



## Kinetek Group Inc. 及び Avtron Industrial Automation, Inc. 買収記者会見資料

2012年9月20日

日本電産株式会社

### 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、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。



## I. 家電商業産業事業(ACIM)の紹介

### ACIM 事業(家電商業産業事業)の市場概要(2011年度)



家電事業(Appliance) 商業事業(Commercial) 産業事業(Industrial)



洗濯機、乾燥機、  
食器洗浄機



エアコン、プール・スパ  
空気圧縮機、ファン



ポンプ、コンプレッサー  
ファン・ブローアー  
コンベイヤー





## II. 買収案件(2件)の概要

### 買収案件の概要



対象会社	Kinetek Group, Inc. ("Kinetek")	Avtron Industrial Automation, Inc. ("Avtron")
事業分野	商業用モータ	産業用モータ
製品	カスタム設計の電動モータ、ギアモータ、ギアリング、電気制御、システムソリューション、エレベーター制御	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンコーダー</li> <li>ドライブシステム (システムインテグレーション)</li> <li>保守サービス</li> </ul>
本社	シカゴ(イリノイ州、米国)	クリーブランド(オハイオ州、米国)
拠点	24拠点 ・ 米国 14拠点 ・ メキシコ 2拠点 ・ イタリア 4拠点 ・ 中国 4拠点	米国オハイオ州(2拠点)
従業員	2,987人	154人
売上高 (2011年実績)	400百万USD	33百万USD

6



## II – (i) Kinetek社買収について

### Kinetek社のコア事業

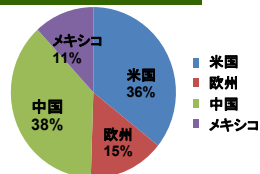


#### 各エンドマーケットでトッププレイヤー

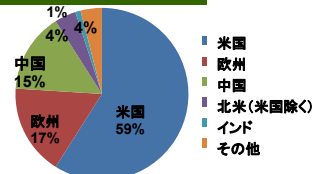
注: 下記のコア事業以外のマーケットで売上高の30%を占める

(USD)	エレベーター エスカレーター	商業用冷蔵庫	フロアケア	ゴルフカート 電動実用車両	資材運搬車両	架空リフト
2011 売上高実績 (% 売上高割合)	\$129百万 32%	\$43百万 11%	\$42百万 10%	\$33百万 8%	\$23百万 6%	\$13百万 3%
エンドマーケットに おけるポジション	北米でナンバー1 中国でトップサプライ ヤー	当該市場で幅広い 製品提供	モーター・ドライブ システムで 世界ナンバー1	電動化駆動 車両モーターで 世界ナンバー1	独立系モーター サプライヤー 世界ナンバー2	ポンプ・車両駆動モーター で世界ナンバー1 油圧ポンプシステムの 電気制御でナンバー2
エンドマーケットの 製品						
主要顧客						

地域別生産量 2011



地域別売上高 2011



## カスタム設計による抜群のソリューション能力



- Kinetekの新製品の50%はギア、ポンプ、電子制御といった高付加価値製品である。
- 製品の約80%が顧客ニーズに合致したカスタム製品である。
- 直販部隊の大半が熟練した技術者であり、実務経験や専門知識も豊富である。
- エレベーター全体のソリューション能力に強みを有する。



9

## Kinetek社買収によりACIMの 商用モータ事業が倍以上に拡大・強化される



■ 強い    ■ プレゼンスあり

エンドマーケット	Kinetek	+	NMC*	=	NMC Kinetek
エレベーター エスカレーター	■		■		■
商用冷蔵庫	■		■		■
フロアケア	■		■		■
ゴルフカート 電動実用車両	■		■		■
資材運搬車両	■		■		■
架空リフト	■		■		■
空調機器	■		■		■
プール&スパ	■		■		■
ポンプ& コンプレッサー	■		■		■
一般産業	■		■		■

\*NMC: 日本電産モータ

10

## 中国におけるKinetek社の強いプレゼンス



(USD) \$152百万(生産ベース)、\$60百万(中国国内売上)、従業員1,470人、エンジニア150人



Kinetek Motor Master (KMM)  
常州市

- モーター、ギア、ポンプ組立て



Zhongxiu Kinetek (ZXX)  
無錫市

- エレベーターシステム・制御の設計、検査、組立

ZXXはASI\*にとって中国のエンジニアリング、技術、生産の基盤を提供

\*Ansaldo Sistemi Industriali S.p.A.



