

DENSO

Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会

- I. 数値編
- II. 戦略編

2018年4月27日
株式会社デンソー



2018年3月期 決算のポイント

1. 売上収益は、車両の生産増加や拡販により、増収。
営業利益は、操業度差益や合理化努力などにより、増益。

2. 来期の売上収益は、新規連結会社の影響及び生産増加や拡販により、増収。また、営業利益は車両生産の増加や合理化努力があるものの、円高による為替影響や、素材費の上昇といった影響に加え、将来に向けた成長投資を加速させるため、減益となる見込み。

2018年3月期 連結決算

()内は売上収益比

()内は売上収益比

【単位：億円】

【単位：億円、%】

	18/3期実績		17/3期実績		増減額	増減率
売上収益		51,083		45,271	+5,811	+12.8%
営業利益 (除くその他収支)	(7.9%)	4,060	(7.2%)	3,264	+795	+24.4%
その他収支		67		41	+26	
営業利益	(8.1%)	4,127	(7.3%)	3,306	+821	+24.8%
金融収支等(※1)		372		303	+69	
税引前利益	(8.8%)	4,499	(8.0%)	3,609	+890	+24.7%
当期利益(※2)	(6.3%)	3,206	(5.7%)	2,576	+629	+24.4%

前提条件	為替レート	18/3期実績		17/3期実績		増減額	増減率
		1ドル	111円	1ドル	108円		
		11-0	130円	11-0	119円	11円 円安	
国内車両生産			937万台		910万台	+27万台	+3.0%
海外日系車生産 (内、北米)			2,014万台 (603万台)		1,967万台 (638万台)	+48万台 (△35万台)	+2.4% (△5.5%)

(※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

(※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

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

2/35

<連結決算概要>

売上収益

5兆1,083億円 (前年比 +5,811億円、12.8%の増収)

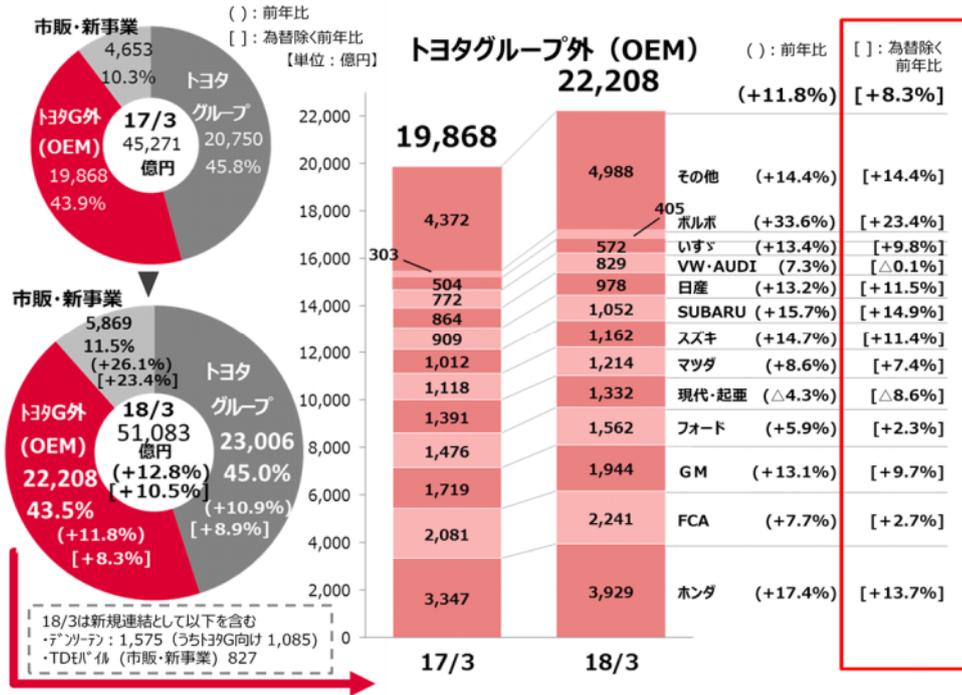
その他収支を含む営業利益

4,127億円 (前年比 +821億円、24.8%の増益)

当期利益

3,206億円 (前年比 +629億円、24.4%の増益)

2018年3月期 売上収益（得意先別）



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

3/35

<得意先別売上（現地通貨ベース）>

トヨタグループ向け

日本や中国・欧州での車両生産の増加や、
日本での予防安全製品の装着率拡大により、8.9%の増収。

トヨタグループを除くカーメカ向け

全体で8.3%の増収。（内訳は下記の通り）

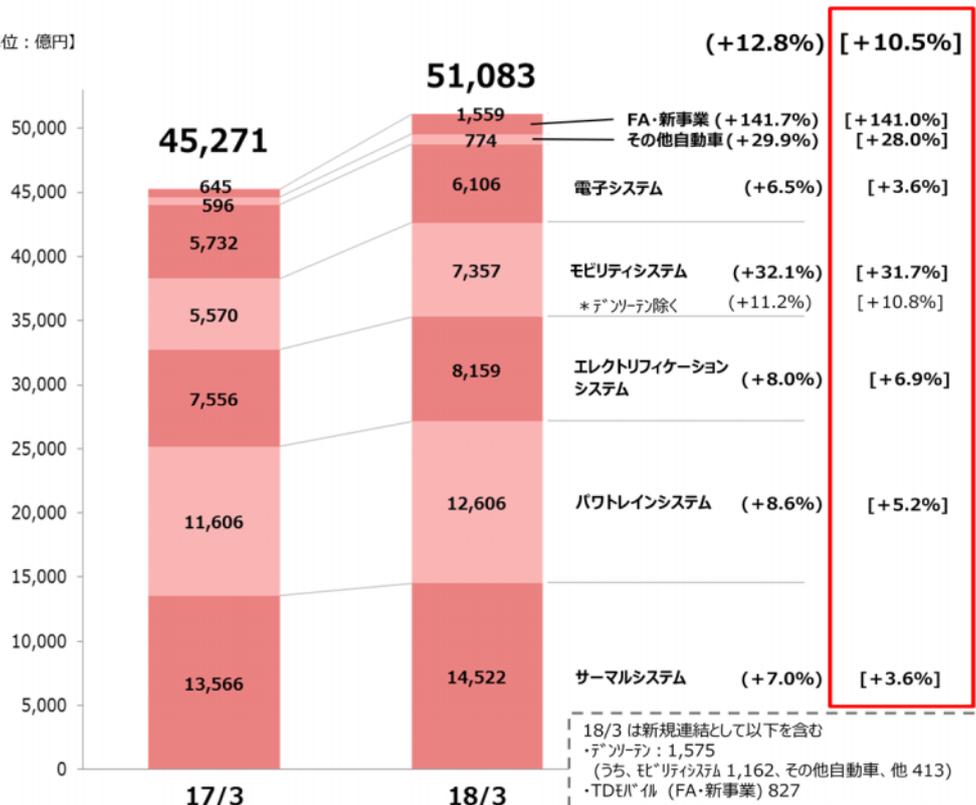
- ホンダ：中国での車両生産の増加、
北米でのディスプレイ製品、トランスミッション製品の拡販
- スズキ：日本やアジアでの車両生産の増加
- GM：中国での車両生産の増加、スタータの拡販
北米でのコモンレールシステムの拡販

