

事業成長を支える基盤

デンソーは、事業活動を通じて、よりよい社会づくりに貢献することで、各ステークホルダーへの責任を果たしつつ、持続的な企業価値の創造を目指しています。

この目標に向けて、透明性の高い経営の実践はもとより、先進的な環境経営、徹底的な品質保証、戦略的な知的財産活動に積極的に取り組んでいます。

ここでは、デンソーの事業活動を行う上で、経営戦略を支え、持続的な成長を推進する独自の取り組みをご説明します。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

デンソーは、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。監査役制度採用の下、会社の機関として株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人等の法律上の機能に加え、様々なガバナンスの仕組みを整備するとともに、株主のみなさまや投資家の

「コーポレートガバナンス基本方針」については、ウェブサイトも併せてご覧ください。

 <http://www.denso.co.jp/ja/csr/denso/governance/index.html>

企業統治の体制

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

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

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ます。

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

体制の概要

的確な意思決定と迅速な業務執行を行う一方で、適正な監督および監視を可能とする経営体制を整備しています。業務執行の意思決定の体制としては、まず、法定事項および重要案件を決議する「決議機関」としての取締役会（原則1回／月開催）に加えて、全社的な視点から案件の審議を行い取締役会へ上程する「審議機関」としての経営役員会（原則1回／週開催）等の役員会議体を設置しています。また、経営（意思決定・監督）を担当する取締役と、業務の執行を担当する専務役員・常務役員の役割を区分・明確化する役員制度により、取締役数をスリム化し、スピーディな意思決定と

オペレーションを実現しています。当制度では、状況に応じて取締役が専務役員を兼務することで、経営と現場の連結を行っています。なお、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。

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

コーポレートガバナンス体制図



ガバナンス体制一覧（2016年6月21日現在）

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数	13名
取締役会の議長	取締役社長
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*	11回
独立役員の人数	4名

* 2015年4月～2016年3月における実績

取締役会全体の実効性分析・評価について

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

インタビュー結果	課題
取締役会では、十分な情報提供が行われ、オープンで活発な議論ができる文化の下、決議事項・報告事項の見直しが行われ改善が図られていることを確認しました。	一方、全社視点・社外ステークホルダー視点での発言・議論の強化、当社全体に共通する将来テーマについての議論の強化、および一部議論の余地の小さい決議事項に関する権限委譲あるいは簡略化の促進といった課題を抽出しました。
改善策	
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。	
・全社視点・社外ステークホルダー視点での議論を活発化する運営体制の構築	
・会社全体に共通の将来テーマを議論する仕組みの構築	
・業務執行の決議について権限委譲の促進	

取締役・監査役の選任に関する方針と手続き

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

監査体制

監査体制としては、法律上の機能である監査役に加え、内部監査の専門部署を国内外主要会社を含め設置し、各部門および国内外子会社が自らの内部統制状況を点検する自主点検制度に加え、順法のみならず管理や業務手段の妥当性まで含め、継続的な実地監

社外取締役および社外監査役

社外取締役については、2名選任しており、業績・企業価値の向上に向け、よりよい経営判断を行うことができるよう、社外取締役に は、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

取締役の多様性および規模に関する考え方

デンソーでは、現在13名の取締役が就任しており、迅速な意思決定を継続して推進していく規模として適切と考えています。

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

査を実施しています。監査役は、取締役会や経営役員会をはじめとする重要な会議へ出席するほか、取締役や、内部監査部門・内部統制の関連部署および会計監査人との情報交換等により、取締役の職務の執行状況を監査し、経営監視機能を果たしています。

については、3名選任しています。監査の有効性を確保するため、社外監査役には、業界の動向に精通した方や、法律、財務・会計に関する分野の専門家が就任し、それぞれの専門的かつ中立・公正な立場から、職務執行の監査にあたっています。

社外取締役	選任の理由	取締役会出席状況
ジョージ・オルコット 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を経営に活かしていただくため	11回／11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経営に活かしていただくため	10回／11回

社外監査役	選任の理由	出席状況	
		取締役会	監査役会
吉田 守孝	経営者としての豊富な経験および幅広い見識を監査に反映していただくため	8回／8回	9回／9回
齋藤 勉*	弁護士としての高い知見を監査に反映していただくため	11回／11回	12回／12回
近藤 敏通*	公認会計士としての高い知見を監査に反映していただくため	11回／11回	12回／12回

*は独立役員です。

社外役員の独立性に関する判断基準

社外取締役および社外監査役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすことを前提としつつ、企業経営や法務・会計等の専門領域における豊富な経験や知識を有し、経営

課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。なお、独立役員の資格を満たす社外役員4名を独立役員に指定しています。

役員報酬

方針

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

手続き

各取締役		各監査役
月額報酬額	賞与額	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（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。	「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。	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、株主総会の決議により定めた金額の範囲内（監査役総額：月額1,500万円）で、監査役の協議により決定します。

