

INTEGRATED REPORT 2022

統合報告書 2022

日本電産が焦点を当てる3つのTOPIC

世界的な課題に対して当社のモータ技術がソリューションを提供できる領域が飛躍的に拡大しています。

このようなチャンスを確実に掴むことに加え、当社が「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」となるよう、必要な変革は躊躇なく実施していきます。

TOPIC 2

原材料を巡る環境の変化

当社製品にも多く使われる非鉄金属および希少金属類の価格は、需要の拡大、用途の多様化および主要生産国の地政学的要因を背景に高止まりする傾向にあります。新型コロナウイルス感染症の拡大期には一時的に需要が低下する傾向にあるものの、今後は気候変動対策としての電動化の潮流や5Gの普及等が金属材料全般を巡る競争の激化を招くことが予想されます。

当社は採掘段階で環境や人権、政治的な問題が懸念される原材料の削減につながる研究開発を行っています。加えて、抜本的な半導体戦略を推進したり、全世界の生産拠点を柔軟に活用することで重要な部品を内製したりする等、強靱なサプライチェーンの構築に努めています。

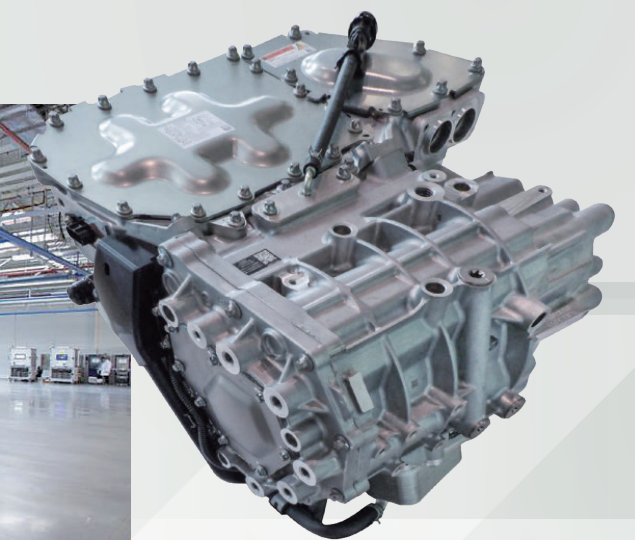


TOPIC 1

カーボンニュートラルの達成

電力需要の急速な拡大、国際情勢の不安定化、気候変動インパクトの多様化が複雑に連鎖した結果、世界規模のエネルギー不足が深刻さを増しています。多くの国が天然ガスや石炭火力へ回帰する中、脱炭素社会への潮流が減速したかのようにみえますが、こうした環境変化はむしろ脱炭素化に向けた世界の歩みを加速させる要因になると当社は確信しています。

当社は「2040年度カーボンニュートラルの実現」を中期戦略目標の一つとして掲げており、再生可能エネルギーの積極的な導入を通じて事業活動に起因する温室効果ガスの削減に取り組んでいます。また、バッテリーエネルギー貯蔵システム(BESS: Battery Energy Storage System)や電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」等の製品を提供することにより、社会全体が排出する温室効果ガスの削減も目指しています。



電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」





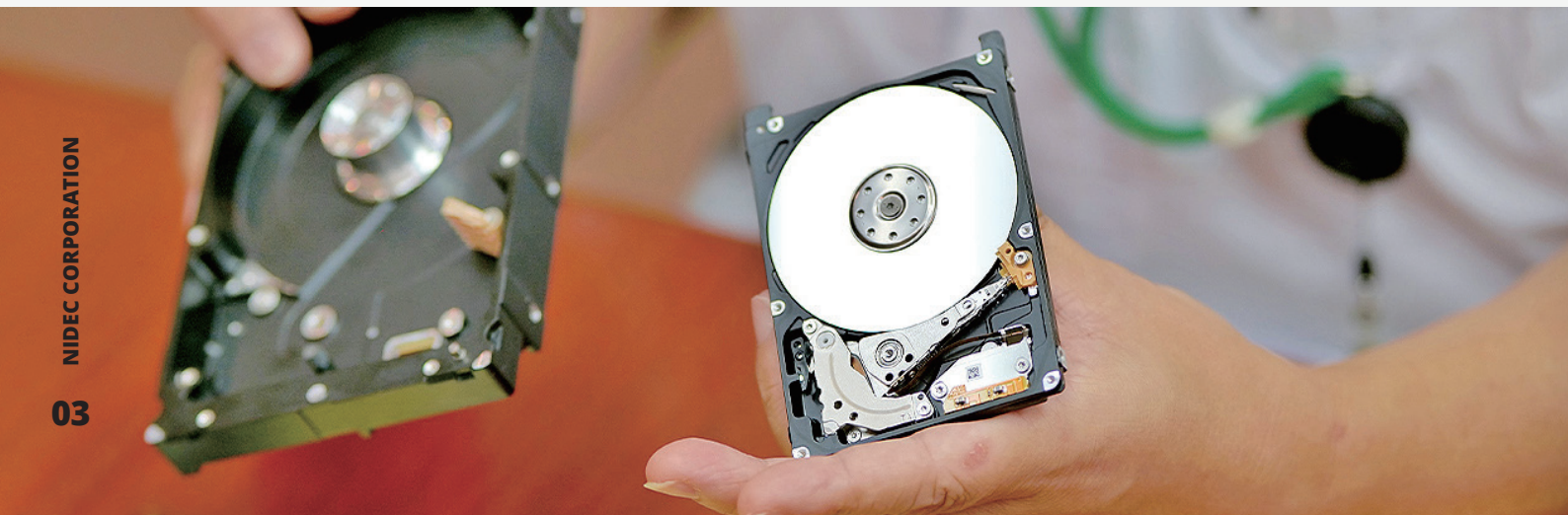
軽薄短小化・省エネ技術の追求

脱炭素化や省電力化、省人化、5G通信に起因する次世代技術の普及やデジタルデータ爆発といった当社が「5つの大波」と呼ぶ市場のニーズは持続的な社会の実現を妨げる課題より発生したものであり、そうした課題の解決には当社が次代の「産業のコメ」と考えるモータの軽薄短小化・省エネ化が重要な役割を果たすと信じています。

当社の電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」の第2世代は前世代と比較して20%のサイズダウンを実現しています。また、家電・商業・産業用モータ事業における主要製品のひとつである家庭用冷蔵庫用コンプレッサは、2010年のリリース時から10年間で41%のサイズダウンと66%の軽量化に成功しています。



家庭用冷蔵庫用コンプレッサ



「統合報告書2022」発行にあたって

当社グループが考える持続可能な経営の在り方とは、会社が追求する事業戦略の方向性と世界が求める社会的課題解決への道筋を一致させ、力強く芯のある成長を続けることです。当社は世の中の急激な変化を見据え、新たな視点から経営全体の長短を見直す意図で、2021年度より統合報告書の制作を開始しました。統合報告書で表す当社の価値創造の仕組みや成長戦略について、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様とより活発な対話を行い、対話から得られる気づきを戦略に反映するプロセスを繰り返し、この先どのような環境変化があろうとも価値創造を拡大し続ける企業——すなわち「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」を目指します。

「統合報告書2022」では、これまでの歩みと現在当社を取り巻く環境の両方を見つめ直すことで、M&Aについての解説や価値創造プロセス等の重要コンテンツの拡充を図りました。また、昨年特定したESGマテリアリティに係る各種取り組みの進捗や、新中期戦略目標「Vision2025」の概要、技術戦略・人材戦略・財務戦略等、説得力のあるコンテンツで当社グループの持続可能性をステークホルダーの皆様にお伝えします。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「価値協創ガイダンス」を参考としており、その作成プロセスや記載内容が正当であることを表明します。

「統合報告書2022」をご一読いただいた方には、当社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努めてまいりますので、引き続きご支援の程、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役会長
永守 重信

日本電産の使命。それは、世界一高性能なモーターで地球環境に貢献すること。



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ーで地球に貢献する
 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ー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)

