



DENSO

Crafting the Core

デンソーの価値創造プロセス

報告内容

1. 価値観
2. ビジネスモデル
3. 持続可能性・成長性
4. 戦略
5. 成果と重要な成果指標（KPI）
6. ガバナンス

2020年2月
デンソー 築瀬

1. 価値観

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

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

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

2. ビジネスモデル

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ

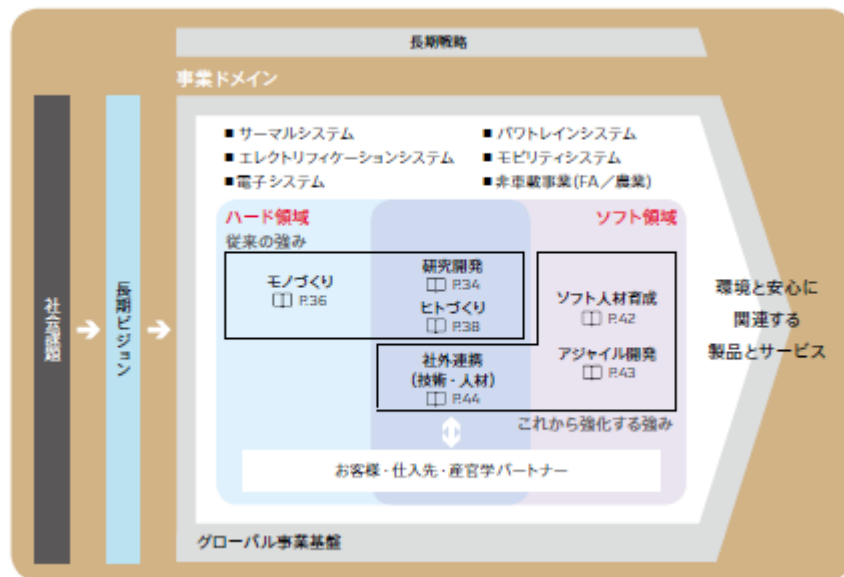
2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するため に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる 経営資源・無形資産

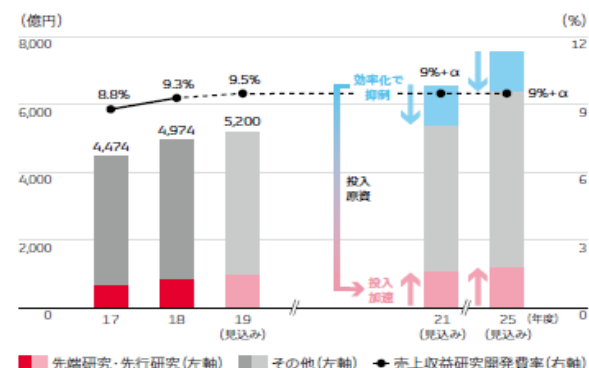
2.2.2. 競争優位を支える ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)



研究開発費

技術で市場を牽引していく企業として、売上収益比9%台の水
準で継続的に投資します。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。



モノづくり

デンソーのモノづくりは、創業以来、一貫して内製技術にこだわり、設備、生産ライン、素材、加工方法までも自社で設計・製造しています。これにより、先述の研究開発で構想した革新的な世界最先端の技術も製品として社会へ提供することを可能にできました。

また、自前の生産技術によって、生産ラインの高速・高稼働化やコンパクトな独自設備の開発、物流・検査のスリム化等を図り、ダントツの原価でモノづくりをする「ダントツ工場」づくりに取り組んでいます。これらによって、高効率・高品質の確保も可能になり、製品に競争力と付加価値をもたらしています。

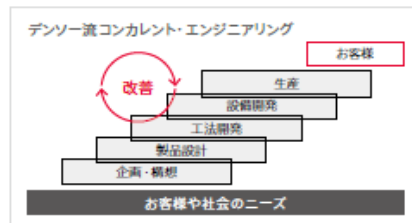
強さの秘訣 世の中になければ創る「材料技術」

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



研究開発 X モノづくり コンカレント・エンジニアリング

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



強さの秘訣 研究開発とモノづくりの両輪

開発から生産に携わる開発部門と製造部門が緊密に連携するコンカレント・エンジニアリングに取り組んでいます。これにより、新製品を実現する技術や生産方法を一緒に考えることで、より完成度の高い製品を、短期間に開発することができます。また、これを実現するために、技術者と技能者が連携して、製品化を行います。このコンカレント・エンジニアリングは、現在ではモノづくりの世界で主流になりつつありますが、デンソーでは1970年代から次期型製品研究会として、言わば元祖コンカレント・エンジニアリングに取り組んできました。デンソーがこだわりを持って継続してきた方法なのです。

技術と技能が両輪

2. ビジネスモデル

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

2.1. 市場勢力図における
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するため
に不可欠な要素

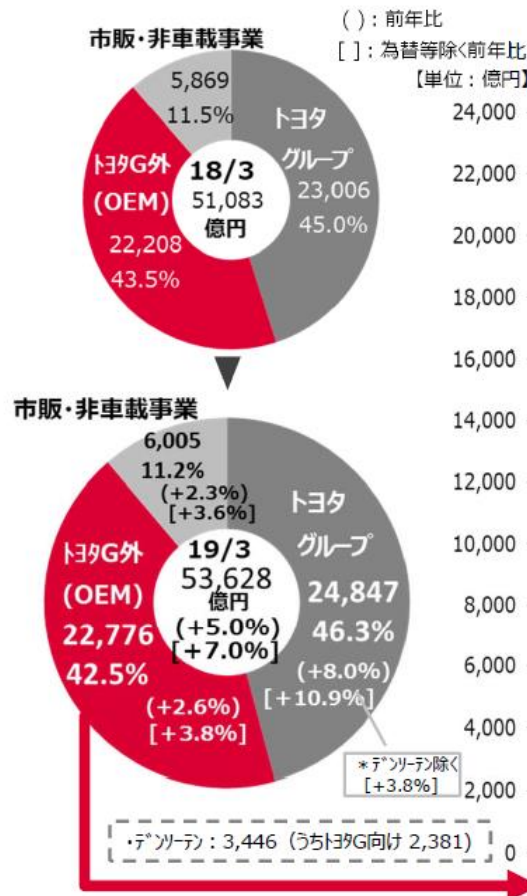
2.2.1. 競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの関係

