

2021年3月期

決算説明会

日本電産株式会社

Nidec
All for dreams



2021年4月22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、“持ち運べるクルマ”「WALKCAR」(cocoa motors.株式会社による開発・製造・販売)、
並びに WALKCARに搭載されている日本電産サーボ製の小型インホイールモータです。
<https://www.nidec.com/jp/technology/casestudy/compact-in-wheel-motor/>

■連結決算業績



(百万円)	19年度	20年度	増減率	21年度 通期見込
売上高	1,534,800	1,618,064	+5.4%	1,700,000
営業利益	108,558	160,011	+47.4%	180,000
営業利益率	7.1%	9.9%	-	10.6%
税引前利益	105,160	152,978	+45.5%	175,000
親会社の所有者に帰属する 当期利益	58,459	121,977	+108.7%	140,000
一株利益 (円)	99.37	208.25	+109.6%	239.02
配当金 (円)	57.5	60.0	-	60.0
対米ドル為替レート				<想定レート>
平均...	108.74円	106.06円	-2.5%	米ドル=105円
期末...	108.83円	110.71円	+1.7%	ユーロ=117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FY21通期ベース）

※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「一株利益」及び「配当金」を算定しております。

3

■2020年度連結決算ハイライト

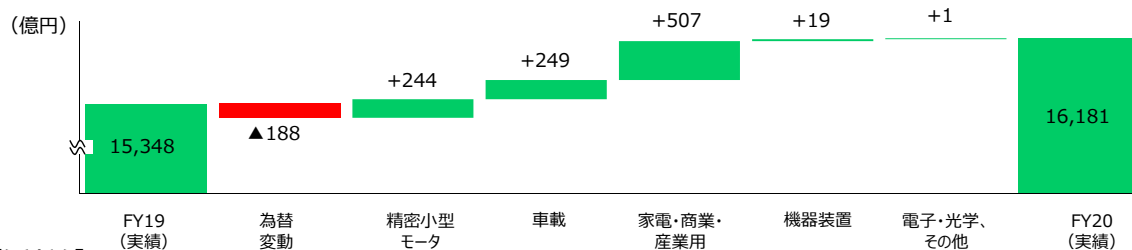


- 連結売上高は、前年度比5.4%増収の1兆6,181億円となり、**過去最高を更新**。営業利益は、同47.4%増益の1,600億円となり、**前年度比増収増益を達成**。
- 第4四半期（3ヶ月）の営業利益率は10.3%となり、本年度から実施したWPR4プロジェクトによる売上高回復を伴った収益率の改善活動が奏功。**3四半期連続の2桁営業利益率を達成**。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益は、**前年度比108.7%増益**の1,220億円。