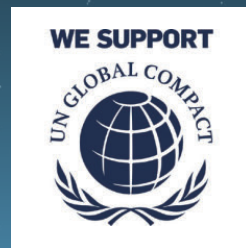
- “Nidec Way” 「挑戦への道」
- 三大精神
 「情熱 熱意 執念／知的ハードワーキング／すぐやる 必ずやる 出来るまでやる」
 - 「創造性／敬意／協働／王道／決断力／チームスピリット／人材育成」

行動規範 (Discipline) 行動指針 (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

当社は1990年代後半から訪れた「パーソナルコンピュータの普及」という大きな波を捉え、飛躍的な発展を遂げました。そして現在、地球環境と国際社会を脅かす様々な課題が取り巻く中で、当社は新たな成長段階へと歩みだそうとしています。

当社の使命は、世界一高性能なモーターを生産し、地球環境と社会課題の解決に貢献することです。私たちはこの使命を胸に「脱炭素化」や「デジタルデータの爆発的増加」、「労働人口の減少」などといった社会課題と向き合っていきます。そしてそれらの解決に寄与することで、自社の長期的な成長と国際社会の持続的な発展を実現します。



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

目次

01 日本電産が焦点を当てる3つのTOPIC	39 マテリアリティの取り組み
	39 サステナビリティの実現に向けて
	40 サステナビリティ委員会の創設
04 「統合報告書2022」発行にあたって	41 TCFD提言への賛同
	43 環境
	46 製品
	49 人材
	53 サプライチェーン
	54 コーポレート・ガバナンス
07 マネジメントメッセージ	
07 会長メッセージ	
09 社長メッセージ	
11 日本電産を知る	73 事業戦略
11 日本電産の歴史	73 精密小型モーター
15 日本電産の競争優位	75 車載
17 ビジネス展開	77 家電・商業・産業用
19 価値創造プロセス	79 その他の製品
21 パフォーマンスハイライト	81 財務・企業情報
23 日本電産のマテリアリティ	81 財務・非財務データ
29 経営戦略	84 グループ会社
29 中期戦略目標の概要	85 会社概要
33 技術戦略	85 株式情報
35 人材戦略	86 社外からの評価
37 財務戦略	

報告対象期間：2021年4月1日～2022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。





100年を超えて成長し続ける グローバル企業を目指して

日本電産の課題

小さなプレハブ小屋から始まったこの会社は、2021年度に連結売上高1兆9,182億円、営業利益1,704億円まで成長しました。共に働く仲間もグループ全体で114,371名にまで増えました。これほどの成長を遂げることができたのは、ひとえにグループ全従業員の情熱・熱意・執念があつてのことだと考えています。来る2023年、当社は創立50周年を迎えます。新中期戦略目標「Vision2025」に掲げている通り、既存事業の成長分野に軸足を置いた自律成長と新規M&Aによる売上増加によって、2030年度売上高10兆円突破を目指します。

更なる成長を貪欲に志す一方、当社の事業を取り巻く環境は一層厳しさを増すものと認識

しています。長期化する新型コロナウイルス感染拡大の影響、原材料価格の高騰、エネルギー危機の深刻化など、経営判断を左右する様々な問題が生じています。こうした問題を乗り越えるためには、国際情勢を冷静に分析する力も必要ですが、当社の原点に立ち返り「他社・他人ができないと思っていることこそ挑戦してやり抜く」という気概を全従業員が持つことが何よりも大切だと考えています。

そして今、当社が内側に抱えている課題が浮き彫りになっています。特に、今後の日本電産を皆と一緒に牽引していくようなトップにふさわしい人材を見つけ出すことが、重要な課題であると受け止めています。

企業文化の徹底

後継者選定のために、ここ数年であらゆる人材を積極的に招き入れました。当社に来ていただいた方はいずれも素晴らしい才覚を持っていました。しかしなぜ、私の後を継いで当社を牽引する人材を見出せなかったかという、「すぐやる、必ずやる、できるまでやる」「情熱・熱意・執念」「知的ハードワーキング」という当社独自の企業文化を真に吸収してくださる方がいなかったからです。創業以来およそ50年間、この企業文化のお陰で当社は成長を遂げてきました。いわば当社に根付いた遺伝子と言っても過

言ではありません。日本電産の将来を任せられるのは何を差し置いてもまずこれらの企業文化を体現する人であるということを見過ごしていました。

目下、何よりも当社に必要なのは、企業文化をグループ全従業員に徹底させることです。今一度、経営幹部から現場の社員に至るまで我々の根幹となる精神を浸透させ、どのような事業に対してもNo.1への拘りとスピードをもって取り組む環境を一層強固なものにします。

目指す姿の実現

2022年9月2日の取締役会承認をもって、社長には小部氏が就任しました。彼は私がもっとも信頼を寄せる創業当時の仲間です。しかし、私と小部氏の経営体制を長く続けるつもりはありません。現時点では、2023年の4月に5名の副社長が選定され、それから1年後には正式な合議を経た上でこの内の1名が社長に選任される予定です。社長となった人材は約4年をかけて日本電産の経営手法を徹底的に学んだ後、新たな会長となる予定です。

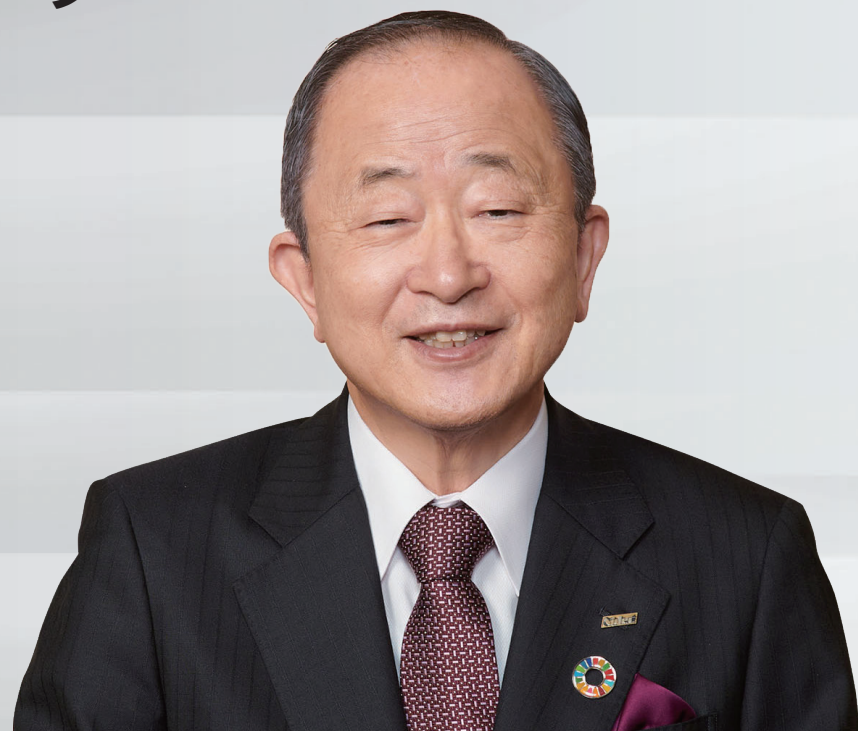
経営体制の変革だけではありません。当社が目指す「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」の実現のためには、開発・調達・製

造・管理等、様々な分野での変革を躊躇なく実施していかなくてはなりません。今はESGマテリアリティに係る各種対応の実施やサステナビリティ委員会の創設など、これまでの日本電産から一皮むけるような変革が着実に進行しています。当社の競争優位性となる企業文化は固持しつつも、目指す姿を実現するための変革は今後も果敢に進めてまいります。

2022年11月

代表取締役会長 (CEO)

永奇重信



One Nidecとして力を集結し、 真のグローバル企業へと飛躍

COO就任にあたって

私は2022年9月2日をもって代表取締役社長に就任しました。創業50周年が目前に迫っているタイミングでの拝命ということもあり、身が引き締まる思いです。

私たちのライフスタイルの変化は飛躍的に早くなっています。深刻化する環境問題、労働人口の減少といったマクロレベルの変化に適応する形で、環境負荷の少ない移動手段への切り替えやデジタルトランスフォーメーションが進行しています。そしてこれからは、人々のコミュ

