

世界No.1の  
総合モーターメーカーへ

統合報告書 2021

日本電産株式会社



## 人類共通課題①

# 脱炭素化

2018年世界のCO<sub>2</sub>排出量

約**335**億トン

うち、約23%が輸送機器から排出

※ 国際エネルギー機関 (IEA) レポート(2020)

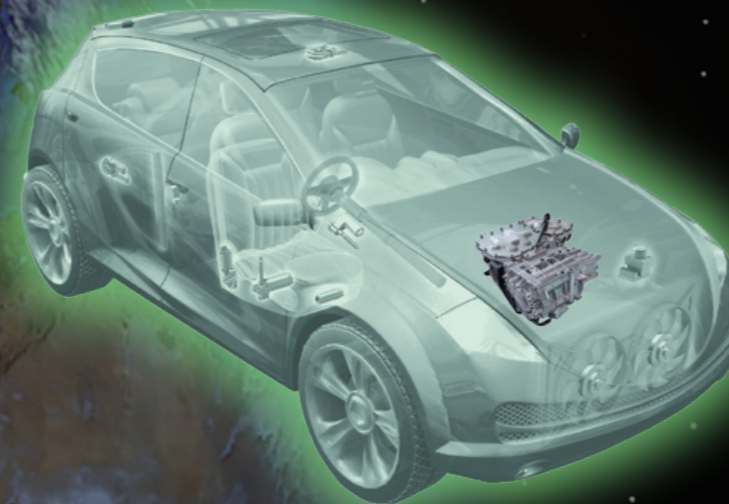
CO<sub>2</sub>が約7割を占める温室効果ガスの排出量増加に起因するとみられる地球温暖化が進み、世界各地で異常気象が発生しています。そうした中、2015年に採択されたパリ協定を契機に世界で2050年カーボンニュートラルを目指す動きが加速しています。輸送機器から排出されるCO<sub>2</sub>量の占める割合は約23%に及び、自動車のCO<sub>2</sub>排出量低減は非常に重要な課題となります。

### 当社の取り組み

温暖化対策として、各自動車メーカーがクルマの電動化を進めており、2030年電気自動車の新車販売台数は2020年比数十倍に増えることが予想されています。当社は電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」を供給し、この分野でシェアNo.1を目指しています。当社はE-Axleを通じて電気自動車の普及を支え、自動車の脱炭素化に貢献していきます。

**日本電産の使命。  
それは、世界一高性能なモータで  
地球に貢献すること。**

**日本電産は事業を通じて人類共通の課題を解決し、  
社会の発展に貢献することを目指します。**



電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」



## 人類共通課題②

# 少子高齢化

中国 15～64歳の生産年齢人口減少

約**1.7**億人

(2020年から2050年までの推計)

※ UN World Population Prospects 2019



減速機ラインナップ



サーボモーター

国別GDP上位の米国、中国、欧州、日本などでは少子高齢化が進み、15歳～64歳の生産年齢人口比率が減少しています。特に「世界の工場」と呼ばれる中国では生産年齢人口が2020年から2050年にかけて約1億7,000万人減少すると予測されています。今後、少子高齢化が進行する中で生産性を維持するためには、いかに労働人口減を補っていくかがポイントとなります。

### 当社の取り組み

人手不足解消のソリューションとしてロボットの活用が大いに注目されています。当社は主に産業の分野で活躍するアームロボット向けのモーターや減速機の開発に注力しています。

## 人類共通課題③

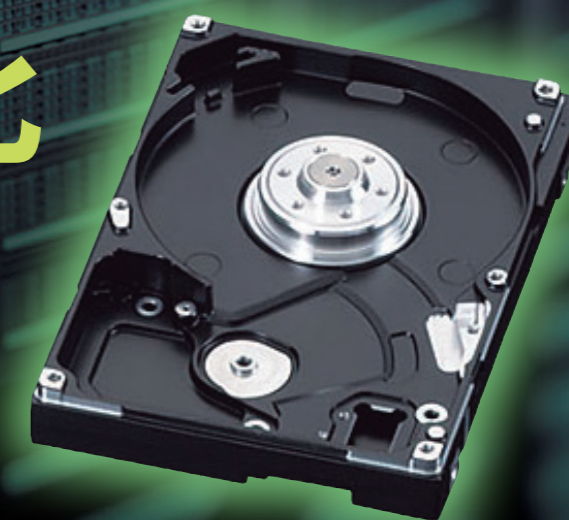
# デジタル化

2025年世界のデータ量

**175** ゼタバイト

※ Intel Architecture Day 2020資料

※ 1ゼタバイト=10億テラバイト



HDD用モーター

新型コロナウイルス感染が広がった2020年は様々なデジタル関連サービスの普及が加速し、データ流通量が増加しました。ロックダウンや緊急事態宣言などの措置により、買い物や仕事、教育等でオンラインツールの利用が増加したことが要因とみられています。今後、IoTやAIの活用拡大、新興国でのスマートフォンの普及や5Gネットワークの実装進行により、データ量は更に増加し、2025年に世界で生成されるデータ量は2020年比約3倍の175ゼタバイトと予測されています。

### 当社の取り組み

大容量データを保存するデータセンターでは「ニアライン」と呼ばれるハードディスクドライブ(HDD)が主に使用されており、当社はHDDの基幹部品であるモーターを供給しています。また、データセンターで発生する熱を冷却するためのファンモーターも供給し、世界の旺盛なデータ需要を支えています。



## 「統合報告書2021」発行にあたって

日本電産グループが考える持続可能な経営の在り方とは、会社が追求する事業戦略の方向性と世界が求める社会的課題解決への道筋を一致させ力強く芯のある成長を続けることです。本年度、世の中の急激な変化を見据え、新たな視点から経営全体の長短を見直す意図で、初めて統合報告書を作成しました。本書であらわす当社の価値創造の仕組みや成長戦略について株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様とより活発な対話を行い、対話から得られる気付きを戦略に反映するプロセスを繰り返し、この先どのような環境変化があろうとも価値創造を拡大し続ける企業、すなわち「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」を目指します。

「統合報告書2021」では、2021年7月に発表した新中期戦略目標「Vision2025」の概要や技術戦略、財務戦略、サステナビリティの実現に向け本年度特定したマテリアリティ(重要課題)に沿ったESG活動など、ステークホルダーの皆様が日本電産グループの持続的な成長・価値創造の道筋をご理解いただけるよう、財務・非財務情報をまとめ編集しました。作成にあたっては、価値報告財団(VRF)の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考としており、その作成プロセスや記載内容が正当であることを表明します。

「統合報告書2021」をご一読いただき、日本電産グループの取り組みに対する忌憚のないご意見をお寄せいただければと存じます。今後も持続的な企業価値の向上に努めてまいりますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役会長  
永守 重信

## 目次

### 1 Cover Story

### 5 「統合報告書2021」発行にあたって

### 7 マネジメントメッセージ

- 07 会長メッセージ
- 09 CEOメッセージ

### 11 日本電産を知る

- 11 日本電産の歴史
- 13 日本電産の競争優位
- 15 ビジネス展開
- 17 パフォーマンスハイライト
- 19 価値創造プロセス
- 21 日本電産のマテリアリティ

### 25 経営戦略

- 25 中期戦略目標の概要
- 29 技術戦略
- 31 人材戦略
- 33 財務戦略
- 35 サステナビリティの実現に向けて

### 37 マテリアリティの取り組み

- 37 環境
- 40 製品
- 42 人材
- 46 サプライチェーン
- 47 コーポレート・ガバナンス

### 63 事業戦略

- 63 精密小型モータ
- 64 車載
- 65 家電・商業・産業用
- 66 その他の製品

### 67 財務・企業情報

- 67 財務・非財務データ
- 70 グループ会社
- 71 会社概要
- 71 株式情報
- 72 社外からの評価

#### 報告対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日

掲載内容は、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

#### 参考にしたガイドライン

- VRF (Value Reporting Foundation) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- ISO26000 (国際標準化機構) 「社会的責任に関する手引」

#### 将来見通しに関する注意事項

本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述などは、本冊子の発表日現在における入手可能な情報や予測に基づくものです。実際の業績は、市場価格の状況や為替の変動など、様々な不確定要素により大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。また、当社は、本冊子に掲載された将来の見通しに関する記述などについて、情報更新の義務を負うものではありません。







# 100年を超えて成長し続けるグローバル企業を目指して

## 日本電産の使命

2023年に日本電産は創立50周年を迎えます。1973年に私が3人の仲間と立ち上げた日本電産は、2020年度には連結売上高1兆6,181億円、営業利益1,600億円の規模にまで成長しました。これまでの成長に決して満足することなく、2030年度連結売上高10兆円企業を目指して今後もさらなる成長を加速していきます。

「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」を当社は目指していきますが、日本電産の使命と存在意義を再認識することがさらなる成長に向けて重要になると考えます。「世界一高性能なモータで地球に貢献する」ことが日本電産の使命であり、社会に必要とされる製品、ソリューションを提供することこそが当社の存在意義であることを改めて胸に刻み、全社グループ一丸となって成長に向かって進んでいきます。

2021年度上期において、新型コロナウイルス感染拡大による当社ベトナム生産拠点操業度の大幅低下を筆頭として当社を取り巻く事業環境は決して順風満帆ではありませんでした。このように当社への逆風は今後も十分に考えられます。改めて日本電産の原点に立ち戻り、逆境を言い訳にすることなく、「どうすればできるか」「他人ができないと思っていることを、いかに挑戦してやり抜くか」を常に考え、挑戦を続けることが日本電産がその使命を今後も果たしていく上で極めて重要と認識しています。

## 経営体制変更

2021年6月にCEO（最高経営責任者）の職責を関社長に譲りました。経営手法は私と非常によく似ており、即断即決ができること、リーダーシップがあること、そして人間性においてもCEOにふさわしいと判断しました。今後は関社長がCEOとして当社グループの業績に責任を持つ体制となります。私は引き続き代表取締役会長として当社グループの重要な経営の意思決定への参画を継続し、CEOである関社長をサポートします。また、創業経営者だからこそ取り組むべき業務に一層の力を注いでいきます。経営幹部や社員への経営理念の浸透、新規買収案件検討および買収後の経営改善、長期経営課題への対処等、今まで以上の情熱を持って職務に取り組みます。

経営体制の変更は一朝一夕に結果が出るものではありません。創業以来48年間成長を続けてきた日本電産の経営哲学を学ぶには時間が必要です。関社長が日本電産の経営手法を学び経営を掌握するまでの間、私は「CEO補佐」として関社長を全力でサポートしていきます。

当社の事業環境に逆風が吹いている「ピンチ」にこそ日本電産を成長させる「チャンス」があり、苦境の中にこそ成長の糧があることを、関社長も体験することで日本電産のリーダーとして更に成長していくものと期待しています。

## 必要な変革の実施

当社には現在、創業以来の最大のチャンスが巡ってきていると言えます。100年に1回と言われる自動車の電動化の流れに乗った電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」を筆頭に、「5つの大波」\*に代表される世界的な課題に対して当社のモータ技術がソリューションを提供できる領域が飛躍的に拡大しています。このようなチャンスを確実に掴むことに加え、日本電産が「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」となるよう、必要な変革は躊躇なく実施していきます。足許では、すでに「カーボンニュートラル宣言」や人事制度改革（生産性向上に向けた評価制度の変更、ジョブ型人事制度への移行等）、ガバナンス体制強化（監査等委員会設置会社への移行、報酬委員会の設置）など、当社のサステナブルな成長に必要な変革を実施しました。当社を取り巻く事業環境は日々変化しており「脱皮しない蛇は死ぬ」、すなわち変革しない企業は衰退するという精神を忘れずに、今後も必要な変革は着実に実行します。

\*目P.19-20ご参照。

2021年12月

代表取締役会長

永守重信



## CEO就任にあたって

2021年6月の株主総会をもって、創業者である永守会長に代わりCEOに就任しました。私がCEOとなっても永守会長が創業以来続けてきた「成長」への高い目線を変えるつもりは一切ありません。

2030年度連結売上高10兆円を目指す上での中間点となる新中期戦略目標「Vision2025」を必ず達成すべく、今までの経験を最大限活かし、学ぶことは謙虚に学ぶ姿勢を忘れずに日々の業務に邁進してまいります。

## 2021年度の事業環境

2021年度の第2四半期決算発表と同時に本年度の業績予想を上方修正しました。新しい業績予想は連結売上高1兆8,000億円、営業利益1,900億円です。上期は、新型コロナウイルス感染拡大による当社ベトナム生産拠点の操業度大幅低下や顧客の生産調整、原材料価格高騰等、当社にとって厳しい事業環境となりました。下期も、引き続き事業環境は予断を許さない状況と認識しています。当社の事業環境への逆風を言い訳にすることなく、日本電産の基本精神である「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」の精神に立ち返り、目標達成に向けて全力で取り組んでいきます。

## 新中期戦略目標「Vision2025」

2021年7月に新中期戦略目標「Vision2025」を公表しました。前中期戦略目標「Vision2020」のターゲットであった連結売上高2兆円は2022年度に、そして2025年度に連結売上高4兆円を達成する計画です(うち1兆円は新規M&Aによる)。車載事業の電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」に代表される高成長分野に事業ポートフォリオをシフトさせ、2030年度連結売上高10兆円達成につなげていきます。また「Vision2025」では数値目標のほかに「2040年度までのカーボンニュートラル宣言」を筆頭とするESG目標も新たに設定しました。ESG経営は日本電産のサステナビリティと成長力を決める中核的要素であり、変革を着実に進捗させていきます。

## 車載事業

新中期戦略目標「Vision2025」の達成には、車載事業の高成長が不可欠となります。電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」の受注台数は、2025年度時点で350万台に達しており、今後も増加を見込んでいます。世界各国での環境規制強化を背景にEV市場は2030年代に年間数千万台規模の市場に拡大すると予想されており、新興EVメーカーの勃興や異業種からの参入、ファブレス生産の加速等、大きな構造変化

が起きています。当社もEMS(電子機器の受託製造サービス)世界最大手である台湾の鴻海グループとの協業について検討を開始しており、自動車業界に起きている変化の大波を的確に捉え、事業の成長を更に加速させていきます。

## ESG経営

「ESG経営」は、日本電産のサステナブルな成長に重要な要素であり「Vision2025」の目標設定に組み込ませる形としました。その筆頭である気候変動対策については、①2040年度までに事業活動(Scope 1,2)をカーボンニュートラル化 ②サプライチェーン排出量(Scope 3)の削減計画を2025年度までに決定、という2つの目標を設定しました。また、人事制度では2020年度の評価制度の変更、ガバナンス体制については2020年6月の監査等委員会設置会社への移行や2021年2月の報酬委員会設置等をすでに実施しており、今後も着実に体制を整備していきます。

2021年12月

代表取締役社長執行役員  
(最高経営責任者)

関 潤

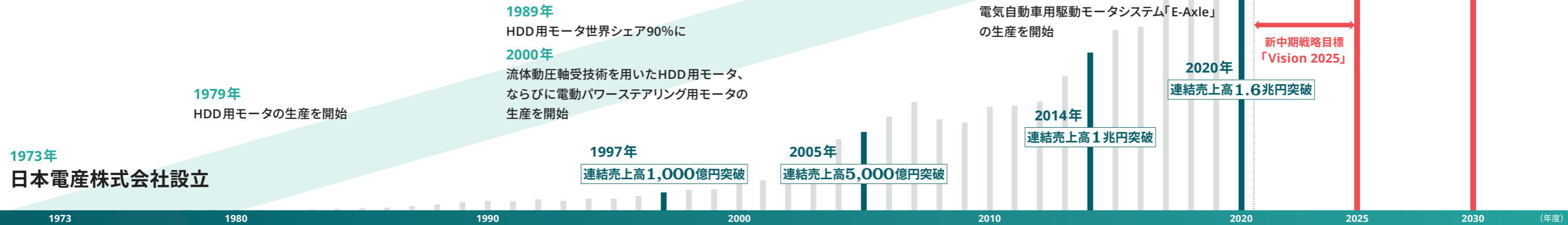




「世界No.1の総合モーターメーカー」として、  
社会のニーズを捉え、事業の多角化による成長を実現



歴史の詳細は以下をご覧ください。  
<https://www.nidec.com/jp/corporate/about/history/>



1973年～1980年

小さなプレハブ小屋からスタートした、  
たった4人の大きな夢

1973年7月23日、代表取締役会長の永守重信(当時28歳)は「世界一になる」との思いのもと、仲間3人と京都市西京区に日本電産株式会社を設立。小型ACモーターの製造・販売で事業をスタート。当時は、飛び込み営業で米国の有力顧客を開拓していた。

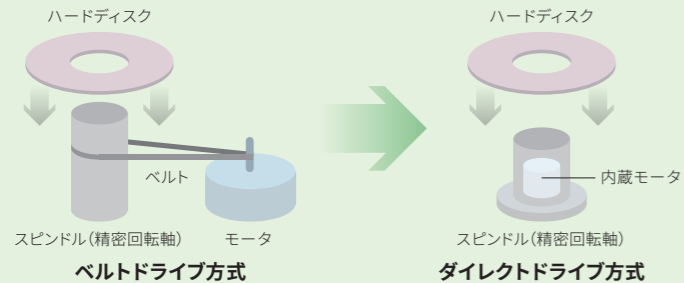


創業当時のプレハブ小屋の前で  
(写真左下が永守現代表取締役会長)

ブラシレスDCモーターとの出会い

学生時代、永守は静音性に優れ長寿命、小型化が可能なブラシレスDCモーターに惹かれて研究に没頭。しかし、当時はまだ市場が小さく魚群探知機等に実用化されるのみであった。

当社は米国の電気機器メーカーから依頼を受け、ブラシレスDC技術を用いたダイレクトドライブ方式<sup>※1</sup>のハードディスクドライブ(以下、HDD)用モーターの開発に成功し、1979年に量産を開始。これによりHDDの小型化、高容量化が進みコンピュータ記憶装置として急速に普及した。以降、ブラシレスDCモーターは当社事業の柱となり、当社はそのトップメーカーとしてIT・車載装置から家電に至るまで幅広い市場で優位性を確立している。



1981年～2000年

社会の動き  
パソコン市場の立ち上がりと拡大

当社の取り組み

HDD用モーターで世界一に

1983年、米国で高速・ランダム処理が可能なHDDを採用したビジネス用のパソコン(PC)が発売され需要が拡大。1981年から5.25インチ型HDD用モーターを生産していた当社は、PCの小型化に伴い1984年には3.5インチ型、1988年には2.5インチ型HDD用モーターの生産を開始した。1989年、競合していた信濃特機を買収し世界シェア9割を獲得。また1984年には米国トリン社の軸流ファン部門を買収し、PCや事務機向けにブラシレスDCファンの生産を開始した。更に、市場が成長しつつあったIT機器向けの精密小型モーター製品群を確立し、1998年には東京証券取引所市場第一部への上場を果たした。

※1 ベルトドライブ方式とダイレクトドライブ方式  
当時、HDDの駆動にはACモーターが使われており、ベルトによってスピンドル(精密回転軸)を回転させるベルトドライブ方式が主流だった。主に大型コンピュータ用の記憶装置として使用されていた。コンピュータを一般家庭へも普及させるためにHDDの小型化、記憶容量の増大が求められていた。それを可能にしたのが、スピンドルとモーターを一体化したダイレクトドライブ方式であり、当社はその開発・実用化において最も重要な役割を果たした。

2001年～2010年

社会の動き  
インターネットの普及、  
新たなデジタルデバイスの出現

当社の取り組み

HDD用モーター事業の強化と  
事業の多角化

2001年、当社はニューヨーク証券取引所に上場。2003年には「本社・中央開発技術研究所」ビルが京都市南区に完成した。HDDの高密度化や大容量化の要求に応えるため、当社は軸受に流体動圧軸受技術<sup>※2</sup>を取り入れ、2000年より量産を開始。新技術への移行が成功し、HDD用モーターメーカーとしてトップの座を不動のものにした。

その一方で車載、家電・商業・産業用の中型モーター事業を強化し多角化を行った。2000年、電動パワーステアリング用モーターの生産を開始。エアコンや掃除機、洗濯機等の家電機器を駆動する水道給水ポンプ向けといったモーターの事業を拡大した。

その後2007年のスマートフォン、2010年のタブレットの発売を契機に、PCとHDDの世界出荷台数は減少に転じた。

※2 流体動圧軸受  
軸受と軸の間にオイル等の流体を介し、軸の回転によって発生した流体の動圧によって、軸受から軸が浮揚し、滑らかに回転する。従来ボールベアリングが使われていたが、流体動圧軸受に移行することにより低騒音、低振動が可能となった。

2011年～2020年

社会の動き  
スマートデバイスが生活に浸透、  
気候変動に対する意識の高まり

当社の取り組み

M&Aで世界の  
総合モーターメーカーへ

2014年に中央モーター基礎技術研究所、2015年には生産技術研究所を設立し、モーターの基礎研究、ものづくりの技術革新を実現する体制を確立。一方、HDD用モーター需要の減少を背景に大型の構造改革を行い、車載や家電・商業・産業用事業へ成長の軸足をシフト。同時に、これら事業に強みを持つ企業のM&Aを重ねた。2017年度に家電・商業・産業用事業の売上高が創業来の主要事業であった精密小型モーター事業の売上高を上回るに至り、当社は超小型から大型まで、あらゆる分野で使われるモーターを供給する総合モーターメーカーへと成長。

脱炭素化を見据え電気自動車用駆動モーターシステム「E-Axle」を開発し、2019年から量産を開始した。

2021年～

社会の動き  
脱炭素化、  
少子高齢化が進む

当社の取り組み

環境変化に  
力強く適応する  
成長企業へ

世界のメガトレンドに沿った5つの分野である「クルマの電動化」「ロボット活用の広がり」「家電製品のブラシレスDC化」「農業・物流の省人化」「5G通信に起因する次世代技術の普及」における人類共通の課題に対してソリューションを提供。持続可能な社会を実現するための17の目標(SDGs)へ積極的に関わり、「2040年までのカーボンニュートラル宣言」等を通じ持続可能で豊かな社会の実現へ寄与していく。



# Business Strategy

他社とは一線を画す経営戦略

**Q.** 創業から現在まで、現在から未来に向けて  
日本電産の成長を支える経営戦略の根幹は何か――

## A1. シェアNo.1への拘り

日本電産の経営戦略の最大の特徴として、「シェアNo.1戦略」があります。同戦略は①市場への一番参入 ②競合に先駆けた技術開発 ③コスト競争力の徹底追求の3要素から構成されます。具体的には、製品の需要発生前に先行投資を実施し、需要発生時に市場内シェアを一気に獲得。その後もコストダウンで先行して競合を寄せ付けず

競争優位を獲得する戦略です。同様の手法で日本電産はHDD用モータを筆頭に数々の世界No.1シェア製品を保有するに至っています。現在、多くの産業で上位企業による寡占度が高まっていることを考えると、「シェアNo.1戦略」は極めて合理的なアプローチと言えます。

## A2. スピード経営

スピードこそ最大の武器であり、決断も行動も最大限迅速に行うことが当社経営戦略の大きな特徴です。創業期における事業拡大のきっかけとなった米国スリーエム社からのカセット複写機向けモータ受注は、「モータサイズを3割小さくせよ」との信じ難い要求をその場で承諾したからこそ獲得できたと言っても過言ではありません。通常、リード

タイムが3～4年にわたる車載でも同様のスピード感を持って取り組んでおり、2017年に広州汽車グループから受注した電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」のケースでは、工場も設備も人員もない状態からわずか16か月ほどで量産を開始し、スピード経営を実践しています。

## A3. リスクテイキング

「リスクを取るべき時に取る」ことも当社の経営戦略の根幹です。市場拡大を予期できても、リスクテイキングを躊躇して参入が遅くなれば競合の後塵を拝し、市場拡大の果実を得ることができなくなります。HDD用モータのビジネスにおいては、市場が本格拡大する前に大胆な大型先行投資を実

施し、競合に先んじて生産設備を確保したことが圧倒的競争優位の獲得につながりました。車載事業に関しても当社は躊躇なく先行投資を実施し、2025年以降、需要の急拡大が予想される電気自動車向け駆動システムの生産体制構築を進めています。

経営戦略を支える潤沢な経営資源

1. 業界シェアNo.1製品群(財務基盤)
2. グローバルで11万人超の従業員(人的基盤)
3. グローバルで200以上の生産拠点(生産基盤)
4. M&Aでの経験、知見(成長基盤)

# Nidec's DNA

逆境を機会とし成長に挑む企業文化

**Q.** ピンチをチャンスとし、  
今後も成長に向けて挑み続ける企業文化の特長とは――

## A1. 根幹となる企業文化の存在

日本電産には創業以来掲げている「三大精神」があります。  
①「情熱・熱意・執念」  
ほとぼしる情熱、沸き立つ熱意、困難に立ち向かう執念。この3つは全ての礎となる根本精神。  
②「知的ハードワーキング」  
「知」と「時間」を掛け合わせて働くことで「並みの働き」では達成できないアウトプットを出す。

③「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」  
明日やろう、そのうちやろうではなく、できることには直ちに掛かる、そしてできるまでやる。  
1973年7月23日の創業以来止まることのない成長を支えてきたのは、日々の行動の礎となる「三大精神」があり、困難に直面した際に立ち返るべき企業文化が存在したからに他なりません。

## A2. 企業文化は末端まで浸透

日本電産における企業文化は決して経営陣だけのものではありません。2009年に開始されたWPR<sup>®</sup>活動では、現場で働く社員から数千にわたる費用削減、効率化に関わるアイデアが寄せられ、プロジェクト進行の大きな原動力となりました。企業文化が組織の末端まで浸透し、

「現場力」が蓄積されていることが日本電産の成長を支えています。

※ダブル・プロフィット・レシオ＝費用削減および効率化により、売上が半分になっても黒字を確保、売上が元の水準に回復した際には以前の利益率から倍とすることを目指すプロジェクト。

## A3. 逆境を機会と捉える企業文化

「困難は必ず解決策を連れてくる」。ピンチをチャンスと捉えることで当社は成長を続けてきました。2011年に発生したタイの洪水でHDD用モータの主力工場が水没した際には、現地従業員の不断の努力によりいち早く工場の完全再稼働に漕ぎつけ、高い市場シェアの確保につなげることができました。2019年に当社グループ入りした日本電産モビ

リティ(旧オムロンオートモーティブエレクトロニクス)も、逆境を機会と捉え成長しています。同社は2020年度第1四半期に顧客工場操業停止の影響で売上が半分となった際に、あらゆる観点で経営合理化を実施しました。その結果、同四半期でも営業利益は損益分岐点近辺を維持し、以後の売上回復期には営業利益率は急上昇しています。

企業文化の根底にある「No.1への渴望、成長志向」

「一番以外はビリ」「脱皮しない蛇は死ぬ」、に代表されるNo.1に拘る成長志向は日本電産創業以来のDNAとなっています。

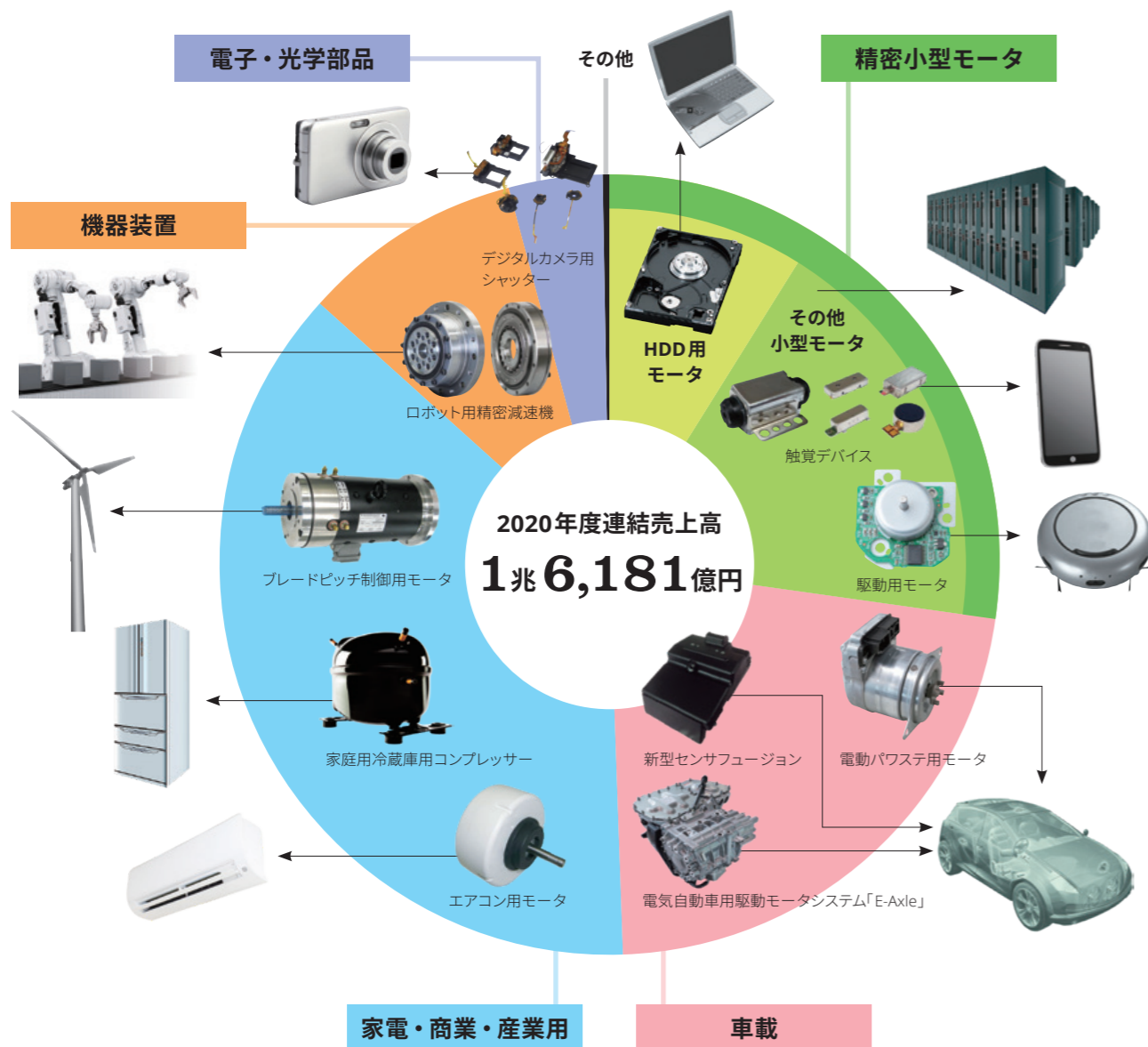
多くの産業において上位企業しか生き残ることができておらず、既存事業への依存によって企業の成長が阻害される事例も生じており、No.1に拘る成長志向は経営戦略としても極めて合理的であると言えます。



