

***DENSO***

Crafting the Core

**2018年3月期 第2四半期  
決算説明会**

- I. 数値編
- II. 戦略編

2017年10月31日  
株式会社デンソー



# 1. 数值編

# 2018年3月期 第2四半期 決算のポイント

1. 売上収益、営業利益ともに過去最高、  
売上収益は生産増加や拡販により増収、  
営業利益は操業度差益、合理化努力により増益
2. 第2四半期決算の業績及び為替の実績等を踏まえ、  
通期の予想を、前回より上方修正
3. 配当金は、中間配当・期末配当ともに5円ずつ増配し、  
1株あたり130円/年

# 2018年3月期 第2四半期 連結決算

( )内は売上収益比

【単位：億円】

		17/9期実績		16/9期実績		増減額	増減率
<b>売上収益</b>		<b>23,635</b>		21,769		+1,866	+8.6%
<b>営業利益</b>		<b>1,893</b>		1,389		+504	+36.3%
(除くその他収支)		(8.0%)		(6.4%)			
その他収支		151		38		+113	
<b>営業利益</b>		<b>2,044</b>		1,427		+617	+43.3%
金融収支等(※1)		223		79		+145	
<b>税引前利益</b>		<b>2,268</b>		1,506		+762	+50.6%
<b>当期利益</b> (※2)		<b>1,542</b>		975		+567	+58.2%
為替レート		1ドル	111円	1ドル	105円	6円 円安	
前 提 条 件		11-0	126円	11-0	118円	8円 円安	
国内車両生産		452万台		430万台		+22万台	+5.2%
海外日系車生産		984万台		968万台		+16万台	+1.6%
(内、北米)		(301万台)		(318万台)		(△17万台)	(△5.4%)

