

Nidec
-All for dreams-

2015年3月期
決算説明会

2015年4月23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、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、右下写真は15年2月2日に買収完了したNIDEC GPM GmbH社のトランスミッションオイルポンプです)

連結決算業績

(百万円)	13年度 (累計)	14年度 (累計)	前年比	15年度 通期見込
売上高	875,109	1,028,385	+17.5%	1,150,000
営業利益	84,864	111,218	+31.1%	130,000
営業利益率	9.7%	10.8%	-	11.3%
税引前利益	84,460	107,371	+27.1%	126,000
当期純利益	56,272	76,216	+35.4%	90,000
一株利益(円) [※]	206.82	272.32	+31.7%	302.73
配当金(円) [※]	50.00	70.00	-	80.00
対米ドル為替レート				
平均…	100.24円	109.93円	+9.7%	115.00円
期末…	102.92円	120.17円	+16.8%	(想定レート)

※2014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。

Nidec -All for dreams-

3

通期決算ハイライト

- 14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**全項目において過去最高を更新**。
- 連結売上高は初の1兆円台へ、連結営業利益は初の1千億円台へと**共に大台乗せ**。
- ビジネスポートフォリオ転換の推進役である「車載及び家電・商業・産業用」の14年度売上高は、「精密小型モータ」の売上高をついに凌駕。四半期営業利益も**100億円を突破**。
- CB転換が743億円(約78%)[※]進み、2015年3月末の株主資本比率は**55%**。目標「**50%超**」の1年前倒し達成で資本・負債構成は大幅に改善。

※当初額面(1,000億円)-繰上償還(フットオプション行使)額(42.5億円)=957.5億円を分母として計算しております。

Nidec -All for dreams-

4

2015年度業績予想

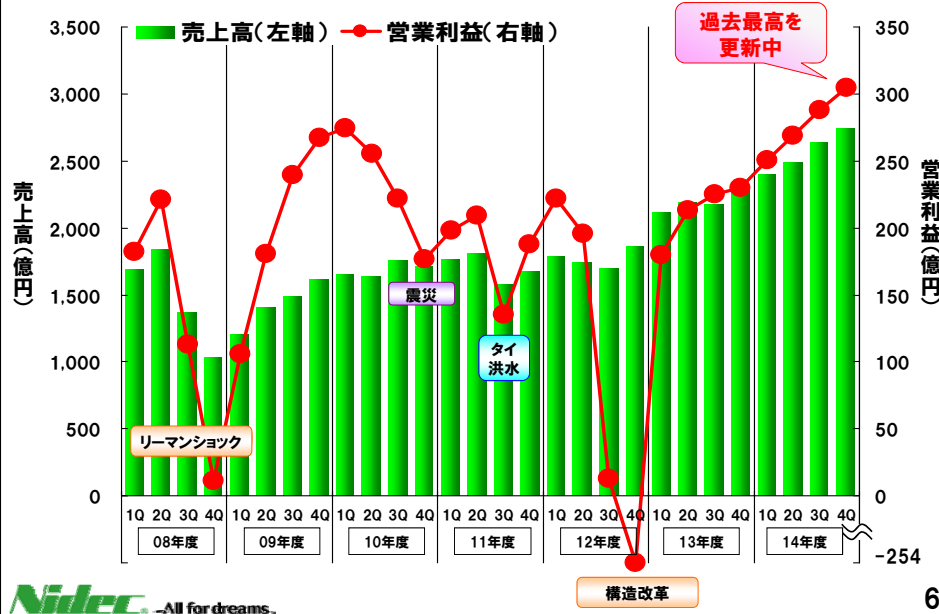
(百万円)	上期	下期	通期
売上高	550,000	600,000	1,150,000
営業利益	58,000	72,000	130,000
営業利益率	10.5%	12.0%	11.3%
税引前利益	56,000	70,000	126,000
当期利益	40,000	50,000	90,000
一株利益(円)	134.93	167.80	302.73
配当金(円)	40.0	40.0	80.0
対米ドル為替レート	115円	115円	115円
対ユーロ為替レート	125円	125円	125円