# ビジネス展開

日本電産は、IT機器、OA機器、家電製品、自動車、商業・産業機器、環境・エネルギーなど幅広い分野で、精密小型から超大型まで多様なサイズのモータとその応用製品・サービスを提供しています。積極的なM&Aと自律成長を通じて世の中になくてはならない製品を次々と送り出すことで、暮らしや産業の発展に寄与したいと考えています。

## 製品グループ別連結売上高構成比

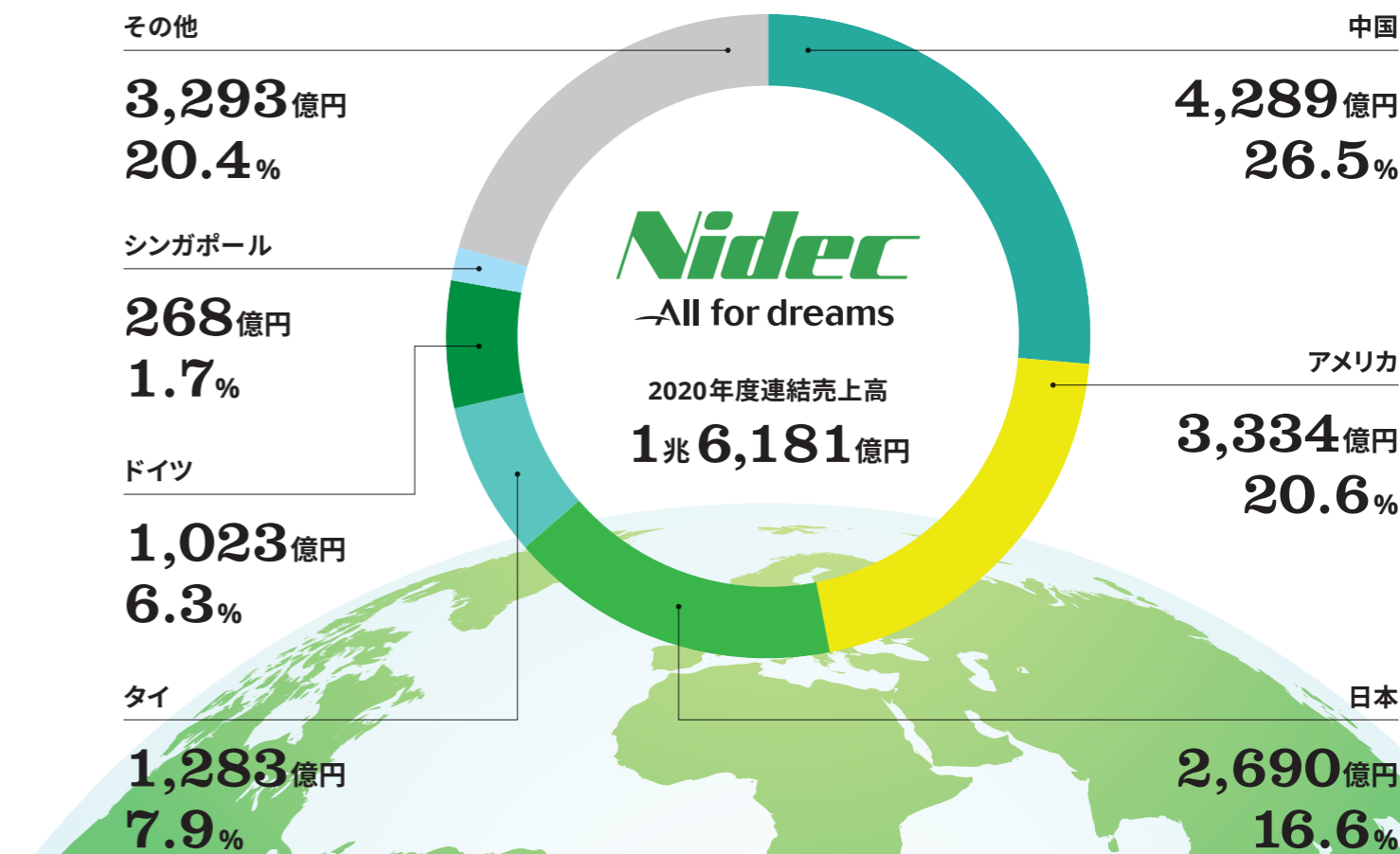


製品グループ	売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率(%)
● 精密小型モータ	4,436	669	15
● 車載	3,581	195	5
● 家電・商業・産業用	6,016	530	9
● 機器装置	1,506	264	18
● 電子・光学部品	608	63	10
● その他	34	4	12
消去又は全社		-126	
合計	16,181	1,600	10

製品情報の詳細は以下をご覧ください。  
<https://www.nidec.com/jp/product/>



## 地域別連結売上高構成比\*



\* 外部顧客に販売している連結会社の所在国をベースにしています。

## 事業拠点

事業拠点を43の国と地域に配置し、グローバルに事業を展開しています。



グループ会社数

334社



社員数

112,551人



事業拠点 国・地域数

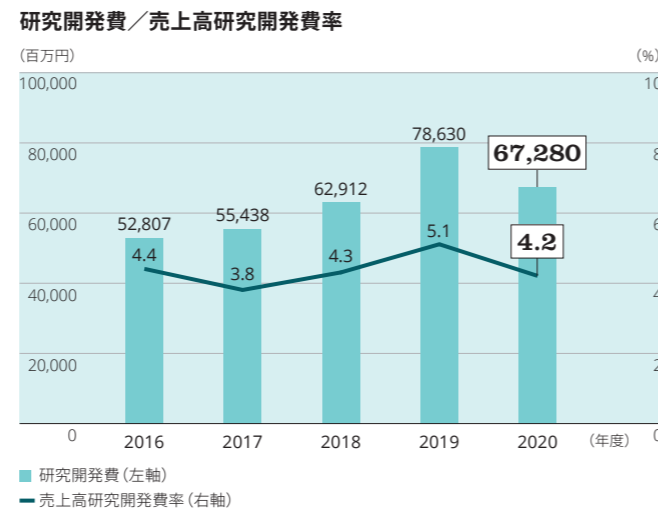
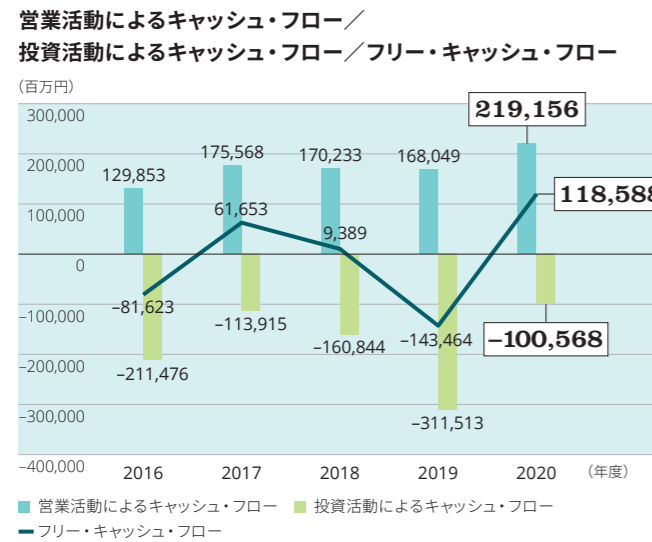
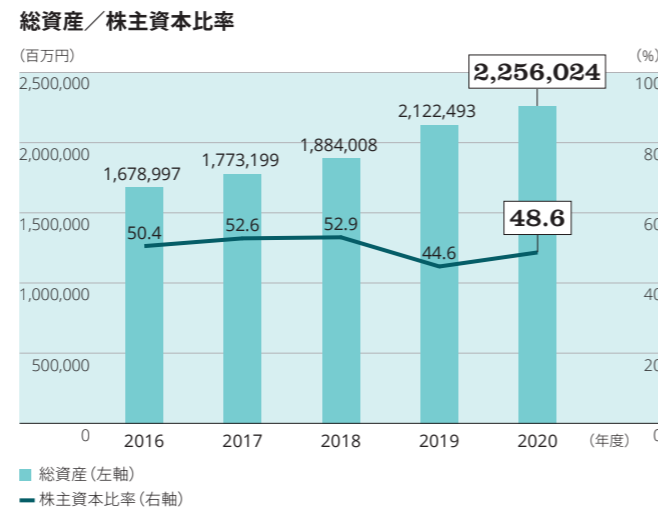
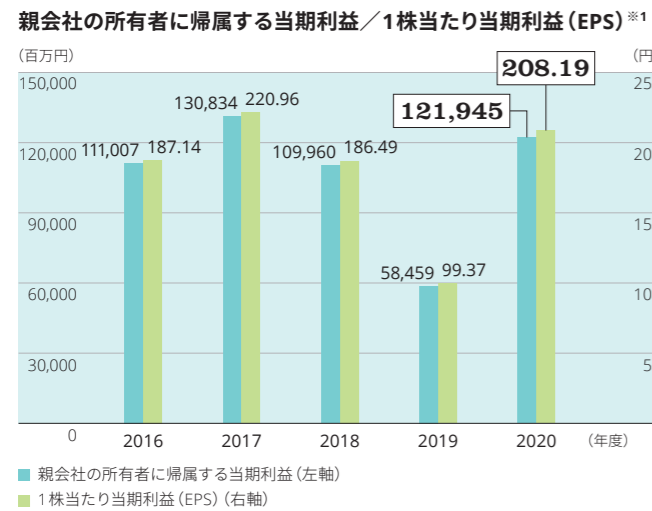
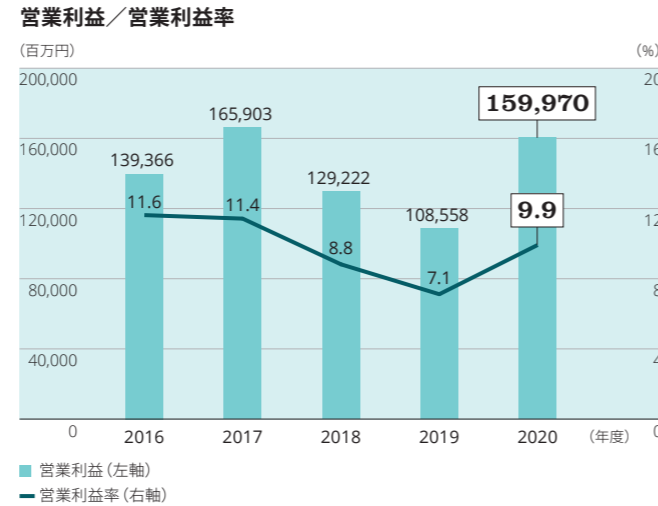
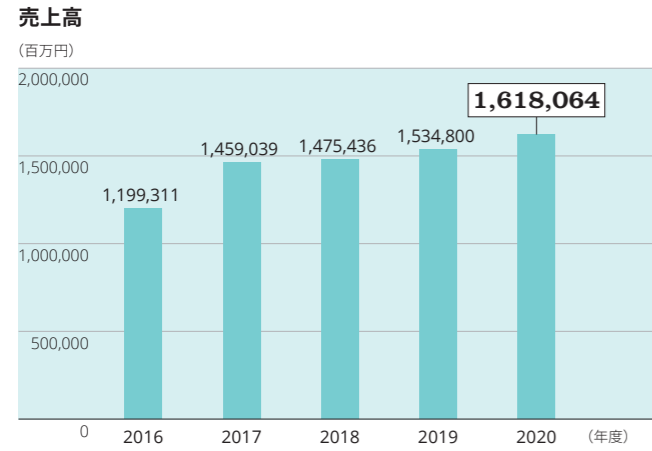
43の国と地域

(2021年3月31日時点)

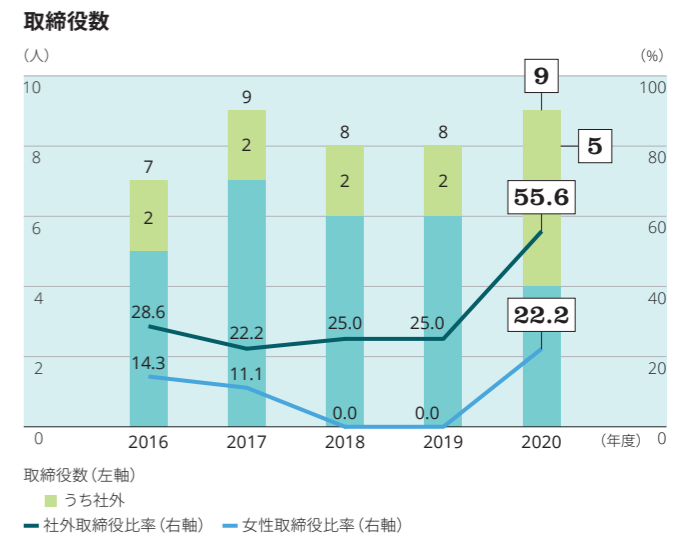
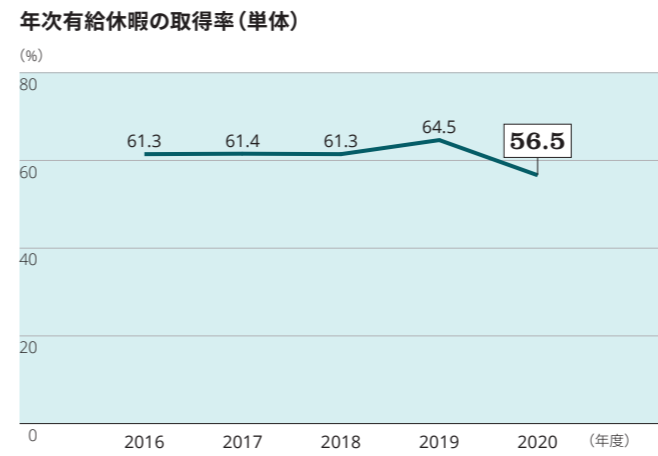
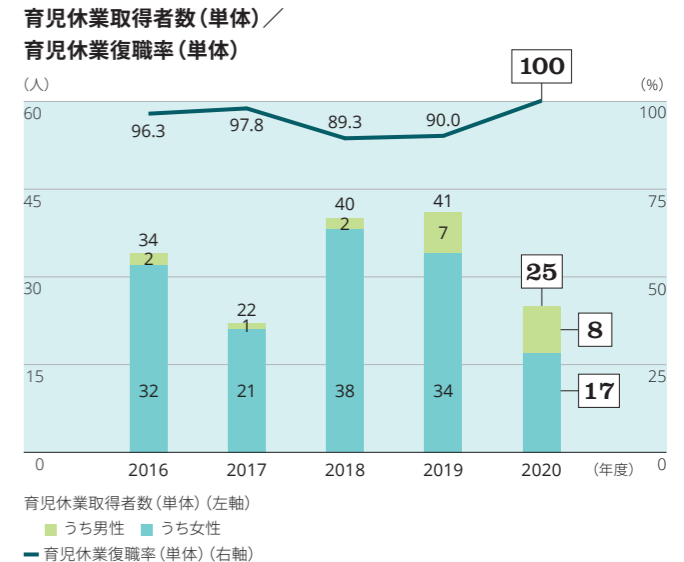
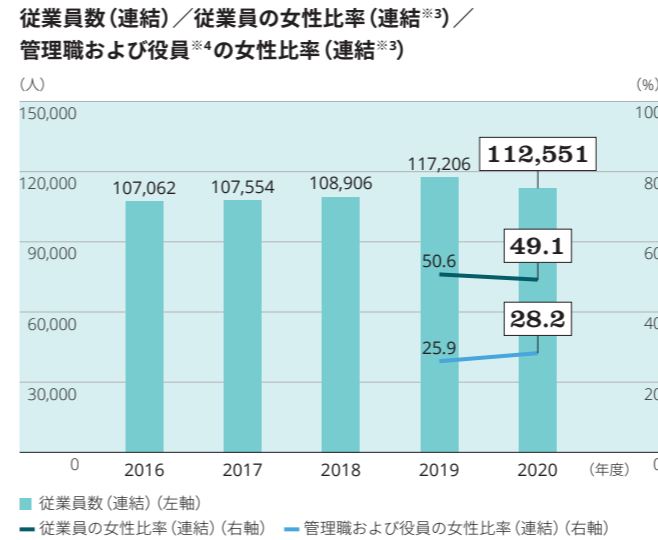
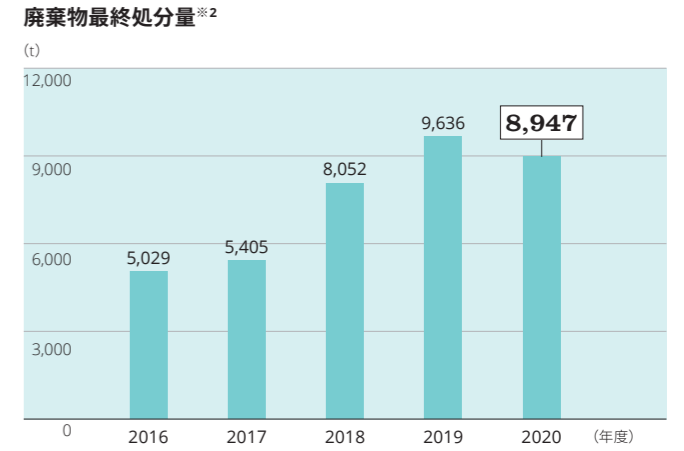
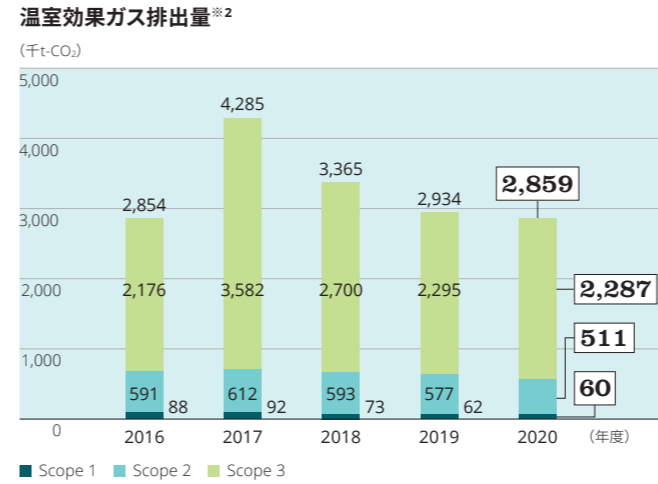


# パフォーマンスハイライト

## 財務情報



## 非財務情報



※1 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います。2016年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「1株当たり当期利益 (EPS)」を算定しています。  
 ※2 対象拠点88社。  
 ※3 連結データは2019年度より集計を開始。総連結の従業員87.9%を対象に調査。

※4 課長級以上の管理職、および執行役員。取締役や監査役が執行役員を兼務する場合、執行役員に含んでいます。  
 課長級は下記①②に当てはまるか、同等の役職についている従業員を指します。  
 ①組織の日常の運用目標を指示および実行し、上位レベルの役員および管理職の指示を部下の担当者に伝える役職 ②2係以上もしくは10名以上の組織の長



日本電産は、事業活動を通じて人類共通の課題へのソリューションを提供することで、「世界一高性能なモーターで地球に貢献する」という使命を果たしていきます。

「5つの大波」

- ① 脱炭素化の波
- ② 省電力化とコロナ後の波
- ③ 省人化の波
- ④ 5G&サーマルソリューションの波
- ⑤ デジタルデータ爆発の波

「5つの大波」とはP.1-4記載の3つの人類共通課題(①脱炭素化②少子高齢化③デジタル化)を当社のビジネス機会の観点でより細分化した概念

目録 P.1-4

COMPETITIVE ADVANTAGE
<p><b>経営戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① シェアNo.1への拘り</li> <li>② スピード経営</li> <li>③ リスクテイキング</li> </ul> <p><b>企業文化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 根幹となる企業文化の存在</li> <li>② 末端まで浸透</li> <li>③ 逆境は機会と捉える</li> </ul> <p>目録 P.13-14 「日本電産の競争優位」</p>
X
INPUT
<p><b>経営資源</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① <b>財務基盤</b> (2021年3月31日時点) 連結総資産額: <b>2,256,024</b>百万円 株主資本比率: <b>48.6%</b></li> <li>② <b>人的基盤</b> (2021年3月31日時点) 連結従業員数: <b>112,551</b>人</li> <li>③ <b>生産基盤</b> (2021年3月31日時点) <b>43</b>の国と地域における <b>200</b>以上の生産拠点</li> <li>④ <b>成長基盤</b> M&amp;A実績社数: <b>67</b>社 (2021年9月30日時点) M&amp;A実施後ののれん減損: <b>0</b>件 (2021年9月30日時点)</li> </ul>

STRATEGY
<p><b>中期戦略目標 「Vision2025」</b></p> <p>2025年度財務目標</p> <p>連結売上高: <b>4兆円</b></p> <p>ROIC: <b>15%</b></p> <p>生産性: <b>2020年度比</b> 従業員一人当たりの 売上高と営業利益を<b>倍増</b></p> <p>2025年度ESG目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 世界初、世界No.1技術の積み上げによる社会ニーズの解決</li> <li>② カーボンニュートラルを中心としたESG経営の推進</li> <li>③ One Nidecとしての組織、ガバナンス強化</li> </ul> <p>2040年度までに事業活動をカーボンニュートラル化(Scope 1,2)</p> <p>目録 P.21-24 「日本電産のマテリアリティ」 P.25-28 「中期戦略目標の概要」</p>

事業活動

OUTPUT
<p><b>日本電産製品群</b></p> <p>E-Axle・車載用モーター</p>  <p>ブラシレスDCモーター</p>  <p>減速機モジュール</p>  <p>ファンモーター、ベイパーチャンバー</p>  <p>ニアラインHDD用モーター</p>  <p>目録 P.15-16 「ビジネス展開」</p>

OUTCOME & IMPACT
<p><b>人類共通課題へのソリューション提供</b></p> <p>電気自動車用駆動モーターシステム「E-Axle」提供 →脱炭素化に貢献</p> <p>家電製品へのブラシレスDCモーター提供 →省電力化に貢献</p> <p>協働ロボットへの減速機モジュール提供 →労働力人口不足に伴う省人化需要に貢献</p> <p>スマートフォン、PCなどの電子機器への熱マネジメント製品提供 →5G到来による熱量増加対応に貢献</p> <p>データセンター向けニアラインHDDに基幹部品提供 →デジタルデータの爆発的増加への対応に貢献</p>

世界一高性能なモーターで地球に貢献する



# 日本電産のマテリアリティ

日本電産が中長期的に「世界一高性能なモーターで地球に貢献する」という使命を果たし、企業価値を拡大し続けていく上で優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を、以下プロセスを経て特定しました。

## 優先すべきマテリアリティ特定のステップ

### STEP 1 重要課題の把握・整理

1

GRIスタンダード、SASB、ESG評価機関等が重視する項目、社会課題、事業環境を踏まえ、当社事業におけるリスクと機会の両面から重要と考える項目を整理し、44項目を優先すべきマテリアリティ(重要課題)の候補としました。

### STEP 2 ステークホルダー視点での課題の評価

2

重要課題候補の44項目について、日本・アジア・欧米の機関投資家を対象としたアンケート調査を実施しました。当社株式保有が多い投資家とESGエンゲージメント経験のある投資家に各項目の重要度評価を依頼しました。

### STEP 3 自社視点での課題の評価

3

同様のアンケート調査を日本電産の取締役、執行役員および海外マネジメントに実施しました。

### STEP 4 常務会※および取締役会で妥当性評価・特定

4

STEP2、3で得られた結果に基づき、経営陣が議論を重ね、ステークホルダーにとっての重要度、日本電産にとっての重要度の両面から、優先して取り組む課題を選定しました。抽出された優先課題は取締役会での審議を経て5つのマテリアリティ、15の取り組みテーマに収められています。

※ 常務会：現 Management Committee

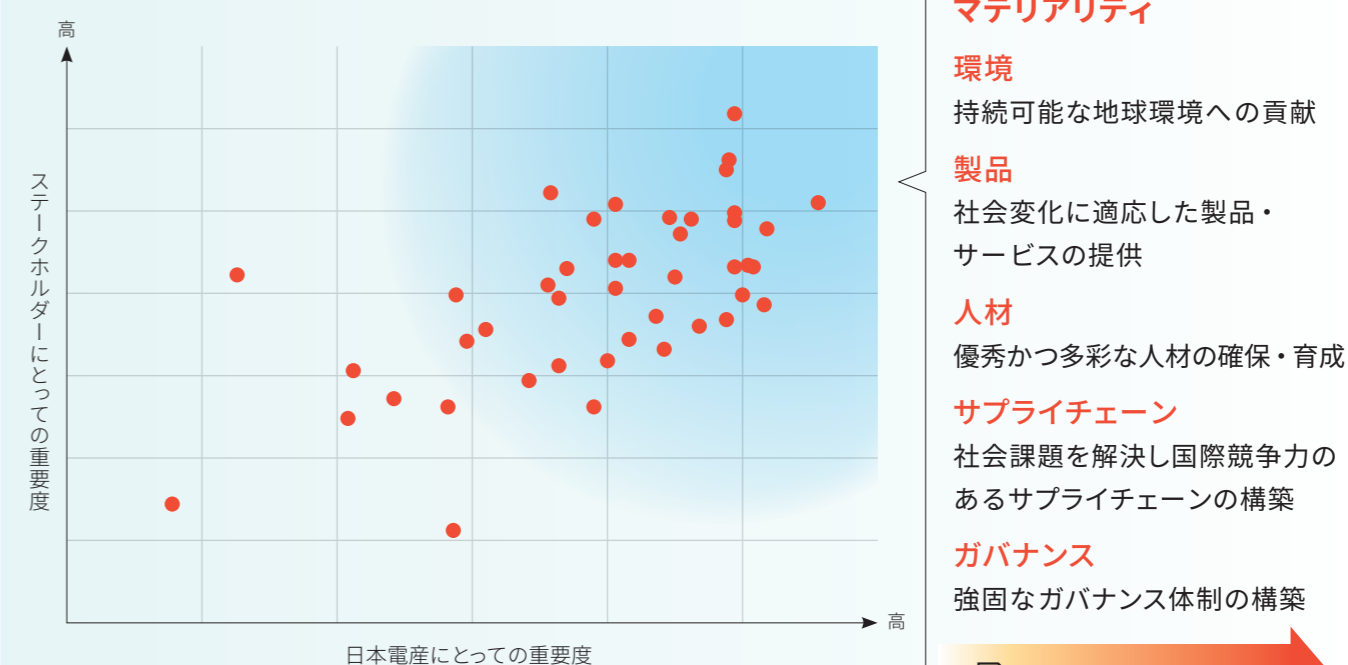
## 投資家アンケートの結果

マテリアリティ特定作業の一環として日本・アジア・欧米の機関投資家を対象としたアンケート調査を実施した結果、候補項目別の定量評価に加え、以下のようなご意見をいただきました。こうしたご意見も参考にしました。

### 投資家アンケート調査 回答例






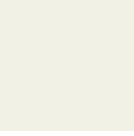

- 環境・社会課題の解決を通じ企業価値向上を図るCSV観点を反映している項目や、世界的に関心を集めている項目が最重要と考えています。
- コーポレート・ガバナンスの強化を重要視しており、中でも経営トップの承継計画、経営経験のある社外取締役の導入が必須と考えています。
- 日本電産のような立場にある企業にとって、取り組むべき最も重要な問題は「気候変動問題」「従業員の公平な報酬」「多様性のサポート」「ワークライフバランスを尊重する職場づくり」であると考えています。
- 日本電産には、IRチームへのサステナビリティ知見浸透を一層進めた上での投資家とのコミュニケーション継続を希望します。
- 日本電産はエネルギー効率向上と炭素削減に効果をもたらす多くのソリューションを製造しています。完全なソリューション提供企業になるためには、自社のビジネス運営に起因する温室効果ガスの削減目標を設定して目標達成に向けて取り組む必要があります。

## マテリアリティの特定





## マテリアリティの取り組みについて

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

特定したマテリアリティの取り組みテーマごとに2025年度達成を企図したKPIを設定しています。設定したKPIを新中期戦略目標「Vision2025」に組み入れ、推進することで、当社ビジネスの持続可能性を高めていきます。