(※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

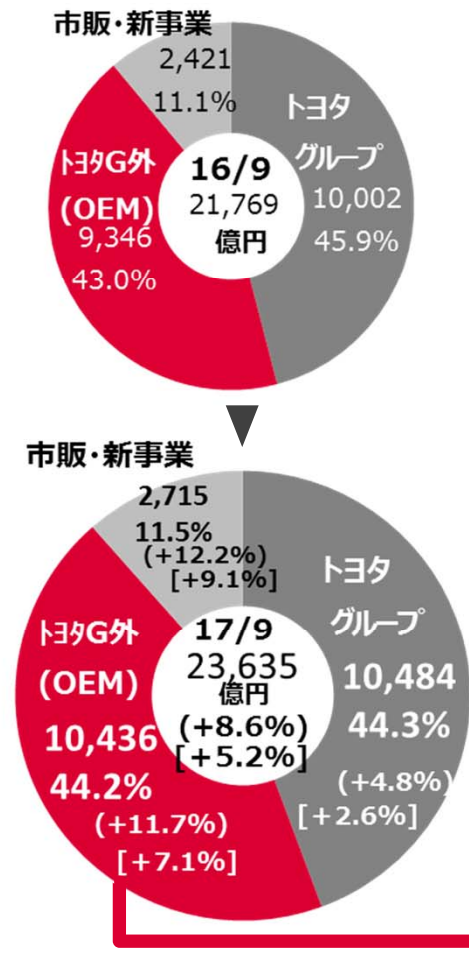
# 2018年3月期 第2四半期 売上収益（得意先別）

( ): 前年比

【単位：億円】

[ ] : 為替除く前年比

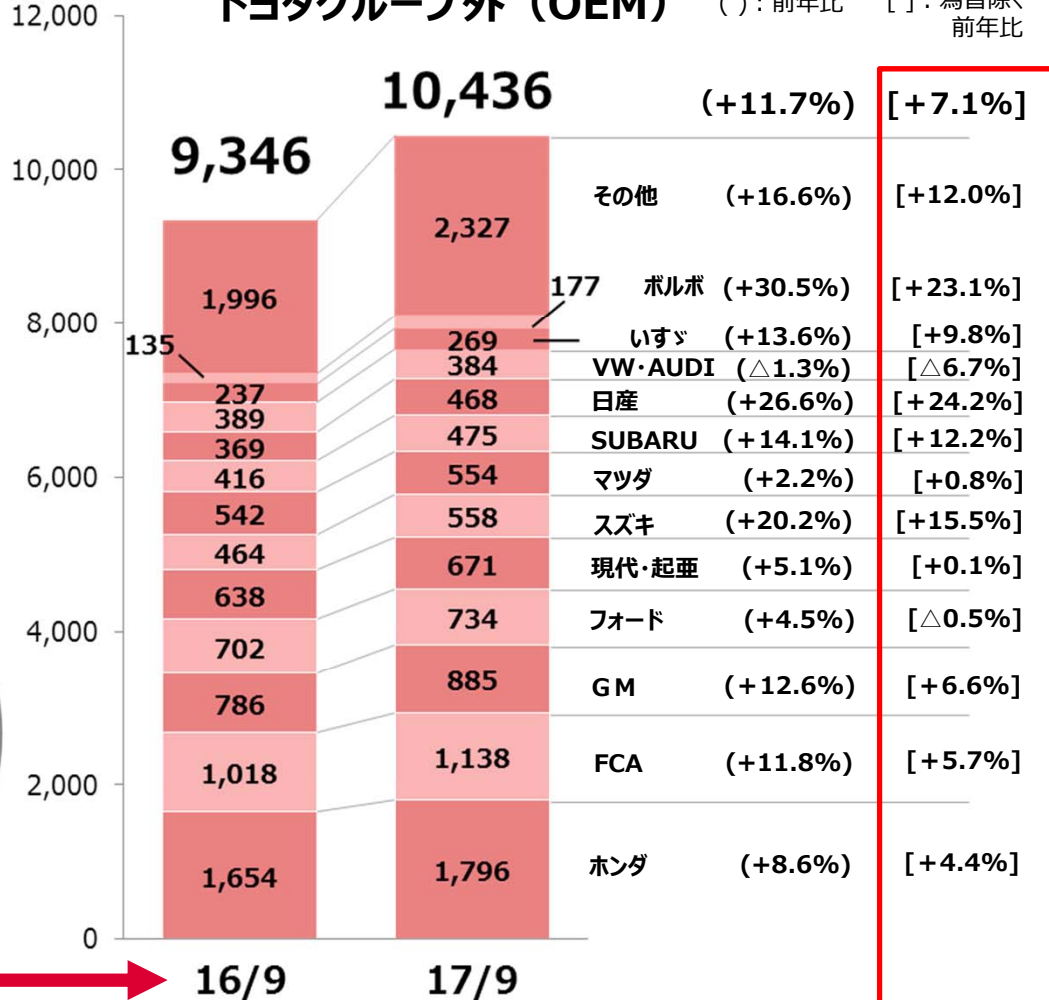
【単位：億円】



## トヨタグループ外 (OEM)

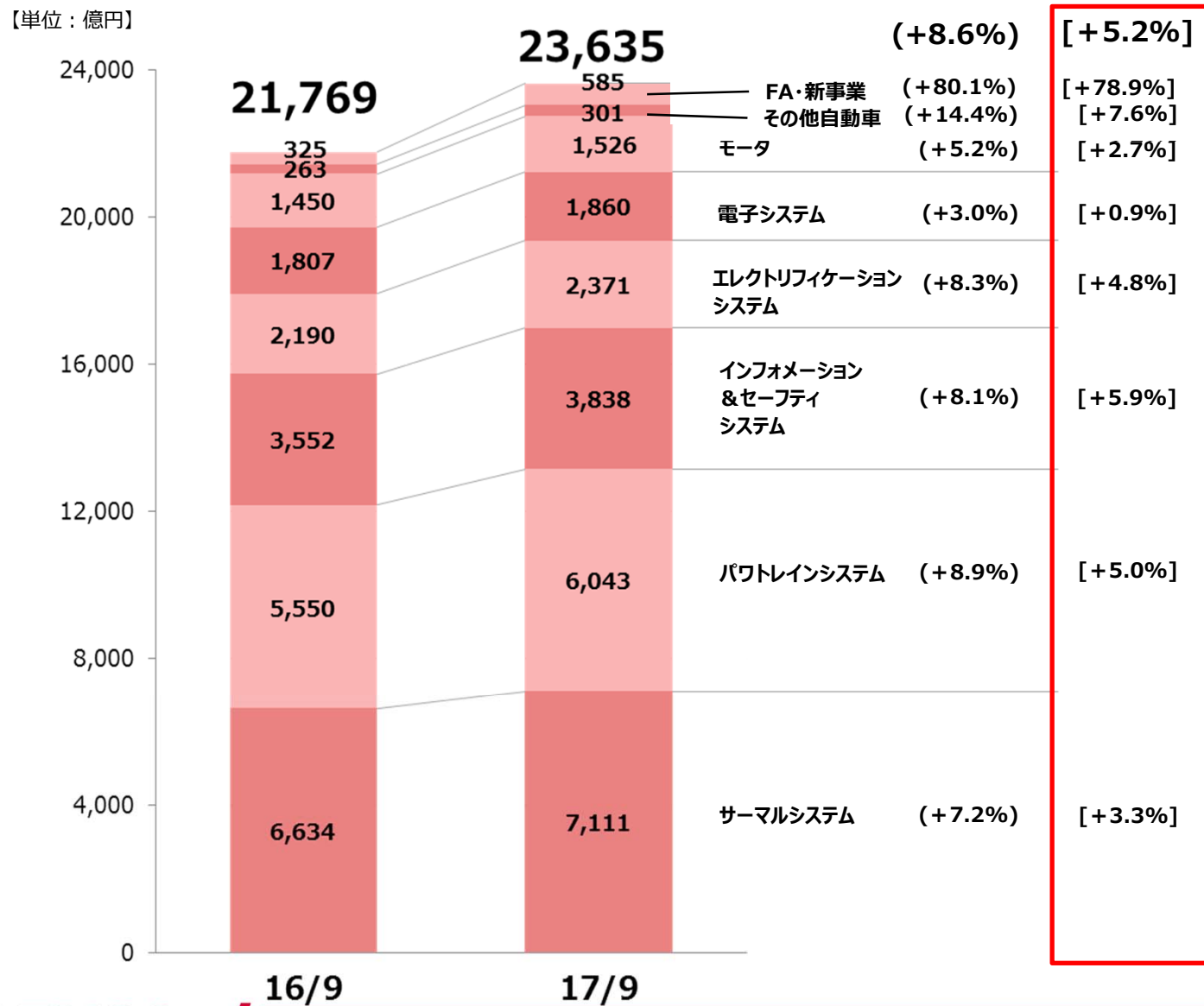
( ): 前年比

[ ] : 為替除く前年比



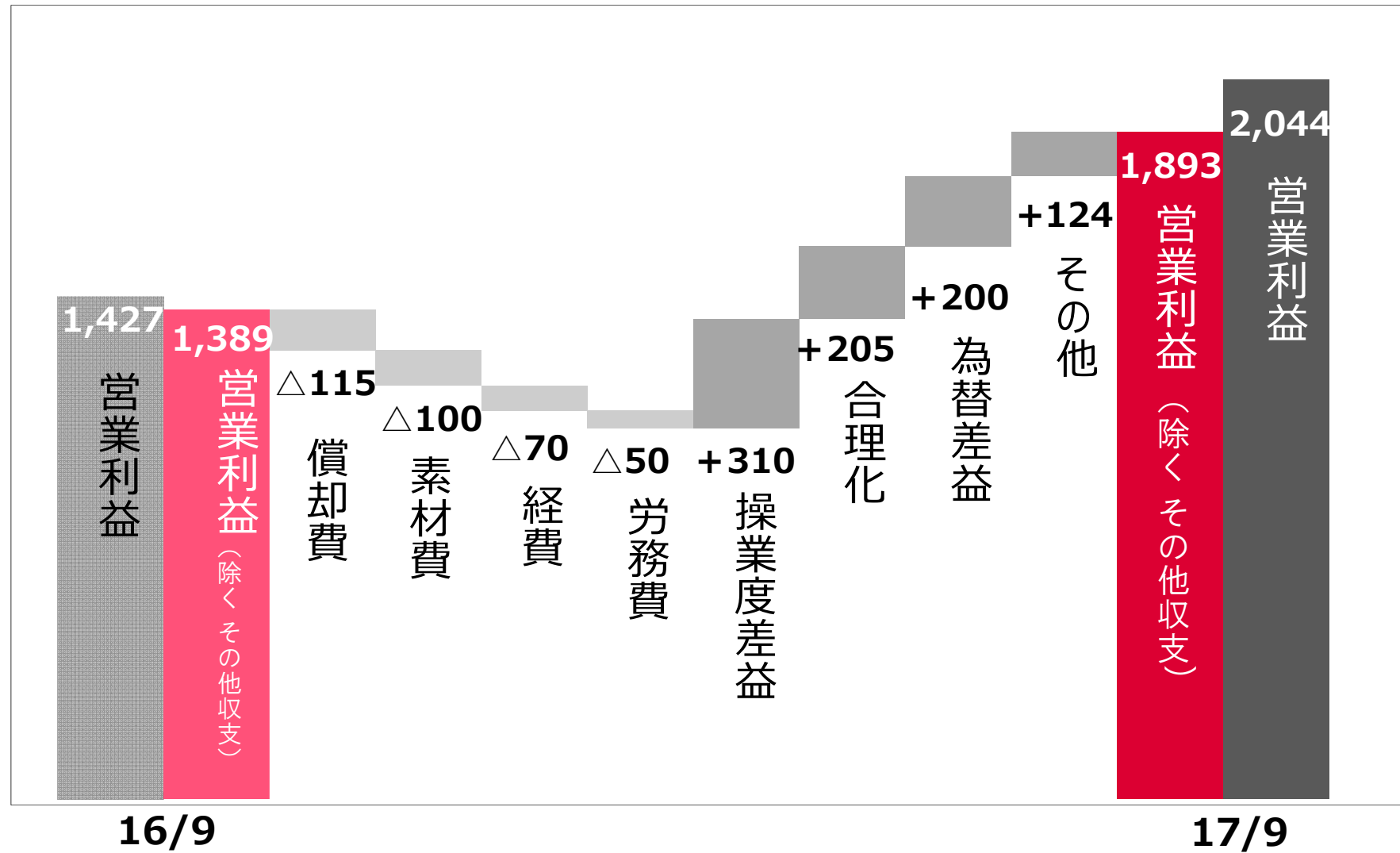
# 2018年3月期 第2四半期 売上収益（製品別）

( ): 前年比 [ ] : 為替除く前年比



# 2018年3月期 第2四半期 営業利益増減要因 (前年比)

【単位：億円】



# 2018年3月期 第2四半期 所在地別セグメント情報（前年比）

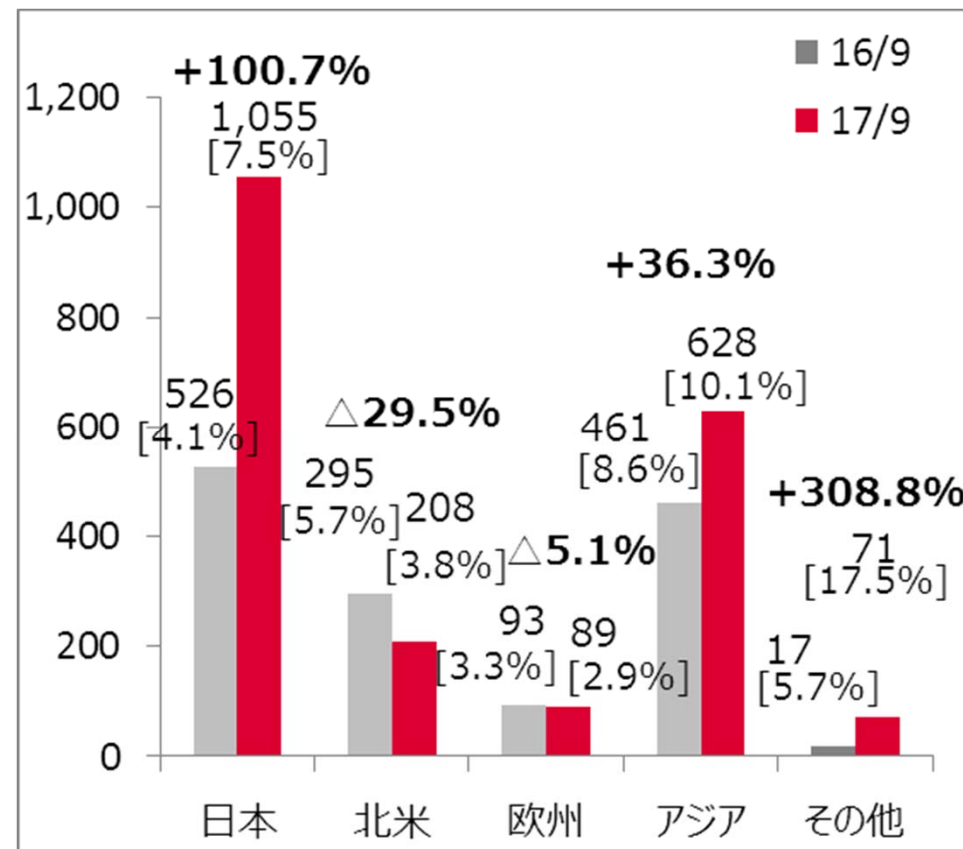
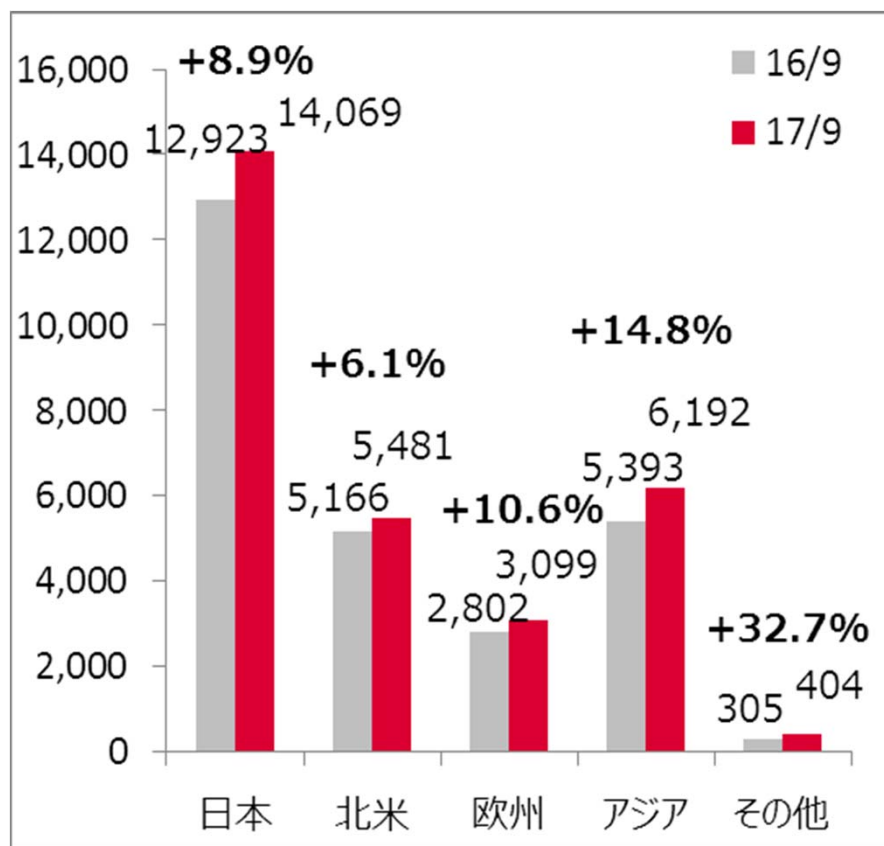
## 円貨ベース

【単位：億円】

[ ]は営業利益率

### 売上収益

### 営業利益



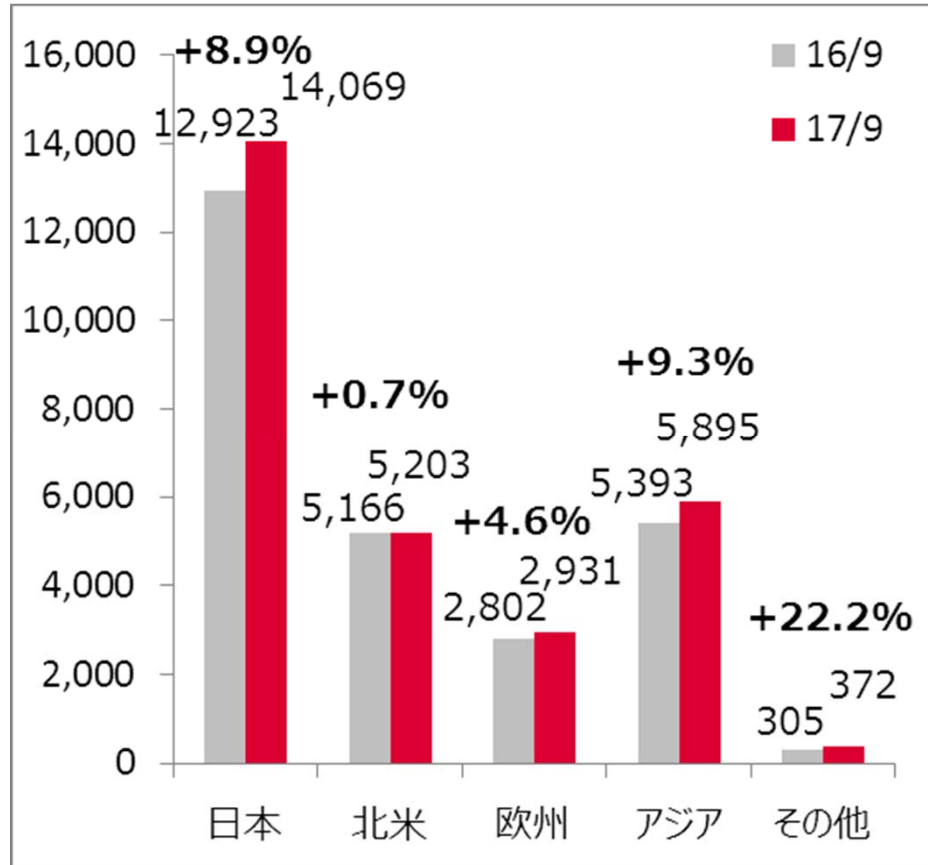


# 2018年3月期 第2四半期 所在地別セグメント情報（前年比）

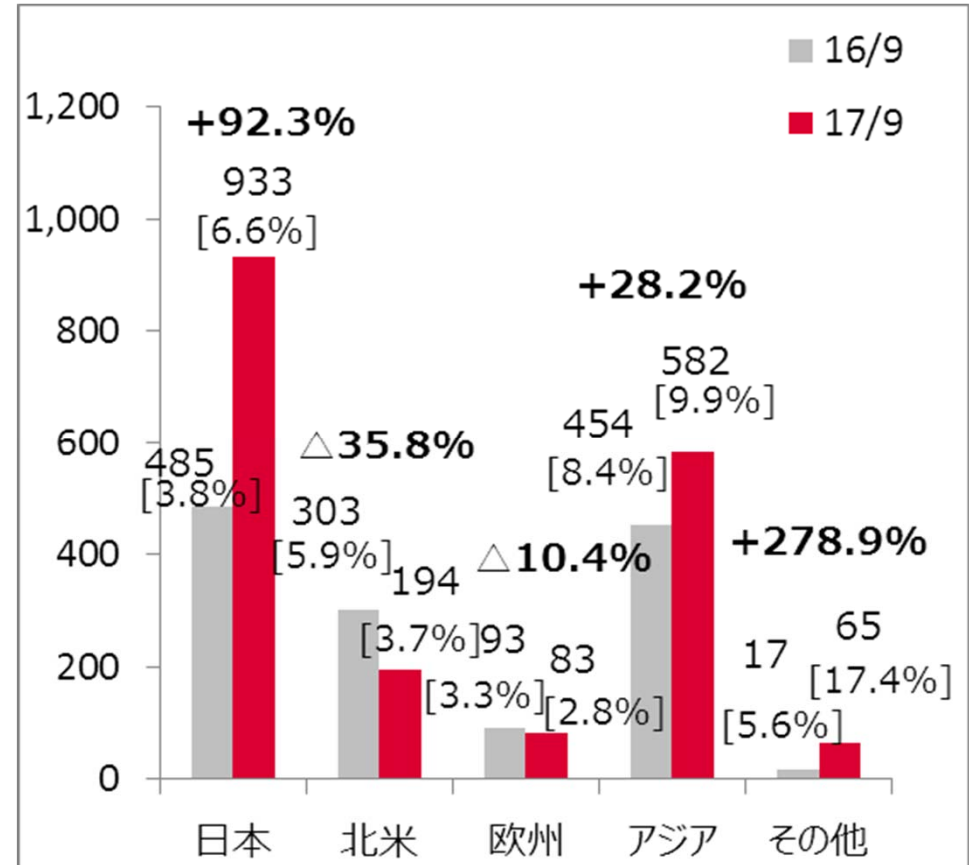
## 現地通貨ベース(その他収支を除く)

