

# Integrated Report 2024

統合報告書 2024

# NIDECは次のステージへ。

世界を動かし、未来を変える

「超一流」のグローバル企業を目指します

## 企業理念

### 社是

### POLICY

我々は科学・技術・技能の一体化と誠実な心をもって  
全世界に通じる製品を生産し 社会に貢献すると同時に  
会社および全従業員の繁栄を推進することをむねとする。

### 使命

### MISSION

世界一高性能なモータで地球に貢献する

全社員の弛まざる努力により、当社が世に送り出すモータを中心とした製品を通じて、  
地球環境の保全を始めとする様々な課題を解決すると共に世界の人々のより良い生活の実現に貢献する。

### 目指す姿

### 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

### 価値観

### VALUE

“NIDEC Way” 「挑戦への道」

- ▶ 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」
- ▶ 「創造性 / 敬意 / 協働 / 王道 / 決断力 / チームスピリット / 人材育成」

### 行動規範・行動指針

### DISCIPLINE / CODE

- ▶ 3Q6S
- ▶ 社員心得7ヶ条 / 3P (proactive, professional, productive)の徹底 / 6悪の排除
- ▶ 経営3原則
- ▶ 3つの経営基本理念
- ▶ 三大経営手法 三大経営姿勢 圧勝の3条件
- ▶ CSR憲章 (社会的責任・多様性の尊重等)

WE SUPPORT



NIDECグループは、2015年8月に国連グローバル・コンパクトへ参加し、10原則の支持を公式に表明しました。

# 統合報告書2024 目次

## マネジメントメッセージ

- 05 社長メッセージ
- 13 代表取締役グローバルグループ代表メッセージ
- 14 取締役会長メッセージ

## NIDECグループの価値創造

- 15 NIDECグループの歴史
- 17 ビジネス展開
- 19 価値創造プロセス
- 21 NIDECグループの経営資本
- 23 NIDECグループの競争優位
- 25 価値創造を実現するサステナビリティ

## 価値創造に向けた中長期戦略

- 31 中期戦略目標Vision2025振り返り
- 33 パフォーマンスハイライト
- 35 財務戦略
- 37 人材戦略
- 45 技術戦略
- 50 環境戦略
- 61 サプライチェーンマネジメント
- 63 事業戦略

## 価値創造の基盤

- 71 コーポレート・ガバナンス
- 86 リスクマネジメント
- 89 マネジメント一覧

## 企業情報

- 91 財務・非財務データ
- 94 グループ会社
- 95 会社概要
- 95 株式情報
- 96 社外からの評価

## 「統合報告書2024」発行にあたって

創業50周年を迎えた当社は「100年を超えて成長し続けるグローバルな『超一流』企業になる」という夢の実現に向かって、10万人を超えるNIDECグループの全従業員とともに新たな経営体制の確立に努めています。技術・人・パーパスという3つの要素を大切にしながら、当社の事業戦略の方向性を社会課題解決への道筋に一致させ、持続可能で芯のある経営を実現させていく所存です。

この「統合報告書2024」では、そうしたNIDECグループの新たな経営体制と戦略に焦点を当てています。新社長・岸田によるメッセージを重要コンテンツに位置付け、次なる50年を見据えて新たに注力していく5つの事業やグループ全体でベクトルを合わせた集団経営体制を確立していくための道筋について解説しています。また、財務戦略や人材戦略、リスクマネジメントなど、企業価値の向上に関わる重要な取り組みについて具体的事例を用いながら可能な限り詳細に解説しています。

なお、本書の作成にあたってはIFRS財団の「国際統合報告書フレームワーク」や経済産業省「価値共創ガイダンス」を参考にしており、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2024」を通じて、私たちの成長戦略と価値創造力をご理解いただければ幸いです。本書をご覧になった皆様におかれましては、NIDEC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幸いです。今後も持続的な企業価値の向上に向け、全力を尽くしてまいりますので、引き続きのご支援の程よろしくお願ひ申し上げます。

代表取締役社長執行役員  
最高経営責任者  
岸田 光哉

報告対象期間：2023年4月1日～2024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

- IFRS財団「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。

## Webサイト

- 株主・投資家情報 <https://www.nidec.com/jp/ir/>  
決算短信・決算説明資料：<https://www.nidec.com/jp/ir/library/earnings/>  
有価証券報告書・四半期報告書：<https://www.nidec.com/jp/ir/library/reports/>

- CSR情報 <https://www.nidec.com/jp/sustainability/>  
コーポレート・ガバナンス報告書：<https://www.nidec.com/jp/ir/management/governance/>  
ESGデータ一覧：<https://www.nidec.com/jp/sustainability/principle/esg-list/>  
ガイドライン対照表：<https://www.nidec.com/jp/sustainability/guidelines/>

- 企業情報 <https://www.nidec.com/jp/corporate/>

代表取締役社長執行役員  
最高経営責任者

岸田 光哉

Mitsuya Kishida

今を第2の創業期と捉え、  
100年を超えて成長し続ける  
グローバルな「超一流」企業を目指します。

#### 我々の目指すべき姿

2024年4月1日に社長に就任し、NIDECグループ10万人が一丸となった集団経営体制を実現するべく奔走しています。100年を超えて成長し続けるグローバルな「超一流」企業となるには、これまでの強みを継承しながらも創業者のカリスマに依存することなく、今を第2の創業期と捉えてNIDECグループの一人ひとりが質の伴った成長を遂げなくてはなりません。顧客の要請に高い技術力で応え、高成長と高収益によって高株価を保持し、多種多様な人材がベクトルを合わせて働く強い組織を形成する—そうした目指すべき理想の姿を実現した先に、時価総額10兆円の達成という未来があると考えています。

未来に向けて重要となる取り組み事項としてまず挙げられるのが、安定的なキャッシュフローの創出とその

拡大です。目標を達成するために売上規模の成長にのみ注力するのではなく、キャッシュフローの創出能力そのものを高めていきます。そうして生まれたキャッシュを新たな事業やM&Aを含めた成長戦略投資に活用することで、質の伴った加速的な成長を実現する考えです。

そしてもう一つ、未来を創造する上で重要となるキーワードが「循環型社会」です。これまでも我々は「回るもの、動くもので地球環境に貢献する」、つまりは高性能なモータを供給することで社会課題を解決し、地球環境の保全に寄与していくという理念を掲げてきました。これからは社会全体を一つの大きな循環と捉え、エネルギーの転換に着目することで革新的なビジネスを展開できると考えています。

## 循環型社会の実現に向けて

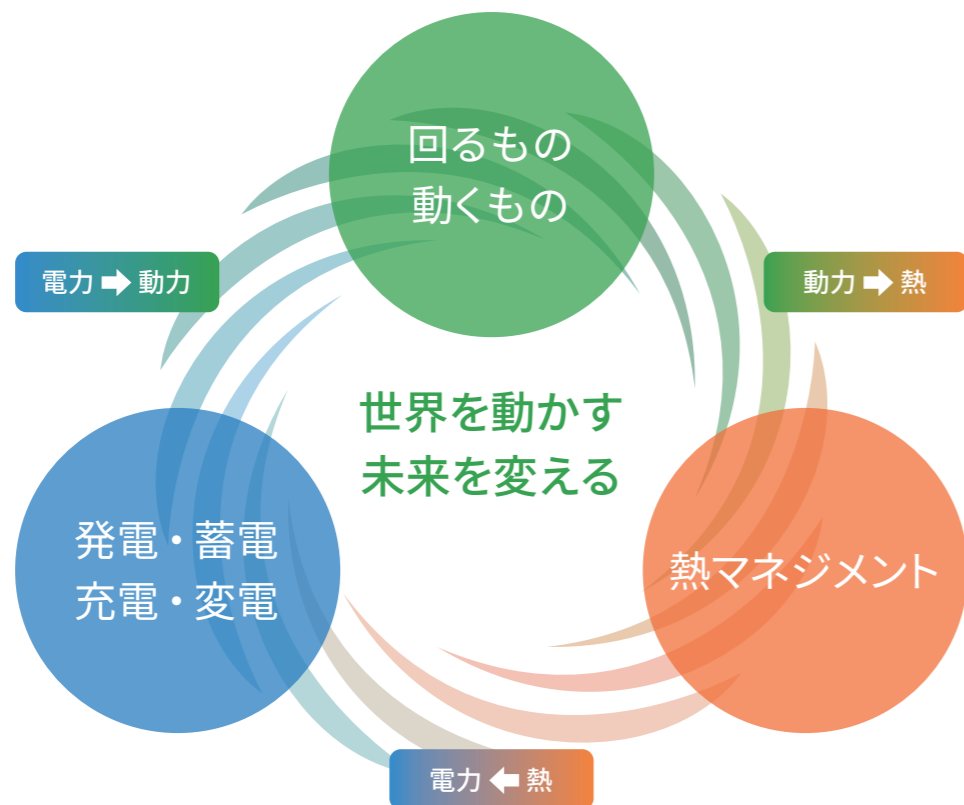
NIDECグループは世界No.1の総合モーターメーカーとして多種多様なモーターを生産してきました。パソコンやスマホの中といった極小の世界から、大型船や産業用ポンプといった極大の世界まで、バラエティーに富んだ製品を供給することにより何かを回したり動かしたりと、世界中で動力を生み出してきました。いわば我々は物体を駆動させるためのエネルギーそのものを提供してきたとも言えます。

モーターは物体を駆動させるためのエネルギーだけでなく、熱を同時に生み出します。電力・動力から熱が発生してしまうことは避けられず、NIDECグループはモーターのスペシャリストとして50年間にわたって「熱をいかに制御するか」ということに向き合ってきました。その例として冷却システムやファンモーターといった熱マネジメントに関わる製品群・技術があります。特に昨今はAI用データセンターで用いられるサーバーが膨大な熱を発することから、水冷モジュールの需要が急拡大しており、熱マネジメントの技術が空冷から水冷へ発展し始めています。

そしてもう一つ、モーターに関わる大事な要素として電力があります。モーターを通じて動力を生み出すためのエネルギー源であり、なおかつ熱を生み出す源でもある電力は、今後の世界を担うもっとも重要なエネルギーです。電力を制御することは社会インフラそのものを制御することと同義になり得る未来がやってくると考えています。

例えば、動力の副産物として生まれた熱を制御して発電に活用し、さらに発電した電力をバッテリーシステムで蓄えておけば、クリーンな電力を安定的に供給できます。言わずもがな、そうして供給された電力は我々の製品群がさらなる動力を生み出す源になっていきます。

このように我々の社会では、動力から熱へ、熱から電力へ、電力から動力へと、エネルギーが次々と転換しています。NIDECグループは我々の製品や技術を通じて、エネルギーが高効率に転換していく持続可能な循環型社会の実現に寄与していきます。



## 未来の柱となる5つの事業

クリーンなエネルギーが滞りなく巡っていく持続可能な循環型社会に向けて、特に重要となるNIDECグループの事業領域が5つあります。最先端技術が集結するAI関連領域に、日々の生活に根差した家電の領域、大

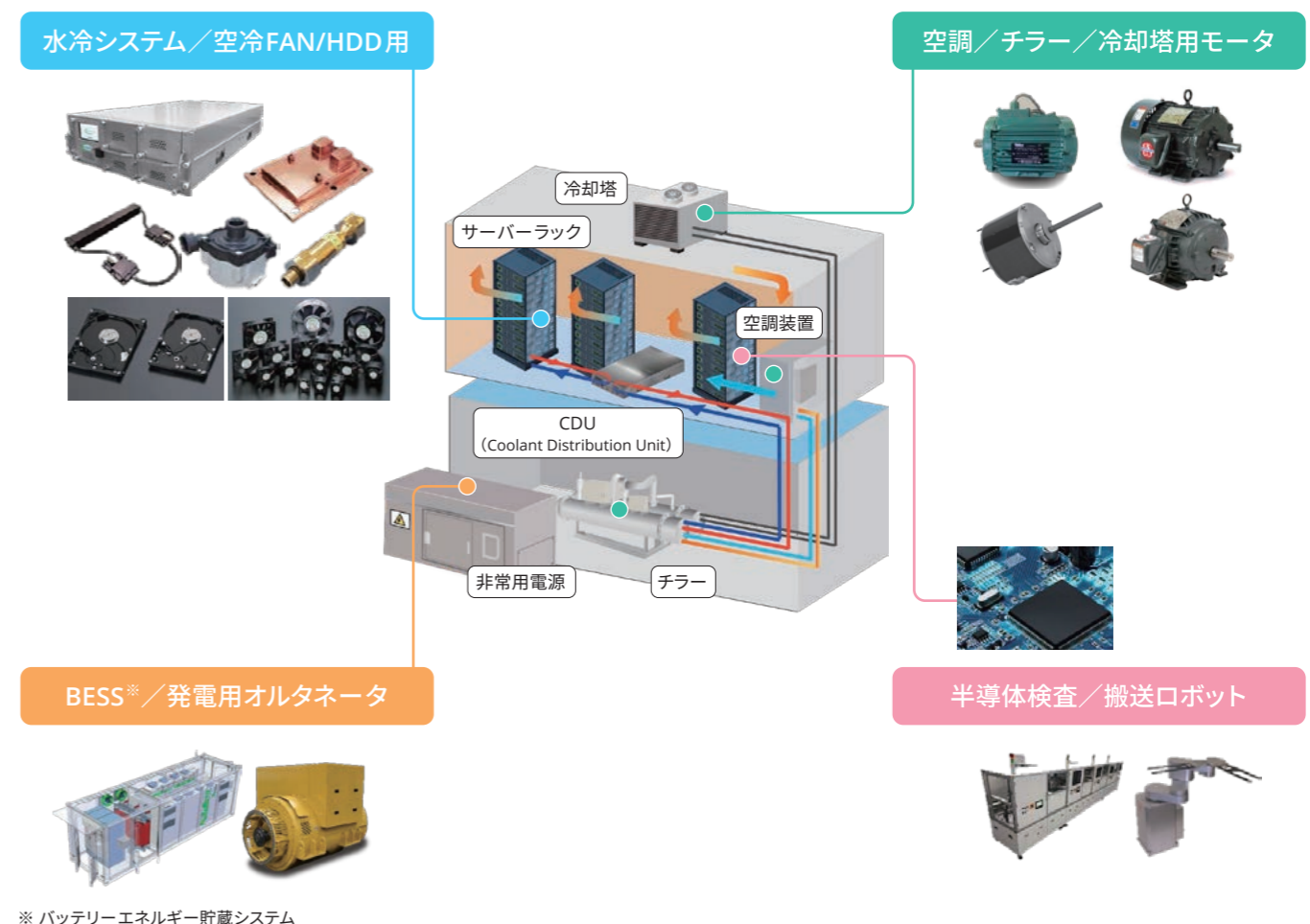
規模な社会インフラやモビリティ領域に至るまで、我々はこれら5つの事業を「注力事業領域」と捉えてビジネスを拡大していく所存です。

### ① AI社会を支える

生成AIが携帯電話端末やPCに搭載されるなど、近い将来AIの存在が全ての産業や生活シーンの中で当たり前の中になっていきます。それに伴い爆発的に増加するデータを蓄積するサーバーおよびデータセンター関連の需要、特に熱マネジメントや電力供給を止めない技術へのニーズが、日々拡大しています。

当社は祖業であるHDD用モーターを皮切りに、空冷ファン、水冷モジュールと顧客のニーズを取り込みな

がら、IT産業の成長と共に培ってきた精密加工技術や小型化技術などの強みを活かしたサーバー冷却システムに加え、これまでのM&Aによって強化してきた豊富な製品群でデータセンターを取り巻く需要に応えています。更に今後はVR機器やデジタルツイン領域への展開、空飛ぶ通信基地局となるHAPS向けモーターなど、多様なソリューションを提供しAI社会の実現を支えていきます。

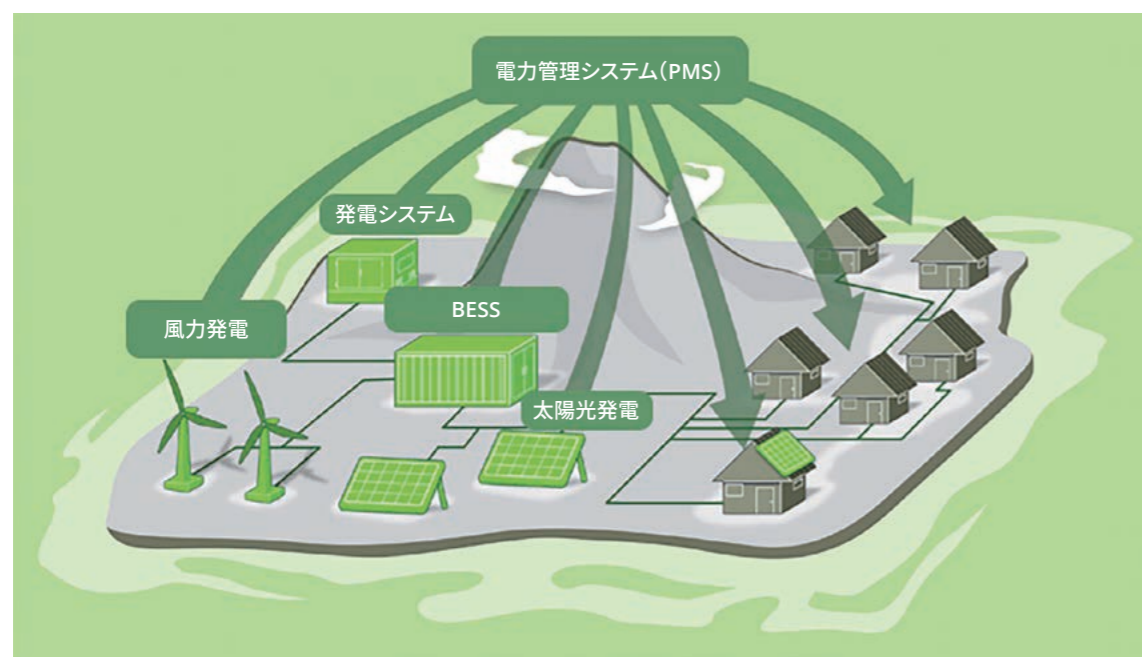


## ② サステナブル・インフラとエネルギーの追求

世界的な電力需要の増加の中で省エネ／高効率化が求められています。また各国でも再生可能エネルギーの活用へ政策転換するなどの取り組みが進んでいますが、発電量が安定しない特徴があり、最大限に活用するためには、効率よく需給バランスをコントロールするインフラの整備が必要となります。

世界で消費される電力の約50%はモータによるものと言われていますが、当社の強みである高効率モータにより社会電力インフラの省エネ／省電力化に寄与して

います。再生可能エネルギーから効率的に生産した電力を「貯める」、必要な時に必要な量だけ「取り出す」など電気の安定供給や電力平準化に寄与する発電機あるいはBESS（バッテリーエネルギー貯蔵システム）といった領域においても、当社が蓄積してきた高効率を実現するシステム制御技術、蓄電池技術および電力マネジメント技術を発揮し、「作る・貯める・使う」で世界のインフラ維持と循環型社会の実現に貢献していきます。



## ③ 産業の生産効率化

労働人口の減少により、あらゆる産業での人手不足が社会課題の一つとなっており、その解決手段としてロボットや機械設備の導入による省人化・無人化ニーズが急増しています。また、属人的で高い精度が要求される作業にも、労働生産性の向上を目的として高精度な機械への置き換えも進んでいます。

当社ではこの分野において、主に減速機、プレス機、工作機械といった製品群を取り揃えています。世界トップクラスの歯車加工技術で製造する減速機は、高精度な自動化ロボットに多数搭載されています。また、工場に

必要不可欠な工作機械では、複数工程を一つに集約した複合加工機により省人化を実現しています。これらの製品をグローバルに展開する拠点を活用してお客様の近いところから、トータルソリューションとして提供することも強みの一つでもあります。

生産効率の向上については、農業の分野でのドローン活用など、あらゆる産業に可能性が広がっており、グローバルに広がる拠点・技術を結集して取り組んでいきます。

## ④ より良い生活の追求 — Better Life

スマート家電をはじめ、業務用の空調に至るまで、人々の生活を支える機器は日進月歩のスピードで進化しています。また、グローバルサウスにおいてもより高い生活水準へと移行していく状況の中で、当社製品の活躍の場はエアコン需要の拡大などを始めとしてさらに増えていくと考えています。

当社は創業以来、約半世紀にわたり家電など最終品を取り扱うメーカーの良きパートナーとして、軽薄短小

化により設計自由度を高めたモータや省エネに寄与する高効率コンプレッサなどのキーデバイスで生活の質の向上を支援してきました。今後、例えば医療・介護ロボット用の高精度減速機や、空調、給湯分野におけるヒートポンプソリューションなど、さらなる技術の蓄積を図り、安心・安全・健康といった新たな領域においてもより良い生活の実現に貢献していきます。

## ⑤ モビリティイノベーション

人や物を動かす自動車やバイクなどの移動体について、電動化への急速な変化が見られます。この分野では、環境負荷の軽減や安全性・利便性の向上が期待されており、電動化を実現するためには電力を動力に変換するモータの搭載が不可欠です。

当社は車載用モータに関しては勿論のこと、インバータなどの電源関連製品やCASEの実現に貢献する技術な

ど、電動化に欠かせない製品・技術を培ってきた結果、複数の車載製品において高いシェアを有しています。そして、市場の急成長が目撃されてきたEVだけでなく、今後は大型車や空飛ぶクルマ「eVTOL<sup>\*</sup>」、鉄道や船舶へも可能性が広がっています。様々な移動体の電動化に貢献し、カーボンニュートラルの実現や、安全性・自由度の高い移動が叶う未来を創っていきます。



\* eVTOL: electric Vertical Take-off and Landingの略

### 3つのコミッティ

NIDECグループがグローバルな「超一流企業」となるための新経営体制を確立させるにあたり、事業戦略と同様に欠かせないのが組織体制の整備です。新体制のNIDECグループでは、技術力の集結、グローバルな人事

#### ① 技術戦略コミッティ

NIDECグループにおいては創業より50年間培ってきた様々な技術があります。モータに関連する技術のみならず、要素技術や加工技術、ソフトウェア技術なども含めた広範なノウハウが蓄積されていますが、残念ながら、それらを事業やグループ会社の垣根を越えて十全に共有できる体制ではありませんでした。こうした状態から一刻も早く脱却すべく、最初の一手としてグループ横

#### ② グローバル人事戦略コミッティ

NIDECグループは現在、約40か国で10万人を超える従業員と共に事業を進めています。人種も国籍もバックグラウンドも異なる多様な人材の宝庫であることは言うまでもなく、しかしながらそうした多様性を経営の視点に取り込むことは難しいという状況が続きました。つい

#### ③ All for Dreams コミッティ

ここまで語ってきた経営体制・マネジメントの変革や新たな事業戦略の策定はNIDECグループがビジネスを進めていく上で間違いなく必要なものですが、一方、従業員がNIDECグループで働く意義について考えることもまた必要です。これまで創業者である永守の経営哲学や企業文化を受け継いでいく中、従業員一人ひとりが

体制の確立、そしてNIDECイズムの継承に注力していきます。社長就任に際し、それぞれの事柄について完全新規の会議体を立ち上げ、委員および関連部署の皆と日々真剣に議論を重ねています。

断型の「技術戦略コミッティ」を立ち上げました。本コミッティの目的はもちろん、NIDECグループ内に遍在する技術力を余すところなく集結させることですが、それに加えて我々のコアコンピタンスを見つけ出す狙いもあります。これまでの成功に裏打ちされた、しかしこれからの新たなビジネスの扉を開けるに足る、強固な技術的強みをグループ全社で探っていく所存です。

先日発足したばかりの「グローバル人事戦略コミッティ」は、NIDECグループが有する多様な人材を分析・発掘し、お互いに交流しあうために、経営マネジメントの仕掛けそのものを変革する試みです。

「なぜNIDECで働くのか？」について思索を深める機会が少なくなっていたと感じています。第2の創業期を迎えた今こそ、NIDECグループで働くことの意義を、つまりNIDECグループのパーパスを10万人の全従業員と共に追求するための取り組みが「All for Dreamsコミッティ」です。



マネジメントメッセージ

### 企業文化の継承と未来への飛躍

これからの50年に向けて新たな経営体制へと変化していくことと同じく、NIDECグループがこれまでに培ってきた文化と精神を後世に繋いでいくことが私の重大な使命であると認識しています。先述の循環型社会における3つの技術要素(回るもの・動くもの、熱マネジメント、発電・蓄電・充電・変電)や未来の柱となる5つの事業領域は全てNIDECグループの人と技術に支えられて

発展していくものです。そして肝心の人や技術を裏打ちする土台となるものが企業文化であると私は考えています。50年の長きにわたって創業者である永守が固めてきた土台の上で、我々は未来へのバトンを間違いなく引き継ぎ、NIDECグループがグローバルな超一流企業であり続けられるよう日々努めていきます。



代表取締役社長執行役員  
最高経営責任者  
岸田 光哉



## 50年の継承と100年を超える継承への道

当社が創業した1973年は、日本の高度成長が不安定となる時代でしたが、明るい気持ちと大きな夢を持ち、世界一の企業を目指して日本電産を設立しました。モータに情熱を注ぎ、仲間とともに困難を乗り越え、夢を形にしてきた歴史が今のNIDECの礎となっています。モータ事業からスタートし、駆動技術を中心に事業領域を広げ、今や世界中で事業を展開するグローバル企業として、技術革新をリードしています。

2023年4月1日には50周年を迎え、社名を「日本電産株式会社」から「ニデック株式会社」

に変更し、次なる100周年に向けての新たなスタートを切りました。今後、世界100カ国以上に拠点を広げていく計画を持ち、真のグローバル企業を目指して挑戦を続けていく為にも、新経営体制では「代表取締役グローバルグループ代表」として集团経営体制が順調に進んでいくように見守ろうと考えています。実際の経営に関しては岸田社長（最高経営責任者）に任せ、創業者として当社が50年を通じて培ってきた企業風土がグループ全体でしっかり受け継がれていくための指導に徹する所存です。

代表取締役グローバルグループ代表

永守重信

## 業績V字回復の実現へ

2023年度の業績は、前年同期比5.3%増収の売上高2兆3,472億円、営業利益は同81.0%増益の1,626億円となりました。売上高は過去最高を更新しており、営業利益については構造改革費用を計上したものの、財務健全化と今後の収益力強化に繋がるものと考えています。今年度は収益性を重視する方針へと舵を切り業績のV字回復を目指します。

