

(証券コード : 6594)

<http://www.nidec.com>

2017年3月期 第3四半期

決算説明会

The Nidec logo is displayed in a green, italicized, sans-serif font.

All for dreams

日本電産株式会社

2017年1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。

表紙の写真は、スペインを拠点に大型プレス機を手掛ける当社子会社、日本電産アリサが自動車プレス部品世界最大手の一社であるGestamp Automoción社より受注した世界最大級となる加圧能力4,500トンのサーボプレスです。

■連結決算業績 (IFRS適用)[※]

(百万円)	15年度 第3四半期(累計)	16年度 第3四半期(累計)	前年比	16年度 通期見込
売上高	895,353	868,228	-3.0%	1,200,000
営業利益	90,286	106,197	+17.6%	140,000
営業利益率	10.1%	12.2%	-	11.7%
税引前利益	92,467	107,771	+16.6%	140,000
純利益	69,526	81,638	+17.4%	105,000
一株利益 (円)	234.19	275.25	+17.5%	354.01
対米ドル為替レート 平均…	121.70円	106.63円	-12.4%	110.00円
期末…	120.61円	116.49円	-3.4%	(4Q想定レート)

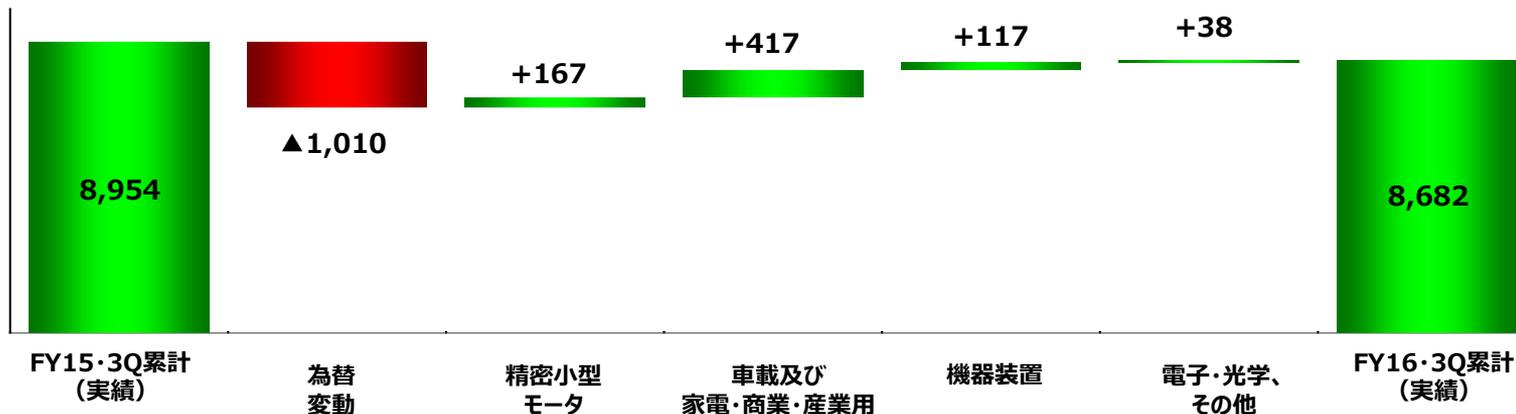
為替感応度：1円あたり米ドルは売上高70.0億円、営業利益11.0億円、ユーロは売上高11.0億円、営業利益3.0億円（全てFY16通期ベース）

- 3Q（累計）は、**営業利益、税引前利益、純利益**の各項目において**過去最高を更新**。
- 3Q（3ヶ月間）は、**税引前利益、純利益**の各項目において**過去最高を更新**。
- 製品グループでは、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**営業利益率が3Q（累計）、3Q（四半期）ともに10.5%と2桁強を持続**。
- **業績予想（営業利益、税引前利益、純利益）を上方修正**。

