

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			4,060		3,264	+795	+24.4%
(除くその他収支)		(7.9%)		(7.2%)			
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	1ドル	111円	1ドル	108円	3円 円安	
		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		2,014万台		1,967万台	+48万台	+2.4%
	(内、北米)		(603万台)		(638万台)	(△35万台)	(△5.5%)

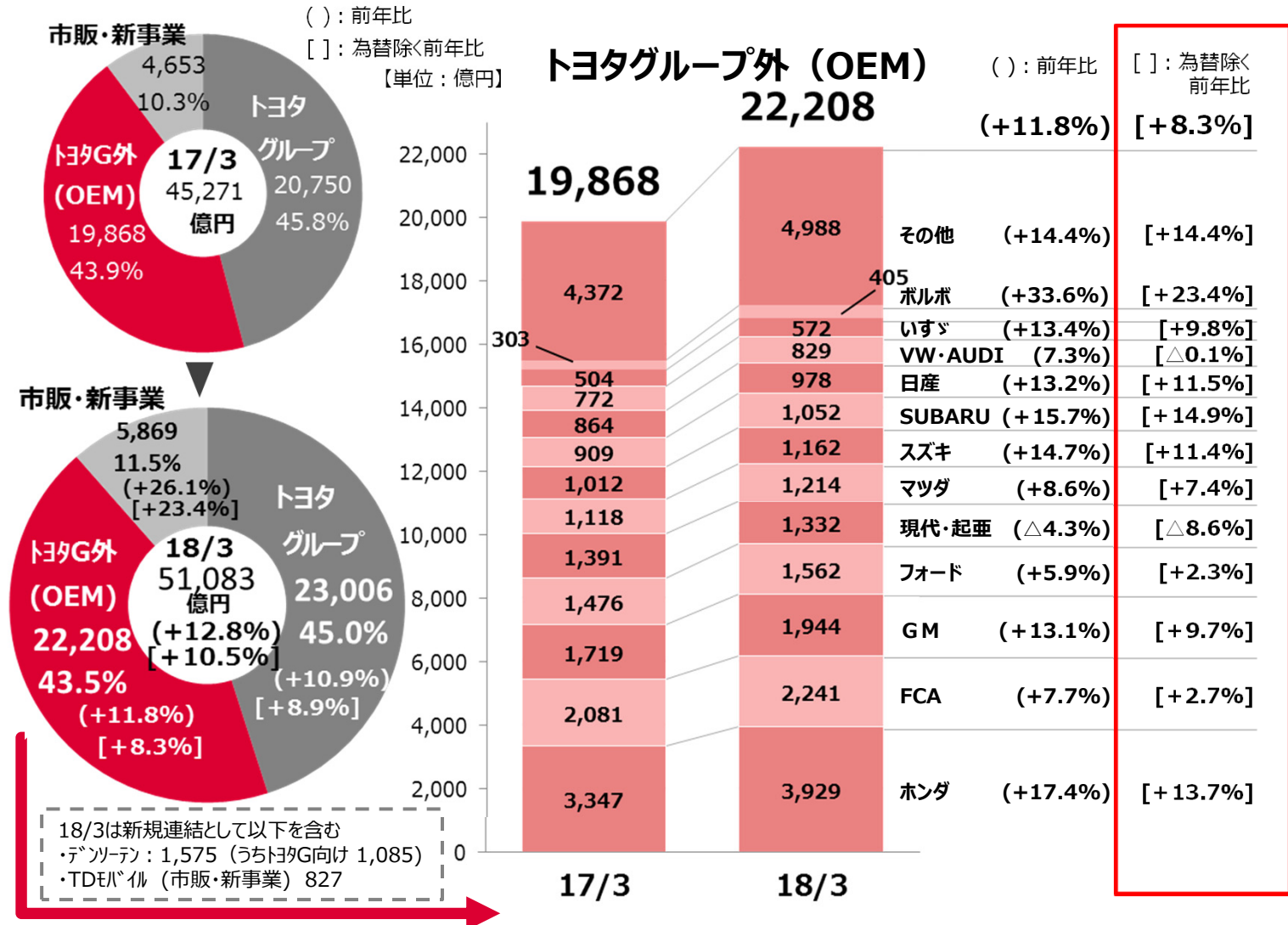
(※1) 金融収益、金融費用、為替差損益、持分法による投資利益

(※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

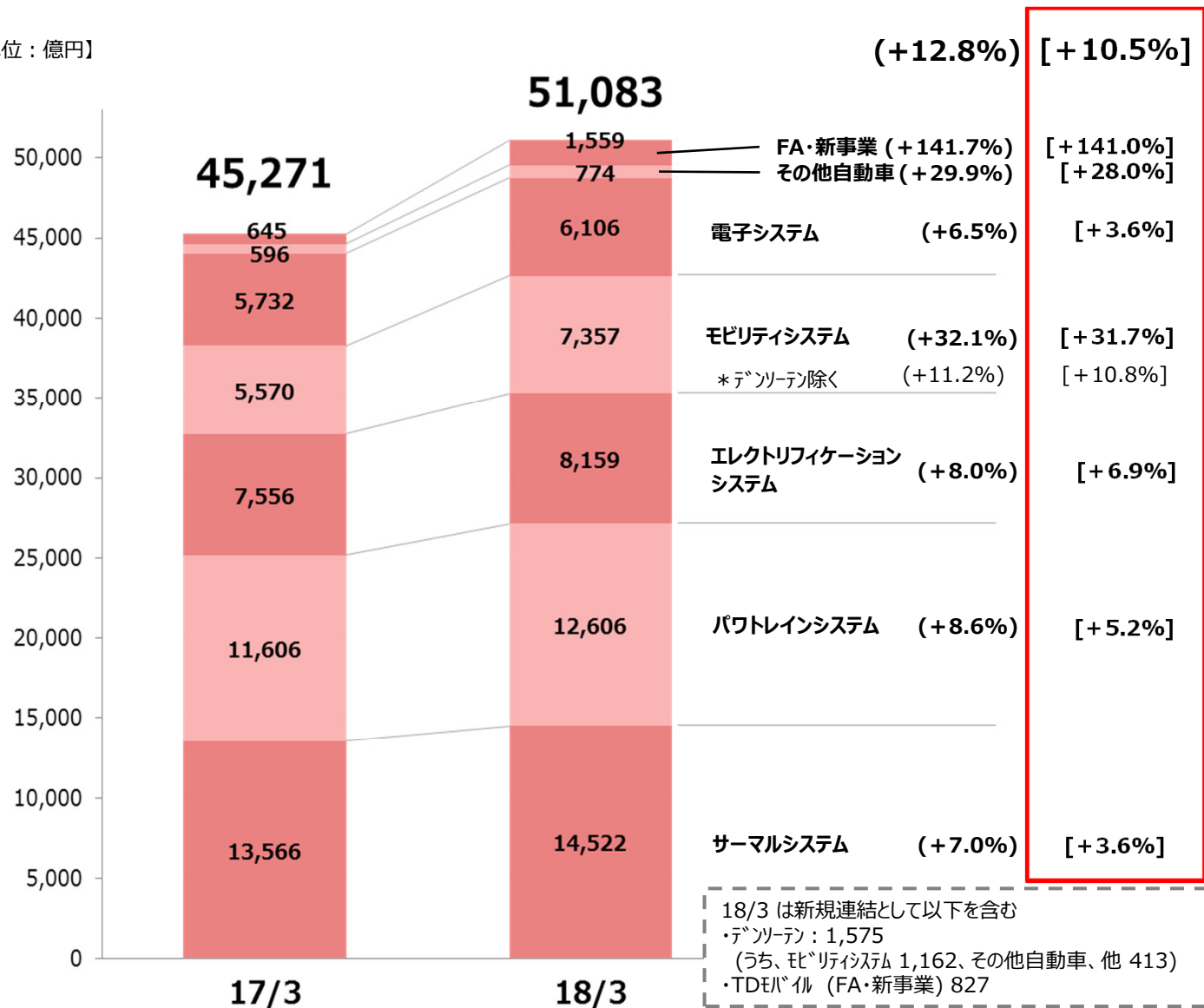
2018年3月期 売上収益 (得意先別)



