

企業価値創造プロセス

「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」

世界中の人々から信頼され、期待される企業であり続けるために、

デンソーは、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」の実現を目指しています。

そのため、創業以来受け継がれてきたデンソースピリットを全社員で共有し、デンソーならではの研究開発、

モノづくり、ヒトづくりにおける強みを活かし、よりよい社会づくりに貢献してきました。

その「Business to Society」の視点は、企業価値創造に確実につながり、デンソーの成長を支えています。

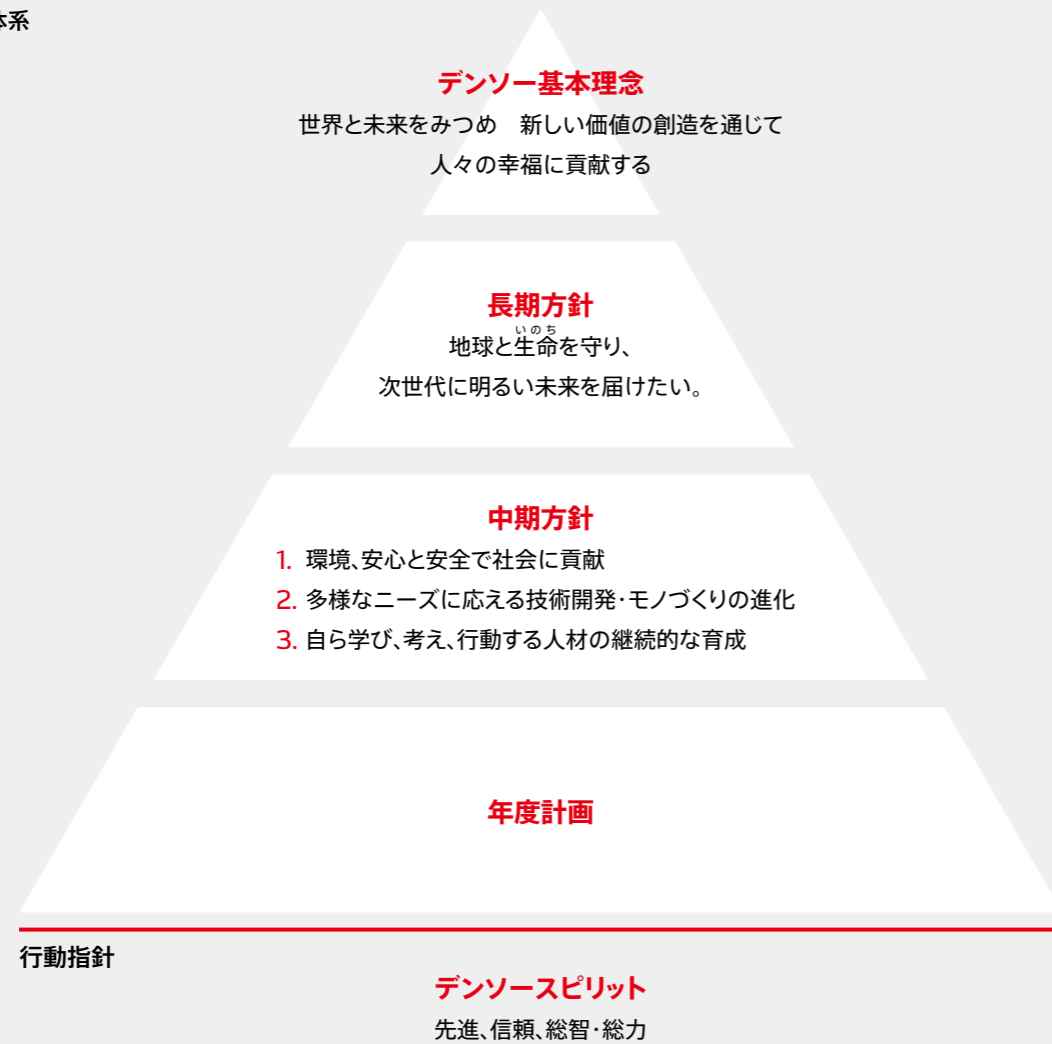
経営方針と行動指針

デンソーの企業姿勢やミッションを示した「デンソー基本理念」を軸に、

2020年に向けて重点的に取り組む分野と課題を示した「長期方針」、それを実現するための戦略を示した「中期方針」、

日々の行動指針となる「デンソースピリット」は、以下のように体系づけられています。

経営方針体系



長期方針

スローガン

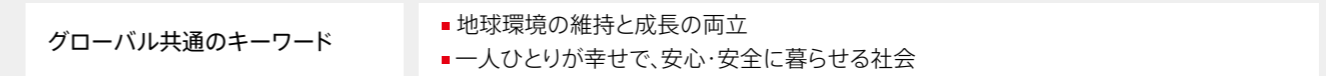
地球と生命を守り、次世代に明るい未来を届けたい。

環境変化が激しく先を見通すことが難しい時代だからこそ、社会に貢献する高い志を持ち、自ら積極的に働きかけ、世界の人々から信頼され、期待される企業であり続けたいとの思いから、2013年に「デンソーグループ2020年長期方針」を策定いたしました。

