



持続的成長に向けた取り組み

松井 靖

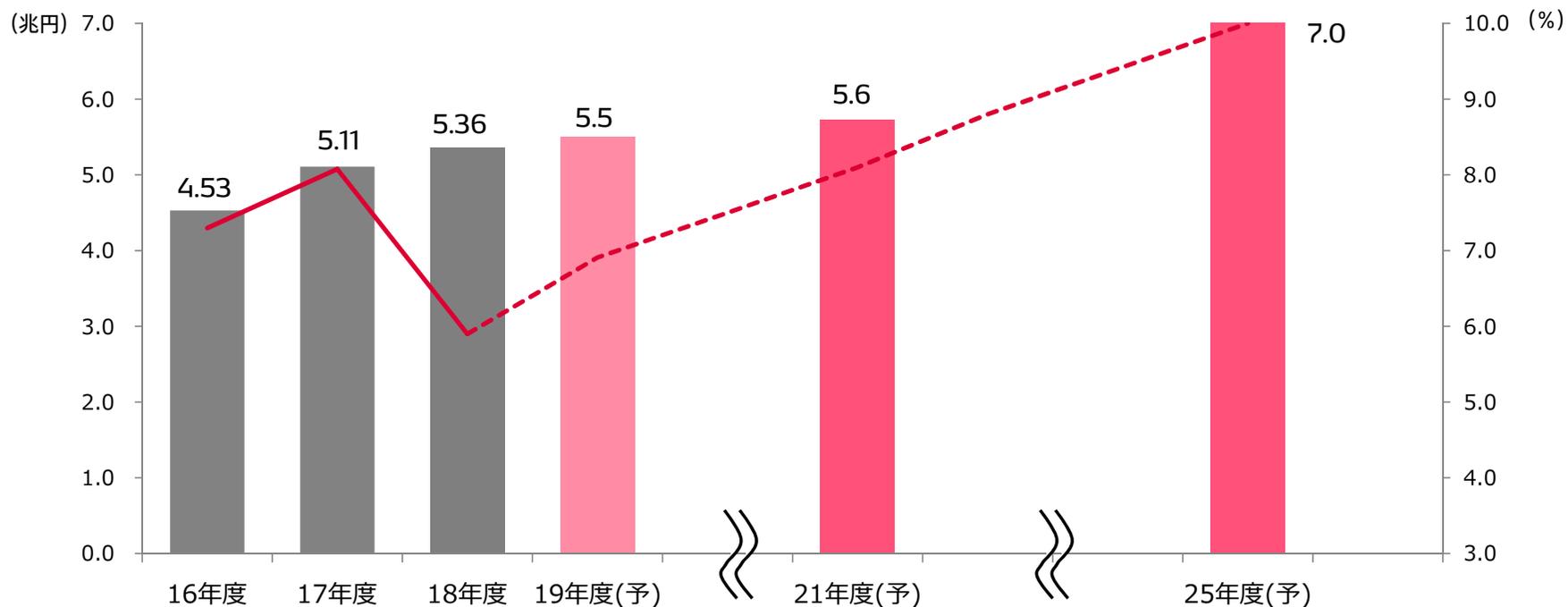
グローバル戦略本部



1. 中長期の成長目標

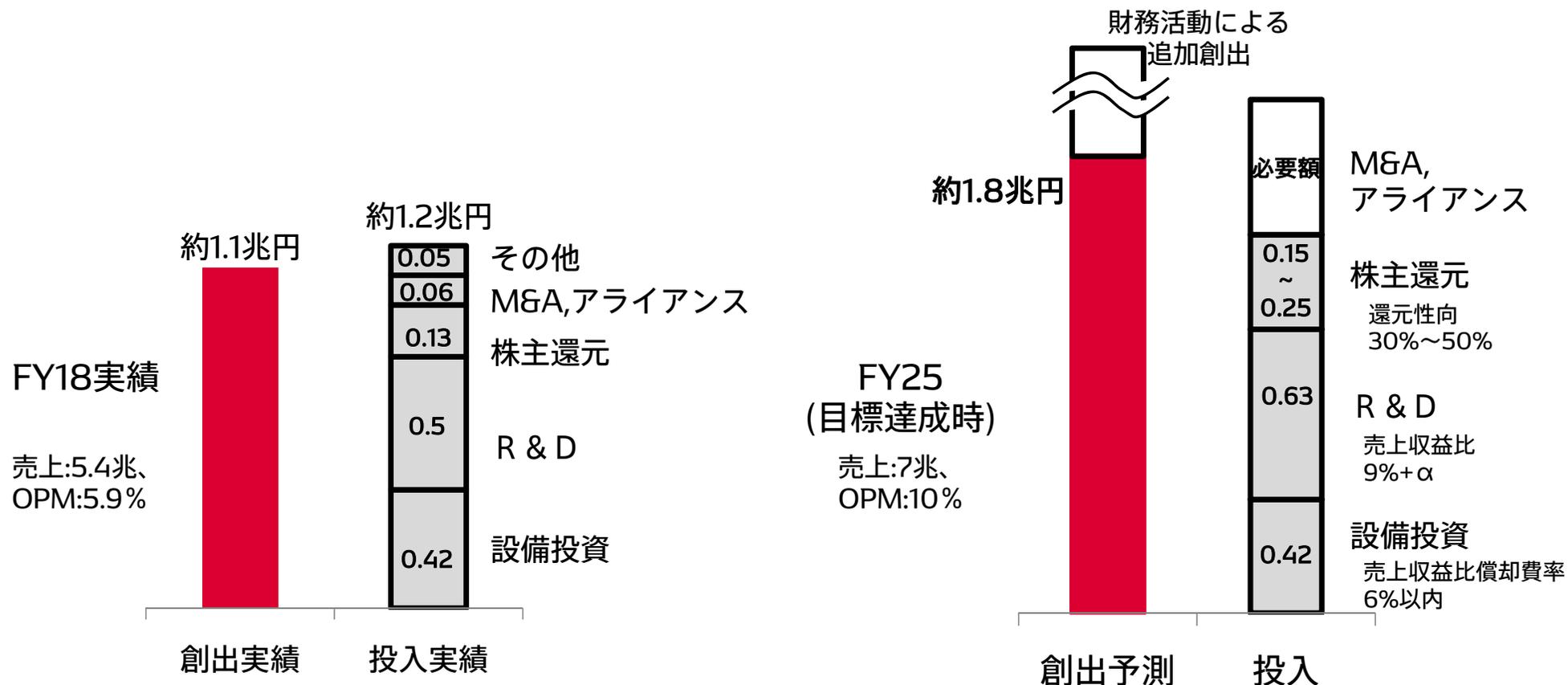
25年度 売上収益「7兆円」、営業利益率「10%」