為替感応度: 1円あたり米ドルは売上高67.0億円、営業利益7.8億円、ユーロは売上高7.8億円、営業利益2.3億円(全てFY15通期ベース)。

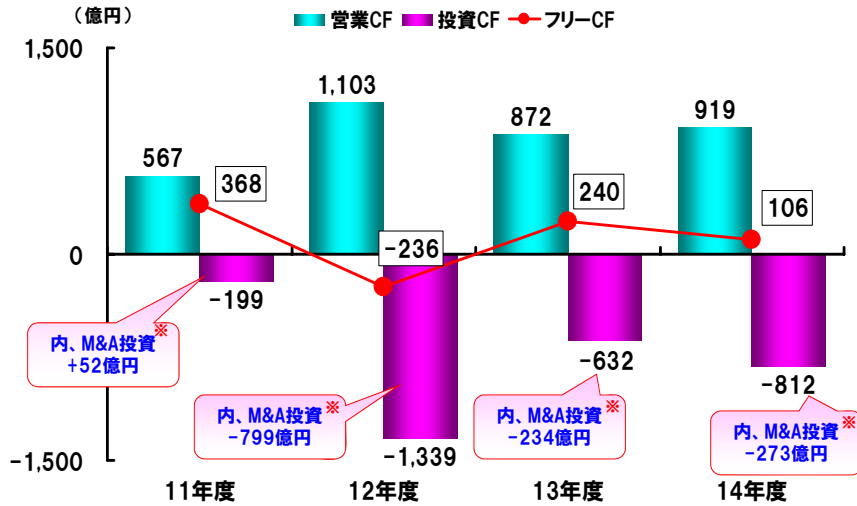
Nidec -All for dreams-

5

連結売上高・営業利益の四半期別推移

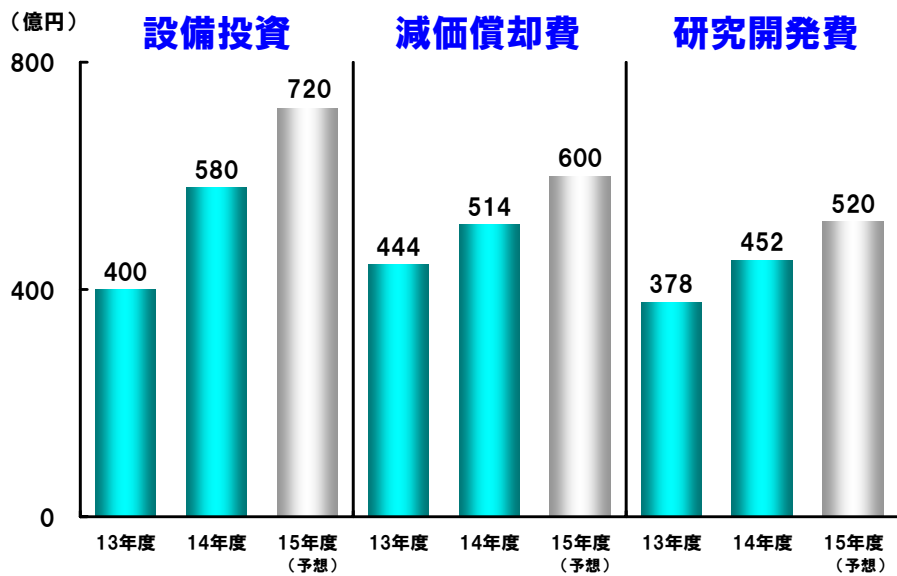


連結キャッシュフローの推移



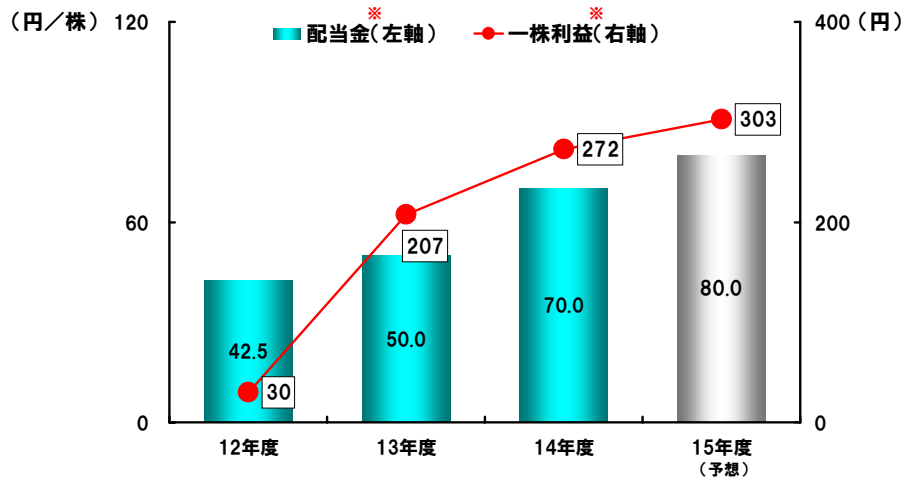
※M&A投資：投資活動によるキャッシュフローに含まれる「事業取得による収入(支出)」
 2011年度 日本電産セイミツ㈱、2012年度 Nidec Minster Corporation、Nidec ASI S.p.A、Nidec Avtron Automation Corporation、Nidec Kinetek Corporation、
 日本電産航空宇宙電器(江蘇)有限公司、SCD Co., Ltd、2013年度 日本電産サンキョーシーエムアイ、日本電産エリス、2014年度 Nidec GPM。

設備投資・減価償却費・研究開発費



配当金の推移

構造改革以降の業績上昇トレンドを踏まえ増配を継続



※2014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。12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。

Nidec -All for dreams-

9

新中期戦略目標 Vision2020

Nidec -All for dreams-

10

2020年度 新中期戦略目標

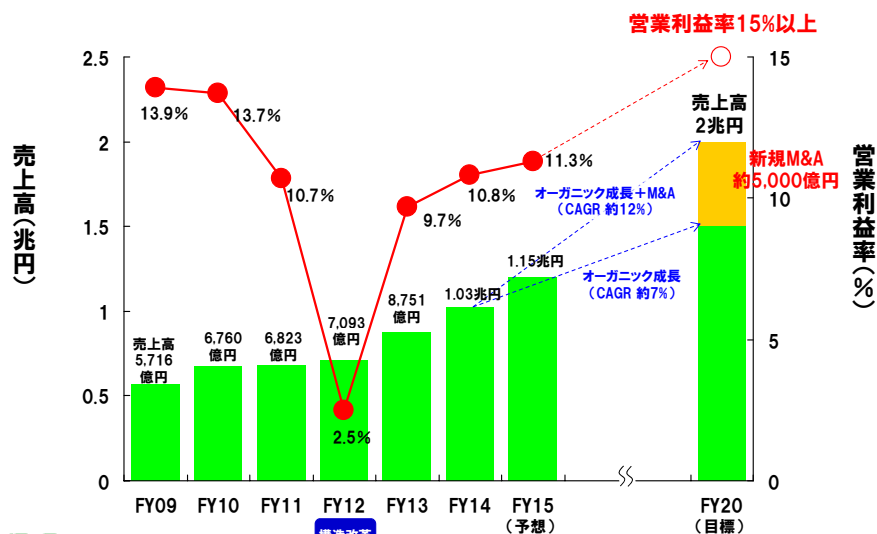
新中期戦略目標

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

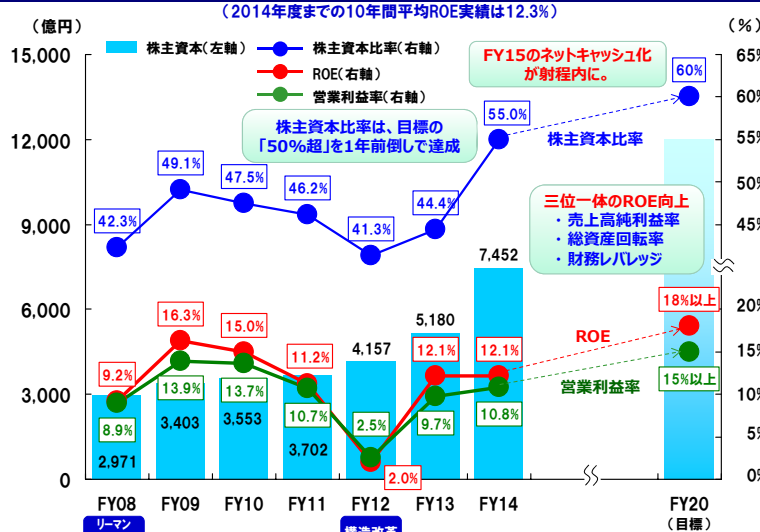
売上高と営業利益率の目標

売上高成長(自律成長+M&A)と収益率の改善を両立させる



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



Nidec All for dreams. (2014年10月1日付で、興日本格付研究所(JCR)は当社の長期発行体格付を従前のA+からAA-へ1ノッチ引き上げております) 13

利益あるグローバル高成長を支える仕組み作り

グローバル5極マトリクス経営管理体制の構築推進

成長戦略の基盤強化

- ・グローバル自律成長
- ・海外M&AのPMI加速

事業別の経営管理機能(事業軸)

- 精密小型モータ
- 車載
- 家電商業産業
- その他

②中国

2012年1月 中国管理統括会社始動

③アジア

各国別管理を発展的に地域統括化

④米州

2014年10月 米州統括会社始動

⑤EMEA

2015年3月 再編登記申請完了

地域統括機能(地域・機能別)

- ①日本
- ②中国
- ③アジア(核付連上)
- ④米州
- ⑤EMEA*

地域統括会社が担う役割

- ① 経営品質の向上 (ガバナンス・コンプライアンス・内部統制)
- ② 経営効率の向上 (高品質・低コストの域内シェアードサービス)
- ③ PMI(買収後の統合)の積極サポート