役員報酬等の内容

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		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）	906	555	－	351	－	15
監査役（社外監査役を除く）	92	92	－	－	－	2
社外役員	68	68	－	－	－	6

内部統制

公正かつ効率的な業務運営を目指し、「内部統制に関する基本方針」を策定し、行動規範・経営制度・リスク管理・コンプライアンス等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。

「内部統制に関する基本方針」は、ウェブサイトも併せてご覧ください。

 <http://www.denso.co.jp/ja/csr/denso/governance/index.html>

特集：社外取締役対談



社外取締役
ジョージ オルコット
George Olcott

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

異なる視点を積極的に取り入れ、 成長基盤となるガバナンスの強化促進を

デンソーは、持続的な企業価値の創造を図るため、その基盤となるガバナンスの強化に取り組んでいます。社外取締役のお二人に、デンソーのガバナンスに対するご意見や、企業価値を高めていく上でのこれからの課題について率直に語り合っていました。

デンソーのガバナンスに対する 評価と課題

オルコット

名和さんと私がデンソー初の社外取締役に就任したのは2014年です。つまり、デンソーの社外取締役の歴史は非常に浅く、どのような効果をもたらすかは未知数であるといえます。しかし、ガバナンスは事業の特性に合わせ、常に試行錯誤することで変化していくものです。社外取締役が誕生したというのは、ガバナンスの制度や取締役会の機能を大きく前進させる機会だと考えています。デンソーの取締役会は非常にオープンで、経営陣は社外取締役の発言や意見を尊重してくれます。また、デンソーは私たちがより多くの情報を持って取締役会の議論に参加できるよう、デンソーについて学べる場を可能な限り提供してくれます。

名和

オルコットさんがおっしゃられたように、デンソーのガバナンスはこの2年間で前進したと思います。ただ、まだまだ課題も多く、例えば「企業価値を向上させる経営の仕組みとは何か？」についての議論を更に深める必要があると考えています。つまり、顧客や社会の視点から、経営課題について原点に立ち返って議論することが重要なのです。現場のモノづくりに



おける品質、性能へのこだわりは世界に誇れる素晴らしいものです。だからこそ、経営の仕組みというところもとことん突き詰めていきたいと考えています。

オルコット

私も同感で、デンソーのモノづくりは世界に誇れる素晴らしいもので、デンソーのグローバルでの競争力を長期的に高め続けていくと考えています。一方で、意思決定のプロセスにおいても、デンソーは更に向上していくことができと思っています。デンソーを含む全ての企業において、意思決定のプロセスでは、過去のしきたりに捉われた形式的な議論ではなく、実践的な戦略の中身について徹底的に議論することが重要です。取締役会においても、そうした高度な戦略課題が徹底的に話し合われる場でなければ、社外取締役の役割は非常に限定的なものになっ



社外取締役

名和 高司

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、
ボストン・コンサルティング・グループ
シニアアドバイザーを兼職し、2014年から現職。

てしまいます。デンソーは専門知識が必要な意思決定プロセスにおいても社外取締役が参画できるよう、会社のよい面、悪い面をしっかりと開示してくれます。私はその点においては、デンソーは他の多くの企業と一線を画していると認識しています。私たち社外取締役は、デンソーがより明確なビジョンを持ち、そのビジョンを実現するための戦略が合理的かつ現実的で、重要な投資決定がその戦略に対して整合性がとれたものであるかという視点で、取締役会で議論を更に深めていきたいと思っています。

ガバナンスを通じて デンソーの競争力を高めるために、 社外取締役として果たしたい役割

名和

私は目の前の意思決定に対して、それが裏側にあるビジョンや戦略としっかりつながっているのかという部分が非常に重要だと考えています。その決定の裏側にある意図が何か、何をしようとしているのかというのを常に問い続けることが私の役割だと思います。

オルコット

デンソーは世界中のお客様へ商品やサービスを提供するグローバル企業です。

一方で、デンソーの社員、特に経営陣は、新卒で入社し、デンソーのみでしか働いた経験のない日本人の男性がほとんどです。そういう意味では、典型的な日本企業のコミュニティといわざるを得ません。そこに多少の利点があるとはいえ、グローバルな環境で競争するには人材マネジメントに対する考えの変化を加速させなければいけません。特に役員レベルにおいてダイバーシティを積極的に推進する必要があります。国内の社員は大切なステークホルダーですが、それは海外のデンソーの社員も同様です。デンソーの長期的な競争力と企業価値を創造する上で、ダイバーシティは必要不可欠な要因なので、取締役会の審議と決定に確実に反映させることが私の役割であると考えています。