21年度 売上収益「5.6兆円」、営業利益率「8%以上」を目指す



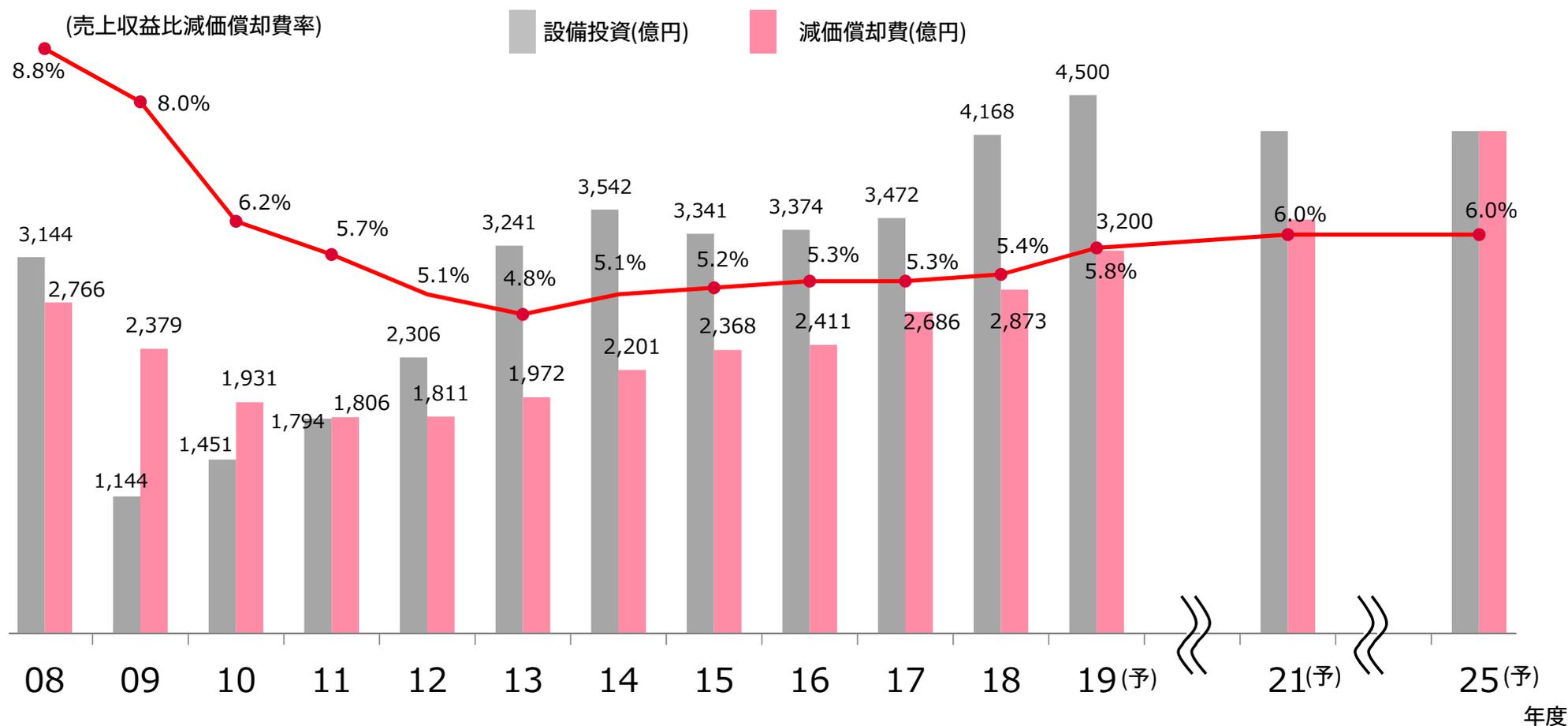
利益率	7.3%	8.1%	5.9%	6.9%		8.0%以上		10.0%
USD	108	111	111	110		100		100
EUR	119	130	128	125		120		120

