



2017年3月期 第2四半期

決算説明会

I . 数値編

II . 戦略編

2016年10月28日

株式会社デンソー

DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved.
This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

1. 生産増加や拡販があるものの、円高の影響により、減収減益

2. 通期の収益予想は、自動車市場の動向を踏まえ下方修正、
利益予想は、合理化のやり切りにより上方修正

()内は売上収益比

【単位：億円、%】

	16/9期実績	15/9期実績	増減額	増減率
売上収益	21,769	22,285	△ 515	△ 2.3%
営業利益 (除くその他収支)	(6.4%) 1,389	(7.5%) 1,672	△ 283	△ 16.9%
その他収支	38	△ 192	+229	
営業利益	(6.6%) 1,427	(6.6%) 1,480	△ 53	△ 3.6%
金融収支等(※1)	79	188	△ 109	
税引前利益	(6.9%) 1,506	(7.5%) 1,668	△ 163	△ 9.8%
当期利益(※2)	(4.5%) 975	(5.1%) 1,130	△ 156	△ 13.8%

前提条件	為替レート	1ドル	105円	1ドル	122円	17円 円高	
		1ユーロ	118円	1ユーロ	135円	17円 円高	
国内車両生産		430万台		432万台	△2万台	△0.4%	
海外日系車生産 (内、北米)		968万台 (318万台)		927万台 (313万台)	+41万台 (+5万台)	+4.5% (+1.6%)	

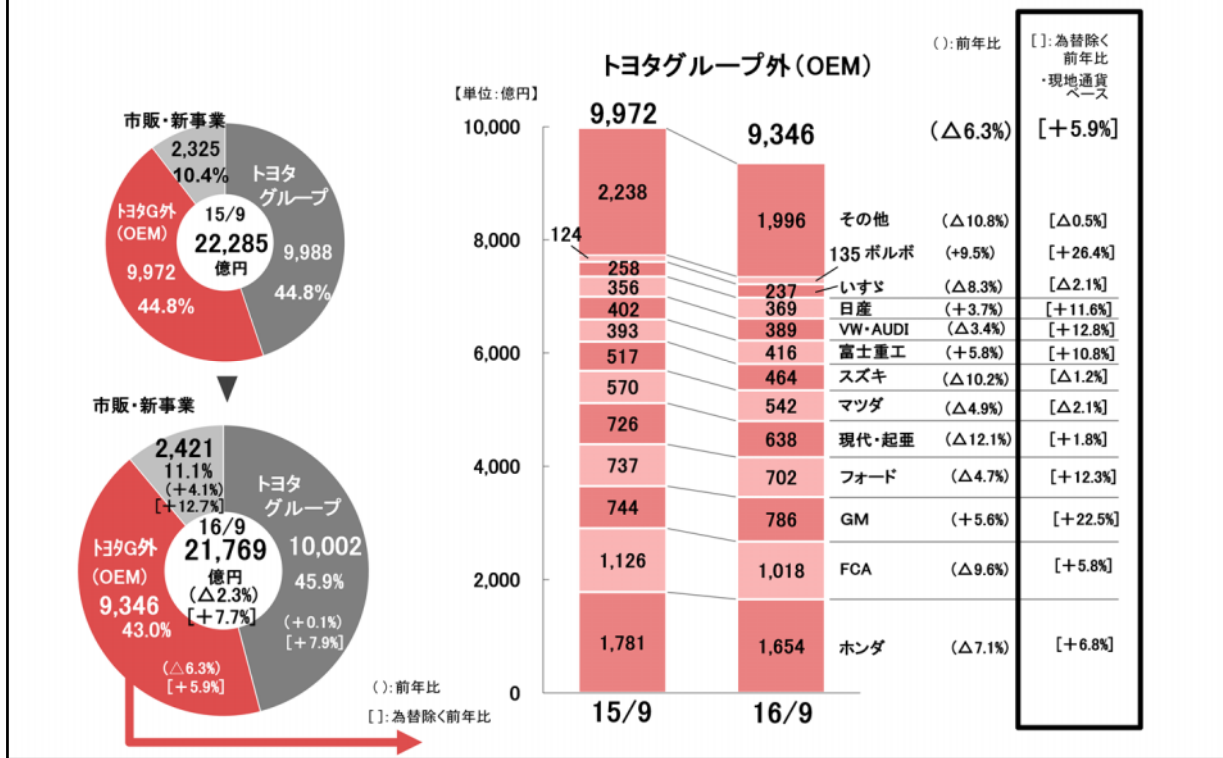
(※1) 金融収益、金融費用、為替差損益、持分法による投資利益 (※2) 親会社の所有者に帰属する当期利益

DENSO© DENSO CORPORATION All rights reserved.
This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<連結決算概要>

売上収益は2兆1,769億円と、前年比 ▲515億円、2.3%の減収となりました。

その他収支を除く営業利益は、1,389億円と、前年比 ▲283億円、16.9%、当期利益は、975億円と、前年比 ▲156億円、13.8%の減益となりました。



© DENSO CORPORATION. All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<得意先売上(現地通貨ベース)>

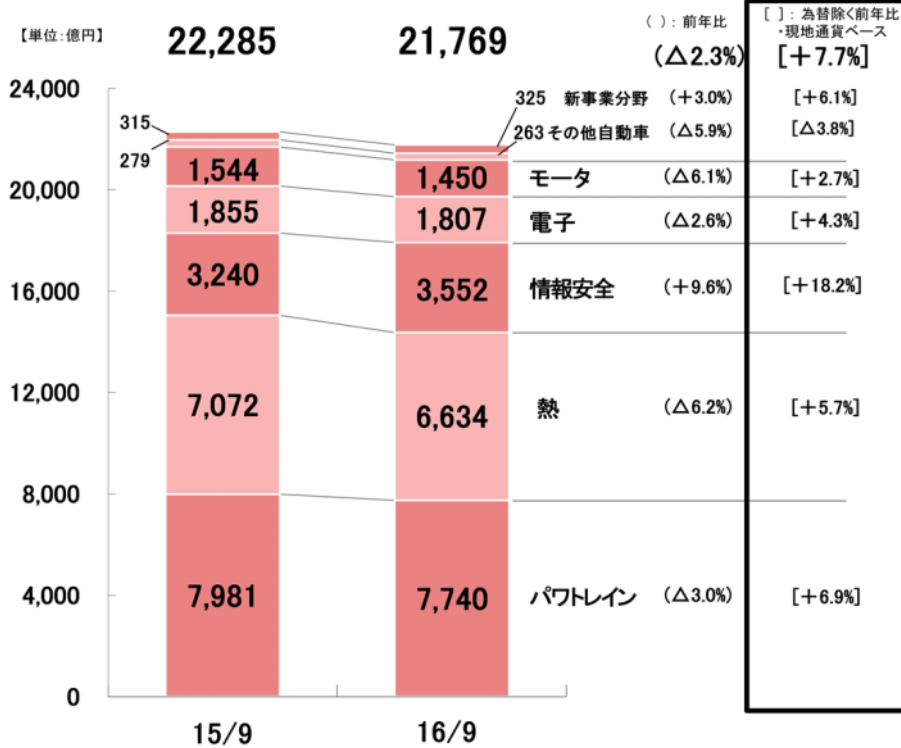
トヨタグループ向け

7.9%の増収となりました。
軽自動車の不振があるものの、国内車両生産全体としては増加したこと、また、アジアや北米での好調な生産や、北米での安全製品の拡販により、海外でも増加しました。

