

DENSO
Crafting the Core

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%

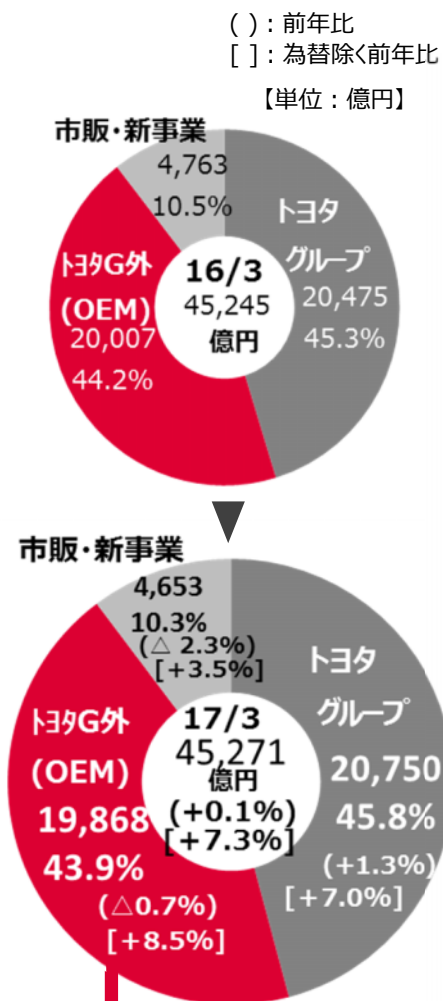
前提条件	為替レート	1ドル	108円	1ドル	120円	12円 円高	
		11-0	119円	11-0	133円	14円 円高	
	国内車両生産		910万台		893万台	+17万台	+1.8%
	海外日系車生産 (内、北米)		1,967万台 (638万台)		1,875万台 (626万台)	+92万台 (+12万台)	+4.9% (+1.9%)

(※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

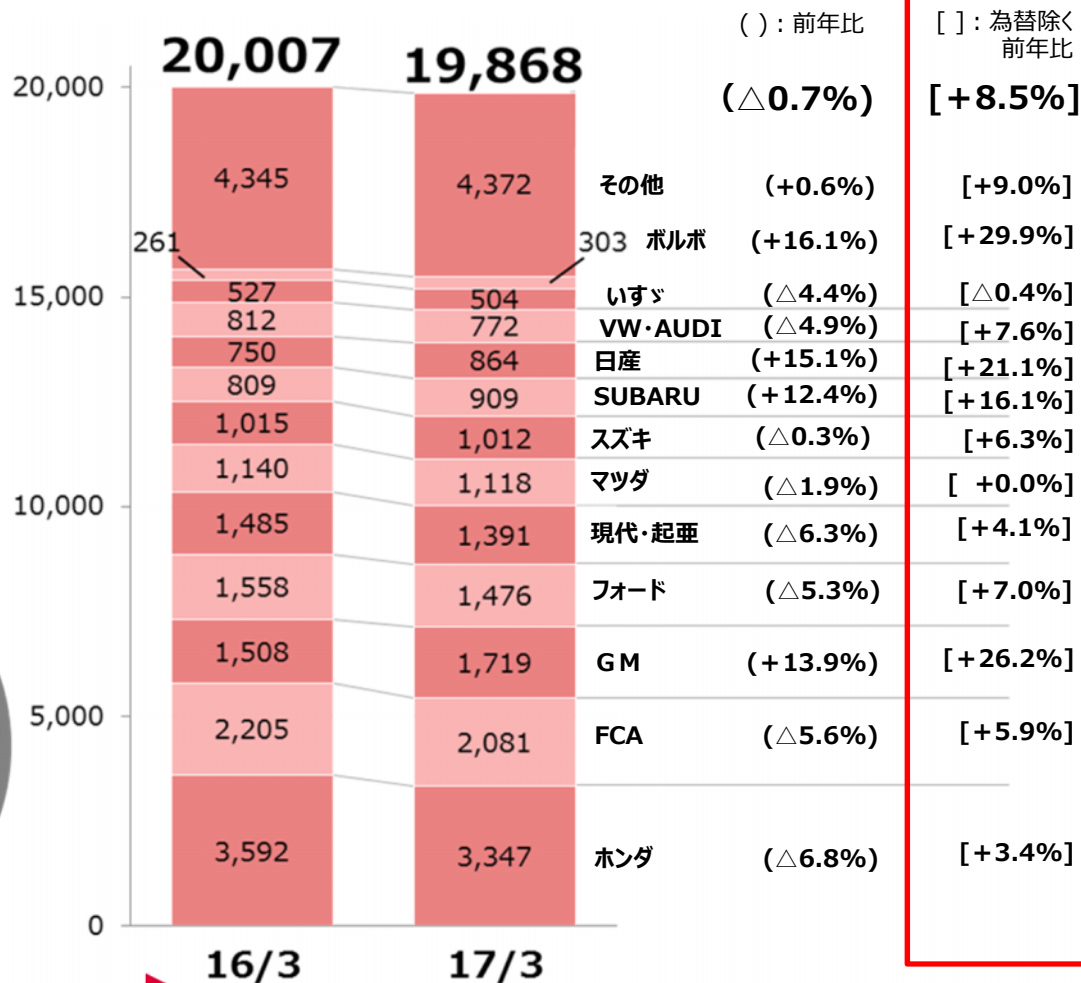
2017年3月期 売上収益 (得意先別)

【単位：億円】

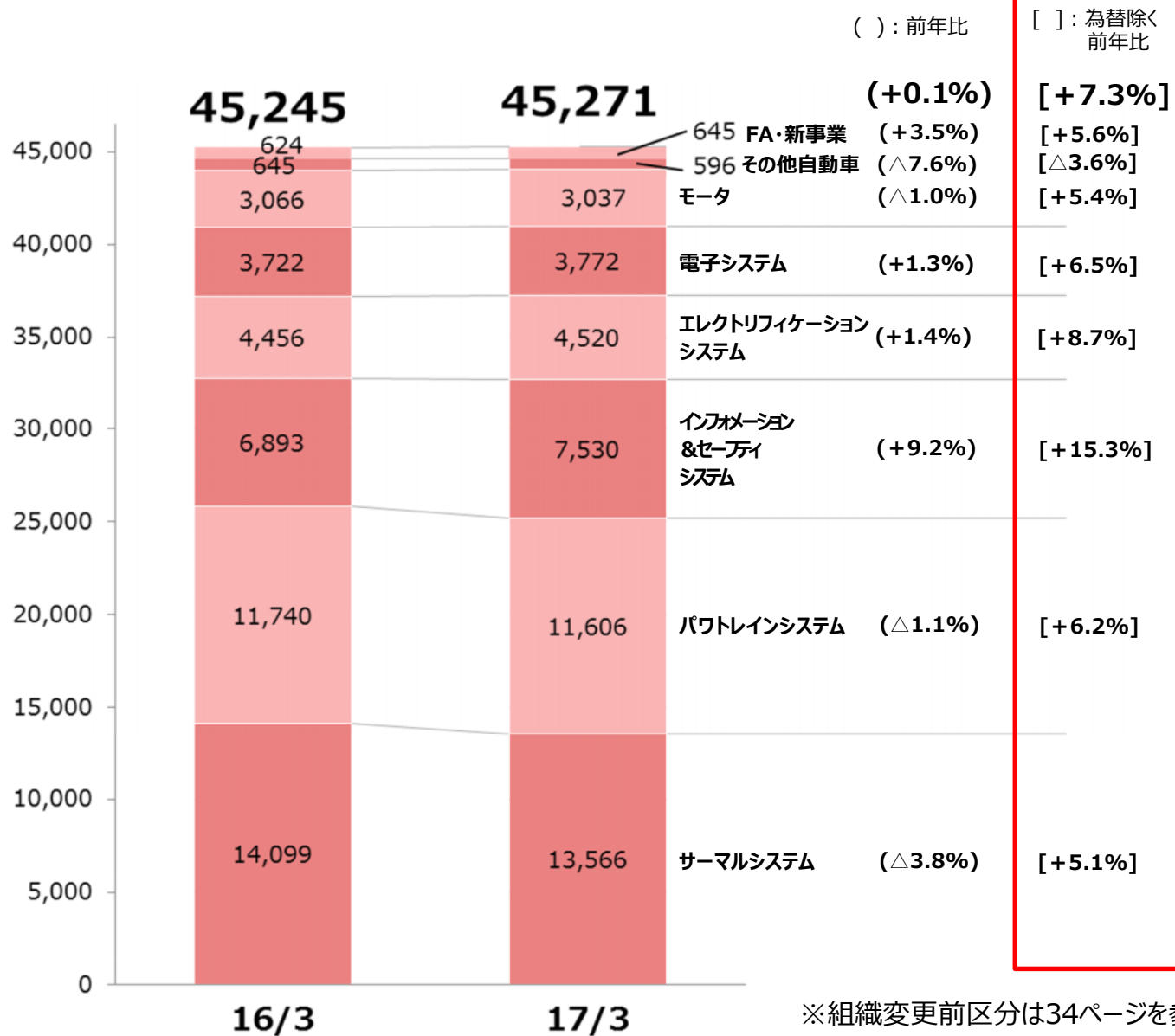
[] : 為替除く増減額



トヨタグループ外 (OEM)