ニケーションの形がさらに多様化することで、仮想現実(メタバース)の発展に代表されるような全く新しい分野でのビジネスチャンスが生まれてくると考えています。そこで重要なのは、人材と組織の変革です。人材面では「プロアクティブ(前向き)・プロフェッショナル(専門的)・プロダクティブ(生産的)」な働き方を通じて変革を進めます。組織面では、そうした人材を支援する体制を整えることが責務だと考えています。

2022年度の事業戦略

当社の電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」が飛躍を遂げています。2022年度第1四半期時点で既に2025年度までの「E-Axle」

受注台数は400万台を突破し、今後もEVの価格低下を要因に受注・販売台数は伸びていくと想定しています。そしてこの9月には、従来の

第1世代と比較して20%のサイズダウンと30%のコストダウンを実現した第2世代の量産を開始しました。第3世代、第4世代の開発も同時に進んでいます。今後も高まると予想される需要に備えて、グローバルな生産能力拡大にも努めています。

一方、M&Aの観点では、日本電産マシンツールやニデックオーケーケーの買収による工作機械事業の開拓が大きな動きとして挙げられます。当初、これらの会社を買収したのは「E-Axle」の重要部品の内製化を意図して

のことでしたが、今は工作機械事業自体の開拓を通じて製品ラインアップを拡充し、収益を拡大する戦略へとシフトしています。

当社を取り巻く事業環境は、グローバル経済自体に減速の兆しもあることに加え、精密小型モータ部門ではPCやHDD等の需要減少、車載部門ではグローバル生産台数の回復の遅れ、家電・商業・産業部門では家電需要のピークアウト等、厳しい状況が続いています。しかし、外部環境を決して言い訳にせず、必要なアクションをたゆまず実施していきます。

サステナビリティ経営

2022年度、取締役会の内部に属する形でサステナビリティ委員会を創設しました。5名の委員は全員取締役で構成されており、私もその内の一人として名を連ねています。「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」という理想の姿から逆算する形で当社の現状を捉え、必要な取り組みが着実になされるよう、委員として責任を果たします。

また、これまで実施してきた取り組みも継続していきます。例えば、環境面では「2040年度カーボンニュートラル達成」を実現するために各事業所における積極的な再エネ導入を進めており、社会面では企業文化を軸に据えた人材育成および人事制度改革を進めています。

「ニデック株式会社」へ

創業50周年を迎える2023年4月1日、当社は「ニデック株式会社」へと名前を変えます。新たな集団指導経営体制を構築して10兆円企業となり、その先100年を超えて成長し続けるためにも、社名変更を機に世界43か国で働くグループの全従業員が国や地域の垣根を超えて活発なコミュニケーションを取るべきだと考えています。

を行い、企業文化や創業者精神の徹底について語ってきました。今後もこうした活動を継続し、真のグローバル企業へと飛躍するための布石を打っていきます。

私は昨年度およそ300名を超える社員と面談

代表取締役社長執行役員(COO)

小部博志

2022年11月



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

創業 **1973**年

日本電産株式会社設立

1973年7月23日、代表取締役会長の永守重信(当時28歳)は「世界一になる」との思いのもと、仲間3人と京都市西京区に日本電産株式会社を設立、小型ACモーターの製造・販売で事業をスタートしました。当時は国内の顧客開拓が難航したため、飛び込みで米国の有力顧客を中心に営業していました。



創業当時の永守現代表取締役会長

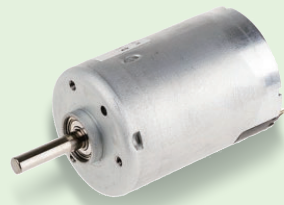


創業の同士3人



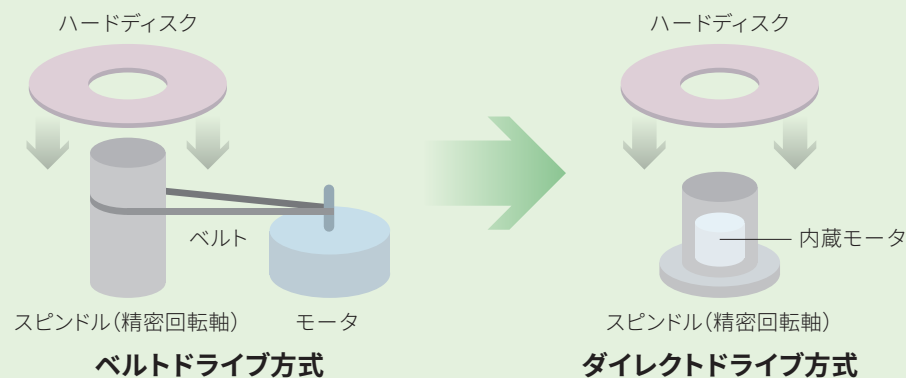
柱工場

ブラシレスDCモーターとの出会い



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

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



※1 ベルトドライブ方式とダイレクトドライブ方式

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

成長の牽引役、M&A

当社は創業から2022年10月までに68件のM&Aを行っています。49年の歴史の中でM&Aを集中して行った時期は2つ。1995年～2003年、HDD用モーターの軸受が流体動圧軸受(以下、FDB)^{※2}へ移行するにあたり、17件のM&Aを通じてFDBの開発や量産に必要な生産技術を取得しました。そして2010年～2020年、HDD市場が縮小した時期にHDD用モーター主軸の経営体制から脱却すべく、主に車載、家電・商業・産業用の分野で39件のM&Aを行いました。当社は、技術や人を育てるための「時間を買う」という発想に基づいてM&Aを活用し、「技術の変化」と「市場の変化」を乗り越えてきたのです。

1980s~90s

社会の動き
パソコン市場の立ち上がりと拡大

当社の取り組み

HDD用モーターで世界一に

1983年、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。1979年から8インチ型、1981年から5.25インチ型HDD用モーターを生産していた当社はその後の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用モーターの生産を開始しました。1989年3月、HDD用モーター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。また、1984年には米国トリン社の軸流ファン部門を買収し、PCや事務機器向けにブラシレスDCファンの生産を開始しました。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。

M&Aによる成長の歴史

年	国	M&Aした企業・事業	M&A先の事業・技術・製品
1984年	アメリカ	トリン社 軸流ファン部門	小型軸流ファン
1989年	日本	信濃特機	HDD用モーター
1995年	日本	共立マシナリ	モーターの自動組立装置、自動検査装置
1995年	日本	シンポ工業	無段変速機
1997年	日本	トーソク	計測機器、半導体計測装置
1997年	日本	リードエレクトロニクス	産業用検査機器
1997年	日本	京利工業	高速精密自動プレス機
1998年	日本	コパル	カメラ用シャッター製造
1998年	日本	芝浦電産	空調用モーター、産業用中小モーター