■2016年度3Q（累計）の前年同期比増減分析（IFRS適用）

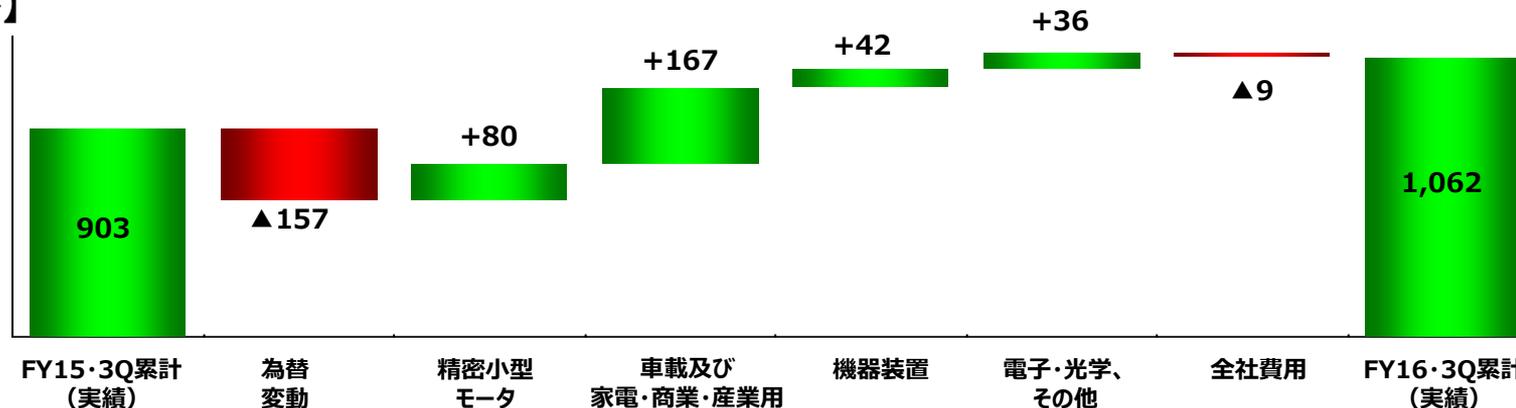
【売上高】

（億円）



【営業利益】

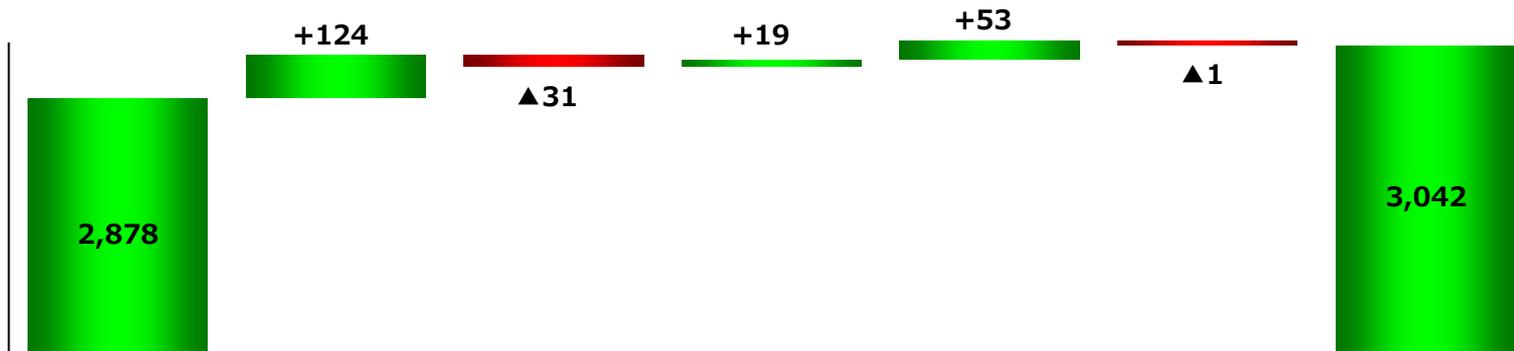
（億円）



■ 2016年度3Q（3ヶ月）の直前四半期比増減分析（IFRS適用）

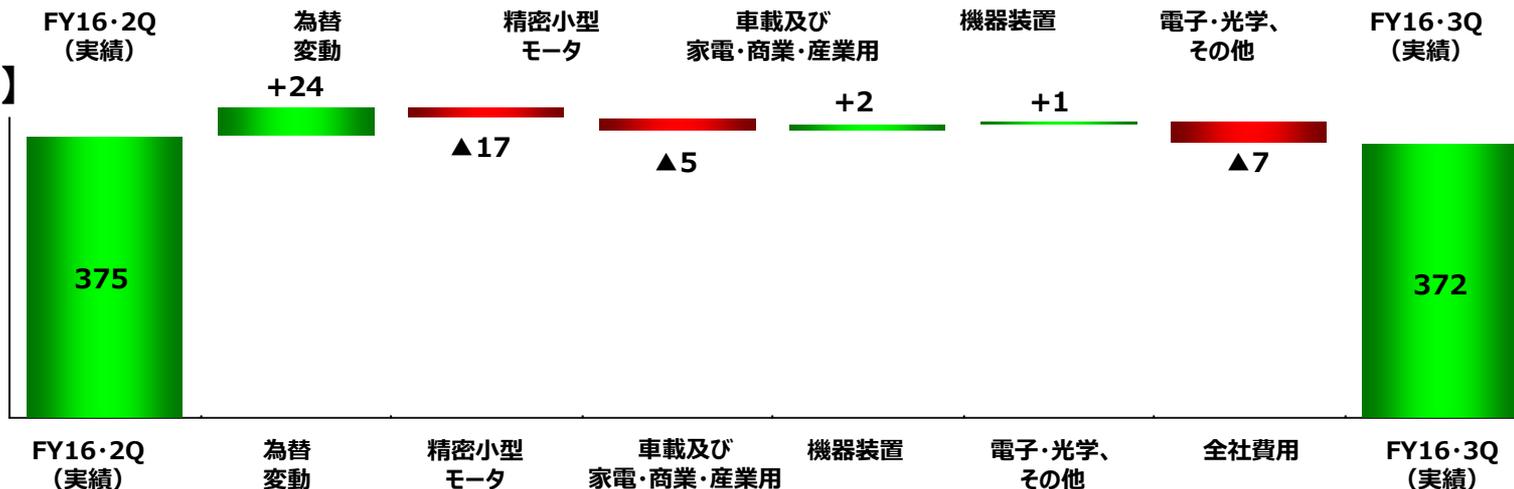
【売上高】

（億円）



【営業利益】

（億円）



■2016年度業績予想を再度修正 (IFRS適用)

<期初の予想>

(百万円)	通期予想
売上高	1,250,000
営業利益	130,000
営業利益率	10.4%
税引前利益	130,000
純利益	98,000
一株利益 (円)	330.41
配当金 (円)	80.00
対米ドル為替レート	110円
対ユーロ為替レート	120円 (想定レート)

<2Q時の修正>

通期予想
1,200,000
135,000
11.3%
133,000
100,000
337.15
85.00
100円
110円
(下期想定レート)

<今回の修正>

通期予想
1,200,000
140,000
11.7%
140,000
105,000
354.01
85.00
110円
117円
(4Q想定レート)

中期戰略目標

Vision2020

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 R O E (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

重点2事業に軸足を据えた成長を今後も加速

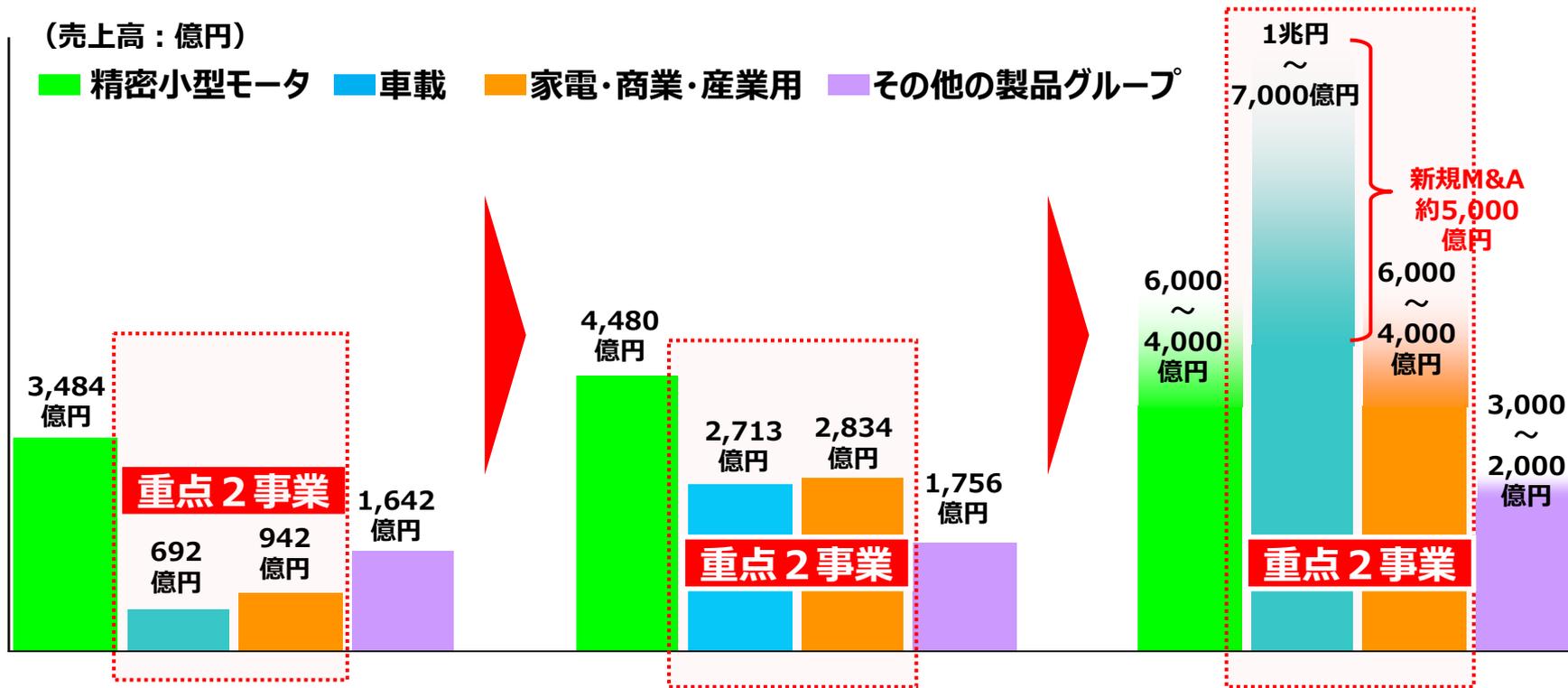
2010年度
売上高：6,760億円

2015年度
売上高：1兆1,783億円

2020年度
売上高：2兆円（目標）

(売上高：億円)

