

(証券コード：6594)  
<http://www.nidec.com>

2017年3月期

# 決算説明会

**Nidec**  
-All for dreams



日本電産株式会社

2017年4月26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、2017年米国ラスベガスで行われた家電見本市（CES）に当社が出展した惑星探査を想定したロボットです。

**Nidec** -All for dreams

2

## ■連結決算業績（IFRS適用）※



| (百万円)     | 15年度<br>(累計) | 16年度<br>(累計) | 前年比    | 17年度<br>通期見込                    |
|-----------|--------------|--------------|--------|---------------------------------|
| 売上高       | 1,178,290    | 1,199,311    | +1.8%  | 1,350,000                       |
| 営業利益      | 117,662      | 140,331      | +19.3% | 160,000                         |
| 営業利益率     | 10.0%        | 11.7%        | -      | 11.9%                           |
| 税引前利益     | 117,164      | 142,278      | +21.4% | 158,000                         |
| 当期利益      | 89,945       | 111,721      | +24.2% | 125,000                         |
| 一株利益（円）   | 303.04       | 376.67       | +24.3% | 421.44                          |
| 配当金（円）    | 80.00        | 85.00        | -      | 90.00                           |
| 対米ドル為替レート |              |              |        | <想定レート><br>米ドル=105円<br>ユーロ=110円 |
| 平均…       | 120.14円      | 108.38円      | -9.8%  |                                 |
| 期末…       | 112.68円      | 112.19円      | -0.4%  |                                 |

為替感応度：1円あたり米ドルは売上高88億円、営業利益11億円、ユーロは売上高17億円、営業利益4億円（全てFY17通期ベース）

※当社は、2016年度の第1四半期から連結財務諸表に国際会計基準（IFRS）を適用しております。

3

## ■2016年度決算ハイライト



- 16年度の連結業績は、売上高が**5期連続増収**且つ**過去最高を更新**。営業利益、税引前利益、当期利益もそれぞれ12年度の構造改革を経て**4期連続増益**で**過去最高を更新**。
- 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**営業利益率は通期ベースで10%を突破**。
- 当期利益は初めて**1,000億円を突破**。ROEは**13.9%**と**2ポイント上昇**。

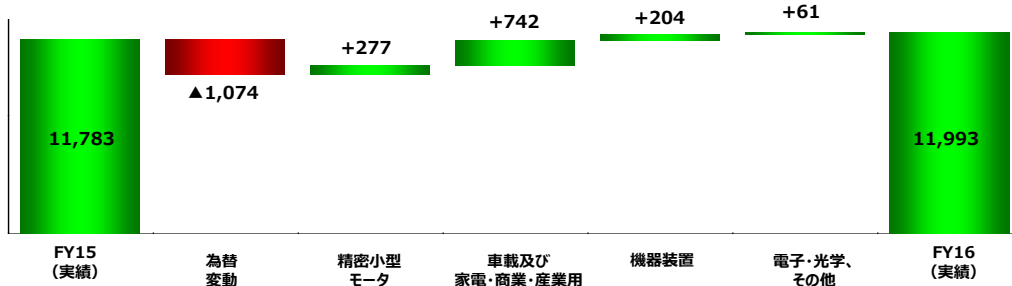
4

## ■2016年度の前年同期比増減分析（IFRS適用）



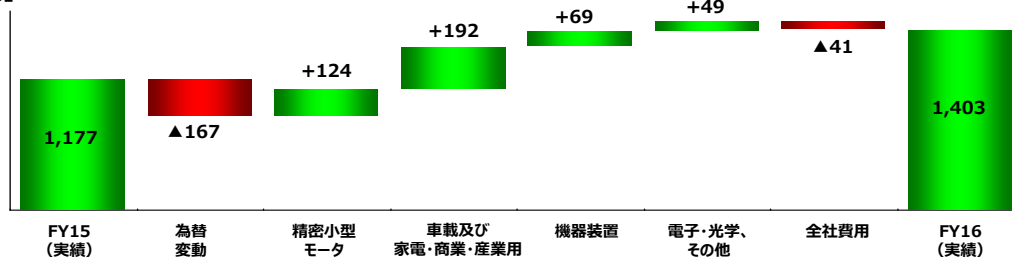
### 【売上高】

(億円)



### 【営業利益】

(億円)



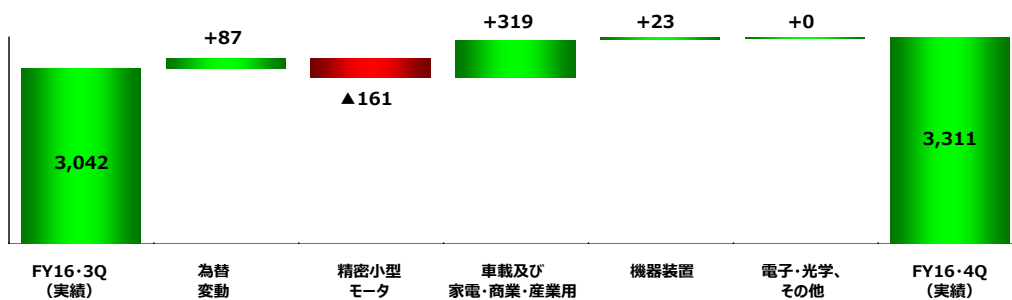
5

## ■2016年度4Q（3ヶ月）の直前四半期比増減分析（IFRS適用）



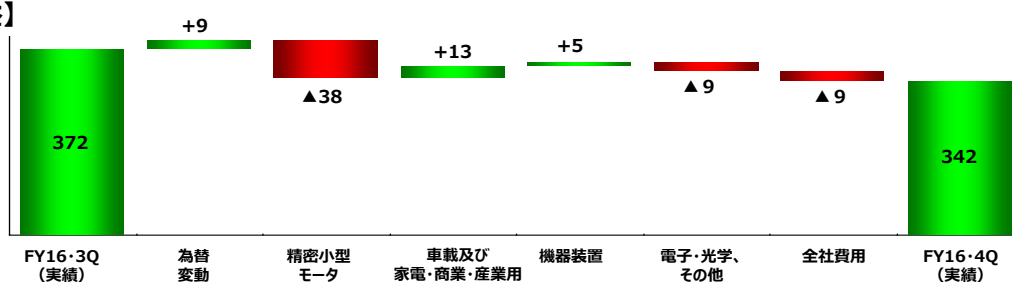
### 【売上高】

(億円)



