

2021年3月期 第2四半期

# 決算説明会

日本電産株式会社



2020年10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、日本電産シンボ株式会社の自動搬送台車「S-CART」の新シリーズ「S-CART-V」に、キヤノン株式会社が開発した「Visual SLAM技術」を含む映像解析システム「Vision-based Navigation System for AGV」の搭載タイプです。

(ご参考) <https://www.nidec.com/jp/product/news/2020/news0805-01/>

## ■ 連結決算業績



(百万円)	19年度 第2四半期(累計)	20年度 第2四半期(累計)	増減率	20年度 通期見込
売上高	751,277	751,794	+0.1%	1,550,000
営業利益	61,787	69,180	+12.0%	140,000
営業利益率	8.2%	9.2%	-	9.0%
税引前利益	63,330	66,005	+4.2%	136,000
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	27,227	48,783	+79.2%	105,000
一株利益 (円)	46.26	83.28	+80.0%	179.26
配当金 (円)	27.50	30.00	-	60.00
対米ドル為替レート 平均…	108.63円	106.92円	-1.6%	米ドル=105円 ユーロ=117円
期末…	107.92円	105.80円	-2.0%	(下期想定レート)

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FY20通期ベース）

3

## ■ 第2四半期、連結決算ハイライト



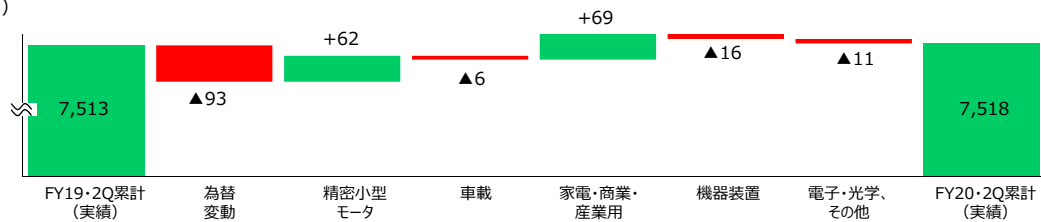
- 第2四半期（累計）の連結売上高は、前年同期比0.1%増収の7,518億円。営業利益は、同12.0%増益の692億円となり、**前年同期比増収増益**を達成。
- 第2四半期（3ヶ月）の連結売上高は、直前四半期比23.2%増収の4,149億円となり、**過去最高を更新**。営業利益は、**WPR4プロジェクト**による徹底した原価改善及び固定費適正化等を実行したことにより同48.9%増益の414億円。営業利益率も**2桁（10.0%）に回復**。
- **通期ガイダンスを上方修正**。

4

## 2020年度2Q（累計）の前年同期比増減分析

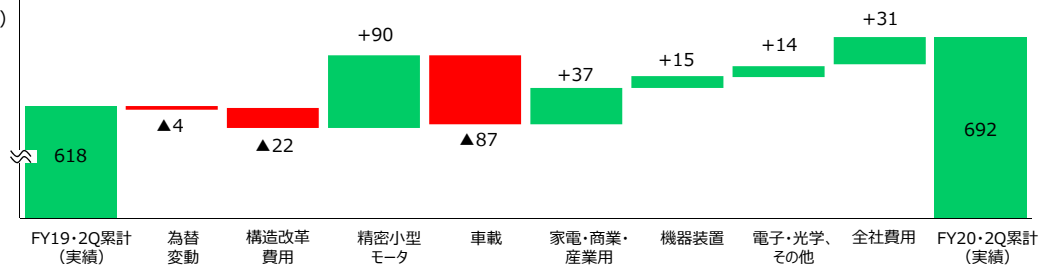
### 【売上高】

(億円)



### 【営業利益】

(億円)

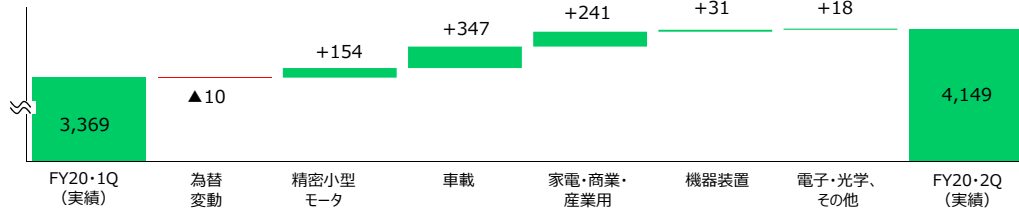


5

## 2020年度2Q（3ヶ月）の直前四半期比増減分析

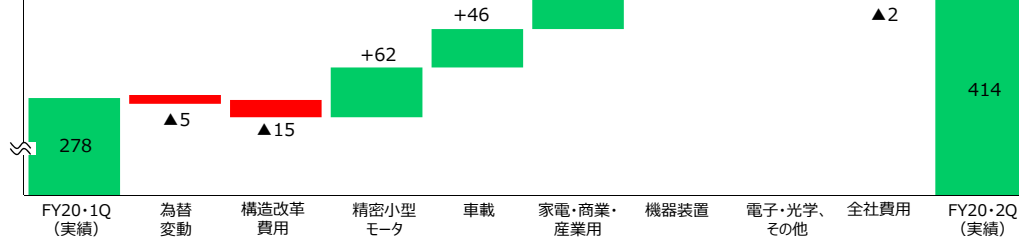
### 【売上高】

(億円)