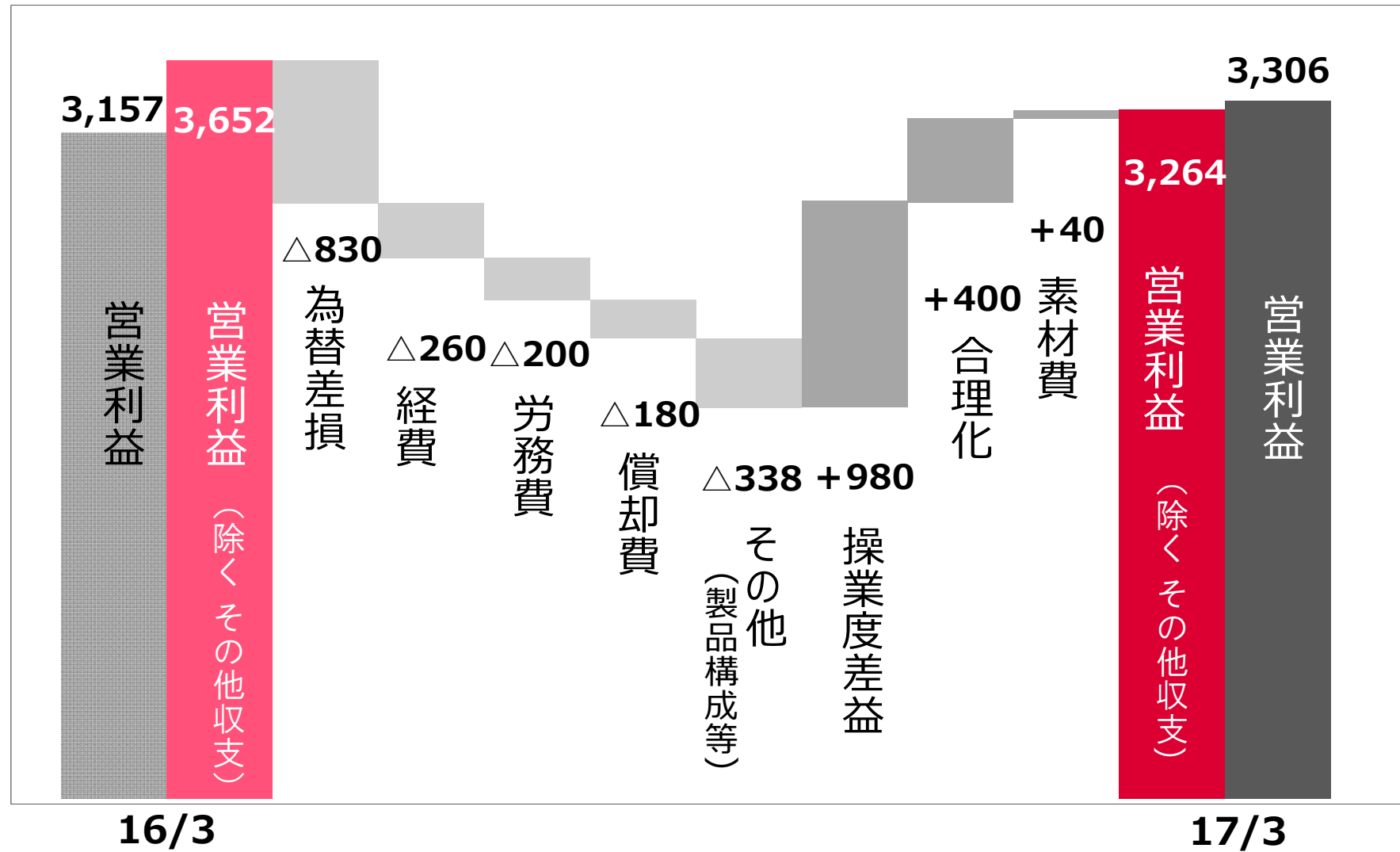


2017年3月期 売上収益（製品別）



2017年3月期 営業利益増減要因（前年比）

【単位：億円】

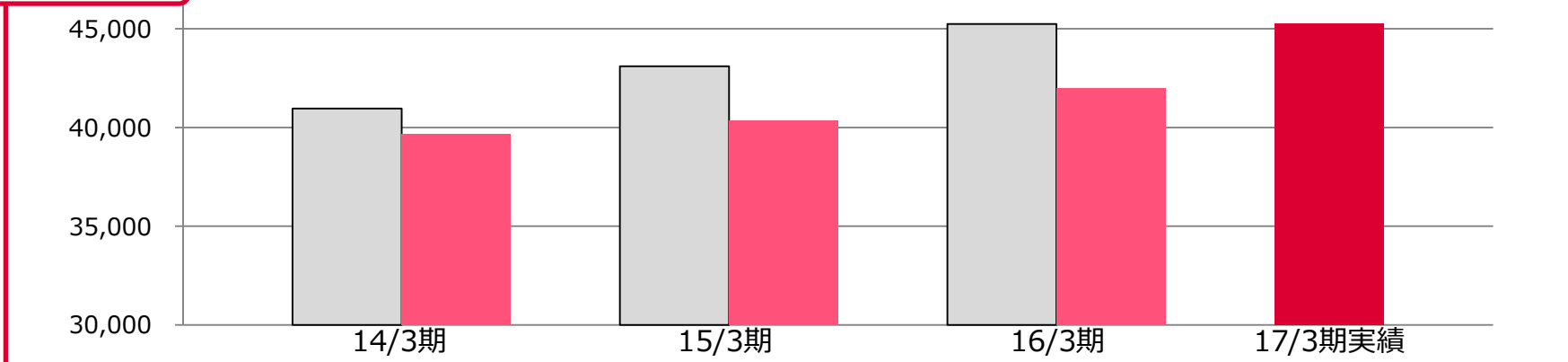


過去4年間売上収益、営業利益(除くその他収支)推移

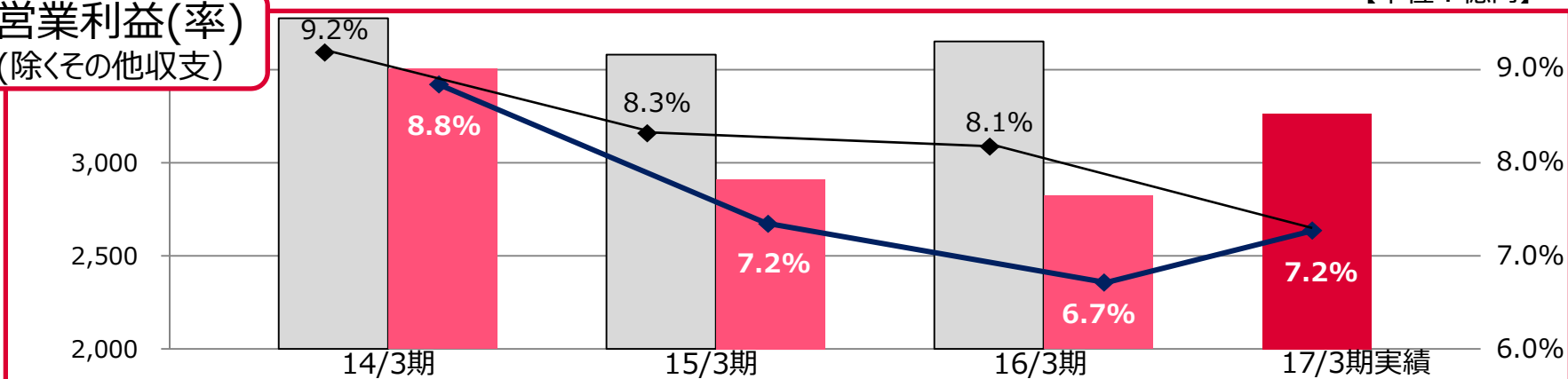
:各年度実績生値
 :17/3期為替レート置き換え値

【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

2017年3月期 所在地別セグメント情報（前年比）

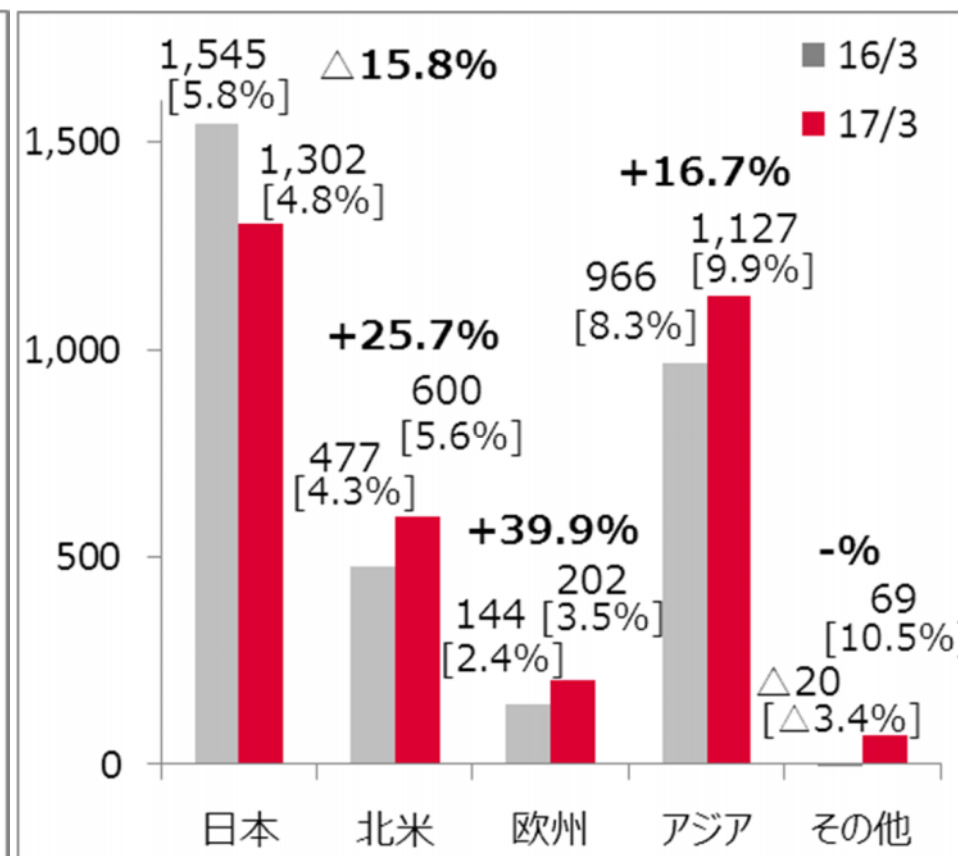
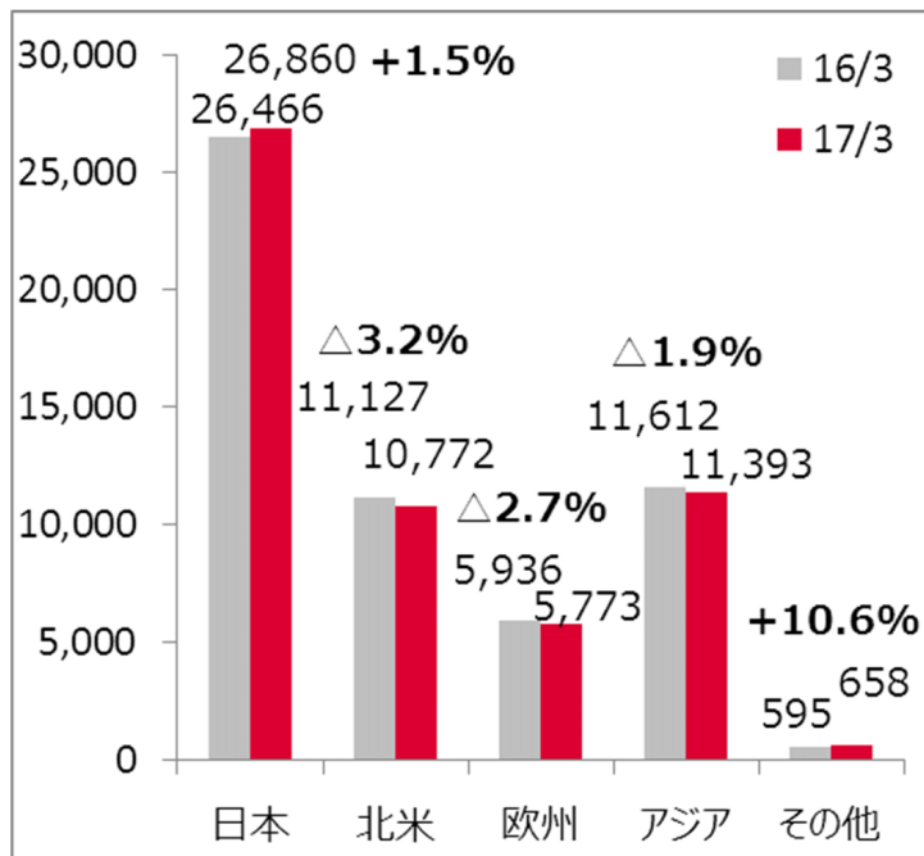
7/29

