DENSO
Crafting the Core

統合報告書2019

2019年3月期

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	信頼	総智・総力
デンソーにしかできない 驚きや感動を提供する	お客様の期待を超える 安心や喜びを届ける	チームの力で 最大の成果を発揮する
先取	品質第一	コミュニケーション
創造	現地現物	チームワーク
挑戦	カイゼン	人材育成

CONTENTS

COVER STORY

6 より良い未来を次世代へ
8 デンソーの歴史
10 培ってきた強み
12 積み上げてきた資本
14 広げてきた事業領域
16 デンソーの価値創造プロセス
18 サステナビリティ経営で未来を築く

CEO MESSAGE

20 ステークホルダーのみなさまへ

成長戦略

26 事業環境認識
28 経営方針体系
29 長期ビジョン
30 優先取組課題
31 長期戦略
　32 注力4分野
33 中期戦略

成長を支える強み、企業基盤の強化

36 強みの強化
　36 研究開発
　38 モノづくり
　40 ヒトづくり
　42 社外連携の加速
44 資本の強化
　44 財務資本
　46 製造資本
　48 人的資本
　50 知的資本
　51 社会・関係資本
　　53 TOPICS デンソーグループの社会貢献活動とスポーツ活動
　54 組織力の強化

事業別概況

58 事業戦略
60 サーマルシステム
62 パワトレインシステム
64 エレクトリフィケーションシステム
66 モビリティシステム
68 電子システム
70 非車載事業（FA／農業）

コーポレートガバナンス

75 コーポレートガバナンス
82 社外取締役メッセージ
84 取締役および監査役
86 コンプライアンス
87 リスクマネジメント

コーポレートデータ

89 Facts & Figures
92 10カ年データ
94 企業・株式情報

編集方針

「統合報告書2019」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さまに、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」と、経済産業省による「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」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」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。

統合報告書の位置付け

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/

財務情報

デンソー ウェブサイト

–投資家情報–

- 決算資料
- 有価証券報告書 等

統合報告書

非財務情報

デンソー ウェブサイト

–サステナビリティ情報–

- 社会性報告
- 環境報告
- コーポレートガバナンス 等

TCFD INDEX

デンソーは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同しており、統合報告書2019ではTCFDが推奨する気候関連情報の開示項目を参照しています。下表は、本報告書および当社ホームページにおける推奨開示項目との対照を示しています。

	統合報告書2019	当社ホームページ
ガバナンス	a) 気候関連のリスクと機会に関する取締役会の監督について	
	P.22：CEO MESSAGE＞サステナビリティ経営の推進 P.76：コーポレートガバナンス＞コーポレートガバナンス体制図	サステナビリティ＞ガバナンス＞コーポレートガバナンス＞ ガバナンス体制と主な機関： https://www.denso.com/jp/ja/csr/governance/governance/ サステナビリティ＞デンソーのサステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞推進体制： https://www.denso.com/jp/ja/csr/csr-policy/policy/ サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境 マネジメント＞推進体制： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/risk/
	b) 気候関連のリスクと機会の評価とマネジメントにおける経営陣の役割	
	P.22：CEO MESSAGE＞サステナビリティ経営の推進 P.76：コーポレートガバナンス＞コーポレートガバナンス体制図	サステナビリティ＞ガバナンス＞コーポレートガバナンス＞ガバナンス体制と主な機関： https://www.denso.com/jp/ja/csr/governance/governance/ サステナビリティ＞デンソーのサステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞推進体制： https://www.denso.com/jp/ja/csr/csr-policy/policy/ サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境 マネジメント＞推進体制： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/risk/
戦略	a) 組織が特定した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会	
	P.22：CEO MESSAGE＞サステナビリティ経営の推進 P.26–27：事業環境認識 P.28：経営方針体系 P.29：長期ビジョン P.30：優先取組課題 P.58–59：事業戦略	サステナビリティ＞デンソーのサステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞マテリアリティ： https://www.denso.com/jp/ja/csr/csr-policy/policy/ サステナビリティ＞環境への取り組み＞エコビジョン： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/ecovision/ サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境行動計画＞重点課題の特定： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/promotion/
	b) 気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響	
	P.26–27：事業環境認識 P.28：経営方針体系 P.30：優先取組課題 P.32：長期戦略＞注力4分野＞電動化、コネクティッド P.42–43：社外連携の加速 P.46：製造資本＞究極のミニマムCO_2モノづくり P.50：知的資本 P.52：社会・関係資本＞仕入先と一体となったサステナビリティの推進＞「グリーン調達ガイドライン」によるグリーン調達の徹底 P.55：組織力の強化＞長期戦略の実行を加速するための組織変更 P.58–59：事業戦略	企業情報＞事業分野＞デンソーの新事業分野＞エネルギーマネジメント、バイオ（微細藻類）： https://www.denso.com/jp/ja/about-us/business-fields/newbusiness/ サステナビリティ＞デンソーのサステナビリティ＞サステナビリティに関する取り組み＞環境： https://www.denso.com/jp/ja/csr/csr-policy/feature/ サステナビリティ＞環境への取り組み＞製品環境マネジメント（エコプロダクツ）、生産環境マネジメント（エコファクトリー）： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/ サステナビリティ＞環境への取り組み＞エコビジョン＞エネルギー×1/2： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/ecovision/energy/ イノベーション： https://www.denso.com/jp/ja/innovation/
	c) 2°C以下のシナリオを含む異なる気候関連のシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	
	P.58–59：事業戦略	
リスクマネジメント	a) 気候関連リスクを特定し、評価するための組織のプロセス	
	P.30：優先取組課題 P.87：リスクマネジメント	サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境 マネジメント＞グループ連結環境 マネジメントの推進、環境リスクマネジメント： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/risk/ サステナビリティ＞デンソーのサステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞マテリアリティ： https://www.denso.com/jp/ja/csr/csr-policy/policy/
	b) 気候関連リスクをマネジメントするための組織のプロセス	
	P.30：優先取組課題 P.87：リスクマネジメント	サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境 マネジメント＞グループ連結環境 マネジメントの推進、環境リスクマネジメント： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/risk/ サステナビリティ＞デンソーのサステナビリティ＞サステナビリティマネジメント＞マテリアリティ： https://www.denso.com/jp/ja/csr/csr-policy/policy/
	c) 気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするプロセスが、組織の全体的なリスクマネジメントにどのように統合されているか	
	P.87：リスクマネジメント	サステナビリティ＞ガバナンス＞リスク管理： https://www.denso.com/jp/ja/csr/governance/riskmanage/
測定基準（指標）とターゲット	a) 組織が自らの戦略とリスクマネジメントに即して、気候関連のリスクと機会の評価に使用する測定基準（指標）	
	P.30：優先取組課題	サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境方針「エコビジョン」： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/ サステナビリティ＞社会への取り組み＞取引先様とともに＞サプライチェーンでのサステナビリティ推進＞グリーン調達ガイドライン： https://www.denso.com/jp/ja/csr/sociality-report/suppliers/supply-chain/
	b) スコープ1、スコープ2、該当する場合はスコープ3のGHG排出量、および関連するリスク	
	P.91：非財務ハイライト＞CO_2排出量原単位（単独） P.92–93：10カ年データ＞非財務データ＞CO_2排出量原単位（単独）、CO_2排出量原単位（国内外グループ）	サステナビリティ＞環境への取り組み＞パフォーマンスデータ（環境編）： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/data/
	c) 気候関連のリスクと機会をマネジメントするために組織が使用するターゲット、およびそのターゲットに対するパフォーマンス	
	P.91：非財務ハイライト＞CO_2排出量原単位（単独）、自家発電率（単独） P.92–93：10カ年データ＞非財務データ＞CO_2排出量原単位（単独）、CO_2排出量原単位（国内外グループ）、自家発電率（単独）	サステナビリティ＞環境への取り組み＞環境行動計画： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/promotion/ サステナビリティ＞環境への取り組み＞パフォーマンスデータ（環境編）： https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/data/

統合報告書2019 論理構成体系

本報告書はデンソーの価値創造ストーリーを説明するために下図の論理構成をもとに編集しています。

統合報告書2019は、デンソーの価値創造プロセスを読者のみなさまに深く理解していただきながら、対話の機会を促進していくことを目的としています。冊子全体を通して、価値創造プロセスを読み解く上での主要な構成要素（経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンスなど）を網羅しながら、統合的にお伝えできるよう、ストーリーラインを組み立てて作成しています。下図は、ストーリーラインのもとになる主要な構成要素の論理構成（つながり）を示しています。また、知りたい情報にすぐにアクセスできるよう、各要素に属するキーワードを索引にしました。

論理構成をベースに作成

A

基本理念 …… P.1
サステナビリティ経営 …… P.6–19、28–33

B

事業環境認識 …… P.26–27
リスクと機会 …… P.26–27
デンソーにとっての最重要課題 …… P.27
長期ビジョン …… P.29

G

価値創造プロセス …… P.16–17
価値創造プロセスの主要素 …… P.8–15

F

コーポレートガバナンス向上への取り組み …… P.75
企業統治の体制 …… P.76–79
役員報酬 …… P.80
政策保有株式 …… P.81
社外取締役メッセージ …… P.82–83
取締役および監査役 …… P.84–85
コンプライアンス …… P.86
リスクマネジメント …… P.87

A 普遍的な考え方

デンソー基本理念は、時を経ても変わらないデンソーの普遍的な考え方です。またサステナビリティ経営は創業以来、脈々と受け継がれてきたデンソーの根幹にある経営思想です。

基本理念 → サステナビリティ経営

B 事業環境と長期ビジョン

A の普遍的な考え方を軸に、時代ごとの事業環境を踏まえて、長期ビジョンを策定しています。

事業環境認識 → 長期ビジョン

C 目標達成のための戦略

長期ビジョンを達成するために、デンソーにとっての優先取組課題を設定しています。また、長期ビジョンを実現する道筋として、成長目標を掲げた長期戦略を策定しています。

優先取組課題 → 長期戦略

E 事業戦略と進捗

C の戦略を踏まえ、6つのコア事業で戦略を遂行し、成果を出しています。

事業戦略 → 事業概況

強みと資本を活かし、増強する

D 成長を支える強み、企業基盤

創業以来培ってきた、競争力となる強みが成長を牽引し、積み上げてきた資本が成長基盤となり、事業活動を支えています。また、強みを常に磨き続け、事業成長によって資本を増強しています。

デンソーの強み

デンソーの資本

G 価値創造プロセス

デンソーは、普遍的な価値観を起点に、事業活動を通して長期ビジョンを達成することで社会に共感していただける企業であり続けることを目指し、成長を続けています。

F コーポレートガバナンス

戦略を着実に実行し、持続的に企業価値を高めていくためのガバナンスの仕組みを整えています。

C

経営方針体系 …… P.28
長期ビジョン …… P.29
優先取組課題（マテリアリティ） …… P.30
関連するSDGs …… P.30
長期戦略 …… P.31–32
中期戦略 …… P.33

E

デンソーの事業（概要） …… P.14–15
事業別環境認識 …… P.58–59
事業別リスクと機会 …… P.58–59
事業戦略 …… P.58–59
事業別概況 …… P.60–73
Facts & Figures …… P.89–91

D

デンソーの強み（概要） …… P.10–11
デンソーの資本（概要） …… P.12–13
強みの強化 …… P.36–43
資本の強化 …… P.44–55

COVER STORY

より良い未来を　次世代へ

Providing a better future for the next generation

100年に一度のパラダイムシフトの中、より良い未来を次世代に届けるために、

デンソーは、社会にとっての存在意義を再認識し、

創業以来の経営思想である「サステナビリティ経営」を加速させていきます。

Crafting the Core

世界を見つめ、未来を見つめる。

自然を愛し、社会とともに生きる。

変化を恐れず、挑戦を楽しむ。

個性を尊重し、協力し、技術を高める。

デンソーが培ってきた、モノづくりの魂を、

これからもこれまで以上に大切にし、

新しい価値や、これからのコアになるものを

次々に創造していく。

より良い未来を次世代に届けるために、

私たちは行動します。

COVER STORY デンソーの歴史

社会変化に先んじた革新と成長

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

1950s

創業時より先進技術で社会課題に挑む

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

1960s

排ガス規制に先駆けた大気汚染問題への取り組み

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

1980s

安全システムによる交通事故を減らすための取り組み

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

1990s

コア技術を活用して環境にやさしい暮らしに貢献

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

2000s

地球温暖化防止のため、事業活動全体でCO_2排出削減活動を強化

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

売上収益*

5.4兆円

1949 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2018（年度）

革新を通じて育んだ価値創造の源泉

培ってきた強み

P.10–11

積み上げてきた資本

P.12–13

広げてきた事業領域

P.14–15

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

COVER STORY 培ってきた強み

成長を牽引するデンソー最大の強み

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

強み 1

研究開発

P.36–37

強さの秘訣

世界初へのこだわり　グローバル開発体制　未来を見据えた先端研究

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

強みのルーツ

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

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

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

強み 2

モノづくり

P.38–39

強さの秘訣

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

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

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

強みのルーツ

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

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

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

強み 3

ヒトづくり

P.40–41

強さの秘訣

デンソースピリット　グローバル人材育成　若手技能者の育成

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

強みのルーツ

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

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

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

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

COVER STORY 積み上げてきた資本

自動車部品部門 世界第2位のスケールを支える資本

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

財務資本

P.44–45

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

キャッシュ創出力（営業キャッシュフロー）

3,955億円 → 5,335億円

2010年度 → 2018年度

製造資本

P.46–47

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

設備投資額

1,451億円 → 4,168億円

2010年度 → 2018年度

人的資本

P.48–49

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

海外従業員比率

48% → 55%

2010年度 → 2018年度

知的資本

P.50

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

研究開発費

2,901億円 → 4,974億円

2010年度 → 2018年度

売上収益研究開発費率 9.3% → 9.3%

社会・関係資本

P.51–53

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

サプライヤー社数

5,000社 → 6,100社

2010年度 → 2018年度

COVER STORY 広げてきた事業領域

これからのモビリティ社会を支える様々な事業

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

6つのコア事業

サーマルシステム P.60–61

環境に配慮し、最小限のエネルギーで、
安全で快適な空間を提供する

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

エレクトリフィケーションシステム P.64–65

豊かな環境と走るよろこびをかなえ、
すべてのモビリティの電動化を支える

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

電子システム P.68–69

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

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

パワトレインシステム P.62–63

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

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

モビリティシステム P.66–67

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

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

非車載事業（FA／農業） P.70–73

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

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

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

注力分野

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

COVER STORY デンソーの価値創造プロセス

環境、安心の価値を最大化し、社会とともに成長を続ける

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

企業活動を通じてSDGsの達成に貢献

COVER STORY

サステナビリティ経営で未来を築く

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

必要な技術開発の方向性を
しっかり示すことが肝心
（開発設計、管理職）

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

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

デンソーが社会で存続し
続けるために大切な概念
（人事、管理職）

仕事だけでなく、私生活でも
意識していこうと思います
（企画、一般）

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

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

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

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

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

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

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

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

サステナビリティ経営を
意識しないことはリスク
（開発設計、管理職）

未来を見て、継続していくことが大事
（企画、一般）

自分の業務と
社会とのつながりを
考えることが重要
（営業、一般）

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

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

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

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

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

CEO MESSAGE

ステークホルダーのみなさまへ

世界中の仲間とともに、大変革期を乗り越える

取り巻く環境の変化

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

仲間づくりの成果

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

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

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

サステナビリティ経営の推進

ビジネス環境が激変するこの厳しい局面を乗り越え、社会に必要な企業として持続的に成長するためには、創業期の精神に立ち返り、世界中のデンソーグループ17万人の社員一人ひとりが、どのように社会に貢献できるかを考えて日々の業務を推進することが大切であると強く感じています。そのため、デンソーは創業以来、クルマ領域で環境や安心を通じて社会課題解決に貢献してきたことを、さらに鮮明にすべく、2018年より「サステナビリティ経営」として取り組んでいます。