### 【営業利益】

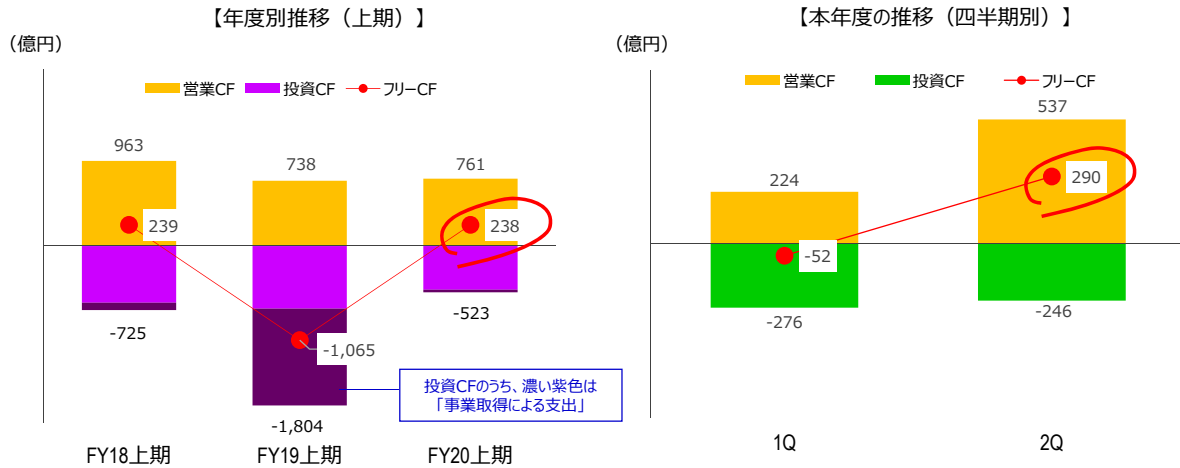
(億円)



6

## ■ 連結キャッシュフロー推移

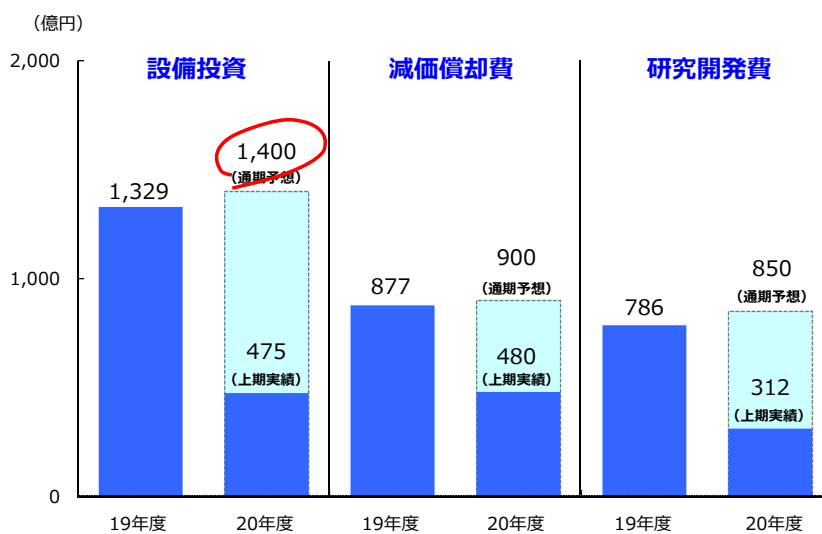
Cash is King! CCC<sup>※</sup>改善活動の継続的推進によって、フリーCFは改善トレンドへ



※CCC: Cash Conversion Cycle

7

## ■ 設備投資・減価償却費・研究開発費



中長期成長を支える積極投資を今後も継続

8

■ 2020年度業績予想を上方修正



(百万円)	<期初の予想>		<今回の予想修正>	
	上期予想	通期予想	上期実績	通期予想
売上高	700,000	1,500,000	751,794	1,550,000
営業利益	55,000	125,000	69,180	140,000
営業利益率	7.9%	8.3%	9.2%	9.0%
税引前利益	55,000	125,000	66,005	136,000
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	40,000	100,000	48,783	105,000
一株利益 (円)	68.29	170.72	83.28	179.26
配当金 (円)	30.00	60.00	30.00	60.00
対米ドル為替レート	105円	105円	106.92円	105円
対ユーロ為替レート	117円	117円	121.30円 (平均レート)	117円 (下期想定レート)

