



統合報告書 2020

2020年3月期



社 是

一、信用を尊び責任を重んず

一、虚飾を排し和衷協力誠実事に當る

一、研究と創造に努め常に時流に先んず

一、最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

デンソー基本理念

世界と未来をみつめ 新しい価値の創造を通じて 人々の幸福に貢献する

デンソースピリット

先進、信頼、そして総智・総力の精神。

1949年の設立以来培ってきた価値観や信念を明文化し、

世界中のデンソー社員と共有したものです。

クルマ社会や人々のために貢献する原動力や競争力となる私たちの行動指針です。

先進

デンソーにしかできない
驚きや感動を提供する

先取

創造

挑戦

信頼

お客様の期待を超える
安心や喜びを届ける

品質第一

現地現物

カイゼン

総智・総力

チームの力で
最大の成果を発揮する

コミュニケーション

チームワーク

人材育成

CONTENTS

DENSO Integrated Report 2020

編集方針

「統合報告書2020」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らず、デンソーが長期的に企業価値を創造し、持続可能な社会の実現を目指した取り組みに励んでいることをご理解いただければ幸いです。

作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」を参照しました。また、社会性報告や環境報告については、ウェブサイトの「サステナビリティ」で詳細情報を掲載していますので、ご覧ください。

報告対象範囲

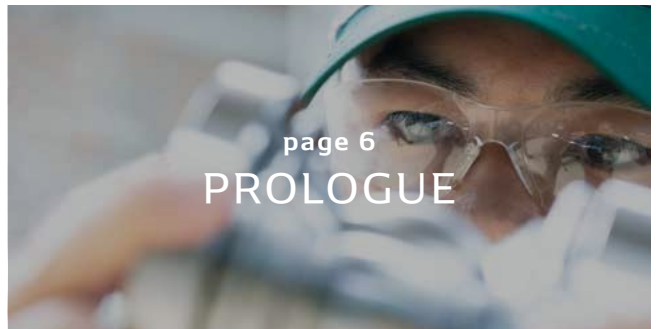
対象組織 株式会社デンソーおよびデンソーグループ
(「(株)デンソー」や、「(単体)」と表記のあるところは、株式会社デンソー単体を示します。)

報告対象期間 2019年度(2019年4月～2020年3月)を主たる活動期間としています。一部に2020年4月以降の活動内容を含みます。

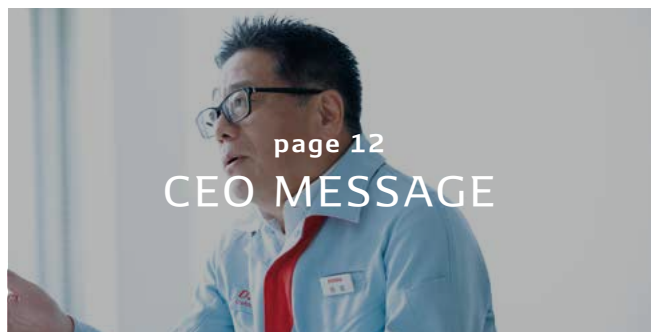
対象読者 デンソーグループと関わるすべてのステークホルダーのみならず

将来見通しに関する注意事項

本報告書の記載内容のうち、歴史的事実ではないものは、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素等の要因が含まれており、実際の成果や業績等は、本報告書の記載とは異なる可能性があります。



- 6 未来のモビリティ社会に向けて「生まれ変わる」
- 8 モビリティ社会における100年に一度のパラダイムシフト
- 10 パラダイムシフトを生き残り、未来のモビリティ社会を切り拓く



- 12 ステークホルダーのみならず



- 18 過去、現在、そして未来に向けて—
- 20 STORY 1 培ってきた強み
- 22 STORY 2 積み上げてきた資本
- 24 STORY 3 新たな価値を生む6つのコア事業
- 26 デンソーの価値創造プロセス



page 28
成長戦略

- 29 事業環境認識
- 32 経営方針体系
- 33 **1** 長期ビジョン
- 34 **2** 優先取組課題
- 35 **3** 長期戦略
- 36 中期戦略・デンソー変革プラン「Reborn21」
- 38 「環境」価値の最大化に向けた取り組み



page 62
事業別概況

- 63 事業ポートフォリオと創出価値
- 64 サーマルシステム
- 66 パワトレインシステム
- 68 エレクトリフィケーションシステム
- 70 モビリティエレクトロニクス
- 72 センサ&半導体
- 74 非車載事業 (FA/農業)



page 41
新たな価値を生む基盤

- 42 強みの強化
 - 42 研究開発
 - 44 モノづくり
 - 46 ヒトづくり
- 48 資本の強化
 - 48 財務資本
 - 50 CFO MESSAGE
 - 54 人的資本
 - 56 製造資本
 - 57 CQO MESSAGE
 - 58 知的資本
 - 59 社会・関係資本
 - 61 組織力の強化



page 78
コーポレートガバナンス

- 79 コーポレートガバナンス
- 86 DIALOGUE 社外取締役鼎談
- 90 取締役および監査役
- 92 リスクマネジメント
 - 92 CRO MESSAGE
- 94 コンプライアンス



page 95
コーポレートデータ

- 96 Facts & Figures
- 98 10カ年データ
- 100 企業・株式情報

統合報告書の位置付け



PDF版は当社ホームページをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/investors/library/annual-report/>



財務情報

デンソー ウェブサイト
-投資家情報-
・決算資料
・有価証券報告書 等

統合報告書

非財務情報

デンソー ウェブサイト
-サステナビリティ情報-
・社会性報告
・環境報告
・コーポレートガバナンス 等

TCFD INDEX



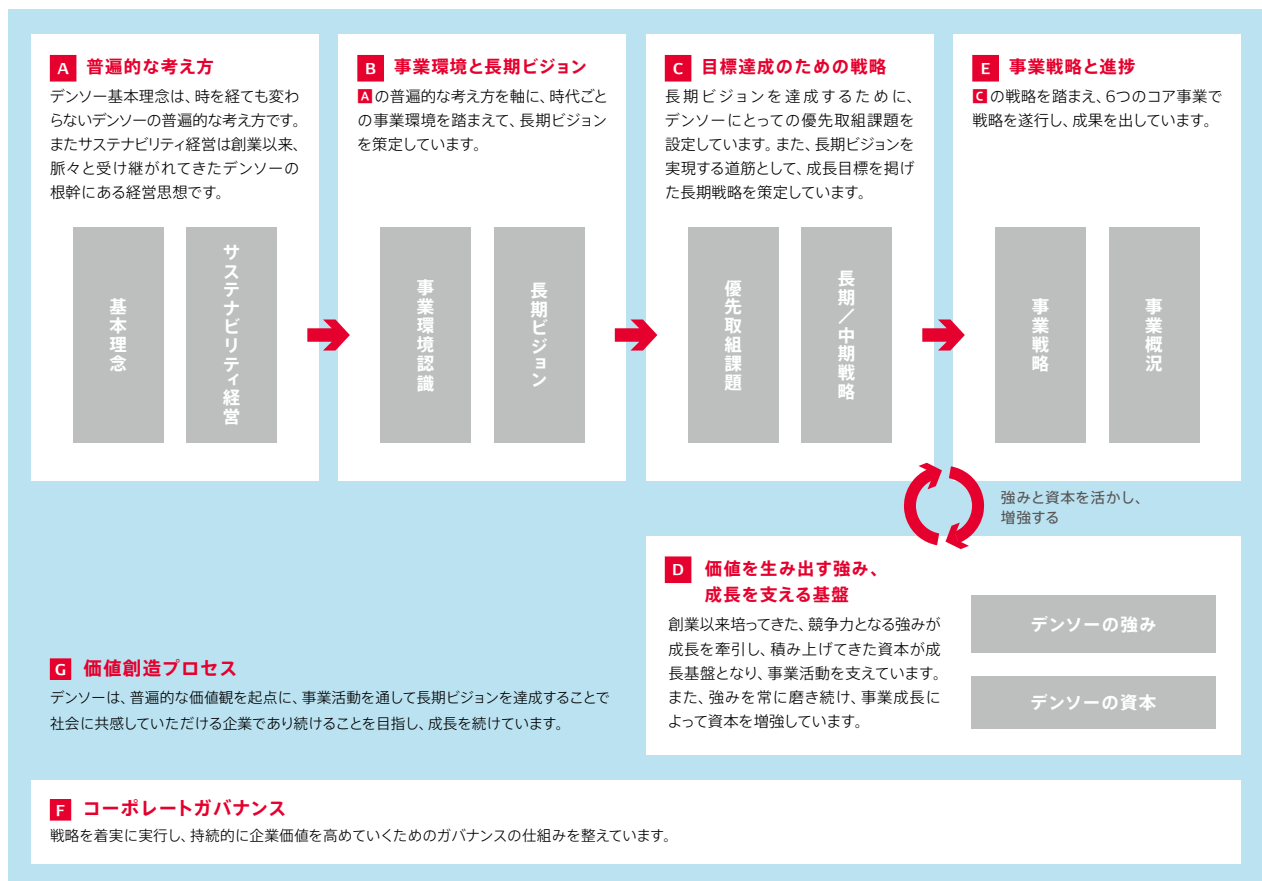
デンソーは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) に賛同しており、「統合報告書2020」ではTCFDが推奨する気候関連情報の開示項目を参照しています。下表は、本報告書および当社ホームページにおける推奨開示項目との対照を示しています。なお、本報告書には、シナリオ分析に基づく機会とリスクの開示とTCFD提言に沿った取り組み状況をまとめたページがありますので、詳細は□□P.38をご覧ください。下表では、主に当該ページ以外で掲載があるページを抜粋しています。

	統合報告書2020	当社ホームページ
ガバナンス	a) 気候関連のリスクおよび機会についての、取締役会による監視体制 P40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > ガバナンス P80: コーポレートガバナンス > コーポレートガバナンス体制図	デンソーについて > サステナビリティ > コーポレートガバナンス > ガバナンス体制と主な機関: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/ デンソーについて > サステナビリティ > サステナビリティマネジメント > 推進体制: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/ デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > 環境マネジメント (エコマネジメント) > 推進体制: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/
	b) 気候関連のリスクおよび機会を評価・管理する上での経営者の役割 P40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > ガバナンス P80: コーポレートガバナンス > コーポレートガバナンス体制図	デンソーについて > サステナビリティ > コーポレートガバナンス > ガバナンス体制と主な機関: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/management/ デンソーについて > サステナビリティ > サステナビリティマネジメント > 推進体制: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/ デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > 環境マネジメント (エコマネジメント) > 推進体制: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/
戦略	a) 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクおよび機会 P29-31: 2030年における社会変化、リスクと機会を踏まえたデンソーにとっての最重要課題 P34: 優先取組課題 P38-40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析、戦略および指標と目標	デンソーについて > サステナビリティ > サステナビリティマネジメント > マテリアリティ: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/ デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > エコビジョン: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/ デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > 環境行動計画: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/
	b) 気候関連のリスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響 P29-31: 2030年における社会変化、リスクと機会を踏まえたデンソーにとっての最重要課題 P32: 経営方針体系 P33: 長期ビジョン P34: 優先取組課題 P35: 長期戦略 P36-37: 中期戦略、デンソー変革プラン「Reborn21」 P38-40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析、戦略および指標と目標	デンソーについて > 企業情報 > 理念 > 長期方針: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/corporate-info/philosophy/long-term-policy/ デンソーについて > サステナビリティ > サステナビリティマネジメント > マテリアリティ: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/ デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > エコビジョン: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/ デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > 環境行動計画: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/ 事業紹介 > イノベーション: https://www.denso.com/jp/ja/business/innovation/ 事業紹介 > 製品・サービス > インダストリー > バイオ (微細藻類): https://www.denso.com/jp/ja/business/products-and-services/other-industries/industry/bio/
	c) 2°C以下のシナリオを含む、様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた、組織の戦略のレジリエンス P38-40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析	
リスク管理	a) 組織が気候関連リスクを識別・評価するプロセス P34: 優先取組課題 P40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > リスク管理 P92-93: リスクマネジメント	デンソーについて > サステナビリティ > サステナビリティマネジメント > マテリアリティ: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/ デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > 環境マネジメント (エコマネジメント) > グループ連結環境マネジメントの推進、環境リスクマネジメント: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/ デンソーについて > サステナビリティ > ガバナンス > リスク管理: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/
	b) 組織が気候関連リスクを管理するプロセス P34: 優先取組課題 P40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > リスク管理 P92-93: リスクマネジメント	デンソーについて > サステナビリティ > サステナビリティマネジメント > マテリアリティ: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/management/ デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > 環境マネジメント (エコマネジメント) > グループ連結環境マネジメントの推進、環境リスクマネジメント: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/eco-management/ デンソーについて > サステナビリティ > コーポレートガバナンス > リスク管理: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/
	c) 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の総合的リスク管理にどのように統合されているか P40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > リスク管理	デンソーについて > サステナビリティ > コーポレートガバナンス > リスク管理: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/
指標と目標	a) 組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクおよび機会を評価する際に用いる指標 P40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > 戦略および指標と目標	デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > エコビジョン: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/
	b) Scope 1、Scope 2および当てはまる場合はScope 3の温室効果ガス (GHG) 排出量と、その関連リスク P97: 非財務ハイライト > CO ₂ 排出量原単位 (単体) P98-99: 10カ年データ > 非財務データ > CO ₂ 排出量原単位 (単体)、CO ₂ 排出量原単位 (国内外グループ)	デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > パフォーマンスデータ (環境): https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/
	c) 組織が気候関連リスクおよび機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績 P40: 「環境」価値の最大化に向けた取り組み > 戦略および指標と目標 P98-99: 10カ年データ > 非財務データ > CO ₂ 排出量原単位 (単体)、CO ₂ 排出量原単位 (国内外グループ)	デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > 環境行動計画: https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/ デンソーについて > サステナビリティ > 環境への取り組み > パフォーマンスデータ (環境): https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/

統合報告書2020 論理構成体系

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

「統合報告書2020」は、デンソーの価値創造プロセスを読者のみなさまに深く理解していただきながら、対話の機会を促進していくことを目的としています。冊子全体を通して、価値創造プロセスを読み解く上での主要な構成要素（経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンスなど）を網羅しながら、統合的にお伝えできるよう、ストーリーラインを組み立てて作成しています。下図は、ストーリーラインのもとになる主要な構成要素の論理構成（つながり）を示しています。また、知りたい情報にすぐにアクセスできるよう、各要素に属するキーワードを索引にしました。



A	基本理念	P.1
	サステナビリティ経営	P.18-27, 32-40
B	パラダイムシフトの課題認識(概要)	P.8-9
	事業環境を踏まえた社長の考え方とビジョン	P.12-17
	事業環境認識(PEST分析)	P.29-31
	リスクと機会、その対応策	P.30
	デンソーにとっての最重要課題	P.31
	長期ビジョン	P.33
	気候変動に関するシナリオ分析	P.38
	気候変動に関するリスクと機会の抽出、その対応策	P.39-40
C	課題解決に向けたデンソーの取り組み(概要)	P.10-11
	経営方針体系	P.32
	長期ビジョンに向けた成長指標と解決を目指す社会課題	P.33
	優先取組課題(マテリアリティ)	P.34
	関連するSDGs	P.34
	長期戦略	P.35
	中期戦略	P.36-37
	財務戦略	P.48-53
	品質への取り組み	P.57

D	デンソーの強み(概要)	P.20-21
	デンソーの資本(概要)	P.22-23
	強みの強化	P.42-47
	資本の強化	P.48-61
E	デンソーの事業(概要)	P.24-25
	事業ポートフォリオと創出価値	P.63
	各事業の戦略と概況	P.64-77
	Facts & Figures	P.96-97
F	コーポレートガバナンス向上への取り組み	P.79
	企業統治の体制	P.80-83
	役員報酬	P.84
	政策保有株式	P.85
	社外取締役鼎談	P.86-89
	取締役および監査役	P.90-91
	リスクマネジメント	P.92-93
	コンプライアンス	P.94
G	価値創造プロセス	P.26-27
	価値創造プロセスの主要素	P.18-25

PROLOGUE

未来のモビリティ社会に向けて 「生まれ変わる」

今、社会が劇的に変化する中、デンソーはこれまでにない危機に直面しています。

創業70周年を迎えたデンソーは、改めて原点に立ち返り、

目指すべき未来のモビリティ社会を見据えて生まれ変わり、この難局に立ち向かっていきます。



Reborn for the Future of Mobility

The Challenges We Face

モビリティ社会における 100年に一度のパラダイムシフト

すさまじいスピードでの技術進化や、デジタル化の急激な進展、
新型コロナウイルス感染症(以下「COVID-19」)によるニューノーマルへの変容などにより、
世の中は社会全体の価値観が劇的に変化するパラダイムシフトの時代に突入しています。
モビリティ領域においてその波は、クルマのあり方をも一新する大変革を起こしています。

デンソーの 課題認識

COVID-19による 社会の価値観の変容

COVID-19は従来の社会の価値観を大きく変化させる可能性があります。この変化を見極め、デンソーの事業の大義が何かを見つめ、我々が成し遂げることを明確にしていく必要があります。

IoT・AIの飛躍的な進化により、モビリティ社会が大きく変わろうとしている中、従来のクルマ領域にとどまらず、新たなモビリティ社会を見据えた価値創造が必要です。

情報化・智能化の飛躍的な
進展によるモビリティ大変革

Paradigm Shift

厳しさを増す
事業環境と競争の激化

COVID-19や従来とは異なるプレーヤーの業界参入により、取り巻く環境が厳しさを増す中、右肩上がりの売上成長時代の終焉を認識し、どんな環境変化にも対応できる体質に変革していくことが課題です。

迫る気候変動の危機

記録的な気温の上昇や大規模災害の増加など、世界中で気候変動に対する懸念が高まる中、環境への影響力が大きい自動車産業では、持続可能な社会を支えるモビリティのあり方を模索することが喫緊の課題です。

Our Determination

パラダイムシフトを生き残り、 未来のモビリティ社会を切り拓く

デンソーは、激動の事業環境を制し、
より良い未来を次世代に届けるために、変化に強い体質への徹底変革を図るとともに、
従来のクルマ領域を超えた未来のモビリティ社会に貢献するための競争力を磨き、
社会に生み出す価値を最大化していきます。

デンソーの 取り組み

環境・安心の価値を 最大化し、共感を生む

環境・安心の価値を最大化し、共感を生むことがデンソーにとっての最重要課題であると認識し、これらの価値を創造することで、未来のモビリティ社会づくりに貢献することを目指しています。

CASE時代では従来のメカリッチな車載システムからソフトリッチへと、大規模なシステム進化が必要となります。デンソーは従来のクルマ領域にとどまらず、未来のモビリティ社会に向け、培った強みを発揮しながら、ソフトウェア・メカ・エレクトロニクスの三位一体のシステム構築で価値を創造していきます。

デンソーの強みを発揮し、
未来のモビリティ社会を創造する

Crafting the Core

原点回帰し、質と価値を高める デンソーへと変革する

事業環境が厳しさを増す中、“量”を追い求めるのではなく、戦略、品質、仕事、人、組織といったあらゆる“質”を向上させつつ、変化に強い体質への改革を成し遂げます。

サステナビリティ経営を 加速する

デンソーは、パラダイムシフトを乗り越え、より良い未来を次世代に届けるために、社会にとっての存在意義を再認識し、創業以来の経営思想である「サステナビリティ経営」を加速させています。

CEO MESSAGE

ステークホルダーのみなさまへ



取締役社長
有馬 浩二

ヒトが主役の モビリティ社会実現を目指し 再スタートを切る

外部環境の激変、COVID-19、そして品質問題の影響を受ける中、デンソーは今、抜本的な経営改革に取り組んでいます。創業の原点に立ち戻って「量から質」への転換を成し遂げ、2021年度には生まれ変わった姿で再スタートを切るべく、全社一丸となって前進していきます。

はじめに、このたび新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、感染拡大の影響を受けられたすべての方々にお見舞い申し上げます。罹患された方々のご回復、事態の早期収束を心よりお祈り申し上げます。また、命を守る現場、ライフラインを維持するための現場で対応されている医療従事者はじめ関係各所のみなさま方に深く感謝申し上げます。

当社は新型コロナウイルス感染症への対策について、2020年1月にCRO (Chief Risk Officer) を責任者とする対策本部を設置しました。世界中の最新情報を集約し、現地の事情にも配慮しながら、本社主導で対策を講じてきました。

全世界の従業員とご家族の安全を最優先に位置付け、毎朝出社前の検温、職場・食堂での密集回避、在宅勤務の原則化、出張や社内イベントの禁止といった感染防止策を徹底しています。また、社会的なマスク不足の状況を踏まえ、少しでも多くの方にマスクが届くよう、グループの従業員が使用するマスクは自給自足しようという想いで、マスクの自社

生産にも取り組みました。従来にない試みでしたが、モノづくり企業の知見を活かし、すべての工程を内製化して量産体制に移行しています。

一方、直接的な社会貢献として、医療用フェイスシールドの生産・無償提供など、国内外の拠点が現地主導で様々な取り組みを自発的に実施しており、モノづくりの企業であることを誇りに思うとともに、こういう仲間たちがいることをとても頼もしく感じています。

強い決意と覚悟で 「品質のデンソー」の再出発に臨む

今回の品質問題により、エンドユーザーのみなさまやカーメーカ様をはじめ、多大なご迷惑をお掛けしていることを、改めてお詫び申し上げます。長年築き上げてきたお客様からの信頼を無にしかねないこの状況を、大変重く受け止めています。

一連の事態を特定の製品固有の問題として捉え

CEO MESSAGE

るだけでなく、これを会社全体の風土、姿勢を一層進化させる機会とすべきと認識しています。

本来、「安全>品質>収益>量」であるべき物事の優先順位が、いつしか、「量>収益>安全>品質」に変質してはなかったか。既存のラインの課題や制約を十分吟味しないまま、生産の拡大だけを求めてしまったことはなかったか。私たちが生み出す製品やサービスは、そのどれもがお客様一人ひとりにとって、安心・安全に関わるとても重要な存在だと認識しています。品質こそが私たちの生命線であり、デンソーの原点です。役員以下全員が現任者責任を果たし、目の前の状況を真摯に、謙虚に受け止め、強い決意と覚悟を持って「品質のデンソー」の再出発に向けて全力で取り組んでいきます。

ピンチをチャンスと捉え、 抜本的変革を進める

数年前から、デンソーが創業以来の厳しい環境変化の中にあること、これまでのやり方を踏襲しては、生き残りさえも難しくなることを強調してきましたが、今ほど、その危機感をまざまざと実感したことはありません。CASEと呼ばれる自動車業界の100年に一度のパラダイムシフトに、コロナ禍という100年に一度のパンデミック。それに、当社固有の問題として、過去最大規模の品質問題によるお客様の信頼を大きく揺るがす事態が加わり、まさに生きるか死ぬかの瀬戸際であり、変革待ったなしの状態です。こうした状況を踏まえ、2020年6月に企業体質の抜本的改革を担うCCRO (Chief Corporate Revolution Officer)を新設しました。CCROには会社変革に関わるすべてのことに対し、大きな責任と権限を与え、また、自身の人選によるグループ横断的なタスクフォースチームを編成しました。戦略構築、人事や組織のあり方から、経費管理や設備

投資などすべてをゼロベースで見直し、聖域なき改革を進めていきます。お客様、仕入先様、地域のみなさま、従業員とご家族など、すべてのステークホルダーの方々のために、「絶対に生き抜く」という強い決意を持ってこの難局に立ち向かっていきます。

このように、現実には危機的な状況ですが、一方で、大きなチャンスでもあると思います。社会全体や自動車業界では、ウィズコロナ・アフターコロナでの価値観の変化とデジタル変革が結び付き、新たな局面を生み出しつつあります。CASEでも、シェアリング(S)の流れは一服し、他方、自動運転(A)と電動化(E)、とりわけコネクティッド(C)へのニーズは、今後一層高まっていくでしょう。こうした動きは大きなビジネスチャンスを内包しています。この新たな環境変化をポジティブに捉え、自己変革の契機にしなければなりません。まさに今、その千載一遇の機会が訪れているのです。

コロナ禍で一旦立ち止まったことで様々なことが見えました。今こそ、平時にできなかった経営改革を一気に前に進めるチャンスです。この1年間を全速力で走り抜け、2021年度には生まれ変わった(Reborn)新生デンソーとして、新たなスタートラインに立てるよう、全社を挙げて取り組んでいきます。

「質>量」への変革と 「仲間づくり」で成長への道を拓く

リーマンショック後、グループを挙げて筋肉質な企業体質の獲得に努めてきたはずが、いつしか質より量を追い求め、固定費の重い会社となってしまいました。「稼ぐ力の向上」とは、本来「量が減っても稼げる」ということではなければなりません。まずは目下の非常事態において、「品質の再出発」と「短期的な止血施策」をスピード感を持ってやり切り、売上が減っても利益を出せる「スリムで

強靱な体質」への転換に全力を尽くします。同時に「Reborn21」をスローガンに、「環境」「安心」を通じて、社会のみなさま、お客様のお役に立つという“大義”のもと、「戦略」「仕事の進め方」「人・組織」を抜本的に見直し、質(Value)の高いデンソーに変革していきます。

また、社会のみなさま、お客様のお役に立つという大義をスピーディに成し遂げるには、自社の力だけでは成し遂げられません。志を同じくするパートナー(仲間)との連携強化が非常に重要になります。トヨタグループでは今、「ホーム&アウェイ」戦略による事業再構築を進めています。今まで、トヨタグループ各社が、お互い切磋琢磨しながらそれぞれの腕を磨いてきたものを、グループで結集し、それぞれの強み(ホーム)を活かし、グループとしての力を最大化することが狙いです。その結果として、グループ最適の視点で、各社の成長の道筋も拓けてくると思います。例えば電動化(E)分野では、2019年4月に、駆動モジュールの開発・販売会社「株式会社BluE Nexus」をアイシン精機と合併で設立しました。また、2020年4月には、トヨタ自動車の電子部品事業が当社に合流し、「デンソー 広瀬製作所」として再出発しました。自動運転(A)分野でも、2019年4月にトヨタグループ4社で新会社「株式会社J-QuAD DYNAMICS」を立ち上げ、2020年4月、次世代車載半導体の研究開発を行う「株式会社ミライズ テクノロジーズ」をトヨタ自動車と合併で設立しました。

こうした取り組みは緒に就いたばかりですが、先の見えない業界大変革の真っ最中の今だからこそ、トヨタグループの力を結集し、最大限に力を発揮するというこの意味、重要性を、私自身も含め、社内全体が実感し、活動を加速しています。

一方でトヨタグループ外との連携も重要なテーマです。現在、米国、イスラエルなど世界4カ国にサテライトR&D拠点を設置し、現地の研究機関やスタートアップ企業との提携を進めていますが、こうした方向性は今後一層



強化していく必要があります。新しいビジネスやテクノロジーは、価値観を共有する仲間同士の横断的な連携から生まれてくるものです。良い「仲間づくり」によって自他ともに高め合う姿勢を、これからも大切にしていきたいと思います。

究極のゼロを目指して、 サステナビリティ経営を前進させる

当社の原点は、創業時の精神である社是です。この社是の精神に込められた先達の想いを継承、実践し、次世代にたすきをつなげていくことが、私たちのサステナビリティ経営の根幹です。社是の中に、「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」という言葉があります。社会のため、お客様のために、「環境」「安心」の分野で貢献するという私たちの大義は、この社是の精神にも表れています。

「環境」では、カーボンニュートラルな社会に向け、世の中が低炭素から脱炭素へ舵を切る中、私たちも従来の「50%削減」から、工場での生産活動だけでなく、お届けした製品にまで踏み込んで、「カーボンニュートラル」すなわちCO₂の排出と吸収でプラスマイナス「ゼロ」を目指していきます。また、「安心」領域では、従来と変わらず、「交通事故ゼロ」の世界の実現に向け、本気で挑戦し続けます。

CEO MESSAGE

「環境」「安心」いずれの領域も究極の「ゼロ」を目指してより良い社会づくりに貢献したい。簡単なことではありませんが、技術革新でその実現性が増していると実感しています。また、何よりもこうした目標を設定することによって、私たちの問題に取り組む際の意識、発想が大きく変わり、新たな価値を生むきっかけにつながってくると思います。全従業員が一丸となり、自らが社会課題解決に向けてすべきことを考え行動する風土を着実に醸成させ、社外にも仲間を増やしなが、前へ進めていきます。その結果、社会のみならず「共感」される企業になることができたなら、経営者としてこんなにうれしいことはありません。

モノづくりとヒトづくり、 デンソー流ソフトウェアファースト

デンソーのモノづくりへのこだわりとして、「モノづくりはヒトづくり」の実践があります。モノづくりという仕事を通じて、ヒトが鍛えられ、それが脈々と次世代へ受け継がれていくことがデンソー流モノづくりの根幹です。モノづくりは、技術者や技能者の技(スキル)を鍛えるだけでなく、「心」も鍛えます。たとえ、今後、私たちがつくモノの姿が変わったとしても、あるいはモノづくり以外の分野に私たちが進出したとしても、仕事を通じて、ヒトの心と技を鍛えるという、根底にある思想は変わりません。モノとは様々な意味で、人間を幸せにしてくれる存在です。それは単なる物質的次元を超え、奥深い価値の領域に結び付いています。人々の生活を支え、そのニーズに応える「モノ」の供給は、それを生み出す側にも、他に代えがたい喜びを与えてくれます。そうした喜びを分かち合えるヒトづくり、会社づくりをしていくことこそが、社会のため、お客様のためにお役に立つ会社であることの本質なのではないかと思えます。今後、

いわゆるソフトウェアリッチ型のモノづくりが普及するにつれ、求められるスキルは変わっていきます。求められる人材のタイプも、人材育成の方法も違ってきますが、根っこにある思想は変わりません。

デンソーには、メカ、エレクトロニクス、ソフトウェアのそれぞれの分野で、モノづくりを通じて鍛えられてきた17万人の頼もしい仲間がいます。この仲間の総習総力でメカ、エレクトロニクス、ソフトウェアの三位一体のシステム構築力ができること、これこそがデンソーの強みの源泉であり、デンソー流ソフトウェアファーストだと確信しています。

「情熱と笑顔」でヒトが主役の モビリティ社会を目指す

私は20年近く前から「情熱と笑顔」という言葉を自らのモットーとし、経営においてもそのことを大切にしています。誰も経験していない未知の領域で先が読めない状況でも、前へ一歩踏み出す勇気を与えてくれるのが「情熱」、周囲にポジティブなエネルギーを波及させ、苦勞を忘れ、幸せを感じさせてくれるのが「笑顔」です。私は経営者として、この会社を情熱にあふれ、笑顔あふれる職場にしていきたいと思っています。

従業員一人ひとりが情熱を持ち、いきいきと笑顔で働いている職場に入ると、圧倒されるような大きな「活力」と「熱量」を感じます。そういう職場は、独特の「氣」を発しているものです。組織が逆境に置かれた際、これらが逆境をはね返す原動力となります。これこそ、目には見えないですが、極めて重要な価値なのだと思います。

