

2025 Capital Market Day (2025 年 6 月 26 日)

要旨及び主な質疑応答

登壇

司会：皆様、おはようございます。本日はお忙しい中、ルネサスエレクトロニクス、2025 Capital Market Day にご参加いただき、誠にありがとうございます。

本日のアジェンダはこちらにお示ししたとおりです。全体の時間は 3 時間、終了時間は日本時間 12 時を予定しております。使用する資料は当社ホームページの IR サイトに掲載されております。また、本日夜以降に説明会の動画掲載を予定しております。なお、前半と後半にそれぞれ質疑応答の時間を設けております。質疑応答は、Zoom の挙手機能を使用して、音声にてご質問を承ります。

それでは初めに、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。

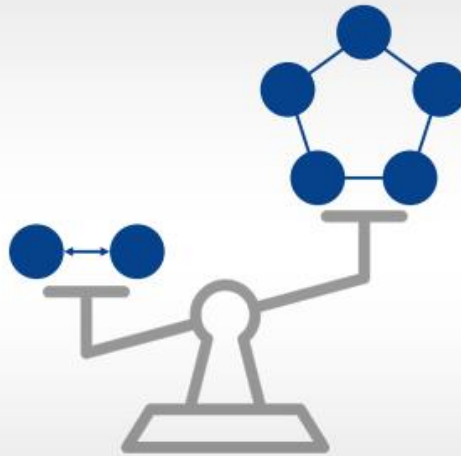
柴田さん、お願いします。

柴田：皆さん、おはようございます。柴田です。

今日は、最初にいきなりハウスキーピングと言ったら何ですが、ご連絡から入りますと、ご承知の方も多いと思いますが、当社の Power を担当しておりますクリス・アレクサンドルが、今月末をもって新たな道へ進むことにしました。それにもかかわらず、今日のセッションはこのままクリスでいきます。テクニカルには、まだ後任が就任する前ということもありますし、会議の趣旨からして、クリスがベストだろうと判断して、このままいくことにした次第ですので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

では、私のパートに入ります。

WAKEUP CALL



一番最初、この前の決算のときに、WAKEUP CALL という言葉を使った記憶があります。そのときに何を念頭に置いていたのかというと、その際のご質問にもあったと記憶していますが、タリフに代表されるジオポリティカルな環境の変化を念頭に置いて、WAKEUP CALL という話をしました。

このアイコンは苦勞して準備したのですが、どこまで思いをうまく伝えられているかわかりませんが、そこで意図したことというのは、たくさんの国が手を携えて、一緒にグローバルに成長していこうよというパラダイムは、何となく数年前から危うくはなっていたものの、今回の一連の出来事に表れているように、バランスが変わって、ウエートが変わって、みんなそれぞれしっかり力をつけていく必要があるよねということについて、目を覚ますきっかけになったという意味で、WAKEUP CALL という言葉を使いました。

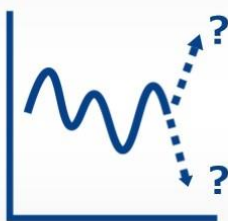
同時に、私たちのこれまでの来し方、それから将来に向かって掲げているビジョンをよくよく振り返って考えを深めてみたのですが、そこから出てきた私なりの一つの結論は、数年前にトヨタ自動車さんが「意志ある踊り場」という言葉をよく使うようになっていました。これを英語にトランスレートするとどういう言葉になるのか興味深いですが、意志ある踊り場と。私たちも、まさに意志ある踊り場をここから通り抜けていかないといけないというのが、今日の時点での私の強い考えであります。

言い方を変えると、ここでちゃんと意志を持って踊り場を乗り越えていかないと、意図せず踊り場になってしまう可能性があるなど。そういうリスクがあるなどつくづく感じるようになりましたの

で、今日はアナリストの皆さんとインベスターの皆さんがメインのオーディエンスなので、そこに全然この話が響かないのではないかなということは百も承知でお話をしているのですが、でもやはり私たちにとって、本当にこれから先々、長い年月にわたってしっかり成長していくためには、ここでもう一度われわれの強みに磨きをかける、それから、これまで何となしに付け焼刃で対処してきた、ちょっとできた、あるいはちょっとできなかったというようなところをもう1回見つめ直して、付け焼刃ではない、本当に本腰を入れた取り組みを進めていくことが必要不可欠であろうということを、この場で皆さんに共有したいなと思って、今日の話を準備してきた次第です。

NEAR-TERM IMPLICATIONS

Uncertain economy



Adjustment



Stronger China



この WAKEUP CALL という話をした直接のきっかけの地政学の変化に鑑みて、どんなことが NEAR-TERM に想定されるのかなというのを、私なりにここで整理してみたいと思います。

まずは、一番最初は経済全体のアウトルックが不確定ですねと。これは多くの皆さんが不確定、不確定という言葉で Uncertainty という言葉を使っていると思いますが、でも実際問題、それがいい方向にいくという蓋然性は結構低いですよ。直近でもホワイトグッズ中心に、またタリフが大きく増えるなんて話も出ていますし、この Uncertainty というのは、そんなにテールウィンドにはならないのではないかなと私自身は感じています。

それもありますし、やはりこのパラダイムが大きく変わったということに鑑みて、多くの私たちの顧客がいろいろな意味での Adjustment を行っていくのだらうなと想定しています。これは必ずしもジオポリティカルな変化だけがトリガーではないと思いますけれども、これを一つのきっかけと

して、この Adjustment というもの、例えば少し前であれば、どうしようかなと考えていた企業たちが、これを機会に Adjustment していこうという行動に移るのではないかなと考えています。

例えば、サプライチェーンの在り方ですね。地産地消をどんどん進めていくとか、あるいは価格についての考え方、もろもろの要因によってコストは上がる方向に行くわけですので、それをどういうふうに負担していくのかというようなことについても、一定の Adjustment がこれから起こっていくのだろうなと想定しています。

それから、Stronger China と書いたのは、別に今いま起こり始めたわけでは全然ないと思ひまして、数年前から着々と進行していたことだと考えていますけれども、ある種、あえて今回私が WAKEUP CALL という言葉を使ったのと同様に、中国の国、それから企業群は、この数年前に起こり始めたことを WAKEUP CALL として、彼ら自身の地力を高めることに使ってきたと思うんですよね。

われわれもそれを見習って、中国がどんどん強くなっていくということをしっかり受けとめて、われわれ自身の地力を高めていくという一つのきっかけとして、カタリストとして一連の変化を捉えていこうと考えるに至りました。

WHAT DO WE DO?



Adjustment



Beyond hardware



Back to basics

では、そんな状況下で具体的に何をするのかということですが、われわれも一つは Adjustment しなければいけないと。やはり環境は決定的に変わるので、これはもう受け入れて、しっかり Adjustment しようというのが一つ目。

二つ目は、去年、一昨年ぐらいから、対外的にも少しずつ私、コンスタント述べていると思いますが、やはりこのハードウェアは私たちの一丁目一番地であるし、これからもどんどん投資を続けていかなければいけないのだけれども、それではやはり必要条件でしかなくて、十分条件にならないので、十分条件であるハードウェアの周りのところを本当にしっかりやっ払いこうというのが、この真ん中に書いた Beyond hardware の意図です。

それから、それもこれも全部ひっくるめて、やはり 1 回、基本に立ち返って、本当に意志ある踊り場と、場合によっては意志ある内向きになって、内部固めをしっかりやっていくことが本当の意味で必要不可欠だということに結論として至ったということでもあります。



では、それぞれ何を意味するのですかということを少し具体的にお話ししていきたいと思います。

この 2030 の ASPIRATION というのは、2 年前、3 年前ぐらいから掲げて、ここに向かって走っていくぞということで、いろいろな取り組みを進めてきたわけです。それは記憶をリフレッシュすると、定義はやや曖昧ですけど、とにかくグローバル Top 3 の Embedded semiconductor solution suppliers になるのだと。誰もが認める Top 3 に入るんだと。これが一つ目です。

それから、トップラインとしては、20 ビリオンを凌駕する、トップラインをたたき出すんだと。

結果として、われわれの Market cap は 6 倍に成長させられるはずだということが、この ASPIRATION のブロックでした。

結論から言うと、これを5年延ばしますということを今日は申し上げます。これは Adjustment の一つですね。残念ながら、この ASPIRATION を設定したときと比べると、われわれの Embedded semiconductor を取り巻く環境は大きく変わったというのが実態だと思います。

競合のうちのいくつかの会社は、昨年の後半にはわれわれに少し先んじて、彼ら自身の MID-TERM の、特にレベニューのターゲットを、だいたい4年とか、そのぐらいプッシュアウトするということをすでにやり始めていまして、残念ながら、それが実態ですので、われわれもそこに合わせていこうというのが一つ目の話であります。

中身は全然変わっていませんで、これまでよりも少し時間はかかるかなと思いますが、それと今日の大きなテーマである、ファンダメンタルズをしっかりとワークしていくということは、非常に平仄のあった話として、本当に腰を据えて、この ASPIRATION はぶらすことなく達成するための準備に、今、重点を置いていくというのが一つ目のポイントであります。

							Non-GAAP
MODEL							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	Adjusted*1						
Revenue (oku yen)	6,204	6,357	8,894	12,282	11,648	10,100	Model*1
Gross margin	43%	48%	54%	56%	57%	55%	Grow @SAM+
Operating margin	12%	19%	29%	35%	32%	27%	55%
							30% → 25 – 30%

*1: \$1 = 100yen, €1 = 120yen, continuing business-basis and not including NREs

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved. Page 6

RENESAS

それからモデルです。

ここは、去年ぐらいですかね、何人かのアナリストの方から、このモデルを今後どうするのですかと。Gross margin 55%で、Operating margin は、去年は閉じてみたら 30%少し下回る、これは為替とアジャストしたベースで今お話ししていますけど。というところだったわけですが、為替を実勢に合わせると、当然このマージンの数字は少し良くなる状況ですので、もともとターゲットとして設定していた 55%の Gross margin と 30%の Operating margin はもうそこではないですかというようなコメントも頂戴しました。

しかしながら、今回、何とそれに逆をいって、Operating margin は少し幅を持ちたいなと考えを深めるに至ったというご報告であります。

これは何を言っているのかというと、全部同じことを言っていて、このファンダメンタルズに腰を据えて取り組むためには、短期的には、多少私が今お話していることの中心は R&D、特にリサーチの部分を中心に念頭に置いた話ではあるのですが、やはり将来の私たちの成長を確実にするために、もちろんデジタルにどんどん投資を増やしていくと、これはもう間違いない話ですが、やはりわれわれの強みであるハードウェアにも投資を増やしたいですし、この前のスライドでお話したハードウェアを超えたサラウンドイングの領域についても、しっかりと今、本当に十分な投資を行っていかないといけないなということを強く感じるに至ったということでもあります。

これまで、特に西側を中心とした Embedded semi の Competitive Dynamics の中で、何とかかんとかわれわれもやっていれば、十二分に存在感を維持し、LONG-TERM で強めていけるかなと考えておったと。

今から考えると少し甘さがあったのかなと思うのですけれども、これからますます中国のローカルのサプライヤーが台頭してくると。それから、われわれの顧客のセグメントにおいても、中国の競争力がどんどん高まっていくということに鑑みると、どんな状況にあっても、やはりルネサスだよね、と顧客ユーザーに言っていただけるような、本当に明らかな強みというものをもっともっと研ぎ澄ませていかないといけないのだろうなと確信するに至ったということでもあります。

あえてレンジにしたのは、うまくいけば数字は高いところを目指していきたいし、だからといって、リサーチを中心とする投資の手を緩めたくないという意味合いを込めて、ちょっと中途半端ではありますが、今回レンジを持って今後数年、運営していきたいと考えるに至ったということでもあります。

ただ、これまで 2019 年就任以降の来し方を左側で振り返っていただくと、もちろんアップ・アンド・ダウンはありますし、コロナ禍に端を発したサプライチェーンの大きなテールウィンドなどもありましたが、趨勢としては、トップラインもそうですし、それぞれ Gross margin、Operating margin も右肩上がりできていると受け止めていいのではないかなと思いますので、今、今日のテーマで申し上げている「意志のある踊り場」ということを経て、またこの趨勢として、右肩上がりのトレンドを続けていって、先ほどの、ちょっと時間軸を伸ばさせていただいた ASPIRATION にしっかりと到達していこうということでもあります。これが Adjustment です。

BEYOND HARDWARE



Digitalization

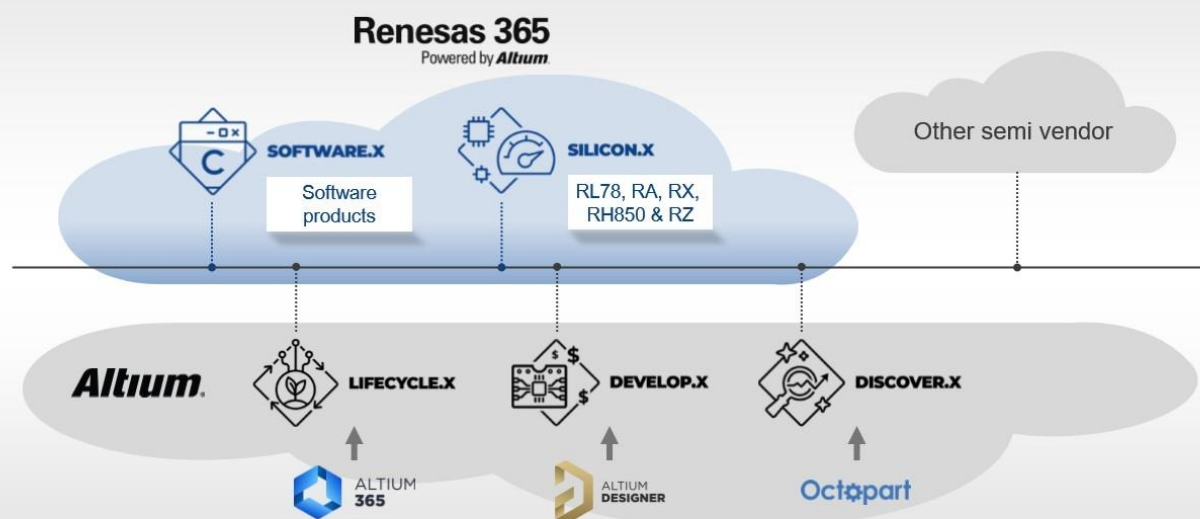


UX

では、BEYOND HARDWARE です。

ここはここ最近ずっとお話ししていることとテーマは変わっていませんで、Digitalization と、何と言葉をまとめていいかわからないので、全部まとめて UX と呼んでいるということでもあります。

DIGITALIZATION



デジタルの領域については、先々の長いビジョンというのは、これまで何度かお話をして、基本的には、エレクトロニクスのシステムデザインをより多くの人が簡単に使えるようにしていこうということが、ビジョンであり、テーマであります。

ただ、そこに至る道筋というのは、ある種、走りながら考えているのが実態でありまして、今回、まず第一歩として、Altium がもともと、一番ボトムに書いてありますように、365 とか DESIGNER とか Octopart という、それぞれのプロダクトを顧客に提供するビジネスであったものを、プラットフォームにパタンと転換していくということを今行っている最中でありまして。

例が適切かどうかよく分かりませんが、何となく私の中でイメージが近いのが、Microsoft Office が Office 365 になったようなイメージです。

したがって、私が初めて Office 365 に触れたときに、何かすごくユーザーとしてもものすごく大きな変化を経験したわけではないのですが、当時はむしろ、ややもすると、これは IT の人たちのメンテナンスを楽にするだけじゃないのと思ったようなこともあったのですが、実はその底流ではテクノロジーが大きくアップグレードされていて、変化を遂げていて、それが今に至る Microsoft のさまざまなソフトウェアスイートの継続的な価値の向上や、シームレスに AI が登場していくということにつながっているのだらうなと考えています。まさにそのための第一歩を、地盤を、ファウンデーションをしっかりとしていくということを今やっていますということでもあります。

このファウンデーションを活用して、私たちとしてはこの Renesas 365 という、これは少し前に、3 月に embedded world でちょっと先の姿をショーケースしたわけですが、まずは NEAR-TERM として、今年の年末から来年にかけて、先ほど申し上げたように、Office が Office 365 になったような形での変化、進化を遂げていきたいと考えています。

したがって、まず、最初のマイルストーンのところで、何かワーオと。全然今までと違う世界がそこに現れたねということではなくて、むしろユーザーや顧客からすると、いい意味であんまり変わらないよね、何が変わったのかよく分からないね、と思ってもらえるような技術的な進化を進めていこうと。そこからまさに Microsoft の Office がどんどんどんどん進化して、一時は全然ばらばらだった、Skype が Teams になり、今、本当にシームレスに統合されているような姿になっているように、この Renesas の 365 というものも、どんどんどんどんこれから継続的に進化していくための最初の一步を遂げていこうと考えています。

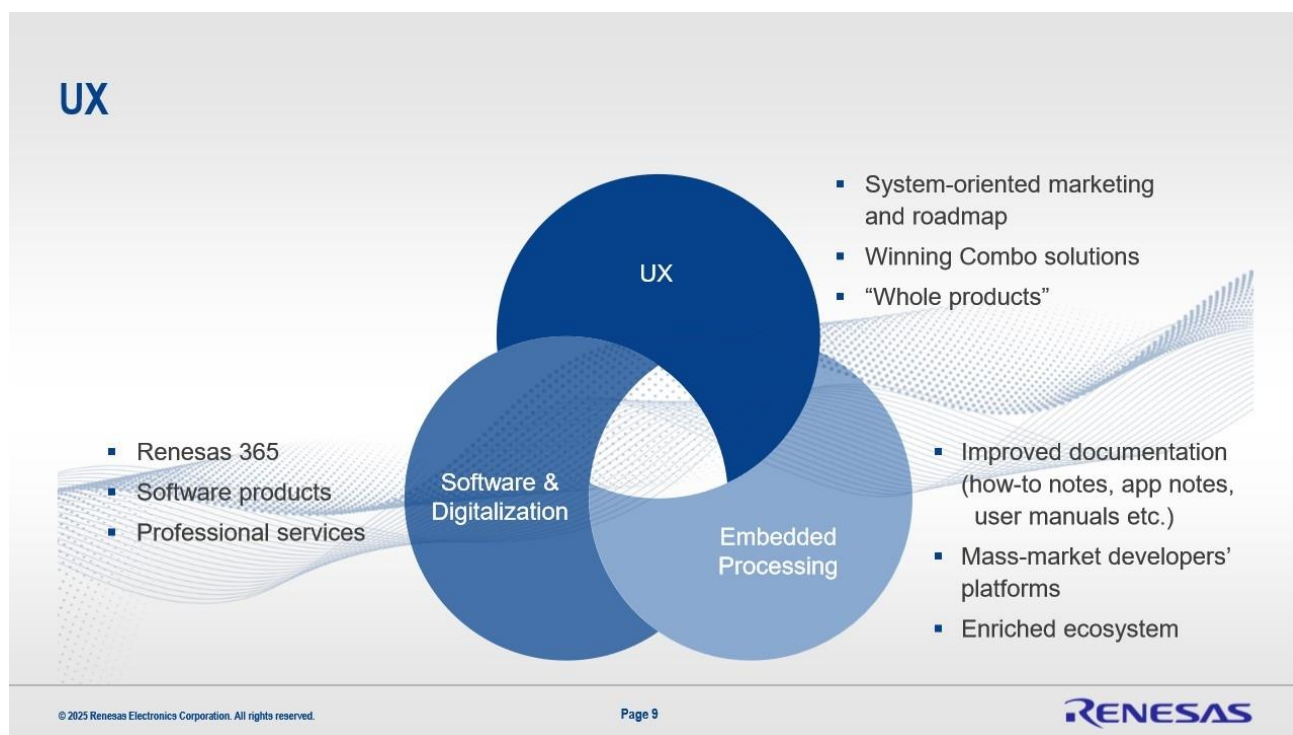
非常に大事なことは、昨年の Altium の買収のアナウンスメントのときからお話をしていますように、このプラットフォーム自体は全ての業界の参加者に対してオープンにしていこうと。そうでないと、そもそもプラットフォームにならないと考えていますので、実際に Altium は非常に特別な

NDA を結んでいるはずなので、私たちは実は把握してないですけども、半導体の競合他社とも同じような話を進めているはずですよ。

先々、Renesas 365 以外にも、こういった Altium が提供するプラットフォームの上に、こういった進んだエレクトロニクスシステムデザインのケイパビリティが実装されていくということになるのが、私たちが思い描いているネクストステップスという感じですかね。

アルティメットビジョンは変わりませんが、そこに近づくこの第一歩として、まずは今すでに顧客が使っているケイパビリティがまずクラウドに乗かって、スムーズにつながっていったって、アップデートがどんどんされていったって、どんどん拡張性が高まってということをもまずはやっていきたいなと考えています。

それについての少し具体化と、その先にどんな景色を思い描いているのか、最後のビジョンは変わらずにですね、ということについては、私のあとすぐにアラムがもっと具体的な話をすると思いますので、そこを楽しみにしててください。



UX です。

UX も社内では少し前から、UX が大事だ、大事だと言って、いろいろ旗を振って頑張っていたのですが、ようやく今年の 1 月から、本格的にこの UX 全体を束ねるグループを立ち上げまして、ようやく少し話が前に進んできたかなというのが足元の実感であります。

このスライドでお示ししたのは、Software & Digital、Renesas 365 とか、あるいはこれまでの、言ってみればデモのようなソフトウェアから、本当に商品としてのソフトウェア等々に変わっていく Software & Digital の取り組みと、私たちの伝統的な強みであるハードウェアですね、まず一番最初は、この UX、それからデジタルと親和性が高くて大切なのが、私たちの四つあるプロダクトグループのうちの Embedded Processing の分野ですので、それをここで例として引いてきたのですけど、それぞれの組織がここに書いてあるような Beyond hardware の取り組みを進めていくことによって、最後にもお話をする UX を最終的には飛躍的に改善していこうというのが企図であります。

この UX の中には、皆さんすでにご案内になっていただいていると思います、Winning Combo の solutions のようなものも含まれていますし、それ以上にもっともっとシステムレベルのマーケティングとか、ロードマップづくりをすることとか、あるいはこれまでルネサス、ややもすると、ちょっとちぐはぐに、製品によっては、例えばこういうコラテラルが全部充足しているのに、製品によってはないよ、というようなことがあったわけですが、これから少しずつ、Whole products と書いてありますが、ハードウェアそのものだけではなくて、そのハードウェアを見つけて使っていくための周辺領域を完全なものにしていくということを、この Whole products という言葉で表現しています。こういったことを進めていこうというのが、UX の大きなミッションであります。

これは本当にハードウェアだけやっているのに比べると、大変な取り組みになると思いますので、まさにこういったところも意志ある踊り場的にしっかりと投資をして、その投資というのはお金の問題だけではなくて、マネジメントリソースの投資をして前に進めていこうというのが、今日の共通のテーマのうちの一端であります。

BACK TO BASICS



Efficiency



Productivity

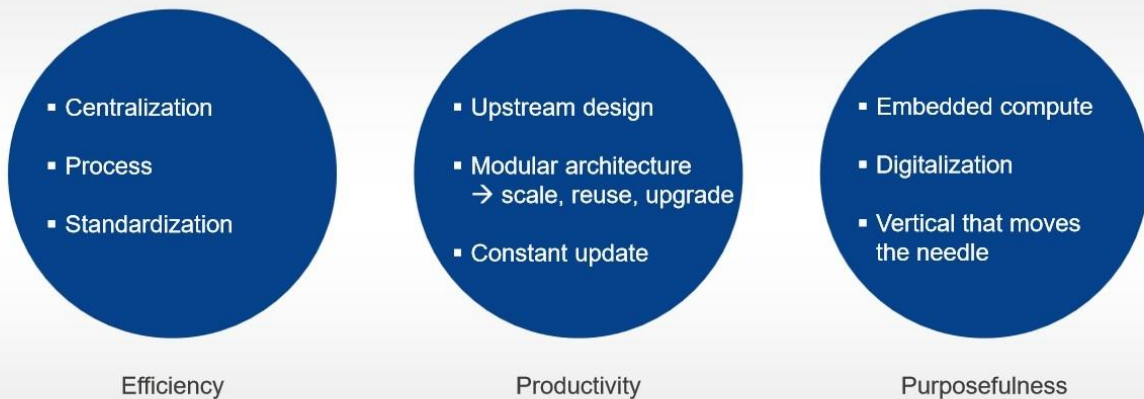


Purposefulness

それから三つ目、What to do の中で基本に立ち返りますということで、効率性を高めて、生産性を高めて、それから、やること全て Purposeful にやっていきますと。

何となくこれまでは伸びそうなところにがつつ取り組むということをやってきたわけですが、もう1回原点に立ち返って、私たちのコアの強みである Embedded Processing、Embedded compute をどんどんどんどん磨きをかけていく。その強みをより差別化するためのサラウンディングに、意図的にいろいろな取り組みを集中させていこうというのが、この Purposeful の意味があります。

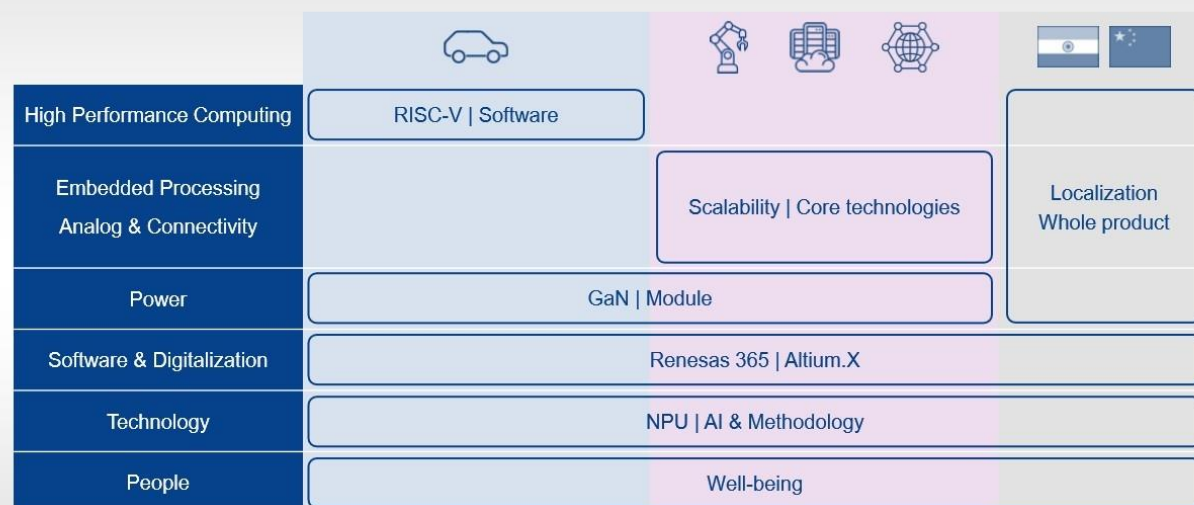
BACK TO BASICS



例えばということですが、Centralize して、プロセス導入してうんぬんということで、言ってみれば、ルネサスの規模を最大限活用するのが効率化だとして、もっと本質的に仕事のやり方を変えて、製品の作り方を変えて、ソフトウェアの作り方を変えて、生産性を高めていくというのがこの Productivity のパートで、これがたぶん一番難しいと思うんですよね。言うのは簡単ですけど、なかなかこれは、言うは易しで行うのは大変であります。ただ、こういうところに本気で本腰を入れて、できるまでやるということをこれからしっかりやっていこうと思っています。

Purposefulness は先ほどもお話ししたとおり、これまでもやってきたつもりではあったのですが、最初の WAKEUP CALL のスライドでお示したような、このウエートでいうと、ちょっとやはりまだまだウエートが足りなかったなと思っていますので、Purposeful に物事を行っていくことに、これまで以上にウエートをかけていくことをやっていこうという趣旨で、ここに書かせていただきました。

ILLUSTRATIVE PURPOSEFUL INVESTMENTS



NPU: Neural Processing Unit

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 12

RENESAS

では、それは、例えばどんなことを意味するのですかということで、ここに Illustrative な例を持ってきました。誤解のないようにしていただきたいのですが、当然、これまでも十分にやってきたこと、これからもそのまま継続していくこともたくさんありますし、それが大宗な部分を占めていることはご安心いただきたいのですが。

それにさらに加えて、より、繰り返しになりますが、お金もそうですし、マネジメントリソース、マネジメントアテンションをより Purposeful に、短期に成果が出ないからやめちゃおうとか、あるいはちょっとショートカットを探そうとか、そういうことではなくて、本当に本腰を入れて、腰を据えて取り組んでいくテーマ、アイテムとして、例えばということで、ここにいくつかの例を挙げておきました。

これらについて、多くはこのあとのそれぞれのプロダクトグループのプレゼンテーションの中で、ここにつながっているんですよというお話をさせていただきますので、その際に理解を深めていただければいいかなと思っております。

ただ、今日は、私と新開、プロダクトグループのヘッドとアラムが登壇するわけですが、そこで必ずしもカバーしきれない、例えば一番下二つに書いた Technology の分野、ここは先ほど申し上げた R&D の R の部分ですよね。ここに本当に少し時間軸を長めに設定しながら、投資を手厚く配分していくことを考えています。

AI のケイパビリティについても、これまでも、われわれはやってはいたつもりですが、もっともっと本腰を入れて、われわれ自身の本当の意味での home-grown の AI のケイパビリティを作って

あとは、やはりビジネスを実際に運営して伸ばしていくのは人ですので、ここについても、これまでも意図は持っておったのですが、その意図をもっと形にしていく形で、従業員のウェルビーイングに資するような投資をここそこでやっていきたいなと考えています。

それから、一番右側のインドと中国については、Localization とか Whole products の取り組みを中心にして、あるいはこのデジタルの取り組みを中心にして、これまで同様に、どんどんどんどん成長を加速させていくということは変わっていませんが、改めてここに述べさせていただいたところでもあります。

ということで、全てのこの取り組みは、もちろんハードウェア自身のスペックを研ぎ澄ませていくことも大事な大事な一丁目一番地ですけど、ただ、それをやはり多くの人が簡単に使っていただけないと、宝の持ち腐れになってしまいますので、ハードウェアの能力により一層の磨きをかけると同時に、いかにそれを多くの人に使いやすいものにしていくのかと。

そして、その結果として、私たちの顧客が、その先の顧客にとっての人生が、毎日が楽になるような製品をどんどんどんどん早く開発して届けていけるようにするのかという、このノースターは全然変わっていませんので、ここに向けて今後、いったん踊り場を通して、将来にわたる成長を確実にしていきたいという思いでありますということを述べさせていただいて、私のパートをこれで終わりにします。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。

続きまして、執行役員兼ソフトウェア&デジタルイゼーション、ジェネラルマネージャー、アラム・ミルカゼミよりご説明いたします。

アラム、お願いします。

ミルカゼミ：おはようございます。アラム・ミルカゼミと申します。ソフトウェア&デジタルイゼーションの執行役員およびジェネラルマネージャーをしています。また、Altium のプレジデントも務めております。

皆さんに今日は、新しく、この Software & Digitalization の進捗状況のアップデートできることをうれしく思います。併せまして、Altium のアップデートの話をしたいと思います。Altium がどのようにソフトウェアファーストの実行、マインドセットをルネサスにもたらしめているかについてもお話をしたいと思います。そして、当社のソフトウェアデジタル戦略にどうやってインパクトを出しているかという話をしていきます。

Altium がルネサスに組み込まれてから 10 カ月ぐらいたちますけれども、特に集中的に自らの基盤を確立し、そして、どういうふうにトランスフォーメーション的な価値をルネサスに出していくかということを今、模索しております。

