

# 2017年3月期決算説明会

- I. 数値編
- II. 戦略編

2017年4月28日  
株式会社デンソー



# I. 数値編： 2017年3月期 決算のポイント

1. 売上は、円高の影響があるも、生産増加や拡販により増収、  
その他収支を除く営業利益は、  
操業度差益、合理化努力あるも、円高の影響により減益

2. 来期は、売上収益は生産増加や拡販により増収、  
その他収支を除く営業利益は生産増加、合理化努力により増益

# 2017年3月期 連結決算

2/29

( )内は売上収益比

【単位：億円、%】

	17/3期実績		16/3期実績		増減額	増減率
売上収益		45,271		45,245	+26	+0.1%
営業利益 (除くその他収支)	(7.2%)	3,264	(8.1%)	3,652	△ 388	△10.6%
その他収支		41		△ 495	+536	
営業利益	(7.3%)	3,306	(7.0%)	3,157	+148	+4.7%
金融収支等(※1)		303		316	△ 13	
税引前利益	(8.0%)	3,609	(7.7%)	3,473	+136	+3.9%
当期利益(※2)	(5.7%)	2,576	(5.4%)	2,443	+134	+5.5%

前提条件	為替レート	1ﾄﾞﾙ	108円	1ﾄﾞﾙ	120円	12円 円高	
		11-0	119円	11-0	133円	14円 円高	
国内車両生産			910万台		893万台	+17万台	+1.8%
海外日系車生産 (内、北米)			1,967万台 (638万台)		1,875万台 (626万台)	+92万台 (+12万台)	+4.9% (+1.9%)

(※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

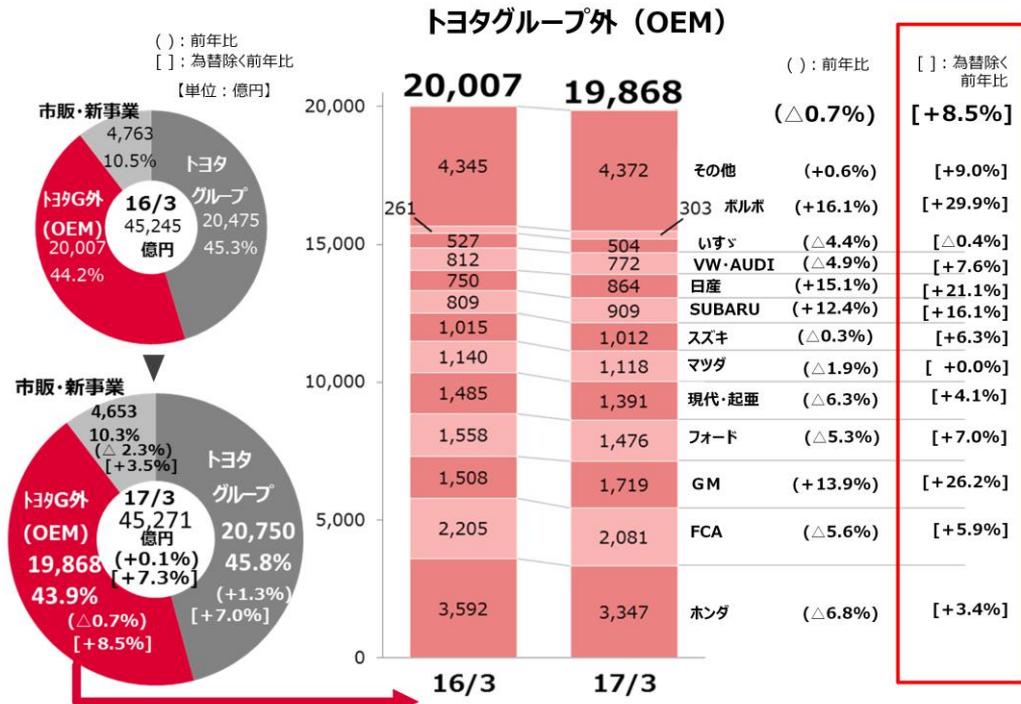
**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## <連結決算概要>

売上収益は4兆5,271億円と、前年比 +26億円、0.1%の増収となりました。

その他収支を除く営業利益は、3,264億円と、前年比 ▲388億円、10.6%の減益、当期利益は、2,576億円と、前年比 +134億円、5.5%の増益となりました。



## <得意先売上（現地通貨ベース）>

### トヨタグループ向け

7.0%の増収となりました。

日本、北米、アジアでの車両生産の増加、  
日本、北米でのトヨタセーフティセンスPの装着率の大幅な  
拡大により増加しました。

### トヨタグループ以外日系カーメーカー向け

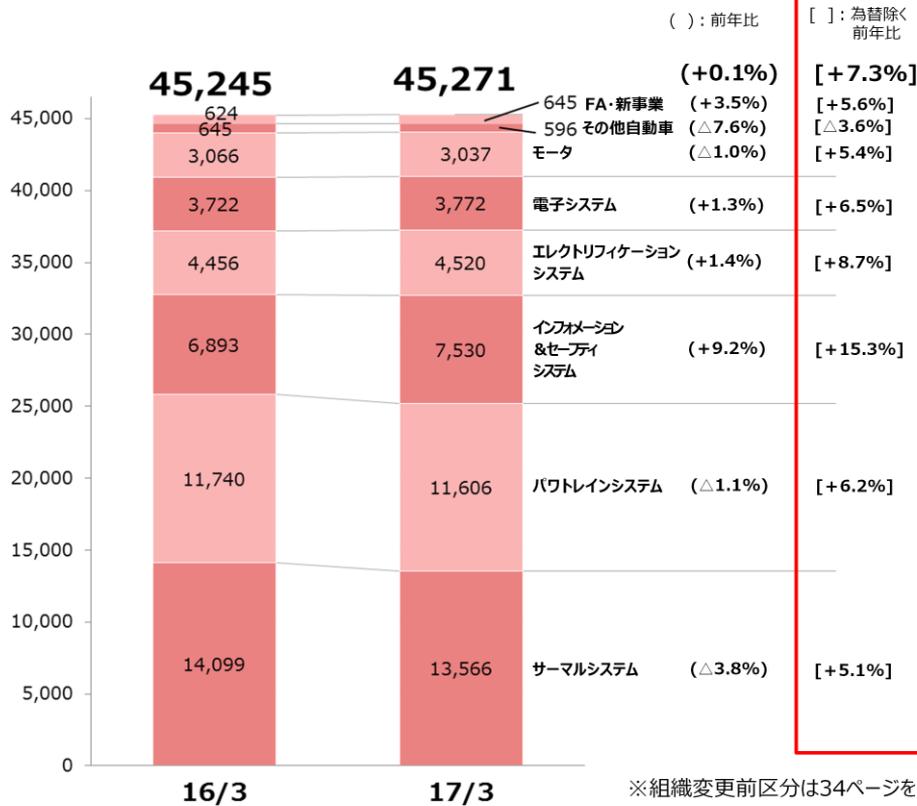
8.5%の増収となりました。

- ・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、コモンレールシ  
ステムの拡販により、それぞれ売上が増加しました。

# 2017年3月期 売上収益（製品別）

4/29

【単位：億円】



※組織変更前区分は34ページを参照ください。



Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 / © DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## <製品別売上（現地通貨ベース）>

※4月1日付の組織変更後の区分

### サーマルシステム製品

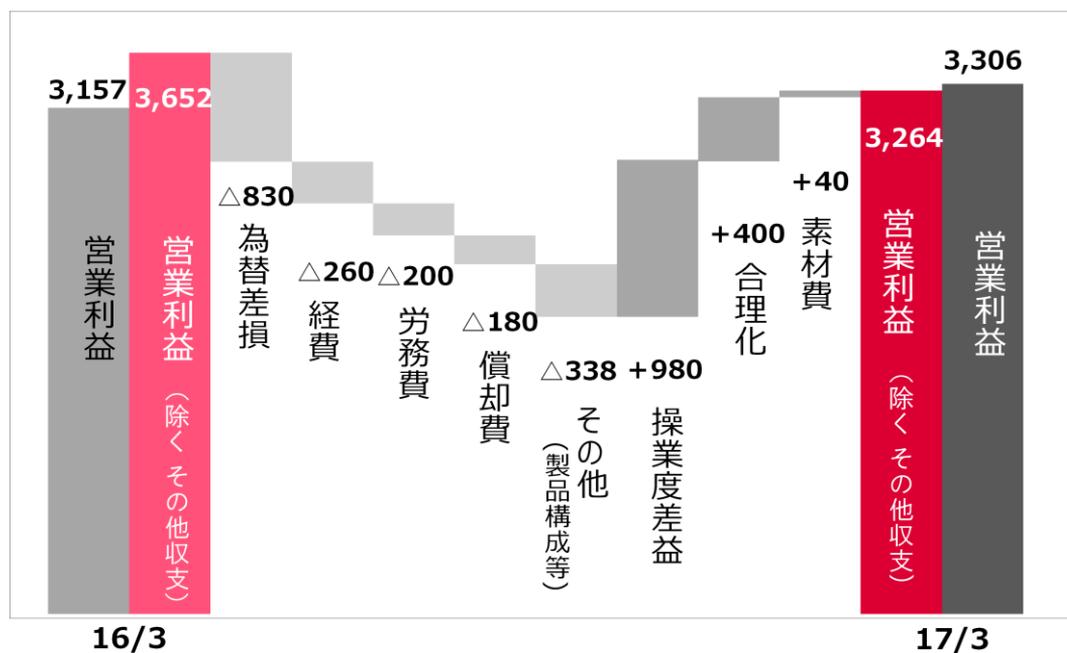
中国や欧州での車両生産増加やエアコン製品の拡販により、増加しました。

### パワトレインシステム製品

アジア地域や北米、欧州での車両生産増加により、増加しました。

### インフォメーション&セーフティシステム製品

日本や北米での車両生産増加や予防安全製品であるトヨタセーフティセンスPの装着率の大幅な拡大により、増加しました。



### <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 ▲830億円は、主にドルで12円、ユーロで14円など、円全面高であったことによるものです。
- ② 経費増 ▲260億円は、環境、安全分野を中心とした研究開発や、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、意思を持った投資によるものです。
- ③ 労務費増 ▲200億円は、主に日本及び新興国での賃金増加によるものです。

