

再生に向けての変革

1. 再生に向けての新経営体制
2. 新社長ご挨拶・決算ハイライト
3. 過年度決算数値（修正再表示）
4. 2026年3月期決算
5. 2027年3月期業績見通し

2026年10月1日
ニデック株式会社

0

－ 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。
- 第三者委員会の調査報告書において、当社及び当社グループ会社において多岐にわたる拠点で不正及び誤謬による多数の不適切な会計処理が指摘されております。当社は、自己点検の結果を含む第三者委員会の最終報告、品質に関する不適切行為の疑義に対する社内調査及びその他の社内調査等を踏まえ、本プレゼンテーションにおいて、過年度において重要性の観点から訂正を行っていなかった事項や調査の過程で追加的に判明した事項に関連する誤謬の訂正も含め、これらの不適切な会計処理等に伴う虚偽表示を遡って修正再表示しております。また、当連結会計年度の連結財務諸表等における虚偽表示を修正しております。
- 過年度及び当年度の財務諸表に訂正すべき重要な虚偽表示が識別された場合には、過年度及び当年度の表示の訂正等を含め、適切な対応を行う方針です。したがって本決算情報も修正される可能性があります。

1

1. 再生に向けての新経営体制

2

新経営体制による再生の強化

Nidec

2026年9月29日に発足した新社長および代表取締役により、再生に向けての変革をより一層強化



【新任社長執行役員の略歴】

新役職名 社長執行役員
(最高経営責任者 兼 最高技術責任者)

氏 名 かいだ みちお
戒田 理夫

略 歴

1979年4月 株式会社リードエレクトロニクス 入社
(現ニデックアドバンステクノロジー(株))
取締役
1993年6月 常務取締役
1996年6月 日本電産リード株式会社
2001年6月 (現ニデックアドバンステクノロジー(株)) 専務取締役
2003年4月 代表取締役社長
2018年4月 代表取締役会長
2019年4月 取締役会長
2020年6月 会長執行役員
2024年4月 ニデック株式会社 専務執行役員、最高技術責任者 (現任)



【新代表取締役の略歴】

新役職名 代表取締役 常務執行役員
(最高コンプライアンス責任者 兼 最高人事責任者)

氏 名 みない まさゆき
南井 正之

略 歴

1991年4月 トヨタ自動車株式会社 入社
1999年4月 人事部長
2022年9月 東芝ライフスタイル株式会社 入社 人事 総務部長
2024年7月 ニデック株式会社 入社 顧問
2025年1月 執行役員 最高コンプライアンス責任者(現任)
2025年4月 最高人事責任者 (現任)
2026年4月 常務執行役員
2026年6月 取締役 常務執行役員 (現任)

| 3

3

2

2.新社長ご挨拶・決算ハイライト

4

経緯



- ・ 不適切な会計処理を修正し、過年度の修正再表示を実施
- ・ 併せて、遅延していた2025年度の有価証券報告書を提出

2025年	● 9/3	第三者委員会を設置
	● 9/26	第52期（2025年3月期）有価証券報告書を提出 会計監査人の監査意見は不表明
	● 11/14	第53期（2026年3月期）半期報告書を提出 会計監査人のレビュー結論は不表明
2026年	● 4/17	第三者委員会の調査報告書（最終報告）を受領
	● 6/30	第53期（2026年3月期）有価証券報告書の提出期限を延長
	● 9/30	第53期（2026年3月期）有価証券報告書を提出 会計監査人の監査意見は不表明

| 5

5

2025年度の決算概要



- ・ 中期経営計画の策定を進める中で、事業ポートフォリオ方針を明確化
- ・ 問題を先送りせず、将来性・収益性を厳格に見直し、「製品ラインアップ見直し領域」「構造改革・転換領域」に該当する事業を中心に、減損損失6,321億円を計上

売上高

27,087 億円

営業利益

▲5,190 億円

自己資本比率

25.6 %

2025年度減損損失合計	6,321億円
(主な減損損失)	
家電産業 (ACIM)	2,988億円
Nidec-PSA emotors	1,162億円
ニデックモビリティ	731億円

| 6

6

2025年度の決算概要



- ・ 中期経営計画の策定を進める中で、事業ポートフォリオ方針を明確化
- ・ 問題を先送りせず、将来性・収益性を厳格に見直し、「製品ラインアップ見直し領域」「構造改革・転換領域」に該当する事業を中心に、減損損失6,321億円を計上