※ この表では主な企業を抜粋して掲載しています。

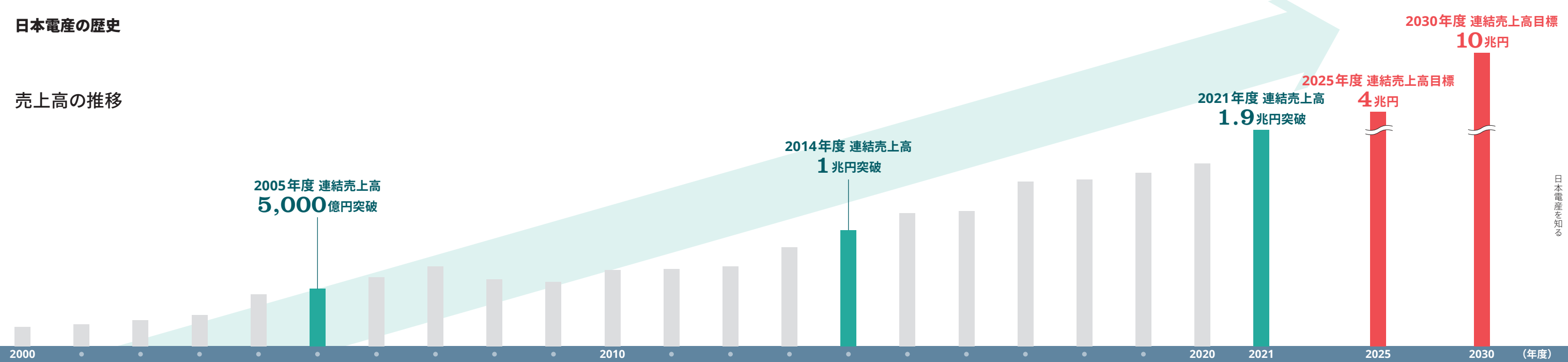
HDD用モーターの軸受にはボールベアリングが使われていましたが、1995年頃からHDDの高容量化に伴いモーターの回転精度を高める必要がありました。軸受にFDBを用いる研究がなされていましたが、量産に至るベアリングメーカーはありませんでした。必要とされるHDD用モーターを供給するには、当社はFDBを一から開発・生産する必要があったのです。それまではベアリングを外部から調達し、HDD用モーターに組み立てていたため、FDBを一から開発するのは大きな挑戦でした。そのため、FDBの開発・生産に

必要な技術を持つ企業を買収しました。例えばトーソクは高い計測技術を、京利工業やコパルはモーターコアを打ち抜くプレス技術を持っていました。三協精機はFDBの技術で先行し、フィリピンに工場を構えていましたが、量産が計画通り進んでいませんでした。当社はこれらの技術、設備、エンジニアをM&Aで取得することで、ボールベアリングをFDBに置き換えたHDD用モーターの本格的な量産を2000年から開始し、高い市場シェアを維持することができました。

※2 流体動圧軸受(Fluid Dynamic Bearing)

軸受と軸の間にオイル等の液体を介し、軸の回転によって発生する液体の動圧によって軸受から軸が浮揚し、なめらかに回転します。従来ボールベアリングが使われていましたが、流体動圧軸受に移行することにより低騒音、低振動が可能となり、HDDの更なる高密度化、大容量化に寄与しました。

売上高の推移



日本電産を知る

2000s~

社会の動き
インターネットの普及、
新たなデジタルデバイスの出現

当社の取り組み

HDD用モータ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)。2003年には「本社・中央開発技術研究」ビルが京都市南区に完成しました。
ボールベアリングをFDBに置き換えたHDD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。
1994年頃からFDB開発を手掛けていましたが、同時に、FDBの生産が失敗した場合に備えて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。
Appleから2007年にスマートフォン、2010年にタブレットが発売されたことを契機に、PCとHDDの世界出荷台数は減少に転じました。

M&Aによる成長の歴史

年	国	M&Aした企業・事業	M&A先の事業・技術・製品
2000年	日本	ワイ・イー・ドライブ	安川電機子会社。OA機器用DCサーボモータ
2000年	タイ	シーゲート社 ランシット工場モータ部門	HDD用モータ生産工場
2003年	日本	三協精機製作所	HDD用モータ
2006年	フランス	ヴァレオ社 モータ&アクチュエーター事業部門	車載モータ
2007年	シンガポール	Brilliant社	HDD用ベースカバー
2007年	日本	日本サーボ	日立製作所子会社。小型モータ製造
2010年	アメリカ	Emerson Electric社 モータ&コントロール事業	家電用、産業用モータ、プラント制御等大型モータ
2012年	イタリア	Ansaldo Sistemi Industriali 社	風力発電、水力発電用発電機、圧延機用モータ等
2012年	アメリカ	Avtron Industrial Automation, Inc.	産業用モータ用制御機器
2012年	アメリカ	Kinetek Group Inc.	エレベーターやエスカレーター向け等の商用用モータ
2014年	日本	ホンダエリシス	自動車用電子制御ユニット(ECU)
2015年	ドイツ	Geräte- und Pumpenbau GmbH Dr. Eugen Schmidt (GPM)	自動車用ポンプ

※ この表では主な企業を抜粋して掲載しています。

FDBを取り入れたHDD用モータの量産が成功するかどうかは、HDD用モータが事業の主軸であった当社にとって非常に重要であり、大きな挑戦でもありました。そのため失敗した場合に備えて、HDD用モータ以外の分野でM&Aを行い、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一機に商流が広がりました。

2010s~

社会の動き
スマートデバイスが生活に浸透、
気候変動に対する意識の高まり

当社の取り組み

M&Aで世界の総合モータメーカーへ

2014年に中央モータ基礎技術研究所、2015年には生産技術研究所を設立し、モータ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、2020年には約6割減の2億6,000万台となりました。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。このような事業ポートフォリオの転換が成功し、2017年度に家電・商業・産業用事業の売上高が創業来の主要事業であった精密小型モータ事業の売上高を上回るに至り、当社は超小型から大型まであらゆる分野で使われるモータを供給する総合モータメーカーへと成長しました。
脱炭素化を見据えて電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」を開発し、2019年から量産を開始しました。

M&Aによる成長の歴史

年	国	M&Aした企業・事業	M&A先の事業・技術・製品
2017年	フランス	Emerson Electric社 モータ事業および発電機事業	産業用モータ、ドライブ、発電機
2017年	イギリス	Emerson Electric社 ドライブ事業	産業用モータ、ドライブ、発電機
2019年	ブラジル	米国ワールプール社 コンプレッサ事業	冷蔵庫用コンプレッサー
2019年	日本	オムロンオートモーティブエレクトロニクス	自動車制御技術
2021年	日本	三菱重工工作機械	歯車工作機械
2022年	日本	OKK	工作機械(汎用機)

※ この表では主な企業を抜粋して掲載しています。

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、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。車載事業においては当社の車載モータとM&Aで取得した技術とのシナジーを追求し、付加価値が高いモジュール品とシステム品の開発に着手しました。例えば、当社で生産する電動パワーステアリング用モータと、2014年に当社グループとなった日本電産エリシスの電子制御ユニット(ECU)を一体化し、小型・軽量化、騒音を最小限に抑えられるパ

2020s~

社会の動き
脱炭素化、少子高齢化が進む

当社の取り組み

環境変化に力強く
適応する成長企業へ

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

ワーパックを開発しました。また、電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」はインバータの開発を日本電産エリシスが担当しています。モータ単体の製販からモジュール品やシステム品の製販に移行することで、ティア2部品メーカーからティア1部品メーカーへの転換を図りました。

当社は市場が縮小するHDD用モータに執着せず、車載、家電・商業・産業用の事業にリソースを分配することで危機を乗り越え、成長を続けました。

Business Strategy

他社とは一線を画す経営戦略

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

経営戦略を支える
潤沢な経営資源

A1 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。

A2 スピード経営

スピードこそ最大の武器であり、決断も行動も最大限迅速に行うことが当社経営戦略の大きな特徴です。創業期における事業拡大のきっかけとなった米国スリーエム社からのカセット複写機向けモータ受注は、「モータサイズを3割小さくせよ」との信じ難い要求をその場で承諾したからこそ獲得できたと言っても過言ではありません。通常、リードタイムが3~4年にわたる車載事業でも同様のスピード感を持って取り組んでおり、2017年に広州自動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。

A3 リスクテイキング

「リスクを取るべき時に取る」ことも当社の経営戦略の根幹です。市場拡大を予期できても、リスクテイキングを躊躇して参入が遅くなれば競合の後塵を拝し、市場拡大の果実を得ることができなくなります。HDD用モータのビジネスにおいては、市場が本格拡大する前に大胆な大型先行投資を実施し、競合に先んじて生産設備を確保したことが圧倒的競争優位の獲得につながりました。車載事業に関しても当社は躊躇なく先行投資を実施し、2025年以降、需要の急拡大が予想される電気自動車向け駆動システムの生産体制構築を進めています。

