

DENSO

Crafting the Core

デンソーの企業価値向上戦略

2023年11月15日

株式会社デンソー

代表取締役副社長 CFO 松井 靖



アジェンダ

1. 25年 中期方針 達成の進捗
2. 理念・収益を実現する事業ポートフォリオの変革
3. モビリティの進化（電動化・ADAS）

1

25年 中期方針 達成の進捗

【サステナ経営】環境・安心戦略、企業基盤強化

環境

35年カーボンニュートラルを実現する

主な成果(22-23年度)

モノづくり

- ・工場排出CO₂ ▲50% (12年度比)
- ・Scope3目標開示 (SBT認証取得)

モビリティ

- ・**当社初**のSiCインバーターの市場投入
- ・電動化売上6,800億円 (前年度比: 117%)

エネルギー利用

- ・SOEC/SOFCの市場投入目途付
(24年度以降)

安心

社会に安心を届けるリーディングカンパニーへ

主な成果(22-23年度)

交通事故 死亡者ゼロ

- ・画像センサーで**世界最高**レベルの広角化
- ・ADAS売上3,910億円 (前年度比: 109%)

快適空間

- ・**世界初**技術の輻射ヒーター市場投入

働く人の 支援

- ・[農業] セルトングループの
完全子会社化

企業基盤 (主な成果)

[経営基盤] 非財務KPIのグローバル指標化推進、ダブルマテリアリティの策定開始
[事業基盤] 事業ポートフォリオ変革を加速

「環境・安心」の価値最大化に向け、取り組みが確実に進捗

【サステナ経営】取り組みへの外部評価・表彰

主なSRI/ESG投資インデックス



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2023 ESG FINANCE AWARDS JAPAN BRONZE



2023 Sompo Sustainability 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

(2023年11月15日現在)

IR活動への評価

IR活動
上位賞(3年連続)

ディスクロージャー
2021年度 優良企業



統合報告書
優良企業賞(2年連続)



INTEGRATED REPORT AWARD 2022

国内外での評価



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



CLIMATE WATER



IEEEコーポレートイノベーション賞受賞
(QRコード※の開発と普及)



省エネ大賞13年連続受賞



※QRコードはデンソーウェブの登録商標です

技能五輪国際大会
累計金メダル34個



「アマタ廃棄物管理賞」
8年連続受賞 (タイ)



当社の事業活動は、国内外で数々の評価・表彰を獲得

【財務戦略】ROE・営業利益率・売上高

財務戦略	ROE	=	持続的なROIC向上	×	レバレッジ活用
------	-----	---	------------	---	---------

	ROE	営業利益率	売上高	自己資本比率
25年度目標	10%超	10%	6.7兆円	50%以上
23年度見込	9.7% (株主資本コスト：8.0%)	9.0%	7.0兆円	50%以上

その他の主要KPI
[23年度見込み ⇒ 25年度目標]

- ・手元資金月商比 : 1.0ヵ月 ▶ 現状水準を維持
- ・政策保有株式 : 18銘柄 ▶ 更なる縮減
(23/11/15現在)
- ・グローバル在庫 : 1.7ヵ月 ▶ 継続的に縮減

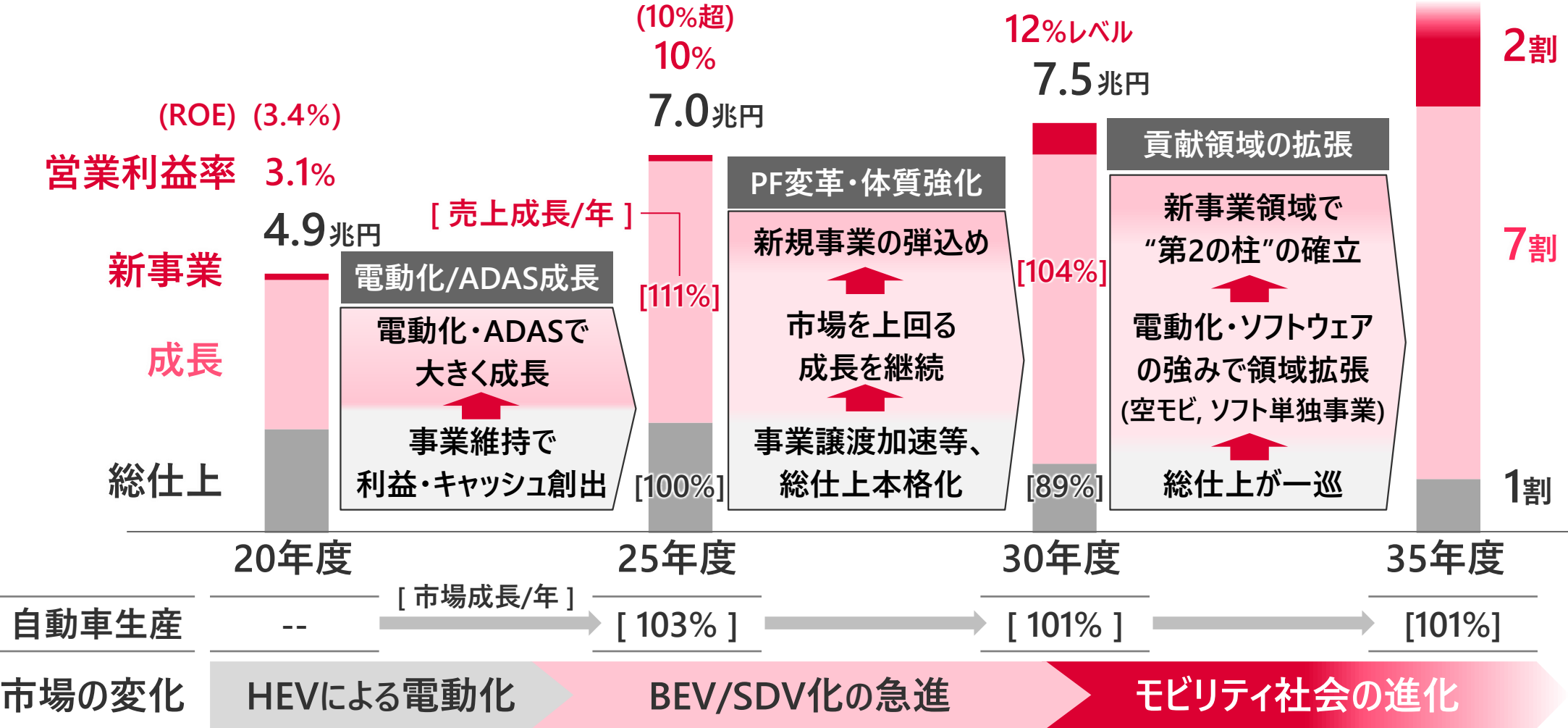
- ・DOE : 3.2% ▶ 長期安定的に向上
- ・自己株式取得 : 機動的に実行・強化