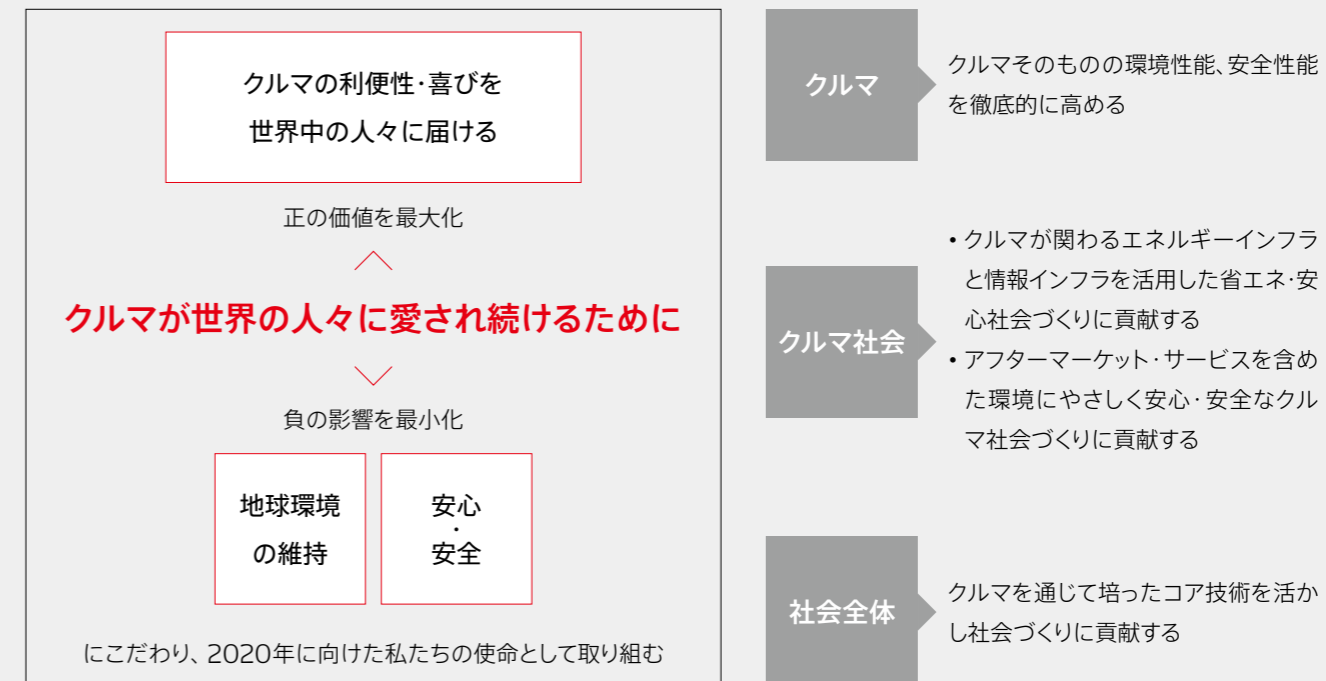
2025年の事業環境予測



2025年に実現したい未来社会像



世の中に届ける価値

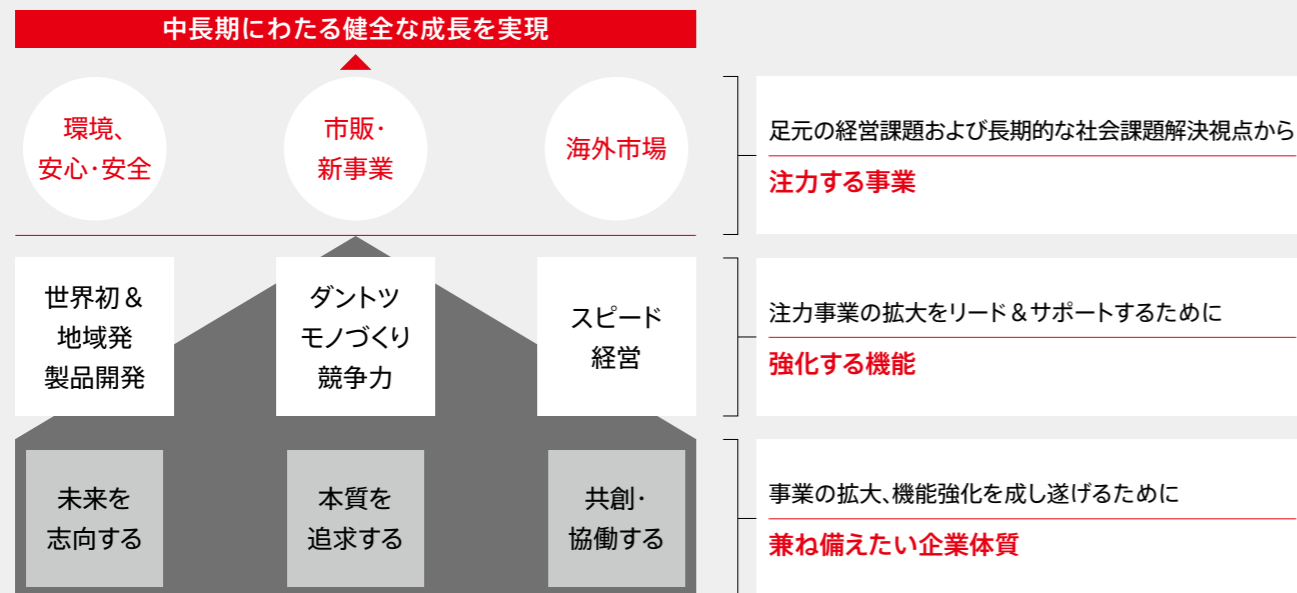


中期方針

注力する事業

「環境、安心・安全」「市販・新事業」「海外市場」

2020年のありたい姿を視野に入れ、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。



中期方針の戦略

推進テーマ	方向性
注力する事業	
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。	<ul style="list-style-type: none"> ■省燃費、大気浄化、エネルギー多様化に向けた技術開発強化（燃焼効率、電動化対応、実用燃費向上等）とシステム提案力の向上 ■高度運転支援の進化に向けた車両制御、HMI、情報通信系の技術開発強化 ■クルマ周辺、社会システム視点での新商品企画と開発強化
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。	<ul style="list-style-type: none"> ■社会ニーズ・エンドユーザ視点を持ち、顧客価値を創造する商品の提供 ■現場（顧客、市場）第一の行動とパートナーとの積極連携による、商品企画から販売までのスピード向上
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。	<ul style="list-style-type: none"> ■顧客の本質的な期待を先取りし、顧客のブランド向上につながる価値を継続的に提供 ■顧客の地域ごとのニーズに対し、地域が主体となり、品質・価格・納期・サービス等多面的に付加価値を提供
強化する機能	
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。	<ul style="list-style-type: none"> ■先端技術研究の加速と社会・人間研究の強化 ■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。	<ul style="list-style-type: none"> ■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 ■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。	