トヨタグループ以外カーメーカー向け

5.9%の増収となりました。

- ・ホンダは、主にアジアでの車両生産の増加や北米での拡販により、
- ・フィアット・クライスラーは、欧州での車両生産の増加やエアコン製品の拡販により、
- ・GMは、北米での車両生産の増加やエアコン製品の拡販により、それぞれ売上が増加しました。



© DENSO CORPORATION All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<製品別売上(現地通貨ベース)>

パワトレイン

アジア地域や欧州での車両生産増加により、売上が増加しました。

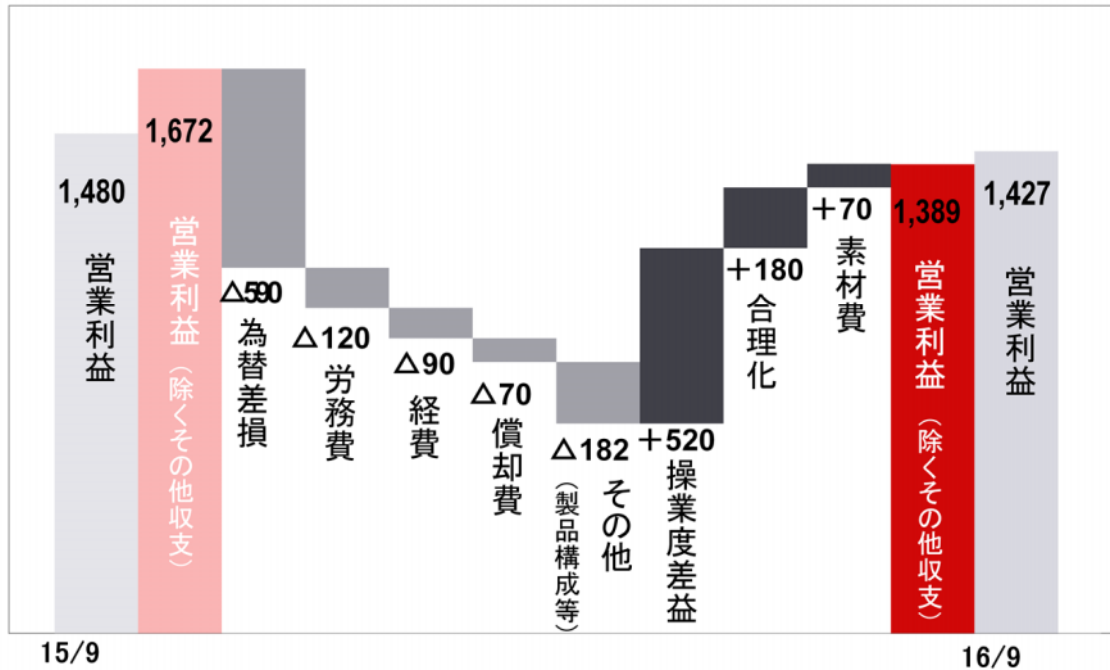
熱

中国や欧州での車両生産増加やエアコン製品の拡販により、増加しました。

情報安全

日本や北米での車両生産増加や予防安全製品の拡販により、増加しました。

【単位:億円】



DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved.
This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<営業利益(除くその他収支)の増減要因>

主な点は以下の通りです。

マイナス要因

- ①為替差損 ▲590億円は、主にドルで17円、ユーロで17円など、円全面高であったことによるものです。
- ②労務費増 ▲120億円は、主に日本及び新興国での賃金増加によるものです。
- ③経費増 ▲90億円は、生産管理や経営管理面でのシステムの再構築等、将来の成長に向けた投資によるものです。

プラス要因

- ①操業度差益 +520億円は、生産の増加や拡販によるものです。
- ②合理化努力 +180億円は、コストダウンや生産性向上によるものです。

以上により、“その他収支を除く営業利益”は1,389億円となりました。

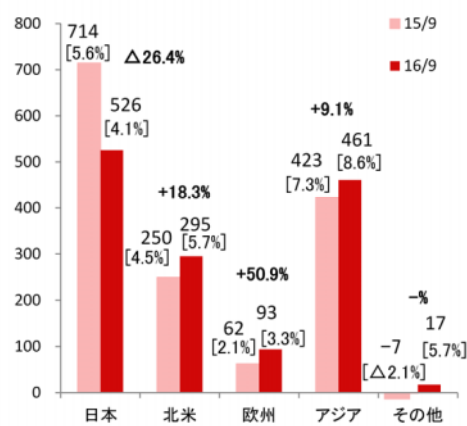
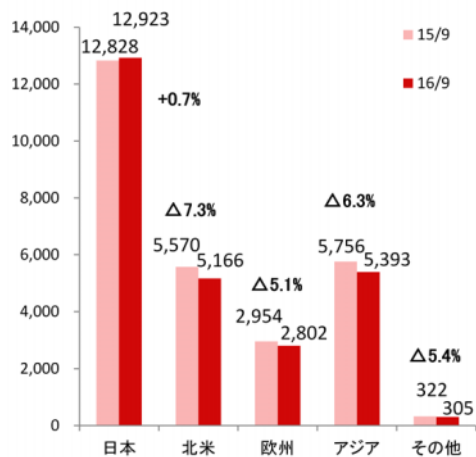
円貨ベース

【単位：億円】

[]は営業利益率

売上収益

営業利益



© DENSO CORPORATION All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<地域別の売上・営業利益(円貨ベース)>

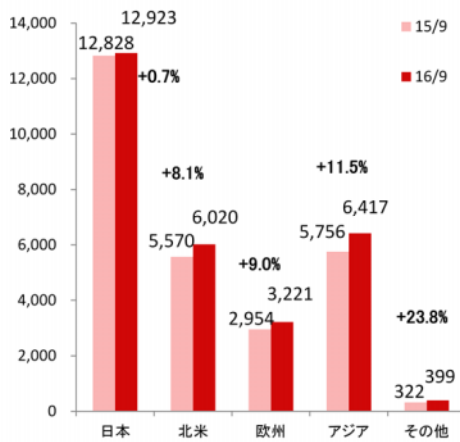
次ページにて、現地通貨ベースで説明

現地通貨ベース(その他収支を除く)

