

DENSO

Crafting the Core

新経営体制の方針 と 取り組み

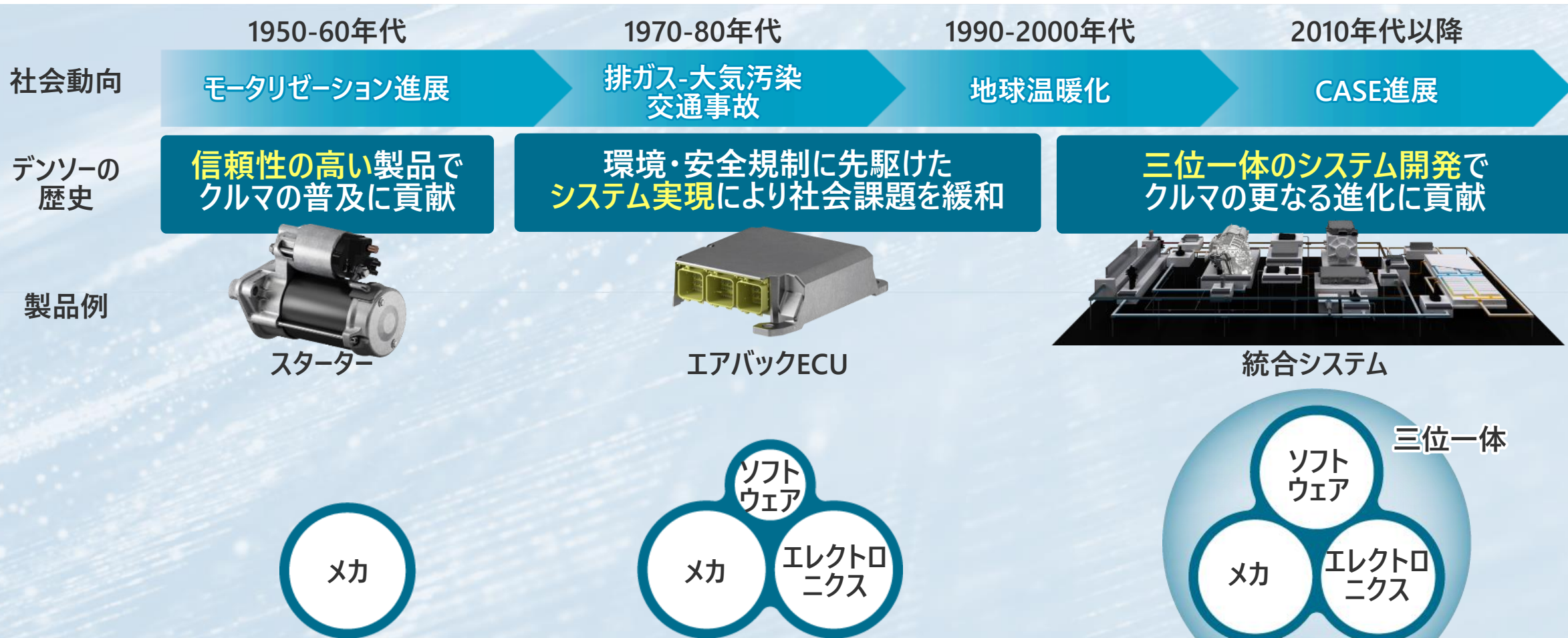
2023年11月15日

株式会社デンソー

代表取締役社長 COO 林 新之助



デンソーの歴史と培ってきた強み



「高い信頼性」「確かな実現力」「三位一体のシステム開発力」で
「自動車業界のTier1」として、クルマが抱える課題の解決に貢献

自動車業界の環境変化 と 取り組みの方向

これまで	これから	社会からの要請
低炭素	脱炭素	カーボンニュートラル の加速
グローバル化	多様化	マルチソリューション
大量生産/消費	最適生産/消費	サーキュラーエコノミー
ハード	ハード×ソフト	統合システム

課題解決の視点を クルマも含めた社会全体に高め 貢献していく

新経営体制での飛躍



クルマで培った強みを活かし
「自動車業界のTier1」から「モビリティ社会のTier1」へと進化

デンソーが取り組む領域



クルマの技術をコアとし 価値提供範囲を広げ
モビリティ社会の発展に貢献

* FA : Factory Automation

新経営体制の宣言

方針

新経営体制での

“飛躍”



飛躍への

“道筋”



3つの

“チャレンジ”

取り組み

「自動車業界のTier1」から
「モビリティ社会のTier1」へ進化する

クルマで培った強みを活かし
スコープをモビリティ社会へ広げる

- 新価値創造
- モビリティの進化
- 基盤技術の強化

3つのチャレンジ

環境

安心

社会全体

モビリティ

基盤技術



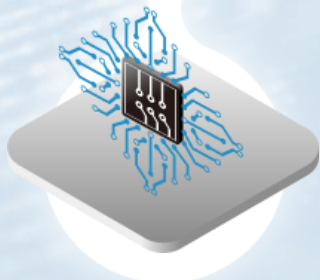
新価値創造

エネルギー・食農・FA



モビリティの進化

電動化・ADAS



基盤技術の強化

半導体・ソフトウェア

モビリティの進化 -電動化-

製品 競争力

機能・性能を磨き上げ
競争力を向上

- ・インバーターの冷却性能・電力損失で優位性確立
- ・高耐圧・高精度な電源システム開発

品揃え

多様な顧客ニーズに応える
製品ラインナップの整備

- ・コア部品からシステムまで幅広い製品ラインナップ
- ・車両全体視点でのエネマネシステムの提供

モノ づくり

グローバルニーズに応える
開発スピードと量産体制構築

- ・機能集約とDXによる開発期間1/2を実現
- ・世界五極ブリッジ供給体制確立

25年での
売上高

1.0兆円 ▶ 1.2兆円
(前回公表値*)

