

(証券コード:6594)  
<http://www.nidec.com/>

**Nidec**  
-All for dreams-

2013年3月期

# 決算説明会

日本電産株式会社

2013年4月24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。

表紙右下の写真は、エレベータ用モータ(左)とACPM  
(AC入力永久磁石式モータ)ギアレス技術(右)です。

**Nidec** -All for dreams-

2

## 12年度決算ハイライト

- *WPR™ Part2* による**収益構造改革**を断行し、  
2013年度は**V字業績回復に挑戦!**
- CCC(キャッシュ化速度)改善運動は、前期比  
30%改善(60日)の目標を過達。**営業キャッシュ  
フローは過去最大の1,103億円を創出。**
- グループ一体化の推進に向け、株式交換による  
日本電産コパル、日本電産トーソク、及び日本電産  
セイミツの**完全子会社化**を決議。

## 連結決算業績

(百万円)	11年度	12年度	増減	13年度 通期予想
売上高	682,320	709,270	+3.9%	800,000
営業利益	73,070	17,627	-75.9%	70,000
営業利益率	10.7%	2.5%		8.8%
税引前利益	70,856	13,427	-81.1%	68,000
当期利益	40,731	7,998	-80.4%	50,000
一株利益(円)	296.25	59.37	-80.0%	371.25
配当(円)	90	85	-5円	85
対米ドル為替レート				
平均...	79.08円	83.10円	+5.1%	95.00円
期末...	82.19円	94.05円	+14.4%	(想定レート)

当期の平均為替レートは対米ドルで円安(1米ドル当たり前期比4.02円の円安)、一方対ユーロで円高(1ユーロ当たり前期比1.84円の円高)が進み、売上高では前期比約214億円の増収、営業利益では約25億円の増益要因となりました。

## 2013年度業績予想

(百万円)	上期	下期	通期
売上高	380,000	420,000	800,000
営業利益	30,000	40,000	70,000
営業利益率	7.9%	9.5%	8.8%
税引前利益	29,000	39,000	68,000
当期利益	21,000	29,000	50,000
一株利益(円)	155.92	215.33	371.25
配当金(円)	40	45	85
対米ドル為替レート	95円	95円	95円
対ユーロ為替レート	125円	125円	125円

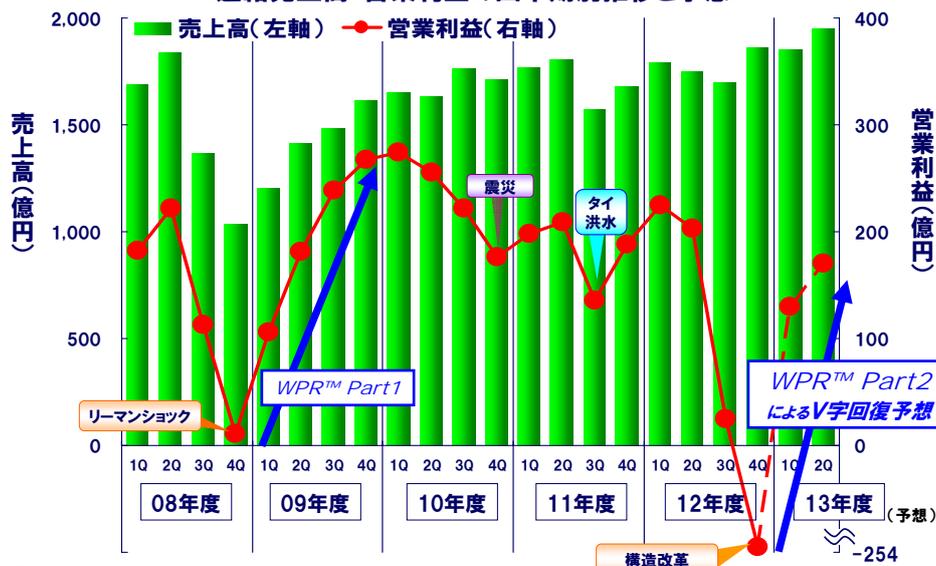
為替感応度: 1円あたり米ドルは売上高57億円、営業利益7.5億円、ユーロは売上高7.5億円、営業利益2億円(全てFY13通期ベース)。

Nitec -All for dreams-

5

## WPR™ Part2 を発動、収益性改善に総力

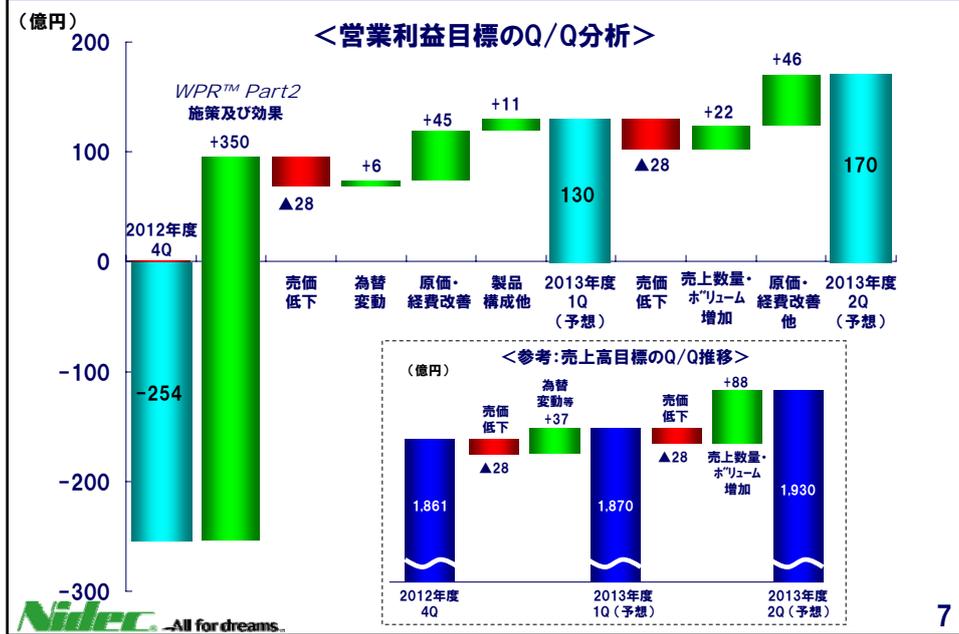
<連結売上高・営業利益の四半期別推移と予想>



Nitec -All for dreams-

6

# 2013年度上期営業利益予想



# CCC(キャッシュ化速度)改善運動

通期CCC実績は目標「前年比30%改善の60日」を過達  
新規連結会社控除後では、前年比38%改善の53日



\*当社業務管理指標の一つ、CCC(Cash Conversion Cycle)の計算根拠:当社では、CCC算出に当たり全て売上高を分母にして計算しております。  
日数=(在庫+売上債権-仕入債務)÷1日当り売上高

\*\*CCC算出の調整項目:2013年3月期に新たに連結子会社となった新規買収会社6社(ミスター、アンサルド、アプトロン、SCD、キネック及び江蘇凱宇)の合計売上高498億円を控除。また、当該買収会社6社の在庫127億円、売上債権191億円及び仕入債務119億円も控除。

# 営業利益とフリー・キャッシュ・フロー分析

## 営業利益分析

(億円)

	2010年度	2011年度	2012年度				計
			1Q	2Q	3Q	4Q	
米国基準営業利益 (開示ベース)	929	731	222	195	13	▲254	176
営業損益中のM&A関連費用* (ノンキャッシュ・アイテム)	30	23	9	13	18	17	57
上記調整後 参考営業利益	958	753	231	208	31	▲237	233

