



2012年3月期 決算説明会

2012年4月27日

株式会社デンソー

1. 震災やタイ洪水があったものの、挽回生産により売上は増収、営業利益は、為替差損等により減益

2. 配当は、期末は23円、年間では前年と同じ46円

3. 来期は、自動車生産台数の増加により増収増益

2012年3月期 連結決算

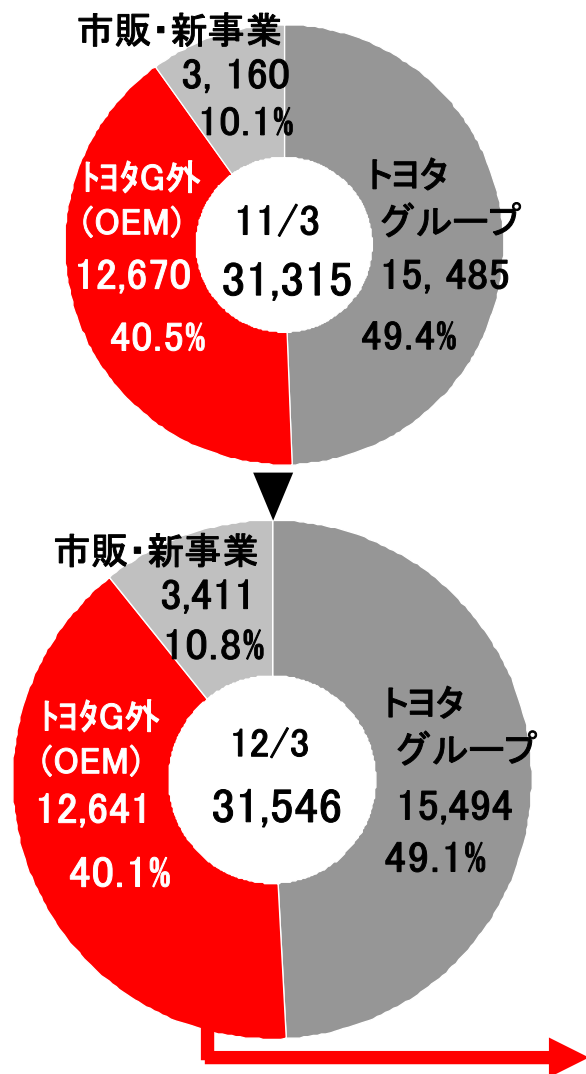
02 / 24

()内は売上高比

【単位：億円】

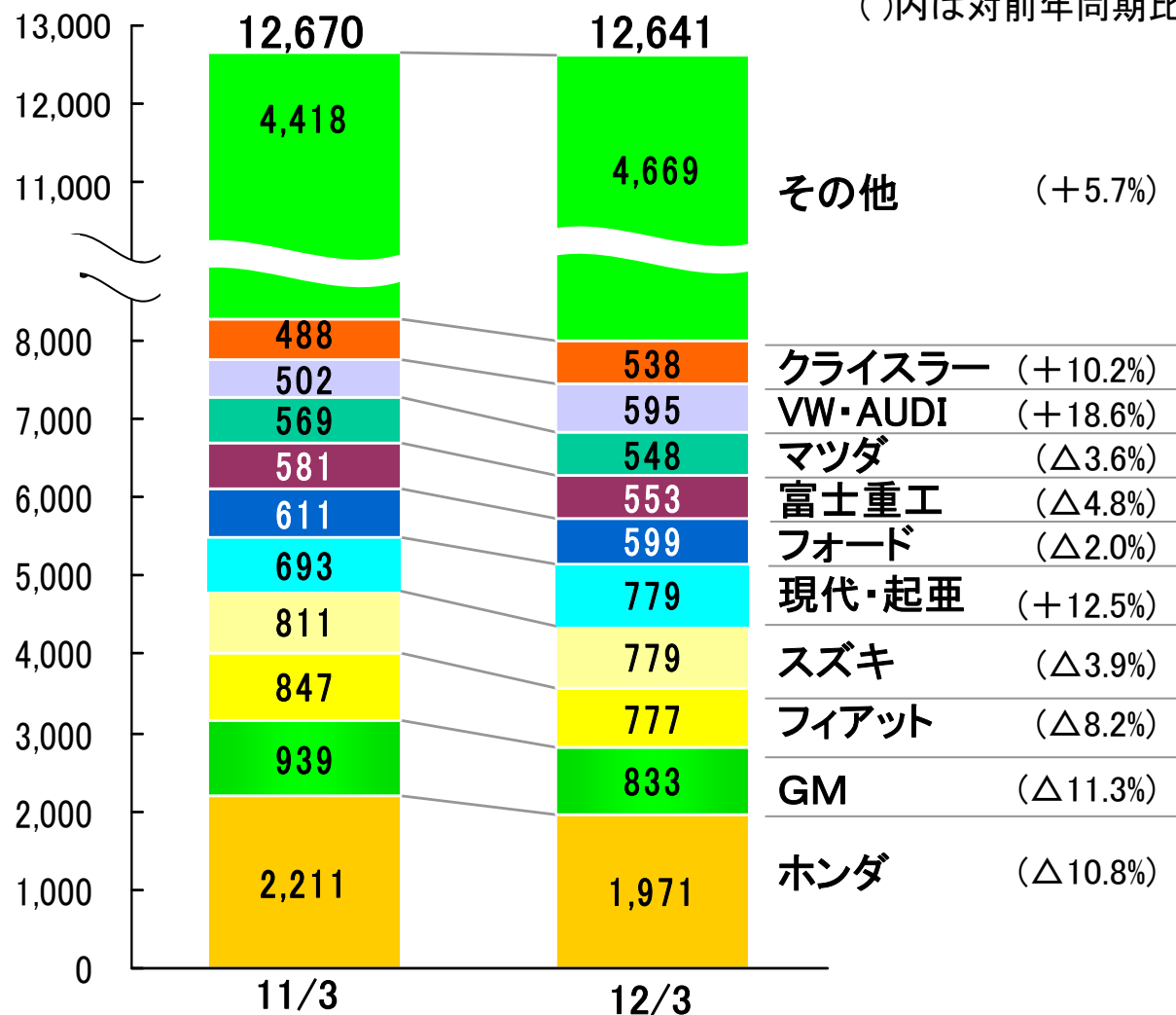
| | 12/3期実績 | 11/3期実績 | 増減額 | 増減率 |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 売上高 | 31,546 | 31,315 | + 232 | + 0.7% |
| 営業利益 | (5.1%) 1,607 | (6.0%) 1,883 | △ 276 | △ 14.7% |
| 経常利益 | (5.7%) 1,808 | (6.6%) 2,072 | △ 265 | △ 12.8% |
| 税引前利益 | (5.2%) 1,635 | (6.8%) 2,117 | △ 482 | △ 22.8% |
| 当期純利益 | (2.8%) 893 | (4.6%) 1,430 | △ 537 | △ 37.6% |
| 為替レート | 79円/ドル 109円/ユーロ | 86円/ドル 113円/ユーロ | 7円 円高 4円 円高 | |
| 国内車両生産 | 926万台 | 899万台 | + 27万台 | + 3.0% |
| 海外日系車生産 (内、北米) | 1,445万台 (395万台) | 1,345万台 (396万台) | + 100万台 (△ 1万台) | + 7.4% (△ 0.3%) |

