

2018年3月期

# 決算説明会

日本電産株式会社

**Nidec**  
—All for dreams

2018年4月25日



## — 注意事項 —

本プレゼンテーション及び引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来に関する見通し、期待、判断、計画あるいは戦略が含まれています。この将来予測に基づく記載や発言は、為替変動、製品に対する需要変動、各種モータの開発・生産能力、関係会社の業績及びその他のリスクや不確定要素を含みます。本プレゼンテーション及び引き続き行われる質疑応答の際の回答に含まれる全ての将来的予測に基づく記載や発言は、プレゼンテーションの日に入手可能な情報に基づいており、私達は、法令に定めのある場合を除き、このような将来予測に基づく記載や発言を更新する義務を負いません。また、この記載や発言は、将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が、私達の現在の期待とは、実体的に異なる場合があります。このような違いには、多数の要素が原因となり得ます。これらの要素やリスクについては当社の継続開示及び適時開示等の記載をご覧ください。

表紙の写真は、日本電産GPM（有）のオイルポンプ圧縮部です

## ■連結決算業績

| (百万円)            | 16年度<br>(累計) | 17年度<br>(累計) | 前年比    | 18年度<br>通期見込                        |
|------------------|--------------|--------------|--------|-------------------------------------|
| 売上高              | 1,199,311    | 1,488,090    | +24.1% | 1,575,000                           |
| 営業利益             | 139,366      | 167,637      | +20.3% | 190,000                             |
| 営業利益率            | 11.6%        | 11.3%        | -      | 12.1%                               |
| 税引前利益            | 141,313      | 164,460      | +16.4% | 185,000                             |
| 当期利益             | 111,007      | 131,434      | +18.4% | 145,000                             |
| 一株利益 (円)         | 374.27       | 443.94       | +18.6% | 489.93                              |
| 配当金 (円)          | 85.00        | 95.00        | -      | 100.00                              |
| 対米ドル為替レート<br>平均… | 108.38円      | 110.85円      | +2.3%  | ( <想定レート><br>米ドル=100円<br>ユーロ=125円 ) |
| 期末…              | 112.19円      | 106.24円      | -5.3%  |                                     |

為替感応度：1円あたり米ドルは売上高90億円、営業利益11億円、ユーロは売上高17億円、営業利益4億円（全てFY18通期ベース）

3

## ■2017年度決算ハイライト

- 17年度の連結業績は、売上高・営業利益・税引前利益・当期利益の全項目で過去最高を更新（全項目揃い踏みでの過去最高の更新は、4期連続）。
- **Vision2020** 実現への牽引役となる「車載及び家電・商業・産業用」の営業利益額が、ついに通期ベースで精密小型モータの額を凌駕。

4

## ■FY20営業利益3,000億円達成に向けた3大アクション



### 1. マネジメント体制の強化

- ①海外事業を吉本COOが直接グリップ
- ②家電・商業・産業事業のCEOを含めた現地トップマネジメントの大幅入替え

### 2. ビジネスポートフォリオ転換のための構造改革を断行

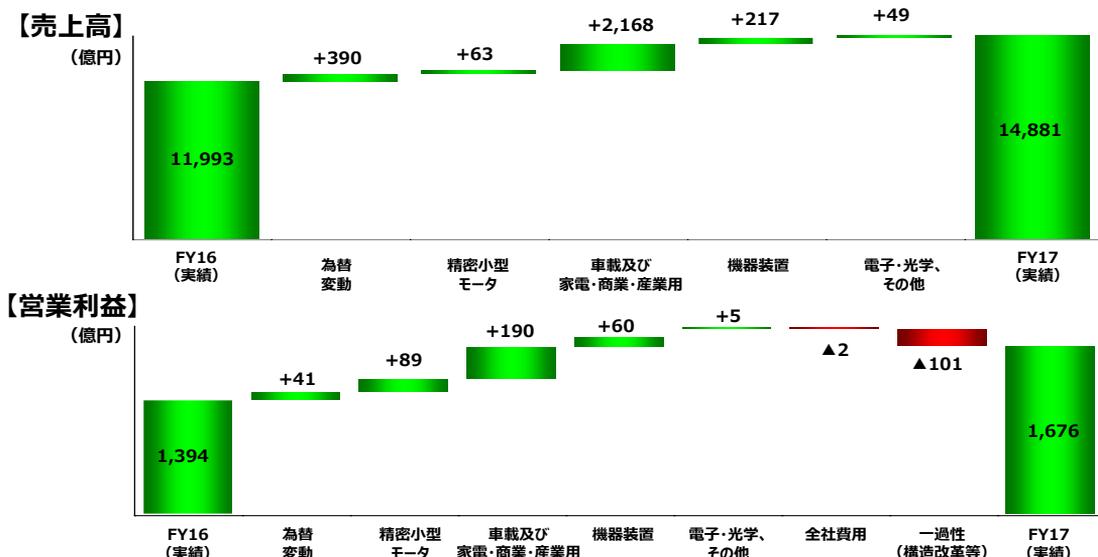
生産事業所の再配置と成長製品への転換を **OneNidec** で柔軟対応！

### 3. 成長分野への積極投資を実行！（3年間で5千億円）

- ①EV・PHEVトラクションモータ用の量産工場を立ち上げ（19年5月に生産開始）
- ②小型ロボット用減速機の生産能力を一気に拡大（19年12月に月産20万台）
- ③家電のブラシレスDC化の急速進展に向けた積極投資を拡大