#### プラス要因

- ① 操業度差益 +980億円は、生産の増加や拡販によるものです。
- ② 合理化努力 +400億円は、コストダウンや生産性向上によるものです。

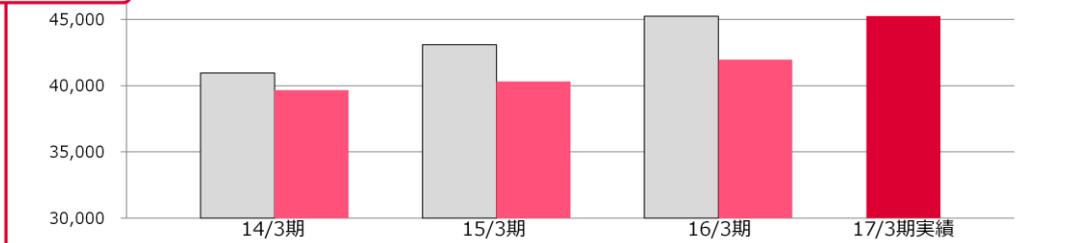
以上により、“その他収支を除く営業利益”は3,264億円となりました。

# 過去4年間売上収益、営業利益(除くその他収支)推移

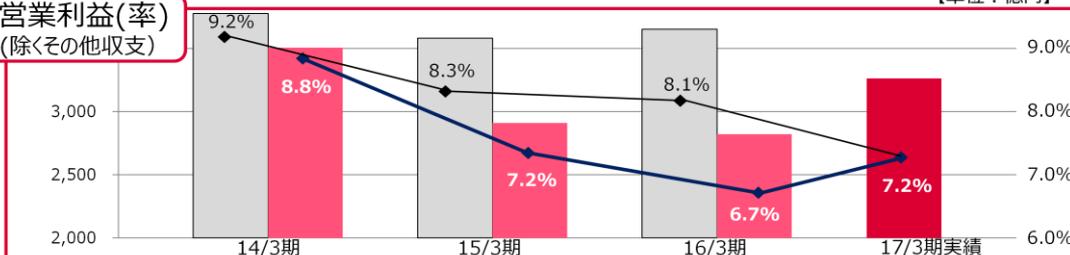
■ :各年度実績生値      ■ :17/3期為替レート置き換え値

【単位：億円】

## 売上収益



## 営業利益(率) (除くその他収支)



前提レート (\$)	100	108		110	108		120	108		108
前提レート (€)	134	119		139	119		133	119		119

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## <売上収益、営業利益の推移>

14/3期(過去最高の営業利益率を計上)を起点に、各年度の実績レートを17年3月期の実績レートに置き換えた数値です。

### 売上収益

拡販に加え、生産増加の結果、着実に増加しております。

### 営業利益(除くその他収支)

実績では当期は前年比で減益ではあるものの、為替影響を除けば実質増益となりました。

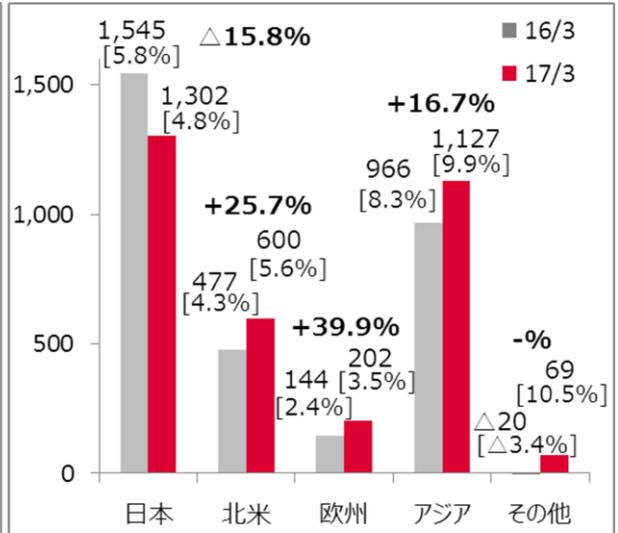
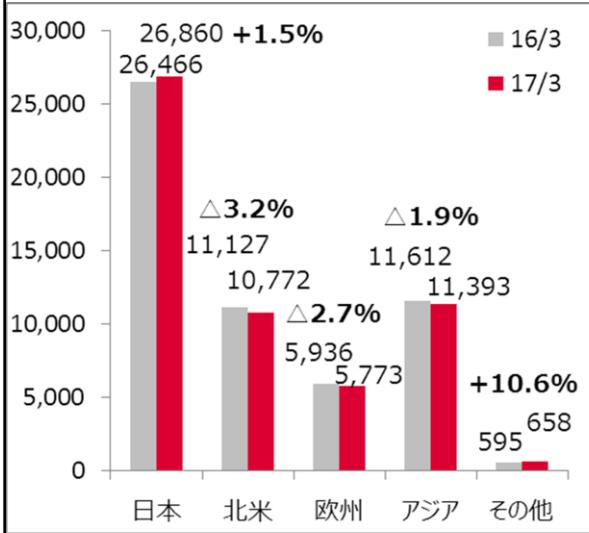
これまでは、当期をボトムとして次年度以降、上昇させると申し上げてきましたが、実際には、1年前倒しで反転上昇させることができました。

円貨ベース

【単位：億円】  
[ ]は営業利益率

売上収益

営業利益



<地域別の売上・営業利益(円貨ベース)>

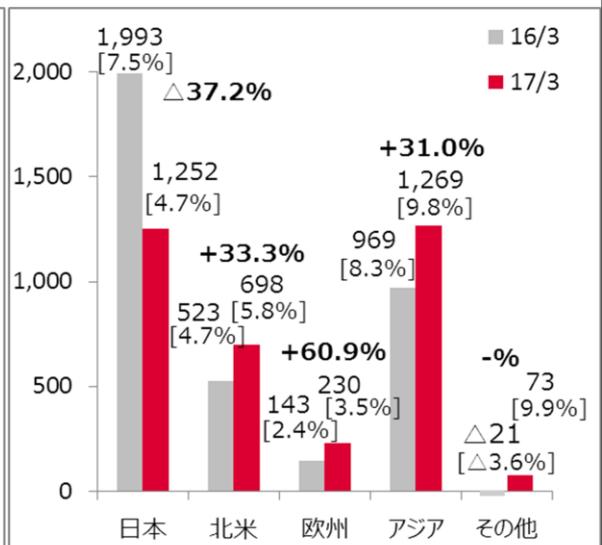
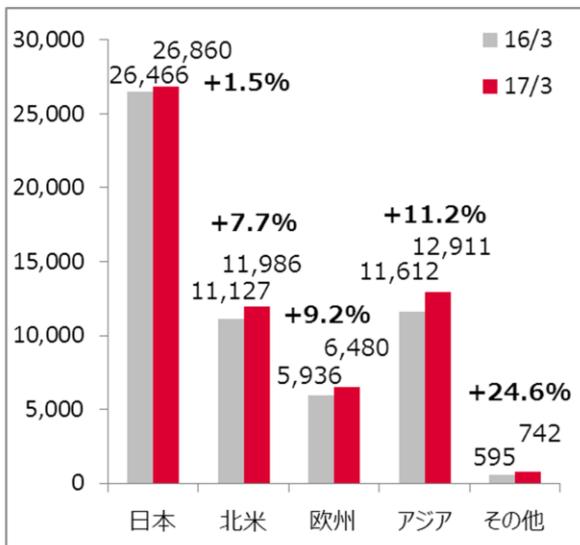
次ページにて、現地通貨ベースで説明