### Phase1 (2021年4月～2026年3月)

マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (2025年度)
1 持続可能な地球環境への貢献	脱炭素社会の実現 P.37	製品を通じた脱炭素化への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計11,700千t-CO<sub>2</sub></li> <li>電動パワーステアリング用モータ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計26,261千t-CO<sub>2</sub></li> </ul>
		事業活動で排出するCO <sub>2</sub> の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年度総連結の再エネ導入比率を40%にする。</li> <li>TCFD提言に沿った気候変動シナリオの年次開示を行う。</li> </ul>
2 優秀かつ多彩な人材の確保・育成	人権の尊重・適正な労働慣行の浸透 P.45		<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンを対象に含む人権方針を明確化し、従業員に浸透させる。</li> </ul>
3 強固なガバナンス体制の構築	公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現 P.47	取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者機関による取締役会実効性評価を継続的に実施する。</li> <li>取締役会の社外取締役比率50%以上、女性取締役比率20%以上を常に達成できている状態を保つ。</li> </ul>
		指名・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の選解任プロセスの透明性・公正性を高める。</li> <li>報酬委員会の実効性向上を図り、役員報酬決定の客観性・透明性を確保する。</li> </ul>

### Phase2 (2021年11月～2026年3月)

マテリアリティ	取り組みテーマ	KPI (2025年度)
1 社会変化に適応した製品・サービスの提供	製品の安全性と品質の追求 P.40	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発部門による部材選択判断を容易にする製品含有化学物質データベースを構築し、環境志向型開発体制へ転換する。</li> <li>車載関連事業における品質マネジメント改革を実行し、2025年度までに品質統括組織・体制を確立する。</li> <li>製品安全リスクを低減するため、新規開発品および製造工程の製品アセスメントを100%実施する。</li> </ul>
	技術環境・産業構造の変化への対応 P.40	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決のため、「5つの大波」をリードする新製品を連打する。</li> <li>省エネルギー・省資源に寄与するモータの高効率化と軽薄短小化を継続的に追求する。</li> </ul>
2 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	知的財産の保護・活用 P.41	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財ポートフォリオを脱炭素化・省電力・省人など社会・事業変化に対応したものへと転換し、それを活用する。</li> </ul>
3 優秀かつ多彩な人材の確保・育成	労働安全衛生・健康経営の推進 P.44	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害発生率がBU平均を上回る生産拠点への安全活動確認を実施する：6拠点以上(年間)</li> <li>リモート安全点検を実施する：6拠点以上(四半期)</li> <li>2023年度健康経営度調査における「健康経営優良法人ホワイト500(大規模法人部門)」の認定を受ける。</li> </ul>
	法令遵守・コンプライアンスの徹底 P.54	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社/地域統括会社(中国/米国/欧州)を起点にグループ全社へ法務・コンプライアンス体制を拡大する。</li> <li>重大なコンプライアンス違反リスクを洗い出し、重点的な施策を打つ。</li> <li>全従業員が年に一度、コンプライアンス教育を受講する。</li> </ul>
4 強固なガバナンス体制の構築	リスク管理体制の整備 P.55	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての有価証券報告書開示リスクについて、主管部署による評価が実施され、優先的に対応すべきリスクが特定されている。</li> <li>優先的に対応すべきリスクが事業に与える影響を低減する。また、低減活動の進捗および残存リスクを管理する。</li> </ul>
	情報セキュリティ対策の推進 P.56	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大な情報セキュリティ事故の発生件数をゼロにする。</li> </ul>

### Phase3 (2023年4月～2026年3月)



## 中期戦略目標の概要

2030年度連結売上高10兆円達成に向けたマイルストーンが新中期戦略目標「Vision2025」です。2022年度に連結売上高を2兆円に拡大し、2025年度には4兆円に引き上げる計画であり、既存事業の成長分野に軸足を置いた自律成長に加えて新規M&A(売上高1兆円程度)による増加を見込んでいます。

連結売上高10兆円企業に向けた  
ビジネスモデル変革

100年を超えて  
成長し続ける  
グローバル企業へ

2030

2025

2022

2021

連結売上高  
2兆円

Vision2025  
連結売上高  
4兆円  
(目標)

連結売上高  
10兆円  
(目標)

### Vision2020の振り返りと、Vision2025への道程

2020年度の連結売上高は1兆6,181億円となり、2015年度～2020年度における中期戦略目標「Vision2020」の目標値であった連結売上高2兆円は未達となりました。Vision2025では、Vision2020の目標であった連結売上高2兆円を2022年度までに達成した上で、2025年度に同4兆円を目指す形となります。Vision2025の特徴としては右記があげられます。

- 生産性向上の目標への組み込み：従業員一人当たりの売上高と営業利益を2022年度までに3割増、2025年度までに倍増を目指します。
- ROICの目標への組み込み：Vision2020では経営指標としてROE(株主資本利益率)を採用していましたが、Vision2025ではROIC(投下資本利益率)15%以上を最終目標として設定しています。
- ESG目標の設定：新たにESG関連項目を目標として組み込みました。カーボンニュートラルへの取り組み、ガバナンス強化を明示的に目標に採用しました。

### 連結売上高2兆円目標は、2022年度の達成に再チャレンジ

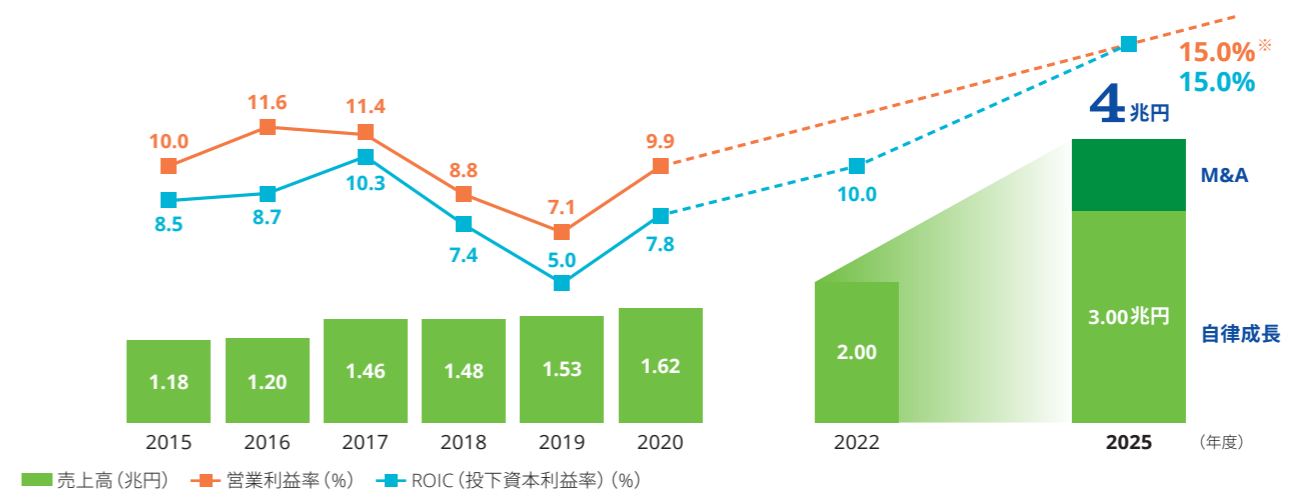
2015年度～2020年度 Vision2020	2021年度～2022年度 Vision2020から25へ	2023年度～2025年度 Vision2025
<ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高目標 <b>2兆円</b> (新規M&amp;A約5,000億円を含む)</li> <li>うち、車載売上高目標 <b>7千億円～1兆円</b></li> <li>連結営業利益率目標 <b>15%以上</b></li> <li>ROE(株主資本利益率) <b>18%以上</b> (株主資本比率60%を前提目標)</li> <li>グローバル5極経営管理体制の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高目標 <b>2兆円</b></li> <li>生産性向上 従業員一人当たりの 売上高と営業利益を <b>3割増</b></li> <li>ROIC(投下資本利益率) <b>10%以上</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高目標 <b>4兆円</b></li> <li>生産性向上 従業員一人当たりの 売上高と営業利益を <b>倍増</b></li> <li>ROIC(投下資本利益率) <b>15%以上</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGで評価される企業に!</li> <li>① 世界初、世界No.1技術の積み上げによる社会ニーズの解決</li> <li>② カーボンニュートラルを中心としたESG経営の推進</li> <li>③ One Nidecとしての組織、ガバナンス強化</li> </ul>	

### 新中期戦略目標の骨子 1▶ 利益ある成長への拘り

2025年度連結売上高4兆円(うち、新規M&Aで1兆円を見込む)の達成は高い成長率を要求しますが、単に売上を伸ばすだけではなく、「利益ある成長」に日本電産は拘ります。Vision2020のROE(株主資本利益率)から、Vision2025ではROIC(投下資本利益率)を指標として採用し、2022年度でROIC10%、2025年度で同15%を目標値として設定しています。

既存事業については、事業軸と地域軸によるマネジメント(製品を事業および地域別にマトリックス化することでビジネス機会を可視化)で成長機会を追求しつつ、ROICを評価軸とすることで資本効率の最適化を図っていきます。新規買収(M&A)の主眼は当社の戦略上必要となる技術、商流の補完にあり、単に売上を取り込むだけではない、当社経営戦略とのシナジーがあり、最終的に当社全体の経営指標改善に寄与する案件を重視しています。

### 成長戦略(自律成長+M&A)と、資本収益性向上の両建てによる取り組みを展開



ROIC = NOPAT / 投下資本(有利子負債+親会社の所有者に帰属する持分合計+非支配持分) NOPAT = 営業利益 × (1 - 実効税率)  
 ※ 2025年度の営業利益率目標15%は、自律成長(売上高3兆円分)に適用

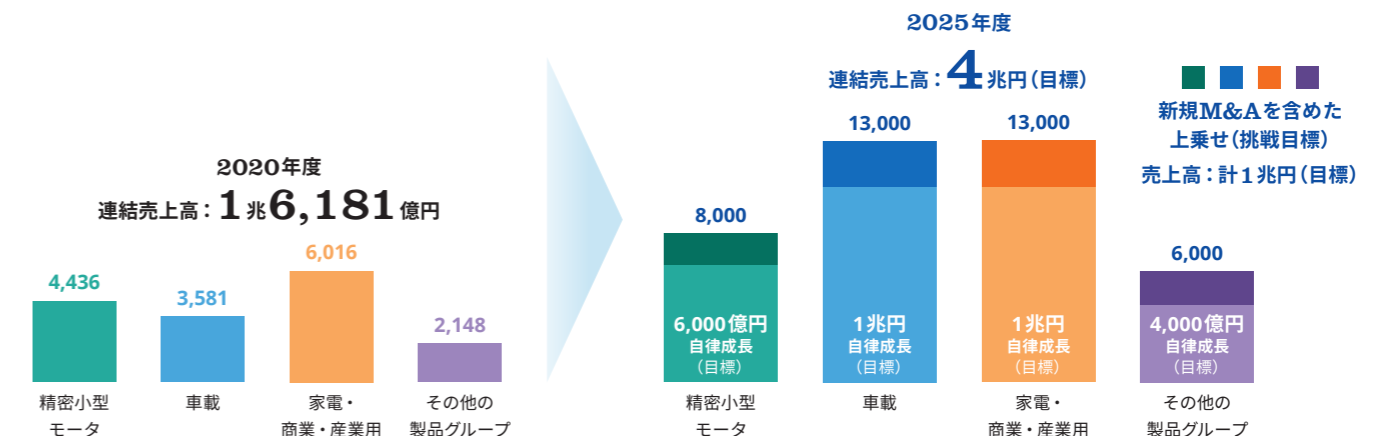
### 新中期戦略目標の骨子 2▶ 事業ポートフォリオマネジメント

2020年度1.6兆円から2025年度4兆円の連結売上高目標(うち、新規M&Aで1兆円を見込む)に向かって、成長事業に軸足を積極的にシフトしていきます。

車載部門では、今後市場の大幅拡大が見込まれる電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」において2025年度の受注台数は350万台に達しており、同年度までに数千億円規模の売上増加を見込んでいます。その他にも電動パワーステアリング用モータなど、受注ペースで10%を超える年率売上成長が期待できる製品群も多く、車載事業は全体としても高い売上高成長率が見込まれます。

精密小型モータ部門では、長年当社業績を牽引してきたHDD用モータの大幅な成長が見込めない状況となっています。電動化による事業機会の拡大が予想される小型EV向けモータ、電動二輪車向けモータなどのモビリティ分野に経営資源をシフトし、もう一つの成長分野である熱マネジメントシステムと併せて売上成長への貢献が期待されます。

### 成長事業への積極投資による高い成長率を実現





### 新中期戦略目標の骨子 3▶ トップライン伸長への打ち手

2025年度の連結売上高4兆円、その先の2030年度連結売上高10兆円達成に向けては、より市場規模の大きい事業分野へのシフトが必要となります。成長分野への事業シフトに加えて、顧客から見てインテグレーションレベルの高い製品群を提供することで、より大きな規模を持つ市場へのアクセスや製品単価の上昇が可能となります。

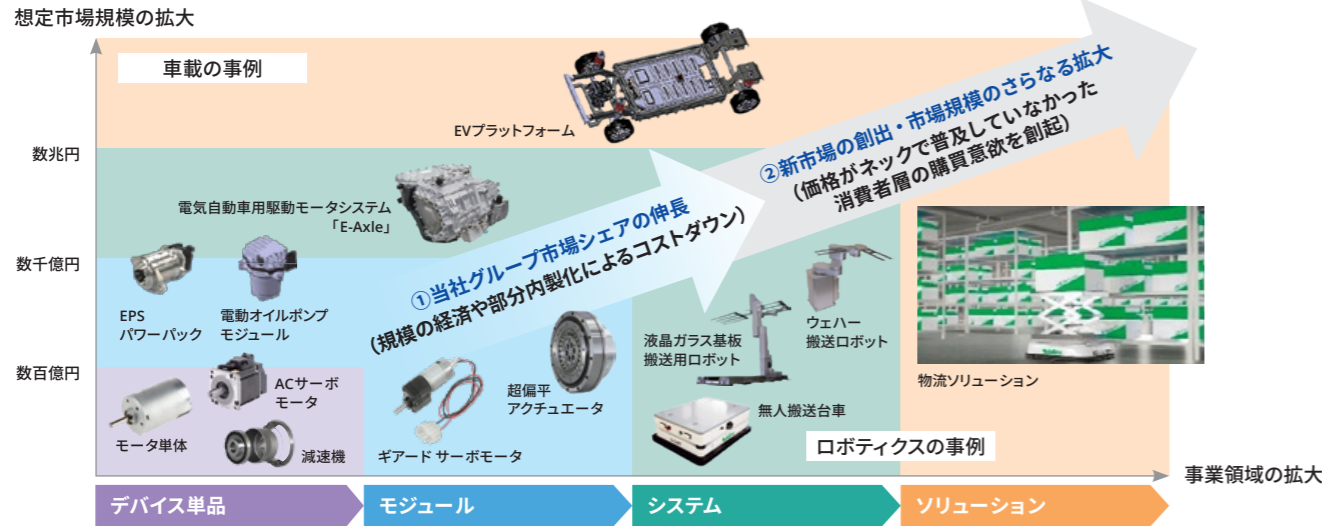
車載事業を例にとると、モータ単体(デバイス単品)の提供から

EPSパワーパックや電動オイルポンプモジュール(モジュール)、E-Axle(システム)、EVプラットフォーム(ソリューション)とインテグレーションレベルが高まるにつれて、さらに付加価値が高い市場へのアクセスが可能となると考えられます。

当社は各事業部門でこうした移行プロセスを進めることで、2030年度連結売上高10兆円の達成に必要な成長機会を確保していきます。

#### 事業領域の拡大で、連結売上高10兆円体制に向けたビジネスモデル変革に挑む

車載とロボティクスを事例としたイメージ図



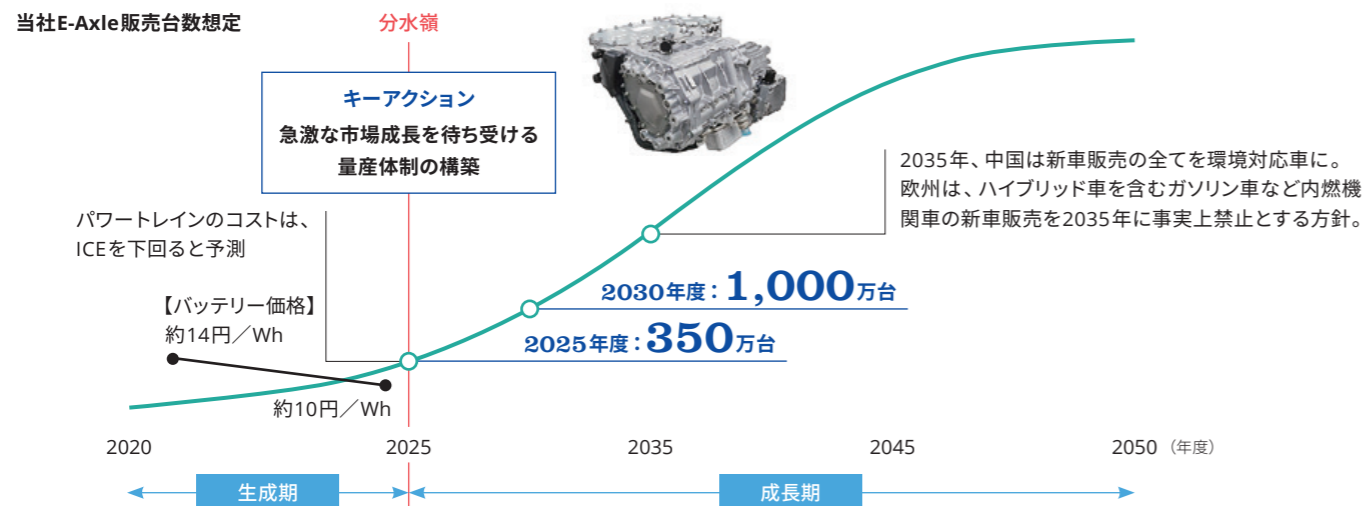
### 新中期戦略目標の骨子 4▶ EV用トラクションモータ基本方針

EV業界を取り巻く環境は日々変化しており、世界各国での環境規制強化によるEV化の推進に加えて、異業種からの参入やファブレスメーカーの登場など、大きな変化が起きています。

当社では主にバッテリー価格の低下によるEVの価格低下から、2025年以降爆発的に台数が伸びることを想定しています。すでに2025年度のE-Axle受注台数は350万台に達していますが、2030年度には販売台数が1,000万台に達すると予想しています。

現状ではまだ自動車メーカーの内製が多いE-AxleもEV台数増加とともに外製へのシフトが進むと考えています。当社では市場拡大に向けて2025年度までに連結ベースで総計1兆円の投資(設備投資とM&A)を実施し、E-Axleの価格競争力の向上や生産体制の整備を実施する予定です。また、新規参入メーカーを中心にEVのファブレス生産も増加している現状を踏まえ、鴻海グループとの合併会社設立も検討しています。

#### 自動車業界の枠に収まらないゲームチェンジャーとしてEV時代を牽引する



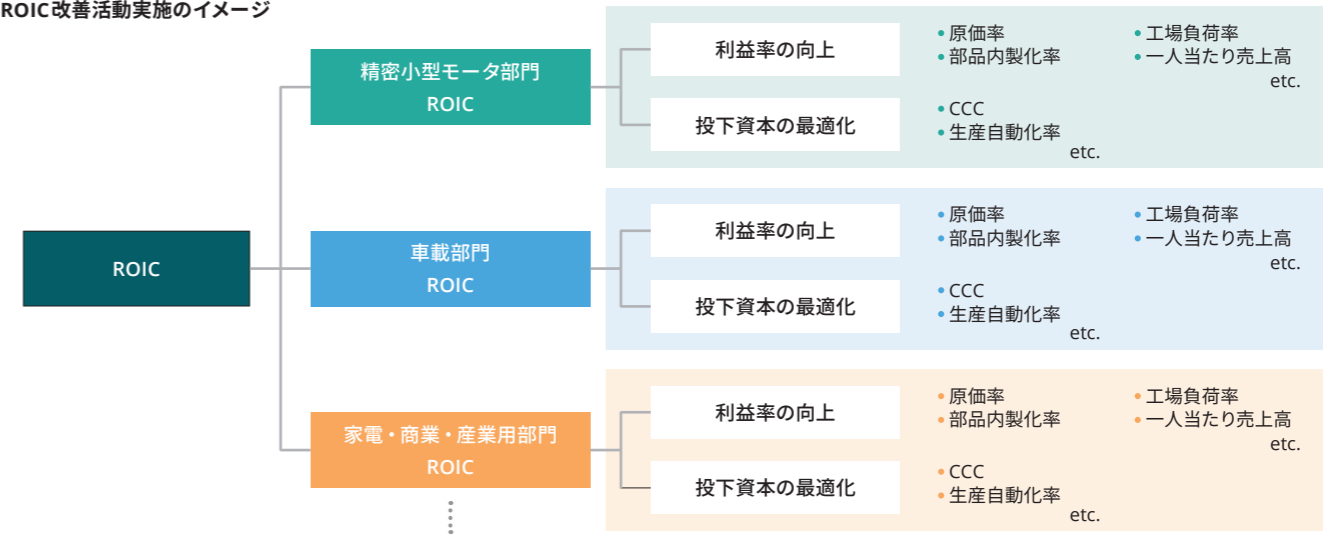
### 新中期戦略目標の骨子 5▶ ROIC経営

Vision2025ではROIC(投下資本利益率)が新たな経営指標として盛り込まれ、各事業部門の戦略に沿った数値目標に基づき具体的な改善活動を実施します。例えば、精密小型モータ部門と車載部門では顧客層が異なり、ビジネスのリードタイムにも違いがあるため、ROIC改善に必要な施策や、施策が成果を生むまでの時間軸も異なります。部門ごとの特徴を踏まえた改善活動を実施することが重要です。

ROICの向上には「利益率の向上」および「投下資本の最適化」が必要のため、前者であれば原価率の改善や工場稼働率の向上、後者であればCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮化、生産自動化の推進といった具体的な施策を事業部門ごとに実施していきます。

#### 部門それぞれの事業戦略に沿ったROICターゲットを定めて改善活動を実施

ROIC改善活動実施のイメージ



### 新中期戦略目標の骨子 6▶ カーボンニュートラル宣言

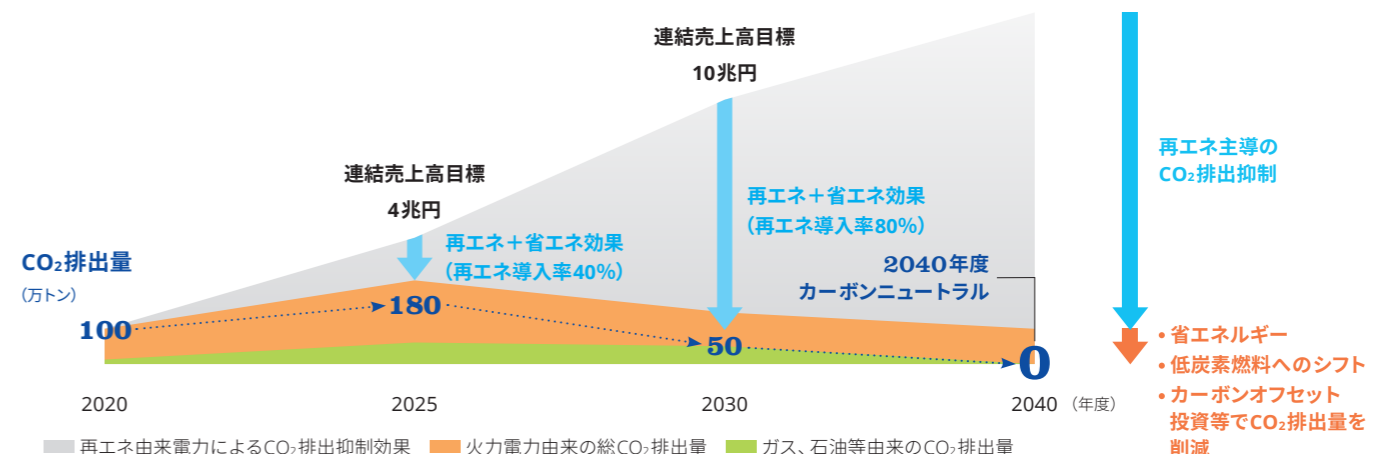
Vision2025で新たに「カーボンニュートラル宣言」を目標に盛り込みました。①2040年度までに事業活動(Scope 1,2)をカーボンニュートラル化 ②サプライチェーン排出量(Scope 3)の削減計画を2025年度までに決定するという2つの柱から構成されます。

売上高の増加に比例してエネルギー消費量は増加が想定されますが、①省エネルギーの推進 ②電源構成の再生可能エネルギーへ

のシフト ③カーボンオフセット投資などで、ネットでのCO<sub>2</sub>排出を2040年度までにゼロ(Scope 1,2)とすることを計画しています。再生可能エネルギー導入比率については、2025年度で40%、2030年度で80%を予定しています。

#### 2040年度までに事業活動(Scope 1,2)をカーボンニュートラル化 サプライチェーン排出量(Scope 3)の削減計画を2025年度までに決定

再生電力導入に伴うCO<sub>2</sub>排出量の変化





## 2030年度連結売上高10兆円 に向けた研究開発体制の進化

専務執行役員  
小関 敏彦



当社は「クルマの電動化」「ロボット活用の広がり」「家電製品のブラシレスDC化」「農業・物流の省人化」「5G通信に起因する次世代技術の普及」といった、「5つの大波<sup>\*</sup>」に伴う市場トレンドに注目しています。これらのテーマは、CO<sub>2</sub>排出量の削減や労働人口の高齢化への対処といったグローバルな課題であり、課題へのソリューションを提供する製品群の開発が日本電産の「世界一高性能なモータで地球に貢献する」との使命の遂行につながっていきます。グローバルな課題へのソリューション提供に結び付く研究・開発組織間の技術融合を重要課題と認識し、研究開発を進めてまいります。

※ P.19ご参照。

### 研究開発体制

各事業本部内に設置している開発部門のほか、「全社共通組織」として中央モーター基礎技術研究所、台湾モーター基礎技術研究所においてモータ全般の要素技術研究を行っており、電子回路技術、熱、騒音・振動技術、制御等の要素技術研究の一層の高度化を推進しています。また、生産技術研究所において、ロボットやIoTを利用したスマートファクトリーの実現、新素材や新システムの開発、検査技術革新、データ解析、シミュレーション等、既存の製造方法の枠にとらわれない生産技術の進化に軸を置く研究開発を行っています。

オープンイノベーションについては、生産技術研究所をものづくり基盤の強化と、大学、研究機関、企業とのネットワークによる世界に貢献する技術の創造を目的として2015年に発足させています。また、2012年開設の台湾モーター基礎技術研究所は台南のSTIR (Southern Taiwan Innovation & Research Park) 内にあり、高度な技術を有する工業技術研究院や金属工業研究開発センターおよび主要な大学、台湾企業との連携を図り、モータ構造やモータ制御の基礎研究を主な研究テーマとしています。



中央モーター基礎技術研究所 (川崎)



生産技術研究所 (京都)

各事業部門では主に以下の研究開発を実施しています。

#### 精密小型モータ部門

精密小型DCモータ・ファンモータ等精密小型モータ全般にわたる基礎および応用研究、新製品の研究開発、各拠点の技術的支援研究のほか、HDD用モータの新機種量産化および製品の品質向上を目的とした研究開発を実施しています。

#### 車載部門

脱炭素社会の実現に貢献する電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」をはじめとする各種車載用モータ等に関する新製品および新機種量産化、製品の品質向上を目的とした研究開発を、滋賀技術開発センター（滋賀）および大連技術開発センター（中国）で主に実施しています。当社がEV関連事業を展開している中国において大連技術開発センターを開設することにより、顧客への迅速なサポートおよび現地での技術者採用が可能となり、当社EV関連事業を支える大きな礎となっています。

### 研究開発費について

2020年度のグループ全体の研究開発費は673億円、連結売上高における割合は4%程度でした。今後も継続的に研究開発費は投下していく予定です。

### Vision2025における研究開発の役割について

新中期戦略目標「Vision2025」の連結売上高4兆円達成には、市場が急拡大するE-Axleの製品競争力強化が重要課題となります。中でも重要となるのはE-Axleの次世代機種の開発です。E-Axleは既存機種から設計構造を根本的に変更しない限り大幅コストダウンは困難となっています。現在、当社はE-Axleの主要3構成要素である、モータ、ギア、インバータそれぞれについて、明確なコストダウンターゲットを設定し、次世代機種の開発に取り組んでいます。

中でも、重要となるのが「内製化」です。「内製」には2つの意味があり、①内製によるコストダウンと②内製による供給の安定化です。①については、内製化を徹底することで外部購入部材に含まれている余分な機能を排除し、必要な機能に絞ることでコストダウンを実施することを指します。②については、部材に加えて設備を内製化することで、外部からの部材、設備購入がボトルネックとなり供給能力制約が発生することを避ける戦略です。EV市場のように



大連技術開発センター (中国)