9

# 中期戦略目標

## *Vision2020*

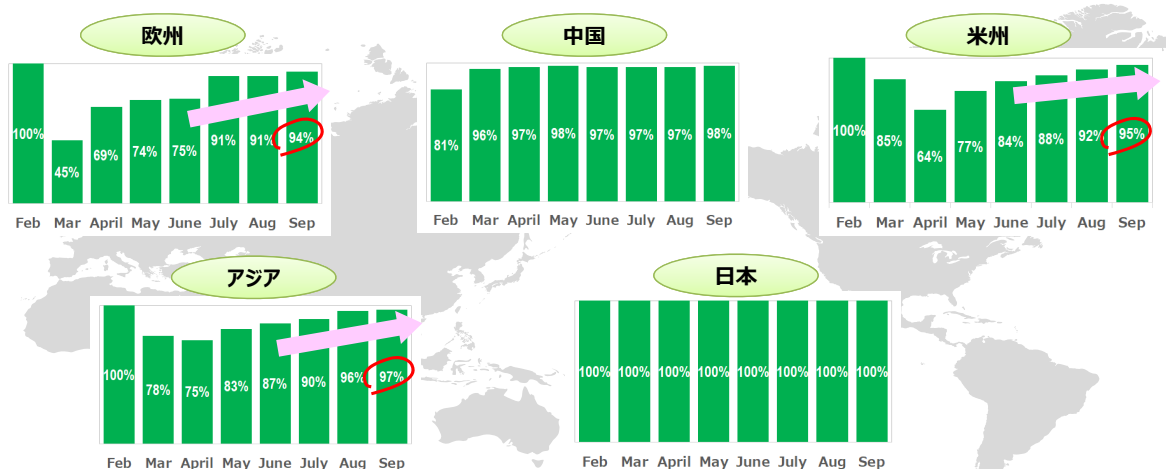
10

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

操業度回復率が鈍かった欧州・米州・アジアもFQ2以降にキャッチアップし、ほぼ完全回復へ

【新型コロナウイルス禍以前の平均操業度を100とした場合の地域別生産トレンド比較（月末ベース）】

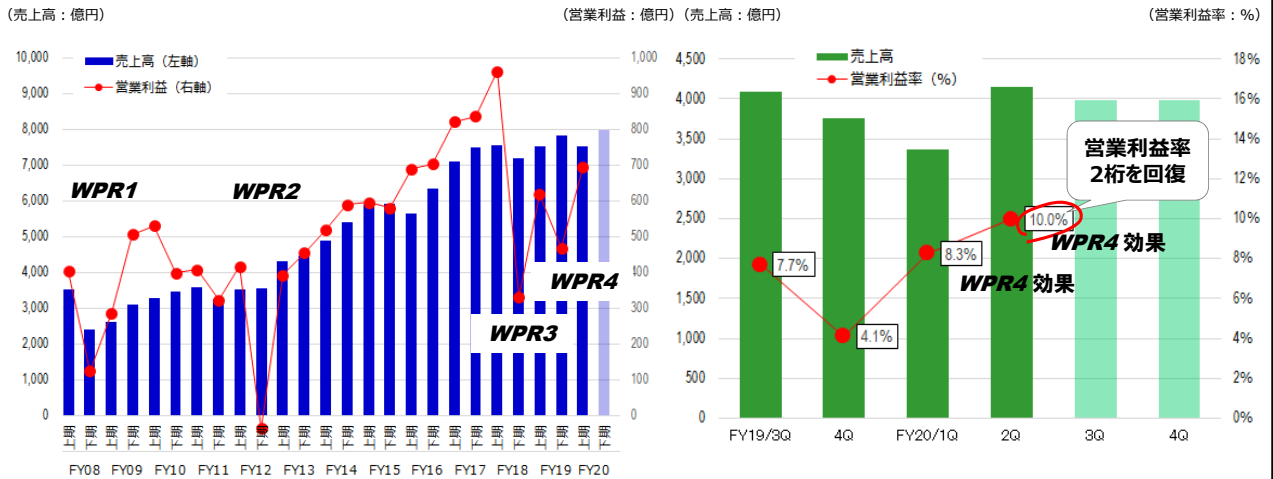


## WPR4 プロジェクトの進捗



\* 25ページに記載の注記にご留意下さい。→All for dreams

売上高は今1Q、営業利益は昨4QにWPR4のボトムを形成。今下期は更なる業績回復へ



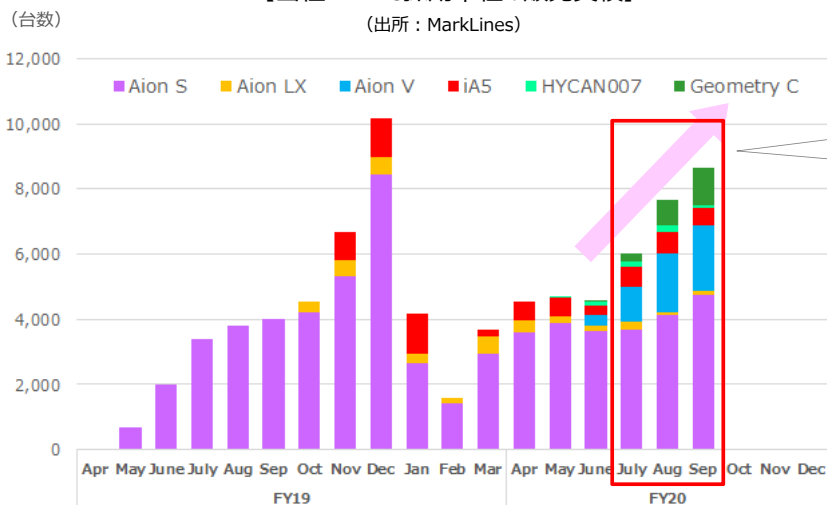
## 車載：当社E-Axle搭載車種の販売状況



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80千台超

【当社E-Axle採用車種の販売実績】

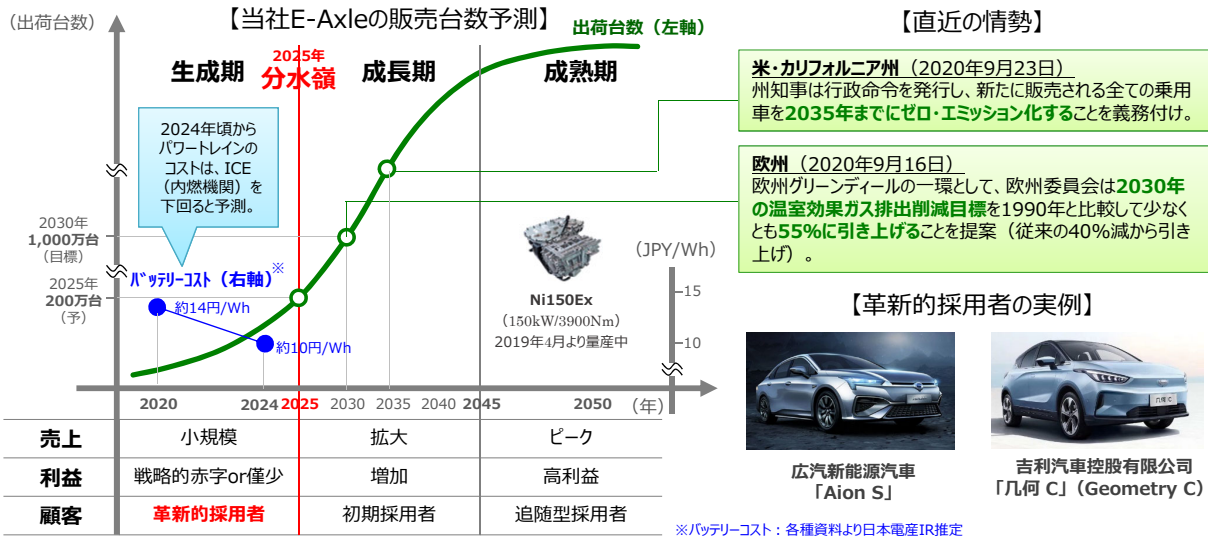
(出所：MarkLines)



FQ2に入り、月次販売実績は前月比プラスで好調に推移

## ■車載：当社E-Axleの製品ライフサイクル理論

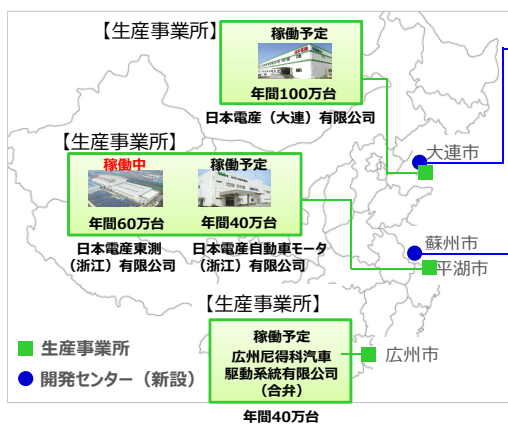