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



Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

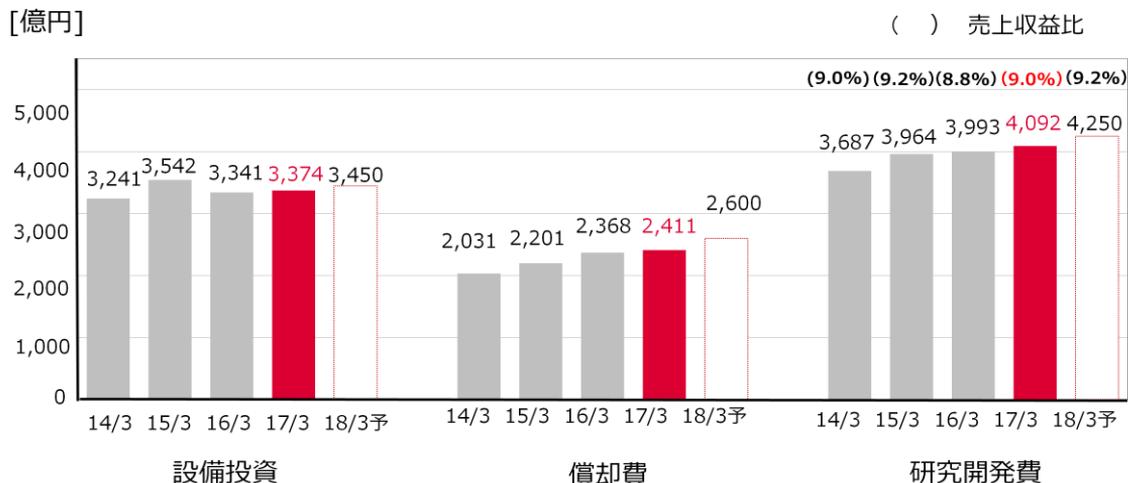
<地域別の売上・営業利益(現地通貨ベース・その他収支を除く)>

日本

- ・売上収益は為替の影響があるものの、車両生産の増加により、増収となりました。
- ・利益については、生産の増加、合理化努力あるものの、円高の影響等により減益となりました。

日本以外

円高の影響あるものの、生産の増加や拡販により増収増益となりました。



Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 / © DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## <設備投資、償却費、研究開発費の推移>

設備投資の実績は、日本を中心とする次期型製品への投資や合理化投資等により、3,374億円となりました。

来期は引き続き、合理化投資に加え、将来の成長に向けた投資を推進するため、通期予想は3,450億円といたします。

償却費の実績は、2,411億円と、

前年比 +43億円の増加となり、

来期は、2,600億円と、+189億円の増加を見込んでおります。

研究開発費の実績は4,092億円と、

前年比 +99億円、2.5%の増加となりました。

来期は、引き続き、

環境、安全分野を中心に製品開発を強化するため、

4,250億円といたします。

( )内は売上収益比

【単位：億円、%】

	18/3期予想		17/3期実績		増減額	増減率
売上収益		<b>46,100</b>		45,271	+829	+1.8%
営業利益 (除くその他収支)	(7.1%)	<b>3,270</b>	(7.2%)	3,264	+6	+0.2%
その他収支		0		41	△ 41	
営業利益	(7.1%)	<b>3,270</b>	(7.3%)	3,306	△ 36	△ 1.1%
金融収支等(※1)		330		303	27	
税引前利益	(7.8%)	<b>3,600</b>	(8.0%)	3,609	△ 9	△ 0.2%
当期利益(※2)	(5.6%)	<b>2,600</b>	(5.7%)	2,576	+24	+0.9%

前提条件	為替レート	1ドル 110円	1ドル 108円	2円 円安	
		1ユーロ 115円	1ユーロ 119円	4円 円高	
	国内車両生産	918万台	910万台	+8万台	+0.9%
	海外日系車生産 (内、北米)	2,002万台 (654万台)	1,967万台 (638万台)	+35万台 (+16万台)	+1.8% (+2.6%)

(※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

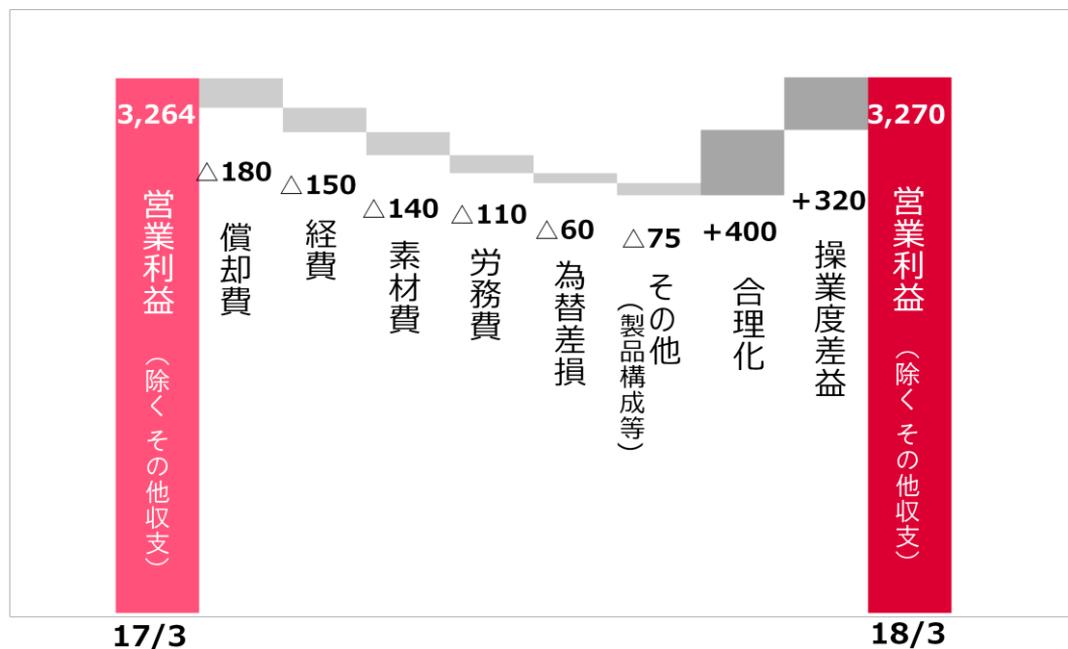

**DENSO**  
 Crafting the Core
Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## 〈通期予想〉

売上収益は、4兆6,100億円、  
 その他収支を除く営業利益は、3,270億円と見込んでおります。

前提となる為替レートは、ドル110円、ユーロ115円です。  
 日系車両生産台数は、国内は918万台、海外は2,002万台と想定して  
 しております。

【単位：億円】



## <営業利益(除くその他収支)の増減要因予想>

主な点は以下の通りです。

### マイナス要因

償却費、経費、素材費などの増加によりマイナス 715億円。

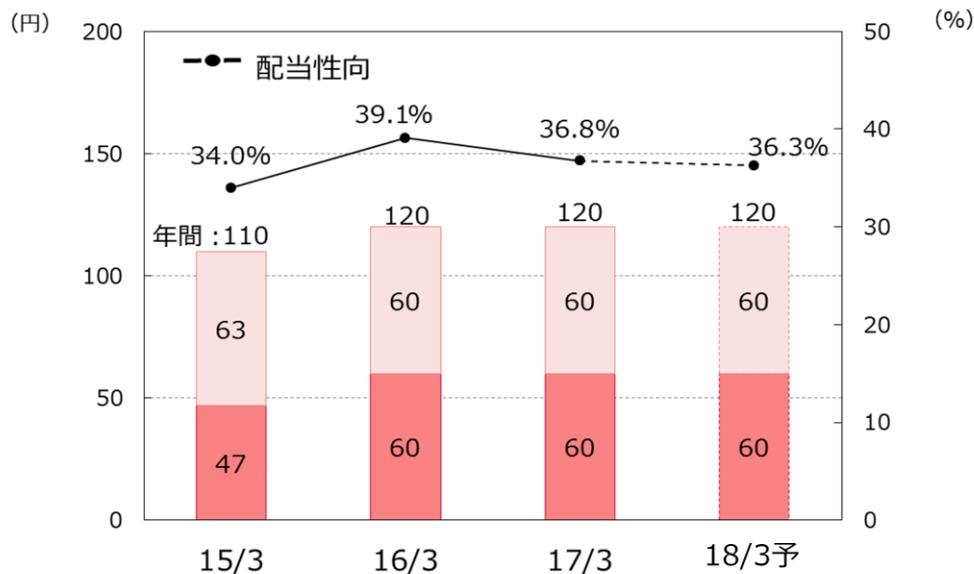
### プラス要因

操業度差益、合理化努力等により、プラス 720億円。

以上により“その他収支を除く営業利益”は、前年比6億円増加し3,270億円となる見込みです。

**17/3期： 配当 公表予想通り 120円**

**18/3期： 配当 17/3期と同じ 120円を予定**



## <株主還元>

1株当たりの配当金については、  
公表予想通り120円とし、来期も120円を予定しております。

また株主への一層の利益還元と資本効率の向上のため、  
660万株、285億円の自己株式を取得すること、  
及びその具体的な取得方法として、  
自己株式の公開買付けを行うことを決定いたしました。

今後とも、企業価値の向上に努めるとともに、配当及び自己株式取得  
による一層の株主還元を図ってまいります。

***DENSO***

Crafting the Core

# II. 戦略編

## 1. 当社を取り巻く事業環境と今後の注力分野

### 2. 注力分野

- (1) 電動化
- (2) ADAS / AD
- (3) コネクティッド
- (4) FA事業 (非車載事業)