5

## ■2017年度の前年同期比増減分析



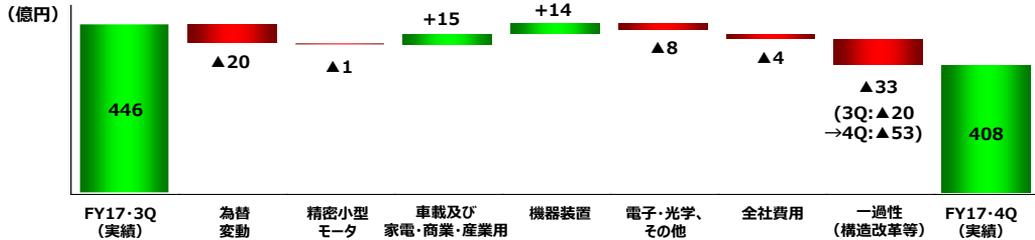
6

## 2017年度4Q（3ヶ月）の直前四半期比増減分析

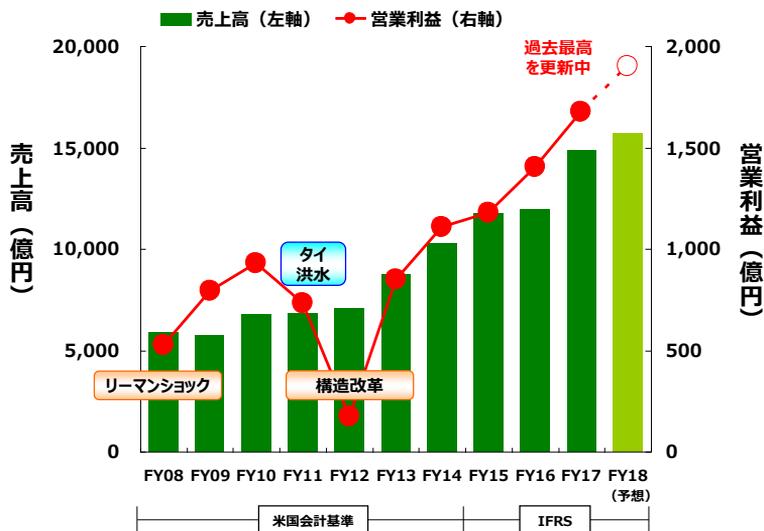
### 【売上高】



### 【営業利益】

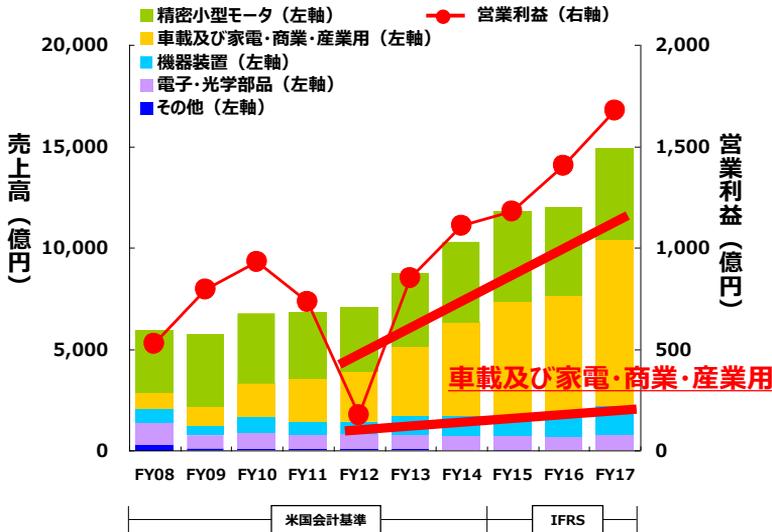


## 過去10年間の業績推移（連結売上高・営業利益）



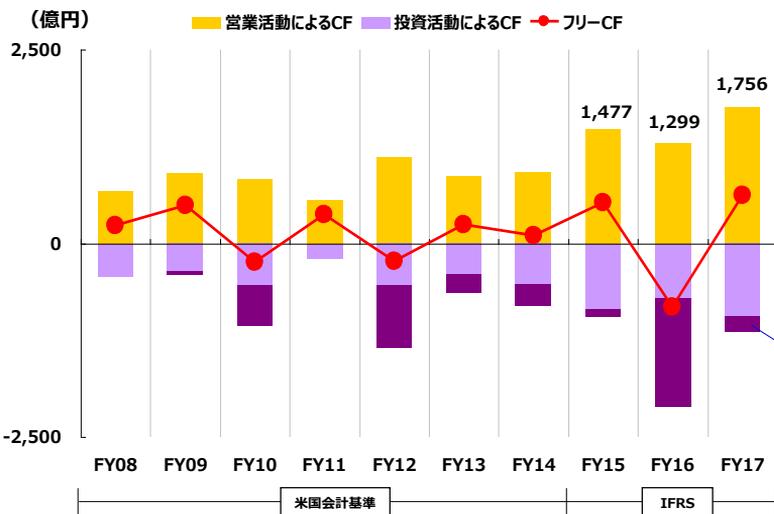
**FY12以来  
5期連続の  
増収増益を  
更新中**

## ■過去10年間の製品グループ別業績推移



事業ポートフォリオ  
の転換と、収益力  
の改善が着実に  
連動する好循環  
を継続

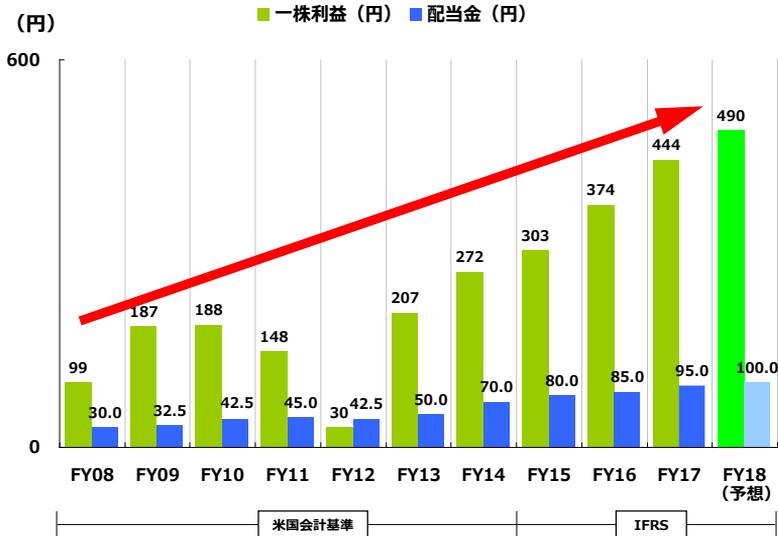
## ■過去10年間の連結キャッシュフロー推移



営業活動による  
キャッシュフロー  
は1千億円超の  
高水準を持続

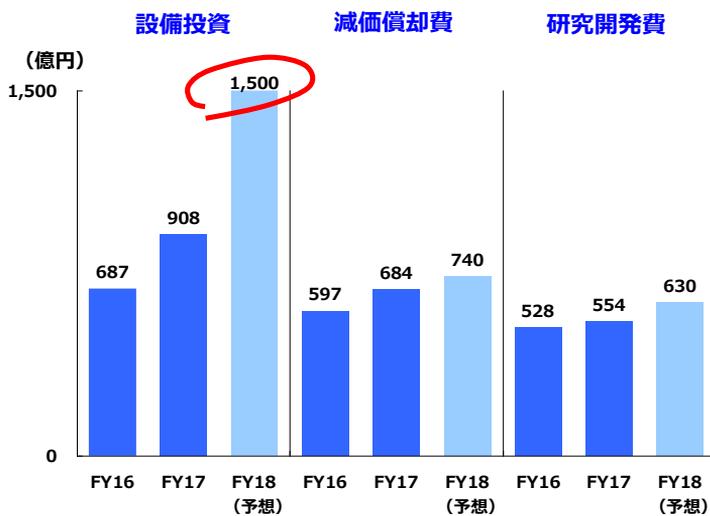
投資CFのうち、濃い紫色は  
「事業取得による支出」

## ■過去10年間の一株利益・配当金推移



一株利益成長  
に伴う着実な  
配当金の上昇

## ■設備投資・減価償却費・研究開発費



オーガニック成長を  
支える積極投資を  
継続

## ■2018年度業績予想

| (百万円)     | 上期      | 下期      | 通期        |