【単位：億円】  
[ ]は営業利益率

### 売上収益



### 営業利益



# 2018年3月期 通期予想

( )内は売上収益比

【単位：億円】

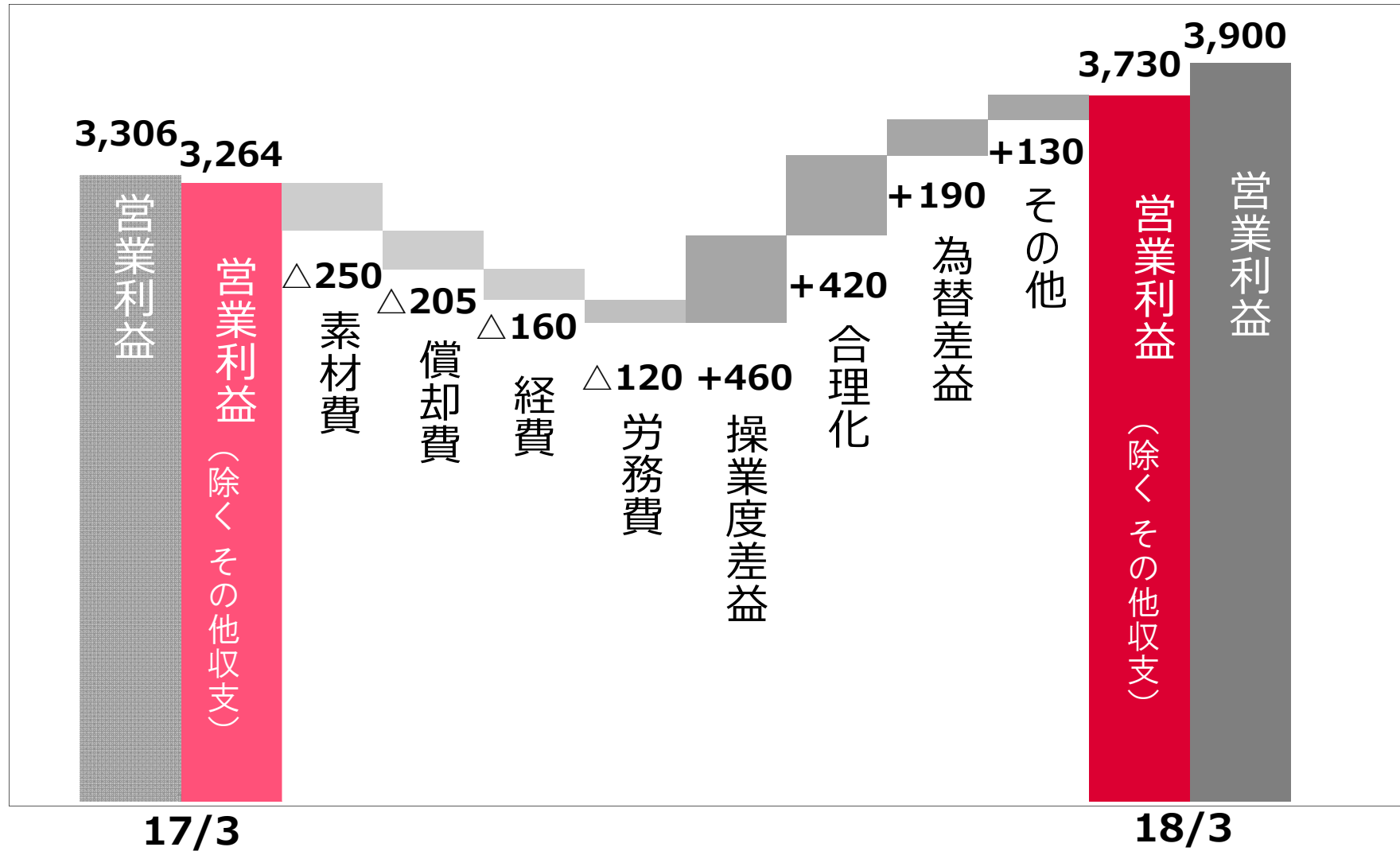
	17/6時予想		18/3期予想 <sup>(※3)</sup>		17/6時予想比		17/3期実績	
					増減額	増減率		
売上収益		47,400		<b>50,000</b>	+2,600	+5.5%		45,271
営業利益 (除くその他収支)	(7.2%)	3,410	(7.5%)	<b>3,730</b>	+320	+9.4%	(7.2%)	3,264
その他収支		120		<b>170</b>	+50			41
営業利益	(7.4%)	3,530	(7.8%)	<b>3,900</b>	+370	+10.5%	(7.3%)	3,306
金融収支等 <sup>(※1)</sup>		350		<b>400</b>	+50			303
税引前利益	(8.2%)	3,880	(8.6%)	<b>4,300</b>	+420	+10.8%	(8.0%)	3,609
当期利益 <sup>(※2)</sup>	(5.9%)	2,800	(6.0%)	<b>3,000</b>	+200	+7.1%	(5.7%)	2,576
前提条件	為替レート	1ドル 110円	1ドル 111円	1円 円安			1ドル 108円	
		11-0 121円	11-0 126円	5円 円安			11-0 119円	
	国内車両生産	942万台	939万台	△3万台	△0.3%		910万台	
	海外日系車生産	2,006万台	1,999万台	△6万台	△0.3%		1,967万台	
	(内、北米)	(608万台)	(610万台)	(+1万台)	(+0.2%)		(638万台)	

