

中期戦略目標Vision2025振り返り

財務面の振り返り

当社は2021年7月に中期戦略目標Vision2025を定めました。これは2030年度連結売上高10兆円達成に向けたマイルストーンとして2025年までの財務目標・非財務目標を明らかにしたものです。財務目標については、2025年度の

連結売上高目標を4兆円とし、従業員一人当たりの売上高と営業利益の倍増を生産性向上の目標として決めました。また、全社ROICの目標を15%以上としました。これら財務面の各目標に対する進捗は以下の通りです。

	2025年度目標	2023年度実績
連結売上高	4兆円	2兆3,472億円
生産性向上 (1人当たりの売上高と営業利益)	倍増	2020年度1人当たり売上高：1,150万円 ▶ 2023年度 1,901万円(65%増) 2020年度1人当たり営業利益：114万円 ▶ 2023年度132万円(16%増)
ROIC	15%以上	4.5%

2024年4月1日付けで岸田光哉が社長に就任し、新経営体制がスタートしました。One NIDECをキーワードにグループ間でシナジーを創出しながら成長していく全体最適の経営、すなわちグループ一体化経営の実現を目指して、技術や人材のグローバルベースでの融合をはじめとした各種施策を強力に推進しています。

2024年7月には新体制における「中長期の方向性」を発表しました。2030年の売上高目標10兆円はそのまま据え置き、その内7兆円を自律成長、3兆円を新規M&Aで達成す

るという内容です。また、今後注力する分野として事業5本柱を定めました。AI社会や生産性効率化、モビリティイノベーション、サステナブル・インフラとエネルギー、生活を支える家電・商業設備など、社会のグローバルトレンドに沿った分野でモータや関連製品、サービスを提供していきたいと考えています。また当社には今までのM&A等で獲得した多くの人材、技術が世界中に存在します。これらを棚卸し、必要な技術、人材を集結させ、しっかり活かすことで、5つの事業柱の成長を追求していきたいと考えています。

事業5本柱

より良い生活の追求 Better Life	サステナブル・インフラと エネルギーの追求	AI社会を支える	産業の生産効率化	モビリティ イノベーション
生活の質の向上 安心・安全・健康の追求	「作る・貯める・使う」で 世界のインフラ維持に貢献	求められる進化と 爆発する需要へ 先回り対応	モノづくりの省人化/ 無人化、高速化/ 高精度化を牽引	環境に配慮した移動体の 電動化/自動化で拡大
生活家電	発電機	データセンター	工作機械・プレス機	車載部品
商業設備 (空調/エレベータ)	エネルギー貯蔵システム (BESS)	半導体検査/ウエハ搬送	精密減速機	電動バイク

非財務面の振り返り

ESG評価

ESGに関する目標としては「ESGで評価される企業に!」をキーワードに ① 世界発、世界No.1技術の積み上げによる社会ニーズの解決、② CO₂排出量ネットゼロを中心としたESG経営の推進、③ One NIDECとしての組織、ガバナンス強化を掲げています。これを受けて当社は、社内のみならず機関投資家など社外からの意見も収集しながら、重要課題として5

つのESGマテリアリティとそれに付随する15の取り組みテーマを設定しました。これらESGマテリアリティについての対応を推進するため、社長を議長として各役員が集まり、重要課題を話し合うESGマテリアリティSteering Committeeを設立しました。ESGマテリアリティSteering Committeeは2021年5月に開始し、2023年度末までに合計29回(2021年度5回、2022年度12回、2023年度12回)開催しました。29回の会議

を通じて5つのマテリアリティと15の取り組みテーマそれぞれの進捗・課題について議論し、対策を決定しました。2023年度はそうした議論と対策の結果、CDPの気候変動スコアおよび水スコアにおいて多くの項目で評価が向上し、総合評価がCからBへ向上しました。

2024年度は役員報酬にESG指標を組み込み、ESGマテリアリティに付随する15の取り組みテーマの推進を加速しま

CO₂排出量ネットゼロ目標

今後は事業成長に比例してエネルギー消費量の増加が見込まれますが、2040年度までにスコープ1・2におけるネットゼロを実現し、2050年度には新たにスコープ3のネットゼロを目指す中長期目標を設定、目標達成に向けた取り組みを促進していくことで、脱炭素社会の実現に貢献します。

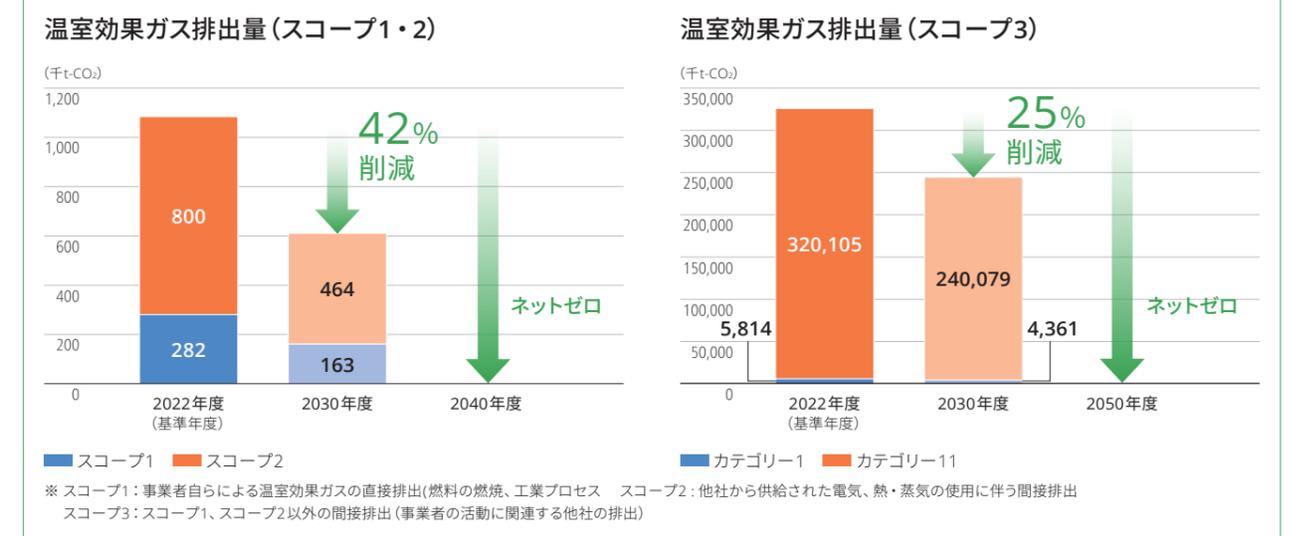
2022年度はCO₂排出量の算出をグローバルに拡大して全

す。これに伴い、ESGマテリアリティSteering Committeeの運営体制を見直し、「サステナビリティ推進会議」を新設しました。さらにその下には「環境マネジメント分科会」「気候変動対策分科会」「人権分科会」を設け、従来よりも現場の従業員に近い目線で、複数部署が連携してサステナビリティに関する取り組みを議論・実践しています。

事業領域の算出を行い、2023年度にはCO₂排出量の第三者検証を受審しました。そして、2024年3月には2030年までのCO₂削減目標を新たに設定しました。この目標は、パリ協定における「1.5°C目標」を達成するための科学的根拠に基づいた目標と認められ、国際的気候変動イニシアチブのSBTi (Science Based Targets initiative) よりSBT認定を取得しました。

- 2030年度までにスコープ1・2での排出量を2022年度比で**42%削減**
- 2030年度までにスコープ3の排出量を2022年度比で**25%削減**

NIDECグループのCO₂排出量削減 中長期目標



ガバナンス体制

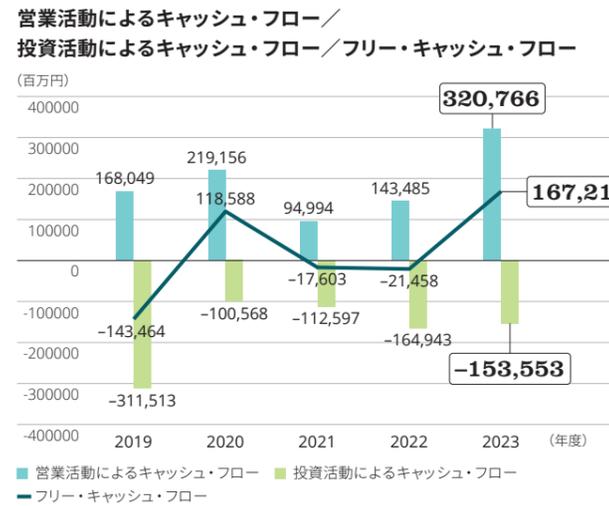
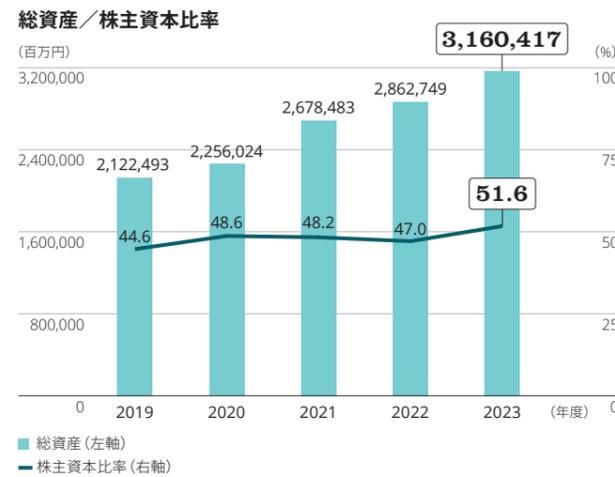
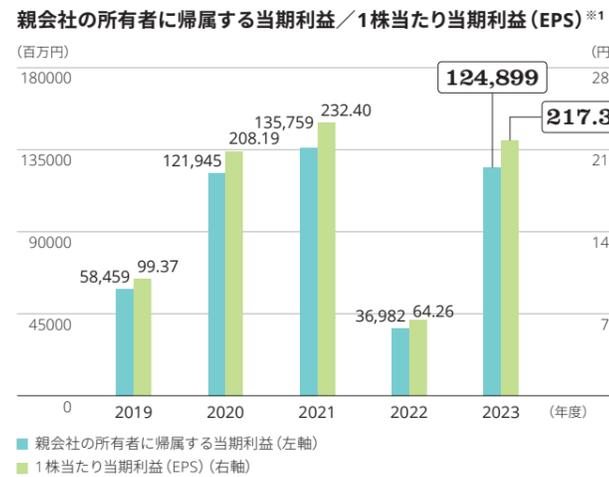
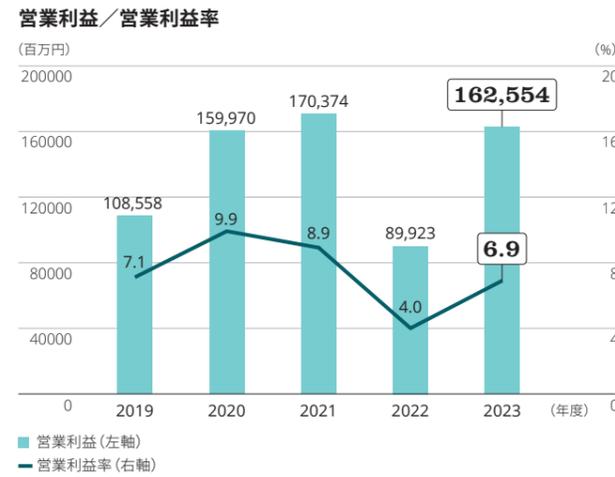
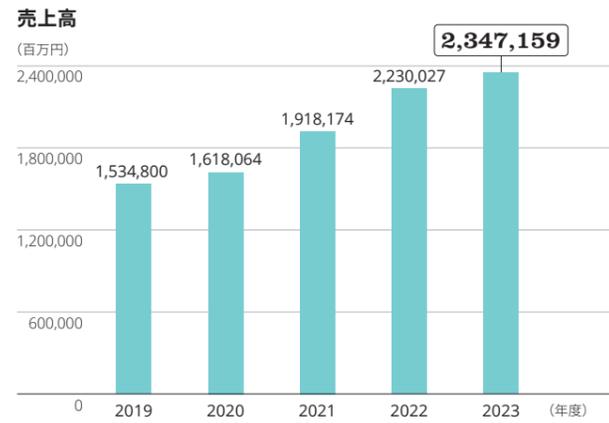
当社は2021年2月に報酬委員会を、2022年8月にサステナビリティ委員会を、2022年11月に指名委員会を新たに設置しました。各委員会は取締役会の決議によって選定された3名以上の取締役で構成されており、その過半数は独立社外取締役です。

独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、公正

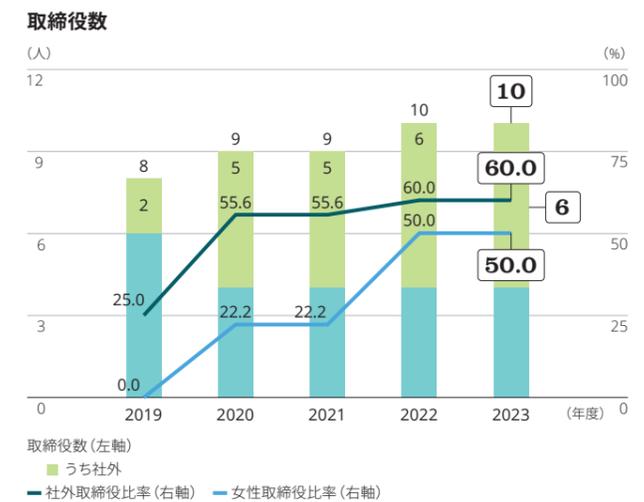
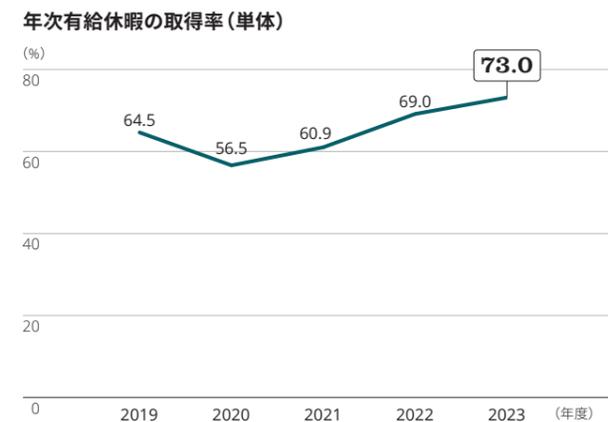
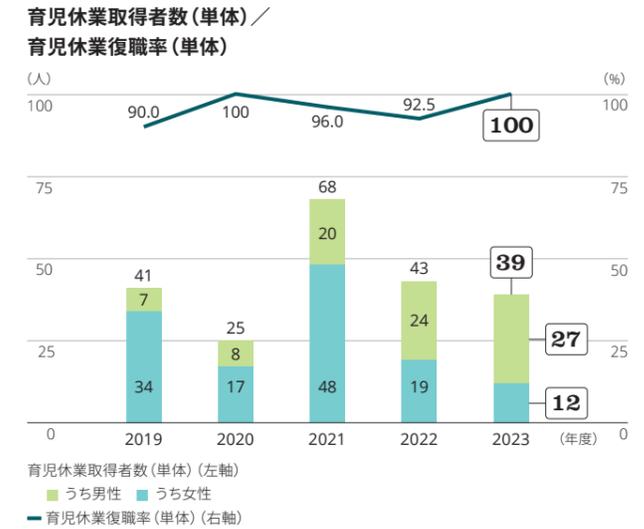
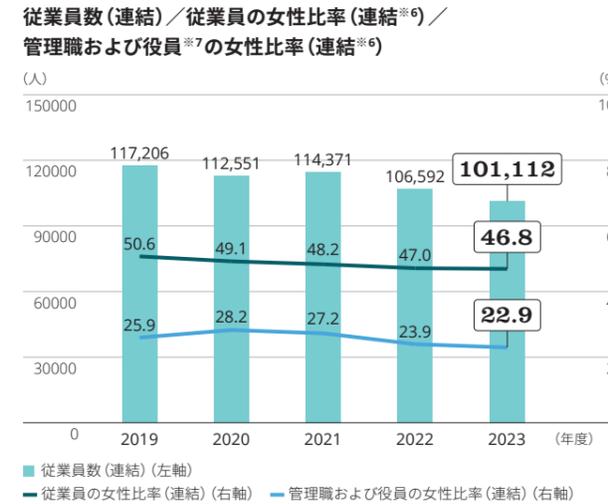
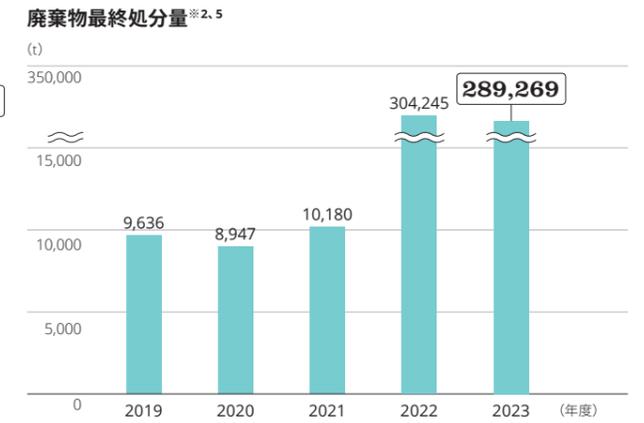
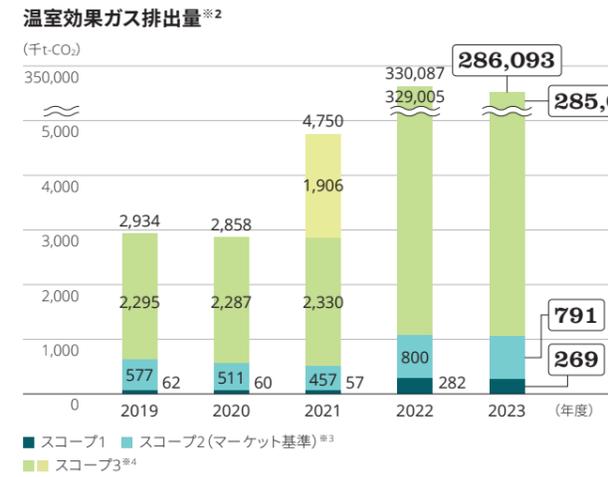
性・透明性・客観性を担保し、当社のコーポレートガバナンス体制の一層の充実を図ることを目的としています。