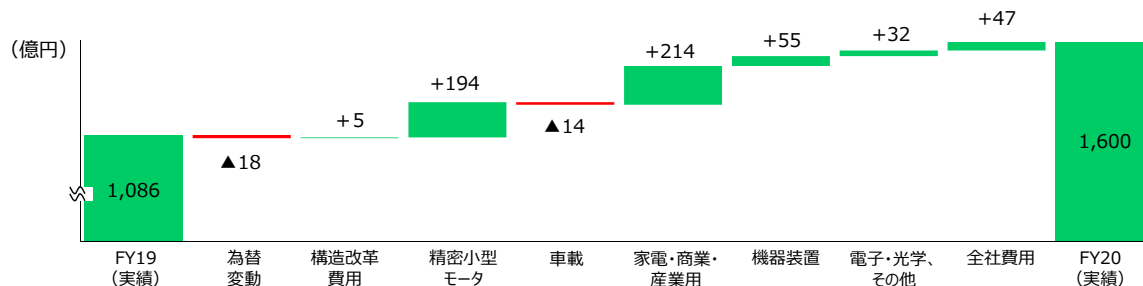
4

2020年度通期の前年比増減分析

【売上高】



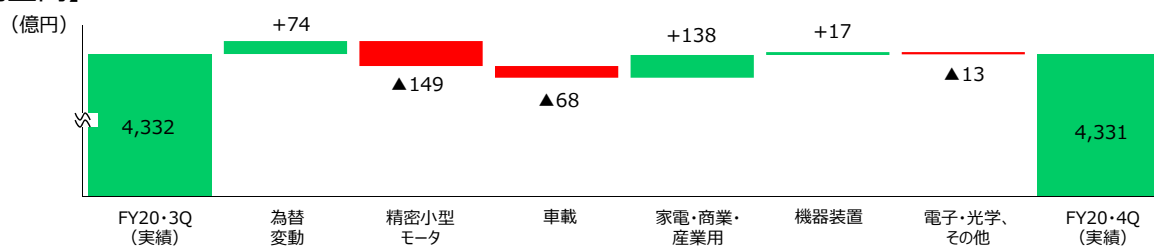
【営業利益】



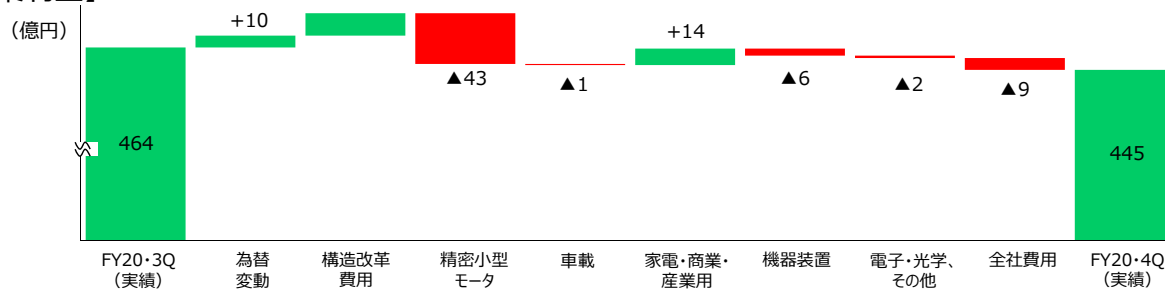
5

2020年度4Q（3ヶ月）の直前四半期比増減分析

【売上高】

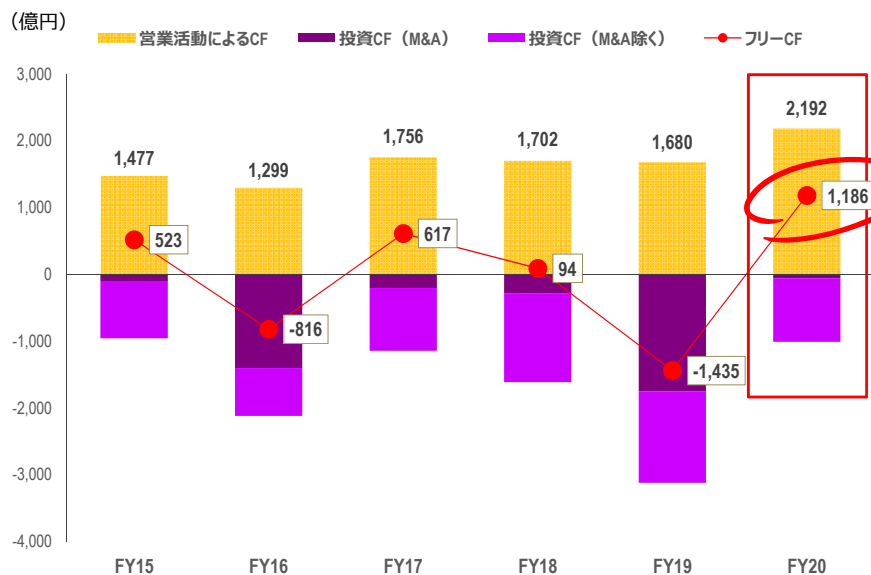


【営業利益】



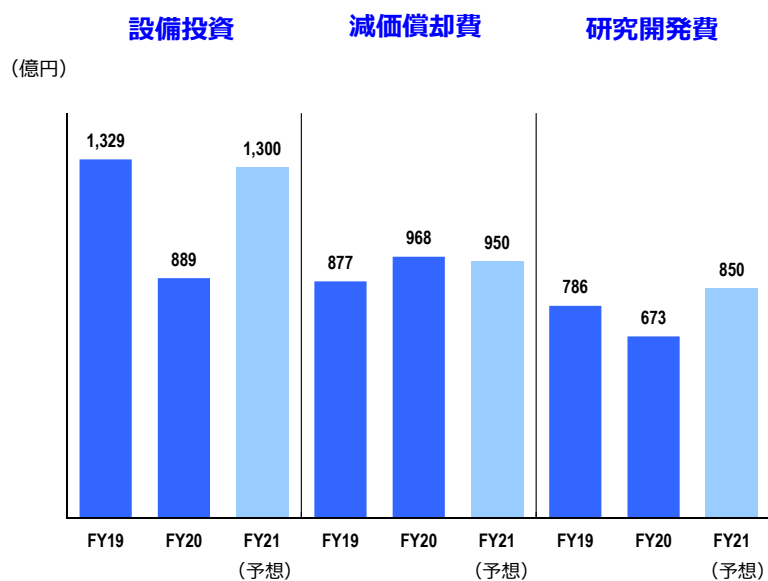
6

■ 連結キャッシュフローの推移



営業活動によるCF、
並びにフリーCFともに
過去最高を更新

■ 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

■2021年度業績予想

(百万円)	上期	下期	通期
売上高	800,000	900,000	1,700,000
営業利益	80,000	100,000	180,000
営業利益率	10.0%	11.1%	10.6%
税引前利益	78,000	97,000	175,000
親会社の所有者に帰属する 当期利益	60,000	80,000	140,000
一株利益 (円)	102.44	136.58	239.02
配当金 (円)	30.00	30.00	60.00
対米ドル為替レート	105円	105円	105円
対ユーロ為替レート	117円	117円	117円