2018年3月期 売上収益 (製品別)

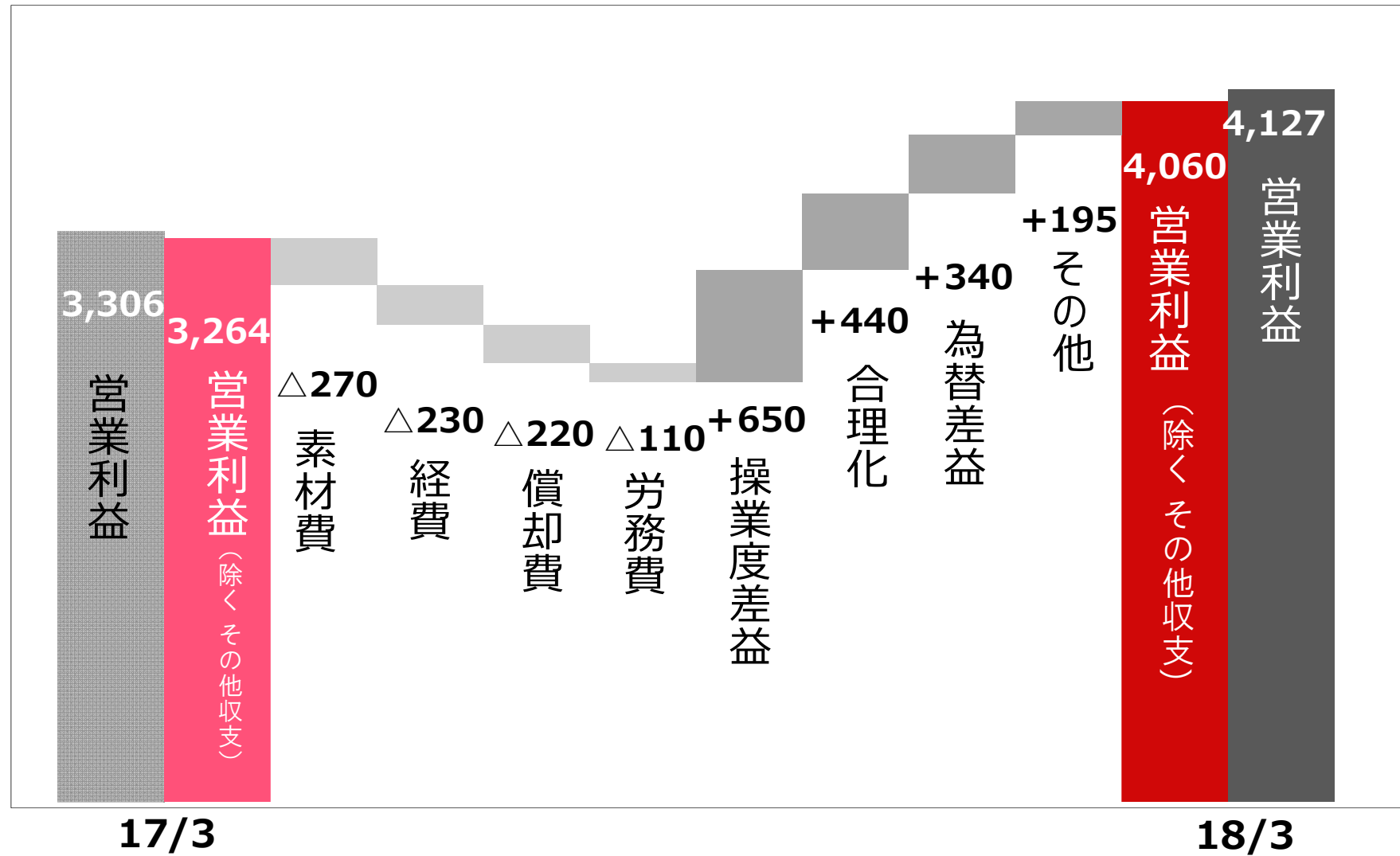
(): 前年比 [] : 為替除く
前年比

【単位：億円】



2018年3月期 営業利益増減要因（前年比）

【単位：億円】



2018年3月期 所在地別セグメント情報（前年比）

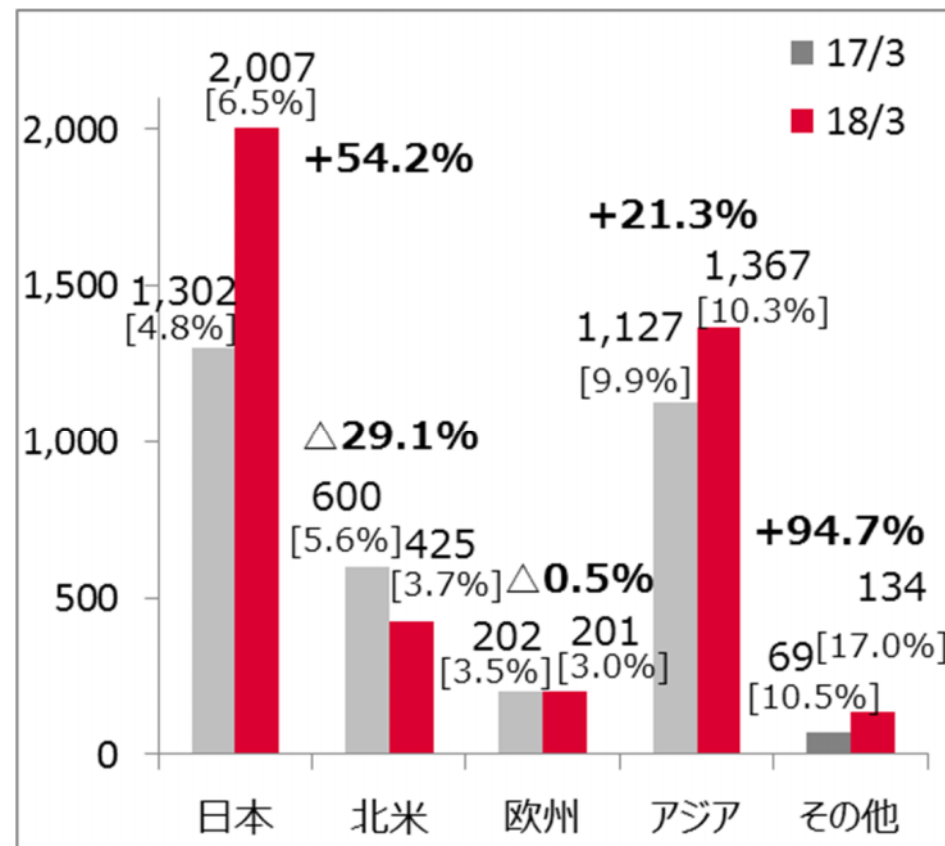
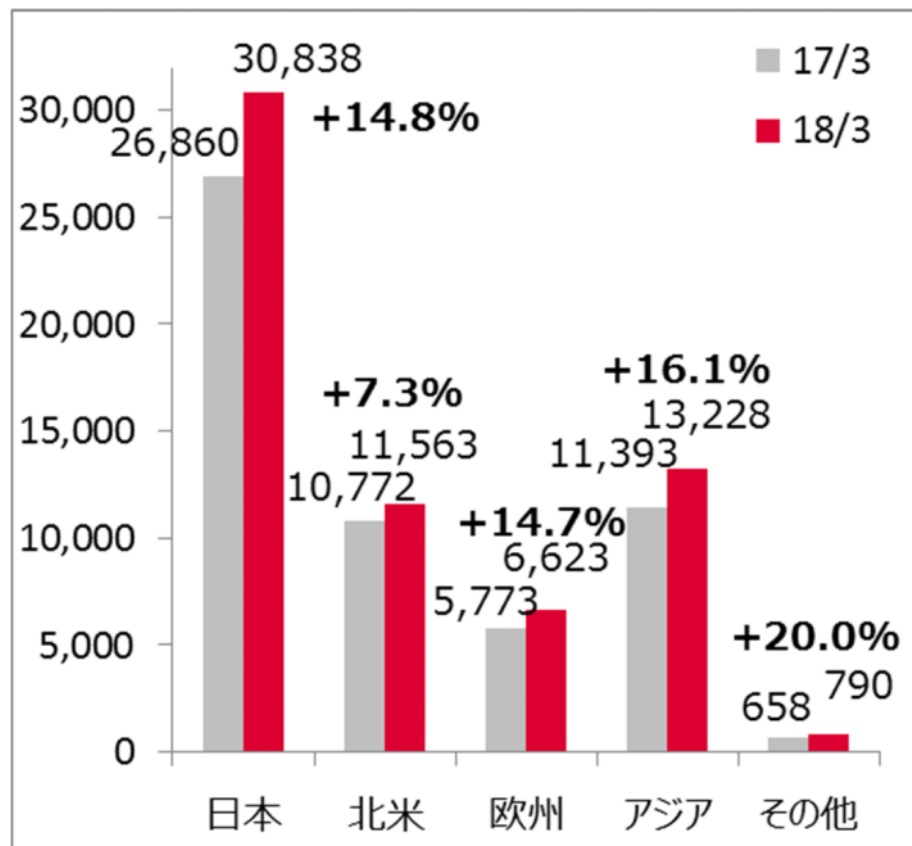
円貨ベース