<ul style="list-style-type: none"> ■国籍、性別、キャリア等、世界の多様な人材による協働 ■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

*Human Machine Interface

デンソースピリット

デンソースピリットとは

先進、信頼、そして総智・総力の精神。

1949年の設立以来培ってきた価値観や信念を明文化し、世界中のデンソー社員と共有したものです。クルマ社会や人々のために貢献する原動力や競争力となる私たちの行動指針です。

先進 デンソーにしかできない驚きや感動を提供する	信頼 お客様の期待を超える安心や喜びを届ける	総智・総力 チームの力で最大の成果を発揮する
先取 変化を先取りしたい	品質第一 お客様に最高の品質を届けたい	コミュニケーション 互いに深く理解し合いたい
創造 新しい価値を生み出したい	現地現物 事実を正しく把握したい	チームワーク チームのために全力をつくしたい
挑戦 難しい壁を乗り越えたい	カイゼン 現状より少しでも上を目指したい	人材育成 自ら成長したい、そして後進に伝承したい

COLUMN

いかなる状況であっても新しいテーマに果敢に挑むこと

創業当初の1950年、電池とシャシー以外の主要部品を内製した電気自動車「デンソー号」50台を発売しました。当時、自動車の需要が落ち込んでいた厳しい時代で、生き残りをかけた競争に直面していました。しかし、電装品に関連した技術と設備を活かして、社会に役立つ製品なら何でもつくり、会社を支えようとする社員の気概から研究開発を続け、実現することができました。発売から約1年後、ガソリン統制緩和や鉛価格高騰等で生産を終了しましたが、その時培ったチャレンジ精神と技術は確実に受け継がれ、「デンソー号」の発売から20年経った1970年、電気自動車機器事業部を発足しました。



価値創造モデル

経営方針と行動指針に基づいた事業活動を行う上で、デンソーは創業以来培ってきた「研究開発」「モノづくり」「ヒトづくり」という強みを原動力にしています。こうして社会課題を解決し、地球環境の維持と安心・安全な社会づくりに貢献することは、結果として、企業価値の向上へとつながり、デンソーの強みを一層拡大させ、持続的成長に着実に結びついているのです。ここでは、その思考と行動プロセスをご紹介します。