※当期実績には、子会社化したTDモバイル、デンソーテンの売上を含めております。

2018年3月期 売上収益（製品別）

() : 前年比 [] : 為替除く
前年比

【単位：億円】



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

4/35

<製品別売上（現地通貨ベース）>

サーマルシステム製品

日本や中国での車両生産増加により、増収。

パワートレインシステム製品

アジア地域での車両生産増加や、北米での拡販により、増収。

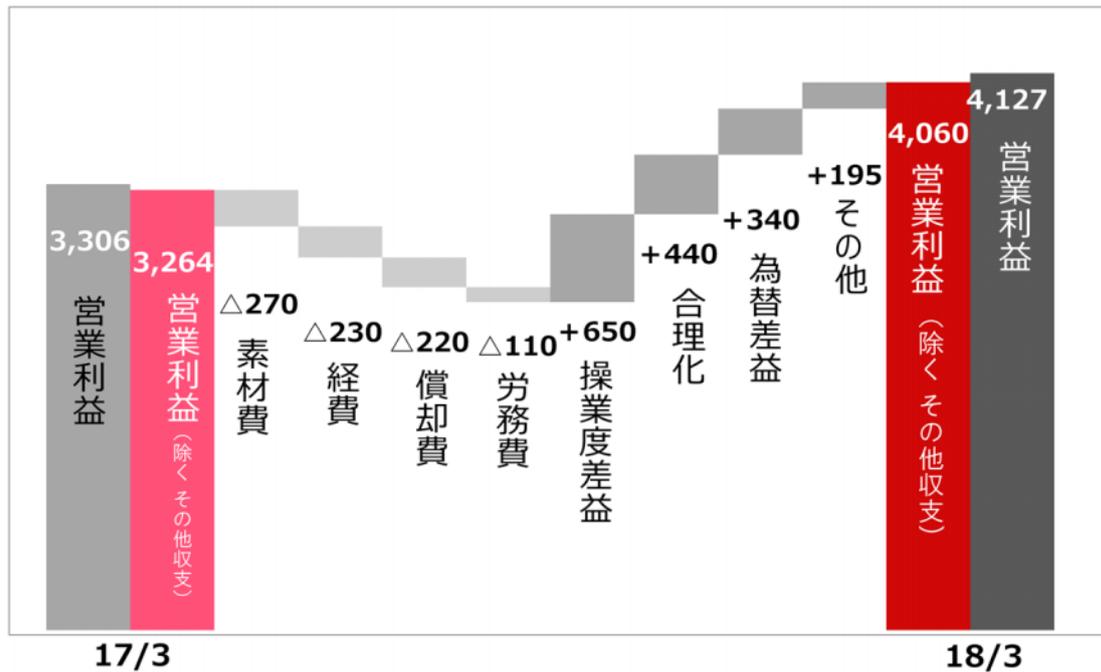
モビリティシステム製品

日本地域での車両生産増加や、
子会社化したデンソーテンの影響、
北米でのディスプレイ製品の拡販により、増収

※当期実績には、子会社化したTDモバイル、デンソーテンの売上を含めております。

2018年3月期 営業利益増減要因（前年比）

【単位：億円】



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

5/35

< 営業利益（除くその他収支）の増減要因 >

17年3月期からの主な増減要因は下記の通り。

マイナス要因

- 素材費 ▲270億円：原材料価格の上昇
- 経費 ▲230億円：将来の競争領域への投資の増加

プラス要因

- 操業度差益 +650億円：生産の増加や拡販
- 合理化努力 +440億円：コストダウンや生産性向上

以上により、18年3月期における
その他収支を除く営業利益は、4,060億円。

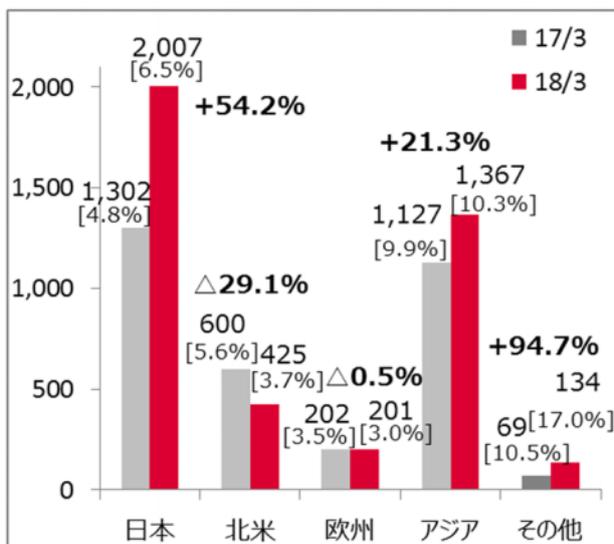
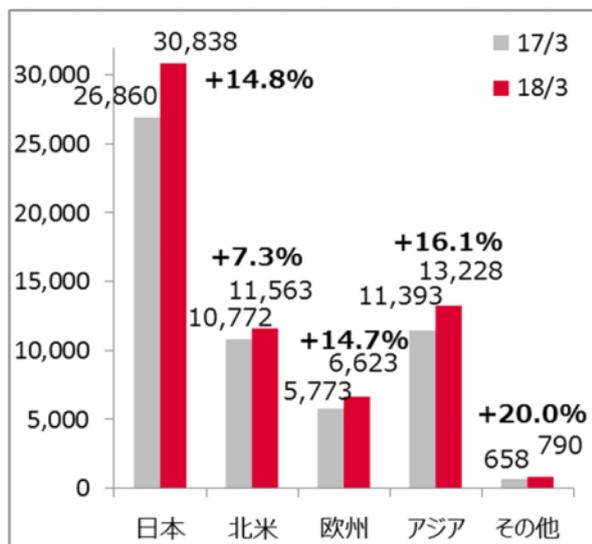
2018年3月期 所在地別セグメント情報（前年比）

円貨ベース

【単位：億円】
[]は営業利益率

売上収益

営業利益



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

6/35

<地域別売上・営業利益（円貨ベース）>

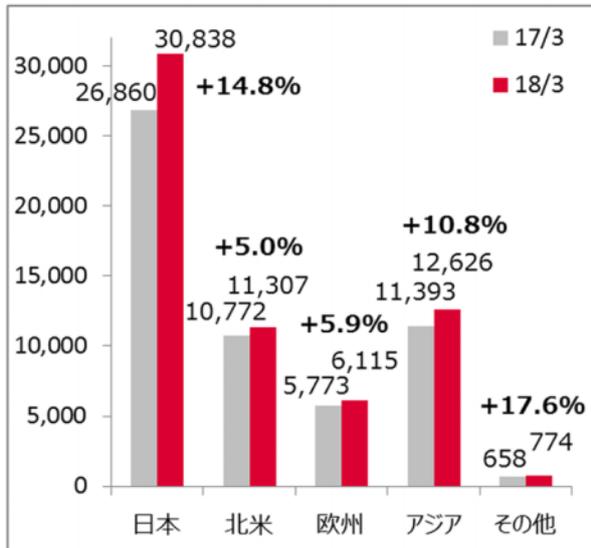
※次頁にて、現地通貨ベースで説明

2018年3月期 所在地別セグメント情報（前年比）

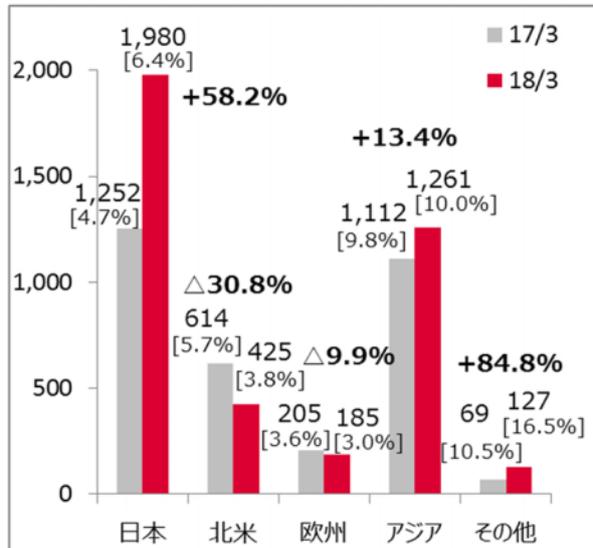
現地通貨ベース(その他収支を除く)

【単位：億円】
[]は営業利益率

売上収益



営業利益



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

7/35

<地域別売上・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（前年度比+14.8%）

車両生産の増加や、予防安全製品の装着率拡大のため増収。

-営業利益（前年度比+58.2%）

車両生産の増加や、合理化努力に加え、グループ会社間での取引価格の社内ルールに従い、グループ会社間取引の為替負担を今年度は日本から海外に転嫁したため、増益。

日本以外

-売上収益

車両生産の増加や拡販により、全ての地域で増収。

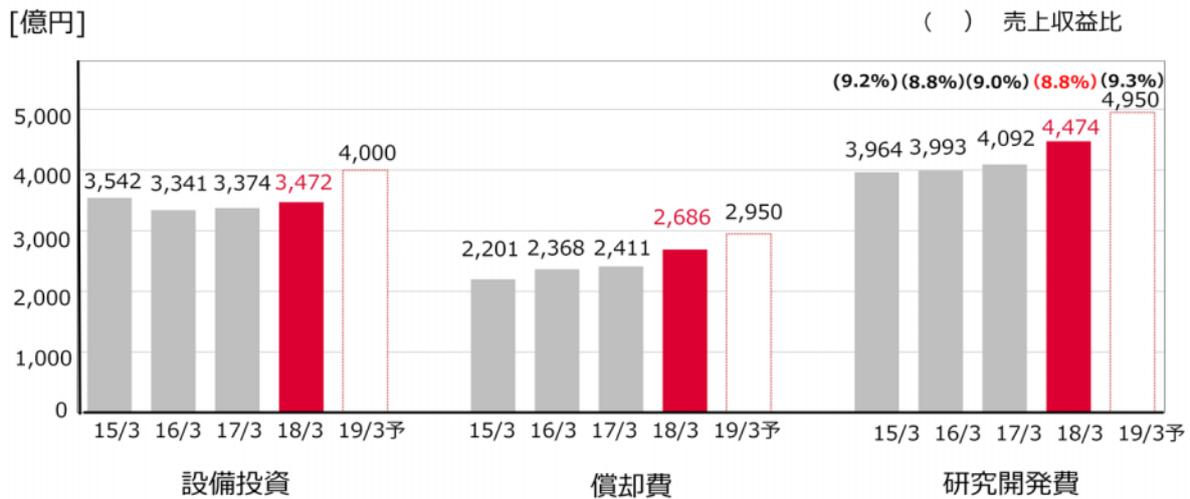
-営業利益

各地域で生産性向上といった合理化が進んでいること等により、アジア及びその他地域は増益。

また、上記の通り、グループ会社間取引の為替負担を、今年度は日本から海外の各地域に分散させたことにより、それぞれのセグメントでの利益が減少。

その影響や素材費の上昇などにより、北米、欧州は減益。

設備投資・償却費・研究開発費の推移



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

8/35

<設備投資・償却費・研究開発費の推移>

設備投資

-実績 3,472億円。

生産基盤強化や将来の競争領域へ投資によるもの。

-来期予想 4,000億円。

従来の合理化投資に加え、長期構想で掲げた「売上収益7兆円・営業利益率10%」の達成に向け、電動化や、先進安全・自動運転といった将来の競争領域への投資を加速させるため。