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

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

変革のための事業成長を支える基盤
ー取締役会の多様化

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

2019年度の注力点「稼ぐ力の向上」

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

また、私は技術開発の原資という意味においても「稼ぐ力」はデンソーの成長を支える鍵だと考えています。当社は、技術開発を通じて、カーメーカだけでなく、サービサーやその先にいるユーザーなど、すべてのお客様に提供する価値を最大化することで成長してきた会社です。技術開発力のない会社は、これからの時代に生き残ることができません。「稼ぐ力」「技術開発」の双方ともに、アクセルを踏み、大きく加速していかねばなりません。まさに勝負の１年だと感じています。

変革に取り組む姿勢
ー「デンソーらしさ」

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

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

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

2019年9月

取締役社長

有馬 浩二

1

成長戦略

Growth Strategy

26 事業環境認識
28 経営方針体系
29 長期ビジョン
30 優先取組課題
31 長期戦略
32 注力4分野
33 中期戦略

多様性と活気にあふれるデンソーの職場風景。熱意に満ちた社員たちが、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日々向き合っています。

事業環境認識

世界的な人口増加や高齢化、都市化が拡大する中で、CO_2排出による地球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リスクと機会、最重要課題を右図の通り導き出しました。

これからの社会予測

Politics（政治）

- アメリカ・中国の貿易摩擦 …… 1
- 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 …… 1
- 新興国のエネルギー需要増で需給逼迫 …… 2
- 脱炭素化には、再生可能エネルギー・水素貯蔵が不可欠に …… 2
- 地球温暖化は待ったなし、気候変動対応への国際協調が加速 …… 2
- 脱炭素はチャンスかつ既存事業のリスクに …… 2
- 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 …… 2 3

Economy（経済）

- 新興国の台頭、世界は多極化 …… 1 4
- 経済連携の深化・拡大、資本取引のボーダレス化 …… 3 4
- 格差拡大、保護主義台頭が、ボーダレス化の流れを阻む …… 3 4

Society（社会）

- 人口80億人超、爆発的増加が社会の持続性を脅かす …… 2 3
- 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 …… 4
- 新興国都市化、スマート・コンパクト化による都市再生が加速 …… 4
- 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 …… 2 3
- 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 …… 2

Technology（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 …… 3
- ビッグデータ活用で、生産性向上、バリューチェーン統合 …… 3
- 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 …… 3

気候変動に関する認識

気温の上昇や大規模災害の増加など、世界中で気候変動に対する懸念が高まっています。特に、環境に与える影響が大きい自動車産業では、持続可能な社会実現のために、CO_2排出低減に向けた取り組み強化が不可欠です。デンソーでは、「デンソーエコビジョン2025」を策定し、開発する製品からだけでなく、企業活動全体において、事業を運営する世界各地域で、CO_2排出量を低減する取り組みを推進しています。また、今後、ますます強化される排ガス規制は、リスクであると同時に成長の機会でもあると認識しています。

2030年時点の社会変化のキーワード／リスクと機会

1 新興国へのパワーシフト：
市場の多様性

自動車市場の成長は、中国やインドなど新興国へシフトしていきます。成長を取り込む機会となりますが、環境や価値観が異なるため、先進国でのビジネスをそのまま適用するのではなく、各地域特有のニーズに沿った提案力が必要になります。

2 循環型経済・脱炭素社会へのシフト：
パワトレミックス変化
（電動車、内燃機関車）

気候変動リスクに対して、これまで磨いてきた省燃費・排ガス低減技術や電動化技術を世界中に普及させる機会が、一層拡大すると考えています。他社との柔軟な協調・競争の組み合わせによるCO_2排出低減技術の開発加速と世界規模での安定供給が一層必要になります。

3 人々の価値観・消費行動の多様化：
消費・価値観の多様性
IT通信×クルマの進化

IT・通信技術の発展とクルマの進化がますます融合し、緊急時の遠隔サポートやライドシェアリング、自動運転等、世の中の多様なニーズに応えられるようになってきます。新しい領域が増えるため、他業種や他社との競合領域が増えるとともに、得意分野を活かし合う協調領域も拡大します。

4 社会課題の顕在化：
高齢化・過疎・過密・渋滞

家電・自動車などモノの普及が進んだ一方、高齢化や過疎・過密、渋滞といった社会課題が深刻になってきています。それらの社会課題解決のため、安心・快適な暮らしに貢献する技術開発やビジネスモデルの創出ニーズが拡大します。

これからのクルマ社会の発展分野

ハード領域 × ソフト領域

- 電動化（環境／安心）
- 先進安全／自動運転（環境／安心）
- コネクティッド（環境／安心）

デンソーにとっての最重要課題

環境と安心の価値を最大化し、共感を生む

これからのクルマ社会の発展分野は、モビリティ領域で技術と経験を磨き続けてきたデンソーにとって、大きな挑戦の機会です。環境負荷や交通事故のない社会を目指し、「地球にやさしくもっと豊かな環境が広がる社会」「誰もが安全で快適・自由に移動できる社会」の実現に向け、モビリティ社会づくりに積極的に推進していきます。そして、社会に共感していただける新たな価値を創造し続けます。 長期ビジョン：P.29

ハード領域×ソフト領域の強化

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、左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きます。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。

強みの強化：P.36–43

経営方針体系

デンソーの経営方針体系は、基本理念を軸に、それを実践するためのサステナビリティ経営が根幹にあります。先述した事業環境の大きな変化やリスクと機会を踏まえ、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、「優先取組課題」と「長期戦略」を策定し、サステナビリティ経営を実践しています。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、優先取組課題、各戦略の詳細については、該当ページをご覧ください。

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。

数値目標（2025年度）

解決を目指す社会課題

優先取組課題

デンソーでは、サステナビリティ経営の推進を見える化し、その取り組みを加速するために、優先取組課題を選定し、課題解決を図っています。国連のSDGsを含む様々な社会課題の中から、持続可能な社会実現のために重要度が高く、デンソーが特に貢献できる分野を「環境」「安心」「企業基盤」の3つの分野とし、各分野の優先取組課題を全社で共有しています。また、各優先取組課題について、目指す姿と具体的な目標値であるKPIを設定しました。事業活動を通じてこれらの目標達成を図ることによって、社会課題解決に貢献していきます。

	優先取組課題	目指す姿	関連するSDGs
環境	• 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	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。 • 地球温暖化やエネルギー・資源問題を解決する技術で、地球環境の永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、自然の叡智・恩恵を分かち合う社会を実現します。	3 すべての人に健康と福祉を 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナーシップで目標を達成しよう
安心	• 交通事故低減 ◎ • 自由快適な移動の提供 ◎ • 安心安全な製品提供 ◎ • 少子高齢化への対応 ◎	• 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。	3 すべての人に健康と福祉を 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう
企業基盤	• コンプライアンス • 情報セキュリティ強化 ◎	• 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。	3 すべての人に健康と福祉を 10 人や国の不平等をなくそう 11 住み続けられるまちづくりを 16 平和と公正をすべての人に 17 パートナーシップで目標を達成しよう
	• 人材活躍推進 • 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	• 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。	3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 12 つくる責任 つかう責任 16 平和と公正をすべての人に 17 パートナーシップで目標を達成しよう

◎ 製品・サービスを通じて貢献する目標

製品・サービスを通じて貢献するSDGs
→ 3、7、9、11、12、13

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。下に示す「基本戦略」を中心に、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」(P.54)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 | 収益力 | 貢献 | 組織能力

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

新顧客と価値創造 新たな成長を牽引	電動化	先進安全／自動運転	コネクティッド
車両視点で価値追求 成長を加速			

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

サブシステムで価値追求 ＋ 強いコンポーネント 収益力を向上させる	熱 マネジメント サブシステム コンポーネント	エネルギー マネジメント サブシステム コンポーネント	情報 マネジメント サブシステム コンポーネント

貢献 コンポ／システムの圧倒的な競争力強化のため、ECU・半導体・センサ・モータの技術開発を集約し、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により、顧客ニーズに貢献する

技術開発集約で 競争力を徹底的に磨く 顧客ニーズに貢献	ECU	半導体	センサ	モータ

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

スピードと現場の活力を高め、激動の時代を闘える集団へ変革

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、効率的で環境負荷の少ない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。

中期戦略の1年目であった2018年度は、これら3つの方針に重点的に取り組んできましたが、SDGsに対する関心の高まりを含めた社会の環境変化は想像以上のスピードであり、新価値提案の実践や、収益力向上をより確実に進展していく必要があります。2019年度は、グループ一丸となり、稼ぐ力と実行スピードを向上させていくため、社員一人ひとりが自分のやるべきことを明確にし、果敢に挑戦していけるように、方針を一部改訂しました。

1 新たな価値創造に向けた挑戦

(1) 製品分野をまたいだ車両統合プラットフォームにより広範な仲間づくりを進め、電動化・自動運転をリードする
(2) モビリティサービスで新たな価値を創出し、利便性を飛躍的に高めるビジネスモデルを構築し事業化する
(3) FA・農業分野を新事業の柱と位置付け、大きな発想でトッププレーヤーになる
(4) 世界中のイノベーション震源地に存在する優れた頭脳をつなぎ合わせ、アジャイルに新製品を生み出し続ける
(5) 未曾有の変革期を乗り越えるために、トヨタグループの英知を活かし、世界の顧客と新しい社会づくりに貢献する

2 次の成長を支える収益力の強化

(1) 小さく強い本社と結果責任を重視した事業部・グループ会社へ進化し、強固な地域連携でスピード経営を実践する
(2) キーデバイス（モータ・ECU・半導体・センサ）を革新技術で磨き上げ、強い意志で標準化を進め、競争力の源泉を確立する
(3) 伸びゆく市場、変わりゆく市場に対し、顧客の期待を先読みし、最適パートナーとともに事業開拓を推進する
(4) 基幹製品群に対し、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する
(5) パートナーとの共創と自らのプロセス革新により、開発の倍速化と高収益体質を実現する

3 経営基盤の変革

(1) 70年間で培ってきた「仕事のあたりまえ」を徹底し、社会の期待に応え、お客様の信頼を勝ち取る
(2) 社是の精神を継承し、知能化・情報化等、新しい領域においても顧客の安心を獲得できる盤石な安全品質基盤を構築する
(3) 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する
(4) EF活動のさらなる加速による強い変動対応力とサプライチェーン全体でのリーンな生産システムを構築する
(5) 国際社会が求めるSDGsの一翼を担い、経済的価値と社会的価値の両立を目指すサステナビリティ経営を行う

2019年度中期戦略の強化ポイント

中期戦略の2年目は、活動の実行スピードを加速させ、稼ぐ力の向上と、盤石な安全品質基盤の構築を図ることが強化のポイントです。改定した3つの方針に織り込んだ、それぞれの強化ポイントは次の通りです。

1 新たな価値創造に向けた挑戦
- 広範な仲間づくりを進める
- トヨタグループの英知を活かす

2 次の成長を支える収益力の強化
- 強固な地域連携
- 伸びゆく・変わりゆく市場で事業開拓を推進

3 経営基盤の変革
- 「仕事のあたりまえ」を徹底
- サステナビリティ経営を行う

2

成長を支える強み、企業基盤の強化

Reinforcing the Strengths and Foundation That Support Growth

36 強みの強化
- 36 研究開発
- 38 モノづくり
- 40 ヒトづくり
- 42 社外連携の加速

44 資本の強化
- 44 財務資本
- 46 製造資本
- 48 人的資本
- 50 知的資本
- 51 社会・関係資本
  - 53 TOPICS デンソーグループの社会貢献活動とスポーツ活動
- 54 組織力の強化

デンソーの強みの一つであるモノづくりの現場。善明製作所では、ファクトリーIoTのモデル工場として、人と工場をつなぎ、日々モノづくりを進化させています。

強みの強化

強み 1

研究開発

デンソーは、社会のニーズを的確に捉えることで、世界初にこだわった競争力のある製品を創出してきました。それを実現するための価値創造の出発点となる研究開発においては、幅広い分野で5〜20年先の未来を見据えた技術企画や研究開発体制の強化に取り組んでいます。また、世界各地域で最適な製品を創出し、クルマの魅力を向上させ、将来のクルマ社会に貢献するために、テクニカルセンターやラボをグローバルに展開しています。世界中のデンソーの知を結集させることで、未来のモビリティ社会を創造していきます。

強さの秘訣

先進
世界初への
こだわり

×

スピード
グローバル
開発体制

×

先端技術
未来を見据えた
先端研究

130以上の世界初製品を生み出す

「新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献する」ことを企業の基本理念として、デンソーは社会の変化を鋭く捉え、創業以来世界初にこだわった製品開発を行ってきました。ガスインジェクションヒートポンプ、コモンレール、ミリ波レーダ、エジェクタなどこれまで130以上の世界初製品を開発し、成長の原動力としてきました。

