul style="list-style-type: none"> 各国・地域の法令順守はもちろん、グループ社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動します。 “つながる社会”における情報セキュリティ上のリスクに備え、安全で信頼性の高い製品をお客様へお届けするとともに、情報資産の保護に最善を尽します。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 人材活躍推進 (多様性促進) 健康 / 労働安全衛生 働き方改革 人権の保護 持続可能な調達 など 	<ul style="list-style-type: none"> 社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、健康でいきいきと安心して働くことができるように“人づくり”、“組織づくり”、“環境づくり”を推進します。 社員をはじめサプライチェーンなどを含むすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を行います。 サプライヤーとともに、環境問題、人権問題、コンプライアンスなどに配慮した事業活動を推進します。 	

今後の取り組み

選定した2025年までのマテリアリティを全社で共有し、事業活動と連携しながら、継続的に進捗管理を図るため、各マテリアリティテーマに沿った長期目標とKPIの設定を進めています。KPIは、目標の達成度合いを可視化することで社員のモチベーション向上につながるような工夫を検討しています。これらのKPIの達成度は、定期的に執行役員会に報告し、達成に向けての課題を踏まえながら次の取り組み改善へとつなげ、サステナビリティ経営をより効果的に実践していく方針です。

TOPIC

サステナビリティ経営に向けて 長期ビジョン「共感」ワークショップ

2030年長期ビジョンの実現を目指して、社員が新たな一歩を踏み出すことが社会の持続的成長につながると考え、2030年に会社をリードする世代の社員を集め、ワークショップを開催しました。

長期ビジョンに新たに付け加えられた「共感」を軸に、「人々からどのように『共感』していただきたいか、そのためにはどのような価値を創造しなければならないか」などについて議論しました。



環境

マテリアリティテーマ

- 地球温暖化防止
- 大気汚染防止／環境負荷物質削減
- 資源有効利用
- 水資源の保全

取り組みの概要

2015年のパリ協定の採択に伴い、世界は炭素制約社会に突入しました。特に、クルマが地球環境に与える影響は大きく、自動車産業は、従来以上の取り組みが期待されています。そのような事業環境のもと、排ガス規制強化などへの対応リスクがあるだけでなく、デンソーの環境技術やノウハウを活用することで新たなビジネスを生み出すチャンスがあると考えています。

デンソーは、地球にやさしく、すべての人が安心と幸せを感じられる持続可能なモビリティ社会の実現に向け、新たな価値を創造し続ける企業を目指しています。その実現に向け、事業活動における環境負荷の削減を推進すると同時に、世界トップクラスの環境効率や高い資源生産性の追求により経済価値を創出する環境経営に取り組んでいます。

環境経営を推進するため、そのよりどころとなる長期環境方針「エコビジョン」(10年ごと)を策定するとともに、エコビジョンに定めるコミットメント・環境方針を具体化した「環境行動計画」(5年ごと)を定めています。

主な活動

「デンソーエコビジョン2025」

2050年に向けた持続可能な地域・社会を実現するためのアクションプランとして「デンソーエコビジョン2025」を策定。2025年に達成すべき3つの目標「ターゲット3」として「エネルギー1/2」、「クリーン2倍」、「グリーン2倍」を定めるとともに、これらの目標を「製品」「工場」「社員」「経営」のそれぞれの段階で実現するため、10の具体的な行動「アクション10」を定めました。



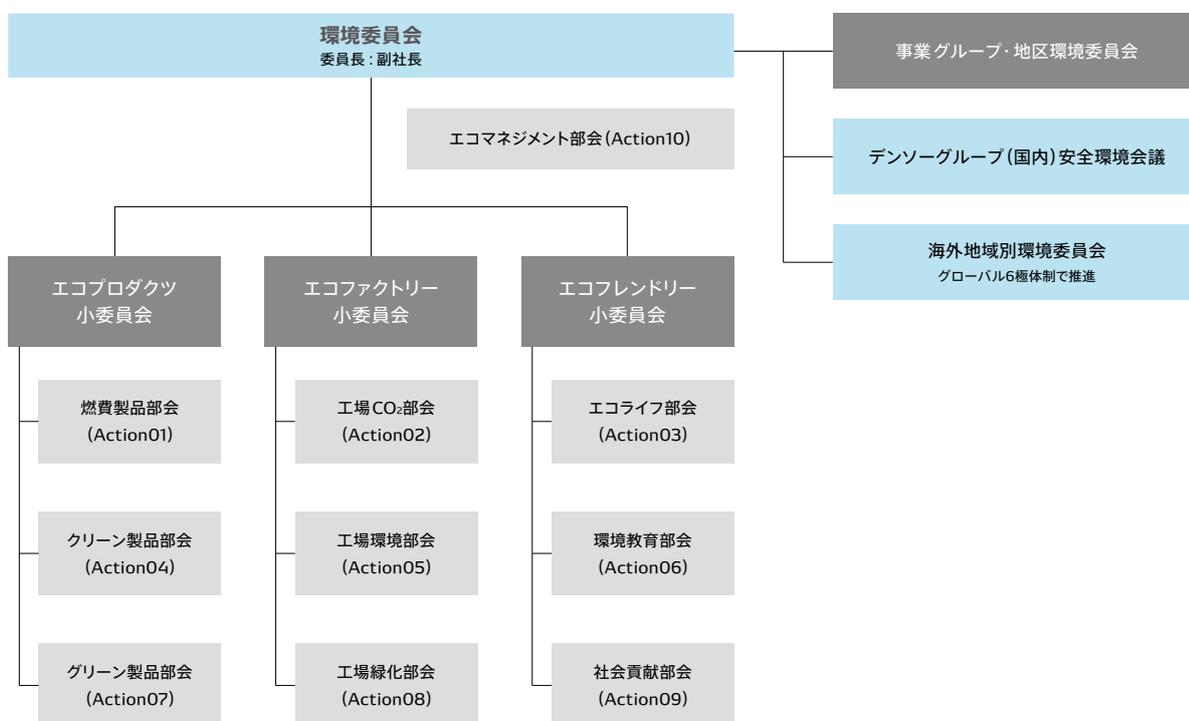
詳細情報は当社ホームページ「サステナビリティ情報」をご覧ください。
エコビジョン2025: <https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/ecovision/>

関連するSDGs



推進体制

デンソーは、1997年12月に「環境委員会」を設置。副社長を委員長に経営幹部、海外の地域統括責任者、グループ会社の環境経営責任者が出席し、年2回、方針の策定、活動の進捗状況の検証、課題や解決策の検討を行っています。


TOPIC 外部評価

デンソーは、環境情報の積極的な情報開示を通して、ステークホルダーとの環境コミュニケーションを推進しています。

2017年度には、CDP*気候変動調査において、Bランクの評価となりました。

* 機関投資家が連携し、世界の企業に対して気候変動問題への戦略や、温室効果ガス排出量の開示を求めるプロジェクトを実施する国際NGO。



詳細情報は当社ホームページ「サステナビリティ情報」をご覧ください。
環境への取り組み：<https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/>

これまでの取り組み

ENERGY1/2

燃費向上や燃料の多様化に対応する新技術・製品の開発、生産変動に合わせた省エネ活動や物流改善など、地球温暖化、エネルギー・資源問題を解決するため、あらゆる技術・ノウハウで、クルマや事業活動に伴うCO₂排出量の半減を目指しています。

アクション01

次世代のエコカー“燃料電池自動車”向け製品の開発

デンソーでは、水素を燃料に発電して動く燃料電池自動車の普及促進に貢献する技術開発を進めています。

これまでにパワーコントロールユニットやFC昇圧コンバータなどの高電圧・パワー系部品、冷却性能を大幅に向上させたラジエータや冷却ポンプなどの冷却系部品は、トヨタの燃料電池車「MIRAI」に搭載されています。

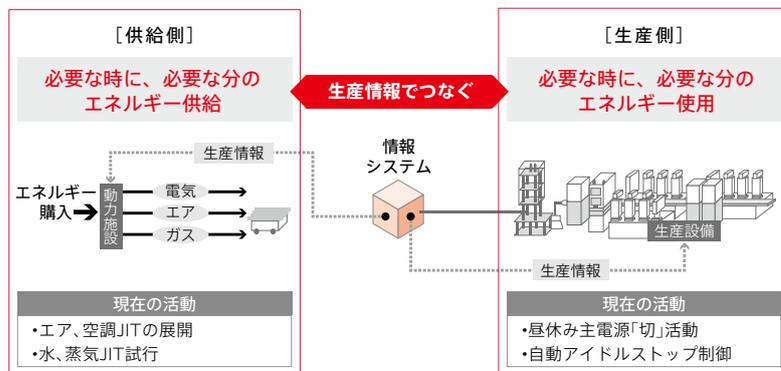


アクション02

究極のミニマムCO₂モノづくりをめざして「エネルギーJIT*」

デンソーでは、製造用エネルギーは「固定化されたインフラではなく、自在に使いこなすべき部品の一つ」という視点のもと、必要な時に、必要な分だけエネルギーを使用・供給する体制の確立に取り組んでいます。現在、供給と使用の両面からエネルギー利用の最適化を進めています。

* JIT: ジャストインタイム



アクション02

海外グループ会社(発展途上国)への優れた低炭素技術導入

二国間クレジット制度*(Joint Crediting Mechanism:JCM)を活用し、発展途上国にあるデンソーグループ会社への優れた低炭素技術等の普及を加速しています。同制度を活用し、これまでにタイおよびインドネシアへ、CO₂排出量の少ない都市ガス燃料に発電と排熱利用ができるコージェネレーション導入を実施し、約1万4千トン-CO₂/YのCO₂排出量削減に貢献しています。

* 二国間クレジット制度: 発展途上国への優れた低炭素技術などの普及を通じ、地球規模での温暖化対策に貢献し、その貢献を適切に評価することで、日本の削減目標の達成に活用する仕組み。

CLEAN×2

すべてのステークホルダーのみなさまに安心していただけるよう、環境負荷物質の影響や排出物・廃棄物の半減をめざし、継続的改善を進めています。例えば、自動車の排ガス低減技術の開発による各地域の大気環境改善への貢献、工場や物流における廃棄物・水資源使用量の削減などを推進しています。

アクション04

植物由来樹脂を自社製品に採用

デンソーは、植物の分子構造を活用した樹脂材料の研究、開発に取り組み、デンブロン由来のバイオポリカーボネート(PC)や、ひまし油由来のウレタン樹脂を製品の一部に採用しています。

化石燃料を原料としない植物由来樹脂は非枯渇資源であり、また、サーマルリサイクルしても大気中のCO₂総量を増やさない材料として注目されています。デンソーは以前から植物由来樹脂の開発に取り組み、2009年にはデュポン株式会社と共同でひまし油由来のラジエータタンクを開発、製品化し、その搭載拡大にも取り組んでいます。



アクション05

世界が注目する水リスクへの対応「水JIT」

給水から排水までの設備を一貫して見る管理モデルの構築により、必要な時に、必要な分だけ、必要な所に水を供給し、管理するシステムが「水JIT」です。これにより、生産ライン・設備ごとの水の使用時・排水時、水必要量、排水濃度を把握することができます。さらに、工業用水・市水・循環水の使い分けや、給水量適正化、排水濃度に応じた中和薬品の投入量の制御を図っています。

GREEN×2

豊かな自然を次世代に引き継ぐため、バイオ燃料の研究、農業支援など環境に関わる新規事業の推進や、工場緑化の推進により、自然との共生を目指した事業活動を行っています。また各地域、事業所において、環境をテーマにした社会貢献活動やイベントを実施し、環境にやさしいコミュニティづくりに努めています。