創業以来、私は主に営業の立場からNIDECグループの成長に力を注いできました。今後も

世界10万人超の従業員を始め多くのステークホルダーと接し、後進育成に努め、新経営体制をサポートしていく所存です。当社の成長を語るうえで欠かせないM&Aについては、引き続き永守グローバルグループ代表が指揮を執りますが、ここでもNIDECグループに新たに参画する会社と当社経営陣の橋渡しや、企業文化の浸透に貢献したいと考えています。

取締役会長

小部博志



## NIDECグループの歴史

1973年7月23日、永守重信(当時28歳)は「世界一になる」との思いのもと、現取締役会長の小部博志を含む仲間3人と共に京都市西京区に日本電産株式会社(現:ニデック株式会社)を設立し、小型ACモータの製造・販売で事業をスタートしました。

### 売上高の推移



## 1980年代~1990年代 HDD用モータで 世界一に

1983年、HDDがメモリーとして採用された初めてのビジネス用のパソコン(PC)が米国で発売されました。高速処理が可能で人気を博したため、HDDの需要は拡大しました。1979年から8インチ型、1981年から5.25インチ型HDD用モータを生産していた当社はその後の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用モータの生産を開始しました。1989年3月、HDD用モータで競合していた信濃特機を買収し、世界シェア9割を獲得しました。1998年9月には東京証券取引所市場第一部(現:プライム市場)への上場を果たしました。

## 2000年代 HDD用モータ事業の強化と 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しました(現在は上場廃止)。ボールベアリングを流体動圧軸受(Fluid Dynamic Bearing、以下FDB)に置き換えたHDD用モータの量産を2000年から行い、高い市場シェアを維持できたことで、当社はHDD用モータメーカーとしてトップの座を不動のものにしました。同時に事業多角化も行いました。その一つとして自動車用パワーステアリング用モータの開発に1995年に着手し、2000年から量産を開始しました。現在は世界トップシェアを誇ります。

## 2010年代 M&Aで世界の 総合モータメーカーへ

2014年に中央モータ基礎技術研究所(現:ニデック新川崎テクノロジーセンター)を、2015年には生産技術研究所(現:ニデックけいはんなテクノロジーセンター)を設立し、モータの基礎研究とものづくりの技術革新を実現する体制を確立しました。HDDの世界出荷台数は2010年に過去最高の約6億5,000万台に達した後、減少に転じ、2023年には約8割減の1億2,000万台となりました。HDD用モータ需要の減少を背景に、当社は車載や家電・商業・産業用事業へ成長の軸足をシフトすべく、これらの事業に強みを持つ企業のM&Aを積極的に行いました。その結果、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を供給する総合モータメーカーへと成長しました。

## 2020年代 環境変化に力強く適応する 成長企業へ

2023年7月に当社は創業から50周年を迎えました。これに伴い、2023年4月からグループ傘下の企業を含めて「NIDEC」を冠した社名に変わりました。幅広い分野で様々な技術を持つNIDECグループ各社の強みを上手く組み合わせ、新しい機能や価値を生み出す活動を行っていきます。2024年4月には社長執行役員の岸田光哉をCEOとする新経営体制を開始し、7月には2030年度売上高10兆円を目指す計画を発表しました。当社は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、「ESG経営で評価される企業に!」を主要戦略の一つと定め、持続可能で豊かな社会の実現へ寄与していきます。

## M&Aによる成長の歴史

1995年頃、HDDの高容量化に伴いモータの回転精度向上が必要となり、FDBを使用する研究が行われました。しかし当時はFDBを量産するベアリングメーカーがなかったため、当社がFDBの開発・生産に乗り出しました。1997年のトーソクや京利工業、翌年のコパルなど必要な技術を持つ企業を買収し、2000年からFDBを使用したHDD用モータの量産を開始。その結果、高い市場シェアを獲得しました。

FDBを取り入れたHDD用モータの成功が当社にとって重要

であった一方、万が一の失敗に備え、M&AによってHDD用モータ以外の分野にも進出することで事業の多角化を図りました。1998年の芝浦電産や2000年のワイ・イー・ドライブは家電・商業・産業分野へ進出する足掛かりとなりました。パワーステアリング用モータについては参入障壁が高く、顧客層が拡大できずにいましたが、2006年に仏ヴァレオのモータ部門を買収することで商流が広がりました。

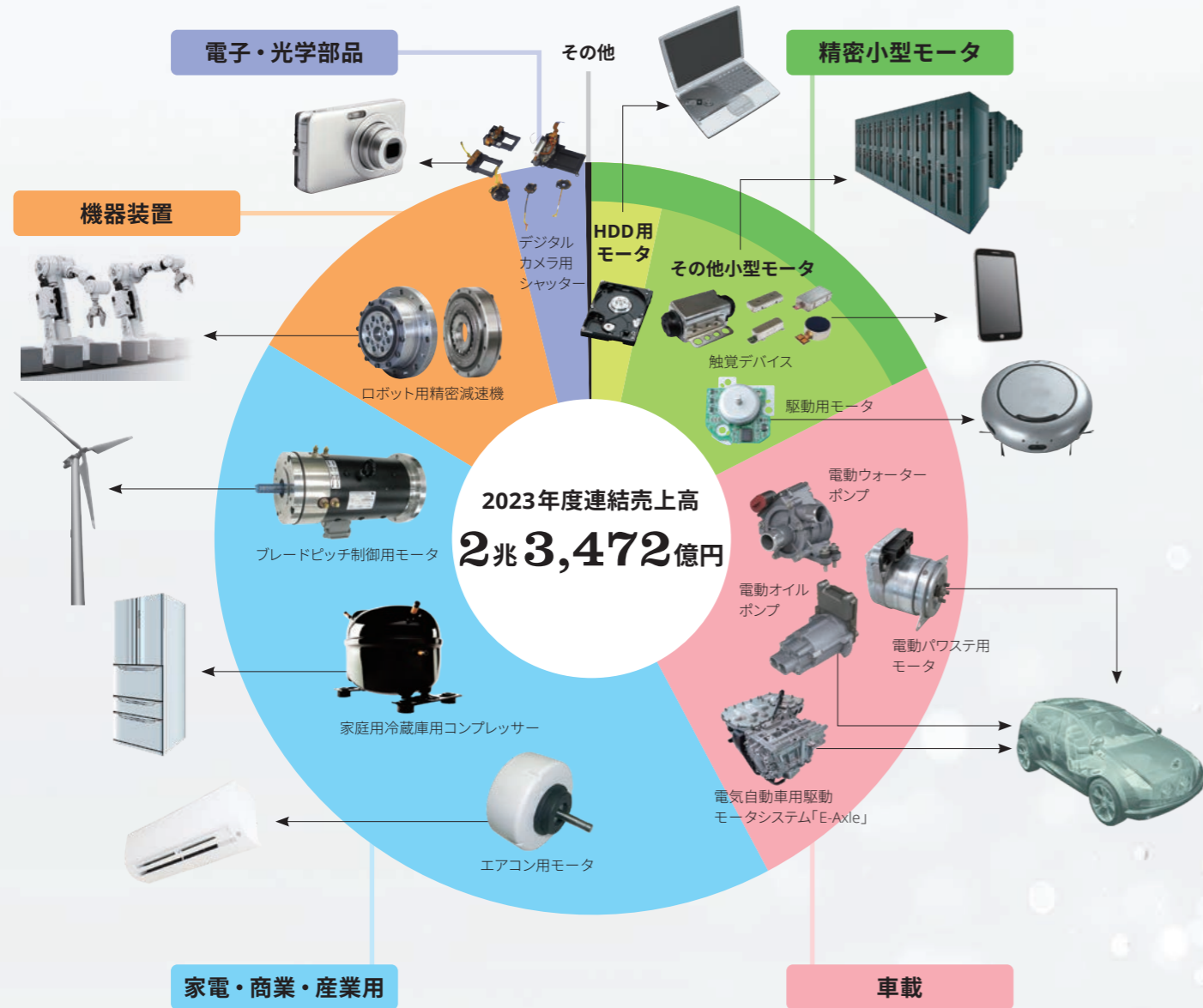
HDD市場の減少を受け、当社はそれまで培ってきた技術を活かして更に成長を目指す車載、そして家電・商業・産業用の分野においてM&Aを活用することで事業多角化を行いました。車載においては、当社で生産する電動パワーステアリング用モータとM&Aで獲得した技術である電子制御ユニット(ECU)を一体化することで、小型・軽量化、騒音を最小限に抑えられるパワーパックの開発が可能になっています。また、2021年には歯車加工機の生産を得意とする三菱重工工作

機械(現:ニデックマシンツール)の買収を契機に、工作機械分野に参入しました。歯車加工機は減速機の生産に欠かせない機械であり、この機械を作る技術を保有していることが当社の減速機事業における競争優位性の一つになっています。事業そのものの拡大だけでなく、シナジーを創出し、新たな価値を生み出すことが当社のM&Aの強みの一つです。



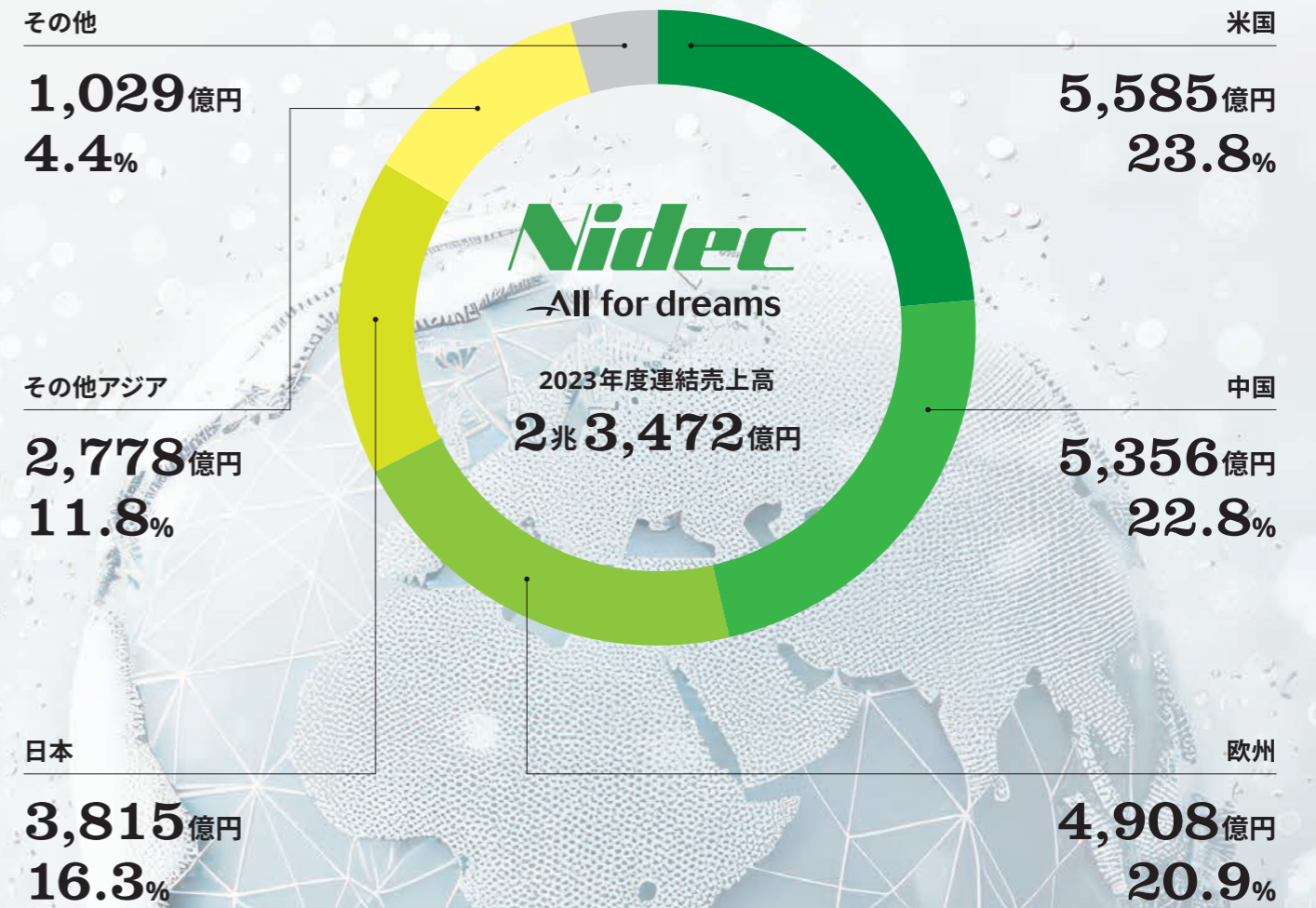
当社は、IT機器、OA機器、家電製品、自動車、商業・産業機器、環境・エネルギーなど幅広い分野で、精密小型から超大型まで多様なサイズのモータとその応用製品・サービスを提供しています。積極的なM&Aと自律成長を通じて世の中になくてはならない製品を次々と送り出すことで、暮らしや産業の発展に寄与したいと考えています。

製品グループ別連結売上高構成比



製品グループ	2023年度		
	売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率(%)
● 精密小型モータ	4,157	375	9.0
● 車載	5,809	-312	-5.4
● 家電・商業・産業用	9,661	1,149	11.9
● 機器装置	2,984	439	14.7
● 電子・光学部品	818	132	16.1
● その他	42	3	8.2
合計	23,472	1,626	6.9

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48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 **348**社  
 社員数 **101,112**人  
 事業拠点 国・地域数 **48**の国と地域

(2024年3月31日時点)

当社は、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環境に貢献する」という使命を果たしていきます。



\*1 国内グループ会社および家電・商業・産業部門の主要な海外グループを含みます。  
\*2 NEDO: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構  
\*3 グリーンイノベーション基金: 2020年12月25日に経済産業省が関係省庁と策定した「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」の中で、「経済と環境の好循環」を作り出すために創生された基金

# NIDECグループの経営資本

NIDECグループは企業文化の継承と「シェアNo.1への拘り」「スピード経営」「リスクテイキング」という強みを通じて経営資本を強化し、100年を超えて成長し続けるグローバルな「超一流」企業の実現を目指します。

## 財務資本



中長期的な企業価値向上を実現する健全な財務体制

当社は成長投資を重視し、健全な財務体制の維持とM&Aを通じてHDD用モータを軸に収益性と成長性を追求してきました。今後は新たな成長分野にも注力し、ROIC経営を重要な経営指標と位置付けていきます。2023年度には過去最高のフリー・キャッシュフローを達成しており、その資金は中長期的な企業価値向上を目的として適切に各事業へ配分・投資しています。

企業価値向上へ向けた  
キャッシュ・アロケーション

当社はキャッシュフロー創出力の向上を最優先課題としており、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」の分野へ配分しています。こうした資本配分が更なるキャッシュフロー創出力の向上に繋がります。

[P.35-36 財務戦略](#)

## 製造資本



安定した高い技術力でグローバルにビジネスを展開

当社グループは全世界に存在する300以上のグループ会社・200以上の生産拠点において、モータに関連するものを中心とした様々なモノづくりの技術を培ってきました。50年にわたって蓄積してきた技術・ノウハウを製品の開発や製造、事業活動に安全な形で活用し、持続可能な社会の実現とグローバルな社会課題の解決に貢献していきます。

安心安全な労働環境の確立

新設の事業所やM&Aによって加わった拠点を含みNIDECグループ全拠点において、従業員が安全かつ健康に働ける職場環境を整備しています。重大な労働災害の発生ゼロを目指し、グローバルレベルで製造工程および設備に対する安全確認を行っています。

[P.43-44 人材戦略](#)  
(労働安全衛生・健康経営の推進)

## 知的資本



知的付加価値の創造による事業への貢献

当社は知的付加価値の創造を通じて事業への貢献を重視しています。プロダクトライフサイクルに合わせ、国際的な競争力を持つポートフォリオ管理や権利活用を行い、他社の知的財産権に敬意を払いつつ、緻密な調査に基づいて事業活動を展開しています。持続可能な社会の実現に向け、SDGsや世界共通の社会課題解決に焦点を当てた製品開発を推進し、国際的な競争優位性を確保していきます。

利益を生み出す次世代技術の創造

研究所での活動をより事業と密接に結びつけることでNIDECグループ全体の自立/自律成長を促し、高い業績・利益を達成します。研究開発に携わる人員それぞれが新たな事業を生み出すための視点を持ち、各技術やノウハウを有機的に結合させていくことで強い技術集団を形成します。2030年時点での時価総額10兆円を目指し、技術の進化を通じて社会に貢献する取り組みを展開しています。

[P.45-49 技術戦略](#)

## 人的資本



NIDECグループ一体化の礎としての人的資本経営

当社は人的資本をNIDECグループの第2創業期における成長戦略の礎として位置づけています。創業者から新社長へのリーダーシップの引継ぎを通じ、「永守イズム」や「NIDEC Way」を軸に「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」を目指しています。多様性を認めつつも、One NIDECの理念の下で全社員が同じ目標に向かって挑戦できるよう、グローバルで競い合える人材戦略・人的資本経営を展開していきます。

NIDECグローバル人事ポリシーと  
人材輩出の仕組みづくり

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、具体的な活動へと落とし込んでいます。また、次の50年を見据えた集団経営体制を確立するため、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組織・人材輩出に係る仕組みを構築しています。

[P.37-40 人材戦略](#)  
(第2創業期でのさらなる進化～自立/自律的な組織づくり・人材輩出)

## 社会・関係資本



多様なステークホルダーとの信頼関係構築

当社グループは社会的な責任の下で顧客、取引先、地域社会、社員、株主、地球環境を主要なステークホルダーと考え、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。人権の尊重および透明性・公平性を担保した対話を通じて多様なステークホルダーとの相互信頼を築き、社会全体の持続的な成長に貢献していきます。

サプライチェーンにおける人権尊重

当社はサプライチェーンにおける人権侵害を防止するため、「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」をサプライヤーに対して周知しています。また、NIDECサプライヤーCSRセルフアセスメントを通じて潜在的な人権リスクの特定とその取り組み優先度の高さを判断しています。

[P.61-62 サプライチェーン](#)

## 自然資本



持続可能な地球環境への貢献

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CO<sub>2</sub>排出量のネットゼロ、2050年度までにサプライチェーンを含めたCO<sub>2</sub>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、気候変動リスク・機会の事業影響の分析、気候変動対策の経営戦略への組み込みなどを推進していきます。

CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ実現に向けた  
取り組み

将来におけるCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロを達成するべく、当社は2023年度に初めてCO<sub>2</sub>排出量の第三者検証を受審し、2030年度までの中期CO<sub>2</sub>削減目標を設定しました。この目標はSBT (Science Based Targets) 認定を取得しています。また、マテリアリティに付随する取り組みテーマとそのKPIとして「製品を通じた脱炭素化への貢献」「事業活動で排出するCO<sub>2</sub>の削減」を設定しており、移動体の電動化推進に寄与する製品の供給によるCO<sub>2</sub>削減や事業活動における再生可能エネルギー導入に取り組んでいます。

[P.50-60 環境戦略](#)

## 他社とは一線を画す **経営戦略**

創業から現在まで、現在から未来に向けて  
NIDECグループの成長を支える経営戦略の根幹は何か？

### シェアNo.1への拘り

当社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。同様の手法で当社は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。

### 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年にわたる車載事業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1年ほどで量産を開始し、スピード経営を実践しています。

### 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。

## 逆境を機会とし成長に挑む **企業文化**

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？

### 根幹となる企業文化の存在

当社には創業以来掲げている「三大精神」があります。

- ①「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取り掛かる、そしてできるまでやる。
- ②「情熱・熱意・執念」  
ほとばしる情熱、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。
- ③「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。

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。

### 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年にグループ入りしたニデックモビリティ株式会社(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が急上昇しています。

### 企業文化は末端まで浸透

当社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当社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指すプロジェクト。

## 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10万人超の従業員 (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)

## 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にこだわる成長志向は当社創業以来の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が生じていることから、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。

## サステナビリティ担当役員メッセージ



常務執行役員  
牛尾 文昭

様々な声にこれまで以上に耳を澄まし、  
力強くしなやかな会社成長を実現

2024年1月にサステナビリティ管理業務を担当して以来、私はこれまで以上に「聴く」ことを強く意識して職務に向かっています。力強くしなやかな会社成長を実現するうえで、「会社が目指す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が一致していること」が大前提である今日、当社を取り巻く様々な声にこれまで以上に耳を澄ます必要があるからです。

今日、私たちは気候変動対策に伴うエネルギー革命、パンデミックの影響、地政学的混乱といった世界規模の構造変化を促す事象に直面していると同時に、人工知能(AI)の急速な進化と普及に代表されるような技術的大転換点期の只中にいます。当社は、マクロレベルで進行するこれら社会情勢の変容に適応する形で、経営戦略や投資の方向性を変化させてきました。

そのような状況下において、当社は、経営幹部と機関投資家様へのヒアリング結果に基づき、経営の持続可能性を確保するうえで最も重要なテーマを2021年に設定し、環境・製品・人材・サプライチェーン・ガバナンスを巡る15領域(マテリアリティ)におけるリスクの軽減と機会の発見に取り組んできました。グローバルに製造業を営む当社が、不測の変化に適応するうえで最も大切な要素は、これらマテリアリティ領域に横断的なインパクトを与え得る「環境」と「人」に集約されます。

### 「環境」の声を聴く

モータ等駆動技術の世界でグローバルスケールのビジネスを営む当社には、提供する製品自体が持つ環境特性を向上させると同時に、材料調達、製造から廃棄に至る全てのプロセスで使用するエネルギーと資源の使用量を最小化する責務があります。これらは世界共通の課題である循環型社会の実現や、気候変動対策の核となる温室効果ガス削減につながる取り組みでもあり、当社は製品の設計思想や製造方法に新たな環境価値を加えることで、社会の期待に沿った事業成長を実現します。当社は2050年度にサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ構想を公表しています。当社に求められる合理的な取り組みの在り方、お客様からのアドバイスや国際的イニシアチブへの参加を通じて学び、実行に移しています。環境情報のグローバル開示プラットフォーム(CDP)を通じた気候変動および水の利用に関わる報告、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)のガイドラインに沿った事業に対する気候変動インパクトの分析・開示、そして2030年温室効果ガス削減目標の策定などがこれに相当します。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。いずれにおいても、計画達成に至る道筋では広範なバリューチェーンとの効果的な協働が必要になります。

### 「人」の声を聴く

世界各国で操業する当社拠点では多種多様な国籍、人種、宗教、文化的背景、専門性を備えた10万人を超える従業員が多くのお客様、お取引先様、周辺コミュニティの皆様を支えられながら事業を営んでいます。このことは、国により異なる文化的前提を理解したうえで国際的に通用する責任あるビジネス行動をとることの重要性を示唆していると同時に、バリューチェーンとの緊密な対話が当社事業継続上の鍵であることを示しています。

さらに、様々なバックグラウンドを持つ多くの従業員の存在は、当社の将来を担う人材の層がそれだけ厚いことを意味しています。当社は潤沢な人材プールを通してその構成員である一人ひとりのポテンシャルに注目し、会社と自己の成長機会を切り開くことができる人材を発掘、育成するとともに、働き方の柔軟性を高めながら従業員がモチベーションと喜びを得られる職場環境を整えたいと考えています。そのためには、会社が求めるスキル特性と働く個人の仕事観・生活観を丁寧に擦り合わせていく必要があり、それを可能にするプロセスの構築が当社人材戦略における中核的課題であると認識しています。2024年4月に設置した「グローバル人事戦略コミッティ」はそうしたプロセスの第一歩です。

また、これら社内外の幅広い利害関係者と意義あるコミュニケーションを図る上で欠かせないのが人権の視点であり、

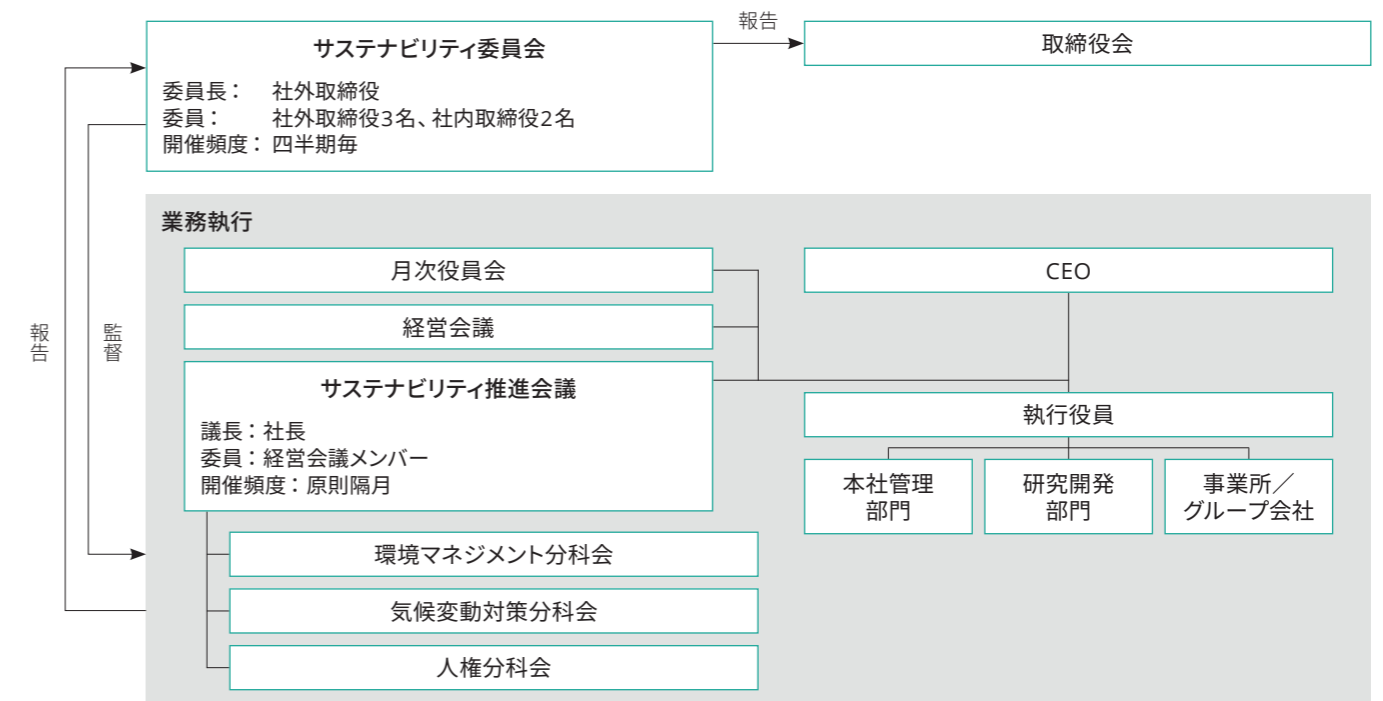
今後ますますその重要性が増していきます。全グループに適用される人権方針の策定に続き、当社はその本質的な理解を深めつつ社会的視座から自社とサプライチェーンの現実を把握する体制を構築していきます。

