

DENSO



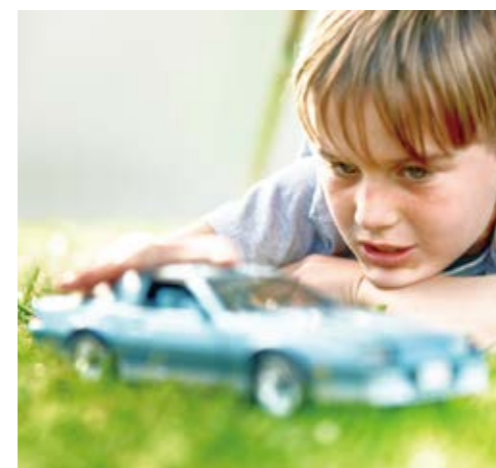
アニュアルレポート 2016

2016年3月期



We hope...

“明るい未来をつくりたい”という想いがある。



“60年以上の事業展開の中で自動車部品が命に関わるものであることを知り、いかに高い品質や高い精度が必要かということを知った。命に関わるものだから、常に高い品質にこだわりたい。それがデンソーの根底に流れる想いだ。”

取締役社長 有馬 浩二

“絶対に壊れない製品を実現するためには、1,000時間の耐久テストをクリアすることなんて凄い。100万分の1個との戦いなのだ。右肩上がりで成果がでるものではないが、一進一退を繰り返して、少しずつ少しずつ前進していきたい。”

取締役副社長・生産統括 宮木 正彦

“信頼を勝ち取るために、お客様の期待を超えた仮説を実証していくことが重要だ。そのためには、自分の論理の範疇でお客様の動向を想定してはいけない。もっと多角的に情報を集め、知恵を絞って考え、あらゆる仮説を立てていかなければならない。”

取締役副社長・営業統括 丸山 晴也

“新しいことに挑戦する時、知れば知るほど、できるわけがないと思いきらめってしまうのがふつうだが、そこであきらめないのがデンソー。「本当に世の中のためになる開発にするんだ」という想いが原動力になっている。”

取締役副社長・技術統括 山中 康司

デンソーの使命

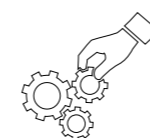
世界と未来をみつめ
新しい価値の創造を通じて
人々の幸福に貢献する

KEY FIGURES



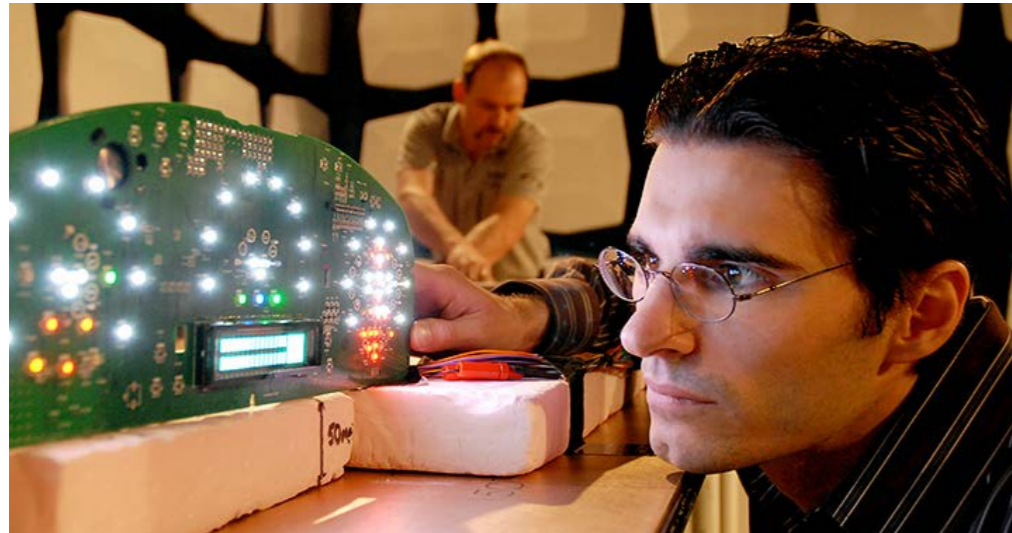
研究開発費 (対売上収益比率)

3,993 億円 (9%)



全世界で保有する
特許件数

約 38,000 件



“短期間の利益より、長期持続的なビジネスを志向する企業であり、常にこれからのこと、社会に嬉しさ・新しい価値を届ける会社であることを目指している。「人と社会を育てる (Foster)」ことを目指す会社であるからこそ、そのような発想ができる。”

北米地域統括会社 マネージャー

“顧客と緊密な関係を維持し、チームワーク重視型の働き方をし、製造現場での現物確認を非常に大切にしている。競合企業はそこまでやらないことをやるのが、デンソーだと思っている。”

欧州地域統括会社 マネージャー

“私たちに、社会のマイナスをプラスにしたいという強い気持ちがある。もっと言うと、社会というよりも、目の前の誰かの役に立ちたい、笑顔にしたい、ということである。”

中国地域統括会社 マネージャー



On a global scale

世界を舞台に広がるその想い

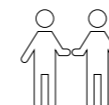
KEY FIGURES



展開地域・拠点数
(連結子会社数)

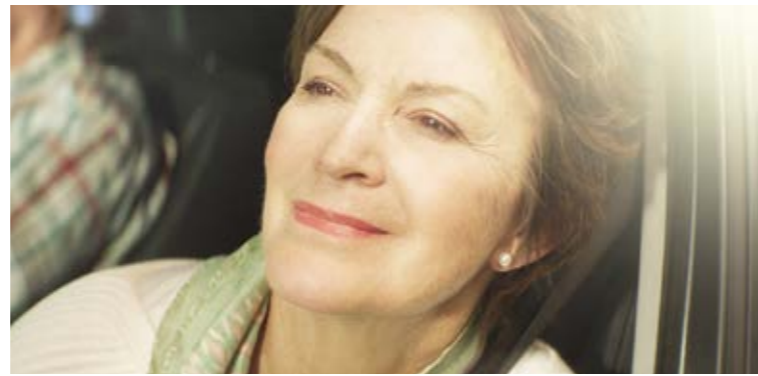
世界 **35** の国と地域

188 拠点



従業員数

151,775人



“デンソーとは、いくつもの困難をともに乗り越えてきた。引き続き、高い志を持って、不可能を可能にする挑戦を続けていただきたい。今後とも新しい価値を社会へ提供する技術の提案を期待しています。”

カーメカ 開発担当マネージャー

“デンソーは、地元を代表する企業であり、幼いころから馴染みのある会社。事業だけでなく、地域清掃等の社会貢献活動にも積極的な企業で、社会と共存しようとする姿勢がとても印象的。この地域には欠かせない企業です。”

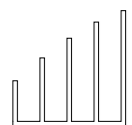
本社周辺に在住する地域住民



To connect to society

社会に届くその想い

KEY FIGURES



売上収益

> 45,245 億円

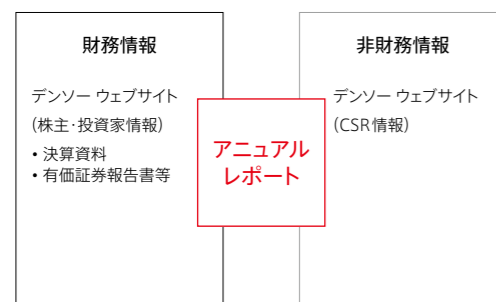
SLOGAN

地球と生命^{いのち}を守り、
次世代に明るい未来を
届けたい。

* P.1～4に掲載の数値データは、全て2016年3月期または3月末時点のデータです。



アニュアルレポートの位置づけ



編集方針

「アニュアルレポート2016」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」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 CSR 情報で詳細情報を掲載していますので、ご覧ください。

将来見通しに関する注意事項

当レポートの記載内容のうち、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、当レポートの記載とは異なる可能性があります。

01 **カバーストーリー**

08 **社長メッセージ**

08 ステークホルダーのみなさまへ

12 **企業価値創造プロセス**

- 12 経営方針と行動指針
 - 13 長期方針
 - 14 中期方針
 - 15 デンソースピリット
- 16 価値創造モデル
- 18 創業以来培ってきた強み
 - 18 研究開発・モノづくり
 - 20 ヒトづくり
 - 22 特集：強みから生まれる「価値」COA HVAC
- 24 企業価値創造の歴史

26 **事業成長戦略**

- 26 地域別／製品別の概況
- 28 パワトレイン
- 30 熱
- 32 情報安全
- 34 電子
- 36 モータ
- 38 新事業

40 **事業成長を支える基盤**

- 40 コーポレートガバナンス
 - 40 コーポレートガバナンス
 - 44 特集：社外取締役対談
 - 46 取締役および監査役
 - 48 コンプライアンス
 - 49 リスクマネジメント

- 50 環境経営
- 53 品質保証
- 54 知的財産活動
- 55 社会との対話

56 **企業データ**

- 56 Facts & Figures
- 58 企業情報
- 59 株式情報

社長メッセージ

ステークホルダーのみなさまへ



アンテナを高く、未来志向、
強い当事者意識で、研究開発とモノづくりに
取り組んでまいります。

取締役社長

有馬 浩二

Q1 2015年6月に社長に就任されてから1年が経ちました。 特に注力したこと、またその成果等、就任1年目の総括をお願いします。

社長に就任してからのこの1年、「環境」と「安心・安全」に寄与する製品を通じて広く社会に貢献するという使命を果たすため、グローバルな視点でスピード感を持って、意思決定にあたってまいりました。

当社は2015年に、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を策定し、「環境、安心・安全」、「市販・新事業」、「海外市場」の3つを注力分野と定め、新たな挑戦をスタートしています。活動の初年度にあたる2015年度は、省燃費に貢献する環境製品や、交通事故を未然に防止する安心・安全製品の開発を一層加速させ、更にクルマで培った技術を活かした農業支援分野での製品の販売を開始しました。また、国内外のグループ会社へ、ダントツ工場づくりの活動を拡大するとともに、DP-Factory IoT革新室を設置する等、モノづくりの更なる技術革新と、質の飛躍的向上を目指して、取り組みをスタートさせました。

このめまぐるしく変化している環境下において何とかやってこられたのも、15万人の社員一人ひとりの頑張り、ひいては、ステークホルダーのみなさまからのご支援の賜物と、心より感謝申し上げます。

私たちは、2018年までに、研究開発とモノづくりの力を更に高め、世界初・地域発の先端技術の開発を加速し、グローバルに社会に貢献できる企業になりたいと考えています。私たちを取り巻く事業環境の変化は、益々速く、大きくなっており、いわゆるパラダイム変化が起こっています。この激しい変化の中で、中期計画を実現していくためには、アンテナを高く、未来志向を持ち、どんな課題があろうとも健全な危機意識をしっかりと持ち、とにかくやりきるんだ、という強い当事者意識とオーナーシップが必要です。そして、これまでにないスピード感を持った取り組みが必要不可欠であると考えています。2016年度は、中期計画の2年目ではありますが、将来の成長に向けて極めて重要な年であるとの認識から、「変革元年」と位置づけています。私自身も、ぶれることなく、意識改革と行動改革を推進してまいります。

Q2 これまでの取り組みの事例をいくつか教えてください。

社会ニーズを踏まえ、現在重要課題として取り組んでいるADAS* (高度運転支援システム)、IoTを例にご紹介させていただきます。

*Advanced Driver Assistance System

ADASへの取り組み

世界的な人口の急増に伴う交通事故死者数の大幅な増加が危惧される中で、その社会課題を解決するため、自動運転につながる高度運転支援技術へのニーズがより一層高まっています。カーメカ各社では、2020年の自動運転本格実用化に向けた開発競争が加速しており、当社においても、競争すべき領域と協調すべき領域を見極め、アライアンスによる戦略的な仕掛けを積極的に行っています。

また、自動運転に関する技術開発を加速するため、2016年1月よりこれまで別々の組織であった関連部署を集約し、「ADAS推進部」を立ち上げました。従来は各々の機能部や事業部で個別

に行ってきた研究・技術開発を集約し、スピードを加速させることで、事業化を更に強力に推進してまいります。

IoTへの取り組み

一方、Industry 4.0に代表されるように、世界中でIoTに対する注目が高まっています。

当社も、今後の更なる競争力の向上を実現すべく、IoTを用いたグローバルでのモノづくりを進化させていく方針です。まずは、2020年までに生産性を30%向上させることを目指し、「DP-Factory IoT革新室」を立ち上げ、活動を開始しました。私は、人の力がベースになっているモノづくりの現場を大切にしたいと考えています。IoTを工場や設備のマネジメントに活用することで、今まで見えていなかった情報を可視化し、問題が起こる前に対策を取れるようにし、事業グループや国を超えて改善事例が行き交うようにして、無限である人間の知恵を前向きな改善に活かすことで、創造性豊かな、さらに生き活きとした現場を実現し、グローバルでモノづくりの実力をより一層向上させていきたいと考えています。

Q3 デンソーが事業活動を推進するにあたり、大切にしていることは何でしょうか？

当社が最も大切にしていることは、研究開発・モノづくり・ヒトづくりの総智・総力であり、これがデンソーの成長の原動力となっていると考えています。

当社は、世界初にこだわり、グローバルな視点で、10年20年先を見据えた研究開発に、カーメーカとともに取り組んできました。またモノづくりにおいては、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、加工方法まで自社で製造設計しています。そして、当社の最大の特徴は、それら研究開発とモノづくりの緊密な連携による製品開発の高度化、スピード化にあると考えています。

そのような強みを大切にしながらも、これからは「変えるべきこと、変えてはいけないこと」をしっかりと考えていきたいと思っています。

めまぐるしく変化する事業環境の中では、スピードがより一層重要になって



きます。全てを手の内化する自前主義だけでは、競合との開発競争にスピード感をもって対応できないことも考えられます。これまで以上に俊敏性を高めるためにも、他社・研究機関等との協業を行うことで、変化することを恐れず、様々な知見を取り入れ、技術を磨き続けていきたいと考えています。

一方で、創業以来培ってきた社員共通の価値観である、「デンソースピリット」は、当社が大切にしてきた変わることのない財産です。当社では「ヒトづくり」を経営の根幹と考え、このデンソースピリットに基づいた、積極的な人材育成に力を入れてきました。

常に変化を先取りする姿勢で挑戦し続け、創意と工夫により当社ならではの新しい価値の創造に努め続ける「先進」、品質への徹底したこだわりや、現地現物を基本とした日々の弛まぬ改善を通じて、お客様や社会の期待を超える価値観を提供する「信頼」、そして社員全員で目標を共有し、知恵と力を結集し、全社一丸となって高い目標に挑戦し続ける「総智・総力」。この「デンソースピリット」を、今後も当社の未来を切り拓くための原動力として、世界中の仲間と共有し続けていきたいと思っています。