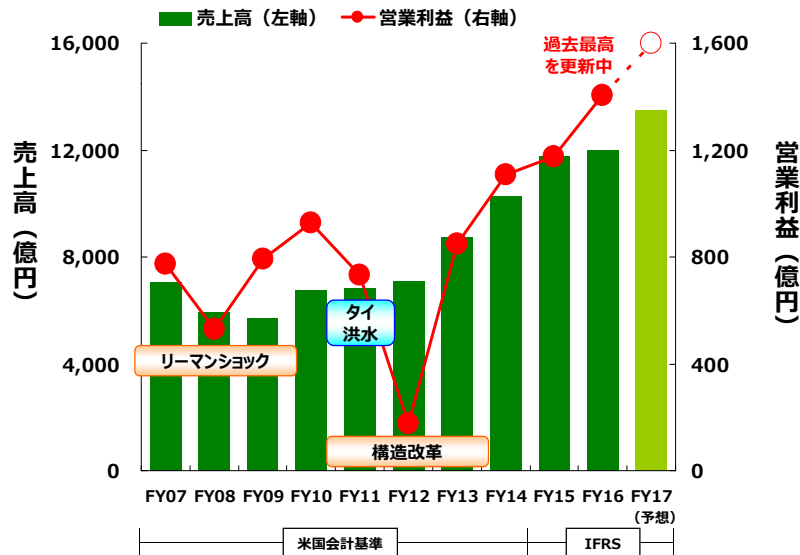
### 【営業利益】

(億円)



