

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

(訂正) 2025年3月期  
**決算説明会**  
**ニデック株式会社**



当社が2025年4月24日に開示致しました「2025年3月期 決算短信【IFRS】（連結）」において一部訂正がありましたので、決算説明会資料においても訂正しております。  
訂正内容と理由につきましては、2025年9月26日付（訂正・数値データ訂正）「2025年3月期決算短信【IFRS】（連結）」の一部訂正に関するお知らせにて開示しておりますのでご参照ください。  
なお、現在継続中の第三者委員会による調査及びその他の社内調査等による連結財務諸表への影響は考慮しておらず、調査結果を受けて修正される可能性があります。詳しくは同日に公表している有価証券報告書等の重要なお知らせをご参照下さい。



BESS（バッテリーエネルギー貯蔵システム）

－ 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。

前頁のBESSはバルト三国最大のBESSプロジェクトであり当社にとって同地域において初のプロジェクト参入です。  
50基超のユニット（合計100MWの電力と200MWhの容量）を受注し、2025年末までに顧客へ納入する予定です。  
<https://www.nidec-conversion.com/nidec-awarded-bess-project-estonia/>

## ■ 連結決算業績



| (億円)                 | 23年度    | 24年度    | 増減率    |
|----------------------|---------|---------|--------|
| 売上高                  | 23,472  | 26,078  | +11.1% |
| 営業利益                 | 1,619   | 2,381   | +47.1% |
| 営業利益率                | 6.9%    | 9.1%    | -      |
| 税引前利益                | 2,017   | 2,333   | +15.7% |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期利益 | 1,245   | 1,644   | +32.1% |
| 一株利益 (円)             | 108.30  | 143.06  | +32.1% |
| 配当金 (円)              | 37.5    | 40.0    | -      |
| 対米ドル為替レート<br>平均・・・   | 144.62円 | 152.58円 | +5.5%  |
| 期末・・・                | 151.41円 | 149.52円 | -1.2%  |

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FY24通期ベース）

(※) 当社は、2024年10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います。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出しています。

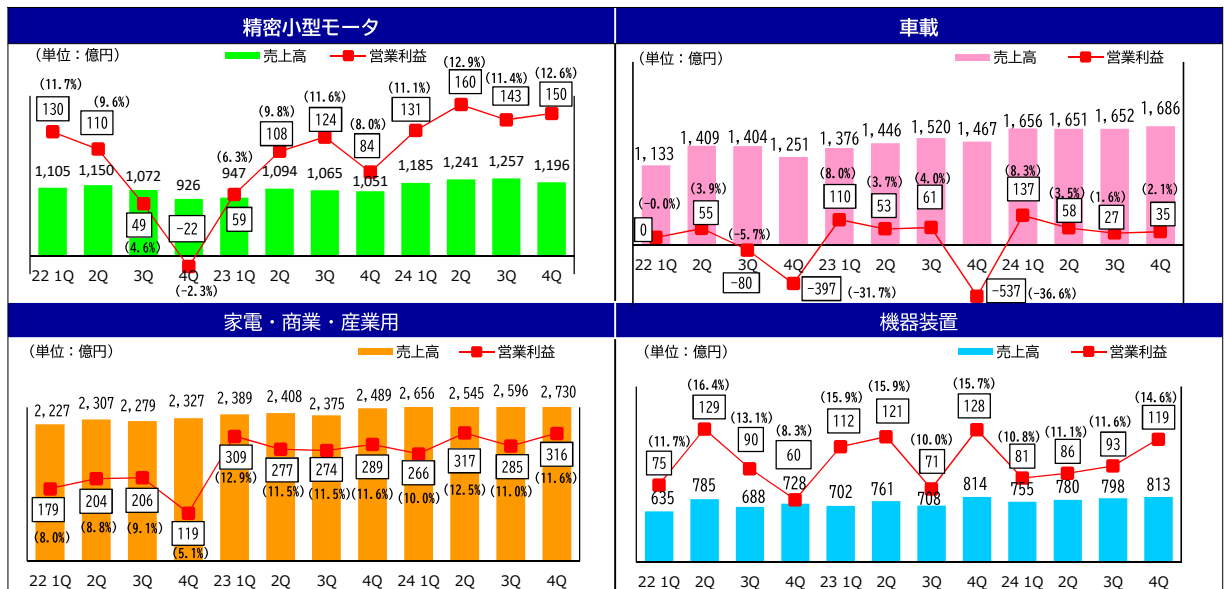
3

## ■ 製品グループ別、四半期業績推移

\* 23ページに記載の注記にご留意下さい。



( )内の数字は営業利益率



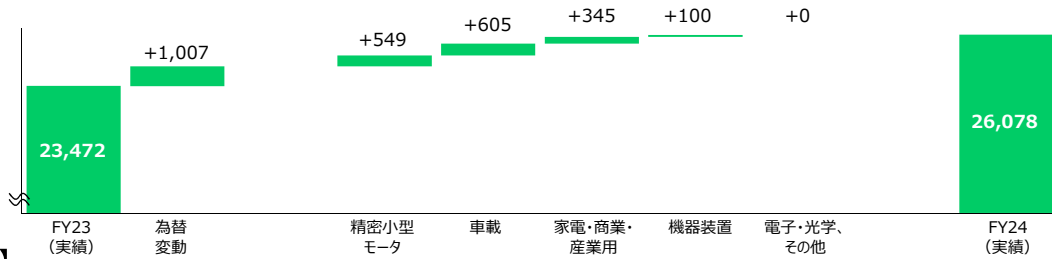
4

## 2024年度の前年同期比増減分析



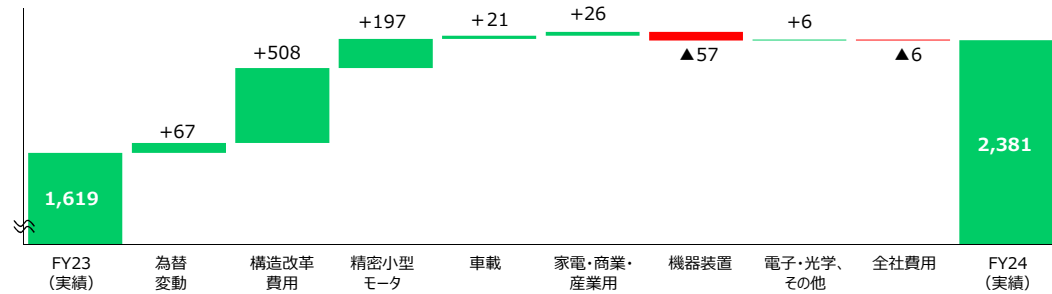
### 【売上高】

(億円)



### 【営業利益】

(億円)



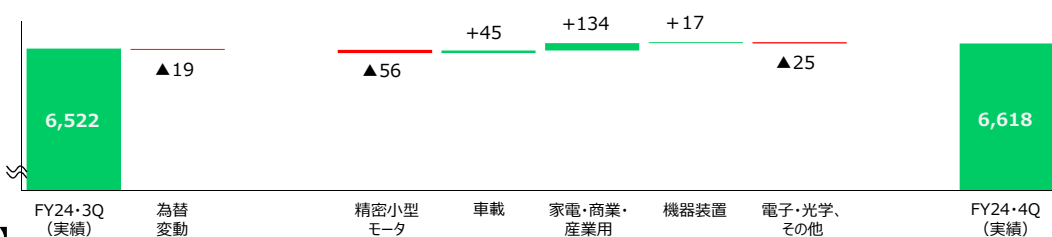
5

## 2024年度4Q(3か月)の直前四半期比増減分析



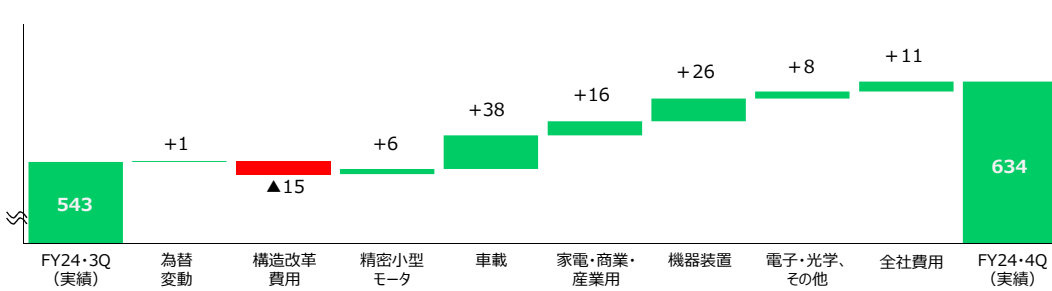
### 【売上高】

(億円)