得意先別



【単位:億円】 トヨタグループ外(OEM) 得意先別売上

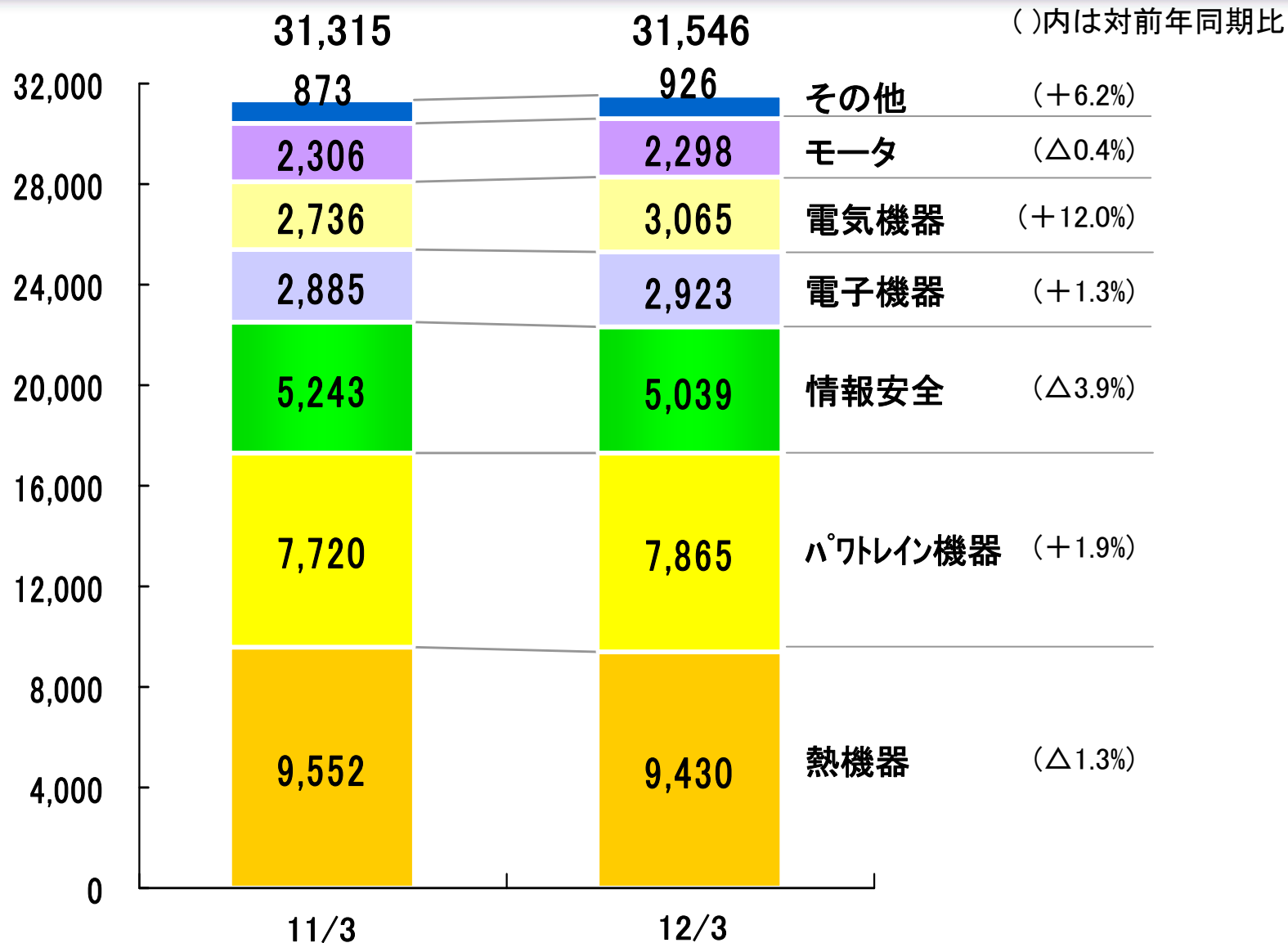
()内は対前年同期比



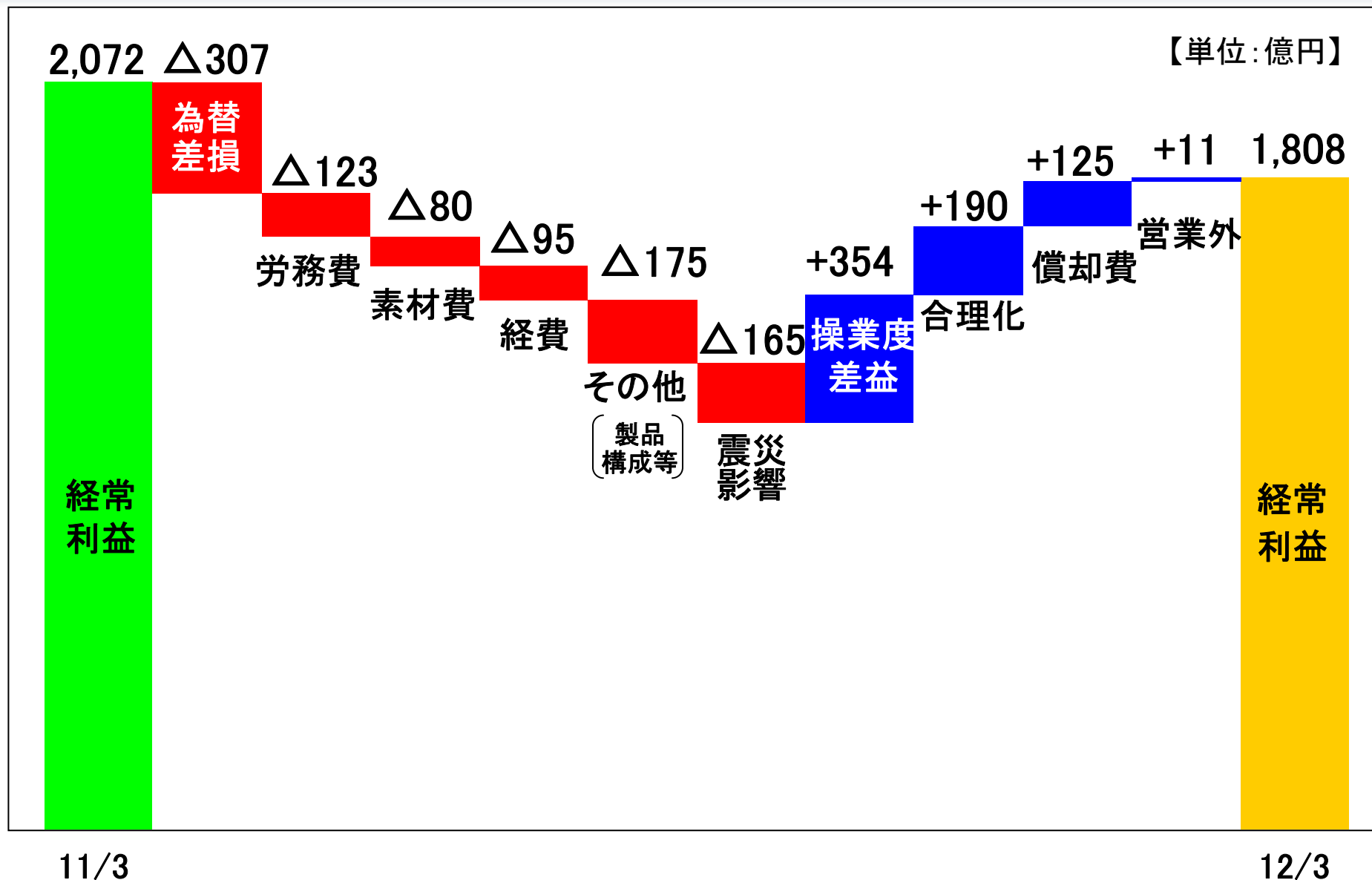
2012年3月期 連結売上高増減要因

製品別

【単位：億円】



2012年3月期 経常利益増減要因(前年比)

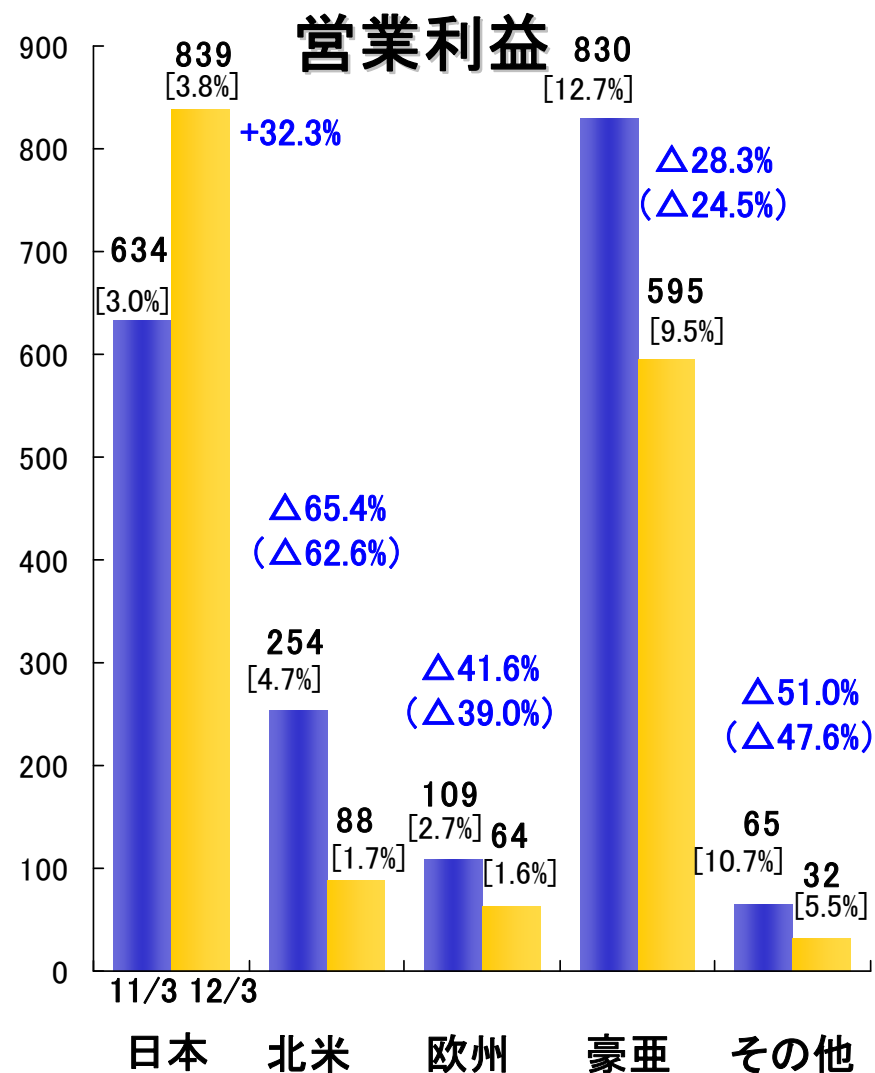
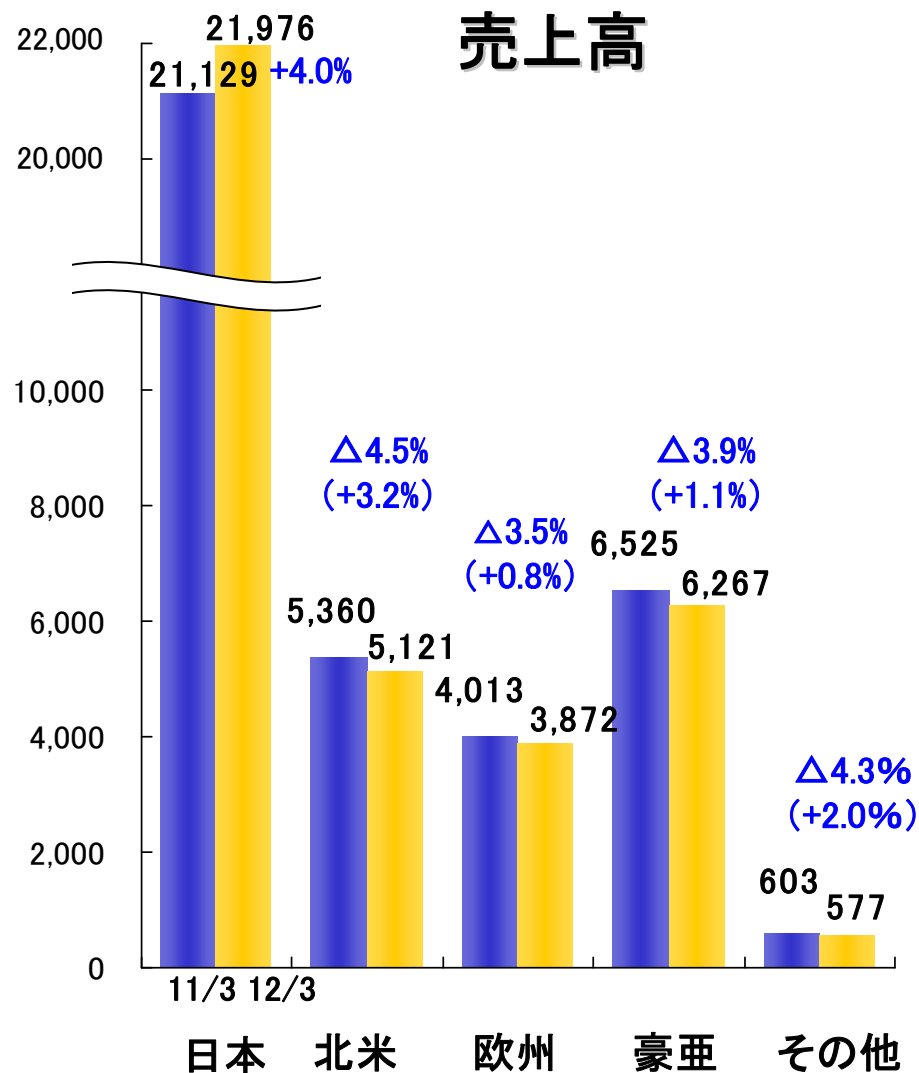