売上高

27,087 億円

営業利益

▲5,190 億円

自己資本比率

25.6 %

FCF*

980 億円

キャッシュ創出力は健在

*Free Cash Flow

| 7

7

減損に至った要因

内部環境（従来の経営方式）

- **モーター事業の拡大の追求**
全方位の事業の拡大志向
- **画一的な業績管理**
全事業で一律の達成目標(KPI)の比較
- **短期業績重視の経営**
資産効率よりも、収益優先の業績評価

成長を示し続ける計画策定と投資を
繰り返し事業評価の適正化が遅延

外部環境（顧客・市場・競合）

車載

- EV化減速・SDV化加速に伴う製品コストの増加が部品への値下げ圧力を増幅
- 競合部品メーカーとの競争激化

家電

- コロナ特需後の市場縮小と競争の激化

コモディティ化による販売単価の
下落と成長鈍化による収益性の先細り

不合理な競争
に投資を継続

過剰な設備投資の蓄積による減損の発生

今回の決算を機に、業績の実態・見通しを精査し、該当事業の減損を実施

| 8

8

2026年度の業績見通し

2026年度は事業が堅調に推移し、構造改革を引き続き実行してまいります

売上高

上期 **14,000** 億円

通期 **28,000** 億円

営業利益

1,200 億円
(利益率 8.6%)

2,000 億円
(利益率 7.1%)

| 9

9

今後の経営方針



過去

- **規模拡大の追求**
社内事業の全方位の拡大志向
- **画一的な業績管理**
全事業で一律の達成目標(KPI)の比較
- **短期業績重視の経営**
資産効率よりも、収益優先の業績評価



現在～今後

- **ポートフォリオ経営による選択と集中の実行**
 - 聖域なき構造改革の実施
 - 高成長・高収益体質の会社への質的転換
- **ROIC経営**
 - 資本収益性を踏まえた経営判断
- **財務基盤の早期回復**

新経営体制で中期経営計画を策定

| 10

10

成長領域へのリソースのシフト



収益性/成長性の低い「家電・車載事業」の選択と集中を行い、かつ、経営資源を伸べる事業領域にシフトし、高収益企業に転換



| 11

11

高収益・成長事業領域



データセンタの拡大が追い風となっている「発電・蓄電・電力変換」および「ストレージ・冷却モジュール」ビジネス・業績の堅調な推移と、更なる拡大への成長投資

HDD部品

HDDスピンドルモータ市場
グローバル**No.1**シェア

2026年DC向けHDD
市場成長率 約**14%**



水冷モジュール

日系メーカーとしての
CDU冷却容量
No.1

売上成長 約**40%**



発電機

オルタネーター市場
グローバル**No.1**
シェア

売上成長
約**40%**



蓄電システム（BESS）

BESS市場
グローバル**Top5**
シェア**15%**

売上成長
約**40%**



電力変換システム

変換機市場
グローバル**Top5**
シェア**16%**

売上成長
約**15%**



| 12

12

監査意見取得に向けて



- ・ 不適切な会計処理を修正し、過年度の修正再表示を実施
- ・ 併せて、遅延していた2025年度の有価証券報告書を提出

2025年	● 9/3	第三者委員会を設置
	● 9/26	第52期（2025年3月期）有価証券報告書を提出 会計監査人の監査意見は不表明
	● 11/14	第53期（2026年3月期）半期報告書を提出 会計監査人のレビュー結論は不表明
2026年	● 4/17	第三者委員会の調査報告書（最終報告）を受領
	● 6/30	第53期（2026年3月期）有価証券報告書の提出期限を延長
	● 9/30	第53期（2026年3月期）有価証券報告書を提出 会計監査人の監査意見は不表明
	● 10月中	期日を意識しながら監査意見取得に向けて残課題を解消

