



# デンソーの企業価値向上戦略

- (1) サステナビリティ経営の推進
- (2) ROE向上に向けた財務戦略

2022年12月15日

株式会社デンソー

取締役・経営役員 CFO

松井 靖

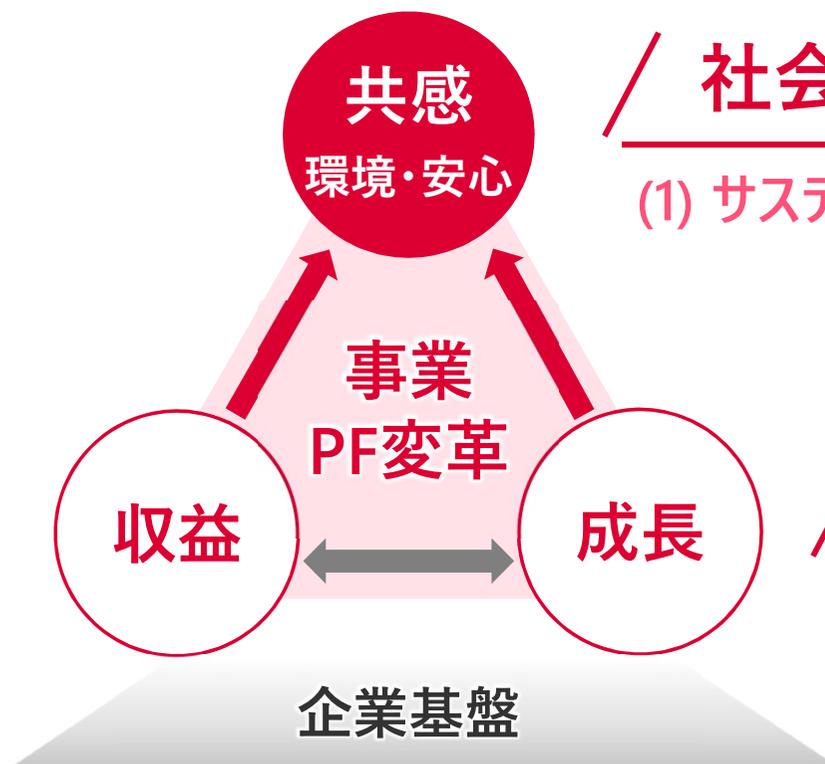


# 本日のご説明内容

企業理念

事業活動

経営基盤



社会課題の解決

(1) サステナビリティ経営の推進

事業成長

(2) ROE向上に向けた財務戦略

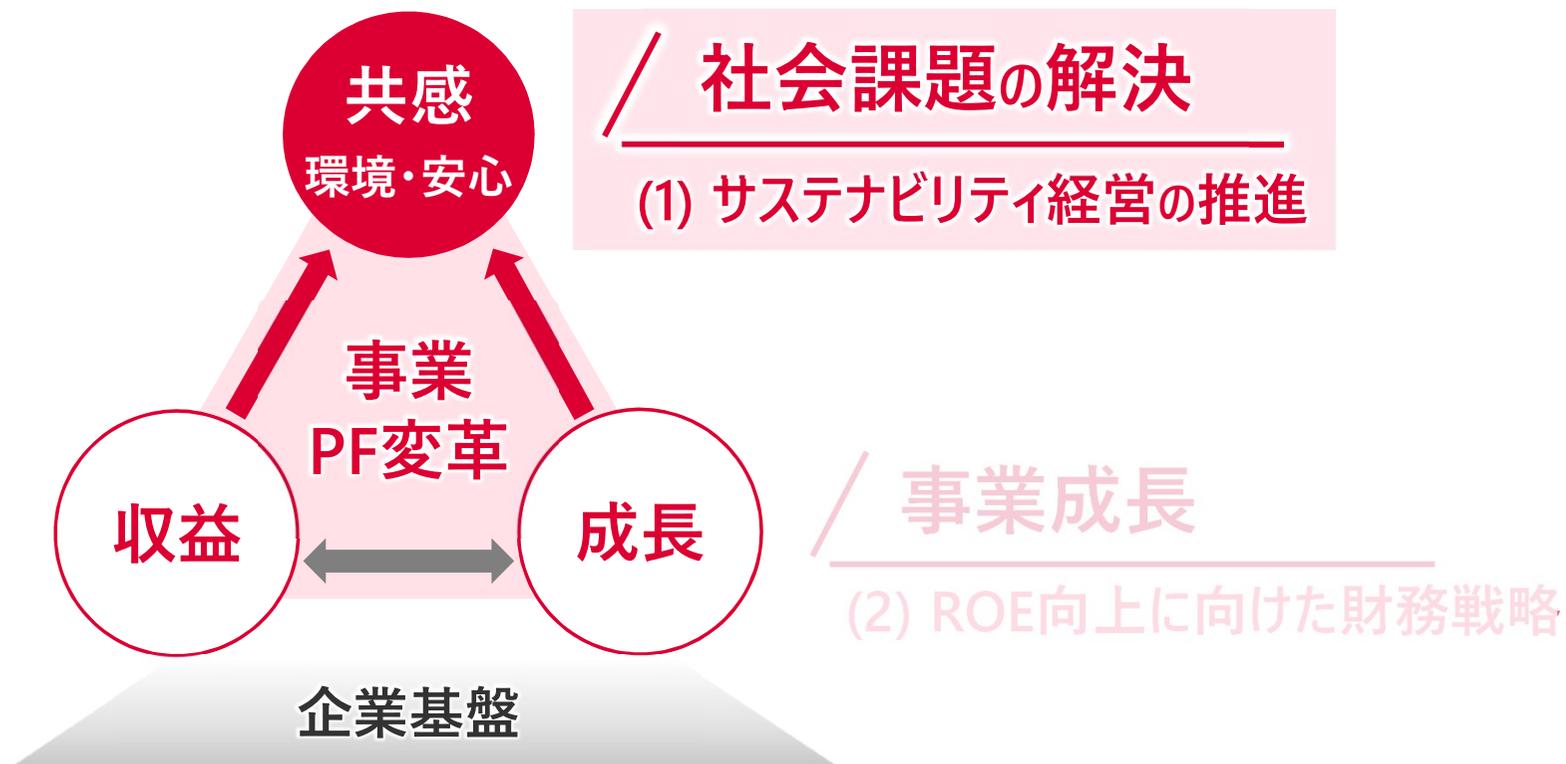
不断の事業ポートフォリオ変革により、事業成長を通じ、社会課題解決に貢献

# 本日のご説明内容

企業理念

事業活動

経営基盤



不断の事業ポートフォリオ変革により、事業成長を通じ、社会課題解決に貢献

## (1) サステナビリティ経営の推進



強固な企業基盤で環境・安心の提供価値を最大化し、持続的社会に貢献

# 環境・安心戦略



	目指す姿	主な成果(FY21/22)
モノづくり	工場での完全なカーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場排出CO<sub>2</sub> ▲48% (12年度比)</li> </ul>
モビリティ	クルマの電動化に貢献し、CO <sub>2</sub> を削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>インバーター累計生産 2,000万台突破</li> <li>電動化売上5,500億円</li> </ul>
エネルギー利用	CO <sub>2</sub> を回収・再利用し社会全体のカーボンニュートラルに貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンイノベーション基金採択</li> </ul>



	目指す姿	主な成果(FY21/22)
交通事故死亡者ゼロ	交通事故死亡者のいない自由な移動	<ul style="list-style-type: none"> <li>予防安全製品GSP3発売</li> <li>ADAS売上3,200億円</li> </ul>
快適空間	心安らく快適な空間を創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>BEV※向け熱マネ製品 (高効率エコヒートポンプシステム)発売</li> </ul> <small>※ BEV : Battery Electric Vehicle</small>
働く人の支援	人を支援し人の可能性を広げる社会を構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業：地方自治体と食農包括協定締結</li> <li>FA：人協働ロボット COBOTTA PRO発売</li> </ul>

「環境・安心」の価値最大化に向け、取り組みが確実に進捗

# 企業基盤



## サステナビリティKPI(非財務KPI)

狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナ経営実践の定着</li> <li>・ステークホルダーの期待値への対応</li> </ul>
----	---

成果	<b>マテリアリティに対応したKPI設定</b> (優先取組課題)
----	--------------------------------------

主なKPI	
環境	・工場CO <sub>2</sub> ・電動化製品普及
安心	・ADAS製品 普及
企業基盤	海外拠点長現地人財・女性管理職

<b>主な成果</b> (21年度~)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティKPI設定</li> <li>・役員報酬制度の改定</li> <li>・人権方針設定、人権デューデリジェンスの実施</li> </ul>
------------------------	--

## 達成に向けた仕組み

経営陣の推進力 社員の実行力	狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期の企業価値向上の動機づけ</li> <li>・ステークホルダー視点の動機づけ</li> </ul>
	成果	<b>役員報酬評価へサステナKPI導入</b>
	狙い	サステナ経営の自分事化による行動変革
	成果	<b>サステナ経営のグローバル浸透</b>
	具体例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人：個人目標とSDGsの関連見える化</li> <li>・グローバル：地域ごとにサステナリーダー設置</li> </ul>