アクション07

CO₂吸収技術～微細藻の活用

デンソーは、特許を持つ新種の藻にCO₂を吸収させ、バイオ燃料を生産するという研究を、2008年4月より、慶応義塾大学先端生命科学研究所と共同で進めています。「シュードコリスチス」と名付けられた藻は、その大きさが5μm(1mmの200分の1)と非常に小さく、CO₂を吸収して光合成で澱粉をつくることに加え、ディーゼルエンジンで使用できる軽油の成分を含んだオイルをつくり出すという特徴があります。また成長が速く、樹木に比べてCO₂の吸収効率が高く、同じ面積で比較した場合、藻の培養池は森林の10倍のCO₂を吸収する能力があります。実用化に至れば、工場でのCO₂排出量の削減や、バイオ燃料の原料である穀物価格の上昇リスクを低減できるため、エネルギー問題の解決や地球温暖化対策に大きく貢献することが可能になります。



安心

マテリアリティテーマ

- 安心・安全な製品提供 → 自由快適な移動の提供
- 交通事故低減
- 少子高齢化への対応

取り組みの概要

デンソーは、安心・安全な製品を届けるための品質保証をはじめ、人々のくらしの安心につながる、自由快適な移動を実現する製品の提供や、交通事故低減に向けた技術開発、少子高齢化社会の労働人口の減少に貢献するFAやAIの分野の強化を行っています。

主な活動

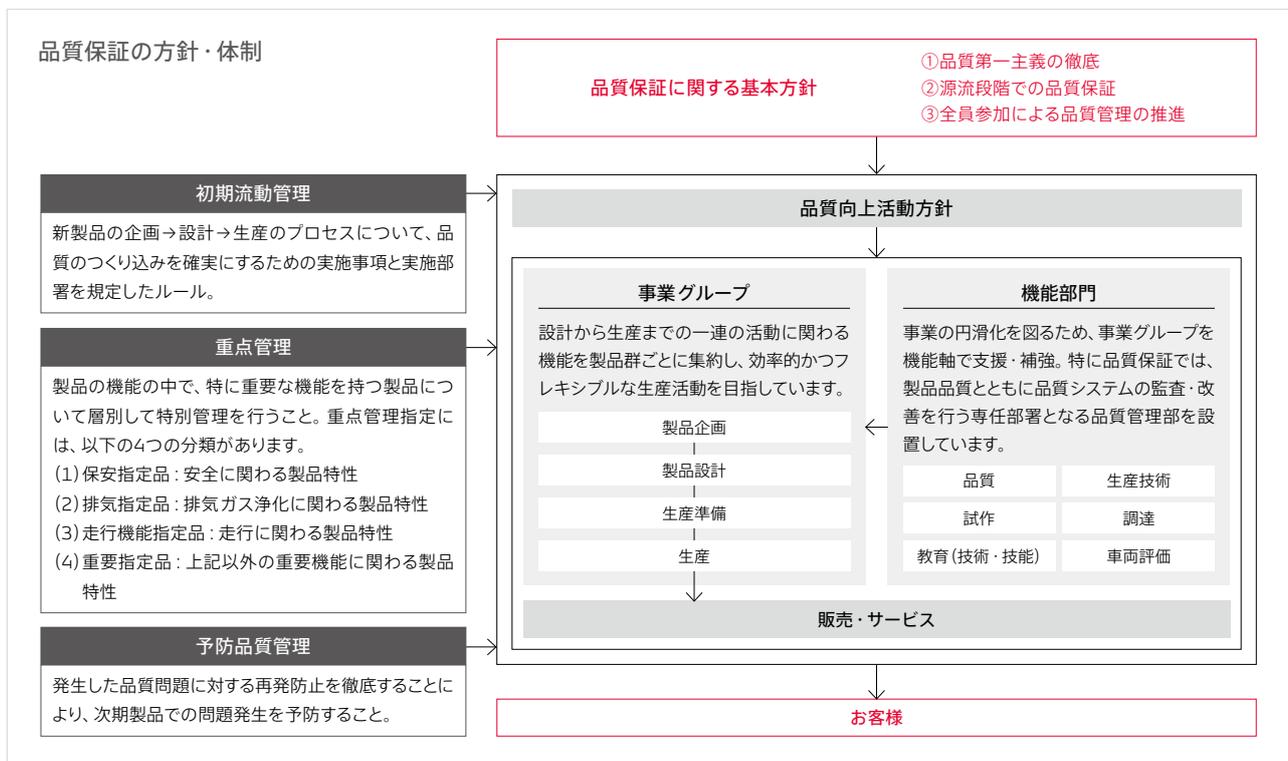
品質保証

デンソーは創業以来、お客様に信頼され、ご満足いただける安全・高品質な製品を提供することを約束しています。基本方針として「品質第一主義の徹底、源流段階での品質保証、全員参

加による品質管理の推進」を掲げ、お客様第一の製品づくりを進めています。また、お客様から収集した情報をもとに、品質・コスト・納期ともにお客様満足度を高める継続的改善に努めています。

推進体制

世界各地域のお客様にその地域特性に応じた最適製品を提供するために、日本・アメリカ・ドイツ・タイ・中国・インド・ブラジルにテクニカルセンターを設置し、地域特性に応じた製品開発や品質試験・評価ができるグローバル体制を整えています。また、品質マネジメントシステムの国際規格ISO/TS16949の認証取得を完了しています。



関連するSDGs



これまでの取り組み

① 新製品の品質保証 — 安全性確保を最優先に捉えた製品づくり

新製品の品質保証では、品質管理や生産技術等の専門部署も一体となって製品完成度や品質リスクを見える化し、品質を厳しくチェックしています。

設計部門では、フェールセーフ*1 設計等の安全設計や安全性の評価を徹底し、機能安全(国際規格ISO26262)に準拠したシステム・製品設計を進めています。特に設計段階では、高い信頼性・耐久性を保証するため、自社テストコースでの高速周回・悪路・低温・着氷等の実車試験、環境試験室での各種テストを繰り返し、厳密な品質確認を行っています。

また機能部門では、製品企画から生産・出荷までの実施要領と責任部署を明確にするとともに、法規制の順守を厳しく確認しています。特に新製品の立ち上げ時には、責任部署に対して社内規程に基づく安全性評価や法規制に対する確認結果の報告を義務付けています。

特にADAS(高度運転支援システム)においては、衝突被害軽減ブレーキの誤作動評価手法などを確立するとともに、次期NCAP*2(夜間や自転車)に対応した評価設備を整備しています。さらに、市場走行で検出した誤作動要因を組み合わせ、テストコースで再現し、安全性の確保を徹底しています。

*1 故障や操作ミスが発生しても安全側に制御されること。評価設備による品質確認。

*2 New Car Assessment Programme(新車アセスメントプログラム)の略。自動車安全テスト。



夜間歩行者 衝突被害軽減ブレーキ評価

② 教育・訓練・啓発活動

デンソーでは、質の高いモノづくりの土台として、人づくりに力を入れており、体系的・継続的に技術者・技能者を育成するとともに、実際に触れて体得する実践教育・訓練などを通じて、デンソー流モノづくりの伝承を図っています。

TOPIC

交通事故のない社会を目指して
グローバル交通安全プロジェクト

交通事故の発生要因は「クルマ」「インフラ」「人」。デンソーでは、交通事故のない社会を目指し、安全製品による貢献だけでなく、「人」にも焦点を当て、子どもや高齢者等の交通弱者が安心して暮らせるよう、社員による地域社会向けの交通安全教育をグローバルに展開しています(2015年度から活動を開始し、2017年度は日本と海外19カ国・地域、デンソーを含むグループ63社で実施)。

社員が交通安全の模範となり、地域社会とつながりを持つことで、サステナビリティの視点を磨く機会にもなることを期待しています。



詳細情報は当社ホームページ「サステナビリティ情報」をご覧ください。

品質管理 : <https://www.denso.com/jp/ja/csr/sociality-report/customers/quality-control/>

共感(企業基盤)

マテリアリティテーマ

- コンプライアンス
- 情報セキュリティ強化
- 人材活躍推進(多様性促進)
- 健康／労働安全衛生
- 働き方改革
- 人権の保護
- 持続可能な調達
- ガバナンス体制

取り組みの概要

めまぐるしく変化する事業環境の中、健全かつ安定した事業運営を行い、持続的に成長していくためには、強固な企業基盤が必要です。デンソーでは、人材活躍推進や健康経営など社員がモチベーションを高めて能力を最大限に発揮するための取り組み、情報セキュリティ強化やコンプライアンスなどの企業価値を損なわないための取り組みを行っています。

主な活動

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な価値観を持った社員から生まれる「新たな発想」を大切に、社員一人ひとりの個性を尊重し思いやる「温かな心」を育むことは、デンソーの持続的成長にとって欠かすことができません。デンソーでは、性別・年齢・国籍、障がいの有無、経験、価値観など目に見えない違いも含め、多様な人材がいまいきと活躍できる環境・組織風土の実現に向けて、世界中の様々な社員の力や視点を活用していくこと、つまりダイバーシティ&インクルージョンをグローバルに推進しています。

推進体制

グローバル方針の明確化、各地域での進捗状況や取り組みの共有、共通課題の議論等を図るため、役員、各地域の代表者をメンバーとした「グローバル・ダイバーシティ&インクルージョン・コミッティー」を設置するとともに、地域ごとに推進会議体を設け、活動を推進しています。

これまでの取り組み

① 女性活躍推進

女性社員が様々なライフイベントを経てもキャリアを継続できるように、キャリア支援や働き方改革に取り組んでいます。例えば、法定を上回る育児休職制度や短時間勤務制度、モバイルワークなどの働く場所や時間の柔軟性向上に加え、女性のキャリア・働き方を考える研修を実施するなど、職場全体での意識改革を促しています(女性管理職数の推移 □ P.99)。

② 障がい者の雇用促進

デンソーでは、1978年より身体障がい者の定期雇用を開始し、以降、雇用、職域拡大などに積極的に取り組んでいます。

1984年には、肢体不自由者を主体とした特例子会社*「デンソー太陽株式会社」を設立し、コンビネーションメータ、スマートキーなどの生産を行っています。2016年には、知的・精神障がい者の活躍の場として、オフィスサポート業務を中心とした特例子会社「株式会社デンソーブラッサム」を設立しました。

現在、デンソーと特例子会社2社を含む国内グループで700名を超える障がい者が活躍しています。

*障がい者の雇用促進を目的に設立された子会社。



株式会社デンソーブラッサム

国によって文化や経済状況が異なるので、ダイバーシティの課題は様々ですが、相手を理解し、違いを尊重し、相手の立場に立って考えるという取り組みの本質はグローバルに共通だと思います。ダイバーシティ&インクルージョンの活動を通じて、様々な個性のある社員一人ひとりが自らの可能性を信じ、持てる能力を存分に発揮できる会社をつくりたいと思っています。



ダイバーシティ&インクルージョン担当
常務役員
下方 敬子

関連するSDGs



健康経営*1

心身の健康は、社員とその家族の幸せにつながるとともに、社員がいきいきと働くための源です。

デンソーは、社員の健康増進を経営課題の一つと位置付け、2016年9月に「デンソー健康宣言*2」を発表。社員の意識向上と職場での活動促進に向け、心身両面の健康施策の充実に取り組んでいます。

2017年から2年連続で、経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄*3」および経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人～ホワイト500～*4」に認定されました。国内グループでも8社*5が健康経営優良法人に認定されています。

*1「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

*2「デンソー健康宣言」(全文)はデンソーウェブサイト「CSR情報」をご参照ください。

*3 東京証券取引所の上場会社の中から、社員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に実践している企業が選定されます。長期的な視点で企業価値の向上を重視する投資家にとって魅力ある企業を紹介し、企業による健康経営を促進するものです。

*4 上場企業に限らず、保険者(健康保険組合など)と連携して優良な健康経営を実践している法人を認定する制度で、2016年度から開始。

*5 2018年4月に事業統合したアスモ株式会社を含む。



推進体制

健康推進部をはじめとした関連部門で「健康協議会」を組織し、全社的に健康施策を推進しています。また、2016年より各職場に「健康リーダー」を配置し、職場単位で立案した年間計画(健康アクションプラン)に沿って健康づくりに取り組んでいます。

