

# DENSO

Crafting the Core

## 企業価値創造に向けた成長戦略

2021年5月26日

株式会社デンソー

経営役員 CFO, CRO 松井靖



デンソーは、持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。

# 企業価値創造に向けた目標

サステナビリティ経営 = 社会課題解決（理念） × 事業成長（財務）

項目	方針	目標
理念 [社会課題解決]	環境・安心・共感を実現し、社会に貢献	究極の“ゼロ” (CO <sub>2</sub> ・交通事故)
財務 [事業成長]	エクイティ・スプレッドを中長期的に拡大	ROE：10%超



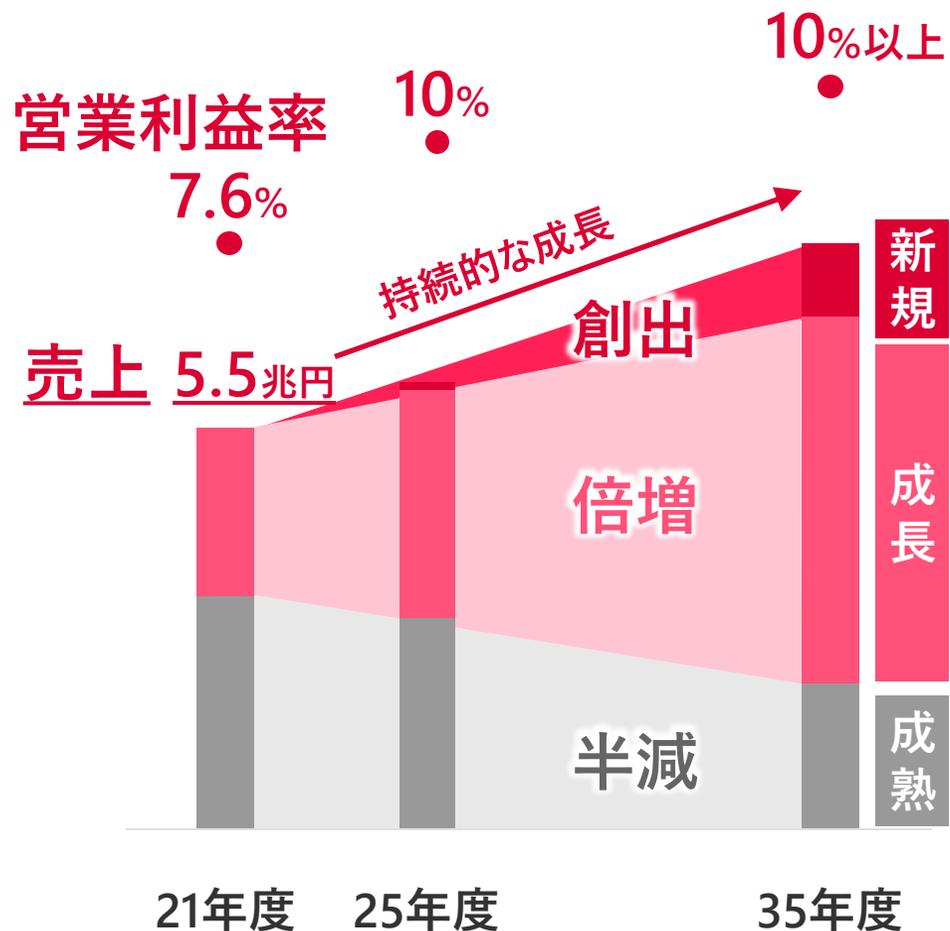
# 企業価値創造に向けた目標

サステナビリティ経営 = 社会課題解決（理念） × 事業成長（財務）

項目	方針	目標
理念 [社会課題解決]	環境・安心・共感を実現し、社会に貢献	究極の“ゼロ” (CO <sub>2</sub> ・交通事故)
財務 [事業成長]	エクイティ・スプレッドを中長期的に拡大	ROE：10%超