2012年3月期 所在地別セグメント情報(前年比)

【単位：億円】

※増減は円貨ベースで表示
()は為替の影響を除いた現地通貨ベース

[]は売上高比



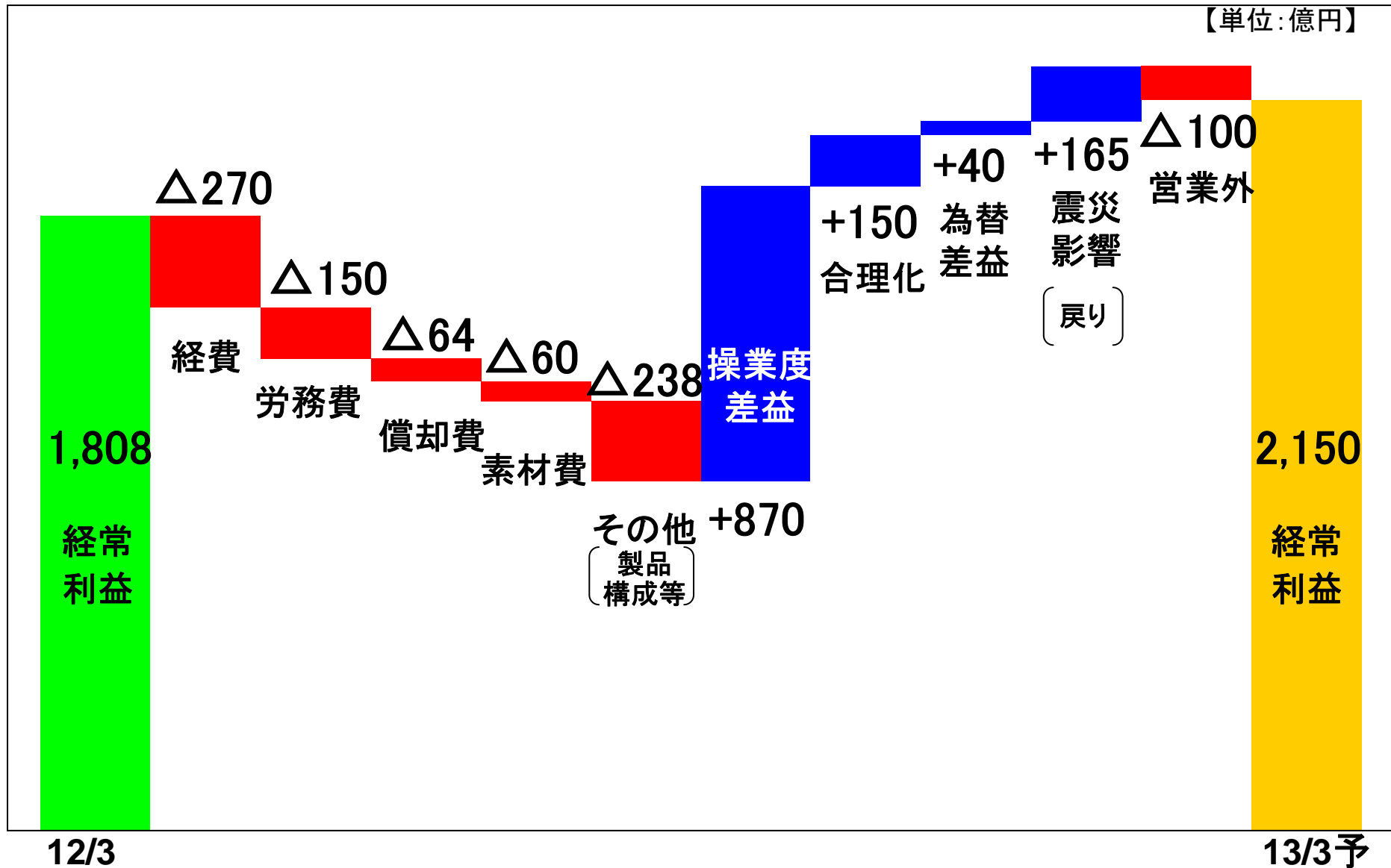
2013年3月期 通期予想

07 / 24

【単位:億円】

| | 13/3期予想 | 12/3期実績 | 増減額 | 増減率 |
|-------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
| 売上高 | 34,200 | 31,546 | +2,654 | +8.4% |
| 営業利益 | (6.0%) 2,050 | (5.1%) 1,607 | +443 | +27.5% |
| 経常利益 | (6.3%) 2,150 | (5.7%) 1,808 | +342 | +18.9% |
| 税引前利益 | (6.3%) 2,150 | (5.2%) 1,635 | +515 | +31.5% |
| 当期純利益 | (4.4%) 1,500 | (2.8%) 893 | +607 | +68.0% |
| 為替レート | 80円/ドル 105円/ユーロ | 79円/ドル 109円/ユーロ | 1円 円安 4円 円高 | |
| 国内車両生産 | 948万台 | 926万台 | 22万台 | +2.4% |
| 海外日系車生産 (内、北米) | 1,621万台 (477万台) | 1,445万台 (395万台) | 176万台 (82万台) | +12.2% (20.8%) |

2013年3月期 通期予想 経常利益増減要因(前年比)

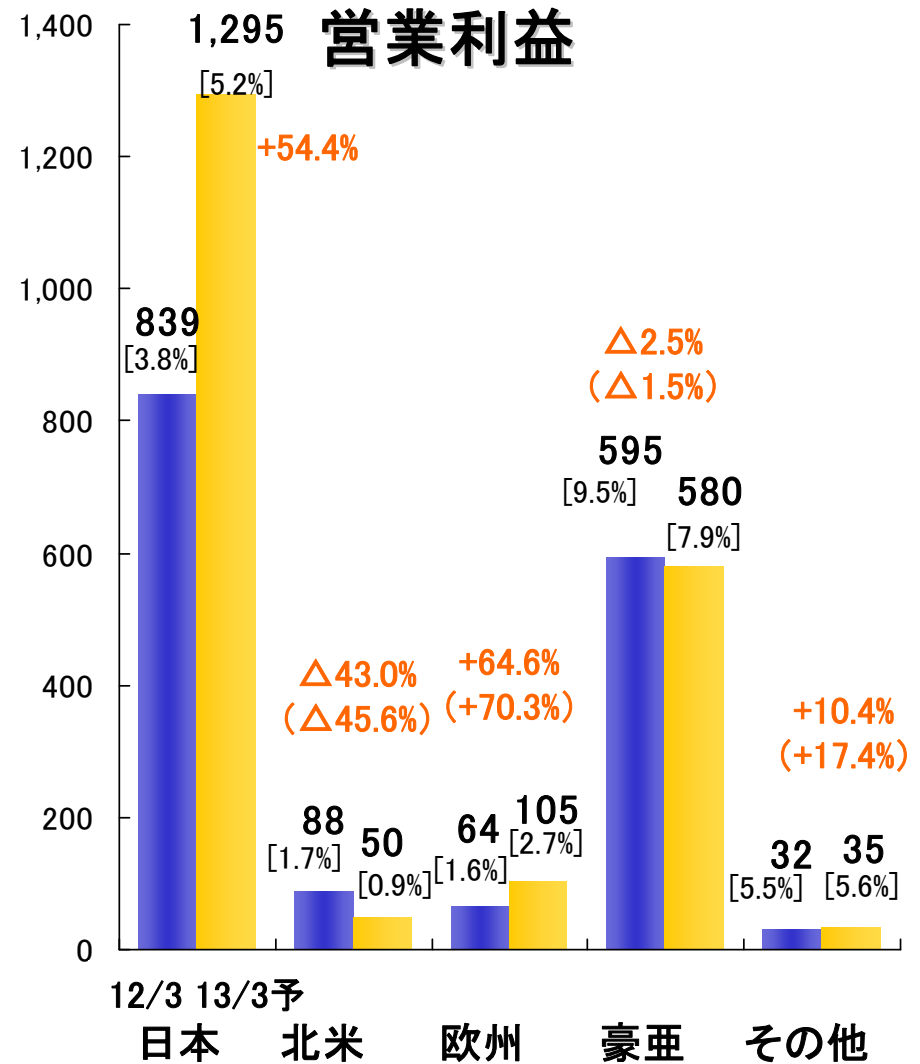
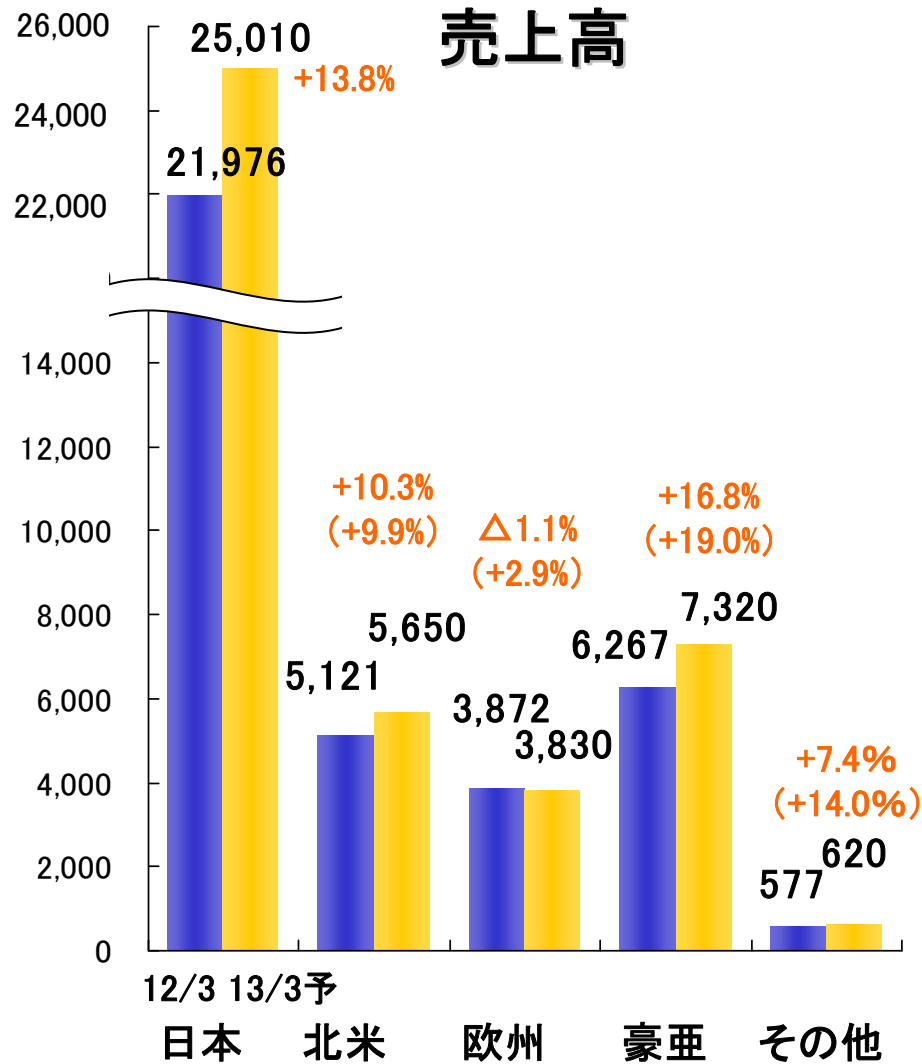


