

2023年3月期 第3四半期

決算説明会



日本電産株式会社

Nidec
All for dreams



日本電産株式会社は2023年4月1日より

ニデック株式会社
に社名変更いたします。

2023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、日本電産リードが発売を開始した車載向けIGBT/SiCモジュールのファンクショナル・テストに使われるフルオートインライン半導体検査装置「NATS-1000」です。日本電産のトラクションモータシステム「E-Axle」を始めとした半導体検査にも使用されておりグループ製品の生産を支えています。詳細は、当社Webをご参照下さい。<https://www.nidec.com/jp/product/news/2022/news1223-01/>

■ 連結決算業績



(百万円)	21年度 第3四半期 (累計)	22年度 第3四半期 (累計)	増減率	22年度 通期予想
売上高	1,407,210	1,699,747	+20.8%	2,200,000
営業利益	133,487	124,404	-6.8%	110,000
営業利益率	9.5%	7.3%	-	5.0%
税引前利益	129,410	141,944	+9.7%	120,000
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	99,312	104,077	+4.8%	60,000
一株利益 (円)	169.73	180.72	+6.5%	104.24
対米ドル為替レート 平均・・・	111.10円	136.51円	+22.9%	<想定レート> 米ドル=110円
期末・・・	115.02円	132.70円	+15.4%	ユーロ=125円 (4Q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FY22通期ベース)

3

■ 2022年度3Q決算ハイライト



- 連結売上高は、前年同期比20.8%増収の1兆6,997億円となり、3Q累計で**過去最高を更新**。
- 営業利益は、前年同期比6.8%減益の1,244億円。
- 税引前利益は前年同期比9.7%増益の1,419億円、親会社の所有者に帰属する四半期利益は前年同期比4.8%増益の1,041億円となり、共に3Q累計で**過去最高を更新**。
- 足許の市場環境悪化に伴い **WPR-X** 活動による**抜本的な収益構造改革を実施中**。2023年度のV字回復実現を目指して、固定費の大幅低減を図る。

4

FY22通期業績予想を修正

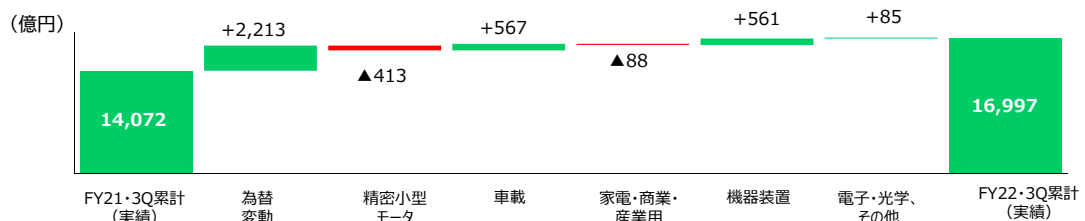
3Q実績及び4Qの需要見通し等を踏まえ、FY22通期業績予想を修正

(単位：百万円)	FY22通期予想 (期初提示)	FY22通期予想 (今回修正)	2Q累計実績 (4-9月期)	3Q実績 (10-12月期)	4Q予想 (1-3月期)
売上高	2,100,000	2,200,000	1,130,767	568,980	500,253
営業利益	210,000	110,000	96,368	28,036	-14,404
営業利益率	10.0%	5.0%	8.5%	4.9%	-2.9%
税引前利益	206,000	120,000	118,375	23,569	-21,944
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	165,000	60,000	86,649	17,428	-44,077
一株利益 (円)	286.65	104.24	150.31	30.32	-76.39
為替レート (対米ドル)	110.00円 (通期想定レート)	110.00円 (4Q想定レート)	133.97円 (平均レート)	141.59円 (平均レート)	110.00円 (4Q想定レート)

