



# 個人投資家向け会社説明会

(株)デンソー (東証プライム 6902)

2022年11月25日

経営戦略部 IR課長  
今井 拓



# ■自動車業界の変化

C

Connected

つながる

A

Autonomous

自動運転

S

Shared &  
Services

シェア

E

Electric

電動化

新たなモビリティ社会に対応した価値を創造

# Agenda

1. 会社紹介
2. 長期ビジョン
3. 環境
4. 安心
5. 業績見通しと株主還元
6. お知らせ

# 1

## 会社紹介

# 会社紹介

自動車部品サプライヤー  
売上高 **世界2位**

輸送機器  
売上高 **国内4位**

東証プライム市場  
売上高 **25位**

※2021年度実績

**技術、部品、システムを提供する自動車部品メーカー**

# 会社紹介

売上収益  
(連結)

5兆5,155億円

営業利益  
(連結)

3,412億円

従業員数  
(連結)

16.8万人

従業員数  
(単独)

4.5万人

連結子会社

198社

持分法適用  
関連会社

84社

特許  
取得件数

国内 10位

※2021年度実績

創業70年の間に大きく成長

# 会社紹介 (歴史)

外部環境

出来事

自動車業界

49 80 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 25 30

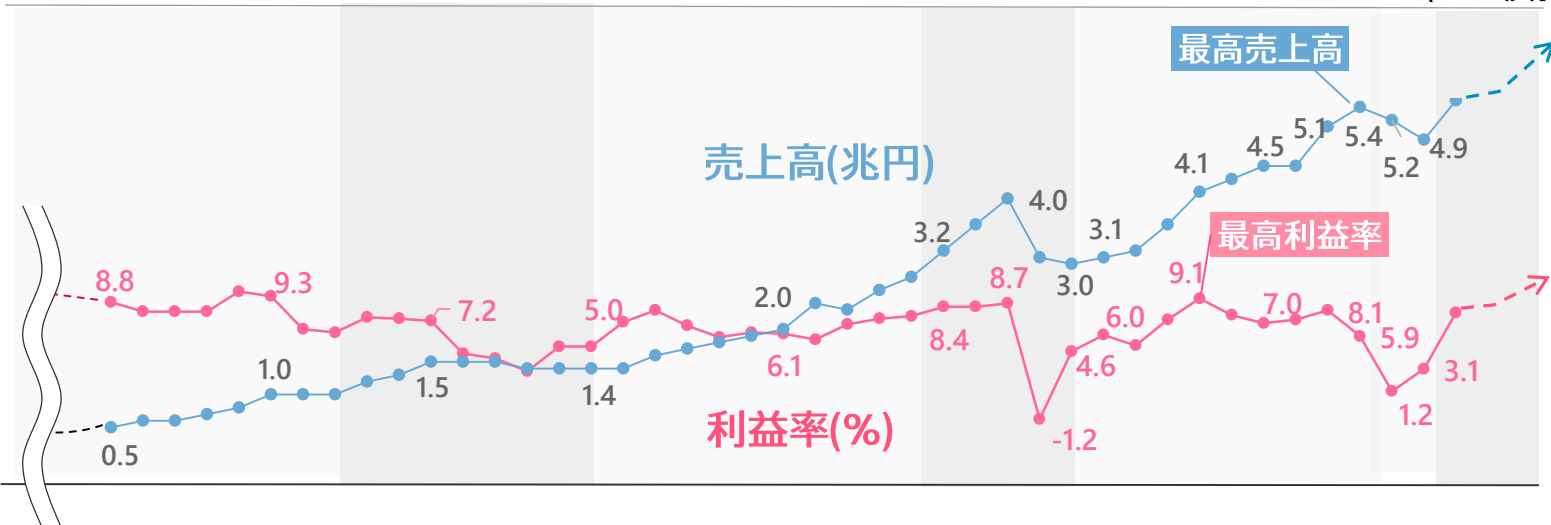
- 冷戦終結
- WTO発足
- プラザ合意
- バブル崩壊
- 東日本震災
- リーマンショック
- COVID-19



成長期 (国内市場低迷) 成長期 (市場減速) 成長期 (CASE移行)

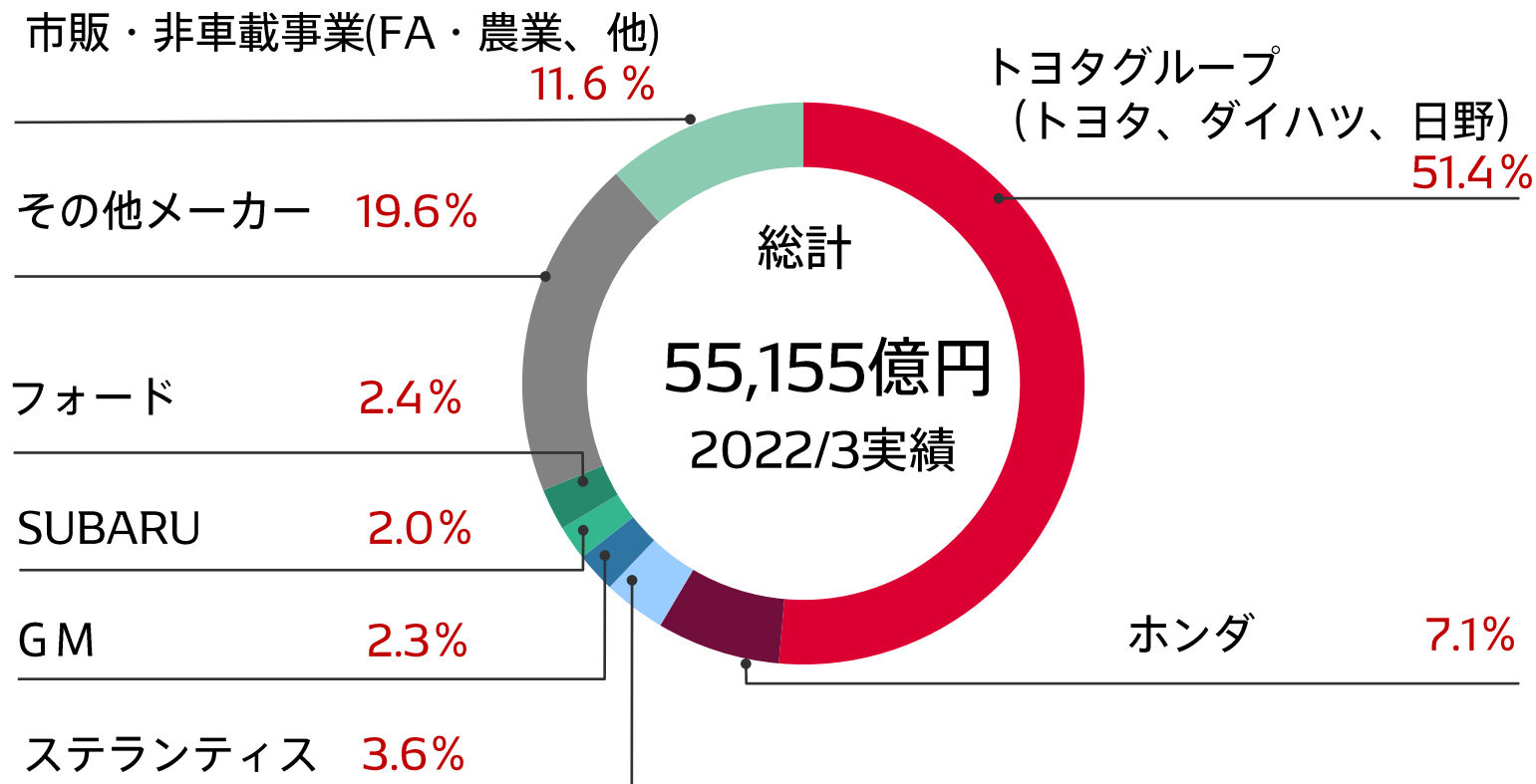
デンソー

売上高 (兆円)  
・  
営業利益率 (%)