■ 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



重点2事業の売上高成長が想定を超えて加速

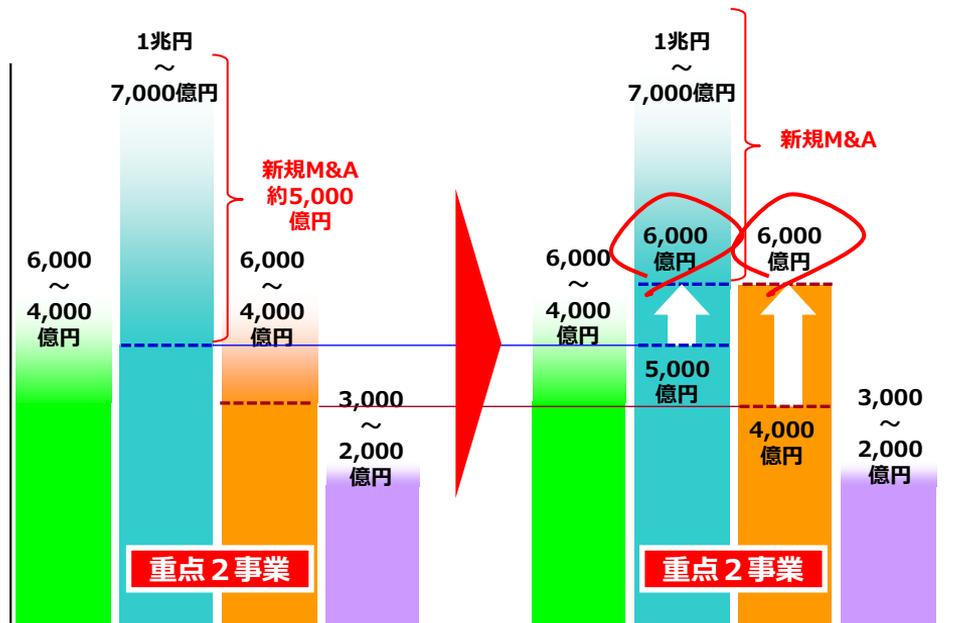
【従前までの想定】

【今回からの想定】

2020年度
売上高：2兆円（目標）

2020年度
売上高：2兆円（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

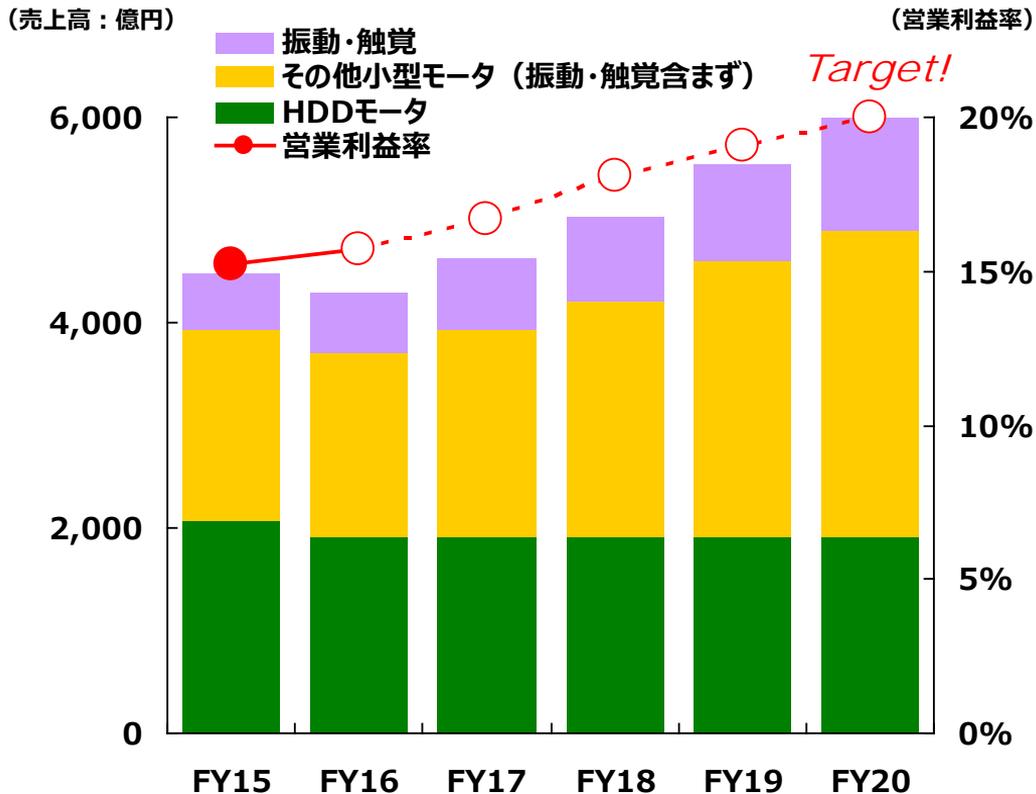


FY2020の連結売上高の
ターゲットは2兆円（不変）も、

- 車載は、自律成長による売上高6千億円が視野
- 家電・商業・産業用も、売上高6千億円が視野

となり、FY2020売上高2兆円
（目標）の確度がアップ！

■精密小型モータの将来像

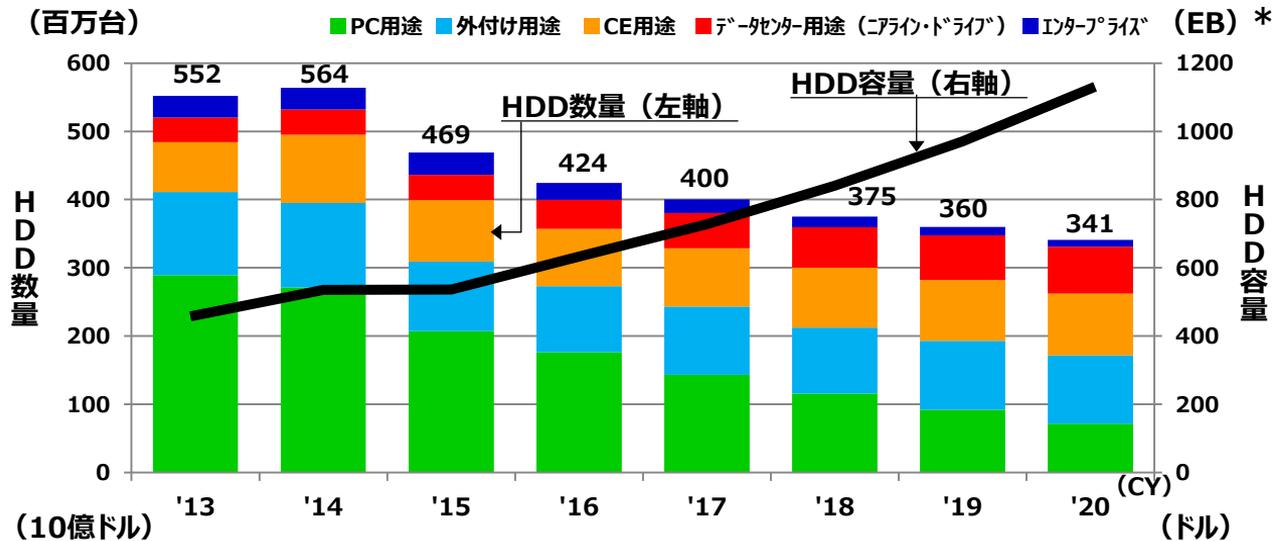


**FY20迄の売上高成長は
年率約6%を想定**

- ・HDDモータは横ばい
- ・その他小型モータは新製品の連打で2桁超成長

