

2016年3月期 決算説明会

2016年4月28日

株式会社デンソー

1. 売上は、海外での生産増加や拡販、円安の影響により、増収
営業利益は、その他収支を除くと、
合理化努力、操業度差益、為替差益により、増益

2. 年間配当は、120円(前年比10円増配)

3. 来期は、生産増加や拡販はあるものの、
為替の影響により、減収減益

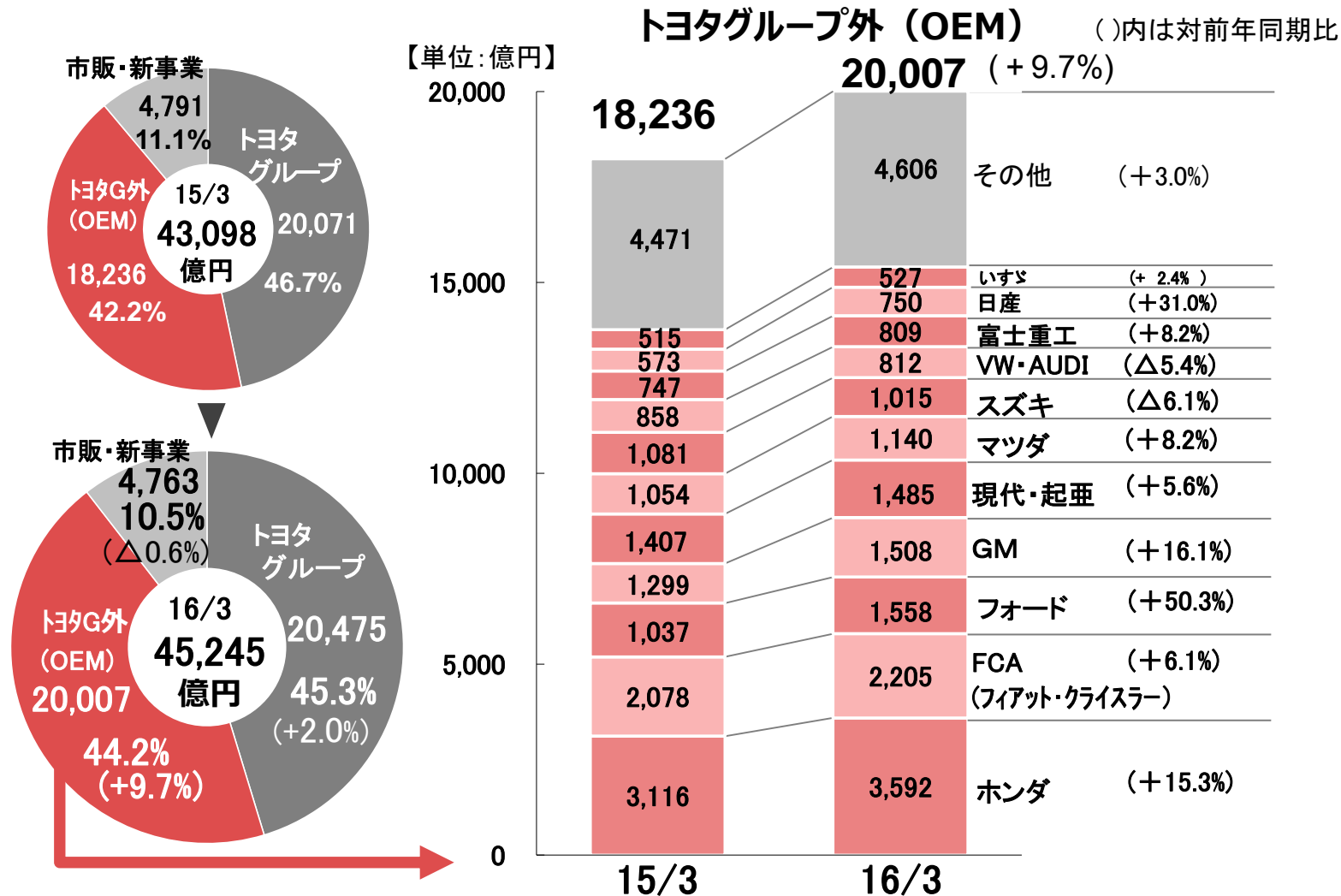
【単位: 億円、%】

	16/3期実績		15/3期実績		増減額	増減率
売上収益		45,245		43,098	+2,147	+5.0%
営業利益 (除くその他収支)	(8.1%)	3,652	(8.3%)	3,581	+71	+2.0%
その他収支		△ 495		△ 268	△ 227	
営業利益	(7.0%)	3,157	(7.7%)	3,314	△ 156	△4.7%
金融収支等(※1)		316		405	△ 90	
税引前利益	(7.7%)	3,473	(8.6%)	3,719	△ 246	△6.6%
当期利益(※2)	(5.4%)	2,443	(6.0%)	2,584	△ 141	△5.5%

前提条件	為替レート	1ドル	120円	1ドル	110円	10円 円安	
		1ユーロ	133円	1ユーロ	139円	6円 円高	
	国内車両生産		893万台		921万台	△28万台	△3.1%
	海外日系車生産 (内、北米)		1,875万台 (626万台)		1,834万台 (600万台)	+41万台 (+26万台)	+2.2% (+4.3%)

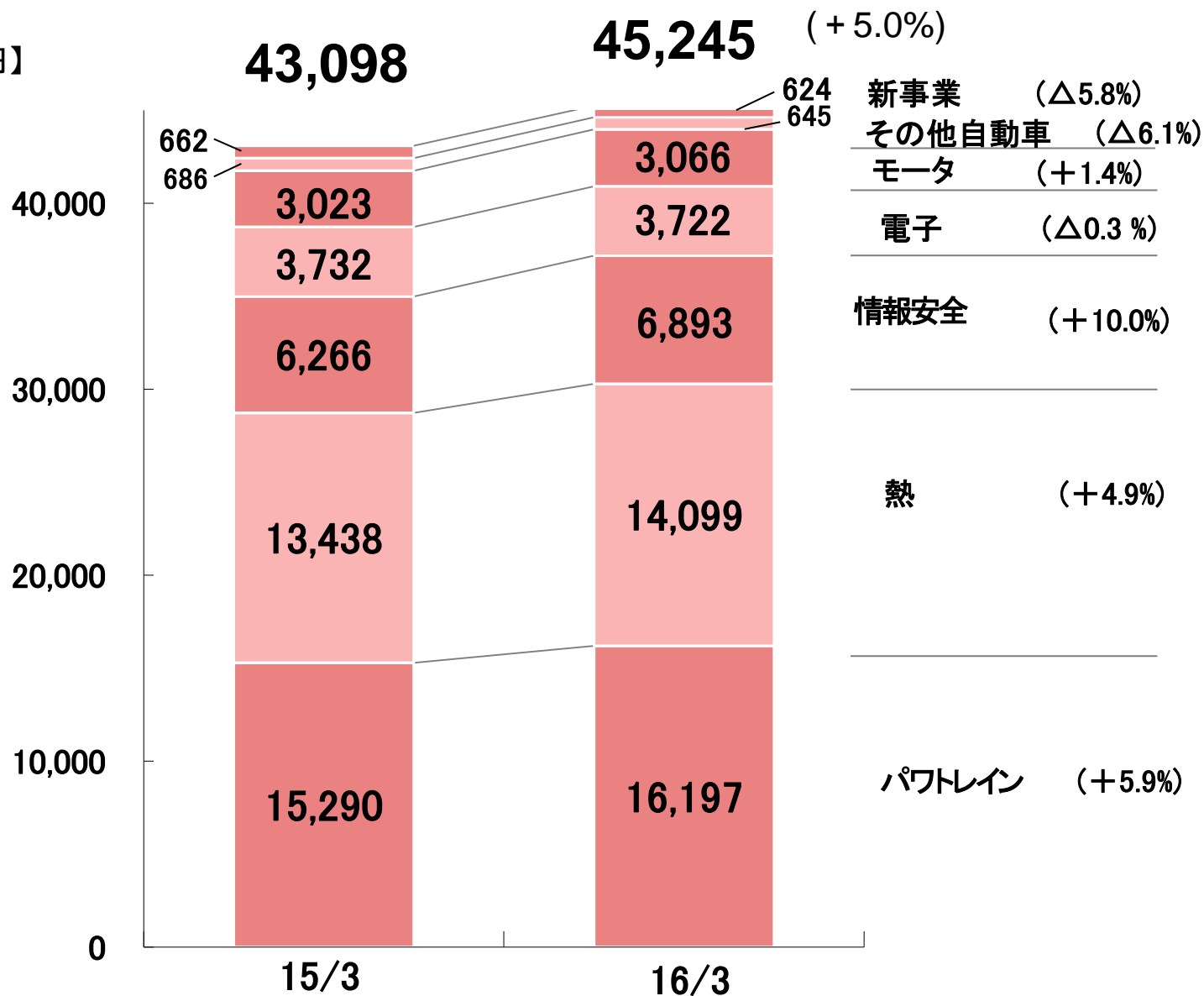
(※1) 金融収益、金融費用、為替差損益、持分法による投資利益 (※2) 親会社の所有者に帰属する当期利益