社会

社会課題

- 世界的な人口増加
- CO₂排出量の増大
- 交通事故死者数の増加
- クラウド社会の進展

お客様
エンドユーザ
カーメーカ

社員

取引先

地域社会
国際社会

株主
投資家

企業価値向上

- 顧客基盤の拡大、取引先・地域社会との関係強化
- 人財確保の優位性、知的財産の蓄積
- 技術優位、価格競争力向上
- 収益向上、財務基盤強化

デンソー基本理念

デンソーの活動

長期方針
「地球と生命を守り、次世代に明るい未来を届けたい。」

クルマの利便性・喜びを世界中の人々に届ける

正の価値を最大化

クルマが世界の人々に愛され続けるために

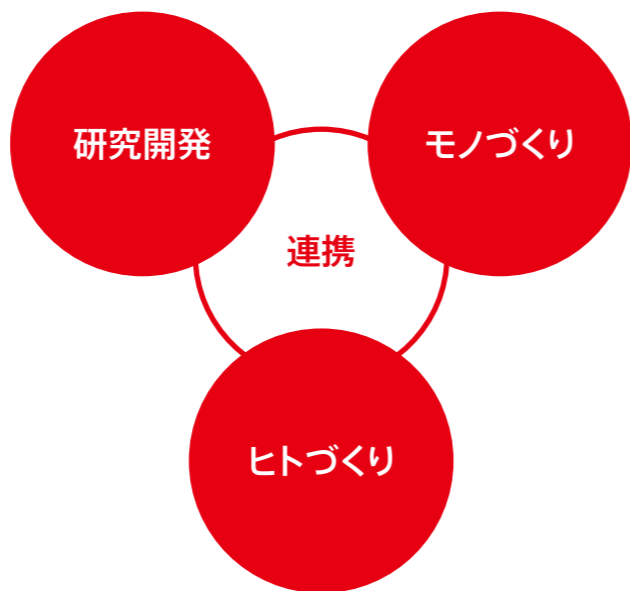
負の影響を最小化

地球環境の維持

安心安全

にこだわり、2020年に向けた私たちの使命として取り組む

デンソーの強み



研究開発

「未来を見据えた」「世界初へのこだわり」「グローバルな連携」「最先端のクルマづくりを支える」

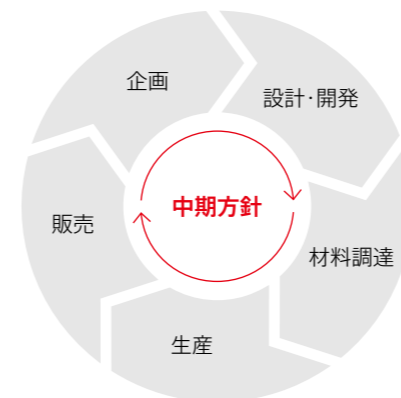
ヒトづくり

「全社員の行動に浸透」「現場を支える」

モノづくり

「世の中になければ創る」「世界初のアイデアを形にする」「大切な命を守る」

事業活動



製品の提供

- パワトレイン
- 熱
- 情報安全
- 電子
- モータ
- 新事業

事業を支える基盤

- コーポレートガバナンス
- コンプライアンス
- リスクマネジメント
- 環境経営
- 品質保証
- 知的財産活動

社会への提供価値

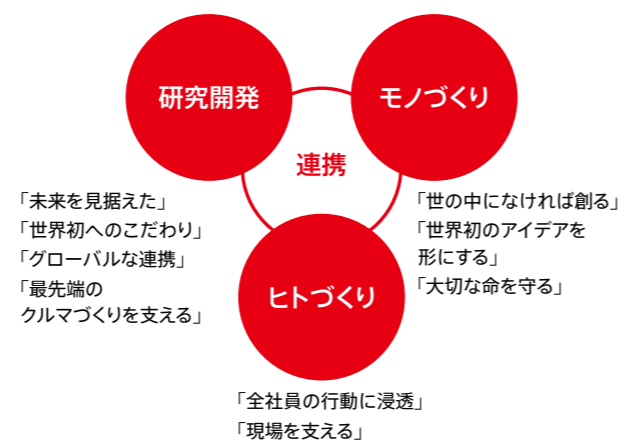
「地球環境の維持」と「安心・安全」に貢献



デンソースピリット 先進、信頼、総智・総力

創業以来培ってきた強み

P.16の価値創造モデルで示したように、創業以来培ってきたデンソーの最大の強みは、「研究開発」「モノづくり」「ヒトづくり」にあります。この3つの強みが、相互に支え合うことで、デンソーの事業活動を前進させ、環境、安心・安全を軸とした長期方針を実現し、社会へ新しい価値を提供する原動力となっています。ここでは、その強さの秘訣と、更なる競争力強化のための取り組みをご紹介します。



研究開発・モノづくり

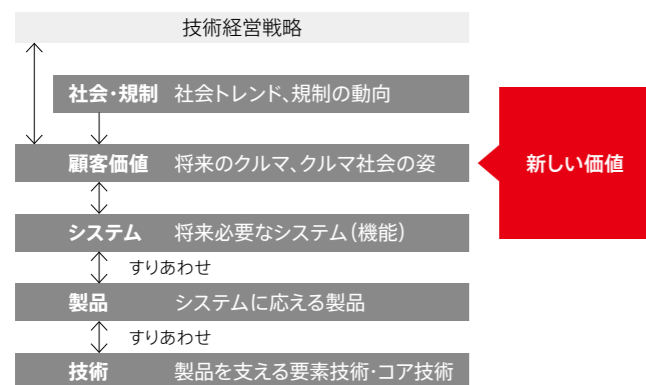
研究開発

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

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

デンソーでは、研究開発費の適正水準は、売上収益の約9%と考えており、2015年度の研究開発費は、3,993億円、2016年度は4,150億円を見込んでいます。

ロードマップ活動



強さの秘訣

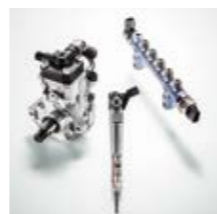
未来を見据えた「基礎研究」

1991年に設立した長期研究開発を担う基礎研究所では、最先端の設備を備え、5～20年先を見据えた将来技術の研究開発を実施しています。半導体材料からオイル産生微細藻類に至るまで、幅広い分野の基礎研究を行い、近未来での実用化につなげています。



世界初へのこだわり

「新しい価値の創造を通じて人々の幸福に貢献する」を会社の使命としていることから、環境、安心・安全につながる世界初の製品を生み出すことに注力しています。ディーゼルエンジンの性能を飛躍的に向上させた「コモンレールシステム」や、軽自動車向けに実用化した、追突事故を防止する「短距離LIDAR」等、世界初の製品を多数生み出しています。



グローバルな「研究開発体制」

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



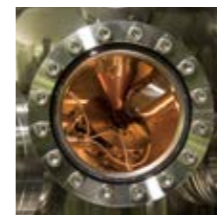
モノづくり

デンソーのモノづくりは、創業以来、一貫して内製技術にこだわり、設備、生産ライン、素材、加工方法までも自社で設計・製造しています。これにより、先述の研究開発で構想した革新的な世界最先端の技術も製品として社会へ提供することを可能にできました。また、自前の生産技術によって、生産ラインの高速・高稼働化やコンパクトな独自設備の開発、物流・検査のスリム化等を図り、ダントツの原価でモノづくりをする「ダントツ工場」づくりに取り組んでいます。これらによって、高効率・高品質の確保も可能になり、製品に競争力と付加価値をもたらしています。