円貨ベース

【単位：億円】
[]は営業利益率

売上収益

営業利益



2017年3月期 所在地別セグメント情報（前年比）

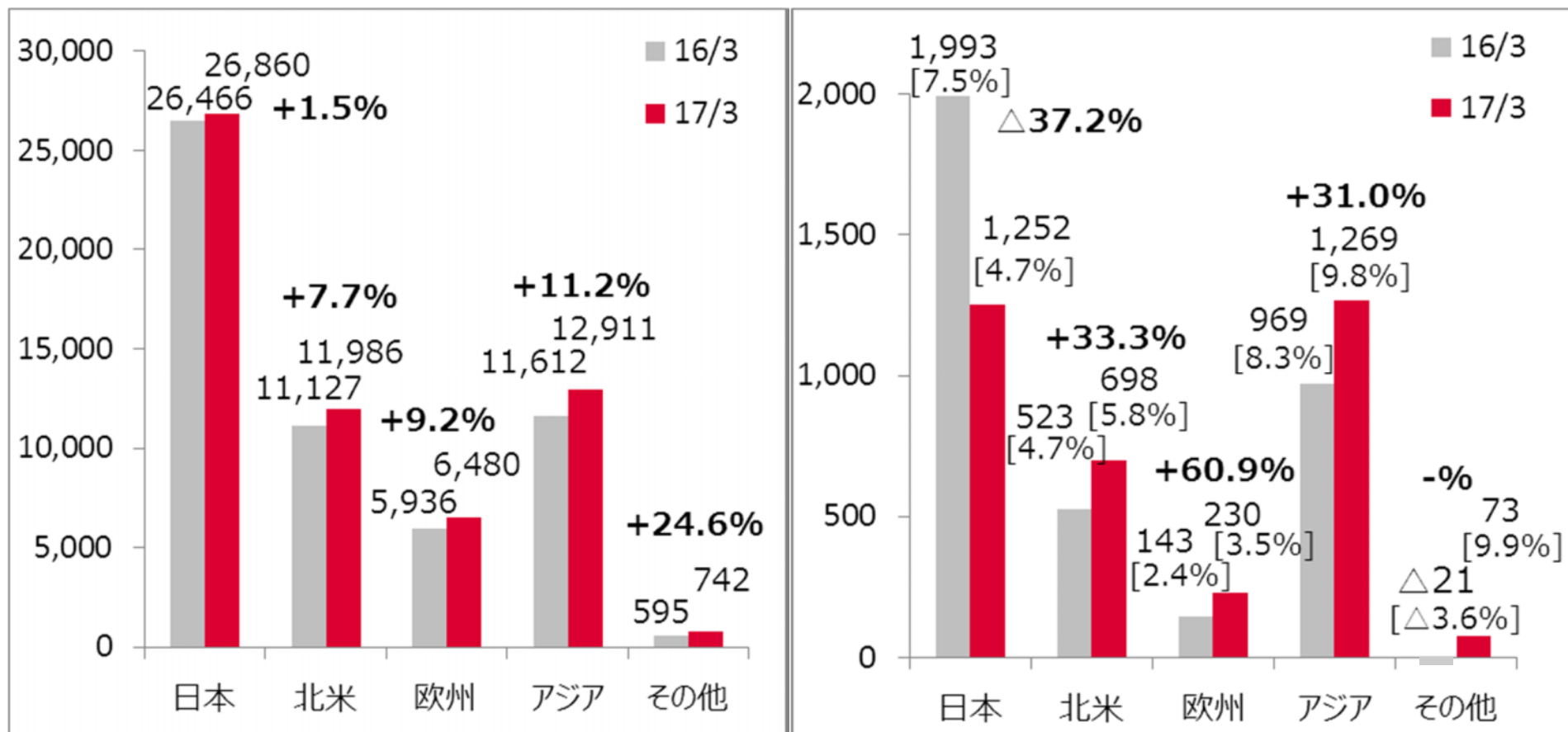
8/29

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

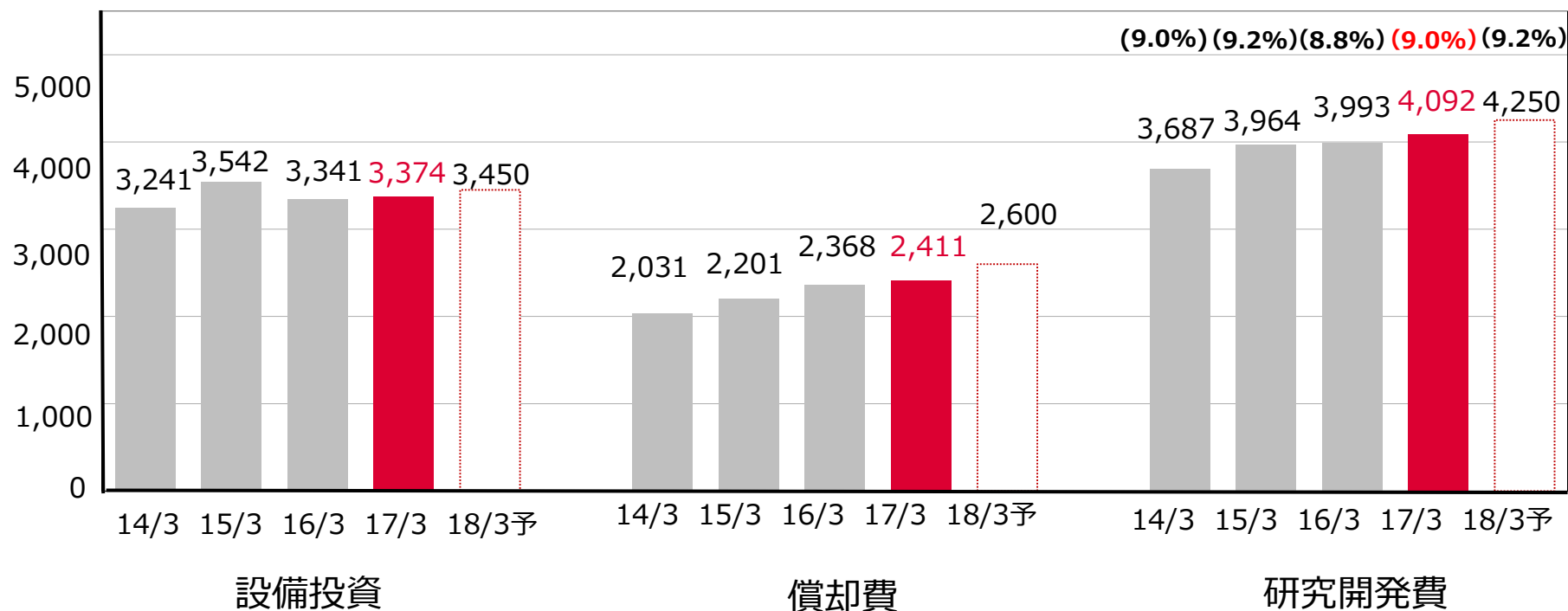
営業利益



設備投資・償却費・研究開発費の推移

[億円]

() 売上収益比



2018年3月期 通期予想

10/29

()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		46,100		45,271	+829	+1.8%
営業利益	(7.1%)	3,270	(7.2%)	3,264	+6	+0.2%
(除くその他収支)						
その他収支		0		41	△ 41	
営業利益	(7.1%)	3,270	(7.3%)	3,306	△ 36	△ 1.1%
金融収支等(※1)		330		303	27	
税引前利益	(7.8%)	3,600	(8.0%)	3,609	△ 9	△ 0.2%
当期利益(※2)	(5.6%)	2,600	(5.7%)	2,576	+24	+0.9%