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

Nidec's DNA

逆境を機会とし成長に挑む企業文化

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

企業文化の根底にある
「No.1への渴望、成長志向」

A1 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。

A2 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[®]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目指すプロジェクト。

A3 逆境を機会と捉える企業文化

「困難は必ず解決策を連れてくる」。ピンチをチャンスと捉えることで当社は成長を続けてきました。2011年に発生したタイの洪水でHDD用モータの主力工場が水没した際には、現地従業員の不断の努力によりいち早く工場の完全再稼働に漕ぎつけ、高い市場シェアの確保につなげることができました。2019年に当社グループ入りした日本電産モビリティ(旧オムロンオートモーティブエレクトロニクス)も、逆境を機会と捉え成長しています。同社は2020年度第1四半期に顧客工場操業停止の影響で売上が半分となった際に、あらゆる観点で経営合理化を実施しました。その結果、同四半期でも営業利益は損益分岐点近辺を維持し、以後の売上回復期には営業利益率が急上昇しています。

「一番以外はビリ」「脱皮しない蛇は死ぬ」、に代表されるNo.1に拘る成長志向は当社創業以来の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。

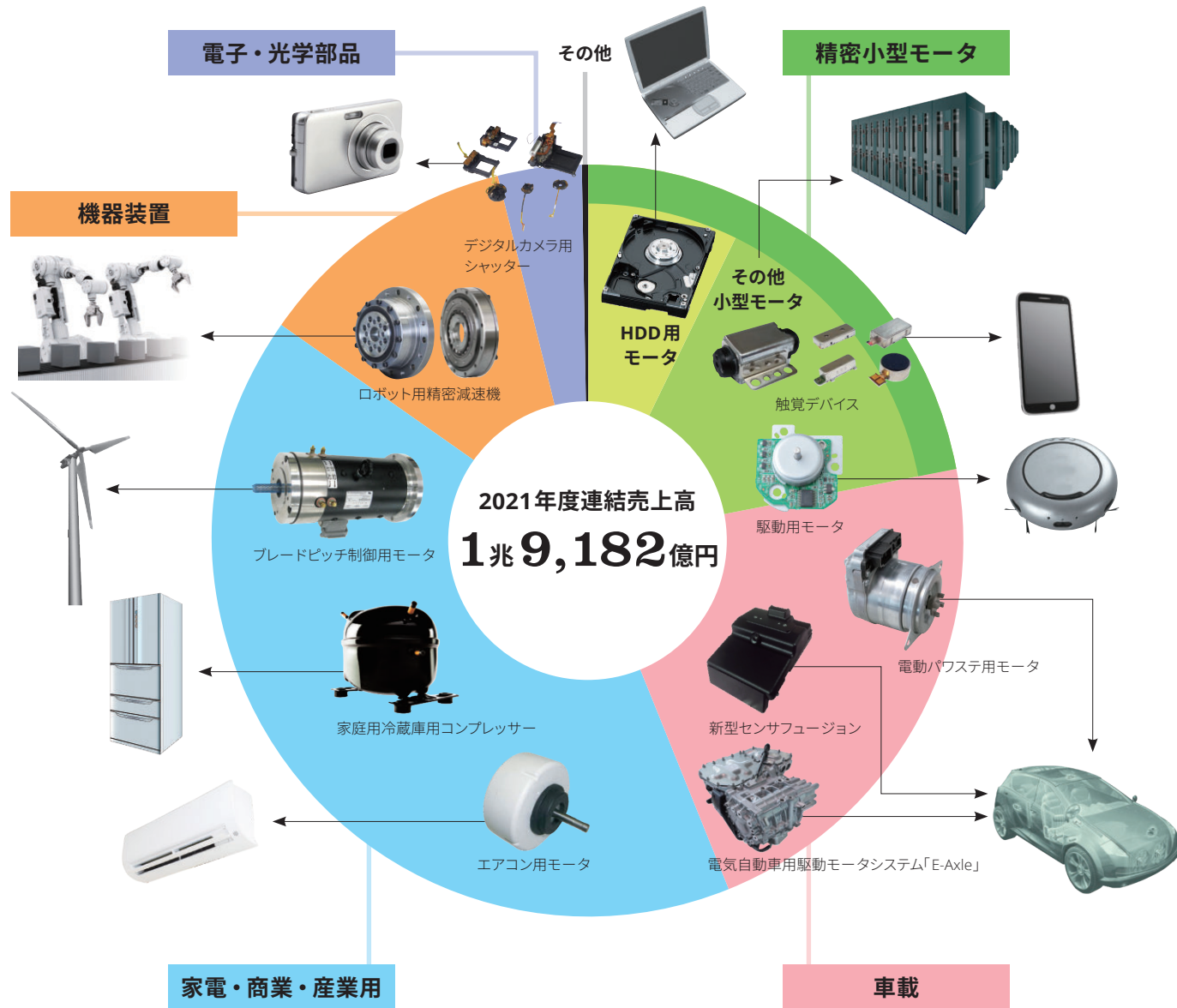
ビジネス展開

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。

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

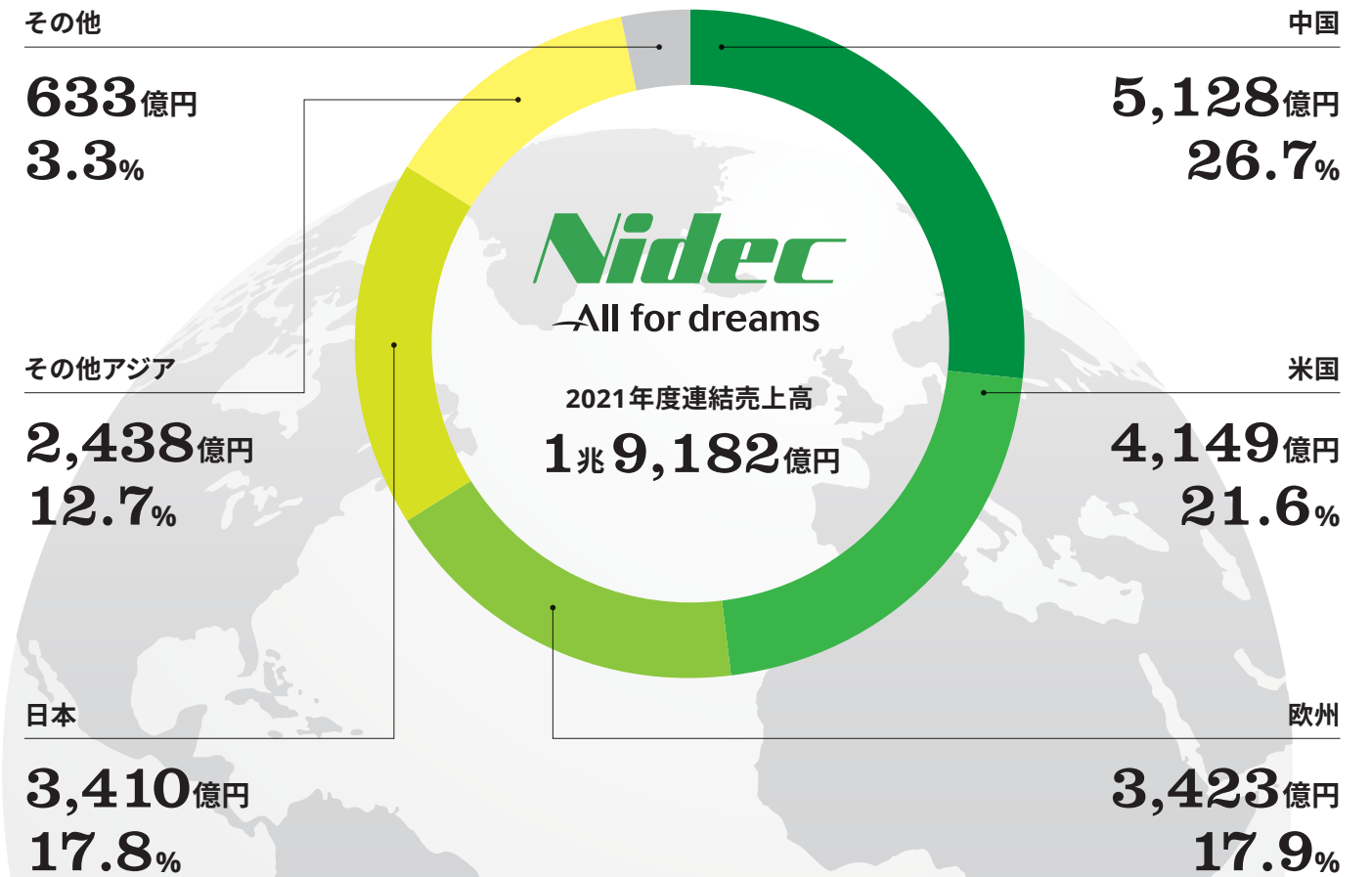


製品グループ別連結売上高構成比



製品グループ	売上高(億円)	営業利益(億円)	2021年度 営業利益率(%)
● 精密小型モータ	4,249	424	10.0
● 車載	4,176	107	2.6
● 家電・商業・産業用	7,866	782	9.9
● 機器装置	2,156	412	19.1
● 電子・光学部品	697	110	15.8
● その他	37	3	8.1
合計	19,182	1,704	8.9

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43の国と地域に配置し、グローバルに事業を展開しています。



グループ会社数

345社



社員数

114,371人



事業拠点 国・地域数

45の国と地域

(2022年3月31日時点)

価値創造プロセス

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。

INPUT インプット

財務資本
 • 連結総資産額：26,785億円
 • 株主資本比率：48.2%

知的資本
 • 研究開発費：780億円

人的資本
 • 連結従業員数：114,371人
 • グローバル人材