財務戦略の推進により、ROEの25年度目標は目前まで迫る

2

理念・収益を実現する事業ポートフォリオの変革

成長戦略



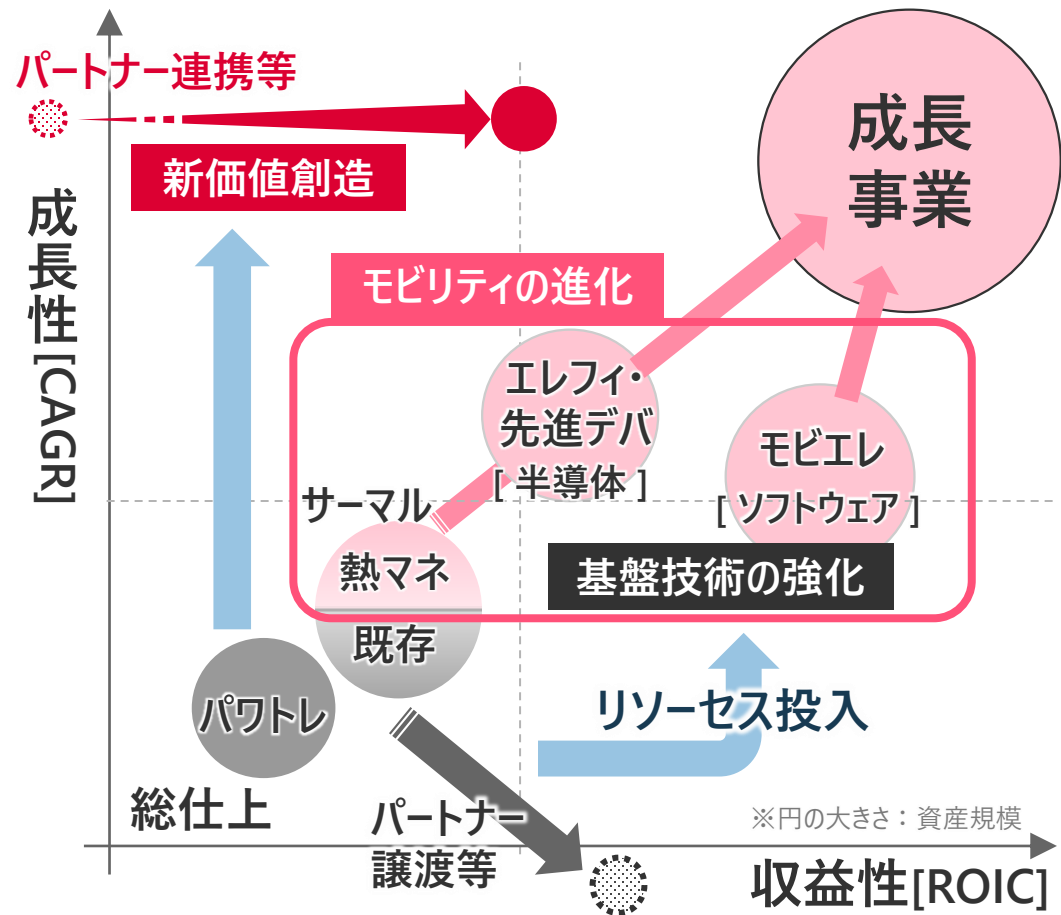
25～30年度はポートフォリオ変革による体質強化、30年度以降は新価値創造で更なる飛躍

事業進化の方向性

■事業進化に向けた3つのチャレンジ



■事業ポートフォリオの変革 [25年度⇒30年度]