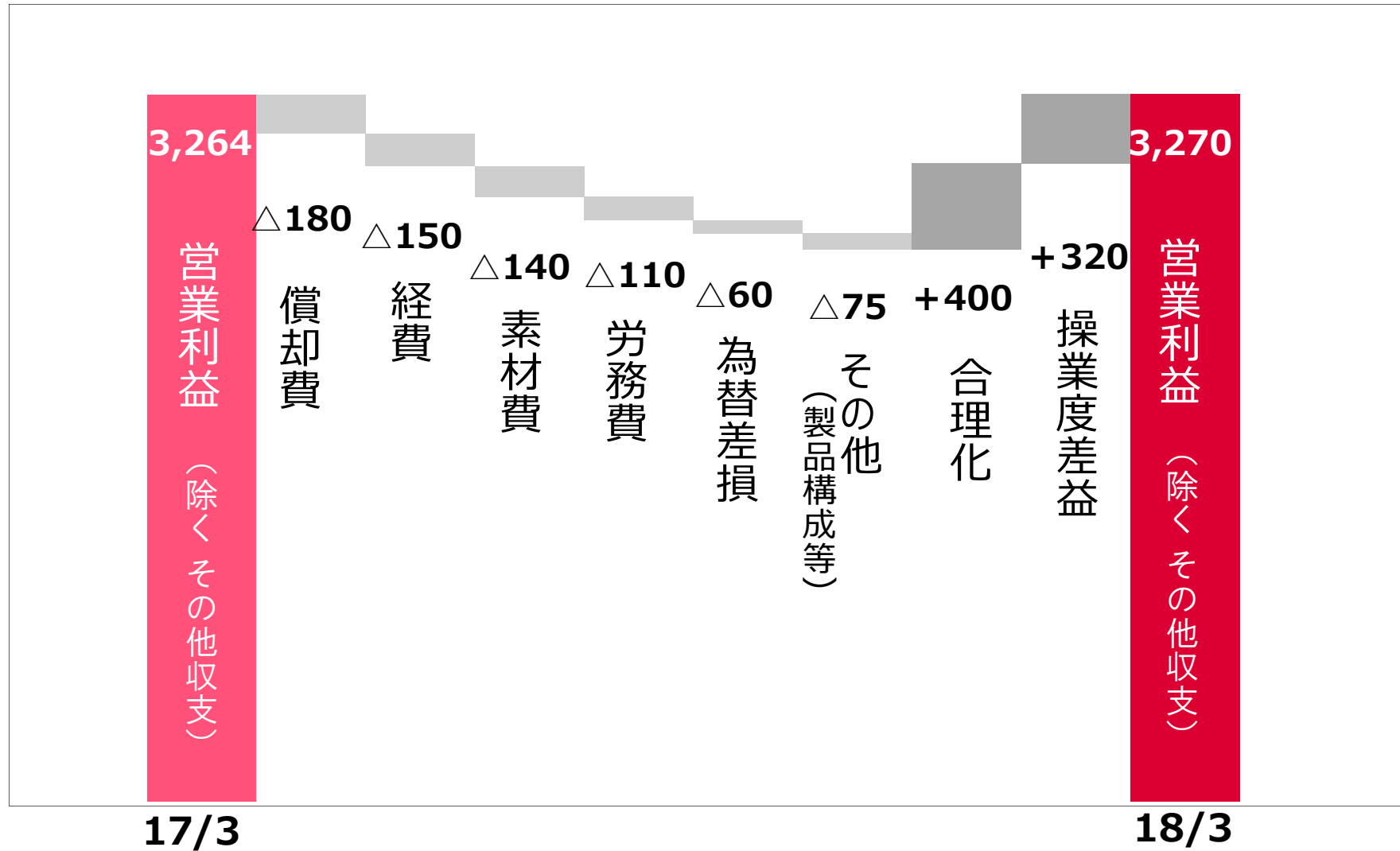
前提条件	為替レート	1ドル	110円	1ドル	108円	2円 円安	
		11-0	115円	11-0	119円	4円 円高	
	国内車両生産		918万台		910万台	+8万台	+0.9%
	海外日系車生産		2,002万台		1,967万台	+35万台	+1.8%
	(内、北米)		(654万台)		(638万台)	(+16万台)	(+2.6%)

(※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

2018年3月期通期予想 営業利益増減要因（前年比）

11/29

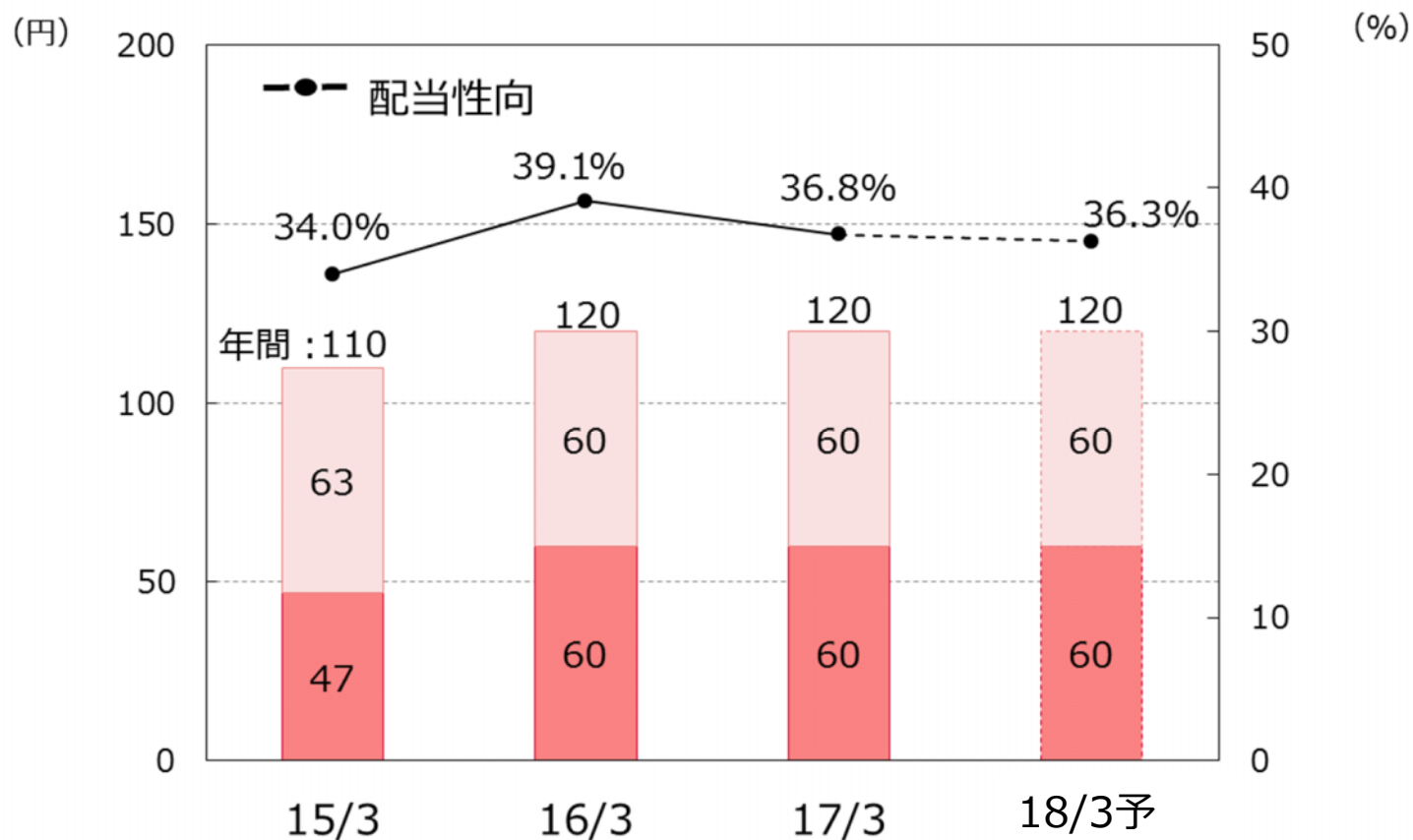
【単位：億円】



株主還元

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



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

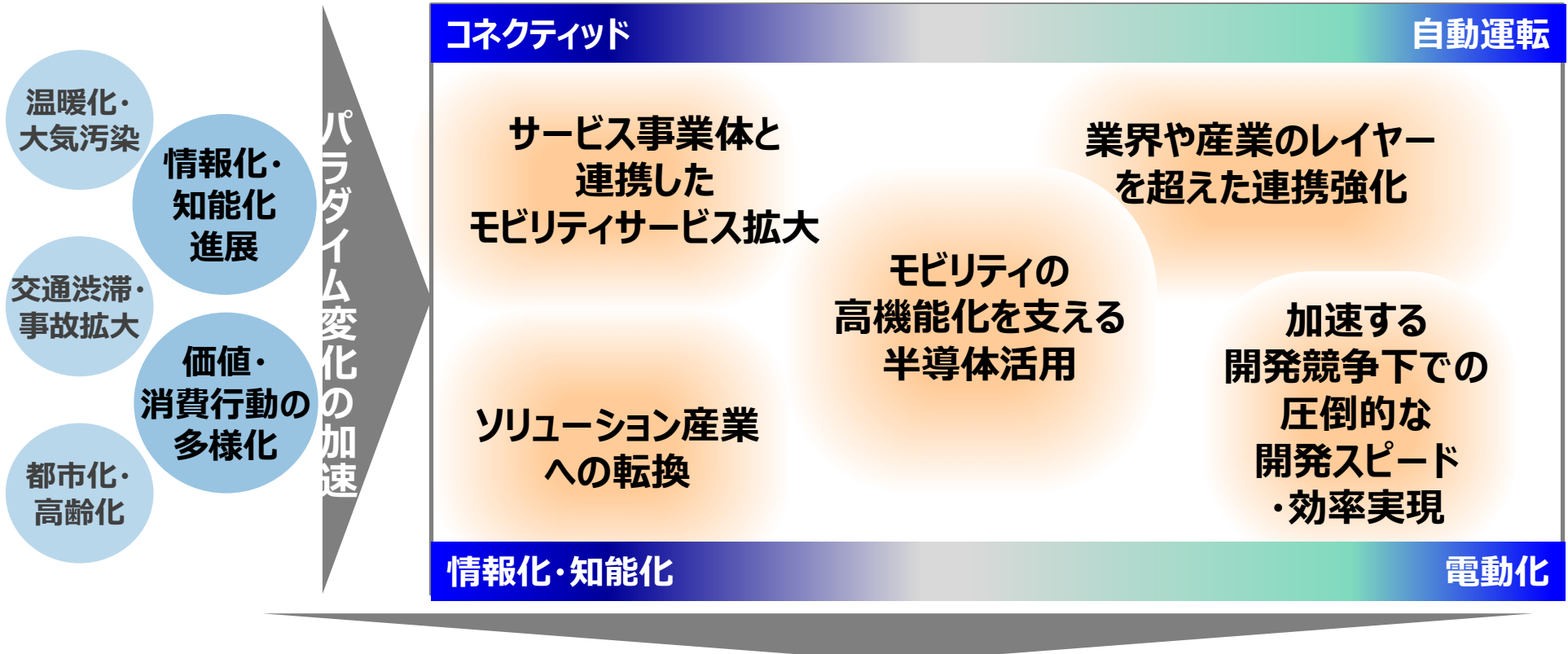
1.