 • 多様な人材
 • 1人当たり従業員研修時間(単体)：
31時間

社会・関係資本
 • グループ会社数：345社
 • 事業拠点 国・地域数：
45の国と地域
 • 大学、研究機関、企業との共同研究

製造資本
 • 200以上の生産拠点
 • 設備投資額：986億円

自然資本
 • 総エネルギー投入量：
11,553,416GJ
 • 水資源投入量：7,326千m³

OUTPUT アウトプット



競争優位②：経営戦略
 • シェアNo.1への拘り
 • スピード経営
 • リスクテイキング
 • M&A
 P.15

事業活動

車載事業	精密小型事業
家電・商業・産業事業	その他製品事業

P.73

中期戦略目標Vision2025
 P.29

マテリアリティ
 環境 製品 人材 サプライチェーン ガバナンス
 P.25

競争優位①：企業文化
 すくやる・必ずやる、できるまでやる、情熱・熱意・執念、知的ハードワーキング、逆境を機会と捉える
 P.15

企業理念
 社是、使命、目指す姿、価値観、行動規範・行動指針
 P.05

OUTCOME アウトカム

財務資本
 • 売上高：19,181億円
 • 営業利益：1,704億円
 営業利益率：8.9%
 • 親会社の所有者に帰属する当期利益：
1,358億円

知的資本
 • 特許保有件数^{※1}(2022年3月末時点)：
10,631件

人的資本
 • 平均勤続年数(単体)：10.8年
 • 女性管理職および役員比率：
27.2%

社会・関係資本
 • 産官学連携国家プロジェクトへの参画
 NEDO^{※2}グリーンイノベーション基金^{※3}
 事業「次世代モーターの開発」
 • 共同研究、共同開発案件数：**84件**

製造資本
 • 高品質な製品の製造
 • 原価低減活動の推進

自然資本
 • CO₂排出量(Scope 1, Scope 2)：
10%削減
 • サプライチェーンCO₂排出削減
 • エネルギー消費量：**4%削減**

IMPACT インパクト

電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」提供

▶ 脱炭素化に貢献

家電製品へのブラシレスDCモーター提供

▶ 省電力化に貢献

協働ロボットへの減速機モジュール提供

▶ 労働力人口不足に伴う省人化需要に貢献

スマートフォン、PCなどの電子機器への熱マネジメント製品提供

▶ 5G到来による熱量増加対応に貢献

データセンター向けニアラインHDDに基幹部品提供

▶ デジタルデータの爆発的増加への対応に貢献

5つの大波

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

社会課題・メガトレンド

世界一高性能なモーターで地球環境に貢献する

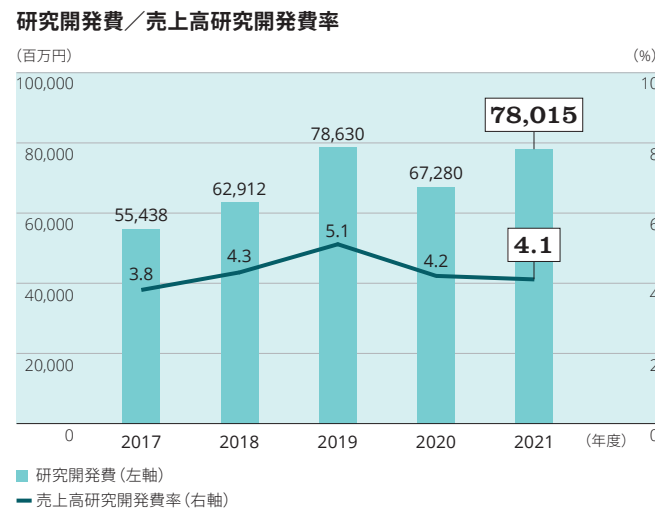
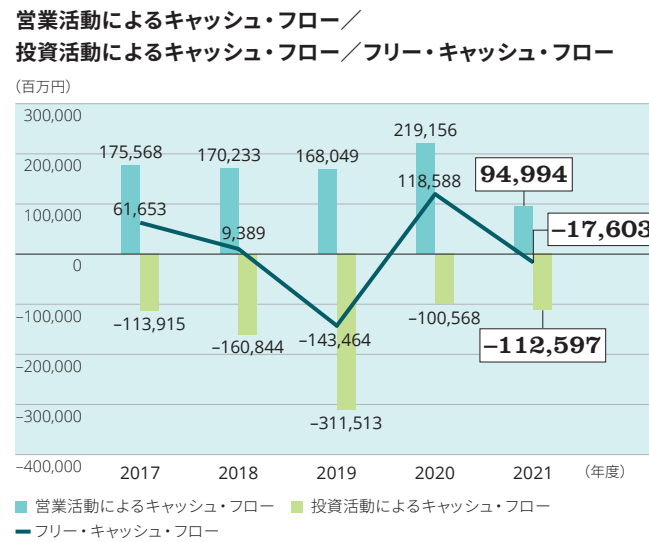
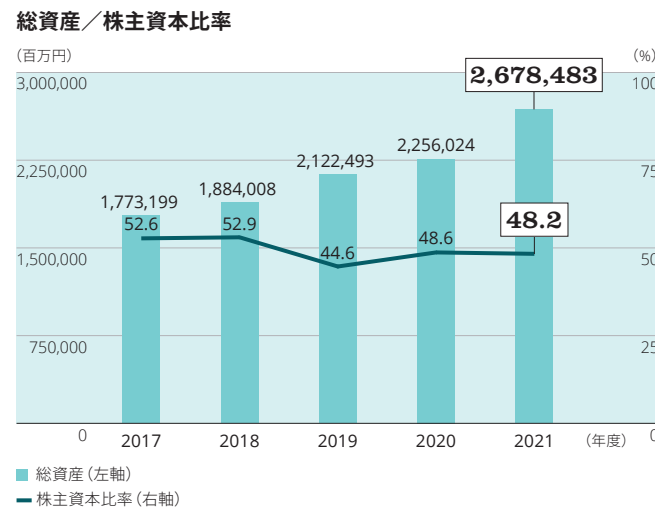
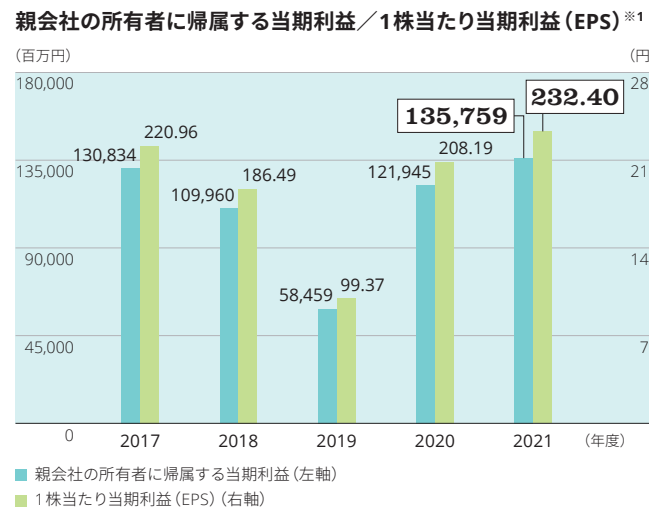
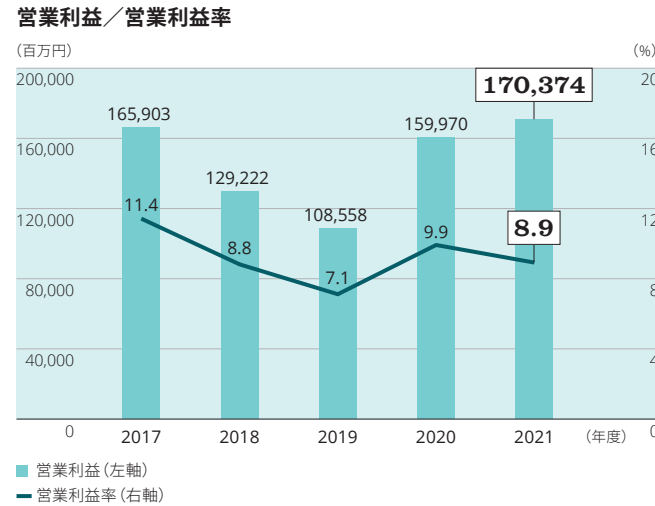
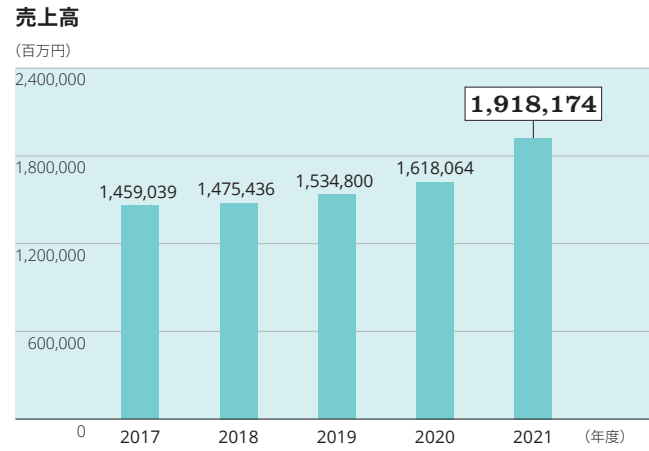
※1 国内グループ会社および家電・商業・産業部門の主要な海外グループ会社を含みます。