モビリティの進化、新価値創造を基盤技術であるソフトウェア・半導体が支える

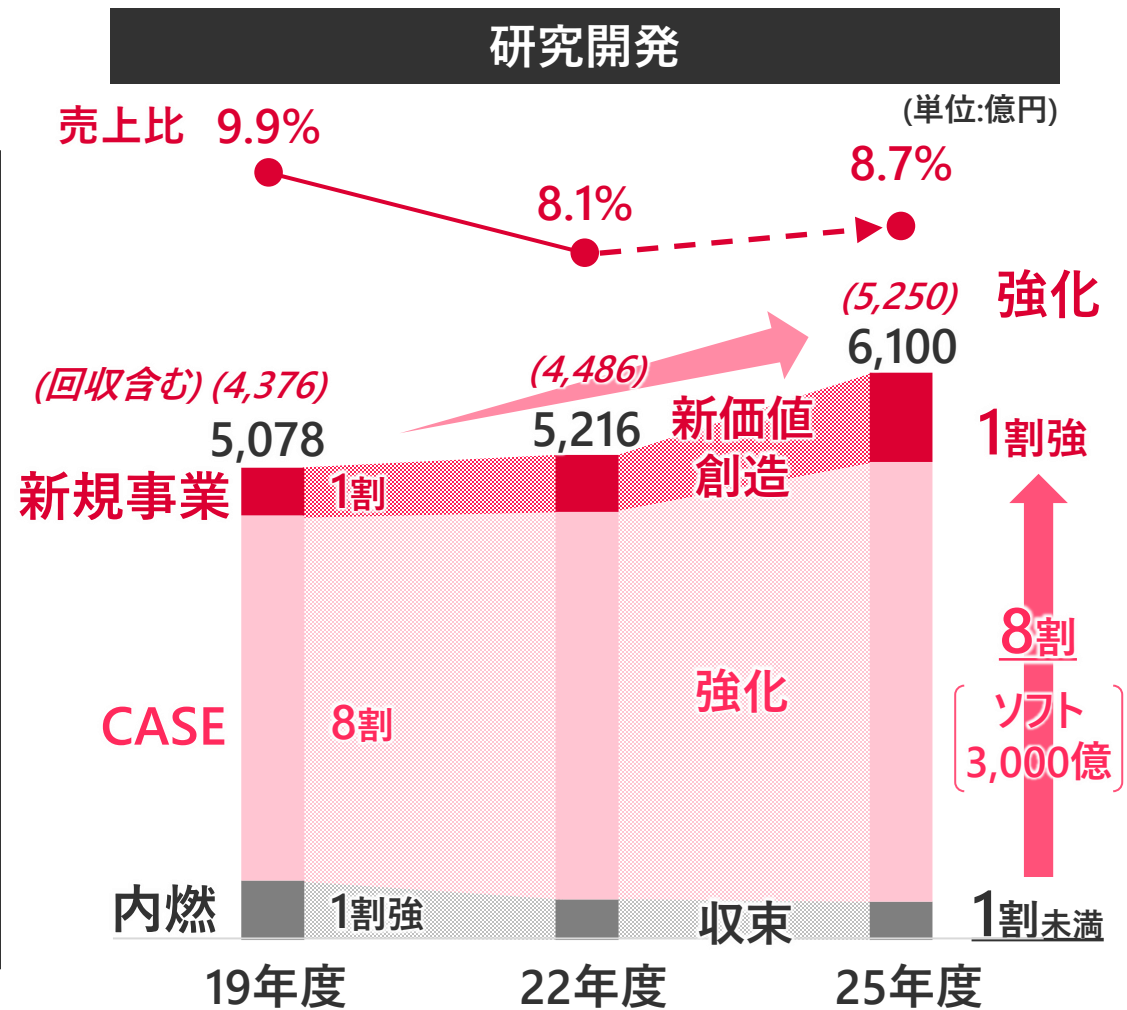
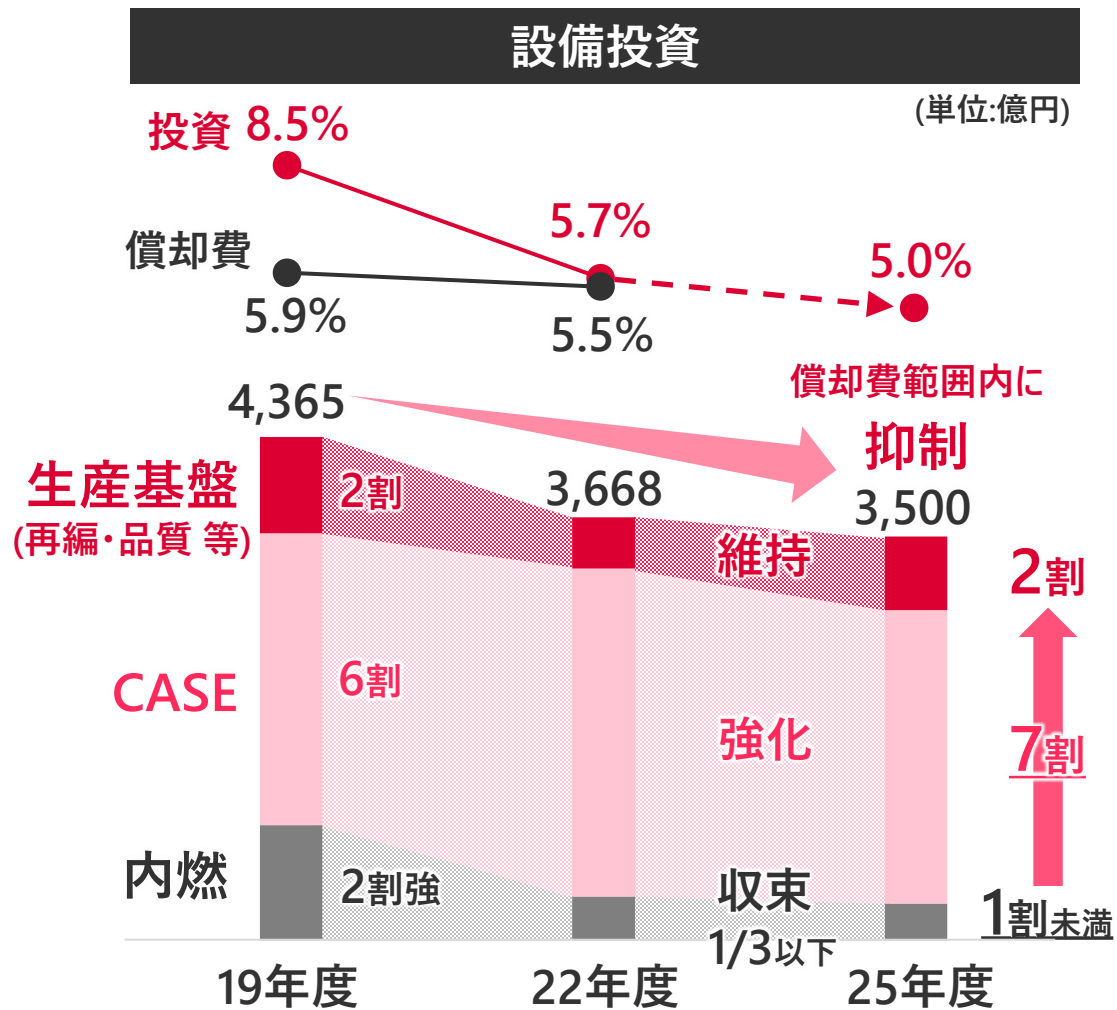
事業ポートフォリオ変革を加速するパートナー連携

17-23年度 <7年間>		IN (4,500億) [● 設立/取得・○ 出資]	今後の方向性	OUT [事業譲渡]
新価値	農業・FA エネルギー 他	● 東北パイオニアEG ● アグリッド ● セルトングループ 250億円	“第2の柱”確立に向けた スケール化を加速	TDモバイル
	電動化	● トヨタ自動車広瀬工場 ● BluE Nexus 1,700億円	最適パートナーと 大胆なプラットフォーム変革の 推進	フューエルポンプ III型オルタネーター スパークプラグ*2 排気センサー*2
モビリティ	ADAS	● J-QuAD DYNAMICS ○ Aurora Innovation		
	半導体	○ ルネサス エレクトロニクス ○ インフィニオン ○ JASM*1 ○ Rapidus ○ Silicon Carbide LLC 2,550億円	サプライチェーン全体で 総合力を発揮する 垂直統合強化	--
基盤技術	ソフト	○ 富士通テン ○ 東芝情報システム ○ イーソル	大規模・高度開発への 開発体制盤石化	