\* 営業損益中のM&A関連費用(ノンキャッシュ) : ASC805「企業結合」によりM&Aで発生した償却性資産の償却費。  
棚卸資産、固定資産の他に顧客関係、専有技術、商標権などの無形資産を含む。

## キャッシュ・フロー分析:M&A投資費用控除後のフリー・キャッシュ・フロー

(億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
営業キャッシュ・フロー	662	901	831	567	1,103
内M&A投資**	▲8	▲44	▲516	52	▲799
投資キャッシュ・フロー	▲434	▲405	▲1,069	▲199	▲1,339
M&A投資**を除く フリー・キャッシュ・フロー	236	540	277	316	563
フリー・キャッシュ・フロー*	229	496	▲239	368	▲236

過去  
最高

\* フリー・キャッシュ・フロー: 営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計

\*\* 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)」

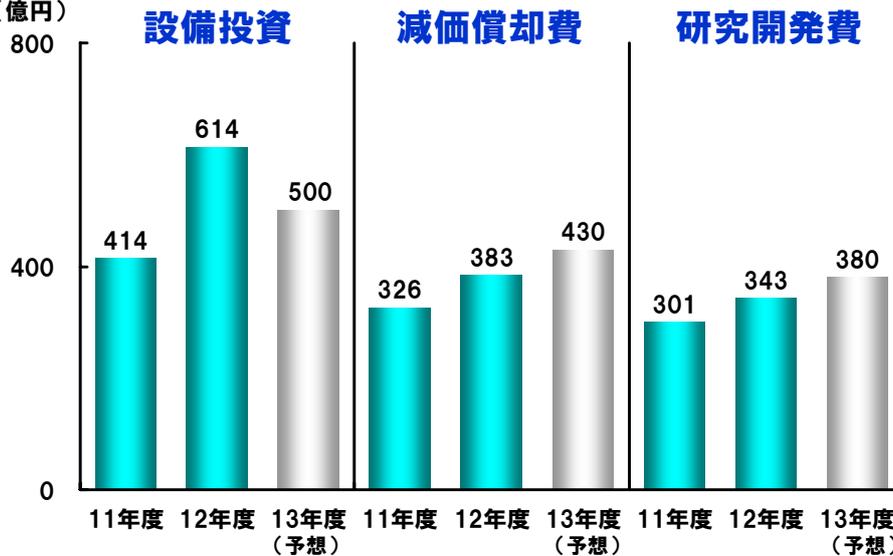
2008年度 Nidec Shanghai Automotive Electric Motors Limited、2009年度 NTN-Nidec (Thailand) Co., Ltd. 恩梯恩日本電産(浙江)有限公司、  
Nidec Sole Motor Corporation、2010年度 Nidec Motor Corporation、2011年度 日本電産セイミツ株式会社、2012年度 Nidec Minster Corporation、  
Nidec ASI S.p.A. Nidec Avtron Industrial Automation Inc.、Kinetek Group Inc. 日本電産凱宇汽車電器(江蘇)有限公司、SCD株式会社。

**Nidec** All for dreams.

9

# 設備投資・減価償却費・研究開発費

(億円)



**Nidec** All for dreams.

10

## 上場グループ会社の業績

(百万円)	連結売上高			連結営業利益			連結当期利益		
	11年度 実績	12年度 実績	13年度 予想	11年度 実績	12年度 実績	13年度 予想	11年度 実績	12年度 実績	13年度 予想
日本電産 コバル	56,116	51,720	60,000	5,024	-3,192	2,500	1,068	-8,552	1,500
日本電産 トーンク	33,508	31,280	33,000	3,140	1,715	2,500	1,844	1,091	1,400
日本電産 コバル電子	29,118	26,865	27,000	4,194	3,277	3,500	2,706	2,328	2,300
日本電産 リード	9,813	12,584	12,700	1,540	2,119	2,300	930	1,377	1,500
上場4社 合計	128,555	122,449	132,700	13,898	3,919	10,800	6,548	-3,756	6,700

(上記は国内会計基準に基づいて発表された業績数値です)

## WPR™ Part2

WPR は、2008年に日本電産(株)の永守重信が自身の独自経営手法に付した名称です。  
 WPR™ は、日本電産(株)の日本国における商標です。  
 WPR© 日本電産(株) 永守重信 2008年。

## WPR™ Part2

WPR™ = *World-class Performance Ratios*  
**(世界水準の業績達成の指標)**

### <世界水準の業績指標達成目標>

- ① **ビジネスポートフォリオの転換と拡大の推進**  
 (兆円企業への飽くなきこだわりとスリー新活動再加速)
- ② **連結売上高1.2兆円、同営業利益率15%の達成**  
 (ASSETアプローチによる収益構造改革の断行)
- ③ **キャッシュ創出力の強化による財務体質の改善**  
 (CCC改善とCAPEX管理強化によるFCFの極大化)

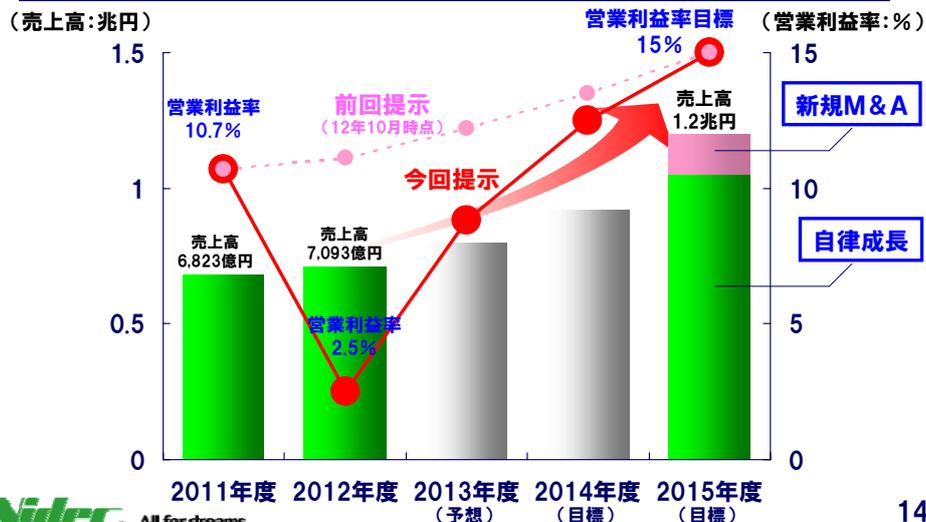
**Nidec** All for dreams.