# 収益と成長の両立



## 事業

カーボンニュートラル  
新モビリティ  
農業・工場/FA・物流

## 取組

理念実現に向けた  
事業開発加速

CASE

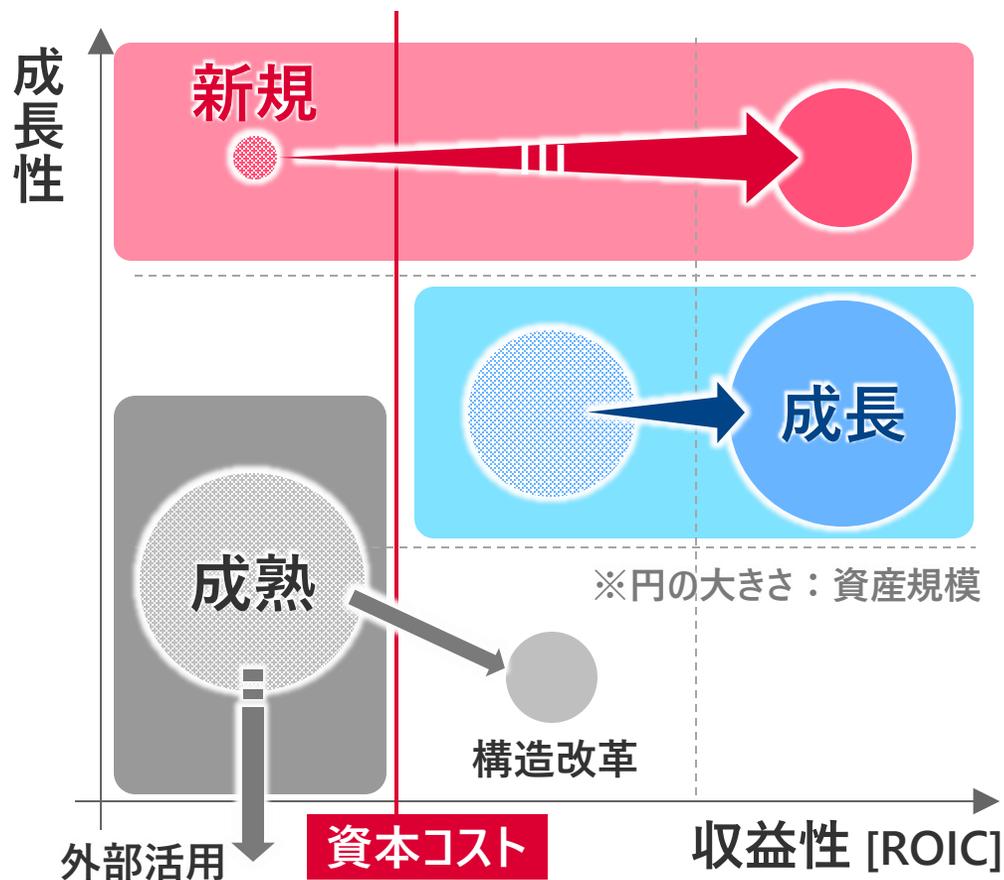
成長に向けた  
着実な拡販

内燃系

効率向上に向けた  
ポートフォリオ入替

新規事業創出、成長領域の拡大、成熟領域の縮小で持続的に収益力を向上

# 資本コストを意識した事業ポートフォリオの入替



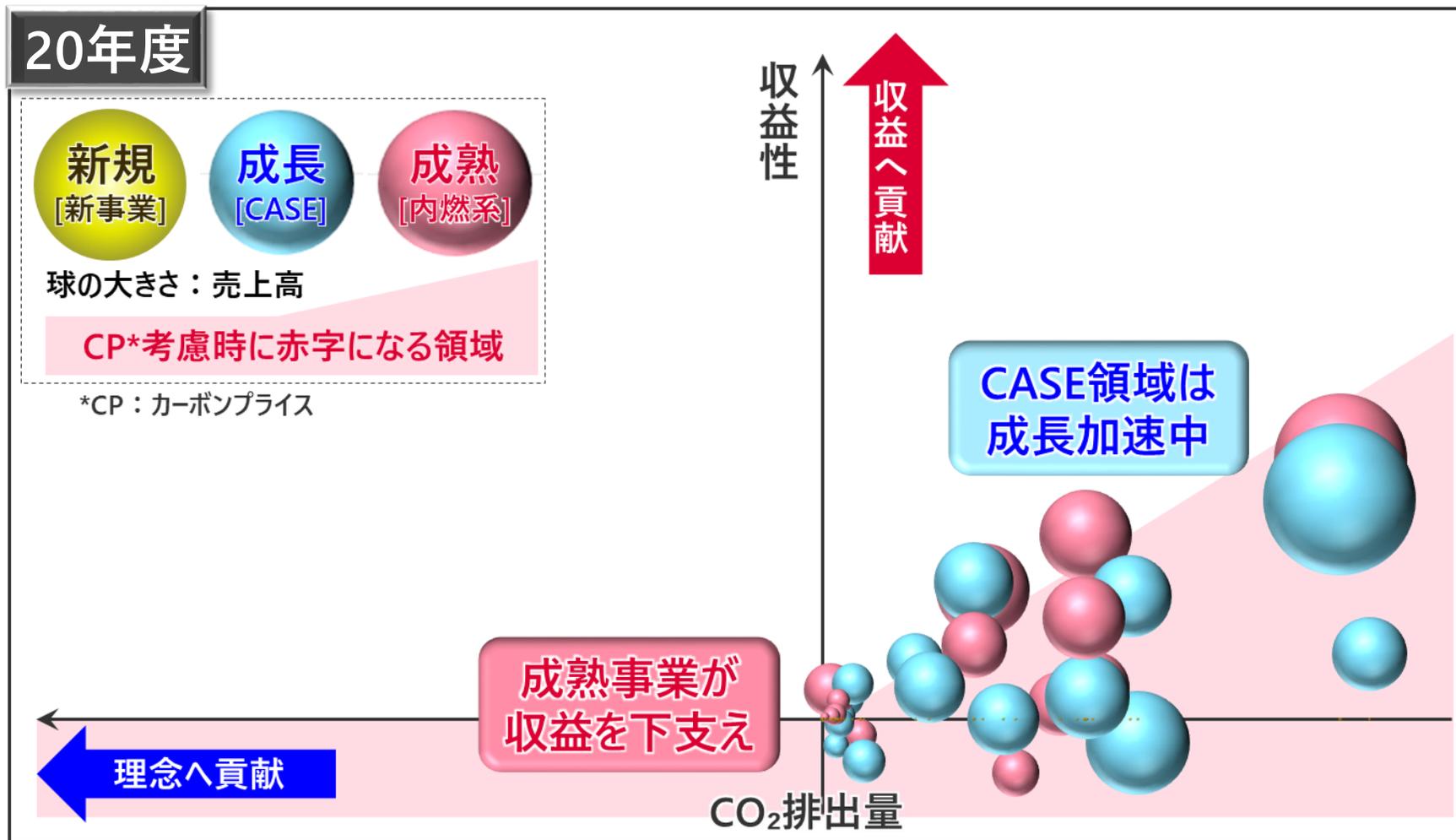
新事業	投入	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>新たな市場・価値の創出</u></li> <li>- 技術を活かした新市場展開</li> <li>- エネルギー活用ビジネス立上</li> </ul>
CASE	拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>事業拡大で業界をけん引</u></li> <li>- 拡販・グローバル展開</li> <li>- 収益力向上(ソフトウェア改革)</li> </ul>
内燃系	縮小	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>縮小によるROICの改善</u></li> <li>- 業界全体での再編</li> <li>- 投入抑制でキャッシュカウ化</li> </ul>



(CO<sub>2</sub>ゼロ・交通事故ゼロ)  
**理念への貢献**

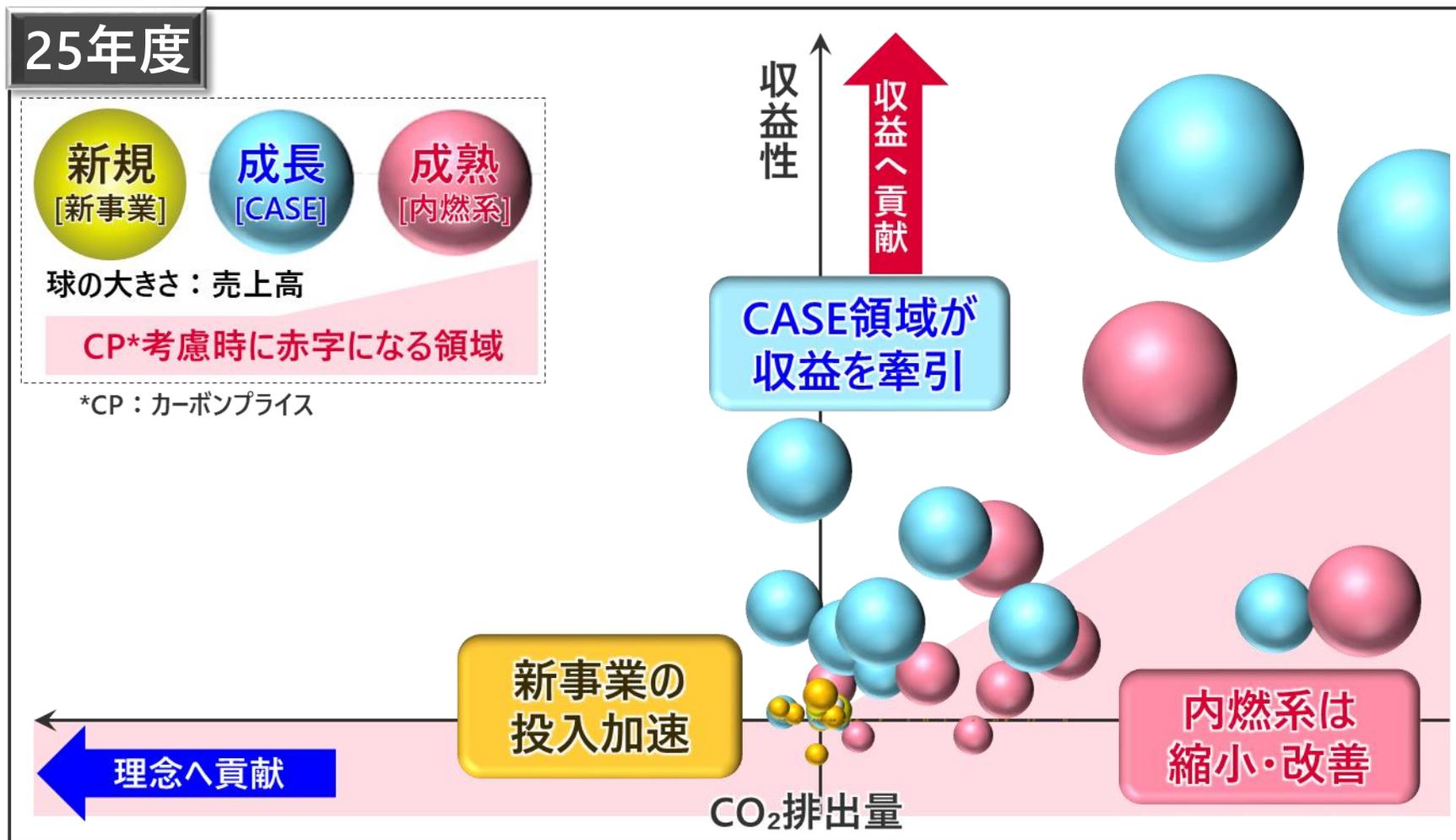
資本コストを判断基準に、ポートフォリオを入替 (成熟⇒成長・新規)