2013年3月期 通期予想 所在地別セグメント情報(前年比)

【単位：億円】

※増減は円貨ベースで表示
 ()は為替の影響を除いた現地通貨ベース

[]は売上高比



1. 中期計画 概略
2. 取り組み
 - (1) 拡販を支える技術開発
 - (2) コスト競争力の強化
 - (3) 新事業
 - (4) 市販事業

15年中期計画の位置付け

05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

基本理念

デンソー基本理念

長期経営方針

DENSO VISION 2015

中長期戦略
・活動施策

10年長期構想

構造改革
3ヶ年計画

(09年～11年)

15年中期計画

(12年～15年)

構造改革3カ年計画やりきりの結果としての15年の姿を具体化

15年の目指す姿と中期方針

目指す姿

成長し続ける企業

行動の三本柱

世界初への
挑戦

グローバルな
総智総力

スピード第一
の行動

顧客・社会からの信頼

15年目標“売上高4兆円”“営業利益率8%”の達成に向け
グループ一丸となってまい進する

デンソーグループ・グローバル中期方針

1. 持続的成長に向けた事業拡大へのチャレンジ
 - (1) 顧客(カーメーカ)との関係深化と
成長する新興国市場での事業拡大
 - (2) 車の魅力向上に繋がるシステム商品の創出
 - (3) 市販事業の拡大と新事業の育成
2. 世界初を生み出し続ける企業への進化
 - (1) 世界初にこだわる商品開発力の向上
 - (2) ダントツのコスト競争力を持つ
グローバル調達・生産・供給体制の構築
3. グローバルな総智総力の発揮とスピード経営の実現
 - (1) デンソーグループ12万人の総智総力の結集
 - (2) スピード第一で行動する職場・風土への変革

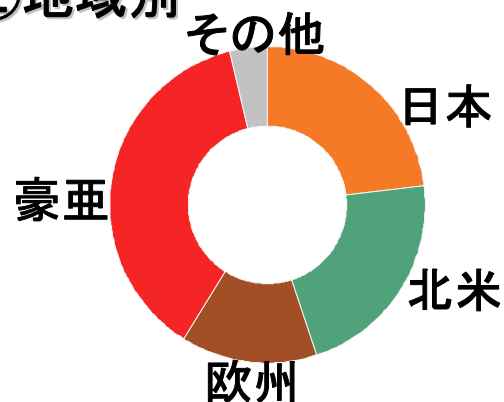
2015年(2016/3月期) 目標

| | 12/3期 | | 16/3期 | 増減 |
|--------|-----------|-------------|---------|-------|
| 世界車両生産 | 7,900万台 | | 9,960万台 | +6%/年 |
| 売上高 | 3兆1,546億円 | → +約8,500億円 | 4兆円 | +7%/年 |
| 営業利益 | 1,607億円 | | 3,200億円 | |
| 営業利益率 | 5.1% | | 8.0% | |