デンソーの更なる企業価値向上に 必要なもの

名和

デンソーは、誠実さが本質的に備わっている素晴らしい会社だと評価しています。気持ちというか、魂と志を感じます。更に素晴らしい会社になるために、より一層社会にとって価値のある商品やサービスを提供し、世の中から必要とされる企業になることが重要なのです。その上で提供した価値が財務的な価値に結び付くサイクルをしっかりと構築する。更に、そのサイクルをしっかりと担保するガバナンスを構築する。そういった姿を目指すことが、冒頭でお話した企業価値を向上させる経営の仕組みにつながっていくと思います。

オルコット

自動車産業は不連続で革新的なイノベーションが起こる業界であり、また当社を取り巻く環境も非常に難しい局面に立っているといえるでしょう。これらの難しい局面において、素早く戦略的な対応を取るためにも、より強力な取締役会になることが必要です。デンソーは自分たちが直面している課題を理解しており、それを乗り越えるお手伝いをするのが、我々社外取締役が担うべき使命であると思っています。



取締役および監査役

(2016年6月21日現在)

取締役

取締役会長

加藤 宣明

1948年11月3日生
1971年4月 当社入社
2000年6月 当社取締役
2004年6月 当社常務役員
2007年6月 当社専務取締役
2008年6月 当社取締役社長
2015年6月 当社取締役会長（現任）



取締役社長

有馬 浩二

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



取締役副社長

丸山 晴也

営業統括、経営戦略、営業グループ担当
1954年11月29日生
1978年4月 当社入社
2004年6月 当社常務役員
2010年6月 当社専務取締役
2014年6月 当社取締役副社長（現任）



取締役・専務役員

槇野 孝和

コーポレートセンター、熱事業グループ、監査室担当
1955年7月1日生
1978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・専務役員（現任）



取締役・専務役員

若林 宏之

ADAS技術戦略、ADAS推進部、情報安全事業グループ担当
1956年1月15日生
1979年4月 当社入社
2006年6月 当社常務役員
2013年6月 当社専務取締役
2014年6月 当社取締役・専務役員
2015年6月 当社専務役員
2016年6月 当社取締役・専務役員（現任）



取締役・専務役員

伊藤 正彦

アフターマーケット・フリート・新事業グループ担当
1956年8月21日生
1979年4月 当社入社
2007年6月 当社常務役員
2014年6月 当社取締役・専務役員（現任）



取締役副会長

小林 耕士

1948年10月23日生
1972年4月 トヨタ自動車工業株式会社入社
2004年6月 当社常務役員
2007年6月 当社専務取締役
2010年6月 当社取締役副社長
2015年6月 当社取締役副会長（現任）



取締役副社長

宮本 正彦

生産統括、安全環境・品質本部担当
1953年12月12日生
1977年4月 当社入社
2004年6月 当社常務役員
2010年6月 当社専務取締役
2013年6月 当社取締役副社長（現任）



取締役副社長

山中 康司

技術統括、未来創生技術担当
1957年3月10日生
1979年4月 当社入社
2005年6月 当社常務役員
2014年6月 当社専務役員
2015年6月 当社取締役副社長（現任）



取締役・専務役員

安達 美智雄

パワトレイン事業グループ担当
1954年9月26日生
1977年4月 当社入社
2006年6月 当社常務役員
2012年6月 当社専務取締役
2014年6月 当社取締役・専務役員（現任）



取締役・専務役員

岩田 悟志

情報安全事業グループ（副）、東京支社担当
1953年10月17日生
1976年4月 通商産業省入省
2006年7月 当社入社
2007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（現任）



社外取締役

ジョージ オルコット
George Olcott

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
SBC Warburg 東京支店長
1997年4月 長銀UBSプリンソン・アセット・
1998年4月 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 東京マネーシング
ディレクター エクイティキャピタルマーケット
ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院
2001年9月 同大学院FME ティーチャング・フェロー
2005年3月 同大学院シニア・フェロー
2008年3月 日本板硝子株式会社社外取締役
2008年6月 NKSJホールディングス株式会社社外取締役
2010年4月 東京大学先端科学技術研究センター特任教授
2010年9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4月 日立化成株式会社社外取締役（現任）
2014年6月 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（現任）



社外取締役

名和 高司

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



監査役

常勤監査役

岩瀬 正人

1955年2月4日生
1978年4月 当社入社
2002年1月 アソシエイト・フューエルポンプ・
システムズ株式会社秘書役
当社法務部長
2003年1月 当社常勤監査役（現任）
2009年6月



社外監査役

吉田 守孝

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



社外監査役

近藤 敏通

1955年2月3日生
1979年9月 監査法人丸の内会計事務所入所
1983年3月 公認会計士登録
1985年1月 近藤敏通会計事務所所長（現任）
2011年6月 当社監査役（現任）