### 【営業利益】

(億円)

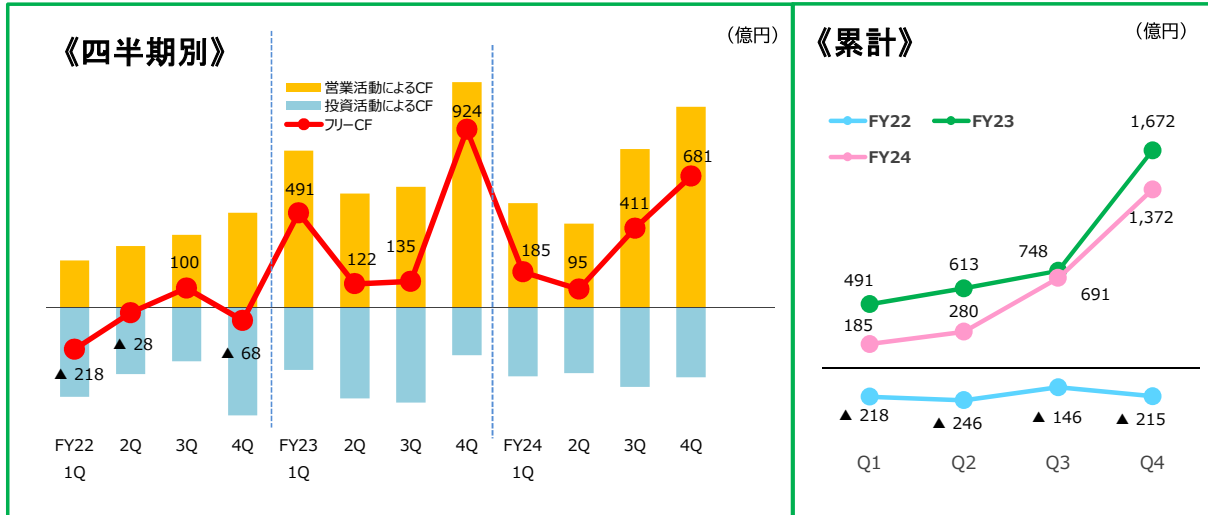


6

## ■キャッシュフロー経営の推進

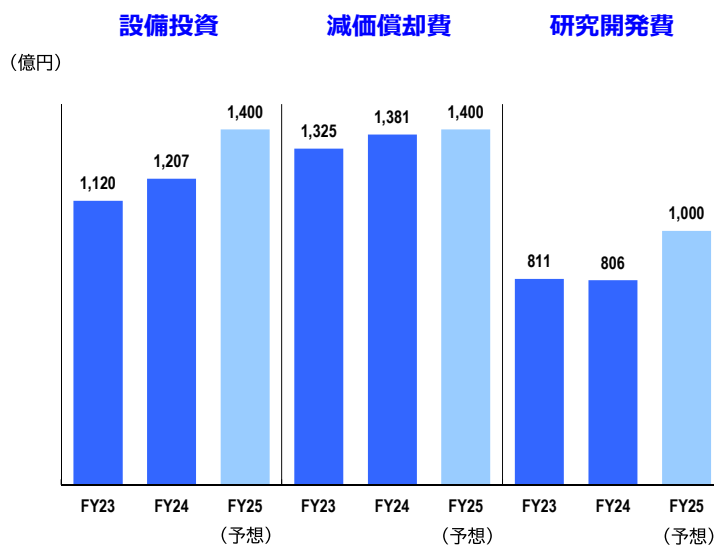


キャッシュフロー創出力を向上し、企業価値最大化  
(成長投資、株主還元、有利子負債コントロールへ最適バランスで配分)



7

## ■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

8

■ **通期の連結業績は全項目で過去最高を更新**

売上高・営業利益・税引前利益・親会社の所有者に帰属する当期利益の全ての項目で過去最高を更新

■ **第4四半期(3か月)の売上高・営業利益は四半期ベースでの過去最高を更新**

■ **キャッシュフローは過去最高水準を継続**

■2025年度業績予想

| (億円)                 | 24年度<br>(実績) | 25年度(予想) |        |        |
|----------------------|--------------|----------|--------|--------|
|                      |              | 上期       | 下期     | 通期     |
| 売上高                  | 26,078       | 12,800   | 13,200 | 26,000 |
| 営業利益                 | 2,381        | 1,200    | 1,400  | 2,600  |
| 営業利益率                | 9.1%         | 9.4%     | 10.6%  | 10.0%  |
| 税引前利益                | 2,333        | 1,250    | 1,450  | 2,700  |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期利益 | 1,644        | 920      | 1,080  | 2,000  |
| 一株利益(円)              | 143.06       | 80.26    | 94.21  | 174.47 |
| 配当金(円)               | 40.0         | 20.0     | 22.5   | 42.5   |
| 対米ドル為替レート            | 152.58円      | 140円     | 140円   | 140円   |
| 対ユーロ為替レート            | 163.75円      | 155円     | 155円   | 155円   |

# 新中期経営計画 *Conversion 2027*

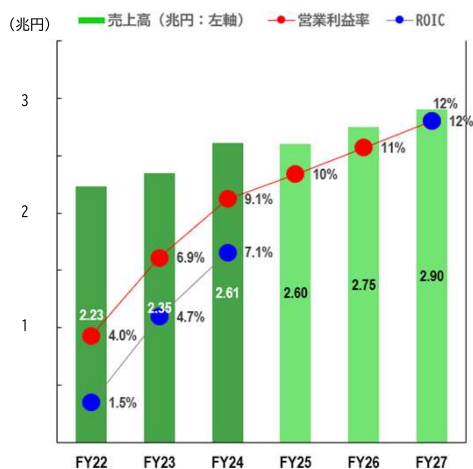
11

## ■中期経営計画（目標・方針）



事業再編・拠点統合・人員削減など収益構造の抜本的転換を図り利益率の改善を実現する

【中期経営計画】



| （億円）  | FY24（実） | FY25（予） | FY26（予） | FY27（予） |
|-------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高   | 26,078  | 26,000  | 27,500  | 29,000  |
| 営業利益  | 2,381   | 2,600   | 3,000   | 3,500   |
| 営業利益率 | 9.1%    | 10%     | 11%     | 12%     |
| ROIC  | 7.1%    | ・・・     |         | 12%     |