6

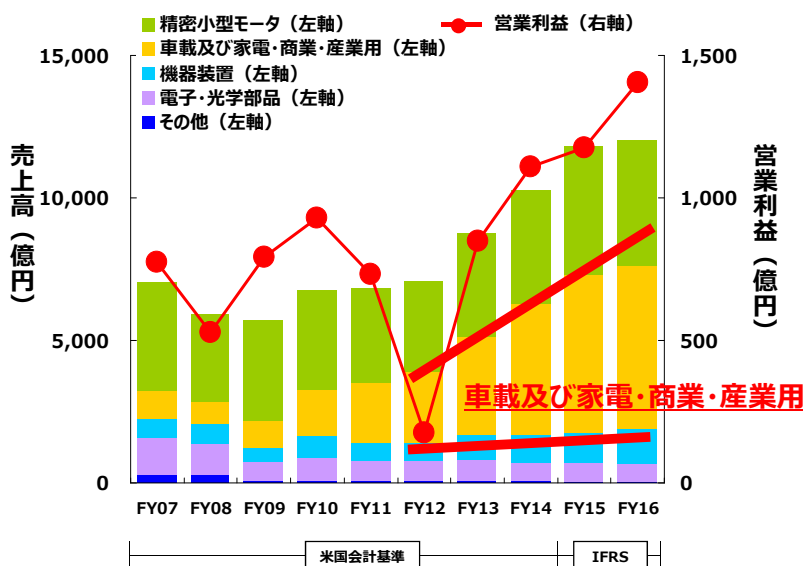
## ■過去10年間の業績推移（連結売上高・営業利益）



**FY12構造改革  
以来4期連続の  
増収増益で最高  
業績を更新！**

7

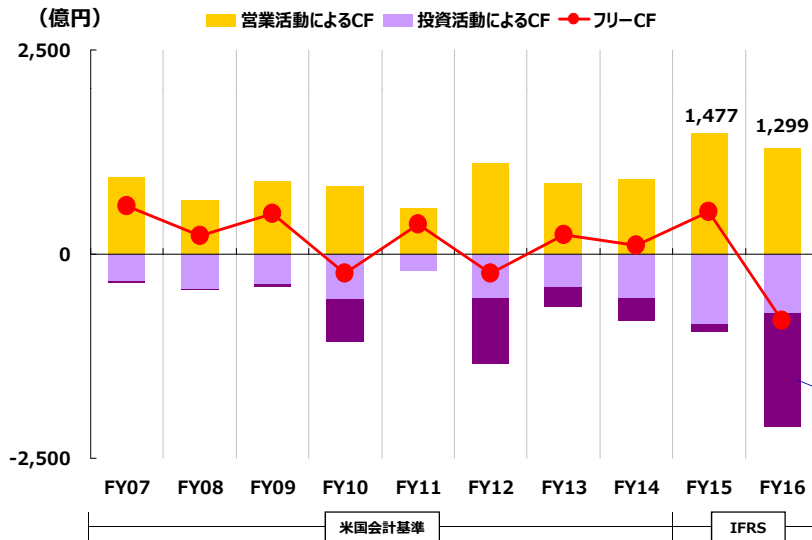
## ■過去10年間の製品グループ別業績推移



**事業ポートフォリオ  
の転換と、収益力  
の改善が着実に  
連動する好循環  
へと突入**

8

## ■過去10年間の連結キャッシュフロー推移

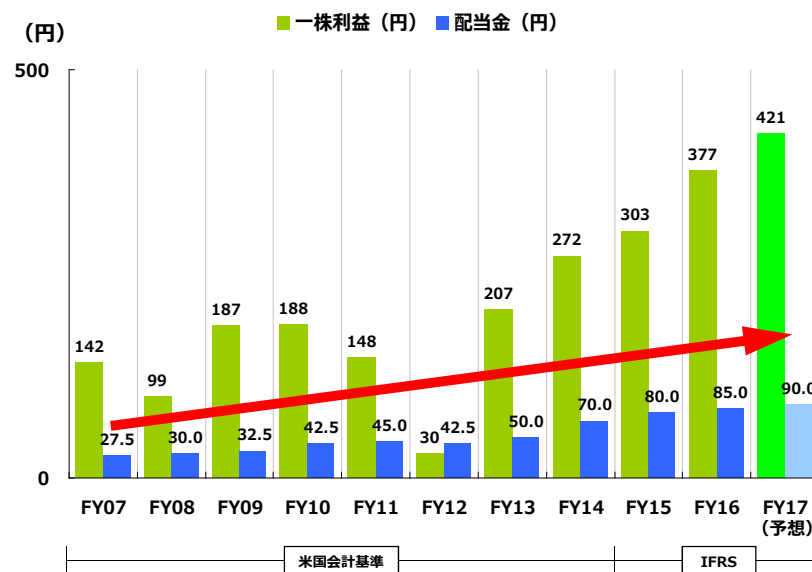


**営業活動による  
キャッシュフロー  
は1千億円超の  
高水準を維持**

投資CFのうち、濃い紫色は  
「事業取得による支出」

9

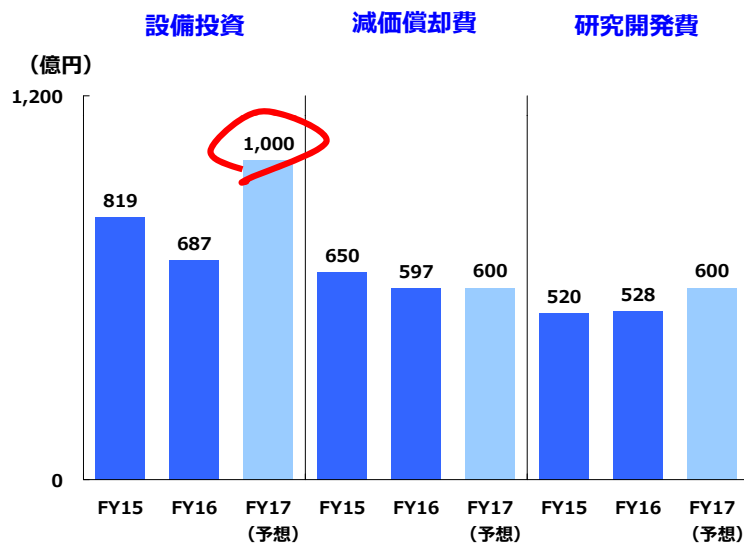
## ■過去10年間の一株利益・配当金推移



**一株利益成長  
に伴う着実な  
配当金の上昇**

10

## ■設備投資・減価償却費・研究開発費



**オーガニック成長を支える積極投資を継続**

## ■2017年度業績予想

| (百万円)     | 上期      | 下期      | 通期        |
|-----------|---------|---------|-----------|
| 売上高       | 625,000 | 725,000 | 1,350,000 |
| 営業利益      | 75,000  | 85,000  | 160,000   |
| 営業利益率     | 12.0%   | 11.7%   | 11.9%     |
| 税引前利益     | 74,000  | 84,000  | 158,000   |
| 純利益       | 58,000  | 67,000  | 125,000   |
| 一株利益 (円)  | 195.55  | 225.89  | 421.44    |
| 配当金 (円)   | 45.00   | 45.00   | 90.00     |
| 対米ドル為替レート | 105円    | 105円    | 105円      |
| 対ユーロ為替レート | 110円    | 110円    | 110円      |

