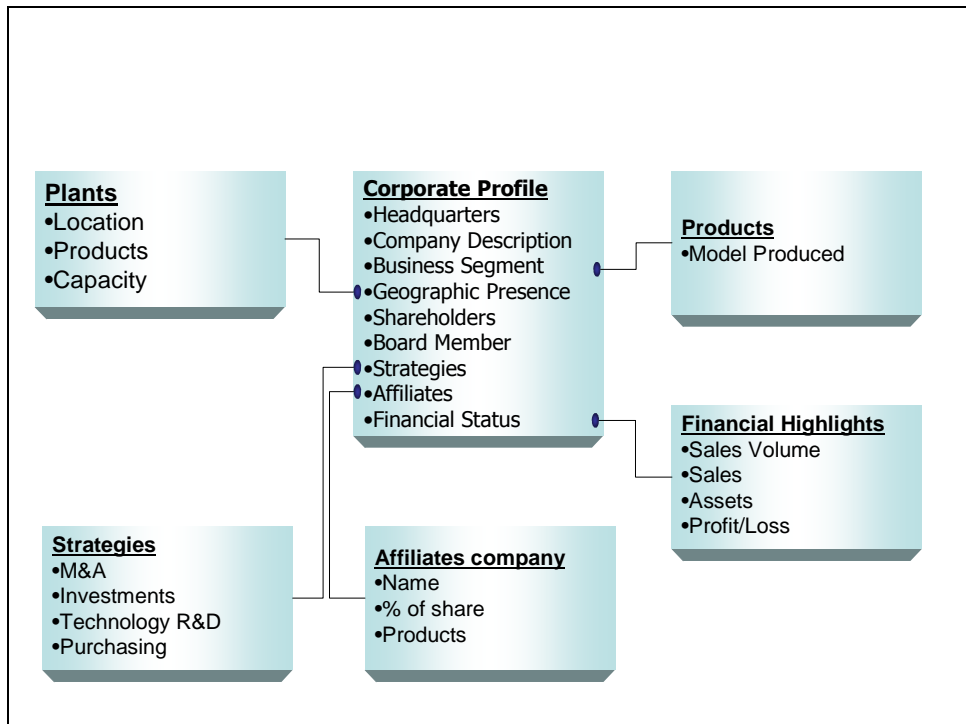


## Denso Corporation

### 1. บทนำ

บริษัทเด็นโซ่ คอเปอร์เรชั่น (Denso Corporation)<sup>1</sup> เป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 1 ใน 5 ของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายใหญ่ของโลก โดยมียอดขาย (Consolidated Sales) รวม 40.20 ล้านเหรียญสหรัฐ ในปีงบประมาณ 2008<sup>2</sup> และลดลงเหลือ 32.00 ล้านเหรียญสหรัฐ ในปีงบประมาณ 2009 จากการประกอบธุรกิจในประเทศต่างๆ 32 ประเทศทั่วโลก โดยมีธุรกิจที่ครอบคลุมทุกด้านตั้งแต่การขาย การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการผลิต โดยมีนโยบายมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ที่รักษาสิ่งแวดล้อม ปลอดภัย รวมทั้งให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้บริโภค และที่สำคัญได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาสูงถึงร้อยละ 8 ของยอดขาย จึงทำให้เด็นโซ่มีความโดดเด่นในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับโลก และเป็นอันดับหนึ่งของเอเชีย



<sup>1</sup> ในรายงานนี้ใช้ชื่อว่า เด็นโซ่

<sup>2</sup> ปีงบประมาณของเด็นโซ่เริ่มเดือนเมษายน - มีนาคม ปีถัดไป และใช้ปีที่สิ้นสุดเป็นตัวเลขปีงบประมาณ

## **2. ภาพรวมบริษัทเด็นโซ่ (Denso Corporation)**

### **2.1 สำนักงานใหญ่**

เด็นโซ่เป็นบริษัทที่มีประวัติยาวนาน โดยก่อตั้งตั้งแต่ปี 1949 ในชื่อนิปปอนเด็นโซ่ (Nippon Denso Co., Ltd.) ซึ่งแยกมาจากบริษัทโตโยต้า (Toyota Motor Co., Ltd.) ด้วยทุนจดทะเบียน 15 ล้านเยน และเริ่มขยายกิจการไปในต่างประเทศในปี 1971 ที่ Los Angeles หลังจากนั้นอีก 1 ปี คือในปี 1972 จึงเริ่มเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย รวมถึงขยายการลงทุนไปในออสเตรเลีย และแคนาดา

เด็นโซ่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองไอชิ ประเทศญี่ปุ่น โดยมีที่ตั้งที่ 1-1 Showa-cho, Kariya, Aichi 448-8661, Japan ณ วันที่ 31 มีนาคม 2008 มีทุนจดทะเบียน 1.9 พันล้านเหรียญสหรัฐ และจากงบการเงินปีงบประมาณ 2008 มีส่วนของผู้ถือหุ้น (รวม Minority Interests) เป็นมูลค่า 22.78 พันล้านเหรียญสหรัฐ และมีสินทรัพย์รวม 33.37 พันล้านเหรียญสหรัฐ