### 3. アライアンス方針・状況

### 4. 2020年度売上収益・利益目標

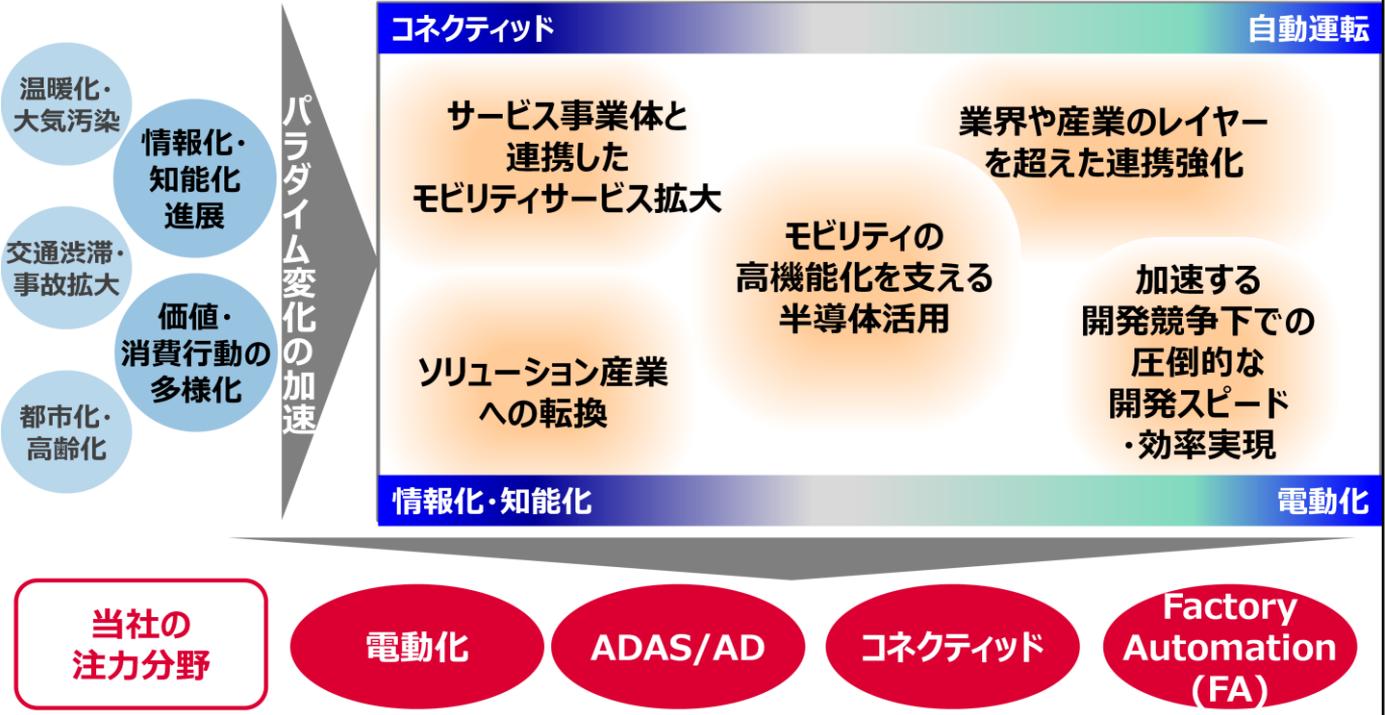
1.

## 当社を取り巻く事業環境と今後の注力分野

# 1. 当社を取り巻く事業環境と今後の注力分野

## 社会の変化

## 自動車業界の動向



自動車業界のパラダイム変化の中で、当社の第二の創業期と捉え、すべての人が安心して共感できる社会づくりを目指す。

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

### <当社を取り巻く事業環境と今後の注力分野>

今、自動車業界では、電動化・自動運転・コネクティッド・シェアリングなどの「100年に一度のイノベーション」と言われるパラダイムチェンジの真っ只中にあります。

情報化の進展や、価値の多様化など、社会の変化が後押しし、自動車産業の構造も大きく変わろうとしています。

今後ますます加速するこれらの変化の中、デンソーは、クルマが一層社会とつながり、モビリティの新たな価値創造を目指していく「第二の創業期」を迎えていると捉え、モビリティ社会へ新たな価値提供し続けていくことで、すべての人が安心して、共感できる社会を実現していくことを目指します。

そして、その実現に向け、「電動化」「ADAS/AD」「コネクティッド」「ファクトリー・オートメーション」の4つを注力分野として取り組んでまいります。

2.

注力分野

(1) 電動化

**DENSO**  
Crafting the Core

# 環境分野の取組みの考え方

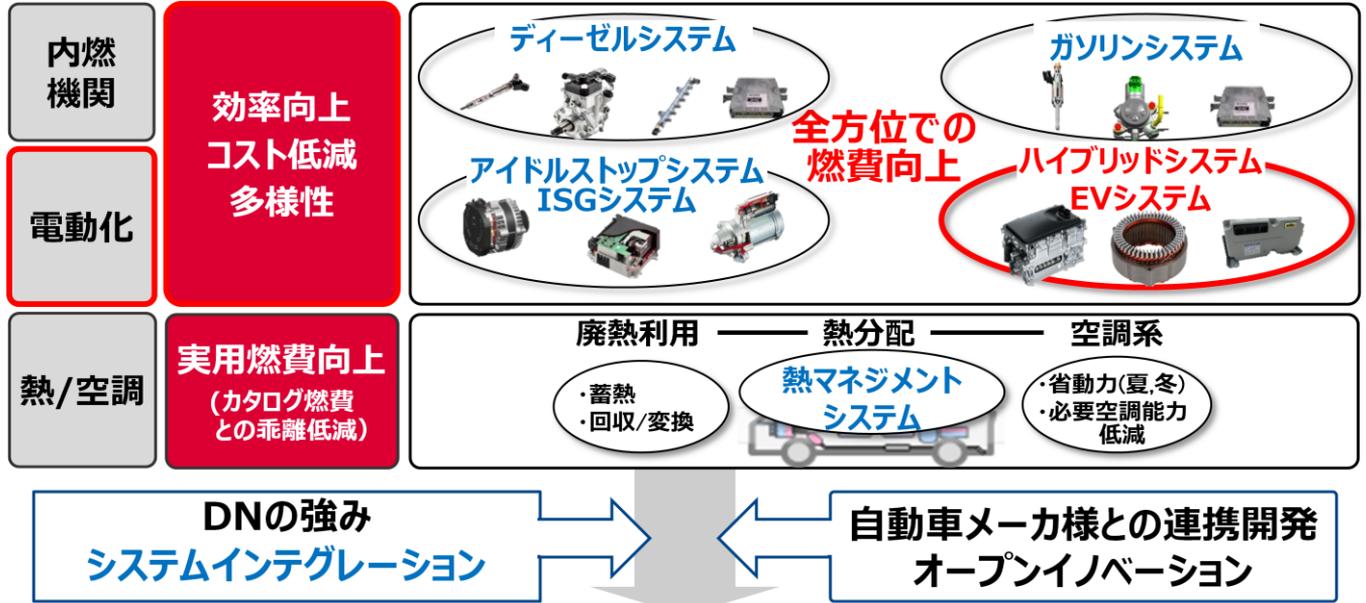
**提供価値**

**地球環境の維持**

- 内燃機関の効率向上、電動化の普及促進、最適な組み合わせ -

方向性

実現に向けた取組み



品質と信頼性の高い技術力で「地球環境の維持」を実現

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## 〈環境分野の取組みの考え方〉

デンソーは、  
「内燃機関の効率向上」や  
「電動化を積極的に進める」ことに加え、  
「パワトレインシステムの最適な組み合わせ」も行い、  
全方位での燃費向上に取り組んでまいりました。

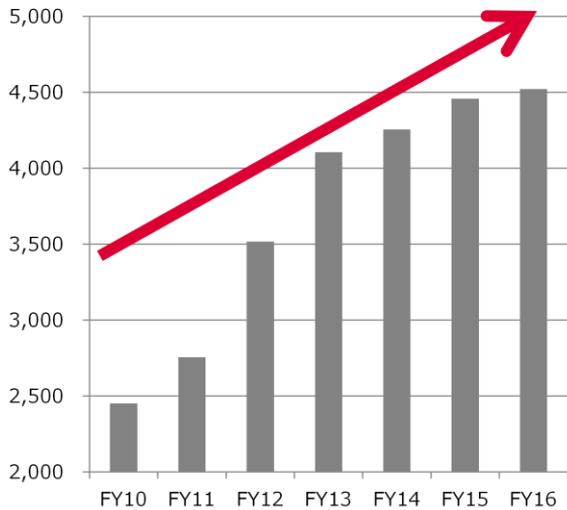
また、デンソーの強みである幅広い事業領域を活かし、  
熱とパワトレインの連携を通じた、車両トータルでの  
実用燃費の向上へ取り組むとともに、  
自動車メーカーとの連携開発も積極的に進め、  
品質と信頼性の高い技術力で、  
「地球環境の維持」に貢献してまいります。

## 【生産・販売】

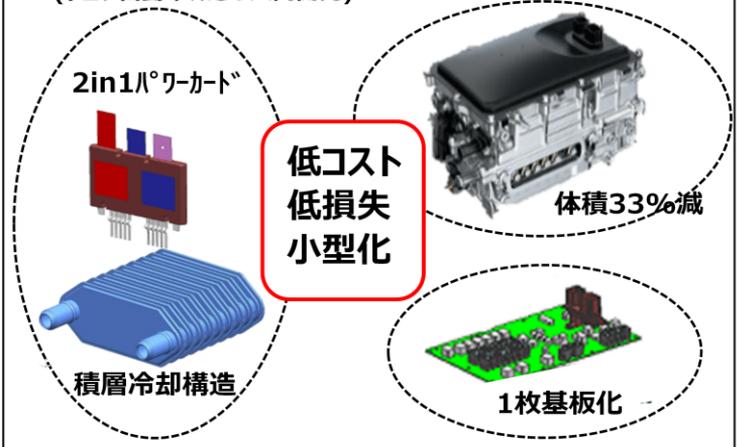
## 【技術開発】

### エレクトリフィケーションシステム事業Gの売上推移

(億円)