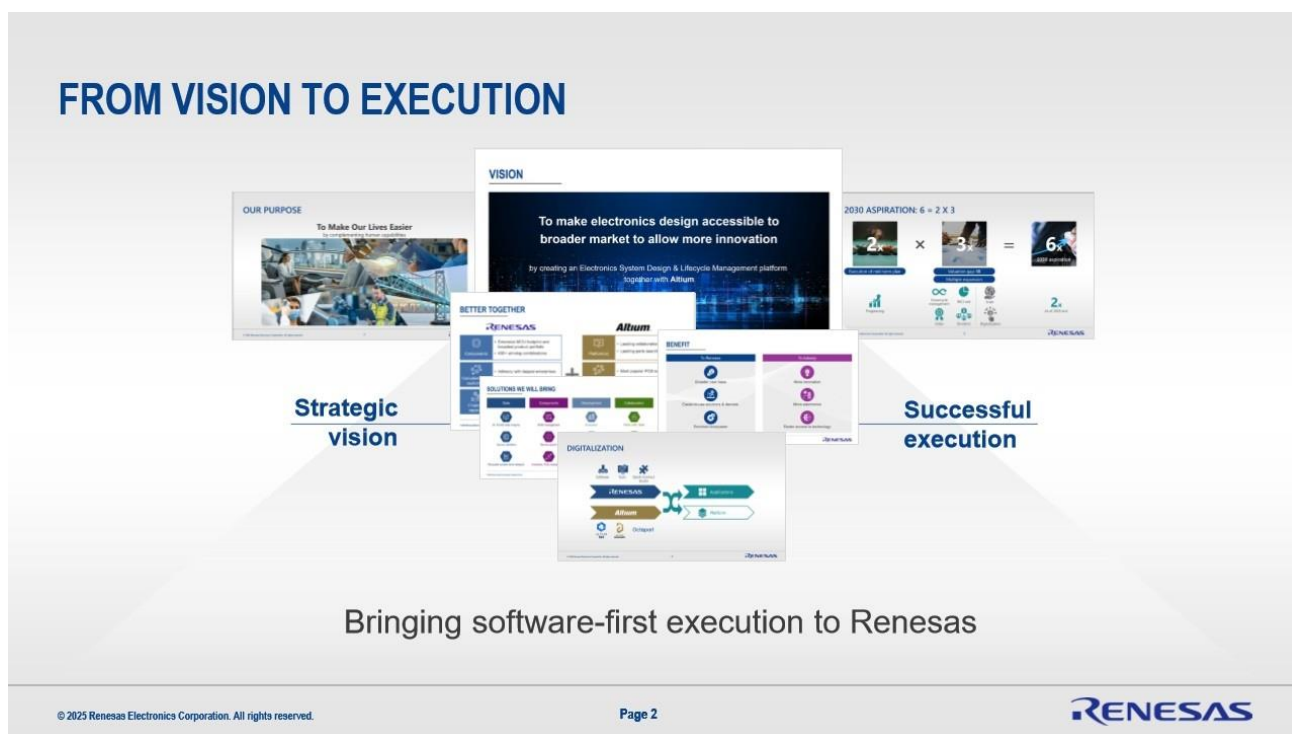
それから、すべてのステークホルダーおよび業界全体に対しても、そのバリューを出していくことを考えていますけれども、成功裏にアーリーステージでシステムインテグレーションの一番難しいところの目処が今つきまして、そのパフォーマンスが見えてきました。

インテグレーションの作業だけでなく、3 カ月以内に Altium Discover を発表できるところまで来ました。これはドイツの electronica で発表したのですけれども、これが Renesas 365 の下支えになるものでして、そのあとに数カ月で、embedded world で Renesas 365 を発表いたしました。その中には X 戦略が含まれております。柴田が先ほども言及した X 戦略の話ですね。

ですから、今、その地盤が固まりつつあります。その中では、現在、実際のモメンタムが出てきていると思っております。そして、これからの未来に向けての熱気が高まっていると思います。

今後の核となるのは、クラウドプラットフォームを構築し、ソフトウェアデファインド製品の実現に結び付けていきたいと考えております。これらの製品はデジタルによって差別化され、その“デジタル”がシリコンの価値を引き出すものです。

本日は、このプラットフォームがどのようにルネサスに収益源に貢献するか。つまり、このプラットフォームにおけるシナジーで、ルネサスの収益を拡大し、そして同時に Altium が独立したビジネスにもベネフィットをもたらすということをお話ししていきたいと思っております。



まず第1部ということで、こちらですけれども、このビジョンからエクゼキューションというところで説明させていただきます。

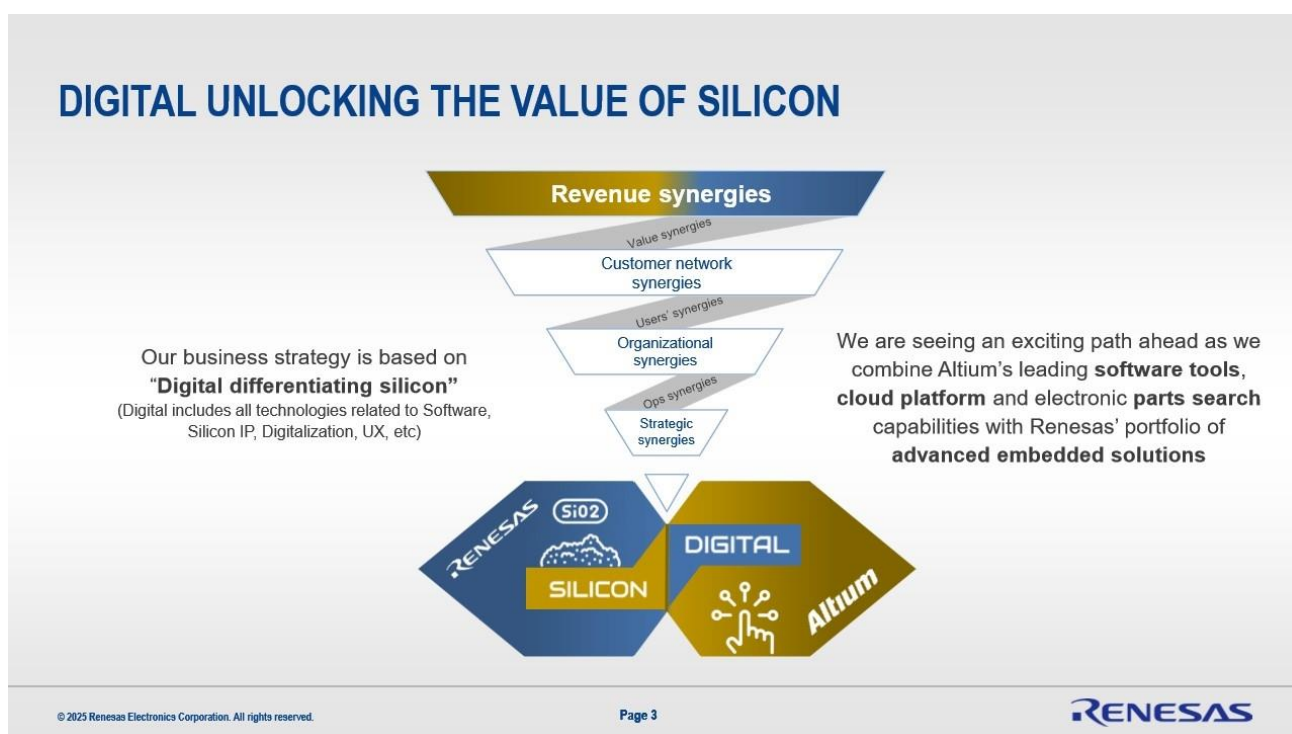
現在、ハイテクの世界を見ますと、私たちは現在、屈折点に来ていると思います。これは非常に重要な転換点だと思っております。ハイテク製品というのは今大きく変わっておりまして、そして、先進的なエレクトロニクスとかAIの導入によって大きく進化しようとしております。

こういった製品は、ますますソフトウェアの開発によって定義されています。こういったものをソフトウェアデファインド製品とわれわれ呼んでおりますけれども、このソフトウェア製品の特徴というのが、生活がよりしやすくなるという特徴があります。最初のソフトウェアデファインド製品というのは、パーソナルコンピュータといっても過言ではないこともありますし、インターネットとWebもそうだと思います。

インターネットというのは、本質的にはエレクトロニクスとコミュニケーションプラットフォームの組み合わせですけれども、Web によってそのプラットフォームがさらに豊かなものになりました。さらに iPhone とかモバイル製品、モバイル携帯電話が出てきて、もちろんこれらもソフトウェアデファインド製品ですけれども、非常にそれで世界が変わりました。

スマートカーなども出てきています。そういったいろいろなソフトウェアデファインド製品がより生活をしやすくしています。その中に入っている AI が、レベルが高まって、日常に使う製品、コピー機とか、家電とか、スクーター、二輪車、そういったものも含めて、全てのものが非常に高い品質を誇れるようになっていきます。

ですから、そういった製品が生活をしやすくなりますし、当社はデジタル化を図って、ルネサスのパーパスである「生活をよりしやすくする」というものを実現してきています。これは非常に良い表現だと思っておりますし、それによって当社のマルチプルも今よりも大きく高まると私は確信しております。



ここでの大きなテーマは、シリコンのバリューをどうやって開放するかということですが、これは重要なスライドなので少し数分かけて説明したいと思っております。

何を開放しているかですが、われわれはデジタルとシリコンの間にシナジーがあると思っていますけれども、そのメカニズムはこの図に入っている内容になっております。

中核にあるのが戦略的なシナジーです。ソフトウェアとシリコンが融合することの戦略的なものです。これはすでに Altium の買収で実現できております。買収によって、本質的に戦略的なシナジーをルネサスと Altium で図れるようになったと思っております。一緒になることによって、これはもちろんルネサスのボードの皆さん、それから経営陣の皆さんを、非常に大胆な決断をしていただいたことを大変評価していると思います。

それによって、私たちは次のステップに進めるようになりました。つまり、その組織のシナジーですね。つまり、実行のシナジーをハードウェアでも実現し、ソフトウェアの実行も一緒にやっていくということです。今その段階にあります。これがルネサスで今起こっていることですし、Altium にとって大きなカルチャーチェンジにもなっていますし、ルネサスにとっても大きなカルチャー変更になっています。

ソフトウェアファーストという考え方ですね。シリコンファーストの考え方とはまったく違います。ソフトウェアはアジャイルでオーガニックですけども、シリコンはもっと古典的な考え方ですし、その非オーガニックなものだと思っております。こういったものを融合させなければいけないということです。そうしないと、シナジーの表れるシリコンとデジタルのパワーが発揮できないと思っています。私といたしましては、これが今後の注力分野になると思っておりますし、ルネサスの中でも大きく変革しなければいけないところもあると思います。

でも、これを成功裏に実行すると、ソフトウェア&デジタライゼーショングループとエンベデッド・プロセッシング・グループの間の共鳴が深まり、それによってシナジーが大きく高まって、そして成功の確率が高まり、そうすると、次のレベルに進めると思っております。

それは、お客様のネットワークにおけるシナジーを実現するということ。そして、お客様のバリュークリエーションのプロセスでそういったシナジーが出てきて、そういったバリューシナジーが出てくると、最終的に収益のシナジーにつながっていきます。ですから、ルネサスにおける組織のシナジーと顧客ネットワークにおけるシナジー、この二つが大きな鍵になると思っております。

DIGITALIZATION TO STREAMLINE INDUSTRY VALUE CHAINS



© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 4

RENESAS

顧客ネットワークというのは非常に複雑なものです。こういった業界における、シリコンからいろいろな領域があります。IP、それから EDA ベンダーから、今度は半導体ベンダー、いろいろバリューチェーンが非常に広範に広がっておりまして、非常に大きなビジネス領域になっておりますけれども、これはデジタル的に連続なものではない、デジタルにお互いにつながっているものではないわけです。

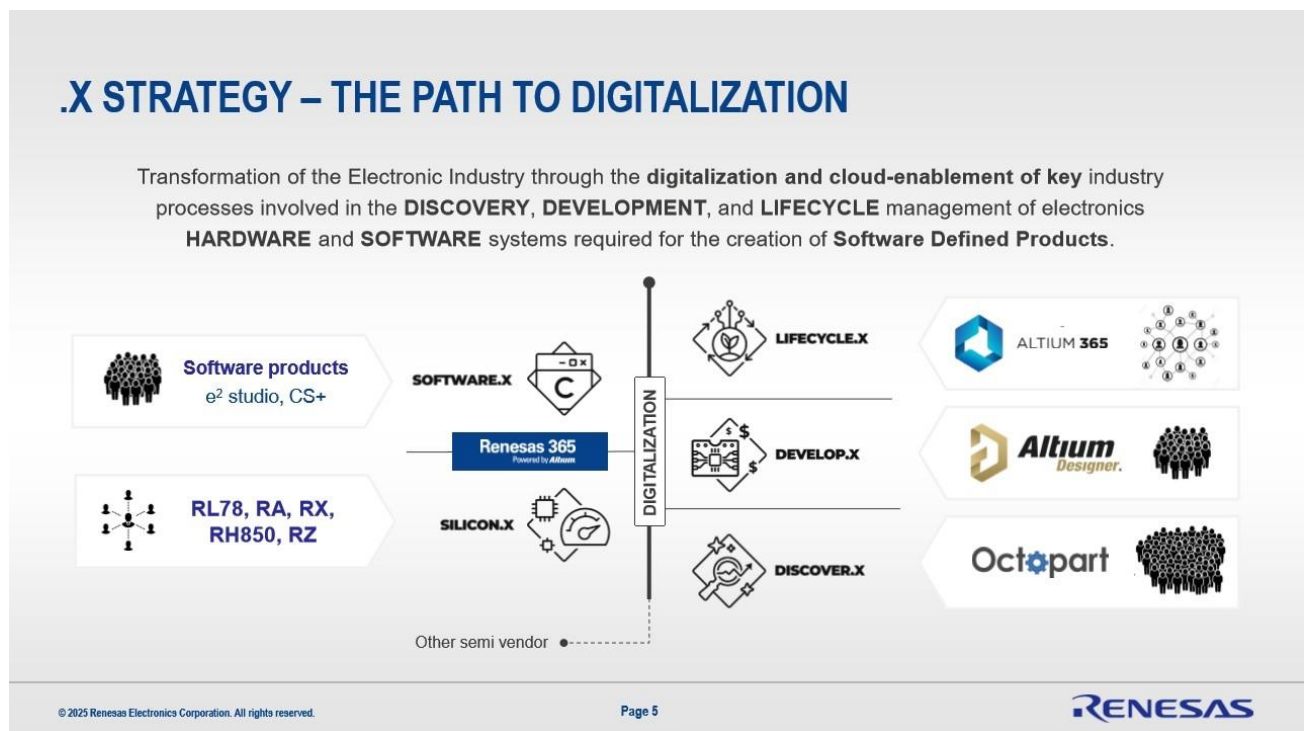
ソフトウェアでも同じです。ソフトウェアは、ローエンドデバイスやオペレーティングシステムからフロントエンド開発ツール、これはミドルウェアに含まれますけれども、そういったものがうまくつながっていると私も考えていません。ソフトウェアとシリコンでは、そこまでうまくデジタルのつながりが良くないということで、Renesas 365 はそこで一つ取り込める領域があるということになります。

右側は流通の世界があります。Discover.X がこれを代表し、その基盤になっているのが Octopart で、ブロードバンドのディストリビューターやカタログディストリビューターとか、このところもデジタルがつながってないと思っております。

それから、Develop.X です。これはハードウェアの開発の領域で、システムエンジニアリングから、全て PCB デザインに至るところですけども、この領域も分断されております。

また、製品ライフサイクルマネジメントのところも分断されております。このところが、Lifecycle.X 戦略が適用されます。

これら 5 つの領域が、私たちの掲げる .X 戦略の構成要素です。



ここでの鍵というのは、実際にユーザーが適用されているプラットフォームが非常に重要になっていきます。クラウドプラットフォームは、特に複数の側面があります。Uber はドライバーもいるし、乗客もいるということがその一例ですけども、乗客だけがいなくて、そしてドライバーだけがいると、そんなに付加価値が出ませんよね。ですから、その乗客を考えたときに、そしてドライバーのことを考えなければ、やはり逆に価値も出てこないわけです。

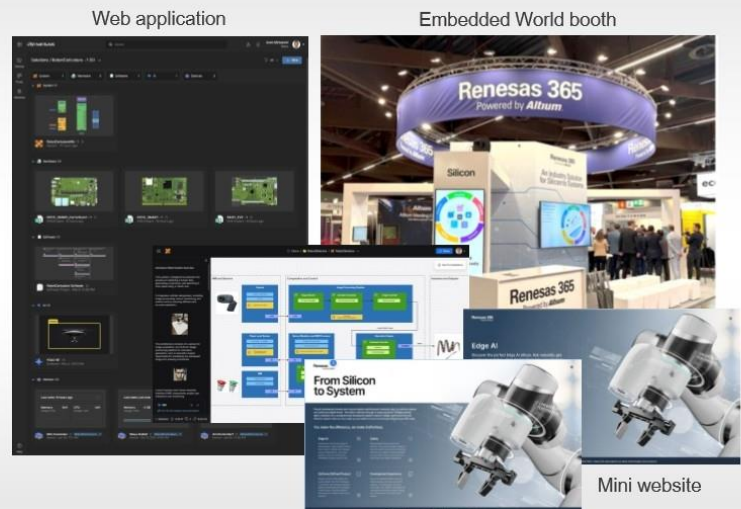
ですから、ここでのエクセキューションが非常にトリッキーなところでして、卵か鶏の話ではなくて、その卵と鶏を一緒に持ってきて、その鶏の下に卵を置くと。そして、一緒に実行していくことが大事になっています。

こちらの 5 つのドメインを見ていただくと、それぞれのドメインは独立に成功しているのですが、それぞれのユーザーもそこにいます。それをプラットフォームにうまくつなげていけば良いのですが、右側の Altium ではうまく成功しています。左がルネサスですけども、同様の取り組みを進めていきます。ここで大事なのは、Discover と Develop、そしてソフトウェアです。これはユーザー中心的なアプローチになっておりまして、これはボトムアップと呼んでおりますけども、それから Lifecycle、Silicon のほうですけども、これはビジネス主体的なものでトップダウンになっております。この二つのメカニズムが一緒に融合しなければいけないと。そうしないと、これが実現しないと思っております。

柴田さんがおっしゃったように、このビジョンというのは、先進のエレクトロニクスを皆さんに提供するという、アクセスしやすくするというもので、これはほかの半導体ベンダーが入らなければ無意味だと思います。ですから、業界に広く開放しなきゃいけないということで、それをプロモーションするために、今、積極的なディスカッションを進めているところです。

RENESAS 365 – THE PLATFORM FOR DIGITALIZATION

- Based on the .X strategy and powered by Altium, Renesas 365 is the first-generation embodiment of Renesas' digitalization vision, bringing together silicon and software on a collaborative cloud platform to streamline the development of software-defined products
- **Renesas 365 will deliver**
Application-Ready Silicon,
Context-Rich Discovery,
Multidisciplinary Development,
Electronic System Lifecycle Management,
and Intelligent Embedded Software



もう一つ重要な点が、Renesas 365 自体、それから Renesas 365 のエクスペリエンスですけれども、ここを使っていただきますと、ソフトウェアファーストという考えですので、エクスペリエンスは非常に重要です。シリコンファーストでは重要視してこなかったことをソフトウェアファーストでは重要視しております。ですから、ユーザーが「このプラットフォームを使いたい」と思えるようにしなければなりません。「使う必要がある」からではなく、「使いたいから使う」ということが必要です。

柴田が先ほども話をしたのですけれども、Microsoft Office を例に出しましたけども、Microsoft Office 365 は「必要だから使う」のではなく、「使いたいから使う」ものです。最初は使いたいという気持ちで入り、使っていくうちに自然と「必要なもの」になっていきます。

Renesas 365 におきましても、そうしたエクスペリエンスを重視して取り組んでいきます。これは、当社のお客様向けサービスの UX やデジタル化を進めるうえでの第一歩となります。

RENESAS 365 TO DRIVE REVENUE SYNERGIES



これはシナジーで、非常に重要なので少し時間をかけて話をしたいと思います。

私たちがやっている作業の成功を図る上で非常に重要ですが、シナジーが二つのバケットに分かれています。一つがデジタルレベニュー、もう一つがシリコンレベニューになります。

この右側のパイチャートですが、この白いところがデジタルレベニューを表しております。外側の青い帯のところがシリコンレベニューになっております。

今、私たちは新しいアスピレーションなターゲットをデジタルレベニューで設定します。10億から15億ドルという目標になっております。Altiumはアスピレーションなターゲットということで、よくやってきましたけれども、非常に野心的なターゲットを常に過去にも設定し、それを成功裏に達成してまいりました。ですから、今回、高いバーを設定していますけれども、今これに全員が注力しているところです。

シナジー #1 が一番下のところ、下から2番目がシナジー #2 ですが、これはデジタルレベニューを表しております。

シナジー #1 ですが、これはルネサスブランドを活用し、Altiumのエンタープライズビジネスを推進していくということです。これは、すぐ手に入る果実だと思っております、すでに着手しております、非常にこれまで進捗は良好です。自動車の大手のお客様の1社がルネサスの長年のお客様ですから、これまではツールレベルしか使っていなかったのですが、最近は彼らとのエンゲージメントを進化させて、そして今、エンタープライズプラットフォームパートナー、ハード

ウェアデベロップメントでも採用していただきました。初期段階ながら、売上インパクトは2〜3倍、将来的には10倍に達する可能性もあると見ています。ですから、シナジー #1 は良好です。

シナジー #2 のところですが、これは投資ですが、ルネサスのグローバルインフラを活用し、Altium の強みをそのマーケットで発揮するということです。西欧や北米だけではなく、全世界に広げていくことをやっていきたいと思っております。特に中国あるいはインド、ほかのマーケットも対象になります。これには少し時間がかかると思いますが、私は、これは非常にストレートフォワードなシナジーかと思っています。

シナジー #3 は、シリコンレベニューです。これは、右に書いてある10億とか15億とドルとは違う別のものになりますけども、プラットフォームを通じてルネサスに収益をもたらす、これはRenesas 365 の成功を表す大きな指標になるかと思っております。

上の方にある要素をご覧くださいと、最初の2つはアーリーアダプションとRenesas 365 の立ち上げに関するものです。2つ目は、Embedded Processing での成果が期待されています。そして中期的にはソフトウェアデファインド機能の展開、最終的には自動車分野への展開を見込んでいます。

ALTIUM PERFORMING WELL & POSITIONING FOR FUTURE GROWTH



© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

RENESAS

Altium ですが、非常に良好な業績を遂げることができてまいりました。ルネサスと戦略的に再編成することに成功しています。.X 戦略についても進めることができています。これは次のスライドでもご説明していきたいと思っております。

ALTium INDUSTRY LEADING PRODUCTS

Altium Discover

Leading **Search and Discovery** website for electronics parts



Octopart

- The most popular search platform for electronics parts
- Over 95 million components with active listings
- Over 4 million searches each month
- Over 41 million annual visits

Altium Develop

Leading **Design Software** for printed circuit boards



ALTium DESIGNER

- Largest professional userbase
- Most popular design tool
- Over 100,000 active seats
- Over 65,000 commercial subscribers

Altium Lifecycle

Leading **Cloud Platform** for electronic design development



ALTium 365

- The first cloud platform for the electronics industry
- Over 63,000 monthly active users
- Over 18,000 monthly active accounts

このプロダクトを改めて整理をしていますけれども、このことによって、Altium Develop、Discover、Lifecycle、こういったところに今、注目をしています。

Octopart がその中でもリードプロダクトであります。特に、エレクトロニクスパーツのサーチプラットフォームでは最も成功しています。また、アクティブリスティングでいきますと 9,500 万のコンポーネントが乗っており、そして毎月 400 万ほどの検索がされています。

また、PCB 設計向けの主力製品「Altium Designer」は、10 万以上のアクティブユーザー、また 6 万 5,000 のアクティブなサブスクリプションユーザーがいます。

そして、Altium 365 でありますけれども、このプラットフォームというのは、PCB 設計とエレクトロニクス業界で初めて成功したクラウドプラットフォームです。

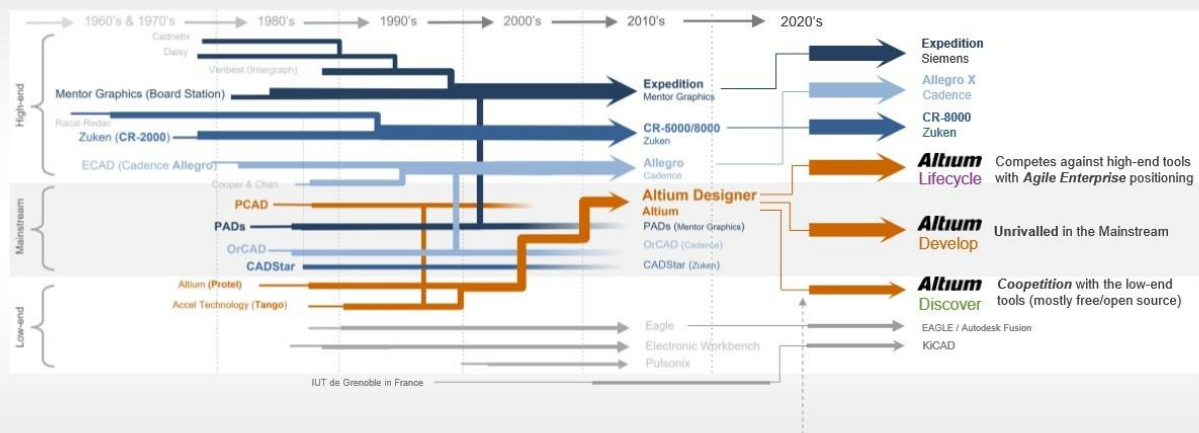
DIVERSITY OF APPLICATIONS AND HIGH-PROFILE CUSTOMERS



Altium is the differentiated category leader of PCB design and empowers innovation for a diverse array of leading customers

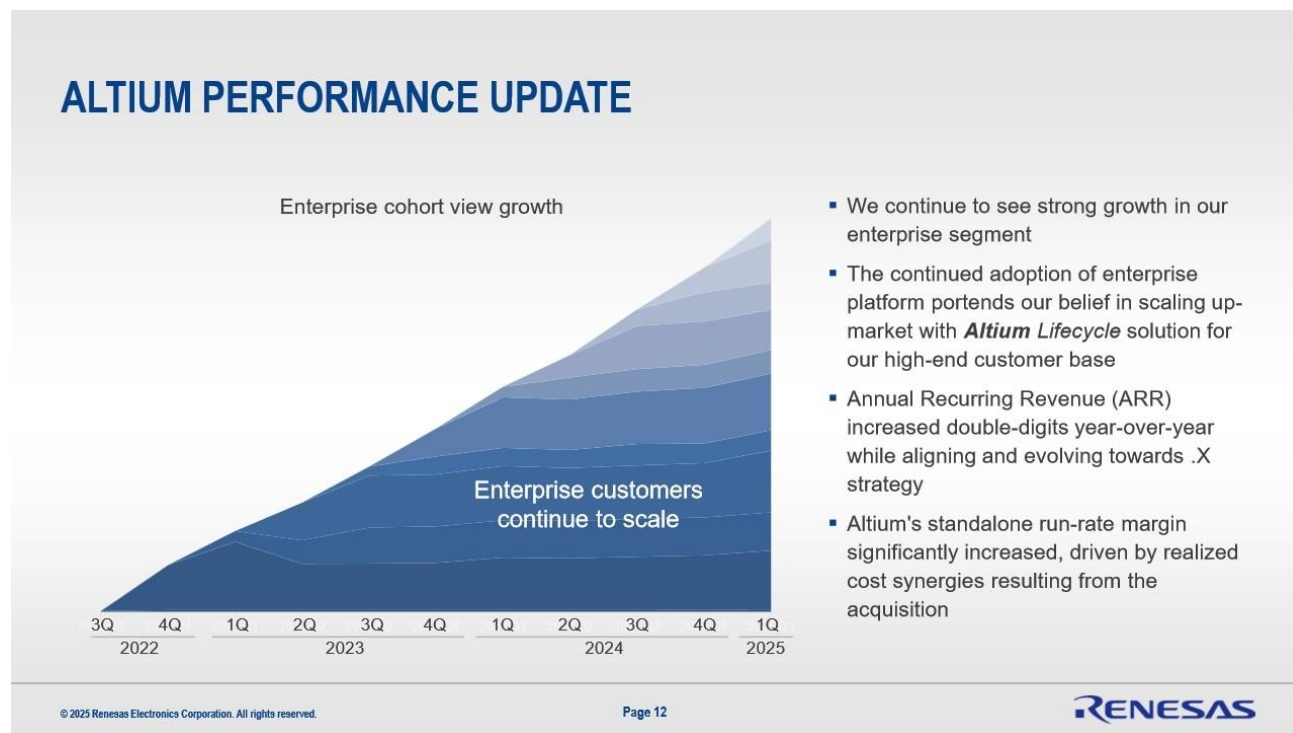
Altium はほぼすべての業界や組織にフットプリントを持っています。そして、業界内では最も知られたブランドの一つであり、PCB 設計といえば Altium と言ってもよいほどです。ある組織では公式に採用されていない場合でも、実際には社内で Altium のソフトウェアが使われていることが多くあります。

ALTIUM COMPETITIVE POSITIONING



このスライドでありますけれども、この PCB デザインの中でどういう競争優位性を持っているのか。High-end、Mid-market、そして Low-end の 3 層で説明できていると思っています。

Altium は、この Mid-market のところでは誰よりも優位にあると考えています。もうほぼ 1 社独占です。そして、今、ハイエンドでは、アジャイルなエンタープライズ戦略を通じて、競合に対して急成長しています。ローエンドでは、Altium Discover と Octopart でフリーやオープンソースのツールとも競争していきますが、一方で、それらのツールをクラウドプラットフォームを通じて接続することで、ある意味で協調する可能性もあります。



最後に、私たちのパフォーマンスについて一言申し上げます。エンタープライズビジネスでは非常に良好です。Altium Lifecycle と、大変良く連携を取ることができています。

ARR、これは年間経常売上ということで、本当に健全に伸びています。さまざまな統合、トランジションがあった中でもそれができています。

そして、Operating margin も大変強くなっています。この統合効果によりさらに強化されていると考えています。

SUMMARY



Bringing 'software-first' execution to Renesas

.X strategy plays an integral role of transformation of the electronic industry resulting in a new platform for the creation of software-defined products

Regaining Renesas MCU #1 position through digitalization

それでは、最後のスライドをお願いいたします。まとめとなります。

Altium は、成功裏にルネサスに統合することができました。そして、現在私たちは、.X 戦略と、それを指針とするトランスフォーメーションに注力しており、その中心にあるのがデジタル化です。

こうした取り組みを通じて、ルネサスが MCU 市場で再び世界一の地位を取り戻すことを期待しています。

以上となります。ありがとうございました。

司会：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いたします。

新開さん、お願いします。

新開：こんにちは。CFO の新開です。私のファイナンスのパートでは、時価総額 6 倍という ASPIRATIONAL GOAL に向かっての財務モデル、それからキャピタルアロケーションの考え方についてアップデートしたいと思います。

冒頭にプレゼンテーションの中で出てくる時間軸の考え方について、整理しておきたいと思います。この中で、MID-TERM と書いているのは、今後 3 から 5 年以内の時間軸をお示しておりました。

て、一方で、LONG-TERM と書いてあるのは、それももう少し長くて、ASPIRATION の到着地点である 2035 年ごろを念頭に置いて示しております。

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

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

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 2

RENESAS

これは 2019 年から 2024 年までの財務パフォーマンスのまとめです。

柴田のスライドでも同じようなものを参照しておりましたが、ここで示している数字というのは、Adjusted ベース、すなわち為替は中長期レートです。ドル 100 円、ユーロ 120 円で一定にしておきまして、継続事業のみをカウントした数字になっております。この過去からの業績パフォーマンスを一貫した前提条件で見られるようにしているものです。

売上については、2019 年から 2024 年まで、平均すると SAM+で成長しているものの、ご覧いただいているとおり、22 年をピークに下落しているというのが実態でございます。

Gross margin については、24 年でも 55%と、ダウンサイクルにおいても堅調な結果を出すことができました。

一方で Operating margin は、24 年において、目標の 30%に届かない結果となりました。

MID-TERM MODEL REVIEW

	Mid-term model (2024 Capital Market Day)		2024 result (Adjusted*3)	
Revenue	SAM+	➤	10,100 (oku yen)	Inventory management Fab-lite
Gross margin	55%	➤	55%	
R&D ^{*1} (% of revenue)	≈16%	➤	19%	Expanded R&D IT integration delay
SG&A ^{*2} (% of revenue)	≈8%	➤	9%	
Operating margin	30%	➤	27%	

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

これまでのモデルと 2024 年のパフォーマンスについて、簡単に振り返りを行っていききたいと思います。

まず売上について、2024 年単年では、year on year でマイナスの結果となりました。局所的には、自動車 MCU に代表されるような部分ではシェアの回復なども見られたのですが、全社的には year on year でマイナスという結果になりました。

Gross margin については、先ほど申し上げたとおりで、ダウンサイクルにおいても堅調な結果となりました。オペレーションの観点では、右側に書いていますけれども、引き続き自社およびチャネルの在庫のマネジメントが奏功したと考えておりますし、より中長期の戦略的な目線では、これまで進めていた Fab-lite による生産費用の費用構造の柔軟化が寄与して、売上が低調な局面でも Gross margin を維持することができたと考えています。

一方で、一番下の Operating margin の部分は、モデルを下回る結果となりました。ここに記載しているとおりですが、R&D を中心に Opex が結果的に膨れたことが主要因であると考えております。これまで R&D のスコープが結果的に拡大基調であって、選択と集中がやってきたものの、やはり不十分であったのだろうというのが、ここでの反省点です。