キャッシュ創出

オーガニックな成長に加え、戦略的パートナー連携で事業ポートフォリオ変革を加速

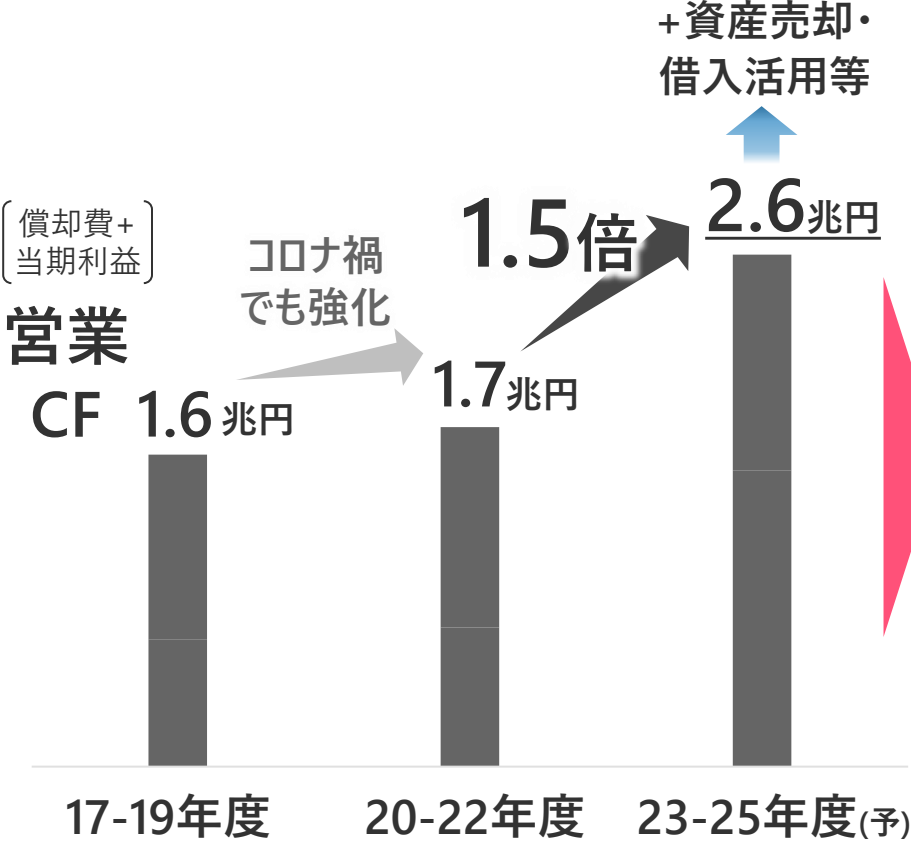
リソース戦略（設備投資・研究開発）



内燃領域から、環境・安心領域である電動化・半導体・ソフトウェアへ投入をシフト

キャッシュ・アロケーション

[稼ぐ力] キャッシュインフロー



[将来投資] キャッシュアウトフロー

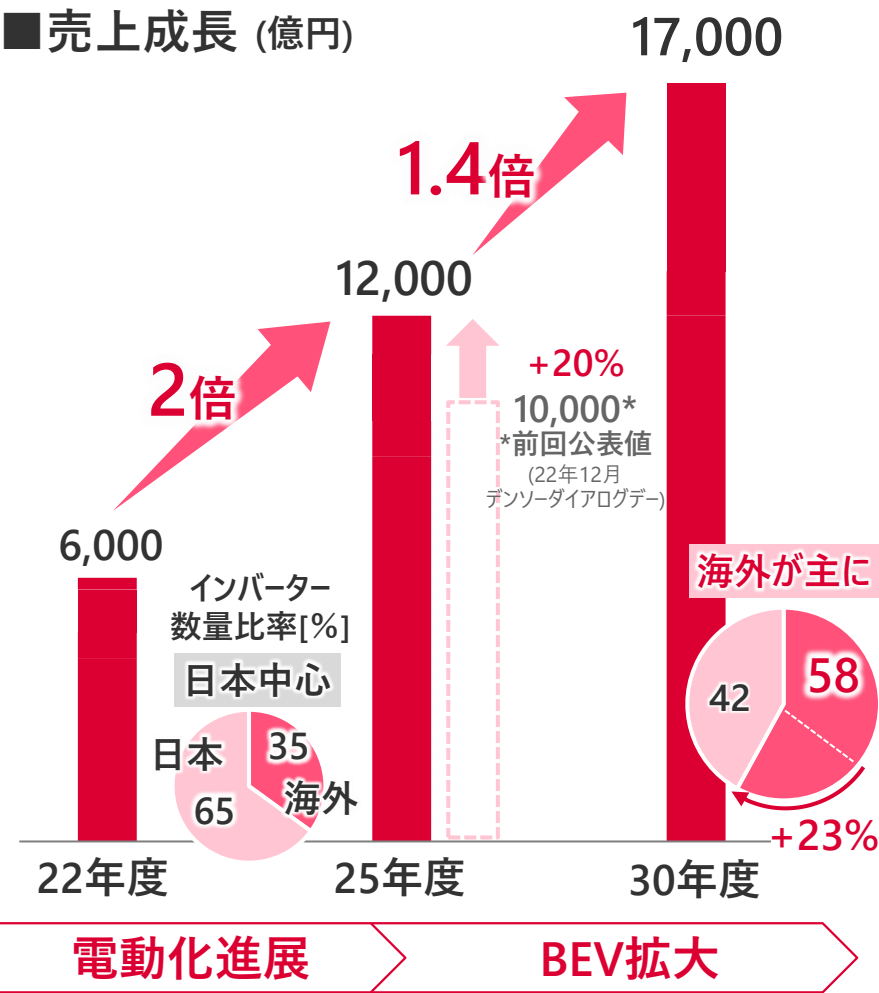
戦略投資	1.0 - 1.1 +α 兆円	出資・M&A	新規・成長領域で戦略的パートナー連携
株主還元	0.4 - 0.5 兆円	自己株式取得 配当	資本構成・株価を踏まえ機動的に実行・強化 DOEを長期安定的に向上
設備投資	1.0 - 1.1 兆円	設備投資	成長領域へ投入シフト償却費範囲内でやり切り