|-----------|---------|---------|-----------|
| 売上高       | 750,000 | 825,000 | 1,575,000 |
| 営業利益      | 90,000  | 100,000 | 190,000   |
| 営業利益率     | 12.0%   | 12.1%   | 12.1%     |
| 税引前利益     | 87,500  | 97,500  | 185,000   |
| 当期利益      | 70,000  | 75,000  | 145,000   |
| 一株利益 (円)  | 236.52  | 253.41  | 489.93    |
| 配当金 (円)   | 50.00   | 50.00   | 100.00    |
| 対米ドル為替レート | 100円    | 100円    | 100円      |
| 対ユーロ為替レート | 125円    | 125円    | 125円      |

13

# 中期戦略目標

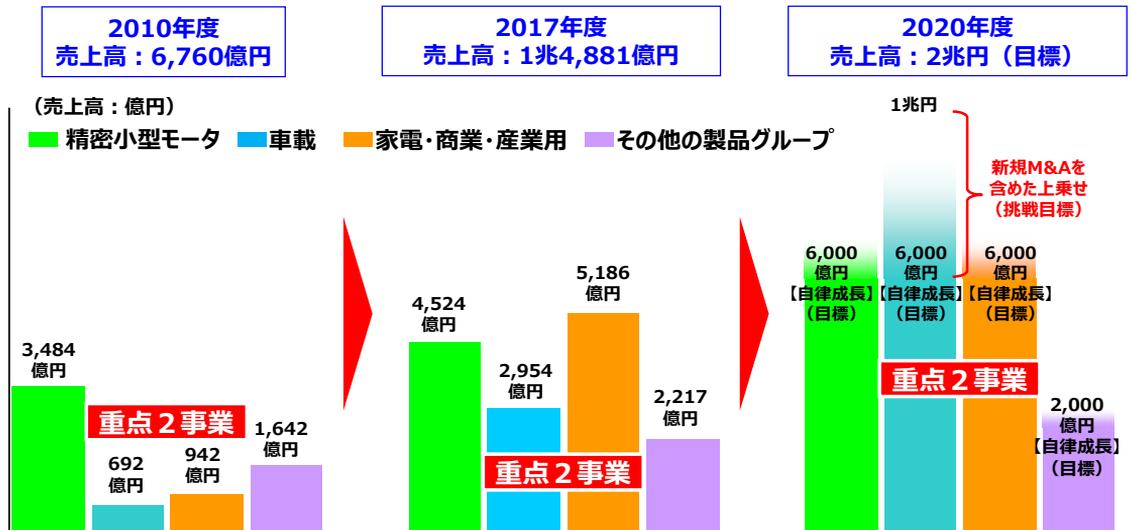
## *Vision2020*

14

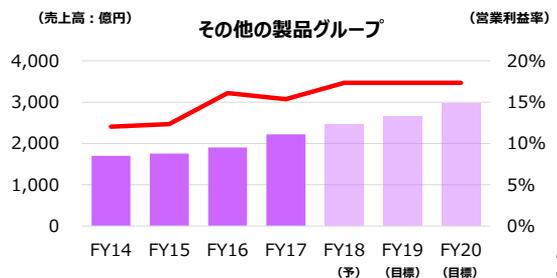
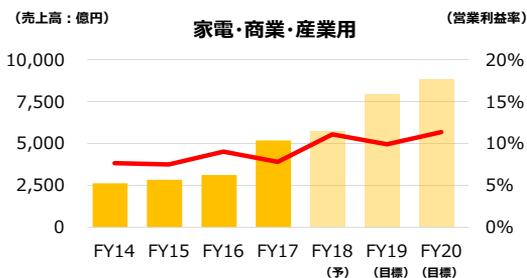
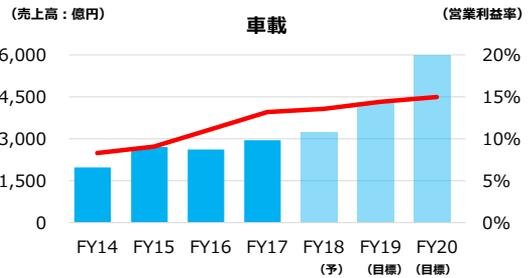
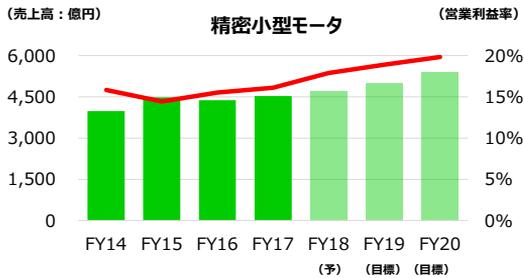
**利益ある高成長の飽くなき追求**