#### 家電・商業・産業用部門

家電用モータでは、主に洗濯機、乾燥機、食洗機、コンプレッサー用のモータや、冷蔵庫用のコンプレッサー等の、住宅・商業用モータでは、空調設備用、冷蔵機器用、調理機器用のモータ・ギア・制御装置等の研究開発を実施しています。また、産業用モータでは、上下水道用・灌漑用・ガス採掘用等各種ポンプ用モータに加えて、産業用の車両駆動用モータや各種発電システムと蓄電システムを統合した総合ソリューションの開発も行っています。

規模の急速拡大が予想される市場においては、部材、設備の内製化は市場が大きく拡大した際に競争に対する圧倒的な競争優位を産むことになります。

次世代機種の開発において、もう1つ重要なポイントはプラットフォームの標準化です。現在、E-Axleの開発は顧客の要望に従い、個別モデルごとの「個別最適」の設計となっていますが、共通設計化を加速することで、開発に必要な人員を含めたりソースの効率化、結果としての製品コストダウンおよび競争力強化が可能となります。「プラットフォーム開発センター」を2021年に立ち上げ、組織面からもE-Axleの標準化に向けたプロジェクトをスタートしています。

研究開発は今後も日本電産が売上高10兆円に向けて成長を持続していく上で、重要な礎となります。社会のニーズと会社の成長をリンクさせるという使命を忘れることなく、日々の研究開発を実施してまいります。



# 人材戦略

## 日本電産のサステナブルな成長に向けて

常務執行役員  
最高業務管理責任者

牛尾 文昭



日本電産が「100年を超えて」サステナブルに成長を持続する上で、人材戦略が益々重要な課題となってきました。新中期戦略目標「Vision2025」では従業員一人当たりの売上高と営業利益を2022年度までに3割引き上げ、2025年度までに倍増させる(2020年度比)目標を掲げていますが、当目標は「2023年度の従業員給与30%増(2020年度比)」の前提条件であり、当社の競争力強化への喫緊の課題として取り組んでいます。生産性の向上に加えて、ダイバーシティ拡大推進も日本電産のサステナブルな成長にとって重要な課題として認識しています。中長期的には多様性マネジメントを当社グループの強みとなる水準にまで高めていきたいと考えています。

### 生産性向上施策

#### 1. 働き方改革

働き方改革の初動として、2016年に「働き方改革委員会」を設立し、生産性向上に向けた組織課題を特定すべく現場へのヒアリングを実施しました。その結果、「在宅勤務制度」「時差勤務制度」「時間単位年次有給休暇制度」の3つの制度が必要であると判断しました。

「在宅勤務制度」を2017年4月より導入し、加えて「時間単位年次有給休暇制度」も同時期にスタートしました。「時差勤務制度」については、2017年4月から対象事由を業務都合、育児・介護、自己啓発に拡充し、より柔軟な活用を可能にしました。

3つの制度のいずれも、柔軟な勤務形態を可能とするものです。在宅勤務制度については、BCP対策としても大きな役割を担っています。新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、社員と家族の健康を第一に、適用対象者および日数制限を撤廃して在宅勤務を最大限に活用しています。

#### 経営目標達成に向けた生産性の向上

#### 生産性2倍の実現へ

▶ ハードワークから **高効率労働** の追求へ  
「労働時間」から「**生産性**」へ転換

#### 2. 人事制度改革

人事制度については、「評価制度」「等級制度」「報酬制度」を大幅に改定しました。2020年度に導入した新たな「評価制度」は従業員の実力・実績を四半期単位でより明確に反映する評価手法を用いており、会社に良い変化をもたらす人材を厚遇することを主眼においています。「等級制度」「報酬制度」については、2021年度より導入がスタートしており、「ジョブ型人事制度」の考えに沿った制度設計となっています。「等級制度」により、職務等級にて責任と権限が明確化され、専門性の深耕、キャリアビジョンの明確化を推進するとともに、「報酬制度」については、「職責」と「成果」に応じたメリハリのある処遇を行う形としました。

「評価制度」「等級制度」「報酬制度」が三位一体となって組織、人材、処遇の適正化を可能としています。

上記は従業員に関わる変革ですが、役員の処遇についても、業績連動型株式報酬\*の導入により目標達成へのインセンティブを高める制度としています。

\* P.52ご参照。



### ダイバーシティ

日本電産は「多様性」を競争力の源泉および今後のサステナブルな成長の重要基盤として認識しています。グローバルに展開する日本電産グループでは、多様な人材が活躍しています。個人の属性や価値観に関わらず、人材の潜在力を発揮できる人材評価・登用や職場環境づくりに取り組んでいます。

女性の活躍推進については、2017年には専任組織として「女性活躍推進室(現人事部D&I推進グループ)」を設置し活躍支援に取り組んでおり、女性の管理職、管理職候補層の増加や男性の育児参画度の向上等の成果が出ています。女性管理職比率については、日本電産単体では2020年度で5.7%(女性従業員比率20.6%)となっています。

仕事と家庭の両立支援の施策については、2018年に配偶者転勤休職制度を導入、カムバック制度(旧再雇用制度)を改定、2020年に子の看護休暇、介護休暇について半日単位から1時間単位で取得できるよう制度を拡充し、前述の時間単位年次有給休暇制度と併せて、従業員の柔軟な働き方をサポートする制度を整えています。

LGBTQ社員に対する取り組みとして、当社の就業規則では性差、性的指向、性自認等に関係なく人格を尊重し、

### 3. DX推進

DX(デジタルトランスフォーメーション)については、生産性向上の観点から、2020年12月にDX推進室を立ち上げ、

#### ① 「スリー新(新市場・新製品・新顧客)DX」

営業のデジタルトランスフォーメーション

#### ② 「ものづくりDX」

設計・製造のデジタルトランスフォーメーション

#### ③ 「社員DX」

社員一人当たりの生産性向上に向けたデジタルトランスフォーメーション

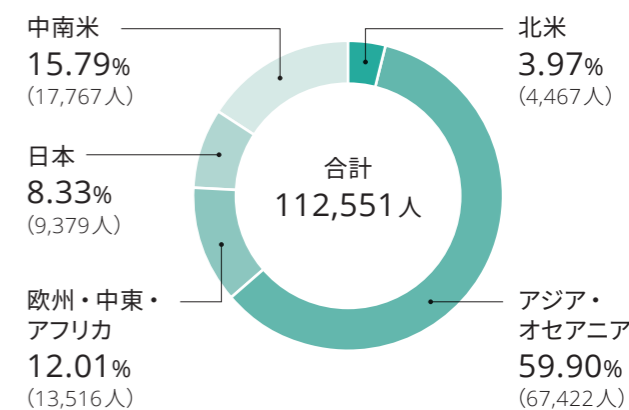
の3つの観点で推進しています。

DXをリードする先進の営業支援ツールを導入し、将来的に全グループ会社に共通のシステムを用いることで「One Nidec Platform」の実現を目指しています。業務効率化、生産性向上に必要と判断した投資は今後も実施していきます。

互いに一致協力することを明文化しており、その一環として、配偶者に適用される人事規程を同性パートナーにも適用しています。

また、障がい者雇用に向けた取り組みとしては、性別・学歴・年齢等を問わず能力重視で人材を登用する組織文化に加え、スロープや多目的トイレ、車椅子専用駐車場など、社内のバリアフリー化も積極的に進めています。

#### 社員の地域別割合



(2021年3月31日時点)



## 2030年度連結売上高 10兆円目標に向けての 成長加速

常務執行役員  
最高財務責任者

横田 秀俊

2030年度10兆円の連結売上高目標に向けて、2021年6月に代表取締役社長執行役員である関がCEOを務める創業以来の大きな転換期を迎えました。2021年7月には2025年度に連結売上高4兆円を目標とする新中期戦略目標「Vision2025」を発表し、成長投資と財務規律の両立やESG経営の推進等、財務・非財務両面において日本電産グループのさらなる挑戦、変革を続けていきます。

### 新中期戦略目標「Vision2025」

#### 連結売上高目標

2020年度を最終年度とする中期戦略目標「Vision2020」において、連結売上高2兆円の目標は未達となりました。この目標を2022年度に達成し、さらに2030年度同10兆円に向けて、2025年度に同4兆円を目標とした計画が新中期戦略目標「Vision2025」です。

2025年度連結売上高目標4兆円のうち、3兆円は自律成長、1兆円は新規M&Aによる成長を見込んでいます。新規M&Aを除いた連結売上高3兆円の2025年度での達成には15%程度のCAGR（年平均成長率）が必要となりますので、成長分野への事業ポートフォリオシフトが重要な施策となります。

電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」では2025年度の受注台数はすでに350万台に達しています。EV業界では、世界各地域の環境規制強化やファブレス化、新規参入企業増加等の構造変化が起きており、大きな事業成長機会があると考えています。また、精密小型モータ部門においても小型EVや電動二輪車向けのモータを新規ビジネスとして早期の収益貢献を見込んでいます。

2025年度に連結売上高4兆円を達成し、2030年度同10兆円に向けた強固な橋頭堡とするべく、日本電産グループ一丸となって取り組んでいきます。

#### 財務目標

2025年度に向けた新中期戦略目標「Vision2025」では、「Vision2020」で採用していたROE（株主資本利益率）に替わり、ROIC（投下資本利益率）を新たに経営目標として採用しました。2020年度実績であるROIC7.8%から、2022年度では10%、2025年度においては15%を目標としています。

ROICを経営指標として採用した理由は、「利益を伴う成長への拘り」を重視し、「自律成長+新規M&A」と「資本収益性向上」の両建てによる成長を目指すとの考えからです。ROIC目標は事業部門ごとにブレークダウン目標を設定し、日々の改善活動を推進します。

投資については、2025年度に向けて、累計1兆円超の成長投資（主に設備投資とM&A）を実施する見込みとしていますが、売上高設備投資比率は2025年度で5%程度を目安として考えています。CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）については、2020年度実績では75日弱でしたが、原材料価格高騰や部材の供給混乱に伴う生産継続リスクを最小化しながら、引き続き在庫適正化を中心としてCCCの改善を進めていきます。

成長事業への投資、新規のM&A等に必要な資金の調達については、グループ内でのCCC短縮化を筆頭とする資金管理の徹底、営業キャッシュ・フローからの支出を基本としつつ、

仮に資金調達が必要となった際には、必要金額や財務状況、株価および格付け、金融市場環境等を総合的に勘案しつつ、最適と考えられる手段での調達を選択する方針です。

#### ESG目標

また、「Vision2025」ではESG経営の観点を目標に組み入れました。①世界初、世界No.1技術の積み上げによる社会ニーズの解決 ②カーボンニュートラルを中心としたESG経営の推進 ③One Nidecとしての組織、ガバナンス強化の3点を公表しています。

#### ① 世界初、世界No.1技術の積み上げによる社会ニーズの解決

当社IRプレゼンテーション資料において、「5つの大波」として「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」を発表していますが、社会ニーズの解決こそ

### IR活動

当社は投資家とのコミュニケーション(IR)を非常に重視しています。2020年度の国内外のセルサイドアナリストおよび機関投資家向けの延べ面談人数は約3,500名にのぼり、当社株式への関心に応えるべく、多くの面談を実施しました。こうした取り組みの結果として、インスティテューショナル・インベスター誌が実施した「2021 All-Japan Executive Team」調査の電子部品部門において、当社は各分野で首位を独占

### 株主還元方針

当社は事業の成長、拡大による企業価値の向上を重要課題とする一方、株主還元も経営の重要なテーマとして認識しています。配当については、将来の成長に必要な研究開発や設備投資、M&A等に必要な内部留保を確保した上で、資本効率を考慮しつつ、継続的に株主還元を図ることとしています。自己株式取得については、経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を遂行する手段として実施することを基本方針としています。

配当については、過去10年間、1株当たり配当金額は着実に増加し、2020年度は年間60円、配当性向28.8%となっています。自己株取得については、2020年1月24日～2021年1月22日の間に2,850,200株（18,527,768,000円相当）の取得を実施し、2021年1月26日～2022年1月25日では上限500億円（または上限400万株）の自己株取得枠を設定済みです。

が当社の存在意義であることを改めて認識した上で、お客様への製品・ソリューション提供を心掛けています。

#### ② カーボンニュートラルを中心としたESG経営の推進

気候変動対策の一環として、①2040年度までに事業活動（Scope 1,2）をカーボンニュートラル化②サプライチェーン排出量（Scope 3）の削減計画を2025年度までに決定するという2つの目標を設定しました。脱炭素化や省エネルギー化に資する製品、ソリューションの提供による社会ニーズの解決に加えて、自社事業が排出するCO<sub>2</sub>の抑制を推進し、ESG経営を促進していきます。

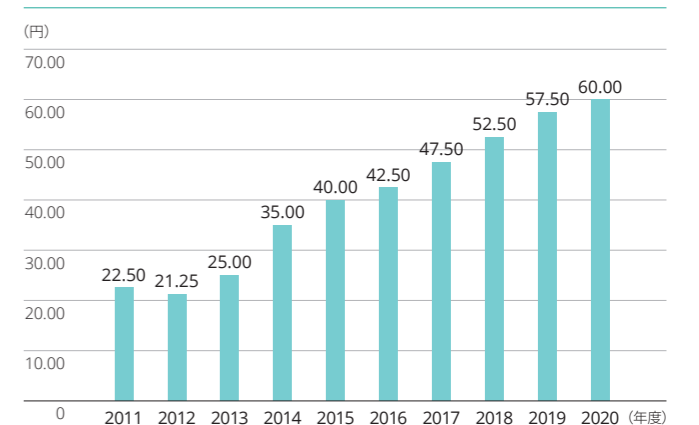
#### ③ One Nidecとしての組織、ガバナンス強化

投資家の皆様からも当社ガバナンス体制については日々多くのご意見、ご要望をいただいています。2020年6月の監査等委員会設置会社への移行、2021年2月の報酬委員会の設置等、ガバナンス体制の強化を実施していますが、今後もさらなるガバナンス強化に向けて、体制を整備していきます。

する結果となっています。

また、個人投資家向けのIRにも注力しています。個人投資家向けおよび証券会社販売員向けの説明会の定期的な開催に加えて、個人投資家向けの各種イベントへの参加や、個人投資家向けYouTube動画の作成・公開等、新しい施策にも取り組んでいます。

#### 当社の過去10年の配当実績（1株当たり配当金実績）



※ 2014年4月1日付、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います。2011年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「1株当たり配当金」を算定しています。

中期戦略目標達成に向けた成長投資を財務規律とのバランスを見ながら加速しつつ、非財務面もESG経営を筆頭に推進し、株主価値の向上に努めていきます。



# サステナビリティの実現に向けて

## 基本的な考え方

当社が考える持続可能な経営の在り方とは、「会社が追求する事業戦略の方向性と世界が求める社会的課題解決への道筋を一致させ力強く芯のある成長を続けること」です。

当社はかねてより、これまでの経営全体の長短を新たな視点から見極める必要性を認識していましたが、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大は不確実性への備えを一層強く意識するきっかけとなりました。そこで当社事業ごとの持続性を担保するべく社内外のステークホルダーによる中長期の展望を軸に5つのマテリアリティを特定し、「脱炭素社会の実現」「人権の尊重・適正な労働慣行の浸透」「国際競争力が高い人材の確保・育成」など、全15項目の取り組みテーマを明確にしました。また、各項目において積極的かつ持続性のある改善活動を実行するための各種体制を整備

しています。例えば、改善活動の進捗を定期的に確認するために代表取締役社長（CEO）をオーナーとするESGマテリアリティSteering Committeeを組織したほか、将来起こり得るリスクへの対処を速やかに実施すべく財務・非財務領域の両方にわたるリスクマネジメント体制を構築したことなどがあげられます。加えて、2008年に制定され、現在まで当社CSRにおける最重要指針となっているCSR憲章や、社会的責任を果たすという観点から従業員の取るべき選択を明文化したCSR行動宣言など、CSRに関するあらゆる文書・規定もマテリアリティへの対応を支える礎となります。今後も事業の持続性を高めていくために、当社の理念と経験の全てを用いて効果的なサステナビリティ戦略を打ち出していきます。

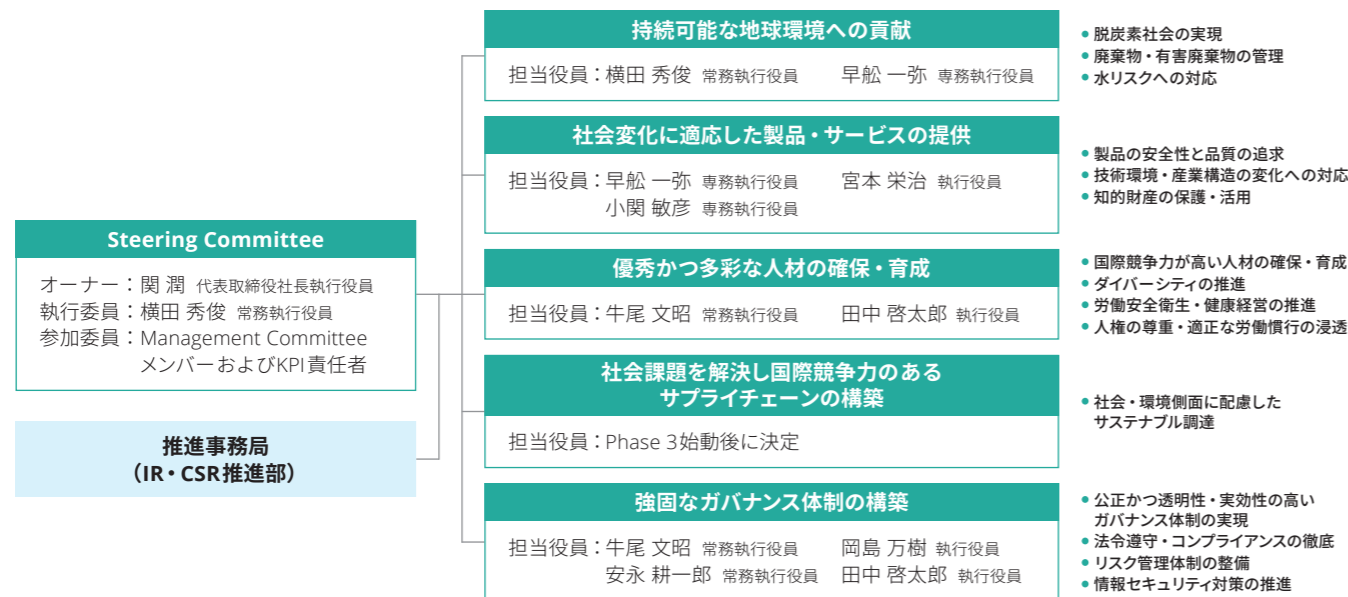
## マテリアリティ対策推進体制

当社が特定した5つのマテリアリティには全部で15個の取り組みテーマが付随しており、それらは活動の始動時期に応じて3つのPhaseに分類されています\*。それぞれの活動が確実かつ効果的に実行されていることを確認するための仕組みの一つとして、当社はESGマテリアリティSteering Committeeを定期的に開催しています。この委員会はManagement Committee（旧 常務会）の直下に設けられ

た会議体で、代表取締役社長執行役員である関 潤をオーナーとしています。この会議はおよそ四半期に一度のペースで開催され、それぞれの活動テーマについてPhaseごとに進捗や課題点などを報告し合います。なお、報告はそれぞれの活動テーマの担当役員より直接行われます。この場で議論・決定された事項は直ちに活動計画に反映されます。

\* P.24ご参照。

## ESGマテリアリティSteering Committee体制図



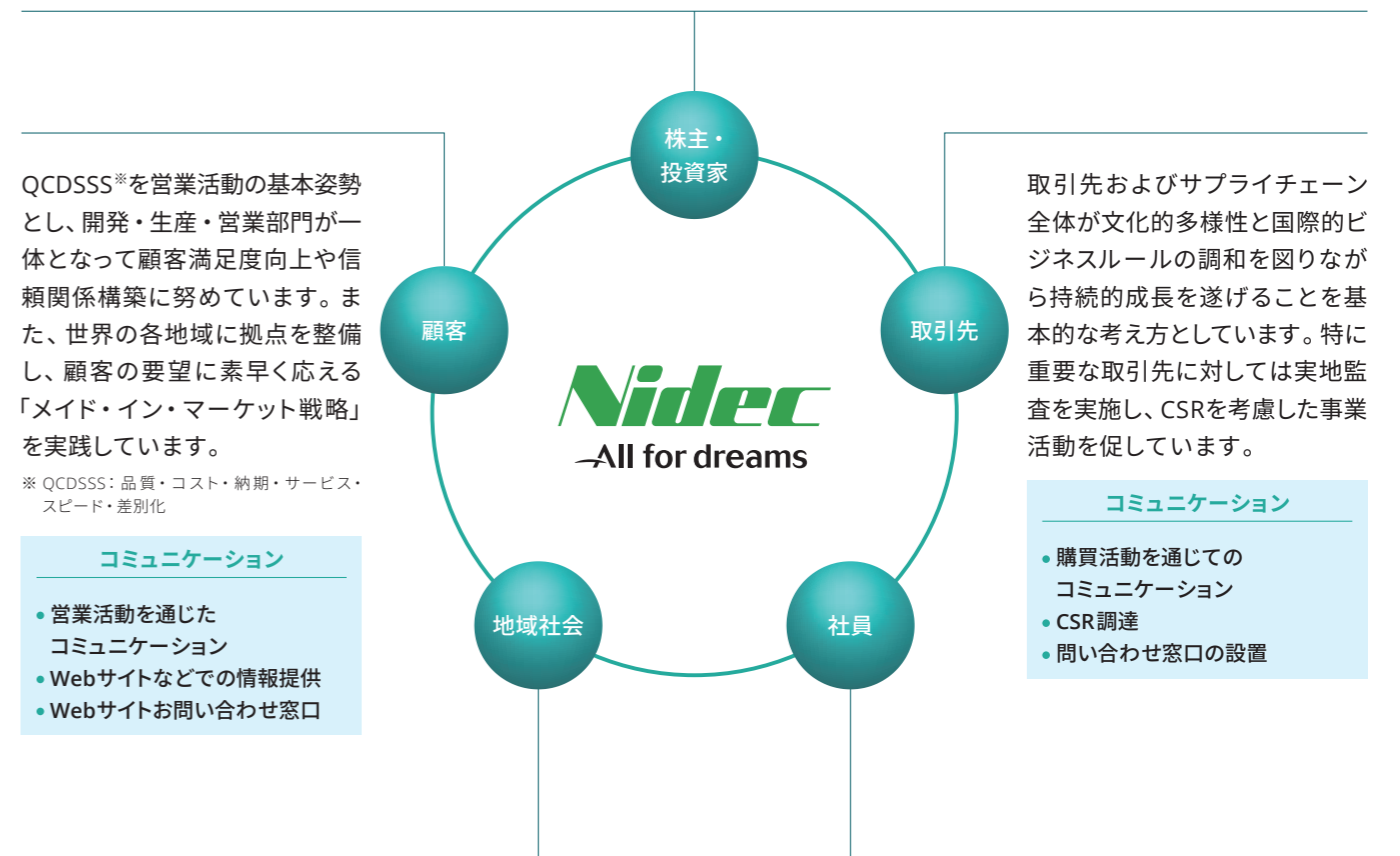
(2021年11月現在)

## ステークホルダー・エンゲージメント

当社の重要なステークホルダーには、株主・投資家をはじめ、顧客、取引先、地域社会、社員が含まれます。当社はステークホルダーとのコミュニケーションを通してその期待に応えることを重要な経営課題としています。

### 日本電産の重要なステークホルダー

当社は高成長・高収益・高株価を中長期的に達成することで継続的な企業価値向上を実現したいと考えており、経営トップを筆頭に経営幹部自らが投資家の皆様と直接コミュニケーションを行うなど、積極的なIR活動を実施しています。



各国・各地域に拠点を設け、地域社会と双方向コミュニケーションを行っています。そこから見出される将来を見据えた課題に対する社会貢献活動に取り組んでいます。

三大精神「情熱、熱意、執念」「知的ハードワーキング」「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」を基軸に、グローバル人材育成に取り組むとともに、全ての社員が自己の能力を最大限発揮できるよう、多様性を尊重した働きやすい職場環境づくりに努めています。

- 社内報やイントラネットによる情報発信
- 経営層との定期的な交流
- 社内表彰制度、開発研究発表会
- 社員満足度向上委員会として、親睦会の役員と会社経営層との懇談会を実施





## 脱炭素社会の実現

日本電産は脱炭素社会の実現に寄与するべく、新中期戦略目標「Vision2025」およびマテリアリティ対策の大きな軸の一つとして「2040年度カーボンニュートラルの実現」を据えています。これは国際社会の脱炭素への動きが加速の一途を辿っていることを受け、2018年に設定した環境目標「SMART2030」の意志を引き継ぎつつも一層レベルを高めた新たな環境目標です。

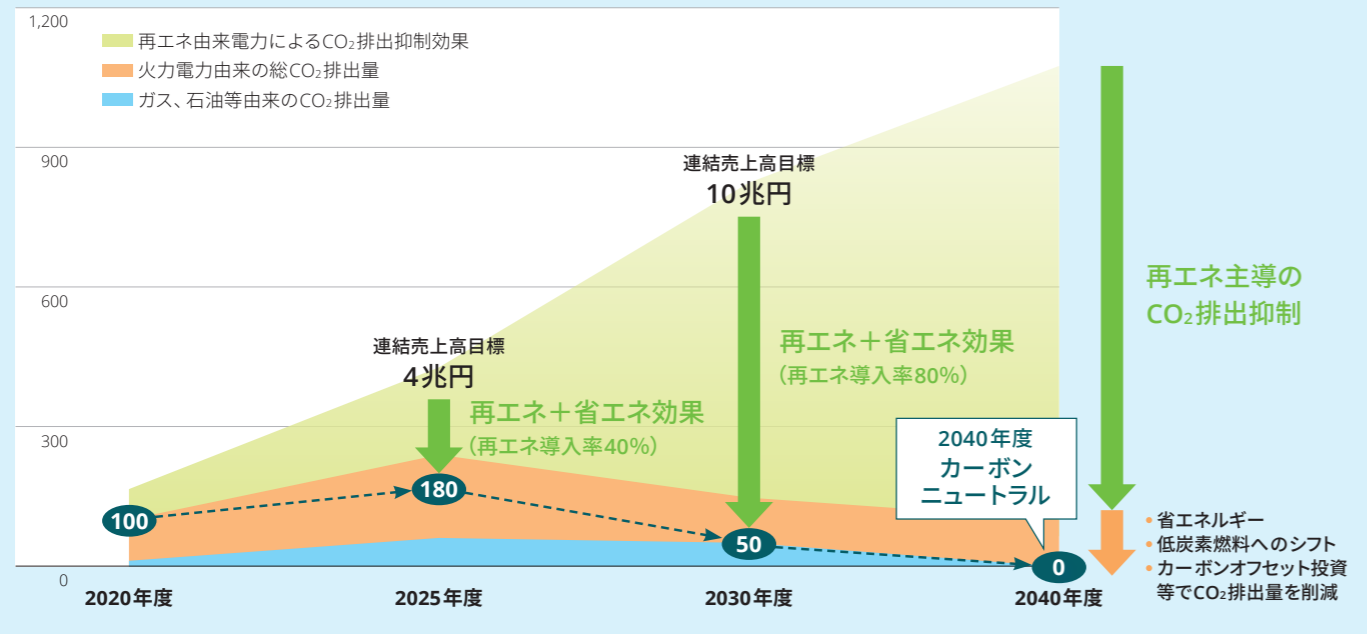
目標達成に向けた取り組みとして、自社事業のエネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの積極導入により、まずは現在当社が事業を通じて直接排出しているCO<sub>2</sub> (Scope 1)

と事業活動で使用了熱・エネルギーの生産段階で排出しているCO<sub>2</sub> (Scope 2)の大幅な低減を図ります。再エネ主導のCO<sub>2</sub>排出抑制基盤を確かなものとした後、省エネ・低炭素燃料へのシフトやカーボンオフセット投資などの手段を用いることで、2040年度に当社事業活動のカーボンニュートラル化を達成する計画です。

なお、サプライチェーンにおいて排出されるCO<sub>2</sub> (Scope 3)については2025年度までにその削減計画を決定する方針です。

### 再エネ電力導入に伴うCO<sub>2</sub>排出量の変化

(CO<sub>2</sub>排出量：万トン)



## 製品を通じた脱炭素化への貢献

### 基本的な考え方

気候変動問題の深刻化を背景として脱炭素化へ向けた世界的な潮流が加速する中、当社はグローバルに事業を展開する企業として脱炭素化に資する製品の開発・供給に注力していきます。具体的には、世界中で排出されるCO<sub>2</sub>量の10%以上を占めると言われる自動車に供給する製品に

着目し、世界的な自動車電動化の潮流に連動する製品の販売台数をCO<sub>2</sub>排出削減量に換算、KPIとして設定することとしました。

当社製品を通じた脱炭素化への貢献については投資家をはじめとしたステークホルダーから一定の評価をいただ

いているものの、それを裏付ける数値情報の不足が課題であると認識しています。2020年11月には電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」導入によるCO<sub>2</sub>排出削減量を開示していますが、今後は電動パワーステアリング用モータ導入によるCO<sub>2</sub>排出削減量についても把握するなど、より多くの製品で脱炭素化への貢献度を見える化することを目標として施策に取り組んでいきます。

**マテリアリティ Phase1 KPI**

- 電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計 **11,700** 千t-CO<sub>2</sub>
- 電動パワーステアリング用モータ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計 **26,261** 千t-CO<sub>2</sub>