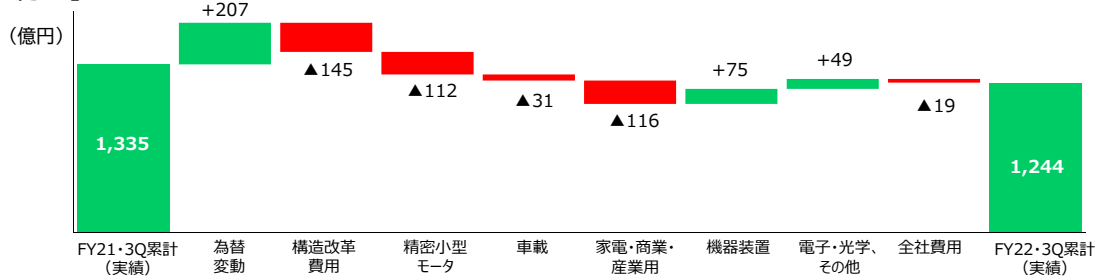
5

2022年度3Q (累計) の前年同期比増減分析

【売上高】



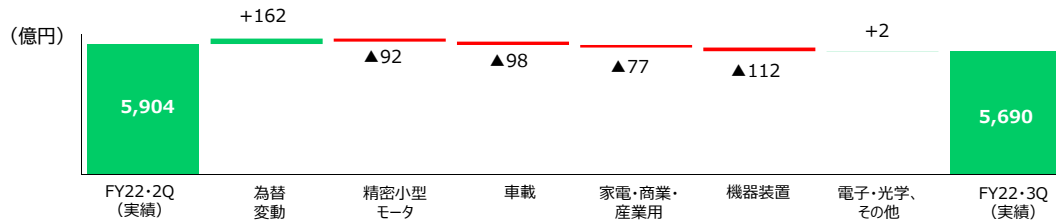
【営業利益】



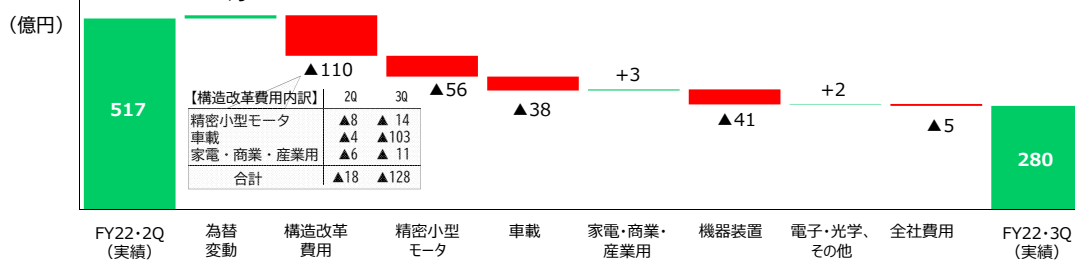
6

2022年度3Q（3ヶ月）の直前四半期比増減分析

【売上高】



【営業利益】

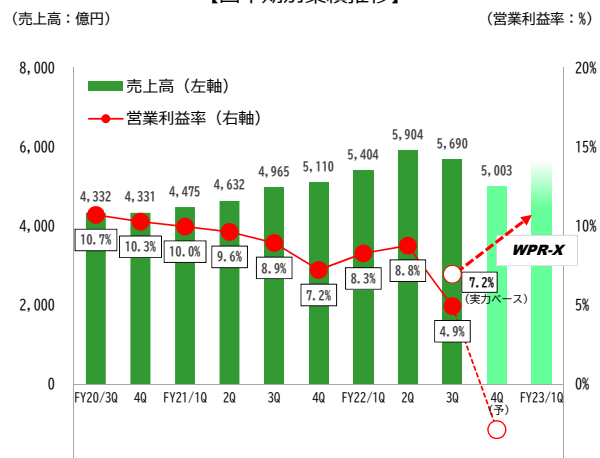


WPR-Xを発動

FY22下期の市場環境悪化を受けて、WPR-X（収益性の改善運動）を発動

	足許の市場環境認識
精密小型モータ	<ul style="list-style-type: none"> HDDモータ： <ul style="list-style-type: none"> ①HDD市場（TAM）が急激に縮小。CY21:259百万台→CY22:172百万台へ（Y/Y34%減）。 ②3Qは特にニアライン用途で急激な在庫調整。短期的に収益を圧迫。 その他小型モータ： <ul style="list-style-type: none"> IT全般、特にデータセンター関連等における急激な在庫調整。
車載	<ul style="list-style-type: none"> 中国のゼロコロナ政策による顧客シャットダウンの影響、更には同政策後の緩和による感染拡大で当社工場の稼働率も低下。
家電・商業・産業用	<ul style="list-style-type: none"> 世界全域における家電分野を中心としたコロナ特需の喪失。また欧州市場はロシアのウクライナ侵攻長期化による経済縮小が与える影響が拡大。

【四半期別業績推移】



足許の市場環境悪化に加え、技術革新に端を発する2極化への対策も急務

WPR-X：従来の延長線を超えた収益性改善

中国におけるコロナ感染再拡大やロシアのウクライナ侵攻長期化による欧州経済縮小等の市況悪化に加え、**技術革新がもたらす2極化**が根底に存在

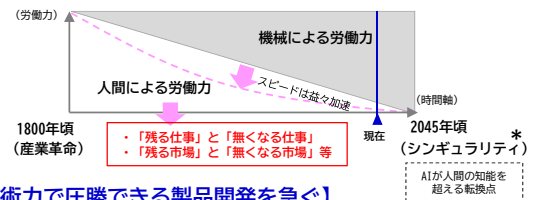
<抜本対策>

「技術力=コスト競争力」（コストは技術が造る）

を念頭に、**技術力で圧勝できる製品開発を急ぐ**と共に、自社技術力による自動化や合理化を進めて大幅な固定費低減に向けた構造改革を実現する。

【技術革新がもたらす2極化】

【事例】様々な労働現場に押し寄せるAI技術の発展による皺寄せ（人工知能やロボットが人間による労働力を代替）



【技術力で圧勝できる製品開発を急ぐ】

【事例】当社E-Axleの第2世代製品の開発



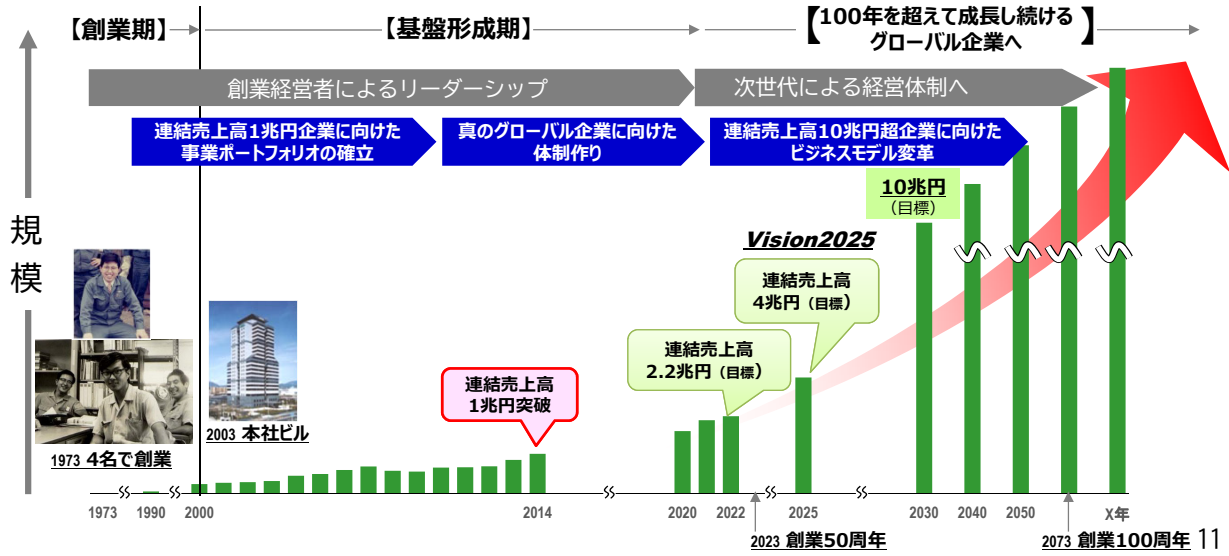
*シンギュラリティ(Singularity)・・・技術的特異点。技術進化が進んだ先に訪れる、今までの社会とは常識が一変する転換点。 9