研究開発費

-実績 4,474億円

-来期予想 4,950億円。

パワーエレクトロニクス分野の要素技術や、AI、画像認識技術など、電動化、自動運転分野の取り組みを中心に、技術開発を一層強化・加速させるため。

2019年3月期 通期予想

()内は売上収益比

【単位：億円】

		19/3期予想	18/3期実績	増減額	増減率
売上収益		53,200	51,083	+2,117	+4.1%
営業利益 (除くその他収支)		(6.9%) 3,680	(7.9%) 4,060	△ 380	△9.4%
その他収支		80	67	+13	
営業利益		(7.1%) 3,760	(8.1%) 4,127	△ 367	△8.9%
金融収支等(※1)		390	372	18	
税引前利益		(7.8%) 4,150	(8.8%) 4,499	△ 349	△7.8%
当期利益 (※2)		(5.5%) 2,900	(6.3%) 3,206	△ 306	△9.5%
前提条件	為替レート	1ドル 105円	1ドル 111円	6円 円高	
		11-0 130円	11-0 130円	-	
	国内車両生産	951万台	937万台	+14万台	+1.5%
	海外日系車生産 (内、北米)	2,087万台 (604万台)	2,014万台 (603万台)	+72万台 (+1万台)	+3.6% (+0.2%)

(※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

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

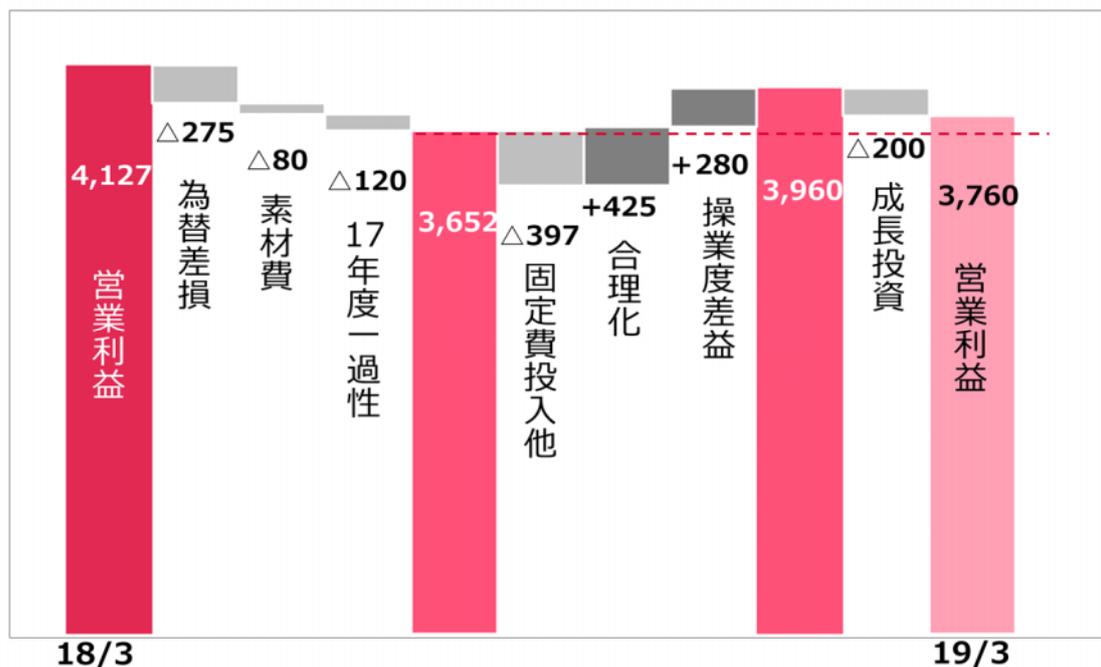
9/35

<通期予想>

- ・ 売上収益：5兆3,200億円。
- ・ 営業利益：将来の成長に向けた設備投資や、研究開発費の投入により、全体としては減益。
- ・ 前提レートは、ドル105円、ユーロ130円

2019年3月期通期予想 営業利益増減要因（前年比）

【単位：億円】



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

10/35

< 営業利益の増減要因予想 >

- 減益要因
 - ・ 為替差損▲275億円
 - ・ 素材費の増加▲80億円、
 - ・ 17年度の一過性の収益がなくなることによる影響▲120億円

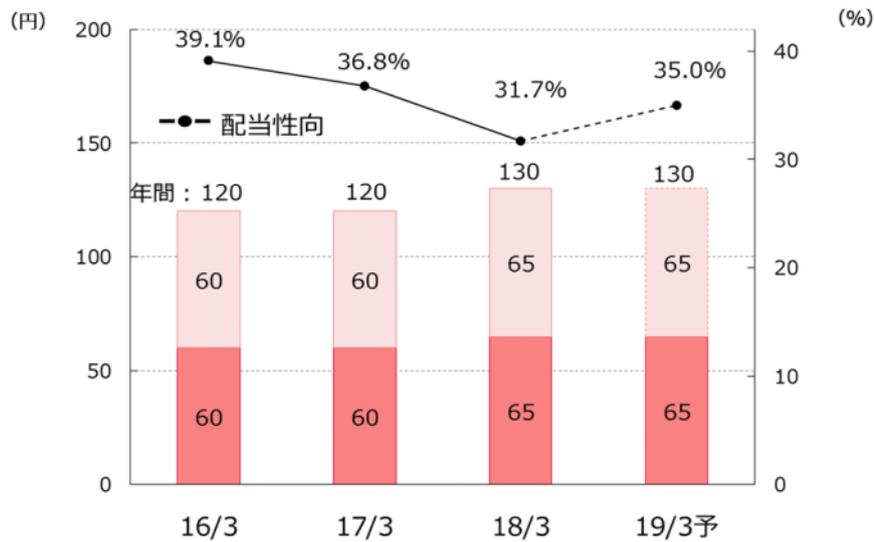
以上の減益要因を除く3,652億円を出発点とすると、固定費の増加を合理化で打ち返し、操業度分+280億円の利益を留保。

一方、将来への成長投資を加速させるため、200億円を意志をもって投入し、19年3月期営業利益は3,760億円となる見込み。

株主還元

18/3期： 配当 公表予想通り 130円

19/3期： 配当 18/3期と同じ 130円を予定



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

11/35

<株主還元>

- ・実績 130円 (前年度比+10円)
- ・来期予想 130円を予定

今後とも、企業価値の向上に努めるとともに、
一層の株主還元を図ってまいります。

II. 戦略編

(1) デンソーグループ 2030年長期方針

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。



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

13/35

<デンソーグループ2030年長期方針>

2030年長期方針には、「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい」という想いをこめました。

今回の長期方針では、新たに「共感」という言葉を目指す姿に掲げています。

お客様やパートナー、その先にいるすべての皆様から共感していただける企業になっていきたい。

そして、共感を呼ぶことで、私たちだけでは生み出せない新たな価値を創りだしていけると思っています。

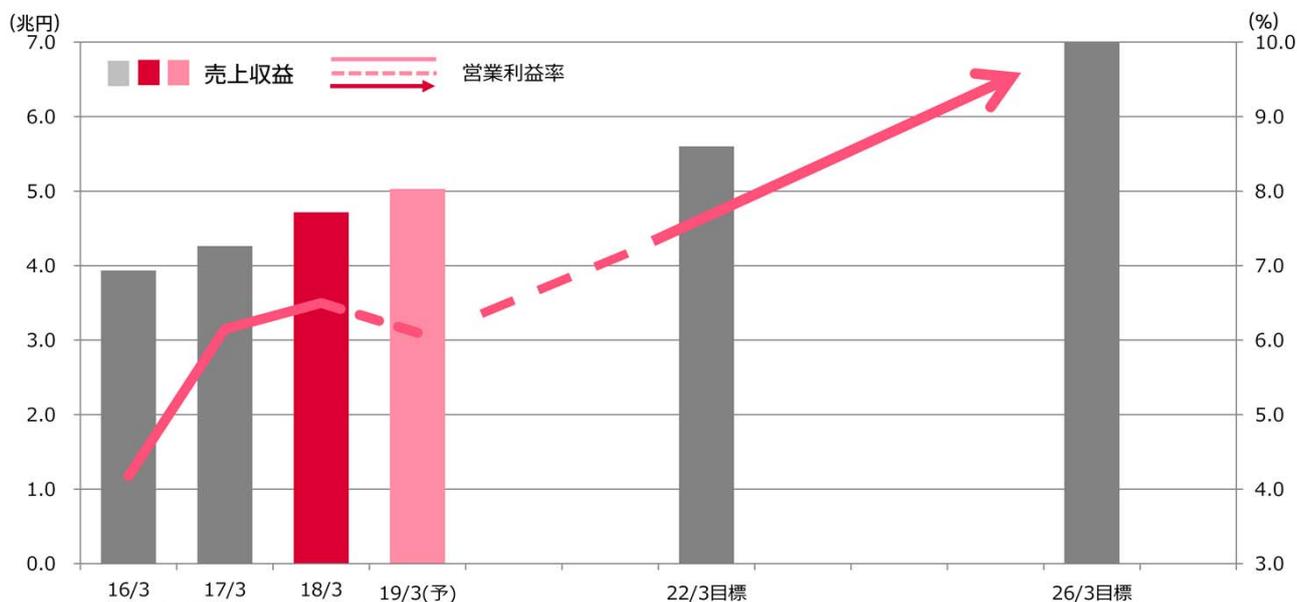
これまで培ってきた「環境」「安心」を更に磨き深めていく、あるいは相互作用で価値を広げていく。