業界の変革期をチャンスと捉え、新領域で新たな成長期に

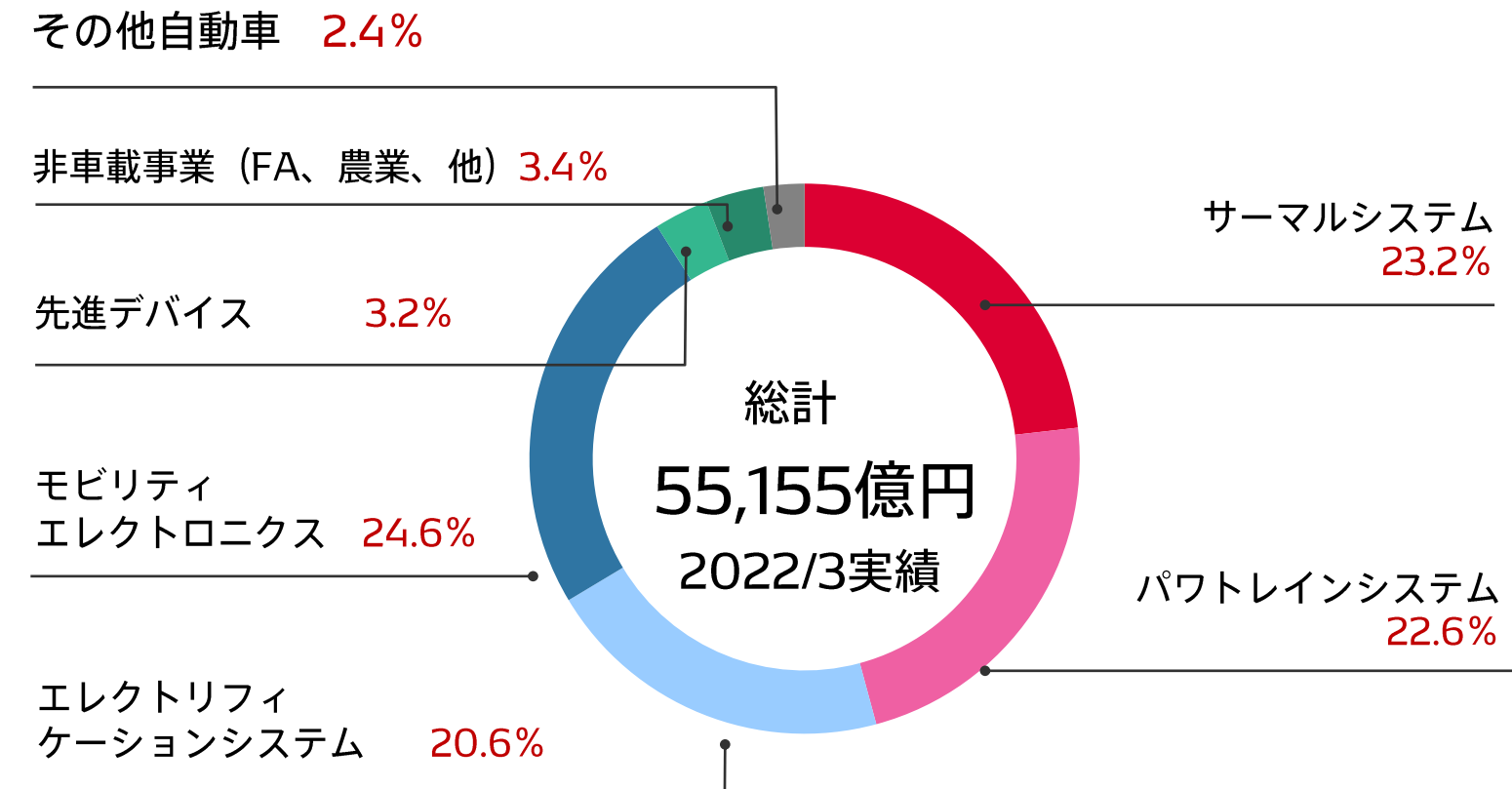
# 会社紹介 (2022年3月期売上・得意先別)



主要カーメーカーに加え、新興メーカーや非車載領域も拡大



# 会社紹介（2022年3月期売上・事業別）

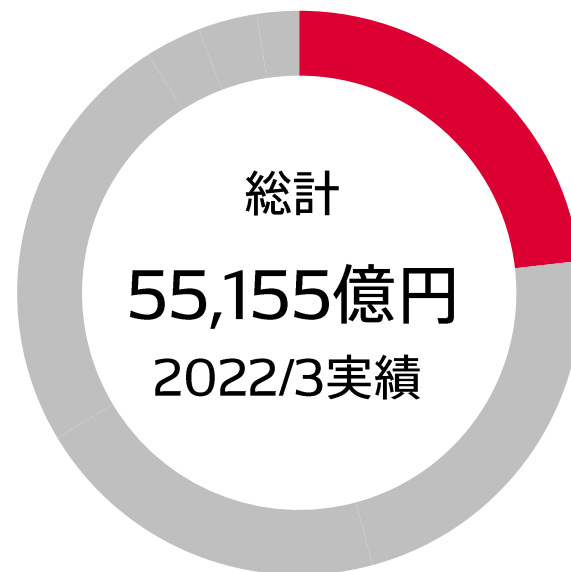


事業グループの総合力がデンソーの強み

# 会社紹介（2022年3月期売上・事業別）

## サーマルシステム

23.2%



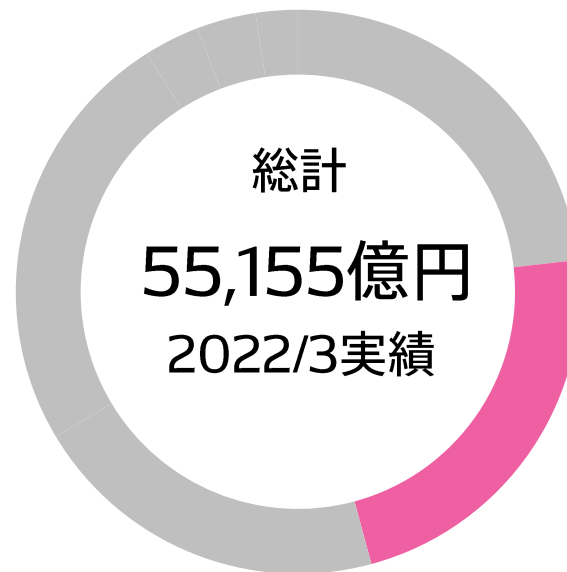
注力分野	事業の特長
環境 安心	<b>車載エアコン製品 世界シェアNo.1</b> 自動車・バス用エアコン（空調）、熱マネジメント