常勤監査役

新村 淳彦

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



社外監査役

齋藤 勉

1951年9月12日生
1977年4月 弁護士登録
1993年4月 名古屋弁護士会副会長
2005年6月 当社監査役（現任）
2010年4月 愛知県弁護士会会長
日本弁護士連合会副会長



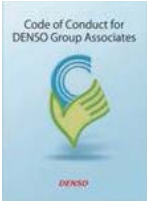
コンプライアンス

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。

この認識の下、2006年に社員一人ひとりの行動規範を明示した「デンソーグループ社員行動指針」を制定し、研修や職場懇談会

等において、社員のCSR意識啓発に活用しています（国内グループを含む）。また海外グループでも、地域本社が各国・地域の法令・慣習を反映した「地域版 社員行動指針」を作成し、コンプライアンスの徹底に努めています。



推進体制

デンソーは、1997年に担当取締役を委員長とする「企業倫理委員会」（現在は経営役員会に統合）を設置し、併せてグローバルベースで、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る等して、コンプライアンスを推進するグローバ

ル体制を構築するとともに、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。

更に、定期的に日本・北米・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・課題を共有化してコンプライアンス確立と維持に努めています。

具体的な取り組み

教育・啓発

デンソーは、社員一人ひとりの意識向上を目的に、社員に対する各種教育・啓発活動を継続的に実施しています。

内部通報制度

デンソーは、地域統括会社や各拠点において、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を設けています。

（株）デンソーでは、「企業倫理ホットライン」を設置し、「公益通報者保護法」に則り、社外弁護士・法務部を窓口に通常の指揮系統から独立し、匿名通報も可能な体制で運用しています。

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、従来から取り組んできた独禁法順守を更に徹底するため、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」を発足させました。そして、この委員会の指揮・監督の下、法令の順守ルールを更に厳格化して、順法教育を強化し、より精緻な順

活動の点検・改善

デンソーは、コンプライアンス活動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っています。また、問題があれば、必要に応じてトップマネジメント等に報告され、再発防止策を実施する等の改善を行っています。

法監査を実施する等、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。

今後も、独占禁止法コンプライアンス体制をより一層強化し、再発防止の徹底を図るとともに信頼回復に努めてまいります。

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、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。

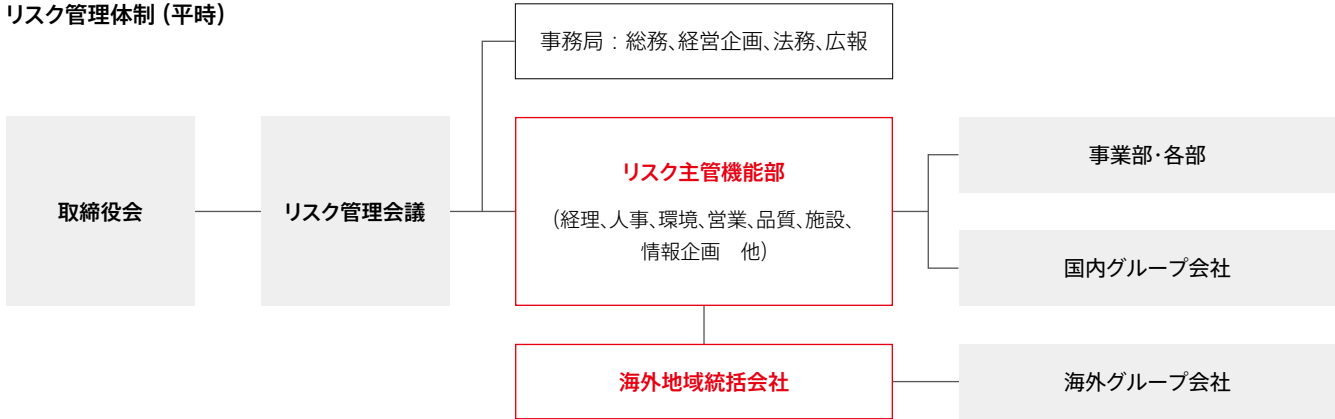
具体的には、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「リスク

（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

デンソーは、「リスク管理会議」を設置し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。

リスク管理体制（平時）



具体的な取り組み

クライシス発生時に迅速かつ的確に対応するための体制整備

デンソーでは、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」を制定しています。

当マニュアルでは、被害の最小化を図るため、事態判断、報告基準、報告ルート、社内外対応の基本等を明記しています。

更に、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。

グローバルな事業展開に伴い増大するリスクへの対応

サプライチェーンのグローバル化に伴い、2011年の東日本大震災やタイ洪水発生時のように、ある地域で発生したリスクの影響が他地域に波及して重大リスク化したことを教訓に、グローバルグループ経営の視点から重点リスクを設定し、対応強化を図っています。