### ＜小型・低損失インバータの事例＞ (トヨタ自動車殿との共同開発)



## 技術開発 / 生産の両面で実績を積み上げ

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

### ＜電動化分野での取り組み実績＞

デンソーは、ハイブリッド製品の開発にいち早く着手し、初代プリウスの発売以来、これまでの20年間、ハイブリッド車向けに世界トップレベルの性能と品質、並びに数量を誇る製品を、提供し続けております。

同時に、インバーター、モータ、電池ECUなど、ハイブリッド車向けの鍵となる製品について、小型化、高性能化を実現しました。

このように、技術開発、生産の両面で実績を積み上げ、ハイブリッド車の低コスト化と普及に貢献しております。

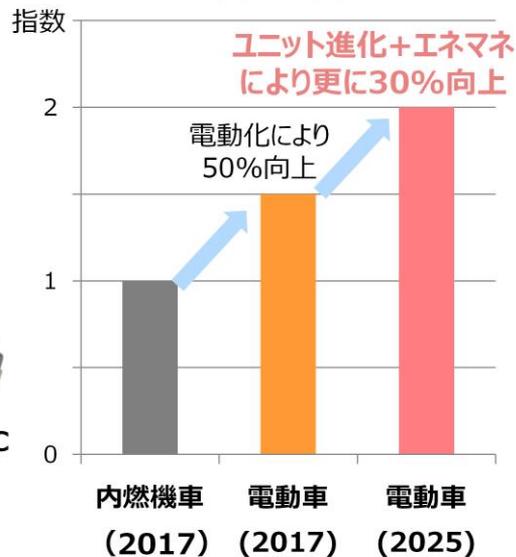
# 環境性能を支えるデンソーの電動化システム

## エネルギーマネジメントシステム



車両における熱・電気・運動のエネルギーを効率的に回収・利用し、省電力・省燃費を実現

### 車両燃費



・内製IGBT  
・両面積層冷却

小型・低損失  
インバータ

・SC巻線

小型・高効率  
モータ

・内製多セル監視IC

小型・高精度  
電池ECU

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

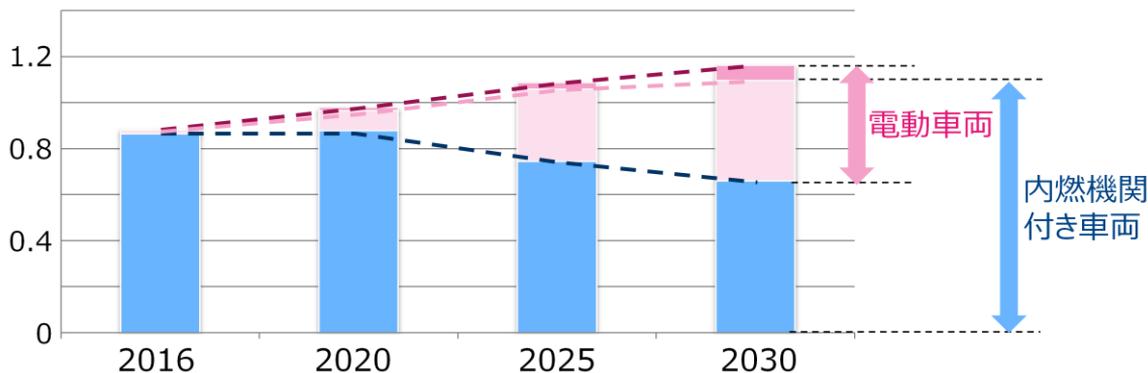
### <電動化分野での今後の取り組み>

これまで培ってきた電動化製品を、更に磨き上げることに加え、最適なエネルギーマネジメントシステムを構築するため、車内のあらゆるシステムや製品をつないでまいります。

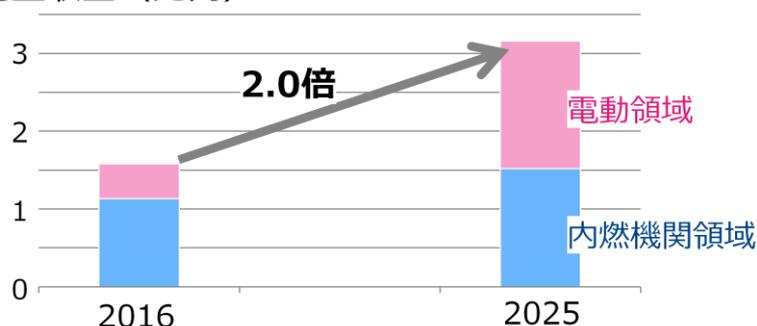
これにより、走行、発電や発熱といった車両内で発生するエネルギーが効率的に回収・利用可能となり、飛躍的に燃費性能の向上・省電力化を実現してまいります。

# 電動化普及による2025年の「環境分野」の売上収益目標

今後のパワトレイン市場の想定（乗用+小型トラック、億台/年）



売上収益（兆円）



Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## <「環境分野」の売上収益目標>

デンソーでは、2030年にかけて車両市場全体は穏やかに拡大する中、電動車両の比率は大幅に伸びていくことを想定しております。

前頁までの取り組みを着実に推進することで、今後の電動領域の市場の伸びを確実に捉え、

2025年にはパワトレイン分野の売り上げを3兆円とすることを目指します。

2.

注力分野

(2) ADAS/AD

提供価値

安心・安全に移動できるモビリティ社会  
- “安心”して利用できるADAS・自動運転システム -

必要な技術

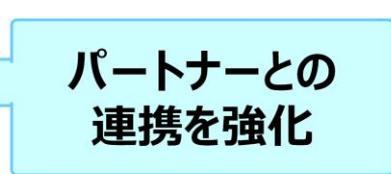
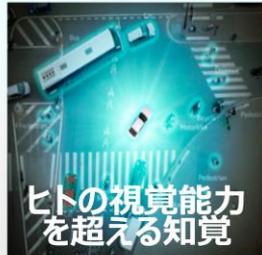
周りを見る

先を読む

人とつながる

社会とつながる

もしもに備える



品質と信頼性の高い技術力で「安心・安全に移動できるモビリティ社会」を実現

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## 〈「安心・安全」分野の取り組みの考え方〉

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、この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、スピード感を持って開発を進めるため、パートナーとの連携も強化しております。

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・安全に移動できるモビリティ社会」を実現してまいります。

## 世界最小(\*)のステレオ画像センサーを開発

(\*)2016年11月時点(当社調べ)

搭載スペースが限られる軽自動車へ対応するため、  
搭載性を向上し、ルームミラーの裏側への搭載を可能に。

### 主な機能

- ・衝突回避支援ブレーキ  
(対車両・対歩行者)
- ・車線逸脱警報機能
- ・オートハイビーム



### 走行環境認識 製品



画像センサ  
(ステレオカメラ)



画像センサ  
(単眼カメラ)



ミリ波レーダ



ソナー



LIDAR

幅広い品揃えと組み合わせで、予防安全製品の更なる普及に貢献

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## 〈「安心・安全」分野の取り組み実績〉 -世界最小のステレオ画像センサーの開発

この製品は2016年11月に発売された、ダイハツ タントの  
衝突回避支援システム「スマートアシスト3」に採用されました。

搭載スペースが限られる軽自動車においては、  
画像センサーの車両への搭載性の向上が求められていました。

この新型のセンサーは、  
求められる測定距離を確保しながら、カメラ幅を半減するとともに  
センサーを制御するECUを一体化することで、  
更なる搭載性の向上と世界最小の小型化を実現し、  
軽自動車の安全性向上に貢献しております。