中期戦略目標
Vision 2025

Vision2025：更なる変革、Visionを手繰り寄せる経営！



創業経営者のリーダーシップによる基盤形成期を経て、次世代経営者による新体制へと脱皮



Vision2025 中期戦略目標の骨子：事業ポートフォリオマネジメント



成長事業への積極投資による高い成長率を実現

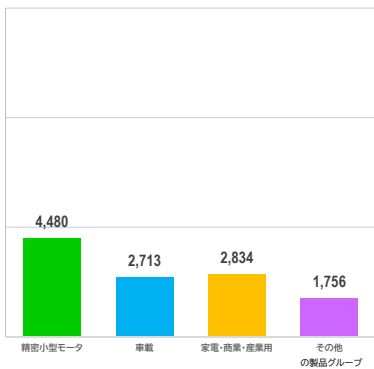
2015年度
売上高：1兆1,783億円

2021年度
売上高：1兆9,182億円

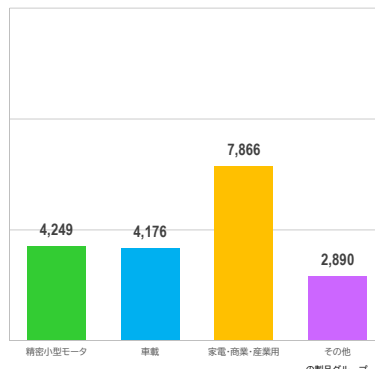
2025年度
売上高：4兆円
(目標)

■ 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

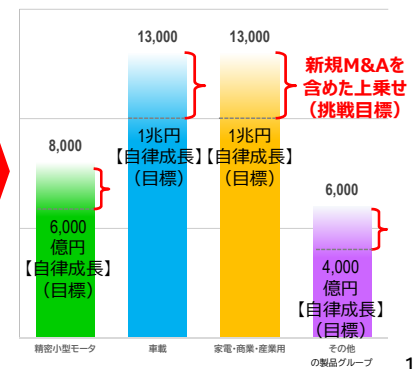
(売上高：億円)



(売上高：億円)



(売上高：億円)

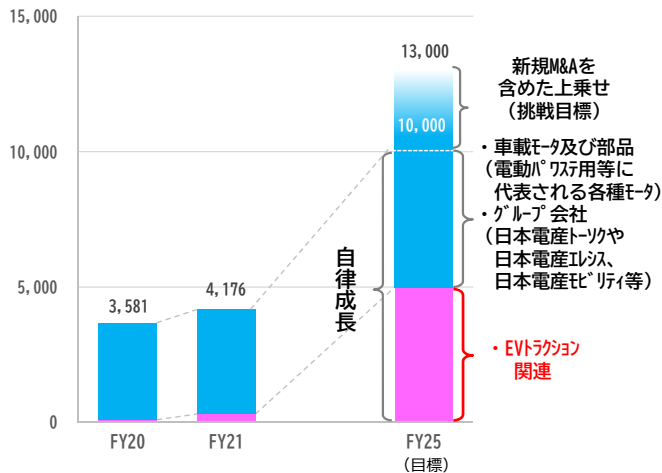


■ 車載：高成長への打ち手

CASE革命による旺盛な電動化需要を待ち伏せし世界No.1の車載ハードウェア企業を目指す

【車載の **Vision2025**】

(売上高：億円)



【EVトラクション関連】

- FY22・9月からステランティス合弁によるE-Axleの量産を開始。欧州の環境規制を追い風に受注進展。
- 中国では現在の2大顧客に加え重要顧客3社を加えた5大顧客体制を確立。新規受注も進展。
- 欧米市場向けを中心に、EV/HEV用部品 (モータ単体やインバータ等) の受注も進展。

【車載モータ及び部品】

- FY22Q4以降の市場環境は徐々に回復基調。
- 一方、原材料の高騰は当面続くため、売価への反映や原価改善等を通じた収益構造の更なる改善を急ぐ。

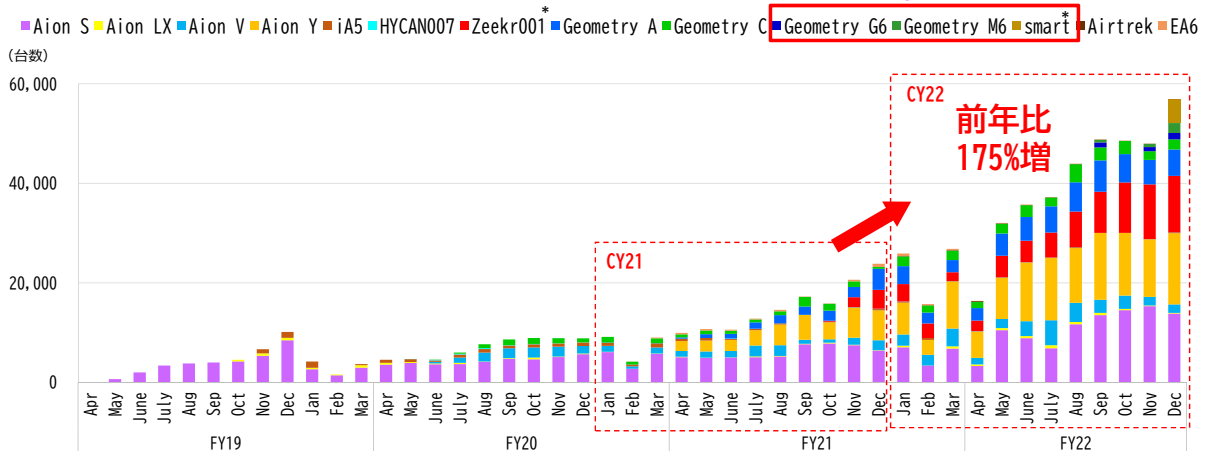
■ 車載：当社E-Axle搭載車種の販売状況

当社E-Axleを採用したEV車種の販売台数は暦年ベース比較で+175%成長

【当社E-Axle採用車種の販売実績】

3モデル追加

(出所：Marklines)