นอกจากนี้ เด็นโซ่ยังมีบริษัทที่เป็นสำนักงานภูมิภาคอีก 5 แห่ง ได้แก่ สหรัฐอเมริกา 1 แห่ง (Michigan) ยุโรป 1 แห่ง (the Netherlands) เอเชียและโอเชียเนีย 2 แห่ง (Singapore และ ประเทศไทย) จีน 1 แห่ง (Beijing)

### **2.2 ธุรกิจของบริษัท**

เด็นโซ่ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในแต่ละปี ได้มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาประมาณร้อยละ 7-8 ของยอดขาย ซึ่งนับว่าสูงมากและด้วยการลงทุนในส่วนนี้ ช่วยให้เด็นโซ่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง จนสามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับแนวหน้าของโลก

ผลิตภัณฑ์ของเด็นโซ่ส่วนใหญ่เป็นชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบเครื่องยนต์ ระบบการควบคุมส่วนต่างๆ ของรถยนต์ ทั้งที่เป็นชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับโตโยต้า (Toyota Motors) เด็นโซ่จึงมีโอกาสในการร่วมธุรกิจกับโตโยต้า และเดิบโตมาพร้อมกับโตโยต้าที่ขยายกำลังการผลิตไปทั่วโลก นอกจากนี้ เด็นโซ่ ยังมีขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจกับผู้ประกอบการยานยนต์รายอื่นๆ ทั้งที่เป็นสัญชาติญี่ปุ่น ยุโรป สหรัฐ

ณ สิ้นปีงบประมาณ 2009 เด็นโซ่มีพนักงานทั่วโลกประมาณ 120,000 คน

### **2.3 ผู้ถือหุ้น**

เด็นโซ่เป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ มีการกระจายหุ้นไปยังผู้ถือหุ้นต่างๆ โดยในเดือน มีนาคม 2009 มีผู้ถือหุ้นรวมประมาณ 80,000 ราย และมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ดังนี้

- Toyota Motors 24.6%
- Toyota Industries 8.4%

- Japan Master Trust 6.4%
- Robert Bosch 5.7%
- Japan Trust Services 4.7%

## 2.4 กรรมการบริษัท

ปัจจุบัน (เดือนมิถุนายน 2009) เด็นโซ่มีผู้บริหารประกอบด้วย

- Mr. Akihiko Saito Chairman
- Mr. Koichi Fukaya Vice Chairman
- Mr. Nobuki Katoh President & CEO
- Mr. Shinro Iwatsuki Executive Vice President
- Mr. Hiromi Tokuda Executive Vice President

## 2.5 กลยุทธ์

เด็นโซ่กำหนดวิสัยทัศน์ 2016 ว่า

“Consideration” and “Fulfillment”

โดยกำหนดกลยุทธ์ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ดังนี้

(1) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี : เป็นผู้นำแห่งยุค โดยนำเสนอคุณค่าใหม่ (Leading an era by offering new value) ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากงานวิจัยเพื่อก้าวสู่สังคมยานยนต์แห่งอนาคต โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

(2) ด้านการดำเนินธุรกิจ : ปรับการดำเนินธุรกิจให้เข้ากับภูมิภาคเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ (Localized business operations enabling higher reliability) ด้วยการ

- ใช้วิธีการผลิตที่สร้างความน่าเชื่อถือมากขึ้นทั่วโลก โดยการผสานและแบ่งปันพื้นฐานความสามารถในการแข่งขันในการผลิตด้วยวิถีเด็นโซ่ระดับโลก

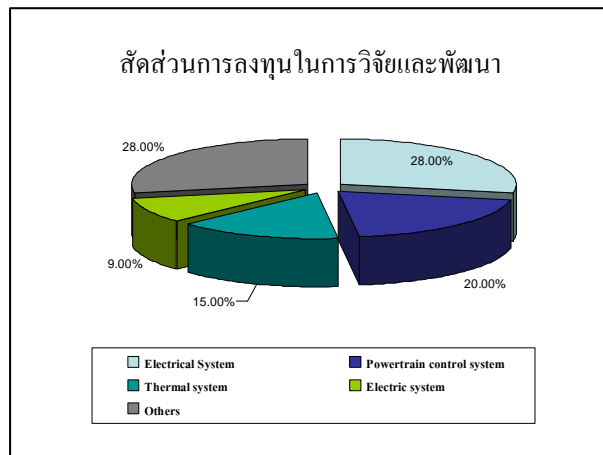
- ใช้วิธีดำเนินธุรกิจที่ปรับให้เข้ากับแต่ละภูมิภาค และในขณะเดียวกันปรับใช้วิธีที่ดีที่สุดในแต่ละแห่ง โดยการปรับวิธีการผลิตและการดำเนินธุรกิจให้ผสานสอดคล้องกับแต่ละภูมิภาค

(3) การบริหารจัดการ และบุคลากร : สร้างองค์กรที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของภูมิปัญญาระดับโลกของเครือเด็นโซ่ (Create an evolving corporation based on the global wisdom of the DENSO group) ด้วยการ