海外車両増に加え、省燃費製品等拡販により増収



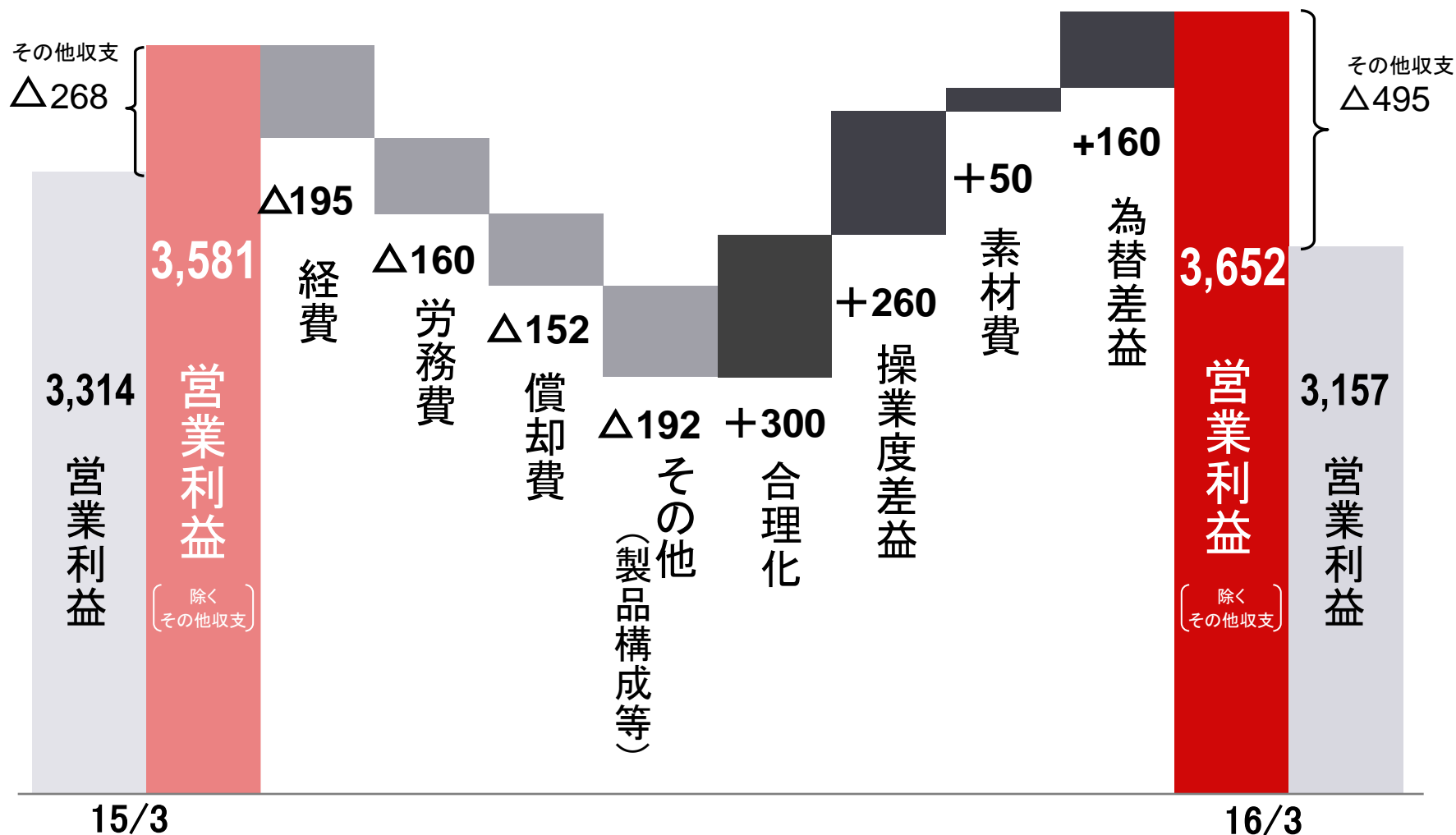
2016年3月期 売上収益(製品別)

【単位:億円】



2016年3月期 営業利益増減要因(前年比)