### 【方針】3つの「転換（*Conversion*）」

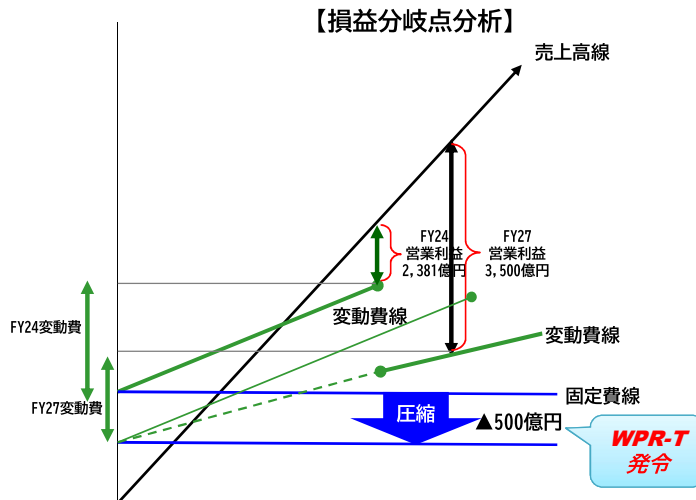
1. 高収益構造へ「転換」
  - ・ 事業再編、拠点統廃合、人員削減など。
  - ・ 業務プロセス/オペレーションの改善、仕組み化/DX化など。
2. 成長を支える「事業5本柱」へ「転換」（FY26予定）
  - ・ 既存事業の枠組みを超えて成長戦略を構築。
  - ・ 技術/モノづくりなど機能軸を通じて集約・強化。
3. 真のグローバル体制へ「転換」
  - ・ 役員体制をはじめ、グローバルでリーンな体制へ。
  - ・ グローバル本社機能をFY25中に確立。

12

## ■高収益構造へ「転換」：体質転換



3つの施策により1,500億円規模の体質転換を図り、高収益構造の確立を加速する



### 施策1. 変動費 ▲1,000億円

- ・ 不採算・ノンコア事業の見直しによる削減
- ・ 技術力によるさらなる材料費の削減
- ・ 技術優位性による品質の作り込みによる削減

### 施策2. 固定費 ▲500億円

- ・ 拠点統廃合による削減
- ・ 製造間接中心に人員削減
- ・ プロセス抜本変革による削減（PSI/MRPなど）

### 施策3. 戦略投資 売上高の1%目途

- ・ システム・DX投資
- ・ 先行開発投資
- ・ 自動化投資

13

## ■高収益構造へ「転換」：Nidec 式ROIC経営

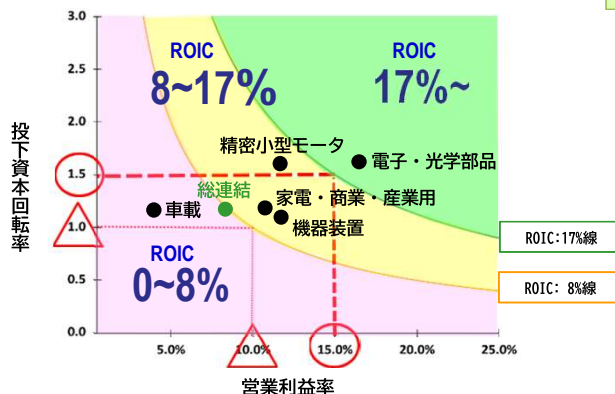


投下資本回転率と営業利益率の2軸で改善を図るNIDEC式ROIC経営を展開中

| Nidec 基準 | 赤色（課題） | 黄色（良）   | 緑色（優） |
|----------|--------|---------|-------|
| ROIC     | ～8%    | 8～17%   | 17%～  |
| 投下資本回転率  | ～1.0   | 1.0～1.5 | 1.5～  |
| 営業利益率    | ～10%   | 10～15%  | 15%～  |

ROIC（投下資本利益率の一般公式）  
= NOPAT（税引後営業利益）／投下資本 × 100（%）

**Nidec 式 ROIC = 投下資本回転率 × 税引後営業利益率**



### 【Nidec 式 ROICにおける取り組み】

1. 営業利益の改善（P/L）
2. 投下資本の抑制（B/S）
  - (1) 運転資金（ワーキング・キャピタル）の効率化
    - ① 在庫
    - ② 売掛金/買掛金
  - (2) 固定資産の圧縮（減価償却費内の投資）

14

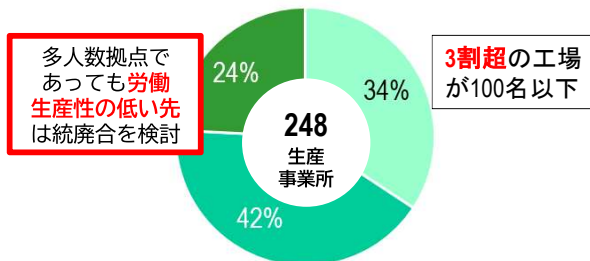
## ■高収益構造へ「転換」：拠点統廃合・最適化



100人以下の法人や生産事業所を中心に、事業の枠組みを超えた統廃合を積極推進

【グループ傘下の生産事業所（全248拠点）】

■ 100人未満 ■ 100-500 ■ 500人以上

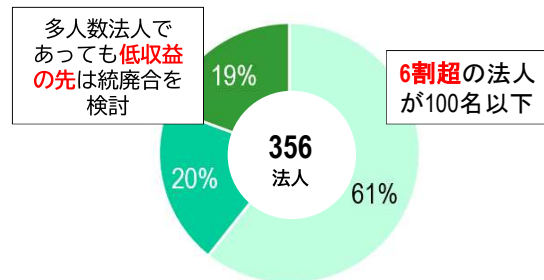


<参考事例>

- 新ACIMIに属する事業所の統廃合（主に欧州）をFY24から積極推進中。

【グループ傘下の法人（全356法人）】

■ 100人未満 ■ 100-500 ■ 500人以上



<参考事例>

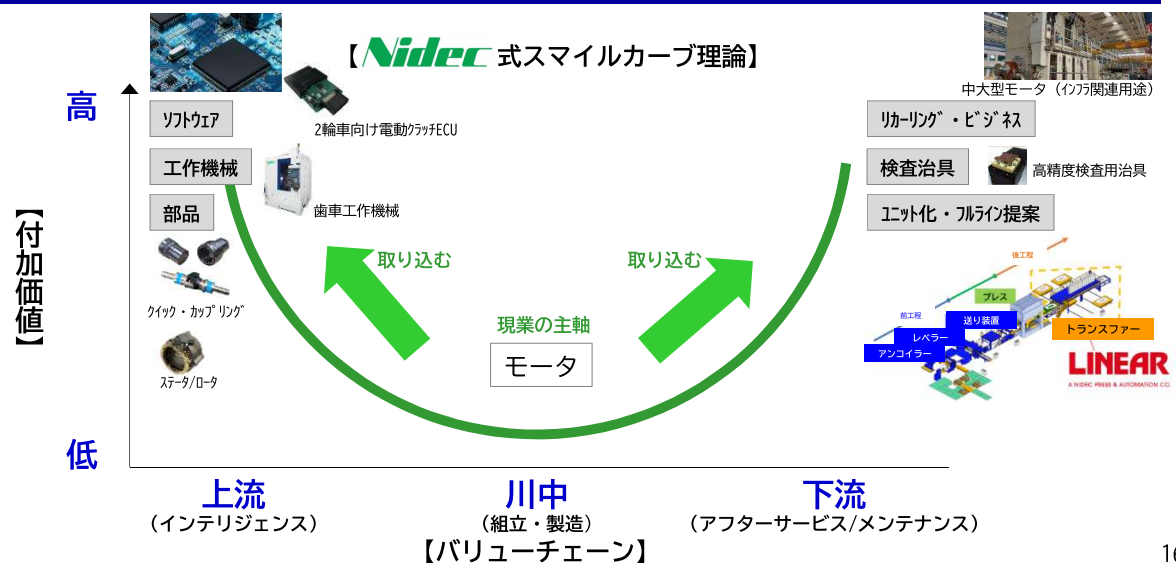
- ニデックモビリティとニデックエレシスの合併（25年4月1日より効力発生）。

15

## ■高収益構造へ「転換」：高付加価値戦略



当社グループの技術優位性と高い品質力で、高付加価値領域を更に取り込み伸ばしていく



16



## ■事業5本柱 ～市場動向を踏まえた5つの注力事業領域～



最先端AI関連市場をはじめ、身の回りからインフラ/エネルギーまで幅広い事業領域で成長

| より良い生活の追求<br>Better Life                                                          | サステナブル・インフラ<br>とエネルギーの追求                                                          | AI社会を支える                                                                          | 産業の生産効率化                                                                           | モビリティ<br>イノベーション                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 生活の質の向上<br>安心・安全・健康の追求                                                            | 「作る・貯める・使う」で<br>世界のインフラ維持に貢献                                                      | 求められる進化と爆発する<br>需要へ先回りに対応                                                         | モノづくりの省人化/無人化、<br>高速化/高精度化を牽引                                                      | 環境に配慮した移動体の<br>電動化/自動化で拡大                                                           |
| 生活家電                                                                              | 発電機                                                                               | データセンター                                                                           | 工作機械・プレス機                                                                          | 車載部品                                                                                |
| 商業設備(空調/エレベータ)                                                                    | エネルギー貯蔵システム(BESS)                                                                 | 半導体検査                                                                             | 精密減速機                                                                              | 電動バイク                                                                               |
|  |  |  |  |  |