- บริหารเครือเด็นโซ่ด้วยการกำหนดกรอบแห่งความร่วมมือ โดยพัฒนาระบบบริหารจัดการที่จะเอื้อให้ฝ่ายบริหารสามารถตัดสินใจได้ ณ หน่วยงาน

- กระตุ้นบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งมั่นสู่การสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างทีมที่สร้างสรรค์โดยใช้ประโยชน์จากความเฉลียวฉลาดของแต่ละบุคคล

จากการที่เด็นโซ่ต้องการเป็นบริษัทชั้นนำในการพัฒนาภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย จึงได้มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยระหว่างปีงบประมาณ 2006-2009 ได้มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาประมาณร้อยละ 7-8 ของยอดขาย โดยมีสัดส่วนการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาดังนี้



- Electrical System ร้อยละ 28 ในการพัฒนา ECU และ sensors
- Powertrain Control system ร้อยละ 20
- Thermal System ร้อยละ 15 มีข้อสังเกตว่า เด็นโซ่มียอดขายผลิตภัณฑ์ในส่วนนี้ประมาณ 1 ใน 3 ของยอดขายรวม แต่ลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเพียงประมาณ 1 ใน 6
- Electric System ร้อยละ 9 โดยมุ่งที่การพัฒนา ระบบที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์ไฮบริด

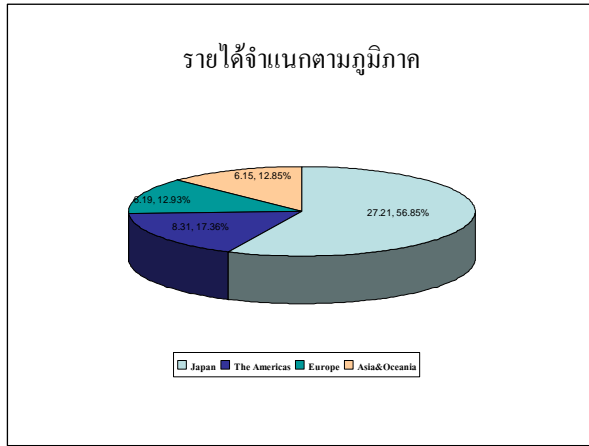
ในปีงบประมาณ 2008 เด็นโซ่ได้จัดตั้งบริษัท DENSO International Asia Co., Ltd. ในประเทศไทย เพื่อเป็นศูนย์พัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับภูมิภาคเอเชียและโอเชียเนีย

## 2.6 บริษัทในเครือ

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2008 เด็นโซ่มีบริษัทในเครือ (Consolidated subsidiaries) รวม 186 แห่ง และยังมีบริษัทร่วมทุนส่วนน้อย (Affiliates under the equity method) อีก 32 แห่ง ดำเนินกิจกรรมในภูมิภาคต่างๆ ดังนี้

ประเภทการร่วมทุน	ญี่ปุ่น	อเมริกาเหนือ	ยุโรป	เอเชียและโอเชียเนีย	อื่นๆ	รวม
Consolidated subsidiaries	67	38	33	48	-	186
Affiliates under the equity method	13	6	3	8	2	32
รวม	80	44	36	56	2	218

จะเห็นได้ว่าฐานการผลิตที่สำคัญของเดินโซ่อยู่ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นบริษัทแม่ รองลงมาได้แก่ เอเชียและโอเชียนเนีย ซึ่งมีฐานการผลิตใหญ่ในประเทศจีนซึ่งมีบริษัทในเครือมากถึง 24 บริษัท รองลงมาได้แก่ประเทศไทย ซึ่งมีบริษัทในเครือรวม 8 บริษัท



รายได้ของเดินโซ่ส่วนใหญ่มาจากยอดขายจากการผลิตในประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นบริษัทแม่ มีรายได้เป็นร้อยละ 56.85 รองลงมาได้แก่ทวีปอเมริกา เอเชียและโอเชียนเนีย และยุโรปตามลำดับ โดยเป็นที่น่าสังเกตว่า สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงานในประเทศญี่ปุ่นลดลงจากร้อยละ 62.66 ในปี 2004 ในขณะที่รายได้จากการดำเนินงานจากเอเชียและโอเชียนเนียเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 7.33 ในปี 2004 เป็นร้อยละ

12.85 ในปี 2008 โดยส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานในประเทศจีนที่อุตสาหกรรมยานยนต์มีความเติบโตเป็นอย่างมาก

สำหรับผลประกอบการเบื้องต้นในปีงบประมาณ 2009 ในแต่ละภูมิภาคมีผลประกอบการที่ลดลงจากปีก่อนอันเนื่องมาจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงครึ่งหลังของปี 2008 ต่อเนื่องถึงปี 2009 ในแต่ละภูมิภาคเป็นดังนี้

### ญี่ปุ่น

มียอดขาย 21.8 พันล้านเหรียญสหรัฐ ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 21.3 มีผลขาดทุนจากรายได้จากการดำเนินงาน 1.2 พันล้านเหรียญสหรัฐ ลดลง 3.2 พันล้านเหรียญสหรัฐจากปีก่อน เนื่องจากการลดลงของตลาดในประเทศและการส่งออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งออกไปอเมริกาเหนือและยุโรป รวมถึงการขาดทุนอย่างมากจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่เงินเยนแข็งค่าขึ้น

