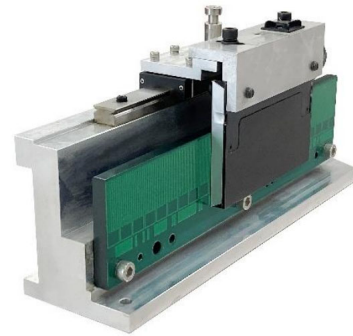


2022年3月期

# 決算説明会

日本電産株式会社

**Nidec**  
All for dreams



2022年4月21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マシンツールが新たに開発した、機械の位置決め・送り量などをデジタル検出する電磁誘導方式の直線位置検出器「MPLWシリーズ」です。詳細は当社のWebをご参照下さい。 <https://www.nidec.com/jp/product/news/2022/news0405-01/>

## ■ 連結決算業績



(百万円)	20年度	21年度	増減率	22年度 通期見込
売上高	1,618,064	1,918,174	+18.5%	2,100,000
営業利益	159,970	171,487	+7.2%	210,000
営業利益率	9.9%	8.9%	-	10.0%
税引前利益	152,937	171,145	+11.9%	206,000
親会社の所有者に帰属する 当期利益	121,945	136,870	+12.2%	165,000
一株利益 (円)	208.19	234.30	+12.5%	284.35
配当金 (円)	60.0	65.0	-	70.0
対米ドル為替レート				<想定レート>
平均…	106.06円	112.38円	+6.0%	米ドル=110円
期末…	110.71円	122.39円	+10.6%	ユーロ=125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FY22通期ベース）

3

## ■ 2021年度連結決算ハイライト



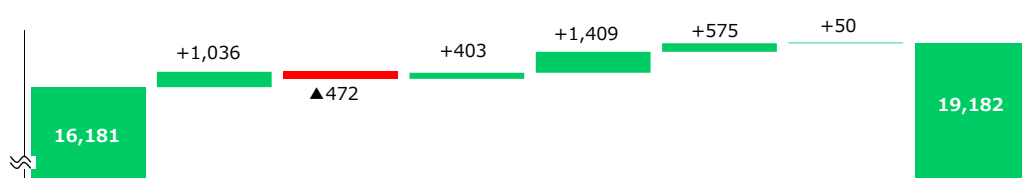
- 連結売上高は、前年同期比18.5%増収の1兆9,182億円となり、**過去最高を更新**。
- 営業利益は、前年同期比7.2%増益の1,715億円となり、**過去最高を更新**。税引前利益は前年同期比11.9%増益の1,711億円となり、**過去最高を更新**。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度比12.2%増益の1,369億円となり、**過去最高を更新**。

4

## 2021年度通期の前年比増減分析

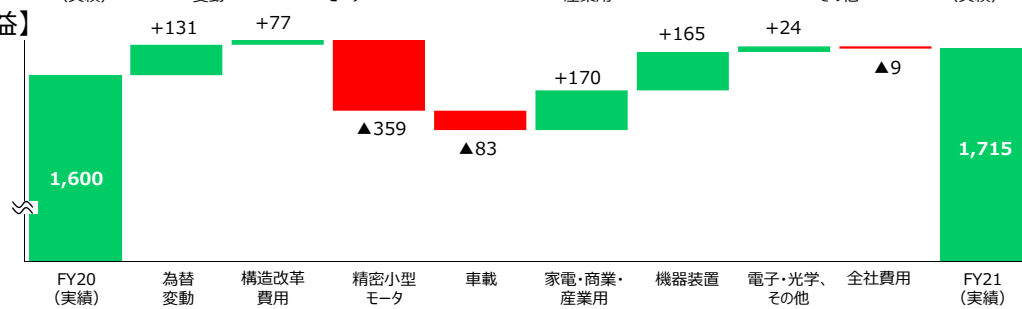
### 【売上高】

(億円)



### 【営業利益】

(億円)

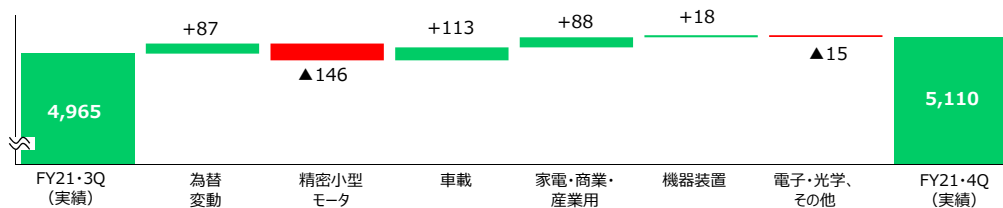


5

## 2021年度4Q（3ヶ月）の直前四半期比増減分析

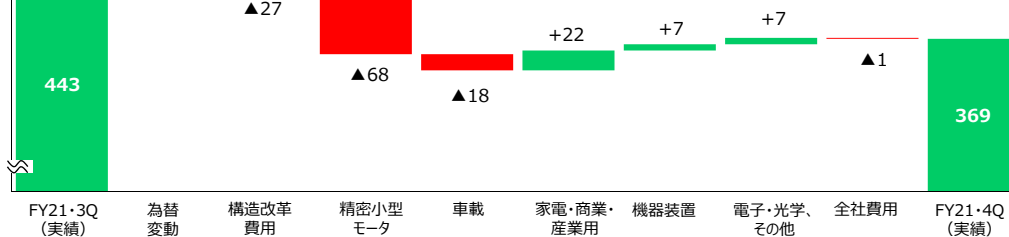
### 【売上高】

(億円)



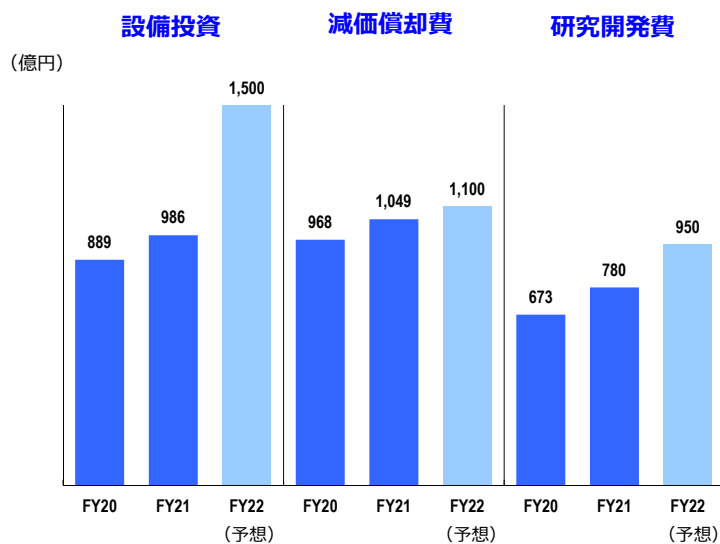
### 【営業利益】

(億円)