世界7極のテクニカルセンターとイノベーション震源地のラボ

デンソーは、世界7極にテクニカルセンターを設置。また、カナダ・イスラエル・シリコンバレー等イノベーションの震源地にもオフィスを構えています。デンソーのグローバルな開発体制は、多様化する地域のニーズをいち早く開発に取り込み、競争力ある製品とし、お客様に提供する体制を構築しています。

未来のモビリティ社会を予測し先回りする先端研究

1991年に基礎研究所（2017年に先端技術研究所に改名）を設立して以来、25年以上にわたり一貫して社会課題を解決する技術を発展・普及させるために、5〜20年先の未来を見据えた研究開発を行っています。

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。

研究開発：強みをさらに強化する

先進的な開発手法「アジャイル開発」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、カーメーカと一緒になって、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、グローバル展開も含めてアジャイル開発を推し進めています。

* ICT：IoT、クラウド、AI、ビッグデータなどの情報通信技術。

TOPIC モビリティサービスの急成長を支える「アジャイル開発」

MaaS開発部部長
成迫 剛志

2017年4月に発足したデジタルイノベーション室（現 MaaS開発部）は、「アジャイル開発」の手法で、様々なモビリティサービスの創出に取り組んでいます。自動車／モビリティサービス関連領域における幅広い知見とノウハウ、様々なカーメーカとの長年のパートナーシップによる中立的なTier1としての立ち位置で、すでに10を超えるプロジェクトを実施、陣容も100人規模に拡大しています。

アジャイル開発では、初期段階で厳密な要件定義をあえてせず、個別機能の「要求→設計実装→テスト」を1〜2週間単位で繰り返しながら、必要な機能をつくり込み完成させます。エンドユーザーからのフィードバックを毎週検証、その場で次週の開発テーマを決定することで、開発プロセスに柔軟性を持たせるとともに、開発スピードを向上させています。また、エンドユーザーや様々なステークホルダーとの密なコミュニケーションを通じて、顧客が求めるソフトを内製化できるようになりました。

今後の取り組みとしては、特に、対象領域の拡大、開発プロセスのグローバル化を重視しています。まず、現在の「サービス」領域に加えて、車室空間の快適化やHMI* の向上といった「モノづくり」領域にも、上記の開発手法の適用を模索していきます。また、すでに展開済みの上海、ヘルシンキ、ミュンヘン、シアトルに続き、東南アジアにもアジャイル開発チームを設置する予定です。「日本→海外」のベクトルにこだわらず、開発初期の段階から世界共通仕様のサービス創出を加速していきます。

* HMI：Human Machine Interface

強み 2

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、加工方法までをも自社で設計・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してきました。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

技術力
世界をリードする生産技術

×

分析力
人の知恵を最大限引き出すF-IoT

×

現場力
工場も人も成長するEF活動

世界初・世界一を量産成立させる

1/1000mmにこだわる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をも自ら設計・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。

世界中の仲間を情報でつなぐ

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、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、人の成長に貢献しています。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30%向上を目指しています。

1個の不良、1秒のロスにこだわる

工場長が先頭に立ち、全員参加で取り組む「EF活動」(EF:Excellent Factory)。「スルーで見た改善」「生まれの良いラインづくり」を進めることで問題点が分かりやすい工場をつくり、その顕在化した問題点を全員で改善し続けることで、改善に強い人材を育成し、地域トップの競争力を実現します。

モノづくり:強みをさらに強化する

デンソー流「F-IoT」でモノづくりの進化を加速させる

デンソーでは「モノづくりは人づくり」をコンセプトに、1コンカレント・エンジニアリング、2モノづくり現場での弛まぬ改善に継続して取り組んできました。その考え方をさらに加速すべく、2015年からFactory IoT(F-IoT)の活動をスタートしました。

1 コンカレント・エンジニアリング

製品設計・試作〜材料・加工技術開発〜工程設計〜設備・金型設計製作〜生産に至るモノづくりプロセスに対し、デジタル技術をフル活用し、設計・製造情報の統合・連携、モノづくりノウハウの共有、仮想空間でのシミュレーション等により、生産準備期間を半減するとともに、技術と技能が一体となった、"モノづくりを知る人"のさらなる育成を目指します。

2 モノづくり現場での弛まぬ改善

強い現場の良質な「データ」を有益な「情報」に変え、タイムリーに人に伝えて改善を促すことで、生産性向上のみならず、現場の働き方も変革し、改善に強い人材を育成します。さらに、世界中の仲間が一つ屋根の下にいるかの如く、改善アイデア・プロセスを共有し、遠く離れた仲間と互いに助け合い、誇りと競争心を持って切磋琢磨し、進化し続ける工場づくりを目指します。

TOPIC IoTによるカイゼン活動の進化 〜善明製作所の挑戦〜

善明製作所 ディーゼル噴射製造部 課長
山部 康二

善明製作所(愛知県)では、全社のモデル工場として2017年度からIoTを導入しています。設備からのデータや、高技能者のカン・コツ等、時々刻々と変化する生産現場の情報をタイムリーに取得し、人に知らせることで、「停まらない」「不良をつくらない」生産ラインの実現に取り組んでいます。

IoT活用による最大の成果は生産性の向上です。スマート端末への状態通知による異常発生時の即時対応、また、設備状態センシングによる設備不具合の未然防止を推進し、設備総合効率*を2017年度比で84%から90%に向上することができました。また、働き方では帳票類を電子化することでルーティン業務を圧縮し、カイゼン等の高付加価値業務へシフトすることができました。その結果、カイゼン活動の質・量の向上、職域の拡大を実現しています。

当事業部では今後、2020年までに国内外の主要ラインへIoT導入を完了する計画です。多様なノウハウを世界中で瞬時に共有し、生産性の飛躍的向上を図るとともに、お客様やエンドユーザーとの協働、コンカレント・エンジニアリングへの活用などを通じて、新たな価値の実現を追求していきます。

* 設備総合効率:基準サイクルタイム×良品数÷負荷時間

強み 3

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方から、デンソーは人材を最も重要な経営資源に位置付け、その育成に注力しています。持続的な成長を実現するためにも、これからのデンソーや新たな事業を牽引するリーダーを育てるための様々な施策に、グローバル全体で取り組んでいます。

強さの秘訣

創業の精神
デンソースピリット

×

多様性
グローバル人材育成

×

技能
若手技能者の育成

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を明文化し、全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として、世界中のデンソー社員17万人の行動に浸透しています。社員一人ひとりが熱い想いを原動力に、日々の業務を実践し、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 P.1）

デンソースピリットの詳細：
https://www.denso.com/jp/ja/about-us/philosophy-and-vision/denso-spirit/

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（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し、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。

高度な技能者の育成は企業成長の生命線

デンソーでは高度な技術者・技能者を育成するため、1954年に開設した「技能養成所」の伝統を受け継ぎ、「デンソー工業学園」（工業高校・高等専門課程）を運営しています。国内グループのほか、一部の仕入先様、海外拠点を対象に育成支援を行い、そこで育った若手技能者の中からは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が多数誕生しています。2018年の「第56回技能五輪全国大会」では金メダル7個を含む16個のメダルを獲得、「第38回全国アビリンピック」では銀メダル2個を獲得しました。

ヒトづくり：強みをさらに強化する

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、「ソフトウェア技術者資格制度」を通じた、ソフト人材の能力伸展と、能力の見える化による人材最適配置に力を入れています。ソフトのさらなる大規模化や新領域への拡大に対し、特に重要となる設計力とプロジェクトマネジメントスキルを段階的に高いレベルまで学ぶことで、個人の能力伸展を促進し、ソフト領域における競争力強化を目指していきます。

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

TOPIC ソフト技術者の能力伸展を促進

エレクトロ技術2部 担当係長
種村 新

クルマの電子化の流れを背景に、自動車関連業界においてもソフトの役割は日々重要性を増していることから、2015年に社内向けの独自の「ソフトウェア技術者資格制度」が新設されました。

私が2018年に当制度の教育を受講した際は、社内外の講師からソフトの設計やマネジメントに関わる知識・ノウハウなど、幅広く学ぶことができました。こうしたカリキュラムの受講および公的資格の取得などを経て、所定の資格が認定されます。

私自身はこれまで社内でエンジンECUの設計に携わってきましたが、日ごろの設計を通じて身に付ける知識は担当業務に特化したものになりがちで、バックボーンとなる素養をしっかり身に付けたいと考えていました。今回この制度を利用したことで、設計やマネジメント手法を学術的、体系的な視点から補強することができ、技術者としての引き出しが増えたように感じています。受講計画を立てるにあたっては、上司と話し合い、「なりたい自分」を明確化できたのも、貴重な経験でした。今後ともこうした機会を積極的に活用し、ソフト技術者として、深みを増していければと考えています。

3つの強みをさらに強化する

社外連携の加速

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セスや技術を取得、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、製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 進捗状況

アライアンス実施により網羅している領域

提携の目的	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
短期 経営資源の確保 （開発人材、購買力、製造能力、販路）					
中期 必要技術の補完 （オーガニックな事業成長に必要な技術・知見）					
長期 将来技術、新たなビジネスモデルの獲得 （非連続な事業拡大に必要な革新技術・ビジネス構築）					

共創による先進的なモビリティ領域の開発加速

自動運転分野は、開発競争が一層激化し、業界を超えた連携が必要になってきます。そのため、デンソーでは、2018年4月にGlobal R&D Tokyoを開設→1しました。自動運転の研究開発拠点を東京エリアに構え、先進的なモビリティの先行開発の総本山として、アルゴリズムの開発やソフトの開発を主に実施しています。車両メーカやパートナーとの共創により、先端技術・先進モビリティシステムの企画・開発・実証を加速させ、早期の市場投入を行います。また、2020年6月には、羽田空港跡地に、テスト路を備えた試験車両の開発棟とオフィスを開設→2する予定です。Global R&D Tokyoでの研究結果を実際のクルマに搭載し、公道で走らせる実証を行うことで、正しく動いているか、さらにそのサービスが価値があるものかという一連の検証を東京エリアで完結させることができ、一層の開発加速を目指します。

先進モビリティ開発プロセス

先進的なモビリティ領域の開発では、下図で示すプロセスを経ています。

1 2018年4月：Global R&D Tokyo開設

共創による先進モビリティシステムの早期市場投入

2 2020年6月：試験車両開発棟とオフィスを羽田空港跡地に開設

試験車両整備と実証（公道含む）を実施

出典：羽田みらい開発株式会社

TOPIC

共創パートナーとともに、自動運転の先進技術開発に挑む

私は、自動運転向け車両運動制御アルゴリズムの開発に取り組んでいます。これまで北海道（網走）・刈谷・東京都内で、実証試験を行ってきました。実証試験で得た課題を抽出して、その課題を解決するために、認知・判断・操作、それぞれのチームで徹底的に議論して開発に取り組みます。そして、シミュレーション評価を用いて事前確認を行ったのち、実車評価で実証しています。

実車評価では、シミュレーションでは把握しにくい課題にいち早く気付くことができます。一例を挙げるとそれは安心感です。安全ばかりを重視して設計してしまうと、急ハンドル・急加速・急ブレーキになりがちです。そういった自動運転システムは怖くて乗っていられません。自動運転には安全は当然のことながら、安心感も不可欠だと感じており、乗っている人を不安にさせない、乗り心地の良さを実現するため、日々研究を行っています。

研究メンバーは、カーメーカ、大学・研究所、半導体メーカと様々な分野からの研究者が集まっています。多彩なバックグラウンドを持った人たちと開発を行うことで、同じデータに対しても、まったく違った側面からの見方ができ、非常に刺激のある環境だと感じています。

Global R&D Tokyo
先進モビリティシステム開発部
藤本 啓吾
2017年2月入社
前職では車載向けコンピュータメーカで
運動制御アルゴリズム開発に従事

資本の強化

財務資本

資本強化の取り組み概要

デンソーでは、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に効果的に投入します。また、P/Lのみならず、B/Sの構成を意識し、最適な経営資源の配分を行います。安全性と効率性を両立させたバランスへの見直しを図り、持続的な成長を続けていきます。

財務・投資規律

減価償却費率 6%以内

総還元性向 30~50%

デンソーの財務資本の特徴
(2018年度実績)

営業キャッシュフロー
5,335億円

資本コスト
6.4%

自己資本比率
62.1%

キャッシュの配分に対する考え方

デンソーは現在、営業活動を通じて、毎年1兆円強のキャッシュを生み出しています。これを設備投資、研究開発、M&Aやアライアンスにより効果的に投入していくことにより、さらなる事業成長を実現していきます。また、株主還元も長期安定的に継続していきます。

足元では1.2兆円のキャッシュを投入しましたが、今後さらに事業活動に資金を必要とする場面が増えていきます。規律を持って効果的に投資は行っていきますが、持続的に成長するために、従来の営業活動からの資金創出のみならず、借入等の財務活動も活用しながら、投入資金を創出し、企業価値を向上させるべく、事業運営していきます。

キャッシュの創出*と使途
(億円)

2018年度
売上収益 53,628億円
営業利益率 5.9%

2025年度(見込み)
売上収益 70,000億円
営業利益率 10.0%

* 創出キャッシュ=営業利益+減価償却費+研究開発費

資産/負債・資本に対する考え方

安全性に十分留意しながら、効率性と両立したバランスへの見直しを図っていきます。

1 低収益資産の圧縮

手元現預金の最小化(月商比:2.0カ月→1.2カ月)
- 有事待機用資金を減らし、必要時は短期借入で対応
- グループ会社間でのGCMS*活用で、地域間で資金融通

政策保有株式の縮減推進

* GCMS:Global Cash Management System

2 収益力強化

成長分野への投入(機械設備、M&A/アライアンス)
設備投資/M&Aの投資評価指標の厳格化
定量的判断での"やめる"を明確化

3 資本構成最適化

長期安定的な株主還元と、格付けを下げないレベルでの借入の積極的な活用
- 低利多額での資金調達
  - 高い格付けを活かし、低コストで調達
  - 必要時に速やかな調達、調達手段の多様化