# 理念と収益の両立



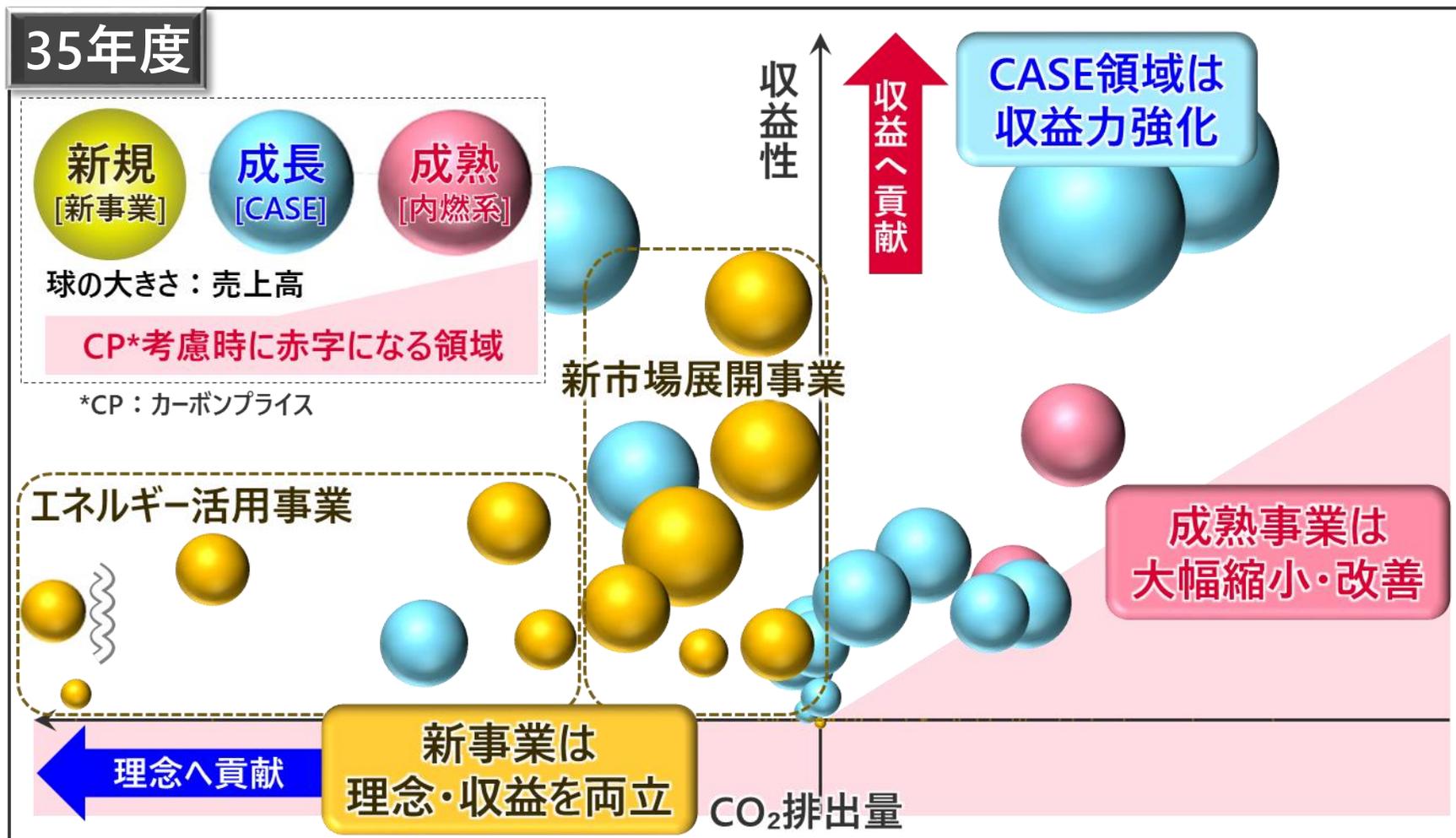
20年度を起点に、カーボンニュートラルと収益向上を目指し、ポートフォリオの入替を加速