### ทวีปอเมริกา

ในอเมริกาเหนือ กลาง และใต้ ยอดขายลดลงอย่างมากเนื่องจากยอดขายของโตโยต้า รวมถึงผู้ประกอบการรถยนต์รายใหญ่ของสหรัฐลดปริมาณการผลิตรถยนต์ลง ทำให้มียอดขายเพียง 5.7 พันล้านเหรียญสหรัฐ ลดลงร้อยละ 32.7 จากปีก่อน แม้ว่าจะมีความพยายามลดต้นทุน แต่ด้วยปริมาณการผลิตที่ลดลงมาก ทำให้มีกำไรจากการดำเนินงาน 51.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 87.8

### ยุโรป

มียอดขาย 4.7 พันล้านเหรียญสหรัฐ ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 25.4 เนื่องจากการลดการผลิตรถยนต์ของค่ายญี่ปุ่น แม้ว่าจะมีความพยายามลดต้นทุน แต่ด้วยปริมาณการผลิตที่ลดลงมาก ทำให้มีกำไรจากการดำเนินงาน 36.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 86.4

## เอเชียและโอเชียเนีย

มียอดขาย 5.2 พันล้านเหรียญสหรัฐ ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 17.6 มีกำไรจากรายได้จากการดำเนินงาน 615.6 ล้านเหรียญสหรัฐ ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 24.8 แม้ว่าจะมีการเพิ่มการผลิตรถยนต์ของค่ายญี่ปุ่นในจีน แต่การลดปริมาณการผลิตรถยนต์ในอาเซียน รวมถึงการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ส่งผลให้ทั้งยอดขายและรายได้จากการดำเนินงานลดลง

จากผลประกอบการของเดือน โชนิในปี 2009 เห็นว่า ผลขาดทุนที่เกิดขึ้น เกิดจากฐานการผลิตในญี่ปุ่น และปัจจัยสำคัญที่ทำให้งบการเงินรวมมีผลขาดทุนเนื่องจากค่าเงินเยนที่แข็งค่าขึ้น ทำให้ภาพรวมของงบการเงินมีผลขาดทุน แม้ว่าการประกอบกิจการในทวีปอื่นๆ จะยังพอมีผลกำไรบ้าง โดยเฉพาะการประกอบกิจการใน เอเชียและ โอเชียเนีย แม้จะได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเช่นเดียวกับภูมิภาคอื่นๆ ทั่วโลก แต่ยังเป็นฐานที่สามารถให้ผลกำไรจากการดำเนินงานได้สูงกว่าภูมิภาคอื่นๆ

## 2.7 ผลิตภัณฑ์

เดือน โชนิเป็นบริษัทชั้นนำที่ดำเนินธุรกิจด้านชิ้นส่วนยานยนต์เป็นหลัก โดยแบ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์เป็น 7 กลุ่ม<sup>3</sup> ดังนี้

### กลุ่มชิ้นส่วนยานยนต์

#### (1) Powertrain Control System Group

ประกอบด้วยการพัฒนาและผลิตระบบเครื่องยนต์และชิ้นส่วนสำหรับเครื่องยนต์เบนซินและดีเซล

#### (2) Electric System Group

ประกอบด้วยการพัฒนาและผลิต Starter, Alternator และผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ซึ่งรวมถึงชิ้นส่วนสำหรับรถยนต์ไฮบริดที่ใช้ไฟฟ้า

#### (3) Electronic System Group

ประกอบด้วยการพัฒนาและผลิต ECU ของเครื่องยนต์ และอุปกรณ์วงจรอิเล็กทรอนิกส์สำหรับระบบการควบคุมยานยนต์ โดยเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกันของ Hardware และ Software

#### (4) Thermal System Group

ประกอบด้วยการพัฒนาและผลิตเครื่องปรับอากาศ หม้อน้ำ และอุปกรณ์ยานยนต์อื่นๆ ที่ใช้ Heat Exchange Technology

#### (5) Information & Safety System Group

<sup>3</sup> ในข้อมูลของเดือน โชนิจำแนกผลิตภัณฑ์เป็น 6 กลุ่ม โดยไม่มีกลุ่ม Small Motors แต่ในงบการเงินมีการจำแนกยอดขายของส่วนนี้เป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เนื่องจากมียอดขายสูงถึงร้อยละ 15 ของยอดขายรวม

ประกอบด้วยการพัฒนาและผลิตผลิตภัณฑ์ด้านสารสนเทศ ระบบความปลอดภัย และ Body electronics เพื่อช่วยในการขับขี่