### サステナビリティに関するガバナンス体制

マテリアリティを含む持続的経営に関わる諸課題に取り組むうえで必要なガバナンス組織として、当社は執行機関である「サステナビリティ推進会議」、並びにその監督機関である「サステナビリティ委員会」を設置しています。「サステナビリティ推進会議」は、原則として2か月毎に開催され、社長以下執行役員が実施計画の進捗状況と課題を協議するとともに新たな社会的要請に関する情報を共有します。同会議の内容は、社外取締役が過半数を占める「サステナビリティ委員会」に報告され、その後取締役会と共有されます。なお、2024年6月には執行役員の報酬を当社のESGパフォーマンスと連動させる仕組みを導入しました。

当社が将来にわたり持続的成長を図るうえで、ステークホルダーの皆様との連携は欠かせない要素です。当社サステナビリティ行動の主旨を背景にある意図と併せてご理解いただけることを願いつつ、皆様からの忌憚なきフィードバックをお待ちしています。

#### サステナビリティ推進体制



# NIDECグループのマテリアリティ

2021年、当社は中長期的に企業価値を高め、「世界一高性能なモータで地球に貢献する」という使命を果たすために重要となる課題をマテリアリティとして特定しました。マテリアリティへの対応を効果的かつ確実に進めていくため、それぞれのマテリアリティ領域には15の取り組みテーマが付随しています。さらに取り組みテーマごとに2025年達成を企図したKPIを設定しています。設定したKPIを中期経営計画や環境・人材などの各種戦略と結び付け、取り組みを推進していくことで、当社ビジネスの持続可能性を高めていきます。なお、マテリアリティや取り組みテーマ、KPIは今後の事業環境に応じて妥当性を考慮し、内容を変更する可能性があります。

## マテリアリティの取り組みプロセス

### STEP 1

#### 重要課題の把握・整理

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

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を評価を依頼しました。

### STEP 3

#### 自社視点での課題の評価

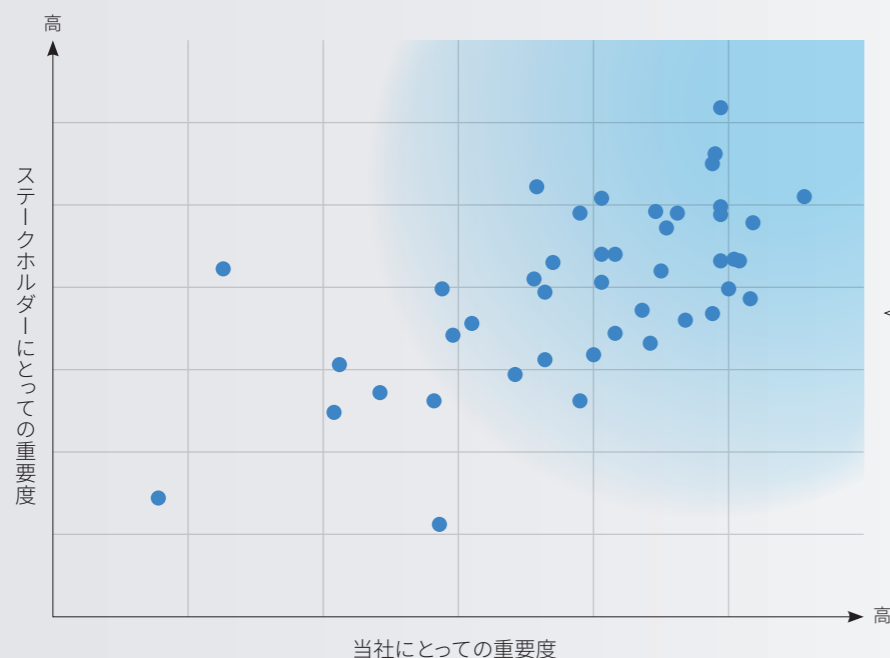
同様のアンケート調査を当社の取締役、執行役員および海外事業所におけるマネジメント層に対して実施しました。

### STEP 4

#### 執行役員および取締役会が妥当性を評価、マテリアリティを特定

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と当社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。

### マテリアリティの特定




### NIDECグループのマテリアリティ

- 環境**  
持続可能な地球環境への貢献
  - 製品**  
社会変化に適応した製品・サービスの提供
  - 人材**  
優秀かつ多彩な人材の確保・育成
  - 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
  - ガバナンス**  
強固なガバナンス体制の構築
- 詳細は次ページをご覧ください。

## マテリアリティー一覧

カテゴリー	マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (2025年度5か年目標)	2023年度における進捗	
環境	持続可能な地球環境への貢献	脱炭素社会の実現	製品を通じた脱炭素化への貢献	<b>車載事業における貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●電気自動車用駆動モータシステム(E-Axle/BSG)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(EPS-PP/EPS)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> <li>●電動ブレーキ用モータ(EBB)によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2024年度～2025年度までの累計 10,029千t-CO<sub>2</sub></li> </ul> <b>精密小型モータ事業における貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●小型EV用モータ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を毎年35千t削減する。</li> <li>●電動バイク用モータ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を毎年32千t削減する。</li> </ul>	車載事業においては低コスト・高収益性や機能統合、高速回転化などの技術優位性を持つE-Axle第3世代モデルの開発を進めており、2024年度に販売数量を拡大予定。精密小型モータ事業においては電動バイク用駆動モータの開発・生産体制を整備。電動バイク市場の成長に備えて新工場を稼働させ、環境に配慮した次世代モデルによる脱炭素社会への貢献を目指す。	
			事業活動で排出するGHGs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>	再エネ導入比率の向上を目指し、各事業所単位で省エネ活動と再エネ導入を両輪とした取り組みを推進。TCFD提言については気候変動インパクトに関するシナリオ分析が完了。	
			廃棄物・有害廃棄物の管理	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2025年度の廃棄物・有価物発生量の売上高原単位を2022年度比で3%低減する。</li> </ul>	製品設計の見直しによる省資源化や不良品の低減活動を推進し、2023年度の廃棄物・有価物等の発生量を売上高原単位で2022年度比4.7%減少。材料歩留まりの向上も重要視しており、製造時の加工ロス改善による削減効果を図る。
			水リスクへの対応	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>	AqueductとWater Risk Filterを使用して全生産拠点の水リスクを評価。洪水、水不足、水質、水供給変動、規制/評判の5つの項目で事業への影響度を調査し、洪水と水不足を重要リスクと特定。中国5拠点、タイ3拠点、ベトナム2拠点、インド2拠点の12拠点が高いリスクを持つことを特定し、リスク対策が講じられていることを確認。
製品	社会変化に適応した製品・サービスの提供	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	<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>	小型モータ事業本部においては環境先進国の現行規制に対応済み。将来の法規制やより厳格な社会的要請に備え、鉛使用量の削減や再生樹脂材料の活用に取り組む。車載事業本部においては品質向上に注力し、プロジェクト成果物監査を通じて製品品質と工程品質を確保。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会議を開催し、品質状況の把握と共有を図る取り組みを実施中。	
			技術環境・産業構造の変化への対応	—	<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>	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、製品の普及展開を継続。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、CO <sub>2</sub> 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。
			知的財産の保護・活用	—	<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>	プロダクトライフサイクルに合わせた知的財産ポートフォリオの構築・管理や他社の知的財産権の尊重、市場動向の分析を強化。「5つの大波」を中心とするSDGs関連の知的財産ポートフォリオ割合も56%の高水準を維持。2024年には昨年に引き続き「Top 100 グローバル・イノベーター 2024」に選出された。

カテゴリー	マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (2025年度5か年目標)	2023年度における進捗
 <p>人材</p>	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	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルリーダーの発掘・育成を推進する</li> <li>グローバル人材を含めた経営人材育成を強化する</li> <li>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                             <ul style="list-style-type: none"> <li>地域統括人事の設置</li> <li>本社管理対象ポジションの明確化</li> <li>Global Mobilityポリシーの構築</li> </ul> </li> </ul>	幹部開発においては中長期の視点で人材開発委員会がサクセッションプランを議論し、次世代の経営人材候補を発掘、戦略的な育成を行っている。また指名委員会を通じて新社長を選任。キャリア開発支援においてはキャリアプランシートや研修を通じて若手社員のキャリア支援を行う。管理職対象のリーダーシップ研修や教育動画を展開し、部下のキャリア開発支援を強化。
		ダイバーシティの推進	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定層への女性の登用(単体)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>女性役員比率*: 20%以上</li> <li>女性管理職比率: 9%以上</li> <li>女性管理職候補層*比率: 15%以上                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>* 執行役員以上、社外取締役含む</li> <li>* 管理職一步手前のポジションに就く女性社員を指す</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>外国籍役員の登用およびその後継者候補の開発促進</li> </ul>	社員間の関係性を活性化し、組織全体のパフォーマンス向上を目指す組織開発を推進。組織パフォーマンスサーベイや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促進する組織風土の醸成に取り組んでいる。
		労働安全衛生・健康経営の推進	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で働きやすい職場環境を確保する。</li> <li>重大(死亡・後遺障害)災害をゼロにする。</li> <li>労働災害率を改善する。</li> <li>NIDECグループ一体での健康経営の実現</li> <li>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。</li> </ul>	社員の健康リテラシー向上のために、産業医によるヘルスセミナーを実施。毎年の健康調査結果を基にテーマを設定している。健康リスクの高い社員には個別保健指導や精密検査の勧奨などを実施し、社員全体の健康状態の改善・向上に取り組んでいる。
		人権の尊重・適正な労働慣行の推進	—	<p><b>適正な労働慣行の浸透</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理職を含む従業員の労働時間管理を継続</li> <li>生産性向上により平均残業時間を削減</li> </ul> <p><b>人権の尊重</b></p> <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>	国際人権デーおよび人権週間に合わせて人権啓発を行い、eラーニングやコンプライアンス研修を実施。NIDECグループの拠点に対してSAQを活用し、人権基本方針の周知徹底や個別是正対応を進めている。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、仕入先にSAQを実施し、リスク評価と対応の優先順位付けを行っている。労働時間の管理についてはマイクロマネジメントを行い、労働時間に到達した従業員と上司に対して業務調整を行うよう周知。
 <p>サプライチェーン</p>	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	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要サプライヤーに対して人権デュー・デ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%</li> </ul>	人権デュー・デリジェンスに関する業界動向を参考に社内の運用ルールを検討。NIDEC サプライヤーCSRセルフアセスメント(SAQ)での人権リスク洗い出しという課題に対処するため、特定のモノ・地域に関する設問を追加して調査を実施。サプライヤー情報を基に人権侵害の発生確率とダメージの深刻度を測定し、人権リスクの特定と取り組み優先度を判断。SAQ項目の評価を詳細化し、リスクが高いサプライヤーに個別のヒアリングや調査を予定している。

カテゴリー	マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (2025年度5か年目標)	2023年度における進捗
 <p>ガバナンス</p>	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	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およびその結果を踏まえた改善活動を継続実施する。</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>	取締役会の実効性確保のため、毎年、社外取締役を含む取締役会メンバーにアンケートを実施し、実効性の評価と課題分析を行っている。第三者(外部法律事務所)による評価も導入し、2023年度も監督機能が評価されていることを確認。取締役および執行役員の選任に関しては指名委員会を設置し、社長の選任や役員報酬の見直しを実施。
			指名委員会・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>	取締役会の実効性確保のため、毎年、社外取締役を含む取締役会メンバーにアンケートを実施し、実効性の評価と課題分析を行っている。第三者(外部法律事務所)による評価も導入し、2023年度も監督機能が評価されていることを確認。取締役および執行役員の選任に関しては指名委員会を設置し、社長の選任や役員報酬の見直しを実施。
			内部統制の管理・徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上規模4兆円を前提として監査リソースを質的・量的に拡充する。</li> </ul>	グローバル内部監査体制を確立するため、内部監査業務の高度化と効率化に取り組む。自主監査体制の強化やDXの活用による総連結対象のモニタリングを実施
			法令順守・コンプライアンスの徹底	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社/地域毎の組織(米州・中国・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>NCJ全従業員が年に一度、コンプライアンス教育を受講する。年間を通じてグループ会社にコンプライアンス教育の機会を提供する。</li> </ul>
リスク管理体制の整備	—	—	<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>	リスク主管部署が評価の対象とするリスク事象が、社内外の事業環境の変化や顧客の要請を反映しているかどうかを精査するとともに、リスク評価者の負荷低減を目指して対象リスク事象の絞り込みを実施。	
情報セキュリティ対策の推進	—	—	<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>	従来のサイバー攻撃など社外の脅威に備える取り組みに加えて、「内部に潜む脅威」への対策を推進。社員の不注意やルール違反による情報漏えいを防ぐために教育・注意喚起を重点的に行い、内部関係者の悪意による行為を抑止・検知する仕組みを導入。	



# 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 CO<sub>2</sub>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

### CO<sub>2</sub>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。

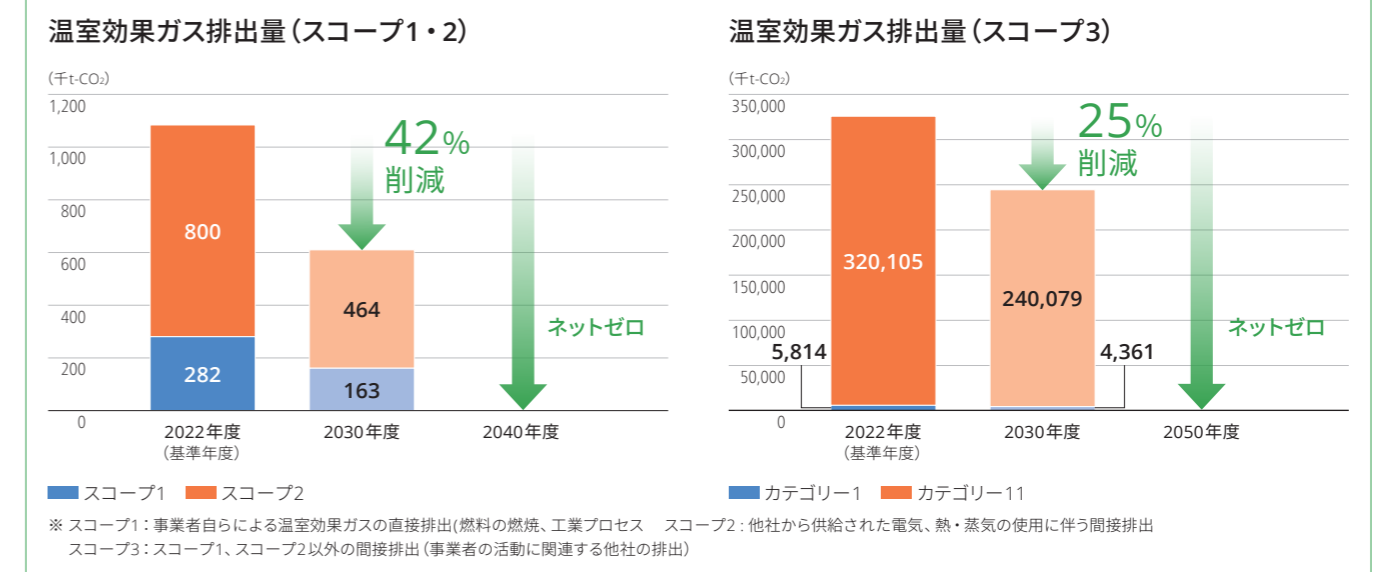
2022年度はCO<sub>2</sub>排出量の算出をグローバルに拡大して全

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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量削減 中長期目標



### ガバナンス体制

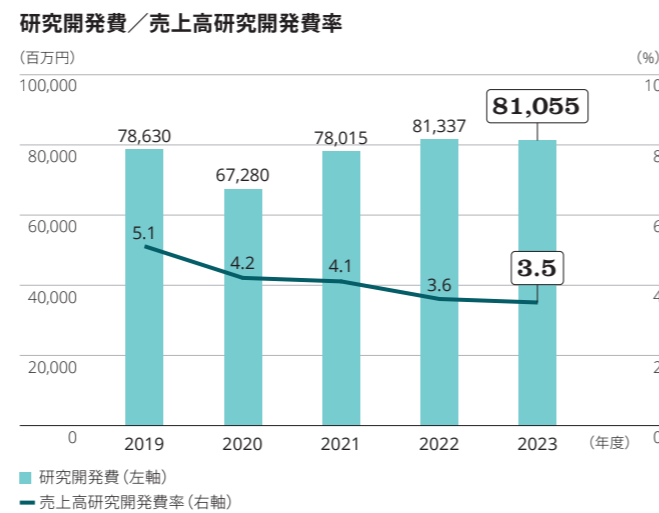
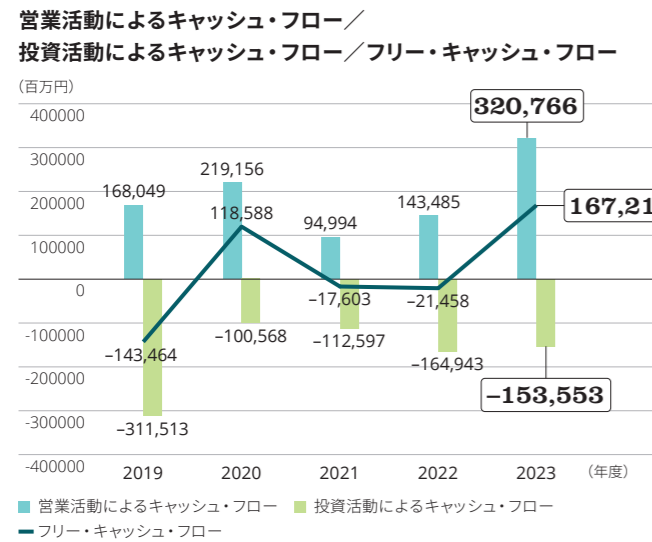
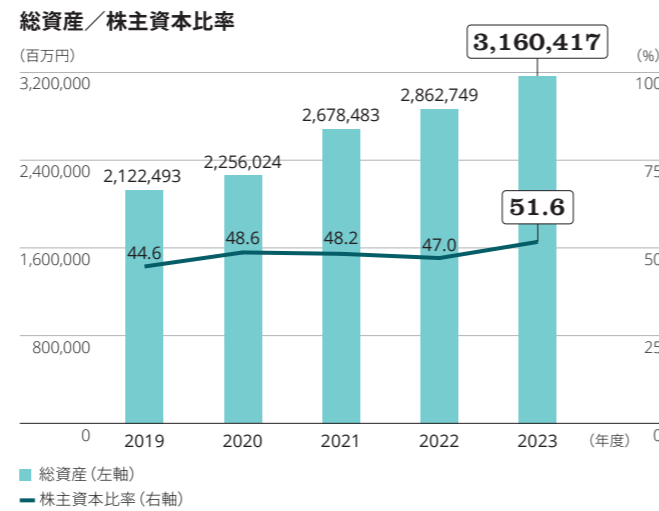
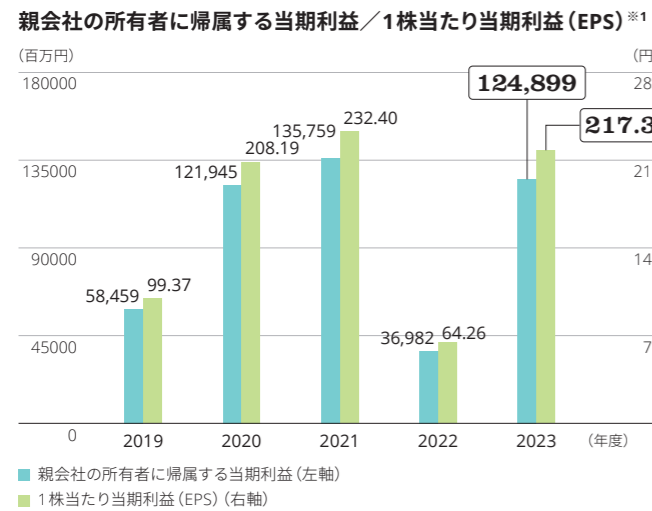
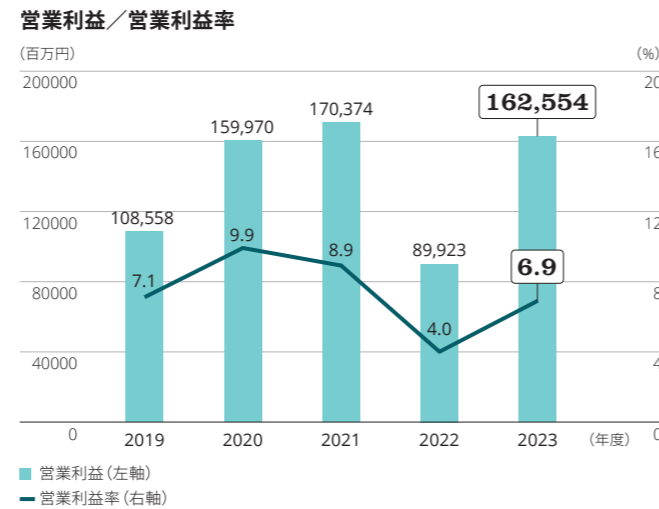
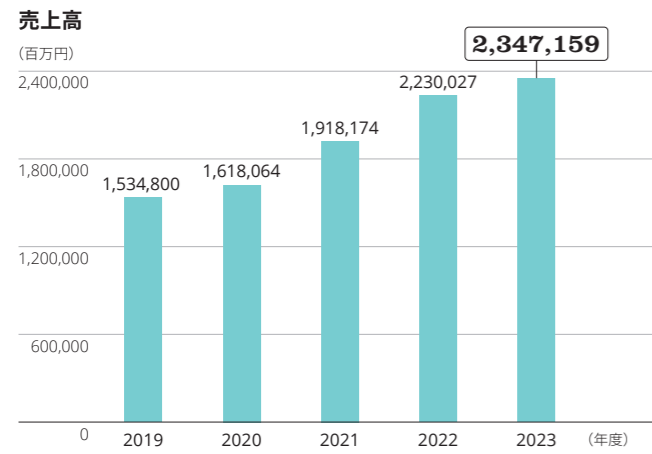
当社は2021年2月に報酬委員会を、2022年8月にサステナビリティ委員会を、2022年11月に指名委員会を新たに設置しました。各委員会は取締役会の決議によって選定された3名以上の取締役で構成されており、その過半数は独立社外取締役です。