成長投資に対する考え方

研究開発費

技術で市場を牽引していく企業として、売上収益比9%台の水準で継続的に投資します。一方で、CASE対応等で開発領域が拡大する中においても、ソフト開発効率化、標準化、デジタルツールの活用等を用いた効率化により金額を抑制し、より将来の技術に備えた先行投資分野に振り向けていきます。

設備投資額/減価償却費

かつては、売上に占める減価償却費率が非常に高い時期や、投資を絞りすぎて低い時期がありましたが、筋肉質な体格で事業運営していく水準を減価償却費率6%以内と定め、ダントツ工場や1/N設備など、より効率的で規律を持った投資を続けていきます。

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、2018年度も20件以上の出資等を実施しました。劇的に変化する事業環境に対応するため、必要なリソーセスや技術の取得、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。

出資にあたっては、目的にかなった出資となっているかの目利き力を高め、定量面でも、基準となる収益率を設定して出資判断を行っています。また、出資後は、四半期ごとに収益率や活動進捗をモニタリングし、確実に投資回収できるよう努めています。

製造資本

資本強化の取り組み概要

デンソーでは、一貫した内製技術へのこだわりと、自前の生産技術を結集した、高付加価値を生み出す製造拠点を整備し（モノづくり P.38）、競争力ある製品提供を世界規模で行うための製造資本を強化しています。品質、コスト、納期においてあらゆる地域のお客様満足度を高めるためのグローバル生産体制を構築するとともに、世界トップクラスの環境効率や高い生産性の追求を通して事業活動における環境負荷を低減するなど、製造拠点の進化を図っています。

目標KPI（2020年度目標）

F-IoT導入による生産性向上 30%（2015年度比）

デンソーの製造資本の特徴
（2018年度実績）

設備投資額
4,168億円

CO_2排出量原単位
32%削減（2012年度比、単独）

自家発電率*
45.6%（単独）

* 総電力使用量に対するコジェネレーションによる発電量の割合

圧倒的QCD*を実現するグローバル生産体制

デンソーでは、お客様の近くで製造することを基本原則に、北米、欧州、中国、インドを含むアジア、日本の5つの地域で、競争力の高い生産体制を構築しています。また、製品の大きさや加工の難しさなどの製品の特徴、雇用などの地域特性を考慮し、製造拠点の最適化を図っています。

一方で、グローバル競争に勝ち抜くために、世界中の生産拠点で、地域No.1の品質・コスト・納期の実現と変化に強いモノづくりを目指し、弛まぬ技術革新と全員参加のEF活動（P.38）によるダントツ工場づくりを推進しています。さらに、各工場の状況や改善情報をリアルタイムで共有し、グローバルで改善シナジーを高め、実践スピードを上げるためのF-IoT（P.39）を導入し、人の知恵を最大限に活かす工場づくりを目指しています。

* QCD：Quality, Cost, Delivery

究極のミニマムCO_2モノづくり

生産分野では、積極的なCO_2排出削減活動を推進し、生産工程の技術開発推進、エネルギー供給から使用部門まで全員参加による徹底した省エネ、コジェネレーション、再生可能エネルギーの活用などを実践し、2025年度エネルギーハーフ（2012年度比CO_2排出量原単位1/2）の達成を目指しています。

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」という考えのもと、必要な時に必要なだけエネルギーを使用・供給するエネルギーJIT（ジャストインタイム）活動をグローバルに推進しています。

また、CO_2排出量の少ない都市ガスを燃料に発電と排熱利用ができるコジェネレーションシステムについては、各拠点への導入を加速しており、国内ではコジェネレーションシステムによる自家発電率が45.6%に到達しています。現在、各国のエネルギー事情を踏まえながら、海外グループ会社での導入を進めています。

水リスクへの取り組み

近年、水汚染等の公害防止に加え、水不足や洪水等の多様な水問題が深刻化し、それらの水リスクに対する取り組みへの要求が強まっています。そのため、デンソーグループにおける水リスクを特定した上で地域性（立地要素）を加味して評価し、水リスクに応じた関連施策強化や対策事例共有により、リスク低減を促進しています。また、地域ニーズに応じた非常用の水資源の確保、雨水の利用等を積極的に展開しています。さらに、サプライチェーンにおける水リスクについても現状把握から着手しています。

事例　水ジャストインタイム（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、必要な時に必要なだけ必要なところに水を供給・管理するシステムです。これにより、生産ライン・設備ごとの水の使用日・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の適正化、排水濃度に応じた中和薬品の投入量の制御を行っています。

デンソーのプライド、品質保証

デンソーは創業以来、品質を第一に考え、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してきました。品質保証の基本方針としては、「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、営業・技術の各部署が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。

CASE STUDY

技術の進化に応じた最適な品質保証体制づくり

夜間歩行者 衝突被害軽減ブレーキ評価

デンソーは、これまで技術の進化に応じて、最適な品質保証体制を構築し、安全性を最優先に捉えた製品づくりを進めてきました。現在は、特に、高度運転支援（ADAS）・自動運転（AD）、コネクティッドの進化に対して、品質体制の仕組みを強化しています。

ADAS・AD用システムに対しては、部品単体のシミュレーション評価を含む従来の品質保証に加え、システムの品質保証のため、市場走行で検出した誤動作要因を組み合わせた実際のシーンをテストコースに再現し、車両としての安全性の確保を徹底しています。また、自動運転車両については、北米での走行試験により、動作性確認や、新たな不具合シーンの発見にも取り組んでいます。さらに、自動運転では、クルマが進化し続けるため、製品出荷前だけでなく、クルマが市場に出た後の品質保証も必要になります。

クルマを取り巻く技術は進化し続けていますが、クルマが進化しても事故を起こさない高品質の製品を提供するという考え方は変わりません。今後も常に先を見据えた品質保証体制、取り組みを強化することで、品質の高い製品やサービスを社会に提供し続けていきます。

人的資本

資本強化の取り組み概要

デンソーでは、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、いきいきと人生を送ることで企業も成長すると考えています。

現在、グローバル事業展開を支えるダイバーシティ推進に力を入れており、女性採用の強化、女性活躍推進、障がい者雇用促進などを含めた多様な人材の活躍を推進しています。また、モチベーション高く仕事に取り組めるよう、心身両面の健康づくりや、安心・安全で働きがいのある職場づくりを推進し、健康的なライフスタイルの形成を支援しています。

目標KPI（2020年度目標）

女性管理職人数　100人（単独）

デンソーの人的資本の特徴
（2018年度実績）

海外従業員比率
55%

有給休暇消化率
94.8%（単独）

離職率
0.84%（単独）

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」を大切にし、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、多様な人材がいき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、地域ごとにも推進会議体を設け、活動を推進しています。

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。（管理職に占める女性の人数／割合 P.91）

取り組みの成果（2017年度→2018年度、単独）
女性管理職人数　61人 → 86人

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人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。

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。

また、国内外のデンソーグループ各社で健康経営を推進するため、2019年2月に、「デンソーグループ健康経営基本方針」を策定しました。この基本方針をグローバルに共有し、各国・各社の実情を踏まえた健康経営を実践することで、一人ひとりの健康意識（ヘルス・リテラシー）を向上し、より健やかな職場づくりにグループ全体で努めています。

こうした取り組みの結果、2017年から3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16社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。

働き方の大改革

デンソーでは、これまで、無駄なプロセスや会議、作業などを排除し生産性を向上させることによって、働く時間を減らす改革を進めてきました。これからは、働く時間の削減だけでなく、社員個人のモチベーションや、やりがいにも着目し、働きがいを高める改革に取り組んでいきます。

デンソーでは、働きがいを高める要素として、下図の8つのファクターが重要と考え、これらを高めるため、「健康経営」「働く環境整備」に加えて、3つの改革（シゴト改革、マネジメント改革、コミュニケーション改革）を進めています。

シゴト改革

テレワークなど、新たな働き方の導入や、ITツールを使った業務プロセス変革を通して、社員が仕事に集中しやすく、個人の能力を発揮しやすい環境をつくっていきます。

マネジメント改革

管理者向け教育や、上司が部下との対話を活性化する仕組みを整備し、多様な人材が相乗効果で成果を出せるマネジメントを強化していきます。

コミュニケーション改革

社員が学び、互いに高め合うための活動を支援する変革行動支援金や、コミュニケーション活性化により、働きがいを高めるためのオフィス改革で、社員同士のコミュニケーションを増やし、活気あふれる職場風土を醸成していきます。

デンソーは、これらの3つの改革によって、社員一人ひとりの働きがいを高めることにより、スピードと現場の活力を向上させ、全社の競争力強化を図っていきます。

知的資本

資本強化の取り組み概要

デンソーは、2030年長期ビジョンの実現に向けて、事業戦略と一体化した知的財産戦略を推進しています。特に、2025年長期戦略で定めた注力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)」)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えています。

目標KPI

売上収益研究開発費率 9%台

デンソーの知的資本の特徴
(2018年度実績)

研究開発費(売上収益研究開発費率)
4,974億円(9.3%)

出願件数
約6,900件

特許保有件数
約39,700件

知的財産戦略の推進

デンソーでは、事業戦略と一体化した知財戦略を推進しています。自動車の付加価値がCASE領域に移り、従前の自動車業界プレーヤーだけでなくICT企業や新興企業等との競争に打ち勝っていくために、①権利活用による自動車業界内での優位化、②知財を介在させた異業種との仲間づくり、③知財の外部調達推進(自前主義からの脱却)を3本柱とし、知財の利活用により自社優位なビジネスエコシステムの構築を実現していきます。

グローバル知財体制の強化

海外での事業展開を支えるべく、北米、欧州、中国の開発・設計拠点内に知財組織を設け、現地発明に関わる知財権の取得や、他社知財権の調査を強化しています。また、北米・欧州拠点では現地の特許弁護士を採用して特許係争の支援を、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、グローバル連携の一環として全地域の知財スタッフが集まり、グループ全体および各地域の課題解決と活動活性化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。

2018年度の活動実績

デンソーでは、売上収益の約9%を研究開発に投資しており、その成果をグローバルで確実に権利化しています。カーメーカを含めた自動車産業界の2018年特許数(新規登録数)ランキングでは、デンソーは日本で第2位、アメリカで第7位を獲得しています。

社会・関係資本

資本強化の取り組み概要

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、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。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いきます。

デンソーの社会・関係資本の特徴
(2018年度実績)

サプライヤー社数
約6,100社

現地調達率
約80%

機関投資家との対話延べ社数
約850社

ステークホルダーとの対話促進の取り組み

ステークホルダー	対話促進の取り組み	実績
お客様	**「お客様相談窓口」の活用向上** 相談窓口に寄せられた声は、関連部署へ展開し、より良い製品・サービスの提供に役立てています。	製品に関するお問い合わせ:約5,400件
社員	**「グローバルカンファレンス」の実施** 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議論を行いました。	参加者数:グローバル約300人
取引先	**「仕入先総会」の開催** 仕入先様と交流を深める施策の一環として、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。	参加社数:グローバル約380社
株主・投資家	**「定時株主総会」の開催** 議長からの取り組み報告、株主様からの質疑応答、工場見学会を開催しました。 **「投資家との対話」の促進** 決算や将来戦略の説明会、個々の面談や電話会議、海外ロードショーなどを通じた対話を行っています。	株主総会参加者:約1,600人 機関投資家との対話延べ社数:約850社 個人投資家向け説明会参加者:約200人
地域社会	**「デンソーグループハートフルデー」の開催** 社員が地域社会に貢献する日(＝ハートフルデー)を設定し、独自の社会貢献活動に取り組みました。 **「企業スポーツ」** 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ていきます。	ハートフルデー参加社員数:約44,100人

仕入先と一体となったサステナビリティの推進

デンソーでは、オープンでフェアな事業慣行と責任ある調達活動を基本方針として、グループ全体、サプライチェーン全体で社会的責任を果たし続けるために、世界中の仕入先の皆さまとともにサステナビリティを推進しています。

「CSRガイドライン」に基づくサステナビリティの推進

デンソーでは、「CSRガイドライン」を定め、約6,100社の仕入先と共有し、その内容に基づいた調達を実施するように求めています。主要な仕入先に対しては、定期的に「自己診断シート」によるセルフチェックを依頼し、必要に応じてデンソー担当者が訪問し、点検やダイアログなどを実施して、改善を求めています。また、新規の取引の際には、「コンプライアンス・人権擁護・環境保全・職場安全などの社会的責任の順守」を盛り込んだ「取引基本契約書」を締結しています。

「グリーン調達ガイドライン」によるグリーン調達の徹底

特に、環境分野では、デンソーグループ環境基本方針であるエコビジョンに基づき、環境負荷物質の管理・削減や環境マネジメントシステムの構築等を定めた「グリーン調達ガイドライン」を策定し、仕入先にガイドラインに基づいたグリーン調達、管理の徹底をお願いしています。

紛争鉱物問題への取り組み

紛争地域の鉱物が非人道的な行為によって採掘され、武装勢力の活動資金となっているとされる紛争鉱物問題は、人権上の大きな社会問題となっています。

デンソーは、この問題をサプライチェーンにおける重要な問題と認識し、対応方針を策定するとともに、「CSRガイドライン」も改定しました。現在では、すべての仕入先に対して、紛争鉱物調査を実施しています。今後も、取引先の皆さまと協力し、懸念のある鉱物の使用回避に努めていきます。

ESG関連の社外評価

デンソーは、「社会的責任投資(SRI*)」において、欧州の代表的指標の一つ「Ethibel Sustainability Index」など、国内外のインデックスに連続選定され、高い評価を受けています。

* SRI:Socially Responsible Investment

included in ETHIBEL SUSTAINABILITY INDEX EXCELLENCE Global

MSCI 2019 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI 2019 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

環境経営度調査　製造業総合 ランキング第9位

TOPIC デンソー・メキシコの地域貢献活動「北米で最も尊敬される会社へ」

デンソー・メキシコでは、事業と地域貢献を結び付けたサステナビリティ経営を目指しています。2018年度は、技能五輪への挑戦(メキシコ唯一の企業)を通じて、地元工専生7,000人に高度技能習得機会を提供しました。また、社内託児所(メキシコ製造業初)の開設や太陽光発電の設置(北米拠点初)を決定しました。これからも、地域から愛され、地域に最大貢献できる会社づくりに邁進します。

