

2020年3月期

決算説明会

日本電産株式会社

Nidec
All for dreams



2020年4月30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、日本電産エレシスのパワーステアリング用ECUです。

■ 連結決算業績

(百万円)	18年度	19年度	前年比	20年度 通期見込
売上高	1,475,436	1,534,800	4.0%	1,500,000
営業利益	129,222	110,326	-14.6%	125,000
営業利益率	8.8%	7.2%	-	8.3%
税引前利益	129,830	106,927	-17.6%	125,000
継続事業からの当期利益	104,059	77,008	-26.0%	-
当期利益	109,960	60,084	-45.4%	100,000
一株利益 (円)	186.49	102.13	-45.2%	170.72
配当金 (円)	52.5	57.5	-	60.00
対米ドル為替レート				<想定レート>
平均…	110.91円	108.74円	-2.0%	米ドル=105円
期末…	110.99円	108.83円	-1.9%	ユーロ=117円

為替感応度：1円あたり米ドルは売上高100億円、営業利益11億円、ユーロは売上高19億円、営業利益4億円（全てFY20通期ベース）

※2020年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「一株利益」及び「配当金」を算定しております。

3

■ 2019年度連結決算ハイライト

- 連結売上高は、前年度比4%増収の1兆5,348億円となり、**過去最高を更新。**
- 営業利益は、需要急拡大のトラクションモータシステム等の開発及び生産立ち上げに向けた先行投資に係る追加費用（約140億円）、及び買収に係る一時費用の増加（約30億円）等により、前年度比15%減益の1,103億円。
- 当期利益は、当社が保有するセコップ社の冷蔵庫向けコンプレッサー事業の譲渡等による損失157億円の計上等により、45%減益の601億円。

2019年度の前年同期比増減分析

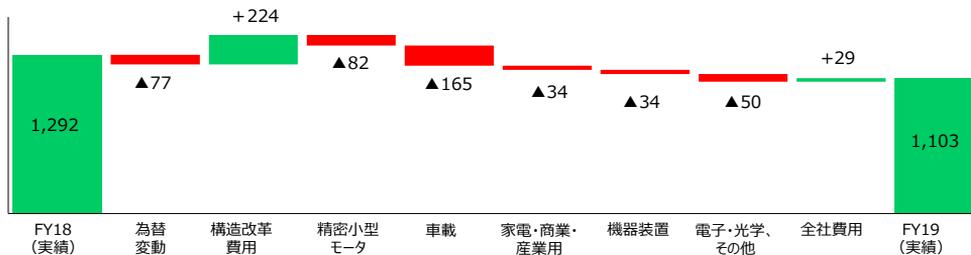
【売上高】

(億円)



【営業利益】

(億円)

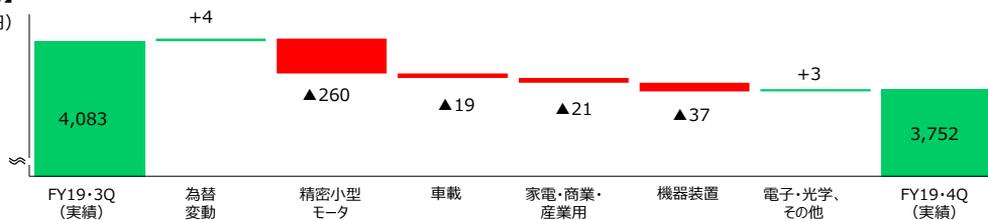


*21ページに記載の注記にご留意下さい。 5

2019年度4Q（3ヶ月）の直前四半期比増減分析

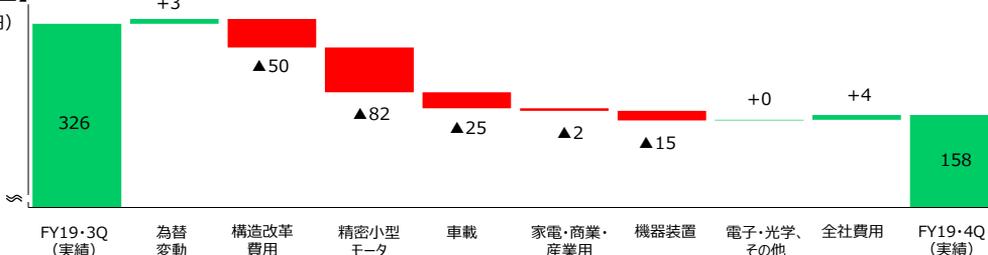
【売上高】

(億円)