「サステナビリティKPI」と「達成に向けた仕組み」で、行動変革を加速させる

# 取り組みへの外部評価・表彰

## 主なSRI/ESG投資インデックス



2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN  
ESG SELECT LEADERS INDEX



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

## 長期信用格付

格付会社

格付

R&I

AAA

S&P

A+

ムーディーズ

A2

(2022年12月15日現在)

## IR活動への評価

サステナビリティ  
2021年度 優良企業



SAI 日本証券アナリスト協会

統合報告書  
優良企業賞



INTEGRATED REPORT AWARD  
2022

## 国内外での評価



省エネ大賞12年連続受賞



DNIA「ASEAN Energy Award 2021」

First runner-up受賞(インドネシア)



技能五輪国際大会 累計金メダル34個



SDM/SKD「アマタ廃棄物管理賞」

(プラチナレベル) 7年連続受賞受賞(タイ)



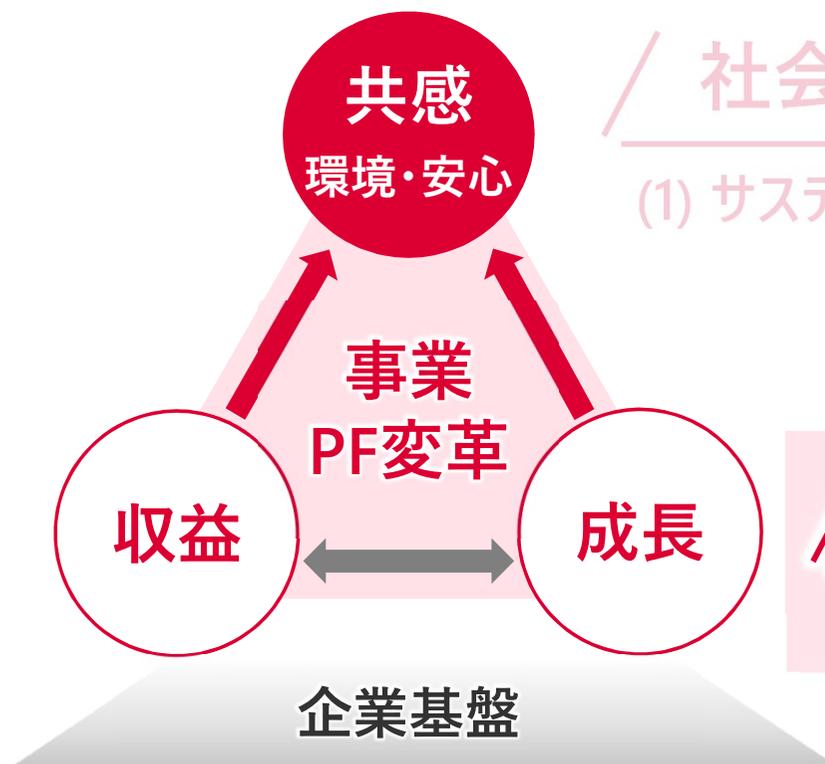
当社の事業活動は、国内外で数々の評価・表彰を獲得

# 本日のご説明内容

企業理念

事業活動

経営基盤



社会課題の解決

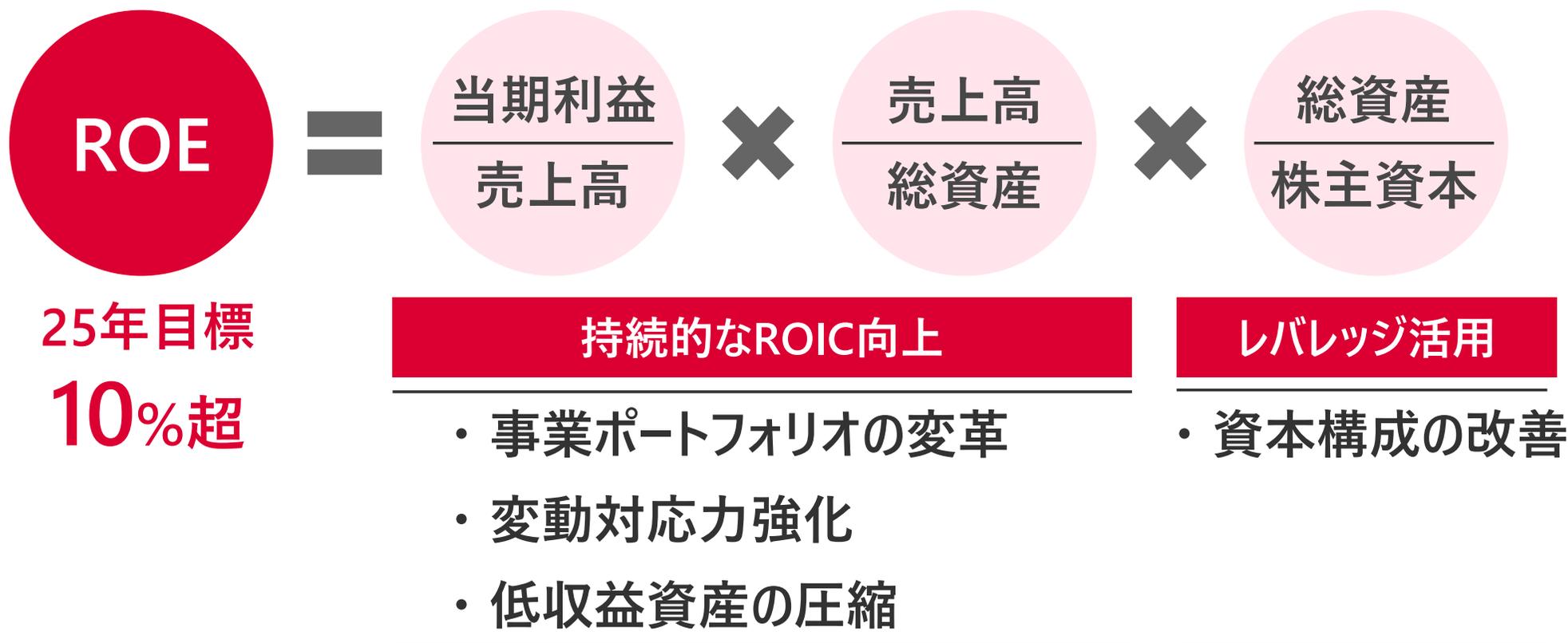
(1) サステナビリティ経営の推進

事業成長

(2) ROE向上に向けた財務戦略

不断の事業ポートフォリオ変革により、事業成長を通じ、社会課題解決に貢献

## (2) ROE向上に向けた財務戦略



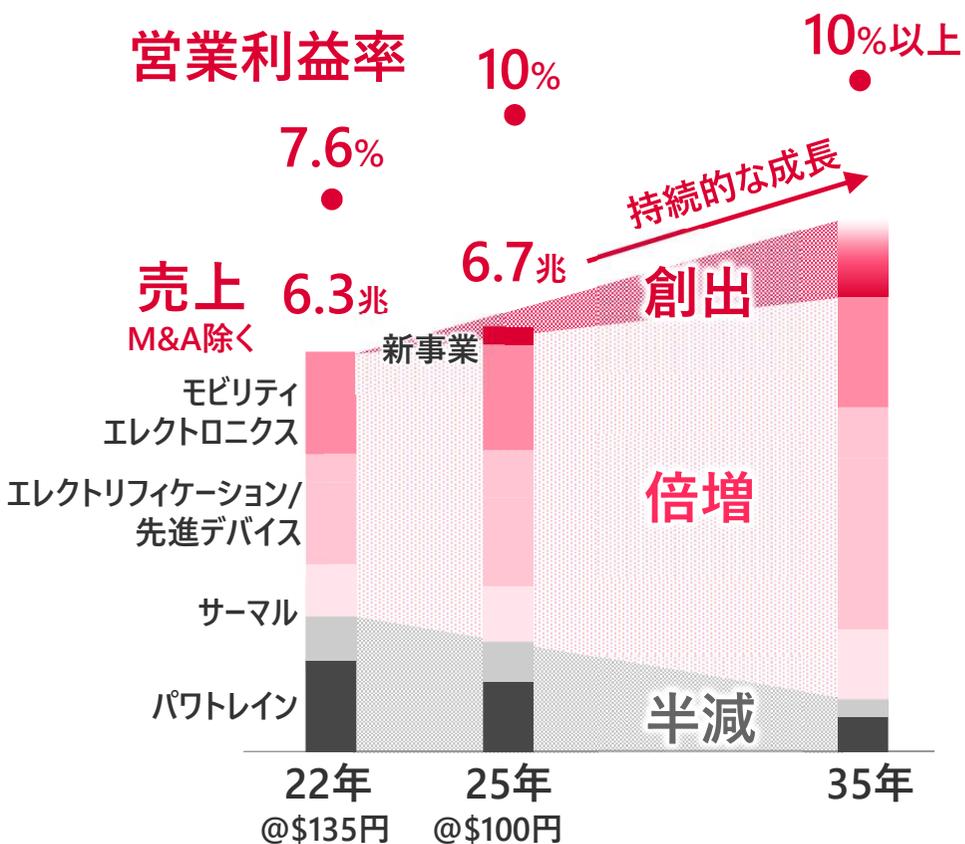
企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