今後も、走行環境認識製品の幅広い品揃えと組み合わせで、  
予防安全製品の更なる普及に貢献してまいります。

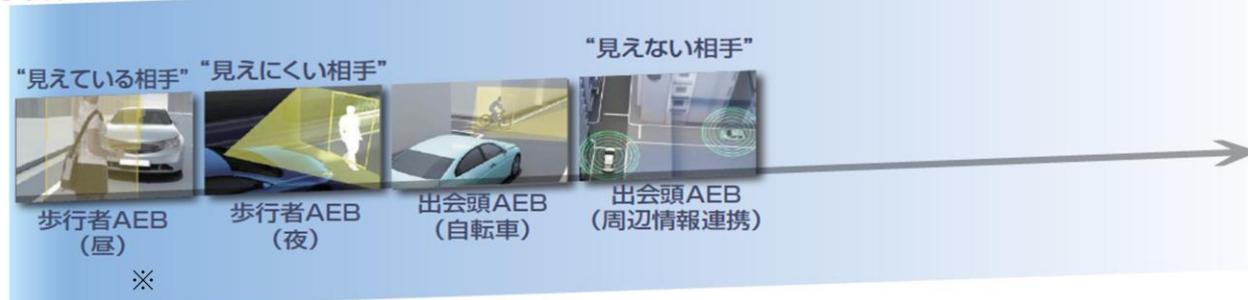
2015

202X

## 運転支援



## 予防安全



※ トヨタ自動車のToyota Safety Sense Pに採用

「安心・安全に移動できるモビリティ社会」を目指し、「交通事故ゼロ」に貢献

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## 〈「安心・安全」分野の今後の取り組み〉

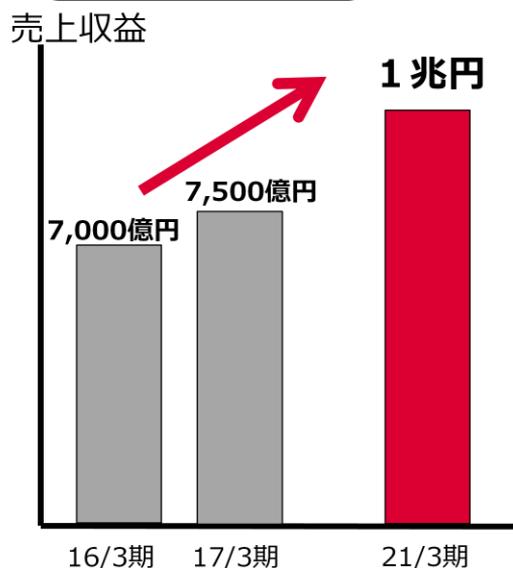
将来の自動運転の実現に向けて  
運転支援の機能を更に高度化し、

予防安全機能では、  
周辺情報との連携による「見えない相手」との  
衝突回避の実現にも取り組んでまいります。

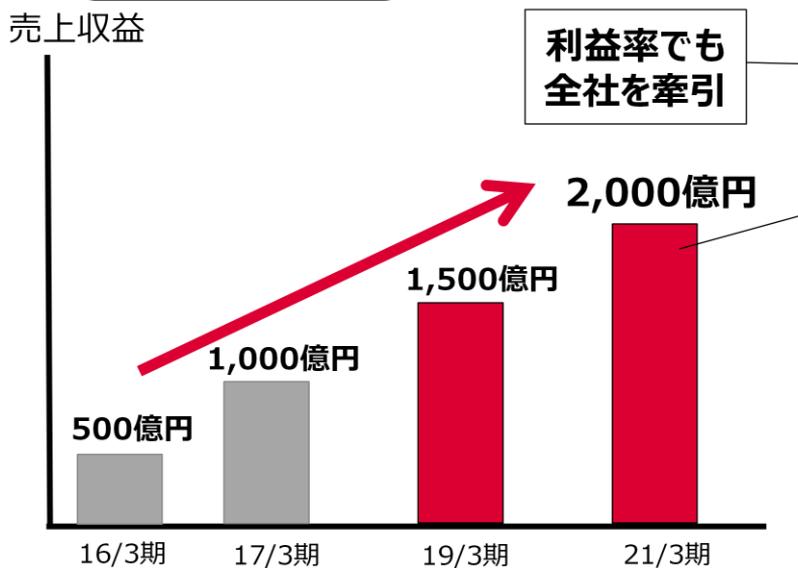
また、いままで以上にパートナーとの連携を加速するとともに、  
既に複数のお客様とも、会話を進めております。

この様な取り組みによって、  
一層の安全製品の普及を目指し、  
交通事故のない、安心・安全に移動できるモビリティ社会を実現します。

## インフォメーション&セーフティ 事業全体



## うちADAS分野



**2020年度(21/3期)売上目標に向け、計画通り進捗**

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

### 〈「安心・安全」分野の売上収益目標〉

今後の取り組みを着実に推進することで  
2020年度で1兆円を目指しております。

うち、ADAS分野も、計画通りに進捗しており、  
活動中も含めまして、現時点で既に、  
2020年度で1,800億円の受注が見込めております。

引き続き、2,000億円の売上を目指して活動してまいります。

2.

注力分野

(3) コネクティッド

## 提供価値

車・ヒト・道路・モノ・サービス等がつながる  
モビリティ社会に新たな価値を生み出す

社会への貢献

Co2排出量の低下、交通事故の抑止



省エネ走行アシストサービス  
(燃費・電費の良い走り方、ルートを提案)

安全向上システムサービス  
(車両情報・ドライバーの体調情報の管理)

社内のコネクティッドサービスに係るリソースを集約する  
コネクティッドサービス事業推進部を新設

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## <コネクティッドに向けた取り組み>

AI、IoTの進化により、車・ヒト・道路・モノ・サービスなどがつながるモビリティ社会が大きく変化してきています。この変化のなかで、デンソーはOut-Car領域でもビジネスを拡大させてまいります。

2017年4月1日よりコネクティッドサービス事業推進部を新設し、コネクティッドサービスの事業化・市場投入に関わる経営資源を集約しました。

今後は

「省エネ走行アシストサービス」

CO2排出などによる地球温暖化や大気汚染、また、交通事故の増加といった社会的問題に対して、燃費・電費の良い走り方、ルートを提案し、CO2排出量の削減につなげる。

「安全向上システムサービス」

車両情報やドライバーの眠気などの体調情報をトータルに管理し、交通事故の抑制につなげる。

といった新たなサービス事業を企画・開発してまいります。

2.

注力分野

(4) F A事業 (非車載事業)

**提供価値****社会・産業界の生産性向上に貢献**

## 【ダントツ工場活動】

高速・高稼働な  
生産(革新ライン)物流・検査の  
スリム化コンパクトな独自  
設備開発(1/N)多種多様な  
ラインでの実績**競争力の高いモノづくり  
「ダントツ工場」**  
⇒グローバル130工場に展開

×

世界中  
をつなぐ  
F-IoT**2020年度  
生産性  
30%向上  
(2015年度比)**

## 【鍛え上げてきた自動化技術・ノウハウ】

ロボット



検査



物流



自動化ライン



IOT



現場の知恵やノウハウを詰め込み、導入し易くパッケージ化

**お客様に最適なFAシステムのソリューションを提案・提供****DENSO**  
Crafting the CorePowerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

### <FA事業の取り組み>

デンソーは、1/N設備を開発・展開し、様々な製造ラインに導入するなど、「ダントツ工場」作りに取り組んでまいりました。

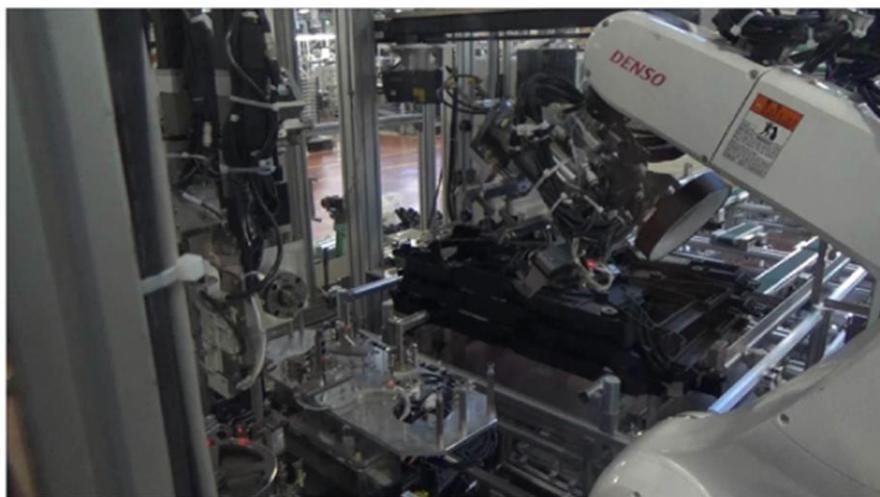
グローバル130の工場で生産性を高め、それらの工場をF-IoTでつなぐことで、2020年には2015年に対して生産性を30%向上させてまいります。

これらのモノづくりの過程で鍛え上げてきた、自動化技術、ノウハウを出発点として、現場の知恵やノウハウを詰め込み、導入しやすいパッケージとした上で、販売してまいります。

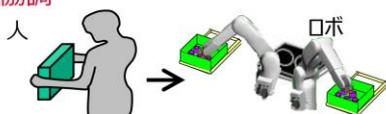
そのために、2017年4月にはFA事業部を新組織として立ち上げ、事業化を進めております。

日々の現場で鍛え、磨きこまれたFAシステムソリューションをお客様に提案・提供することにより、社会・産業界の生産性に貢献してまいります。

## 人の汎用性の高さをロボットで実現

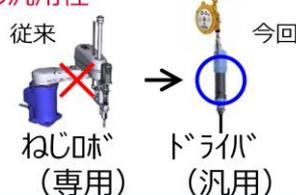


双腕協調



作業順序・内容に合わせてロボットは常に作業

人並みの汎用性



**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

### <FAの取り組み事例①>

人の感覚と器用さを取入れた、無駄のない動作をロボットで実現します。

あたかも熟練の作業者がそこで作業をしているかのように、2台のロボットがまるで両手で作業するように協調したり、高機能なアームを最大限活かし、専用のネジ締めロボットでなく、汎用性のある安価なドライバを用いるなど、簡単・安価に優れた自動化を実現できるパッケージを目指します。