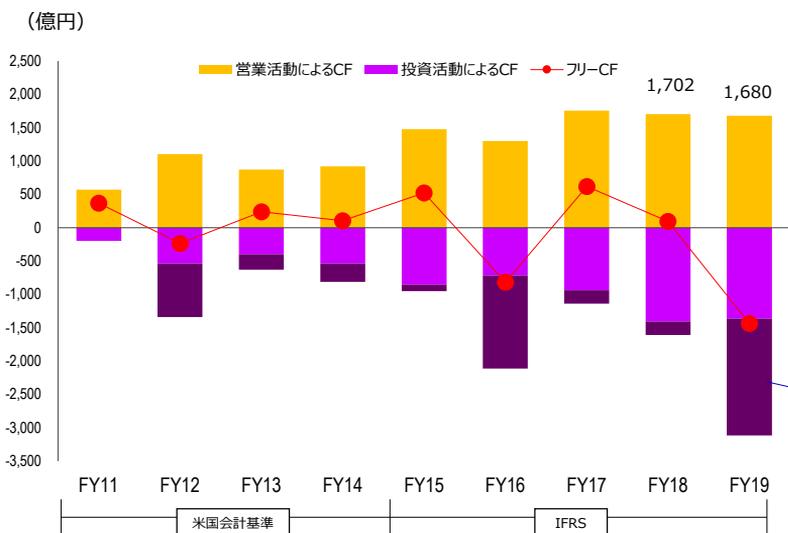
【営業利益】

(億円)



*21ページに記載の注記にご留意下さい。 6

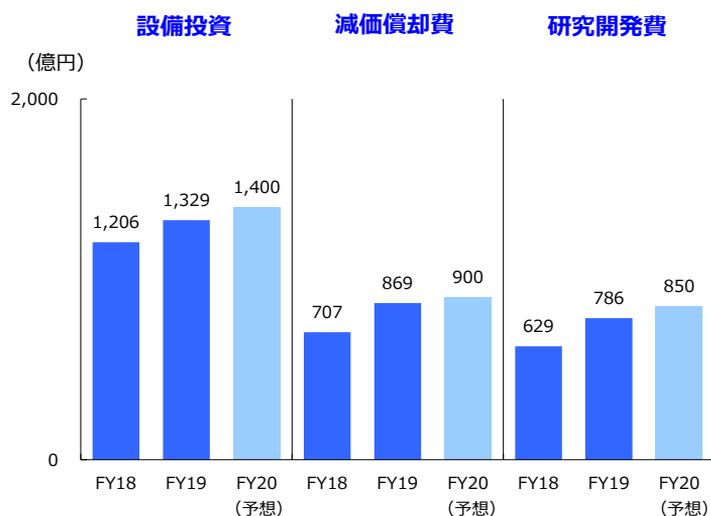
■ 連結キャッシュフローの推移



営業活動による
キャッシュフローは
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」

■ 設備投資・減価償却費・研究開発費



中長期成長を
支える設備投資
と研究開発
は実施

■2020年度業績予想

(百万円)	上期	下期	通期
売上高	700,000	800,000	1,500,000
営業利益	55,000	70,000	125,000
営業利益率	7.9%	8.8%	8.3%
税引前利益	55,000	70,000	125,000
当期利益	40,000	60,000	100,000
一株利益 (円)	68.29	102.43	170.72
配当金 (円)	30.00	30.00	60.00
対米ドル為替レート	105円	105円	105円
対ユーロ為替レート	117円	117円	117円

中期戦略目標

Vision2020

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 R O E (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

1. トップダウン経営への回帰

- 永守会長 (兼CEO) が、**精密小型モータ、グループ子会社、M&A戦略等**を統括
- 関新社長 (兼COO) が、**車載と家電・商業・産業用**を統括