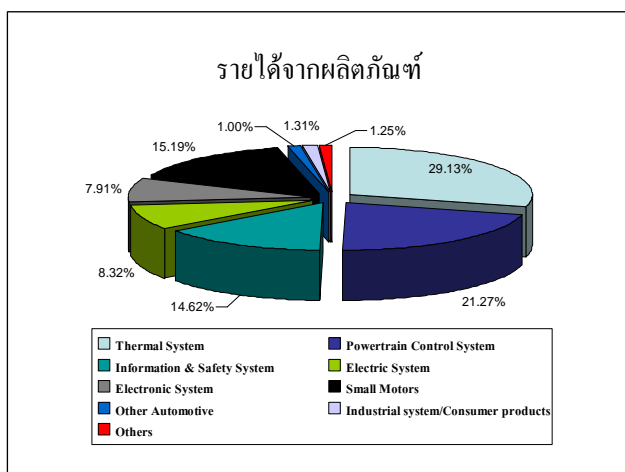
(6) Small Motors Group

ประกอบด้วย motor สำหรับระบบต่างๆ เช่นสำหรับใบปัดน้ำฝน เก้าอี้ และประตู เป็นต้น กลุ่มงานอุตสาหกรรมและผลิตภัณฑ์อื่น

(7) Industrial System and Consumer Product Group

ประกอบด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม ได้แก่ เครื่องอ่านบาร์โค้ด และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับ IC Card หุ่นยนต์ และ Logic controller ที่สามารถตั้งโปรแกรมได้

จากผลประกอบการในงบการเงินปี 2008 เด็นโซ่มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ในแต่ละกลุ่มดังนี้



รายได้จากกลุ่มชิ้นส่วนยานยนต์มีมูลค่ารวมประมาณร้อยละ 97.2 ของรายได้รวม โดยประมาณ 1 ใน 3 ของรายได้รวมคือร้อยละ 32 เป็นรายได้จากผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม Thermal System รองลงมาได้แก่ Powertrain Control System ที่มีสัดส่วนในรายได้ ร้อยละ 23.4 ทั้งนี้ รายได้ของผลิตภัณฑ์ในแต่ละกลุ่มมีสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา

2.8 ฐานะทางการเงิน

เด็นโซ่สามารถสร้างยอดขายจากรายได้เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งในปีงบประมาณ 2009 มียอดขายลดลงจาก 4.02 ล้านล้านเยนในปีงบประมาณ 2008 เหลือ 3.14 ล้านล้านเยนในปีงบประมาณ 2009 ลดลงร้อยละ 22 ส่งผลให้กำไรสุทธิลดลงจากที่ได้กำไร 0.24 ล้านเยนในปีงบประมาณ 2008 เป็นขาดทุน 0.08 ล้านเยน ในปีงบประมาณ 2009

หน่วย : ล้านเยน

	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009
Net Sales	2,799,949	3,188,330	3,609,700	4,025,076	3,142,665
Operating Income	213,895	266,559	303,068	348,652	-37,309
Ordinary Income	224,760	283,054	322,128	368,308	-35,327
Income before income taxes	223,446	271,854	319,711	364,829	-99,283
Net Income	132,620	169,648	205,170	244,417	-84,085
Total Assets	2,780,982	3,411,975	3,765,135	3,643,418	3,018,438
Total Equity	1,643,182	1,970,388	2,286,956	2,282,677	1,900,719
Return on Equity	8.40%	9.40%	9.90%	11.30%	-4.30%

## 2.9 ลูกค้า

เด็นโซ่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายใหญ่ของโลก ผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อส่งให้กับผู้ประกอบยานยนต์เกือบทุกค่ายของโลก นอกจากนี้ ยังมีการผลิตชิ้นส่วนประเภทอะไหล่ทดแทนจำหน่ายในตราสินค้าของตนเองด้วย ซึ่งได้รับการยอมรับในคุณภาพของสินค้า ลูกค้าหลักของเด็นโซ่ ได้แก่ Audi, BMW, Daimle Benz, Chrysler, Fiat, Ford, GM, Hyundai, Isuzu, Jaguar, Land Rover, Mazda, Mitsubishi, PSA Peugeot Citron, Renault Nissan, Suzuki, Toyota, Volvo, Volkswagen

## 3. เด็นโซ่ในประเทศไทย

เด็นโซ่ได้เริ่มเข้ามาดำเนินกิจกรรมการผลิตในประเทศไทยเมื่อปี 1972 โดยจัดตั้งบริษัท นิปปอน เด็นโซ่ ประเทศไทย จำกัด DENSO (THAILAND) CO., LTD. เป็นบริษัทร่วมทุนกับคนไทย ประเทศภายใต้นโยบายการสนับสนุนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยในขณะนั้น เริ่มจากการผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้า spark plug และ เครื่องปรับอากาศรถยนต์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการประกอบจากชิ้นส่วนครบชุดที่นำเข้ามาจากญี่ปุ่น และต่อมา ในปี 1996 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทเด็นโซ่ ประเทศไทย จำกัดจนในปัจจุบัน บริษัทในเครือเด็นโซ่ในประเทศไทยสามารถผลิตชิ้นส่วนที่มีความซับซ้อนมากขึ้น จนกระทั่งในปีงบประมาณ 2005 ได้จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม (DENSO Training Academy (Thailand)) ในประเทศไทย และเมื่อปีงบประมาณ 2007 ได้จัดตั้งศูนย์ออกแบบ ทดสอบ และวิจัยและพัฒนาขึ้นในประเทศไทย แสดงให้เห็นว่า เด็นโซ่ให้ความสำคัญกับประเทศไทยในการเป็นฐานการผลิต และมีขีดความสามารถในการก้าวขึ้นสู่เทคโนโลยีในระดับสูงขึ้น

