

Capital Market Day 2026 (前半) (2026年6月25日)

要旨及び主な質疑応答

登壇

司会： 本日はお忙しい中、ルネサスエレクトロニクス、Capital Market Day 2026にご参加いただき、誠にありがとうございます。

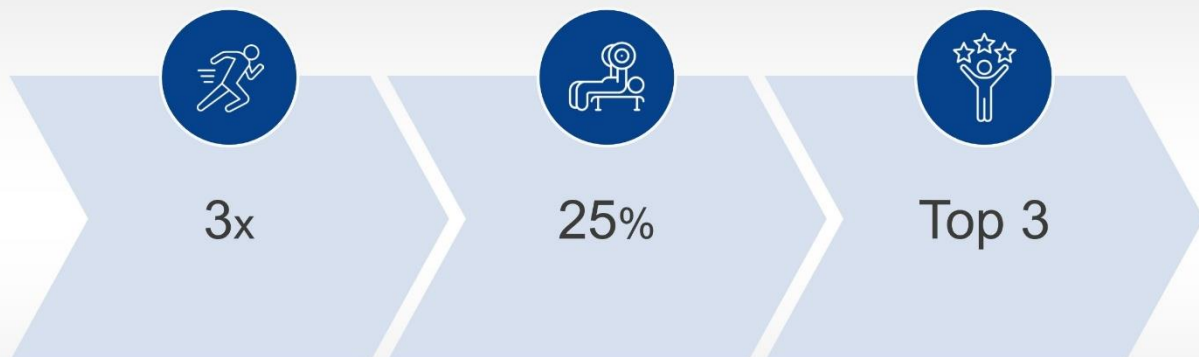
初めに、代表執行役社長兼 CEO の柴田英利より、ごあいさつ、およびご説明申し上げます。柴田さん、お願いします。

柴田： 皆さん、おはようございます。今日は朝、地震もあった中、お運びいただきありがとうございます。足元もちょっと悪かったですよね。地震は、私たちも隣の山形に工場があったりするのですが、幸いにして影響はほぼなく、こんなにサプライがタイトな状況でも、まあまあ順調に操業が続けられると思いますので、ご安心ください。

この Capital Market Day は、これまでずっとオンラインでやっていまして、今回はこうやってインパーソンで開催するのは6年ぶりです。それはなぜかという、オンラインの利点もいっぱいあるのですが、一つはやはり、後ろに少ししか展示できていませんが、そうはいつでも、今日お話しする内容もたぶんスライドと口頭だけでは、どうしてもわかりにくい部分があるかと思いましたので、少しでも、ものを見ていただきたいというのが一つの目的です。

それともう一つは、普段、新開と私は皆さんにお話をする機会が相対的には多いと思うのですが、今回、グローバルなリーダーたち、全員ここに集結していますので、少しでも様子を見ていただいて、直接つかまえて、Q&Aなども活用していただきながら、今日お話しをするスライドの内容あるいは数字も、確かに大切ではあるのですが、それ以上に、何がその数字をドライブしているのかとか、今後、その数字をご覧いただく、あるいはモデルしていただくときに、どういう優先順位でわれわれがものを考えているのかについてのご理解をいただけると、ものごとが進めやすいかなと思っています。ぜひ積極的にそういう機会をご活用いただけますと願ったり叶ったりで、幸いです。

FORGED AHEAD, CATCHING UP, TO OUTPERFORM



今日、私は前座なので、なるべく早く収めようと思いますが、普段、ルネサスとして、そんなにアピールが得意なほうではないので、最初は、少しこれまでの、私の就任以降の7年間をまとめてみようかなと思って、こんなスライドを用意しました。

これまでの7年間、大きく三つに分けてみました。

一つは、3xのパートですね。3xとは何ですかというのは、このあと少しだけ補足します。何とかかんとか頑張っ、3xでした。

今、この真ん中の辺り、真ん中のところと右側のところにかぶってしまして、真ん中のところは25%で、去年おそらくアナリストの皆さんと投資家の皆さんには不評があったと思いますが、ターゲットのオペレーティングモデルに幅を持たせたという話をしています。

一番右側は、これは以前からお話している、あまり変わらない話で、本当のTop 3を目指すぞと。もちろん、売上が何とか、マーケットシェアが何とかもあるのですが、やはり一番大事なのは、私たちの顧客、それから、ユーザーから見た場合に、エンベデッドというと、ここと、ここと、ここだよと必ず思う中に入る、それが2035年に設定しているアスピレーションであります。

FORGED AHEAD

2019 → 2026

(Oku yen)



2.1x

3.0x

8.7x

Revenue¹

EBITDA^{1,2}

Market Cap³

1. 2026 number = 2 x (1Q actual + 2Q guidance) 2. Operating profit + Depreciation and Amortization 3. July 1, 2019 to June 19, 2026

© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 3

RENESAS

では、この 3x とは何じゃいなということですけど、こんなことを言っております。

これは 2019 年から今年の売上を比較すると、2.1x です。今年の売上とは、私たちご存じのとおり、通期のガイドはご提供しないのですが、これは何を書いているかということ、ファーストクォーターの実績と、セカンドクォーターのガイドを足したものを、単純に 2 倍しています。

きのうのマイクロンの決算にも、勇気づけられる部分はあったのではないかなと思うのですが、足元、デマンドは非常に好調ですので、トラブルがなければ、数字としては強い展開が、今年は十分に期待できるのではないかなと考えています。

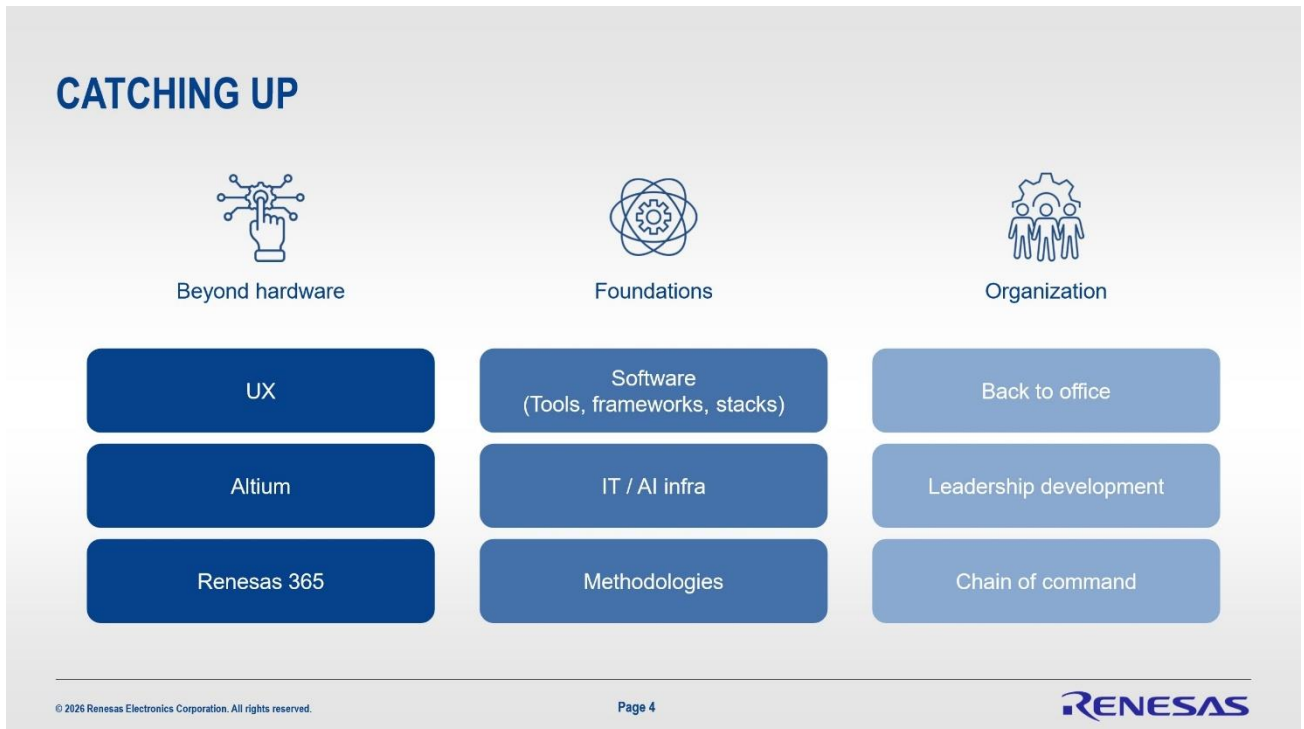
したがって、ここでお示ししている 15 にながしという数字もコンサバティブなのではないかなと、私は、個人的には思っています。このあと、新開のパートでお話する数字は、もうちょっとアナリティカルでロジカルな、apple to apple の数字ですので、使っている数字が違うのですが、私は、単にファクトを持ってきた数字をご紹介します。

3x というのはこれです、同じベースです。1Q と 2Q を単に 2 倍したベースでいうと、今期の EBITDA、ここに書いてある数字になります。これがちょうど 7 年間で 3 倍になりました。これがたぶん、一番中身の詰まった進捗なのではないかなと思って、3x という言葉を使ってみました。

もちろん、Top 3 に付随して、マーケットキャップも 2022 年対比で 6x にしたいですということはお伝えしていますが、2019 年、私の就任の前日とのマーケットキャップの比較を申し上げますと、

先週の金曜日の時点で 8.7x なので、これもそんなに悪い数字ではないのではないかなと。もちろん、上を見ればきりが無いんですけど、まあまあの数字なのではないかなと思っています。

これまで良いときも悪いときもいろいろありますが、期間全体を通じて見ると、これだけの進捗を成し遂げましたので、ぜひ皆さんには、少しこれを覚えていただいて、今後、われわれが取るアクションで、おっとと思うことがあったら、でも過去、一応、やることはやったからねと、今回も大丈夫かなと思っていただけたらうれしいなと思って、用意をしてきたものであります。



真ん中のこの 25%、キャッチアップのところ、いったい何をやるのですか。ROI はどうなのですか。あるいは踊り場とはいつ終わるのですか。というようなご質問を昨年いただきました。これ、話をもう少し工夫しなきゃなと思って考えてはいるんですけど、なかなかいい妙案が浮かばないので、今日はこんなことをやっています、やろうとしていますということを少し補足させていただいて、少しでもご安心いただけたらいいなと思って、このスライドを準備してきました。

1 番目は、折に触れてよく話をするんですけど、ハードを超えたところですね。ちょうど今日、クアルコムのもジュラーのアクイジションがアナウンスされていましたが、ハードだけではやはり残念ながら、今であれば AI、ちょっと前であればソフトウェアのパフォーマンスを引き出すことができないので、どうやって私たちの持っているハードの力を最大限に引き出して、ユーザーとしての価値を最大限に利用するか、使うか。

そのために、言葉が広いんですけど、UX のリーダーのイヴォもいますので、何やっているの、ということなのと、またあとで捕まえてお話を聞いていただければいいかなと思うんですけど、こ

れ、AIの時代になって、ますますたぶんUXが等比級数的に大切になっていくと思いますので、これからどんどんダブルダウンしていきたいなと思っているところです。

2年前に買収をしたAltium。Altiumの、いわゆる進捗はどのようなというご質問もあろうかと思いますが、ここは、このあとの新開のセッションで少しだけお話をさせていただきます。今ちょうど、プロダクトカンパニーからプラットフォームカンパニーにピボットしている最中ですので、その過程として、こんな数字をトラックしていますよ、こんなことを期待していますよというのを簡単にお伝えします。

Renesas 365は、今日まさにその生みの親であるリーもここにいますので、お話を聞いていただければうれしいですし、それから、後ろにデモもご用意しています。あとでデモもご覧に入れます。少しでもご覧いただいて、ああ、そういうこと、という感覚をつかんでいただけるとうれしいなと思っています。

もちろん、365のデモそのものも、私としては非常に誇らしいのですが、後ろに展示してあるロボットの手、これが365につながっているところをご覧いただいて、将来こんなことができるのかな、できそうなのかなということを、少しでも想像していただけるとうれしいなと思っています。すごく時間はかかるとは思いますけど、これまでのところ、私としては比較的、順調に進んでいるのではないかなと思いますので、同じような感覚を皆さんに共有いただけたらうれしいなと思っています。

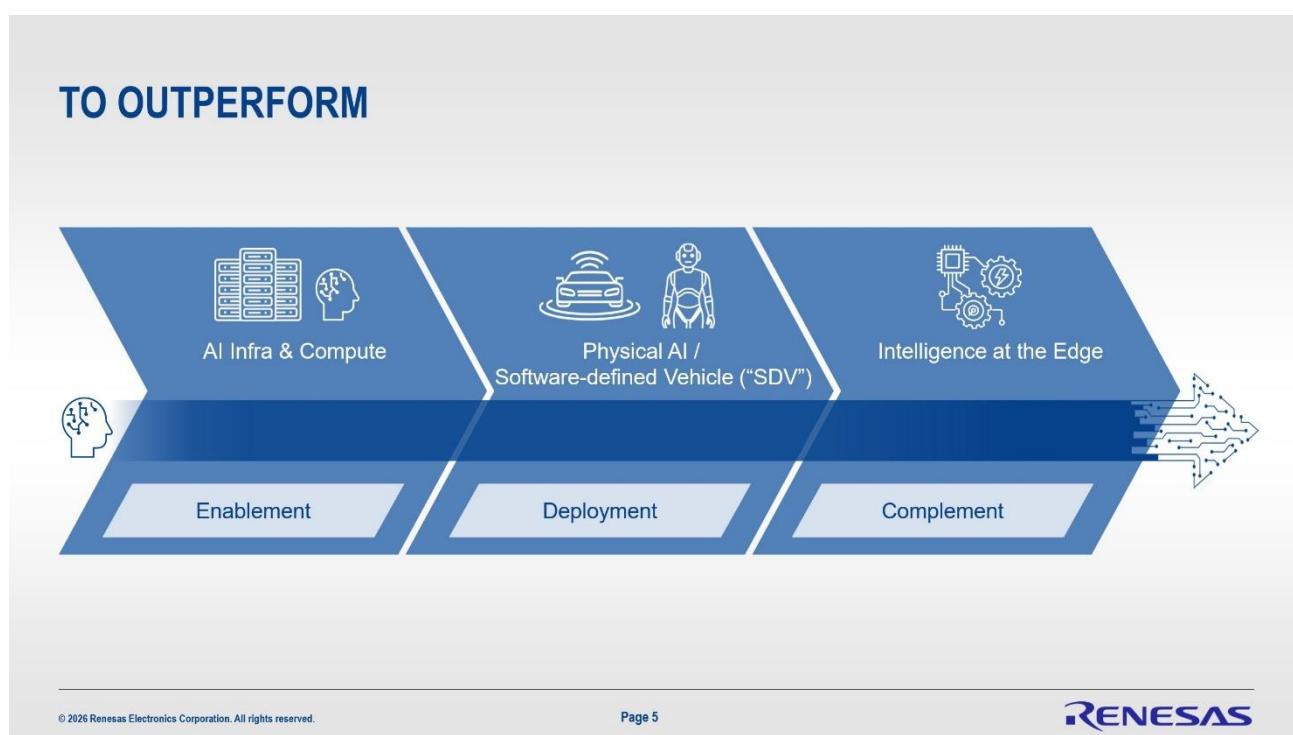
Foundationsと書いたところなんですけど、言ってみれば、当たり前のことを少し加速してやっていきますということを言っているに過ぎないのです。

ソフトウェアもそうですし、ITのインフラ、ちょっと前であれば、ERPの統合が大きなテーマだったのですが、私たちの社内では。アキュイジションもいっぱいやってきたので。もう今、これからAI、自社で使うためのAIの基盤を整備すると。ここはやはり相当程度、リソースをつぎ込んでいきたいと思っていますし、あとは半導体を作っていく、そのメソドロジーですよね。

ここも、ややもすると従来、私たちは、ガンバリズムでやってきたところがあるのですが、そうではなくて、テクノロジーを使って、もっともっとスムーズにやっていく。これは後ほどお話する私たちの差別化というのですかね、競争戦略に直結するところですが、そういうところにお金を投じています。ただ、こういうところは何百億、一遍にかかるという話じゃなくて、例えば、10ミリオン、20ミリオンで追加的に投資を加速していく、そういうものの積み上げであります。こちら辺も全体像を、新開のパートで少しお話をさせていただきます。

Last but not least で、3 番目の Organization は非常に大切なのですが、ここ、まだ一番これからですけど、本当に組織の力を強化していかなければいけないので、コラボレーションの環境とか、リーダーシップの育成とか、あるいは組織が本当に有機的に機能するためのさまざまな仕組みの改編とか、そのための投資とか、こういうことをやっていきますということをお伝えしています。

ちょうど今年、私たちのサンノゼのオフィス、それなりに大きな金額を使って、150 億ぐらいの金額がかかったのですが、オフィスの完全なリモデリングをしまして、非常に使いやすいオフィスになっていまして、次は、私たちの武蔵の、国分寺の R&D のサイトを非常にモダンにして、使いやすくして、エンジニアの創意工夫みたいなものをどんどん動かしていく、そんなようなことを考えています。



ここからが未来、今から未来への話で、まさに私の話は全体のプレリユードで、中身はそれぞれの担当から、これからしっかりお話をしていきますので、イントロダクションとして少しお付き合いいただければ幸いです。まずは向こう数年、もう圧倒的に私たちの成長をドライブしてくれるのは、この AI と IT のインフラであろうと考えています。

今から数年、3 年、4 年ぐらいで順調にいけば、全社売上の 4 割ぐらいは、おそらくこの AI Infra に関わるところが創出するだろうと見込んでいます。これ AI を、言ってみれば Enable する。そのためのデバイスソリューションを提供していくのが、第 1 の成長のエンジンです。