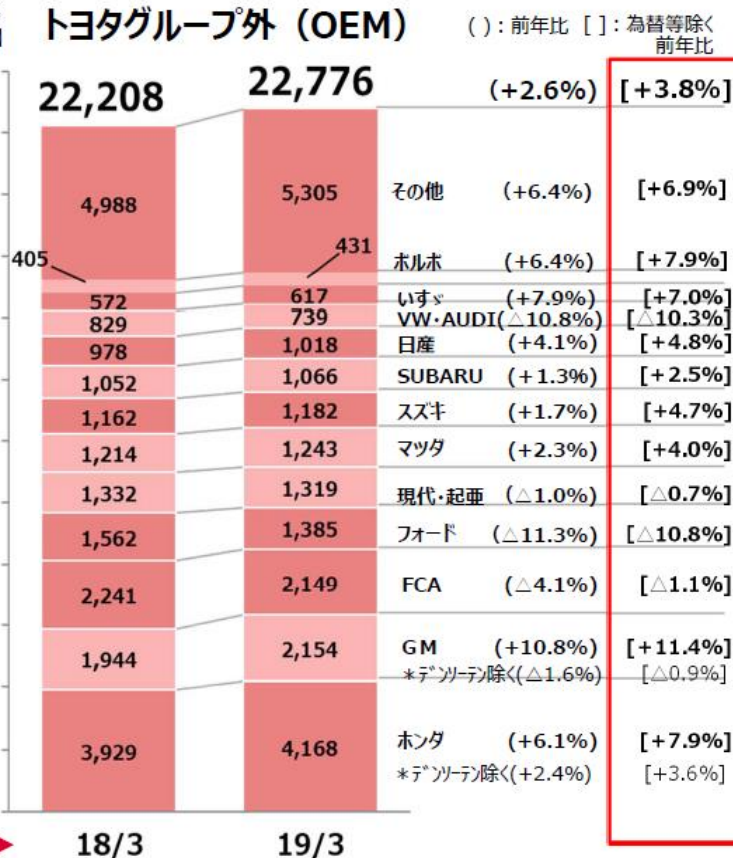
2.2.3. 収益構造・牽引要素
(ドライバー)

ほぼすべてのOEMと取引
デンソー≠豊田電装

2019年3月期 売上収益 (得意先別)



トヨタグループ外 (OEM)



2. ビジネスモデル

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

幅広い製品群

BUSINESS DOMAINS

デンソーの6つのコア事業

1 サーマルシステム P80

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

主な製品

- 自動車・バス用エアコンシステム
- トラック用冷蔵庫
- ラジエータ等の冷却用製品

2 パワトレインシステム P82

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

主な製品

- ガソリン・ディーゼルエンジンマネジメントシステム
- エンジン関係製品
- 駆動系製品

3 エレクトリフィケーションシステム P84

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

主な製品

- ハイブリッド車および電気自動車の駆動・電源システムと関連製品
- 電源供給・給電システム製品
- 自動車用小型モータシステム製品

4 モビリティシステム P86

人とクルマと社会の調和 (HARMONY) により、
「Quality of Mobility」を実現する

主な製品

- 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
- 先進安全・自動運転製品
- コネクティッド・コックピット製品

5 電子システム P88

電動化、自動運転の普及推進のため、
エレクトロニクス技術で業界を牽引する

主な製品

- パワトレイン制御コンピュータ、ボデー制御コンピュータ等のエレクトロニクス製品
- 車載用半導体センサ、IC等のマイクロエレクトロニクスデバイス

6 非車載事業 P90

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

主な製品

- 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
- ハンディターミナル、QRソリューション等の社会向け機器およびサービス

農業 P92

技術と発想をかけ合せ、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

主な製品

- 農業生産向け機器、クラウドサービス、アフターサービス

* グラフは事業別売上収益構成比

2. ビジネスモデル

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するため に不可欠な要素

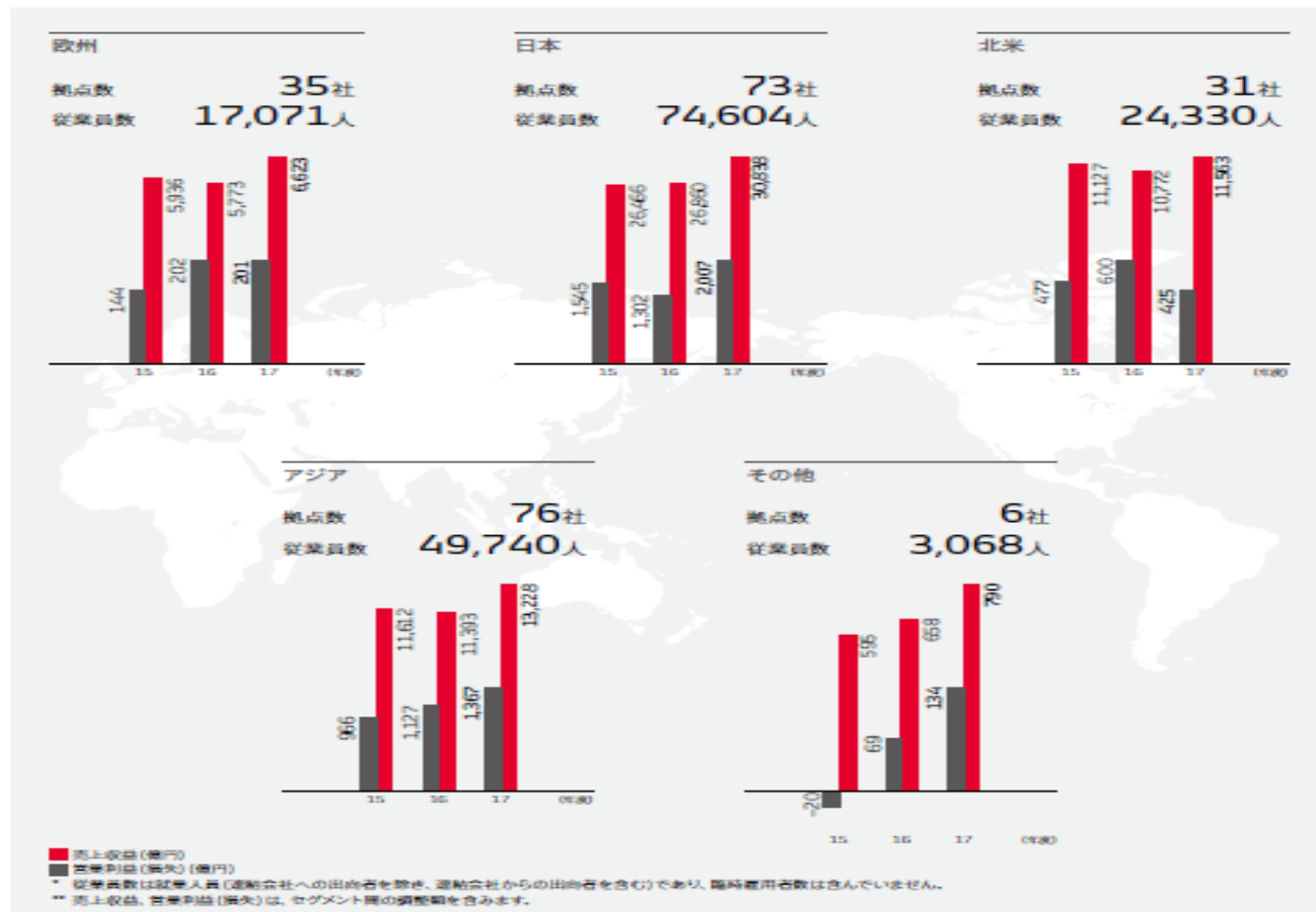
2.2.1. 競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素
(ドライバー)