# 理念と収益の両立



CASE拡大・内燃縮小で収益力を向上、カーボンニュートラル事業の市場を創出

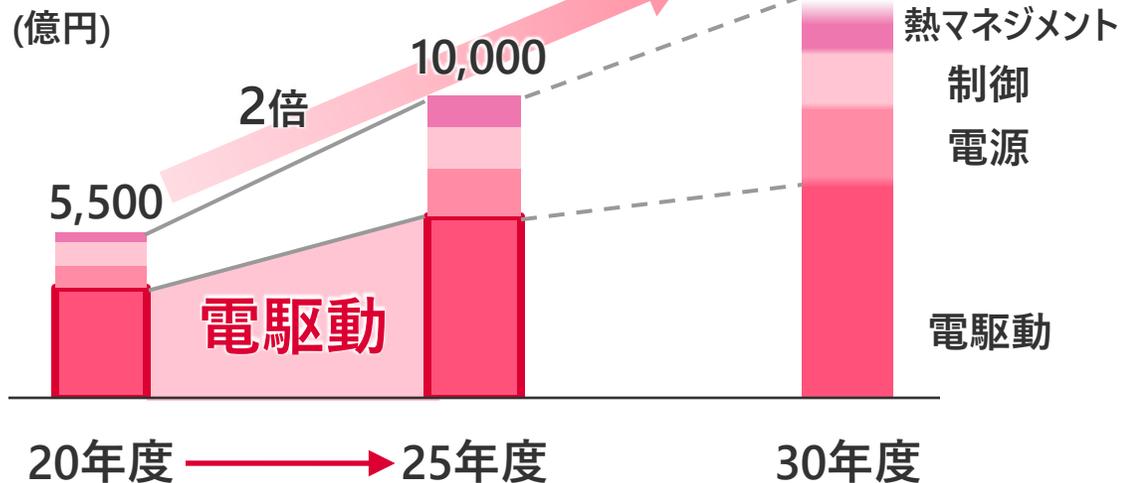
# 理念と収益の両立



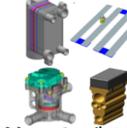
カーボンニュートラルと高い収益性を両立するポートフォリオを実現

# 成長分野の拡販進捗（電動化）

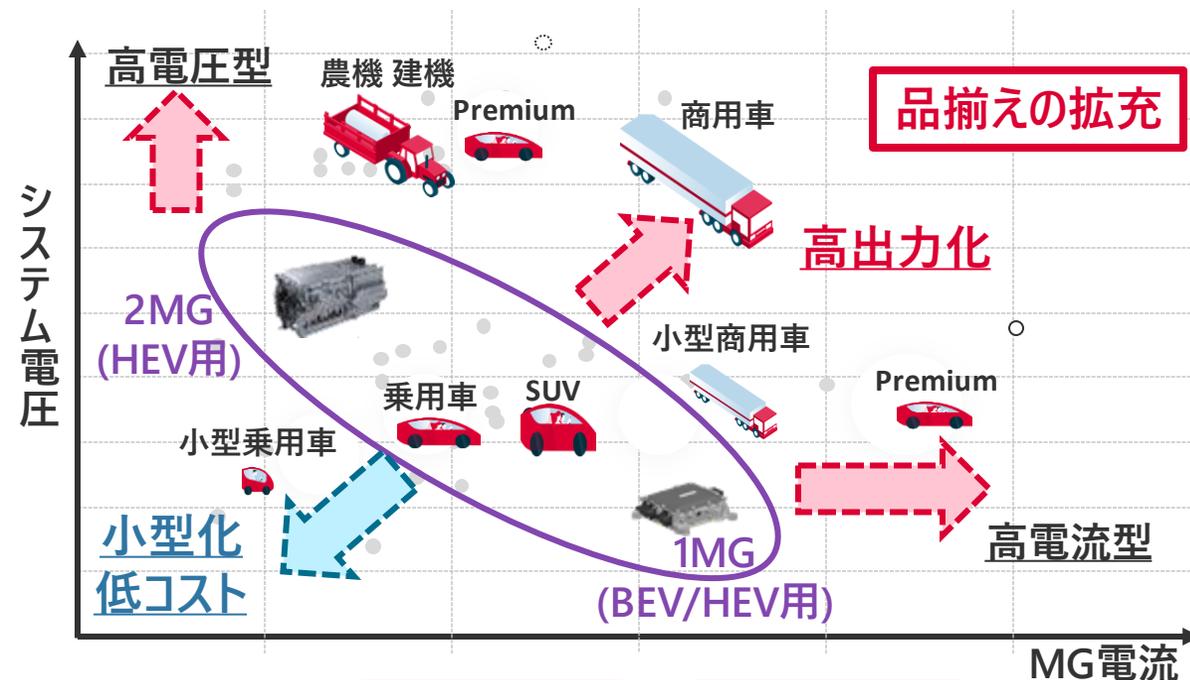
## ■売上見通し



## <製品ラインアップ>

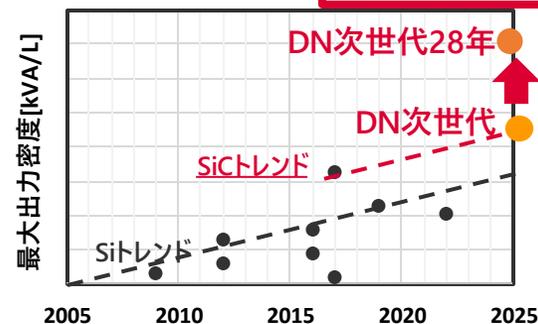
電駆動	電源	制御	熱マネジメント
 インバータ  MG	 電池ECU  電池監視IC  電流センサ  リレー	 HV ECU	 ヒートポンプモジュール  熱マネジメント

## ■インバータ 差別化戦略



## インバータ出力密度

**小型化技術** + **コア技術**



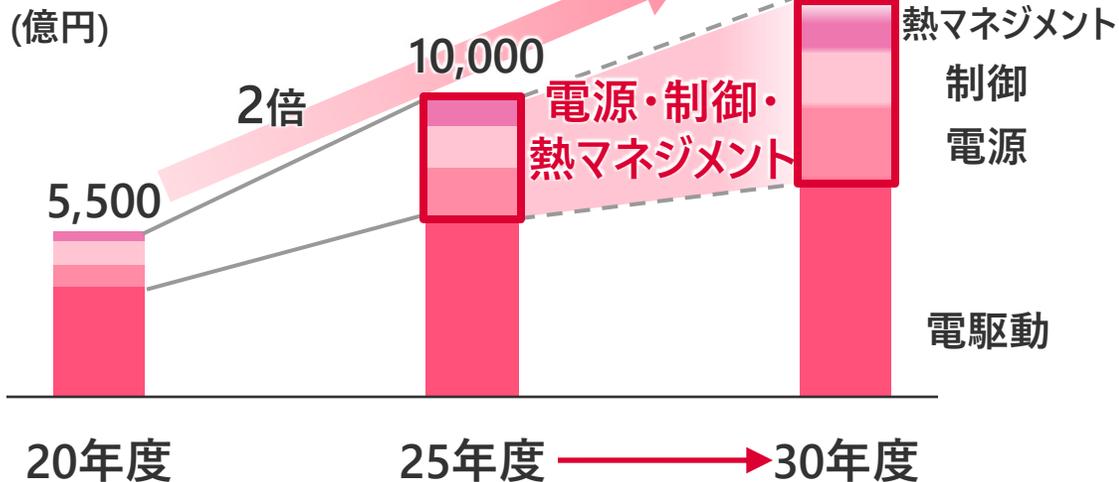
インバータ分野 国内外特許件数  
企業ランキング1位 (※)

次世代小型化=機能統合により  
部品点数 約2割減

※出所：NGB株式会社「電動車両における主要技術に関する国内外特許の企業ランキング」  
[https://www.ngb.co.jp/ip\\_articles/detail/1849.html](https://www.ngb.co.jp/ip_articles/detail/1849.html)

# 成長分野の拡販進捗（電動化）

## ■売上見通し



## <製品ラインアップ>

電駆動	電源	制御	熱マネジメント
<p>インバータ MG</p>	<p>電池ECU 電池監視IC 電流センサ リレー</p>	<p>HV ECU</p>	<p>ヒートポンプモジュール 熱マネジメント</p>