【単位：億円】

[]は営業利益率

売上収益

営業利益



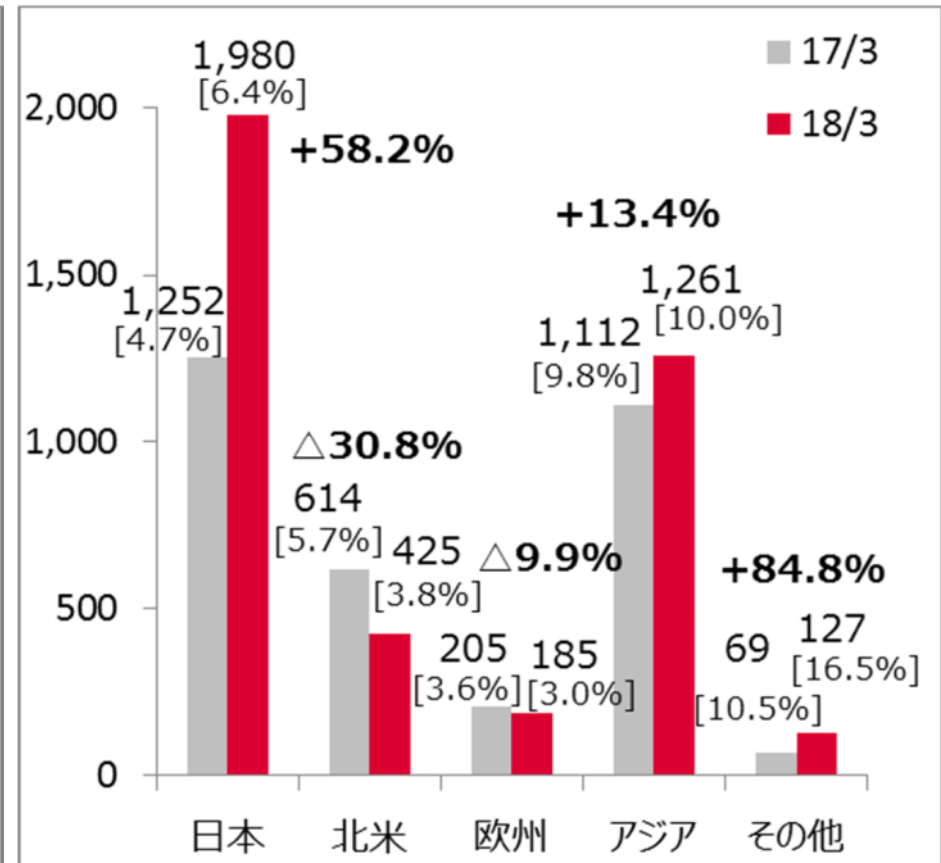
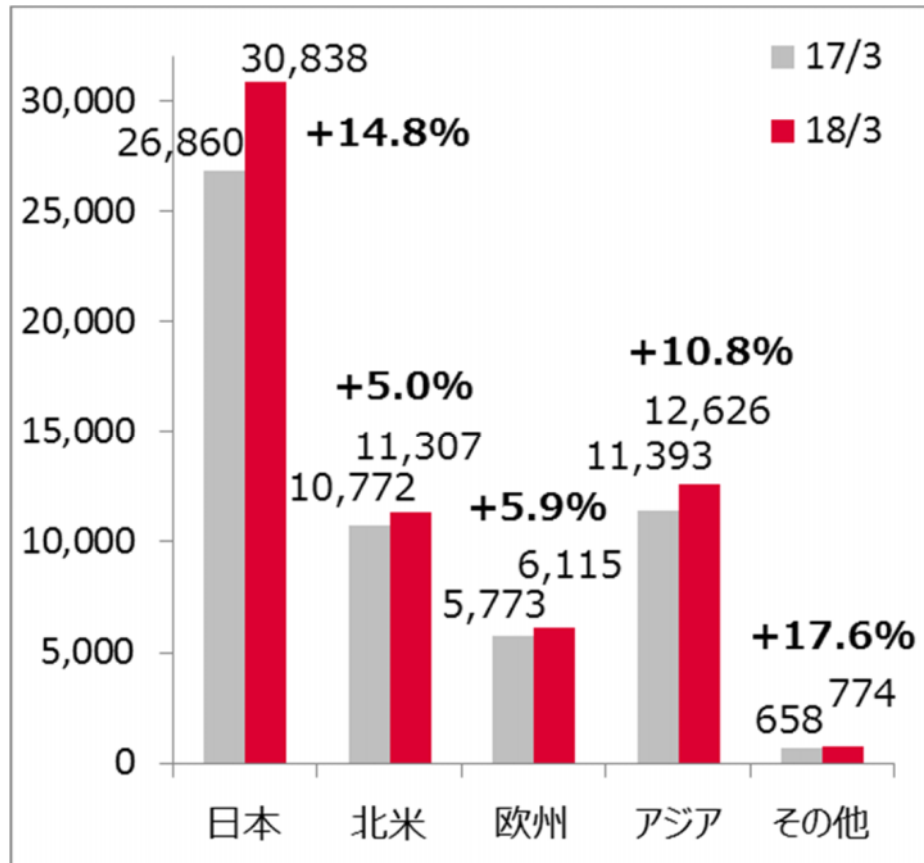
2018年3月期 所在地別セグメント情報（前年比）