そして

「もっと豊かな環境が広がる社会」
「誰もが安全、快適かつ自由に移動できる社会」を実現し、世界中の一人でも多くの人に笑顔を届けていきたいと思っています。

(2) 2025年度 成長目標

25年度 売上収益「7兆円」、営業利益率「10%」
21年度 売上収益「5.6兆円」、営業利益率「8%以上」
を目指す



グラフは為替前提\$100,€110で作成

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

14/35

<2025年成長目標>

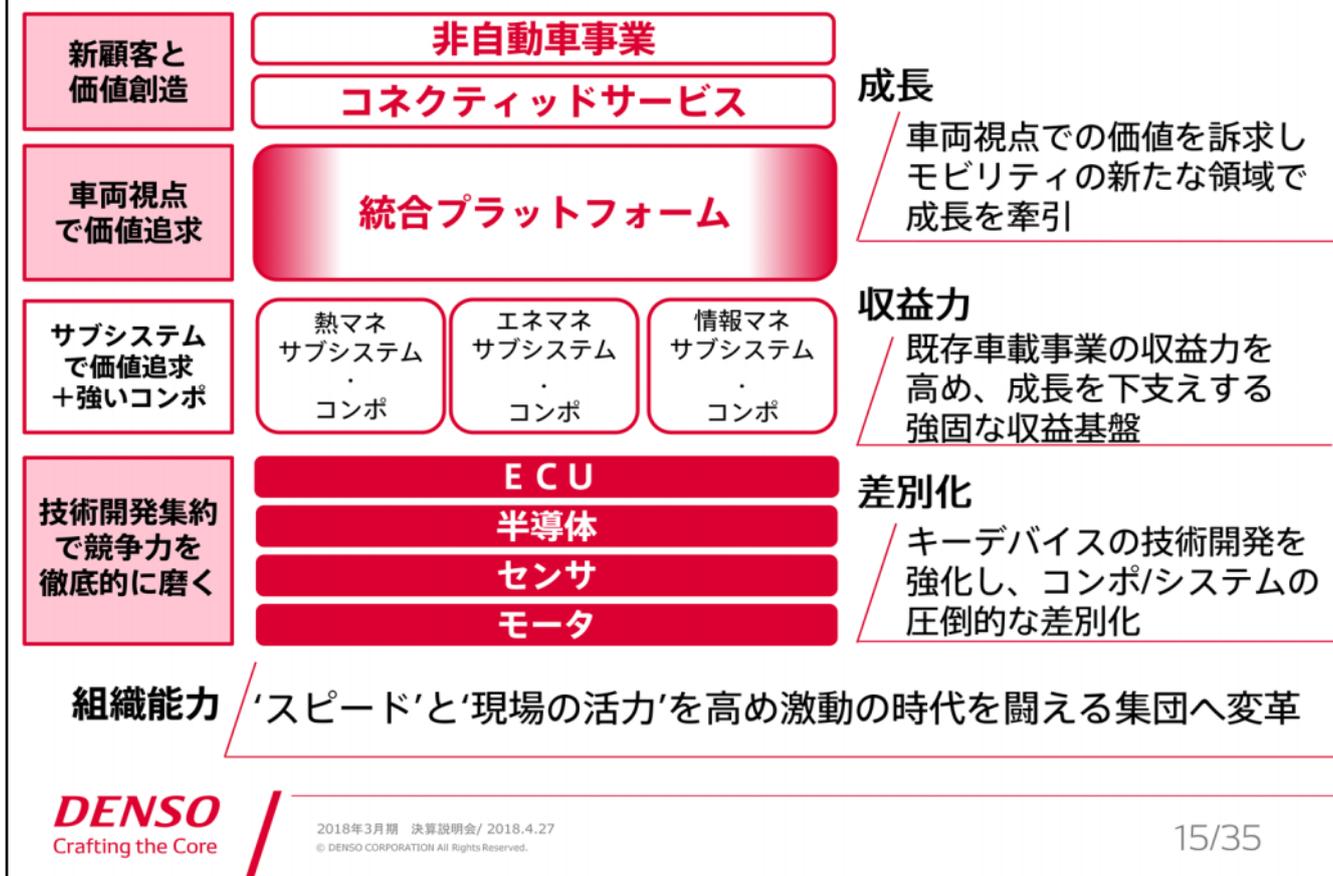
デンソーは、持続的な成長を続けることで、
すべての人に、笑顔広がる未来を届けていきます。

その成長の目線として

2025年度での売上収益7兆円、
営業利益率10%を目標として掲げております。

また、その中間点として、2021年度で売上収益5.6兆円、
営業利益率8%以上を達成してまいります。

(3) 成長のための基本戦略



<成長のための基本戦略>

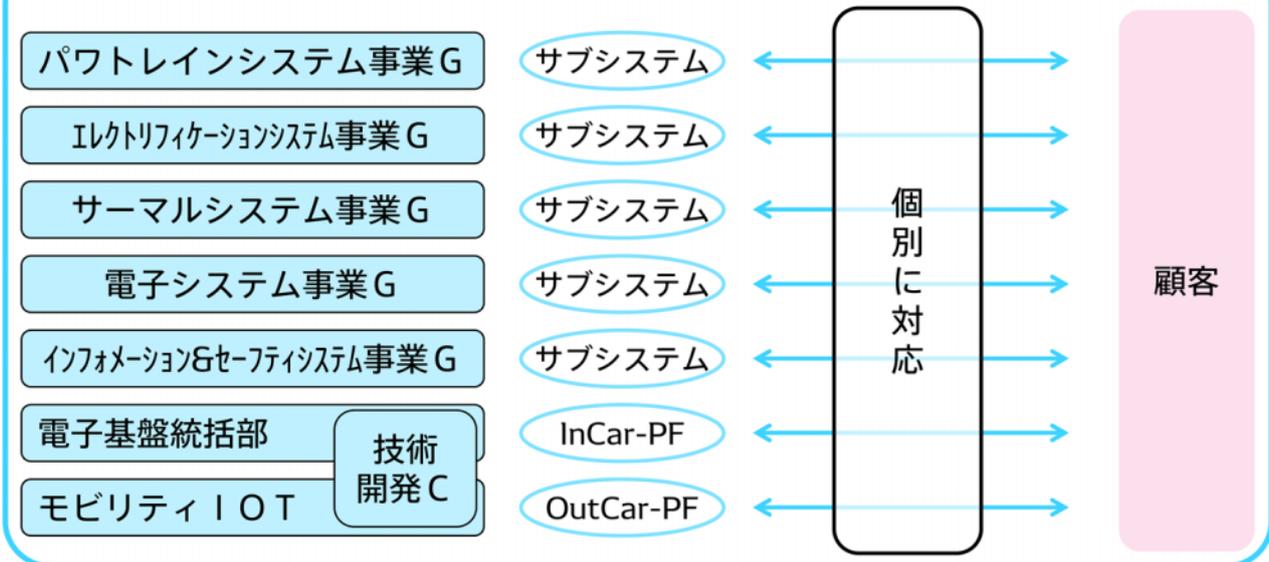
- ・ 車両視点での価値を訴求し、
モビリティの新たな領域で成長を牽引
- ・ 既存車載事業の収益力を高め、
成長を下支えする強固な収益基盤を構築
- ・ キーデバイスの技術開発を強化し、
コンポ、システムを圧倒的に差別化
- ・ スピードと現場の活力を高め、
激動の時代を闘える集団へと変革