- ① 連結売上高目標 2兆円  
(新規M&A 約5,000億円を含む)
- ② 内、車載売上高目標 7千億円~1兆円
- ③ 連結営業利益率目標 15%以上
- ④ ROE (株主資本利益率) 18%以上  
(株主資本比率60%を前提目標)
- ⑤ グローバル5 極経営管理体制の確立

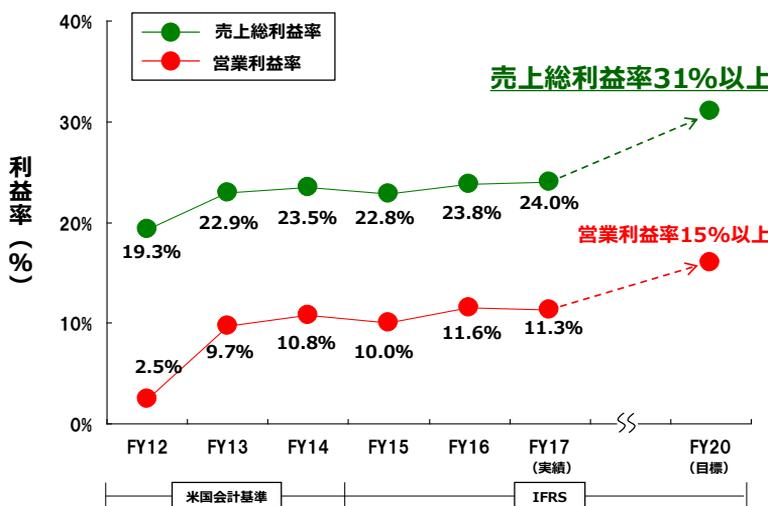
■「6千億円×3本の柱」が軸となる新たな2兆円企業集団へと脱皮



■現時点の見通し（FY20売上高2兆円超、営業利益3千億円へ）



■ Vision2020：売上総利益率改善に向けた取り組み①



売上総利益率の大幅改善を目指す

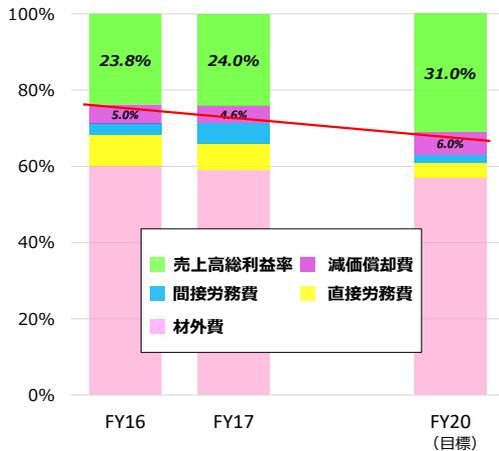
＜主な対策＞

1. 材外費の低減
2. 直接労務費の低減

\* 33ページに記載の注記にご留意下さい。

グループ一体化を軸に据えた粗利改善策をグローバルな製造拠点で断行

【連結ベースの原価構成イメージ】



|              |  |                  |
|--------------|--|------------------|
| 材外費<br>の低減   | 1. 共通購買の<br>一層促進や、<br>調達のピュア<br>ローカル比率<br>のアップ | 2. 部品内製化<br>の拡大  |
|              | 1. 自動化を<br>一層加速                                | 2. IoT化を<br>一層加速 |
| 直接労務<br>費の低減 |  |                  |