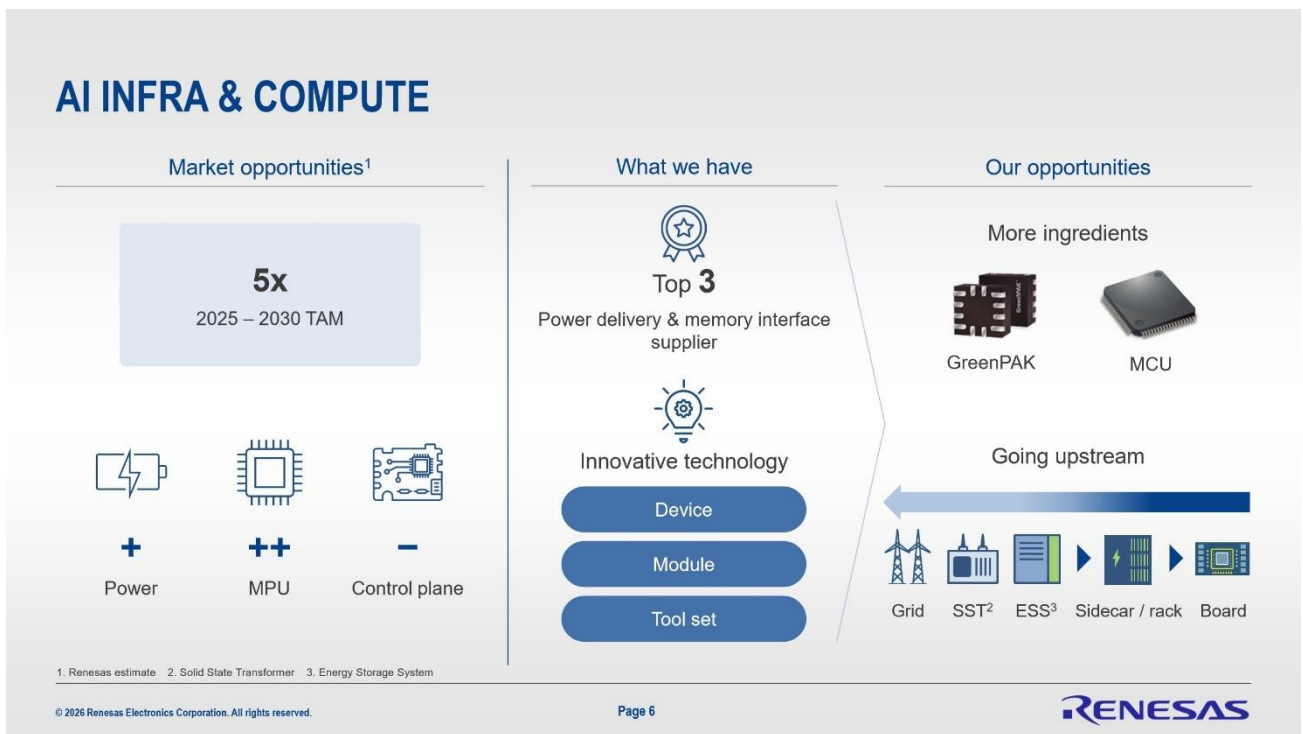
そこから 2 段ロケットに点火しまして、これが昨今の流行り言葉で言うところの Physical AI、私たちの場合は Software-defined Vehicle も含んでいますが、Physical AI が第 2 段ロケットになっ

て、例えば、2030年以降の大きな成長をドライブしてくれるだろうと考えています。言ってみれば、1番目がAIのEnablementだったのに対して、ここはAIのDeploymentですね。私たちの生活に近いところにAIをどんどん提供していくのが、2番目の成長ロケットになります。

3番目が、これが2035年に設定をしている、いわゆるデジタライゼーションビジョンと以前申し上げましたが、ほぼ変わってないです。ただ、ここでたぶん大きく今、変わりつつあるのが、AIの果たす役割です。

以前はAIを使って、人間の仕事を楽にするという視点で、AIをどう活用しようかと考えていたのですが、おそらく今の足元のAIエージェントの凄まじい進化の度合いを見ると、早晩、そうではなくて、かなりの部分をAIエージェントが仕事をしていくことになると、前提を変えた方がいいなと考えました。

したがって、AIを私たちがちょこっと使って、人間のために提供するというのではなくて、AIが、言ってみれば、私たちのデジタルのユーザーになると発想を変えて、そのAIのエージェントをコンパニオンとして支えていく、Complementしていく発想で、このプラットフォームをこれからどんどん充実させていこうと考えています。



では、今お伝えした1段ロケット、2段ロケット、3段ロケット、それぞれどういう機会があって、ルネサスはどんなアプローチをとっていくのですかということ、同様に、私からはさわりだけお話をさせていただいて、このあとの個別のセッションにつなげていきたいなと思って、少しだけお話を継続させていただきます。

AI のインフラ、これまで私たちは前回の Earnings くらいまでですかね。どちらかという、やはり Power Delivery 中心のお話でした。パワー、パワー、パワーでした。ちょうどその辺りから、Intel の Earnings ぐらいからマーケット全体の風向きも変わり、そして、実際に私たちの顧客とのエンゲージメントも変わり、これまでの GPU 一辺倒、そのためのパワーという単純な図式から、もっともっとヘテロジニアスになっていく。

複雑な、どんどんパラメータが大きくなっていくモデルを、どうやったら実際にレイテンシーを短くして計算をできるのだろうか、どうやったら本当にひたすらパワーをぶん回すことなく、計算結果を返せるのだろうかというところに、かなり大きな転換が見られるなと思っていました、したがって、MPU に関連するようなデバイスのニーズがものすごく高まっている。

それとほぼ表裏一体だと思えますが、そのボードをコントロールする。同じですね。ワークロードを最適化する、パワー消費を最適化するということが、経済的にもそうですし、何度も申し上げますが、モデルがどんどん大きくなっちゃう中で、これをやらないと、そもそも、せっかくのモデルがうまく機能しないということで、Control plane などという言葉が最近耳にするようになりましたが、こういうもののニーズが、急にものすごく伸びてきているというのが、私たちにも見えている景色の実態です。

これを全部ひっくり返して考えると、たぶん向こう 5 年ぐらいでマーケット全体、半導体のマーケット全体としては、今から 5 倍ぐらいにはなるのだろうなと見えます。これ、さまざまなサードパーティのリサーチも当然、分析をしましたし、顧客から出てくるいわゆるフォーキャストみたいなものも基にしましたし、さまざまな情報を Triangulate して、シンセサイズして、われわれなりのエスティメイトを出した結果ですけど、5 倍ぐらいには行くのではないかなというのが素直な実感です。

その 5 倍という数字に対して、ここで書いた Power Delivery というのは、もう少し大きく伸びそうに見える。MPU に関連するもの、ここには例えば、メモリアンターフェースなども含んでいますが、MPU に関連するものは、伸びが始まったのが遅かった分だけ、ここから大きく伸びるように見えているので、++ と書きました。Control plane は、大きくは伸びるのですが、そうは言っても半導体の TAM 全体に比べると、気持ち緩やかなペースで伸びるのではないかと見えています。

ただ、私たちのソリューションを提供するアプリケーション、セグメント、どれをとっても 5 倍のプラスマイナスぐらいの範疇に収まってくるので、全体としては、オポチュニティはこれから 5 倍ぐらいになっていく、向こう 4~5 年でと考えています。

私たちは、どんなところに位置するのということですが、すでにパワーとか、メモリーインターフェースでは、それなりに強固な地位を持っています。これをてこにして、ほかのものを売っていきます。

テクノロジーについてもちょうどモジュールを展示してありますが、去年の時点では、モジュールのお話をさせていただいたときに、ルネサスでモジュールとは、どうなのと思った方も結構いたのではないかなと思うのですが、無事に立派なものがすでにありますので、ぜひご覧いただいて、ああ、こういうことなのだと、本当にできたのだと実感していただけるとうれしいなと思っています。

では、私たちとしてはそういう地位を、あるいは持っている武器を活用しながら、いったい私たちにとって、どんな成長のオポチュニティがあるの、マーケット全体のオポチュニティにぶら下がるだけではなくて、どうやってそれを上回る成長を実現できる、その機会があるの、というのを、一番右に掲げました。

これは幸いにして、私たち、エンベデッドのデバイス、たくさん持っていますので、このコントロールの要素が増えてくるというのは、もうどう考えても追い風でして、ここには例として、ごく簡単な Configurable なミックスドシグナルのデバイスとか、私たち、伝統的に強い MCU を載せたのですが、この AI のワークロード、パワーの最適化に向けた ASSP のソリューションもすでに開発をしています。

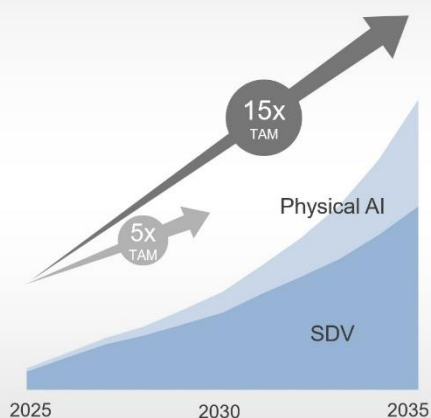
こういうものをどんどん拡充させていって、左でご覧いただいた全体が 5x で伸びる中で、特にそのコントロールのためのテクノロジーが必要とされるところで、われわれのソリューションをどんどん、もっと提供していこうというのが、一つの機会になるだろうと思っています。

一番下は、Grid to core でどんどん、Grid にこれから近づいていきますよという話で、もともとわれわれはコアパワーで Board の上にしかいなかったのですが、今は Rack にも来ています。

ここから先、Energy Storage とか、Solid State Transformer は、ディスクリートの要素とか、バッテリーマネジメントの要素が多かったりして、すでに強い競合が当然、皆さんご存じの競合がいるわけですが、ここでは従来のように、あまり一気呵成に、IGBT に投資するとか、SiC に投資するとか、そういうアプローチはなくて、もうちょっと慎重に、そうは言ってもコントロールのデバイスが必要になりますので、アナログのデバイスが必要になりますので、そういう周辺から、しっかり Grid に遡っていこうと考えています。

PHYSICAL AI / SDV

Market opportunities¹



1. Renesas estimate based on multiple third-party sources

© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

What we have

Top 2

MCU
supplier



Only 1

End-to-end compute
supplier



Innovative technology

Fully scalable compute

Proprietary, RISC-V & Arm cores

Broad analog & power solutions

Our opportunities

Market share



ADAS



EV



X in 1

Robotics



Page 7

RENEASAS

Physical AI についても、同じような流れでお話をさせていただくと、マーケットは大きく伸びます。ここは主にヴィヴェックのパートで SDV、車のお話をさせていただいて、あと、イヴォとピーターのパートで、ロボティクスのお話をさせていただきます。

当然、2035 というと、まだずいぶん先なので、この 15x にどれだけ意味があるのかわかりませんが、ただ、大きなディレクションとしては、向こう 5 年ぐらいは、たぶんこのマーケットを牽引するのは、引き続き車の世界で、それを超えていくと、ロボットがどんどん本格的に牽引することになるのだろうなと考えています。

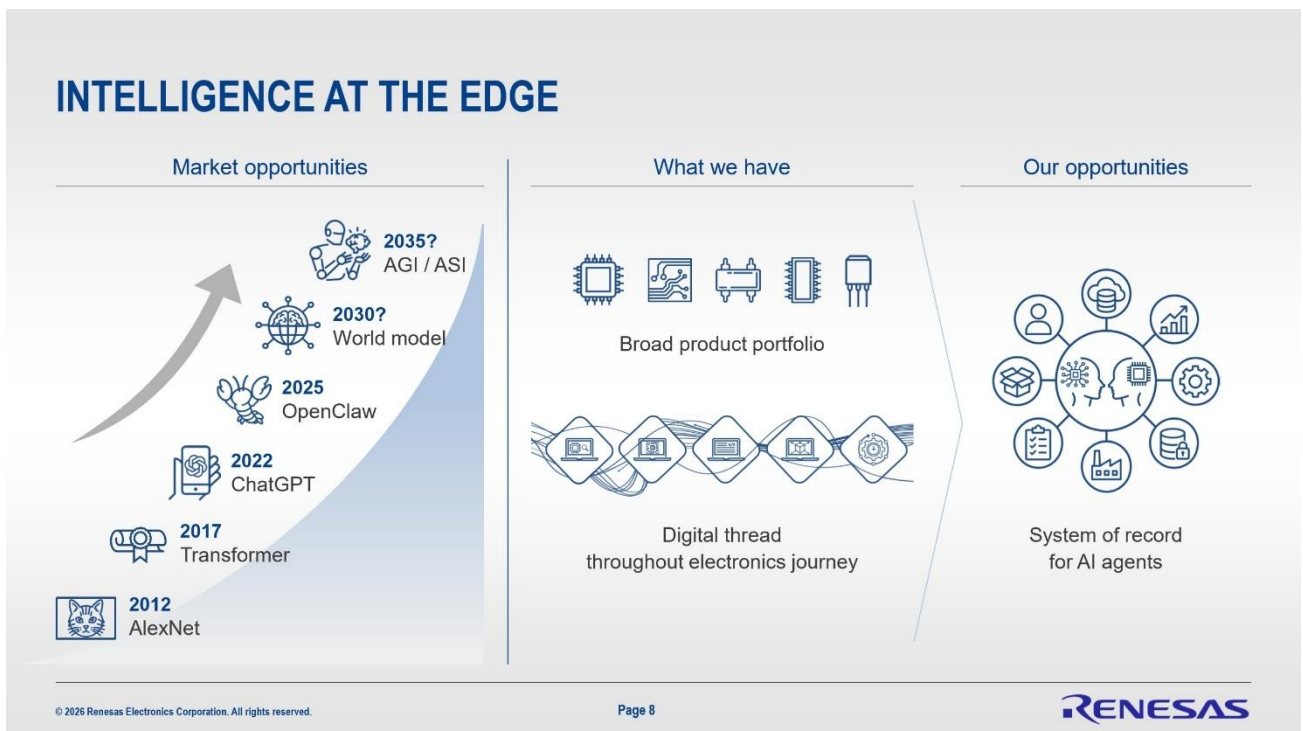
この世界、私たち当然、特に車において MCU が上がったり下がったりしますが、Top 3 の一角ですし、これは以前からお話をしていますが、本当にローエンドからかなりの、2,000TOPS くらいまでのハイエンドのコンピュータまで、本当に End-to-end にスケラブルに展開するのは、われわれおそらく 1 社ですので、以前は車だけがターゲットだったのですが、ロボット、ヒューマノイドにしっかり適用していくのが、大きな成長のアンクルになるのだろうなと考えています。

この点についても、後ろに R-Car のデモをご用意してあります。ルネサスのデバイスで、いったい本当にどの程度のことができるのと。特に ADAS のところとか、あるいはインフォテインメントで、こんなに本当にハイパフォーマンスなことができるのだと、ご実感いただけるとうれしいなと思っています。

ちなみにこのデモは、今までのデモとはだいぶ違って、かなり顧客、ユーザーからの反応がかなり強くて、実際にこれによって、チームも先週ぐらいまでドイツに詰めて、大きな商談のネゴシエーションに当たったりしていたものであります。

ここは、われわれの成長アングルとしては、マーケットシェアを伸ばしていく余地があるのだろうと考えています。MCU の領域で言うと、これまで数年、逆のトレンドで、われわれだけではないと思うのですが、特定の1社がシェアを伸ばして、ほかはみんなシェアを落とす状況が続いていました。残念ながら、車の世界は非常にものごとの変化がゆっくりなので、このトレンドが今年から、来年から、いきなりどんと反転するかという、それは考えていません。

ただ、以前からお伝えしていますように、「手は打っているのですか、ルネサスさん?」、これは打っています。大丈夫です。したがって、私たちここはそんなに心配はしていません。あとは2027なのか、8なのか、わかりませんが、いつから私たちの打った手が、効果を、皆さんのご覧に入れられるような形で生み出すかという、時間の問題だと考えています。



Intelligence at the Edge、これは先ほどお話しした AI のエージェントに対して、コンプリメントしていく、コンパニオンになっていく、パートナーになっていくということですが、左側の釈迦に説法で、とにかく AI の進歩が早いですよねということだけを、皆さんと共有するために書いたチャートです。

早いのですが、2017 年に Transformer が出てきてから、少なくともエンベデッドの世界でいうと、今まさに Transformer を使ったアプリケーションが盛んに開発されているのですよね。イン

ターネットの LLM 世界とは違って、もう 10 年ぐらいたっているのですよ。エンベデッド、フィジカルの世界に展開するには、それなりの時間がかかる。

したがって、今 OpenClaw で盛り上がっていますし、このすぐ先にたぶん World model を使ったものが出てくるのだと思いますが、それが本当にロボット、ヒューマノイドにデプロイされるのというのは、たぶんそれなりに時間がかかることだと考えた方がリアルなのだと思います。

例えば仮に、2022 の ChatGPT から 5 年で、そういうものが展開されますかという、たぶんそれはないのだろうなど。したがって、われわれリアリスティックに見て、2030 年以降にそういう世界が、本当にわれわれの目の前に現れてくるのだろうなど考えて準備をしています。

このプラットフォームではわれわれ、ポートフォリオをしっかりと幅広く展開していくよとか、何よりも AI が本当に使えるための Digital thread を充実させていくことが一番肝になると思って、ここ、全然見えないんですけど、ここにすごく資源投下をしています。

そうじゃないと、AI がわれわれのプラットフォームにやってきて、いろいろ遊ぶ分にはいいのですが、ご存じのとおり、AI とは確率でしかものを言えないので、それらしいことは言えるんですけど、ユーザーから見た場合に、結局、もう 1 回自分で Validate しないとイケないものになっちゃいます。

ただ、ここで Digital thread がしっかりしていると、Deterministic な提案を AI ができるようになりますので、それはもうそのまま使える提案になっていく。ここ、かなり大きなギャップがある話だと考えていまして、そのために、ここを今からすごくしっかり投資をしているつもりです。

KSF: AI INFRA & COMPUTE

Velocity



Hybrid production
Quality
Support

Technology



ASSP controller
High-voltage GaN
Interconnect

Digital and UX



Design tools
Simulation
Test / validation

では、その中で、どうやって勝っていこうとしているのですか。これは同じAIのインフラ、Physical AI それから Intelligence at the Edge について3枚用意してきました。

AIのインフラは、すでにわれわれ、いいポジションにいるので、そんなに新しいことをやっていくというよりは、今、持っている強みをしっかり磨いていこうと考えています。

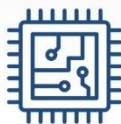
私たち、それなりに速いスピードで顧客のランプアップ、Enable してしまして、お客さんによっては、アメリカンスピードとジャパニーズクオリティのコンビネーションでいいね、なんて言っていたくこともあるのですが、スピードには非常に自信を持っています。

テクノロジーも、モジュールのさっきお話をしましたが、これからまだわれわれ、メモリインターフェースで培った Interconnect のテクノロジーをしっかりと使って、Control plane、それから、コネクティビティを、コネクティビティとは Rack 中のコネクティビティみたいなものを、しっかり充実させていくことに勝機を見いだしています。