全世界での供給力

地域別の概況



3. 持続可能性・成長性

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

3.1. ESGに対する認識

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

3.3.2. カントリーリスク

3.3.3. クロスボーダーリスク

これからのクルマ社会予測

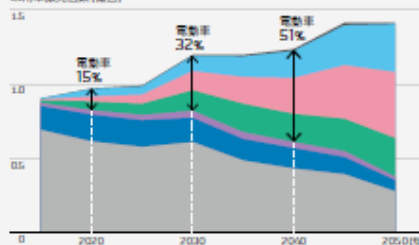
電動化

各国／地域に応じた環境規制や電動化が進む

地球温暖化対策として、排気ガス・燃費規制が一層強化されていきます。各国／地域は独自のCO₂排出量・燃費規制を設けており、その規制値は今後さらに厳格化されていく見込みです。カーメーカは規制導入の動向に合わせて、環境対応車の開発を強化しています。その結果、現在主流のガソリン車やディーゼル車等の内燃機関（エンジン）車両は減少し、ハイブリッド車や電気自動車等の電動化車両の比率が拡大していきます。一方で、エンジンの高効率化も進むことから、エンジン付き車両も継続して一定の割合を占めることが予測されます。

電動化比率の拡大

乗用車販売台数（万台）



■ 燃料電池自動車 (FCV) ■ 電気自動車 (EV) ■ プラグインハイブリッド (PHEV)
■ ハイブリッド自動車 (HV) ■ 天然ガス自動車 (CNG/LPG)
■ クリーンディーゼル自動車 (D) ■ ガソリン自動車 (G)
出典: 経済産業省「自動車新時代戦略会議 (第14回) 資料」

先進安全／自動運転

新興国での交通事故死者数増が継続／自動運転による事故削減への期待の高まり

新興国を中心に交通事故死者数の増加が継続しており、法整備（シートベルト、ヘルメットの装着等）と教育により死亡事故を低減させ、その後、先進安全技術を搭載した車両の普及とインフラ構築が加速していきます。先進国では、周囲環境認識／車両運動制御の技術進展に加え、情報通信（クラウド、V2X）、高精度地図、情報セキュリティの技術の組み込みにより、2025年頃より高度な運転の自動化が進んでいきます。

自動運転技術の開発状況

現在 (実用化済み)	2020年まで	2025年以降	時期未定
レベル1			
レベル2			
レベル3			
		レベル4	
			レベル5

出典: 国土交通省「自動運転の実現に向けた国土交通省の取り組み」参考資料

エンジン前提の製品群
(スパークプラグ、燃料ポンプ、エアフィルタ、スタータ、ラジエータ、エンジンECU、等々)

機械によるOEMとの擦合わせ
⇒ソフトによる組み合わせ

車の所有からモビリティ・サービスへ (MaaS)

DENSO
Crafting the Core

コネクティッド

人・移動手段・インフラがつながり、車は“移動サービス”に進化

データ利用の急速な進展が、既存のモノ・サービスの仕組み、取引のつながりを変化させます。自動車分野では、自動車登録情報の公開・連携、個別車両からの情報発信・収集により、データプラットフォームが提供されます。2030年頃には、交通は、人・移動手段・施設等がサイバーシステムにつながり、快適で最適な移動を可能にする社会システムの一部になっていきます。



4. 戦略

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

4.3. ESG・グローバルな
社会課題（SDGs等）
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
（キャピタル・アロケーション）
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

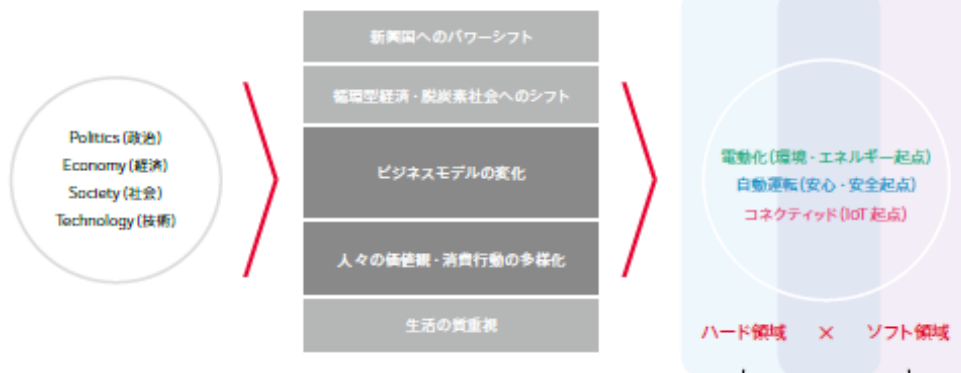
4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

事業環境分析によるこれからのクルマ社会の発展分野

これからの社会予測

2030年時点の社会変化のキーワード

これからのクルマ社会の発展分野



デンソーの成長機会

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、上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ます。当社は、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。

ハード領域：デンソーがさらに進化する領域

1. 車両視点の統合システム

- ・車両視点での熱マネジメント、エネルギーマネジメント、情報マネジメント

2. 高信頼・高速・大規模制御

- ・キーデバイスであるECU、半導体、センサ、モータの強化

ソフト領域：デンソーが新しく獲得する領域

1. IT・クラウド・通信技術

- ・無線通信を経由し、クルマに搭載されたソフトウェアの更新
- ・クルマとインフラが通信することで交通を効率化
- ・サイバー攻撃からクルマを守るセキュリティ強化