それから、SG&A の削減施策の中で主軸、主たる施策と考えていた IT システム統合が遅れておりまして、それもネガティブに寄与しているということになっています。

この R&D のスコープについては、すでに見直しと改善施策に取り組んでおりまして、非注力のプロダクトラインについて、R&D のサスペンド、それからプロダクトライン自体の縮小を決定して、実行に移しております。先般、アナウンスしました SiC、IGBT 等のディスクリートの R&D のサスペンドもこの文脈に含まれるものになります。

こういったプロダクトライン、それから R&D のポートフォリオのレビューは、今後も是々非々で継続していくようにしています。

MID-TERM MODEL UPDATE			
	Previous ^{*1} (2024 Capital Market Day)		Latest ^{*1,2} (2025 Capital Market Day)
Revenue	Grow @SAM+	➤	Grow @SAM+
Gross margin	55%	➤	55%
Operating margin	30%	➤	25 - 30%
			Operational excellence
			Purposeful and disciplined investment

*1: FX \$1 = 100yen, €1 = 120yen. Excluding 6" fab shutdown & structural reform-related EOLs. Excluding NREs. *2: including Altium

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 4

RENESAS

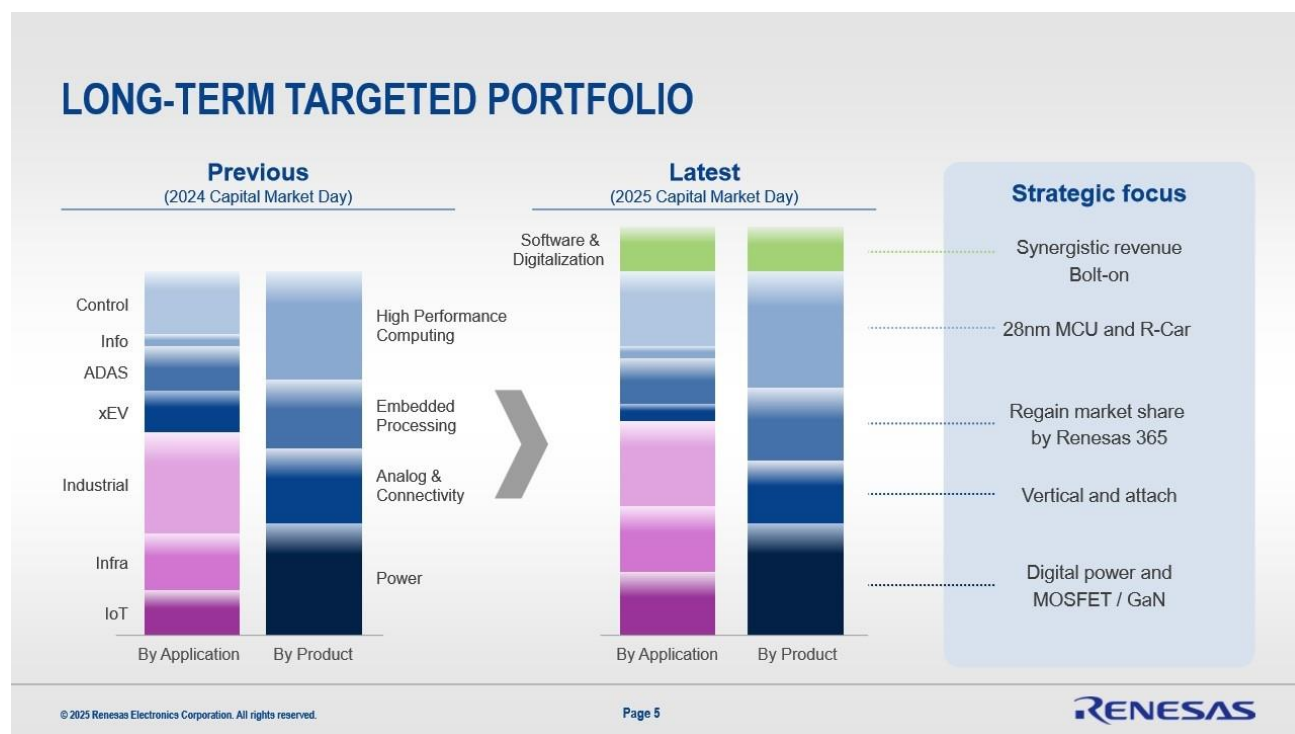
以上の振り返りから、今般、財務モデルをアップデートしております。

売上については、引き続き SAM+での成長を企図しておりますし、Gross margin については、この 55%を維持すると考えています。

短期的には、この市況の回復であるとか、あるいは産業インフラ IoT のビジネスが成長して、全社のミックスが改善するというのと、稼働率がプラスに貢献するといった要因がありますけれども、中長期で見ていくと、この足元の数字からどんどんどんどん改善していくというのではなくて、売上成長とバランスの取れたアプローチを施行していくと考えております。

Operating margin については、25 から 30%と下限を下げて、柴田が申し上げているとおり、意志ある踊り場として、中長期的な成長に向けた Opex 投資の余地を出すことを考えています。先ほども申し上げたようなプロダクトラインのレビューの結果、R&D のベースラインを下げたのですけれども、またこの一部を再投資に回していくという考え方になります。

短期の1~2年、直近1~2年では下限の25%内外での推移を見込んでおりまして、この売上の拡大とともに、この右側、30%のほうに近づいていくという見通しを持っております。



では、売上のポートフォリオが今後どうなっていくのかについて、少しお話ししたいと思います。

ここでは LONG-TERM、すなわち 2035 年ごろの時間軸でどのような売上のポートフォリオを目指しているのかを示しています。金額ベースでいうと、20 兆円超を目指すという計画です。

左側に前回、去年までの見通し、それから真ん中に今回の見通しを整理しています。

セグメントごとの成長率はこれまでの議論と同じく、自動車が SAM と同程度、それから産業インフラ IoT で、SAM よりも早く成長することを企図しています。したがって、全社として SAM+ で成長するということです。

それから、売上拡大を牽引するセグメントは自動車、ADAS、それから産業インフラ IoT はプロダクトでいうと MCU、Digital power、そして今回のハイライトである Software & Digitalization のパートになります。

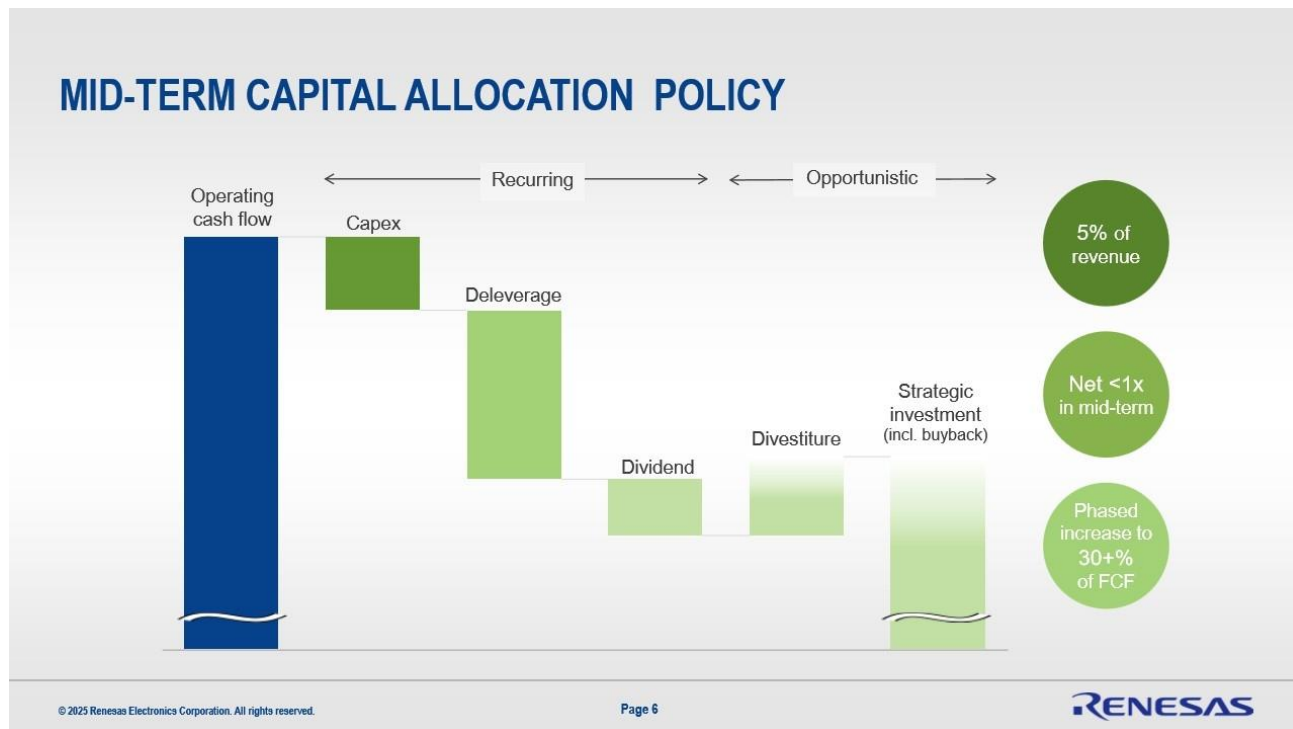
左側の去年と、真ん中の今年の大きな違いでいうと、セグメント、プロダクトで申し上げると、セグメントでは EV、それからプロダクトではパワーディスクリットへのエクスポージャーを下げて、その代わりに、セグメントではインフラ、AI、それからプロダクトは Digital power にシフトしていったということです。エクスポージャーが変わってきています。

それぞれのセグメントの成長フォーカスについては、その右側に整理しています。Software & Digitalization はあとで触れますけれども、セグメントでいうと自動車、プロダクトでいうと HPC は、28 ナノ MCU から R-Car となりますけれども、スケーラブルな製品群に加えて、特に ADAS 領域ではソフトウェアで利便性を向上させていくと。

それから、セグメントでは産業、プロジェクトでは EP については、Altium とのシナジーである Renesas 365 による裾野の拡大で、MCU のシェアリゲインを企図しています。

Analog & Connectivity は、まさに魅力的なバーティカルのビジネスもありますけれども、MCU とのアタッチで広い裾野を取りにいくということを主たる戦略としています。それから、セグメントでインフラ、プロダクトでパワーは、AI 向けの Digital power で今後、力強い成長を見込んでおります。

最後に、この一番上にある緑色の部分の Software & Digitalization です。これは Altium の売上を、Altium の、要はスタンドアローンのビジネスを基礎に、それから売上のシナジーの実現、それから追加のボルトオンの M&A による影響を見込んで、最終的には全社売上の 10%から 15%の規模感に成長させることを企図しています。この規模感になることによって、われわれの考えている Multiple expansion にとって有意な影響が出てくると見込んでいます。後ほどまた触れます。



続いて、キャピタルアロケーションについてです。これは、MID-TERM の時間軸でのお話です。

この優先順位については、これまでと基本的に変わらない優先順位を考えておりまして、設備投資、Deleverage、配当、それから機動的な戦略投資という順番です。

昨年との少しのアップデートは、ポートフォリオのレビューと合わせてですけれども、Divestitureについても是々非々で取り組んでいきますということを、ここで明らかにしております。

まず左側からいきますと、設備投資についてはパワーディスクリットの方針の見直しによって、従前想定していたよりも投資の必要額は下がるの見込んでおります。

Deleverage については、全体の時間軸のプッシュアウトに鑑みて、このネットレバレッジ1倍を達成する時間軸についても、今から3から5年とターゲットをプッシュアウトすることとしています。

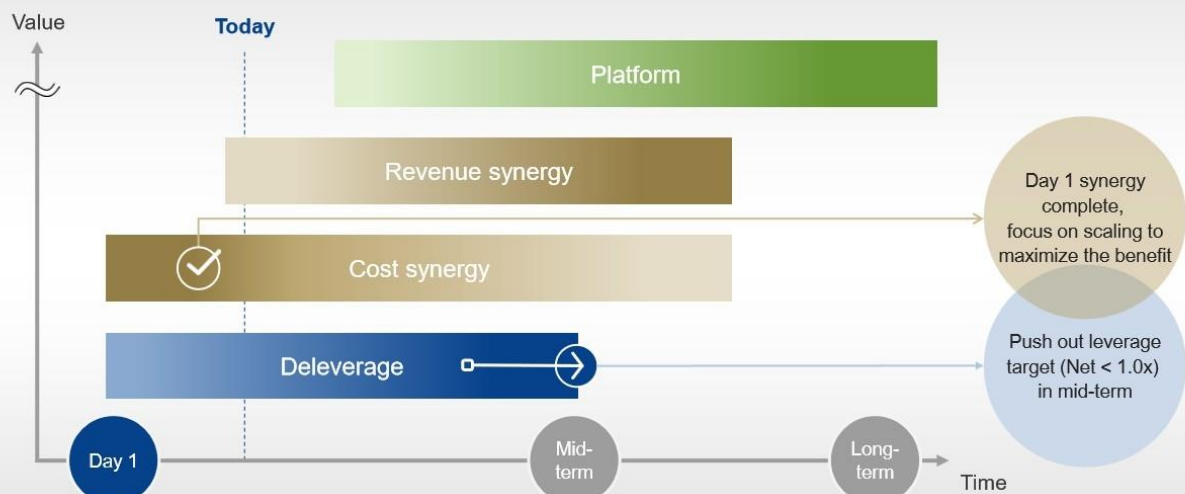
配当については、再開したものを今後、安定的に継続していくという前提で考えております。

その次の機動的に行う部分について、Divestiture は選択と集中ですね。Opex のみならず、プロダクトラインそのものも積極的に検討していくということです。これは、先ほど柴田が申し上げていた Purposeful Investments というものの原資を創出するような取り組みになってきます。資本投下だけではなくて、投資余力を満たすということです。

この Divestiture を原資として、戦略投資に充当していきます。その戦略投資も、中には自己株取得も一つとして考えて、機動的に実施していこうと考えています。

還元全体についてはこれまでどおりですけれども、この MID-TERM の時間軸では、配当と自己株取得を合わせて、フリーキャッシュフローの30%強を目途としております。

ALTium SYNERGIES



Altium 買収後の進捗報告といいますか、価値実現についてのアップデートです。

一番下の Deleverage については、先ほど申し上げたとおり、3 から 5 年以内にネットレバレッジ 1 倍を目指すということで、少しターゲットをプッシュアウトさせていただきました。

コストシナジーについては、いわゆる Day 1 シナジー、コストを実額で下げるという部分に関しては、すでに想定を若干上回って完了しております。

あとは、この統合のスケールメリットを利用して、コスト増を抑制して、コストシナジーを刈り取っていくというフェーズに移っていています。もともと Altium とルネサスの間でアームズレングスの関係を維持するということを言っていましたけれども、今ではより強固に統合するという風に舵を切っておりまして、ここでのコストシナジーの過達、それから今後の確実性につながっているということです。

その次のレベニューシナジーについては、先ほどアラムからお話がありましたとおり、1、2、3 というふうな 3 ステップで考えて、実行に移しております。

全体のシナジーの時間軸ですけれども、これまでの想定と変わらず MID to LONG-TERM の間で投資回収のフェーズに入っていく。すなわち、キャッシュの ROIC がわれわれの資本コストを超えていくというのが、この MID to LONG-TERM の間ぐらいから切り替わっていくよということです。

MID-TERM MODEL HOUSE KEEPING

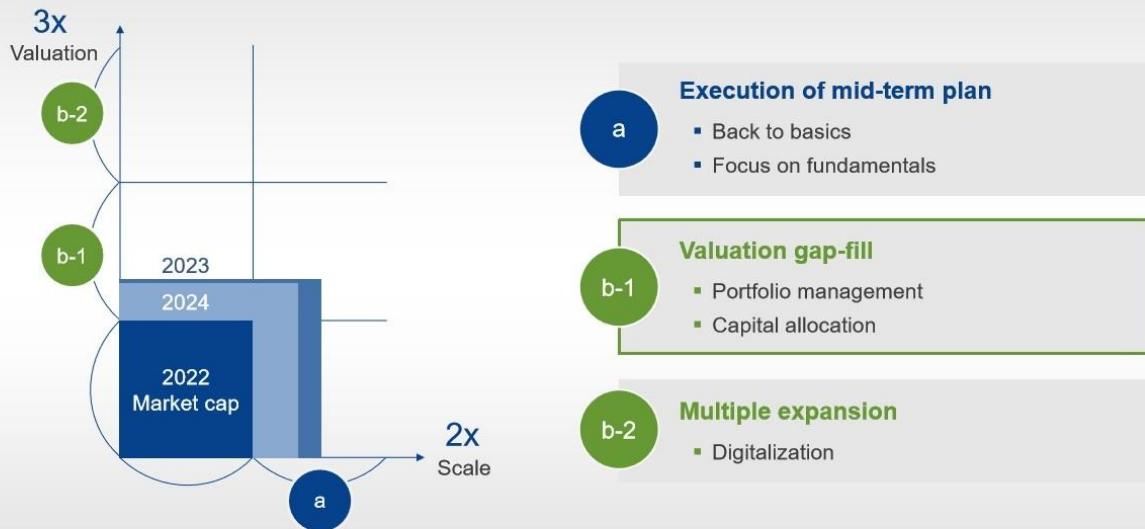
Revenue growth	SAM+
Gross margin	55%
R&D %	18 - 22%
SG&A %	8 - 9%
Operating margin	25 - 30%
EBITDA margin	35 - 40%
Tax rate	15 - 20%
Capital expenditures	5%
Inventory	120 days
FCF margin	20 - 30%
Net leverage	<1.0x in mid-term

最後ですけれども、モデルについてです。

青字の部分が今回アップデートした箇所です。Operating margin の下限の見直しに伴って、Opex と EBITDA の中身を変えています。

Capex は、これまで少し上振れて平均的に戻っていくというような見通しでおったのですが、先ほどお話ししたとおり、パワーディスクリットの方針の変更に伴って、このインハウスの工場の投資が下がることを見込んでおりまして、5%に改めました。

6x BREAK DOWN



© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 9

RENESAS

最後のまとめです。

この時価総額 6 倍を横軸に、規模で 2 倍、それから縦軸にバリュエーションで 3 倍の面積として捉えていますという、これまでどおりのお話です。

中長期的には、この 6 倍の面積を、色を塗っていくということですが、当面は、このスケールの a の施策としては、将来の成長のために事業基盤に対して規律ある投資を行っていくというのが、a のフォーカスになります。

b-1、Valuation gap-fill の部分は、まだ改善の余地があると思っていまして、ここでも規律ある投資がテーマになってくると考えています。ポートフォリオの最適化を行って、Divestiture も積極的に検討するよというのが、ここでの今回のメッセージです。

b-2 は、Software & Digitalization の売上の拡大を着実に実行していくということです。先に示したように、全社売上の 10 から 15%になることを見込んでおるのですが、おおむね、この 15%程度の規模に成長することによって、b-2 の部分の Multiple expansion に有意な影響を与えてくると見込んでいます。

全体を通してですが、中長期的な成長について、引き続き確信を持っておりまして、それを確実にしていくために、今は意志ある踊り場として、この機会を最大限に活用して、基盤固めをしていきたいと考えております。

ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

<質問者 1>

Q:一つ目は、最初、柴田さんから意志ある踊り場という表現をされたのですが、すごく単純に言えば、いつまで踊り場なのですかという考え方で、要は投資回収とか、その結果をこれから、そうは言っても、今年の後半、または来年ぐらいの1年、1年半ぐらいの間では、こういった変化を見ておいてほしいと。変化が出てくれば、うまくいっているとか、やはりそういったロードマップみたいなものがあると、われわれは外から見ていると、評価する上で助かるのですが。

これが逆に3年間ほど踊り場と言われちゃうと、投資的にどうなのですかというふうに、メッセージも外に対して発するのかなというふうにあるので、もう少し半年、1年ぐらいの間で、どういう業界平均以上の変化というか、御社のいい変化を見ておくべきか。ロードマップというか、どこを見ておいてくださいということを示唆いただければ非常にありがたいというのが一つ目です。

柴田:よくよく分かるんですけどね。外からご覧になって、この針がこういうふうに動いたよね、というのは、半年、1年では無理だと思うんですよね。だからこそ、意志ある踊り場ということになるのだと思います。

むしろ、もちろん、いろいろな metrics (定量指標) で管理はしていくのですが、それ以上に、やはり私のパートでお話をしたように、アーキテクチャのデザインがどうなっていくのかとか、あるいは生産性がどういうふうに高まっていくのかというのは、かなりクオリティティブなものをトラックしていかないと、先行指標にならないと思うんですよね。

だから、向こう半年とか1年という時間軸で申し上げると、こういうインディケーターがこんなふうになりましたよ、というのはちょっと時期尚早で、むしろ私が皆さんにお話しするトーンがどう変わるかというところが、たぶん、その時間軸だと最大のインディケーターになるのだらうなと思っています。

実際に皆さんが、本当にこうなったねと確認できるような指標の動きという点でいうと、やはり1年は超えて、1年半、2年という時間軸がどうしても必要になってくるのだらうなと思いますので、残念ながら、がっかりされた方々もいらっしゃると思います。

ただ、いろいろ考えた上で、中長期の成長を確実にするためには、やはり今ここに意識を集中しておかないといけないし、逆に言えば、今ここをしっかりとやっていくと、未来はより確固たるものになるという確信の下でやっているということでもあります。

Q：分かりました。ありがとうございます。

二つ目が、新開さんのほうかもしれないのですが、R&D 見直しの中、非注力は削減していくということの一方、Opex 全体で増える、特に R&D で再投資に回すような話があったと思うのですが、具体的に増やす部分というのは、例えばソフトウェアのエンジニアとか、もう少し、その中身の配分というのですかね、増やす部分のところを伺えればというのが二つ目です。

柴田：では、新開からも必要があれば補足してもらいますけど、私のスライドで、Illustrative Purposeful Investments とお示ししたのが、一応、今のご質問にアドレスするつもりで用意したところですけど、われわれは、いいか悪いか別にして、AI 一本の会社とか、そういうわけでは全然なくて、やはり Embedded compute を多様なマーケットに向けて、多様なアプリケーションに向けて提供していくというのがわれわれのモデルなので、その観点から言うと、何か一つものすごく分かりやすいものに巨額の投資をしていくというようなナラティブにはならないですね。

では、実際に、例えば今ソフトウェアという例を挙げてくださいましたが、こういったタイプの投資を進めていくのかというと、もちろんソフトウェアもそうだし、ハードウェアもそうですが、あえて申し上げると、より上流というのですかね、よりファウンデーションというのですかね。R と D で言うと、より R というのですかね。そういう変化だと理解をしていただけるといいかなと思います。

これまではどちらかというと、そこに顧客がいて、そこにアプリケーションがいて、ややもすると、すでにその競合が先んじてこれを行っているから、われわれは追いつかなきゃいけないという、実際問題ディベロップメントを急いでやるというところがすごく多かったですけど、そういうサイクルから抜け出して、われわれ自身がやはり本当に将来の道筋を自分たちが描いていくのだということを確実にするための、より上流工程の投資に意識とキャピタルを持っていくということです。

Q：先ほどおっしゃった、プラットフォームを確固とするための、ちょっと器を広げるというか、その部分で、結果的には、これは人ということになるのですかね。エンジニアというか。

柴田：基本的には人ということになりますね。おっしゃるとおりです。むしろ、そうしていかなくちゃいけないなと思います。

<質問者 2>

Q：一つ目は最初のところに重なるかもしれないのですが、これまで株式市場がルネサスを評価したポイントとしては、コストマネジメントをしっかりとやってきたというところがある。そこで、今年についても Operating margin が 2%ポイントを改善するような施策を打つということで始められていて、一方で、今日、すごく理解はできるのですが、長期的な視点で成長を求めるような投資をしていくというところでもありますけれども、柴田さん、新開さんが今後、コストをマネージしていく、これまでとこれからで変わりがあるのかについて教えていただきたいというところが一つです。

柴田：難しいですね。変わらないといえば変わらないのですが、変わらなかったらモデルも変わらないので、やはり変えたいなと思っています。先ほどの R&D に関するご質問ともほぼほぼ同じ回答になるのですが、例えば、これまでも私、従業員のウェルビーイングをもっとよくしたいと口では言っていたのですが、例えばオフィスの環境はどうになりましたかという、私たちのサンノゼのオフィスはものすごく今良くなっているのですが、日本のオフィスは何も変わってないんですよ。例えばですけど。

それではやはりいかなと。だから、ややもすると、短期にモデルを達成するためにちょっと延期しとこうとか、ちょっと優先度を落と (deprioritize) していこうかというようなことを、やはりここ最近、繰り返しすぎかなというのが私の反省でして、そういうものをちゃんと拾っていくと。やると決めたらやっていく、中長期のために必要なものはしっかりやっていくというのが考えです。

ただ、それはコスト管理のディシプリンを緩めるということは全然なくて、むしろ多くの部分は既存のアクティビティの生産性を高めることによって、投資の原資を捻出していきたいと思っているので、そこはご心配いただく必要はないのですけど。

ただ、繰り返しになっちゃいますけど、いくら言ったところでモデルに執着して、犠牲にするというスパイラルをここでちょっと抜け出したいなという思いですね。

なので、全てうまくいったら、また近いタイミングで、またモデルをアップデートしますというふうにして、より数字を高められるといいなと思うのですが、いったんここはやはり相当意志を強くして、必要な投資をしていかないといけないなという思いを込めて、今回、ちょっと不人気かなと思いながら、こういう決定をしたという背景であります。

Q：二つ目は Altium についてです。Altium 単独で、今回、1 ビリオンから 1.5 ビリオン、結構、野心的なターゲットが ASPIRATION として出されておりましたけれども、足元のところで、例えば

25 年 6 月期はどれぐらいの着地になりそうか、もしくは 26 年 6 月期のトップラインの成長はどれぐらいになりそうで、その中に本日ご紹介して下さったシナジー #1、シナジー #2 はどれほどになってくるのか、お見通しをお伺いできますでしょうか。

柴田：今のご質問は、まずアラムから回答して、必要があれば、私から付け足すようにします。

では、アラム、お願いします。

ミルカゼミ：全体の 10%から 15%の売上を達成するというのが大変高いバーだということではないわけですが、ただ、やはりコンテキストが最近は変わってきているなと思います。少しシフトしたというところで、ツールを売るというところからシード（ビジネスを広げ）、プラットフォームというところに少し変えているというところですね。そうすることによって、これから先の売上のスケール拡張に貢献すると思います。エンタープライズのところでも。

これがルネサスのできることということで、これは本当にオーガニックのところでできると思います。

あとはシナジーのところで得られるレベニューもあります。Mid-market のところのスケールがやはり主要なポイントになってきます。Mid-market のビジネスをこれから先グローバル化していく、それだけのスケールをしていきたいわけです。このインフラの部分のケイパビリティですが、ここのところが非常に大きく、そのチャンスを持っていると思っています。

また、インオーガニックのレベニューについても、これを積み増していきたいと考えているところです。そして、その複合的な効果、オーガニックとインオーガニックの売上、そのシナジーから来る売上増が期待できると考えています。

このような ASPIRATION を持っていくことができれば、それよりさらに高い数値を得ることができるのではないかと考えています。

柴田：数字は極めて順調に進んでいまして、もちろん会計のレベニュー・レコグニションの変更とか、プラットフォームにいくと、当然、そんなに大きな変化はないと思いますが、サブスクリプションベースになってというレベニュー・ストリームは変わっていくのですが、先ほどアラムがお話をしたアニュアル・リカーリング・レベニューという基準でいうと、極めて堅調ですので、特段ネガティブは何もないです。あとは、だから本当にこのアップサイド、どれだけ追求できるかというのが、楽しみであり、課題であるということだと思います。

<質問者 3>

Q：質問の1点目は、Renesas 365 で、これは利便性が上がった場合、顧客がばっと寄ってくるというイメージは大変分かりやすいと個人的には思いましたが、いろいろなサプライヤー、サービスを提供する半導体の種類をそろえるとなると、ややもすれば、ルネサスと競合するプレーヤーもいらっしゃると思いますので、これをどう取り込めるかというところは、スケールを生かせるかどうかのポイントになると思うのですが、今のところ、いろいろな取り組み、見えやすくなってきたところで、やはり競合の方々の協力体制を作れるかどうか。もし感触があれば、お願いいたします。

これが別にそんなに重要なファクターではない、10%、15%いくには、ということなのか、いやいや、ほかの競合のことを、製品を引っ張ってこなさなきゃいけないか、この感触だけでもいただければと思います。

柴田：では、まずそれはアラムから回答しましょうかね。

競合他社とのやり取りは当然、先ほどもちょっと触れたのですが、かなり厳重な NDA を結んでやっているところがあって、全体像が、私たちルネサスで把握できているわけではないので、ここはアラムに回答を委ねようと思います。

アラム、お願いします。

ミルカゼミ：明らかに、このプラットフォームはやはりオープンじゃなきゃいけない、そして全ての人アクセスブルではなければいけないと思っています。Octopart プラットフォームがオープンでアクセスブルになっているのと同じです。

しかし、顧客のパフォーマンス、これを彼らがどういうふう採用するかについてですけども、Renesas 365 というのは、ルネサスのやり方でこのプラットフォームを活用するという取り組みでして、Renesas 365 を拡張すると、レベニューシナジー#3 のところで影響が出てきます。それが、先ほど言ったレベニューシナジー#1,#2 にはシナジー#3 は入っているわけではありません。もちろん競合他社ですけども、彼らが投資をし、ケイパビリティをこのプラットフォームで構築すれば、そこに彼らもメリットがあるわけですね。

つまり、お客様とユーザーが、これによって一番、Windows プラットフォームと同じように、一番便益を受けることになります。ですから、全ての会社が最終的には Windows オペレーティングシステムに入ったように、それは Microsoft の競合他社も参画したわけですから、オープンプラットフォームということで、われわれの究極の目的のためにはフルアダプションが必要だと思いますけれども、それには少し時間が掛かるということもあるかと思います。

Q: 2 問目は、今回のプレゼンの趣旨とはややずれちゃうかもしれませんが、冒頭ありましたように、不確実性が高まったというお話がございました。今回のアラムさんのプレゼンテーションでもシナジー #2 のところで中国が出てまいりました。この中国市場、技術的には大変高い、競争力が高いですが、競争も激しい、あとはジオポリティクスもありますので、この市場機会にベットするのか、ちょっと一歩引くのか。御社の基本スタンスと、アプリケーションごとに何か事業機会、この 365 を使った仕組みも含めて解説をいただければと思います。

柴田: まさにものすごく本質的なご質問だと思うのですが、結論から言うと、ベットするという表現かどうか分かりませんが、ここは本当にヘッドオンで正面から戦っていくということに尽きます。

これまでは少なくとも私自身は、ややもすると、中国というマーケット、中国の競合を見るときに、ややもすると、ジオポリティカルなアングルから見る機会がここ最近が多かったのですが、これも WAKEUP CALL のおかげではありますが、そうじゃないということだと思います。もちろん、ジオポリティカルな、特にアメリカと中国の関係が、時間軸を加速したり、より強い力で中国を押したということ、これはもう間違いないと思いますけど、結果において、中国の顧客、中国の競合が地力を付けているということに尽きるんだと思います。

ですので、これは決して、短期的には価格の競合状況の問題とか、資本市場が期待するリターンの違いとか、ぶっちゃけ申し上げて、こういう頭痛の種は尽きないんですよ。やはりそういう中国の企業と正面から短期的に戦って勝っていくというのはなかなか容易ではないのですが、でも最終的にはこれは全部、製品とソリューションの差別化に帰結する話ですので、それも込みの話として、本当にわれわれの強みを研ぎ澄ませていこうというのが分かりやすい覚悟ですね。

それはまだまだ当然、先々にも十分な差別化になるはずで、ハードウェアも進化し続ける。それから、デジタルもより一層充実すると。それから、UX というか、コラテラルもより一層使いやすいく。この 3 点セットを持って行って、やはり何だかんだ言って、ルネサスのソリューションを使うのが、結局、俺たち楽だよねというふうに、一人でも多くのお客様に言っていただけるようにすると。

そういう意味で言うと、ジオポリティカルうんぬんということに、ちょっとノイズを入れられないで、もうピュアにビジネス上のテクノロジーとか、エコノミクスの競争に取り組めるという意味では、ある種、良かったかなと捉えています。

<質問者 4>

Q：新開さんのところのファイナンスのページ、9 ページのバリュエーションのところ質問です。

一つ目が、Divestiture というのは、具体的に何が決まっているというのはいえないと思いますが、例えばこういったところを検討していきたいとお考えになっているのか。

二つ目、ソフトウェアのところは売上の 10%、15%になったら、バリュエーション、エクспанションというのは、単に、すみません、僕も理解が全然ついていないですけど、ソフトウェアが、マルチプルが高いからという話なのか、そうじゃなくて、根本的に何かそもそも論、われわれがバリュエーションをもっと引き上げようと思う何か変化がその規模になると出てくるということなのか、この 2 点を教えてください。