強さの秘訣

世の中になければ創る「材料技術」

製品の性能や品質を追求するために、適した汎用の材料がなければ創る。これはデンソーのモノづくりへのこだわりの一端です。デンソーの材料技術者が材料メーカと共同開発した素材は、世界初製品や、世界最高の性能の実現に貢献しています。



コンカレント・エンジニアリング

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

強さの秘訣

研究開発とモノづくりの両輪

開発から量産に携わる開発部門と製造部門が緊密に連携するコンカレント・エンジニアリングに取り組んでいます。これにより、新製品を実現する、技術や生産方法を一緒に考えることで、より完成度の高い製品を、短期間に開発することができます。また、これを実現するために、技術者と技能者が連携して、製品化を行います。このコンカレント・エンジニアリングは、現在ではモノづくりの

最先端のクルマづくりを支える「パートナーシップ」

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



世界初のアイデアを形にする「生産技術」

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



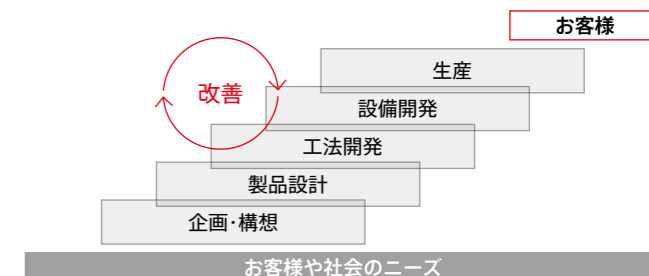
大切な命を守る「品質保証」

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



世界で主流になりつつありますが、デンソーでは1970年代から次期型製品研究会として、いわば元祖コンカレント・エンジニアリングに取り組んできました。デンソーがこだわりを持って続けてきた方法なのです。

デンソー流コンカレント・エンジニアリング



ヒトづくり

「最高の製品は、最高の人によってつくられる」

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

強さの秘訣

全社員の行動にまで浸透したデンソースピリット

デンソースピリットは、創業以来、暗黙知として連綿と継承されてきた「先進」、「信頼」、「総智・総力」の考え方を2004年に明文化したものです。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機能させるため、17カ国語に翻訳し、グローバルに共有しています。

*デンソースピリットについては、P.15をご覧ください。

また、デンソースピリットに基づき、日々の仕事を行うための基礎的な考え方・ツール・プロセスをまとめた「デンソーでの仕事の進め方」とデンソーにおける部下育成の考え方やプロセスをまとめた「On the Job Development」をグローバル共通教育として全世界へ展開しています。デンソースピリットとは、単なるスローガンではなく、全社員の行動にまで浸透し、日々の業務で実践されています。