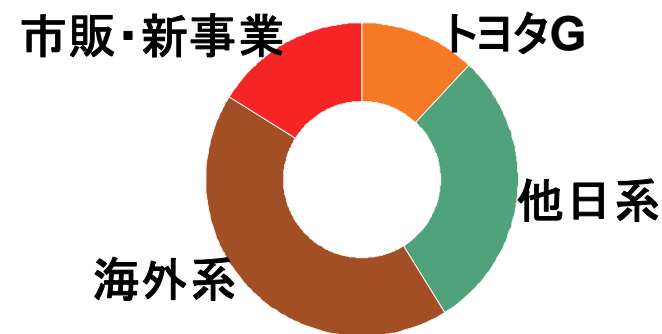
①要因別



②地域別



③顧客別



燃費改善・CO2削減に向けたパワートレイン技術

小型化

低燃費の小型車
部品の小型軽量化

電動化

ハイブリッド・電気自動車

システム化

システム間連携による省燃費

➤ 内燃機関エンジンの高効率化

- ・ガソリン直噴
- ・ディーゼルコモンレール



直噴高圧ポンプ

➤ アイドルストップシステムの対応

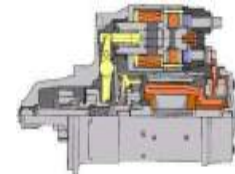
- ・スタータの始動性/耐久性向上



コモンレールシステム

➤ ハイブリッド製品の小型/軽量化

- ・インバータ
- ・モータジェネレータ



タンデムソレノイドスタータ

➤ 車全体のエネルギーマネジメント

- ・熱・電カマネジメント

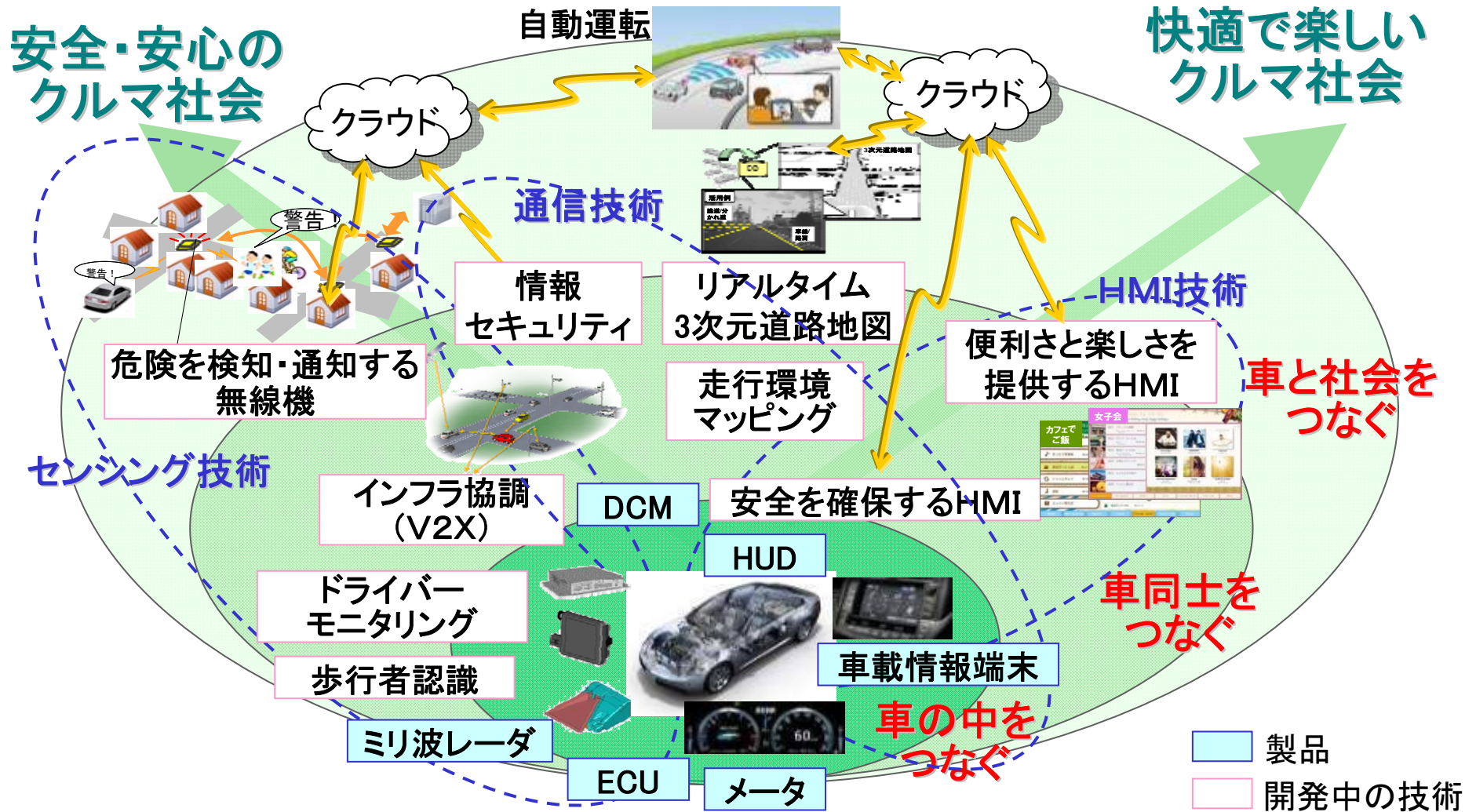


インバータ



モータジェネレータ

安全・情報通信/HMI分野の目指す方向



国内ダントツ工場づくり

目指す姿

1ドル70円でも競争力のある
ダントツの原価でモノづくりをする国内工場



日本の生産量を確保し、雇用を維持

<ダントツの競争力>

- ・ラインを高速・高稼働化し、設備を徹底活用
- ・コンパクトな1/N設備を開発し、生産性向上
- ・工場内外の物流や検査を改善し効率化

モデル工場を皮切りに全社展開し、
ダントツの競争力を国内で実現

12年 | 13年 | 14年 | 15年

モデル工場活動

全社活動

- ・パワトレイン機器
- ・熱製品
- ・電子機器
- ・情報安全製品

ダントツ工場

競争力あるダントツ工場づくりを
グローバルにも展開

コスト競争力の強化

(事例)ダントツ工場を実現する『1/N設備』

【従来】

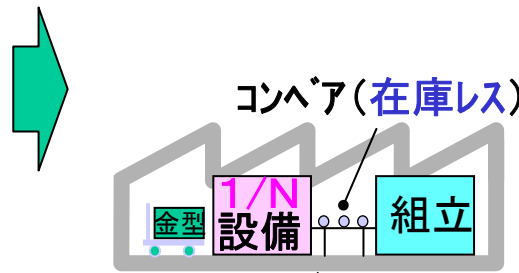
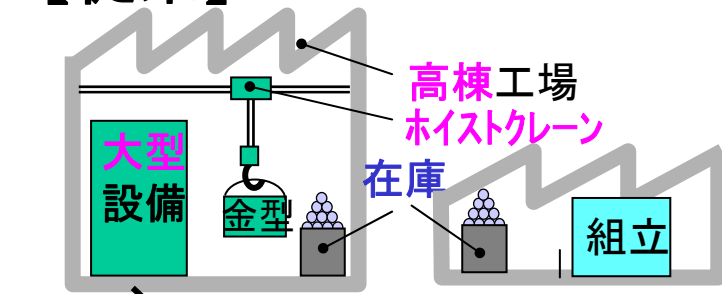
【ダントツ工場】

ダントツ工場

- ・設備の**小型化**
- ・**経済単位**(生産量)を揃える

【開発中】

超小型マシン

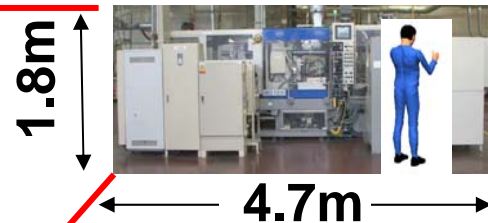
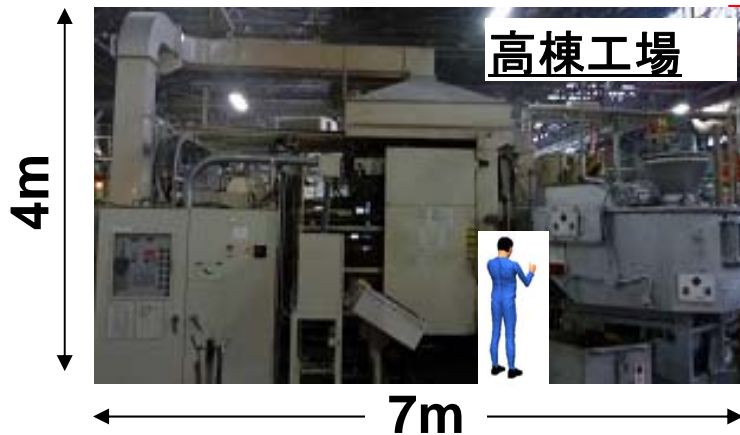


大量生産 **地盤補強**

500トン大型油圧ダイカストマシン

組立に応じた生産

130トン小型電動マシン



| | |
|-----|------|
| 面積 | 1/2 |
| 設備費 | 1/2 |
| 省エネ | 1/6 |
| 加工費 | ▲30% |

ダントツの1/N設備で、生産コストを削減し競争力を維持

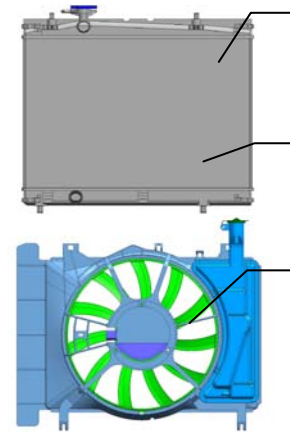
小型低コスト車向け地域最適製品の開発

活動の切り口

- ① 機能・性能適正化
・市場で、本当に必要な機能・性能なのか
- ② 構造適正化
・現地の工程で作り易い構造
- ③ 特定品質基準の設定
・感性/外観品質、市場要求の見極め
- ④ 深層現調化とモノづくり強化
・地場仕入先、現地材使いこなしの内製強化
- ⑤ 開発の現地化
・世界7地域にコアテクニカルセンタ