【単位:億円】

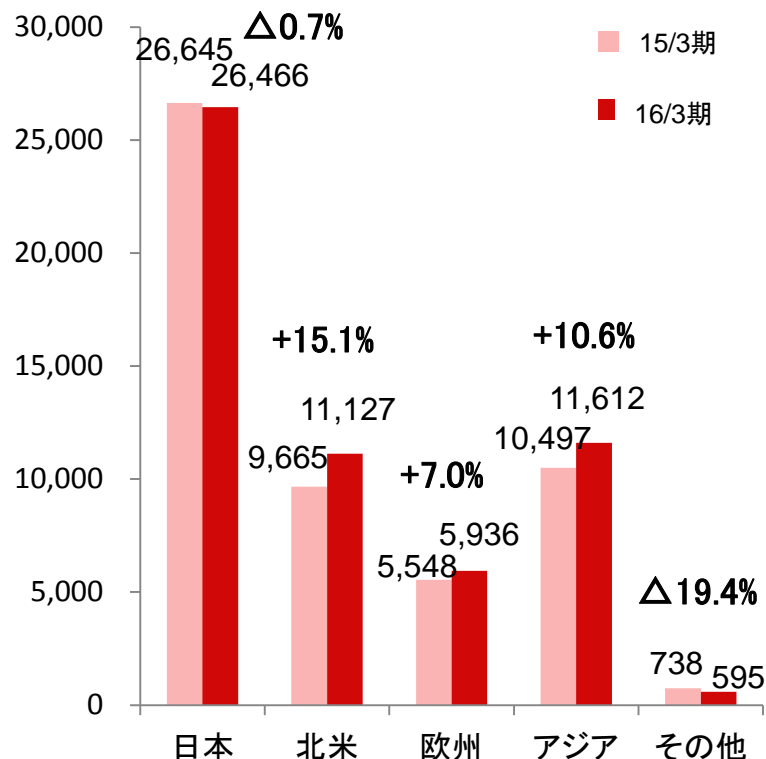


円貨ベース

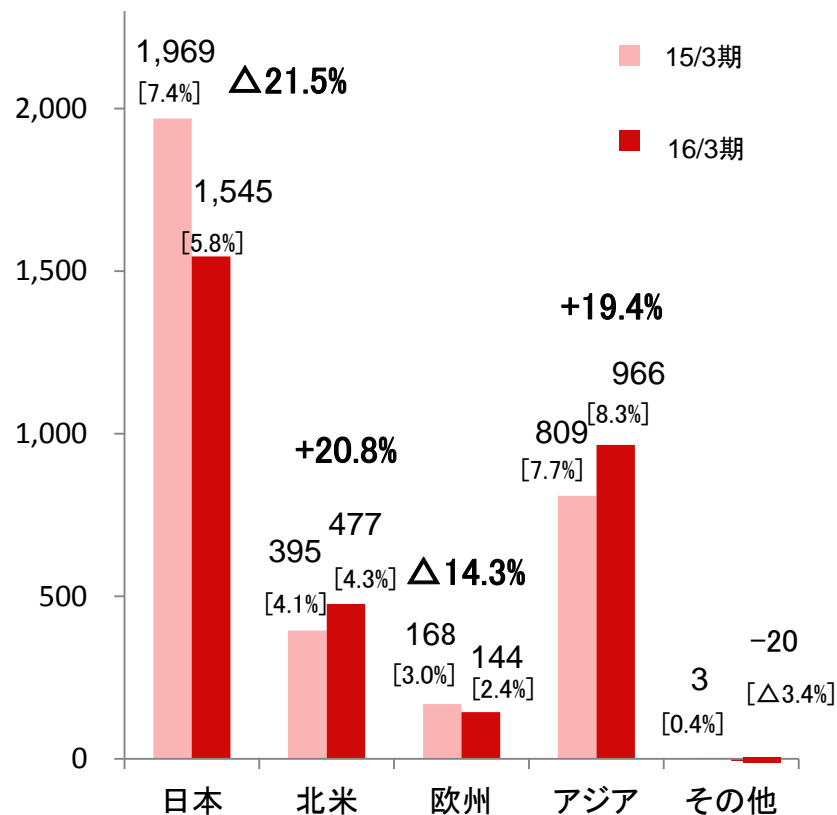
【単位:億円】

[]は営業利益率

売上収益



営業利益

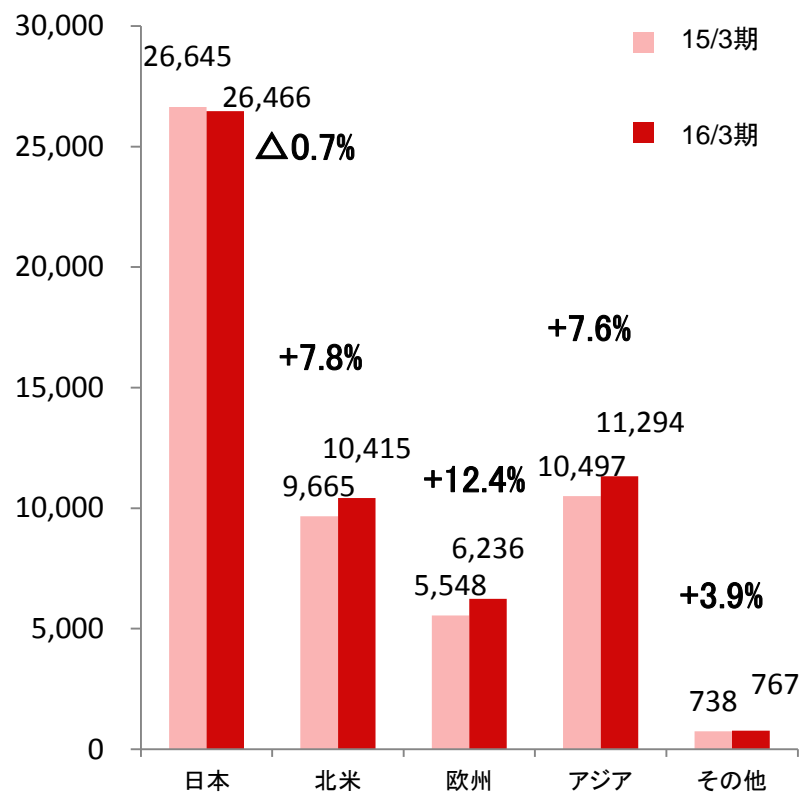


為替の影響を除いた現地通貨ベース(その他収支を除く)

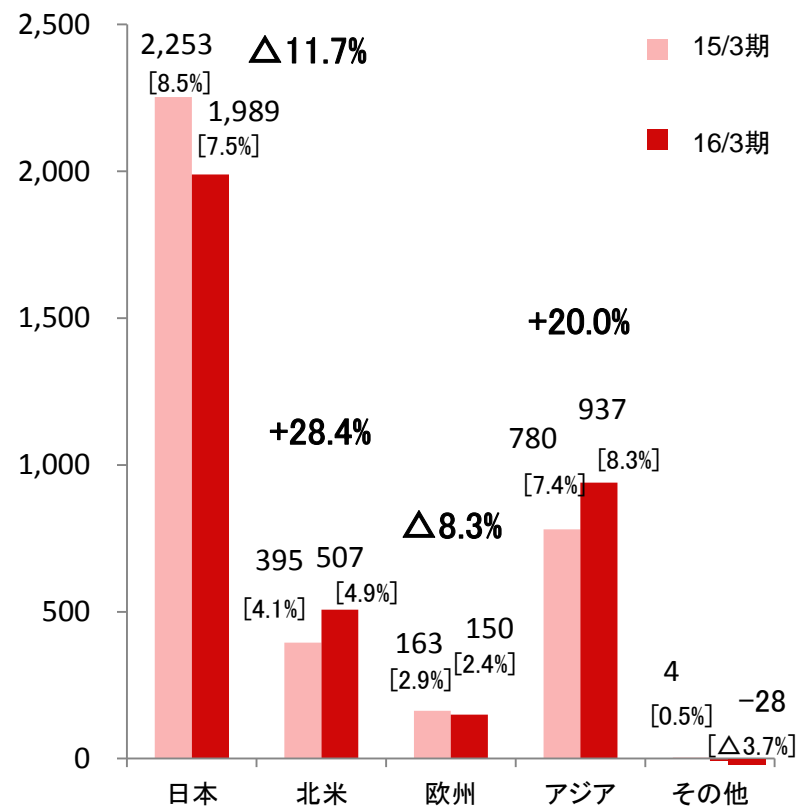
【単位:億円】

[]は営業利益率

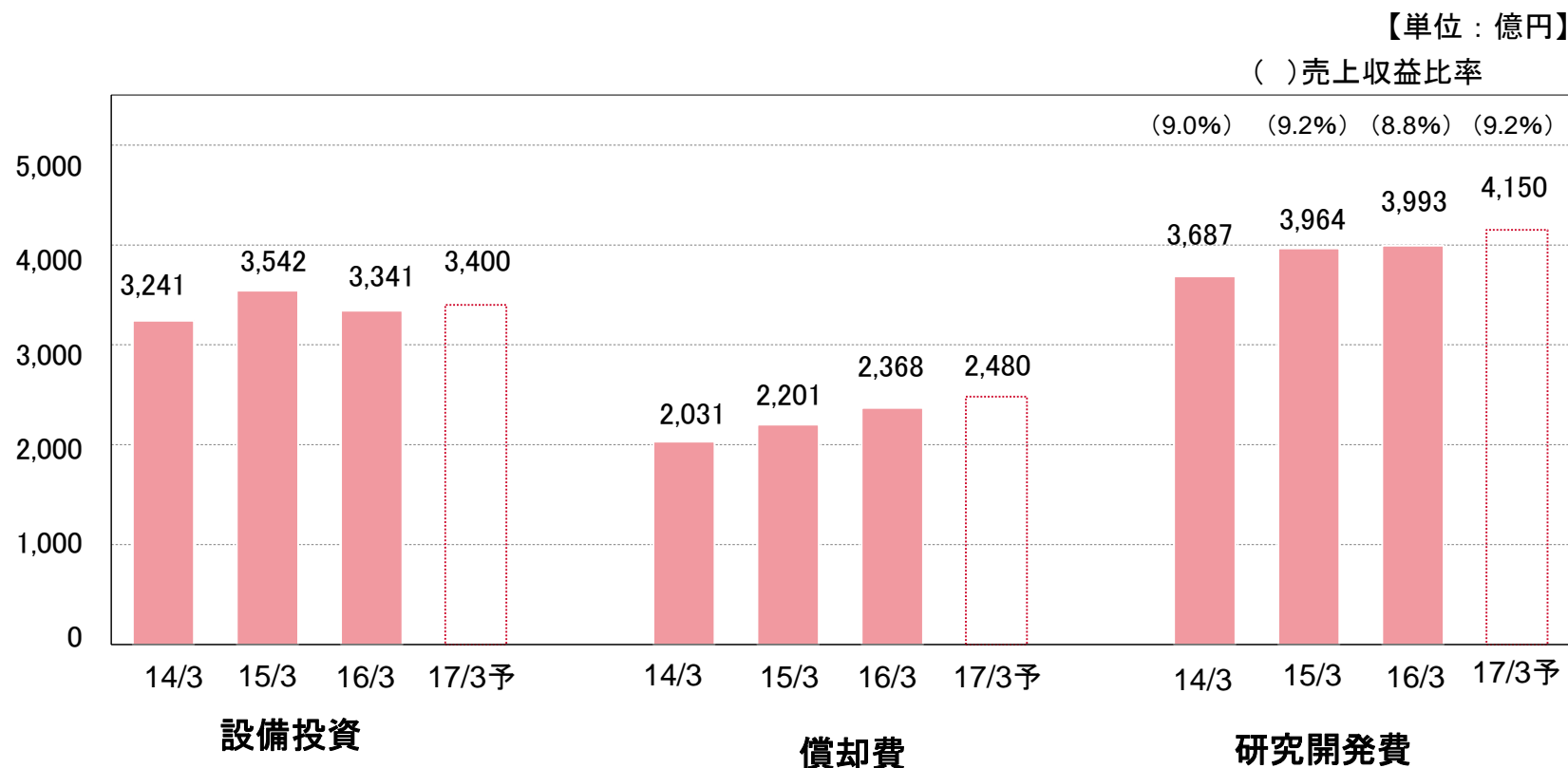
売上収益



営業利益



設備投資・償却費・研究開発費の推移



2017年3月期 通期予想

()内は売上収益比

【単位:億円、%】

	17/3期予想		16/3期実績		増減額	増減率
売上収益		45,000		45,245	△ 245	△0.5%
営業利益 (除くその他収支)	(7.0%)	3,130	(8.1%)	3,652	△ 522	△14.3%
その他収支		0		△ 495	+495	
営業利益	(7.0%)	3,130	(7.0%)	3,157	△27	△0.9%
金融収支等(※1)		290		316	△26	
税引前利益	(7.6%)	3,420	(7.7%)	3,473	△53	△1.5%
当期利益(※)	(5.2%)	2,350	(5.4%)	2,443	△93	△3.8%