(※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

(※3) 18/3期の予想には11月に子会社化する富士通テンの影響を含んでおります。

# 2018年3月期通期予想 営業利益増減要因（前年比）

【単位：億円】



# II. 戦略編

# パラダイムシフト



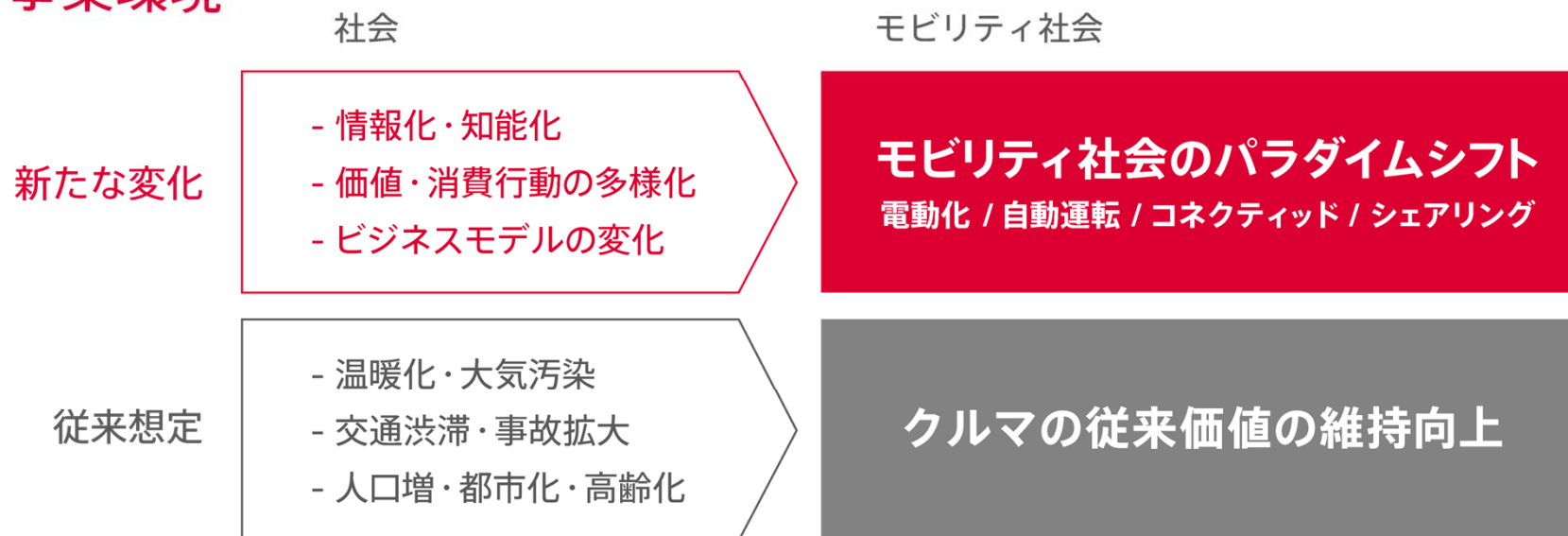
従来のビジネスモデルに安住することなく  
新しい価値の創造を目指す

目指す姿・指針  
変革の道筋

2030年 長期方針  
2025年 長期構想

# 1. デンソーグループ 2030年 長期方針

## 事業環境



## 30年に向けた方向性

- 「環境」「安心」の価値拡大
- クルマから社会全体に広がる価値提供

社会に共感いただける  
新たな価値創造

地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。

## 2030年の目指す姿

地球にやさしく、すべての人が安心と幸せを感じられるモビリティ社会の実現に向け、新たな価値を創造し続ける企業

### 環境

未来のために、  
もっと豊かな環境を。

### 安心

どこまでも安全に、  
いつまでも心地よく、すべての人へ。

### 共感

モビリティ社会に新たな価値を。  
人に笑顔を。





# 行動指針

目指す姿の実現に向け、デンソーがこだわる3つの姿勢とそれを支える想い

姿勢

## Open

幅広いパートナーとともに、  
豊かな社会づくりに  
取り組みます。

- 豊かなモビリティ社会づくり
- 志をともにする仲間づくり
- 新たな事業領域への挑戦

## Fair

世界中の  
すべての人に、  
価値を届けます。

- 地球保全の自発的 pursuit
- すべての人の移動の拡大
- スマート機能の標準装備

## Reliable

社会の期待を超える  
価値創造で、  
信頼に応えます。

- 潜在ニーズに応える価値創造力
- 総合的な技術力
- 圧倒的なものづくり力

想い

## Passion & Initiative

実現する情熱と本気の実行力

# 2. デンソーグループ 2025年長期構想

## 基本戦略

### 成長

車両視点での価値を訴求し  
モビリティの新たな領域で成長を牽引

### 収益力

既存車載事業の収益力を高め  
成長を下支えする強固な収益基盤

### 組織能力

‘スピード’と‘現場の活力’を高め  
激動の時代を闘える集団へ変革

(1)  
成長目標

(2)  
経営改革

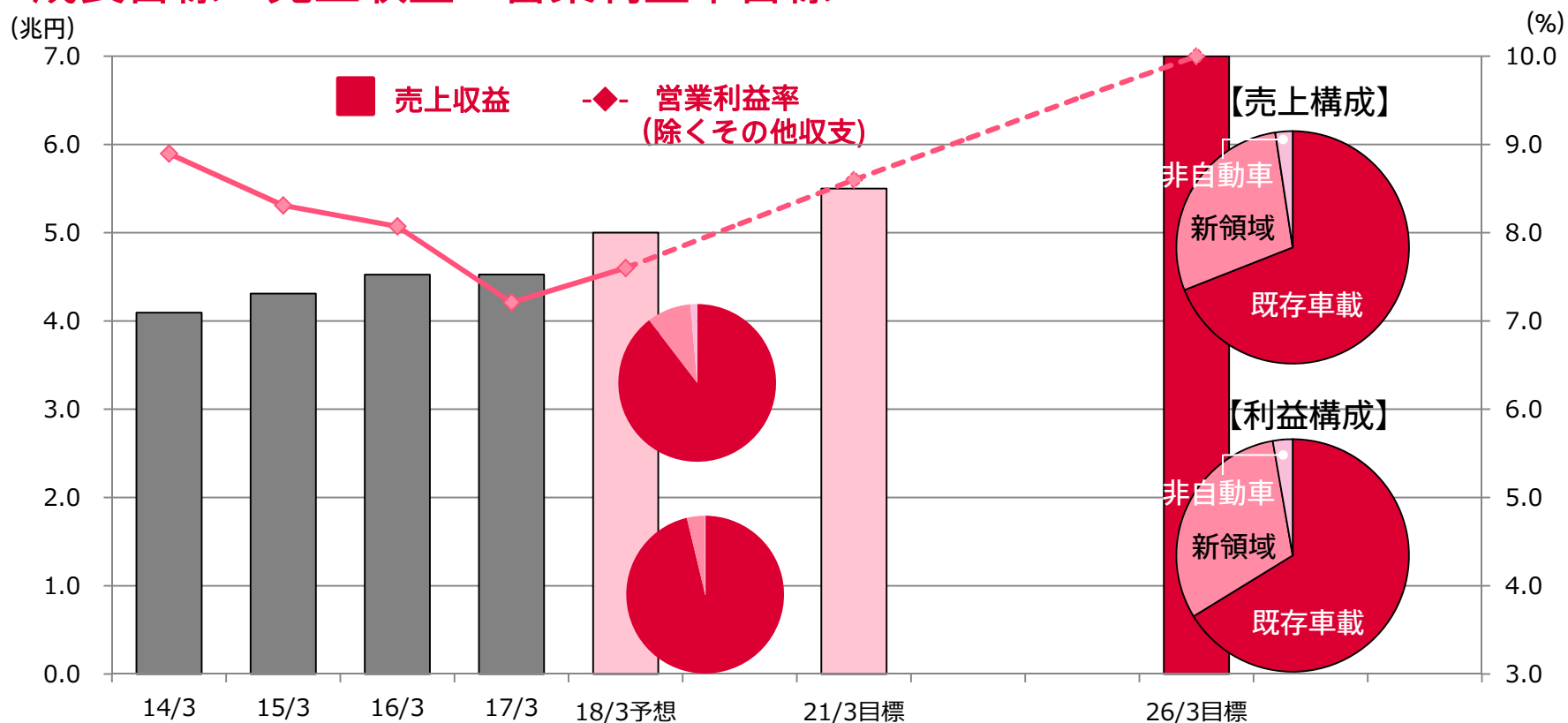
(3)  
注力分野  
への取組

# (1) 2025年度 成長目標

電動化・自動運転に伴うモビリティの新領域で成長し

## 25年度 売上収益7兆円、営業利益率10%を目指す

<成長目標：売上収益・営業利益率目標>



## (2)経営改革 - 5本の柱 -

変革ポイント 桁違いの'スピード'と'現場の活力'

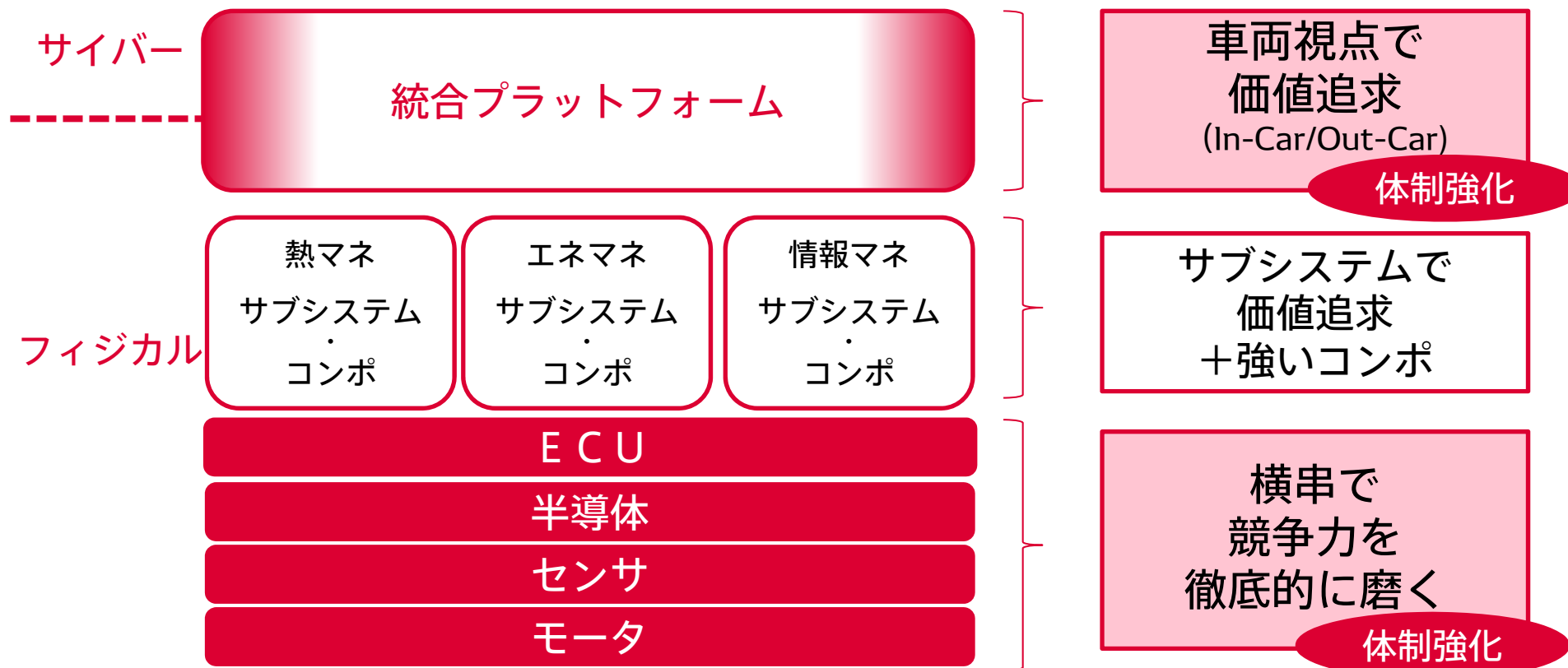
より早く意思決定し、より早く実行&リアクションする  
スピード感ある組織、活力ある現場へ変革

- 1 車両視点と横串機能の強化
- 2 先端R & D機能の改革
- 3 事業部の進化と小さく強い本社 (スリム化と価値創造)
- 4 グローバル経営の刷新 (グループ経営進化、地域自立経営)
- 5 働き方の大改革 (情報ツール刷新、風土改革)

## (2)経営改革 - 5本の柱 -

### 1 車両視点と横串機能の強化

サイバーとフィジカル両面から  
車両システム視点で競争力を磨き上げる

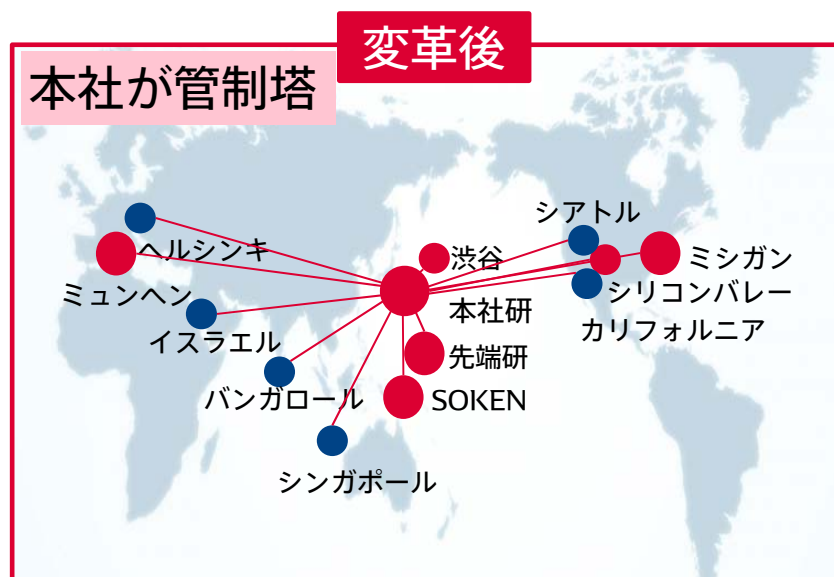
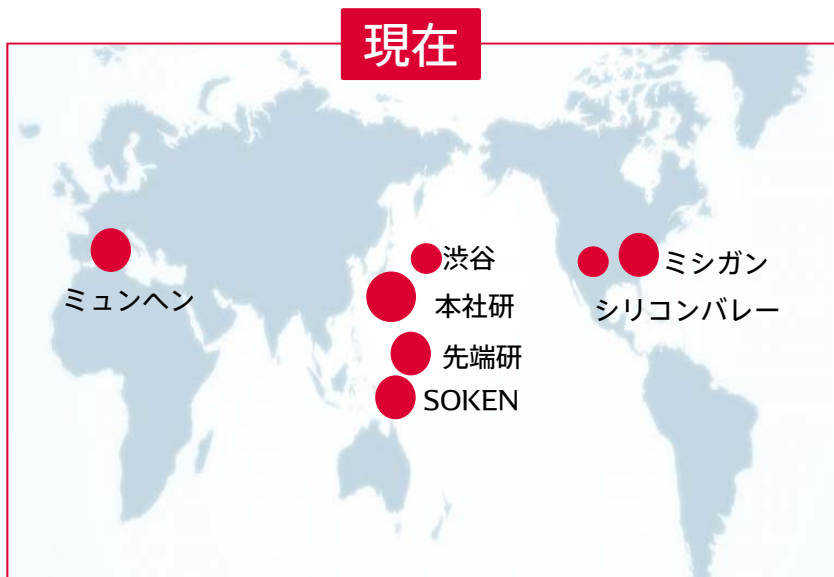


# (2)経営改革 - 5本の柱 -

## 2 先端R&D機能の改革

激動の時代にアジャイルに動く小集団をグローバルに配置  
世界のパートナーと共に、先端R&Dをスピーディに実行

- ・ グローバルR&Dの衛星拠点の強化  
    フィジカル/サイバー領域のイノベーションを予測・検証と開発
- ・ イノベーション震源地でスピード重視で開発を推進