“稼ぐ力”を向上させ、さらなる将来成長・企業価値を実現する投入を行う

3

モビリティの進化（電動化・ADAS）

電動化 ①成長戦略



差別化戦略

製品競争力

実績で磨いた
技術力

品揃え

多様なニーズへ
応える

モノづくり力

安城新工場で
開発期間1/2

生産台数
(万台)

製品	22年	25年	30年
インバーター <BEV比率>	349 <1割弱>	1,200 <3割>	1,900 <5割>
熱マネジメント システム	61	280	630
電源システム (BMU)	294	760	1,270

培った「製品競争力」「品揃え」「モノづくり力」で成長を牽引

電動化 ②製品競争力

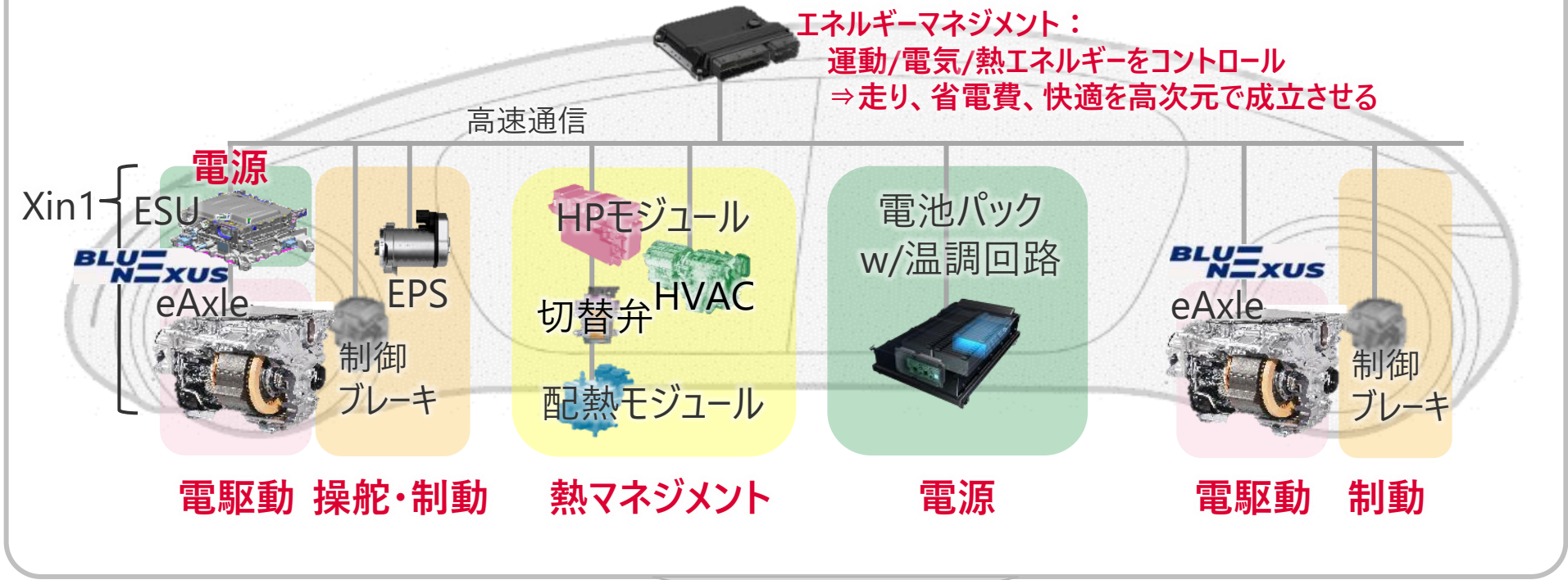
	インバーター	競合比 [他社の状況]	電源システム (BMU)	競合比 [他社の状況]
小型	BEV向け 平置両面冷却器	冷却性能 1.4倍 [片面冷却]	高耐圧 半導体集積プロセス	集積比 1.5倍 [23年モデル]
高機能・ 高信頼性	低欠損・低オン抵抗の SiC内製技術 (RAF法他)	電力損失 ▲20% [外部調達]	高精度 電流・電圧検出技術	精度 3倍 [23年モデル]
	損失を低減する ATC*パルスパターン制御 *Angle Triggered Control	電力損失 ▲10% [三相PWM]	車載高電圧回路で培った 遮断技術	大電流化 に対応
生産技術	多種多様なモデルにフレキシブルに対応するラインで投資削減・低コスト化			
環境対応	材料・部品単位でCO ₂ 低減・リサイクル・リユースを考慮し、環境負荷を低減			

技術力でコンポーネントの競争力を磨き上げ、電動化の機能向上に貢献

電動化 ③品揃え

デンソー 電動パワートレイン システム

統合エネルギーマネジメントコントローラー



航続距離 + 20%*1

充電時間 ▲15%*2

システムで「航続距離の拡大」「充電時間の短縮」を実現し、BEV向け製品力を向上

*1 ヒートポンプを採用したCDセグメント車両での比較

*2 マイナス30°Cでの充電

電動化 ③品揃え

多様化する顧客ニーズ

顧客の内製志向

高

パートナーにシステム全体で任せたい

業界を牽引する顧客と連携して共創

システム高付加価値化 × 顧客の懐に入り先行開発

車両開発に集中し、重要コンポは任せたい

事業基盤を支える重要顧客維持と拡大

顧客目線での商材進化 × 価格競争力の実現

基本は内製も、コア部品を安定調達したい

内製市場へ入り込み、顧客拡大

部品売り切り × ニーズを満たす標準化

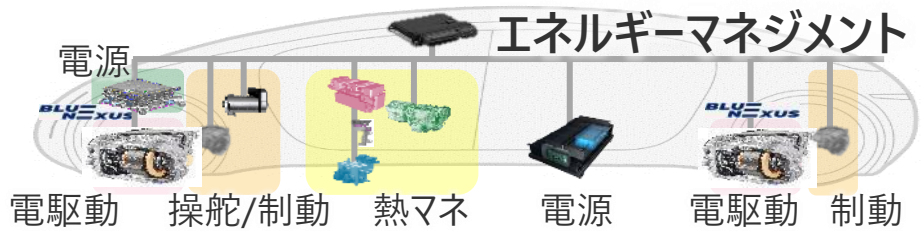
システム

コンポ

コア部品

水平の品揃え [システム構築力]