ここで思い出されるのが、私がかつて社長を務めたイタリア現地法人での経験です。巨額の赤字を抱えた同社を立て直すにあたり、私はまず部下との本音のコミュニケーションを心掛けました。約2,000人の従業員

を10人ずつ集め、計200回のミーティングを開き、経営の現状と私が目指す改革の方向性についてありのままを直接伝えました。残念ながら中には共感を得られず去っていく人もいましたが、大勢の仲間が志をともしてくれました。その仲間たちに私は心の底から感謝の念を伝え、一致結束して同社の再建に乗り出そうと訴えました。前途多難ではありましたが、彼らは次第に奮起し、目に見えて社内の「氣」が変わっていくのを目の当たりにしました。

最近私が気掛かりなのは、社内でこうした「氣」が弱まっているように感じられることです。従業員個々の活力を引き出し、組織の熱量を高めていくことは、経営陣の責務にほかなりません。今、デンソーに必要なことは、従業員一人ひとりが夢を語れる環境づくりです。誰かが押し付けたものではない、各人固有の夢。それぞれ異なるけれども、語り合っていくうちに、個々の夢と夢が重なり合い、より大きな結晶を形成していく。そして、大きく成長した夢を具体化していく過程で、チャレンジが生まれてきます。その延長線上にやりがい、成長実感、貢献感が芽生えてくると思います。

かつてイタリアの従業員たちに何度も伝えた「Respect others, Trust each other, Work together to challenge」という言葉を、私は今改めて噛み締めています。仲間に関心を持ち、尊敬し、信じ合う関係をつくる。そしてともに挑戦する。デジタル変革がどれだけ進もうと、それを考え、使いこなすのは人です。私たちは「モノづくり=ヒトづくり」の視点を大切に、人が主役で、ぬくもりのあるモビリティ社会をつくることに貢献したい。そして、企業と人がWin-Winのような勝ち負けの考え方ではなく、すべての人が幸せになる、Happy-Happyの関係をつくり上げ、青い空が広がる未来を届けたい。そういう想いで全力を尽くしていきます。

株主・投資家みなさまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2020年10月

取締役社長

有馬 浩二



過去、現在、そして未来に向けて

モビリティ社会で価値を



Identity — 創業から受け継がれるもの —

デンソールの社には、普遍のデンソースピリットが刻まれています。創業から7年後の1956年、すべての従業員が明確な自覚のもとに新しい発展に向かって前進していくために、トヨタ自動車から分離独立する以前からのデンソー社員の心構えが社是として成文化されました。そこにはデンソーの発展のバイタリティーとして、4つの心得が記されており、現在まで脈々と受け継がれ、グローバル17万人の従業員に息づいています。そのうちの一つ、「最善の品質とサービスを以て社会に奉仕す」は、

創業当時より時代ごとの変化に先んじて革新に挑み、品質とサービスを通じて社会課題の解決を図ることによって社会に求められ続けるデンソールの姿勢を明示しており、現在加速させているサステナビリティ経営の考え方の根幹でもあります。パラダイムシフトの時代を迎え、今一度社是の精神に一人ひとりが向き合い、デンソールのあらゆる事業活動の“品質”をさらに磨き、これからの時代も課題解決につながる価値を生み出し続けます。

社会課題と向き合い価値を生み出してきた歴史

1950s

創業時より先進技術で社会課題に挑む

- 世の中のガソリン不足解消を図るため、電気自動車を開発、量産化
- ロバート・ボッシュ社との技術提携やデミング賞への挑戦等を通して企業基盤を強化

1960s

排ガス規制に先駆けた大気汚染問題への取り組み

- 大気汚染悪化に対応するため、排ガス規制に先駆けた噴射装置の実用化に成功
- いち早く、自動車に適した IC の完全自社生産体制を確立

1980s

安全システムによる交通事故を減らすための取り組み

- 1960年代から取り組んできた研究を活かし、アンチロックブレーキシステムやエアバッグセンシングシステム、前方衝突警報をはじめとする様々な安全システム製品を実用化

創造し続ける



Fundamentals

— 創業から70年、育んできたもの —

普遍のデンソースピリットを原動力に、未来を見据え、人の幸せを見つめるところから、デンソーのイノベーションは始まります。社会の変化に先立ち、サステナビリティの視点で社会課題を解決することを企業の使命とし、

常にモビリティ変革の先頭を走り、革新と創造を繰り返しながら成長を続けてきたのです。その歩みの中で、将来にわたってデンソーが価値を生み出し続ける源となる強みや資本を培い、事業領域を広げてきました。

STORY 1 培ってきた強み □ P.20-21

STORY 2 積み上げてきた資本 □ P.22-23

STORY 3 新たな価値を生む6つのコア事業 □ P.24-25

1949 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2019(年度)

1990s

コア技術を活用して
環境にやさしい暮らしに貢献

- エアコンの冷媒によるオゾン層破壊防止のため、自然冷媒を使ったカーエアコンを開発
- 家庭用のヒートポンプ式給湯機を製品化し、消費エネルギーの低減に貢献。また、技術の応用により、人々の暮らしを快適にするための浄水器やQRコードなどを開発

2000s

温暖化防止のため、事業活動全体で
CO₂排出削減活動を強化

- 全製品分野において省燃費製品の開発を強化
- 「デンソーエコビジョン2005」を策定し、環境行動指針をグローバルに共有。事業活動によるCO₂排出削減やゼロエミッションに向けた活動を加速

2010s

環境・安心の価値を最大化する
ことで社会に貢献

- クルマ領域で環境・安心を通じて社会課題解決に貢献してきたことをさらに鮮明にすべく、2018年より「サステナビリティ経営」としての取り組みを開始

STORY 1

培ってきた強み

成長を牽引するデンソー最大の強み

デンソーには、70年の歩みの中で、独自に培ってきた強みがあります。これらの強みは、創業以来受け継がれ、世界中のデンソー社員の行動に浸透しているDNA(デンソースピリット)によって培われ、相互に連携し、デンソーの成長を牽引してきました。厳しい事業環境の中でも、デンソーにしかつくり出すことができない価値を生む原動力として、今後も強化していきます。また、それぞれの強みの“質”を磨くことにより、最終製品やサービスの“品質”の向上を図り、デンソーの創出価値を高めていきます。



01

研究開発

□ P.42-43

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

強さの秘訣

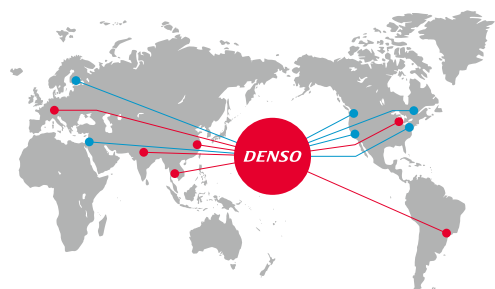
- ➡ 世界初へのこだわり
- ➡ グローバル開発体制
- ➡ 未来を見据えた先端研究

さらなる強みの強化

車載部品視点での知見を持つデンソーとモビリティ・クルマ視点での知見を持つトヨタ自動車が、次世代車載半導体の研究および先行開発を行うミライズ テクノロジーズを設立。両社の知見を合わせ、安全と心地よさを併せ持つ、新しいモビリティ社会の実現に貢献していきます。

強みのルーツ

- 1953 ロバート・ボッシュ社との技術提携により、世界と肩を並べる自動車部品の総合メーカーになるため、技術、生産の基盤を築きました。
- 1971 ニッポンデンソー・オブ・ロスアンゼルスを設立。自動車メーカーに先んじての海外進出により、技術力、製品力を大きく磨く機会となりました。
- 1991 基礎研究所を設立。5～20年先を見据えた将来技術の研究開発を実施し、研究分野は多岐にわたります。今日の幅広い技術開発領域の足場となりました。
- 2014 2008年以降、地域最適製品の開発・生産・供給の実現に向けて、世界各地におけるテクニカルセンターの拡充を行ってきました。これにより、世界7極にテクニカルセンターを設置。多様化する地域のニーズに素早く応え、競争力のある製品を生み出す体制を構築しました。



02

モノづくり

P.44-45

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

強さの秘訣

- ① 世界をリードする生産技術
- ② 人の知恵を最大限引き出すF-IoT*1
- ③ 工場も人も成長するEF*2活動

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

さらなる強みの強化

デンソーのF-IoTのプラットフォームは、グローバル130の工場をつなぎ、データや改善のノウハウを共有します。内製機能とオープンソースを組み合わせるプラットフォームを手の内化し、多種多様な生産現場の変化や改善要求に素早く対応します。拡張性も高く、現場の改善と生産性向上を加速させます。

強みのルーツ

- 1968 将来的に自動車部品が電子制御化されることを見越し、IC研究室を開設。ICの完全自社生産の体制を確立しました。
- 1972 海外生産会社を相次いで設立。世界各地のニーズを知り、それに応える生産活動を開始しました。
- 1979 大河内記念生産賞を受賞。生産ラインや設備も内製する、一貫した自社生産体制による高精度、高品質の製品づくりが高く評価されました。

03

ヒトづくり

P.46-47

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

強さの秘訣

- ① デンソースピリット
- ② グローバル人材育成
- ③ 若手技能者の育成

さらなる強みの強化

デンソーでは、年齢や性別、国籍を問わず、誰もが活躍できる環境・制度づくりを推進してきました。今後大きく増加すると見込まれるシニア社員向けに新たな制度を導入し、「生産」「品質」「ヒトづくり」といった会社の基盤分野において、いきいきと個人のスキルや技術を発揮しています。

強みのルーツ

- 1954 技能養成所を開設。当時、養成所の指針であった、「モノづくりは人づくり」「技術と技能の両輪」の思想は今日まで受け継がれています。
- 1961 品質管理の最高権威であるデミング賞を受賞。受賞に向けた全従業員参加での取り組みが、「品質第一」の思想を育み、信頼を醸成する風土の礎となっています。
- 1977 技能五輪国際大会で初のコメダルを獲得。創業以来、力を入れてきた技能育成が実を結びました。デンソーがこれまでに獲得したメダルの数は60個以上に上ります。
- 2005 国外でデンソー・トレーニングアカデミーを開設。技術・技能教育をグローバルで行う体制を整備しました。

STORY 2

積み上げてきた資本

自動車部品部門世界第2位のスケールを支える資本

デンソーは、売上規模5.2兆円、業界世界第2位まで成長し、今やデンソーの製品は世界中のクルマに搭載されています。これまでの成長とともに積み上げてきた資本が、現在の規模での事業活動を支え、これから企業価値を高めていく元手となります。デンソーの資本は、成長を牽引する強みの質を向上し、品質を高めることで、人的資本、製造資本、知的資本、社会・関係資本の強化につながり、財務資本の増強に結び付いています。このサイクルをさらに加速させながら今後も持続的に成長を図っていくために、これらの資本を維持、高度化していきます。



財務資本

P.48-53

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

キャッシュ創出力(営業キャッシュフロー)

3,955億円 → **5,953**億円
2010年度 2019年度



人的資本

P.54-55

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

海外従業員比率

48% → **55**%
2010年度 2019年度





製造資本

□ P.56-57

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

設備投資額

1,451億円 → **4,365**億円
2010年度 2019年度



知的資本

□ P.58

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

研究開発費

2,901億円 → **5,078**億円
2010年度 2019年度



社会・関係資本

□ P.59-60

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

サプライヤー社数

約5,000社 → **約6,100**社
2010年度 2019年度



STORY 3

新たな価値を生む6つのコア事業

これからのモビリティ社会を支える様々な事業

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

6つのコア事業

主な製品

サーマルシステム

□ P.64-65

環境に配慮し、最小限のエネルギーで、安全で快適な空間を提供する



カーエアコン



コンデンサ

パワトレインシステム

□ P.66-67

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



ガソリン直噴インジェクタ



高圧ポンプ

エレクトリフィケーションシステム

□ P.68-69

豊かな環境と走るよこびをかなえ、すべてのモビリティの電動化を支える



モータジェネレータ



パワーコントロールユニット
(インバータ)

モビリティエレクトロニクス

□ P.70-71

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



画像センサ



ミリ波レーダ

センサ&セミコンダクタ

□ P.72-73

環境にやさしい、快適で安全なモビリティと社会の実現に向け、半導体・センシング技術で業界を牽引する



パワーカード



車輪速センサ

非車載事業 (FA / 農業)

□ P.74-77

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

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



垂直多関節ロボット



ハウス栽培向け環境制御システム
「プロファームコントローラー」

6つの事業が貢献する分野

6つのコア事業の注力4分野

電動化

提供価値 環境負荷の低減と高効率な移動の実現

デンソーは、地球にやさしく、より快適に移動できる電動車両システムの開発に取り組み、ハイブリッド車に欠かさない主要製品の高性能化や小型化、省燃費を実現し、世界中で生産しています。今後は、当社の幅広い事業領域を活かし、車内のあらゆるシステムや製品をつなぎ、エネルギーを効率よくマネジメントすることで、さらなる燃費性能の向上や省電力化に貢献していきます。



先進安全／自動運転

提供価値 交通事故のない安全な社会と
快適で自由な移動の実現

デンソーは、交通事故のない、誰もが安心・安全に移動できるモビリティ社会を目指し、品質と信頼性の高い安全技術の開発に取り組んできました。これまで培ってきたセンシング技術に加え、今後は、AI・情報技術に磨きをかけることで、自動運転技術の発展にさらに貢献していきます。創業以来変わらない“品質へのこだわり”を貫き、モビリティ社会の未来に確かな安心を届けます。



モビリティ社会に
新しい
価値を提供

コネクティッド

提供価値 クルマ・ヒト・モノがつながる
新たなモビリティ社会の実現

クルマの「所有」から「利用・サービス化」へのシフトという大変革が起こる中、MaaS (Mobility as a Service: ヒトやモノの移動をサービスとして提供するモビリティサービス) 事業に取り組んでいます。デンソーは、クルマに乗る人だけでなく、クルマを持たない人にも安心・安全、効率的で環境負荷の少ない移動手段の提供を目指し、新たなモビリティ社会の実現に貢献していきます。



非車載事業 (FA／農業)

提供価値 社会・産業界の生産性向上に貢献

デンソーは、130の工場でのFA導入実績を活かし、お客様の多様なニーズに対応できるFAシステムを提案・提供し、モノづくり産業の発展に幅広く貢献していきます。また、農業を通じて世界中の人々に笑顔を届けるため、自動車分野で培ってきたモノづくりの知見やノウハウを活かし、農食分野に新たな価値を届けていきます。



デンソールの価値創造プロセス

環境、安心の価値を最大化し、 社会とともに成長を続ける

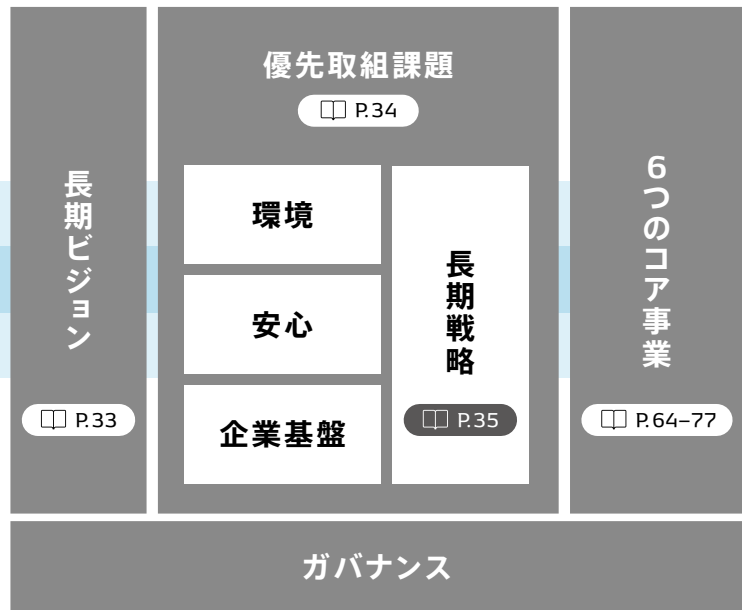
デンソーは、理念を実現するため、社会課題を自社の長期ビジョン、優先取組課題に落とし込み、事業活動等を通じてその解決に取り組むサステナビリティ経営を実践しています。これにより、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を実現したいと考えています。

資本

□ P.48-61



デンソールのサステナビリティ経営



強み

□ P.42-47

デンソー
スピリット

理念



社会課題

社是

価値創造の土台

創業の精神である「社是」と、行動指針である「デンソースピリット」は、価値創造の土台です。これらを従業員一人ひとりが重んじ、愚直に実践することで、事業活動を発展させ、価値創造プロセスを活性化しています。

強化

社会に提供する価値

4つの注力分野
の発展

電動化

先進安全/
自動運転

コネクティッド

非車載事業
(FA/農業)

環境

共感

安心

持続可能な
社会の実現企業活動を通じて
SDGsの達成に貢献

- ➔ 製品によるエネルギー使用量の低減
- ➔ 製品によるCO₂排出量削減
- ➔ 事業活動で使用する電力のうち、コジェネレーションシステム*¹による自家発電比率: 46%(単独)
- ➔ 生産活動に伴うCO₂排出量原単位*²(2012年度比): 63%(単独) 60%(グループ会社)
- ➔ MSCI ESG 格付: A

- ➔ 製品による交通事故の防止
- ➔ 製品による自由で快適な車室内空間の実現
- ➔ 徹底した品質保証による安全性の確保
- ➔ 事業活動に伴う労働事故削減率(抑止目標比): グローバル51%削減

*1. CO₂排出量の少ない都市ガスを燃料に、発電と排熱利用ができる省エネシステム。

*2. 原単位 = CO₂排出量 / 売上収益
エネルギー起源のCO₂に限る(P40参照)
(各資本、提供する価値の数値は、2019年度実績)

1 Growth Strategy

成長戦略

- 29 事業環境認識
- 32 経営方針体系
- 33 **1** 長期ビジョン
- 34 **2** 優先取組課題
- 35 **3** 長期戦略
- 36 中期戦略・デンソー変革プラン「Reborn21」
- 38 「環境」価値の最大化に向けた取り組み

事業環境認識

世界的な人口増加や高齢化、都市化が拡大する中で、CO₂排出による地球温暖化や交通事故は、ますます大きな社会課題となっています。加えて、社会は情報化・知能化の飛躍的な進展により、ビジネスモデルの変化や、人々の価値観・消費行動の多様化が起っています。そのような中で昨今の新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって、ソーシャルディスタンスや移動制限といった日常の大きな変化を経験し、ますます社会の課題や価値観が複雑かつ多様化しています。

モビリティ領域ではIoT・AIの進化により、電動化、自動運転、コネクティッドの進化が著しく、多くの課題が生じています。今後も様々な社会変動に対し、リスクや機会を的確に捉え、適応しながら、社会課題の解決に挑戦していきます。

2030年における社会変化

これからの社会予測をPEST分析によって2030年時点の社会変化のキーワードとして絞り込みました。また、次のページでは、これらのキーワードに沿ってクルマ社会の変化を分析、デンソーにとってのリスクと機会、最重要課題を導き出しています。

これからの社会予測

Politics (政治)

- ・脱炭素化には、再生可能エネルギー・水素貯蔵が不可欠に 1
- ・地球温暖化は待たなし、気候変動対応への国際協調が加速 1
- ・バリューチェーン全体での社会・環境負荷を意識した企業戦略 1 2
- ・アメリカ・中国の貿易摩擦 4
- ・低炭素から脱炭素へシフト 1
- ・エネルギー源は地域で多様化、中東・中国で天然ガス需要拡大 4
- ・新興国のエネルギー需要増で需給逼迫 1

Economy (経済)

- ・新興国の台頭、世界は多極化 3 4
- ・経済連携の深化・拡大、資本取引のボーダレス化 2 3
- ・格差拡大、保護主義台頭が、ボーダレス化の流れを阻む 2 3

Society (社会)

- ・人口80億人超、爆発的増加が社会の持続性を脅かす 1 2
- ・地球まるごと高齢化、労働力減への備え、健康寿命延伸加速 3
- ・新興国都市化、スマート・コンパクト化による都市再生が加速 3
- ・消費行動はエシカル・経験消費、シェアリングエコノミーへ 1 2
- ・AI・ロボットによる労働代替進展、労働観・可処分時間の変化 1
- ・ソーシャルディスタンス・移動の価値観の変化 2

Technology (技術)

- ・IoT・ウェアラブルの進展で、デジタルとフィジカルが融合 2
- ・ビッグデータ活用で、生産性向上、バリューチェーン統合 2
- ・AIは活用フェーズへ、製造・金融・サービスなど多方面で実装へ 2

2030年時点の社会変化のキーワード

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

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

3 社会課題の顕在化：
高齢化・過疎・過密・渋滞

4 新興国へのパワーシフト：
市場の多様性

気候変動に関する認識 TCFDへの取り組み：□□ P.38-40

気温の上昇や大規模災害の増加など、世界中で気候変動に対する懸念が高まっています。特に、環境に与える影響が大きい自動車産業では、持続可能な社会実現のために、CO₂排出低減に向けた取り組み強化が不可欠です。デンソーでは、「デンソーエコビジョン2025」を策定し、開発する製品からだけでなく、企業活動全体において、事業を運営する世界各地で、CO₂排出量を低減する取り組みを推進しています。また、今後、ますます強化される排ガス規制は、リスクであると同時に成長の機会でもあると認識しています。

リスクと機会を踏まえたデンソーにとっての最重要課題

前ページで絞り込んだ2030年時点の社会変化のキーワードに沿って、デンソーにとってのリスクと機会を分析し、最重要課題を導き出しています。新型コロナウイルス感染症の影響については今後も注視し、CASEの概念やクルマ社会に生じる変化を適切に把握しながら、デンソーにとっての最重要課題に影響がないか見極めていきます。

リスクと機会

リスクと機会に対する対応策

① 循環型経済・脱炭素社会へのシフト

- リスク**
- 自動車産業への環境規制がより強化される
 - 各国政府による環境税の導入・拡大が進む
 - GHG排出枠の設定が拡大する

- 機会**
- 電動化システムのニーズが増加する
 - 燃費の改善ニーズが一層高まる

気候変動リスクに対して、これまでデンソーが磨いてきた省燃費・排ガス低減技術や電動化技術を世界中に普及させる機会が、一層拡大すると考えています。他社との柔軟な協調・競争の組み合わせによるCO₂排出低減技術の開発を加速させ、世界規模での安定供給を目指します。また、自社内でも製造・サプライチェーン全体で事業活動におけるCO₂排出抑制に取り組んでいきます。

② 人々の価値観・消費行動の多様化

- リスク**
- ニューノーマルの常態化による移動の減少
 - クルマの情報知能化に伴うIT新興勢力の参入による競争の激化

- 機会**
- “安心”に対する意識が高まり、“安心”関連技術が多様化、価値が拡大(ソーシャルディスタンス、プライバシー、災害通知など)
 - デジタル・IT化が加速し、新たな付加価値へのニーズが高まる
 - エコプロダクツへの意識が拡大する

自動運転や安心・快適な車室内空間の提供など、多様化するニーズに素早く応えることで成長機会が広がります。異業種の参入により競争が激化するリスクに対しては、デンソーならではの技術力やモノづくり力を強化しながら、他業種や他社との協働で得意分野を活かし合うことにより、新しい領域の開発をスピード感を持って活性化させていきます。

③ 社会課題の顕在化

- リスク**
- 社会課題(少子高齢化による交通事故の増加、大気汚染、都市化による交通渋滞の深刻化など)の影響による自動車離れ

- 機会**
- 社会課題の解決に貢献するビジネスが拡大(自動運転、交通事故抑止、食の安全、労働力不足に伴う自動化などへのニーズの高まり)

家電・自動車などモノの普及が進んだ一方、高齢化や過疎・過密、渋滞といった社会課題が深刻になってきています。それらの社会課題解決のため、人々の安心に貢献する技術開発やビジネスを常に創出し、世界中に広めていきます。

④ 新興国へのパワーシフト

- リスク**
- グローバル化により商習慣が多様化する(各地域に特異なビジネスモデルが乱立)
 - 新興国のメーカーが参入し、競争が増加する

- 機会**
- 新興国・発展途上国の成長による市場やビジネスの拡大が進む(特に環境配慮型の製品・システムの需要が高まる)

自動車市場の成長は、中国やインドなど新興国へシフトしていきます。成長を取り込む機会となりますが、先進国でのビジネスをそのまま適用するのではなく、これまで強化してきたグローバルネットワークを活かしながら各地域特有のニーズに沿って提案を行っていきます。

これからのクルマ社会の 発展分野

ハード
領域 × ソフト
領域

電動化

環境 安心

先進安全/ 自動運転

環境 安心

コネクティッド

環境 安心

デンソーにとっての最重要課題

環境と安心の価値を最大化し、共感を生む

これからのクルマ社会の発展分野は、モビリティ領域で技術と経験を磨き続けてきたデンソーにとって、大きな挑戦の機会です。環境負荷や交通事故のない社会を目指し、「地球にやさしくもっと豊かな環境が広がる社会」「誰もが安全で快適・自由に移動できる社会」の実現に向け、モビリティ社会づくりに積極的に推進していきます。そして、社会に共感していただける新たな価値を創造し続けます。 **長期ビジョン：□□ P.33**



ハード領域×ソフト領域の強化

従来の自動車業界は、「走る・曲がる・止まる」といったハード領域を中心とする世界でした。しかし、左記のような社会変化により、IT技術を活用したソフト領域や、ハードとソフトを融合した領域における付加価値が一層高まっていきます。従来強みとしてきたハード領域を活かし、今後はソフト領域での競争力を強化していくことで、この成長機会を捉えていきたいと考えています。 **強みの強化：□□ P.42-47**

解決を目指す社会課題

企業活動全体を通じて主に貢献するSDGs

製品・サービスを通じて主に貢献する目標



経営方針体系

デンソーの経営方針体系は、基本理念を軸に、それを実践するためのサステナビリティ経営が根幹にあります。先述した事業環境の大きな変化やリスクと機会を踏まえ、2030年の目指す姿として「長期ビジョン」を、その目指す姿を実現するための道筋として、「優先取組課題」と「長期戦略」を策定し、サステナビリティ経営を実践しています。ビジョン、優先取組課題、各戦略の詳細については、該当ページをご覧ください。

基本理念

世界と未来をみつめ 新しい価値の創造を通じて 人々の幸福に貢献する

サステナビリティ経営

1 長期ビジョン

地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。

環境

安心

共感

2 優先取組課題

環境

安心

企業基盤

3 長期戦略

基本戦略

□ P.35

具体的施策

(事業を支える組織)

□ P.61

具体的施策(事業)

□ P.25, 63-77

成長

収益力

貢献

組織能力

経営改革5本の柱

車両視点の強化と
技術開発の集約

先端R&D
機能の改革

事業部の進化と
小さく強い本社

グローバル
経営の刷新

働き方の
大改革

注力4分野

電動化

先進安全/
自動運転

コネクティッド

非車載事業
(FA/農業)

サーマルシステム

パワトレインシステム

エレクトリフィケーション
システム

モビリティエレクトロニクス

センサ&セミコンダクタ

FA

農業

既存事業

1 長期ビジョン

デンソーは、2030年の目指す姿として「長期ビジョン」を策定しました。従来注力している「環境」「安心」の提供価値を最大化することに加え、新たに「共感」を掲げ、様々なステークホルダーの方に、デンソーの取り組みに共感していただき、それぞれの強みを掛け合わせることで生まれる新たな価値を、社会に提供していきたいと考えています。

スローガン

地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。

2030年の目指す姿

地球にやさしく、すべての人が安心と幸せを感じられる
モビリティ社会の実現に向け、新たな価値を創造し続ける企業

環境

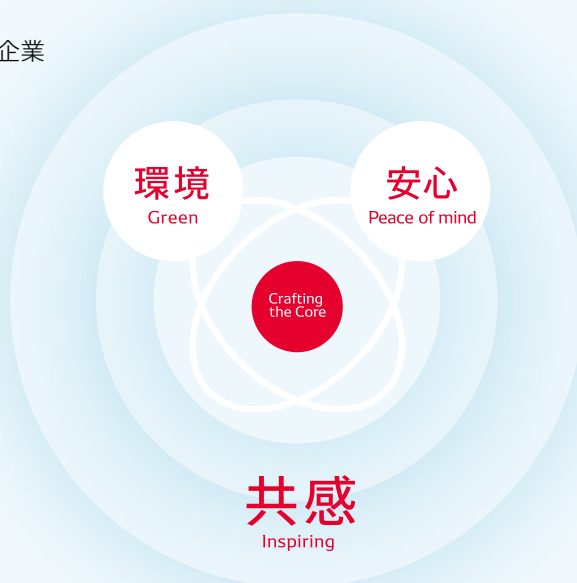
未来のために、もっと豊かな環境を。
環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、
地球にやさしく持続可能な社会づくりに貢献する。

安心

どこまでも安全に、いつまでも心地よく、すべての人へ。
交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動を実現し、
すべての人が安心して暮らせる社会づくりに貢献する。

共感

モビリティ社会に新たな価値を。人に笑顔を。
社会から「共感」いただける新たな価値の提供を通じて、
笑顔広がる社会づくりに貢献する。



長期ビジョン実現に向けた

成長指標と解決を目指す社会課題

デンソーでは、長期ビジョンの実現に向けて、モビリティ新領域での成長や経営改革の推進などにより、トップラインの成長を図っていきますが、消費需要の先行きの不透明感が増していることや、「量より質」に重点を置き、体質転換を図ることを直近の最重要経営課題とすることから、成長指標として、収益性を最重視し、2025年度の営業利益率10%を目指しています。

また、事業活動を通して解決を目指す社会課題をSDGsと連動して掲げ、全社で取り組むゴールを明確にするとともに、従業員一人ひとりが仕事を通じて貢献する社会課題を設定し、日々の業務で実践しています。

成長指標 (2025年度)

営業利益率 **10%**

CFOメッセージ: □ P.50-53

企業活動全体を通じて主に貢献する課題

製品・サービスを通じて主に貢献する目標



優先取組課題: □ P.34

2 優先取組課題

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

	優先取組課題	目指す姿	関連するSDGs
環境	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化防止 〇 大気汚染防止 / 環境負荷物質削減 〇 資源有効利用 〇 水資源の保全 	<p>環境負荷の低減と高効率な移動を実現し、地球にやさしく持続可能な社会づくりに貢献します。</p> <ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化やエネルギー・資源問題を解決する技術で、地球環境の持続的な維持に貢献します。 順法はもとより、継続的改善を進め社会とともに成長する企業であり続けます。 自然との共生を目指した企業活動を通して、自然の叡智・恩恵を分かち合う社会を実現します。 	
		<p>環境に対する課題解決を推進するため、長期環境方針「エコビジョン」を策定しています。</p> <p> エコビジョンの詳細については、当社ホームページ「サステナビリティ」をご覧ください。 エコビジョン2025 : https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/ecovision/</p>	
安心	<ul style="list-style-type: none"> 交通事故低減 〇 自由快適な移動の提供 〇 安心・安全な製品提供 〇 少子高齢化への対応 〇 	<ul style="list-style-type: none"> 交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動を実現し、すべての人が安心して暮らせる社会づくりに貢献します。 お客様に信頼されご満足いただける安心・安全で高品質な製品を提供します。 	
企業基盤	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス 情報セキュリティ強化 〇 	<ul style="list-style-type: none"> 各国・地域の法令順守はもちろん、グループの従業員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動します。 “つながる社会”における情報セキュリティ上のリスクに備え、安全で信頼性の高い製品をお客様へお届けするとともに、情報資産の保護に最善を尽くします。 	
		<ul style="list-style-type: none"> 人材活躍推進 健康／労働安全衛生 働き方改革 人権の保護 持続可能な調達 ガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、健康でいきいきと安心して働くことができるように“人づくり”、“組織づくり”、“環境づくり”を推進します。 従業員をはじめサプライチェーンなどを含むすべてのステークホルダーの人権を尊重した事業活動を行います。 サプライヤーとともに、環境問題、人権問題、コンプライアンスなどに配慮した事業活動を推進します。