6

## ■ 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積極的に継続

7

## ■ 2022年度業績予想



(百万円)	上期	下期	通期
売上高	950,000	1,150,000	2,100,000
営業利益	95,000	115,000	210,000
営業利益率	10.0%	10.0%	10.0%
税引前利益	93,000	113,000	206,000
親会社の所有者に帰属する当期利益	75,000	90,000	165,000
一株利益 (円)	129.25	155.10	284.35
配当金 (円)	35.00	35.00	70.00
対米ドル為替レート	110円	110円	110円
対ユーロ為替レート	125円	125円	125円

8

# 新中期戦略目標

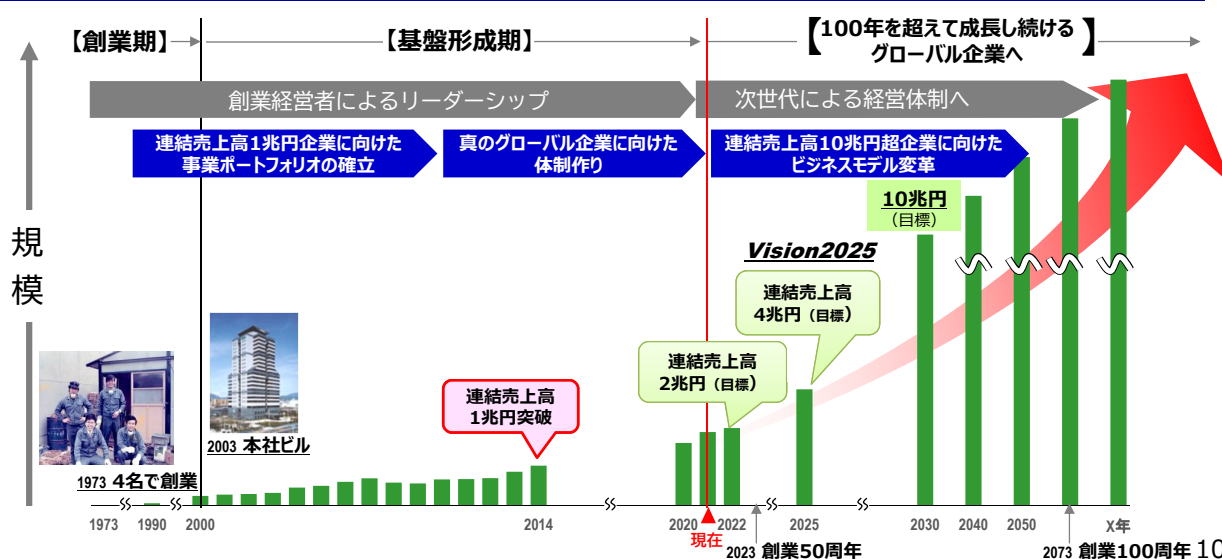
## *Vision 2025*

9

### ■ Vision2025：更なる変革、Visionを手繰り寄せる経営！



創業経営者のリーダーシップによる基盤形成期を経て、次世代経営者による新体制へと脱皮



## Vision2025 新中期戦略目標の骨子：事業ポートフォリオマネジメント



### 成長事業への積極投資による高い成長率を実現

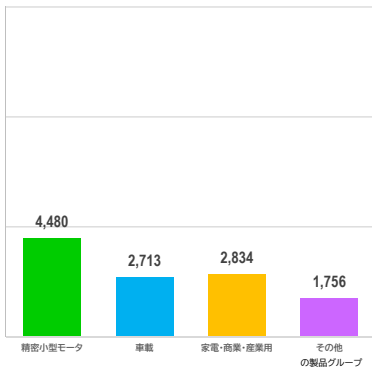
2015年度  
売上高：1兆1,783億円

2020年度  
売上高：1兆6,181億円

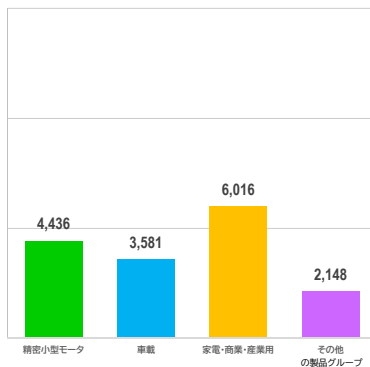
2025年度  
売上高：4兆円  
(目標)

■ 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

(売上高：億円)



(売上高：億円)



(売上高：億円)



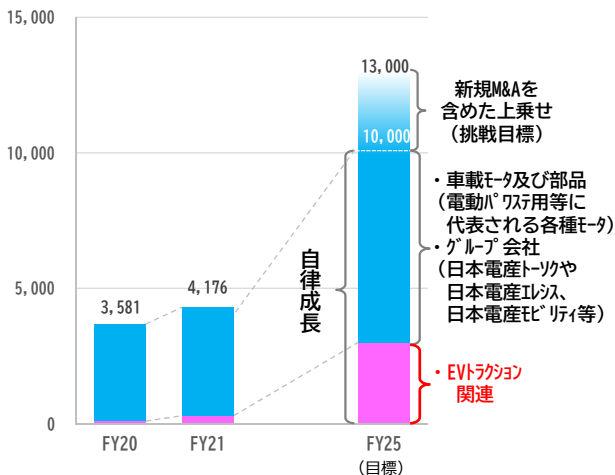
## 車載：高成長への打ち手



### CASE革命による旺盛な電動化需要を待ち伏せし世界No.1の車載ハードウェア企業を目指す

#### 【車載の Vision2025】

(売上高：億円)



#### 【EVトラクシオン関連】

- FY22後半からステランティス合併によるE-Axleの量産を開始。欧州の環境規制を追い風に追加受注が進展 (FY30まで)。
- 中国では現在の2大顧客に加えて、新たに重要顧客3社を加えた5大顧客体制を確立中。