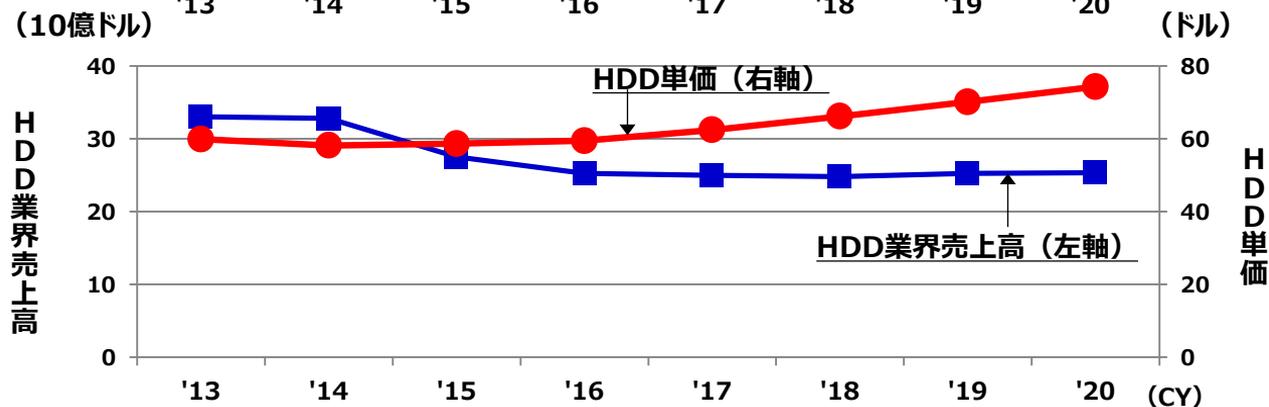
**営業利益率20%に向けた
更なる改善を目指す！**

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: 1EB = 10^{18} バイト

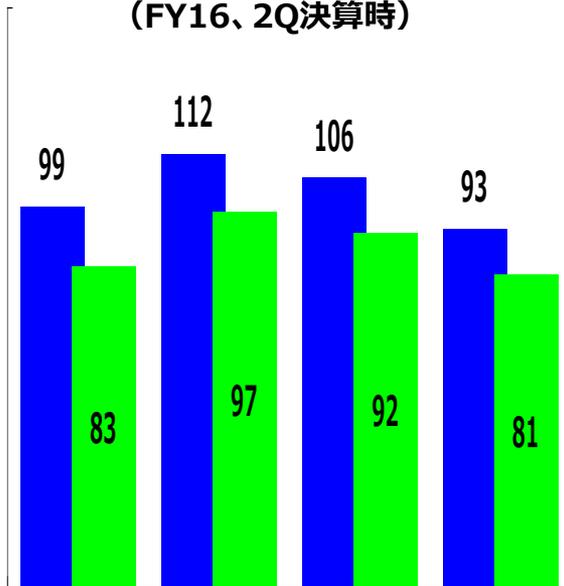


**HDD業界売上高は
今後横ばいとなり、
HDD単価 (ドル建)
は漸増を予想**

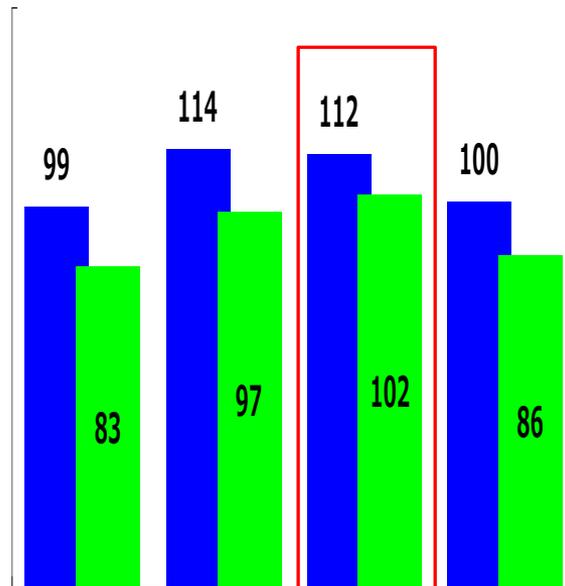
■ HDD市場の短期トレンド



(百万台) 【前回のガイダンス】
(FY16、2Q決算時)



【今回のガイダンス】



**FY16/3Q実績は
大幅な上振れ**

**年間ベースの予想値
も上方修正**

【前回 (2Q時) のガイダンス】

**HDD市場 : 410百万台/年
当社モータ : 353百万台/年**

【今回のガイダンス】

**HDD市場 : 425百万台/年
当社モータ : 368百万台/年**

(日本電産推定)

