

【次年度業績見通し】

Q1: 17年度の(その他収支を除く)営業利益見通しが16年度比で微増にとどまる主要因は何か。

A1: 「その他(製品構成等)」のマイナスが16年度は前年比300億円超あったが、17年度は75億円まで圧縮するなど、収益体質を改善していく。

また、自働車市場の物量の成長は、16年度が4%弱の成長に対し、17年度は1%と見込むなか、当社は市場成長を上回る2%の売上成長を計画している。ただし、ドル以外の通貨は円高となり、通貨全体では為替差損となる見込みなどの結果、(その他収支を除く)営業利益は微増にとどまる見込み。

Q2: 売上収益について、21/3期に売上収益5兆円の目標を掲げているが、17年度の売上があまり伸びず、18年度以降に売上が一段と伸びるように見える。その根拠は何か。

A2: 将来の売上収益については、18年にモデルチェンジが集中することもあり、そこでの拡大を見込んでいる。17年度は少々踊り場に見えるかもしれないが、21/3期で売上収益5兆円超の達成に向け、成長は持続していく。

【電動化】

Q1: 車両の電動化が進むことは、デンソーにとってどのような影響があるのか

A1: 磨きこんできた内燃機関がなくなるのでは、と心配される声もあるが、HVの動力は内燃機関が残る。また、ハイブリッド・EVともに、電池が重要なポジションを占めており、例えば、当社は電池セルを上手に組み合わせパックに仕立てる技術には知見がある。様々な電池メーカーの電池も調査しており、要望に応じてどの電池メーカーの電池も扱うことができる。電動化において非常に重要なインバータについても、パワーデバイスなど、長年培ってきた技術やこれまでの生産実績により競争力がある。

さらに、電動化のポイントはエネルギー、熱のマネジメントにあり、エアコンを上手に使わないと、エネルギーを大きくロスしてしまう。当社はこの電動化、熱マネジメントの双方につき、これまで資産や知見を多く蓄えており、市場の要求がより高度になればなるほど、他社にはない提案、対応が可能になると考えている。

## 【ADAS/AD】

Q1: ADAS分野の売上推移は順調なようだが、利益への寄与はどうなっているか。

A1: 売上収益が1,200~1,300億円の水準で利益がブレイクイーブン。現状は若干の赤字であるが、18年度には損益分岐点を突破すると見込んでいる。21/3期には、全社平均を上回る利益率を計上できる計画である。

なお、21/3期の売上目標2,000億円のうち、1,300億円は受注がほぼ確定しており、現在見込めているものも含めると1,800億円近くまで見えてきている。また、この数値はトヨタ以外の複数のカーメーカーへの拡販を含んだ数値となっており、日系メーカーだけでなく、海外メーカーとも話を進めている。

Q2: ADASの技術分野での取り組みを教えてください

A2: 得意分野であるセンサー等の認識技術は引き続き磨くが、今後はよりスキルの高いドライバーの判断と同等の高度なAIが必要になってくる。また、見えない場所から飛び出てくるような、認識のみでは防げない事故についてはコネクティッドで対応する必要がある。内製に加え、アライアンスを強化し取り組む。

## 【アライアンス】

Q1: アライアンスの戦略について教えてください。完成車メーカーと半導体メーカーとのパートナー発表など自動車市場における様々な形態でのアライアンスが活発な中、このような流れをどうみているか。

A1: 完成車メーカーが特定の半導体メーカーを選んだ場合でも、ソフトウェアを車載品質で実装するにはやはり当社のような1次サプライヤーが求められる。当社は完成車メーカーと連携するようなほとんどの半導体メーカーと関わりがあり、既に会話もしている。従って、完成車メーカーがどの半導体メーカーと提携しても、対応できる体制があり、当社の果たせる役割は引き続き大きいものであると確信している。

Q2: ベンチャー投資に対する考え方を教えてください。1,000億円を超えるような大規模な投資も考えているのか？

A2: ベンチャーなどへのスタートアップ投資は将来技術とビジネスモデルを探索するための投資。そこにリードインベスターになれるように投資をしていく。

日本だけでなく、グローバルに、シリコンバレー、イスラエル、シンガポール等でも投資を決めている。

過去3年間のスタートアップ投資の実績は累計27億円であったが、17年度に入ってからすぐに検討規模が30億円になるなど、近年非常に加速させている。光る技術を持つ企業は、全世界に出てきている。その中で当社の必要とする技術をもち、ビジョンや開発方針に賛同いただける企業を積極的に探し求め、実際に動いている。

1,000億円規模の投資をする場合は、ベンチャーというよりも、もう少し手近な技術になるろうかと思う。M&Aの専門部隊も作り金額の適正規模の見極めを行っている。

Q3: イビデン社との提携について。狙いについて教えてほしい。

A3: 当社は排気システムには高い関心がある。また、デンソーの排気システムの取り組みの特徴は欧州メーカーとは違い、材料の研究から取り組んでいること。イビデンの材料は我々から見ても色々な所に使える可能性のある重要な材料と見立てている。当社で材料を研究している基礎研究所とも連携し、排気システム以外にも使うチャンスを探すなど、非常に期待度は高い。

## 【中国市場】

Q1: 中国との地場メーカー向けビジネスの取り組みについて教えてほしい。

A1: 従来と比べ、価格だけでなく、技術のよさを評価していただけるなど、お客様が変わってきていると感じる。上海モーターショーを見ても、安さだけではないことが見て取れる。我々が貢献できる分野も広がってきており、大きな市場でもあるため、今後期待している。

以上