なお、デンソーグループに対しては、各拠点、所在地の衛生状況や医療環境を踏まえて、心身の健康増進に向けた必要かつ適切な支援を行っています。

これまでの取り組み

「健康を考える日」研修の推進

社員の健康意識を向上させるには、社員が自分の体力・健康状態を知り、自分の健康についてじっくり考えることが大切です。

デンソーでは、39歳到達者を対象に、健康診断、体力測定、保健指導、健康教育、食事指導、40代に向けた健康の目標設定等を行う1日研修を実施しています。



健康講義

TOPIC

持続可能な調達に向けたパートナーシップ強化

仕入先総会における健康講話などの取り組み

デンソーの持続的成長は、サプライチェーン全体の成長があってこそ実現します。自社だけでなく、ビジネスパートナーである仕入先様の社員のみならずにもいきいきと働いていただくことは、デンソーにとって同様に大切です。

2017年度の仕入先総会では、仕入先様に元気で活力のある会社づくりの一助としていただくため、当社総括産業医による健康講話や体組成計測定会などを実施しました。



詳細情報は当社ホームページ「サステナビリティ情報」をご覧ください。

社員の健康づくり: <https://www.denso.com/jp/ja/csr/sociality-report/employees/health/>

/ DENSO at Work /



デンソールの原点は製品が生まれる現場にある



人、技能、知恵、経験を集結し、伝承しながら、一分の妥協もなく情熱を注ぎ込む



4

事業別概況

Overview by Product

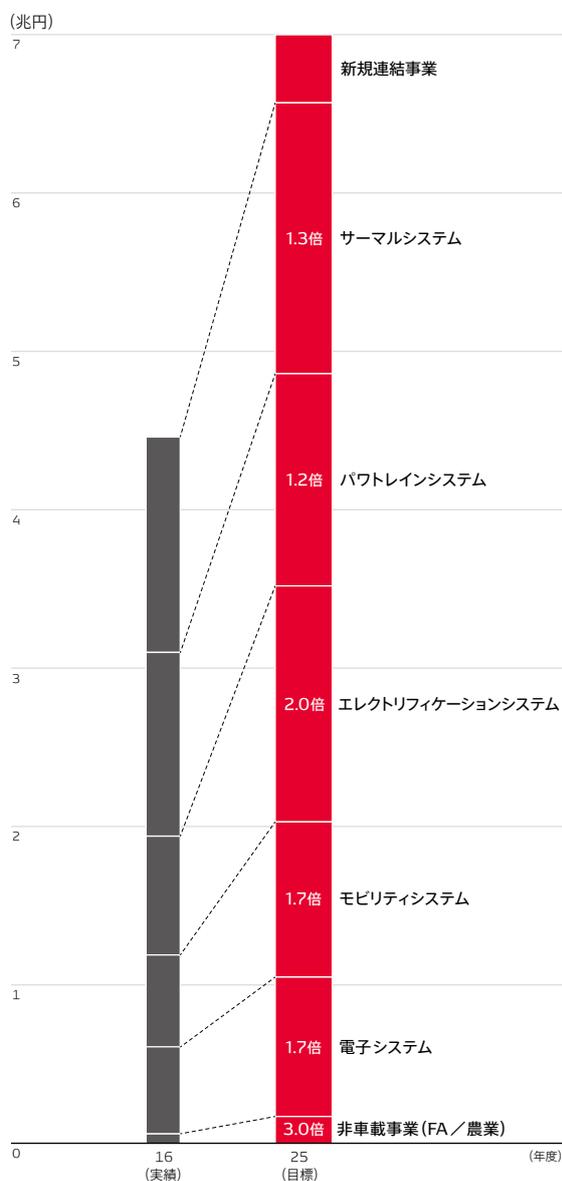
- 78 事業別ハイライト
- 80 ザーマルシステム
- 82 パワトレインシステム
- 84 エレクトリフィケーションシステム
- 86 モビリティシステム
- 88 電子システム
- 90 非車載事業 (FA / 農業)

事業別ハイライト

デンソーでは、事業グループ制をとっており、自動車関連分野を中心に幅広い事業を展開しています。複数の事業部を保有する強みを活かし、事業部間の連携も図りながらシステム化、モジュール化にも対応していきます。長期戦略の成長目標である売上収益7兆円の達成を目指し、各地域の顧客のニーズに沿った製品の開発・投入と、次の成長に向けた新領域への事業拡大を図ります。

2025年度目標値 連結売上収益

7兆円



サーマルシステム

グローバルシェアNo.1の顧客・地域展開力を活かし、新価値製品（省燃費・快適・総合熱マネジメント製品）の開発・投入と、新興国への基幹製品の拡販により、グローバルで自動車市場の伸びを捉えた安定成長を確実に達成します。

パワートレインシステム

先進国向けには、「電動化時代の内燃機関効率向上」と「電動化・自動運転に貢献する新製品開発」を進めるとともに、新興国向けには、小型で安価な環境車に貢献する「現行品ベースでの最適仕様/低コスト化」を推進し、安定成長を確実に達成します。

エレクトリフィケーションシステム

電動車両のエネルギーマネジメントと「走る・曲がる・止まる」をつかさどる車両制御を極めた電動車両システムのリーディングサプライヤーとして、電動化車両用製品の売上ではグローバルな電動車両市場の伸びを上回る成長を実現します。

モビリティシステム

自動運転やコネクティッドカーの市場拡大期を狙った、競争力ある次期型新製品投入による拡販の実現に加え、次の成長に向けて、Out-Carや、In-CarとOut-Carをつなぐ新領域への事業拡大により、全社の売上成長率目標を大きく上回る成長を実現します。

電子システム

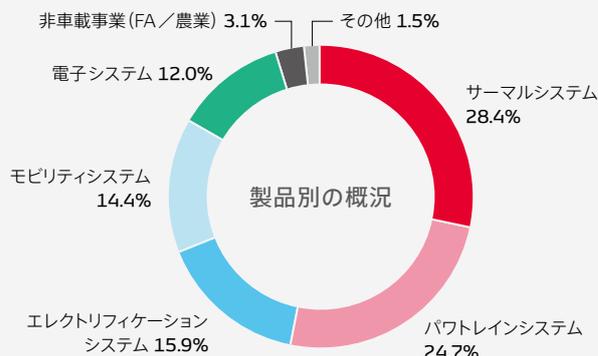
デンソーの差別化の源泉であるECU、半導体、センサの競争力を徹底的に磨き上げ、車載エレクトロニクス分野における持続的成長と競争力を堅持します。

非車載事業 (FA/農業)

FA分野についてはリーン・オートメーションの事業化、農業分野については農業の工業化を通じて、それぞれ非車載事業の柱へと成長させます。

2017年度実績 連結売上収益

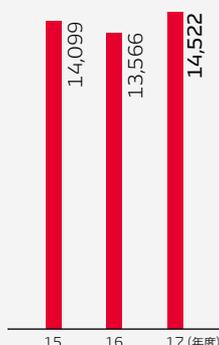
5兆1,083億円



サーマルシステム

(億円)

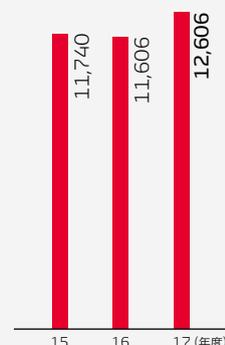
日本や中国での車両生産の増加や、中国でのエアコン製品の拡販により、2017年度の売上収益は、1兆4,522億円(前年度比+7.0%、為替除く物量は+3.6%)となりました。



パワトレインシステム

(億円)

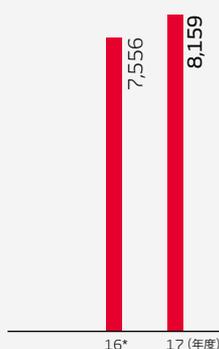
アジアでの車両生産の増加や、北米でのコモンレールシステムの拡販により、2017年度の売上収益は、1兆2,606億円(前年度比+8.6%、為替除く物量は+5.2%)となりました。



エレクトリフィケーションシステム

(億円)

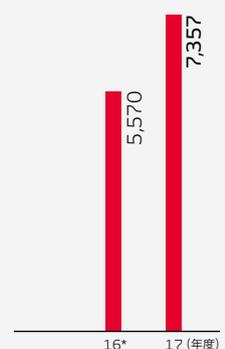
主に日本でのパワーコントロールユニットやモータジェネレータといったハイブリッド車用品の売上拡大、中国でのスタータ製品の拡販により、2017年度の売上収益は、8,159億円(前年度比+8.0%、為替除く物量は+6.9%)となりました。



モビリティシステム

(億円)

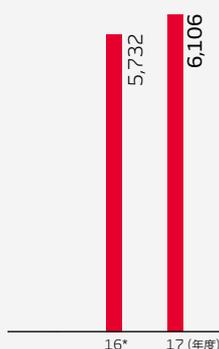
日本での車両生産の増加や、子会社化した株式会社デンソーテンの影響、予防安全製品の装着率拡大により、2017年度の売上収益は、7,357億円(前年度比+32.1%、為替除く物量は+31.7%)となりました。



電子システム

(億円)

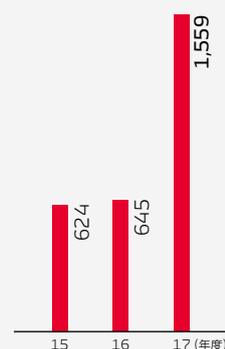
日本や中国での車両生産の増加により、2017年度の売上収益は、6,106億円(前年度比+6.5%、為替除く物量は+3.6%)となりました。



非車載事業 (FA/農業)

(億円)

子会社化した株式会社TDモバイルの影響により売上が拡大しました。また、日本でのバーコードハンディターミナルや産業用ロボット販売の好調に加え、全館空調などの生活関連分野の売上拡大により、2017年度の売上収益は、1,559億円となりました。



* 2017年度に事業グループの再編を行ったため、2016年度の数値は比較参考値となります。

サーマルシステム



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

事業内容

- 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の開発・製造

強み

- グローバルシェアNo.1
- エンジン関連の制御システムから、ドライバーに情報を伝えるメータまで、幅広い製品と連携して、商品を開発する提案力

主要製品



カーエアコン



ラジエータ

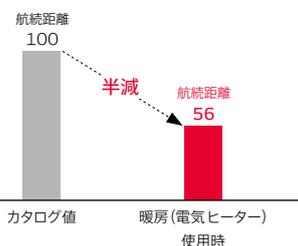
事業環境

電動化車両の増加

カーメーカーは、各国で進むCO₂排出・燃費規制導入の動向に合わせ、電動化車両の開発を強化していますが、これらの車両ではエンジン排熱がなく、暖房熱源の不足から、外気から効率よく熱を汲み上げるヒートポンプシステムの開発や、少ない廃熱を極力有効活用することが要求されます。また、電動化車両では、急速充電時や車両状況に応じた電池の加温・均温・冷却といった熱マネジメントニーズも顕在化しています。

暖房使用時のEV航続距離

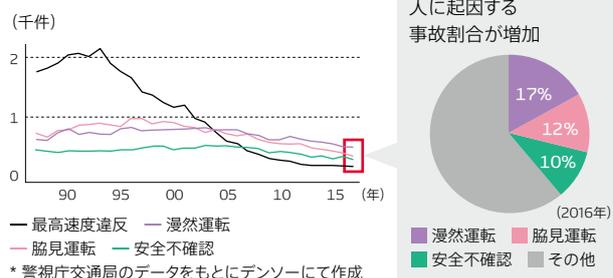
電気消費により航続距離が半減する場合もある



先進安全 / 自動運転技術開発の加速

安全装備の充実・着用の義務付け等により速度超過に起因する死亡事故は減少していますが、ヒューマンエラー(漫然、脇見、安全不確認等)に起因する死亡事故は減らず、相対的な割合が増加しています。また、自動運転技術の普及により、車室内空間が運転以外の過ごし方をする場へと変化し、快適性へのニーズが一層拡大します。