技能五輪国際大会出場選手

TOPICS

デンソーグループの社会貢献活動とスポーツ活動

デンソーは、社会の持続的な発展に貢献するため、良き企業市民として積極的に社会貢献活動を推進し、ステークホルダーから信頼・共感される企業を目指しています。

障がい者スポーツ支援

デンソーグループは、活力ある共生社会の実現に向け、障がい者スポーツの大会や団体を30年近く継続して支援してきました。また、社員やその家族、地域の方などが参加できる体験会や講演会の開催を通じて、競技の認知度向上も目指しています。

青少年育成

事業所のある地域を中心に、小学校に社員やOBを講師として派遣し、理科への興味や関心を高める出前授業「デンソーサイエンススクール」を開催しています。2011年度から開始し、2018年度は対象地域の94校で実施。これまでに累計約4万人の小学生が受講しました。

スポーツ活動

企業スポーツは、職場を活性化し、社員の一体感を醸成する大きな役割を担っています。デンソーグループは、女子バレーボール・バスケットボール・ソフトボール・陸上長距離等のスポーツ活動をはじめ、日本トップレベルで活躍する若手アスリートの支援・育成を通じて、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。

2018年度に活躍したチームや選手

女子バスケットボール部
髙田真希選手

女子バレーボール部
鍋谷友理枝選手

女子ソフトボール部
川畑瞳選手

女子陸上長距離部
矢田みくに選手

ボート部

フェンシング
藤野大樹選手
(デンソー岩手)

資本をさらに強化する

組織力の強化

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。

経営改革5本の柱

1 車両視点の強化と技術開発の集約

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きます。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きます。

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。

長期戦略の実行を加速するための組織変更

電動化

トヨタ自動車とデンソーの電子部品事業をデンソーへ統合

現在、トヨタ自動車、デンソーの双方で行っている電子部品事業について、2020年4月に開発機能と生産事業をデンソーに集約します。電子部品事業の分野で専門性の高いデンソーに集約することで、スピーディかつ競争力のある開発・生産体制を構築します。また、グループ内の重複業務を解消することにより発生したリソーセスをこれからのモビリティの価値向上に向けた新たな領域にシフトするなど、リソーセスの最大活用を図りグループ全体の競争力を向上します。

電動化

アイシン精機とデンソーの駆動 モジュール開発会社設立

電動化の普及には、電動車両の駆動に欠かせないコンポーネントが一つのパッケージになった、駆動モジュールが必要です。性能、コスト、地域事情に合わせた、多様な種類の駆動モジュールを開発・販売するために、アイシン精機とデンソーの強みを結集した駆動 モジュールの開発・販売の合弁会社「株式会社BIuE Nexus（ブルーイーネクサス）」を2019年4月に設立しました。幅広い電動化ニーズに対応できる駆動 モジュールのラインナップを揃え、カーメーカのエンジンに合わせた適合までを含めて、対応と販売ができる体制を構築するとともに、世界各地域への幅広い普及を目指します。

コネクティッド

コネクティッドサービス事業の再編

デンソーグループのフリート車両向けコネクティッドサービス事業の強化を図るため、デンソーのトラック、バス、リース車両向けサービス事業と、グループ会社であるデンソーテンのタクシーを中心とした商用車両向けサービス事業を統合しました。今後、コネクティッドサービス分野ではユーザーのニーズをしっかり捉えた幅広い分野でのアプリケーション開発が必要となってくるため、両社の強みや既存資産を活かし、フリート事業全般に対してのビジネスを展開できる体制を整えました。

先進安全／自動運転

トヨタグループ4社による、統合制御 システム開発会社設立

自動運転の普及に向けて、統合ECUの制御ソフトウェアが大規模かつ複雑化する中、制御ソフトウェアの高度化と開発加速のため、アイシン精機、アドヴィックス、ジェイテクト、デンソーは、4社が持つ自動運転・車両運動制御等の領域の技術知見を結集した統合ECUソフト開発合弁会社「株式会社J-QuAD DYNAMICS（ジェイクワッド ダイナミクス）」を2019年4月に設立。合弁会社では、ニーズに応える制御ソフトの開発のみならず、4社が得意とする、センサやステアリング、ブレーキといったハードウェアと統合ECUを組み合わせることで、より高度な自動運転を実現していきます。

電動化
先進安全／自動運転

デンソーとトヨタ自動車が次世代車載半導体の研究・先行開発を行う合弁会社設立に合意

近年、自動車の電子制御化が進み、車載半導体はますます増加、高性能化しています。また、将来のモビリティ社会の実現に向けたCASEの進展において、技術革新の鍵となる次世代の車載半導体の開発が求められています。将来のモビリティ社会の実現に貢献するため、デンソーは新たに車載半導体の研究および先行開発を行う新会社を2020年4月に設立し、より強固な研究・開発体制の構築を目指します。新社会はトヨタ自動車からの出資を受けることで合意しています。新会社では、次世代の車載半導体における基本構造や加工方法などの先端研究から、それらを実装した電動車両向けパワーモジュール、自動運転車両向け周辺監視センサなどの電子部品の先行開発までを行います。

3

事業別概況

Overview by Product

58　事業戦略

60　サーマルシステム

62　パワトレインシステム

64　エレクトリフィケーションシステム

66　モビリティシステム

68　電子システム

70　非車載事業（FA／農業）

時代に先駆け、進化を続けるデンソーの製品。創業以来、競争力ある製品を数多生み出しています。本社エントランスには、これまでに開発した製品が壁一面にかたどられています。

事業戦略

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。全方位型の事業分散により事業環境の変動リスクを軽減しながら、事業部間の連携を図ってシステム化、モジュール化にも対応しています。既存事業の安定した収入と、成長事業の伸びで安定的かつ継続的なキャッシュフローの創出に取り組み、持続的な成長を実現していきます。

セグメント別売上収益・営業利益率の見通し

成長事業：注力分野(電動化、自動運転、コネクティッド、FA／農業)への重点投入

基本方針	• 環境、安心製品の普及による売上、利益の拡大 • 製品分野をまたいだ車両統合プラットフォームにより、広範な仲間づくりを進め、電動化、自動運転をリード • パートナーとの共創と自らのプロセス革新により、開発の倍速化と高収益体質を実現

既存事業：安定して収益を稼ぐ基幹事業の位置付け

基本方針	• 新付加価値増(熱マネジメントなど)でさらなる成長 • “やめる”製品、事業の見極め、リソーセスを効率運用

セグメント別成長機会の度合い

成長機会の度合い 大：● 小：○

	セグメント	クルマ社会の発展分野		
		電動化	先進安全／自動運転	コネクティッド
既存事業	サーマルシステム	○	○	
	パワトレインシステム	●		
成長事業	エレクトリフィケーションシステム	●		
	モビリティシステム		●	●
	電子システム	○	○	○
	非車載事業(FA／農業)			

クルマ社会の発展分野別 各事業のリスクと機会

電動化 電動車両の増加

パワトレインの電動化

各国の燃費規制に対応するため、電動車両がグローバルに増加することが予想されます。すでに高性能かつ様々な電動化関連製品を日本・アメリカ・中国にて生産しているため、エレクトリフィケーションシステム事業拡大の機会が広がります。一方で、電動車両の普及には、航続距離、電池価格などの課題があります。また、電動車両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、少ない廃熱を有効活用することが要求されるなどサーマルシステム事業にとっての事業拡大の機会があります。

内燃機関の高効率化

電動化は、内燃機関(エンジン)向け事業を担うパワトレインシステム事業にとってはリスクです。一方で、先進国ではパワトレインの電動化が進みますが、当面は電動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。また、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るなど、台数の減少を高付加価値化によってカバーし、事業を継続的に拡大していきます。

IEAが示した電動化普及シナリオ(平均気温上昇の2℃達成ケース)

出典：経済産業省「自動車新時代戦略会議(第1回)資料」

先進安全／自動運転 自動運転による事故削減への期待の高まり

異業種の参入による競争の激化

従来の自動車部品メーカに加えて、IT業界などの異業種の新規参入やOEMと異業種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。技術の高度化(精密化、高応答化、信頼性・耐久性の向上)や、開発スピードの加速がなければ、厳しい事業環境にさらされます。

デンソーにとっても厳しい事業環境となりますが、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。

快適空間 ニーズの拡大

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ます。これにより、五感や生体研究にまで踏み込んだサーマル事業の快適性追求製品のニーズ拡大が予想されます。

自動運転技術の開発状況

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

高付加価値領域のシフト

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のようになり、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。

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

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、製品を開発する提案力

主要製品

カーエアコン

コンデンサ

ラジエータ

水冷インタークーラ

バスエアコンユニット

冷凍機

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等の安定成長を目指しています。

収益力

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。また、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。

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。

2018年度の進捗

中国・欧州の市場減速影響により減収

2018年度の売上収益は、新価値製品の開発・投入と基幹製品の拡販に取り組みましたが、中国・欧州における市場減速の影響により、14,039億円（前年度比 −2.2%、為替等除く物量は −0.9%）となりました。

売上収益（億円）

事業を通じた社会課題解決

電動車両の航続距離を改善する新価値製品への取り組み

貢献するSDGs

プラグインハイブリッド車や電気自動車等の電動車両は、暖房に多くの電気を使用するため、冬期に航続距離を維持することが課題の一つとなっています。この課題を解決する技術として、デンソーは大気の熱を暖房の熱源として利用することで電気エネルギー消費を抑制するヒートポンプシステムを開発・製品化しています。同システムはすでにトヨタ プリウスPHVに搭載されていますが、新たに2018年に米スバル クロストレックハイブリッドに搭載されました。

さらに、このヒートポンプシステム技術を応用し、従来比でエネルギー効率を20%改善*させた大型トラック向け新型電動式冷凍機を開発、2019年6月から日野 プロフィア COOL Hybridに搭載されています。

* 夏場の超低温冷凍条件での比較。冷凍機の消費エネルギー効率を示すCOP（成績係数）にて。

事業戦略に対する進捗

組織面においては、ヒートポンプシステム等、急速な普及・拡大が見込まれる熱マネジメント事業を強化するため、熱マネジメント製品をクーリング事業部に集約し、サーマルマネジメントユニット事業部としました。新たな組織体制のもと、幅広いニーズに対応するための品揃え拡充と、これまでに培った技術力で、広く市場に当社の熱マネジメント製品を提供し、クルマの環境性能向上に貢献していきます。

加えて、より快適な車室内空間の実現に向け、快適性製品の開発・展開にも注力していきます。

ヒートポンプシステム

搭載イメージ

主要搭載製品

室外熱交換機

室内コンデンサ

ガスインジェクション機能付き電動コンプレッサ

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。

サーマルシステム事業グループ長　飯田 康博

パワトレインシステム

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

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こと

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、F-IoTを駆使した生産プロセス変革で効率化します。生み出したリソーセ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。

2018年度の進捗

アジア地域や日本での車両生産増加により増収

2018年度の売上収益は、アジアや日本でのトヨタ自動車向け生産台数の増加等の影響により、12,788億円（前年度比＋1.4%、為替等除く物量は＋2.4%）となりました。

売上収益（億円）

事業戦略に対する進捗

将来技術にリソーセスをシフトし、開発を加速

2025年対応技術の2021年開発完了に向け、燃費や排気に関わる要素技術の見極めを完了しました。電動化新領域については、内燃機関で培った要素技術で貢献できる製品構想を進めており、一部製品については開発に着手しました。

開発プロセス改革として、専任組織を立ち上げ、DE（design engineering）活動を推進し、開発業務の効率化・スピードアップを実現しています。生産プロセス改革として、善明製作所でのF-IoTを駆使したモデルライン活動を完了し、他の工場への展開を開始しました。

事業を通じた社会課題解決

燃費向上に貢献する小型高出力点火コイルを開発

貢献するSDGs

小型コア技術の開発により、世界最高のエネルギー出力とエネルギー効率（体積比）を達成した小型高出力点火コイル「CRICs100」（CRICs：Coil Revolution Internal Combustion series）を開発。2018年10月より量産を開始しました。

ガソリンエンジンの燃費向上を実現するため、リーンな燃焼が求められており、燃料に点火しにくい状況になっています。当製品は高い点火エネルギーにより確実に点火し、エンジンの高効率化に貢献します。

小型高出力点火コイル「CRICs100」

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。

パワ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

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・生産
- 操舵、制動の制御システム製品の開発・生産
- ワイパシステム、パワーウィンド、パワーシート、スライドドア、パワーステアリング、エンジン制御用などの各種モータおよびシステム製品の開発・生産

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、電動車両向け基幹製品の長期の生産実績と高い世界シェア

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

電動パワーステアリングモータ

制御ブレーキ（モータ・ECU）

ワイパシステム

パワーウィンドモータ

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、自動車のみならず、航空機など多様なモビリティの電動化を進め、年率20%超の成長を実現します。

収益力

20年間で培ったハイブリッド車向け製品の収益をもとに、多様なモビリティへ展開できるキーテクノロジーを確立・活用して品揃えを拡充します。また、電動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、全世界の多様なモビリティの電動化を進めます。

差別化

内製の半導体技術や高度な巻線技術を用いて、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ます。また、自動車の特性を知り尽くしたデンソーの技術を活用して、コンポーネントからシステムまで車両全体の価値を向上させます。

組織能力

2018年、小型モータ事業（旧アスモ株式会社）や操舵・制動システム製品事業（当社内組織）を統合、2019年に入り、アイシンAWや中国企業との協業を開始しました。今後、トヨタ自動車の電子部品事業を当社へ統合し、高品質・高付加価値のシステム製品開発を進める体制を整えていきます。

2018年度の進捗

電動化製品の順調な生産拡大により物量ベースでは増収

2018年度の売上収益は、トヨタ自動車向けパワーコントロールユニットの生産増加により物量は増加しましたが、有償支給に関わる会計処理方法の変更による減少を考慮すると、8,005億円（前年度比−2.1%、為替・会計処理方法の変更を除く物量は＋1.6%）となりました。

事業戦略に対する進捗

電動化普及に向けた組織能力強化

トヨタ自動車とデンソーは、両社の主要な電子部門開発・生産事業を2020年4月に一体化することを正式に決定し、事業譲渡契約を締結しました。様々な自動車部品の電子制御化が進む中、スピーディかつ競争力のある開発・生産体制の構築と製品の差別化を図ります。