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

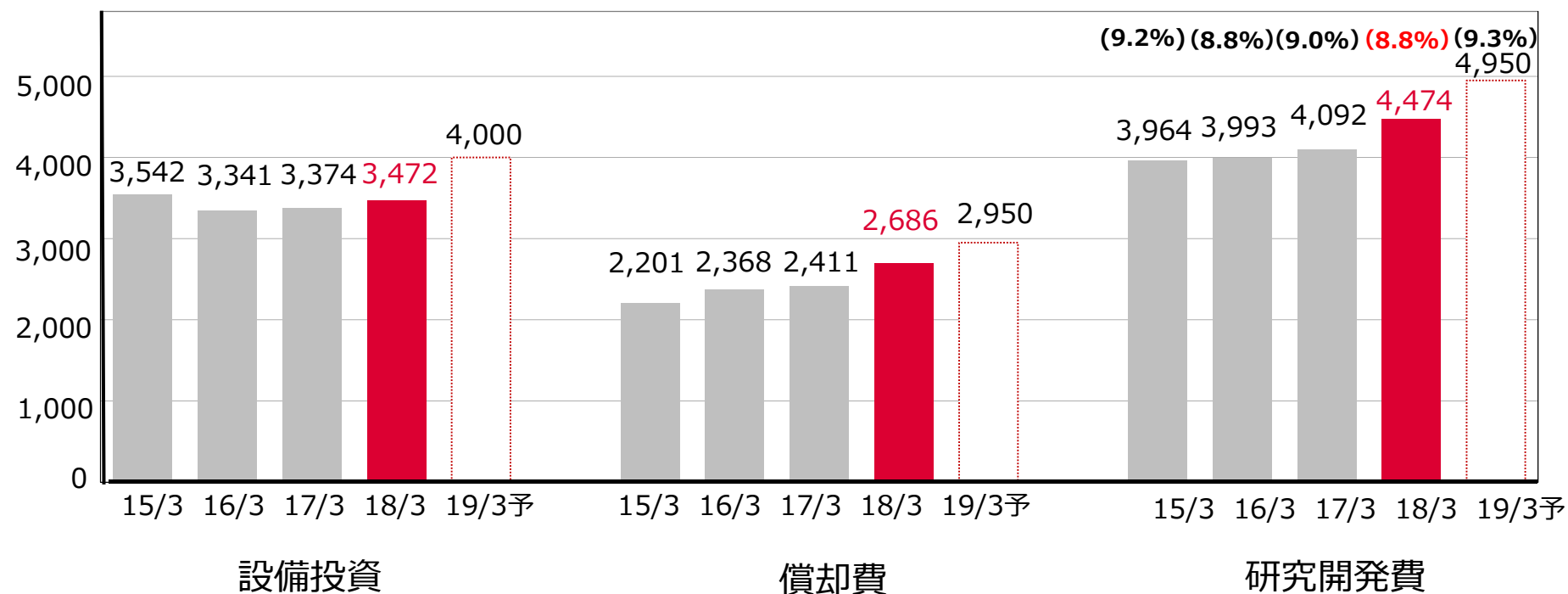
営業利益



設備投資・償却費・研究開発費の推移

[億円]

() 売上収益比



2019年3月期 通期予想

()内は売上収益比

【単位：億円】

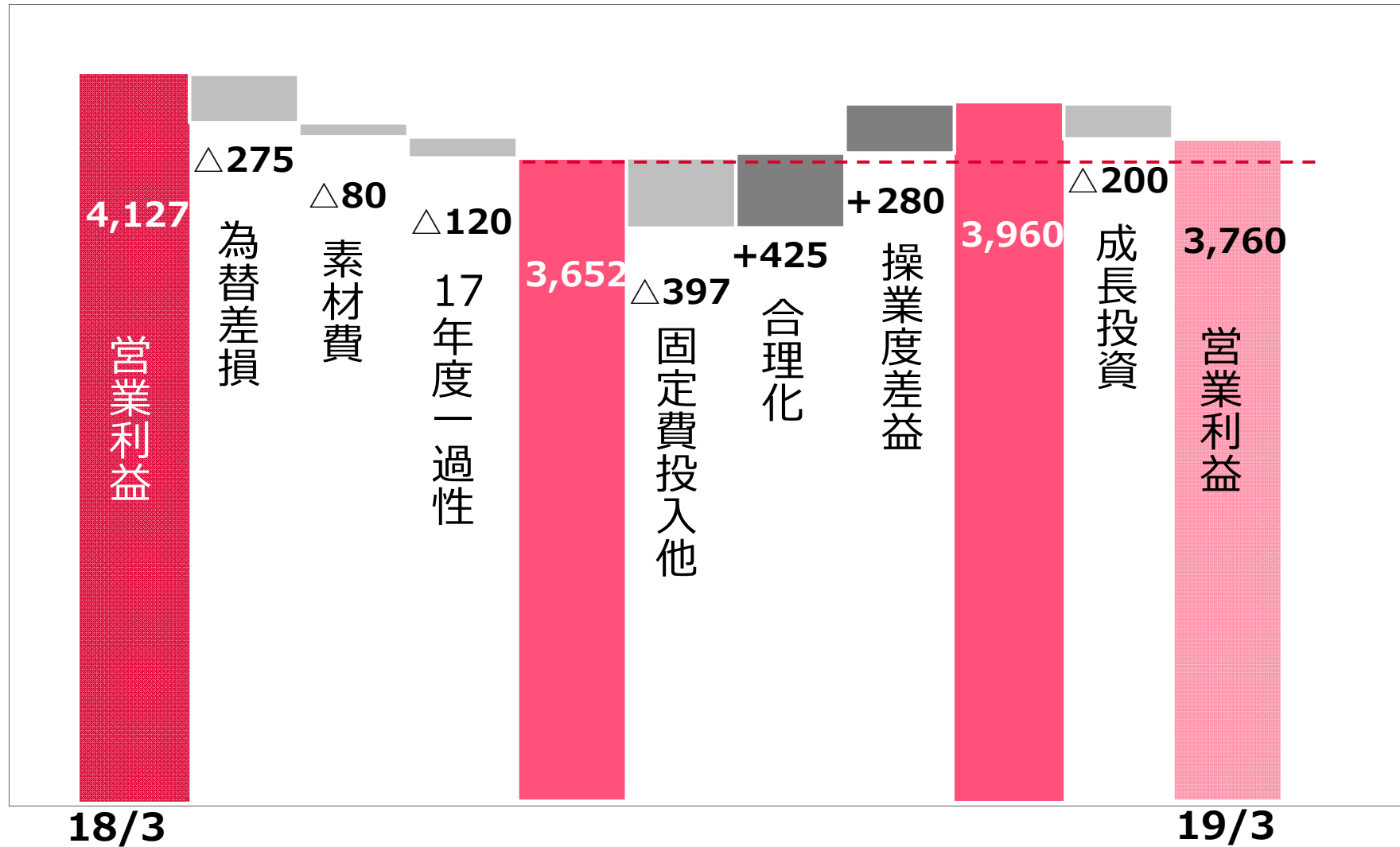
		19/3期予想		18/3期実績		増減額	増減率
売上収益			53,200		51,083	+2,117	+4.1%
営業利益			3,680		4,060	△ 380	△9.4%
(除くその他収支)		(6.9%)		(7.9%)			
その他収支			80		67	+13	
営業利益		(7.1%)	3,760	(8.1%)	4,127	△ 367	△8.9%
金融収支等(※1)			390		372	18	
税引前利益		(7.8%)	4,150	(8.8%)	4,499	△ 349	△7.8%
当期利益(※2)		(5.5%)	2,900	(6.3%)	3,206	△ 306	△9.5%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