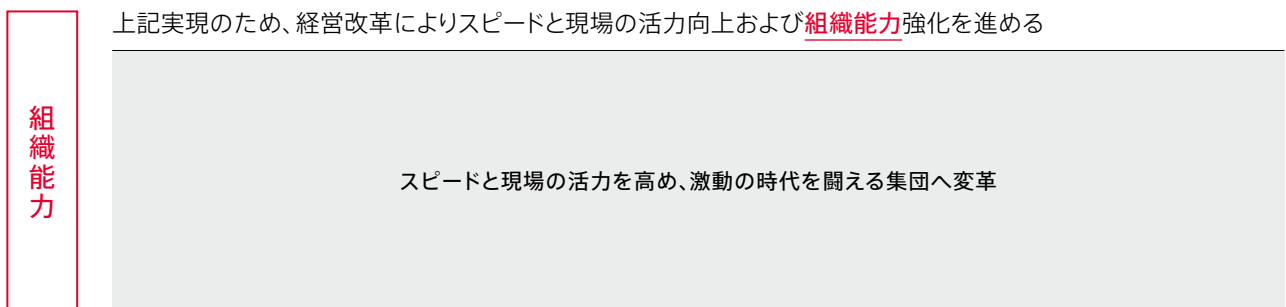
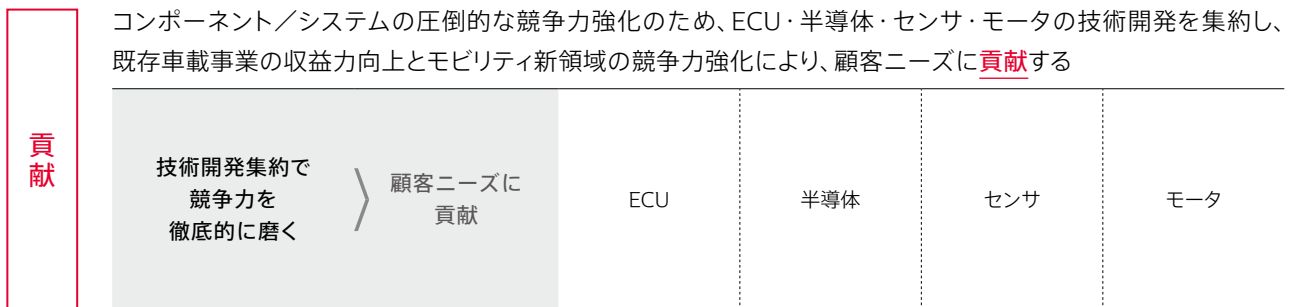
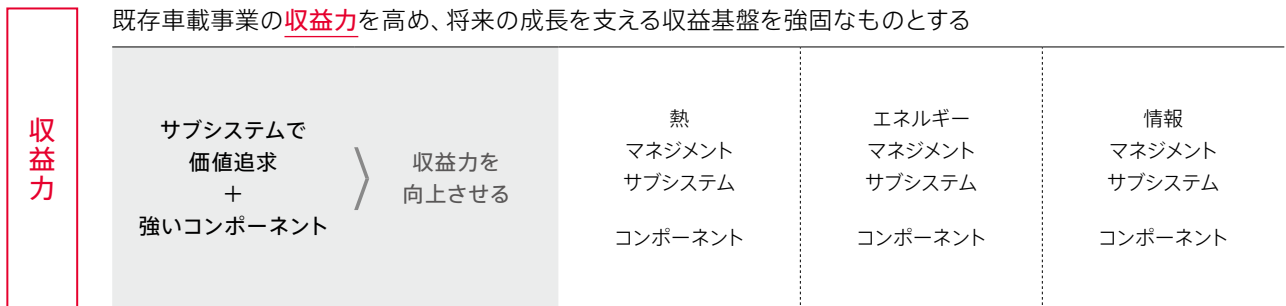
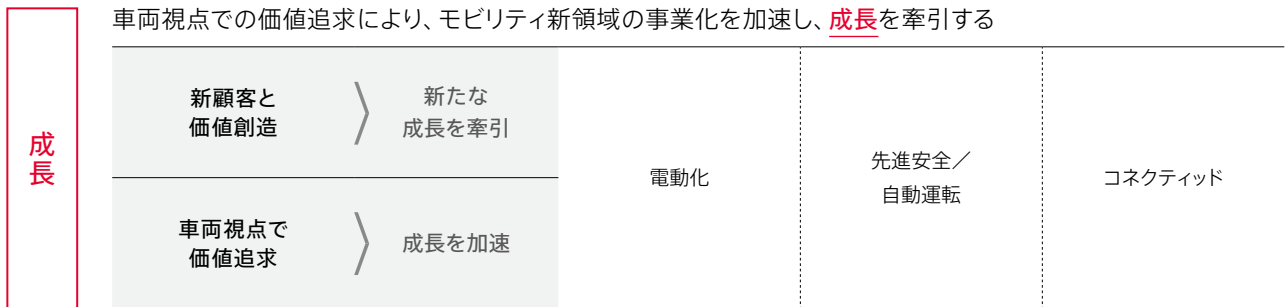
〇 製品・サービスを通じて貢献する目標

製品・サービスを通じて貢献するSDGs
→ 3、7、9、11、12、13

3 長期戦略

長期ビジョンを実現するための道筋として、2025年を達成年度とする「長期戦略」を策定しました。下に示す「基本戦略」を中心に、社会の変化から導き出した、デンソーの「注力4分野」に加え、激動の環境下でも闘っていける組織へと変革するという想いを込め、組織力を高めるための「経営改革5本の柱」(□□P.61)を掲げました。これらの施策を推進することで、持続可能な社会への貢献と、企業価値の向上を実現したいと考えています。

基本戦略



中期戦略・デンソー変革プラン「Reborn21」

デンソーは、長期戦略を着実に進捗させるため、2021年度までの行動指針として、「新たな価値創造に向けた挑戦」「次の成長を支える収益力の強化」「経営基盤の変革」の観点から、それぞれの具体的なアクションプランを定めています。

2019年度は、経営の基盤を揺るがす品質問題の発生や、右肩上がりの売上成長にブレーキをかけるCOVID-19の影響など、デンソーをとりまく事業環境は大きく変化しました。デンソーの経営・信頼の基盤である「品質の立て直し」と、どんな時代や環境の変化にも対応でき、新たな価値を提供できる「引き締まった強靱な体質への変革」が急務となっており、中期戦略に加え、デンソー変革プラン「Reborn21」の議論を開始しました。これらを2021年度までに達成し、「質 (Value) の高いデンソー」に生まれ変わり、再出発を図ります。

中期戦略

1 新たな価値創造に向けた挑戦

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

戦略の進捗

トヨタ自動車からの電子部品事業の当社への合流や、次世代半導体の研究開発を行う新会社を立ち上げるなど、各分野で価値観を共有する仲間同士の横断的な連携が進むも、新たなサービスやビジネスモデルの具体化が課題。

2 次の成長を支える収益力の強化

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

戦略の進捗

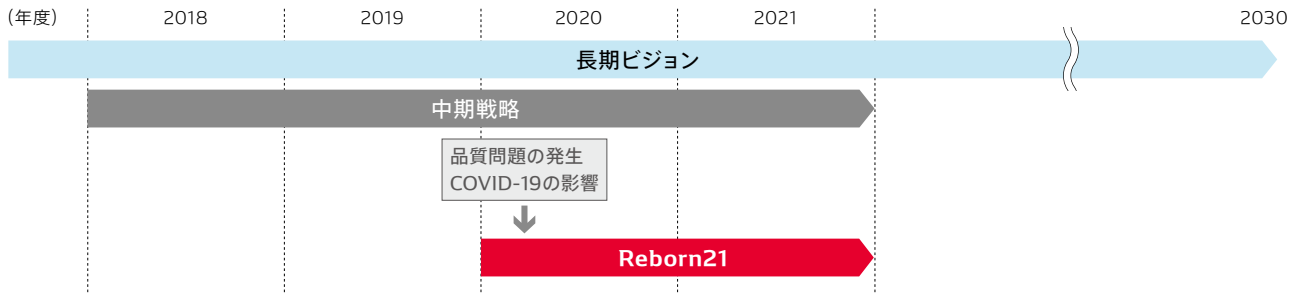
収益の基盤となる研究開発や生産性向上を推進するも、現状は売上が2割下がると赤字となる体質。今後の右肩上がりの売上成長の終焉を見据えた、引き締まった強靱な体質への変革が必要。

3 経営基盤の変革

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

戦略の進捗

各地域の特色や課題に沿ったSDGsおよびサステナビリティ経営の浸透活動の推進、ITの活用による新しい働き方が定着するなど、各種施策が進捗するも、過去最大規模の品質問題からの立て直しが急務。



デンソー変革プラン 「Reborn21」

戦略	<p>笑顔広がる未来像(世界観)</p> <p>地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #e91e63; padding: 5px; text-align: center;"> <p>モビリティ</p> <p>移動を通じて 人と地球をすこやかに</p> </div> <div style="border: 1px solid #e91e63; padding: 5px; text-align: center;"> <p>モノづくり</p> <p>人々の「つくる」と 地球をすこやかに</p> </div> <div style="border: 1px solid #e91e63; padding: 5px; text-align: center;"> <p>ソサエティ</p> <p>人々の暮らしと 社会をすこやかに</p> </div> </div>
	<p>「環境・安心」の大義をビジネス化</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #e91e63; padding: 5px; text-align: center;"> <p>環境</p> <p>カーボンニュートラルな製造業</p> </div> <div style="border: 1px solid #e91e63; padding: 5px; text-align: center;"> <p>安心</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 交通事故なく、自由な移動を実現 ② 人を支援し人の可能性を広げる社会を構築 ③ 心安らく快適な空間を創出 </div> </div>
仕事の 進め方	<p>お客様に最善の商品・サービスを誰よりも早くお届けする</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #e91e63; padding: 5px; text-align: center;"> <p>コア・カスタマイズ (事業/製品の再構築)</p> </div> <div style="border: 1px solid #e91e63; padding: 5px; text-align: center;"> <p>仕事のデジタル化 (仕事のプロセス再構築)</p> </div> </div>
変化に強い 人・組織	<p>多様な個が変化し続け、活躍する人・組織</p> <p>3つのチェンジ(マインド・スキル・フィールド)</p>
品質	<p>デンソーの経営・信頼の基盤</p> <p>品質の再出発</p>
財務	<p>損益分岐点70%以下(変化に強い体質)</p>

「環境」価値の最大化に向けた取り組み

気候変動の危機が迫る中、デンソーでは、持続可能なモビリティ社会のあり方を模索し、長期ビジョンで掲げた、「環境」の提供価値を最大化する目標に向けてサステナビリティ経営を加速させるとともに、先述のデンソー変革プラン「Reborn21」では、“カーボンニュートラル”を目指した取り組みを進めています。また、2019年に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」への賛同を表明し、気候変動が事業に与える影響とそれによる機会とリスクをシナリオに基づいて分析、事業戦略へ反映していくよう検討を進め、「環境」の大義をビジネス化し、事業の持続的な成長へとつなげる取り組みを推進しています。ここでは、TCFD提言に沿って、取り組み状況をご説明します。

シナリオに基づく事業の機会とリスクの分析

気候変動が事業に及ぼす影響の把握と気候関連の機会とリスクを具体化するために、国際エネルギー機関 (IEA) や気候変動に関する政府間パネル (IPCC) の外部シナリオをベンチマークとして参照しました。また、自動車産業のシナリオ分析を確認しつつ、自社の長期戦略における事業環境認識と照合しながら総合的にシナリオを想定の上、シナリオと自社長期戦略との差異分析により気候関連の機会とリスクを抽出しました。

シナリオの想定

移行リスク、物理リスクの2軸に対して、鈍化／推進／野心的の3つの分類でシナリオを定義しました。移行リスクはIEAの想定するCPS、STEPS、SDS(「World Energy Outlook 2019」参照)を基準に、物理リスクはRCP8.5、RCP6.0、RCP2.6(「IPCC第5次評価報告書」参照)を基準にしています。

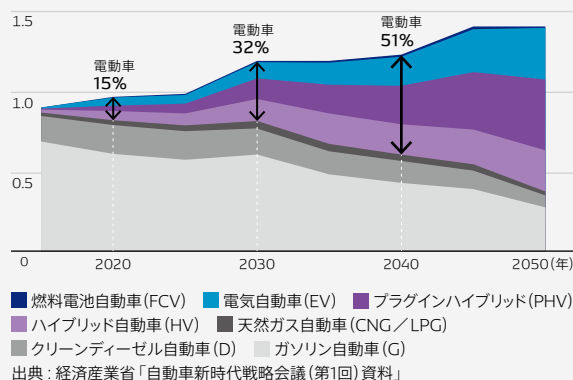
		鈍化(温暖化対策が減速)	推進(温暖化対策が巡航)	野心的(温暖化対策が加速)
移行リスク	想定シナリオ	CPS(現行政策シナリオ)	STEPS(公表政府シナリオ)	SDS(持続可能な開発シナリオ)
	想定温暖化進行状況	CO ₂ 成り行き増加 2°C以上上昇	CO ₂ 現状維持 2°C以上上昇	CO ₂ 抑制 1.5°C未満の上昇
	事業に関連する 定量指標	CO ₂ 排出量47Gt(2050年時点)	CO ₂ 排出量36Gt(2050年時点)	CO ₂ 排出量25Gt(2030年時点) →10Gt(2050年時点)
		EU炭素税38\$(2040年時点)	EU炭素税43\$(2040年時点)	EU炭素税140\$(2040年時点)
		原油134\$/バレル(2040年時点)	原油103\$/バレル(2040年時点)	原油59\$/バレル(2040年時点)
		再生可能エネルギーの導入進まず	再生可能エネルギー23%(2030年) →29%(2050年)	再生可能エネルギー30%(2030年) →61%(2050年)
新車EVが2%(2018年)から微増	新車EV15%(2030年) →27%(2050年)	新車EV47%(2030年) →72%(2050年)		
物理リスク	想定シナリオ	RCP8.5	RCP6.0	RCP2.6
	事業に関連する 定性指標	気象災害の被害	被害はRCP8.5ほどではないが、現状より被害が大きいと想定されるレベル	被害は現状同等レベルだが、移行期間中に大きな影響が出る可能性がある
		海面上昇による被害		
		生態システムの悪化による被害		
水・食料不足による被害				

気候関連の機会とリスクへの対応

⑤ 電動化の主流を掴む事業の取り組み

各国の燃費規制強化に伴う電動車両の世界的な増加が予想される中、電動化技術に長け、実績を積んできたエレクトリフィケーションシステム事業と、電動車両に欠かせない熱マネジメント製品開発を強みとするサーマルシステム事業はこの機会を取り込むべく、先進技術を磨き、新たな付加価値提供に向けた開発を進め、事業拡大を図っています。一方、内燃機関向け製品を担うパワートレインシステム事業にとって電動化は台数減少のリスクがありますが、電動車の当面の主流は内燃機関を持つハイブリッド車であり、また内燃機関を必要とされているお客様へ少しでも低燃費製品を届け、温暖化ガス低減に貢献していきます。

IEAが示した電動化普及シナリオ(平均気温上昇の2°C達成ケース)
乗用車販売台数(億台)





気候関連の機会とリスクの分析

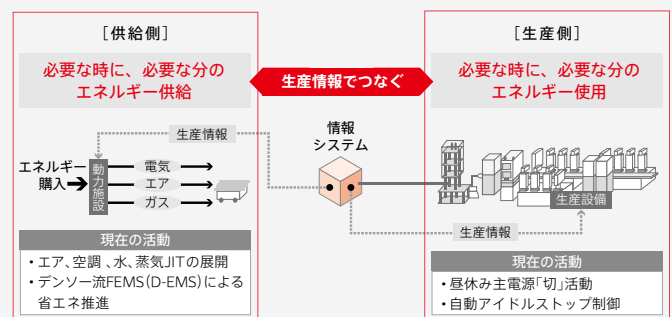
デンソーの長期戦略の前提となる事業環境認識と左記シナリオの差異分析を行い、事業に与える影響が総売上の5%以上に相当する項目を重要項目として抽出した結果、移行リスクについては、燃費規制や電動化拡大への現行製品の未対応リスクと革新技術による機会の創出を重要項目として抽出しました。また物理リスクでは、気象災害による工場操業停止などの売上減少のリスクを抽出しました。今後も引き続き十分な検討を重ね、重要項目の財務上の定量的な影響や、事業への具体的なリスク、機会についてより精緻に分析し、事業戦略への反映を進めていきます。

	重要項目	主要な財務上の潜在的影響	時間軸／影響度	対応
主なリスク	既存の製品およびサービスに対する新たな命令・規制	燃費・排ガス規制影響による販売機会損失・売上減少 ・パワトレイン分野での売上台数が規制により縮小 ・電動分野の売上台数が需要に追いつかないリスク	中期／高い	新たな燃費規制や電動化需要に応えるため、パワトレインシステム事業、エレクトリフィケーションシステム事業において研究開発を加速
	ステークホルダーからの否定的なフィードバックの増加	資本へのアクセス減少 気候変動に関わる情報開示の不足や消極的態度と捉えられることによるステークホルダーからの投資撤退、株価や資金の低下による経営の圧迫	長期／やや高い	情報開示内容の充実とコミュニケーション強化
	サイクロンや洪水などの異常気象の深刻化と頻度の上昇	工場操業停止・サプライチェーン分断による売上減少 気象災害、特に洪水などによる自社工場被害やサプライチェーンの分断による工場操業停止による売上の減少	長期／やや高い	建物、構造物への気象災害対策（洪水含む）の実施、生産継続に向けたグローバルでの生産補充、部材などの購入先複数社化
主な機会	より効率的な生産および物流プロセスの活用	革新的省エネ活動によるコスト低減 より効率的な生産方法の採用や、工場の革新的な省エネルギー活動によりエネルギー使用量が減少	中期／やや高い	生産革新センターで行っている省エネルギー生産技術開発の加速
	研究開発および技術革新を通じた新製品やサービスの開発	電動化や新燃料分野の需要増加に起因する売上増加 ・各国の燃費規制への対応で電動車両が増加。2018年に対し2025年の電動化製品の売上2.2倍増の予測 ・電動車両の熱効率改善技術の需要高まる ・内燃機関の高効率化、グリーン化が新興国を中心に継続	長期／高い	エレクトリフィケーションシステム事業、サーマルシステム事業、パワトレインシステム事業において新たな燃費規制や電動化需要に応えるための研究開発の加速とお客様への提案
	事業活動の多様化	低炭素に資する技術需要増加に伴う売上増加 低炭素化に寄与する技術開発が進行。農業の工業化、バイオ燃料等、CO ₂ 吸収事業の需要が高まる	長期／中程度	これまで培ってきたバイオ関連技術の応用拡大およびパートナーとの積極的なアライアンスの加速による新たな事業の開拓

究極のミニマムCO₂モノづくり

生産分野では、積極的なCO₂排出削減活動を推進し、生産工程の技術開発推進、全員参加による徹底した省エネのほか、必要な時に必要なだけエネルギーを使用・供給するエネルギーJIT（ジャストインタイム）活動や、CO₂排出量の少ない都市ガスを燃料に発電と排熱利用ができるコジェネレーションシステムの導入などを実施し、2025年度エネルギーハーフ（2012年度比CO₂排出量原単位1/2）の達成を目指しています。

なお、国内のコジェネレーションシステムによる自家発電率は46.0%（単体）に到達しています。



ガバナンス

デンソーでは、気候変動を含む環境課題は、サステナビリティ経営を推進するにあたっての「優先取組課題」の一つとしてKPIを設定の上、事業活動を通じた目標達成を図っています(□□P.34)。気候変動に関わる重要事項を審議・決定する機関として、環境委員会を設置しています。環境委員会の委員長は副社長が務め、年2回開催されます。環境委員会では、中長期目標の策定や省エネに関わる投資などの環境経営推進上の重要事項について協議・決定を行い、事業に重要な影響を及ぼすと判断された案件(ビジョン、中期経営戦略、大型投資など)については経営審議会あるいは取締役会で審議しています。その結果については全役員が参加する執行会議で報告しています。また、環境委員会の下に、経営役員が委員長を務めるエコプロダクト委員会、エコファクトリー委員会、エコフレンドリー委員会を設置し、「製品」「従業員行動」の分野ごとの目標管理や戦略の立案を行っています。

シナリオ分析結果を含む課題については、環境委員会で共有するなど必要な手続きを検討・実施した上で、全社事業計画に反映し、速やかに実行していきます。

リスク管理

デンソーでは、すさまじいスピードで変化する事業環境の中で、多様化するリスクを常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。気候関連のリスクについては、環境委員会で報告した上、重要項目の把握と対応を明確化しています。気候関連のリスク(物理リスク)は、「デンソーにとっての主なリスク」の一つとして認識しており、グループ全体でリスク対応を強化しています。

自然災害へのリスク対応の強化: □□ P.93

戦略および指標と目標

長期ビジョンで掲げた「環境」の提供価値最大化に向け、長期環境方針「エコビジョン2025」を策定し、2025年度に達成すべき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」を掲げています。

ENERGY 1/2

地球温暖化やエネルギー・資源問題を解決する技術で、CO₂排出量を半減

CLEAN × 2

環境負荷物質の影響や、排出物・廃棄物の半減

GREEN × 2

クルマの燃費性能の向上、工場や地域の緑化、従業員の環境マインド向上

また、エコビジョンの実現に向け、5年ごとに具体的な目標と計画を「環境行動計画」として策定し、活動を推進するとともに、目標達成状況の確認を行っています。

なお、進行中の環境行動計画(第6次環境行動計画)の主要KPI(2020年まで)は、以下の通りです。

- デンソー製品を搭載する新車全体のCO₂排出量*1(2012年度比): ▲30%
- 生産活動に伴うCO₂排出量原単位*2(2012年度比): ▲30%(単体) ▲40%(グループ会社)
- 物流におけるCO₂排出量原単位(2012年度比): ▲8%(単体)
- 廃棄物原単位(2012年度比): ▲25%(単体)
- 水使用量原単位(2015年度比): ▲2.5%(単体)など

現在、カーボンニュートラルを目指し、2050年を見据えた新たな「エコビジョン」の策定を進めるとともに、シナリオに基づく気候関連の機会とリスクを踏まえ、気候関連シナリオ分析の定性的および定量的な指標を具体的に事業戦略や行動計画に引き続き反映させていきます。

*1. CO₂排出に直接影響するデンソー製品の責任分の積算量。

*2. エネルギー起源のCO₂に限る。

エコビジョンについての詳細:
<https://www.denso.com/jp/ja/csr/environment-report/management/ecovision/ecovision/>



環境行動計画についての詳細:
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/environment/action-plan/>



目標値に対する進捗状況についての詳細は、パフォーマンスデータ(環境)をご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/environment-data/>





2 Foundation for Creating New Value

新たな価値を生む基盤

- 42 強みの強化
- 42 研究開発
- 44 モノづくり
- 46 ヒトづくり
- 48 資本の強化
 - 48 財務資本
 - 50 CFO MESSAGE
 - 54 人的資本
 - 56 製造資本
 - 57 CQO MESSAGE
 - 58 知的資本
 - 59 社会・関係資本
 - 61 組織力の強化

01 研究開発

強みの強化

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

強さの秘訣

先進

世界初への
こだわり

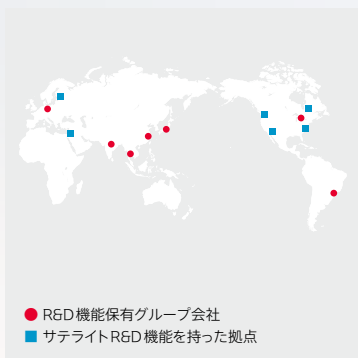


130以上の世界初製品を 生み出す

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

スピード

グローバル
開発体制



世界7極のテクニカルセンター とイノベーション震源地のラボ

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

先端技術

未来を見据えた
先端研究



未来のモビリティ社会を予測し 先回りする先端研究

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

SiCなどのパワー半導体から自動運転のキー技術であるAIに至るまで、幅広い分野の先端研究を行い、近未来での実用化につなげています。

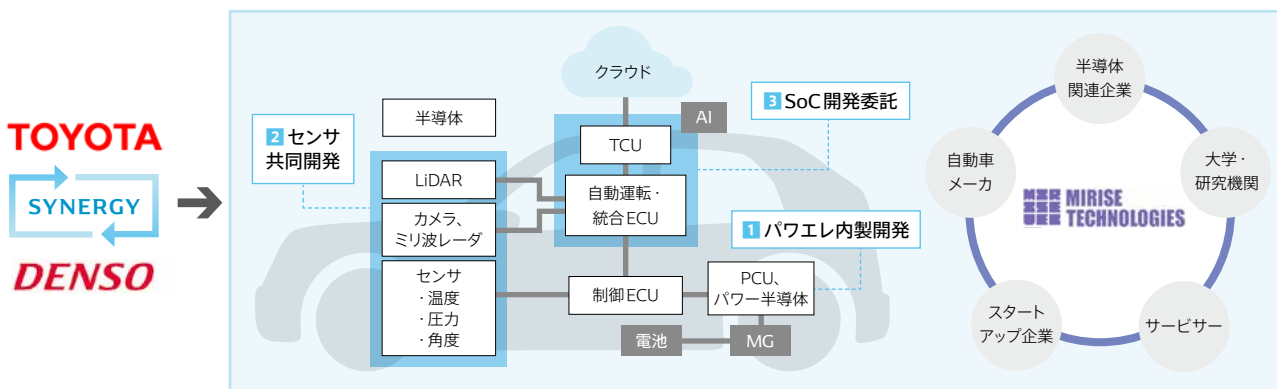
研究開発 強みをさらに強化する**次世代車載半導体の先行開発を担う、ミライズ テクノロジーズを設立**

近年、自動車の電子制御化が進み、車載半導体はますます増加し、高性能化しています。また、将来のモビリティ社会の実現に向けたCASE（コネクティッド、自動化、シェアリング、電動化）の進展において、技術革新の鍵となる次世代の車載半導体の開発が求められています。

そのため、モビリティ・クルマ視点での知見を持つトヨタ自動車と車載部品視点での知見を持つデンソーが、次世代車載半導体の研究および先行開発を行う「株式会社ミライズ テクノロジーズ」を2020年4月に設立しました。同社は自動車メーカーと部品メーカーが新たにつくった世界でも類を見ない画期的な半導体先行開発会社であり、両社融合のシナジー効果を十分に発揮して、安全と心地よさを併せ持つ新しいモビリティ社会の実現に貢献していきます。

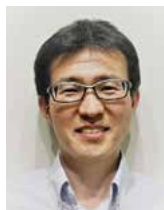
同社では、「パワーエレクトロニクス」「センシング」「SoC (System-on-a-Chip)」の3つの技術開発領域に取り組みます。

1パワーエレクトロニクス領域では、トヨタ自動車とデンソーの両社がこれまでハイブリッドカーを中心とした電動化技術で蓄積してきた半導体の材料、製造、設計技術を強みとして、主に内製化（委託製造を含む）を目指した研究開発を行います。**2**センシング領域では、内製化に加え、共同開発先との協業なども想定した開発を行います。**3** SoC 領域では、将来のモビリティに最適な SoC の仕様を明確化する機能を強化していきます。これらの取り組みをスピーディかつ競争力のある体制で実現するため、半導体関連企業、自動車メーカー、大学や研究機関、スタートアップ企業、サービサー等との連携協議および半導体技術者の採用を積極的に推進しています。



TOPIC

次世代 LiDAR 技術の開発

**DENSO**(株)ミライズ テクノロジーズ
センサ開発部

大山 浩市

**TOYOTA**(株)ミライズ テクノロジーズ
企画統括部

江口 博臣

株式会社ミライズ テクノロジーズは、トヨタ自動車とデンソーの合弁会社である強みを活かし、LiDAR 技術の研究・先行開発に取り組んでいます。従来の機械式可動ミラー機構は体格が大きく、搭載性やコスト面で小型化が求められていることから、半導体チップ上で光を制御する電子スキャン機構の開発に挑戦しています。この技術は北米の大学やスタートアップ企業が世界的に先行しているため、トヨタ自動車とデンソーの各北米拠点と連携先を選定し、マサチューセッツ工科大学から派生したスタートアップ企業と共同開発を予定しています。彼らは小型、低コストで目標性能の実現可能性のある技術を他社に先駆けて実証検証しており、私たちは彼らとの連携を図りながら開発を加速、競争力ある技術を発信していきます。

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

技術力

世界をリードする
生産技術



世界初・世界一を 量産成立させる

1/1000mmにこだわる世界トップクラスの微細な加工や、生産効率も品質も向上する組付けライン。デンソーは設備や生産ラインまでも自ら設計・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。

分析力

人の知恵を最大限
引き出すF-IoT



世界中の仲間を 情報でつなぐ

人、モノ、設備からの多くのデータを「設備不具合の予兆」「熟練者のノウハウ」などの有益な情報に変換し、その情報を、欲しい人に、欲しい時に、欲しい形で提供することで、改善活動の加速、人の成長に貢献しています。グローバルで130の工場をつなぎ、グループ全体での生産性30%向上を目指しています。

現場力

工場も人も成長する
EF活動



1個の不良、1秒のロスに こだわる

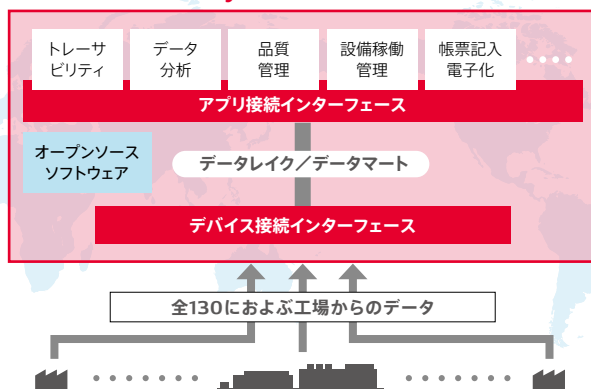
工場長が先頭に立ち、全員参加で取り組む「EF活動」(EF: Excellent Factory)。「スルーで見た改善」「生まれの良いラインづくり」を進めることで問題点が分かりやすい工場をつくり、その顕在化した問題点を全員で改善し続けることで、改善に強い人材を育成し、地域トップの競争力を実現します。