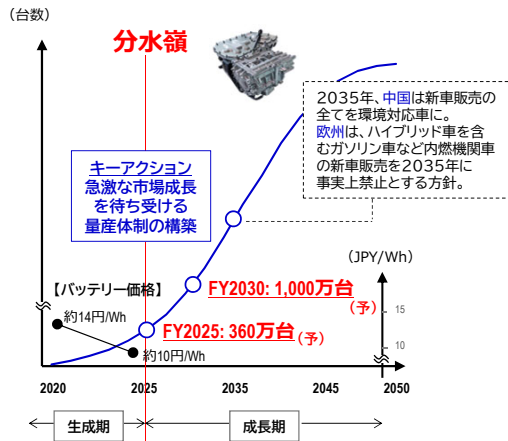
#### 【車載モータ及び部品】

- FY22の市場環境は徐々に回復基調を辿ると予想。
- 一方、原材料の高騰は当面続くため、売価への反映や原価改善等を通じた収益構造の更なる改善を急ぐ。

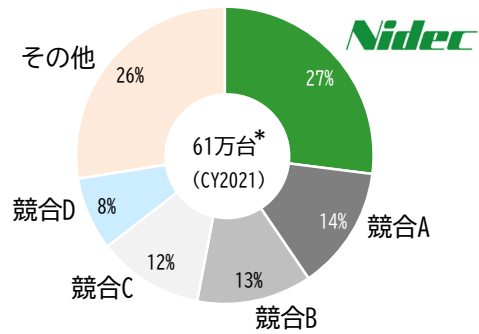
■ 車載：当社E-Axleの出荷台数見通しと競争力

中国BEV市場におけるE-Axleの外製メーカーによる市場占有率で当社はNo.1！

【当社E-Axleの製品ライフサイクル】



【中国市場E-Axleの外製メーカーによる占有率】



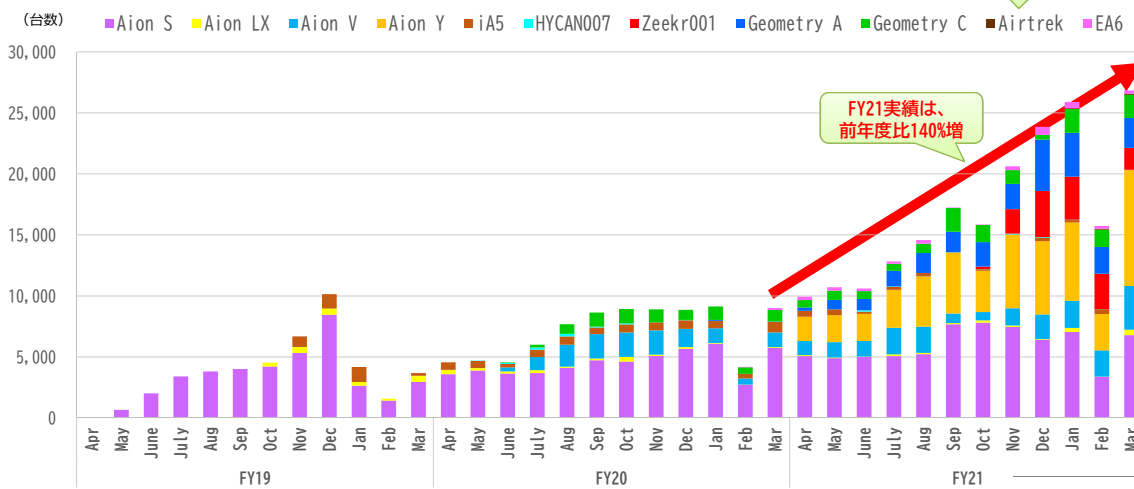
(各種資料より当社推定)

\*CY21の中国BEV市場は291万台。内、E-Axle搭載車種は145万台でOEMによるE-Axle内製は84万台、E-Axle外製は61万台と推定。

■ 車載：当社E-Axle搭載車種の販売状況

当社E-Axle（トラクションモータシステム）採用車種の販売台数は、累計で約335千台超

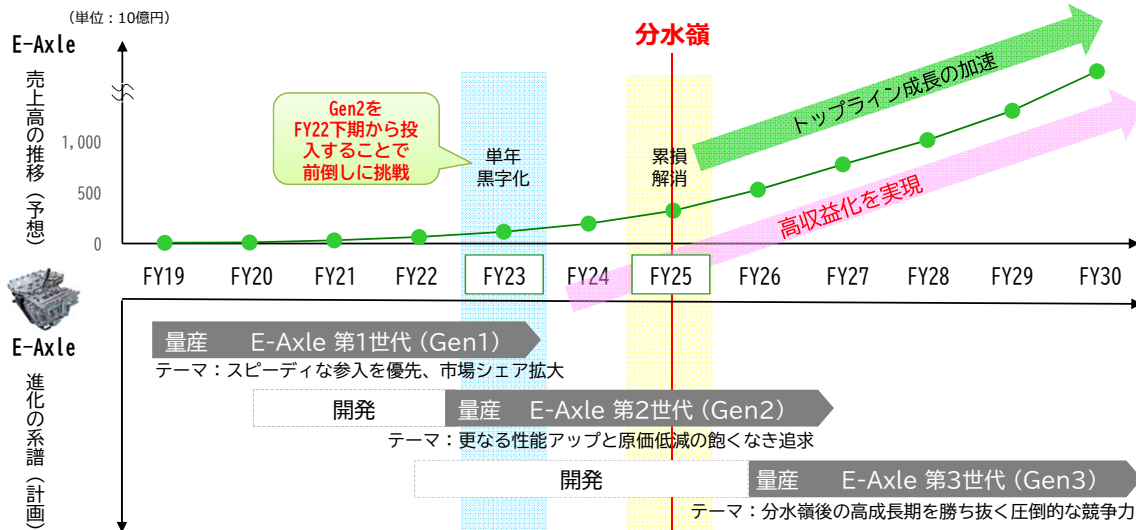
【当社E-Axle採用車種の販売実績】\*



\*出所：Marklines 14

## ■ 車載：E-Axle事業収益化の道筋

FY22は、Gen2の量産投入によってポスト分水嶺（高成長期）の収益化見通しを固める

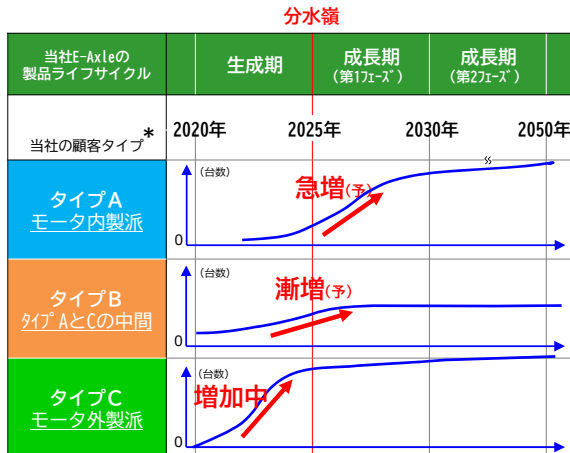


## ■ Vision2025：EV用トラクションモータ等モビリティ関連事業の組織体制

足許動向として「タイプA'（モータ内製派がモータ単体等の部品を調達）」の受注増加が顕著

【各顧客層によるモータ外部調達の動向予測】

【当社グループの対応状況と組織体制】



	当社担当事業本部	主な取扱製品	主な顧客タイプ
車載	車載事業本部 (AMEC)	● E-Axle ● EV用モータ部品 (モータ単体、インバータ、ローター、ステーター等)	タイプC (モータ外製派) タイプA' (当社はOEM/Tier1へ販売)
	Nidec PSA emotors (NPe)	● E-Axle及びEV用モータ	タイプB (タイプAとタイプCの中間)
精密小型モータ	小型モータ事業本部 (車載小型モータ事業部)	● 出力30kW以下のEV用モータ部品 (モータ単体、インバータ等) ● 電動バイク用モータ	タイプC (モータ外製派) タイプA・タイプC