## 事業活動で排出するCO<sub>2</sub>の削減

### 基本的な考え方

「製品を通じた脱炭素化への貢献」に加えて、事業活動時におけるCO<sub>2</sub>排出量削減にも注力していきます。当社グループは、今後もM&Aを含む生産規模の拡大によりエネルギー使用量は増え続けることが想定されるため、使用するエネルギーの総量が増加してもCO<sub>2</sub>排出量を削減する仕組みの構築が不可欠であると認識しています。こうした中、当社グループにおける総連結エネルギー使用量の80%以上を火力発電由来の電気が占めることから、再生可能エネルギーへの大幅なシフトを当面の目標としてKPIを設定しました。

現在当社グループは「2040年度カーボンニュートラルの実現」に取り組んでいますが、自社事業のエネルギー効率向上のための設備や、再生可能エネルギー設備などの導入は、市場環境の激変等を理由にコスト上昇を伴わない範囲にとどまっています。そのため、当社グループ全体の再生可能エネルギー比率は現在10%未満であり、課題が多い状況となっています。今後も事業活動時におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に一層注力していきます。

### 具体的な製品例：高効率・省エネモータの提供

自動車のCO<sub>2</sub>排出量削減の鍵は、エンジンの負荷を抑え、燃費を改善することにあります。世界の多くの自動車メーカーは、こうした視点からEPS（電動パワーステアリング）の採用を推進。油圧式のものと比較して約5%の燃費向上が見込める電動パワーステアリング用モータを当社グループは供給しています。

また、アイドリングストップ機能を実現する電動オイルポンプ用モータなど、当社グループはCO<sub>2</sub>や大気汚染物質の排出低減につながる製品群を供給しています。

その他製品の取り組みは、以下をご覧ください。  
<https://www.nidec.com/jp/sustainability/environment/system/motor/>

**マテリアリティ Phase1 KPI**

- 2025年度総連結の再エネ導入比率を40%にする。
- TCFD提言に沿った気候変動シナリオの年次開示を行う。

### 具体的な取り組み例：再生可能エネルギーの利用

従来太陽光パネルを建物に設置することで数%の電力を賄う事業所が複数ありましたが、ここ数年で日本・アジア圏内の約2割の事業所が電力会社より直接100%再エネ由来電力を購入、もしくはグリーン電力証書購入により10～100%の再エネ由来電力を利用するようになりました。今後もあらゆる形で再エネ利用を拡大していきます。

その他、具体的な取り組みは、以下をご覧ください。  
[https://www.nidec.com/jp/sustainability/environment/system/re-impact/global\\_warming/](https://www.nidec.com/jp/sustainability/environment/system/re-impact/global_warming/)





## 廃棄物・有害廃棄物の管理

### 基本的な考え方

近年、廃棄物増加が世界的な社会問題となる中、当社は原材料の有効な再利用を実現するための事業プロセスの構築に注力しています。製造工程において極力無駄を無くすことはもちろんのこと、容器や梱包材の使用を最小限にする取り組みも行っています。その他、廃棄物の分別徹底による資源化の推進にも継続的に取り組んでいます。

また、当社グループは、各事業所において化学物質の使用・保管等を十分な注意をもって行い、漏出を防止するとともに、生産工程の改善・革新の一環として化学物質の使用・排出量をできるかぎり削減しています。また、製品に含有される有害化学物質に対する国際的な規制にも、情報システムや分析技術を活用して包括的に対応しています。

今後も廃棄物・有害廃棄物の管理に取り組み、社会的要請の高まりに応えるとともに、取り組み遅延による企業価値毀損を防ぐ方針です。

### 具体的な取り組み

#### 廃棄物管理

2020年度の生産事業所における廃棄物最終処分量は、リサイクル率向上や紙の使用量削減により、2019年度比で約7%削減することができました。非生産事業所では、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務の増加を主因に約40%の削減となりました。

#### 化学物質の排出・移動量の把握と開示

当社グループは、日本の法令に基づくPRTR制度\*のもと、同制度が指定する化学物質で当社グループ国内事業所において使用しているものの排出・移動量を把握し、情報開示しています。なお、同制度の対象外の化学物質についても、排出・移動量を自主的に把握しています。

\* Pollutant Release and Transfer Register：化学物質排出移動量届出。

## 水リスクへの対応

### 基本的な考え方

水は人々の生活や産業にとって欠くことのできない最も貴重な資源であり、海水や氷山・氷河を除くと地球上で実際に利用可能な水資源は全体の1%程度しかないとされています。当社は、水資源の枯渇は工場の操業短縮や停止等事業継続への影響が大きいと認識しており、取水・使用・排水、各段階において、環境負荷を最小限に抑えるための取り組み(水資源の保全)を実施しています。また事業活動を継続していくための取水・排水リスクの把握や、取水・排水による周辺地域および水源地域への影響の把握といった水リスク管理に取り組んでいます。

### 具体的な取り組み

#### 水の循環

日本電産科宝(浙江)有限公司では、2020年度に水リユース・リサイクル率が総使用量の50%を超えるなど一部の事業所では積極的に水のリユースやリサイクルに取り組んでいます。環境保全活動第六次中期計画\*対象事業所全体でみると2020年度の水リユース・リサイクル率は2.9%と低くなっています。リユース・リサイクルに積極的に取り組んでいる事業所の事例を活用し、まだ取り組みができていない事業所でも改善活動に努めます。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う工場の稼働率低下を主因に、2020年度の生産事業所における排水総量は2019年度比で約11%の削減となりました。非生産事業所では、在宅勤務の増加により約5%の削減となりました。引き続き改善活動の徹底を推進します。

\*「環境保全活動第六次中期計画」の詳細は、以下をご覧ください。  
<https://www.nidec.com/jp/sustainability/environment/system/overview/>

## 社会変化に適応した製品・サービスの提供

### 製品の安全性と品質の追求

#### 基本的な考え方

世界No.1の総合モーターメーカーである当社には低環境負荷製品の供給を通じて安心・安全かつ持続可能な社会インフラづくりに貢献する義務があります。そしてその実現には各製品の環境負荷物質を継続的に低減可能なサプライチェーンの構築が欠かせません。当社製品のアプリケーションが急速に拡大するなか、目下の課題は幅広い製品群の環境パフォーマンスを高レベルで安定させる統一部材調達基準の策定、およびそれに基づく購入部品環境適合度レーティングシステムの確立です。

また、車載事業が連結売上高の20%以上を占める一大事業に発展した現在、全ての自動車メーカーの品質ニーズを満たす上で、グローバルに統一した品質管理・品質保証の手法が重要となります。全車載製品を対象とする車載事業横断型の管理体制を強化するために、2025年度までに品質統括組織・体制を確立する方針です。

一方、当社の車載関連製品について、市場プレゼンスの向上に伴い対処すべきリスクも拡大しています。車載製品の安全性確保は人命に関わる最優先事項であり、当社が供給する車載製品の重大な品質上の欠陥により重大な影響を及ぼさないよう、新規開発製品を中心に完成品および仕掛品の安全性アセスメントを徹底していきます。

### 技術環境・産業構造の変化への対応

#### 基本的な考え方

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは技術の変遷ペースを速めており、また、カーボンニュートラルに向かつての大きな流れは産業構造そのものを大きく変化させようとしています。当社は、社会トレンドである「5つの大波」が来ることを想定しており、それに基づいた製品開発を進め、事業ポートフォリオを進化させていくことが重要であると認識しています。更に「5つの大波」に対応する新製品開発の積極的な推進とともに、世界規模で加速する脱炭素化に貢献するため、省エネルギー・省資源に寄与するモータの高効率化と軽薄短小化の継続的な追究に注力していきます。

#### マテリアリティ Phase2 KPI

- 社会課題解決のため、「5つの大波」をリードする新製品を連打する。
- 省エネルギー・省資源に寄与するモータの高効率化と軽薄短小化を継続的に追究する。

#### マテリアリティ Phase2 KPI

- 開発部門による部材選択判断を容易にする製品含有化学物質データベースを構築し、環境志向型開発体制へ転換する。
- 車載関連事業における品質マネジメント改革を実行し、2025年度までに品質統括組織・体制を確立する。
- 製品安全リスクを低減するため、新規開発品および製造工程の製品アセスメントを100%実施する。





## 人材



### 会社の持続的成長を支える研究開発

社会課題に基づいた大きな市場トレンド「5つの大波」分野における製品開発を活発にし、当社の持続的成長を実現するためには、社会のニーズと会社の持続的成長をリンクさせる研究・開発組織間の技術融合が重要です。そうした幅広い統合的な研究開発を適える体制として各研究所の働きがあります。中央モーター基礎技術研究所・台湾モーター基礎技術研究所では事業本部の垣根を越えた「全社共通組織」としてモータ全般の要素技術研究を行っており、2018年にスタートした生産技術研究所ではものづくり基盤の強化と、大学・研究機関・企業とのネットワークによる世界に貢献する技術の創造を目的として、既存の製造方法の枠にとらわれない生産技術の進化に主軸を置く研究開発を行っています。

共通する技術的方向性は「軽薄短小化」と「高効率化・省エネルギー化」であり、「5つの大波」への適応における主要コンセプトでもあります。例えば、「脱炭素化の波」においてはEVの普及をサポートする電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」が牽引力となり、「デジタルデータ爆発の波」と「5G&サーマルソリューションの波」においてはHDD用モータや冷却装置（ベイパーチャンバー等）が主役になりますが、こうした戦略製品をさらに小さく軽量化することにより、それらが搭載されるお客様の最終製品のエネルギー効率の上昇と資源使用量削減にも大きく貢献することができます。

また、効率的に製品を連打していくためのロードマップの策定や、製品ごとの社会貢献量の見える化などを通じて、当社の持続的成長を支える開発基盤を盤石なものとしていきます。

### 「5つの大波」分野における主要製品例

脱炭素化の波	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」</li> <li>車載用モータ</li> </ul>
省電力化とコロナ後の波	<ul style="list-style-type: none"> <li>冷蔵庫用コンプレッサー</li> <li>家電用モータ</li> </ul>
省人化の波	<ul style="list-style-type: none"> <li>無人搬送台車</li> <li>ACサーボモータ</li> <li>減速機</li> <li>ドローン用モータ</li> </ul>
5G&サーマルソリューションの波	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒートパイプ／ベイパーチャンバー</li> <li>ファンモータ</li> </ul>
デジタルデータ爆発の波	<ul style="list-style-type: none"> <li>データサーバ向けHDD用モータ</li> </ul>

## 知的財産の保護・活用

### 基本的な考え方

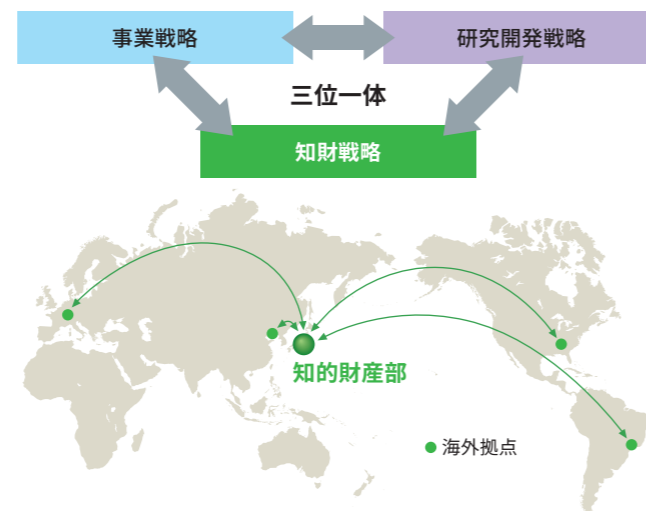
当社では「知的付加価値の創造による事業への貢献」を目指し、知財プロフェッショナル組織および国際競争力のある知財ポートフォリオの確保と強化を通じて知財価値の向上に努めています。有効な特許は、経営方針のもと、事業・研究開発・知的財産部門とが密接に連携し、一つひとつの発明を丁寧に育む三位一体の体制によって構築できるとの前提に立っています。技術者が積極的に新技術のアイデアやノウハウを創造する知的ハードワーキング活動を奨励するため、それを支援する発明発掘活動や事業貢献の程度に沿った表彰を行っています。一方、他社の知的財産権についても尊重し、必要に応じてライセンスや技術供与を受けたり、当社の知的財産権の相互利用も含めて知的財産の多角的な活用を進めています。

現在当社は2025年度連結売上高4兆円を目標としていますが、その達成のためには新たな市場への参入が不可欠です。そのため、グループ会社が新中期戦略目標「Vision2025」に沿って垣根を越えた研究開発を行い、脱炭素化・省電力・省人等、今後の社会・事業変化に対応した新たな技術を創出しています。これらの技術を守り、競争優位を維持するために、将来の事業に合わせた知財ポートフォリオを構築し、継続的に知的財産の価値を評価しながらポートフォリオの転換を進めていく考えです。こうした考えのもと、KPIを設定し、知的財産活動の取り組みに注力していきます。

### マテリアリティ Phase2 KPI

- 知財ポートフォリオを脱炭素化・省電力・省人など社会・事業変化に対応したものへと転換し、それを活用する。

### 知的財産活動の推進体制とグローバル拠点



## 優秀かつ多彩な人材の確保・育成

### 国際競争力が高い人材の確保・育成

#### 基本的な考え方

当社グループは2030年度連結売上高10兆円を達成し、目指す姿である「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」「人類が抱える多くの課題を解決する世界No.1のソリューション企業集団」を実現するため、国際競争力が高い人材、すなわちグローバルに活躍できる人材の確保・育成が不可欠であると考えています。そのような人材を特に「3P (Proactive, Productive, Professional)」「問題解決力」「異文化コミュニケーション力」の3つが高い人材と定義し、これらの能力に長けたグローバル人材を人材育成の拠点である「グローバル研修センター」で育成しています。現在、海外の現地人材や国内グループ会社を含めて優秀な人材の可視化・育成を目指してタレントマネジメントに取り組んでおり、また、今後は優秀な人材を一元管理するタレントマネジメントシステムも導入予定です。さらに、2030年度連結売上高10兆円という目標に向かって挑戦意欲を維持し、活躍する人材の創出に向けて、仕事の結果を正しく評価するグローバル水準の新人事制度を導入するなど、国際競争力が高い人材の確保・育成に向けて今後も各種施策に注力していく方針です。



次世代グローバル経営人材育成プログラム



永守経営塾

#### グローバル人材の育成

目指す姿の実現を担う人材の育成として、2016年度にグローバル経営大学校を、2017年度にはその候補生を早期に育成する次世代グローバル経営人材育成プログラムを開校しました。これまで世界14カ国（日本、米国、カナダ、メキシコ、中国、タイ、フィリピン、シンガポール、インド、イタリア、ドイツ、フランス、イギリス、ポーランド）もの国から受講者が選ばれており、受講後は各地でグローバルリーダーとして活躍しています。

また、グローバル人材を安定的に生み出し続ける仕組みとして、人材パイプラインの確立にも取り組んでいます。2020年度より海外も含めた当社グループの重要ポストのサクセッションプラン（後継者育成計画）を議論する場として、「人材開発委員会」をスタートさせました。「人材開発委員会」は年に4回開催され、社長の関をはじめとした経営幹部がサクセッションプランの妥当性を議論しているほか、次世代の幹部候補となりうるポテンシャルのある人材を可視化し、戦略的な早期育成の取り組みも強化しています。

年度	研修内容
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>「次世代グローバル経営人材育成プログラム」を開始</li> <li>「海外トレーニング制度」を開始</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>「グローバル経営大学校」開校</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>「永守経営塾創設」</li> <li>「Nidecモーターカレッジ」開始</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内語学スクールを開講、各種レベル別英語レッスンを開始</li> <li>研修プログラムをグループ会社へ展開</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術者、営業社員などの専門能力養成プログラムを開始</li> <li>チャレンジ研修、通信教育等を開始（テーマ例：戦略的思考、リーダーシップ、交渉力）</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社員のTOEIC一斉受験（年2回）を開始</li> <li>各事業所にて英語学習法セミナーを開催</li> </ul>



## ダイバーシティの推進

### 基本的な考え方

当社グループは、多様性を競争力の源泉として認識しています。グローバルに事業を展開していく中で、個人が持つ違いを尊重して受け入れるとともに、その違いを最大限に活かすことによって、日々目まぐるしく変化しているビジネス環境や顧客ニーズへ効果的に対応できると考えています。

世界各地に開発・生産・販売・研究拠点を持つ当社グループでは、多様な人材が活躍しています。個人の属性や価値観にかかわらず、能力と意欲を持っている人材の採用に努めるとともに、その潜在力を十分に発揮できる人材評価・登用や職場環境づくりに取り組んでいます。

一方、当社は女性管理職が着実に増加しているものの、女性管理職比率向上、および女性役員の活躍に向けた取り組みが必要であると認識しています。また、これまで生産性の向上と社員のキャリア形成に寄与する制度・環境整備を進めてきたため、今後は多様な社員に寄り添った制度運用・促進が課題となっています。加えて、社員が最大限活躍する中長期的な土台づくりとして、社員の健康増進、また自律的に自身のキャリアを考え、行動を促す取り組みの強化

が必要となります。こうした課題を踏まえ、2020年3月に以下の計画(単体)を掲げました。

- 女性管理職比率を2020年度までに8%、女性役員を2021年度までに2名以上とする。  
※ 2020年度末時点：女性管理職比率5.7%、女性役員3名
- 3つの制度(在宅勤務・時差勤務・時間単位年休)のそれぞれの取得率を2022年度までに40%以上とする。  
※ 2020年度末時点：在宅29%、時差24%、時間単位年休45%
- 男性の育児休業取得率を2025年度までに10%とする。  
※ 2020年度末時点：9.0%

女性管理職比率については、2020年度末時点で5.7%となり、目標の8%を達成することができませんでした。引き続き2022年度中に女性管理職比率8%以上を達成することを目標として、取り組みを進めていきます。

### 女性活躍推進の取り組み

第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ
<p><b>仕事と家庭の両立支援</b></p> <p>▶ 2005 女性活躍推進の取り組みスタート 仕事とプライベートの両立支援の施策を展開</p> <p>▶ 2007 事業所別活動推進の体制づくり</p> <p>▶ 2008 キャリアアップのための講演会や職場懇親会、ロールモデル育成プロジェクト実施</p>	<p><b>活躍支援</b></p> <p>▶ 2015 自己啓発・能力開発のための勉強会、機関紙の発行、各種懇親会、各種社内調査、子育て&amp;産休・育児社員のフォロー、社外ゲストを招いた講演会などを実施</p>  <p>▶ 2016 女性活躍推進のために必要な制度・施策を経営トップに提言、社外ゲストを招いた講演会、女性部門長による社内研修を実施</p>  <p>プロジェクト活動の様子</p> <p>▶ 2017 女性活躍推進室(現 人事部D&amp;I推進グループ)を設置 3つの制度(在宅勤務・時差勤務・時間単位年休)導入、育児休業復職支援プログラム導入、育児・介護ガイドブック策定、キャリア研修の実施</p>	<p><b>活躍</b></p> <p>▶ 2020 さらなる研修等の充実化 タレントマネジメントの強化・運用</p>  <p>経営トップへの施策提言</p>

## 労働安全衛生・健康経営の推進

### 基本的な考え方

労働人口の縮小は世界的な社会課題であり、日本においても個人の健康管理を企業がサポートすることで限られた労働資源を大切に扱い「人材価値」を最大化する取り組みが重要となります。そのため、社員のモチベーション・生産性が向上する職場環境づくりが不可欠です。

当社グループは、会社と社員の協力のもと、職場における社員の安全と健康を確保し、社員がその能力を十分に発揮できる職場環境の形成に取り組むことを、CSR憲章に掲げています。安全快適な職場環境の整備、社員の安全と健康の増進をテーマに、健康経営に取り組んでいます。

2020年6月には「健康宣言」として健康経営の強化を宣言し、2021年3月には経済産業省が主催する「健康経営優良法人 2021(大規模法人)」に認定されました。加えて、社内組織横断的に構成された「健康推進委員会」を設立し、健康管理・増進の仕組み強化のほか、産業医による健康セミナー、全社員を対象とした健康意識調査を実施し、健康リテラシーの向上に努めています。さらに、2021年度中の敷地内完全禁煙を目指し、現在段階的な部分禁煙にも取り組むなど、健康経営の重要性を認識し取り組みを進めています。今後も健康経営推進により、競争力・企業価値向上につなげていく方針です。

### Nidec健康宣言

日本電産グループは、社員の健康と働きがいを経営の重要な源泉と位置づけ、「健康経営」の実現に向けた取り組みを推進します。社員の健康は、本人や家族にとってかけがえのないものです。また、社員がいきいきと挑戦し、活躍し続けることが、当社が目指す「100年後も持続成長する企業」の実現に繋がると考えます。社員とその家族とともに次代の社会を支える基盤づくりとして「健康経営」を掲げ、社員一人ひとりが情熱と熱意をもって最高のパフォーマンスを発揮し続ける企業を目指します。

2020年6月

日本電産グループ代表  
永守 重信

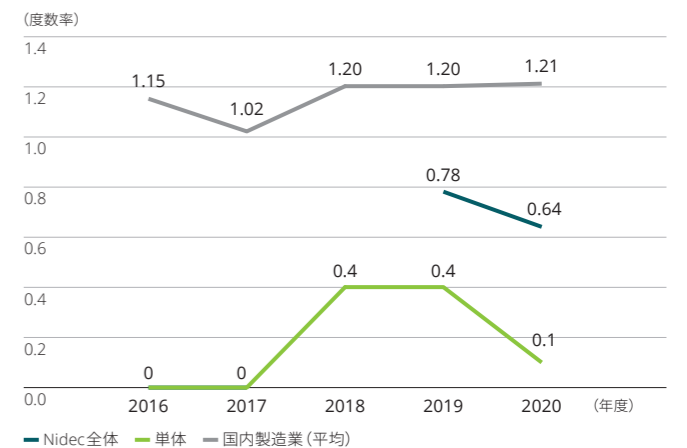
### マテリアリティ Phase2 KPI

- 労働災害発生率がBU平均を上回る生産拠点への安全活動確認を実施する：6拠点以上(年間)
- リモート安全点検を実施する：6拠点以上(四半期)
- 2023年度健康経営度調査における「健康経営優良法人ホワイト500(大規模法人部門)」の認定を受ける。

### 安全

安全で快適な職場環境の整備に向け、新規拠点やM&Aにより新たに加わった拠点を含む当社グループ全拠点で社員の安全を最優先の課題と位置づけ、安全活動を推進しています。また、日本電産の国内事業所では、工場をはじめとする全事業所の安全確保に向けた施策を審議する安全衛生委員会を組織しています。安全な職場環境を維持し、労働災害発生率ゼロを目標としていきます。

### 労働災害発生率



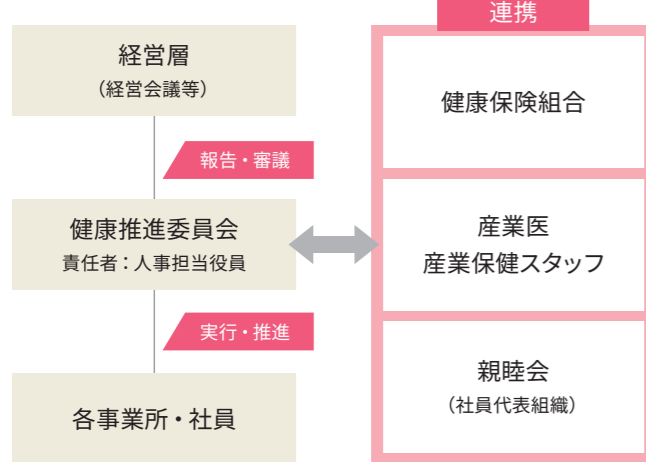
※ 労働災害発生率=労働災害による死傷者数÷延労働時間×100万時間  
100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数。連結データは2019年度より集計を開始。



## 健康

社員の心身の健康推進、および当社で最大限活躍できる職場環境づくりを目指し、健康推進委員会を組織しています。各職場に応じた取り組みができるよう、各事業所に健康推進の担当者を置くとともに、健康のエキスパートである産業医や健康保険組合とも連携し、会社一体となって健康経営を推進しています。

### 健康経営体制



### 新型コロナウイルス感染症への対応

当社では従業員、取引先の安全確保を最優先に考え、社内外への新型コロナウイルス感染症の感染防止に努めながら、継続的な製品およびサービスの提供に取り組んでいます。2020年1月に危機管理対策本部を立ち上げ、感染者発生時の対応手順の整備、事業所内の感染防止対策の策定と徹底、各国の医療体制や感染状況に応じた方針策定を実施しています。感染防止対策として、在宅勤務制度や時差出勤制度を最大限活用したほか、感染者発生時の影響を最小限にとどめるために事業所内のゾーニング、食堂の一時閉鎖、感染者の接触者に対する厳格な管理等を状況に応じて柔軟に行っています。また、国内の従業員、家族を対象とした職域接種を実施するなど、従業員が安心して業務遂行できる環境を整えました。今後のウィズ・コロナの環境下においても、関係各所と連携しながら、日本電産グループ一丸となって迅速かつ適切な感染症対応を続けていきます。

## 人権の尊重・適正な労働慣行の浸透

### 基本的な考え方

当社は、グローバルな事業環境における人権への配慮の重要性を認識しており、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」「国連グローバル・コンパクト」「国連世界人権宣言」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」をはじめとする国際的ガイドラインを支持し、人権を取り巻く課題の多様化に対応しています。日本電産グループCSR憲章では「人権の尊重」を掲げ、またCSR憲章を補完する「NidecグループCSR行動宣言」では、強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別と非人道的な扱いの禁止、適切な賃金の保証、労働時間と休日・休暇の保証、結社の自由と団体交渉権の保証を規定しています。

現在、当社グループは43の国と地域で300を超える事業所を有し、その何倍もの取引先が各国・地域で当社の事業活動を支援していますが、重要な生産工場およびそのサプライヤー工場の多くが人権に関する法整備が不十分と言われる国々で操業しています。近年、職場で発生する労働・倫理問題の多くが人権管理の不備に起因すると言われており、事業所内での人権問題はもちろんのこと、サプライチェーンで発生する労働・倫理問題に関しても自社の責任と認識することが重要です。当社グループは、多くの国や宗教、慣習、文化的価値をまたいで事業活動を展開する企業として、本社にて方針を掲げ先導役を果たす必要があると認識し、「サプライチェーンを含む人権方針の明確化と浸透」をKPIに設定しました。人権を尊重する責任を果たし、多様な人材が活躍することができる安全・安心な職場づくりを進めていく方針です。

### マテリアリティ Phase1 KPI

- サプライチェーンを対象に含む人権方針を明確化し、従業員に浸透させる。

### 具体的な取り組み

人権リスク・アセスメントについては、当社従業員の70%以上が集中するアジア地域を最重視し、重点的に取り組んでいます。アジアの主要な生産工場を対象にRBA\*行動規範を参照した自社基準に基づく監査を第三者認証機関との提携によって定期的に行っており、従業員の人権に関しては「雇用の自由選択」「若年労働」「労働時間」など7側面に設けられた監査項目を厳しくチェックしています。

\* RBA (Responsible Business Alliance) は電子業界のサプライチェーンにおける社会・環境・倫理的課題の解決を目的として設立された団体

## 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

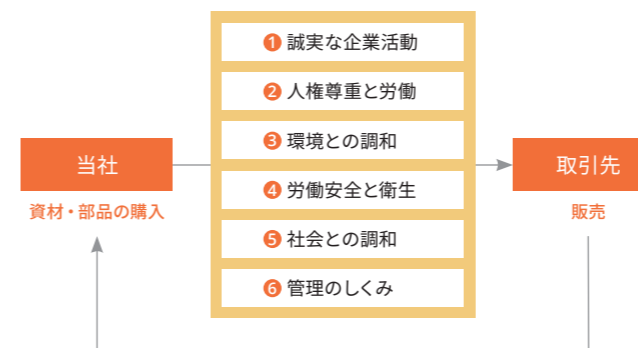
### 社会・環境側面に配慮したサステナブル調達

#### 基本的な考え方

当社グループは、取引先との連携により、サプライチェーン全体でCSR活動を推進しています。取引先にも社会的責任を果たしていただくために、取引基本契約書では、日本電産グループCSR憲章の遵守を求めています。加えて、CSR憲章の柱に沿って立てられたより具体的な基準を「NidecグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」の中で示し、取引先へ共有しています。

そして、新たに「社会・環境側面に配慮したサステナブル調達」をマテリアリティの取り組みテーマとして設定しました。児童労働・強制労働の禁止、長時間労働の削減などの社会側面、サプライヤーにおけるエネルギー使用や生物多様性、廃棄物・資源利用などの環境側面に配慮した調達活動を通じ、これまで以上に取引先へ協力を要請していきます。

#### CSR調達フロー



### NidecサプライヤーCSRセルフアセスメント

2018年から、CSR調達の実施状況を把握するため「NidecサプライヤーCSRセルフアセスメント」を実施し、取引先に「NidecグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」の遵守状況を報告いただいています。調査は「NidecグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」第1章から第6章に沿った各分野に分かれており、合計111の項目に沿って取引先各社のCSR活動状況を評価するものとなっています。