また休日・夜間にかかわらず、確実に関係役員・関係者に初報が届くよう、ルール・仕組みの改善を図っています。

震災リスク対応の強化（事業継続計画の策定）

（株）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、グループ全体の震災リスク対応策の強化（事業継続計画「BCP」の策定）に着手しました。有事行動マニュアルの策定や減災対応のやりきりに取り組んでいます。

また「人命第一」の考え方から、社員および社員の家族も組み入れた浸透・啓発活動（初動対応訓練、「安否確認システム」訓練）を展開しています。

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。

環境経営

基本的な考え方

デンソーは、地球環境の維持と成長の両立に向けて、先進的なクルマ社会の創造に貢献できる企業グループを目指しています。そのため、製品開発や生産にとどまらず、事業活動のあらゆる分野で環境負荷の削減を推進すると同時に、世界トップクラスの環境効率や高い資源生産性を追求し、環境保全活動を通じて経済価値を創出する環境経営を推進しています。

環境価値創造マネジメント

デンソーでは、グループが目指す「環境経営」に向けた長期のコミットメントおよび環境方針として「デンソーエコビジョン」（10年ごと）を策定しています。またエコビジョンに定めるコミットメント・環境方針を具体化するために「環境行動計画」（5年ごと）を定めています。

「デンソーエコビジョン2025」

2050年の持続可能な地域・社会を実現するためのアクションプランとして新たな「デンソーエコビジョン2025」を策定。2025年に達成すべき3つの目標「ターゲット3」として「エネルギー1/2」「クリーン2倍」「グリーン2倍」を定めました。

また、この3つの目標を「製品」「工場」「社員」「経営」のそれぞれの段階で実現するため、10の具体的行動「アクション10」を推進していきます。



「エコビジョン2025」特別サイトも併せてご覧ください。

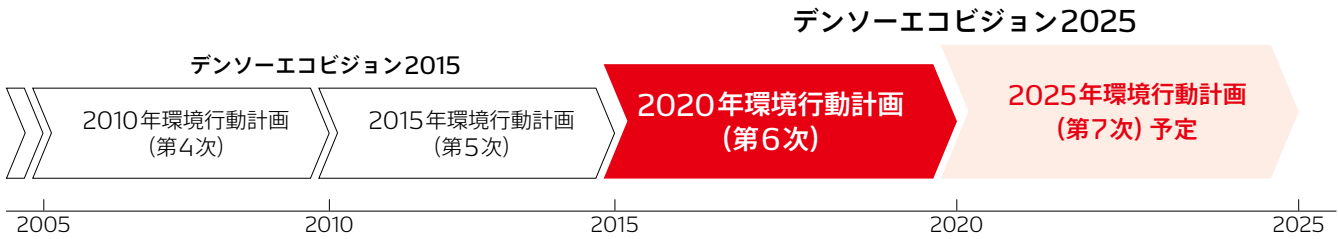
WEB <http://www.globaldenso.com/ja/ecovision/>

3つの目標「ターゲット3」



「第6次環境行動計画」（2016年度～2020年度）

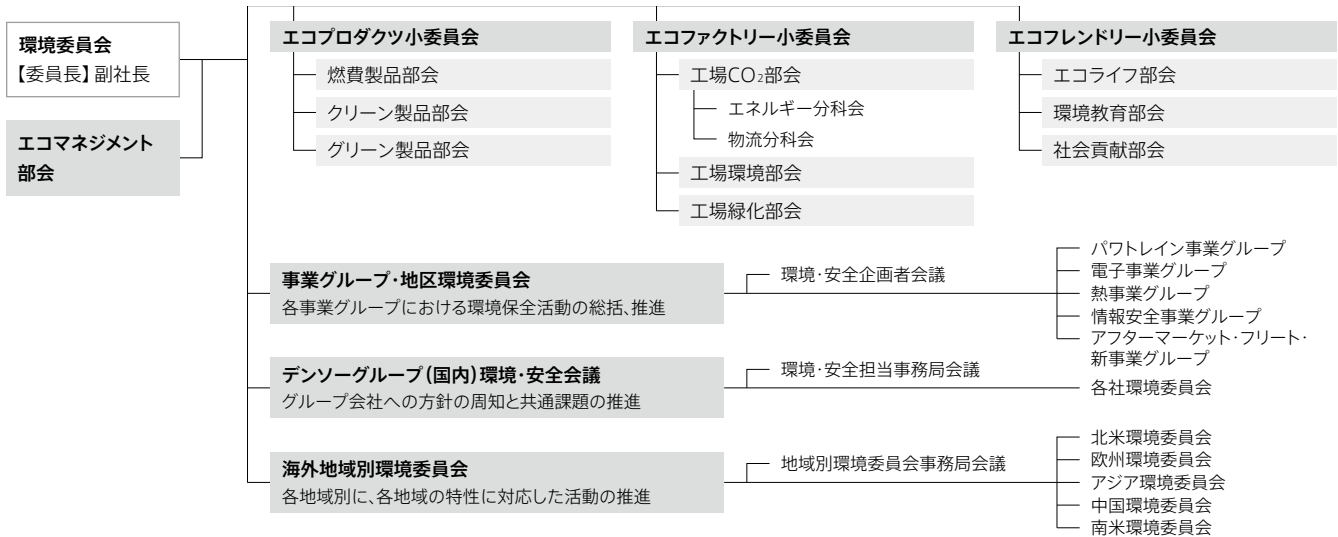
「エコビジョン2025」に定める3つの目標「ターゲット3」と10の具体的行動「アクション10」の実現を目指し、「第6次環境行動計画」を定め、マイルストーンとなる2020年度までの具体的活動および目標を明確にしています。