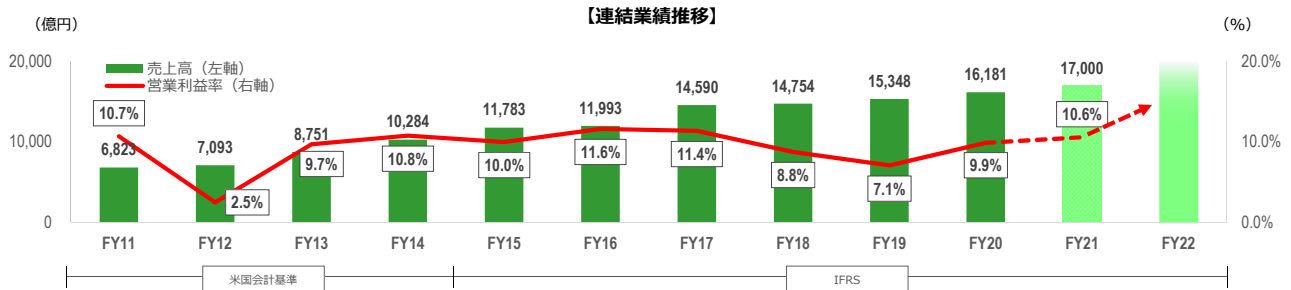
中期戦略目標

Vision2020 から

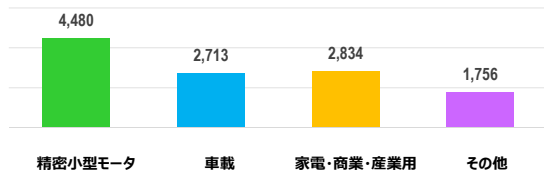
Vision2025 へ

■ Vision2020 の振り返り

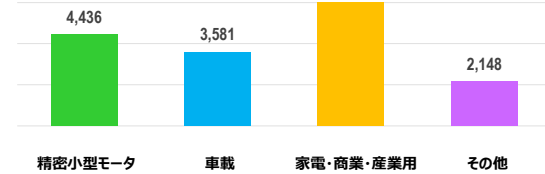
売上高2兆円目標は、FY22の達成を視野に継続チャレンジ



【FY15の売上高構成 (億円)】



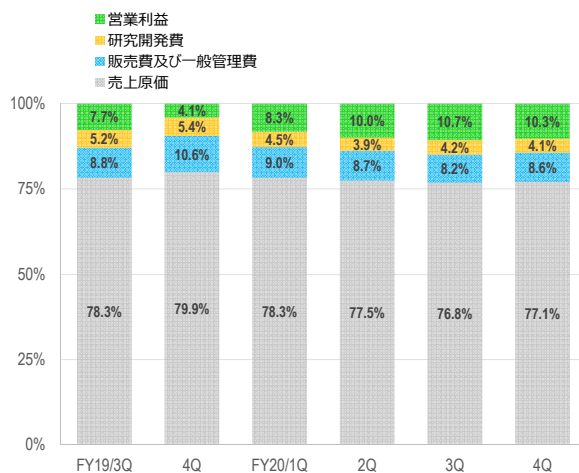
【FY20の売上高構成 (億円)】



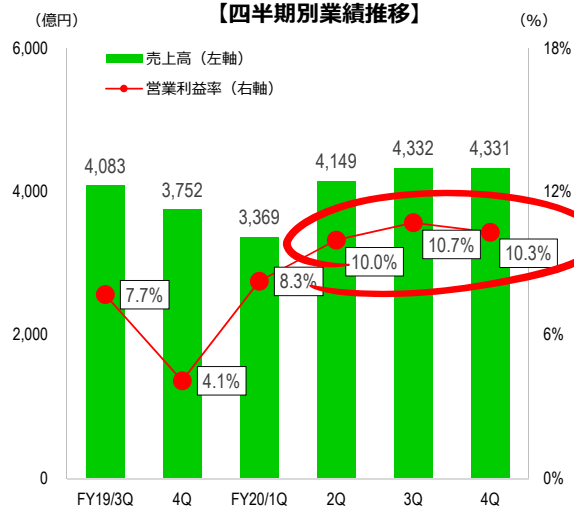
■ WPR4 プロジェクトの進捗

昨年度4Qのボトム形成後、WPR4により営業利益率は着実な改善トレンドを実現

【四半期別コスト構造の推移】



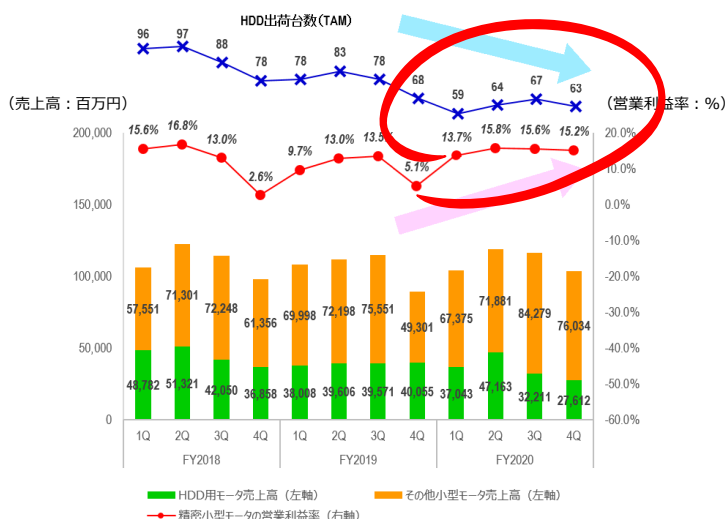
【四半期別業績推移】



■精密小型モータ：四半期別業績推移

HDD用モータ市場の急激な縮小を跳ね返し、事業ポートフォリオの転換を断行

【精密小型モータの四半期業績推移】



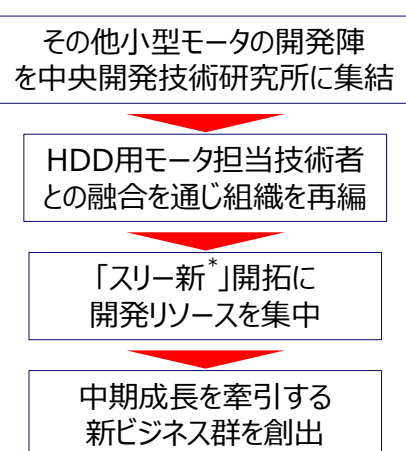
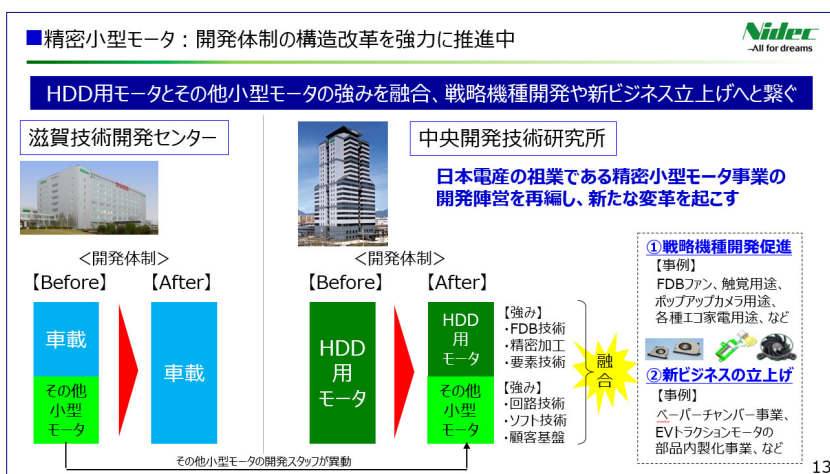
【その他小型モータを構成する製品群事例】



■精密小型モータ：再成長に向けた事業ポートフォリオの転換①

技術開発陣の再編をFY19初頭より着手。新ビジネスを創出し更なる成長を期すステージへ

【19年度2Q決算説明会時のスライド】(再掲)

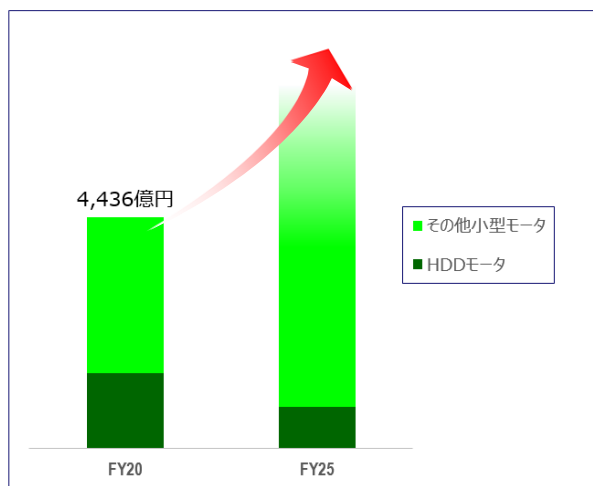


*スリー新：新製品、新顧客、新市場

■精密小型モータ：再成長に向けた事業ポートフォリオの転換②

中期成長に軸足を据え、モビリティ関連など新ビジネス群の量産立上げにフォーカス

【精密小型モータの売上高構成イメージ】



【中期成長を牽引する新ビジネス群の事例】

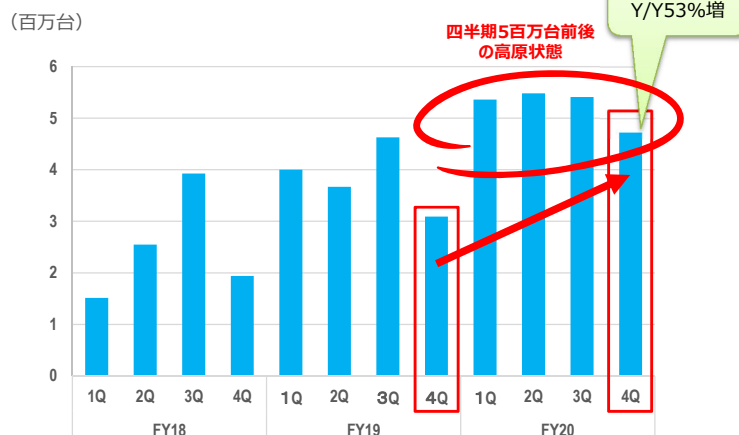
<p>モビリティ関連</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電動自転車 ・電動スクーター ・電動バイク 等の、駆動用モータ 	<p>ミニEV関連 (目安：出力30kW以下)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・駆動用モータ
<p>5G/スマホ関連</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サーマルリユースION ・手振り補正 ・基地局 	<p>ECMAS/ドローン関連</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドローン ・自動配送ロボット ・関節ロボット