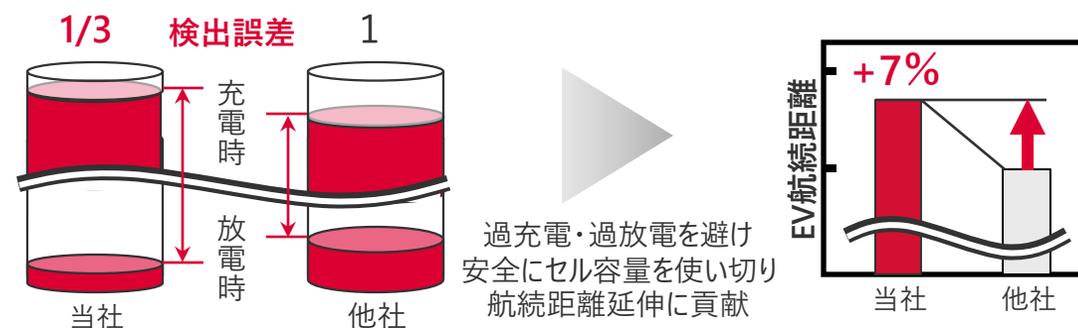
## ■電源システム 差別化戦略

✓ 多種多様な電池を **安全・高効率に制御**

	ECU	電池監視IC	電流センサ	リレー	モジュール	電池セル
システム構成	SW					
デンソー						
電池サプライヤ	※電池限定					
ECUサプライヤ						

✓ 航続距離延伸に貢献する **独自技術**

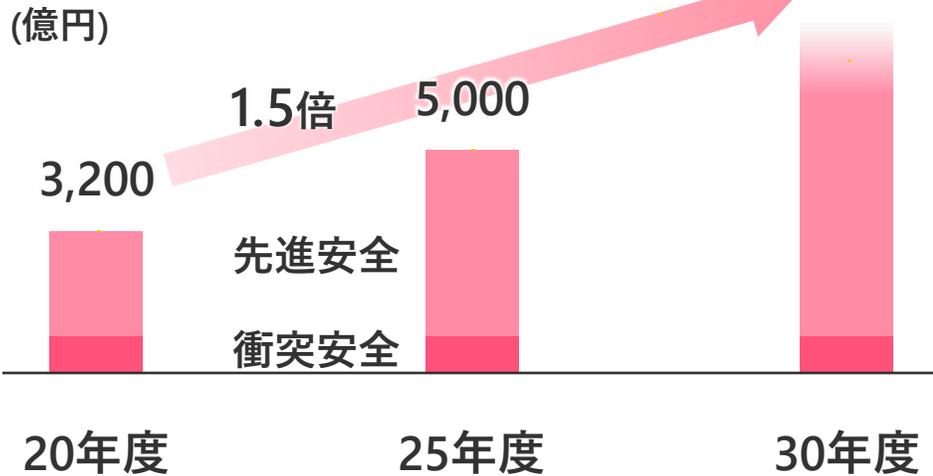
電池監視IC：検出誤差の少ない高精度なセル容量監視



培ってきた技術のさらなる深化と品揃えの拡充で、環境貢献と持続的な事業成長を両立

# 成長分野の拡販進捗 (ADAS)

## ■売上見通し



### <製品ラインアップ>

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

## ■先進安全製品 差別化戦略

✓ 多様な事故シーンをカバー可能な **幅広い品揃え**



✓ 普及促進に向けた **独自技術**

高い夜間カメラ認識性能

Lexus LSに搭載 (2017)

独自のミリ波認識アルゴリズム

ソナー・カメラフュージョンによる高精度検知

トヨタ ヤリスに搭載 (2020)

先進安全の市場拡大に対して、幅広い品揃えと独自技術で成長

# 新規ビジネスの取り組み

## 非モビリティ

カーボンニュートラル



CO<sub>2</sub>回収・循環

SOFC/  
SOEC  
(燃料電池)



e-Fuel  
バイオ燃料



農業・工場/FA・物流



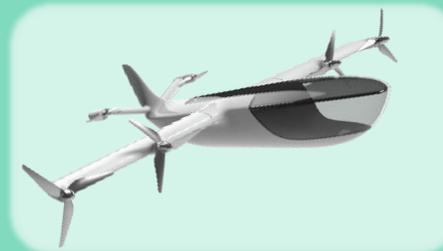
自動搬送ロボット



ターンキーソリューション

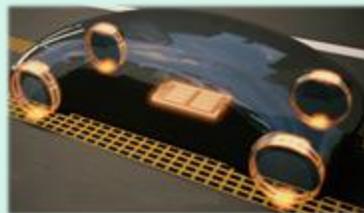
## モビリティ

非自動車モビリティ



e-VTOL (空モビ)

エネルギーマネジメント



非接触給電

FCEV/BEV  
エネルギー  
マネジメント  
システム



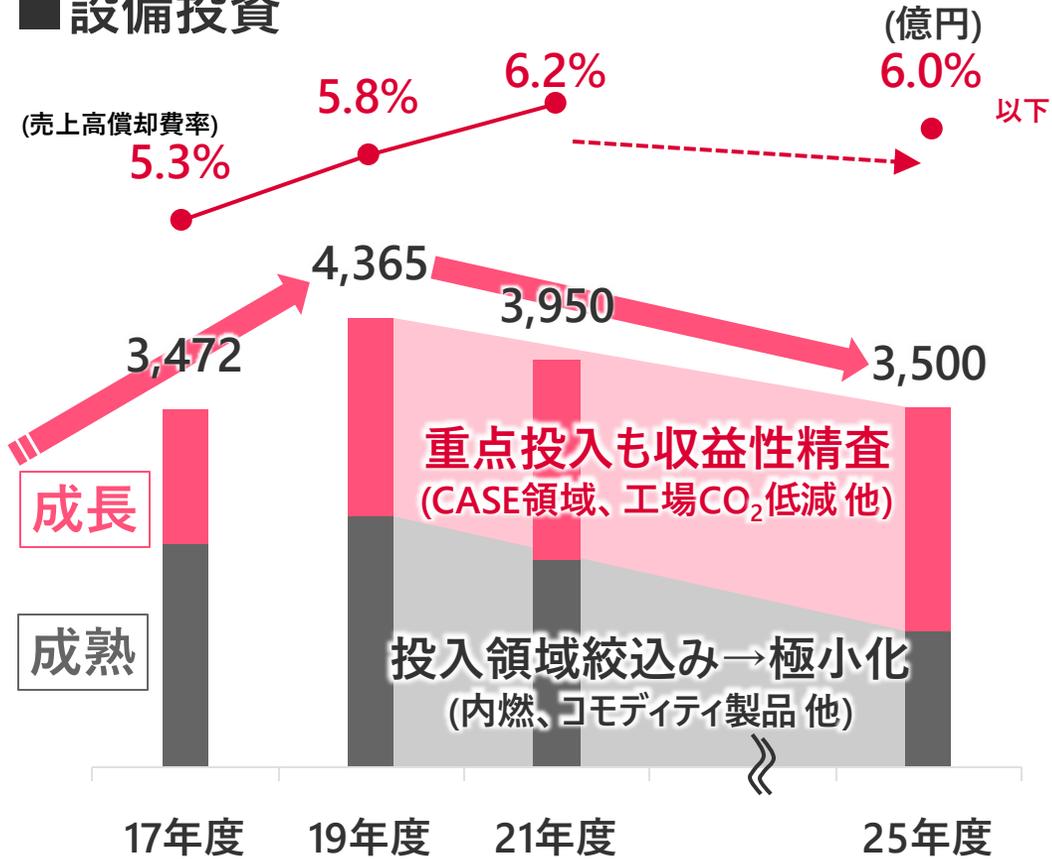
**車載で培った要素技術 + M&A・アライアンスにより  
モビリティ領域に加え、非モビリティ非モノづくりの新事業に取り組む**