モノづくり 強みをさらに強化する**デンソー流「F-IoT」でモノづくりの進化を加速させる**

デンソーでは「あたかも一つ屋根の下にいるかのごとく」をコンセプトに、「**1 現場改善ノウハウのグローバル共有**」「**2 F-IoTプラットフォーム(以下「P/F」)の手の内化**」に取り組み、グループ全体での知見の共有と有効活用により、モノづくり力の強化を進めてきました。

1 現場改善ノウハウのグローバル共有

P/Fには、設備総合効率の向上や不良率の低減に役立つ、様々なアプリがラインナップされています。これらのアプリにはデンソーの現場改善のノウハウが練り込まれています。ただし、重要なのは、人と設備が共創する「活動」そのものです。世界中のデータを集め、様々なアプリをフル活用して、現場が自らの働き方を変える活動を通して、人と設備がともに成長します。P/Fは、このような活動を全世界で展開し、グローバルにノウハウを共有できる仕掛けを提供しています。

Factory-IoTプラットフォーム**2 F-IoTプラットフォームの手の内化**

P/Fは生産システムの一部です。例えば、生産増に合わせて、生産ラインが設備や搬送機の能力を増強するように、P/Fもデータ処理能力を増強させます。生産現場の変化、改善のスピードに合わせて、P/Fも柔軟に対応しなければなりません。変化に追従すべき機能については内製化し、その他の機能にはオープンソースソフトウェア(OSS)を活用することで、オープンで競争力あるP/Fの手の内化を実現しています。

CASE アジャイル開発へのチャレンジ

本社近くにある桜町事業所をはじめ、新横浜、秋葉原の各事業所においてソフトウェアのアジャイル(Scrum)開発に挑戦しています。将来は、各工場にソフトウェア改善工房を設置し、P/Fをフル活用して、現地現物で有益なソフトウェアを続々と開発し、現場改善の加速に貢献します。

取り組み例1: ペアプロと呼ばれる手法を使って、互いに教え合い、学び合うことで、スキルを高めながら開発を進めています。最新の技術を素早く吸収でき、チーム全体の開発力をスピーディに底上げすることができます。

取り組み例2: 壁一面を使い、バックログ(開発タスク)を見える化し、誰が何を実施したのか、遅延しているのか、困っているのか、チーム全員で共有し、助け合って開発します。

※ コロナ禍においては、フルリモートにて開発しています。バックログの管理を電子化することで、出社していた時と変わらない生産性で開発を継続しています。

**TOPIC****デンソー初! マスク自社生産・自給自足への取り組み**

コロナ禍によるマスク不足が深刻化する中、当社は自社施設内でのマスク生産を開始し、自給自足を通じた社会貢献を進めています。生産設備の設計・製作、クリーンな生産環境の整備、品質管理の確立、材料調達・物流などのサプライチェーン構築を、2020年3月初旬のプロジェクト発足から4月27日の生産開始に至るまでの約1.5カ月で実現しました。これは、工機・試作・生産管理・調達・生産技術など各部門のプロたちが迅速に集まり、即断即決で活動を進めることができたためであり、まさに内製、総智・総力にこだわるデンソーのモノづくりの象徴的な活動といえます。



モノづくり棟でのマスク生産

03 ヒトづくり

「最高の製品は、最高の人によってつくられる」—研究開発とモノづくりを支えるのはヒトづくりであるとの考え方から、デンソーは人材を最も重要な経営資源に位置付け、その育成に注力しています。持続的な成長を実現するためにも、これからのデンソーや新たな事業を牽引するリーダーを育てるための様々な施策に、グローバル全体で取り組んでいます。

強さの秘訣

創業の精神

多様性

技能

デンソー
スピリット



グローバル
人材育成



若手技能者
の育成



いかなる状況であっても 新しいテーマに果敢に挑む

先進、信頼、そして総智・総力の精神。デンソースピリットは1949年の設立以来培ってきた価値観や信念を明文化し、全従業員と共有したものです。クルマ社会や人々のために貢献する原動力や競争力となる私たちの行動指針として、世界中のデンソー従業員17万人の行動に浸透しています。従業員一人ひとりが熱い想いを原動力に、日々の業務を実践し、激動の時代でも変革のスピードを加速させます。

デンソースピリット: □□ P.1



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



多様な人材の活躍を促進する グローバル共通人事制度

本社および海外グループ会社を含めた幹部層約2,300人を対象に、2016年1月からグローバル共通人事制度を導入しています。当制度では、個人の発揮能力にフォーカスした世界共通の等級(グローバル職能資格)を導入し、同じ基準で評価・育成することで、世界中の人材がグローバル全体の中でキャリアを描くことを可能にしました。当制度を通じて、多様な価値観や能力を持った従業員を登用し、デンソーのグローバル事業をさらに発展させていくことを目指しています。



高度な技能者の育成は 企業成長の生命線

デンソーでは高度な技術者・技能者を育成するため、1954年に開設した「技能養成所」の伝統を受け継ぎ、「デンソー工業学園」(工業高校・高等専門課程)を運営しています。国内グループのほか、一部の仕入先様、海外拠点を対象に育成支援を行い、そこで育った若手技能者の中からは世界最高レベルの技を競う技能五輪国際大会のメダリストが多数誕生しています。2019年8月にロシアのカザンで開催された「第45回技能五輪国際大会」に、日本・タイ・インドネシア・ベトナム・メキシコから10職種20名が出場し、金・銀・銅合わせて6つのメダルを獲得しました。

ヒトづくり 強みをさらに強化する**年齢を問わずチャレンジし続ける環境づくり**

今後労働人口の急激な減少が見込まれる日本では、女性やシニア、外国人等、多様な従業員の活躍が重要になっています。デンソーでは、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じ、年齢や性別、国籍を問わず、誰もが活躍できる環境づくりと個人の能力伸展を促進する取り組みを行っています。

シニア社員の活躍促進

デンソーでは、シニア社員の人数が今後大きく増加することが見込まれており、シニア社員がいきいきと個人のスキルや技術を発揮できる環境・制度づくりを進めてきました。

2020年度より60歳以上再雇用者の人事制度の変更を実施し、従来一律だった60歳以降の働き方を4つのコースへと見直す新制度を導入しました。この制度により、様々な役割で年齢を問わず挑戦し続けることを後押しし、特に「生産」「品質」「人づくり」といった会社の基盤分野において、多くのシニア社員が力を発揮できるようになりました。

コース別再雇用制度概要

コース別の役割

- | | |
|---|------------------------------------------------|
| 1 | 新設 事業・地域・機能横断の広範囲なプロジェクトをリードする役割 |
| 2 | 新設 部門横断の重点プロジェクトをリードする役割 |
| 3 | 新設 実務業務に加え、プロフェッショナルとして第一線で業務をリードする役割 |
| 4 | 経験・知見を活かした実務業務の推進(短日数勤務等、個人の状況を踏まえた柔軟な働き方も選択可) |

TOPIC

「常に学び成長し続けながら、社会に貢献したい」



人事部 人材・組織開発室
キャリアエキスパート

中川 浩人

2020年でちょうど定年を迎えるというタイミングでコース別再雇用制度が始まり、新設されたコースに認定されました。現在、私は全社の組織開発のプロジェクトを担当しています。

私の仕事は、各職場の困りごとに入り込み、組織開発のプログラム作成やファシリテートまでを担う重要な業務です。先人たちのように未来のデンソーの礎となるものを残したいと思い、将来に向けた基盤となるヒトづくり・組織づくりに日々取り組んでいます。

この制度によって、率直に私という個人を上司が見てくれている、頑張りを認めてくれているということが実感できたことは嬉しかったですし、より大きな役割をアサインしてくれたことにより、モチベーションも高く仕事できています。一方で、業務においては、過去の経験や知見ももちろん重要ですが、それが今でも通用するとは限りません。学び続けること、成長し続けることが大事だと、実際の仕事をしながら改めて感じています。

今後の目標は、組織開発のプロフェッショナルとして社会から評価されるレベルまで到達することです。この目標に向けて、社外研修等にも参画しています。今後も年齢に関係なく、いつまでも新しいことにチャレンジし続ける「カッコいいシニア」でありたいと思います。

資本の強化



財務資本

資本強化の取り組み概要

デンソーでは、P/Lのみならず、B/Sの構成を意識し、最適な経営資源の配分を行います。安全性と効率性を両立させた資本構成バランスへの見直しを行い、加重平均資本コストの引き下げを図ります。また、研究開発、設備投資、株主還元、M&Aといった重点項目へ効果的に投入していくことにより、持続的成長と企業価値の向上を実現していきます。

目標 KPI (2020年度目標)

減価償却費率

6%以内

総還元性向

30~50%

デンソーの財務資本の特徴 (2019年度実績)

加重平均資本コスト(WACC*)

6~7%

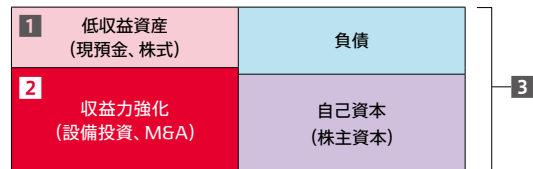
親会社所有者帰属持分比率

60.1%

* WACC : Weighted Average Cost of Capital

資産／負債・資本に対する考え方

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



1 低収益資産の圧縮 (資本効率向上)

手元現金の最小化(月商比: 2.0カ月→1.2カ月)

- 有事待機資金を減らし、必要時は短期借入で対応
- グループ会社間でのGCMS*活用により、地域間で資金融通

政策保有株式の縮減推進

これまでの進捗

2020年3月末までに手元現金を月商比1.6カ月まで削減

GCMS導入が完了し、地域ごとの資金偏在を解消

政策保有株式は、全株売却8銘柄、一部売却4銘柄により、148億円縮減

* GCMS : Global Cash Management System

2 収益力強化 (規律ある成長投資)

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

これまでの進捗

- スタートアップ企業から大型企業まで17件に投資
- IRR*による事業性評価を2019年度にM&Aに導入済
 2020年度より設備投資に拡大

* IRR : Internal Rate of Return (内部収益率)

3 資本構成最適化 (加重平均資本コスト低減)

長期安定的な株主還元と、借入の積極的な活用

- 低利多額での資金調達
 - 高い格付を活かし、低コストで調達
 - 必要時に速やかな調達、調達手段の多様化

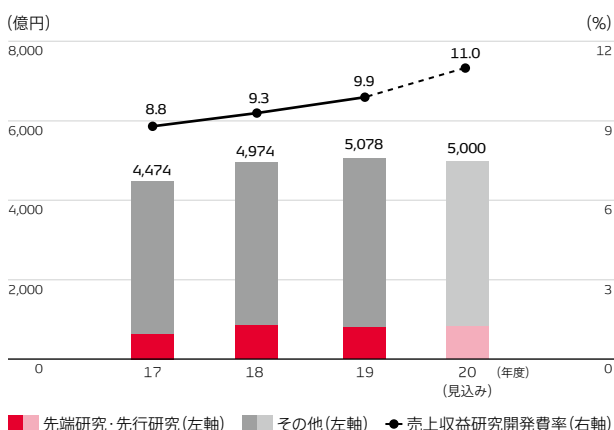
これまでの進捗

財務安全性と効率双方を意識した資本負債バランスを目指した株主還元、有利子負債の活用を検討開始

成長投資に対する考え方

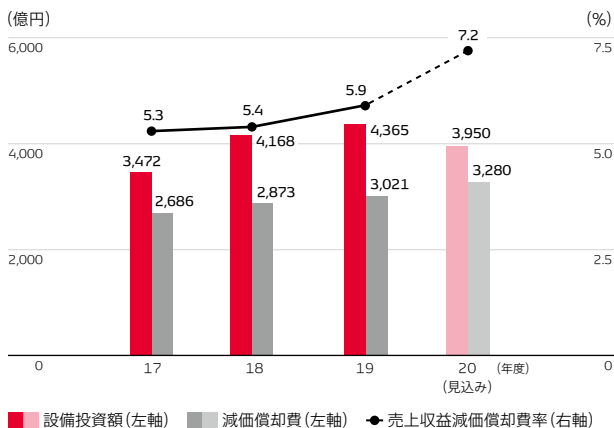
研究開発費

技術で市場を牽引していく企業として、5,000億円程度の投入を継続していきます。足元の事業環境が不透明な状況下においてもこの水準を維持し、将来の利益の源泉を産み出し続けます。一方で、CASE対応等で開発領域が拡大する中においても、ソフト開発効率化、標準化、デジタルツールの活用等を用いた効率化により金額を抑制し、より将来の技術に備えた先行投資分野に振り向けていきます。



設備投資額／減価償却費

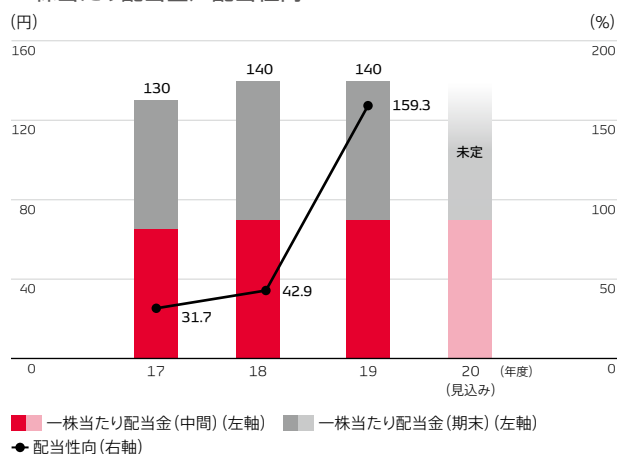
かつては、売上に占める減価償却費率が非常に高い時期や、投資を絞りすぎて低い時期がありました。筋肉質な体格で事業運営していく水準を減価償却費率6%以内と定め、ダントツ工場や1/N設備など、より効率的な投資を続けていきます。足元はCOVID-19による一時的な売上急減等により、目標水準を上回る見込みですが、規律を持った投資と売上の回復により将来的には6%以内を目指します。



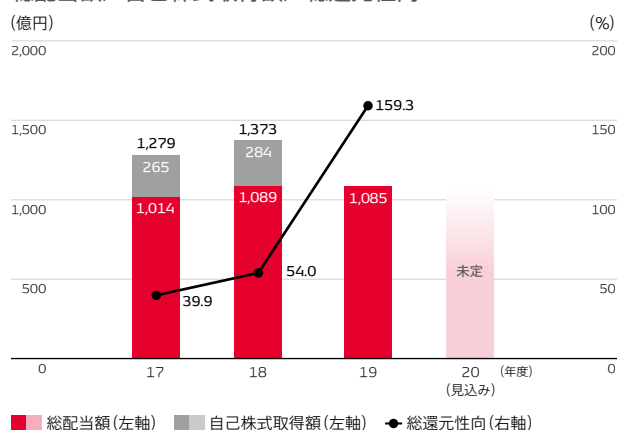
株主還元

株主のみならず長期安定的な還元を目指します。配当額を継続的に高めていくように努めるとともに、自己株式の取得についても、株価の動向と目指す資本構成を見据え、機動的に実施していきます。

一株当たり配当金／配当性向



総配当額／自己株式取得額／総還元性向



M&A／アライアンス

劇的に変化する事業環境に対応するため、必要なリソースや技術の取得、新たなビジネスモデルの獲得等を目指し、積極的に投資を検討しています。

2017年度より取り組みを一段と加速させ、2019年度も17件の出資等を実施しました。

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

CFO (チーフ・ファイナンシャル・オフィサー) MESSAGE

資本市場との対話を重ねつつ 新たな成長ステージへ

ウィズコロナだからこそできる改革を

2019年度の連結業績は、第3四半期まで概ね順調に推移したものの、第4四半期に入って新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受けました。これに加えて品質費用の引当を下期に計上した結果、売上収益は5兆1,535億円(前年度比3.9%減)、営業利益は611億円(同80.7%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は681億円(同73.2%減)と、大幅な減益決算になりました。

進行中の2020年度は、各国でロックダウンが行われた4・5月の売上が前年度比ほぼ半減、6月は25%減程度、7月以降は10%未満の減少に収束しています。トヨタ自動車などカーメーカ各社もいよいよフル稼働に移行し、巻き返しに入っていくと見られることから、当社の下期業績はほぼ前年度並みまで持ち直すと予想しています。したがって年間売上は、前年度比10%減程度の見通しです。このような回復基調を期待しつつも、コロナ禍の終息を見通せない不透明な状況において、いかに利益確保・体質強化を進めるかが課題となります。

具体的には、現在80%程度の損益分岐点を70%まで引き下げ、たとえ3割売上が落ちても赤字を回避できるように体質改善を進めます。そのためには財務規律を強化し、固定費の縮減を進め、この数年間上昇していた設備投資を、より厳選して行う必要があります。他方、研究開発費については、当社の競争力の源泉ですので開発効率向上を徹底的に進めるとともに、CASEをはじめとした成長領域には投資していきます。



CFO 経営役員
松井 靖

当社は技術にこだわるモノづくり企業であると同時に、後述するように、潤沢な株主資本やキャッシュを有する当社のバランスシートは盤石です。今日の状況はピンチというより、体質改善を図る千載一遇のチャンスと捉えています。自社の強みをなくさぬようメリハリをつけつつ、より筋肉質な財務体質を目指す方針です。

電動化と自動運転という追い風

いわゆるCASE領域の中でシェアリング(S)は、コロナ禍を受けて、当面は足踏みする可能性があります。他方、特に当社が注力する分野である、電動化(E)と自動運転(A)は、今後さらに加速していくと見えています。

電動化に関しては、電気自動車(EV)一辺倒だった中国政府がハイブリッド車(HV)も優遇対象に加えるという、注目すべき動きがありました。EVより複雑な、エンジンとモータの協調制御が必要となるHV特有の高度なサブシステムを開発・製造できる企業は、世界的にもごく少数です。当社は世界トップレベルの技術と搭載台数を誇るほか、すでに日本・アメリカ・中国にHV製品の生産拠点を擁し、必要な技術者を確保しています。20年以上継続して磨き上げてきた当社の技術的優位性や、今後の市場の成長性という観点から、電動化分野は今後、当社の成長ドライバーになると考えています。

また自動運転に関しては、2016年、当社の先進運転支援システムが搭載されたトヨタ車が、欧州の新車評価Euro NCAPにおいて、5つ星の最高評価を獲得しています。レーダやライダ(LiDAR)の性能、車外のヒト・クルマ・障害物の識別機能などは、今後の完全自動運転にも活かせる当社の強みといえるでしょう。

電動化と自動運転という2つのシステムを保有し、クルマ全体を俯瞰したトータルソリューションとプラットフォームのシステム提案能力が、今後Tier1には求めら

れていくと考えます。エンジン、ブレーキ、エアコン製品で培ってきた「走る・曲がる・止まる」「熱マネジメント」等の様々な知見を蓄積した当社が、世界の市場を引っ張っていきます。

収益力強化による成長と企業価値の向上

自動車業界の供給サイドは回復に向かうにせよ、消費需要の先行きは不透明感を増しています。したがって大切なのは利益を伴った成長であり、その重要な指標となるのが各種の利益率や、財務体質、投入効率などの企業価値を測る指標です。

長期戦略で掲げた営業利益率目標「2025年度に10%」は、今後も堅持します。2021年度の通過目標「8%以上」も、巡航速度に戻れば十分可能と見えています。売上については右肩上がりの市場成長が望めない環境にもなっていることから、むやみに量を追うのではなく、質を伴った成長を目指していきます。

実際、収益性改善の努力は成果を上げています。例えばCASE対応等で年々開発量が増加するソフトの開発工程では、いわゆる手戻りの解消、検査業務や仕様書確認の自動化などを通じ、派遣エンジニア活用の効率化などが進んでいます。製造工程においては、国内工場へのIoT導入で生産性向上や不良品率の低下が実現し、いよいよ海外への水平展開のステージに移行します。また、より企業価値向上を意識した経営を実践し、ROIC(投下資本利益率)がWACC(加重平均資本コスト)を中長期的に超えることで持続的に企業価値を創造する企業体質をつくっていきたいと考えています。

具体的には、IRR(Internal Rate of Return: 内部収益率)を主な判断基準とした投資評価制度を2019年度より導入し、厳格に運用しています。当社のWACCをベースに国ごとにハードルレートを設定し、新規の設備

CFO MESSAGE

投資および株式投資の各案件を評価の上、厳選して投資しています。

今後は同様の手法を用いて既存事業・製品の定量評価を行い、事業・製品ポートフォリオの改善を加速していきます。

成長を加速させるM&A戦略

自動車業界の100年に一度のパラダイムシフトにおいて、事業のポートフォリオの組み替えはますます重要になります。ポートフォリオ視点の「内製・手の内化領域」「外部知見活用領域」「縮小領域」の開発戦略議論を加速し、M&Aにも積極的に取り組んでいます。

アライアンス専門部署を中心に、下記①～③の観点で国内・海外のパートナー候補を探索し、「出資審議会」という会議体で、財務・技術・法務・リスクの4人の審議者が、多面的な検討を重ねています。

- ① 短期：足元のリソースの補充・獲得の投資
(例：ソフト会社への出資・買収によるエンジニア確保)
- ② 中期：生産・技術開発の水平分業や要素技術補強の投資
(例：提携する半導体メーカーへの出資)
- ③ 長期：近未来技術や次世代ビジネスモデル獲得の投資
(例：ベンチャー企業との連携)

スタートアップ企業から大型企業まで、2018年度は21件、2019年度は17件のM&A案件を契約締結しました。

こうした投資は以前から続けてきましたが、足元で自動車関連の株価の割安感が出ていることから、近年にないチャンスと認識しています。他にも、非車載事業のノウハウを学び、事業規模を一気に拡大するための投資が考えられます。特にFA(ファクトリー・オートメーション)や農業が有力候補です。

財務基盤をより筋肉質に改革

「低収益資産の圧縮」「資本構成の最適化」を当社の財務体質をより筋肉質に変えていくための2本の柱として改革を進めています。

「低収益資産の圧縮」では、手元現預金の大幅な圧縮に取り組んでいます。従来は、地域内で資金を機動的に融通するキャッシュマネジメントにとどまっていたが、地域をまたぎタイムリーに資金を融通するグローバルキャッシュマネジメントを導入し、地域ごとの資金偏在を解消させました。また、高い信用力や金融機関との良好な関係を活かし、有事用の待機資金を半減。手元現預金水準は月商の2カ月分あったものを2020年3月末には月商の1.6カ月程度まで圧縮、コロナ禍により一時的に増加させているものの、中期的にはさらなる圧縮を図ります。

また、政策保有株式についても積極的に縮減を進めています。株式保有により実現する経営上のつながりといった定性面と、保有によるリターンが資本コストを上回っているかという定量面を2019年度よりさらに厳格に評価し判定しています。それにより、2019年度以降、16銘柄の上場株式を縮減しています。

今後も低収益資産の圧縮を積極的に行い、当社全体の資本効率を引き上げていきます。

「資本構成の最適化」では、現在の高い財務安全性(長期信用格付でR&I: AA+, SGP: A-)を確保しつつ、有利子負債を活用し、財務効率性も十分考慮した資本構成のバランスを検討しています。WACCを引き下げ、収益力強化が効果的に企業価値の向上につながるよう財務面の改革を推進していきます。

株主還元と資本市場との対話

株主・投資家のみなさまとの信頼関係確保のためにも、長期安定的な株主還元は重要です。

2019年度は下期に大きな問題が重なったものの、中間・期末各70円の一株当たり配当を維持し、配当性向は159.3%となりました。今期中間配当も70円を計画しています。可能な限り、配当額を継続的に高めていきたいと考えています。また、今後株主資本コストを意識した配当方針を検討していきます。自己株式取得についても、株価の動向と目指す資本構成を見据え、機動的に実施していくスタンスに変わりはありません。

また、IRにおける発信力強化にも取り組んでいく方針です。過年度の決算内容を正確に誠実に伝える情報開示では、もはや不十分です。企業はある程度の不確実性を覚悟の上で、自社が目指す将来像を語っていかねばなりません。沈黙は金ではなく、積極的に発信していくことで、市場からの信頼を勝ち取っていく時代になってきていると感じています。当社が2025年度の定量目標を掲げるようになったのは、こうした認識を踏まえた変化です。私はCFOとして、この変化を加速していきたいと考えています。

さらに、投資家からの期待も高いESGといった非財務分野の情報についても、従来の財務情報と同様に積極的に開示していく考えです。社会価値と企業価値の双方の向上によって、長期ビジョンで掲げた「環境・安心」の価値を最大化し、「共感」を生むことを目指すデンソーにとって非財務分野の活動も欠かせない活動であり、ステークホルダーのみなさまにも広く知っていただきたいと思っています。

資本市場との対話も引き続き強化していきます。2019年5月には初の試みとして、投資家・アナリスト・メディアの方々を招き、事業説明会「デンソーダイア

ログデー」を開催しました。海外ロードショーも北米・欧州・アジアで年3回実施しています。2020年はビデオ会議形式としたように、個々のニーズに柔軟に対応しつつ、地道な取り組みを継続していきます。

最後に

デンソーは、電動化と自動運転の両分野で、強固な技術力と生産性を誇り、確かな成長力を有しています。事業拡大においては、営業利益率だけでなくROICも意識し、収益性を最大限に重視していきます。財務基盤は高い健全性を維持している反面、当社の資本効率について様々なご意見があることも承知しています。みなさまの声に謙虚に耳を傾けつつ、経営のあり方を着実に変えていきたいと思っています。

投資家の方々の中には、今、自動車業界への投資をためられる向きがあるようです。CASE革命が進む中、巨額の投資を強いられ、しかも成果の刈り取り時期が見通せない、と感じられるからでしょうか。しかしながら、当社の決算内容を仔細に分析していただければ、投資はすでにピークアウトしつつあり、逆に合理化の成果が強く表れてきており、実りの季節が今まさに始まろうとしていることを納得していただけるでしょう。新生デンソーの次なる成長ステージに、どうかご期待ください。



人的資本

資本強化の取り組み概要

デンソーでは、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、いきいきと人生を送ることで企業も成長すると考えています。現在、グローバル事業展開を支えるダイバーシティ推進に力を入れており、女性採用の強化、女性活躍推進、障がい者雇用促進などを含めた多様な人材の活躍を推進しています。また、モチベーション高く仕事に取り組めるよう、心身両面の健康づくりや、安心・安全で働きがいのある職場づくりを推進し、健康的なライフスタイルの形成を支援しています。

目標 KPI (2020年度目標)

女性管理職人数

100人(単体)

デンソーの人的資本の特徴 (2019年度実績)

海外従業員比率

55%

有給休暇消化率

101.4%(単体)

離職率

0.78%(単体)

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な価値観を持った従業員から生まれる「新たな発想」を大切に、従業員一人ひとりの個性を尊重し思いやる「温かな心」を育むことは、デンソーの持続的成長にとって欠かすことができません。デンソーでは、性別・年齢・国籍、障がいの有無、経験、価値観など目に見えない違いも含め、多様な人材がいきいきと活躍できる環境・組織風土の実現に向けて、世界中の様々な従業員の力や視点を活用していくこと、つまりダイバーシティ&インクルージョンをグローバルに推進しています。

推進体制

グローバル方針の明確化、各地域での進捗状況や取り組みの共有、共通課題の議論等を図るため、役員、各地域の代表者をメンバーとした「グローバル・ダイバーシティ&インクルージョン・コミッティー」を設置するとともに、地域ごとに推進会議体を設け、活動を推進しています。

① 女性活躍推進

女性従業員が様々なライフイベントを経てもキャリアを継続できるように、キャリア支援や働き方改革に取り組んでいます。例え

ば、法定を上回る育児休職制度や短時間勤務制度、モバイルワークなどの働く場所や時間の柔軟性向上に加え、女性のキャリア・働き方を考える研修を実施するなど、職場全体での意識改革を促しています。(管理職に占める女性の人数/割合 □ P.97)

取り組みの成果 (2018年度→2019年度、単体)

女性管理職人数 86人 → 103人

② 障がい者の雇用促進

デンソーでは、1978年より身体障がい者の定期雇用を開始し、以降、雇用、職域拡大などに積極的に取り組んでいます。

1984年には、肢体不自由者を主体とした特例子会社*「デンソー太陽株式会社」を設立し、コンビネーションメータ、スマートキーなどの生産を行っています。2016年には、知的・精神障がい者の活躍の場として、オフィスサポート業務を中心とした特例子会社「株式会社デンソーブラッサム」を設立しました。

現在、デンソーと特例子会社2社を含む国内グループで700人を超える障がい者が活躍しています。

* 障がい者の雇用促進を目的に設立された子会社。

健康経営*1

心身の健康は、従業員とその家族の幸せにつながるとともに、従業員がいきいきと働くための源です。

デンソーは、従業員の健康増進を経営課題の一つと位置付け、2016年9月に「デンソー健康宣言*2」を発表。従業員の意識向上と職場での活動促進に向け、心身両面の健康施策の充実に取り組んでいます。

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

こうした取り組みの結果、2017年から4年連続で、経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄*3」および経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人～ホワイト500～*4」に認定されました。国内グループでも18社が健康経営優良法人に認定されています。



*1. 「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

*2. 「デンソー健康宣言」(全文)はデンソーウェブサイト「サステナビリティ」をご参照ください。

*3. 東京証券取引所の上場会社の中から、従業員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に実践している企業が選定されます。長期的な視点で企業価値の向上を重視する投資家にとって魅力ある企業を紹介し、企業による健康経営を促進するものです。

*4. 上場企業に限らず、保険者(健康保険組合など)と連携して優良な健康経営を実践している法人を認定する制度で、2016年度から開始されています。

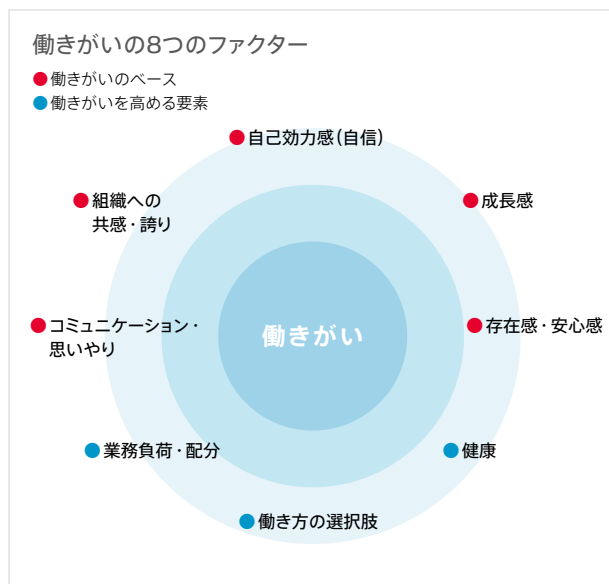
当社の健康経営の取り組みについての詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/society/health/>