独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、公正

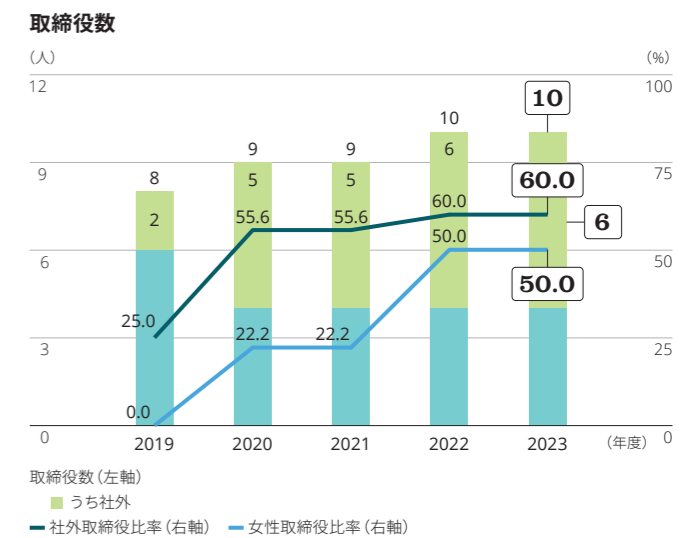
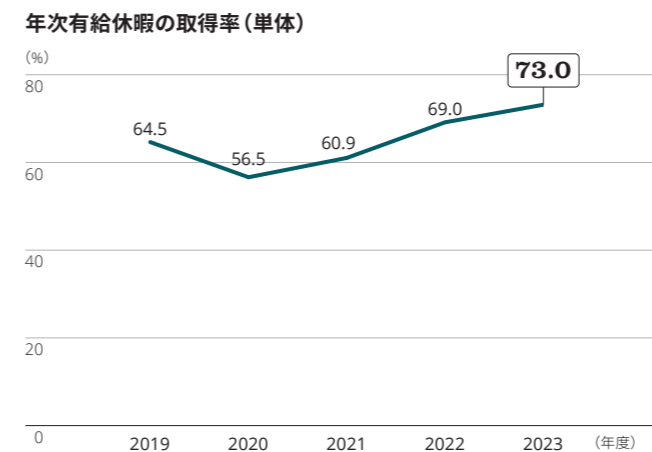
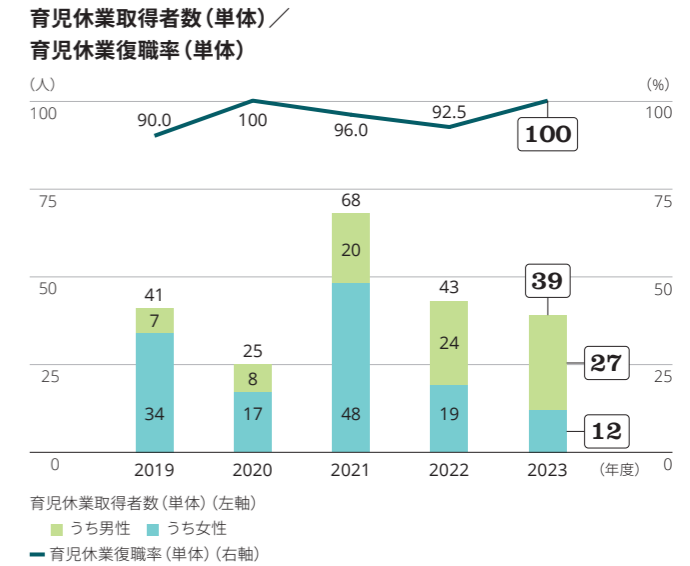
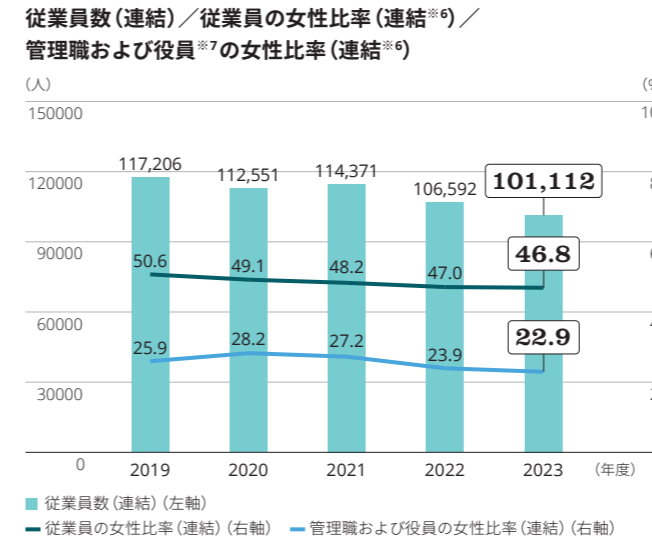
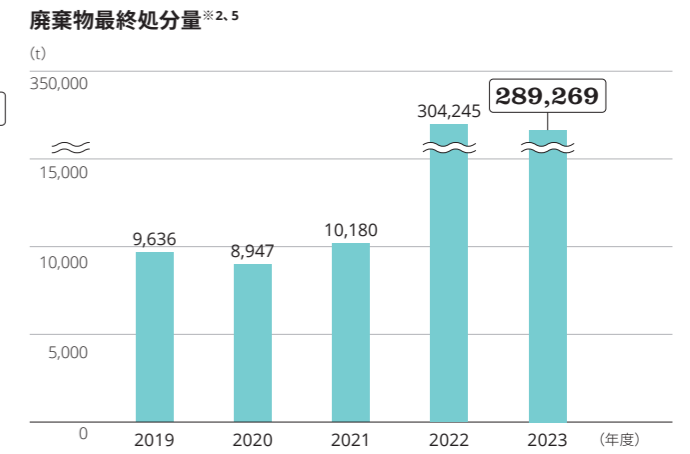
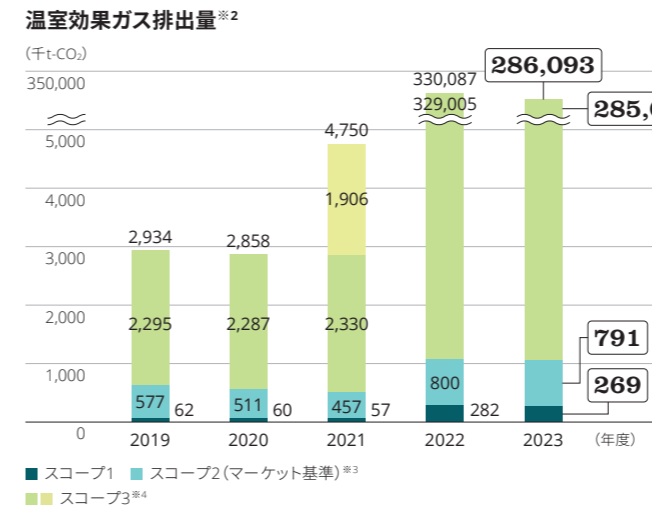
性・透明性・客観性を担保し、当社のコーポレートガバナンス体制の一層の充実を図ることを目的としています。

# 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

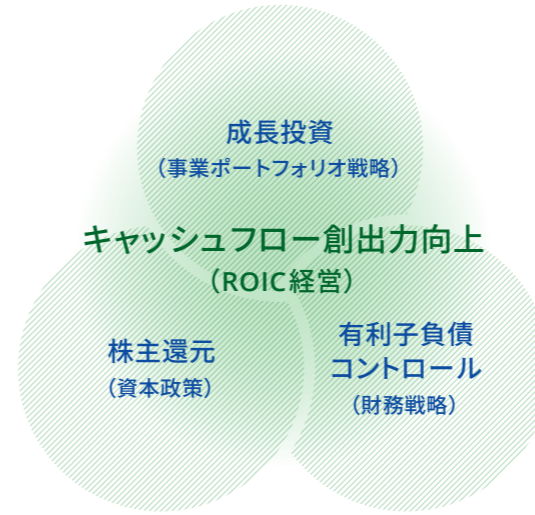
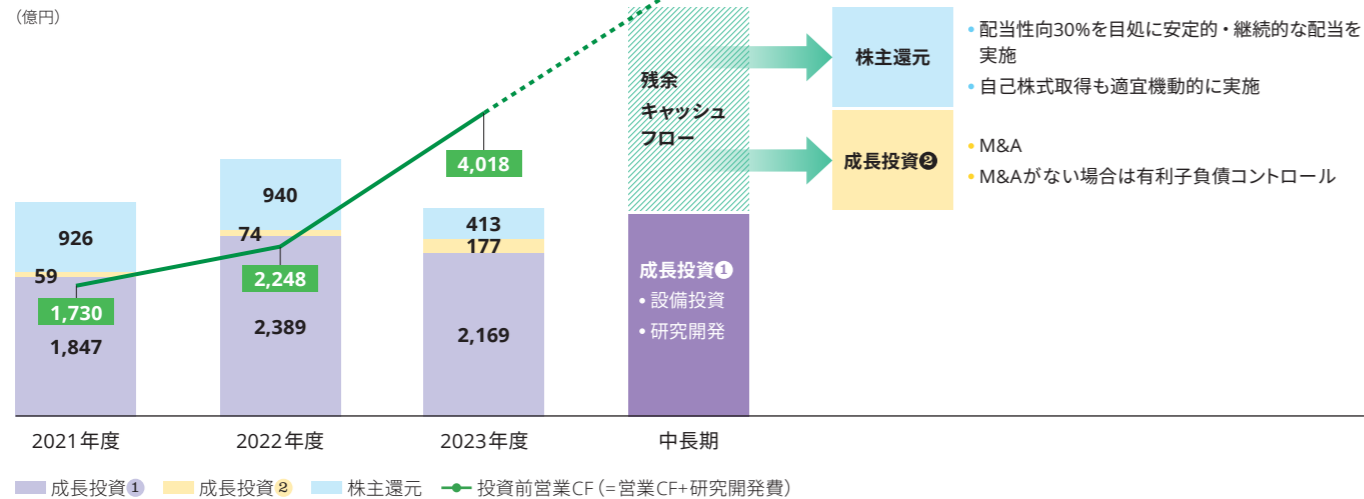
当社はこれまでM&Aを含めた成長投資を果敢に行い、HDD用モータを中心に高い成長性と収益性を実現することで企業価値を向上してきました。グローバルベースで市場が大きく変化中、足元では需要が急拡大しているAIデータセンター向けサーバー用水冷モジュールや非常用発電機のほか、再生可能エネルギーの有効利用を促進するためのバッテリーエネルギー貯蔵システム、eVTOL（電動垂直離着陸機）向けモータなど、様々な分野で新たな成長のチャンスが広がっています。このようなチャンスを実践に取り込み、更なる成長による企業価値向上を実現するため、ROIC経営を進化させ、キャッシュフロー創出力を向上させることを最優先課題とし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

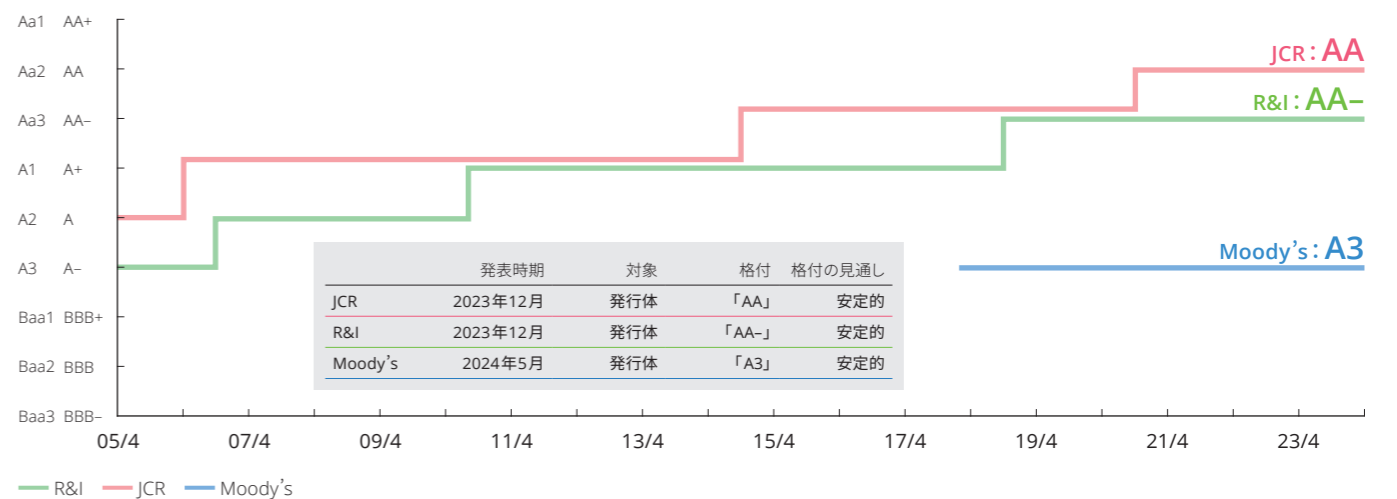
### 有利子負債コントロール (財務戦略)

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



## 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

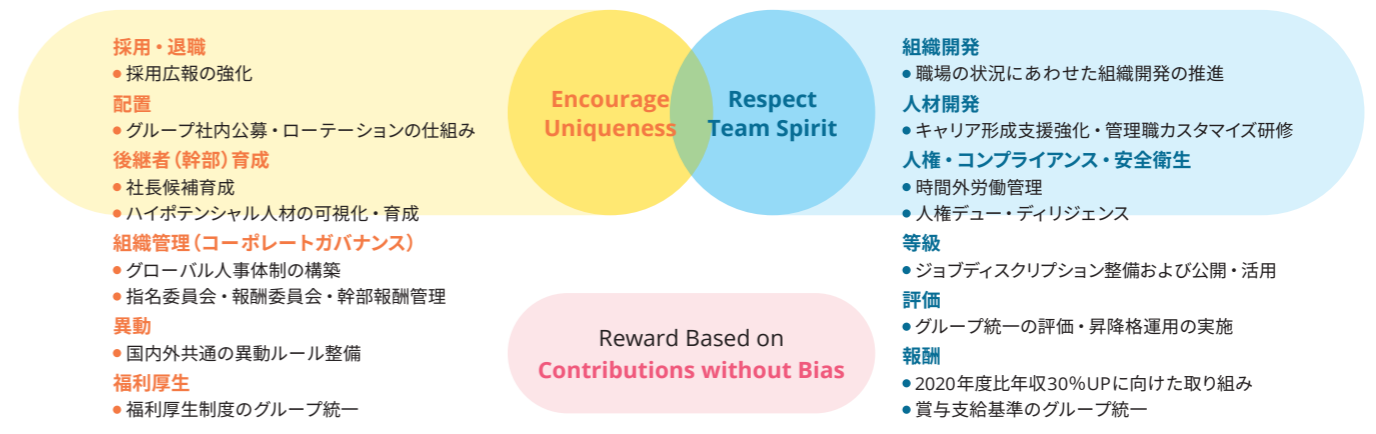
### NIDECグローバル人事ポリシーの考え方と主な人事施策

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。

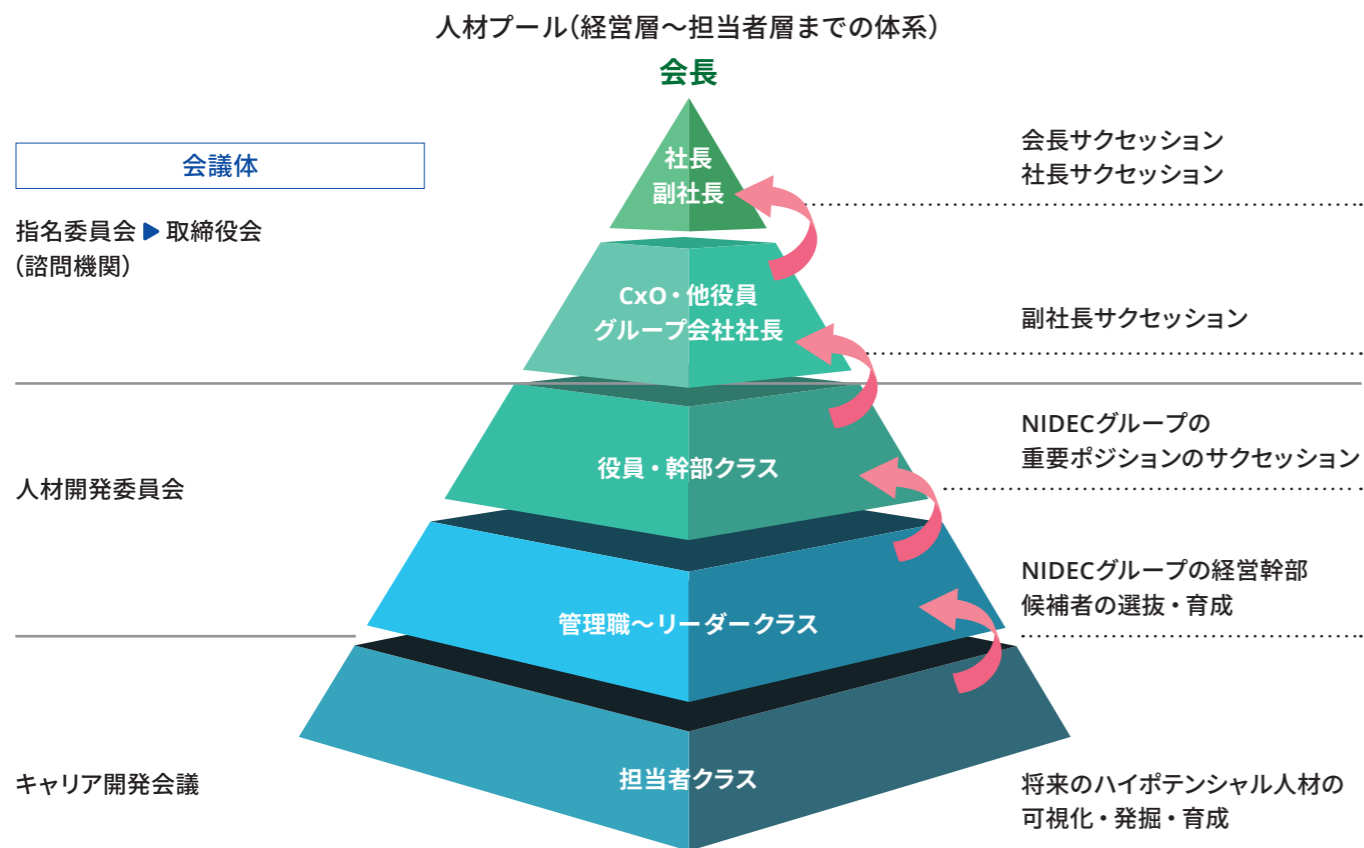
- ① 幹部開発：集団経営体制の強化を図る
- ② キャリア開発支援および理念浸透：挑戦を促し、自ら将来を描く
- ③ 組織開発：自組織の役割を解釈し、成果の最大化を目指す

### 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		永守イズム・永守経営手法の浸透 他流試合	
グループ会社経営	M&A・PMI経験		個人別プログラム(エグゼクティブコーチング等)
新規事業立ち上げ	事業統廃合		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		次世代グローバル経営大学校
ローテーション	海外経験		KUAS MBA
		選抜教育	

### 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

### 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らず、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



永守による経営者育成教育「永守経営塾」

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。

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<sup>\*1</sup>: 20%以上
  - ー 女性管理職比率: 9%以上
  - ー 女性管理職候補<sup>\*2</sup>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

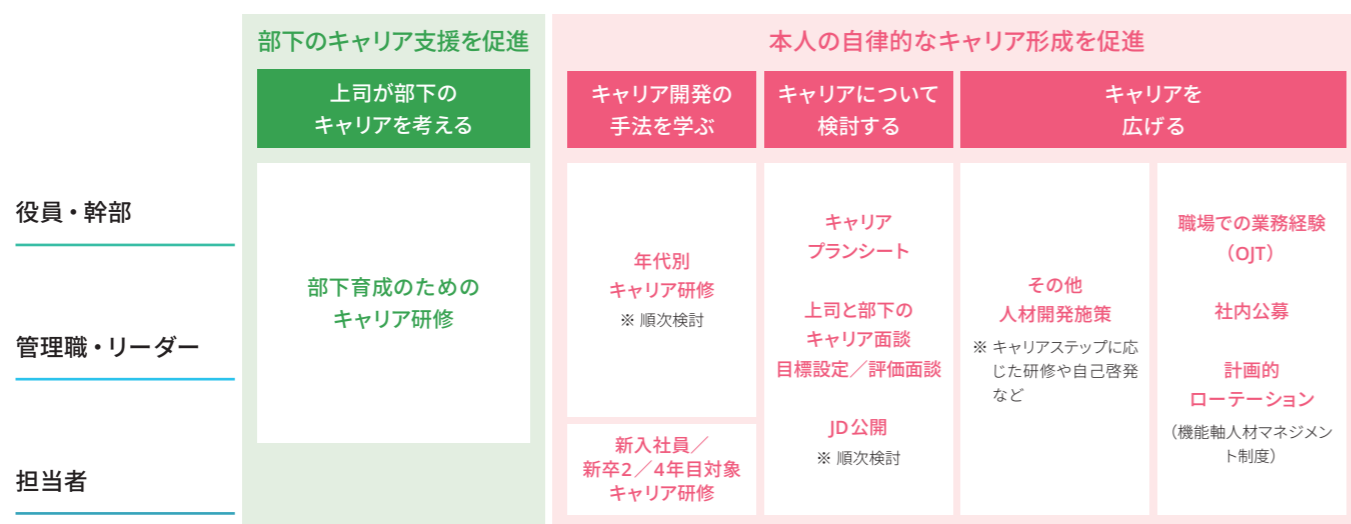
2005年頃から取り組んできた女性や外国籍人材の登用などの属性に関するダイバーシティを推進しています。これらに加え、社員個々人の価値観やキャリア志向の多様性にフォーカスした活動を強化する中で、2023年度末時点の女性役員比率は目標値10%以上に対して19.4%、女性管理職比率は目標値8%以上に対して8.1%、女性管理職候補層比率は目標値15%以上に対して15.2%と、各階層における目標値を全て達成しています(ここでの目標値はそれぞれ2023年単年度目標)。

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グループ一体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

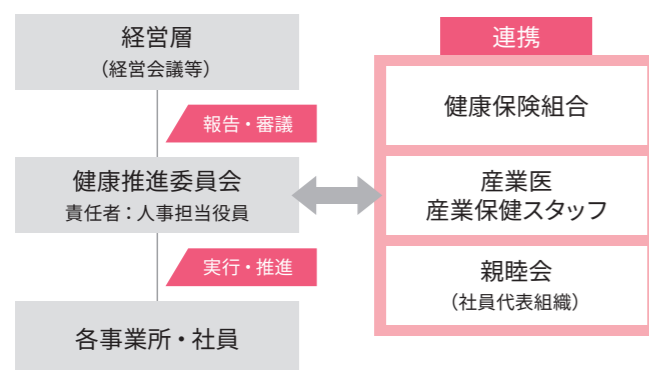
### マテリアリティ特定の背景

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

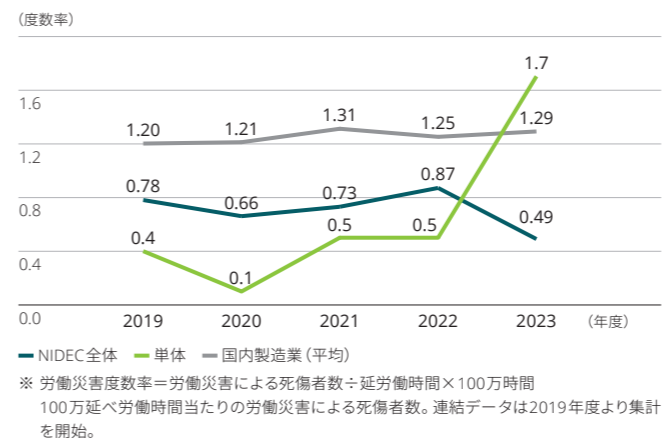
マテリアリティKPI達成に向けた安全活動確認およびリモート安全点検に係る計画目標を達成しました。

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になります。

- 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ー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分かります。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。

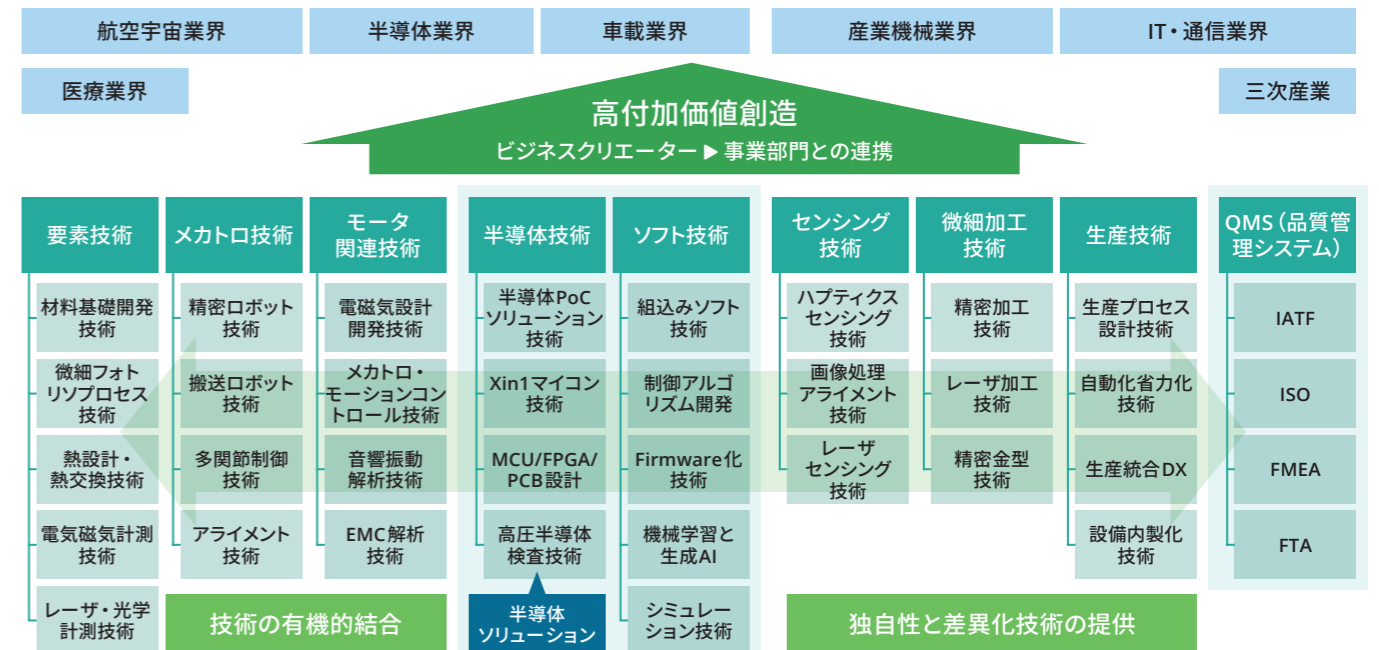
### 利益を生み出す次世代技術を創造する

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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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。

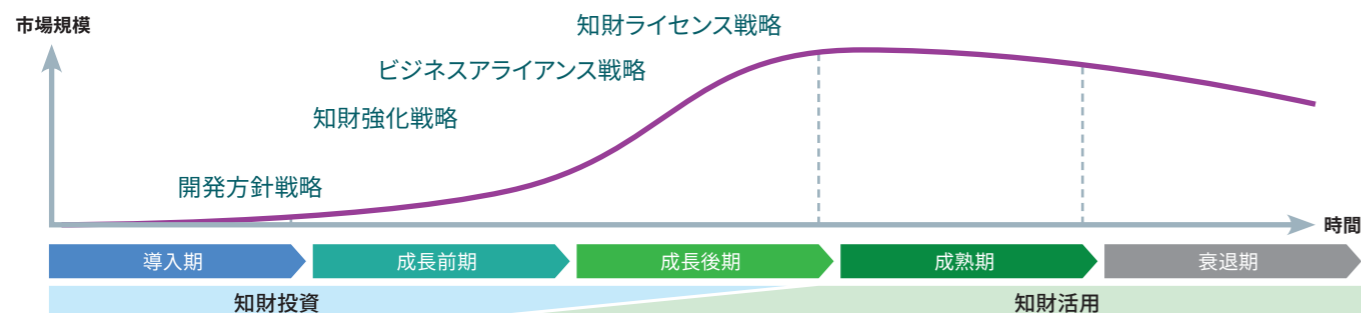
### 2023年度の取り組み

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



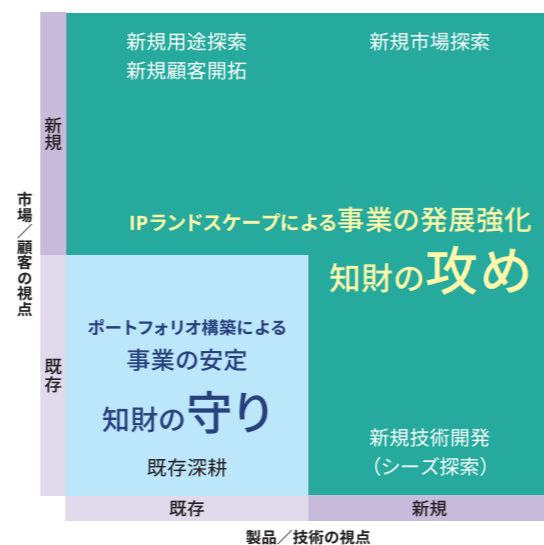
また、昨年に引き続き2024年にクラリベイト社による「Top 100 グローバル・イノベーター 2024」に選出されました。本賞は成功率、地理的投資、影響力、希少性という4つの評価軸で知的財産を分析し、世界の革新企業・機関のトップ100社を選出するものです。