\*日本電産グループの資産(Asset)である経営資源、即ち人財・固定資産・無形資産(知財等)・キャッシュを最大限に活用し、利益を創出するための当社独自の管理手法。

13

## 新中期戦略目標

**100年持続成長の強い企業集団づくりに邁進**  
**利益ある成長でキャッシュを創出、成長と財務規律を両立させる**



**Nidec** All for dreams.

14

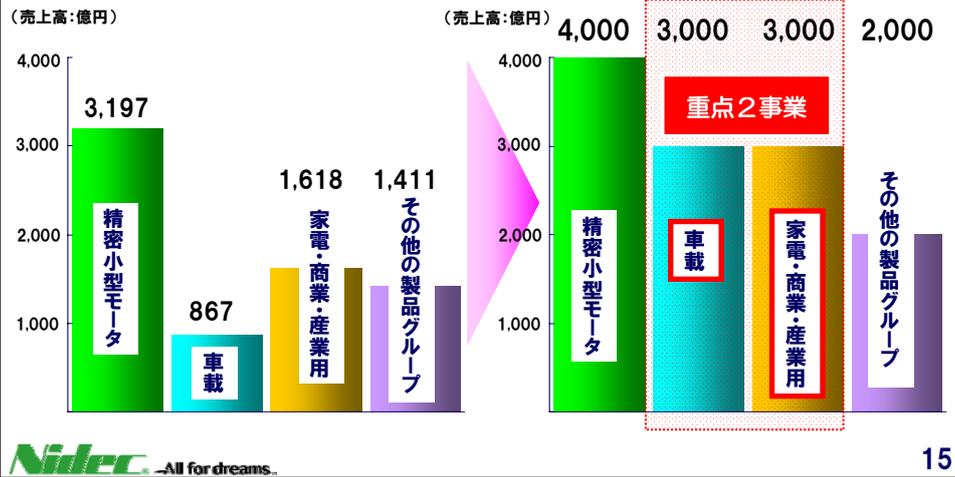
# ポートフォリオ転換・拡大を早期に実現する

## 1本柱

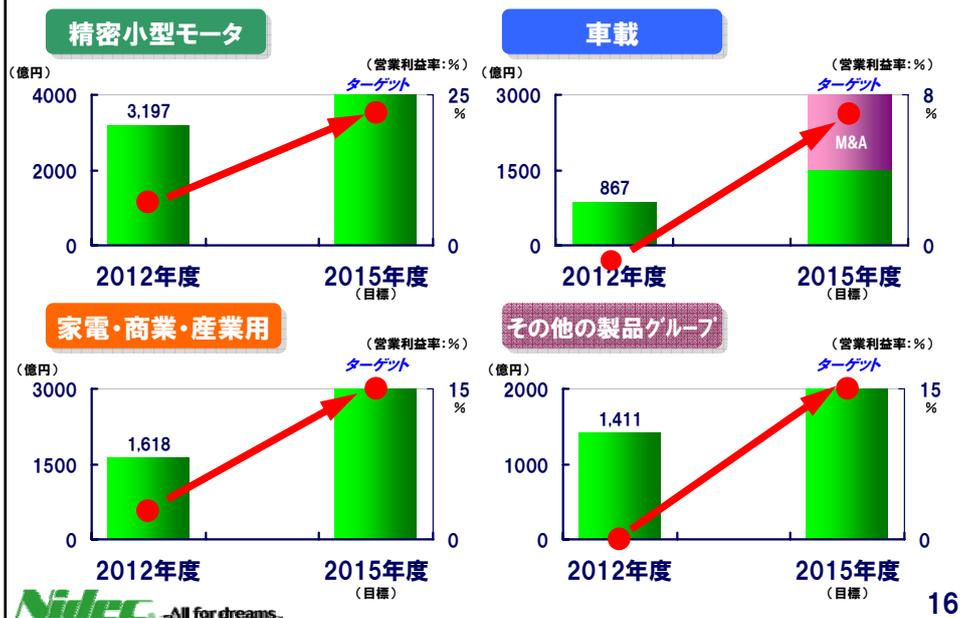
2012年度売上高(7,093億円)

## 4本柱

2015年度売上高(1.2兆円)(目標)



# カテゴリー毎の利益率ターゲット



## 事業環境と当社戦略

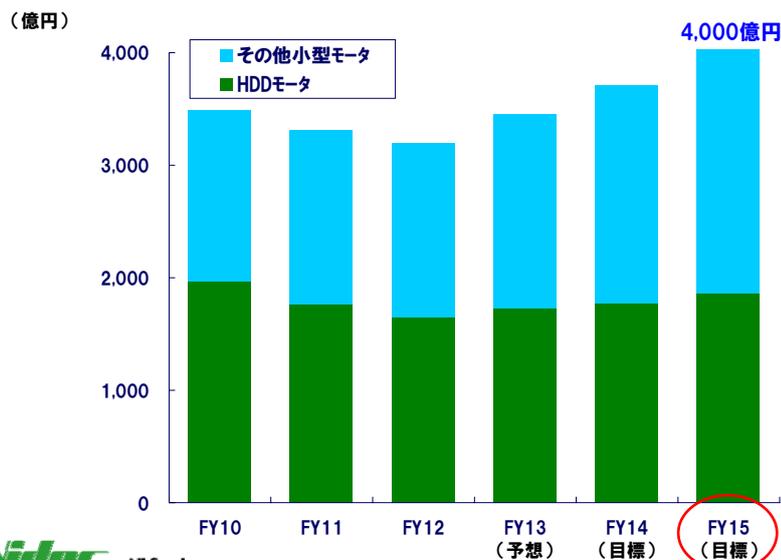
- 精密小型モータは、技術優位性を生かした**新たな需要の創造**と、競争優位を生かした**収益性改善**に注力。
- 車載用は、北米、欧州、アジアの3極体制を構築し、**新興市場への参入**を図ると共に、**システム・モジュール化**によりビジネスの付加価値を高める。
- 家電・商業・産業用は、世界的な**省電力化**が追い風に、新興国市場の新規開拓と昨年度買収した海外3社との**売上・コスト両面でのシナジー**を徹底追求。
- M&Aは、**マーケット・ポジションの強化**案件に継続注力。