働き方の大改革

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

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



シゴト改革

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

マネジメント改革

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

コミュニケーション改革

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

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



製造資本

資本強化の取り組み概要

デンソーでは、一貫した内製技術へのこだわりと、自前の生産技術を結集した、高付加価値を生み出す製造拠点を整備し(モノづくり □ P.44)、競争力ある製品提供を世界規模で行うための製造資本を強化しています。品質、コスト、納期においてあらゆる地域のお客様満足度を高めるためのグローバル生産体制を構築するとともに、世界トップクラスの環境効率や高い生産性の追求を通して事業活動における環境負荷を低減するなど、製造拠点の進化を図っています。

目標 KPI (2020年度目標)

F-IoT 導入による生産性向上

30%
(2015年度比)

デンソーの製造資本の特徴 (2019年度実績)

設備投資額
4,365 億円

CO₂排出量原単位
37% 削減
(2012年度比、単体)

自家発電率*
46.0% (単体)

* 総電力使用量に対するコジェネレーションによる発電量の割合。

圧倒的 QCD* を実現するグローバル生産体制

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

一方で、グローバル競争に勝ち抜くために、世界中の生産拠点で、地域 No.1 の品質・コスト・納期の実現と変化に強いモノづくりを目指し、弛まぬ技術革新と全員参加の EF 活動 (□ P.44) によるダントツ工場づくりを推進しています。さらに、各工場の状況や改善情報をリアルタイムで共有し、グローバルで改善シナジーを高め、実践スピードを上げるための F-IoT (□ P.44-45) を導入し、人の知恵を最大限に活かす工場づくりを目指しています。

* QCD : Quality, Cost, Delivery

水リスクへの取り組み

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

事例 水ジャストインタイム (JIT)

給水から排水までの設備を一貫して見る管理モデルの構築により、必要な時に必要なだけ必要なところに水を供給・管理するシステムです。これにより、生産ライン・設備ごとの水の使用日・排水時、水必要量・排水濃度を把握することができます。さらに、工業用水・市水・循環水の使い分けや給水量の適正化、排水濃度に応じた中和薬品の投入量の制御を行っています。

CQO (チーフ・クオリティ・オフィサー) MESSAGE

全社一丸で「品質のデンソー」を取り戻す

当社は、品質管理分野で世界的に最も権威のあるデミング賞に挑戦し、1961年に国内の自動車業界では二番目となる受賞を果たしました。同賞受賞後は、「品質のデンソー」をスローガンに掲げ、品質第一、お客様第一の経営を基本に、お客様からの信頼をいただき成長してきました。しかし、現在、過去最大規模の品質問題が判明し、「品質のデンソー」を揺るがす事態に発展しています。

我々は、このような状況から一刻も早く脱するため、2020年度品質方針の重点テーマに「品質のデンソーの再出発」を掲げ、「信頼回復の基盤固め」「設計品質、製造品質の向上」などに取り組んでいます。

「信頼回復の基盤固め」では、顕在化した市場クレームだけでなく、お客様からのクレーム情報はあるものの製品に異常が見つからず原因が特定できない案件についても、重篤な不具合や大量不具合につなげないよう総点検し、潰していくことを行っています。次に「設計品質の向上」ですが、大規模化や複雑化に加え、年々開発量が増加するソフトウェアの品質向上のため、開発上流から下流まで一貫したツール導入による自動化、省人化を計画的に進めています。さらに、開発新製品に対し、使用環境に伴う負荷(Stress)と製品強度(Strength)の関係から十分な設計余裕度を確認することを義務付けています。「製造品質の向上」では、工程保証度の弛まめ改善に加え、現場作業まで体系的に改善を図る工程信頼度向上活動を継続するとともに、万一不良が流出した場合、お客様にお掛けするご迷惑を最小化するロットトレースのシステム整備を進めています。

このような設計と製造、ハードとソフト両面での取り組みに加え、どんな時代や環境の変化にも対応でき、

新たな価値を提供できる引き締まった強靱な体質への変革を実現するため、「Reborn21」をスローガンに、2021年度には生まれ変わったデンソーで再出発することを宣言しました。「Reborn21」では、「お客様への貢献(戦略)」「仕事の進め方」「働き方(人・組織)」の質(Value)の向上を通じ、「品質のデンソー」の再出発につなげていきます。

私は「良い品質は健全な職場から生まれるもの」と信じています。良い品質の源たる職場を決して弱体化させないために、我々経営陣が先頭に立ち、より健全な職場づくりに不退転の決意で取り組むことも宣言しています。

モノづくりの会社であることの誇り、世のため、人のためというデンソーの使命を果たし、デンソーという底力を発揮して、一刻も早くデンソーらしさを取り戻し、お客様や社会の期待を超えた“さすがデンソー”という評価を再び得られるよう、全社一丸となり取り組んでいきますので、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

CQO 取締役副社長

山中 康司





知的資本

資本強化の取り組み概要

デンソーは、2030年長期ビジョンの実現に向けて、事業戦略と一体化した知的財産戦略を推進しています。特に、2025年長期戦略で定めた注力4分野（「電動化」「先進安全／自動運転」「コネクティッド」「非車載事業（FA／農業）」）において重点的な特許網構築活動、オープンイノベーションに対する知財活動を推進し、取得した特許権等を戦略的に活用することで、会社の持続的成長に向けた事業拡大へのチャレンジを支えています。

目標 KPI

研究開発費年間投入額

5,000 億円程度

デンソーの知的資本の特徴 (2019年度実績)

研究開発費 (売上収益研究開発費率)

5,078 億円 (9.9%)

出願件数

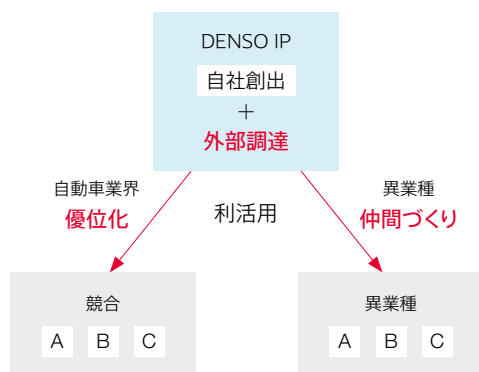
約 **6,700** 件

特許保有件数

約 **43,000** 件

知的財産戦略の推進

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



グローバル知財体制の強化

海外での事業展開を支えるべく、北米、欧州、中国の開発・設計拠点内に知財組織を設け、現地発明に関わる知財権の取得や、他社知財権の調査を強化しています。また、北米・欧州拠点では現地の特許弁護士を採用して特許係争の支援を、中国拠点では模倣品対策や商標侵害対応によるブランド保護を行っています。知財組織がない海外拠点においても、発明報奨制度や知財教育制度を整備し、現地知財活動の啓発を図っています。

さらに、グローバル連携の一環として全地域の知財スタッフが集まり、グループ全体および各地域の課題解決と活動活性化を図ることを目的としたグローバル知財会議を開催しています。

2019年度の活動実績

デンソーでは、売上収益の9%台を目安に研究開発に投資しており、その成果をグローバルで確実に権利化しています。カーメーカを含めた自動車産業界の2019年特許数（新規登録数）ランキングでは、デンソーは日本で第2位、アメリカで第8位を獲得しています。



社会・関係資本

資本強化の取り組み概要

デンソーの事業活動は、多様なステークホルダーとの関わりの中で進められており、ステークホルダーとの良好な関係を築き上げることは企業価値の向上にとって大切です。デンソーは、ステークホルダーへの責任を明らかにするとともに、自社の論理や思い込みにとらわれて独善的な活動とならないようにステークホルダーとの対話を続けていきます。いただいたご意見や社会のニーズを企業活動に反映させ、社会的責任を果たしていきます。

デンソーの社会・関係資本の特徴 (2019年度実績)

サプライヤー社数
約**6,100**社

現地調達率
約**80%**

機関投資家との対話延べ社数
約**800**社

ステークホルダーとの対話促進の取り組み

ステークホルダー	対話促進の取り組み	2019年度実績
お客様	「お客様相談窓口」の活用向上 相談窓口寄せられた声は、関連部署へ展開し、より良い製品・サービスの提供に役立てています。	製品に関するお問い合わせ：約 5,100 件
従業員	「グローバルカンファレンス」の実施 役員および世界中のリーダーを集め、長期ビジョンの実現と長期戦略の実行に向けた議論を行っています。	参加者数：グローバル約 300 人
取引先	「仕入先総会」の開催 仕入先様と交流を深める施策の一環として、調達方針や各事業部の取り組み内容の情報提供を行っています。	参加社数：グローバル約 380 社
株主・投資家	「定時株主総会」の開催 議長からの取り組み報告、株主様からの質疑応答などを行っています。 「投資家との対話」の促進 決算や将来戦略の説明会、個々の面談や電話会議、海外ロードショーなどを通じた対話を行っています。	機関投資家との対話延べ社数：約 800 社
地域社会	「デンソーグループハートフルデー」の開催 従業員が地域社会に貢献する日(=ハートフルデー)を設定し、独自の社会貢献活動に取り組んでいます。 「企業スポーツ」の振興 スポーツ活動を通じて、従業員に元気を届けるとともに、地域とのつながりを大切にしています。	ハートフルデー参加従業員数：約 46,100 人

仕入先様と一体となったサステナビリティの推進

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

「サステナビリティガイドライン」に基づく

サステナビリティの推進

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

「グリーン調達ガイドライン」によるグリーン調達の徹底

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

紛争鉱物問題への取り組み

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

デンソーは、この問題をサプライチェーンにおける重要な問題と認識し、対応方針を策定するとともに、「サステナビリティガイドライン」を改訂しています。現在では、すべての仕入先様に対して、紛争鉱物調査を実施しています。今後も、取引先のみならずとも協力し、懸念のある鉱物の使用回避に努めていきます。

ESG 関連の社外評価

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

* SRI : Socially Responsible Investment



2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

※ The inclusion of Denso Corporation in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Denso Corporation by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

※ FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに株式会社デンソーが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※ 2020年9月末時点の評価を掲載しています。

「外部からの評価・表彰」についての詳細は、こちらをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/library/evaluation/>



組織力の強化

長期戦略で掲げた成長目標を達成するためには、桁違いのスピード感を持った組織と、活力のある現場へと変革することが必要です。デンソーでは、「経営改革5本の柱」を掲げ、組織能力を高め、闘える組織になるために大きな経営改革に取り組んでいます。

経営改革5本の柱

1 車両視点の強化と技術開発の集約

自動運転等に向け複雑化したシステムを効率的に開発するためには、車両システム視点で全体最適となる開発が必要になります。デンソーでは、これを実現する事業の編成を行います。また、コンポーネント/システムの圧倒的な差別化戦略として、4つのキーデバイスである「ECU、半導体、センサ、モータ」の技術開発をそれぞれ集約し、モビリティ新領域での成長と既存車載事業の収益力向上を支えます。



2 先端R&D機能の改革

お客様のニーズに沿った競争力のある製品開発を推進するため、フィンランドやイスラエルなどのイノベーションの震源地にR&D機能を配置し、現地の大学、研究機関、スタートアップ企業等の様々なパートナーと、志をともにする仲間づくりを進めています。そして、それぞれの地域の特性を活かした新しい技術開発を行っています。



3 事業部の進化と小さく強い本社

各事業部の責任と権限を拡大し、スピード経営と競争力強化を実現していきます。また、本社の人員配置をゼロベースで見直しスリム化を図るとともに、圧倒的なスピードで、新たな価値を創造できる集団への変革を目指します。



4 グローバル経営の刷新

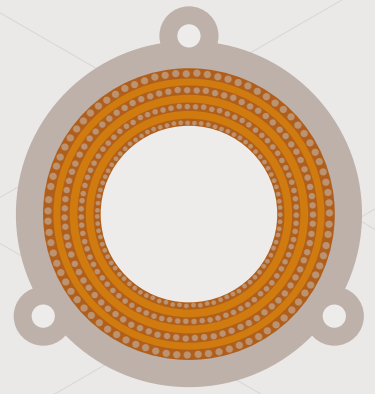
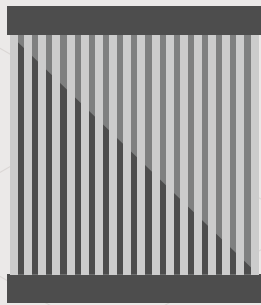
世界各地域の特性に合ったスピード感ある経営を、地域の業績目標への責任を負う統轄長が自ら行っていく「地域自立経営」に取り組んでいます。これにより、グローバル規模で、より早く意思決定し、より早く実行するスピード感ある組織への変革を実現していきます。



5 働き方の大改革

時間や場所の制約を受けずに仕事ができる環境の整備や、業務プロセス改革により、生産性向上とワークライフバランスを実現します。桁違いの現場力が生まれる、笑顔あふれる企業を目指します。



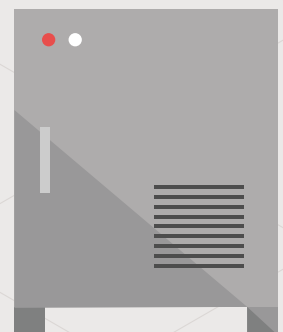
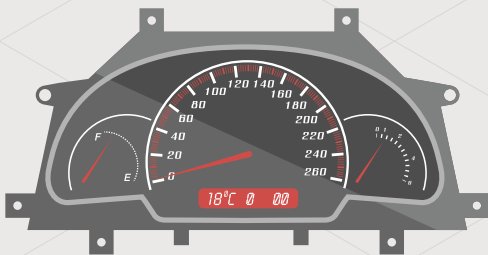
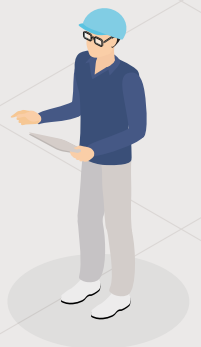
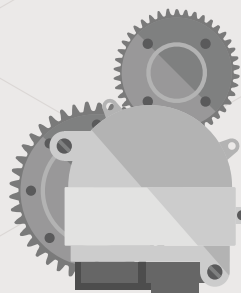
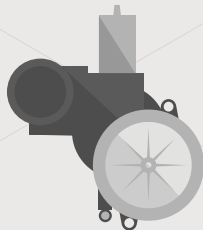
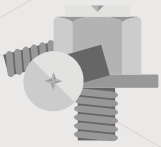
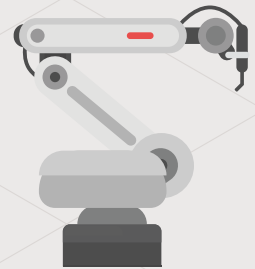
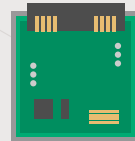
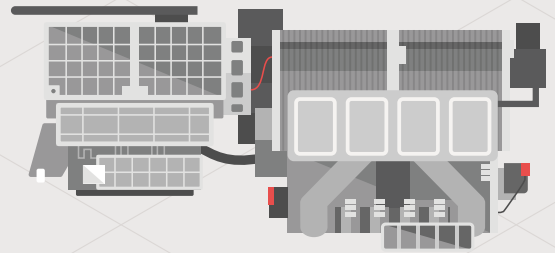


3

Overview by Product

事業別概況

- 63 事業ポートフォリオと創出価値
- 64 サーマルシステム
- 66 パワトレインシステム
- 68 エレクトリフィケーションシステム
- 70 モビリティエレクトロニクス
- 72 センサ&半導体
- 74 非車載事業 (FA/農業)



事業ポートフォリオと創出価値

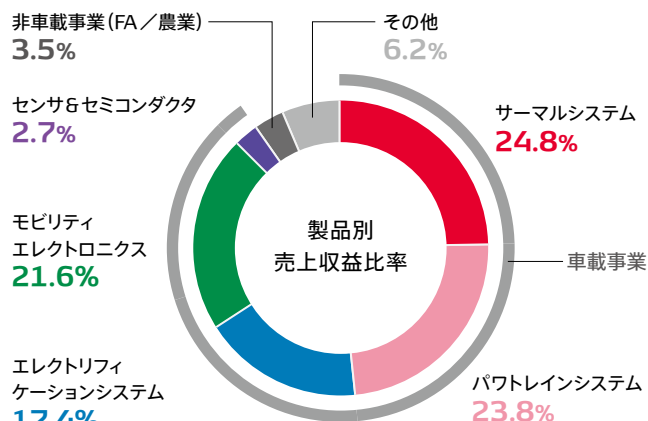
デンソーでは、自動車関連分野を中心とした幅広い領域において6つの事業を展開しています。これからのモビリティ社会で、未来のニーズに応える新しい価値を生み出していくための事業ポートフォリオを構築し、6つの事業それぞれにおいてモビリティ社会の可能性を広げていくための創出価値を最大化していきます。

事業の構成と注力分野

デンソーの車載事業は、世界中のカーメーカから信頼されるTier1として各種製品やシステムを提供しています。グローバルシェアNo.1の車載用空調製品等を製造するサーマルシステムを筆頭に、すべてのクルマのパワトレイン製造に対応するパワトレインシステム、これからのモビリティ開発の鍵を握る、エレクトリフィケーションシステム、モビリティエレクトロニクス、センサ&セミコンダクタで構成される5つの事業は、電動化、先進安全/自動運転、コネクティッドの注力分野の発展に貢献しています。

また、非車載事業では車載事業で培った技術を活かし、FA/農業の分野で貢献しています。

注力4分野：□□ P.25



注力4分野



事業の創出価値

6つの事業それぞれが、注力4分野の発展に貢献し、長期ビジョンで掲げた環境・安心の価値を最大化する取り組みを行っています。また、事業活動を通じてSDGsの解決に貢献し、未来のモビリティ社会で新たな価値を生み出していきます。

セグメント	取り組む注力分野		長期ビジョン (環境・安心価値)への貢献		貢献するSDGs
サーマルシステム	電動化	先進安全/自動運転	環境	安心	3, 7, 9, 11, 12, 13, 17
	コネクティッド	非車載事業 (FA/農業)			
パワトレインシステム	電動化	先進安全/自動運転	環境	安心	4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 17
	コネクティッド	非車載事業 (FA/農業)			
エレクトリフィケーションシステム	電動化	先進安全/自動運転	環境	安心	7, 9, 12, 13, 17
	コネクティッド	非車載事業 (FA/農業)			
モビリティエレクトロニクス	電動化	先進安全/自動運転	環境	安心	3, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 17
	コネクティッド	非車載事業 (FA/農業)			
センサ&セミコンダクタ	電動化	先進安全/自動運転	環境	安心	2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 17
	コネクティッド	非車載事業 (FA/農業)			
非車載事業 (FA/農業)	電動化	先進安全/自動運転	環境	安心	2, 3, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17
	コネクティッド	非車載事業 (FA/農業)			

サーマルシステム



環境に配慮し、最小限のエネルギーで、安全で快適な空間を提供します。

拡大・多様化する熱バリューを取り込んで創造し、地球環境にやさしい省燃費と、人々に共感される安全・快適な熱マネジメントシステム・コンポーネントを提供するリーディング企業として、未来社会づくりに貢献します。

事業グループ長 飯田 康博

事業内容

- 自動車・バス用エアコンシステム、ラジエータ等の冷却用製品の開発・製造

強み

- カーエアコンをシステムで開発・生産できる総合力
- クルマの電動化に向けた世界初のヒートポンプシステムやPCU(Power Control Unit)用冷却システム等の開発が可能

主要製品



カーエアコン



コンデンサ



ラジエータ



水冷インタークーラ



バスエアコンユニット

事業戦略

成長目標

グローバルシェアNo.1の顧客・地域展開力を活かし、新価値製品(省燃費・快適・総合熱マネジメント製品)の開発・投入と、新興国へのカーエアコンやラジエータ等の基幹製品の拡販により、グローバルで自動車市場の成長と同等の安定成長を確実に達成します。

収益力

世界初の技術、市場ファーストとなる新価値製品の投入により、新たな車両の価値を創造し、収益力を向上させます。また、徹底したコストのスリム化と事業ポートフォリオ変革により、事業の礎である基幹製品群のコスト競争力を強化します。

差別化

デンソー独自の省燃費技術で、燃費や排ガス規制等の内燃課題を解決し、差別化を図ります。また快適性においては、五感や生体研究に踏み込んだ快適性追求を行い、グローバルシェアNo.1のエアコン製品とのシステム化により、既存製品との差別化を推進します。そして電動化領域においては、総合熱マネジメント製品の早期投入により、今後の市場の伸びを確実に捕捉していきます。

組織能力

基幹製品分野から新価値製品分野への大規模なパワーシフト、グローバルでの連携強化、アライアンス活用などにより、戦略実現のための「体質の変革」を実施します。

取り組む注力分野

電動化
先進安全／自動運転
コネクティッド
非車載事業 (FA／農業)

長期ビジョン (環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



2019年度の実績

新型コロナ・市場減速・円高の影響により減収

2019年度の売上収益は、市場減速や新型コロナウイルス感染症の影響、円高により、12,806億円(前年度比-8.8%、為替等除く物量は-5.3%)となりました。

売上収益(億円)

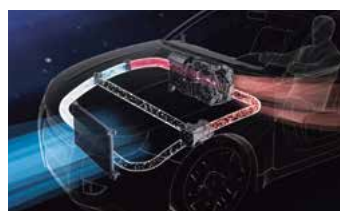


事業を通じた社会課題解決

電動化車両の航続距離を改善する熱マネジメント製品への取り組みと、快適な車室内空間づくりへの取り組み

電動化車両普及の課題の一つは、航続距離・電池寿命の改善、充電時間の短縮です。この課題を解決するには、消費電力の抑制と電池などのEV機器の適正な温度制御が重要です。デンソー

は、これまでカーエアコン・熱交換器で培ってきた熱マネジメント技術を活かし、大気のを暖房の熱源として利用し電気エネルギー消費を抑制する「ヒートポンプシステム」を開発・製品化しています。さらに、ヒートポンプでつくられた熱を利用した「熱マネジメントシステム」により車両全体の効率的な温度制御を実現、電動化車両



ヒートポンプシステム(搭載イメージ)



普及とカーボンニュートラル社会実現に向け、航続距離+25%・充電時間1/3・電池寿命+20%を目指します。また、CASEによる新たなユーザーニーズを捉え、車室内の空気をきれいにするエアコン、広い車室内空間を実現する超小型空調といった快適性製品を投入し、安心・快適な車室内空間づくりに貢献していきます。

事業戦略に対する進捗

成長分野へのパワーシフトによる新製品開発強化

既存製品から成長分野への事業ポートフォリオ転換により、熱マネジメントシステム・快適性といった新価値製品へのパワーシフトを推進しています。電動化車両向けでは、バッテリー冷却機能付きヒートポンプシステムをトヨタRAV4 PHVに搭載、エアコン冷媒により直接電池を冷やすことで、安定した電池温度制御を実現しました。快適性製品では、中国トヨタ カローラ向けにPM2.5除去システム搭載エアコンを市場投入しました。PMセンサにより車室内の空気汚染を検知、検知レベルに応じてHVACの風量をアップし、フィルタでPM2.5を素早く除去し快適な車室内環境を保ちます。同時にセンサで検知した空気汚染レベルを表示し、目に見えない空気汚染を“見える化”します。さらに、性能強化したCN95フィルタ付きエアコンを中国市場へ投入、また、2020年6月より空気質事業推進室を新設し、快適性製品のさらなる開発強化を加速していきます。



中国の大気の様子

“品質”への取り組み

デンソーの原点に立ち返り、安全・品質を最優先した事業運営を推進していきます。具体的には、デジタルエンジニアリングを駆使した設計品質の完成度向上、工程信頼度・異常処置信頼度向上および仕入先品質改善による製造品質のつくり込みにより、設計・製造両面から強固な品質基盤を築き上げます。

パワートレインシステム



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

地球環境への負荷を最小限にとどめ、環境性能と走行性能の追求によって、内燃機関の開発をサポートし、システムとコンポーネントを供給するとともに、新たな価値創造・提供にも努め、社会に貢献します。

事業グループ長 下川 勝久

事業内容

- 燃焼から吸気・排気系までの一貫したガソリン・ディーゼルエンジンマネジメントシステムの開発・製造
- VCT*・排気センサ等のエンジン関連製品、油圧制御バルブ等の駆動系製品の開発・製造

* VCT : Variable Cam Timing

強み

- ガソリン・ディーゼル車、ハイブリッド車、電気自動車等すべてのパワートレインに関する幅広い事業領域と技術を有し、システム視点で総合的に開発できる。また、高い生産技術でそれらを生産可能

主要製品



ガソリン直噴インジェクタ



高圧ポンプ



VCT



排気センサ



ディーゼルコモンレールシステム



点火プラグ

事業戦略

成長目標

先進国向けには、「電動化時代の内燃機関効率向上」と「電動化・自動運転に貢献する新製品開発」を進めるとともに、新興国向けには、小型で安価な環境車に貢献する「現行品ベースでの最適仕様／低コスト化」を推進し、2025年対応技術を2021年までに開発完了します。そして、新興国市場での事業拡大と電動化新領域で、安定成長を目指します。

収益性

拡大する新興国市場で競合に打ち勝つコスト競争力を創出します。

差別化

環境性能(低燃費・クリーン排気)を革新技術で実現します。コア技術を活用し、電動化新領域でのサブシステムの開発を分担します。

組織能力

強みであるシステム開発力と高い生産技術力を、シミュレーションモデルを用いた事前評価ができるモデルベース開発をはじめとする開発プロセス変革と、F-IoTを駆使した生産プロセス変革で効率化します。生み出したリソースを重点分野に投入することにより、事業戦略実現に向けた経営の効率化とスピードアップを図ります。

取り組む注力分野

電動化
先進安全／自動運転
コネクティッド
非車載事業 (FA／農業)

長期ビジョン

(環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



2019年度の実績

市場減速・新型コロナ・円高の影響により減収

2019年度の売上収益は、アジアや欧州の市場減速や新型コロナウイルス感染症の影響、円高により、12,220億円(前年度比-4.4%、為替等除く物量は-2.8%)となりました。

売上収益(億円)



事業戦略に対する進捗

開発テーマの絞り込みと開発プロセス改革の加速

電動化の普及に貢献するという観点から開発テーマを絞り込み、カーメーカーと連携した開発で、車型・規制の幅広いバリエーションを最低限の品揃えでカバーするシナリオを構築しています。

開発プロセスに関しては、グループ横断でのDE (design engineering) 推進会議でノウハウを共有・活用し、コンポーネント設計へのDEの徹底活用と、定型業務自動化を進めました。これにより創出されたリソースをパワトレイングループ内外の新領域にシフトしていきます。

事業を通じた社会課題解決

排ガス規制強化に伴う高耐食性インジェクタの開発

排ガス規制強化に伴うEGR*1増量に対応するため、μmオーダーの精度が必要なノズル噴孔の耐食性が必要とされていました。世界初*2 ALD*3膜の燃料噴射装置への適用により耐久性を向上することができ、EGR使用域の拡大を可能にし、NOx低減、燃費向上に貢献します。当被膜技術はカーボンフリー社会の基盤技術としても応用可能です。

*1. EGR: Exhaust Gas Recirculation (排気ガス再循環) 排気ガスの一部を吸気側へ再循環させる。
 *2. 2019年調査時点
 *3. ALD: Atomic Layer Deposition 原子を1層ずつ積層する手法で半導体分野技術として利用されている。



“品質”への取り組み

品質の弛まぬ向上を最優先課題と位置付け、グループの製品から市場品質問題を起こさないようさらなる体質強化を図ります。システムからコンポーネントまで通して対応可能な人材を、新設した専門部署に集め、真因究明、問題再現までやり切ります。燃費・排ガス規制の強化と環境ストレスの複雑化に対して、DE・モデルベース開発・仮想車両での評価により、品質確認の一層の早期化と精度向上を目指します。

エレクトリフィケーションシステム



**豊かな環境と走るよろこびをかなえ、
すべてのモビリティの電動化を支えます。**

地球にやさしく、より快適に移動できる電動化車両システムを提供するため、電動化技術の開発と実績を積み上げ、ハイブリッド車に欠かせない主要製品の高性能化や小型化、省燃費を実現してきました。今後は、デンソーの幅広い事業領域を活かし、車内のあらゆるシステムや製品をつなぎ、エネルギーを効率よくマネジメントすることで、さらなる燃費性能の向上や省電力化に貢献していきます。

事業グループ長 海老原 次郎

事業内容

- ハイブリッド車、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、スタータ等の電源供給・始動システム製品等の開発・製造
- 電動パワーステアリング、制御ブレーキシステム用モータ、ECUの開発・製造
- ワイパシステム、パワーウィンドモータ、エンジン制御用モータ、ブローファン等、小型モータシステム製品の開発・製造

強み

- 内燃機関連付き車両の始動・充電製品から、ハイブリッド車、電気自動車、燃料電池車等の電動化製品まで、幅広い事業領域と技術ノウハウを有し、システム視点での総合的な開発・生産が可能

主要製品



パワーコントロールユニット
(インバータ)



モータジェネレータ



電池ECU



リチウム電池パック



電動パワーステアリング
モータ・コントロールユニット



制御ブレーキ
(モータ・ECU)



ワイパシステム



パワーウィンドモータ

事業戦略

成長目標

電動車両のエネルギーマネジメントと「走る・曲がる・止まる」をつかさどる車両制御を極めた電動車両システムのリーディングサプライヤーとして、自動車のみならず、航空機など多様なモビリティの電動化を進め、年率20%超の成長を実現します。

収益力

20年間で培ったハイブリッド車向け製品の収益をもとに、多様なモビリティへ展開できるキーテクノロジーを確立・活用して品揃えを拡充します。また、電動車両の増加に先んじてグローバルに5極の生産体制を構築して、全世界の多様なモビリティの電動化を進めます。

差別化

内製の半導体技術や高度な巻線技術を用いて、車両の燃費向上に寄与する小型・高性能なインバータやモータを開発するなど製品の競争力を高めます。また、自動車の特性を知り尽くしたデンソーの技術を活用して、コンポーネントからシステムまで車両全体の価値を向上させます。

組織能力

2018年、小型モータ事業(旧アスモ株式会社)や操舵・制動システム製品事業(当社内組織)を統合、2019年にはアイシンAWや中国企業との協業を開始しました。また、2020年4月よりトヨタ自動車の電子部品事業を当社へ一本化し、デンソー広瀬製作所として始動。高品質・高付加価値のシステム製品開発を進める体制を整えています。

取り組む注力分野

電動化
先進安全／自動運転
コネクティッド
非車載事業 (FA／農業)

長期ビジョン

(環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



2019年度の実績

電動化製品の順調な生産拡大により物量ベースでは増収
2019年度の売上収益は、新型コロナウイルス感染症の影響などによる市場減速の一方で、トヨタ自動車向けパワーコントロールユニットの生産増加により、物量ベースでは増加しましたが、円高の影響で8,974億円(前年度比-1.5%、為替等除く物量は+0.5%)となりました。

売上収益(億円)



