

経営戦略

Management Strategy



社長メッセージ

ステークホルダーのみなさまには、平素より格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

この度、取締役社長に就任いたしました有馬 浩二でございます。就任にあたり、ステークホルダーのみなさまにごあいさつ申し上げます。

当社は、エネルギーや環境問題、新興国の交通事故の増加が予想されるなかで、今後も社会に貢献し持続的に成長していくため、2018年を目標とする中期方針を策定いたしました。新しい中期方針では、「地球環境の維持」と「安心・安全に暮らせる社会」の実現に向けて、「環境、安心・安全」「市販・新事業」「海外市場」の3点を、今後3年間で特に注力する分野と決めました。環境、安心・安全分野での技術開発スピードは一層加速し、また製品・サービスに対するニーズは更に多様化していくと考えられます。引き続きシステムサプライヤーとしての提案力を高め、グローバルな開発・生産・品質保証体制を強化してまいります。

2014年度（2015年3月期）の業績は、海外での車両生産の増加により、売上高は4兆3,098億円と増収になりましたが、営業利益は、将来の成長に向けた投資及び海外の工場立ち上げ費用の増加等により、3,314億円と減益になりました。2015年度の業績は、引き続き海外を中心に車両生産の増加が予想されるなか、コストダウンや生産の効率化を進めることで、売上収益4兆4,700億円、営業利益3,800億円を目指して、より一層の努力を重ねてまいります。

クルマの利便性・喜びを世界中の人々に届けるとともに、「地球環境の維持」、「一人ひとりが幸せで、安心・安全に暮らせる社会」を目指し、全てのステークホルダーに信頼されるよう、引き続きよりよい社会づくりに貢献してまいります。

ステークホルダーのみなさまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2015年8月

取締役社長

有馬 浩二

社長インタビュー



グループ丸となってモノづくりの革新に取り組んでまいります。

取締役社長 有馬 浩二

Q1 デンソーの強みはどこにあると考えていますか？

A

当社の最大の強みは、長年にわたり培ってきたモノづくりの力です。当社のモノづくりの競争力は、研究開発段階から、製品開発部門と生産技術部門が緊密に連携し、一貫して活動していることにあります。研究開発段階から品質やコストを作りこむことでムダを減らし、短期間で更なる品質・コストのレベルアップが可能となります。当社では、このモノづくりの手法に 1970 年代から取り組み続け、多くの世界初・世界一製品を、世界最高レベルの品質で提供してきました。

今後の自動車市場は、主に海外で拡大することが予想されるため、当社もより一層のモノづくりのグローバル化に取り組んでいく必要があります。そのため、従来の手法に加え、国内を中心に活動を行ってきたダントツ工場*づくりを、世界中の全ての工場に展開していきます。製品の特性に合わせて、また各国・地域の固有の状況・特徴を活かしながら、それぞれの工場が地域 No.1 のダントツな生産効率でモノづくりをすることを目指します。また、急速に進化する情報処理技術を活用し、世界約 130 の工場の生産情報をリアルタイムでつなぐ取り組みも開始しました。モノづくりの技術やノウハウをグローバルに収集し、工場のリアルタイムな状況を把握するなど、情報の可視化・共有化を更に進めることで、不良品の発生などの問題を未然に防ぎ、生産性の向上を目指します。

当社は、今後も広く社会に貢献していくために、グループ丸となってモノづくりの革新に取り組んでまいります。

* ダントツ工場：生産ラインの高速・高稼働化やコンパクトな独自設備開発、物流・検査のスリム化などにより、ダントツの競争力を持つ工場

Q2

更なる成長に向けた、今後の課題をお聞かせください。

A

エンジンの高効率化や電動化などのパワートレインの変化、高度運転支援などの安全技術の変化、クルマと社会がつながる技術など、自動車業界を取り巻く技術の変化は早く、技術開発競争は激化しています。このような環境の中、当社が今後も継続的に成長を続けるためには、これらの変化に対応した製品開発をより一層強化しなければなりません。

そのためには、個々の製品の開発強化に加え、それらをまとめ上げて更なる性能向上を目指すシステム視点での開発を一層加速していくことが重要と考えています。当社では、全社から専門家を集め、迅速に開発を進める「DP(デンソープロジェクト)活動」を実施しています。2008年より開始したこの取り組みでは、省燃費や新興国市場向けの製品開発等の重要テーマを設定し、タイムリーな開発を推進してきました。また、高度運転支援、情報セキュリティ、小型モータなどの新しい分野での競争力強化への対応のため、同様な活動を推進しております。今後とも、社会ニーズの高い分野において、全社横断的かつスピード感を持って開発を進めてまいります。

Q3

株主還元の方針について教えてください。

A

株主のみなさまへの利益還元につきましては、連結業績および配当性向・配当金額等を総合的に勘案しながら、長期安定的に配当水準を継続的に向上させてまいります。また、配当後内部留保金につきましては、今後の事業成長を長期的に維持するための投資(設備、研究開発、M&A等)に活用するとともに、資金等状況を考慮の上、自己株式取得にも充当してまいります。

このような方針の下、2014年度は、前年度より5円増配となる110円の配当金とさせていただきました。また、5百万株・300億円を上限とする、自己株式の取得を行います。今後とも、企業価値の向上に努めるとともに、一層の株主還元を図ってまいります。

2020年 長期方針概要

「デンソーグループ2020年長期方針」では、「地球と生命を守り、次世代に明るい未来を届けたい。」をスローガンとして、特に「地球環境の維持」、「安心・安全」にこだわり、会社の使命として取り組んでいくことを宣言しました。

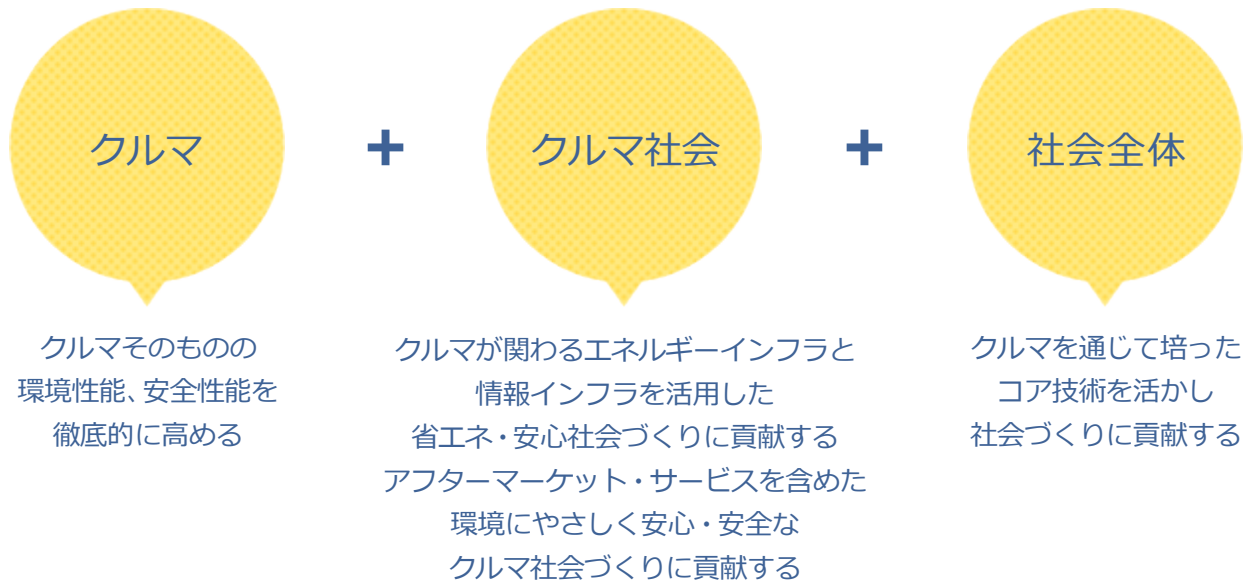


地球環境の維持

安心・安全

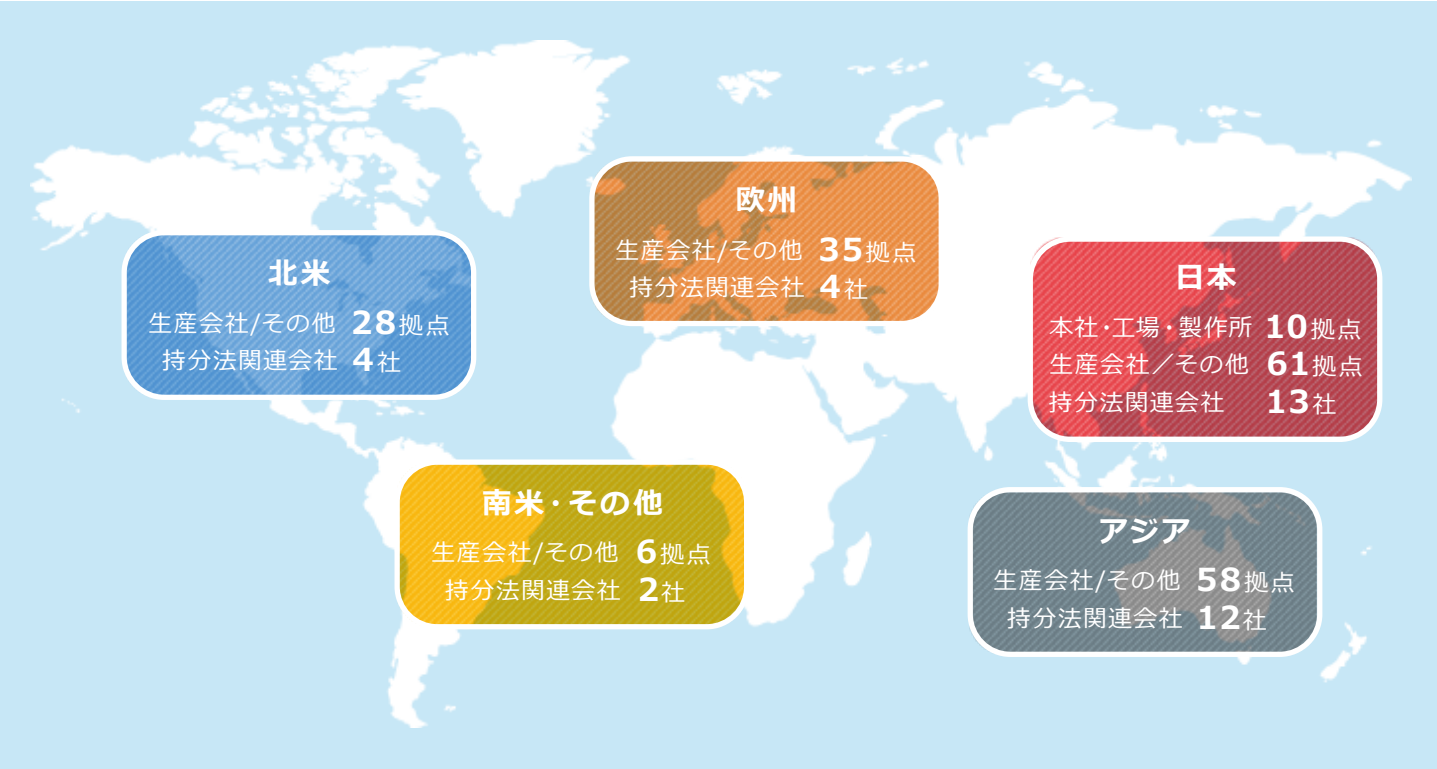
にこだわり、今後10年の私たちの使命として取り組む。

世の中に届ける価値



これらを、当社が提供する価値と位置づけ、グローバルな視点で地域に合ったニーズを創造し、それを実現するために世界初技術にこだわった研究開発活動を通じて、新しい商品やサービスを生み出していきます。

グローバルマネジメント

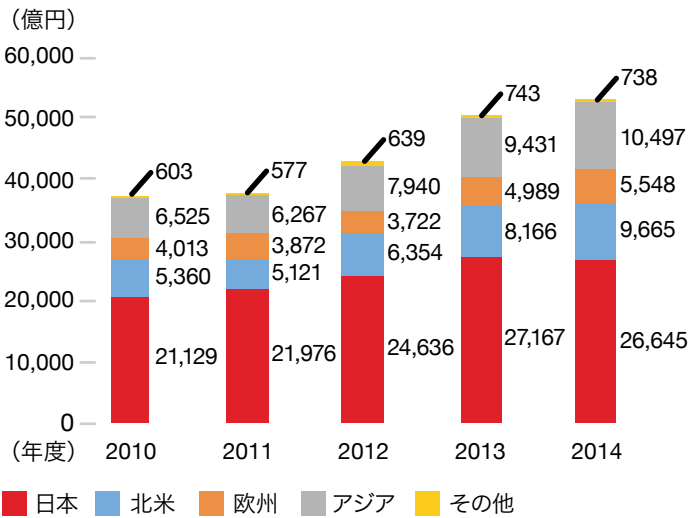


(注) 上記の会社以外に、非連結子会社が1社あります。

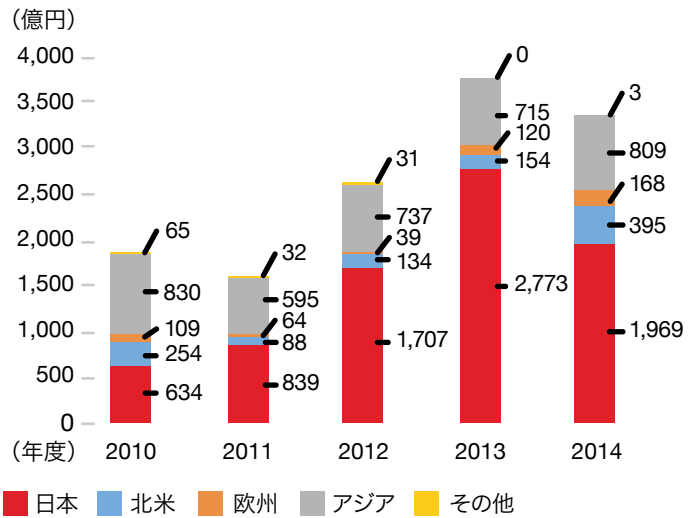
セグメント情報

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）

セグメント別売上収益推移



セグメント別営業利益推移



各セグメントの業績と来期見通し

日本

2014年度の業績

日本の自動車市場は、小型車へのシフトや海外向け売上の減少等により、売上収益は2兆6,645億円（前年度比1.9%減）と減収になりました。営業利益は、売上減少による操業度差損や、労務費等固定費の増加により1,969億円（前年度比29.0%減）と減益になりました。

2015年度に取り組み

日本経済は、消費増税の影響が和らぎ、また円安・原油安の後押しにより、輸出・設備投資が回復し、緩やかに持ち直すと想定しています。一方で、自動車市場の回復は遅れ、軽自動車税の増税による販売不振の影響もあり、前年割れになると予想しています。