## (2) ROE向上に向けた財務戦略



企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

# 理念・収益を両立する成長戦略



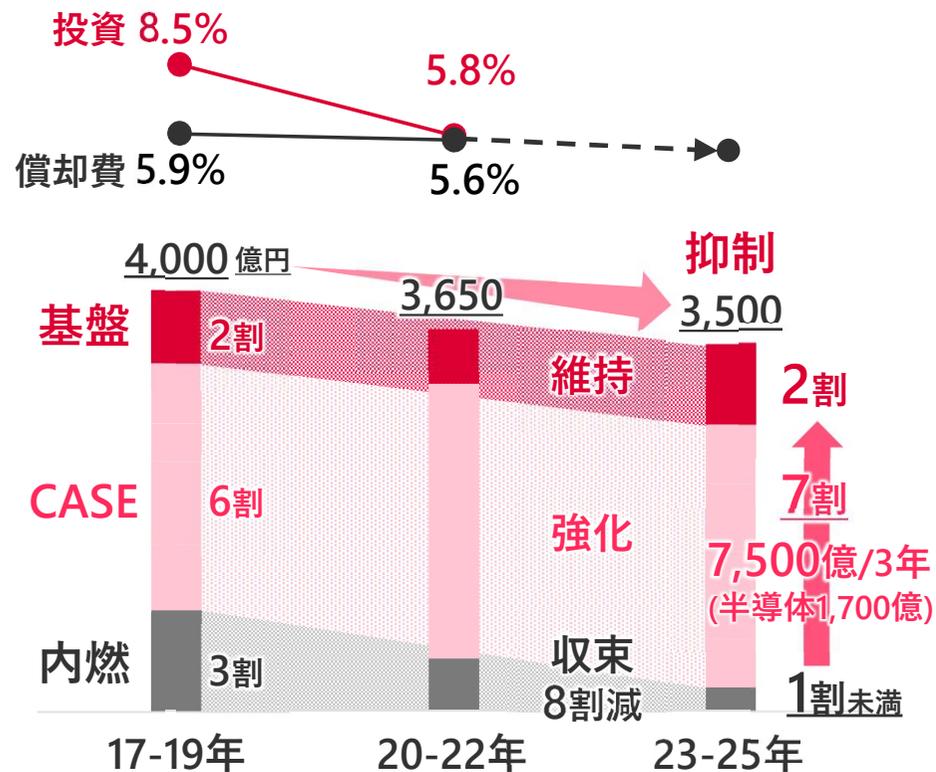
新事業	投入	<b>非モビ領域も新価値を創出</b> - 農業・物流・FA [ 30年 3,000億 ] - 5つの流れをつなぎ、事業化実現
	CASE	<b>CASE領域で業界を牽引</b> - 電動化 [ 25年 10,000億 ] - ADAS [ 25年 5,000億 ]
内燃系	総仕上げ	<b>譲渡を含め、早期収束</b> - フューエルポンプ(愛三), III型オルタネーター(華川電装) 他