1番右に書いた、デジタルとUXですが、廊下にわれわれのエミュレーター、実際のものを置いてありますので、ぜひご覧いただけたら幸いです。こういうものを使って、私たちのユーザーは、実際にものをくみ上げる前に、かなりのパワーと熱のシミュレーションを実行して、顧客の Time to Market のスピードをぐっと短くすることができます。ここでもちょっと見た目は違いますが、シリコンの外のところはかなり大きなチャンスとボトルネックがあるというのが、お感じいただけるのではないかなと思います。

KSF: PHYSICAL AI / SDV

Compute



Core IPs
Hardware and software codesign
Non-silicon items

Intimacy



Tight coupling with
customer use cases

Up-to-date



Shorter design cycle
(by us and for customer)

Physical AI、ここは先の話と捉えていますので、Near-termの話はヴィヴェックから差し上げますが、どちらかという、今できていることというよりは、これからどんどん先ほどの Foundation に投資をしていくことによって、競争力を高めていこうというのが大きなテーマになっています。

あえて一つ、ここでキーワードを挙げるとすると、たぶんこのハードウェアとソフトウェアの co-design だと思います。特に AI のモデルがどんどん進化していく中で、ハードウェアのプロセスもどんどん進化していく中で、どうもハードウェアでうたっている性能が出ないことが、もう本当にここそこで起こっています。

クアルコムはモジュラーの買収で、それを解決しようとしていると思いますが、私たちは今、独自の取り組みを実は進めていますので、これによって、私たちのハードウェアの性能が本当に顧客によって実現されることを、実際に行っていきたいと考えています。

KSF: INTELLIGENCE AT THE EDGE

Coverage



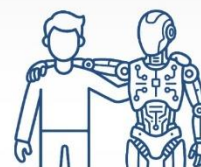
Rich solutions
on platform

Openness



Vertically integrated,
horizontally open ecosystem

Partner to AI



Digital thread to
work with AI agents

Intelligence at the Edge も先の話なので、これからやっていきますという話が非常に多いですが、一番左に書いてある、コンテンツをこれから充実させていくということ。

これはジェンスンさんの受け売りになっちゃいますが、私たちのプラットフォームもバーティカルでありながらも、水平にオープンですと。私たちの競合他社、あるいはパッシブの方が、どんどん積極的にお使いいただけるプラットフォームを用意しつつありますので、私たちだけでなく、業界全体として、このプラットフォームを使って、エレクトロニクスの自由化みたいな、民主化みたいなものを実現していきたいと考えています。

SUMMARY



AI to thrust through three stages of growth

More contents to drive SAM+ growth

North star to stay as bringing electronics to broader participants, more so together with AI

結びになりますが、これからの私たちの成長の大きなテーマは、ここでも AI です。AI が私たちの今、思い描いている 3 段ロケットで、それぞれ違う形で現れてきて、今から 5 年だけではなくて、10 年、それ以降の成長までの大きな道筋を描くバックボーンになっています。

私たちはこれから、AI のインフラでコントロールのお話をしましたが、SDV、それから Physical AI で、イヴォとピーターのパートで出てきますが、非常に私たち、そういう Physical AI を実現するためのたくさんの Ingredients 持っていますので、たくさんの私たちのソリューションを提供していくことによって、いわゆるこの SAM 以上の成長を実現していこうと考えています。

最後、今から 10 年後の未来としては、相変わらず、このデジタルプラットフォームを通じて、今後はますます、AI にとってフレンドリーなプラットフォームになっていこうと考えています。

OUR PURPOSE

TO MAKE OUR LIVES EASIER

by complementing human capabilities



私たちのパーパスは以前から変わらずで、ますますこの AI の登場と Physical AI がリアルになってきたことによって、この私たちの人生を、毎日を楽しにするということが、本当に現実味を帯びてきたなと感じている次第であります。

私のパートはこのぐらいにさせていただいて、ここから新開にバトンタッチして、もう少し数字と堅い話をさせていただきます。ありがとうございました。

佐藤：ありがとうございました。続きまして、執行役員兼 CFO の新開崇平よりご説明をいたします。新開さん、お願いします。

PROGRESS TO DATE

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
	Adjusted ¹							
Revenue (oku yen)	6,204	6,357	8,894	12,282	11,648	10,100	9,544	Mid-term model ¹ (2025 Capital Market Day) Grow @SAM+
Gross margin	43%	48%	54%	56%	57%	55%	55%	55%
Operating margin	12%	19%	29%	35%	32%	27%	24%	25 - 30%

1. FX \$1 = 100yen, €1 = 120yen. Excluding 6" fab shutdown & structural reform-related EOLs. Excluding NREs

新開：おはようございます。CFOの新開です。私の Finance のパートでは、いつものフォーマットですけれども、2035 のアスピレーションに向けての進捗、それから、モデルについてお話ししたいと思います。

まずは、これまでの振り返りですけれども、いつものフォーマットでまとめております。

過去から一貫した数字の動きが見られるように、コンスタントカレンシーベース、すなわち、ドルを 100 円で見ている、ユーロを 120 円で全部統合しています。

2025 年のところを見ていただくと、売上は通年で見ると、前年対比で減少しています。ただ、すでにご存じのとおり、四半期ベースで見ると、売上は底打ちをしまして、2024 年の 4Q がボトム。2025 年の 1Q から、この見通しを含めると、6 四半期連続でプラスを継続しているというのが、これを超えて足元の状況です。

なので、こういったフォーマットで、2026 年は通年でも本格的な安定を見込んでいます。

2025 REVIEW

	Mid-term model (2025 Capital Market Day)		2025 result (Adjusted ¹)	
Revenue	SAM+	➤	9,544 (oku yen)	
Gross margin	55%	➤	55%	
R&D ² (% of revenue)	18 - 22%	➤	19%	 Foundational investment
SG&A ³ (% of revenue)	8 - 9%	➤	12%	
Operating margin	25 - 30%	➤	24%	 Adjustment

1. FX \$1 = 100yen, €1 = 120yen. Excluding 6" fab shutdown & structural reform-related EOLs. Excluding NREs 2. Research & development expenses 3. Selling, general and administrative expenses

25年のP&Lについて、ここでざっと振り返りをしたいと思います。

上から2行目の、Gross marginのラインです。売上はYear on Yearで減少したもののGross marginについては堅調な結果、すなわち、モデルどおり55%で着地しました。

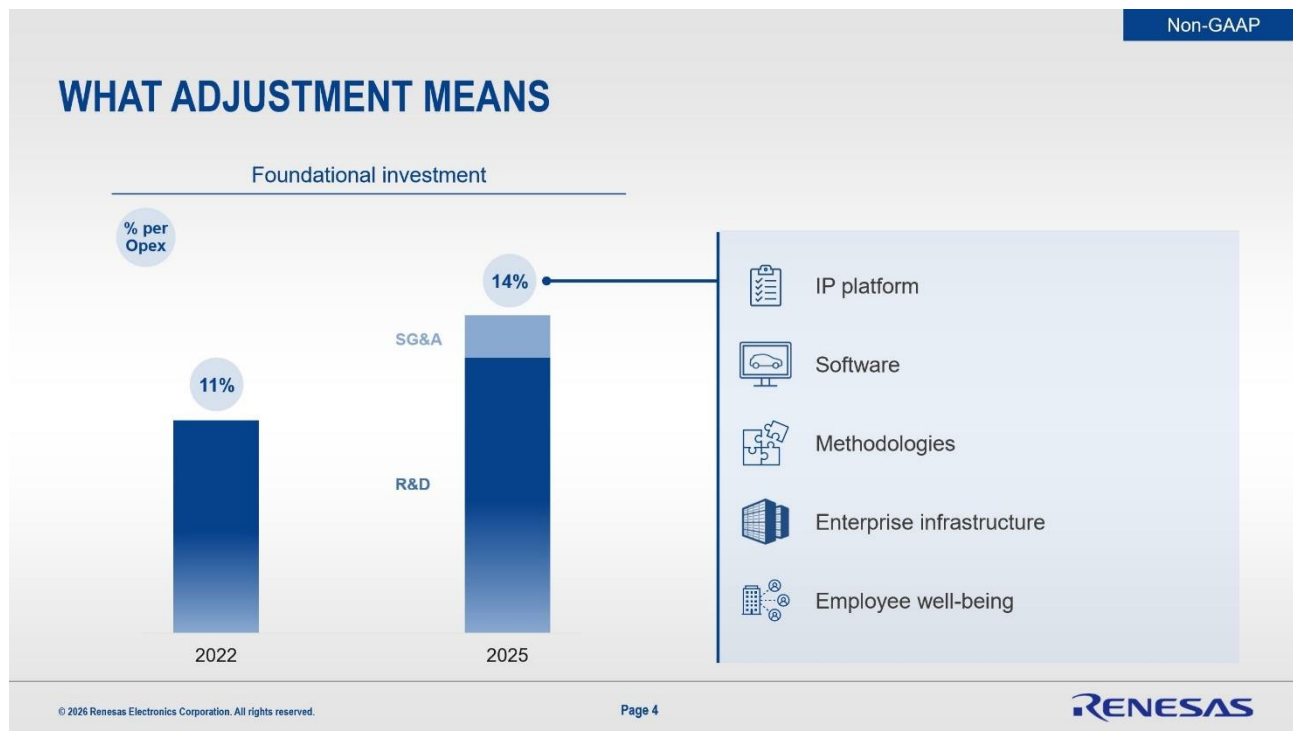
一方で、Operating margin、一番下のところです。モデル25から30に対して、24%で着地をしています。

この右下に書いてありますとおり、Operating marginについては、昨年のモデルのアップデートのところでお話したとおり、Adjustmentをしますよと、したがって、モデルもこういうふうに変えますという話をしました。この趣旨というのは、今を、この意志ある踊り場として、将来のために必要な投資、事業基盤に対してちゃんとしっかり投資をしていきたいと思います、余力を作りたいという思いで、こういった調整をしています。

では、いったい何をしたのかというのが、この上のR&DとSG&AのところにFoundational investmentとくくって書いていますけれども、重要なのにできてなかった、やや遅れていたということに対して、踏み込んだ投資をやりましたということです。柴田のスライドはCatching upと書いていましたけれども、その一端がここに表れていると見ていただければと思います。

R&Dが、このモデルの範囲内、19%なのは、24年から、このR&Dの選択と集中という過程で見直しをしてきた結果、ベースラインが下がっていた影響があります。一方で、SG&Aは、これからベースラインを下げるような取り組みを、後述しますけれども、生産性改善の一環としてやってい

こうと考えています。なので、この部分はここから Operating margin が改善していくドライバーになるということです。



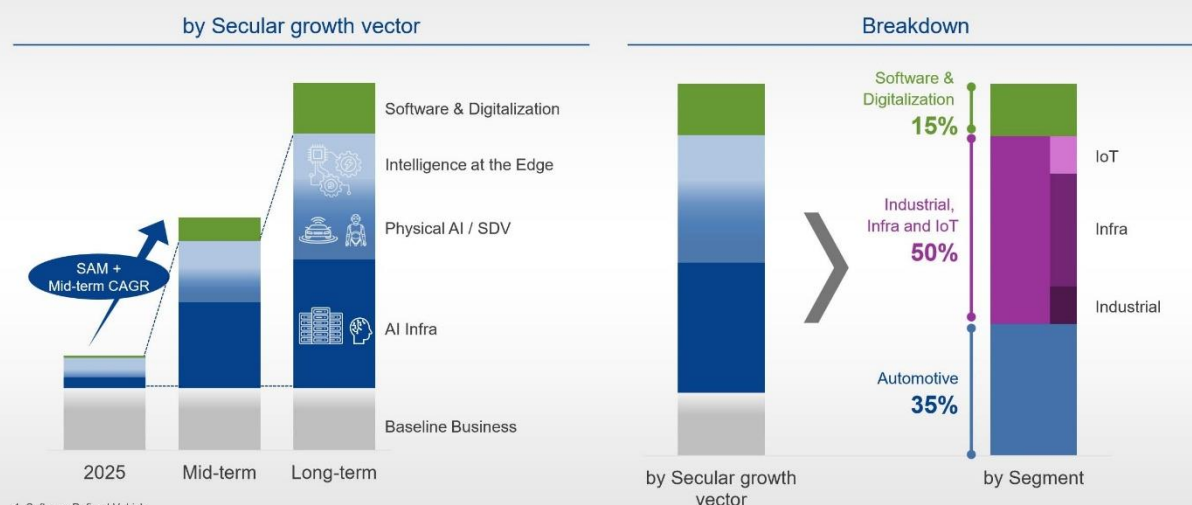
続いて、Foundational investment とはなんぞやということについて、柴田のところでは項目について、ぱっとお話ししたと思いますけれども、こちらでは数字のイメージで書いています。

比較の視点ですけど、2025年と3年前の22年をここに持ってきて比較をしています。22年というのは、トップラインもそうですし、Operating margin も一番高かったときです。定義の問題等々あるのですが、あえてこういうふうに切り分けて表示しています。

われわれが Foundational investment と呼んでいる事業基盤に対する投資は、この22年と25年を比べると、金額ベースで約1.5倍、比率では11%から14%、Opex 対比ということで、増やしております。

中身はいったいどういうものよというのが、この右側に書いておりまして、共通 IP プラットフォームに対する開発投資、ソフトウェアの開発投資、設計効率を高めるための設計手法の改善、全社の IT システム、これは、今後は AI に対するインフラも含んでいます。それから、働く環境の改善のためのオフィスへの投資。そういったものが R&D、SG&A、いろいろなものに対して投資をしていって、将来の成長を促していこうと考えているものです。

LONG-TERM TARGETED PORTFOLIO



そういった投資をしていって、こういった売上の構成になるのですか、規模感になるのですかということについて、こちらでお話したいと思います。2035年ごろの売上のポートフォリオです。

ここで言っている Mid-term というのがだいたい 5 年先ぐらいで、Long-term というのが 10 年先、35 年と。そういったイメージで見えていただければと思います。

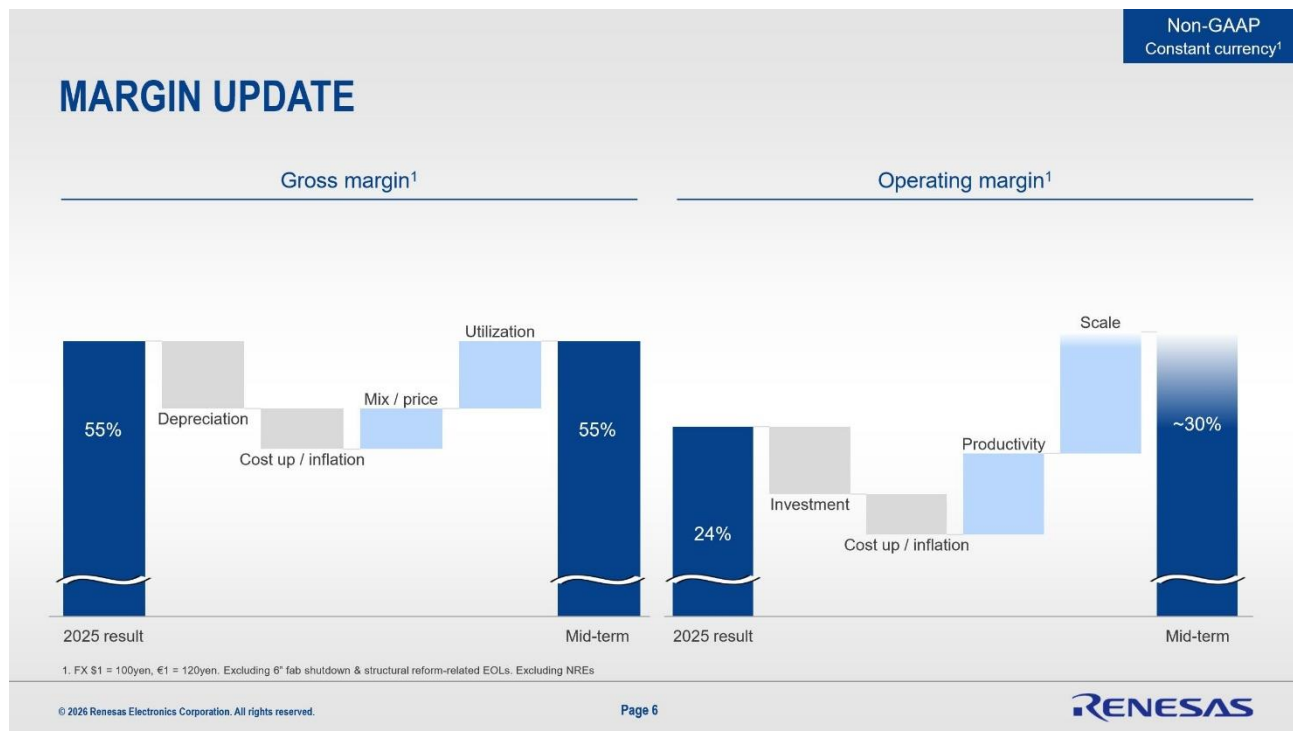
左側が規模感と、こういった成長セグメントで伸びていくのかを示したもので、足元からの売上が牽引するのは AI Infra、それから、Physical AI / SDV で、最後に Intelligence at the Edge という三つの軸で、この 3 段ロケットで伸びていきますよということを言っています。

バーの高さを見ていただくと、2025 年を 1 とすると Mid-term でだいたい 2 倍ぐらいになって、Long-term で 3 倍ぐらいになりますというのが、かなりアンビシャスですが、われわれ今見ているトップラインの伸長です。

この構造をセグメントに分けると、われわれのリポーティングセグメントが自動車、産業・インフラ・IoT、それから、今はリポーティングではないのですが、先々増やしていきたい Software & Digitalization という三つに分けてみると、こういった構成になりますというのが右側にあります。

自動車が 35% で、産業・インフラ・IoT が 50%、Software & Digitalization が 15% といった、この売上の構成を目指しています。これはバリエーションのところでもかねてお話ししていたとおり、この Software & Digitalization の売上が全体に占める割合、ある程度大きくなることによって、バ

リエーションを上げて、全体の企業価値を上げる。そういったことを企図して、この売上のポートフォリオを念頭に置いています。



売上の次にマージンについてです。

左側が Gross margin、右側が Operating margin で、この時間軸は 25 年を起点にして、Mid-term、おおむねの 5 年ぐらいの時間軸でのお話です。