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。2018年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「1株当たり当期利益 (EPS)」を算定しています。
 ※2 売上対比のデータカバー率は、2019年度：59.2%、2020年度：58.7%、2021年度：53.5%、2022年度：100%、2023年度：100%。
 ※3 2022年度報告分より、IEAの国別排出係数を使用。2021年度以前は、環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」を使用。
 ※4 2021年度はカテゴリ1においてデータ把握の対象事業が拡大したことから2020年度比で倍増 (箇所が該当)。
 2022年度報告分よりカテゴリ8・11・12・15の算定を開始したことから2021年度比で大幅に増加。

※5 2021年度以前のデータは固体廃棄物のみ計算したものです。
 ※6 連結データは2019年度より集計を開始。2023年度は総連結の従業員87.7%を対象に調査。
 ※7 課長級以上の管理職および役員。社外取締役を含みます。
 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

価値創造に向けた中長期戦略

ROIC経営を進化させ、 キャッシュフロー創出力を向上

— 適切な資本配分を通じて、
中長期的な企業価値向上を実現 —



常務執行役員 最高財務責任者 (CFO)

佐村 彰宣

キャッシュフロー創出力向上で 更なる成長を実現

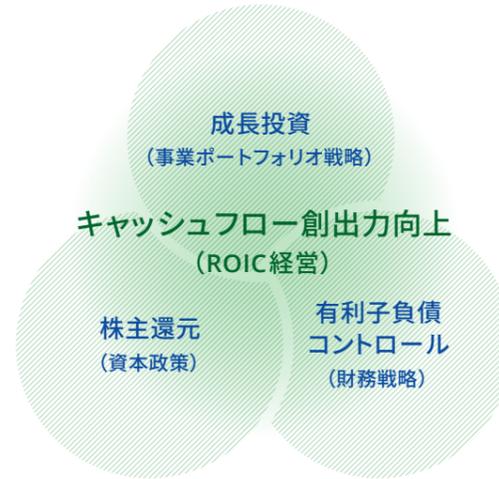
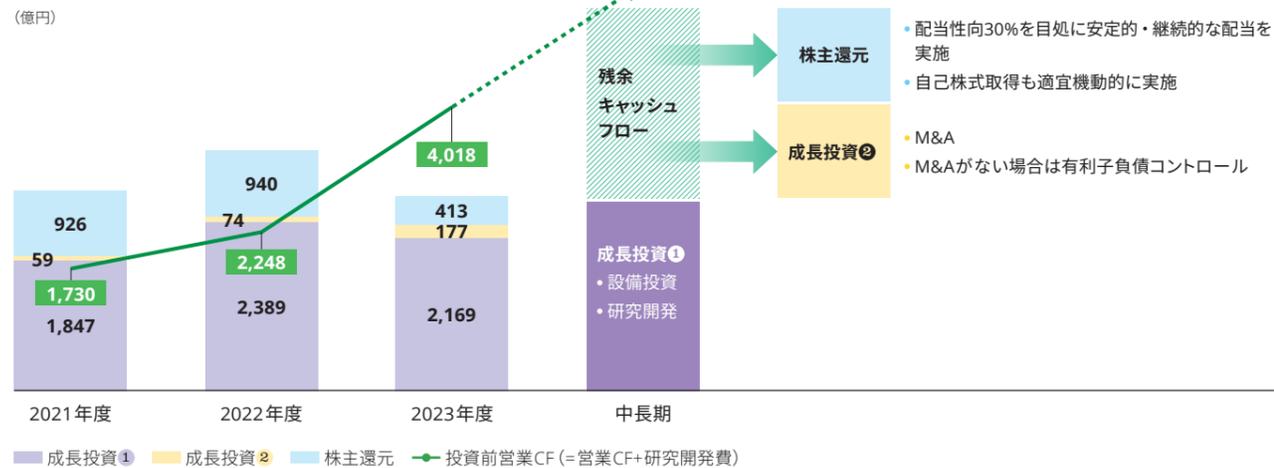
当社はこれまでM&Aを含めた成長投資を果敢に行い、HDD用モータを中心に高い成長性と収益性を実現することで企業価値を向上してきました。グローバルベースで市場が大きく変化中、足元では需要が急拡大しているAIデータセンター向けサーバー用水冷モジュールや非常用発電機のほか、再生可能エネルギーの有効利用を促進するためのバッテリーエネルギー貯蔵システム、eVTOL（電動垂直離着陸機）向けモータなど、様々な分野で新たな成長のチャンスが広がっています。このようなチャンスを実践に取り込み、更なる成長による企業価値向上を実現するため、ROIC経営を進化させ、キャッシュフロー創出力を向上させることを最優先課題として取り組んでいます。

企業価値向上へ向けた キャッシュ・アロケーション

当社では2021年度よりROIC（投下資本利益率）を経営指標の一つとして導入し、ROIC15%以上の達成を目標に掲げ、収益性と資本効率の両面から改善活動を推進してきました。コロナ禍の下、運転資金効率が低下する局面があったものの、その後、収益力の向上と運転資金コントロールによる営業キャッシュフローの改善や、投資活動の効率化を強力に推進した結果、2023年度には過去最高を大きく更新するフリー・キャッシュフロー1,672億円（投資前営業CF*：4,018億円）を創出することができました。こうして創出したキャッシュは中長期的な企業価値向上に寄与するバランスで「成長投資」「株主還元」「有利子負債コントロール」へ配分しています。

* 投資前営業CF＝営業CF＋研究開発費

キャッシュ・アロケーション



成長投資 (事業ポートフォリオ戦略)

成長投資については、目標とする2030年度売上高10兆円に向けて、オーガニック成長のための生産能力の拡大、生産性向上に向けた設備投資、研究開発強化に加え、既存事業とシナジー効果のあるM&Aを積極的に展開しています。投資判断に当たっては、相対的に収益率の高い事業分野や将来の成長が見込める分野を明確にし、事業により創出した資金を最適に配分できるよう、事業ポートフォリオ戦略を支える新たな仕組みを導入します。これはビジネスユニット毎に「参入市場の特性」「参入市場における当社のステータス」などの事業プロフィールと財務プロフィール(収益性や財務状況など)を一元的に見える化し、相対的な評価が可能となる仕組みであり、これにより事業ポートフォリオ戦略に基づいた資金配分の全社最適化を図り、中長期的に利益ある成長を実現していきます。

また、M&Aについては、事業ポートフォリオ最適化の有効な手段であり、これまでも当社の成長戦略の重要な役割を担ってきました。今後は新たな手法も採り入れ、あらゆる可能性を追求していきます。

株主還元 (資本政策)

当社は株価や時価総額を経営の重要指標と位置付け、資本市場との丁寧な対話を重視して取り組んできました。このため株主還元については、成長分野での事業拡大と収益力向上による株価上昇に加え、配当性向30%を目処とした安定的・継続的な配当の実施、自己株式取得についても中長期的な成長投資資金や現状のキャッシュポジション、株価水準、総還元額の状況などを考慮して機動的に実施することとしています。

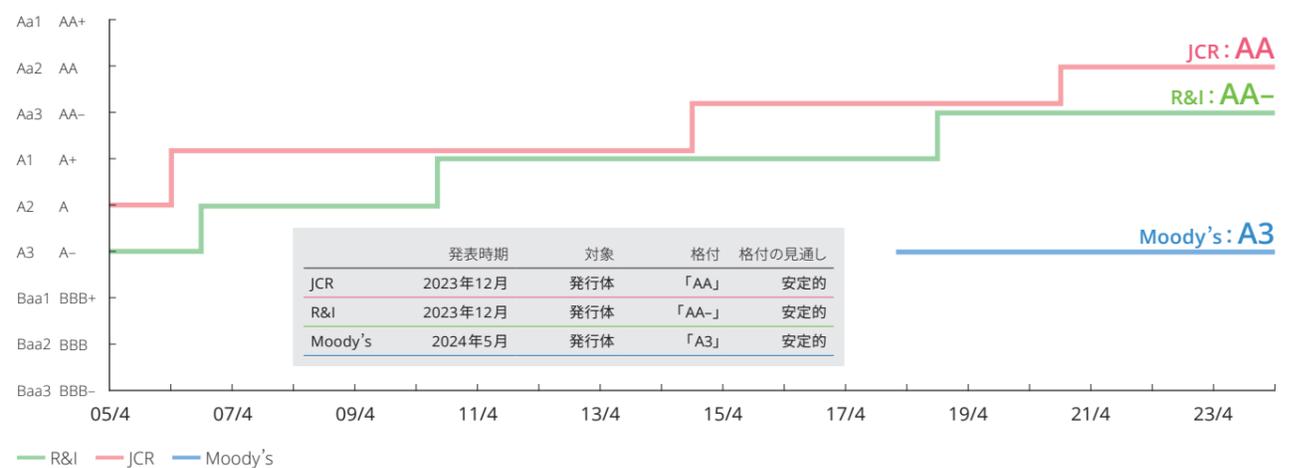
有利子負債コントロール (財務戦略)

成長資金の確保と財務の健全性を両立させることが財務戦略の基本と考えています。そのため「自ら創出したキャッシュを再投資する」という好循環を原則とし、社内銀行としての財務部門が中心となり、投資案件の収益性や回収計画の妥当性を厳しくチェックしています。同時に事業毎の信用力に応じた社内金利の設定や投下資本予算を超過した場合の資本コストの賦課など、資金効率化を促進する社内制度を整備することにより、有利子負債の水準を適切にコントロールし、財務の健全性を維持しています。

一方、当社の成長戦略の一翼を担うM&Aを機動的に行うため、多様な資金調達手段と十分な資金調達余力を確保し、大型のM&Aを含む成長投資に必要な資金需要が発生した場合でも、一定の信用格付け*を維持できるよう強固な財務体質を構築していきます。

* 2024年6月現在、当社は国内外の3社の格付機関から信用格付けを取得し、その維持向上に努めています。

格付の推移



価値創造に向けた中長期戦略

第2創業期でのさらなる進化

— 中長期の成長・人的資本拡充によるグループの一体化へ —

人的資本の拡充に向けて

当社は創業満50周年を迎えた2023年より、社名を日本電産株式会社からニデック株式会社へと変更しており、今後は第2創業期としてさらなる進化を図っていきます。次の50年に向けて新たなステージに入る当社では、2025年度の売上高4兆円、また2030年度の売上高10兆円という更なる飛躍を実現するべく、旧来の連邦経営（個々の会社の自主性を重んじ、グループ内といえども競い合いながら成長を促す経営）からグループ一体化経営（One NIDEC：全体最適の観点でグループシナジーを創出しながら成長する経営）を確立するための人事施策・基盤整備を進めています。これまでには創業者である永守重信の強いリーダーシップによって会社・事業の成長を牽引してきましたが、次の50年の成長においては、新社長に就任した岸田光哉のもと、“永守イズム”と“NIDEC Way（全社員の行動指針・規範）”を次世代へ継承しつつ、「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」である当社の姿を実現していきます。

また、「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、グローバルで戦うことができる企業集団づくりにも邁進しています。企業集団づくりにおいては、多様性の中にもしっかりと軸を持ち、グループ全体がOne NIDECとして同じ一つの夢に挑戦していけるよう、人事上のソフト領域・ハード領域の両方における多面的な人的資本の観点に着目しています。さらに、強みの根幹である企業理念やコーポレート・スローガン、“NIDEC Way”などをベースに会社組織および人材に係る基本的な考え方を「NIDECグローバル人事ポリシー」としてまとめ、人事戦略・施策として具体的な活動へと落とし込んでいます。グループ間・市場間の垣根を取り払い、それぞれの会社で培われた技術や人材を確固たる企業理念のもとに結び合わせられる企業集団を追求することは、当社の事業戦略の特色であるM&A（PMI）の効果を最大化します。

Vision

- ▶ 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

創業者精神（挑戦への道・NIDEC Way）

NIDECグローバル人事ポリシー

“For Our Future, For Our Dream” 世界の人々の明日と私たちの夢のために“挑戦する”組織・人材であり続けます。

組織・人材開発ポリシー（ソフト領域メッセージ）

Encourage Uniqueness

自らの存在価値をプロアクティブに発揮する個人を尊重します。

Respect Team Spirit

多様な意見を受容し、本音のコミュニケーションを通じて新たな価値を創出します。

人事制度ポリシー（ハード領域メッセージ）

Reward Based on Contributions without Bias

シンプルな基準で常に公正・公明・公平に正しく評価され、適切なキャリア機会が提供されます。

人材開発 スキル開発、キャリア支援、幹部育成等

人事制度企画・運用 評価・報酬・等級その他制度、採用、勤怠、給与等

組織風土醸成 理念浸透、組織開発、健康経営等

NIDECグローバル人事ポリシーの考え方と主な人事施策

人材戦略の柱となる「NIDECグローバル人事ポリシー」における最も基本的なポリシーは「For Our Future, For Our Dream — 世界の人々の明日と私たちの夢のために挑戦する組織・人材であり続けること」です。この考えの下、組織・人材開発に関するポリシーと人事制度に関するポリシーをそれぞれ掲げています。これは今後展開していく様々な戦略や施策において、その基本となる方針・信念を言語化することによりグローバル規模での認識・意思の統一を図るものです。またこのポリシーにはNIDECグループで働く10万人超の社員が公平な仕組みの下で活躍し、ビジネスやキャリアのニーズに応じて事業や会社間を自由に往来できるような制度・組織管理の実現に向けた考えも含まれています。

グローバルな人事制度・組織の構築については、2024年4月に発足した「グローバル人事戦略コミッティ」にて社長の岸田や各事業本部、主要な海外事業所の人事責任者、国内の人事部が議論を行っています。今後も世界中の従業員同士、特に若い世代が繋がりをあえるような組織開発・活性化を目的として、広く人事施策全般の企画を進めていきます。また、同時期にNIDECグループのパーパスを追求するための「All for Dreamsコミッティ」も立ち上げています。従業員一人ひとりが創業者の経営理念・企業文化を継承しながら「NIDECグループで働くことの意義」を追求していくための、ボトムアップ型の施策を検討していきます。

“For Our Future, For Our Dream”

世界の人々の明日と私たちの夢のために“挑戦する”組織・人材であり続けます。



※ 上図の人事施策は、主に日本地域の場合を記載しています。

NIDECグループにおける人的資本経営の考え方

人的資本経営は、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上に繋げる経営の在り方です。NIDECグループにおいては人的資本経営の根幹に創業者精神をおき、そこから「NIDECグローバル人事ポリシー」といった指針や人事施策を展開しています。グループの全従業員があらゆる垣根を超えて共に戦える土壌を築くことにより、当社が企業理念の中でビジョンとして掲げる「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」そして「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」を実現できると考えています。

それら指針や施策の成果として、会社組織あるいはヒトの側面から会社業績などへの貢献に繋がると考えています。2030年度の連結売上高10兆円の達成と、今後100年成長し続けるグローバル企業の実現に向け、人的資本経営に係る上記の考えに基づき指針の整備や施策などの展開を着実に進めていきます。

自立／自律的な組織づくり・人材輩出

— 創業者経営からの自立／自律：将来を描く・自分達で考える組織づくり・人材輩出 —

次の50年を見据えた集団経営体制においては、NIDECグループ内から選出された新たなリーダーが経営を担い、なおかつ誰がリーダーになっても持続可能な経営を維持できる後継者計画やそのための仕組み(組織づくり・人材輩出の仕組み)を構築しています。

創業者である永守重信の強いリーダーシップを活かした従来のトップダウン経営から、新社長に就任した岸田光哉を

中心とした集団経営体制へと移行する中で、企業理念を実現し、「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」という目指すべき姿を実現するためには、これまで以上に自立／自律的な組織・人材へと変革をする必要があります。そのために、「NIDECグローバル人事ポリシー」を中心に据え、次の3つの領域に注力しています。