■精密小型モータ：「With コロナ」時代のテレワーク需要

超薄型・超小型のファンモータ「UltraFlo FDB (UFF)」が堅調なテレワーク需要をサポート



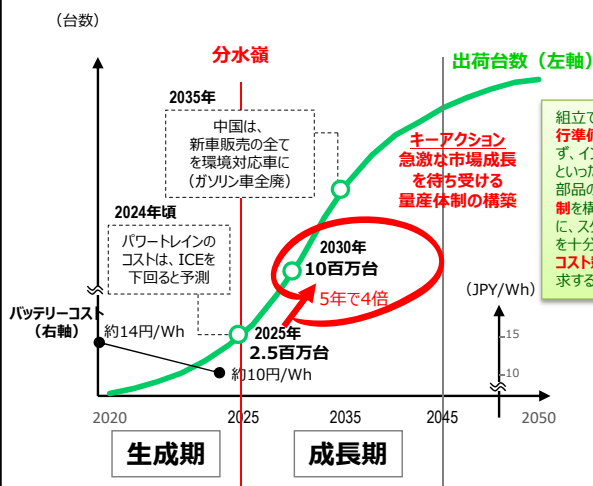
【UFFの四半期出荷推移】



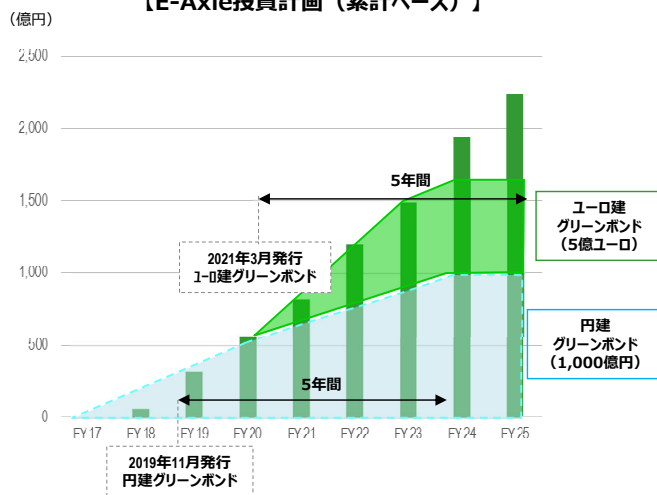
■ 車載：EVトラクションモータの基本戦略

2025年E-Axle250万台、2030年1千万台体制の構築に向けた準備を着実に実行中

【E-Axle販売台数予測】



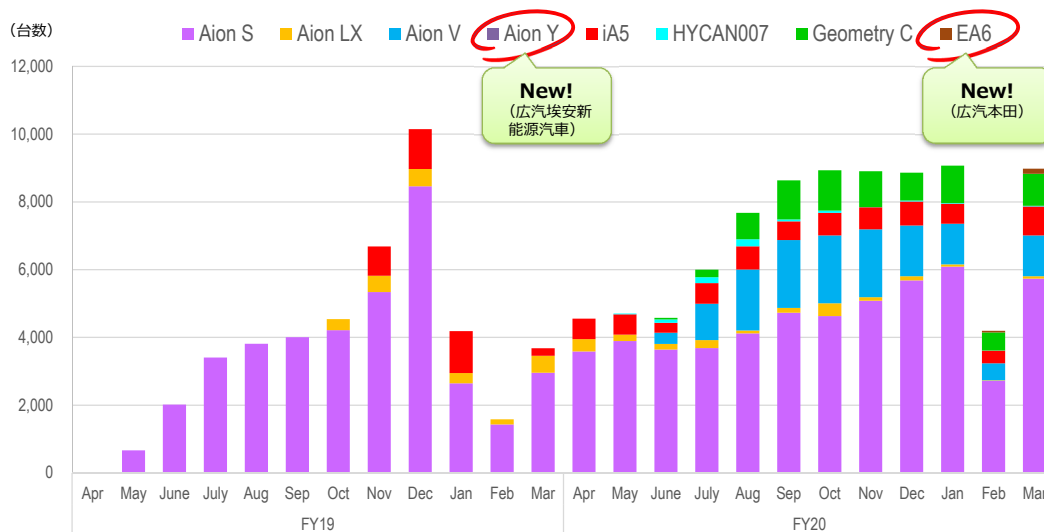
【E-Axle投資計画 (累計ベース)】



■ 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130千台

【当社E-Axle採用車種の販売実績】



■車載：E-Axle 100kWモデルが新型EVに採用



广汽埃安新能源汽车Aionシリーズの全車種に当社E-Axleが搭載

【E-Axle Ni150Ex搭載】



「Aion S」
2019年5月販売



「Aion LX」
2019年10月販売



「Aion V」
2020年6月販売

【E-Axle Ni100Ex搭載】



「Aion Y」
2021年3月販売

【日本電産 トラクションモータシステム「E-Axle」ラインナップ】



Ni150Ex
(150kW/3900Nm)
2019年4月より量産中



Ni100Ex
(100kW/2400Nm)
2020年11月より量産中



Ni70Ex
(70kW/1600Nm)
2021年量産開始 (予定)



Ni50Ex
(50kW/1600Nm)
2022年量産開始 (予定)



Ni200Ex
(200kW/4200Nm)
2023年量産開始 (予定)

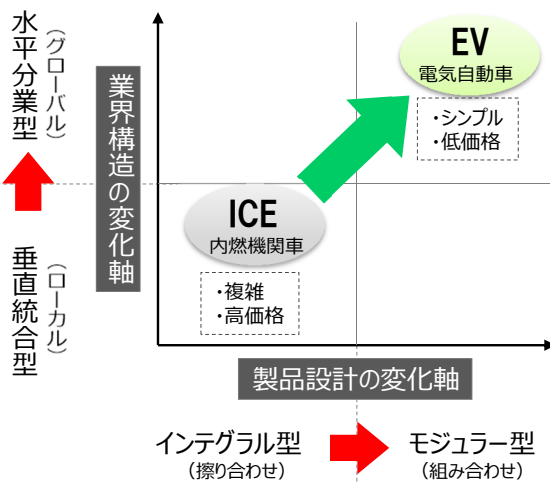
■車載：自動車業界の構造変化



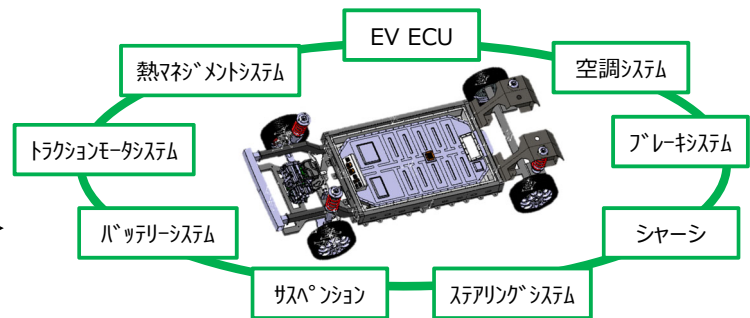
自動車業界の枠に収まらないディスrupter（創造的破壊者）としてEV時代を牽引