前提条件	為替レート	1ドル	110円	1ドル	120円	10円 円高	
		1ユーロ	125円	1ユーロ	133円	8円 円高	
	国内車両生産		938万台		893万台	+45万台	+5.0%
	海外日系車生産 (内、北米)		1,949万台 (648万台)		1,875万台 (626万台)	+74万台 (+22万台)	+4.0% (+3.6%)

(※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

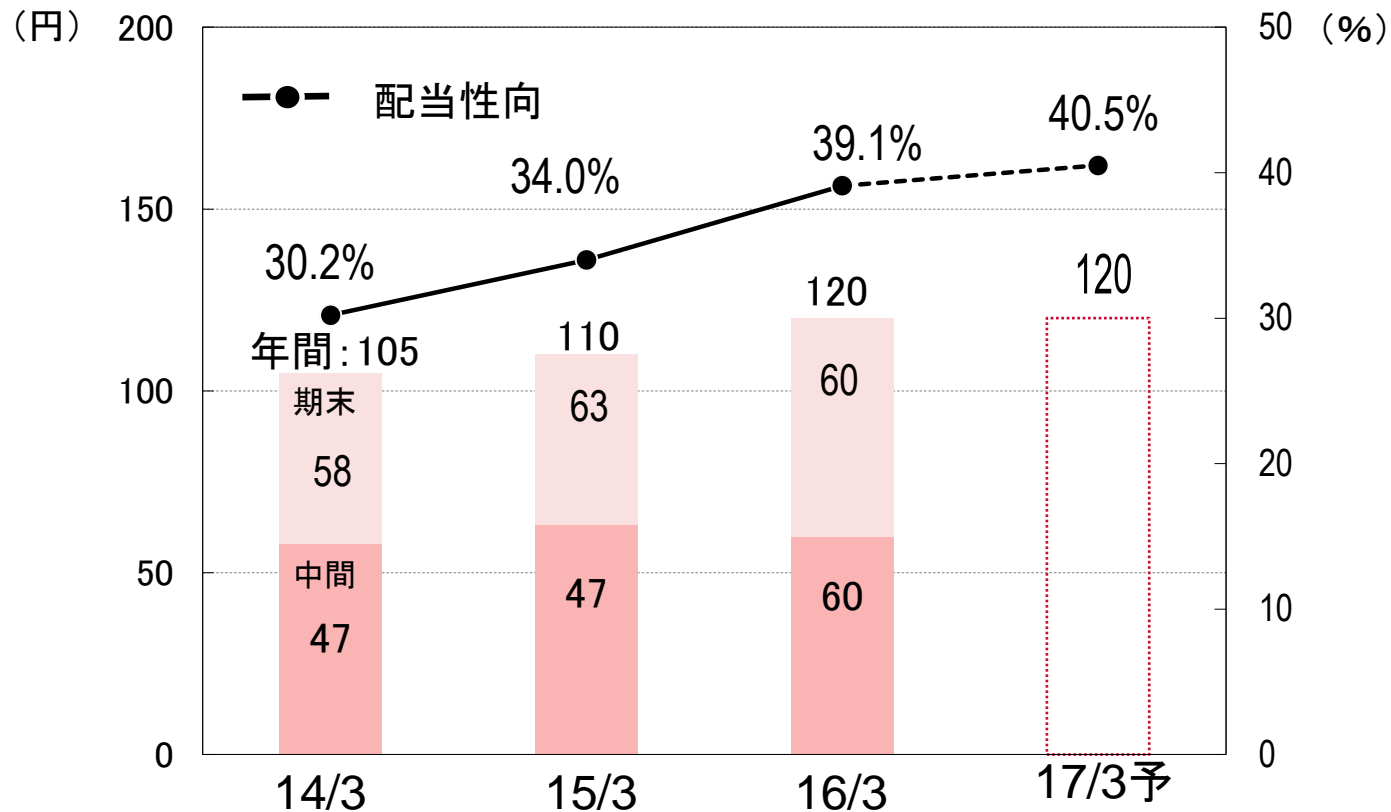
株主還元方針

持続的な事業成長を果たし、企業価値を高めるための投資(設備、研究開発、M&A)を行うとともに、

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、自己株式を取得

16/3期： 配当 15/3期より 10 円増配の 120円

17/3期： 配当 16/3期と同じ 120円を予定



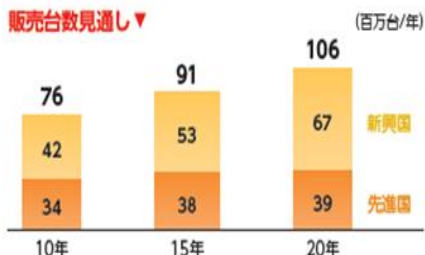
デンソーグループ18年中期成長戦略

1. 18年中期方針
2. 注力する事業
 - (1) 環境、安心・安全
 - (2) 市販・新事業
 - (3) 海外市場
 - (4) 持続的成長を下支えする施策