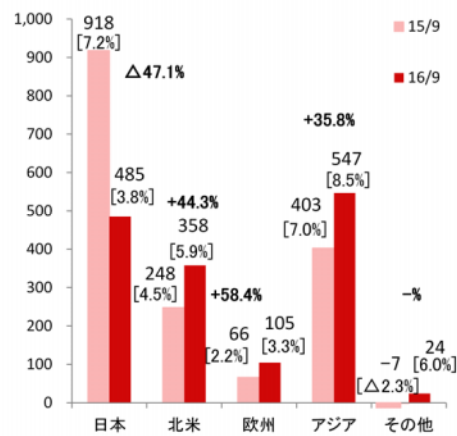
【単位:億円】

[]は営業利益率

売上収益



営業利益



© DENSO CORPORATION All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<地域別の売上・営業利益(現地通貨ベース・その他収支を除く)>

日本

- ・為替の影響があるものの、車両生産の増加により、売上収益は増収となりました。
- ・利益については、円高の影響が大きく、減益となりました。

日本以外

- ・北米・欧州・アジアで、生産の増加や拡販により増収増益となりました。

()内は売上収益比

【単位:億円、%】

	16/6時予想		最新予想		16/6時予想比		16/3期実績	
					増減額	増減率		
売上収益		44,000		43,800	△ 200	△0.5%		45,245
営業利益 (除くその他収支)	(6.4%)	2,820	(6.5%)	2,860	+40	+1.4%	(8.1%)	3,652
その他収支		20		40	+20			△ 495
営業利益	(6.5%)	2,840	(6.6%)	2,900	+60	+2.1%	(7.0%)	3,157
金融収支等 ^(※1)		260		200	△ 60			316
税引前利益	(7.0%)	3,100	(7.1%)	3,100	—	—	(7.7%)	3,473
当期利益 ^(※2)	(4.6%)	2,030	(4.7%)	2,040	+10	+0.5%	(5.4%)	2,443

前提条件	為替レート		1ドル		1円 円高		1ドル	
	ドル	ユーロ	ユーロ	ユーロ			ユーロ	ユーロ
国内車両生産		106円	105円	105円	1円 円高		120円	120円
海外日系車生産 (内、北米)		117円	117円	117円	—		133円	133円
国内車両生産		914万台	894万台	894万台	△20万台	△2.1%	893万台	893万台
海外日系車生産		1,967万台	1,952万台	1,952万台	△15万台	△0.8%	1,875万台	1,875万台
(内、北米)		(645万台)	(645万台)	(645万台)	—	—	(626万台)	(626万台)

(※1) 金融収益、金融費用、為替差損益、持分法による投資利益 (※2) 親会社の所有者に帰属する当期利益

DENSO© DENSO CORPORATION All rights reserved.
This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.**<通期予想>**

売上収益は、4兆3,800億円、自動車市場の動向を踏まえ、前回公表値より、▲200億円の減収を予想しております。

一方、合理化のやり切りにより、“その他収支を除く営業利益”は2,860億円と、前回公表値より、+40億円の増益を見込んでおります。

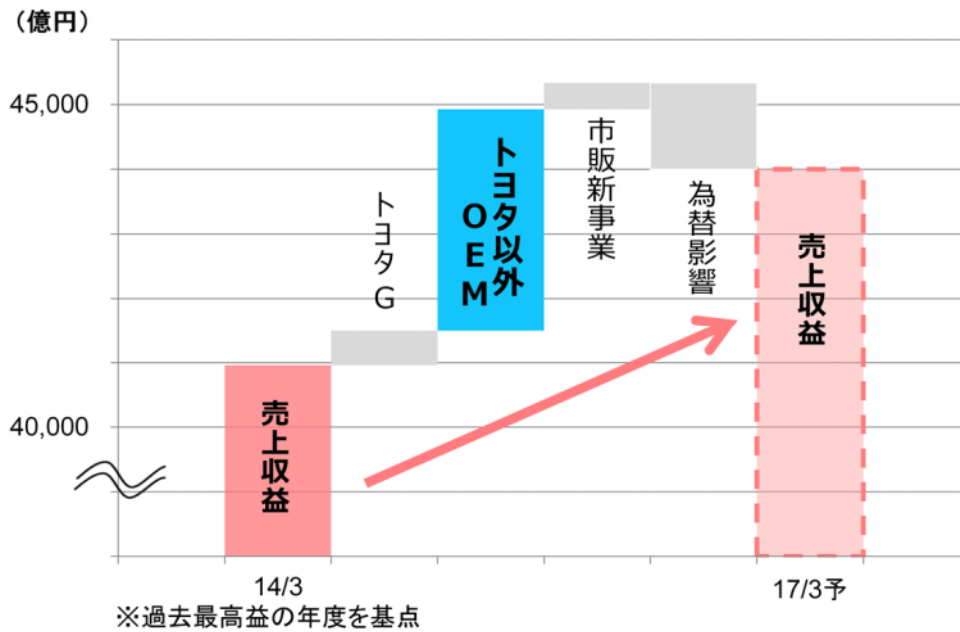
前提となる為替レートは、通年ではドル105円、ユーロ117円、下期レートはドル105円、ユーロ115円です。
日系車両生産台数は、国内は894万台、海外は1,952万台と想定しております。

Ⅱ.戦略編

1. 2020年度売上収益・利益目標

2. 「安心・安全」分野の成長戦略

3. 財務・資本戦略



トヨタ以外OEMへの拡販を中心に着実に増加

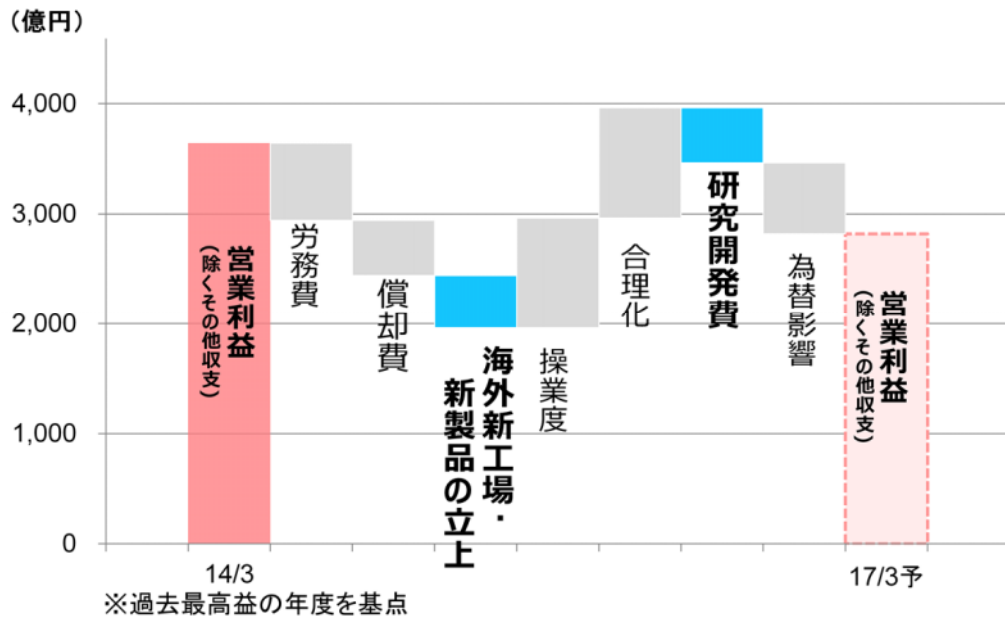
DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<売上収益の振り返り>