Q4 デンソーグループの更なる成長に向けて、有馬社長の想い・抱負をお聞かせください。

今後も、よりよい社会づくりに貢献することで、人々から求められ、必要とされる企業となることを目指し、事業活動を行ってまいります。

デンソーは、自動車の電装品メーカーとして1949年に設立され、現在まで事業領域をグローバルに拡大させてまいりました。これは、常に時代やお客様のニーズに対し積み重ねてきた「研究開発力」や「モノづくり力」、「ヒトづくり力」を結集させ、世界初の製品や技術の提供を通じて、よりよい社会づくりに取り組んだ結果であり、このサイクルを継続していくことが大切だと考えています。そのため、全てのステークホルダーとの関係の中で、そのサイクルを回し、ともに成長・発展していける企業グループになるべく舵を取ることが私の責務であると認識しています。

また、事業を通じて社会の課題を解決し、社会に価値を提供し続けることで、収益の向上や財務基盤を強化し、デンソーの企業価値の向上を実現していきたいと考えています。更に、その結果を株主のみなさまへの還元につなげていくという考え方の下、長期安定的に配当水準を向上させることも、デンソーグループの重要な使命であると認識しています。

「会社の価値」については、ともすると事業活動の結果である売上や利益等の数値で表されるものだけと誤解されがちですが、ガバナンス・環境・社会のような、目に見えない、数値化できない活動も、企業の価値を支え、その価値を向上させるためには必要不可欠であると考えています。継続的によりよい社会へ貢献していく基盤をつくるため、このような活動もより一層強化してまいります。

これからも、よりよい社会づくりに貢献できるよう、社員一人ひとりが、もっと先へ、もっと上へ、勇気を持って一步を踏み出せる、情熱と笑顔の満ち溢れる企業であり続けたいと考えています。