アイシン精機とデンソーは、電動車両の駆動に不可欠な主要コンポーネントをパッケージ化した、駆動モジュールの開発・販売を行う合弁会社「株式会社BluE Nexus（ブルーイーネクサス）」を2019年4月に設立しました。幅広い電動化ニーズに対応する品揃えや、求められる性能、地域事情等に合わせて対応できる体制を構築することで、世界各地域への幅広い普及を目指します。

事業を通じた社会課題解決

環境負荷低減と高効率な移動を実現する技術で新たなモビリティ社会に貢献

デンソーは、モータジェネレータ、インバータ、電池ECUなど、電動車両のキーコンポーネントの製品開発、生産を行うとともに、インバータのSiC*素子の実用化など、高効率化や高密度実装化の技術開発にも取り組んでいます。

例えば、電池ECUでは、内製で開発した多セル監視ICの採用により、電池容量を高精度で推定することが可能となり、電池を使用できる容量が約2%拡大し、EV車両の走行距離の延伸に貢献しています。

貢献するSDGs

* SiC：シリコンカーバイド
SiCの活用により、従来型のSi（シリコン）半導体と比較して電力損失が低減されることが期待されています。

電池ECU

社会に届けたい価値

多様なモビリティ社会を迎える中、すべての人や社会、お客様に環境技術である電動化で貢献したいと考えています。キーとなる電動システムや製品をスピーディに開発、供給し、その普及に貢献していきます。

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、
「すべての人が安心して快適に移動できる社会
（Quality of Mobility）」を実現する

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モニタ、エアバッグシステムなどの先進安全／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*」「コネクティッド」などの幅広い技術を有し、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とサービスの開発ができること

* HMI：Human Machine Interface

主要製品

画像センサ

ミリ波レーダ

コックピット統合システム（センターディスプレイ、コンビネーションメータ、HMIコントロールユニット）
出典：SUBARUレガシィインパネ写真

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、コネクティッド技術の進展による、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をつなぐ新たな領域への事業拡大により、全社の売上成長率目標を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製品を提供します。

組織能力

自動運転やコネクティッドカーの急速な進化に対応するため、社内のパワーシフトやIT人材の採用に加えて、最適なパートナーとのアライアンスを積極的に進め、技術と人材を確保し、開発力の強化とスピードアップを図ります。

2018年度の進捗

予防安全製品の拡販や新規連結子会社の影響により増収

2018年度の売上収益は、日本での予防安全製品の装着率拡大や、日本および北米でのディスプレイ製品の拡販、前年度期中に子会社化したデンソーテンの影響により、9,140億円（前年度比＋26.9%、為替等除く物量は＋29.2%）となりました。

売上収益（億円）

事業戦略に対する進捗

次期型予防安全製品の投入とアライアンスによる開発力強化

成長目標の達成に向けては、夜間歩行者・自転車運転者に対する衝突回避を、世界で初めて実現した普及型の新型画像センサとミリ波レーダを開発、市場投入し、トヨタ車に順次展開され拡大する見通しです。

また、成長市場の中国では、現地のソフトウェア開発会社である光庭との合弁会社「電装光庭汽車電子有限公司」を設立。現地で求められるニーズに応じた次世代デジタルメータの製品化を加速します。

自動運転の実現に向けては、4社（アイシン精機、アドヴィックス、ジェイテクト、デンソー）が持つ技術知見を結集し、自動運転・車両運動制御等のための統合制御ソフトウェアを開発し、国内外のカーメーカに提供する合弁会社「株式会社J-QuAD DYNAMICS（ジェイクワッド ダイナミクス）」を設立しました。

事業を通じた社会課題解決

後付け装着可能なドライバーステータスモニタを発売

貢献するSDGs

トラックやバスなど商用車の交通事故低減に寄与する安全製品として、既販車両に後付け装着可能なドライバーステータスモニタを発売しました。車室内のカメラで撮影したドライバーの顔の画像から、脇見、眠気、居眠り、不適切な運転姿勢などの運転状態を推定し、音声で警告する安全製品です。トラックやバスなどの大型商用車両は事故による被害が甚大化しやすい一方で、車齢が長いため既販車両に最新の安全装置の普及が進みにくいという課題があります。今回発売するドライバーステータスモニタは、既販車両に後付けで装着することができるため、大型商用車への安全装置の普及を加速させ、前方不注意などに起因する事故の低減に貢献します。

後付けドライバーステータスモニタ

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での取り組みと、車両視点・エンドユーザー視点での取り組みを融合させ、交通事故ゼロや交通渋滞ゼロといった価値を追求することで、「すべての人が安心して快適に移動できる社会（Quality of Mobility）」を実現できるよう貢献していきます。

モビリティシステム事業グループ長　武内 裕嗣

電子システム

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

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
- パワー半導体、半導体式センサ、IC等のマイクロエレクトロニクスデバイスの開発・製造
- 車両接近通報装置、ブザーの開発・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

ボデー制御ECU

パワーカード

半導体式センサ

車両接近通報装置

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、開発の効率化を図ります。

差別化

多様なパートナーシップ（産学分野：民生メーカ・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歩踏み込むことで、世界初・地域発の技術を創出します。

組織能力

開発プロセスの革新的な改善、効率化を進め、経営のスピードアップを図ります。

2018年度の進捗

車両生産の増加や新規連結子会社の影響により増収

2018年度の売上収益は、日本やアジアでの車両生産の増加および前年度期中に子会社化したデンソーテンの影響により、6,582億円（前年度比＋3.9%、為替等除く物量は＋7.1%）となりました。

売上収益（億円）

事業戦略に対する進捗

多様なパートナーシップ強化、社内組織の集約を進め、差別化技術の開発スピードを加速

差別化技術の開発スピードを上げるべく、ビジネスパートナーとの関係強化および社内開発体制の再編により組織力を強化しました。具体的には、イーソル株式会社、Infineon社、quadric.io社への出資、ThinCI社へ追加出資し、半導体・ソフト両面における開発力を強化。社内組織も、制御ECU設計部門を、製品群、ソフト・ハードでの括りで再編し、デンソー内での組織力を集約・効率化しました。

事業を通じた社会課題解決

半導体設計の新会社 エヌエスアイテクスにて、次世代半導体IP（DFP）を搭載したテストチップを開発

貢献するSDGs

先進安全、自動運転を支える次世代半導体のキー技術となるIPの設計・開発を目的に2017年に「株式会社 エヌエスアイテクス」を設立しましたが、ここで開発されているDFP（Data Flow Processor）を搭載したテストチップ・ボードを開発し、試作製造を開始しました。このテストチップ・ボードを用いてDFPの効果について実証試験を進め、性能向上をさせていきます。

このDFPは、低消費電力で膨大な情報の高速処理・判断を必要とする自動走行の実現に貢献します。

DFPテストチップ・ボード

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、クルマのイノベーションを支えていきます。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。

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

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

9 産業と技術革新の基盤をつくろう
12 つくる責任 つかう責任
8 働きがいも経済成長も
10 人や国の不平等をなくそう
17 パートナーシップで目標を達成しよう

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、RFID、決済、認識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

人協働ロボット

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

これまで培ってきたモノづくりの経験と技術から生み出された、フレキシブルで無駄のないリーン・オートメーションを広く社会へ提供します。お客様のニーズに合わせ、機器単体から工程・モジュール単位へと領域を広げたソリューション・パッケージの提供を通じて、事業のさらなる拡大を目指します。

差別化

“ユーザー”であるデンソーの自動化技術、改善ノウハウと、”メーカ“である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、双方の視点を兼ね備えたデンソーだから提案できる、お客様の現場に適したFAシステム製品の提供を行っていきます。

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。

事業戦略に対する進捗

人協働ロボットの販売開始／FAセンターの拡充

2018年12月、人協働ロボットアーム「COBOTTA（コボッタ）」の販売を開始しました。コントローラー一体型ながら重量4kgで、自由に持ち運びができる小型軽量ロボットの「COBOTTA」は、今までになかったカテゴリーのロボットとして通常の産業分野に限らず、研究開発分野や教育分野といった幅広い分野における自動化に寄与します。

また、ロボット導入前の検討から導入後のサポートまで、デンソーロボットをご活用いただくための施設として、2019年3月にデンソー本社内に刈谷FAセンター「Robot@Home」を、2019年4月には東京FAセンター（東京都江東区）を設立し、お客様へのサポート体制を強化しました。

試験管を振るCOBOTTA

東京FAセンター

事業を通じた社会課題解決

FAシステム製品によるモノづくり産業の生産性向上

貢献するSDGs

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

労働人口減少、新興国における労務費の上昇など、モノづくり産業は世界的な課題に直面し、大きな転換期を迎えています。労働力不足、労務費の抑制への解決策として、当社は、無駄を徹底排除した生産効率の高いFAシステム製品を提供し、モノづくり産業の生産性向上への貢献を目指します。

2019年10月、当社のコア技術（自動化・ロボット・センサ等）を活用した工程間自動搬送モジュール製品「D-Carry」を販売開始し、人の介在が多い物流領域の自動化に貢献します。今後もFAシステム製品を順次投入し、モノづくり産業の社会課題への解決に取り組みます。

工程間自動搬送モジュール製品「D-Carry」

社会に届けたい価値

就業者の高齢化・減少、働き方改革の進展など、製造業を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。当社のグローバル130の工場での自動化導入実績を活かし、お客様の現場に寄り添ったFAシステムを幅広く提案し、モノづくり産業の発展に貢献していきます。

FA事業部担当役員　杉戸 克彦

非車載事業（農業）

技術と発想を掛け合わせ、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

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、工程設計、現場管理および高度な空調制御・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「プロファームコントローラー」

鮮度維持装置「futecc（フーテック）」

セミクローズド型農業用ハウス「プロファーム T-キューブ」

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。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として、これまで「プロファームコントローラー」「プロファームモニター」および「futecc（フーテック）」を展開しています。2019年度にはさらなる事業展開として、「プロファーム T-キューブ*」を5月に販売開始しました。また、大規模ハウスにおける次世代施設園芸モデルの開発、実証にも取り組みます。この活動では、自動車分野で培った自動化技術や改善ノウハウを農業に取り込み、誰もが働きやすい農場づくりに向け、自動収穫ロボットの量産化を目指します。また、AI、IoTを活用した高効率かつ高度な農業生産システムの構築など、産官学のパートナーとともに次世代大規模施設園芸モデルを国内外に展開していきます。

* 株式会社大仙、トヨタネ株式会社との共同開発品。ハウス空調に、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「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。

収益力

農業の生産性向上、将来の農業生産の大規模化といった市場の変化を捉え、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、先進的な栽培技術を持つ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月に設立したAgTech推進部のさらなる開発体制強化と、農業の工業化を目指す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。

事業戦略に対する進捗

次世代施設園芸分野の事業強化に向け、合弁会社を設立

大規模ハウスにおける次世代施設園芸モデルの構築と普及拡大を目指し、株式会社浅井農園と「株式会社 アグリッド」を2018年8月に設立しました。同社では、浅井農園の持つ国内トップクラスの施設栽培、品種開発技術に、デンソーが持つ環境制御、自動化などの農業の工業化技術を導入することで、大規模ハウスでの農業経営を実践します。

さらに、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「トリシードアグリ株式会社」を2018年12月に設立しました。また、「プロファーム T-キューブ」の販売を大仙、トヨタネの各販売店を通じて2019年5月に開始しました。

株式会社アグリッドでの大規模ハウスイメージ図
［場所：三重県いなべ市　規模：4ha（栽培面積）］

事業を通じた社会課題解決

農食業界の課題解決に貢献する、施設園芸モデルの構築

デンソーは食料の安定供給と就農人口の減少という世界的な社会課題の解決策として、ロボット技術やICTを活用した農業生産システム（スマート農業）の構築と働きやすい職場づくりを目指します。

株式会社アグリッドでは、工程設計・現場管理および空調制御・センシング技術の活用により、新たな農業生産システムを構築し、食料の安定供給に貢献します。さらに、自動収穫ロボット、自動運搬ロボットなどを導入することで、人による重作業を低減し、女性や高齢者、障がい者の方でも働きやすい職場づくりを実現することで、就農人口の減少対策にも取り組みます。

貢献するSDGs

工業化＋IoTの融合（人とロボットの協働）イメージ

夜間での収穫イメージ

社会に届けたい価値

食料不足や担い手不足といった、農業を取り巻く世界的な課題に対し、自動車分野での工業化技術を活かし、これまで培ってきたハウス栽培の環境制御に加え、ロボット技術やICTを活用したスマート農業を導入することで、新たな価値を提供し、農業生産の持続的成長に貢献していきます。

AgTech推進部担当役員　伊藤 正彦

4

コーポレートガバナンス

Corporate Governance

75　コーポレートガバナンス

82　社外取締役メッセージ

84　取締役および監査役

86　コンプライアンス

87　リスクマネジメント

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

自動車業界は、「100年に一度のパラダイムシフト」を迎えているといわれています。デンソーは、この時代を乗り越え、変化の速いグローバル市場での長期的な企業業績の維持向上を図るためには、コーポレートガバナンスの確立が重要課題であると認識しています。デンソーは、2015年6月に策定した「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、健全性・効率性・透明性の高い経営を実践していきます。

詳細情報は当社 ホームページ「コーポレートガバナンス」をご覧ください。
コーポレートガバナンス基本方針：https://www.denso.com/common/language-variation/ja/csr/governance/governance/pdf/corporate_governance_policy.pdf

コーポレートガバナンス向上への取り組み

2019年度からさらなる経営のスピードアップを目指し、役員を専務役員以上とし、名称を専務役員から「経営役員」に変更して、全社戦略議論を強化しています。そのため、従来の経営審議会に加え、全社戦略議論の場として、「経営戦略会議」を新設しました。また、従来の常務役員は「執行職」に名称変更し、より現場に近いところで執行に従事することで、意思決定のスピードアップを図っていきます。