過去最高益であった14年3月期を基点とした足もとの状況について振り返ります。

売上は、アセアン地域の伸び悩み、円高の影響はありましたが、ホンダ、日産、デトロイト3をはじめとした、トヨタ以外OEMへの拡販を中心に、着実に増加させることができました。



将来の成長のために意志をもった投資・立上

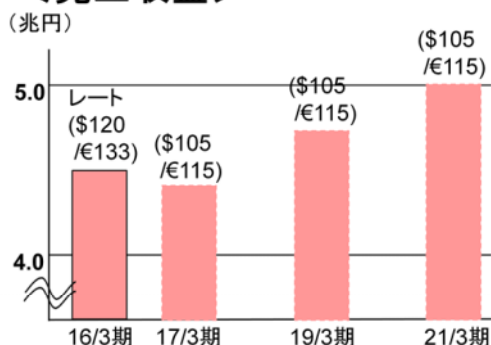
DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

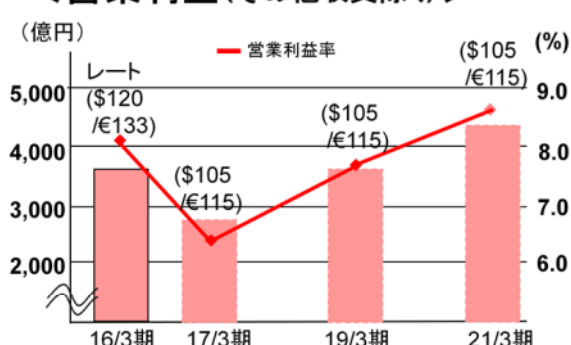
<営業利益の振り返り>

一方、営業利益ですが、
 足もとは、14年3月期から減益となっております。
 これは、海外新工場、新製品の立ち上げや、
 高水準で研究開発費を投入してきたことなど、
 強い意志のもと、将来を見据えた投資を継続してきた結果です。

<売上収益>



<営業利益(その他収支除く)>



<柱となる取組み>

- ①「環境」「安心・安全」分野製品の拡大
- ②生産革新の開花
 - ・ダントツ工場展開
 - ・現地生産シフト
- ③より一層の合理化
 - ・筋肉質な体質へと強化

20年度(21/3期)目標：売上5兆円、営業利益率を安定的に8%台

DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<振り返りを踏まえた成長目標>

「2020年に向けて」は、一時的な踊り場を脱し、これまでの「将来を見据えた投資」の成果を、確実に刈り取ってまいります。

<3つの柱となる取組み>

1つ目が“「環境」「安心・安全」分野製品の拡大”です。今後も規制強化に先んじて、品質、信頼性のより高い製品を、世の中に展開してきます。

2つ目が“生産革新の開花”。国内でのダントツ化の目途付けが完了し、順次海外へ展開していきます。また、日本中心に進めてきた新製品の生産も海外にシフトしていく予定で、これにより、為替の変動に強い体質にしていきます。

3つめは“より一層の合理化”によって、円高にも耐えうる、筋肉質な体質への強化を進めてまいります。

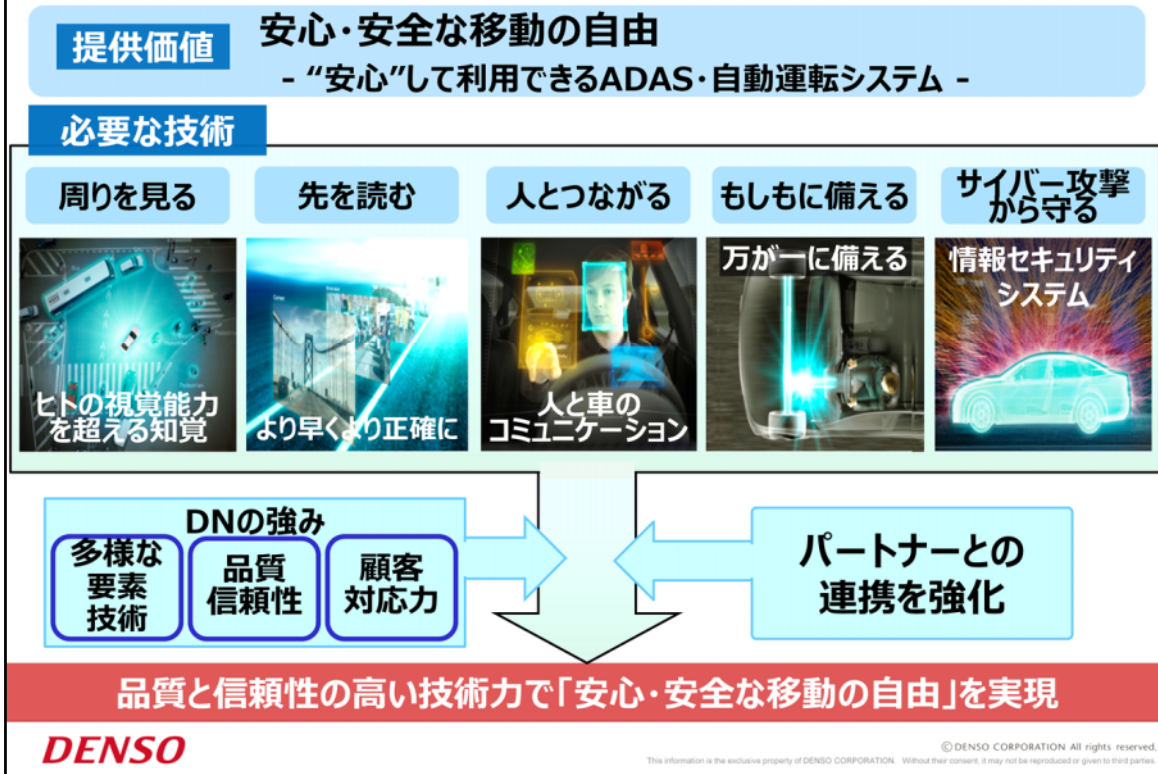
この3つの取組みを着実に進めることで、2020年度には「売上を5兆円」、「営業利益率を安定的に8%台」を目指します。