クルマ・ロボティクス・省エネ家電・ドローン用途等、創業以来の大波が続々と到来

クルマの電動化、EV・PHEV



内燃機関から電気へ。  
100年に1度の技術革新



ロボット活用の拡がり



協働型ロボットが食品・物流・  
サービス分野へ。市場急拡大



家電製品のブラシレスDC化



コードレス化や高機能化。  
家電製品の技術革新



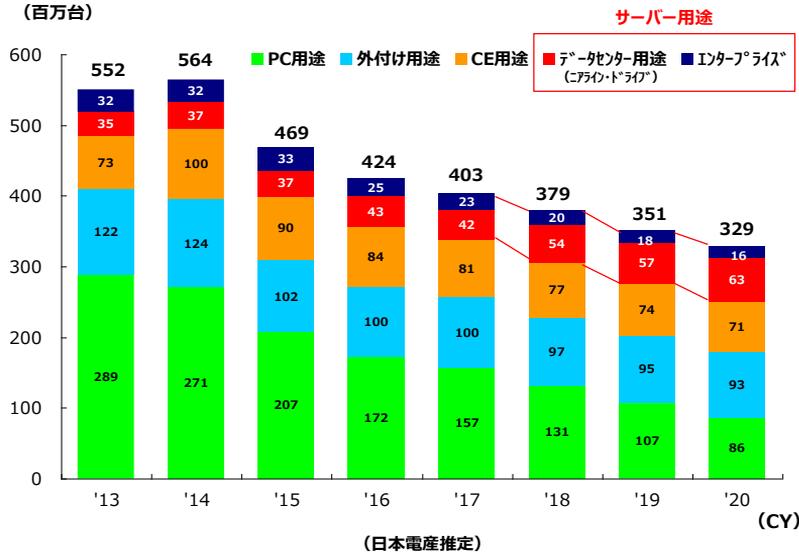
農業・物流の省人化



人手不足の深刻化。  
第4次産業革命が追い風



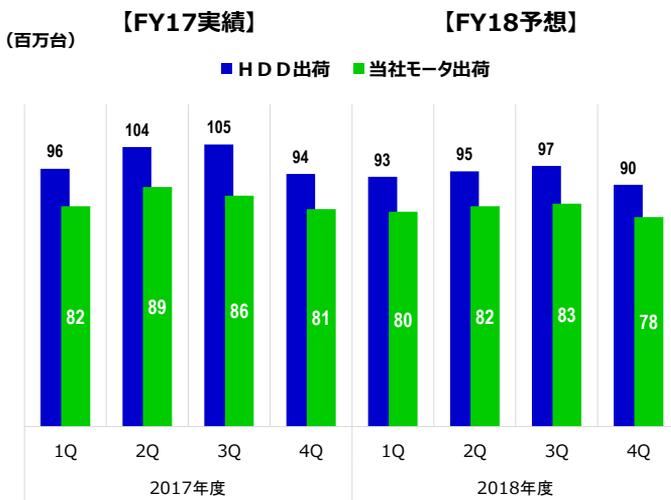
## ■精密小型モータ：HDD市場の中長期トレンド



従前の保守的な  
想定から微修正

| (百万台) | 【従前】<br>(FY17, 2Q時) | 【今回】                                       |
|-------|---------------------|--|
| ・CY18 | 371                 | ⇒ 379 <span style="color: green;">▲</span> |
| ・CY19 | 350                 | ⇒ 351 <span style="color: green;">▲</span> |
| ・CY20 | 333                 | ⇒ 329 <span style="color: red;">▼</span>   |

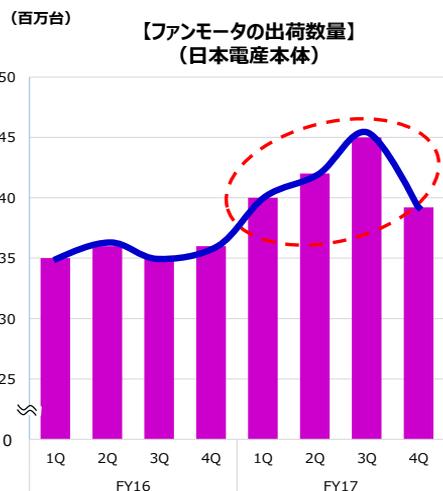
## ■精密小型モータ：HDD市場の短期トレンド



- FY17のHDD市場実績は当社の期初予想値(410百万台)に対して約3%の下振れで着地
- FY18のHDD市場も保守的にみてY/Y微減の375百万台と予想
- 但し、当社モータの市場シェアは堅調に推移

■精密小型モータ：その他小型モータのトレンド

サーマル・マネジメントへの要求が多岐に亘って拡大、ファンモータの引き合いが旺盛



<市場のニーズ>

- IoT化やICT化 (5G通信)
- 大容量化 (ビッグデータ)
- 知能化 (CPU搭載)

冷却需要の拡大



■精密小型モータ：その他小型モータのトレンド

4つの大波の一つ、農業・物流の省人化分野で早くも成約や引き合いが増加

農業・物流の省人化



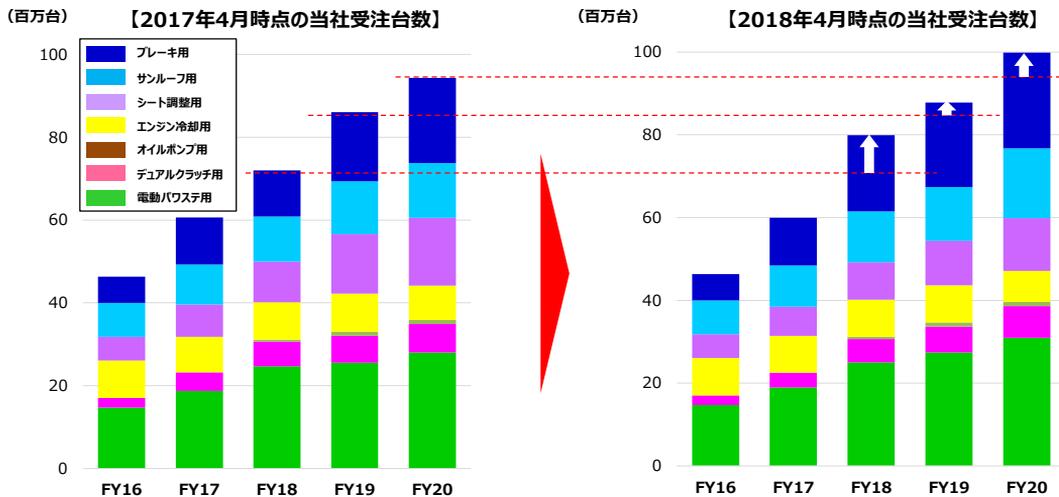
ヤマハ発動機製、産業用マルチローター-YMR-08 (同社Webサイトより)