三大経営手法（マイクロ・マネジメント）の徹底で、更なる収益改善を図る

1 **井戸掘り経営** ✓
改善のアイテム出しは無限

2 **家計簿経営**
収入に見合った生活をする

3 **千切り経営** ✓
大きな問題も小さく切り刻めば解決できる

利益の絶対額による成長を加速

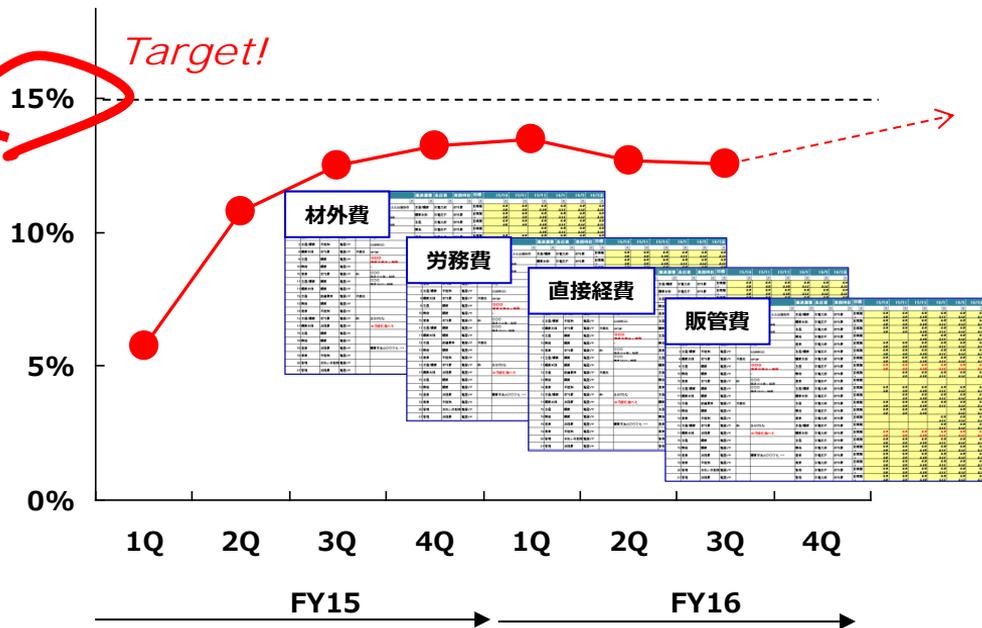


■ 車載の収益改善（子会社Aの事例）

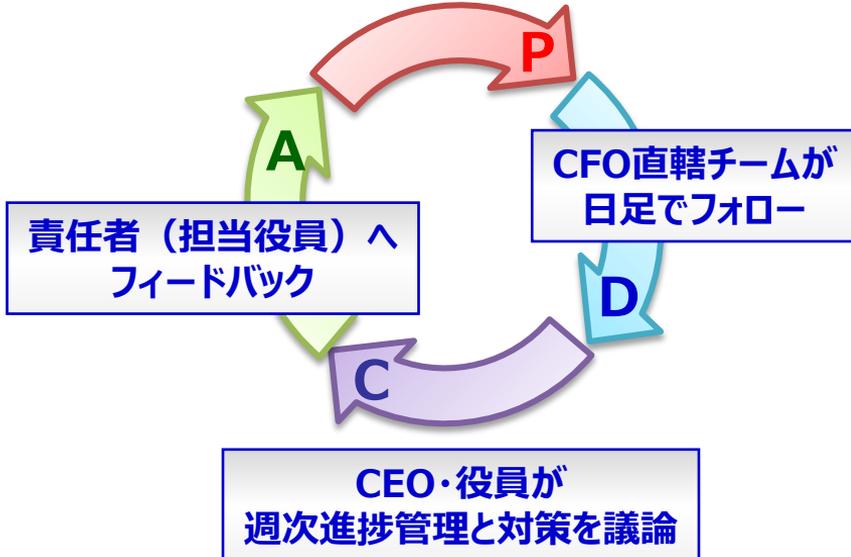
原価費目別に改善すべき項目を「井戸掘り」「千切り」し、PDCAサイクルを実行

【車載事業、子会社Aの営業利益率改善】

(営業利益率)

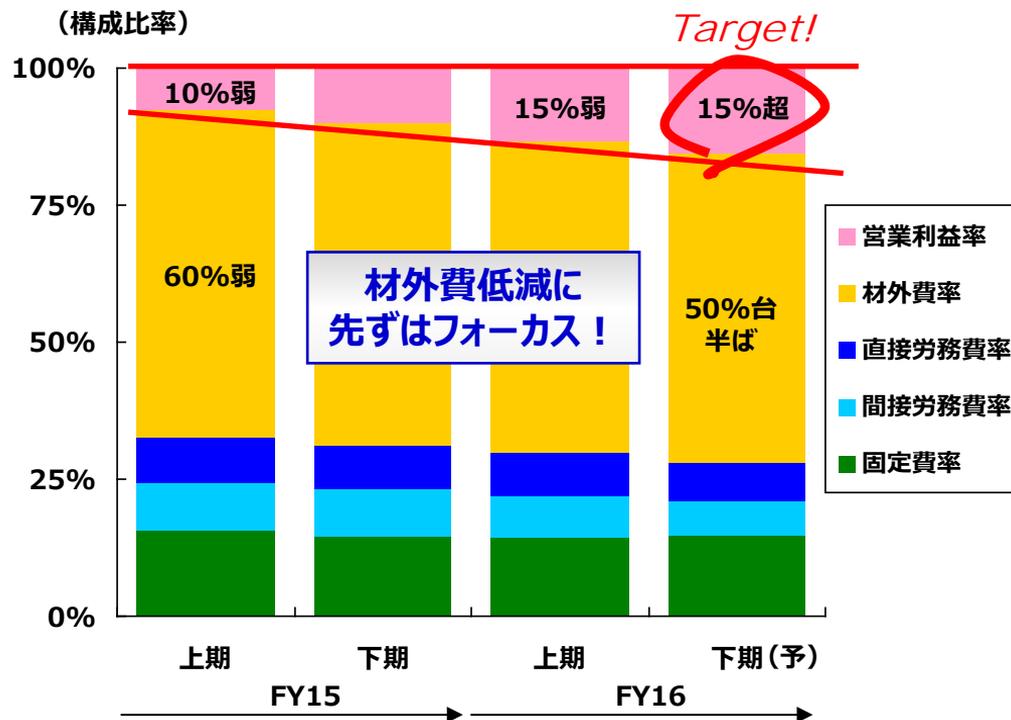


責任者（担当役員）が
週次計画・実行



「井戸掘り」でVE/VA提案件数をアップ、「千切り」で飽くなき材外費低減を実現

【家電・商業・産業用事業、子会社Bの収益構造改善】



「井戸掘り」経営手法

- 「井戸掘り」によるVE/VA提案件数の更なるアップ、効果刈り取りを着実に実行中

「千切り」経営手法

- 海外生産事業所の生産性を大幅改善（人員合理化）
- 購買横串機能（スケールメリット）をフル活用した原価低減
- 部品の内製化や現地調達化を推進

■ 米国エレベータ設備メーカー、カントン エレベータ社を買収

モジュール化戦略により北米市場エレベータ・パッケージ事業の成長を加速

【案件の概要】

社名	カントン エレベータ社 (Canton Elevator, Inc.)
本社所在地	米国オハイオ州ノースカントン
設立	1946年
子会社	カントン アーキテクチュラル プロダクツ社
役員	取締役会長 プラディープ・スード (当社 家電産業事業本部 エレベータ&ドライブシステム事業 ビジネスプラットフォーム リーダー) 取締役社長 ブライアン・ホート (旧カントン社 営業担当ヴァイス・プレジデント) 他2名
事業内容	商業施設用、住居用、貨物用エレベータおよび関連部品の 開発、製造、販売
従業員	98名
売上高	33.7百万ドル (2015年12月31日決算)

【製品補完】

	プレゼンス大	プレゼンス小	買収後
	Nidec	カントン	
パッケージ			
キャビネット			
コントロール			
モータ			

【取り扱い製品】

<パッケージ>



<キャビネット>



<部品>





本社ANNEX グローバル研修センター（今春竣工予定）



生産技術研究所（向かって左の棟が一期、右の棟が二期）

（一期）2016年12月着工～2018年1月竣工予定、（二期）2020～2025年頃を予定

1. **自律成長50%、M&A50%**による成長路線を再加速
（M&Aによる成長加速）
2. 社員研修のメッカとなる**グローバル研修センター竣工**が間近
（今春完成、社員力のアップ）
3. **生産技術研究所の強化拡充**
（製造業の原点とも言えるモノづくり力見直しへの回帰）