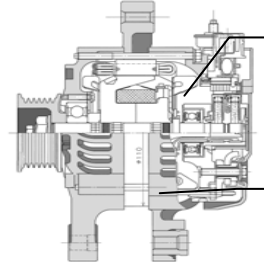
活動の事例

■ エンジンクーリングモジュール



- ④タンク:
現地材に最適な板厚
- ②コアサブASSY:
次期型コア採用
- ①・②モータ:
現地工程を考えた専用モータ

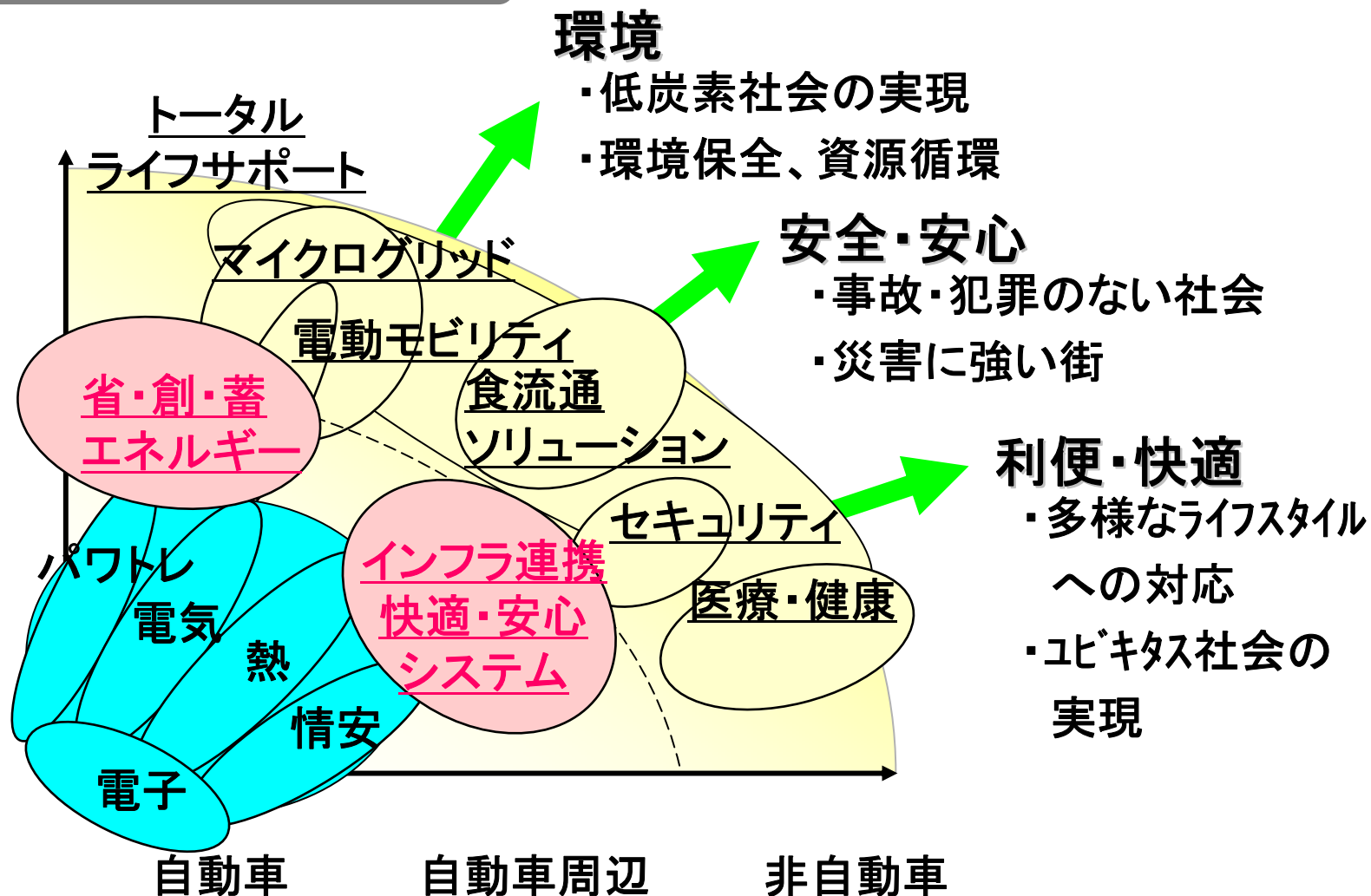
■ オルタネータ



- ②内部構造:
構造見直して部品数削減
- ④金属材:
世界最安値材の使いこなし

コストダウンの成果を中国から・インド・インドネシア・ブラジル等へ展開

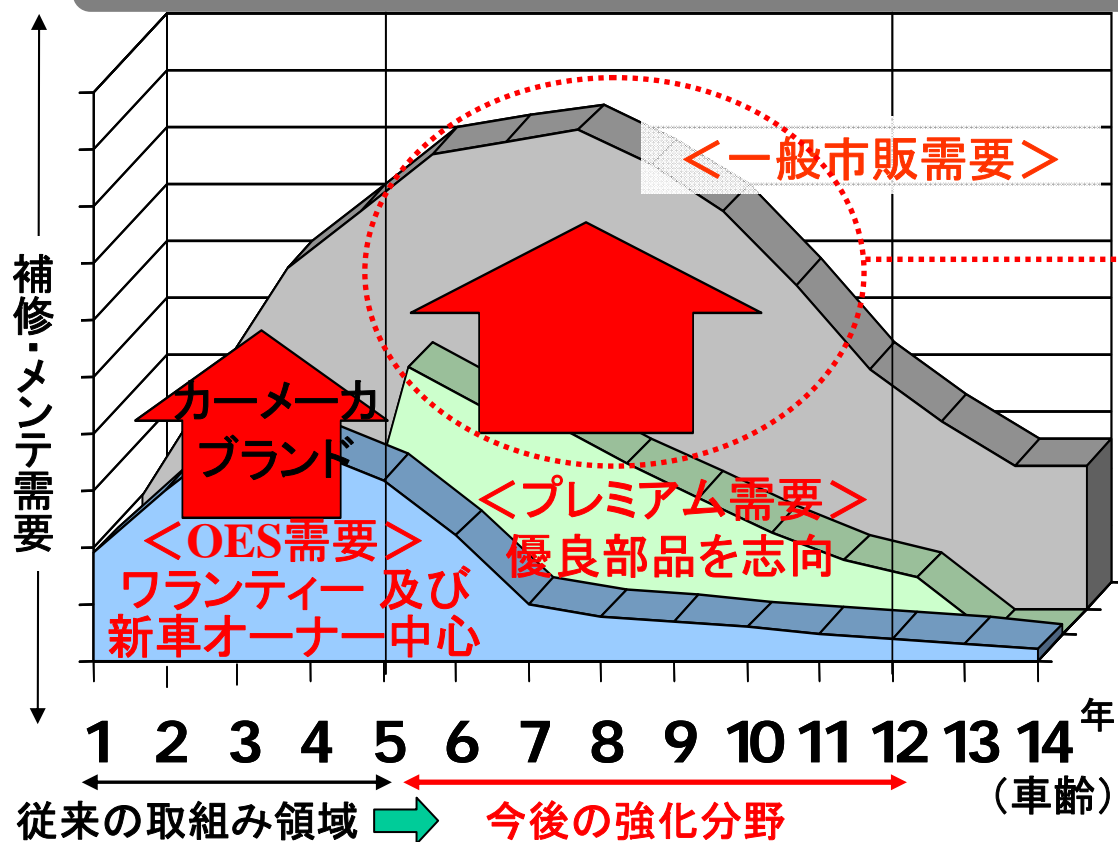
新事業分野の目指す姿



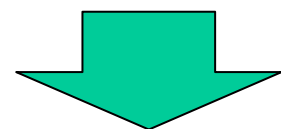
市販事業への取り組み

- 2011年7月 ・アフターマーケット事業部を設置 市販事業の拡大・強化
- 2012年4月 ・国内販売会社9社を統合
全国規模での顧客対応力強化、非自動車分野の販売強化

補修・メンテナンス商品分野への取り組み

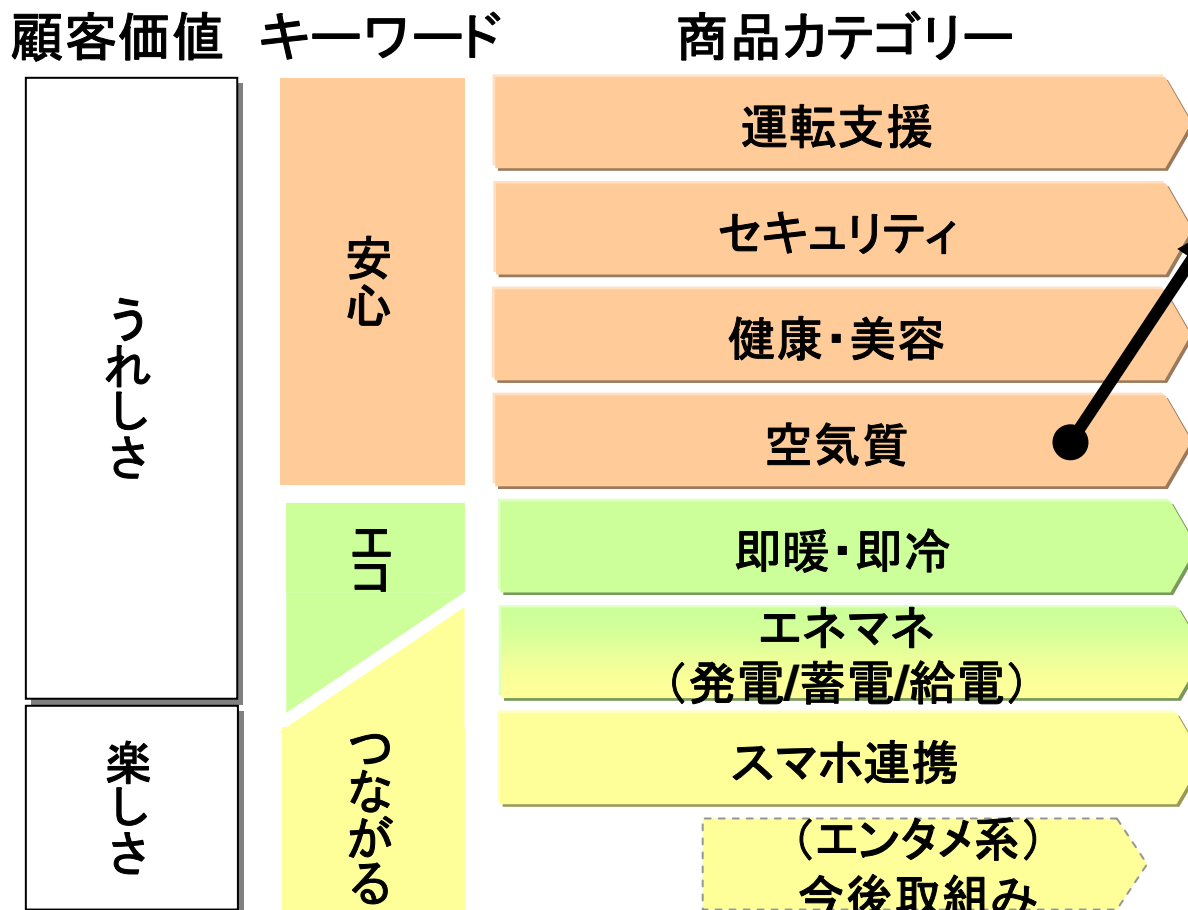


- ・新興国も含め、各地域最適品を積極的に投入
- ・外部との協業を活用
- ・診断・サービスも含めたネットワークの構築



国・地域の実情に即して展開

用品分野への取り組み



(商品例) 車載用
プラズマクラスター



パワフル
(後部座席)