# (3)注力分野への取り組み

## ① 電動化



## ③ コネクティッド



## ② 自動運転



## ④ 非自動車事業 (FA/農業)



# ①電動化 - 取り組みの重点 -

提供価値 環境負荷の低減と高効率な移動の実現 ⇒ エコドライブ

## 1. 長年培った電動化技術・供給実績で、電動化を牽引

- ・ 技術進化（高出力、SiCなど）
- ・ 標準化（MG、インバータ）
- ・ グローバル供給能力（日・米・中での供給実績）

## 2. 電動化に対応した内燃機関技術の開発

- ・ 熱効率向上（希薄燃焼、低冷損、電動システムとの最適化）
- ・ 排ガス浄化システム（触媒用基材、システムの簡素化）

## 3. 車両トータルのエネルギーマネジメント技術の開発

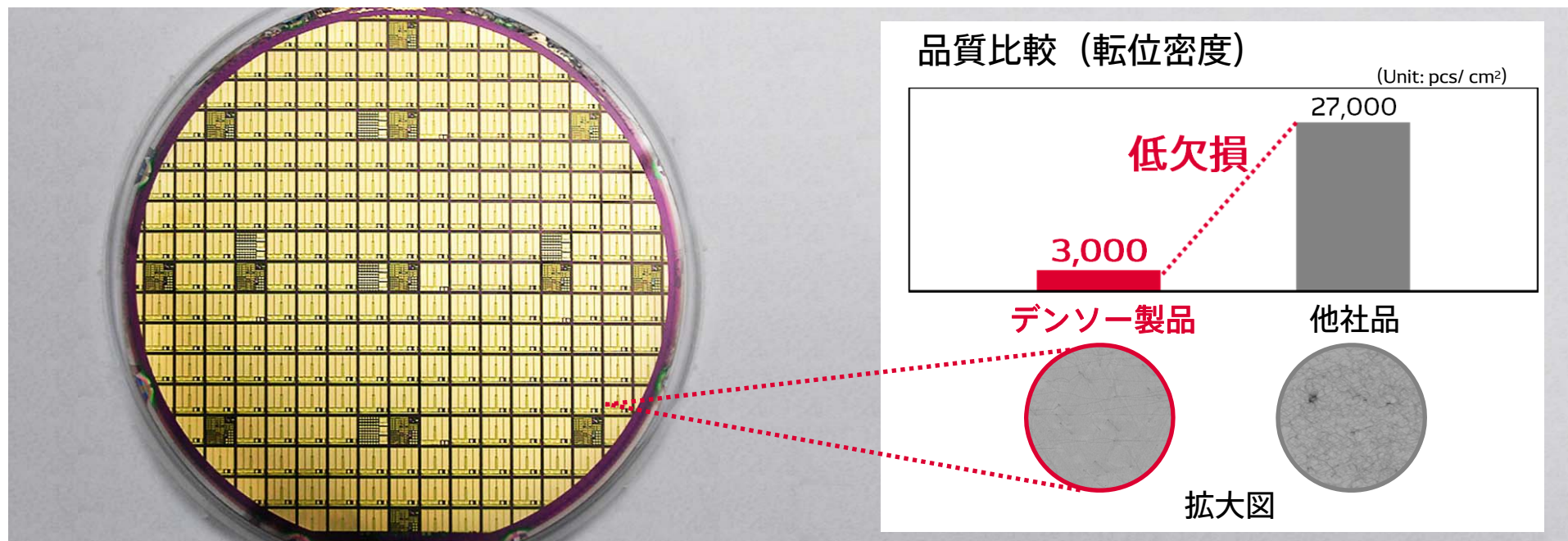
- ・ 熱マネジメント（空調、廃熱利用）
- ・ 電力マネジメント（充電、回生）