当社E-Axleは、製品ライフサイクル理論のS字カーブに乗って、壮大な超長期成長へ



## ■車載：E-Axle「生成期」の先行投資事例 (開発センターを中国に2拠点新設)

EV開発を巡る技術変革、並びに業界構造変化が大きい中国市場での地場開発体制を整備

【中国での「地場開発・地場生産」体制を確立】



大連市 【開発センター】 2021年に稼働予定

- 「中日 (大連) 地方都市発展協力モデル区」内に新設予定。
- 人員規模1,000名体制で、日本の中核拠点 (滋賀技術開発センター) と同規模を予定。

蘇州市 【開発センター】 稼働中

- 延床面積12,000平方メートル、36台のモータ評価機を備え、同種類では世界最大級の開発センター。
- 2020年9月26日に開所式を実施。





■ 車載：CASE時代への打ち手（システム化・モジュール化事例）

CASE時代の到来によりモータ単体からシステム化・モジュール化へとシフトし付加価値を増大

**シートシステム**

ECU  
シート位置調整用モータ  
シート触覚デバイス  
シート空調用ファン

**ドアシステム**

ECU  
ドアモータ  
ドアロック用モジュール  
内蔵スイッチ

**CASE時代の製品戦略**

**ポンプモジュール**

電動オイルポンプモジュール  
電動ウォーターポンプモジュール

**電動パワーステアリングシステム**

EPSパワーパック(コラムタイプ)  
EPSパワーパック(ラックタイプ)