事業戦略に対する進捗

電動化普及に向けた組織力強化

様々な自動車部品の電子制御化が進む中、電子部品事業の重要度は今後ますます高まっています。トヨタ自動車とデンソーは、両社の主要な電子部門をデンソーに一本化し、開発・生産事業を合わせて、2020年4月に広瀬製作所として始動しました。また、アイシン精機とデンソーは、電動車両の駆動に不可欠な主要コンポーネントをパッケージ化した、駆動モジュールの開発・販売を行う合併会社「株式会社BluE Nexus(ブルーイー ネクスス)」を2019年4月に設立しました。幅広い電動化ニーズに対応する駆動モジュールの品揃えや、求められる性能、地域事情等に合わせた適合までを含めて、対応できる体制を構築することで、世界各地域への幅広い普及を目指します。

これらの開発体制構築のための電動化総本山として、2020年度より安城製作所内に「電動開発センター(EIC)」を設立しました。製品開発、生産機能を結集し、スピーディかつ競争力のある体制の構築とリソースの最大化、グループ全体の収益力向上、差別化を図り、魅力ある製品と安心・感動するモノづくり、地域との共生を実現します。



電動開発センター(EIC)

事業を通じた社会課題解決

環境負荷低減と安心・安全の電動パワーステアリング開発

デンソーは、ハンドル操作をモータの力でアシストする「電動パワーステアリング・モータ・コントロールユニット」を開発・製品化しています。エンジン動力を使う油圧式から電動化することで、省燃費・省資源を実現します。また、2015年に世界に先駆けて開発した2系統駆動システムDDA1*により、万一問題が発生した際、残る一方の系統でアシストを継続。このシステムで将来普及する自動運転にも貢献します。

本システムは、従来比で1割小型化、低騒音化した第2世代「DDA2」に進化し、2020年6月に発売された「トヨタ新型ハリアー」に搭載されました。デンソーは世界のすべての人にとって安心で安全なモビリティの電動化に貢献していきます。



* DDA1: DENSO Dual Assist (デンソー・デュアルアシスト) 第1世代

DDA2

“品質”への取り組み

デンソーがこれまで培ってきた信頼性重視のマインドを継承し、世界中のあらゆる市場環境や使用状況を踏まえて数値化した良品条件を、デジタルツールの活用によりコアとなる設計に加え、お客様要求に応えるカスタマイズ設計もラインナップしながら、お客様が安心・安全に使用し続けられる標準設計の推進に取り組んでいます。当事業グループは、品質はあくまでも競争力の源泉と捉え、こうした活動によりさらなる品質向上に努めています。

モビリティエレクトロニクス



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

センサ、半導体、ECU、プラットフォームなどを含む統合的なシステム視点での取り組みと、車両視点・エンドユーザー視点での取り組みを融合させ、交通事故ゼロや交通渋滞ゼロといった価値を追求することで、「すべての人が安心して快適に移動できる社会 (Quality of Mobility)」を実現できるよう貢献していきます。

事業グループ長 武内 裕嗣

事業内容

- モビリティ全体の電子システム、サービス、プラットフォームの開発・提供
- HMI*1コントロールユニット、メータ、HUD*2、エアコンパネル、DSM*3等のコックピット製品の開発・製造
- TCU*4、ETC*5 2.0車載器、路車間・車車間通信機等のコネクティッド製品とサービスの開発・製造
- 画像センサ、ミリ波レーダ、ソナーセンサ、走行支援ECU*6、エアバッグ用センサ&ECU等のAD*7&ADAS*8製品の開発・製造
- パワトレイン制御ECU、ボデー制御ECU等のエレクトロニクス製品の開発・製造
- ペダル踏み間違い加速抑制装置等の後付製品の企画・開発

強み

- 「走行環境認識」「HMI」「コネクティッド」「パワトレイン制御」などの幅広い技術を有し、それらを協調させた開発が可能
- 車載製品ならではの品質と性能をIT製品に融合させ、信頼性とセキュリティ性に優れた製品とサービスの開発が可能

主要製品



画像センサ



ミリ波レーダ



パワトレイン制御ECU



ドライバーステータスマニタ



コンビネーションメータ



テレマティクス
コントロールユニット

事業戦略

成長目標

自動運転やコネクティッドカーの市場拡大を狙った、競争力ある次期型新製品投入による拡販の実現に加え、コネクティッド技術の進展による、従来のIn-Car (クルマ側) だけでなく、Out-Car (サイバー側) 領域や、In-CarとOut-Carをつなぐ新たな領域への事業拡大により、全社の売上成長率目標を上回る成長を実現します。

収益力

システムの大規模化によるソフト開発工数の増大に対して、プラットフォーム化で開発を効率化し、収益力を高めます。

差別化

「走行環境認識」「HMI」「コネクティッド」「パワトレイン制御」などIn-Car領域での幅広い技術分野の協調開発と、Out-Carにおいても長年培ってきた車載製品ならではの品質と性能という強みを活かした新製品を提供します。

組織能力

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

*1. HMI : Human Machine Interface

*2. HUD : Head-Up Display

*3. DSM : Driver Status Monitor

*4. TCU : Telematics Control Unit

*5. ETC : Electronic Toll Collection System

*6. ECU : Electronic Control Unit

*7. AD : Autonomous Driving

*8. ADAS : Advanced Driver Assistance System

取り組む注力分野

電動化
先進安全／自動運転
コネクティッド
非車載事業 (FA／農業)

長期ビジョン (環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



2019年度の実績

予防安全製品の装着率拡大などにより増収

2019年度の売上収益は、新型コロナウイルス感染症の影響などによる市場の減速や、円高の影響はありましたが、日本での予防安全製品の装着率拡大などにより、11,126億円(前年度比+0.2%、為替等除く物量は+2.1%)となりました。

売上収益(億円)

2019年度	11,126
2018年度	11,109

事業戦略に対する進捗

CASEの進展に対応するため、開発機能の集約による競争力強化と新たな領域の事業化加速

電子・ソフトウェア開発機能の集約によるスピードと競争力の一層の強化を狙い、2019年7月に電子事業グループのECU、基盤技術開発機能をモビリティシステム事業グループと統合し、新たに「モビリティエレクトロニクス事業グループ」を設立しました。

また、コネクティッドシステムの事業化を加速するため、技術開発機能を集約し、2020年1月、モビリティエレクトロニクス事業グループ内に「コネクティッドシステム事業推進部」を新設しました。

成長目標の達成に向け、2019年度は、スマートエントリーシステムの機能をスマートフォンを使って世界で初めて実現したPaak*、操舵に加えて速度まで自動制御する高度駐車支援システムなどの新製品を開発しました。

* Paak : Phone as a Key

事業を通じた社会課題解決

統合コックピットシステム「Harmony Core™」を発売 —世界初「QNXハイパーバイザー」の車両搭載

複数のHMI製品を連携させ、ドライバーの利便性を向上させる統合コックピットシステム「Harmony Core™」を開発しました。本製品は、2019年秋から販売された「SUBARU 新型レガシィ/アウトバック(米国仕様)」に搭載されています。今回開発した「Harmony Core™」は、BlackBerry「QNX®*ハイパーバイザー」を、世界で初めて車載し、統合コックピットシステムへ応用しました。

近年、カメラやセンサを用いた高度運転支援機能や、スマートフォンと車を連携させたエンターテインメント機能などにより、車がドライバーに伝える情報量は格段に増えています。そのため、車室内にはメータやナビゲーションなど複数のHMI製品が搭載され、それぞれの特性に合わせた個別のソフト(OS)とマイクロコンピュータが必要とされています。例えば、安全性に関わるメータの制御には信頼性が高いOSが必要とされ、一方、スマホとの連携には高機能で汎用性の高いOSが求められます。「Harmony Core™」は、特性の異なるOSで動作する複数のHMI製品を一つのマイクロコンピュータで制御することで、シームレスに連携させ、ドライバーの安全性と利便性の向上に貢献しています。



SUBARU 新型レガシィ/アウトバック(米国仕様)
(提供: 株式会社SUBARU)

*「QNX®」はBlackBerryの登録商標です。

“品質”への取り組み

CASEの進展に伴った車載製品のソフト開発の大規模化・高度化が進む中、電子・ソフトウェアを集約した当事業グループのシナジーを発揮し、より強靱な品質管理の実現を目指します。「安全・品質はすべてに優先」という考え方を大前提に、事業グループ一丸となって品質問題の未然防止に取り組めます。

センサ&セミコンダクタ



環境にやさしい、快適で安全なモビリティと社会の実現に向け、半導体・センシング技術で業界を牽引します。

デンソーの主要事業にまたがる半導体(脳)、センサ(目)の技術開発を集約して徹底的に磨き、クルマのイノベーションを支えています。そして、新モビリティ社会での最適価値を実現する「エレクトロニクス要素技術の創出」を通じて、社会全体の環境負荷の低減と、安心・安全に移動できるモビリティ社会の実現に貢献していきます。

事業グループ長 伊奈 博之

事業内容

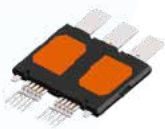
- 車載用パワー半導体、半導体センサ、IC等のマイクロエレクトロニクスデバイスの開発・製造

強み

- センサからパワーモジュールまで幅広い製品群と要素技術開発力
- 半導体を内製できる高い技術力
- システム製品の高機能化・小型化ニーズを満たす半導体の垂直統合*での開発力

* 半導体からECU、アクチュエータまでを一貫して開発するデンソー独自の半導体開発。

主要製品



パワーカード



半導体式センサ



ASIC*

* ASIC : Application Specific Integrated Circuit (特定用途向け集積回路)

事業戦略

成長目標

従来の燃焼系ビジネスに加え、電動化や先進安全/自動運転のビジネスを確実に捕捉するため、カーメーカと市場のニーズを先取りする製品開発を行います。そして、デンソーの差別化の源泉である半導体、センサの競争力を徹底的に磨き上げ、車載エレクトロニクス分野における持続的成長と競争力を堅持します。

収益力

各車両に対し、一品一葉の開発を行うのではなく、標準プラットフォーム(コア領域)とバリエーション展開(カスタマイズ領域)を明確化することで、開発効率化と品揃え充実の両立を図ります。

差別化

システムの進化に対して半導体の付加価値で顧客の「実現したい」をかなえ、社会・システムに活かされる技術・製品を届けます。そのために、半導体プロセスをはじめ、差別化の源となる要素技術を創出し続けます。

組織能力

開発プロセスの革新的な改善、効率化を進め、経営のスピードアップを図ります。

取り組む注力分野

電動化
先進安全／自動運転
コネクティッド
非車載事業 (FA／農業)

長期ビジョン (環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



2019年度の実績

新型コロナ・市場減速・円高の影響により減収

2019年度の売上収益は、市場減速や新型コロナウイルス感染症の影響、円高により、1,392億円(前年度比-3.6%、為替を除く物量は-2.2%)となりました。

売上収益(億円)



事業戦略に対する進捗

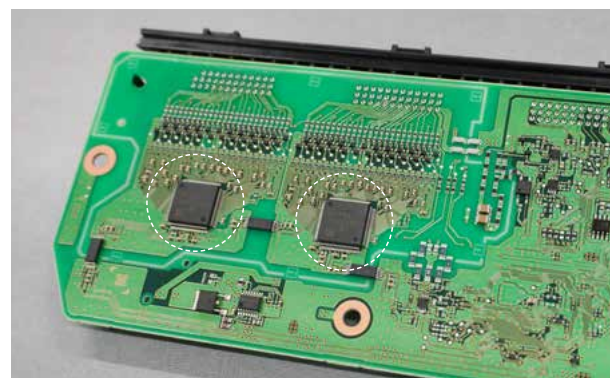
多様なパートナーシップ強化、社内組織の集約を進め、開発と経営スピードを加速

社内における半導体、センサの集約効果を上げ、より競争力を高めるため、2019年7月に「センサ&セミコンダクタ事業グループ」として独立した事業グループを発足させました。また、取り巻く課題と環境が異なるセンサ事業とセミコンダクタ事業を分離し、2事業部体制とすることで、一層課題を浮き彫りにしスピード感ある事業戦略の決定と実行を進めています。一例として、トヨタグループのホーム&アウェイ方針のもと、トヨタ自動車広瀬工場(半導体工場)を集約し、スピーディかつ競争力のある開発・生産体制を構築、電動化製品の開発強化を図っています。

事業を通じた社会課題解決

電動車向けに世界最高精度かつ多セル監視を実現するリチウム電池監視ICを開発

独自のウエハプロセスにより世界最高レベルの精度と多セル監視を両立させたリチウム電池監視ICを開発、量産化しました。電池容量を高精度で測定することによりバッテリーを使い切り、電動車の航続距離を大きく向上させました。また、多セル監視を実現することで、ICの個数を削減し、電池システムの小型化・低コスト化を達成しました。この開発により、クルマへのリチウム電池普及を促進し、電動車の比率を高め、地球環境の保全、クリーンなモビリティ社会の実現に貢献しています。



リチウム電池監視IC

“品質”への取り組み

年間生産が9億個にもおよぶICチップは社内の様々な製品に使われるため、長期大量不良、多発不良は絶対に防止しなければなりません。そのためには、品質問題の発生原因となる製造の根本的な課題解決を推進していくことが不可欠であり、製造現場の困りごとと解決のための専任チームを中心とした横断組織により、品質確保に向けた製造問題の源流対策に総力を挙げて取り組んでいます。

非車載事業 (FA)



培った技術にこだわり、モノづくり産業の生産性向上と社会生活の質向上に貢献します。

デンソーのグローバル130の工場でのFA導入実績を活かし、お客様のニーズに対応できるFAシステムを提案・提供していきます。長年の自動車部品づくりで培った工程設計や現場管理のノウハウである、「リーン・オートメーション」を詰め込んだソリューション・パッケージには、ロボット、QR／バーコード、RFID*などを活用した自動化工程に加え、IoTを活用した改善支援も搭載し、モノづくり産業の発展に幅広く貢献していきます。

FA事業部長 杉浦 慎也

* RFID: Radio Frequency IDentification 電波を用いて、複数のタグを非接触でまとめてスキャンするシステム。

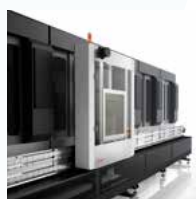
事業内容

- 自動化設備・モジュール、産業用ロボットに代表される産業向け機器の開発・製造
- ハンディターミナル、QR、RFID、決済、認識ソリューション等の社会向け機器の開発・製造およびサービスの提供

強み

- 自動車分野で培った技術に加え、非車載分野で生み出した独自技術の融合

主要製品



自動化モジュール



垂直多関節ロボット



人協働ロボット



IoTデータサーバー



バーコード・2次元コード
ハンディターミナル



QRソリューションサービス

事業戦略

成長目標

リーン・オートメーションを事業化し、非モビリティ分野の柱へ成長させます。

収益力

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

差別化

“ユーザー”であるデンソーの自動化技術、改善ノウハウと、“メーカー”であるデンソーウェーブのロボット、センサ、認識、QR等のコア技術を融合し、双方の視点を兼ね備えたデンソーだから提案できる、お客様の現場に適したFAシステム製品の提供を行っていきます。

組織能力

2018年5月、デンソー社内にデンソーウェーブ刈谷事業所を設立し、デンソーFA事業部とデンソーウェーブのロボット事業部との共同開発体制を強化しました。さらにリーン・オートメーションの普及への想いを共有する社外パートナーとの連携も一層深め、業界の変革をリードしていきます。

取り組む注力分野

電動化
先進安全／自動運転
コネクティッド
非車載事業 (FA／農業)

長期ビジョン (環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



事業戦略に対する進捗

新型コントローラ「RC9」を発表

一垂直多関節ロボットのラインナップを拡充

2019年12月、東京ビッグサイトで開催された「2019国際ロボット展」にて、新型コントローラ「RC9」、新型垂直多関節ロボット「VM」シリーズ(可搬質量：25kg)、「VL」シリーズ(同40kg)を発表。2020年8月に販売を開始しました。

ロングリーチ・高可搬質量のロボットラインナップ拡充に加え、新型コントローラ「RC9」は、ハードウェアでの提供にとどまらず、ファームウェア*でも提供を可能にした産業用ロボット初のロボットコントローラです。アプリケーションに応じて最適なロボットや周辺機器・ソフトウェアを選べるため、お客様一人ひとりのニーズに応える、最適なロボットシステムの構築を可能にします。

* コンピュータシステム(ハードウェア)を制御するためのソフトウェア。



「VM」シリーズ(左端)および「VL」シリーズ(右端)

事業を通じた社会課題解決

FAシステム製品によるモノづくり産業の生産性向上

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

2019年12月、当社のコア技術(自動化・ロボット・センサ等)を活用した工程合理化ソリューション「Dシリーズ」を「2019国際ロボット展」にて発表。組立・検査・物流といった労働力の介在が多い領域への新たなソリューション提案として、2020年度の販売開始を予定しています。



工程合理化ソリューション「Dシリーズ」

“品質”への取り組み

デンソーは自動車部品事業において、技術の進化に応じて、最適な品質保証体制を構築し、安全性を最優先に捉えた製品づくりを進めてきました。当社のグローバル130工場のモノづくりの現場で培った品質と安全の取り組みを活かしたFAシステムのご提案を通じ、モノづくり産業全体へ貢献していきます。

非車載事業(農業)



**技術と発想を掛け合わせ、すべての人々が豊かで
安心・安全に暮らせる社会の実現に貢献します。**

人に欠かすことのできない食において、パートナーとともに自動車分野で培った工業化技術を融合させ、フードバリューチェーン全体へ新たな価値を提供し、食の安心・安全に貢献していきます。

フードバリューチェーン事業推進部担当役員 横尾 英博

事業内容

- 施設園芸ソリューション(ハウス資材・機器・栽培コンサルティング・クラウドサービス)の開発・製造・販売・アフターサービス
- 車載用冷凍機の開発・製造

強み

- 農業生産者のニーズ・困りごとに寄り添った、提案型ソリューションの実施
- 多様化する食の配送ニーズに応えるコールドチェーン製品の展開

主要製品



施設園芸ソリューション
(ハウス資材・機器・栽培コンサルティング・クラウドサービス)



ハウス栽培向け環境制御システム
「プロファームコントローラー」



セミクローズド型農業用ハウス
「プロファーム T-キューブ」



車載用冷凍機

事業戦略

成長目標

農業生産分野で培ったハウス栽培の環境制御技術と、物流分野で販売している車載冷凍機に加え、流通分野で広く普及しているQRコード等を掛け合わせながら、産官学パートナーとともにデンソーの工業化技術をフードバリューチェーン全体へ新たな価値として提供していきます。

収益力

施設園芸ソリューション事業を展開し、日本のみならず、人口の増加するアジア地域等へ展開します。また、車載用冷凍機の新製品開発を進め、コールドチェーンでの新たな価値を創出し展開します。

差別化

フードバリューチェーン全域におけるニーズ・困りごとを的確に捉え、チェーン全域を見据えたソリューションを提供し、パートナーとともに課題を解決していきます。

組織能力

2020年4月より、農業生産から流通・消費まで一貫貫で取り組むべく、「フードバリューチェーン事業推進部」を新設しました。また、セルトングループへの出資(2020年3月)と「株式会社デンソーアグリテックソリューションズ」の共同設立(2020年5月)など、今後もパートナーとのアライアンスにより、業界の変革をリードしていきます。

取り組む注力分野

電動化
先進安全／自動運転
コネクティッド
非車載事業 (FA／農業)

長期ビジョン
(環境・安心価値)への貢献



貢献するSDGs



事業戦略に対する進捗

施設園芸ソリューションの世界展開に向けた体制整備
施設園芸ソリューションのグローバル展開に向け、世界トップクラスの大規模施設園芸技術を有し、世界20カ国以上へソリューション展開しているオランダのセルトングループへ、2020年3月に出資しました。

セルトン社の欧州最先端技術とデンソーの自動車分野で培った幅広い技術とを掛け合わせ、世界各国の多様なニーズに合わせた次世代施設園芸製品の開発を推進していきます。

また、2020年5月には共同で「株式会社デンソーアグリテックソリューションズ」を設立しました。セルトン社の製品・ノウハウとデンソー開発製品をソリューションとして販売を開始しています。



事業を通じた社会課題解決

農食業界の課題解決に貢献する、施設園芸モデルの構築
デンソーは世界的な食料の安定供給と就農人口の減少という社会課題の解決として、ロボット技術やICTを活用した農業生産システム(スマート農業)の構築と働きやすい農場づくりに取り組みます。

株式会社アグリッド(株式会社浅井農園と2018年に設立)にて、2020年3月よりトマトの大規模生産・販売事業を開始し、工業的な工程設計・現場管理システム、自動収穫ロボット・自動運搬ロボット等の導入による新たな農業生産システムの実証を進めています。この実証では、農業生産の高生産性を進めるとともに、人による重作業を低減することで、女性や高齢者、障がい者の方でも働きやすい職場づくりを実現し、就農人口減少といった社会課題の解決にも貢献していきます。



株式会社アグリッドでの大規模ハウスイメージ図



自動収穫ロボットによるミニトマトの収穫

“品質”への取り組み

次世代施設園芸分野では、デンソーが長年、自動車分野で培ってきた品質管理手法をベースに、最適な品質とサービスを実現していきます。

さらに、フードバリューチェーン全体では、より安心・安全な食の提供を目指し、農業生産者から消費者までの工程において、社外協力会社と連携し、お客様への提供価値の最大化のために必要な品質管理手法を構築していきます。

4 Corporate Governance

コーポレートガバナンス

- 79 コーポレートガバナンス
- 86 DIALOGUE 社外取締役鼎談
- 90 取締役および監査役
- 92 リスクマネジメント
 - 92 CRO MESSAGE
- 94 コンプライアンス



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

自動車業界は、「100年に一度のパラダイムシフト」を迎えているといわれています。デンソーは、この時代を乗り越え、変化の速いグローバル市場での長期的な企業業績の維持向上を図るため、コーポレートガバナンスの確立を最重要課題として認識しています。「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、監査役制度採用のもと、会社の機関として株主総会、取締役会、監査役会、監査法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など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。



コーポレートガバナンス基本方針：
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-corporate-governance-policy-2019-ja.pdf>



コーポレートガバナンス向上への取り組み

デンソーでは、変化の大きい世の中においても、持続的に企業価値を向上させていくために、コーポレートガバナンスの進化を図っています。全社戦略議論を強化するとともに、経営の意思決定と執行のスピードアップを図るため、役員数を年々削減し、2019年度には、大幅に削減の上、経営役員と執行職を明確に区分しました。また、ジェンダー・国際性をより意識した役員の選任や、2020年度には譲渡制限付株式報酬制度を採用するなど、取締役会の実効性向上に努めています。

また、政策保有株式の縮減を大きく推進するなど、健全性・効率性・透明性の高い経営を実践していきます。

コーポレートガバナンス体制の変遷

(年度)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
役員の人数(人)	52	50	51	53	56	28	27
取締役の人数(人)	14	13	13	9	7	8	8
うち社外取締役(人)	2	2	2	2	2	3	3
うち女性(人)						1	1
監査役の人数(人)	5	5	5	5	5	4	4
うち社外監査役(人)	3	3	3	3	3	2	2
うち女性(人)						1	1
コーポレートガバナンス基本方針		2015年6月策定					
経営と執行の分離	2014年6月		2016年6月			2019年4月	
	<ul style="list-style-type: none"> 経営(意思決定・監督)を担当する「取締役」と、業務の執行を担当する「専務役員(新設)」「常務役員」の役割を区分し、明確化 「社外取締役」を登用 		<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会として、独立社外取締役を構成員を含む「役員指名報酬諮問会議」を設置 			<ul style="list-style-type: none"> 専務役員は名称を「経営役員」に変更 常務役員は名称を「執行職」に変更 	
			<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会として、独立社外取締役を構成員を含む「役員指名報酬諮問会議」を設置 			<ul style="list-style-type: none"> 役員指名報酬諮問会議の議長に独立社外取締役を選任 	
実効性の向上			2017年4月				
			<ul style="list-style-type: none"> 取締役の選任数を削減 執行役員の選任時期を、株主総会日から事業年度の区切りである4月に変更 				
実効性の向上			2016年6月				
			<ul style="list-style-type: none"> 年に1回、取締役会の出席メンバーにインタビューを実施し、課題と改善策について検討(2016年度は2015年度のインタビュー結果を公表) 				
						2020年6月	
						取締役報酬の改定 ①総額枠の見直し ②株式報酬制度の導入	

企業統治の体制

ガバナンス体制と主な機関

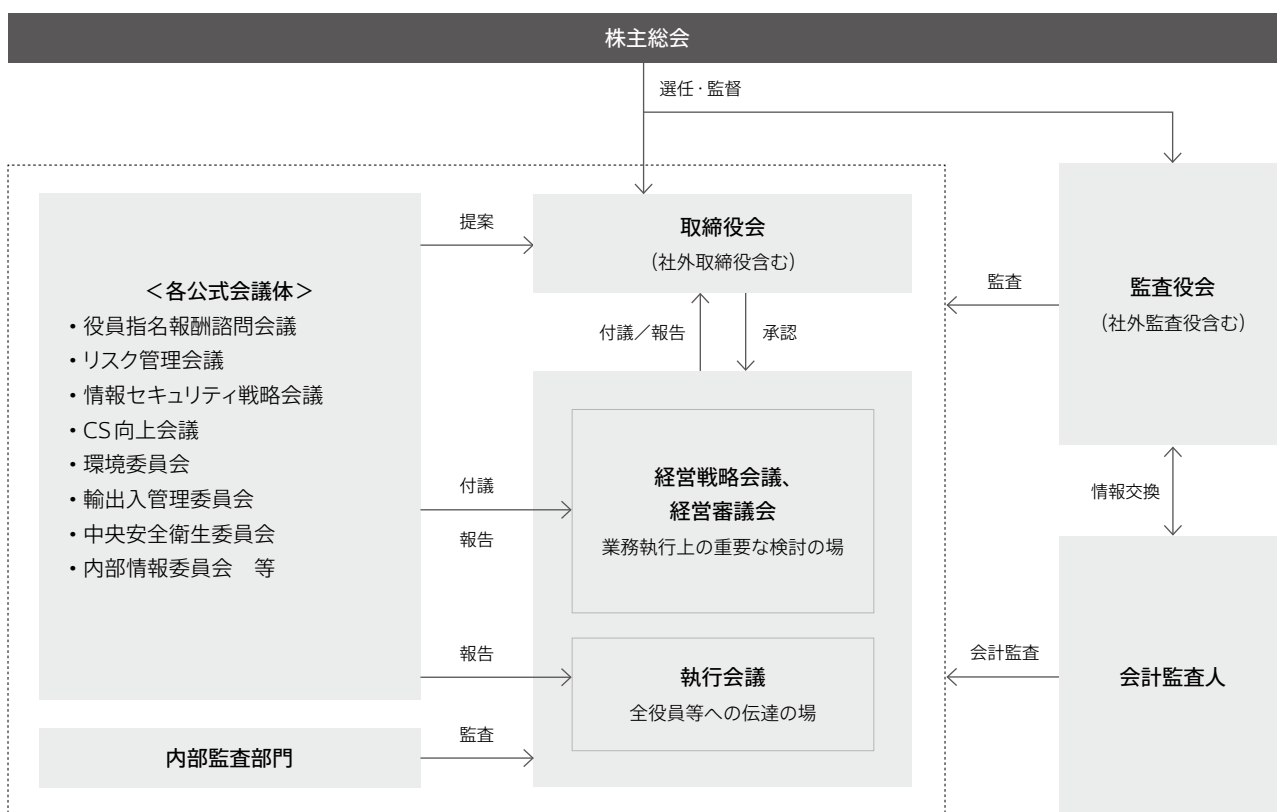
デンソーでは監査役制度を採用し、会社の機関として株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人を設置しています。また、経営の監督を担当する取締役と、業務の執行を担当する副社長・経営役員との役割を区分・明確化する役員制度により、取締役数をスリム化し、スピーディな意思決定とオペレーションを実現しています。

当制度では、状況に応じて副社長・経営役員が取締役を兼務することで、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを確保しています。また、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制の構築、事業年度における経営責任の一層の明確化を目的に、取締役任期を1年としています。

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がないかといった点をチェックできる体制を構築することが重要であると考えています。したがって、社外取締役を含む取締役会と、社外監査役を含む監査役会により、業務執行を監督・監査する現体制が最適であると考えています。

コーポレートガバナンス体制図



CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

取締役会

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

原則、月1回開催しており、メンバーは、取締役8名（うち社外取締役3名）に加え、社内監査役2名、社外監査役2名の計12名で構成しています。デンソーでは、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、独立役員としては5名（社外取締役3名、社外監査役2名）を選出しています。

決議には取締役の過半数が出席し、出席取締役の過半数をもって行います。決議にあたり、生産的で効率的な取締役会運営を実施するため、社外役員へのサポート体制も強化しています。

2019年度の開催実績

開催回数	14回
出席率	取締役：98% 監査役：100%

社外役員のサポート体制

取締役会の開催に際し、社内取締役と社外取締役の情報量の格差をなくし、社外取締役に最大限のパフォーマンスを発揮していただくために、事前に社外取締役、社外監査役に付議案件の事前説明を行うことで、効率的な取締役会運営を心掛けています。また、当社の事業内容、現場の状況について理解を深めていただくべく、現場視察の企画、運営を行っています。

また、監査役職務を補佐する選任組織として監査役室を設置し、監査役会および監査役連絡会において、監査概況を報告しています。さらに、監査役と社外取締役との意見交換会（年2回）や、独立役員会議を定期的に開催することで、社外役員への情報提供を積極的に行うだけでなく、社外役員間のコミュニケーションの活性化にも努めています。

業務執行の体制

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

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

業務執行における審議機関の概要

	審議機関		
	経営戦略会議	経営審議会	執行会議
議長	社長	社長	社長
構成	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、社内監査役	社長、副社長、事業グループ長、機能センター長、本部長、社内監査役	社長、副社長、経営役員、執行職、社内監査役
目的	取締役会決議事項をはじめとする経営全般に関わる重要事項（全社の事業計画・投資案件・重要な取引形態や協業案件・その他経営に関わる重要事項）の審議を行う。	特に中長期的な視点で事業・機能・地域軸での戦略的な議論を行う。	取締役会決議事項や経営審議会審議事項等で、業務執行において全役員に情報共有し、速やかなアクションに結び付ける必要のある案件について、伝達・報告を行う。
2019年度開催回数	14回	34回	原則月1回

経営の監査機能

社内監査役(2名)・社外監査役(2名)が専任スタッフを機能させ、取締役などの職務執行とグループ全体の業務・財政状況を監査しています。

業務の適法性・妥当性・効率性については、内部監査部門が社内規程に従って内部監査を行い、その指摘に基づいて各部に

て業務管理・運営制度を整備・充実しています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、内部監査部門・内部統制関連部門・会計監査人との情報交換等により、取締役の執行状況を監査し、経営監視機能を果たしています。

取締役・監査役の選任に関する方針と手続き

方針	取締役および監査役は、的確かつ迅速な意思決定を図れるよう、性別、年齢の区別なく、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を重んじ、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	<ol style="list-style-type: none"> 1 ・ 社長および役員人事担当取締役が中心となり、各方面より意見を聞き、業績、人格、見識等を総合的に勘案して、その責務にふさわしい人物を選任し、「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、当年度の指名案を立案 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「役員指名報酬諮問会議」は、独立社外取締役を議長とし、社長・役員人事担当取締役・社外取締役にて構成 2 ・ 取締役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、株主総会で審議した上で決定 <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査役は、取締役会での内定の決議を踏まえ、監査役会の同意を経て、株主総会で審議した上で決定