17

## ■高収益構造へ「転換」：成長戦略（事業5本柱）



既存事業の枠を超えて、シナジー追求

|        | より良い生活の追求<br>Better Life      | サステナブル・インフラ<br>とエネルギーの追求                                 | AI社会を支える                       | 産業の生産効率化                      | モビリティ<br>イノベーション             |
|--------|-------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
|        | 生活の質の向上<br>安心・安全・健康の追求        | 「作る・貯める・使う」で<br>世界のインフラ維持に貢献                             | 求められる進化と爆発する<br>需要へ先回りに対応      | モノづくりの省人化/無人化、<br>高速化/高精度化を牽引 | 環境に配慮した移動体の<br>電動化/自動化で拡大    |
|        | 【各柱ごとの推進戦略】                   |                                                          |                                |                               |                              |
| 責任者    | ハルター・タランガーノ<br>(現 家電・商業事業責任者) | マイケル・ブリックス<br>(現 モーション&エナジー事業責任者)                        | 北尾 宜久<br>(現 小型モータ事業責任者)        | 西本 達也<br>(現 機械事業責任者)          | 岸田 光哉<br>(現 車載事業責任者)         |
| 重点地域   | インド含む新興国<br>(急成長市場)           | 各地域の需要に応じて地産地消をベースにビジネス展開<br>欧州/インド<br>(再エネ向けBESS/インフラ等) |                                |                               | インド/日本/欧米<br>(車から航空機まで)      |
| 顧客提供価値 | モータ/コンプレッサ/ファン等<br>幅広い商品群     | 顧客目線で" One Nidec " 活動 (個社/個別対応 → 全社/一体化対応)               |                                |                               | 車載事業での実績を活用し<br>新市場/新分野への参入  |
| 重点テーマ  | 既存事業/拠点の<br>最適化/LCC化/取捨選択     | 柱単位でリソース結集/機能別に強化                                        |                                |                               | グループ内の力を結集、<br>制御/ソフトウェア最大活用 |
|        |                               | メンテナンス等のリレーンガ<br>ビジネス展開                                  | サーバ・データセンター向け<br>トータルソリューション提供 | サービス領域の拡充、<br>M&Aで競争力強化       |                              |

18

## ■ 真のグローバル体制へ「転換」



### チーフオフィサー制（C×O）の強化と執行役員のスリム化を図り、よりスピーディーな経営体制へ

【Before】

|                   |      |
|-------------------|------|
| 代表取締役社長執行役員 (CEO) | 岸田光哉 |
| 専務執行役員 (CTO)      | 戒田理夫 |
| 常務執行役員 (CF0)      | 佐村彰宣 |
| 常務執行役員 (CAO・CCO)  | 牛尾文昭 |
| 常務執行役員 (CPO・CSO)  | 高橋 亨 |
| 他、各層の執行役員         | 16名  |
| 合計                | 21名  |

【After (25/4/1以降)】

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 代表取締役社長執行役員 (CEO・CSO) | 岸田光哉         |
| 専務執行役員 (CM&AO)        | 荒木隆光         |
| 専務執行役員 (CTO)          | 戒田理夫         |
| 常務執行役員 (CF0)          | 佐村彰宣         |
| 常務執行役員 (CMO)          | 高橋 亨         |
| 執行役員 (CDO)            | 大西孝明         |
| 執行役員 (CHRO)           | 南井正之         |
| 他、各層の執行役員             | 9名 (内、外国人2名) |
| 合計                    | 計16名         |

#### 【フェローの新設】

高度な技術・技能・知識を有し、明確な使命を持って事業および改革を推進し、組織に貢献するものを登用

|      |    |
|------|----|
| フェロー | 5名 |
|------|----|

#### 【理事の新設】

役員候補者を明確化。幅広い視点で会社運営に携わる次世代役員をグローバルに選出。

|          |               |
|----------|---------------|
| 理事 (CQO) | 栗林 綾          |
| 他、理事     | 10名 (内、外国人5名) |