小型で軽量及び、高性能な産業用モータを共同開発

## ■車載：車載モータの受注高推移（主要アプリケーション別）

受注残高は直近1年間で着実に上積み。FY20は年間で1億台の大台へ



## ■車載：主なグローバル生産拠点

グローバル顧客の要請に対し世界中の生産拠点から地産地消ベースに迅速対応

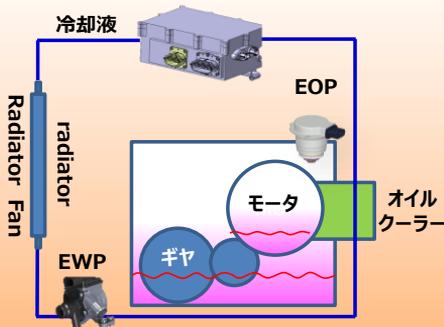


## EV・PHEV向け製品戦略 (E-Axle)

### トラクションモータシステムの小型化・軽量化を実現し、着実に受注を拡大

#### EV用トラクションの技術トレンド

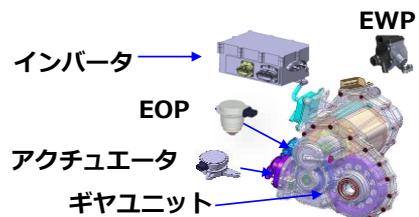
小型化・軽量化を実現する油冷技術を採用



#### Nidecの製品戦略

トラクション・EOP・EWP・アクチュエータを含め、トータルで製品を提供

#### E-Axleの構成部品 (Nidecの提供製品)



EOP：電動オイルポンプ、EWP：電動ウォーターポンプ

27

## 北京モーターショー2018 (18年4月25日~5月4日)

### 世界最大の自動車市場として注目される中国の自動車展示会に初出展



#### 【主な展示】

- EV・PHEV向けトラクションモータシステム (初公開) 
- 最新画像処理技術及び単眼カメラとミリ波レーダー一体型センサを利用したADAS実機デモ
- ステア・バイ・ワイヤの体験デモ
- 電動ウォーター・オイル・バキュームポンプ等パワートレインの電動化に貢献する多様な製品群

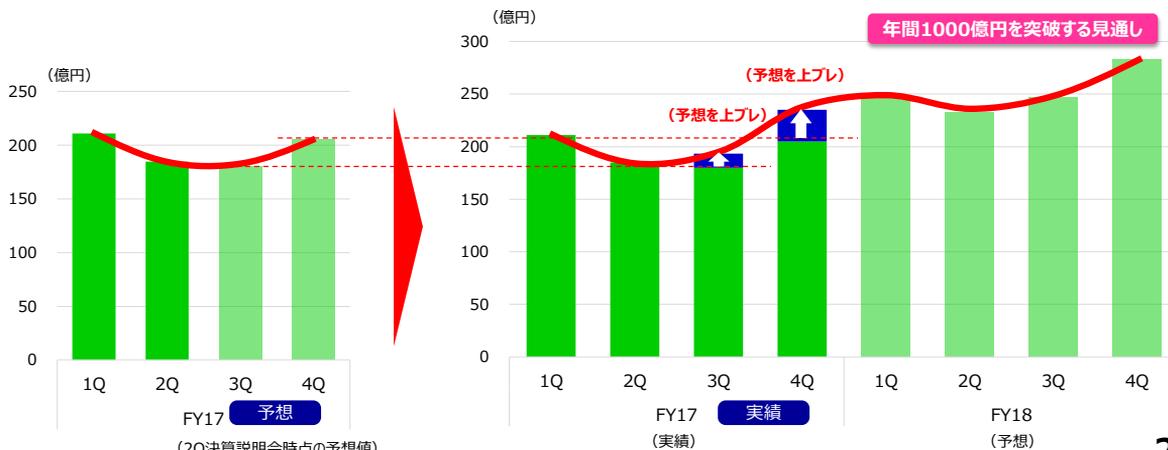
28

■家電・商業・産業用：日本電産テクノモータの増産トレンド



中国空調市場の省エネ化進展による急激なブラシレスDCモータ需要増に対応中

【日本電産テクノモータの四半期別売上高推移】



■家電・商業・産業用：モジュール戦略



モータ単体からモジュール販売へと脱皮。  
エアコン用、冷凍冷蔵庫用、洗濯機用等を重点分野に据えて大幅な成長を図る

【当社製品にとっての世界市場規模認識 (TAM)】

| (2015年度)   | 【モータ単体市場】             | 【モジュール市場】                                    |
|--|-----------------------|--|
| <b>1. ルームエアコン</b><br>◆ 実機1.3億台<br>◆ ファンDC率 25%<br>◆ インバータ率 45% | ファンモータ<br>2,400億円     | 羽根<br>コンプレッサ<br>ファンモータ<br>制御<br>熱交換器他<br>2兆円 |
| <b>2. 冷蔵庫</b><br>◆ 実機1.7億台<br>◆ インバータ率 15%                     | コンプレッサ用モータ<br>1,000億円 | コンプレッサ<br>コンプレッサ用モータ<br>制御<br>1.5兆円          |
| <b>3. 洗濯機</b><br>◆ 実機1.1億台<br>◆ モータDC率 15%                     | 駆動モータ<br>1,600億円      | ギャユニット<br>駆動モータ<br>制御<br>0.5兆円               |
| <b>世界市場計</b>   | <b>5,000億円</b>        | <b>4.0兆円</b><br>(日本電産推定)                     |

## ■日本電産シンボ、減速機の生産体制

### ロボット用減速機はフィリピン稼動によって新興国勢の追従をコスト競争力で遮断

機械用減速機 (左側青色図)      ロボット用減速機 (右側緑色図)



月産8万台体制で操業中  
日本電産新宝 (浙江)



18年度中に量産を開始予定  
ホアラク・ハイテクパーク




上田工場

- 18年度1Qより月産1万台で操業開始。
- 18年度3Qより同2万台へ増強予定。
- 19年12月には同5万台へ。



長岡京工場

- 現在、月産2万台。
- 18年度3Qより同3万台へ増強予定。
- 19年12月には同5万台へ。



フィリピン日本電産 スーピック

- 現在、設備搬入等の準備中。
- 18年度3Qより月産1万台で操業開始予定。
- 19年度1Qより同3.5万台。
- 19年12月には同10万台へ。

## ■生産技術研究所

### 研究のための研究ではなく、グループが抱える技術課題ソリューションの先頭を走る



【取り組みの一例】

- ① 材外費の低減 (新材料)  
「けいはんなパイロットライン」を活かし **中国価格をベンチマーク**とした原価低減活動を徹底。材料選定を追及。
- ② 直接労務費の低減 (新工法)  
**生産工学**に依拠した自動化推進活動