事業グループの総合力がデンソーの強み

# 会社紹介（2022年3月期売上・事業別）

パワトレイン  
システム

22.6%



注力分野	事業の特長
環境	クルマ本来の走るよろこびと環境性能の両立 ガソリン、ディーゼル、水素自動車などの駆動系全般

事業グループの総合力がデンソーの強み

# 会社紹介（2022年3月期売上・事業別）

エレクトロニクス  
ソリューションシステム

20.6%



注力分野	事業の特長
環境	すべてのモビリティの電動化を支える ハイブリッド、電気自動車関連製品

事業グループの総合力がデンソーの強み

# 会社紹介（2022年3月期売上・事業別）

## モビリティシステム

24.6%



注力分野	事業の特長
環境 安心	<b>すべての人が安心して快適に移動できる社会を実現する</b> AD&ADAS（予防安全・自動運転）関連、ECU、モビリティ 全体の電子システムやプラットフォーム

## 事業グループの総合力がデンソールの強み

# 会社紹介（2022年3月期売上・事業別）

## 先進デバイス

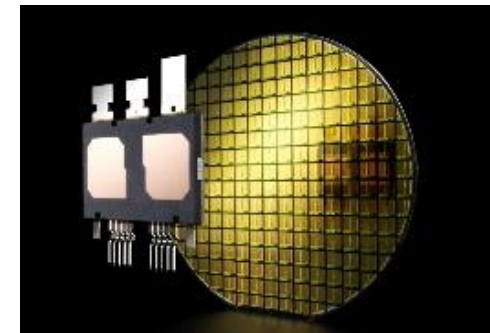
3.2%



注力分野	事業の特長
環境 安心	デンソーの主要事業にまたがる 半導体（脳）、センサ（目）の技術を集約 シリコン・SiCパワー半導体、パワーモジュール

事業グループの総合力がデンソーの強み

# 半導体



1968年 自動車部品業界で  
世界初のIC研究室を開設

⋮

2003年 パワー半導体の開発開始

⋮

環境の変化

- ・電子プラットフォームの変化
- ・電動化の拡大
- ・電動支援の進化

2020年 SiCパワー半導体を実用化

2022年 JASM※1へ少数持分出資発表  
三重USJC※2協業発表  
次世代半導体新会社 Rapidus出資

※1 Japan Advanced Semiconductor Manufacturing株式会社

※2 ユナイテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社 (United Semiconductor Japan Co., Ltd.)

車の電動化や高度運転支援で「電子化」促進、実現のカギが半導体

# 会社紹介（2022年3月期売上・事業別）

非車載事業  
（FA、農業、他）

3.4%



注力分野	事業の特長
環境 安心	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 産業用ロボットなど、産業や社会向け機器

事業グループの総合力がデンソーの強み



# 会社紹介（QRコードの開発）

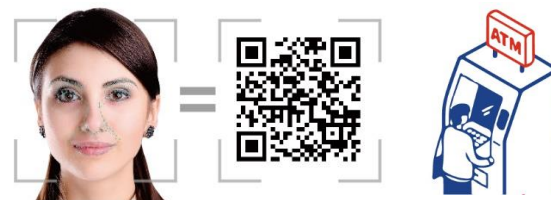
## 1. 駅のホームドア開閉制御

スキャナーがQRコードを読み込み、ホームドアを開閉。  
鉄道の事故防止に貢献。



## 2. 生体情報を格納した顔認証システム

顔の特徴点をQRコード化、安全かつセキュアな認証で、  
機密情報を扱う部屋、有資格者のみに限った現場への  
入室が可能。



## 3. 長方形型の新しいQRコード『rMQRコード』

細長く狭い所でも使用可能、読み取りしやすく、  
多くの情報を格納



電子部品・電子機器  
(トレーサビリティ)



医療分野  
(安全管理)

デンソーが開発したQRコードが「広がり」「深み」のある進化

# 2

## 長期ビジョン

# 長期ビジョン



「環境」 × 「安心」 × 「共感」

# 長期ビジョン



カーボンニュートラル

交通事故死亡者ゼロ

事業を通じて社会課題を解決する

# 3

## 環境

# 環境（課題）



- ・グリーンディール€1兆(10年間)投資  
各国個別に€数百億投資
- ・国境炭素税導入
- ・再エネ拡大・コスト低減と石炭火力廃止  
(英仏蘭等~'30)
- ・CP※1導入とEU-ETS※2取引制度の整備・推進
- ・CO<sub>2</sub>大規模回収及び活用実証

※1 Carbon Price

※2 EU-Emission Trade System



- ・バイデン大統領が  
50年カーボンニュートラル宣言
- ・クリーンエネルギーに\$2兆投資(4年間)
- ・CO<sub>2</sub>大規模回収及び活用実証  
例)大気CO<sub>2</sub>を回収し液体燃料化



- ・再生可能エネルギー  
世界トップ10企業多数  
(太陽光9社・風力4社が中国)
- ・EV産業強化
- ・原子力発電を5~6倍



- ・菅首相（当時）が50年カーボンニュートラル宣言
- ・グリーンイノベーション基金に2兆円投資
- ・2030年CO<sub>2</sub> 46%削減
- ・再エネコスト高、供給量小



世界は「低」炭素→「脱」炭素へ。  
デンソーは2035年にカーボンニュートラル達成を目指す

# 環境

	デンソーの目指す姿	現状	目標
1	モノづくり 工場における完全なカーボンニュートラルを達	工場CO <sub>2</sub> 191万t	35年 工場における 完全なカーボン ニュートラル
2	モビリティ製品 (電動化) クルマの電動化に貢献し、 CO <sub>2</sub> を可能な限り削減	売上 5,800 億円	25年 電動化製品 売上1兆円
3	エネルギー利用 再エネを有効活用する技術を開発・普及し、 エネルギー循環社会を実現	グリーン イノベーション 基金に採択	35年 実業化 売上3,000億