| 13

13

3. 過年度決算数値（修正再表示）

14

修正再表示の概要



第三者委員会の調査結果を踏まえて、以下の修正再表示を実施

修正再表示 期間

2021年3月期から2025年3月期まで

修正再表示 総額

修正前と比較して、
2025年3月期末時点の純資産が**4,769億円減少**

不適切会計 の修正

不適切な会計処理の修正として、**2,080億円を修正再表示***
*第三者委員会の調査結果における2025年3月期末の純資産影響額

派生影響

修正再表示における派生的な影響として、
2,880億円の減損損失を過年度に計上

（不適切会計および派生影響に含まれる主な減損損失）

車載事業（AMEC）	2,042億円
機械事業（NDTC-G）	768億円

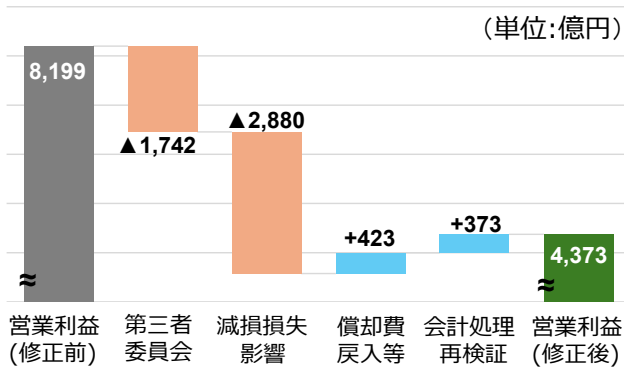
| 15

15

修正再表示の影響 P/L概要



2021年3月期から2025年3月期までの営業利益の修正再表示の額は4,373億円
第三者委員会の調査報告書受領後、減損損失の見直しも含めた会計処理の再検証を実施



修正再表示の累計影響 (21/3期～25/3期 5期累計)

営業利益 (修正前)	8,199
第三者委員会	▲1,742
減損損失影響	
減損損失	▲2,880
償却費戻入等	+423
会計処理の再検証	+373
修正計	▲3,826
営業利益 (修正後)	4,373

修正再表示は不適切な会計処理の修正であり、キャッシュ・フローには影響しません。

| 16

16

修正再表示の年度別影響 P/L概要



単位: 億円	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	累計
売上高 (修正前)	16,181	19,182	22,300	23,472	26,078	107,213
第三者委員会	▲67	▲95	+37	▲27	▲6	▲158
会計処理の再検証	▲25	+27	▲49	▲28	▲9	▲84
修正計	▲92	▲68	▲12	▲55	▲15	▲242
売上高 (修正後)	16,089	19,114	22,288	23,417	26,063	106,971
営業利益 (修正前)	1,599	1,704	899	1,619	2,378	8,199
第三者委員会	▲140	▲133	▲191	▲318	▲960	▲1,742
減損損失影響						
減損損失	+4	▲19	▲2,042	▲27	▲796	▲2,880
償却費戻入等	+3	+3	+3	+199	+215	+423
会計処理の再検証	+103	▲92	▲22	▲61	+445	+373
修正計	▲30	▲241	▲2,252	▲207	▲1,096	▲3,826
営業利益 (修正後)	1,569	1,463	▲1,353	1,412	1,282	4,373
営業利益率 (修正前)	9.9%	8.9%	4.0%	6.9%	9.1%	7.6%
営業利益率 (修正後)	9.8%	7.7%	-	6.0%	4.9%	4.1%

| 17

17

修正再表示の年度別影響 B/S概要



過年度決算数値の修正再表示の結果、自己資本比率は25年3月期時点で42.5%に悪化

単位:億円	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
総資産 (修正前)	22,560	26,785	28,627	31,597	33,153
修正計	▲605	▲758	▲2,849	▲3,127	▲3,955
総資産 (修正後)	21,955	26,027	25,778	28,470	29,198
純資産 (修正前)	11,139	13,167	13,658	16,582	17,436
第三者委員会	▲516	▲651	▲815	▲1,123	▲2,080
減損損失影響					
減損損失	+4	▲15	▲2,057	▲2,084	▲2,880
償却費戻入等	+3	+6	+9	+208	+423
会計処理の再検証	▲538	▲741	▲564	▲999	▲232
修正計	▲1,047	▲1,401	▲3,427	▲3,998	▲4,769
純資産 (修正後)	10,092	11,766	10,231	12,584	12,667
自己資本比率 (修正前)	48.6%	48.2%	47.0%	51.6%	51.8%
自己資本比率 (修正後)	45.2%	44.3%	39.1%	43.2%	42.5%

| 18

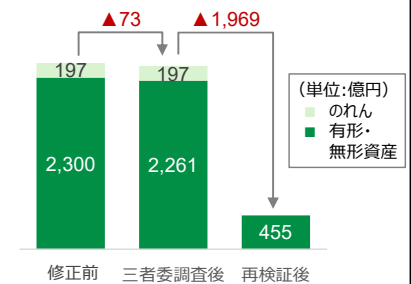
18

主要な減損損失について



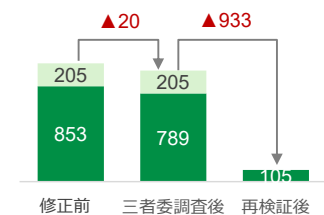
AMEC(車載事業) ▲2,042億円 (FY22)