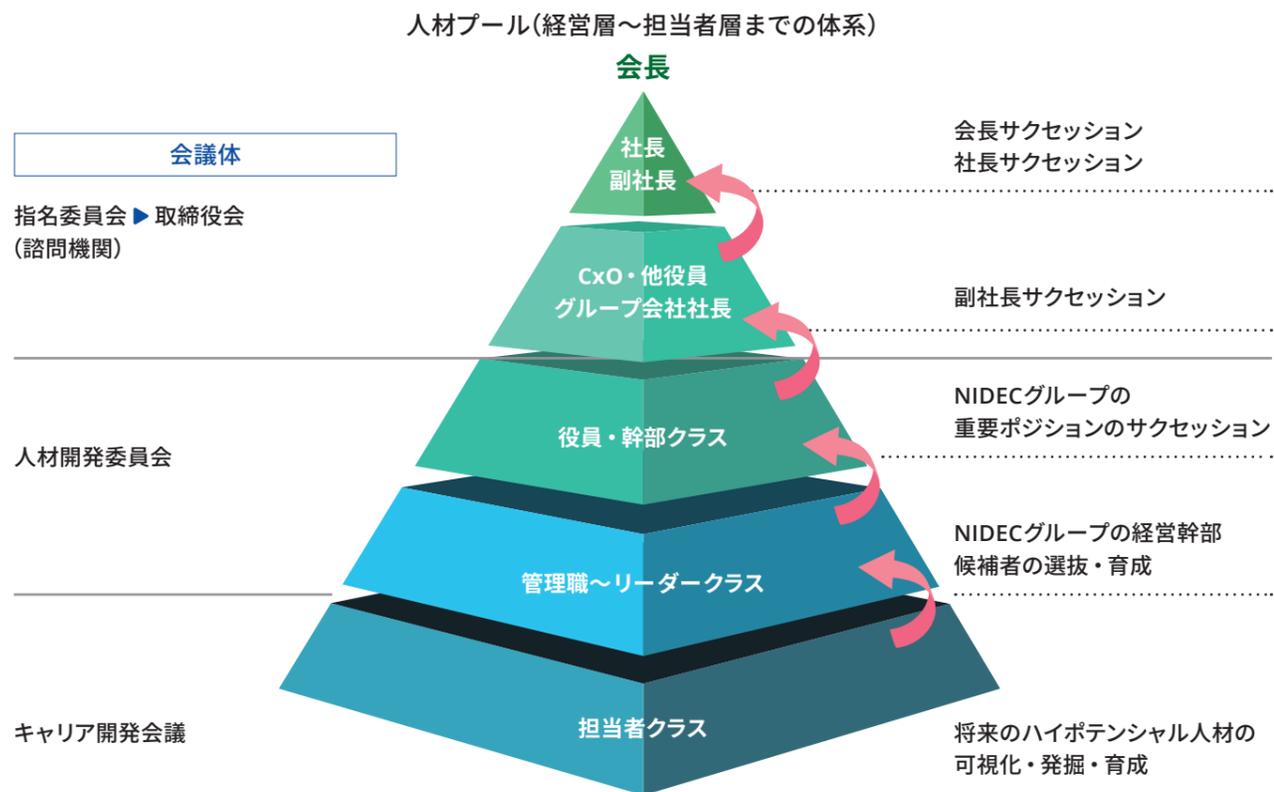
- ① 幹部開発：集団経営体制の強化を図る
- ② キャリア開発支援および理念浸透：挑戦を促し、自ら将来を描く
- ③ 組織開発：自組織の役割を解釈し、成果の最大化を目指す

① 幹部開発：集団経営体制の強化を図る

集団経営体制へ移行するにあたり、重要ポストにおける安定的な人材パイプラインは必要不可欠です。そのため、グループ全体の重要ポストを可視化し、経営幹部がサクセッションプラン(後継者計画)の妥当性を議論するとともに、次世代の経営人材候補となりうる人材を発掘し、戦略的な早期育成の取り組みを推進しています。また、経営人材候補に

ついては、企業再建や抜擢登用などのタフアサインメントに加え、当社理念や経営マインドの浸透を目的とした創業者による育成塾、グローバル企業のトップとして高いレベルの経営知識習得のための「グローバル経営大学校」を通じて、知識習得と実践の場を組み合わせながら育成強化を図っています。加えて、地域の特性に合わせた幹部開発施策の実施を開始しています。

人材プールの考え方



※ 後継者計画などに関する会議体を定め、特定個人に意思決定権が集中しない仕組みづくりにも努めています。

OJT		Off-JT
当該ポストの選任基準および選定等		※指名委員会審議・取締役会決議
タフアサインメント		個人別プログラム (エグゼクティブコーチング等)
グループ会社経営	M&A・PMI経験	グローバル経営大学校
新規事業立ち上げ	事業統廃合	次世代グローバル経営大学校
プロジェクト責任者	海外拠点経営	KUAS MBA
ローテーション	海外経験	選抜教育

永守イズム・永守経営手法の浸透
他流試合
抜擢・登用



永守による経営者育成教育「永守経営塾」

② キャリア開発支援および理念浸透：挑戦を促し、自ら将来を描く

基本的なポリシーでもある「For Our Future, For Our Dream —世界の人々の明日と私たちの夢のために挑戦する組織・人材であり続けること」とおり、集団経営体制においては、経営幹部だけでなく、社員一人ひとりがプロアクティブに存在価値を発揮することが求められます。そのため、当社では、社員が同じ一つの夢に挑戦するための土壌づくりとして、キャリア開発を支援しつつ、あわせて理念浸透にも注力しています。

キャリア開発支援においては、「上司・若手向けキャリア研修」や「キャリアプランシートの活用」を通じて、キャリアの棚卸

し・振り返りから将来を描くための開発支援を行っています。加えて、日頃からの1on1ミーティングなどでのキャリアに関する対話を通じてキャリアプランの実現に向けた取り組みを進めるとともに、時には定期的に実施する社内公募などを通じて社員の新たなキャリアプランの実現を後押ししています。

理念浸透においては、社員のベクトルを合わせ、社員各々が最大限活躍できる組織をつくるため、創業者の想い(NIDECの理念や考え方など)をまとめた「挑戦への道」を配布・活用しています。日常の中に「挑戦への道」が自然にある環境を整えるとともに、定期的に研修などで理念の理解度や実践度を振り返る機会を設けることで、企業風土・組織文化の醸成からベクトルの合った組織づくりを行っています。

③ 組織開発：自組織の役割を解釈し、成果の最大化を目指す

これまでのNIDECの精神や企業文化、3Q6Sなどを引き継ぎながら、加えて、社長の岸田からのメッセージ「Open & Transparent (自分ができることをOpenに発信、自分の弱さを隠さない)」を念頭に置いたうえで、幹部開発やキャリア開発支援など、社員個人への働きかけだけに留まることなく、人と人との関係性に着目し、組織そのものをより自律的に変革するための組織開発にも取り組んでいます。

組織開発においては、組織の成果を最大化することを目的に、「組織パフォーマンスサーベイ」を実施し、ビジョンの浸透度や職場の関係性、達成志向の強さなど、多面的な観点から社員が組織を自己診断した結果を集約し、フィードバックしています。さらには、「組織パフォーマンスサーベイ」の結果をもとに、自職場のあるべき姿について、各職場にて本音で話し合う「職場ワークショップ」を実施し、組織・自職場をより良くしていくために、自分たちで取り組めるアクション

理念浸透に関する指標	2022年度	2023年度	2025年度目標
ビジョンの浸透度	80.9%	76.4%	85.0%

※1 ビジョンの浸透度：毎年実施している従業員意識調査「組織パフォーマンスサーベイ」の「あなたの職場では、会社の経営理念やビジョンが共感されていますか?」の設問に対し、5段階評価の内「そう思う」、「ややそう思う」と回答した社員の割合

※2 2023年度の数値低下は経営層の人事が一時流動的かつ不透明であったことが主因と分析

プランを検討し、実行することを通じて組織の価値創出に繋がっています。

組織の価値創出・付加価値向上においては、人と人とのコミュニケーションが何よりも大切であると考えています。そのうえで、社長岸田と社員間での交流(対話)の場をいち早く設けながら、経営と社員の双方向でのコミュニケーションを通じた組織の一体感の醸成を図っています。また、人事における国内での各種施策などにおいては、2021年度からHRタウンホールミーティングと称し、当社の人事責任者が国内事業所を巡回し、人事施策の理解浸透および社員からの意見収集などに努めています。



社長の岸田と社員の交流会

マテリアリティの取り組み

国際競争力が高い人材の確保・育成

マテリアリティ

- **グローバルリーダーの発掘・育成を推進する**
 - ー グローバル人材を含めた経営人材育成を強化する
- **グローバルタレントマネジメントの仕組みを構築・機能する**
 - ー 地域統括人事の設置
 - ー 本社管理対象ポジションの明確化
 - ー Global Mobilityポリシーの構築



人材

マテリアリティ特定の背景

NIDEC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。本マテリアリティに対応しなかった場合、グローバルにビジネスを展開している当社において、上記の目指す姿に到達できないだけでなく、急速重要ポストの後継者が必要になった際、企業活動が立ち行かなくなるリスクがあります。

2023年度の取り組み

幹部開発においては、短期的ではなく中長期を視野に入れた取り組みとして、2020年度より設置している人材開発委員会の中で経営幹部がサクセッションプラン(後継者育成計画)の妥当性を議論するとともに、次世代の経営人材候補となりうる人材を発掘し、戦略的な早期育成の取り組みを行っ

ています。この取り組みの一環として、2022年度より経営人材候補の育成を加速させており、企業再建や抜擢登用などの高難度なタスクの割り当てに加え、当社理念や経営マインドの浸透を目的とした創業者による育成塾(毎月1度)を開催しています。さらに、2022年11月に設置した指名委員会の活動を通じて、当社の新社長選任に至っています。なお、指名委員会では、社長選任基準の充足、および人物などを含め、総合的な確認を丁寧に行ったうえ、審議を実施しています。

キャリア開発支援においては、従来から取り組んでいるキャリアプランシートを通じたキャリア面談や若手社員向けキャリア研修に加え、下図の施策を実施しています。

管理職層に対し、リーダーとしての強み・弱みを洗い出すための研修を実施し、個人別のフィードバックレポートをOJTに活用しています。また、日頃の上司・部下との対話(1on1)についての教育動画を国内グループ会社に展開することに加え、部下のキャリア開発支援を念頭に置いた研修を新たに実施し、自組織の部下育成やマネジメント力の強化を図っています。

今後に向けて

次世代の経営人材候補の scope を外国籍人材にも拡大するとともに、早期かつ計画的な育成策の実行を推進していきます。世界中のNIDECグループの経営人材候補が集い、グローバル企業のトップとして高いレベルの経営知識習得を目指す「グローバル経営大学校」(2016年開校)、「次世代グローバル経営大学校」(2017年開校)は、近年コロナ禍の影響で中断していましたが、順次再開し、知識習得と実践の場を組み合わせながら育成強化を図ります。また、次世代リーダーやプロフェッショナル人材の育成においては、自律

的な成長を促進するため、自ら希望する内容を学ぶことができるカスタマイズ研修などの人材開発施策のラインナップの拡充やキャリア形成支援の強化を進めていきます。また、タレントマネジメントにおける人材配置の観点では、グローバルに適所適材を推進すべく、Global Mobilityポリシーを構築し、スムーズな異動スキームを整えていきます。

ダイバーシティの推進

マテリアリティ

- **意思決定層への女性の登用**
 - ー 女性役員比率^{*1}: 20%以上
 - ー 女性管理職比率: 9%以上
 - ー 女性管理職候補^{*2}比率: 15%以上

*1 執行役員以上、社外取締役含む
*2 管理職一歩手前のポジションに就く女性社員を指す

- **外国籍役員の登用およびその後継者候補の開発促進**



人材

マテリアリティ特定の背景

NIDEC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。本マテリアリティに対応しなかった場合、能力と意欲を持つ人材であっても、その属性や価値観によって活躍することができず、創造的な事業活動が阻害される恐れがあります。また、偏見や差別、ハラスメントが発生するリスクが高まり、これらを背景にした離職の増加が想定されます。そのため、当社では組織や社員一人ひとりの潜在能力を存分に発揮できる人材育成・登用や職場環境づくりに取り組んでいます。加えて、創業以来大切にしてきた“NIDECらしさ(理念)”を時代に合わせて磨き上げ、全社員と共有しながら、多様性の中にもベクトルの一致を醸成する取り組みを進めています。

2023年度の取り組み

マテリアリティKPIとして定めている女性活躍の実現に向けて、組織や社員一人ひとりの潜在能力を存分に発揮できる職場環境づくりが重要だと考えています。そのため、社員間の関係性を活性化させ、各職場から組織全体へと繋がるパフォーマンスの向上を目指す組織開発を推進しています。

各職場の現状を可視化する「組織パフォーマンスサーベイ」、サーベイ結果をもとに各職場メンバーにて本音で対話する「職場ワークショップ」を導入し、多様な意見を尊重しながらビジョンに基づく意思決定を進めることができる組織風土の醸成・組織の構築を進めています。

組織パフォーマンスサーベイの結果

(キャリア意識に関する項目抜粋)

	2022年度	2023年度	2025年度目標
キャリア意識	50.2%	50.4%	55%

※ キャリア意識: 毎年実施している従業員意識調査「組織パフォーマンスサーベイ」の「あなたは、キャリアの方向性を描いていますか?」の設問に対し、5段階評価の内「そう思う」、「ややそう思う」と回答した社員の割合

今後に向けて

2005年頃から取り組んできた女性や外国籍人材の登用などの属性に関するダイバーシティを推進しています。これらに加え、社員個々人の価値観やキャリア志向の多様性にフォーカスした活動を強化する中で、2023年度末時点の女性役員比率は目標値10%以上に対して19.4%、女性管理職比率は目標値8%以上に対して8.1%、女性管理職候補層比率は目標値15%以上に対して15.2%と、各階層における目標値を全て達成しています(ここでの目標値はそれぞれ2023年単年度目標)。

本指標については、今後もさらに向上を図る必要があると考えています。新たな目標を掲げたうえで、社内での育成・登用支援に継続して取り組みつつ、ダイバーシティの scope を広げ、属性に限らず社員一人ひとりの価値観や志向を活かすことで組織パフォーマンスを最大化していくダイバーシティ&インクルージョンの取り組みにも注力していきます。



当社にて活躍している女性役員の例:
生産技術研究所長 豊嶋 直穂子

NIDECにおけるキャリア支援の枠組み



労働安全衛生・健康経営の推進

マテリアリティ

- 安全で働きやすい職場環境を確保する。
- 重大(死亡・後遺障害)災害をゼロにする。
- 労働災害度数率を改善する。
- NIDECグループでの健康経営の実現
- 2025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。



人材

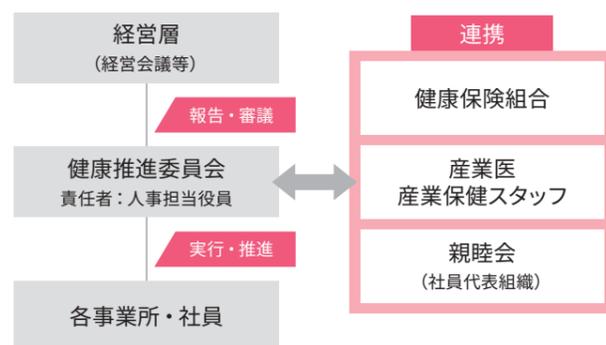
マテリアリティ特定の背景

労働人口の縮小は世界的な社会課題であり、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。そこで、当社では上記の4項目をマテリアリティとし、これらに対応しなかった場合のリスクである、生産性の低下や人材流出、ブランド価値の低下などに備えるため、NIDECグループは会社と社員の協力の下、社員がその能力を十分に発揮できる安全快適な職場環境の整備と、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。社内組織を横断する形で構成された健康推進委員会が中心となって健康管理・増進の仕組みを強化しているほか、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。さらに国内事業所の敷地内完全禁煙を達成するなど、健康経営を推進しています。

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

健康経営体制



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。さらに健康保険組合については、柔軟な健康推進体制を整えるため、NIDECグループでの自社健康保険組合の設立準備を進め、2024年4月に正式に設立に至っています。

2023年度の取り組み

社員の健康リテラシー向上を図り、社員全体の健康状態の改善・向上に繋げるべく、産業医によるヘルスセミナーを実施しています。セミナーのテーマについては、毎年実施している健康に関する社内調査「NIDECヘルスサーベイ」の結果を活用し、社員からの要望が高いテーマや健康課題に直結するテーマを中心に取り上げました(テーマ例:肩こり、腰痛、睡眠、禁煙、メンタルヘルスなど)。また、健康に関して高いリスクを有する社員への対策として、健康診断結果に応じた個別保健指導の実施や精密検査受診の勧奨などを効果的に実施しています。

今後に向けて

現在は国内のグループ各社ごとに健康管理・健康増進の取り組みを行っていますが、今後NIDECグループ全体での健康経営を進めるため、基盤の構築を進める方針です。産業保健体制の強化や、グループ全体の健康状態の可視化、改善のサイクルが回せるように中長期的に取り組むを実施していきます。引き続き、社員の心身の健康推進ならびに社員が最大限活躍できる職場環境の実現に取り組んでいきます。

安全

新労働災害の撲滅を目指した活動として、過去に発生した事例を元に、グループ全体に展開し対策に取り組みました。

2023年度の取り組み

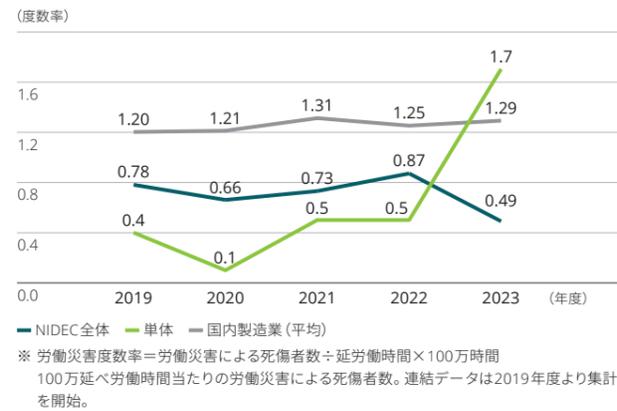
マテリアリティKPI達成に向けた安全活動確認およびリモート安全点検に係る計画目標を達成しました。