(4) 戦略を実現するための組織変更

①車両システム視点の強化

- 車両の統合システム視点で、お客様に最適な提案を実施
- InCar、OutCar両方の電子PFの機能を集約し、開発を加速

従来の組織



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

16/35

<戦略を実現するための組織変更>

①車両システム視点の強化

これまでは、
各事業が個別最適でベストのサブシステムを提供していました。
今後は、自動運転に向けて車両全体の統合制御が求められます。

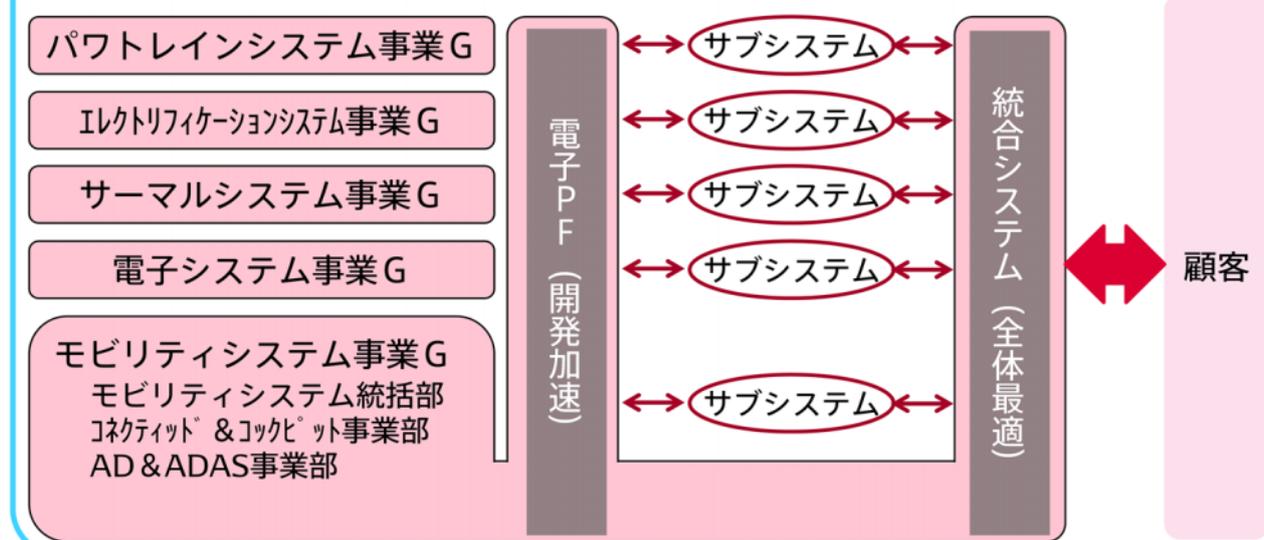
複雑化したシステムを効率的に開発するため、
電子プラットフォームの開発強化や
全体最適の視点でシステム開発が必要となります。

(4) 戦略を実現するための組織変更

① 車両システム視点の強化

- 車両の統合システム視点で、お客様に最適な提案を実施
- InCar、OutCar両方の電子PFの機能を集約し、開発を加速

新組織



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

17/35

<戦略を実現するための組織変更>

① 車両システム視点の強化

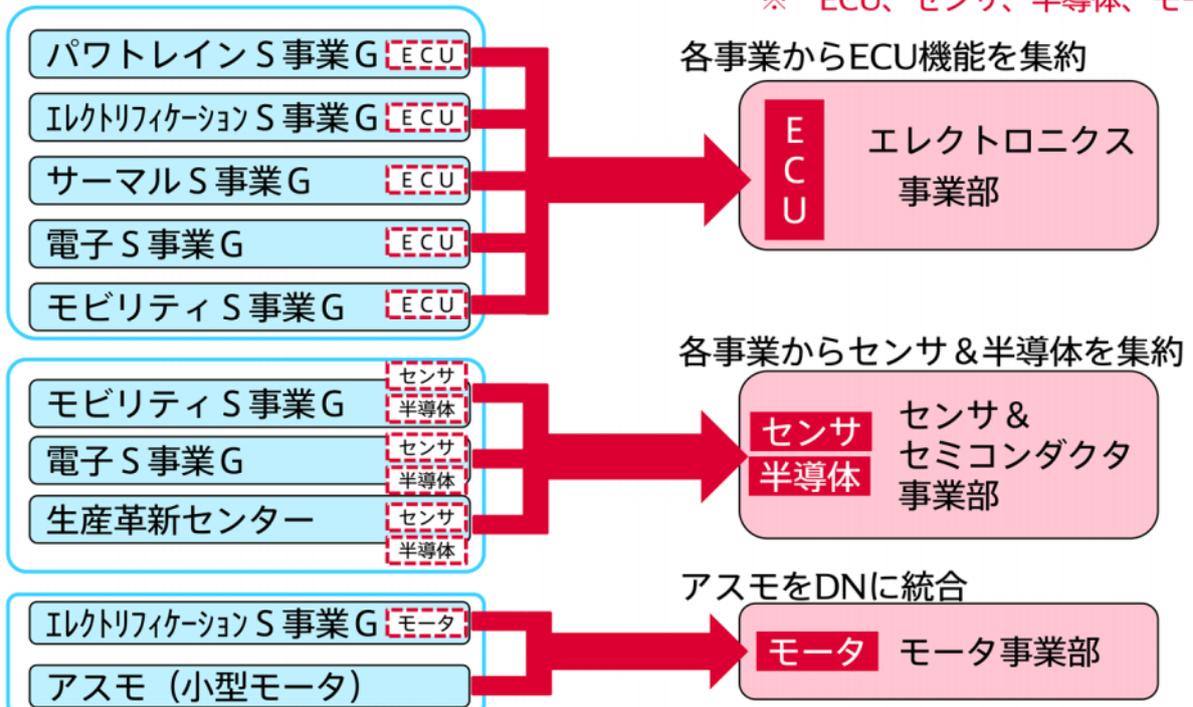
車両システム視点で価値提供を行うため、
インフォメーション&セーフティシステム事業グループを
モビリティシステム事業グループに名称変更するとともに、
モビリティシステム統括部を設立し、
統合システム開発、インカー、アウトカーの
電子プラットフォーム開発を加速させます。

(4) 戦略を実現するための組織変更

②キーデバイスの技術開発集約による競争力強化

■キーデバイス※の競争力を一層磨き、システムの圧倒的な差別化を実現

※ ECU、センサ、半導体、モータ



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

18/35

<戦略を実現するための組織変更>

②キーデバイスの技術開発集約による競争力強化

ECU、センサ、半導体、モータといった
キーデバイスの競争力を一層磨き、
システムの圧倒的な差別化を実現するため、開発を強化します。

ECU、センサ & 半導体を集約

各部にそれぞれ存在していたECU、センサ、半導体の技術開発を
エレクトロニクス事業部、センサ & セミコンダクタ事業部に
集約しました。

アスモの事業統合

世界最先端のモータ事業を目指し、
子会社のアスモの事業統合と、社内関連部門を再編し、
モータ事業部を設立しました。

(5) デンソーグループ 2021年中期方針

1. 新たな価値創造に向けた挑戦

- (1) 車両統合プラットフォームでデファクト化をすすめ、電動化・自動運転をリード
- (2) モビリティサービスで新たな価値とビジネスモデルを創出
- (3) FA・農業分野を新事業の柱と位置づけ
- (4) 世界中のイノベーション震源地で、アジャイルに新製品を創出

2. 次の成長を支える収益力の強化

- (1) 小さな本社と事業部・国内外グループ会社の進化により、スピード経営を実践
- (2) キーデバイスの革新技術、標準化により、競争力の源泉を確立
- (3) ダントツ工場の更なる進化とF-IoTにより、桁違いの現場力を体得
- (4) パートナーとの共創とプロセス革新により、開発の倍速化と高収益体質を実現

3. 経営基盤の変革

- (1) 社是の精神を継承し、知能化・情報化等、新たな領域においても盤石な安全品質基盤を構築
- (2) やる気に満ちた人づくりと先端ITの活用にて、個の力を引き出し、スピードと現場の活力を最大化
- (3) サプライチェーン全体でリーンな生産システムを構築し、モノづくり競争力を強化
- (4) 持続可能な社会づくりに貢献する為に、SDGs/ESGを意識して事業を展開

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

19/35

<デンソーグループ2021年中期方針>

21年度の売上・利益目標を確実に達成していくため、
「新たな価値創造に向けた挑戦」
「次の成長を支える収益力の強化」
「経営基盤の変革」
を掲げ、それぞれ具体的なアクションプランを定めました。

(6) 車載注力3分野への取り組み

① 電動化



② 先進安全・自動運転



③ コネクティッド



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

20/35

<車載注力3分野への取り組み>

地球にやさしく安全安心なモビリティ社会の実現に向けて

「電動化」

「先進安全・自動運転」

「コネクティッド」

に注力し、新しいモビリティへの価値を提供してまいります。

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）

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

21/35

<注力分野：電動化>

デンソーは、長年培ってきた技術や供給実績で電動化市場を牽引するとともに、将来に向けた技術もさらに進化させ、電動車両の普及に貢献していきます。

また、電動化に適した内燃機関技術を磨き上げるとともに、車両トータルでのエネルギーマネジメント技術の開発を促進していきます。

これらを通じてエネルギーを無駄なく使い、走る喜びをかなえるエコドライブを実現していきます。

①電動化 - 取り組み事例 -

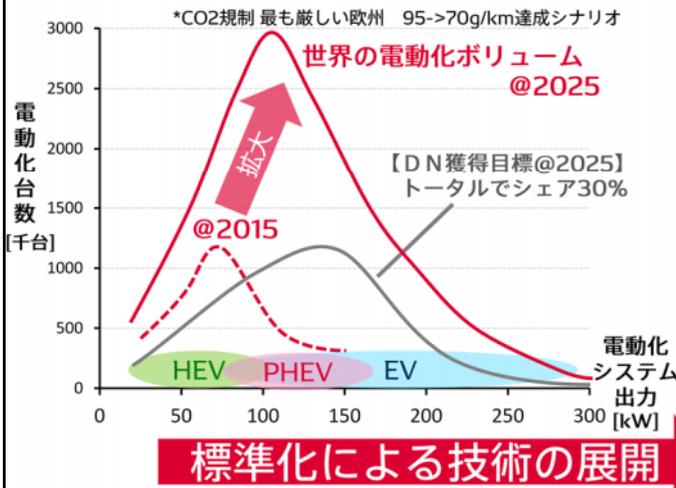
市場動向 & ニーズ

(1) 電動化市場急速拡大

1,500万台規模@2025年

(2) 電動化システムの大電力化加速

EV市場急拡大の兆し



技術の進化と標準化でお客様に貢献

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

22/35

小型・高効率技術の進化



<注力分野：電動化>

電動化市場の拡大

電動化市場は今後急速に拡大すると想定しており、2025年には1,500万台規模となる見込みです。

さらに、今後はEV市場が急拡大すると見込まれており、システムの大電力化が加速していきます。

デンソーの小型・高効率技術

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、ハイブリッドシステムの重要製品であるインバータ、モータ、電池ECUなどの小型化、高効率化を実現しております。

ハイブリッドシステム向けに長年培ってきた技術や生産設備は、大電力化が必要なPHV、EVにも応用可能です。ハイブリッド技術の標準化で、アドバンテージを活かし、電動化市場において、成長を続け、お客様に貢献してまいります。

グローバル供給能力の強化（米国テネシー州）



DENSO MANUFACTURING TENNESSEE, INC.