Ⅱ. 戦略編

1. 2020年度売上収益・利益目標

2. 「安心・安全」分野の成長戦略

3. 財務・資本戦略



＜「安心・安全」分野の取り組みの考え方＞

デンソーは、「安心・安全な移動の自由」を社会に提供してまいります。

ADAS・自動運転の分野については、「周りを見る」といった走行環境認識など、5つの分野での技術が必要と考えており、これらの開発を特に進めてまいります。

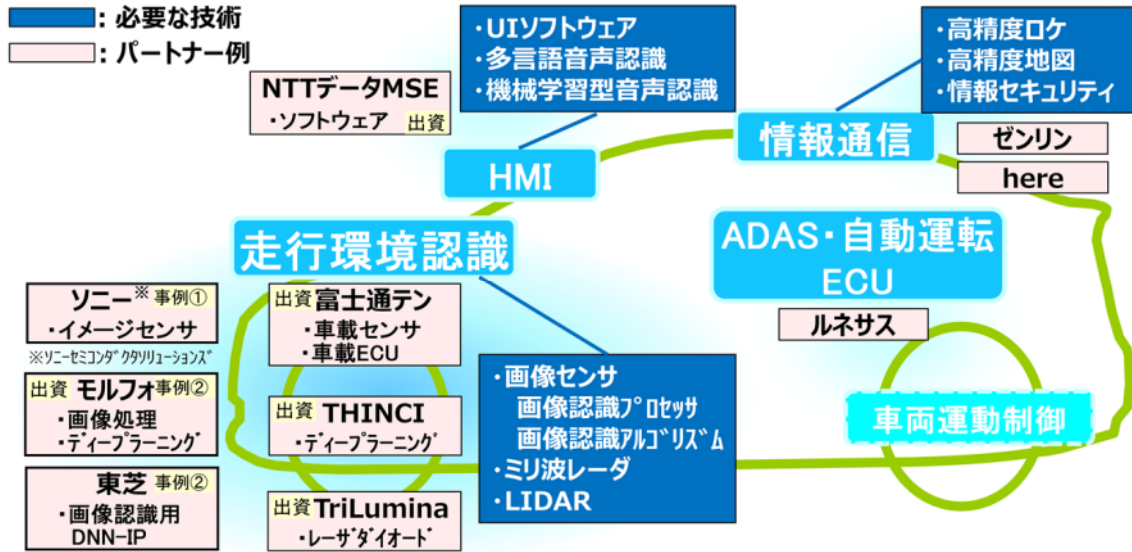
また、自動運転分野では高度な技術に加えて、品質と信頼性が求められます。

デンソーが、長年に渡って自動車部品の量産実績で培った、「多様な要素技術」「品質信頼性」「顧客対応力」は、この分野でこそ、より活かされると考えています。

加えて、進歩の速い技術に対応するため、パートナーとの連携も強化してまいります。

これらの取り組みによって、品質と信頼性の高い技術で「安心・安全な移動の自由」を実現してまいります。

必要な技術に対し、お互いの強みを活かせるパートナーと連携



「安心・安全な移動の自由」実現に向けた技術開発をパートナーと共に加速

DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved.
This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

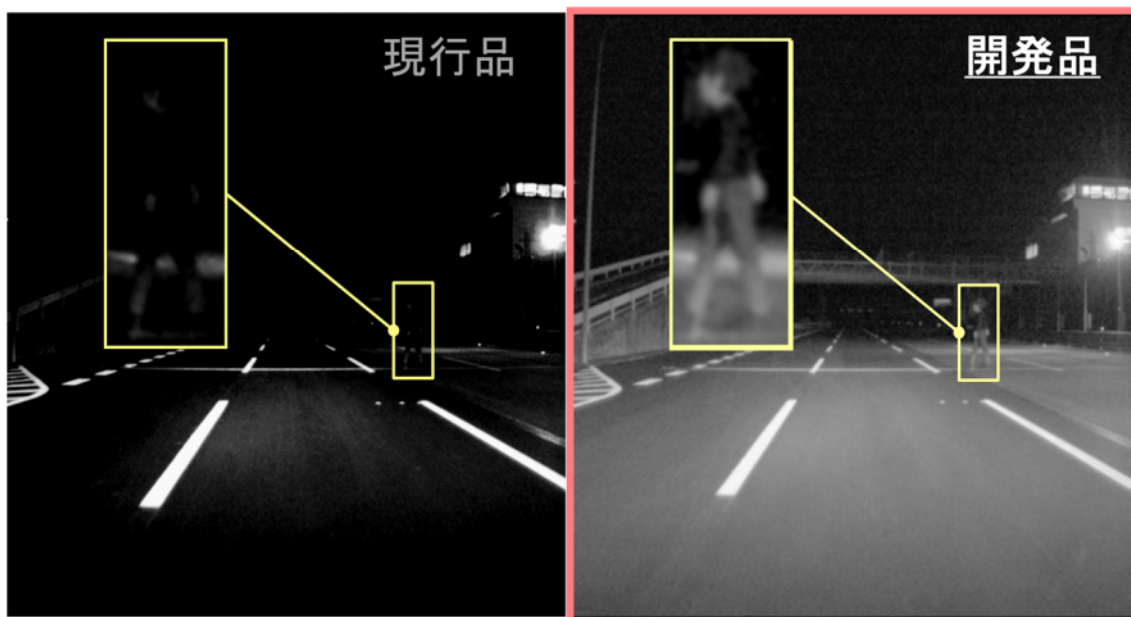
<パートナーとの連携強化>

全てを手の内化する自前主義にこだわることなく、
お互いの強みを活かせるパートナーと連携することで、
高度化する技術にもスピード感を持って対応していきます。
特に注力している「走行環境認識」を中心に、
パートナーと共に、技術開発を加速してまいります。

ソニー[※]と共同で、車載用画像センサの高性能化を実現

※ ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社

(10月25日ニュースリリース発表済)



DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved.