足許受注が進展

新設事業部

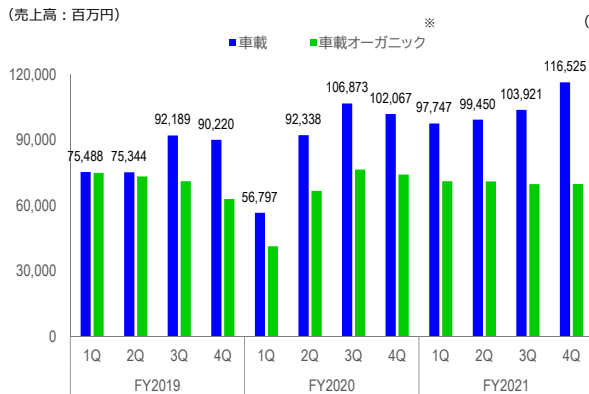
\*P. 32も併せてご参照ください。 16



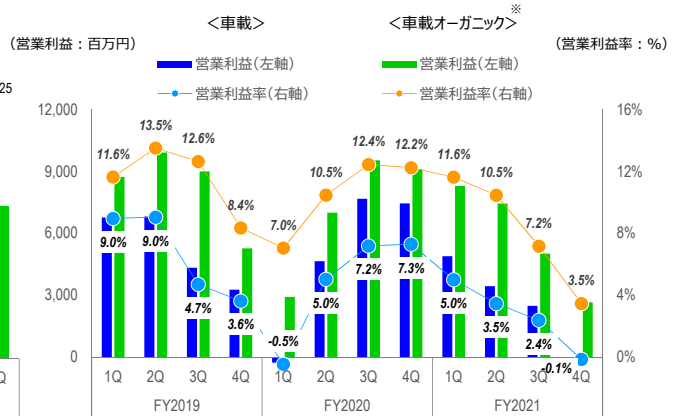
## ■ 車載：四半期別業績推移

原材料価格高騰が4Q収益を圧迫。FY22は売価反映・原価低減を推進し需要回復に備える

【売上高の推移】



【営業利益額と営業利益率の推移】

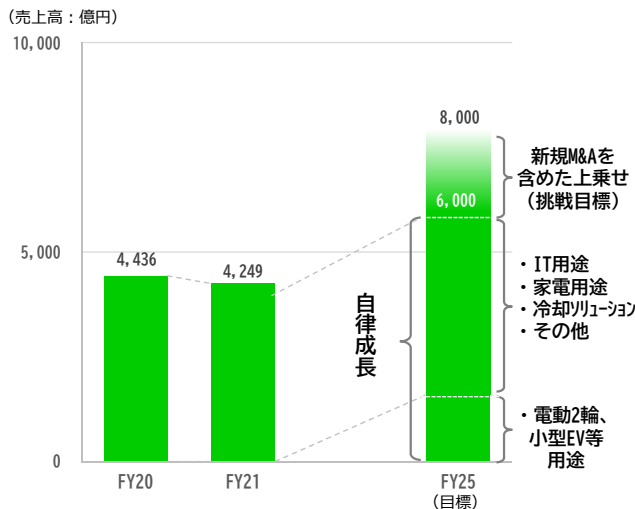


※車載オーガニック…車載から、日本電産モビリティとEVTラクションモータ事業による業績影響を除外したもの。 17

## ■ 精密小型モータ：セグメント内の事業ポートフォリオ転換を加速

2輪車や小型車の分野でも内燃機関から電動化へのパラダイムシフトが急速に進展

【精密小型モータの Vision2025】



【電動2輪・小型EV関連】

- インド・中国の2大市場を重点攻略。
- FY22は、計11案件の量産を予定。
  - 電動2輪関連：計6案件\*
  - 小型EV関連：計5案件

旧HDD用モータ製造ラインから置き換え

【主な製品】



【量産工場】

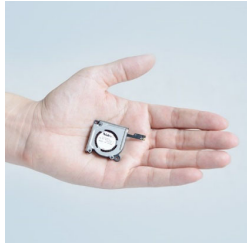


\*FY21下期より量産開始済の「Yadea社・換電獣 01」案件を含む。 18

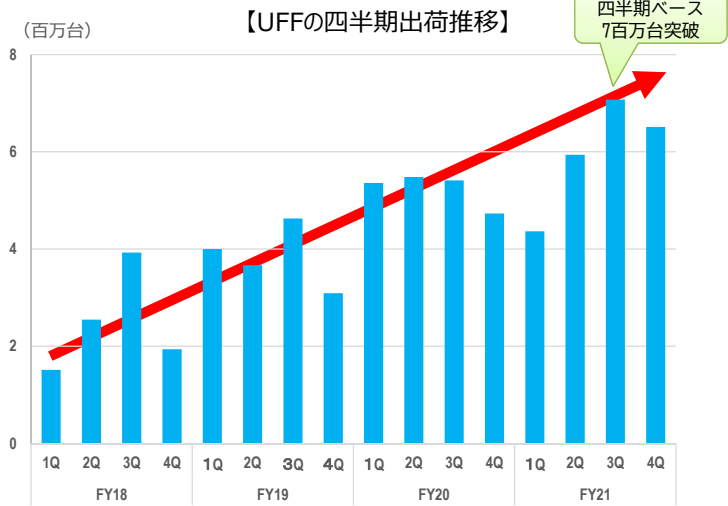
■精密小型モータ：コア技術の活用①



HDD用モータで培ったFDB搭載型ファン「UltraFlo FDB (UFF)」が堅調なPC需要をサポート



厚さ3mm以下、  
20mm角の  
超薄型・超小型

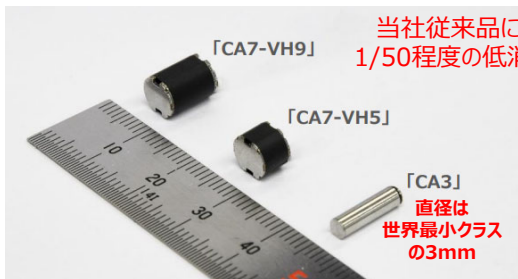