法令違反別死亡事故件数の推移*



リスク カーメーカーの電動化・自動運転への予算シフトや、新たな競合の市場参入等により、差別化が難しい製品を中心に価格競争の激化が予想されます。

機会 電動化車両の普及は、車両全体の熱害低減、廃熱回収・利用等の熱マネジメント技術に強みを持つデンソーにとって、差別化を図り、持続的に事業拡大できる機会です。また、自動運転技術の普及による、車室内の過ごし方の変化を踏まえた「快適キャビン」の新市場を創出・拡大するとともに、より運転に集中できる環境をつくることで事故低減に貢献できる機会でもあります。

社会に届けたい価値

拡大・多様化する熱バリューを取り込み、創造し、人々に共感される省燃費、安全・快適な熱マネジメントシステム・コンポーネントを提供するリーディング企業として、未来社会づくりに貢献します。

長期ビジョン



注力4分野



SDGs



事業戦略

成長目標 グローバルシェアNo.1の顧客・地域展開力を活かし、新価値製品(省燃費・快適・総合熱マネジメント製品)の開発・投入と、新興国へのカーエアコンやラジエータ等の基幹製品の拡販により、グローバルで自動車市場の成長と同一の、年間3%の安定成長を確実に達成します。

収益力 徹底したコストのスリム化により、事業の礎である基幹製品群のコスト競争力を強化します。また、世界初の技術、市場ファーストとなる新価値製品の投入により、新たな車両の価値を創造し、収益力を向上させます。

差別化 デンソー独自の省燃費技術で、燃費や排ガス規制等の内燃課題を解決し、差別化を図ります。また快適性においては、五感や生体研究に踏み込んだ快適性追求を行い、グローバルシェアNo.1のエアコン製品とのシステム化により、既存製品との差別化を推進します。そして電動化領域においては、総合熱マネジメント製品の早期投入により、今後の市場の伸びを確実に捕捉していきます。

組織能力 基幹製品分野から新価値製品分野への大規模なパワーシフト、グローバルでの連携強化、アライアンス活用などにより、戦略実現のための「体質の変革」を実施します。

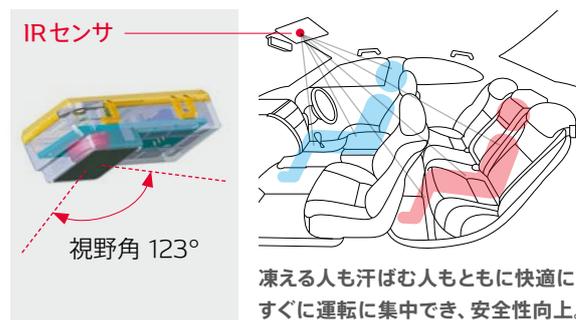
進捗

省燃費、快適性製品の開発

燃費向上を目的に、プラグインハイブリッド車や電気自動車用に開発されたヒートポンプシステムが、トヨタのプリウスPHVに搭載されました。さらに、水加熱ヒートポンプ用と空冷コンデンサ置き換え用に搭載可能な小型・高性能な水冷コンデンサを開発し、ルノーのカングーに搭載されました。

また、従来はエンジンの前方に2個独立搭載していたインタークーラを一体化し、高性能コアと水パイプ直角曲げの採用により薄型化した水冷インタークーラを開発しました。そして、「おもてなし空調」の実現に向け、一つのセンサで車内の4席乗員の温度を検知し、各乗員の体感に合った空調制御を行うための4席乗員温度センサを開発しました。これら2つの製品は、レクサスの新型LSに搭載されました。

新開発の広視野角センサが乗員の温度を検知



クルマを いちばん心地いい場所にしたい

サーマルシステム事業グループ長
飯田 康博

パワートレインシステム



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

事業内容

- 燃焼から吸気・排気系までの一貫したガソリン・ディーゼルエンジンマネジメントシステムの開発・製造
- VCT・排気センサ等のエンジン関係製品、油圧制御バルブ等の駆動系製品の開発・製造

強み

- ガソリン・ディーゼル車、ハイブリッド車、電気自動車等、すべてのパワートレインに関する幅広い事業領域と技術を有し、システム視点で総合的に開発、また高い生産技術でそれらを生産できる

主要製品



ガソリン直噴インジェクタ



高圧ポンプ



VCT



排気センサ



ディーゼルコモンレールシステム



点火プラグ

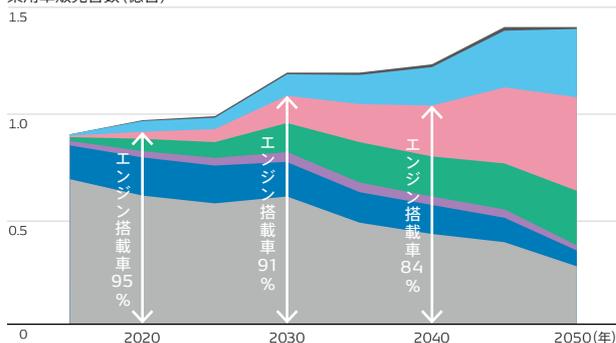
事業環境

パワートレインの電動化と内燃機関(エンジン)の高効率化
リスクと機会 燃費規制導入の動向に合わせ、先進国では、パワートレインの電動化が進みますが、当面は電動化車両の中でもハイブリッド車等の内燃機関付き車両が主流であることが予想されます。一方、新興国では、安価な環境車としての内燃機関ニーズが継続することが想定され、引き続き内燃機関の高効率化・クリーン化が求められています。

ディーゼルエンジンにおいては、商用・農建機分野でのコモンスーパー化および高性能化の開発が求められるなど、2025年以降も、社会・顧客から必要とされる地域と分野で、ガソリン・ディーゼルエンジンは継続することが予想されます。

内燃機関付き車両の将来見通し

乗用車販売台数(億台)



■ 燃料電池自動車 (FCV) ■ 電気自動車 (EV) ■ プラグインハイブリッド (PHV)
 ■ ハイブリッド自動車 (HV) ■ 天然ガス自動車 (CNG/LPG)
 ■ クリーンディーゼル自動車 (D) ■ ガソリン自動車 (G)
 出典：経済産業省「自動車新時代戦略会議(第1回)資料」

社会に届けたい価値

地球環境への負荷を最小限にとどめ、いつまでも、この星でクルマが走るよろこびを提供できるように、環境性能と走行性能の追求により社会が求める内燃機関開発をサポートし、システムとコンポーネントを供給し続けるとともに、新たな価値創造・提供にも努め、社会に貢献します。

長期ビジョン



注力4分野



SDGs



事業戦略

成長目標 先進国向けには、「電動化時代の内燃機関効率向上」と「電動化・自動運転に貢献する新製品開発」を進めるとともに、新興国向けには、小型で安価な環境車に貢献する「現行品ベースでの最適仕様／低コスト化」を推進し、2025年対応技術を2021年までに開発完了します。そして、新興国市場での事業拡大と電動化新領域で、年率3%の安定成長を目指します。

収益性 拡大する新興国市場で競合に打ち勝つコスト競争力を創出します。

差別化 環境性能(低燃費・クリーン排気)を革新技術で実現します。コア技術を活用し、電動化新領域でのサブシステムの開発を分担します。

組織能力 強みであるシステム開発力と高い生産技術力を、シミュレーションモデルを用いた事前評価ができるモデルベース開発をはじめとする開発プロセス変革と、ファクトリーIoTを駆使した生産プロセス変革で効率化します。生み出したリソースを重点分野に投入することにより、事業戦略実現に向けた経営の効率化とスピードアップを図ります。

進捗

燃費向上に貢献する戦略製品「MCV」を開発

エンジン熱 マネジメントによる燃費改善技術のキーコンポーネントとして、「エンジン冷却水流量制御弁(MCV = Multi flow Control Valve)」を開発。2017年9月に量産を開始しました。MCVは、エンジンの運転状態に合わせた理想の冷却水温を実現するための制御弁であり、先進国中心に採用拡大が見込まれる戦略製品であるとともに、ハイブリッド車、電気自動車における電駆動・電池デバイスの最適温度調整・効率化にも貢献する製品です。2025年までにグローバルシェアNo.1を目指します。

他社を凌駕する
「低弁漏れ、高応答、低圧損」性能を実現

デンソー独自の
高精度球面樹脂バルブと
水圧キャンセル機構



クルマが走るよろこびを世界へ届ける

パワートレインシステム事業グループ長
下川 勝久

エレクトリフィケーションシステム



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

事業内容

- ハイブリッド車および電気自動車の駆動・電源システムと関連製品、オルタネータやスタータ等の電源供給・始動システム製品等の開発・製造
- ワイパシステム、パワーウィンド、パワーシート、パワーステアリング、エンジン制御用モータ、プロア、クーリングファン等、自動車用小型モータシステム製品の開発・製造

強み

- 内燃機関付き車両の始動・充電製品から、ハイブリッド車、電気自動車、燃料電池車等の電動化製品まで、電動に関わる幅広い事業領域と技術を有することによる、システム視点での総合的な開発
- モータジェネレータやインバータ等、電動化車両向け基幹製品の生産実績と世界シェア

主要製品



パワーコントロールユニット
(インバータ)



モータジェネレータ



電池ECU



リチウム電池パック



ワイパシステム



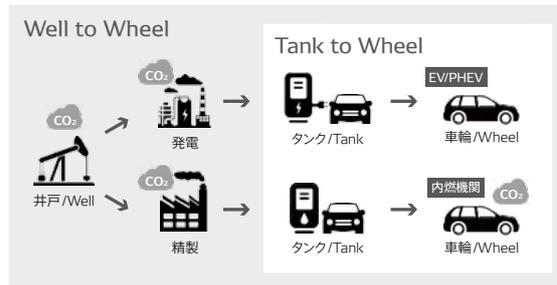
パワーウィンドモータ

事業環境

電動化車両の増加

リスクと機会 各国のCO₂燃費規制に対応するため、アイドルストップ車、ハイブリッド車、電気自動車、燃料電池車等、様々な電動システム・製品を搭載した車両の増加が予想されます。一方で、石炭火力に大きく依存している国では、電力の製造にかかるCO₂排出量が大きく、結果として電動化車両の環境価値が十分に発揮できません。そのため、世界各国の電力ミックスに応じ、電動化車両の普及速度は異なってくることが想定されます。また、電動化車両の航続距離、電池価格は普及の課題となっています。そのような中、デンソーは、すでに高性能かつ様々な電動化関連製品を生産している日本・アメリカ・中国をはじめ、グローバルな生産供給体制を強みに、地域のニーズに合わせて、電動化車両市場の拡大に対応することができます。

Well to Wheelで環境負荷を低減できる地域へ
電動化車両を拡大



社会に届けたい価値

地球にやさしく、より快適に移動できる電動車両システムを提供するため、電動化技術の開発を長年行っており、これまでハイブリッド車に欠かせない主要製品の高性能化や小型化、省燃費を実現し、世界中で生産実績を積み上げてきました。今後は、デンソーの幅広い事業領域を活かし、車内のあらゆるシステムや製品をつなぎ、エネルギーを効率よくマネジメントすることで、さらなる燃費性能の向上や省電力化に貢献していきます。

長期ビジョン



注力4分野



SDGs



事業戦略

成長目標 電動車両のエネルギーマネジメントと「走る・曲がる・止まる」をつかさどる車両制御を極めた電動車両システムのリーディングサプライヤーとして、電動化車両用製品の売上においてはグローバルな市場の伸びを上回る年率20%超の成長を実現します。

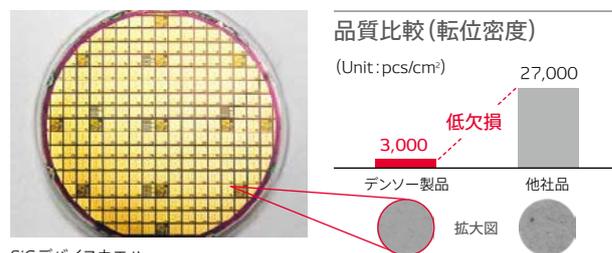
収益力 ハイブリッド向けで培った技術を電気自動車、燃料電池車等へ展開して品揃えを拡充し、また、電動化車両の増加に先んじてグローバルに5極の生産体制を構築して、全世界の電動化に貢献します。

