

企業名：デンソー

レポート名：統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

デンソーが目指す姿(社会への貢献の仕方)は報告書を通して最も伝わりやすかったポイントだと感じた。「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」という企業理念を礎に環境・安心・共感をキーワードに据えて、その達成のための基本戦略(長期)を示し、長期戦略達成のための中期戦略を示す。このような抽象→具体の思考プロセスを図解しながら提示されていたことが、デンソーの目標意識の理解を読者視点で容易にさせてくれた。戦略の全体像の記述では具体的な数値目標などは示されていないが、環境・安心については次の章で2025年・2035年に向けた数値目標が示されており、期日が訪れたとき外部からの評価がしやすいようになっていて、安心できる内容だった。会社の目指す姿に関しては十分に説明、アピールができていたと考える。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

デンソーの会社としての強みは理解できる報告書になっていると感じた。研究開発の分野においては先端研究・新規開発にこだわり、130以上の世界初製品を生み出してきたこと、グローバルな開発体制を準備し、世界7極のテクニカルセンターを設置していることなどが強み。モノづくりの分野においては世界をリードする生産技術を持ち、世界中130工場をつなぎ、人モノ設備から得たビッグデータを生産に生かしていることなどが強み。ヒトづくりの分野においては一人ひとり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)を導入して同じ基準で評価をすることで世界中の人材の競争を可能にし、デンソー工業学園を設立することで若手技能者の育成にも力を入れていることが強み。このように会社としての強みに関しては報告書から十分に理解することができたが、競争優位性の話となると、正直な話報告書からのみではあまり理解できなかった。そのように感じた理由としては、競合他社との比較が見受けられず、デンソーが会社としてどのような特徴を持っているのかは分かっても、他社と比較した際にそれがどれだけ優れていて唯一性の高いものなのかが分からなかったからだ。競争優位性を示すには、その会社がなくなった場合に社会がどれほどの不利益を被るかが大事なので、報告書を読むだけで競争優位性が理解できるようにするためには、他社と比べてどれだけ優れて必要なことをしているのかをより強くアピールしてほしいと考える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

競争優位性に関しては上述の通り、個人的には報告書のみで理解することが難しいように感じたが強みの強化(=持続)を持続的にしていく姿勢は報告書から理解できた。デンソーの強みとして、研究開発・モノづくり・ヒトづくりが挙げられていた。

研究開発に関しては、2020年に羽田イノベーションシティに自動運転などの先端研究・開発を行う施設「Global R&D Tokyo, Haneda」を開設して開発スピードの爆発的な向上を目指している。

モノづくりに関しては、2020年に、先行開発から試作、実証、量産ラインの立ち上げ・安定化までを一貫して行うことのできる施設「電動開発センター」を開設し、またトヨタ自動車広瀬工場における電子部品の生産事業をデンソーに移すことで世界各地の製造拠点により優れた生産ラインを展開することで2025年度には2020年度には240万台の生産実績を持つインバータを2025年には800万台生産することを目指している。

ヒトづくりに関しては、今後も技能五輪国際大会に選手を派遣し続けることで若手技能者の育成を図る。

以上のようにしてこれらの強みに持続性を持たせていくことが分かったが、ヒトづくりの強みの持続が心もとないように感じた。技能五輪国際大会に選手を派遣し続けることで若手技能者が互いに研鑽して大幅な人材育成につながる可能性はあるが、どうしても個人のやる気に依存してしまいそんな懸念が拭えないため、会社側が技能五輪の出場前、出場後にどれほどのインセンティブを与えてその研鑽をサポートするのが記載されていれば、人材育成の持続性に対しての安心感が増すのではないかと考える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

自分は文系大学所属で、技術者になるための教育を現状ほとんど受けていないため、そもそもデンソーで自身の人的資本の価値向上を目指すのではなくそれ以前に技術職の勉強が必要であるが、人的資本の価値向上は達成可能だと思う。約半年にわたってソフトウェアの知識を習得し、実践経験を経て、新たな活躍領域への転進を支援する「キャリア転身プログラム」が行われており、ソフトウェアに関する知識のサポートはそこで受けられるため知識が少ない状態からでも一定の技能(=価値)向上は見込めるはずである。また、グローバル職能資格によって評価がされていることから、多国籍な人材と交流できる可能性を持っており、その交流によって見聞や知識を広げることも期待できる。

人事に関しては女性の管理職登用を一定数まで増やす目標や身体障害者の採用を増やす目標がたてられていたが、平等な社会参画を目指す取り組みであることは伝わるものの、その採用により他の従業員にどのようなプラスの効果・刺激を与えるかが書かれておらず、この目標によって自身の価値向上にどのような影響を与えるのか、どのような効果を期待しているのかの記述が欲しいと感じた。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

上で述べた内容と重複するが、一つは競合他社との比較を積極的に行い、デンソーがこの社会に必要とされるべき理由が一目瞭然になるような報告書になるといいと考える。比較でなくとも、たとえば「デンソーのこの新規開発がなければ今の社会ではこのようなことが満足に行えなかった」などの IF ストーリーがあるだけでも会社の存在価値、競争優位性は十分に示されるのではないか。

また、技能五輪出場に際して、現在の報告書からは個人の自然発生的なやる気に成長を依存してしまっているように見えたので、会社としてその成長に寄与できる取り組みを示してほしいと考える。

人事に関して、女性や身体障害者の採用を増やすだけでなく、その採用によって活躍が期待できるシチュエーションを例示すると、平等な社会参画へのより強い貢献をアピールでき他従業員の知見の広がりも期待できると思う。