このような中で、1/N加工機・ラインの導入による「ダントツ工場」づくりを通じ、投資効率と生産性（人・設備・面積）を大幅に向上させていきます。また、新規ライン導入時に、過去の類似ラインの設計を取り入れることで、設備費低減と円滑な立ち上げを目指します。開発についても、予防安全などの成長分野へのパワーシフトにより、限られたリソースの最適配置を行っていきます。生産・開発の効率化により、市場が低迷する中でも、利益水準を維持できる体制を構築していきます。

北米

2014年度の業績

米国の自動車市場は、経済の回復により、自動車販売・生産とも堅調に推移しました。当社の業績は、トヨタ・ホンダ向けの車両生産の増加に加え、HVACやガソリン直噴製品の拡販により、売上収益は9,665億円（前年度比18.4%増）と増収となりました。営業利益は、売上増加による操業度差益等により395億円（前年度比156.9%増）と増益になりました。

2015年度に取り組み

米国経済は、ドル高による輸出減や利上げが見込まれるものの、引き続き安定した雇用環境と原油安が下支えし、緩やかな成長が続くと想定しており、自動車市場も同様に、安定した伸びを示すことを予想しています。

このような中で、生産拡大に対応するため、メキシコ工場の拡張により、北米全体での最適な生産・供給体制の整備を行っていきます。また、円滑な立ち上げと安定操業の基盤となる、生産・保全などの製造人材の育成を強化し、利益を生む体質づくりを強化します。また、技術開発では、テクニカルセンターや社外連携を活用し、北米に期待される高度運転支援技術での開発能力を向上させていきます。

欧州

2014年度の業績

欧州地域は、市場の回復に加え、HVAC やディーゼルコモンレールシステムの拡販などにより、売上収益は 5,548 億円(前年度比 11.2% 増)と増収となりました。営業利益は、売上増加による操業度差益等により 168 億円(前年度比 39.6% 増)と増益となりました。

2015年度の取り組み

欧州経済は、金融緩和、原油・通貨安による下支えと良好な雇用環境により、消費・投資・輸出が持ち直し緩やかに回復すると想定しています。自動車市場も同様に、18 年に向けて徐々に回復していくと予想しています。

このような環境の中で、引き続き欧州顧客を中心にパワートレイン・熱製品の更なる拡販活動を進めていきます。生産については、部品・設備の更なる現地化を加速させ、仕入れ先も巻き込んだ最適工程の構築を通じ、競争力ある生産システムづくりを実施します。開発については、環境・安全規制で先端に行く要求の高い市場でも、設計機能を強化することで、顧客のニーズを満たす製品開発を進めていきます。

アジア

2014年度の業績

タイ・インドネシアの成長が鈍化したものの、主に中国における車両生産の増加により、売上収益は 1 兆 497 億円(前年度比 11.3% 増)と増収となりました。営業利益は、将来の成長のための工場・テクニカルセンター立ち上げ費用や労務費が増加したものの、売上増加による操業度差益や円安による為替差益等により、809 億円(前年度比 13.1% 増)と増益となりました。

2015年度の取り組み

アセアン各国の足元内需低迷は継続し、緩やかな景気拡大にとどまると想定していますが、中長期的には今後も成長が続く地域であると考えています。自動車市場は、先行きが不透明な部分もありますが、全体としては着実に増加すると予想しています。

このような環境の中で、引き続き、低コスト活動により、コンパクトカーなどへの拡販を目指します。また、環境・安全分野での規制が整備されて行く中、地域の各課題を解決する最適仕様製品を市場に投入することで、差別化を図ります。環境分野でも、アイドルストップシステムや省燃費エアコンの市場創出に向けた活動を強化していきます。安全分野では、エアバック拡販に注力しながら、将来の先進安全製品の拡販に向けた備えを進めます。

デンソーグループ中期方針（2015～2018年度） —2018年中期方針—

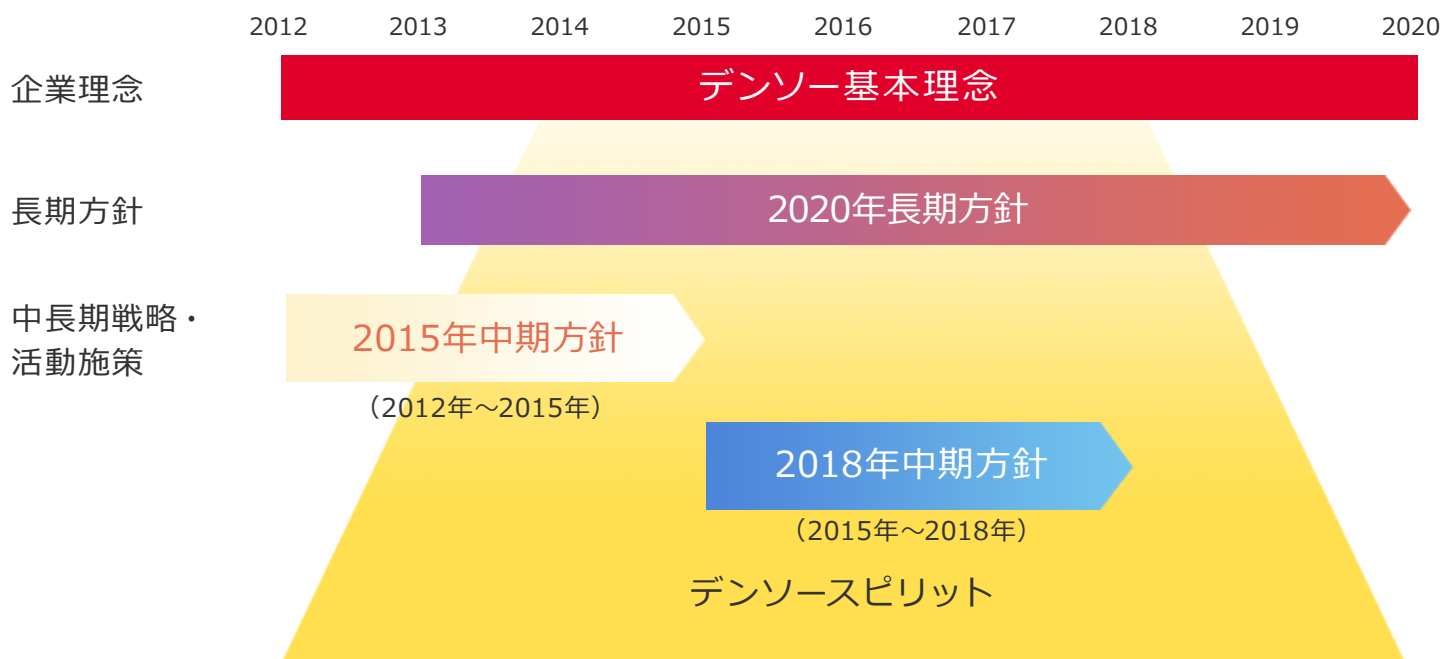
2018年中期方針

新たな価値創造を 目指して



当社は、2013年4月に策定した「デンソーグループ 2020年長期方針」に従い、長期的なありたい姿を視野に入れた上で、2018年を達成年度とする中期方針と推進テーマを策定しました。新中期方針では、引き続きグループ全体で環境負荷・交通事故の低減にこだわり、従来からの活動をより進化させることで、持続的な成長を目指します。

位置付け



足元の環境認識（策定の背景）

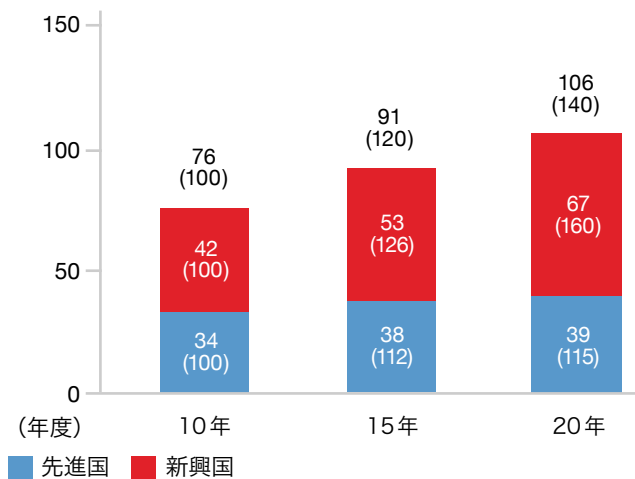
1. 新興国が引き続き市場を牽引

販売台数、保有台数ともに新興国で拡大。

→ 海外市場の成長を捉え、グローバル製造体質の強化が必要。

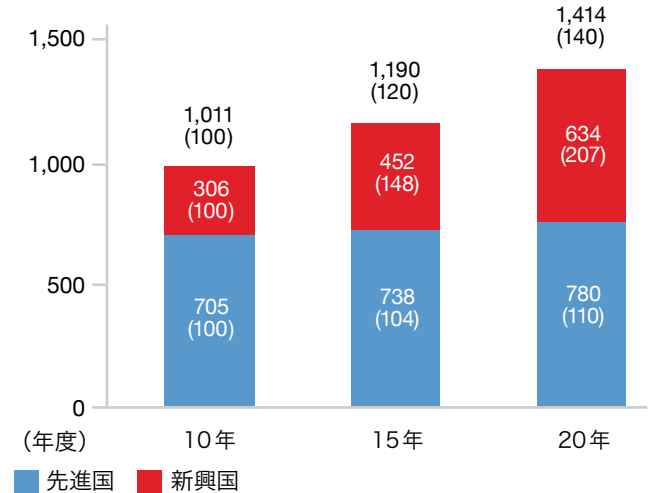
販売台数見通し

(百万台 / 年)



保有台数見通し

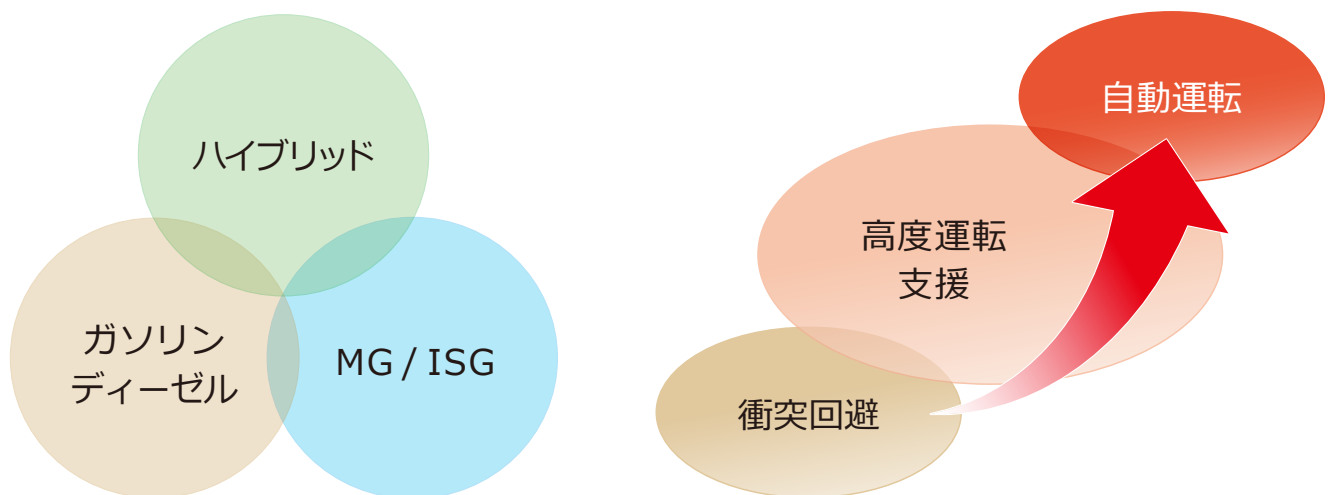
(百万台 / 年)



2. 環境と安心・安全のニーズ拡大

内燃機関の効率向上、電動化、それらの最適組み合わせの提案が求められている。

→ システムTier1として提案力を高めていくことが必要。

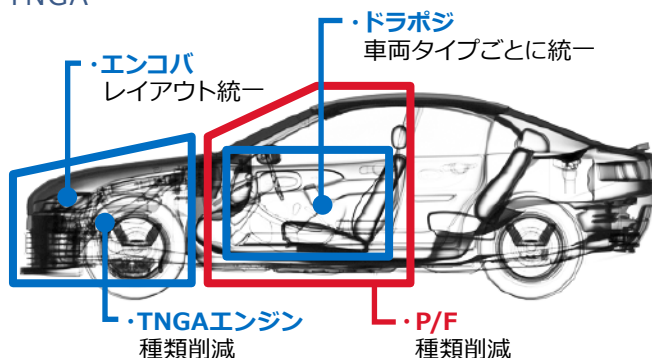


3. 部品・ユニットの標準化加速

車両の商品力強化と開発コストの削減の両立に向け、
部品・ユニットの標準化が加速。

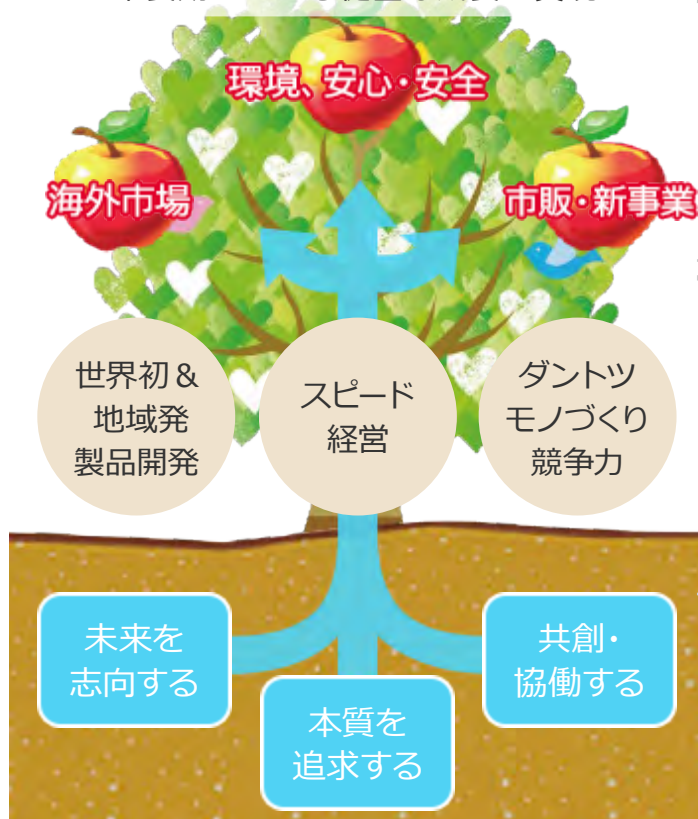
→ 標準化に伴う品質リスクへの構えが必要。

TNGA



2018年の目指す姿

中長期にわたる健全な成長を実現



実らせたい果実

足元の経営課題及び長期的な
社会課題解決視点から

注力する事業



果実に栄養を送り込む幹

注力事業の拡大を
リード&サポートするために

強化する機能

樹木を支え育む土壌

事業の拡大、機能強化を成し遂げるために

兼ね備えたい企業体質

中期方針と推進テーマ

○ 中期方針

1. 環境、安心と安全で社会に貢献
2. 多様なニーズに応える技術開発・モノづくりの進化
3. 継続的な人材育成の推進

○ 推進テーマ



注力する事業

「環境、安心・安全」「市販・新事業」「海外市場」を特に注力する事業と定め、事業拡大に取り組んでいきます。



環境、安心・安全

社会課題解決に向けたシステム商品を創出し、環境負荷・交通事故の低減に向けて信念を持って挑戦し続けます。

市販・新事業

市販・新事業の拡大への挑戦を通じ、社会ニーズ・エンドユーザ視点で新しい価値を創造します。

海外市場

顧客との信頼関係の強化と地域のプレゼンス向上により、多くの国の人々にクルマの利便性・喜びを届けます。



強化する機能

注力する事業をリード・サポートするために、「世界初・地域発製品開発」「ダントツモノづくり競争力」「スピード経営」を強化していきます。



世界初・地域発製品開発

世界初にこだわる開発力の向上に加え、地域の得意な分野、地域の知恵を活用した技術開発力を強化します。

具体的な取り組み

1. 先端技術研究の加速と社会・人間研究の強化。
2. 地域ニーズを先取りした商品構想と先進技術開発の強化。

ダントツモノづくり競争力

ダントツモノづくりで競争力を発揮して、地域No.1の生産供給体制の実現と飛躍的な生産性向上を目指します。

具体的な取り組み

1. 製品進化（高難度化・システム化）と海外生産拡大に対応した、製品とモノづくりの同時開発推進。
2. One DENSO で堅固なモノづくり基盤を固め、地域 No.1 の生産供給体制とダントツ工場を実現。