【自動車業界で今加速する
グリーントランスフォーメーション】

【EVプラットフォーム】



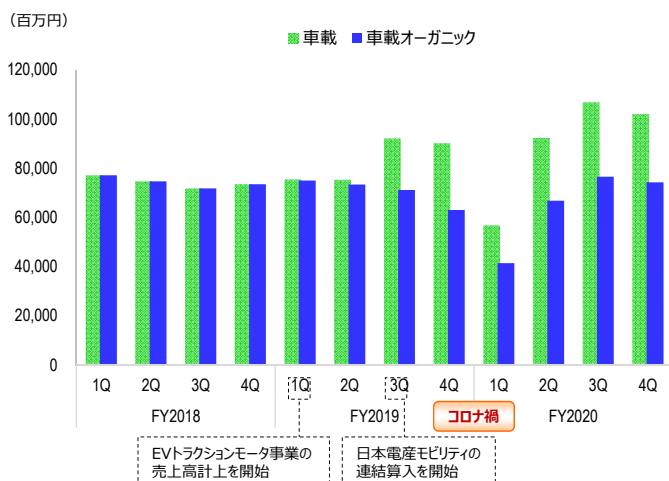
様々な新規参入企業が開発に着手



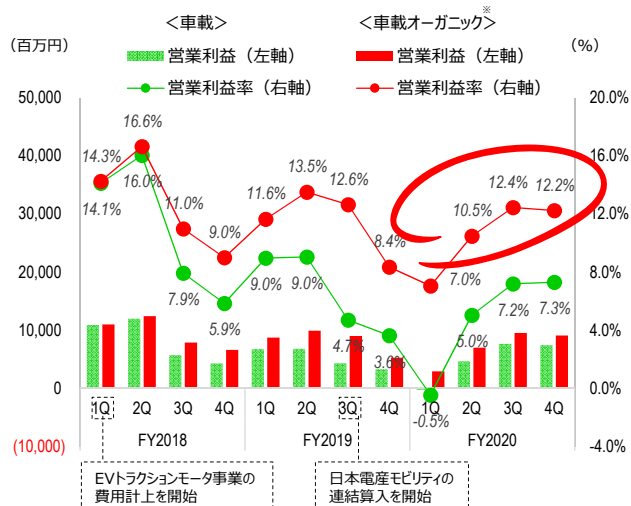
■ 車載：四半期別業績推移

車載オーガニック[※]の収益性は今年度1Qにボトムを形成後、三四半期連続の2桁営業利益率

【売上高の推移】



【営業利益額と営業利益率の推移】

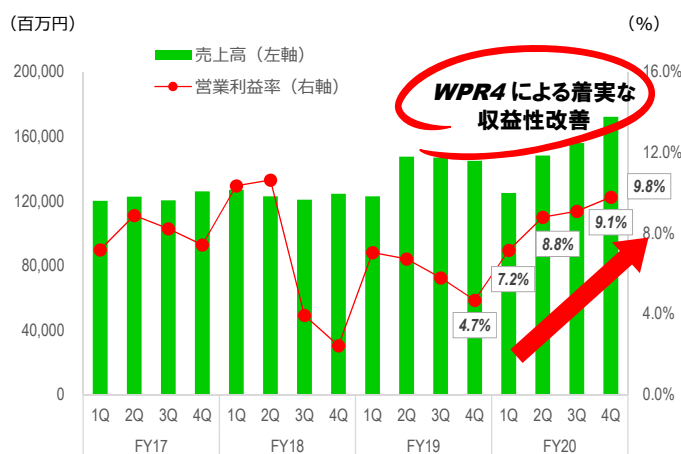


※車載オーガニック…車載から、日本電産モビリティとEVトーションモータ事業による業績影響を除外したもので、21

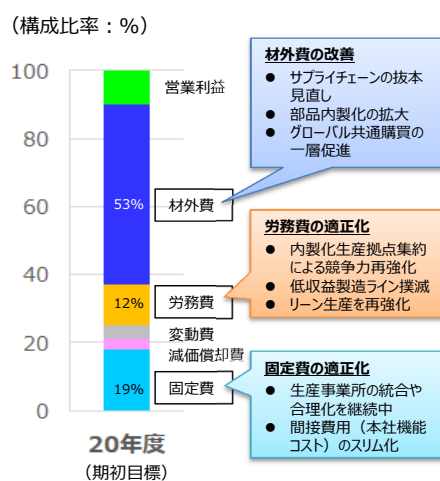
■ 家電・商業・産業用：四半期業績推移

家電・商業・産業用の営業利益率は昨年度4Qにボトム形成後、着実な改善を実現

【家電・商業・産業用の四半期業績推移】



【コスト構造の抜本的見直しを実行中】



材料費の改善

- サプライチェーンの抜本見直し
- 部品内製法の拡大
- グローバル共通購買の一層促進

労務費の適正化

- 内製化生産拠点集約による競争力再強化
- 低収益製造ライン撲滅
- リーン生産を再強化

固定費の適正化

- 生産事業所の統合や合理化を継続中
- 間接費用（本社機能コスト）のスリム化

■ 車載、及び家電・商業・産業用：セルビアに進出

東欧地区におけるグループ生産活動の集約拠点としてセルビアに新工場を設立

1. 日本電産セルビア新法人と新工場の概要

社名	ニデックエレクトリックモータ・セルビア有限会社
事業内容	車載用モータ及びその関連製品の製造、販売
新工場建設地	ノヴィ・サド市（首都ベオグラードから北西に約90km）
人員規模	1,000名
敷地総面積	59,760㎡
法人設立日	2021年1月22日
着工	2021年9月（予定）
竣工	2022年中期（予定）

2. 日本電産レシスのセルビア新法人と新工場の概要

社名	ニデックレシスヨーロッパ有限会社
事業内容	車載向けインバータ及びECUの製造・販売
新工場建設地	ノヴィ・サド市（首都ベオグラードから北西に約90km）
人員規模	200名
敷地総面積	36,000㎡
法人設立日	2021年1月28日
着工	2021年9月（予定）
竣工	2022年中期（予定）

欧州での中核拠点と位置付け、事業の更なる拡大を図る

- 当社車載事業及びグループ会社の複数事業が進出予定
- 生産インフラや管理機能の共通化によってシナジーを追求
- 設計開発も視野（英語堪能・理工系の人材が豊富）