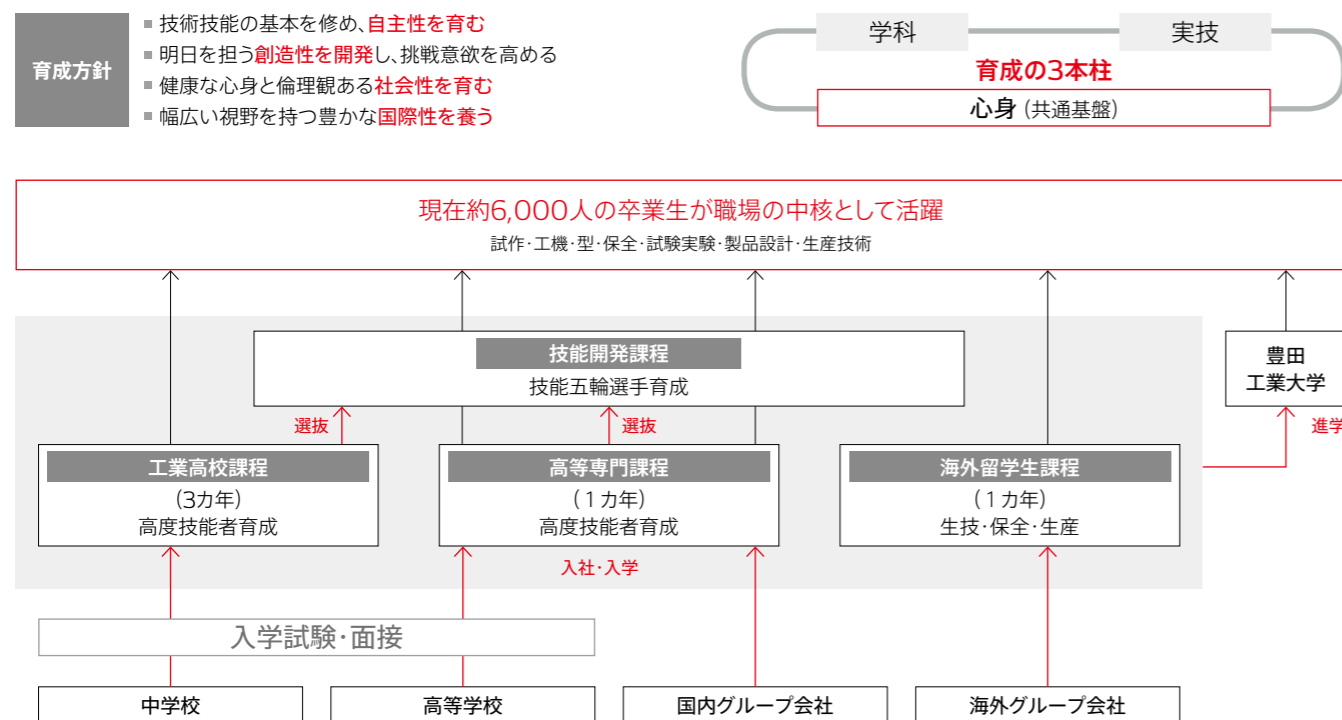
生産現場を支えるモノづくり人材

デンソーは、独自の製品開発・生産を可能とする高度な技術者・技能者の育成を企業成長の生命線と考え、1954年開設の「技能者養成所」の伝統を受け継ぐ「デンソー工業学園（工業高校・高等専門課程）」を運営しています。ここで育った若手技能者の中から世界最高レベルの技を競う「技能五輪国際大会」のメダリストを多数輩出しています。技能五輪への出場は、優秀な成績を上げることが目的ではありません。訓練によって自らの技能を磨き上げることが、それを職場でモノづくりに活かすこと、そして次に続く若者を育て上げることこそ、真の目的です。デンソー工業学園の卒業生約6,000人、メダリスト約300人がデンソーのモノづくりを支えています。



育成方針・体系図

時代・環境の変化に柔軟に対応でき、将来職場の核となる自律創造型人材の育成



TOPICS

モノづくり

デンソー流Factory IoT活動

今後も拡大していく海外市場での競争力を高めるために、世界中の工場をネットワークでつなぐ独自のIoTの導入に本格着手しています。デンソーグループ内の全てのモノ・コト・ヒト(知恵)情報を共有・フル活用することで、当社のモノづくりを更に進化させます。

そのために、現在、共創型IoTシステムの導入に取り組んでいます。この取り組みでは、日々行う改善が素早く情報化され、部署や国を超えて関連する業務を行う人へタイムリーに配信されます。これにより、改善のサイクルが回り続け、全世界協調による、質の高い、スピーディなモノづくりを実現し、製品の競争力と付加価値を一層向上していきます。



ヒトづくり

技能五輪国際大会でメダル獲得

ブラジルのサンパウロで開催された第43回技能五輪国際大会に、日本・タイ・インドネシア・ベトナムから10職種16名が出場しました。

デンソーグループは、「製造チームチャレンジ」「移動式ロボット」(日本代表)、「CNC旋盤」(タイ代表)の3職種で金メダルを獲得。日本・タイからの代表は、4大会連続の金メダルとなりました。技術と技能はグローバルに伝承され、モノづくりの競争力向上に貢献しています。

金メダル獲得数

31個

技能五輪国際大会

これまでの「技能五輪国際大会」での累計メダル獲得数

	金	銀	銅
メダル獲得数	31個	16個	14個



特集：強みから生まれる「価値」COA HVAC

メーカー、車種、パワトレインをまたいで搭載できる
世界初 新型カーエアコンユニット

COA HVAC

デンソーは、環境性能や安全性能を向上させつつ、
人が快適にすごせるクルマをつくることを目指しています。
COA HVAC はそんなデンソーの想いを、
自らの強みを最大限に活かすことで、具現化した事例といえます。
COA HVAC 誕生の背景を通して、デンソーならではの価値創造メカニズムをご紹介します。

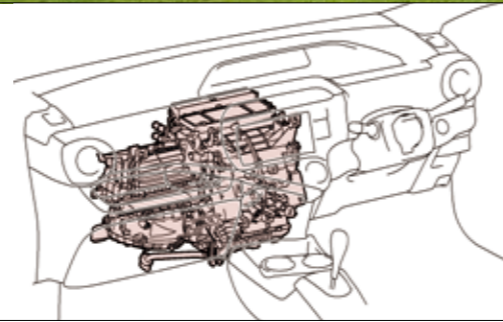
【用語解説】

HVACとは？

HVACは、「Heating Ventilation and Air-Conditioning」の頭文字を取ったもので、車室の温度を快適に維持するため、温度、風量、吹き出し口の場所をコントロールするカーエアコンの主要部品です。

COAとは？

「CO」は共通性を意味する「Common」、小型を意味する「Compact」、社内の各部署やグループ会社と共同で開発した「Collaboration」を指します。「A」はエアコン。そして、「COA」には熱事業の核（CORE）となるという想いも込められています。



開発の背景

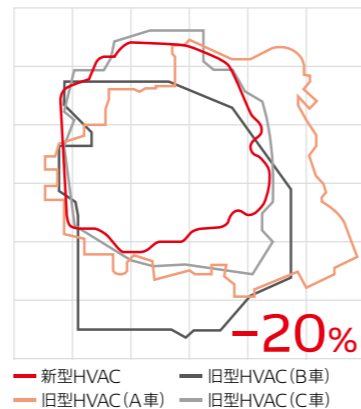
昨今のクルマ社会が直面している課題であり、当社が掲げているテーマでもある環境性能と快適性の向上が開発の根底にあります。特に環境性能に大きく影響する燃費向上に対する社会的なニーズは、一層高まっています。同時に、より自由度の高いデザイン性や快適な車室空間、静粛性も実現できれば、更に競争力のある製品をつくることができます。当社は、車両のインストルメントパネル内で大きなスペースを占めるエアコンユニット（HVAC）の小型・軽量・高性能化を図り、更にそれを多くの車両に搭載できるよう標準化することで低コスト化しようと考えました。つまり、カーメーカー、車種、パワトレインをまたいで、ひとつのHVACがコンパクトカー、SUV、高級車、ハイブリッド車、アイドルストップ車等に対応できるようになるのです。従来のHVAC開発は、車種ごとに専用設計するため膨大な種類が存在しましたが、その大前提を覆し、多くの顧客のニーズを満たしながら、汎用性のあるHVACを開発するという、無謀な挑戦に挑んだのです。