2019年3月期通期予想 営業利益増減要因（前年比）

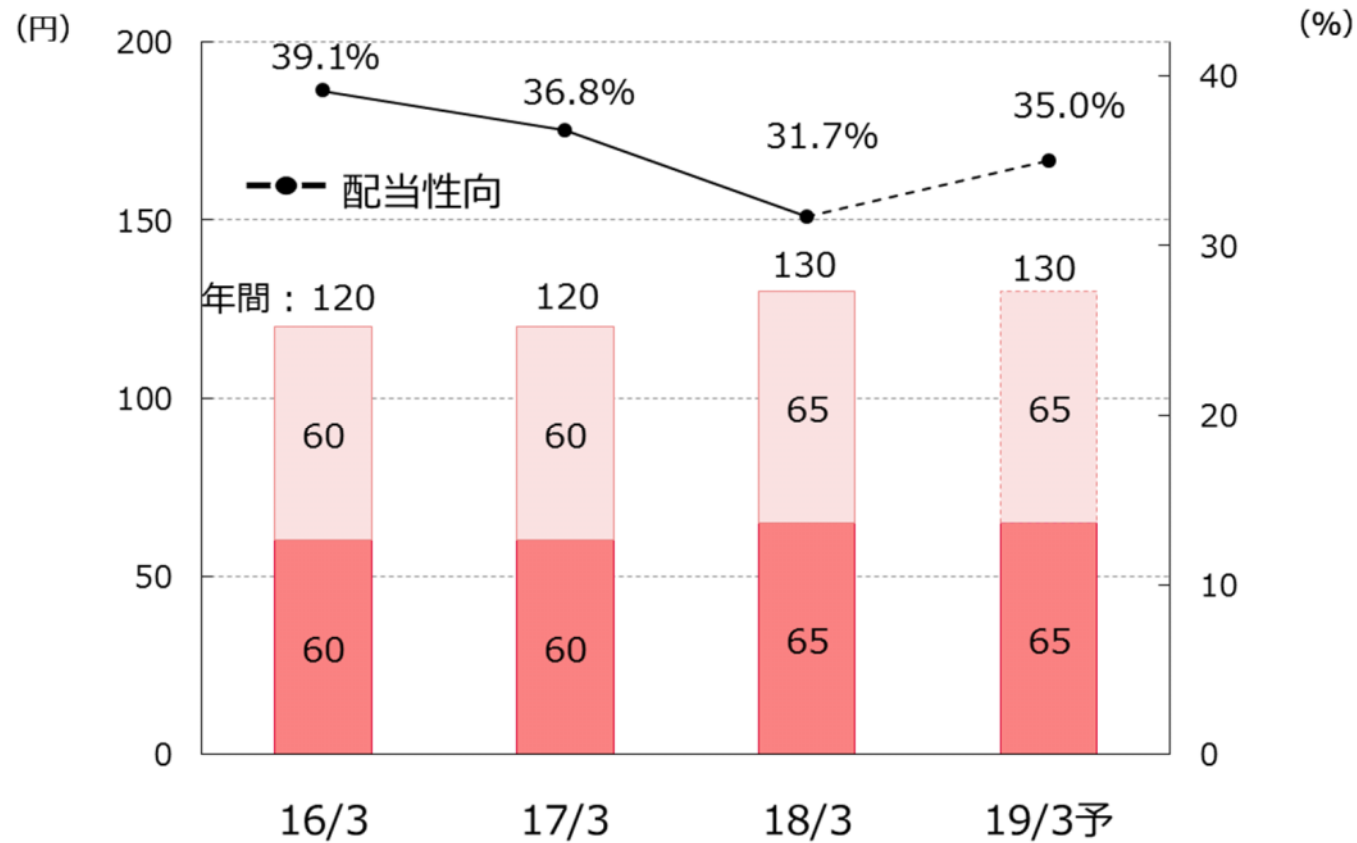
【単位：億円】



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



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。

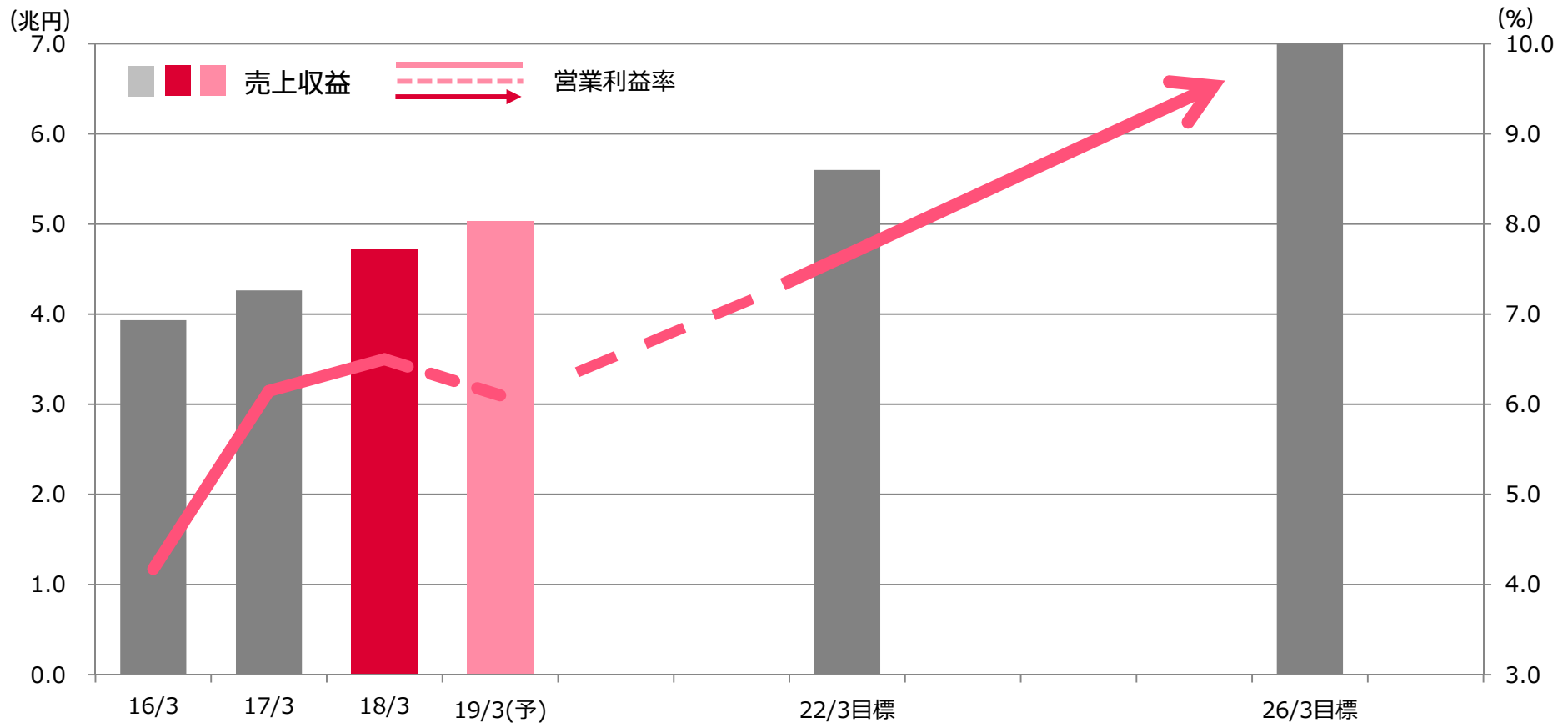
共感

モビリティ社会に新たな価値を。
人に笑顔を。



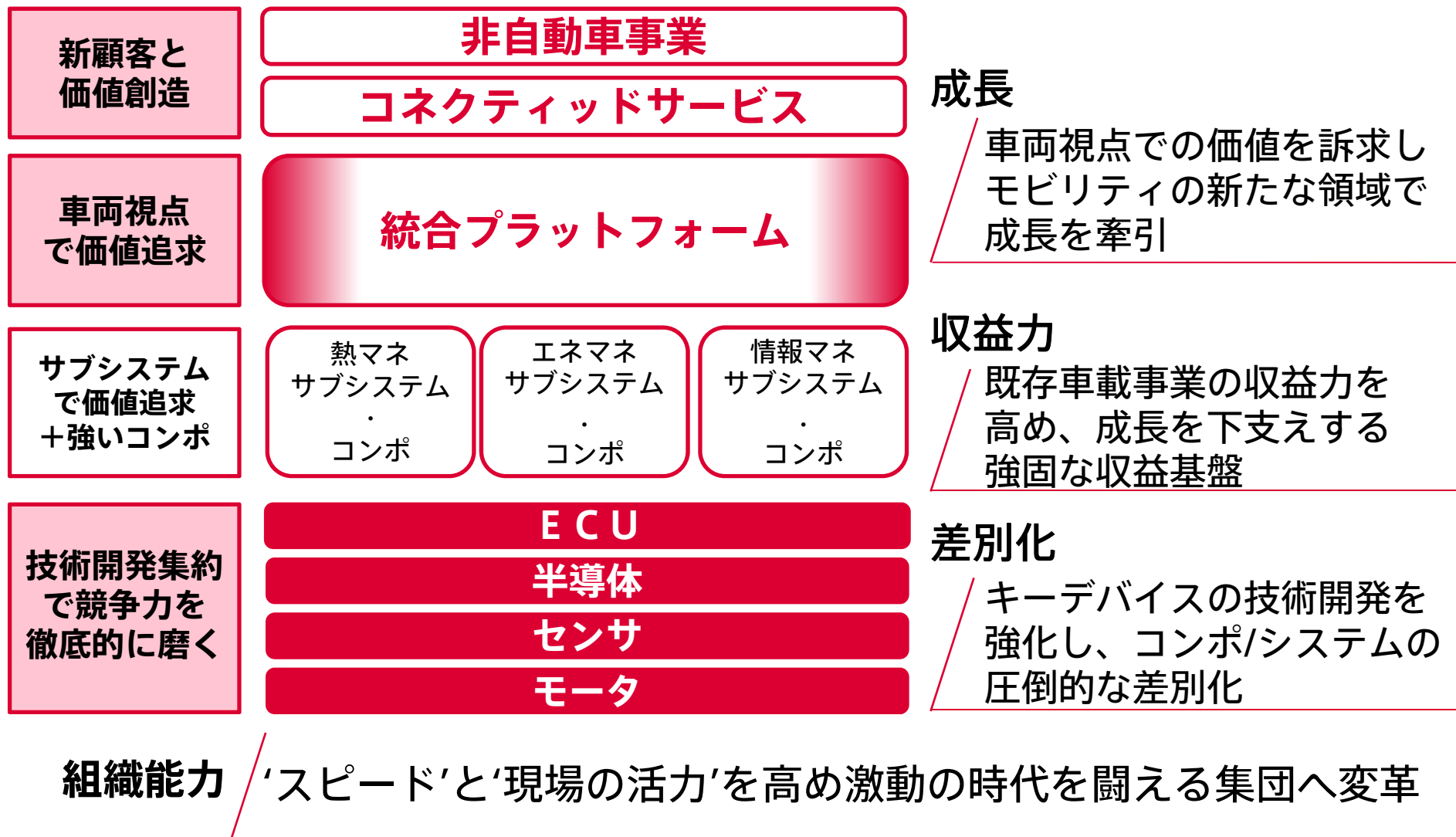