2. コネクティッドサービス

- データ(車両の位置や走行状態等)を活用した
- ・安全で効率的な車両の運行管理
- ・データビジネス(データを「情報」という製品にして、モビリティサービスを行う企業に提供)

電動化
自動運転
コネクティッド

に対し

ハードとソフト

で対応

4. 戦略

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

4.3. ESG・グローバルな
社会課題（SDGs等）
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
（キャピタル・アロケーション）
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

成長のための基本戦略

新顧客と
価値創造

非自動車事業

コネクティッドサービス

車両視点
で価値追求

統合プラットフォーム

サブシステム
で価値追求
+強いコンポ

熱マネ
サブシステム
・
コンポ

エネマネ
サブシステム
・
コンポ

情報マネ
サブシステム
・
コンポ

技術開発集約
で競争力を
徹底的に磨く

ECU

半導体

センサ

モータ

成長

車両視点での価値を訴求し
モビリティの新たな領域で
成長を牽引

収益力

既存車載事業の収益力を
高め、成長を下支えする
強固な収益基盤

差別化

キーデバイスの技術開発を
強化し、コンポ/システムの
圧倒的な差別化

4. 戦略

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

4.3. ESG・グローバルな
社会課題（SDGs等）
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
（キャピタル・アロケーション）
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

①電動化 - 取り組みの重点 -

提供価値 環境負荷の低減と高効率な移動の実現 ⇒ エコドライブ

1. 長年培った電動化技術・供給実績で、電動化を牽引

- ・ 技術進化（高出力、SiCなど）
- ・ 標準化（MG、インバータ）
- ・ グローバル供給能力（日・米・中での供給実績）

2. 電動化に対応した内燃機関技術の開発

- ・ 熱効率向上（希薄燃焼、低冷損、電動システムとの最適化）
- ・ 排ガス浄化システム（触媒用基材、システムの簡素化）

3. 車両トータルのエネルギーマネジメント技術の開発

- ・ 熱マネジメント（空調、廃熱利用）
- ・ 電力マネジメント（充電、回生）

4. 戦略

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

4.3. ESG・グローバルな
社会課題（SDGs等）
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
（キャピタル・アロケーション）
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

① 電動化 - 取り組み事例 -

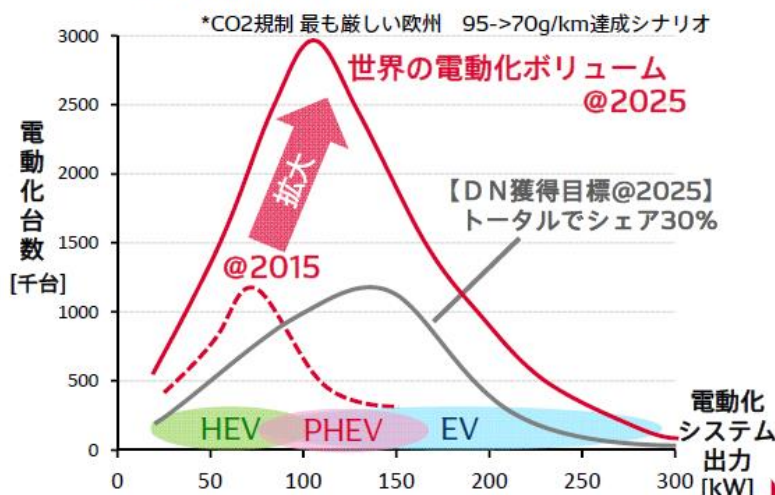
市場動向 & ニーズ

(1) 電動化市場急速拡大

1,500万台規模@2025年

(2) 電動化システムの大電力化加速

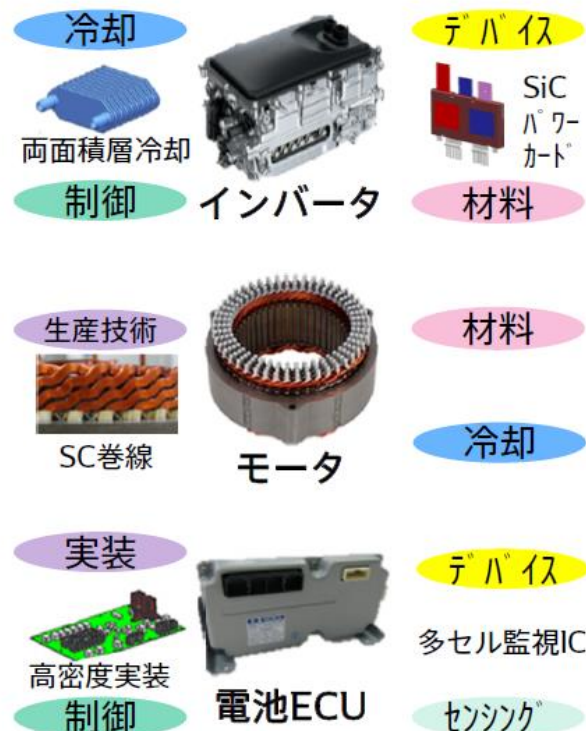
EV市場急拡大の兆し



標準化による技術の展開

技術の進化と標準化でお客様に貢献

小型・高効率技術の進化



4. 戦略

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

4.3. ESG・グローバルな
社会課題（SDGs等）
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
（キャピタル・アロケーション）
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

②先進安全・自動運転 – 取り組みの重点 –

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

1. システムでの取組み、提案力強化

- ・ ADAS/ADシステム
- ・ コクピットシステム

2. オープンイノベーションによる開発

- ・ 産官学アライアンス強化
- ・ 認知・判断のための センサ・アルゴ開発
- ・ 高性能半導体開発

3. AI研究の強化

- ・ 車載できるアルゴ開発
- ・ 品質保証

4. 戦略

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

4.3. ESG・グローバルな
社会課題（SDGs等）
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
（キャピタル・アロケーション）
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