評価の高い低いに関わらず全社にフィードバック等を行い、さらなる改善を促しています。

	2018年度	2019年度	2020年度
NidecサプライヤーCSRセルフアセスメント実施取引先数	705社	672社	698社

### 取引先CSR監査

当社グループでは2010年度より主要取引先に対する実地監査を行っています。2020年度には、アジアを中心とした138社の取引先を対象に実地監査を行いました。

### 主要拠点でのCSR研修実施

サプライチェーン全体でのCSR活動推進のためには、まず当社の購買担当者がCSR調達の考え方を理解することが重要です。日本電産本体および国内グループ会社では2018年度から購買担当者を対象に、「NidecグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」をもとにしたCSR研修を実施しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症対策のためeラーニングとリモートでの講義を行い、169名が参加しました。

	2018年度	2019年度	2020年度
購買担当者向けCSR研修参加者数	434名	308名	169名

タイ日本電産は、全ての取引先が当社CSRの趣旨を理解できるようにRBA (Responsible Business Alliance)\*に関する説明を実施。その他、主要取引先に対してはCSR調達の説明会を開催し、事前調査票への回答結果に基づいて実地監査を実施しています。2013年度よりCSR監査基準をRBAに沿ったものとしており、2020年度は取引先121社へCSR監査基準の遵守を求めることを目標に活動を実施しました。



## 強固なガバナンス体制の構築

### 公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現

#### 基本的な考え方

当社グループのコーポレート・ガバナンスの目的は、企業の誠実さを確立した上で社会の信頼を獲得し、「高成長、高収益、高株価」をモットーとした持続的な企業価値の拡大を図ることです。この目的のため、内部統制の維持・強化を図ることにより経営の健全性・効率性を高め、情報開示の充実を図ることにより経営の透明性を高めます。

当社は2020年に監査等委員会設置会社に移行し、報酬委員会の設置など取締役会の監督機能の強化を図っています。今後もさらなる取締役会の実効性向上を図るために、第三者機関による取締役会実効性評価の実施や指名委員会の設置を検討していきます。

また、取締役会の独立性、多様性の確保にも取り組んでいます。当社の取締役会は社外取締役5名を含めた9名で構成しており、各取締役は当社の事業内容、経営環境等を考慮の上、幅広い多様な分野における知識・経験と資質を有する人材でバランスよく構成しています。また、海外駐在経験を豊富に有する者や女性の取締役を選任し、国際性や

ジェンダーを含む多様性の確保にも配慮しています。今後、取締役の選任に際しては、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスや、職歴・性別・年齢等の多様性および事業規模に適した員数等を考慮していく予定です。

持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指す上で、コーポレート・ガバナンスは最重要課題の一つとして認識し、引き続き体制強化・充実に取り組んでいきます。

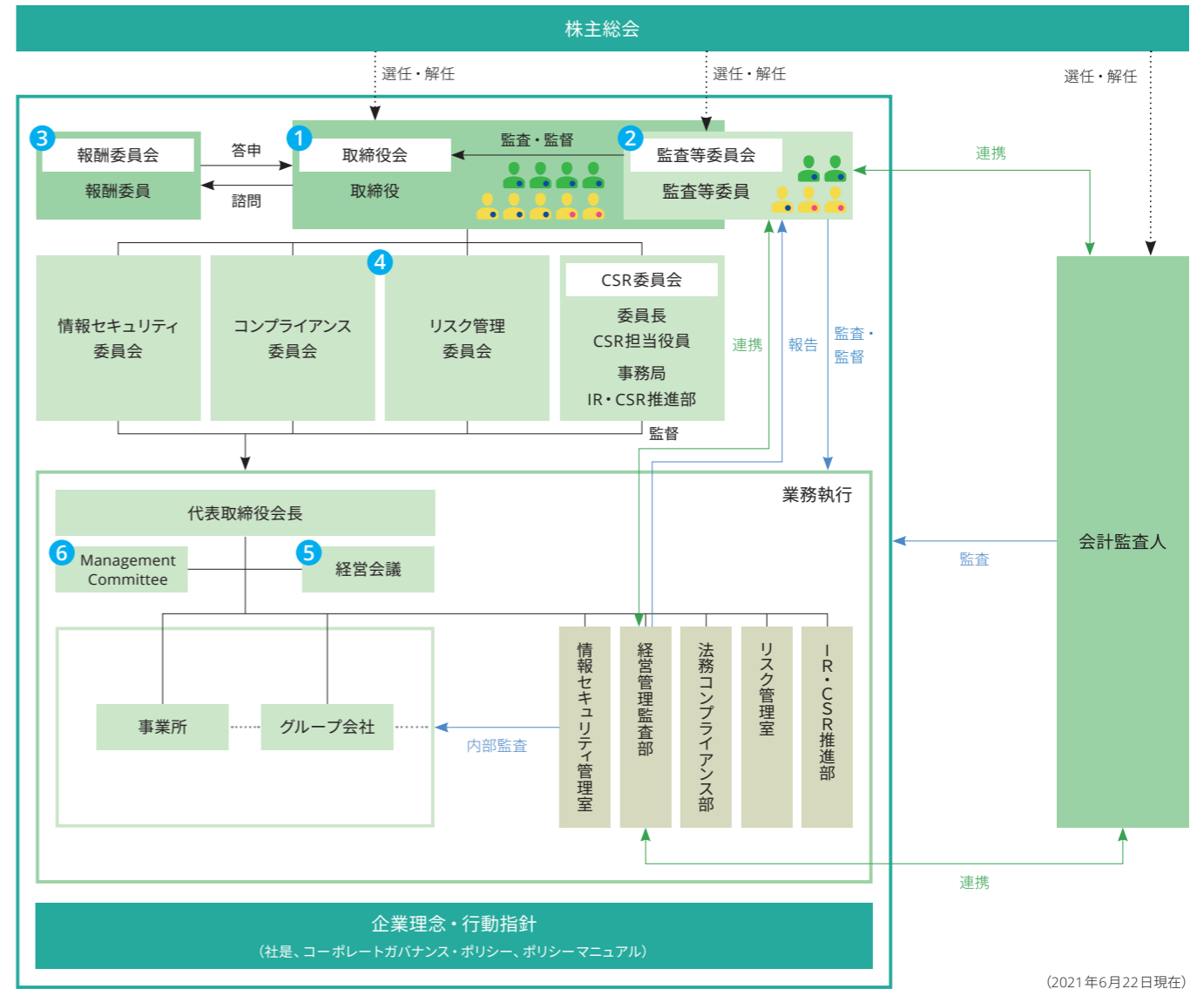
**マテリアリティ Phase1 KPI**

- 取締役会
  - ① 第三者機関による取締役会実効性評価を継続的に実施する。
  - ② 取締役会の社外取締役比率50%以上、女性取締役比率20%以上を常に達成できている状態を保つ。
- 指名・報酬委員会
  - ① 取締役の選解任プロセスの透明性・公正性を高める。
  - ② 報酬委員会の実効性向上を図り、役員報酬決定の客観性・透明性を確保する。

#### コーポレート・ガバナンスの変遷

	(年度)													
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
取締役会機関設計	監査役会設置会社											監査等委員会設置会社 取締役会の監督機能を強化し、経営の健全性と透明性を向上		
監督と執行の分離	執行役員制度の導入											グローバルな事業拡大と事業環境の急速な変化への対応		
社外取締役			社外取締役選任 経営監督の実効性、意思決定の透明性向上	女性社外取締役採用 多様性の向上	社外取締役の増員 取締役会の実効性のさらなる向上									
取締役会諮問委員会													報酬委員会	
社外役員会議(非公式会議)														
取締役会実効性評価														

#### コーポレート・ガバナンス体制



#### ① 取締役会

##### 運営状況

取締役会は、経営に関わる重要な事項について意思決定を行うとともに、業務執行の監督を行います。経営に対する監督機能を強化し、経営の透明性・客観性を高めるため、独立性の高い社外取締役を選任しています。

#### 取締役会の審議内容

取締役会の審議・報告内容 (2020年度)

項目	構成比
決算・財務関連	42.4%
個別案件	33.9%
コンプライアンス関連・リスクマネジメント・内部統制	7.6%
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス	6.8%
M&A	6.8%
総会・株主関連	2.5%



### 取締役会の実効性評価

当社は、毎年社外取締役を含めた取締役会メンバーを対象に取締役会の実効性評価アンケートを実施し、その結果をもとに取締役会で議論し、分析・評価を実施しています。アンケート結果をもとに、対応策を検討し、継続的な改善に努めていきます。

- 課題点としては、資料の提供時期が不適切。また、中長期計画実現への努力や、目標が未達となった場合の原因分析が不足などがあげられる

#### 2021年度の取り組み

- 社内での取締役会運営に関し十分な検討時間が取れるよう、改めて議案および説明資料の提出期限厳守の措置実行
- 社外取締役へ向けた事前説明を継続実施し、十分な情報の提供、議論の機会を確保
- 非公式会議メンバーへの事業理解の促進(業務執行取締役による事業概要説明、事業説明とオンライン工場見学)
- 取締役会で十分な議論が行えるよう、投資家やその他のステークホルダーからの情報を非公式会議にてフィードバック

### 取締役会実効性評価アンケート(取り組みと評価)

#### 2020年度の取り組み

- 従来実施している非公式会議(監査等委員でない社外取締役と、監査等委員である取締役を対象)メンバーに対して、業務執行取締役より事業概要説明実施
- 非公式会議での事業理解の促進(事業説明とオンライン工場見学)

#### 2020年度評価まとめ

- 取締役会の構成、頻度、時間、情報の質と説明に加え、「総じて、取締役会は十分に機能している」「取締役会の議論および運営は改善されている」との点で適切と評価

### スキルマトリクス

氏名	取締役を求める専門性と経験 ※最大3つ							
	事業戦略	技術・研究開発	国際性・グローバル経験	人材開発	環境・社会	法務・コンプライアンス	財務・会計	ガバナンス・リスク管理
永守 重信	○	○						○
関 潤	○	○	○					
村上 和也			○			○	○	
落合 裕之			○		○			○
佐藤 禎一		○		○	○			
清水 治				○		○	○	
中根 猛			○		○			○
山田 文			○	○		○		
酒井 貴子				○		○	○	

### ② 監査等委員会

監査等委員会は、取締役の職務執行の監査を行うとともに会計監査人から監査報告を受けます。

#### 委員構成および議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
構成	5	2	2	3	社内取締役

#### 監査等委員会と会計監査人の連携状況

監査等委員会と会計監査人との間で、四半期ごとの会合に加え、必要に応じ会合を行っています。会合では、監査結果、監査体制、監査計画、監査実施状況等について情報・意見交換を行っています。2020年度は監査等委員会に会計監査人を計6回招くなど、密接に情報交換を行いました。

#### 監査等委員会と内部監査部門の連携状況

内部監査部門である経営管理監査部は、監査等委員会に対し、定期的に当社グループにおける内部監査の結果を報告しています。また、監査等委員会との間で、必要に応じて意見交換、情報共有を行い、監査等委員会の要請に従い実地監査を行っています。

### ③ 報酬委員会

代表取締役社長執行役員(最高経営責任者)関潤が議長を務め、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。役員報酬に係る基本方針や報酬体系等について、取締役会の諮問に応じて審議を行い、その結果を取締役会に対して答申しています。

### ④ 各種委員会

名称	趣旨
リスク管理委員会	取締役会の下に設置され、取締役会が選任する者を委員長とし、リスク管理方針、施策の決定、報告遅延、懈怠等についての制裁、取締役会への報告、建議を行います。また、全社的なリスク管理状況を監視し、リスク管理に必要な資源配分の適切性を常時見直すこととしています。各部門長およびグループ各社は、リスク管理委員会が策定した年度方針に基づいて、リスク管理年度計画を作成・実行します。
コンプライアンス委員会	取締役会の下に設置され、コンプライアンス基本方針・施策についての審議、決定を行い、コンプライアンス諸施策の遂行状況の監督および改善指導を行います。コンプライアンス委員会は2か月に一度開催され、事務局は法務コンプライアンス部が務めています。
情報セキュリティ委員会	取締役会の下に設置され、情報セキュリティに関する基本方針を策定し、情報セキュリティ諸施策の遂行状況の監督、指導を行います。
CSR委員会	取締役会の下に設置され、取締役会によってCSR担当役員である横田秀俊常務執行役員(最高財務責任者)が委員長として任命されています。委員長および各事業所において選任された委員は、CSRについての活動方針や年度計画をはじめとする重要事項の審議、意思決定を行います。CSR委員会における決定事項は取締役会にて報告、または必要に応じて審議された上、専任の事務局であるIR・CSR推進部と国内外の事業所との連携を通じて実行されます。

### ⑤ 経営会議

経営会議は月1回開催され、月次決算の総括や、管理部門、関係会社、事業本部等の重要事案を全社横断的に審議する会議により業務執行状況を把握するとともに、以降の業務執行についての判断を行います。

### ⑥ Management Committee

Management Committeeは代表取締役会長の諮問機関として原則月2回開催され、代表取締役社長が議長を務め、全般的業務執行方針や計画の審議および個別重要案件の審議を行います。



## 社外取締役選任理由および主な活動状況

氏名	選任理由	出席の状況(出席回数)			活動の状況
		取締役会	監査等委員会	報酬委員会	
佐藤 禎一	文部科学省・日本学術振興会等で要職を歴任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該取締役は、現在および過去において、独立役員要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	22回	—	1回	人材育成をはじめとする幅広い分野における経験と高い見識を活かし、取締役会において積極的な発言を行っています。また、2021年2月に当社取締役会の諮問機関として設置された報酬委員会の委員を務め、役員に関する報酬決定プロセスの透明性確保および報酬の妥当性判断に際し、重要な役割を果たすなど、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
清水 治	財務省等で要職を歴任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該取締役は、現在および過去において、独立役員要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	20回	—	1回	財政金融をはじめとした豊富な経験を活かし、また弁護士としての専門的見地から、取締役会において積極的な発言を行っています。また、2021年2月に当社取締役会の諮問機関として設置された報酬委員会の委員を務め、役員に関する報酬決定プロセスの透明性確保および報酬の妥当性判断に際し、重要な役割を果たすなど、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
中根 猛	外務省等で要職を歴任しており、その豊富な経験と見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 また当該監査等委員である取締役は、現在および過去において、独立役員要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	22回	15回	—	外交政策に関する豊富な経験と幅広い知見を活かし、取締役会および監査等委員会において独立した客観的立場から積極的な発言を行い、経営の監督機能を果たしています。また、監査等委員会による取締役の職務の執行に関する監査に貢献しました。
山田 文	京都大学大学院法学研究科の教授を現任しており、大学教授としての高い見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 当社は教育および研究活動のため、京都大学大学院工学研究科寄付講座「優しい地球環境を実現する先端電気機器工学」へ寄付していますが、その額は2016年度1.3百万円(同大学における寄付収入総額4,756百万円)、2017年度49百万円(同4,848百万円)、2018年度45百万円(同5,163百万円)、2019年度39百万円(同5,352百万円)、2020年度39百万円であり、当社の寄付額は寄付収入総額と比較して僅少です。また同氏の所属する学部と寄付先の学部が異なることおよび同氏が大学を代表する立場にないことから直接の利害関係はなく、同氏の独立性に問題はないと考えています。	16回	10回	—	大学教授として法律分野における高度な学識・専門知識を活かし、取締役会および監査等委員会において独立した客観的立場から積極的な発言を行い、経営の監督機能を果たしています。また、監査等委員として監査等委員会による取締役の職務の執行に関する監査に貢献しました。
酒井 貴子	大阪府立大学大学院経済学研究科の教授を現任しており、大学教授としての高い見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 また当該監査等委員である取締役は、現在および過去において、独立役員要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	17回	10回	1回	大学教授として租税・会計分野における高度な学識・専門知識を活かし、取締役会および監査等委員会において独立した客観的立場から積極的な発言を行い、経営の監督機能を果たしています。2021年2月に当社取締役会の諮問機関として設置された報酬委員会の委員を務め、役員に関する報酬決定プロセスの透明性確保および報酬の妥当性判断に際し、重要な役割を果たしています。また、監査等委員として監査等委員会による取締役の職務の執行に関する監査に貢献しました。

※1 当事業年度における取締役会の開催回数は22回、監査等委員会の開催回数は10回、監査等委員会移行前の監査役会の開催回数は5回、報酬委員会の開催回数は1回です。  
 ※2 中根猛氏の監査等委員会および監査役会出席回数の内訳は、監査等委員会に10回、監査役会に5回です。  
 ※3 2020年6月17日開催の第47期定時株主総会において、山田文氏、酒井貴子氏が新たに選任され就任しました。同日以降の当事業年度における取締役会の開催回数は17回、監査等委員会の開催回数は10回です。

## 社外取締役のサポート体制

社外取締役については、取締役会事務局である総務部が補佐しています。通常の業務連絡等を通じてタイムリーな会社情報の提供と各種問い合わせに対応するとともに、取締役会の開催に際しては、全取締役に対し開催日前日までに取締役会の議案関連資料および経理情報を提供しています。加えて、監査等委員である社外取締役については、内部監査部門である経営管理監査部が補佐しています。監査等委員会の開催に際しては、全監査等委員に対し開催日3日前までに開催の通知をするとともに、監査等委員会の議

案関連資料を前日までに事前送付し、監査等委員会後は議事録を作成、全監査等委員に対し送付しています。また社外取締役である監査等委員に対しては、必要に応じて監査等委員会等で常勤監査等委員や当社役員等から各種情報が随時報告、提供されています。

なお、監査等委員以外の社外取締役と監査等委員で非公式な会合をもっており、当社役員等から各種情報が提供されているほか、子会社の現場に足を運んでいます。

## 役員報酬

### 1. 取締役報酬方針

#### ① 基本方針

当社の役員報酬は、グローバルな競争力の強化と事業の持続的な成長を目的とし、以下の方針に基づいて決定します。

- 企業価値向上へのモチベーションを高めるものであること
- 優秀な経営人材確保に資するものであること
- 当社の企業規模と事業領域において適正な水準であること

報酬の種類	趣旨	支給方法
固定報酬	• 職位別に決定	毎月現金
変動報酬(賞与)	• 前年度の連結売上高・連結営業利益の計画達成度 • 役員の業績等を考慮 • 変動報酬の中間値に対して0から2倍までの範囲で変動	毎月現金
業績連動型株式報酬	• 職位別の基準額 × 連結売上高・連結営業利益の計画達成度 • 0%から200%の範囲で変動するポイントを付与 • 3事業年度終了後に、累積ポイントに相当する当社株式の交付および換価処分金相当の金銭を給付	3事業年度経過後(株式・金銭)

#### ③ 報酬の決定プロセス

役員(監査等委員である取締役を除く)の個人別の固定報酬および変動報酬の額については、本方針に定める基準に従って、任意の諮問機関である報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会が決定します。また、業績連動型株式報酬の内容についても、同様に報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会が決定します。

#### ② 報酬構成の概要

- 社外取締役(監査等委員である取締役を除く)  
固定報酬
- 取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)  
固定報酬 : 変動報酬(賞与) : 業績連動型株式報酬 = 3 : 1.5 : 1

#### ④ 報酬の没収等(クローバック・マルス)

固定報酬および変動報酬については、会社に重大な損害を与えた場合は、対象者の同意を得て減額することがあります。

また、業績連動型株式報酬については、受益権確定日以降、株式交付対象者が職務や社内規程への重大な違反等の非違行為があった場合、会社は、その者に対して賠償を求めることができます。



## 2. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	122	132	△10	—	7
監査等委員(社外取締役を除く)	25	25	—	—	2
監査役(社外監査役を除く)	9	9	—	—	2
社外役員	34	34	—	—	7

※1 上記には、当事業年度中に退任した取締役5名、社外監査役2名を含んでいます。

※2 2018年6月20日開催の第45期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の導入を決議されています。上記は日本基準により当事業年度に費用計上した金額を記載しています。なお、社外取締役は制度の対象外となっています。

※3 業績連動型株式報酬制度については、対象期間を中期戦略目標「Vision2020」の残存期間であった2019年3月31日で終了する事業年度から2021年3月31日で終了する事業年度までの3事業年度としており、当事業年度が対象期間の最終年度となっています。最終事業年度に中期業績連動部分も含めた業績連動型株式報酬が確定し、当事業年度に確定した業績連動型株式報酬額は、前事業年度末時点で算定された報酬累計額を下回っているため、上表では差額を減額表示しています。

※4 2020年6月17日開催の第47期定時株主総会の決議に基づき、同日付で監査等委員会設置会社に移行しています。

※5 当事業年度に監査役として受けた報酬等と監査等委員である取締役として受けた報酬等は、それぞれ区分して報酬額と員数を記載しています。

## 3. 役員ごとの連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載していません。

## 内部統制

当社グループは、国内証券取引所上場企業として求められるコンプライアンス体制を確立し、リスク管理責任を明確化することにより経営の健全性・透明性の向上に努めます。具体的には、当社グループの内部統制に関する基本方針を「Nidecポリシーマニュアル」として制定し、経営管理監査部の監査活動により金融商品取引法第24条の4の4第1項が求める財務報告における内部統制の有効性の維持と改善を

図ります。また、取締役会の下にコンプライアンス委員会・リスク管理委員会・情報セキュリティ委員会およびCSR委員会を組織し、それぞれの事務局として法務コンプライアンス部・リスク管理室・情報セキュリティ管理室およびIR・CSR推進部を設置し、内部統制のための企業風土づくり・管理体制の強化に対応しています。

## グループ会社のコーポレート・ガバナンス

当社グループ会社は、当社の経営理念や方針のもと活動を行っており、当社の内部統制体制の中に組み込まれています。なお、当社からグループ会社に対し、役員の派遣、従業員の出向を行っていますが、各グループ会社は専門家等

の意見も踏まえ、十分に議論を尽くした上で各社の実情に対応した業務執行の意思決定を行うなど、その独立性の確保に努めています。

## 政策保有株式

### 政策保有株式に関する方針

当社は、事業上やその他分野で取引・協力関係のある企業と将来にわたり取引・協力関係の維持・強化を図ることで中長期的な観点から事業の安定化などを通じ当社の企業価値向上に資すると期待される株式を保有しています。な

### 政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式に係る議決権行使にあたって、投資先企業の持続的成長に資することを基本方針とし、コーポレート・ガバナンス整備状況およびコンプライアンス体制なども総合的に勘案の上、適切に議決権を行使します。

### (議決権行使の基本的な考え方)

投資先の個々の株主総会議案については、中長期投資の視点で取引・協力関係の維持・強化という株式保有の

お、個々の政策保有株式については、毎年取締役会において、保有目的等の定性面に加え、保有に伴う便益などを経済合理性の観点から定量的に検証し、保有の意義が希薄と考えられる株式については縮減を図ります。

目的に資するかどうかという観点を含め、特に重要な資産の譲渡・合併等の組織再編等のような株主価値の毀損につながる事象に関し、個別に確認を行った上で議案の賛否について判断します。なお、法令違反や反社会的行為に該当する議案については、事情の有無を問わずに反対します。

## 法令遵守・コンプライアンスの徹底

### 基本的な考え方

コンプライアンス違反は、社会的信用の損失および経済的損失につながる重大なリスクと認識しています。そのため、日本電産グループは、諸法令・規則、社内規則・基準、社会倫理規範等の遵守を徹底することにより、役員および従業員の倫理意識を高め、企業の誠実さを確立し、社会の信頼を獲得すべく、コンプライアンス活動を継続的に実施しています。

現在、各地域で発生する個別事案・事件に対して、より迅速かつ的確な対応ができるようグローバルコンプライアンス体制の構築、強化を推進しています。また、従業員に対するコンプライアンス教育を強化し、コンプライアンス意識のさらなる啓発を進め、コンプライアンスリスクを低減していきます。

### マテリアリティ Phase2 KPI

- 本社/地域統括会社(中国/米国/欧州)を起点にグループ全社へ法務・コンプライアンス体制を拡大する。
- 重大なコンプライアンス違反リスクを洗い出し、重点的な施策を打つ。
- 全従業員が年に一度、コンプライアンス教育を受講する。

### 組織体制

当社の法務コンプライアンス部は、当社グループの拠点が所在する各地域(米州・中国・欧州・東南アジア)に設置した地域コンプライアンスオフィサーおよび各事業部門やグループ各社に設置したコンプライアンス責任者・推進者と連携し、グローバルコンプライアンス体制を構築、運用しています。コンプライアンス責任者は、コンプライアンスに関する諸施策の実施、展開を通じて管下の組織へコンプライアンス意識を浸透させ、コンプライアンス違反を防止する責任を負います。コンプライアンス推進者は、当該組織における具体的なコンプライアンス施策の推進および法務コンプライアンス部や地域コンプライアンスオフィサーとの連絡窓口を担当します。地域コンプライアンスオフィサーは、各地域でのコンプライアンス責任者に対する支援や内部通報受付窓口等の役割を担っています。



## 内部通報制度

コンプライアンス徹底のために、当社グループ全社を対象として、全ての取締役・役員・従業員（正規社員、パート社員、派遣社員、有期雇用社員を含む）が利用できる内部通報窓口（Nidecグローバルコンプライアンスホットライン）を設置しています。2020年度の不正行為の疑いやハラスメント等に関する通報・相談は、合計116件で、前年度より26件減少しました。これらの内部通報の状況については、定期的に取締役会および監査等委員会に報告しています。

	2018年度	2019年度	2020年度
件数	106	142	116

## コンプライアンス研修の実施

コンプライアンス推進活動の一環として、当社グループの役員および従業員を対象に定期的にコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス意識水準の維持・向上に努めています。例えば、カルテル、贈収賄およびハラスメントを含む人権課題等のテーマに関して、セミナー／ディスカッション等を行っています。講師は地域コンプライアンスオフィサーが担当し、Nidecコンプライアンスハンドブックを教材として活用しています。また、毎年1回外部講師を招き、取締役および執行役員などを対象としたコンプライアンス研修も実施しています。

## リスク管理体制

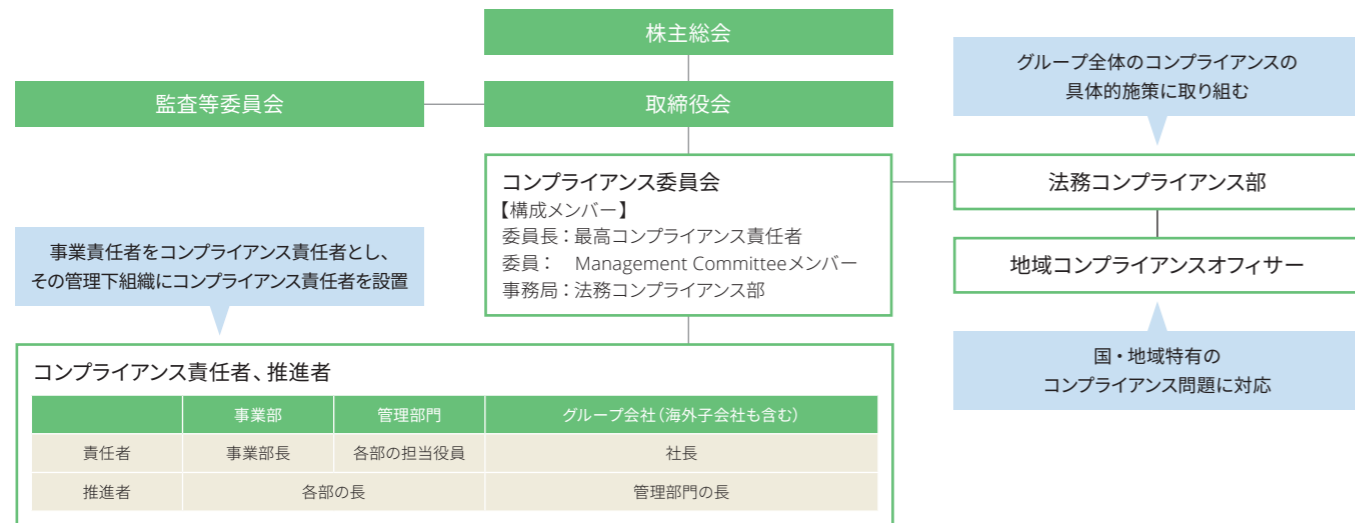
当社グループでは、具体的な数値目標・定性目標として設定された長期ビジョンを実現するための中期経営計画を策定し、年度事業計画の基礎とします。策定にあたっては、中期達成目標としての実行可能性、長期ビジョンとの整合性、達成のために克服すべき課題やリスクを含めて検討し、決定します。マーケット状況の変化や進捗状況に応じて、計画の実施途中での見直し（ローリング）も行っています。

また、当社グループ全体のリスク管理体制確立のため「リスク管理規程」を制定し、取締役会の下部組織としてリスク管理委員会を設置しています。さらに、重要な情報については毎朝のリスク会議で迅速に報告・共有し、日々の業務に活用します。また必要に応じて、経営会議の場でも幅広く討議・共有します。

## BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画)

当社グループは、2014年3月より、地震、洪水、干ばつ、感染症、火災などのリスク発生を想定し、BCPのシミュレーション訓練を国内外の拠点で実施しています。2021年3月末までに累計3,100名以上の社員が訓練に参加しました。2020年1月末には、新型コロナウイルス感染症危機管理対策本部を立ち上げ、長期化を前提としたBCPの策定を図っています。

## Nidecグループグローバルコンプライアンス体制図



## リスク管理体制の整備

### 基本的な考え方

リスクを把握・管理することは、リスク発生時の対応力不足による損失拡大、ビジネスチャンスの喪失、格付の低下などを防ぐために必要な重要事項です。当社は当社グループを取り巻くリスク、所管部署の特定を行い、優先的に低減を図るべきリスクを特定し、事業影響の低減活動の進捗管理を行うなど、リスクの見える化・予兆管理のさらなる強化を図っています。