デンソーの技術で「カーボンニュートラル」な世界を作る

# 環境（戦略）



ハイブリッド・  
プラグイン  
ハイブリッド

電気自動車

燃料電池車

電動航空機用  
推進システム

主要製品



モータージェネレーター



インバーター



バッテリーECU

技術

巻線技術で小型軽量化

両面冷却構造で  
小型・高出力化

電池を従来よりも  
効率よく使用

## 様々なクルマ・モビリティ製品に搭載



# 環境（新分野製品）



ローター（プロトタイプ）



ステーター（プロトタイプ）



電動航空機に採用

# 環境（主要製品）



## 電駆動



モーター  
ジェネレーター

## 電駆動



インバーター

## 熱マネジメント



ヒートポンプシステム

## 制御



バッテリーECU

駆動・電源・制御・熱マネジメントなどの製品を開発

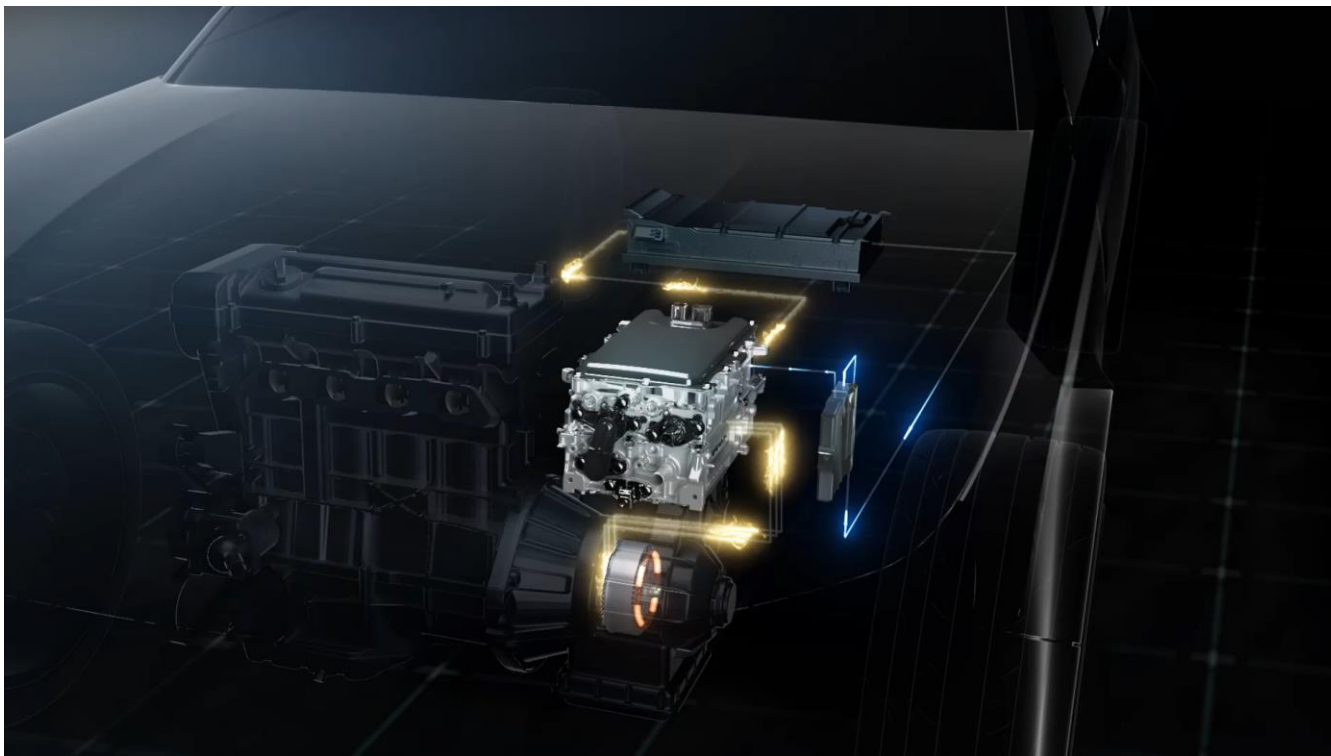
# 環境（インバーター）

- ・生産拠点 日本、アメリカ、中国
- ・2005年から21年までで**累計2,000万台**を生産



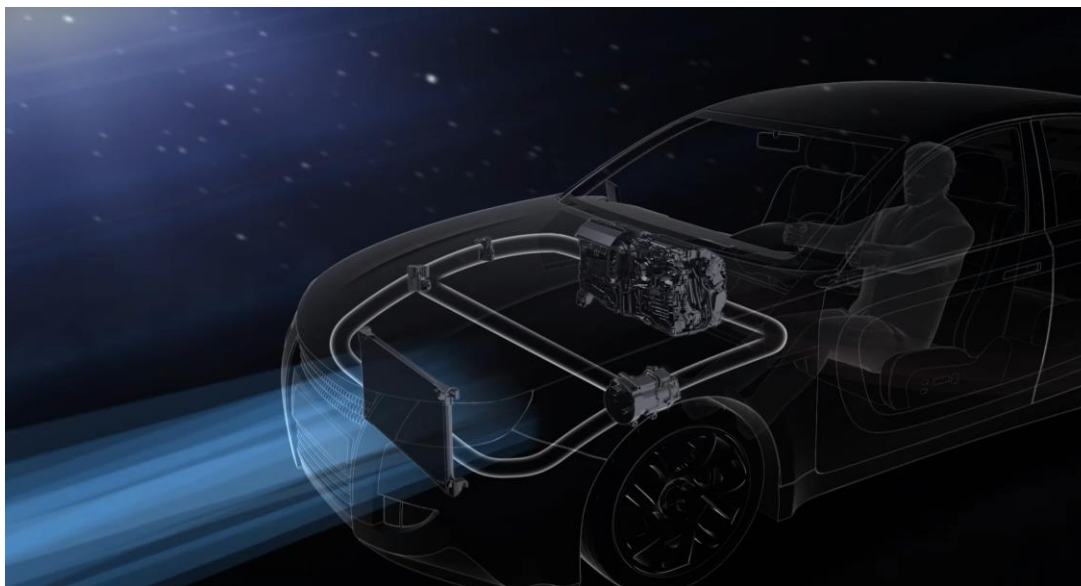
需要拡大に対応し、新たな生産拠点の拡大を検討

# 環境（インバーター）

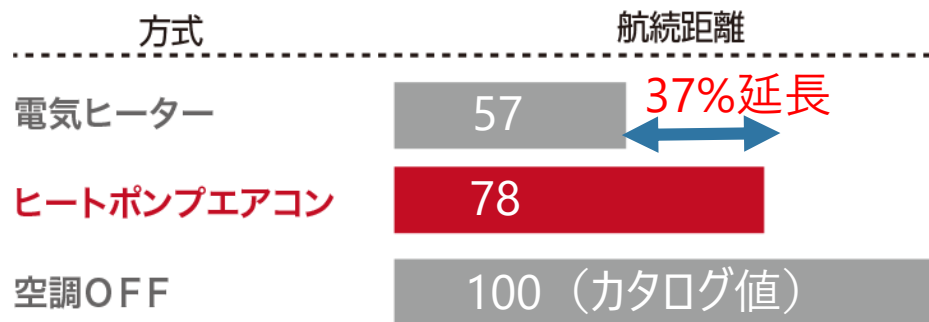


進化を続けるインバーター

# 環境（ヒートポンプ）



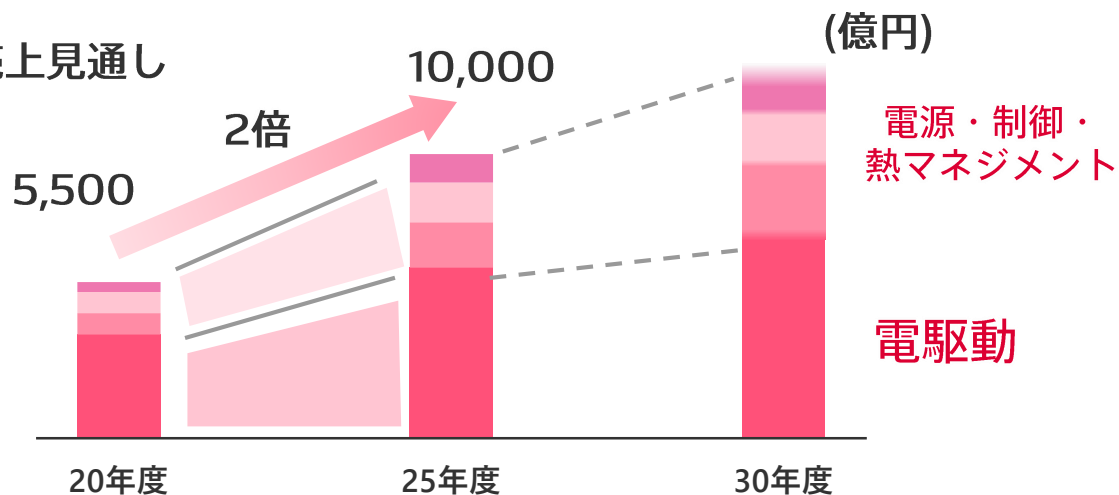
## 【冬場の航続距離比較】











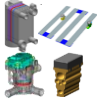
ヒートポンプは燃費改善・走行距離延長に貢献

# 環境

## ■電動化製品の売上見通し



## ■製品

電駆動	電源・制御	熱マネジメント
 インバーター  モーター ジェネレーター	 電池ECU  電池監視IC  電流センサ  HV ECU  リレー	 ヒートポンプ モジュール  熱マネ ジメント