③コネクティッド - 取り組みの重点 -

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

1. クラウドと統合した車両システムの開発

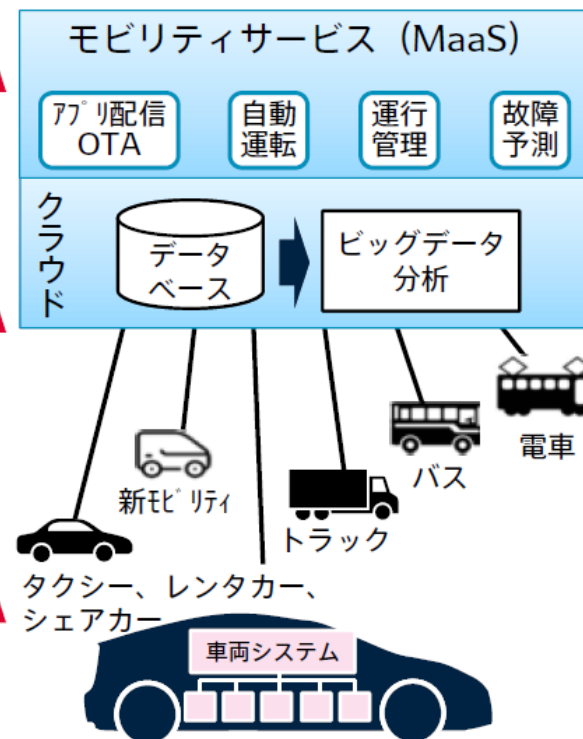
- ・ 統合電子プラットフォームの構築
- ・ 車両ビッグデータ活用技術の開発

2. コネクティッドカーへの価値提供

- ・ セキュアなOTAシステムの開発
- ・ 次世代車載通信機の提供
- ・ フリート運行管理システム提供

3. アライアンス推進による価値創造

- ・ サービス提供者への投資
- ・ モビリティの効率活用のしくみ構築



4. 戦略

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術（知的資本）への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

4.3. ESG・グローバルな
社会課題（SDGs等）
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
（キャピタル・アロケーション）
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

デンソーのアライアンス戦略

先進安全/
自動運転

・モルフォ(出資)
・東芝(協業)
・TriLumina(出資)
・ThinQ(協業)
・FotoNation(協業)

・ソニーセミコンダクタ
ソリューションズ(協業)
・イマジネーション
テクノロジーズ(協業)
・ルネサス(出資)
・NEC(協業)

・TRI-AD(新会社設立)
・金田武雄教授
(技術顧問契約)
・JOLED(出資)
・グローバル測位サービス
(新会社設立)

・Murawave(出資)
・統合ECUソフト開発
(新会社設立)
・光庭(新会社設立)

・デンソーデン(子会社化)

電動化

・イビデン(出資)
・FLOSFIA(出資)
・インド電池パック合併
(新会社設立)
・EV C.A.Spirit(新会社設立)
・駆動モジュール開発・販売
(新会社設立)

DENSO

・オーバス(新会社設立)
・TDET(新会社設立)
・東芝情報システム(出資)
・NTTデータMSE(出資)
・オスカー(出資)
・NECプラットフォームズ
(新会社設立)
・及川卓也氏(技術顧問契約)
・イーソル(出資)

ソフト開発/
開発リソース
強化

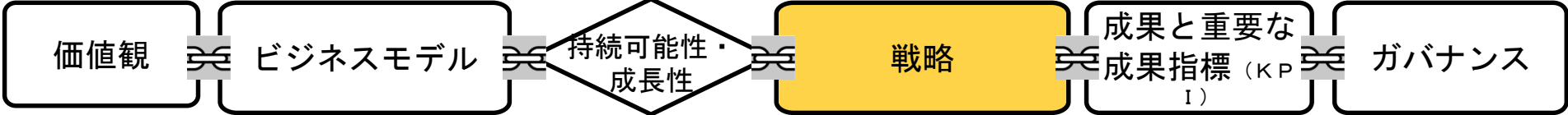
コネクティッド

・TDモバイル(子会社化)
・DellFor(出資)
・オンザロード(出資)
・InfinitiKey(買収)
・NRIセキュアテクノロジーズ
(新会社設立)
・クリエイションライン(出資)
・Ridecell(出資)
・MaaS Global(出資)
・ActiveScaler(出資)
・GMS(出資)
・BlackBerry(協業)
・NTTドコモ(協業)
・Peloton(出資)

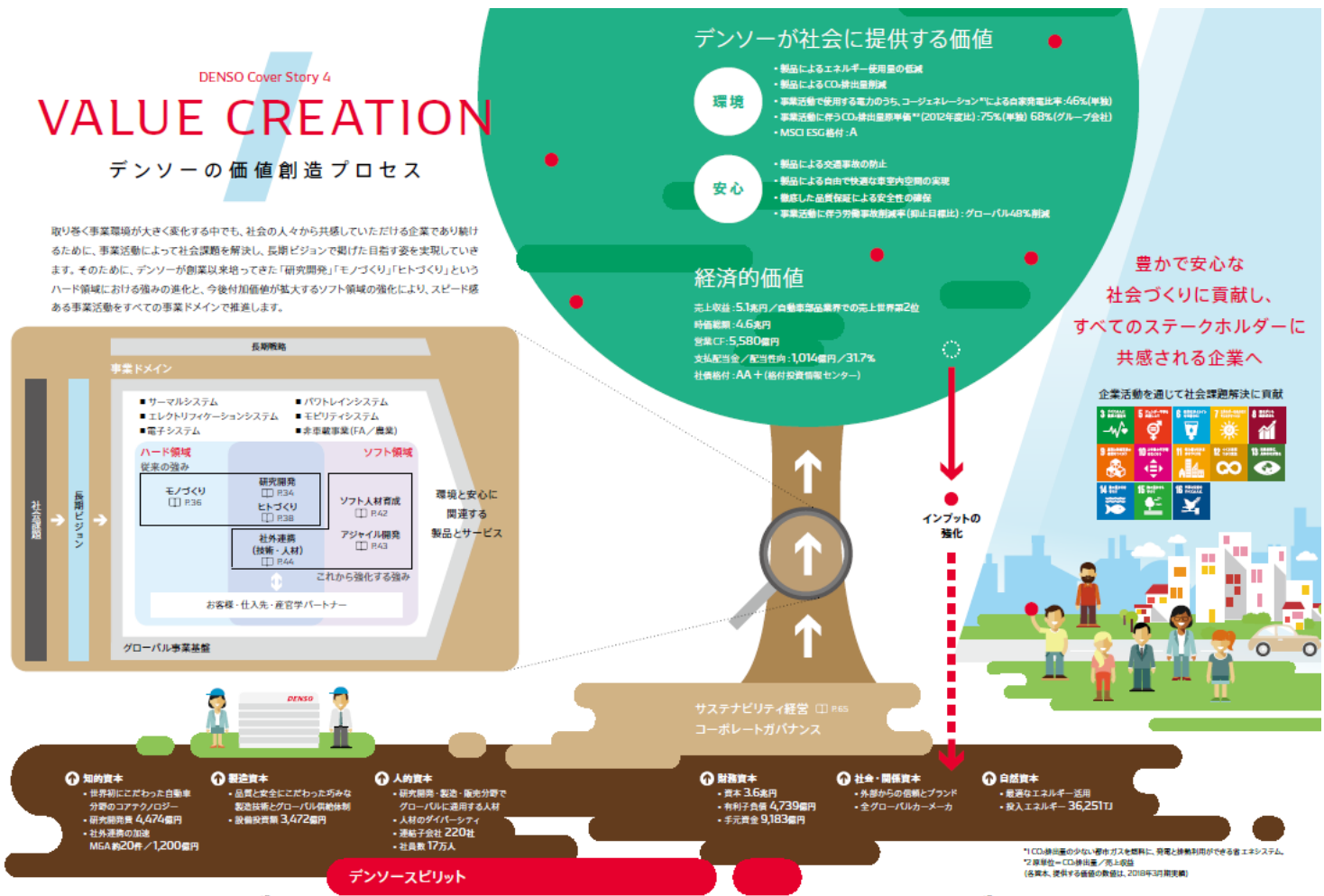
・岩崎(出資)
・須井貴樹(新会社設立)
・東北バイオニアEG(買収)