引き続きみなさまの変わらぬご支援の程、よろしく願い申し上げます。

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。

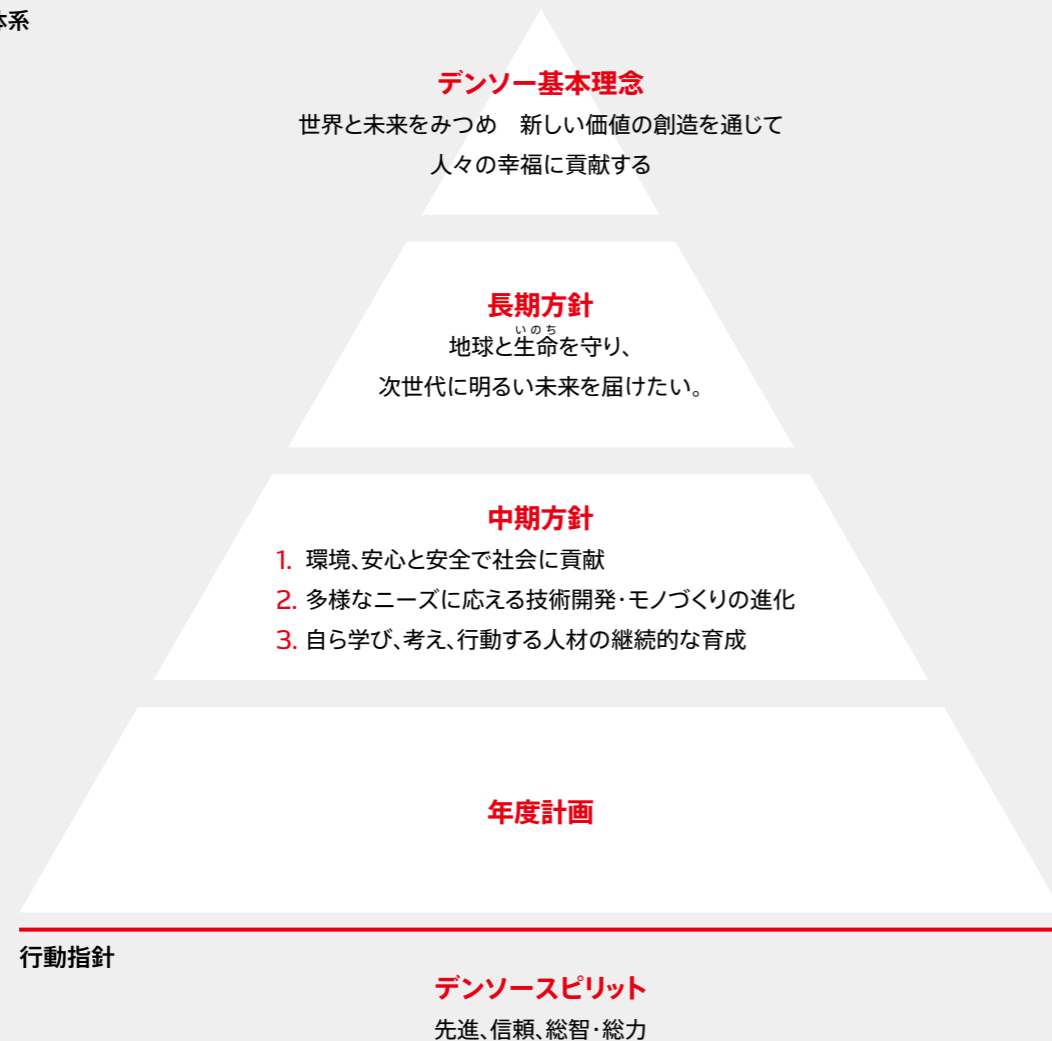
経営方針と行動指針

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



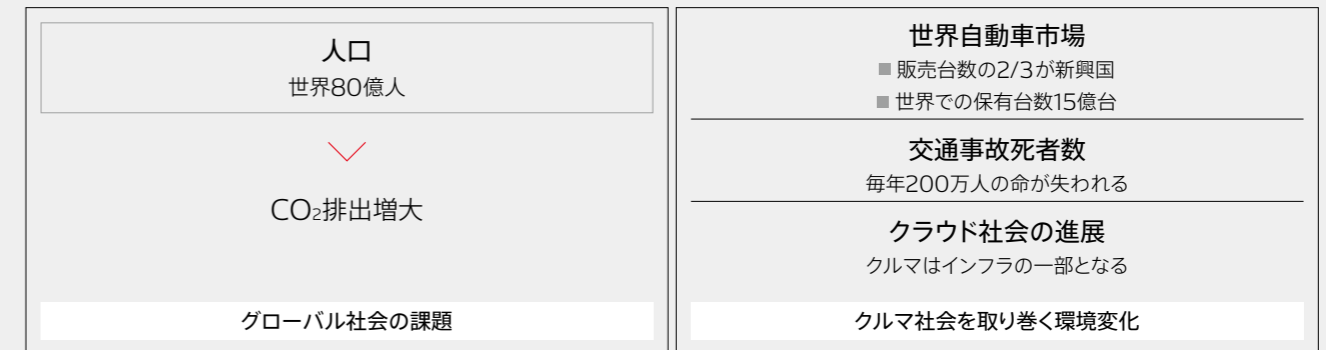
長期方針

スローガン

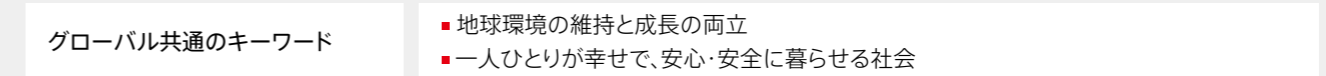
地球と生命を守り、次世代に明るい未来を届けたい。

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。

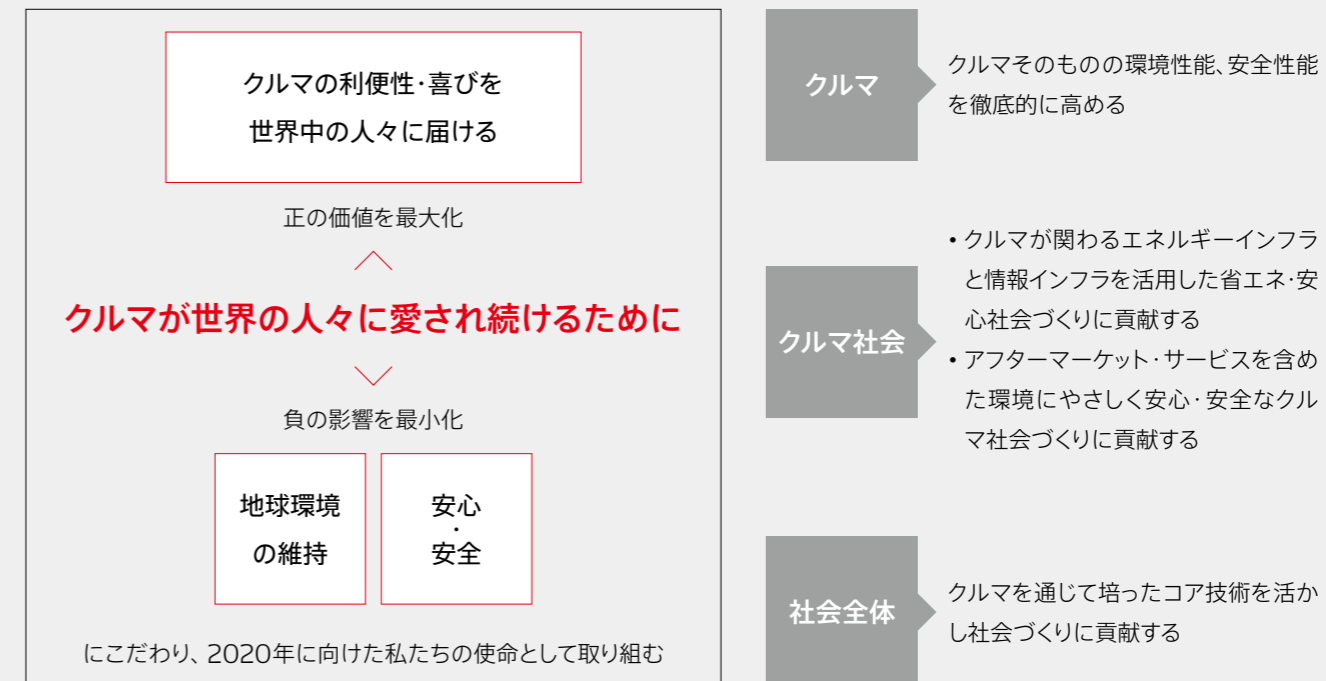
2025年の事業環境予測



2025年に実現したい未来社会像



世の中に届ける価値

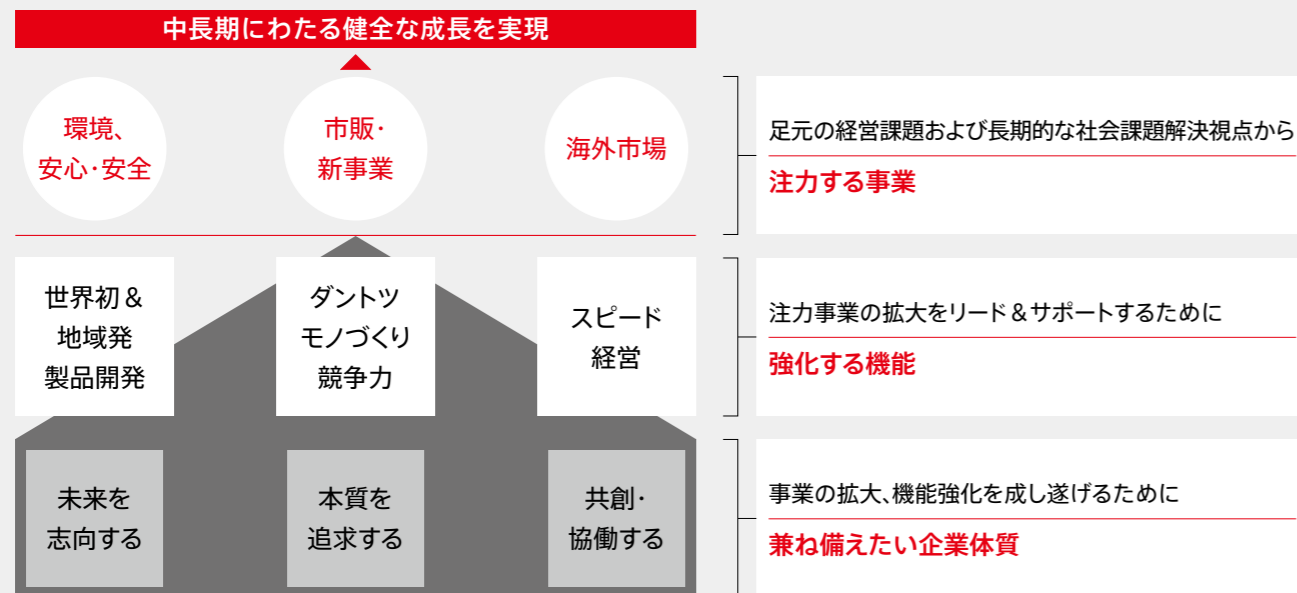


中期方針

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

デンソーの活動

デンソー基本理念

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

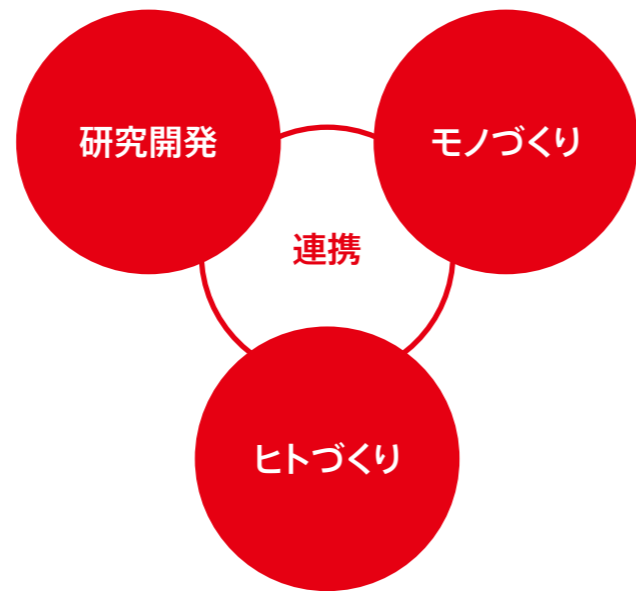
負の影響を最小化

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」

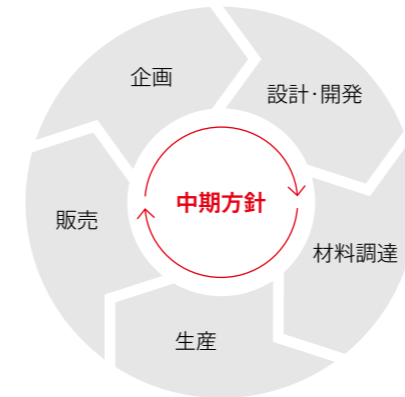
ヒトづくり

「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

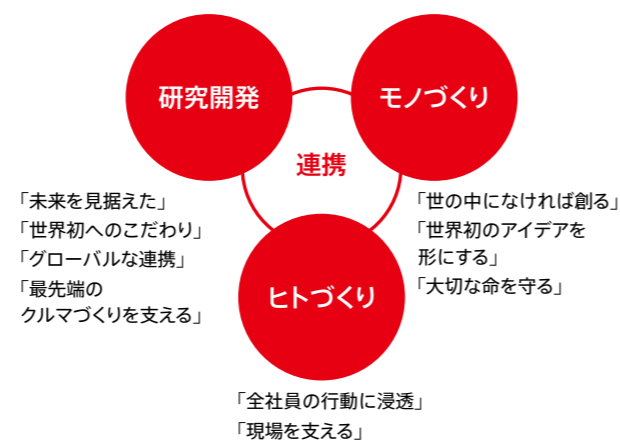
「地球環境の維持」と「安心・安全」に貢献



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

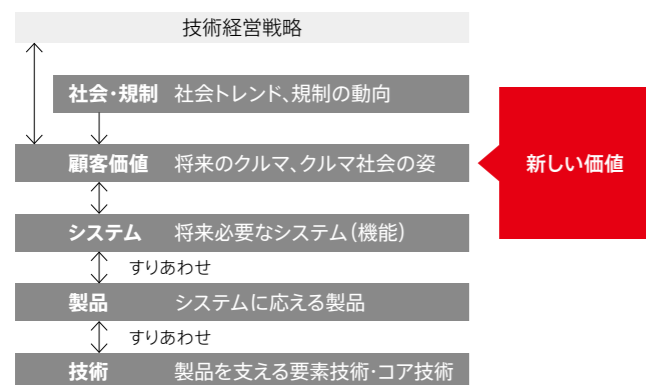
研究開発

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

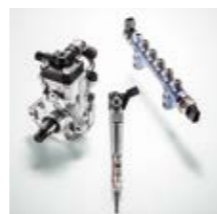
未来を見据えた「基礎研究」

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。



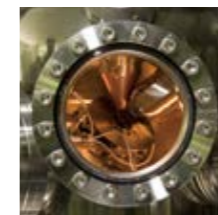
モノづくり

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ーと共同開発した素材は、世界初製品や、世界最高の性能の実現に貢献しています。



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、部品メーカー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。

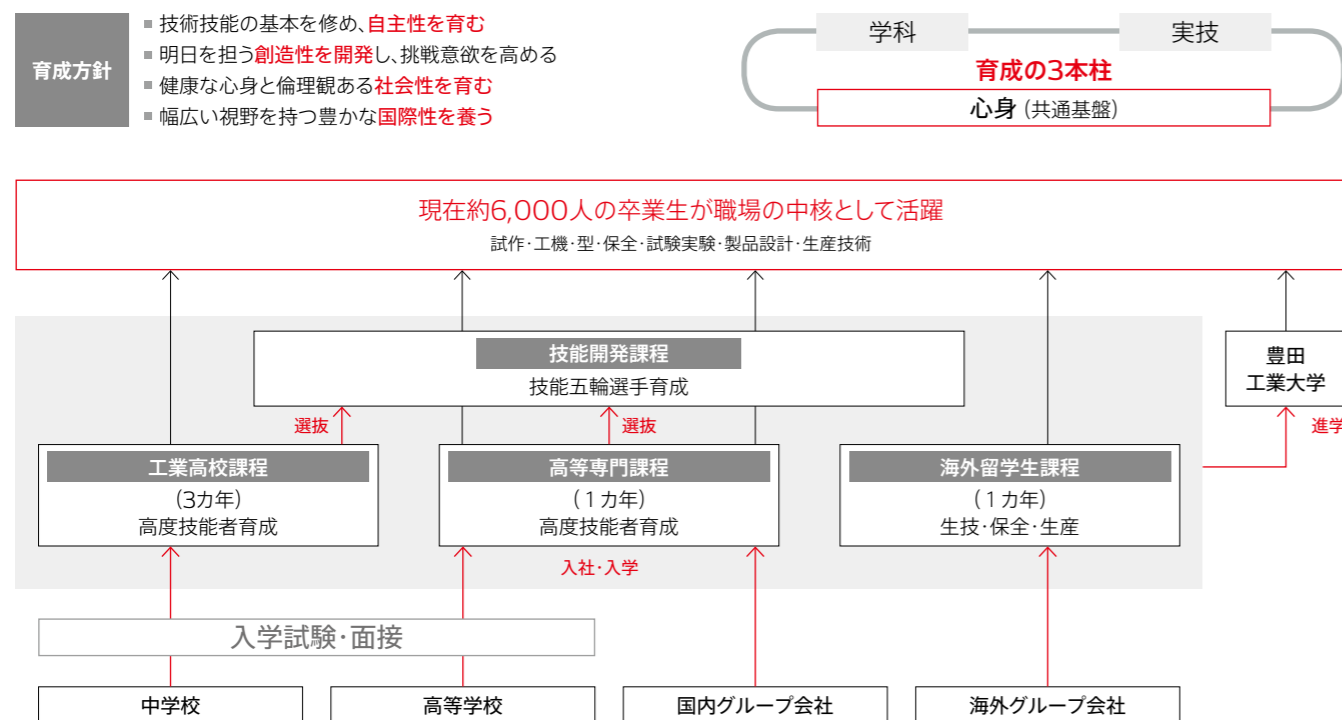
生産現場を支えるモノづくり人材

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、
人が快適に過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。

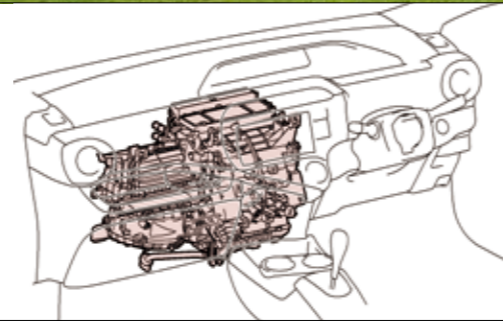
【用語解説】

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

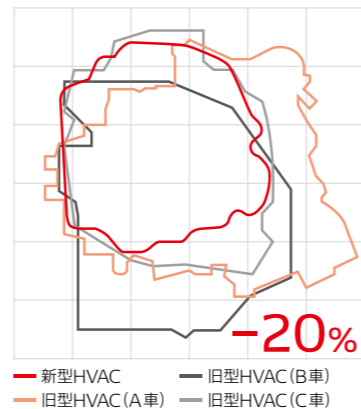
昨今のクルマ社会が直面している課題であり、当社が掲げているテーマでもある環境性能と快適性の向上が開発の根底にあります。特に環境性能に大きく影響する燃費向上に対する社会的なニーズは、一層高まっています。同時に、より自由度の高いデザイン性や快適な車室空間、静粛性も実現できれば、更に競争力のある製品をつくることができます。当社は、車両のインストルメントパネル内で大きなスペースを占めるエアコンユニット（HVAC）の小型・軽量・高性能化を図り、更にそれを多くの車両に搭載できるよう標準化することで低コスト化しようと考えました。つまり、カーメーカー、車種、パワトレインをまたいで、ひとつのHVACがコンパクトカー、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