「不可能」に立ち向かう研究開発

～世界初へのこだわり～

コンパクトカーから大型車まで使えるHVACにするためにはコンパクトカーに収まる大きさを基準にしなければなりません。そのため、過去10年の日本・アメリカ・欧州主要メーカーHVACの搭載スペースの変化および性能・機能面の仕様を洗い出しました。そこから、将来のトレンドを導き出した上で、それらを含むHVACを作り上げました。特に重要な変更点は、側面から見た面積の縮小です。プロフファン、サーボモータ・モジュール等、新規機能部品での小型化とエアミックス部へのスライドドア方式の採用等により、側面積で-20%もの小型化を実現することができました。また、一部の部品の交換のみで、様々な形、性能の車両に搭載できるよう、部品の標準化・共通化を実施しました。

側面視面積サイズ比較



革新的なモノづくり

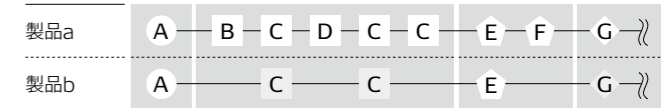
～世界初のアイデアを形にする「生産技術」～

徹底した標準化と共通化を図ったHVACの特長を活かすため、高効率でコンパクトなグローバル標準となる工程コンセプトを作り上げることを目指しました。それを実現するため「工程一致度*」という指標を採用しました。従来のHVACは車種ごとに専用設計するため、部品の種類は膨大で生産工程もバラバラでした。そこで、異なる仕様のHVACを生産する場合でも、標準化・共通化された部品を同じ順番で流し、工程一致度を高める方法を考案しました。この結果、工程一致度は従来の2倍になり、大幅な生産性向上が実現できました。

* 工程一致度＝一致する工程数÷最大工程数×100

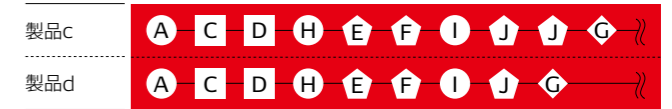
工程一致度2倍のイメージ図

従来型HVACライン工程編成



製品により製造工程がバラバラ

新型HVACライン工程編成



製品に関係なく製造工程がほぼ一致

工程一致度が2倍に

デンソーの強み

研究開発

最先端の開発を支えるパートナーシップ

モノづくり

徹底した標準化、共通化

コンカレント・エンジニアリング

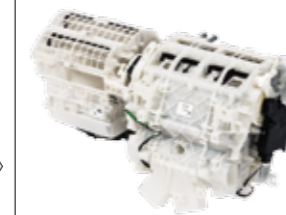
事業部・グループ会社の枠を超えた協働体制

デンソースピリット

先進、信頼、総智・総力

Input

COA HVAC



- 標準化、小型化、省電力化、快適性の向上
- 高効率、自動化を進める工程の共通化

Outcome

社会への価値

顧客との信頼関係

快適な車内空間の実現

燃費向上による環境負荷の低減

グローバルに公平で安定した製品供給

低コスト、生産性の向上による省エネルギー化

発揮されたデンソースピリット

当初は誰もが「不可能だ」と考えていたプロジェクトですが、「世界初のHVACを作る」「モノづくりを変革する」という目的は開発部門・製造部門・グループ会社を超えて共有され、携わった全ての人の総智・総力の結集によってCOA HVACが完成しました。



開発に携わった人々

企業価値創造の歴史

デンソーは、社会ニーズの変化に対応し、社会課題を解決することを企業の使命としてきました。その結果、オルタネータ・スタータ等の電装品の製造から始まり、事業領域を大きく拡大させ、それに伴い売上を飛躍的に向上させてきました。まさに社会への価値提供を、企業価値の創造に結びつけてきたのです。ここでは、創業以来60年以上にわたり、社会価値と企業価値を創造し続けるデンソーの成長の軌跡をご紹介します。