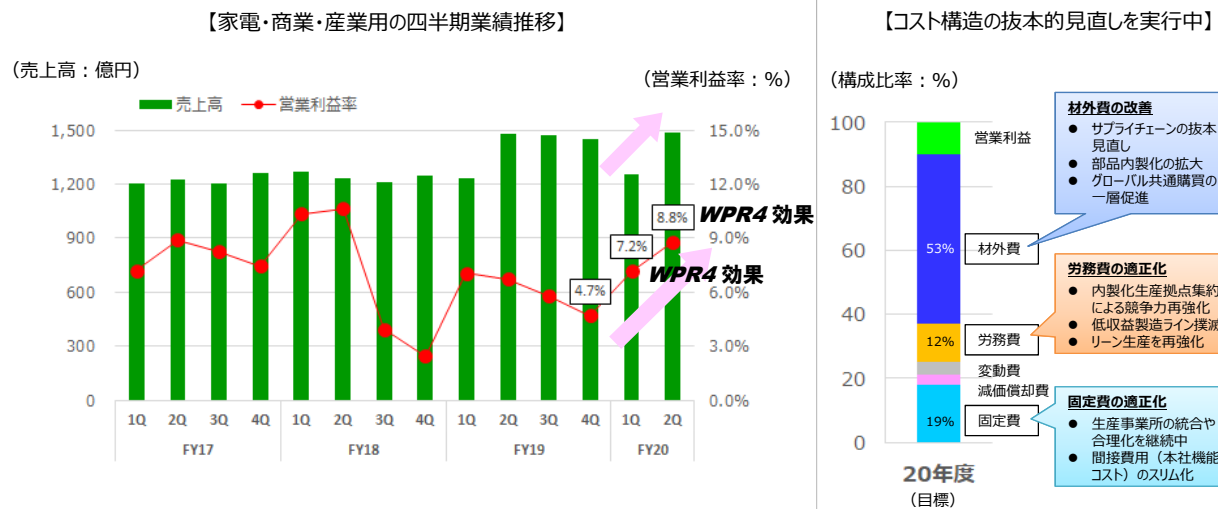
**EVトラクションシステム**

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

<b>Ni150Ex</b> (150kW/3900Nm) 2019年4月より量産中	<b>Ni100Ex</b> (100kW/2400Nm) 2020年下期量産開始(予定)	<b>Ni70Ex</b> (70kW/1600Nm) 2021年量産開始(予定)	<b>Ni50Ex</b> (50kW/1600Nm) 2022年量産開始(予定)	<b>Ni200Ex</b> (200kW/4200Nm) 2023年量産開始(予定)
--	---	---	---	---

■ 家電・商業・産業用：四半期業績推移

FY19の4Qをボトムに、FY20は1Qから2Qへ着実に売上高・営業利益率ともに改善



■「With コロナ」時代の家電用途需要



ワーク・フロム・ホームによる旺盛な需要に対して当社のDCブラシレスモータ群が応える

冷蔵庫用コンプレッサー

冷蔵庫

ダイレクトドライブ型洗濯機用モータ (ブラシレスDC)

洗濯機

乾燥機用ブラシレスDCモータ

乾燥機

食洗器用ポンプ (ブラシレスDC)

食洗器

エアコン用ブラシレスDCモータ

エアコン

**DC扇風機の事例**

**省エネルギー**

<消費電力>

AC
DC 約半分

エコモータ

**小型・軽量**

省スペース

デザインの多様性

**速度モード多用**

リズム風  
低速の心地よい風  
多段速度モード

扇風機用ブラシレスDCモータ

ホイール/メインブラシ用モータ

ロボット掃除機

スティック用プロア

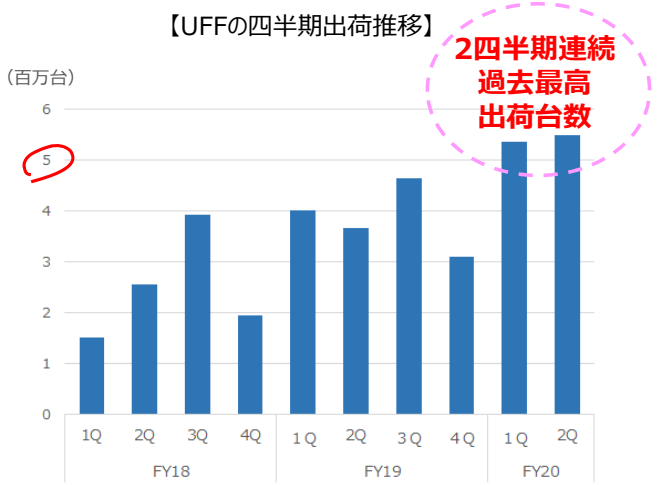
掃除機

多種多様な  
家電用途に  
DCブラシレス

■「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



■5G時代を待ち伏せ（サーマル・マネジメント製品を一挙に取り揃え）

5Gの本格化でデジタルデータ量は爆発的に増大。CPU高速化等による発熱対策を提案



ヒートパイプ・モジュール	ヒートシンク・モジュール
<p>高効率熱移動部品</p>	<p>放熱フィンやファンで冷却する部品</p>
ペーパーチャンバー・モジュール	液体冷却システム
<p>薄型化と面での熱移動が可能</p>	<p>空冷だけでは不十分な高発熱体用の冷却システム</p>

■ロボティクス分野における当社製品の拡がり

サービス・コミュニケーションロボット分野	商業・産業用ロボット分野	物流・農業分野
<p>広角カメラモジュール TiltACEモジュール 超扁平アクチュエータ ホイール駆動モジュール 減速機 DCサーボモジュール</p>	<p>ウェハー搬送ロボット 液晶ガラス基板搬送用ロボット ユニバーサルACサーボドライブ ロボットコントローラ ACサーボモータ 減速機ラインナップ エンコーダ 圧力センサ ロボットモジュール フレームレスモータ</p>	<p>ドローン用モータ ドローン用シャッタ絞りユニット 倉庫用搬送装置用モータ 電動ンザリフト用モータ 無人搬送台車 S-CART パレットラック用モータ 電動フォークリフト用モータ ギアードサーボモータ 建機・鋤業・農業機器用モータ</p>

## ■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)

**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)

**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)

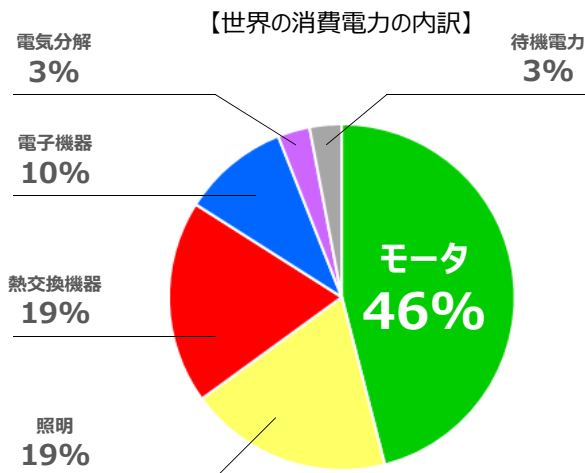
**省人化の波**  
(キーワード：産業用ロボット、サービスロボット、物流)