18年の目指す姿

【足元の環境認識】

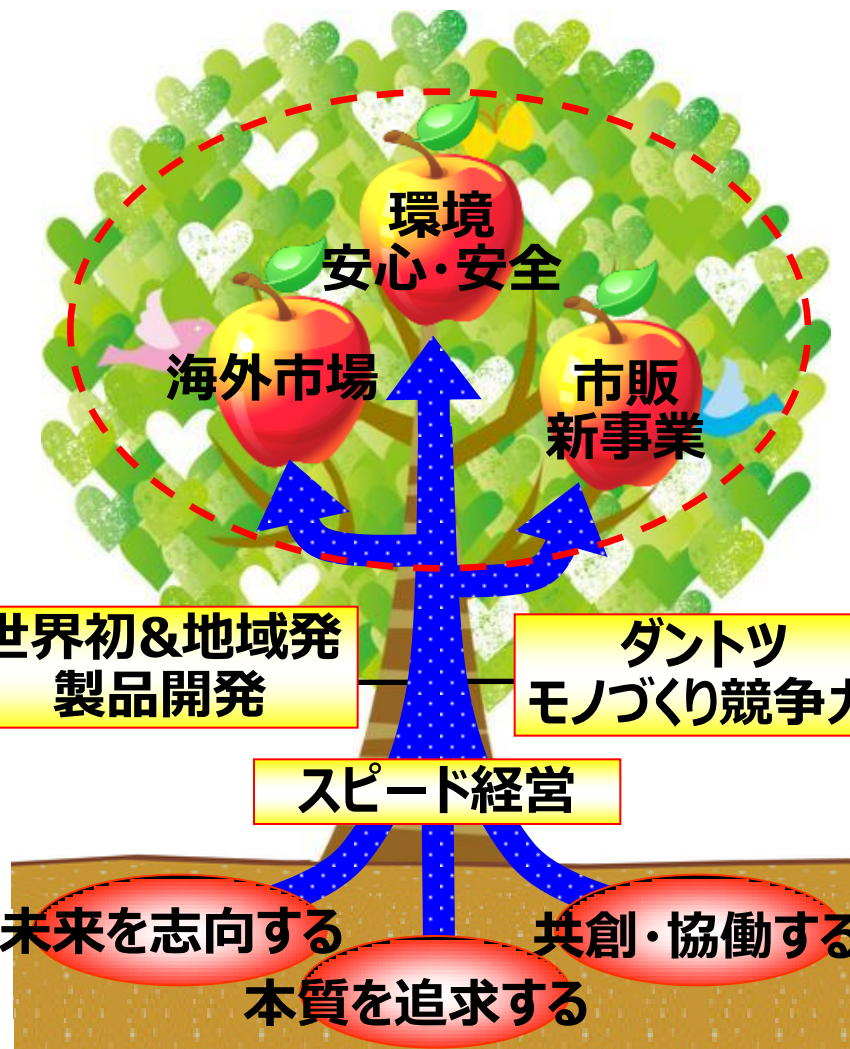
① 新興国が引続き市場を牽引



② 環境と安心・安全のニーズ拡大



③ 部品・ユニットの標準化が加速



【実らせたい果実】

足元の経営課題および長期的な社会課題
解決視点から
注力する事業

【果実に栄養を送り込む幹】

注力事業の拡大をリード
& サポートするために
強化する機能

【樹木を支え育む土壌】

事業の拡大、機能強化を
成し遂げるために
兼ね備えたい企業体質

「環境、安心・安全」「市販新事業」「海外市場」に注力

環境分野

CO₂排出量の削減に向けた環境分野の技術開発の方向性

方向性

実現に向けた取組み

<p>内燃 機関</p>	<p>効率向上</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>ディーゼル コモンレールシステム</p> <p>インジェクタ ポンプ レール ECU</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>ガソリン 直噴システム</p> <p>インジェクタ ポンプ ECU</p> </div> </div>
<p>電動化</p>	<p>コスト低減 多様性</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>アイドルストップシステム ISGシステム</p> <p>ISG Li電池 ISSスタータ</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>燃焼,排気,始動, 電源,HVなど 全方位での 燃費向上</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>ハイブリッド 車用製品</p> <p>インバータ モータ ジェネレータ</p> </div> </div>
<p>熱/空調</p>	<p>実用燃費向上 (カタログ燃費 との乖離低減)</p>	<div style="text-align: center;"> <p>熱分配</p> <p>トータル 熱マネジメント</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p>廃熱利用</p> <ul style="list-style-type: none"> 蓄熱 回収/変換 </div> <div style="text-align: center;"> <p>空調系</p> <ul style="list-style-type: none"> 省動力(夏,冬) 必要空調能力 低減 </div> </div>

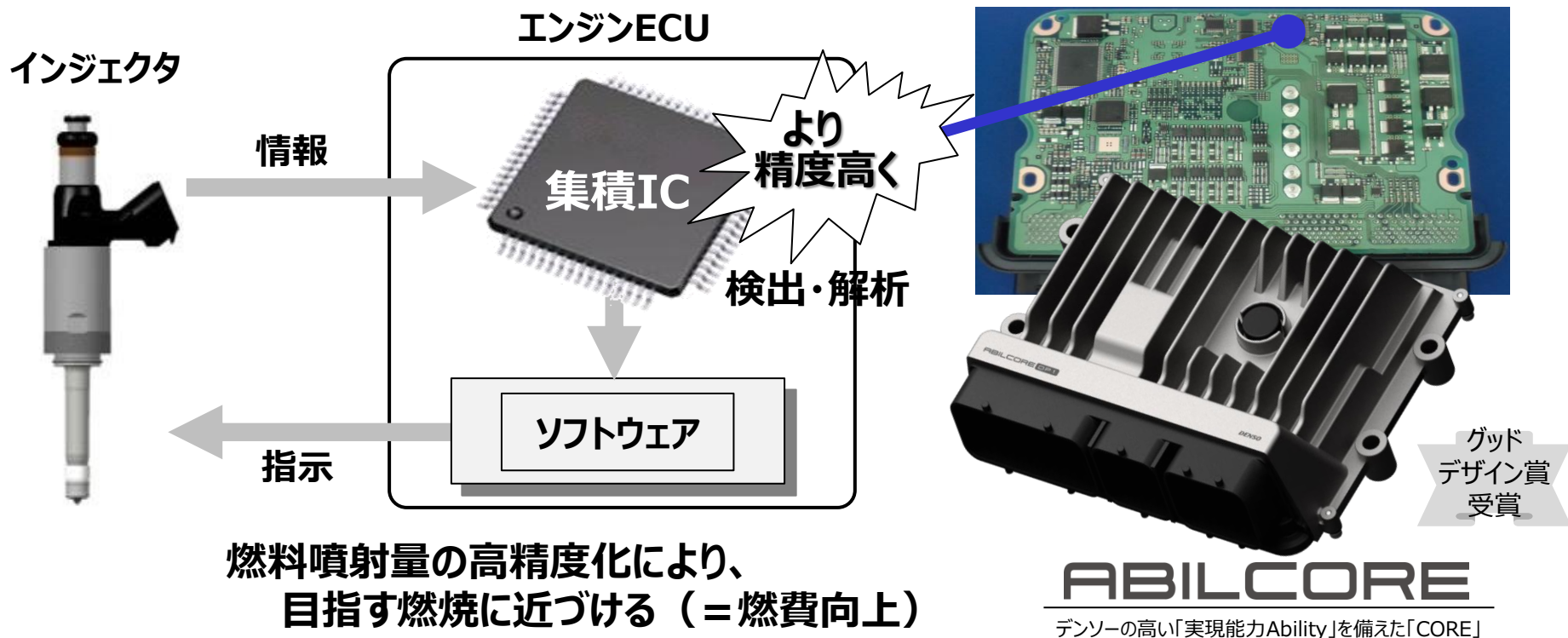
燃費を向上させ、「CO₂排出量の削減」に貢献

内燃機関の効率向上

エンジンECU(ABILCORE)技術を活かした取組み

【 3つの開発信条 】

- ・ 燃料を活かしきる
- ・ エネルギーを回生しきる
- ・ 排気を浄化しきる



燃料噴射量の高精度化により、
目指す燃焼に近づける (= 燃費向上)

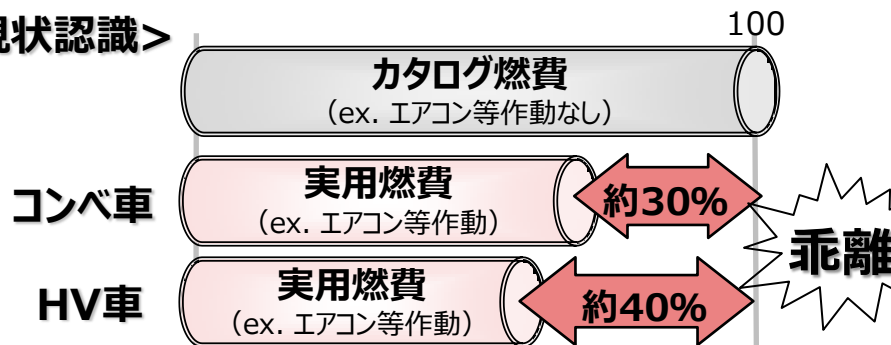
ABILCORE
デンソーの高い「実現能力Ability」を備えた「CORE」

高精度な噴射制御技術により、燃費向上に貢献

実用燃費向上

熱・空調製品の省動力・高効率化への取り組み

<現状認識>



乖離の主な原因

夏場：冷房使用の負荷大
(アイドルストップ車でもエンジンONの必要)
冬場：熱源不足
(電気ヒータ使用は電力消費大)