### 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

# CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

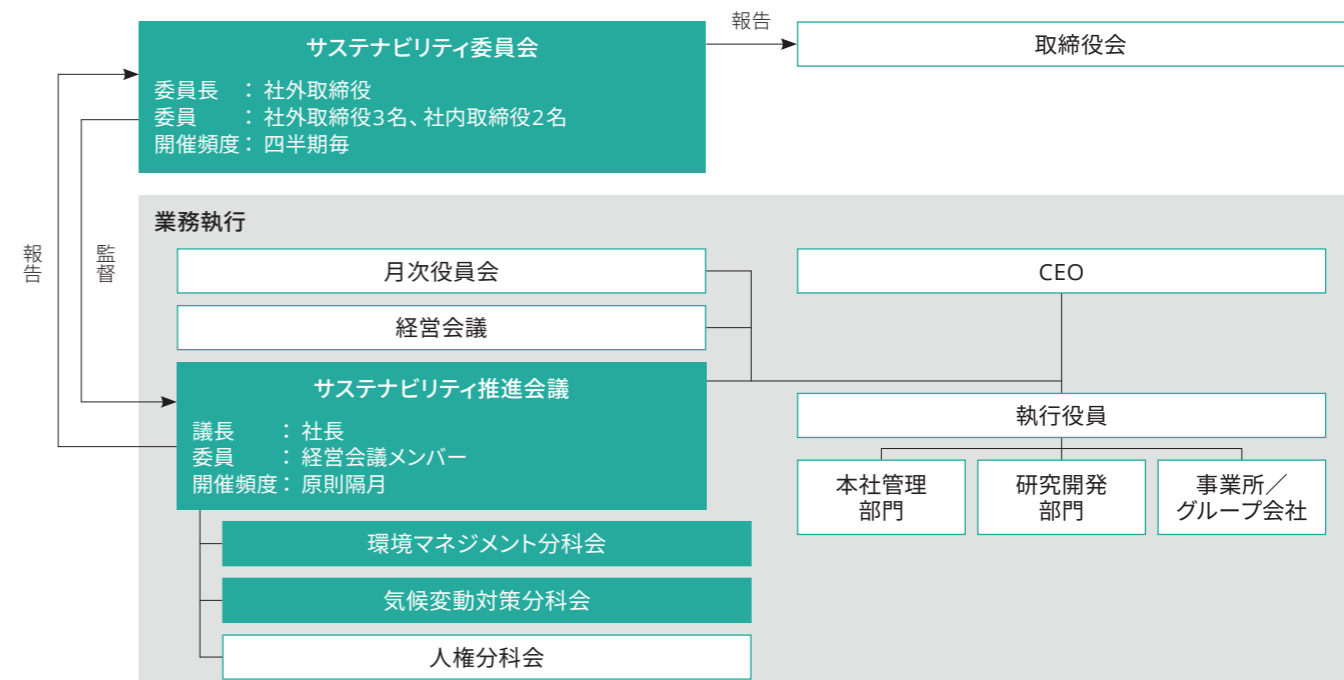
NIDECグループでは、役員報酬にESG指標を組み込むことで、サステナビリティ課題に対する取り組みの実効性を高めています。

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

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

STEP 2 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

STEP 2

STEP 1

STEP 1 シナリオ分析の前提条件の決定

IPシナリオ

移行リスクシナリオ (2°C/1.5°Cシナリオ)  
IPCCのSSP1-2.6シナリオ・RCP2.6シナリオやIEAのNZEシナリオをもとに、脱炭素社会を実現するために様々な施策・規制が導入される世界を想定

物理的リスクシナリオ (4°Cシナリオ)  
IPCCのSSP5-8.5シナリオ・RCP8.5シナリオなどをもとに、脱炭素社会を実現するための施策・規制導入は進まず、気象災害が激甚化している世界を想定

時間軸

短期：2025年／中期：2030年／長期：2050年

対象範囲

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)

STEP 4 対応策の検討

事業インパクトが大きいと評価された気候変動リスク・機会に対して対応策を検討

STEP 4

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。



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	○	○				○
	技術	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	●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	○				○	
			●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	○				
	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 <sub>2</sub> 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	●希少鉱物、鋼材、その他ハイエンドアルミや銅等の非鉄金属の入手困難化、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				○	○
			●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	●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	○	○			○	○
			●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	●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

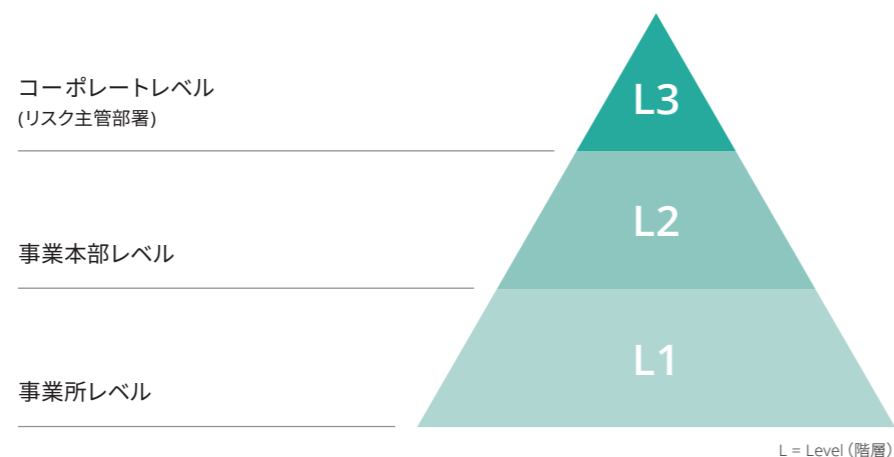
事業インパクトの定量評価

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 <sub>2</sub> を採用。CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1・2)は当社の2030年度目標610千t-CO <sub>2</sub> 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

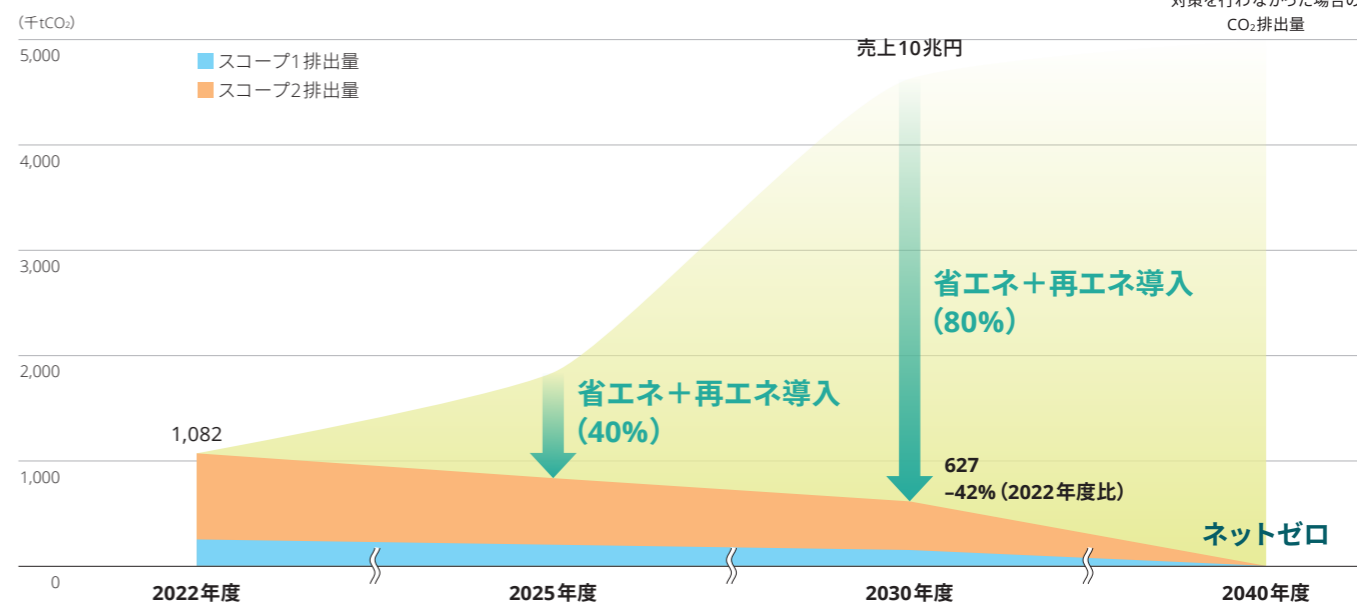
NIDECグループは中期戦略目標Vision 2025およびESGマテリアリティ対策の大きな軸の一つとして、2040年度CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロの実現を目指しています。2023年度にはCO<sub>2</sub>排出量の第三者検証を受審し、国際的なイニシアチブ

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CO<sub>2</sub>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。

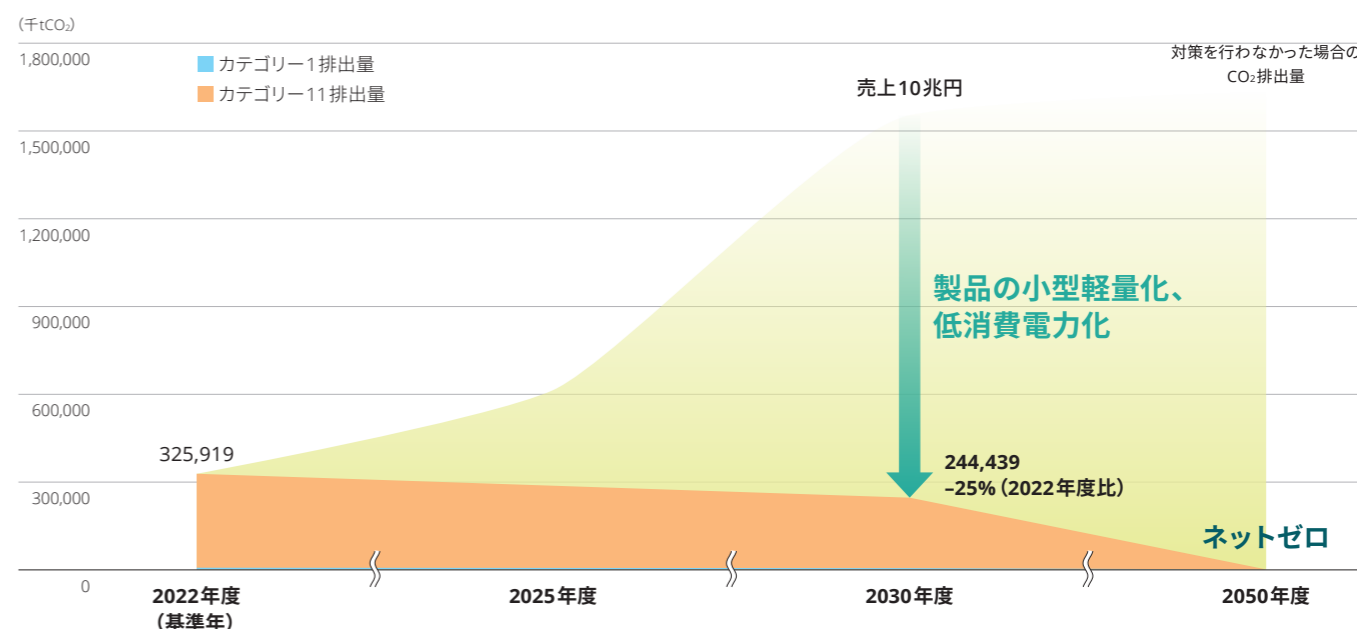
• 2030年度までにスコープ1・2での排出量を  
2022年度比で**42%削減**

• 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(EPS-PP/EPS)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>
- 電動ブレーキ用モータ(EBB)導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2024年度～2025年度までの累計 10,029千t-CO<sub>2</sub>
- 小型EV用モータ導入によりCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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>
- 電動ブレーキ用モータ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：  
2024年度～2025年度までの累計 10,029千t-CO<sub>2</sub>

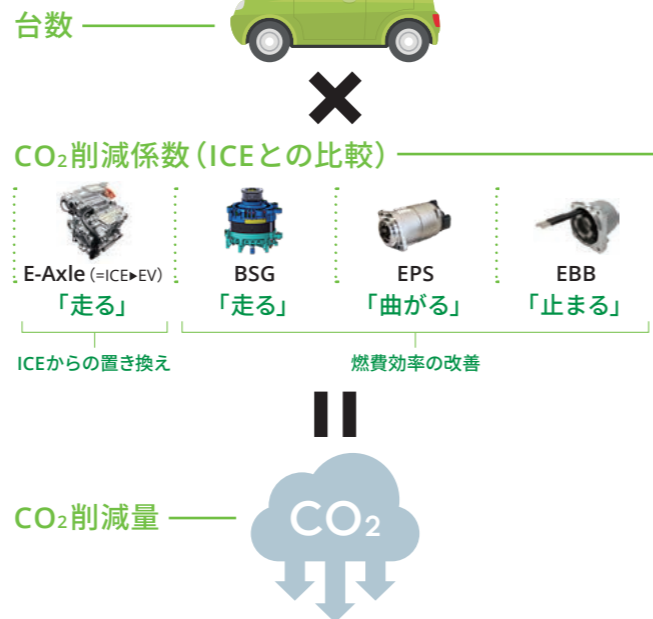
#### 【精密小型モータ事業における貢献】

- 小型EV用モータ導入によりCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量を毎年32千t削減する。



環境

### CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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バイワイヤ (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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。



環境

### マテリアリティ特定背景

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CO<sub>2</sub>排出量を削減していく必要があります。CO<sub>2</sub>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。



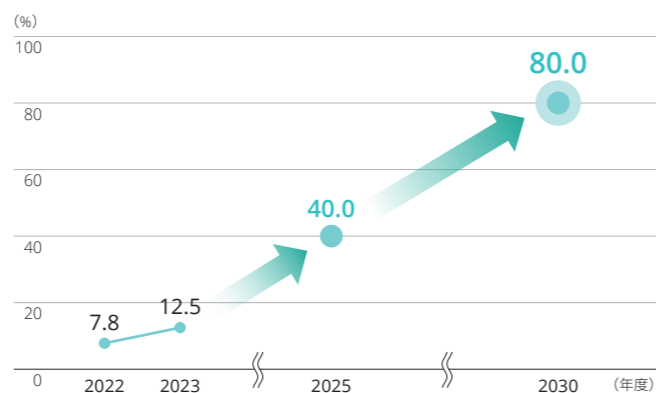
ニデックプレジジョン(浙江)に導入した太陽光発電システム

### 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。



環境

### マテリアリティ特定背景

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、CO<sub>2</sub>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。



環境

### マテリアリティ特定背景

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 —

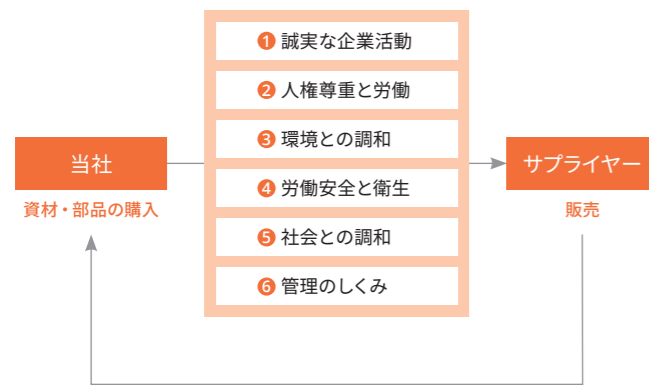
### マテリアリティ

- 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、研修実施数が大幅に増加しました。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。

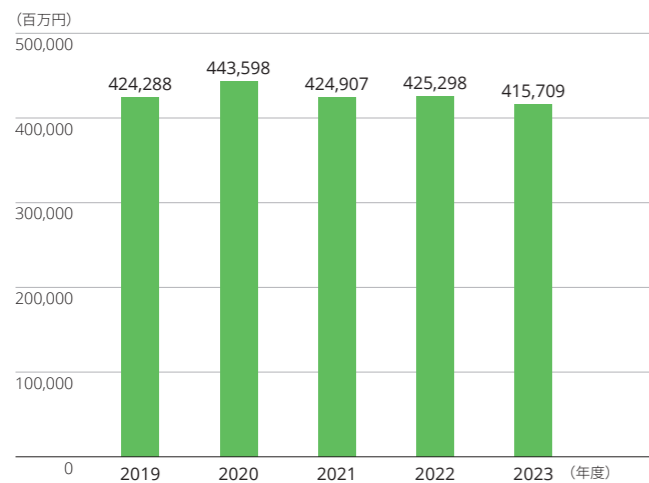
また、電動二輪車向けモータの開発にも取り組んでいます。四輪車同様、二輪車でも電動化の波が押し寄せており、

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。

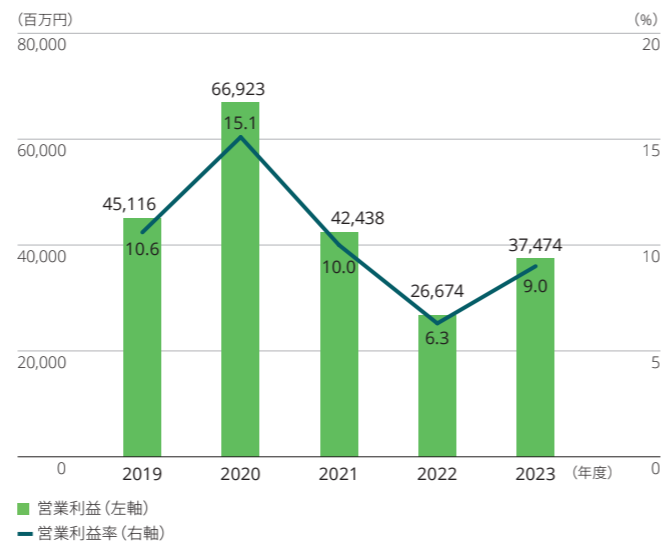
当社は2014年、インド・ラジャスタン州ニムラナに車載および家電・商業・産業用モータの製造、販売を目的として工場を設立しています。2023年12月、電動バイク向け駆動モータの生産を行うために、新棟(第2棟)を開所しました。インドにおいて電動バイク向けモータの旺盛な需要を取り込んでいきたいと考えています。

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



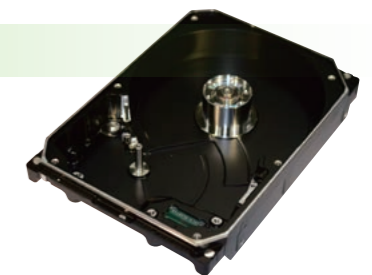
## 主要製品



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



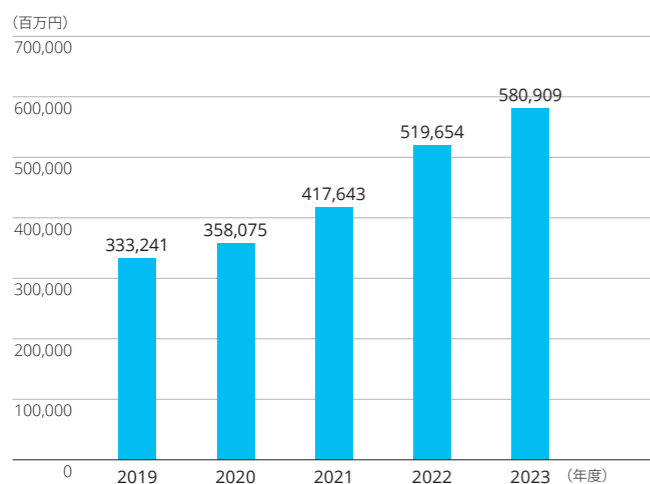
## 2023年度の振り返り

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。

### 売上高



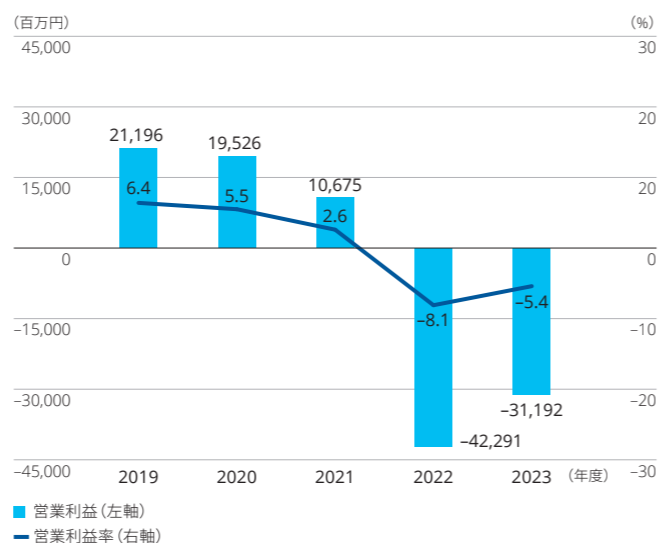
## 中長期成長戦略

### 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。

### 営業利益/営業利益率



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。

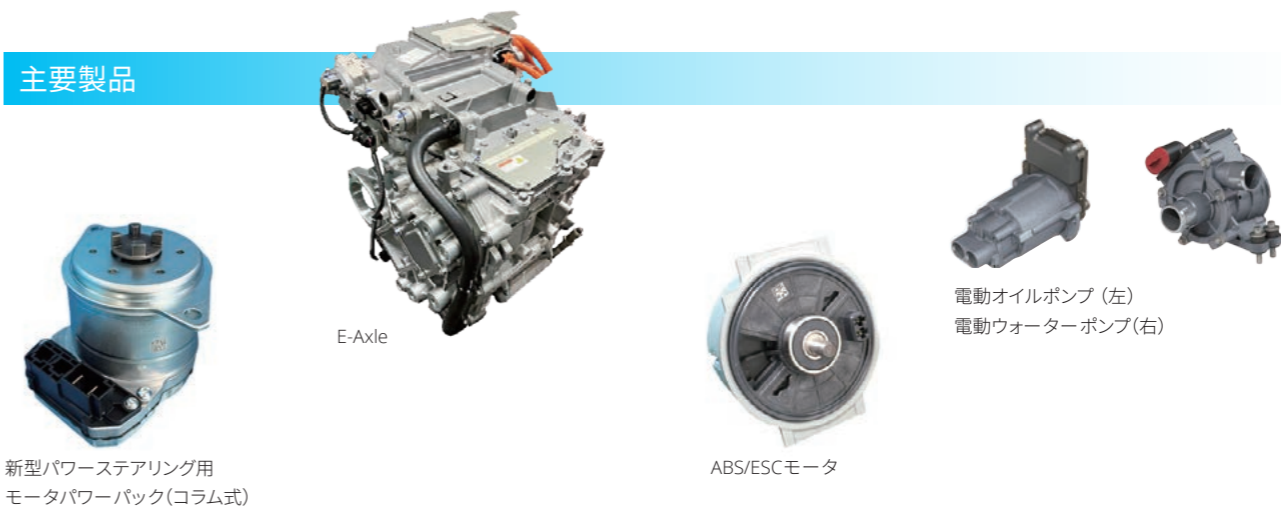
一方欧州では、Stellantisグループとの合併会社であるNidec PSA eMotors社(以下NPe)が2024年度にE-Axleの本格的な量産を開始し、連結業績への算入も始まりました。

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。

### 主要製品



新型パワーステアリング用モータ  
モータパワーバック(コラム式)

E-Axle

ABS/ESCモータ

電動オイルポンプ(左)  
電動ウォーターポンプ(右)

# 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

CO<sub>2</sub>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<sup>※</sup>)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。

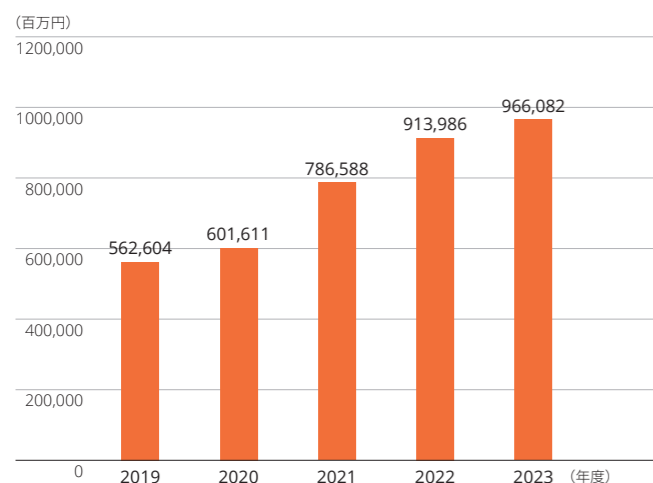
また、仏NW社との協業についても発表しました。2028年までに合計2.5GWhのBESSをフランスで供給する予定です。