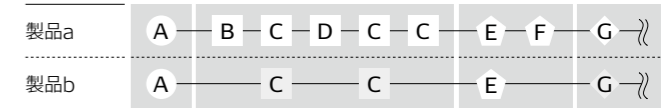
～世界初のアイデアを形にする「生産技術」～

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

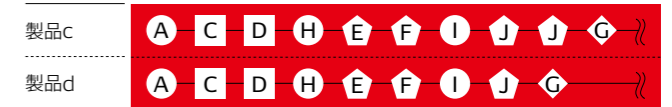
工程一致度2倍のイメージ図

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

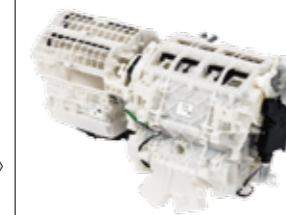
事業部・グループ会社の枠を超えた協働体制

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

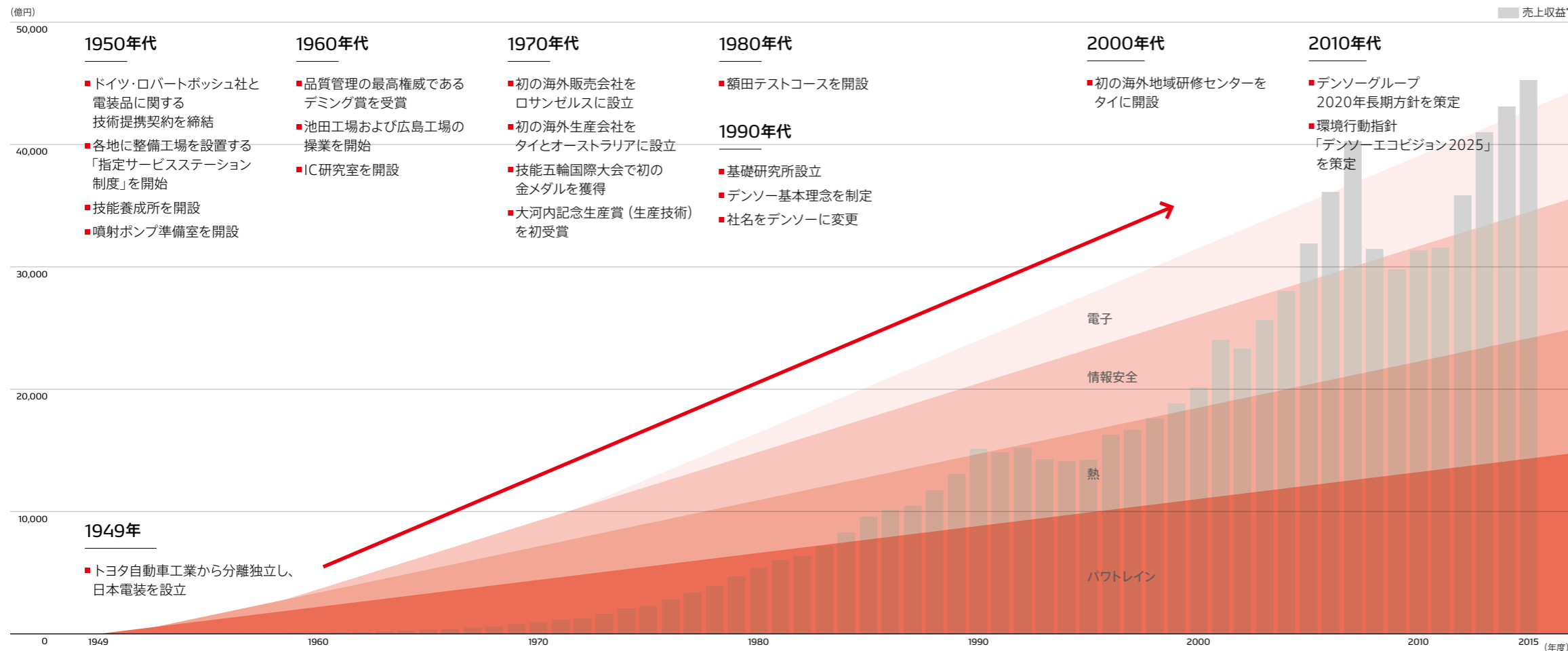


バンパ全域での正確な検知を実現した歩行者衝突検知センサ

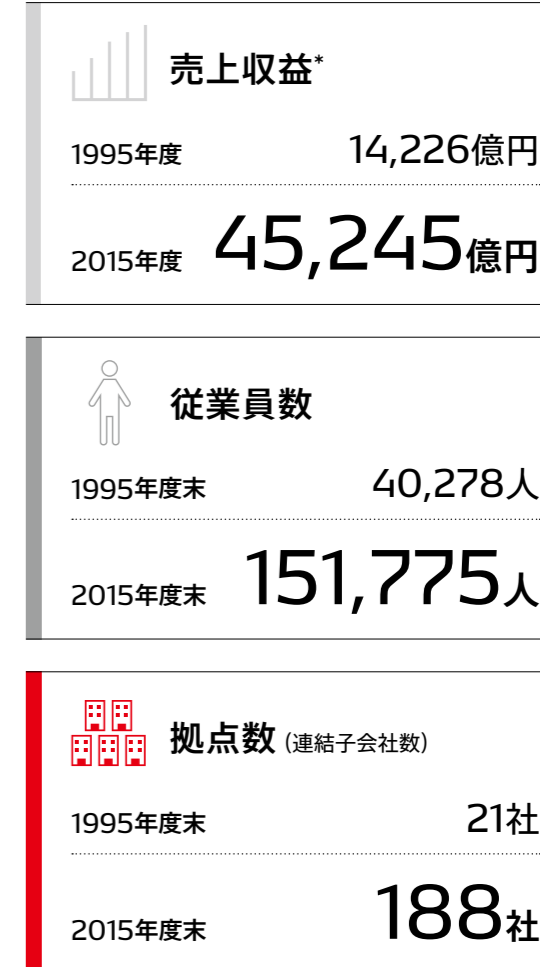


居眠り等ドライバの異常を検出するドライバステータスマニタ

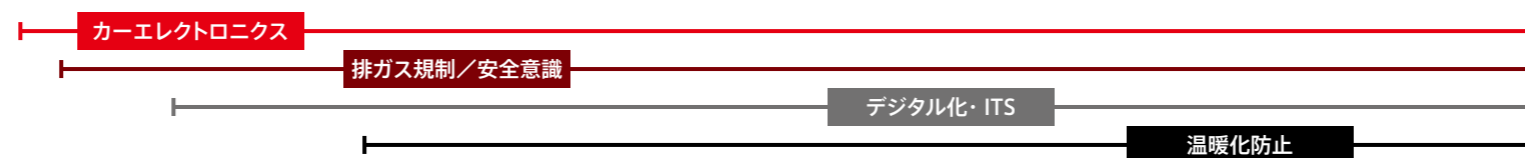
企業価値の創造



数字でみる20年の成長



社会ニーズの変化



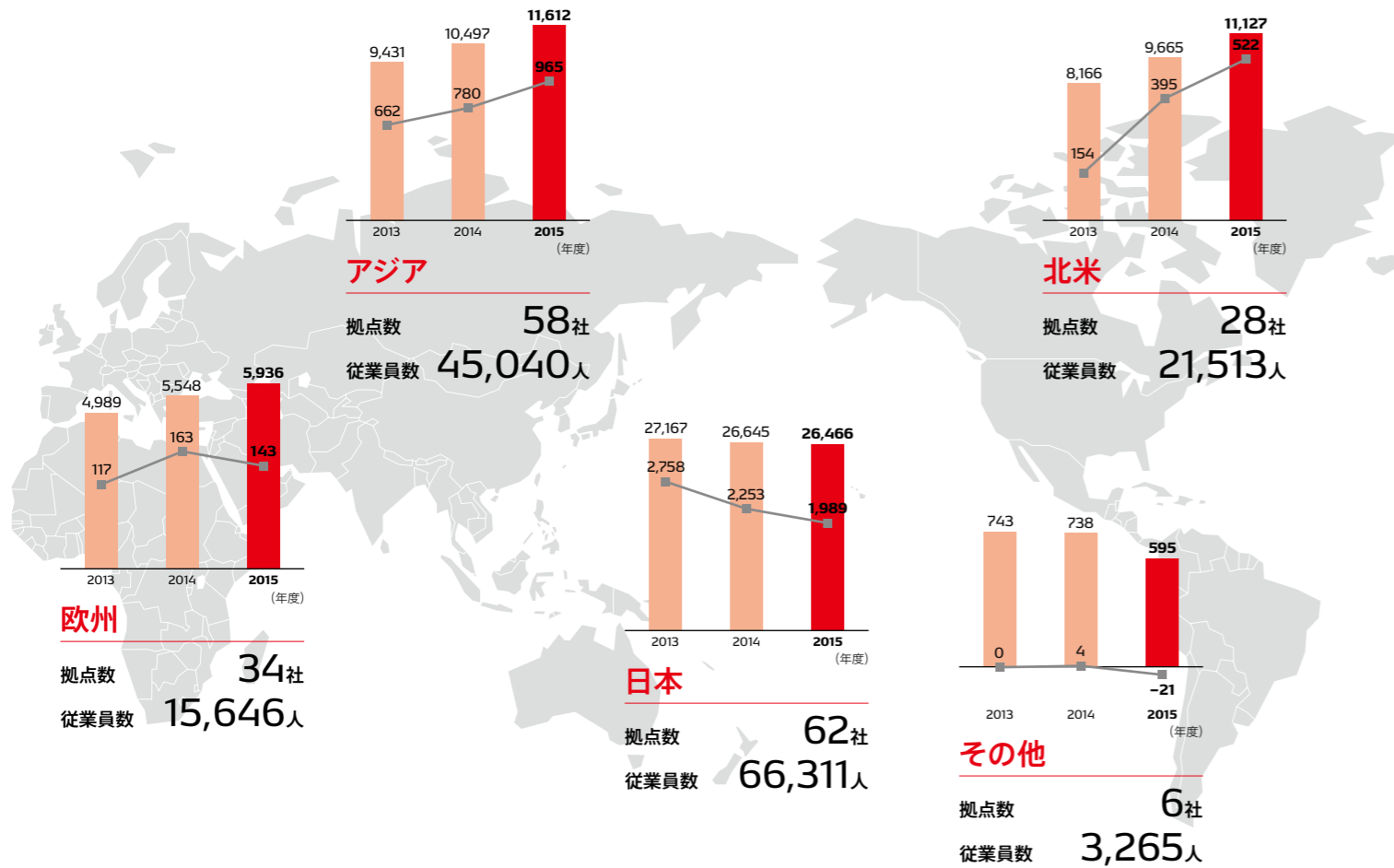
*1950～1977年度までは単独売上収益、1978年度以降は連結売上収益を表示しています。また、2013年度以降は国際会計基準 (IFRS) に基づいて作成しています (2012年度以前は日本基準)。

事業成長戦略

デンソーは、グローバル化を積極的に推進し、世界中の様々な地域のお客様のニーズに応え、信頼される企業を目指しています。その結果、世界35の国と地域に、188の連結子会社を持つ等、事業領域を拡大させてきました。現在は、日本・北米・欧州・アジア・その他の、各地域の統括会社を中心として、事業方針の浸透を図りつつ、自立した体制を確立しています。また、デンソーは、事業グループ制をとっており、システム化、モジュール化に対応できるような事業間の連携を図りながら、各製品の状況に応じた迅速な意思決定を行っています。

地域別の概況

デンソーでは、地域完結の開発・調達・生産・拡販体制を整備し、各地域の顧客のニーズに沿った迅速な意思決定をしています。



■ 売上収益 (億円) ■ 営業利益 (除くその他収支) (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んでいます。) であり、臨時雇用者数は含んでいません。

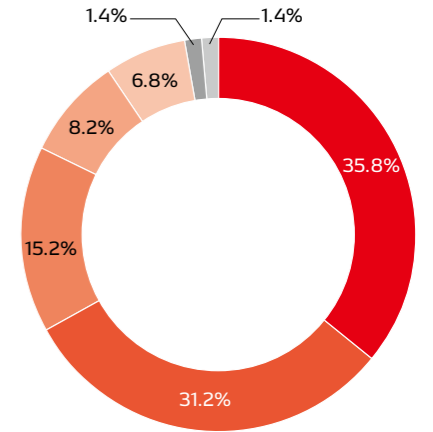
製品別の概況

デンソーでは、自動車関連分野を中心に、生活・産業関連機器等、自動車技術を応用した新事業に至るまで、幅広い事業を展開しています。ここでは、各製品別の概況をご紹介します。

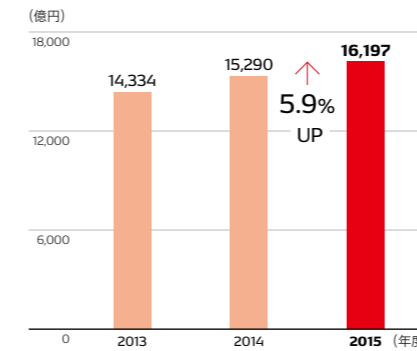
連結売上収益

4兆5,245億円

- パワートレイン
- 熱
- 情報安全
- 電子
- モータ
- その他自動車
- 新事業

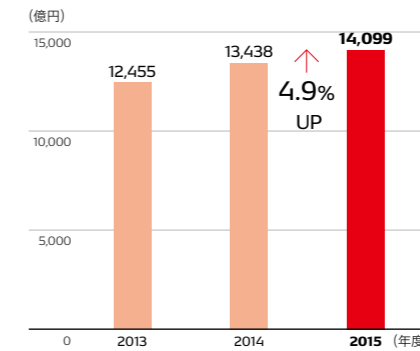


パワートレイン



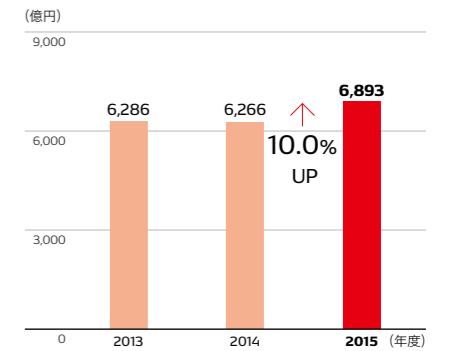
北米や中国を中心とした、インジェクタやポンプ等のガソリン直噴用製品、VVT(可変バルブタイミング)関連製品等の拡販により、2015年度の売上は1兆6,197億円(前年度比+5.9%)と増収になりました。

熱



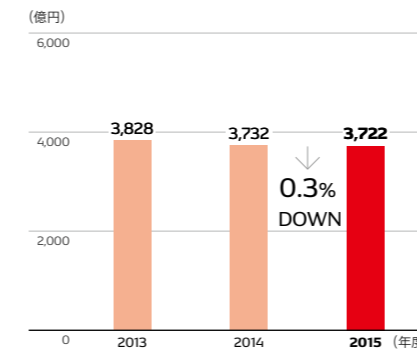
グローバル標準化したエアコンの量産に加え、欧州メーカ向けのHVACの拡販等により、2015年度の売上は1兆4,099億円(前年度比+4.9%)と増収になりました。

情報安全



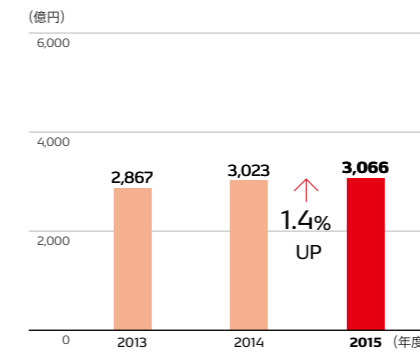
北米でのメータや、日本での安心・安全製品の拡販により、2015年度の売上は6,893億円(前年度比+10.0%)と増収になりました。

電子



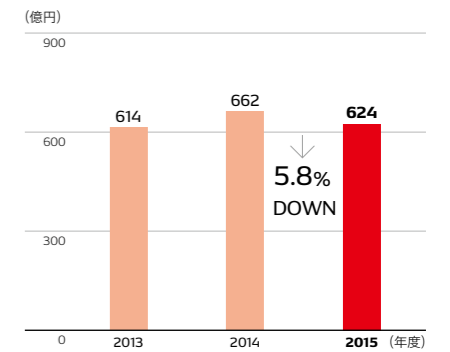
日本での車両生産減少の影響を大きく受け、2015年度の売上は3,722億円(前年度比-0.3%)と前年度並みの水準となりました。

モータ



日本での車両生産減少の影響があった一方、米・韓国・中国地域へのワイパシステムの拡販と北米の車両販売の伸びに支えられ、2015年度の売上は3,066億円(前年度比+1.4%)と増収になりました。

新事業



主に産業機器分野において、産業用ロボットの拡販があったものの、全体としては顧客の設備投資抑制の影響により、2015年度の売上は624億円(前年度比-5.8%)と減収になりました。

パワトレイン

ビジョン

地球環境維持のため、“燃料を活かしきる”、“エネルギーを回生しきる”、“排ガスを浄化しきる”環境製品を、世界のトップをきって開発・量産し、グローバルに幅広く提供する

概要

事業内容

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の駆動、電源システムと関連製品、オルタネータやスタータ等の電源供給・始動システム製品等の開発・製造



主要製品



コモンレールシステム



フューエルポンプモジュール



オルタネータ

強み

- ガソリン・ディーゼル等の内燃機関から、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、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できる

戦略

事業環境分析

各国の燃費規制、排ガス規制強化により、

1. アイドルストップ車、ハイブリッド車、電気自動車、燃料電池車等の電動システムを搭載した車両が増加
2. ガソリン・ディーゼルエンジン等の内燃機関は更なる効率化が不可欠

中期方針

電動システム・製品開発への対応強化

- 電動システムの普及加速に対応するため、システムの高効率化、高出力化、小型化、低コスト化等、カーメカや市場のニーズを先取りする先端技術を開発します。このため、開発人員と各カーメカとの開発連携をこれまで以上に強化します。

内燃機関の高付加価値化

- 車両の電動化が進む中で、ガソリン・ディーゼルエンジン等の内燃機関の付加価値変化を捉え、内燃機関事業が当事業グループの柱であり続けるため、高付加価値製品の開発・生産にパワーシフトを図ります。

製造体質の強化

- 高付加価値製品の海外展開時のスムーズな立ち上げとコスト競争力強化のため、設備を「ムダのない・止まらない・使いやすい」設計にし、地域を超えて標準使用します。

進捗

2015年度の進捗

- トヨタ自動車の新型プリウス向けに、環境性能の向上に貢献するハイブリッド車用パワーコントロールユニットとモータジェネレータを開発し、量産開始しました。また、地域、お客様のニーズに合わせて、北米に次いで、中国でもパワーコントロールユニットの生産を開始しました。

①パワーコントロールユニット

当製品は、新開発した高出力密度パワーカード、冷却性能を向上させた冷却器により、従来に比べ、電力損失を24%、体積を33%低減させました。これによるエネルギーの回生効率向上で、燃費・CO₂削減に貢献し、



パワーコントロールユニット

車両搭載性を向上させることができました。更には、設計の標準化によりコスト低減も進めました。

②モータジェネレータ

独自の新しい巻線方式を用いた高回転モータ用のステータを開発し、従来のプリウス搭載品に比べ2割以上の軽量化を実現しました。

- 製造体質の強化として、生産ラインのグローバル標準方針を定めました。この方針に沿って、製品ごとの特徴に応じたコンセプトで開発を開始しており、2016年度にはその最初のラインが稼働します。

地域ニーズに合った商品の提供

		日本	北米	欧州	中国	新興国
デンソーのシステム製品	ガソリン直噴システム	✓	✓	✓	✓	
	ディーゼルコモンレールシステム			✓		✓
	アイドルストップシステム	✓			✓	✓
	ISGシステム		✓	✓	✓	
	EV、ハイブリッドシステム	✓	✓	✓	✓	

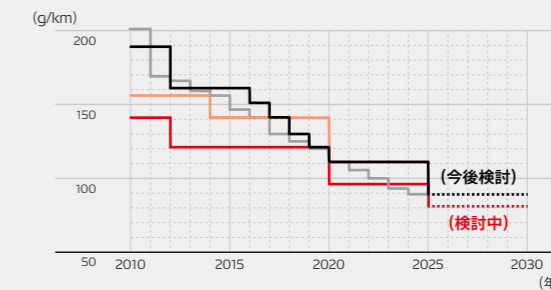
ニーズに合致した「内燃機関と電動化」技術の最適な組み合わせを提供していきます

社会への価値提供

社会課題

地球温暖化の原因となるCO₂の排出量削減

各国の排出規制

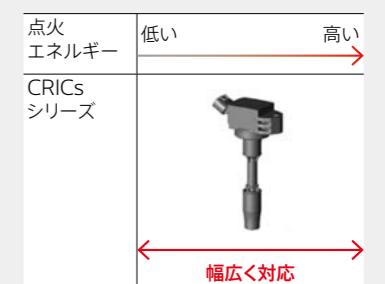


デンソーの想い

電動化の加速と内燃機関の効率化により、地球環境を維持したい

社会課題解決の実践

新点火コイル「CRICs」の生産を開始しました。ガソリンエンジンでは、過給ダウンサイジングや高圧縮比の採用で筒内圧が高くなり、燃料に点火しにくい状況になっていきます。この状況でも確実に点火し、燃料を燃やしきってCO₂排出を削減するため、このコイルでは電圧変換損失を低減させ、強い火花を効率的に発生できるようにしました。また、構造をコンパクトにし、要求点火エネルギーの異なる様々なエンジンに同じ体格で対応できる製品としました。