ニデックエレクトリックモータ・セルビア 新工場完成予想図

23

■ M&A：三菱重工工作機械の株式取得に関する譲渡契約を締結

E-Axleの中核部品の一つであるギヤの強化等に貢献する高度な技術集団を獲得

【三菱重工工作機械の概要】

会社名	三菱重工工作機械(株)
本社所在地	滋賀県栗東市六地藏130
設立	2015年10月1日
資本金	30億円
役員体制	代表取締役社長 若林 謙一 (同氏は本件取引後も継続して同役職に留任します)
生産拠点	日本（滋賀県栗東市）、米国、中国、インド
事業内容	(1) 工作機械、切削工具及びその関連製品に関する設計・製造・販売並びにコンサルティング業務 (2) 上記製品に関わる製品の据付、技術指導、アフターサービス等
従業員数	約1,400名（2020年4月時点）
売上高	2020年3月期 403億円 2021年3月期 231億円（見込み）

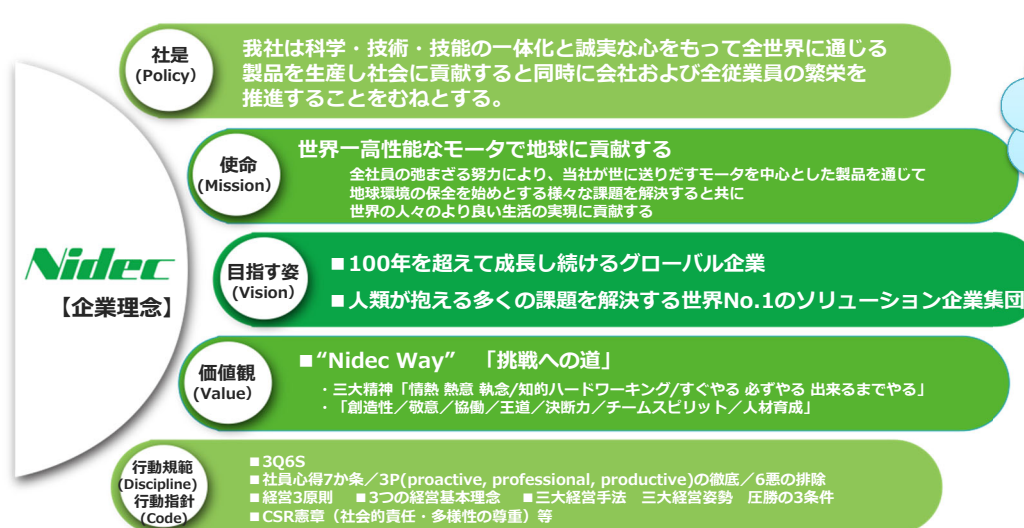
【主な製品群】

工作機械 歯車工作機械 門形五面加工機	レーザー・半導体製造装置 3次元金属積層造形機 レーザー装置
精密切削工具 ポプ ピニオンカッタ シレーピングカッタ ブローチ その他工具	精密位置検出器 直線位置検出器 (リニアスケール) 直線位置検出器 (FA用テーブルスケール) 回転角度検出器 (ロータリースケール) A/D変換器

24

■日本電産グループ「新企業理念」

日本電産グループの「使命」や「目指す姿」を明確にして全社員が共有、向かうべき方向とベクトルを揃える



■人材マネジメント：10兆円企業に向けた人事制度改革

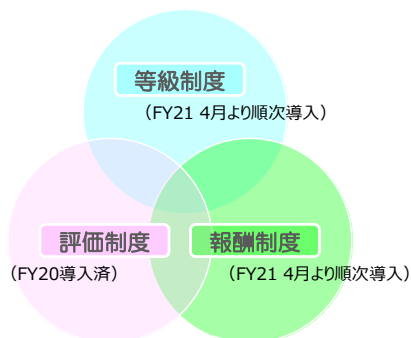
実力・実績主義を徹底し、世界No.1の社員集団として称賛・尊敬される企業を目指す

【人事施策：4つのコンセプト】

強い会社・組織作り	人材の流動化・ガバナンス強化
適所適材の人材育成	信賞必罰・メリハリのある処遇

制度に反映

【新人事制度】



【人事制度改革の骨子】

評価制度

- **実力実績主義**（結果重視、会社を良い方向に変える人材を厚遇する）を徹底する。
- **四半期毎の相対評価**を実施し、メリハリのある処遇を実現する。

等級制度

- **職務等級**にて責任と権限を明確化し、強い会社・組織づくりを徹底する。
- **専門性の深耕**、キャリアビジョンの明確化などを実現する。
- **ジョブ型人事**により、適材適所での人事異動、人材育成（年齢や性別に関わらず、その職務に適任な人材を登用する、チャレンジさせる）を実現する。

報酬制度

- 「**職責・職務（責任）**」の大きさと「**成果**」に応じて処遇を行う。
- **マネジメント力**や**技術力**で組織を牽引する人材を厚遇する。

■ ESG : マテリアリティ (重要課題)

ESGマテリアリティを特定、取り組むべきテーマのKPIを策定し統合報告書を通じた進捗報告を実施する

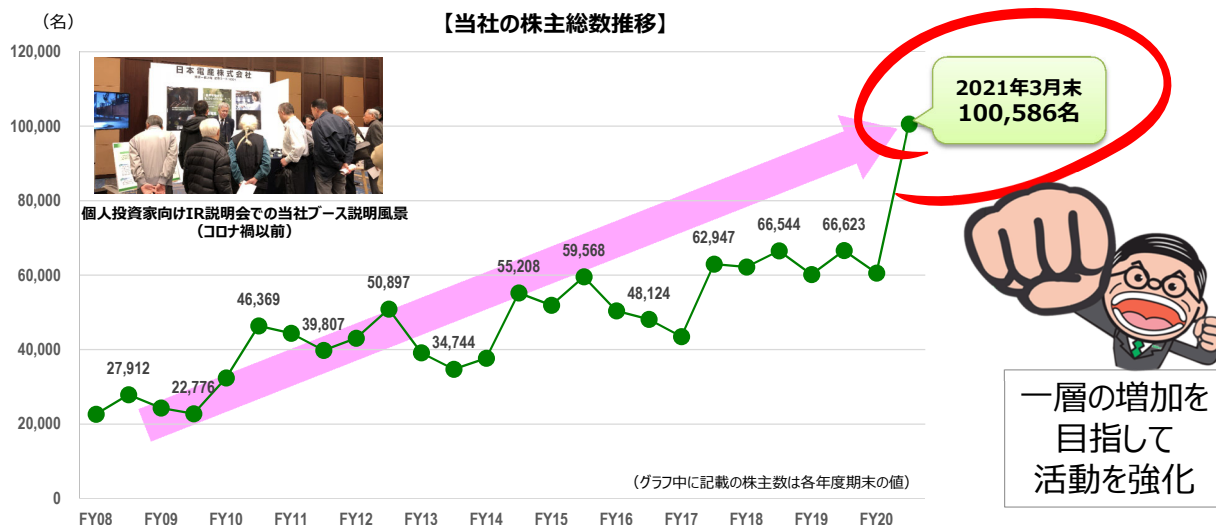
【狙い】 当社のESGマテリアリティを、「環境、品質・技術、人材、サプライチェーン、ガバナンス」の5つのカテゴリー（計15テーマ）に特定。これらの対策を、今後の中長期経営戦略目標に組み入れることで当社ビジネスの持続可能性を高める。