Nidec -All for dreams-

17

## 精密小型モータの売上高目標見通し

HDDモータは安定成長、その他小型モータはスリー新による持続的成長を目指す

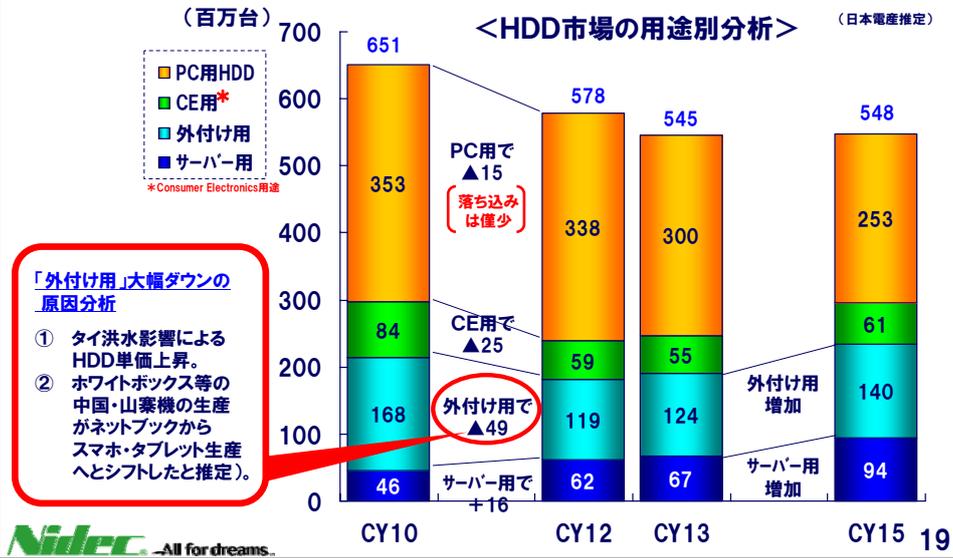


Nidec -All for dreams-

18

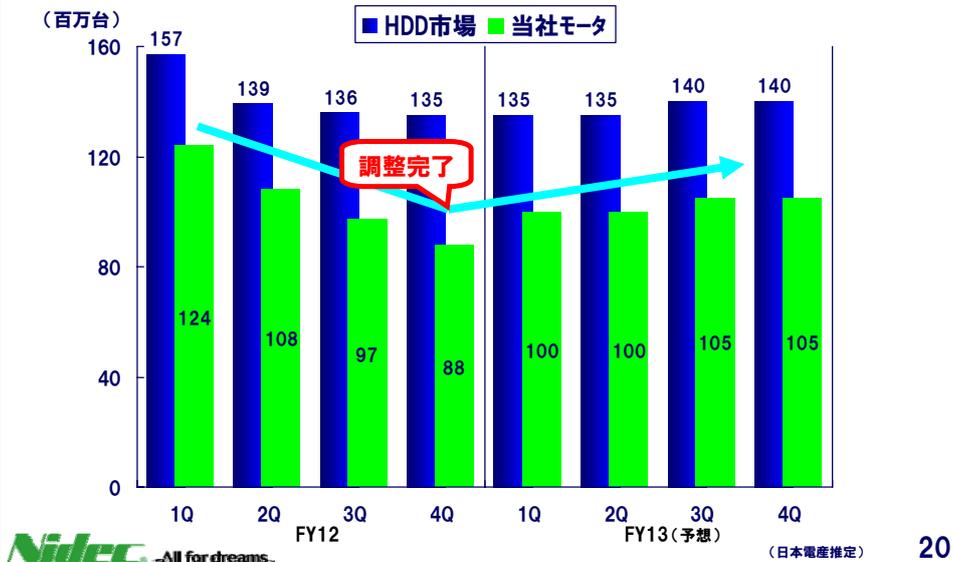
# HDD市場の中期見通し

今後HDDvsPCの相関性は薄いと予想。今後はサーバー用途等の増加が市場を牽引



# 当社HDDモータの出荷台数目標見通し

在庫調整は完了、FY13は市場安定推移のなか収益性向上を図る



## その他小型モータのスリー新展開

既存アプリケーションから、続々と「新製品・新市場・新顧客」へ展開中

<b>DC モータ</b>	ゲーム機関連用 DVD/BD関連用 展開事例 →	DC扇風機用 電動自転車用 風力発電用
<b>ファン モータ</b>	各種デジタル家電用 薄型テレビ用 展開事例 →	超薄型ノートPC用 タブレット端末用 <b>UltraFlo FDB</b>
<b>振動 モータ</b>	携帯電話用 展開事例 →	スマートフォン用

Nidec All for dreams.

21

## 進行中のスリー新展開事例

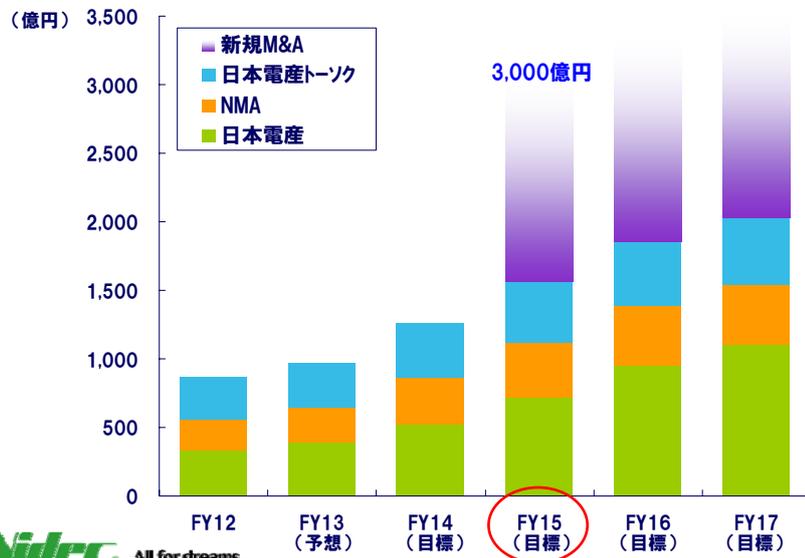
<b>家電アプリ</b>	小型ブラシレスDCモータ(標準型) 世界の大手家電メーカーによる <b>DCブラシレスモータへの置き換え</b>	スティック・ブレンダー ドライヤー シェーバー/トリマー ジューサー スタンドミキサー フード・プロセッサ
<b>通信アプリ</b>	ファンモータ 新興国を主とした、 <b>携帯基地局向け</b> 等の大型取組み案件	基地局用風力発電機 基地局アンテナ位置制御アクチュエーター 基地局内清掃ロボット 監視カメラ用モータ

Nidec All for dreams.

22

## 車載用の売上高目標見通し

今後3年間の成長で、FY15の自律成長1,500億円は視野

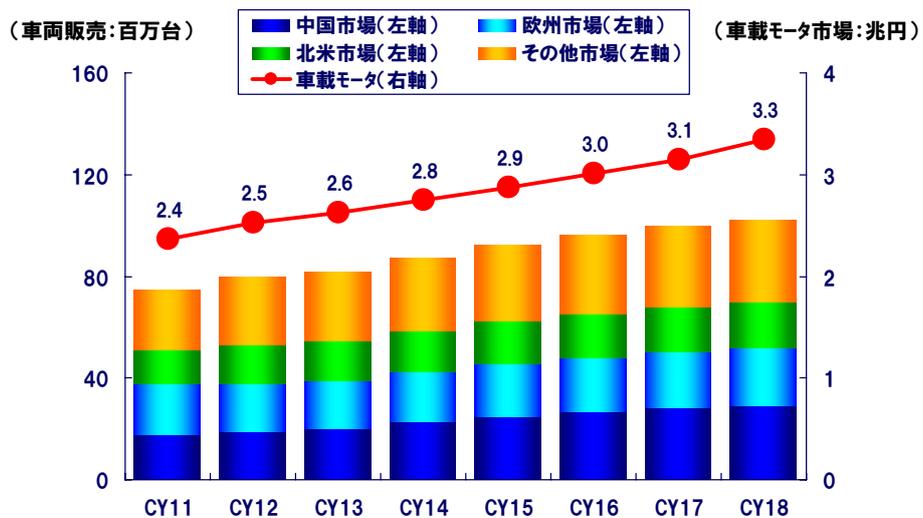


Nidec All for dreams.

23

## 世界の車両販売台数と車載モータ市場

車載モータは、グローバルで3兆円超規模の巨大市場を形成



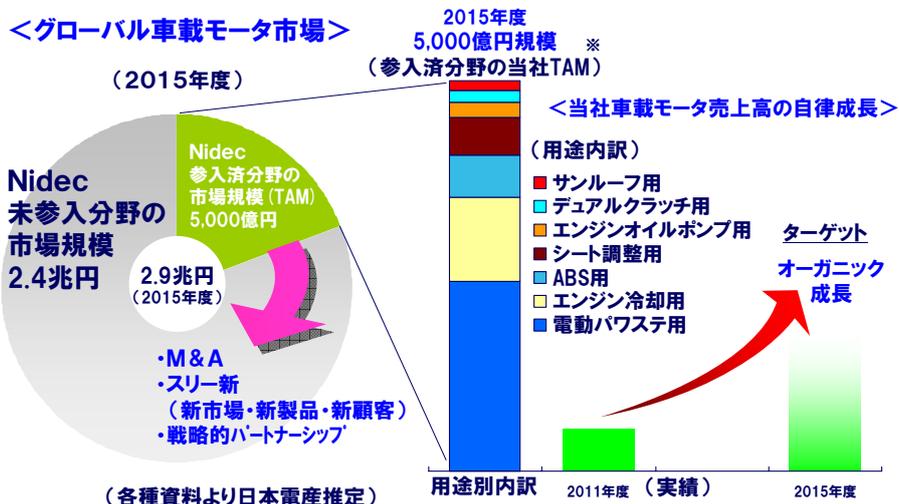
Nidec All for dreams.