点火エネルギー 低い → 高い
CRICs シリーズ
幅広く対応

熱

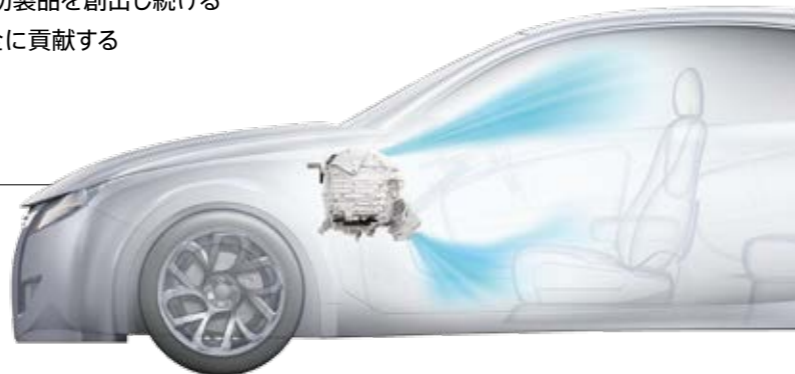
ビジョン

熱をマネジメントするリーダー企業として、環境を維持する世界初製品を創出し続ける
快適性向上を通じて交通事故を抑制し、クルマ社会の安心・安全に貢献する

概要

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、
空気清浄機等の空調関係製品、ラジエータ等の
冷却用製品の開発・製造



主要製品



カーエアコン

ラジエータ

強み

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

戦略

事業環境分析

1. 差別化が難しく、価格競争に陥りやすい
2. 各国の燃費規制強化
3. ヒューマンエラー（漫然、わき見、安全不確認等）に起因する交通事故の割合増加

中期方針

既存製品の競争力強化

- 既存製品については、世界中のお客様との取引関係を活かし、
ニーズに応えながら、グローバルに一層の標準化を進め、コスト
競争力を強化します。
- 標準化した製品を軸に、地域の走行特性に応じた付加価値をつ
けることで、品揃えを拡充し、製品自体の競争力も強化します。

世界最高の省燃費製品の開発（エアコン・車両全体）

- デンソー独自の省燃費技術で差別化を図ります。エアコン領域
では、換気による熱損失を減らし、乗員のみを暖める／冷やす等
の空調能力の最小化や、空調のための動力低減により、消費動
力の減少に取り組めます。
- 車両全体では、熱害低減、廃熱回収・利用等の熱マネジメントに
より、燃費向上を図ります。

安心・安全に貢献する快適性製品の開発

- 新たな価値領域として、人間の五感や生体研究に踏み込んだ快
適性の追求により、交通事故を抑制する技術の商品化に取り組
みます。グローバルシェアNo.1のエアコン製品とシステム化に
より、既存製品の差別化を推進します。

進捗

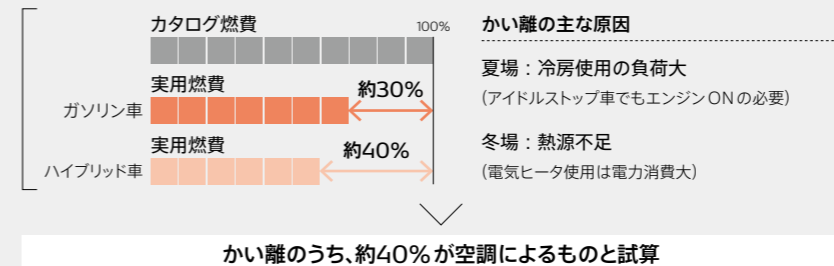
2015年度の進捗

- 世界7地域でのグローバルに標準化したエアコンの量産を開始
しました。また、地域ニーズを踏まえた品揃えも拡充しています。
例えば、新興国向けには、材料や設備・型の深層現地化による、
コスト競争力の高い製品を開発しました。
- 安心・安全に貢献する快適製品の開発についても、実証実験を
通して製品コンセプトの精度を向上させ、シート空調、湿度セン
サ等、一部の製品については、製品化が完了しました。
- 省燃費製品の開発については、夏季実用燃費を5%向上させた
蓄冷エバポレータや、車両燃費向上に貢献する過給ダウンサイ
ジングエンジン用の水冷インタークーラを開発しました。また、自
動車で培った技術を活用し、飲料用自動販売機の冷却システム
向けに、年間消費電力量を25%削減する小型冷媒噴射装置であ
るエジェクタを開発しました。

社会への価値提供

社会課題

カタログ燃費と実用燃費のかい離

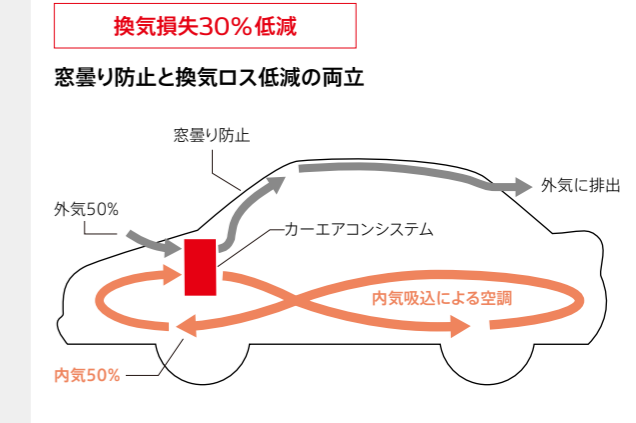


デンソーの想い
エアコンシステムの
省燃費化により、
本当に環境にいいクルマを
実現する

社会課題解決の実践

トヨタ自動車の新型プリウス向けに、快適性と環境性能を両立
したカーエアコンシステムを開発しました。より効率化された電
動コンプレッサとエジェクター体型のエバポレータ(熱交換器)が
搭載されています。これにより、従来に比べ、冷房時消費電力を
約18%低減しました。また、暖房性能と窓ガラスの曇り防止を両
立する内外気2層構造を採用することで、換気による熱損失の
30%低減を達成しました。

内外気2層プロフ



情報安全

ビジョン

高度運転支援や自動運転を実現する技術を、幅広く、スピーディに提供することで、安心・安全なクルマ社会を実現する

概要

事業内容

HMI*、情報通信、ボデーエレクトロニクス、先進安全、衝突安全、車両運動制御等に関する製品の開発・製造およびサービスの提供

* HMI : Human Machine Interface

主要製品



強み

- 高度運転支援システムの実現のために必要な「走行環境認識」「HMI」「情報通信」「車両運動制御」の4つの分野を全て保有し、それらの協調を想定した開発ができること
- これらの分野を支える「基礎研究」を合わせた総合力



戦略

事業環境分析

1. 高度運転支援の進化と自動運転実用化に向けた取り組みが加速
2. 情報化社会の進化とともに「つながるクルマ」に対するニーズが拡大

中期方針

走行環境認識分野

- 高速道路等の自動車専用道路での自動運転の開発を通して、そこで得られる技術・ノウハウを、次世代の高度な運転支援システムへ展開します。

HMI分野

- 眠気・注意散漫等の「ドライバーの状態を理解する技術」と、様々な情報の中から「ドライバーへ伝えるべき情報を判断する技術」に重点を置き、運転に支障を与えず、分かりやすい情報提供に向けた技術開発を強化します。

情報通信分野

- 長年車載メーカーとして培った耐環境性(高温・低温等)や耐ノイズ性に優れた通信技術を活用し、クルマ同士、またはクルマとインフラを連携させ、死角になった危険や遠くの渋滞情報等をドライバーに伝達する製品の開発により、安全運転支援を図ります。

車両運動制御分野

- 高度運転支援・自動運転でのニーズに応えられるよう、更に高い信頼性を有するパワーステアリング制御を行う製品の開発・提供を推進します。

進捗

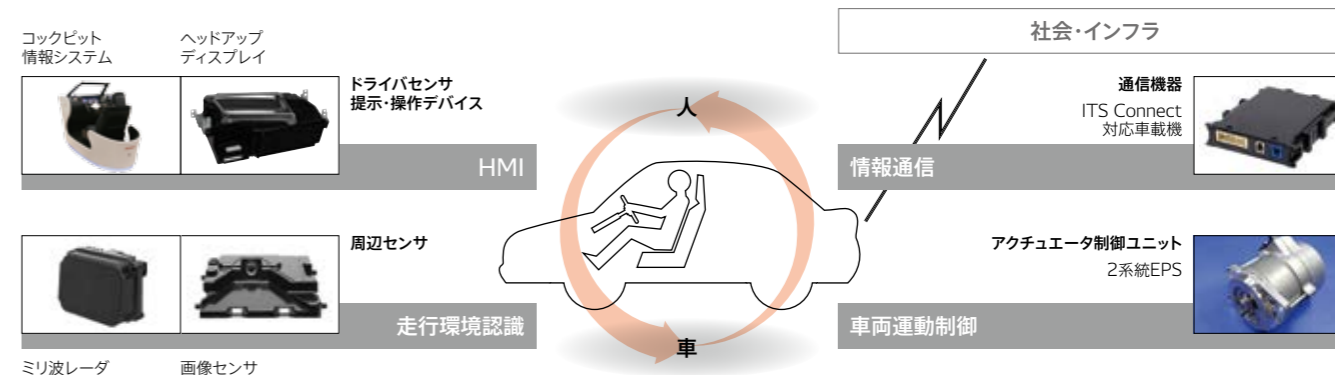
2015年度の進捗

- 高度運転支援や自動運転の本格実用化に向け、社内では、関連技術部門を集結させたADAS*推進部を発足しました。また、先進的な技術開発や産官学との連携・協業、人材獲得を目的に、東京支社に情報安全先端開発室を設置しました。一方、社外とのアライアンスでは、モルフォとの間で、画像処理技術と深層学習 (Deep Learning) を使った画像認識技術を共同開発していくことで合意し、社内外開発体制を強化しました。
- 新製品開発の面では、車両前方の障害物を検知し衝突回避または被害軽減を支援するミリ波レーダと画像センサ、自動車とインフラや自動車同士を通信でつなげ交通事故防止や交通の効率化に貢献するITS Connect対応車載機、“曲がる”機能の安全性を向上させる2系統EPS*を開発し、量産を開始しました。これらの製品は、トヨタ自動車の新型プリウス等に搭載されています。

* ADAS : 高度運転支援システム (Advanced Driver Assistance System)

* EPS : 電動パワーステアリング (Electric Power Steering)

高度運転支援や自動運転の実現に向けたデンソーの技術



社会への価値提供

社会課題

世界をリードする欧州でのNCAP*動向

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
AEB**車 (追突)		AEB歩行者 (昼)		AEB歩行者 (夜)		AEB車 (出合頭)	
						検討中	

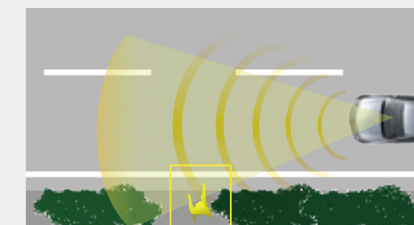
出典：「Euro NCAP Rating Review 2015」をベースとしてデンソーが加筆

- *1. NCAP : New Car Assessment Program
- *2. AEB : 自動緊急ブレーキ (Autonomous Emergency Braking)

デンソーの想い
運転に関わるあらゆるシーンで安心・安全を提供する

社会課題解決の実践

デンソーは、車両だけでなく歩行者を検知する画像センサとミリ波レーダを開発しました。2つのセンサの機能を組み合わせることにより、それぞれのセンサの特徴を活かし、車両前方の障害物をより早くより正確に検知することを可能にしました。当製品は、トヨタ自動車の予防安全パッケージ「Toyota Safety Sense P」に採用され、現在、新型プリウスやランドクルーザーに搭載されています。



電子

ビジョン

クルマの電子化が進む中、デンソーが持つ事業領域の土台となり、全体最適となるシステム製品を提供することで、環境、安心・安全製品の普及に貢献する

概要

事業内容

エンジン制御コンピュータ等のエレクトロニクス製品および車載用半導体センサ、IC等のマイクロエレクトロニクスデバイスの開発・製造

主要製品



エンジン制御ECU



車載用半導体センサ

強み

- 車載エレクトロニクス分野における幅広い製品群
- 半導体を内製できる高い技術力
- 個々の製品の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



戦略

事業環境分析

環境規制の強化と自動運転のニーズ拡大による、更なるクルマの電子化に伴った、

1. 技術の高度化 (精密化・高応答化、信頼性・耐久性の向上)
2. 開発スピードの加速

中期方針

顧客ニーズに対応できる開発体制構築

- 技術が高度化する中で、車両開発の上流工程へ入り込み、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。

パートナーシップの強化による技術の差別化と開発の効率化

- 多様なパートナーシップ (産業分野: 民生メーカ、産学: 研究機関、大学、横関係: 業界標準化、アライアンス等) により差別化技術力を高め、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段踏み込むことで、世界初・地域発の技術を創出します。

ソフトウェアの標準化

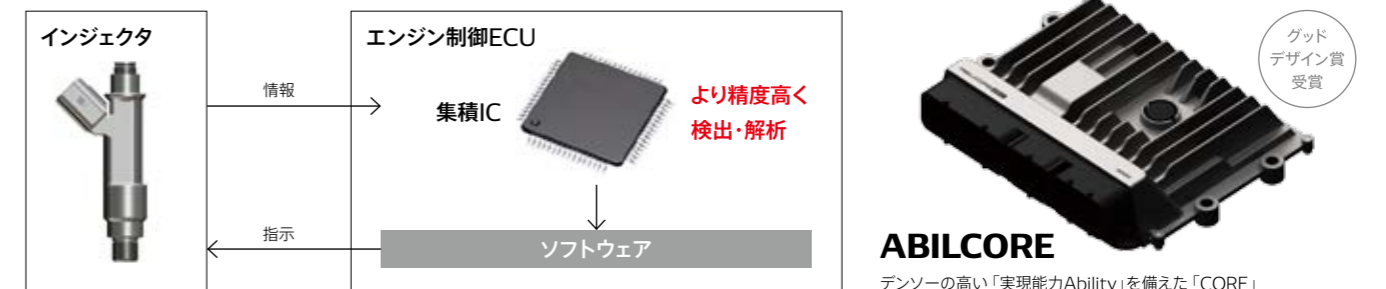
- 各車両に対し、一品一葉のソフトウェア開発を行うのではなく、機能ごとにまとめる等ソフト構造を整理し、標準化を進めることで、開発効率化を図ります。例えば、個別部品の寄せ集めではなく、ドライバーに情報を伝達する機能、ドライバーの状態を検知する機能等、機能別に整理されたドメインごとに制御を行い、ソフトの変更や進化に対応できるような設計の標準化を図ります。

進捗

2015年度の進捗

- 標準化した技術を組み合わせるあらゆる車両に対応するとともに、燃焼性能向上・小型化を実現した次世代エンジン制御コンピュータ「ABILCORE」シリーズを開発しました。また、微細化技術を適用した半導体および高性能材料 (SiC: シリコンカーバイド) を採用した製品開発が進み、更なる高性能化・小型化に貢献しています。
- 国内外の研究開発体制を強化すると同時に、2015年度には、特に欧州における開発体制の機能強化を推進しました。
- 開発効率化のための標準化や、スピードアップを狙い、2016年5月に車載向けベーシックソフトウェアの開発を担うオーバスを設立、同年10月にはエンジン制御ECU向けアプリ開発を担うToyota Tsusho DENSO Electronics (Thailand) Co., Ltd. を設立する予定です。