カテゴリー	マテリアリティ	テーマ (取り組み課題)
環境	持続可能な地球環境の実現	1. 脱炭素社会の実現
		2. 廃棄物・有害廃棄物の管理
		3. 水リスクへの対応
品質・技術	社会変化に適応した製品・サービスの提供	4. 製品の安全性と品質の追求
		5. 技術環境・産業構造の変化への対応
		6. 知的財産の保護・活用
人材	優秀かつ多彩な人材の確保・育成	7. 国際競争力が高い人材の確保・育成
		8. ダイバーシティの推進
		9. 労働安全衛生・健康経営の推進
サプライチェーン	社会課題を解決し国際競争力のあるサプライチェーンの構築	10. 人権の尊重・適正な労働慣行の浸透
		11. 社会・環境側面に配慮したサステナブル調達
ガバナンス	強固なガバナンス体制の構築	12. 公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現
		13. 法令遵守・コンプライアンスの徹底
		14. リスク管理体制の整備
		15. 情報セキュリティ対策の推進

27

■ IR・SR : 当社株主数

当社の株主総数は着実な増加トレンドを示し、FY20期末は10万人の大台をついに突破！



28



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

補足資料

業績推移・ 製品グループ別状況

■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)

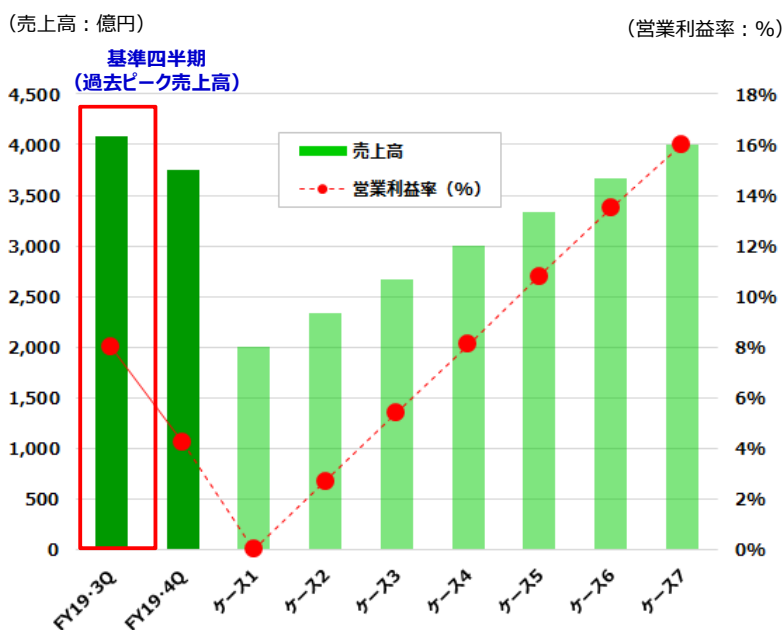
省人化の波
(キーワード：産業用ロボット、サービスロボット、物流)

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、ベーパーチャンバー、ヒートパイプ、車載用モータ、トラクションモータシステム (E-Axle)、ADAS関連製品、減速機、ドローン用モータ、無人搬送台車、冷蔵庫用コンプレッサ、家電用モータ

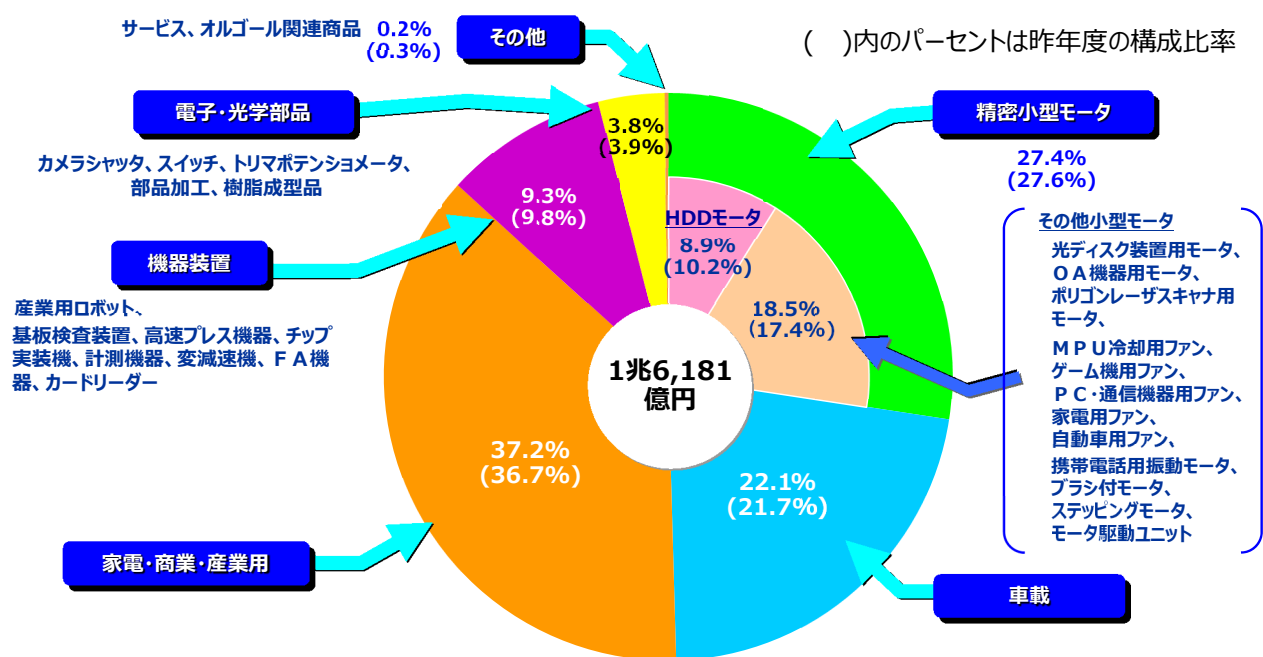
■WPR4を始動 (WPRプロジェクト再強化)