■精密小型モータ：コア技術の活用②



HDD用モータで培った磁気回路設計技術を応用し、世界最小・世界最薄級の新製品を連打

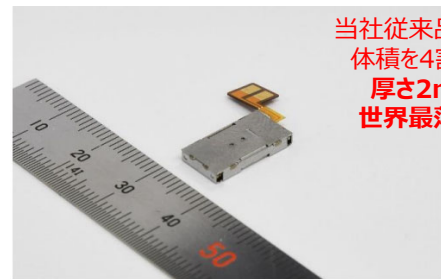
【リニア振動モータ「CAシリーズ」】\*



スタイラスペンへの搭載

筆記時のペン先の振動をモータによって実現し  
実際に紙に書いているような触覚を再現。

【リニア振動モータ「Slider」】\*\*



スマートフォンやスマートウォッチへの搭載

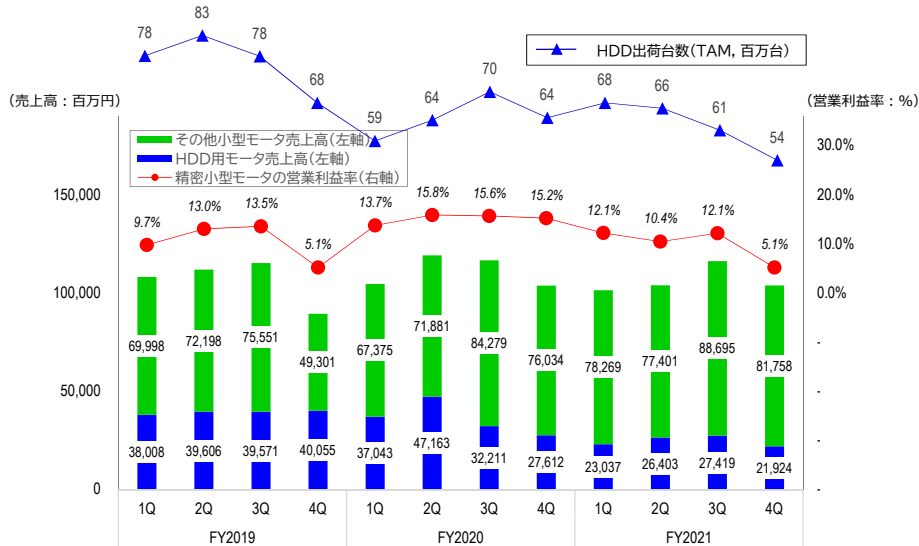
振動を制御し、ボタンを押しているような感覚や  
映像に合わせたリアルな振動を演出する機能

\* <https://www.nidec.com/jp/product/news/2022/news0310-01/>

\*\* <https://www.nidec.com/jp/product/news/2022/news0316-01/>

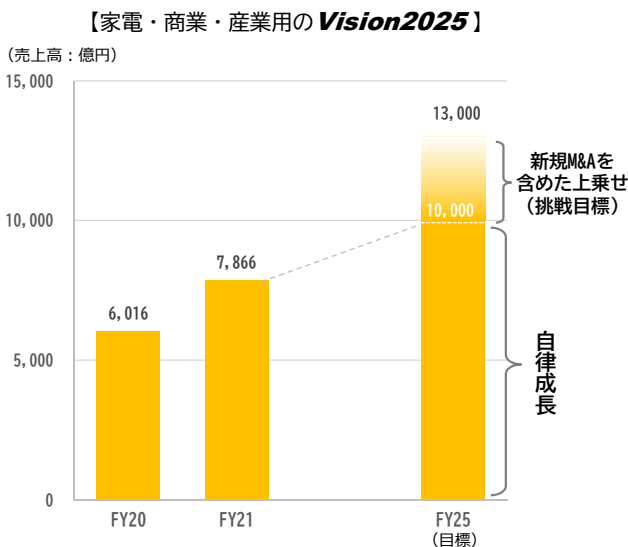
## ■精密小型モータ：四半期別業績推移

### HDD用モータ市場の構造変化のなか、事業ポートフォリオの転換を断行中



## ■家電・商業・産業用：高成長への打ち手

### 海外事業の構造改革を着実に実行しつつ、家電・商業・産業用は新たな成長ステージへ



#### 【FY22の事業環境】

- FY22は、紛争に揺れる欧州域外での市場シェア増に加え、物流・マテハン関連等スリー新の連打によるトップライン成長加速を追求。
- 空調関連は、インド等のアジア市場の拡大を視野。
- 車載と同様、原材料の高騰は当面続くと予想。売価への反映や原価改善を通じた収益構造の更なる改善を急ぐ。