赤車載

4. 戦略



- 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善
- 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
 - 4.2.1. 人的資本への投資
 - 4.2.2. 技術（知的資本）への投資
 - 4.2.2.1. 研究開発投資
 - 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
 - 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
 - 4.2.4. 企業内外の組織づくり
 - 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策
- 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込
- 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略
 - 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント
 - 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング



5. 成果と重要な成果指標 (KPI)

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

5.1 財務パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

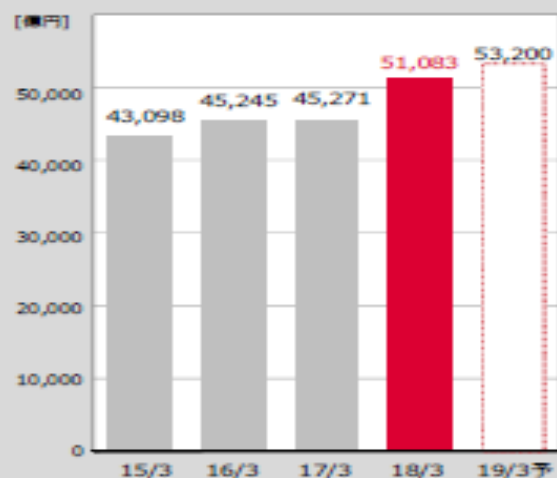
5.2. 戦略の進捗を 示す独自KPIの 設定

5.3. 企業価値創造 と独自KPIの 接続による 価値創造設計

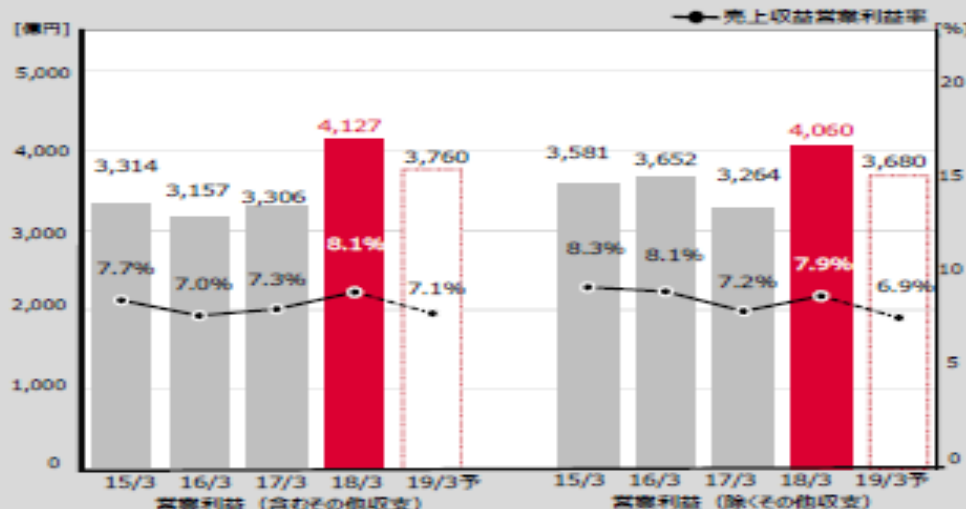
5.4. 資本コストに 対する認識

5.5. 企業価値創造 の達成度評価

①売上収益の推移



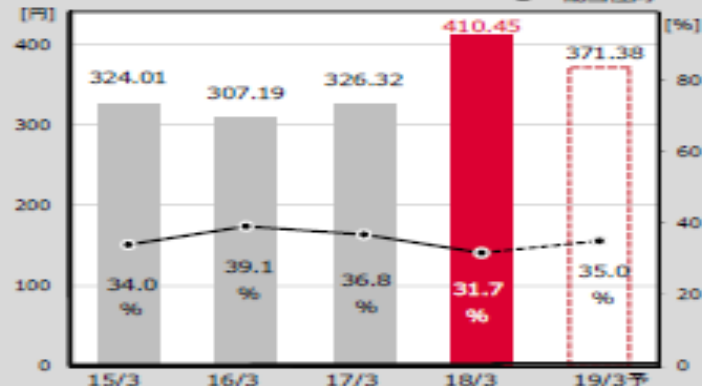
②営業利益の推移



③その他財務指標 (連結)

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期 予想
一株当たり 当期利益 (EPS)	324.01 円	307.19 円	326.32 円	410.45 円	371.38 円
一株当たり 配当金	110 円	120 円	120 円	130 円	130 円
配当性向	34.0 %	39.1 %	36.8 %	31.7 %	35.0 %
自己資本 当期利益率 (ROE)	8.4 %	7.6 %	8.0 %	9.3 %	7.9 %

EPS・配当性向の推移



5. 成果と重要な成果指標 (KPI)