(2) 2025年度 成長目標

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

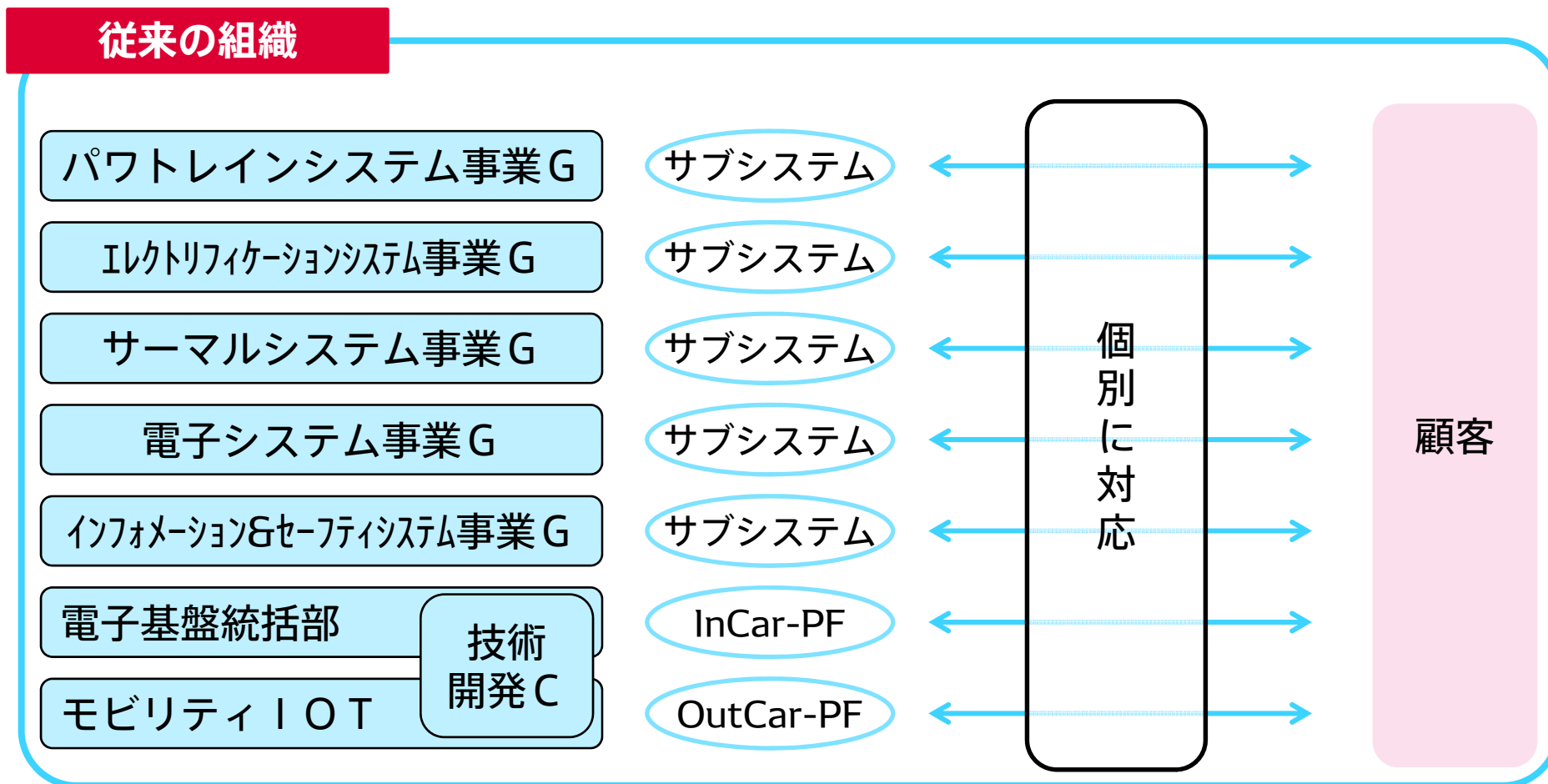
(3) 成長のための基本戦略



(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

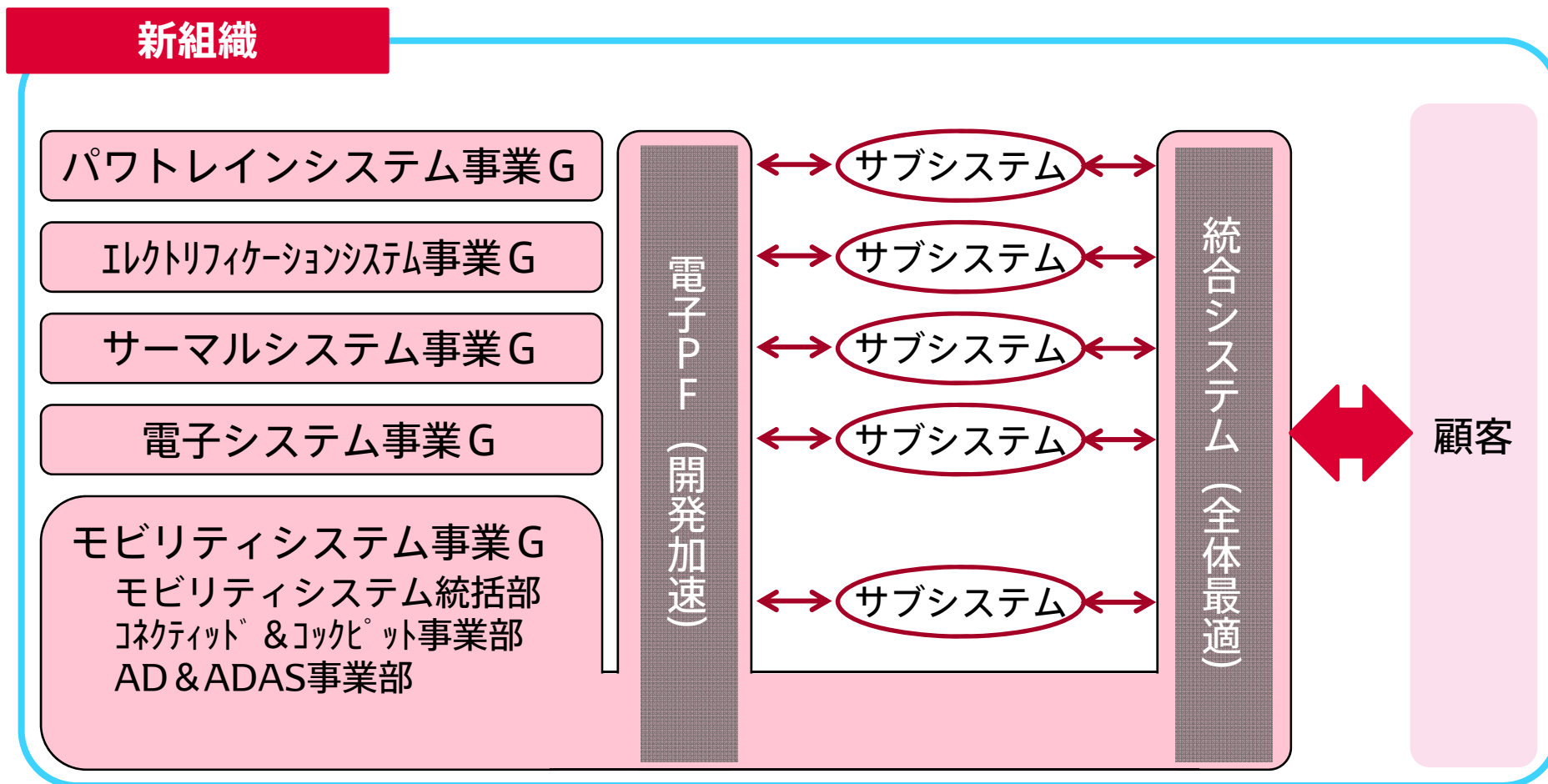
- 車両の統合システム視点で、お客様に最適な提案を実施
- InCar、OutCar両方の電子PFの機能を集約し、開発を加速