# 中期戦略目標

## *Vision2020*

■ *Vision2020* : 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

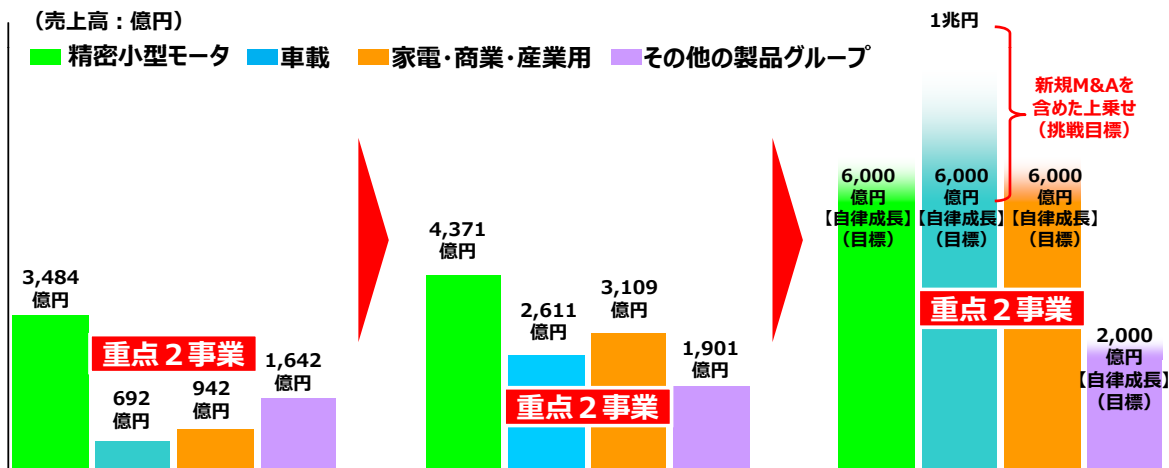
■「6千億円×3本の柱」が軸となる新たな2兆円企業集団へと脱皮



2010年度  
売上高：6,760億円

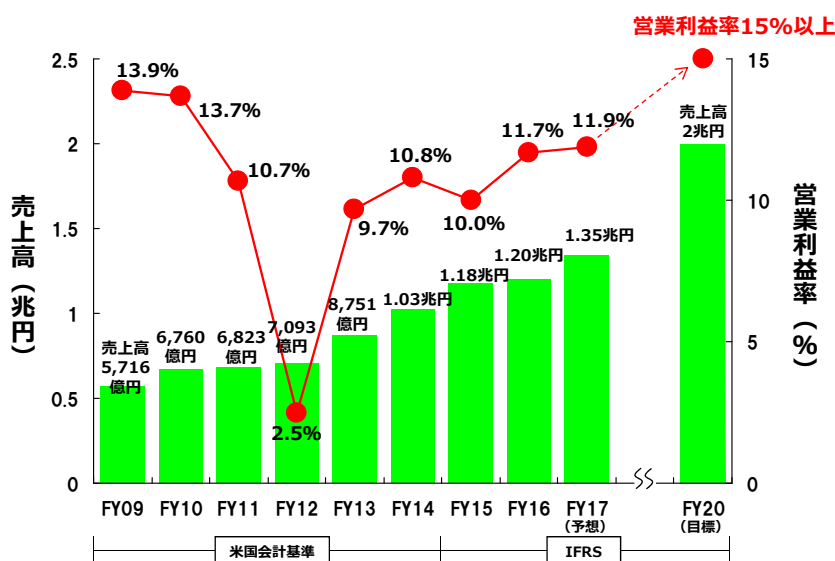
2016年度  
売上高：1兆1,993億円

2020年度  
売上高：2兆円（目標）



15

■ Vision2020：営業利益率15%以上の実現に向けて①

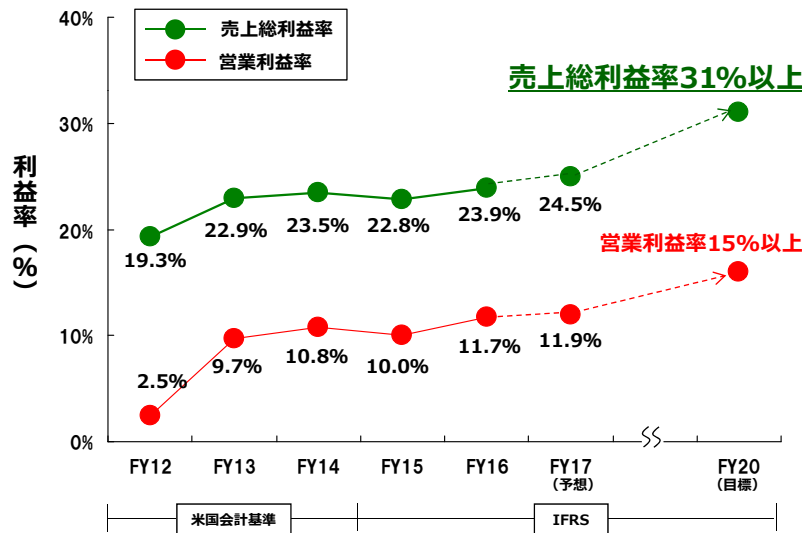


トップライン成長の確度が増し、残りの4年間は収益構造の抜本改革に着手

16



■ Vision2020 : 営業利益率15%以上の実現に向けて②






売上総利益率  
の大幅改善を  
目指す

＜主な対策＞

1. 材外費の低減
2. 直接労務費の低減

■ Vision2020 : 売上総利益率改善に向けた取り組み①

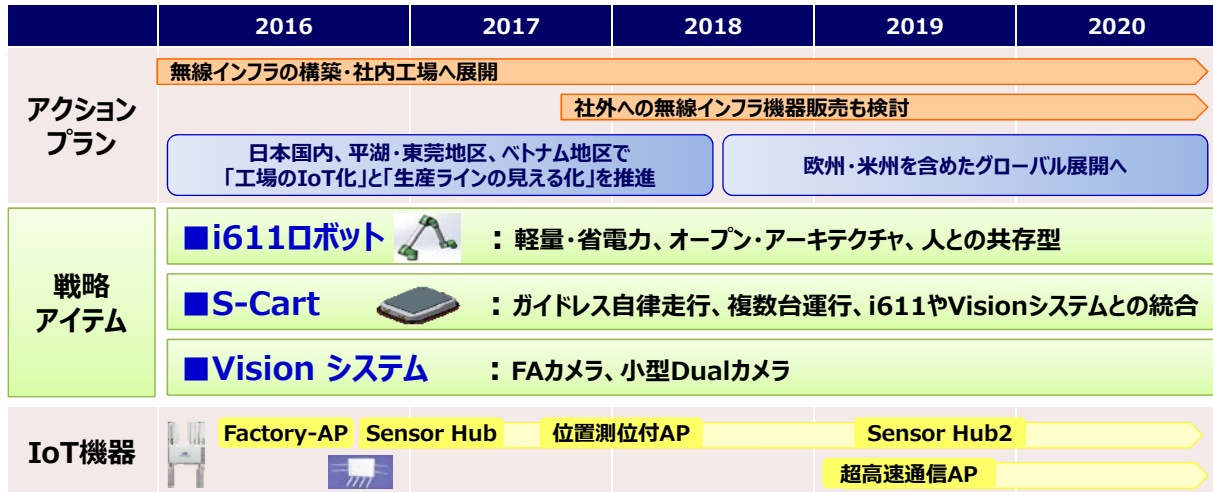
グループ一体化を軸に据えた粗利改善策をグローバルな製造拠点で断行

|            |   |   |
|------------|---|---|
| 材外費<br>の低減 | <p><b>1. 共通購買の促進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル購買データの集約</li> <li>・グループ共通品目コード策定</li> </ul> <p>スケールメリットを効かせた価格交渉<br/>機会の更なる創出へ繋げる</p> | <p><b>2. 部品内製化の拡大</b></p>  <p>グループ横断で総合的に設備稼働率UP</p> |
|            | <p><b>1. 自動化を加速</b></p>  <p>海外生産事業所人員の自然減に対処</p>                         | <p><b>2. IoT化を加速</b></p>  <p>単純な反復作業を機械化・システム化</p>    |