(CO2ゼロ・交通事故死亡者ゼロ)  
**理念への貢献**

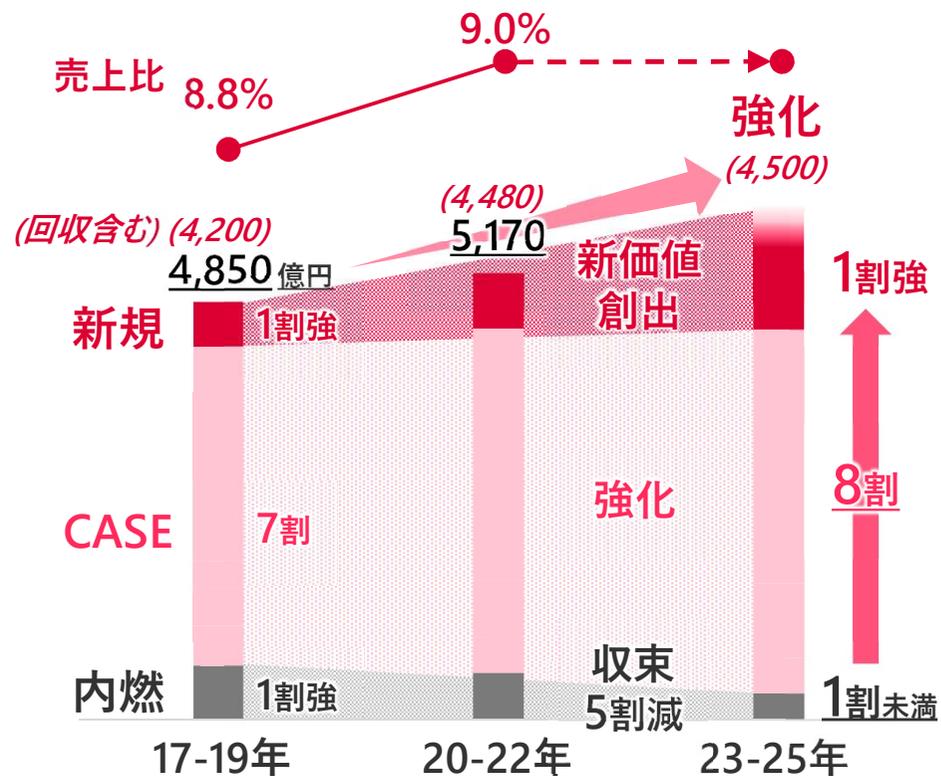
**ポートフォリオの変革により、内燃は半減、新規・CASE領域を倍増**

# リソース戦略（設備投資・研究開発）

## 設備投資



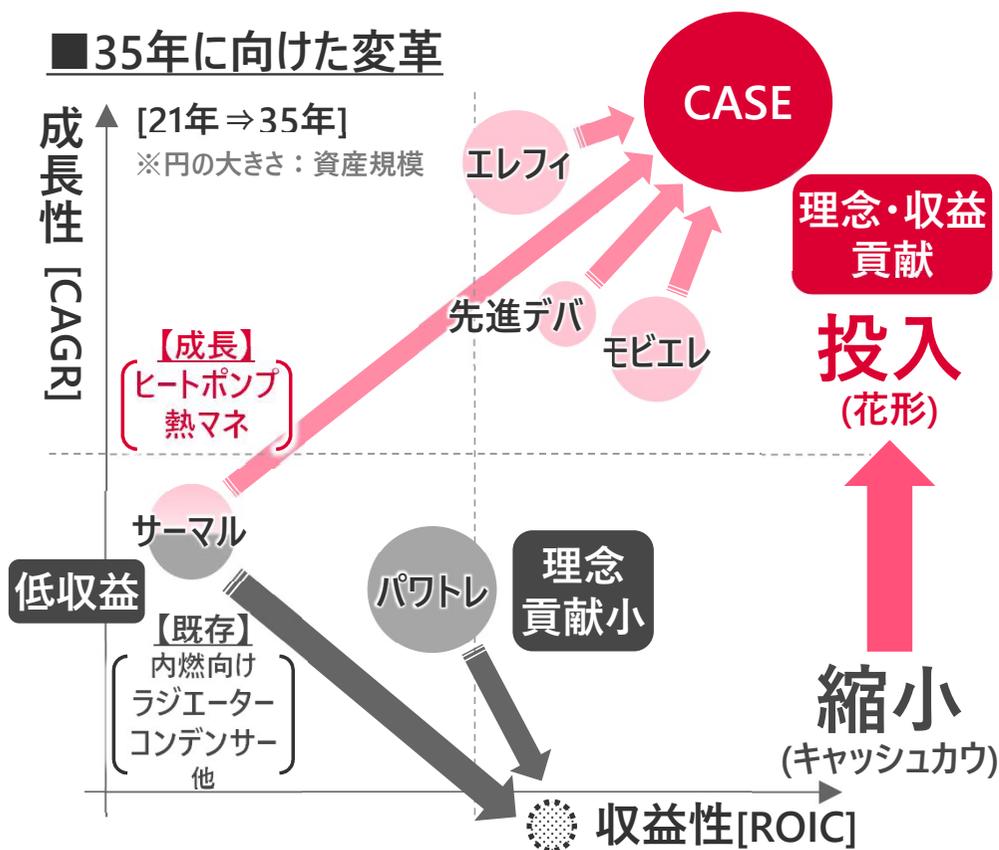
## 研究開発



内燃領域から、環境・安心領域へと投入をシフト

# 事業ポートフォリオの変革

## ■35年に向けた変革

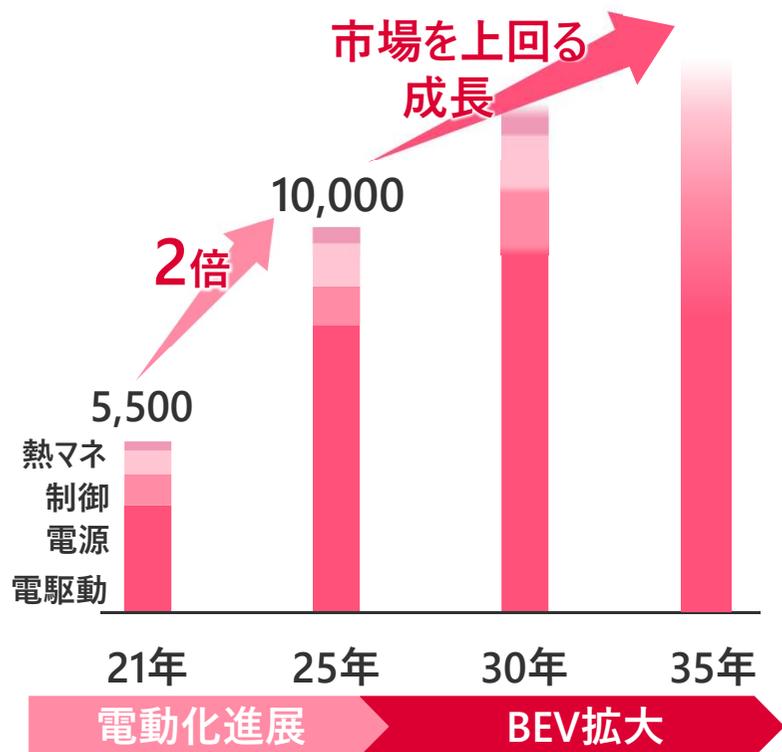


	売上 (兆円) ※新事業除く			
	21年	25年	35年	
モビエレ	1.5	⇒ 1.6	成長 7兆円	↑ 倍増 ↓ 半減
エレファイ	1.0	⇒ 1.4		
先進デバイス	0.6	⇒ 0.7		
サーマル (成長)	0.9	⇒ 1.1	総仕上 1兆円	
サーマル (既存)	0.5	⇒ 0.4		
パワトレ	1.3	⇒ 1.1		

理念・成長・収益を実現すべく、CASEへ大胆にシフト

# CASE領域（電動化）

## 売上高（成長性）



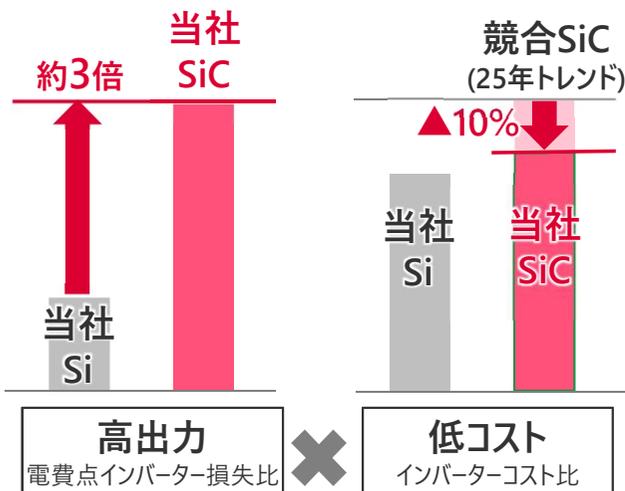
理念	環境	クルマの電動化に貢献し CO <sub>2</sub> を削減			
	技術開発 (エネルギーマネジメント)	X		製品普及 (電動製品拡販)	
生産台数 (万台)	製品	21年	25年	[拡販状況]	30年
	インバーター <BEV比率>	310 <1割弱>	1,200 <3割>	日系 10社 欧米 6社 華系 8社	1,900 <5割>
	熱マネ	25	280	日系 6社 欧米 5社 華系 3社	540
製品	電源システム (BMU)	390	760	日系 8社 欧米 1社 華系 1社	1,270
	制御	インバーター [省電費] 熱マネジメント製品 [エネルギー移動] 電源システム(BMU) [電費向上]			BEV ✓ 快適空間 ✓ 航続距離UP ✓ 充電時間短縮

電動化の進展・BEV拡大に対し、幅広い製品ラインナップで対応

# CASE領域（電動化）

## 競争優位性

高出力:Si比3倍・低コスト:▲10%  
(他社比)  
**SiCインバーター**



独自の半導体構造・両面冷却技術

航続距離20%UP<sub>(電気ヒーター使用比)</sub>  
**熱マネジメント製品**



サブシステムを跨ぐ熱エネルギー移動

航続距離7%UP<sub>(他社比)</sub>  
**電源システム(BMU)**

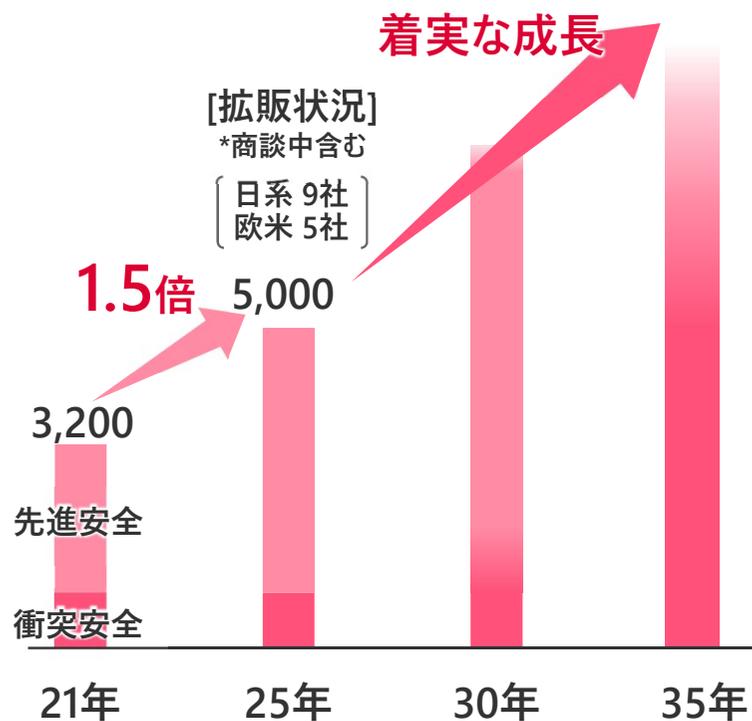


安全・高効率なバッテリー制御

電気・熱のエネルギーマネジメント技術でBEV需要も確実に捕捉

# CASE領域 (ADAS)

## 売上高 (成長性)



理念



技術開発ロードマップ

センサー・認識技術の進化により、多様な事故シーンへ対応  
(第3世代 EURO NCAP最高評価を獲得)



自動ブレーキで事故回避

注意喚起で未然防止

~第2世代 第3世代('21/10~) 第4世代 → インフラ協調+見守り

死亡事故カバー率目標 → 56%※

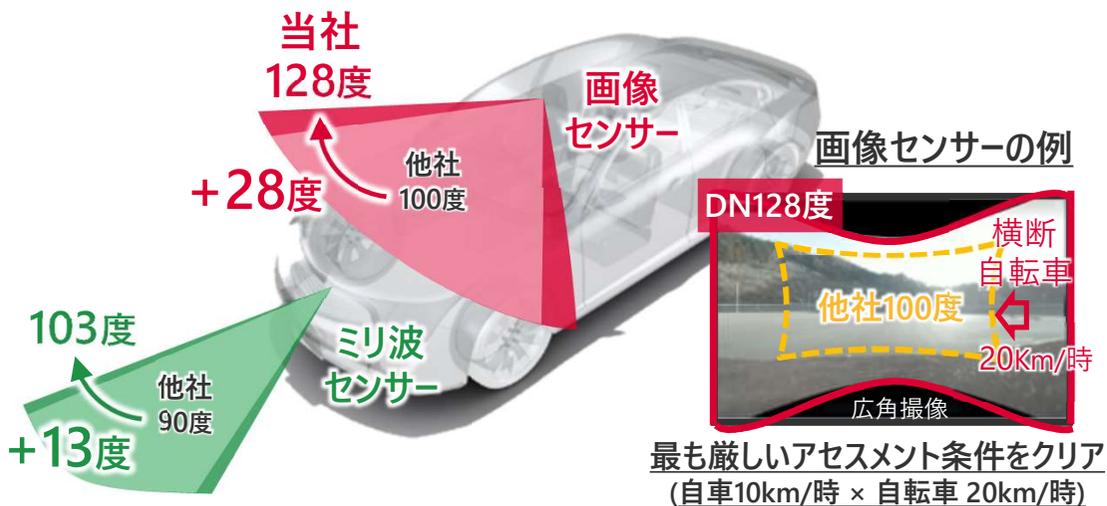
※ITARDA2018年の事故分析に基づき試算 受傷：死亡、1当：乗用車(普通/軽)のみ、対列車事故を除く

技術の進化・製品の普及を通じて交通事故死亡者ゼロの実現に貢献

# CASE領域 (ADAS)

## 競争優位性

<b>センサー性能</b>	急な横断に対応する為 より広範囲の物体を検知	<b>画像認識技術</b>	検出性能向上の為 広範囲な画像データを高速処理
---------------	---------------------------	---------------	----------------------------



人の視野角外へ検知エリアを拡大

<p>従来：物体の識別</p> <p>個別に辞書(記憶データ)と照合</p> <p>標識 歩行者 車両</p> <p>障害物として歩行者、自転車、車両等を認識</p>	<p>新：シーンの理解</p> <p>AIが画面全体を学習(Dep Learning) ⇒大きさ、向きなど関係性を理解</p> <p>立体物 歩行者 車両</p> <p>市街地、横断する男女 →相互関係によるリスク推定</p>
---	---