柴田：では、新開からお答えして、必要があれば、私から補足するようにします。

新開さん、お願いします。

新開：1 点目の Divestiture ですが、柴田のスライドにもありましたけれども、BACK TO BASICS、それから、われわれのコアとは何ですかということ、Embedded semi ですね。なので、その文脈からして、ハードウェア同士のシナジーの多い領域、それから、そうじゃない領域は必然的には出てくるかなと思っています。

したがって、そういったアングルで、われわれとして持っておくべきビジネスと、ほかのオーナーのほうがより良く成長できるのではないかとビジネスに分けていって、機会を探っていく、検討していくということになります。すみません、具体的なこれですというのはいえないのですが、そういったアプローチで検討しています。

Q：1 年以内に何かそういった具体例が出る可能性はあるのですか。検討しなきゃ、全然それはそれでいいのですけど。

新開：今年も、小規模ではありますが RF、Radio Frequency のビジネスを譲渡しております、それはもう非常に小さかったのですが、それ以外にも、いくつか具体的に検討中、あるいは検討を始めるようなものもありますので、随時アップデートしていきたいと思っています。

それから、バリュエーションですね。15%とは何ですかということですが、定性的にはレベニューストリームが変わっていく、レベニューのクオリティが変わっていくというのいいのかもしれないのですが、要はハードウェアのビジネスから、リカーリングのソフトウェアのビジネス

の比率が増えていって、レベニューストリームの安定性が増します、ボラティリティが減りますというのが、コーポレートファイナンス的な説明かなと思います。

それと、15%というのは何ですかというのは、われわれの検討結果に基づく、ある種のルール・オブ・サム的なものでして、ソフトウェアに移行するというトランスフォーメーションやった会社のトラッキングレコードなどを見ると、各社おおむね全社売上の15%を超えてくるような数字になると、ソフトウェアへのトランスフォーメーションによる価値の実現というのがバリュエーションという形で表れてくるとわれわれとしては考えているということです。したがって、15%というのをthresholdに見ています。

司会：ありがとうございました。

ほかにもご質問をいただいておりますが、終了予定時刻となりましたので、以上で質疑応答を終了させていただきます。

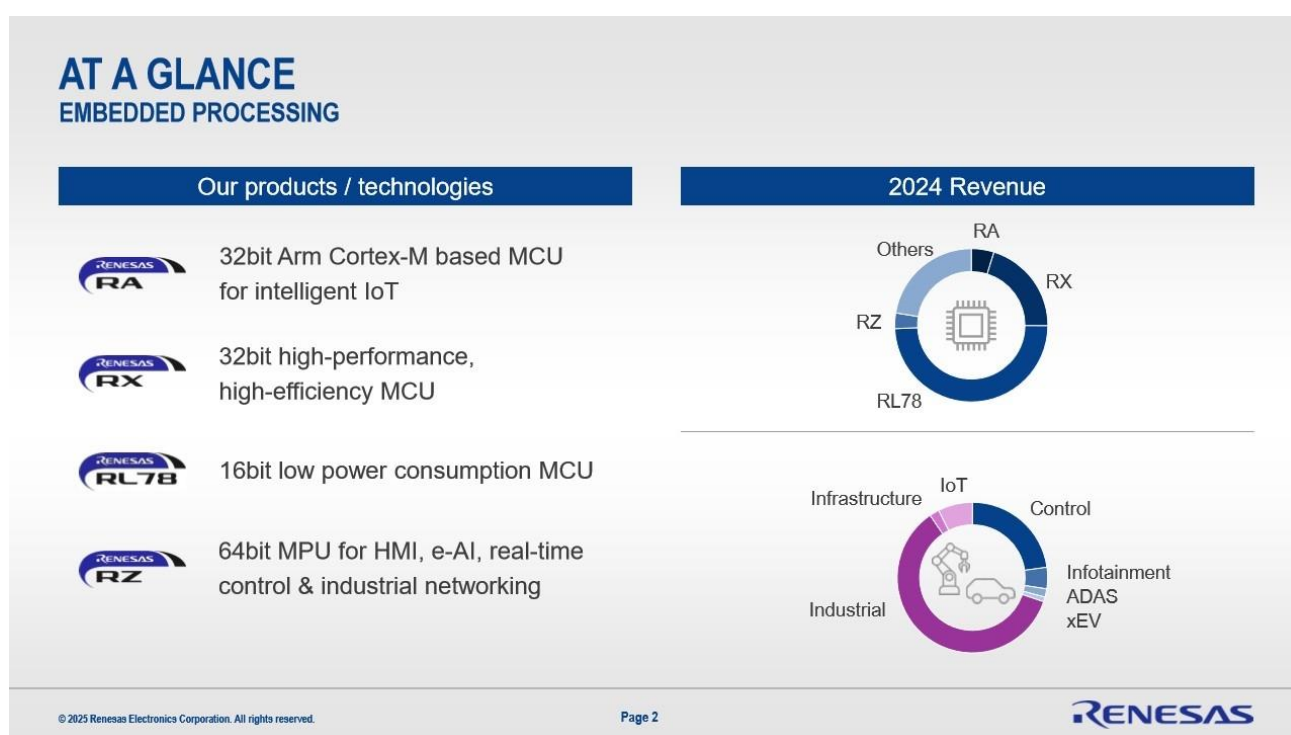
登壇者の皆様ありがとうございました。

登壇

司会：続きまして、執行役員兼アナログ&コネクティビティおよびエンベデッドプロセッシング担当ジェネラルマネージャー、デーヴィン・リーよりご説明いたします。

デーヴィン、お願いします。

リー：皆様、こんにちは。デーヴィン・リーと申します。ここからは、私から Embedded Processing、そして Analog & Connectivity についてご説明いたします。



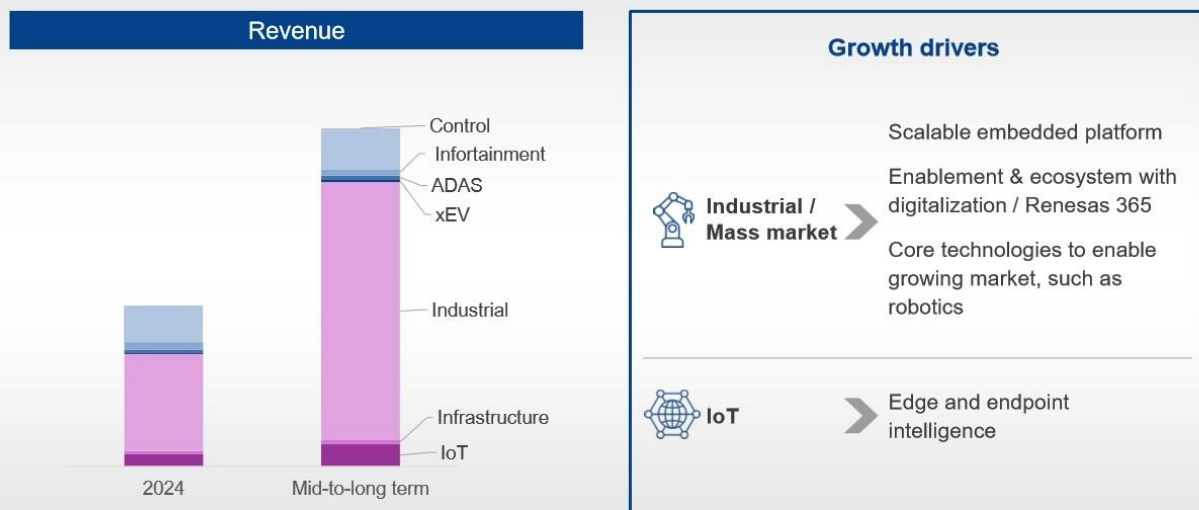
まずは、Embedded Processing のポートフォリオと収益構成の概要からご説明いたします。

当社の主力製品は 16 ビットの RL78、そして 32 ビットの RX MCU です。これらが収益の約 3 分の 2 を占めています。今、Arm ベースの RA ファミリーMCU と、64 ビットの RZ MPU ファミリーの両方への戦略的投資を拡大しています。

私たちの収益の 70%は産業分野によって牽引されております。非常に幅広い最終製品に使用されています。

GROWTH DRIVERS

EMBEDDED PROCESSING



私どもの目標は、市場の成長率を上回る年間約 10%の成長です。増加の大部分は、非常に幅広いアプリケーションにわたる産業およびマスマーケットでの当社の拡大によって推進されていきます。スケーラブルな Embedded Platform と Renesas 365 Platform の採用により、はるかに大規模な顧客基盤へのアクセスが可能になります。

そして、シームレスな開発プラットフォームを提供するとともに、開発プロセスを簡素化し、開発期間を短縮することが可能になります。当社のコアテクノロジーと組み合わせることで、この付加価値の高いアプローチによって、ルネサスは多様なアプリケーションでシェアを拡大することが可能になります。

当社の製品ポートフォリオは、IoT、特にエッジやエンドポイントなど、インテリジェンス要件が高まっているところに最適です。

EMBEDDED PROCESSING STRATEGY

Scalable embedded processing



Industrial



Infrastructure



IoT



Core technology innovation



Motor control



HMI



Security & Safety



AI / ML

Enablement & Ecosystem



Unified digital experience



Rich product enablement & ecosystem



UX: Easy find, buy & develop



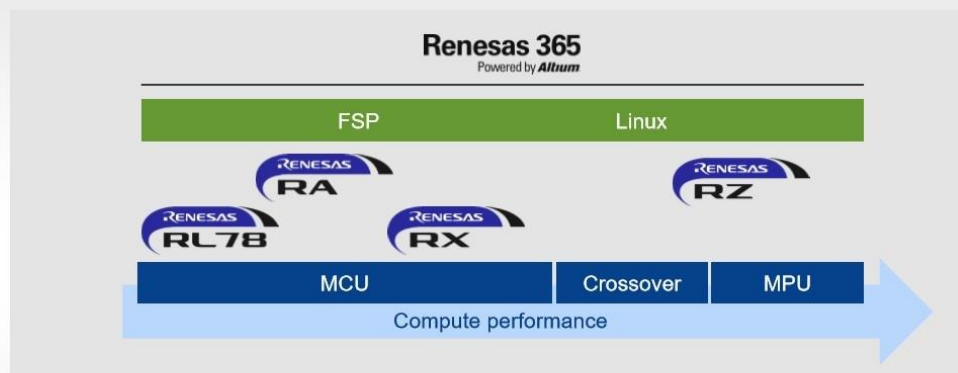
Multi-layer developer stack

当社のスケーラブルな Embedded Architecture によって、お客様は統合プラットフォーム上で、Low-end から High-end までソリューションを開発できます。スケーラブルな Embedded Processing Platform を基盤として、ルネサスはコアテクノロジーを活用し、パフォーマンスの最適化、効率性の向上、そして差別化の強化によって、さらなる付加価値を実現します。

コアテクノロジーの例としては、モーター制御、ヒューマンマシンインターフェース、セキュリティとセーフティ、そして AI、機械学習などが挙げられます。これらのコアテクノロジーはそれぞれ、開発を容易にし、ソリューションの付加価値を高めるための強力なツールとエコシステムパートナーを提供します。

コアテクノロジーに加えて、ルネサスから開発プロセスをさらに強化する支援ツールと、エコシステムパートナーを提供しています。このデジタルエクスペリエンスによって、お客様は統合プラットフォーム上でソリューションを見つけ、選択し、購入し、開発することが可能になります。これらのコアテクノロジー支援ツール、そしてエコシステムツールは、最終的には Renesas 365 Platform に統合され、搭載されていく予定です。

SCALABLE EMBEDDED PROCESSING PLATFORM



Streamlined **Software, Development Tools and Solutions** for easy migration
Common IPs & Compute Cores used across MCU and MPU families

FSP: Flexible Software Package

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 5

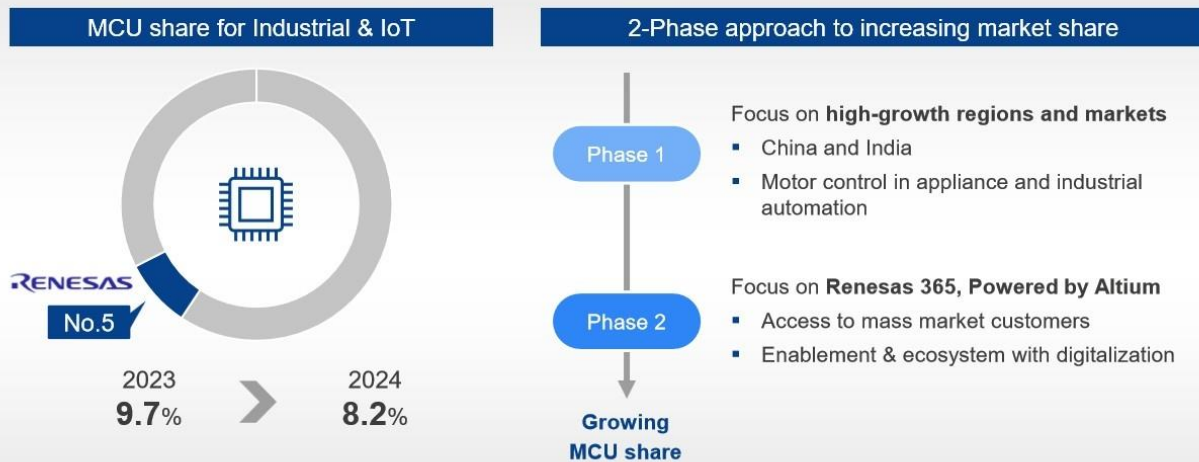
RENEASAS

このスライドでは、私たちのスケーラブルな Embedded Platform の概要を示しています。

基盤となるのは、MCU および MPU ファミリーのポートフォリオ全体にわたって共通するコンピューティングコアと IP です。これらの共通コアと IP によって、シリコンソリューションを、製品間の互換性を維持しながら、迅速に開発することが可能になります。

シリコン上で動作するソフトウェア、開発ツール、ソリューションを合理的に組み合わせることで、お客様は製品間で移行可能なソリューションを迅速に構築することができます。どの MCU または MPU を選択しても、開発プラットフォームは汎用性が高く、また FSP、Flexible Software Package などのツールを使用することで、製品間の移行を容易に行うことができます。これら全てが、Renesas 365 Platform の一部となります。

MCU SHARE GROWTH



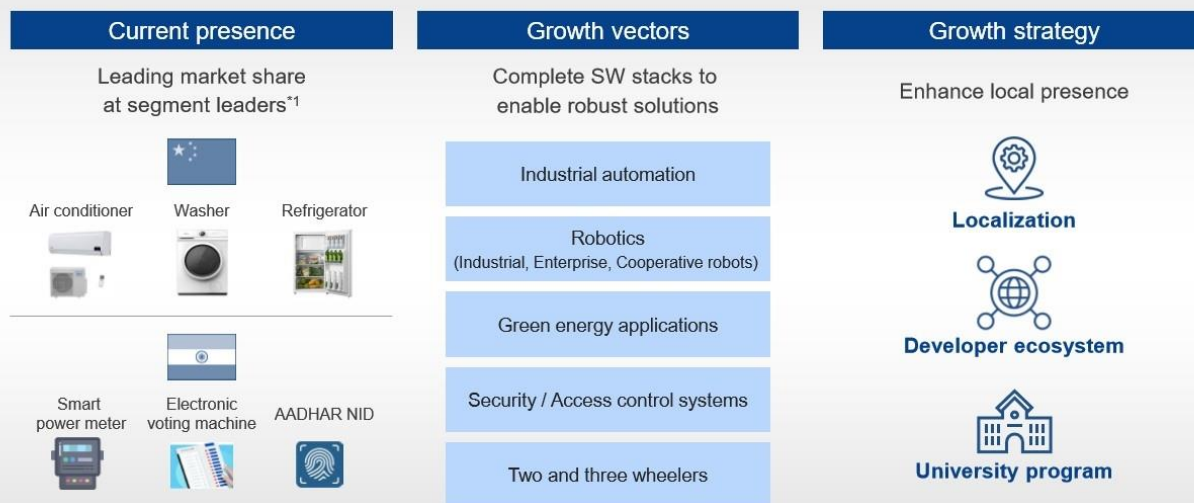
Charts created by Renesas based on Gartner Research. Calculations performed by Renesas. Source: Gartner's Market Share: Semiconductors by End Market, Worldwide, 2024, Robert Rapch et al., 2 April 2025. MCU for Industrial & IoT = Total Microcontroller excluded Automotive application GARTNER is a registered trademark and service mark of Gartner, Inc. and/or its affiliates in the U.S. and internationally and is used herein with permission. All rights reserved. Gartner does not endorse any vendor, product or service depicted in its research publications, and does not advise technology users to select only those vendors with the highest ratings or other designation. Gartner research publications consist of the opinions of Gartner's research organization and should not be construed as statements of fact. Gartner disclaims all warranties, expressed or implied, with respect to this research, including any warranties of merchantability or fitness for a particular purpose.

ルネサスは、現在、産業 IoT 向け MCU 市場で 5 位につけています。2024 年には、シェアは若干低下しました。円安と産業市場の継続的な回復、特にその影響が最も大きかった日本市場の影響によってです。しかしながら、Design-in は大幅に増加しています。そして、収益トレンドも変化してきています。今、市場シェアの回復に向けて、2 段階のアプローチを取っています。

第 1 段階では、高成長地域、そして市場に注力します。中国とインドが最も成長が見込まれる地域です。スマート家電や産業オートメーションにおけるモーター制御を中心に成長が見込まれています。過去数年間のこれらの分野への投資が奏功し、機会、オポチュニティファネル、Design-in、そして Design-win が収益増加へとつながりつつあります。これらの成果は、短期的には引き続き成長を牽引すると期待しています。

また、産業分野でも回復の兆しが見え始めています。第 2 段階では、Renesas 365 Platform の導入によって、長期的な成長を牽引していきます。スケーラブルで、Embedded Architecture、コアテクノロジーへの投資の多くは Renesas 365 へと進化します。これによって拡大する顧客基盤が、当社の使いやすいツールとエコシステムを活用し、そして差別化されたソリューションを迅速に開発できるようになります。これによって、長期的なシェア拡大がさらに促進されると考えております。

PHASE 1: ACCELERATING GROWTH IN CHINA & INDIA



*1: Renesas internal analysis + external market data

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 7

RENESAS

第1段階の展開について、さらに詳細をご説明いたします。

中国では、スマート家電でトップクラスの市場シェアを誇っています。エアコン、洗濯機、冷蔵庫などです。中国が世界的にもシェアを拡大し続けているために、この市場も成長市場です。

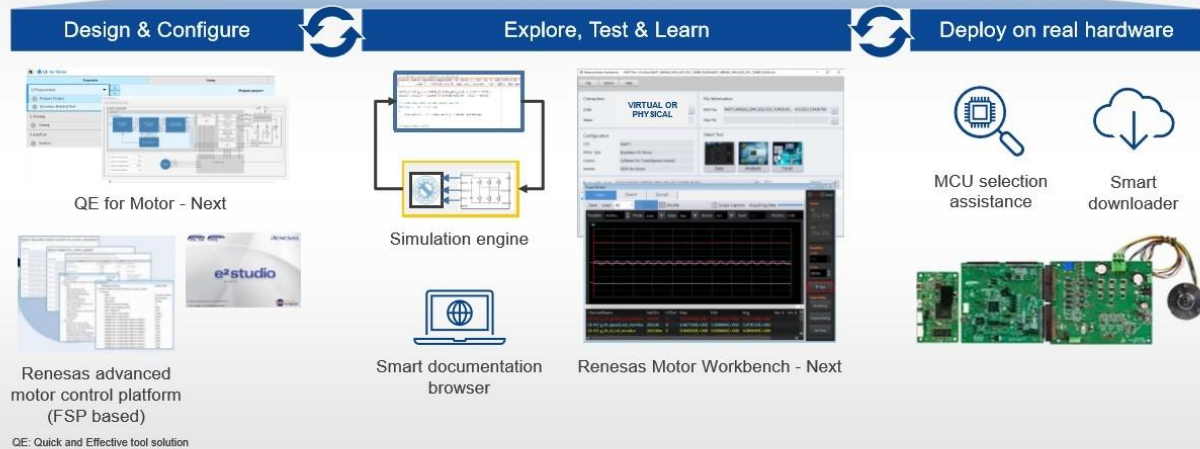
インドでは、スマート電力メーター、また電子投票機などの成長分野で、私たちはリーダー的存在です。

ルネサスは、お客様が差別化されたソリューションを迅速に設計できるよう、コアテクノロジーと開発支援ツールを提供することで、これらの市場で成功を収めています。この包括的なソフトウェアスタックが、ロボティクス、セキュリティ/アクセス制御システム、二輪車、三輪車などの関連市場にも展開をすることが可能です。

また、地域のニーズに注力し、地域の開発者、エコシステムパートナーを増やし、地元の大学プログラムの拡充を図ることで、地域におけるプレゼンスを高めてきました。これら全ての要素がルネサスを第1段階におけるシェア拡大へと導いています。

LEVERAGING CORE TECHNOLOGIES – MOTOR CONTROL

Renesas 365
Powered by **Altium**



© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 8

RENESAS

当社のコアテクノロジーの良い例は、モーター制御です。

ここにち、当社はお客様にリアルタイム環境で迅速に設計、構成、テスト、最適化、そしてハードウェアへの実装を可能にする、非常に強力で使いやすいツールセットを提供しています。

これらのツールは、高効率でパフォーマンスを最大化するアルゴリズムと、さらなるカスタマイズと最適化のためのリアルタイムテスト結果が含まれています。これらのコアテクノロジーツールも最終的に Renesas 365 に統合される予定です。

RENESAS REALITY AI PLATFORM

HIGHLY EFFICIENT AI FOR ANY EDGE APPLICATION

Reality AI Tools®

Leading developer platform powering edge AI
in industrial IoT & automotive applications

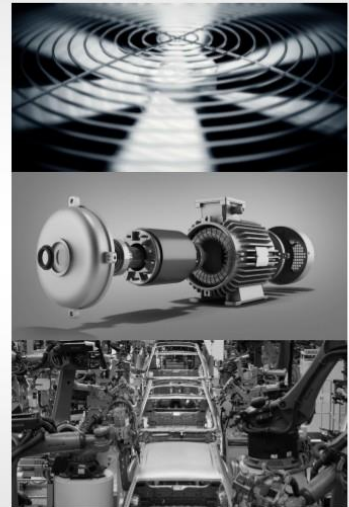
Auto machine
learning model
development

Explainable AI +
hardware analytics

Ultra-low power
inferences

Seamless developer experience

Bridging together AI and embedded domains



当社のコアテクノロジーのもう一つの例は、Reality AI を通じた AI サービスです。

Reality AI 開発者プラットフォームは、お客様がさまざまなパラメータを微調整し、主要な分析結果を監視するためのオンラインツールへのアクセスを提供しています。これにより、予測可能性、信頼性の向上、障害検出といった数多くの付加価値機能を最小限の投資と超低消費電力で実現します。

REALITY AI - DIVERSE MARKET SUCCESS



Remote livestock management & virtual fencing

- Ultra-low power for extended battery life (Solar powered wearable)
- High precision behavior monitoring across entire herds
- BOM reduction (sensor components optimization)



Pump health monitoring

- Prevent costly equipment failure before they occur
- Reduce maintenance costs through precise fault detection in cost-effective hardware
- Improve equipment reliability & uptime



Hisense | HITACHI

Adaptive energy efficient HVAC systems

- Smart climate control, automatically fine tunes indoor conditions for comfort
- Remarkable energy efficiency and reduced carbon footprint
- Extended system life through optimized operation

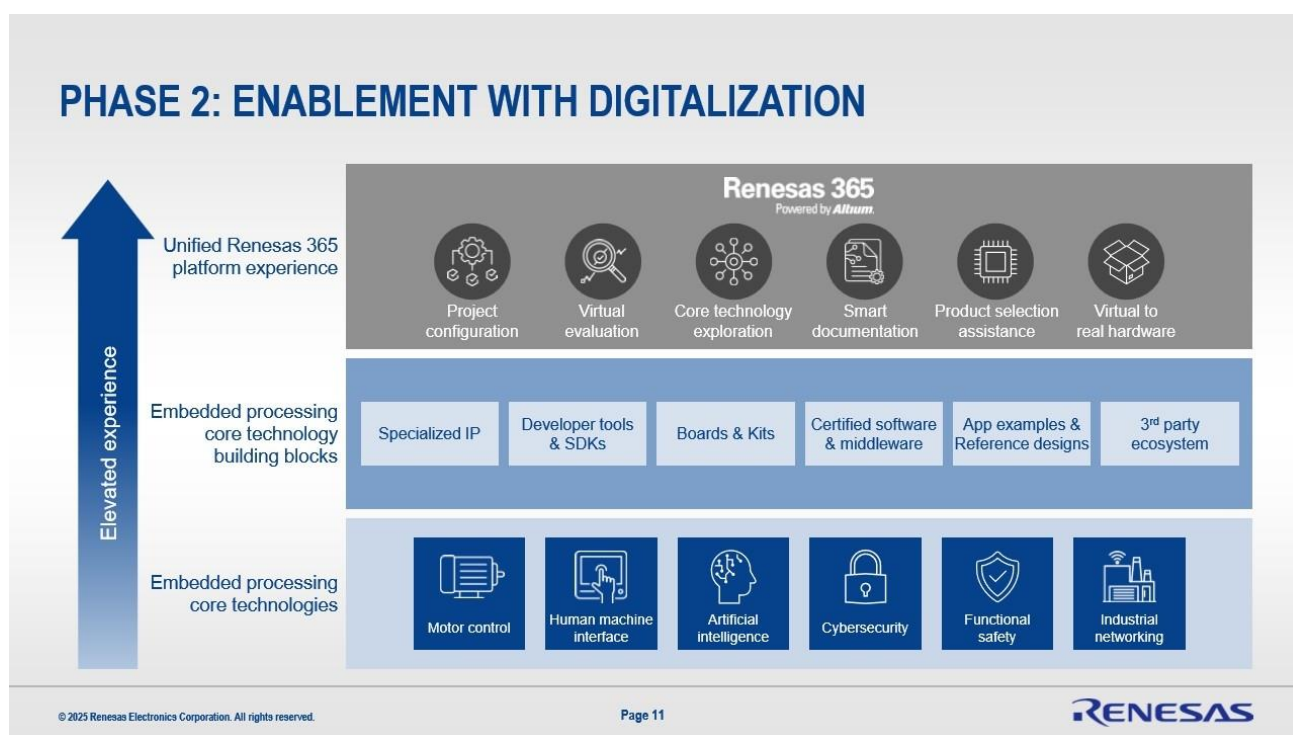
ここでは三つの事例を紹介いたします。どのように Reality AI Tools が実際のアプリや環境で付加価値のある機能を提供しているかを紹介しております。

Gallagher Next は、農業向けの先進的ソリューション開発を行っているパイオニア企業です。Reality AI Software はルネサス MCU 上で動作をし、Gallagher Next が最高の遠隔家畜管理を高精度かつ低電力で、しかも最小限の BOM、部品表で実現できるようにしています。

Goulds Pumps におきましては、実際に故障が起きる前に検知ができるように、Reality AI が活用されています。これによってメンテナンスコストが低減し、信頼性およびランタイムの改善が図られています。

Hisense/HITACHI では、HVAC システムを調整し、エネルギー効率を高めるために、Reality AI が使われています。これによって、炭素排出の削減、システム寿命の延伸が見込まれています。

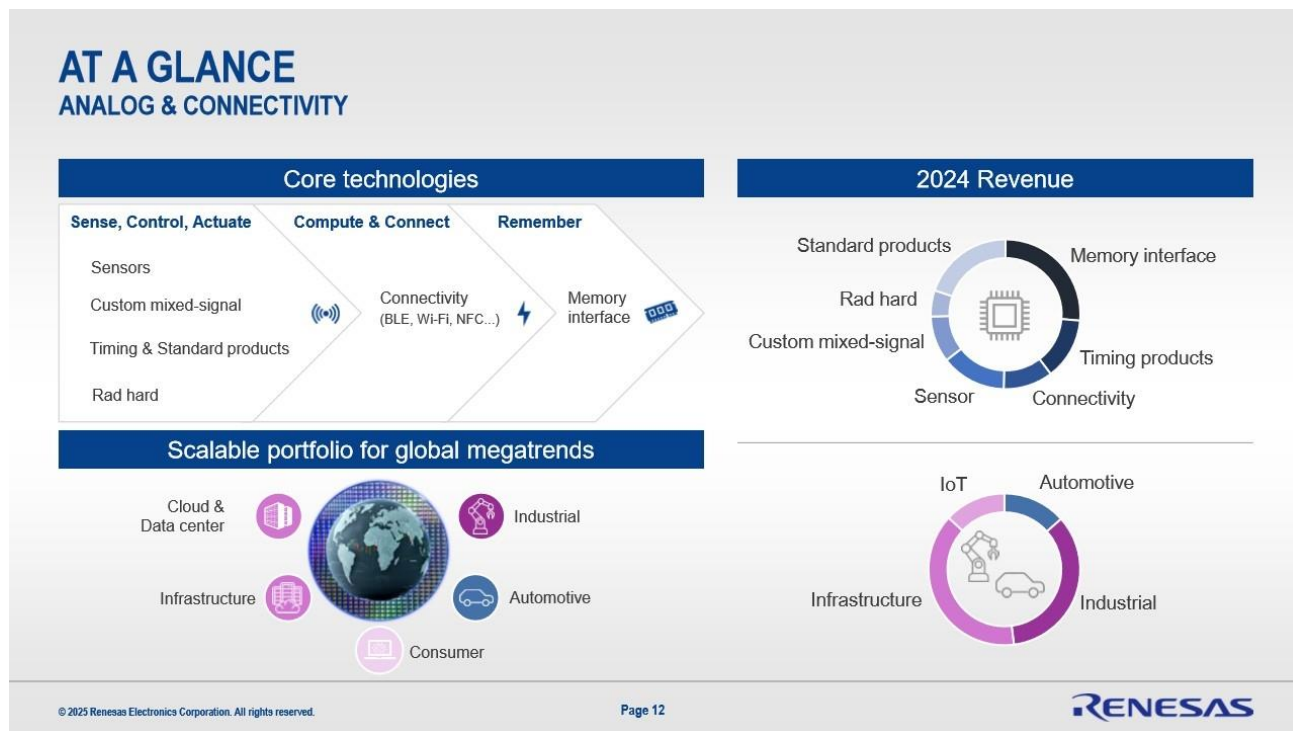
これらは、Reality AI がどのようにルネサス MCU や MPU で使われて、現実の世界で付加価値のある機能をお客様に提供をしているかを示すほんの数例として紹介させていただきました。



第2段階では、われわれは全てのコアテクノロジーをまとめ、弊社のイネーブルメントツール、エコシステムツール、つまり Technology Building Blocks と呼んでおりますけども、これらと統合していくことで、非常に使いやすい開発プラットフォームを構築していきます。

Renesas 365 Platform により、お客様はただちにわれわれのコアテクノロジーやテクノロジーブロックを単一のプラットフォームで利用することが可能となりまして、付加価値ソリューションを

選択、設計、試験、最適化、構築することが可能となります。その結果、ルネサス MCU や MPU、ならびに当社の他の製品のマーケットでの採用がさらに加速されると見込まれています。



ここからは、Analog & Connectivity についてお話しします。

イノベーションと戦略的な実行に立脚して、ルネサスは Analog & Connectivity のポートフォリオを 2017 年以来、改革的な買収を行うことで拡大してきました。買収先には Intersil、IDT、Dialog などが含まれております。

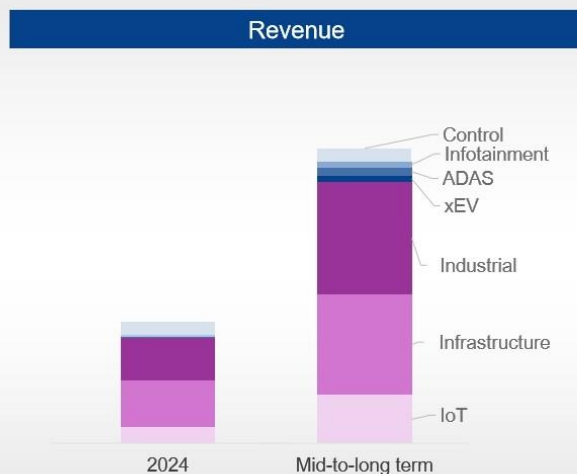
われわれは、アナログ信号スタック全般にわたってイノベーションを実現できるポジションにあります。センシングから制御、アクチュエーション、演算、接続、そして記憶に至るまでのフルスタックです。

われわれは広範な Analog & Connectivity 製品をそろえているので、単なる製品だけではなくて、ソリューションを提供することが可能になっています。Analog & Connectivity の事業は高成長市場であるインフラ、自動車、産業機器、IoT の分野でグローバル的リーダーとして活動を続けまして、クラウド型プラットフォーム、エッジインテリジェンス、ハイブリッドアーキテクチャを橋渡しする差別的なテクノロジーを確立しています。

ルネサスは完全なアナログソリューションスタックを提供しておりまして、精密シグナルチェーンからセンシング、タイミング、コネクティビティ全てを網羅して、アプリケーションをまたがったシームレスなインテグレーションを実現できています。

GROWTH DRIVERS

ANALOG & CONNECTIVITY

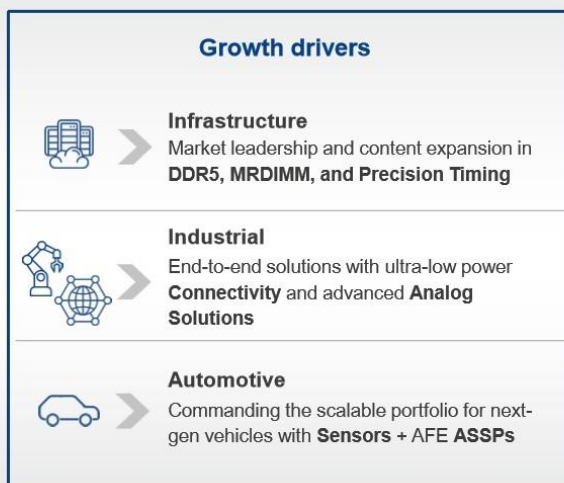


Note: MRDIMM (Multiplexed Rank DIMM): Highest performance and lowest latency main memory to accelerate data center workloads

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 13

RENESAS



ルネサスはクラウドからエッジまでの連続体において、弊社の広範な製品を活用して価値を捉えており、それが毎年の成長を牽引しています。

インフラクラウド市場では、われわれのメモリインターフェースとタイミング製品でリーダー的地位を保有しています。そのため、AI が引き続きプラス成長を続ける中、シェア拡大が見込めます。両方の製品ファミリーとも、数多くのインフラソリューションにまたがって広く展開されています。

産業セグメントでは、われわれの広範な多様な Analog & Connectivity 製品ポートフォリオにより、ワンストップソリューションが提供できています。その中核となるのが超低消費電力コネクティビティ製品や、先進アナログソリューションです。自動車の領域では、マーケットで主導的な地位を確立しているセンシングナルコンディショナにより、今後とも自動車市場が拡大する中で継続的な成長が見込まれています。

VERTICAL STRATEGY

INCREASING HIGH VALUE ANALOG CONTENT IN CLOUD AND DATA CENTER SERVER MARKET GROWTH

Renesas products

Memory interface:
DDR5 data buffer,
PMIC, Temp sensor



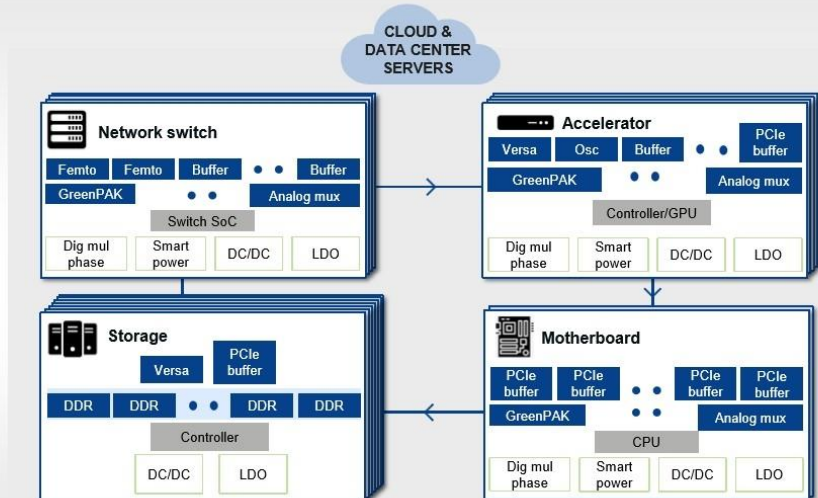
Timing:
FemtoClock, VersaClock,
PCIe, Buffers, Osc



Programmable analog:
GreenPAK, Analog mux



Up to 1K parts / system^{*1}



^{*1} System: Ultra-high throughput of 102.4 Tbps for next-gen data center and AI networking. GPAK: GreenPAK Programmable Logic.