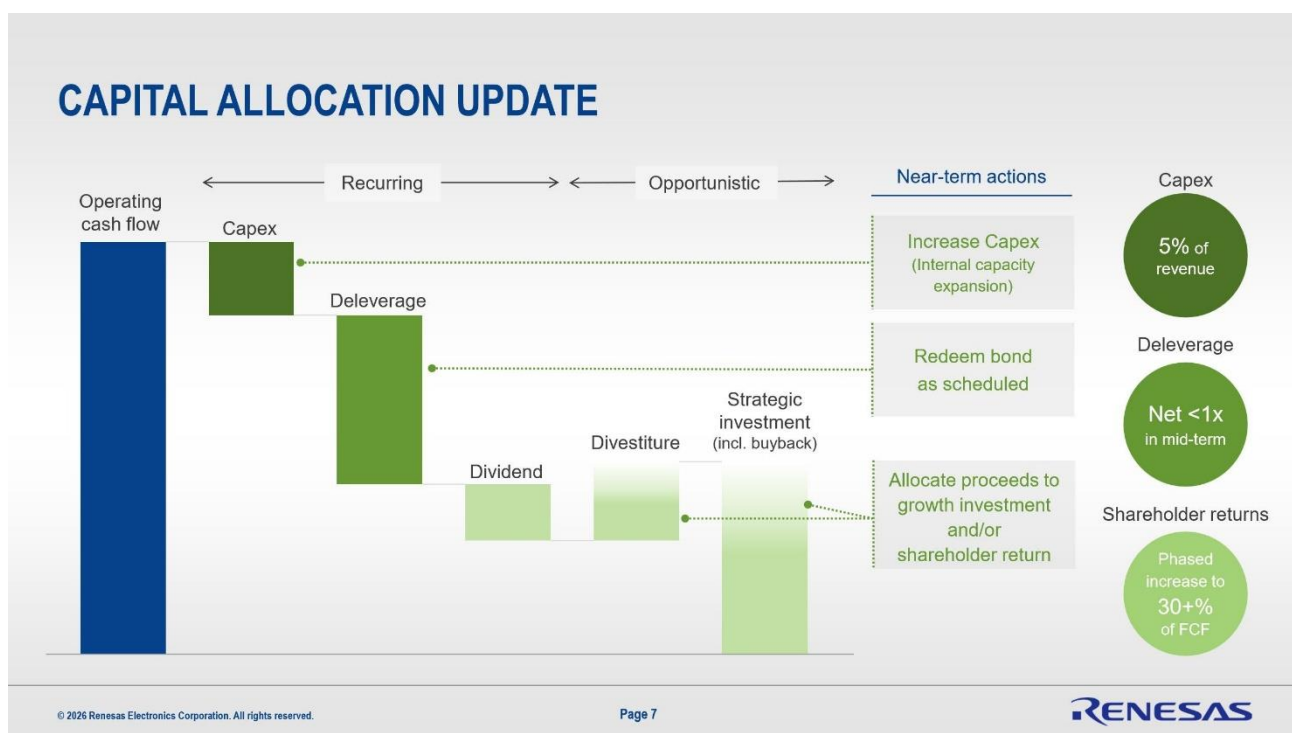
全体感で申し上げますと、Gross margin はモデルの 55%内外で、おおむねフラット。Operating margin は 25%から 30%のレンジ内で、拡大していくことを見込んでいます。

まず、左側の Gross margin について、内製のキャパシティを拡大するための設備投資によって、償却費が増加する。プラス、足元サプライいろいろタイトでして、部材費の上昇を見込んでいます。ただ一方で、値上げ、ミックス改善による相殺、稼働率上昇で相殺、おおむねフラットになるというのが Gross margin のモデルです。

一方で、Operating margin については、先ほどの Foundational investment、これは収益と両にらみで、どういうふうにアクセルを踏むのかはコントロールしていくのですけれども、投資は継続していきます。それから、部材と同じように、今の環境下ではいろいろなもののコストが上がっていくことを見込んでいます。ただ一方で、AI 等のテクノロジーの活用で生産性を上げて、そのコスト増を打ち返すことを考えています。さらに、トップラインの伸長によって Operating leverage を享受するというのがこのモデルです。

このモデルは、時間軸で並んでいるわけではなくて、時間軸を無視した断面図みたいなものですから、こうやって下がって上がるということを行っているわけではないです。例えば、26年の断面で言うと、Operating margin で見てくださいと、このスケールの部分が前倒しされて、それと、この Investment が一方で、再投資に回るためへこんでいる。そういった時間軸によっては、入り繰りが生じるようなことを想定しています。

なので、足元のマージンからどんどん切り下がっていくよと言っているわけでは全然なくて、それはトップラインの伸長、収益の伸長との見合いで、アクセルの踏み方をコントロールしていくと言っております。



キャピタルアロケーションについてです。

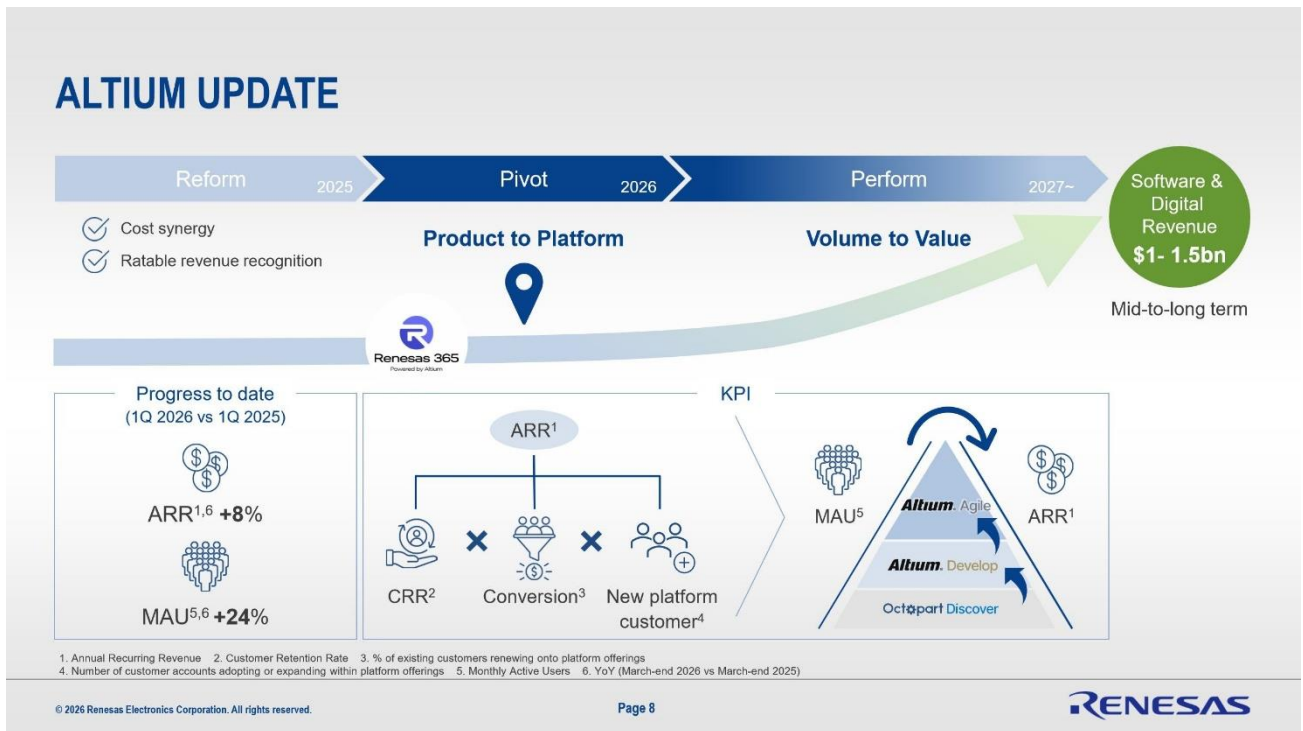
フレームワーク自体は、これまた、これまでとは変わっていません。設備投資、デレバレッジ、配当、戦略投資、そういった順番でアロケーションしていきますということです。

直近では、この Capex のところ、先ほど話したとおり、設備投資を増やして、内製のキャパシティを充実させていくことを考えています。われわれのやろうとしているエンベデッドの領域というのは、マチュアノードのテクノロジーを活用するのですけれども、そのキャパシティは全般的に、全世界的にタイトであって、したがって、われわれも自社で、ある程度の生産能力の増強をしないとイケないと考えています。

デレバレッジのところは、今年満期を迎えるドル債がありますので、それは償還して、Grossでもデレバレッジを加速していくということです。

Divestitureに関連して、タイミング事業の譲渡です。手続きは順調に進捗していて、クロージングの前提条件を充足しているところ、早晩、クロージングを見込んでおりますが、その譲渡の対価は、成長投資を軸に株主還元と両にらみで検討という方針で考えています。

このタイミングビジネス譲渡の、対価の資金用途ですけれども、急いで決めずに、もう少し慎重に検討しようと考えています。今の状況下では、キャピタル、キャッシュを確保して、柔軟性を高めしておくということに対して、一定の合理性があると考えています。いろいろな各社、資金調達してバランスシートをやや厚くする動きが見られるところですので、そういった観点からも、方針はそのままですけど、決めて、どこに使うかということの時間軸については、ややシフトしたいと考えています。拙速に決めないということを行っています。



Altium についてです。

2024年に買収が完了して、25年以降のこの3年間で、こういったフレームで分けています。Reform、Pivot、Performという3年間の切り分けです。

今はPivotというフェーズにいまして、このデスクトップアプリケーションのプロダクトから、SaaSのプラットフォームにオファリングを変えている途中です。それがおおむね今年いっぱい完了することを見込んでおまして、そこから先、来年以降はPerform、このボリュームを増やし

ていったものを、今度は価値に転換していくフェーズになることを想定して、今、準備を進めています。

具体的にどういった数字を見ているのか、KPIなのかというのが、その下段にあります。

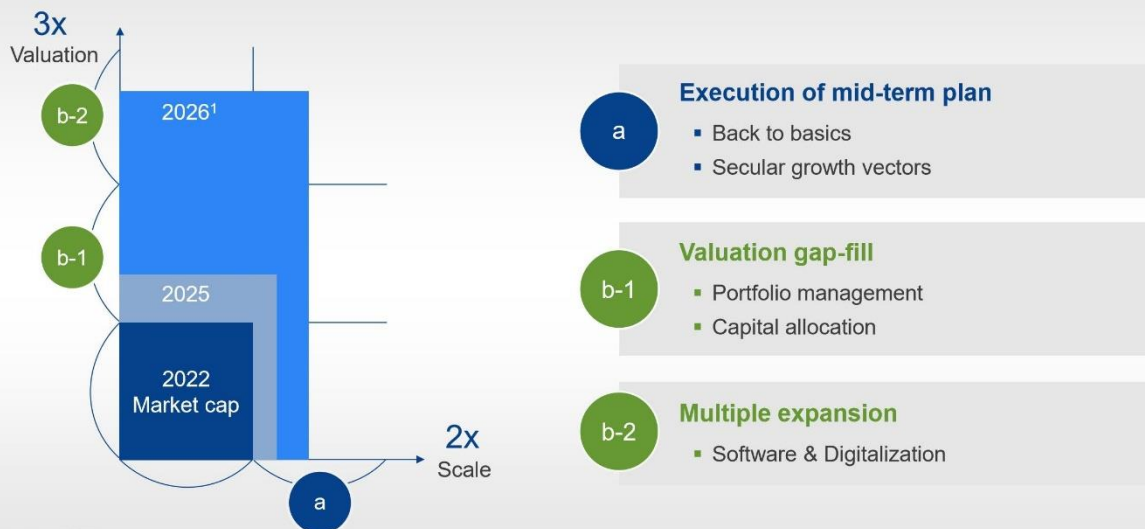
まず、この一番左下で、これまでの過去1年の進捗を見ていただくと、ARR、いわゆる売上に類似したような指標、それは年間8%で伸びています。一方で、ヒストリカルと比べると、やや売上の伸びは、ARRの伸びはスローダウンしましたけれども、一方で、下段にあるとおり、MAU、Monthly Active Usersは24%で拡大している。ここは意図的にマーケティングの方法を切り替えて、規模を増やすアクションをして、まずは規模を優先して増やしている結果が、ここに表れていると考えています。

足元のPivotのところでは、まさにこの規模拡大がテーマでして、これを実現する指標として、CRR、Customer Retention Rate、すなわち、今のビジネスの維持。それから、Conversionレートはプラットフォームへの移行。それから、New platform customer、新しい顧客の拡張。そういったものを着目して、このPivotのフェーズを進めているところです。

そこが完了すると、今度は拡大したボリュームをバリューに変えていくフェーズになります。この三角形、ピラミッドのマチュリティを上げていくことを重視します。規模を獲得するとともに、どんどん上に上がって行って、上位のプラットフォームを利用することによって、単価を上げていくことを考えています。それによって、規模が価値に転換されていくのが、来年以降のPerformのフェーズで実現したいことです。

最終的なゴールは、昨年までとお話ししていたものと変わらず、Mid-to-long termで1から1.5ビリオンを見込んでいます。

6x BREAK DOWN



最後、サマリーです。

いつも使っている、時価総額力6倍のブレイクダウンで、規模で2倍、バリエーションで3倍。先ほどの柴田のスライドと同じく、先週末の株価を取っていますので、結構大きく見えていますけれども、まだまだ6倍よと言っているものに対しては、かなりのアップサイドがありますということです。

右側に、どういうことをやるのということをまとめています。実は、これは去年お話ししたものとほとんど変わってなくて、何言っているかということ、去年お話ししたことを着実に実行していますし、これからもやっていきますよということを行っています。

すなわち、aの部分では Back to basics、すなわち Foundational な部分にちゃんと投資をして、将来の成長を確実にしていくということと、Valuation gap-fill に関しては、ポートフォリオの見直し、それから、キャピタルアロケーションを、規律を持ってやるということ。それから、Software & Digitalization によるバリエーションの向上、拡大に対して、ちゃんと投資とエグゼキューションをやっていく。ということで、この6倍の図を埋めていきたいと考えております。

MID-TERM MODEL HOUSE KEEPING

	Model	2025 Result	
		Constant currency ¹	Actual FX rates
Revenue growth	SAM+		
Gross margin	55%	55%	58%
R&D %	18 - 22%	19%	17%
SG&A %	8 - 9%	12%	12%
Operating margin	25 - 30%	24%	29%
EBITDA margin	35 - 40%		36%
Tax rate	15 - 20%		19%
Capital expenditures	5 % (as mid-term average)		9%
Inventory	150 days		117 days
FCF margin	20 - 30%		25%
Net leverage	<1.0x in mid-term		2.0x

1. FX \$1 = 100yen, €1 = 120yen. Excluding 6" fab shutdown & structural reform-related EOLs. Excluding NREs

最後に一言、モデルについて、実績とコンスタントカレンシーベースのものを、ご参考に載せていますので、ご参照いただければと思います。

私からは以上です。

佐藤：ありがとうございました。続きまして、ヴァイスプレジデント兼 CSO のスティーブン・リモージュよりご説明いたします。スティーブン、お願いします。

OUR STRATEGY TO DRIVE REVENUE GROWTH
BROADER & DEEPER

Deeper

Sell more
at existing customers



Broader

Sell to more customers,
new customer acquisition

- ✓ Sharpen focus on most important growth accounts
- ✓ Increase penetration into secular growth markets
- ✓ Diversification of revenue through focused Mass Market support
- ✓ Centralization to support scale & new customer acquisition
- ✓ Utilize distribution to expand mass market coverage

Diversification of revenue base with Regional deployment

リモージュ：おはようございます。スティーブン・リモージュと申します。Chief Sales Officer を務めております。本日、私からセールス戦略の話をしていきます。そして、どうやって既存の顧客基盤でセールスを拡張していく、また、Mass market で将来の成長を図るかという話をしていきます。

この数年間、ルネサスはハイレベルのセールス戦略は変わっていません。Deeper に、大手のお客様のところでの収益を拡大するということです。今度、また Broader に幅広く、新規のお客様を狙っていきます。ハイレベルな戦略は同じですけれども、戦略的な変更をいくつか 2026 年に行って、そして、マーケットよりも高い成長を目指します。

最初に、一番早く伸びているマーケットでの浸透率を高めていきます。直接のリソースを長期的な成長市場に投下してきます。AI Infra & Compute、それから Physical AI、Software-defined Vehicle、それから Intelligence at the Edge、こういったところに投資を向けていきます。2 点目にスケール拡大。われわれは収益を、Mass market に専任チームを行って、新規顧客を獲得して、収益の多角化を図ります。

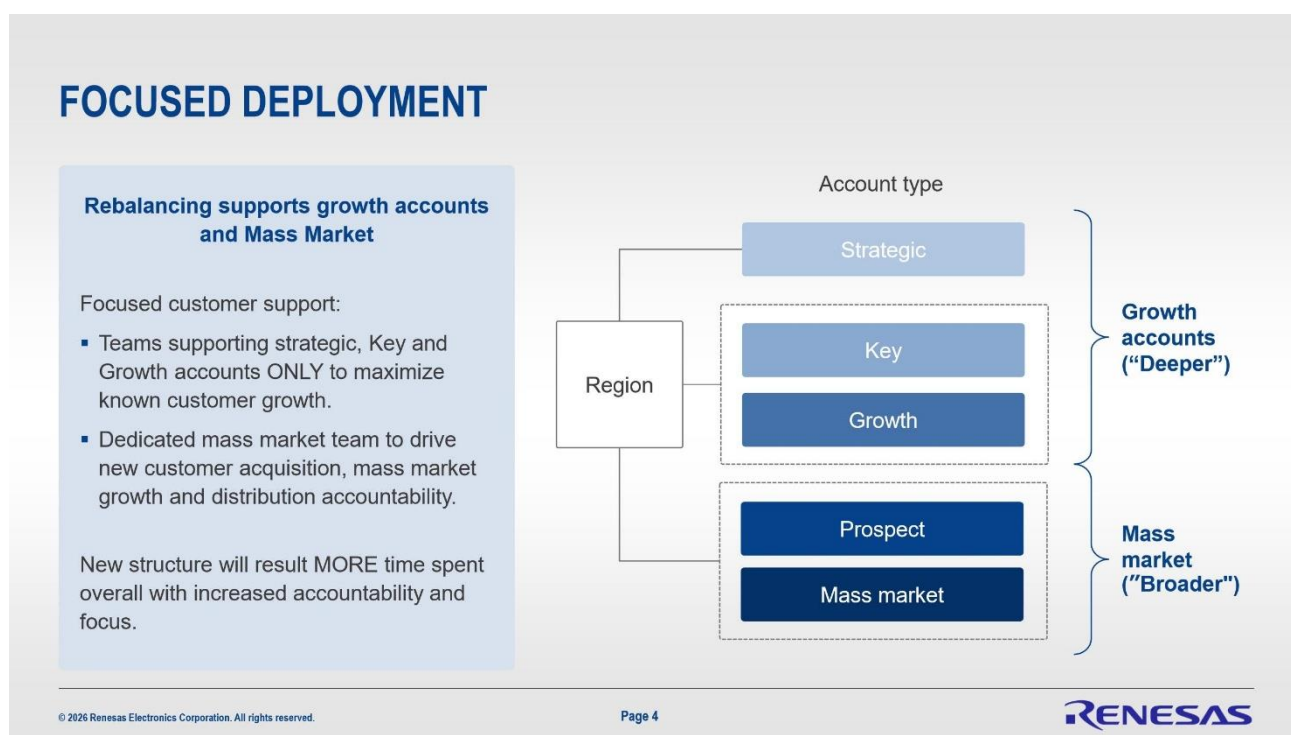
最終的には規模拡大のために集中化させます。集中化したサポートのために AI ツールを使って、そして、お客様のニーズを早く世界的に把握できるようにしていきたいと思っております。24 時間体制で迅速に対応します。