(日本電産推定)

24

# グローバル車載モータ市場における当社ポジショニング

参入済分野はオーガニック成長で、未参入分野はM&A等も活用



Nidec All for dreams.

25

# 2015年度を見据えた戦略マトリックス

製品群	2015年度の当社状況		戦略的強化テーマ		
	量産の有・無	市場シェア	付加価値向上	小型化・軽量化	先進技術活用
現時点参入済	電動パワステ用	量産中	★	★	
	エンジン冷却用	量産中	★	★	
	ABS用	量産中		★	
	シート調整用	量産中		★	
	エンジンオイルポンプ用	量産中		★	
	デュアルクラッチ用	量産中	★		
	サンプル用	量産中		★	
現時点未参入	ウィンドウリフト用	量産中		★	
	ワイパー用	量産準備		★	
	インテグレートボ・スタータ・オルタネータ用	量産準備		★	★
	次世代車関連技術	一部量産開始	★		★
	その他(ブレーキ、他)	一部量産開始	★	★	★

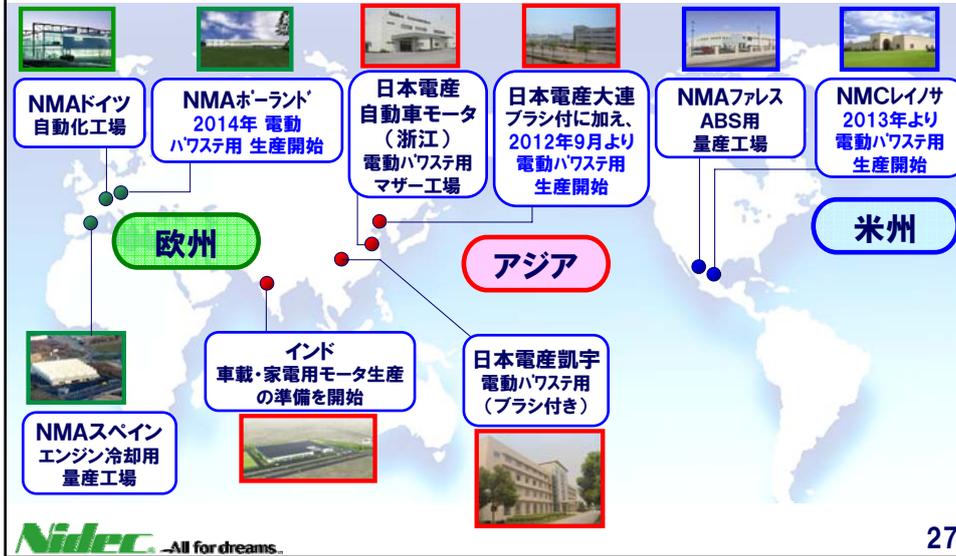
Nidec All for dreams.

■ 強い ■ プレゼンスあり

26

# グローバル車載モータ生産戦略

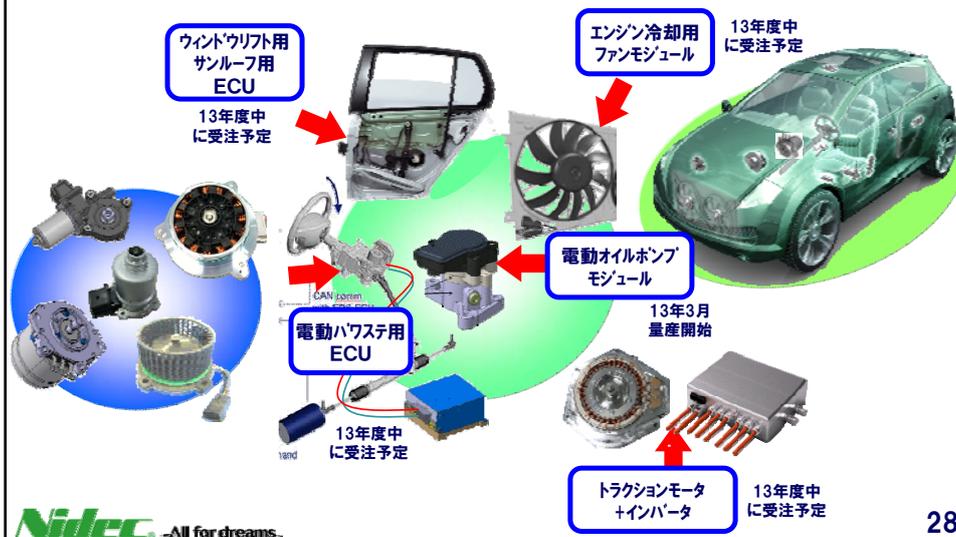
Tier1(客先)密着型のグローバル地産地消体制で大増産時代の幕開け



27

# 車載モータ事業領域の拡大戦略

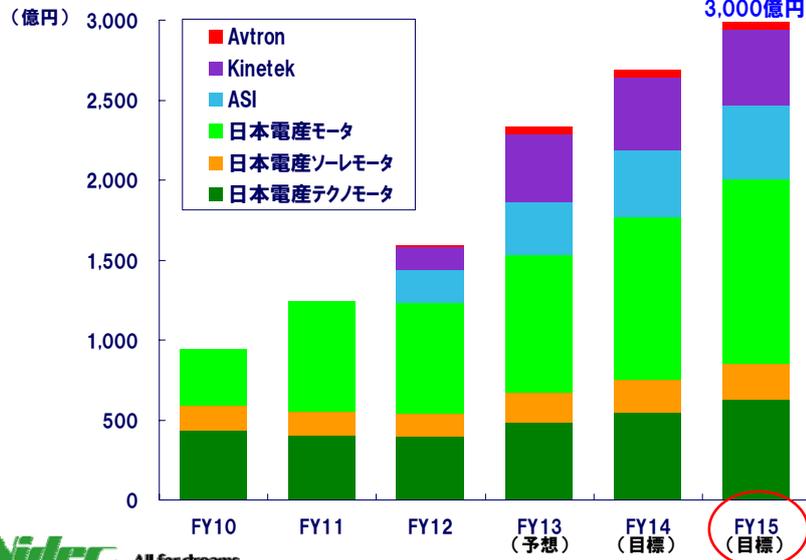
モータ単体からシステム、モジュール化へ。高付加価値シフトを加速



28

# 家電・商業・産業用の売上高目標見通し

FY12の新規M&A3社が加わり、FY15の3,000億円体制が視野に

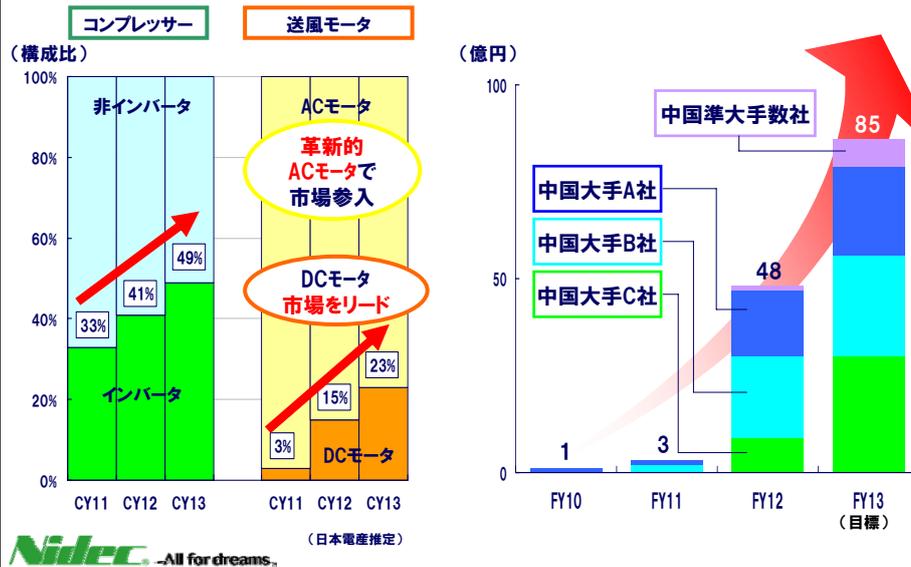


Nidec All for dreams.