※ Battery Energy Storage Systemの略

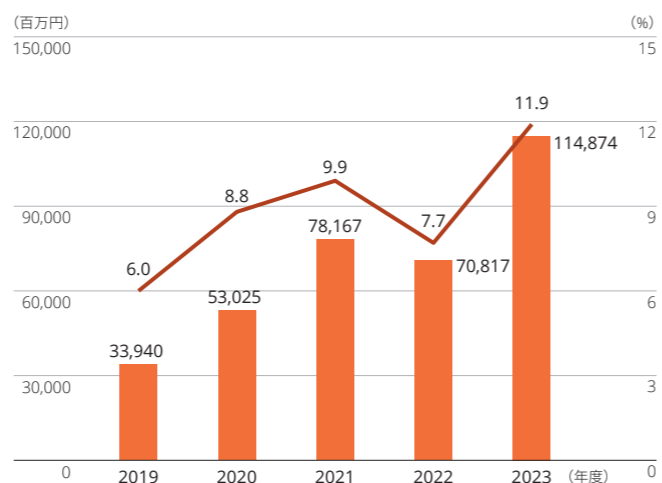
### エネルギーインフラ関連設備向け中型、大型モータ

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。

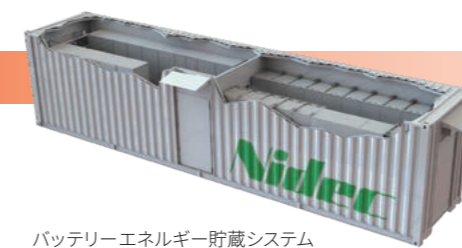
### 売上高



### 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。

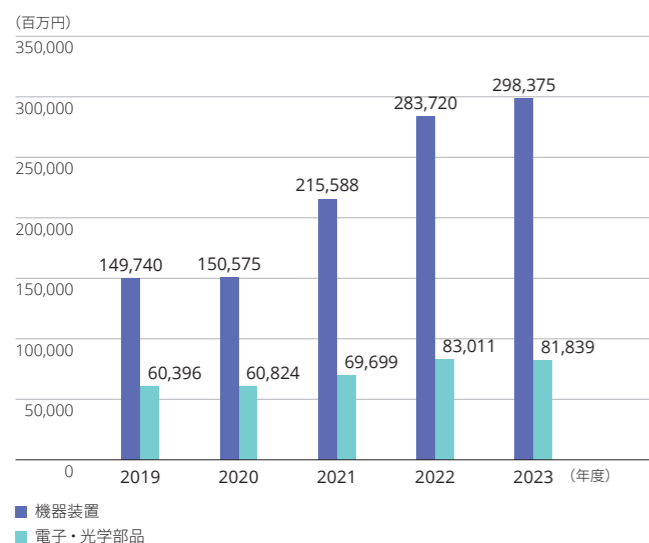
減速機事業は、先進国を中心に広がる労働力不足が今後の需要を拡大させると考えられます。世界GDP上位の米国・中国・欧州・日本等で少子高齢化が進み、15歳～64歳の生産年齢人口比率の減少により、工場における自動化は喫緊の課題となっています。そのため、生産工程における協働ロボットの活用は今後加速すると考えられます。当社は中～大型の内接式遊星歯車減速機「キネックス」を

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。

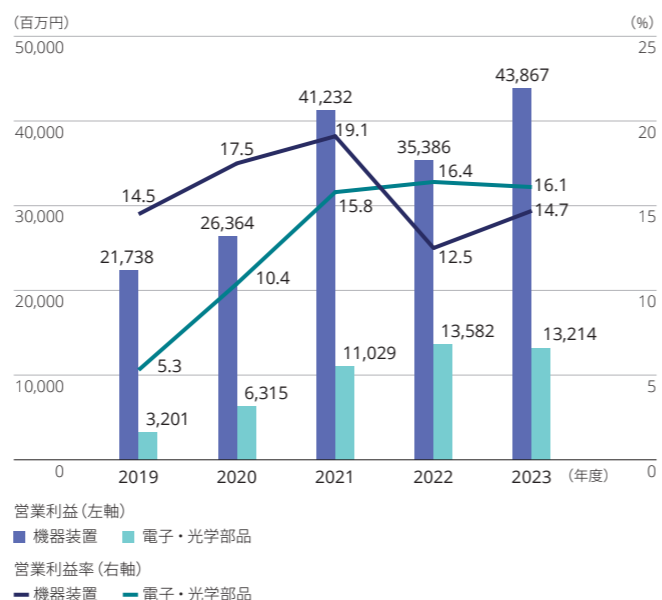
プレス機事業については10トンから4,500トンプレス機、更にロールフィーダーや送り装置等の周辺機器を揃えています。更に、日本・アメリカ・スペインで生産し、グローバルで幅広い製品をワンストップで供給できる体制を整えています。

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。

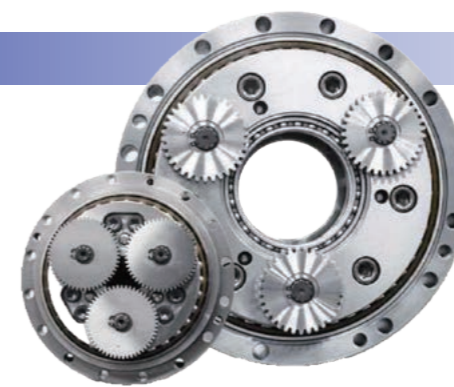
### 売上高



### 営業利益 / 営業利益率



## 主要製品



減速機



CNC旋盤



プレス機

## 社外取締役メッセージ



佐藤 慎一  
報酬委員会委員

NIDECにおけるガバナンスについては、指名委員会や報酬委員会の設置、サステナビリティ委員会の展開などを通じて継続的に体制の強化が図られており、持続的な企業価値の増大やステークホルダーへの配慮の観点から適切な取り組みが展開されています。内部通報制度が機能しており、不適切な会計処理などの不祥事が起こっても直ちに徹底した予防策が実行され、極めて機敏かつ誠実に対応されます。

取締役会においては活発かつ濃密な議論が行われています。特に社外取締役からの質問に対しては社内取締役や議案担当者から真摯かつ丁寧な説明がなされており、討議内容に関しては重要な投資事業や財務事案に即して、様々なリスクの見通しや対応策に重点が置かれます。世界中のあ

らゆる場面でこれまで想像し得なかった問題が現出するリスクが極めて高くなっている現況を踏まえると、今後は各地に展開する多数の拠点・事業分野やグループ全体を俯瞰して課題やリスクを洗い出していくこと、組織横断型のチェック機能の有効性をモニタリングすることといったテーマを討議に加えることも重要でしょう。また、今後は社内・社外を問わずグローバル企業の経営経験がある外国籍の方が取締役会メンバーに参画されることを期待しています。

近年、急激にパラダイムシフトが進行し、地政学的リスクが高まり、市場がかつてないほど分断・不安定化するなど、世界はまさに「海図なき時代」に突入しています。こうした状況の中で、今後のNIDECとしては「不易流行」の視点に立

ち、これまで培ってきた有形・無形の資産を基礎にしつつ「アニマルスピリット」と想像力をもって時代を切り拓いていく覚悟が一層重要となります。覚悟をもって新たな社会的価値を創造し、これを持続的な成長へと着実に繋いでいくことができれば、NIDECは「海図なき時代」にあっても企業価値がさらに向上し、世界に冠たる「頼れるグローバル企業」へと進化していくことが可能となると考えます。

こうした状況において私は社外取締役としてグローバルな視野をもって多様な情報を収集するとともに、これまでの経験や知見を活かして経営目標の進捗やガバナンスの状況などを入念に監督し、必要な問題提起や提言を行います。



小松 弥生  
指名委員会委員

2023年度は社長の任命プロセスが透明化された初年度であり、私は指名委員会における新社長についての審議検討に参加しました。新社長決定に際して5人の副社長が社長候補として任命され、新社長決定後は皆で社長を支える合議的な仕組みが作られました。社長候補を選ぶ工程は大変気を遣いましたが、会社の方針をしっかりと踏まえたくうえで慎重に選定を進められました。社外取締役としては、日ごろから幹部社員と接する機会を確保することや若手社員の意見を聞く機会を設けていただく必要性を感じました。

取締役会については事業に関する勉強会や事前説明会の充実のおかげで円滑に進められています。事前説明会の場も含めて社外取締役からは非常に数多くの質問や意見が出

されており、それらに対して社内から真摯にご回答いただき、議論がより活性化しています。取締役議長である永守代表の発言によって案件の背景や今後の方向性に関する会社の考え方への理解が深まる機会ともなっています。今後の取締役会メンバーに関しては社内からの女性取締役の登用と、外国人従業員のインセンティブを高めるために外国籍取締役の登用に期待しています。なお、2023年から2024年にかけて会計処理に関するいくつかのミスが発覚しましたが、これらも取締役会にて適切に報告されており、早急なシステム改善が図られています。今後も社内の各分野において常にシステムの最適化を目指す必要があると感じています。

One NIDECの方向性についてはグループ全体で制度的な

統一が図られつつあり、その効果がこれから現れていくと考えています。今後はM&Aにより得られた技術と既存の技術を融合・組み合わせ一層大きな成果とイノベーションを生み出していくことに加え、従業員同士の交流も深まっていくのではないかと考えています。私は社外取締役としてNIDECグループの成長を支える技術開発部門を応援するとともに、多様な人材が能力を適切に発揮できる仕組みづくりに貢献していく所存です。



酒井 貴子  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員  
サステナビリティ委員会委員長

私は2020年6月の社外取締役就任以降、監査等委員会や報酬委員会、サステナビリティ委員会、指名委員会など各委員会へ参加する中で、NIDECグループにおいて着実にガバナンス体制の確立が進められてきたことを実感しています。2023年度は特に、指名委員会での新社長の選考過程において各候補者のパフォーマンス評価や社外役員との議論を通じて各部署を統率する方の気構えや同僚・会社への想いに触れながら、NIDECグループにふさわしいリーダー像を検討できました。また、新社長発表会見や投資家向けのESG説明会への出席を通じて、取締役会での決定とその妥当性や合理性について社外取締役としての説明責任を果たすことができ、そして企業価値向上のため自分に何が求められ

ているかを再考する良い機会を得られたと考えています。

取締役会に関しては、年一回のアンケートとその講評が実施され、そこで社外取締役から指摘された課題は確実に改善されています。また、議案に応じて研究所・工場見学や研究発表会、関係法令に関する研修があり、扱っている製品の特性からコンプライアンス強化の取り組みまでを把握する良い機会が提供されています。一方で取締役会メンバーの多様性についてはすでに一定の水準が保たれているものの、今後は女性の社内取締役の登場を期待しています。

岸田社長の下で新体制が盤石なものとなりつつある今、確実にポートフォリオを転換し、NIDECグループの既存技術を生かす形でAI周辺事業などの新分野を一層発展させてい

くこと、また関連する成長分野を開拓して今まで以上に企業価値を向上させることに期待します。NIDECグループが激しい競争の中で生き抜くため、私は社外取締役として新体制での人材育成投資を後押ししていきたいと考えています。世界情勢が一層複雑化する中において、NIDECがNIDECらしくスピード感あるソリューションの提供を通じて今後も社会に貢献していけるよう、真摯に自分の役割を果たしていきます。



山田 文  
監査等委員  
指名委員会委員  
報酬委員会委員長

グローバル化の波でガバナンスの在り方についても刻々とコードが変更される中、NIDECグループのように多彩な海外事業を擁する事業体に変化に対応することは容易ではありません。さらに地政学的変動やそれに伴う事業変更などを常に機敏に判断する必要があるところ、NIDECグループは柔軟に組織を見直し、財務のDX化などによりガバナンスを維持しています。特筆すべきは、組織的・制度的な対応にとどまらず、幹部レベルの社員が現場に赴いて従業員と直接コミュニケーションし、お互いの顔が見える関係を構築するよう努めていることです。人と人の繋がりがガバナンスを強靱なものにしていると感じます。

2023年度は指名委員会によって新社長が選任されまし

た。指名委員会にて社外役員の視点を取り入れながら選考プロセスが協議され、それが新体制そのものの在り方について会社全体の認識・理解を形成する機会に繋がったと考えています。こうした素地があるからこそ、従来のトップダウンの意思決定体制から、グループ全体の議論を経た意思決定体制へと円滑に移行できていると考えています。

取締役会は議題の整理が一層進み、意思決定の意義・効果も関係法令との関係で明確化されています。議題に関する事前説明会が常設化され、取締役は詳細な情報を得ることができ、また他の取締役との質疑応答を知ることで理解促進や議論の活発化に繋がっています。取締役会の実効性は従来よりも向上しているため、今後はブランディングやESG

の専門性を持つ方の参加によって多様性が向上することに期待しています。

NIDECは大きな変革の時期にあり、組織改革とともに事業ポートフォリオの大胆な組み替えも行っています。トップダウンの意思決定の長所(スピード感、統一感)は残しつつ、ボトムアップの長所(多様性、柔軟性)を採り入れる方向性は高く評価されるべきでしょう。また、飽くなき挑戦の気概、失敗を乗り越えて成功の糧とする強靱さはNIDECならではの強みであり、今後の100年を通じて大切にすべき武器です。社内ではこれら長所のバランスがとれるよう、また社外にはNIDECの変革を正しく発信し、グローバル企業としての世界的な貢献を下支えできるよう、微力を尽くす所存です。



豊島 ひろ江  
監査等委員  
サステナビリティ委員会委員

NIDECは取締役11名のうち過半数の6名を独立性の高い社外取締役で構成することで、経営に対する監督機能を強化し、あるべきガバナンス体制の構築に努めています。問題発生時には真摯かつ徹底的に原因を追究し、迅速な改善に取り組んでいます。ガバナンス体制を柔軟に変更し、さらなる実効性を追求していく姿勢があり、経営三原則(「情熱、熱意、執念」と「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」)の精神がガバナンス改善においても効果を発揮していると評価しています。

取締役会においては、社外取締役による率直かつ活発な質問や意見表明がなされ、経営に対するモニタリング機能が果たされていると感じています。その前提となる取締役

会開催前の事前説明会や多岐にわたる事業を理解するための各種勉強会、執行役員などとの意見交換会が取締役会案件を理解するために重要な役割を果たし、取締役会の実効性確保に欠かせない制度となっています。また、新しい経営体制のもと、岸田社長が取締役会に加わったことにより、議論がより濃密・活発になり、以前にもまして迅速かつ機動的な経営判断が実現されています。こうした動きは新体制への移行がスムーズに進んでいることの表れでもあると考えています。一方、海外グループ会社の役員との直接の交流が多くはないという点に課題があると感じています。今後は海外担当役員や役員候補者には事前説明会や役員会に積極的に参加いただき、社外取締役との直接の対話

を通じて、One NIDECを実現する機会を増やしてほしいと考えます。

NIDECは短期間で2兆円の企業に成長しましたが、連結売上高10兆円を目指し、事業を拡大させ、貪欲に成長を続ける若い企業だと感じています。若さゆえの失敗があっても、その失敗を必ず次の成長につなげていく底力がある企業であり、更なる成長が強く期待されます。私は監査等委員である社外取締役として、事業の成長拡大に伴うリスクに最大の関心を傾け、監視監督機能体制の構築に関する助言・提言を積極的に行い、NIDECの持続的な企業価値向上に貢献していきます。



梅田 邦夫  
監査等委員  
サステナビリティ委員会委員

NIDECは1973年に小さなプレハブ小屋から4人でスタートしましたが、今や「世界No.1の総合モーターメーカー」となりました。世界40カ国以上に事業所を有し、連結の従業員数が10万人を超え、売上高は2兆円を超える大企業になっています。1995年以降日本経済の停滞が続く中で、こうしたNIDECの目覚ましい歩みは日本の誇りであり、まさに「ガバナンス成功の証」であると言えるでしょう。そして現在のNIDECは2030年の売上高10兆円という目標達成を目指し、さらに大きく前進しようとしています。

2024年4月にNIDECは創設者の永守代表、50年以上彼と共に歩んできた小部会長、そして岸田社長によって次の時代に向けた新たな体制を始動させました。私は2024年6月

に社外取締役に就任してから取締役会などに出席していますが、永守代表の卓見、率直・的確・機知に富んだ話についても驚嘆しています。そして同時に、熱意溢れる岸田社長のイニシアティブによりNIDECが新たな道を切り拓いていくことへの期待が膨らんでいます。また、NIDECが「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」という行動規範と「情熱、熱意、執念」の精神を守りつつ、「地球環境の保全や世界の人々の生活を豊かにすることに寄与する企業集団になること」を明示し、グループ全従業員の意識高揚に努めていくことにも期待しています。

現在、世界は歴史的変革期の真っただ中にあります。我々は第一に地政学的リスク、第二に気候変動や生物多様性の

喪失、感染症の増加などといった地球環境そのものの変化リスク、そして第三に人口減少とそれに伴う深刻な労働力不足という大きな問題に直面しています。これらの問題はNIDECの将来と従業員の人生に大きな影響を及ぼすもので、これからは国・地方公共団体だけでなく、企業および個人による危機管理がより重要な時代になっていきます。私は、外務省勤務中に様々な危機管理事例を担当してきた経験を踏まえ、社外取締役としてNIDECおよび従業員の危機管理に貢献する所存です。

# マテリアリティの取り組み

## 公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現

### マテリアリティ

#### 【取締役会】

- 第三者機関による取締役会実効性評価およびその結果を踏まえた改善活動を継続実施する。
- 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。

#### 【指名委員会・報酬委員会】

- 取締役の選解任プロセスの透明性・公正性を高める。
- 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。



ガバナンス

### マテリアリティ特定背景

取締役会の実効性確保については、第三者による独立性・客観性のある新しい視点を取り込むことが重要です。第三者による視点の導入を実施しない場合、取締役会機能が向上しなくなる、あるいは鈍化する恐れがあります。

また、指名委員会・報酬委員会の実効性を向上させ、公正性・透明性・客観性の確保を図らなかった場合、法令やコンプライアンス違反発生による社会からの信頼の喪失、さらには企業価値向上や経営の持続性に対して重大な影響を及ぼすと認識しています。

### 2023年度の取り組み

取締役会の実効性確保については、毎年、社外取締役を含めた取締役会メンバーを対象にアンケートを実施し、実効性の評価と現状の課題分析をしています。また、客観的な評価・分析のため、2021年度より第三者（外部法律事務所）に

よる評価の仕組みを導入しています。2023年度は前年度に引き続き取締役会の監督機能が強く評価されており、当社の取締役会は適切に機能していることを確認しました。引き続き本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。取締役および執行役員の選任方針・選任基準・候補者案の決定等に関しては、2022年11月より取締役会の諮問機関として指名委員会を設置し、審議を行っています。2023年度は社長の選任を行いました。また、役員報酬については、報酬委員会における審議を経た上で報酬水準の見直しを取締役に答申しました。

### 今後に向けて

取締役会の実効性確保については、各議題に係る情報の十分な提供や議論の機会の確保、ならびに業界情報やマーケット情報等の適切な事前提供が非業務執行取締役による事業理解促進に繋がります。したがって、代表取締役社長および事業本部長・業務執行役員他による事前説明会や非公式会合<sup>※</sup>について、その内容を充実させつつ継続実施する予定です。

指名決定のプロセスについては、指名委員会が審議し、取締役会にて決議・明文化することで社内外、候補者への周知を可能とし、その公正性・透明性・客観性を高めることができている。2024年度は、2028年度の社長の選任に向けて人材開発委員会との連携や候補者の選定準備についての検討を行う予定です。また、報酬委員会の実効性についても引き続き向上させ、社会情勢やステークホルダーからの要請を勘案し、今後も必要な対応を進めていきます。

※ 経営戦略や事業の説明、現場見学の実施、投資家やその他のステークホルダーからの意見共有を行う会合

### 取締役会議長メッセージ

当社は各分野に於ける専門性(高い見識)と豊富な経験を有するメンバーで構成された取締役会によって多角的な視点から業務執行を監督し、意思決定機能の強化を図っています。

取締役会の実効性を確保するため、毎年、取締役会メンバーに対するアンケートを実施し、第三者による実効性評価(客観的な評価・分析)を通じて課題の見える化・対策を講じています。こうした取組みを積み重ねた結果、2023年度も取締役会の構成・議案・運営、また事業理解・議論促進のための機会創出などに関して取締役会メンバーおよび第三者より高い評価を得ることができました。

取締役会においては社内・社外に関わらずメンバー全員がお互いを尊重しながら、忌憚なく自由闊達な意見を交わしています。私は今後も議長としてこうした多角的な視点を活かしつつ、建設的な議論の場となるように取締役会を運営していきます。また、第三者から指摘されている「中長期的な経営戦略・課題に対する議論の深化」について改善を図り、より透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現と企業価値向上に努めていきます。

取締役会議長  
代表取締役グローバルグループ代表  
永守 重信

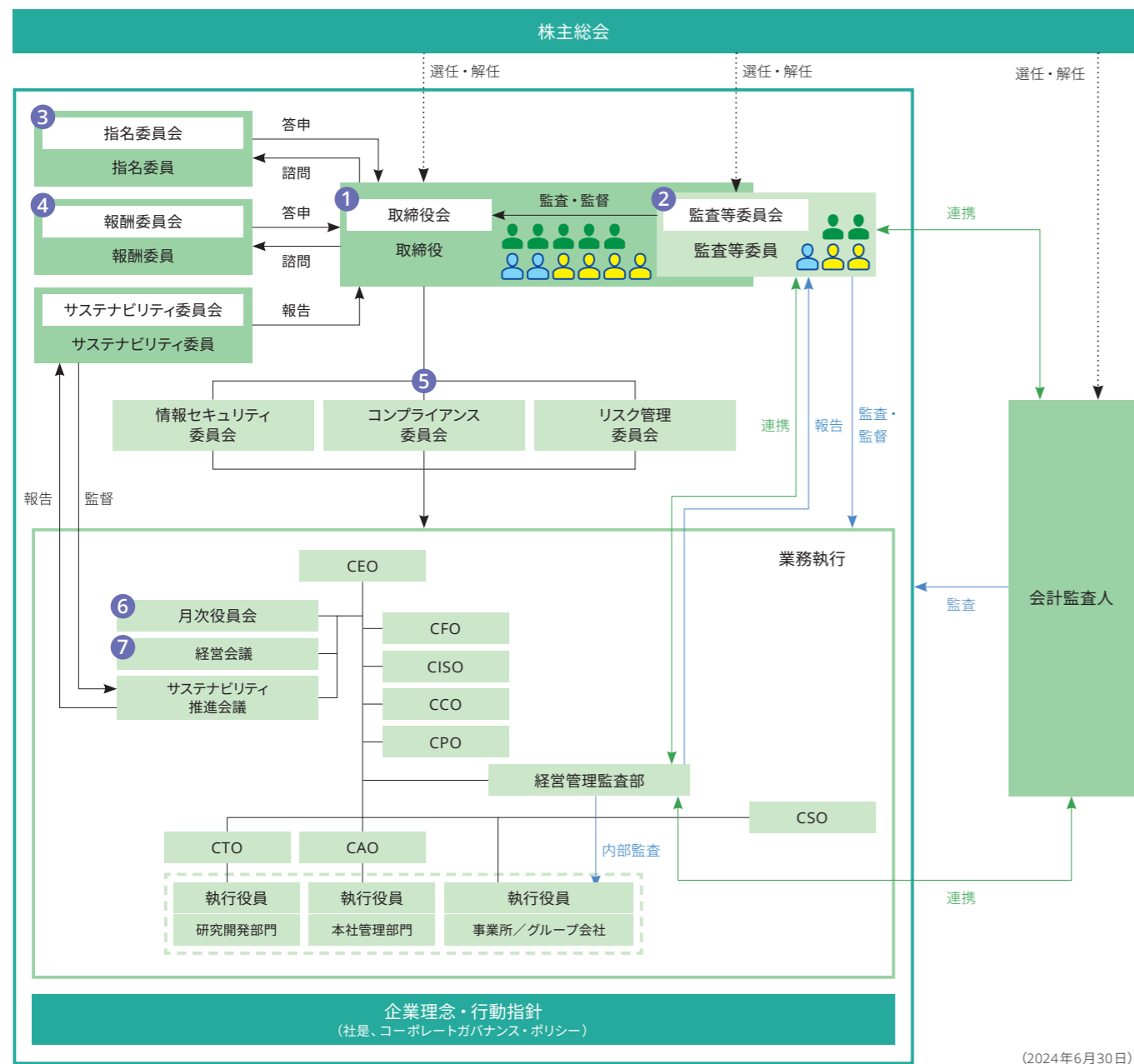
## コーポレート・ガバナンスの変遷

(年度)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
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											
			社外取締役比率 				社外取締役比率 											
取締役会諮問委員会																		
指名 委員会																		
報酬 委員会																		
サステナ ビリティ 委員会																		
社外役員会議 (非公式会合)																		
取締役会 実効性評価																		

コーポレート・ガバナンス体制

社内取締役 男性 社外取締役 男性 女性



(2024年6月30日)

各役職は以下の英語表記を略したものです。

略称	英語表記	日本語表記
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
CTO	Chief Technology Officer	最高技術責任者
CFO	Chief Financial Officer	最高財務責任者
CISO	Chief Information Security Officer	最高情報セキュリティ責任者

略称	英語表記	日本語表記
CCO	Chief Compliance Officer	最高コンプライアンス責任者
CAO	Chief Administrative Officer	最高業務管理責任者
CPO	Chief Performance Officer	最高業績管理責任者
CSO	Chief Sales Officer	最高営業責任者

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。2024年6月の株主総会における決議に基づき、取締役会は11名の取締役で構成され、そのうち6名は社外取締役です。

取締役会の審議内容

取締役会の審議・報告内容 (2023年度)

項目	構成比
人事関連	27.01%
決算・財務関連	32.11%
個別案件	20.44%
コンプライアンス関連・リスクマネジメント・内部統制	5.11%

項目	構成比
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス	6.57%
M&A	7.30%
総会・株主関連	1.46%

審議事項のテーマ例 (2023年度)

個別案件に係るテーマ

- 大型精密減速機の日本生産増強のための設備投資に関する件
- Embraer S.Aとの合併会社設立に向けた契約書の締結並びに会社設立の件
- 永守重信創業記念館の活用件

M&Aに係るテーマ

- ニデックマシンツールによるニデックオーケーケー子会社化の件
- (株) TAKISAWAを当社の完全子会社とすることを目的としたTOB (市場公開買付) の件

実効性確保のため2023年度に実施した取り組み

- 社外取締役へ向けた事前説明を継続実施し、各案件情報の十分な提供、議論の機会を確保。
- 非業務執行取締役の事業理解促進またはコミュニケーション深化を目的として以下の取り組みを実施。
  - 非公式会合の開催定例化 (年4回以上：事業説明、直接訪問またはWebを活用した国内・グループ会社見学実施) および投資家やその他のステークホルダーからの意見共有

- 監査等委員会における代表取締役社長および事業本部長による事業の概要説明を継続
- 投資案件等については中長期戦略目標との関係を取締役に説明するなど、情報展開
- 社外取締役へのニュースリリースその他必要情報の適宜配信
- 定期的な案件については付議・報告時期を見直し (前倒し等を検討)、月毎の付議件数を平準化

2023年度の評価結果

- 総じて以下の点について評価を得た。
  - 取締役会は十分に機能している
  - 取締役会の構成 (員数・社内外役員割合等)、開催頻度、審議件数、時間は適切である
  - 取締役会の招集に関する連絡等は的確・円滑で事務局運営は有効である
  - 審議案件に対し、不明点を明らかにするため、追加の情報提供を求める機会が確保されている
  - 取締役会において、率直な議論 (形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換) がなされている