# 固定費低減に向けたリソース投入

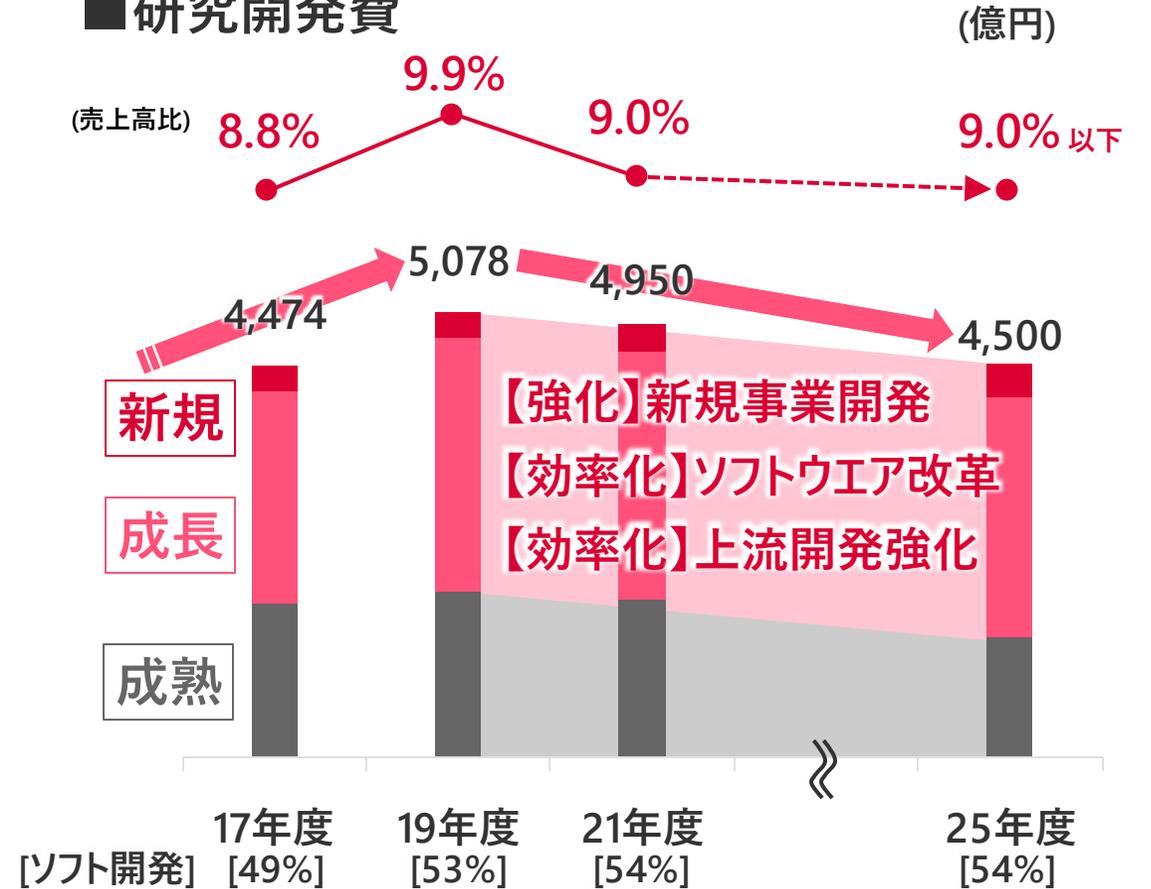
方針

内燃をはじめとしたメカ・ハードの設備投資は大幅に削減  
大規模ソフト開発は、ソフトウェア戦略に基づき、抜本的な効率化と新価値創出を両立

## ■設備投資



## ■研究開発費



# 低収益資産の圧縮

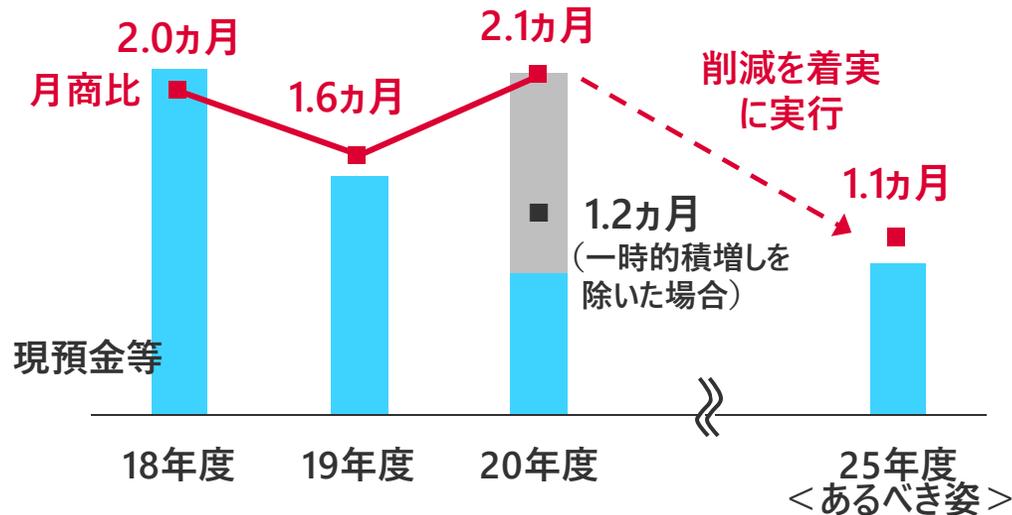
企業価値創造に向け、低収益資産を圧縮し、**資産効率を向上**

## 手元資金

■ 目標：月商比 **1.1ヵ月**  
(前回公表1.2ヵ月をより圧縮)

- ・事業運営に必要な**手元資金を最小化し、現預金等を削減**  
(足元、有事対応のため、意図して一時的に積増し)
  - 地域間資金融通のための**GCMS※導入完了**