2020年までに

- ・ 約1,000億円を新規投資
- ・ 約1,000人の従業員を新規採用

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION. All Rights Reserved.

23/35

<注力分野：電動化>

グローバル供給能力の強化

今後の電動化市場の拡大を見据え、テネシー州の工場で、2020年までに1,000億円の新規投資と1,000人の新規雇用を行い、インバータなどの生産能力を増強していきます。

②先進安全・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

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

24/35

<注力分野：先進安全・自動運転>

これまで、最先端技術を活用した次世代センサを提案するなど、センシング技術を高めてきましたが、今後はセンサだけではなく、半導体、ECUなども含め、システムとして取り組み、自動運転のプラットフォームを提案してまいります。

また、全てを自社のみで開発するのではなく、オープンイノベーションでの開発を推進し、スピード感のある開発を行ってまいります。

一方、AIやソフトウェアのアルゴリズムの理解が、品質保証をする上で重要になってきます。不具合が起きた際に原因が特定できないというリスクを避けるために、オープンイノベーションでの開発は加速させつつも、コアとなる技術はしっかりと手の内化し、交通事故のない安全な社会と、快適で自由な移動を実現してまいります。

②先進安全・自動運転 - 取り組み紹介 -

新型の画像センサ、ミリ波レーダを開発 ～安全性能の向上に貢献～

画像センサ



ステレオ型



普及型

カメラの高性能化により、
夜間の歩行者認識を可能に

ミリ波レーダ



電波の照射回数を増やし、
検知感度を向上

夜間における歩行者の認識性能イメージ



肉眼で見た場合



新型画像センサーで見た場合

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

25/35

<注力分野：先進安全・自動運転>

取り組み事例：新型画像センサ・ミリ波レーダを開発

NCAPと呼ばれる自動車アセスメントの要件をクリアする必要があり、2016年の昼間の対歩行者向けの緊急自動ブレーキ(AEB)に続き、2018年には夜間の対歩行者向けAEBと飛び出し自転車向けAEBが要件となっております。

デンソーは、昨年、カメラの高性能化により、夜間の歩行者認識を可能にした新型画像センサを開発、量産化致しました。
同時に電波の照射回数を増やして、検知の感度を向上させた新型のミリ波レーダも開発量産化し、カメラとミリ波のデータ認識処理を組み合わせたセンサーフュージョンにより認識精度を高めております。

デンソーはNCAPの要件をクリアするだけでなく、交通事故のない社会を作りたいという思いから、実際の走行環境での安全にこだわった技術開発を進めております。今回開発した新型の画像センサでは、NCAPより厳しい条件をクリアすることを目標とし、より暗い道でも歩行者を認識できる技術を確立致しました。

Global R&D Tokyo

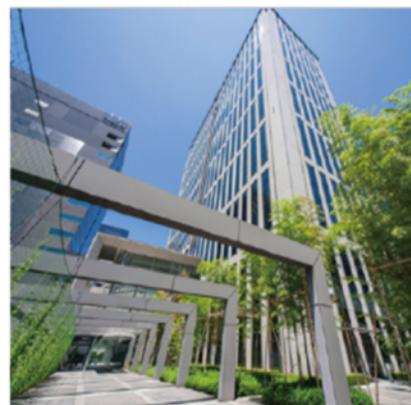
1. Global R&D Tokyo 概要

設立：2018年4月

場所：東京都港区港南1-8-15 Wビル 16F, 17F

従業員数：2018年4月時点 200人

主要機能：高度運転支援、自動運転、
コネクティッド領域の研究開発



2. Global R&D Tokyo 設立の狙い

お客様やパートナーとの共創により、先端技術・先進モビリティシステムの企画・開発・実証を加速させ、先進モビリティシステムの早期市場投入を目指す

- ①必要技術領域が劇的に拡大する自動運転領域でのオープンイノベーション強化
- ②AI人材、先端IT人材、ソフトウェアエンジニアの獲得
- ③都市型自動運転の実証

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

26/35

<注力分野：先進安全・自動運転>

グローバルR&D Tokyoを品川に開設

既に、200名規模での開発体制を確立し、自動運転やコネクティッド領域の研究開発、技術開発をおこなっています。

東京という地の利を十分に活かし、お客様やパートナーの皆さまとの共創によって、先端技術の開発および実証を加速し、先進モビリティシステムの早期市場投入を目指します。

同時に、自動運転技術の開発に必要なAI人材や先端IT人材の獲得を積極的に進めてまいります。

オープンイノベーションによる自動運転システムパッケージ開発

機能開発

世界の有能な頭脳、豊富な経験の活用で競争力あるロジックを**短期開発・実証**

<連携先>

OEM、半導体メーカー、大学、研究機関、IT関連、地図メーカー 他

センサデータ

標準車両・自動運転キットをグローバルパートナーに配り、様々な走路環境下でのセンサデータを**収集**

<収集データ>

道路構造、交通ルール、交通調和、気象条件、交通流 等

自動運転システム

地域特性（法律、マナー、交通流等）に合わせて自動運転システムを適応



電子PF開発

論理アーキテクチャを**共通化**

乗用車・商用車・新モビで認知・判断・操作を共通化

開発環境

各プロセスでの環境を**共用**

グローバルにパートナーと開発プロセスを共通化
シミュレータ、SW開発PF、HILS環境、評価車両

Global R&D Tokyoを自動運転技術開発のGHQとし、開発を加速

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

27/35

<注力分野：先進安全・自動運転>

グローバルR&D Tokyoの役割

- ・ 大学や研究機関等多くのパートナーとともに競争力ある機能開発と実証を推進
- ・ 様々な環境のデータ収集
- ・ 論理アーキテクチャーを共通化した電子プラットフォームの開発
- ・ 開発環境の整備と共有