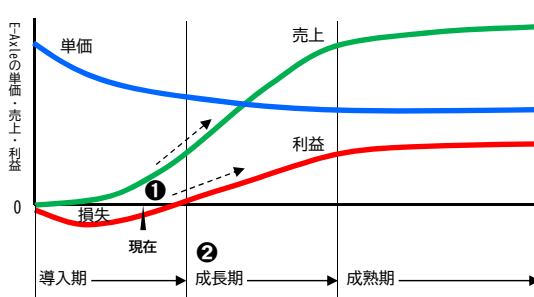


* Zeekr001並びにsmartは、当社E-Axleを一部搭載。

■ 車載：当社E-Axleのマーケティング戦略

成長期に入る中国市場での競合他社数増加は想定通り。売上拡大に伴う利益成長段階へ

【当社E-Axleの製品ライフサイクル】



売上	低成長	②急成長	高水準
投資	③高水準	③高水準→漸減	低水準
利益	低水準/マイナス	②増加	高水準
競合他社	少数	②増加	多数
当社戦略	販売促進	③水平展開/スピード	差別化

- ① 中国市場のE-Axleは、本格的な成長期入り目前。
- ② 成長期は、市場拡大スピードが顕著となるため、大手競合を中心に新規参入者（OEMによるモータ内製化の動きも含む）は徐々に増加。このような、成長期における競合他社数の増加は、当初の戦略策定時における想定範囲内。
- ③ 本格的な成長期に突入する現在の打ち手は；
 - ・ 量的拡大への対応策…需要待伏せ型の大型設備投資をスピーディーに敢行。
 - ・ 新顧客への水平展開と市場エリア拡大…中国「5大顧客」への拡販（既存2社、プラス新規3社への水平展開）と欧米OEMからの新規受注を積み上げ。

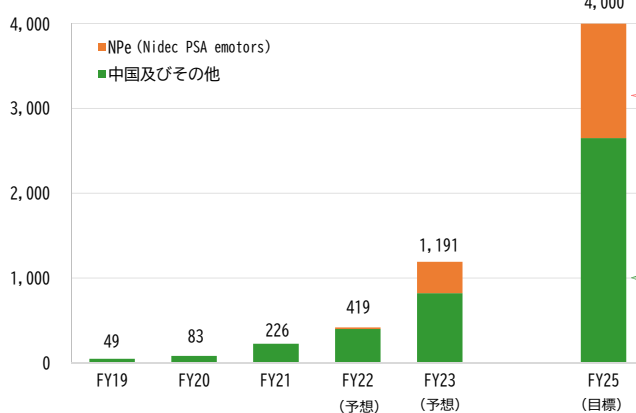
15

■ 車載：当社E-Axleの年間販売台数

当社E-Axleのグローバル販売台数は、BEV市場成長率を大幅に上回るペースで今後も増加

【当社E-Axleの年間販売台数推移】

(台数：千台)



■ NPe(Nidec PSA emotors)

- Nidec Leroy-Somer Holding 50%/Stellantis (旧PSA) 50% の出資比率による合弁企業が扱うE-Axleにて構成

■ 中国及びその他

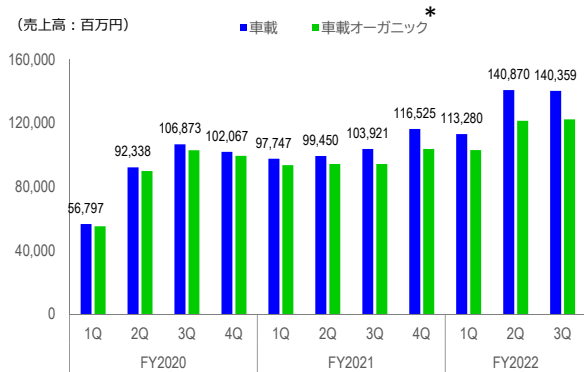
- 販売先の主な構成は；
 - ①中国OEM向け（輸出EV車両用含む）
 - ②米国新興EVメーカー向け
 - ③アジアOEM等向け