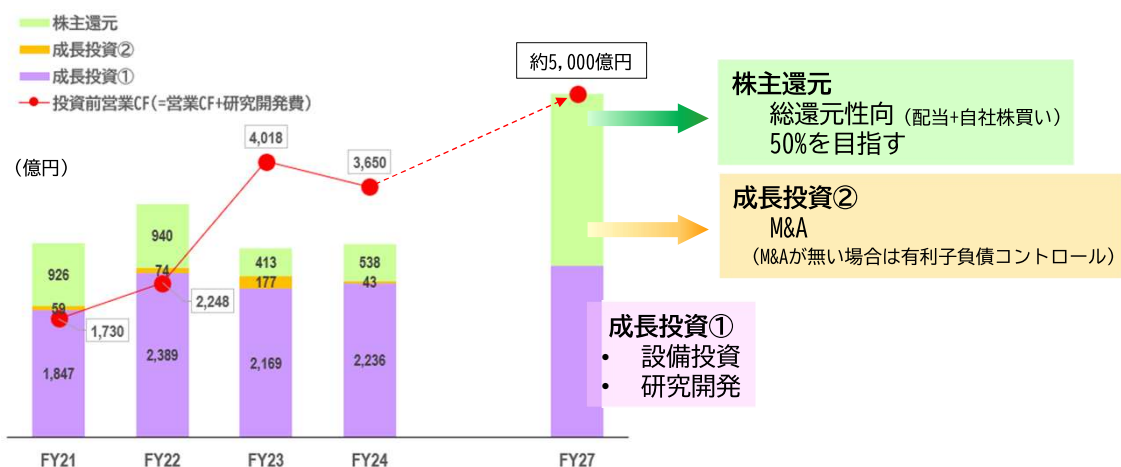
19

## ■ キャッシュ・アロケーション



### ROIC経営を進化させ、キャッシュフロー創出力を向上する

【キャッシュ・アロケーション】



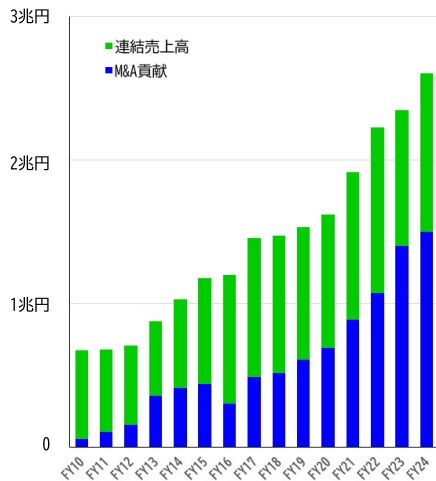
20

## M&Aの業績貢献



FY2010以降にグループ入りした会社の連結売上高に占める貢献度はFY24で55%超

【FY2010以降のM&Aによる業績貢献】



【FY2010以降、当社グループに参画した45会社】

|        |                                                                         |  |        |                                                 |  |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|--|--------|-------------------------------------------------|--|
| FY2010 | Emerson Electric社<br>モーター&コントロール事業 (米国)                                 |  | FY2017 | LGB エレットロポネ社 (イタリア)                             |  |
| FY2011 | 三洋精密                                                                    |  |        | セコップ グループ (ドイツ)                                 |  |
| FY2012 | The Minster Machine Company (米国)                                        |  |        | 東京丸善工業                                          |  |
|        | Ansaldo Sistemi Industriali (イタリア)                                      |  |        | SV ブロープ社 (シンガポール)                               |  |
|        | Avtron Industrial Automation, Inc. (米国)                                 |  |        | ドライブエクスパート社 (ドイツ)                               |  |
|        | SCD Co., Ltd. (韓国)                                                      |  |        | ジェンマーク社 (米国)                                    |  |
|        | Kinetek Group Inc. (米)                                                  |  |        | チーマ社 (イタリア)                                     |  |
|        | 江蘇凱宇汽車電器有限公司 (中国)                                                       |  |        | MSグレスナー社 (ドイツ)                                  |  |
| FY2013 | 三菱マテリアルシーエムアイ                                                           |  |        | CCI社 (台湾)                                       |  |
|        | ホンダエレシス                                                                 |  |        | SYS社 (ドイツ)                                      |  |
| FY2014 | Geräte- und Pumpenbau GmbH<br>Dr. Eugen Schmidt (ドイツ)                   |  |        | デッシュ社 (ドイツ)                                     |  |
| FY2015 | Motortecnica S.r.l. (イタリア)                                              |  |        | 米国ワールブル社 コンプレッサ事業<br>(ブラジル)                     |  |
|        | China Tex Mechanical & Electrical<br>Engineering社 SRモーター・ドライブ事業<br>(中国) |  |        | オムロンオートモーティブエレクトロニクス                            |  |
|        | Arisa, S.A. (スペイン)                                                      |  |        | ロボテック社 (米国)                                     |  |
|        | KB Electronics, Inc. (米国)                                               |  |        | 三菱重工工作機械                                        |  |
|        | E.M.G. Elettromeccanica S.r.l. (イタリア)                                   |  | FY2021 | OKK                                             |  |
|        | PT. NAGATA OPTO INDONESIA (インドネシア)                                      |  |        | PANA社 (イタリア)                                    |  |
|        | E.C.E. S.r.l. (イタリア)                                                    |  | FY2022 | 緑潤社 (日本)                                        |  |
|        | ANA IMEP S.A. (ルーマニア)                                                   |  |        | Houma Armature Works (米国)                       |  |
|        | Canton Elevator, Inc. (米国)                                              |  | FY2023 | Automatic Feed社 他 (米国)                          |  |
|        | Emerson Electric社 モーター事業及び<br>発電機事業 (フランス)                              |  |        | TAKISAWA                                        |  |
|        | Emerson Electric社 ドライブ事業 (イギリス)                                         |  | FY2024 | Linear Transfer Automation Inc.<br>及び関連2社 (カナダ) |  |
| FY2016 | ヴァムコ・インターナショナル社 (米国)                                                    |  |        |                                                 |  |

21

## 3つのコミティ (進捗)



技術・人・パーパスを再考する過程を通じてグローバルな超一流企業を実現する仕組みの構築を狙う



(※1) 組織上、重要ポジションの後継者を見極め、配置・開発すること。  
(※2) 国や地域をまたがる異動を行う際のグローバル共通の処遇ポリシー。

22



お問い合わせ先

ニデック株式会社 IR部

Tel : 075-935-6140

E-mail : ir@nidec.com

注記：IFRS第3号「企業結合」の規定を適用しています。

当連結会計年度のニデックPSAイーモーターズの支配権獲得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を当第4四半期連結会計期間に完了しました。これにより当連結会計年度の連結財務諸表については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の当初配分額の見直しが反映された後の金額によっています。更に、当連結会計年度のLinear Transfer Automation Inc.並びにその関連会社の Linear Automation USA Inc. およびPresstrader Limitedの株式取得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を当第4四半期連結会計期間に見直しました。これにより当連結会計年度の連結財務諸表については、暫定的な会計処理の見直しによる取得原価の当初配分額の見直しが反映された後の金額によっています。