次世代コンピュータ「ABILCORE」



社会への価値提供

社会課題

コンピュータへの不正侵入や不正操作等のサイバー攻撃が増加

自動運転を見据え、クルマとクルマや社会インフラとの連携が拡大する中で、クルマもサイバーセキュリティへの対策が必要



デンソーの想い
「つながるクルマ」の安全性を高い次元で実現する

社会課題解決の実践

2014年1月にサイバーセキュリティ対策を担うプロジェクト室を設置し、基本仕様、アーキテクチャ、プロセスの開発を進めてきた結果、2019年に市場投入する製品に必要なセキュリティ基盤の目途づけを完了しました。

また、国内外の業界団体との交流により、セキュリティ仕様の標準化にも貢献。今後は、クルマの常時接続・自動運転高度化に適応したセキュリティシステムの構築を進めるため、多様な開発パートナーとの連携も深めていきます。

モータ

ビジョン

CO₂低減と燃費向上に貢献する新システム用モータや電子制御部とモータを合体した機電一体型モータの開発・提供を通じ、環境、安心・安全製品の普及に貢献する

概要

事業内容

ワイパシステム、パワーウィンド、パワーシート、パワーステアリング、エンジン制御用モータ、ブロワ、クーリングファン等、自動車用小型モータシステム製品の開発・製造（アスモ）



主要製品



ワイパシステム



パワーウィンドモータ

強み

- グループ内での機械（モータ）技術・電子制御技術の専門家の緊密な連携、総力の結集による**スピーディな開発体制**
- モータを知り尽くしたからこそできる**小型・軽量・高効率化を実現するモノづくり力**

戦略

事業環境分析

1. 様々な機能の電動システムを搭載した車両が増加することで、自動車に搭載されるモータの数が増加
2. 自動運転実用化に向けた取り組みが加速する中で、電子制御用のモータのニーズが拡大する一方、競争も激化

中期方針

電動化に対応した製品開発

- より一層精密にモータを制御することができるよう、開発力を高めています。環境分野では、自動車に搭載されるモータの数が増加する中でも、燃費向上に貢献するため、より省電力化した、小型・軽量化モータの開発を行っていきます。安心・安全分野においても、例えば自動運転化が進むと走る・曲がる・止まるという高度な制御が必要になり、より高機能な製品の開発にも力を入れていきます。

モノづくり競争力強化

- グローバルに拡大する電動化、自動運転実用化によるモータ生産増加の動きに対応するため、安定的なグローバル生産供給体制の確立に取り組みます。例えば、製品設計段階から生産技術、工機、試作が入り込みコンカレントな開発を進めることで、新製品の立ち上げロス低減と高稼働率化を実現します。更に設備自体の標準化と工程ごとのユニット化を推進することで、立ち上げスピードを速め、安定的な生産の確保を図っています。

進捗

2015年度の進捗

- 電動ファン用ブラシレスモータにおいて、モータと電子制御の設計が別々に個別最適化された二軒家状態であり、従来品はコストも含め製品競争力も劣っていました。そこで、「製品のあるべき姿は何か？」をFace to Faceで議論し共同で開発推進を行うことで設計者同士が組織の枠組みを超え、一軒家状態、すなわち製品全体での最適化を短期間で実現することができました。その結果、体格、騒音面でダントツ性能を確保し、コストも含めた競争力のある省電力、高効率の製品を開発しました。
- 次期型電動ファン等の開発においては、試作開発段階から量産課題を見える化し、製品、工程を作り込むモノづくりの効率化に取り組みました。例えば、量産を見据えた工程構想を行うため加工基準から設備仕様までダンボールプラスチックを用いモデル工程の作り込みを行いました。これにより製品完成度向上および立ち上げロスの最少化を達成しました。



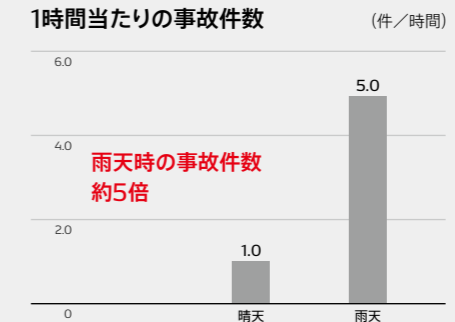
ダンボールプラスチックによるモデル工程

社会への価値提供

社会課題

雨天時の交通事故件数の増加

首都高速道路での 1時間当たりの事故件数



出典：首都高ドライバースサイト

雨天時の視界確保のため、ドライバーの目障り感の低減に資する
払拭性能の向上が求められる

デンソーの想い

多様な観点から安全で
快適な運転を実現する

社会課題解決の実践

アスモでは、運転する人に目障り感を与えずに高い視認性を実現し、運転の安全性向上につながるワイパ制御技術の追求を進めています。豊橋技術科学大学との包括連携で、ヒトの認知や感性に着目し、快適と感じるワイパの動きや動作タイミングを定量化するだけでなく、エネルギー消費の効率化等多様な観点から研究開発に取り組み、次世代型の先進技術として実用化を目指しています。

認知・感性

運転時視覚特性の検証
目障り感・ストレスの定量化
各種制御方式の認知的・感性的評価



新しい価値を提供

自動ON/OFF、心地よい動き
性能と感性の両立（トレードオフ）

新事業

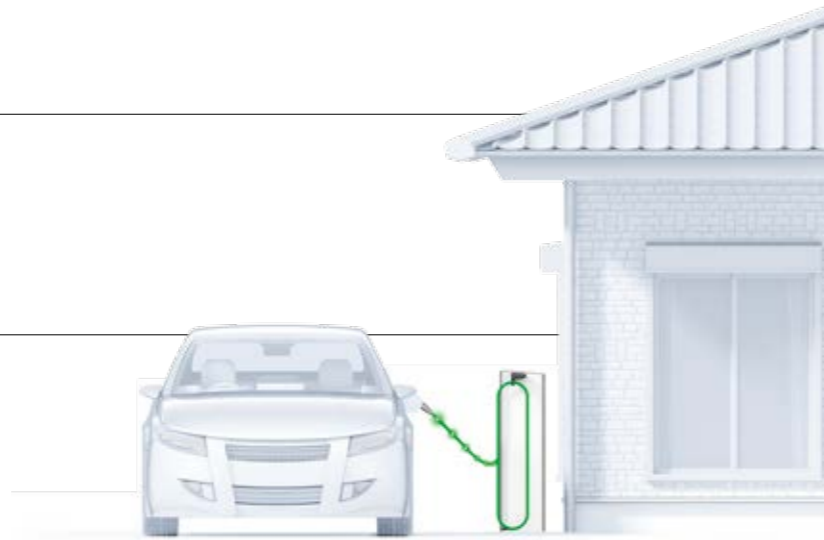
ビジョン

認識・制御・センシング技術を磨き、自動車分野以外でも、社会ニーズに合った製品やサービスを提供する

概要

事業内容

産業用ロボット等の産業機器（デンソーウェーブが担当）や、自然冷媒（CO₂）ヒートポンプ式給湯機等の生活関連機器、その他非自動車分野製品の開発・製造



主要製品



垂直多関節ロボット



自然冷媒（CO₂）ヒートポンプ式給湯機

強み

- クルマで培った高度な認識・制御・センシング技術
- お客様と社会のニーズをくみ取り、製品やサービスとして提案する力

戦略*

事業環境分析

1. 高齢化社会の進行に伴う医療・医薬産業等の拡大
2. 「Industry 4.0」の提唱に伴うIoT化の進展、ビッグデータ活用の加速

中期方針

既存製品のコア技術の強みを活かした新分野開拓

- モノづくりの現場で培ったロボット技術を活用し、高い信頼性と衛生状態維持が求められる、医療・医薬、食品、化粧品業界へ展開していきます。例えば、医療・医薬分野において、高いサニタリー性・耐滅菌性を確保できるロボットを新たに開発する等、現場のニーズをくみ取り、製品に反映していきます。また、QRコードやICカードリーダーの技術を活用した決済事業や、QRコードの偽造防止等のセキュリティ対策を強化し、チケット・切符等に活用した偽造防止事業等、高い信頼性を必要とする分野で新しいビジネスモデルを創出し、市場拡大を推進します。

社会システムを変革する新商品価値創出

- モノづくりのIoT化を実現するため、デンソーウェーブとデンソーが連携し、設備の稼働状況や生産進捗・実績等の現場情報を一元管理するデータベースを開発します。そして、全世界の3万台の設備をつなぎ、生産性の向上に取り組めます。更には、デンソーグループで培った技術を活用し、IoTデータベースとサービスのビジネス化を推進していきます。

進捗*

2015年度の進捗

- ロボット事業では、医療用のロボットとして、新たに手術中の医師の腕を支え、手の震えや疲れを軽減する手術支援ロボット「iArmS」や、滅菌環境向けの医療用ロボットの量産を開始しました。これらの製品を皮切りに、更なる事業拡大を進めていきます。
- QRコードとクラウドを活用したトレーシングで生産者から消費者までの流通を見える化した「Q-revo trace」サービスを立ち上げ、販売を開始しました。誰が生産し、いつ出荷され、どのようなルートで届いたのかが、利用者のスマートフォンで簡単に確認でき、安心して信頼のおける商品を消費者に届けることが可能になります。

QRコードとスマホで始めるトレーサビリティサービス

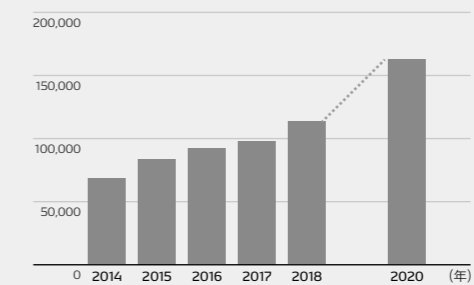


社会への価値提供*

社会課題

高齢化社会の進行により、医療ニーズが拡大

医療用ロボット市場予測 (世界全体)



再生医療・細胞治療（細胞培養、抗がん剤等の製剤）における効率的な医薬品の培養技術が求められている

デンソーの想い

医療・医薬用
ロボットの開発で、
ヒトの安心・安全に
貢献したい

社会課題解決の実践

デンソーウェーブでは、医薬品の培養作業の生産性を高めるロボットを新たに開発し、販売を開始しました。長年培ってきたロボット技術により、培養作業を行う装置の中での稼働が可能なコンパクトサイズのボディを実現しました。更に、H₂O₂洗浄に耐えうる表面処理で、細胞培養や薬の調合等、滅菌環境下での作業を可能とし、また、極限まで表面の凹凸を抑えたことで、高い清潔性を維持しています。このような優れたデザイン性が高く評価され、当製品はグッドデザイン大賞も受賞しています。



* 売上収益比率の高い産業機器分野に焦点を当てて説明します。

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、株主のみならず投資家の

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ます。

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

「コーポレートガバナンス基本方針」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。

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
監査役の数	5名
社外監査役の数	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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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
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。



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。

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の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ことごとく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ていると思います。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

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

榎野 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

宮木 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
イ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
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
ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院
同大学院FME ティーチング・フェロー
2001年9月 同大学院シニア・フェロー
2005年3月 日本板硝子株式会社社外取締役
2008年3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 アソシエイテッド・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 当社常勤監査役 (現任)



社外監査役

吉田 守孝

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



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

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。

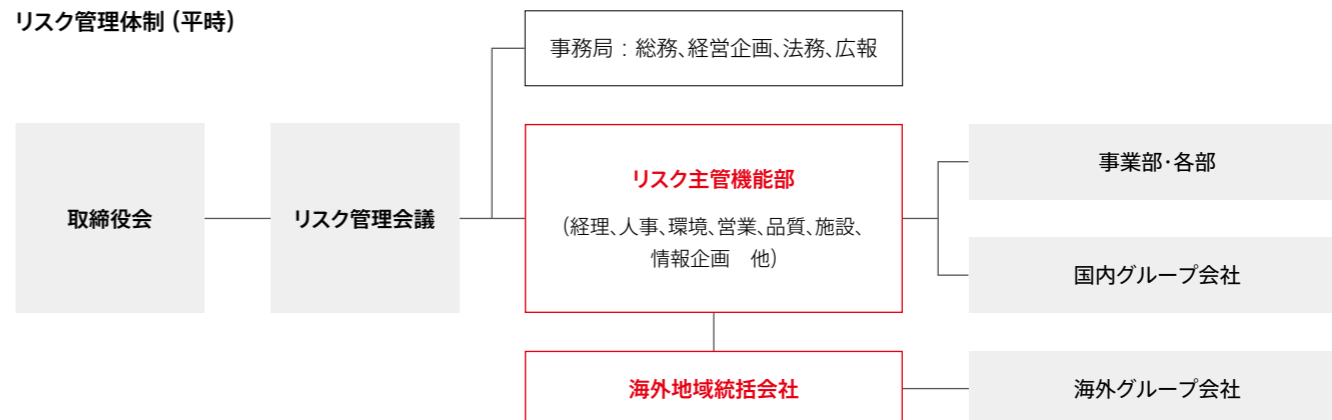
具体的には、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「リスク

（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の具体的な行動「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。

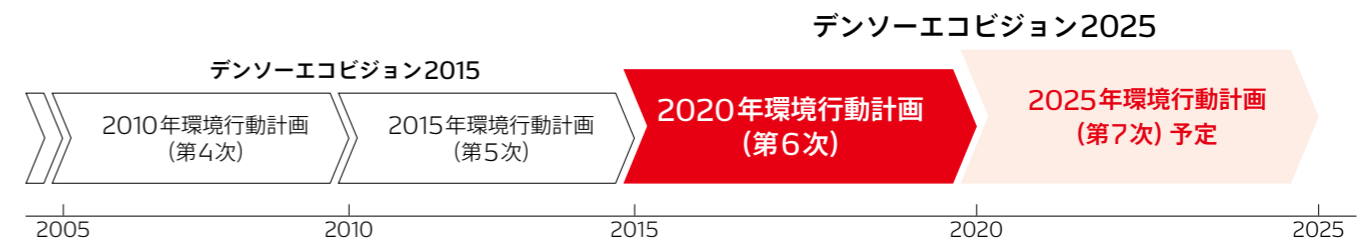
WEB <http://www.globaldenso.com/ja/ecovision/>