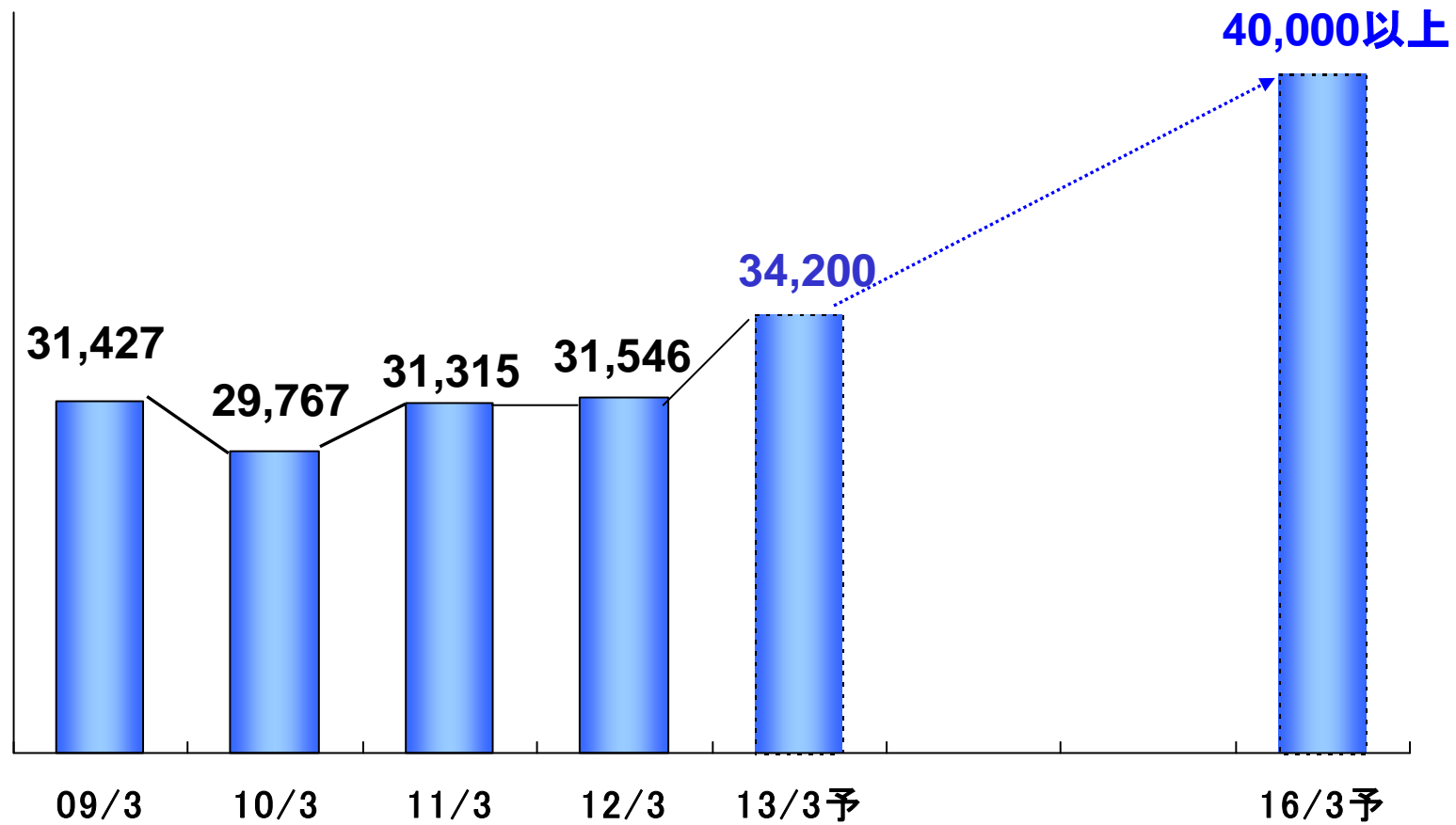
プレミアム

ユーザーに「うれしさ・楽しさ」を提供する商品の拡充

2016年3月期までに売上4兆円以上を目指す

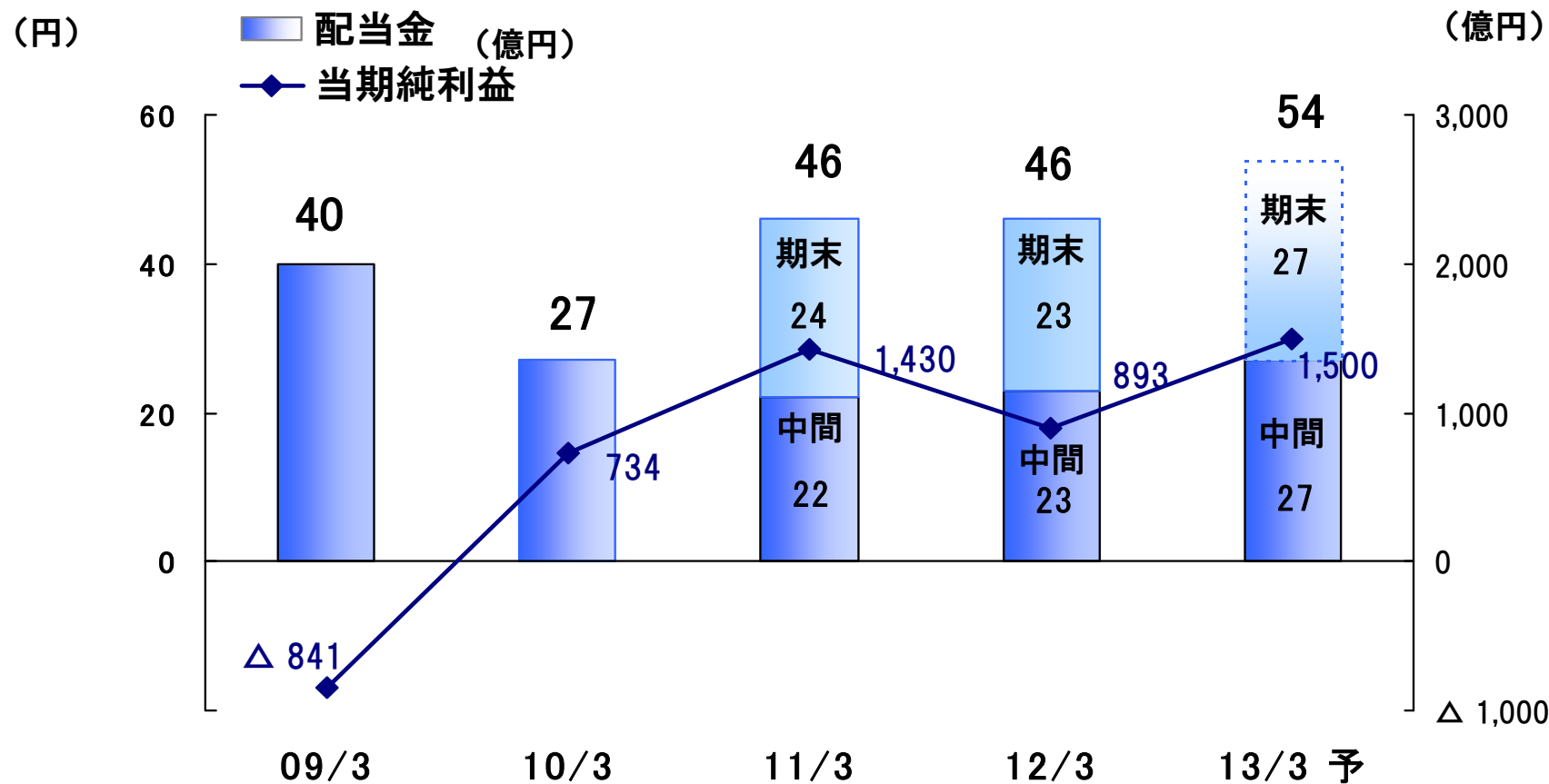
売上高の推移

(億円)



12/3期 利益処分：11/3期と 同額の 46円を予定

13/3期 利益処分：12/3期より 8円増配の 54円を予定

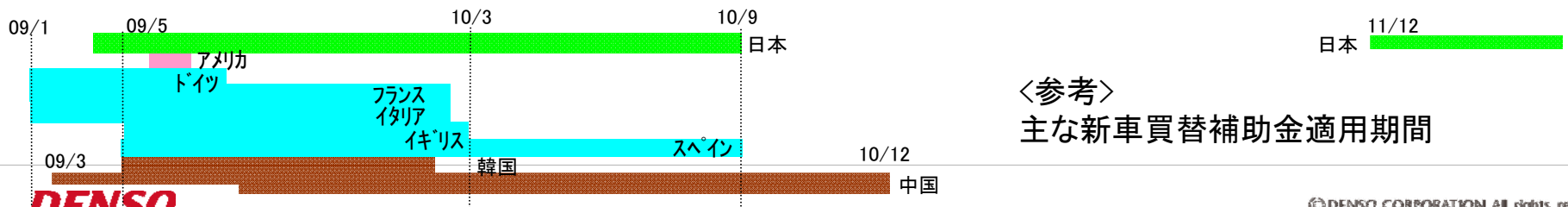
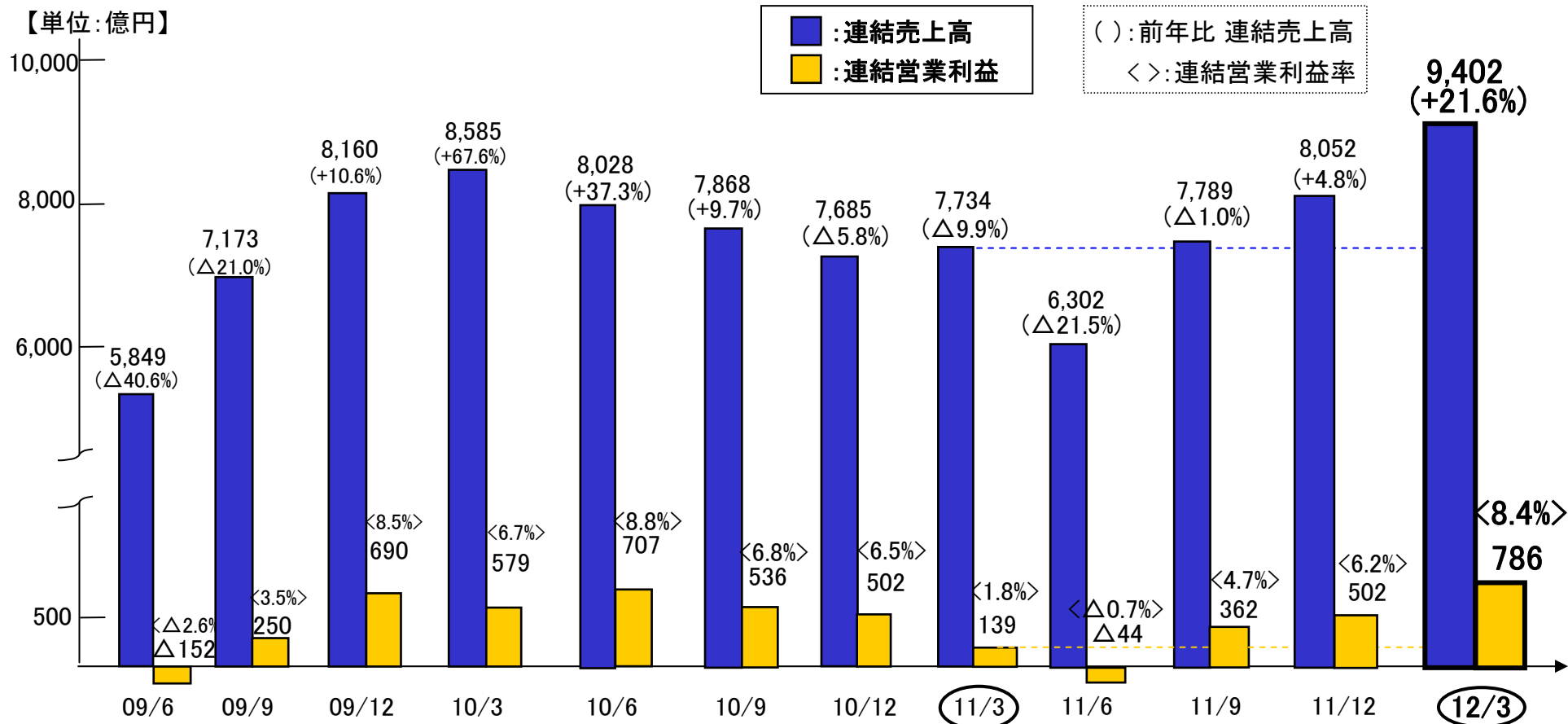