予兆検知、次世代自動運転技術へも応用

今と未来を支える独自技術で人々に安心・安全を届け続ける

# CASE領域を支える半導体戦略

## <役割>

### 認識

### 制御

### 駆動



センサー

マイコン/SoC

ASIC

パワー

予防安全/自動運転

電動化

代表製品



開発/供給の強化

実績

- R&D拠点新設(羽田)
- オーロラ・モルフォ出資

- ルネサス出資
- インフィニオン出資

- 幸田工場拡大
- 工場買収(岩手)

- 工場新設(安城)
- 広瀬工場買収

内製強化に重ねて、競争力あるパートナーと戦略的な連携強化

今後



生産 - 中長期の安定生産 **jasm**

- 国内初300mm **USJC**

開発 - 2nm超半導体 **Rapidus**

- GaN半導体 **MIRISE TECHNOLOGIES**

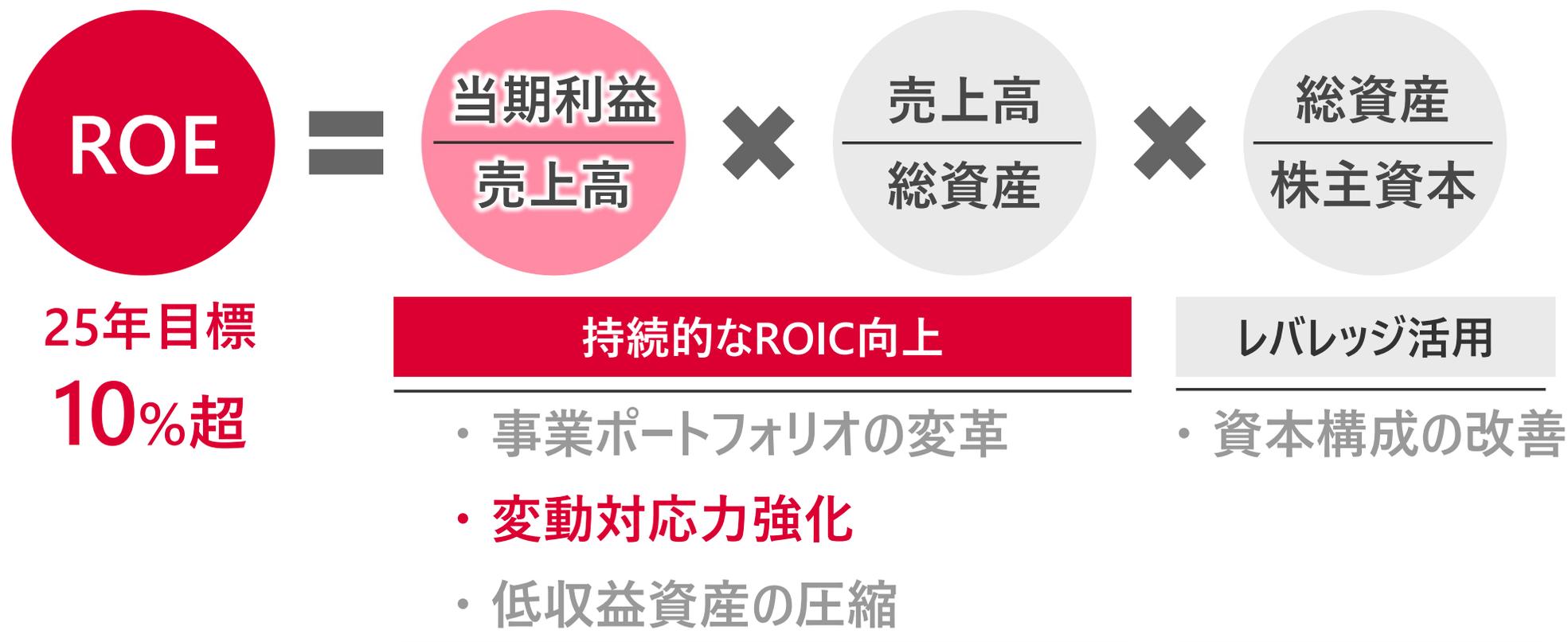
累計投資

3,700億  
(過去5年)

2,500億  
(今後3年)

内製化・パートナー連携により全領域を戦略的にカバー

## (2) ROE向上に向けた財務戦略

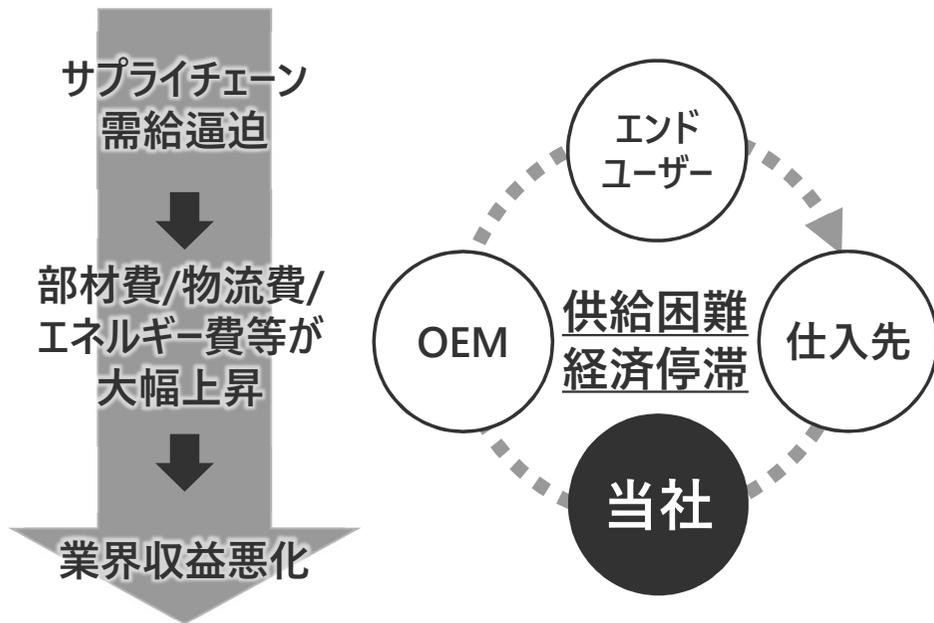


企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

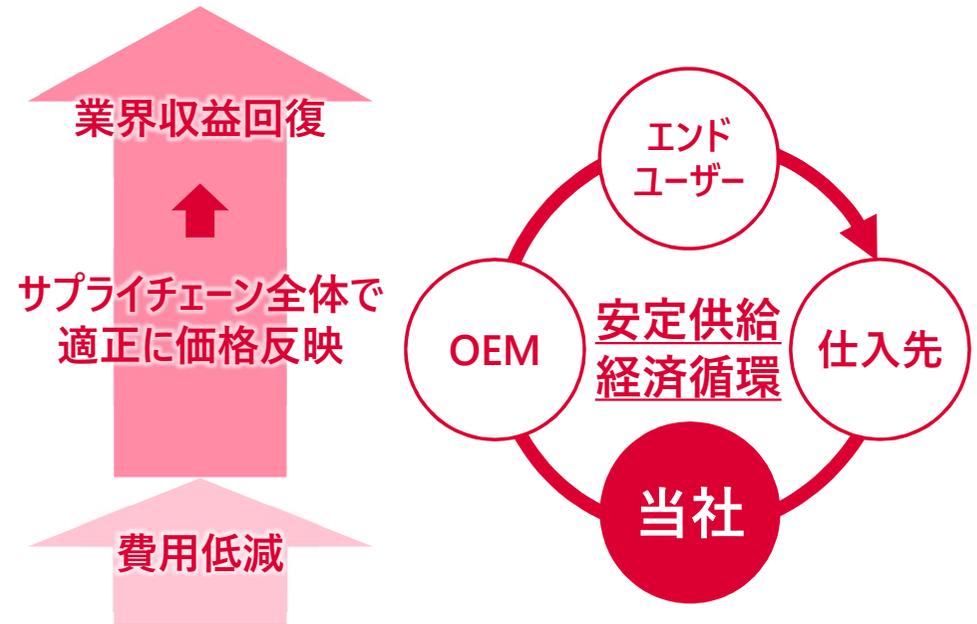
# 自動車業界の現状認識とありたい姿

現状認識 [負のベクトル/負の循環]

ありたい姿 [正のベクトル/正の循環]