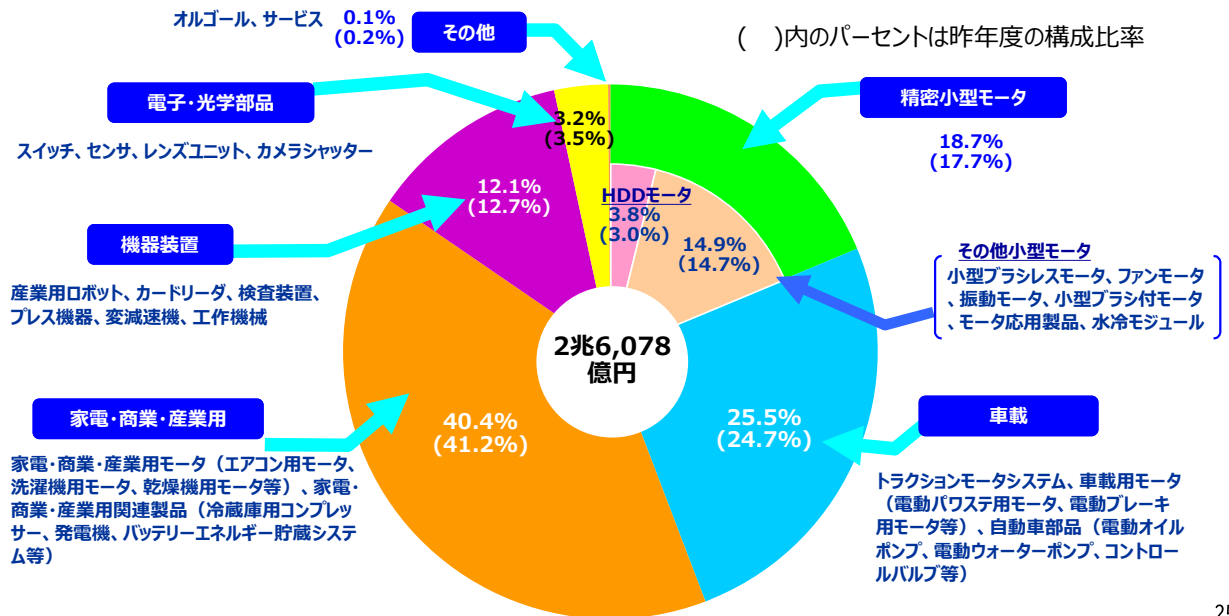
23

## 補足資料

# 業績推移・ 製品グループ別状況

24

## FY24 製品グループ別売上構成

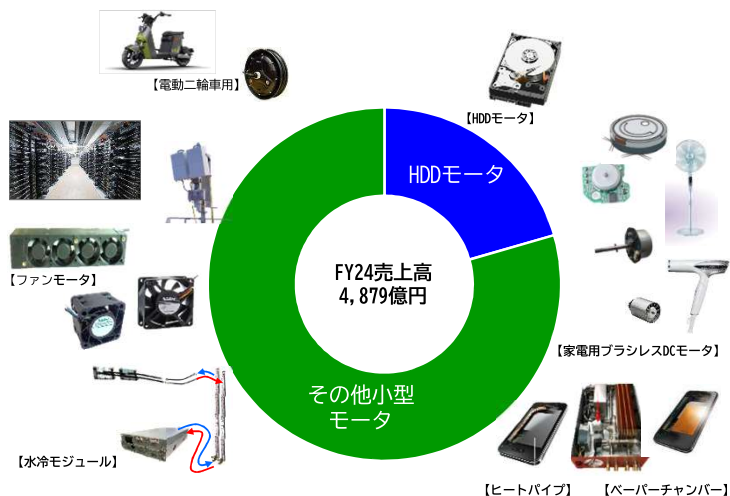


25

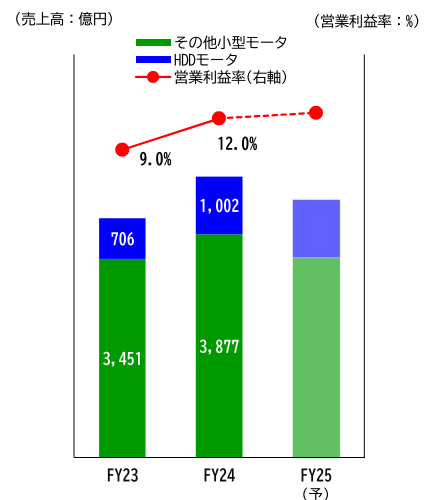
## 精密小型モータ：サブセグメント別業績の内訳と推移

IT関連需要はスローながらも、生成AIやデータセンター関連で新ビジネスの萌芽

【精密小型モータの売上高ポートフォリオ】



【精密小型モータの売上高と利益率推移】

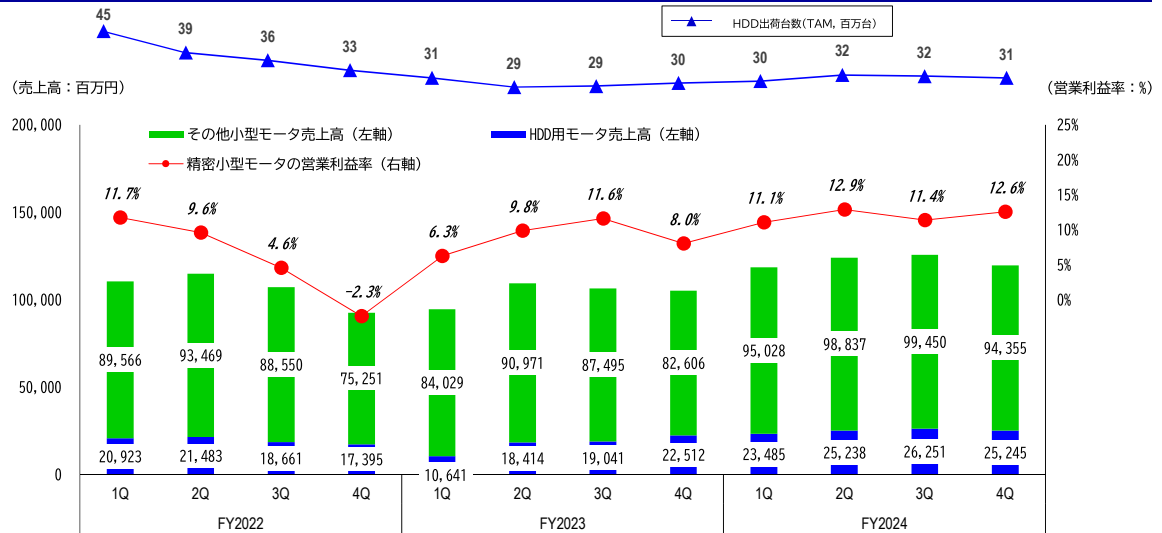


26

## ■精密小型モータ：四半期別業績推移



### 中期成長を見据えた種蒔きと事業ポートフォリオの転換を強力に推進



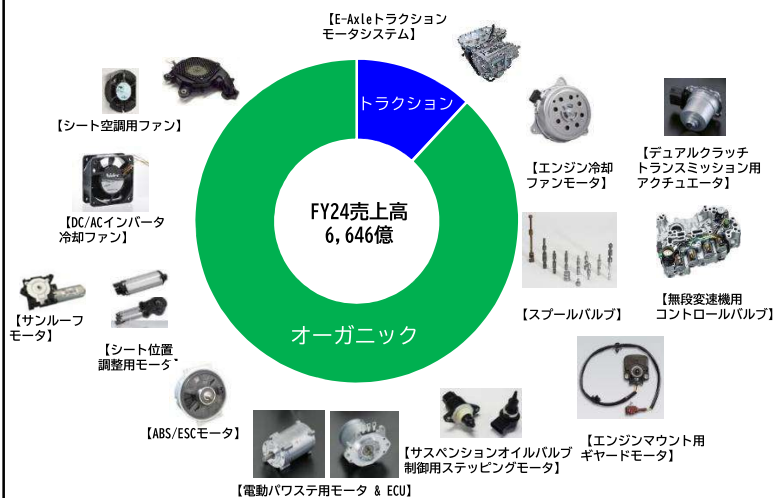
27

## ■車載：モータから周辺部品まで幅広く取り揃え

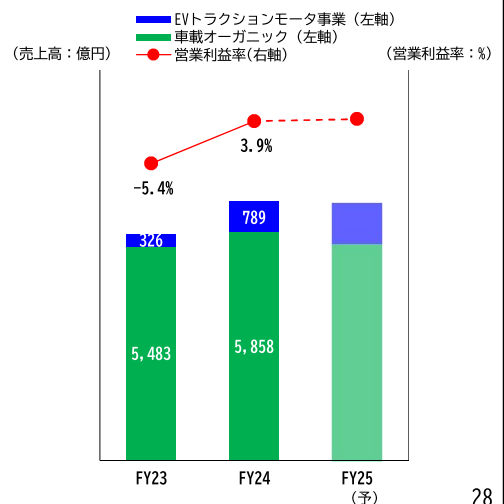


### CASE革命による旺盛な電動化需要を待ち伏せし世界No.1の車載システム企業を目指す

【車載の売上高ポートフォリオ】



【車載の売上高と利益率推移】



28

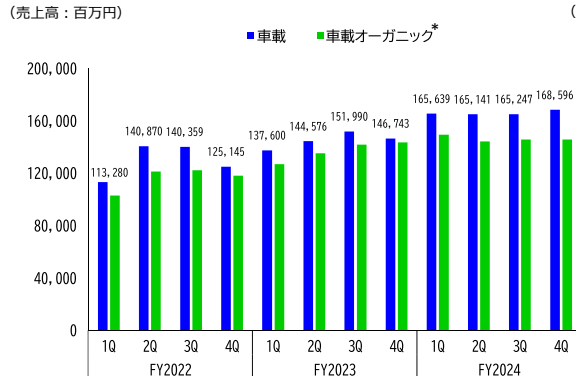
## ■ 車載：四半期別業績推移

\* 23ページに記載の注記にご留意下さい。

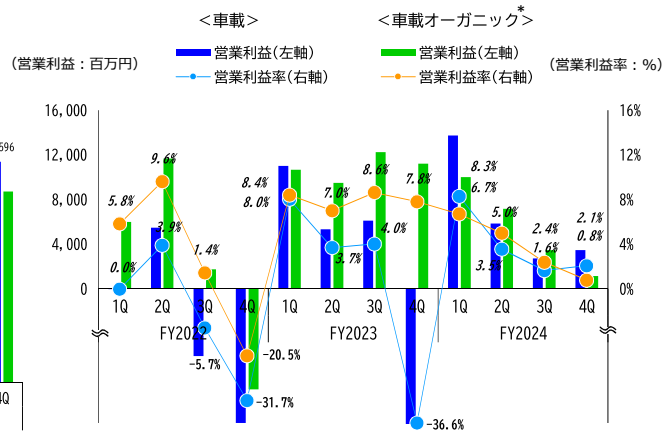


### FY23の構造改革を経て、収益構造の改善・強化に向けた基盤整備を実行

【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、EVトーションモータ事業による業績影響を除外したもの。