16

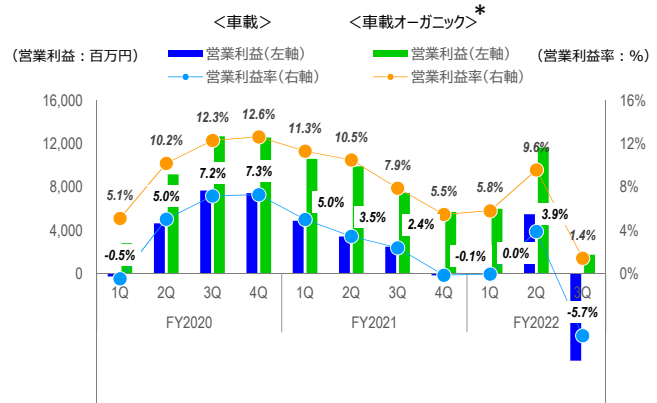
■ 車載：四半期別業績推移

FY22下期は大幅な構造改革費用を計上。FY23からの反転攻勢に備える

【売上高の推移】



【営業利益額と営業利益率の推移】

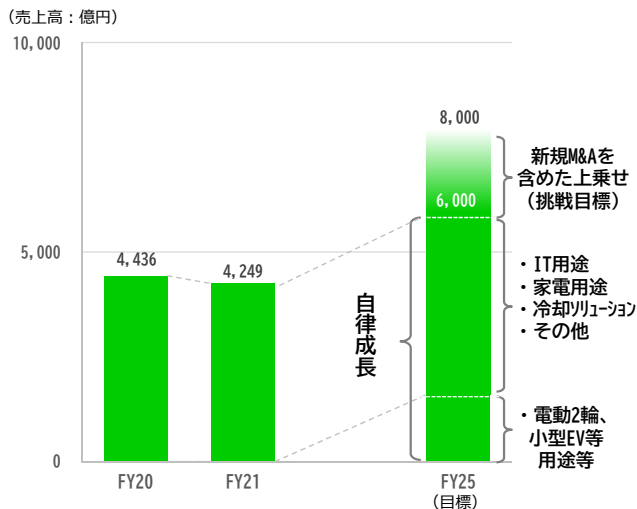


*車載オーガニック…車載から、EVトラクションモータ事業による業績影響を除外したもの。 17

■ 精密小型モータ：セグメント内の事業ポートフォリオ転換を加速

2輪車・小型車分野でも電動化へのパラダイムシフトが急速に進展中。順調に受注を獲得

【精密小型モータの Vision2025】



【電動2輪・小型EV関連】

- インド・中国の2大市場を重点攻略。
- FY22は、計11案件の量産を予定。
 - 電動2輪関連：計6案件*
 - 小型EV関連：計5案件

【主な製品】

電動バイク用
インホイールモータ

EVTラクション
モータ インバータ

【量産工場】

日本電産(浙江)有限公司

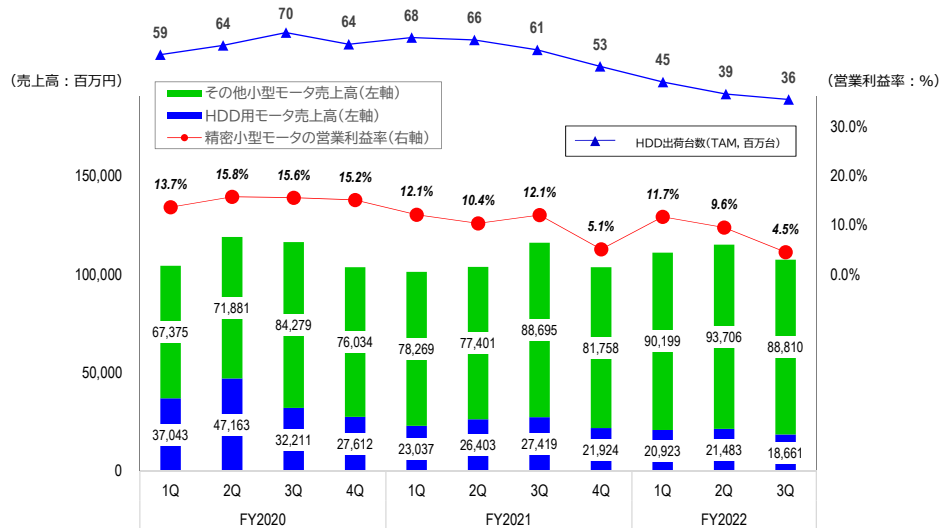
工場の延べ床面積を
現状の2倍へ拡張

インド日本電産

* FY21下期より量産開始済の「Yadea社・換電駅 01」案件、並びにインドの大手現地バイクメーカー向け案件を含む。

■精密小型モータ：四半期別業績推移

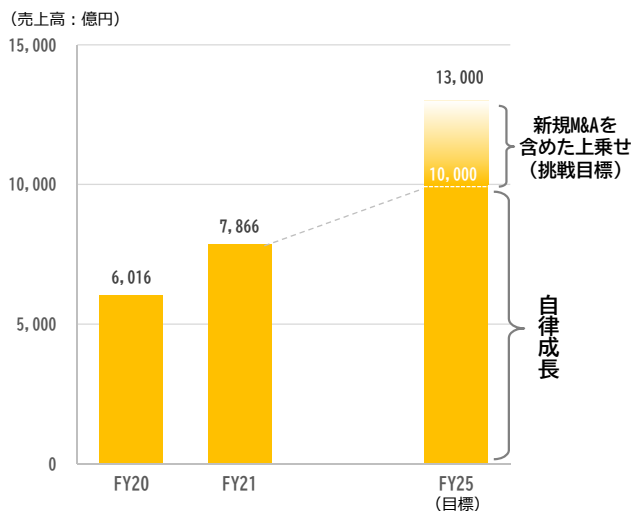
HDD用モータ市場の構造変化のなか、事業ポートフォリオの転換を断行中



■家電・商業・産業用：高成長への打ち手

海外事業の構造改革を着実に実行しつつ、家電・商業・産業用は新たな成長ステージへ

【家電・商業・産業用の Vision2025】



【FY22の事業環境】

- FY22は紛争に揺れる**欧州域外での市場シェア増**や、発電機・電力貯蔵システム・EV車向けバッテリーチャージャー等のスリー新を加速。
- 空調関連は、**商業用途を軸**にグローバルで全方位に拡大。
- 車載と同様、原材料の高騰は当面続く予想。**売価への反映や原価改善**を通じた収益構造の更なる改善を急ぐ。