培ってきた技術の深化、品揃えの拡充で、  
環境貢献と持続的な事業成長を両立

# 4

安心

# 安心

デンソーの目指す姿

現状  
達成度

目標

1 交通事故  
死亡者ゼロ

「深み」と「広がり」の取り組みを通じ、安全製品を普及させ、交通事故死亡者のいない自由な移動を実現

ADAS売上  
3,600億円

25年 ADAS売上  
5,000億円

2 快適空間

空間に対する技術を高め、心安らぐ快適な空間を創出

商用専用品・  
国内市場投入

25年 車載汎用品の  
グローバル普及

3 働く人の支援

モビリティ領域で培った技術を活かし、人を支援し、人の可能性を広げる社会を構築

順調にビジネス  
を拡大

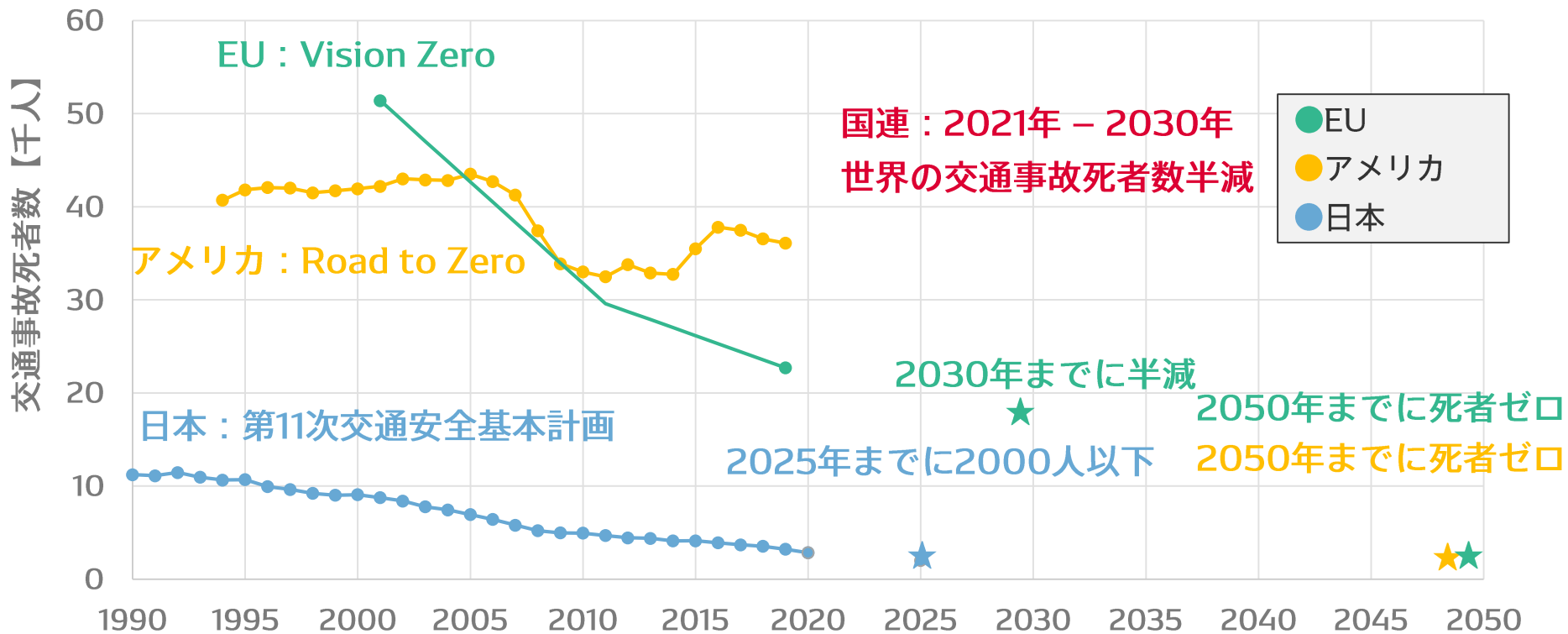
30年 農業・物流・  
FA3分野で  
売上3,000億円

デンソーの技術で「安心」で満たされた社会を作る



# 安心

## 社会背景と課題感



出典 : NHTSA, TRAFFIC SAFETY FACTS,  
the RAND Corporation, THE ROAD TO ZERO : A Vision for Achieving Zero Roadway Deaths by 2050  
European Commission, EU road safety policy framework 2021-2030 : Next steps towards 'Vision Zero'  
United Nations, Resolution adopted by the General Assembly on 31 August 2020  
内閣府, 第11次交通安全基本計画

交通事故死者数低減は、依然として世界的な課題

# 安心



## デンソールの取り組み

- 交通事故を回避・低減する高度運転支援技術を進化させ、様々な事故シーンに対応
- AIの応用による交通事故リスクを先読み、危険に近づけないように、ドライバーに適切な行動を促す技術を開発
- 低価格で魅力ある高度運転支援製品や後付け製品を拡充し、普及を促進

**技術を通じて交通事故死亡者ゼロに貢献**

# 安心

## 主な先進運転支援システム製品



運転の「認知」「判断」「操作」を支援

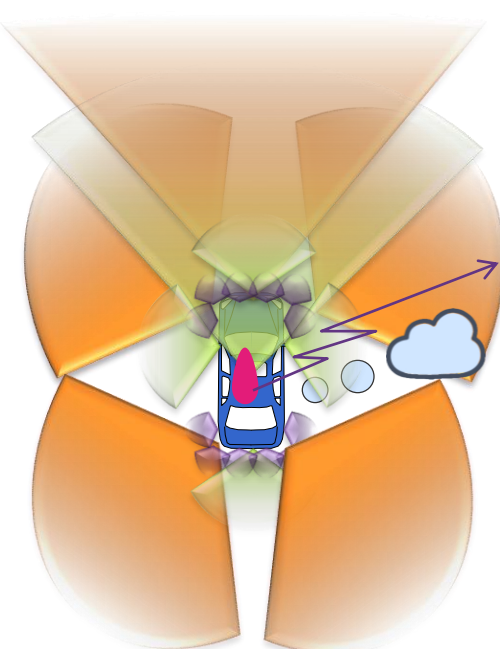
# 安心製品のご紹介（動画）

A worker in a white lab coat and cap is working on a device in a blue soundproofed room. The room is filled with blue acoustic foam panels. The worker is wearing a white cap and a white face mask. The device is a complex piece of machinery with various wires and components. The worker is focused on the task, leaning over the device. The background is a wall of blue acoustic foam panels. The overall scene is a professional laboratory or testing facility.