業界の競争力低下・経済停滞



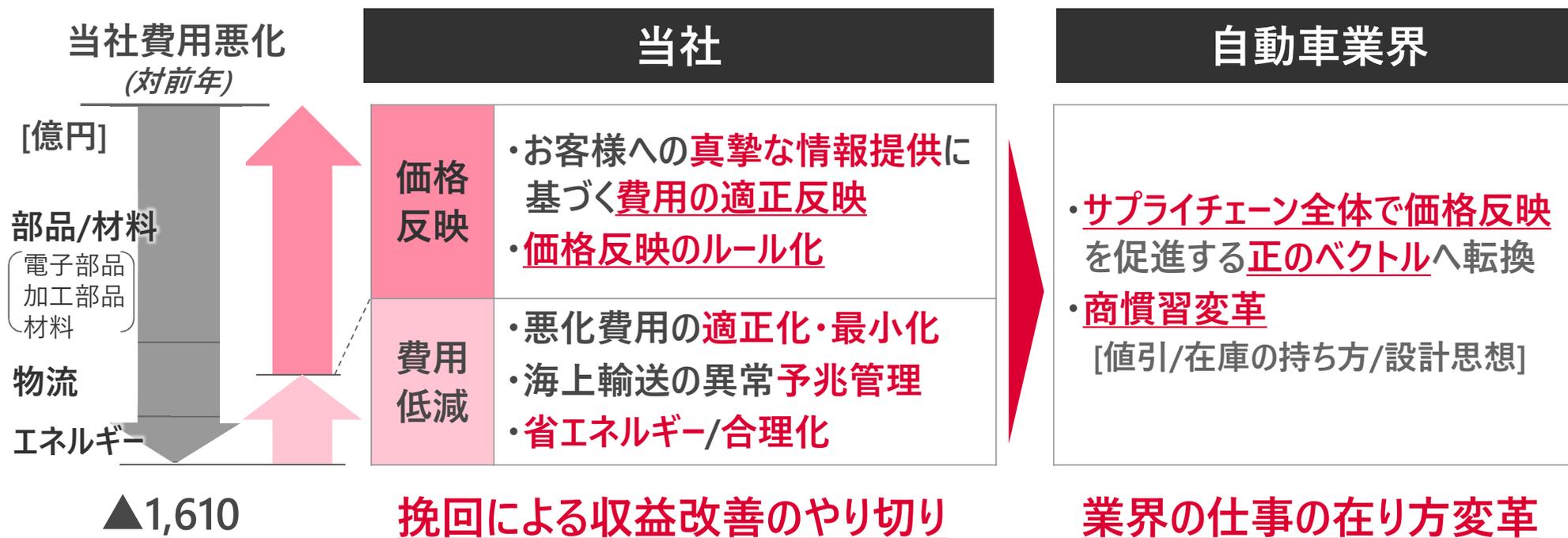
業界の競争力向上・経済循環

自動車業界の競争力向上・経済循環実現に貢献

# 変動対応力強化に向けた具体的な取組み

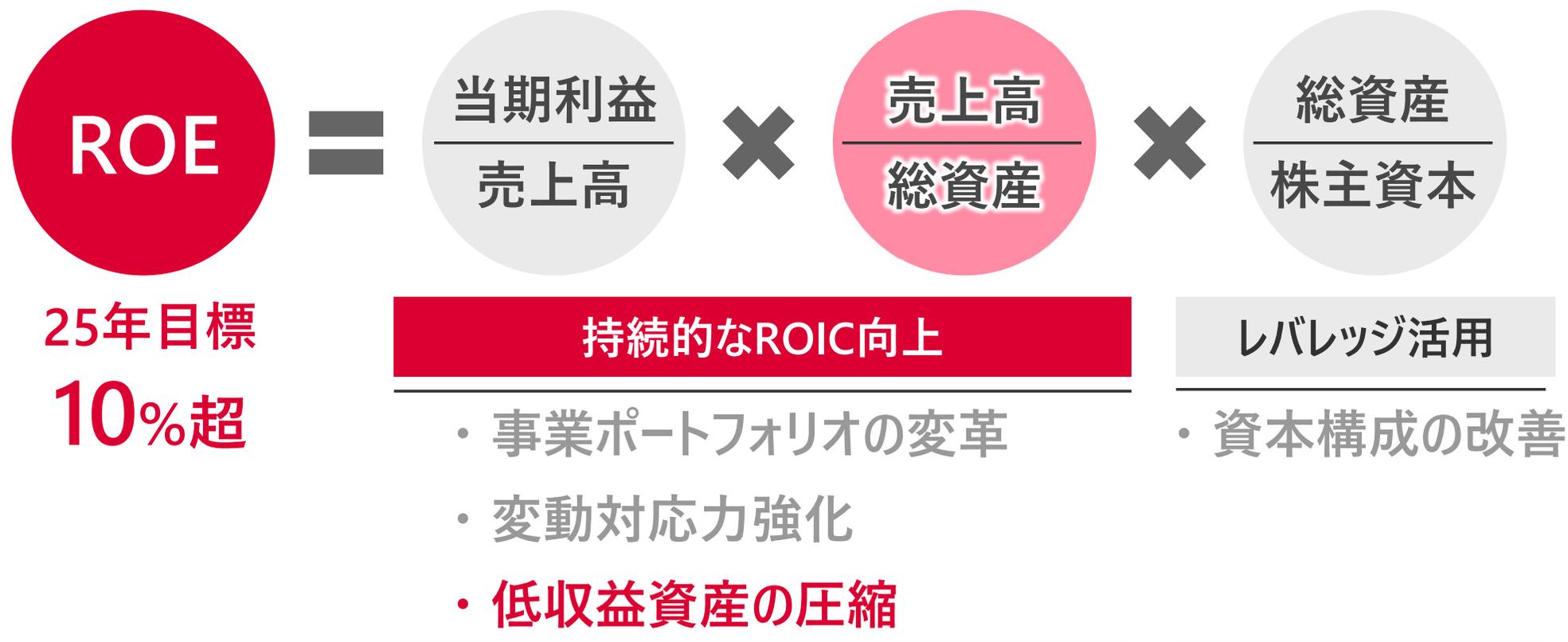
## 基本方針

外部環境悪化に対する収益改善を、「費用低減」と「価格反映」でやり切る



収益改善をやり切り、業界の仕事の在り方を変革

## (2) ROE向上に向けた財務戦略



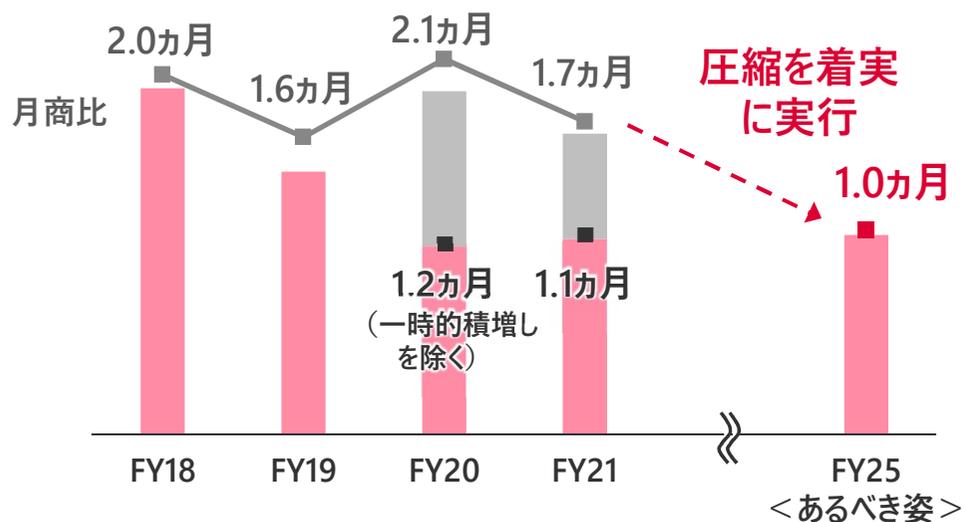
企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

# 手元資金・政策保有株式

## 手元資金

目標：月商比**1.0ヵ月**  
 (前回公表1.1ヵ月を達成し、さらに圧縮)

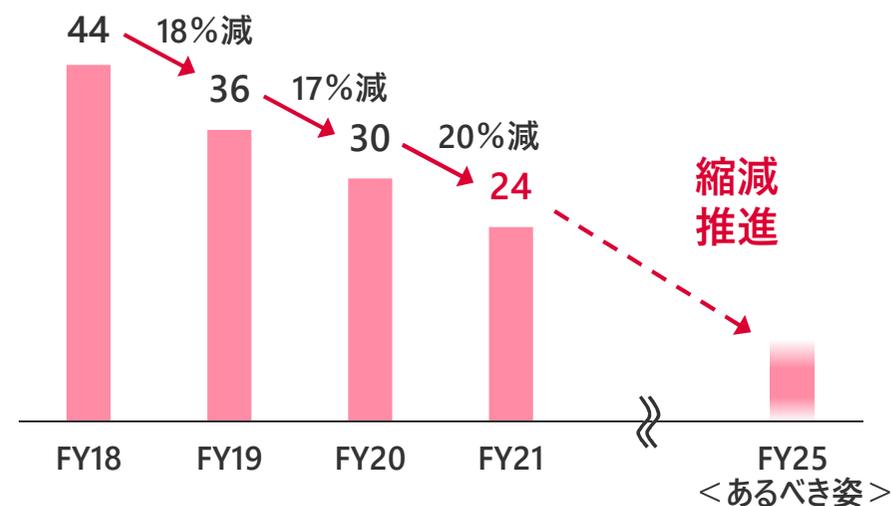
・事業運営に必要な**手元資金の最小化**



## 政策保有株式

直近3年間で**20銘柄**の売却が完了

・更なる縮減を推進し、キャッシュを創出 (FY21: 546億円)