項目	実施内容
段差の総点検	2,370件改善
挟まれ・巻き込まれの総点検	8,651件改善

今後に向けて

発生した労働災害について原因を分析し、真因となった事象についてグループグローバルで点検と対策を実施し、類似災害の撲滅に努めていきます。

労働災害度数率



人権の尊重・適正な労働慣行の浸透

マテリアリティ

【適正な労働慣行の浸透】

- 管理職を含む従業員の労働時間管理を継続
- 生産性向上により平均残業時間を削減

【人権の尊重】

- 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。



人材

マテリアリティ特定の背景

本マテリアリティに対応しなかった場合、当社の活動に起因する負の影響、つまり人権侵害の被害を受けるステークホルダーが発生するリスクが高まります。加えて、次の主要な4つのリスクを抱えることとなります。

- ① 不買運動やブランド価値の毀損などのレピュテーションリスク
- ② ストライキや人材流出、あるいは顧客・サプライヤーとの取引停止といったオペレーショナルリスク
- ③ 訴訟や制裁などの責任を問われる法務リスク
- ④ 株価下落やダイベストメントにつながる財務リスク

こうしたリスクの低減・回避するために、人権デュー・ディリジェンスプロセスとして、人権影響評価、負の影響の停止・防止・軽減、モニタリング、情報開示などの取り組みを進めています。

2023年度の取り組み

2023年度には、人権デュー・ディリジェンスプロセスのうち、負の影響の停止・防止・軽減、モニタリングに注力して取り組んでいます。当社は毎年、国際人権デーおよび人権週間の期間に合わせて人権の啓発推進を行っています。2022年度より継続した取り組みとして、「企業における人権尊重」をテーマとしたeラーニングや、ハラスメントの内容を含むコンプライアンス研修を実施しています。加えて、約300にのぼるNIDECグループの拠点に対してSAQ(セルフアセスメント)を活用し、現状の調査・評価を実施するとともに、具体的な是正対応を進めています。例えば、SAQによって、2021年に策定したNIDECグループ人権基本方針が展開されていない拠点があることが判明し、改めてグローバルに本方針の再周知を行いました。加えて、内部通報窓口であるNIDECグローバルホットラインの周知徹底や就業規則におけるハラスメント禁止の明記など、拠点ごとの個別是正対応を進めています。サプライチェーンにおいても人権リスクを防止するため、アジア圏を中心とした仕入先にSAQの実施をお願いし、現状の調査・評価を実施しています。SAQで得られた上流サプライチェーンの情報をもとに、人権への負の影響が発生した場合の深刻度と発生可能性の2軸でカテゴリ別にリスクを評価し、対応の優先順位付けを行っています。

労働時間の管理については、特に日本において、マネジメント人数の最適化に向けた検討を進めるとともに、社員の労働時間管理のマイクロマネジメントを行い、関係各所への報告・連携を適切に実施しました。また、月の途中に一定の労働時間に到達した従業員ならびにその上司に対し、十分なコミュニケーションを通じた業務調整を行うよう周知しました。

今後に向けて

NIDECグループ各拠点およびサプライチェーンにおける人権リスクを把握し、それを最小化するため、人権デュー・ディリジェンスの強化を行っていきます。具体的には、ステークホルダーの意見を踏まえた人権影響評価を実施することで潜在的な人権に関する負の影響を特定します。また、グローバルの全拠点を対象に人権基本方針を中心とする人権項目についての理解度を検証する教育施策の実施や、人権に関するSAQ調査を定期的に行うことに加え、特にリスクの高い拠点・仕入れ先様との対話の実施などにより、適切な是正および予防に努めます。また、引き続き労働時間の適正化と労災発生 の未然防止を徹底し、グループ全体で10万人を超える社員を雇用する企業としての社会的責任を果たしていきます。



強い技術集団である NIDECグループを実現

— 会社と社会両方の利益に資する技術を追求 —

専務執行役員 最高技術責任者
製品技術研究所担当、生産技術研究所担当、システム生産開発センター担当、けいはんなテクノロジーセンター業務部・知的財産部担当

戒田 理夫

研究所からビジネスを生み出す

世界No.1の総合モーターメーカーである当社がさらなる進化を遂げるためには、グループ全社の技術を集結させてビジネスクリエイターとしての姿を実現することが重要です。当社は京都府の精華町(けいはんな)と神奈川県の新川崎に研究所を有していますが、これら研究所における活動をより事業に近い領域で展開していきたいと考えています。研究所が広い視野をもって事業と関わることにより、当社は自立/自律成長を遂げ、一層高い業績・利益を上げることができま

す。自立/自律成長については研究所における人員のマインドセットが重要な要素となります。研究開発に携わる人材に

はゼロ・トゥ・ワン、すなわちゼロから新たな事業を自分で生み出すような経営者の目線を持ってほしいと考えています。マインドセットを経営者の視座にまで高めるためには、自分が研究している技術の周囲に注意を払わなければなりません。研究員各々が周りによく目を向けて、一つの技術がどれほど多くの事業に関連し、ビジネスチャンスに繋がるのかを常に模索することが肝要です。そうすれば研究開発の網(ウェブ)がグループ全体に張り巡らされ、あらゆる技術と技術を密接に、かつ有機的に結合させられるようになります。この「複合技術の有機的結合」こそ強い技術集団であるNIDECグループを実現するための土台になると考えています。

足元の課題解決から、利を生む次世代技術の創造へ

注力課題

- ① 最先端製品開発の加速
- ② 新市場案件支援
- ③ E-Axleの生産開発の課題支援
- ④ 生産性向上水平展開+コストダウン戦略
- ⑤ 技術・市場情報の分析強化
- ⑥ 中長期開発テーマの深堀り
- ⑦ グローバル連携CTO横断技術検討の構築
- ⑧ ビジネスリスクの極小化

技術の有機的結合から コアコンピタンスを見出す

NIDECグループを見渡せば、モーターに関連する技術はもちろんのこと、要素技術やソフトウェア技術、センシング技術、生産技術、さらには品質管理の領域に至るまで、ものづくりに欠かせない様々な技術やノウハウが各社・各拠点で培われてきたことがわかります。先述の通り、今後の研究所に求められる役割はこれらの技術を俯瞰的な視野で捉え、それぞれを有機的に結合することです。当社が今後の市場環境において生き残っていくためにはモーターというコンポーネントやハードウェアの部分だけではなく、電子制御などソフトウェアを含めた技術の集合体、すなわちシステム全体でビジネスを進めていかなくてはなりません。システムを開発する過程において、異なる技術と技術をより深く効率的に結び付けようとする動きを通じて企業の独自技術、つまりはコアコンピタンスが生まれると考えています。一つ一つの技術はありふれたものであっても、コアコンピタンスによってまとめ上げられたシステムであれば他社には簡単に真似できない完成度を誇ります。そうした完成度の高いシステムは次なるビジネスを生むだけでなく、社会課題の解決に寄与できる次世代の技術に繋がっていきます。

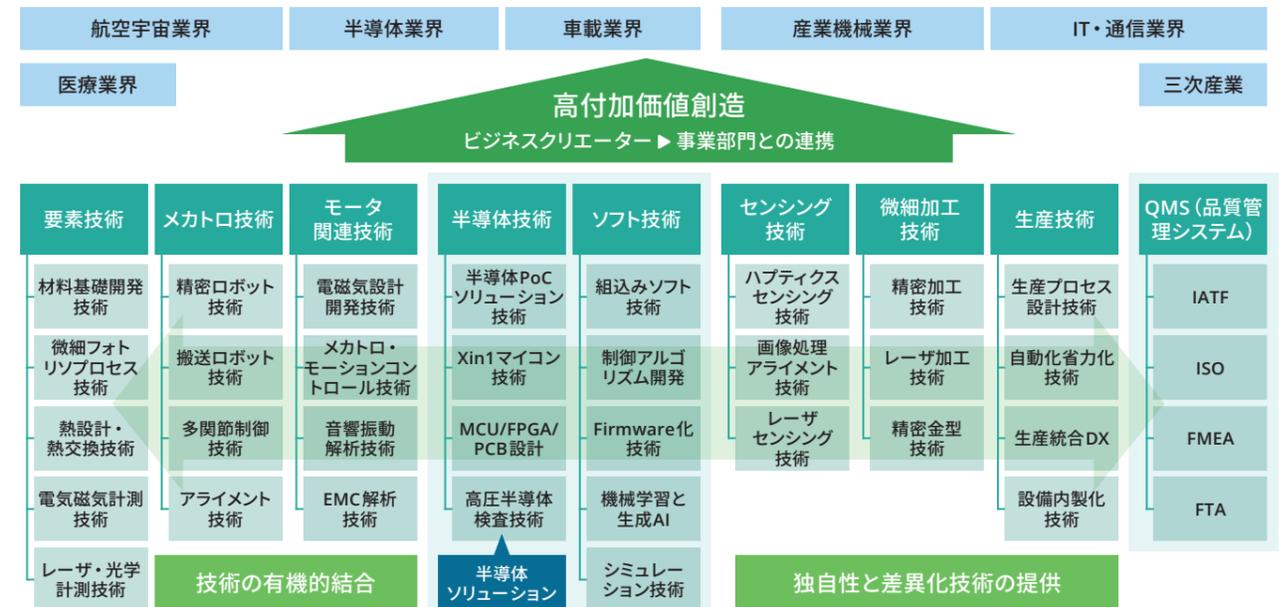
利益を生み出す次世代技術を創造する

モーターと各種技術の有機的結合より抽出したコアコンピタンスを軸にして、NIDECグループは幅広い事業領域へとビジネスを展開していくことが可能です。特に、今年の7月に皆様へお示した「循環型社会」の実現に向けた3要素、または5つの注力事業領域において新たなビジネスを生み出していけると考えています。

中でもAI社会を支えるための事業領域は重要です。今まさにAI用のサーバー需要が拡大し続けていますが、AIの進化と普及に伴い、これからはAIそのものがさらなるAIの需要と高度なデータ処理を呼び込むと考えられます。それによってAIにまつわる事業領域は爆発的に成長していくと予想されます。NIDECグループはAIの製造に欠かせない半導体の検査技術やデータサーバー用の熱マネジメント技術を有しており、今もすでに社会需要に応えたり課題を解決したりしながら、これからのAI社会の発展に資する新たな技術を研究・追求しています。

このようにして我々が参入できる全ての市場の規模を合算すると1,000兆円レベルになると想定しています。その内たった数パーセントのシェアを獲得するだけでも、NIDECグループが目標とする2030年度の売上高10兆円を実現するための大きな一歩になります。今後のNIDECグループが「技術のNIDEC」として一層の成長を遂げるために、我々研究所は会社と社会両方の利益に資する技術を追求していきます。

NIDECコアコンピタンスの有機的結合



マテリアリティの取り組み

製品の安全性と品質の追求

マテリアリティ

- 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。



製品

マテリアリティ特定の背景

当社は広範囲にわたる製品ラインナップおよびその供給において、顧客からの要求および関係法規に対応し、製品設計や部品選定、廃棄、リサイクルに至るまでのあらゆる場面における品質および安全性の確保に取り組んでいます。

現在、社会的要求が高まりつつある環境配慮型の製品開発に対応できない場合、各国の化学物質法規制への未対応によるビジネス機会を喪失する可能性があります。また、車載事業がNIDECグループ連結売上高の20%以上を占める一大事業に発展した現在、自動車業界におけるお客様の品質ニーズを満たせない場合は、製品の不具合によるリコールなどが原因でNIDECブランドの信用力低下につながる可能性があります。

2023年度の取り組み

EU諸国などの環境先進国でビジネスを展開しており、環境対応意識の高いお客様を多く抱える小型モータ事業本部では現行規制への対応は完了しています。しかし法規制や社会的要請が今後さらに厳しくなる見込みであり、各国の法令・規制や要請に先行して置換えの難しい材料に対する鉛使用量の低減や樹脂材料の再生利用によるCO₂排出の抑制に取り組んでいます。具体的には、一部顧客向け製品に使用される鋼材に対して、低鉛材への置き換えを進めています。特にIT業界の顧客を中心に提案を進め、2023年度発売の新製品についても低鉛材を採用していただきました。

また、再生樹脂材料の適用推進については、再生樹脂材料の使用率を50%にまで向上させた製品を一部顧客に提案、出荷を完了しており、現在は信頼性を含めて本製品の特性評価中です。今後も生産増強に向けて再生樹脂材料を使用した製品の開発と顧客への提案活動を推進していきます。

一方、品質に関する要求が一層厳しい車載事業本部では、新規プロジェクト開発において品質保証部によるプロジェクト成果物監査(Quality Management監査)を通じて、高い製品品質と工程品質を確保する取り組みを実施しています。社内第三者である品質保証部が全ての部門の成果物(プロジェクトタスク)を精査し、評価する仕組みを導入しています。この取り組みはプロジェクト計画に合わせて実施し、トップマネジメントへの結果報告を義務付けることで、製品開発の品質向上を行い、車載事業部内の製品安全リスクの未然防止活動を強化しています。

そして全社の品質を統括する横串機能として設立されたグローバル品質統括本部では、NIDECグループ各社の品質保証部門が参加する定例の会議体を開催し、各社の品質状況の把握および好事例の全社共有を図っています。NIDECグループ全体の製品開発フローにおいて、顧客要請の把握から製品・製造工程設計、量産後のアフターサービスに至るまでの品質保証上の基本的実施事項とそれをガイドする標準文書類の整備とその各事業体への徹底を推進しています。

今後に向けて

小型モータ事業本部における環境負荷物質の低減に関しては、近年、国内外において関心が高まっているPFAS(Per and Polyfluoroalkyl substances: 2つ以上のフッ素原子を有する有機フッ素化合物の総称)についてもその取り組みの重要性を認識しています。PFASを含む材料の使用はもちろん、それらの材料が意図せず製品に使用されたり混入するのを防ぐ活動を進め、環境リーディングカンパニーを目指します。

また、車載事業本部においては引き続き製品安全リスクを低減するため、導入した仕組を活用して新規開発品および製造工程の製品アセスメントを100%実施していきます。

そしてグローバル品質統括本部では、事業本部や会社の垣根なく、NIDECグループ全体の品質保証を統括してまいります。

技術環境・産業構造の変化への対応

マテリアリティ

- 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求する。



製品

* 5つの大波: 当社が中期戦略目標Vision2025の中で特に重視している、グローバルな社会課題に関連する5つの事業分野とその成長市場。

マテリアリティ特定の背景

当社は持続可能な社会の実現に向け、製品や事業活動を通じてグローバルな社会課題を解決するための製品および技術開発の促進に取り組んでいます。この取り組みを行わなかった場合のリスクとして、顧客・市場のニーズに合った製品を提供できないことによる事業機会の損失が上げられます。

2023年度の取り組み

製品開発や事業活動を通じたCO₂排出量削減活動を継続的に促進するため、LCA(ライフサイクルアセスメント)に基づき主要製品のCO₂排出量の算定し、製品群毎の整理を進めています。これらの情報を蓄積し、環境負荷低減を考慮した製品設計に生かし、環境価値の訴求に努めています。

今後に向けて

社会と顧客の環境負荷低減に寄与する製品および技術開発に努め、製品の普及展開を目指します。具体的には、モータの高効率化や製品の軽薄短小化による省エネルギー、省資源、CO₂排出量低減、リサイクル性の向上などに寄与する研究開発を推進します。

消費電力を抑える高効率モータ「SynRA™」

2022年上市した高効率同期リラクタンスモータ「SynRA™」*1は磁石を用いておらず、国際高効率規格において最高レベルの効率クラスIE5**2を達成しています。同期リラクタンスモータにかご型誘導モータの基本原理を組み合わせたモータで、ロータに特別なリラクタンス設計を行うことにより高効率化を実現しています。今後は各国における産業用モータの高効率規制や環境、エネルギー高騰を要因としてモータの消費電力低減がますます求められると想定されており、「SynRA™」の各種用途への適用が期待されています。

2024年5月には台湾の金属工業研究開発センター(Metal Industries Research & Development Centre、以下MIRDC)と、高効率モータシステム関連製品の技術開発・製造・応用等におけるMOU(Memorandum of Understanding: 協力覚書)を締結しました。水処理施設向けのポンプを始めとして、MIRDCとの協力を通じて産業用モータの適用先を広げていきます。

電力消費を抑える高効率モータ「SynRA™」を普及させることにより地球環境への負荷低減に大きく貢献できるものと考え、今後も一層の研究開発を推進いたします。

*1 SynRA (Synchronous Reluctance Motor with Aluminum Cage Rotor)
*2 IE5: IEは、国際電気標準会議(IEC)のモータのエネルギー効率ガイドライン(IEC60034-30-2)で定められている効率レベルで、IE5は最も効率の高いレベル。



高効率同期リラクタンスモータ「SynRA™」



高効率モータシステム関連製品の技術開発・製造・応用等の協力におけるMOU締結の様子

知的財産の保護・活用

マテリアリティ

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



マテリアリティ特定の背景

当社は、脱炭素化や省電力、省人化を課題として含む「5つの大波」で生じる事業機会を好機と捉え、製品開発に取り組んでいます。これらの知財ポートフォリオの転換が遅れると、競争力の低下および社会貢献への阻害が懸念されるため、製品開発の成果を知的財産権で保護し適時転換することが重要です。