推進体制

デンソーは、1992年12月に「環境委員会」を設置。副社長を委員長に経営幹部、海外の地域統括責任者、グループ会社の環境経営責任者が出席し、年2回、方針の策定、活動の進捗状況の検証、課題や解決策の検討を行っています。

環境委員会組織図



事例紹介

究極のミニマムCO₂モノづくりを目指して

デンソーが生産活動で排出する主な温室効果ガスのうち、エネルギー消費によるCO₂排出が95%を占めています。そこでデンソーは、エネルギー損失を限りなくゼロに近づけることが重要と考え、特にエネルギー使用量の最も多い電力の削減に注力しています。

モノづくり革新による高効率生産、エネルギー供給から使用までの一貫した省エネ活動、自然エネルギーの活用等の活動により、生産分野の省エネルギーを極限まで進め、「エコビジョン2015」で掲げたCO₂排出量削減目標を達成しました。

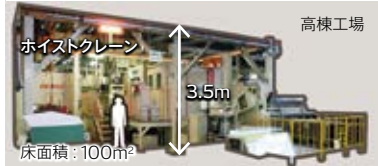
ダントツ工場に貢献する「1/N設備」

設備・工程でのあらゆるムダ（材料、搬送、作業者の動作、在庫等）を徹底的に排除し、その中で生産設備の大幅な小型化を図る「1/N設備」づくり等の技術開発に取り組んでいます（Nは整数倍）。

その活動を通し、製造原価だけではなく、消費エネルギーにおいても“ダントツ”を追求していきます。

事例：時間差フォーマ

これまで



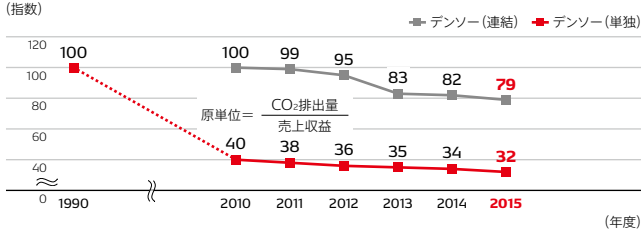
1回転の中で工程分割し、時間差を設けて逐次加工することで必要な設備荷重（動力）を大幅削減

今回



設備の大きさ：1/6、CO₂排出量：1/3を実現

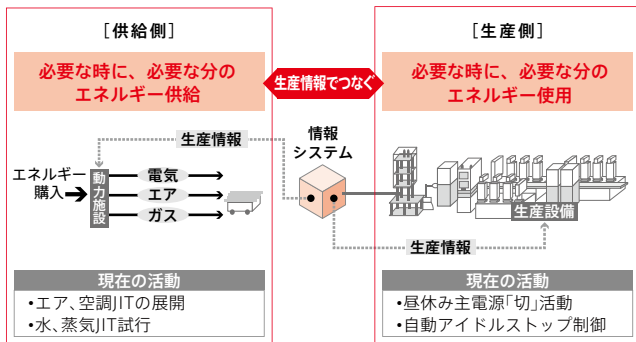
今後は、更に省エネルギーを進め、グループ全体でエネルギーハーフ（CO₂排出量半減：2012年比）の実現を目指していきます。

CO₂排出量原単位

生産変動に追従する

「エネルギー JIT (ジャスト・イン・タイム) 活動」

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ひとつ」という視点の下、必要な時に必要なだけエネルギーを使用・供給する体制の確立に取り組んでいます。エネルギーを供給する「供給JIT」、エネルギーを使用する「生産JIT」の両面からエネルギー利用の最適化を進めています。



TOPICS

2年連続で「省エネ大賞 経済産業大臣賞」を受賞

デンソーは、一般財団法人省エネルギーセンターが主催する、優れた省エネ活動や、技術開発等による先進型省エネ製品等を表彰する「省エネ大賞」（省エネ事例部門）において、最高位である経済産業大臣賞を受賞しました。

今回の受賞は、全員参加の省エネ活動を継続的に実施し、7,035MWh/年の消費電力削減を達成した、大安製作所の走行安全製造部での取り組みが高く評価されたことによるものです。