2. 成長に軸足を置く経営

- **連結売上高10兆円体制**に向けた本格的な足場固めを開始
- トップ主導の営業活動による**市場シェアダントツNo.1奪取**への飽くなきこだわり

3. 人材育成を強化

- 人事評価体制の抜本改革 (**評価にメリハリ、終わりなき人事**の断行)
- **EQ値**を上げる社員教育の再徹底

■20年度1Qは緊急措置を発動

新型コロナ禍に端を発する非常事態対応を通じて企業体質を更に強化し、反撃に備える

現状認識

生産

国や地域による差異が存在。

- 中国・日本 : コロナ禍前の水準までほぼ完全回復
- 欧米 : 各国政府要請もあり、6割強の回復
- アジア : フィリピン・マレーシア・インドの復旧率は低位水準も、タイ・ベトナム・インドネシア・台湾・韓国は、ほぼ完全回復

販売

製品グループ/地域によるばらつきはあるものの、各国統制による経済活動の停滞によって一部の商談遅れ等が発生。

開発

国内外の開発センターでは防疫体制を徹底強化し在宅業務等のリモートワークも積極導入。

緊急対応方針

- 仮に売上が半分になっても赤字にしない。グループ全社員が一枚岩となった**トップダウン経営**。
- **Cash is King!** による**徹底したコストダウン**を実現する。

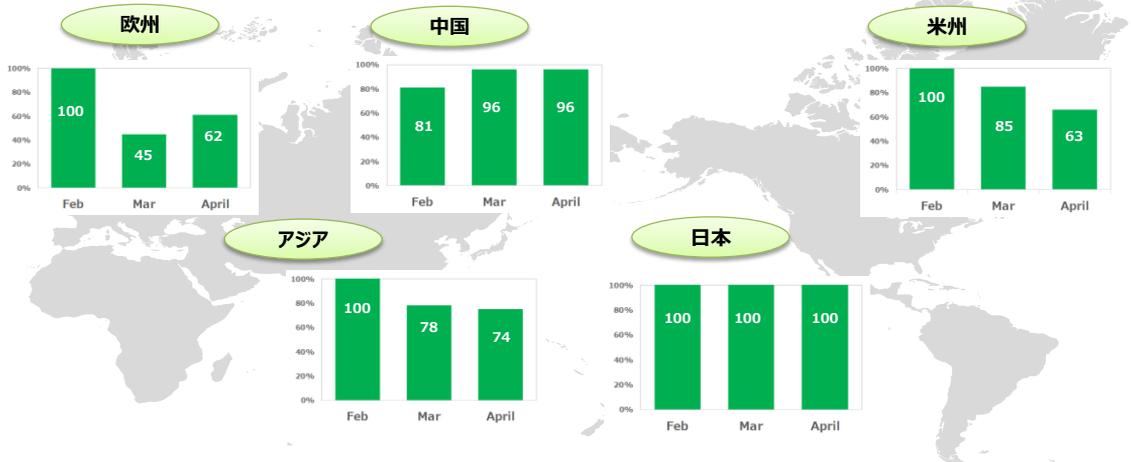
■新型コロナウイルス禍による影響（定性情報）

	事業環境	当社状況
精密小型モータ	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国は正常化に向かいつつあるが、主に東南アジア諸国における各国政府方針を受けたオペレーションへの影響が顕在化。（フィリピン・マレーシア・タイでの都市封鎖や活動制限など） 	<ul style="list-style-type: none"> ● HDDモータのサプライチェーンにおいて一部混乱が生じるなか、内製化による善処策を施すことで顧客需要に応えるだけの部材を確保。 ● ニアライン用途HDDモータの需要は引き続き堅調。 ● IT用途やデータセンター、基地局関連などの小型モータ需要も極めて堅調。 ● その他小型モータ全般において、競合メーカー（アジア圏）からの転注による新規受注拡大を享受。
車載	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧米市場は、OEM及びTier1の工場操業停止の動きが長期化。 ● 中国市場は、OEM及びTier1の工場操業度は8割程度の稼働状況。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 車載売上高の約7割を欧米市場、約3割を中国市場に依存。 ● 1Qの売上高は、通常四半期の6割強となる見通し。 ● 強力なコスト削減を展開することによって1Q営業利益の黒字確保を目指す。
家電・商業・産業	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州（主に英国・イタリア・フランス・スペイン）、米国、南米における各国政府方針を受けたオペレーションへの影響が顕在化。 ● 米NY州と英国がロックダウンを5月中旬まで延長。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米拠点は概ね8-10割の操業度も、南米拠点は平均6割の操業度。 ● 欧州は6割強の操業度。