デンソーの自動運転開発のグローバルヘッドクォーターとして、開発を加速させてまいります。

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

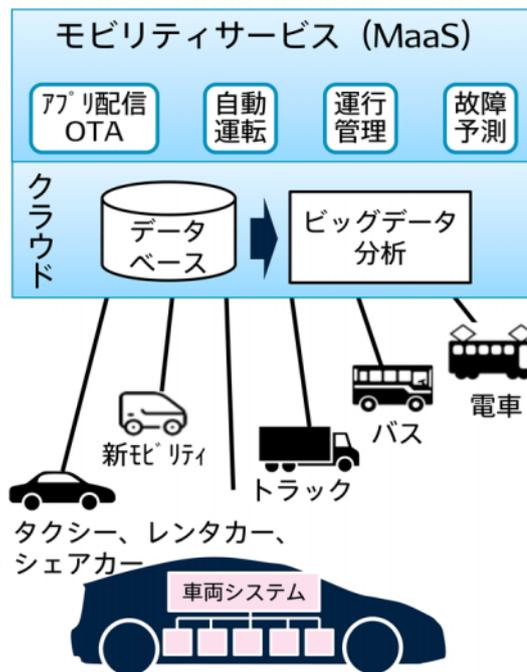
- ・ 統合電子プラットフォームの構築
- ・ 車両ビッグデータ活用技術の開発

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



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

28/35

<注力分野：コネクティッド>

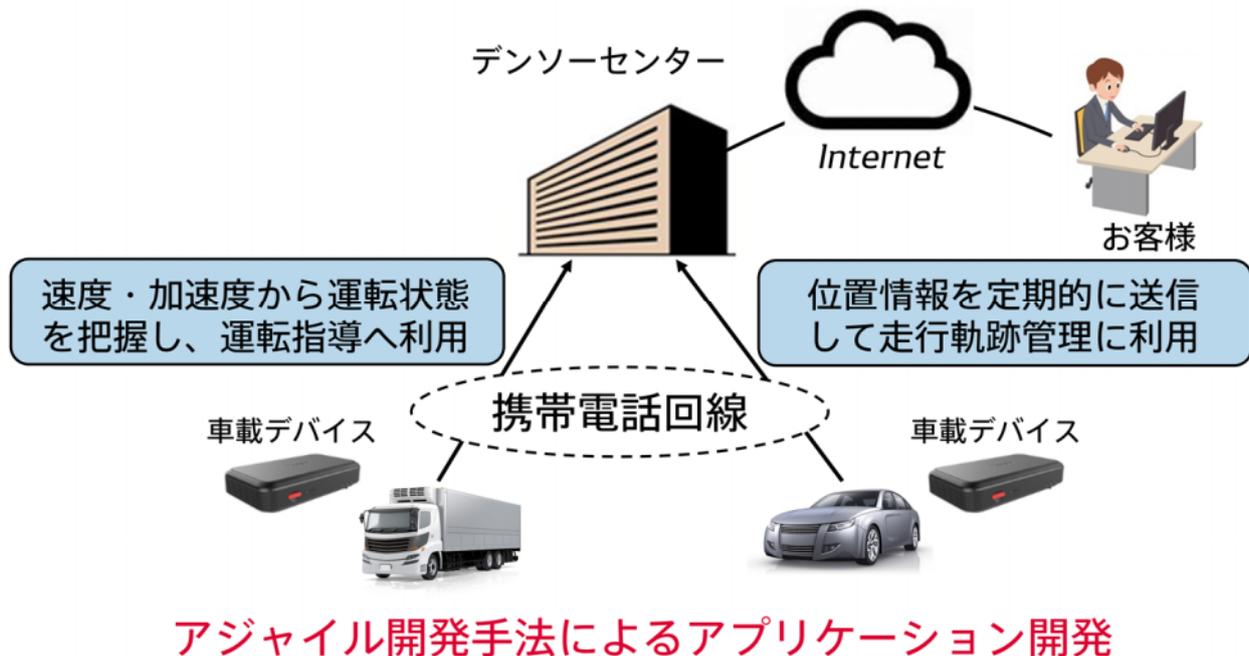
クルマの「所有」から「利用・サービス化」へのシフトという大変革が起こる中、クルマの付加価値を向上し、安心・安全、そして楽しみをユーザに提供するために、

「クラウドと統合した車両システムの開発」、
「コネクティッドカーへの新たな価値の提供」を
「アライアンス」も活用しながら進めてまいります。

先端技術をスピーディに取り込み、
クルマとクルマ・ヒト・モノがつながる
新たなモビリティ社会を実現します。

③コネクティッド - 取り組み紹介 -

商用車両の安全と効率的な運用を目指した
次期型運行管理システムを構築



アジャイル開発手法によるアプリケーション開発

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

29/35

<注力分野：コネクティッド>

取り組み事例

デンソーでは従来より、車両台数は少なくても環境負荷が高く、より一層安全が求められるトラック、バスといった商用車両向け運行管理サービスを行ってまいりました。

現在、コネクティッドサービス事業推進部では、一般の社有車や小型トラック、バン等の幅広い商用車両の安全と効率的な運用が行えるような次期型システムを構築中です。次期型システムは簡単・安価に車両の位置や走行状態を把握でき、利用者への適切な安全アドバイスや指導などを行い、安全、効率的な車両の利用をサポート致します。

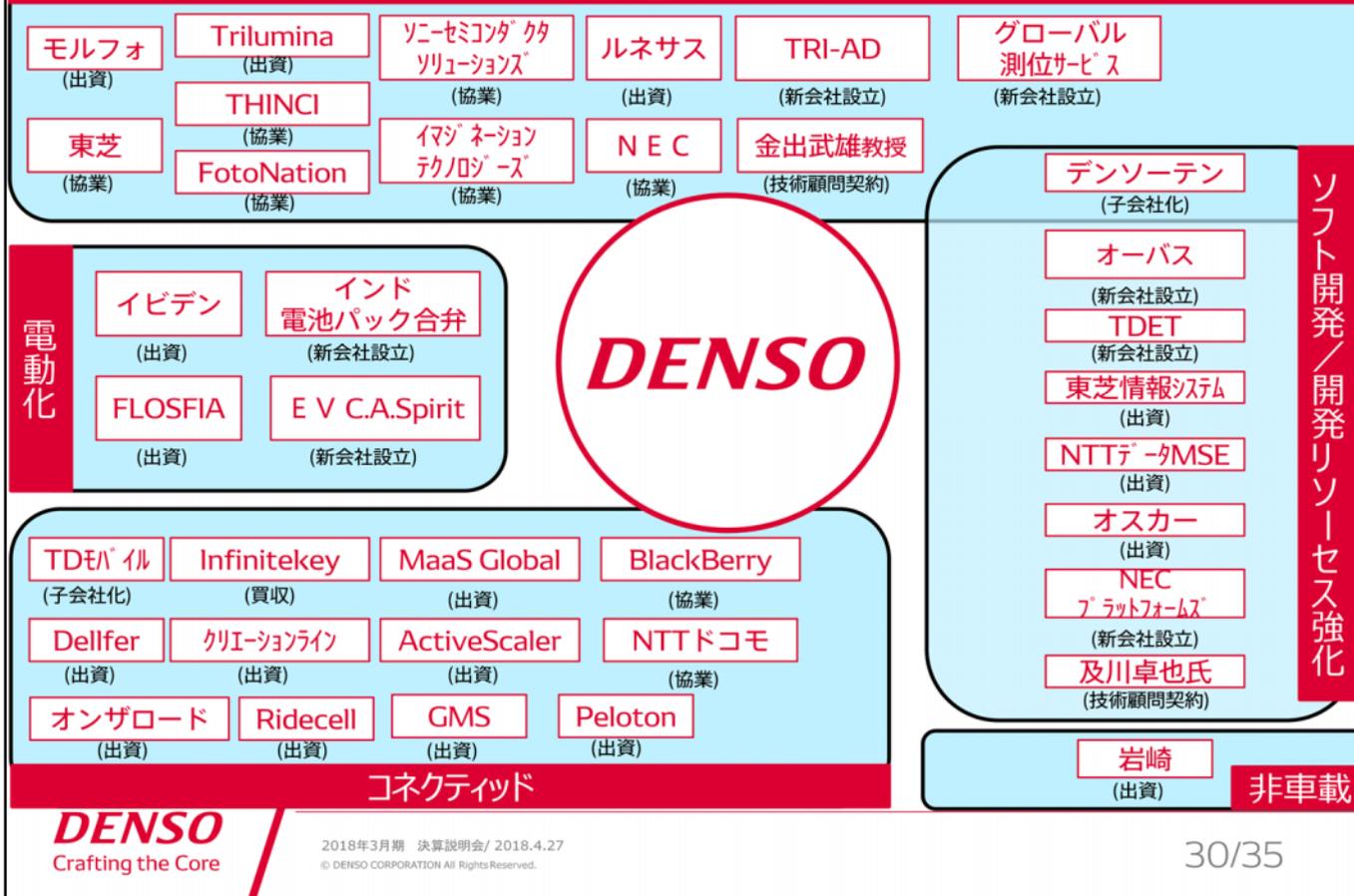
車載デバイスとして取り付けや取り扱いが容易な機器の開発と共に、アジャイル開発手法によるアプリケーション開発を行っています。

センターのアプリケーション開発を担当するMaaS開発部・デジタルイノベーション室では、アジャイル開発のフレームワークである「スクラム」を取り入れたアジャイル開発チームを昨年発足させて活動しており、この活動は業界内外からも注目されています。

この次期型システムを2018年夏にサービス開始する予定です。

(7)デンソーのパートナー戦略

先進安全・自動運転



<デンソーのパートナー戦略>

自動運転を始めとする新たな領域では、対応技術が飛躍的に複雑化、高度化し、技術革新のスピードも速まる中、自前の技術開発だけでは、世の中の変化とスピードに対応して行くことは不可能です。

デンソーは、最適なパートナーとのアライアンスを通じて共に成長し、事業戦略のスピーディな遂行と競争力強化に向けて、積極的にアライアンスを実行しております。

<デンソーのパートナー戦略>

自動運転

統合制御を司る車載半導体IPの開発強化のため、データフロープロセッサの要素技術を保有するThinCI（シンクアイ）社へ出資し、連携を強化しております。

また、開発したIPを実装し競争力あるSoC（System on Chip）を開発するパートナーとしてルネサスへの出資比率を引き上げました。

電動化

インバータの性能向上につながる、酸化ガリウムを用いたパワー半導体の共同開発強化のため京大発ベンチャーのFLOSFIA社（フロスフィア）への出資を実施しました。

コネクティッドカー

スマートフォンを用いた次世代のスマートキーに関する特許を保有するInfiniteKey（インフィニットキー）社を買収するとともに、クラウド技術や次世代ソフトウェア開発技術を強みとするクリエーションライン社に出資し、ソフトウェア志向の開発体制を強化しております。