Global Safety Package 3  
- People behind the product -











# 安心

## 多様な事故シーンへの対応を可能にする製品



※センサーはイメージ

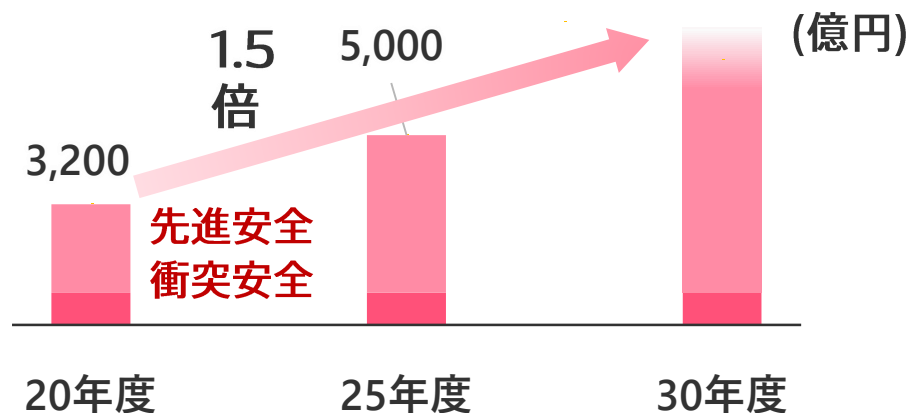
- カメラ
- ミリ波
- ソナー
- ⚡ V2X
- ☁ 地図
- ドライバーモニター











主な製品	'16~	~'30		
前方画像センサー 前方ミリ波レーダー 前側方ミリ波レーダー	 追突	 歩行者横断	 交差点（右左折）	 交差点 （出合頭）
ソナー 後方カメラ 後側方ミリ波レーダー	 後退			
後側方ミリ波レーダー	 車線変更			 左折時巻き込み
ドライバーステータスマニター	 ドライバー異常			 わき見・眠気
社会インフラ （地図・V2X）	 見通しの悪い交差点			

# 先進安全の市場拡大に対し、幅広い品揃え

# 安心

## ■先進運転システム製品の売上見通し

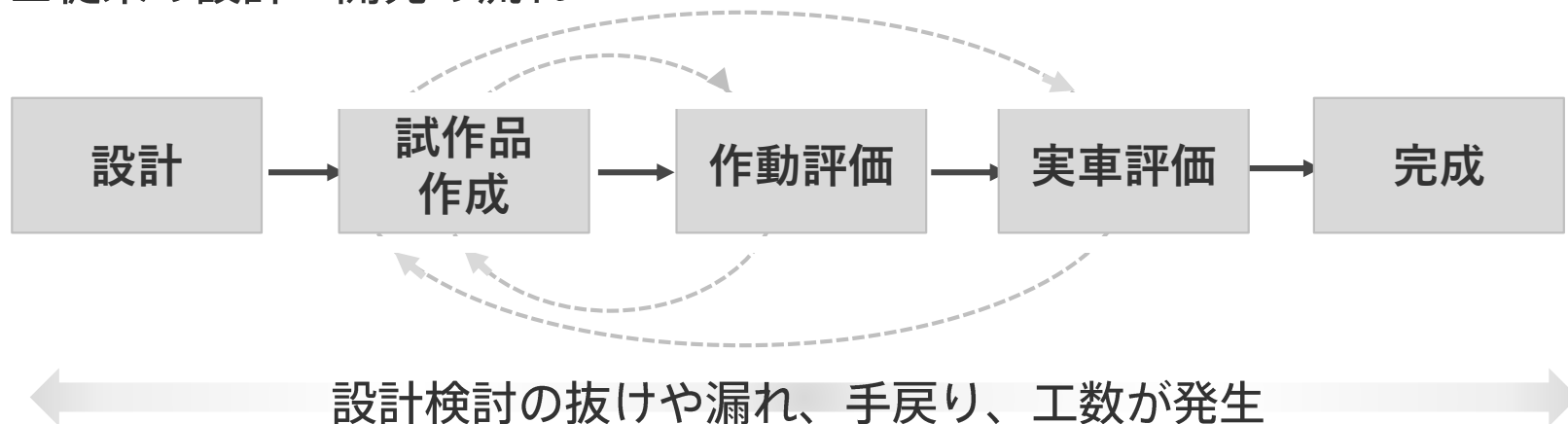


予防安全・運転支援	駐車支援	自動運転
 ミリ波レーダー	 ソナー ECU	 LiDAR
 ドライバーモニター	 周辺監視 ECU	 ADS/ADX ECU
 画像センサー	 ソナー	 SIS ECU
 V2X		

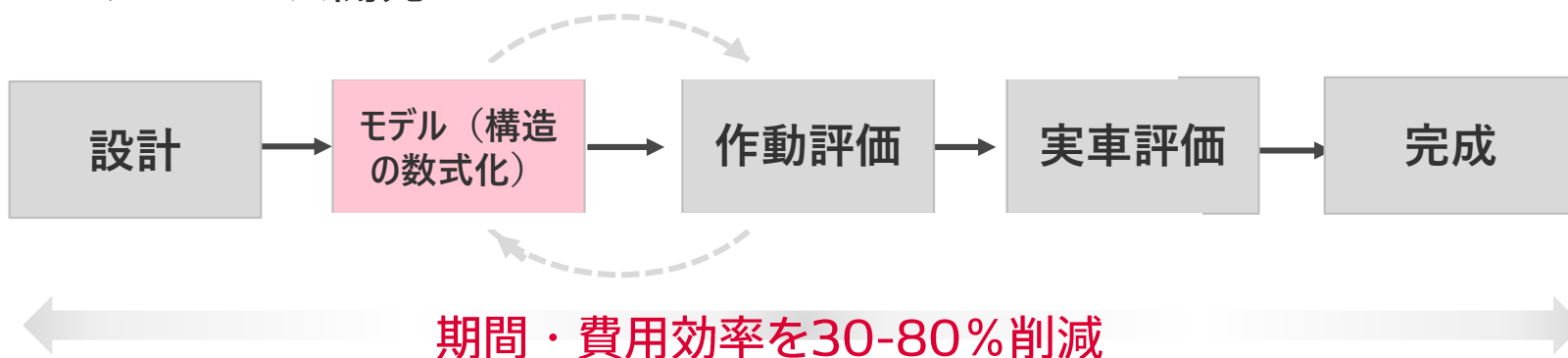
先進運転支援製品 25年の売上1.5倍に拡大見込み (20年比)

# モデルベース開発を取り入れた効率化

## ■従来の設計・開発の流れ



## ■モデルベース開発

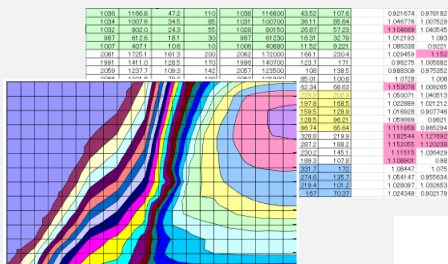


コスト低減・効率化に大きく貢献

# デジタル技術を活用し、大幅な開発効率を実現

## リアル

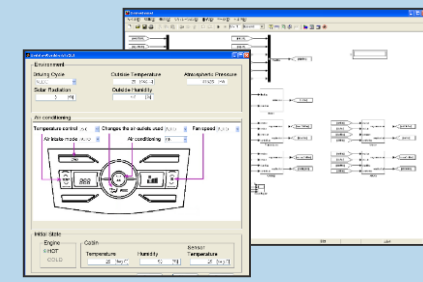
### ■ 実験データ



## バーチャル

### ■ 製品や分野ごとにシミュレーション

- 機械分野
- 熱分野
- 電気分野
- 制御分野



蓄積されたデータを活用

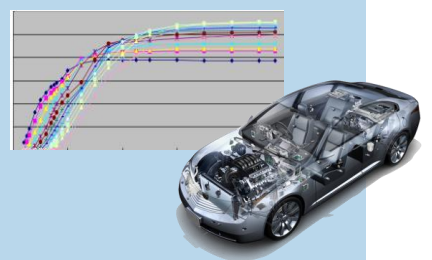
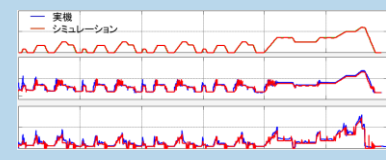
モデルを統合