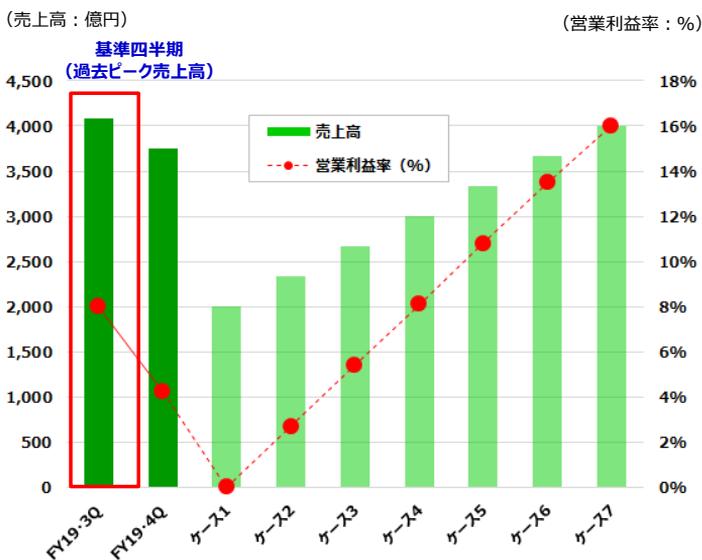
■新型コロナウイルス禍による影響（定量情報）

徹底した新型コロナ感染防止対策を施しグローバルオペレーションを継続中

【新型コロナウイルス禍以前の平均操業度を100とした場合の地域別生産トレンド比較（月末ベース）】



■WPR4を始動（WPRプロジェクト再強化）



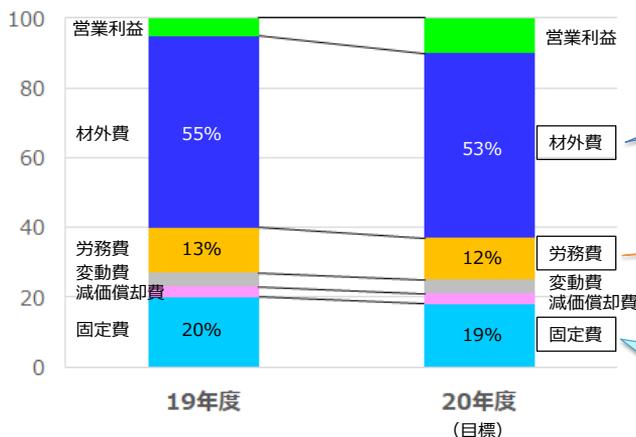
【WPRプロジェクトとは】

1. 未曾有の新型コロナ禍による不況を**経営体質改革の一大機会**と捉え、日本電産グループ全体の収益構造を抜本的に改革。
2. 過去ピーク時の**連結売上高から半減しても、完全営業黒字化**できる収益構造へ変革。
3. 連結売上高が**過去ピークの75%に戻った際、ピーク時と同水準の営業利益率**を目指す。
4. 連結売上高が**過去ピーク水準に回復した時、営業利益率倍増**を実現する収益構造を目指す。

■コスト構造の抜本的見直しを実行（家電・商業・産業用「海外部門」の事例）

欧米拠点の生産性改革と構造改革を強力に推進し、実力値の抜本的な底上げを図る

（構成比率：％）



材外費の低減

- サプライチェーンの抜本見直し
- 部品内製化の拡大
- グローバル共通購買の一層促進

労務費の削減

- 内製化生産拠点集約による競争力再強化
- 低収益製造ライン撲滅
- リーン生産を再強化

固定費の削減

- 生産事業所の統合や合理化を継続中
- 間接費用（本社機能コスト）のスリム化

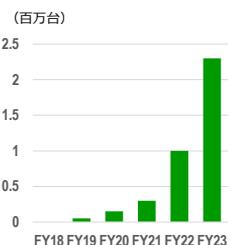
■トラクションモータ：2030年度10百万台体制を見据えた準備

急拡大する需要を掴み取るため生産・開発の足腰を固め、FY30の10百万台体制に備える

【当社EVトラクションモータ生産台数計画（※）】 （※） E-AxleとHEV用の合算台数



【左記グラフの FY18-23 拡大図】



FY30年の10百万台生産を見据えたプロジェクトマネジメント管理

<p>次世代E-Axle開発 モジュール化を進展させ、低コスト、高効率、更なる小型化へ</p>	<p>生産アロケーション 常に3年から5年先を見越した最適生産場所の選定</p>	<p>品質・コスト 内製化の積極推進で品質を作り込み、BOMコストも低減</p>	<p>生産設備 グループ内連携やローカルサプライヤーの育成で設備コスト低減</p>
--	---	---	--