29

# 中国市場のエアコン用モータ拡販戦略

<中国の空調市場動向と当社戦略> <中国ローカル顧客向け当社モータ出荷目標>

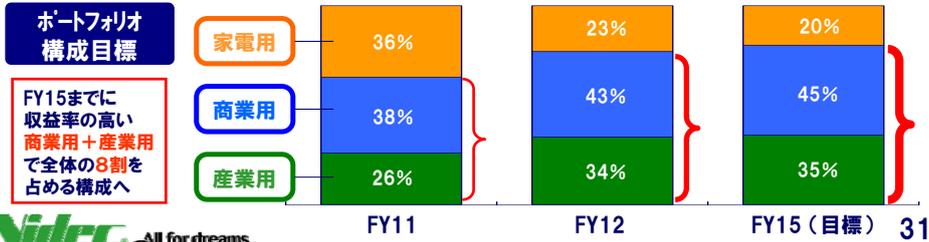


Nidec All for dreams. (日本電産推定)

30

# ポートフォリオ拡充を終え、シナジーの極大化へ

ビジネス範疇	家電用	商業用	産業用			
主な用途	洗濯機・乾燥機・食洗器	HVAC・プール/スパ・エレベータ・冷蔵庫・フロアケア・ゴルフカート、他	ポンプ・エアコンプレッサー・乗用車トーション用・鉄鋼/エネルギー/海洋/鉱山開発用			
当社製品群	モータ・モータ制御	モータ・ギアモータ・エレベータ制御&パワージョイントソリューション	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
市場別	米州	NMC	NMC+Kinetek	NMC	NMC+ASI	Avtron+ASI
	欧州・中東・アフリカ	NMC+Sole	Kinetek	NMC	ASI	ASI
	アジア	NMC+NTMC	NTMC+Kinetek	NMC+NTMC	ASI	ASI



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@jp.nidec.com

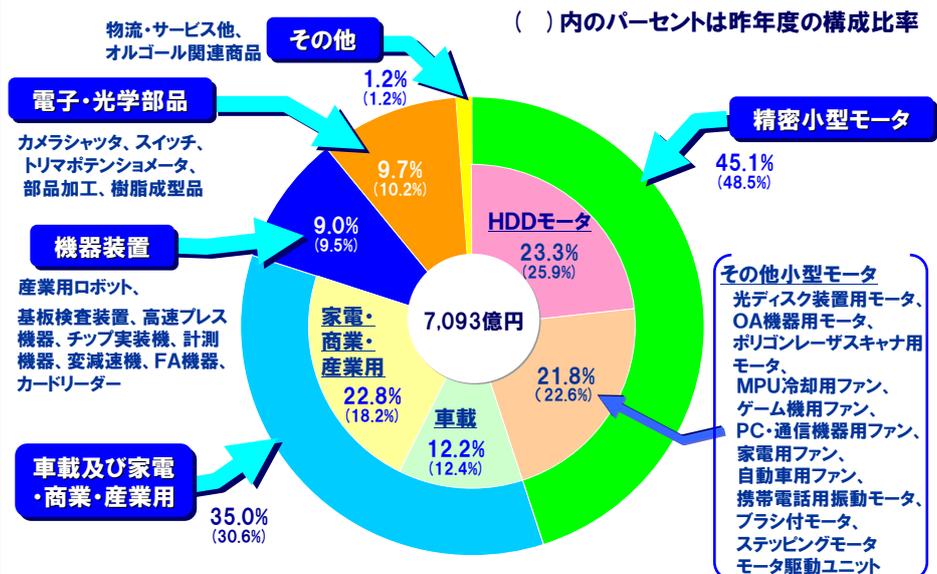
※注記:

1. 当期より、「一般モータ」製品グループの名称を「車載及び家電・商業・産業用」製品グループと変更しております。
2. 当期より、製品群の類似性を考慮し、「その他」製品グループに含まれていた自動車部品を「車載及び家電・商業・産業用」製品グループへ含め、「電子・光学部品」製品グループに含まれていたモータ応用製品を「精密小型モータ」製品グループへ含めております。この変更に伴い、前期の数値を当期の区分にあわせて組替えております。

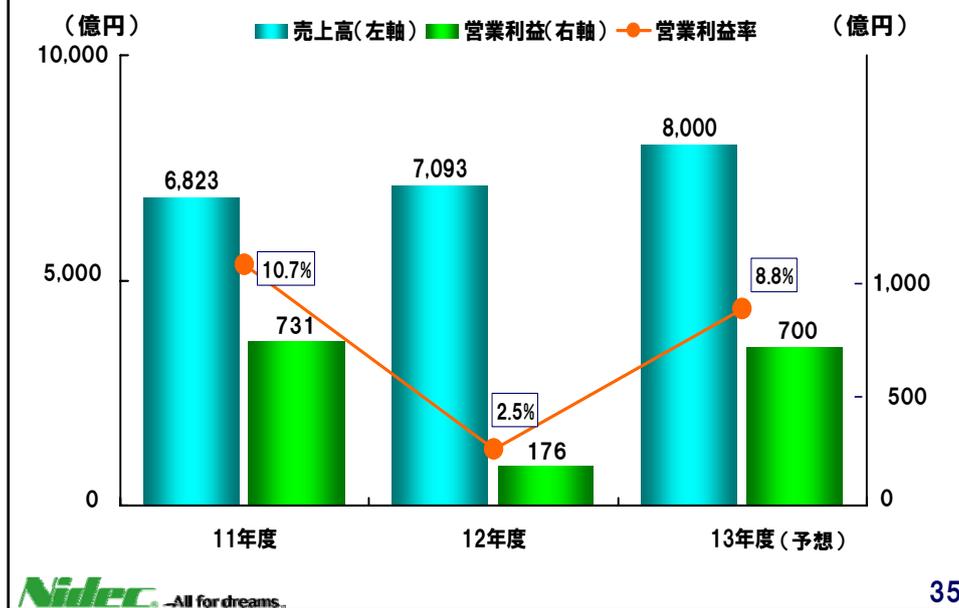
Nidec ロゴは、日本電産の日本国、米国およびその他の国における登録商標または商標です。  
 All for dreams ロゴは、日本電産の日本国における登録商標または米国およびその他の国の商標です。