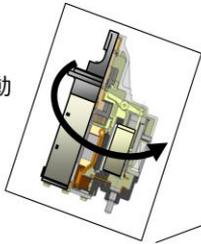
## 【事例②】検査パッケージの開発

ベテランの研ぎ澄まされた思考・動きを機械学習



### 全体認識

ワークを回転移動  
させ全面検査

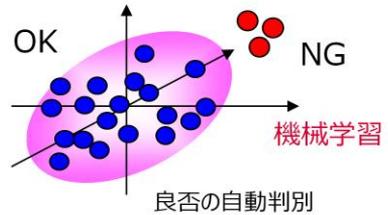


### Movie



### 動体認識

熟練検査員  
止めずに検査



**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

### <FAの取り組み事例②>

現場の研ぎ澄まされた作業者の動きを解析し、ロボットで再現させることでベテランの検査ノウハウをロボットに移植します。

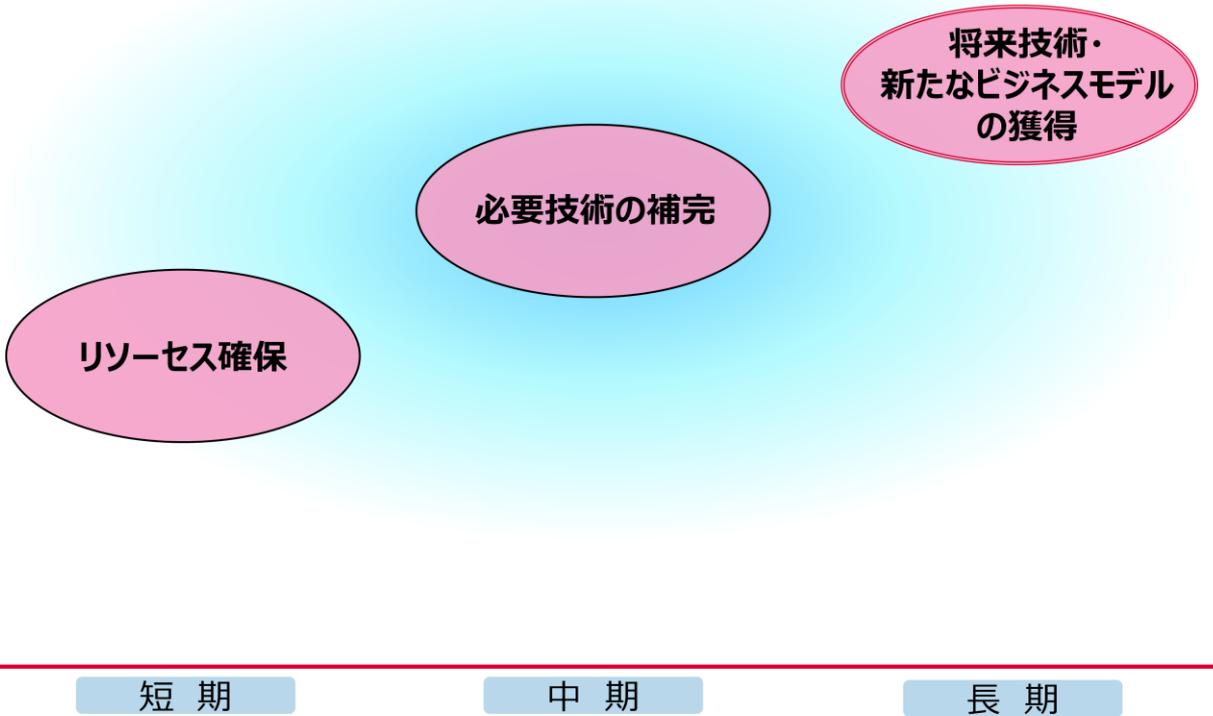
また、良品、不良品の判別能力を機械学習させ、ベテランと同等、またはそれ以上の検査精度を実現させます。

このように、現場の知恵とノウハウを詰め込んで自動化するパッケージをお客様に提供していきます。

3.

## アライアンス方針・状況

低  
技術の確度・事業の成熟度  
高



短・中期に必要なリソース・技術を手当  
中・長期的な将来技術・新たなビジネスモデル獲得

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## 〈アライアンスの方針と状況〉

変化の激しい事業環境のなか、  
デンソーは従来の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の連携を加速しております。

連携の目的としては

短・中期的には必要なリソースや技術を手当、  
中・長期的には将来技術、および新たなビジネスモデル獲得  
になります。

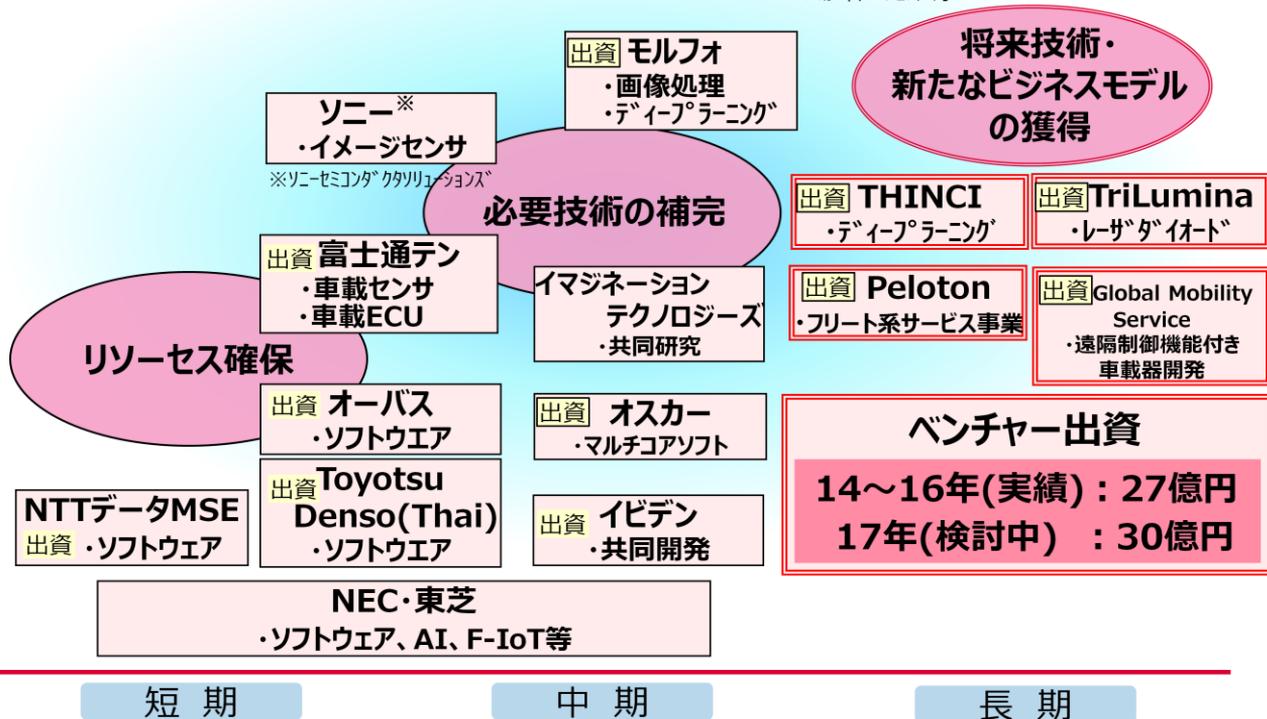
# アライアンスの方針・状況

金出 武雄教授※  
・技術顧問契約

ミシガン大学  
・研究室開設

※カ-社-メソ大学

低  
技術の確度・事業の成熟度  
高



短・中期に必要なリソース・技術を手当  
中・長期的な将来技術・新たなビジネスモデル獲得

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## 〈最近のアライアンスの実績〉

異なる分野で強みをもつ企業と  
様々なテーマで協業を進めていくことに加え、

「尖がった技術」の開発や、新たなビジネスモデルの構築を進めている  
ベンチャー企業への出資も積極的に進めています。

16年度までの3年間で、  
ベンチャー企業への出資は、累計で27億円になります。  
また、17年度は検討中も含め、既に30億円を見込んでおります。

今後とも「志」を同じくする会社様との連携、仲間づくりを積極的に進め、  
急激な事業環境の変化にもスピード感を持って対応してまいります。

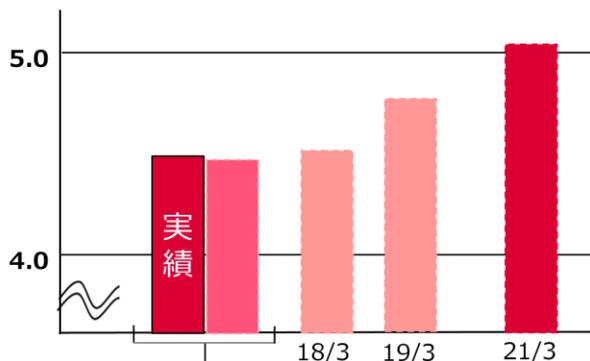
4.