社会への価値提供

■環境



両面積層冷却構造を採用した小型・高出力インバータ



エンジン回転降下中でも即始動可能なISS用タンデムソレノイドスタータ



独自の巻線構造を採用したモータジェネレータ



最適な燃料噴射を実現するi-ART付インジェクタ



植物由来の樹脂製ラジエータタンク



メーカ、車種、パワトレインをまたいで搭載可能な小型・軽量のカーエアコンユニット



自然冷媒 (CO₂) を利用したヒートポンプ式給湯機

■安心・安全



衝突時の被害を軽減するミリ波レーダ

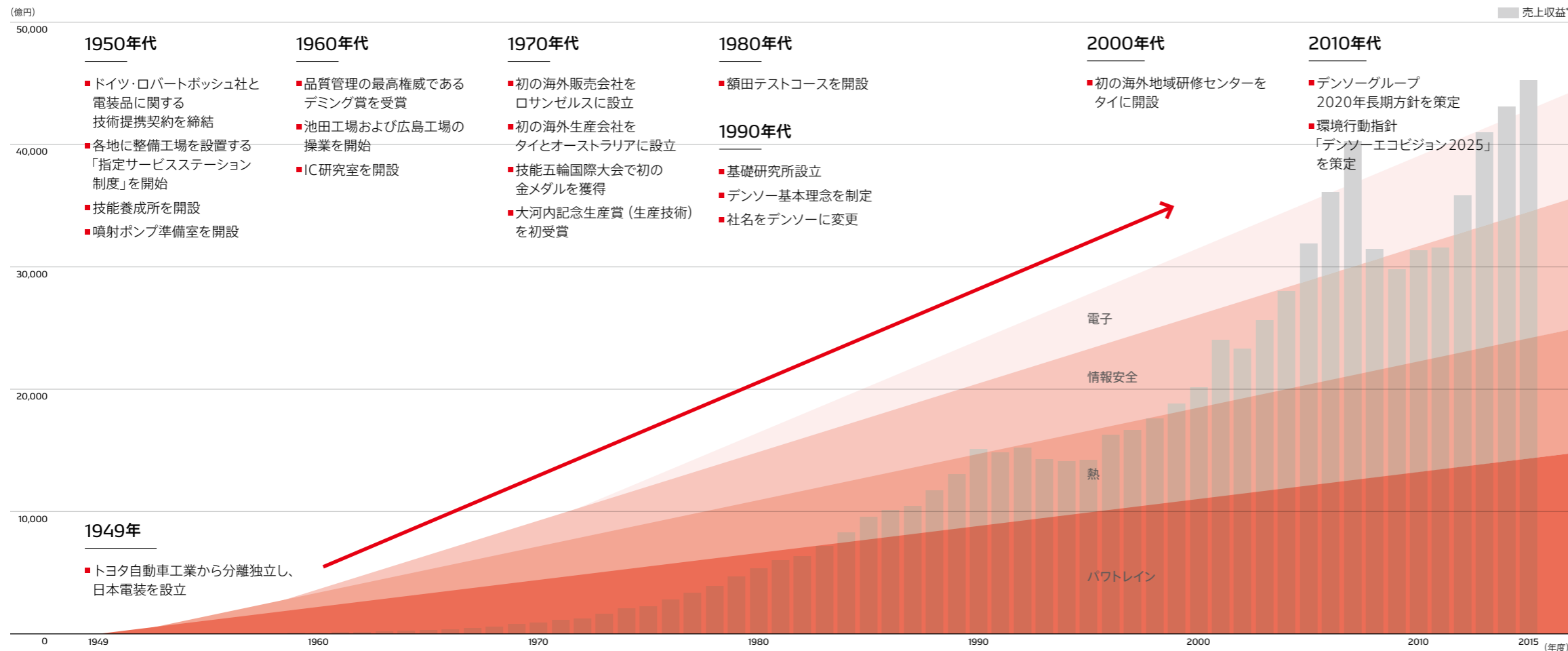


バンパ全域での正確な検知を実現した歩行者衝突検知センサ

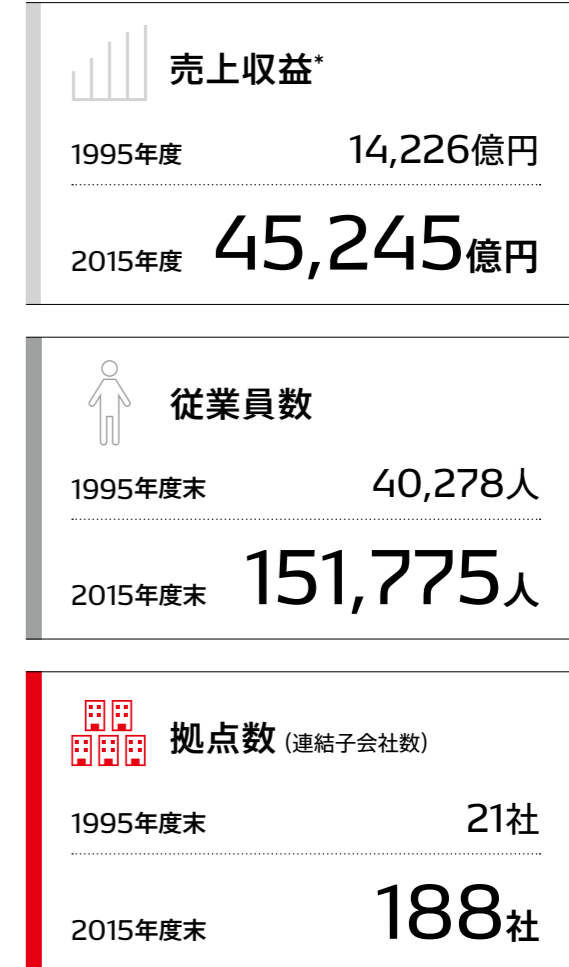


居眠り等ドライバの異常を検出するドライバステータスマニタ

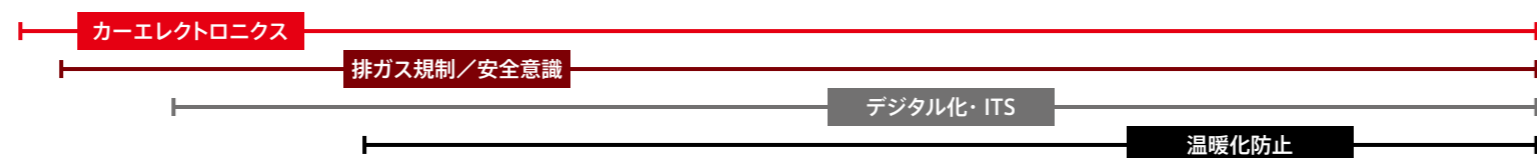
企業価値の創造



数字でみる20年の成長



社会ニーズの変化



*1950~1977年度までは単独売上収益、1978年度以降は連結売上収益を表示しています。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)。