差別化 自動車の特性を知り尽くした当社の技術を活用し、車両の燃費向上に寄与する小型・高性能なインバータやモータを開発するなど製品の競争力を高め、コンポーネントからシステムまで車両全体での価値向上に貢献します。

組織能力 製品の競争力強化と品揃え拡充を図るために、国内外から電気・電子技術に精通した人材を増強するとともに、小型モータ事業(旧アスモ株式会社)を統合して高精度・高付加価値のシステム製品開発を進めます。また、他社とのアライアンスや協業などをグローバルに強化します。

進捗

インバータの高効率化を実現するSiCパワー素子の開発
走行用電力が、インバータで直流から交流に変換される時、熱が放出されます。このエネルギー損失を抑えるため、発熱の少ないシリコンカーバイド(SiC)を材料としたパワー素子を開発し、エネルギーの損失を3分の1に大幅低減しました。また、車両という厳しい環境でこのSiCを使用するため、材料の特殊な生成技術を確認、高品質のSiC結晶の生成を可能にしました。



SiCデバイスウエハ

マツダ・トヨタと電気自動車の共同技術開発を行う
新会社を設立

マツダ株式会社、トヨタ自動車株式会社およびデンソーは、2017年10月、電気自動車の基本構造に関する共同技術開発に向けた契約を締結し、新会社「EV C.A. Spirit」を設立しました。今回の共同技術開発を通じた効率的な開発により、各社のリソースをクルマ本来の価値追求に費やすことで、それぞれのブランド独自の付加価値のあるクルマを追求するとともに、EV関連技術開発を強化していきます。



人も地球もよろこぶ電動化を実現する

エレクトリフィケーションシステム事業グループ長
篠原 幸弘

モビリティシステム



人とクルマと社会の調和 (HARMONY) により、
「Quality of Mobility*」を実現する

* モビリティ社会のクオリティを高め、すべての人に移動するよるこびを提供していくこと。

事業内容

- モビリティ全体の電子システム、サービス、プラットフォームの開発・提供
- ミリ波レーダ、画像センサ、ドライバーステータスマニタ、エアバッグシステム、電動パワーステアリングなどの先進安全／自動運転製品、テレマティクスコントロールユニット、車車間・路車間通信機、ヘッドアップディスプレイ、メータ、コックピットシステムなどのコネクティッド・コックピット製品の開発・製造

強み

- ADAS (高度運転支援システム) / AD (自動運転) の実現のために必要な「走行環境認識」「HMI*」「情報通信」「車両運動制御」の4つの技術分野をすべて保有し、それらの協調を想定した開発ができること
- 車載製品ならではの品質と性能をIT製品に融合させ、お客様に安心して使い続けていただくための信頼性が高く、お客様を守るためのセキュリティ性に優れた製品の開発ができること

* HMI: Human Machine Interface

主要製品



ステレオ画像センサ



ミリ波レーダ



コンビネーションメータ



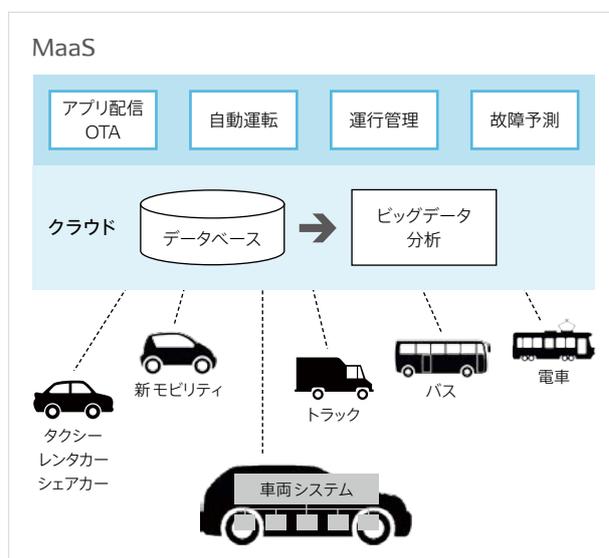
Telematics Control Unit (TCU)

事業環境

自動運転やコネクティッドカーの市場拡大

リスクと機会 CASE、MaaSといったモビリティ社会の変化により、自動運転やコネクティッドカーの市場が急速に拡大することに加えて、コネクティッド技術の進展により、クルマがスマートフォンようになり、従来のIn-Car (クルマ側) だけでなく、Out-Car (サイバー側) 領域や、In-CarとOut-Carをつなぐ領域に新たな付加価値の創出が見込まれます。

一方で、この新領域に、従来の自動車部品メーカーに加えて、IT業界などの異業種の新規参入や、OEMと異業種との技術提携が進むなど、生き残りをかけた競争の激化が予想されます。



社会に届けたい価値

- センサ、半導体、ECU、プラットフォームなどを含む統合的なシステム視点の取り組みを推進し、交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動の実現に貢献していきます。
- In-car / Out-car を総合的に見据えた取り組みを推進し、クルマ・ヒト・モノがつながる新たなモビリティ社会の実現に貢献していきます。

長期ビジョン



注力4分野



SDGs



事業戦略

成長目標 自動運転やコネクティッドカーの市場拡大期を狙った、競争力ある次期型新製品投入による拡販の実現に加え、次の成長に向けて、Out-Carや、In-CarとOut-Carをつなぐ新領域への事業拡大により、全社の売上成長率目標を大きく上回る成長を実現します。

収益力 システムの大規模化によるソフト開発工数の増大に対して、プラットフォーム化で開発を効率化し、収益力を高めます。

差別化 「走行環境認識」「HMI」「情報通信」「車両運動制御」の4つの技術分野の協調開発と、Out-Carにおいても、長年培ってきた車載製品ならではの品質と性能という強みを活かした新商品を提供します。

また、Global R&D Tokyoを設立し、産官学とのアライアンス強化により、差別化技術開発を加速します。

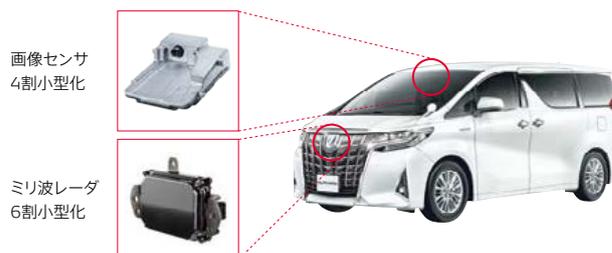
組織能力 In-CarとOut-Carを含めた領域をクルマ全体のシステムとして捉え、統合システム視点での最適なソリューションの企画とその早期実現に向けた開発を加速するため、2018年4月にモビリティシステム統括部を設置。旧インフォメーション&セーフティシステム事業グループにモビリティシステム事業グループとして統合しました。

進捗

安全製品の普及に向けて

画像センサとミリ波レーダを新規開発

自転車や夜間歩行者などを認識し、車両の安全性能の向上に貢献する製品として、普及型の新型画像センサとミリ波レーダを開発しました。本システムはトヨタの新型アルファード、ヴェルファイアに搭載されています。



世界最大の大画面ヘッドアップディスプレイ (HUD) を開発

運転に必要な情報をフロントガラス越しに表示し、ドライバーに伝えるHMI製品として、新型のTFT液晶HUDを開発しました。本製品はレクサス新型LSに搭載されています。このHUDはドライバーから約3m前方に、自動車用としては世界最大*となる24インチの大画面を投影することが可能です。



新型HUD



表示イメージ

* 2017年10月時点。当社調べ



ここにはない未来を私たちが創る

モビリティシステム事業グループ長
加藤 之啓

電子システム



電動化、自動運転の普及推進のため、
エレクトロニクス技術で業界を牽引する

事業内容

- 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の開発・製造
- 車載用半導体センサ、IC等のマイクロエレクトロニクスデバイスの開発・製造

強み

- 車載エレクトロニクス分野における幅広い製品群と要素技術開発力
- 半導体を内製できる高い技術力
- 個々の製品ニーズを満たす半導体の垂直統合*での開発力

* 半導体からECU、アクチュエータまでを一貫して開発するデンソー独自の半導体開発。

主要製品



パワトレイン制御ECU



車載用半導体センサ

事業環境

クルマの電子化の加速

カーメーカのパワトレインへの対応は、電動化シフトと燃焼の高効率化(究極化)の二極化が進み、また、自動運転の実現に向けた開発が加速しています。このような電動化、自動運転の開発加速により、クルマはより高度に電子化が進みます。それに伴い、技術の高度化(精密化、高応答化、信頼性・耐久性の向上)や、開発のスピード加速が求められています。

リスク 新モビリティ社会へのパラダイムシフトが急激に進行する中、全方位で多様な顧客の要求に応えるためのコア技術開発力の強化と同時に、開発スピードを加速させなければ、新たな競合の市場参入により、厳しいビジネス競争環境にさらされます。

機会 長年培ってきたクルマの知見を活かし、過酷な環境にも耐えられ、高い信頼性を持ったシステム・コンポーネントを車載品質で実現し、世の中に提供することで、業界をリードできる大きなビジネスチャンスとなります。

社会に届けたい価値

全社にまたがるECU(頭)、半導体(脳)、センサ(目)の開発を横串で徹底的に磨き(参照 □ P.29)、クルマのイノベーションを支えています。そして、新モビリティ社会での最適価値を実現する「エレクトロニクス要素技術の創出」を通じて、社会全体の環境負荷の低減と、安心・安全に移動できるモビリティ社会の実現に貢献していきます。

長期ビジョン



注力4分野



SDGs



事業戦略

成長目標 従来の燃焼系ビジネスに加え、電動化や先進安全／自動運転のビジネスを確実に捕捉するため、カーメーカーと市場のニーズを先取りする製品開発を行います。また、グローバルな顧客に対しても、現地完結のアプリ開発体制を提供します。そして、デンソーの差別化の源泉であるECU、半導体、センサの競争力を徹底的に磨き上げ、車載エレクトロニクス分野における持続的成長と競争力を堅持します。

収益力 各車両に対し、一品一葉ソフトウェア開発を行うのではなく、機能ごとにまとめるなどソフト構造を整理し、標準化を進めることで、開発の効率化を進めます。

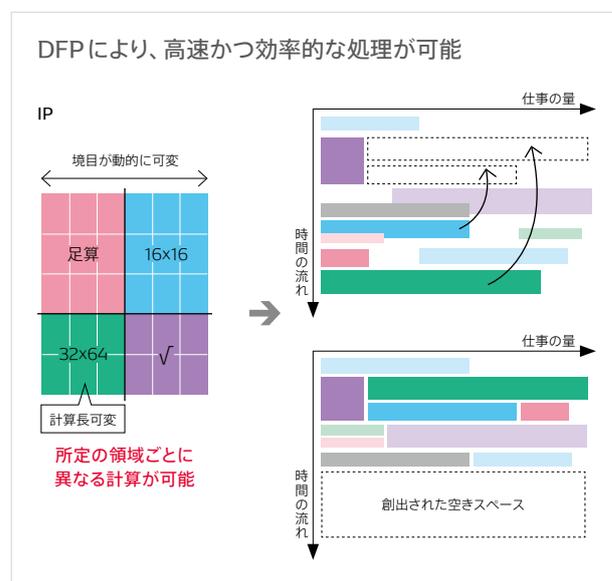
差別化 多様なパートナーシップ(産学分野：民生メーカー・研究機関・大学、業界標準化、アライアンス等)により差別化技術を高め、開発スピードを加速させます。また、足元の開発テーマの完成度にもう一步踏み込むことで、世界初・地域発の技術を創出します。

組織能力 社内に分散するECU、センサの開発設計・品質保証機能を集約、専門集団化することで開発の効率化と経営のスピードアップを図ります。

進捗

自動運転用半導体のキー技術となる半導体IP設計の新会社を設立

2017年9月に自動運転用半導体のキー技術となる半導体IPの開発・設計を行う新会社「株式会社エヌエスアイテクス」を設立しました。自動運転の時代には、膨大な情報を高速処理で把握して、自動走行に必要な判断処理ができる消費電力の少ない高性能半導体が必要です。現在開発している次世代プロセッサ(DFP)は、無駄なく効率的な処理を実現する半導体IPです。複数の処理を同時に行いながら、不要な処理を停止し、その空きスペースを活用して新たな処理が可能です。