## 2020年度売上収益・利益目標

**DENSO**  
Crafting the Core

## <売上収益>

(兆円)



前提レート

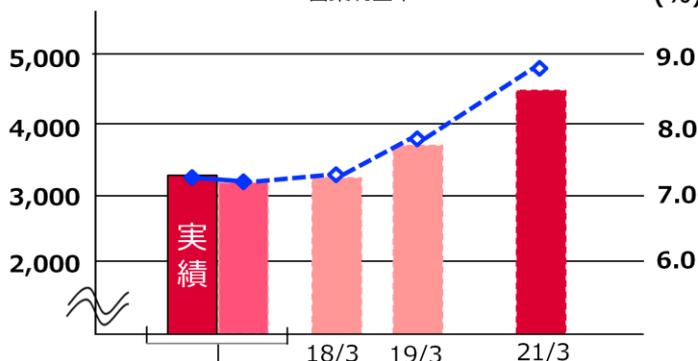
ドル	108	110
ユーロ	119	115

## <営業利益 (その他収支除く)>

(億円)

— 営業利益率

(%)



前提レート

ドル	108	110
ユーロ	119	115

- ・16年度で利益悪化に歯止め
- ・20年度には安定的に営業利益率8%台

**DENSO**  
Crafting the Core

Powerpoint presentation briefing / April 28, 2017 /  
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

## <2020年度に向けた目標>

6/29ページの資料の説明の通り、16年度をもって利益の悪化に歯止めをかけました。

17年度以降は、成長分野への投資はしっかりと続けながらも、これまでの「将来を見据えた、意思を持った投資」の成果を確実に刈り取り、利益を反転上昇させてまいります。

さらに、これまでの説明の4つの分野にしっかりと注力するとともに、様々なパートナーとの連携を積極的に進め、スピード感を持って取り組んでいくことにより、

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。

自動車業界のパラダイム変化の中で、「第二の創業期」を迎えていると捉え、モビリティ社会への新たな価値提供を通じて、すべての人が安心し、共感できる社会を届けていくことを目指して参ります。

***DENSO***

Crafting the Core

## 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
- ・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	17/3期実績		16/3期実績		前年比	
	増減額	増減率	増減額	増減率	増減額	増減率
売上高	( 100.0 )	24,728	( 100.0 )	24,250	479	2.0
営業利益	( 2.0 )	496	( 5.9 )	1,422	△ 926	△ 65.1
経常利益	( 5.3 )	1,311	( 9.3 )	2,262	△ 950	△ 42.0
税引前当期純利益	( 5.5 )	1,349	( 7.8 )	1,896	△ 547	△ 28.9
当期純利益	( 4.8 )	1,176	( 6.5 )	1,569	△ 393	△ 25.1

		上期						下期			17/3通期			18/3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
		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	122	105	17円 円高	118	111	7円 円高	120	108	12円 円高	110	2円 円安			
	EUR	135	118	17円 円高	130	119	11円 円高	133	119	14円 円高	115	4円 円高			
1円変動の 利益影響額 (億円)	USD							20	25	5	25	0			
	EUR							7	10	3	10	0			
日系車両生産 台数 (万台)	国内	432	430	△ 0%	461	480	+4%	893	910	+2%	918	+1%			
	北米	313	318	+2%	313	320	+2%	626	638	+2%	654	+3%			
	海外日系車	927	968	+4%	948	998	+5%	1,875	1,967	+5%	2,002	+2%			

【単位：億円,%】

区分	17/3期実績		16/3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	19,263	42.5	19,072	42.2	191	1.0	6.9
ダイハツ	959	2.1	879	1.9	80	9.1	13.3
日野自動車	528	1.2	523	1.2	5	0.9	1.3
<b>トヨタグループ計</b>	<b>20,750</b>	<b>45.8</b>	<b>20,475</b>	<b>45.3</b>	<b>276</b>	<b>1.3</b>	<b>7.0</b>
ホンダ	3,347	7.4	3,592	7.9	△ 245	△ 6.8	3.4
F C A	2,081	4.6	2,205	4.9	△ 124	△ 5.6	5.9
G M	1,719	3.8	1,508	3.3	210	13.9	26.2
フォード	1,476	3.3	1,558	3.4	△ 82	△ 5.3	7.0
現代・起亜	1,391	3.1	1,485	3.3	△ 94	△ 6.3	4.1
マツダ	1,118	2.5	1,140	2.5	△ 22	△ 1.9	0.0
スズキ	1,012	2.2	1,015	2.2	△ 3	△ 0.3	6.3
S U B A R U	909	2.0	809	1.8	101	12.4	16.1
日産自動車	864	1.9	750	1.7	114	15.1	21.1
V W ・ A U D I	772	1.7	812	1.8	△ 40	△ 4.9	7.6
いすゞ	504	1.1	527	1.2	△ 23	△ 4.4	△ 0.4
三菱自動車	450	1.0	488	1.1	△ 38	△ 7.9	△ 1.7
B M W	434	1.0	464	1.0	△ 30	△ 6.4	4.3
ベンツ	335	0.7	362	0.8	△ 27	△ 7.6	3.2
ボルボ	303	0.7	261	0.6	42	16.1	29.9
P S A	246	0.5	267	0.6	△ 21	△ 7.9	2.9
ジャガー・ランドローバー	133	0.3	194	0.4	△ 61	△ 31.6	△ 25.4
その他メーカー	2,773	6.1	2,568	5.7	206	8.0	16.0
<b>O E M 計</b>	<b>40,618</b>	<b>89.7</b>	<b>40,482</b>	<b>89.5</b>	<b>136</b>	<b>0.3</b>	<b>7.7</b>
市販・新事業他※	4,653	10.3	4,763	10.5	△ 110	△ 2.3	3.5
<b>合計</b>	<b>45,271</b>	<b>100.0</b>	<b>45,245</b>	<b>100.0</b>	<b>26</b>	<b>0.1</b>	<b>7.3</b>

※ 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	17/3期 実績		16/3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			
サ ー マ ル シ ス テ ム	13,566	30.0	14,099	31.3	△ 533	△ 3.8	5.1
パ ワ ト レ イ ン シ ス テ ム	11,606	25.7	11,740	25.9	△ 134	△ 1.1	6.2
イ ン フ ォ メ ー シ ョ ン & セ ー フ テ ィ シ ス テ ム	7,530	16.6	6,893	15.2	637	9.2	15.3
エ レ ク ト リ フ ィ ケ ー シ ョ ン シ ス テ ム	4,520	10.0	4,456	9.8	64	1.4	8.7
電 子 シ ス テ ム	3,772	8.3	3,722	8.2	50	1.3	6.5
モ ー タ	3,037	6.7	3,066	6.8	△ 30	△ 1.0	5.4
そ の 他 ※	596	1.3	645	1.4	△ 49	△ 7.6	△ 3.6
<b>自 動 車 分 野 計</b>	<b>44,626</b>	<b>98.6</b>	<b>44,622</b>	<b>98.6</b>	<b>5</b>	<b>0.0</b>	<b>7.3</b>
<b>FA・新事業分野</b>	<b>645</b>	<b>1.4</b>	<b>624</b>	<b>1.4</b>	<b>22</b>	<b>3.5</b>	<b>5.6</b>
<b>合 計</b>	<b>45,271</b>	<b>100.0</b>	<b>45,245</b>	<b>100.0</b>	<b>26</b>	<b>0.1</b>	<b>7.3</b>

※ 設備売上、補修品、子会社リジナルブランド®製品等を含む

【単位：億円、%】

区 分	17/3期実績 (累計)		16/3期実績 (累計)		増減	増減率
	金額	構成比	金額	構成比		
パ ワ ト レ イ ン	16,126	35.7	16,197	35.8	△ 71	△ 0.4
熱	13,566	30.0	14,099	31.2	△ 533	△ 3.8
情 報 安 全	7,530	16.6	6,893	15.2	637	9.2
電 子	3,772	8.3	3,722	8.2	50	1.3
モ ー タ	3,037	6.7	3,066	6.8	△ 30	△ 1.0
そ の 他 ※	596	1.3	645	1.4	△ 49	△ 7.6
<b>自 動 車 分 野 計</b>	<b>44,626</b>	<b>98.6</b>	<b>44,622</b>	<b>98.6</b>	<b>5</b>	<b>0.0</b>
<b>新 事 業 分 野 計</b>	<b>645</b>	<b>1.4</b>	<b>624</b>	<b>1.4</b>	<b>22</b>	<b>3.5</b>
<b>合 計</b>	<b>45,271</b>	<b>100.0</b>	<b>45,245</b>	<b>100.0</b>	<b>26</b>	<b>0.1</b>

※ 設備売上、子会社利ジナルブランド製品等を含む

# 地域別 設備投資/償却費、研究開発費

【単位：億円】

		16/3期 実績	17/3期 実績	増減率	18/3期 予想	増減率
設備投資	日本	1,910	2,157	12.9%	2,110	▲2.2%
	北米	456	518	13.6%	570	10.0%
	欧州	309	236	▲23.6%	200	▲15.3%
	アジア	649	441	▲32.0%	550	24.7%
	その他	17	22	29.4%	20	▲9.1%
	合計	3,341	3,374	1.0%	3,450	2.3%
償却費	日本	1,346	1,401	4.1%	1,530	9.2%
	北米	280	270	▲3.6%	300	11.1%
	欧州	191	190	▲0.5%	205	7.9%
	アジア	520	521	0.2%	540	3.6%
	その他	31	29	▲6.5%	25	▲13.8%
	合計	2,368	2,411	1.8%	2,600	7.8%
研究開発費 (売上高比)		3,993 (8.8%)	4,092 (9.0%)	2.5%	4,250 (9.2%)	3.9%