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 14

RENESAS

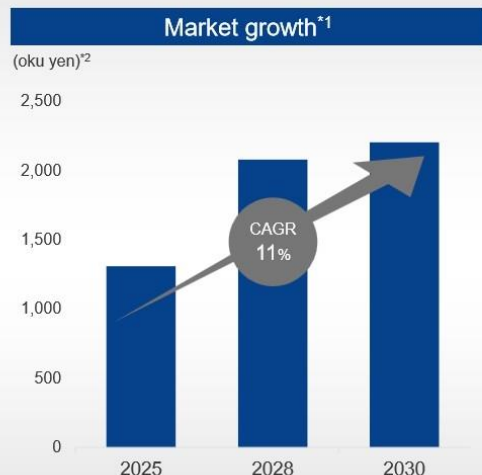
先ほど申し上げたとおり、われわれのメモリとタイミング製品における主導的な地位によりまして、AI が牽引するクラウドやデータセンター市場においても、継続的な成長がこれから見込まれています。

こちらの例では、われわれの主導的な立場により、クラウドシステムにおけるコンテンツ最大化が見込まれています。Network switch、Storage system、CPU、GPU ボード全てにおいて、コンテンツが拡大していきます。それぞれのシステムでいくつかのルネサス製品が搭載されるので、システム当たりのコンテンツ額が数倍増えてきます。メモリとタイミング製品に加えて、GreenPAK programmable analog solutions を提供しております。

われわれのバーティカル戦略によりまして、クラウドやデータセンターサーバーなど、ターゲットに据えた成長分野で収益増が図れると思っています。

VERTICAL STRATEGY - MEMORY INTERFACE

MARKET GROWTH AND DDR5 TRANSITION AS AN OPPORTUNITY



- **Complete DDR5 chipset** with PMIC, TS, SPD Hub, RCD, DB
- **DDR5 adoption to reach 90% in 2025**
 - Gen3 ramp begins 2H 2025
 - Multi-gen support sustains ASPs
 - AI server growth drives DDR5 demand for higher bandwidth
 - Technical leadership in Gen4 and Gen5
- **MRDIMMs to boost chipset content**
 - Adoption accelerates in 2025
 - Positioned to lead with 6400 MT/s
 - Leader in Gen1 and Gen2 MRDIMMs
- **DDR6 expected by 2031; DDR5 MRDIMMs bridge the gap**

*1: Source: Renesas estimates based on Industry reports and Partner information *2: FX \$1 = 100yen, €1 = 120yen TS: Temperature Sensor SPD: Serial Presence Detect RCD: Register Clock Driver DB: Data Buffer

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 15

RENESAS

弊社のバーティカル戦略の良い例が、このメモリーインターフェースです。

過去数年間、継続的にメモリーインターフェース市場に投資を行ってきました。忍耐強くイノベーションを続けた結果、DDR5 が 2025 年とそれ以降に拡大を続けていく中、われわれのシェアも拡大してきています。

昨年も紹介したとおり、メモリーインターフェースにおけるわれわれのプレゼンスといたしましては、複数の製品が存在します。RCD、温度センサ、PMIC、Data buffer、SPD Hub などです。

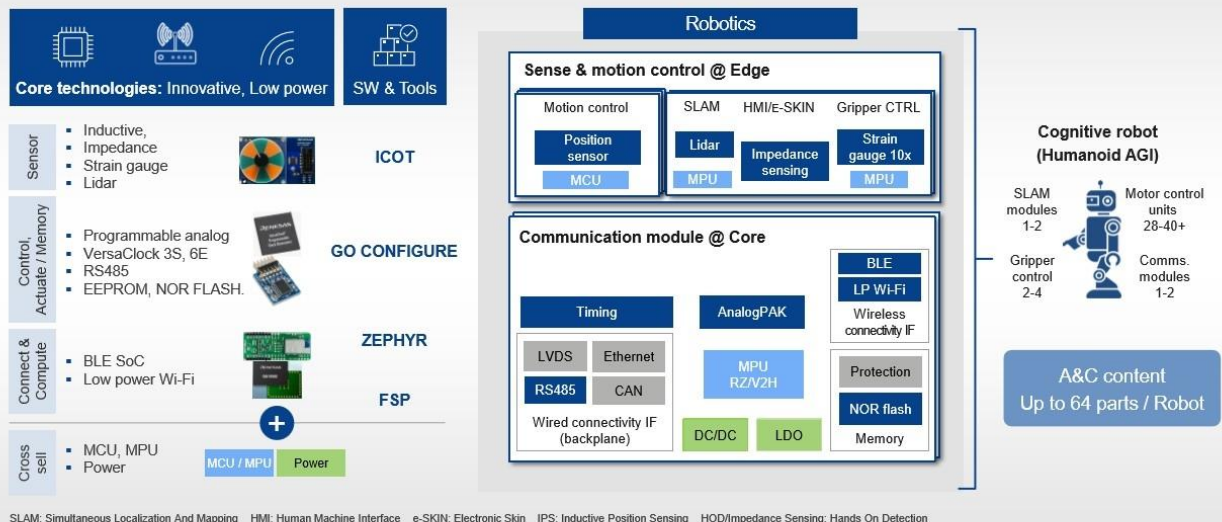
DDR5 の Gen3 が 2025 年下期に立ち上がるにつれて、収益も増加する見込みとなっています。DDR5 Gen3 に加えまして、DDR5 Gen4、Gen5 においてもわれわれは技術的なリーダーになっていますので、将来的な収益成長につながると考えています。

MRDIMMs の転換も 2025 年には開始します。DDR5 同様に、ここでもわれわれはリーダーシップを持っていますので、MRDIMMs の生産開始に伴って、収益が拡大すると思っています。

メモリーインターフェースに継続的に投資を行っていくことで、技術的にも市場でもリーダー的なポジションを確立し、これが収益成長につながると見込んでおります。

HORIZONTAL STRATEGY

SCALABLE PORTFOLIO AS BEDROCK OF EDGE-CENTRIC PLATFORMS



SLAM: Simultaneous Localization And Mapping HMI: Human Machine Interface e-SKIN: Electronic Skin IPS: Inductive Position Sensing HOD/Impedance Sensing: Hands On Detection

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 16

RENESAS

ホリゾンタル戦略では、われわれは多大で、かつ広範な製品を持っていますので、お客様にワンストップソリューションのアナログソリューションスタックを提供できています。これがデザインと統合を加速させています。

こちらの例では、われわれのエッジを中心とした製品は、ロボティクスの理想的な形で適しているということを示しています。われわれはセンサ、制御、アクチュエーション、接続ができるソリューションを提供しています。

Embedded Processing と Power Management のほかの製品群と組み合わせれば、Compute & Power も含む完全なソリューションを提供できています。それぞれのヒューマノイドは 50 以上のクリティカルアナログ製品に加えて、MCU、Power 製品が搭載されていますので、ロボット 1 体当たりコンテンツ額が非常に大きくなります。一部のアナログソリューションには先進的なツールが用意されており、開発を加速化し、性能の最適化が図れます。

例えば、われわれの Inductive position sensor は ICOT、つまりクラウドベースのコイル最適化ツールを採用して、これによって市場投入にかかる時間が短縮できています。また、独特な方法でコイル設計の最適化をリアルタイムで行って、精度も 10 倍に改善することができています。

もう一つの当社のクラウドベースのツールの例が、GreenPAK の GO Configure Software Hub になっています。これは完全なグラフィティカル・デザイン・プロセスを提供しており、プロ

プログラミング言語やコンパイラが一切必要なく、数分でカスタム・アナログ・サンプルをコンフィギュレーションし、プログラミングし、試験することができるようになっております。

Embedded Processing のセクションで紹介したツールと同様に、これらのツールも Renesas 365 Platform に統合されていきますので、さらに革新的でユニバーサルなクラウド型の開発プラットフォームの価値がさらに高まることになると思います。

SUMMARY



Grow MCU share in 2-Phase approach

- Focus on growth regions and markets
- Renesas 365 & core technologies keys to mass market

Total solution set built on our high-value analog strengths and leading MCU portfolio

Continued infrastructure investments leading to DDR5 / MCR & timing growth along with content increases

High performance analog, sensors & connectivity products ideally suited to address market demands as edge expands

では、ここで主要な点をまとめたいと思います。

MCU のシェア拡大に向けて、われわれは 2 段階のアプローチを取っていきます。

第 1 段階では、すでにリーダー的ポジションを確立した高成長地域やマーケットに注力し、その後、隣接市場への拡大を目指していきます。われわれのコアテクノロジーとパワフルなツールが、継続的に新しい価値をこれらの隣接マーケットにもたらすことになります。

第 2 段階では、クラウド型の Renesas 365 Platform を活用し、マスマーケットに焦点を当てつつ、顧客基盤のさらなる拡大を目指していきます。

AI インフラなどの優先度の高い高成長市場では、これまで行ってきたメモリーインターフェースとタイミング製品への投資によって、AI のトレンドがさらに進展する中で、当社の収益成長を実現する上で良好な立場にあると思っています。

ハイパフォーマンス Analog & Connectivity 製品ファミリーでは、差別化されたソリューションを提供し、エッジにおける需要を取り込んでいきます。また、広範な MCU、MPU 製品に加えて、価値の高い Analog & Connectivity 製品を包括的に用意していますので、ソリューション構築のための広範なポートフォリオを確立できていると思います。それに Renesas 365 Platform を組み合わせることで、われわれはパラダイムシフトをエレクトロニクスデザインで起こして、さらなる成長ができる立場にあると私ども自負しております。

以上となります。ありがとうございました。

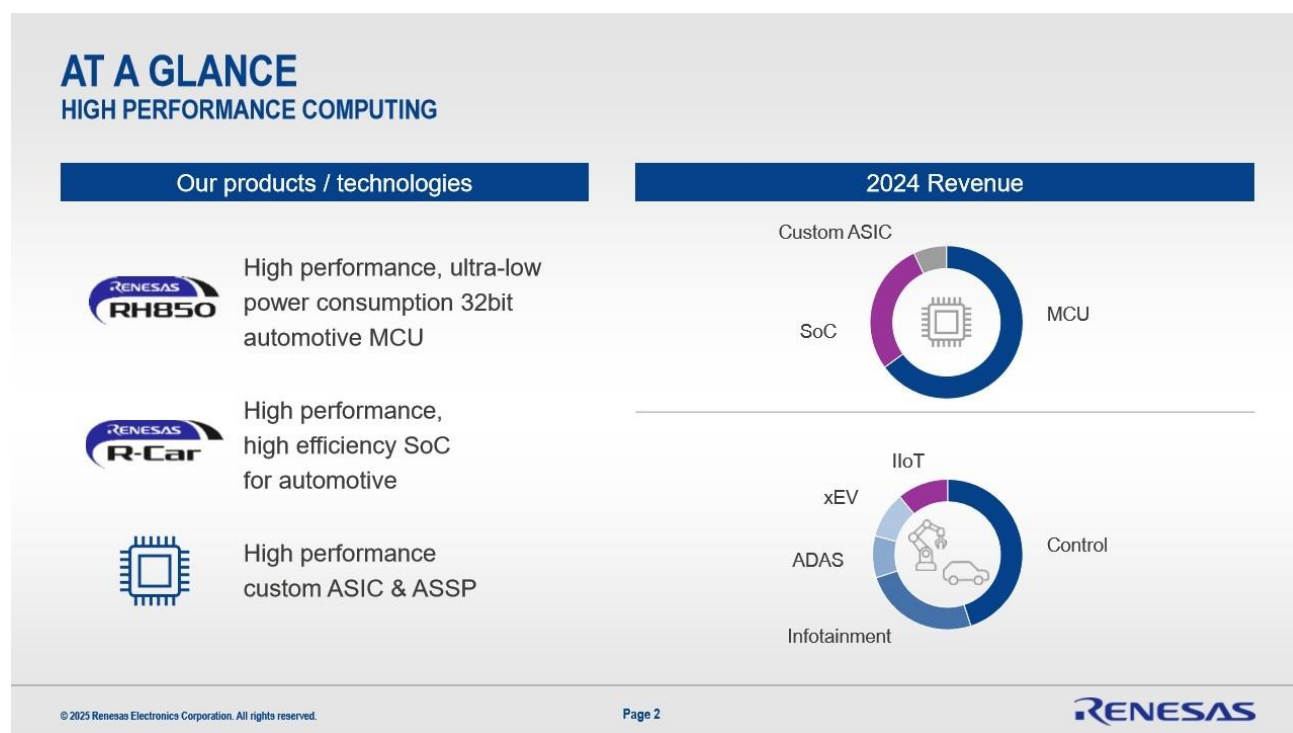
司会：ありがとうございました。

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・バーンよりご説明いたします。

ヴィヴェック、お願いします。

バーン：皆さん、こんにちは。ヴィヴェック・バーンと申します。執行役員兼ハイパフォーマンスコンピューティングのジェネラルマネージャーを務めております。

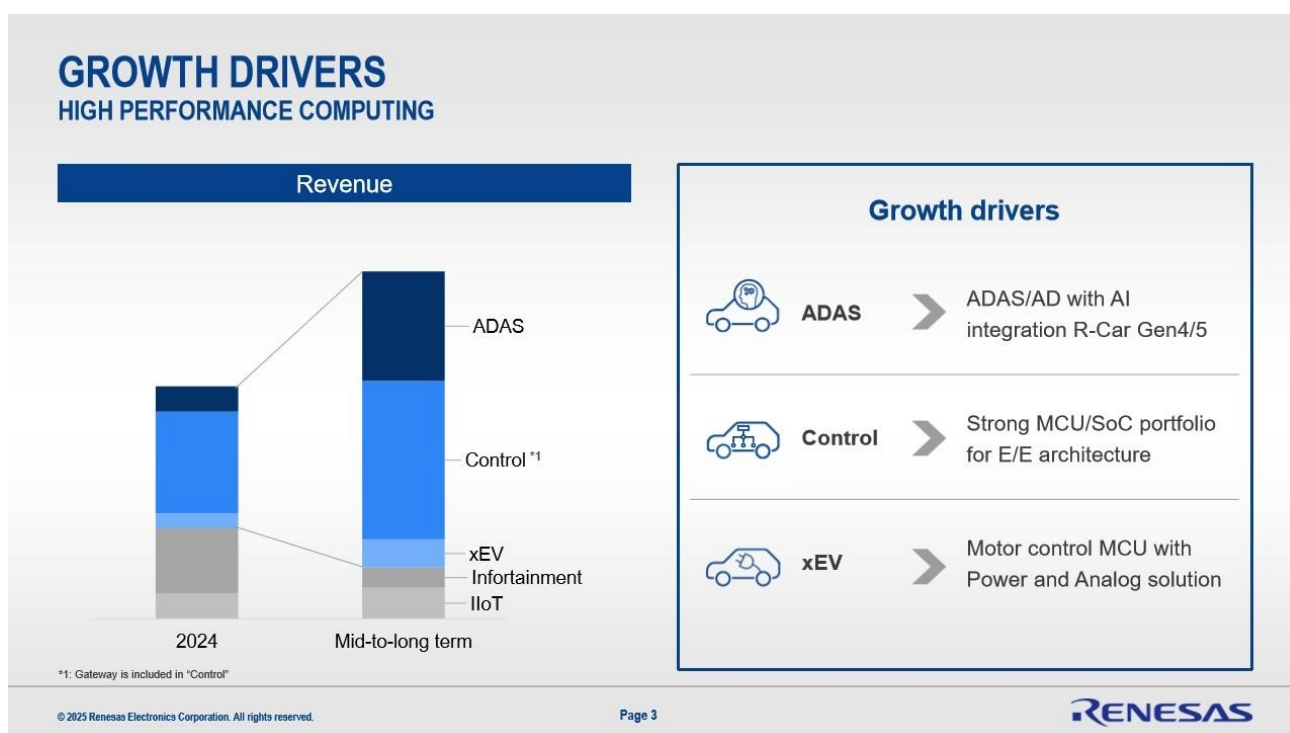
本日でありますけれども、皆様にこれから先の HPC ビジネスの戦略的方向性をお話しし、そして今どういう進捗具合なのかについてお話をしたいと思います。



それではまず、全体のプロダクト、High Performance Computing グループでサポートされる製品を説明していきます。

自動車用コンピュータの MCU と SoC、そして Non-auto のところでは産業用、インダストリアル、そして工場、オートメーションなどのカスタム化されたコンピュータソリューションを開発しています。

この自動車産業、大変私たちはユニークな存在でありまして、MCU と SoC の両分野に対応するポートフォリオを持っています。



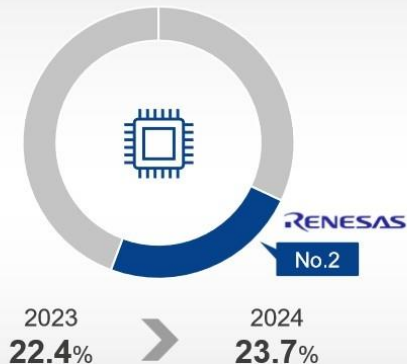
High Performance Computing グループの成長牽引力は、複数の領域にまたがっています。例えば、ADAS です。私たちの R-Car Gen4 と Gen5 により、ここではカスタマイズ可能なコンピュータソリューションを展開しています。さまざまな AI 統合に合わせています。

そして、制御、コントロールの領域でありますけれども、E/E アーキテクチャの進化を推進することができる、大変強力な MCU、そして SoC ポートフォリオを活用することができます。

また、EV のアプリケーションです。モーターコントロール MCU、また、そのほかの MCU ポートフォリオがアナログ、パワーと組み合わせあって、効率的かつ最適化された xEV システムソリューションをマーケットに提供しています。

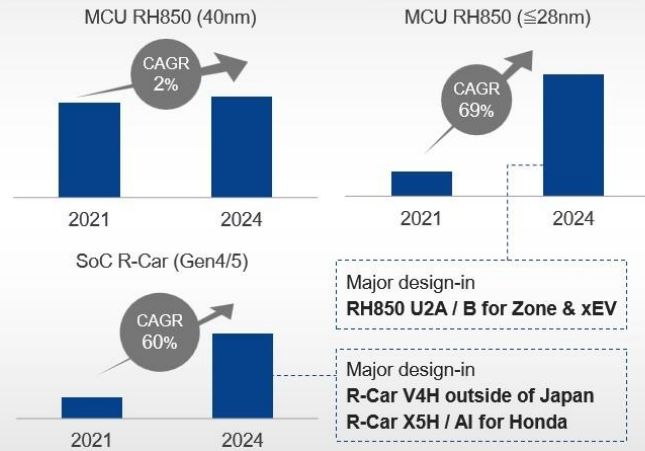
PROCESSOR SHARE AND DESIGN IN

MCU share for automotive



Graphs created by Renesas based on Gartner Research. Calculations performed by Renesas Source: Gartner® Market Share: Semiconductors by End Market, Worldwide, 2024, Rajen Rajput et al., 2 April 2025. MCU share for Automotive - Total Microcontroller for Automotive Electronics. GARTNER is a registered trademark and service mark of Gartner, Inc. and/or its affiliates in the U.S. and internationally and is used herein with permission. All rights reserved. Gartner does not endorse any vendor, product or service described in its research publications, and does not advise technology users to select only those vendors with the highest ratings or other designation. Gartner research publications consist of the opinions of Gartner's research organization and should not be construed as statements of fact. Gartner disclaims all warranties, expressed or implied, with respect to this research, including any warranties of merchantability or fitness for a particular purpose.

Design-in



Note: Bar heights are scaled independently in each chart

このスライドは、私たちの自動車分野における MCU マーケットシェアと、HPC 事業の Design-in の実績を紹介しています。

このマーケットシェアでありますけれども、2023 年度 22.4%から 2024 年度 23.7%と、しっかりと伸ばすことができてまいりました。為替の影響も含めてとなります。2023 年にはトップライバルに後れをとりましたが、確実に回復を遂げています。そして、シェアは引き続き伸びています。

Design-in については、私たちの 40 ナノメートル、RH850 シリーズは、引き続き大変強いプレゼンスを示すことができています。

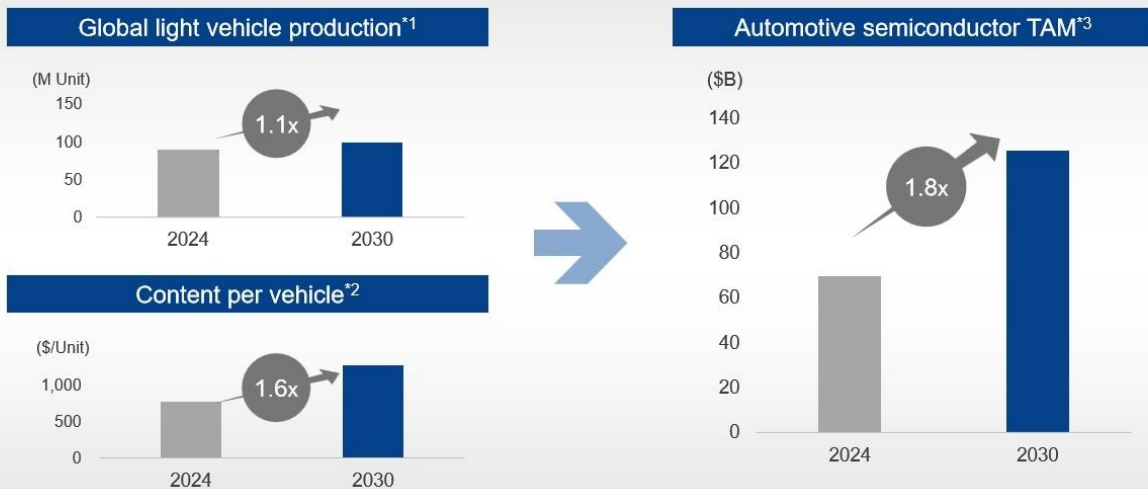
一方で、より新しい 28 ナノメートル、RH850 シリーズでは CAGR を 2021 年から 2024 年にかけて、デザイン額で 69%伸ばすことができました。

この Design-in、RH850 U2A および U2B のゾーン、および xEV アプリケーション向けというところがあり、これは大きな Design-in の成功例であります。

そして、SoC の分野でも、私たちはしっかりとモメンタムを維持することができています。2021 年から 2024 年にかけての Design-in バリュースは CAGR で 60%であります。注目に値する Design-in として、日本以外で R-Car V4H、そしてホンダ向け R-Car Gen5 X5H が含まれます。

MARKET OUTLOOK (AUTOMOTIVE)

AUTO SEMICONDUCTOR MARKET GROWTH IS DRIVEN BY CONTENT PER VEHICLE



*1: Source: GlobalData Global Light Vehicle Forecast (May 2025)

*2: Source: Technisights Automotive Semiconductor Demand Forecast (2Q25)

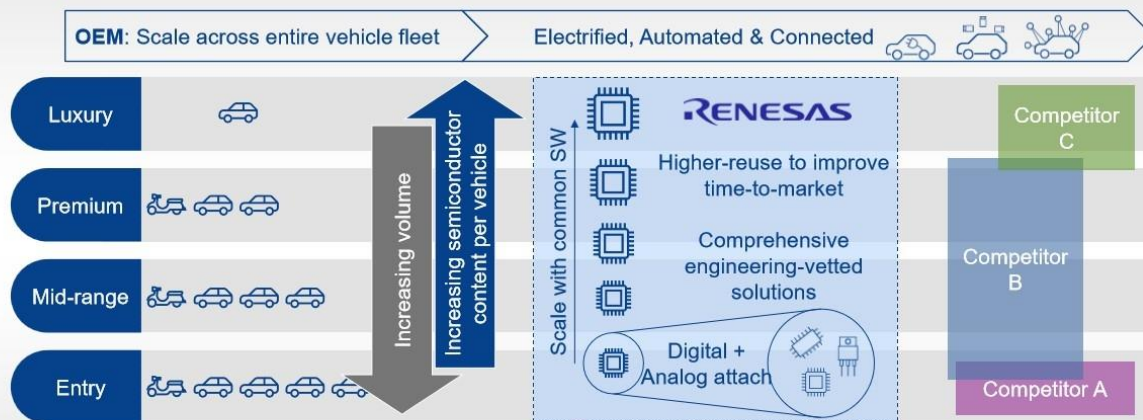
*3: Source: Technisights Automotive Semiconductor Demand Forecast (2Q25)

事業戦略、ビジネスストラテジーに入る前に、マーケット全体のモメンタムを見ておきたいと思います。

世界の自動車生産台数は、これから数年間、小幅な伸びにとどまると予想されています。その中で、車載向け半導体マーケットは大きな成長を遂げると期待されています。これを牽引するのは、自動車1台当たりの半導体コンテンツ量が増加していることにあります。自動車の電動化、コネクテッド化、ソフトウェア化の進展によるものとなります。

AUTOMOTIVE COMPUTE STRATEGY

FULL PORTFOLIO FROM MCU TO SOC WITH SCALABLE, FLEXIBLE AND CUSTOMIZABLE PLATFORM



私たちのオートモーティブコンピューティング戦略は、大変包括的なアプローチを取っています。MCU から SoC までフルな幅広いポートフォリオを持っています。この幅広いポートフォリオにより、私たちはスケーラブルなコンピュータソリューションを提供することが可能となっています。

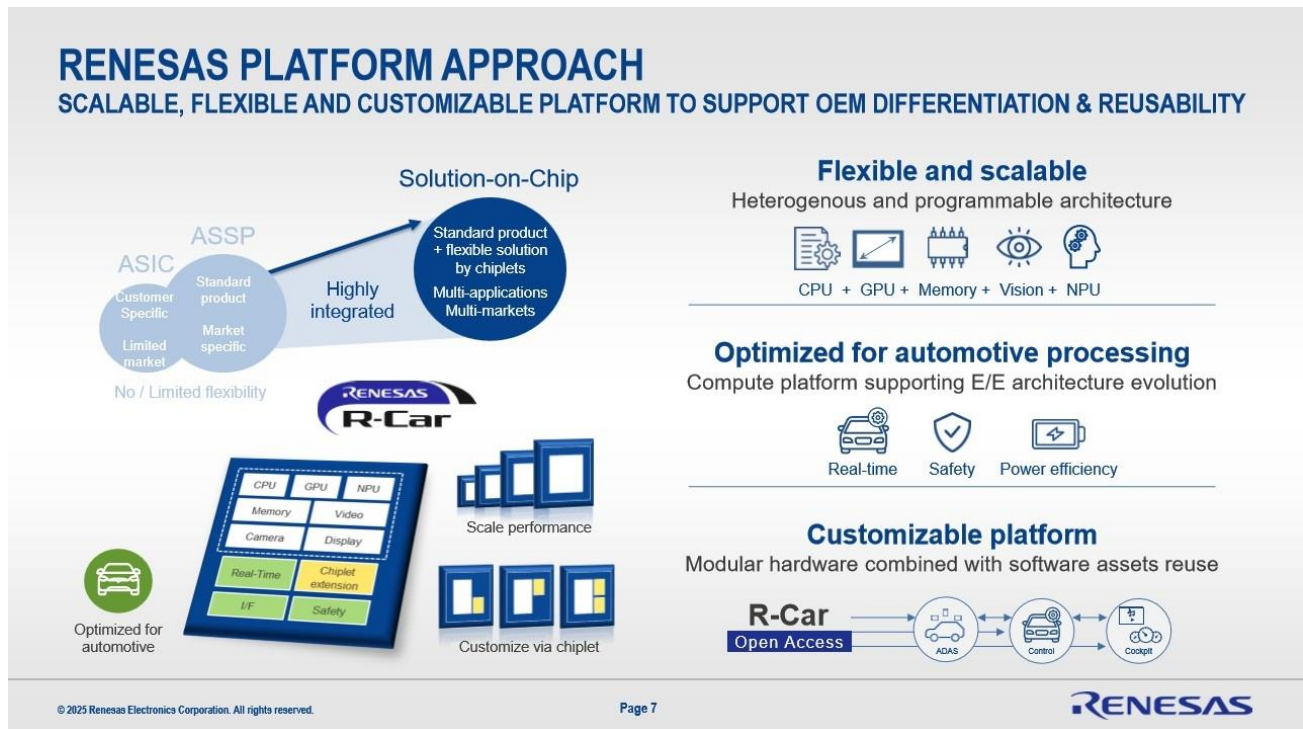
OEM はこのことによって、エントリーモデルから High-end のモデルまで、車両ラインナップに最適なものを柔軟に選択することができます。これは、競合がそう簡単には提供できないものです。

そして、このバリューをさらに高めるべく、私たちは共通のソフトウェアプラットフォームを活用して、そしてディベロップメント、開発プロセスを合理化することに力を入れています。このアプローチは、OEM の負担を大きく軽減することが可能です。私たちのコンピューティングラインナップ全体を通じて、一貫性と互換性が担保されるからです。