今度、Broader、Deeper というのは何を意味するか。

Deeper というのは、われわれのセールsteamは既存の売上を上げているお客様でのシェア拡大に特に注力しています。我々の指向はいかに既存のお客様との関係を深めるかであり、セールsmetriクスもこれに合致した形で設計しています。そして、設計と製造はグローバルに行われており、我々セールスは Renesas のスケールとグローバル展開を活かして大手のお客様でのシェア拡大を目指しています。また、常に好奇心と高い志を持って全てのお客様の製品での成功をもたらす機会を最大化したいと思っております。

Broader の戦略ですけど、これは私どもの次の成長領域です。お客様とのアクセスを拡大して、そして、これまで接点のなかったお客様とインタラクションを増やしていきます。ルネサスのマインドシェアを拡大するということです。つまり、われわれの販売チャネルやパートナーシップを活用し、そして、ソリューションを主要市場で増幅していくということです。そして、また次の大きなお客様、それから、エンド製品、将来の成長につながるものを一方で模索していきます。

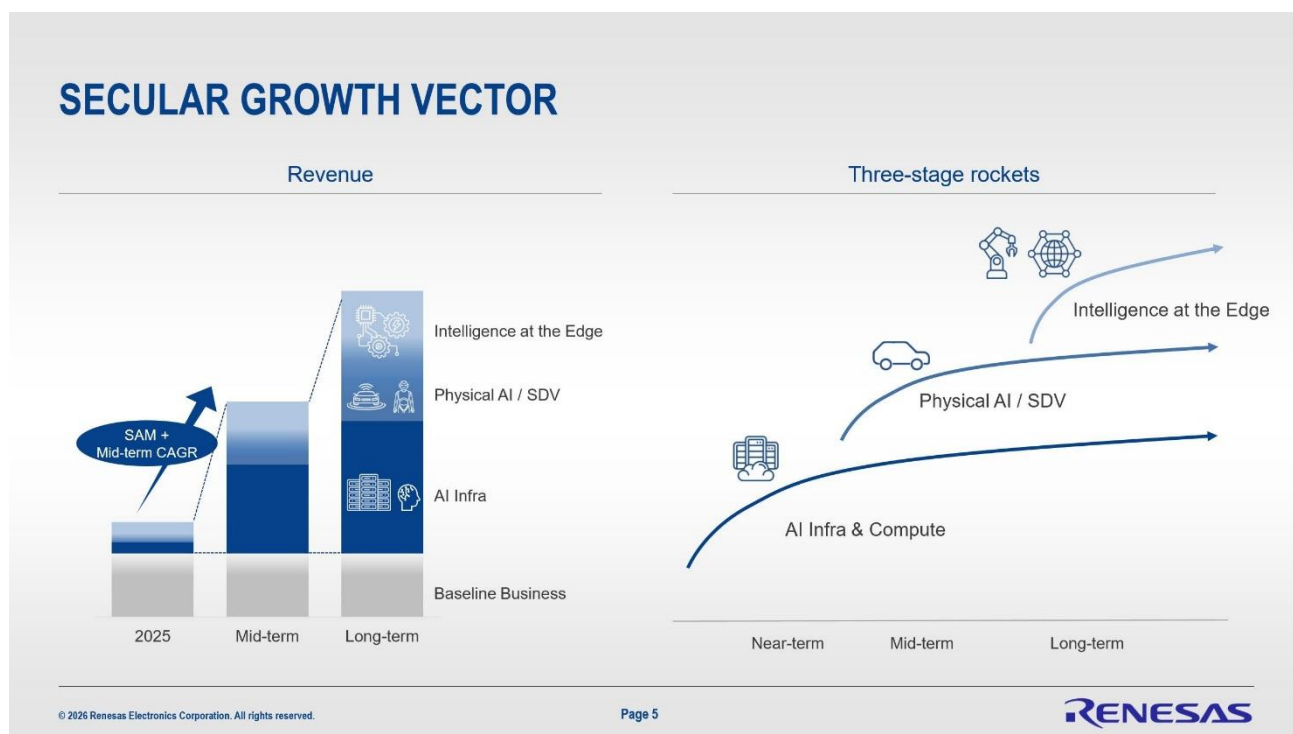


われわれのセールスの一番大きな資産というのは人材です。彼らをどのように、どうやって配置するかが成長の鍵となります。2026年、キーワードはフォーカス、集中です。

全てのお客様はルネサスにアクセス可能ですけれども、われわれのセールsteamは、特に積極的に二つの領域に注目します。成長しているアカウント、そして、Mass market です。

チームはそれぞれの地域で独立して活動します。そして、収益を生んでいるアカウント、長期的な成長が見込める顧客にフォーカスし、また、Mass market の専任チームは全ての主要地域に配置されます。そこでは新規顧客の開拓、そして、マーケットの開拓にあたって、次世代の成長アカウ

ントを見つけることをやっていきます。また、新しい展開によってリソースを大幅に増やすことなく、最も成長の高い市場に、より多くの時間を割くことが可能になって、これが成果につながっていくと思っています。



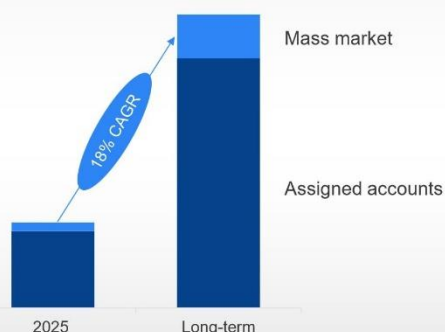
市場においてルネサスを差別化しているのは、実証された製造の専門性と共にお客様との親密さにあると思います。お客様からのフィードバックとしては、ルネサスはテクノロジーリーダーというお声をいただいております。また、パートナーであって、Time to Market の加速につながっているという評価をいただいております。

われわれの差別化要因を使って、そして、マーケットを上回っていくためには、フォーカスして取り組むことが必要になります。やはり一番伸びているマーケットに、そして、また業界の主要なお客様とパートナーリングが必要です。それからまた、忍耐も必要です。技術の導入とか、スピードはそれぞれマーケットで違いますので、われわれは収益の貢献をこのように捉えています。

ロケットにたとえております。集中的にこの3段ロケットに投資をすることによって、われわれは収益を加速し、そして、マーケットを上回る収益を上げていきたい。そして、それによって分散化も図れる。26年を起点としまして、私はこれを継続して中長期的にやっていくことを考えております。

MASS MARKET GROWTH STRATEGY

Focused account and mass market revenue



- **Dedicated Renesas mass market support** for new customer acquisition
- **Leverage Renesas scale** through distributor and ecommerce engagement
- **Centralize tech support** to create industry leading customer support - speed, efficiency, capability
- **Deploy ATHENA AI** tech support for broad market technical access
- **Develop the next big customers** and next big end equipment to ensure Renesas future growth

われわれの成長の見込みですけれども、Mass market の加速が大きな意味を持ちます。

Mass market では、マージンは健全です。次世代のエンジニアが育っており、大きな収益を見込める新たなお客様も生まれています。

26 年には、すでにエコシステムができております。Mass market の成長を加速できるようなエコシステムを作っています。これを五つの柱でやっていきます。

専任の Mass market チーム、彼らは大規模な半導体市場の開拓に特化します。次は代理店や e コマースを活用してお客様にアクセスします。またテクニカルサポートは、私ども業界随一だと思っていますけれども、これによって早く、徹底的な回答を出すようにします。

またルネサス ATHENA サポートツールを展開し、これをセールスチーム、販売パートナーにも展開する。これによって、われわれは拡大するスピードが速くなって、また、テクニカルサポートのリーダーシップを維持することが可能だと思っています。

最後、では、次のお客様どこかということで見つけていきます。多くの収益のドライバーとなるお客様も最初は出だしが小さかったのです。われわれは市場をサーチし、長期的なルネサスの成長機会を見出すべく投資をしていきます。

ATHENA – ACCELERATING BROAD MARKET GROWTH

Accelerating design, Tech support
through AI innovation



Customers (TBD)



Sales, FAE's



Distributor partners

➤ **Super augmented design and technical support tool** accelerating response time

➤ **Leverage Renesas internal and external resources** utilizing Renesas.com, trainings, internal sales tools, engineering communities, internal tech databases

➤ **Increased efficiency and scale of Renesas sales team** to create industry leading customer support - speed, efficiency, capability touching more customers faster

➤ **Deployed to distribution partners** supporting broad market Efficiency and expansion

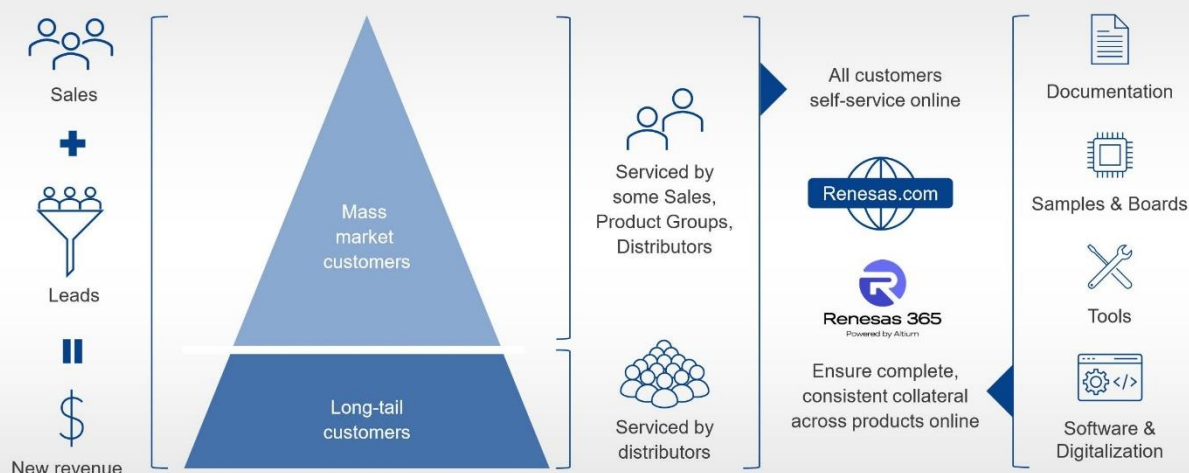
ATHENA とは何なのか。

われわれが今後、広く展開していくにはサポート戦略を進化させ、市場全体に迅速かつ効率的に対応していく必要があります。その実現を ATHENA が支えています。

これは Super augmented な AI 設計・技術サポートツールで、全てのお客様を、過去に比べて、ごく短い時間でサポートできるようになります。

われわれは、ATHENA の差別化要因というのは、やはりルネサスのインターナルリソース、全てを活用できる点にあると考えています。チューニングされ、また社内でもテスト・品質管理も行われており、高速かつ高精度です。そして、このツールは当社のセールsteamおよび販売パートナー、将来的には成長顧客にも展開され、スケールを大きく向上させることで、お客様サポートと新規顧客獲得の両方を加速します

LEVERAGING USER EXPERIENCE PERFORMANCE TO GROW THE SALES FUNNEL



先ほど申し上げた通り、当社のマスマーケット戦略は、専任の営業チームと広範な販売代理店ネットワークに支えられています。

これらはいずれも、人がお客様とのつながりを築くことを中心にしています。

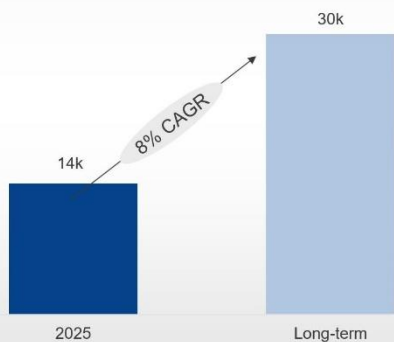
どこに投資し、どこに注力すべきかを見極めるためには、適切なガイダンスとフォーカスが必要です。ここで活用されるのが、Renesas のユーザーエクスペリエンス・ジャーニーであり、顧客リードの創出、そして何よりその質（クオリフィケーション）を高める役割を果たします。

お客様の活動は、サンプル請求、ダウンロード、ツールの利用、あるいは Renesas 365 上での新規設計といったところから始まる可能性があり、単なるリードではなく「インテリジェントリード」を創出します。そしてそれにより当社のセールスファネルを拡大し、ルネサスにとって次なる大きな収益源となる分野に営業チームが注力できるよう導きます。

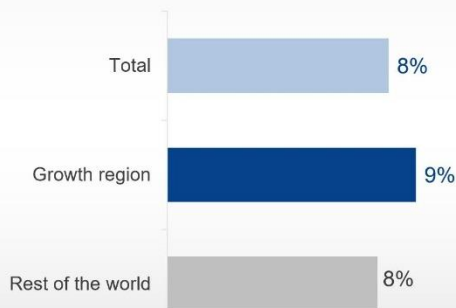
NEW CUSTOMER ACQUISITION PROGRESS

- Renesas results in 2026 tracking to +8% increase in new customer acquisition
- 2035 goal – grow new customer acquisition at 8% CAGR

Long-term goal



2025 to 2026 growth by region



グッドニュースです。われわれのセールス戦略は、すでに新規獲得で成果をあげています。

新しい顧客獲得で、26年の上半期で新規顧客の獲得は8%のペースで伸びております。これは各地域またがって、このような伸びを見せています。

長期的には、新規顧客を2倍に拡大していくことが、私どもの目的です。

SUMMARY



Going deeper & broader with solution selling approach

Sharpen focus for secular and mass market growth

Broaden Renesas customer based through target new customer acquisition strategy

締めになります。

われわれは既存の顧客基盤をより深く追求していきます。また顧客基盤を広げ、新規顧客を獲得していきます。フォーカスを高めて、長期的な、Mass market の成長を図っていきます。また、新規顧客の戦略によって、広くルネサスの顧客基盤を広げてきます。

以上となります。ご清聴ありがとうございました。

佐藤：ありがとうございました。続きまして、執行役員兼ハイパフォーマンスコンピューティング担当、ジェネラルマネージャー、ヴィヴェック・バーンよりご説明をいたします。ヴィヴェック、お願いします。

AGENDA

SDV evolution, market adoption, and trends

SDV at a glance

Market growth drivers

Renesas journey going forward: from semiconductor to systems

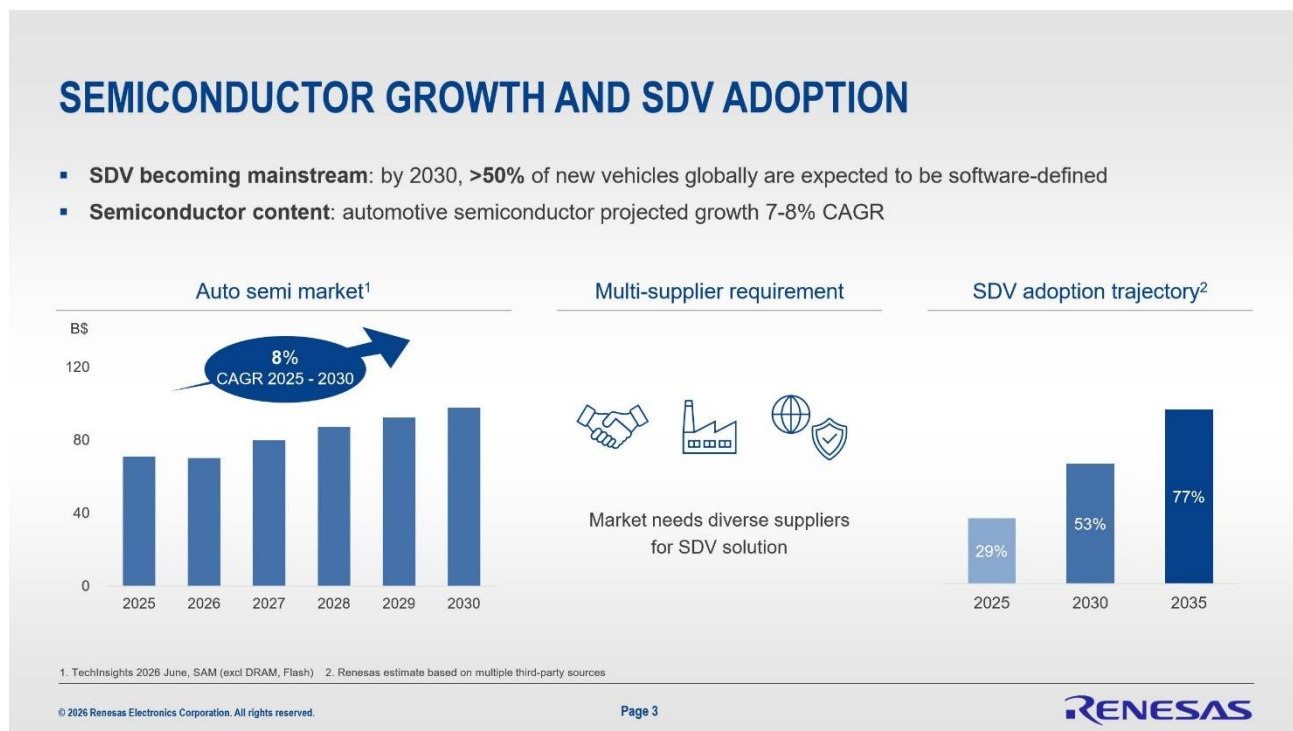
Summary

バーン：皆様、おはようございます。こんにちは。私はルネサスでハイパフォーマンスコンピューティング担当、シニアヴァイスプレジデント兼ジェネラルマネージャーを務めるヴィヴェック・バーンです。