This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

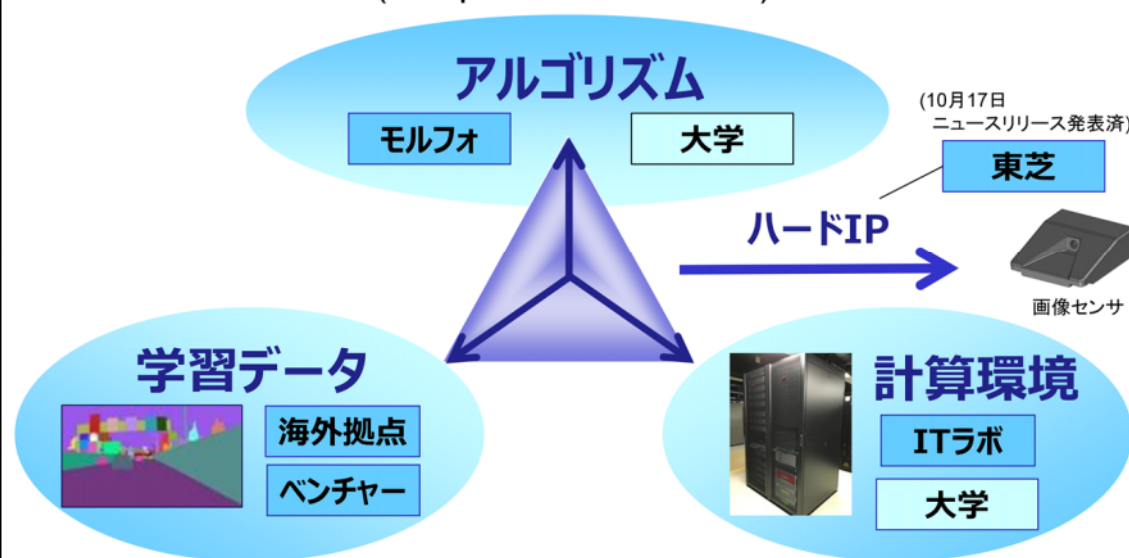
<事例1>

車載用画像センサーに、
ソニーのイメージセンサーを搭載することで、
カメラの高性能化を実現し、
夜間の歩行者認識を可能としました。

ソニーのイメージセンサーは、
高感度で光量の少ない夜間でも正確に被写体を撮影でき、
監視カメラなどにも採用されています。

今回デンソーは、このイメージセンサーを採用し、
車載用としての耐熱性、耐震性などを向上させ、
車両搭載を可能にしました。

次世代画像認識システム向け
DNN(Deep Neural Network)開発体制



企業、大学等研究機関と連携し推進

DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<事例2>

人工知能技術であるDNN の開発についてご紹介します。

DNNの技術開発にあたっては、

人間の脳の神経回路をモデルとしたアルゴリズム、大量の学習データ、学習を行うための計算環境の3つの柱が不可欠です。

そのため、先端の技術が必要とされるアルゴリズムについては、昨年、株式会社モルフォと株式引き受け契約を締結し、画像認識技術の開発を共同で進めています。

また、学習データについては、デンソーの海外拠点、国内外のベンチャー企業の協力のもと、大量のデータを効率よく収集しています。

さらに、最適な計算環境の構築を目指し、グループ会社のITラボや大学と連携しています。

そして、DNNの画像センサへの搭載のため、東芝と共同してハードIPの開発を推進しています。

このように、企業、大学等研究機関との連携を積極的に推進し、スピード感のある開発を行っています。

従来、個々の人・車、白線等を認識



入力



従来

DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved.
This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<DNNの技術を用いた認識イメージ>

自動運転の実現に向けては、様々な障害物や標示、車両が走行するためのフリースペース、また危険が予想されるシーンの認識など、あらゆる状況の認識が必要となります。しかし、従来の画像認識では、個々の人や車の認識のみにとどまっておりました。

信号、道路等を含む運転シーン全体を認識



入力



DNN

⇒ 自動運転時に求められる
「走行可能なフリースペースの認識」「歩行者、車等の動きの予測」を可能に

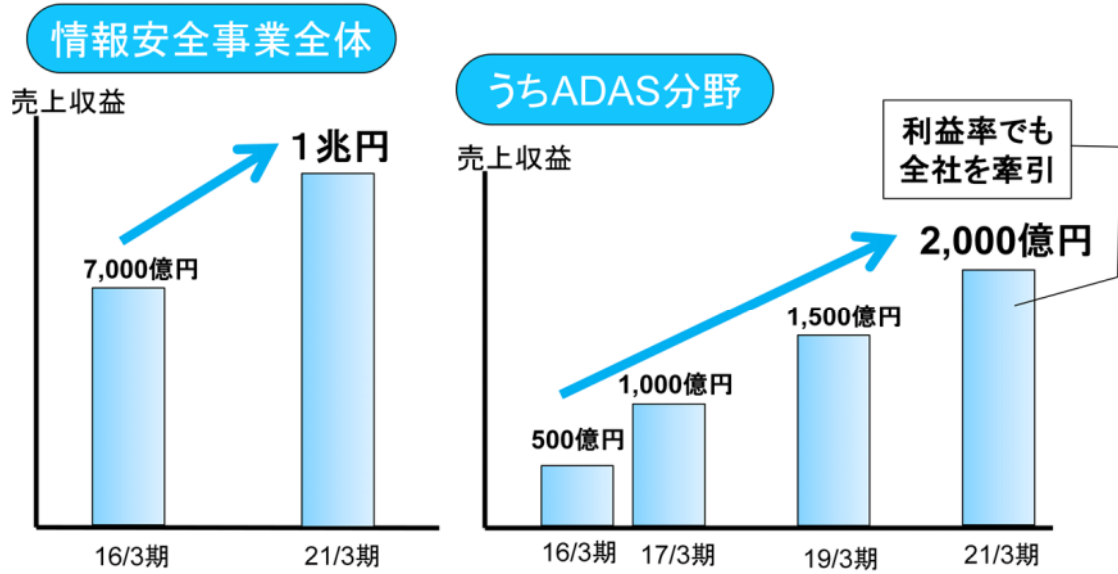
DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved.
This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<DNNの技術を用いた認識イメージ>

従来の画像認識に対し、DNNを用いた画像認識では、自ら対象物の特徴を抽出し学習することで、多様な対象物の認識、および検知精度の飛躍的な向上を実現します。

これにより、自動運転時に求められる「走行可能なフリースペースの認識」や、「歩行者、クルマ等の動きの予測」を可能にしています。



2020年度(21/3期)に情報安全事業で1兆円、ADAS分野で2,000億円

DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved.
This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<2020年度の安心・安全の売上目標>

取り組みを着実に推進し、
 社会に貢献できる安心・安全製品を提供することで、
 情報安全事業全体としては2020年度で1兆円、
 うち、ADAS分野で2,000億円の売上を目指します。
 また、ADAS分野の利益については、
 18年度でブレイクイーブン、
 20年度では全社を牽引できる水準を目指してまいります。