ソフトウェアの再利用を促進、リユースを促進することで、お客様は time-to-market の時間を短縮することが可能です。そして、急速に進化する業界において競争力を維持することが可能となります。

加えて、デジタルとアナログ両技術を統合する私たち独自のケイパビリティによって、最適化された当社のシステムレベルのソリューションにより、幅広い要件に効果的に対応することが可能となります。

つまり、ルネサスはこの戦略により、複雑化し、成長する自動車業界の需要に効果的に応えることができるというわけです。



この自動車のマーケットは、非常にダイナミックであります。そして、One size does not fit all.一つのサイズで全てに対応することはできないわけです。自動車アーキテクチャは分散型から統合化されたドメインを持つ自動車コンピュータへと急速に進化して、加えて、ハードウェア中心から Software-Defined Vehicle へのシフトが起きています。また、ADAS システムの大量導入による自律性の加速が起きています。こういった変化に対応する必要があります。

そのためにも、ルネサスは大変柔軟な、そしてスケーラブルなサービス、ポートフォリオを提供しています。これは、R-Car 専用 SoC ポートフォリオによるものです。車載処理に最適化したものになっています。

そして、カスタマイズ可能なルネサスのコンピュータプラットフォームにより、リアルタイム、安全性の高い、そして電力効率が提供され、最初のチップレットおよびプロセスノード技術が搭載されています。Open Access SDV 環境の中でも、このソフトウェアの共通プラットフォーム、共通アーキテクチャの中でさまざまなベネフィットを得ることができます。

このようなさまざまな機能、プロダクトをミックスマッチすることによって、カスタム化されたシステムが可能となります。車両プラットフォーム全体でチップレットアプローチによるシステムのカスタマイズを可能にしていきます。これは将来のアップグレードを含めてということになります。そして、Software-Defined Vehicle の新たな展開は非常に不可欠だと考えています。

RENESAS GROWTH IN E/E ARCHITECTURE MARKET

REVENUE GROWTH IS EXPECTED TO OUTPERFORM THE MARKET



*1: Source: Renesas Estimation based on TechInsights (2025) (GW+Zonal)

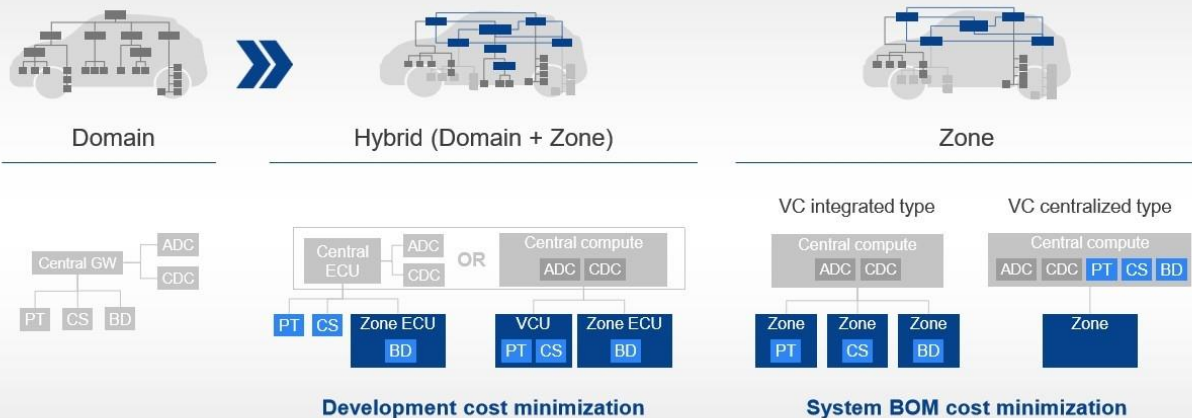
この場を使いまして、私たちの E/E アーキテクチャの進展、戦略についてお話ししたいと思っています。

私たちの大変幅広いプロダクトポートフォリオ、またお客様からの大変強い高い関心を活用することにより、この分野における収益成長はマーケット全体を上回ると確信しています。

私たちのソリューションは、大変複雑化する最近の自動車 E/E アーキテクチャの要求に対応するのに適したポジションにあります。そして、重要な新しいビジネスチャンスを獲得することができます。

ZONAL ARCHITECTURE TREND IN VEHICLE CONTROL

OUR FLEXIBLE AND SCALABLE INTEGRATED SOLUTIONS SUPPORT THE NEEDS OF GLOBAL OEMS



VCU: Vehicle Control Unit (incl. DCU) PT: Powertrain (xEV) CS: Chassis and Safety BD: Body (BCM) ADC: ADAS Domain Controller CDC: Cockpit Domain Controller

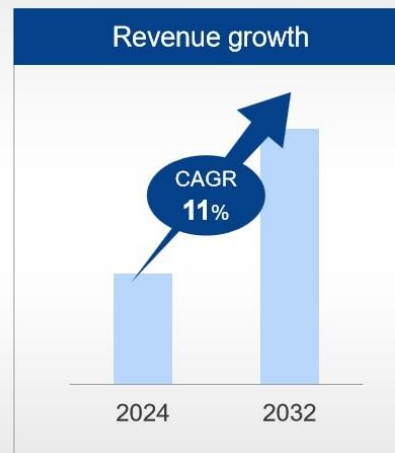
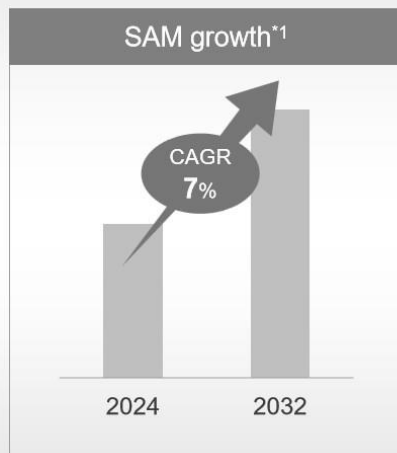
E/E アーキテクチャ分野が進展するにつれ、OEM としてはさまざまなアプローチを取っています。統合、また開発、システムオンコスト、これを、バランスを取るためにさまざまな方法をとっています。OEM によっては大変中央化したアーキテクチャをしながら、Software-Defined Vehicle を定義化しようとしています。よりハイブリッドのモデルを選んでいくという OEM もあります。

その中で私たちは、こういったさまざまなニーズに対応することが可能です。私たちの柔軟で複雑な対応力によって、OEM の戦略に対応することができます。ハイブリッド、E/E アーキテクチャに至るまで、そして、それ以外にも Full Zonal のアプリケーションにも対応することができます。さまざまなハードウェア、ソフトウェア、これはセントラルコンピュータソリューションも含めて提供することができます。リアルタイムケイパビリティも誇っています。

そして、そのことによって、特定の OEM ごとのニーズに対応できると思っています。E/E アーキテクチャに対するアプローチがどういうものであっても対応できると思っています。

RENESAS GROWTH IN EV MARKET

REVENUE GROWTH IS EXPECTED TO OUTPERFORM THE MARKET



^{*1}: Source: Renesas Estimation based on Techn Insights (2025)

それでは、EV セグメントに目を向けていきたいと思います。

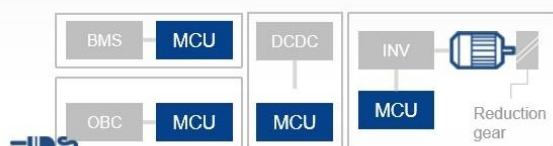
私たちのソリューションは、ここにおいても良いポジションにあると考えています。大変急速に進化する EV の要件に対応することができると考えています。顧客エンゲージメントが広がっている、またプロダクトポートフォリオが拡充している中で、私たちの EV セグメントの収益成長、ここもまた業界全体の成長を上回ることができると考えています。

xEV MARKET TREND FOR INTEGRATION

EXPANDING MCU PORTFOLIO COVERS FROM STAND-ALONE OBC UP TO FULL INTEGRATION OF X-IN-1

xEV system will be integrated into X-in-1 type in the future, but integration level will depend on OEM

Today



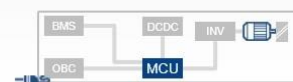
Separated

High system costs & complicated supplier management

Tomorrow

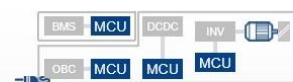
MCU integrated

Integrate control function into one MCU to reduce size and BOM cost



MCU dedicated

Keep dedicated MCU structure because of system complexity, asset reusability & maintainability



Brain centralized

Consolidate brain into SoC and assign MCUs to only control each system



BMS: Battery Management System OBC: On-Board Charger INV: Inverter

xEV のマーケットが進展し続けるに伴い、システムアーキテクチャは、より高いレベルで統合化されています。例えば、X-IN-1 Platform など、インバーター、車載チャージャー、DCDC コンバータなど、いろいろなシステムを組み合わせたプラットフォームとなります。

このトレンドは明確です。ただ、これから先の統合への道は OEM によって大きく異なります。それぞれ独自のプラットフォーム戦略を持っているためです。ルネサスはその中でも、トランジションをしっかりとサポートすることができるポジションにあります。包括的、そして柔軟な MCU ポートフォリオでサポートするポジションを取ることができていると思っています。スタンドアローンのオンボードチャージャーから、完全に統合された X-IN-1 Platform で対応できます。

このことにより、多様な顧客ニーズに対応することが可能です。そして、OEM にこの統合ロードマップの各段階で適切なソリューションを提供することができる。加えて、よりスマート、より安全で、より効率的な電動化車両を実現することができます。

HIGH PERFORMANCE COMPUTING MCU PRODUCT STRATEGY

BROAD AND SCALABLE MCUS TO ADDRESS ALL OEM AND TIER 1 APPLICATIONS

RENEASAS RH850 R-Car

- Broad & scalable MCU platform**
 - Broad market-leading MCU portfolio for all applications
 - Scale across all architectures with common software
 - Investments focused on strengths and emerging trends
- Easy & efficient development**
 - Robust and common development tools and software
 - Broad and validated 3rd party partner solutions
 - Easy to use GUI development environment

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved. Page 12 RENEASAS

それでは、ここから私たちが MCU 製品戦略をどのように構築しているのか、幅広い顧客ニーズ、そして将来のトレンドにどう対応していくのかをご説明いたします。

小型制御ユニットから高性能アプリケーションまで、幅広くスケーラブルな MCU ラインナップをこれまで構築してきました。このポートフォリオは、共通のソフトウェアプラットフォームによってサポートされています。これによって開発の簡素化と、アーキテクチャ間の拡張性向上に役立っています。

私たちの研究開発は、現在私たちがリードしている分野だけではなく、新たなニーズにも注力しています。例えば、電動化や Software-Defined Vehicle などです。また、同様に重要なのは、開発を可能な限りスムーズに効率よく行えるようにすることです。堅牢で、共通の開発ツールとソフトウェアに加えて、当社では検証済みのサードパーティソリューションの幅広いネットワークを提供しています。

当社の直感的な GUI 環境は、迅速かつユーザーフレンドリーな開発をさらにサポートし、お客様の市場投入までの期間短縮と生産性向上を支援します。こうしたアプローチこそが、私たちの MCU 戦略がもたらす独自の価値、すなわち幅広いアプリケーションに渡って、スケーラブルなソリューションとシームレスな開発体験をお客様に提供するという価値をもたらしています。

TARGET MARKETS OF AUTO 32-BIT MCU

PROVIDE A RICH LINE-UP OF AUTOMOTIVE MCUS FOR THE VARIOUS NEEDS OF OUR CUSTOMERS

32-bit MCU	
Renesas core	Arm® core
 RH850 / Uxx RH850 / U2x RH850 / X1x	 R-Car U series for general purpose
▪ Address our classical legacy MCU customer ▪ High real-time performance with application specific IPs & SW legacy	▪ Address market required standard CPU demand ▪ Standard spec and wide scalability line-up including SoC R-Car Gen5

Renesas plans investments in RISC-V Core, Sub-system, ISA for future

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved. Page 13 

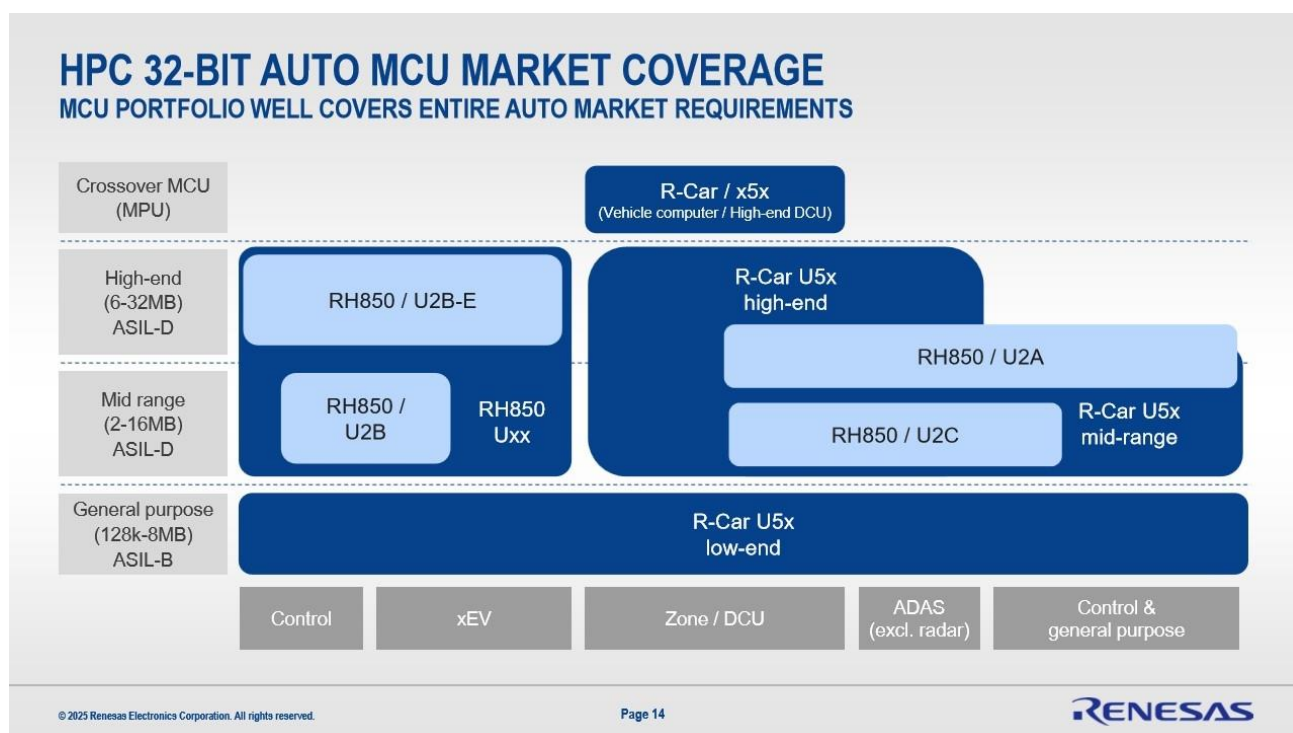
それでは、ここから 32-BIT MCU 製品戦略についてご紹介します。

現在は、二つの補完的なコアアーキテクチャを基盤とするものとなっています。一つ目がルネサスコア、二つ目が Arm コアです。これによって幅広い顧客ニーズに対応しています。

まず、ルネサスコアをベースにした RH850 MCU ですが、これは従来のレガシーMCU をご利用のお客様をサポートするように設計されています。これらのデバイスは、高いリアルタイム性能を備えています。また、特定用途向け IP と豊富なソフトウェアレガシーを備えており、特に確定的な制御、長期的なソフトウェアの継続性を重視するお客様に最適なものとなっております。

一方、Arm ベースの MCU は、標準化された CPU に対する市場の需要の高まりに対応しています。こちらでは、標準的な仕様と R-Car Gen5 による SoC レベルの機能までをカバーするスケラブルなラインナップを提供し、幅広いシステム要件に対応します。このデュアルコア戦略を組み合わせることで、豊富で汎用性の高い 32-BIT MCU ラインナップを提供します。そして、幅広い顧客ベースの多様なニーズに対応することが可能になります。

この自社のコア、Arm コアに加えて、RISC-V コア、そしてインストラクションセットへの投資計画についてもご説明いたします。

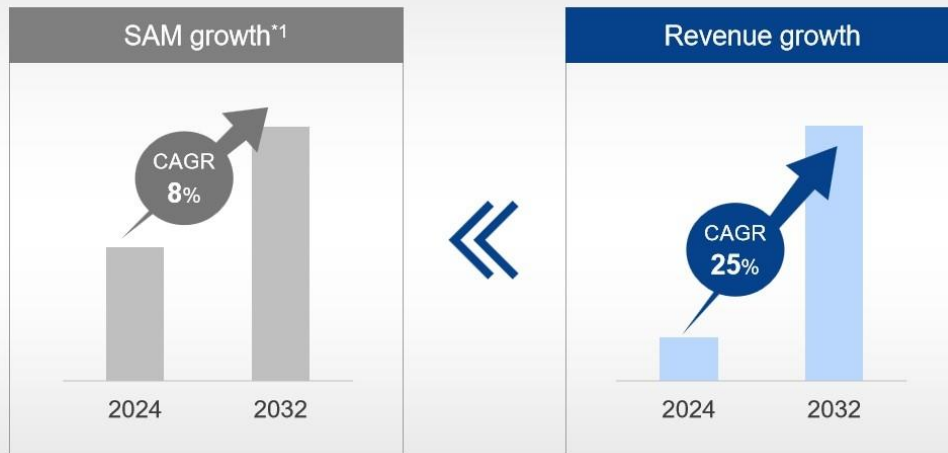


当社の MCU ポートフォリオは業界で最も包括的なものの一つであり、Low-end から High-end まです幅広いメモリ容量と性能レベルをカバーしています。また、多様なアプリケーションニーズと機能安全要件を満たすよう、最適化された IP も提供しています。

引き続き、あらゆるアプリケーションセグメントへの投資を継続していきます。自動車市場における電子制御の進化を推進するためです。

RENESAS GROWTH IN ADAS MARKET

REVENUE GROWTH IS EXPECTED TO OUTPERFORM THE MARKET



*1: Source: Renesas Estimation based on TechInsights (2025) *2: Including XSH

これから、この機会に私たちの ADAS 分野における進捗状況と戦略についてご説明いたします。

E/E アーキテクチャや EV といったほかの主要な成長ドライバー分野と同様に、ADAS 分野における私たちの収益成長も市場全体を上回ると予想しています。

R-CAR SOC PRODUCT STRATEGY

MODULAR HARDWARE AND SYSTEMS TO MEET OEM PROCESSING NEEDS



Scalable compute platform

- High-performance compute SoCs with chiplet extension
- Scale across entire vehicle fleet with common software
- Early (shift left) & parallel HW & SW dev. (digital twin)



R-Car Open Access (RoX)

- Software-Defined Vehicle (SDV) development platform
- Open-source and pre-integrated ecosystem solutions
- Cloud-native, optimized embedded dev. environment



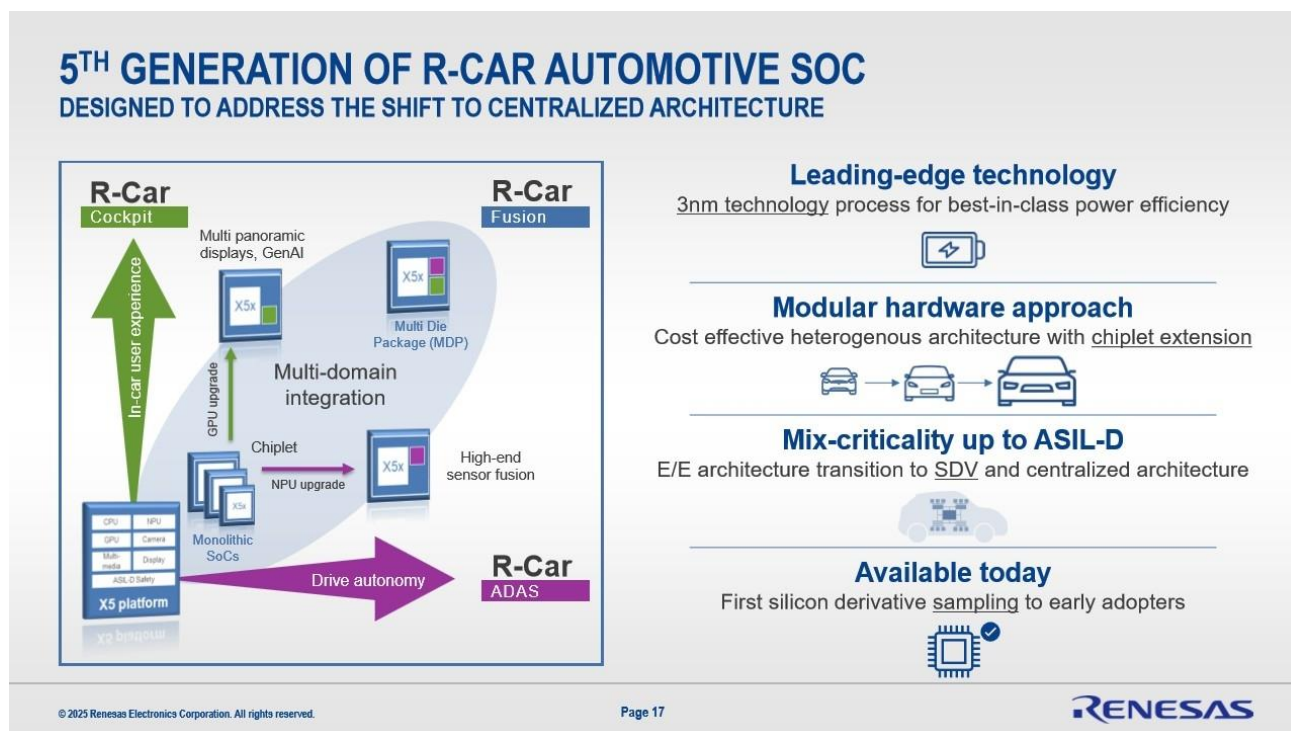
高性能コンピューティング SoC である R-Car は、独自の地位を築いています。自動運転やコネクティビティから Software-Defined Vehicle への移行に至るまで、あらゆる主要な自動車分野を網羅する包括的なポートフォリオを備えています。

R-Car ファミリーの拡張性と柔軟性によって、エントリーレベルから High-end まで幅広い車両クラスに対応し、お客様固有のニーズに合わせたソリューションを提供できます。モジュール型アーキテクチャによって、お客様はチップレットを使用してパフォーマンスを拡張し、そしてシステムを容易にカスタマイズすることができます。

この戦略は、さらに Renesas の R-Car Open Access Platform、RoX によって強化されています。これは、クラウドネイティブの SDV 開発プラットフォームです。

RoX は、継続的かつ安全なソフトウェアアップデートによって、次世代自動車の開発を加速するために必要な、開発者に必要な全ての重要なコンポーネントとツールを統合したものとなっています。

これは、単なるオープンソースのリファレンスだけではありません。事前に統合された、事前に検証されたソフトウェアスタックで、迅速なプロトタイピング、そして市場投入への時間を短縮します。引き続き、ソフトウェアアセットを行い、お客様のニーズに対応していきます。



引き続き、R-Car Gen5 へ継続的な投資を行っていることをうれしく思います。自動車業界特有の課題に対応するためのものです。

ルネサスの強みは、柔軟でカスタマイズ可能なプラットフォームです。これは、幅広い車両セグメントとアプリケーションをサポートしています。ADAS から、コックピット ECU から、クロスドメインシステムまでです。

Gen5、これは最高クラスの性能と電力効率を 3 ナノメートルテクノロジーによって実現し、モジュラーチップレットアーキテクチャは、高性能車載コンピューティングに最適です。さらに、機能安全とミックスとクリティカル性を強力にサポートします。

初期シリコンはすでに主要顧客に提供されています。SOP は 2028 年以降を見込んでおります。R-Car Gen5 が次世代の Software-Defined Vehicle を実現する重要な基盤となります。

R-CAR FOR ADAS/AD

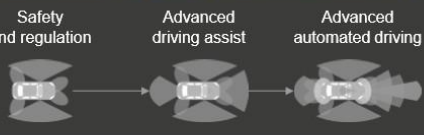
MULTI-GENERATION HISTORY WITH DRIVING ASSISTANCE SYSTEMS



Safety and regulation

Advanced driving assist

Advanced automated driving



Gen3 Gen4 Gen5

LLM: Large Language Model VLM: Vision-Language Model

Japan and global footprint

Gen3 on the road today for ADAS systems (and for cockpit)



New products ramping

Gen4 focused on ADAS ramping in 2H 2025



Core AI technology

Gen5 optimized for advanced automated driving

CNN
Transformer / GenAI
LLM and VLM



From dozen to
2,000 TOPS

Building partner ecosystem

Market-ready software and AI stacks

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 18



ADAS についてですが、ルネサスは ADAS 市場において長年にわたって確固たる地位を築いてきました。複数世代にわたる R-Car SoC を展開しています。

R-Car Gen3 は、すでにさまざまな ADAS システムに搭載されています。スマートカメラ、サラウンドビュー、パーキングアシスト、ドライバーモニタリング、そしてセンサーフュージョンなどに使われています。最先端の先進運転支援システムをサポートする Gen4 プラットフォームを 2025 年下期にローンチし、新しい R-Car 製品の開発を加速できることを大変うれしく思います。

この勢いを引き続き受け、R-Car Gen5 は最大 2,000 TOPS の性能を実現し、そして CNN からトランスフォーマー、Gen AI、生成 AI や LLM に至るまで最新の AI ワークロードをサポートしま

す。これらは、全てシームレスなソフトウェアの再利用、そして開発効率を実現するために設計されたスケーラブルなプラットフォームとなっています。

最後に、ルネサスの R-Car ですが、お客様が独自のソフトウェアスタックを開発し、最適化したり、または豊富な RoX パートナーエコシステムを活用して、ソフトウェアおよび AI ソリューションを活用できる柔軟なエンゲージメントモデルを提供します。

R-CAR FOR SOFTWARE-DEFINED VEHICLE

ACCELERATE TIME TO MARKET AND MAXIMIZE REUSE OF DEVELOPMENT ASSETS



Central compute & integration

Software oriented architecture

Software first approach

Cloud-native environment

HILS: Hardware In the Loop Simulation SILS: Software in the Loop Simulation

SDV architecture

For centralized and multi-domain compute solution



Open, flexible platform

Built on open-source, pre-integrated ecosystem solutions

Linux RTOS Commercial stacks

Tooling infrastructure

Integrated tools platform with end-to-end AI toolchain

Simulators AI compiler AI workbench Large scale testing

System validation

Test complex central ECU system integration and KPIs

Emulators, HILS, SILS, Performance modelling

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 19

RENESAS

自動車業界のトレンドは、ADAS などの自律性の向上、SDV によるアップグレード性、E/E アーキテクチャ、そして柔軟なアップグレードとフリート全体でのソフトウェアの再利用を可能にするスケーラビリティによって、コンピューティングに対する需要を高めています。

私たちの専用車載 SoC ポートフォリオを拡大する中で、Software-Defined Vehicle が R-Car 戦略の要となっています。

この中で重要なイネーブラーとなるのが Renesas の R-Car Open Access Platform です。オープンソースをベースにして統合されたエコシステムソリューションを提供することで、市場投入までの時間を短縮し、開発資産の再利用を最大限に高めていきます。同時に、高性能な統合ツールプラットフォームの提供にも注力しています。これには、end-to-end の AI toolchain を含みます。シミュレーター、AI コンパイラ、ワークベンチ、そして大規模テストをサポートするクラウドインフラストラクチャーなどを備えたものです。

RoX のソフトウェアファーストのアプローチによって、STK と社内システムの PoC を提供し、早期検証をサポートします。これによって、お客様は複雑なセントラル ECU の統合と主要なシステム KPI を評価しながら、開発資産の再利用を最大限に高めることができます。

SOC JOURNEY BEYOND GEN5: FOUNDATIONAL INVESTMENTS

Our focus: Strengthening our capability and infrastructure for the SoCs of the future

Shift left, SW first development

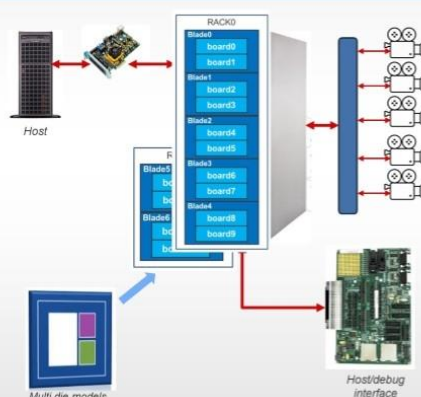
- HW and SW simulators, emulator and models
- Chiplets & advanced packaging

Invest in differentiating IP

- New cores subsystem development and SW
- Seamless AI tool chain

Boost execution efficiency

- Renesas integrated development environment
- Intelligent automation through AI-powered flows



製品に加えて、柴田さんからもありましたが、ルネサスでは技術と手法への投資を行っています。これは将来世代の製品に向けた世界クラスの実行力を構築するための能力とインフラを強化するためです。モデリング能力、検証、妥当性確認プラットフォームの拡張のために投資をし、そして、クラス最高の製品とソリューション市場に提供してまいります。

RISC-Vのような新しいIPを構築し、ソフトウェアの機能とオファリングを拡大します。そして、toolchainをさらに拡張していくことで、AIネットワークとパフォーマンスを最適化します。

また、ルネサスは、統一された開発環境を全拠点で構築していきます。これによって効率性を向上させ、そして最先端の自動化を統合していきます。最新の技術、AI対応のフロー、手法などを通じて実行していきます。

CHINA STRATEGY

- MCU footprint increasing by successful launch of 28nm products (Growing revenue YoY)
- MCU market penetration in high growth segments (Zone, xEV, ADAS)

Our approach under review for China market

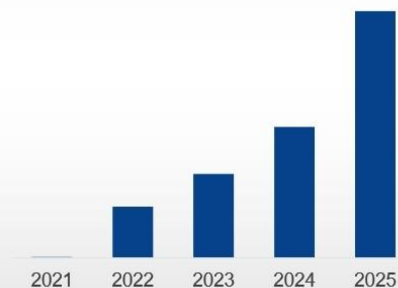
Accelerate “China production”

- Localize manufacturing to align with China's supply chain
- Ensure compliance with China-specific standards and regulations

Strengthen local partnerships

- Collaborate closely with OEMs/Tier1s via joint labs, on-site teams, and early development engagement
- Partner with local solution providers for fast, high-quality customer development

28nm RH850 revenue for China



それでは、ここから中国市場における戦略についてご説明します。ルネサスにとって最も急成長を遂げ、戦略的に重要な地域の一つです。

MCU 事業では、中国で力強い勢いを見せています。28 ナノメートル製品の市場投入の成功に牽引されて、前年同期比で収益が増加しています。これらの製品によって、特に中国での事業展開を拡大することが可能になります。

特に Zone architecture、xEV、ADAS といった高成長分野です。中国でさらなる成長を目指していく中、現地での取り組みを進化させるための施策を講じています。

重要な取り組みの一つは、製造を現地化することです。そして、中国のサプライチェーンとの連携を強化することです。同時に、中国特有の規格への完全な準拠にも取り組んでいます。これは、中国市場において長期的な信頼を獲得するのに不可欠です。

また、同様に重要なのは、現地企業とのパートナーシップを強化するための取り組みです。当社は OEM および Tier1 サプライヤーとの連携を深めています。共同ラボ、オンサイトのエンジニアリングサポート、そして開発プロジェクトへの早期参画などを通じてです。

さらに、現地のソリューションプロバイダとの連携も積極的に進めています。迅速かつ高品質な開発サポートを中国市場のスピードと期待を反映した形で提供していくためです。

これらの取り組みを通じて、私たちは中国における事業のさらなる拡大と、この重要な市場における新たな成長機会の獲得を目指していきます。

SUMMARY



まとめになります。

ルネサスは、包括的でスケーラブルなポートフォリオを提供しています。主要な自動車分野をカバーする ADAS、Zone architecture、xEV architecture などがカバーされるポートフォリオです。これによって、従来の分散システムから次世代の集中型プラットフォームまで、幅広い OEM の要件に柔軟に対応することができます。

最新の R-Car Gen5 は、より業界の集中型コンピュータへの移行をサポートするよう特別に設計されています。より高い統合性、性能、効率性を実現するものです。また、オープン開発プラットフォームを推進しています。これによってお客様の市場投入期間の短縮、そして車種間での設計資産の再利用を最大化することを支援します。

MCU 分野では、ルネサスと Arm の両コアを搭載したスケーラブルな製品ラインナップによって、レガシーシステムのニーズと高まる標準 CPU ベースのアーキテクチャの需要の両方に対応しています。

そして、世界で最もダイナミックな自動車市場の一つである中国においても、現地生産、エコシステムパートナーシップ、そしてお客様との協業を通じて、事業展開を強化していきます。

そして最後に、より強固な基盤を作るための投資をしております。ケイパビリティ、フレームワークを構築していくことで、より良いプロダクトを将来にわたって提供していきたいと考えています。