3つの目標「ターゲット3」

<p>地球温暖化やエネルギー・資源問題を解決する技術でCO₂排出量半減を目指します。</p> <p><例></p> <ul style="list-style-type: none"> ■燃費向上や燃料の多様性に対応する新技術・製品の開発 ■生産工程における「エネルギーIT活動」推進 等 <p><small>* 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</small></p>	<p>全てのステークホルダーのみなさまに安心していただけるよう、環境負荷物質の影響や排出物・廃棄物の半減を目指し継続的改善を進めていきます。</p> <p><例></p> <ul style="list-style-type: none"> ■自動車の排ガス低減技術の開発 ■工場・物流での廃棄物や水使用量の削減 等 	<p>豊かな自然を次世代に引き継ぐため、自然との共生を目指した企業活動を通して、環境にやさしいコミュニティづくりに努めます。</p> <p><例></p> <ul style="list-style-type: none"> ■環境に関わる新規事業(バイオ燃料、農業支援等) ■工場緑化 ■環境社会貢献イベント 等
--	--	--

「第6次環境行動計画」(2016年度～2020年度)

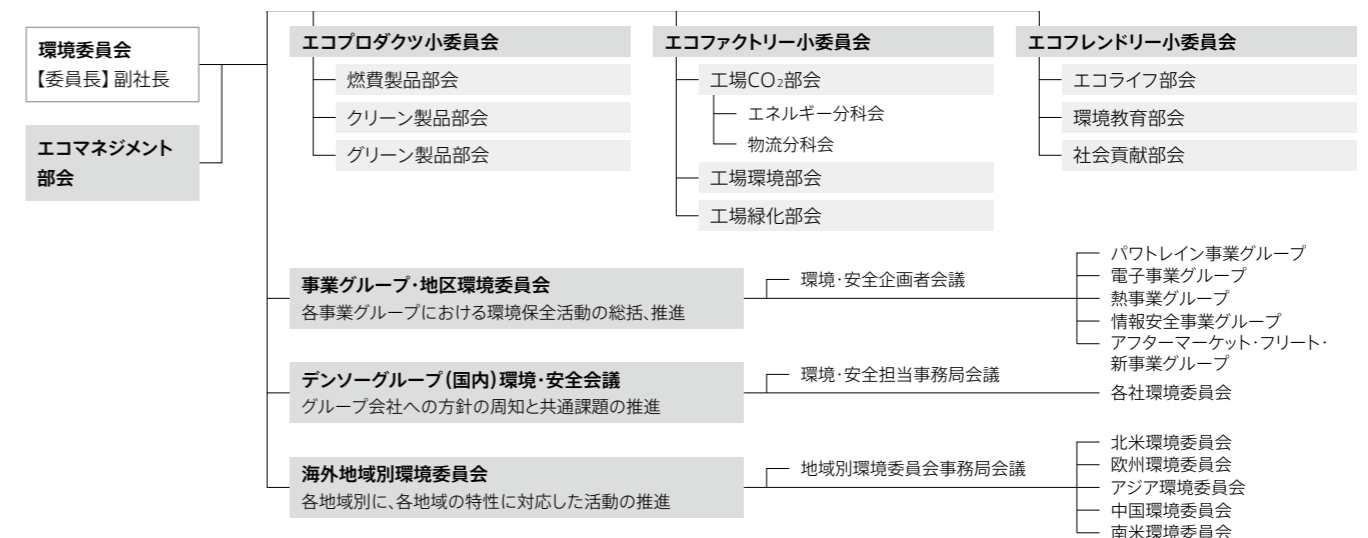
「エコビジョン2025」に定める3つの目標「ターゲット3」と10の具体的な行動「アクション10」の実現を目指し、「第6次環境行動計画」を定め、マイルストーンとなる2020年度までの具体的な活動および目標を明確にしています。



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。

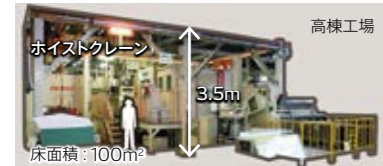
ダントツ工場に貢献する「1/N設備」

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)。

その活動を通じ、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

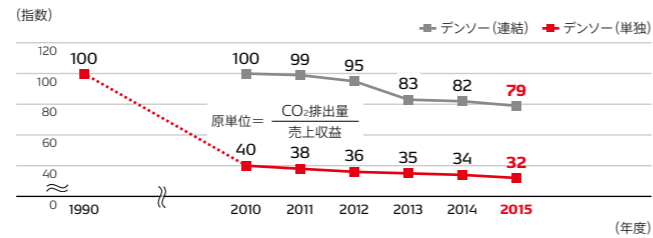
今回



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。

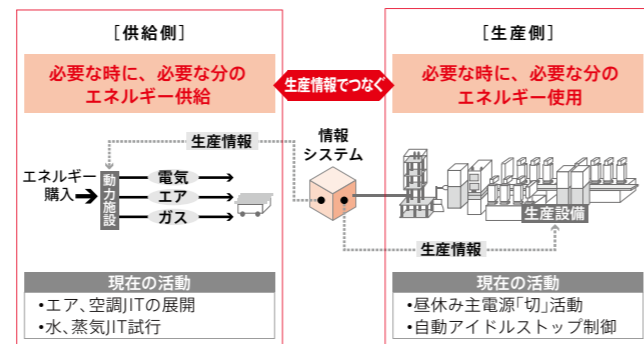
CO₂排出量原単位



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

年度	部門	受賞内容
2009年度	組織部門(2009年度当時表彰制度)	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

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度を高める継続的改善に努めています。

推進体制

お客様ニーズに応える製品開発体制

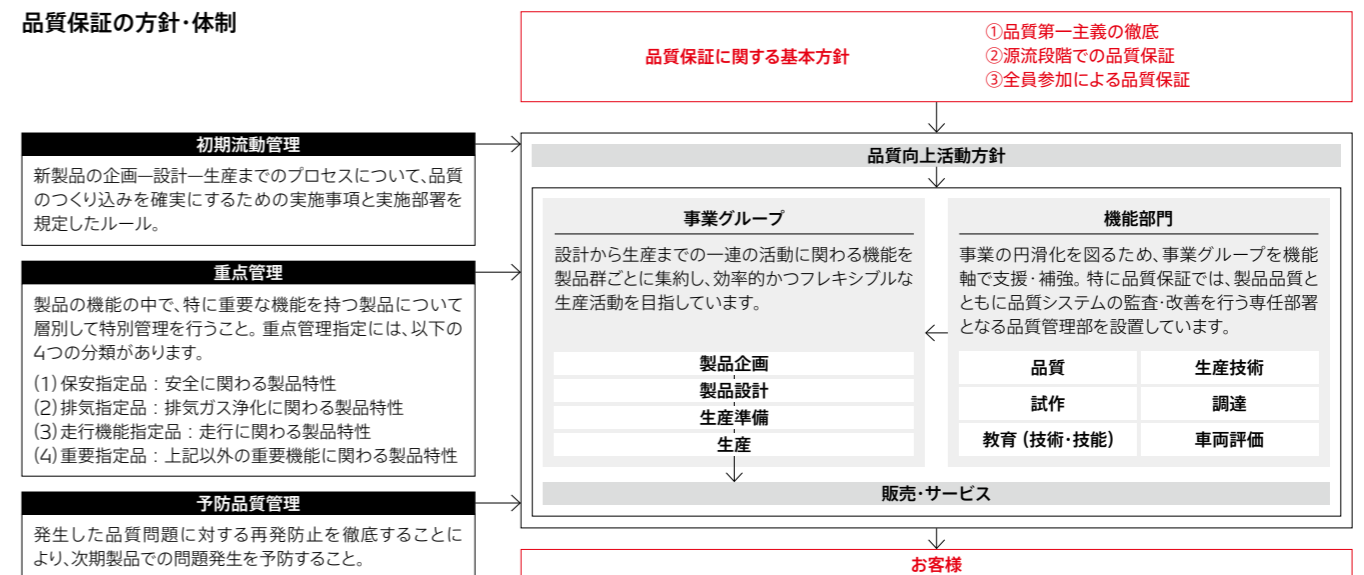
デンソーは、世界各地域のお客様にその地域特性に応じた最適製品を提供するために、日本・アメリカ・ドイツ・タイ・中国・インド・ブラジルにテクニカルセンターを設置し、地域特性に応じた製品開発や品質試験・評価ができるグローバル体制を整えています。

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。

品質管理

新製品の品質保証では、品質管理や生産技術等の専門部署も一体となって製品完成度や品質リスクを見える化し、品質を厳しくチェックしています。特に設計段階では、高い信頼性・耐久性を保証するため、自社テストコースでの高速周回・悪路・低温・着氷等の実車試験、環境試験室での各種テストを繰り返し、厳密な品質確認を行っています。

品質保証の方針・体制



TOPICS

お客様の満足度向上のために—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ISO26262)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に、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。

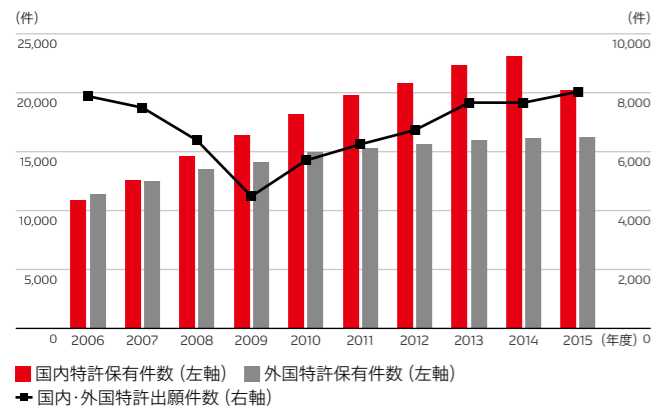
各テクニカルセンターの知財組織と本社の間では、課題を共有して各地域の知財活動の活性化と進展を図るグローバル知財会議を実施しています。また、国内グループ企業の知財組織との間においても、同様な会議を実施し、各グループ企業の知財活動の活性化と進展を図っています。

推進体制

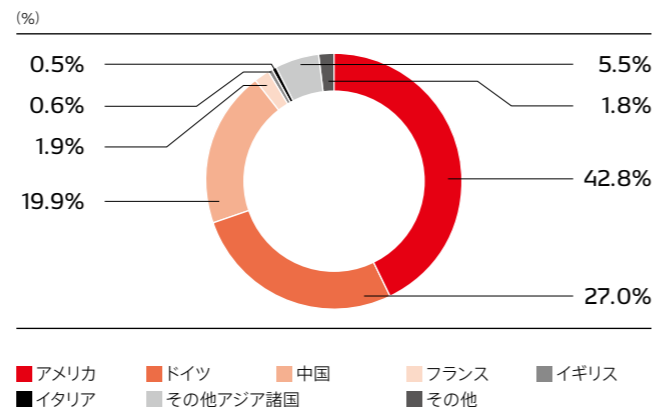
グローバル知財体制

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。

国内外特許保有件数と出願件数の推移



外国出願件数比率



* 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。

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カ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