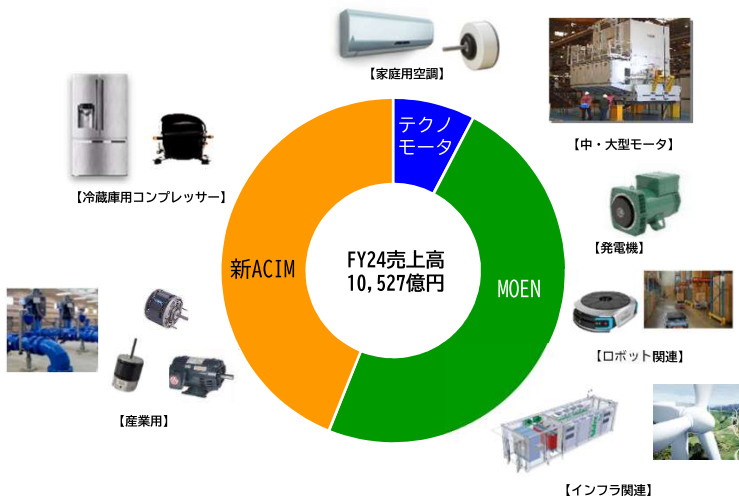
29

## ■ 家電・商業・産業用：サブセグメント別業績の内訳と推移

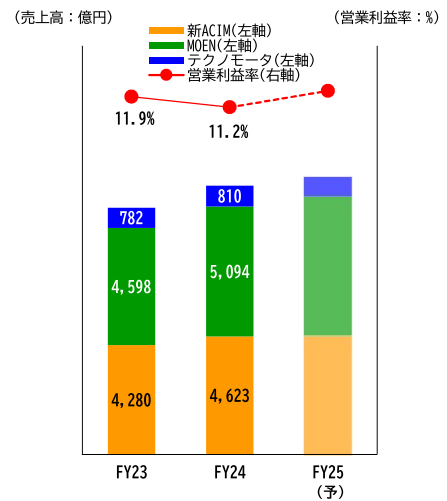


### 新ACIMとMOENが成長を牽引、収益性も2桁盤石の段階から今後は15%達成を目指す

【家電・商業・産業用の売上高ポートフォリオ】



【家電・商業・産業用の売上高と利益率推移】



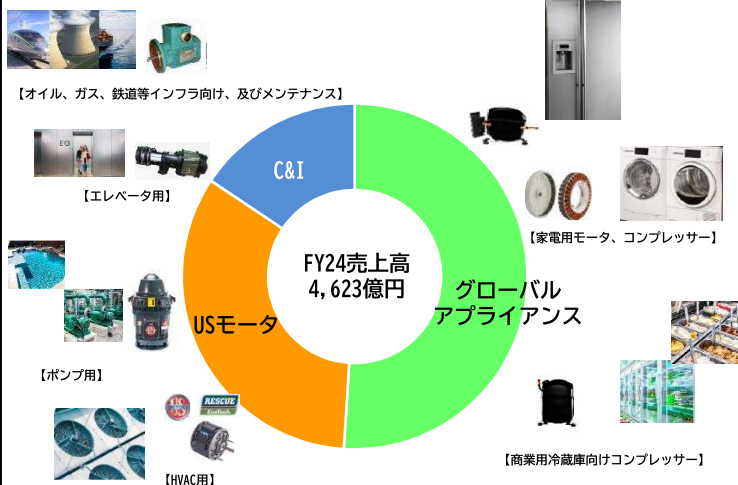
30



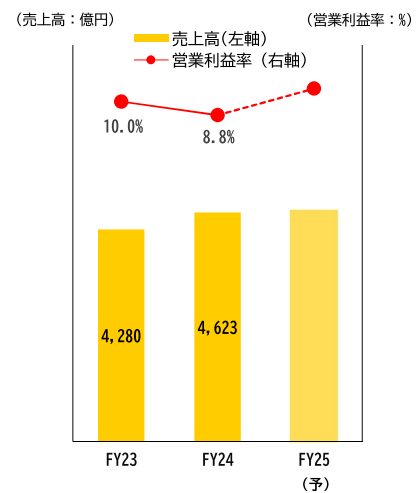
## ■家電・商業・産業用：新ACIM内訳と業績推移

### グローバル家電市場は未だ調整局面も、さらなるオペレーション強化で収益改善に注力

【新ACIMの売上高ポートフォリオ】



【新ACIMの売上高と利益率推移】

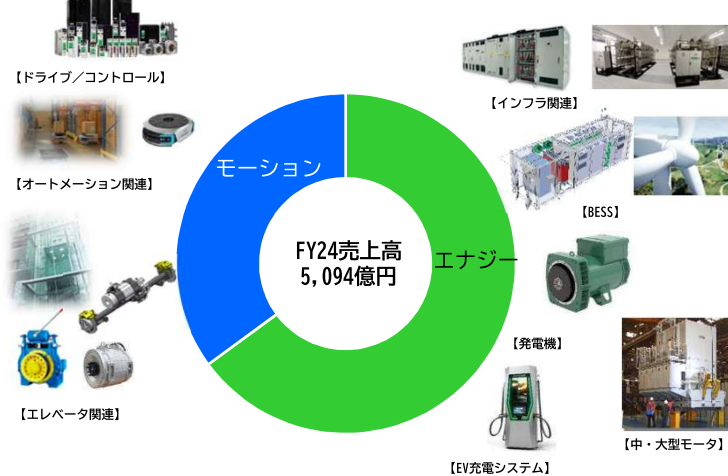


31

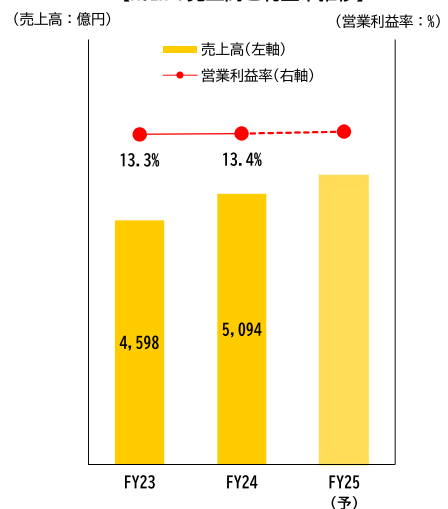
## ■家電・商業・産業用：MOEN事業の内訳と業績推移

### 産業及びインフラ関連需要は引き続き堅調。着実な収益改善を目指す

【MOENの売上高ポートフォリオ】



【MOENの売上高と利益率推移】



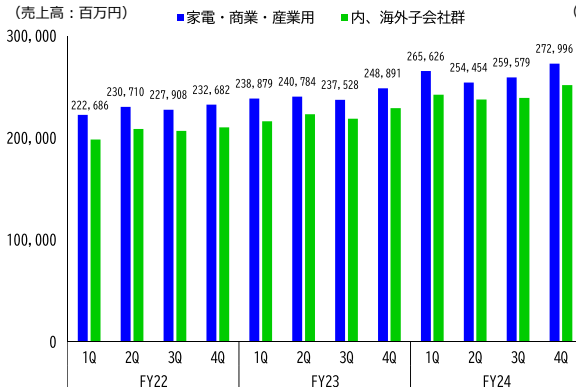
32



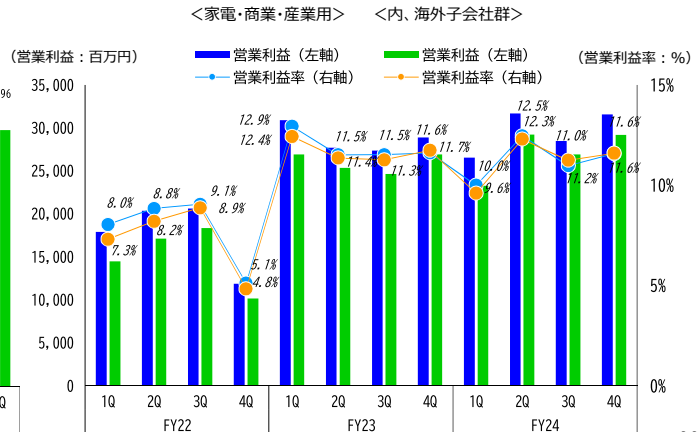
## ■家電・商業・産業用：四半期別業績推移

発電機やクリーンエネルギー市場の追い風を受け、収益性改善が進展

【売上高の推移】



【営業利益額と営業利益率の推移】

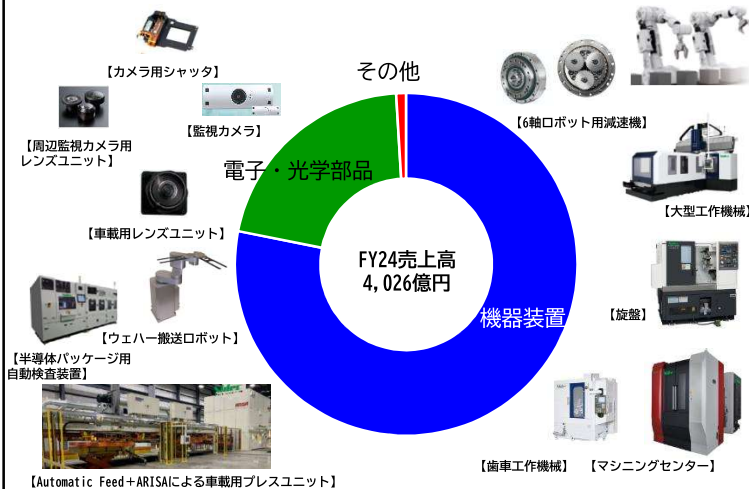