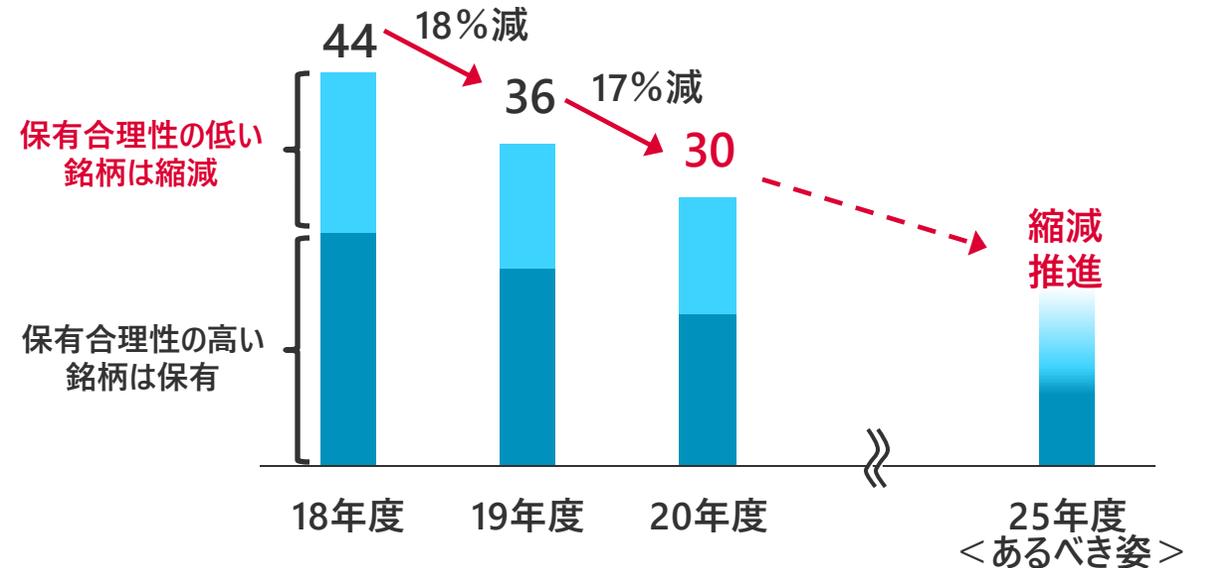
※ Global Cash Management System



## 政策保有株式

■ 直近2年間で **14銘柄**の売却が完了

- ・政策保有株式のさらなる**縮減を推進**
  - 保有合理性を定性/定量基準により取締役会で検証  
(定性：経営上の有意性 定量：保有リターン > WACC)



# 企業価値創造に向けた目標

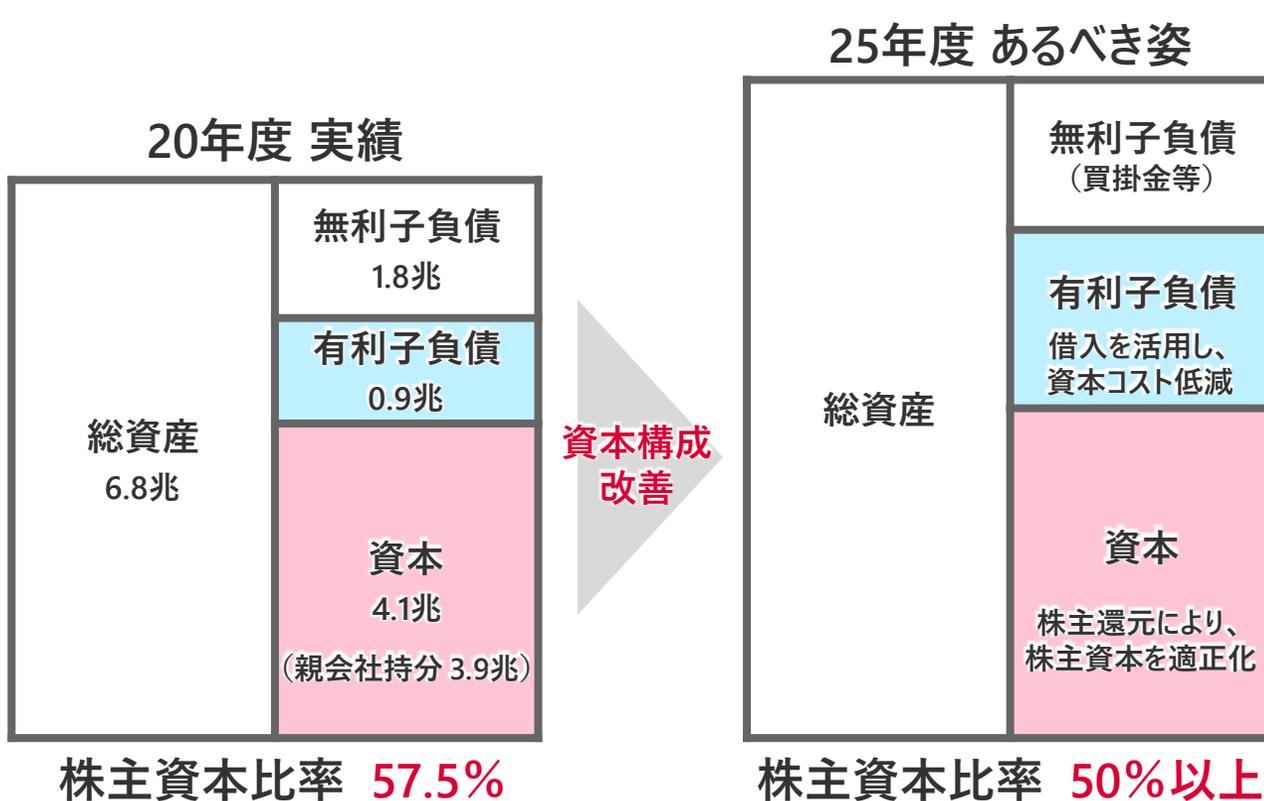
サステナビリティ経営 = 社会課題解決（理念） × 事業成長（財務）

項目	方針	目標
<b>理念</b> [社会課題解決]	環境・安心・共感を実現し、社会に貢献	究極の“ゼロ” (CO <sub>2</sub> ・交通事故)
<b>財務</b> [事業成長]	エクイティ・スプレッドを中長期的に拡大	ROE：10%超



# 目指す資本構成（財務レバレッジ）

- 企業価値創造に向け、**資本コストを意識**した財務戦略を立案
- **株主資本比率 50%以上**を目標とし、**効率性と安全性を両立**したバランスに**資本構成を改善**
- 資本(Equity)の増加を抑えながら、利益(Return)を向上することにより、**ROEの向上を図る**



## 《実現手段》

財務安全性を保ちつつ**株主資本から借入にシフト**

### 【借入の活用】

- ・借入を積極活用し、M&A等の成長投資を実行（格付維持前提で、1兆円以上の調達余力有）
- ・調達基盤の多様化・強化

### 【株主還元】

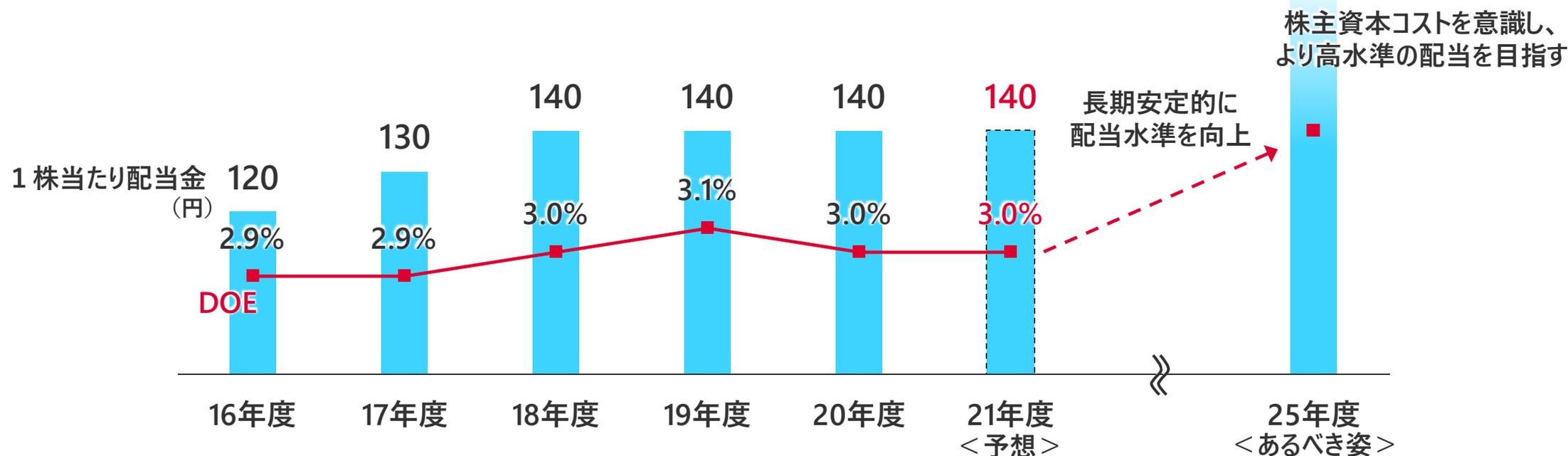
- ・配当の考え方を刷新（次頁参照）
- ・株価や資本構成の状況に応じ、より機動的に自己株式取得を実施