夏場対応 ⇒ 省動力冷房技術

蓄冷エバポレータ

アイドルストップによる
エンジン停止時でも
冷氣供給

エジェクタ

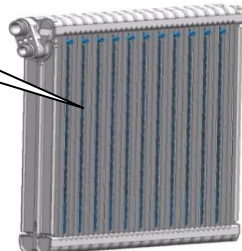
世界初、独自のエジェクタ
サイクルによる省動力化

冬場対応 ⇒ 熱源創出技術

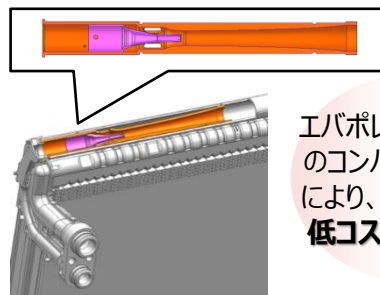
ヒートポンプシステム

空気からの吸熱による
高効率暖房技術

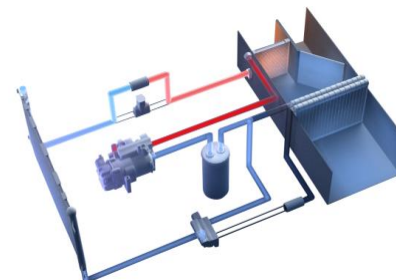
蓄冷ケース



独自開発の
インナーフィンにより、
蓄冷性能向上



エバポレーター体型
のコンパクトな構造
により、高効率化と
低コスト化を両立



独自開発の
サイクル構成により
低外気温度まで
対応可能

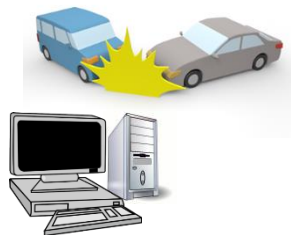
乖離低減に向けたソリューション提供により、実用燃費向上に貢献

安心・安全分野

安心・安全性向上

安心・安全に貢献する快適空間創出

交通事故分析



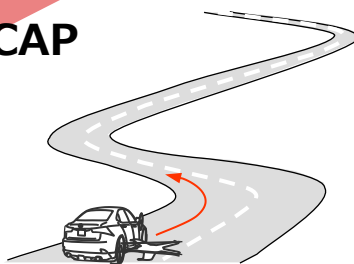
高度運転支援

高度化レベル2、3*

★ 18NCAP

安全運転支援

予防安全・運転支援



高度安心移動社会

ヒト・モノの「安心」な移動の実現

- ・事故が起きない
- ・渋滞が発生しない
- ・高齢者の移動支援
- ・燃費のいい運転 等

人間の研究



* 高度化レベル2,3 : 部分的な自動化、条件付き自動化

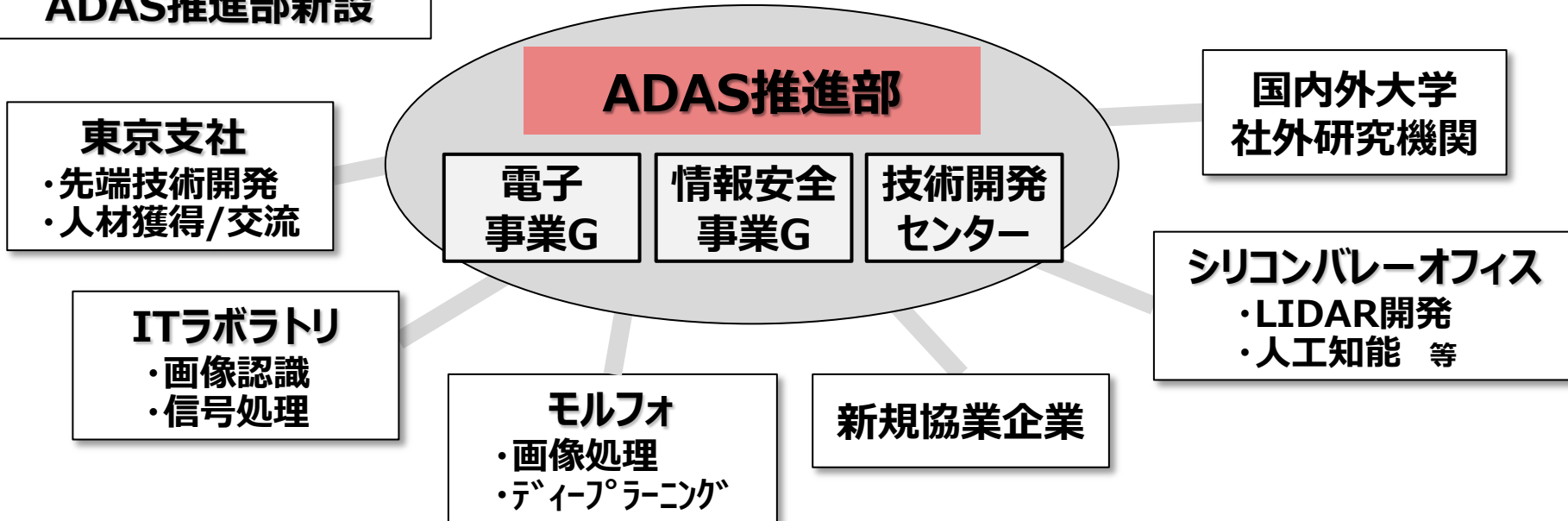
2015

2020

“高度安心移動社会”を目指し、「交通事故ゼロ」に貢献

高度安心移動社会を目指した体制

ADAS推進部新設



2020年以降の自動運転化に向けた開発を加速すべく、体制を整備

安全運転支援（予防安全・運転支援）

18年NCAP+ α 機能を目指した技術

ミリ波レーダ

・高分解能な
信号処理技術

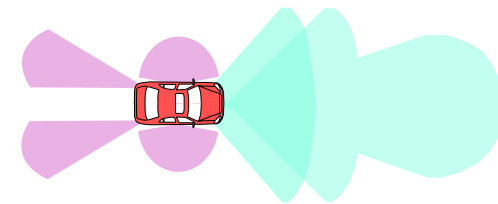


画像センサ

・高い識別性能を実現
する認識アルゴリズム



高機能センサ



18NCAP

「トヨタセーフティセンスP」搭載機能(15年～)



衝突回避支援ブレーキ



車線逸脱防止支援



オートハイビーム



歩行者衝突回避支援ブレーキ



全車速アダプティブクルーズコントロール

新機能(18年～)



歩行者衝突回避
支援ブレーキ(夜)



自転車衝突回避
支援ブレーキ(出合頭)

+ α



レーン内走行



車線変更支援

技術/性能を一層高めたセンサ組合せにより、18年NCAPを超える機能を提供

電動アシスト分野

幸福な暮らしを支えるロボット技術

2015国際ロボット展
に出展
(2015年12月)

橋・建造物等点検サービス



UAV : 無人航空機
(Unmanned Aerial Vehicleの略)



橋梁の保守点検

- ・対候性
- ・安定性

ラボでの実験支援



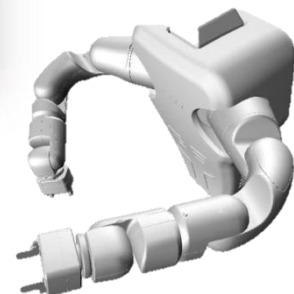
COBOTTA
(Collaboration、roBOT、
Technology Arm に由来)