- AMECは、電動パワーステアリング・電動ブレーキ・ポンプ向けなどの車載モータを中心とする事業。
電動化を見込み、M&Aや設備投資で事業基盤を拡大。
- EV市場の変化や欧米メーカーの電動化方針の見直しに加え、中国メーカー台頭による車両価格低下で、自動車メーカー・Tier1からの値下げ要求が強まった。差別化が縮小した製品では**中国系サプライヤーの採用が拡大し、価格競争が激化。**
- 受注・シェアを確保しても利益を得にくく、需要拡大を前提とした生産能力とのミスマッチも拡大。
過年度決算の修正で収益性が継続的に低下していることが明確化し、減損損失を計上。



NDTC-G(ニデックドライブテクノロジー・グループ) ▲953億円 (FY24)

- NDTC-Gは、減速機・工作機械・プレス機を手掛ける機械事業。
減速機は日本とドイツなど欧州に拠点をもち、小型から大型まで展開。
- 減速機事業は、小型品を中心とした**中国メーカー等との競争激化と欧州拠点のコスト負担**で低収益が継続。小型品の低コスト地域への生産移管と、データセンター向け発電機用など成長が見込まれる大型品へのシフトが必要となった。
- 日本の減速機事業や一部海外事業も低迷し、プレス事業では**製缶事業の在庫過多が業績を圧迫**。買収事業も想定した成長・統合効果を十分に実現できていない。
- 過年度決算の修正で一部事業の低収益継続が明確化し、従来一体で捉えていた事業を個別に評価すべきと判断し、減損損失を計上。**



| 19

19

単体純資産／分配可能額への影響



グループ会社の過年度決算数値の修正再表示による純資産の悪化を当社の関係会社株式評価等へ織り込んだ結果、21年3月期から25年3月期の決算に基づく配当等において分配可能額の超過が発生

項目（億円）	21/3末	22/3末	23/3末	24/03末	25/03末
修正前純資産	2,981	2,503	2,408	3,395	3,390
関係会社株式評価損	▲254	▲254	▲497	▲418	▲727
債務超過関連引当金	▲110	▲184	▲594	▲858	▲588
その他修正	▲19	▲28	▲35	▲22	▲46
修正影響	▲383	▲466	▲1,126	▲1,298	▲1,361
修正後純資産	2,598	2,037	1,282	2,097	2,030

項目（億円）	21/3末	22/3末	23/3末	24/03末	25/03末
修正前 分配可能額*	1,128	652	547	1,491	1,507
修正影響	▲383	▲466	▲1,126	▲1,298	▲1,361
修正後 分配可能額* ①	745	186	▲579	193	146
翌期の配当・自己株式取得 計 ②	926	940	413	538	229
翌期の分配可能額超過 ③=①－②	▲182	▲754	▲992	▲345	▲83

* 分配可能額…翌期の分配（配当・自己株式取得）に充てられる金額として表記
 ＜計算式＞ その他資本剰余金＋その他利益剰余金－自己株式－評価差額金（マイナス残高の場合）

| 20

20

4. 2026年3月期決算説明

21

2026年3月期 決算ハイライト



売上高

27,087億円
前年比+3.9%

営業利益

▲5,190億円
前年比▲6,454億円

減損損失

6,321億円
前年比+425.4%

ポイント

■ 売上高

連結売上は前年度比で増加。

特にMOEN（家電・商業・産業用）において、北米データセンター向けの旺盛な需要に支えられ、オルタネーターを筆頭に売上が好調。

■ 減損損失

（主な減損）

ACIM（家電・商業・産業用）

▲2,988億円

NPe（NIDEC PSA EMOTORS SAS）

▲1,163億円

NMOJ（NIDEC MOBILITY CORPORATION）

▲731億円

■ 営業利益

多額の減損損失の計上により、連結営業利益が赤字となる。

■ その他トピック

連結子会社における多額の減損損失の計上により、

親会社であるニデック㈱においても以下の処理で多額損失を計上。

- ニデック㈱の保有する子会社株式及び出資金に対する減損計上
- 子会社への債権等に対する引当金

| 22

22

連結決算業績



（単位：億円）	25年3月期 （修正後）	26年3月期	増減
売上高	26,063	27,087	+1,024
営業利益	1,282	▲5,190	▲6,472
営業利益率	4.9%	▲19.2%	▲24.1Pt
税前利益	1,246	▲4,962	▲6,208
当期利益（親会社の所有者）	847	▲5,646	▲6,493
フリーキャッシュフロー	1,368	980	▲389