2. CASHの創出と使途



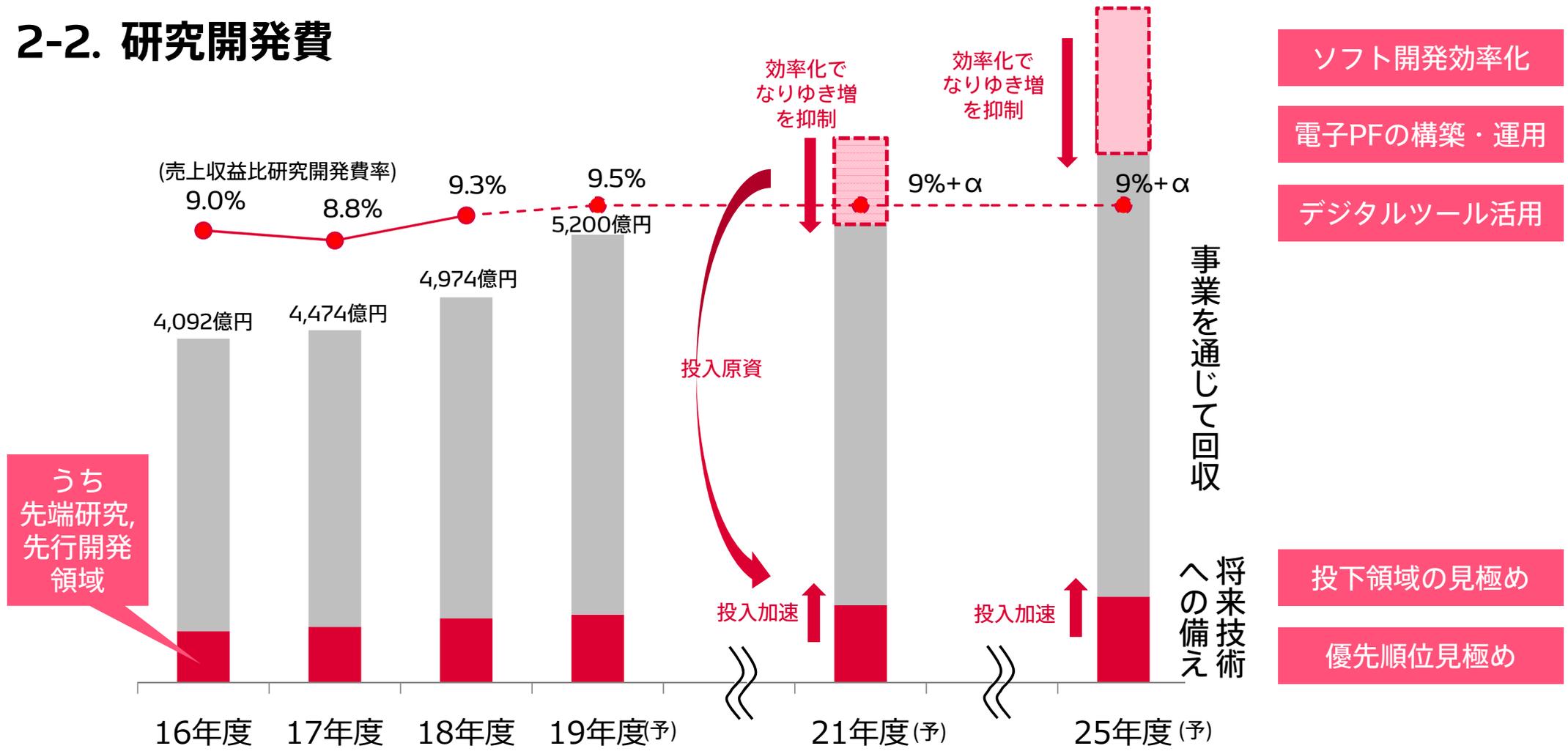
資産効率化、負債を活用しながら積極的な成長投資、継続的な株主還元を実施

2-1. 設備投資・減価償却費



筋肉質な体格を目指し規律をもって償却費率6%以内でコントロール