技術者/利用者 の育成



**人との
共存・協働**

工場での協働作業

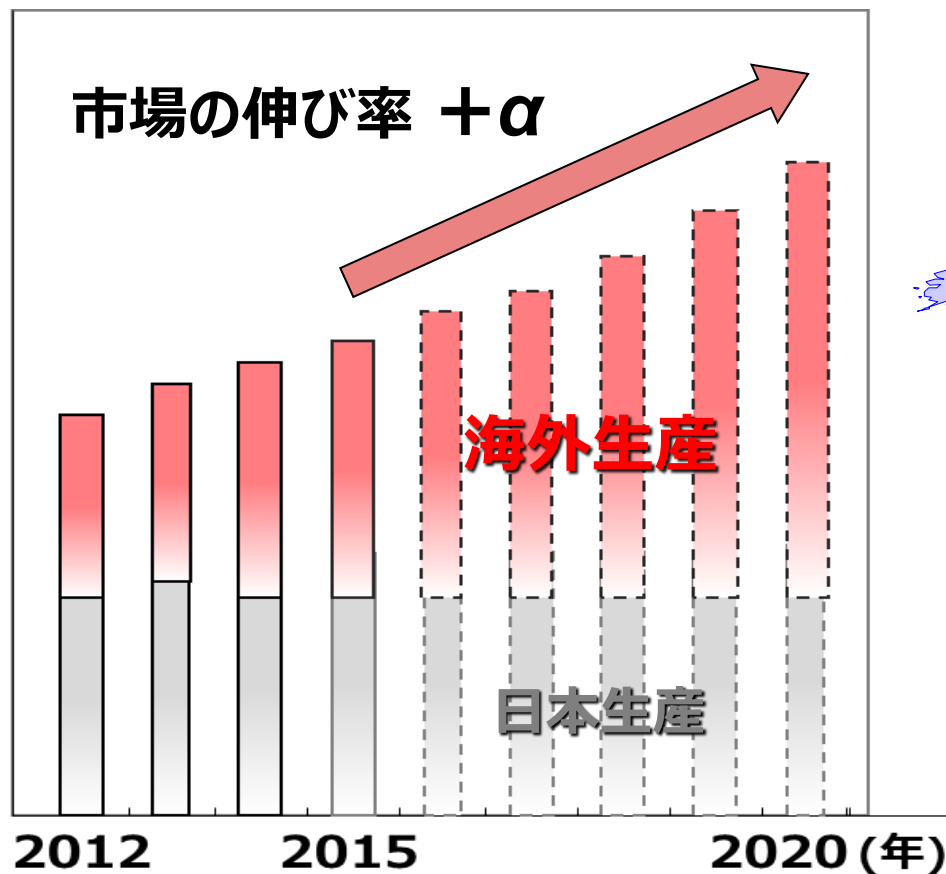


双腕での利用

先進のロボット技術で、様々な社会課題の解決に貢献

海外市場

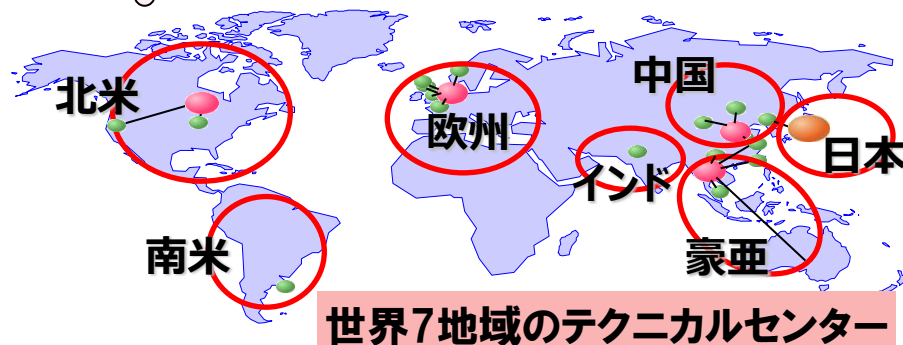
【売上推移】



●売上拡大のためのポイント

【開発】

- ・ 地域最適品
- ・ グローバル競争力のある製品



【生産】

- ・ コスト競争力ある
- ・ グローバルでの生産供給体制

海外中心に市場の伸びを上回るペースで拡大

グローバル生産供給体制

デンソー・インドネシアの取組み

New 第3工場
(2014年～)



2年間で10製品の立上げ！



スパークプラグ



SIFS



ECU



VCT



メータ



オルタネータ



スタータ



WSS

(第1,2,3工場合わせて)

- ・パワトレ・熱・情報安全・電子の4事業に跨る製品を生産
- ・3工場一体による、管理機能の効率化(▲25%)

企業内学園
(デンソートレーニングアカデミー)

・安定したモノづくりを
下支えする教育、育成



・幹部育成 ・新人教育 ・一般社員教育 ・技能五輪選手育成

グローバル生産供給の「構え」は完成、今後は更に「競争力」を向上

2-(4). 持続的成長を下支えする施策

グローバル人事制度導入(2016年1月～)

【狙い】 全世界でのリーダー育成・登用

<旧制度>



<新制度>



・海外/日本の社員が同じ等級制度のもと、
同じ基準で、公正に評価・育成

競争力強化のため、グローバルな事業推進施策を加速

人材の確保

【狙い】 ・自動運転システム や Factory IoT の取組み加速 ・巧みな技能を磨く

①人材の獲得

<考え方>

- ・最先端の技術や従来デンスーにない領域での積極獲得

<手段>

- ・M&A、アライアンス、キャリア採用等
- ・業界権威との人脈構築や積極的な情報発信の強化



シリコンバレーオフィス



東京支社の活用

②人材の育成

<考え方>

- ・自ら学び、考え、行動する人材の継続的な育成

<手段>

- ・高度熟練技能者の早期育成、新しい技術分野での研修充実等



第9回国際アビリンピック(フランス)



第43回技能五輪国際大会(ブラジル)

競争力強化のため、積極的な人材確保を実施



DENSO

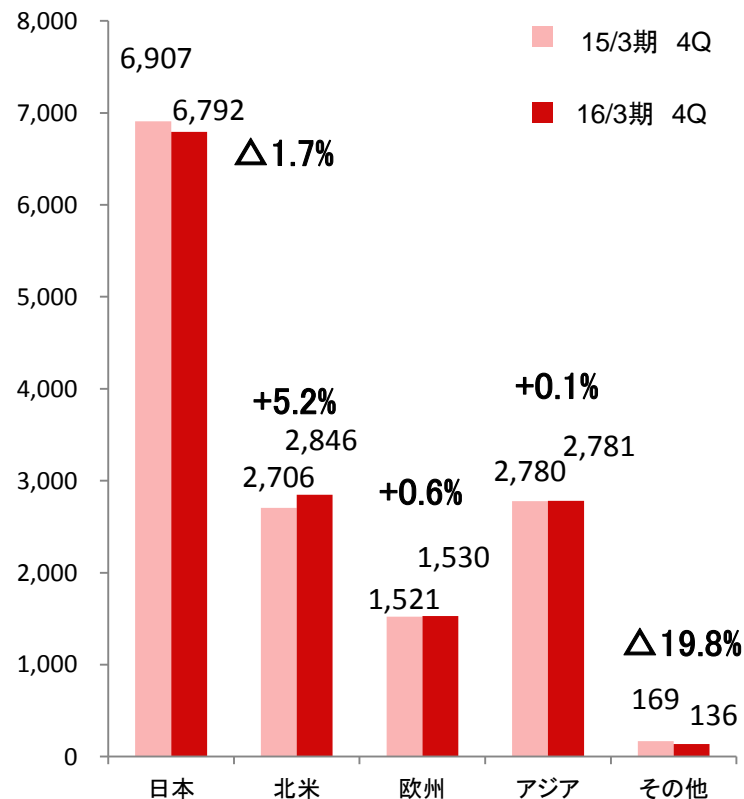
- ・2016年3月期 第4四半期(3ヶ月)
所在地別セグメント情報(前年比)
- ・単独決算概要
- ・前提となる為替レート／車両生産台数
- ・得意先別売上
- ・製品別売上
- ・設備投資・償却費・研究開発費の推移
- ・地域別 設備投資・償却費・研究開発費