スピード経営

グローバルな協働により働き方を変革し、経営のスピードアップを図ります。

具体的な取り組み

1. 国籍、性別、キャリア等、世界の多様な人材による協働。
2. グローバルな次世代システムの構築と業務スピードを高める働き方への変革。

環境、安心・安全

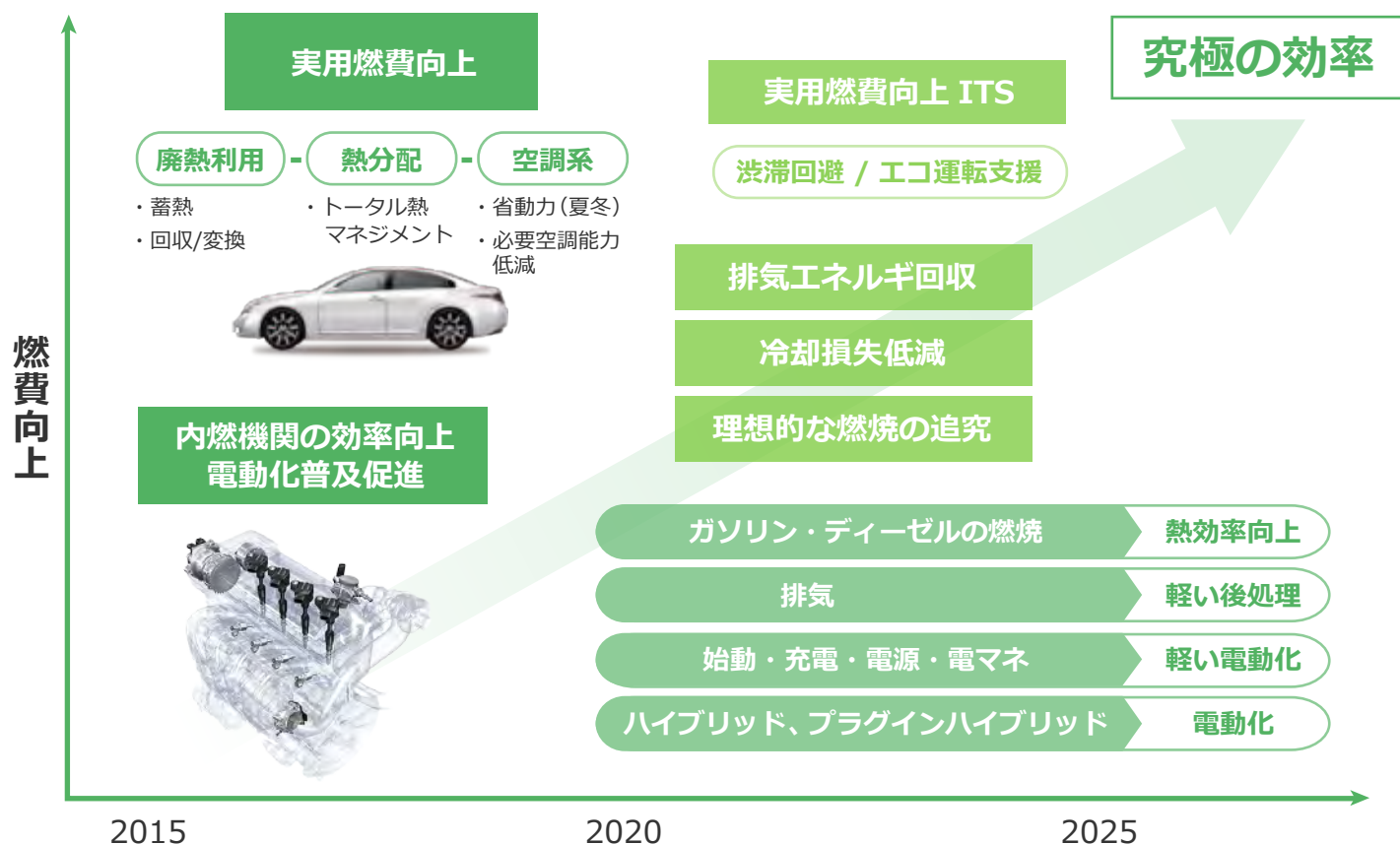
先進的な技術開発により環境負荷・交通事故を低減

環境分野

環境分野では、「究極の効率」を目指し、引き続き、省燃費技術を中心として環境負荷を低減する製品の開発を進めていきます。

内燃機関については、燃焼・排気の技術開発を行い、内燃機関全体の効率向上を図ります。また、より小型・軽量化したハイブリッド製品の提供により電動化の普及も促進していきます。さらに、内燃機関車やハイブリッド車で培った技術を活かし、燃料電池車のような新しいパワートレイン向けの製品開発も行っており、更なる信頼性・性能の向上と大幅なコストダウンの両立を実現していきます。

一方で、実用燃費向上にも着目し、2025年までにカタログ燃費との乖離率半減を目指しています。これを実現するために、ドライバーのいる場所を感知し、自動で最適な空調を行う「1席集中エアコン」などの空調効率技術、外気から熱を回収するヒートポンプ技術の開発を進めていきます。



安心・安全分野

安心・安全分野では、“高度安心移動社会”を目指し、事故発生時に被害を最小限に抑えるだけでなく、ドライバーをサポートし事故を予防するための技術開発を進めています。

世界主要国ではクルマに対する安全評価基準としてNCAP（ニュー・カー・アセスメント・プログラム）の導入と強化が進んでいきます。デンソーはこのNCAPの導入・強化に先駆けて、夜間・対自転車・出会いがしら・右折時といった条件下での運転支援に向けた技術開発を行っており、順次、実用・量産化していきます。

また、ドライバーの集中・視認・操作を支援することで快適性を高め、安心・安全を実現する研究も進めています。そのため、ドライバーのあらゆる状態を想定すべく、医学や心理学にまで踏み込んだ「人間の研究」も行っていきます。冷風や香りなどを活用して運転に集中させるシステム製品、快適性と視認性が両立できるシステム製品、また見やすく直感的に操作できるようなシステム製品を展開していく予定です。



市販・新事業

お客様と市場を第一に考え新商品・新技術をスピーディに提供

市販・新事業分野では、広く社会の課題を解決するために、より一層社会ニーズ、エンドユーザニーズの視点で、製品・サービスを提供していきます。また、戦略的なM&Aや新興国開拓により事業領域の拡大を図っていきます。そして、市販・新事業分野での売上を拡大させることにより、新車販売の動向に左右されにくい事業構造の実現につながります。

体制としては、事業と営業を一体とした体制で事業拡大に取り組んでいきます。そのため、2015年1月にデンソーで5つ目となる事業グループ「アフターマーケット・フリート・新事業グループ」を新たに設立しています。

市販分野では、品揃えの拡充に加え、故障診断、修理、予防整備までスピーディに対応できるサービスの提案により、ユーザに安心して便利に利用いただくための仕組みづくりに取り組んでまいります。

新事業分野では、マイクログリッド、セキュリティ、農業支援システムなどこれまでに6分野で事業を開始しています。今後は、製品を単体で販売するだけでなく、エンドユーザの課題を解決するソリューション営業力強化に向け、販売戦略・体制づくりを行っていきます。また、2015年度からは、交通事故の低減を目的とした交通社会インフラ分野での実証試験も推進していきます。

事業	実施事項
補修品	・新興国への更なる事業拡大 ・品揃え拡充 ・グローバルな集中調達によるコスト競争力強化
用品	・重点分野(安心・安全、環境、IVI)への注力
サービス	・市場高度化に対応した診断/修理事業の拡大
新事業	・ソリューション事業強化に向けた販売体制づくり

海外市場

地域のニーズに合った商品開発と効率的な生産でクルマの利便性と楽しさを提供

海外市場においては、各地域によって異なる顧客のニーズや、規制・市場・競合動向を見据えた長期的な目線での製品開発を実施するとともに、ダントツな原価でのモノづくりを通じたコスト競争力のある製品を生産することで、クルマの利便性と楽しさを、より多くの国の人々に届けていきます。

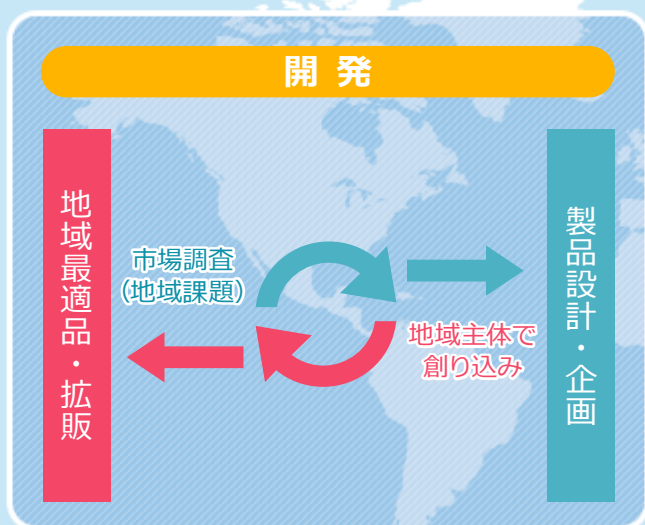
デンソーでは、世界7地域にテクニカルセンターを配置し、グローバルな開発体制を強化してきました。今後は、営業・技術が一体となって、各地域で異なるニーズや事情に応え、クルマの価値を最大化する、地域ならではの商品を開発・提案していきます。

また、新興国でのモータリゼーションが加速する中、コスト競争力をさらに高めるために、国内中心に進めてきたダントツ工場づくりを、グローバルへ展開し、効率的な生産を実現します。製造する製品の特性に合わせて、また各地域の状況・特徴を活かしながら、高稼働率、顧客対応スピードなど、それぞれの地域が、地域No.1のダントツなモノづくりを進めることで、コスト競争力を強化していきます。

グローバル開発体制

地域	日本	北米	欧州	豪亜	中国	インド	南米
コアテクニカルセンター(T/C)	本社	ミシガン	ドイツ	タイ	上海	デリー	ブラジル
サテライト拠点	国内グループ会社 韓国	テネシー カルフォルニア	イギリス イタリア スウェーデン	ベトナム フィリピン オーストラリア	北京 西安 台湾	—	—

開発

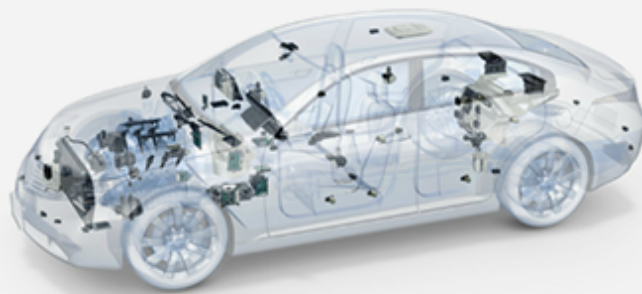


生産



製品別の概況

Business Group Overview



当社は、事業を軸とした事業グループ制をとっています。システム化、モジュール化に対応できるよう事業間の連携を図り、各事業の状況に応じた迅速な意思決定をしています。



パワートレイン
35.5%



熱
31.2%



情報安全
14.5%



電子
8.7%



モータ
7.0%



産業機器
1.0%



生活関連機器
0.2%



その他
1.9%

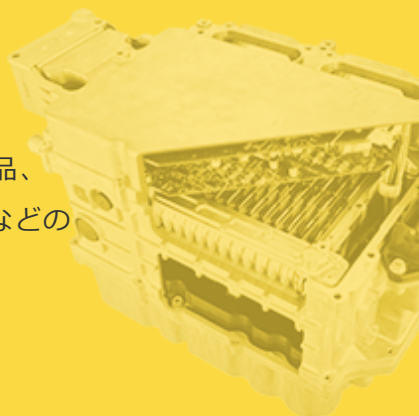
製品別連結売上収益実績 (IFRS)

区分	2014年度 (億円)	2013年度 (億円)	増減率 (%)
パワートレイン	15,290	14,334	+6.7
熱	13,438	12,455	+7.9
情報安全	6,266	6,286	-0.3
電子	3,732	3,828	-2.5
モータ	3,023	2,867	+5.4
その他※	686	566	+21.2
自動車分野計	42,435	40,336	+5.2
産業機器	419	356	+17.7
生活関連機器	98	102	-3.9
その他	145	156	-7.1
新事業分野計	662	614	+7.8
合計	43,098	40,950	+5.2

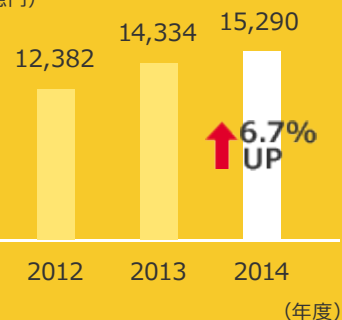
※1 設備売上、補修品、子会社オリジナルブランド製品等 ※2 日本基準からIFRSへの変更に伴う調整を含みます。

パワトレイン

ガソリン・ディーゼルエンジンの制御システムと関連製品、ハイブリッド車および電気自動車用製品、駆動系製品、オルタネータやスタータなどの電源供給・始動システム製品などの開発・製造を行っています。



売上収益の推移
(億円)