2-2. 研究開発費



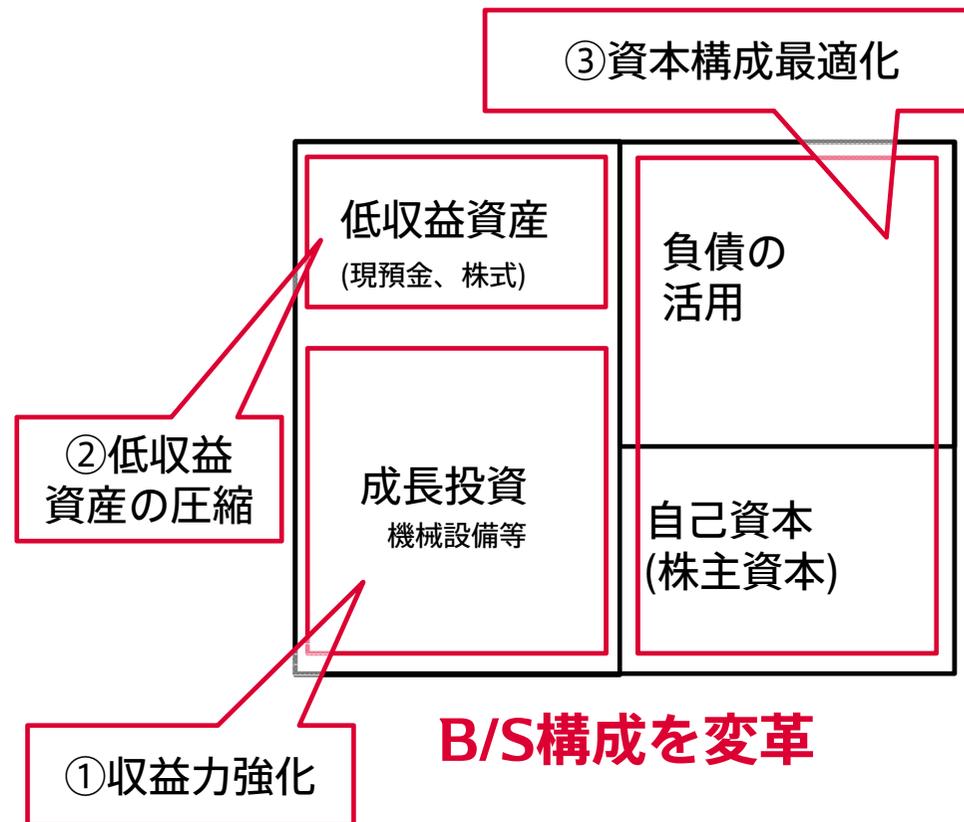
なりゆきでは開発増大も効率化&規律ある投入で売上高比9%台でコントロール

3. 経営効率を高める3本の柱

①収益力強化

②低収益資産の圧縮
(資産効率向上)