■ Vision2020 : 売上総利益率改善に向けた取り組み②

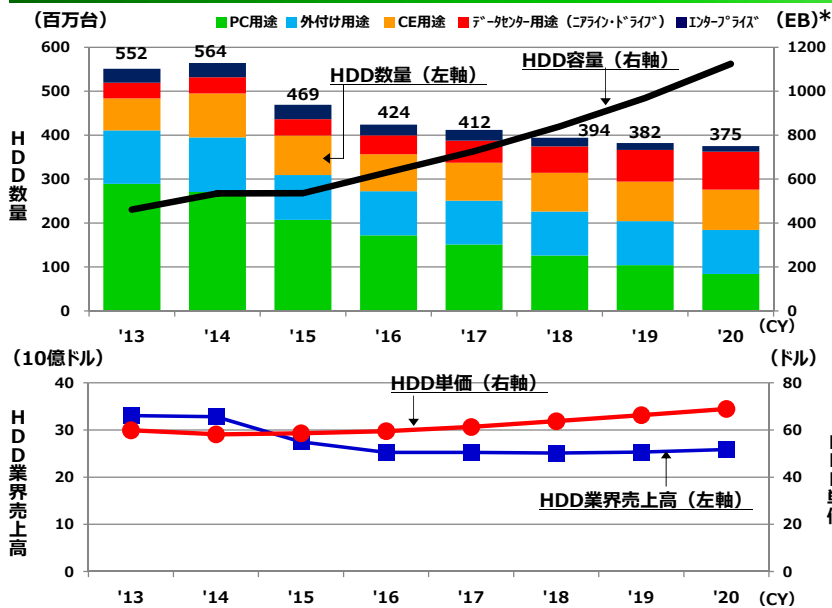


Nidecスマートファクトリー戦略（工場の自動化/IoT化）を着実に遂行中



19

■精密小型モータ : HDD市場の中長期トレンド予想



**HDD数量は漸減も、HDD容量は増加のトレンド**

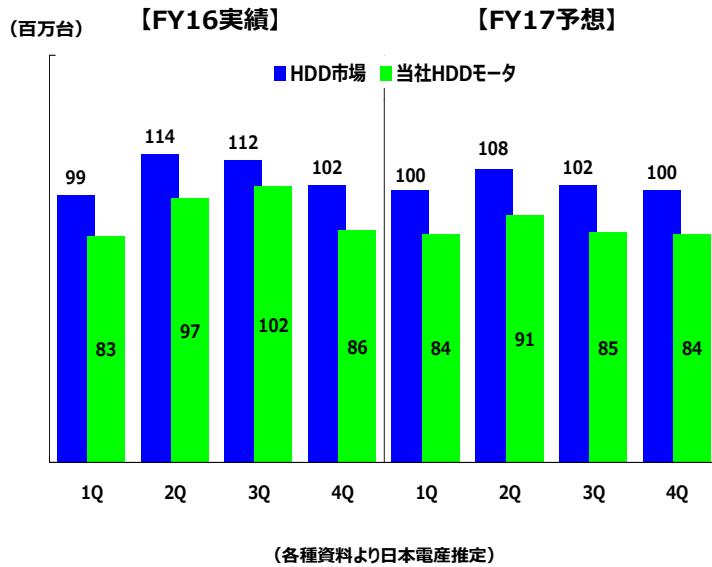
\* EB: 10<sup>18</sup>バイト

**HDD業界売上高は今後横ばいとなり、HDD単価 (ドル建) は漸増を予想**

(各種資料より日本電産推定)