2014年度実績と成長戦略

	2014年度	2013年度	増減率
売上収益（億円）	15,290	14,334	6.7%

2014年度は、北米・中国・欧州を中心とした生産の増加及び円安効果により、増収となりました。

今後は、環境分野のシステムサプライヤとして、トレンドをリードする製品を開発・提案・普及させ、社会に貢献していきます。

内燃機関では、ガソリン直噴システム、ディーゼル用コモンレールシステムの更なる性能向上により、エンジンの省燃費、高性能化に貢献し、拡販を実現していきます。また、電動分野ではモータジェネレータやインバータなどのハイブリッド関連製品の基幹部品の性能向上と、各製品の小型軽量・低コスト化により、車両の省燃費、高性能化に貢献し、拡販を実現していきます。さらに、スタータ、オルタネータ、エンジン冷却、半導体などで培ってきたコア技術と経験を活かして、独自技術を盛り込んだ電池パックなどの新しい製品開発を進めていきます。市販事業では、イリジウムプラグ等の製品について、市場ニーズに適合したコスト競争力のある商品と、独自技術を核とした用品の投入を図っていきます。

2014年度トピックス

新製品・新技術

小型二輪車向けに新型 FI(Fuel Injection、電子燃料噴射) システム「DIET-FI」* を開発しました。今回開発したシステムは、世界で初めてスロットルポジションセンサ、エンジン温度センサなどの構成部品を削減しつつ、従来の FI システムと同等の燃費、環境性能を確保する制御技術の開発により低コスト化を実現しています。グループ会社で二輪車用部品を生産する鞏誠電装(重慶)有限公司が生産し、五羊 - 本田摩托(広州)有限公司へ納入しています。

* DIET-FI (DENSO Intelligent Economical Technology-Fuel Injection)

ディーゼル車向けに、高い燃焼効率の実現を可能にするコモンレールシステムを開発しました。世界最高レベルの高拡散噴霧ノズルと燃料噴射自由度を向上させたインジェクタが搭載されており、燃費向上に貢献しています。当製品は、マツダ株式会社の「SKYACTIV」技術に採用され、新型デミオ向けに納入しています。

事業拡張・新会社設立

北米における自動車生産の拡大に対応するため、デンソー・メキシコ社のアボダカ工場を拡張します。今回の拡張により、トランスミッション用部品の製造ラインを新設し、2015年12月から生産する予定です。

北米における自動車生産の拡大に対応するため、デンソーのグループ会社である浜名湖電装株式会社は、自動車用エンジン関係部品を生産する新会社ハマデン・メキシコ社を設立しました。2015年1月から工場建設に着工し、同年8月に完成予定です。2016年8月からエンジン制御用や空気流量を制御するためのソレノイドなどの生産を順次開始し、北米をはじめとし南米へも供給していきます。

燃費と排ガス規制の観点から需要が高まるガソリン直噴用製品の生産拡大に対応するため、アメリカ・テネシー州の生産拠点 デンソー・マニュファクチュアリング・アセンズ・テネシー社を拡張し、2016年7月から生産を開始する予定です。

アセアン地域における自動車生産の拡大に対応するため、デンソー・カンボジア社の既存の工場があるカンボジア・プノンペン経済特別区内に新工場を建設します。新工場では、2016年7月から、マグネト（二輪車用発電機）、オイルクーラなどの生産を開始する予定です。

主要製品一覧

エンジン機器

点火コイル、マグネット

モノリス

点火プラグ

DPF

グロープラグ

二輪車用エンジン制御コンピュータ

排気センサ

排気温センサ

機能品

吸排気製品（EGRバルブ、スロットルボデー、吸気モジュール他）

可変動弁製品（可変カムタイミング、オイルコントロールバルブ）

駆動制御製品（機電一体A/Tモジュール、A/Tソレノイドバルブ、バルブボデー、シフトバイワイヤアクチュエータ）

エバポ製品（パージバルブ、エバポリークチェックモジュール）

センサ類（ノックセンサ、エアフロメータ、アクセルペダルモジュール）

フィルタ（オイルフィルタ、エアクリーナ）

ディーゼル噴射

コモンレールシステム

列型・分配型ポンプ

ノズル

フューエルフィルタ



コモンレールシステム

ガソリン噴射

フューエルポンプ

フューエルポンプモジュール

インジェクタ

直噴用部品(高圧インジェクタ、高圧ポンプ)



フューエルポンプモジュール

● 電機

スタータ
オルタネータ
MGステータ

ISG
リチウムイオン電池パック



オルタネータ

● EHV

インバータ
DC-DCコンバータ

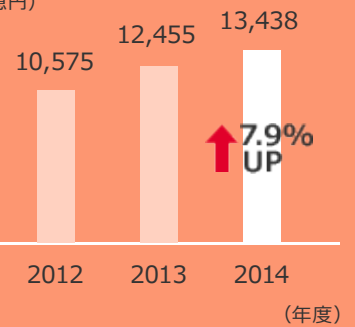
電池監視ユニット



インバータ

自動車・バス用エアコンシステム、
トラック用冷凍機、空気清浄機などの
空調関係製品、ラジエータなどの
冷却用製品の開発・製造を行っています。

売上収益の推移
(億円)



2014年度実績と成長戦略

	2014年度	2013年度	増減率
売上収益 (億円)	13,438	12,455	7.9%

2014年度は、北米および欧州での生産の増加や拡販により増収となりました。

既存製品については、標準化や小型・軽量化により拡販を行ってきました。今後は、世界各地域の顧客ニーズに合った品ぞろえを、より一層整備するとともに、ダントツ工場活動によるコスト競争力強化により、欧州や新興国などへの拡販を強化します。

また、より付加価値の高い、環境、安心・安全製品の開発と拡販を強化し、事業領域を拡大します。例えば、ドライバーのいるところを感知し、自動で最適な空調を行う「1席集中エアコン」などの空調効率技術、外気から熱を回収するヒートポンプ技術により、省燃費・実用燃費を向上させた製品の開発を進めます。また、人間の五感や生体研究にまで踏み込み、ドライバーの集中・視認・操作を支援することで、安心・安全に寄与する製品も開発していきます。

バス・トラックなどの商用車においても、クルマの技術で培った独自技術を用い、メーカーニーズに合わせて差別化を図り、グローバルな拡販を進めていきます。

2014年度トピックス

新製品・新技術

従来品に比べ高性能・小型化を実現したミッションオイル用のオイルクーラを開発し、2016年4月より生産開始します。

日野自動車株式会社と共同開発した大型トラック用電動式冷凍システムが、優れた省エネ活動や技術開発などによる先進型省エネ製品などを表彰する「省エネ大賞」(製品・ビジネスモデル部門)において、最高位である経済産業大臣賞を受賞しました。当製品は、2014年2月に発売された「日野プロフィア」に搭載されています。

事業拡張・新会社設立

欧州でのバス・農建機用エアコン、冷凍機事業を強化するため、欧州市場向けの最大のバス生産国であるトルコで、バス・農建機エアコン、冷凍機的设计・製造・販売を行うDJ COOL社に出資しました。

デンソーコリアオートモーティブにおいて、2015年7月からカーエアコンの生産を開始します。

主要製品一覧

○ 熱機器

カーエアコンシステム

ラジエータ

冷却ファン

インタークーラ

オイルクーラ

エンジンクーリングモジュール

リザーブタンク



カーエアコン

○ 空調冷熱

バス・農建機用エアコン

トラック用冷凍機

空気清浄器

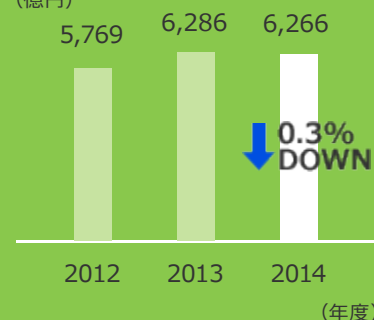


エンジンクーリングモジュール

カーナビゲーションシステム、ETCなどのITS製品、テレマティクス、エアバッグ用センサ・コンピュータなどの走行安全関係製品、ボデー系ECU、メータなどの開発・製造を行っています。



売上収益の推移
(億円)



2014年度実績と成長戦略

	2014年度	2013年度	増減率
売上収益（億円）	6,266	6,286	-0.3%

2014年度は、制御ブレーキや予防安全製品の装着拡大や円安効果があったものの、ナビ製品の売上減少により、全体ではほぼ前年度並みの売上となりました。

今後は、自動ブレーキに代表される予防安全製品の拡販、および自動運転技術を活用した高度運転支援システムの開発に注力していきます。また、ナビに代わり、新しく開発を進めているIVI*製品についても、エンドユーザ視点に立った商品企画により、拡販を強化していきます。

また、ミリ波レーダ、レーザーレーダ、カメラ、ソナーなどのセンサ製品、ヘッドアップディスプレイなどの表示製品、車載無線機などの情報通信製品など、製品単体だけでなく、それらの強みを活かし連携させたシステム開発を強化することで、安心・安全な社会づくりに貢献していきます。

* In-Vehicle Infotainment（従来のナビ機能だけでなく、予防安全・高度運転支援機能および車内外の情報・オーディオ、スマートフォンのようなインターネット接続を結合した機能も備えた車載情報通信システム）

2014年度トピックス

新製品・新技術

安全運転の支援とドライバーの運転負荷軽減を目指した、高度運転支援技術の開発に向け、愛知県・南知多道路で公道試験を開始しました。画像センサやミリ波レーダにより、走行車両や白線を認識し、単一レーン内の自動走行ならびに自動レーンチェンジなどを実施します。

アメリカ・デトロイト市で開催された、第21回ITS世界会議デトロイト2014に出展し、安全技術とHMI*技術を企画の柱とした、ブース展示やデモ走行を行いました。

* Human Machine Interface (人間の身体、視覚、聴覚、触覚などの特性を理解し、注意散漫を誘発しない情報提供や操作を実現する技術)

レクサスの新型SUV「NX」に搭載されるアナログ式メータが、公益財団法人日本デザイン振興会が主催する、2014年度グッドデザイン賞を受賞しました。当社のグッドデザイン賞受賞は1976年に初めて簡易無線装置で受賞して以降、累計121件となり、1992年から23年連続して受賞しています。

複数の企業と共同で、駐車時の接触衝突被害を軽減できる超音波センサを開発しました。当製品は、トヨタ自動車株式会社のインテリジェントクリアランスソナー向けに納入しています。また、トヨタ自動車株式会社の予防安全パッケージ「Toyota Safety Sense」向けに、画像センサやミリ波レーダを開発しています。

車両の前後左右に取り付けられた4つのカメラからの画像を合成し、視認しにくい車両周囲の情報を映像で提供する、周辺監視システム用ECUを開発し、納入を開始しました。

電動パワーステアリングの信頼性を向上する世界初の出力2系統機電一体EPSのMCU（ECU&モーター体）、センサの生産・納入を開始しました。

事業拡張・新会社設立

ボルボ（90シリーズ）向けにヘッドアップディスプレイの拡販を進めました。

主要製品一覧

情報通信

コンビネーションメータ
ヘッドアップディスプレイ
エアコンパネル
スマートキー
キーレスエントリー
ワイヤレスドアロックコントローラ
セキュリティシステム
ボデーコンピュータ
タイヤ・プレッシャ・モニタリング・システム
リモートタッチコントローラ
カーナビゲーションシステム
ETC車載器
テレマティクスコントロールユニット
車両運行管理システム
車載コックピット情報システム



コンビネーションメータ



カーナビゲーションシステム

走行安全

エアバッグ用各種センサ&コンピュータ
ABS/ESC用アクチュエータ&コンピュータ
プリクラッシュ・車間制御用ミリ波レーダ&コンピュータ
車間制御用レーザレーダ&コンピュータ
レーンキープアシスト用画像センサ&コンピュータ
ヘッドランプコントロールシステム用コンピュータ
バック&コーナソナー
ドライバステータスモニタ
サラウンドモニタリングシステム



ミリ波レーダ

電気制御

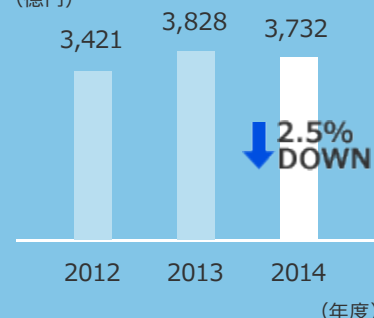
電動パワーステアリングECU
センサ

MCU（モータ&ECU一体ユニット）
電動可変バルブタイミング用ドライブユニット

電子

半導体センサ、ICなどの
マイクロエレクトロニクスデバイス、
エンジン制御コンピュータなどの
エレクトロニクス製品の開発・製造を
行っています。

売上収益の推移
(億円)



2014年度実績と成長戦略

	2014年度	2013年度	増減率
売上収益（億円）	3,732	3,828	-2.5%

2014年度は、電子制御化の進展から各種センサ、コントローラの売上は増加したものの、国内での車両生産の減少により全体では減収となりました。

今後は、クルマの電子化が加速する中、拡大する需要に対応できるように、開発プロセスの一層の標準化（プラットフォーム化）を行います。また、環境、安心・安全分野での革新的な新製品開発にも貢献していきます。例えば、インジェクタの燃料噴射量を高精度に電子制御することで、燃費向上に貢献するECUの開発を進めていきます。また、アクチュエータとセンサをモジュール化したISGなどの機電一体製品の開発により、付加価値向上とコストダウン・小型化を両立していきます。

併せて、海外の主要顧客や新興国向けの拡販も強化していきます。特に、欧州では先進技術開発体制を強化、その他の地域でも製品設計を現地化することで、スピード感ある開発と地域最適製品の創出による差別化を図ります。

2014年度トピックス

新製品・新技術

ハイブリッド車，電気自動車向け車載製品をはじめ、あらゆる産業機器の省電力化を実現する SiC パワーデバイスを開発しました。例えばハイブリッド車用のインバータでは、低出力損失の特徴を活かして冷却構造を簡素化し、体積を従来比 2 割まで小型化することで燃費向上に貢献します。また、2014 年 10 月、新日本無線株式会社と共同でオーディオ向け SiC パワーデバイスを開発しました。

事業拡張・新会社設立

車載用半導体回路の設計・開発機能を強化するため、東京都港区に東京事業所を設置しました。東京事業所は、本社、幸田製作所、基礎研究所に次ぐ4カ所目の車載用半導体回路の開発拠点となり、環境、安心・安全分野における最先端の開発に取り組んでいきます。