日本電産グループのCSR組織体制を強化し、ESG関連の開示幅を拡大中

CSR情報

私たちは「世界NO.1の総合モーターメーカー」としての社会的責任を自覚し、ステークホルダーの皆様、社会、環境との調和を図りながら、事業の持続的成長を目指しています。

ニュース

- 2018/02/23 **CSRニュース** ▶ 中央モーター基礎技術研究所に地元中学生が職場体験で来所
- 2018/02/07 **CSRニュース** ▶ 「NidecグループCSR行動宣言」の策定、「NidecグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」の改訂
- 2018/02/02 **CSRニュース** ▶ フルームバーグ社発表の「2018年男女平等指数(GEI)」に選定
- 2018/01/06 **CSRニュース** ▶ 平昌冬季オリンピックに日本電産サンキョースケート部の選手3名が出場
- 2017/12/15 **CSRニュース** ▶ 経済産業省選出「アセアン」人材育成事業のフィリピン第一号案件として大学寄付講座を開校

トップコミットメント

E/環境

特集

S/社会

CSR理念・基本方針

G/ガバナンス

(当社Webサイト、CSR情報より) **33**



お問い合わせ先

日本電産株式会社 IR・CSR推進部  
 Tel : 075-935-6140  
 E-mail : ir@nidec.com

※注記：

Emerson Electric Co. のモータードライブ事業及び発電機事業（現 日本電産ルロア・ソマーホールディング社、日本電産コントロール・テクニクス社ほか）及びCanton Elevator, Inc.の買収により取得した資産、引き継いだ負債に関する公正価値評価が当第3四半期連結会計期間に完了致しました。これにより、前連結会計年度の第4四半期実績及び通期実績、また当期第2四半期までの実績を遡及修正しております。また、Vamco International Inc.の買収により取得した資産、引き継いだ負債に関する公正価値評価が当期第4四半期連結会計期間に完了致しました。これにより、当期第3四半期までの実績を遡及修正しております。

さらに、東京丸善工業株式会社の買収により取得した資産、引き継いだ負債に関する公正価値評価が当第4四半期連結会計期間に完了致しました。また、SV Probe Pte. Ltd. の買収により取得した資産、引き継いだ負債に関する公正価値評価も当第4四半期連結会計期間に一部完了致しました。これにより当連結会計年度の第1四半期から第3四半期までの実績を遡及修正しております。

# 業績推移・ 製品グループ別状況

## 17年度、製品グループ別売上構成

サービス、オルゴール関連商品 0.3% (0.3%)

その他

( )内のパーセントは昨年度の構成比率

電子・光学部品

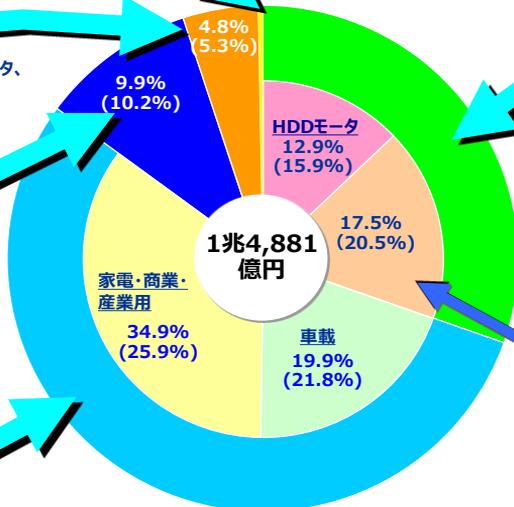
カメラシャッター、スイッチ、トリマポテンシオメータ、  
部品加工、樹脂成型品

機器装置

産業用ロボット、  
基板検査装置、高速プレス機器、チップ  
実装機、計測機器、変減速機、F A 機  
器、カードリーダー

車載及び家電  
・商業・産業用

54.7% (47.7%)

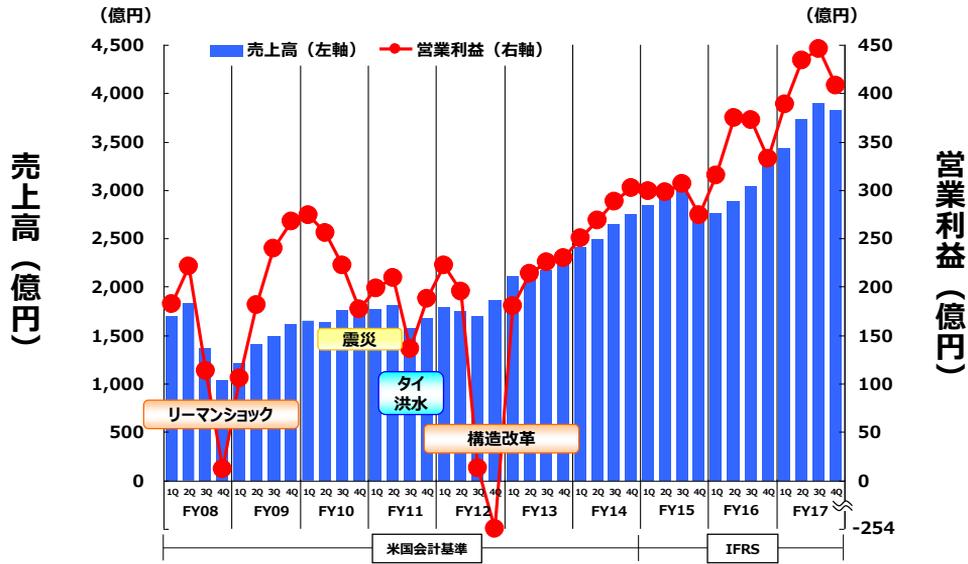


精密小型モータ

30.4% (36.5%)