# 株主還元政策

株主資本比率の増加を抑えるため、**資本コストを意識した株主還元政策を実行・強化**

配当	自己株式取得
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 長期安定的に配当水準を向上</li> <li>■ <b>DOE 3.0%以上</b>に基準を刷新 (従前は配当性向 30~40%)</li> </ul>	<p>株価や資本構成の状況に応じ、より機動的に実施</p>

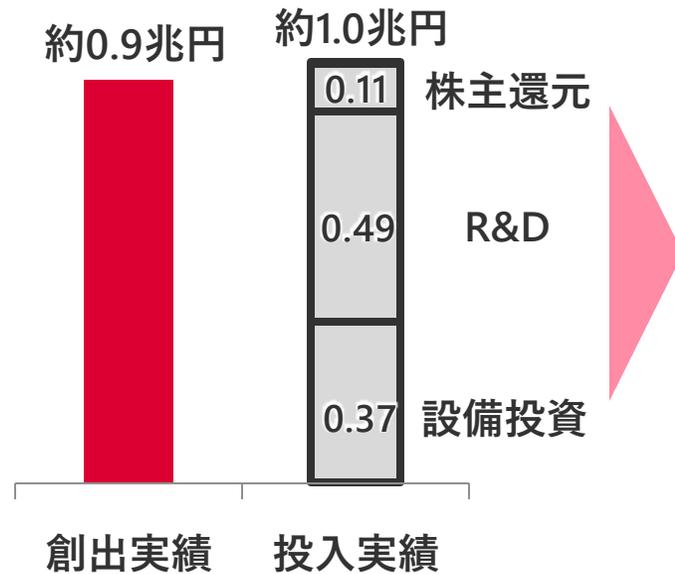
\*DOE : Dividend on Equity (株主資本配当率)



# キャッシュの創出と使用

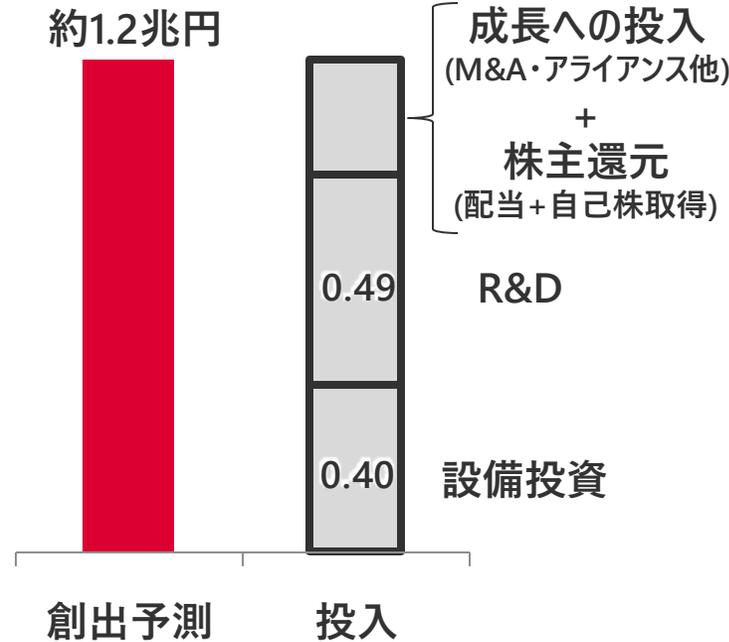
## 20年度実績

売上:4.9兆/OPM:2.5%



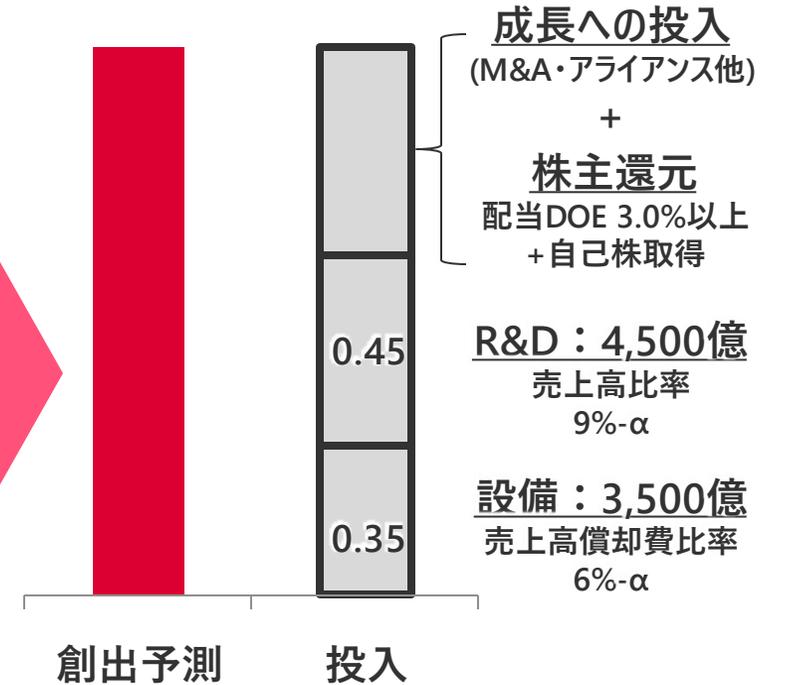
## 21年度見通し

売上:5.5兆/OPM:7.6%



## 25年度目標

OPM:10%



キャッシュ創出の最大化により、積極的な成長投資・株主還元を実施

# 財務目標まとめ

<b>方針</b>	<b>25年度目標</b>
<b>エクイティ・スプレッドの中長期的な拡大</b>	<b>ROE：10%超</b>

分類	項目	20年度実績	21年度計画	25年度目標
収益力	売上高	4.9兆円	5.5兆円	持続的な成長
	営業利益率	3.1%	7.6%	10%
リソース投入	研究開発費	4,920億円	4,950億円	4,500億円
	設備投資	3,743億円	3,950億円	3,500億円
株主還元	DOE	3.0%	3.0%	3.0%以上
	自己株取得	--	機動的に実施	機動的に実施
	株主資本比率	57.5%	--	50%以上

***DENSO***

Crafting the Core