また、取締役会の実効性向上に向けて、多様性への対応が急務とされていることから、ジェンダー・国際性をより意識した選任を実施しました。

コーポレートガバナンス体制の変遷

（年度）

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
役員の人数（人）	52	50	51	53	56	**28**
取締役の人数（人）	14	13	13	9	7	**8**
うち社外取締役（人）	2	2	2	2	2	**3**
うち女性（人）						**1**
監査役の人数（人）	5	5	5	5	5	**4**
うち社外監査役（人）	3	3	3	3	3	**2**
うち女性（人）						**1**
コーポレートガバナンス基本方針		2015年6月 策定				
経営と執行の分離	2014年6月 ・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（新設）」「常務役員」の役割を区分し、明確化 ・「社外取締役」を登用					2019年4月 ・専務役員は名称を「経営役員」に変更 ・常務役員は名称を「執行職」に変更
			2016年6月 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、独立社外取締役を構成員に含む「役員指名報酬諮問会議」を設置			
				2017年4月 ・取締役の選任数を削減 ・執行役員の選任時期を、株主総会日から事業年度の区切りである4月に変更		
実効性の向上			2016年6月 ・年に1回、取締役会の出席メンバーにインタビューを実施し、課題と改善策について検討 （2016年度は2015年度のインタビュー結果を公表）			

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会により、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

デンソーは、監査役制度を採用し、会社の機関として株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を設置しています。また、経営の監督を担当する取締役と、業務の執行を担当する副社長・経営役員の役割を区分・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、状況に応じて副社長・経営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・経営・能力のバランスを確保しています。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。

コーポレートガバナンス体制図

取締役会

取締役会では、法律上定められた案件および会社として重要な意思決定が必要な案件について決議を行います。また、できる限り業務執行側に権限を委譲することによって、執行のスピードアップを図ると同時に、経営方針や経営戦略の議論により多くの時間を充てるようにしています。

原則、月1回開催しており、メンバーは取締役8名（うち社外取締役3名）に加え、常勤監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成しています。

決議には取締役の過半数が出席し、出席役員の過半数をもって行います。社外取締役からは、当社の重要な経営判断・意思決定の過程において、業務執行から独立した立場で専門的な見識や幅広い経験に基づき、有益な助言をいただいています。

2018年度は、15回開催しており、取締役は96%、監査役は97%の出席率です。

業務執行の体制

デンソーでは、経営の監督を担う取締役会と業務執行を担う役員の機能を分離しています。

業務執行における重要案件に関する審議機関として「経営戦略会議」「経営審議会」を設置し、伝達機関として「執行会議」を設置しています。これら3つの会議は、取締役会を含めて役員会議と位置付け、社長が議長を務めています。

(1) 経営戦略会議、経営審議会

経営審議会では、取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項（全社の事業計画・投資案件・重要な取引形態や協業案件・その他経営に関わる重要事項）の審議を行います。また、経営戦略会議では、特に中長期的な視点で戦略的な議論を行います。

両会議には、社長、副社長のほかに、事業グループ長、機能センター長、社内監査役が出席し、多角的な議論を行う体制を整えています。

両会議は、原則、毎週月曜日に開催しており、2018年度は31回開催しました。

(2) 執行会議

執行会議では、取締役会決議事項や経営審議会審議事項等で、業務執行において全社役員に情報共有し、速やかなアクションに結び付ける必要のある案件について、伝達・報告を行っています。

執行会議は、原則、月1回開催しており、海外に駐在する役員も積極的に参加しています。

監査体制

業務の適法性・妥当性・効率性については、内部監査部門が社内規程に従って内部監査を行い、その指摘に基づいて各部にて業務管理や運営制度を整備し、充実させています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、内部監査部門・内部統制関連部門・会計監査人との情報交換等により、取締役の執行状況を監査し、経営監視機能を果たしています。

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**	• 社長および役員人事担当取締役が中心となり、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人選し、独立社外取締役を構成員に含む「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 •「役員指名報酬諮問会議」は、社長を議長とし、役員人事担当取締役、および社外取締役にて構成

取締役のバランス、多様性および規模に関する考え方

取締役は、いずれも各事業の経営や喫緊の課題に精通しており、社外取締役を含め、知識・経験・能力やグローバルな視点等、非常にバランスのとれた構成となっています。また、監査役についても、事業経営のみならず、財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任することにより、取締役会に必要な専門性が欠けることのないよう、専門性のバランスの維持を目指しています。

取締役会全体の実効性分析・評価

デンソーは、毎年1回、取締役会の運営、議論している案件、決議プロセスについて、出席者が感じている課題や改善点について忌憚のない意見を引き出すことを目的に、取締役会出席メンバー全員に対し、個人別にインタビューを実施しています。

洗い出された課題や改善点は、取締役会において報告し、出席者間で共有することにより、取締役会の実効性向上につなげていきます。

2018年度 取締役会実効性評価（2019年3月実施）

インタビュー結果	取締役会の開催回数・時間、事前の資料配信等、運営に関しては、改善を続けてきた結果、高く評価されました。 また、社外監査役にも事前説明に参加していただいているため、取締役会における発言数が増え、社外役員を中心に議論が活性化しました。
課題	世界情勢や社会で取り上げられている問題へのタイムリーな議論が必要である、将来の社会環境、全社・地域のありたい姿等、戦略議論の前提となるような議論が必要である、との意見がありました。 また、資料については、リスク分析が不足気味であること、個別案件の決議事項の場合は、事業の全体戦略の議論が必要であること、全般的に資料がビジーであること等の課題も抽出されました。
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。 • 取締役会に「議論（自由討議）」の枠を設け、積極的に議題を付議する • 戦略議論を強化すべく、経営戦略会議を設置する • 資料のフォーマットを決め、分かりやすい、シンプルな資料にする

社外取締役および社外監査役

社外取締役については、3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、2名選任しています。監査の有効性を確保するため、豊富な行政、法人経営経験や、財務・会計に関する分野の専門知識を有する方が就任し、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	2018年度の取締役会出席状況
George Olcott（ジョージ オルコット）*	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
櫛田 誠希*	同氏は、日本証券金融株式会社の代表執行役社長・取締役であり、これまでの経歴において、日本銀行の企画局長、理事等を歴任するなど、日本経済の中心的機能を担う中央銀行において、日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験を有しています。グローバル金融経済の幅広い知見から、当社の意思決定において指摘・意見を行っていただきたく、同氏を社外取締役に選任しました。	—
三屋 裕子*	同氏は、株式会社SORAの代表取締役、公益財団法人日本バスケットボール協会の代表理事であり、これまでの経歴において、長年にわたって企業および団体の経営に携わり、また、各スポーツ協会等の役員・委員を歴任するなど、多分野における豊富な経験および知見を有しています。豊富な法人経営経験から当社の意思決定において指摘・意見を行っていただきたく、同氏を社外取締役に選任しました。	—

社外監査役	選任の理由
後藤 靖子*	同氏は、九州旅客鉄道株式会社の特別参与に就任しており、これまでの経歴において、国土交通行政、山形県副知事、ニューヨーク観光宣伝事務所長、九州旅客鉄道株式会社常務取締役等、幅広い経験を有し、監査においても九州旅客鉄道株式会社取締役監査等委員、株式会社資生堂社外監査役を務めるなど、財務・会計および法令順守の知見も有しています。こうした幅広い経験・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。
喜多村 晴雄*	同氏は、喜多村公認会計士事務所の所長を務めており、これまでの経歴において、公認会計士としての豊富なキャリアと高い知見に加え、長きにわたり法人経営経験を有しています。会計に関する高い見識や長年にわたる法人経営の経験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。

* 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・財務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5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。
- 退任慰労金およびストックオプションの制度はありません。

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、監査役会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	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	460	284	176	8
監査役(社外監査役を除く)	96	96	—	3
社外役員	73	73	—	5

※ 上記には、2018年6月20日開催の第95回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役 加藤宣明、槇野孝和、小林耕士、監査役 岩瀬正人を含めています。
※ 基本報酬等の限度額は、次の通りです。
(1)取締役の報酬等の限度額:年額960百万円(2007年6月26日開催の第84回定時株主総会決議)
(2)監査役の報酬等の限度額:年額180百万円(2014年6月19日開催の第91回定時株主総会決議)
※ 取締役へ支給予定の賞与額176百万円については、2019年6月26日開催の第96回定時株主総会にて決議され、この決議に係る役員の員数は5名です。

株主のみなさまとの関係強化

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、副社長、経営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。

政策保有株式

基本方針

デンソーは、取引関係の維持・強化、協業による技術開発等によりこの時代を乗り越え、持続的に成長するための事業戦略上必要な株式を保有しています。

保有適否の検証内容

毎年の取締役会で個別の銘柄ごとに保有の意義があるか、保有に伴う便益、リスクが資本コストに見合っているかを精査し、保有適否を総合的に判断しています。保有の妥当性が認められない銘柄は、縮減を検討します。

議決権行使の基準

当該投資先企業において、短期的な株主利益のみを追求するのではなく、中・長期的な株主利益の向上を重視した経営がなされるべきと考えています。当社の利益に資することを前提として、投資先企業の持続的成長と中・長期的な企業価値向上に資するよう、議決権を行使します。

行使にあたっては、議決権行使を行う際の検討事項等について定めた社内規程に基づき、総合的に賛否を判断するとともに、提案の内容について、必要に応じて投資先企業と対話を行います。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	銘柄数 貸借対照表計上額	当事業年度において株式数が増加した銘柄	当事業年度において株式数が減少した銘柄
非上場株式	86銘柄 50,675百万円	5銘柄 32,268百万円	1銘柄 452百万円
非上場株式以外の株式	43銘柄 461,607百万円	3銘柄 6,954百万円	1銘柄 1,010百万円

※ 当事業年度において株式数が増加した銘柄の増加の理由は、当社グループの持続的な成長のため、事業戦略上必要な株式を取得したことによります。

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。

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:2018年度 89件】

社外取締役メッセージ

モビリティ社会やクルマ全体の視点から価値提案のできるシステム・サプライヤーとして進化を

社外取締役
櫛田 誠希

金融経済の知見を活かし、スピード感を持って対応

私は中央銀行において経済の動向や金融システムの動きを分析し、金融経済の安定のために必要な政策や対応措置を検討する仕事に長年従事してきました。そこでは、金融経済の動向をその背景となる要因も含めてミクロ、マクロ両面から捉え、必要と考えられる対応を具体的な政策や個別業務面での施策に落とし込んでいくことが重要な課題でした。

自動車産業は大変革の時代を迎えています。グローバルかつ様々な要因が織りなす環境変化を的確に捉え、必要と考えられる対応をスピード感を持って具体的に検討し、実施に移していかなければなりません。これまでの経験を活かして貢献できるところも多いと思っています。

新しい顧客経験をつくり出す推進力であり続ける

デンソーは高い技術力と生産技術力を強みとする世界有数のグローバル自動車部品メーカです。「CASE」や「MaaS」への対応に向けて、不足する技術を買収や提携を通じて大幅に拡充するとともに、大規模な組織改革を実施し、開発を加速するための体制整備に取り組んでいます。デンソーが今後ともカーメーカにとって欠くことのできないパートナーであり続けるとともに、モビリティ社会の実現に向けて主要な役割を担っていくプレーヤーであるためには、モビリティ社会やクルマ全体の視点から価値提案のできるシステム・サプライヤーとして進化していかなければなりません。モビリティ社会への変革が今後どのような時間軸でどのようなプロセスを辿って進んでいくかは正確に予測することはできません。将来の変革ビジョンに向けての準備とともに、変化のプロセスの中で主要な役割を担い続けるために必要な対応力を備えていくことにより、新しい顧客経験をつくり出す推進力であり続けることが重要な課題となると思います。

Profile
長きにわたる金融機関での経験、知見を活かし、日本証券金融株式会社の代表執行役社長・取締役を務める傍ら、2019年から現職。

主な兼職の状況
- 日本証券金融株式会社 代表執行役社長・取締役

変化が向かう先を見据え、デンソーの発展に貢献

将来のモビリティ社会の姿は、自動車産業を中心とするクルマの生産者や移動サービスの提供者の取り組み努力のみならず、安全・環境・コスト面での顧客や社会の受容性にも大きく依存すると思います。社外での情報発信も含め、変化が向かう先を見据えながら、デンソーの発展のために貢献していきたいと思います。

ガバナンスの強化から変革、改革

社外取締役
三屋 裕子

「おかしいことはおかしい」という視点を持って問題点を洗い出す

現在、公益財団法人日本バスケットボール協会の代表理事（会長）として組織改革のリーダーシップを取っています。4年前に国際連盟からガバナンスの欠如などの問題から制裁を受け、その制裁解除のためにしがらみのない人選が行われ、その一人として組織に加わりました。その際、「おかしいことはおかしい」という視点を持って問題点を洗い出し、過去にこだわらずこれからをどうするかというビジョンや理念の設定によって、アクションプランを現場の人間とともにつくり上げました。この3年間で様々な混乱がありましたが、徐々にガバナンスが強化されてきたことで改革が進み、組織や選手強化へつながっていったと考えています。

これらの経験から得られたことと、長年、人材育成に関わってきたことを通じて組織強化に貢献していきたいと考えています。

Profile
メーカ、スポーツ協会など、多分野における豊富な経験を持つ。公益財団法人日本バスケットボール協会の代表理事等を務める傍ら、2019年から現職。

主な兼職の状況
- 公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事
- 株式会社SORA 代表取締役
- 株式会社福井銀行 社外取締役
- JXTGホールディングス株式会社 社外取締役

風通しの良い役員会と、誇りを持って仕事に取り組む社員の姿勢に好感

今回社外役員が増員され、すでに活発な意見交換がなされています。また、社長はじめ役員の方々も聞く耳を持っていただいていることで、風通しの良い取締役会だと感じています。また、社員の人たちも真面目に仕事に取り組む姿勢や自分の仕事に対して誇りを持って取り組んでいることに好感が持てます。

いい意味での「よそ者」として組織強化に貢献

他の業界でも組織でもありがちなことに、成功体験のある組織はこの「成功体験」が成長の阻害要因になっていることに気が付いていないことがあります。それによって、本当は改革が必要なのに改善で終わってしまい、成長戦略が描けないことがあります。

その際に「タコツボ化」を防ぐため、第三者や「よそ者」の存在が重要だと考えています。私はいい意味での「よそ者」として組織強化に貢献できるよう頑張ります。

取締役および監査役

（2019年6月26日現在）

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
山中 康司
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
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）

取締役・経営役員
都築 昇司
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
2019年 4月 当社取締役・経営役員（現任）