主要製品一覧

● 電子

エンジン制御コンピュータ

トランスミッション制御コンピュータ

パワーマネジメントコンピュータ



エンジンECU

● デバイス

各種半導体センサ

IC

パワーモジュール

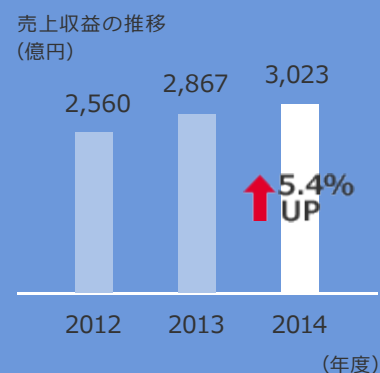


半導体センサ

● リレー

モータ

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の
開発・製造を行っています。



2014年度実績と成長戦略

	2014年度	2013年度	増減率
売上収益（億円）	3,023	2,867	5.4%

2014年度は、主にワイパシステム・パワーウィンドモータについて、北米および欧州での生産の増加や拡販により、増収となりました。

今後は、アクチュエータとセンサをモジュール化したスマートモータなどの機電一体製品や、小型化した新製品を開発するなど、より付加価値の高い製品を市場に投入していきます。また、それらの戦略製品で差別化を図り、北米や新興国への拡販を強化していきます。

また、製品供給に関しては、これまで、ミャンマーやインドネシアなどでも、工場を建設し、グローバルな生産体制の拡充を進めてきました。今後は、1/N加工技術の導入やローカル主体でのマネジメント体制を強化し、より競争力ある供給体制を構築していきます。

子会社：アスモ株式会社

2014年度トピックス

新製品・新技術

ハイブリッド車のインバータを冷却する、ブラシレス電動ウォータポンプの生産を開始しました。本モータは、ポンプの効率向上により省電力化を図るとともに、機電一体構造および独自の巻線構造採用により小型化を実現しています。また、新たなロータ構造採用で、レアアースマグネットの使用量を低減するなど、資源調達時のリスクを回避しています。さらには、回路部のセンサレス制御で部品点数を削減することで低コスト化を実現しています。

主要製品一覧

ワイパシステム

ウォッシュシステム

パワーウィンドモータ

パワーシートモータ

スライドドア用モータ

パワーステアリングモータ

エンジン制御用モータ

他各種モータ



ワイパシステム



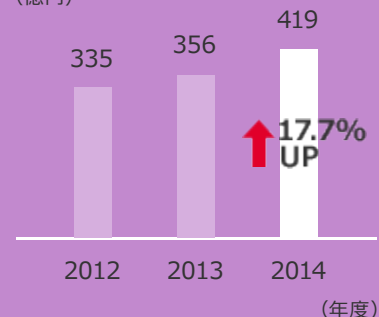
パワーウィンドモータ

産業機器

バーコード、QRコード、
ICカードなどの自動認識関連機器、
産業用ロボットなどのFA機器
(株式会社デンソーウェーブが担当)の
開発・製造を行っています。



売上収益の推移
(億円)



2014年度実績と成長戦略

	2014年度	2013年度	増減率
売上収益 (億円)	419	356	17.7%

2014年度は、日本を中心とした産業用ロボットおよびコントローラの拡販により増収となりました。

今後は、産業用ロボットでは、高精度制御・小型化などの強みを活かし、生産分野に加え、医薬・医療分野での更なる事業拡大に取り組んでいきます。また、AUTO-ID製品では、高速で高精度な読み取り・高速無線通信などの強みを活かし、信頼性を必要とする、QRコードでの偽造防止分野や、非接触型クレジットカード対応機器による決済事業分野へ進出し、市場の創出と拡大を図ります。強みである、認証・制御・センシング技術を活かし、安心・安全な社会システムの変革を提案・実行していきます。

2014年度トピックス

新製品・新技術

デンソーのグループ会社である株式会社デンソーウェーブと、株式会社豊田中央研究所の技術者で構成されたQRコード開発チームが、欧州特許庁が主催する欧州発明家賞において、一般投票によって選ばれる Popular Prize を日本で初めて受賞しました。

信州大学、東京女子医科大学と共同で開発を進めた「手術支援ロボットiArmS(アイアームス)*」が、第6回ロボット大賞の優秀賞を受賞しました。同賞は経済産業省・一般社団法人日本機械工業連合会が主催しており、日本のロボット技術の革新と用途拡大、需要の喚起を促すため、将来の市場創出への貢献度や期待度が高いと評価されたロボットを表彰するものです。

* Intelligent Arm Support System(インテリジェント・アーム・サポート・システム)

株式会社デンソーウェーブと共同開発した産業用ロボット/ 医薬・医療用ロボットが、グッドデザイン大賞を受賞しました。同賞はグッドデザイン賞を受賞した1,258件の中から1件のみに与えられた最高賞です。このロボットは溝や穴を埋めた滑らかな形状となっており、また、関節部断面を正円とすることで、汚れや雑菌が溜まりやすい段差や隙間を無くし、高い衛生状態を維持することが可能です。

QRコードが開発から20周年を迎え、新しいQRコード「フレームQR」を発表するとともにQRコードを用いた新しいソリューションサービス「Q-revo (キューレボ)」の提供を発表しました。

事業拡張・新会社設立

AUTO-ID製品は地域軸・顧客軸でグローバル施策を展開し、産業用ロボットはソリューション提案型営業活動の強化等により拡販を進めました。産業用コントローラについては、現行製品の拡充と新規開発案件の獲得で売上を拡大しました。加えて、QRコードを使用した新しいビジネスモデルの構築に取り組みました。

主要製品一覧

○ AUTO-ID関連製品

バーコードハンディスキャナ&ハンディターミナル

QRコードスキャナ&ハンディターミナル

ICカードリーダ&ライタ

RFIDリーダ&ライタ



産業用ロボット

○ FA関連製品

各種ロボット

プログラマブルコントローラ

○ 冷却・空調関係製品

機器用冷却器（携帯電話基地局用など）

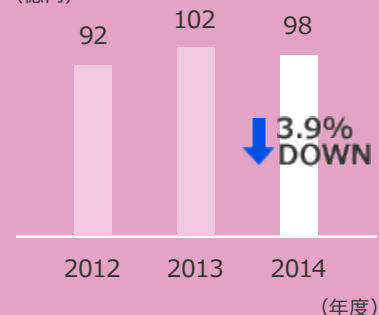
スポットクーラ&ヒータ

生活関連機器

自然冷媒（CO₂）ヒートポンプ式給湯機、
住宅用空調、ホーム・エネルギー・
マネジメント・システム（HEMS）
などの開発・製造を行っています。



売上収益の推移
(億円)



2014年度実績と成長戦略

	2014年度	2013年度	増減率
売上収益（億円）	98	102	-3.9%

2014年度は、消費増税の反動による住宅着工件数減少により、自然冷媒（CO₂）ヒートポンプ式給湯機の売上が減少したことにより、減収となりました。

今後は、CO₂給湯機については、独自のエジェクタサイクルとコンプレッサによる高効率化に加え、浴槽をきれいに保ち、入浴時の快適性向上や事故防止などの付加価値向上により差別化を図ります。また、HEMSを核に、CO₂給湯機・全館空調・蓄電池・充電器などを相互連携させることで、省エネ化のみならず、快適で安心な価値創出に取り組んでいきます。

2014年度トピックス

新製品・新技術

一般財団法人ヒートポンプ・蓄熱センターが主催する第 16 回電力負荷平準化機器・システム表彰において、株式会社コロナと共同開発した自然冷媒 CO₂家庭用ヒートポンプ給湯機「コロナプレミアムエコキュート」がヒートポンプ・蓄熱センター理事長賞を受賞しました。

ヒートポンプの効率向上により、高い省エネ性を確保するとともに、電力やお湯の使用量が見える化するなど、ユーザーの省エネ意識を高める機能を搭載したことによる電力負荷平準化への寄与が高い評価を得ました。

住まいの省エネをサポートするホーム・エネルギー・マネジメント・システム(HEMS)の新モデル「ナビエ(Naviehe)*」を発売しました。ナビエは、よりシンプルで使いやすいよう操作性を向上し、一般家電との連携を可能にする汎用性の高さと、当社オリジナルの自動エネルギーマネジメント機能が特徴です。

* ナビエ (Naviehe) : Navigate Energy of Homeとvehicleの意味を持たせた造語

主要製品一覧

自然冷媒 (CO₂) ヒートポンプ式給湯機

自動水栓

住宅用空調

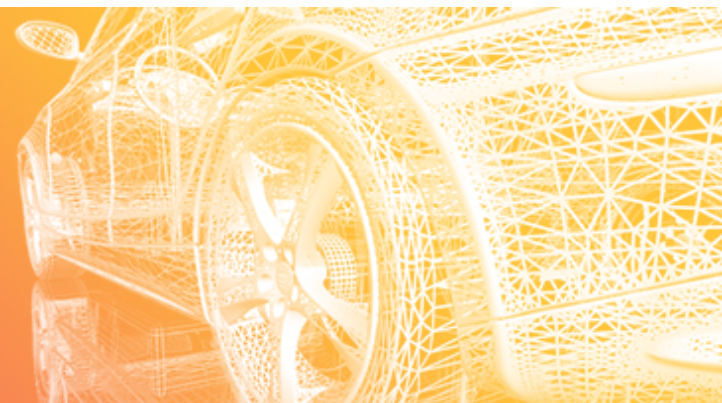
ホーム・エネルギー・マネジメント・システム (HEMS)



自然冷媒 (CO₂) ヒートポンプ式給湯機

研究開発体制

R&D Structure



グローバルに厳しい競争が継続する中、当社は新しい価値創出と技術開発のため、企画と研究開発の一層の強化をしています。これに伴い、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、社会や規制の変化を織り込み更新し、それを各事業部と技術開発センターで共有したうえで、研究開発テーマの着手や改廃を決定します。ロードマップ活動は、グローバルに展開し、地域ごとのユニークな価値と技術の提案を織り込んでいます。提案された先端技術の開発は、現在は本社の研究開発部隊主導で進めていますが、将来的には欧米拠点を中心にグローバルな研究開発体制の構築を目指します。

技術経営戦略

技術開発ロードマップ（環境、安心・安全、快適・利便）



※デンソープロジェクト（DP）：事業グループ、技術開発センターの活動、2年間限定で開発加速

ロードマップ活動

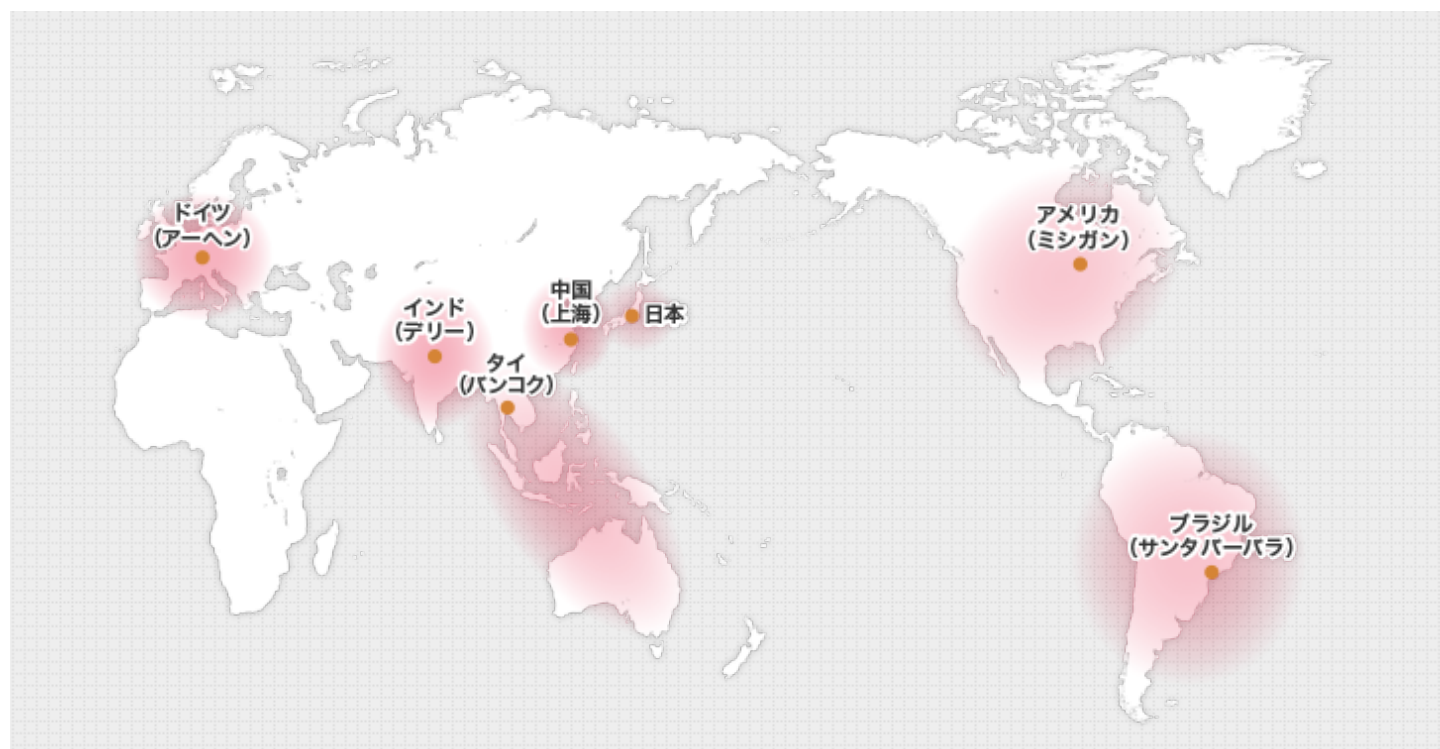


開発体制

世界各地域の事情やニーズに合った最適な製品を開発するため、世界7地域にテクニカルセンターを整備し、グローバル開発体制を強化しています。2014年度は、中国市場拡大への対応と、市場ニーズに合致した製品開発体制を強化していくため、上海市のテクニカルセンターを移転・拡充し、稼働を開始しました。新テクニカルセンターは新たに総合実験棟を含む社屋を建設し、環境風洞室等の評価設備を導入しています。また、日本だけでなく、北米、欧州でも先行開発を行っており、今年拡充したシリコンバレーオフィスでは、新たにサイバーセキュリティ、ビッグデータ活用、自動運転システムの研究開発を進めています。

2014年度の研究開発費は3,964億円、来年度は同水準の4,000億円を見込んでおります。省燃費製品と、予防安全製品の開発強化を重点課題とし、次の成長に向けた研究開発を続けていきます。研究開発費の適正水準は対売上収益比率8～9%と考えており、重点分野へのパワーシフトと、各地域での開發生産一貫体制の強化、標準化推進による業務効率化などにも積極的に取り組んでいきます。