### マテリアリティ Phase2 KPI

- 全ての有価証券報告書開示リスクについて、主管部署による評価が実施され、優先的に対応すべきリスクが特定されている。
- 優先的に対応すべきリスクが事業に与える影響を低減する。また、低減活動の進捗および残存リスクを管理する。

## 情報セキュリティ対策の推進

### 基本的な考え方

日本電産グループは、自社で生成・収集するもののほか取引先等からお預かりするものも含めて、事業活動を行う上で必要な情報を保有しています。これらの情報資産を適切に保護し、適正に利用することが非常に重要であると認識しています。保護対象には経営情報、技術情報、財務情報、個人情報をはじめとして重要性の高いものがあり、これらが毀損や漏えいした場合には顧客や市場の信頼を失うとともに、自社の競争上の優位性の低下を招き、また法制上のペナルティの対象となる可能性があります。

そのために2019年に最高情報セキュリティ責任者(CISO)および情報セキュリティ委員会を設置し、専任部門である情報セキュリティ管理室を発足させました。またグループの各組織に情報セキュリティ管理責任者・情報セキュリティ推進責任者を配置して、グループの情報セキュリティ管理体制を構築しています。

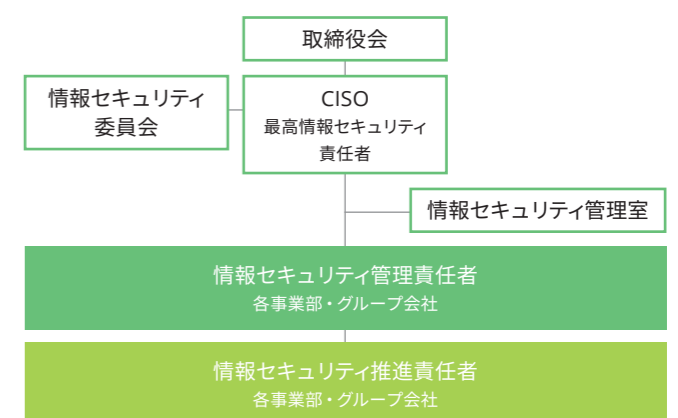
2019年度以降、役員および社員に対する情報セキュリティ教育を継続的に実施しているほか、毎年情報セキュリティ強化月間を設け、期間中にはその年のテーマに沿った情報発信を行って、役員や社員の情報セキュリティ意識の向上を図っています。

今後も変化・増大する情報セキュリティリスクを把握・評価し、リスクに応じた有効な仕組みの運用とグループの情報セキュリティ管理体制で情報資産の適切な保護と適正な使用を実現し、重大なセキュリティ事故発生件数0件に取り組んでいきます。

### マテリアリティ Phase2 KPI

- 重大な情報セキュリティ事故の発生件数をゼロにする。

## 情報セキュリティ体制図





## マネジメント一覧 (2021年11月1日現在)

### 取締役



**永守 重信**  
代表取締役会長  
報酬委員会委員  
(1944年8月28日生)  
所有する当社株式の数: 49,473千株

**略歴**  
1973年 7月 当社設立、代表取締役社長  
最高経営責任者  
2014年10月 代表取締役会長兼社長  
最高経営責任者  
2018年 6月 代表取締役会長  
最高経営責任者  
2021年 6月 代表取締役会長(現任)  
**重要な兼職の状況**  
日本電産サンキョー(株) 取締役会長  
日本電産テクノモータ(株) 取締役会長  
日本電産シンゴ(株) 取締役会長  
日本電産モビリティ(株) 取締役会長  
日本電産コバル(株) 取締役会長  
学校法人永守学園理事長



**関 潤**  
代表取締役社長執行役員  
最高経営責任者  
報酬委員会委員  
(1961年5月9日生)  
所有する当社株式の数: 0千株

**略歴**  
1986年 4月 日産自動車(株)入社  
2014年 4月 専務執行役員  
2019年12月 執行役 副最高執行責任者  
2020年 1月 当社入社 特別顧問  
2020年 4月 社長執行役員  
最高執行責任者  
2020年 6月 代表取締役社長執行役員(現任)  
2021年 6月 最高経営責任者(現任)  
**重要な兼職の状況**  
家電産事業本部長  
日本電産トソー(株) 取締役会長  
日本電産エレンス(株) 取締役会長  
インド日本電産(株) 取締役会長  
日本電産モビリティ(株) 取締役  
日本電産マシナリー(株) 取締役



**中根 猛**  
社外取締役  
監査等委員  
(1949年6月24日生)  
所有する当社株式の数: 0千株

**略歴**  
1974年 4月 外務省入省  
1996年 2月 大臣官房在外公館課長  
1998年 4月 在韓国日本国大使館公使  
2000年 5月 在ミュンヘン日本国総領事館総領事  
2002年 8月 大臣官房審議官(総括担当)  
2005年 8月 総合外交政策局軍縮不拡散・科学部長  
2008年 7月 特命全權公使(在ウィーン国際機関日本政府代表部在勤)  
2009年 7月 特命全權大使(在ウィーン国際機関日本政府代表部在勤)  
2012年 1月 特命全權大使(ドイツ国駐節)  
2016年 1月 外務省退官  
2016年 2月 外務省参与(現任)  
2018年 3月 学校法人京都学園(現 学校法人永守学園)理事  
2019年 6月 当社社外監査役  
2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

**重要な兼職の状況**  
外務省参与



**山田 文**  
社外取締役  
監査等委員  
(1967年2月12日生)  
所有する当社株式の数: 一

**略歴**  
1990年 4月 東北大学法学部助手  
1995年 4月 岡山大学法学部助教授  
2003年 4月 京都大学大学院法学研究科助教授  
2006年 4月 京都大学大学院法学研究科教授(現任)  
2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
**重要な兼職の状況**  
京都大学大学院法学研究科教授



**村上 和也**  
取締役  
監査等委員  
(1955年1月18日生)  
所有する当社株式の数: 3千株

**略歴**  
1977年 4月 大蔵省(現 財務省)入省  
1983年 7月 名古屋国税局伊勢税務署長  
1984年 7月 国際通貨基金理事補  
1996年 6月 欧州復興開発銀行中央アジア局長  
2002年 7月 財務省 福岡財務支局長  
2004年 7月 大臣官房参事官(関税局担当)  
2005年 7月 欧州復興開発銀行理事  
2008年 7月 財務省 関東財務局長  
2009年 8月 独立行政法人中小企業基盤整備機構理事  
2012年 6月 当社入社 常勤監査役  
2013年 2月 京都弁護士会登録  
2013年 6月 執行役員  
2017年 6月 常勤監査役  
2020年 6月 取締役(監査等委員)(現任)  
**重要な兼職の状況**  
日本電産テクノモータ(株) 監査役  
日本電産シンゴ(株) 監査役  
日本電産リード(株) 監査役  
日本電産グローバルサービス(株) 監査役  
日本電産マシナリー(株) 監査役  
日本電産マシンツール(株) 監査役



**落合 裕之**  
取締役  
監査等委員  
(1959年7月3日生)  
所有する当社株式の数: 1千株

**略歴**  
1983年 4月 通商産業省(現 経済産業省)入省  
2000年 7月 貿易局為替金融課長  
2002年 7月 特殊法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(現 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)国際協力部長  
2003年 7月 特許庁秘書課長  
2005年10月 貿易経済協力局貿易振興課長  
2006年 8月 農林水産省大臣官房参事官  
2008年 7月 内閣官房内閣参事官(内閣官房副長官補付)  
2010年 8月 当社出向  
2012年 8月 経済産業省復職 経済産業研修所長  
2012年12月 経済産業省退官  
2013年 3月 当社入社 総務部長  
2018年 6月 常勤監査役  
2020年 6月 取締役(監査等委員)(現任)  
**重要な兼職の状況**  
日本電産サンキョー(株) 監査役  
日本電産トソー(株) 監査役  
日本電産モビリティ(株) 監査役  
日本電産コバル電子(株) 監査役  
日本電産コバル(株) 監査役  
日本電産サーボ(株) 監査役  
日本電産エレンス(株) 監査役



**酒井 貴子**  
社外取締役  
監査等委員  
報酬委員会委員  
(1972年8月28日生)  
所有する当社株式の数: 0千株

**略歴**  
2002年 4月 京都大学大学院法学研究科研究助手  
2003年 4月 大阪府立大学大学院経済学研究科専任講師  
2007年 3月 京都大学大学院博士課程修了、博士(法学)取得  
2007年10月 大阪府立大学大学院経済学研究科准教授  
2018年 4月 大阪府立大学大学院経済学研究科教授(現任)  
2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
**重要な兼職の状況**  
大阪府立大学大学院経済学研究科教授



**佐藤 禎一**  
社外取締役  
報酬委員会委員  
(1941年10月15日生)  
所有する当社株式の数: 1千株

**略歴**  
1964年 4月 文部省(現 文部科学省)入省  
1990年 7月 大臣官房審議官(高等教育局担当)  
1992年 7月 文化庁次長  
1993年 7月 学術国際局長  
1994年 7月 大臣官房長  
1997年 7月 文部事務次官  
2000年 7月 独立行政法人日本学術振興会理事長  
2003年 1月 ユネスコ日本政府代表部特命全權大使  
2007年 4月 独立行政法人国立文化財機構東京国立博物館長  
2009年10月 国際医療福祉大学大学院医療福祉学研究科教授  
2015年6月 (株)NHKプロモーション取締役(現任)  
2018年 6月 当社社外取締役(現任)  
**重要な兼職の状況**  
(株)NHKプロモーション取締役



**清水 治**  
社外取締役  
報酬委員会委員  
(1953年9月21日生)  
所有する当社株式の数: 0千株

**略歴**  
1976年 4月 大蔵省(現 財務省)入省  
1984年 6月 アフリカ開発銀行理事  
1996年11月 大蔵大臣秘書官事務取扱  
1998年 1月 主計局主計企画官  
1999年 7月 主税局税制第一課長  
2001年 7月 主税局総務課長  
2003年 7月 福岡国税局長  
2004年 7月 総務省大臣官房審議官(地方行政改革担当)  
2006年 7月 財務省大臣官房審議官(国際局・主税局・大臣官房担当)  
2007年 1月 内閣府沖繩振興局長  
2010年 7月 政策統括官(沖縄政策担当)  
2012年 1月 内閣府審議官  
2014年 4月 早稲田大学政治経済学術院教授(現任)  
2018年 6月 当社社外取締役(現任)  
2018年10月 第一東京弁護士会登録  
**重要な兼職の状況**  
早稲田大学政治経済学術院教授

### 執行役員

副会長執行役員  
小部 博志  
常務執行役員  
牛尾 文昭  
常務執行役員  
金子 晃  
執行役員  
大川内 裕仁  
執行役員  
辻 真悟  
執行役員  
具志堅 喜光

副社長執行役員  
宮部 俊彦  
常務執行役員  
泉田 金太郎  
常務執行役員  
西村 秀樹  
執行役員  
高橋 亨  
執行役員  
高橋 隆光  
執行役員  
佐藤 高廣

専務執行役員  
早船 一弥  
常務執行役員  
横田 秀俊  
常務執行役員  
安永 耕一郎  
執行役員  
村越 慶太郎  
執行役員  
岡島 万樹  
執行役員  
永井 淳一

専務執行役員  
北尾 宜久  
常務執行役員  
丹保 邦康  
常務執行役員  
堀江 健志  
執行役員  
伊藤 健二  
執行役員  
田中 啓太郎  
執行役員  
五十嵐 一嗣

専務執行役員  
小関 敏彦  
執行役員  
宮本 栄治  
執行役員  
中山 純一郎  
執行役員  
藤井 佳子

執行役員  
片岡 央  
執行役員  
平田 智子

※ 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。



## 社外取締役メッセージ

日本電産は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、ガバナンス強化に注力しています。今回は、5名の社外取締役に、取締役会の評価や今後の課題、日本電産に期待することなどについて語っていただきました。

### 広い視野から世界を俯瞰し、注視すべき課題や問題点を取締役会で議論することを期待



社外取締役  
報酬委員会委員  
佐藤 禎一

各時代の要請を反映しながら、永守会長が長年にわたり培ってきた経営の方針・理念のもと、機敏にガバナンスシステムの改革を推進しているものと評価しています。また、取締役会は重要案件の情報共有の場として有意義な機会となっていますが、今後は執行役員との機能的な連携強化が必要と考えます。

新たに発表した新中期戦略目標「Vision2025」については、自社の現状を踏まえた適切な目標が設定されていますが、新型コロナウイルス感染症の拡大によって社会が一変したように、今後も様々な事業環境の変化が予想されます。そのため、社会の急激な状況の変化に対し、常に見直しを行う体制が必要と考えます。VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）時代にあって、環境問題や少子高齢化の進展に伴う労働人口の減少等といった多くの課

題が顕在化する中、今後も継続して収益を拡大し成長するために広い視野から世界を俯瞰し、注視すべき課題や問題点を取締役会で議論することを期待しています。私も、世界的な視野をもって他業種での取り組みを含めた情報収集を行い、目標の進捗状況を観察するとともに、必要な提言を行っていく方針です。

日本電産が製造する高性能なモータは、サステナブルな社会の形成に貢献するものです。これら製品の一層の改善努力そのものがこれからのサステナブルな社会の形成に寄与するものですが、製品の川上から川下まで幅広い視野から検討されていることを評価しています。一方で、ダイバーシティの観点から課題を申し上げると、現段階では十分な配慮がなされているものの、さらに世界的な視野での工夫・改善が望まれます。

日本電産は、企業の使命として「世界一高性能なモータで地球に貢献する」を掲げています。現在の体制を強化し、Vision2025に掲げる取り組みを着実に実行することが使命の達成に直結しているものと考えますので、緩みのない前進を期待しています。

### ESG等への取り組みにおいても先進的な活動を期待



社外取締役  
報酬委員会委員  
清水 治

日本電産は、監査等委員会設置会社への移行や報酬委員会の設置など、ガバナンス体制の強化が図られ、持続的な企業価値の増大、ステークホルダーや社会的価値への配慮の観点から、適切なガバナンス体制になっていると考えます。また、取締役会における討議も、グループを巡る重要な投資事案や財務事案に即して、様々なリスクの見通しと対応策に重点を置いたものとなっています。今後も、討議の重点テーマとして、世界各地に展開する多数の拠点、多様な事業分野やグループ企業を俯瞰しつつ、生産・営業・財務・研究開発等の各分野で課題やリスクを常に洗い出し吟味していくことが肝要です。さらに、生産・営業・研究開発という縦割り組織に対し、横串の管理機能が有効であるかについてモニタリングを徹底していくことや、中長期の戦略を四半期ごとに吟味していくことも重要と考えます。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大という、これまでに経験したことのない大きな危機に直面しました。そうした状況下において、日本電産は人命尊重を基本としつつ、世界No.1の総合モーターメーカーとして、経済活動の基盤となるモータ供給の確保を目指して取り組んだことは、適切な対応であったと考えます。

来る2025年度は、2030年度連結売上高10兆円達成に向けた重要な道程です。また、今後日本電産グループが成長する上で大きなカギとなる、電気自動車の普及といった気候変動対応がより迅速に求められる節目の年となります。このような点を踏まえて策定された新中期戦略目標「Vision2025」は、日本電産グループとしての達成目標を明確化した中期の戦略として高く評価しています。同時に、その達成に向けてグループ一体となった取り組みが強く求め

られていると考えます。サステナビリティ経営については、気候変動対策や関連情報開示の充実、従業員の処遇改善や女性登用等の人的資本強化策、サプライチェーンマネジメント等の課題について、熱心に討議しています。日本電産がグローバル企業として、サステナビリティ、ダイバーシティの観点を重視し、ESG等への取り組みにおいても先進的な企業となれるよう今後の活動に期待しています。私は、Vision2025の目標達成に向けて、経営状況やリスク関連情勢を察知・把握するとともに、社会経済の趨勢・変動を予測しながら、取締役会で問題提起・吟味していくことで、貢献していく方針です。



## Vision2025において、成長戦略の実行と資本効率の最適化とともに、ESG活動本格化を明言したことを評価



社外取締役  
監査等委員  
中根 猛

日本電産では、この2年ほどの間に監査等委員会設置会社への移行に加え、任意の報酬委員会の設置による取締役の報酬決定の透明性向上、連結子会社も含めた内部統制強化等、ガバナンス強化が着実に進展しています。こうしたガバナンス強化に伴い、取締役会の機能は会社の経営方針等戦略的な事項の決定と、経営者の業務執行の監督に集中するいわゆるモニタリングモデルに向かっていますが、これは会社の持続的成長と中長期的企業価値の向上を促すものと考えます。今後はこうした流れを定着させるとともに、社外取締役による報酬委員会議長就任等、一層のガバナンス強化につながる措置について検討する必要があると考えます。

日本電産は、新たに中期戦略目標「Vision2025」を発表しましたが、成長戦略の飽くなき実行と資本効率最適化の追

求とともに、ESGへの取り組みを本格化し、地球の環境保全等への貢献を高めグローバル企業としての社会的責任を果たすことを明言しています。日頃からESG経営の重要性について頻りに議論されており、新たな経営戦略としてESGに関する取り組み・目標が盛り込まれたことについて、私は高く評価しています。日本電産の提供する高性能なモータは、電気自動車の拡大に伴い、一層大きな役割を担うことが期待されます。日本電産が持続的成長を続けることで、製品が世界中に広まり、CO<sub>2</sub>排出量の削減、ひいては地球温暖化防止や地球の環境保全に大いに役立つものと確信しています。加えて、多様な人材を活かすため、その能力が最大限発揮できる機会を提供することが、イノベーションを生み出し価値創造につながるものとして、職場環境整備等の議論

が活発に行われています。今後は、一步踏み込み幹部役職への女性の積極的な登用や外国人取締役の起用についても検討することが重要になると考えます。私は、海外での投資やM&Aに関する当該国の政治・経済情勢を含めた投資環境、さらにはESGや人権デューデリジェンス等の国際的な動向等についての意見表明を通じて、Vision2025の目標達成に向けて取締役会の適切な決定に貢献したいと思えます。

## 常識的なビジョンの一步先を見据え、グローバル市場でのプレゼンス維持・向上、そして在りたい企業像の実現に期待



社外取締役  
監査等委員  
山田 文

ガバナンスの中核的な価値である、株主との関係や株主の権利行使の保障については高く評価しています。一方、地域社会や従業員等、株主以外のステークホルダーとのさらなる関係強化が必要であると考えます。一例をあげると、従業員の労働環境は様々な点で改善されてきているものの、性別や国籍等の多様性を促進することが、柔軟かつ強靱な発想で世界水準を維持していける人材を世界から呼び込む点で重要となります。また、取締役・執行役員の選任・指名について、重視すべき観点等をより開かれた形で検討するプロセスが必要です。指名委員会等の機関が最適かどうかは慎重に検討する必要があると思いますが、外部からの視点も取り入れながら、経営の人的側面を強化することで、持続的な成長につながるものと認識しています。

一方、これだけの規模の企業体でありながら、不適切な会計等の不祥事予防については、大変コントロールされていると評価しています。今後のさらなる体制強化のために、海外グループ会社を含めた複数のネットワークでのコントロールや、近年高度化が求められている内部通報制度等にも対応していく必要があると考えます。

日本電産の真骨頂、それはグローバル製造業として成長し収益を拡大するとともに、「世界一高性能なモータで地球に貢献する」という使命を同時に推進していることです。日本電産グループの技術力を活かして生み出される製品は環境保全に貢献します。今後は、日本電産の製品が環境保全にどれだけ貢献することができるか、積極的にアピールしていくことを望みます。

現在、会社経営や労働環境、製品の安全・品質基準等、国内の常識を超えてグローバル化が一層進んでいます。日本電産は、すでに一步進んだ企業であると考えますが、これに甘んじることなく、常識的なビジョンの一步先を見据えた企業を目指しています。今後も、ステークホルダーの皆様とも建設的なコミュニケーションを積極的に取りながら、グローバル市場でのプレゼンスを維持・向上させ、在りたい企業像を実現させることを期待しています。

## ポートフォリオ転換という重要な局面を迎える中、自社の成長とサステナビリティに関する活動をサポート



社外取締役  
監査等委員  
報酬委員会委員  
酒井 貴子

日本電産は、2020年に監査等委員会設置会社へと移行、2021年には報酬委員会を設置するなど、ガバナンスは着実に強化されています。また、サステナビリティを経営の重要な事項と認識し、取締役会においてESGにおける重点項目について議論を進めています。特に、環境面では自社の成長段階に応じた対応・対策が練られており、将来像がしっかりと描けていると評価しています。社会面においても、女性幹部・執行役員の育成や、海外グループ会社の外国人幹部が参加する経営会議開催等、世界中に拠点を持つ企業としてダイバーシティ経営が本格化しつつありますので、今後もこうした活動に期待しています。

さらに、私が評価するポイントとして、社内取締役は社外取締役からの意見に真摯に耳を傾け、質問にも納得いく

まで説明いただいていることにあります。質問の都度、社内外の経済状況や関連事項についての豊富な情報量に基づく確かな回答を社内取締役から得ることができ、ガバナンスに対する意識の高さがうかがえます。私は、2020年に社外取締役に就任しましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により会社としても大きな影響を受ける中、私からの質問に迅速に答えていただくとともに、情報提供も円滑かつ十分に進めていただくなど、スピード感をもって対応いただいています。こうした対応は、決して即席ではなく、従来根付いた企業姿勢であることを実感でき、危機管理体制としても有効性を発揮しているものと感じています。

日本電産は、世界的な潮流を見据え、ポートフォリオ転換という重要な局面を迎えています。こうした中、現在堅実な

会社運営がなされる一方で、2030年度連結売上高10兆円の目標に向かって、売上拡大につながる積極的かつ熱心な研究開発が数多くなされています。このような自社の成長に向けた取り組み、そして先に述べたサステナビリティに関する活動等、グループ丸となり挑戦を続けています。私は、これまでのキャリアを活かし、今後も社外取締役の役割をしっかりと果たすことでサポートしていきたいと考えます。



# 事業戦略

## 精密小型モータ



### 2020年度の振り返り

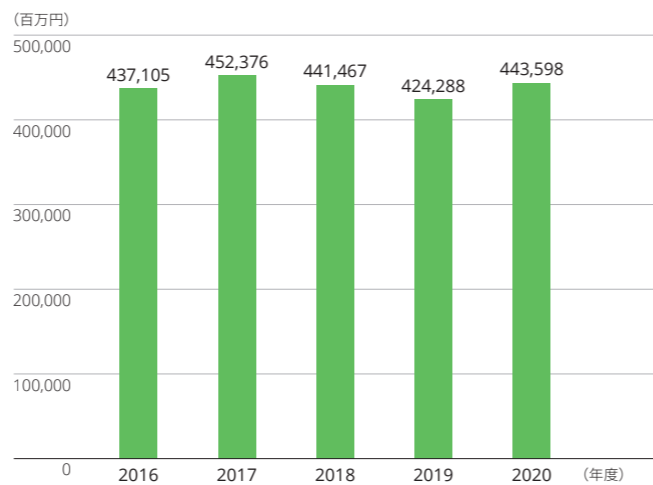
2020年度の売上高は、前期比4.6%増収の4,435億98百万円となりました。HDD用モータは、販売数量が顧客数の減少の影響を受け、前期比で約22%減少したものの、製品ミックスの改善等により売上高は前期比8.4%減収の1,440億円となりました。その他小型モータでは、IT用ファンモータや高効率家電用モータ、ゲーム機等のサーマルソリューション商材等の新製品を市場投入することなどにより、売上高は前期比12.2%増収の2,996億円となりました。

営業利益については、HDD用モータにおける製品構成の良化、およびIT用ファンモータをはじめとするその他小型モータの高付加価値新製品の売上増加による増益に加えて、部品内製化等の徹底的な原価改善等を実行し前期比48.3%増益の669億23百万円となりました。

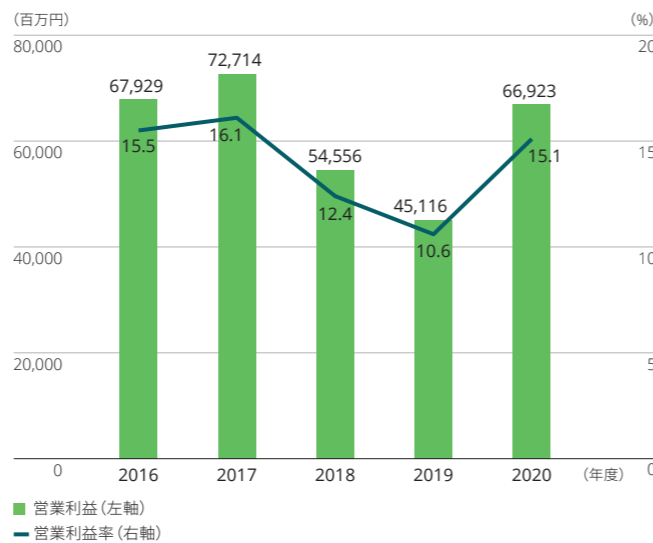
### Vision2025における成長戦略

Vision2025の精密小型モータ部門の売上高目標8,000億円(既存事業6,000億円)達成には高成長分野への事業ポートフォリオ転換が必要です。高成長分野として、サーマルマネジメント(2018年に台湾CCI社に出資)に加えて現在フォーカスしているのが、小型EVおよび電動二輪車向けのモータです。小型EVでは中国で2020年から発売された40万円台の低価格EVの販売台数が同国EV販売ランキングトップクラスとなっており、「価格が下がればEVは売れる」ことを証明した形となりました。今後小型EV市場は爆発的な拡大の可能性が予想されます。二輪車についても四輪車同様の電動化の波が予想され、その中でもインド、中国が最大の市場と見えています。当社は小型EVおよび電動二輪車向けの駆動用モータですすでに受注、引き合いを多くいただいております、今後の売上伸長が期待されます。

### 売上高



### 営業利益／営業利益率



## 車載



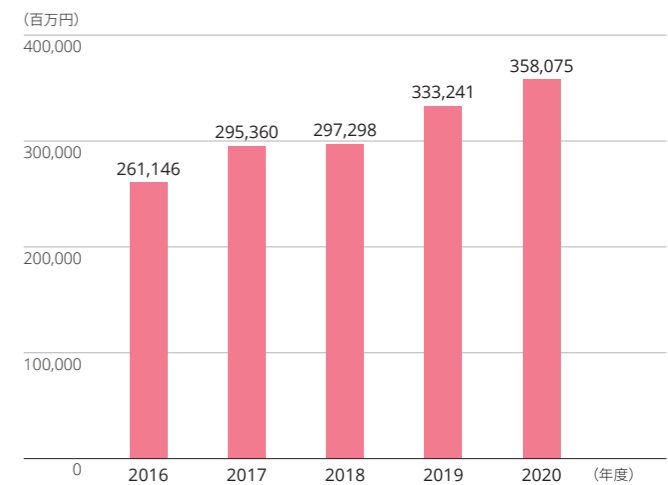
### 2020年度の振り返り

2020年度の売上高は第1四半期を底に売上が急回復したことに加え、オムロンオートモーティブエレクトロニクス(現日本電産モビリティ)買収の効果もあり、前期比7.5%増収の3,580億75百万円となりました。営業利益は原価改善に総力を挙げて取り組んだ結果、既存製品の利益は二桁の営業利益率にまで改善しているものの、電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」等の先行開発費等の影響で前期比7.9%減益の195億26百万円となりました。

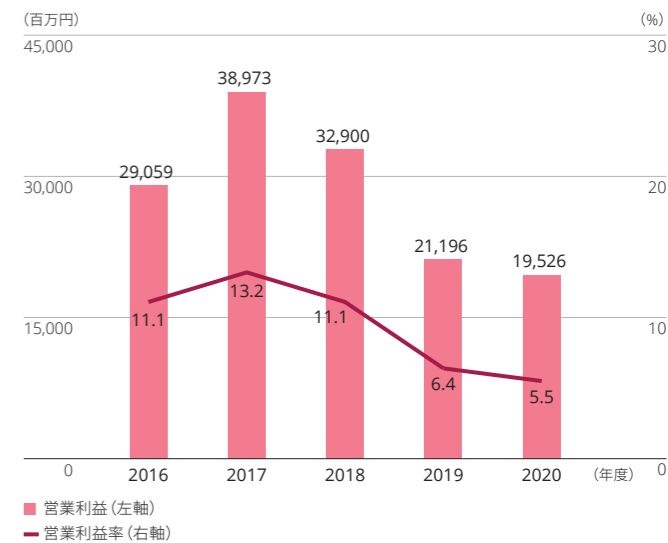
### Vision2025における成長戦略

車載部門の2025年度の売上高目標は1.3兆円(既存事業1兆円)で、全部門の中で最も高い成長率を想定しています。中でも、高い売上成長が期待されるのが電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」です。すでに受注台数は2025年度で350万台に達しており、数千億円規模への売上高増加が射程に入っています。現在、EV市場では大きな構造変化が起きています。世界各地で環境規制強化が公表され、新興EVメーカーの登場や異業種からの参入も加速しており、ファブレス生産の受け皿となるEMSも存在感を増しています。当社は2019年からE-Axleを量産している実績に加えて、コストダウンおよび規格の標準化を狙った次世代機種を開発を開始しており、EVの急速な台数増加に対応可能な生産設備構築を含めた圧倒的競争力の確保に向けて着々と準備を進めています。また、EVのファブレス生産加速のトレンドに対応すべく、鴻海グループとの提携協議も開始しています。加えて、電動パワーステアリング用モータ等の既存のモータ関連製品でも受注ベースで2020年度から2025年度に向けて大幅な売上増が見込まれています。また、新規買収についても機動的に実施していく予定です。