Kinetek JingHe (KJH)  
広州仏山

- シャフト、ギアリングの中国リーディングメーカー



Kinetek DeSheng (KDS)  
広州順徳

- モーター、ギアボックス組立
- 技術者125人

KDSを活用することにより、日本電産モーター(NMC)の低電圧産業用モーターの製品ラインナップを補強

日本電産テクノモーター(NTMC)の中国における産業用モーター事業拡大の為に、KDSの生産力及び販売チャンネルを活用

11



## II – (ii) Avtron社買収について

# Avtron社の事業概要



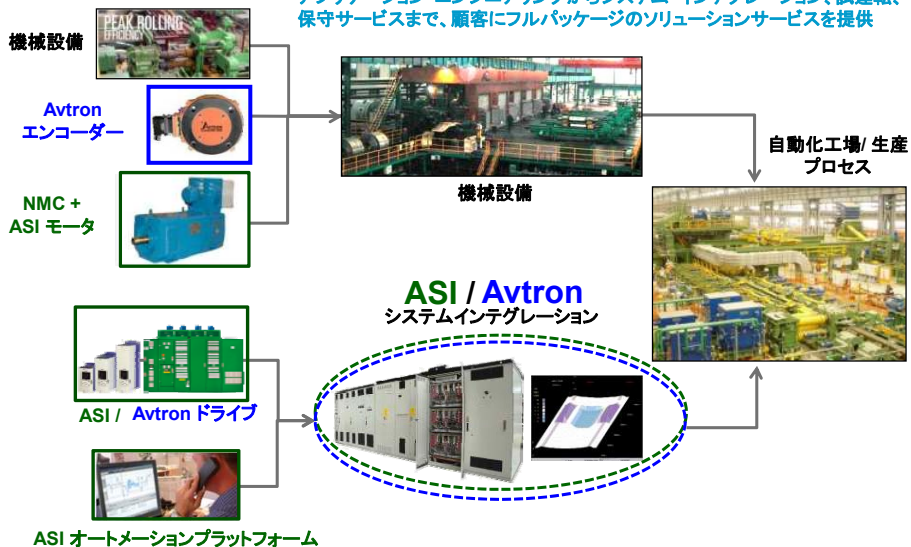
北米の重工業分野において、高度なエンジニア力を有する制御、産業オートメーションのソリューション提供のリーディングプレイヤー

USD	エンコーダー	ドライブ・システム	保守サービス		
2011 売上実績 \$33 百万	\$14 百万 (44%)	\$14 百万 (41%)	\$5 百万 (15%)		
概要	苛酷な事業環境下で使用される回転機器の速度、位置、方向をコントロールする頑丈なエンコーダー	重工業において、オペレーション効率及び信頼性の向上を提供するアプリケーション特有のモータ制御システム	出向サービス、故障点検、電話サポート、遠隔モニタリング、修理、保守サービス、トレーニングサービス		
エンドマーケット					
エネルギー (7.7%)	クレーン (23.2%)	鉱業 (18.8%)	海運 (10.6%)	鉄鋼業 (15.8%)	林業 (24.0%)