対米ドル為替レート

平均

152.58円

150.77円

期末

149.52円

159.88円

| 23

23

主要な減損損失について

ACIM(家電・商業・産業用) ▲2,988億円

事業概要

家電・空調機器向けのモータやコンプレッサに加え、農業、水処理、発電、業務用空調・冷凍設備などに使用される商業・産業向けモータを展開。

減損の背景

① 家電関連事業：供給能力の過剰

コロナ禍後に市場成長が停滞し、需要拡大を前提に整備した供給能力の40～50%が過剰となった。この過剰能力が固定費負担として収益を圧迫していた。

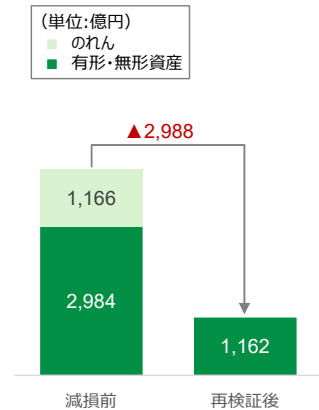
② 家電関連事業：中国市場での過当競争

中国市場ではローカルメーカーとシェアが拮抗する中、家電メーカーからの値下げ圧力が強まった。加えて、中国の競合メーカーが赤字でもシェア維持を優先したため、過当な価格競争が継続。コンプレッサ・白物家電用モータを含む当該領域では営業赤字となり、中期的にも損益分岐点までの回復が見込みにくい状況となった。

③ 一般産業用モータ事業：固定費の重い事業構造

一般産業用モータが事業の約75%を占める。フランスを中心に西欧地域に多くの事業・生産拠点を有しているため、固定費負担が重く、低収益が継続していた。短期的な業績への影響を避けるため、生産拠点を含む構造改革が十分に進まず、構造改革と追加投資を織り込んでも、収益回復には長期間を要する見通しとなった。

以上を踏まえ、FY25に事業の将来性・収益性を見直し、生産体制を含む抜本的な構造改革を進める方針とした結果、減損損失を計上。



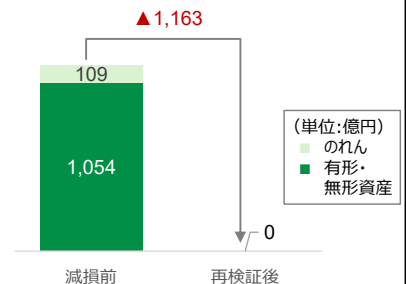
| 24

24

主要な減損損失について

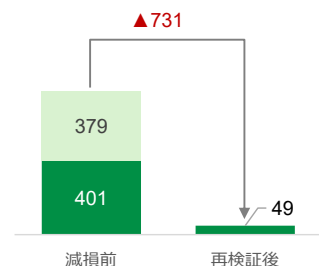
NPe(NIDEC PSA EMOTORS SAS) ▲1,163億円

- NPeは自動車向け電動駆動モータを製造・販売し、主にEV向けE-Axleを手掛ける事業。
- 事業開始時、EV市場の高成長と主要顧客の生産拡大を見込み、開発・生産設備へ先行投資した。
- しかしEV市場の成長が想定を下回り、主要顧客Stellantisからの発注量も2024～2025年度に継続的に減少。設備投資に見合う出荷量を確保できず、収益性が大幅に悪化。
- 計画期間を2035年まで延長し、工程改善・スクラップ削減・設計原価低減等を織り込んだが、**足元の業績悪化と翌期予算の低迷**を踏まえ、減損損失を計上した。