本日は、Software-defined Vehicle、SDV に関するルネサスの戦略的方向性についてご説明します。また、当社のコンピューティングおよびパワーのポートフォリオが、持続的な成長と長期的な価値創出にどのようにつながるかについてもご説明します。

自動車業界は、静的な機械から動的でアップグレード可能なテクノロジープラットフォームへと、根本的な変化を遂げています。自動車のソフトウェア定義が進むにつれ、新機能は継続的に高度化され、それに伴い、車両 1 台当たりの半導体搭載が増加するアーキテクチャへの移行も進んでいきます。

本プレゼンテーションを通じて、ルネサスが SDV の頭脳、分散型インテリジェンス、そして、電力の神経系をどのように提供しているかをご説明したいと考えています。これにより、SDV 時代を特徴づけるシステムレベルの課題や、お客様のペインポイントに対応できる立場を築いていきます。



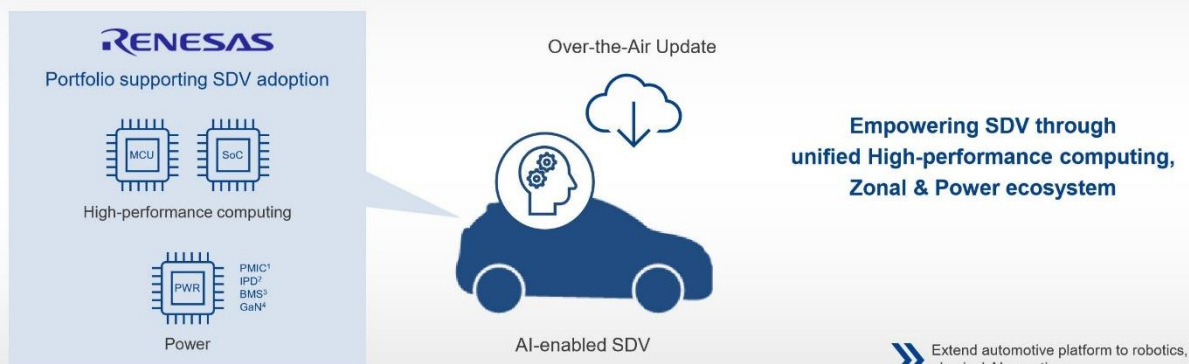
SDV アーキテクチャは、今後、新車販売の主流になると見込まれており、2035 年までには新車の 75%超が SDV の考え方に基づいて設計されるとの予測もあります。現在、世界の主要な自動車メーカーはいずれも SDV プログラムに積極的な投資を行っています。

ソフトウェアによって車両の価値が高まる一方で、半導体もミッションクリティカルな存在となり、コンピューティング、電力管理、そして、車両 1 台当たりの半導体搭載全体に飛躍的な増加をもたらし、長期的には 2 倍超となる可能性もあります。

OEM 各社は閉鎖的で、独自仕様の SDV エコシステムを超えて選択肢を広げることに関心を持っており、リスクを抑え、自らの主導権を維持するために複数の信頼できるパートナーを積極的に求めています。これはルネサスにとって、主要 OEM との間でオープンかつ協調的で柔軟なプラットフォームを提供するトップティアの SDV ソリューションプロバイダとなる明確な機会と言えます。

AI-ENABLED SOFTWARE-DEFINED VEHICLE

- SDV demands **upgradable and adaptable** automotive platform combined with **AI** technology and **software stacks**
- **Renesas's growth pillars**: Central computing with AI (**SoC**), zonal compute (**MCU**), **Power**, **Renesas 365** solutions



1. Power Management IC 2. Intelligent Power Device 3. Battery Management System 4. Gallium Nitride

© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 4

RENESAS

SDV と AI が相まって、自動車はインテリジェントで継続的に進化するプラットフォームへと変貌しています。AI 対応のソフトウェア定義車両では、ADAS のレベル 2 からレベル 4 までのスタック、LLM や VLM との生成 AI 統合、OTA によるソフトウェア更新、さらにそれらを支えるツールチェーンやフレームワークに至るまで、自動車ソフトウェアの量と複雑性が増大しています。

AI 対応 SDV 革命の礎となるのは、高性能コンピューティング用ハードウェア、すなわち、ルネサスの R-Car SoC ポートフォリオが担う領域と複数のゾーンコントローラー、すなわち、ルネサスの MCU ポートフォリオが担う領域です。

これら全てが当社の先進的なパワーソリューションと組み合わせられます。ルネサスのプラットフォームビジョンは自動車分野にとどまらず、ロボティクスや Physical AI などの隣接市場にも拡張可能です。こういったところでの導入が進むにつれて、広がりを見せると思われます。

AT A GLANCE

SOFTWARE-DEFINED VEHICLE

Products



High-performance, ultra-low power 32bit automotive MCU family with proprietary RH850 and standard cores (Arm)



High performance, high efficiency R-Car SoC for automotive



High accuracy, high-efficiency Analog and Power

Technologies



Chiplet



Real-time Control



Heterogeneous compute



Safety



RoX¹ SW platform



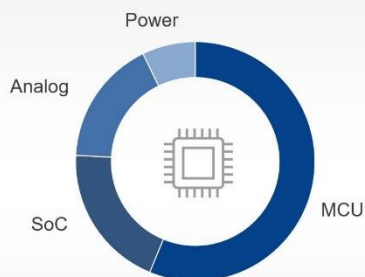
Low power

1. R-Car Open Access

© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 5

2025 Revenue mix



Only major automotive supplier offering both MCU, SoC, Analog and Power capability

RENESAS

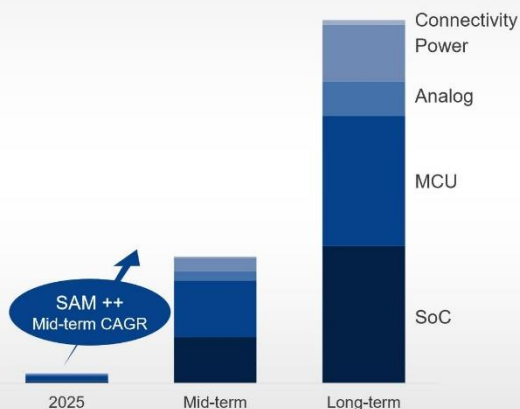
まず、SDV 市場において、ルネサスが提供する製品をご説明します。

ルネサスは、自動車分野において、先進的なチップレット技術と、最先端プロセス技術を基盤とする差別化された MCU から SoC までのポートフォリオにより、独自のポジションを築いています。

当社は、コンピュータエンジンを含む拡張性のあるヘテロジニアスコンピューティング、すなわち NPU や GPU などを提供しています。また、リアルタイム性能、レイテンシー、安全性、電力効率における業界をリードする技術を R-Car Open Access SDV プラットフォームを通じて提供し、ソフトウェアの再利用、ポータビリティならびにお客様に対する共通のアーキテクチャを実現しています。コンピューティングに加え、車載システムの性能向上を目的とした、幅広いアナログ製品およびパワー製品も提供しています。

GROWTH DRIVERS SOFTWARE-DEFINED VEHICLE

Revenue



Foundational growth drivers



E/E architecture shift: distributed to centralized compute with zonal architectures increasing semiconductor and software content per vehicle



ADAS: rising L2+/L3 requirements drive demand for scalable, high-performance compute and safety-ready architectures



Platformization: expanding beyond hardware to software-enabled platform (tools, middleware, security) for value capture, flexibility and scalability



Ecosystem: building and expanding the ecosystem with partners to offer optimized solutions to the market

SDV は、現在から中長期にかけて、売上成長を加速させています。この成長を支える基礎的な力があります。

E/E architecture の集中化、これにより、車両 1 台当たりのシリコンおよびソフトウェア搭載を構造的に増加させます。

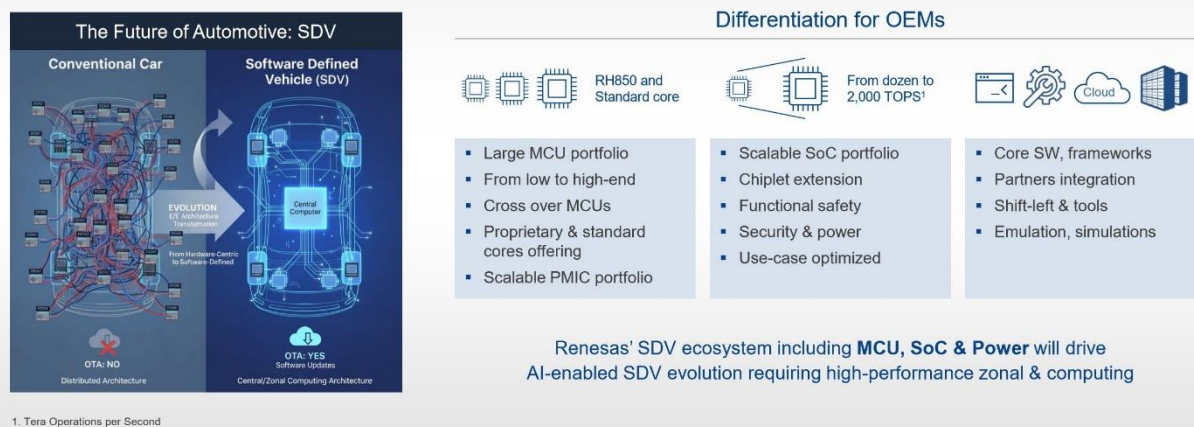
また、ADAS の L2+ および L3 の採用は、拡張性があり、高性能で安全認証に対応したコンピューティングプラットフォームに対する需要を飛躍的に押し上げます。

さらにプラットフォーム化、すなわち部品販売からソフトウェア対応プラットフォームへの移行は、価値獲得の拡大とライフサイクル全体での拡張性をもたらします。

最後に、パートナーエコシステムにより、最適化されたソリューションの提供と、お客様による採用の加速が可能になります。具体的には、ルネサスは差別化を求める選択された OEM に注力し、それらのお客様と緊密に連携しながら、プラットフォームレベルの深いパートナーシップを構築しています。

AUTOMOTIVE E/E ARCHITECTURE EVOLUTION

- **Renesas unique position** addressing OEM compute architectures covering centralization and distributed
- **Renesas scalable and flexibility** full range of solutions to OEMs covering their own unique needs and differentiation



OEM 各社は異なるスピードで移行を進めており、高度に集中化された設計からハイブリッド型、Zone 型のアプローチまで、さまざまなアーキテクチャモデルを採用しているのが現状です。こうした多様性こそが、ルネサスが差別化できる領域だと考えます。

当社は、単一のアーキテクチャを押し付けるのではなく、拡張性と柔軟性を提供することで、OEM 各社の幅広いコンピューティング戦略に対応できるポジションにあります。OEM 各社が求めているのは選択肢と主導権であり、ルネサスはその両方を可能にします。

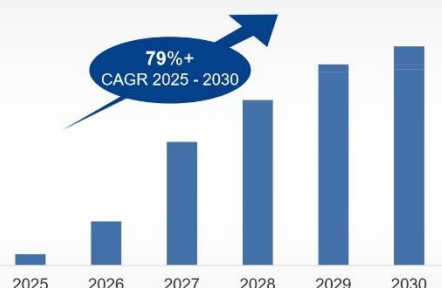
当社は、ローエンドからハイエンドのリアルタイム制御向け、Zone 向けクロスオーバーMCU に至るまで、業界で最も幅広い MCU ポートフォリオの一つを提供しています。独自コアと標準コアの双方も取りそろえています。数十 TOPS から数千 TOPS まで拡張可能で、チップレット技術によって強化された当社の SoC ポートフォリオは、機能安全、セキュリティ、電力効率を組み込み、AI 対応の高性能な中央コンピューティングに対する増大ニーズに対応します。

これをコアソフトウェア、フレームワーク、ツール、開発エコシステムで補完しています。これにより、OEM 各社は開発、検証、導入をより迅速に進めることができます。

これらを統合すると、ルネサスの MCU から SoC までの連続したポートフォリオは、AI 対応 SDV の進化を支える上で極めて適したものです。

R-CAR SOC: REVENUE AND ENGAGEMENTS

R-Car Gen4 revenue



R-Car Gen4 – Japan & global footprint

On the road today at key Japanese OEM
Production beyond Japanese OEMs in 2026

R-Car Gen5 market traction



ここで、R-Car SoC 事業と、それが示す当社の SDV におけるさまざまな動き、モーメンタムについて簡単にご説明します。

OEM Tier1、そして、ソフトウェアエコシステム全体で力強い進展が見られます。現在、R-Car Gen4 はすでに量産体制に入っており、Gen5 についても公表済みのデザインインや複数の進行中の RFQ を通じて、次世代 SDV プログラム全体で勢いを増しています。

Tier1 との間では、概念実証やプラットフォームでの協業を含め、十数件を超える進行中のエンゲージメントがあります。また、現在では 15 社を超えるソフトウェアおよび技術パートナーと積極的に連携しています。これにより、統合に要する時間を短縮し、お客様にとっての導入リスクを低減できます。

RENESAS DIFFERENTIATION

- As **SDV adoption evolves**, Renesas offers value, credible choice, scalability across vehicle architectures

OEM care abouts	Closed-approach competitors	RENESAS		General-purpose approach competitors
SDV transition	Top-down, centralized	Centralized	Distributed	Not scalable across fleet
Platform openness	Closed and rigid	Open	Heterogeneous	High flexibility
Portfolio scope	SoC-specific	Best low latency	System power efficiency	Non-optimal performance
Architecture	Reuse from mobile / non-flexible hard-coded	TJ ¹ 125°C	Safety & HW-based FFI ²	Derivate from super-computer

- Hardware-enforced isolation, minimal hypervisor load** for safe, deterministic **mixed critical workload** execution applications
- Flexibility with Optimal Performance** for evolving requirements towards L3/L4 and end to end AI

1. TJ: Transistor junction temperature 2. Freedom From Interference

© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 9

RENESAS

われわれは、ルネサスとして OEM 各社が実際に SDV アーキテクチャを導入している方法に、さらに適合していきます。これにより、当社は単なる SoC サプライヤーではなく、差別化を求める OEM にとっての長期的な SDV プラットフォームパートナーとして位置づけられます。

OEM 各社は、集中型および分散型のコンピューティングアーキテクチャ、Zone 制御、リアルタイムシステムを組み合わせながら、それぞれ異なるアプローチを採用しています。

ルネサスは、パワー製品を組み合わせた真の MCU から SoC までのロードマップを、ブラックボックスではないアーキテクチャとして、オープンなプラットフォーム上で提供できる点に独自性があります。当社のアプローチにより、OEM は自社の車両ラインナップ全体にわたり、柔軟性、主導権、そして、最適な組み込み性を担保できます。

他社が、限られたコンピューティングソケットに、閉鎖的で硬直したエコシステムに注力する一方、ルネサスは、差別化をもたらす柔軟なパートナーシップを通じて、複数の車両セグメントに関与しています。

PATH FORWARD: PIVOT TO SOFTWARE-DEFINED VEHICLE



Industry challenges



Multi-year SoC development cycle from concept to SOP



Architecture evolution to keep pace with growing AI complexity



Pressure to reduce time to market, cost and complexity



How to address



Proactive product definition with closer OEM collaboration



Pre-validated hardware & software platform with stacks



System validation driven by OEM use cases



Harmonized compute and power platform

RENESAS



Results for OEMs



Accelerated SOP launch with lower complexity



Capability to upgrade hardware & software over production



Better adapt to future market dynamics

ここでは、ルネサスの大きな変革についてお話ししたいと思います。

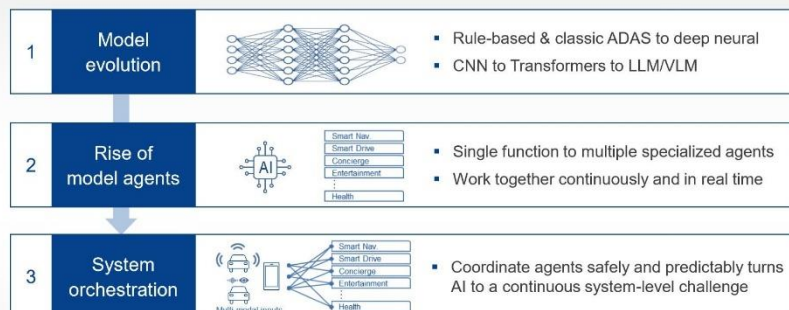
現在、車載シリコンのサイクルは長期化しています。初期の顧客接点から SOP、つまり、量産開始まで時間がかかっています。SDV への移行により、お客様はハードウェアとソフトウェアを一体で捉える提案を求めています。End-to-end のシステム最適化も必要になっています。

そして、柴田さんの話のあった基本投資の柱を講じていくことで、SDV 開発の加速を支援できます。この転換を通じて、ルネサスは量産までの時間を短縮し、導入できる製品数を増やしていきます。

われわれは、お客様の市場投入までの時間を短縮し、長期にわたってアップグレード可能な道筋を提供してまいります。

AI EVOLUTION AND RENESAS

- R-Car SoC supports AI evolution from specific AI models, to broader agents, to system orchestration of diverse AI



SoC must-haves

- Go beyond raw TOPS and TOPS/Watt
- Concurrent heterogeneous compute (CPU, NPU¹, GPU etc.)
- Hard guarantees on latency, safety, isolation & power efficiency

R-Car scalable architecture with **built-in safety** and **freedom-from-interference** isolation, **power efficiency**, low-latency **real-time** performance and **flexible chiplet combos** supporting orchestration of **multiple AI workloads** over long vehicle lifecycle