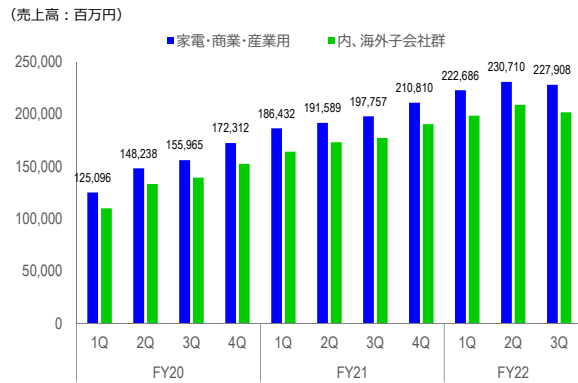
【成長ドライバー】



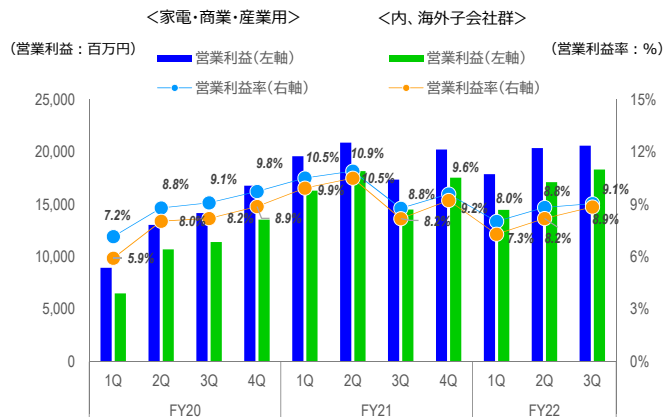
■家電・商業・産業用：四半期別業績推移

家電・商業を中心としたスローダウン継続も、収益性の改善活動を継続

【売上高の推移】

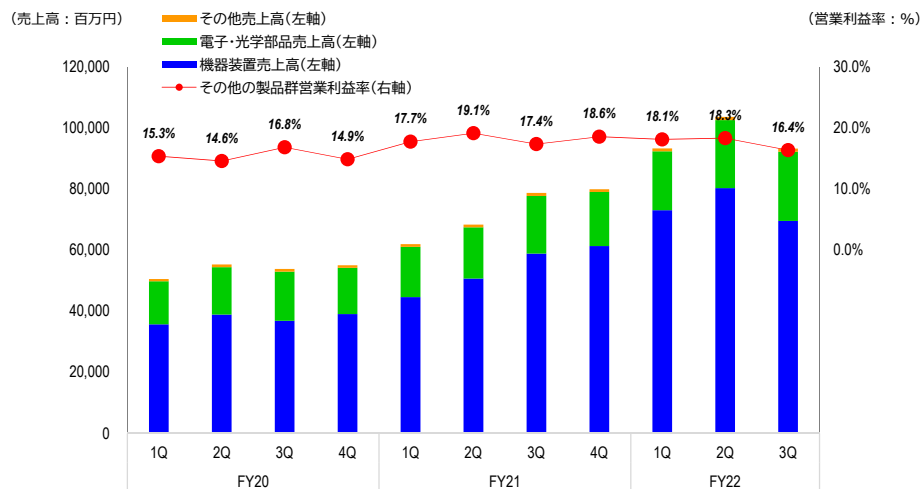


【営業利益額と営業利益率の推移】



■その他の製品グループ：四半期別業績推移

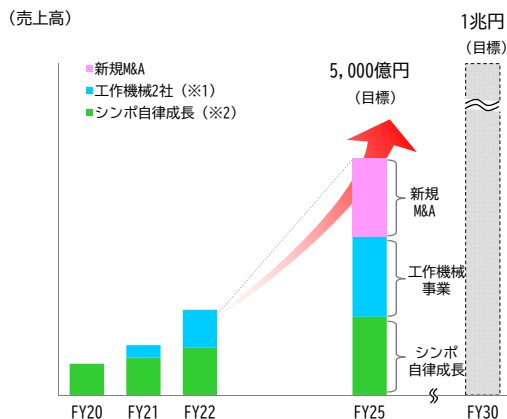
その他の製品グループの営業利益率はFY21以降、15%超の水準で安定推移



■ その他の製品グループ：日本電産シンポ（機械事業グループ）

着実な自律成長とM&Aの連打で製品ポートフォリオを拡充し機器装置の高成長を実現する

【機械事業グループ売上高1兆円構想】



※1 工作機械2社：日本電産マシンツール+ニデックオーケーケー
※2 シンポ自律成長：減速機事業+プレス機事業

① 工作機械事業の拡大（自律成長+M&A）

- 工作機械のラインアップ拡充と海外市場の深耕をターゲットに据えたM&Aを今後も連打。
- 成長の著しい中国等の海外市場において強い販売基盤をもつ伊PAMA社の買収により、日本電産マシンツールとニデックオーケーケーの海外展開を後押し。

② プレス機事業の拡大（主要ブランドによる協業生産・販売の強化）

- 製缶用やEV関連部品用（モータコア/バッテリー等）分野の受注が特に好調。

③ 減速機事業の拡大（6軸多関節ロボット用減速機の市場シェア拡大）

- 精密減速機（精密制御用減速機および遊星減速機）の国内市場への供給能力の大幅増強を図るため、駒ヶ根事業所を開設。*



日本電産シンポ株式会社駒ヶ根事業所（旧・日本電産長野技術開発センター）

* <https://www.nidec.com/jp/corporate/news/2022/news1117-01/> 23

■ M&A：伊PAMA社及び同関連会社の株式取得に関する譲渡契約を締結

大型汎用機、特に横中ぐり盤で幅広い製品を有し、欧州・中国・米国・インドに強力な商圏

【PAMA社の概要】

会社名	PAMA S.p.A.	
本社所在地	イタリア トレンティーノ	
設立	1926年	
役員体制	アレサンドロ パティスティ（ジェネラル・マネージャー） （同氏は本件取引後も継続してジェネラル・マネージャーに留任します）	
事業拠点	イタリア、中国	
事業内容	工作機械（横中ぐり盤、門形機他）製造・販売	
従業員数	約430名	
売上高	118.3百万ユーロ（約172億円）（2021年12月期）	

【当社工作機械の製品ラインアップ】

OKK：ニデックオーケーケー、マシン：日本電産マシンツール、PAMA：PAMA S.p.A.