【WPRプロジェクトとは】

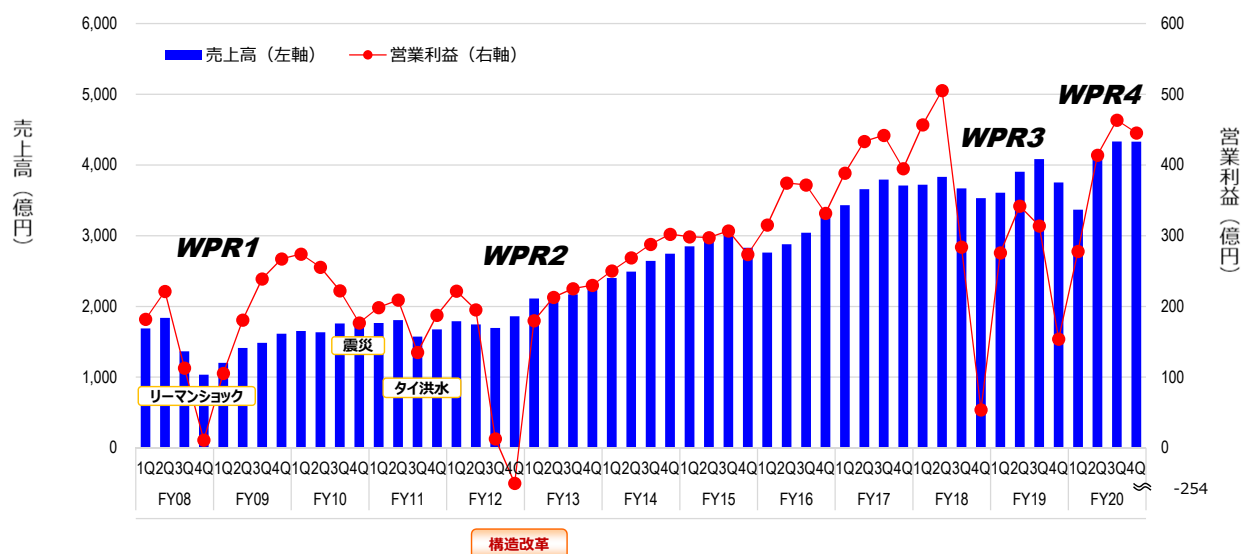
1. 未曾有の新型コロナ禍による不況を経営体質改革の一大機会と捉え、日本電産グループ全体の収益構造を抜本的に改革。
2. 過去ピーク時の連結売上高から半減しても、完全営業黒字化できる収益構造へ変革。
3. 連結売上高が過去ピークの75%に戻った際、ピーク時と同水準の営業利益率を目指す。
4. 連結売上高が過去ピーク水準に回復した時、営業利益率倍増を実現する収益構造を目指す。

20年度、製品グループ別売上構成



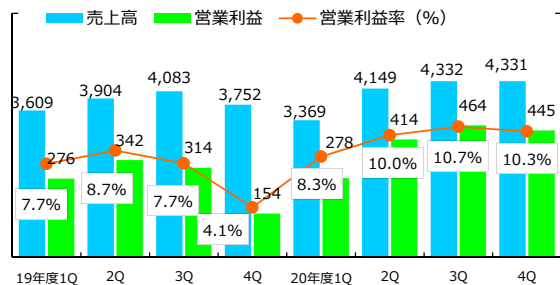
四半期別の業績推移 (売上高・営業利益)

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

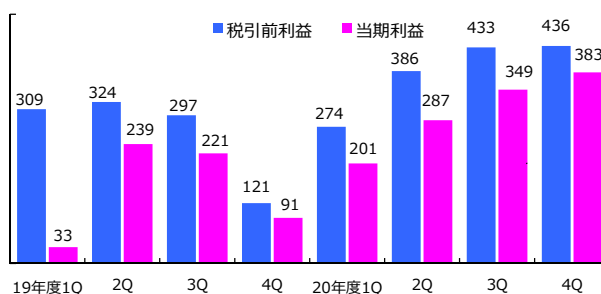


■ 連結決算ハイライト

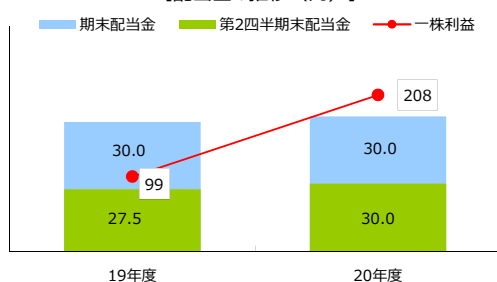
【売上高・営業利益の推移（億円）】



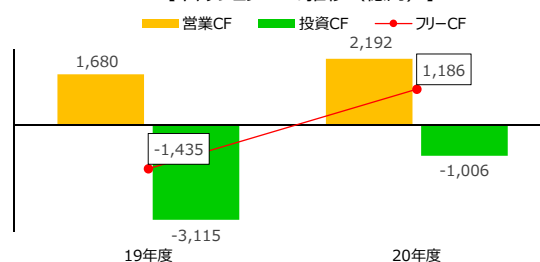
【税引前利益・当期利益の推移（億円）】



【配当金の推移（円）】*



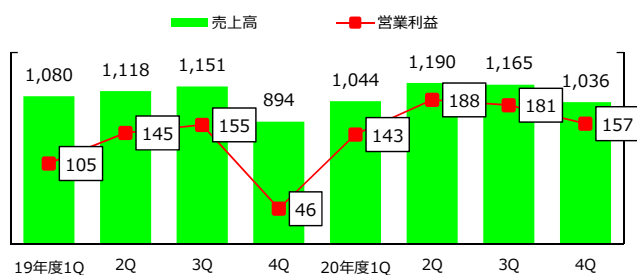
【キャッシュフローの推移（億円）】



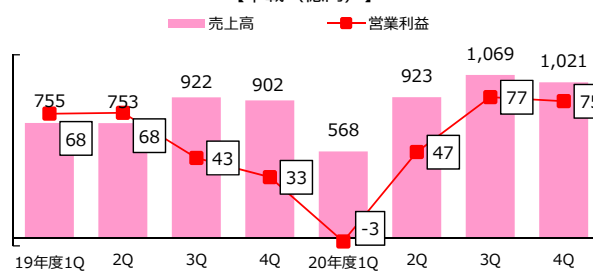
*2020年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。2019年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「一株利益」及び「配当金」を算定しております。

■ 製品グループ別業績推移

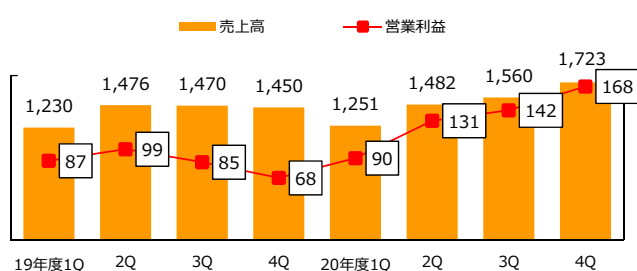
【精密小型モータ（億円）】



【車載（億円）】



【家電・商業・産業用（億円）】



【機器装置（億円）】