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

5.1 財務 パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

5.2. 戦略の進捗を 示す独自KPIの 設定

5.3. 企業価値創造 と独自KPIの 接続による 価値創造設計

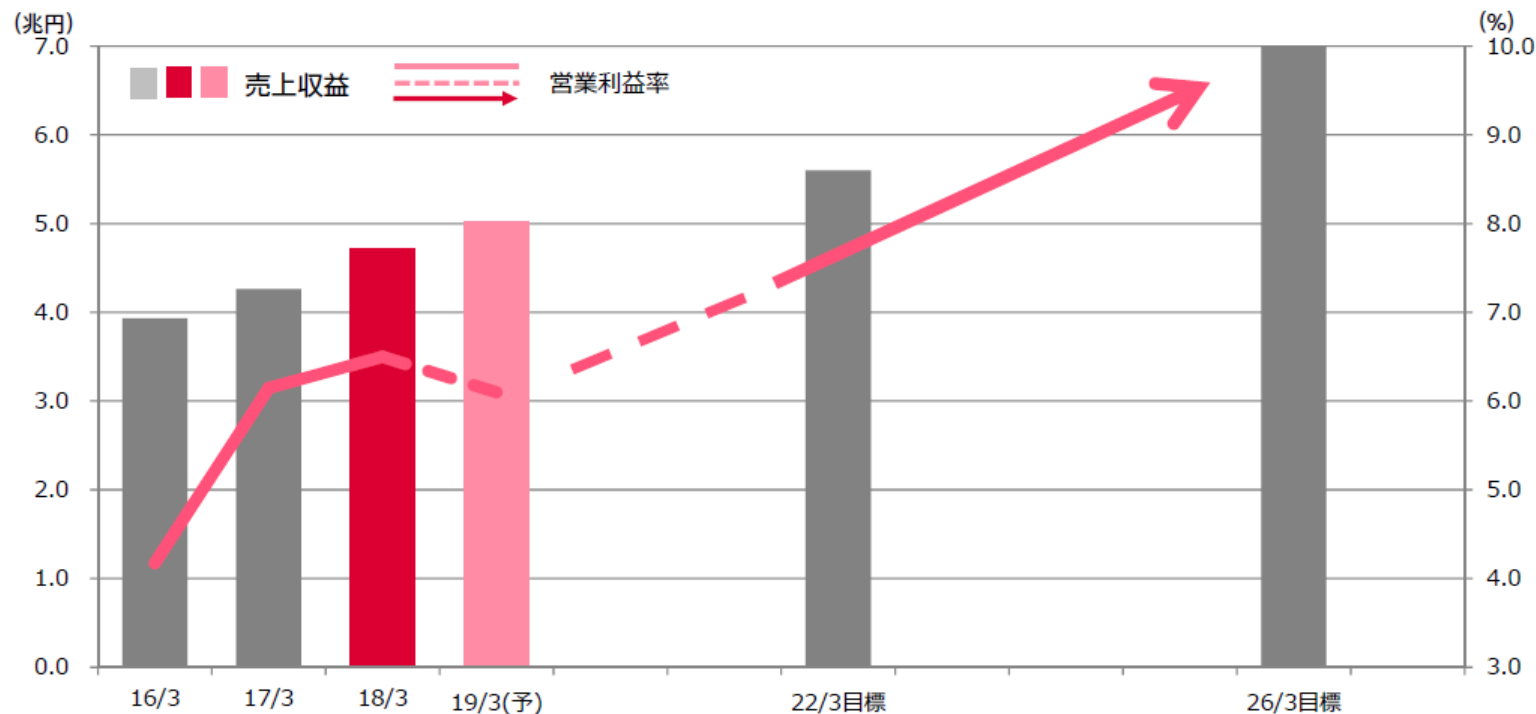
5.4. 資本コストに 対する認識

5.5. 企業価値創造 の達成度評価

2025年度 成長目標

25年度 売上収益「7兆円」、営業利益率「10%」

21年度 売上収益「5.6兆円」、営業利益率「8%以上」
を目指す



グラフは為替前提\$100,€110で作成

6. ガバナンス

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題



取締役社長
有馬 浩二
1958年 2月23日生
1981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 当社専務役員
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
1975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・経営役員
都築 昇司
1959年 4月29日生
1983年 4月 当社入社
2010年 6月 当社常務役員
2015年 6月 当社専務役員
2018年 6月 当社取締役・専務役員
2019年 4月 当社取締役・経営役員(現任)



取締役
伊田 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 株式会社ジェイテック) 社外監査役
2006年 6月 トヨタ自動車株式会社 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)
2010年 5月 一般社団法人日本自動車工業会 会長
2019年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役 **George Olcott** (ジョージ オルクット)
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
エグゼクティブ・アドバイザー
1997年 4月 SBC Warburg 東京支店長
1998年 4月 兼務 UBS プリンシパル・アドバイザー・マネジメント
1999年 2月 UBS アセット・マネジメント(日本)社長
2000年 6月 UBS プリンシパル・グループ社長
2000年 6月 UBS Warburg 東京支店・エグゼクティブ・アドバイザー
2001年 9月 ユナイテッド・キャピタル・マーケット
2001年 9月 ユナイテッド・キャピタル・マーケット
2001年 9月 ユナイテッド・キャピタル・マーケット

2006年 3月 同社取締役
2006年 3月 同社取締役
2008年 6月 日本郵政株式会社 社外監査役
2010年 4月 NKSホールディングス株式会社 社外取締役
2010年 5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 慶應義塾大学名誉教授 経営学部長
2014年 6月 日立化成株式会社 社外取締役(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 JPMorgan Japanese Investment Trust plc 社外取締役(現任)



社外取締役 **柳田 誠希**
1958年 6月8日生
1981年 4月 日本銀行入社
2004年 5月 同行東京支店長
2009年 3月 同行総務人事部長
2010年 6月 同行企画部長
2011年 5月 同行名古屋支店長

2013年 3月 同行理事、名古屋支店長兼、大東文化会館
2017年 4月 アパックス生命保険株式会社 シニアアドバイザー
2019年 5月 日本証券業協会 顧問
2019年 6月 同社取締役(現任)



社外取締役 **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
2007年 7月 株式会社サイファ代表取締役
2014年 3月 株式会社アジャックス 社外監査役
2015年 3月 柳田誠希代表取締役 社外取締役
2015年 3月 株式会社パロマ 社外取締役

2016年 6月 公明党議員 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 株式会社豊田自動織機 社外取締役(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)
2019年 6月 株式会社パロマ 社外取締役(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 アーリー・エンタープライゼス・アジア株式会社
取締役副社長
2014年 3月 当社監査役
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 当社監査役・監査部長
(現パワートレコンポ事業部
パワートレコンポ室長)
2013年 1月 当法人人事部長
2014年 8月 マニファクチャリング・デベロップメント株式会社 社長
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役 **後藤 靖子**
1958年 2月19日生
1980年 4月 運輸省入省
2004年 6月 日本郵政総局ニュー・ユーク・観光部長
2005年10月 山形県知事
2008年 7月 国土交通省北陸支庁運輸部長

2013年 7月 同省国土交通政策研究部長
2015年 6月 九州旅客鉄道株式会社 取締役副社長 鉄道事業
本部長(現任)、執行役員本部長
2017年 6月 同社取締役 財務部長
2018年 6月 同社取締役 常務役員
2019年 6月 同社取締役(現任)