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

## ■日本電産のCSR

世界No.1の総合モーターメーカーである当社は、製品・サービスを通じて社会に貢献する



(IEA Energy Efficiency Series, Paul Waide and Conrad U. Brunner, et al. . 2011)

- モータは電気で動くあらゆるモノの中核部品です。
- 世界で発電される電力の約半分はモータが消費していると言われています。
- 効率の良いモータをつくり、広く普及させ、世界中の消費電力の削減により、CO2排出量の削減や新興国の経済発展等に寄与していきたいと考えています。





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

注記：IFRS第3号「企業結合」の規定を適用しております。

前連結会計年度のコンプレッサー事業Embraco及びRoboteq,Inc.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が当第1四半期連結会計期間に完了致しました。また、前連結会計年度のオムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社（現 日本電産モビリティ株式会社）の買収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が当第2四半期連結会計期間に完了致しました。これにより前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おります。

当第2四半期連結累計期間の買収により取得した資産、引き継いだ負債のうち、現在評価中の資産、負債については、当第2四半期連結会計期間末日時点の予備の見積りに基づいております。

25

## 補足資料

# 業績推移・ 製品グループ別状況

26

## 1. トップダウン経営への回帰

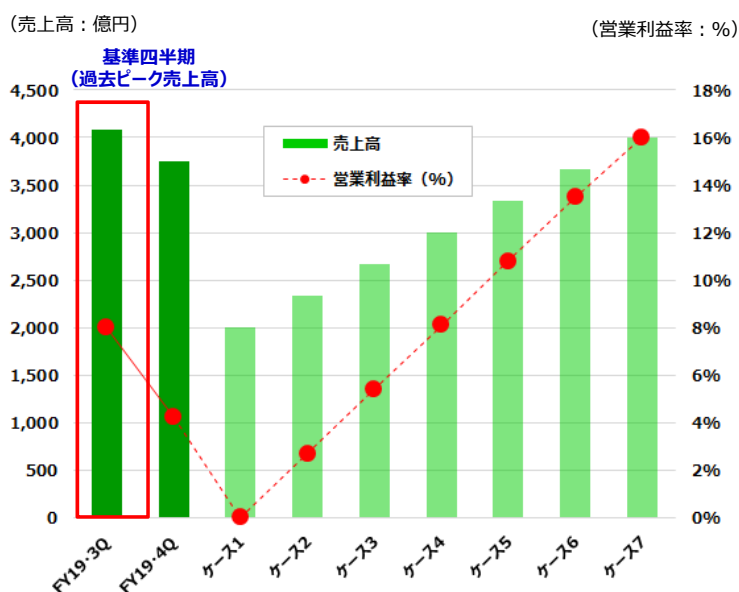
- 永守会長（兼CEO）が、**精密小型モータ、グループ子会社、M&A戦略等**を統括
- 関新社長（兼COO）が、**車載と家電・商業・産業用**を統括