製品	製品ラインアップ (緑：保有、白抜き：未保有)		
	OKK	マシン	PAMA
立型マシニングセンタ			
機型マシニングセンタ	小・中		
	大 (4軸)		(複合型)
	大 (5軸)		
門形機	テーブルタイプ		
	ガントリタイプ		
横中ぐり盤	テーブルタイプ	小型	
		大型	
	フロアタイプ	小型	
		大型	
立形複合旋盤			

【PAMA社の主要製品】



■ ESG経営：強固なコーポレートガバナンス体制の構築に向けた取り組み



サステナビリティ委員会の設置に続き、指名委員会を取締役会の諮問機関として新たに設置

社内取締役	社外取締役	社外取締役比率	女性取締役比率	特長
4名 	6名 	 60% (6名)	 50% (5名)	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役比率2分の1以上を維持。 ● 取締役会の多様性にも留意し女性取締役（社外）を昨年度比3名増員（計5名）。

時期		主な取り組みの内容
2008年	6月	執行役員制度の導入。
2010年	6月	社外取締役を選任。
2012年	6月	女性社外取締役を初選任。
2014年	6月	社外取締役を増員（3名体制へ）。
2018年	6月	当社グループの取締役等に対する業績連動型株式報酬制度を導入。
2020年	6月	監査等委員会設置会社への移行。
2021年	2月	報酬委員会を設置。
2022年	4月	SBTイニシアチブへのコミットメント表明、及び気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明。
	8月	サステナビリティ委員会を設置。
	11月	指名委員会を設置。



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

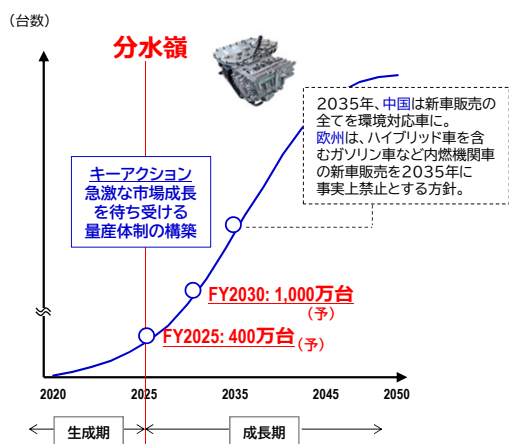
業績推移・ 製品グループ別状況

■ 車載：当社E-Axleの出荷台数見通しと競争力

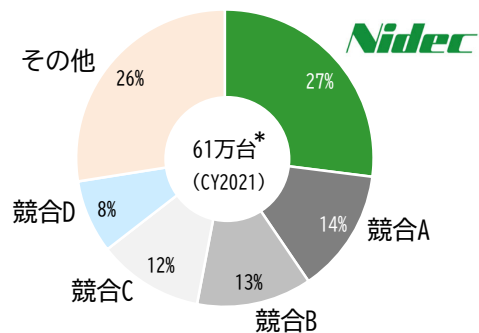


中国BEV市場におけるE-Axleの外製メーカーによる市場占有率で当社はNo.1！

【当社E-Axleの製品ライフサイクル】



【中国市場E-Axleの外製メーカーによる占有率】



（各種資料より当社推定）

*CY21の中国BEV市場は291万台。内、E-Axle搭載車種は145万台でOEMによるE-Axle内製は84万台、E-Axle外製は61万台と推定。

■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)
ファンモーター、ペーパーチャンバー、ヒートパイプ

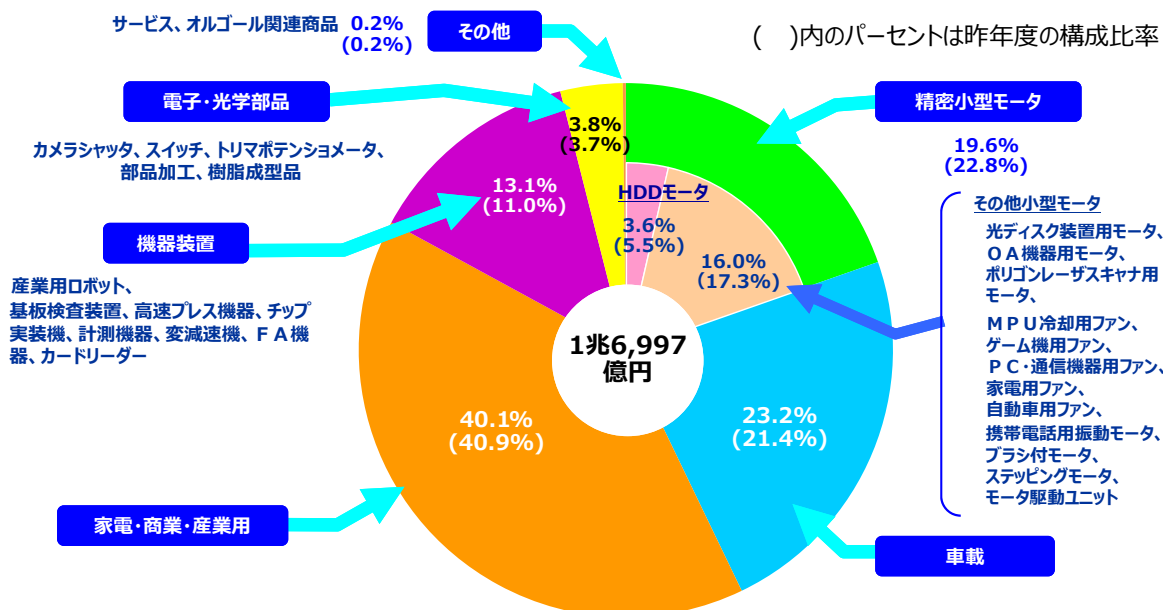
脱炭素化の波
(キーワード：走る・曲がる・止まる、安全・快適、熱マネジメント)
車載用モーター、トラクションモーターシステム (E-Axle)、ADAS関連製品