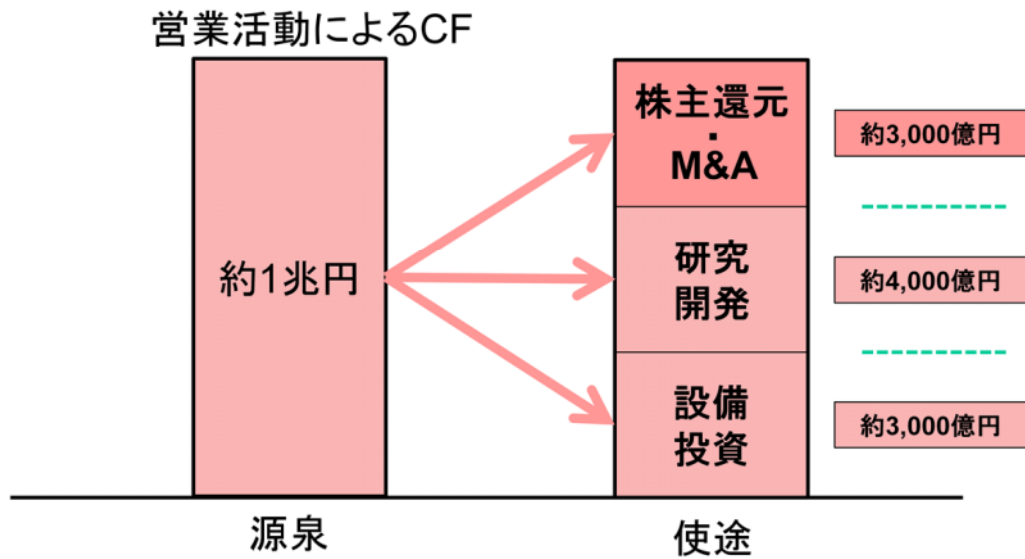
Ⅱ. 戦略編

1. 2020年度売上収益・利益目標

2. 「安心・安全」分野の成長戦略

3. 財務・資本戦略

創出したCashの使い途



成長のための投資と株主還元に充当

DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<財務・資本戦略>

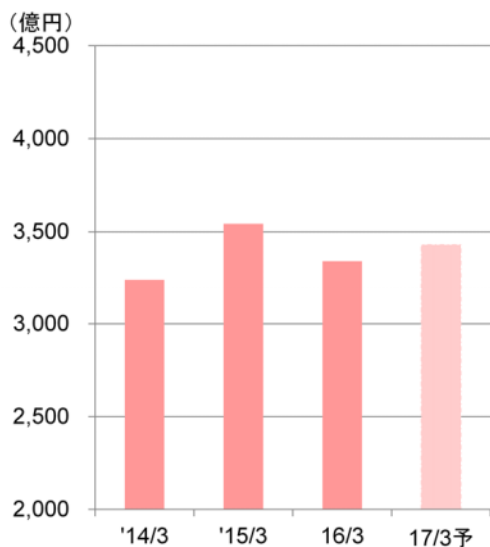
デンソーは、営業活動を通じて毎年約1兆円のキャッシュを生み出していますが、更なる企業価値向上のため、設備投資、研究開発、そして株主還元とM&Aに、意思を持って活用してまいります。

従来、デンソーは創出したキャッシュを貯めているのではというご意見を頂いておりました。

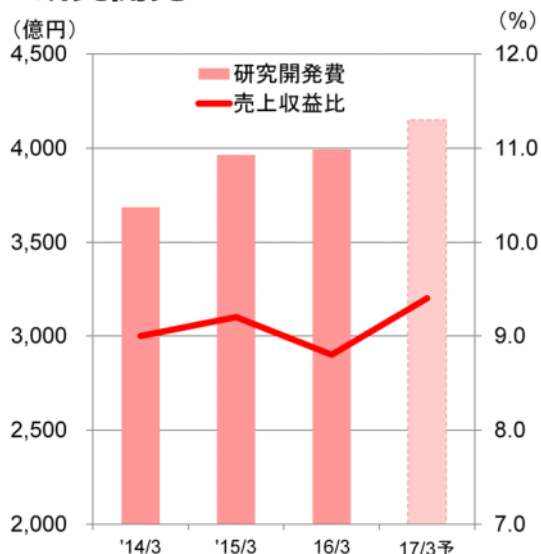
また、M&Aやアライアンスに対する方針についてもご質問を頂いておりました。今後、積極的にM&Aやアライアンスを進めるとともに、

株主還元方針を通じて、企業価値向上という株主様の長期目線の期待に、しっかりと応えていきます。

設備投資



研究開発



設備投資額 : 3,000億円強の水準継続
 研究開発 : 売上収益比9%の水準継続



© DENSO CORPORATION All rights reserved.
 This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

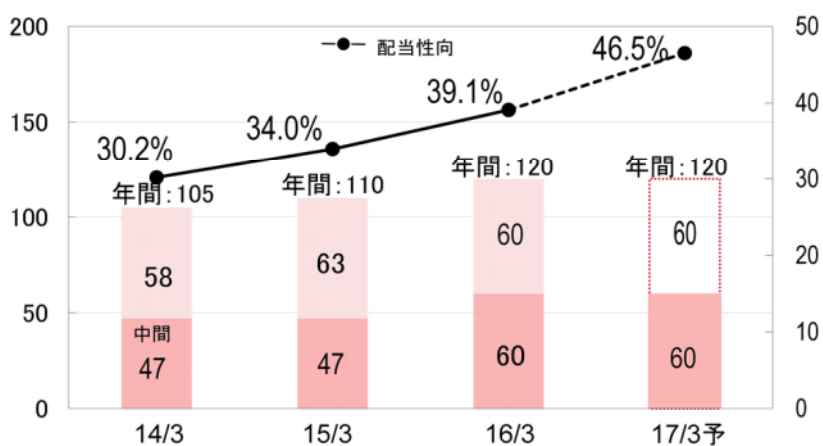
<設備投資>

3,000億円強の水準を継続し、
 ダントツ工場の海外展開やFactory IoT推進などにより、
 グローバルでのモノづくりの実力を一層向上させてまいります。

<研究開発>

足元の利益水準は厳しいですが、
 「安心・安全」分野、「環境」分野を中心に、
 今後の成長のため、
 引き続き売上収益比9%を継続してまいります。

1. 連結業績および配当性向・配当金額を勘案し、長期安定的に配当を実施
2. 資金状況、市場環境を考慮の上、機動的に自己株式を取得



長期安定的に株主還元を強化

DENSO

© DENSO CORPORATION All rights reserved. This information is the exclusive property of DENSO CORPORATION. Without their consent, it may not be reproduced or given to third parties.

<株主還元>

今期は利益は減少する見込みですが、
来期以降、収益性を回復させていく目標を踏まえ、
安定的に株主様に還元していくという考えのもと、
年間配当は前年から据え置く予定です。

今後とも企業価値の向上に努めるとともに、
長期で株主の皆様のご期待にお応えし続けられるよう、
安定的な配当に加え、機動的な自己株式取得を行うことにより、
一層の株主還元を図ってまいります。

DENSO

参考資料

- ・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・研究開発費の推移
- ・地域別 設備投資・償却費・研究開発費

損益計算書(日本基準)

() 内は売上高比

【単位：億円, %】

科目	16/9期実績	15/9期実績	前年比	
			増減額	増減率
売上高	(100.0) 11,900	(100.0) 11,753	+147	+1.3
営業利益	(1.4) 172	(5.9) 689	△ 517	△ 75.1
経常利益	(6.3) 756	(10.4) 1,223	△ 467	△ 38.2
税引前当期純利益	(6.6) 783	(8.6) 1,010	△ 227	△ 22.5
当期純利益	(5.7) 682	(7.6) 891	△ 209	△ 23.4