### 売上高



### 営業利益／営業利益率





# 家電・商業・産業用



## 2020年度の振り返り

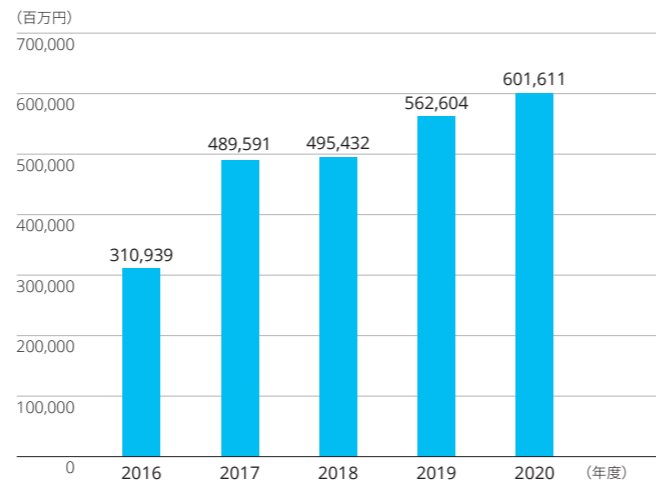
2020年度の売上高は、冷蔵庫用コンプレッサーの売上が大幅に増加しているエンブラコ買収の影響等により、前期比6.9%増収の6,016億11百万円となりました。

営業利益については、構造改革費用として約57億円を計上したものの、増収および徹底的な原価改善施策等を実行したことにより、前期比56.2%増益の530億25百万円となりました。第3四半期、第4四半期連続で構造改革費用を除く営業利益率10%超を確保しています。

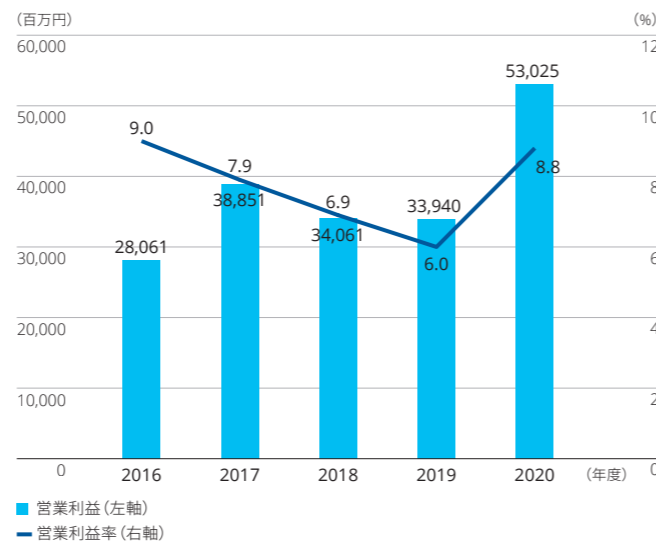
## Vision2025における成長戦略

2020年度は家電向けを中心に住宅関連需要が当部門の収益を牽引してきましたが、2021年度に入り、Eコマース企業配送センターで使用される搬送用ロボット向けモータ・ギアの売上大幅増や、FA（ファクトリーオートメーション）向けサーボモータや建機向け発電機の売上増等、商業・産業向けの需要が収益の牽引役となっています。また、今後商用車向け駆動モータ、バッテリーエネルギー貯蔵システム（BESS）、EV充電ステーション向け等の売上の伸びも期待されます。業績を牽引する製品群の変遷は想定されるものの、高効率のブラシレスDCモータの需要は今後も順調に伸びることが想定され、2025年度に向けて既存事業売上年平均成長率は高い数値が予想されます。営業利益率については、2021年度第2四半期においては10%超の水準ですが、追加的なコスト削減施策等の実施で2023年度には通年で15%への到達が射程に入っています。Vision2025の部門売上目標1.3兆円（既存事業1兆円）に向けて当部門でも、新規買収も機動的に実施していく計画です。

### 売上高

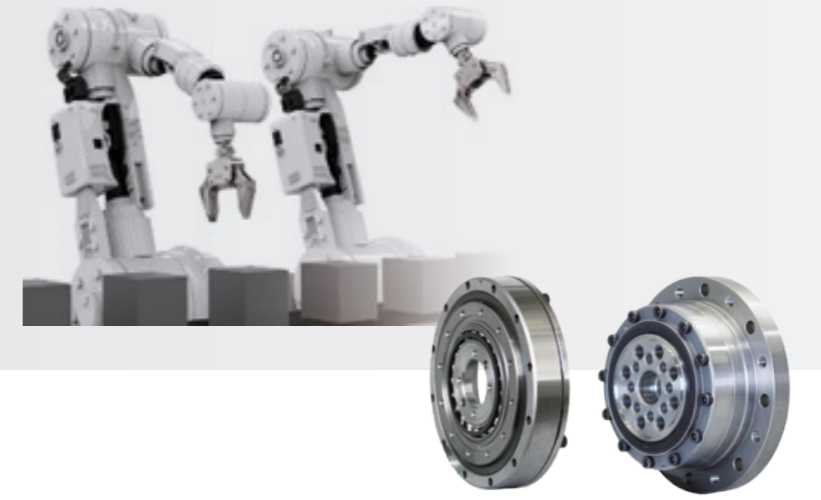


### 営業利益／営業利益率



# その他の製品

(機器装置、電子・光学部品など)



## 2020年度の振り返り

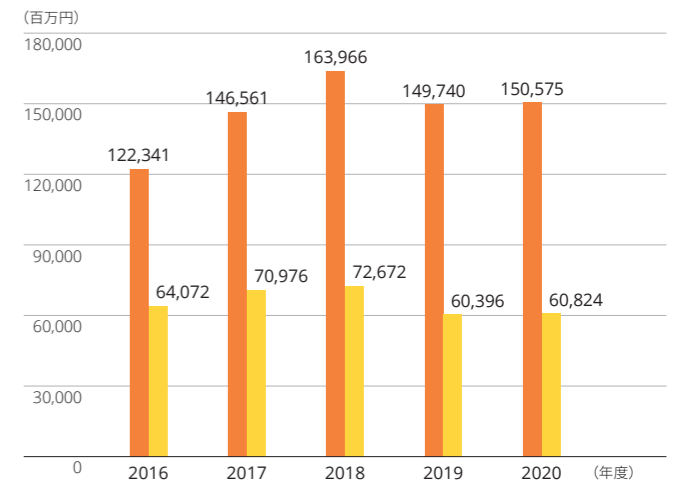
2020年度の機器装置部門における売上高は、5G向け需要が好調な半導体検査装置の増収等により、前期比0.6%増収の1,505億75百万円となりました。営業利益については、5G向け新製品需要の取り込みによる増益や原価改善および固定費適正化の効果により、前期比21.3%増益の263億64百万円となりました。電子・光学部門の売上高は、前期比0.7%増収の608億24百万円、営業利益は新製品投入による増収および固定費改善を主な要因として、前期比97.3%増益の63億15百万円となりました。

## Vision2025における成長戦略

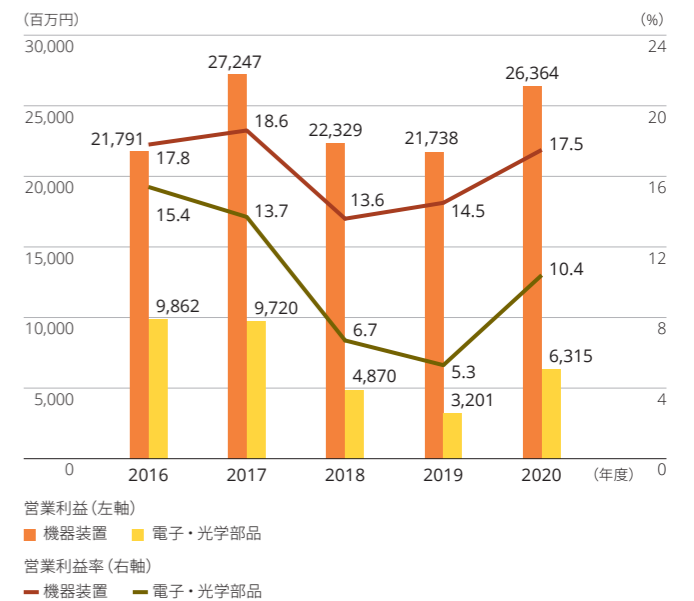
Vision2025の4兆円、2030年度の10兆円連結売上高目標に向かって注目される事業が、機器装置部門のロボット関連ビジネスです。グループ会社である日本電産シンポにおいて開発・販売している精密制御用高精度減速機「FLEXWAVE」はロボットや工作機械等向けの関節モジュールで、特に協働ロボット向けの需要拡大が期待されます。日本をはじめとして、世界の多くの国が今後「人口ボーナス」から「人口オーナス」のフェーズに入っていくと予想されており、労働力不足を解消するソリューションとして協働ロボット市場の大幅拡大による「FLEXWAVE」の数量拡大が期待されます。また、2021年度に当社グループ入りした日本電産マシンツール(旧：三菱重工工作機械)は、連結化後のPMI実施により、足許で急速に収益回復が見られます。今後は電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」のギアの内製化への貢献とともに、工作機械事業の伸長も期待されます。

工作機械事業については、OKK株式会社の第三者割当増資の引受実施も取締役会決議しており、今後のシナジー効果発現に向けてPMIを実施していく予定です。

### 売上高



### 営業利益／営業利益率





# 財務・非財務データ

## 財務データ

	米国会計基準				国際会計基準 (IFRS)					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	(年度)									
	(百万円)									
売上高	682,320	709,270	875,109	1,028,385	1,178,290	1,199,311	1,459,039	1,475,436	1,534,800	<b>1,618,064</b>
営業利益	73,070	17,598	84,864	110,939	117,662	139,366	165,903	129,222	108,558	<b>159,970</b>
税引前利益	70,856	13,398	84,460	107,092	117,164	141,313	163,260	129,830	105,160	<b>152,937</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	40,731	7,986	56,272	76,015	89,945	111,007	130,834	109,960	58,459	<b>121,945</b>
設備投資額	41,446	61,368	40,036	58,042	81,898	68,718	90,841	120,555	132,926	<b>88,911</b>
減価償却費	32,556	38,255	44,413	51,445	64,950	59,737	68,697	71,016	87,808	<b>96,802</b>
研究開発費	30,050	34,278	37,808	45,179	51,978	52,807	55,438	62,912	78,630	<b>67,280</b>
総資産	800,401	1,005,417	1,166,938	1,357,340	1,376,636	1,678,997	1,773,199	1,884,008	2,122,493	<b>2,256,024</b>
株主資本	370,182	415,653	517,971	744,972	763,023	846,572	932,501	996,795	947,290	<b>1,096,020</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,712	110,286	87,219	91,875	147,659	129,853	175,568	170,233	168,049	<b>219,156</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	-19,918	-133,854	-63,178	-81,230	-95,377	-211,476	-113,915	-160,844	-311,513	<b>-100,568</b>
フリー・キャッシュ・フロー	36,794	-23,568	24,041	10,645	52,282	-81,623	61,653	9,389	-143,464	<b>118,588</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	-814	61,117	13,471	-19,508	7,775	95,848	-116,858	-32,683	128,546	<b>-136,191</b>
<b>1株当たり情報</b> <sup>※1</sup>	(円)									
当期利益 (EPS)	74.06	14.82	103.41	135.81	151.52	187.14	220.96	186.49	99.37	<b>208.19</b>
配当金	22.50	21.25	25.00	35.00	40.00	42.50	47.50	52.50	57.50	<b>60.00</b>
<b>主要財務指標</b>	(%)									
営業利益率	10.7	2.5	9.7	10.8	10.0	11.6	11.4	8.8	7.1	<b>9.9</b>
株主資本比率	46.2	41.3	44.4	54.9	55.4	50.4	52.6	52.9	44.6	<b>48.6</b>

※1 2014年4月1日付、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います。2011年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「1株当たり当期利益」および「1株当たり配当金」を算定しています。

※2 2016年度の第1四半期から連結財務諸表に国際会計基準 (IFRS) を適用しています。そのため、2015年度以降は国際会計基準 (IFRS)、2014年度以前は米国会計基準に基づいて掲載しています。



## 非財務データ

E/環境						(年度)
		2016	2017	2018	2019	2020
環境パフォーマンス指標 <sup>*1</sup>						
総エネルギー投入量	全体 (Gj)	11,945,040	12,623,308	12,932,079	12,963,913	<b>12,000,633</b>
	電力 (百万kWh)	1,122	1,171	1,220	1,242	<b>1,180</b>
	ガス (t)	14,710	14,396	17,242	13,179	<b>13,157</b>
	燃料 (千kl)	16.8	18.8	8.1	8.6	<b>7.9</b>
水総使用量 (千m <sup>3</sup> )		9,607	9,499	8,396	8,307	<b>7,437</b>
取水量内訳	雨水 (千m <sup>3</sup> )	11	11	16	15	<b>10</b>
	工業用水 (千m <sup>3</sup> )	4,382	4,122	3,417	3,595	<b>3,271</b>
	上水 (千m <sup>3</sup> )	3,997	3,999	3,606	3,351	<b>2,835</b>
	地下水 (千m <sup>3</sup> )	974	1,170	1,186	1,103	<b>1,102</b>
	地表水 (千m <sup>3</sup> )	4	6	8	0	<b>0</b>
温室効果ガス排出量	全体 (千t-CO <sub>2</sub> )	2,854	4,285	3,365	2,934	<b>2,859</b>
	Scope 1 (千t-CO <sub>2</sub> )	88	92	73	62	<b>60</b>
	Scope 2 (千t-CO <sub>2</sub> )	591	612	593	577	<b>511</b>
	Scope 3 (千t-CO <sub>2</sub> )	2,176	3,582	2,700	2,295	<b>2,287</b>
廃棄物等総排出量 (t)		84,650	97,149	97,618	100,546	<b>101,380</b>
	うち特別管理産業廃棄物 (有害廃棄物) 排出量 (t)	4,058	5,400	8,384	9,691	<b>11,011</b>
廃棄物リサイクル量 (t)		79,621	91,743	89,024	90,910	<b>91,842</b>
廃棄物最終処分量 (t)		5,029	5,405	8,052	9,636	<b>8,947</b>
廃棄物リサイクル率 (%)		94.1	94.4	91.2	90.4	<b>90.6</b>
環境保全コスト (百万円) <sup>*2</sup>		226	466	313	254	<b>2,027</b>
環境授業実施件数 (回) <sup>*3</sup>		9	9	8	11	<b>7</b>

S/社会						(年度)
		2016	2017	2018	2019	2020
取引先CSR監査実施件数 (件) <sup>*4</sup>		95	94	86	93	<b>138</b>
従業員数 (人) (連結)		107,062	107,554	108,906	117,206	<b>112,551</b>
従業員の女性比率 (%) (連結 <sup>*5</sup> )		—	—	—	50.6	<b>49.1</b>
管理職および役員 <sup>*6</sup> の女性比率 (%) (連結 <sup>*5</sup> )		—	—	—	25.9	<b>28.2</b>
労働災害発生率 (連結) <sup>*7</sup>		—	—	—	0.78	<b>0.64</b>
従業員数 (人) (単体)		2,392	2,576	2,794	2,756	<b>2,568</b>
従業員の女性比率 (%) (単体)		17.3	17.4	19.7	20.4	<b>20.6</b>
女性管理職数 (人) (単体)		19	21	32	34	<b>33</b>
管理職の女性比率 (%) (単体)		2.8	3.2	5.0	5.5	<b>5.7</b>
女性役員数 (人) (単体)		2	2	1	1	<b>3</b>
役員女性の女性比率 (%) (単体)		4.9	4.6	2.4	2.4	<b>7.9</b>
障がい者雇用率 (%) (単体)		2.02	1.89	1.98	2.19	<b>2.24</b>
従業員研修時間 (時間) (単体)		111,692	112,287	119,676	110,077	<b>112,162</b>
	1人当たりの従業員研修時間 (時間)	46.7	43.6	42.8	39.9	<b>43.7</b>
月平均残業時間 (時間) (単体)		14.0	15.3	16.2	16.3	<b>11.2</b>
年次有給休暇の取得率 (%) (単体)		61.3	61.4	61.3	64.5	<b>56.5</b>
労働災害発生率 <sup>*7</sup> (単体)		0.0	0.0	0.4	0.4	<b>0.1</b>
産休取得者数 (人) (単体)		29	26	41	30	<b>24</b>
育児休業取得者数 (人) (単体)		34	22	40	41	<b>25</b>
	うち男性 (人)	2	1	2	7	<b>8</b>
育児休業取得率 (%) (男性) (単体)		1.8	1.0	1.9	8.0	<b>9.0</b>
育児休業復職率 (%) (単体)		96.3	97.8	89.3	90.0	<b>100</b>
短時間勤務制度利用者数 (人) (単体)		68	91	112	102	<b>115</b>

G/ガバナンス						(年度)
		2016	2017	2018	2019	2020
取締役数 (人)		7	9	8	8	<b>9</b>
取締役兼務執行役員数 (人)		4	6	5	5	<b>1</b>
社外取締役数 (人)		2	2	2	2	<b>5</b>
社外取締役比率 (%)		28.6	22.2	25.0	25.0	<b>55.6</b>
女性取締役数 (人)		1	1	0	0	<b>2</b>
女性取締役比率 (%)		14.3	11.1	0.0	0.0	<b>22.2</b>
最年少取締役年齢 (歳)		58	50	51	52	<b>48</b>
最年長取締役年齢 (歳)		72	73	77	78	<b>79</b>
取締役平均年齢 (歳)		65	64	65	66	<b>65</b>

※1 環境保全活動中期計画対象拠点：88社。

※2 日本電産 (株) 国内事業所と海外10社。

※3 日本電産 (株) 本社。

※4 海外8社。

※5 連結データは2019年度より集計を開始。総連結の従業員87.9%を対象に調査。

※6 課長級以上の管理職、および執行役員。取締役や監査役が執行役員を兼務する場合、執行役員を含む。

※7 連結データは2019年度より集計を開始。100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数。

ESGデータ一覧  
https://www.nidec.com/jp/sustainability/principle/esg-list/



## グループ会社

会社名	事業の内容
日本電産サンキョー株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-sankyo/	モータ、モータ駆動ユニット、カードリーダー、産業用ロボット、プラスチック成形品、オルゴール等の開発・製造・販売
日本電産テクノモータ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-technomotor/	空調用、家電用、産業用各種中・小型モータ、電動工具、モータ応用機器等の開発・製造・販売
日本電産シンポ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-shimpo/	減速機、鍛圧機械・精密プレス加工製品、その他機械器具の開発・製造・販売、無段変速機、工芸機器、各種計測機器の開発・製造、ならびに上記に関する応用技術およびエンジニアリング メンテナンスの販売
日本電産トーソク株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-tosok/	自動車部品および計測機器の開発・製造・販売
日本電産モビリティ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-mobility/	車載電装部品のマーケティング・開発・製造・販売
日本電産リード株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-read/	半導体パッケージおよびプリント基板向け検査装置、光学式検査装置、FPD関連検査装置などの各種自動計測・制御システムおよび検査用治具の開発・製造・販売
日本電産コパル電子株式会社 https://www.nidec-copal-electronics.com/j/	電子回路部品、圧力センサ、アクチュエータ、ポテンシオメータ、エンコーダの開発・製造・販売
日本電産コパル株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-copal/	光学機器、電子機器、精密部品・金型、画像機器、FA・産業機器の開発・製造・販売
日本電産サーボ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-servo/	モータ(ブラシレス、ステッピング、ファン)、センサ、およびモータ応用製品の開発・製造・販売
日本電産エレス株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-elesys/	車体系の自動車電子制御ユニットの開発・製造・販売
日本電産グローバルサービス株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-globalservice/	各種保険代理業務、不動産賃貸・管理業務、各種物品の販売、社内売店の運営、ローン・リース業務、人材に関わる請負業務、ホテル事業、飲料販売事業 他
日本電産マシナリー株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-machinery/	各種自動機、FA機器、計測・試験装置等の設計、製造、販売ならびに技術サポート
日本電産マシンツール株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-machinetool/	工作機械、切削工具およびその関連製品に関する設計・製造・販売ならびにコンサルティング業務
ドイツ日本電産モーターズ アンド アクチュエーターズ有限会社 https://www.nidec-ma.com/en/	車載向けモータの開発・製造・販売 (エンジン冷却、ABS、ハンドル調整、シート調整、パワーウィンドウ、エアコンプレッサー、サンルーフ、トランク開閉用等のモータ)
日本電産GPM有限会社 https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-gpm/	ウォーターポンプ、オイルポンプ、車載用モジュール製品の開発・製造・販売
日本電産モータ株式会社 https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-motor/	産業用・民生用・家電用モータおよび制御機器の開発・製造・販売
日本電産グローバルアプライアンスヨーロッパ有限会社 https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-global-appliance-europe/	家電用モータ(洗濯機/乾燥機/食洗機)の製造、販売
日本電産ASI株式会社 https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-asi/	産業用中・大型モータおよび発電機の開発・製造・販売、低電圧・中電圧ドライブの開発・製造・販売、金属・発電 (再生エネルギー) 等の分野での産業システムおよびオートメーション開発
日本電産ルロア・ソマーホールディング社 https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-leroysoner/	交流発電機、モータ、可変速ドライブ、産業向け自動化ソリューションの開発・製造・販売
日本電産コントロール・テクニクス社 https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-controltechniques/	商業・産業用のAC・DC可変速ドライブ、サーボ、電力変換装置の開発・製造・販売
日本電産グローバル・アプライアンス・コンプレッサー・ブラジル https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-globalappliance-compressors/	商業用、家庭用冷蔵庫向けコンプレッサーの製造・販売
CHAUN-CHOUNG TECHNOLOGY CORP. http://www.ccic.com.tw/index.php	熱伝導・放熱デバイスの開発・製造・販売

# 会社概要

(2021年3月31日現在)

商号	日本電産株式会社 NIDEC CORPORATION
設立	1973年7月23日
本社所在地	京都市南区久世殿城町338
資本金	877億84百万円
決算期	3月31日
従業員数	単独： 2,568名 連結：112,551名
国内事業所	本社、東京オフィス、中央開発技術研究所、滋賀技術開発センター、長野技術開発センター、中央モーター基礎技術研究所、生産技術研究所
企業サイト	https://www.nidec.com/jp/

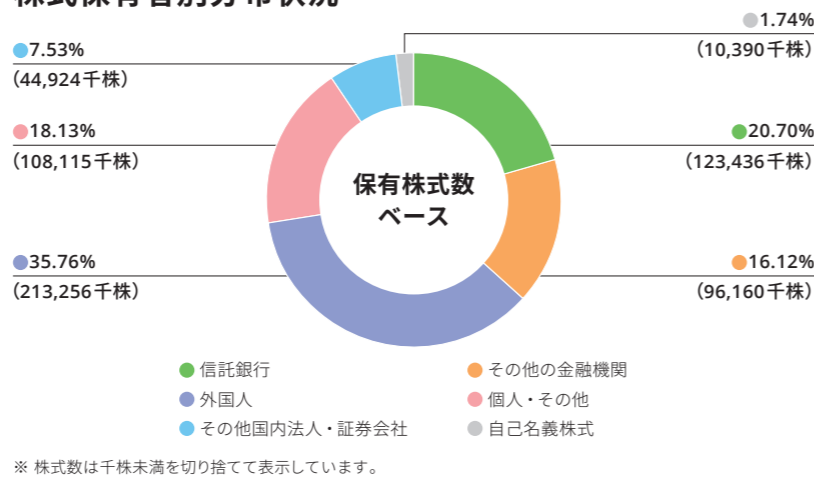
# 株式情報

(2021年3月31日現在)

## 株式の状況

発行済株式総数	596,284,468株
株主数	100,586名

## 株式保有者別分布状況

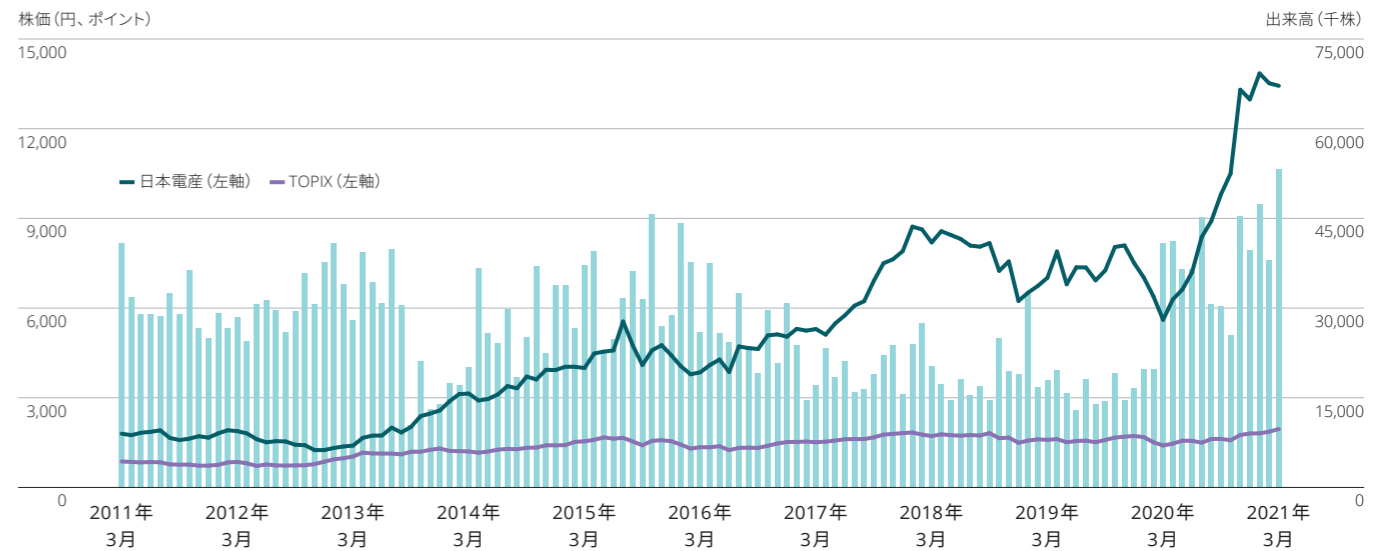


## 大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
永守 重信	49,473	8.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	41,282	6.92
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	24,817	4.16
株式会社京都銀行 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	24,798	4.15
エスエヌ興産合同会社	20,245	3.39
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	18,877	3.16
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	15,534	2.60
株式会社三菱UFJ銀行	14,851	2.49
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,709	2.29
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	13,159	2.20

※ 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

## 株価・出来高の推移



※1 2014年4月1日付、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います。2011年の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して株価を算定しています。  
※2 日本電産の株価・出来高は、2013年7月15日以前は大阪証券取引所第一部、2013年7月16日以降は東京証券取引所第一部におけるものです。

# 社外からの評価

(2021年3月31日現在)

## ESGインデックスへの組み入れ状況

### FTSE4Good Index Series

2018年より、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計された「FTSE4Good Index Series」に採用されています。



### FTSE Blossom Japan Index

2018年より、ESG対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスである、「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に採用されています。



### MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2017年より、時価総額上位700銘柄 (MSCIジャパンIMIトップ700指数)を対象に、業種内で性別多様性(女性活躍)に優れた企業を選定したESG指数である「MSCI日本株女性活躍指数」に採用されています。



※ 日本電産株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による日本電産株式会社のスポンサー、推奨、または宣伝を構成するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名前とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

## 格付情報

格付機関	発表時期	対象	格付
日本格付研究所 (JCR)	2020年10月	発行体	AA-
格付投資情報センター (R&I)	2020年9月	発行体	AA-
ムーディーズ (Moody's)	2021年2月	発行体	A3

## 評価・表彰

### なでしこ銘柄

経済産業省と東京証券取引所により、2018年度の「なでしこ銘柄」および2020年度の「準なでしこ」に選定されています。



### ESG銘柄

東京証券取引所は、個人投資家向けに、特定のテーマや指標をベースに銘柄(テーマ銘柄)を抽出しており、当社は2012年の第1回「ESG銘柄」において選定されました。

### 「えるぼし(3段階目)」認定取得

2018年、厚生労働大臣より女性活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業に与えられる「えるぼし」3段階(最高段階)の認定を取得しました。



## IR活動への評価

### Gomez IRサイトランキング2020 銀賞

モーニングスター株式会社による「Gomez IRサイトランキング2020」において、優秀企業：銀賞を受賞。業種別ランキング・電気機器部門では、第20位に選定されました。

### 大和IR 2017年インターネットIR 優良賞

大和インベスター・リレーションズ株式会社による「2017年インターネットIR表彰」において優良賞を受賞しました。

### 日興IR ホームページ充実度ランキング 最優秀サイト

日興アイ・アール株式会社による「2020年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」において、最優秀サイトに選出されました。

### ディスクロージャー優良企業

2020年、公益社団法人日本証券アナリスト協会ディスクロージャー研究会主催「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定 (2020年度)」の電気・精密機器業種において第6位に選定されました。