(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

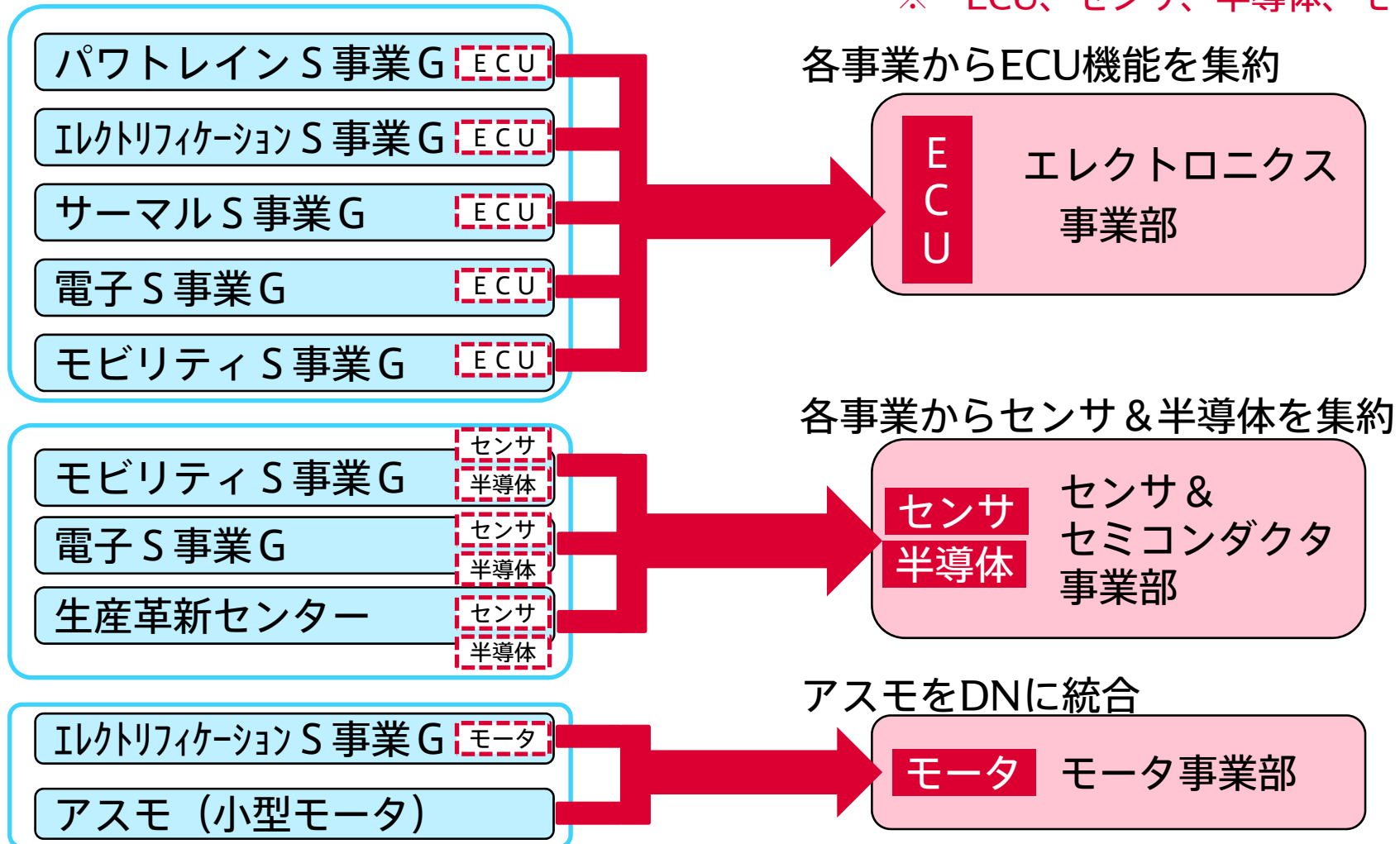


(4) 戦略を実現するための組織変更

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



(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

(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



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 -

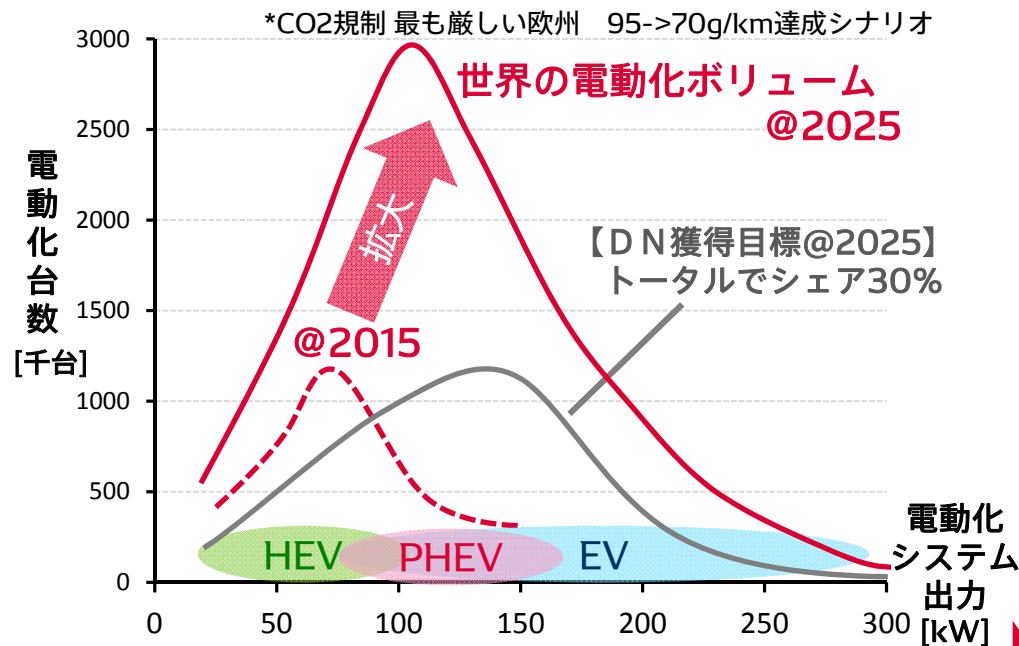
市場動向 & ニーズ

(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

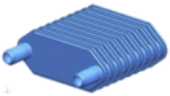

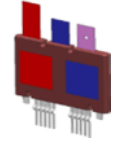


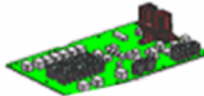

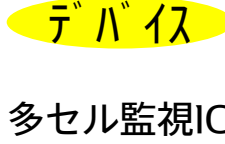
EV市場急拡大の兆し



標準化による技術の展開

技術の進化と標準化でお客様に貢献

小型・高効率技術の進化

冷却		両面積層冷却		インバータ	デバイス		SiC パワー カード
制御					材料		
生産技術		SC巻線		モータ	材料		
実装		高密度実装		電池ECU	デバイス		多セル監視IC
制御					センシング		

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

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

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

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

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、大学、研究機関、IT関連、地図メーカ 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