# ①電動化 - 取り組み紹介 -



# ① 電動化 - 取り組み紹介 -



## SiC MOSFET

### デバイス品質に影響を与える欠損を飛躍的に減少

# 内燃機関からFCVまで 社会ニーズにこたえる全方位開発



## ②自動運転 – 取り組みの重点 –

提供価値

交通事故のない安全な社会と快適で自由な移動の実現

### 1. システムでの取り組み、提案力強化

- ・ ADAS/ADシステム
- ・ コクピットシステム

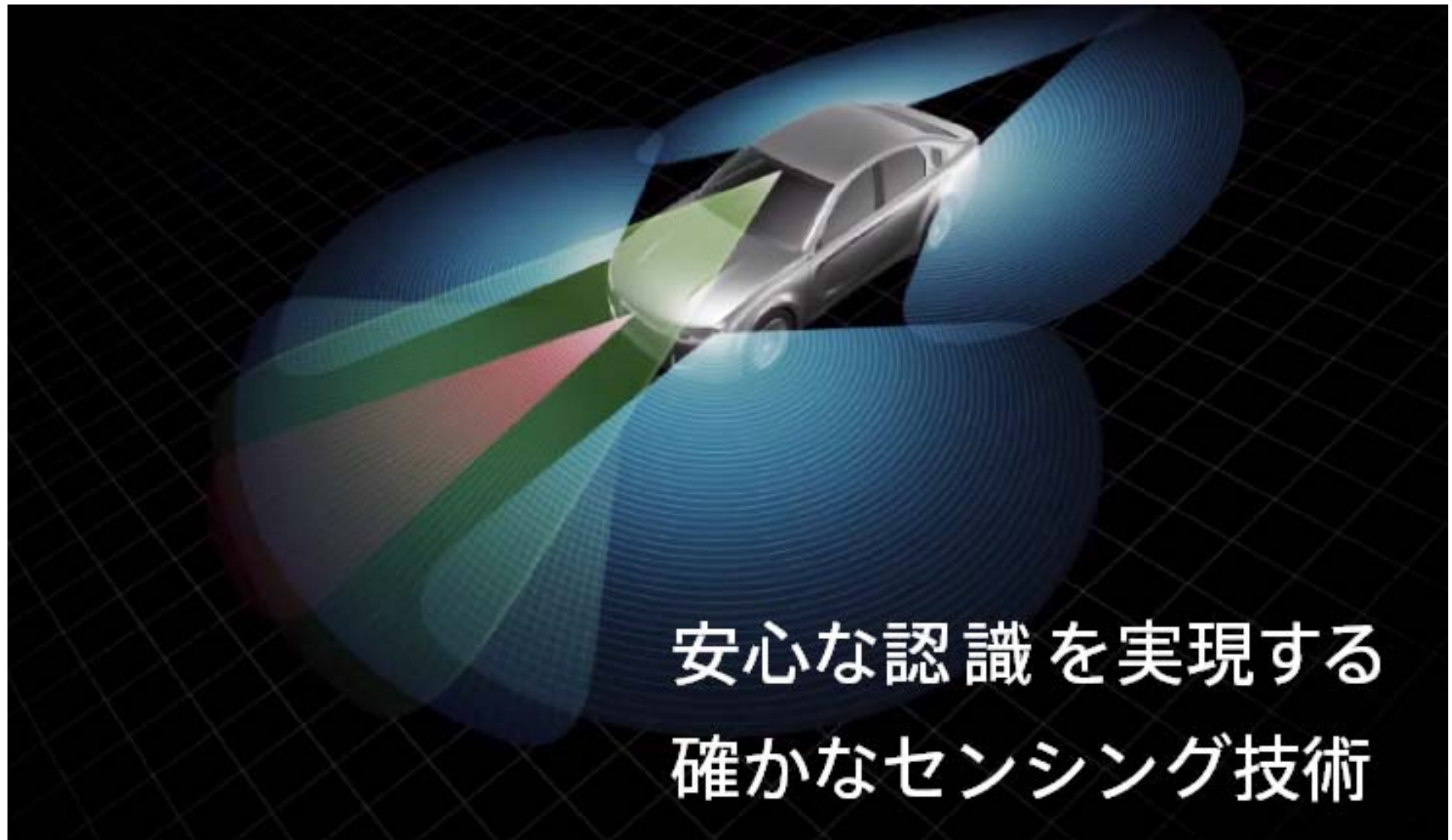
### 2. オープンイノベーションによる開発

- ・ 産官学アライアンス強化
- ・ 認知・判断のための センサ・アルゴ開発
- ・ 高性能半導体開発

### 3. AI研究の強化

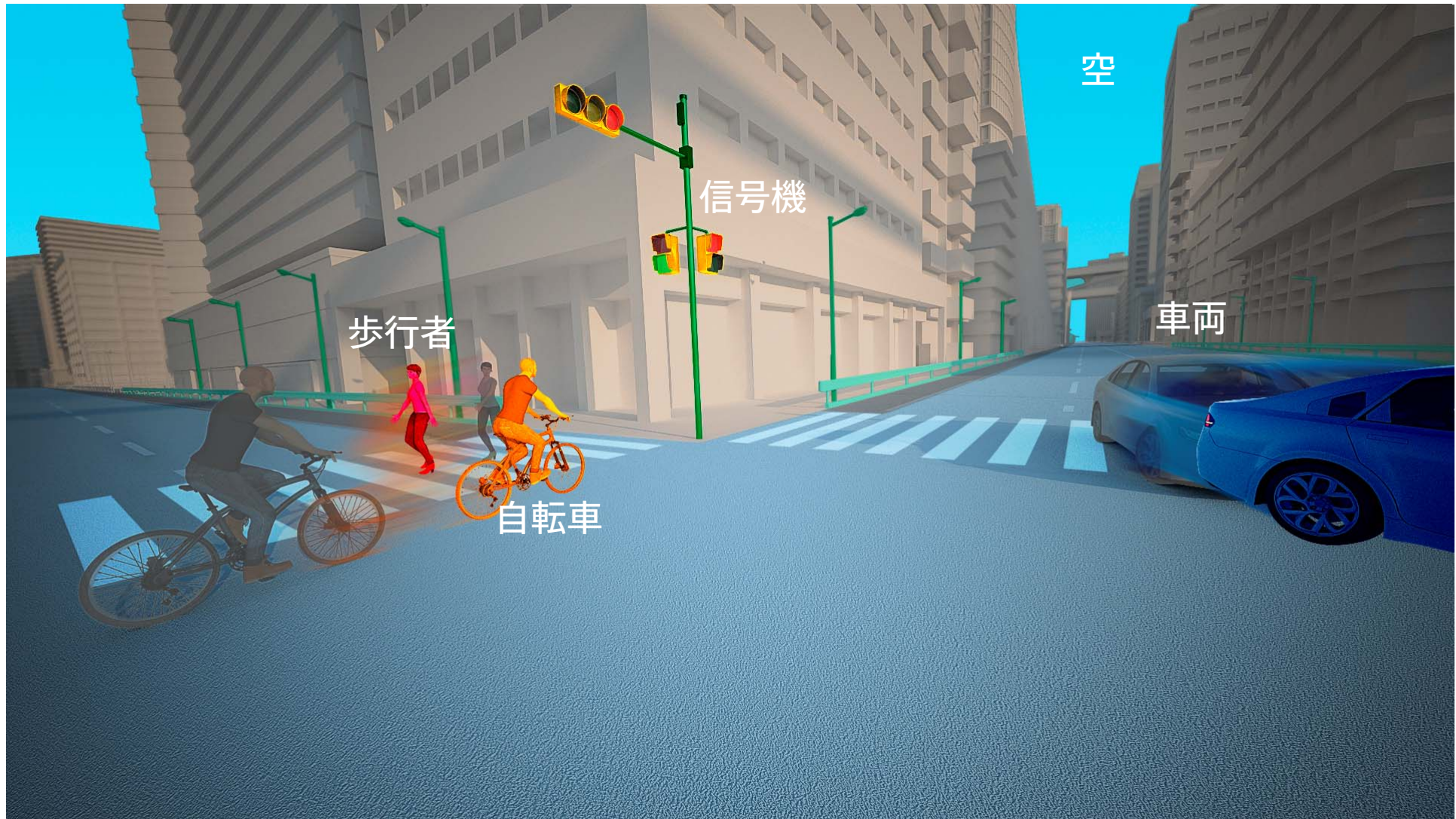
- ・ 車載できるアルゴ開発
- ・ 品質保証

## ②自動運転 - 取り組み紹介 -



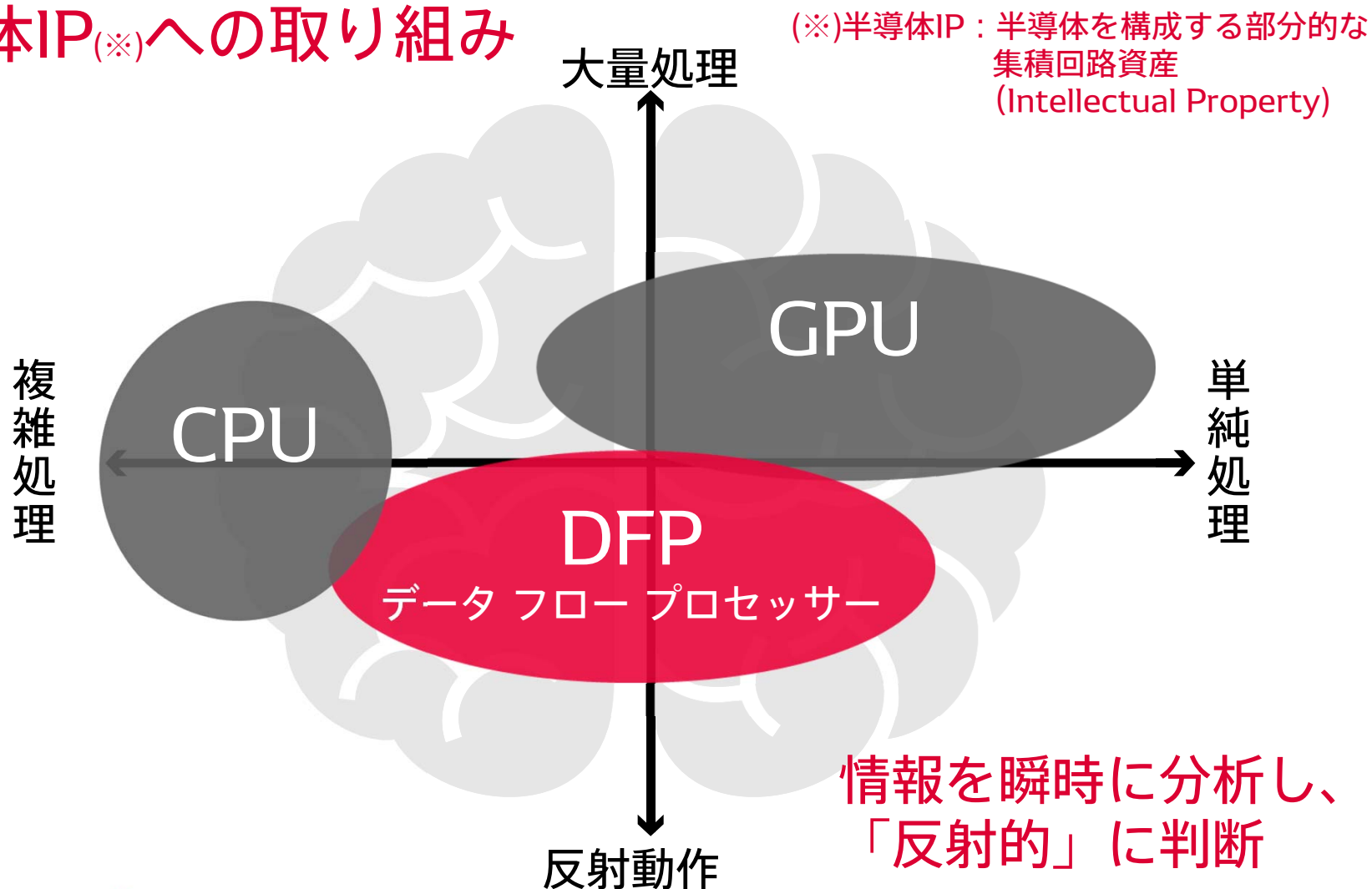
## ②自動運転 - 取り組み紹介 -

# AI活用による「認知」の更なる高度化



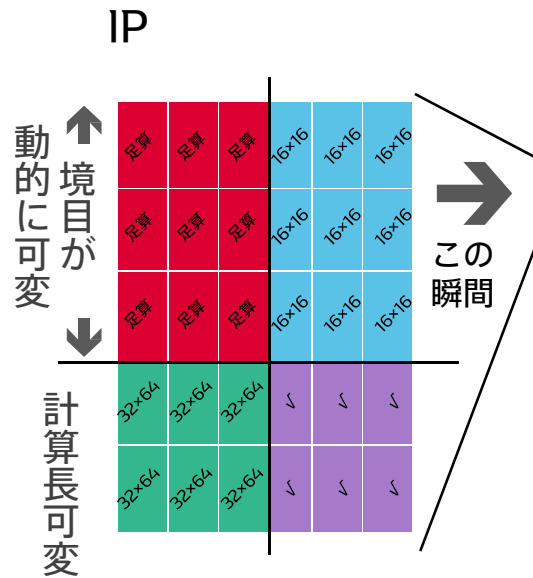
## ②自動運転 - 取り組み紹介 -

### 自動運転向け 半導体IP<sup>(※)</sup>への取り組み



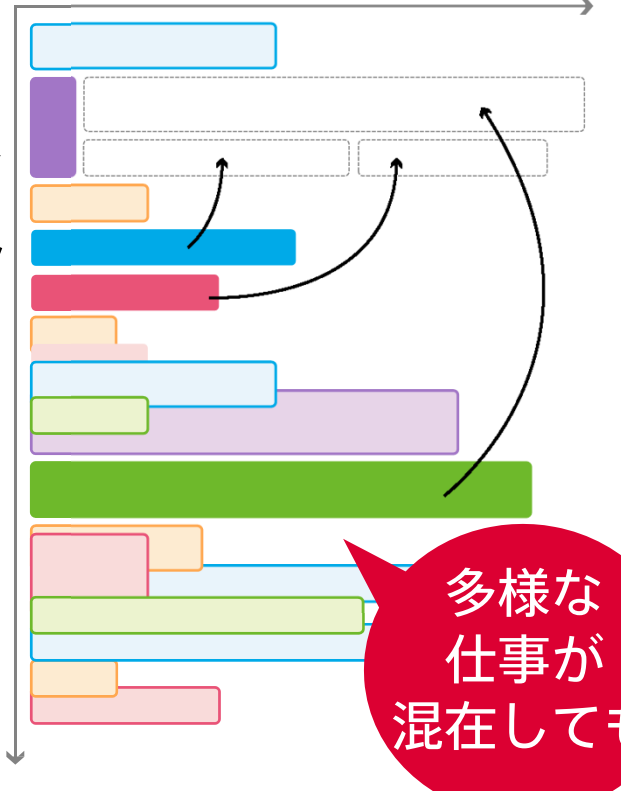
# ②自動運転 - 取り組み紹介 -

## DFP



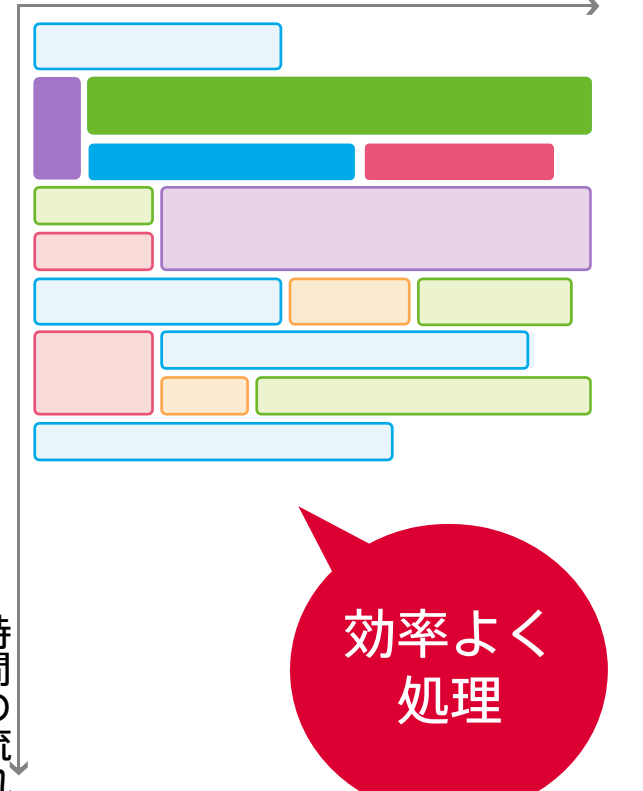
所定の領域毎に異なる計算が可能

適する仕事 仕事の量



多様な仕事混在しても

適する仕事 仕事の量

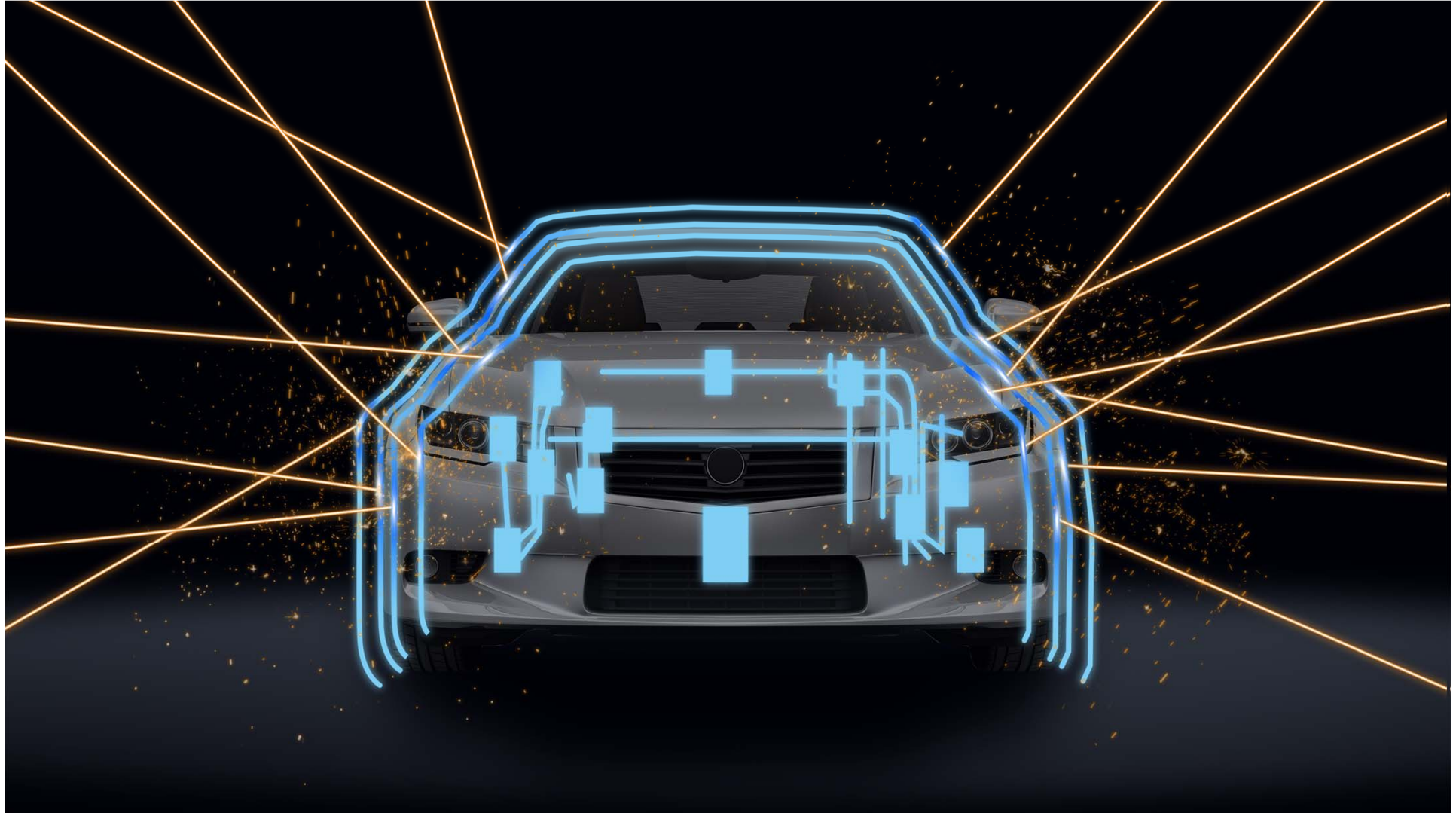


効率よく処理



## ②自動運転 - 取り組み紹介 -

多重防衛によるサイバー攻撃への備え



# ③コネクティッド - 取り組みの重点 -

提供価値 クルマ・ヒト・モノがつながる新たなモビリティ社会の実現

## 1. クラウドと統合した車両システムの開発

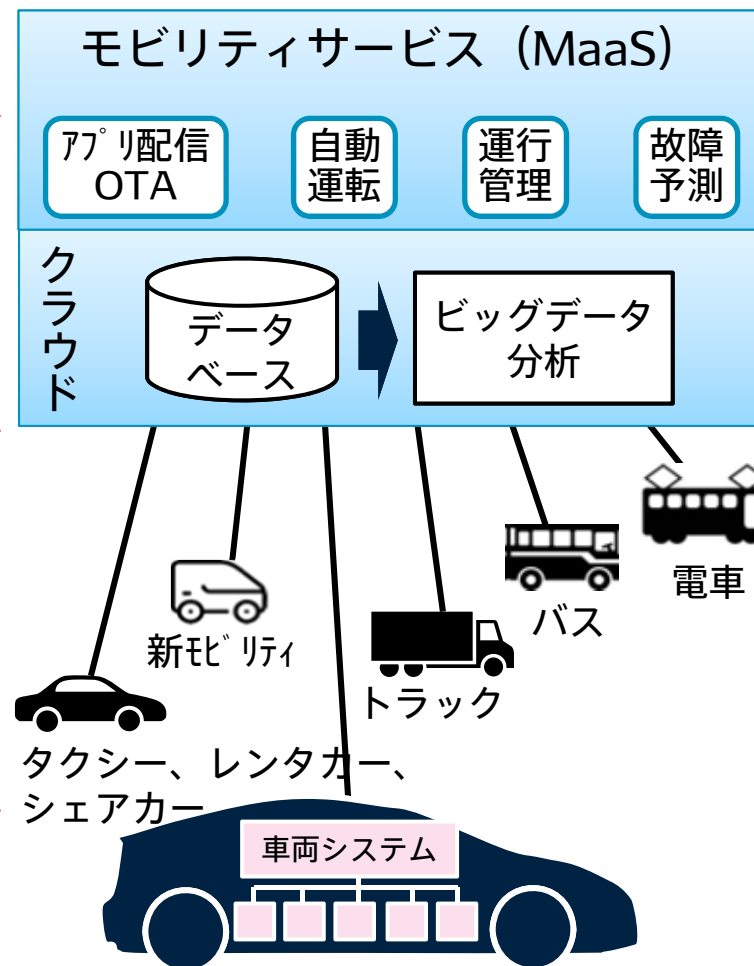
- 統合電子プラットフォームの構築
- 車両ビッグデータ活用技術の開発

## 2. コネクティッドカーへの価値提供

- セキュアなOTAシステムの開発
- 次世代車載通信機の提供
- フリート運行管理システム提供

## 3. アライアンス推進による価値創造

- サービス提供者への投資
- モビリティの効率活用のしくみ構築



### ③コネクティッド – 取り組み紹介 –

- ・ MaaS GLOBAL と連携  
(フィンランド)

**MaaS**  
GLOBAL

- ・ サテライトラボを起動  
'18.1 ヘルシンキ、ミュンヘン

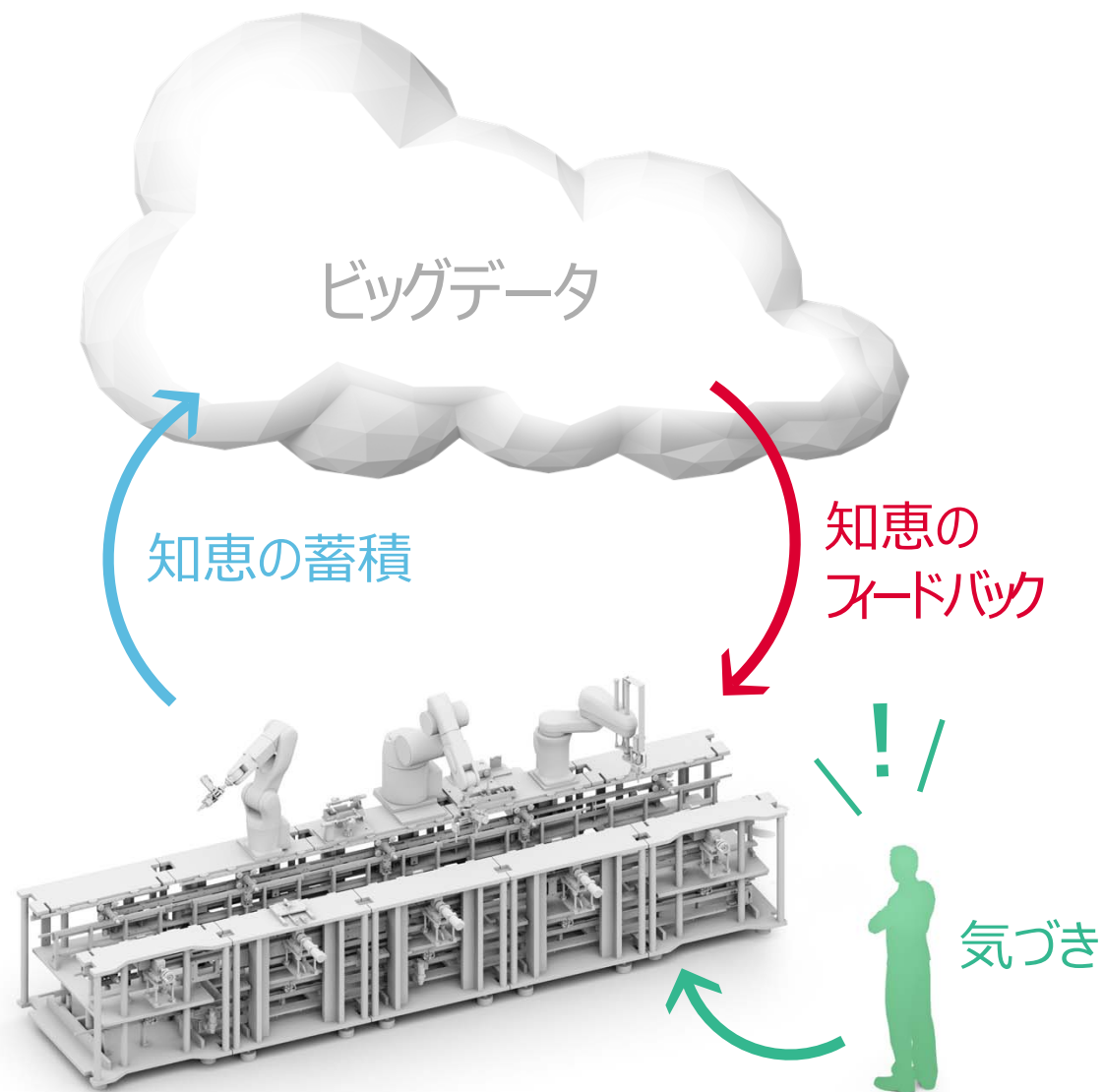