各地域のコアテクニカルセンター



欧州



インド



豪亜



中国



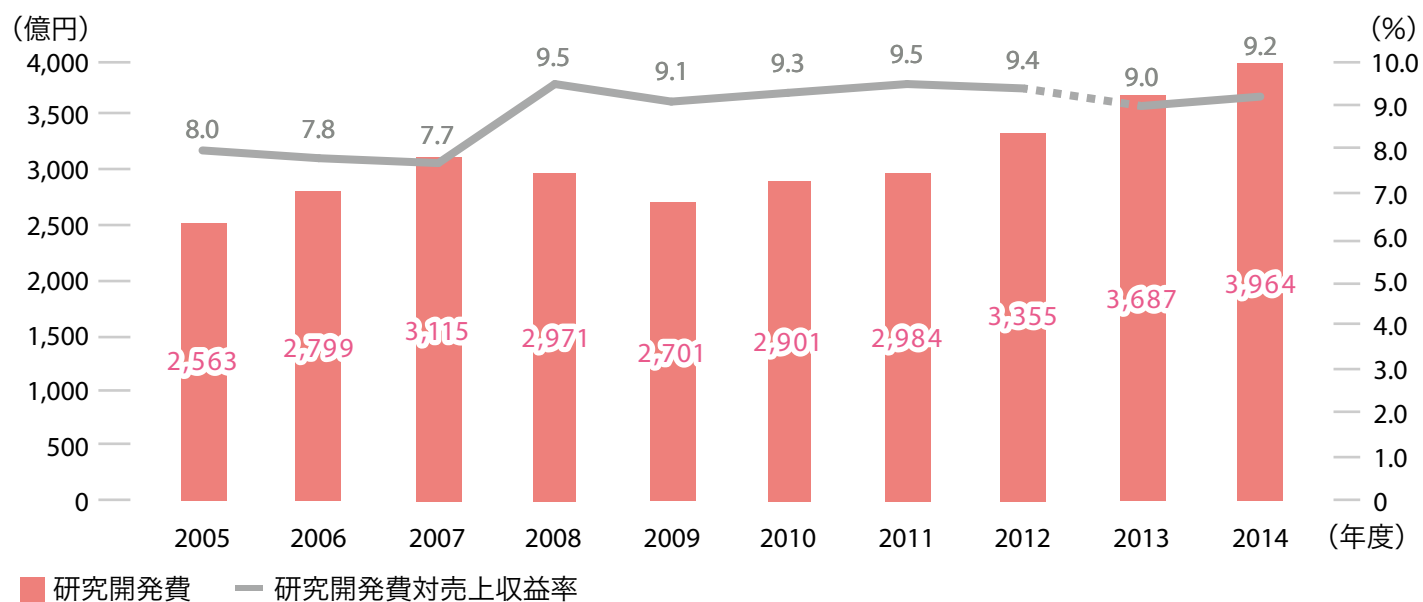
北米



南米

研究開発費および研究開発費対売上収益率の推移

2013年度以降はIFRSに基づいて作成しています。(2012年度以前は日本基準)



ESG情報 (非財務情報)

ESG Information [Non-Financial]



コーポレートガバナンス

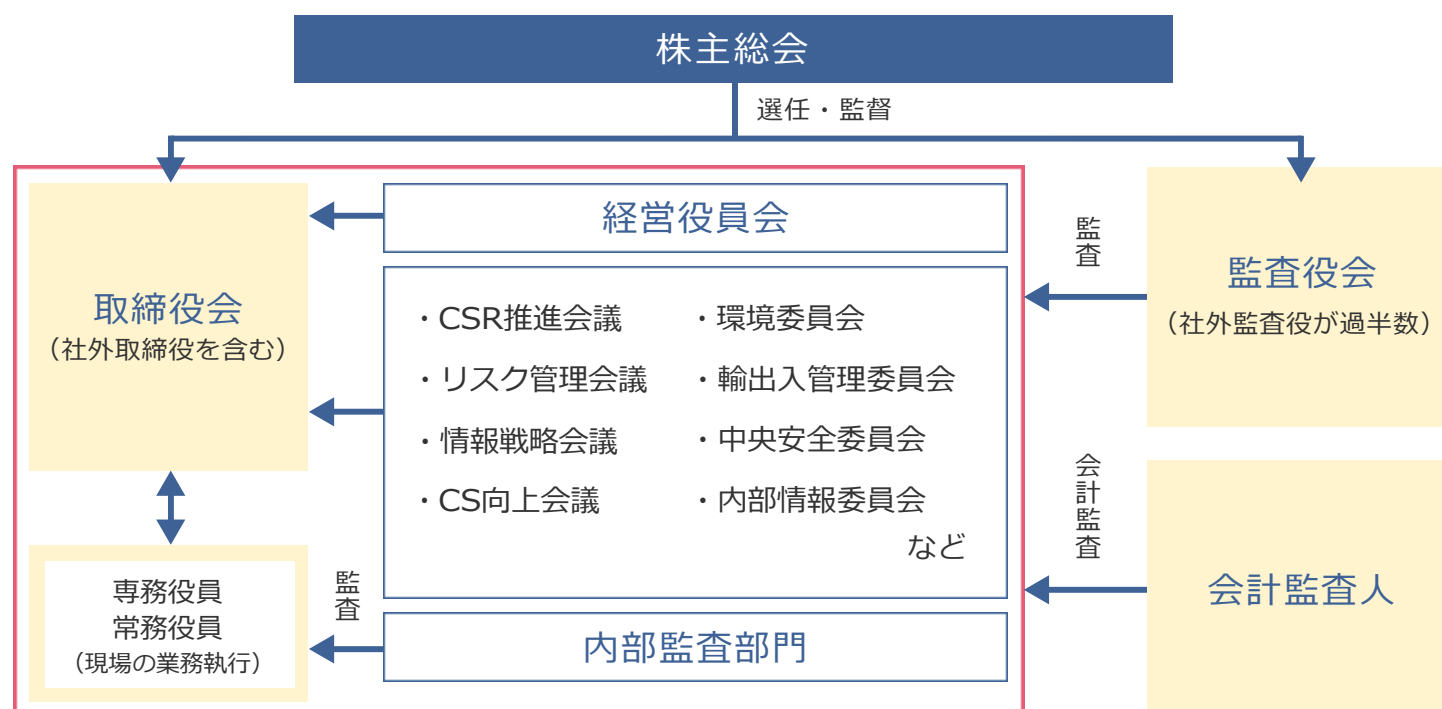
基本的な考え方

デンソーグループは、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、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。様々なガバナンスの仕組みを整備するとともに、株主のみなさまや投資家の方々等に経営状況についての情報提供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きます。

推進体制

当社で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・会計監査人などの法律上の機能に加え、様々な内部統制の仕組みを整備しています。また、迅速な意思決定とオペレーション遂行のため、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を採用しています。

コーポレートガバナンス体制図



組織形態	監査役設置会社
取締役の人数	13名
社外取締役の人数	2名
取締役の任期	1年
監査役の人数	5名
社外監査役の人数	3名
取締役会の開催回数※	16回
取締役へのインセンティブ付与に関する施策の状況	ストックオプション制度
独立役員の人数	4名
報酬開示状況	総額開示
監査役退職慰労金制度	無

※2014年4月～2015年3月における集計値

● 社外取締役・監査役の選任状況

経営監視機能としては、社外取締役2名を含む取締役13名、常勤監査役2名及び社外監査役3名が取締役の職務執行並びに当社および国内外子会社の業務や財政状況を監督・監査しています。

選任基準

コーポレートガバナンスにおいては、外部からの客観的・中立的な経営監視の機能が重要と考えており、社外での豊富な経験や幅広い見識を当社の意思決定や監査に反映することを基準に社外取締役・社外監査役を選任しています。

選任理由

社外取締役	選任の理由	取締役会出席状況(注)
ジョージ・オルコット※	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。	12回／12回
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を当社の経営に活かしていただくため。	11回／12回

(注) 2014年6月19 日に就任以降の出席状況です。

社外監査役	選任の理由	取締役会出席状況	監査役会出席状況
張 富士夫	経営者としての豊富な経験および幅広い見識を当社の監査に反映いただくため。	14回／16回	11回／11回
齋藤 勉※	弁護士としての高い知見を当社の監査に反映いただくため。	16回／16回	11回／11回
近藤 敏通※	公認会計士としての高い知見を当社の監査に反映いただくため。	16回／16回	11回／11回

※は独立役員です。

● 役員報酬

月額報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額（取締役：月額8,000万円、監査役：1,500万円）の範囲内において決定します。各取締役の月額報酬は、取締役会の授権を受けた代表取締役が当社の定める基準に基づき決定し、各監査役の報酬額は監査役の協議により決定します。

ストックオプションについては、定時株主総会の決議により承認を受けた上で、役員の階層別に一定の株数を付与します。ただし、短期的な株価変動が大きい中で、中長期的なインセンティブとして機能しにくいいため、2009年度以前に付与したストックオプションは、行使期間終了まで継続いたしますが、2010年度から新規付与はしておりません。

賞与については、定時株主総会の決議により、取締役の支払い総額について承認を受けた上で、各取締役の賞与額は、個人の貢献度を斟酌し、取締役会の授権を受けた代表取締役が決定します。

役員報酬等の内容

取締役および監査役の報酬等の額は以下のとおりです。

役員区分	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)	883	538	—	345	—	15
監査役 (社外監査役を除く)	84	84	—	—	—	3
社外役員	57	57	—	—	—	5

1 コンプライアンス

○ 基本的な考え方

デンソーグループは、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・誠実に行動することと考えています。そして、コンプライアンスとは、法令順守に留まらず「ステークホルダーの期待に応えること」と捉え、すべての行動の礎に位置づけています。

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、研修や職場懇談会などにおいて、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。

○ 「デンソーグループ社員行動指針」の主要項目

1. デンソーグループの一員として

社会に果たすべき役割／誠実さを信頼の礎に／法令・倫理の順守

2. 生き生きとした職場をめざして

理念・価値観の理解・自己成長／人権尊重・コミュニケーション・プライバシー／心身の健康維持・安全衛生／
職場の秩序・風紀の維持／公私のけじめ

3. あらゆるお客様の信頼と期待に応えるために

感謝の気持ち・うれしさとやさしさ・迅速・誠実な対応／法令順守・グローバルマインド／自由・公正な競争に
基づく取引

4. 仕入先様との共存共栄をめざして

独禁法・下請法などの競争関係法および仕入先様や系列サービス店との契約条件の順守／知的財産の相互尊重

5. 株主様の信頼と期待に応えるために

会社資産の適正運用・リスクの未然防止／適正な会計処理／インサイダー情報の管理

6. 社会と共生するために

地球環境保護・保全の行動／社会貢献活動への参加／反社会的勢力への対応・官公庁との対応／自動車産業の
一員として

2 リスク管理

○ 基本的な考え方

デンソーグループ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、内部統制の一環としてリスク管理の充実・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、クライシスが発生した場合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

生命・信用・事業活動・財産に影響を及ぼす恐れのある55のリスク項目を選定して各項目ごとに主管部署を設置。平時におけるリスク管理体制・仕組みの継続改善と浸透活動、クライシス発生時（有事）の初動対応を「リスク管理会議」で推進する体制を敷いています。さらに、事態の大きさや緊急度によって専門の「対策組織」を編成し、被害の最小化に向けた機動的な対応を可能としています。

また、国内外の連結マネジメント会社および当社が筆頭株主であるグループ会社でも、各社のCSRリーダーが株式会社デンソーの主管部署や海外の地域本社のサポートのもと継続的なレベルアップを図っています。

3 CSRマネジメント

○ 基本的な考え方

デンソーグループは、基本理念の中で「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」ことを使命として掲げています。

これを実現するには、多くのステークホルダーと価値観を共有しながら連携・協力していくことが不可欠であり、その基盤となるのが「社会から信頼・共感される企業行動」です。これを世界中で事業活動を行うグループ会社実践していくため、2006年4月、「デンソーグループ企業行動宣言」を策定し、ステークホルダーへの責任を明らかにしました。この考えに基づいて策定した長期経営方針「デンソーグループ2020年長期方針」では、CSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）を経営の中核に据え、事業活動を通じた持続可能な社会づくりへの貢献に取り組んでいます。

○ 推進体制

2006年に社長を議長とする「CSR推進会議」（事務局：経営企画部）を設置し、活動の基本方針を審議・検討しています。CSR推進会議は、年2回開催し、CSRマネジメントの方向づけ・意思決定および活動の進捗状況の確認を行っています。また、職場・グループ会社のCSR牽引役として、各部・各社に1名ずつCSRリーダーを選任し、CSRの浸透・定着を図っています。

知的財産活動

当社の知財戦略は、事業戦略や技術戦略と一体化し、将来にわたる成長を支える重要な経営戦略のひとつです。

知的財産活動方針

当社は、社会課題解決(地球環境の維持、安心・安全)に向けた事業活動に対応して、事業戦略と一体化した知財戦略活動を推進しています。デンソーグループ・グローバル中期方針に基づき、環境、安心・安全分野のシステム製品や世界初製品に対する重点的な特許網構築活動や、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

当社は、他社知的財産権に係る問題は重要品質問題と同等に考えています。開発段階より他社知的財産権を調査し、自社製品が第三者の知的財産権を侵害することがないように、明確な社内ルールを定めております。

● 模倣品対策

当社は模倣品対策(特に商標コピーを対象)も積極的に行っています。模倣品は品質に問題があるものが多く、当社製と信じて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、また、近年ではネットオークション等の監視活動を行っています。

知的財産活動体制

● グローバル知財体制

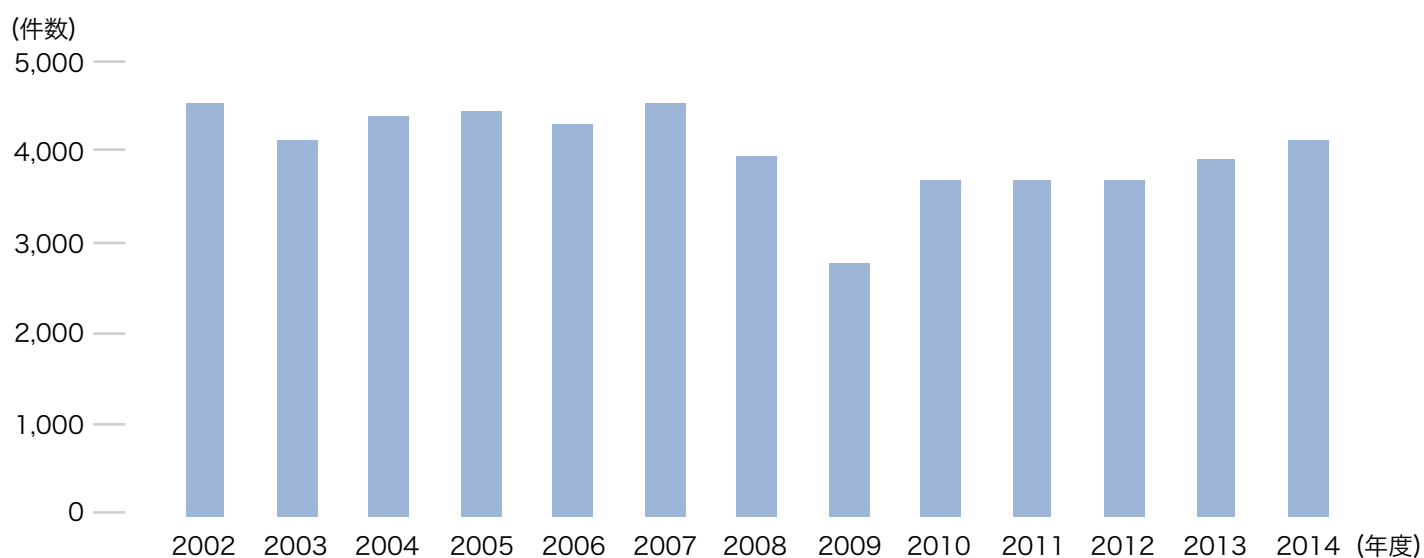
海外のテクニカルセンターでの開発強化に伴い、北米、欧州、中国の各テクニカルセンター内に知財組織を配置し、現地発明・考案に係る知的財産権の取得、他社知的財産権の調査を強化しています。また、グループ内の連携体制として、北米拠点では北米における特許係争の支援、中国拠点では模倣品対策や中国実用新案による製品保護を行っています。