競争力あるエネルギーマネジメントシステム



電動化事業の軸となる「三種の神器」



多様化するグローバルニーズを満たす品揃え



垂直の品揃え「基盤技術力」

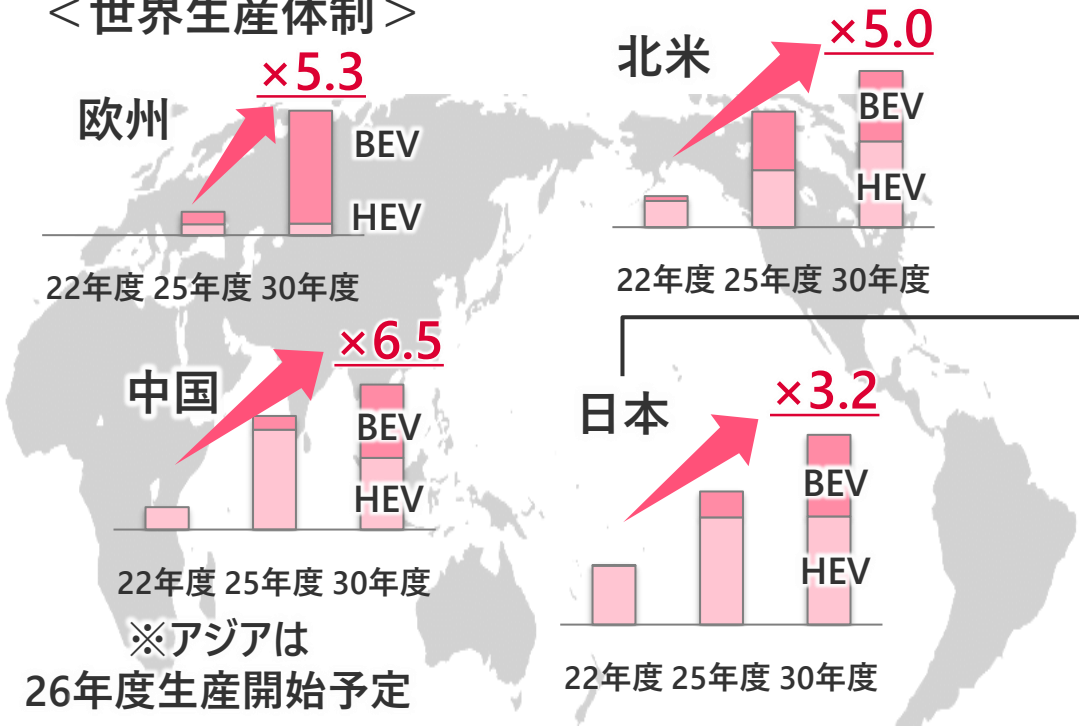
顧客ニーズが多様化する中、豊富な品揃えで電動化普及に貢献

*1 新規性が高い製品の為、画像は非公開

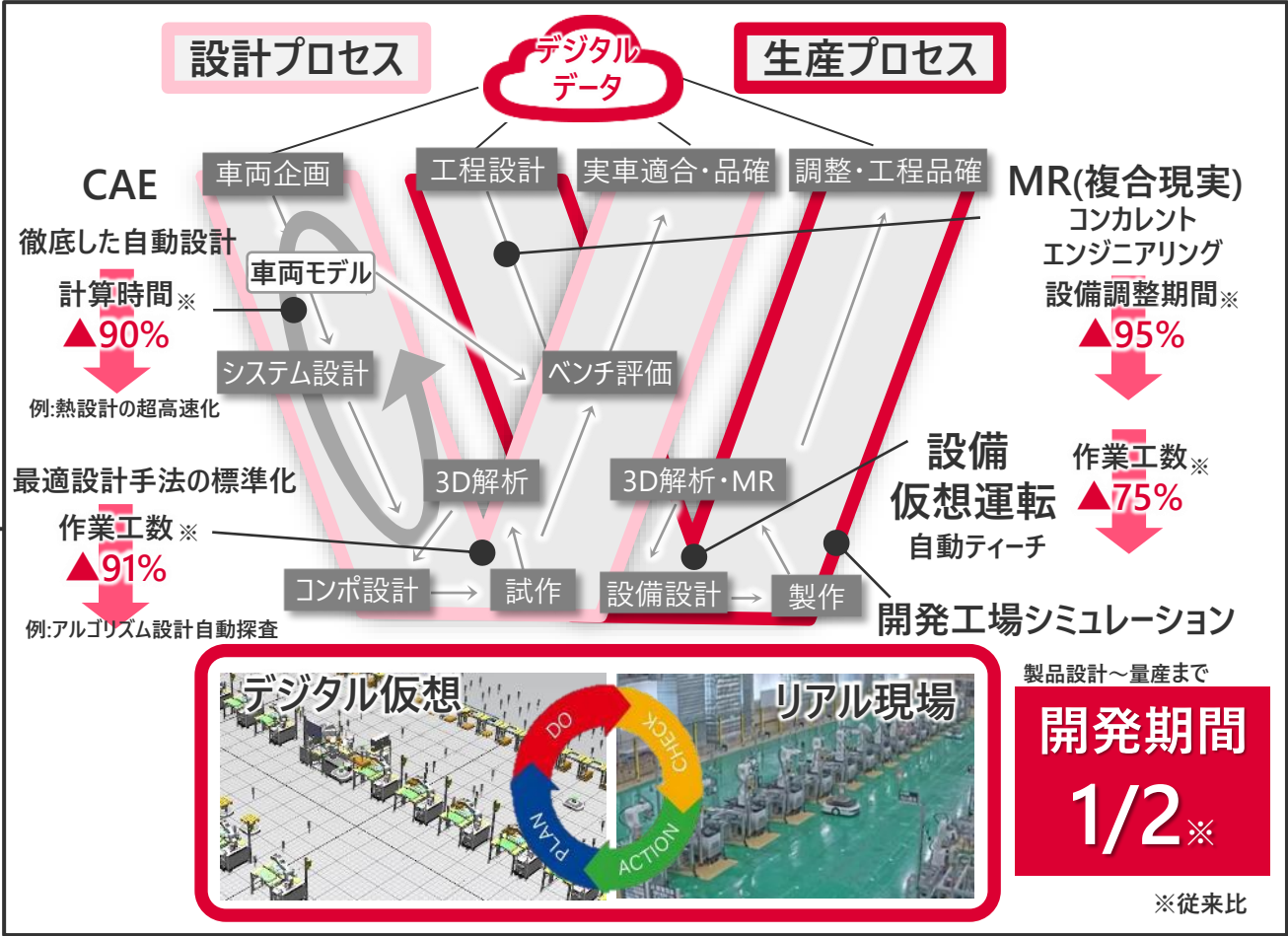
電動化 ④モノづくり力

(万台)	22年度	25年度	30年度
インバーター	349 (22年比)	1,200 (x3.4)	1,900 (x5.4)