NMOJ(NIDEC MOBILITY CORPORATION) ▲731億円

- NMOJは車載ECU・内装用スイッチに加え、DCDCコンバーターやOBC等の電源機器を手掛ける事業。
- 海外事業の特定製品領域においてオペレーション上の課題が発生しており、事業全体の収益を圧迫。
- 車載エレクトロニクス事業への転換を見据えた開発投資が先行し、足元の収益性に影響。
- 中期経営計画の策定を進める中で事業ポートフォリオ転換に基づく構造改革の方針を明確化。見直し後の事業計画を踏まえ、減損損失を計上。



| 25

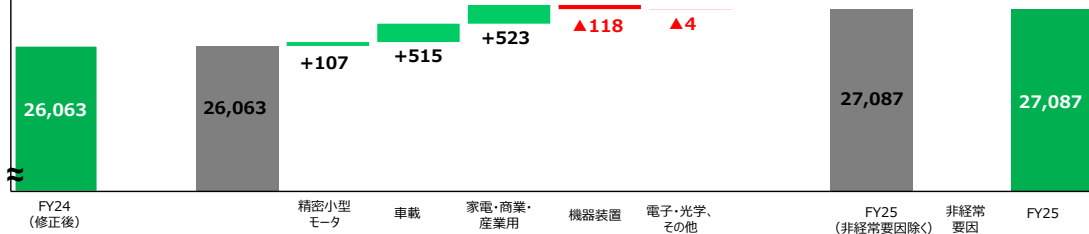
25

製品セグメント別実績

Nidec

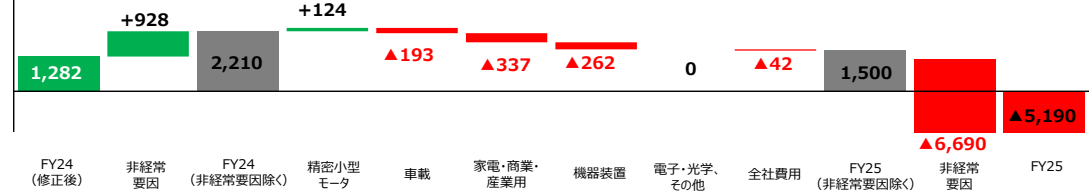
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



| 26

26

連結貸借対照表

Nidec

ネット有利子負債は改善しているものの、自己資本比率は16.9Pt減少の25.6%まで下落

(単位:億円)	2025年3月期 (修正後)	2026年3月期	増減		2025年3月期 (修正後)	2026年3月期	増減
流動資産	15,665	22,749	+7,084	流動負債	11,064	16,766	+5,702
現金及び 現金同等物	2,463	8,522	+6,059	有利子負債	2,580	6,821	+4,241
営業債権及びその 他の債権	6,866	7,365	+499	非流動負債	5,466	6,663	+910
棚卸資産	5,304	5,610	+306	有利子負債	3,812	4,313	+492
固定資産	13,533	8,327	▲4,981	純資産	12,668	7,647	▲5,021
有形固定資産	6,685	4,497	▲2,188	親会社	12,399	7,942	▲4,457
のれん	3,557	1,702	▲1,855	非支配持分	269	▲294	▲563
その他の無形資産	2,224	1,295	▲929	自己資本比率	42.5%	25.6%	-16.9Pt
総資産	29,198	31,076	+1,878				
ネット有利子負債	△3,929	△2,612	+1,317				

| 27

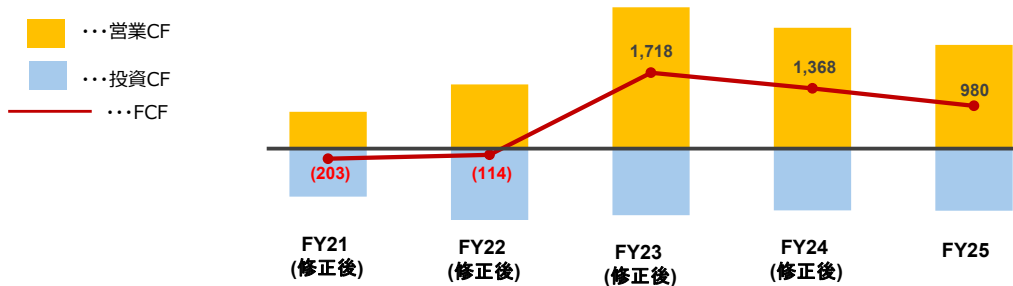
27

連結キャッシュフロー計算書



営業キャッシュフローは堅調に推移

(単位:億円)	2025年3月期 (修正後)	2026年3月期	増減
営業キャッシュフロー	2,725	2,342	▲383
投資キャッシュフロー	▲1,356	▲1,362	▲6
フリーキャッシュフロー	1,368	980	▲389
財務キャッシュフロー	▲804	4,182	4,986