#### 【成長ドライバー】



■家電・商業・産業用：ソリューション・ビジネスの事例



Nidecの革新的なバッテリーエネルギー貯蔵システム (BESS)\* が世界中のプロジェクトで活躍

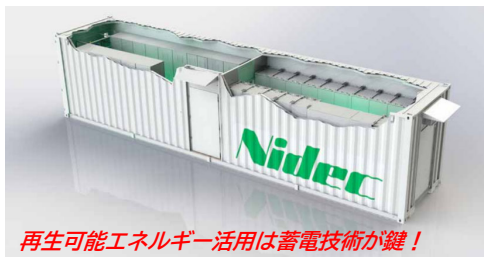
【再生可能エネルギーによる電力の貯蔵】



風力発電用途

太陽光発電用途

水力発電用途



再生可能エネルギー活用は蓄電技術が鍵！

【EV充電器】



パワーセーフ1.0

22kW AC充電器

【サーキュラーエコノミー関連】



仏ルノーグループとのEV用バッテリー再利用プロジェクト

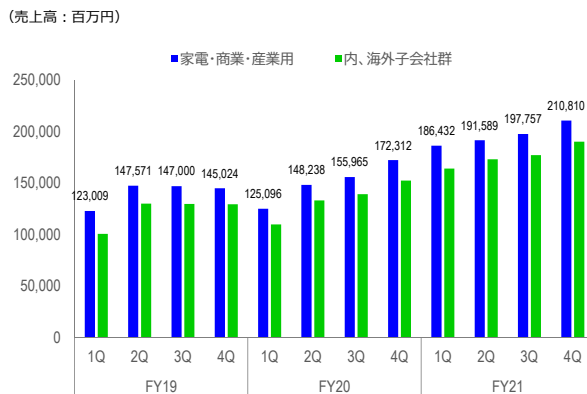
\*バッテリーエネルギー貯蔵システム 23

■家電・商業・産業用：四半期別業績推移

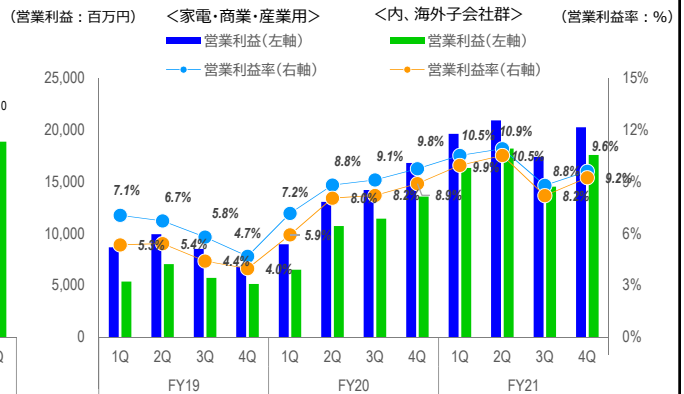


FY21下期は欧州需要減や原材料価格高騰で苦戦も、収益性15%達成への活動は継続中

【売上高の推移】

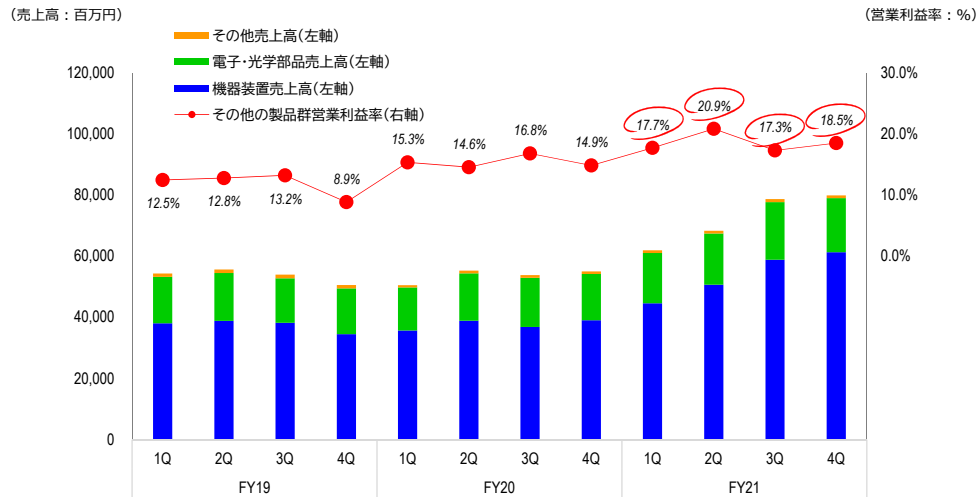


【営業利益額と営業利益率の推移】



## ■ その他の製品グループ：四半期別業績推移

### その他の製品グループのFY21営業利益率は15%超の高水準で安定推移



## ■ 機器装置：日本電産リードと日本電産シンポの成長戦略

### 着実な自律成長とM&Aの連打で製品ポートフォリオを拡充し機器装置の高成長を実現する

日本電産リード	日本電産シンポ		
<p>(売上高：百万円) 【売上高の推移】</p> <p>4年で2倍超</p> <p>【主な製品】</p> <p>半導体パッケージ用自動検査装置 4端子検査治具 半導体ウエハ用光学式自動検査装置</p>	<p>①減速機事業</p> <p><b>FLEXWAVE</b> FY23に月産10万台体制を構築</p> <p>【主な用途】</p> <p>協働ロボット用途 小型・中型多関節ロボット用途 ウェハー搬送ロボット用途</p>	<p>②プレス事業</p> <p>グローバルM&amp;A戦略による海外市場への拡販に成功</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2012年 <b>MINSTER</b> 買収(米国)</li> <li>● KYORI製品を米国・メキシコで販売。</li> <li>2015年 <b>ARISA</b> 買収(スペイン)</li> <li>● ARISA製品を日本・中国で販売。</li> <li>2017年 <b>VAMCO</b> 買収(米国)</li> <li>● VAMCO製品を日本・中国で販売。</li> <li>● VAMCO送り装置とプレスの統合製品を開発。</li> <li>2019年 <b>SYS</b> 買収(ドイツ)</li> <li>● KYORI製品を欧州で販売。</li> <li>2020年 <b>CHS</b> 買収(米国)</li> <li>● プレス機全般の北米サービスを強化。</li> </ul>	<p>第3の柱</p> <p>③工作機械事業</p> <p>プレス事業の成功方程式を踏襲し、自律成長とM&amp;Aを活用したグローバル市場の開拓を実行</p> <p>【主な製品】</p> <p><b>日本電産マシントール</b></p> <p>歯車工作機械 門形五面加工機</p> <p><b>OKK</b></p> <p>立形マシニングセンタ グライディングセンタ 横形マシニングセンタ</p>

## ■ OKK株式会社による第三者割当増資の当社引受完了



### 日本電産マシンツールとのシナジーを利かせ、やるからには高収益総合工作機メーカーを目指す！

#### 【第三者割当増資企業概要】

会社名	OKK株式会社	
本社所在地	兵庫県伊丹市北伊丹8丁目10番地1	
設立	1915年10月	
資本金	6,283,076,312円	
役員体制	代表取締役社長 森本 佳秀 (同氏は本株式引受後も継続して同役職に留任します)	
生産拠点	日本(兵庫県)、タイ	
事業内容	工作機械の設計・製造・販売、製品に関する製品の据付、技術指導、アフターサービス等	
従業員数	連結758名、単独500名(2021年3月末時点)	
本株式引受の概要	払込日	2022年2月1日
	引受株式数	普通株式15,853,444株
	引受価額	一株当たり 345.60円
	払込額	5,478,950,247円

詳細は当社Webをご参照下さい。 <https://www.nidec.com/jp/ir/news/2022/news0201-01/>

#### 日本電産マシンツールとの協業を早くも開始



日本電産マシンツールとOKKのサービス対応統合を示すポスター  
(左はOKK森本社長、右は日本電産マシンツール若林社長)

## ■ 人材マネジメント



### 多様な人材が最高のパフォーマンスを発揮できる生産性の高い企業を目指して取り組みを加速

FY18に「なでしこ銘柄」に初選出、FY20「準なでしこ」、  
FY21は再び「なでしこ銘柄」に選定\*



#### 【当社の取組み】

高効率労働の追求・限りある時間の有効活用を支援し、社員のキャリア形成に寄与する仕組み・運用を目的として2017年に女性活躍推進室(現・人事部 D&I推進グループ)を設置。柔軟な働き方を支援する在宅勤務や時差勤務などの制度の導入・運用に加え、2021年度は国内グループ会社の全女性管理職を対象に経営トップによる経営塾を定期的で開催。また、経営幹部が「重要ポストのサクセッションプラン」を議論する場において、女性候補者の状況を確認し、戦略的な育成・登用に取り組んでいます。