ปัจจุบันเด็นโซ่มีบริษัทในเครือในประเทศไทยทั้งสิ้น 8 แห่ง เป็นบริษัทด้านการผลิต 6 แห่ง และเป็นบริษัทด้านการตลาด การขาย การบริหารธุรกิจ รวมถึงการวิจัยและพัฒนาและศูนย์พัฒนาบุคลากร อีก 2 แห่ง ดังนี้

- (1) บริษัท เด็นโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด
- (2) บริษัท เด็นโซ่ ทูลแอนด์ไคย์ (ประเทศไทย) จำกัด
- (3) บริษัท สยาม เด็นโซ่ แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
- (4) บริษัท โตโยต้า โบโซคุ ฟิลเทรชั่น ซิสเต็ม (ประเทศไทย) จำกัด
- (5) บริษัท อันเด็น (ประเทศไทย) จำกัด
- (6) บริษัท เด็นโซ่ เซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด (เปลี่ยนชื่อจาก บริษัท เด็นโซ่ อินเตอร์เนชันแนล (ประเทศไทย) จำกัด)
- (7) บริษัท สยาม เกียวซัน เด็นโซ่ จำกัด
- (8) บริษัท เด็นโซ่ อินเตอร์เนชันแนล เอเชีย จำกัด



บริษัทเหล่านี้ เกือบทั้งหมดถือหุ้นโดยเดินโซ่ ผ่านทางเดินโซ่ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอเชีย พีทีอี ลิมิเตด สิงคโปร์ หรือถือหุ้นไขว้ระหว่างกัน และมีเงินทุนจดทะเบียนรวมทั้งสิ้น 3,059.40 ล้านบาท จนถึงสิ้นปีงบประมาณ 2008 กลุ่มเดินโซ่ในประเทศไทยมีสินทรัพย์ถาวรประเภทที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ เป็นมูลค่า 10,504.16 ล้านบาท เป็นที่น่าสังเกตว่า มูลค่าทรัพย์สินในส่วนนี้เริ่มลดลงจากปีงบประมาณ 2007 ซึ่งมีมูลค่า 10,815.09 ล้านบาท เล็กน้อย โดย 6 บริษัทที่มีมูลค่าทรัพย์สินในส่วนนี้ลดลงเนื่องจากไม่มีการลงทุนเพิ่ม หรือลงทุนเพิ่มน้อยกว่าค่าเสื่อมราคา และมีเพียง 2 บริษัทที่มีมูลค่าของทรัพย์สินในส่วนนี้เพิ่มขึ้น คือ บริษัท เดินโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท เดินโซ่ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอเชีย จำกัด ซึ่งในบริษัทหลังเป็นการลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์สำหรับการทดสอบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากทุนจดทะเบียนจำนวน 3,059.40 ล้านบาท กลุ่มบริษัทเดินโซ่ในประเทศไทยมีส่วนของผู้ถือหุ้นในบริษัททั้ง 8 แห่ง เป็นมูลค่า 26,702.58 ล้านบาท อันเนื่องมาจากกำไรสะสมจาก 7 บริษัทแรกที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมายาวนาน และมีกำไรมาอย่างต่อเนื่อง

บริษัท จำกัด	จัดตั้ง	ทุนจดทะเบียน (บาท)	ผู้ถือหุ้น (ร้อยละ)	
เดินโซ่ (ประเทศไทย)	1 เม.ย. 41	200,000,000	เดินโซ่ ตรีเพชรอีซูซุเซลส์ จำกัด ตระกูลสารสิน และบุญสูง	51.25 4.25
เดินโซ่ ทูลแอนดีไคย์ (ประเทศไทย)	6 ส.ค. 30	43,000,000	เดินโซ่	100
สยาม เดินโซ่ แมนูแฟกเจอร์ริง	8 ก.พ. 45	2,816,400,000	เดินโซ่ ตระกูลสารสิน และบุญสูง ชันชื้อ	90
โตโยต้า โบโซกุ ฟิลเทรชั่น ซิสเต็ม (ประเทศไทย)	15 มี.ค. 45	300,000,000	เดินโซ่	100
อันเดิน (ประเทศไทย)	26 ส.ค. 45	160,000,000	เดินโซ่	100
เดินโซ่ เซลส์ (ประเทศไทย)	25 ธ.ค. 45	100,000,000	เดินโซ่	100
สยาม เคียวซัน เดินโซ่	4 เม.ย. 46	338,000,000	เดินโซ่	100
เดินโซ่ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอเชีย	23 ก.พ. 50	752,000,000	เดินโซ่	100
รวม		3,059,400,000		

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทเดินโซในประเทศไทยทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่กระจายในกลุ่มต่างๆ ทั้ง Powertrain, Electric, Electronics, Thermal System, Small Motor, และ Industrial System สิ่งที่ยังไม่มีการผลิตในประเทศไทย ได้แก่ กลุ่ม Information & Safety ซึ่งมีทำการผลิตในอาเซียนที่ประเทศฟิลิปปินส์เพียงแห่งเดียว