20

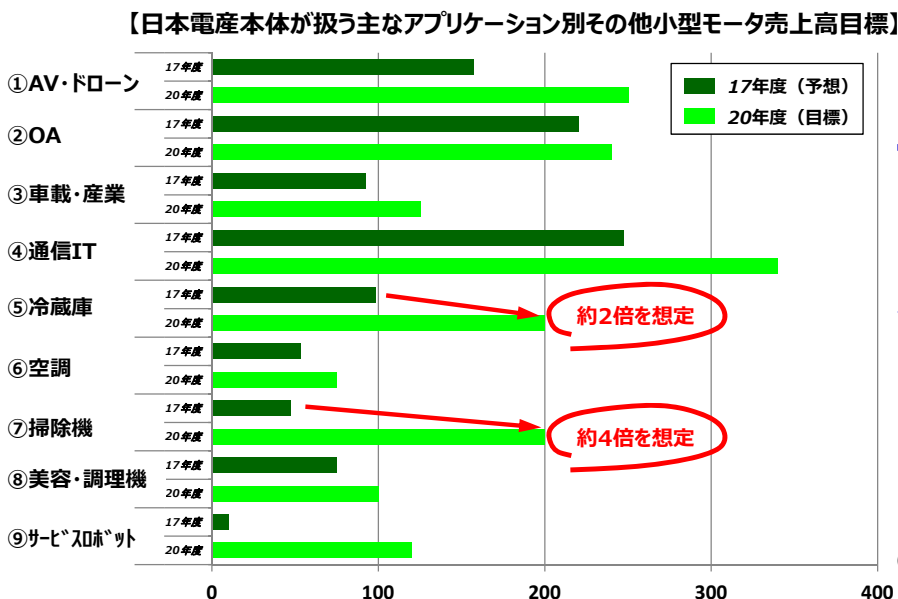
## ■精密小型モータ：HDD市場の短期トレンド



●FY16のHDD市場実績は保守的だった当社の期初予想値（400百万台）に対して約7%の上振れで着地。

●FY17のHDD市場も保守的にみて410百万台と予想。

## ■精密小型モータ：その他小型モータのトレンド



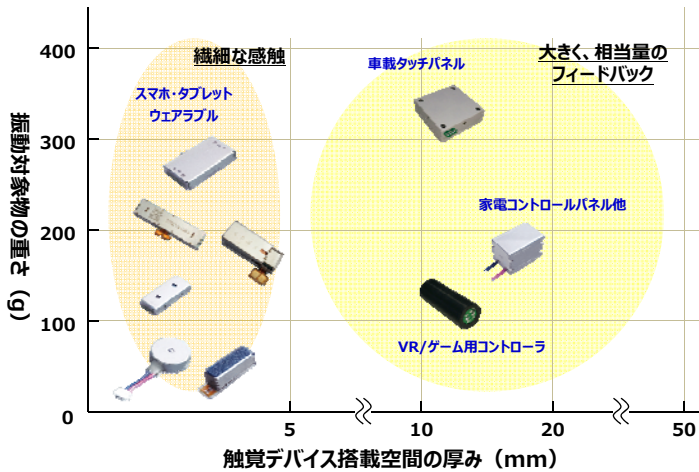
ブラシレスDCへの置き換え需要が顕著な分野ほど大幅に伸長

■精密小型モータ：振動・触覚デバイス



幅広いアプリケーションをカバーする当社製品ラインナップで更なる拡販を狙う

【当社の製品ラインナップ】



【主なアプリケーション】



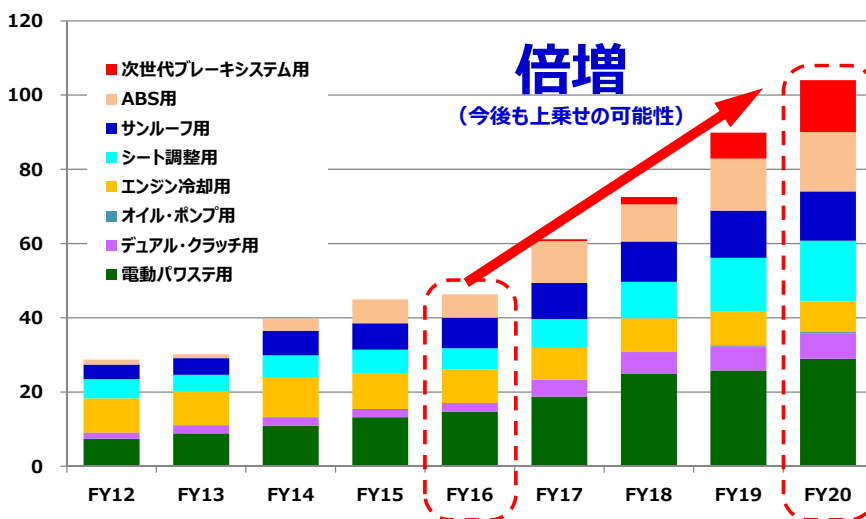
様々なインターフェイス

23

■車載：車載用モータの出荷見通し（主要アプリケーション）



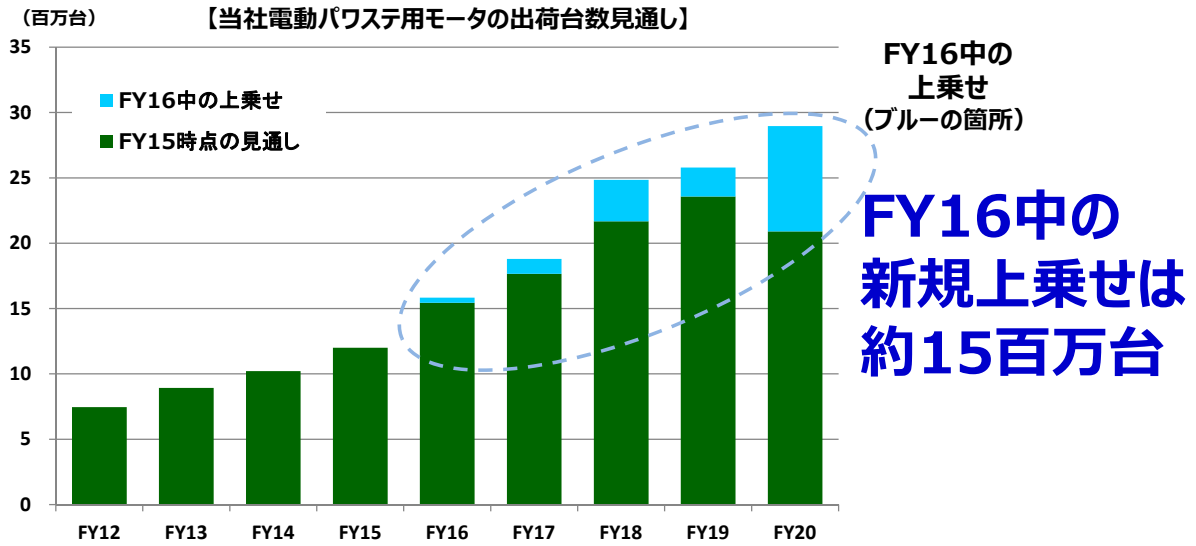
（百万台） 【当社の車載用モータ、主要アプリケーションの出荷台数見通し】



FY20の  
車載用モータ  
出荷台数は  
現時点でも  
倍増のペース

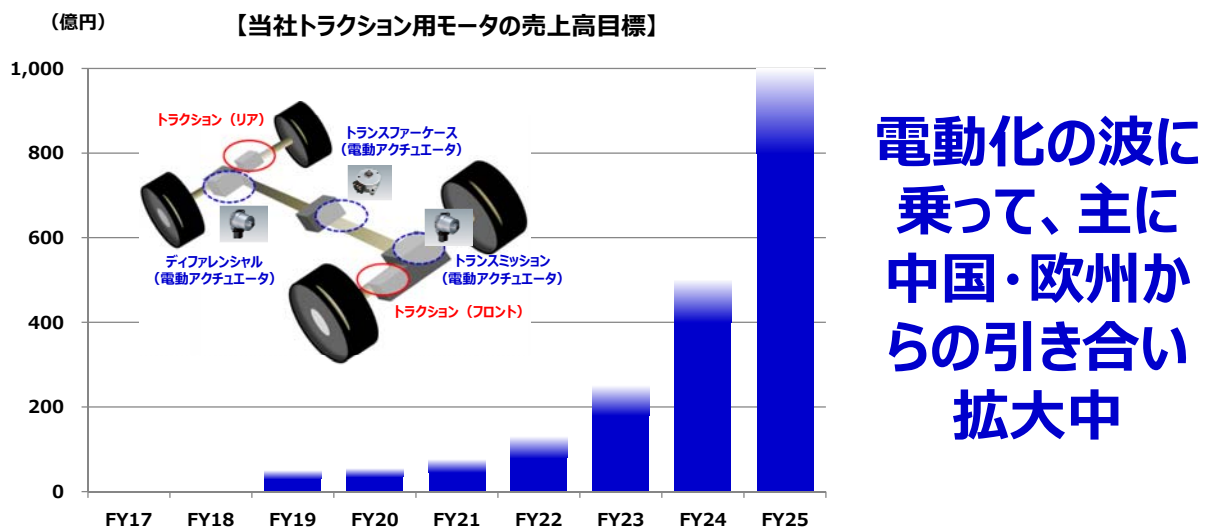
24

## ■車載：電動パワステ用モータのビジネス進捗



25

## ■車載：トラクション用モータの売上高目標



26

モータ単体からモジュール販売へと脱皮。  
エアコン用、冷凍冷蔵庫用、洗濯機用等を重点分野に据えて大幅な成長を図る

【当社製品にとっての世界市場規模認識（TAM）】

| (2015年度)   | 【モータ単体市場】             | 【モジュール市場】                                    |
|--|-----------------------|--|
| <b>1. ルームエアコン</b><br>◆ 実機1.3億台<br>◆ ファンDC率 25%<br>◆ インバータ率 45% | ファンモータ<br>2,400億円     | 羽根<br>コンプレッサ<br>ファンモータ<br>熱交換器他<br>制御<br>2兆円 |
| <b>2. 冷蔵庫</b><br>◆ 実機1.7億台<br>◆ インバータ率 15%                     | コンプレッサ用モータ<br>1,000億円 | コンプレッサ<br>コンプレッサ用モータ<br>制御<br>1.5兆円          |
| <b>3. 洗濯機</b><br>◆ 実機1.1億台<br>◆ モータDC率 15%                     | 駆動モータ<br>1,600億円      | ギアユニット<br>駆動モータ<br>制御<br>0.5兆円               |
| <b>世界市場計</b>   | <b>5,000億円</b>        | <b>4.0兆円</b>                                 |