<世界生産体制>



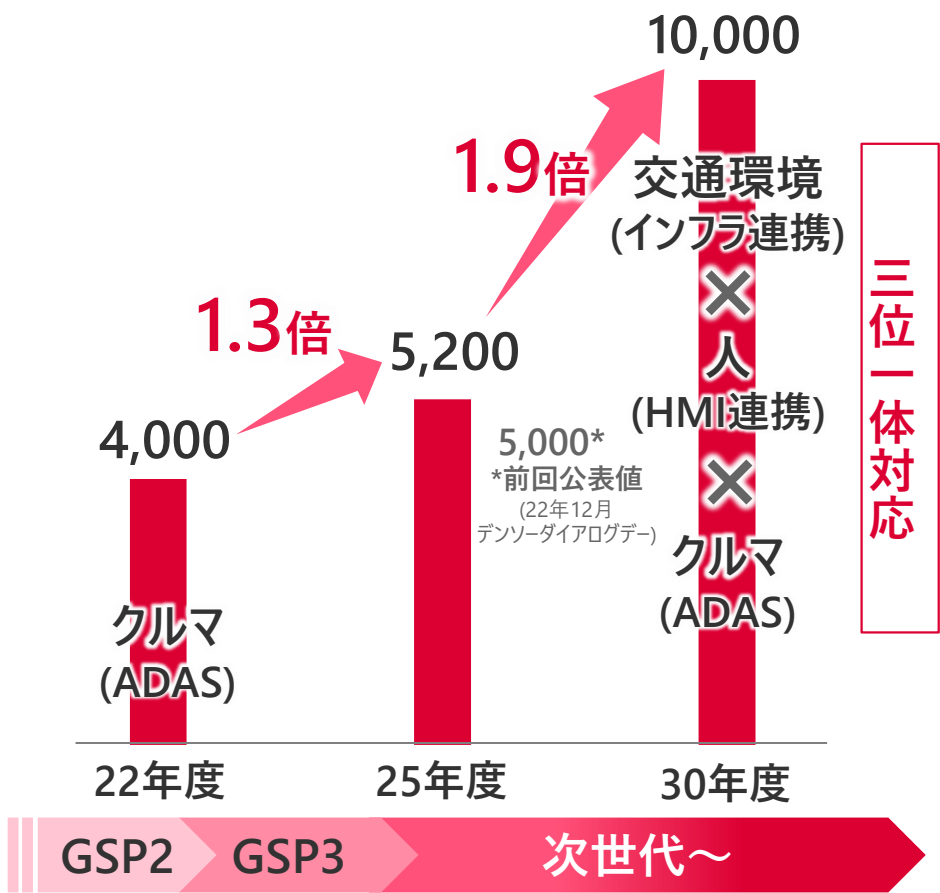
<グローバル生産を支える取り組み @安城製作所内電動開発センター>



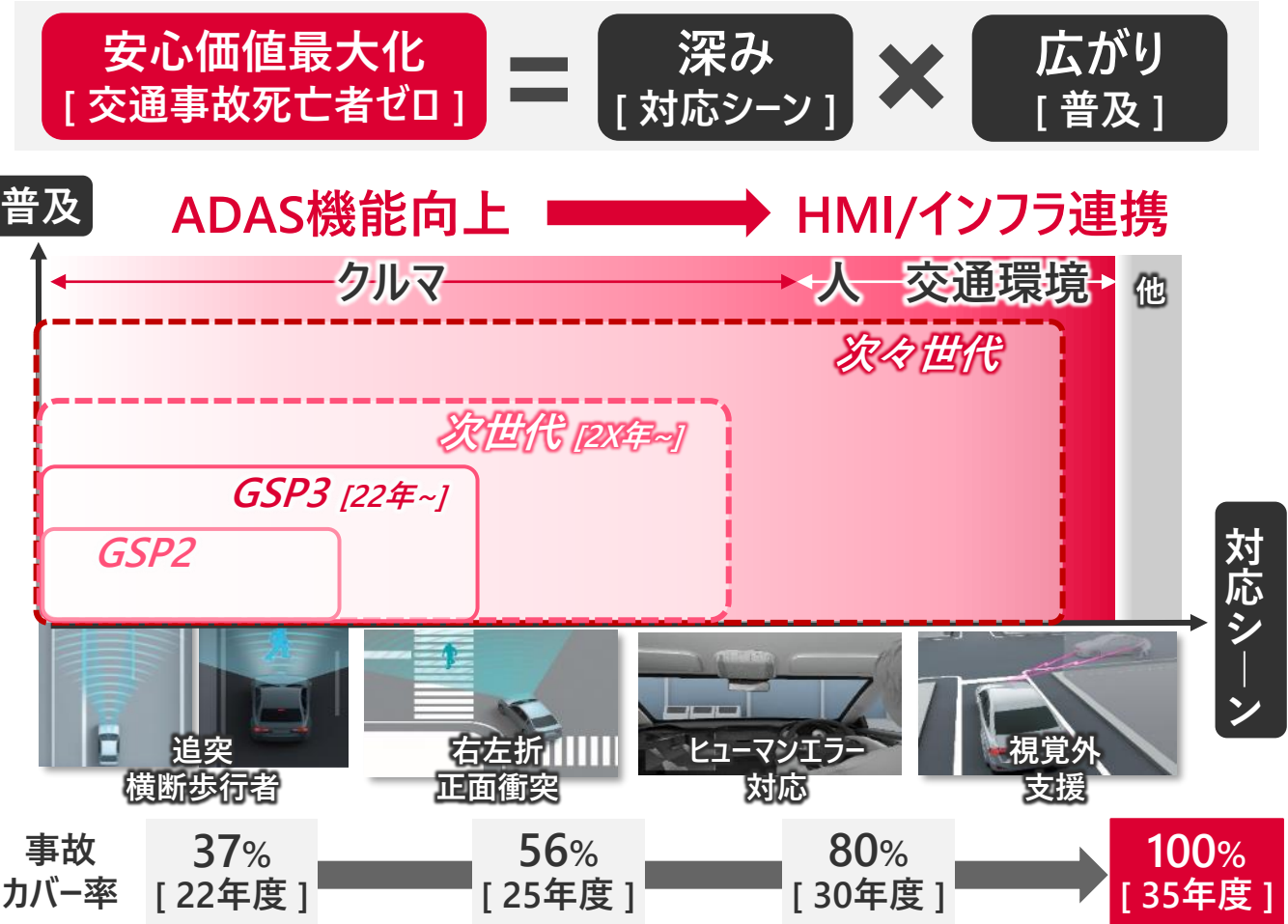
グローバルで拡大する生産を、マザーである安城電動開発センターで支える

ADAS ①安心価値の最大化と持続的な成長

■ 売上成長 (億円)



■ 実現アプローチ



三位一体対応(ADAS×HMI/インフラ連携)による対応シーン拡大と普及がカギ

ADAS ②センサーが目指す次世代システム

人協調型ADAS【システム統合化技術】

『ドライバー認識』と『走行環境認識』の統合で、『普段の運転』まで領域を拡大
ADAS-HMI連携制御で人協調型のADASシステムを実現



普段の運転
【注意喚起】

事故直前
【衝突回避】

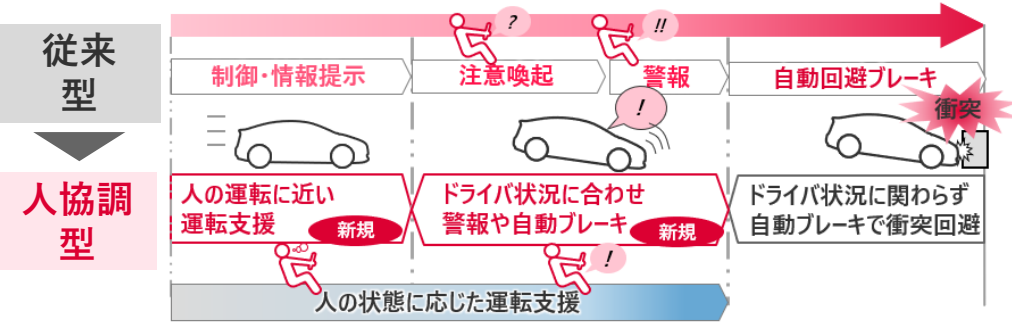
事故発生
【被害軽減】

システム概要



特徴

ADAS-HMI連携で、ドライバーの状態に応じた最適な運転支援



差別化技術	競合比較	HMI領域		&	ADAS領域	
		センシング	HMI制御	制御連携	ADAS制御	センシング
	デンソー	○	○	○	○	○
	A社	○	△	他社に	△	△
	B社	○	-	無い領域	△	-

ADAS-HMI連携の総合力でクルマの智能化を目指す

ADAS ③次世代システムを支える技術

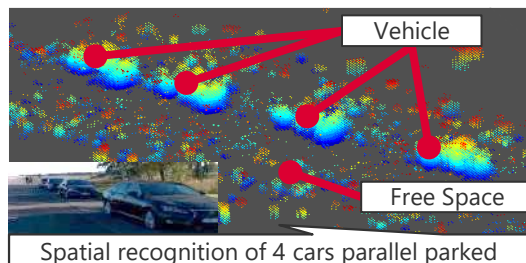