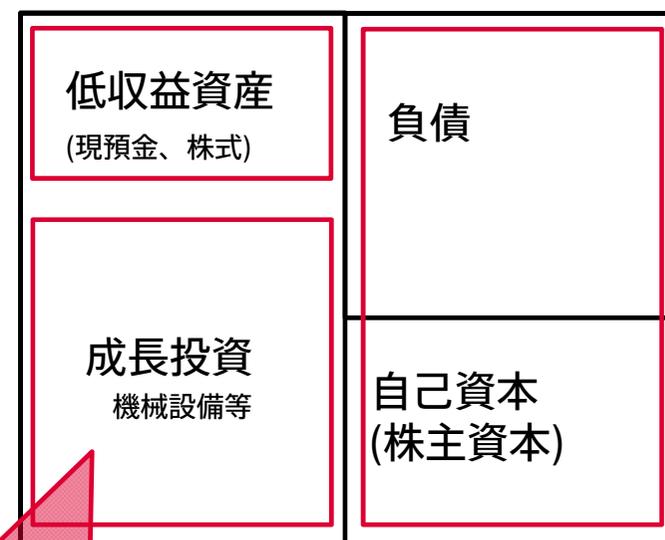
③資本構成の最適化
(資本コスト低減)



3-1. 収益力強化

実現手段

- ・ 成長分野への投入
(機械設備、M&A/アライアンス)
- ・ 設備投資/M&Aの投資評価指標の厳格化
- ・ 定量的判断での“やめる”を明確化



①収益力強化

3-2. 低収益資産の圧縮（資産効率向上）

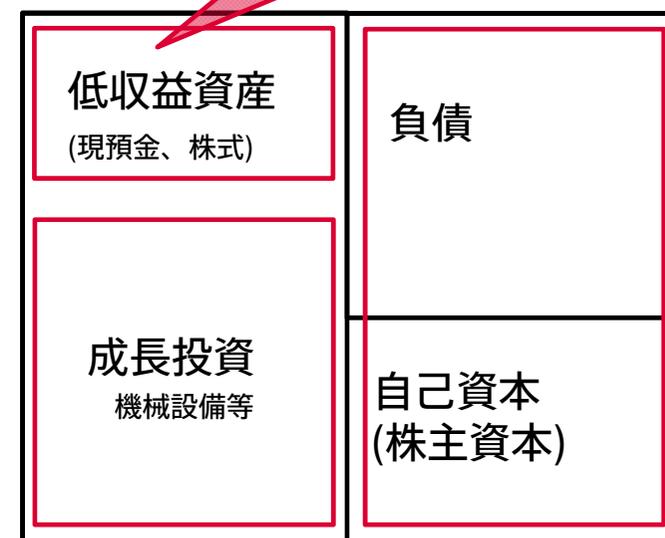
実現手段

- ・ **手元現預金の最小化**（月商比：2.0ヶ月⇒1.2ヶ月）
 - ⇒ 有事待機用資金を減らし、必要時は短期借入で対応
 - ⇒ グループ会社間でのGCMS^(※)活用で、地域間で資金融通