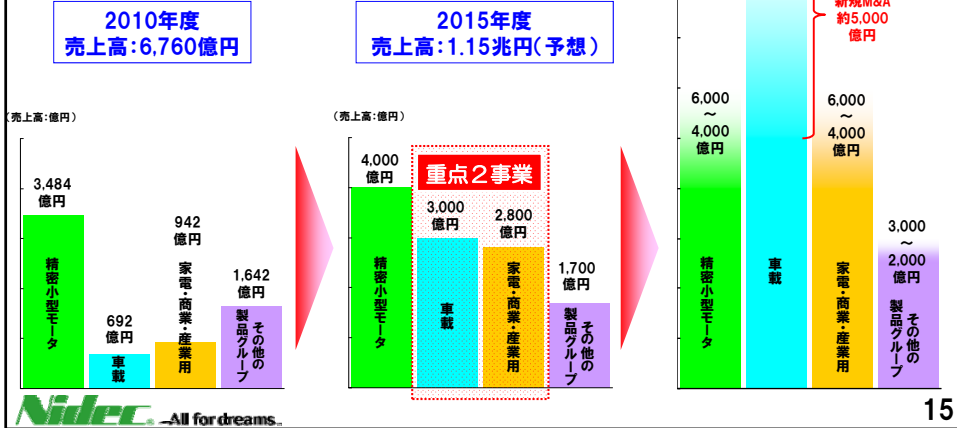
Nidec All for dreams.

*EMEA・・・Europe, the Middle East and Africa (ヨーロッパ、中東及びアフリカ) 14

カテゴリー別のFY20売上高目標

技術革新を追い風とした高成長分野に経営資源を重点配置し、トップライン成長を再加速

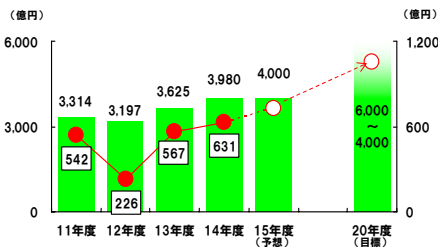
2020年度
売上高:2兆円(目標)



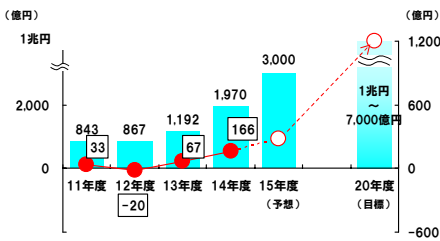
15

カテゴリー別の業績見通し

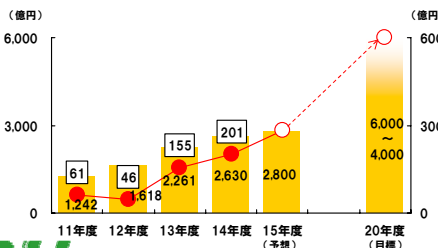
精密小型モータ



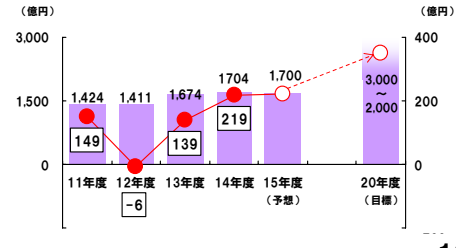
車載



家電・商業・産業用



その他の製品グループ

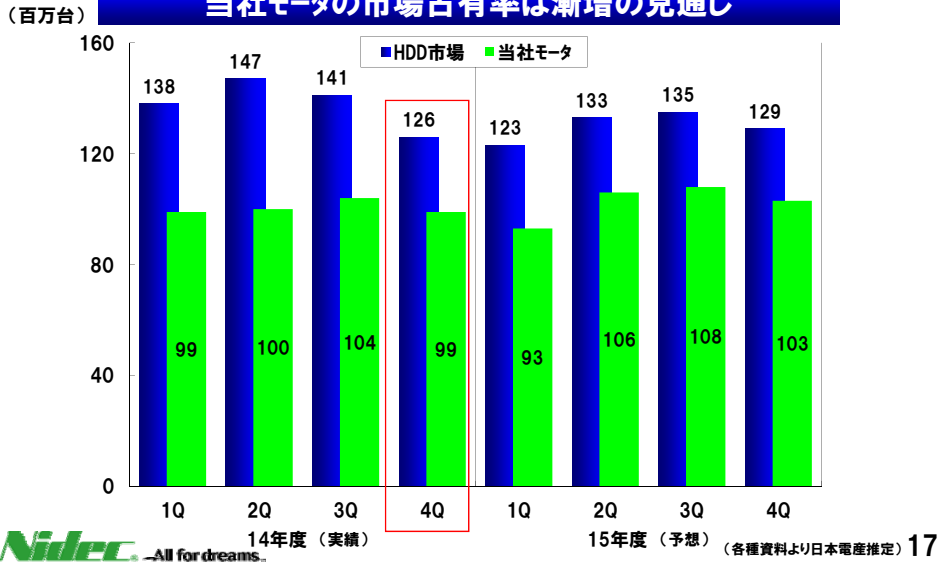


Nidec - All for dreams.

16

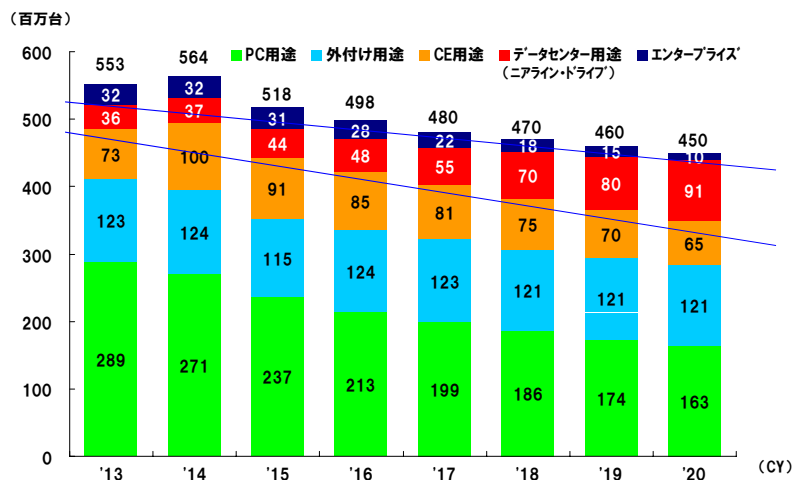
当社HDDモータの出荷台数目標見通し

15年度も年間を通じて市場はほぼフラットな推移も、
当社モータの市場占有率は漸増の見通し



HDD市場のトレンド①

PC用途が漸減する一方で、データセンター用途が大幅に増加

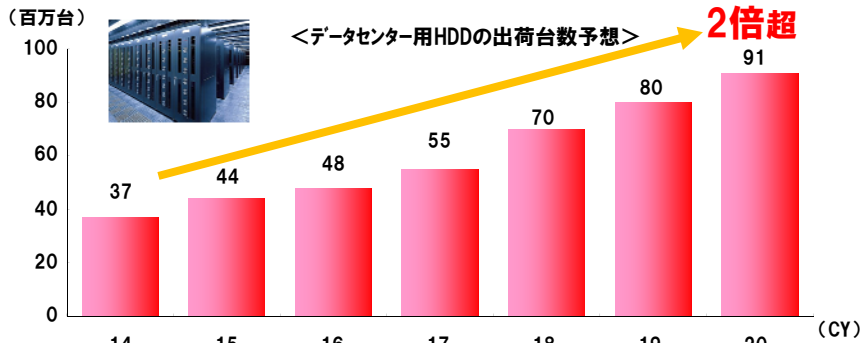


HDD市場のトレンド②

ビックデータの時代、データ保存の主力はHDD

◆ストレージの性能比較

保存先	特徴（長所/短所）	使用用途	判定
HDD	大容量・高コストパフォーマンス / 極端なデメリット無し	ストレージの主力	○
SSD	アクセススピードが早い / 価格・容量・寿命に課題	高頻度アクセス分野	△
テープ	災害時でもデータ保全 / ネットワーク接続に向かない	オフラインのコールドストレージ	△