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)
ニアライン用HDDモーター、無人搬送台車

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)
減速機、ドローン用モーター

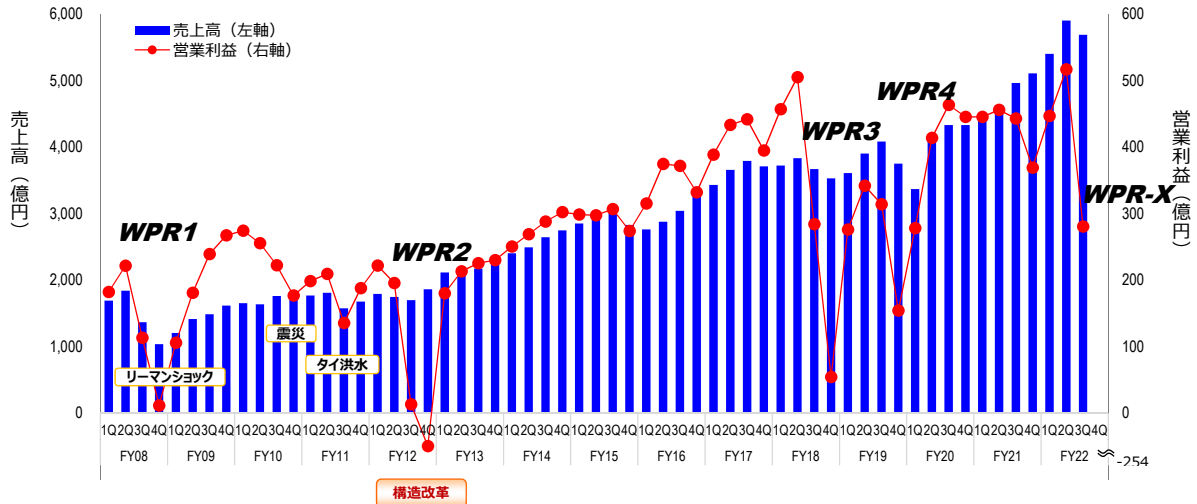
省電力化とコロナ後の波
(キーワード：殺菌、衛生、巣ごもり)
冷蔵庫用コンプレッサ、家電用モーター

■22年度第3四半期（累計）製品グループ別売上構成

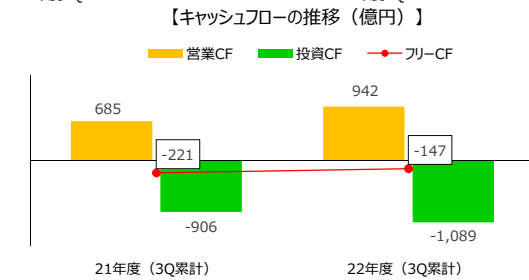
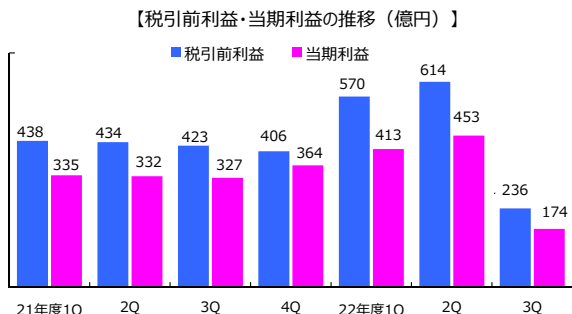
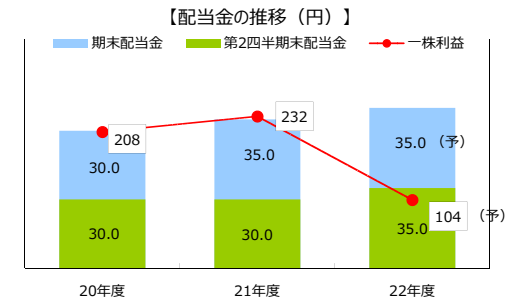
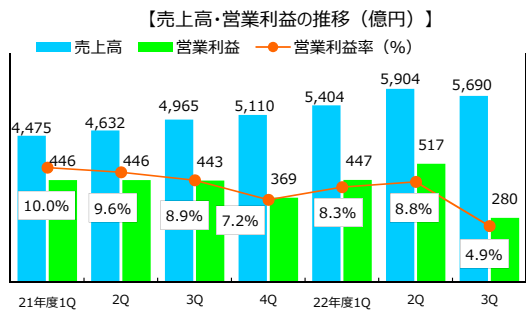


■ 四半期別の業績推移（売上高・営業利益）

足許の市場環境悪化に伴い **WPR-X** 活動による抜本的な収益構造改革を実施中



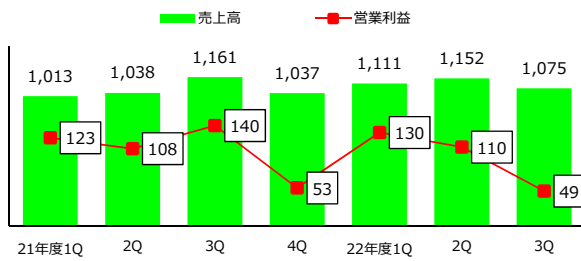
■ 連結決算ハイライト



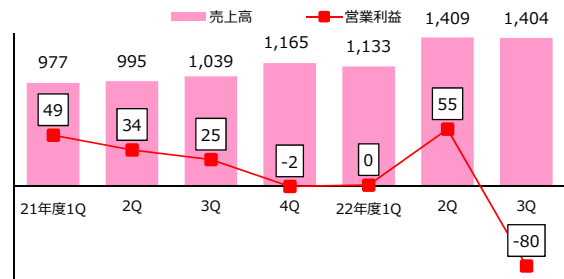
製品グループ別業績推移



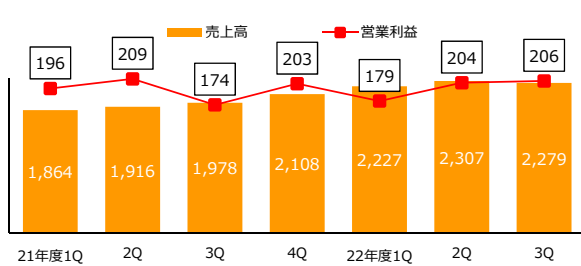
【精密小型モータ（億円）】



【車載（億円）】



【家電・商業・産業用（億円）】



【機器装置（億円）】