| 28

28

財務報告に係る内部統制の評価と対応



2026年3月31日時点において、財務報告に係る内部統制は「有効ではない」と評価

内部統制の不備*1

不適切会計・
会計処理の誤り

貿易コンプライアンス
問題*2

- ・ 経営の監督・管理上の不備
- ・ 重要リスク報告の不備
- ・ 経理の独立性・牽制の不備
- ・ 内部監査機能の不備
- ・ 会計方針・業務プロセス統制の不備
- ・ 貿易管理・標準化の不備

再発防止策

- ・ 企業風土・コンプライアンス改革
- ・ ガバナンス・リスク管理の強化
- ・ 評価制度・経営管理の見直し
- ・ 経理・監査機能、会計方針の運用強化
- ・ 貿易管理体制・業務標準の強化

*1 財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備

*2 前期中に識別したFIR関税問題に関する開示すべき重要な不備は、再発防止策を実施済みではあるものの、当連結会計年度において新たに全社的な内部統制及び全社的な観点で評価することが適切な決算・財務報告プロセスに係る内部統制に開示すべき重要な不備を識別したことから、解消には至っていないものと評価しています。

| 29

29

5. 2027年3月期業績見通し

30

2027年3月期 業績見通し



(単位:億円)	26年3月期	27年3月期 業績見通し	増減
売上高	27,087	28,000	+913
営業利益	▲5,190	2,000	+7,189
営業利益率	▲19.2%	7.1%	+26.3Pt
税前利益	▲4,962	1,800	+6,762
当期利益	▲5,646	1,000	+6,646
配当金 (円)	-	未定	-

対米ドル為替レート

平均

150.77円

<想定レート>

米ドル:150.00円

期末

159.88円

ユーロ:180.00円

(注) 為替感応度：1円当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（26年3月期ベース）

| 31

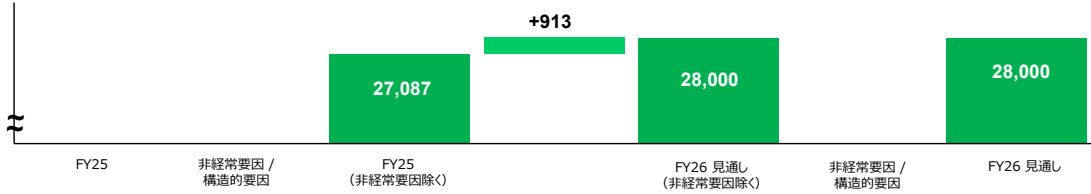
31

2027年3月期 業績見通し変動要因

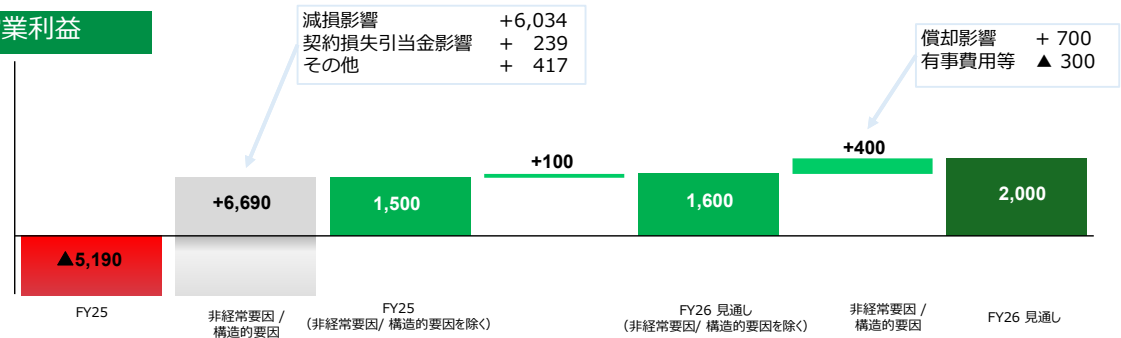


売上高

(単位: 億円)



営業利益



構造的要因：固定資産の減産等による、その後の減価償却費の減少等、一過性要因に付随して生じる関連コストの増減影響

| 32

Nidec