クルマに夢を 知能を

電子システム事業グループ長
伊奈 博之

非車載事業 (FA)



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

事業内容

- 自動化設備・モジュール、産業用ロボットに代表される産業向け機器の開発・製造
- ハンディターミナル、QRソリューション等の社会向け機器の開発・製造およびサービスの提供

強み

- 自動車分野で培った技術に加え、非車載分野で生み出した独自技術の融合

主要製品



自動化モジュール



垂直多関節ロボット



IoTデータサーバー



バーコード・2次元コード
ハンディターミナル



QRソリューションサービス

事業環境

産業変革の加速

リスクと機会 世界規模の労働人口減少、新興国における労務費の上昇など、グローバル規模でモノづくり産業を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。日本のモノづくりにおいても例外ではなく、製造業を支えてきた就業者の高齢化・減少が深刻な問題となっていることに加え、ワークライフバランスに代表される働き方改革の進展など、産業界全体が大きな変化に直面しています。

世界各国の国家政策においては、日本の Connected Industries、ドイツの INDUSTRIE4.0、中国の中国製造2025 に代表される産業変革を促す取り組みが加速しており、人と機械・システムが協調する新たな社会実現に向けた活動支援が強化されています。

当社では、このような変化を好機と捉え、これまで培ってきたモノづくりの経験と技術を新たなソリューションとして、広く社会へ提供していきます。

社会に届けたい価値

当社のグローバル130の工場でのFA導入実績を活かし、お客様のニーズに対応できるFAシステムを提案・提供していきます。長年の自動車部品づくりで培った工程設計や現場管理のノウハウを詰め込んだ、リーン・オートメーション・パッケージには、ロボット、QR／バーコード、RFID*などを活用した自動化工程に加え、IoTを活用した改善支援も搭載し、モノづくり産業の発展に幅広く貢献していきます。

* 電波を用いて、タグを非接触で一気に複数スキャンするシステム。

長期ビジョン

環境	安心
----	----

注力4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)
-----	---------------	---------	------------------

SDGs



事業戦略

成長目標 リーン・オートメーションを事業化し、非モビリティ分野の柱へ成長させます。

収益力 2017年11月末、東京ビッグサイトで開催された「2017国際ロボット展」に出展し、現場のニーズに合ったフレキシブルで無駄のないリーン・オートメーション・パッケージを紹介しました。従来の機器単体から、工程・モジュール単位での自動化提案へと領域を高め、誰もが簡単に導入できるソリューション・パッケージの商品化を進めます。社内外のパートナーとも広く連携した開発と量産化を進め、2018年度から本格的に事業をスタートします。

差別化 デンソーの自動化技術、改善ノウハウ等と、株式会社デンソーウェーブのロボット、センサ、認識、QR等のコア技術を融合し、誰もが簡単に導入できる、高レベルなFAシステム商品の開発を目指します。

組織能力 2018年5月、デンソー社内にデンソーウェーブ刈谷事業所を設立し、デンソーFA事業部とデンソーウェーブのロボット事業部との共同開発体制を強化しました。さらにリーン・オートメーションの普及への想いを共有する社外パートナーとの連携も一層深め、業界の変革をリードしていきます。

進捗

リーン・オートメーションシステムインテグレーター育成の実証事業をスタート

従来の自社生産工程において、無駄を徹底排除した生産効率の高い自動化生産システムである「リーン・オートメーション」を取り入れてきました。このノウハウを活かし、タイ国内で生産設備やFA機器などを取り扱うシステムインテグレーターを育成する実証事業をスタートさせました。

今回の実証事業では、タイ工業省の支援のもと、タイ国家イノベーション庁、タイの5大学、1教育機関、現地システムインテグレーター7社のほか、日本国内パートナー企業とコンソーシアムを組み、工業省内の施設に生産ラインのショーケースを設置しました。最新のシステムに触れることができるオープンで実践的な学びの場を提供します。実践力のある現地のシステムインテグレーターを育成することで、タイ産業界における自動化領域の競争力を強化し、現地製造業の自動化推進の加速に貢献していきます。



生産ラインのショーケースで学ぶタイのエンジニア



リーン・オートメーションを通じ
社会へ新たな価値提供を

FA事業部担当役員
杉戸 克彦

非車載事業(農業)



技術と発想をかけ合せ、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

事業内容

- 農業生産向け機器およびクラウドサービスの開発・製造・販売・アフターサービス

強み

- 自動車分野で培った高度な制御・センシング技術

主要製品



ハウス栽培向け環境制御システム「プロファーム」



鮮度維持装置「futecc(フーテック)」

事業環境

食・農分野における技術の高度化

リスクと機会 世界的な人口の増加や各国の経済成長に伴い、グローバルな食料需要は今後も拡大が続くと見込まれています。一方日本では、農業就業者の高齢化・減少が深刻な問題となっていることに加え、食品の安全性に対する関心の高まり、食習慣の変化に伴う総菜や弁当などの加工食品市場の拡大など、農食業界は大きな変化の時を迎えています。

また、国の政策においては、農業の持続的発展を実現するため、ロボット技術やICTを活用して省力・高品質生産を実現する新たな農業(スマート農業)の普及や食品安全、環境保全、労働安全等を確保するための取り組みに対する支援も強化されています。

当社では、このような変化を好機と捉え、これまで磨いてきた工業技術による新たなソリューションを提供していきます。

社会に届けたい価値

これまで培ってきたハウス栽培の環境制御技術に加え、自動車分野での工業技術を活かし、フードバリューチェーン全体を捉え、農業生産の効率化、食の安定供給、安全確保に貢献していきます。



長期ビジョン



注力4分野



SDGs



事業戦略

成長目標 農業の工業化を通じて農業事業を非車載事業の柱へと成長させます。現在、「プロファームモニター」、「プロファームコントローラー」、および「futecc(フーテック)」を発売し、農業生産の効率化と青果物の鮮度維持に役立つサービスを提供しています。今後は、センシング技術や制御技術に加え、これまで築いてきた自動車分野でのモノづくりの知見を進展させ、ハウス栽培向けロボット開発、および高品質栽培を目的に拡大が期待される人工光型植物工場向け自動化技術導入により、さらなる生産の高効率化および省人化に貢献します。また、多品種自動生産のノウハウ活用による生鮮野菜加工の品質・安全レベルの向上など、フードバリューチェーン全体を捉えたソリューションを提供していきたいと考えています。今後は、先進技術を有する農業生産法人とパートナーシップを組み、彼らの強みと融合させながら、食の安心・安全における新たな価値の実現を目指します。

収益力 農業生産の大規模化・新規参入者の増加や、衛生管理・生産性向上の一層の強化といった食産業の変化を確実に捉え、フードバリューチェーン全体に向けて工業化ソリューションを提供し、事業のさらなる拡大を目指します。

差別化 デンソーの技術(センサ、制御、ロボット、カイゼン、管理ノウハウ等)を最大限に活用し、農業生産者とともに、実践可能な農業技術の開発を目指します。

組織能力 2018年4月にAgTech推進部を設立しました。自社の開発体制強化と、農業の工業化を目指す社外パートナーとのアライアンスにより、業界の変革をリードしていきます。

進捗

次世代農業用ハウス分野の事業強化に向けた業務提携

ハウス栽培向け環境制御システム「プロファームコントローラー」の空調制御技術を活かし、さらなる農業の生産性向上を実現する次世代農業用ハウスを、ハウスメーカー大手の株式会社大仙、全国トップクラスの種苗会社であるトヨタネ株式会社と共同開発しました。ハウス空調に「アクティブ換気システム*」を導入することで、安定した栽培環境を実現し、作物の高収量化、高品質化に貢献します。

また、ハウスから環境制御、栽培、メンテナンスまで、トータルにサポートする体制の構築を目的に、株式会社大仙、トヨタネ株式会社と当社の3社による合弁会社の設立について基本合意しました。

この連携により、さらなる農業生産の効率化・安定化・付加価値向上に役立つサービスを提供していきます。

* 換気ファンによる強制換気方式によって必要換気量を自動制御するシステム。



未来に向けて新たな価値を

新事業担当役員
伊藤 正彦

/ DENSO at Work /



高い信頼性の源にある美しくクリーンな製造環境



人とロボットが力を合わせ生産性の向上と高品質を両立



5

コーポレートデータ

Corporate Data

- 96 財務戦略
- 97 地域別の概況
- 98 Facts & Figures
- 100 10カ年データ
- 102 企業・株式情報

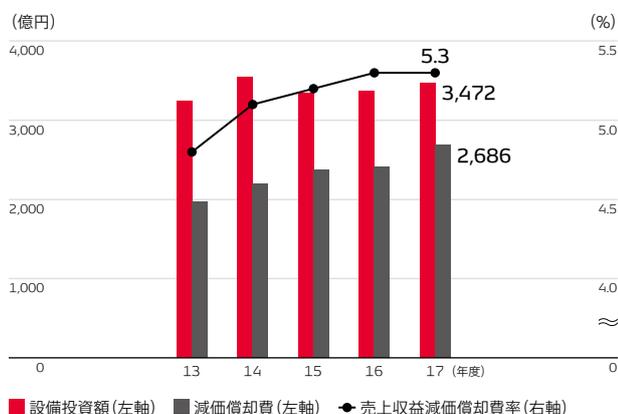
財務戦略

デンソーは営業活動を通じて創出したキャッシュを、持続的成長とさらなる企業価値向上のため、主として設備投資、研究開発、そして株主還元とM&Aに、意思を持って活用していきます。

設備投資額／減価償却費

減価償却費の売上収益比をコントロールしつつ、長期戦略で掲げた2025年度「売上収益7兆円・営業利益率10%」の達成に向け、従来の合理化投資に加え、電動化や、先進安全・自動運転といった将来の競争領域への投資を加速させていきます。

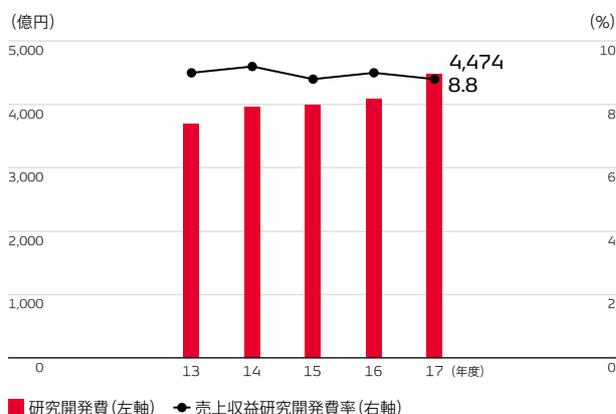
設備投資額／減価償却費／売上収益減価償却費率



研究開発費

将来の成長の源泉である研究開発には、開発の効率化を図りながらも、売上収益比9%の水準で継続して投資を続け、より魅力的な商品を開発・提供していきます。

研究開発費／売上収益研究開発費率

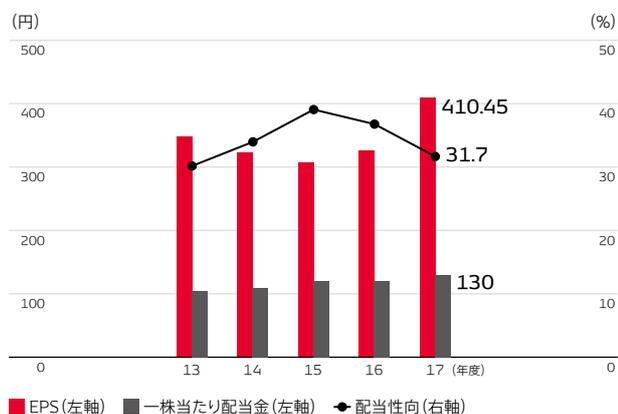


株主還元

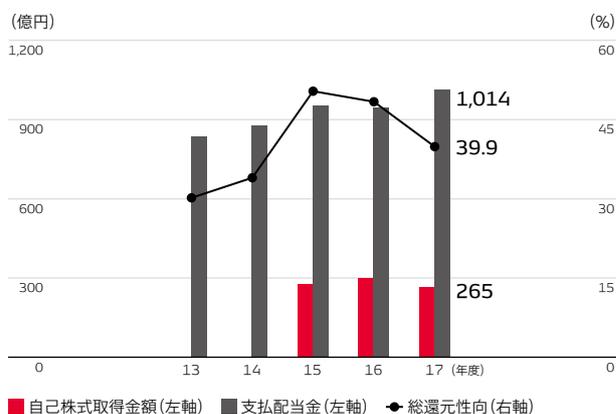
長期安定的な配当を続けることが株主のみなさまの安心につながり、一度上げた配当金額は極力下げないとの方針のもと、配当性向30～40%を目途に毎年度の維持向上に努めていきます。