1. Neural network Processing Unit

© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 11

RENESAS

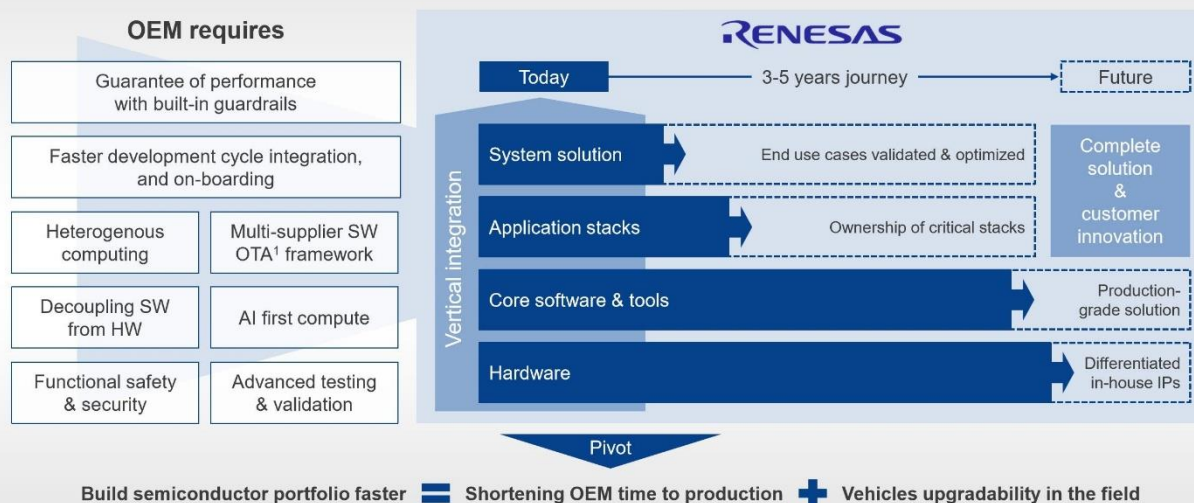
車両内の AI がどう進化しているのか。そして、これがルネサスの変革にとってなぜ戦略的に重要なのか、簡単にお話します。

車載 AI、これは単なる TOPS、つまり、演算性能だけの話ではなく、重要なのは、長い車両ライフサイクルの中で、AI をいかに安全に予測可能な形で進化させるかです。

システムは、認識のような単一機能を超えて進化しています。複数の専門 AI エンジンへと広がり、これらをシステムレベルで統合、制御していく必要が出てきます。だからこそ、AI 対応 SDV には、単なる演算性能以上のものがが必要です。ヘテロジニアスアーキテクチャが必要となります。これをルネサスが提供しています。コンピュータ、CPU、GPU、NPU これらが連携していきます。これによって、自動車向けの安全性とリアルタイム性の制約の中で実現していく必要があります。

われわれの R-Car scalable architecture、これは AI の進化を支えるために設計されています。ヘテロジニアスコンピュータ、組み込み安全性能、仮想化、そして、効率的な電力供給、これらを組み合わせることで、OEM が継続的に AI 機能を進化させ、プラットフォームを再設計する必要もなく、長いライフサイクルの中で使っていくことができます。

REALIZING RENESAS JOURNEY



1. Over The Air

© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 12

RENESAS

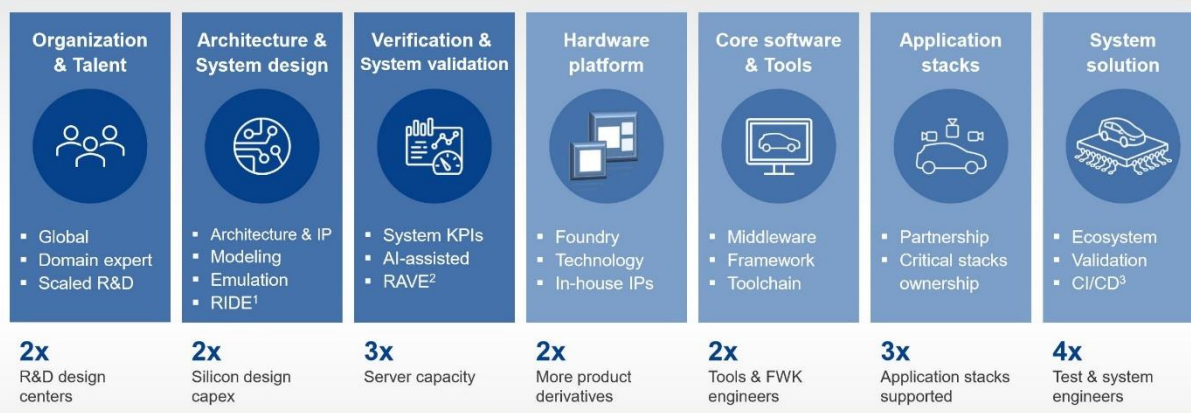
このルネサスの道のりとしては、半導体サプライヤーからの、真のシステムソリューションプロバイダへの変革、この道を進めています。

SDV には、性能の保証と、それを支える安全な仕組みが必要です。そして、ソフトウェアが安全に関わる機能を担う中で、お客様には予測可能性と信頼性が求められる。お客様は移植性、再利用性、開発サイクルの短縮、そして、長い製品ライフサイクルを求めています。同時に、AI を前提としたコンピュータアーキテクチャへ移行していきます。

ルネサスはこの垂直統合へと今、進んでいます。新たな差別化 IP を備えたハードウェアからコアソフトウェアとツール、そしてアプリケーションスタック、そして、最終的にはシステムソリューションへと広がっていきます。これが当社のプラットフォーム変革のコア、中核となります。

当社のビジョンは、統合プラットフォームをまず提供していくということです。これにより、お客様の複雑性を削減し、導入を加速化する。そして、システム採用のリスクを下げていきます。これによって、ルネサスはバリュースタックの上位へ進み、差別化による価値をより効果的に進めていくことができます。取り込んでまいります。

SDV PLATFORM FOUNDATIONAL PILLARS



Pivot to predictable, high-quality, time-optimized development cycle

Pivot to vertically integrated platform, accelerated product definition and customer programs launch

1. Renesas Integrated Design Environment 2. Renesas Automated Verification Environment 3. Continuous Integration/Continuous Deployment

© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 13

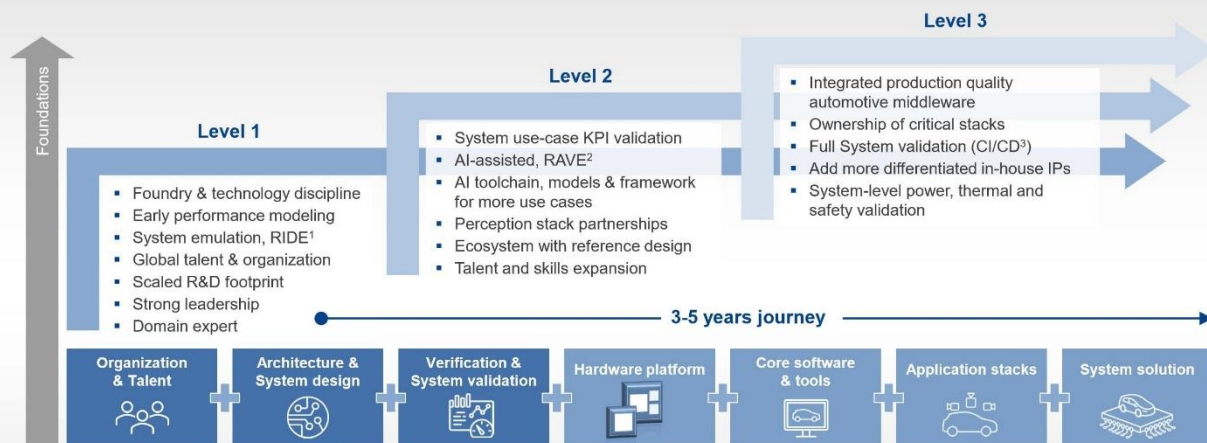
RENESAS

ルネサスが注力しているのは、SDV と AI の成長。これをより強固な基盤の下に、予測可能かつ規律ある形で拡大していくことです。車載システムがより複雑化する中で、重要なのは、再現性のある高品質なプラットフォームを、SoC、MCU の両方で提供していくことです。

われわれは、アーキテクチャ、組織、検証、ハードウェア、ソフトウェア、システムソリューション、これらを横断する基盤を構築しています。早期の性能モデリング、システムエミュレーション、自動検証、これらが全て含まれています。

より差別化された自社 IP により、一貫性、規模、資本効率を確保していきます。これらの成果は時間とともに数値として表れます。不具合の早期発見、回帰テストサイクルの高速化、開発効率の改善が進みます。同時に、プログラム間での最大限の再利用、これも可能になります。この基盤を構築するための大きな変革により、ルネサスはより早く、より確信を持って、SDV の普及が加速するとともに成長が可能です。

SDV PLATFORM FOUNDATIONS



Deliver a predictable, high-quality, and capital-efficient system platform spanning central SoCs and zonal MCUs, with flexibility, and enabling sustained SDV and AI growth

1. Renesas Integrated Design Environment 2. Renesas Automated Verification Environment 3. Continuous Integration/Continuous Deployment

© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 14

RENESAS

基盤についてももう少し話していきますと、SDV 成長に向けて、ルネサスをどう拡大していくのかについての説明をします。

われわれはケイパビリティを継続的に構築しています。まず基本です。グローバル人材、強い各領域でのリーダーシップ、規律あるファウンドリー戦略、そして、早期のシステムレベルモデリングとエミュレーション、これらによってリスクを前倒しで把握しています。

これを Level 2 に拡大し、システム起点の検証を進めています。ユースケースに基づく KPI、自動検証、AI 支援ツール、そして、エコシステムを活用したリファレンスデザインです。

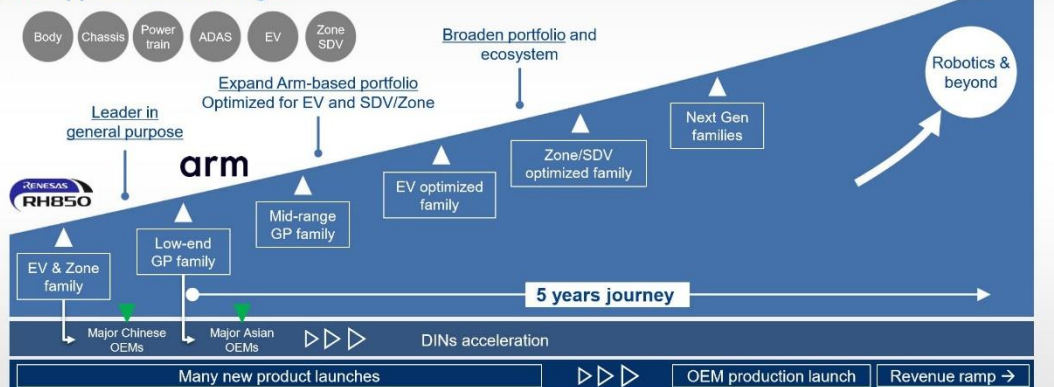
次の Level 3 では、価値は本格的に拡大していきます。重要なソフトウェアスタックを保有し、システム検証を CI/CD で行います。それから、差別化された自社 IP、これらが柱となってハードウェアで稼働していきます。これらの基盤への投資により、ルネサスは技術的リーダーシップと実行力、これを持続的で長期的な価値の創出につなげてまいります。

MCU PORTFOLIO EXPANSION AND MARKET GAIN

Invest more on MCU product line-up expansions

- Broadening portfolio of standard core (Arm) and proprietary core MCUs
- Investing to key IPs (incl. RISC-V CPU) and scalable line-ups for future growth

Strengthen applications coverage



© 2026 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 15

RENESAS

MCU ロードマップです。われわれ、当社の戦略としては、ポートフォリオをさらに広げていきます。さらにスケーラブルなコンピュートと複数のコア選択肢をカバーしてまいります。それにより、エコシステムをさらに深め、これから5~6年間、市場シェア拡大につなげてまいります。

汎用 MCU のリーダーシップをミッドレンジからローエンドへ、さらに次世代ファミリーへと広げていきます。また、Arm ベースのラインナップを拡充してまいります。EV や SDV/Zone 向けに最適化した MCU も開発してまいりますし、将来的には Zone と SDV に完全に最適化された世代へ進化させていきます。

IP 面では、将来の RISC-V にも備えていきます。その結果、こういった活動をするることによって、自動車の車両全体をカバーできるようになります。そして将来的には、これらの商品を隣接した分野、ロボティクスなどにも展開してまいります。

新商品の投入により、すでにデザインインが加速し始めています。今後、これらのデザインインが OEM での量産につながり、その後、売上拡大となってまいります。これから5年間、MCU ポートフォリオにおきまして、幅広い製品やファミリー、これらを市場に投入していく予定です。お客様がさらに採用してまいりますし、お客様のほうで増産につながってまいります。

GROWING IN SDV WITH OPTIMIZED EV MCUS

Growing in EV today

Expanded EV MCU Portfolio

- Broad system coverage



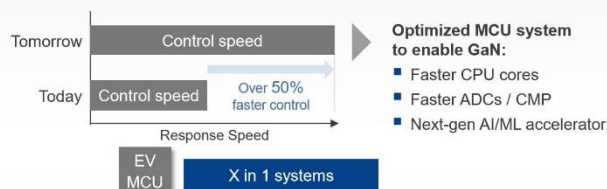
Success story

- U2x Series adopted by top OEMs worldwide, driving the shift to 28nm technology

Why we continue to win tomorrow

Optimized EV MCU platform

- Enables scalable X-in-1 Integration



Stronger execution in regions

- Deep local ecosystem partnerships across OEMs, Tier1s, SW/HW partners
- Early engagement → Fast design win execution
Closely aligned with fast design cycles in China

簡単にEVについても触れたいと思います。

今、すでに当社は成長しておりますし、さらに今後の勝ち筋も見えております。EVのポートフォリオをシステム全体に広げています。BMS、Inverter、DCDC、オンボードチャージャーなどをカバーしております。R-Car U5xファミリー、RH850 U2xファミリーに広げています。すでに業界の28ナノメートル化を牽引しております、こういった商品がすでに世界の主要なOEMで採用されています。特に中国の大手メーカーも含まれております。

今後、次世代EV MCUプラットフォームによって、さらにスケーラブルなX-in-1統合を可能にしております。さらに、制御性能が50%以上高速化しております。そして、こういった高速なCPUコア、高速ADC、次世代AI/MLアクセラレータにより、さまざまなパワー技術のポテンシャルを引き出せるよう最適化していきます。そして、地域エコシステムと深いパートナーシップを通じて、早期に実行を進めてまいります。

SUMMARY



SDV adoption and market trends

Renesas journey addresses system needs of the future

Expanding to true vertical partner for OEMs

Transformation from a reputable semiconductor supplier to fully integrated system provider

Expanding SDV investments (software, tools, stacks and know-how)

Accelerate footprint in automotive & adjacent markets (Physical AI, Robotics ...)

Empowering SDV through unified HPC, Zonal & Power Ecosystem

Foundational focus to deliver efficient system for compute, power, analog (incl. Renesas 365)

最後に、ルネサスのロードマップについて、まとめてまいります。これは明確な市場環境、そして、確かな戦略実行に基づいて作ったものです。

まず、SDVの普及、これは加速しています。ソフトウェア定義車両が中心に伸びています。集中コンピューティング、ソフトウェア、AIの周りで進めていますし、ルネサスの取り組みはこうした市場トレンドに沿ったもので、将来のシステムニーズに応えていきます。

第2に、われわれ主要な半導体サプライヤーから、実際にOEMにとっての真の垂直統合パートナーになってまいります。ハードウェア、ソフトウェア、ツール、ノウハウを組み合わせた統合システムを導入することで、顧客関係を強化し、長期的な価値獲得につなげてまいります。われわれ、お客様にとっての価値になります。

第3に、われわれとしてはSDV投資をさらに増やし、ソフトウェア、ツール、スタック、これらに拡大してまいります。これによって、自動車分野の取り組みが強化されます。それによって、隣接市場へも展開可能となります。Physical AIやロボティクス、Intelligent systemsも視野に入っております。

これらをまとめますと、ルネサスは、コンピューティング、パワー、ソフトウェアが交わる領域で独自のポジションを確立し、SDVへの移行をEnd-to-endで支えます。このように、次の10年に向けた持続的な成長エンジンを構築してまいります。長期的な構造トレンドに沿って、お客様のシステムの中での役割を広げ、規律を持って実行してまいります。今日はお時間いただきありがとうございます。今後ともよろしくお願いたします。

質疑応答

<質問者 1>

Q: 質問の1点目、かなり今回、AIにハイライトされた印象がございます。ここの市場、拡大はもう間違いないみたいな雰囲気がございますが、今回、この1年でがらっとAIに変わった、オポチュニティが広がったように見えます。昨年、考えてなかった、今年の柴田さんの意気込みも感じましたし、新製品とか、パワー関連で、これまではタイミング、PMIC、インターフェースというのがございましたが、これ以外の広がりが何かあるかどうかを、まず確認させてください。

柴田: もう少したったところで詳しくお話できると思うのですが、私のところでも触れたControl plane、それから、インターコネクト関連のところでは、製品のDefinitionとか、開発をもう進めているところがありますので、これがものすごく大きいというよりは、そこそこ大きな成長をドライブしてくれるのではないかなと思います。

あとは、これまでやってなかったことを新しくやるというよりは、これまでやっていたことをより加速するとか、よりしっかりやるとか、そういうものが全体としては中心になってくるのかなと思います。

AIというアングルで言うと、それは実は共通のスレッドですけど、ハードはこれまでも非常に、たぶん本当に優れていたのだと思うのですよね。でも、私のパートでもお話をしたのですが、どうもそのハードの性能を出すのに、ずいぶん想定したよりも多くの時間や労力が必要だということが、かなり目立ってきました。そこをしっかりアドレスしていくところが、これまでより大きな取り組みになるのではないかなと考えています。

ここでも、行ったり来たりするのですが、AIを実現するために、ここでもAIが活躍する、そういう状況になっているのですよね。われわれの中の取り組みで言うと、AIのモデルをハードウェアにマッピングして計算させるところで、比較的、以前は手でやっていたのですが、あるいは人間がコーディングしたソフトウェアでやっていたのですが、そこを今、AIにやらせることを進めています。初期的な結果は非常にプロミシングなので、こういうところをどんどん拡充していこうと考えています。

ハードもやっていくのですが、ものすごく乱暴な言い方をすると、以前よりももっと、このソフトウェアの比率が高まっていくのではないかなと、われわれのR&Dの中でも考えています。

Q：2点目は、お三方の成長へのアドレスというところで、昨年の印象は、中国市場にこのマーケットはとても大事だとおっしゃって、投資を増やしていくので、マージンが圧力かかるかもしれないというお話があったのが印象的でありました。