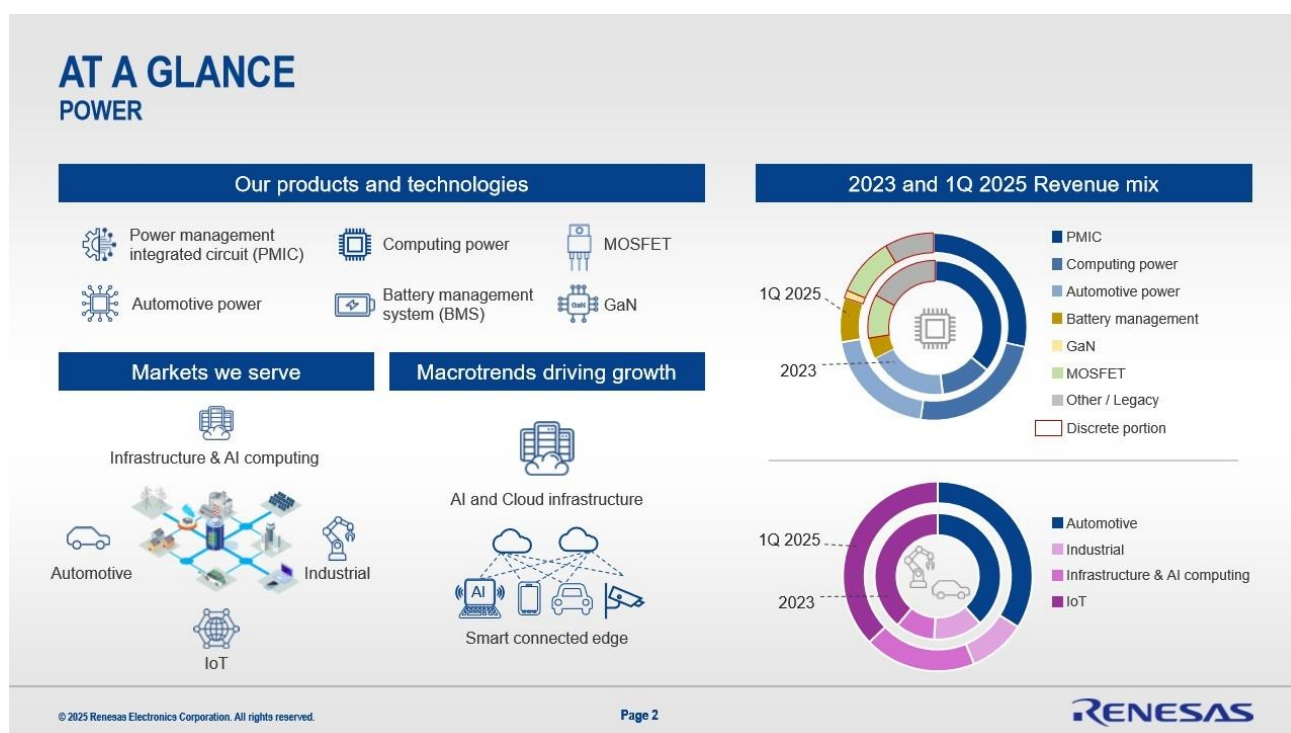
以上です。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。

続きまして、執行役員兼パワー担当ジェネラルマネージャー、クリス・アレクサンドルよりご説明いたします。

クリス、お願いします。

アレクサンドル：クリス・アレクサンドルと申します。ルネサスの Power グループのジェネラルマネージャーをしています。皆さんに、今日はわれわれの戦略施行の進捗状況、成長に向けた取り組みの進捗を昨年以来アップデートするのを非常にうれしく思います。



最初に、われわれの Power 事業の概要から話をしたいと思います。

デーヴィンが言ったように、われわれは何個かの戦略買収を行ってきました。Intersil、IDT、Dialog、Transphorm などが含まれています。そして、実際の価値は、その 2 年間で IP の統合、それからエンジニアリングチーム合わせて規模が拡大し、シナジーを発揮し、そして、それが収益成長につながってきました。

われわれのマーケットフォーカスといたしましては、われわれは四つのコア市場に対応するためにポートフォリオを形成しています。インフラストラクチャー、AI コンピューティング、インダス

トリアル、IoT とクライアント、そしてオートモーティブになります。これらは、パワー半導体の需要拡大を牽引する高成長市場となっています。

これは、二つのマクロトレンドに牽引されています。Cloud infrastructure、それから Smart connected edge になります。製品ポートフォリオに関しましては、効率的に電子デバイスに給電する PMIC、それから MCU と SoC になります。

コンピューティングパワーですけれども、これはデジタルパワー、デジタルコントローラ、スマートパワーステージ、それからパワーモジュールなどが入っております。これらは効率的にサーバーと AI のプラットフォームの CPU、GPU の充電に重要になっています。このセグメントにおけるパワー密度の必要性はかつてないスピードで伸びておりまして、このレボリューションを牽引しています。

バッテリーマネジメントシステムですけれども、これはバッテリーを安全に、そして精度を持ってモニターし、保護し、管理するということで、全てのマーケットにわれわれの製品は存在しています。

ディスクリート、GaN と MOSFET ですけれども、これは非常に高い電力密度、それから高効率を全ての重要なアプリケーションで実現します。

それから、最後はオートパワーソリューションです。PMIC も含めて、コンバータ、インテグレートプロテクションがありますけれども、これは電動化の固有のデマンドにもカスタマイズしていますし、ルネサス MCU と SoC と Non-EV でタイトに連携されています。

また、われわれは、SiC、IGBT は当社のアクティブポートフォリオではなくなりました。柴田さんと新開さんがおっしゃったように、IGBT や SiC は開発を中断しております。マーケットの状況は、この 2 年間で大きく変わりました。シリコンカーバイドは非常に大きな供給課題がありまして、そして在庫調整も進んでおります。

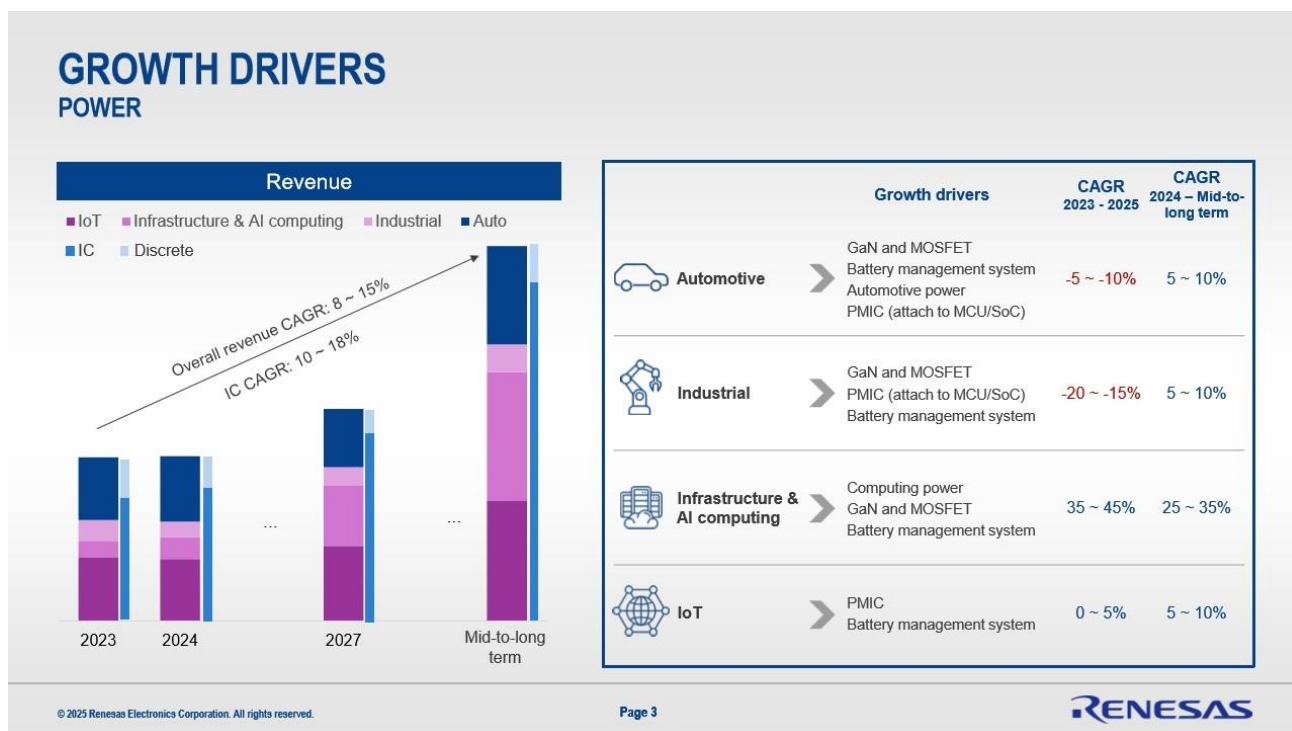
そして、当社の競合さらに、特に中国のローカル企業との競争が深まっております。価格もプレッシャーを受けております。その結果、リターンが低くて、それぞれ大きな設備投資が必要となるため、当社は開発を中断することを決めました。

一方で、GaN はさらに強化し、MOSFET も拡張していきます。ここにはその競争的な優位性がありますので、非常に健全な需要の伸びが見込まれております。

こういった中で、われわれはディスクリートマーケットへのエクスポージャーを引き下げていきたいと思います。それによってマージンが非常に改善してきています。そして、われわれの IC によ

って、その成長を拡大してきています。われわれの収益は大きく多様化が進みまして、そして、非常にそのバリューが高いセグメントに集中して行きます。

一番右下に書いてありますがけれども、われわれは意図的にマーケットを絞っていきます。そして、Power がその中で拡大していくために、このような取り組みを進めていきたいと思っています。

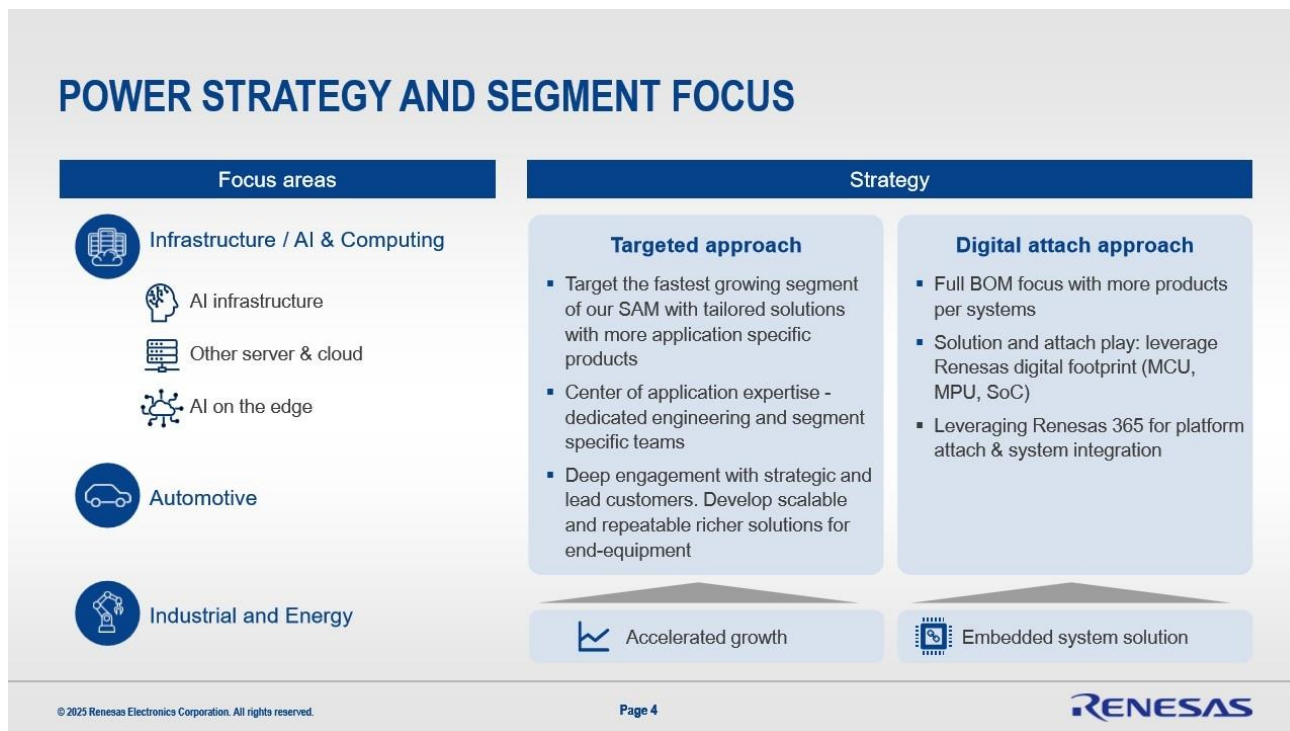


長期的な目標は非常に明確です。これは大きく変わっておりません。われわれは Power グループの収益を遠くない将来に向けて、2 倍に拡大していきたいと思っています。全てのセグメントがわれわれの製品を拡張、牽引して行きます。右側に書いてありますが、全てが牽引します。それから、製品の投入も増やしていきます。

この 2 年間、マーケットが下落していく中、われわれのグループ全体での拡大ができていまして、シェアも拡大しております。自動車・産業のマーケットは縮退していく中で、われわれはこのトップラインをインフラストラクチャー、AI コンピューティング、IoT などによって牽引してきました。その IC の成長は、高電圧のディスクリートの縮退を相殺しました。そして、IC 事業の比率が増えることで、Gross margin が改善しています。そして、われわれの成長というのはポートフォリオの四つの主要セグメントで分散しております。

これで、強固な、そして一貫した成長を高めていきたいと思います。5% CAGR が自動車、インダストリアルも 5% から 10% CAGR、それからインフラストラクチャーは 25% から 35% CAGR を見込んでおります。これはマーケットを大きく上回っておりまして、全ての大きな成長の牽引力にな

ります。われわれのこの2年間の結果で非常に大きなモメンタムです。これは正しい方向に進んでいるということを私は自負しております。



われわれは、昨年言った戦略にコミットしております。これまでやってきたことは、われわれの継続性とフォーカスがあるということを示しております。

左側にわれわれの注力分野が書いてあります。インフラストラクチャー、AI とコンピューティング、クライアントですね。これが一番大きな牽引力になると思っております。クラウドやエッジにおけるパフォーマンス、スケーラビリティ、効率性がこれの大きな要素になってきます。

また、われわれは Non-EV のほうでも EV のみならずプレゼンスを高めております。GaN、MOSFET、USB Charging IC、IPD、e-Fuse、PMIC。それから、そういったものをルネサスの MCU と SoC に組み合わせていくことができます。それによって、車両1台あたりのアタッチポイントが増えていくと思います。

ファクトリーオートメーションとエネルギーストレージなどが産業分野でも大きな強化の分野になってくると思います。バッテリーマネジメント、GaN、MOSFET、それから PMIC、こういったものが産業機器にアタッチされることになって、われわれの成長を牽引して行きます。

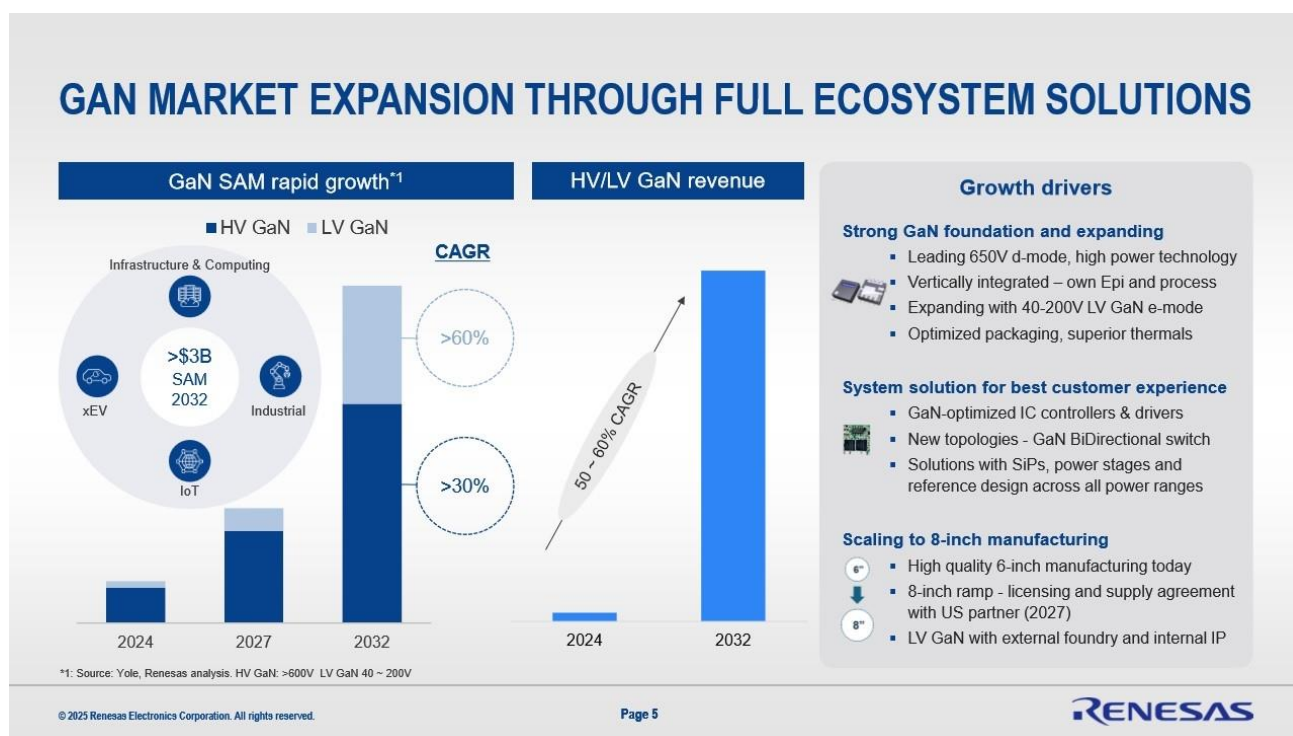
われわれの戦略ですけれども、2本立てになっております。

ターゲットアプローチがまず一つ。われわれは、選択した SAM が高いところに注力していきます。そして、戦略的に重要な顧客に対して、カスタマイズされたアプリケーション特化型ソリュー

ションを提供します。差別化されたハードウェアを通じて、顧客の定着率を高めるだけでなく、高度なソフトウェアと開発ツールを活用します。また先進的なソフトウェア、それからデベロップメントツールキットも活用して、タッチエンゲージメントを進めて、そして先進のエンジニアリングチームも用意していきます。それによって、競争他社よりも高い成長を遂げて、マーケットシェアの拡大につなげてきています。

デジタルアタッチの戦略が、もう一つの柱になります。われわれはルネサスのビジョンに基づきまして、先ほど話があったように、ルネサスのソリューションは全てアナログと Power と MCU、SoC をつなげて Embedded Solution を展開していきます。

中長期的には、Renesas 365 がコアイネーブラーになります。アラムが話したように、これがわれわれのプラットフォームによって、そしてソリューションアタッチを高めて、システムコンテンツを高め、お客様が使いやすくする、そして普及をそれによって高めてきています。それによって、われわれはインテグレートシステムを使うことで、デザインウィンを高めていきたいということを考えております。



戦略と成長プランの話をしたので、重要な要素について話をしたいと思います。

まず一つが GaN ですが、これが一番われわれの成長ポートフォリオの中で一番魅力的なものです。昨年から話をしているように、われわれはルネサスに Transphorm を統合することによって、IC プロダクトの全てをインテグレートド GaN プロダクトのエコシステムに組み入れまし

た。今、お客様とエンゲージメントを高めているところでして、そしてルネサスの大きな営業力、フットプリントを活用して、これをやっています。非常にこれは良好な成果が出ています。

まず GaN というのが、Power の中で SAM が一番早く伸びているところです。SAM が 2030 までに 30 億ドルになると思っています。われわれは非常に強いポジションを確保しております。High voltage、Low voltage GaN プロジェクトの需要が高まっております。インフラストラクチャー、AI もそうですし、それからインダストリアルエネルギー、モビリティ、そしてハイバリュー IoT、全てが伸びています。

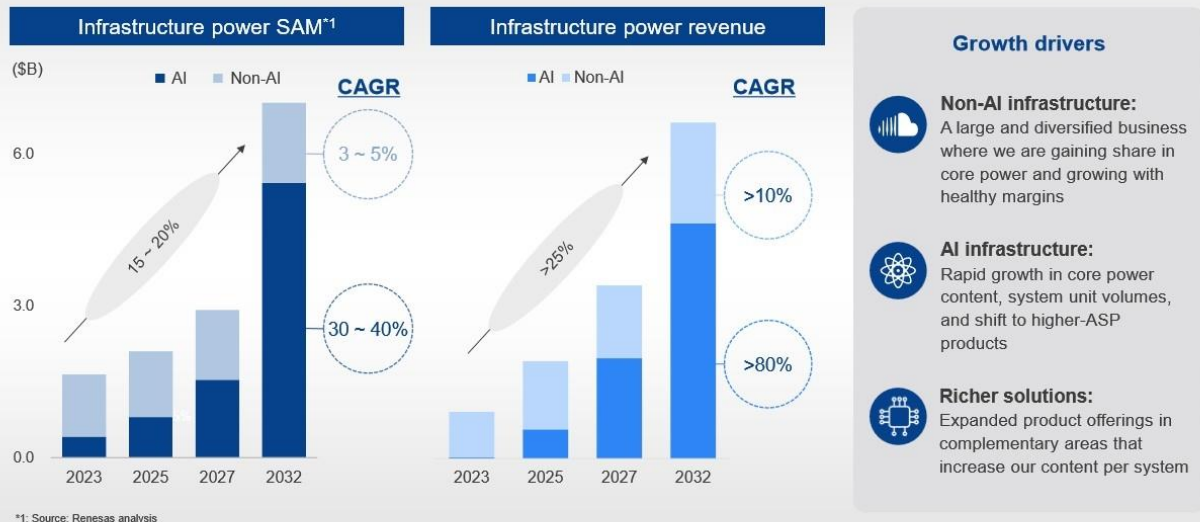
Transphorm によって非常に大きな基盤が用意できました。垂直統合されたリーディングエッジ、ハイパワーの 650 ボルトの d-mode テクノロジー製品が用意されております。今これを拡張して、40 から 200 ボルトの Low voltage GaN をやっております、これは 2026 年に立ち上がってきます。これは GaN FET の話だけではありません。われわれはエコシステムベースの GaN アプローチをやっています。これでロードマップを加速していきます。

最適な IC と GaN のコンビネーションを使って、そしてソリューションとして提供し、もしくはお客様リファレンスデザインとして提供していきます。また、Transphorm のエンジニアリングと IP を活用してインテグレーションを進め、それをルネサスのドライバーとコントローラのチームと合わせていきます。

もう一つがわれわれの原則ですけれども、お客様にとっての使いやすさ、そしてソリューションを提供するというのが、非常に重要なところになってきます。

また、そのスケールを拡大し、コストダウンを積極的に推進するため、MOCVD EPI 製造の拡大を進めています。また 8 インチウェハについて US のファウンドリーとのパートナーシップを発表しましたがけれども、それをスケールしていきます。GaN のリーディングサプライヤーとして、パワー半導体で一番大きな成長機会を捉えていきたいと思っています。

AI DRIVING RAPID GROWTH IN A DIVERSIFIED INFRASTRUCTURE POWER BUSINESS



© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 6

RENESAS

それでは、コンピューティング・インフラストラクチャーを見ていきたいと思います。ここ2年間、非常に大きく成長してきたところです。これから先も市場を上回る成長をしていきたいと考えています。

左側のグラフを見ていただきますと、インフラのパワーマーケットが非常に伸びていることが分かります。AI、Non-AI、両方伸びています。本当にAIのことを皆さんお話ししますので、ここについても集中していきたいというところでもありますけど、Non-AIのところも依然として伸びているところです。いずれも私たちにとって重要なマーケットでありますし、私たちとしては、その市場の成長の2倍のペースで成長していきたいと思っています。これがその右側にも示されているとおりです。

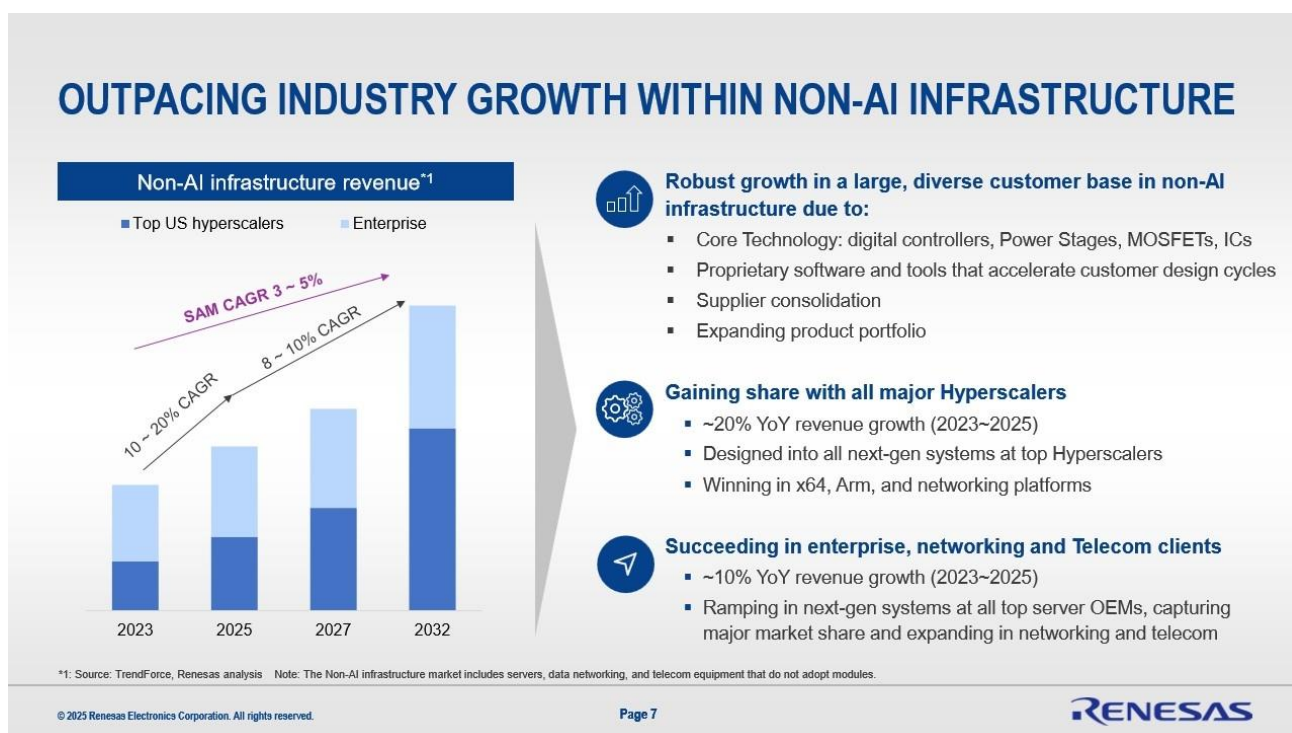
では、その成長ドライバーは何でしょうか。Non-AIのところでもありますけれども、私たちはコアパワーのところでマーケットリーダーです。このデータセンターに必要なCPU、GPU、そのほかの高性能SoCのところで、電力を供給していくことになります。ここで非常に大きなシェアを獲得してきました。

そして、しっかりとしたコントローラ技術の堅実性とか、コントローラ、パワーステージのポートフォリオがあるということ、世界クラスのサポートツールというところが、世界での成長を牽引しています。

もちろん、AIのところのインフラの成長も、これを拡大していきたいと思っています。この成長率のほうが高いわけです。これはいくつか要因があると思います。システムユニットが増えてい

ということ、またこれでボリュームが増えていくということになりますけれども、あとはパワーのハイコンテンツです。パワーコンテンツが増えているということです。そして、また AI システム向けに特別に設計されたモジュールベースとした製品による ASP が上昇しているというところがあると考えられます。

これから先、私たちはポートフォリオを拡大し続けて、そして、さまざまなシステムに販売していきたいと思っています。補完的なテクノロジーとして、GaN とか MOSFET、Point-of-load regulator、e-Fuse などが挙げられます。コンバータなどもあると思います。



では、それぞれ見ていきたいと思っています。AI、Non-AI で見ていきたいと思っています。

では、まず Non-AI のところ、インフラのところから見ていきたいと思っています。

ここについては、シェア拡大を今までも、またこれからも遂げていきたいと思っています。クラウド、エンタープライズ、通信アプリケーションにおけるサーバー、ストレージ、ネットワークなどが含まれます。大変成熟した大規模な市場です。1 桁 % 台前半の成長率を示していますけれども、これからもこの傾向が続くと考えています。

この 2 年間ですけど、私たちは 2 桁 % の成長を取ることができました。とりわけ、コアパワーのところ。また、これから先もしっかりと競合からシェアを獲得し続けることができるという確信があります。

では、その背景にあるのは何でしょうか。これは業界をリードするパワーソリューションです。これは独自のソフトウェア、設計ツールを備えていることになります。これらのツールによって、お客様の開発期間の短縮化が可能でありますし、システムレベル設計の簡素化が可能になっています。これが、競争の中で私たちがシェアを獲得できている一つの理由です。

二つ目でありますけれども、サプライヤー統合のトレンドからも恩恵を得ることができています。今、カスタマーとしてはサプライヤーベースを絞り込もうとしています。一貫性、技術力、そしてコアアプリケーションへの長期の投資を示すサプライヤーとの提携をこれからするということになります。

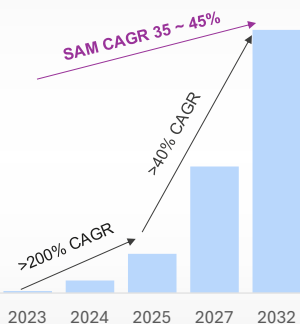
そして、その結果でありますけれども、例えばアメリカのハイパースケーラーとのしっかりとしたモメンタムを実現することができています。また、アメリカのトップ4のクラウドプロバイダーのさまざまな次世代システムにおいて、複数のCPUコアアーキテクチャ設計に私たちが絡むことができました。

そして、これらはしっかりと、そのスライドで見えるような、25年に至る成長を遂げることができています。そして、コアパワーの周辺領域へSAM拡大を進めようとしています。顧客はサプライヤー基盤の縮小を継続していきながら、AI、そしてNon-AIワークロードの両方において提供できるような製品が求めています。

ですから、私たちとしては、やはりそのAIインフラに対する期待はこれから先、続くという中でも、Non-AIのところも依然として規模が大きく、多様性に富み、これから先、高い収益源であるということ、長期的に見て、持続可能な事業であるということはお伝えしておきたいと思います。私たちが技術とスケールで、しっかりとその競争優位性を誇っていきたいと思います。

CAPITALIZING ON AI MOMENTUM WITH MODULE AND SYSTEM POWER TOTAL SOLUTIONS

AI infrastructure revenue^{*1}



*1: Source: TrendForce, Renesas estimate

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Investing and ramping AI-tailored products for GPU, TPU, and custom AI SoCs

- Core power remains solid backbone powering AI revenue growth: Digital controllers, Power Stages, MOSFETs, ICs
- Building on existing relationships with leading GPU provider and Hyperscalers
- Adding high density modules and vertical power solutions
- Winning and co-developing with key AI cloud players and Hyperscalers

Relative density	1.0	1.2	1.2~2x	3.0+
Standard smart power stage 2009-present 1x ASP		Dual smart power stage >1.5 x ASP	High density module Integrated power stage > 3x ASP	
				Quad-Phase power tower > 8x ASP

Driving rapid market adoption through an innovative 48V solution

- The first and the only proven onboard, cost-effective 48V solution, winning at majority of Hyperscalers and 3x 2023 to 2025

Expanding product portfolio to provide one-stop system solution

- Total solutions in development covering Point of Load and e-Fuse
- Leveraging GaN / Ecosystem and BMS for complete system coverage

Page 8

RENESAS

では、次ですけれども、AI インフラパワーというところで見ていきたいと思います。ここが一番の成長の牽引力になると考えています。

私たちは、23年から25年にかけて何度も売上を増やしていきまされたけれども、これから先も40%を超えるモメンタム、成長を遂げることができると思っています。

私たちとしては、AI GPU のプラットフォームに集中しています。次世代型の GPU、TPU、アクセラレータ、SoC に、私たちは設計に関わることができる主要な SoC ベンダーと、ハイパースケーラーと取り組むことができます。

そして、これから先、ニーズは本当に高まっています。ラック当たりの消費電力は本当に増えています。今まででありましたら、20 から 30 キロワットであったわけですが、これから先ですけれども、だいたい 500 から 700 キロワットに、26 年以降の次世代 AI プラットフォームでは達すると言われています。