### ■ 開発/設計



結果をフィードバック

### ■ 車両全体でのシミュレーション



計算結果

カーメーカーとサプライヤー共同で推進する活動に貢献



# 5

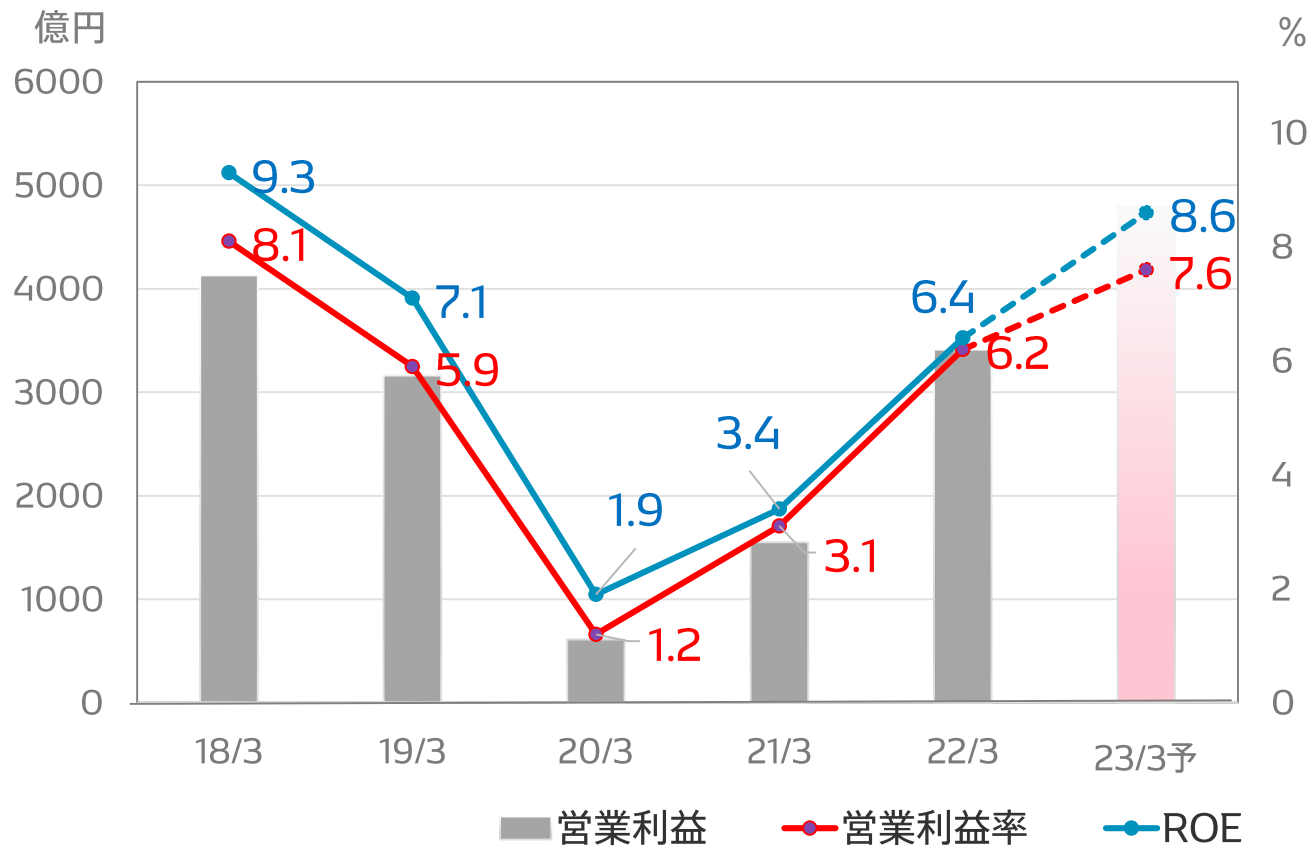
## 業績見通しと株主還元

# 業績見通し (2023年3月期 通期予想)

	22/3期実績	23/3期予想	増減額	増減率
売上収益	55,155	63,100	+7,945	+14.4%
営業利益	3,412	4,800	+1,388	+40.7%
税引き前利益	3,848	5,230	+1,382	+35.9%
当期利益	2,639	3,780	+1,141	+43.2%
為替レート	1ドル 112.4円 11-0 130.6円 1元 17.5元	1ドル 134.5円 11-0 136.9円 1元 19.9元		

今期は増収増益を予想

# 営業利益と利益率・ROE目標



25年には営業利益率 10%、ROE10%超を目標

# 株主還元（配当・自己株式取得）

## 配当

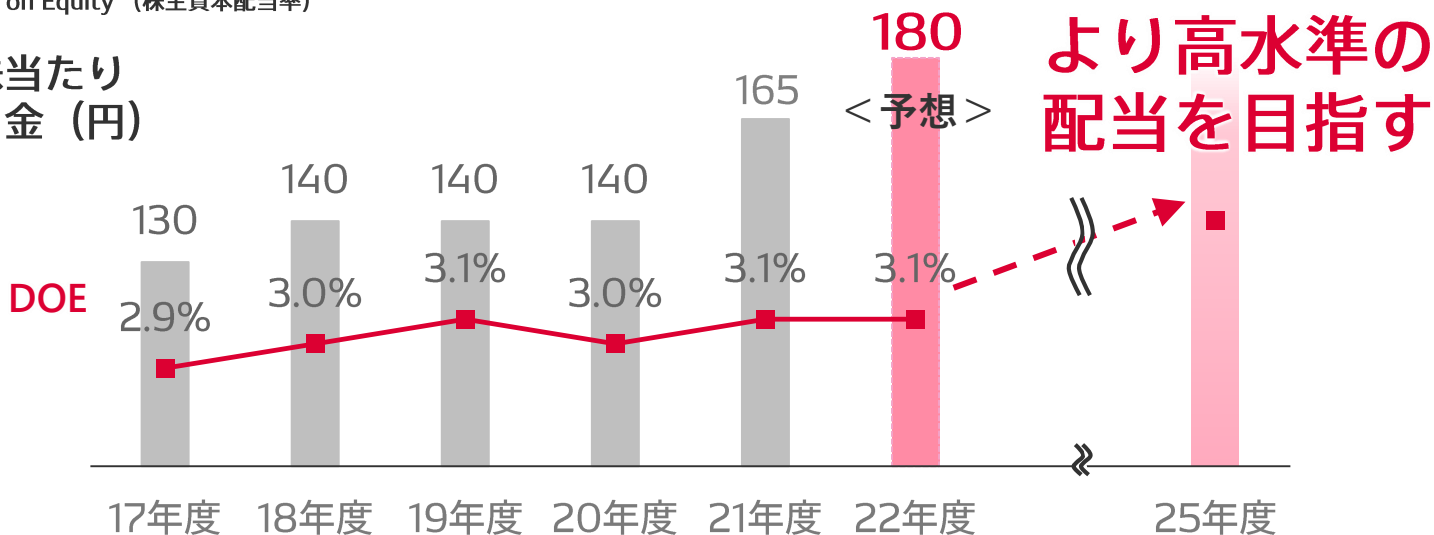
- 長期安定的に配当水準を向上
- **DOE 3.0%以上**に基準を刷新  
(従前は配当性向 30~40%)