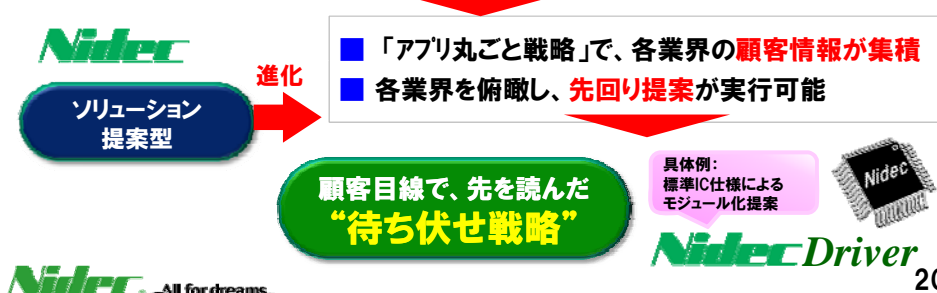
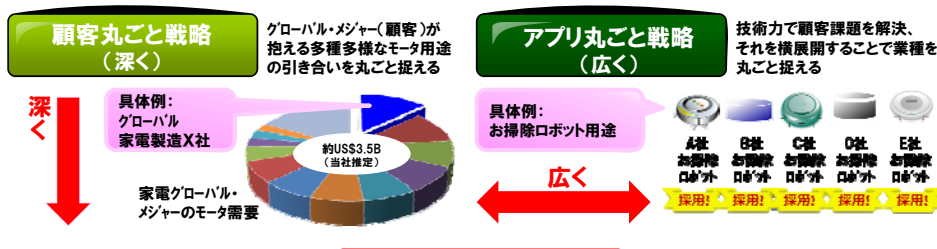