## 業績推移・ 製品グループ別 状況

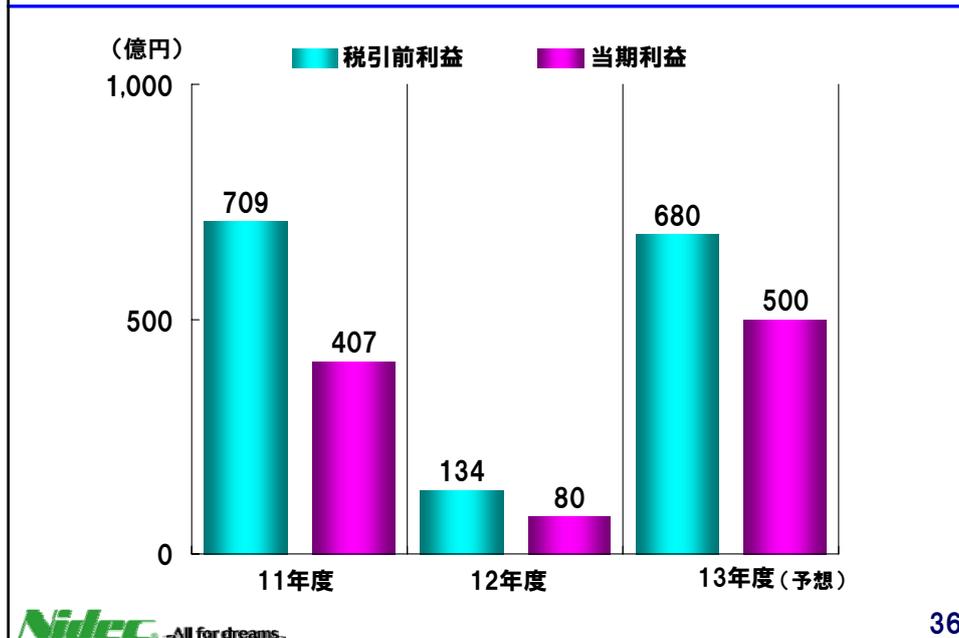
## 製品グループ別売上構成

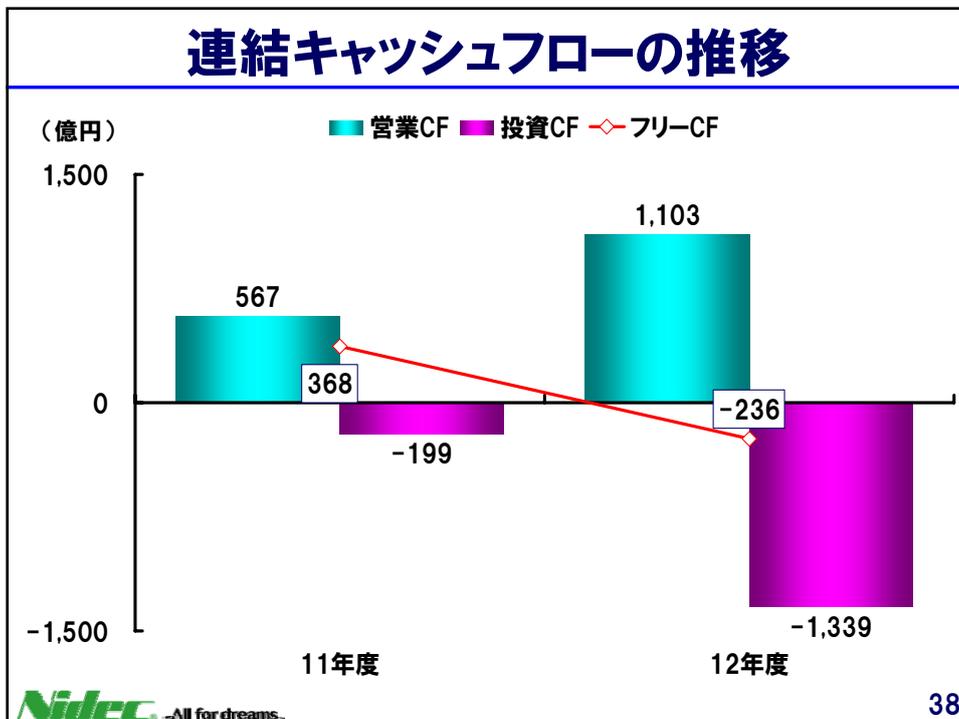
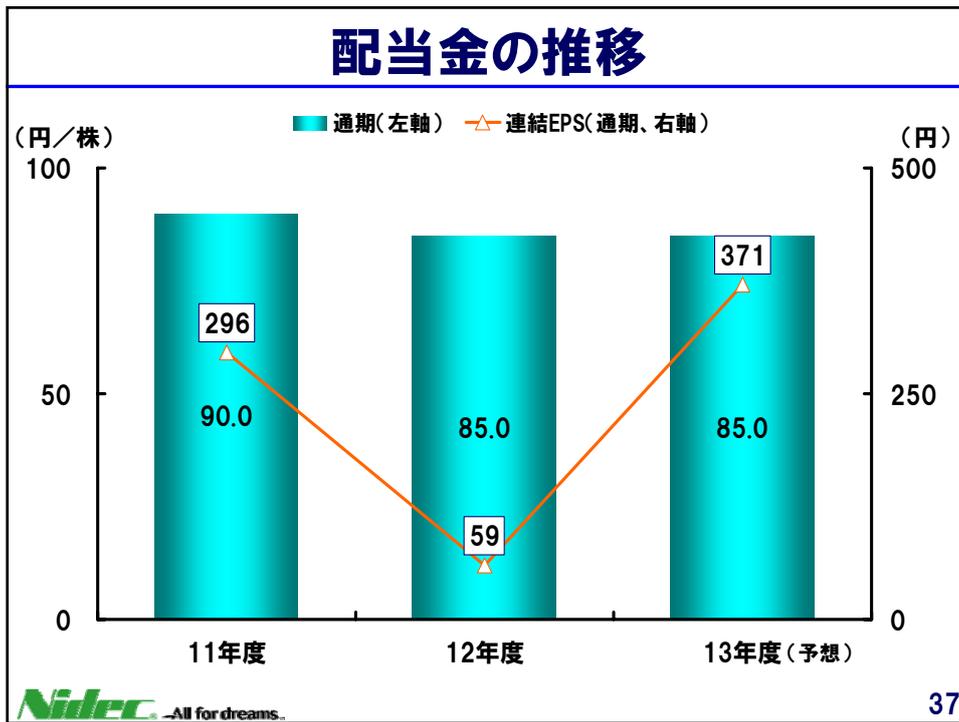