# 新たなモビリティ社会に向けて



# モノづくり + テクノロジー

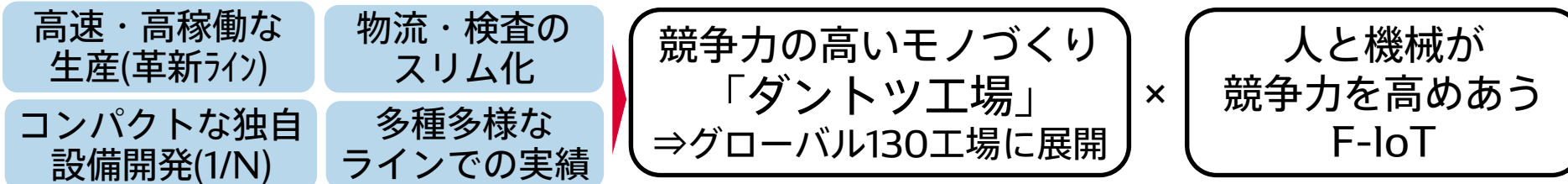
人と機械が  
競争力を  
高めあう  
デンソーの  
F-IoT



# ④非自動車分野（FA・農業）

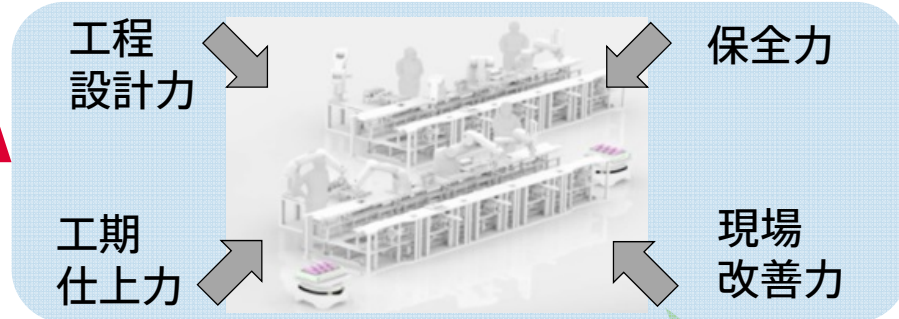
提供価値 社会・産業界の生産性向上に貢献

## 【デンソーのモノづくりの強み】



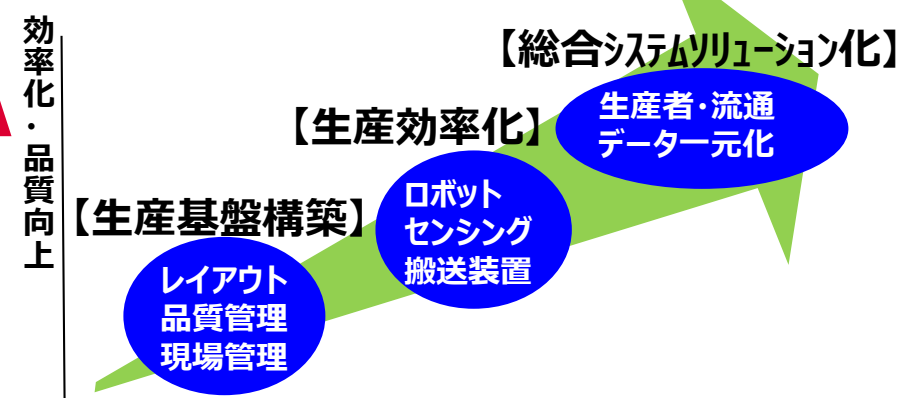
## 1. FAシステムソリューション事業

- ・ 次世代ロボット開発
- ・ FAシステムの提供



## 2. 農食分野の工業化

- ・ 生産の大規模化への対応
- ・ 食産業へDN工業化技術を導入





# 笑顔あふれる モビリティ社会に向けて



***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
- ・ 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
- ・ 株主還元
- ・ 2025年度事業部別売上収益目標

# 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	17/9期実績		16/9期実績		前年比	
					増減額	増減率
売上高	(100.0)	12,684	(100.0)	11,900	784	6.6
営業利益	( 4.1 )	514	( 1.4 )	172	343	199.6
経常利益	( 9.1 )	1,156	( 6.3 )	756	400	53.0
税引前当期純利益	( 9.1 )	1,158	( 6.6 )	783	376	48.0
当期純利益	( 7.6 )	959	( 5.7 )	682	277	40.6

# 前提となる為替レート／車両生産台数

		上期					下期					18/3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	105	110	111	111	6円 円安	111	110	110	110	1円 円高	108	110	110
	EUR	118	115	121	126	8円 円安	119	115	120	125	6円 円安	119	115	121	126	7円 円安
1円変動の 利益影響額 (億円)	USD											25	25	25	25	0
	EUR											10	10	10	10	0
日系車両生産 台数 (万台)	国内	430	444	454	452	+5%	480	474	488	487	+2%	910	918	942	939	+3%
	北米	318	324	299	301	△5%	320	330	309	309	△3%	638	654	608	610	△4%
	海外日系車	968	996	985	984	+2%	998	1,006	1,021	1,015	+2%	1,967	2,002	2,006	1,999	+2%