また、資金状況や市場環境を考慮の上、機動的に自己株式を取得することにより、一層の株主還元を図っていきます。

EPS／一株当たり配当金／配当性向



自己株式取得金額／支払配当金／総還元性向



M&A / アライアンス

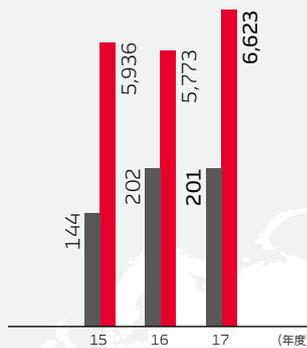
過去数年間は件数も金額も小規模でしたが、2017年度より取り組みを一段と加速させました。劇的に変化する事業環境に対応するため、必要なリソースや技術の取得、新たなビジネスモデルの獲得等を目指し、積極的に投資を実施していきます。

	2013~2016年度(4年間)	2017年度
件数	約20件	約20件
投資額	約100億円	約1,200億円

地域別の概況

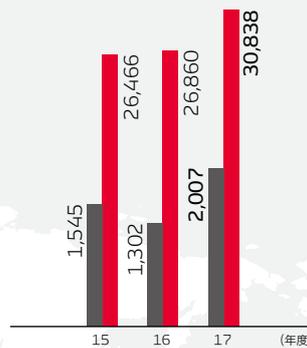
欧州

拠点数 **35社**
従業員数 **17,071人**



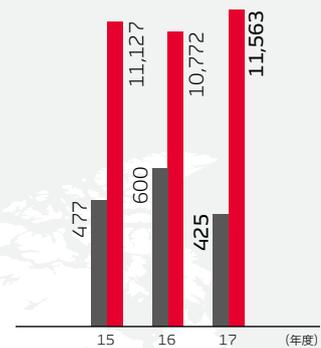
日本

拠点数 **73社**
従業員数 **74,604人**



北米

拠点数 **31社**
従業員数 **24,330人**



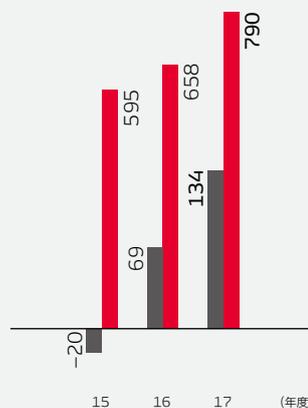
アジア

拠点数 **76社**
従業員数 **49,740人**



その他

拠点数 **6社**
従業員数 **3,068人**



■ 売上収益 (億円)
■ 営業利益 (損失) (億円)

* 従業員数は就業人員(連結会社への出向者を除き、連結会社からの出向者を含む)であり、臨時雇用者数は含んでいません。
** 売上収益、営業利益(損失)は、セグメント間の調整額を含みます。

Facts & Figures

財務ハイライト

売上収益

5.1兆円

(億円)

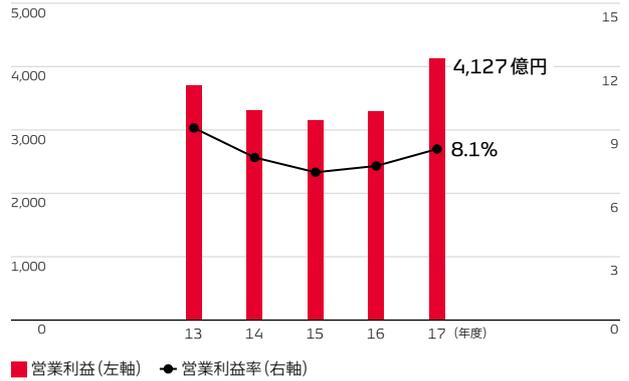


営業利益／営業利益率

4,127億円 / 8.1%

(億円)

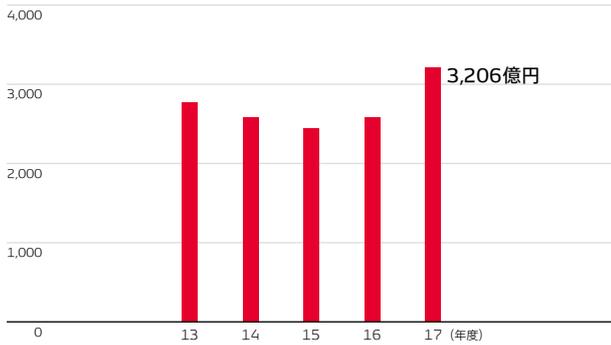
(%)



親会社の所有者に帰属する当期利益

3,206億円

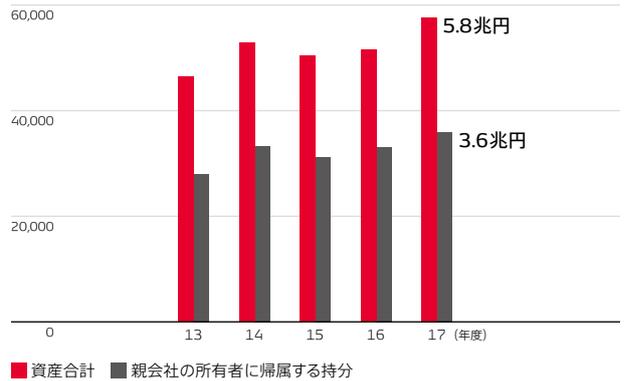
(億円)



資産合計／親会社の所有者に帰属する持分

5.8兆円 / 3.6兆円

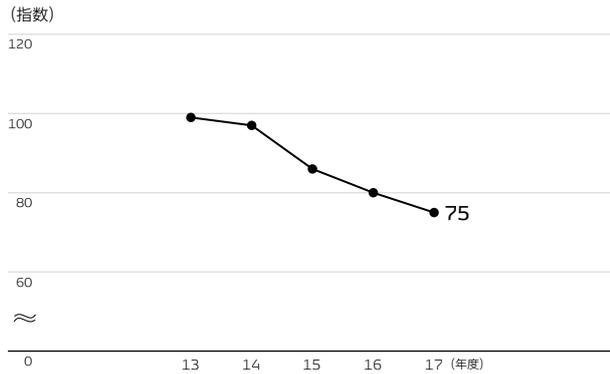
(億円)



非財務ハイライト

CO₂排出量原単位* (単独)

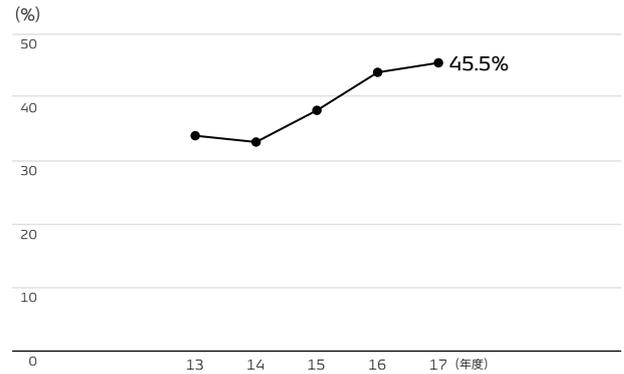
75
(2012年度を100とした指数)



* 原単位 = CO₂排出量 / 売上収益 (2012年度を100とした指数)

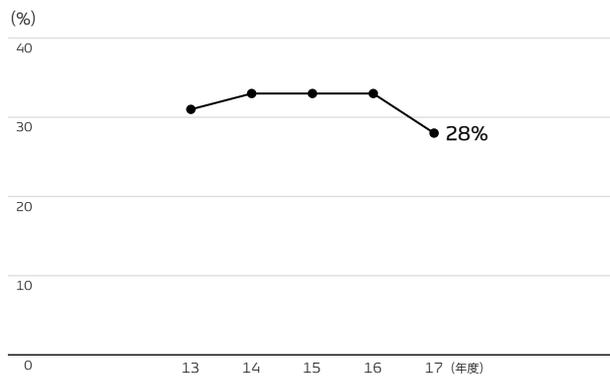
自家発電率 (単独)

45.5%



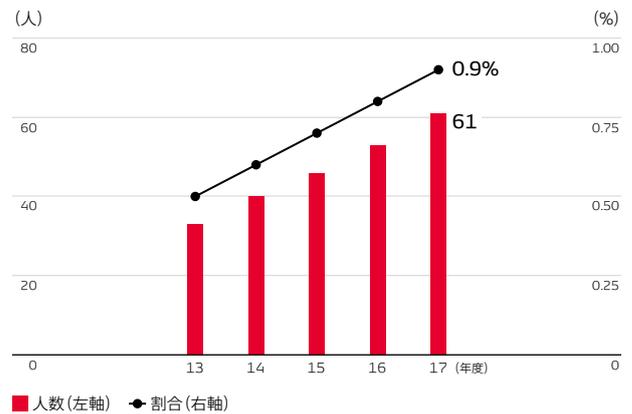
海外拠点長ポストに占める現地社員の割合

28%



管理職に占める女性の人数 / 割合

61人 / 0.9%



財務情報詳細については、下記リンクより有価証券報告書をご覧ください。
https://www.denso.com/common/confidential-published/jp/ja/investors/library/securities/95_securities_report.pdf

10カ年 データ

		日本基準				
		(年度)	2008	2009	2010	
財務データ	売上収益 総計		31,427	29,767	31,315	
	地域別 ^{*1} 日本		16,680	15,535	15,482	
	北米		5,542	5,267	5,289	
	欧州		4,516	4,020	3,896	
	アジア		4,688	4,946	6,047	
	その他		—	—	602	
	得意先別 OEM向け		27,765	26,731	28,139	
	うち、トヨタグループ向け		15,280	15,586	15,485	
	トヨタグループ向け対総売上収益比		48.6%	52.4%	49.4%	
	市販・非車載向け		3,662	3,036	3,176	
	営業利益(損失)		-373	1,366	1,883	
	営業利益率		—	4.6%	6.0%	
	当期利益(損失)[親会社所有者帰属]		-841	734	1,430	
	自己資本当期利益率(ROE)		—	4.0%	7.4%	
	設備投資額		3,144	1,144	1,451	
	減価償却費		2,766	2,379	1,931	
	売上収益減価償却費率		8.8%	8.0%	6.2%	
	研究開発費		2,971	2,701	2,901	
	売上収益研究開発費率		9.5%	9.1%	9.3%	
	支払配当金		322	218	371	
	自己株式取得金額		84	—	—	
	一株当たり当期利益(円)		-104.13	91.11	177.49	
	一株当たり配当金(円)		40	27	46	
	配当性向		—	29.6%	25.9%	
	総還元性向		—	29.6%	25.9%	
	期末株価(円)		1,952	2,785	2,760	
	配当利回り		2.0%	1.0%	1.7%	
	株価収益率(PER)(倍)		42.3	30.6	15.5	
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)		0.9	1.2	1.1	
	営業活動によるキャッシュフロー(A)		2,099	3,571	3,955	
	投資活動によるキャッシュフロー(B)		-2,343	-1,551	-3,279	
	フリーキャッシュフロー(A+B)		-244	2,020	676	
財務活動によるキャッシュフロー		903	292	-448		
現金及び現金同等物の期末残高		4,505	6,817	6,886		
手元資金		4,940	7,830	9,336		
有利子負債		3,566	4,095	3,996		
親会社所有者帰属持分(自己資本)		17,897	19,166	19,624		
資産合計(総資産)		30,184	33,641	33,804		
自己資本比率		59.3%	57.0%	58.1%		
非財務データ	従業員数		119,919	120,812	123,165	
	うち、海外従業員		58,280	57,083	59,549	
	うち、単独従業員		36,768	38,597	38,318	
	女性社員比率(単独)		—	—	—	
	管理職に占める女性の人数		—	—	—	
	管理職に占める女性の割合		—	—	—	
	拠点長ポストに占める現地社員の割合		—	—	—	
	CO ₂ 排出量原単位(単独) ^{*2}		—	—	—	
	CO ₂ 排出量原単位(国内外グループ) ^{*2}		—	—	—	
	自家発電率(単独)		37.4%	41.4%	40.9%	
	為替レート(期中)	米ドル(円)		101	91	86
		ユーロ(円)		146	129	113