各テクニカルセンターの知財組織と本社の間では、課題を共有して各地域の知財活動の活性化と進展を図るグローバル知財会議を実施しています。また、国内グループ企業の知財組織との間においても、同様な会議を実施し、各グループ企業の知財活動の活性化と進展を図っています。

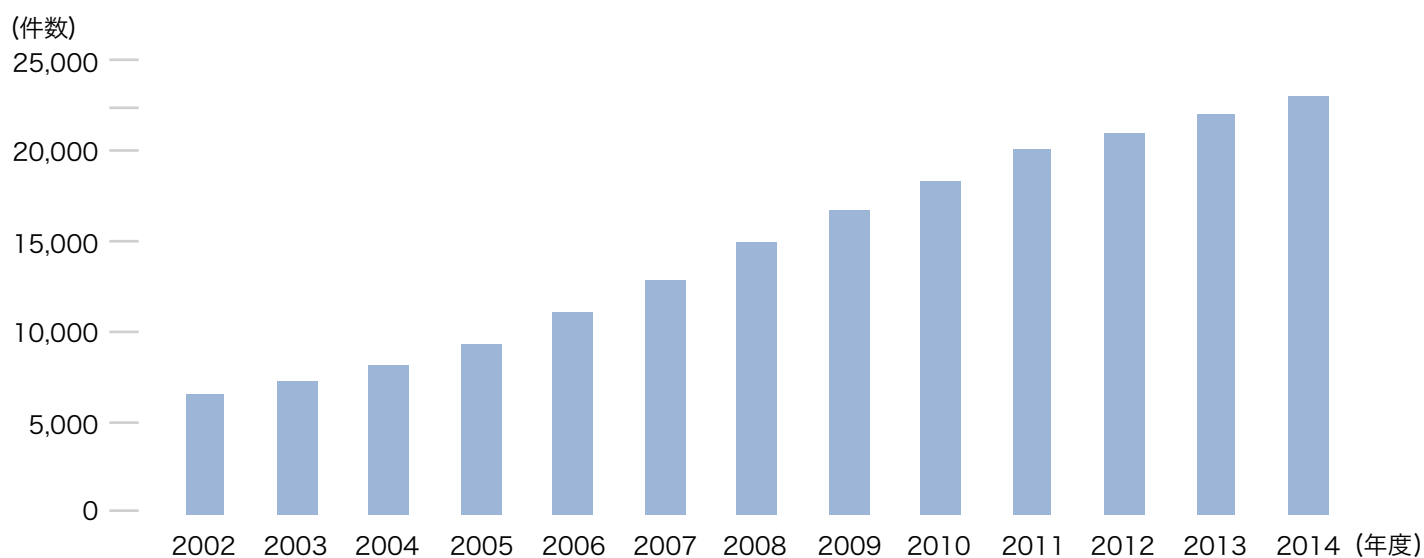
知的財産活動を推進する会議体

	位置づけ	開催頻度
技術開発会議 (知財戦略委員会)	会社の知財戦略意思決定機関として、知財事項を審議、決定する。	随時
事業部特許推進会議	各事業部／部門の知財活動の推進計画を審議し、活動の着実な進展を図る。	2回／年
特許専任者連絡会	各技術部門に配置された特許専任者に対して、知財活動の方針や施策を展開する。	6回／年
グローバル知財会議	北米、欧州、中国の各テクニカルセンターに配置された知財組織と本社との間で課題を共有し、各地域の知財活動の活性化と進展を図る。	1回／年
デンソーグループ 知財協議会	デンソー連結子会社の知財組織（担当者）と本社との間で課題を共有し、各社の知財活動の活性化と進展を図る。	1回／年

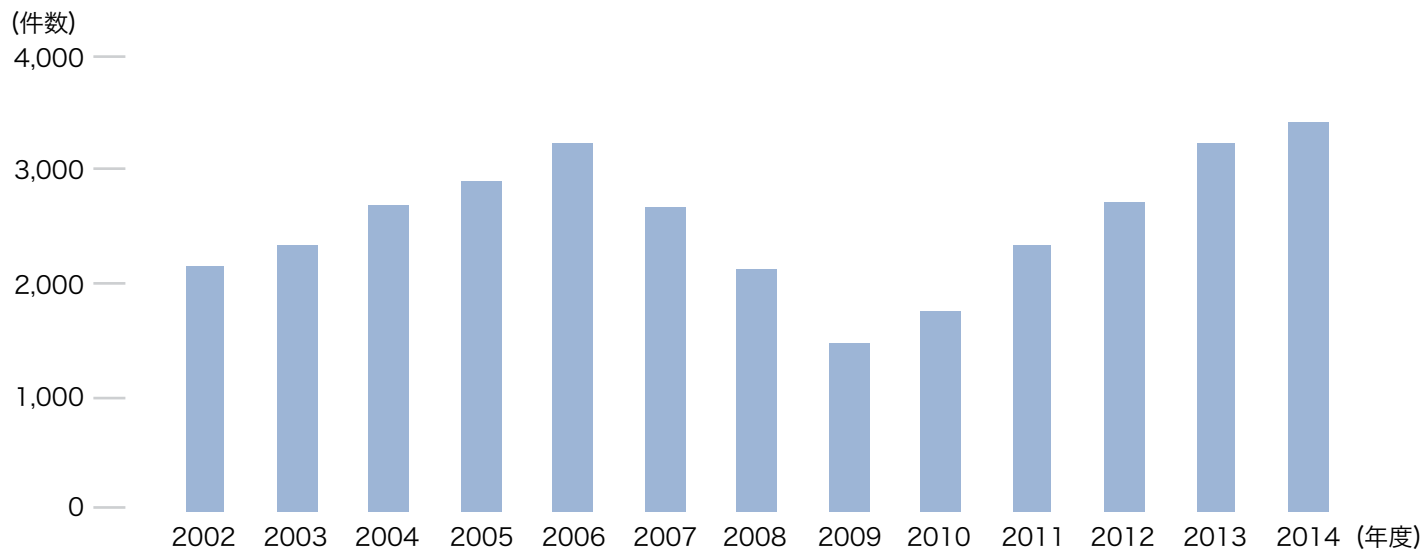
国内特許出願件数の推移



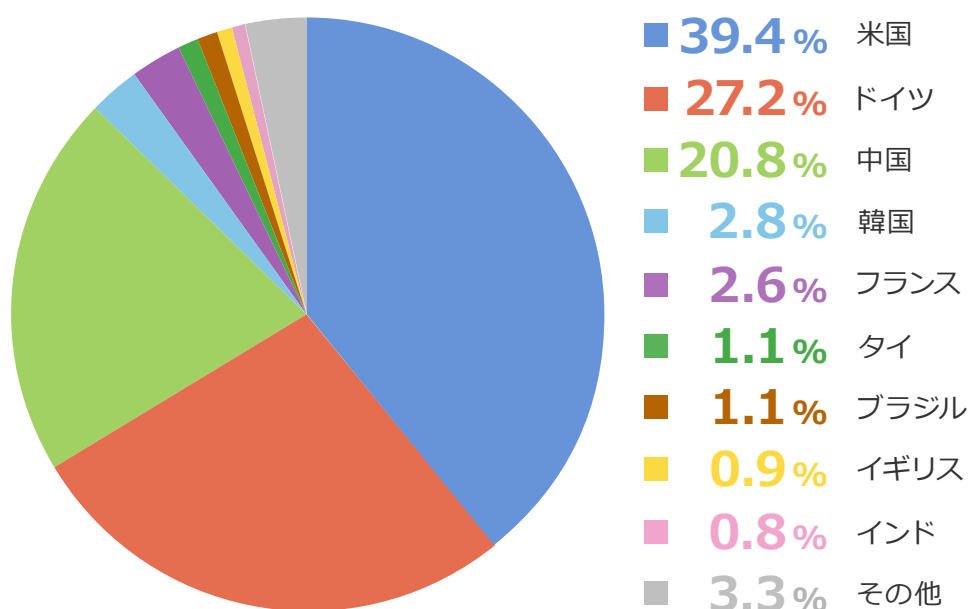
国内特許保有件数の推移



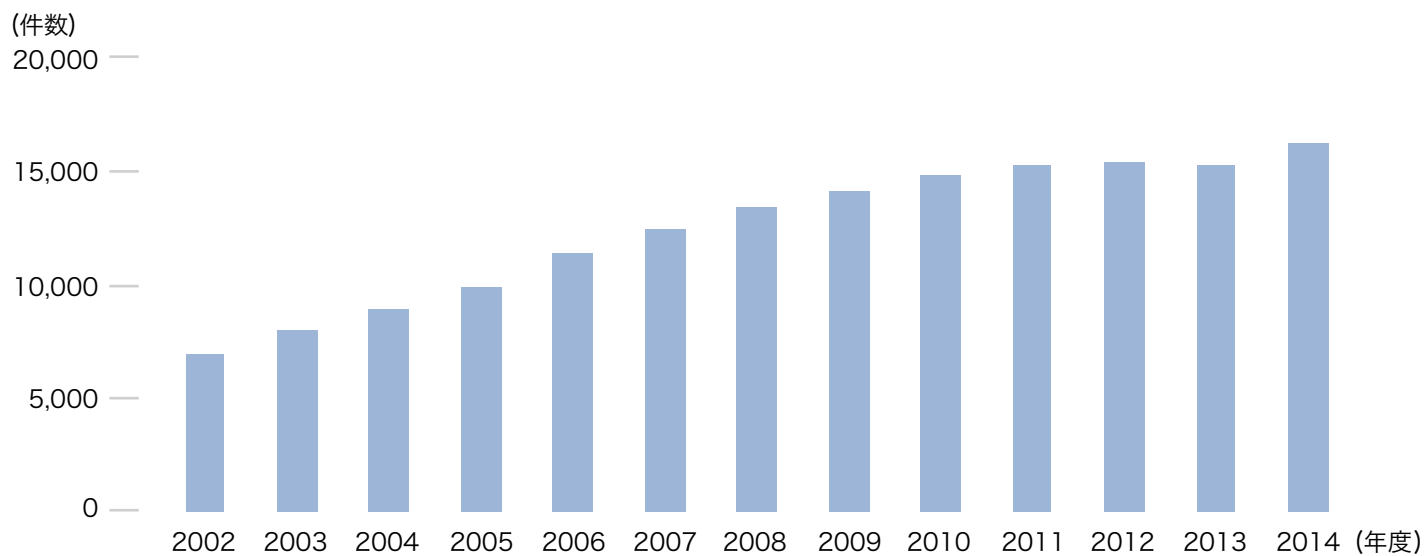
外国特許出願件数の推移



外国出願件数比率



外国特許保有件数の推移



企業情報

Company Overview



企業概要

社名	株式会社デンソー
設立	1949年12月16日
資本金	1,874億円（2015年3月31日現在）
本社所在地	〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1-1
従業員数	連結 146,714名（2015年3月31日現在） 単独 38,493名（2015年3月31日現在）
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	797,728,022株（自己株式86,340,691株を除く。2015年3月31日現在）
株主数	53,902名（自己名義株式保有の当社を含む。2015年3月31日現在）
証券コード	6902
上場証券取引所	東京、名古屋

企業理念

私たちは「デンソー基本理念」を行動の指針とし、世界中の人々から信頼され、期待される企業であり続けます。

● 会社の使命

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

● 経営の方針

1. 魅力ある製品で お客様に満足を提供する
2. 変化を先取りし 世界の市場で発展する
3. 自然を大切にし 社会と共生する
4. 個性を尊重し 活力ある企業をつくる

● 社員の行動

1. 大きく発想し 着実に実行する
2. 互いに協力し 明日に挑戦する
3. 自己を磨き 信頼に応える

技術開発の歩み

当社は、創業以来、品質においてわずかな妥協もせず、常に時流に先んじた技術・製品開発を行うことで、新しいクルマ社会の実現に寄与してきました。ここでは、当社がこれまでに取り組んできた技術革新の歩みを、世界初製品の数々とともにご紹介します。