(※)Global Cash Management System

- ・ **政策保有株式の縮減推進**

②低収益資産の圧縮

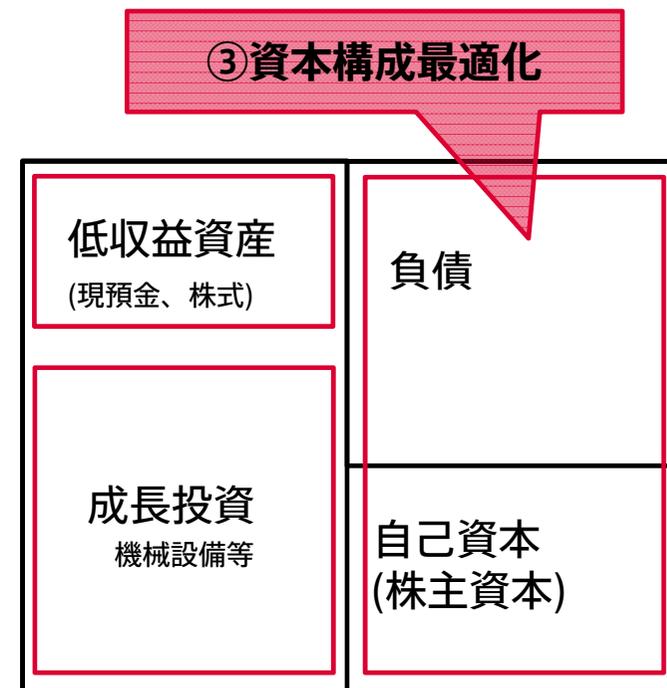


3-3. 資本構成の最適化（資本コスト低減）

実現手段

・ 長期安定的な株主還元と借入の積極的な活用

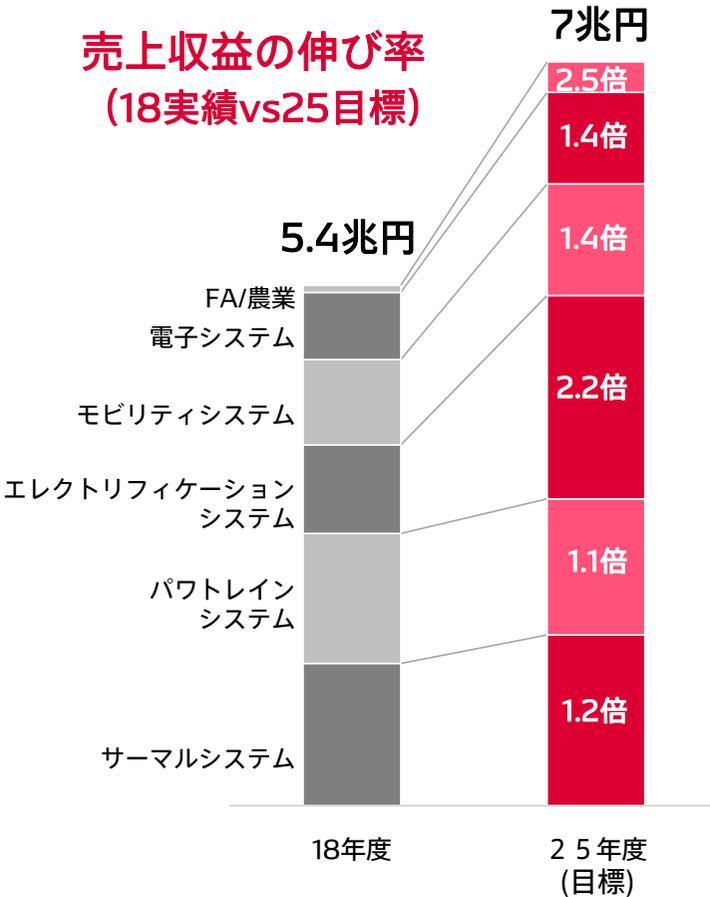
- ⇒ 低利多額での資金調達
- 高い格付けを活かし、コスト低く調達
 - 必要時に速やかな調達、調達手段多様化



効率性と安全性を両立したバランスへ見直し

4. 事業成長見通し

売上収益の伸び率
(18実績vs25目標)



成長事業

- ・注力分野（電動化/自動運転/コネクティッド/FA・農業）への重点投入
- ・環境 / 安全製品の普及での売上・利益の拡大
- ・製品分野を跨いだ車両統合PFにより、広範な仲間作りを進め、電動化・自動運転をリード
- ・パートナーとの共創と自らのプロセス革新により開発の倍速化と高収益体質を実現

既存事業

- ・安定して収益を稼ぐDN事業の屋台骨
- ・新付加価値増(熱マネジメント等)で更なる成長
- ・“やめる” 製品/事業の見極めでリソースを効率運用

既存事業での安定した収入と、成長事業の伸びで持続的な成長を実現

5. 持続的成長へ向けて

デンソーの優先取組課題

<p>環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地球温暖化防止 ・ 大気汚染防止/ 環境負荷物質削減 ・ 資源有効利用 	<p>安心</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 交通事故削減 ・ 自由快適な移動 ・ 安心安全な製品 ・ 少子高齢化対応
<p>共感（企業基盤）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンス ・ 情報セキュリティ強化 ・ 人材活躍推進 ・ 健康/労働安全衛生 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 働き方改革 ・ 人権の保護 ・ 持続可能な調達 ・ 社会貢献

企業活動全体を通じて主に貢献する目標

製品・サービスを通じて主に貢献する目標



**社会課題を解決しながら、収益を伴って成長し、
厳しい事業環境を乗り越える**

DENSO

Crafting the Core