低収益資産を着実に圧縮し、資産効率を向上

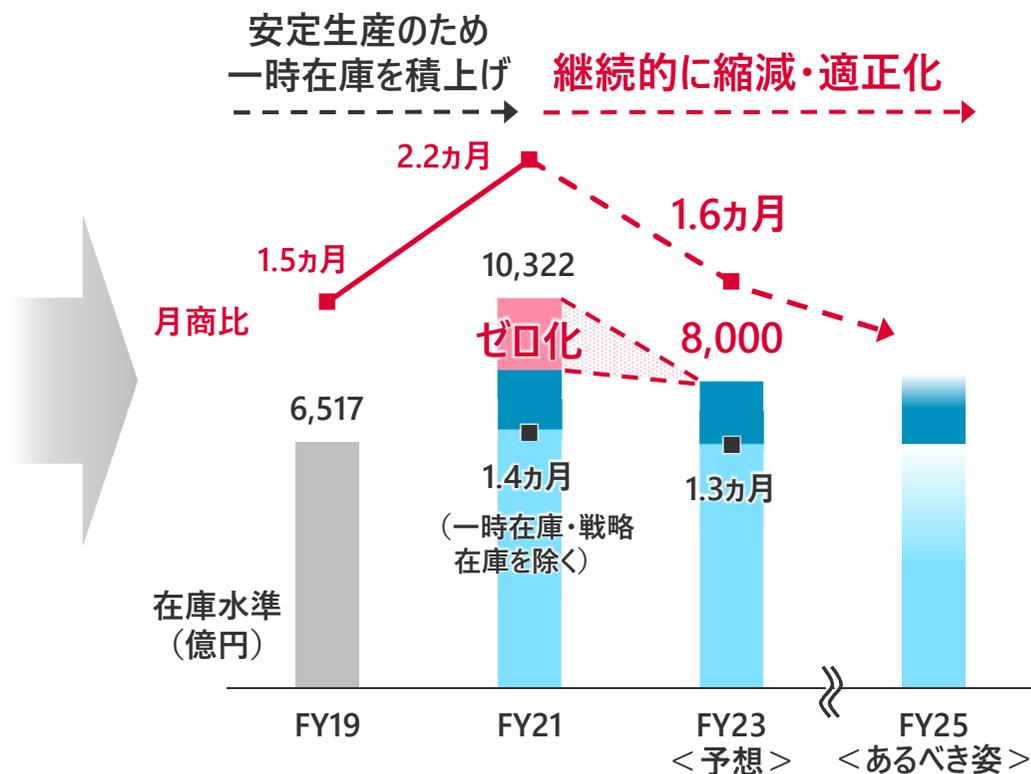
# グローバル在庫

## 基本方針

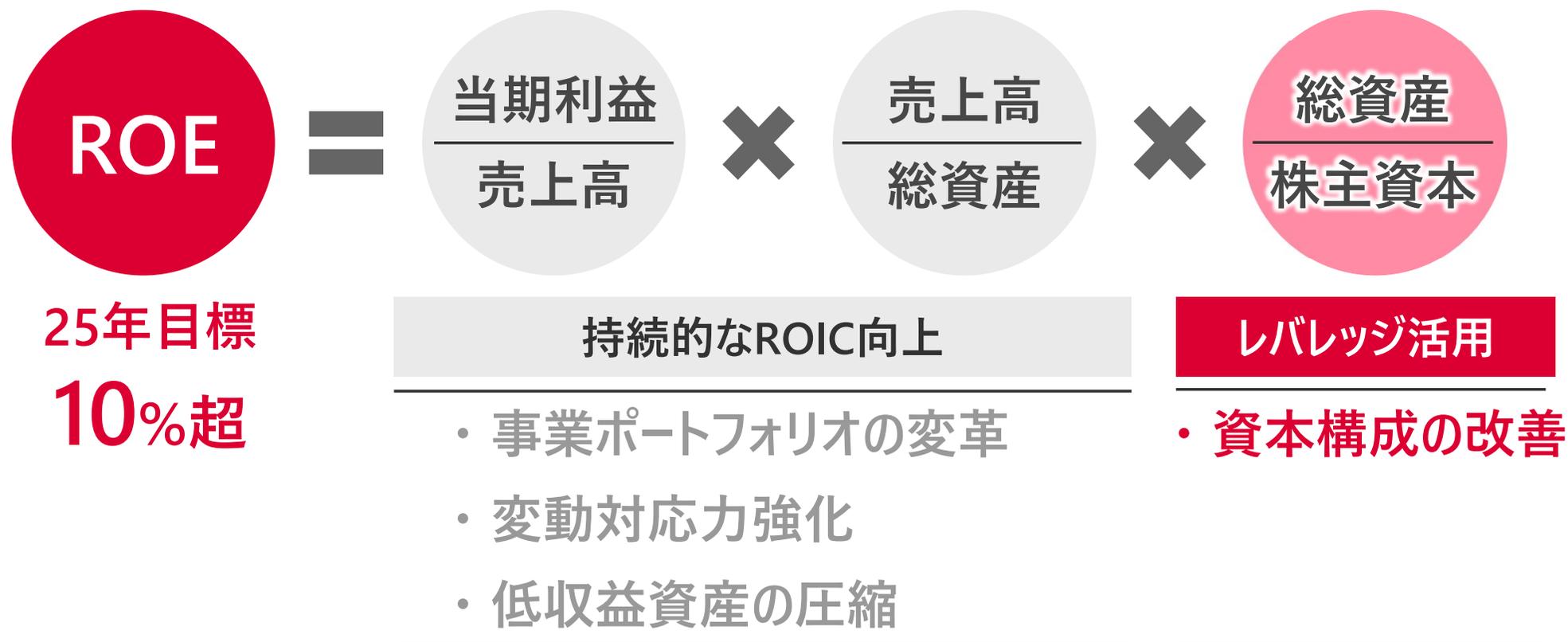
- サプライチェーン全体での**安定生産に必要な量を確保し、盤石なBCPを構築**
- 外的要因の解消に伴い、**継続的に縮減・適正化** (FY23 : 8,000億円, 月商比1.6ヵ月)

《在庫管理の考え方：層別・目標水準の見極め》

<b>一時在庫</b>	物流混乱などの外的要因へ対応 ⇒ 外的要因の解消を速やかに反映し、 <b>ゼロ化</b>
<b>戦略在庫</b>	災害リスクや電子部品などの需給逼迫に 備え必要分を <b>確保</b>
<b>通常在庫</b>	安定供給への必要分を <b>保有</b>



## (2) ROE向上に向けた財務戦略



企業価値の創造に向け、ROIC向上とレバレッジ活用を推進

# 資本構成の改善（財務レバレッジの活用）

## 基本方針

- **株主資本比率 50%以上** (FY21 : 57.8%) を目標とし、**効率性と安全性を両立する資本構成へ改善**
- 資本の増加を抑えながら利益を向上させ、**ROEの極大化を図る**

## 実現手段

## 取り組みの進捗

## 借入の活用

- ・1兆円以上の調達余力を活かし、**M&A等の成長投資を実行**
- ・調達基盤を多様化/強化すべく、**継続的に外貨建て社債を発行**

- ・22/9 : 社債及び借入金残高 **1兆円超** (FY20 : 8,500億円)
- ・FY21 : **当社初の米ドル建て債発行**

## 株主還元

- ・配当水準を **DOE 3.0%から長期安定的に向上**
- ・目指す資本構成・理論株価を踏まえ、**機動的な自己株式取得を強化**

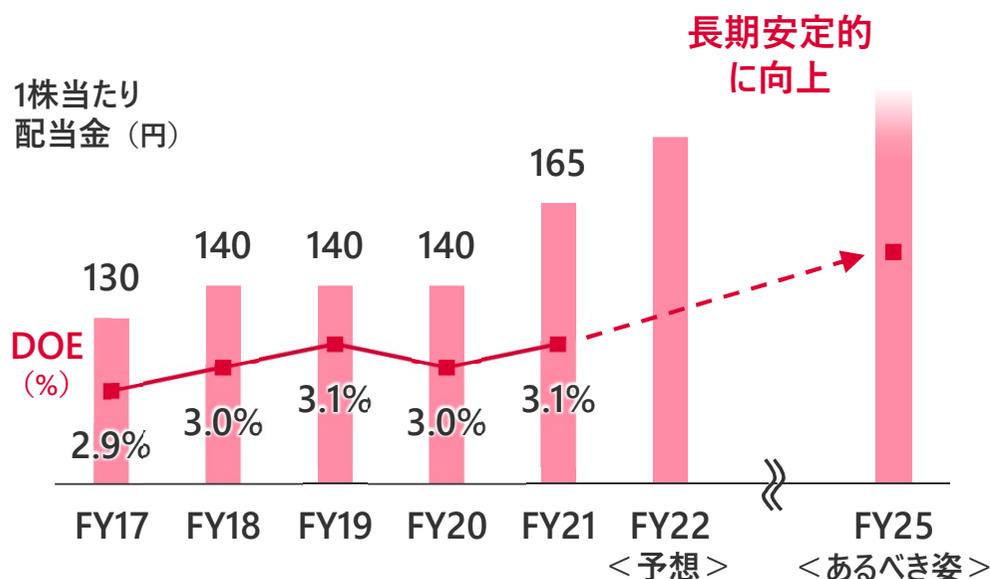
- ・FY21 : **DOE 3.1%(165円/株)** (FY20 : DOE 3.0%、140円/株)
- ・自己株式取得 : **2年連続で1,000億円規模** (FY17,18 : 300億円規模、FY19,20 : 実施せず)