- 第三者 (外部法律事務所) からも、取締役会の実効性については取締役会の構成面・運営面をはじめとして全般的に高く評価されており、取締役会において充実した議論が行われる体制が整備され、現に社外役員も含めて自由闊達で忌憚のない議論が行われていることが確認された。また取締役会の監督機能全般についても高く評価されており、取締役会の前に開催される事前説明会も取締役会の機能向上に大いに寄与していることが確認された。なお、この第三者による評価の仕組みは2021年度より導入している。課題点としては、2022年度に引き続き、中長期的な経営戦略・課題 (目標未達の場合の原因分析を含む) に関してより議論を深めるべきとの指摘がなされており、さらなる改善が求められるものと考えられる。

2024年度の取り組み

- 非業務執行取締役に対する適切な情報提供を通じて事業理解促進を図り、取締役会の審議充実化に繋げることを目的として以下の取り組みを実施する。
  - 事前説明会の年間スケジュールを策定し定期的な情報提供の場を創出すると共に、非公式会合のテーマを毎年検討し、年4回以上の定例開催を継続
  - 事前説明会で挙げられた「共有すべき主たる質問・意見」をそれぞれの審議議案・報告担当者が取締役会で紹介

- 監査等委員会で議論される重要な案件類は、委員以外の社外役員にも共有すると共に、その他委員会に対しても議事録 (サステナビリティ委員会など) を展開
- 予想されるリスクやその対応策、特にマイナス面に対する要因分析・対応策を取締役会資料に包含する。
- 「年度事業計画の編成」および「中期経営計画の策定」について定期的に付議し、計画内容・経営戦略に関する議論の場を設ける。



## スキルマトリクス

氏名	取締役を求める専門性と経歴 ※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	○	○						○
岸田 光哉	○		○					○
小部 博志	○	○						○
村上 和也			○			○	○	
落合 裕之			○		○			○
佐藤 慎一	○						○	○
小松 弥生		○		○	○			
酒井 貴子				○		○	○	
山田 文			○	○		○		
豊島 ひろ江			○			○		○
梅田 邦夫			○		○			○

## 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

構成	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)
	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、年に2、3回ほど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、監査実施状況などについて情報・意見交換を行っています。

### 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により、定期的に監査等委員会に対する報告会が実施されており、監査等委員会はNIDECグループにおける内部監査の結果につき報告を受けています。また、監査等委員会は経営管理監査部との間で必要に応じて意見交換、情報共有を行い、経営管理監査部に対し実地監査の要請を行っています。

## 3 指名委員会

社外取締役酒井貴子が委員長を務め、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。取締役および執行役員等の選任方針・選任基準や継承プラン・サクセッションプランの考え方、取締役・社長・副社長の候補者案などを審議しています。

## 4 報酬委員会

社外取締役山田文が委員長を務め、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。役員の報酬に係る報酬決定方針の策定、報酬制度の設計(業績目標の設定、業績連動報酬の合理性、報酬構成の妥当性、報酬制度に基づく個別報酬額)などを審議しています。

### 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されます。

- 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

#### 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

- 取締役グローバルグループ代表

固定報酬

- 取締役(グローバルグループ代表、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

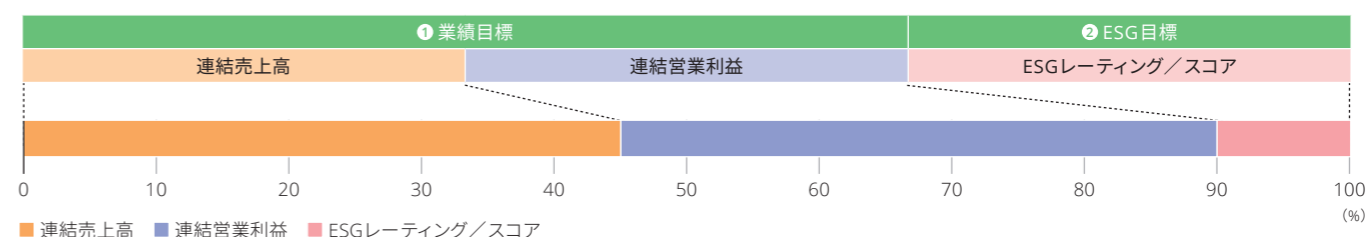
報酬の種類	趣旨	支給方法
固定報酬	・職位別に決定	毎月現金
変動報酬(賞与)	・前年度の連結売上高・連結営業利益の計画達成度 ・役員の業績等を考慮 ・変動報酬の中間値に対して0から2倍までの範囲で変動	毎月現金
業績連動型株式報酬	・毎年、職位別の基準額 × 業績連動係数 <sup>※</sup> で算出するポイントを付与 ※ 前年度の連結売上高・連結営業利益の計画達成度、ESG評価における目標達成銘柄数に応じて0%から200%の範囲で変動するポイントを付与 ・3事業年度終了後に、累積ポイントに相当する当社株式の交付および換価処分相当の金銭を給付	3事業年度経過後(株式・金銭)

### 取締役業績連動型報酬へのESG目標の反映

2024年より取締役(グローバルグループ代表、社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の業績連動型株式報酬に対して、単年度における業績目標の達成度等に応じた業績連動係数を組み入れています。ESG目標の達成度

については、MSCI、FTSE、CDPの3機関による当社のESGレーティングまたはスコアに基づき決定し、業績連動係数に反映します。

### 業績連動係数の評価指標・ウェイト



## 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。

### 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	変動報酬	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)	139	139	-	-	-	2
監査等委員(社外取締役を除く)	38	38	-	-	-	2
社外役員	56	56	-	-	-	7

※ 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。

## 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。

5 各種委員会

名称	趣旨
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。
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3か月に一度開催されます。
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、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。

6 月次役員会

月次役員会は月1回開催され、取締役社長の下、全ての役員が経営上重要な案件を共有し、経営の方向性を確認するとともに意思のベクトルを合わせます。

7 経営会議

経営会議は月2回開催され、業務執行側の意思決定機関として取締役会案件の事前審議や重要経営課題などの審議を行います。

8 サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は年4回開催され、社外取締役が過半数を占める委員の下、サステナビリティに関する業務執行の監督と取締役会への報告を行います。

詳細 ▶ [P.50 環境戦略\(ガバナンス\)](#)

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を提供し、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ています。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の間で非公式会合を開催しています。非公式会合では当社役員等から各種情報が提供されているほか、直接訪問またはWebを活用した方式で国内外事業所またはグループ会社の視察を実施しています。

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	指名委員会	報酬委員会	
佐藤 慎一	財務省など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、独立役員の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。	21回/26回	—	—	2回/2回	財務・会計に関する高い見識と経済・財政・金融政策をはじめとする幅広い分野における豊富な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、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などに際し、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。
小松 弥生	文部科学省など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、独立役員の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/26回	—	1回/1回	—	技術・研究開発、人材育成をはじめとする幅広い分野における豊富な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、当社取締役会の諮問機関として設置された指名委員会の委員を務め、取締役および執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定などに際し、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。
酒井 貴子	大阪公立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、独立役員の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。	23回/26回	—	1回/1回	2回/2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、取締役会において積極的な発言を行っています。また、当社取締役会の諮問機関として設置された指名委員会の委員長、報酬委員会の委員として、取締役および執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定、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などに際し、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。
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、同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、2019年度39百万円(同大学における寄付収入総額5,352百万円)、2020年度39百万円(同 5,766百万円)、2021年度39百万円(同 5,416百万円)、2022年度49百万円(同 9,885百万円)、2023年度39百万円となっています。この2022年度の寄付には、125周年記念事業への寄付を含んでいます。いずれの年度も当社の寄付額は同大学寄付総額と比較して僅少と考えています。また、当社と同大学大学院工学研究科の間には共同研究に関する契約があり、同大学に対して、2022年度18百万円、2023年度53百万円の研究費を支払っています。いずれも同氏の所属する学部と寄付先・支払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。	24回/26回	14回/16回	1回/1回	2回/2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。当社取締役会の諮問機関として設置された指名委員会の委員、報酬委員会の委員として、取締役および執行役員などの選任方針・選任基準・候補者案の決定、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などに際し、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。
豊島 ひろ江	弁護士を現任しており、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、独立役員の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/20回	12回/12回	—	—	弁護士として企業法務・コンプライアンス・M&Aなどの分野における豊富な経験・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。
梅田 邦夫	外務省など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、独立役員の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。	—	—	—	—	—

## 内部統制

### 内部統制の管理・徹底

#### マテリアリティ

売上規模4兆円を前提として監査リソースを質的・量的に拡充する。



ガバナンス

#### マテリアリティ特定背景

NIDECグループの規模拡大に応じて、内部監査リソースの質的向上・量的拡充を図らなければ、財務報告数値の信頼性を十分に担保することが難しくなるリスクがあります。

#### 2023年度の取り組み

NIDECグループは、国内証券取引所上場企業に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ています。具体的には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っています。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・総務部・情報システム部

#### グループ会社のコーポレート・ガバナンス

NIDEC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・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

#### 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、保有目的などの定性面に加え、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。

##### 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

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。

2025年度売上高4兆円を前提にした実効性の高いグローバル内部監査体制を確立するためには内部監査業務の高度化と効率化が不可欠となります。そのため、2023年度からNIDECグループ全拠点における現場レベルの自主監査体制の強化およびDXの活用による総連結を対象にしたモニタリングの実施により、財務報告に係るエラーの未然防止やリスク領域の見える化と監査手続の深化に取り組みました。

#### 今後に向けて

DXを活用した監査業務の高度化と効率化は、対象領域を拡大して引き続き実施していきます。また、専門資格や語学力を有し、ビジネス環境を深く理解する監査員を育成するなど、人材の高度化に注力していきます。さらに、現在は日本(京都)・欧州(アムステルダム)・米州(セントルイス)・中国(上海)・アジア(シンガポール)の5拠点のグローバル監査体制によりNIDECグループ全体をカバーしていますが、今後グループ規模拡大による監査対象拠点の増加にあわせて監査員の拡充にも継続的に取り組んでいきます。

などの意見も踏まえ、十分に議論を尽くしたうえ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。

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うえ、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・合併等の組織再編など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うえ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。

### 法令順守・コンプライアンスの徹底

#### マテリアリティ

- 本社／地域毎の組織(米州・中国・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。
- 従業員が年に一度、コンプライアンス教育を受講する。年間を通じてグループ会社にコンプライアンス教育の機会を提供する。



ガバナンス

#### マテリアリティ特定背景

当社は、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であると認識しています。そのためNIDECグループは諸法令・社内規則・基準・社会倫理規範など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、従業員に対する教育を強化し、さらなるコンプライアンス意識の啓発を進め、コンプライアンスリスクを低減していきます。

#### 2023年度の取り組み

NIDECグループは世界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、これらグローバルに広がるグループ会社のガバナンス体制を構築することがコンプライアンス上の大きな課題であると認識しています。特にこれまでの経験からも、主要拠点から遠く離れた小規模法人でのリスク把握に課題があると考えています。そこで、これら小規模遠隔拠点でのコンプライアンスリスクの発生を未然に防止する目的で、2021年度にハザードマッププロジェクトを開始しました。当プロジェクトでは、グループ会社の主要拠点からの遠隔性や、所在国の汚職リスク情報などを参考にハイリスクな会社を可視化し、当該会社の経営層と協議しながら具体的な防止策を実施するなど、リスク軽減活動に継続的に取り組んでいます。2023年度においては、ハザードマップの対象拠点に対して人権デュー・ディリジェンスも併せて実施し、NIDECグループにおいて強制労働や児童労働等が行われていないことを確認しました。

### 今後に向けて

3か年におよぶハザードマッププロジェクトにおいて、小規模法人のリスクを可視化し、具体的な防止策を実行してきました。今後は対面によるコンプライアンスセミナーを今までよりも一層強化し、社員の声を積極的に吸い上げ、小さな火種が大きな問題に繋がらないよう未然防止の徹底を図っていきます。

#### 組織体制

当社の法務コンプライアンス部は、NIDEC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など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、NIDECグループ退職後1年以内の者を含む)が利用できる内部通報窓口(以下、ホットライン)、および外部の第三者窓口を設置しています。また、主に欧米拠点の取締役・役員・従業員が利用できる、外部ベンダーが運営する内部通報窓口「NAVEX」も設置しています。これら内部通報窓口では、不正会計・贈収賄・労働安全・ハラスメント・その他各種法令、社内規則および倫理等に違反する行為に関する役員および従業員からの通報や問題提起を奨励しています。ホットラインは複数言語での対応が可能で、日本・米州・中国・欧州・東南アジアの地域コンプライアンスオフィサーが通報を受領し、ニデック株式会社の法務コンプライアンス部と連携のうえ、調査と是正措置を行います。通報内容の調査結果などについては可能な範囲で通報者に連絡します。また、匿名での通報が可能であり、通報したことを理由に当該通報者が不利益を被ることはありません。

解決にあたってはできる限り通報者の意向を尊重し、関係者のヒアリングなど事実確認・調査を行ったうえで適正な措置と再発防止に努めています。さらに、当社グループ

の役員および従業員からの内部通報の状況について、定期的に取り締役会および監査等委員会に報告しています。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
ホットライン	116	125	119	103
NAVEX	107	218	235	312

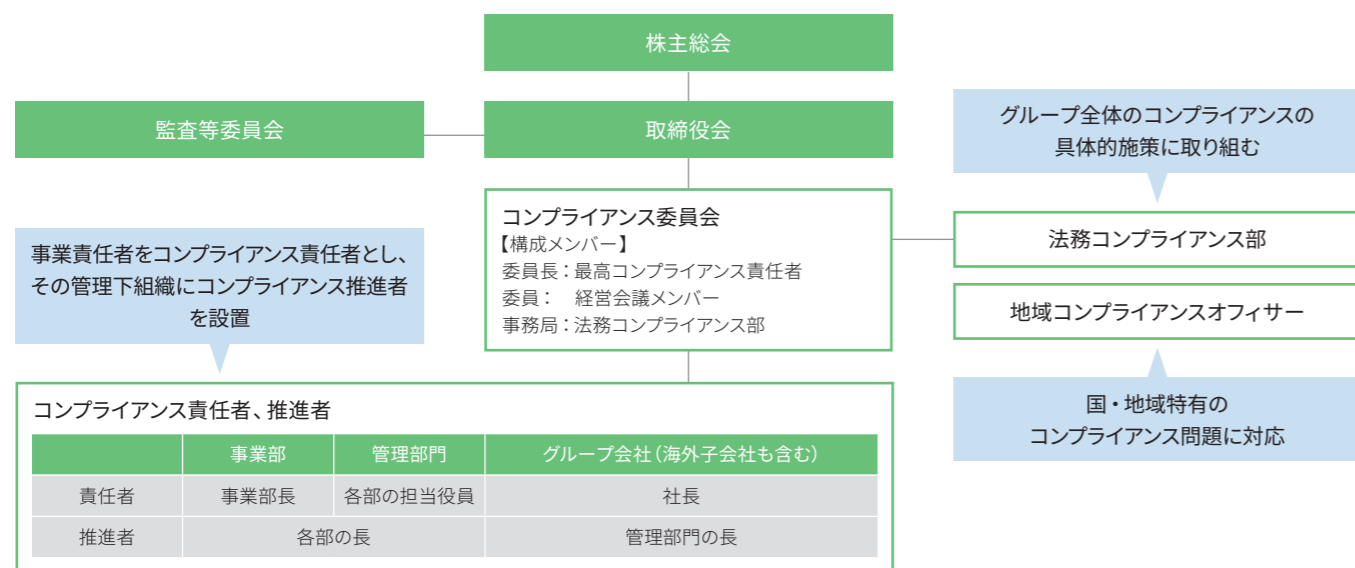
※ NAVEXは従来主にNIDECグループの欧米拠点で活用していましたが、2024年4月にニデックグローバル・コンプライアンス・ホットライン規程を改定し、NAVEXも同規程の適用対象である旨を明記しました。そのため2023年度よりNAVEXで受領した通報件数を併せて開示しています。

### 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、NIDEC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などのテーマに関してセミナー／ディスカッションなどを行っています。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。

### NIDECグループグローバルコンプライアンス体制図



## リスクマネジメント

### マテリアリティの取り組み

#### リスク管理体制の整備

##### マテリアリティ

- 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。



ガバナンス

#### マテリアリティ特定の背景

リスクを適切に管理すべき主管部署が特定されない、あるいはリスク評価が実施されず優先的に対応すべきリスクが特定されなければ、予期せぬ事態が発生した際に適切な対応が取れず、事業に深刻な影響を及ぼす可能性があります。NIDECグループでは事業に影響を及ぼすリスクをグローバルな視野で中長期的なリスクと日常的なリスクの両方を見据え、事業継続の確保を図っています。そのために、リスク事象の調査・評価を、現状対策の実効性を確認しながら実施する仕組みを整えています。

#### 2023年度の取り組み

リスク主管部署が評価の対象とするリスク事象が、社内外の事業環境の変化や顧客の要請を反映しているかどうかを精査するとともに、リスク評価者の負荷低減を目指して対象リスク事象の絞り込みを実施しました。

#### 今後に向けて

リスク評価で特定された主要リスクについて設定したKRI (Key Risk Indicator)の定期的モニタリングに加え、個別案件の課題と対応策についても取締役会および経営会議にて報告のうえ、NIDECグループ全体でリスク管理活動の効果を検証していきます。

#### リスク調査・評価活動

図1に示した階層ごとに、事業所長、部門長、その他NIDECグループのリスク管理に係る諮問機関である「リスク管理委員会」で定められた者が、定期的に事業に影響を及ぼすリスク事象の調査・評価を行います。対象とするリスク事象は大きく以下の4つに分類されます。

- 経営戦略リスク
- 事業運営リスク
- ガバナンスリスク
- 偶発的リスク

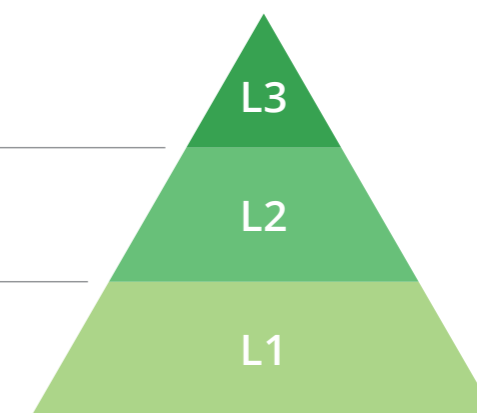
リスク調査・評価にあたっては、現状のリスク管理活動とリスク低減対策の実施状況を確認のうえ、残存リスクのモニタリングを行い、結果を他の階層の施策に相互利用しています。例えば、L2で特定されたリスクについてはL3でも内容を確認し、その中にL3主導で改善しなければならない全グループ共通の課題を発見した場合は適宜L3のリスク管理活動に反映するなど、階層別リスク管理活動を相互に関連づける動きを進めています。

#### リスク調査・評価活動(図1)

コーポレートレベル  
(リスク主管部署)

事業本部レベル

事業所レベル



L = Level (階層)

特に重要なリスク一覧

2023年度にL3で評価の対象となったリスク事象のうち、当社の事業に大きな影響を及ぼすと考えられる「特に重要なリスク」は図2の通りです。その他、事業などのリスクとその対応策の詳細については有価証券報告書 第51期(提出日：2024年6月19日)に記載しています。

リスクレベルはリスク対策実施後の残存リスクに対して、発生の可能性と結果の重大性を5段階に分類したうえで図3のマトリックスにあてはめ、重大・高・中・低の4段階で評価した結果です。

特に重要なリスク(図2)

リスクの分類	リスクの内容	主な対応	リスクレベル
<b>1. 経営戦略リスク</b>			
政治・経済状況の変動に係るリスク	当社の製品が生産・消費される国または地域の予期せぬ景気変動・沈滞、政治・政策動向の悪化	<ul style="list-style-type: none"> <li>地産地消(現地における営業および開発活動)、地産地消(現地における生産および販売活動)の推進など、地域と一体となった事業活動の推進、事業機会の最大化</li> <li>事業ポートフォリオの適時確認・見直しによる既存事業のビジネスモデルに対する依存度の低下と事業および組織の新陳代謝の促進による持続可能な企業成長</li> </ul>	高
技術環境・産業構造の変化に係るリスク	技術変遷を背景とした需要の変容、それに呼応する顧客動向の当社の想定を上回る変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規商材へのリソース集中投下など、ビジネスポートフォリオ転換の早期化</li> </ul>	高
競合に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存市場の成熟化、技術の陳腐化など市場環境の変化</li> <li>競争激化、他社の新規参入、競合の戦略変更など競合関係の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発分野への投資の維持・増強、製造能力・販売力・マーケティング力の拡大</li> <li>新製品のタイムリーな投入</li> <li>既存製品における収益性の更なる改善</li> <li>利益性確保のためのコスト削減活動</li> </ul>	高
先行投資に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新による設備の陳腐化、滞留在庫、人的余剰</li> <li>需要の過小評価による設備投資不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資の決定過程における必要性・投資回収可能性・投資金額の徹底的な検討</li> <li>毎月の計画に対する達成度の確認と適切な施策の打ち出しの検討・損失リスクの最小化</li> <li>陳腐化による経済的価値の棄損の最小化</li> <li>投資金額の最小化による金額リスクの低減</li> </ul>	高
M&Aに係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>買収した事業の業績悪化、キーパーソンの喪失</li> <li>事前調査(デュー・ディジジェンス)の不備による損害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>買収対象企業は、当社事業戦略に沿った企業を選定</li> <li>事前調査を徹底し適正価格で買収</li> <li>買収後の迅速かつ徹底したPMI</li> <li>当社の経営理念や経営手法を全従業員に深く浸透させ、当社グループ入りによるシナジー効果を創出しながら、買収対象企業の企業価値を向上してのれん減損リスクを極小化</li> </ul>	重大
<b>2. 事業運営リスク</b>			
高度な専門性を有した人材の採用・保持に係るリスク	新市場に対する高い知見・スキルを持つ人材の不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>3つの人事制度改革(評価制度・等級制度・報酬制度)の段階的導入</li> <li>専門性の高い人材の採用、幹部人材の確保、育成プロセスの強化</li> </ul>	中

リスクレベル特定マトリックス(図3)

		発生の可能性				
		5 (1年に1回以上)	4 (3年に1回以上)	3 (5年に1回以上)	2 (10年に1回以上)	1 (30年に1回以上)
結果の重大性	5 (事業存続が問われる大問題となる)	重大	重大	重大	重大	高
	4 (事業活動に広域的・長期的影響が出る)	重大	重大	重大	高	中
	3 (事業活動に広域的または長期的影響のいずれか一方の影響が出る)	重大	高	高	中	低
	2 (事業活動に限定的・短期的影響が出る)	高	高	中	低	低
	1 (業務活動に対する影響が分らない程度、または、すぐに解決できる程度)	中	中	低	低	低

情報セキュリティ対策の推進

マテリアリティ

- 重大な情報セキュリティ事故の発生件数をゼロにする。

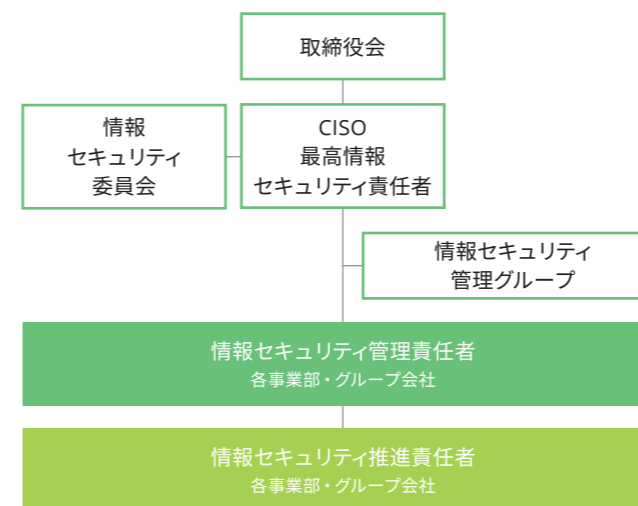


ガバナンス

マテリアリティ特定の背景

NIDECグループは自社で生成・収集するもののほか、取引先などからお預かりするものも含めて事業活動を行なううえで必要な情報を保有しています。そのため、これらの情報資産を適切に保護し、適正に使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や技術情報、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。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対策を講じることで、重大なセキュリティ事故の発生防止に取り組んでいきます。

情報セキュリティ体制図



2023年度の取り組み

サイバー攻撃など社外の脅威に備える従来の取り組みに加えて、「内部に潜む脅威」への対策の取り組みを進めました。内部からの情報漏えいの原因の一つに、社員の不注意や社内ルールを軽視した「過失」があります。これによる情報漏えいを防ぐために、自身の不注意やルール

を逸脱した行為が引き起こす結果の重大性を含む教育・注意喚起を繰り返し実施し、その浸透を図りました。また、内部関係者が悪意をもってする行為を抑止・検知する仕組みの導入に取り組みました。2023年度においてはサイバー攻撃などによる重大事故は発生しませんでした。

今後に向けて

2024年度に入って経験したサイバー攻撃を踏まえ、NIDECグループ幹部で構成する情報セキュリティ委員会の指示のもと、NIDECグループ全体において高位かつ均質な情報セキュリティ対策の実現と継続的な改善に取り組んでいきます。

物理的セキュリティの強化

事業所間をネットワークで接続するサイバー空間とは異なり、事業所の内部に区画を設け、その機密性に依拠して許可された者だけが当該区画に入ることができるよう施錠、認証、監視、記録などの機能を備える物理的セキュリティ対策について、これまでは事業所それぞれで取り組む形となっていました。しかしNIDECグループとしての標準的なガイドラインを設けることで、いずれの事業所においても均質なセキュリティの確保を実現します。

インシデント対応

当社グループ内において情報セキュリティ事故が発生した場合の対応について、それにあたる有事の体制(インシデントレスポンスチーム)の設置基準や、そこに参画する組織、責任者の役割、また対応すべき項目と手順を整理し、NIDECグループの標準として整備します。そして、整備した手順に沿った演習や訓練を実施することで、その記載内容の実用性・実効性の検証も行います。これらの活動によりNIDECグループにおいて均質かつ網羅性がありまた遅滞のない有事対応を可能となります。

従来グループ内の各社で実施してきた対策項目についても、その標準化を順次進めることで、NIDECグループ全体でビジネスを支えられる適正な情報セキュリティ管理を実現するための改善を継続していきます。