## 自己株式取得

株価や資本構成の状況に応じ、機動的に実施  
**1,000億円**または**1,600万株**  
 の少ない方を上限に取得  
 (10月末時点：1,100万株、760億取得済)

\*DOE：Dividend on Equity（株主資本配当率）

1株当たり  
配当金（円）



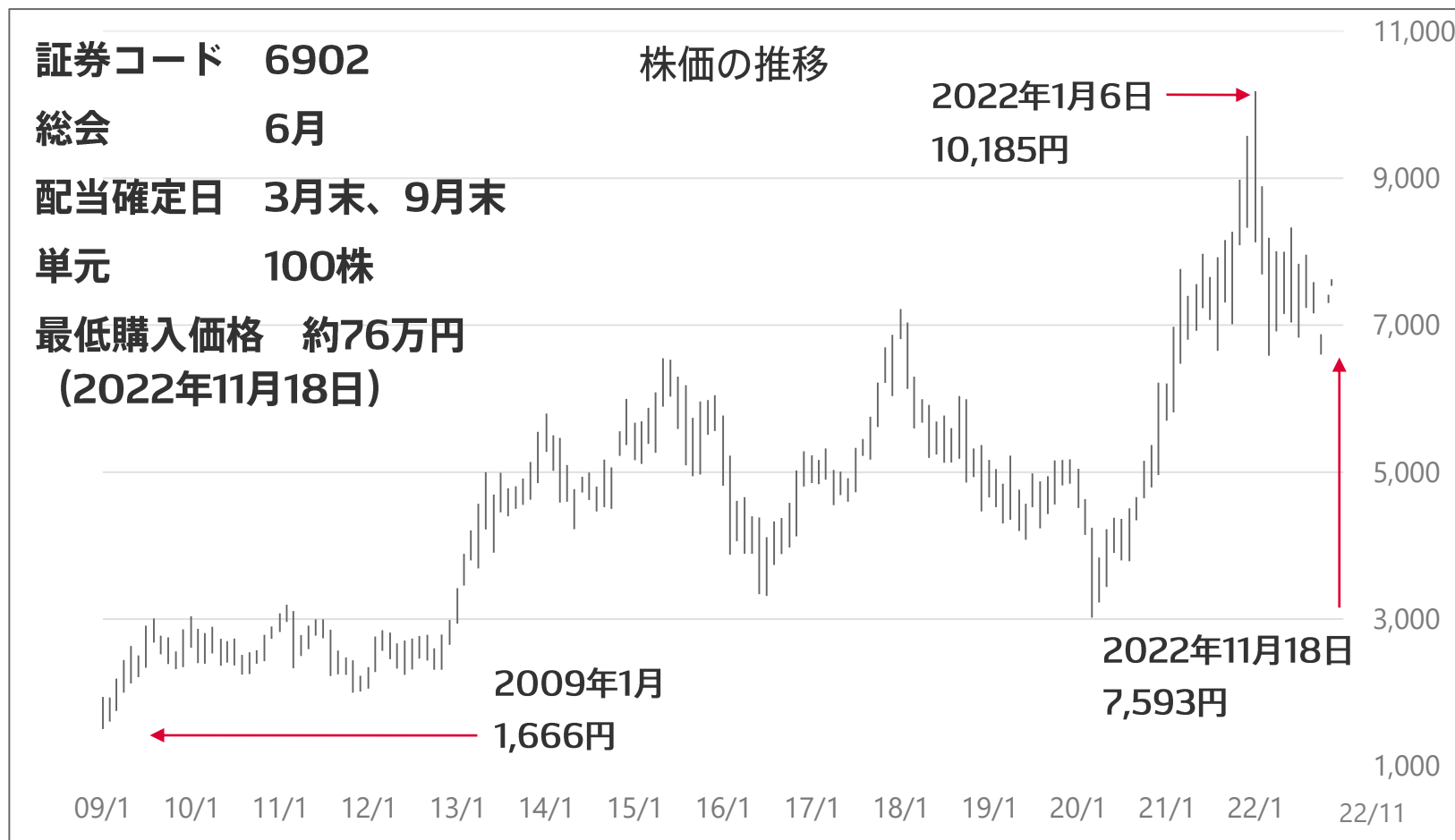
より高水準の  
配当を目指す

自己株買取額 (億円)	265	284	0	0	975	1,000 (上限)
配当性向(%)	31.7%	42.9%	159.3%	86.7%	48.1%	36.0%

## 資本コストを意識した株主還元を実行・強化

# 株式情報

(円)



アナリスト目標株価 9,000円(10月28日SMBC日興)

## 中長期ではCASEでの成長性を期待

# 6

## お知らせ

# お知らせ（IRメール配信）

## 個人投資家の皆様へ

### > 事業説明会

投資家・アナリスト・メディアの皆様向けの事業説明会「デンソーダイアログデー」。

### > 株主還元

当社株式に関する配当金の情報を掲載しています。

### > IRメール配信登録

投資家ニュースを電子メールでお送りしています。ご登録はこちらからお願いします。

# ぜひご登録ください

# お知らせ（展示ホール デンソーギャラリー）



開館：月～金曜日

お近くにお越しの際はお立ち寄りください



# 統合報告書 2022 発行



### CEO MESSAGE

英傑あふれる未来の実現のために、  
とてつもない熱量を持った  
社員一人ひとりがダンソーらしさを体現し、  
ダンソーだからこその強みを生かし、  
新しい成長機会を捉え、  
人社会の幸せに貢献する

**経営理念**  
「研発創造」を軸に、持続可能な成長を追求し、社会に貢献する。

**経営方針**  
1. 顧客の価値創造に貢献する  
2. 持続可能な成長を追求する  
3. 社会に貢献する

**経営戦略**  
1. 顧客の価値創造に貢献する  
2. 持続可能な成長を追求する  
3. 社会に貢献する

**経営課題**  
1. 顧客の価値創造に貢献する  
2. 持続可能な成長を追求する  
3. 社会に貢献する

### 社会・関係資本

**社会貢献**  
1. 環境保護  
2. 社会貢献  
3. 社会貢献

**環境保護**  
1. 環境保護  
2. 環境保護  
3. 環境保護

**社会貢献**  
1. 社会貢献  
2. 社会貢献  
3. 社会貢献

**社会貢献**  
1. 社会貢献  
2. 社会貢献  
3. 社会貢献

### 環境・社会

**環境保護**  
1. 環境保護  
2. 環境保護  
3. 環境保護

**社会貢献**  
1. 社会貢献  
2. 社会貢献  
3. 社会貢献

**社会貢献**  
1. 社会貢献  
2. 社会貢献  
3. 社会貢献

**社会貢献**  
1. 社会貢献  
2. 社会貢献  
3. 社会貢献

### 財務情報

**財務情報**  
1. 財務情報  
2. 財務情報  
3. 財務情報

**財務情報**  
1. 財務情報  
2. 財務情報  
3. 財務情報

**財務情報**  
1. 財務情報  
2. 財務情報  
3. 財務情報

**財務情報**  
1. 財務情報  
2. 財務情報  
3. 財務情報

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

この配付資料に記載されている業績目標、将来の見通し、戦略その他の歴史的事実以外の記述はいずれも、当社が現時点で入手可能な情報を基にした予想または想定に基づく記述であり、これらは国内外の経済環境、競争状況、法令・規制・制度の制定改廃などの不確実な要因の影響を受けます。従って、実際の業績、戦略などは、この配付資料に記載されている予想または想定とは大きく異なる可能性があります。

***DENSO***

Crafting the Core