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



当社の注力分野

電動化

ADAS/AD

コネクティッド

Factory Automation (FA)

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。

2.

注力分野

(1) 電動化

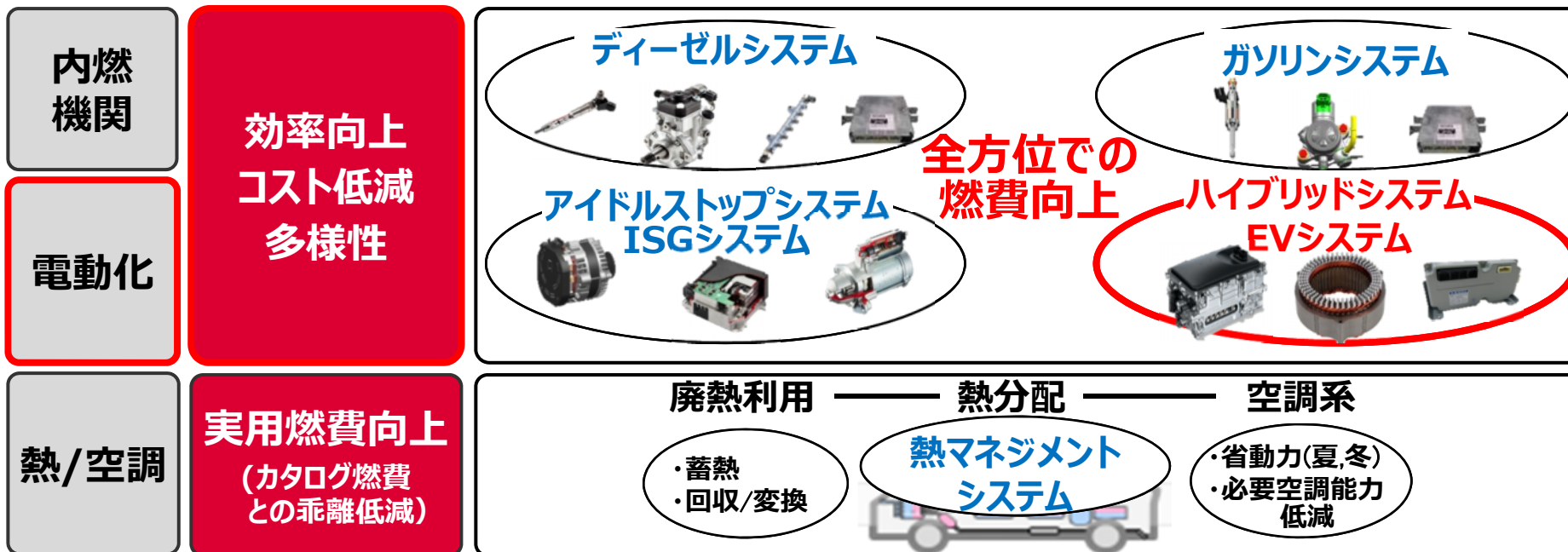
地球環境の維持

- 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 -

提供価値

方向性

実現に向けた取組み



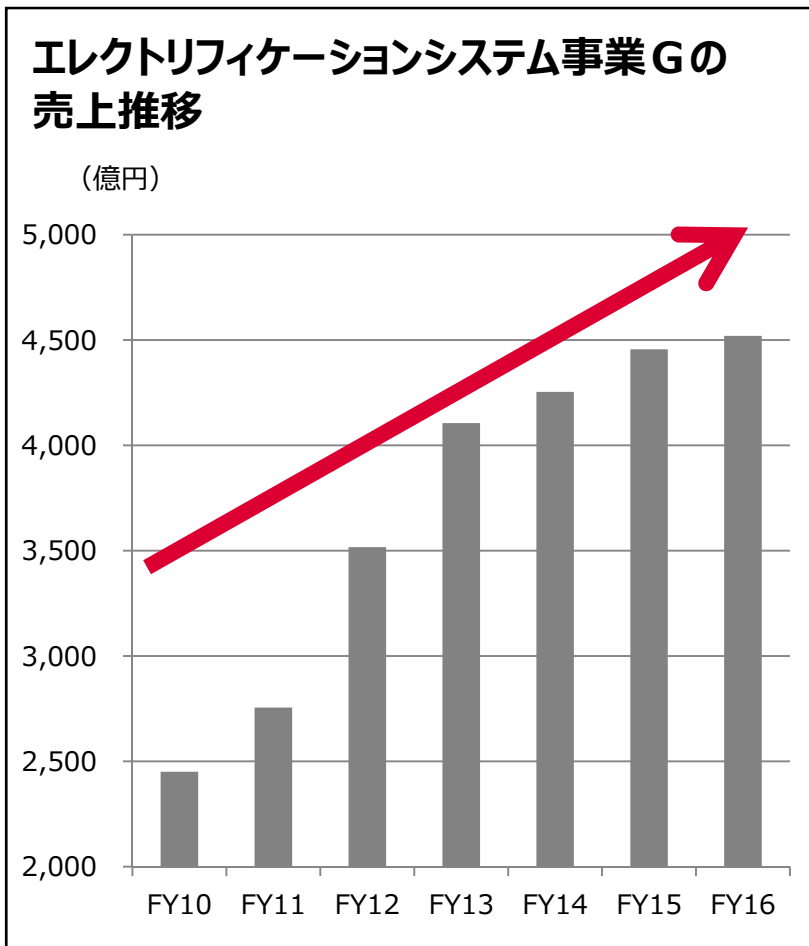
DNの強み
システムインテグレーション

自動車メーカー様との連携開発
オープンイノベーション


品質と信頼性の高い技術力で「地球環境の維持」を実現

電動化分野での取り組み実績


【生産・販売】




【技術開発】



小型・低損失
インバータ



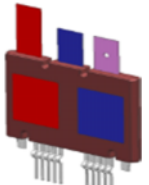
小型・高効率
モータ




小型・高精度
電池ECU

<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)