*1 地域について、以下の通り名称を変更しています。

2008～2009年度：日本、北中南米、欧州、豪亜 2010～2014年度：日本、北米、欧州、豪亜、その他 2015年度以降：日本、北米、欧州、アジア、その他

単位：億円

2011	2012	IFRS					2017
		2013	2014	2015	2016		
31,546	35,809	40,950	43,098	45,245	45,271	51,083	
16,400	18,089	18,955	18,384	18,015	18,718	21,407	
5,041	6,250	7,994	9,423	10,811	10,505	11,228	
3,732	3,488	4,705	5,248	5,682	5,502	6,202	
5,798	7,345	8,554	9,308	10,147	9,895	11,460	
576	638	741	735	590	651	785	
28,135	32,200	36,395	38,307	40,482	40,618	45,214	
15,494	18,320	19,958	20,071	20,475	20,750	23,006	
49.1%	51.2%	48.7%	46.6%	45.3%	45.8%	45.0%	
3,411	3,609	4,555	4,791	4,763	4,653	5,869	
1,607	2,624	3,714	3,314	3,157	3,306	4,127	
5.1%	7.3%	9.1%	7.7%	7.0%	7.3%	8.1%	
893	1,817	2,772	2,584	2,443	2,576	3,206	
4.5%	8.4%	11.5%	8.4%	7.6%	8.0%	9.3%	
1,794	2,306	3,241	3,542	3,341	3,374	3,472	
1,806	1,811	1,972	2,201	2,368	2,411	2,686	
5.7%	5.1%	4.8%	5.1%	5.2%	5.3%	5.3%	
2,984	3,355	3,687	3,964	3,993	4,092	4,474	
9.5%	9.4%	9.0%	9.2%	8.8%	9.0%	8.8%	
371	512	837	877	953	946	1,014	
—	275	—	—	277	300	265	
110.81	226.59	348.05	324.01	307.19	326.32	410.45	
46	64	105	110	120	120	130	
41.5%	28.2%	30.2%	34.0%	39.1%	36.8%	31.7%	
41.5%	43.3%	30.2%	34.0%	50.4%	48.4%	39.9%	
2,765	3,985	4,948	5,483	4,524	4,897	5,820	
1.7%	1.6%	2.1%	2.0%	2.7%	2.5%	2.2%	
25.0	17.6	14.2	16.9	14.7	15.0	14.2	
1.1	1.4	1.5	1.3	1.1	1.2	1.3	
1,767	3,748	4,712	3,832	5,529	4,678	5,580	
-2,712	-2,692	-3,760	-1,115	-5,448	-1,080	-5,291	
-946	1,056	952	2,717	80	3,597	289	
788	-985	-1,760	-1,357	-1,047	-2,405	-403	
6,654	7,073	6,417	7,924	6,725	7,936	7,833	
10,221	10,952	10,341	9,440	8,767	8,584	9,183	
5,231	5,075	4,357	4,472	4,766	3,503	4,739	
20,090	23,001	27,999	33,279	31,236	33,127	35,983	
36,077	39,791	46,421	52,833	50,429	51,508	57,644	
55.7%	57.8%	60.3%	63.0%	61.9%	64.3%	62.4%	
126,036	132,276	139,842	146,714	151,775	154,493	168,813	
62,100	67,525	74,289	81,060	85,464	86,892	94,209	
38,323	38,385	38,581	38,493	38,489	38,914	39,315	
—	11.4%	11.6%	11.9%	12.3%	12.7%	13.1%	
—	30	33	40	46	53	61	
—	0.5%	0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%	
26%	30%	31%	33%	33%	33%	28%	
—	100	99	97	88	80	75	
—	100	85	80	76	73	68	
40.7%	37.5%	34.3%	32.9%	38.0%	43.9%	45.5%	
79	83	100	110	120	108	111	
109	107	134	139	133	119	130	

*2 原単位＝CO₂排出量／売上収益(2012年度を100とした指数)

企業・株式情報

(2018年3月31日現在)

会社概要

社名	株式会社 デンソー
設立	1949年12月16日
資本金	1,875億円
本社所在地	〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地
従業員数	連結：168,813名 単独：39,315名
連結子会社数	220社 (日本72、北米31、欧州35、アジア76、南米／その他6)
持分法適用関連会社数	38社 (日本14、北米4、欧州4、アジア14、南米／その他2)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
単元株数	100株
発行済株式総数	779,754,625株 (自己株式14,314,088株を除く。)
株主数	66,101名 (自己名義株式保有の当社を含む。)
証券コード	6902
上場証券取引所	東京、名古屋

大株主の状況
(上位10名)

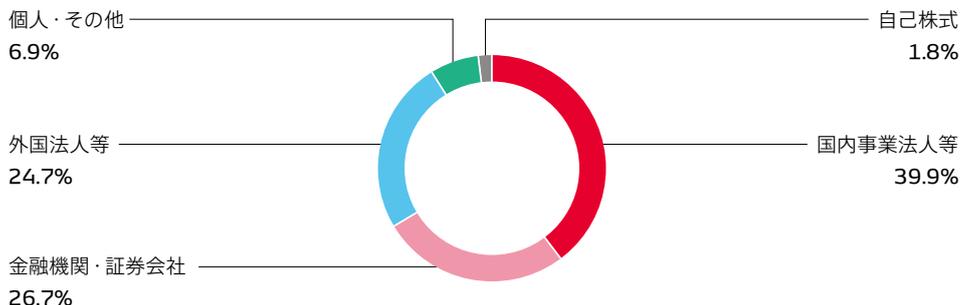
株主名	持株数(千株)	議決権比率(%)
トヨタ自動車株式会社	188,949	24.23
株式会社豊田自動織機	69,373	8.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,948	5.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	34,195	4.38
東和不動産株式会社	33,309	4.27
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	19,481	2.49
アイシン精機株式会社	12,518	1.60
デンソー従業員持株制度会	11,977	1.53
三井住友海上火災保険株式会社	9,544	1.22
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	8,878	1.13

IRメール配信サービスのご案内

IRメール配信にご登録いただきますと、投資家ニュースを電子メールでお送りいたします。
ご登録方法についてはこちらをご参照ください。 <https://www.denso.com/jp/ja/investors/ir-mail/>



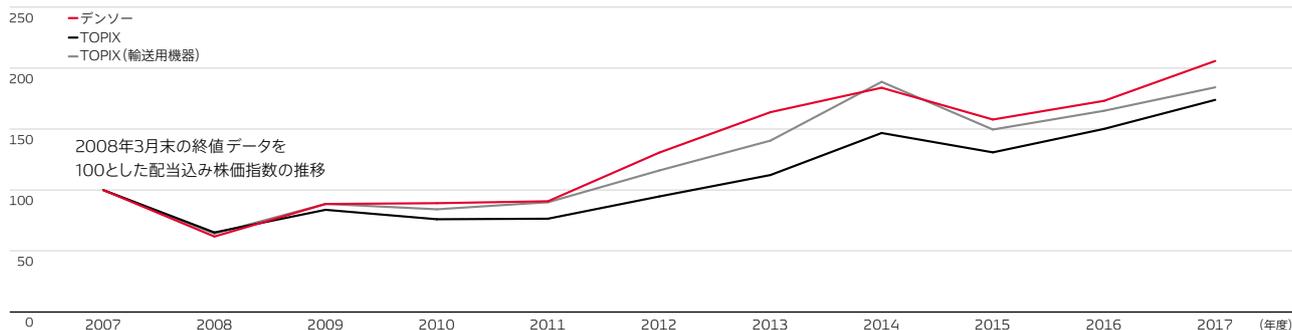
株式保有者別
分布状況



TSR*1推移

TSR (累積・年率)*2

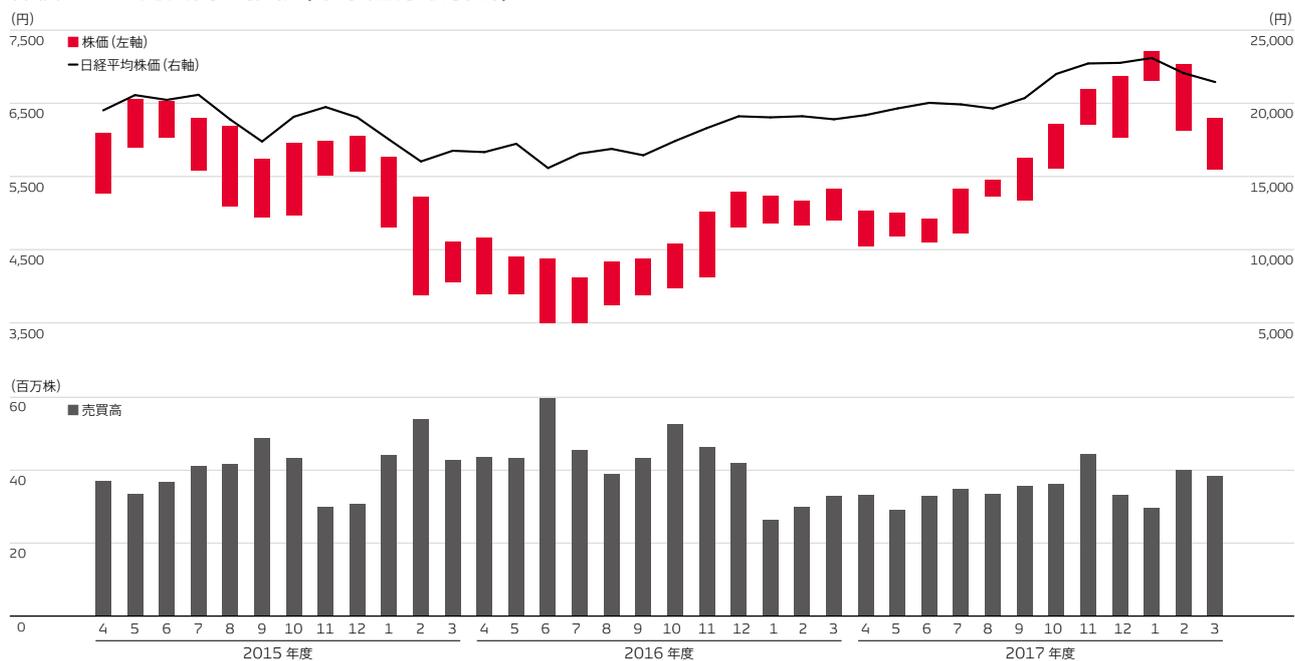
投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	
デンソー	21.5%	12.9%	4.1%	60.7%	10.0%	105.8%	7.5%	
TOPIX	15.9%	18.5%	5.8%	83.6%	12.9%	73.9%	5.7%	
TOPIX (輸送用機器)	11.7%	-2.4%	-0.8%	58.8%	9.7%	84.2%	6.3%	



*1 TSR (Total Shareholders' Return) : キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

*2 市場データより当社作成

株価および売買高の推移 (東京証券取引所)



株式会社 デンソー

〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地
TEL 0566-25-5511 (案内)
www.denso.com/jp/ja