NVIDIA としては、Rubin Ultra がラック当たり数百個の GPU を搭載するとしており、ほかのところからも同様のロードマップが提示されています。

こういった前例のない電力密度のニーズを満たすためには、私たちとしては、しっかりとした AI ワークロード向けに特別に設計された高密度パワーモジュール、垂直電源供給に投資をして取り組み、共同開発を進めていく必要があると考えています。

これから先も大変高いコンテンツ、より高いバリューを出すことができています。これは私たちのスマートパワーステージの成功を基にしているものです。そして、これから先の高度な組み込みパッケージを使用していくことになります。パッシブコンポーネントを統合して、より高い密度のパフォーマンスを実現しています。その複雑さ、システムコンテンツの増加により、ASP は増える、また成長も加速することになります。

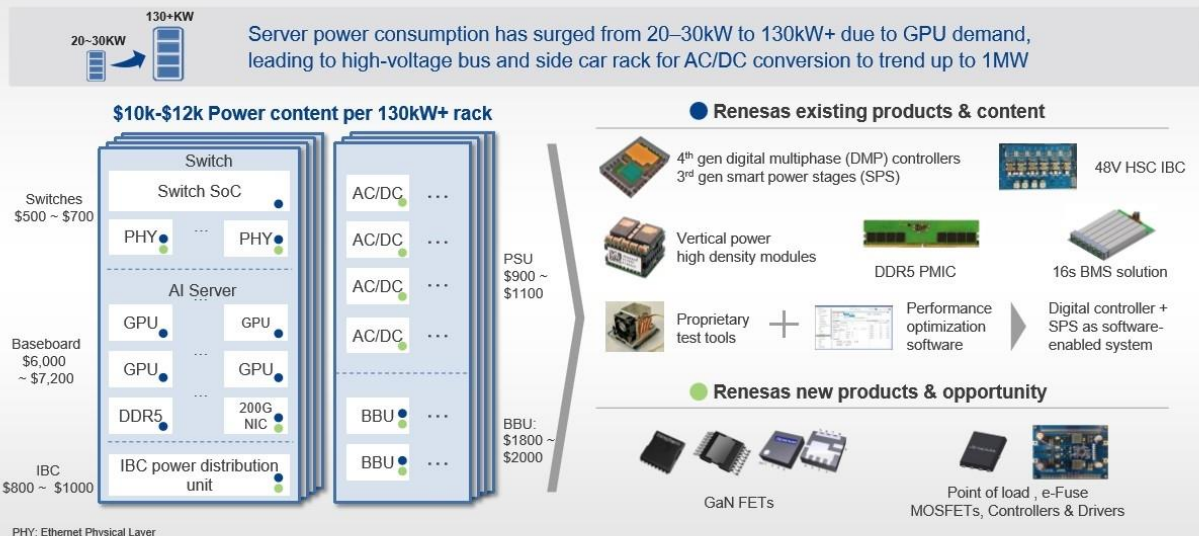
いくつかの大規模プロジェクトを獲得しており、ハイパースケーラーにおいて今年から来年に向けてランプアップするものがあります。これから先、5 年で最も急速に成長する事業となると考えています。また、それ以外にも、48 ボルトシステム電源でも大きく成長すると考えられます。これは、AI サーバーの新たな標準となると考えています。今までの 12 ボルトシステムと比較していきますと、今回の 48 ボルトソリューションというのは、マーケットの唯一、実証済みのオンボード型、コスト効率の高いものになります。

すでに主要 AI のカスタマーに採用されており、これから先、3,000 万個の 48 ボルトコントローラを出していきたいと考えています。このインフラカスタマー 10 社に出していきたいと思っています。これで売上の成長が 4 倍になると考えています。

また、システム全体の価値を最大限に引き出すことに注力しています。お客様からは、電源ソケットのカバー範囲を拡大するよう、声がますます高まっています。例えば、REXFET MOSFET を 48V に加えるだけで、コンテンツが倍増します。ですから、e-Fuse、POL とか、ホットスワップ・コントローラといった補完的な製品を投資していくことによっても、これは大きく伸ばすことができると思っています。開発は進んでいます。すでにお客様からはサンプルを待つ声があります。

そして、私たちのすでに持っている製品、開発中のもの、48 ボルトからコアに至るまで、大きな成長の牽引となるという成長機会がもたらされと考えています。すでに大きな成長が期待されるところです。

POWER PORTFOLIO ADDRESSING GROWING OPPORTUNITY IN AI



© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 9

RENESAS

そして、ここではマーケットのダイナミクス、また AI インフラにおける当社のポートフォリオの役割を示しています。この中で、成長しているこのマーケットで私たちがなぜ勝つことができるのかをまとめているスライドになります。

まずは、そのマーケット、コンテンツということで、次世代型のシステムでありますけれども、ラック当たり数百キロワットの電力が必要になると言われています。GTC 2024 で NVIDIA は発表しましたが、彼らの Blackwell の新型ラックの最大電力は 1,200 キロワットになると言っています。これは、インフラの電力需要の飛躍的な変化を表しています。これは、私たちにとって大きな成長機会になります。

そして、二つ目であります。私たちは、すでにコアパワーのところではマーケットリーダーです。そして、先ほどご紹介したようなツールを使っていきますと、私たちのお客様としては、これから先、さらにその作業を効率化することができますけれども、Non-AI のところで効果を発揮してきたものは、AI でも効果を発揮していきます。

そして、未来ではなく、こんにちですけれども、モジュールとバーティカルのパワーサプライを拡大していくことも、一つの大きな牽引力になっていくと考えています。

そして、このラックだけではなく、AC/DC 変換とか、Battery Backup Unit、High-Voltage DC/DC アプリケーションなどの高電圧領域にも新たなチャンスがもたらされると思っています。その GaN ポートフォリオがこのトレンドを生かすことができると思っています。

POWERING RENESAS AUTOMOTIVE EMBEDDED SYSTEMS WITH AN OPTIMIZED & SCALABLE AUTOMOTIVE PMIC PORTFOLIO

Renesas embedded systems advantages

- Leverage large and expanding SoC/MCU footprint. Co-development for seamless system integration
- Functional safety included at start simplifies customer design process
- Established reference designs and proven reliability reduces risk and time-to-market



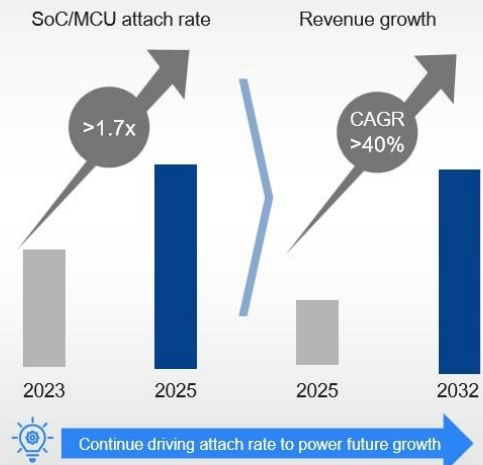
Proven market traction

- First winning combination released Dec 2024, shipping 1Mu+ in 2025
- 500+ projects with 8+ OEMs & 100+ Tier-1s
- Numerous applications: ADAS central compute, Cockpit, BMS, Zone controller, Domain controller, Inverter, xEV X-in-1 (Inverter/BMS/OBC/DCDC)



1 MCU (RH850) + 1 PMIC (RAA271084)

Attach rate and revenue growth



次でありますけれども、では、私たちがこういった Embedded system solution、これは柴田さんがお話ししてきたこと、これをどういうふう提供するかという話をしていきたいと思います。

これは、PMIC の開発に重点を置いていくということになります。私たちの MCU、SoC のデジタルフットプリントをシームレスに統合できるということで、これはデーヴィンからもお話があったところです。2 年前に開始した戦略的イニシアチブのひとつで、これは私自身が昨年 Capital Market Day でお話ししたところでありますけれども、そこからの取り組みということになります。

エンジニアリングの時間を削減することができる、そして市場に投入する時間を短縮することができるソリューションを提供することができます。RH 850 の統合による成功がちょうど見え始めているところであります。

そして、私たちの最初の製品でありますけれども、これは新しい RH 850 MCU と組み合わせることができます。それは 24 年度下期にリリースしたわけですが、大変いいレスポンスを得ることができています。すでに 500 件以上のプロジェクトが進行中であります。8 社以上の OEM とやっていますし、Tier1 のサプライヤーでいきますと 100 社以上、すでに始まっています。

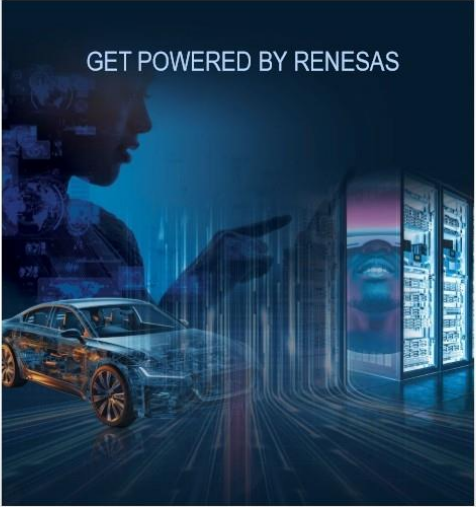
そして、このアップサイドというのがこれから先、このアプローチ、複数の MCU、また SoC ポートフォリオの拡大、これに伴って出荷することができれば、成長が見込まれています。

これがなぜできるかというところですが、これはシームレスな統合、また、その複雑さを減らすことで、go-to-market の時間の短縮ができるということ。これはお客様が求めているもので

あります。また、より簡素化している、そして信頼性、パフォーマンスの向上が挙げられるのではないかと思います。

こういったアタッチベースのソリューションは、これから先も注目していきたいと思います。システム当たりのコンテンツをスケーラブルで、そして増やすのに役立つためです。これから先も投資は継続していきたいと思います。これはヴィヴェックからもお話があったとおりです。

SUMMARY



- Comprehensive power portfolio and strong IP serves as a solid foundation for scalable and rapid growth
- Targeted high-growth verticals and digital attach strategy to drive diversification and sustainable, broad-based growth
- Accelerated growth fueled by the momentum in AI - infrastructure
- GaN driving high voltage, high power business. Capitalize on Infrastructure & Automotive content expansion
- Hyper-focus on solution selling into Renesas existing footprint of digital, analog, connectivity and power products

© 2025 Renesas Electronics Corporation. All rights reserved.

Page 11

RENESAS

まとめになります。

私たちは、非常に包括的な拡大する製品ポートフォリオを持っています。これは、私たちが持っている大変強い統合 IP から生まれたものであります。

そして、さまざまな統合、シナジー効果によって、これから先、最大限の利益を得ることができると思っています。

また、より多くの製品、そして主要マーケットにわたるさまざまな役割を得ることができるということ。そして、MCU、MPU、SoC とか、そのほかのさまざまな製品に対応することができるソリューションとアタッチメントプレーができるということ。そして、AI でありますけれども、2024 年からこれは加速的な成長をしています。ここに非常に大きなモメンタムが期待することができます。

私たちは、GaN に対するスケーラビリティ、そのアプリケーションに対応することができるというところ、これが成長戦略の中核となっています。

今日のご清聴ありがとうございました。柴田さんからも先ほどありましたけれども、私はこれから会社を去りますけれども、この場を借りまして、柴田さん、従業員の皆さん、そしてお客様、パートナーの皆様に今までのお力添えを大変感謝しています。この数年間、大変素晴らしいオポチュニティをくださいまして、本当にありがとうございました。そして、皆様、これからも頑張ってください。

質疑応答

<質問者 5>

Q: まず 1 問目、HPC のところでお伺いしたいと思います。R-Car の、特に H シリーズなどが ADAS のハイエンドで使われていると思いますけれども、ADAS のハイエンド領域ですと、NVIDIA が非常に強い部分、あと一部、特に中国ですけれども、自社の専用 SoC を開発するような動きもあります。

その中で、御社の R-Car シリーズというのは、こういったものをエッジとして、NVIDIA ないしは自社の自社専用開発の、非常にカスタムの度合いの高いものに対して対応していくのかについて教えていただければと思います。よろしくお願いします。

柴田: では、まず当然にして、ヴィヴェックから回答します。

ヴィヴェック、お願いします。

バーン: ご質問いただきありがとうございます。

まず申し上げたいのですが、そのとおり NVIDIA というのはハイエンドで強力です。ハイコンピュータのところでも力を持っています。確かに現地のプレーヤーについても、中国で出てきているということは認識をしております。

ルネサスに関して申し上げますと、まずいくつか取り組みを行っておりまして、この領域で展開をしております。コンピュータケイパビリティを構築していくわけですが、その中でスケーラビリティを顧客に提供することを重視しています。ハイエンドだけではなく。併せて、ソリューションでもスケールダウンして、ローエンドにも対応できるようなものを提供しています。スケーラビリティ、拡張性が、私たちの戦略の中でも重要な位置に占めています。

その上で、フレキシビリティということで、お客様が私たちのコンピュータシステムをさまざまなアクセラレータやチップレットと組み合わせることができるというのが重要です。そして、お客様とのインタラクション、エンゲージメントも重要視しています。

スケーラビリティ、フレキシビリティが 2 番目、そしてユーザビリティが次にきます。私たちのソリューションが採用される際には、ローエンドからハイエンドまで、ソフトウェア開発、そしてお客様が行う開発全体が再利用可能なものであることが重要です。一つの車種から、もう一つ別の、クラスの車種へコンポーネントがいくつか変わっても再利用できることが重要です。

これが私たち、お客様と一緒にあって今、実践している戦略です。スケーラビリティ、フレキシビリティ、そしてユーザビリティです。そして、コンピュータエンジンの周りにそれらを構築し、AIのためのツールを拡大していくと。これらの取り組みを通して、R-Car Gen5 のプロダクトを今後、提供してまいります。

Q：ありがとうございます。

では、2 点目、Power のところでお伺いしたいと思います。今回、Power の中でやはり長く時間をとってご説明いただいた、データセンター周りの Power の話ですけれども、この分野については、ここまでほかのセグメントと違いまして、あまりデジタル化における恩恵みたいなものの説明はなかったようにも思うのですけれども、Power を伸ばしていくにあたって、重要な要素となっているのは、やはり御社の技術力ないしは、これまでのサーバー、要は顧客との関係性が重要になっているのでしょうか。それとも、ここに付加的にデジタルのシナジーのようなものも乗ってくるのでしょうか。よろしくお願いします。

柴田：では、クリスお願いします。

アレクサンドル：まず、おっしゃっていただいたこと全てということになります。カスタマーリレーションについては、これは AI 向けだけではなく、もちろんデータセンター向けに長年携わってまいりましたし、お客様とも長年にわたって顧客関係を築いてまいりました。ハードウェア製品を通じて、技術面でも確固たるポジションを築いてきました。

より差別化というのは、ソフトウェアや開発ツール側で起きているというのは、プレゼンテーションの中でも申し上げたとおりです。これがおそらく Digitalization とおっしゃっているところに相当するのではないかと考えています。そして、お客様にそのシステムを開発し、設計をし、構築していく上で、確信できるようなものを提供していくと。よりプラットフォーム上でそういった複雑なシステムを開発できるような環境を整えていくというのが、私たちがやっていることであります。少し時間もかかりますが。

柴田：特に AI のコンピュータの Power のところは、ちょっと例を用いてお話をさせていただくと、言ってみれば F1 の車をつくっている感覚です。それは当然、すごくハイパフォーマンスですけれども、誰にでも操縦できるものではないし、誰もが必要とするようなものでもない。ただ、やはりそこで開発された技術が市販車にあとあとトランスファーされていくわけですね。

だから、われわれは、特に AI の Power に関して言うと、Digitalization のアングルとはだいぶ違って、もう本当にこのテクノロジーを研ぎ澄ませていくと。一方で、このテクノロジーリーダーとして、その他の領域の Power にテクノロジーをトランスファーしていくという位置づけなので、わ

れわれにとってキーな領域ではあるのだけれども、勝ち筋としては、ある種、いい意味で言うと伝統的な勝ち筋を追求していくという形だと思います。

<質問者 6>

Q：まず1点目が、私も HPC の ADAS のところについてお伺いさせてください。中長期のところが 2032 年になっていてちょっと分かりづらくなっていますので、1 年前と比べて 2030 年とか、そういった見通しがうまく取れてきているのかどうか。もし取れてきているのであれば、こういったところが評価されているのか。もしうまくいっていないのであれば、こういったところが足りないのか。改めて、1 年前と比べて今どうなのかを、ADAS のところでぜひ教えていただけませんか。お願いいたします。

柴田：では、ヴィヴェックから回答します。

ヴィヴェック、お願いします。

バーン：ご質問ありがとうございます。ADAS の質問ですね。

現在の ADAS の事業の状況ですけれども、スライドにも一つ紹介いたしましたけど、今現在われわれは Gen3 の ADAS 製品を全世界で売っております。いろいろな ADAS アプリケーションに向けて売っています。ですから、Gen3 は今、高い生産量をいろいろなお客様に対して、全世界で出しています。

Gen4 ですけれども、これはもうすぐ今年の下期から生産が開始し、Gen4 の日本出荷が始まってから 18 カ月後に、日本以外での普及、採用が始まっていくことになります。Gen5 のお客様ですけれども、これも今ついてきておりまして、ADAS のコンテンツ量も増えております。インテグレーションの量も増えております。それから、Gen3 から Gen5 にいく中で、ASP も上がってきます。

ですから、Gen3 は今もうあって、Gen4 はもうすぐ生産が始まる。Gen5 もお客様がついていると。お客様がより高いレベルでインテグレーションができるように、緊密に協力を進めておりまして、そして完全なコンピュータソリューション、ADAS も含めて、そういったシリーズで今後、SDV 向けに出していくことを予定しております。そのような状況です。

柴田：例えば、2030 とか 2032 という時間軸で申し上げると、Gen5 が立ち上がって、オブザーバブルになってくるようなタイムフレームだと思うんですね。そこがどうかというと、特に変わっ

てはいないと言ってもいいかもしれませんし、もうちょっと言うと、もうちょっと進んでみないと、よく分からんということだと思います。

これは私たちの都合とか、技術的な都合とかというよりも、やはり EV、それから ADAS を中心にして、顧客側のリクワイアメントが、あるいはタイミングみたいなものが、結構ここ数年大きくいろいろシフトしているんですよね。なので、それによってもうちょっと早く出したいとか、あるいはちょっと既存のプラットフォームを長く使いたいとか、そういう会話が常に起こっている状況ですので、それによって、この2年みたいな時間軸がずれるということは十二分にあるのだろうなと考えています。

一方で、それ以上に Gen3 から Gen4 に今年の後半から少しずつトランジションしていくタイミングで、Gen4 自体はかなり長きにわたって、たぶんボリュームプロダクションに入きますので、そういう意味で言うと、先のビジビリティは悪くないかなとは思っています。

ただ、やはりこの Gen4 をしっかり顧客に使ってもらうということは、ハードウェアデバイスの複雑性が増すにしたがって、ちゃんと使うことがものすごく大変なっているんですよね、実際問題。

ですので、そのラーニングをしっかりと生かして、Gen5、それから Gen6 というところに、ものすごく今度トランジスタの数もべらぼうに増えちゃって、ものすごく複雑になってきますので、ここをしっかりとやっていくということが、Gen5 のスムーズな立ち上げにも必要だし、もっと言うと、Gen5 以降の成長をドライブするためには、やはりハードウェアだけでは駄目だよなと。これはもう分かってはいましたけど、本当に日々の仕事を通じて痛いたいほど今、肌感覚で実感しているところですので、ちゃんと使えるようにしていくというところに相当、意図的にリソースを配分していこうねというのが、今日のアンダーライングテーマの一つということでご理解いただければ幸いです。

Q: 2 点目が、全体の話になって恐縮ですけども、最初のところでやはり付け焼刃のところを見直したいというお話が柴田社長からあったと思います。個別編のパートで見たときに、付け焼刃となっているところが、どういったところがあって、ここをこうしたいんだというところ、ちょっとごめんなさい、細かいマクロの話、個別の話になってしまうのですが、もし課題意識として、柴田社長が感じているところがあれば教えていただけませんかでしょうか。お願いします。

柴田: ごめんなさい、誤解のないように、今日、デーヴィン、ヴィヴェック、クリスから話をした全体の内容というのは、むしろ付け焼刃ではないところをちゃんと伸ばすと。そのために、ファウンデーションとなる、例えば IP とか、テクノロジーとか、エコシステムとか、そういうところにしっかり投資をしていきますよというのが共通のテーマなんですよ。

例えば、付け焼刃という言い方がいいのかどうか、ちょっと誤解を招くと嫌だなと思うのですが、例えば過去の、今回サスペンドした IGBT の取り組みなんていうものは、もちろんすごく良いテクノロジーのコアがあったから始めたことですが、やはり事業を立ち上げるということをかなり急ぎすぎて、結果として、ややもすると、カスタム化したものを、非常に少数の特定の顧客に売っていくと。それもどちらかというと、セカンドサプライヤーとして入っていくというようなスパイラルに入ってしまったと。

その結果として、やはり顧客の採用の動向によって、すごく事業が振られるとか、あるいは顧客対応を優先するあまり、われわれのコアとなるテクノロジーを、どんどんジェネレーションを先に進めるところに十分な資源が配分できなかったりとか、そういう vicious cycle にちょっと入っちゃったなというのが偽らざる実態なんですよ。

だから、そういうことをもう本当に繰り返さないで、われわれはテクノロジーのロードマップをしっかりと描いて、それを着実に実行していくということを優先順位の上に掲げて、そのために、短期的に、先ほどお話しした、一つでもソケットが欲しい、一つでも新しい顧客を獲得したいという衝動を、ある種、意図的に抑えて、踊り場を通り抜けていくというのが、私が意図したことですし、それが十分反映された上で、この3人のプレゼンテーションになったとご理解いただければ幸いです。

<質問者 7>

Q：車載のプロセッサについてお聞きしたいのですが、車載のマイコンとか SoC というのは、Renesas 365 のカバーに入っていないのでしょうか。

柴田：入っていますよ。私のパートとアラムのパートでご覧いただいたと思うのですが、RH850 というのは、Renesas 365 の初期の対象としてカバーしています。

一方で、オートモーティブを完全に取り込んでいくというのは、やはり要求される複雑性が今のところ、だいぶ違って、それはハードウェアもそうですし、ソフトウェア、AI の展開などについてもかなり要求水準が違うので、まずはもうちょっと Low-compute のところをしっかりとやった上で、次のフェーズでオートモーティブをフルに展開していこうというロードマップで、ごめんなさいね。ちょっと時間の都合で十分に詳しい話ができなかったかもしれませんが、そういうふうなスライド上は表示したつもりだったんです。

したがって、例えばオートモーティブの中で言うと、HPC 中で言うと、R-Car をそこに意図的に載せなかったのは、まさに High-compute の象徴のようなもので、複雑性がだいぶ違うからであります。先の展開としては、当然、High-compute のものも全部包含したプラットフォームになっていくというのがビジョンです。でも、一步一步進んでいきますと、そういうふうに捉えてくだされば幸いです。

Q：分かりました。

二つ目が、車載のマイコンで現在 2 位だというお話をされていたのですけれども、かつてルネサスさんとは 1 位だったころもあったと思うのですけれども、現在 1 位のメーカーと比べて、ルネサスに足りないものは何だと思われますでしょうか。

柴田：では、これはまずヴィヴェックから回答します。

ヴィヴェック、お願いします。

バーン：ご質問ありがとうございます。

いただいたご質問ですけれども、マーケットシェアの面で私たちは 2 位であると。おっしゃったとおり、かつては 1 位でした。そして、これについては昨年もう少し説明させていただきましたが、私どもでプロダクトやロードマップについて、2017 年、2018 年あたりで意思決定を行っていましたが、例えば、市場に対してまだ早すぎるという製品、そうした製品の採用が非常にゆっくりとしたものであったりといったように。結果として、当時ミドルクラスのセグメントで競合に後れを取ってしまったというような背景もございます。

それ以降、2017 年、2018 年時点でギャップが生まれてしまったわけですが、これが 2023 年に主要顧客におけるシェアを失ってしまうという結果になって表れたわけです。

この 1 位から 2 位に転落したという問題については、引き続き、当然のことながら認識しておりますし、対応を取っております。ロードマップを市場に一致させて、そして主要なセグメント、市場で伸びているセグメントについては全てカバーしております。ローエンド、ミドル、ハイ、EV、ADAS などなど、Zone、またドメインアーキテクチャなども含めて、全て対応しております。

今あるロードマップをきちんと実行していけば、そして、これまでのコア、新しい Arm コアのアーキテクチャなどを含めると、非常に豊かなポートフォリオがあります。このポートフォリオをもって、市場シェアを回復できていると思っています。

Design-in についても非常に力強いモメンタムが見えていますし、継続して私たちは過去の教訓から学び、マーケットシェア回復に努めていきたいと思っております。MCU のスペースで引き続き、シェア回復を目指していきます。

柴田：日本の半導体シェアの話と根っこは共通だと思うのですが、過去の私たちのオートモーティブのマイクロコントローラとは、確かに売上のシェアは大きかったのですが、損益の状況は今と比べるとだいぶ見劣りしたんですよね。

もちろん会社の経営は 0 か 1 かを取るという、そんなに簡単なものじゃないので、常に相反するものを両方求めていかなければいけないのですが、そうは言っても、やはり 2010 年代の中ごろの段階で、ちょっとこれはやはりいったん収益性を優先しないと、この先が大いに心配だということで、収益性を重視するというふうに、いったん舵を切ったのは事実です。

これは 2013 年以降、オーナーシップチェンジ以降、マージンがコンスタントに拡大していったのは皆さんご確認いただいたと思いますが、その大きな取り組みの中の一つとして、そういう優先順位の判断をしたわけですね。当然、そういうことをすると、不採算な事業から撤退するということも必要になってきますので、その中で、一時的にトップラインが下降して、下降というか、下降してないのですが、相対的に下降して、シェアを失うということはもう分かっていた話で、仕方がないと思っています。

もちろんテクノロジーのミスマップによって、短期的に想定外の動きをしたことも、これも事実。ただ、それはもうヴィヴェックからもお話をしましたし、これまでもお話をしているように、もう今の段階で、ここから将来に向かっては十分手が打てているので、そんなに心配していないのですが、やはり今回の Capital Market Day の一つのテーマでもありますけど、短期的な成長を志向するのか、売上を志向するのかということと、しっかり損益を確保していくのかということころは、ある程度どうしてもトレードオフの関係にありますので、そのバランスは見ながらも、その時々によって力点を変えていかざるを得ないというのが実態だと考えています。

<質問者 8>

Q：前半のパートの質問になって恐縮です。R&D の売上比率ですけれども、20 から 22% に上げていくということですが、今 R&D の年間のランレートが 2,200~2,300 ぐらいだと思うのですが、モデルにしていくためには、例えば 500 億円以上とか増えていくような感じになるのかなと思うのですが、変な質問ですが、本当にこんなに増えるのでしょうか。どういう形で増えて

いくのか。今、従業員数が2万2,000名ぐらいだと思うのですが、それが結構増えていくような姿になっていくのかというのが1点目です。

2点目が、柴田さんが以前お話しされていたことで印象に残っていることがあります。どんどん一つのテクノロジー、例えば自動運転とかに投資をしていって、テクノロジーが変わってしまっただけで価値がなくなってしまうというようなことを避けるためにも、エンドのエクスポージャーを広げるような買収をされてきたということをおっしゃっていたのを記憶しております。

今回、Digitalizationに投資をされていくというのは非常によく分かるのですが、同じようなリスクがないのか、Renesas 365にどんどん投資をしていって、それが結果的にあまりうまくいかなくなってしまうというリスクはお感じになっていらっしゃるか、どういうふうにコントロールされていくのか、この2点お願いいたします。

柴田：まず、最初のほうはモデルですので、当然、実際の運営としてはモデルよりも良い結果を出そうとはするんですよ。私のパートでも新開のパートでも同じように、Operating marginをレンジで表しているのは、まさにそういうことでして、Operating marginを25%まで落としますということを言っているわけでは全然ないです。

ただ、その局面、局面に応じて、30%をどうしても達成するために、ここを犠牲にってしまう、あそこを無理にしまうということをやめよう。そのためのヘッドルームというか、ブリージングルームとして、25%ぐらいまで許容しようよというつもりで今回モデルのアップデートをしましたので、ここから500億、ひたすらR&Dを増やしていく、人をどんどん増やしていくという意図では全然ないです。

もっと言うと、一部の事業領域から今始めているところですけど、もっともっとこれまで以上にこのPurposefulというところを本当の意味で徹底することによって、生産性を上げることによって、最終的には売上対比のR&Dのインテンシティでいうと、そんなに数字を上げなくても、成長領域に十分な投資ができるようになっていくということが、われわれが目的としているところです。

これまでの水準でも、私たちのR&Dのインテンシティは、競合他社に比べると少し高めにしていたんですよ。だけど、もっとやらなきゃいけない。それはいたずらにインテンシティを高めるという方法じゃなくて、中身を入れ替えていくということをやりたいのだけれども、それは顧客との関係や開発中の製品がいろいろあるものですから、短期的にどんどんやめてしまうというのは、やはりネガティブが大きいので、なるべくスムーズにPurposefulに舵を切るためにも、短期的にはレンジを確保したいというイメージでモデルをアップデートした次第です。

Renesas 365 については、正直言って、もちろんリスクはすごくあると思っています。ただ、一つは、ファイナンシャルに申し上げると、ソフトウェアの R&D インテンシティはあまり高くないんですよ。だから、相対的にいうと、すごく突っ込んでいるつもりになっても、会社全体のファイナンシャルからすると、ものすごく会社を振ってしまうということにはまったくならないです。だから、そこはご心配におよびません。

かつ、もう一つ言うと、Renesas 365 というのは、言ってみればプラットフォームへの Conduit なので、その先がまた広がっていくわけですね。だから、むしろこれをやることによって、実は今日の先ほどのご質問の影に隠れていたことでもあるのですが、これまでのルネサスはいろいろやってきたのだけれども、強みはどうしても、世界の大手顧客、非常にリソースフルな顧客と一緒に伸びるというところがどうしても中心だったんですよね。

これからは本当に Digitalization を通じて、顧客ベースをもっと広げていきたいと。これから伸びていく顧客をもっともっと取り込んでいきたいと考えていますので、むしろこの Renesas 365 がちゃんと立ち上がってくると、顧客ベースの、顧客のステージというのですかね。もうすでに大きくなった顧客、それから、これから大きくなっていく顧客のポートフォリオのミックスは、もっと改善する方向に動くと思いますので、これがちゃんと立ち上がってくると、むしろ安定性はずっと高まる方向にいくのかなと考えています。

ただ、立ち上がらないリスクは当然、十二分に認識して手を打っていくのですが、立ち上がったあとのリスクというのは、むしろ事業リスクはかなり減る方向に行くと考えています。

司会：ありがとうございました。

それでは、終了予定時刻を少し超過しておりますので、以上で質疑応答を終了させていただきます。登壇者の皆様、ありがとうございました。

最後に、柴田より、本日のまとめのごあいさつをさせていただきます。

柴田さん、よろしくお願いします。

柴田：先ほどクリスが彼のパートで自身でも述べていましたが、ここでも改めて、クリスのこれまでの貢献に対して、感謝の言葉を送りたいなと思っています。本当に何か関係が悪くなって離れるわけではなくて、もろもろの事情によって、ここまでプランしてきて、今違う道を歩くことになりましたので、彼のこれからの成功についても、全面的に応援していきたいなと考えています。

それで、今日は皆さん、ありがとうございました。時間の制約もある中で、もしかすると、皆さんが期待していた、違うような内容も混ざった話になって分かりにくかった部分はあるかもしれませんが、短期の話については、これは本当に決算の場に委ねますので、またセカンドクォーターのアーニングスコールのときに、その結果と今年のセカンドハーフについてお話をさせていただければなと思っています。

今日の話は、それよりももっと長い将来を形づくっていくために、どんなアングルがあるの、それを本当に実現せしめるために、どういうことをやっていかなきゃいけないの。その一つが、やはりこのファウンデーションを固める、Purposefulに取り組んでいく、意志ある踊り場ということでもありますので、あくまでも短期を何か著しく犠牲にするわけでも、短期が不安になったということでも全然なくて、短期は短期で進んでいくのですが、将来をもっと確たるものにするために、投資をするための幅を持たせた運営にしていきますよということだと、改めてご理解いただければ幸いです。

長い時間なって恐縮ですが、お付き合いいただいてありがとうございました。これからまた適宜、皆さんにアップデートさせていただきますので、引き続きどうぞよろしくお願いいたします。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。

以上をもちまして、ルネサスエレクトロニクス、2025 Capital Market Day を終了いたします。

なお、本日の資料および動画は、当社ホームページの IR サイトにてご覧いただけます。動画の掲載は、日本時間、本日夜以降を予定しております。

本日は長時間のご参加、誠にありがとうございました。

以上