その他小型モータ  
光ディスク装置用モータ、  
O A 機器用モータ、  
ポリゴンレーザスキャナ用  
モータ、  
MPU 冷却用ファン、  
ゲーム機用ファン、  
P C ・通信機器用ファン、  
家電用ファン、  
自動車用ファン、  
携帯電話用振動モータ、  
ブラシ付モータ、  
ステッピングモータ、  
モータ駆動ユニット

# 四半期別の業績推移（連結売上高・営業利益）

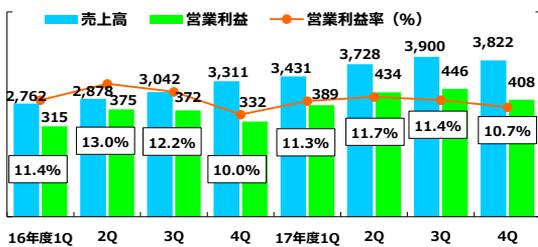


# 連結決算ハイライト

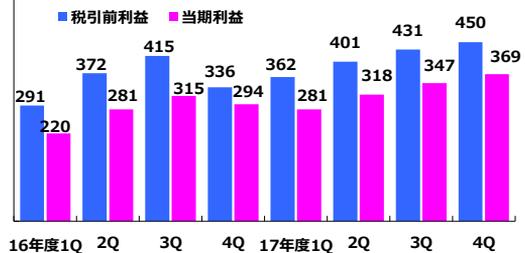
\* 33ページに記載の注記にご留意下さい。



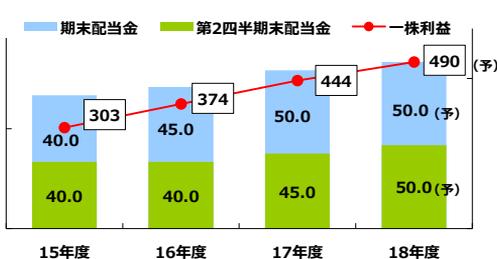
【売上高・営業利益の推移 (億円)】



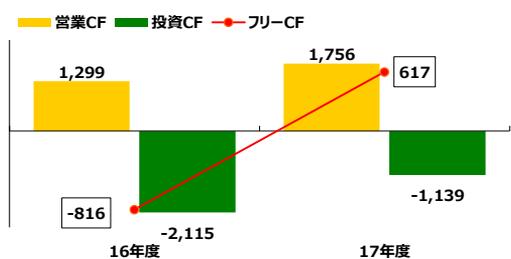
【税引前利益・当期利益の推移 (億円)】



【配当金の推移 (円)】



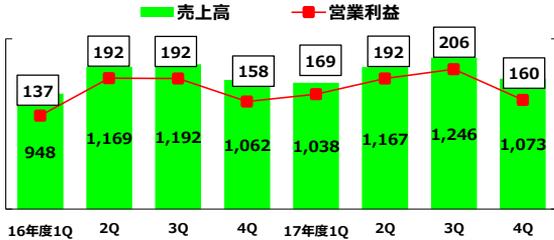
【キャッシュフローの推移 (億円)】



# 製品グループ別業績推移



【精密小型モータ（億円）】

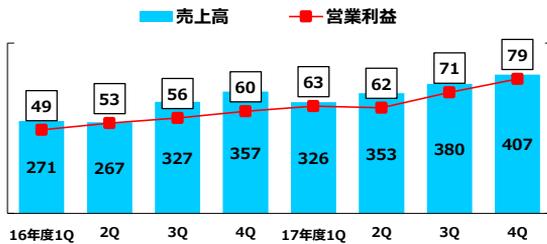


【車載及び家電・商業・産業用（億円）】

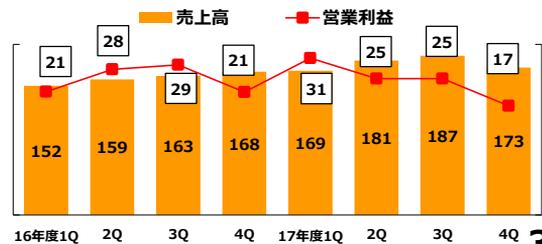
\* 33ページに記載の注記にご留意下さい。



【機器装置（億円）】



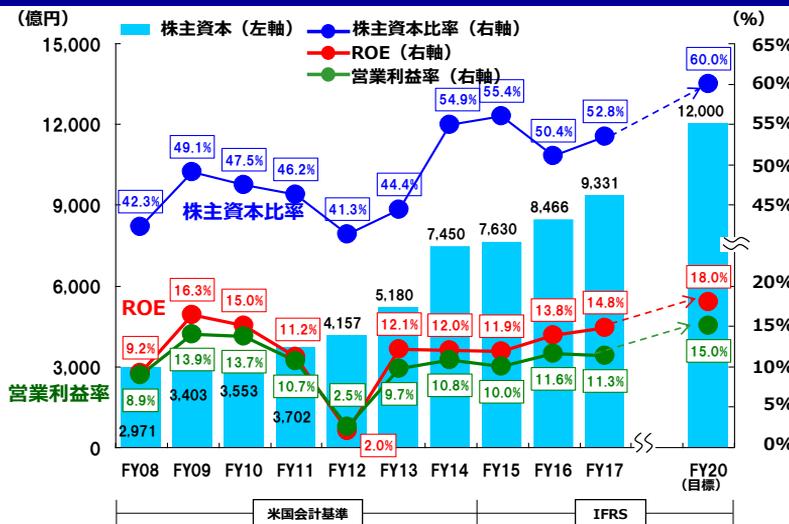
【電子・光学部品（億円）】



# Vision2020 : 利益ある高成長と財務規律の両立



## 財務規律を維持・向上させながら 営業利益率15%/ROE18%を狙う



三位一体のROE向上  
 ・ 売上高純利益率  
 ・ 総資産回転率  
 ・ 財務レバレッジ

\* 33ページに記載の注記にご留意下さい。