今後も、全社で徹底した省エネ活動に取り組み、地球環境の維持およびデンソーと社会の持続的発展に貢献していきます。

「省エネ大賞 経済産業大臣賞」受賞歴

2009年度	組織部門（2009年度当表彰制度）	省エネルギー活動を環境問題の優先活動と位置づけ、全社一丸となって取り組む姿勢
2011年度	事例部門	エネルギー JIT（ジャスト・イン・タイム）活動
2014年度	製品・ビジネスモデル部門	日野自動車株式会社とデンソーが共同開発した大型トラック用電動式冷凍システム



品質保証

基本的な考え方

デンソーは創業以来、お客様に信頼され、ご満足いただける安全・高品質な商品を提供することを約束しています。そして、品質保証の基本方針として「品質第一主義の徹底、源流段階での品質保証、全員参加による品質管理の推進」を掲げ、お客様第一の

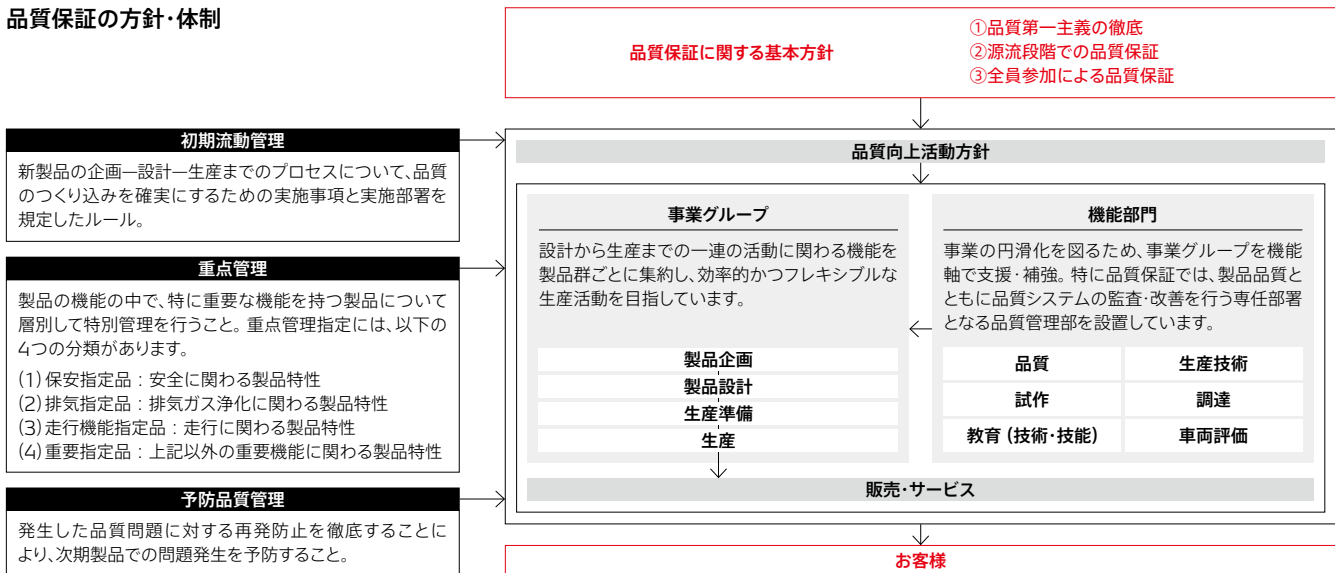
推進体制

お客様ニーズに応える製品開発体制

デンソーは、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。

なお、デンソーでは、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。

品質保証の方針・体制



TOPICS

お客様の満足度向上のために一安全性確保を最優先に捉えた製品づくり

デンソーは、お客様の安全性確保を最優先に捉えた製品づくりを推進しています。設計部門では、フェールセーフ*設計等の安全設計や安全性の評価を徹底し、機能安全（国際規格ISO 26262）に準拠したシステム／製品設計を進めています。

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

例えば、自動車産業に携わる企業の使命として世界中の交通事故を減らしていくため、交通事故の回避を支援する予防安全システムの開発に力を入れています。世界の交通事故や道路環境等の交通事情を分析し、交通事故シーンとしてテストコースで再現・評価することによって、予防安全システムの安全性の向上を推進しています。

*フェールセーフ：故障や操作ミスが発生しても安全側に制御されること。



デンソー網走テストセンター内でのカントリー路の自動車走行試験



評価設備による品質確認

知的財産活動

基本的な考え方

デンソーは、社会課題解決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。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、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、持続的成長に向けた事業拡大へのチャレンジを支援しています。