※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

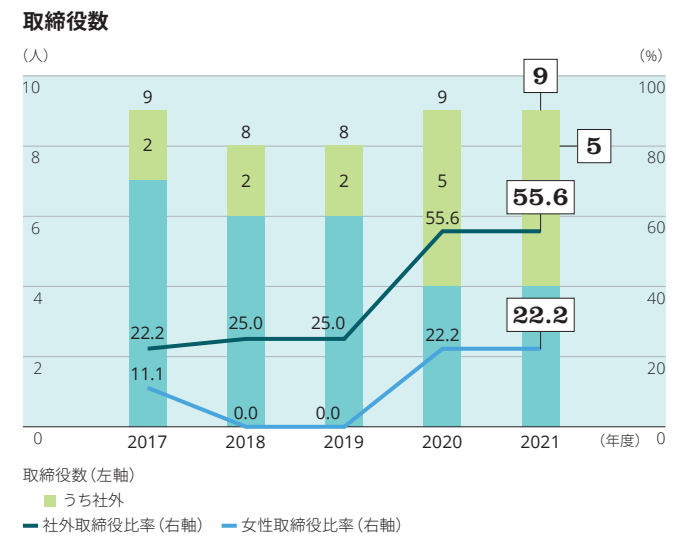
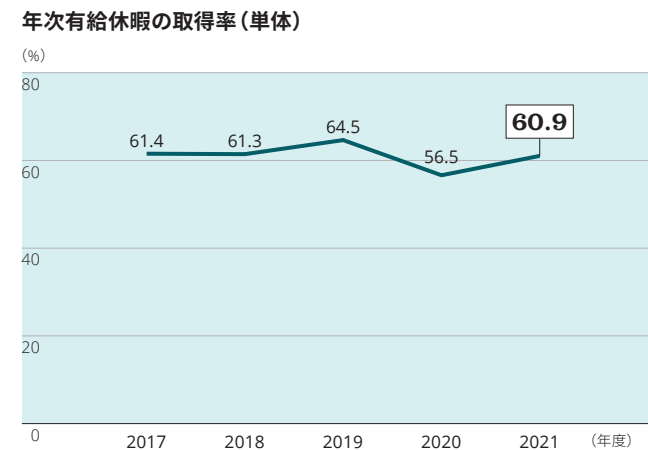
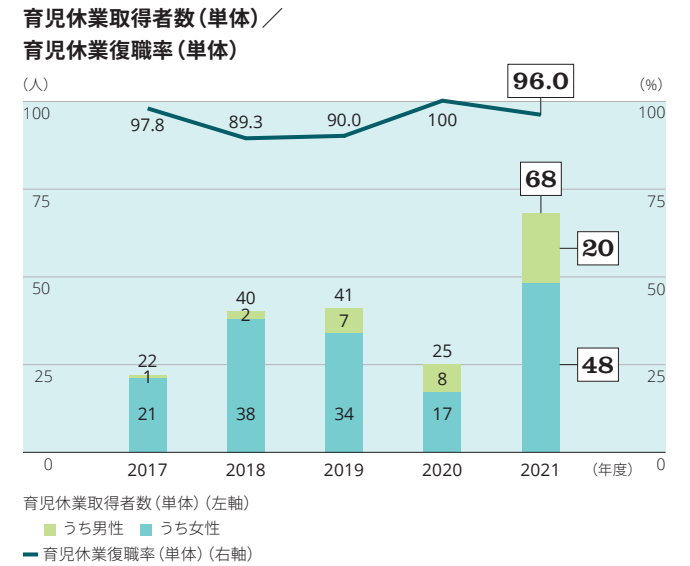
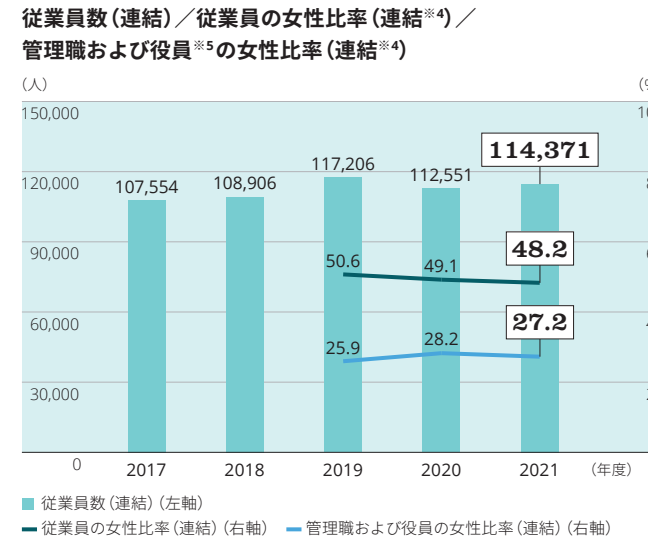
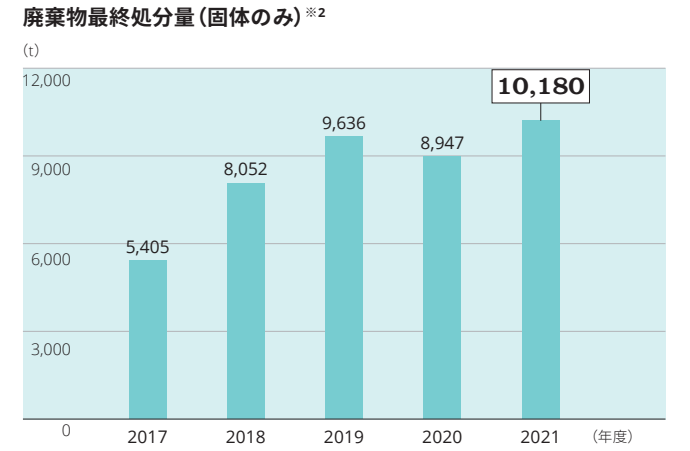
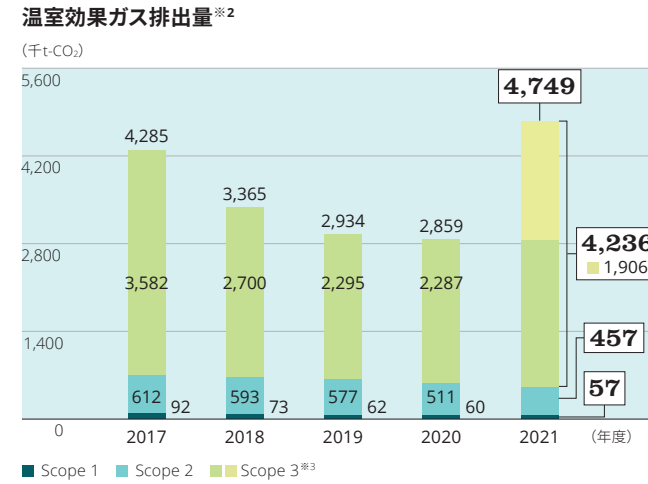
※3 グリーンイノベーション基金：2020年12月25日に経済産業省が関係省庁と策定した「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」の中で、「経済と環境の好循環」を作り出すために組成された基金