# 産業システム・オートメーション事業



アプリケーション・エンジニアリングからシステム・インテグレーション、試運転、保守サービスまで、顧客にフルパッケージのソリューションサービスを提供



Avtron社買収により米州でのドライブシステム、オートメーション事業が飛躍的に成長 **Nidec**  
 -All for dreams

Avtron社は2012年5月に買収したASIとNMCのシナジーを加速させ、  
 ドライブシステム、産業オートメーションの米州でのコアとなる



15



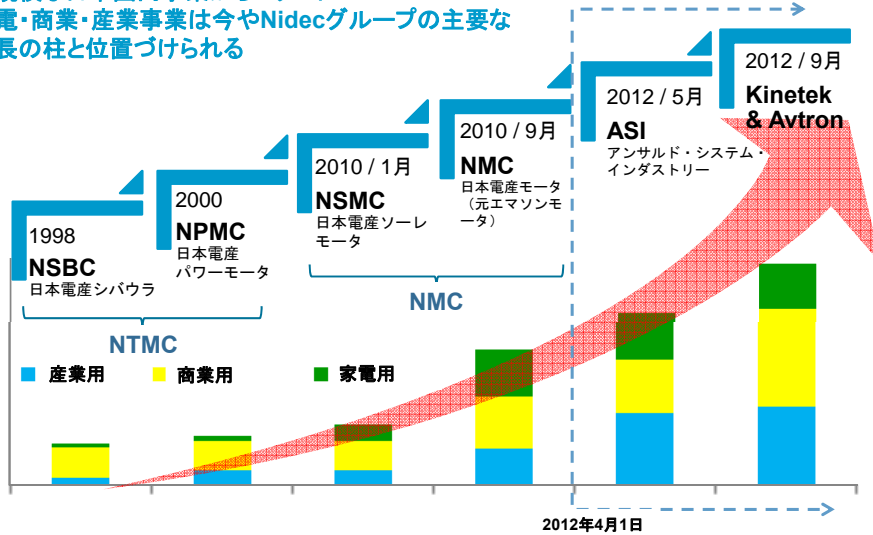
III. 家電商業産業事業(ACIM事業)の今後の成長戦略



## 家電・商業・産業事業 (ACIM事業) 成長の歩み～新しいステージへ



小規模な日本国内事業からスタート  
家電・商業・産業事業は今やNidecグループの主要な  
成長の柱と位置づけられる

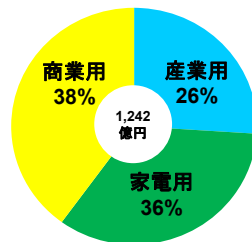


17

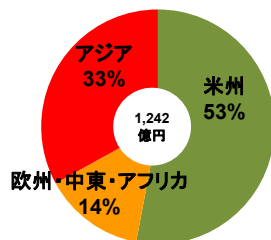
## ACIM事業 概要 (2011年度)



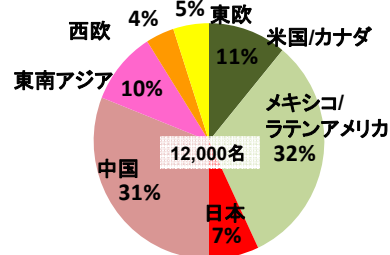
セグメント別売上高



地域別売上高



地域別従業員割合



18

## ACIM事業 (2011年度) マーケットポジションと今後の事業拡大



■ 強み ■ プレゼンスあり

	家電用モーター事業	商用用モーター事業	産業用モーター事業			
			中小型モーター	大型モーター 発電機	ドライブ	オートメーションシステム
米州	NMC	NMC	NMC			
欧州/中東 アフリカ	NMC + Sole		NMC			
アジア	NMC	NTMC	NMC+ NTMC			



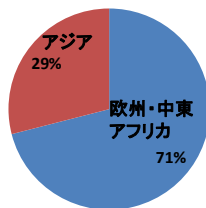
19

## ASI 事業概要 (2012年5月買収)

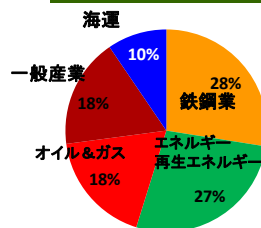


**社名:** Ansaldo Sistemi Industriali S.p.A.  
**本社:** イタリア・ミラノ  
**拠点:** イタリア4拠点 (ミラノ、モンファルコネ、モンテペロ、ジェノア)  
 ルーマニア、フランス、ドイツ、ロシア、中国、UAE  
**事業内容:** 大型モーター、発電機、ドライブ、産業用オートメーションの設計・製造・導入、サービスのリーディングカンパニー  
**2011年売上実績:** 289百万ユーロ  
**従業員数:** 1,300人