● 創業～

1949年

トヨタ自動車から分離独立し、日本電装株式会社を設立



1954年

技術養成所を設立

● 1980年代～1990年代

1987年

CDデジタルマップ付き、カーナビゲーションシステム



1994年

マトリックス型2次元コード（QRコード）



1995年

コモンレール式燃料噴射システムの量産化に成功



1997年

中心極にイリジウム合金を使用し、極細の電極でかつ寿命延長を実現したイリジウムプラグ



1997年

縦と横の2次元にビームをスキャンする2次元スキャンレーザレーダ



● 2000年代初頭

2000年

ステータコイルに角型半導体（SC）を採用。レギュレーターの1チップ化も同時に行い、小型・軽量・高効率・高出力を実現



2000年

ラジエータとコンデンサを一体化した、クーリングモジュール（SFCM）の量産化に成功



2001年

自然冷却（CO₂）を利用したヒートポンプ式給湯機



2002年

アウターカム式サプライポンプによって噴射圧を180MPaまで高めたディーゼルコモンレールシステムを実用化



2003年

膨張弁の機能とコンプレッサの機能を兼ね備えた世界初のエジェクタを開発。膨張弁を使用後、損失していたエネルギーを有効活用



2003年

衝突時の被害を軽減するプリクラッシュセーフティシステムのミリ波レーダ、プリクラッシュ制御ECUを開発



2004年

アイドルストップ中の快適空調と省燃費の両立を実現する電動コンプレッサを開発



2004年

水銀を使用しない環境配慮型のディスチャージヘッドランプ対応バラストを開発



● 2005年～現在

2006年

従来、油圧で制御していたVCTのモータ駆動による電動化に成功。性能向上に加え、燃費改善・環境負荷低減に貢献



2006年

乗車直後の乗員表面温度を測定しエアコン制御に貢献する、マトリックスIR（赤外線）センサを開発



2007年

両面積層冷却構造を採用した小型・高出力インバータを開発



2008年

近赤外線の映像を用いた歩行者検知機能付きの夜間運転支援システム「ナイトビュー」を開発



2009年

環境対応として、世界で初めて植物（蓖麻）由来の樹脂製ラジエータタンクを開発



2009年

縦横2方向に操作可能なリモートタッチコントローラを開発



2009年

エジェクタを搭載したカーエアコンシステムを開発



2010年

各吸気ポート（空気吸入口）1つずつに2つのインジェクタを備え、燃料を噴射する際の燃料粒径を従来よりも小さくしたa-UCインジェクタを開発



2011年

エンジンが惰性で回転中でも始動を可能とし、再始動までの待ち時間を最大1.5秒程度短縮可能なISS用タンデムソレノイドスタータを開発



2011年

世界最高水準の噴射圧、微粒化技術、噴霧形成技術、高い耐久性を実現した20MPa直噴インジェクタおよび高圧ポンプを発売



2012年

デンソー独自の巻線構造を採用したモータジェネレータを開発



2012年

車室内をドライバー席と助手席、後部座席の3つのゾーンに分け、乗員がドライバーのみの場合には、ドライバー席だけの空調が可能なカーエアコンシステムを開発



2013年

世界最高水準*の噴射気圧を実現した、ディーゼルエンジン用の2,500気圧コモンレールシステムを開発

*コモンレールシステムにおいて。2013年6月時点、当社調べ。



2014年

大幅な標準化を実現し、世界で初めて小型車から高級車まで、カーメーカや販売地域をまたいで搭載可能な新型カーエアコンユニットを開発



2014年

世界で初めて吸気絞りバルブとEGRバルブを一体化し、従来品より体積を50%、コストを20%低減したEGRバルブユニットを開発



2014年

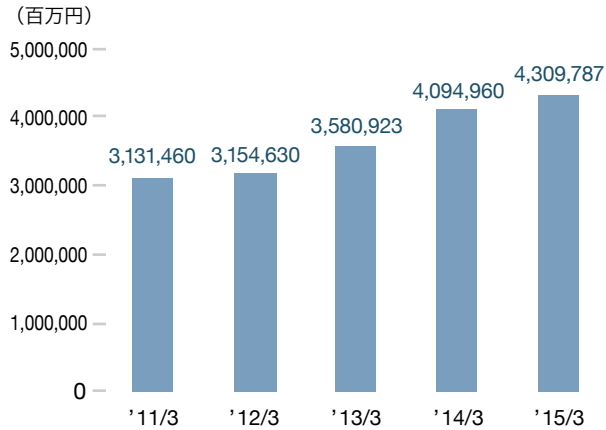
独自の特許技術により品質不良を大幅に低減した、世界最高品質のSiCパワーデバイスを開発



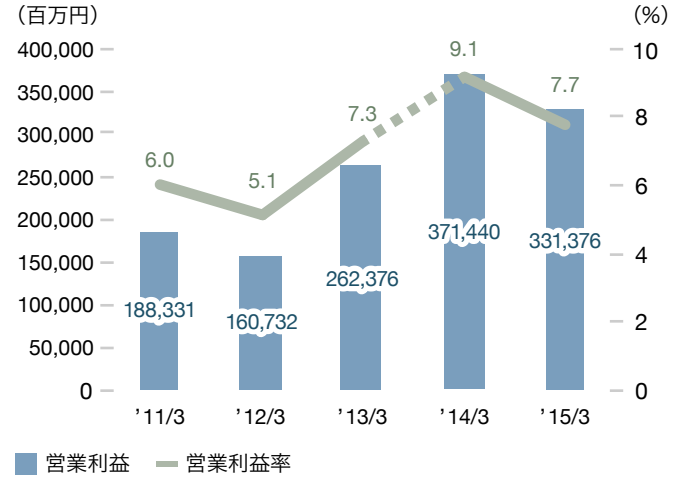
Facts & Figures

‘14/3以降はIFRSに基づいて作成しています。（‘13/3以前は日本基準）

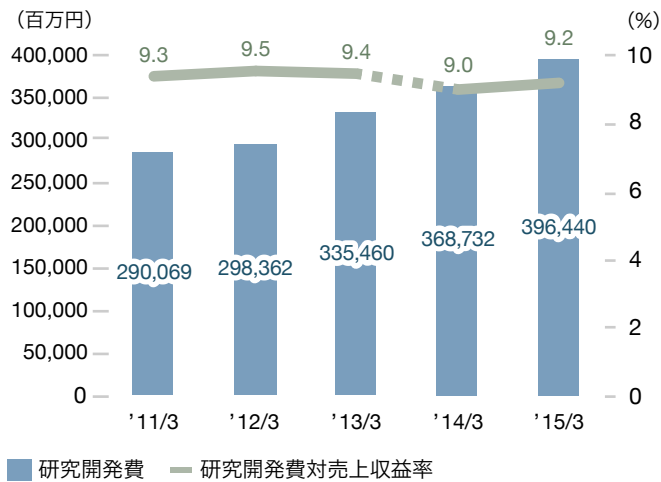
売上収益



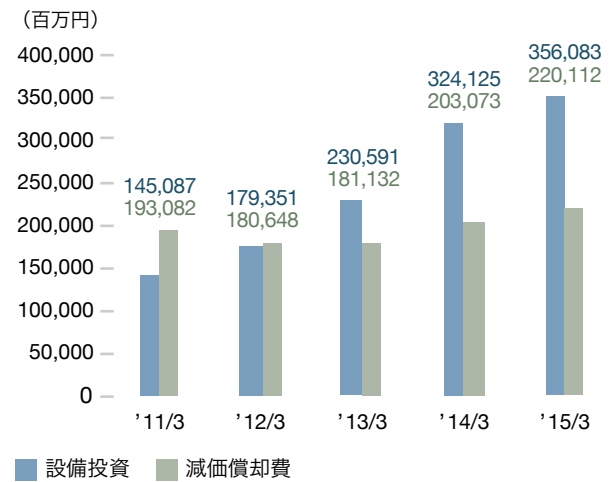
営業利益 / 営業利益率



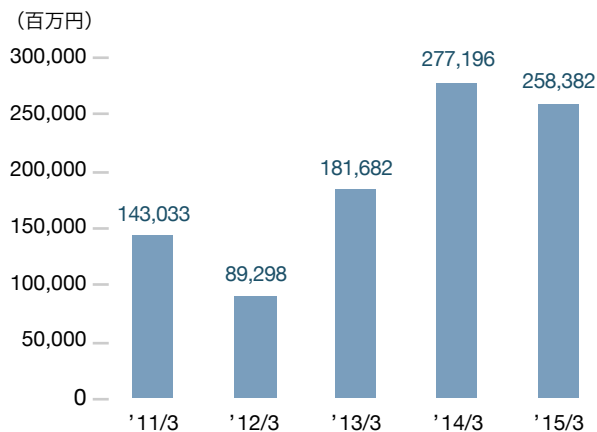
研究開発費 / 研究開発費対売上収益率



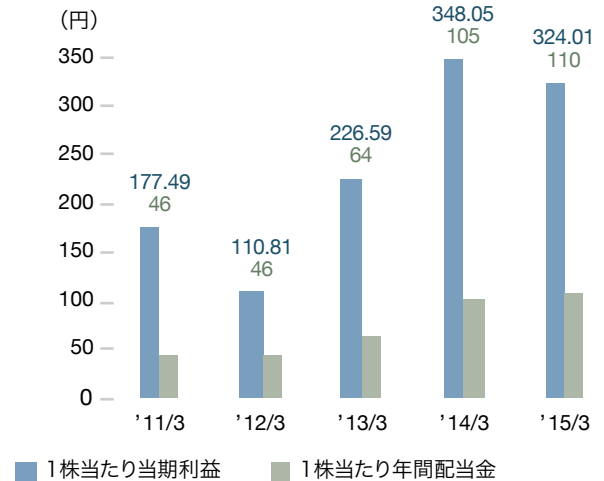
設備投資 / 減価償却費



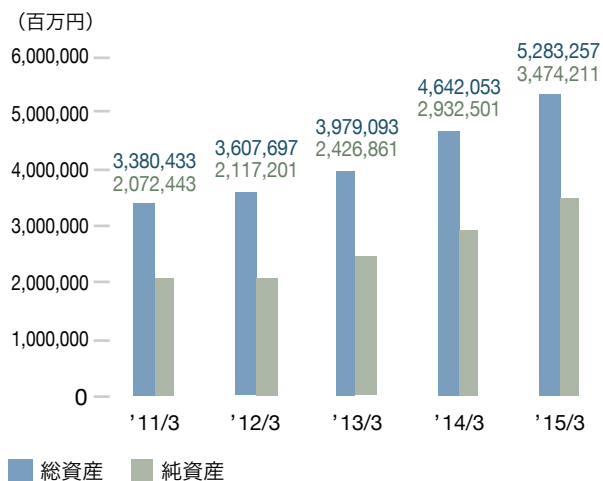
親会社の所有者に帰属する当期利益



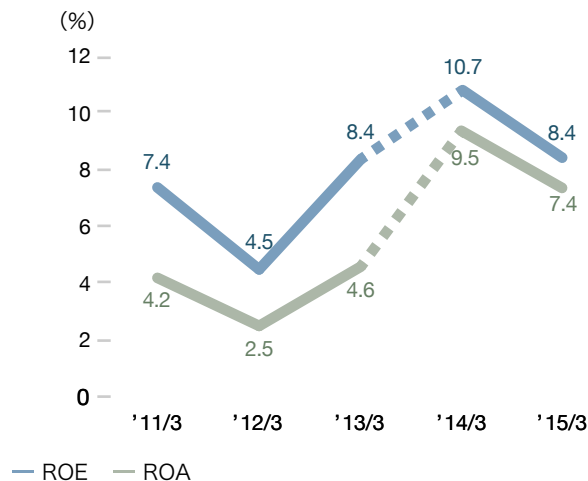
1株当たり当期利益 / 1株当たり年間配当金



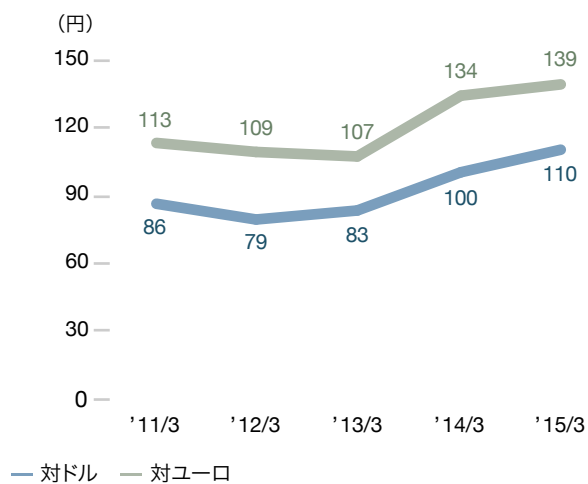
総資産 / 純資産



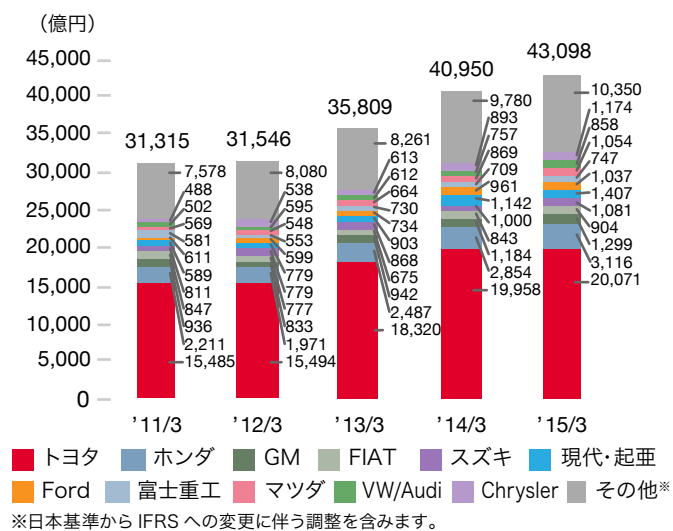
ROE / ROA



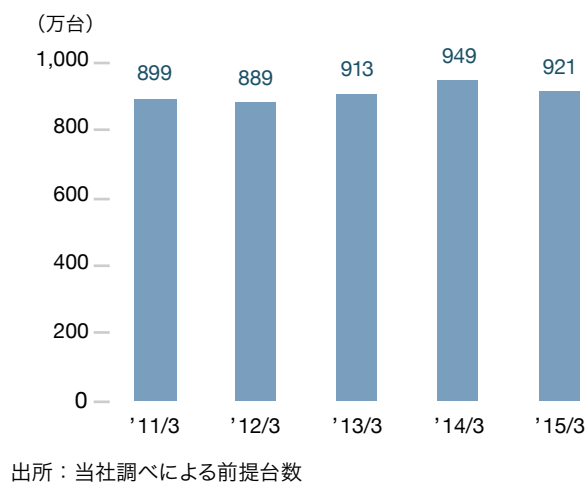
為替レート



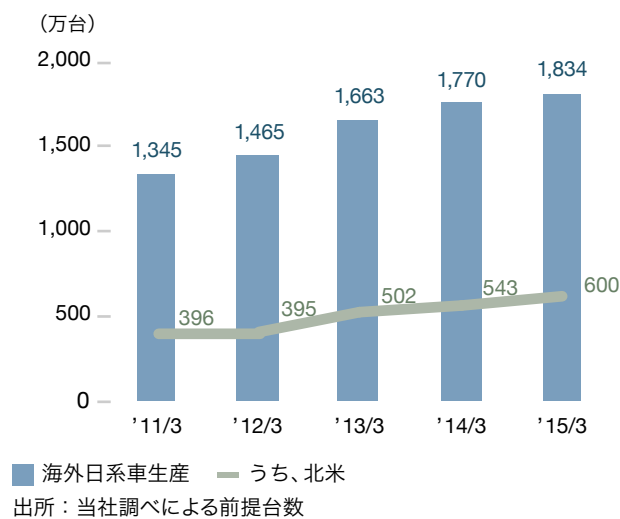
得意先別売上収益



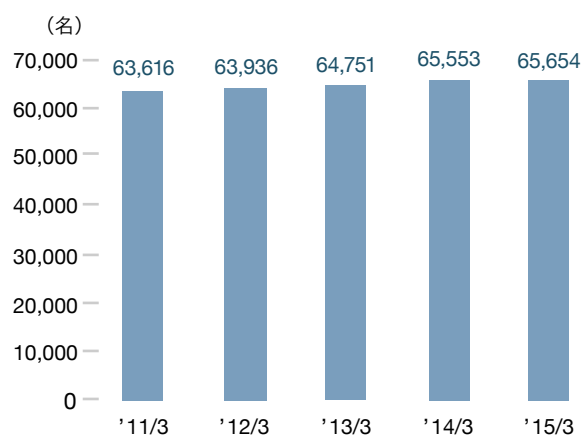
国内車両生産台数



海外日系車両生産台数



地域別従業員数（国内）



地域別従業員数（海外）