■コロナ後の新「5つの大波」

コロナ禍で露呈した人類共通の課題を解決する日本電産のソリューションビジネス群

5G & サーマルソリューションの波
(キーワード：触覚、手振れ補正、放熱モジュール)

脱炭素化の波
(キーワード：走る・曲がる・止まる、安全・快適、熱マネジメント)

省人化の波
(キーワード：産業用ロボット、サービスロボット、物流)

デジタルデータ爆発の波
(キーワード：高速・大容量、GAFA、巣ごもり)

省電力化とコロナ後の波
(キーワード：殺菌、衛生、巣ごもり)

■ESG関連のトピックス

【環境】環境目標SMART2030を策定

2030年度の
温室効果ガス排出量
(総量)を
2017年度実績比で
30%削減する

SMART2030 (Sustainable Manufacturing And Resilient Tomorrow)

施策

- ① 自社事業のエネルギー効率の向上
(新建屋建設時のLED導入、空調システムの効率改善、AI活用など省エネ型生産プロセスの開発)
- ② 再生可能エネルギーの積極導入
(太陽光以外の再生可能エネルギーの活用検討、太陽光発電パネルの導入、グリーン電力証書の活用推進)

【社会】D&I推進室が誕生(2020年4月1日)

一定の多様性
が実現された職場環境
のなかで、その多様さを
活かし強みにできる
企業づくり

旧 人事部 女性活躍推進室

新 人事部 D&I推進室 (D&I: ダイバーシティ&インクルージョン)

【D&I推進室の役割】

- ① 性別の属性にとらわれず、すべての社員を対象に、ワークライフマネジメントを基軸におき、生産性向上に向けて、高効率労働の追求・限りある時間の有効活用、健康増進を支援。
- ② 社員のキャリア形成に寄与する仕組み・運用を推進。

※女性活躍を包含し、2020年：女性管理職8%の達成に向けても引き続き対応。

【企業統治】監査等委員会設置会社に移行

監査等委員会設置会社
に移行し、取締役会の
監督機能を強化

現行

- ・社内取締役 6名
- ・社外取締役 2名
- ・社内監査役 2名
- ・社外監査役 3名

移行後

- ・監査等委員でない社内取締役候補 2名
- ・監査等委員でない社外取締役候補 2名
- ・監査等委員である社内取締役候補 2名
- ・監査等委員である社外取締役候補 3名

**9名中
5名が
社外取締役**

取締役会の過半数を社外取締役(内、2名を女性)で構成[※]

※2020年6月17日開催の定時株主総会にて決議予定です。



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：IFRS第3号「企業結合」の規定を適用しております。
前連結会計年度のChaun-Choung Technology Corp.の株式取得とMS-Graessner GmbH & Co.KG及び関連グループ会社の買取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第2四半期連結会計期間に完了致しました。また、前連結会計年度のSysteme + Steuerungen GmbH及び同関連会社（現日本電産エスワイエス有限会社）の買取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第3四半期連結会計期間に完了致しました。さらに、前連結会計年度のDESCH Antriebstechnik GmbH & Co. KG及び同関連会社の買取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。これにより前連結会計年度の連結財務諸表については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の当初配分額の見直しが反映された後の金額によっております。