\* 経済産業省と東京証券取引所による選定です。

FY21に続き2年連続で認定\*\*

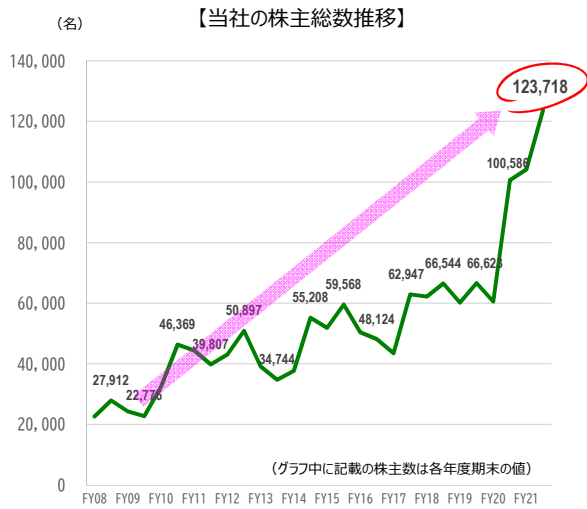


#### 【当社の取組み】

社員の健康と働きがいを経営の重要な源泉と位置づけ、2020年度に「健康宣言」を発行し健康経営の取り組みを強化しています。社内組織横断的に構成された「健康推進委員会」では、健康管理・増進の仕組みを構築し、定期的な議論の上改善に努めています。また、全社員対象の産業医による健康セミナーや健康意識調査を実施し、健康リテラシーの向上を図っています。今年度は、目標通り国内事業所の敷地内完全禁煙を達成しました。

\*\* 経済産業省と日本健康会議による認定です。

当社の株主総数は着実な増加トレンドを示し、FY21期末は123千名超へ！



当社Webの株主・投資家情報「個人投資家のみなさまへ」をリニューアル

個人投資家のみなさまへ

**モーターで地球環境に貢献！**

**ニデック 太郎さん**  
Nidecについて何でも知っている  
ベテランIR担当社員

**ニデック 花子さん**  
Nidecについて勉強中の  
若手IR担当社員

---

**Nidecの使命**

皆さん、こんにちは！

1973年に創業したNidecは「回るもの・動くもの」を手掛ける総合モーターメーカーです。  
当社の使命は、地球環境の保全と人々のよりよい生活の実現に、モーターで貢献することです！

やあやあ花子さん、今日も元気いっぱいだね。

はい！Nidecの事業の魅力をお伝えできる機会ですからね。

\* [https://www.nidec.com/jp/ir/individual\\_new/](https://www.nidec.com/jp/ir/individual_new/) 29



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

# 業績推移・ 製品グループ別状況

■ 車載：EV用トラクションモータの事業環境（再掲）



足許は3つのタイプに分かれるも、FY25の分水嶺を機にモータの外部調達が加速する見通し

【電動化に対峙するOEMのタイプ分け】

当社E-Axleの 製品ライフサイクル	分水嶺			
	生成期	成長期（第1フェーズ）	成長期（第2フェーズ）	
当社の顧客タイプ	2020年	2025年	2030年	2050年
<b>タイプA</b> モータ内製派 (日米欧の伝統的 OEM等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICEでは、エンジンやトランスミッションの製造でクルマの差別化を図って来た歴史。</li> </ul> <p>モータの内製に執着</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一転しモータ外部調達の動きが著しく顕在化する、と予想。</li> </ul>	グローバル 水平分業 活況時代へ  (あらゆるEVメーカーが モータ等の主要部品を独 立系専門メーカーから 一斉調達する時代に)	
<b>タイプB</b> タイプAとCの中間	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部調達に多くを頼らずも、モータ内製へのこだわりは少ない。</li> </ul> <p>当社とのJ/V設立</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モータ専門メーカーとのJ/Vやアライアンス締結の動きが更に活発化する、と予想。</li> </ul>		
<b>タイプC</b> モータ外製派 (新興OEMや Tier0.5等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>モータの「性能/コスト/信頼性」といった観点次第では、モータの外部調達を積極的に選択。</li> </ul> <p>当社モータを活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モータの外部調達が完全定着化する、と予想。</li> </ul>		



## ■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)

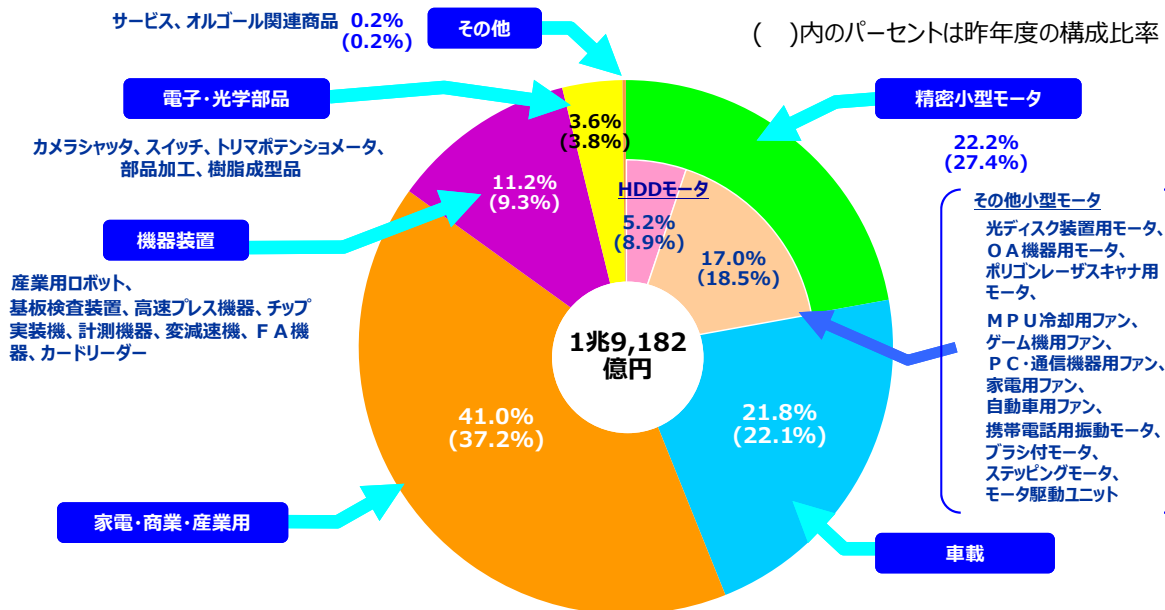
**デジタルデータ爆発の波**  
(キーワード：高速・大容量、GAFA、巣ごもり)