## 売上高・営業利益の推移

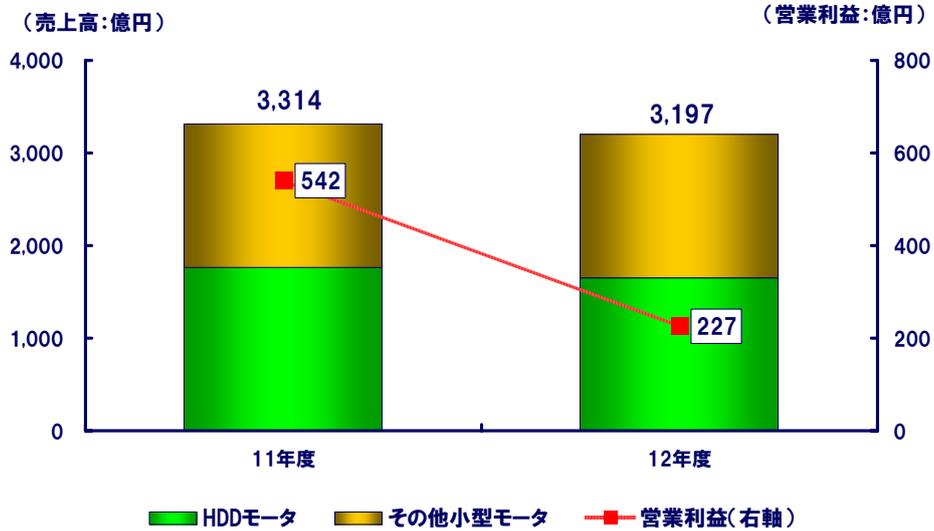


## 税引前利益・当期利益の推移





## 精密小型モータ

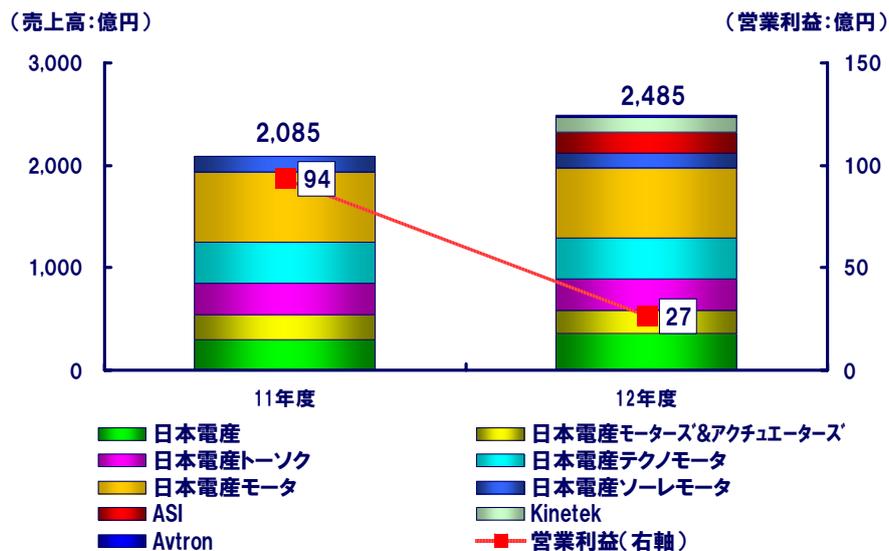


Nidec All for dreams.

※32ページに記載の注記 2.にご留意下さい。

39

## 車載及び家電・商業・産業用

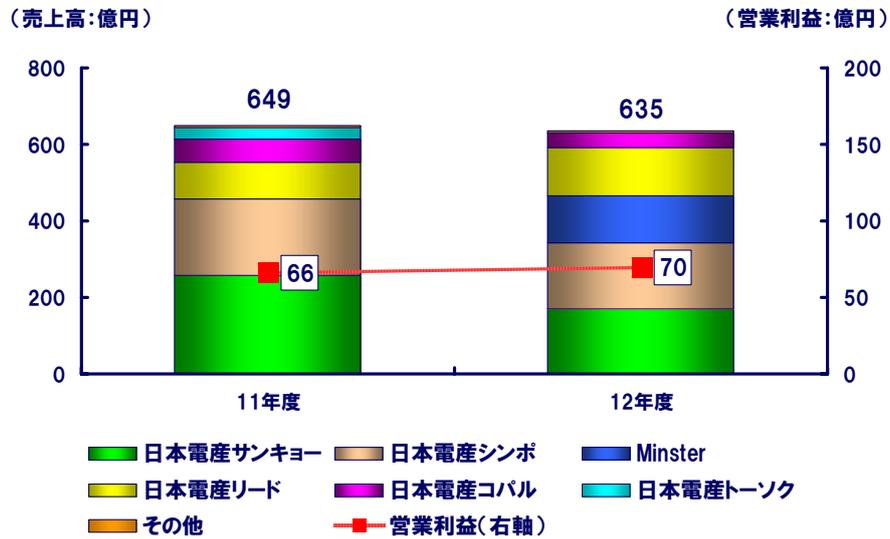


Nidec All for dreams.

※32ページに記載の注記 1.2.にご留意下さい。

40

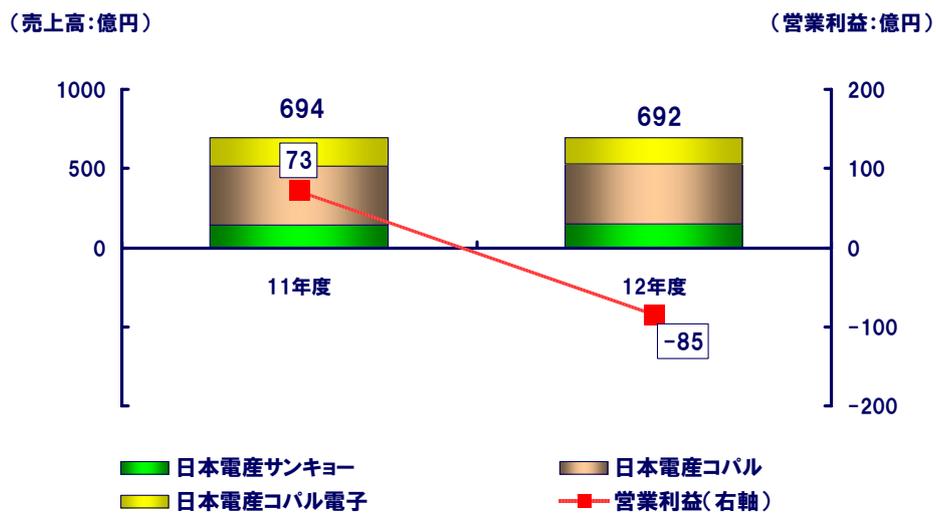
## 機器装置



Nidec All for dreams.

41

## 電子・光学部品

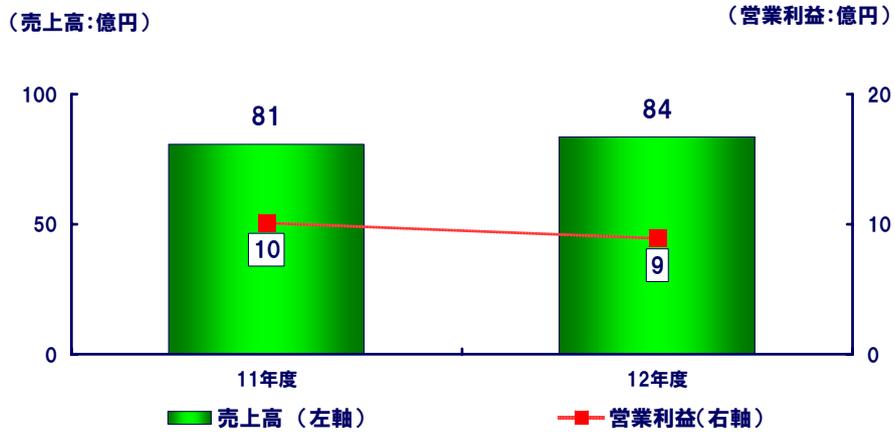


Nidec All for dreams.

※32ページに記載の注記 2.にご留意下さい。

42

## その他



**Nidec** All for dreams.

※32ページに記載の注記 2.にご留意下さい。

43

引き続き **Nidec** グループの決算説明会にご出席いただきますよう、宜しくお願い致します。

時間	会社名	コード	場所
10:00-11:30	日本電産	6594	4階ホール
13:00-13:40	日本電産コパル	7756	311-312号室
13:45-14:25	日本電産コパル電子	6883	311-312号室
14:30-15:10	日本電産トソク	7728	311-312号室
15:15-15:55	日本電産リード	6833	311-312号室

**Nidec**  
All for dreams.