# マネジメント一覧 (2024年8月1日現在)

## 取締役



**永守 重信**  
代表取締役グローバルグループ代表  
(取締役会議長)  
指名委員会委員  
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  
最高経営責任者  
2022年 4月 代表取締役会長  
最高経営責任者  
2024年 4月 代表取締役グローバルグループ代表  
2024年 6月 代表取締役グローバルグループ代表  
(取締役会議長) (現任)

**重要な兼職の状況**  
学校法人永守学園理事長



**岸田 光哉**  
代表取締役社長執行役員  
最高経営責任者  
指名委員会委員  
報酬委員会委員  
サステナビリティ委員会委員  
(1960年2月7日生)  
所有する当社株式の数：0千株

**略歴**  
1983年 4月 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))入社  
2018年 4月 ソニーモバイルコミュニケーションズ(株)  
代表取締役社長  
2021年 4月 ソニー(株)常務  
2022年 1月 当社入社常務執行役員  
2022年 7月 専務執行役員  
2023年 4月 副社長執行役員  
2024年 4月 社長執行役員  
最高経営責任者(現任)  
2024年 6月 代表取締役社長執行役員(現任)

**重要な兼職の状況**  
ニデックモビリティ(株)取締役会長  
ニデックパワートレインシステムズ(株)取締役会長  
ニデックエレンス(株)取締役会長



**小部 博志**  
取締役会長  
(1949年3月28日生)  
所有する当社株式の数：948千株

**略歴**  
1973年 7月 当社設立に参加  
1982年 3月 営業部長  
1984年11月 取締役  
1991年11月 常務取締役  
1996年 4月 専務取締役  
2000年 4月 取締役副社長  
2005年 4月 最高執行責任者  
2006年 6月 代表取締役副社長  
2008年 6月 代表取締役副社長執行役員  
2015年 6月 代表取締役副会長執行役員最高営業責任者  
2020年 6月 副会長執行役員  
2022年 5月 最高業績管理責任者  
2022年 6月 代表取締役副会長執行役員  
2022年 9月 代表取締役社長執行役員  
最高執行責任者  
2024年 4月 取締役会長(現任)

**重要な兼職の状況**  
3QGS担当  
ニデックテクノモータ(株)取締役会長  
ニデックアドバンスモータ(株)取締役  
ニデックグローバルサービス(株)取締役



**村上 和也**  
取締役  
常勤監査等委員  
(1955年1月18日生)  
所有する当社株式の数：4千株

**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**  
ニデックドライブテクノロジー(株) 監査役  
ニデックテクノモータ(株) 監査役  
ニデックアドバンステクノロジー(株) 監査役  
ニデックマンツール(株) 監査役  
ニデックグローバルサービス(株) 監査役  
ニデックオーケー(株) 監査役  
(株) TAKISAWA 監査役  
ニデックマンナリー(株) 監査役



**落合 裕之**  
取締役  
常勤監査等委員  
サステナビリティ委員会委員  
(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 経済産業省復興  
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**  
ニデックパワートレインシステムズ(株) 監査役  
ニデックコンポーネンツ(株) 監査役  
ニデックプレジジョン(株) 監査役  
ニデックアドバンスモータ(株) 監査役  
ニデックエレンス(株) 監査役  
ニデックインストルメンツ(株) 監査役  
ニデックモビリティ(株) 監査役



**佐藤 慎一**  
社外取締役  
報酬委員会委員  
(1956年11月4日生)  
所有する当社株式の数：—

**略歴**  
1980年 4月 大蔵省(現 財務省)入省  
1985年 7月 福岡国税局唐津税務署長  
1997年 7月 外務省在英日本国大使館参事官  
2000年 7月 総務庁(現 総務省)行政管理局管理官  
2002年 7月 財務省主計局主計官(主計科学係担当)  
2003年 7月 財務省主税局調査課長  
2004年 7月 財務省主税局税制第二課長  
2005年 7月 財務省主税局税制第一課長  
2006年 7月 財務省大臣官房秘書課長  
2009年 7月 財務省大臣官房審議官(主税局担当)  
2010年 1月 内閣官房内閣審議官(内閣官房副長官補付)  
2011年 8月 財務省大臣官房総括審議官  
2013年 6月 財務省大臣官房長  
2014年 7月 財務省主税局長  
2016年 6月 財務事務次官  
2017年 7月 財務省退官  
2017年11月 サントリーホールディングス(株)顧問(現任)  
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

**重要な兼職の状況**  
サントリーホールディングス(株)顧問



**小松 弥生**  
社外取締役  
指名委員会委員  
(1959年3月23日生)  
所有する当社株式の数：0千株

**略歴**  
1981年 4月 文部省(現 文部科学省)入省  
2001年 4月 文部科学省初等中等教育局幼児教育課長  
2003年 4月 文部科学省高等教育局医学教育課長  
2004年 7月 内閣府政策統括官(科学技術政策担当)(現 科学  
技術・イノベーション推進事務局)付参事官  
2005年 7月 文化庁文化財部伝統文化課長  
2007年 4月 文化庁長官官房政策課長  
2009年 7月 文部科学省科学技術・学術政策局科学技術・学  
術統括官  
2010年 7月 文化庁文化部長  
2012年 1月 独立行政法人国立美術館理事兼事務局長  
2015年 8月 文部科学省研究振興局長  
2016年12月 文部科学省退官  
2022年 5月 独立行政法人国立美術館東京国立近代美術館館  
長(現任)  
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

**重要な兼職の状況**  
独立行政法人国立美術館東京国立近代美術館館長



**酒井 貴子**  
社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員  
サステナビリティ委員会委員長  
(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専任講師  
2018年 4月 大阪府立大学大学院経済学専任教授  
2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)  
2022年 4月 大阪公立大学大学院法学研究科教授(現任)  
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

**重要な兼職の状況**  
大阪公立大学大学院法学研究科教授



**山田 文**  
社外取締役  
監査等委員  
指名委員会委員  
報酬委員会委員長  
(1967年2月12日生)  
所有する当社株式の数：—

**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



**豊島 ひろ江**  
社外取締役  
監査等委員  
サステナビリティ委員会委員  
(1967年9月28日生)  
所有する当社株式の数：—

**略歴**  
1998年 4月 大阪弁護士会登録  
中本総合法律事務所入所  
2005年11月 ニューヨーク州弁護士登録  
2009年 4月 中本総合法律事務所パートナー(現任)  
2015年10月 サンエス(株)社外取締役  
2020年 6月 ニッタ(株)社外取締役(現任)  
日東富士製粉(株)社外取締役(監査等委員)(現任)  
2023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**  
中本総合法律事務所パートナー  
ニッタ(株)社外取締役  
日東富士製粉(株)社外取締役(監査等委員)



**梅田 邦夫**  
社外取締役  
監査等委員  
サステナビリティ委員会委員  
(1954年3月10日生)  
所有する当社株式の数：—

**略歴**  
1978年 4月 外務省入省  
1995年 4月 外務省アジア局南東アジア第二課長  
1996年 7月 外務省アジア局地域政策課長  
1997年 7月 外務省在ペルー日本国大使館参事官兼  
在リマ日本国総領事館総領事  
1998年 9月 外務省在アメリカ合衆国日本国大使館参事官  
1999年 6月 国際連合日本政府代表部参事官  
2002年 1月 国際連合日本政府代表部公使  
2002年 9月 外務省大臣官房人事課長  
2004年 9月 外務省大臣官房参事官兼総合外交政策局兼  
アジア大洋州局  
2006年12月 外務省在中華人民共和国日本国大使館首席公使  
2010年 8月 外務省アジア大洋州局南部アジア部長  
2012年 9月 外務省国際協力局長  
2014年 1月 特命全權大使ブラジル国駐節  
2016年10月 特命全權大使ベトナム国駐節  
2020年 4月 外務省退官  
2020年11月 外務省参与(現任)  
2024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

## 執行役員

副社長執行役員  
北尾 宜久

副社長執行役員  
西本 達也

専務執行役員  
Michael Briggs

専務執行役員  
Valter Taranzano

専務執行役員  
五十嵐 一嗣

専務執行役員  
荒木 隆光

専務執行役員  
戒田 理夫

常務執行役員  
佐村 彰宣

常務執行役員  
牛尾 文昭

常務執行役員  
高橋 亨

常務執行役員  
大村 隆司

執行役員  
岸前 貴志

執行役員  
宮本 栄治

執行役員  
藤田 啓之

執行役員  
中川 一夫

執行役員  
岸本 真

執行役員  
蘇理 修一郎

執行役員  
瀬田 智則

執行役員  
田中 裕司

執行役員  
豊嶋 直穂子

執行役員  
頼原 譲

※ 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

財務データ

	米国会計基準		国際会計基準 (IFRS)							(年度)
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	(百万円)									
売上高	1,028,385	1,178,290	1,199,311	1,459,039	1,475,436	1,534,800	1,618,064	1,918,174	2,230,027	2,347,159
営業利益	110,939	117,662	139,366	165,903	129,222	108,558	159,970	170,374	89,923	162,554
税引前利益	107,092	117,164	141,313	163,260	129,830	105,160	152,937	170,032	110,435	202,367
親会社の所有者に帰属する当期利益	76,015	89,945	111,007	130,834	109,960	58,459	121,945	135,759	36,982	124,899
設備投資額	58,042	81,898	68,718	90,841	120,555	132,926	88,911	98,580	137,814	112,049
減価償却費	51,445	64,950	59,737	68,697	71,016	87,808	96,802	104,932	119,522	131,693
研究開発費	45,179	51,978	52,807	55,438	62,912	78,630	67,280	78,015	81,337	81,055
総資産	1,357,340	1,376,636	1,678,997	1,773,199	1,884,008	2,122,493	2,256,024	2,678,483	2,862,749	3,160,417
株主資本	744,972	763,023	846,572	932,501	996,795	947,290	1,096,020	1,292,241	1,346,565	1,631,927
営業活動によるキャッシュ・フロー	91,875	147,659	129,853	175,568	170,233	168,049	219,156	94,994	143,485	320,766
投資活動によるキャッシュ・フロー	-81,230	-95,377	-211,476	-113,915	-160,844	-311,513	-100,568	-112,597	-164,943	-153,553
フリー・キャッシュ・フロー	10,645	52,282	-81,623	61,653	9,389	-143,464	118,588	-17,603	-21,458	167,213
財務活動によるキャッシュ・フロー	-19,508	7,775	95,848	-116,858	-32,683	128,546	-136,191	-64,393	-19,238	-181,557
<b>1株当たり情報</b> <sup>※1</sup>	(円)									
当期利益 (EPS)	135.81	151.52	187.14	220.96	186.49	99.37	208.19	232.40	64.26	217.37
配当金	35.00	40.00	42.50	47.50	52.50	57.50	60.00	65.00	70.00	75.00
<b>主要財務指標</b>	(%)									
営業利益率	10.8	10.0	11.6	11.4	8.8	7.1	9.9	8.9	4.0	6.9
株主資本比率	54.9	55.4	50.4	52.6	52.9	44.6	48.6	48.2	47.0	51.6

※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。

※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 <sup>※1</sup>	(年度)					
	2019	2020	2021	2022 <sup>※2</sup>	2023	
GHG総排出量(千t-CO <sub>2</sub> )	2,934	2,858	4,750	330,087	286,093	
スコープ1(千t-CO <sub>2</sub> )	62	60	57	282	269	
スコープ2(ロケーション基準)(千t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	904	898	
スコープ2(マーケット基準)(千t-CO <sub>2</sub> ) <sup>※3</sup>	577	511	457	800	791	
スコープ3(千t-CO <sub>2</sub> )	2,295	2,287	4,236	329,005	285,033	
総エネルギー消費量(MWh) <sup>※4</sup>	1,403,437	1,448,027	1,396,802	2,628,309	2,460,021	
非再生可能エネルギー 燃料消費量(MWh)	161,437	268,027	265,802	770,026	607,052	
非再生可能エネルギー 蒸気・熱・冷却消費量(MWh)	—	—	—	23,931	21,460	
総電力消費量(MWh)	1,242,000	1,180,000	1,131,000	1,834,352	1,831,509	
再生可能エネルギー 電力消費量(MWh)	32,021	64,000	120,000	143,961	229,888	
再生可能エネルギー 導入比率(%)	2.6	5.4	10.6	7.8	12.5	
廃棄物排出量(固体・液体含む)(t) <sup>※5</sup>	—	—	124,997	304,245	289,269	
廃棄物排出量(固体のみ)(t) <sup>※5</sup>	100,546	101,380	111,993	—	—	
リサイクル量(t) <sup>※6</sup>	90,910	91,842	101,812	114,258	242,827	
最終処分量(t) <sup>※6</sup>	9,636	8,947	10,180	189,987	46,442	
リサイクル率(%) <sup>※6</sup>	90.4	90.6	90.9	37.5	83.9	
有害廃棄物排出量(t) <sup>※6</sup>	9,691	11,011	11,473	11,859	11,980	
総取水量(千m <sup>3</sup> ) <sup>※7</sup>	8,064	7,218	7,055	8,689.000	8,233.000	
	上水および工業用水(千m <sup>3</sup> )	6,946	6,106	6,088	7,142.000	6,531.000
	地下水(千m <sup>3</sup> )	1,103	1,102	958	1,233.000	1,451.000
	川・池・湖沼・雨水(千m <sup>3</sup> )	15	10	9	316.000	251.000
環境貢献製品の売上比率(%) <sup>※8</sup>	14.4	11.5	12.5	14.6	14.0	

S/社会	(年度)					
	2019	2020	2021	2022	2023	
取引先CSR監査実施件数(件) <sup>※9</sup>	93	132	123	122	57	
従業員数(人)(連結)	117,206	112,551	114,371	106,592	101,112	
従業員の女性比率(%) (連結) <sup>※10</sup>	50.6	49.1	48.2	47.0	46.8	
管理職および役員 <sup>※11</sup> の女性比率(%) (連結) <sup>※10</sup>	25.9	28.2	27.2	23.9	22.9	
労働災害発生率(連結) <sup>※12</sup>	0.78	0.66	0.73	0.85	0.49	
従業員数(人)(単体)	2,756	2,568	2,511	2,176	1,964	
従業員の女性比率(%) (単体)	20.4	20.6	19.9	19.4	21.1	
女性管理職数(人)(単体)	34	33	37	41	44	
管理職の女性比率(%) (単体)	5.5	5.7	6.2	7.0	8.1	
女性役員数(人)(単体)	1	3	4	6	6	
役員女性の比率(%) (単体)	2.4	7.9	10.0	15.0	19.4	
障がい者雇用率(%) (単体)	2.19	2.24	2.40	2.28	2.67	
従業員研修時間(時間)(単体)	110,077	112,162	71,154	28,072	22,698	
	1人当たりの従業員研修時間(時間)	39.9	43.7	31.0	12.9	12.0
月平均残業時間(時間)(単体)	16.3	11.2	17.3	19.6	20.1	
年次有給休暇の取得率(%) (単体)	64.5	56.5	60.9	69.0	73.0	
労働災害発生率 <sup>※12</sup> (単体)	0.4	0.1	0.5	0.5	1.7	
産休取得者数(人)(単体)	30	24	22	22	24	
育児休業取得者数(人)(単体)	41	25	68	43	39	
	うち男性(人)	7	8	20	24	27
育児休業取得率(%) (男性)(単体)	8.0	9.0	19.8	31.2	47.0	
育児休業復職率(%) (単体)	90.0	100	96.0	92.5	100	
短時間勤務制度利用者数(人)(単体)	102	115	86	96	85	

G/ガバナンス	(年度)				
	2019	2020	2021	2022	2023
取締役数(人)	8	9	9	10	10
取締役兼務執行役員数(人)	5	1	2	1	1
社外取締役数(人)	2	5	5	6	6
社外取締役比率(%)	25.0	55.6	55.6	60.0	60.0
女性取締役数(人)	0	2	2	5	5
女性取締役比率(%)	0.0	22.2	22.2	50.0	50.0
最年少取締役年齢(歳)	52	48	49	50	51
最年長取締役年齢(歳)	78	79	80	78	79
取締役平均年齢(歳)	66	65	66	64	64

※1 売対比のデータカバー率:2018年度:63.0%、2019年度:59.2%、2020年度:58.7%、2021年度:53.5%、2022年度:100%、2023年度:100%  
 ※2 2022年度のGHG排出量はSBTが設定する算出基準で再計算しています。  
 ※3 2022年度報告分より、電気事業者が公表する係数またはIEAの国別排出係数を用いて算出しています。  
 ※4 2021年以前は「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」を用いて算出しています。  
 ※5 2022年度報告分より単位を変更しました(GJ→MWh)。2021年度以前のデータは再計算した値を記入しています。  
 ※6 2022年度報告分より、固体・液体の区別を廃止しました。  
 ※7 2021年度以前は、固体廃棄物のみを算出した値です。  
 ※8 2021年度以前のデータは修正したものです。  
 ※9 対象製品はFTSE Green Revenues Classification Systemに準拠。  
 ※10 海外8社  
 ※11 2023年度は総連結の従業員87.7%を対象に調査  
 ※12 課長以上の管理職および役員。社外取締役を含む。  
 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割  
 ② 2係以上もしくは10名以上の組織の長  
 ※13 100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数

## グループ会社

会社名	事業の内容
ニデックインストルメンツ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-instruments/	ステッピングモータ、モータ駆動ユニット、産業用ロボット、カードリーダー、精密プラスチック成形品、電気接点、オルゴール等の開発・製造・販売
ニデック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
ニデックドライブテクノロジー株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-drivetechnology/	各種変速機、プレス機器、計測機器、制御機器、工芸機器等の開発・製造・販売
ニデック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
ニデックパワートレインシステムズ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-powertrainsystems/	自動車部品、計測機器の開発・製造・販売
ニデックアドバンステクノロジー株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-advancedtechnology/corporate/	半導体パッケージ/プリント基板向け検査装置、光学式外観検査装置、FPD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
ニデックコンポーネンツ株式会社 https://www.nidec-components.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
ニデックプレジジョン株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-precision/	光学機器、電子機器、精密部品・金型、画像機器、FA・産業機器、車載機器の開発・製造・販売
ニデックマシンツール株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-machinetool/	(1) 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 (2) 上記製品に関わる製品の据付・技術指導・アフターサービス等
ニデックアドバンスドモータ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-advancedmotor/	民生用・産業用精密小型モータ、ファン・プロア、センサ、およびモータ応用製品の開発・製造・販売
ニデックエレシス株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-elesys/	車載用インバータおよび車体系電子制御ユニットの開発・製造・販売
ニデックグローバルサービス株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-globalservice/	各種保険代理事業、不動産サービス事業、自販機事業、LED事業、IPS事業、通信事業、ホテル事業、各種物販サービス事業、社内売店の運営事業、人材サービス事業ほか
ニデックオーケー株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-okk/	(1) 工作機械(マシニングセンタ・NCフライス盤・汎用フライス盤・専用工作機械)の設計・製造・販売 (2) 上記製品の据付・技術指導・アフターサービス等
株式会社TAKISAWA https://www.takisawa.co.jp/	金属工作機械の製造販売(CNC旋盤・普通旋盤・マシニングセンタ・FAセル・システムほか)
ニデック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
ニデックモーターズ アンド アクチュエーターズドイツ有限公司 http://www.nidec-ma.com/	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、パワーウィンドー、エアークンプレッサー、サンルーフ、トランク開閉用等のモータ)
ニデックエレクトリックモータ・セルビア有限公司 https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-electric-motor-serbia/	車載用モータおよびその関連製品の製造
ニデックGPM有限会社 http://www.nidec-gpm.com/	ウォーターポンプ、オイルポンプ、車載用モジュール製品および発電、排水処理、化学および石油化学用のメカニカルシール・機材の開発・製造・販売
ニデックモータ株式会社 http://www.nidec-motor.com/	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
ニデックグローバルアプライアンスヨーロッパ有限公司 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
ニデックルロア・ソマーホールディング社 http://www.leroy-somer.com/	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
ニデックASI株式会社 https://www.nidec-industrial.com/	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
ニデックコントロール・テクニクス社 http://www.controltechniques.com/	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
ニデックグローバル・アプライアンス・コンプレッサー・ブラジル社 https://www.embraco.com	コンプレッサーの開発・製造・販売
NIDEC 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

※ この表では主なグループ会社を抜粋して掲載しています。



# 会社概要

(2024年3月31日現在)

<b>商号</b>	ニデック株式会社 NIDEC CORPORATION
<b>設立</b>	1973年7月23日
<b>本社所在地</b>	京都市南区久世殿城町338
<b>資本金</b>	877億84百万円
<b>決算期</b>	3月31日
<b>従業員数</b>	単独： 1,964名 連結：101,112名
<b>国内事業所</b>	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、ニデック新川崎テクノロジーセンター、ニデックけいはんなテクノロジーセンター
<b>企業サイト</b>	https://www.nidec.com/jp/

# 株式情報

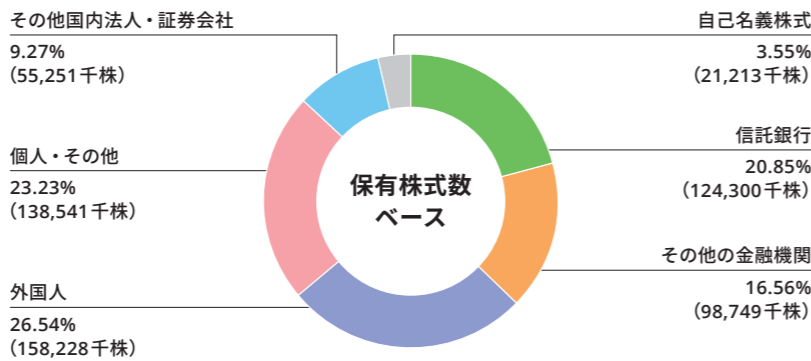
(2024年3月31日現在)

## 株式の状況

**発行済株式総数** 596,284,468株

**株主数** 180,394名

## 株式保有者別分布状況



※ 株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。

## 大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	77,005	13.39%
永守 重信	49,473	8.60%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	29,458	5.12%
株式会社京都銀行	24,798	4.31%
エスエヌ興産合同会社	20,245	3.52%
株式会社三菱UFJ銀行	14,851	2.58%
日本生命保険相互会社	13,159	2.28%
明治安田生命保険相互会社	12,804	2.22%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	11,173	1.94%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,776	1.70%

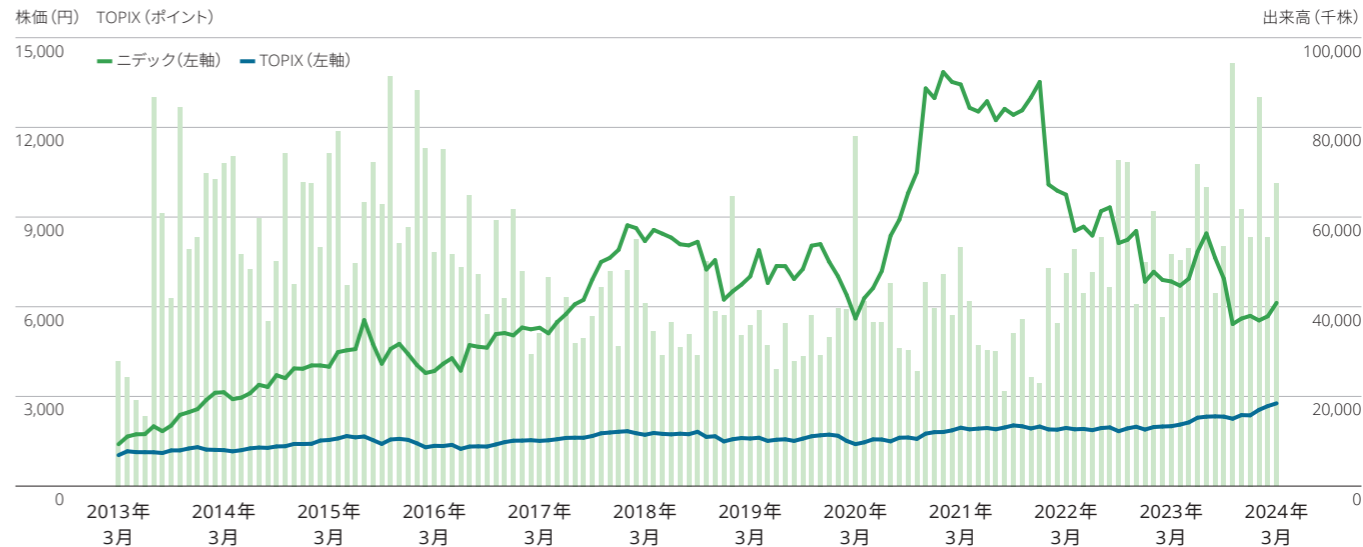
※1 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

※2 当社は自己株式21,213,851株を保有していますが、上記大株主から除いています。また持株比率は自己株式を控除して計算しています。

なお自己株式には役員報酬BIP 信託および株式付与ESOP 信託の所有する当社株式を含めていません。

また持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお自己株式には役員報酬BIP 信託および株式付与ESOP 信託の所有する当社株式を含めていません。

# 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。2013年3月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 ニデックの株価・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。なお、2022年4月1日以降は東京証券取引所第一部はプライム市場へと区分変更しています。

# 社外からの評価

(2024年9月1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 Sector Relative Index

2022年より、ESG評価に加え企業の気候変動リスクや機会に対する経営姿勢を評価し選別する「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」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ESGセレクト・リーダーズ指数

2024年より、MSCI日本株IMI指数構成銘柄を対象に、各業種からESG評価に優れた企業を選定したESG指数である「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」に採用されています。

### 2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

### 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。

### 2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

※ ニデック株式会社の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ニデック株式会社のスポンサー、保証、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。

### Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

2023年より、ジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透した企業およびジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点を置いた指数である「Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)」に採用されています。

# 格付情報

格付機関	発表時期	対象	長期格付	短期格付
日本格付研究所 (JCR)	2023年12月	発行体	AA	—
格付投資情報センター (R&I)	2023年12月	発行体	AA-	a-1+
ムーディーズ (Moody's)	2024年5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、2021年度の「なでしこ銘柄」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2023 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2023」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19位に選定されました。

### 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「2023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。

### 大和IR 2023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「2023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。

### ディスクロージャー優良企業

2023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 (2023年度)」の電気・精密機器業種において第18位に選定されました。