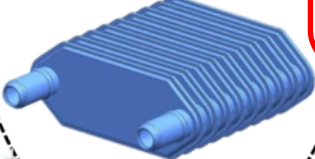
2in1パワーカード



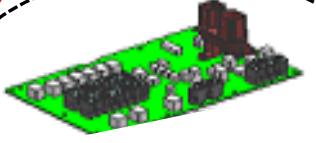
低コスト
低損失
小型化



体積33%減



積層冷却構造



1枚基板化

技術開発 / 生産の両面で実績を積み上げ

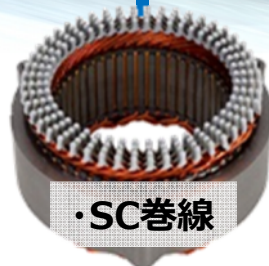
エネルギーマネジメントシステム



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



小型・低損失
インバータ

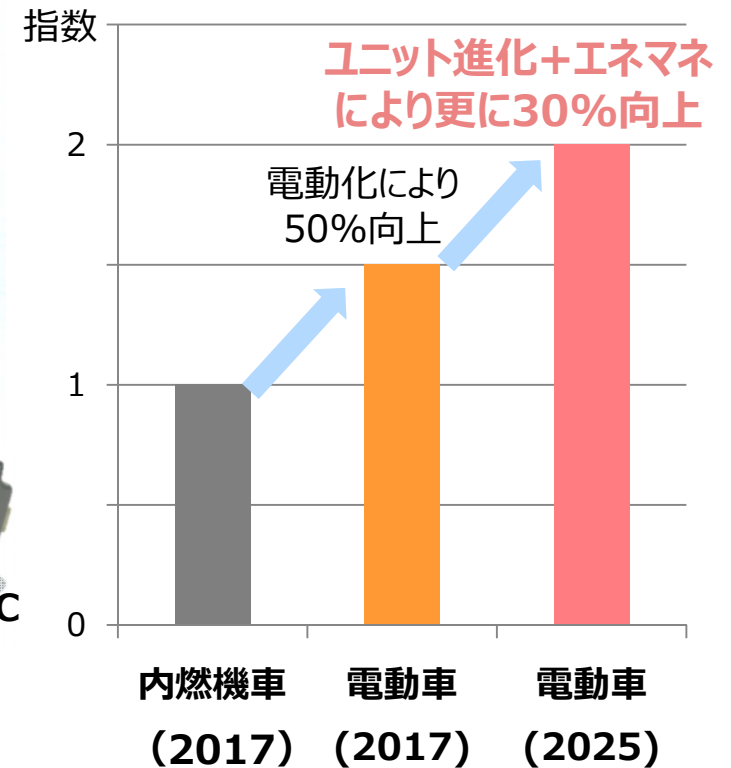


小型・高効率
モータ



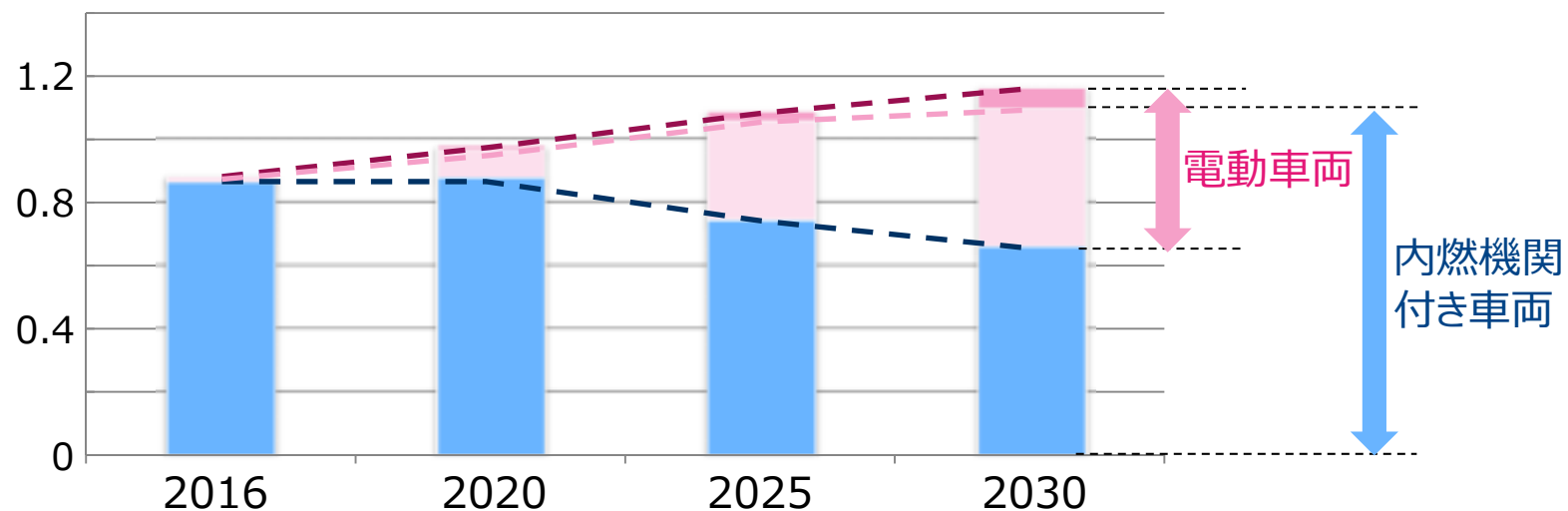
小型・高精度
電池ECU

車両燃費

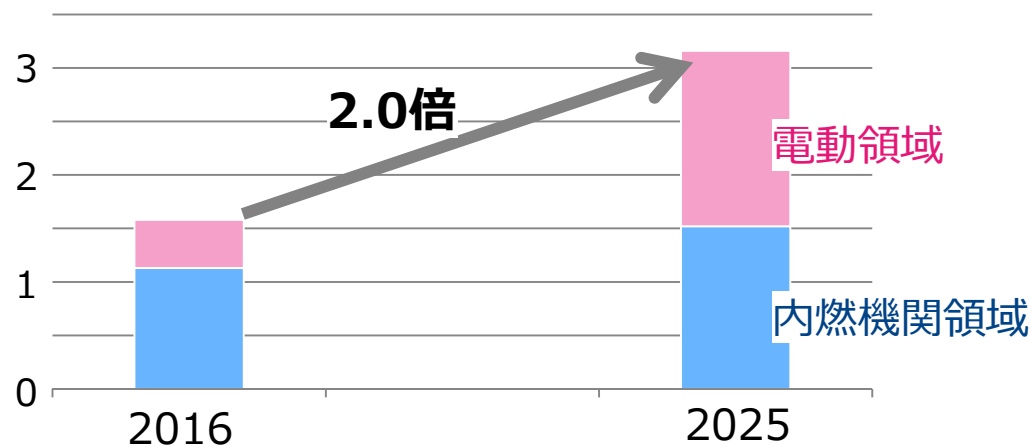


電動化普及による2025年の「環境分野」の売上収益目標

今後のパワー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）



2.

注力分野

(2) ADAS/AD

「安心・安全」分野の取り組みの考え方

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



DNの強み

多様な要素技術

品質信頼性

顧客対応力

パートナーとの連携を強化

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

「安心・安全」分野の取り組み実績

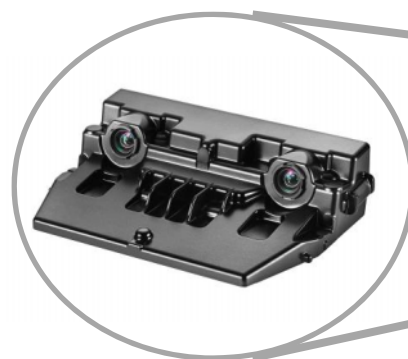
世界最小^(※)のステレオ画像センサーを開発

(※)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

「安心・安全」分野の今後の取り組み

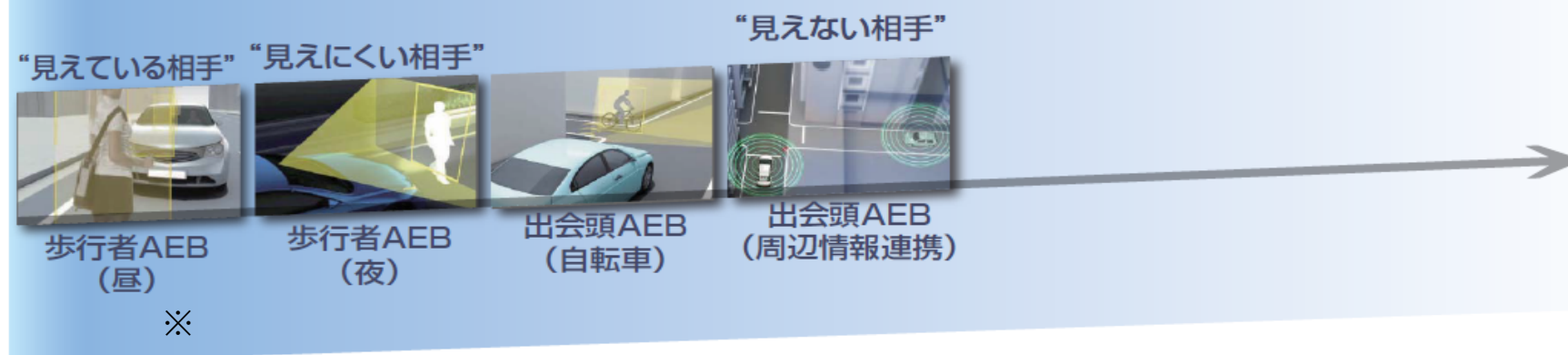
2015

202X

運転支援



予防安全



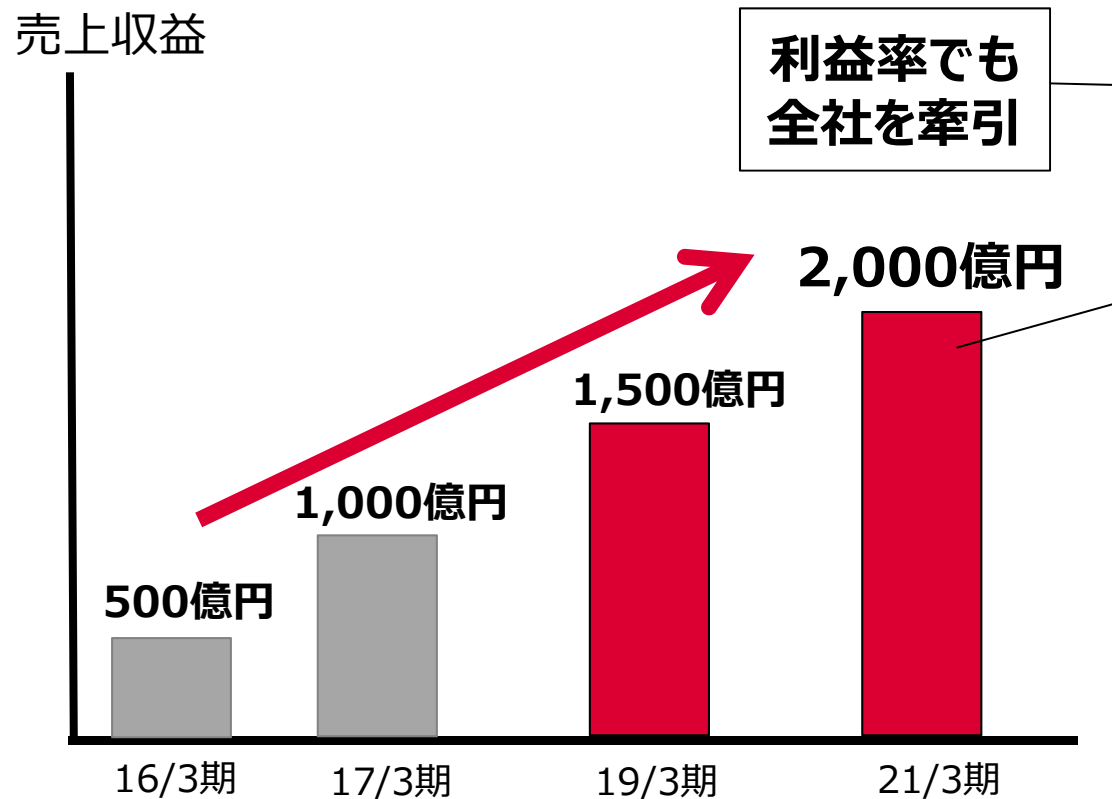
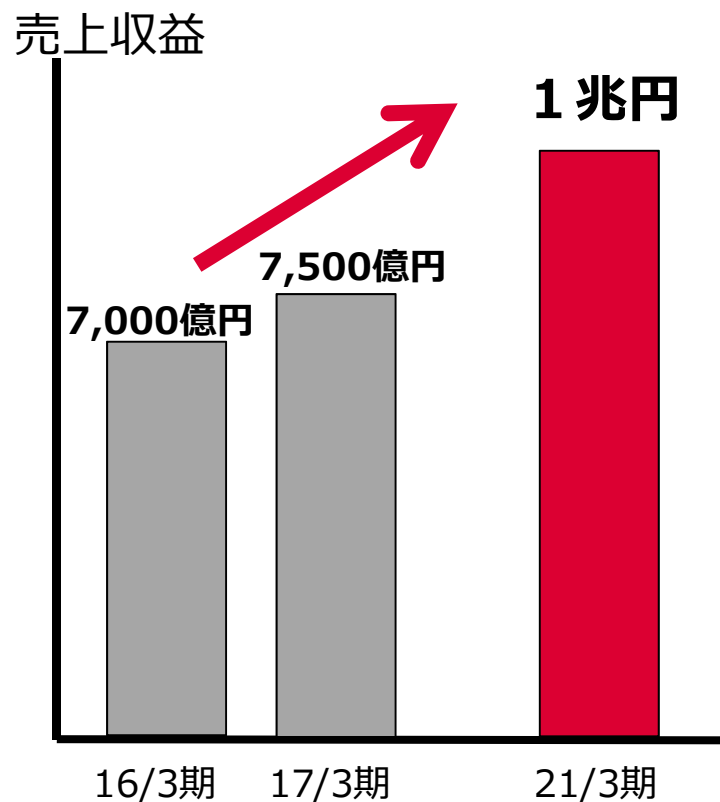
※ トヨタ自動車のToyota Safety Sense Pに採用