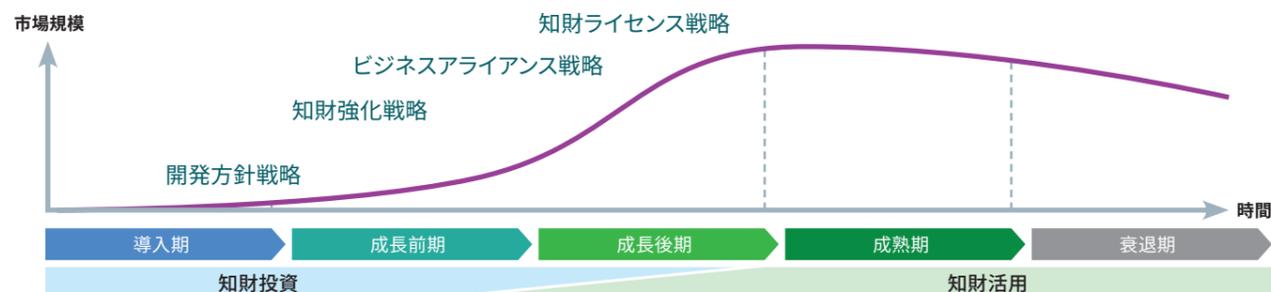
2023年度の取り組み

2023年度も継続してプロダクトライフサイクルの各ステージに合った知財ポートフォリオの構築・管理および権利活用を行いました。また、他社の知的財産権については事前に綿密な調査を行い、その権利を尊重して事業活動を進めました。加えて、知財情報により市場動向などを分析する活動を強化し、これら情報を基により強固な知財ポートフォリオを構築する活動を実施しました。

今後更に拡大が見込まれるAIを用いた処理においては扱うデータ量が格段に増えるため、処理を行う半導体プロセスなどの発熱の課題があり、それらを多数使用しているデータセンターでは冷却能力の高い水冷モジュール製品の需要が高まっています。その水冷モジュール製品に対して、冷却性能向上や高信頼性といった製品課題ごとに各社の技術を分析することで、当社がより高く社会貢献できる領域にいち早く着目して特許出願を進めてきました。このような活動の成果として、当社の製品の特長である「システムの冗長性」について、ポンプや電源、回路基板などの技術に関する知財ポートフォリオを強化することができました。

これらの活動の結果、持続可能な社会の実現に向けて「5つの大波」を中心にSDGs関係の知財ポートフォリオの構築・転換が進み、その比率を56%という高い割合で維持できました。

プロダクトライフサイクルに合わせた知財活動



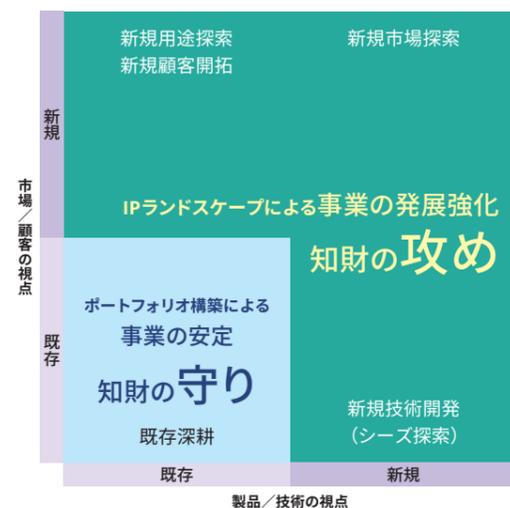
また、昨年に引き続き2024年にクラリベイト社による「Top 100 グローバル・イノベーター 2024」に選出されました。本賞は成功率、地理的投資、影響力、希少性という4つの評価軸で知的財産を分析し、世界の革新企業・機関のトップ100社を選出するものです。

その他受賞歴

- 令和5年度近畿地方発明表彰においてNIDECグループの発明2件が「京都発明協会会長賞」および「発明奨励賞」を受賞
- 第67回京都府発明等功労者表彰においてNIDECグループの発明2件が「優秀賞」および「入賞」を受賞

今後に向けて

今後も継続して事業変化に対応した知財ポートフォリオの転換とその活用を進めてまいります。また、これまでに強化してきた知財分析活動を更に活発化させ、プロダクトライフサイクルの初期段階より知財情報を活用した分析活動を行うことで、それらから得られる社会のトレンド情報を正しく捉え、持続可能な社会の実現に向けた新たな製品開発を促進していきます。そうした活動によって「知的付加価値の創造による事業への貢献」を目指し、また、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構築を通じて知財価値の向上に努めていきます。



環境戦略

CO₂排出量ネットゼロ達成を目指して

— 気候変動対策の経営戦略への組み込みを推進 —

気候変動問題が深刻化する中、世界的な脱炭素化の潮流が国や企業に変化を迫っています。持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業の持続的な成長を実現していくためには、気候変動対策が必要不可欠です。NIDECグループは、グローバルに事業を展開する企業として、「持続可能な地球環境への貢献」をサステナビリティ重要課題の一つと位置付け、2040年度までに事業活動におけるCO₂排出量ネットゼロ、2050年度までにサプライチェーンを含めたCO₂排出量のネットゼロ達成を目指しています。目標達成に向けて、再生可能エネルギー導入や省エネ活動、脱炭素化に貢献する製品の開発・供給を推進しています。また、気候変動リスク・機会の事業影響を分析し、気候変動対策の経営戦略への組み込みを進めています。引き続きステークホルダーと協働しながら、気候変動に対する取り組みの強化を図っていきます。

ガバナンス

監督体制

NIDECグループでは、社外取締役が委員長を務め、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されるサステナビリティ委員会において、サステナビリティに関する業務執行の監督、取締役会への報告を行います。サステナビリティ委員会は四半期に一度開催されます。

業務執行状況の確認、サステナビリティ活動方針および重要事項の審議・決議を行います。また、同会議の下に環境マネジメント分科会、気候変動対策分科会を設置し、NIDECグループ全体の環境関連の取り組みを推進しています。

役員報酬へのESG指標の組み込み

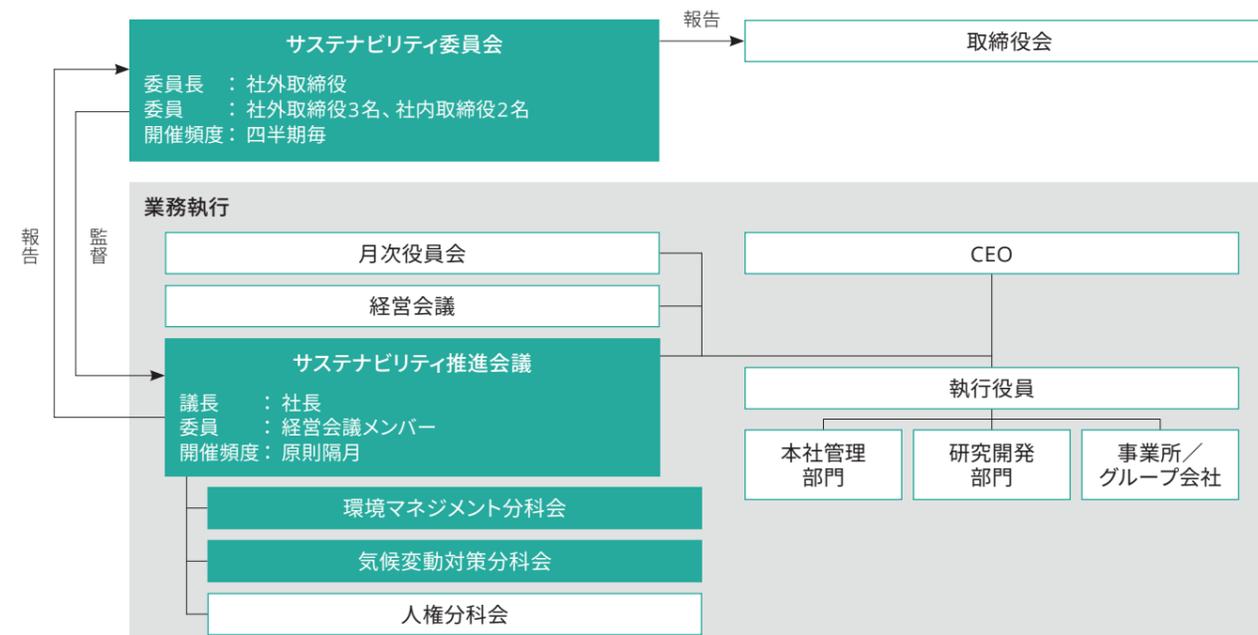
NIDECグループでは、役員報酬にESG指標を組み込むことで、サステナビリティ課題に対する取り組みの実効性を高めています。

詳細▶ [P.80 コーポレート・ガバナンス](#)
(取締役業績連動型報酬へのESG目標の反映)

執行体制

NIDECグループでは、社長が議長を務め、経営会議メンバーで構成されるサステナビリティ推進会議において、環境を含むサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に関する

サステナビリティ推進体制



2023年度サステナビリティ委員会開催実績

開催年月	議題
第1回 2023年6月	<ul style="list-style-type: none"> 委員候補の推薦 TCFDシナリオ分析結果報告 統合報告書2023制作方針
第2回 2023年9月	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ対策の推進報告 CSRD (企業サステナビリティ報告指令) への対応
第3回 2023年12月	<ul style="list-style-type: none"> 経営幹部育成計画 2023年度ESG説明会開催計画
第4回 2024年3月	<ul style="list-style-type: none"> 製品の安全性・品質に関する取り組み報告 ESG説明会開催報告

戦略

当社連結売上高の95%以上を占める事業領域(精密小型モータ、車載、家電・商業産業用、機器装置)から選抜した経営幹部および実務担当者計143名が、以下の手順に従ってシナリオ分析を実施し、事業インパクトの大きい気候変動

リスク・機会を特定するとともに、対応策を検討しました。

詳細▶ P.53-54 シナリオ分析結果

シナリオ分析結果は各事業本部長、サステナビリティ推進会議およびサステナビリティ委員会へ報告されました。



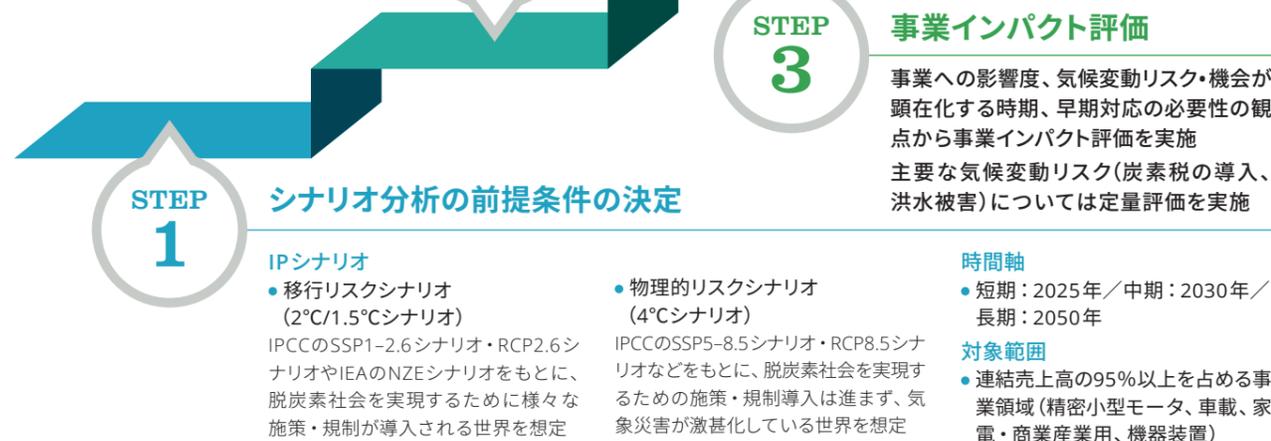
ワークショップの様子



シナリオ分析ステップ

気候変動リスク・機会の把握

TCFD提言を参考に気候変動リスク・機会を列挙



対応策の具体事例

生産工場の地理的分散

当社は世界40カ国以上に300社を超えるグループネットワークを有しており、拠点を地理的に分散させることで地政学的リスクや気候変動による物理的リスクの低減を図っています。



価値創造に向けた中長期戦略

軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化

当社はモータの小型軽量化、省資源化を通じて社会・環境側面に配慮した製品作りを行っています。EV用トラクションモータシステム(E-Axle)の第1世代(Gen.1)では、精密小型モータ事業で培ってきた軽薄短小技術と油冷構造の採用によりモータの圧倒的な小型化を実現しました。2022年9月に量産を開始したE-Axleの第2世代(Gen.2)は高占積巻

線技術による磁気回路の小型化、インバータの小型化により、Gen.1比で重量を19%軽減し、鉬物の使用量も大幅に削減しました。また、新開発の2Wayオイル循環方式による冷却能力の向上により、Dy(ジスプロシウム)、Tb(テルビウム)等の重希土類を大幅に削減した磁石の採用を可能としています。今後は重希土類や磁石を使用しないモータの開発を計画しています。

第二世代モデルでは鉬物の使用量を大幅に削減		第一世代モデル	19%軽量化	第二世代モデル
アルミ			▲25%	
電磁鋼板			▲21%	
銅			▲7%	
レアアース	将来的な完全不使用を目指し、重希土類の使用量を大幅に削減			

事業インパクトの大きい気候変動リスク・機会および対応策

※事業インパクトが大きいと判断した気候変動リスク・機会に○印を記載

気候変動リスク・機会の影響				対応策	精密小型モータ	車載	家電・商業・産業用	機器装置			
					SPMS	AMEC	ACIM	MOEN	機械事業本部		
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入	●炭素税による製造コストの増加、価格競争力の低下	●照明のLED化や省エネ設備の導入、低炭素燃料への置き換え、製造プロセスの最適化などによるスコープ1排出量の削減 ●再生可能エネルギー導入によるスコープ2排出量の削減	○	○	○	○			
			●再エネ導入コストの増加 ※炭素税への対策を行った場合	●コーポレートPPAなどの長期契約による低コストでの再生可能エネルギーの導入		○	○				
			●原油や化石燃料由来電力の調達コストの増加	●再生可能エネルギー導入 ●照明のLED化や省エネ設備の導入				○	○		
			●原材料への炭素課金による調達コストの増加	●低炭素材料(再生原料を含む)の使用 ●軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化 ●調達先のマルチソース化 ●サプライチェーン温室効果ガス(スコープ3)排出量の削減				○	○		
		燃費・ZEV規制の強化	●内燃機関関連製品の製造施設の減損	●他機種への転用を可能にする汎用性の高い設計の採用 ●製造設備の他製品への転用			○				
			●新規参入企業増による競争激化、価格破壊	●技術力、価格競争力の高い製品の開発 ●シェア拡大に伴うスケールメリットの獲得 ●知的財産の保護・活用	○	○				○	
	レアアース関連規制の導入	●EV市場拡大による原材料の調達競争激化	●EV市場拡大による原材料の調達競争激化	●軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化 ●代替素材を活用するための研究開発強化 ●垂直型M&Aの実施 ●供給能力の高いサプライチェーンの構築 ●サプライヤーとの長期契約の締結				○	○		
			●レアアースの調達困難化、調達コストの増加	●重希土類、磁石不使用の製品開発 ●供給能力の高いサプライチェーンの構築	○			○			
	技術	研究開発力への影響	●新製品開発遅延リスク	●研究所と連携した要素技術の開発	○						
		新技術への投資の失敗	●顧客から求められる環境性能を満たせなかった場合のビジネス機会損失	●顧客との共同開発の実施 ●軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化		○					
低炭素技術への移行		●低炭素原材料や低炭素プロセスへの変更に伴うコストの増加	●軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化 ●サプライヤーを巻き込んだ取り組みの推進				○				
市場	顧客行動の変化	●顧客からの再エネ使用促進の要請の高まりや、CO ₂ 排出量削減が計画通り進まないことに伴う取引停止	●照明のLED化や省エネ設備の導入、低炭素燃料への置き換え、製造プロセスの最適化などによるスコープ1排出量の削減 ●再生可能エネルギー導入によるスコープ2排出量の削減 ●顧客との協働による環境関連の取り組みの推進 ●サステナビリティ経営の推進 ●適切な情報開示とステークホルダーとの対話の強化	○			○	○			
		●原材料の入手困難化、調達コストの増加	●再生原料の使用 ●軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化 ●重希土類、磁石不使用の製品開発 ●供給能力の高いサプライチェーンの構築			○		○			
評判	投資家の評価の変化	●ESG評価基準の厳格化と開示要請分野の拡大による対応コストの増加 ●投資家や金融機関から情報開示が不十分とみなされることによる資金調達の困難化 ●信用格付けの低下	●適切な情報開示とステークホルダーとの対話の強化	○			○				
物理的リスク	急性	洪水・冠水・集中豪雨・台風の影響	●工場の操業停止 ●固定資産・在庫の毀損 ●電気、水供給などのインフラ網の機能停止 ●別工場での生産や輸送などの対応コストの発生 ●サプライチェーンの寸断 ●保険料の増加	●生産工場の地理的分散 ●調達先のマルチソース化 ●BCP(事業継続計画)の実施	○	○		○	○		
			慢性	干ばつ・渇水・降水パターン変化の影響	●水の安定確保の困難化、取水制限による工場用水の不足 ●水価格上昇によるコスト増加 ●電力の需給逼迫による工場停止、原材料生産・調達能力の制約、部材購買コストの増加 ●降水、気温パターン変化による水質の悪化	●生産工場の地理的分散 ●水使用量削減のための製造プロセスの最適化 ●水のリユース、リサイクル率の向上			○		
機会	製品/サービス	脱炭素に貢献する商品の市場拡大			●電動車・電動バイク市場拡大に伴う関連製品(E-Axle、電動パワーステアリング用モータ、ブレーキ用モータ、電動オイルポンプ用モータ、電動バイク駆動用インホイールモータなど)の需要増加 ●省エネ製品(ブラシレスDCモータ、冷蔵庫用コンプレッサー、データセンター向け水冷モジュール・HDD用モータ、産業用高効率モータ、省エネ性能の高い工作機械、環境に優しい減速機など)の需要増加 ●再エネ関連製品(BESS、スマート・マイクログリッド・ソリューション、風力・水力発電関連製品、小規模発電機、風力・ガスタービンケース製造用工作機械など)の需要増加 ●プラスチック問題の解決に貢献する製品(製缶用プレス機)の需要増加	●関連製品の開発強化 ●製品の小型軽量化、高剛性化、省資源化、高効率化、高精度化	○	○	○	○	○
			気温差拡大対策商品の市場拡大	●空調関連製品の市場拡大に伴う関連製品(エアコン用モータ、空調服用ファンなど)の需要増加 ●温度変化に適応可能な工作機械・プレス機械の需要増加		○			○		
	市場	EV市場の拡大	●電動車・電動バイク市場拡大に伴う関連製品(E-Axle、電動パワーステアリング用モータ、ブレーキ用モータ、電動オイルポンプ用モータ、電動バイク駆動用インホイールモータなど)の需要増加 ●高精度な工作機械の需要増加		○	○			○		
					電化の進展	●電化の進展に伴うモータ需要の拡大				○	
					新製品・新市場への参入	●電動航空機・船舶、ヒートポンプ技術を含む新市場の拡大				○	
レジリエンス	サプライチェーンの強化	●BCPによる災害に強いモノづくりの実現	●レジリエンスの高いサプライチェーンの構築					○			