		Powertrain							Electric					Electronics	Thermal	IT	Motor	Industrial								
		HQ, Sales, R&D	Injection system	Oil Filter	Pump module	Air flow meter	VIC actuator	Engine related	Spark plug	Relays&Flashers	Horn	Starter	Alternator	Wiper	Megneto	Electrical	Engine ECU	Sensor & solenoid valves	Air con	Radiator	Software design	Wiper Motor	window regulator motor	Dies&Jigs	Programmable logic controller	Instrument cluster
1	DENSO INTERNATIONAL ASIA CO., LTD.	■																								
2	DENSO SALES (THAILAND) CO.,LTD.	■																								
3	DENSO (THAILAND) CO., LTD.							■				■	■				■									
4	DENSO TOOL & DIE (THAILAND) CO., LTD.																							■		
5	SIAM DENSO MANUFACTURING CO., LTD.		■																							
	TOYOTA BOSHOKU FILTRATION SYSTEM (THAILAND) CO., LTD.			■																						
7	ANDEN (THAILAND) CO., LTD.								■																	
8	SIAM KYOSAN DENSO CO., LTD				■																					

#### 4. เดินโซในอาเซียน

เดินโซมีบริษัทในเครือในอาเซียนรวม 19 บริษัท จำแนกเป็นบริษัทที่ดำเนินกิจกรรมด้านการผลิต จำนวน 15 บริษัท (รวมกิจกรรมการออกแบบซอฟต์แวร์) ส่วนที่เหลือดำเนินกิจกรรมด้านการขาย การบริหาร และกิจกรรมการวางแผนและพัฒนา

รายชื่อบริษัทต่างๆ ของเดินโซในอาเซียน

	Country/Company	Main Business	Established	Employees	Owned by DENSO
	<b>Singapore</b>				
1	DENSO INTERNATIONAL ASIA PTE. LTD.	Holding company for ASEAN and Taiwan Regional headquarters for Asia and Oceania(finance, logistics and IS) Sale of aftermarket products	1998	77	100%
	<b>Thailand</b>				
2	DENSO INTERNATIONAL ASIA CO., LTD.	Regional headquarters for Asia and Oceania (business planning, IS, human resources) Engineering services, design, testing and R&D	2007	7	100%
3	DENSO SALES (THAILAND) CO.,LTD.	Sale of automotive components in Thailand	2002	285	100%
4	DENSO (THAILAND) CO., LTD.	Manufacture electrical automotive components, car air conditioners, magnetos, and spark plugs, alternator, starter, wiper motor	1972	2,906	51.30%
5	DENSO TOOL & DIE (THAILAND) CO., LTD.	Manufacture and sale of dies and jigs for automotive equipment	1987	138	100%
6	SIAM DENSO	Manufacture fuel injection system products	2002	2,517	90%

	Country/Company	Main Business	Established	Employees	Owned by DENSO
	MANUFACTURING CO., LTD.	(fuel pumps and injectors)			
7	TOYOTA BOSHOKU FILTRATION SYSTEM (THAILAND) CO., LTD.	Manufacture oil filters	2002	817	40%
8	ANDEN (THAILAND) CO., LTD.	Manufacture relays and flashers	2002	191	100%
9	SIAM KYOSAN DENSO CO., LTD	Manufacture fuel pump modules	2003	507	100%
	<b>Indonesia</b>				
10	PT. DENSO INDONESIA	Manufacture and sale of car air conditioners, radiators, spark plugs, and filters	1975	1,666	58.30%
11	PT. DENSO SALES INDONESIA	Sale of automotive components	2004	97	100%
12	PT. ASMO INDONESIA	Manufacture power window regulator motors	1997	1,480	100%
13	PT. HAMADEN INDONESIA MANUFACTURING	Manufacture horns	1997	174	100%
	<b>Malaysia</b>				
14	DENSO (MALAYSIA) SDN. BHD.	Manufacture and sale of electrical automotive components, car air conditioners, engine ECUs, and programmable logic controller units	1980	1,205	72.70%
14	NIPPON WIPER BLADE (M) SDN. BHD.	Manufacture wiper arms and wiper blades	1995	1,031	93.30%
	<b>The Philippines</b>				
16	PHILIPPINE AUTO COMPONENTS, INC.	Manufacture and sale of instrument clusters and car air conditioners	1995	934	100%
17	DENSO TECHNO PHILIPPINES, INC.	Design and development of software	2005	71	100%
	<b>Vietnam</b>				
18	DENSO MANUFACTURING VIETNAM CO., LTD.	Manufacture and sale of air flow meters, VIC actuators, and other engine-related products	2001	1,319	95%
19	HAMADEN VIETNAM CO., LTD.	Manufacture automotive sensors and solenoid valves	2008	-	100%

จากการพิจารณาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่มีการผลิตในอาเซียน พบว่า มีการกระจายการผลิตในชิ้นส่วนแต่ละชนิดในแต่ละประเทศ ยกเว้นชิ้นส่วนบางรายการที่มีการจำหน่ายมาก จะมีการผลิตในหลายประเทศ เช่น เครื่องปรับอากาศในรถยนต์