30年での
売上高

1.7兆円

モビリティの進化 -ADAS-

製品 競争力

ADAS-HMI^{*1}-インフラ連携による
事故シーンカバー率向上

- ・次世代製品開発によるADAS機能向上
- ・ドライバーや交通環境と連携した最適な運転支援

品揃え

地域・顧客ごとの
多様なニーズの捕捉

- ・地域・顧客の特性に合わせたシステムパッケージ
- ・検知精度の要求に応じた最適センサーの使い分け

技術 開発

システムとコンポーネントの進化を
支える次世代技術開発

- ・競合との差別化を実現する制御連携技術の開発
- ・3次元情報を活用した高性能センシング技術確立

25年での
売上高

5,000億円 ▶ 5,200億円
(前回公表値^{*2})

30年での
売上高

1.0兆円

*1 HMI : Human Machine Interface

*2 2022年12月ダイアログデー

基盤技術の強化 -半導体-

パワー

電費向上に貢献する
SiC半導体の投入加速

- ・ 高品質ウエハー実用化、低コスト化CO2排出量低減
- ・ パートナーとの連携での安定供給確保

ASIC*1

車載ニーズを先回りした
内製開発による差別化

- ・ 世界初の25セル電池監視ICを量産化
- ・ 高放熱パッケージによる小型ICの実現

SoC*2

業界連携による
車載最適なSoC*構築

- ・ チップレット技術の獲得によるコスト優位性
- ・ 自動運転時代を担う最先端プロセス開発

30年までの
累計投資額

5,000億円

35年までの
事業規模

7,000億円
(現状比3倍)

*1 ASIC : Application Specific Integrated Circuit (特定用途向け集積回路)

*2 SoC : System on Chip

基盤技術の強化 -ソフトウェア-

ECU搭載 ソフト	多彩なソフトIPと実装力で 大規模統合ECUを実現	<ul style="list-style-type: none">・ 競合に無い多彩な車載ソフトライブラリ保有・活用・ 圧倒的な機能要求の大規模ソフトを統合・実装
単独 ソフト	OEM間を横断した 標準化・共通化をリード	<ul style="list-style-type: none">・ 開発環境ツール・セキュリティソフトの開発・ SDV*1の魅力を高めるOTA*2普及とビジネス化
開発力	盤石のソフト開発体制に向けた 人財の質・量強化	<ul style="list-style-type: none">・ 仕様～実装までの一気通貫で開発効率 2 倍・ 上流/高度開発へ6,000人の人財強化

30年での ソフト人財	1.8万人 (現状比 1.5倍)	35年までの 事業規模 (ECU搭載ソフト含む)	8,000億円 (現状比 4倍)
----------------	----------------------------	--------------------------------	----------------------------

*1 SDV : Software Defined Vehicle *2 OTA : Over The Air

新価値創造

エネルギー	カーボンニュートラル実現加速に向けた水素ビジネスへの参入	<ul style="list-style-type: none">セラミック・エジェクター技術・熱マネジメント技術などの活用SOEC*1(つくる)/SOFC*2(つかう)の市場投入
食農	食料安定供給に貢献する農場の工場化を本格展開	<ul style="list-style-type: none">工場と親和性ある施設園芸に工業化技術導入セルトングループ完全子会社化でグローバルに事業展開
FA	労働力不足を解消する工場自動化の普及	<ul style="list-style-type: none">多様なシーンで活躍する高品質・高耐久ロボットフレキシブルで無駄のない自動化ライン構築

30年での 売上高	3,000 億円	35年での 全社売上比	2% (現状)	▶	20% (現状比10倍)
--------------	-----------------	----------------	------------	---	-----------------

*1 SOEC : Solid Oxide Electrolysis Cell *2 SOFC : Solid Oxide Fuel Cell

目標まとめ



新価値創造

35年売上比率

新規事業 **20%**

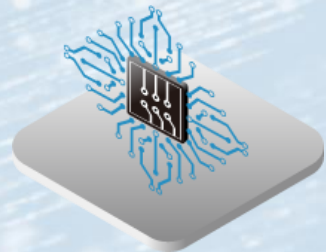


モビリティの進化

30年売上

電動化 **1.7兆円**

ADAS **1.0兆円**



基盤技術の強化

30年開発体制

ソフト人財 **1.8万人** 〔現状比
1.5倍〕

30年までの投入

半導体 **5,000億円**

DENSO

Crafting the Core

人を大切にする経営

戦略

事業ポートフォリオ変革

「成熟事業」から「成長事業」へのシフト
(内燃機関等) (電動化・ADAS・新規事業等)



戦力

量

成長領域へ4,000名
人財増強 (～25年)

人財ポートフォリオ変革

質

キャリア開発
リスキリング支援

内発的な想い

「会社の理念」と「社員の働きがい・生きがい」をつなげる

DENSO

Crafting the Core