21

補足資料

業績推移・ 製品グループ別状況

22

■ “4つの大波”に新たに加わる5Gの大波によって「5つの大波」へ（再掲：旧「5つの大波」）

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



脱炭素化の波

ロボット活用の広がり

協働型ロボットが食品・物流・サービス分野へ。市場急拡大



ロボット化の波

5G通信に起因する様々な次世代技術

通信速度100倍がもたらすハードウェアの技術革新



デジタルデータ
爆発の波

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



省電力化の波

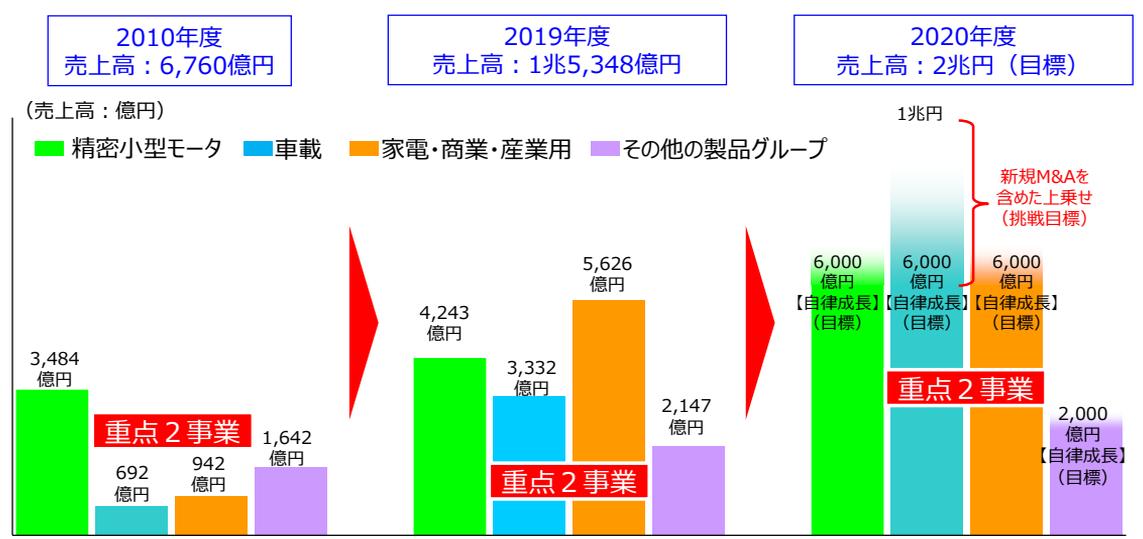
農業・物流の省人化

人手不足の深刻化。
第4次産業革命が追い風



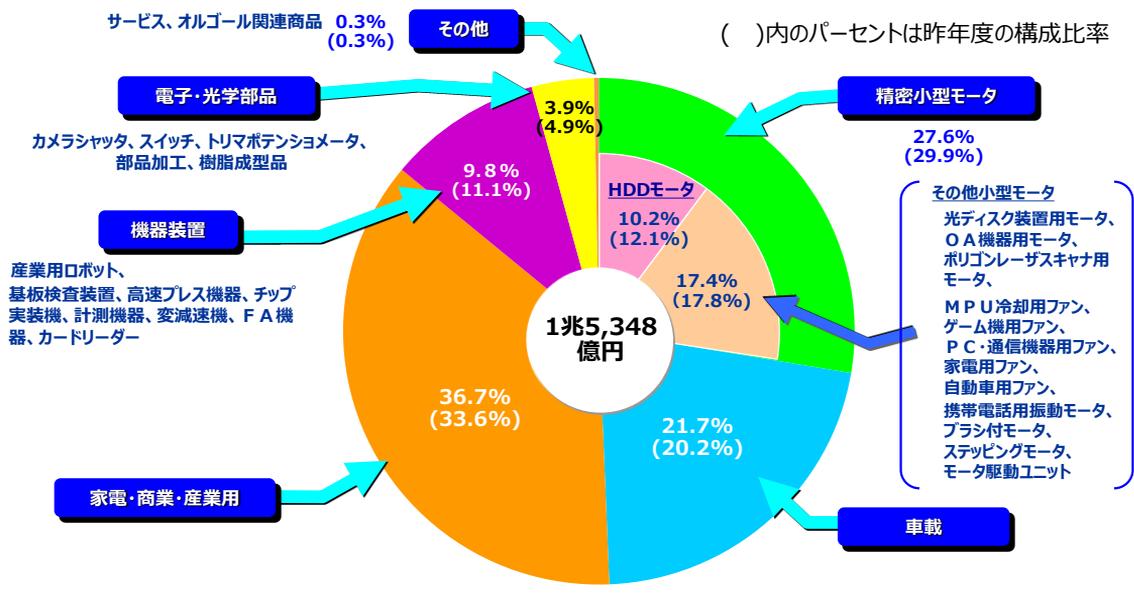
物流革命の波

■ 「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



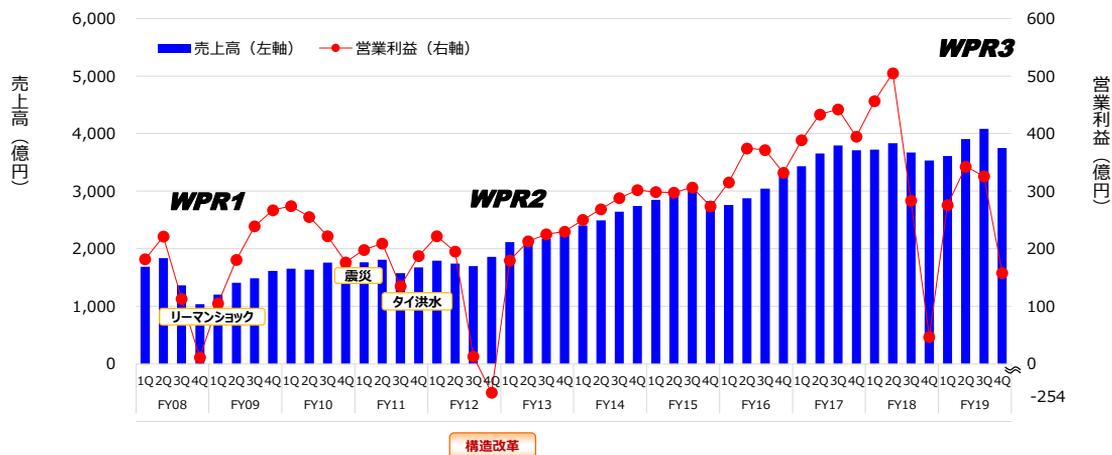
19年度、製品グループ別売上構成

* 21ページに記載の注記にご留意下さい。 -All for dreams