1. 企業規模拡大に備えた**人材補強**を継続
(特に経営人材・技術系)
2. 「**働き方改革**」を成功させる
(生産性を上げ、真のグローバル企業への仲間入りを果たす)
3. **女性社員**の積極登用と幹部育成
(女性が働きやすい制度・職場づくりを促進)



1. **知名度向上**に向けた積極行動
(TVコマーシャル等の実施を中心に集中展開)
2. Nidecブランドへの統一化
(**One Nidec** 大キャンペーン)
3. **グループ一体化**
(人事評価制度や賃金体系の統一、出向・転籍等を通じたグループ人材交流)





お問い合わせ先

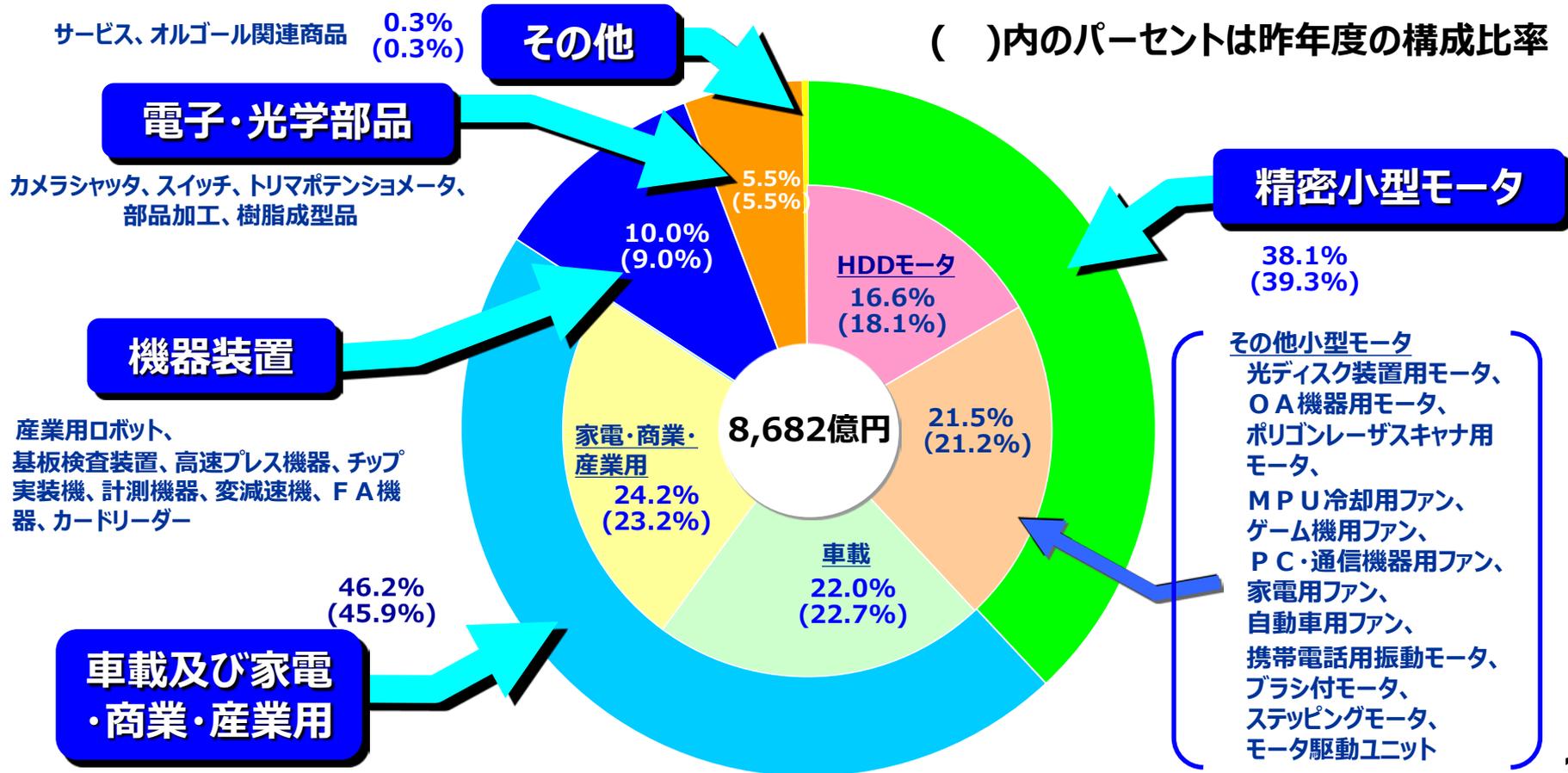
日本電産株式会社 CFO戦略部
IR室

Tel : 075-935-6140

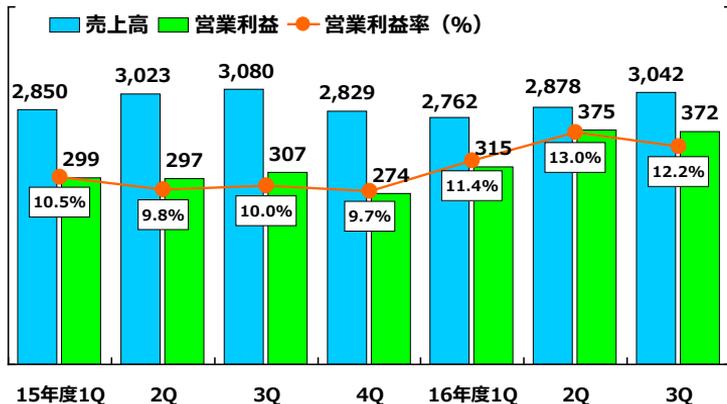
E-mail : ir@nidec.com

業績推移・ 製品グループ別状況

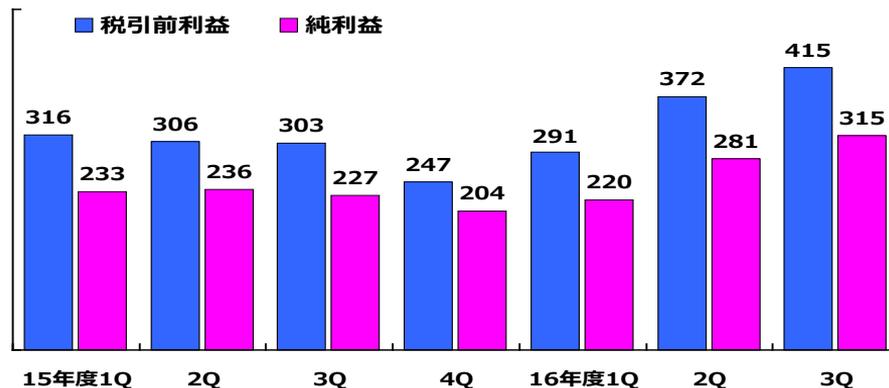
16年度第3四半期（累計）製品グループ別売上構成（IFRS適用）



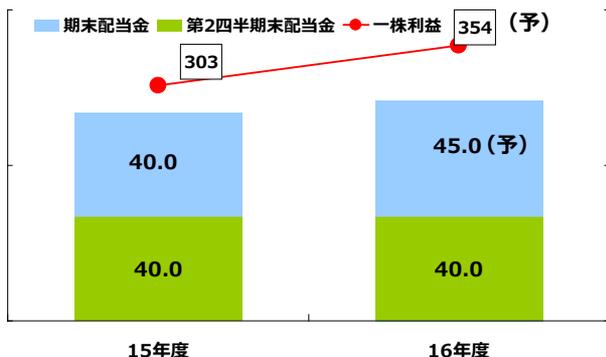
【売上高・営業利益の推移 (億円)】



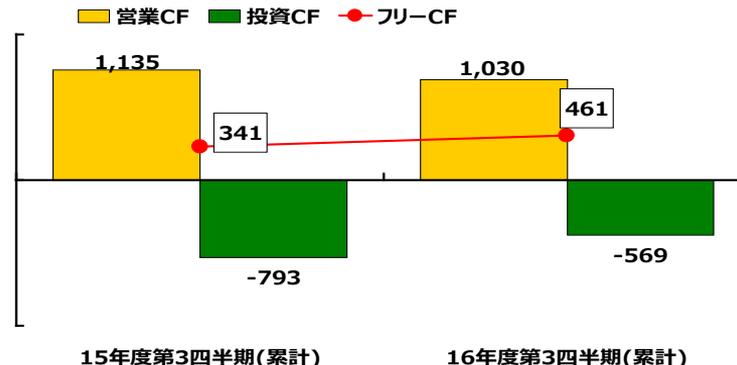
【税引前利益・純利益の推移 (億円)】



【配当金の推移 (円)】

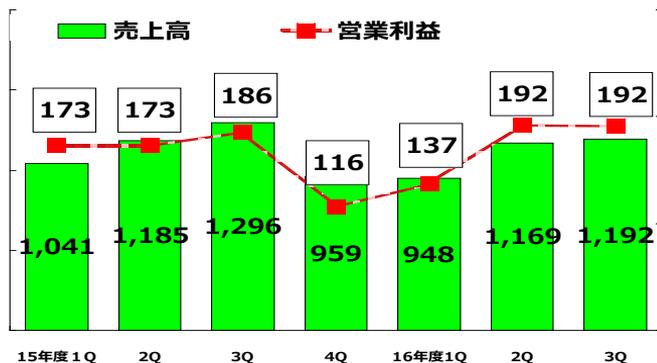


【キャッシュフローの推移 (億円)】



製品グループ別業績推移 (IFRS適用)