DENSO

- **四半期毎の売上高・営業利益推移**
- **単独決算概要**
- **前提となる為替レート／車両生産台数**
- **得意先別売上**
- **製品別売上**
- **設備投資・償却費・研究開発費**
- **地域別売上目標**

四半期毎の売上高・営業利益推移

挽回生産や日本の買替補助金制度等により、売上・営業利益ともに増加



<参考>
主な新車買替補助金適用期間



単独決算概要

損益計算書

()内は売上高比

【単位:億円, %】

| 科 目 | 12/3期実績 | | 11/3期実績 | | 前年比 | | 13/3期予想 | | 前年比 | |
|------------|-----------|--------|-----------|--------|------|------|-----------|--------|-------|------|
| | | | | | 増減額 | 増減率 | | | 増減額 | 増減率 |
| 売上高 | (100.0) | 20,316 | (100.0) | 19,457 | 859 | 4.4 | (100.0) | 22,400 | 2,084 | 10.3 |
| 売上原価 | (90.8) | 18,445 | (91.0) | 17,700 | 745 | | | | | |
| 販売費及び一般管理費 | (6.7) | 1,352 | (7.2) | 1,399 | △ 47 | | | | | |
| 営業利益 | (2.6) | 519 | (1.8) | 358 | 161 | 45.0 | (4.1) | 920 | 401 | 77.2 |
| 営業外収支 | | 621 | | 565 | 55 | | | 490 | △ 131 | |
| 経常利益 | (5.6) | 1,140 | (4.7) | 924 | 216 | 23.4 | (6.3) | 1,410 | 270 | 23.7 |
| 特別損益 | | △ 11 | | △ 0 | △ 10 | | | 0 | 11 | |
| 税引前当期純利益 | (5.6) | 1,129 | (4.7) | 923 | 206 | 22.3 | (6.3) | 1,410 | 281 | 24.9 |
| 当期純利益 | (3.9) | 792 | (3.7) | 728 | 64 | 8.8 | (4.7) | 1,060 | 268 | 33.9 |

前提となる為替レート／車両生産台数

| | | 上期 | | | | | | 下期 | | | 12/3通期 | | | 13/3通期 | | |
|------------------------|-------|------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|------|--------|-----|-----|
| | | 前年実績 | | 当年実績 | | 前年比 | 前年実績 | | 当年実績 | 前年比 | 前年実績 | | 当年実績 | 前年比 | 予想 | 前年比 |
| | | 前年実績 | 当年実績 | 前年比 | 前年実績 | 当年実績 | 前年比 | 前年実績 | 当年実績 | 前年比 | 前年実績 | 当年実績 | 前年比 | 予想 | 前年比 | |
| 為替レート (円) | USD | 89 | 80 | 9円 円高 | 83 | 78 | 5円 円高 | 86 | 79 | 7円 円高 | 80 | 1円 円安 | | | | |
| | EUR | 114 | 114 | 0円 円高 | 112 | 104 | 8円 円高 | 113 | 109 | 4円 円高 | 105 | 4円 円高 | | | | |
| 1円変動の 利益影響額 (億円) | USD | | | | | | | 30 | 29 | -1 | 29 | - | | | | |
| | EUR | | | | | | | 7 | 7 | - | 7 | - | | | | |
| 日系車両生産 台数 (万台) | 国内 | 478 | 390 | △ 18% | 421 | 536 | +27% | 899 | 926 | +3% | 948 | +2% | | | | |
| | 北米 | 194 | 156 | △ 20% | 202 | 239 | +18% | 396 | 395 | △ 0% | 477 | +21% | | | | |
| | 海外日系車 | 642 | 667 | +4% | 704 | 778 | +11% | 1,345 | 1,445 | +7% | 1,621 | +12% | | | | |

得意先別売上

【単位:億円, %】

| 区分 | 12/3期実績(累計) | | 11/3期実績(累計) | | 増減 | 増減率 |
|---------------|-------------|-------|-------------|-------|-------|--------|
| | 金額 | 構成比 | 金額 | 構成比 | | |
| トヨタ | 14,103 | 44.7 | 14,215 | 45.4 | △ 113 | △ 0.8 |
| ダイハツ | 927 | 2.9 | 886 | 2.8 | 41 | 4.7 |
| 日野自動車 | 464 | 1.5 | 384 | 1.2 | 80 | 20.8 |
| トヨタグループ計 | 15,494 | 49.1 | 15,485 | 49.4 | 9 | 0.1 |
| 本田技研 | 1,971 | 6.2 | 2,211 | 7.1 | △ 239 | △ 10.8 |
| スズキ | 779 | 2.5 | 811 | 2.6 | △ 32 | △ 3.9 |
| 富士重工 | 553 | 1.7 | 581 | 1.9 | △ 28 | △ 4.8 |
| マツダ | 548 | 1.7 | 569 | 1.8 | △ 20 | △ 3.6 |
| 三菱自動車 | 469 | 1.5 | 474 | 1.5 | △ 6 | △ 1.2 |
| いすゞ | 435 | 1.4 | 434 | 1.4 | 1 | 0.2 |
| 日産自動車 | 339 | 1.1 | 298 | 1.0 | 41 | 13.7 |
| G M | 833 | 2.6 | 939 | 3.0 | △ 106 | △ 11.3 |
| フォード | 599 | 1.9 | 611 | 2.0 | △ 12 | △ 2.0 |
| クライスラー | 538 | 1.7 | 488 | 1.6 | 50 | 10.2 |
| V W ・ A U D I | 595 | 1.9 | 502 | 1.6 | 93 | 18.6 |
| ベンツ | 217 | 0.7 | 194 | 0.6 | 23 | 11.9 |
| B M W | 280 | 0.9 | 260 | 0.8 | 20 | 7.6 |
| フィアット | 777 | 2.5 | 847 | 2.7 | △ 69 | △ 8.2 |
| P S A | 159 | 0.5 | 167 | 0.5 | △ 8 | △ 4.9 |
| ランドローバー | 132 | 0.4 | 199 | 0.6 | △ 67 | △ 33.7 |
| 現代・起亜 | 779 | 2.5 | 693 | 2.2 | 86 | 12.5 |
| その他メーカー | 2,638 | 8.4 | 2,393 | 7.6 | 245 | 10.2 |
| O E M 計 | 28,136 | 89.2 | 28,155 | 89.9 | △ 20 | △ 0.1 |
| ※ 市販・新事業他 | 3,411 | 10.8 | 3,160 | 10.1 | 251 | 8.0 |
| 合計 | 31,546 | 100.0 | 31,315 | 100.0 | 232 | 0.7 |

※ OES(メーカー補給含む)、一般市販、新事業、設備売上等を含む

製品別売上

【単位:億円, %】

| 区分 | 12/3期実績(累計) | | 11/3期実績(累計) | | 増減 | 増減率 |
|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|------------|------------|
| | 金額 | 構成比 | 金額 | 構成比 | | |
| ハワトレイン機器計 | 7,865 | 24.9 | 7,720 | 24.7 | 145 | 1.9 |
| 電気機器計 | 3,065 | 9.7 | 2,736 | 8.7 | 329 | 12.0 |
| 電子機器計 | 2,923 | 9.2 | 2,885 | 9.2 | 38 | 1.3 |
| 熱機器計 | 9,430 | 29.9 | 9,552 | 30.5 | △ 122 | △ 1.3 |
| 情報安全計 | 5,039 | 16.0 | 5,243 | 16.8 | △ 204 | △ 3.9 |
| モ - タ | 2,298 | 7.3 | 2,306 | 7.4 | △ 9 | △ 0.4 |
| その他の※ | 372 | 1.2 | 356 | 1.1 | 16 | 4.4 |
| 自動車分野計 | 30,992 | 98.2 | 30,799 | 98.4 | 193 | 0.6 |
| 産業機器・生活関連機器 | 435 | 1.4 | 421 | 1.3 | 13 | 3.2 |
| その他の | 120 | 0.4 | 94 | 0.3 | 26 | 27.4 |
| 新事業分野計 | 555 | 1.8 | 516 | 1.6 | 39 | 7.6 |
| 合計 | 31,546 | 100.0 | 31,315 | 100.0 | 232 | 0.7 |

※ 設備売上、補修品、子会社オリジナルブランド製品等

設備投資・償却費・研究開発費

【単位：億円】

| | | 11/3期 実績 | 12/3期 実績 | 増減率 | 13/3期 予想 | 増減率 |
|-----------------|-----|-----------------|-----------------|--------|-----------------|-------|
| 設備投資 | 日本 | 955 | 1,031 | 8.0% | 1,170 | 13.5% |
| | 北米 | 91 | 122 | 34.1% | 130 | 6.6% |
| | 欧州 | 121 | 187 | 54.5% | 190 | 1.6% |
| | 豪亜 | 228 | 382 | 67.5% | 510 | 33.5% |
| | その他 | 55 | 72 | 30.9% | 90 | 25.0% |
| | 合計 | 1,451 | 1,794 | 23.6% | 2,090 | 16.5% |
| 償却費 | 日本 | 1,422 | 1,344 | ▲5.5% | 1,350 | 0.4% |
| | 北米 | 171 | 146 | ▲14.6% | 160 | 9.6% |
| | 欧州 | 124 | 111 | ▲10.5% | 115 | 3.6% |
| | 豪亜 | 194 | 185 | ▲4.6% | 220 | 18.9% |
| | その他 | 20 | 21 | 5.0% | 25 | 19.0% |
| | 合計 | 1,931 | 1,806 | ▲6.5% | 1,870 | 3.5% |
| 研究開発費 (売上高比) | | 2,901 (9.3%) | 2,984 (9.5%) | 2.9% | 3,100 (9.1%) | 3.9% |

地域別売上目標

※参考 連結消去:
2011 → 6,268 億円
2015 → 7,400 億円