Nidec -All for dreams-

(各種資料より日本電産推定) 19

その他小型モータのトレンド①

「顧客丸ごと戦略」「アプリ丸ごと戦略」をより進化させる



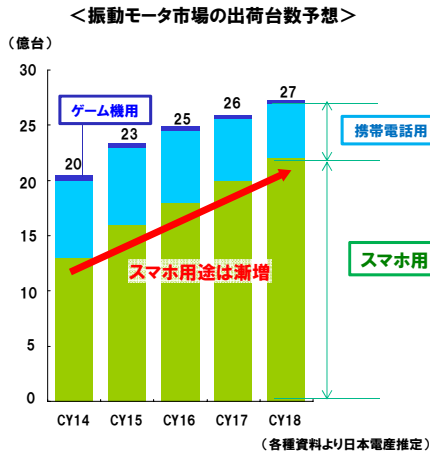
Nidec -All for dreams-

20

その他小型モータのトレンド②

スリー新(新製品・新市場・新顧客)への挑戦

◆事例1:「振動モータ」市場



◆事例2:新市場「ハプティック(触覚)・デバイス」

<ハプティック・デバイス市場の主な用途イメージ>

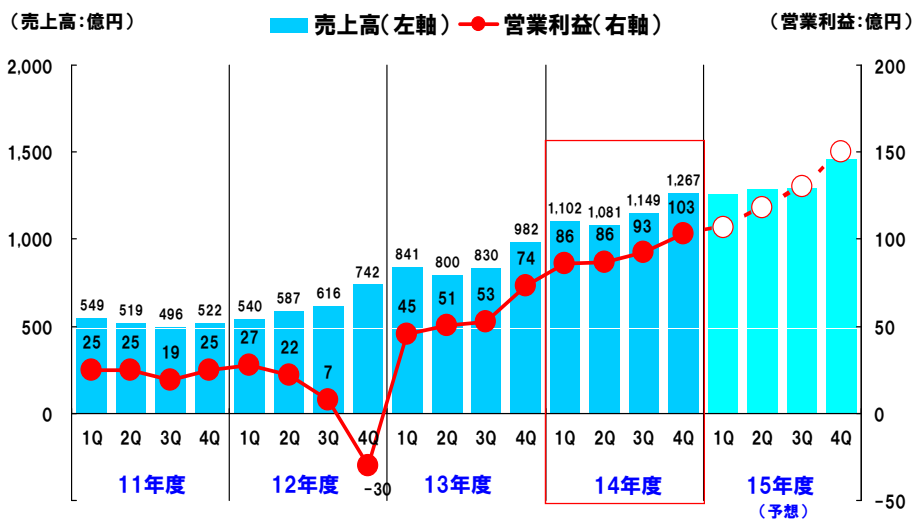


Nidec -All for dreams-

21

車載及び家電・商業・産業用の四半期推移予想

構造改革以降続く増収増益トレンドを15年度も着実に堅持



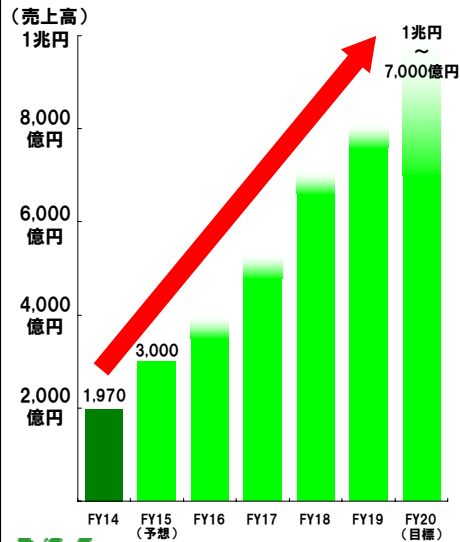
Nidec -All for dreams-

*35ページに記載の注記にご留意下さい。

22

車載の新中期戦略目標

FY20売上高1兆円へ向けて、グループ間シナジーとM&Aを強化



戦略 1. 電動化とモジュール化で成長加速

'One Nidec' のモジュール化戦略で差別化促進、成長を再加速。

戦略 2. プロセスを刷新して戦略的内製化に着手

受注の大型化で、内製化促進への絶好の機会が到来。収益性の抜本改善へ本腰。

戦略 3. 大型M&Aを実現する

業界再編のうねりを捉えたグローバルベースの大型買収でシナジーを最大化。

Nidec -All for dreams-

23

車載: 事業環境の認識①

押し寄せる受注大型化の潮流に乗って、グローバル展開を再加速

自動車メーカーは、共通プラットフォームを複数車種へ展開



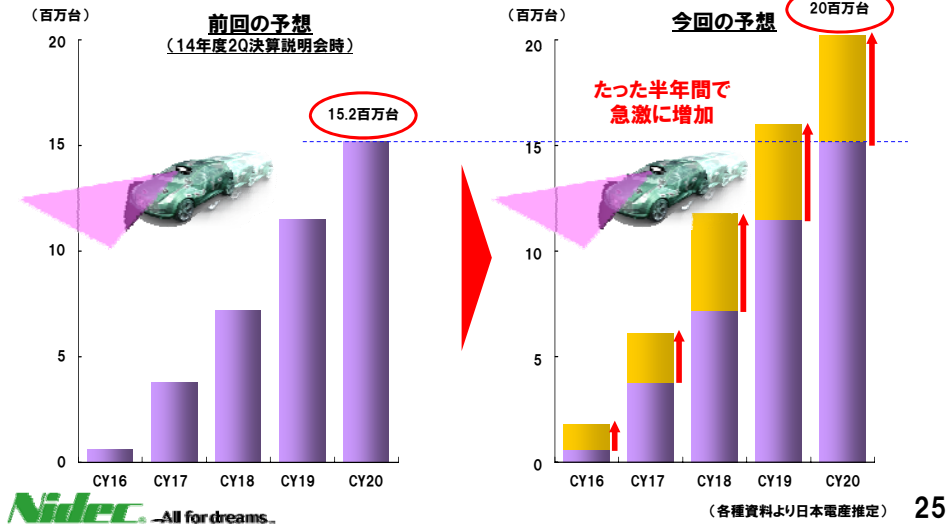
Nidec -All for dreams-

24

車載：事業環境の認識②

ADAS市場は自動ブレーキ機能の搭載増によって急拡大の動き

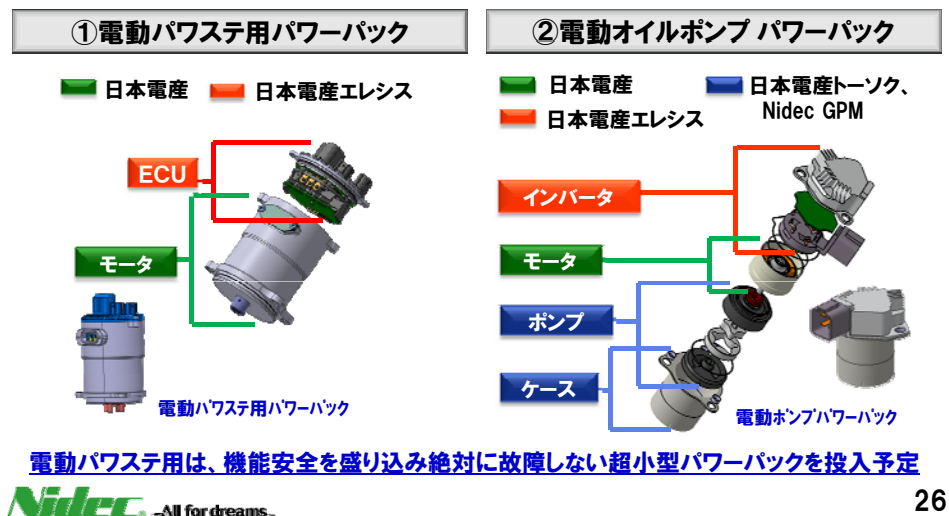
ADAS機能の搭載が予想される自動車生産台数予想



車載モジュール化戦略による差別化を追求

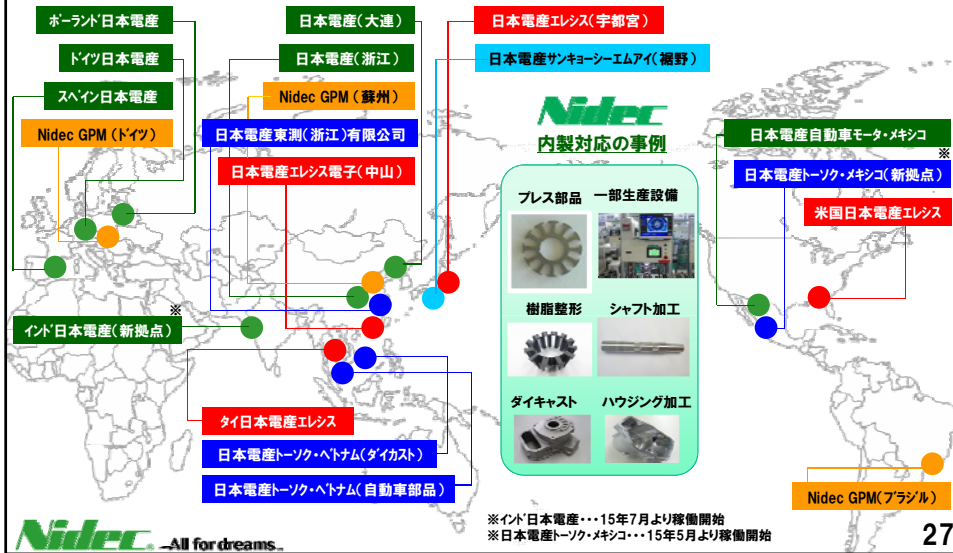
'One Nidec' のシナジーを結集し、売上成長と収益増大を加速

◆車載モジュール化戦略の事例



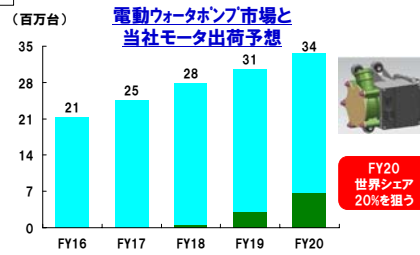
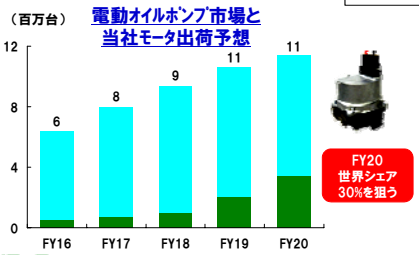
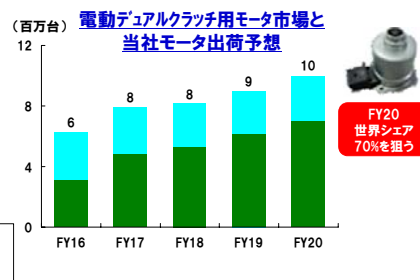
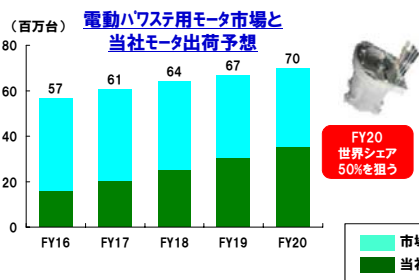
地産地消に対応する車載グローバル生産拠点