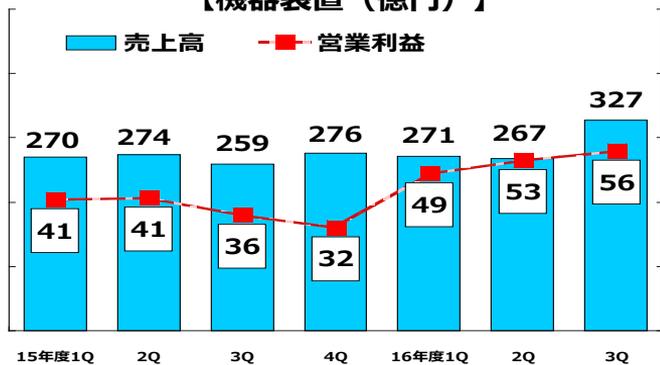
【精密小型モータ (億円)】



【車載及び家電・商業・産業用 (億円)】



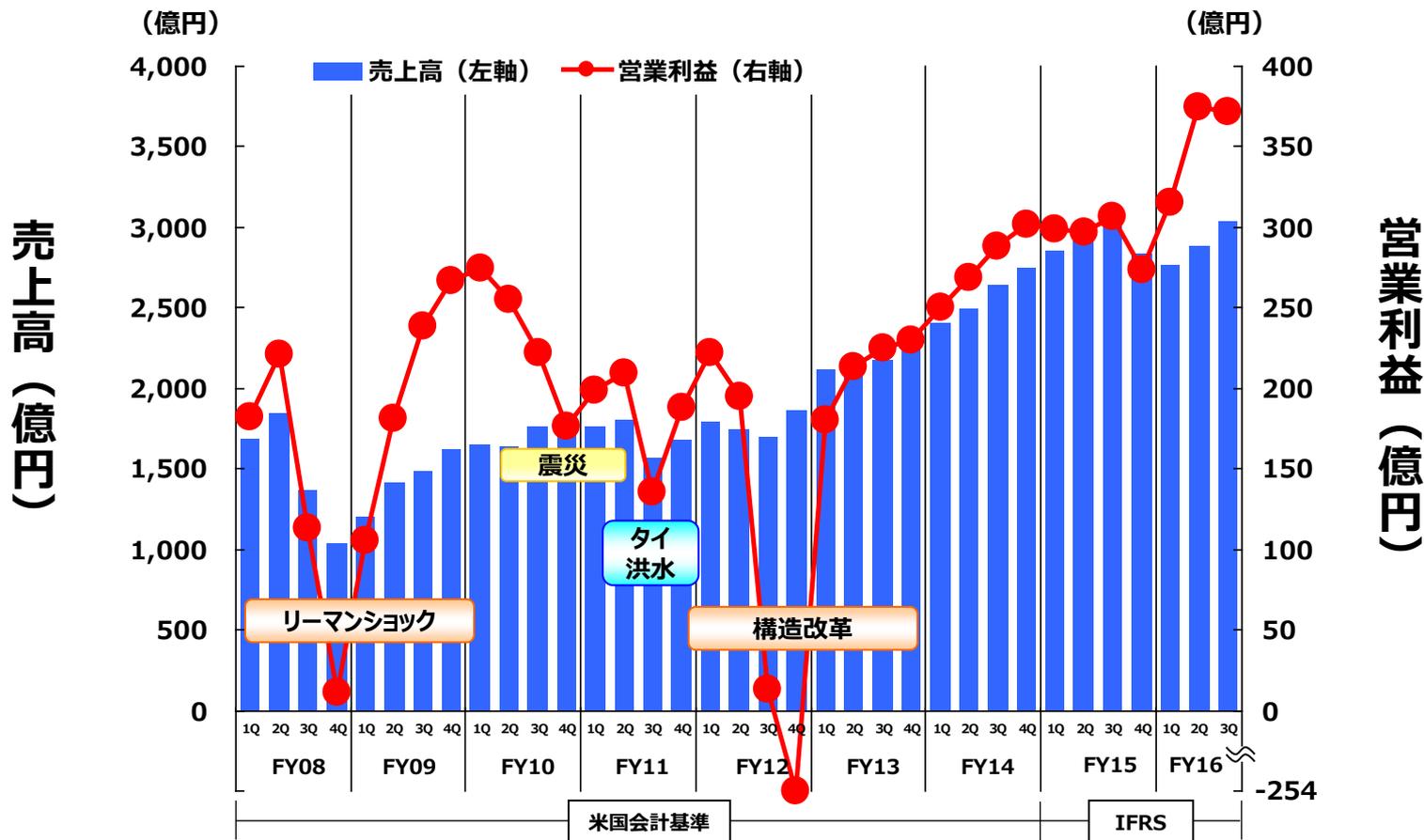
【機器装置 (億円)】



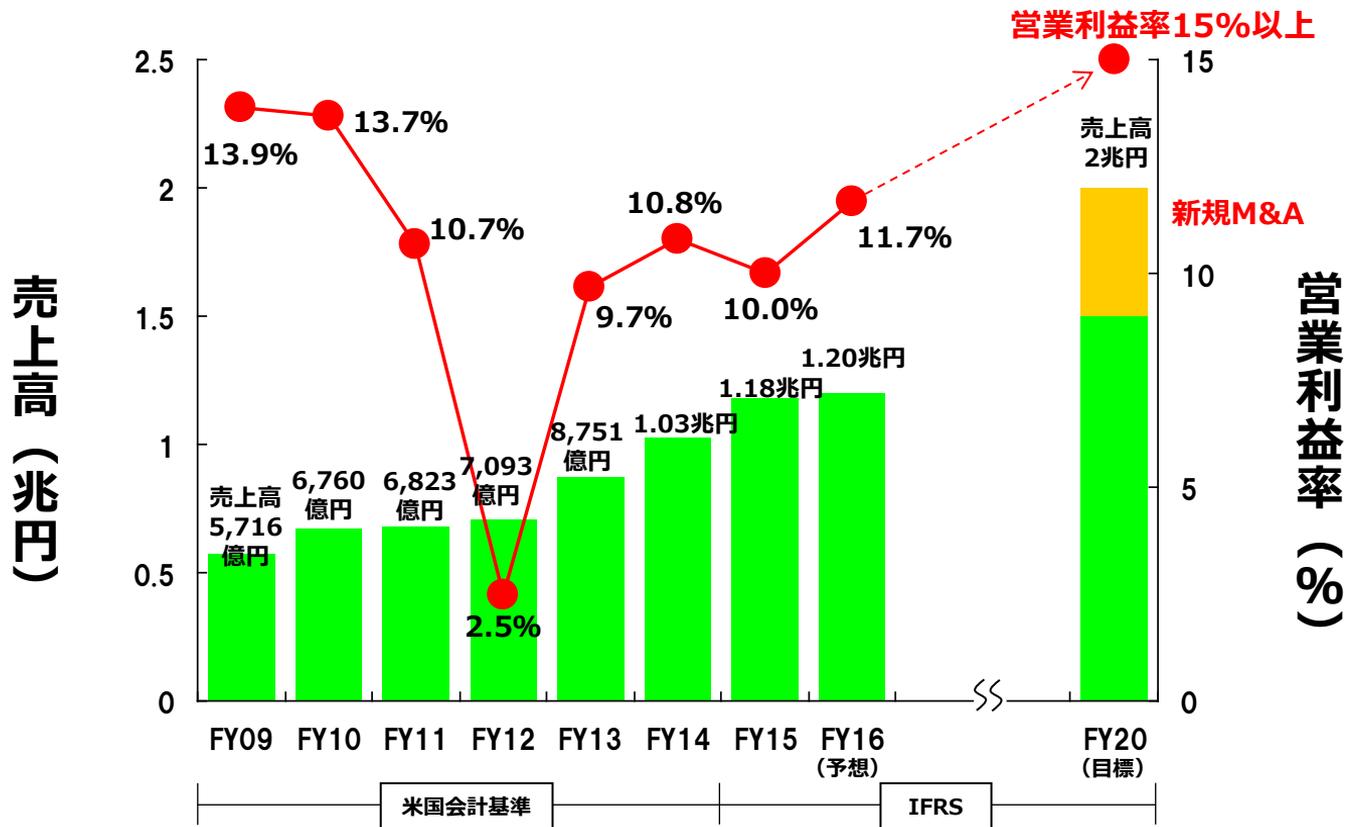
【電子・光学部品 (億円)】