取締役
豊田 章男
1956年 5月3日生
1984年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
2000年 6月 同社取締役
2002年 6月 同社常務取締役
2003年 6月 同社専務取締役
2005年 6月 同社取締役副社長
2005年 6月 光洋精工株式会社（現 株式会社ジェイテクト）社外監査役
2006年 6月 トヨタ紡織株式会社 社外監査役
2009年 6月 トヨタ自動車株式会社 取締役社長（現任）
2018年 5月 一般社団法人日本自動車工業会 会長（現任）
2019年 6月 当社取締役（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 エクイティー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 エクイティ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 社外取締役
2016年 6月 BlueOptima Limited 社外取締役（現任）
2016年10月 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12月 JP Morgan Japanese Investment Trust plc 社外取締役（現任）

社外取締役 独立役員
櫛田 誠希
1958年 6月8日生
1981年 4月 日本銀行入行
2004年 5月 同行高知支店長
2009年 3月 同行総務人事局長
2010年 6月 同行企画局長
2011年 5月 同行名古屋支店長
2013年 3月 同行理事、名古屋支店長嘱託、大阪支店長嘱託
2017年 4月 アフラック生命保険株式会社 シニアアドバイザー
2019年 5月 日本証券金融株式会社 顧問
2019年 6月 同社代表執行役社長・取締役（現任）
2019年 6月 当社取締役（現任）

社外取締役 独立役員
三屋 裕子
1958年 7月29日生
1981年 4月 株式会社日立製作所入社
2007年 7月 株式会社 サイファ 代表取締役
2014年 3月 株式会社 アシックス 社外監査役
2015年 3月 藤田観光株式会社 社外取締役
2015年 3月 株式会社 パロマ 社外取締役
2016年 6月 公益財団法人日本バスケットボール協会 代表理事（現任）
2018年 3月 株式会社SORA 代表取締役（現任）
2018年 6月 株式会社福井銀行 社外取締役（現任）
2019年 6月 当社取締役（現任）
2019年 6月 JXTGホールディングス株式会社 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
2009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 当社機能品企画部長（現 パワトレコンポ事業部 パワトレコンポ企画室）
2013年 1月 当社人事部長
2014年 8月 デンソー・マニュ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 独立役員
後藤 靖子
1958年 2月19日生
1980年 4月 運輸省入省
2004年 6月 日本政府観光局 ニューヨーク観光宣伝事務所長
2005年10月 山形県副知事
2008年 7月 国土交通省北陸信越運輸局長
2013年 7月 同省国土交通政策研究所長
2015年 6月 九州旅客鉄道株式会社 常務取締役 鉄道事業本部副本部長、旅行事業本部長
2017年 6月 同社常務取締役 財務部担当
2018年 6月 同社取締役監査等委員
2019年 3月 株式会社資生堂 社外監査役（現任）
2019年 6月 当社監査役（現任）

社外監査役 独立役員
喜多村 晴雄
1958年 8月21日生
1983年 9月 アーサーアンダーセン公認会計士共同事務所（現 有限責任 あずさ監査法人）入所
1987年 3月 公認会計士登録
2002年 8月 喜多村公認会計士事務所 所長（現任）
2004年 6月 ローム株式会社 社外監査役
2005年12月 住商グレンジャー株式会社（現 株式会社MonotaRO）社外取締役（現任）
2006年 6月 MIDリート投資法人（現 MCUBS MidCity投資法人）監督役員（現任）
2009年 6月 ヤマハ株式会社 社外監査役
2010年 6月 同社社外取締役
2015年 6月 アスモ株式会社（現 株式会社 デンソー）社外監査役
2015年10月 株式会社リーガル不動産 社外監査役（現任）
2016年 6月 東洋アルミニウム株式会社 社外監査役（現任）
2019年 6月 当社監査役（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
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
豊田 章男	自動車業界を代表するリーダーとしての豊富な経験と幅広い知見
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
櫛田 誠希	日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験、およびグローバル金融経済の幅広い知見
三屋 裕子	法人経営経験および各スポーツ協会の役員・委員経験など、多分野における豊富な経験
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
後藤 靖子	行政、法人経営における幅広い経験に加え、監査における財務・会計および法令順守の見識
喜多村 晴雄	公認会計士としての会計に関する高い知見に加え、豊富な法人経営の経験

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、社員のコンプライアンス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」(現在は経営審議会に統合)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

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「サステナビリティサーベイ」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。

税務コンプライアンスへの対応

デンソーでは、適正な納税を通じて企業の社会的責任を果たすという考え方のもと、「デンソーグループ グローバル税務方針」を制定し、社員への教育施策の推進、国際取引ルールの順守など税務コンプライアンス向上にグループ全体で積極的に取り組んでいます。

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

「デンソーグループ グローバル税務方針」については、当社ホームページをご覧ください。
https://www.denso.com/jp/ja/csr/governance/compliance/tax_policy_ja.pdf

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(自然災害)	地震、台風、集中豪雨、落雷　など
外部要因(政治・社会)	PL訴訟、為替変動、仕入先供給問題、遭遇事変(戦争・テロ・誘拐・疫病等)　など

自然災害へのリスク対応の強化(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います。また、今後、地球温暖化の進行とともに、気候変動による自然災害が増加することが懸念されています。自然災害では、社員の生命を守るとともに、万一、生産・納入活動が中断した場合には、速やかに事業復旧を図り、経営被害を最小化することが重要です。デンソーおよび国内グループでは、事業継続マネジメントの観点から、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。今後も、グループ全体で、震災リスクをはじめとする自然災害リスクに対する対応策を強化していきます。

* BCP:Business Continuity Plan。地震等の大規模災害により事業が中断した場合に、目標とする時間内に事業復旧を図り、経営被害を最小化するための計画。

“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に対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。

詳細情報は当社ホームページ
「サステナビリティ」をご覧ください。
リスク管理:
https://www.denso.com/jp/ja/csr/governance/riskmanage/

5

コーポレートデータ

Corporate Data

89 Facts & Figures

92 10カ年データ

94 企業・株式情報

Facts & Figures

地域別の概況

欧州

拠点数 35社

従業員数 16,688人

日本

拠点数 71社

従業員数 76,770人

北米

拠点数 26社

従業員数 25,126人

アジア

拠点数 74社

従業員数 50,099人

その他

拠点数 6社

従業員数 3,309人

■ 売上収益(億円)
■ 営業利益(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、営業利益は、セグメント間の調整額を含みます。

財務ハイライト

売上収益／営業利益／営業利益率

親会社の所有者に帰属する当期利益

資産合計／親会社の所有者に帰属する持分

有利子負債*1／EBITDA*2／EBITDA有利子負債倍率

*1 有利子負債＝短期借入金および社債(1年以内返済の長期借入金を含む)＋長期借入金および社債
*2 EBITDA= 営業利益＋減価償却費

一株当たり当期利益／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

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/96_securities_report.pdf

非財務ハイライト

CO_2排出量原単位*(単独)

* 原単位＝CO_2排出量／売上収益(2012年度を100とした指数)

自家発電率(単独)

海外拠点長ポストに占める現地社員の割合

管理職に占める女性の人数／割合(単独)

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。

10カ年データ

単位：億円

			日本基準				IFRS					
		(年度)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
財務データ	売上収益	総計	29,767	31,315	31,546	35,809	40,950	43,098	45,245	45,271	51,083	53,628
	地域別*1	日本	15,535	15,482	16,400	18,089	18,955	18,384	18,015	18,718	21,407	22,842
		北米	5,267	5,289	5,041	6,250	7,994	9,423	10,811	10,505	11,228	11,820
		欧州	4,020	3,896	3,732	3,488	4,705	5,248	5,682	5,502	6,202	6,094
		アジア	4,946	6,047	5,798	7,345	8,554	9,308	10,147	9,895	11,460	12,151
		その他	—	602	576	638	741	735	590	651	785	720
	得意先別	OEM向け	26,731	28,139	28,135	32,200	36,395	38,307	40,482	40,618	45,214	47,623
		うち、トヨタグループ向け	15,586	15,485	15,494	18,320	19,958	20,071	20,475	20,750	23,006	24,847
		トヨタグループ向け対総売上収益比	52.4%	49.4%	49.1%	51.2%	48.7%	46.6%	45.3%	45.8%	45.0%	46.3%
		市販・非車載向け	3,036	3,176	3,411	3,609	4,555	4,791	4,763	4,653	5,869	6,005
	営業利益		1,366	1,883	1,607	2,624	3,714	3,314	3,157	3,306	4,127	3,162
	営業利益率		4.6%	6.0%	5.1%	7.3%	9.1%	7.7%	7.0%	7.3%	8.1%	5.9%
	当期利益[親会社所有者帰属]		734	1,430	893	1,817	2,772	2,584	2,443	2,576	3,206	2,545
	自己資本当期利益率(ROE)		4.0%	7.4%	4.5%	8.4%	11.5%	8.4%	7.6%	8.0%	9.3%	7.1%
	設備投資額		1,144	1,451	1,794	2,306	3,241	3,542	3,341	3,374	3,472	4,168
	減価償却費		2,379	1,931	1,806	1,811	1,972	2,201	2,368	2,411	2,686	2,873
	売上収益減価償却費率		8.0%	6.2%	5.7%	5.1%	4.8%	5.1%	5.2%	5.3%	5.3%	5.4%
	研究開発費		2,701	2,901	2,984	3,355	3,687	3,964	3,993	4,092	4,474	4,974
	売上収益研究開発費率		9.1%	9.3%	9.5%	9.4%	9.0%	9.2%	8.8%	9.0%	8.8%	9.3%
	支払配当金		218	371	371	512	837	877	953	946	1,014	1,089
	自己株式取得金額		—	—	—	275	—	—	277	300	265	284
	一株当たり当期利益(円)		91.11	177.49	110.81	226.59	348.05	324.01	307.19	326.32	410.45	326.47
	一株当たり配当金(円)		27	46	46	64	105	110	120	120	130	140
	配当性向		29.6%	25.9%	41.5%	28.2%	30.2%	34.0%	39.1%	36.8%	31.7%	42.9%
	総還元性向		29.6%	25.9%	41.5%	43.3%	30.2%	34.0%	50.4%	48.4%	39.9%	54.0%
	期末株価(円)		2,785	2,760	2,765	3,985	4,948	5,483	4,524	4,897	5,820	4,317
	配当利回り		1.0%	1.7%	1.7%	1.6%	2.1%	2.0%	2.7%	2.5%	2.2%	3.2%
	株価収益率(PER)(倍)		30.6	15.5	25.0	17.6	14.2	16.9	14.7	15.0	14.2	13.2
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)		1.2	1.1	1.1	1.4	1.5	1.3	1.1	1.2	1.3	0.9
	営業活動によるキャッシュフロー(A)		3,571	3,955	1,767	3,748	4,712	3,832	5,529	4,678	5,580	5,335
	投資活動によるキャッシュフロー(B)		−1,551	−3,279	−2,712	−2,692	−3,760	−1,115	−5,448	−1,080	−5,291	−5,147
	フリーキャッシュフロー(A+B)		2,020	676	−946	1,056	952	2,717	80	3,597	289	188
	財務活動によるキャッシュフロー		292	−448	788	−985	−1,760	−1,357	−1,047	−2,405	−403	−922
	現金及び現金同等物の期末残高		6,817	6,886	6,654	7,073	6,417	7,924	6,725	7,936	7,833	7,116
	手元資金		7,830	9,336	10,221	10,952	10,341	9,440	8,767	8,584	9,183	8,808
	有利子負債		4,095	3,996	5,231	5,075	4,357	4,472	4,766	3,503	4,739	5,502
	親会社所有者帰属持分(自己資本)		19,166	19,624	20,090	23,001	27,999	33,279	31,236	33,127	35,983	35,957
	資産合計(総資産)		33,641	33,804	36,077	39,791	46,421	52,833	50,429	51,508	57,644	57,924
	自己資本比率		57.0%	58.1%	55.7%	57.8%	60.3%	63.0%	61.9%	64.3%	62.4%	62.1%
非財務データ	従業員数		120,812	123,165	126,036	132,276	139,842	146,714	151,775	154,493	168,813	171,992
	うち、海外従業員		57,083	59,549	62,100	67,525	74,289	81,060	85,464	86,892	94,209	95,222
	うち、単独従業員		38,597	38,318	38,323	38,385	38,581	38,493	38,489	38,914	39,315	45,304
	女性社員比率(単独)		—	—	—	11.4%	11.6%	11.9%	12.3%	12.7%	13.1%	13.9%
	管理職に占める女性の人数		—	—	—	30	33	40	46	53	61	86
	管理職に占める女性の割合		—	—	—	0.5%	0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%	1.1%
	海外拠点長ポストに占める現地社員の割合		—	—	26%	30%	31%	33%	33%	33%	28%	32%
	CO_2排出量原単位(単独)*2		—	—	—	100	99	97	88	80	75	68
	CO_2排出量原単位(国内外グループ)*2		—	—	—	100	85	80	76	73	68	65
	自家発電率(単独)*3		41.4%	40.9%	40.7%	37.5%	34.3%	32.9%	38.0%	43.9%	45.5%	45.6%
為替レート(期中)	米ドル(円)		91	86	79	83	100	110	120	108	111	111
	ユーロ(円)		129	113	109	107	134	139	133	119	130	128

*1. 地域について、以下の通り名称を変更しています。
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
*2. 原単位＝CO_2排出量／売上収益(2012年度を100とした指数)
*3. 総電力使用量に対するコジェネレーションによる発電量の割合

企業・株式情報

（2019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：171,992名 単独：　45,304名
連結子会社数	211社 （日本70、北米26、欧州35、アジア74、その他6）
持分法適用関連会社数	71社 （日本22、北米8、欧州4、アジア33、その他4）
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	774,906,367株 （自己株式13,038,584株を除く。）
株主数	76,878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	24.38
株式会社豊田自動織機	69,373	8.95
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	47,842	6.17
東和不動産株式会社	33,309	4.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	32,120	4.14
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）	21,645	2.79
デンソー従業員持株制度会	13,240	1.71
アイシン精機株式会社	12,518	1.62
SSBTC クライアント オムニバス アカウント （常任代理人 香港上海銀行東京支店）	12,012	1.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	8,641	1.12

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
DENSO	−23.4%	4.0%	1.3%	−0.2%	0.0%	167.7%	10.3%
TOPIX	−5.0%	26.2%	8.1%	47.1%	8.0%	153.3%	9.7%
TOPIX（輸送用機器）	−10.5%	10.2%	3.3%	17.3%	3.2%	156.8%	9.9%

*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

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C005531
www.fsc.org

VEGETABLE OIL INK

Waterless Printing Naturally

Printed in Japan