価値創造に向けた中長期戦略

事業インパクトの定量評価

リスク	財務影響	算出方法
炭素税の導入	124億円	炭素価格はIEA「World Energy Outlook 2022」における2030年の先進国予想炭素価格140USD/t-CO ₂ を採用。CO ₂ 排出量(スコープ1・2)は当社の2030年度目標610千t-CO ₂ を基に算出。
洪水被害	422億円	世界資源研究所(World Resources Institute)が提供する水リスクの分析ツール「Aquaduct」を用い、洪水リスクが高いと評価された38拠点が全て被災した場合の影響を評価。国土交通省の「TCFD提言における物理リスク評価の手引き」を参考に、固定資産・在庫の毀損および操業停止による機会損失の影響額を算出。

今後は事業インパクト評価の質的改善に努めるとともに、気候変動リスクを効果的に低減する取り組みを推進していきます。

リスク管理

下図に示した階層毎にリスク調査を行い、調査結果を相互利用していく仕組みを構築しています。



世界の各拠点に設置したリスク管理者を中心に、事業継続を妨げる要因の早期の察知と的確な対応に努めています。洪水、干ばつ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すると同時に、厳格

化する気候変動関連法令の遵守、変化する市場動向への適応、並びに顧客、投資家その他ステークホルダーとのコミュニケーションの強化に焦点を置いた対策を通じ、気候変動リスクの総体的把握とその軽減に注力しています。

指標と目標

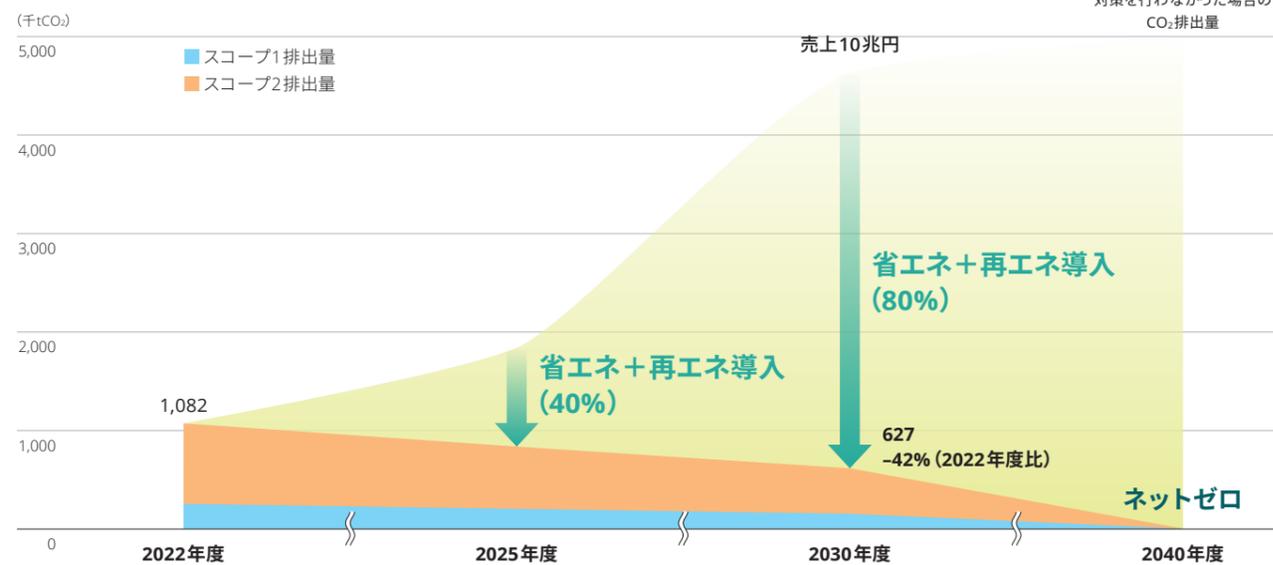
NIDECグループは中期戦略目標Vision 2025およびESGマテリアリティ対策の大きな軸の一つとして、2040年度CO₂排出量ネットゼロの実現を目指しています。2023年度にはCO₂排出量の第三者検証を受審し、国際的なイニシアチブ

であるSBTi (Science Based Targets initiative) のガイドラインに沿って2030年度までのCO₂削減目標を策定しました。この目標は、パリ協定における「1.5°C目標」を達成するための科学的根拠に基づいた目標と認められ、SBT認定を取得しました。

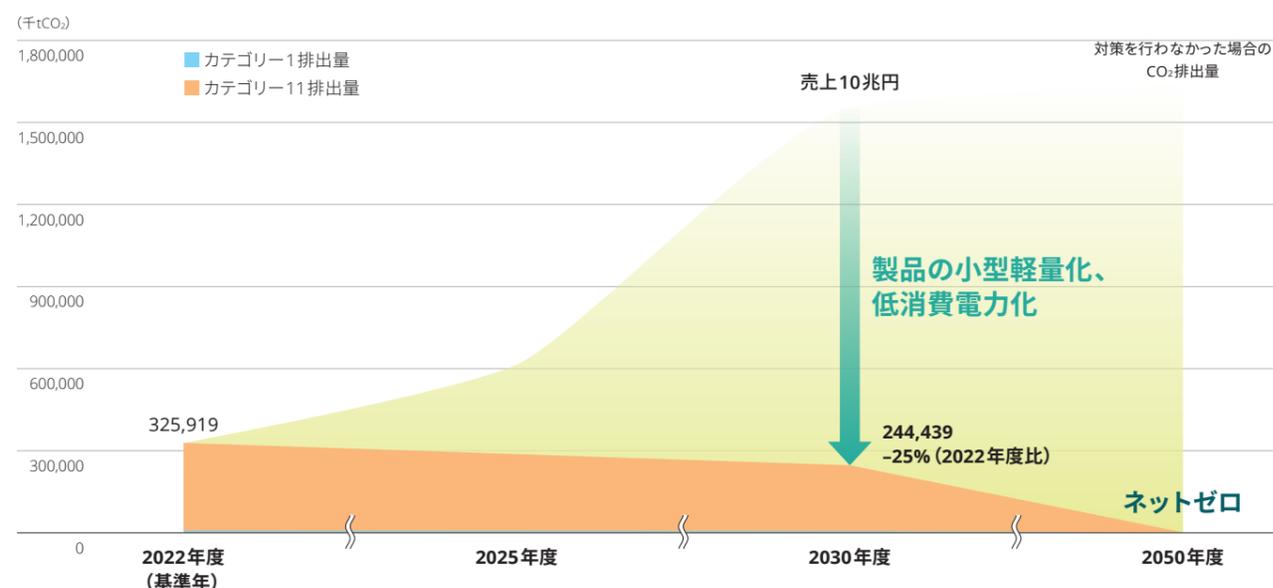
• 2030年度までにスコープ1・2での排出量を
2022年度比で**42%削減**

• 2030年度までにスコープ3の排出量を
2022年度比で**25%削減**

スコープ1・2排出量削減目標



スコープ3排出量削減目標



また、「持続可能な地球環境への貢献」をマテリアリティの一つとして特定し、以下の目標を定めています。

マテリアリティ

- 2025年度までに連結ベースでの再エネ導入比率を40%にする。
- 電気自動車用駆動モータシステム(E-Axle/BSG)導入によりCO₂排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計 11,700千t-CO₂
- 電動パワーステアリング用モータ(EPS-PP/EPS)導入によりCO₂排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計 26,261千t-CO₂
- 電動ブレーキ用モータ(EBB)導入によりCO₂排出量を削減する：2024年度～2025年度までの累計 10,029千t-CO₂
- 小型EV用モータ導入によりCO₂排出量を毎年35千t削減する。
- 電動バイク用モータ導入によりCO₂排出量を毎年32千t削減する。
- 2025年度の廃棄物・有価物等発生量の売上高原単位を2022年度比で3%低減する。
- 全生産拠点における水リスクアセスメントを100%完了する。

マテリアリティの取り組み

製品を通じた脱炭素化への貢献

マテリアリティ

【車載事業における貢献】

- 電気自動車用駆動モータシステム
「E-Axle」導入によりCO₂排出量を削減する：
2020年度～2025年度までの累計 11,700千t-CO₂
- 電動パワーステアリング用モータ導入によりCO₂排出量を削減する：
2020年度～2025年度までの累計 26,261千t-CO₂
- 電動ブレーキ用モータ導入によりCO₂排出量を削減する：
2024年度～2025年度までの累計 10,029千t-CO₂

【精密小型モータ事業における貢献】

- 小型EV用モータ導入によりCO₂排出量を毎年35千t削減する。
- 電動バイク用モータ導入によりCO₂排出量を毎年32千t削減する。



環境

CO₂削減量算出式



※ ICE：燃料を消費して動力を得るエネルギー発生装置。内燃機関。

2023年度の取り組み

2019年より量産を開始したE-Axleは第2世代となる機種を2022年9月に投入し拡販を見込んでいましたが、世界的なEV成長の鈍化や中国での過当競争の影響を受け、2023年度下期より不採算機種の生産台数を絞り込み、販売台数拡大から収益性重視への方針転換を行いました。出荷台数の減少により、2023年度のE-AxleによるCO₂排出削減量は2022年度と比べて減少しました。

2023年度の大きな取り組みとして、E-Axle第3世代モデルの開発を開始しました。第2世代と比較して低コスト・高収益性、そして各種機能統合 (7in1) や高速回転化 (トルク密度12%増) といった技術優位性がある製品として、2024年度からの販売数量拡大を実現し、CO₂排出量の削減に貢献していく準備を進めています。

今後に向けて

E-Axleの第3世代モデルの開発と確実な立上げ、既存モデルの原価低減活動の継続により、収益性・競争力の高い機種の販売台数の拡大を狙います。また、自動車のステアリングホイールとタイヤを電気信号で接続してタイヤ角を制御するステアパイワイヤ (Steer-by-Wire) といった次世代の技術開発を進め、技術優位性のある製品として販売を拡大していきます。

また、「止まる」の分野で高いシェアを誇る当社の電動ブレーキ用モータ (EBB: Electronic Brake Booster、EMB: Electro-Mechanical Brake) は、今後も市場拡大が見込まれる領域で、従来のブレーキシステムが当社の製品と置き換わることによるエンジン負荷軽減、CO₂排出量の削減への寄与が期待されます。2023年度のE-Axle出荷台数の減少によりCO₂排出削減量が縮小した分を補填する意味でも、電動ブレーキ用モータによる削減を2024年度よりKPIに追加し、「走る」「曲がる」「止まる」の自動車の3大要素において脱炭素化に貢献していきます。

精密小型モータ (電動バイク)

ASEAN地域やインドにおいて、バイクは非常に重要な交通手段としての役割を果たしています。特に都市部では交通渋滞が深刻な問題となっているため、バイクがスムーズな移動手段として広く利用されています。また、車と比べて経済的であるため、より多くの人々がアクセスできるという点も非常に重要です。これらの地域においては現在、年間で数百万台のバイクが販売されており、その数は年々増加しています。

一方、これらの地域ではバイク等の交通機関が急速に発達するに伴い、深刻な環境問題が発生しています。古い車両や排出基準に適合しない車両が多く、内燃機関からの排ガスに含まれるCO₂が地球温暖化の原因となるほか、大気汚染による呼吸器疾患やその他の健康被害が増加しています。こうした環境問題を解決するため、内燃機関を持たない電動バイクが次世代の交通手段の1つとして注目されています。電動バイク市場は環境規制の強化や各国の補助金政策によって急速に成長しており、中国を除く世界の電動バイクの販売台数は、2023年に100万台であったものが2024年には300万台、2025年には1,000万台になると言われています。特にインドではすでにバイク販売台数の約7%が電動で、新興メーカーも参入しており非常に活発な市場となっています。

2023年度の取り組み

当社の電動バイク用駆動モータの販売台数は累計10万台以上 (2024年4月時点) にのぼります。2023年度時点では日本だけでなく欧州、ASEAN、インドの顧客向けに量産しています。当社は、電動バイク用駆動モータの供給を通してガソリン駆動バイクから電動バイクへの切り替えに寄与することで、2023年度単年で5千トンのCO₂排出量削減に貢献しました。

今後に向けて

当社の駆動用モータの特徴として、軽薄短小化により省電力化を実現し、さらに低振動化により静音性の向上を実現している点があります。当社では市場の要求に合致したモータの開発・生産体制を構築し、低価格のインホイールタイプ、利便性の高いサイドホイールタイプ、高性能のセンタータイプと幅広いモータの開発を進めています。

バイクの電動化は今後急速に進むことが予想されています。当社では今後の増産に備え、既存の工場に加えて新たに電動バイク用駆動モータ専用の工場の稼働を開始しました。モータの更なる小型化・高性能化を追求しながら、モータにインバータを加えた機電一体型モータの開発も進めています。

このように、当社は電動バイク用駆動モータの販売拡大、ならびに環境負荷の少ない次世代モデルへの置き換えにより脱炭素社会に貢献していきます。



HONDA「EM1 e」

事業活動で排出するCO₂の削減

マテリアリティ

- 2025年度までに連結ベースで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。



マテリアリティ特定の背景

NIDECグループは2025年度売上高4兆円を目標として掲げており、事業規模を拡大させながらCO₂排出量を削減していく必要があります。CO₂排出量削減の主要施策である再エネ導入が計画通り進まなかった場合、かつ炭素税が導入された際にはコスト上昇のリスクが生じます。また、顧客や投資家からの気候変動の取り組み・開示要請に応えられなかった場合、取引停止や評判低下のリスクがあります。

2023年度の取り組み

再エネ導入比率の向上を目指し、省エネ活動と再エネ導入を両輪とした取り組みを推進しています。省エネ活動の代表的な取り組みとして、ニデックベトナムでは射出成形機のヒーターにカバーを設置し、生産設備および空調設備の消費電力量を削減しました。



射出成形機に断熱カバーを取り付けた様子

再エネ導入においては、ニデックプレジジョン(浙江)ではオンサイトPPA*を活用し、1,600kWの太陽光発電システムを導入しました。2023年度は、NIDECグループの事業所数が増加したものの、これらを含む施策により、再エネ導入比率は前年度7.8%から12.5%と向上しました。

* オンサイトPPA (Power Purchase Agreement) : 発電事業者が需要家の敷地内に発電設備を設置して、電力および環境価値を供給する契約形態。



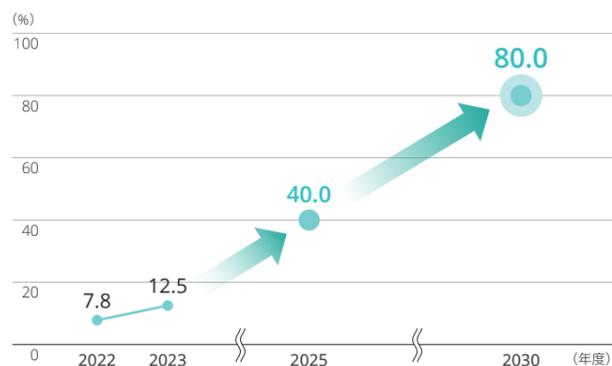
ニデックプレジジョン(浙江)に導入した太陽光発電システム

今後に向けて

省エネ活動では、事業本部毎にモデル工場を選定し、取り組みを推進していく予定です。モデル工場で効果が確認された省エネ施策を他事業所に展開することで、省エネ活動を推進していきます。再エネ導入においては、各事業所単位での再エネ導入に加え、バーチャルPPA*を活用して地域単位で包括的な再エネ調達を実施する計画です。