円貨ベース

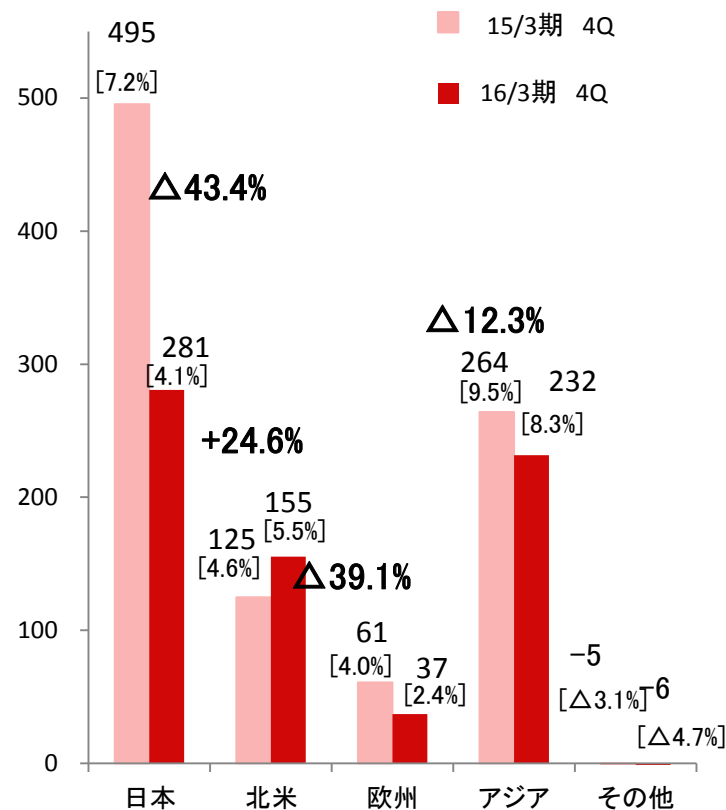
【単位:億円】

[]は営業利益率

売上収益



営業利益



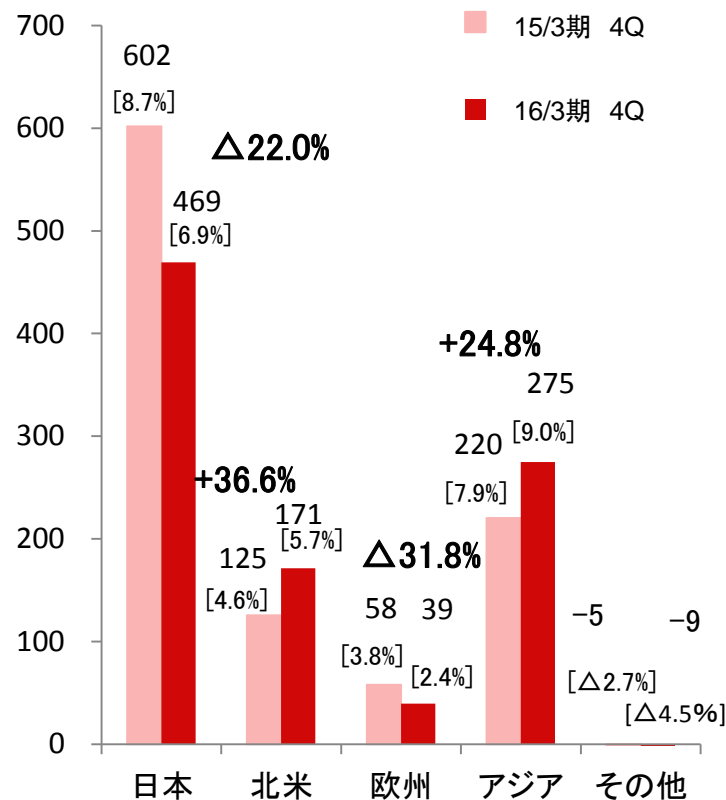
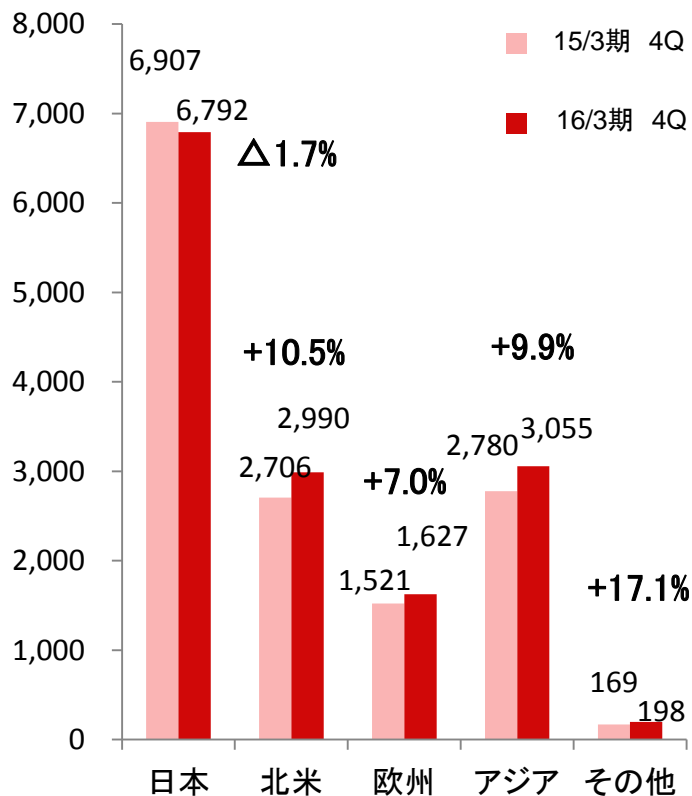
為替の影響を除いた現地通貨ベース (その他収支を除く)

【単位:億円】

[]は営業利益率

売上収益

営業利益



損益計算書(日本基準)

() 内は売上高比

【単位：億円，%】

科目	16/3期最新		15/3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)	24,250	(100.0)	24,372	△ 122	△ 0.5
営業利益	(5.9)	1,422	(7.0)	1,695	△ 273	△ 16.1
経常利益	(9.3)	2,262	(9.8)	2,394	△ 133	△ 5.5
税引前当期純利益	(7.8)	1,896	(11.0)	2,672	△ 776	△ 29.1
当期純利益	(6.5)	1,569	(8.1)	1,982	△ 414	△ 20.9

前提となる為替レート／車両生産台数

		上期						下期			16/3通期			17/3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	103	122	18.8円 円安	117	118	1.7円 円安	110	120	10.2円 円安	110	10円 円高			
	EUR	139	135	3.8円 円高	139	130	8.6円 円高	139	133	6.2円 円高	125	8円 円高			
1円変動の 利益影響額 (億円)	USD							25	20	-5	20	-			
	EUR							7	7	-	7	-			
日系車両生産 台数 (万台)	国内	459	432	△ 6%	463	461	△ 0%	921	893	△ 3%	938	+5%			
	北米	299	313	+5%	302	313	+4%	600	626	+4%	648	+ 4%			
	海外日系車	913	927	+1%	921	948	+3%	1,834	1,875	+2%	1,949	+ 4%			

【単位：億円、%】

区分	16/3期 実績(累計)		15/3期 実績(累計)		増減	増減率
	金額	構成比	金額	構成比		
トヨタ	19,072	42.2	18,465	42.9	607	3.3
ダイハツ	879	1.9	1,056	2.5	△ 176	△ 16.7
日野自動車	523	1.2	550	1.3	△ 27	△ 4.9
トヨタグループ計	20,475	45.3	20,071	46.7	404	2.0
本田技研	3,592	7.9	3,116	7.2	476	15.3
FC A	2,205	4.9	2,078	4.8	127	6.1
フォード	1,558	3.4	1,037	2.4	521	50.3
G M	1,508	3.3	1,299	3.0	209	16.1
現代・起亜	1,485	3.3	1,407	3.3	78	5.6
マツダ	1,140	2.5	1,054	2.4	87	8.2
スズキ	1,015	2.2	1,081	2.5	△ 66	△ 6.1
V W ・ A U D I	812	1.8	858	2.0	△ 46	△ 5.4
富士重工	809	1.8	747	1.7	61	8.2
日産自動車	750	1.7	573	1.3	178	31.0
いすゞ	527	1.2	515	1.2	12	2.4
三菱自動車	488	1.1	514	1.2	△ 26	△ 5.0
B M W	464	1.0	410	1.0	54	13.2
ベンツ	362	0.8	345	0.8	17	5.0
P S A	267	0.6	209	0.5	59	28.2
ボルボ	261	0.6	151	0.3	111	73.5
ジャガー・ランドローバー	194	0.4	218	0.5	△ 24	△ 11.0
その他メーカー	2,568	5.7	2,625	6.1	△ 58	△ 2.2
O E M 計	40,482	89.5	38,307	88.9	2,175	5.7
※ 市販・新事業他	4,763	10.5	4,791	11.1	△ 27	△ 0.6
合計	45,245	100.0	43,098	100.0	2,147	5.0

※ OES(メーカー補給含む)、一般市販、新事業、設備売上、型リース等を含む

【単位：億円，%】

区分	16/3期 実績(累計)		15/3期 実績(累計)		増減	増減率
	金額	構成比	金額	構成比		
ハ ° ワ ト レ イ ン	16,197	35.8	15,290	35.5	907	5.9
熱	14,099	31.2	13,438	31.2	661	4.9
情 報 安 全	6,893	15.2	6,266	14.5	627	10.0
電 子	3,722	8.2	3,732	8.7	△ 10	△ 0.3
モ - タ	3,066	6.8	3,023	7.0	43	1.4
そ の 他 ※	645	1.4	686	1.6	△ 42	△ 6.1
自 動 車 分 野 計	44,622	98.6	42,436	98.5	2,186	5.2
新 事 業 分 野 計	624	1.4	662	1.5	△ 39	△ 5.8
合 計	45,245	100.0	43,098	100.0	2,147	5.0

※ 設備売上、子会社オリ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】

		15/3期 実績	16/3期 実績	増減率	17/3期 予想	増減率
設備投資	日本	1,890	1,910	1.1%	2,005	5.0%
	北米	485	456	▲6.0%	435	▲4.6%
	欧州	292	309	5.8%	315	1.9%
	アジア	831	649	▲21.9%	630	▲2.9%
	その他	44	17	▲61.4%	15	▲11.8%
	合計	3,542	3,341	▲5.7%	3,400	1.8%
償却費	日本	1,333	1,346	1.0%	1,430	6.2%
	北米	234	280	19.7%	300	7.1%
	欧州	170	191	12.4%	200	4.7%
	アジア	428	520	21.5%	530	1.9%
	その他	36	31	▲13.9%	20	▲35.5%
	合計	2,201	2,368	7.6%	2,480	4.7%
研究開発費 (売上高比)		3,964 (9.2%)	3,993 (8.8%)	0.7%	4,150 (9.2%)	3.9%