イメージングレーダー 【高性能センシング技術】

小型高解像度レーダで、3次元情報によりセンシング精度を飛躍的に向上
検知領域・分解能の進化により、**従来の距離・速度・水平角度に加え、垂直角度・輪郭・環境認識を実現**



固有技術・活用シーン

➤ 3次元情報(点群)出力技術



➤ 輪郭検出技術



垂直角度



輪郭



環境認識



技術優位性

小さくきれいに捉えるセンシング技術

ノイズ耐性
技術
【ハード】

仮想化
技術
【ソフト・ハード】

精細認識
アルゴリズム
【ソフト】

独自技術
(特許保有)

- ✓ ノイズ耐性 (反射波低減)
- ✓ 独自アルゴリズム (車載適応型MUSIC)

独自技術の組み合わせでクルマの機能を向上させ、安心価値への貢献を加速

25年度目標と30年度目線

項目	22年度 実績	23年度 見込み	新規公表	
			25年度 目標	30年度 目線
売上高	6.4兆	7.0兆円	7.0兆円 (前回公表* 6.7兆円)	7.5兆円
電動化売上	6,800億円	8,400億円	1.2兆円 (前回公表* 1.0兆円)	1.7兆円
ADAS売上	3,910億円	4,350億円	5,200億 (前回公表* 5,000億円)	1.0兆円
営業利益率	6.7%	9.0%	10%	12%レベル
ROE	7.3%	9.7%	10%超	

*前回公表=22年12月デンソーダイアログデー

25年目標は達成目前、更なる成長を目指し30年度目線を新たに設定

DENSO

Crafting the Core