* バーチャルPPA: 実際の電力ではなく環境価値のみを発電事業者と取引する契約形態。

再生可能エネルギー 導入比率



廃棄物・有害廃棄物の管理

マテリアリティ

- 2025年度の廃棄物・有価物等発生量の売上高原単位を2022年度比で3%低減する。



マテリアリティ特定の背景

近年、廃棄物増加が世界的な社会問題となる中、当社は廃棄物の発生を最少化する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、容器や梱包材の使用を最小限にするなど、原材料の有効活用に取り組んでいます。その他、廃棄物の分別徹底による再資源化の推進にも継続的に取り組んでいます。マテリアリティに対応しなかった場合、まず事業的には原材料購入コスト、および仕損じ品の廃棄処分コストの増加や法規制違反のリスクが高まります。一方、社会的には廃棄物埋め立て時の環境負荷の増加や処理に関わるエネルギー、CO₂排出量に影響を及ぼすリスクがあります。

2023年度の取り組み

廃棄物の発生量を削減する取り組みとして、製品設計の見直しによる省資源化を推進してきました。また、廃棄物発生要因の1つとなる不良品の低減活動も着実に進めてきま

した。これらの取り組みにより、2023年度の廃棄物・有価物等の発生量は289,271トンとなり、売上高原単位で2022年度比4.7%低減しました。また、製造工程における材料歩留まりの向上も重要な取り組みとなります。資源毎の廃棄物の発生量を分析した結果、原材料に用いる鉄類が最も多く発生していることが分かり、製造時の加工ロスを改善することで、削減効果が見込めることが明らかになりました。

今後に向けて

製品設計では社内の優秀事例を集約・共有することで、省資源化を加速していきます。また、製造工程における材料歩留まりの向上については、資源毎の廃棄物の発生量や発生要因の分析をさらに掘り下げ、課題の解決に取り組んでいきます。

水リスクへの対応

マテリアリティ

- 全生産拠点における水リスクアセスメントを100%完了する。



マテリアリティ特定の背景

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%程度しかないと言われています。当社は、生産拠点にて冷却や洗浄などに水を使用してお

り、水資源の枯渇は工場の操業短縮や停止など、事業継続への影響があります。また、気候変動により洪水リスクが上昇すると、洪水被害による操業停止やサプライチェーンの混乱などのリスクが生じます。さらに、排水規制に違反した場合は、周辺地域や水源地域へ影響を及ぼすリスクが考えられます。

2023年度の取り組み

水リスクによるグローバル全生産拠点の事業活動影響を、世界資源研究所(WRI)のAqueductと、世界自然保護基金(WWF)のWater Risk Filterを使用し、「洪水」「水不足」「水質」「水供給変動」「規制/評判」という5つの項目に基づき、事業への影響度を評価しました。これらの取り組みにより、「洪水」は38拠点、「水不足」は40拠点でリスク影響があることが明らかになったため、「洪水」「水不足」を当社における重要リスクに特定しました。続いて、現地情報や事業活動情報などを詳細に調査し、中国5拠点、タイ3拠点、ベトナム2拠点、インド2拠点の計12拠点を洪水や水不足のリスクが高いと特定し、それらの各拠点で、一定のリスク対策が講じられていることを確認しました。

今後に向けて

今後は、これまで進めてきた取り組みをもとに、水リスク低減に向けた取水量、排水量等の削減目標の設定および活動計画を策定していきます。このように水リスクアセスメントのプロセスを着実に進めることで、事業に対する水リスクだけでなく、周辺地域や水源地域へ及ぼす影響を軽減していきます。



マテリアリティの取り組み

— 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 —

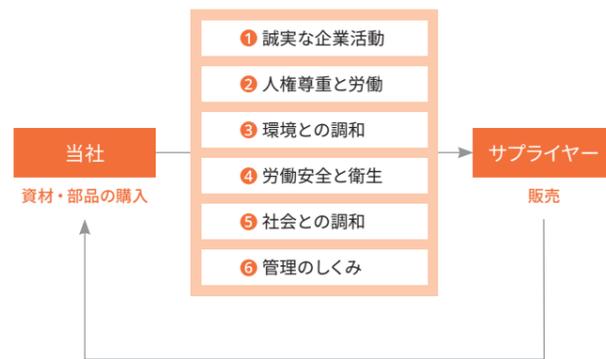
マテリアリティ

- 主要サプライヤーに対して人権デュー・ディリジェンスを実施する：2025年度末時点での高リスクサプライヤーへの人権DD実施率100%



サプライチェーン

CSR調達フロー



マテリアリティ特定背景

サプライチェーンは多くの社会課題と関わりがあります。企業は自社の利益だけでなく、環境や社会全体に与える影響に配慮しながらビジネスを行う必要があります。調達先での労働者の権利や安全が守られていない場合、あるいは調達品の原材料が環境破壊につながっている場合など、サプライチェーンでの社会・環境リスクが発覚すると原材料・部品調達の停滞が発生し、企業のサプライチェーンの持続可能性が損なわれ、自社の事業継続にも影響を及ぼす恐れがあります。さらにはサプライチェーン全体の不透明性やリスク管理不足が露になり、企業の評判や信頼性が損なわれ、消費者からの不買運動や社会的な非難を受ける恐れがあります。一方、マテリアリティに対応することでサプライチェーンでの社会・環境リスクの軽減につながり、企業の持続可能性が高まります。また、持続可能な調達活動やリスク管理の強化によって消費者からの支持を得ることができ、新たな顧客層を獲得するチャンスも生まれる可能性があります。サブ

ライチェーン全体での社会課題解決に取り組むことで業界内においてリーダーシップを発揮し、競争力のある強固なサプライチェーンを構築することにもつながります。持続可能な事業運営と競争力強化のため、サプライチェーン全体での社会課題解決に対して積極的な対策と取り組みが求められています。

2023年度の取り組み

国連グローバル・コンパクトジャパンの分科会に参画し、人権デュー・ディリジェンスに関する業界動向を参考に社内運用ルールの検討を行いました。例えば2023年度に実施したNIDECサプライヤーCSRセルフアセスメント(以下SAQ)については、課題であった人権リスク洗い出しのため、分科会で得られた情報を基に人権侵害の可能性が高いとされる特定のモノ・地域に関する設問を追加し、調査を実施しました。そして、この調査で得られたサプライヤー情報に基づき、カテゴリー別の人権侵害の発生確率と発生後のダメージの深刻度を測定し、自社サプライチェーンの潜在的な人権リスクの特定と取り組み優先度の高さを判断しました。また、これまで継続的に実施してきたSAQ項目に関しては、従来のサプライチェーン全体での評価からより詳細な評価へと発展させ、当社基準でリスクが大きいと判断したサプライヤー(全体の3%)、およびマテリアリティのKPIに掲げた人権セクションにて当社基準点以下のサプライヤー(全体の1%)を分析しました。これらのサプライヤーに対しては、次年度以降個別のヒアリングや調査を行っていく予定です。

今後に向けて

2023年度のSAQで人権セクションが基準点以下となったサプライヤーに対し、訪問調査およびサプライヤーとの対話を予定しています。訪問やヒアリングで課題が明らかになった場合は是正を依頼し、人権デュー・ディリジェンスのサイクルを回していきます。

NIDECサプライヤーCSRセルフアセスメント

CSR調達の実施状況を把握するため、NIDECグループは2018年度からNIDECサプライヤーCSRセルフアセスメントを実施し、サプライヤーに「NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」および「NIDECグループ人権基本方針」の取り組み状況の報告をご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章の合計111項目に沿って各社の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を行い、さらなる改善を促しています。

	2021年度	2022年度	2023年度
NIDECサプライヤーCSRセルフアセスメント実施数	698社	732社	876社

サプライヤーに対する方針・規範の周知

サプライチェーンにおけるサステナビリティの追求に関して、NIDECグループはサプライヤーとの連携を重視しています。持続可能性のあるサプライチェーンの構築に向けた方針・規範を「NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」および「NIDECグループ人権基本方針」にて示し、グローバルのサプライヤー全てに展開しています。購買基本契約書の中でもこれらの方針・規範の遵守を定めています。また、潜在的な新規サプライヤーに対してデュー・ディリジェンスを実施するため、新たに取引を開始するサプライヤーについては必ずNIDECサプライヤーCSRセルフアセスメントへの回答を依頼し、社会的課題についてのリスクアセスメントを行っています。

NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック

例1 過度な労働時間の削減に関する明確な方針

- 時間外労働時間、最長労働時間に関わるすべての法的要件を充足する。加えて、時間外労働を含む1週間当たりの従業員労働時間が慢性的に60時間を超えるケースが認められる場合は是正措置を講じる。
- 現地法に別段の定めがある場合を除き、従業員に対し1週間に少なくとも1日の休日ならびに法令に定められた年次有給休暇を付与する。

例2 地域の最低賃金を超える／生活賃金を満たすことへのコミットメント

- 最低賃金、時間外賃金、法定給付その他を含む全ての従業員報酬に関する法的要件を充足する。非合法または不当な懲戒的減給を行わない。
- 従業員が提供した労務の対価に関する正確な給与明細書を本人に対し適時に通知する。

※「NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」の詳細については下記をご覧ください。

<https://www.nidec.com/-/media/www-nidec-com/corporate/procurement/green/pdf/Supply%20Chain%20CSR%20Guidebook%20JP.pdf>

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。NIDECグループは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研修を実施してきました。2023年度においては対象を購買部門以外の従業員(開発や生産、品質保証部門の従業員など)にまで広げたことにより、研修実施数が増加しました。今後は実施回数の増加(年4回の実施)、海外拠点での実施、サプライヤーに対する実施など、CSR研修の積極的な拡大を計画しています。

	2021年度	2022年度	2023年度
CSR研修実施数	250件	—	1,300件

精密小型モータ

2023年度の振り返り

売上高は前年度比2.3%減収の4,157億9百万円となりました。そのうちHDD用モータの売上高は販売数量の減少を主因として、前年度比10.0%減収の706億8百万円となりました。その他小型モータの売上高は前年度比0.5%減収の3,451億1百万円で、営業利益は減収による影響と製品構成の変動に対して固定費の大幅削減や原価および売価改善を確実に実現した結果、前年度比40.5%増益の374億74百万円となりました。なお、為替の影響は売上高について前年度比約208億円の増収、営業利益について前年度比約14億円の増益となっています。

HDDについては、2022年のグローバル出荷台数約1.7億台から2023年は約1.2億台まで減少しました。データセンター向けHDDについてはコロナ禍が明けた後、大手IT企業の投資減速から在庫調整に至り、当社のHDD用モータも需

要の減少が続いていましたが、2023年下期に需要回復の兆しが見られました。その他小型モータについても、光ディスク向け、OA機器向け等でDCモータの需要が減少しました。一方、急成長する生成AI需要を背景にデータセンター向け水冷モジュールなどの新たな事業機会も生まれました。

中長期成長戦略

当社が手掛けてきた光ディスク用やOA機器用モータは中長期トレンドとして需要が減少しています。また、HDD用モータやファンモータが搭載されるパソコンや振動モータが搭載されるスマートフォンを筆頭とするIT機器についても、グローバルの出荷台数が今後大きく成長することは期待できないため、当部門の既存製品に大きな成長を期待することは困難となっています。

こうした事業環境の中、事業ポートフォリオ転換が今後の

成長継続に必須です。そこで成長事業として新しく取り組んでいるのがAIサーバー向け水冷モジュールです。これまで、データセンターや企業、研究機関等で使用される演算サーバーは、ファンモータによる空冷方式が主流でしたが、今後拡大が見込まれるAIでは膨大なデータを基に学習処理を行うためのAI向け半導体演算装置(CPU/GPU)が従来に比べ格段に高い熱を発生します。そのため、空調設備に依存する空冷式では、建物内の大量に並ぶサーバーを冷却することができなくなるため、空冷式に対し格段に高い冷却能力を持つ水冷式の冷却システムが今後は必須になると考えられています。このように、AIの発展に伴う水冷モジュールに対する需要の高まりに応えるため、当社では生産キャパシティの拡大、パーツの内製化、次世代製品の開発等に取り組んでいます。

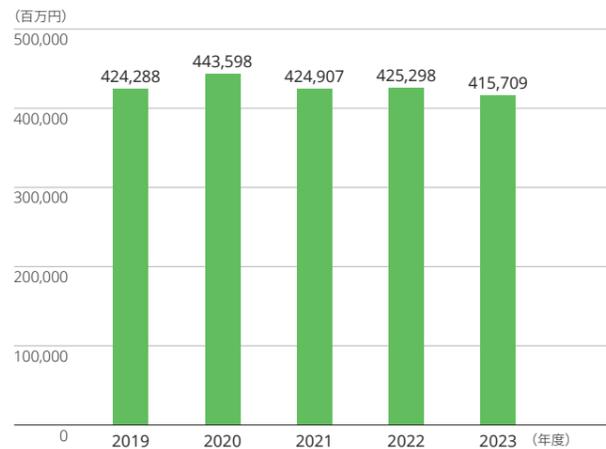
また、電動二輪車向けモータの開発にも取り組んでいます。四輪車同様、二輪車でも電動化の波が押し寄せており、

駆動ユニット向けモータ需要の大幅拡大が今後期待できる市場と認識しています。二輪車のグローバル生産台数が約6,000万台であり、そのうち約2,000万台を占めるインドが最大の市場です。従ってインドの二輪車メーカー向けの営業活動に注力しており、既に複数のトップメーカーへ供給を行っています。

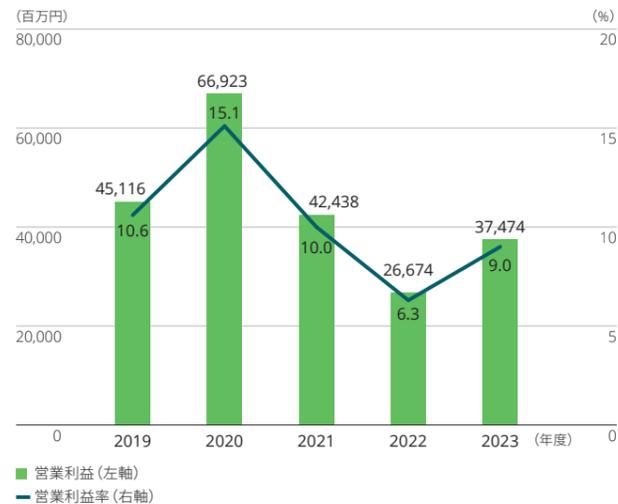
当社は2014年、インド・ラジャスタン州ニムラナに車載および家電・商業・産業用モータの製造、販売を目的として工場を設立しています。2023年12月、電動バイク向け駆動モータの生産を行うために、新棟(第2棟)を開所しました。インドにおいて電動バイク向けモータの旺盛な需要を取り込んでいきたいと考えています。

上記以外の分野では、物流・農業向けや医療・介護ヘルスケア等の分野に大きな事業成長の機会があると認識しており、当社のスリー新活動(新市場、新製品、新顧客)の重点分野として認識しています。

売上高



営業利益 / 営業利益率



主要製品



水冷モジュールCDU (Coolant Distribution Unit)



電動バイク用モータ



HDD用モータ

車載



2023年度の振り返り

売上高は、中国EV市場の競争が激化する一方で、グローバルでの自動車生産台数の回復を着実に取り込んだことにより、前年度比11.8%増収の5,809億9百万円となりました。

車載オーガニック(既存事業)では増収による増益に加え、固定費の大幅な低減を推進しました。EVトラクションモータ関連事業においては、さらに踏み込んだ固定費の大幅な低減を断行するとともに、不採算機種を受注制限を徹底する等の収益性最優先へ戦略転換しました。これに伴う構造改革費用約598億円を含め、営業損益は前年度比110億99百万円増益の311億92百万円の損失となりました。なお、為替の影響は売上高について前年度比約315億円の増収、営業利益について前年度比約3億円の増益となっています。

EVトラクションモータ関連事業は戦略転換に沿ってリスタートし、新しい体制が軌道に乗り始めており、当社グループ本来の強さを最大限に活かした将来の成長に向かってスピード感ある挑戦に邁進しています。

中長期成長戦略

1. 車載オーガニック(既存事業)

車載オーガニック(既存事業)においては、半導体等の供給制約緩和に伴うグローバル自動車生産台数の回復、自動運転の普及に代表される「CASE革命」に伴う自動車部品の電動化といった市場の変化の追い風を捉え、事業成長につなげたいと考えています。世界No.1シェアを誇る電動パワーステアリング用モータやブレーキ用モータを始めとした車載用モータに加え、電動オイルポンプや電動ウォーターポンプ等、自動車の電動化に必要な不可欠な製品の売上高成長を見込んでいます。

また、自動運転の実現には欠かせないのがブレーキやステアリング等を電気信号で制御するバイワイヤ技術ですが、この技術の実現にはモータが必要不可欠です。例えば、フィードバックアクチュエータはハンドルに反力を与え、ドライバーの動きを補助します。また電動パワーステアリング用モータは従来品と比べてより高い冗長性が求められます。

加えて、ハイブリッド車向けにインバータやDC/DCコンバータ等の電源制御部品の新規大型受注を獲得しました。グループをあげて多種多様な車載部品をラインナップしており、顧客のニーズに沿ったソリューションを提供することで自動車の進化を支えてまいります。