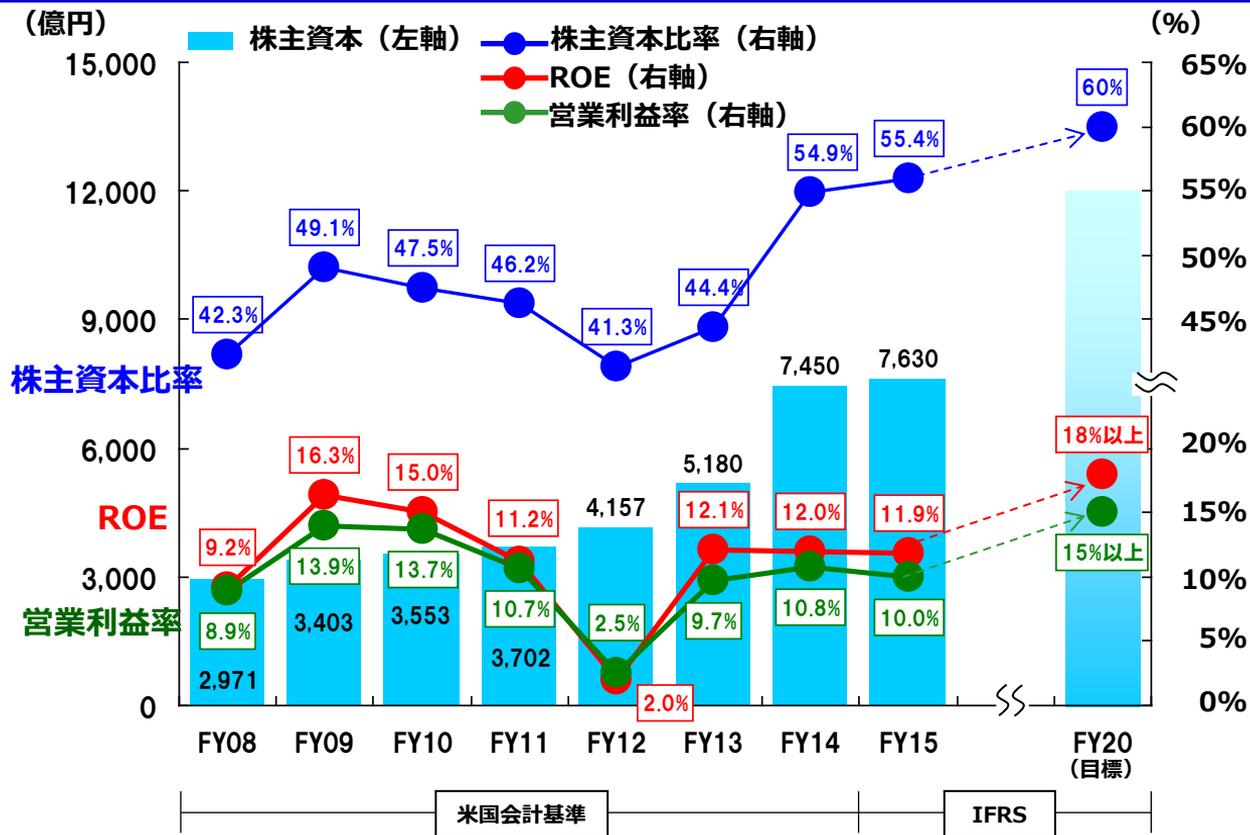
四半期別の業績推移（連結売上高・営業利益）



売上高成長（自律成長+M&A）と収益率の改善を両立させる



財務規律を維持・向上させながら 営業利益率15%/ROE18%を狙う



三位一体のROE向上

- ・ 売上高純利益率
- ・ 総資産回転率
- ・ 財務レバレッジ