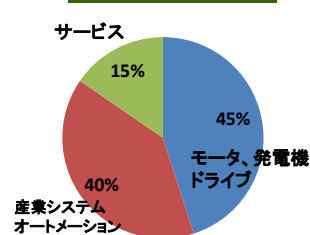
地域別受注



エンドマーケット別売上高



セグメント別売上高



20

# ASI社の価値創造

## 具体例: シームレス管圧延プロジェクト



### モータ

- 機器装置のドライブとプロセス
- 頑丈、信頼性、効率性
- ドライブシステムとの融合

### 低電圧・中電圧ドライブ

- モータ制御による工程管理
- 効率性の改善
- パフォーマンス向上・技術力



ASIのエンジニア、オペレーションにより、シームレス管製造における電動化オートメーションシステムが導入できる

### 保守サービス

- 年中無休/24時間のリモートコントロールとサポート
- 修理、改良サービスの提供

### 産業オートメーションシステム

- 生産プロセスを管理することにより、最大出力、プロセス効率、最適品質、柔軟な適応を実現
- 生産の中核
- アプリケーション力、技術力、プロジェクト管理

900件以上の導入実績

# ACIM + ASI, Avtron, & Kinetek

この4社の統合によりACIM事業はグローバルにおいて更なる収益性の高いビジネスとなる



	家電用モータ事業	商業用モータ事業	産業用モータ事業			
			中小型モータ	大型モータ発電機	ドライブ	オートメーションシステム
米州	NMC	NMC + Kinetek	NMC	NMC + ASI	AVTRON + ASI	AVTRON + ASI
欧州/中東 アフリカ	NMC + Sole	Kinetek	NMC	ASI	ASI	ASI
アジア	NMC	NTMC + Kinetek	NMC+NTMC	ASI	ASI	ASI

**NMCの販売チャンネルによって、過去2カ月、ASI製品に3,000万米ドル超の引き合いを獲得**

■ 強み  
■ プレゼンスあり

**【Kinetek買収の効果】**

- より高付加価値のマーケット(エレベーターやフードプロセッサ等)
- アジアにおけるプレゼンスの強化
- エンジニアソリューションと制御技術の獲得

**【ASI買収の効果】**

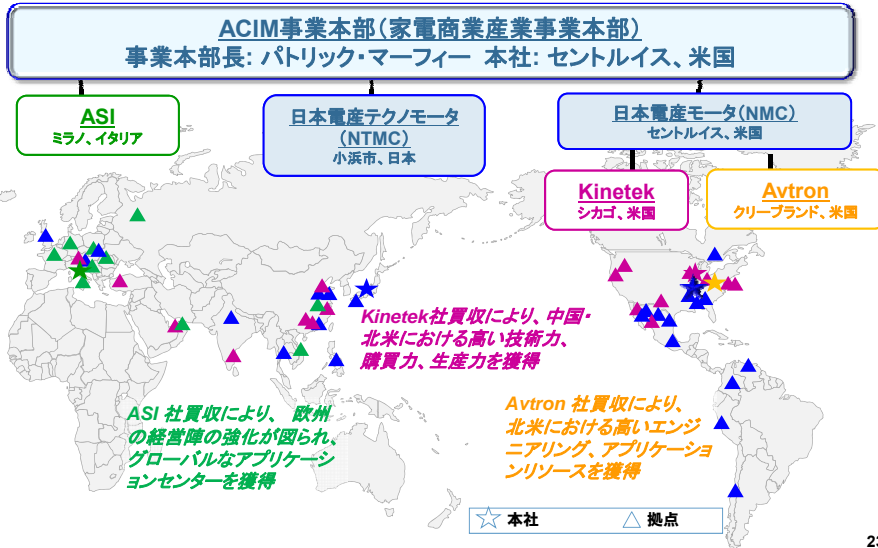
- 高出力のモータ、発電機の提供
- 低電圧・中電圧のドライブソリューションの提供
- オートメーションプラットフォームの獲得(顧客に対するフルサービスの提供)
- 欧州・中東・アフリカ、アジアにおけるプレゼンスの強化