## 2. 成長に軸足を置く経営

- **連結売上高10兆円体制**に向けた本格的な足場固めを開始
- トップ主導の営業活動による**市場シェアダントツNo.1奪取**への飽くなきこだわり

## 3. 人材育成を強化

- 人事評価体制の抜本改革（**評価にメリハリ、終わりなき人事**の断行）
- **EQ値**を上げる社員教育の再徹底

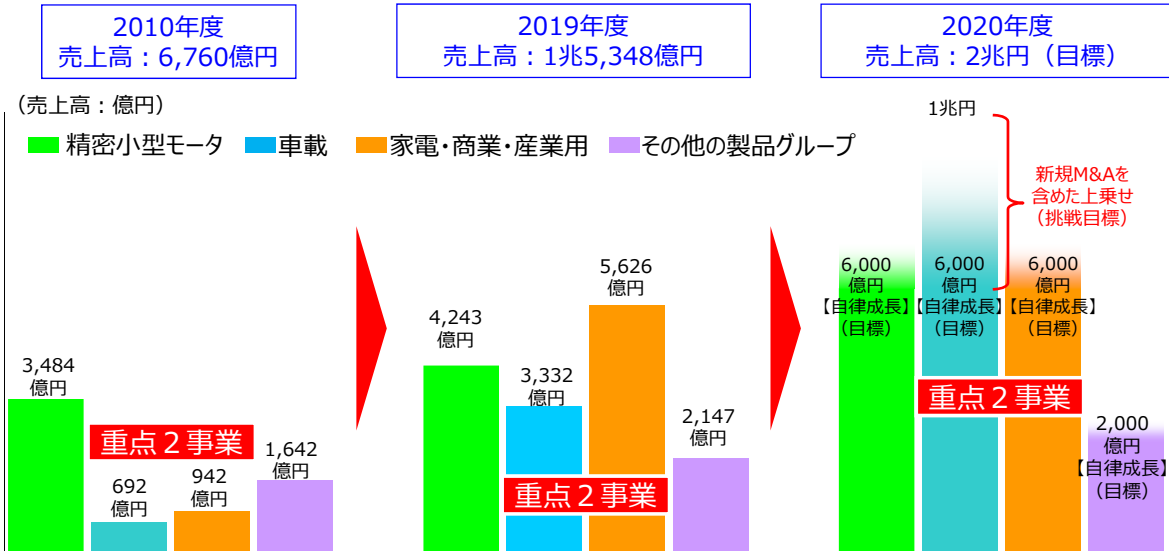


### 【WPRプロジェクトとは】

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。



■「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



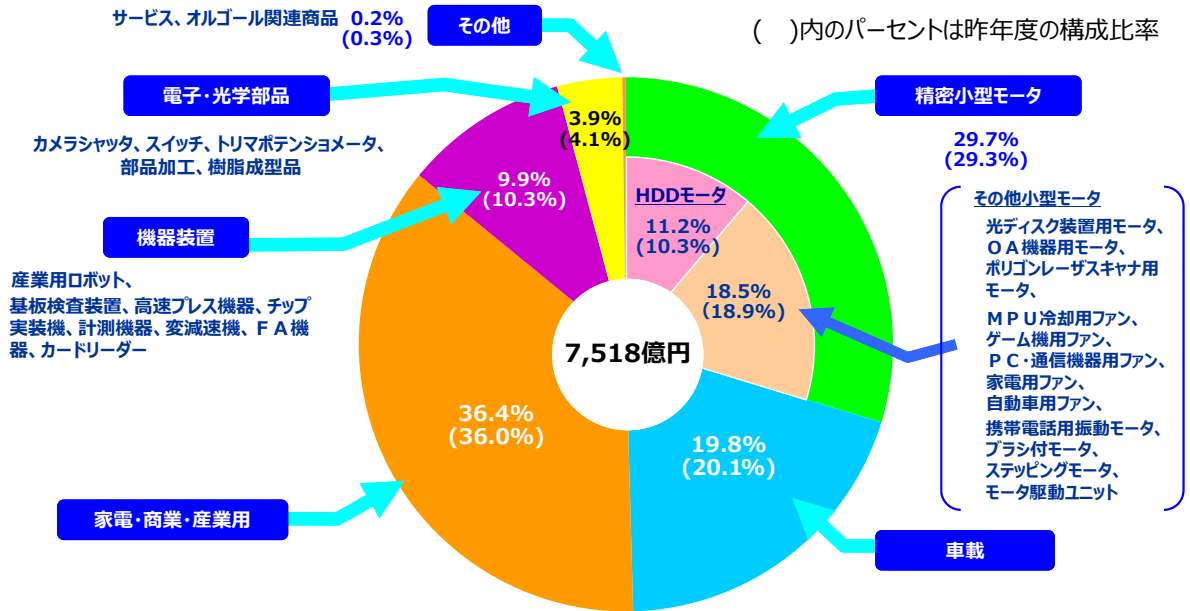
■ “4つの大波”に新たに加わる5Gの大波によって「5つの大波」へ (再掲: 旧「5つの大波」)

クルマ・ロボティクス・省エネ家電・ドローン用途等、創業以来の大波が続々と到来

- 脱炭素化の波** (Wave of Decarbonization): 内燃機関から電気へ。100年に1度の技術革新 (From internal combustion engines to electric. A technological revolution once in 100 years). Image: Car.
- デジタルデータ爆発の波** (Wave of Digital Data Explosion): 5G通信に起因する様々な次世代技術。通信速度100倍がもたらすハードウェアの技術革新 (Due to 5G communication, various next-generation technologies. Technological innovation in hardware brought by 100x communication speed). Image: Smartphone.
- 省電力化の波** (Wave of Power Saving): コードレス化や高機能化。家電製品の技術革新 (Cordless and high functionality. Technological innovation in home appliances). Image: Robot vacuum.
- ロボット化の波** (Wave of Robotization): ロボット活用の拡がり。協働型ロボットが食品・物流・サービス分野へ。市場急拡大 (Expansion of robot utilization. Collaborative robots in food, logistics, and service sectors. Rapid market expansion). Image: Robots.
- 物流革命の波** (Wave of Logistics Revolution): 農業・物流の省人化。人手不足の深刻化。第4次産業革命が追い風 (Labor-saving in agriculture and logistics. Deepening labor shortage. Tailwind for the 4th industrial revolution). Image: Warehouse.