(日本電産推定) 27

日本電産ASIが英国の電力貯蔵システム案件を受注



電力貯蔵システム



電力変換システム



高品質で最先端の電力貯蔵システムの普及・拡大を通じ、世界の電力網の安定化と低炭素社会の実現に貢献

日本電産ASIは英国の送電事業者ナショナル・グリッド社向けにEDFエナジー・リニューアブルズ社が建設する総容量49MW（メガワット）の電力貯蔵システムを、EPC（設計・調達・建設の総合請負）事業者として設置・導入します。上の写真は、日本電産ASIの電力貯蔵システムが納入されるEDFエナジー社のウェストバートン事業所（英国、ノッティンガムシャー州）

28

## ■ M&A戦略：米国プレス機用高速送り機メーカーを買収






### 日本電産シンポによるプレス機事業のグローバル展開を強化

#### 【新子会社の概要】

|       |   |
|-------|---|
| 社名    | ヴァムコ・インターナショナル社<br>(Vamco International, Inc.)            |
| 本社所在地 | 米国ペンシルベニア州ピッツバーグ市   |
| 設立    | 1945年   |
| 役員体制  | ヴァムコ社現CEOであるBryan Gentile氏が引き続き買収後もCEOに就任                 |
| 事業拠点  | 米国（ピッツバーグ市）、中国（上海市）                                       |
| 事業内容  | プレス機用高速サーボ送り機の開発・製造・販売及びサービス                              |
| 特長    | プレス機用送り装置では世界最高水準の技術力と業界ステータスを有する業界トップメーカー                |
| 従業員   | 45名   |
| 売上高   | 14.5百万ドル(2016年12月31日決算)<br>【地域別構成比】<br>北米45%、アジア40%、欧州15% |

#### 【主要製品】

|   |   |
|---|---|
|  | <b>QUANTUMシリーズ</b><br>・世界最高速、高精度のロール式サーボ送り装置。世界No.1のサーボ送り装置システムとして定評あり。<br>・各種プログラム条件設定が可能、段取り時間短縮可 |
|  | <b>SRシリーズ</b><br>・Quantumより価格を抑えたロール式サーボ送り装置。<br>・簡単操作。耐震性高くシンプルなメカ構造で、ほぼメンテナンスフリー。                 |
|  | <b>QUANTUMグリッパーフィード</b><br>・送り長さ・角度・グリッパ力等全てがプログラミング可能。<br>・操作が簡単、シンプルなメカ設計によりメンテナンスコストを低減。         |

日本電産シンポ、日本電産ミンスター（米国、2012年4月買収）、日本電産アリサ（スペイン、2015年8月買収）との連携によって米国・アジア・欧州の世界3極体制を強化し、成長を加速する。

29

## ■ Vision2030：売上高10兆円体制構築への準備



### 「回るもの、動くもの」をコア技術に据えた“特化型の10兆円企業集団”を目指す

100年続く基礎技術開発力を担う



中央モーター基礎技術研究所

100年続く生産技術力を担う



生産技術研究所（2018年1月竣工予定）

100年続く人材育成を担う



本社ANNEX グローバル研修センター

電気自動車・ロボット・ドローンなど、2020年前後を期に本格台頭するイノベーションの中核部品はモータ。基礎技術力・ものづくり力・人材力の三位一体によって豊かな社会を担う企業集団作りに総力をあげて取り組む。