		上期					下期					17/3通期				
		前年実績	当初予想	1Q時予想	当年実績	前年比	前年実績	当初予想	1Q時 予想	最新予想	前年比	前年実績	当初予想	1Q時予想	最新予想	前年比
		為替レート (円)	USD	122	110	107	105	17円 円高	118	110	105	105	13円 円高	120	110	106
	EUR	135	125	119	118	17円 円高	130	125	115	115	15円 円高	133	125	117	117	16円 円高
1円変動の 利益影響額 (億円)	USD											20	20	25	25	5
	EUR											7	7	10	10	3
日系車両生産 台数 (万台)	国内	432	452	428	430	△ 0%	461	486	486	465	+ 1%	893	938	914	894	+ 0%
	北米	313	319	315	318	+ 2%	313	330	330	327	+ 5%	626	648	645	645	+ 3%
	海外日系車	927	953	971	968	+ 4%	948	996	996	983	+ 4%	1,875	1,949	1,967	1,952	+ 4%

【単位：億円、%】

区分	16/9期実績		15/9期実績		増減	増減率	為替除く 増減率
	金額	構成比	金額	構成比			
トヨタ	9,325	42.8	9,301	41.7	23	0.3	8.3
ダイハツ	422	1.9	425	1.9	△ 3	△ 0.7	5.4
日野自動車	256	1.2	262	1.2	△ 6	△ 2.4	△ 2.0
トヨタグループ計	10,002	45.9	9,988	44.8	14	0.1	7.9
本田技研	1,654	7.6	1,781	8.0	△ 126	△ 7.1	6.8
FCA	1,018	4.7	1,126	5.1	△ 108	△ 9.6	5.8
GM	786	3.6	744	3.3	42	5.6	22.5
フォード	702	3.2	737	3.3	△ 35	△ 4.7	12.3
現代・起亜	638	2.9	726	3.3	△ 88	△ 12.1	1.8
マツダ	542	2.5	570	2.6	△ 28	△ 4.9	△ 2.1
スズキ	464	2.1	517	2.3	△ 53	△ 10.2	△ 1.2
富士重工	416	1.9	393	1.8	23	5.8	10.8
VW・AUDI	389	1.8	402	1.8	△ 14	△ 3.4	12.8
日産自動車	369	1.7	356	1.6	13	3.7	11.6
いすゞ	237	1.1	258	1.2	△ 21	△ 8.3	△ 2.1
BMW	225	1.0	231	1.0	△ 5	△ 2.4	12.0
三菱自動車	210	1.0	228	1.0	△ 19	△ 8.1	1.5
ベンツ	176	0.8	187	0.8	△ 12	△ 6.3	7.0
ボルボ	135	0.6	124	0.6	12	9.5	26.4
PSA	119	0.6	141	0.6	△ 22	△ 15.8	△ 3.8
ジャガー・ランドローバー	68	0.3	95	0.4	△ 26	△ 27.8	△ 20.5
その他メーカー	1,199	5.6	1,356	6.1	△ 157	△ 11.6	△ 2.1
OEM計	19,348	88.9	19,959	89.6	△ 611	△ 3.1	6.9
※市販・新事業他	2,421	11.1	2,325	10.4	95	4.1	12.7
合計	21,769	100.0	22,285	100.0	△ 515	△ 2.3	7.7

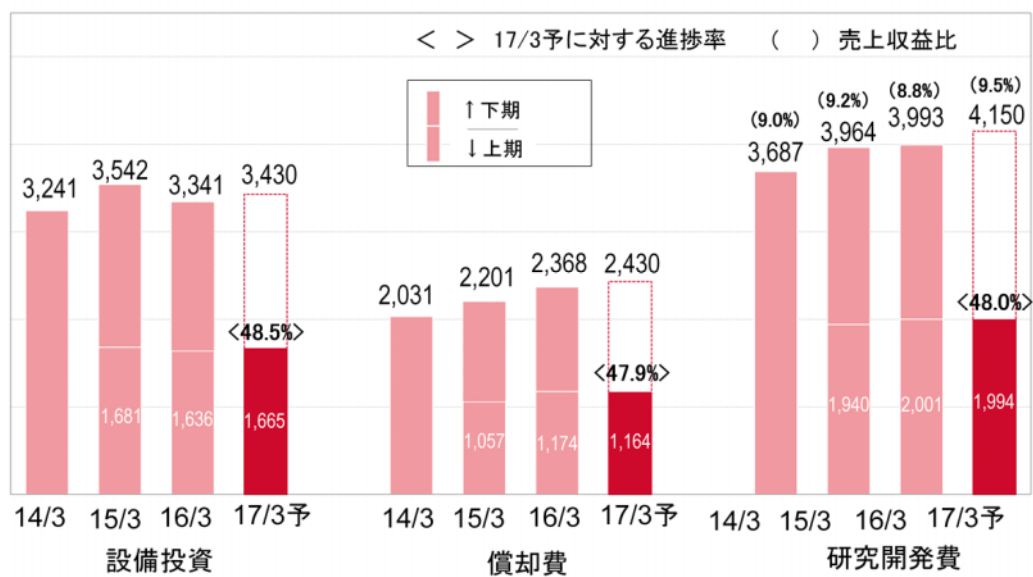
※ OES(メーカー補給含む)、一般市販、新事業、設備売上等を含む

【単位：億円、%】

区分	16/9期実績		15/9期実績		増減	増減率	為替除く 増減率
	金額	構成比	金額	構成比			
ハワトレイン	7,740	35.5	7,981	35.8	△ 241	△ 3.0	6.9
熱	6,634	30.5	7,072	31.7	△ 438	△ 6.2	5.7
情報安全	3,552	16.3	3,240	14.6	312	9.6	18.2
電子	1,807	8.3	1,855	8.3	△ 48	△ 2.6	4.3
モータ	1,450	6.7	1,544	6.9	△ 94	△ 6.1	2.7
その他※	263	1.2	279	1.3	△ 16	△ 5.9	△ 3.8
自動車分野計	21,444	98.5	21,969	98.6	△ 525	△ 2.4	7.6
新事業分野	325	1.5	315	1.4	9	3.0	6.1
合計	21,769	100.0	22,285	100.0	△ 515	△ 2.3	7.7

※ 設備売上、補修品、子会社オリジナルブランド製品等

【単位：億円】



地域別 設備投資/償却費、研究開発費

【単位：億円】

		16/3期		17/3期		16/9期	
		15/9期	実績	16/9期	予想	増減率	進捗率
設備投資	日本	930	1,910	1,039	2,105	11.7%	49.4%
	北米	233	456	290	625	24.5%	46.4%
	欧州	130	309	109	240	△16.2%	45.4%
	アジア	333	649	218	440	△34.5%	49.5%
	その他	9	17	10	20	11.1%	50.0%
	合計	1,636	3,341	1,665	3,430	1.8%	48.5%
償却費	日本	664	1,346	682	1,426	2.7%	47.8%
	北米	139	280	128	299	△7.9%	42.8%
	欧州	92	191	90	181	△2.2%	49.7%
	アジア	262	520	250	496	△4.6%	50.4%
	その他	17	31	14	28	△17.6%	50.0%
	合計	1,174	2,368	1,164	2,430	△0.9%	47.9%
研究開発費 (売上収益比)		2,001 (9.0%)	3,993 (8.8%)	1,994 (9.2%)	4,150 (9.5%)	△0.3%	48.0%