# 得意先別売上

【単位：億円,%】

区分	17/9期 実績 (累計)		16/9期 実績 (累計)		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	9,673	40.9	9,325	42.8	349	3.7	1.4
ダ イ ハ ツ	530	2.2	422	1.9	108	25.6	24.4
日 野 自 動 車	281	1.2	256	1.2	25	10.0	9.6
トヨタグループ計	10,484	44.3	10,002	45.9	482	4.8	2.6
本 田 技 研	1,796	7.6	1,654	7.6	142	8.6	4.4
F C A	1,138	4.8	1,018	4.7	120	11.8	5.7
G M	885	3.8	786	3.6	99	12.6	6.6
フ オ ー ド	734	3.1	702	3.2	32	4.5	△ 0.5
現 代 ・ 起 亜	671	2.8	638	2.9	32	5.1	0.1
ス ズ キ	558	2.4	464	2.1	94	20.2	15.5
マ ツ ダ	554	2.4	542	2.5	12	2.2	0.8
S U B A R U	475	2.0	416	1.9	59	14.1	12.2
日 産 自 動 車	468	2.0	369	1.7	98	26.6	24.2
V W ・ A U D I	384	1.6	389	1.8	△ 5	△ 1.3	△ 6.7
い す ゞ	269	1.1	237	1.1	32	13.6	9.8
三 菱 自 動 車	242	1.0	210	1.0	32	15.2	9.0
B M W	205	0.9	225	1.0	△ 20	△ 8.8	△ 14.6
ポ ル ポ	177	0.8	135	0.6	41	30.5	23.1
ベ ン ツ	175	0.7	176	0.8	△ 1	△ 0.6	△ 6.8
P S A	144	0.6	119	0.6	26	21.6	14.9
そ の 他 メ ー カ ー	1,563	6.6	1,267	5.9	296	23.3	19.5
O E M 計	20,920	88.5	19,348	88.9	1,571	8.1	4.8
※ 市 販 ・ 新 事 業 他	2,715	11.5	2,421	11.1	294	12.2	9.1
合 計	23,635	100.0	21,769	100.0	1,866	8.6	5.2

※ 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	17/9期 実績		16/9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			
サ ー マ ル シ ス テ ム	7,111	30.1	6,634	30.5	477	7.2	3.3
パ ワ ト レ イ ン シ ス テ ム	6,043	25.6	5,550	25.5	493	8.9	5.0
イ ン フ ォ メ ー シ ョ ン & セ ー フ テ ィ シ ス テ ム	3,838	16.2	3,552	16.3	286	8.1	5.9
エ レ ク ト リ フ ィ ケ ー シ ョ ン シ ス テ ム	2,371	10.0	2,190	10.0	181	8.3	4.8
電 子 シ ス テ ム	1,860	7.9	1,807	8.3	54	3.0	0.9
モ ー タ	1,526	6.4	1,450	6.7	76	5.2	2.7
そ の 他 ※	301	1.3	263	1.2	38	14.4	7.6
<b>自 動 車 分 野 計</b>	<b>23,050</b>	<b>97.5</b>	<b>21,444</b>	<b>98.5</b>	<b>1,605</b>	<b>7.5</b>	<b>4.1</b>
<b>FA ・ 新 事 業 分 野</b>	<b>585</b>	<b>2.5</b>	<b>325</b>	<b>1.5</b>	<b>260</b>	<b>80.1</b>	<b>78.9</b>
<b>合 計</b>	<b>23,635</b>	<b>100.0</b>	<b>21,769</b>	<b>100.0</b>	<b>1,866</b>	<b>8.6</b>	<b>5.2</b>

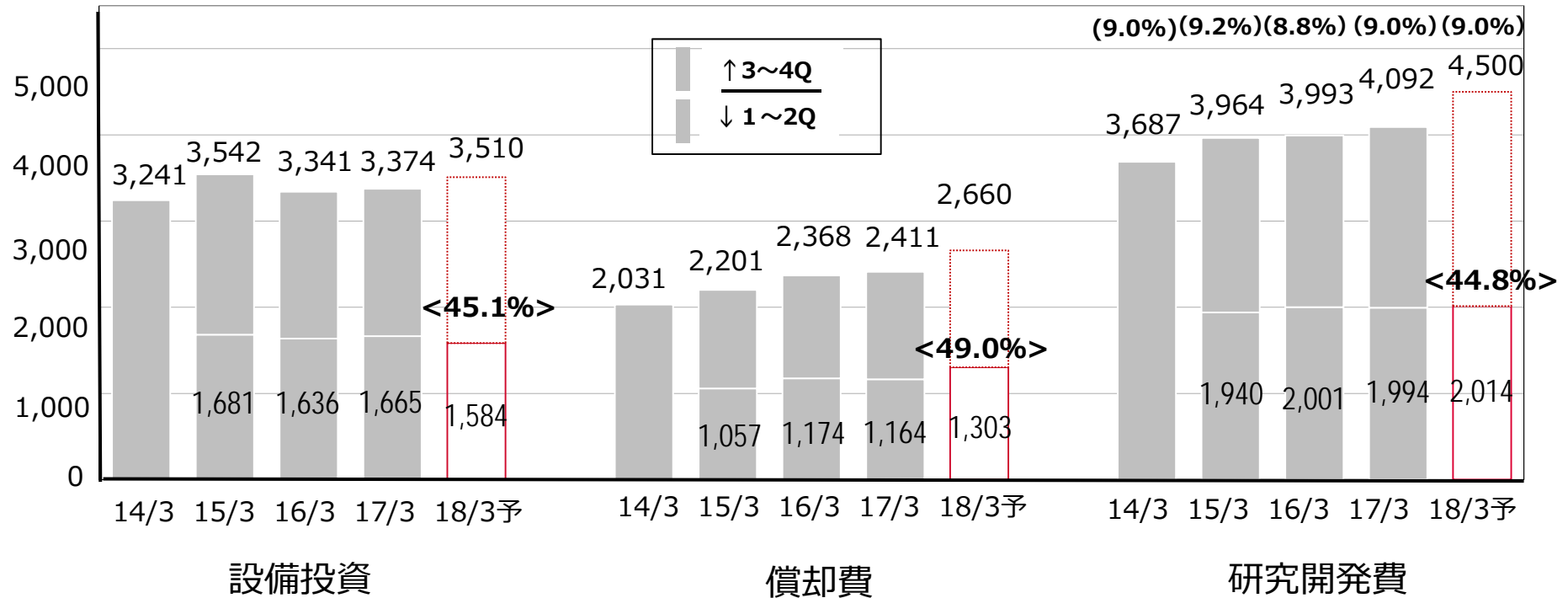
※ 設備売上、補修品、子会社リゾナブランド製品等を含む

# 設備投資・償却費・研究開発費の推移

< > 18/3予に対する進捗率 ( ) 売上収益比

※18/3期の予想には11月に子会社化する富士通テンを含んでおります。

[億円]



# 地域別 設備投資/償却費、研究開発費

【単位：億円】

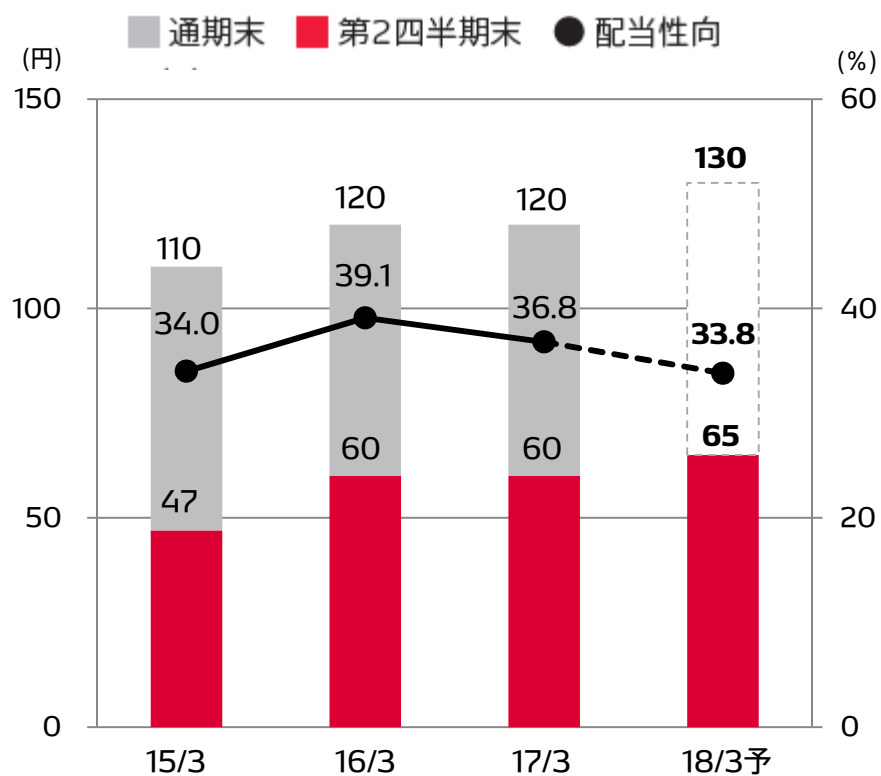
		17/3期		18/3期		17/9期	
		16/9期	実績	17/9期	予想	増減率	進捗率
設備投資	日本	1,039	2,157	1,063	2,135	2.3%	49.8%
	北米	290	518	162	575	△44.1%	28.2%
	欧州	109	236	138	210	26.6%	65.7%
	アジア	218	441	213	570	△2.3%	37.4%
	その他	10	22	8	20	△20.0%	40.0%
	合計	1,665	3,374	1,584	3,510	△4.9%	45.1%
償却費	日本	682	1,401	752	1,560	10.3%	48.2%
	北米	128	270	159	305	24.2%	52.1%
	欧州	90	190	104	215	15.6%	48.4%
	アジア	250	521	274	555	9.6%	49.4%
	その他	14	29	15	25	7.1%	60.0%
	合計	1,164	2,411	1,303	2,660	11.9%	49.0%
研究開発費 (売上収益比)		1,994 (9.2%)	4,092 (9.0%)	2,014 (8.5%)	4,500 (9.0%)	1.0%	44.8%



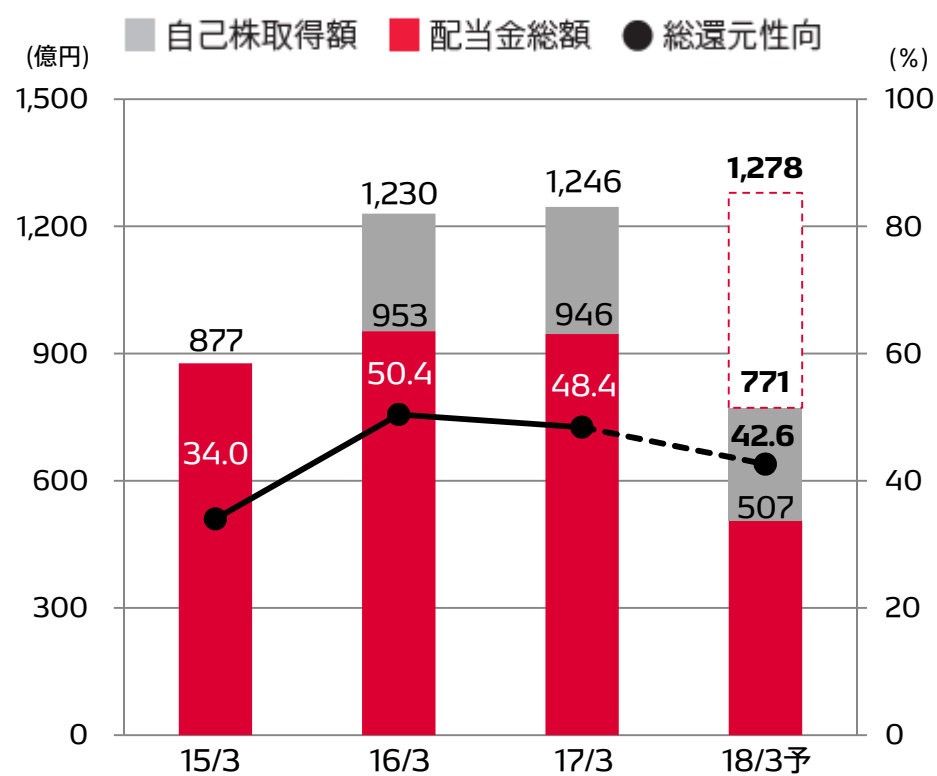
# 株主還元

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、継続的に自己株式を取得

## 1株当たり配当金／配当性向



## 総還元額及び総還元性向



# 2025年度事業部別売上収益目標