「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

2020年度の「安心・安全」の売上収益目標

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

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

2.

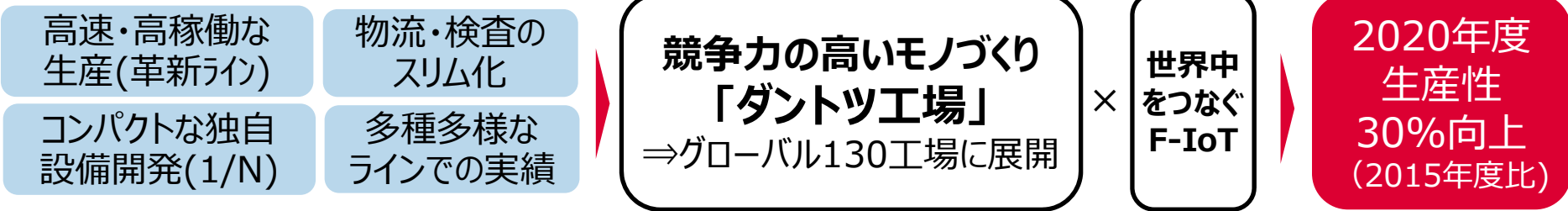
注力分野

(4) FA事業 (非車載事業)

FA事業（Factory Automation）の取り組み

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】



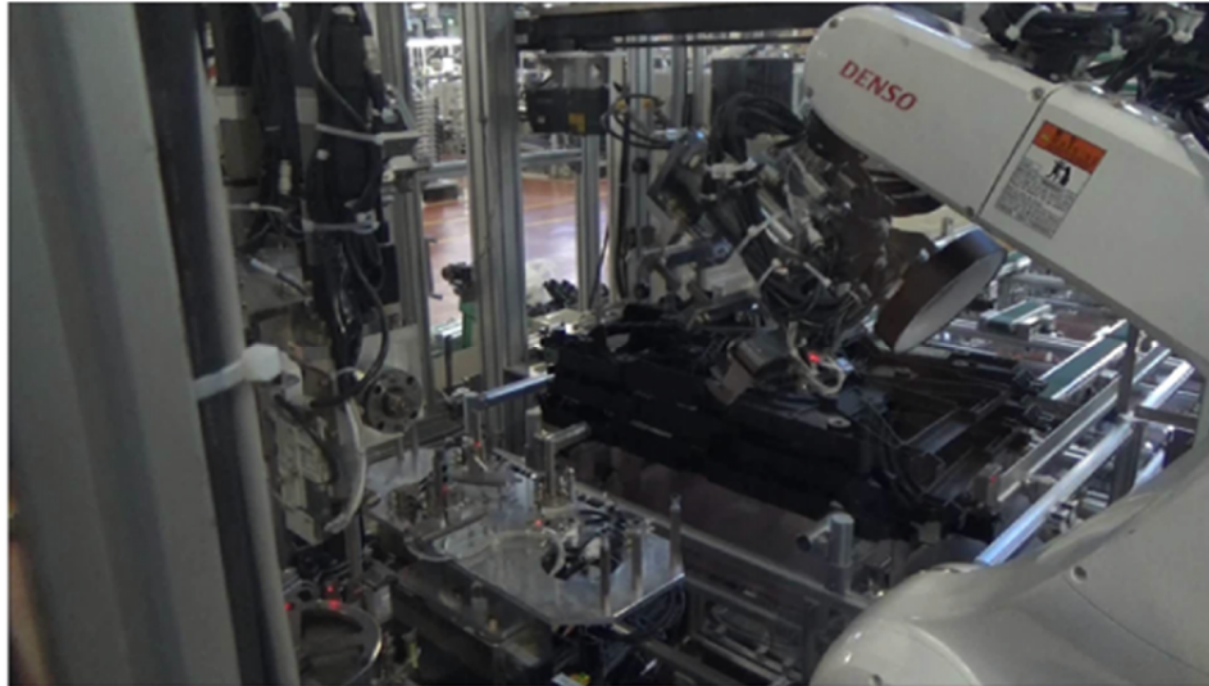
【鍛え上げてきた自動化技術・ノウハウ】



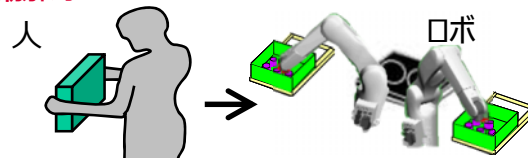
現場の知恵やノウハウを詰め込み、導入し易くパッケージ化

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

人の汎用性の高さをロボットで実現

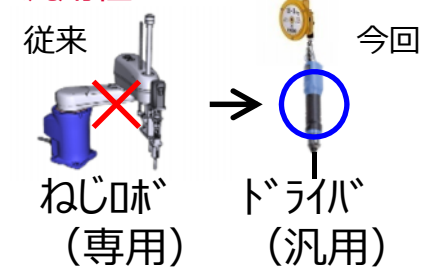


双腕協調

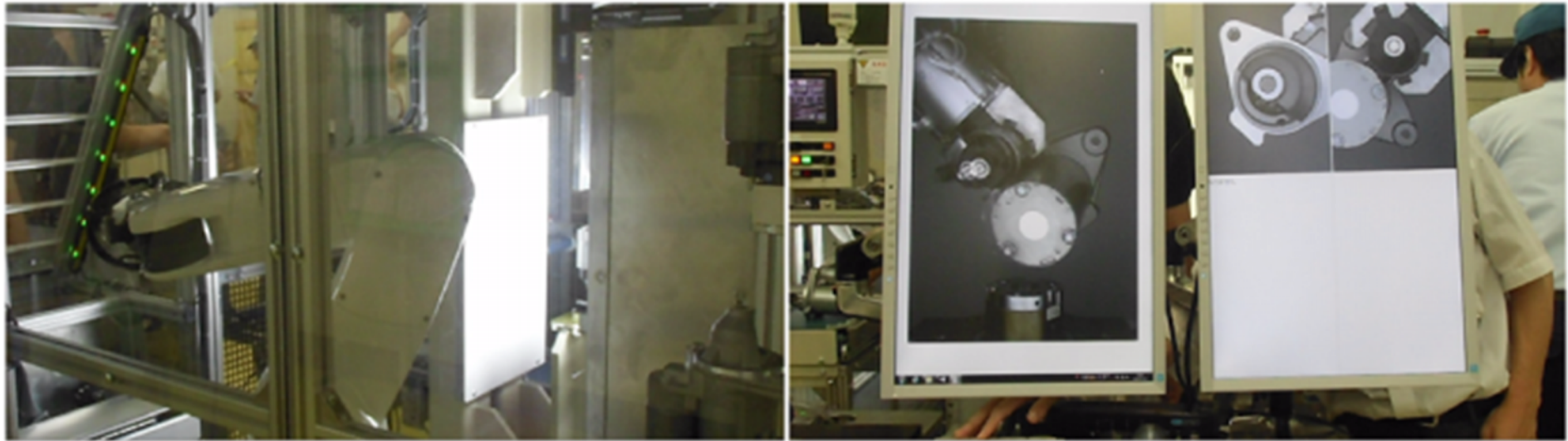


作業順序・内容に合わせてロボットは常に作業

人並みの汎用性

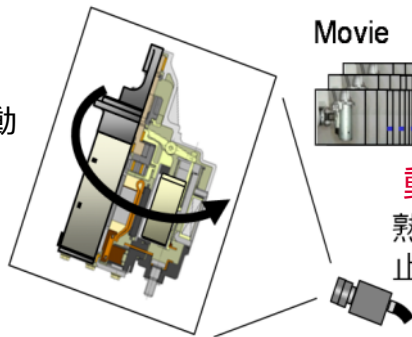


ベテランの研ぎ澄まされた思考・動きを機械学習

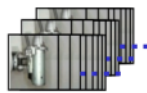


全体認識

ワークを回転移動させ全面検査

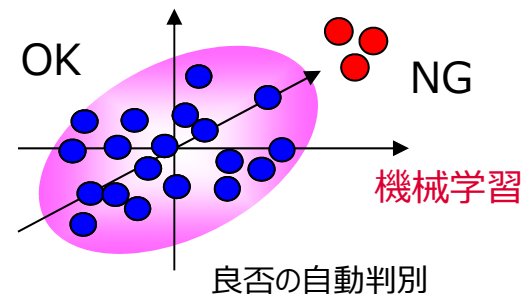


Movie



動体認識

熟練検査員止めずに検査



3.