33

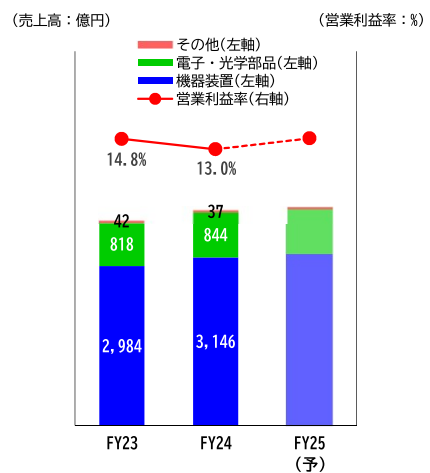
## ■その他製品グループ：セグメント別業績の内訳と推移

FY23より機械事業本部が始動（減速機・プレス機・工作機械）、機器装置の高成長を牽引

【その他製品グループの売上高ポートフォリオ】



【その他製品グループの売上高と利益率推移】

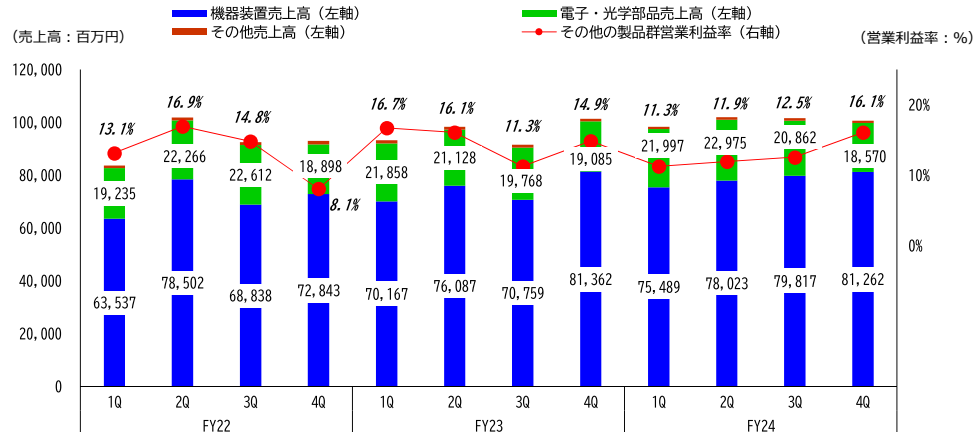


34

## ■その他の製品グループ：四半期別業績推移



製品ラインナップの拡充やクロスセルによるシナジー効果を追求、更なる収益性改善を狙う

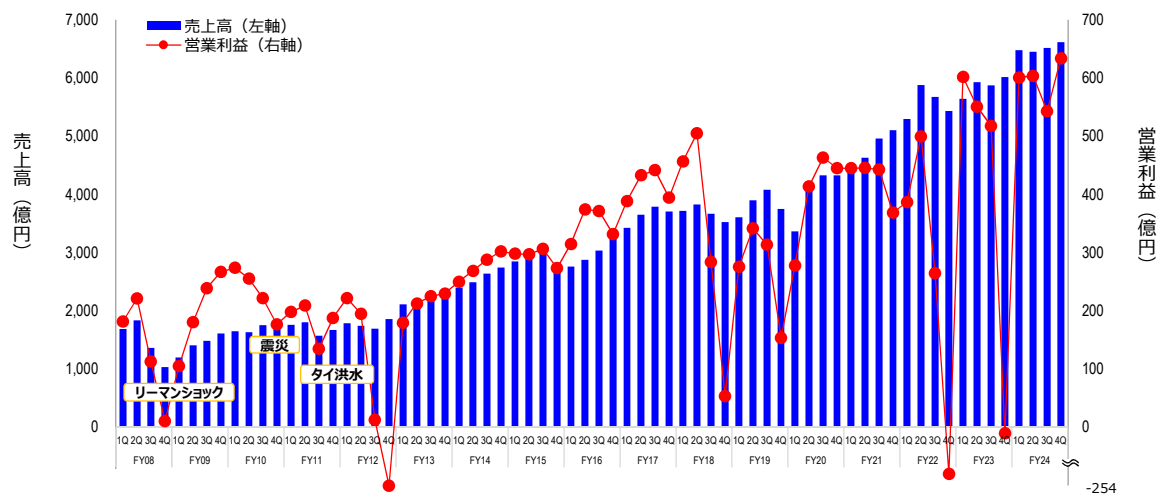


35

## ■四半期別の業績推移（売上高・営業利益）



FY23の構造改革を経て、さらなる収益体質の改善へ



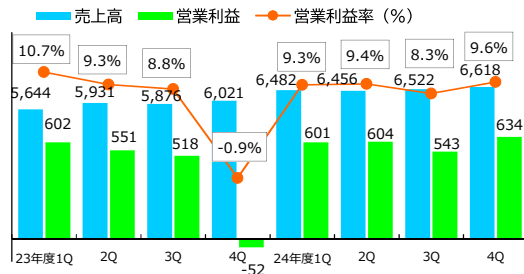
36

## ■ 連結決算ハイライト

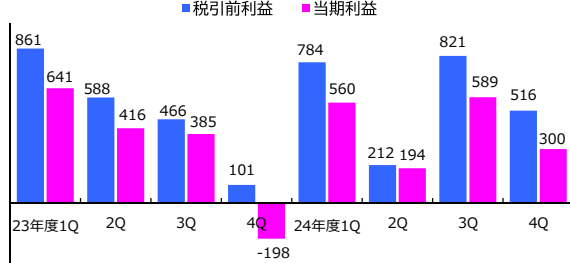
\* 23ページに記載の注記にご留意下さい。



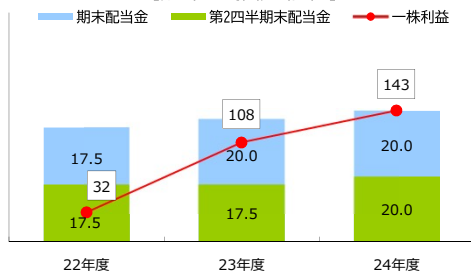
【売上高・営業利益の推移（億円）】



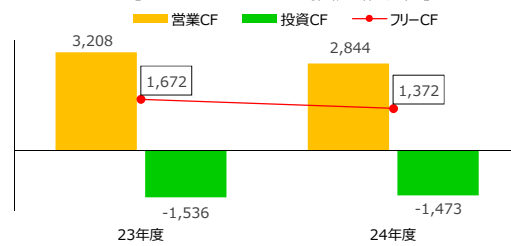
【税引前利益・当期利益の推移（億円）】



【配当金の推移（円）】



【キャッシュフローの推移（億円）】



(注) 2024年10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。上記は2022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。