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

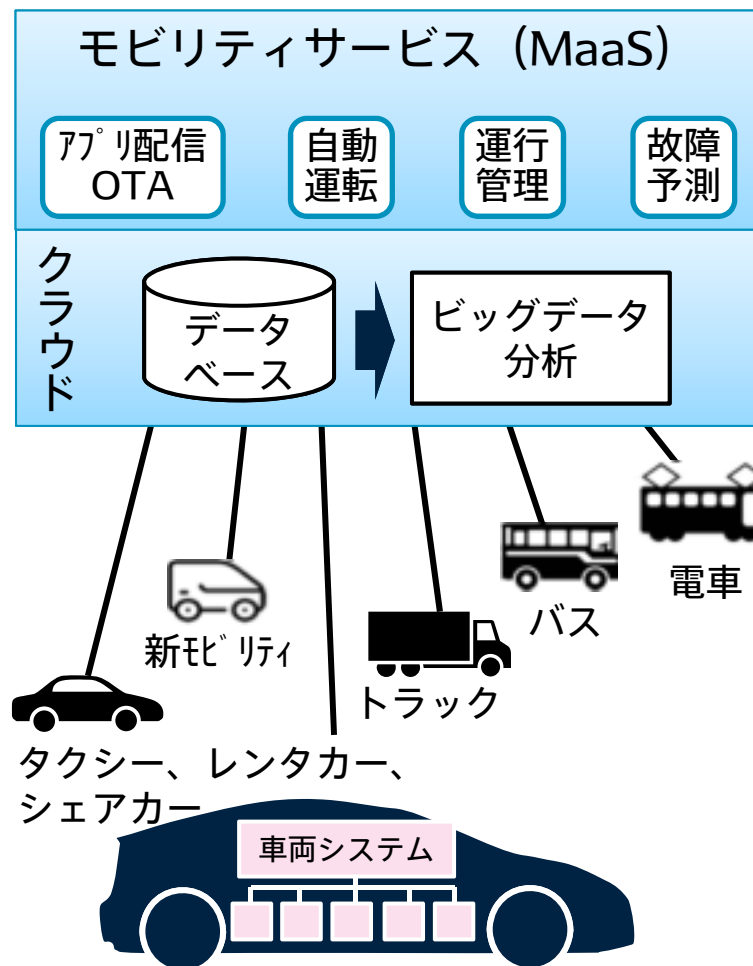
- ・ 統合電子プラットフォームの構築
- ・ 車両ビッグデータ活用技術の開発

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

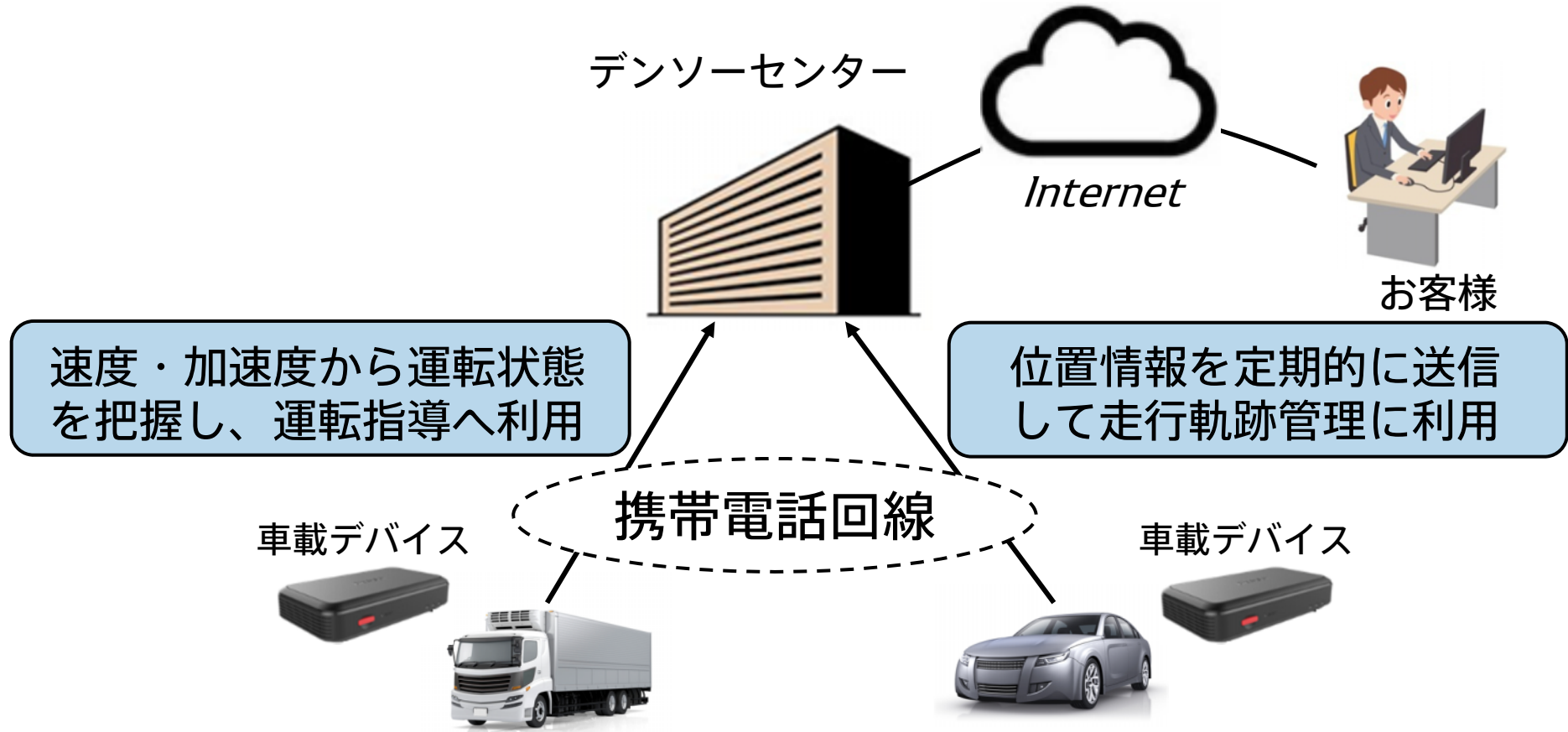
3. アライアンス推進による価値創造

- ・ 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 –

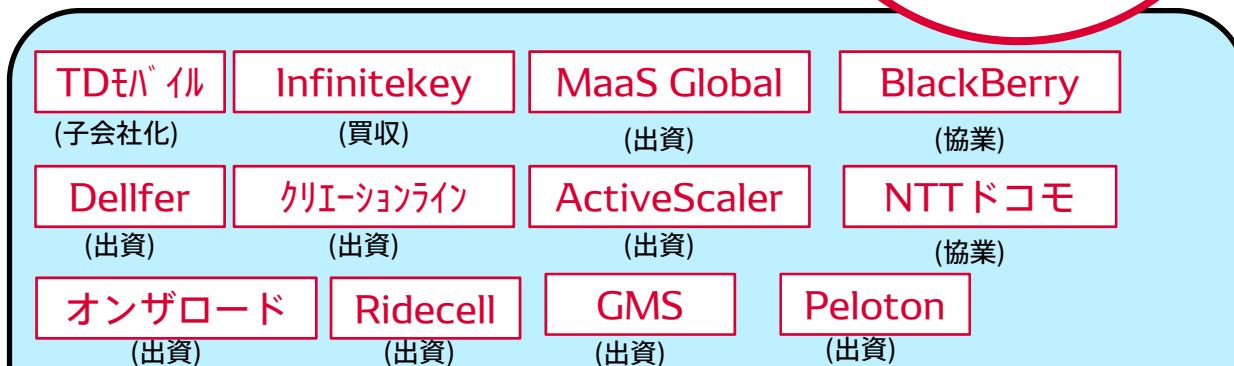
商用車両の安全と効率的な運用を目指した
次期型運行管理システムを構築



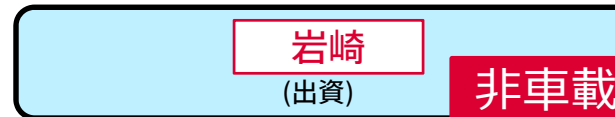
アジャイル開発手法によるアプリケーション開発

(7)デンソーのパートナー戦略

先進安全・自動運転



コネクティッド



(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

取り組み事例（環境）

デンソーエコビジョン2025



取り組み事例（社会性）

2年連続
受賞



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。



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
- ・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

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	105	6円 円高
	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%

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
FCA	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

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

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	3,181	6.2	3,037	6.7	144	4.7	6.6
そ の 他 ※	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

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%