**【Avtron買収の効果】**

- 北米のドライブ及びオートメーション事業成長を加速
- 高付加価値のエンコーダー技術の獲得
- 北米におけるASI-NMCのシナジーを加速

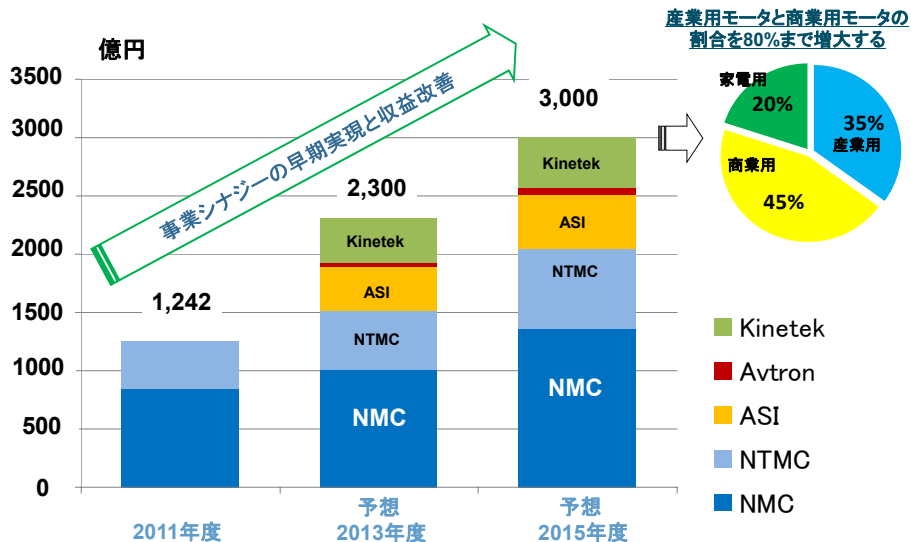
# ACIM事業の新グローバル体制の構築 -All for dreams

米州、欧州、アジアにおける経営体制強化



# ACIM事業の自律成長計画 -All for dreams

ACIM事業を日本電産グループの次の成長の柱と位置づける





## 買収資金 及び キャッシュフロー戦略

2012年9月20日

日本電産株式会社



### 将来の見直しに関する記述についての注意事項

本プレゼンテーションは、将来に関する見直し、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に含まれる全ての将来的予測に基づく記載は、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、このような将来予測に基づく記載を更新する義務を負いません。また、この記載は、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。

### 本資料にある各種指標の定義及び計算方法

- ✓ Cash Conversion Cycle (「CCC」): 当社では、CCC算出に当り全て売上高を分母にして算出しております。日数=(在庫+売上債権-仕入債務)÷1日当り売上高
- ✓ Free Cash Flow (「FCF」) = 営業CF - 投資CF
- ✓ グロス DE レシオ = 有利子負債 / 株主資本

## 買収資金について

Nidec -All for dreams

今回の買収資金は、手元資金とデット・ファイナンスにより充当

### キャッシュフロー経営

- ・ キャッシュフローを重視
- ・ CCC(キャッシュ化速度)改善運動の導入と運転資本の圧縮

### 財務目標

- ・ キャッシュ創出力をバネに財務規律を遵守し、財務体質の持続的な改善を推進

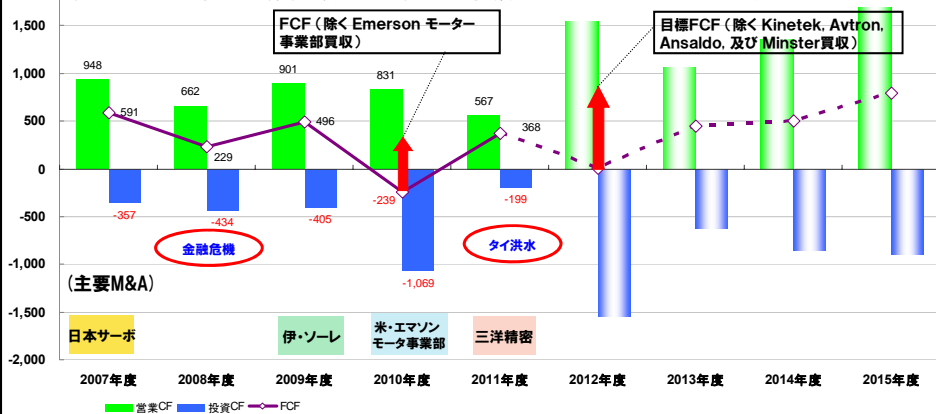
1. ネットキャッシュ 2016年3月末までに達成
2. グロスDELシオ 0.5倍以下 2016年3月末までに達成  
(2012年度第1四半期 0.7倍)
3. CCC(キャッシュ化速度) 今期末は前期末比30%改善を目標  
(2011年度末 85日)

1

## 予想フリーキャッシュフロー(FCF)

Nidec -All for dreams

今回の買収資金は、CCC改善運動による手元資金及びデット・ファイナンスにより (単位:億円) 充当。また、当面PMI(買収後の統合)と収益性及びキャッシュフロー向上に注力。



- ① エマソン・モーター事業買収(「NMC」)の2010年度を除き2007年度以降 FCFプラス を堅持。更に、NMC, Kinetek, Avtron, Ansaldo, 及び Minsterに対する投資を除くFCFでは、2007年度以降プラスを継続し、当年度もプラスを予想。
- ② 今年度より新たなキャッシュフロー改善活動としてCCC改善運動の展開を開始。CCC(キャッシュ化速度)の大幅短縮により運転資本を圧縮。

2