## 20年度上期製品グループ別売上構成

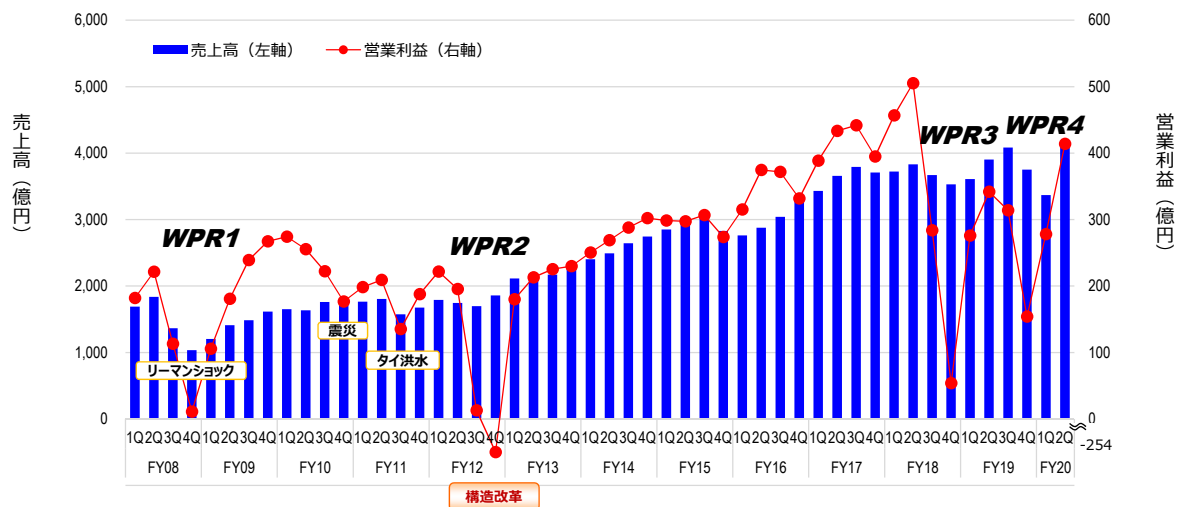
\* 25ページに記載の注記にご留意下さい。 →All for dreams



## 四半期別の業績推移（売上高・営業利益）

→All for dreams

WPR4 活動によるコスト構造の改革を着実に継続し、需要の本格的な回復期に備える



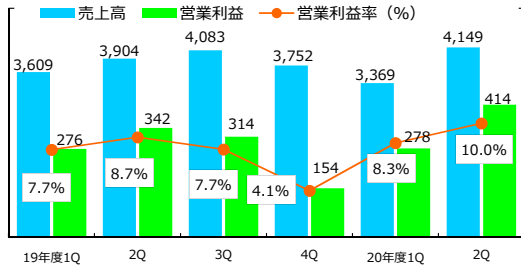


## ■ 連結決算ハイライト

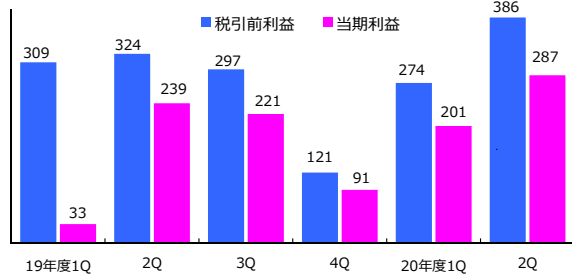


\* 25ページに記載の注記にご留意下さい。 -All for dreams

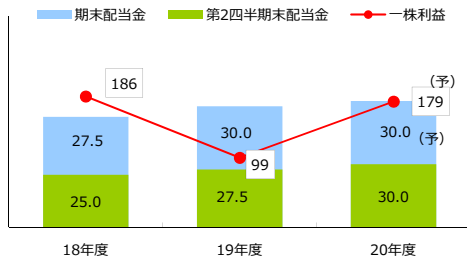
【売上高・営業利益の推移（億円）】



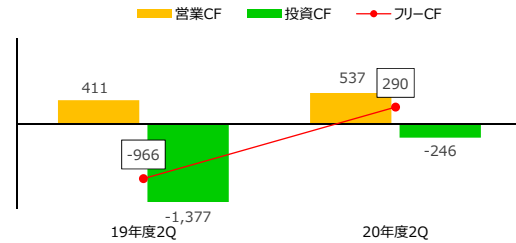
【税引前利益・当期利益の推移（億円）】



【配当金の推移（円）】



【キャッシュフローの推移（億円）】



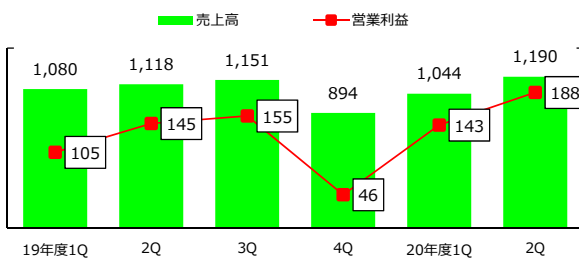
※2020年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。2018年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「一株利益」及び「配当金」を算定しております。

## ■ 製品グループ別業績推移

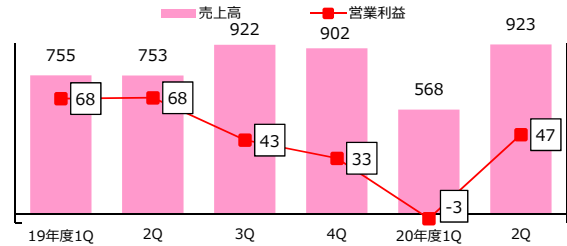


\* 25ページに記載の注記にご留意下さい。 -All for dreams

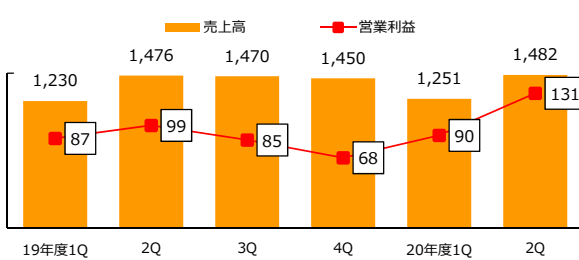
【精密小型モータ（億円）】



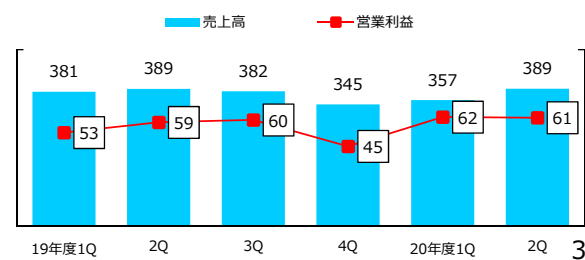
【車載（億円）】



【家電・商業・産業用（億円）】



【機器装置（億円）】



財務規律を維持・向上させながら 営業利益率15%/ROE18%を狙う