取締役のバランス、多様性および規模に関する考え方

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

取締役会全体の実効性分析・評価

デンソーは、2020年度から、取締役会の運営、議論している案件、決議プロセス、社外役員へのサポートについて、全メンバーに対して4段階評価のアンケートを実施しています。アンケート結果とともに、メンバーが感じている課題や改善点について忌憚のない意見を引き出すことを目的に、社内役員に対しては個人別インタビュー、社外役員は独立役員会議で議論しています。

洗い出された課題や改善点は、取締役会において報告し、出席者間で共有することにより、取締役会の実効性向上につながっていきます。なお、2019年度に出された課題および改善点は右記の通りです。

分析結果

アンケートは、「1.取締役会の構成」「2.取締役会の運営」「3.取締役会の役割・責務」「4.社外役員へのサポート」の4分野に層別。

1. 取締役会の構成

評価結果：一番高い評価が過半数で、概ね高評価

- 課題：・ 社内役員のジェンダー、国際性不足
 ・ 社外取締役の企業経験者の強化

2. 取締役会の運営

評価結果：議題数・時間配分、資料説明、意思決定は高評価

- 課題：・ 資料枚数や専門用語が多い
 ・ 議長に指名されてからの発言が多い

3. 取締役会の役割・責務

評価結果：経営陣の監督、リスクテイクを支える環境では、

「2.ややできている」が「1.できている」を上回り、課題あり

- 課題：・ 競合への勝ちシナリオの検討、議論が必要
 ・ 中期計画との関係性の明確化
 ・ 社内役員との交流の機会、情報提供の充実化が必要

4. 社外役員へのサポート

評価結果：事前説明の評価は高く、視察への期待値は高いが、

「2.ややできている」「3.やや不十分」の割合が多く、課題が多い

- 課題：・ 独立役員会議の開催回数不足
 ・ 現場視察は会社を理解するための重要な機会であり、視察回数の増加、現場での質疑の時間確保が必要

改善策	
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の役割・責務 ① 説明資料に競合の状況、デンソーの戦略を追加する ② 長期方針、長期構想、中期計画を説明し、個別議案では、これらの計画との関係性を明確にする ③ 取締役会付議案件における経営審議会の議論、指摘事項を事前説明で共有する 	<ul style="list-style-type: none"> ・社外役員へのサポート ④ 独立役員会議の開催回数を増加し、事前に議題をリストアップすることで、独立役員間で密に議論できるようにする ⑤ 国内の製造現場の視察の継続と、視察時の質疑応答・対話時間の充実化を図る

社外取締役および社外監査役

社外取締役	選任の理由	2019年度の 取締役会出席状況
ジョージ オルコット George Olcott*	同氏は、英国投資顧問会社の日本支社長を歴任するなど、外資系企業の経営経験を有し、現在は、グローバル経営における人材育成・コーポレートガバナンスの専門家として慶應義塾大学特別招聘教授を務めています。当社においても2014年6月に社外取締役就任以来、グローバル経営の視点から企業価値向上にご貢献いただいております。引き続き同氏の知見を当社の経営に反映していただきたく、社外取締役に選任しました。	14回/14回
榎田 誠希*	同氏は、日本銀行の企画局長、理事を歴任するなど、日本経済の中心的機能を担う中央銀行において、日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験を有し、現在は日本証券金融株式会社において取締役兼代表執行役社長を務めています。グローバル金融経済の幅広い知見を当社の経営に引き続き反映していただきたく、社外取締役に選任しました。	11回/11回
三屋 裕子*	同氏は、長年にわたって企業および団体の経営に携わり、また、各スポーツ協会の役員・委員を歴任するなど、多分野における豊富な経験および知見を有しています。現在は株式会社福井銀行社外取締役、JXTGホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)、公益財団法人日本バスケットボール協会代表理事等を務めています。豊富な法人経営経験を引き続き当社の経営に反映していただきたく、社外取締役に選任しました。	9回/11回

社外監査役	選任の理由	2019年度の 取締役会・監査役会 出席状況
後藤 靖子*	同氏は、九州旅客鉄道株式会社の特別参与に就任しており、これまでの経歴において、国土交通行政、山形県副知事、ニューヨーク観光宣伝事務所長、九州旅客鉄道株式会社常務取締役等、幅広い経験を有し、監査においても九州旅客鉄道株式会社取締役監査等委員、株式会社資生堂社外監査役を務めるなど、財務・会計および法令順守の知見も有しています。こうした幅広い経験・見識を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役に選任しました。	(取締役会) 11回/11回 (監査役会) 10回/10回
喜多村 晴雄*	同氏は、喜多村公認会計士事務所の所長を務めており、これまでの経歴において、公認会計士としての豊富なキャリアと高い知見に加え、長きにわたり法人経営経験を有しています。会計に関する高い見識や長年にわたる法人経営の経験を当社の監査に反映していただきたく、社外監査役に選任しました。	(取締役会) 11回/11回 (監査役会) 10回/10回

* 独立役員

社外役員の独立性に関する判断基準

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

識を有し、経営課題について積極的に提言・提案や意見表明を行うことができることを要件としています。なお、独立役員の資格を満たす社外役員5名を独立役員に指定しています。

役員報酬

報酬制度

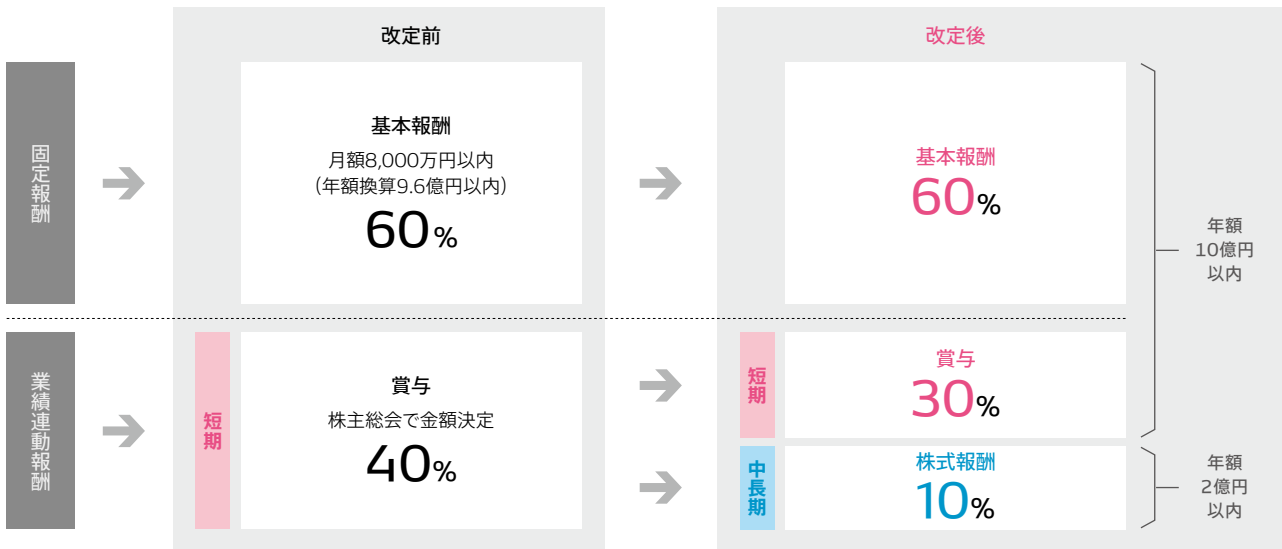
取締役の報酬制度は、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みと、株主視点に立った経営を促進するものであり、デンソーの取締役に株主のみならずより一層価値の共有を進め、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブを強化することを目的に、2020年6月より新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。これにより、新たな報酬制度においては、取締役(非業務執行取締役および社外取締役を除く)の報酬は、「基本報酬(固定額)」「賞与(短期インセンティブ)」「株式報酬(中長期インセンティブ)」で構成し、基本報酬:賞与:株式報酬の割合が、連結営業利益が基準額の場合で概ね60%:30%:10%程度となるように設定しています。なお、株式報酬の割合については、導入効果を見つつ、引き上げを検討していきます。

本制度において、対象取締役に對して譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は年額2億円以内としています。また、本制度の導入に伴い、取締役に支給する報酬の限度額を月額から年額に改めるとともに、その報酬額を年額10億円以内(うち社外取締役は年額1.5億円以内)に見直しました。

非業務執行取締役、社外取締役および監査役の報酬は、経営に対する独立性の観点から、基本報酬(固定額)に一本化しています。

なお、ストックオプション、退任慰労金は支給していません。

改定後の報酬制度の内訳(改定前との比較)



役員報酬等の内容

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	316	255	61	6
監査役(社外監査役を除く)	94	94	—	2
社外役員	73	73	—	9

※ 上記には、2019年6月26日開催の第96回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役 丸山晴也、名和高司、監査役 吉田守孝、近藤敏通、および辞任した監査役松島憲之の5名を含めています。

政策保有株式

基本方針

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、様々な企業との共同技術開発、取引関係の維持・強化等の連携が不可欠だと考えています。そのため、事業戦略上必要な株式を保有しています。

保有適否の検証内容

毎年の取締役会で、個別の銘柄ごとに共同開発や事業連携強化等、株式保有を通じて実現する経営上の有意性があるか、保有に伴うリターン(配当金、株価上昇、関連事業上の利益等)が当社の加重平均資本コストを超過しているかを精査し、保有適否を総合的に判断しています。その上で、保有の妥当性が認められない銘柄は、縮減を検討しています。

議決権行使の基準

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

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

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	銘柄数 貸借対照表計上額	当事業年度において	当事業年度において
		株式数が増加した銘柄	株式数が減少した銘柄
非上場株式	87銘柄 37,711百万円 (対前年度削減額: -12,964百万円)	7銘柄 4,901百万円	4銘柄 1,797百万円
非上場株式以外の株式	35銘柄 386,327百万円 (対前年度削減額: -75,280百万円)	1銘柄 36,683百万円	12銘柄 14,798百万円

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

内部統制の整備・強化

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・コンプライアンスなど経営の根幹を成す分野ごとに、統制の基本方針と規程類・制度などを規定し、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：
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/management/management-doc-internal-control-policy-2019-ja.pdf>



例えば(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・リスクマネジメント推進室を窓口として通常の指揮系統から独立させ、匿名通報も可能な体制で運用しています。本制度は、従業員・派遣社員・常駐外注者など、(株)デンソーに勤めるすべての人はもとより、主要仕入先様(約300社)も利用できます。2019年度は、雇用・労働・職場環境・情報管理・取引・経理関係など130件の相談・通報が寄せられ、調査・事実確認の上、適宜対応しました。

内部通報制度

デンソーは、各地域の実情に応じて、地域本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、面談などで通報、相談できる内部通報制度を設けています。

	2017年度	2018年度	2019年度
相談・通報件数	71	89	130

DIALOGUE

社外取締役鼎談

時代の一大転換期に求められる ガバナンス、経営監督機能の あるべき形を目指して



社外取締役

櫛田 誠希

社外取締役

George Olcott

ジョージ オルコット

社外取締役

三屋 裕子

自動車業界は今、100年に一度といわれる技術的大変革、そして新型コロナウイルス感染症 (COVID-19、以下「コロナ」) の二重のインパクトに見舞われています。グローバルなTier1として、デンソーは今後どのような改革を進めていくべきか。ガバナンス面を中心に、社外取締役のお三方に率直に語り合っていました。

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

デンソーのガバナンスの現状について、 全体的な印象をお聞かせください。

榎田 私は社外取締役を務めるのは今回が初めてで、この1年は半ば手探り状態でやってきました。そうした中でも、モノづくり企業ならではの姿勢を随所に見ることができたように思います。取締役会の議事の進行も、私たち社外の人間の発言機会に極力配慮しておられまし、また任意の機関とはいえ、私が議長を務める「役員指名報酬諮問会議」のような場が設けられています。ガバナンスの充実に真摯に取り組みながら成長を目指しておられる会社だな、という印象を受けています。

三屋 社外役員を務める時はどこでも1年目がたいへんです。過去の議論の蓄積をまるで知らないわけですし、特にデンソーのようなモノづくりの会社の場合、技術的な知識もある程度要求されます。それでも取締役会の開催前には毎回、事務局の方からレクチャーがあり、懇切丁寧にサポートしていただける。こうした配慮によって取締役会で本質的な議論に集中できるようになっています。また、過去の投資案件のレビューがきちんとして行われており、着任前になされた投資判断の成功・失敗も知ることができます。このように、法制度上求められるガバナンスの要件が順守されているだけでなく、会議体の運営プロセスなど、様々な面でデンソーらしさが発揮されていると思います。

オルコット 私がデンソーの社外取締役になってから6年の間に、コーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードの導入・改訂といった、日本企業全体のガバナンスに関わる大きな出来事がありました。こうした流れを受け、デンソーのガバナンスもこの間、着実に進歩しています。取締役会の員数は14人から8人に減り、うち社外が2人から3人に増えました。以前から物をいいやすい環境ではありましたが、これにより社外の客観的

な視点が一層議論に反映されやすくなったと思います。

また特に重要なのが、役員指名報酬諮問会議の充実強化です。これは2016年度に立ち上げられた機関ですが、今では後継者育成計画などをめぐり活発な議論が展開されています。具体的な候補者リストが示され、私たちは各候補に会った上で所見を述べています。また、各候補を今後どういったポストに就け、どのようなサポートをすべきか、といったことも話し合っています。指名のプロセス全体が大きく変わったのです。

さらに2020年は、お二方に加えて豊田さんもボードメンバーに加わり、取締役会の顔ぶれが変わりました。会議の事前の情報共有なども、社外の私たちも深く議論に参加できるように、一段と工夫されています。これもまた大きな進歩だと思います。

三屋 私たち社外役員にしても豊田さんにしても、それぞれ持ち味が違うので、いろいろな視点の存在に気付かされます。豊田さんの言葉で特に印象的だったのは「クルマ目線と部品目線」というお話です。「部品目線ではそうなんだろうが、クルマ目線だとどうだろうか」といった発言がポンと出てくる。多様な意見によって議論が活性化されていることを強く感じます。

取締役会のさらなる機能強化に向けて 取り組むべき課題は何でしょうか。

榎田 取締役会の役割は経営の方向性の決定と、業務執行の監督(モニタリング)にあります。ところで一般にモニタリングという場合、取り組みの進捗を測る基準となるものが重要です。デンソーの場合、財務上の定量目標を伴った計画としては、2025年度をターゲットとする長期戦略、2021年度に向けた中期戦略があり、他方には毎年立てられる年度計画があります。これら

Profile

● George Olcott (ジョージ オルコット)
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。

● 榎田 誠希
日本銀行を経て、日本証券金融株式会社取締役兼代表執行役社長を務める傍ら、2019年から現職。

● 三屋 裕子
スポーツ界の要職を歴任、株式会社SORA代表取締役を務める傍ら、2019年から現職。

DIALOGUE

中長期の視点と短期の視点を有機的に結び付ける工夫が、今後私たちの課題になると思います。

また、モニタリングの精度向上には、前提となる環境認識を絶えず検証し、アップデートする努力が不可欠です。加えて開発面でソフトウェアの重要性が高まる中、従来の約5年スパンの自動車業界の時間軸と、変化の激しいソフト開発の時間軸をどう統合していくかも大きなテーマです。

こうした様々な問題について議論を深め、取締役会の監督機能を一層高めていきたいと考えています。

オルコット まず「稼ぐ力」の強化に向けて、財務的なベンチマークを明確にした議論を行う必要があると思います。特に資本配分や資本コスト、各製品の収益性への視点が重要です。

また経営者には、事業や社会に関する中長期の将来像をシナリオに織り込むことが求められます。実際、例えばADAS*開発の時間軸などは当然想定されているはずなので、今後は取締役会の場で、そうしたシナリオの妥当性や、バックカスティングされた課題設定、あるいは不確定要素のインパクトなどについて、もっと議論していくべきではないかと思います。これは日本企業全般に通じる課題になるでしょう。

三屋 自動車業界は現在、100年に一度の技術的大変革と、コロナ問題という100年に一度の感染症から二重のインパクトを受けています。こうした危機的な状況でこそ、経営サイドの物の見方がはっきり映し出されてくるし、私たちはむしろそこを見ていかなければならない。モニタリングの概念そのものが変わってくると思うのです。

前に進むだけでなく、これからは止まる勇気も必要です。立てた計画を何が何でも貫徹するのではなく、状況に応じて下方修正の判断も柔軟に下していく。この時代の一大転換期に、ガバナンスやモニタリングのあり方が改めて問い直されているのだと思います。

柳田 CASE革命は世の中を便利にしてくれる技術ですが、即、自動車業界への追い風になるわけではない。むしろ、豊田さんにいわせれば「生きるか死ぬか

の危機だ」というわけです。現に莫大な開発投資を捻出するため、業界再編の動きが加速していますね。多額の投資が必要でありながら、収益率の向上は進まない。したがって支えとなるのは、既存の成熟した事業分野の収益力です。これまで培ってきた技術をもとに、クルマの安全性と低コストを両立する力こそ、グローバルなTier1たるデンソーの強みであり、それがあって初めて先端分野で闘えるのです。

そういった面で、今般の品質問題を経営側が重く受け止め、グループ全体で対処していることは、たいへん重要な意味を持ちます。全社一丸の取り組みで、デンソーの力の源泉を再確認してほしいと思います。

オルコット デンソーはモノづくりへの高いプライドを持った会社ですが、だからこそ「このような問題は当社では起こりえない」といった思い込みに注意する必要があります。そして私たち社外取締役は、こうした問題が生じた場合、企業組織の対応をしっかりとチェックする責任があります。私の判断としては、デンソーは今般の事態の反省に立ち、再発防止に向けて真摯な取り組みを続けていると思います。

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

コロナ問題へのデンソーの対応をどのように評価されますか。

三屋 非常に迅速でした。2020年2月の取締役会の段階でもう報告が上がっていましたし、有馬社長の「感染者を出さない」という方針のもと、グローバルにいち早く指示が出され、徹底していました。また、すべての情報が社長とチーフ・リスク・オフィサー(CRO)に一元化され、サプライチェーン全体を見据えた危機管理対応が打ち出されていました。各部署の情報収集や対策のスピード感は、さすがグローバルなモノづくり企業だな、と感心させられました。

オルコット 私もかなりよくやられていたと思います。情報をCROに集中させてスピーディに対応されていたし、



マスク自社生産の取り組みなども高く評価できます。

ただ重要なのは「コロナ後」の中長期的対応です。日本では一般に欧米に比べ、テレワークの環境整備が遅れています。今後、海外の競合がこれを機に固定費の大幅削減などを実現した場合、構造的に人員削減しにくい日本企業にとってはまさに死活問題です。競争力維持のためにも、抜本的な働き方改革を通じて生産性向上に努めることが不可欠だと思います。

榎田 テレワークの推進は事業継続性だけでなく、多様な働き方の実現にもつながります。労働時間の管理など法制度とも照らし合わせながら、社会全体が今回大きく一歩踏み出したと思います。デンソーはモノづくり企業だけに難しい面もあるでしょうが、ぜひ今回の経験をプラスに活かしていただきたいです。

企業価値向上に向けた 今後の抱負をお聞かせください。

オルコット 先に述べたように、まず「稼ぐ力」の強化に向けた議論を深めていきたいと思います。こうした問題で認識を共有することで、デンソーの企業価値を高める分野への戦略的投資とともに、低収益部門からの思い切った撤退も可能になるでしょう。

また現在、新興国での低コスト生産の拡大と、ITなど異業種からの新規参入が並行して進む中、デンソーは今後、状況に応じて柔軟に他社との連携を模索する必要が出てくるでしょう。そのためには、デンソー自身

が他社にとって魅力的なパートナーであるという対外的アピールが重要になります。社外取締役の立場で、こうした新しい課題への適切な助言を提供していきたいと思います。

三屋 デンソーには「モノづくりはヒトづくり」という思想があります。私は長くコーチングに携わってきたので、チームビルディングや人材育成といった面で、様々な専門的知見を活かしていけると考えています。今後はAIやロボットの普及が進む一方で、逆にヒトにしかできない領域があぶり出されてくるはずですが。これからの時代に求められるのはどんな人材か、そうした人材をどう育てていけばいいのか。外部の客観的視点を忘れずに、新しいモノづくりを支えるデンソーのヒトづくりに貢献していきたいと思います。

榎田 現在は業界内のこれまでの常識が、異業種の先端技術と、変化する消費者ニーズの双方から厳しく問い直されている時代です。私たち社外取締役には、この道一筋の専門家にはかえって見えづらい盲点に光を当て、議論を活性化させる「触媒」の役割が期待されているのだと思います。

人は一人ひとりみな異なります。その人がごく自然に考え、感じていることが、他者にとっては新鮮な驚きであったりする。こうした視差の介在は、いろいろな問題を考える際、有効な武器になります。組織や業界の「外」から多様で客観的な視点を提供することで、デンソーがより一層素晴らしい会社に成長する一助になればと願っています。

取締役および監査役

(2020年6月19日現在)

取締役



取締役社長

有馬 浩二

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



取締役副社長

山中 康司

1957年 3月10日生
 1979年 4月 当社入社
 2005年 6月 当社常務役員
 2014年 6月 当社専務役員
 2015年 6月 当社取締役副社長(現任)



取締役副社長

若林 宏之

1956年 1月15日生
 1979年 4月 当社入社
 2006年 6月 当社常務役員
 2013年 6月 当社専務取締役
 2014年 6月 当社取締役・専務役員
 2015年 6月 当社専務役員
 2016年 6月 当社取締役・専務役員
 2017年 4月 当社取締役副社長(現任)



取締役副社長

白井 定広

1958年 9月9日生
 1981年 4月 当社入社
 2007年 6月 当社常務役員
 2015年 6月 当社専務役員
 2019年 4月 当社副社長
 2020年 6月 当社取締役副社長(現任)



取締役

豊田 章男

1956年 5月3日生
 1984年 4月 トヨタ自動車株式会社入社
 2000年 6月 同社取締役
 2002年 6月 同社常務取締役
 2003年 6月 同社専務取締役
 2005年 6月 同社取締役副社長

2005年 6月 光洋精工株式会社(現 株式会社ジェイテクト) 社外監査役
 2006年 6月 トヨタ紡織株式会社 社外監査役
 2009年 6月 トヨタ自動車株式会社 取締役社長(現任)
 2018年 5月 一般社団法人日本自動車工業会 会長(現任)
 2019年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役 独立役員

George Olcott (ジョージ オルコット)

1955年 5月7日生
 1986年 7月 S.G.Warburg & Co., Ltd. 入社
 1991年11月 同社ディレクター
 1993年 9月 S.G.Warburg Securities London
 エクイティ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グループ担当
 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 ティーチング・フェロー
 2005年 3月 同大学院 FME ティーチング・フェロー

2008年 3月 同大学院シニア・フェロー
 2008年 6月 日本板硝子株式会社 社外取締役
 2010年 4月 NKSJホールディングス株式会社 社外取締役
 2010年 9月 東京大学先端科学技術研究センター 特任教授
 2014年 4月 慶應義塾大学商学部・商学研究科
 特別招聘教授(現任)
 2014年 6月 日立化成株式会社 社外取締役(現任)
 当社取締役(現任)
 2015年 6月 第一生命保険株式会社 社外取締役
 2016年 6月 BlueOptima Limited 社外取締役(現任)
 2016年10月 第一生命ホールディングス株式会社
 社外取締役(現任)
 2016年12月 JP Morgan Japanese Investment Trust plc
 社外取締役(現任)
 2020年 3月 キリンホールディングス株式会社
 社外取締役(現任)



社外取締役 独立役員

榎田 誠希

1958年 6月8日生
 1981年 4月 日本銀行入行
 2004年 5月 同行高知支店長
 2009年 3月 同行総務人事局長
 2010年 6月 同行企画局長
 2011年 5月 同行名古屋支店長
 2013年 3月 同行理事、名古屋支店長囑託、
 大阪支店長囑託

2017年 4月 アメリカンファミリー生命保険会社
 (現 アフラック生命保険株式会社)
 シニアアドバイザー
 2019年 6月 日本証券金融株式会社取締役
 兼代表執行役社長(現任)
 当社取締役(現任)



社外取締役 独立役員

三屋 裕子

1958年 7月29日生
 1981年 4月 株式会社日立製作所入社
 株式会社サイファ 代表取締役
 2007年 7月 株式会社アシックス 社外監査役
 2014年 3月 株式会社アシックス 社外監査役
 2015年 3月 藤田観光株式会社 社外取締役
 2015年 4月 株式会社パロマ 社外取締役

2016年 6月 公益財団法人日本バスケットボール協会
 代表理事(現任)
 2018年 3月 株式会社SORA 代表取締役(現任)
 2018年 6月 株式会社福井銀行 社外取締役(現任)
 2019年 6月 JXTCホールディングス株式会社
 社外取締役(現任)
 当社取締役(現任)

監査役



常勤監査役
新村 淳彦
1957年 6月28日生
1980年 4月 当社入社
2009年 7月 デンソー・インターナショナル・アメリカ株式会社
取締役副社長
2014年 1月 当社経営企画部理事
2014年 6月 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役
丹羽 基実
1962年11月3日生
1985年 4月 当社入社
2007年 4月 当社機能品企画部長
(現パワトレコンポ事業部
パワトレコンポ企画室)
2013年 1月 当社人事部長
2014年 8月 デンソー・
マニュファクチュアリング・
テネシー株式会社 副社長
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役 **独立役員**
後藤 靖子
1958年 2月19日生
1980年 4月 運輸省入省
2004年 6月 日本政府観光局ニューヨーク観光宣伝
事務所所長
2005年10月 山形県副知事
2008年 7月 国土交通省北陸信越運輸局長

2013年 7月 同省国土交通政策研究所所長
2015年 6月 九州旅客鉄道株式会社 常務取締役
鉄道事業本部副本部長、旅行事業本部長
2017年 6月 同社常務取締役 財務部担当
2018年 6月 同社取締役監査等委員
2019年 3月 株式会社資生堂 社外監査役(現任)
2019年 6月 当社監査役(現任)



社外監査役 **独立役員**
喜多村 晴雄
1958年 8月21日生
1983年 9月 アーサー・アンダーセン公認会計士共同事務所
(現 有限責任 あずさ監査法人) 入所
1987年 3月 公認会計士登録
2002年 8月 喜多村公認会計士事務所 所長(現任)
2004年 6月 ローム株式会社 社外監査役
2005年12月 住商グレンジャー株式会社
(現 株式会社 MonotaRO) 社外取締役(現任)

2006年 6月 MIDリート投資法人
(現 MCUBS MidCity 投資法人) 監督役員(現任)
2009年 6月 ヤマハ株式会社 社外監査役
2010年 6月 同社社外取締役
2015年 6月 アスモ株式会社(現 株式会社デンソー)
社外監査役
2015年10月 株式会社リーガル不動産 社外監査役(現任)
2016年 6月 東洋アルミニウム株式会社 社外監査役(現任)
2019年 6月 当社監査役(現任)

取締役、監査役の経営に活かす知見と能力

有馬 浩二	優れた経営手腕とリーダーシップ
山中 康司	技術部門を牽引する専門性と経験
若林 宏之	生産推進部門や事業部門の経営経験に加え、自動運転などの先進分野に関する知見
臼井 定広	事業企画部門や海外主要地域におけるグローバル戦略立案および推進の経験によって得られた知見
豊田 章男	自動車業界を代表するリーダーとしての豊富な経験と幅広い知見
George Olcott	学識経験および企業経営に関する豊富な経験と高い見識
櫛田 誠希	日本経済の発展・安定に向けた活動を牽引してきた経験、およびグローバル金融経済の幅広い知見
三屋 裕子	法人経営経験および各スポーツ協会の役員・委員経験など、多分野における豊富な経験
新村 淳彦	事業部門での幅広い知見と経験に加え、北米統括会社の経営経験
丹羽 基実	海外現地法人の経営経験に加え、機能部門・事業部門双方の幅広い知見
後藤 靖子	行政、法人経営における幅広い経験に加え、監査における財務・会計および法令順守の見識
喜多村 晴雄	公認会計士としての会計に関する高い知見に加え、豊富な法人経営の経験

リスクマネジメント

基本的な考え方

デンソーは、多様化するリスクを最小化すべく、リスク管理の充実・強化に取り組んでいます。具体的には、経営被害をもたらす恐れのある事柄を「リスク(まだ現実化していない状況)」と

「クライシス(現実化した緊急事態)」に区分し、事前にリスクの芽を摘む未然防止、クライシスが発生した場合に被害を最小化する迅速かつ的確な初動・復旧対応に注力しています。

推進体制

デンソーでは、「リスク管理会議」を設置し、グループ全体のリスク管理体制・仕組みの改善状況の確認、社内外の環境や動向を踏まえた重点活動の審議・方向付けなど、グループ全体として、平時における経営被害の未然防止と有事における最小化に向けた対応力強化を推進しています。また、クライシス発生時(有事)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。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て機動的に対応できるようにしています。

2020年1月には、リスク管理体制をさらに強化すべく、グループ全体のリスクマネジメント統括責任者「チーフ・リスク・オフィサー(CRO)」を選任するとともに、統括組織として「リスクマネジメント推進室」を立ち上げました。

リスクマネジメント体制：
<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/sustainability/governance/risk/>



リスクの把握と対応の明確化

デンソーでは、自社にとってのリスクを常に把握し、被害の最小化と事業継続の両面からリスク管理を行っています。

生命・信用・財産・事業活動に関し、発生頻度と影響度から「42のリスク項目」を選定。それぞれに主管部署や各リスクの影響度、発生の要因、事前予防策、初動・復旧対応などを明確

にし、未然防止、初動・復旧対策の強化に取り組んでいます。

リスク項目は、社会で問題になっているテーマやデンソーでのリスク発生の頻度・影響度などを考慮し、適宜見直しを実施しています。

CRO(チーフ・リスク・オフィサー) MESSAGE

自動車業界は100年に一度の大変革期の真っ只中にあります。また、事業環境の変化にとどまらず、気候変動に起因する自然災害が頻発・深刻化する中、足元では新型コロナウイルス感染症の発生と、今までに経験したことのない新たなリスクが次々と押し寄せています。私たちはリスクマネジメントの重要性を再認識しなければなりません。

デンソーでは従来、平時では重大リスクを特定した対応策でリスク回避を図る「未然防止」と、有事では迅速かつ的確な初動・復旧対応による「被害のミニマム化」の2つの視点でリスクマネジメントの充実・強化を図ってきました。先が読み難い時代において、より一層、リスクに対する推進体制を盤石にすべく、2020年1月にグループ全体のリスクマネジメント統括責任者「チーフ・リスク・オフィサー(CRO)」を選任、また、デンソーグループを横断的に統括する独立した組織「リスクマネジメント推進室」を立ち上げました。