他社知的財産権の尊重

デンソーは、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

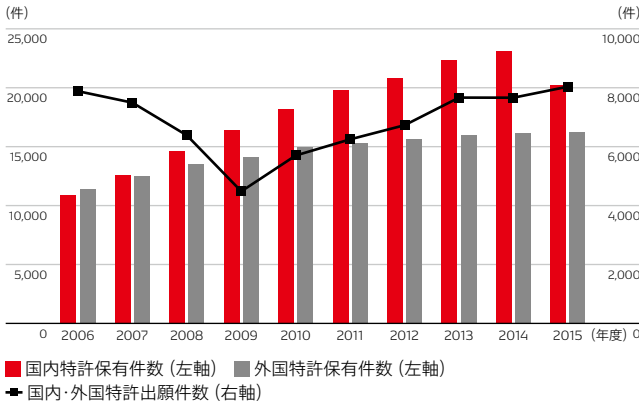
が第三者の知的財産権を侵害することがないよう、明確な社内ルールを定めています。

模倣品対策

デンソーは模倣品対策（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、デンソー製と信じてご購入いただいたお客様が不利益を被る可能性があります。2005年から模倣品対策として、行政機関・税関と協力した摘発活動を継続し、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。

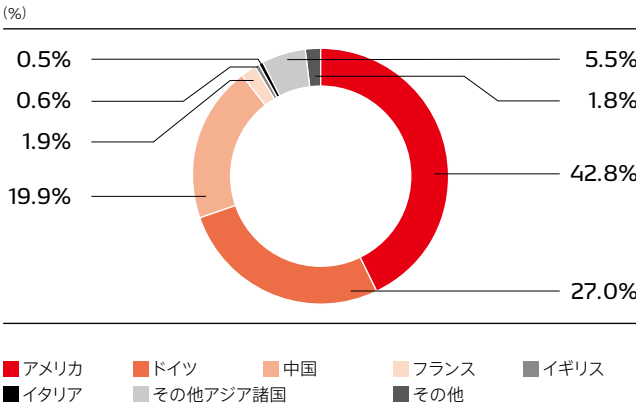
各テクニカルセンターの知財組織と本社の間では、課題を共有して各地域の知財活動の活性化と進展を図るグローバル知財会議を実施しています。また、国内グループ企業の知財組織との間においても、同様な会議を実施し、各グループ企業の知財活動の活性化と進展を図っています。

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、外国の件数は継続・分割出願を含みます。

外国出願件数比率



TOPICS

平成28年度「知財功労賞」経済産業大臣表彰を受賞

事業と一体化した知財活動が高く評価され、経済産業省・特許庁が実施している平成28年度「知財功労賞」において、「知的財産権制度活用優良企業等」として経済産業大臣表彰を受賞しました。

受賞のポイント

- 北米、欧州、中国のテクニカルセンターの知財組織や、BRICsにおける競合他社の特許監視体制を強化。各国シェアを考慮した上で特許力バランスを数値化し、開発の方向性を各技術部門に提示。



左：山中副社長
右：星野経済産業大臣政務官

社会との対話

基本的な考え方

デンソーの事業活動は、多様なステークホルダーとの関わりの中で進められています。

よりよい社会づくりに向け、事業活動と関連する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のみなさまとの対話を大切にしています。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。

ステークホルダーとの対話事例

お客様

「CS向上展示会」

お客様の声を傾聴し、お客様目線でのモノづくりの取り組み、事例等を紹介する展示会を社員・グループ会社・仕入先様向けに開催しました。また、「お客様視点の醸成」をテーマとした講演会を開催し、社外の取り組みも学んでいます。

約**20,000**人が来場



社員

「グローバルカンファレンス」

世界中のグループ会社のリーダーを集め、中期方針の共有や実現に向けた議論、また、グループ全体の持続的発展に向けた変革について、役員による講話や対話セッションを行いました。

グローバル約**300**人の社員が参加



取引先

「仕入先総会」

仕入先様と交流を深める施策の一環として、国内外の主要仕入先様を対象に、調達方針や各事業部の取り組み内容の情報提供を行いました。

グローバル約**340**社が参加



地域社会

「デンソーグループハートフルデー」

社員が地域社会に貢献する日（＝ハートフルデー）を設定し、デンソーらしさを発揮できる独自の社会貢献活動に取り組みました。

グローバル約**30,000**人の社員が参加



アオウミガメを守る清掃活動

株主・投資家

「機関投資家向け決算説明会」

事業・財務情報の適時・適切な開示と対話を通じて経営の透明性を高めることを目的に、決算説明会を開催しました。財務情報や、中期方針に基づく環境、安心・安全製品の開発進捗についてご説明し、その後、質疑応答を行いました。

年4回各約**130**人が参加



「定時株主総会」

議長である社長から年間の取り組みをご報告させていただいた後、株主様からのご質問に、社長および各担当役員が回答しました。株主総会終了後は、工場見学会を開催し、7コースに分かれ、モノづくりの現場を現地現物でご見学いただきました。

約**1,200**人が参加