同時にソフトウェアを中心とした技術開発加速のため、富士通テン（現デンソーテン）の子会社化や東芝情報システムへの出資等開発リソースの強化も進めております。

今後も、重点取り組み分野を中心に、志をともにする幅広いパートナーとの共創を通じて、豊かなモビリティ社会づくりに取り組んでまいります。

(8) サステナビリティへの取り組み

デンソーの目指すサステナビリティ経営

環境と安心分野での価値創造を通じて、広くステークホルダーからの共感を得ることで、会社と社会の持続的成長を実現していく

E：環境

- ・省燃費・電動化製品
- ・エコビジョン2025
エネルギーJIT
CO2排出削減 など

S：社会性

- ・安心・安全関連製品
- ・FA、農業支援システム
- ・ダイバーシティ
- ・健康経営 など

G：ガバナンス

- ・コーポレートガバナンス
- ・コンプライアンス
- ・サプライチェーンCSRマネジメント
- ・リスク管理会議 など

デンソーグループ企業行動宣言/デンソーグループ社員行動指針

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

32/35

<サステナビリティへの取り組み>

デンソーの目指すサステナビリティ経営

「環境と安心分野での価値創造を通じて、広くステークホルダーからの共感を得ることで、会社と社会の持続的成長を実現していく」

これはまさに、冒頭で触れた
デンソーグループ2030年長期方針そのものであり、
長期方針の実現を目指した取り組みにより、
サステナビリティ経営を実践していきたいと考えております。

具体的な取り組み

ESGの各取り組みのレベルアップを図っております。

- ・電動化製品等の開発加速に加え
デンソーエコビジョン2025を中心とした環境経営の実践
- ・先進安全製品の開発やダイバーシティ、健康経営
- ・コーポレートガバナンスやコンプライアンス遵守の強化

取り組み事例（環境）

デンソーエコビジョン2025



DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

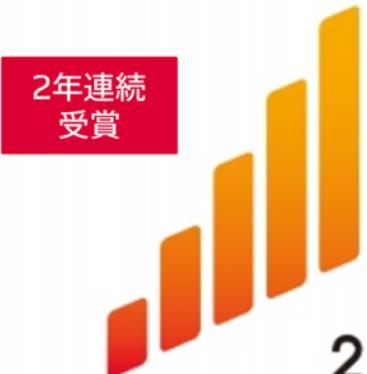
33/35

<取り組み事例：環境>

デンソーエコビジョン2025

2050年の持続可能な社会を実現するためのアクションプランとして、「デンソーエコビジョン2025」を策定し、2025年に達成すべき3つの目標「エネルギー1/2」、「クリーン2倍」、「グリーン2倍」を定め、これらの目標を「製品」、「工場」、「社員」、「経営」のそれぞれで実現するために、10の具体的行動により、地球環境の維持・良化に向けた取り組みを推進しております。

取り組み事例（社会性）



2年連続
受賞

2018
健康経営銘柄
Health and Productivity



2018
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

*健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

34/35

<取り組み事例：社会性>

「健康経営銘柄2018」を2年連続で受賞

社員の健康増進を経営課題の一つと位置づけ、
心身両面の健康施策を導入して、
社員の意識向上と職場での健康管理の推進による
「健康経営」を進めております。



笑顔あふれる モビリティ社会に向けて

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

35/35

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	18/3期実績	17/3期実績	前年比	
			増減額	増減率
売上高	(100.0) 26,719	(100.0) 24,728	1,991	8.1
営業利益	(4.0) 1,082	(2.0) 496	586	118.2
経常利益	(7.1) 1,906	(5.3) 1,311	594	45.3
税引前当期純利益	(6.8) 1,809	(5.5) 1,349	460	34.1
当期純利益	(6.1) 1,625	(4.8) 1,176	449	38.2

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

37/35

前提となる為替レート／車両生産台数

		上期			下期			18/3通期			19/3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
		為替レート (円)	USD	105	111	6円 円安	111	111	0円 円高	108	111	3円 円安
	EUR	118	126	8円 円安	119	133	14円 円安	119	130	11円 円安	130	-
1円変動の 利益影響額 (億円)	USD							25	25	0	25	0
	EUR							10	10	0	10	0
日系車両生産 台数 (万台)	国内	430	454	+6%	480	483	+1%	910	937	+3%	951	+1%
	北米	318	301	△ 5%	320	302	△ 5%	638	603	△ 5%	604	+ 0%
	海外日系車	968	989	+2%	998	1,026	+3%	1,967	2,014	+2%	2,087	+ 4%

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

38/35

得意先別売上

【単位：億円,%】

区分	18/3期実績 (累計)		17/3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	21,242	41.5	19,263	42.5	1,979	10.3	8.2
ダイハツ	1,160	2.3	959	2.1	201	21.0	20.5
日野自動車	603	1.2	528	1.2	75	14.3	14.1
トヨタグループ計	23,006	45.0	20,750	45.8	2,255	10.9	8.9
本田技研	3,929	7.6	3,347	7.4	583	17.4	13.7
FCM	2,241	4.4	2,081	4.6	160	7.7	2.7
GM	1,944	3.8	1,719	3.8	225	13.1	9.7
フォード	1,562	3.1	1,476	3.3	86	5.9	2.3
現代・起亜	1,332	2.6	1,391	3.1	△ 59	△ 4.3	△ 8.6
マツダ	1,214	2.4	1,118	2.5	96	8.6	7.4
スズキ	1,162	2.3	1,012	2.2	149	14.7	11.4
SUBARU	1,052	2.1	909	2.0	143	15.7	14.9
日産自動車	978	1.9	864	1.9	114	13.2	11.5
VW・AUDI	829	1.6	772	1.7	56	7.3	△ 0.1
いすゞ	572	1.1	504	1.1	67	13.4	9.8
三菱自動車	550	1.1	450	1.0	101	22.5	17.1
BMW	424	0.8	434	1.0	△ 11	△ 2.5	△ 10.3
ポルシェ	405	0.8	303	0.7	102	33.6	23.4
ベンツ	345	0.7	335	0.7	10	3.0	△ 5.7
PSA	343	0.7	246	0.5	97	39.3	28.4
その他メーカー	3,326	6.5	2,906	6.4	420	14.4	14.4
OEM計	45,214	88.5	40,618	89.7	4,596	11.3	8.6
※ 市販・新事業他 ※	5,869	11.5	4,653	10.3	1,216	26.1	23.4
合計	51,083	100.0	45,271	100.0	5,811	12.8	10.5

※ OES(メーカー補給含む)、一般市販、新事業、設備売上等を含む

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/ 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

39/35

製品別売上（組織変更後の区分）

【単位：億円,%】

区分	18/3期 実績		17/3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	14,522	28.4	13,566	30.0	955	7.0	3.6
パ ワ ト レ イ ン シ ス テ ム	12,606	24.7	11,606	25.7	1,000	8.6	5.2
エレクトリフィケーションシステム	8,159	15.9	7,556	16.7	602	8.0	6.9
モビリティシステム	7,357	14.4	5,570	12.3	1,787	32.1	31.7
電 子 シ ス テ ム	6,106	12.0	5,732	12.6	374	6.5	3.6
そ の 他 ※	774	1.5	596	1.3	178	29.9	28.0
自 動 車 分 野 計	49,524	96.9	44,626	98.6	4,897	11.0	8.4
FA・新事業分野	1,559	3.1	645	1.4	914	141.7	141.0
合 計	51,083	100.0	45,271	100.0	5,811	12.8	10.5

※ 設備売上、補修品、子会社リジナルブランド製品等を含む

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会/2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

40/35

製品別売上(組織変更前の区分)

【単位：億円,%】

区 分	18/3期 実績		17/3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	14,522	28.4	13,566	30.0	955	7.0	3.6
パワトレインシステム	12,606	24.7	11,606	25.7	1,000	8.6	5.2
インフォメーション&セーフティシステム	9,432	18.5	7,530	16.6	1,902	25.3	23.7
エレクトリフィケーションシステム	4,978	9.7	4,520	10.0	458	10.1	7.1
電子システム	3,978	7.8	3,772	8.3	206	5.5	3.5
モーター	3,181	6.2	3,037	6.7	144	4.7	6.6
その他の※	827	1.6	596	1.3	231	38.8	36.7
自動車分野計	49,524	96.9	44,626	98.6	4,897	11.0	8.4
FA・新事業分野	1,559	3.1	645	1.4	914	141.7	141.0
合計	51,083	100.0	45,271	100.0	5,811	12.8	10.5

※ 設備売上、補修品、子会社リジナルブランド製品等を含む

DENSO
Crafting the Core

2018年3月期 決算説明会 / 2018.4.27
© DENSO CORPORATION All Rights Reserved.

41/35

地域別 設備投資/償却費、研究開発費

【単位：億円】

		17/3期 実績	18/3期 実績	増減率	19/3期 予想	増減率
設備投資	日本	2,157	2,177	0.9%	2,400	10.2%
	北米	518	438	▲15.4%	625	42.7%
	欧州	236	308	30.5%	320	3.9%
	アジア	441	527	19.5%	630	19.5%
	その他	22	22	0.0%	25	13.6%
	合計	3,374	3,472	2.9%	4,000	15.2%
償却費	日本	1,401	1,547	10.4%	1,725	11.5%
	北米	270	324	20.0%	355	9.6%
	欧州	190	222	16.8%	260	17.1%
	アジア	521	564	8.3%	585	3.7%
	その他	29	28	▲3.4%	25	▲10.7%
	合計	2,411	2,686	11.4%	2,950	9.8%
研究開発費 (売上高比)		4,092 (9.0%)	4,474 (8.8%)	9.3%	4,950 (9.3%)	10.6%