四半期別の業績推移 (売上高・営業利益)

WPR3 活動によるコスト構造の改革を着実に継続し、需要の本格的な回復期に備える



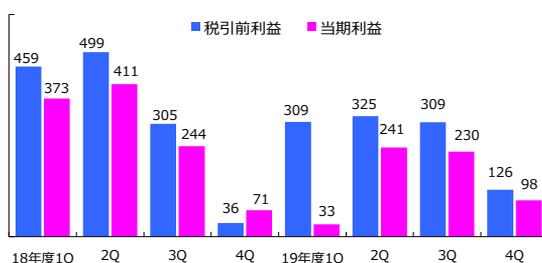
■ 連結決算ハイライト

* 21ページに記載の注記にご留意下さい。 -All for dreams

【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）】

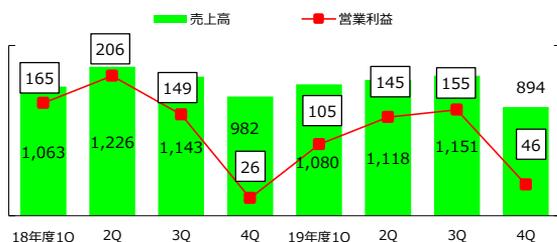


*2020年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「一株利益」及び「配当金」を算定しております。 27

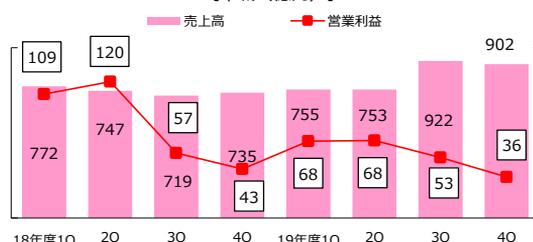
■ 製品グループ別業績推移

* 21ページに記載の注記にご留意下さい。 -All for dreams

【精密小型モータ（億円）】



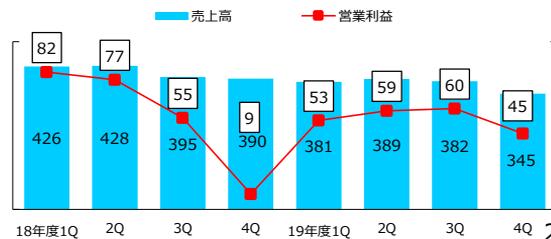
【車載（億円）】



【家電・商業・産業用（億円）】



【機器装置（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