アライアンス方針・状況

アライアンスの方針・状況

低

技術の確度・事業の成熟度

高



短期

中期

長期

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

アライアンスの方針・状況

金出 武雄教授[※]
・技術顧問契約

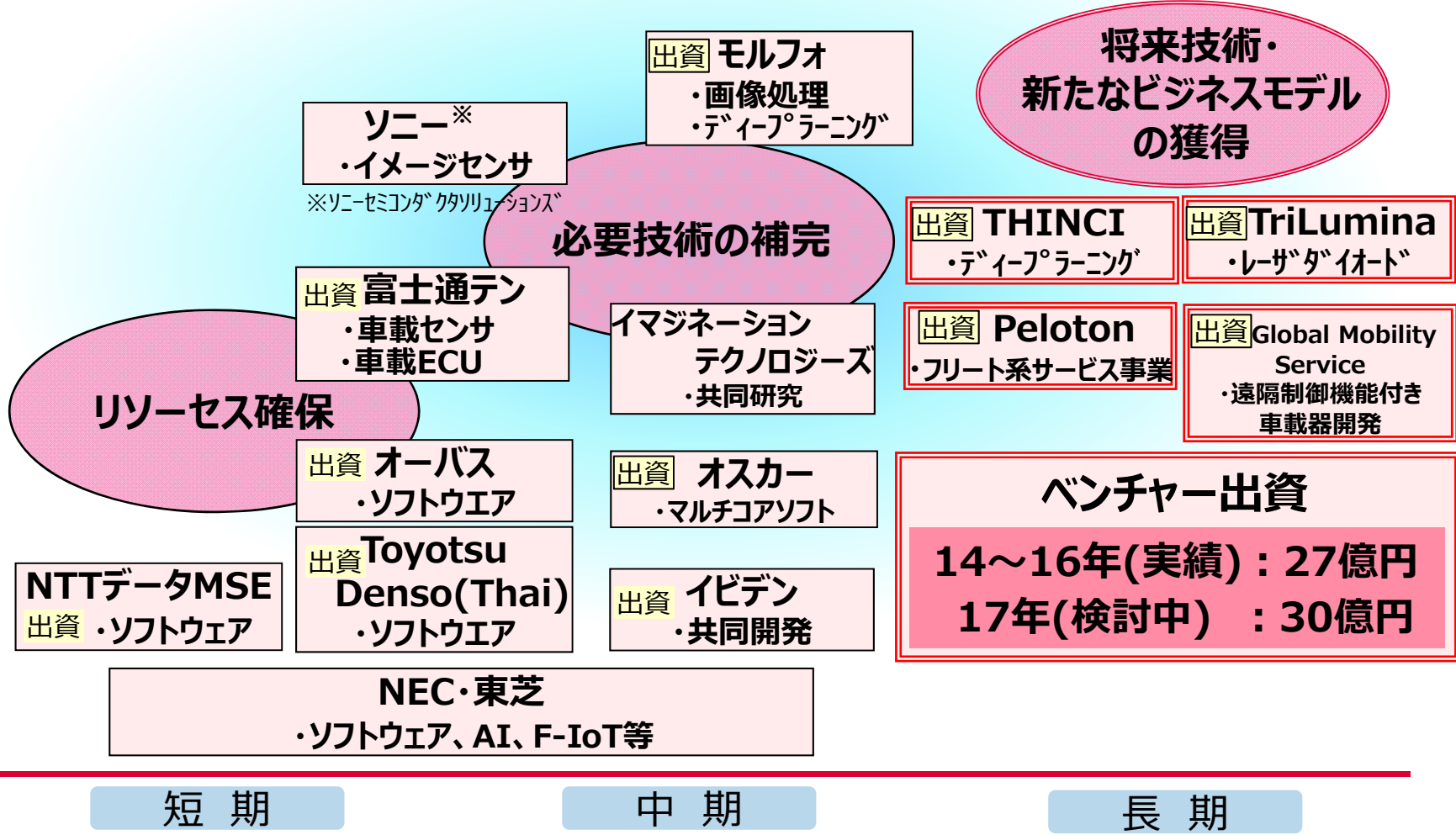
ミシガン大学
・研究室開設

※カーメーカーと大学

低

技術の確度・事業の成熟度

高



ソニー[※]
・イメージセンサ
※ソニーセミコンダクタソリューションズ

出資 モルフォ
・画像処理
・ディープラーニング

出資 THINCI
・ディープラーニング

出資 TriLumina
・レーザーダイオード

出資 富士通テン
・車載センサ
・車載ECU

イマジネーション
テクノロジーズ
・共同研究

出資 Peloton
・フリート系サービス事業

出資 Global Mobility Service
・遠隔制御機能付き
車載器開発

出資 オーバス
・ソフトウェア

出資 オスカー
・マルチコアソフト

NTTデータMSE
出資 ・ソフトウェア

出資 Toyotsu Denso(Thai)
・ソフトウェア

出資 イビデン
・共同開発

NEC・東芝
・ソフトウェア、AI、F-IoT等

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

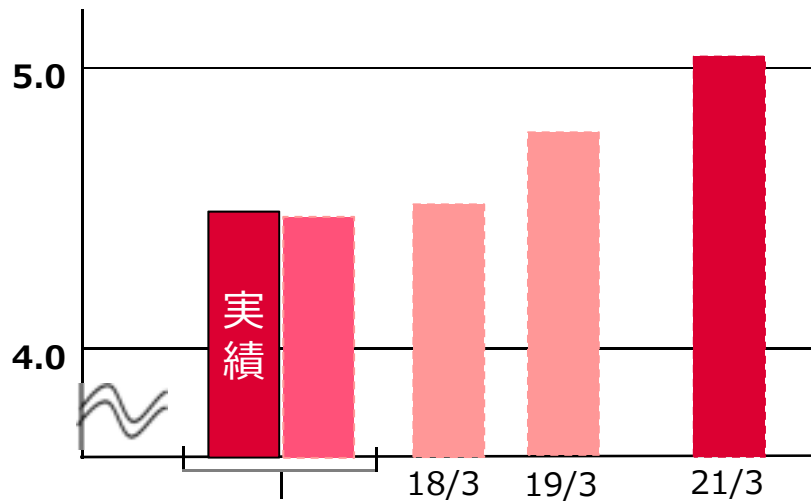
4.

2020年度売上収益・利益目標

2020年に向けた成長目標

<売上収益>

(兆円)



前提レート

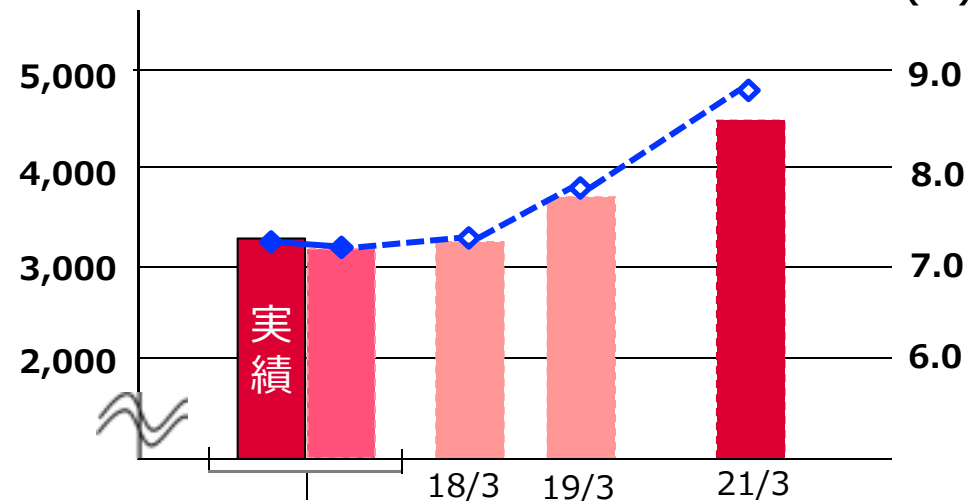
ドル	108	110
ユーロ	119	115

<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

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

単独決算概要

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

前提となる為替レート／車両生産台数

		17/3通期									18/3通期	
		上期			下期			17/3通期			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		
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%

得意先別売上

【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
トヨタグループ計	20,750	45.8	20,475	45.3	276	1.3	7.0
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 オ - 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
ポ 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
O E M 計	40,618	89.7	40,482	89.5	136	0.3	7.7
市販・新事業他※	4,653	10.3	4,763	10.5	△ 110	△ 2.3	3.5
合 計	45,271	100.0	45,245	100.0	26	0.1	7.3

※ 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	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
自 動 車 分 野 計	44,626	98.6	44,622	98.6	5	0.0	7.3
FA・新事業分野	645	1.4	624	1.4	22	3.5	5.6
合 計	45,271	100.0	45,245	100.0	26	0.1	7.3

※ 設備売上、補修品、子会社リジナルブランド製品等を含む

製品別売上（旧区分）

【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
モーター	3,037	6.7	3,066	6.8	△ 30	△ 1.0
その他※	596	1.3	645	1.4	△ 49	△ 7.6
自動車分野計	44,626	98.6	44,622	98.6	5	0.0
新事業分野計	645	1.4	624	1.4	22	3.5
合計	45,271	100.0	45,245	100.0	26	0.1

※ 設備売上、子会社利ガ「カブ」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		3,993	4,092	2.5%	4,250	3.9%
(売上高比)		(8.8%)	(9.0%)		(9.2%)	