**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)

**省電力化とコロナ後の波**  
(キーワード：殺菌、衛生、巣ごもり)

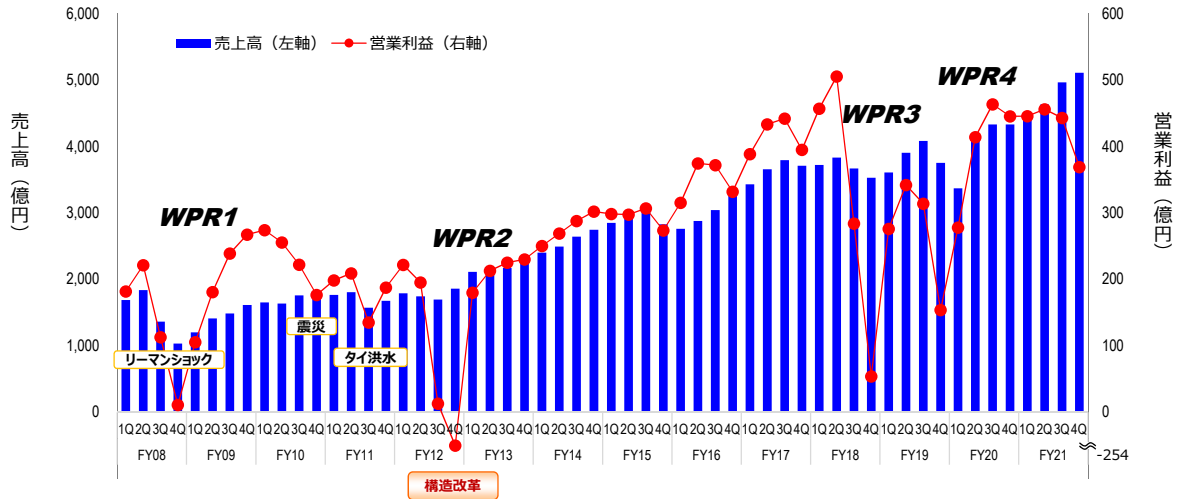
ファンモーター、ペーパーチャンバー、ヒートパイプ、ADAS関連製品、車載用モーター、トラクションモーターシステム (E-Axle)、減速機、ドローン用モーター、無人搬送台車、ニアライン用HDDモーター、冷却庫用コンプレッサ、家電用モーター

## ■21年度、製品グループ別売上構成



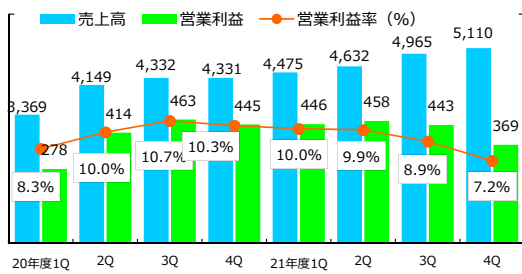
## ■ 四半期別の業績推移（売上高・営業利益）

**WPR4** 活動によるコスト構造改革が奏功し、需要回復と共に収益力の回復も着実に前進

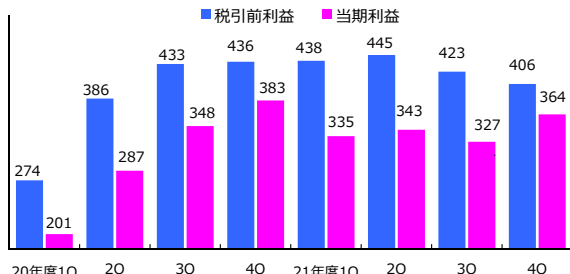


## ■ 連結決算ハイライト

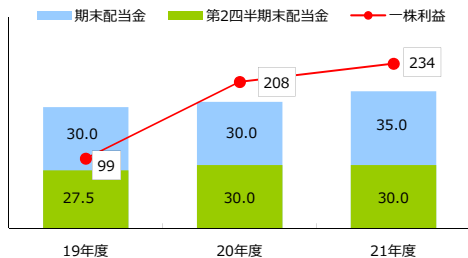
【売上高・営業利益の推移（億円）】



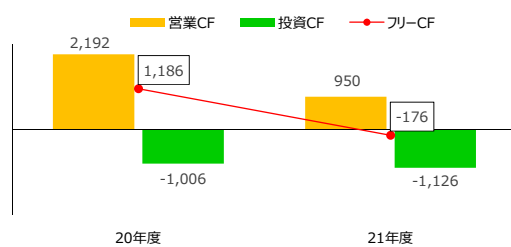
【税引前利益・当期利益の推移（億円）】



【配当金の推移（円）】※



【キャッシュフローの推移（億円）】

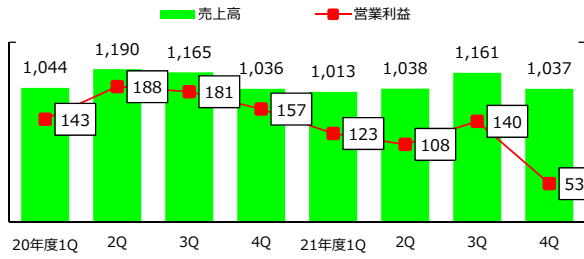


※2020年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。2019年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「株利益」及び「配当金」を算定しております。

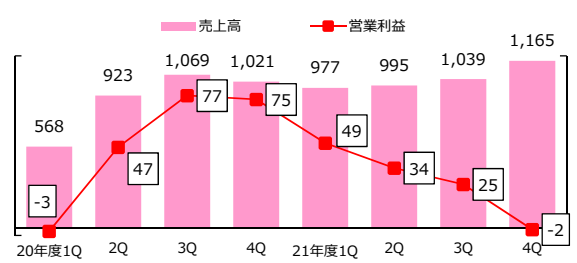
## 製品グループ別業績推移



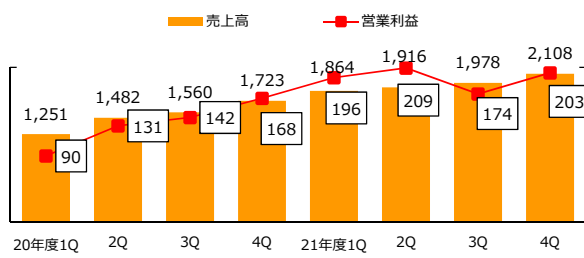
【精密小型モータ（億円）】



【車載（億円）】



【家電・商業・産業用（億円）】



【機器装置（億円）】