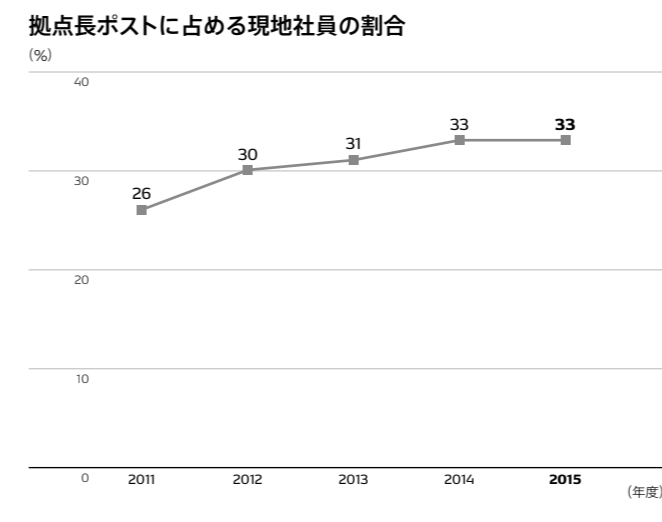
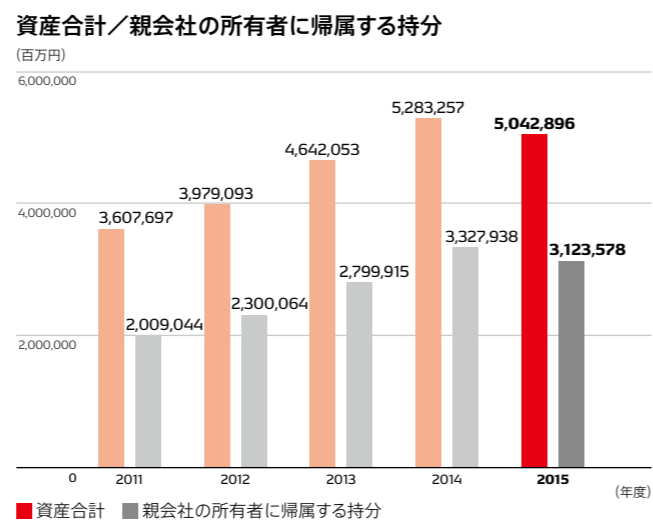
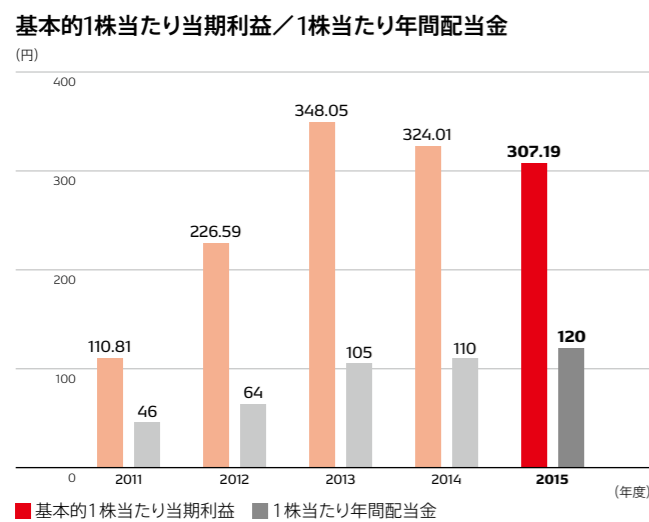
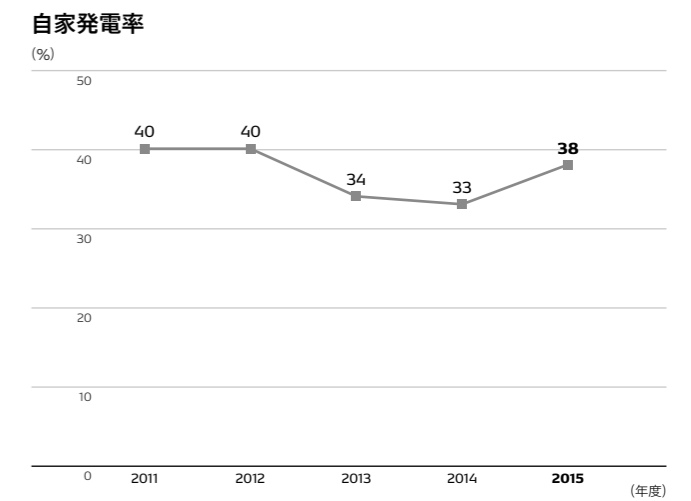
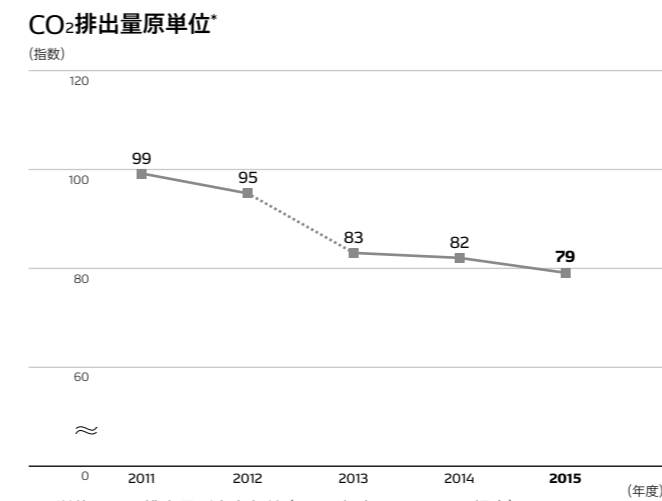
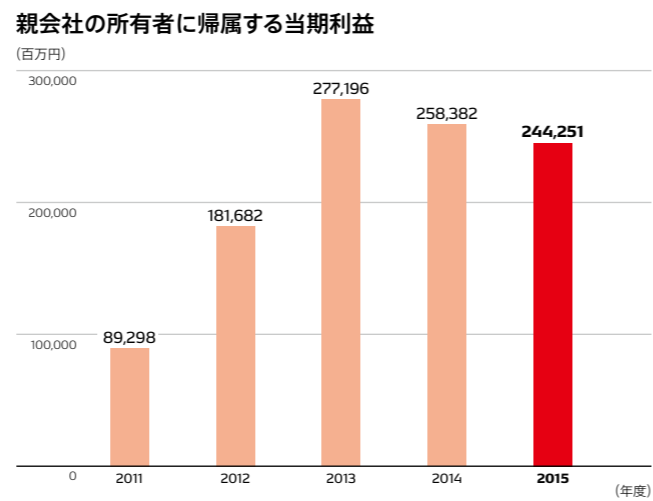
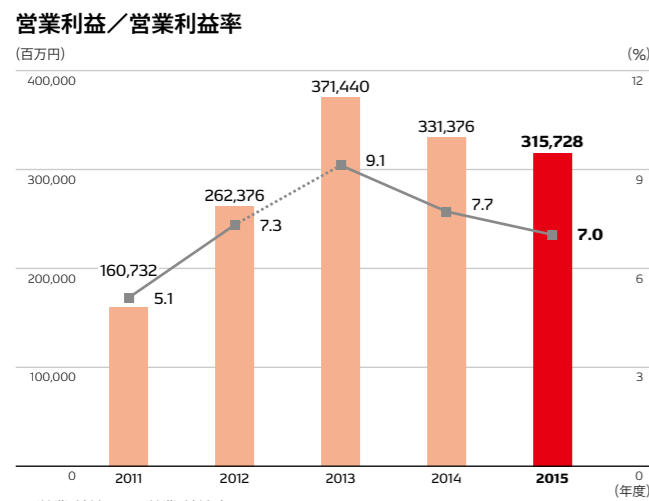
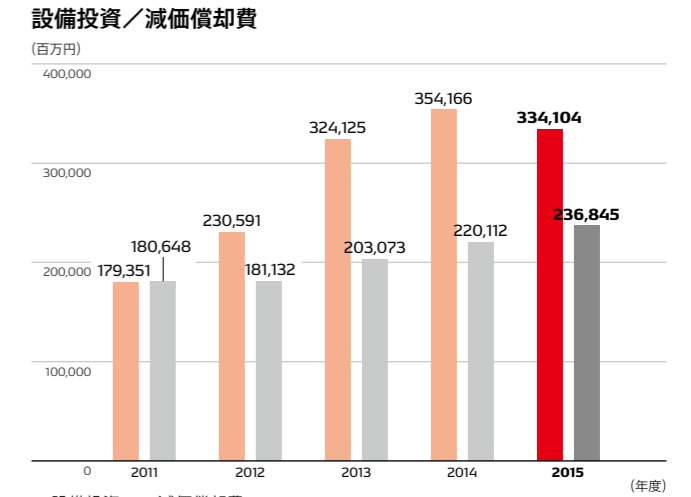
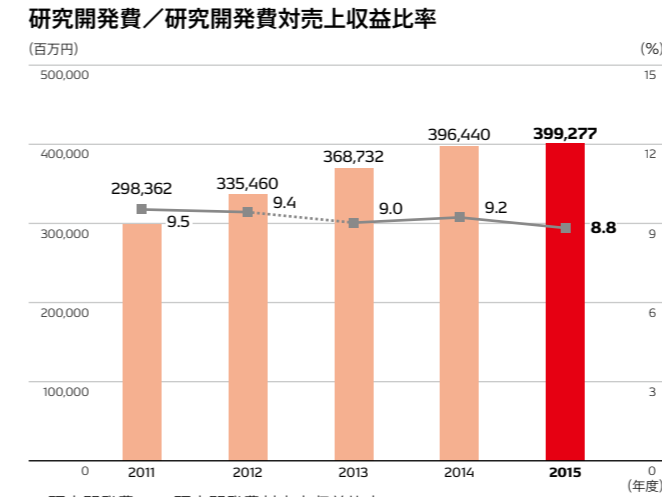
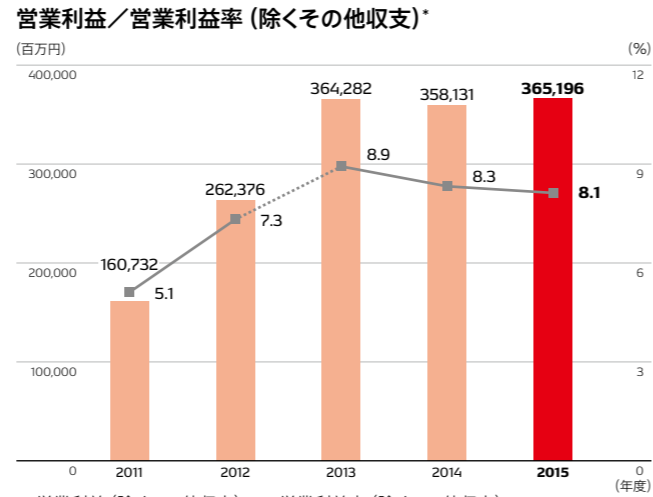
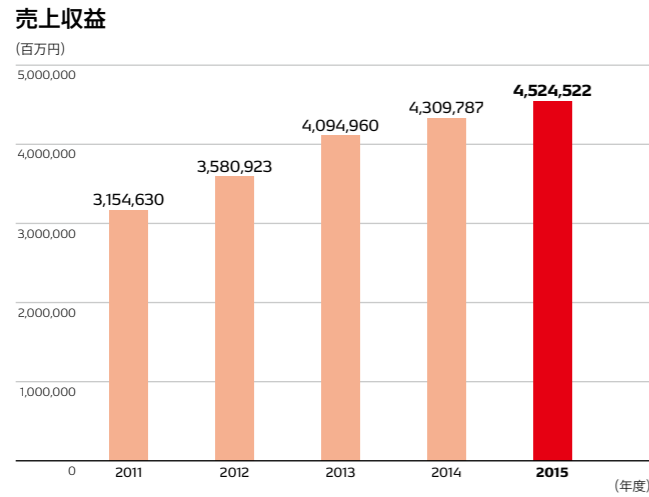
「定時株主総会」

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

企業データ

Facts & Figures



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)

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。
http://www.denso.co.jp/ja/investors/library/securities/files/93_securities_report.pdf

企業情報

(2016年3月31日現在)

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
本社所在地	〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1-1
従業員数	連結：151,775名 単独：38,490名
連結子会社数	188社 (日本62、北米28、欧州34、アジア58、南米/その他6)
持分法適用関連会社数	36社 (日本13、北米4、欧州4、アジア13、南米/その他2)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
単元株数	100株
発行済株式総数	884,068,713株 (自己株式91,246,018株を含む。)
株主数	59,829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

地域統括会社

The Americas

DENSO INTERNATIONAL AMERICA, INC.
24777 Denso Drive, P.O. Box 5047, Southfield,
Michigan 48086-5047, U.S.A.
Tel : +1-248-350-7500
http://www.denso-na.com

Europe

DENSO EUROPE B.V.
Hogeweyselaan 165, 1382 JL Weesp, The Netherlands
Tel : +31-294-493493
Fax : +31-294-417122
http://denso-europe.com

Asia

DENSO INTERNATIONAL ASIA CO., LTD.
888 Moo 1, Bangna-Trad Km. 27.5, Tambol Bangbo,
Amphur Bangbo, Samutprakarn 10560, Thailand
Tel : +66-2-315-9500
Fax : +66-2-315-9559
http://www.denso.co.th

DENSO INTERNATIONAL ASIA PTE., LTD.

51 Science Park Road, #01-19 The Aries,
Science Park II, Singapore 117586
Tel : +65-67768268
Fax : +65-67768698
http://www.denso.com.sg

China

DENSO (CHINA) INVESTMENT CO., LTD.
Room No. 518, The Beijing Fortune Building,
No. 5 Dong San Huan Bei-Lu, Chaoyang District,
Beijing 100004, China
Tel : +86-10-6590-8337
Fax : +86-10-5758-2781
http://www.denso.com.cn

株式情報

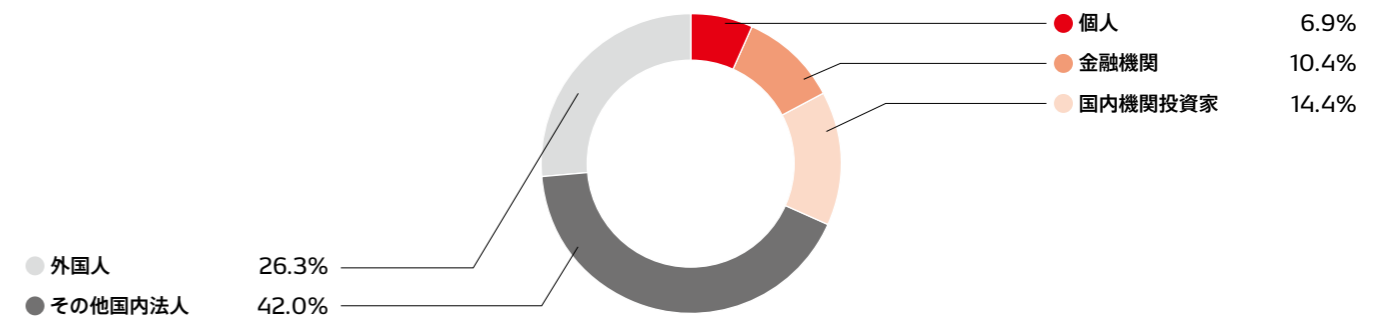
(2016年3月31日現在)

大株主の状況 (上位10名)

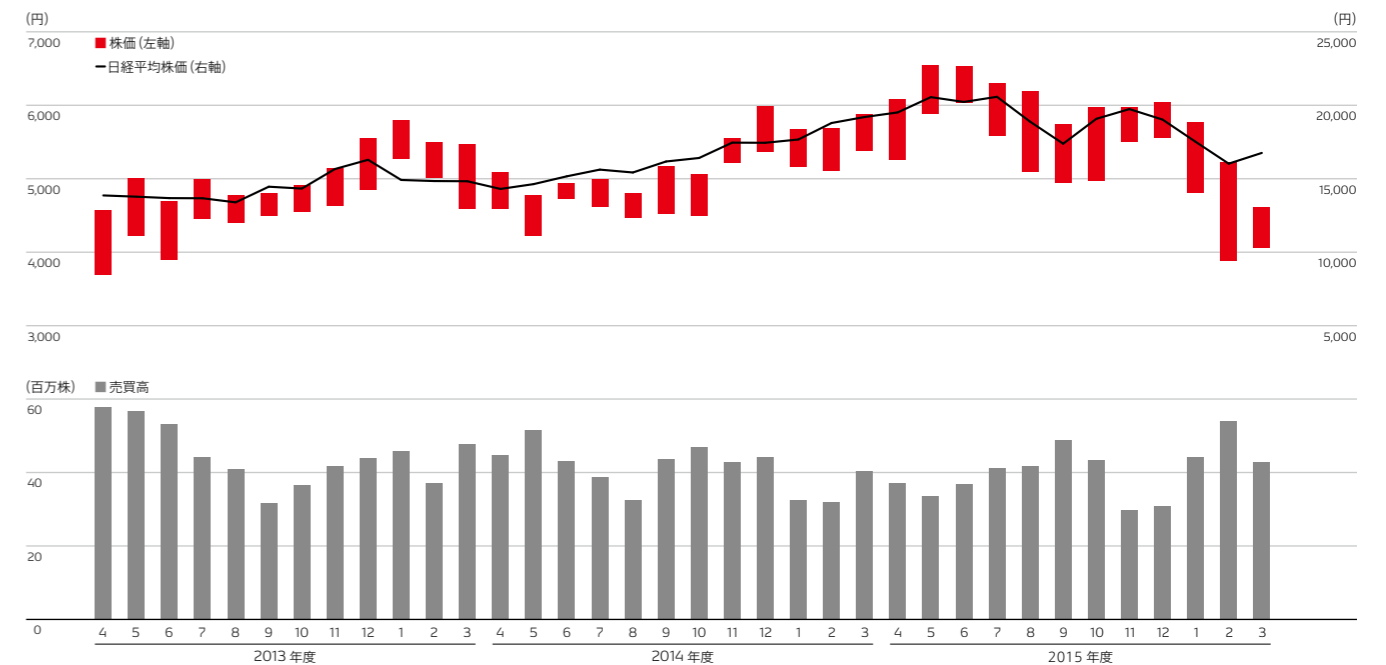
株主名	持株数 (千株)	議決権比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	196,690	24.82
株式会社豊田自動織機	69,373	8.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	33,516	4.22
東和不動産株式会社	33,309	4.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	26,863	3.38
日本生命保険相互会社	21,645	2.73
アイシン精機株式会社	12,518	1.57
デンソー従業員持株制度会	11,902	1.50
三井住友海上火災保険株式会社	10,604	1.33
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	9,691	1.22

(注) 当社は自己株式91,246千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

株式保有者別分布状況



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.co.jp