Product	Powertrain							Electric				Electronics			Thermal		IT	Motor		Industrial					
	HQ, Sales, R&D	Injection system	Oil Filter	Pump module	Air flow meter	VIC actuator	Engine related	Spark plug	Relays&Flashers	Horn	Starter	Alternator	Wiper	Magneto	Electrical	Engine ECU	Sensor & solenoid valves	Air con	Radiator	Software design	Wiper Motor	window regulator motor	Dies&Jigs	Programmable logic controller	Instrument cluster
Singapore																									
Thailand																									
Indonesia																									
Malaysia																									
The Philippines																									
Vietnam																									

## 5. นโยบายการลงทุน

ในช่วงปี 2008-2009 ทั่วโลกประสบภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องชะลอการลงทุนในทุกภูมิภาค เด็นโซ่ก็เช่นกัน ได้มีการชะลอการลงทุนทั้งในประเทศญี่ปุ่น และต่างประเทศ แต่ในปีงบประมาณ 2009 เด็นโซ่ยังมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง แม้จะไม่มากเท่าปีงบประมาณ 2008 โดยมีการลงทุนเพิ่มจำนวน 314,425 ล้านเยน ซึ่งสูงกว่าค่าเสื่อมราคาประจำปี ด้วยการลงทุนในระดับนี้ จะช่วยให้เด็นโซ่มีการเตรียมพร้อมสำหรับการผลิตในช่วงเวลาต่อไปได้ และทำให้สินทรัพย์สุทธิในส่วนของโรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์เพิ่มขึ้น

หน่วย : ล้านเยน

	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009
Capital Expenditures	235,258	288,714	312,457	343,779	314,425
Depreciation	160,993	185,143	219,873	264,497	276,624

อย่างไรก็ตาม การลงทุนในข้างต้น เป็นการลงทุนตามปกติเท่านั้น ส่วนการขยายการลงทุนในโครงการใหม่ๆ กลับแทบไม่มีเลย เช่น ในช่วงปี 2009 เด็นโซ่ได้ประกาศยุติการร่วมลงทุนกับ Robert Bosch GmbH ในบริษัทผลิต diesel particulate filters (DPF) ในบริษัท Advanced Diesel Particulate Filters Sp.zo.o." (ADIF) ที่ตั้งโรงงานผลิตใน Wroclaw, Poland ตั้งแต่ปี 2007 ลงในปลายปี 2009 โดยโรงงานดังกล่าวจะอยู่ภายใต้การบริหารของ Robert Bosch GmbH ต่อไป นอกจากนี้ เด็นโซ่ยังประกาศเลื่อนการสร้างโรงงาน DENSO East Japan Corporation - established in Fukushima, Japan ซึ่งเดิมมีกำหนดการในเดือนเมษายน 2008 เนื่องจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่รุนแรง รวมถึงการควบรวมกิจการของ บริษัท DENSO Airs Corporation ซึ่งผลิต A/C pipes สำหรับรถยนต์ และ GAC Corporation's ซึ่งผลิต A/C hose ณ เมือง Aichi, Japan, เนื่องจากเห็นว่าการผลิตผลิตภัณฑ์ทั้งสองชนิดสามารถใช้เครื่องจักรร่วมกันได้ จะช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ในช่วงปลายปี 2008 ได้ประกาศควบรวมกิจการผลิต starters และ alternators ในยุโรป ไปรวมไว้ที่ DENSO Manufacturing Italia S.p.A. (DMIT), San Salvo, Italy โดยยกเลิกการผลิตที่ DENSO Manufacturing Midlands Ltd. (DMML), West Midlands, United Kingdom นอกจากนี้ยังมีการควบรวมกิจการ/โรงงาน ในที่ต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

แม้ว่าในภาพรวมจะมีการชะลอการลงทุน แต่ในตลาดที่มีการขยายตัวสูง เด็นโซ่ได้มีการขยายการลงทุน เช่น ในปี 2008 เด็นโซ่ได้จัดตั้งบริษัทใหม่ในเวียดนามเพื่อผลิต sensors และ solenoid valves สำหรับรถยนต์ ในชื่อบริษัท Hamaden Vietnam Co., Ltd. (HDVN) ด้วยทุนจดทะเบียน 12.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีมูลค่าการลงทุน 21.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยเริ่มการก่อสร้างในเดือนกุมภาพันธ์ 2009 แล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2009 และสามารถเดินสายการผลิตได้ในเดือนมิถุนายน 2010 นอกจากนี้ยังได้ร่วมทุนกับ Yangzhou Jiexin Auto Air-Conditioner ประเทศจีน ร่วมกันจัดตั้งบริษัท Yangzhou Jiexin Auto Air-

Conditioner will form the new company (ซึ่งอย่างไม่เป็นทางการ) ในเดือนมีนาคม 2008 เพื่อผลิตระบบปรับอากาศสำหรับรถยนต์โดยसारในจีน โดยใช้โรงงานและเครื่องจักรของ Jiexin Auto Air-Conditioner มีมูลค่าการลงทุนประมาณ 2.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