\*DOE : Dividend on Equity (株主資本配当率)

# 株主還元政策

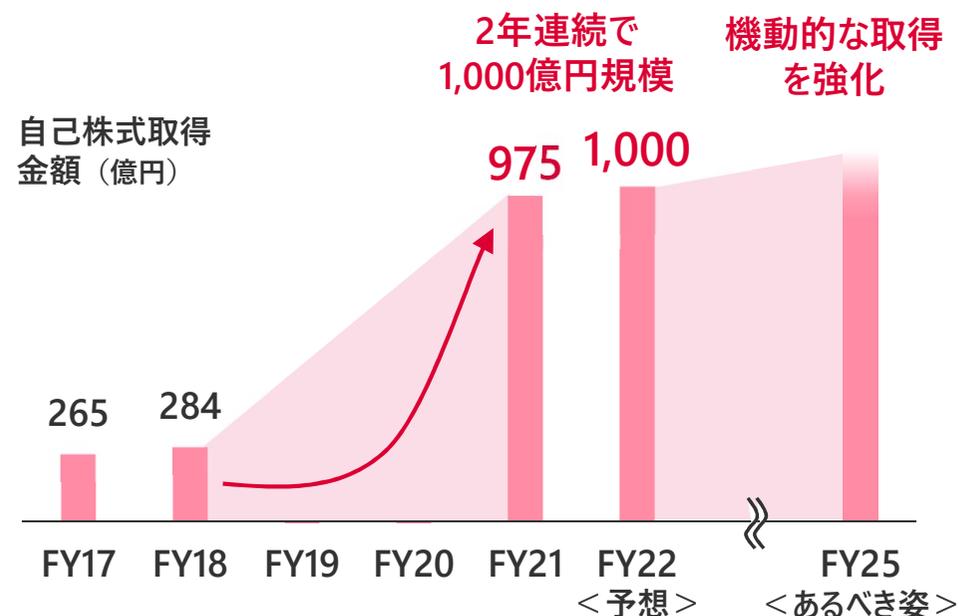
## 配当

配当水準を **DOE 3.0%** から  
**長期安定的に向上**



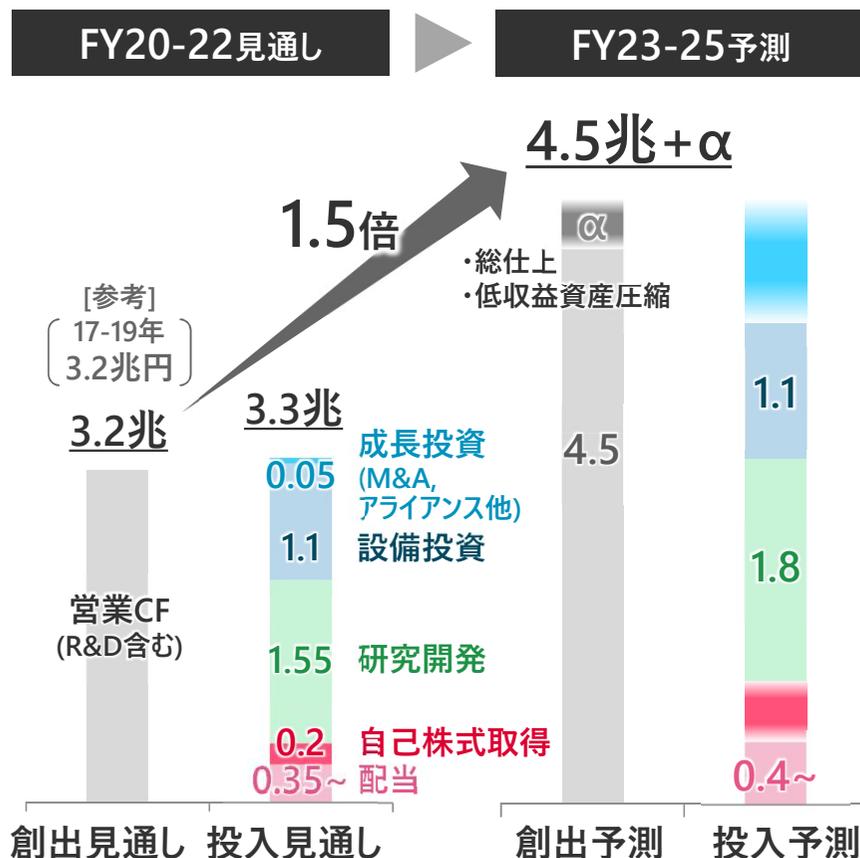
## 自己株式取得

目指す資本構成・理論株価を踏まえ、  
**機動的に強化**



**株主還元 + 株価上昇 > 株主資本コストを意識し、株主還元を強化**

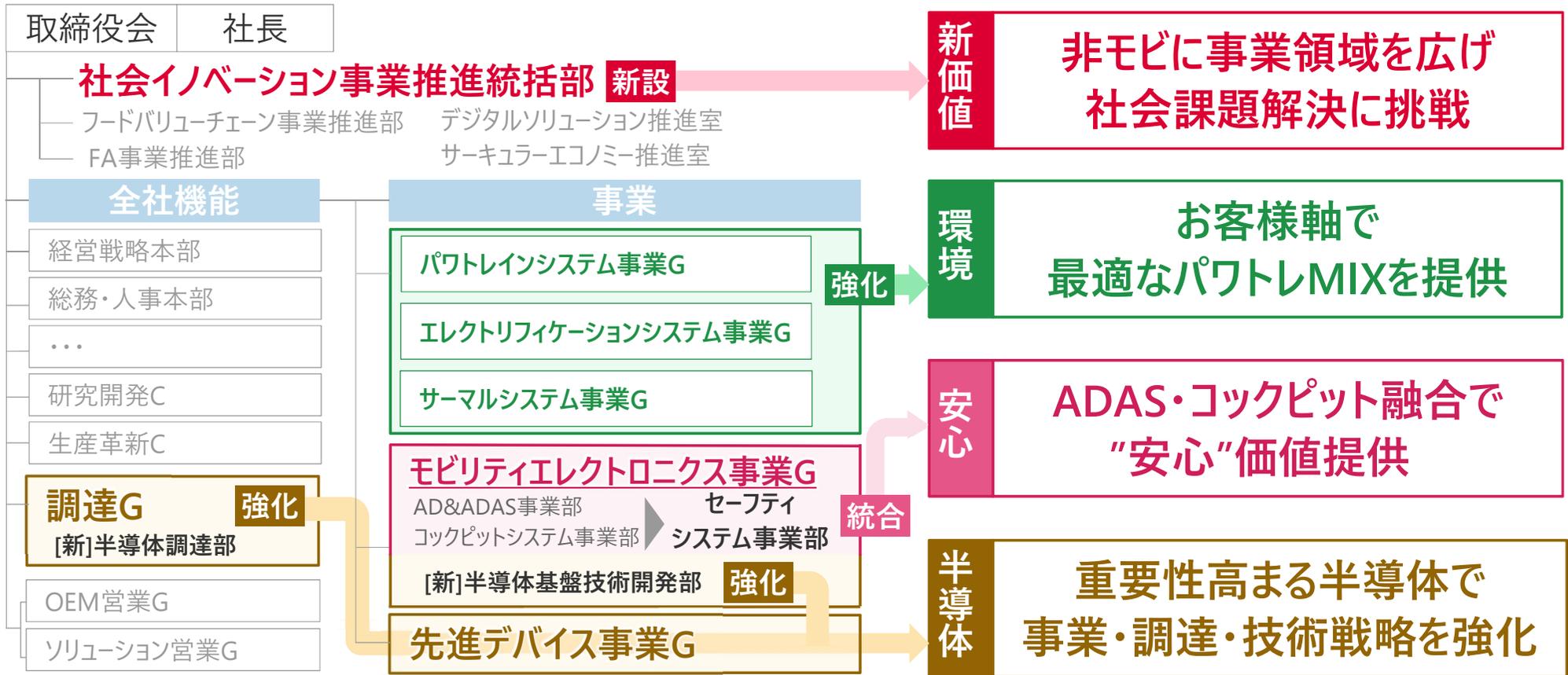
# キャッシュ・アロケーション



	FY20-22見通し	FY23-25予測	FY25目標
創出	コロナ禍で体質強化 営業CF 3.2兆	事業PF変革により 収益体質強化	営業利益率 10%
成長投資	大規模な戦略投入を 検討継続	借入を活用した M&A・アライアンス	機動的に 実行
設備投資	内燃は凍結、CASEへ大胆シフト 償却費同等水準での規律ある投入		売上比 6%以下
研究開発	ソフト開発強化と効率化を実現 持続的な競争力強化へ、緩めず投入		売上比 9%以下
株主還元	資本コストを意識し 還元方針刷新	長期安定的に 株主還元強化	DOE 3.0%以上

持続的なROIC向上とレバレッジの活用を通じ、ROEを極大化

# 戦略を実行する組織体制（2023年1月）



理念に基づく戦略の実現に向け、組織体制を変革

わたしたちは  
事業成長を通じて  
社会課題の解決に貢献します

***DENSO***  
Crafting the Core