メガプラットフォームによる大型受注を契機とし、戦略的内製化プロジェクトを本格始動



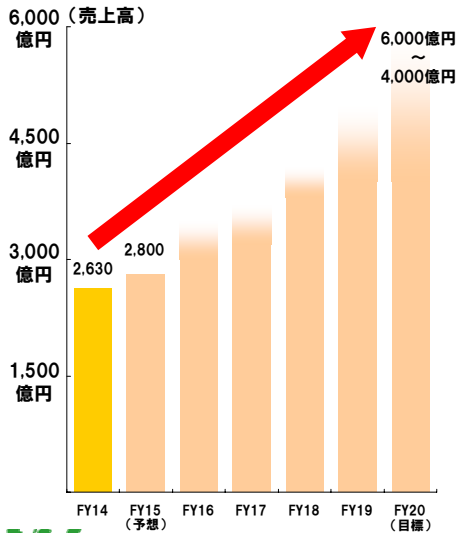
車載用グローバル市場シェアの高まり

電動化時代のグローバル・トップサプライヤーを目指す



家電・商業・産業の新中期戦略目標

モータ単品からソリューション・プロバイダーへと進化し付加価値を追求



戦略 1. 5つのドメイン体系

主に2010年度以降に買収した海外企業群に横串を通し、ベスト・プラクティスを共有。

戦略 2. 着実なオーガニック成長

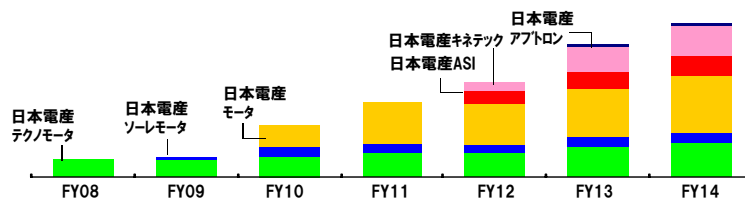
ブラシレスDC化・インバータ化等新技術への転換を追い風に、売上・収益性を最大化。

戦略 3. ソリューションを提案

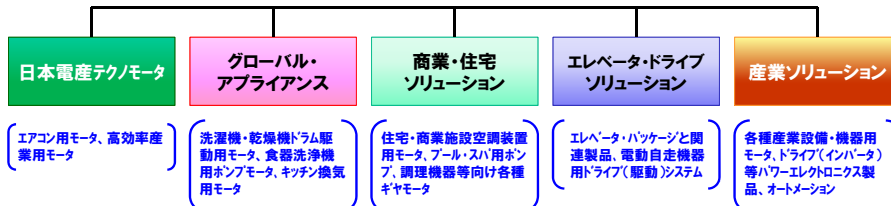
単品から、システム・ソリューション・サービスの提供へと、事業の質的転換を図る

家電・商業・産業用の5つのドメイン

市場・顧客志向の組織体系でグローバルに連携

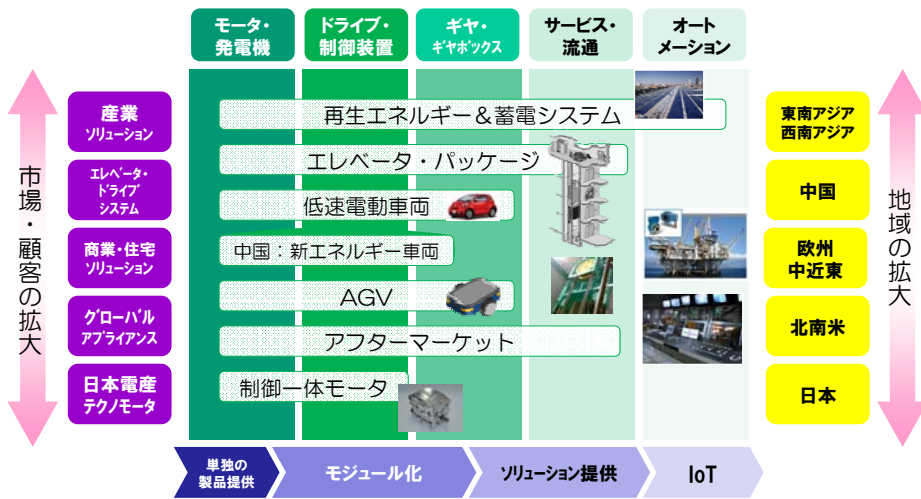


戦略立案・CFO機能・
人的資源管理・技術開発・知的財産・購買
等でのベストプラクティスを共有



家電・商業・産業用、ビジネスの変化

モータ単品からソリューション・プロバイダーへと進化、付加価値を追求



Nidec All for dreams.

31

長期ビジョン：FY30売上高10兆円を目指す

これまで42年間、ほらを夢に、夢を現実に変え、着実に成長してきた



Nidec All for dreams.

32

FY30に向けた体制作り

「基礎研究開発力・生産技術力・グローバル人材」を自前で育む
仕組みを構築する

経営幹部候補を対象に、
「永守流経営学」を伝授する
企業内大学



中央モーター基礎技術研究所
(2012年6月開設)

Industry4.0時代に向け、素材から
工法、又ロボットや自動加工設備の
研究・開発までを担い最適工法を
先行して具現化しグループへ展開



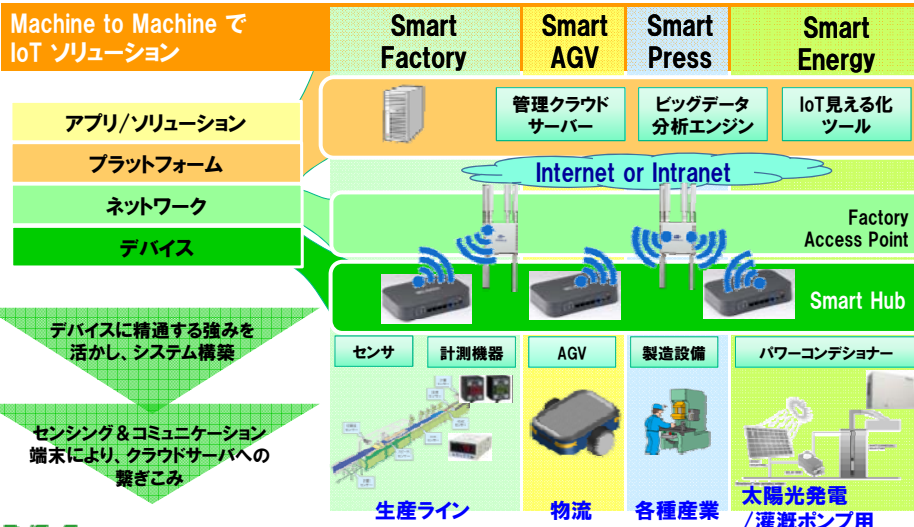
グローバル経営大学校
(2016年度、開設予定)



生産技術研究所
(2016年度以降、開設予定)

10兆円を視野に、新規大型事業を創生する

Nidecグループ製品のIoT化で付加価値戦略を展開





お問い合わせ先
日本電産株式会社 広報宣伝・IR部
IRグループ
Tel: 075-935-6140
E-mail: ir@nidec.com

※注記:

米国会計基準に基づき、FASB Accounting Standards Codification (ASC) 805「企業結合 (Business Combinations)」の規定を適用しております。前第4四半期連結会計期間の日本電産サンキョーシーエムアイ株式会社及び日本電産エレシス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期第3四半期に完了致しました。これにより前第4四半期及び当期第2四半期までの連結財務諸表を遡及修正しております。

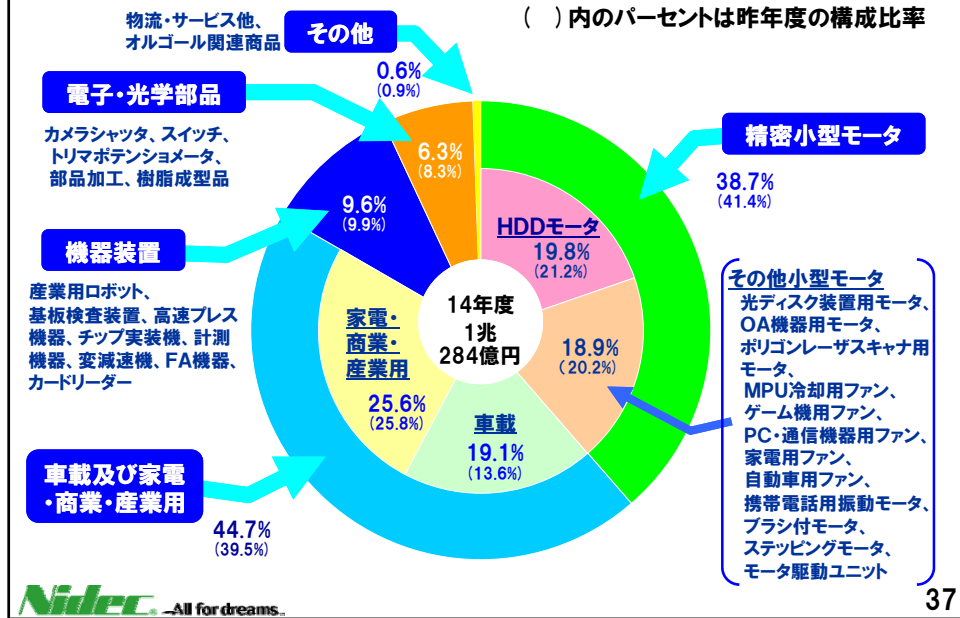
Nidec ロゴは、日本電産㈱の日本国、米国およびその他の国における登録商標または商標です。
All for dreams ロゴは、日本電産㈱の日本国における登録商標または米国およびその他の国の商標です。