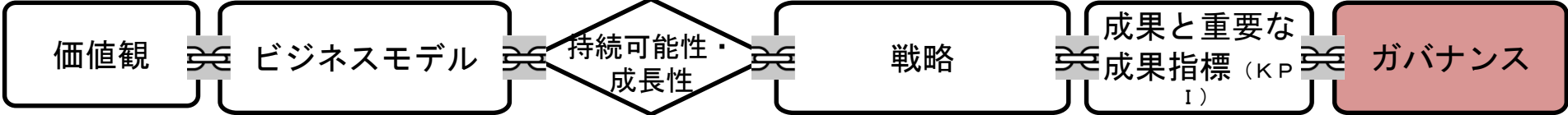
社外監査役 **喜多村 明雄**
1959年 8月21日生
1983年 9月 アーサー・アンダーセン・監査士・税務事務所
(現 有限責任 税務士事務所) 入所
1987年 3月 公認会計士登録
2002年 8月 喜多村は監査士事務所 所長(現任)
2004年 6月 コーエー株式会社 社外監査役
2005年12月 住友グループ株式会社
(現 株式会社 Marubeni) 社外取締役(現任)

2006年 6月 MIDリポート投資法人
(現 MIDリポート投資法人 監査役(現任))
2009年 6月 セゾン株式会社 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)
2015年10月 株式会社 リーガル・システム 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	生産製造部門や事業部門の経営経験に加え、自動車などの先進分野に関する知見
都築 昇司	営業部門および機能部門における幅広い業務変革の経験によって得られた知見
伊田 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
柳田 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、北米統括会長の経営経験
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 明雄	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

6. ガバナンス



- 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性
- 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性
- 6.3. 社外役員のスキルおよび多様性
- 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価
- 6.5. 利益分配の方針
- 6.6. 役員報酬制度の設計と結果
- 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

社外取締役および社外監査役

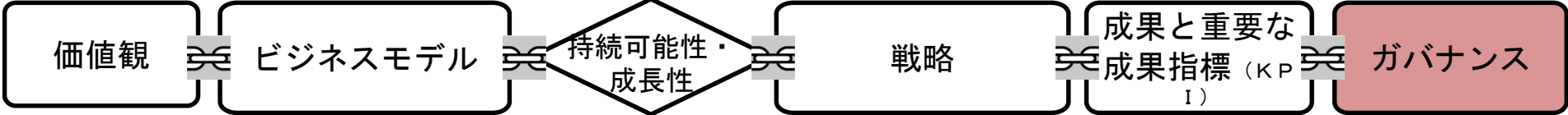
社外取締役については、3名選任しており、業績・企業価値の向上に向け、より良い経営判断を行うことができるよう、会社経営に関する豊富な見識を持つ方が就任し、それぞれの見識をもとに、意思決定・監督にあっています。また、社外監査役については、2名選任しています。監査の有効性を確保するため、豊富な行政、法人経営経験や、財務・会計に関する分野の専門知識を有する方が就任し、それぞれの専門的かつ中立・公正な立場から、職務執行の監査にあっています。

社外取締役	選任の理由	2018年度の取締役会出席状況
ジョージ・オールドコット* George Olcott*	同氏は、英国投資顧問会社の日本支社長等を歴任するなど外資系企業の経営経験を有しており、グローバル経営における人材育成およびコーポレートガバナンスの専門家です。当社は、同氏の学識経験および企業経営に関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かしていただくために、同氏を社外取締役に選任しました。	15回 / 15回
郷田 誠希*	同氏は、日本証券金融株式会社の代表執行役社長・取締役であり、これまでの経歴において、日本銀行の企画局長、理事等を歴任するなど、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ています。グローバル金融経済の幅広い知見から、当社の意思決定において指摘・意見を行っていたいただきたく、同氏を社外取締役に選任しました。	—
三屋 裕子*	同氏は、株式会社SORAの代表取締役、公益財団法人日本バスケットボール協会の代表理事であり、これまでの経歴において、長年にわたって企業および団体の経営に携わり、また、各スポーツ協会等の役員・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。豊富な法人経営経験から当社の意思決定において指摘・意見を行っていたいただきたく、同氏を社外取締役に選任しました。	—

社外監査役	選任の理由
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。
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。

* 独立役員

6. ガバナンス



- 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性
- 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性
- 6.3. 社外役員のスキルおよび多様性
- 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価
- 6.5. 利益分配の方針
- 6.6. 役員報酬制度の設計と結果
- 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

役員報酬

方針

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

取締役	月額報酬額	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、株主総会の決議により定めた金額の範囲内(取締役総額:月額8,000万円)で、取締役会の決議により決定します。
	賞与額	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、取締役への支払総額について、取締役会および株主総会の決議を経て承認を受け、各取締役の賞与額について取締役会の決議により決定します。
監査役	報酬等の額	「役員指名報酬諮問会議」に諮問した上で、株主総会の決議により定めた金額の範囲内(監査役総額:月額1,500万円)で、監査役会の協議により決定します。

役員報酬等の内容

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の経類別の総額 (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)	460	284	176	8
監査役(社外監査役を除く)	96	96	—	3
社外役員	73	73	—	5

6. ガバナンス

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題

取締役会全体の実効性分析・評価

デンソーは、毎年1回、取締役会の運営、議論している案件、決議プロセスについて、出席者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、取締役会出席メンバー全員に対し、個人別にインタビューを実施しています。

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げていきます。

2018年度 取締役会実効性評価 (2019年3月実施)

インタビュー結果

取締役会の開催回数・時間、事前の資料配信等、運営に関しては、改善を続けてきた結果、高く評価されました。

また、社外監査役にも事前説明に参加していただいているため、取締役会における発言数が増え、社外役員を中心に議論が活性化しました。

課題

世界情勢や社会で取り上げられている問題へのタイムリーな議論が必要である、将来の社会環境、全社・地域のありたい姿等、戦略議論の前提となるような議論が必要である、との意見がありました。

また、資料については、リスク分析が不足気味であること、個別案件の決議事項の場合は、事業の全体戦略の議論が必要であること、全般的に資料がビジーであること等の課題も抽出されました。

改善策

評価結果を踏まえ、取締役会では今後、以下の改善策を十分に検討の上、実行していきます。

- ・取締役会に「議論(自由討議)」の枠を設け、積極的に議題を付議する
- ・戦略議論を強化すべく、経営戦略会議を設置する
- ・資料のフォーマットを決め、分かりやすい、シンプルな資料にする