2. EVトラクションモータ事業

① 合併会社のE-Axleビジネス

EVトラクションモータ事業は、激しい価格競争の進展によって健全な競争環境が失われつつある中国EV市場において、他社に先駆けていち早く収益性最優先へ戦略転換を行いました。当社は広州汽車のグループ会社と合併会社を設立しており、当面は不採算モデルの受注を制限しつつ、この合併会社を通じて広州汽車向けのE-Axle生産に注力していきます。並行して開発や部品調達のさらなる現地化による徹底したコスト削減、第三世代のE-Axle開発など、中国EV市場の競争に対応するための施策を実行しています。

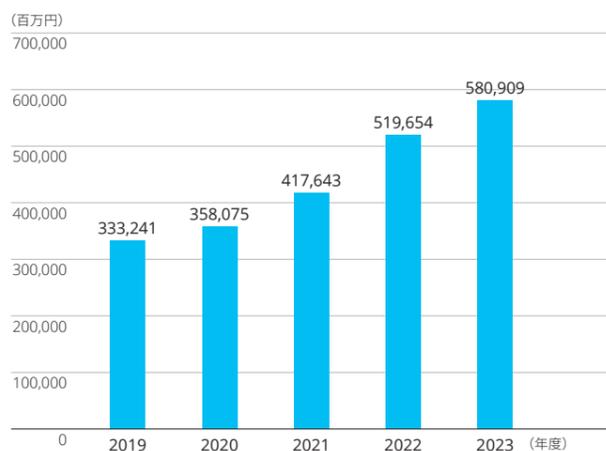
一方欧州では、Stellantisグループとの合併会社であるNidec PSA eMotors社(以下NPe)が2024年度にE-Axleの本格的な量産を開始し、連結業績への算入も始まりました。

現在、生産の垂直立上げを進めており、2024年度前半は欧州で必要とされる生産能力を見極めつつ、材料費・外注費の改善や品質の向上を通して収益性アップを図り、2024年度後半からの生産本格化に向け準備を進めています。Stellantisグループは2030年にグローバルで500万台の電気自動車を生産すると発表しており、NPeはその内製機能として長期的な電動化シフトの波を確実に捉えていきます。

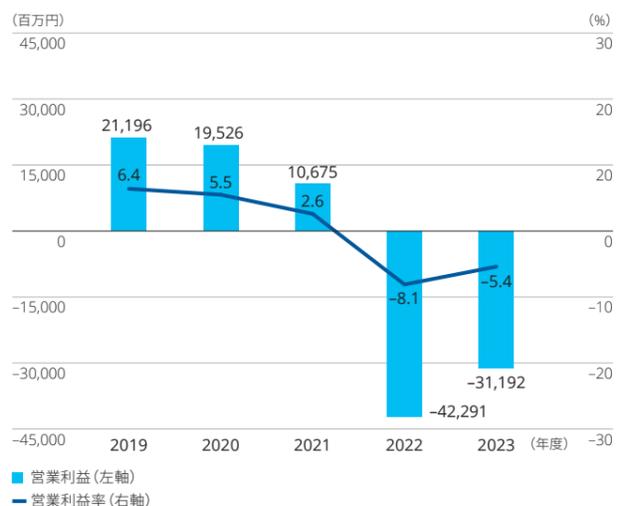
② E-Axle向けモータおよびモータ部品の供給

欧州の自動車メーカーの間では、中国の新興EVメーカーとの提携による中国からの輸入販売や、中国製EVを対象とするEUの追加関税を見据えた欧州での生産が検討されています。このような動きを踏まえ当社は、EV市場の黎明期から厳しい市場で培った技術力、コスト競争力、販売実績を武器に、E-Axle自体に加えてロータ、ステータといったE-Axleのモータ部分の部品供給にも注力していきます。日本の自動車メーカーにも同様の部品供給を提案していきます。当社の強みを活かした高付加価値の部品ビジネスを展開することで、EVトラクションモータ事業の収益性向上を進めます。

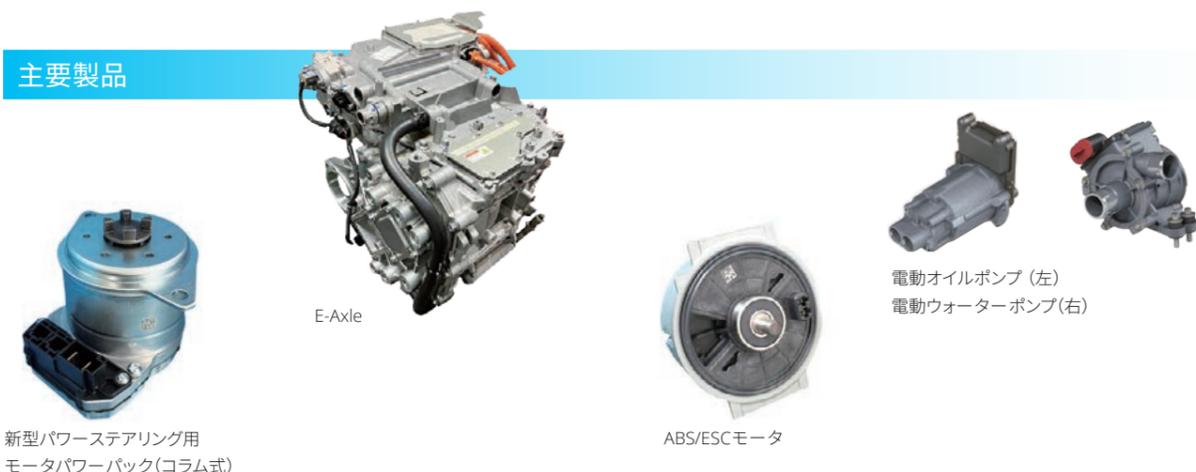
売上高



営業利益/営業利益率



主要製品



家電・商業・産業用

2023年度の振り返り

家電需要の調整が続く一方、産業関連を中心としたモーション&エナジー事業本部(MOEN)では発電機やクリーンエネルギー市場拡大の追い風を着実に捉えたことに加え、旺盛なインフラ関連需要を背景に新規事業を拡大しました。その結果、売上高は前年度比5.7%増収の9,660億82百万円となりました。また、家電関連においては増収に加えて抜本的なコスト構造改革により大幅な増益を実現しました。産業関連においても同様に増収効果および原価・売価のたゆまぬ改善により大幅増益となり、結果、営業利益は前年度比62.2%増益の1,148億74百万円となりました。

なお、為替の影響は売上高については前年度比約586億円の増収、営業利益については前年度比約59億円の増益となっています。

中長期成長戦略

2020年度の新型コロナウイルス感染症の発生以降、いわゆる「巣ごもり需要」で冷蔵庫向けコンプレッサや家庭用空調向けモータ、Eコマース企業の配送センターで使用される搬送用ロボット向けモータおよびギアビジネスが当部門の成長を牽引しました。コロナ禍が明けた後は、グローバル家電需要や設備投資等は低迷が続いており、2023年度における業績の牽引役はデータセンター向け補助電源用発電機、バッテリーエネルギー貯蔵システム(BESS)、エネルギーインフラ関連設備向け中・大型モータを筆頭とした産業関連にシフトしています。多様なビジネスを傘下に持つ当部門ですが、中長期的には以下の分野での成長が期待できると考えています。

データセンター向け補助電源用発電機

世界のデータ量は増加し続けており、データセンターも増加の一途を辿っています。電気供給停止時のバックアップとして補助電源用発電機の需要が拡大しており、受注が増加しています。当社は2022年度から2026年度に向けてCAGR12%の売上高増を見込んでいます。

再生可能エネルギーに関するソリューション

CO₂排出量ネットゼロの流れを背景とした代替電力需要増加を受け、再生可能エネルギーの拡大が進む中、バッテリーエネルギー貯蔵システム(BESS[※])の需要が高まっています。BESSはバッテリー、電力変換システム、グリッドコネクションから構成されており、太陽光や風力等の再生可能エネルギーで発電した電力を蓄電し、送電するシステムです。当社は各国の送電事業者に向けてサービスを提供しており、再生可能エネルギーの安定的供給に貢献しています。需要増加を受け、2022年度から2026年度までにCAGR28%の売上高増を見込んでいます。

2023年度はBESS設置に関する契約を複数発表しています。再生可能エネルギー発電事業者である仏Neoen(ネオエン)社との間で、BESSの設置に関する合計約7,000万ユーロの2件の契約を締結しました。これらのシステムは2025年上半期にフィンランドとスウェーデンで稼働が開始される予定で、容量はそれぞれ93.9MWhと112.9MWhです。

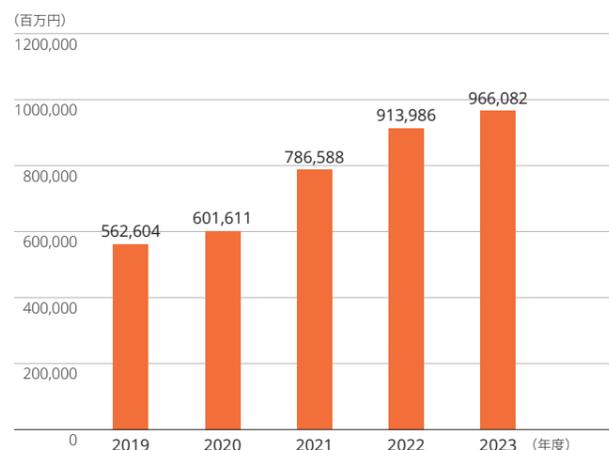
また、仏NW社との協業についても発表しました。2028年までに合計2.5GWhのBESSをフランスで供給する予定です。

※ Battery Energy Storage Systemの略

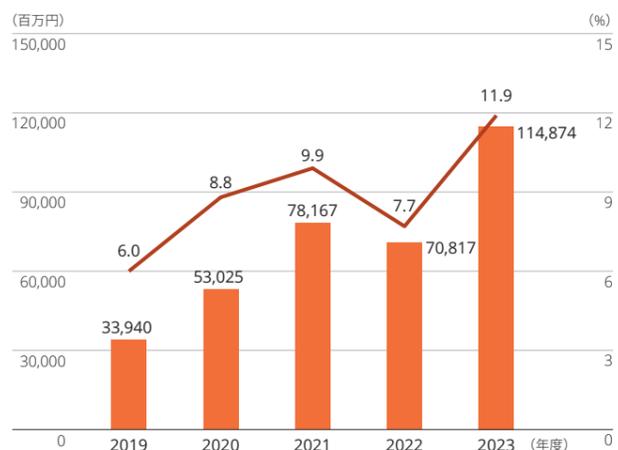
エネルギーインフラ関連設備向け中型、大型モータ

当社は2012年に伊Ansaldo Sistemi Industriali S.p.A.を買収しています。同社は現在創業170年を超え、創業来、発電、オイル&ガス分野向けに大型モータ、発電機、ドライブ等を供給してきました。現在、再生エネルギーの活用やエネルギーインフラの電化、効率化の流れを受け、これらの事業が大きく成長しています。直近の大型プロジェクトの例として、伊トリエステからオーストリア、ドイツ、チェコ共和国へ石油を輸送するトランスアルパイン・パイプライン(TAL)の効率化プロジェクトにおいて大型モータを受注しました。当社は高効率モータを供給することで、ポンプの効率性向上や振動低減に貢献しました。また、カタールにおいて液化天然ガス生産システム用モータを受注しました。液化天然ガスの生産現場では、天然ガスを凝縮させて液化する工程においてコンプレッサが使用されます。従来はガスタービンが使用されていましたが、環境対策や効率性のニーズからモータによる駆動に切り替える需要があり、当社が受注しました。脱炭素化に沿って顧客ニーズが転換するなか、NIDECの大型モータが活躍しています。これらの事業においては、モータを納品した後のメンテナンスも当社が提供します。大型モータ事業の拡大に伴い、メンテナンス事業にも注力していきたいと考えています。

売上高



営業利益 / 営業利益率



主要製品



バッテリーエネルギー貯蔵システム (BESS)



補助電源用発電機



出力45メガワット高スピードモータ

その他の製品

(機器装置、電子・光学部品など)

2023年度の振り返り

機器装置部門の売上高は、半導体検査装置や液晶ガラス基板搬送用ロボットの市場サイクル影響による減収があったものの、工作機械やプレス機関連事業の増収および新規連結会社の影響により、売上高は前年度比5.2%増収の2,983億75百万円となりました。営業利益は増収を主因として、前年度比24.7%増益の438億67百万円となりました。

電子・光学部品部門の売上高は前年度比1.4%減収の818億39百万円、営業利益は前年度比2.7%減益の132億14百万円となりました。なお、為替の影響は売上高について前年度比約21億円の増収、営業利益について前年度比約5億円の増益となっています。

中長期成長戦略

その他の製品グループは売上高の約80%が機器装置、約20%が電子・光学部品で構成されています。

「機器装置」の主要部分を占める機械事業本部が、今後成長のコアになると期待されます。グループ会社の一つであるニデックドライブテクノロジー株式会社(旧 日本電産シンボ株式会社)の事業は、主に減速機事業・プレス事業・工作機械事業に分かれます。

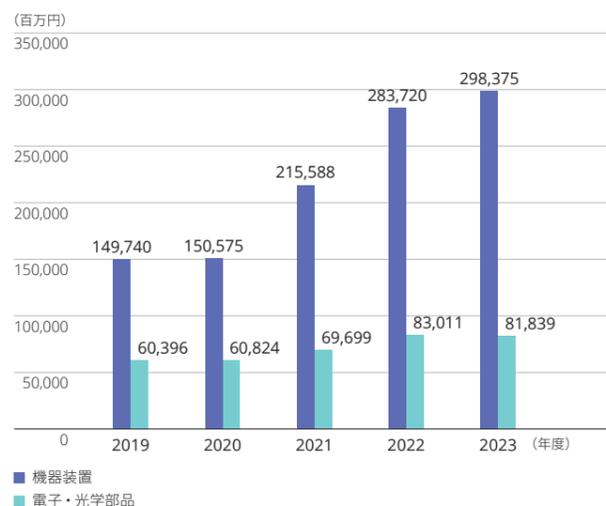
減速機事業は、先進国を中心に広がる労働力不足が今後の需要を拡大させると考えられます。世界GDP上位の米国・中国・欧州・日本等で少子高齢化が進み、15歳~64歳の生産年齢人口比率の減少により、工場における自動化は喫緊の課題となっています。そのため、生産工程における協働ロボットの活用は今後加速すると考えられます。当社は中~大型の内接式遊星歯車減速機「キネックス」を

2023年11月に新しくリリースしました。これにより、従来から生産している小型の波動歯車減速機「FLEXWAVE®」と合わせ、ロボット全軸の減速機をカバーしています。国内では上田工場・駒ヶ根工場、アジアでは中国・フィリピン、欧州ではドイツ・スペインで生産を行い、国内外で幅広く製品を供給しています。今後、成長が期待できる協働ロボット向けにも拡大していきます。

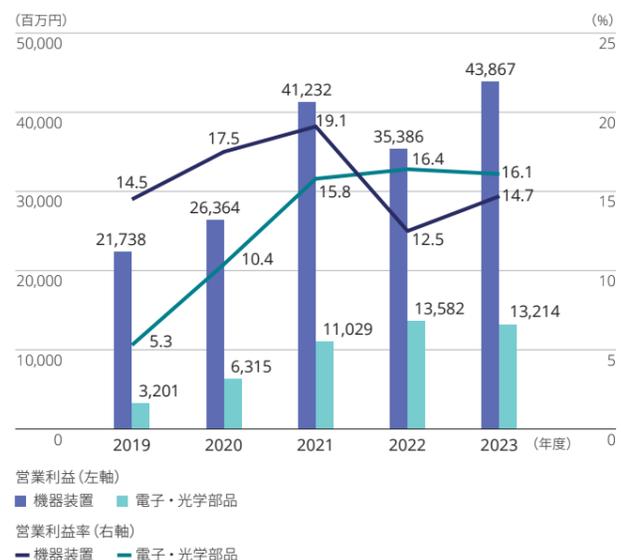
プレス機事業については10トンから4,500トンプレス機、更にロールフィーダーや送り装置等の周辺機器を揃えています。更に、日本・アメリカ・スペインで生産し、グローバルで幅広い製品をワンストップで供給できる体制を整えています。

工作機械事業については2021年度に三菱重工工作機械(現：ニデックマシンツール)およびOKK(現：ニデックオーケーケー)を、2022年度にイタリアのPAMA S.p.A.を、2023年度にTAKISAWAを買収しました。TAKISAWAの買収については、当社としては初めてのTOBによる買収となりました。2021年度に三菱重工工作機械の買収で立ち上がった当社の工作機械事業は2023年度で売上高約1,000億円に成長しています。現在では製品ポートフォリオとして、マシニングセンタ・旋盤・歯車機械・大型汎用工作機械が揃い、多くのお客様にワンストップで製品・サービスを提供できる体制が整っています。2030年度までにグローバルNo.1の総合工作機械メーカーを目指しています。

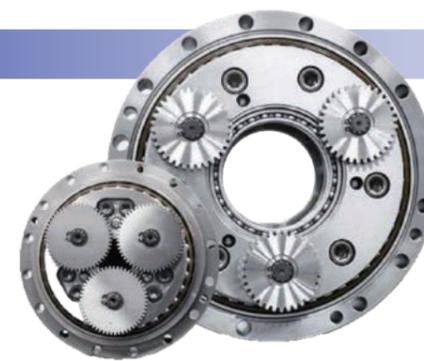
売上高



営業利益 / 営業利益率



主要製品



減速機



CNC旋盤



プレス機