ここの中国の市場はAIの中心地、Physical AIもありますので、ここのマーケットプラス Mass marketというのは、Altiumの戦力とすごく私はシナジーが出やすい領域で、いよいよ顧客拡大で大きく成長していますので、Mass marketの成長拡大寄与、このAIも絡めて、どれぐらいの昨年対比で、可能性を見られているかどうか。この辺の手触り感でもいただければ幸いです。

柴田：Mass market全体の取り組みについては、スティーブンのパートと、それから、これからあとに登場するガウランのパートでカバーするのですが、去年との対比ということですので、まずはスティーブンから Mass market、それから、中国のオポチュニティについて、どんなふうに見ているのかということ、ここではいったんお話をさせていただこうかなと思います。

よろしければ、またあとでのガウランのセッションでも同じ話をお聞きいただくか、こちらからさせていただければスムーズかなと思っています。まず、スティーブンからお願いします。

リモージュ：Mass market投資、中国ですけれども、エンドマーケットがたくさんあり、常に発展しています。インダストリアルもそうですし、中国では伸びています。それから、市場を支える新規の顧客もここ数年で継続的に出てきています。これは数年の傾向です。

今度、AI Infra側では、いろいろな新しい新規プレイヤーが出てきています。どのリージョンもそうですけど、中国もそうです。ですから、私どもの予想ですけれども、われわれはまず、こういった顧客に浸透していき、そして、早い段階で関係を構築して、そして、彼らと一緒に成長していきたいと思っています。

中国はアメリカに遅れています。2~3年遅れていると思います、AIでは。でも、グッドニュースは、われわれが作っている製品、そしてリーディング顧客向けに開発している製品が、この中国に非常にうまくはまると思っています。ですから、われわれチームがちゃんとこれに、AI Infraマーケットを開発するのにしっかりフォーカスしていくことが重要になります。

<質問者2>

Q：まず今日、お話を伺っていて、柴田さんの非常に自信があるトーンを感じました。たぶん目先の需要が強いだけではなくて、競争力とかポジションというところが、この先において、何か強まるという手応えがあるのかなと想像しました。それがまず、正しいかどうかというところの考え方

なんですけども、今、事業環境 Software-defined Vehicle 化していく、または、インフラのところもコントロール関連、今の強いポジションに加えて、CPU、NPU 関連のところ出てくる中で、ちゃんとそこは製品準備して、技術準備して対応できている、また、展開していく。その辺りが見えてきたことが、競争力とか。ポジションとかに自信を将来、持たれてきたのかなと感じたのですが、まず、それが正しいかどうかというところの考え方。

もう一つ、それに対して価値化していくときに、供給力というところが、前回の説明会でもありますけど、今回、そこが非常にクイックにいろいろ社内、動いているようなトーンも、先ほど伺ったのですが、供給力に対してボトルネックの解消、今うまくそれができているのか。より供給デリバーできているのか。そこをアップデートしていただければと思います。

柴田：供給力は、必要があればスティーブンからも補足しますけど、これは大変です。本当に大変です。

私たちの場合で言うと、後段、ザハのパートでもお話しますが、幸いにして、従来の言葉で言うとファブライト、今どっちかというハイブリッドというほうが適切かなと思うのですが、自社の製造能力とパートナーの製造能力を両方活用することをやっています。

当たり前ですけど、自社の製造能力は自社のためにあるので一定の、どうしても制約があるのですよね。でも、ファウンドリーとか OSAT のほうが、多数のパートナーを相手にしている分だけ、いわゆるキャパシティとしては、Accommodate しやすい。

その場合、われわれどうしても短期で拡充しようとする、余計にお金を払わなきゃいけないところはあるのですが、言い換えれば、お金を積めば、比較的早く立ち上げられるということで、今みたいに短期的にすごく需要が伸びちゃってどうしようという場合には、このハイブリッドがいいなと実感しています。

ただ、先々を考えると、もっと内製力を高めていかないといけない。これは新開のパートでもお話したように、と考えているので、単年度でどんと増やして、減らしてということはないで、着実に内製化のための Capex は打っていこうと考えています。これがサプライのところ。

自信については、まず、コンフィデンスが高まっていることは、将来の道筋がだいぶきれいになるのか、クリアに見えてきたなという感覚を、私自身が持っているのだと思います。それは、あまりあえて言い過ぎないほうがいいかもしれないですが、あえて言うと、第1弾のロケットと第3弾のロケットについては、まさに道具立ても充実してきていて、このままやっていくといい未来があるなというコンフィデンスはあります。だから、どうしようというよりは、もうこのままやっていけばいいというコンフィデンスがあります。

第2弾のPhysical AIのところは、これからしっかりやらなきゃいけないところで、ここが競合もものすごく強いですし、ヴィヴェックのパートでも触れたように、これまでのわれわれの強みに対して、まだまだ強みを強化していかなきゃいけない分野です。だから、ここでもう勝ち筋が見えたというコンフィデンスを私が今持っているかという、そこまでいってないです。

ただ、何をしなきゃいけないのかは、すごくよく見えた感じなので、全体的にオプティミスティックになっているというのは、そのとおりかなと私自身は感じています。

サプライの、日常のところでリアルな話はスティーブンから、話してもらったらどうかなと思うのですけど。

リモージュ：最初の1段目のロケット、インフラのところは最も重大で、かつアグレッシブに伸びているところだと思います。これまでにしてきた投資がハイブリッドモデルにおいてあるわけですが、もうすでに大きな成長がAIの収益で見えている。これは、これまでの投資ならびに戦略的パートナーシップのおかげと言えらると思いますし、今後も継続するものと思っています。

まだ存在してこなかったような需要がインフラにおいて、2027年までに出てくる場合は、キャッチアップも難しいかもしれませんが、継続的に私たちもサプライ能力を上げていくことによって、今よりも多くサプライできるようになると思います。

柴田さんが言っていたように、ハイブリッドモデルを使うことによって、サプライヤーに対してしっかり責任を持たせることができると思いますし、アグレッシブなコスト構造を維持しながら市場に供給できるだろうと思います。私たちの計画においては、非常に私も自信を持っていて、来年、さらにデマンドにキャッチアップできるとしています。

Q：今回、AIの定義をもう少し広くされるという感じで伺いました。われわれ聞いている数字的なところで、どれぐらいの規模感が変わってくるのか。広がったところで、そのまた伸び率とのは、TAMで5倍という話がありましたけれども、御社のそれ以上というところ、どういう成長率というところをあらためて、全体の組み立てを新しい定義で伺いたい。

もう一つ、為替、今回、コンスタントカレンシーというのは十分、何度もおっしゃいましたけれども、150円になったときは5ポイントぐらい違うという話が従来、聞いていたと思うのですけど、今今160円という中で、同じような、だいたいレンジでわれわれ考えておけばいいのか、そこを正しい理解をさせていただければと思います。

新開：1点目のAIレベニューの定義、従前はデジタルパワー中心で考えていました。それから、いわゆるコアなAIに使われるメモリインターフェースでした。あとはタイミングビジネスですね。

新しく見直したあとの定義は、より広範に考えていまして、AI+データセンターなので、GPUのみならずCPU、それからデジタルパワーのみならずメモリインターフェースということで、結構広くカバーするようにしました。それからタイミング事業の譲渡に伴って、その部分は取り外す。そういうのが大枠の定義の変更です。

成長率で見ると、結構いろいろと各社それぞれあると思いますけれども、われわれが先ほどのスライドでお示したような図の前提と考えているのは、マーケットがこの先、5年ぐらいの時間軸で40%程度伸びますよねと。それに対して、われわれはそれよりもやや早く伸びることを想定しています。なので、SAM+はそういったことです。

2点目の為替は、おおむねご理解のとおりで、センシティビティとしては、それぐらいのOperating marginへのインパクトがあると考えています。

Q：売上規模感というのは、どういう規模感。

新開：今、具体的な数字が頭にないのですけれども。

柴田：従来との比較で。

新開：倍ぐらいですかね、ざっくり。

柴田：1.5から2倍の間ぐらいですかね。足元で。

<質問者3>

Q：一つ目は、R-Carについてお伺いしたいと思います。直近ではRAV4で採用されたり、あと、ほかのOEMへのパイプラインがあったりなど、好調な理由。

今日、ビジネスモデルについて、SoCとMCUを持っているなどのビジネスモデルとしての強さをお伺いして、Time to Marketなどの利点もお伺いしました。あらためてお伺いしたいのは、RAV4で採用されたときに、ルネサスのR-Carのどこが顧客側から見て、機能として採用されるポイントになったのか。例えば、消費電力が優れているとか、顧客サイドから見た強みについて教えてください。

併せて、チャートですけど、R-Car Gen4 のレベニューのところ、2025 年、スタートの年の売上というのが、だいたいどれぐらいなのかについて、教えていただければと思います。

柴田：ヴィヴェック、お願いします。

バーン：まず、R-Car のメリットですけども、Gen4 と Gen5、この世代が変わる中で、追加の利点を機能とかパフォーマンスで追加していきますけども、ハイレベルで言うと、われわれの差別化要因は消費電力が一つ目。それから二つ目、われわれは MCU サプライヤーでもありますので、われわれ内在的な知識があります。リアルタイムパフォーマンス、それから低遅延ですね。

それは SoC 側にも展開できているのは、低遅延、それから消費電力、それからリアルタイムパフォーマンスが優れていること。それから、スペックに対して実行できる、お客様の要求スペックを実現できるということ。だから、われわれの製品が Gen4 で採用される。今度、Gen5 になりますと、もっと広範な製品で、セントラライズドコンピュート、SDV に対して展開できるということです。

その演算能力は非常に高いです。CPU、それから AI Processing NPU、それから、Graphic Processing、こういったものでもできます。これは 3 ナノメートルのデザインで、それでいろいろな機能ができます。また、Monolithic Die が小さくなくてもそれができます。また、その消費電力も低くなります。フレームパーワット、また、AI TOPS パーワットで見ると、これをもっと向上させることができます。

それから、言ったように、外付けのセーフティ MCU は不要で、SoC 内に統合しています。それから NPU も必要ですけども、これを入れて、そうすることによって、いろいろなことができます。ワークロードを分散し、アプリケーションプロセッサとリアルタイムプロセッサに振り分けることができます。

ですから、それでいろいろな性能改善ができます。こうした統合によって何ができるかをお客様に理解いただくことができます。それからまた、次世代の Freedom from Interference ということで、新しい IP も立っています。ASIL B のアイランドで、全然違うレベルのセーフティセキュリティレベルがお互いに干渉することなく統合できます。

そうすると、SDV の将来がさらに発展できます。ADAS、IVI が一緒になってきていますので、ですから、セーフティ、セキュリティ、リアルタイムパフォーマンスが違うのですけれども、だけど、われわれはこれに対応できる。われわれが持っているアーキテクチャで、こういった新しいトレンドにも対応できるようになってくる。これがハイレベルな回答になってますでしょうか。ハイレベルな機能ですけども。

あと収益は、RAV4はまだ入ったばかりですので、収益はまだ1年目ということで限定的です。でも、これからもっと普及が進む中で、後年度でどんどん上がってくると思います。それからまた、この向こう3四半期でGen4が日本以外でも導入されます。ほかのOEMが参入を決めていますので、そういうことで収益も増えると思っています。ですから、Gen4でもOEMは増えていきますし、まだ収益は数十億ぐらいですけれども。

Q：質問している理由ですけれども、2030年の収益規模はどれぐらいなのか、1ミリオンとか500万では大きな違いなので、どれぐらいなのでしょう。

バーン：2030年で言いますと、それが質問だと思いますけれども、Gen4は継続的に立ち上がってきます。今始まったばかりですけれども、これが段階的に、車両が増える中で、そして、OEMの数が増える中で増えていくと思いますけれども、併せて、Gen5のローンチも2030年ぐらいだと思っていますので、ですから、非常に高くランプアップするのではないけれども、お客様がついて、それから、後年度でもっとボリュームが増えてくると思っています。

Gen3からの移行が起きて、Gen3が今、われわれが思ったよりも普及しています。それから、ランプアップがGen4であって、そして、Gen5がそこで始まってくるけれども、これが立ち上がりには一定の時間かかると思っています。

<質問者4>

Q：1点目は、Gross marginのターゲットのチャートの中で、プロダクトミックスとプライスで改善する方向のガイドがあったんですけども、細かい数字は結構ですけれども、考え方を教えていただきたい。どんなプロダクトミックスの変化があれば、このマージンが上がる方向になるのか。

それから、価格の戦略について、タイトなものであれば、需給がタイトなら値段が上がるのか、あるいはファウンドリーコストが上がる分を価格転嫁するのか、あるいは製品ミックスがそのまま価格上昇につながるのか。この辺の考え方を教えてください。

柴田：ミックスを中心に、新開からお話をさせていただいて、価格については、スティーブンからアドレスして、必要があれば、私が最後に補足するようにします。新開さん、お願いします。

新開：Gross marginのブリッジですけれども、大きく、かなりイラストレーションにまず書いています。ミックスとプライスとだいたいまとめて把握しておるのですけれども、ミックスについてはアナログの製品中心に、セグメントでいうと、Physical AIからIntelligence at the Edgeにかけてのセグメント、それが伸びることによって、全体のミックスは改善していくと考えています。

言い方を変えると、インフラのうちのデジタル、パワー、それから自動車よりも、その Edge、それから、Physical AI に使われるようなものの方が相対的には高いと見ています。正確に言うと、あとインフラの中でも、データセンター系は結構高く、パワー系はそうでもないという、そういう相対感になっています。

リモージュ：価格戦略についてですけれども、まずマーケットを見るべきだと思います。ほとんどの半導体会社が原材料費の高騰、これはファブから Assembly テストに至るまで、ここにかかってきている。多くの半導体会社が過去 1~2 年の間に 1~2 回の価格増を見ています。

ルネサスとしては、戦略的にやりたいと思っています。お客様に対して、シェアを失うことなく継続的に成長すること。そして、もしかしたら、より古いレガシーの製品が、もう少し高価になることはあると思うのですけれども、その中でも、しっかりバランスをとる。どこで価格を上げて、そして、競合他社に対しての競争性を維持するか。

なので、単なる値上げは考えておりません。いろいろな要素がありますけれども、それを見た上で、評価しながら判断をしていきたいと思っています。

柴田：短期的には需給の問題がトリガーになって、価格は当然、調整しますし、あと、コスト要因でも当然、それはやるのですけど、趨勢的に申し上げると、やはりそれは、Mass market とデジタルを通じて ASP を上げていくことが王道だし、最も有効だと思っています。

どうしてもパーティカルの大きなソケット、大きな顧客との取引ですと、上がる時もある、下がる時もある、こういう動きにならざるを得ないので、趨勢的なトレンドとして、ミックスを良くしていく、ASP を良くしていく、マージンを良くしていくのは、顧客とのエンゲージメントのモデルを変えて、よりたくさん顧客とのエンゲージメントに変えていく。それが王道であり、最も有効かなと考えていまして、これは時間がかかるのですけど、新開のチャートでいうと、そっこの要素が結構大きく入ってくるかなと思います。

Q：2 点目、MCU のコアの話についてお伺いしたい。自社の IP から Arm、RISC-V へと広げていく中で、このコアの使い分け、アプリケーションが違うのか、どういう考え方でコアを変えていくのか。特に Arm が CPU のマーケットに参入してきましたので、それは御社から見てどういうふうに見ているのか、コメントいただければと思います。

柴田：では、ヴィヴェックから。

バーン：私たちのコア、複数ありますので、これを市場にどうやって入れていくのかというのは非常に素晴らしい質問だと思います。私たちがしっかり考えているのは、コアの戦略です。

RH850 というのがありまして、これが自社のものなのですけれども、低消費電力で非常に効率的でレイテンシーも素晴らしい、リアルタイムのパフォーマンスがあるということで、お客様にも喜んでいただいて、RH850 コアを引き続き使いたいと思っているお客様が多い。このパフォーマンスは非常にいいところがありますので、ここについては拡張していきたいと思っています。

それだけではなく、OEM の中には、スタンダードコアで続けていきたいということで、この自社コアではないものを求めていらっしゃる方がいらっしゃいます。マルチソーシングであれば、なおさらです。Arm ベースのコアがあって、二つのリーディングサプライヤーがいて、ソフトウェアのケイパビリティを統合していく意味で、そのような戦略を取りたいところがある。その場合は、スタンダードコアが求められるので、Arm ベースのファミリーも、しっかりプロダクトのスケールの中で持っていきたいと思っています。

また、ファミリーの導入でいきますと、いろいろな幅広いプロダクトが必要です。ハイエンドだけではなく、ミドルも含めて、フルスケールのポートフォリオを提供しなければいけないところがあります。

なので、コアの戦略としましては、スケーラブルであること。そうすることによって、お客様のほうでこれが自社であれ、スタンダードであれ、そのコアを採用すると一通りのソリューションが揃うということ、そのソリューションがあることが重要です。

また、RISC-V については動向を注視しつつ、機会を伺いながら対応しています。今、マーケットのセンチメントを見ているところで、将来的には MCU のアーキテクチャの中で一定の役割を果たすと考えており、それに対応できるよう準備しています。

Q: Arm による CPU のチップそのものを作ることにに関して、どういうふうに御社は考えていらっしゃいますか。

バーン: Arm は IP サプライヤーでありましたけれども、今、製品も作っているということで、サブシステムの中には、今後、お客様の競合が生まれるようなところもあるかもしれない。それが起きているようにも感じますけれども、それについて今、車載の部分では大きな動きは見ていません。まだ、と言うべきかもしれません。今は見ていません。むしろ、車載以外というところでは動きが出ているかもしれません。今後、車載も見ていくべきかもしれませんけれども、現在、顕著なものはないというところでは。

2 点目、自動車産業においては Arm のコアだけではなくて、ゾーナル化に伴う通信、レイテンシー要件というのがありまして、ゾーナルの部分でどのくらいの信頼性、また温度の要件、安全要件といったようなところが厳しくなってきていますので、コアでソリューションを提供するというよ

りも、例えば、信頼性、機能の安全性、適切な温度、ラウター、AIのパフォーマンスがレイテンシー的にも十分なものかどうか重要になってきます。こうしたレベルで差別化していく必要があります。

そして、そういったレベルを踏まえたときに今後の、将来的な競合になる可能性があると思いますけれども、現在、その動きが活発化している認識ではありません。

以上