今後、私たちが向き合っていくウィズコロナ・アフターコロナの世界は、ナショナリズム、非接触化、デジタル化など、社会構造や生活様式の変容が避けられません。自動車業界のCASEの動向にも変容・変質が現れると予測されます。私はCROとして、新しい推進体制のもと、関係部門とともに早期にリスクを見極め、対処していく所存です。

CRO 取締役副社長
臼井 定広



デンソーにとっての主なリスク

要因	リスク項目
内部要因(事故・ミス)	環境汚染・異常、災害(労働災害、火災・爆発)、リコール(品質問題)、生産障害(エネルギー供給トラブルなど)、 情報セキュリティ事故 → CASE 1 、人事・労務関連トラブル(人権問題、海外拠点労務トラブルなど)、メンタルヘルス、交通事故、内部情報管理ミス など
内部要因(法令違反)	独禁法違反、脱税、不適切な派遣・請負活用、製品法規違反、贈収賄関連法令違反 など
外部要因(自然災害)	地震、台風、集中豪雨、落雷など→ CASE 2
外部要因(政治・社会)	PL訴訟、為替変動、仕入先供給問題、遭遇事変(戦争・テロ・誘拐等)、 感染症蔓延 → CASE 3 など



主なリスクへの対応

CASE 1 “つながる社会”への環境変化に伴う情報セキュリティ体制の強化

自動運転やIoT等の進展に伴い、クルマや生産施設等へのサイバーリスク対策は大きな課題の一つです。クルマを安心・安全にご利用いただくため、高度運転支援や自動運転等の車載製品をサイバー攻撃から守る技術を開発し、確実に搭載すべく独自の仕組み構築を進めるとともに、社内ネットワークや生産ライン等にセキュリティ対策を講じ、情報資産の保護、安定的な供給の実現を図っています。

また、「つながる社会」の進展に伴い様々な情報資産が社内に集まり、多くの部門で利活用することが想定されます。

情報資産の利活用方法により、情報提供者の権利や利益などを損ねることがないように、契約条件・法令順守をはじめ、あらゆる角度からリスクを想定し、ルールの設定や管理・運用体制の構築などを進めています。

CASE 2 自然災害へのリスク対応の強化(事業継続計画の策定)

日本では、近い将来、巨大地震の発生が予測されています。また、今後、地球温暖化の進行とともに、気候変動による自然災害が増加することが懸念されています。

自然災害では、従業員の生命を守るとともに、生産・納入活動が中断した場合には、速やかに事業復旧を図り、経営被害を最小化することが重要です。デンソーおよび国内グループでは、事業継続マネジメントの観点から、事業継続計画「BCP*」の策定に着手し、有事行動マニュアルの策定や減災対応などに取り組んでいます。今後も、グループ全体で、震災リスクをはじめとする自然災害リスクに対する対応策を強化していきます。

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

CASE 3 感染症対策

感染症が発生あるいは流行した場合の対応については、対策本部の迅速・正確な意思決定を実現するために、基本方針や被害想定に基づく対応内容や各主管部署の役割などを明確にした行動計画を策定しています。

万一発生した際は、「従業員の生命・安全の確保を最優先」との基本方針のもと、必要な予防および感染防止対策を推進するとともに、事業継続に向け状況を踏まえた最大限の対応を実施していきます。

COLUMN 新型コロナウイルス感染症発生・拡大への対応

中国における感染拡大の一報を受け、デンソーではチーフ・リスク・オフィサーである副社長をトップとする新型コロナウイルス対策本部を速やかに本社に設置しました。従業員およびその家族の安全確保を最優先に、感染予防と影響の最小化に向けた施策を検討・指示するとともに、各国・各地域の公的要請と現地事情等に応じた対応をタイムリーに行うため、海外の各地域統括会社と毎日ウェブ対策会議を実施し、現地の情報収集と状況に応じた必要な指示を行いました。

また、基本的な感染症対策(毎朝出勤前に検温、こまめな手洗い、密集環境をつくらないなど)の徹底とともに、時差通勤や従来働き方改革の一環で導入していたテレワークを拡大運用した在宅勤務推奨などの対策を実施しました。

未だ、世界全体における新型コロナウイルス感染症の終息が見えておらず、また、ウイルス変異による強毒化などのリスクも懸念されます。引き続き、グローバルで連携して情報をタイムリーに収集し、拡大状況・傾向変化に応じた対応・対策を実施していきます。

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、グループ従業員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動すること」と考えています。

この認識のもと、2006年に従業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、従業員のコンプライアンス意識啓発に活用しています(国内グループを含む)。また海外グループでも、地域本社が各国・地域の法令・慣習を反映した「地域版 社員行動指針」を作成し、コンプライアンスの徹底に努めています。

推進体制

デンソーは、1997年に担当取締役を委員長とする「企業倫理委員会」(現在は経営審議会に統合)を設置しました。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」などの会議体、「コンプライアンスリーダー」などの推進

責任者を設けるなどして、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。

具体的な取り組み

教育・啓発

デンソーは、従業員一人ひとりの意識向上を目的に、従業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。

日本においては、階層別教育や各種コンプライアンスEラーニング教育、「企業倫理月間(毎年10月)」を設けるなど、コンプライアンスに関する従業員教育、啓発活動を実施し、日本以外の各地域においても、地域本社が中心となり従業員教育・啓発活動を実施しています。

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い、問題があれば、必要に応じてトップマネジメントなどに報告し、再発防止策を実施するなどの改善策を行っています。

例えば、(株)デンソーでは、毎年、施策の浸透度や潜在リスクの把握を目的に「サステナビリティサーベイ」を実施しています。

独占禁止法への対応

2010年2月の米国司法省による米国子会社(デンソー・インターナショナル・アメリカ)への立入調査以降、代表取締役を委員長とする「独占禁止法コンプライアンス委員会」を設置し、この

委員会の指揮・監督のもと、独占禁止法順守ルールのさらなる厳格化や順法教育の強化、より精緻な順法監査を実施するなど、デンソー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。

贈収賄防止関連法への対応

デンソーでは、贈収賄防止の基本方針として、「贈収賄防止グローバルポリシー」を制定するとともに、担当取締役を委員長とする「贈収賄防止コンプライアンス委員会」を設置しています。この委員会の指揮・監督のもと、贈収賄防止ルールを整備し、従業員への啓発・教育施策を推進しています。また、仕入先様に対しても、「仕入先様サステナビリティガイドライン」により、仕入先様から第三者への贈収賄防止を推進するなど、サプライチェーンにおいても贈収賄防止を徹底しています。

税務コンプライアンスへの対応

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

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



「デンソーグループ グローバル税務方針」については、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.denso.com/jp/ja/-/media/global/about-us/sustainability/governance/compliance/doc-tax-policy-ja.pdf>



5

Corporate Data

コーポレートデータ

96 Facts & Figures

98 10カ年データ

100 企業・株式情報

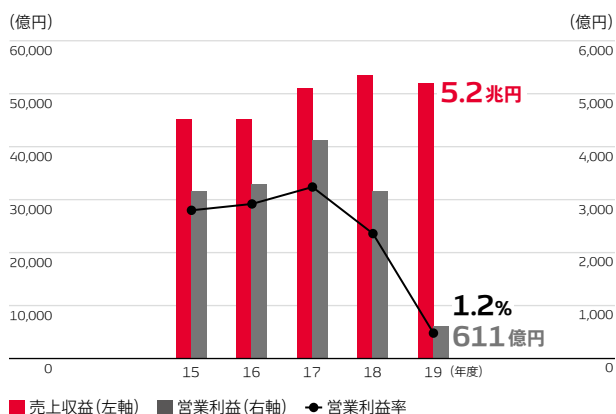
DENSO



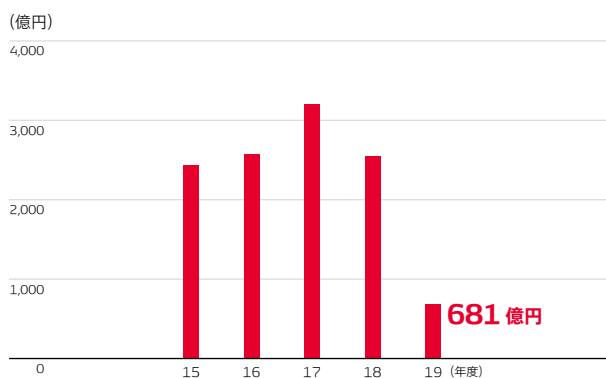
Facts & Figures

財務ハイライト

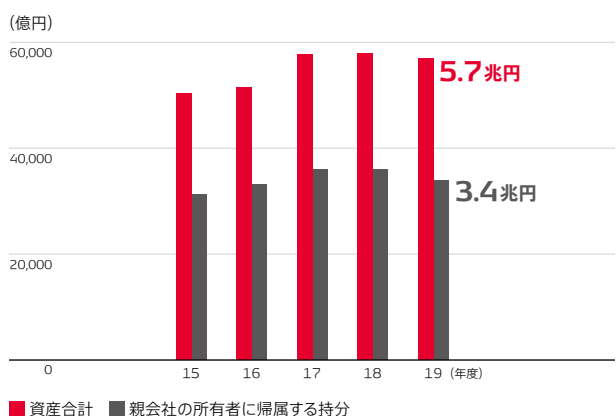
売上収益／営業利益／営業利益率



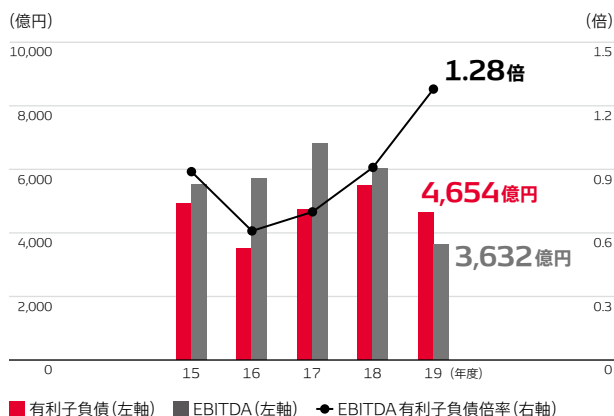
親会社の所有者に帰属する当期利益



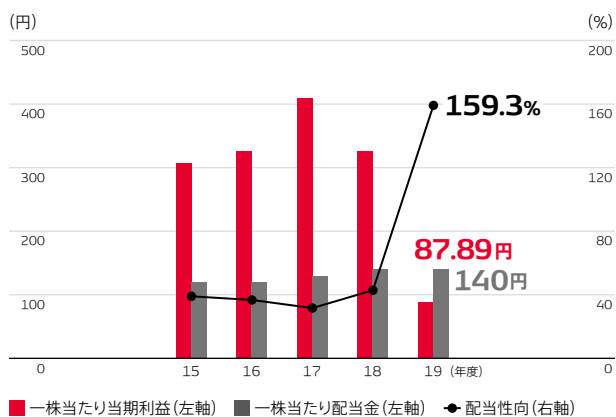
資産合計／親会社の所有者に帰属する持分



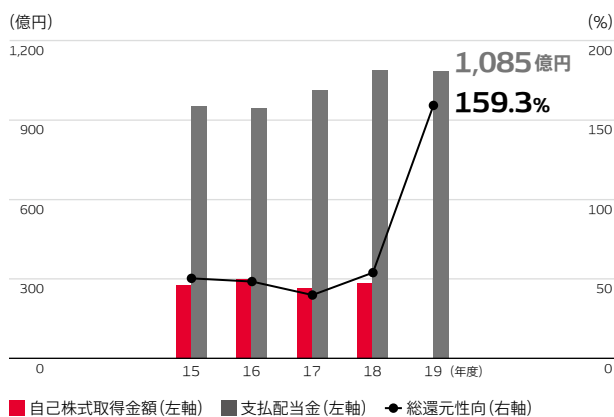
有利子負債*1／EBITDA*2／EBITDA有利子負債倍率



一株当たり当期利益／一株当たり配当金／配当性向



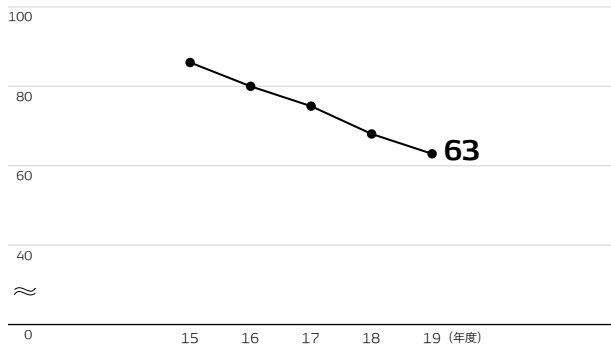
自己株式取得金額／支払配当金／総還元性向



非財務ハイライト

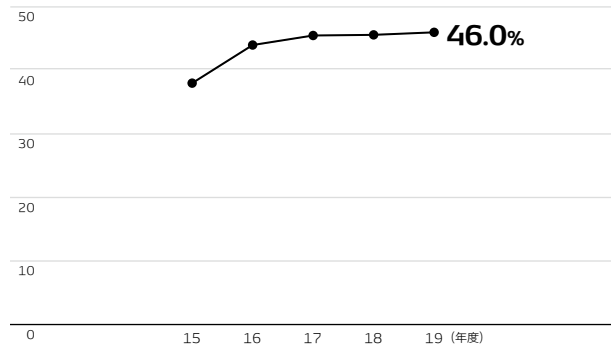
CO₂排出量原単位* (単体)

(指数)

* 原単位 = CO₂排出量 / 売上収益 (2012年度を100とした指数)

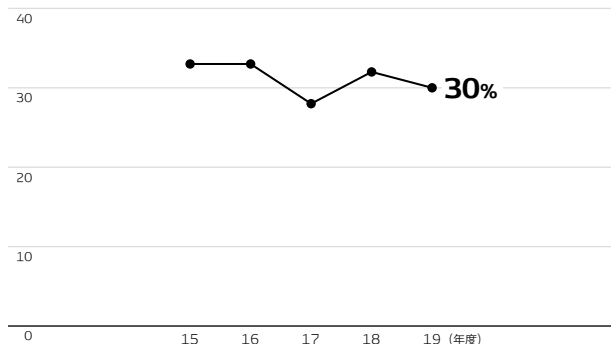
自家発電率 (単体)

(%)



海外拠点長ポストに占める現地従業員の割合

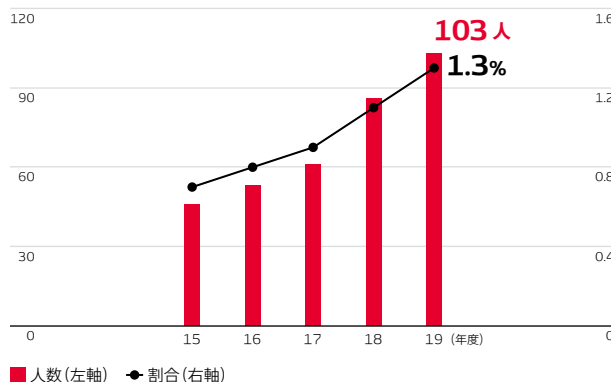
(%)



管理職に占める女性の人数 / 割合 (単体)

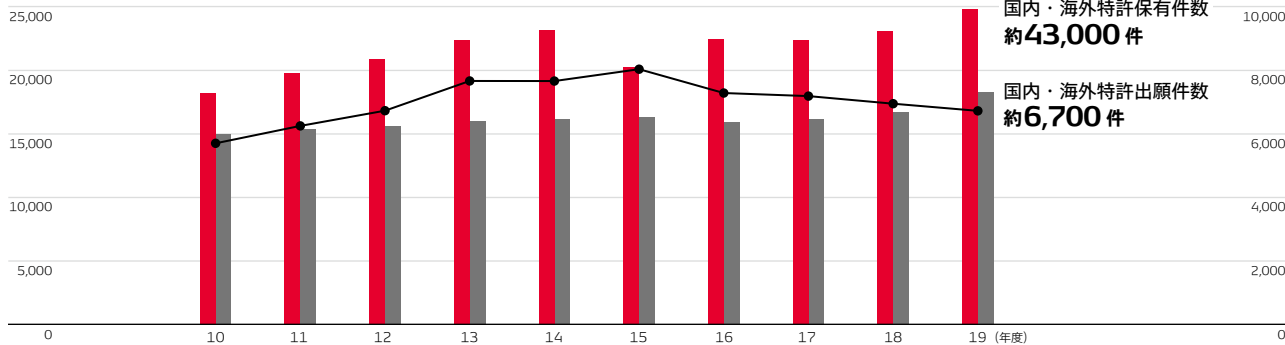
(人)

(%)



国内・海外特許保有件数と出願件数*

(件)



■ 国内特許保有件数 (左軸) ■ 海外特許保有件数 (左軸)

● 国内・海外特許出願件数 (右軸)

* 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特許出願であり、国内の件数は国内優先権を取り下げられた案件、分割出願を含み、海外の件数は継続・分割出願を含みます。

10カ年データ

		日本基準			
		(年度)	2010	2011	2012
財務データ	売上収益 総計		31,315	31,546	35,809
	地域別 ^{*1} 日本		15,482	16,400	18,089
	北米		5,289	5,041	6,250
	欧州		3,896	3,732	3,488
	アジア		6,047	5,798	7,345
	その他		602	576	638
	得意先別 OEM向け		28,139	28,135	32,200
	うち、トヨタグループ向け		15,485	15,494	18,320
	トヨタグループ向け対総売上収益比		49.4%	49.1%	51.2%
	市販・非車載向け		3,176	3,411	3,609
	営業利益		1,883	1,607	2,624
	営業利益率		6.0%	5.1%	7.3%
	当期利益[親会社所有者帰属]		1,430	893	1,817
	自己資本当期利益率(ROE)		7.4%	4.5%	8.4%
	設備投資額		1,451	1,794	2,306
	減価償却費		1,931	1,806	1,811
	売上収益減価償却費率		6.2%	5.7%	5.1%
	研究開発費		2,901	2,984	3,355
	売上収益研究開発費率		9.3%	9.5%	9.4%
	支払配当金		371	371	512
	自己株式取得金額		—	—	275
	一株当たり当期利益(円)		177.49	110.81	226.59
	一株当たり配当金(円)		46	46	64
	配当性向		25.9%	41.5%	28.2%
	総還元性向		25.9%	41.5%	43.3%
	期末株価(円)		2,760	2,765	3,985
	配当利回り		1.7%	1.7%	1.6%
	株価収益率(PER)(倍)		15.5	25.0	17.6
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)		1.1	1.1	1.4
	営業活動によるキャッシュフロー(A)		3,955	1,767	3,748
	投資活動によるキャッシュフロー(B)		-3,279	-2,712	-2,692
フリーキャッシュフロー(A+B)		676	-946	1,056	
財務活動によるキャッシュフロー		-448	788	-985	
現金及び現金同等物の期末残高		6,886	6,654	7,073	
手元資金		9,336	10,221	10,952	
有利子負債		3,996	5,231	5,075	
親会社所有者帰属持分(自己資本)		19,624	20,090	23,001	
資産合計(総資産)		33,804	36,077	39,791	
親会社所有者帰属持分比率		58.1%	55.7%	57.8%	
非財務データ	従業員数(人)		123,165	126,036	132,276
	うち、海外従業員(人)		59,549	62,100	67,525
	うち、単体従業員(人)		38,318	38,323	38,385
	女性従業員比率(単体)		—	—	11.4%
	管理職に占める女性の人数(人)		—	—	30
	管理職に占める女性の割合		—	—	0.5%
	海外拠点長ポストに占める現地従業員の割合		—	26%	30%
	CO ₂ 排出量原単位(単体)(%) ^{*2}		—	—	100
	CO ₂ 排出量原単位(国内外グループ)(%) ^{*2}		—	—	100
	自家発電率(単体) ^{*3}		40.9%	40.7%	37.5%
	為替レート(期中)	米ドル(円)		86	79
ユーロ(円)			113	109	107

*1. 地域について、以下の通り名称を変更しています。

2010～2014年度：日本、北米、欧州、豪亜、その他 2015年度以降：日本、北米、欧州、アジア、その他

*2. 原単位＝CO₂排出量／売上収益(2012年度を100とした指数)

*3. 総電力使用量に対するコジェネレーションによる発電量の割合。

CONTENTS	PROLOGUE	CEO MESSAGE	デンソーの 価値創造ストーリー	成長戦略	新たな価値を 生む基盤	事業別概況	コーポレート ガバナンス	コーポレート データ
----------	----------	-------------	--------------------	------	----------------	-------	-----------------	---------------

単位：億円

IFRS						
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
40,950	43,098	45,245	45,271	51,083	53,628	51,535
18,955	18,384	18,015	18,718	21,407	22,842	23,130
7,994	9,423	10,811	10,505	11,228	11,820	11,452
4,705	5,248	5,682	5,502	6,202	6,094	5,483
8,554	9,308	10,147	9,895	11,460	12,151	10,869
741	735	590	651	785	720	600
36,395	38,307	40,482	40,618	45,214	47,623	45,587
19,958	20,071	20,475	20,750	23,006	24,847	24,569
48.7%	46.6%	45.3%	45.8%	45.0%	46.3%	47.7%
4,555	4,791	4,763	4,653	5,869	6,005	5,948
3,714	3,314	3,157	3,306	4,127	3,162	611
9.1%	7.7%	7.0%	7.3%	8.1%	5.9%	1.2%
2,772	2,584	2,443	2,576	3,206	2,545	681
11.5%	8.4%	7.6%	8.0%	9.3%	7.1%	1.9%
3,241	3,542	3,341	3,374	3,472	4,168	4,365
1,972	2,201	2,368	2,411	2,686	2,873	3,021
4.8%	5.1%	5.2%	5.3%	5.3%	5.4%	5.9%
3,687	3,964	3,993	4,092	4,474	4,974	5,078
9.0%	9.2%	8.8%	9.0%	8.8%	9.3%	9.9%
837	877	953	946	1,014	1,089	1,085
—	—	277	300	265	284	0
348.05	324.01	307.19	326.32	410.45	326.47	87.89
105	110	120	120	130	140	140
30.2%	34.0%	39.1%	36.8%	31.7%	42.9%	159.3%
30.2%	34.0%	50.4%	48.4%	39.9%	54.0%	159.3%
4,948	5,483	4,524	4,897	5,820	4,317	3,491
2.1%	2.0%	2.7%	2.5%	2.2%	3.2%	4.0%
14.2	16.9	14.7	15.0	14.2	13.2	39.7
1.5	1.3	1.1	1.2	1.3	0.9	0.8
4,712	3,832	5,529	4,678	5,580	5,335	5,953
-3,760	-1,115	-5,448	-1,080	-5,291	-5,147	-4,474
952	2,717	80	3,597	289	188	1,479
-1,760	-1,357	-1,047	-2,405	-403	-922	-2,409
6,417	7,924	6,725	7,936	7,833	7,116	5,978
10,341	9,440	8,767	8,584	9,183	8,808	7,116
4,357	4,472	4,766	3,503	4,739	5,502	4,654
27,999	33,279	31,236	33,127	35,983	35,957	33,971
46,421	52,833	50,429	51,508	57,644	57,924	56,518
60.3%	63.0%	61.9%	64.3%	62.4%	62.1%	60.1%
139,842	146,714	151,775	154,493	168,813	171,992	170,932
74,289	81,060	85,464	86,892	94,209	95,222	93,343
38,581	38,493	38,489	38,914	39,315	45,304	45,280
11.6%	11.9%	12.3%	12.7%	13.1%	13.9%	14.2%
33	40	46	53	61	86	103
0.5%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%	1.1%	1.3%
31%	33%	33%	33%	28%	32%	30%
99	97	88	80	75	68	63
85	80	76	73	68	65	60
34.3%	32.9%	38.0%	43.9%	45.5%	45.6%	46.0%
100	110	120	108	111	111	109
134	139	133	119	130	128	121

企業・株式情報

(2020年3月31日現在)

会社概要

社名	株式会社デンソー
設立	1949年12月16日
資本金	1,875億円
本社所在地	〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地
従業員数	連結：170,932名 単体：45,280名
連結子会社数	200社 (日本64、北米23、欧州32、アジア74、その他7)
持分法適用関連会社数	88社 (日本24、北米11、欧州17、アジア32、その他4)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
単元株数	100株
発行済株式総数	787,944,951株 (自己株式13,041,350株を除く。)
株主数	84,955名 (自己名義株式保有の当社を含む。)
証券コード	6902
上場証券取引所	東京、名古屋

大株主の状況
(上位10名)

株主名	持株数(千株)	議決権比率(%)
トヨタ自動車株式会社	188,949	24.38
株式会社豊田自動織機	69,373	8.95
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	51,978	6.70
東和不動産株式会社	33,309	4.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	32,251	4.16
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	21,645	2.79
デンソー従業員持株制度会	14,128	1.82
アイシン精機株式会社	12,518	1.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口?)	10,218	1.31
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	8,968	1.15

デンソーWebサイトのご案内

<https://www.denso.com/jp/ja/>


IRメール配信サービスのご案内

IRメール配信にご登録いただきますと、投資家ニュースを電子メールでお送りいたします。

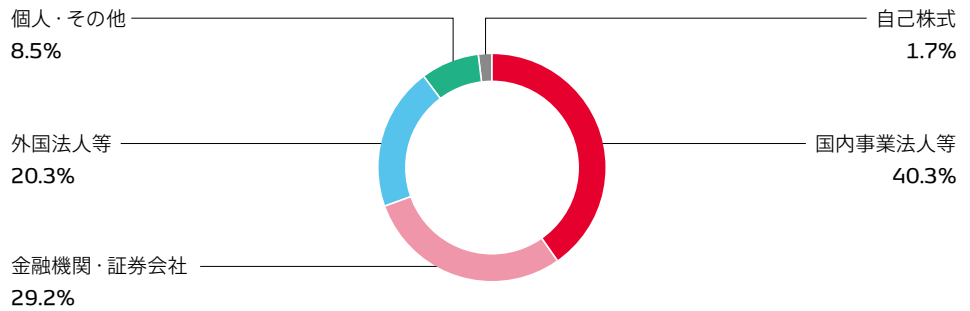
ご登録方法についてはこちらをご参照ください。

<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/investors/>

(上記リンク先「投資家情報」のページ下部までスクロールしていただき、「IRメール配信登録」よりアクセスください。)



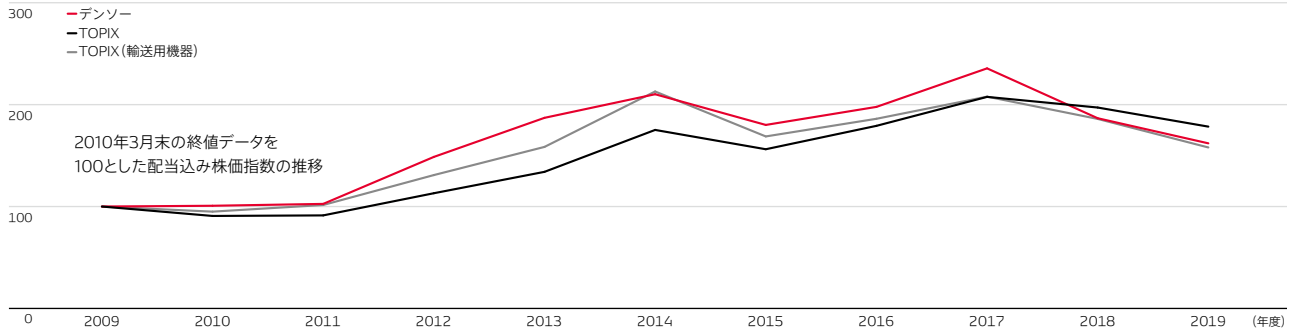
株式保有者別 分布状況



TSR*1推移

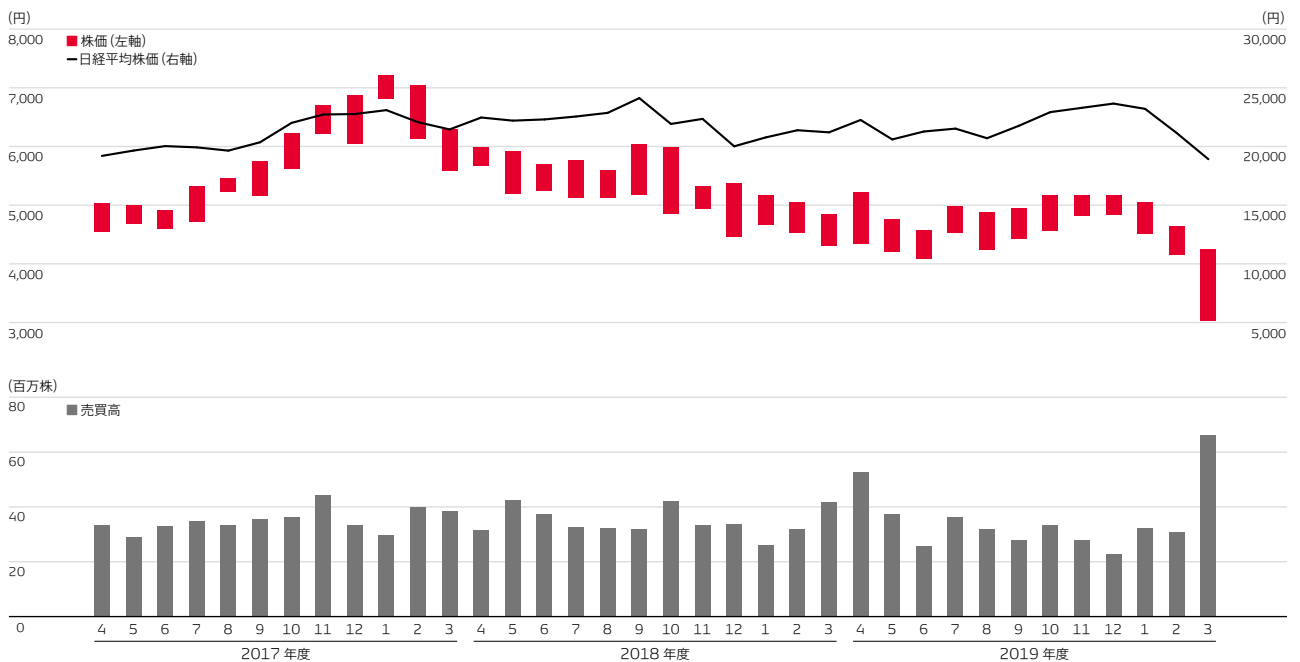
TSR(累積・年率)*2

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	
DENSO	-15.9%	-20.3%	-7.3%	-24.5%	-5.5%	62.0%	4.9%	
TOPIX	-9.5%	-0.4%	-0.1%	1.8%	0.4%	78.4%	6.0%	
TOPIX(輸送用機器)	-15.1%	-15.1%	-5.3%	-25.8%	-5.8%	58.0%	4.7%	



*1. TSR: Total Shareholders' Return キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率。
*2. 市場データより当社作成。

株価および売買高の推移(東京証券取引所)



株式会社デンソー

〒448-8661 愛知県刈谷市昭和町1丁目1番地
TEL 0566-25-5511 (案内)
www.denso.com/jp/ja