30



お問い合わせ先  
日本電産株式会社 CFO戦略部  
IR室  
Tel : 075-935-6140  
E-mail : ir@nidec.com

31

補足資料

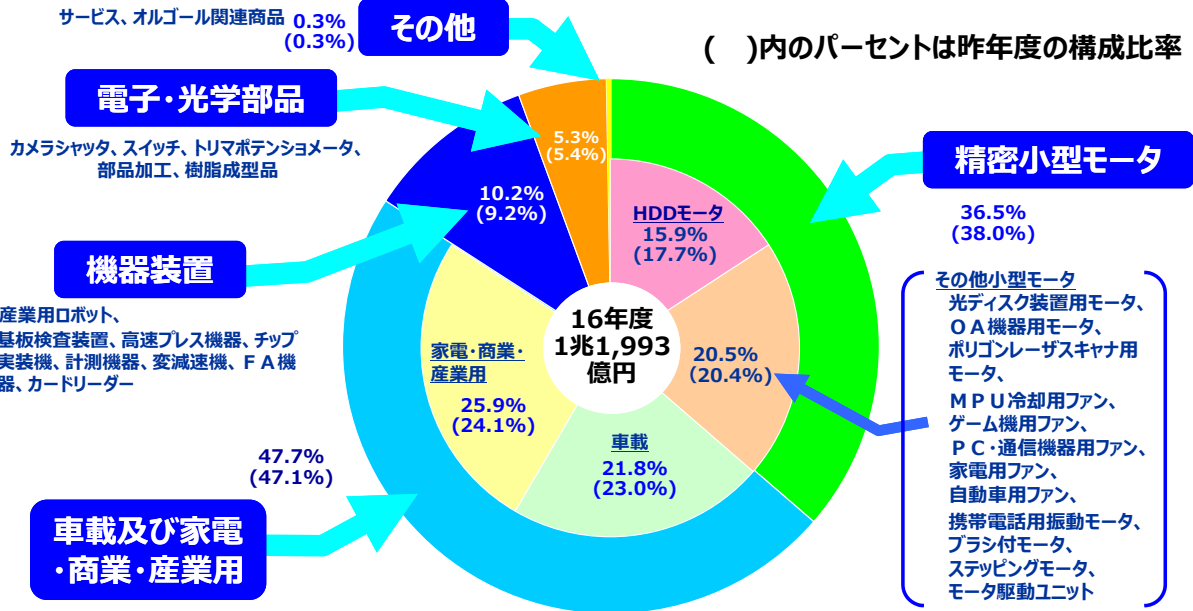
## 業績推移・ 製品グループ別状況



32



# 16年度、製品グループ別売上高構成 (IFRS適用)

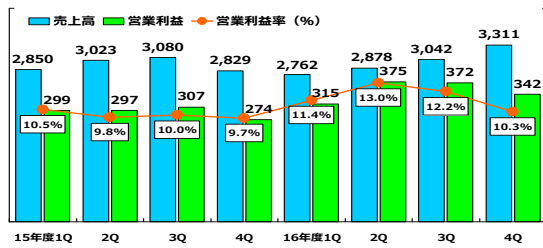


33

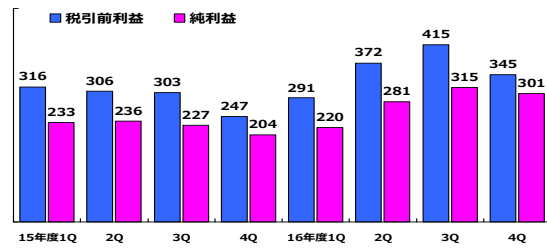
# 連結決算ハイライト



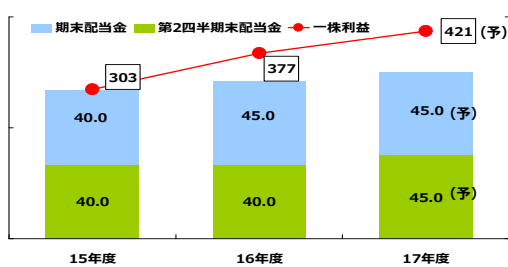
【売上高・営業利益の推移 (億円)】



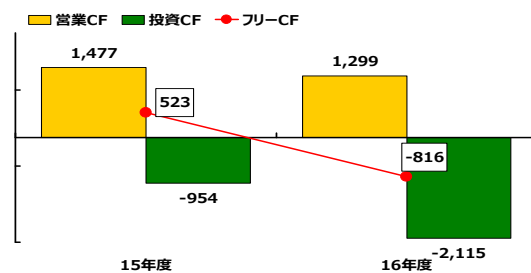
【税引前利益・純利益の推移 (億円)】



【配当金の推移 (円)】



【キャッシュフローの推移 (億円)】

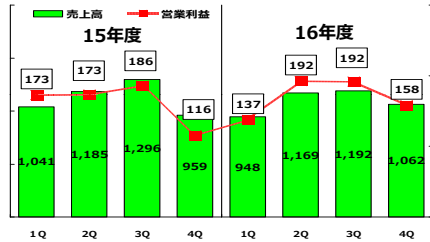


34

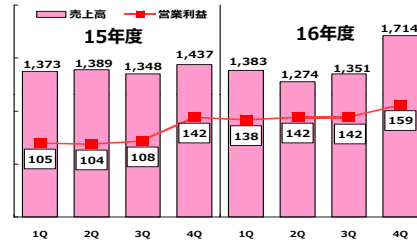
# 製品グループ別業績推移



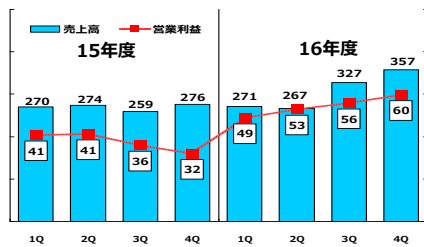
【精密小型モータ（億円）】



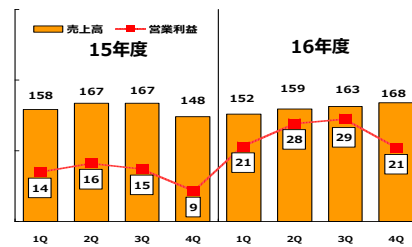
【車載及び家電・商業・産業用（億円）】



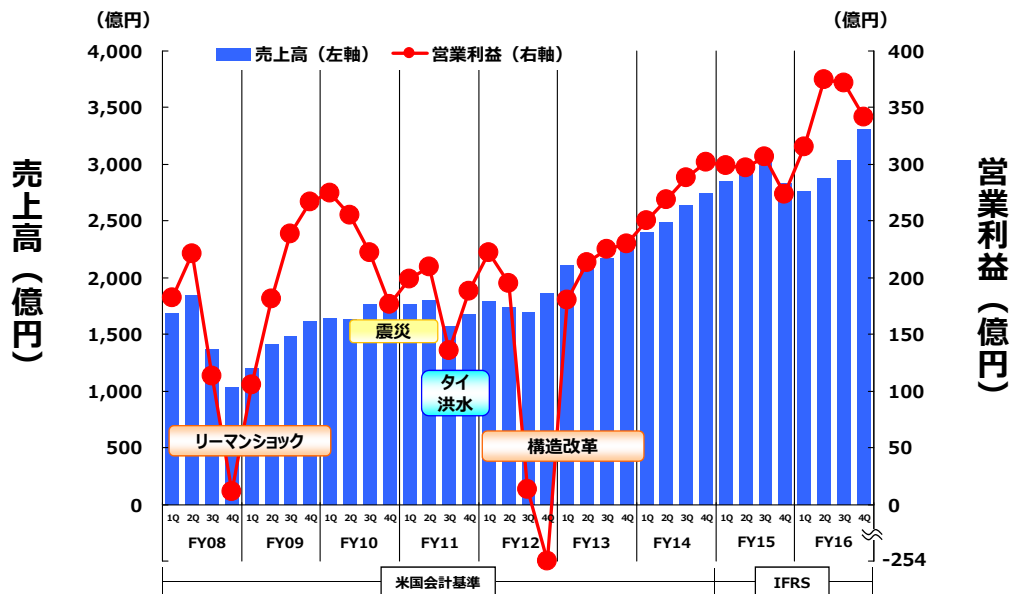
【機器装置（億円）】



【電子・光学部品（億円）】



# 四半期別の業績推移（連結売上高・営業利益）



財務規律を維持・向上させながら 営業利益率15%/ROE18%を狙う