35

補足資料

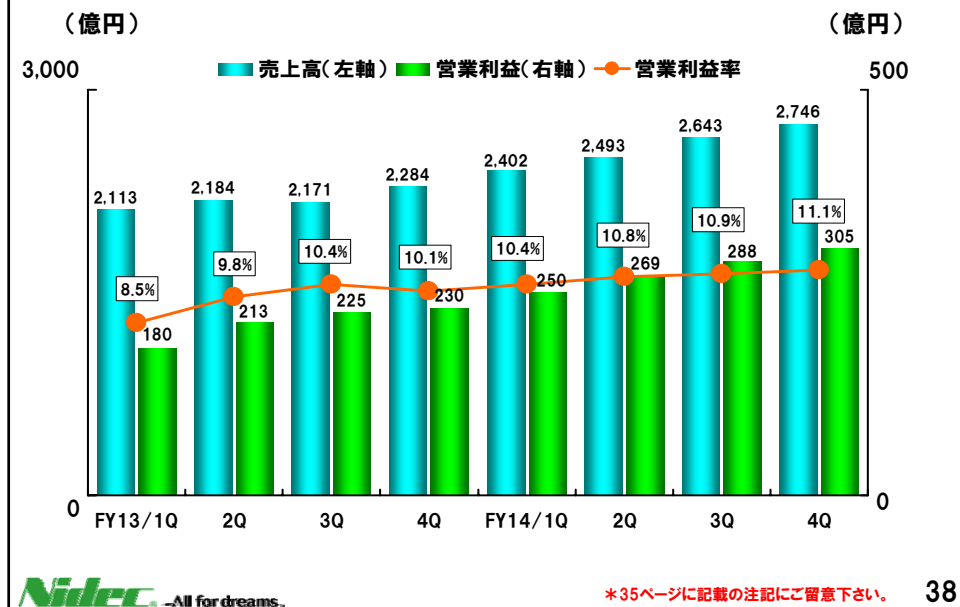
業績推移・
製品グループ別
状況

製品グループ別売上構成



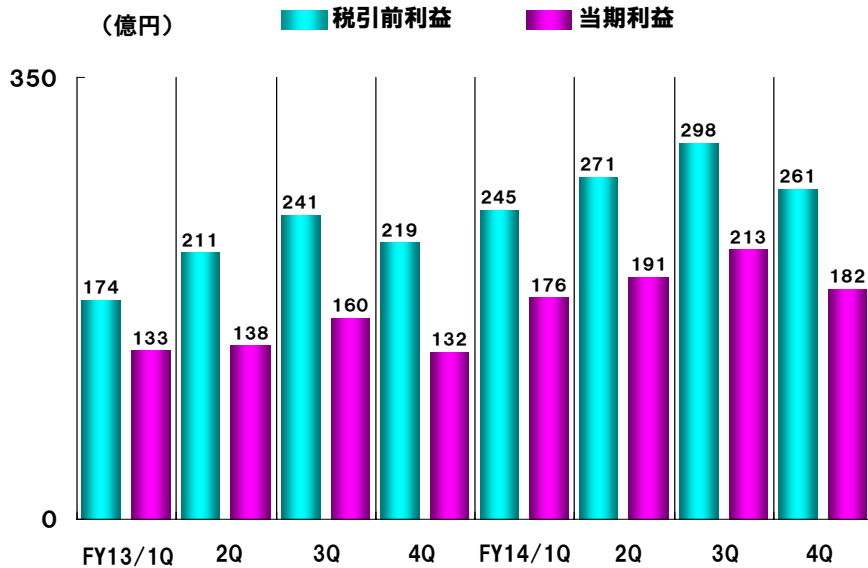
37

売上高・営業利益の推移



38

税引前利益・当期利益の推移

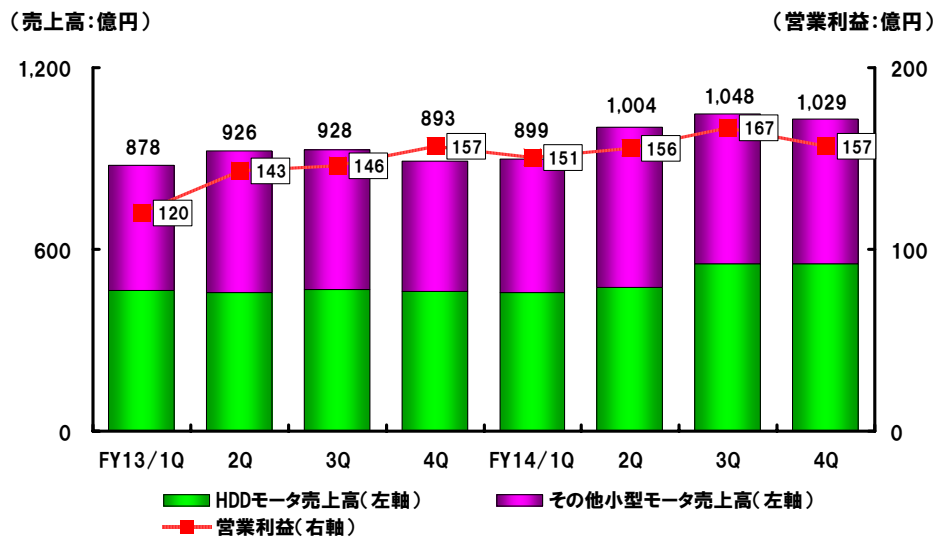


Nidec -All for dreams-

*35ページに記載の注記にご留意下さい。

39

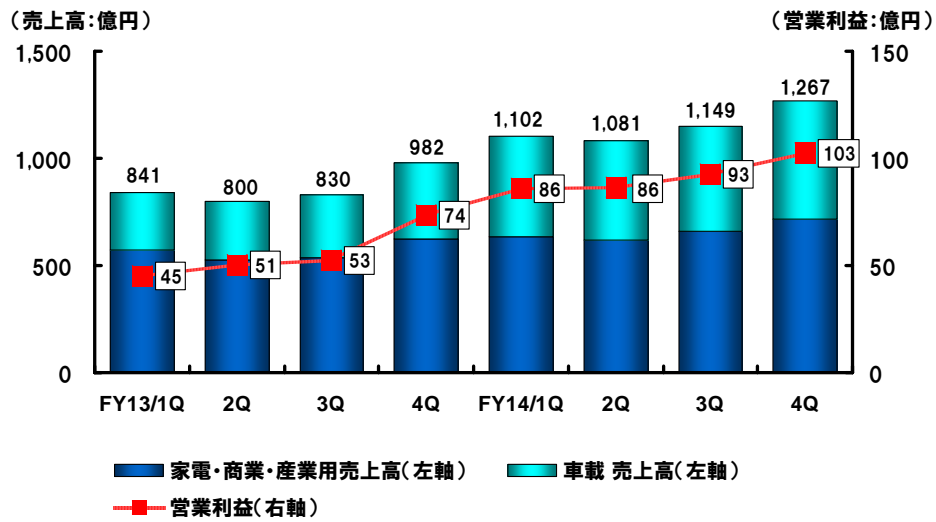
精密小型モータ



Nidec -All for dreams-

40

車載及び家電・商業・産業用

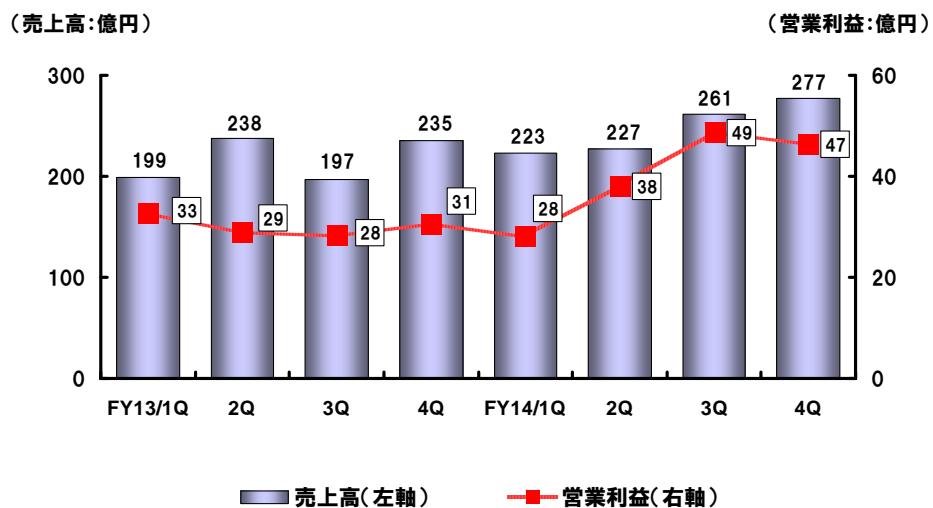


Nidec -All for dreams-

*35ページに記載の注記にご留意下さい。

41

機器装置



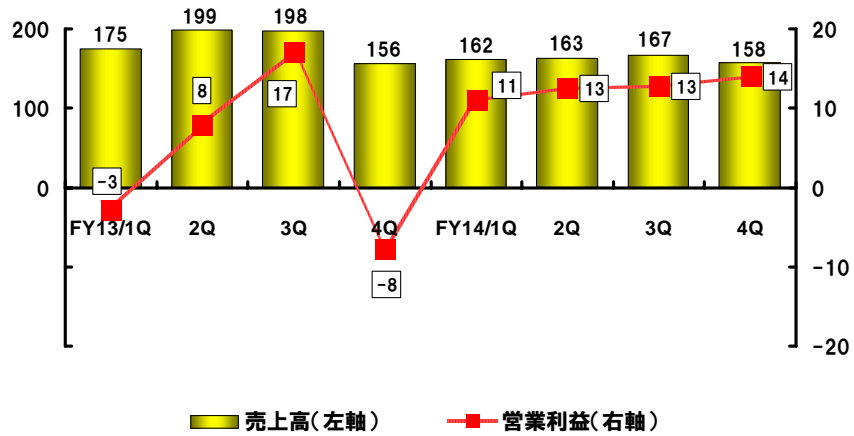
Nidec -All for dreams-

42

電子・光学部品

(売上高:億円)

(営業利益:億円)



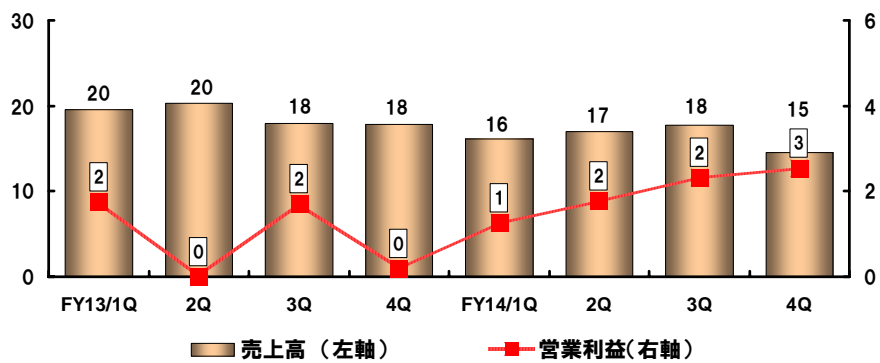
Nidec All for dreams.

43

その他

(売上高:億円)

(営業利益:億円)



Nidec All for dreams.

44