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。2017年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「1株当たり当期利益 (EPS)」を算定しています。
 ※2 対象拠点86社。
 ※3 含まれるカテゴリ (GHGプロトコルによる区分) : カテゴリ1~8, 13~15。
 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 (■箇所該当)。

※4 連結データは2019年度より集計を開始。2021年度は総連結の従業員87.7%を対象に調査。
 ※5 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

日本電産のマテリアリティ

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

優先すべきマテリアリティ特定のステップ

STEP 1 重要課題の把握・整理

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マネジメントに実施しました。

STEP 4 Management Committeeおよび取締役会で妥当性評価・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。



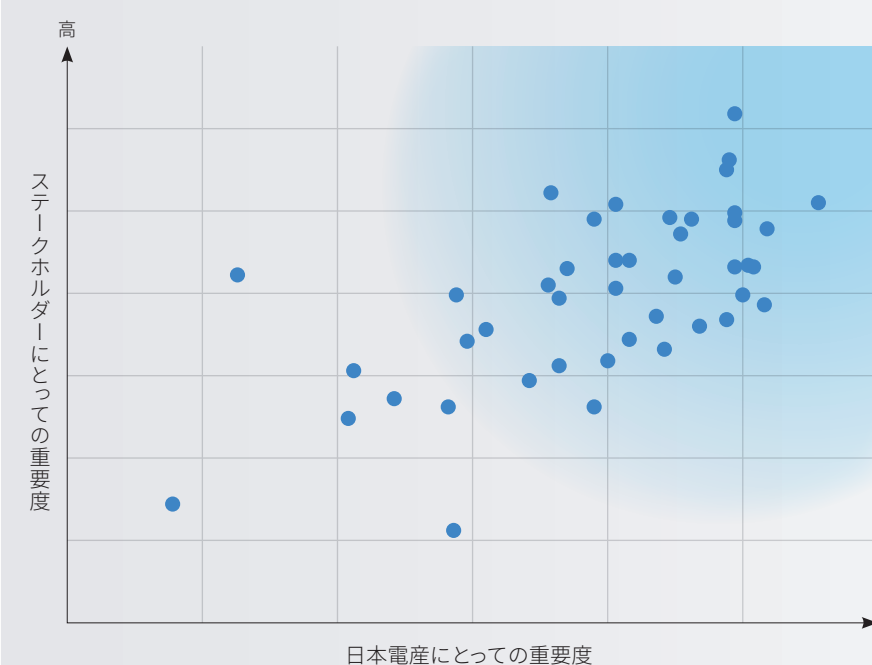
投資家アンケートの結果

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

投資家アンケート調査 回答例

- ① 環境・社会課題の解決を通じ企業価値向上を図るCSV観点を反映している項目や、世界的に関心を集めている項目が最重要と考えています。
- ② コーポレート・ガバナンスの強化を重要視しており、中でも経営トップの承継計画、経営経験のある社外取締役の導入が必須と考えています。
- ③ 日本電産のような立場にある企業にとって、取り組むべき最も重要な問題は「気候変動問題」「従業員の公平な報酬」「多様性のサポート」「ワークライフバランスを尊重する職場づくり」であると考えています。
- ④ 日本電産には、IRチームへのサステナビリティ知見浸透を一層進めた上での投資家とのコミュニケーション継続を希望します。
- ⑤ 日本電産はエネルギー効率向上と炭素削減に効果をもたらす多くのソリューションを製造しています。完全なソリューション提供企業になるためには、自社のビジネス運営に起因する温室効果ガスの削減目標を設定して目標達成に向けて取り組む必要があります。

マテリアリティの特定



日本電産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。

マテリアリティの取り組みについて

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

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付随する15個の取り組みテーマを設定しています。更に、取り組みテーマごとに2025年度達成を企図したKPIを設定しており、それらは取り組み時期に応じて3つのPhaseに分類されています。設定したKPIを新中期戦略目標「Vision2025」に組み入れ、推進することで、当社ビジネスの持続可能性を高めていきます。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され、内容が変更される可能性があります。

Phase 1 (2021年4月～2026年3月)

マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (2025年度)	2021年度における進捗
1 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	<ul style="list-style-type: none"> 電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」導入によりCO₂排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計11,700千t-CO₂ 電動パワーステアリング用モータ導入によりCO₂排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計26,261千t-CO₂ 	E-axleの累計販売台数が37万台を突破。それに伴い、2021年度中に155千tのCO ₂ を削減。
		事業活動で排出するGHGsの削減	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	2021年度の再エネ導入比率10.5%を達成。TCFD提言への賛同表明準備が進行中。
2 優秀かつ多彩な人材の確保・育成	人権の尊重・適正な労働慣行の浸透 	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	社員の労働時間管理について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。時間外労働については上司・部下間のコミュニケーションをとった上で実施する旨を全社員へ徹底。
3 強固なガバナンス体制の構築	公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現 	取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 第三者機関による取締役会実効性評価を継続的に実施する。 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。 	第三者（外部法律事務所）による評価制度を導入。取締役会の社外取締役比率および女性取締役比率については引き続き目標を達成。
		指名・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	役員の報酬体系を整備。また、2022年度の役員報酬について報酬委員会における審議・取締役会における答申を実施。

Phase2 (2021年11月～2026年3月)

マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (2025年度)	2021年度における進捗
社会変化に適応した製品・サービスの提供	製品の安全性と品質の追求 P.46	—	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	精密小型モータ事業本部における材料選定データベースの構築完了。車載事業本部におけるグローバル品質管理システム始動。
	技術環境・産業構造の変化への対応 P.47	—	<ul style="list-style-type: none"> 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技術を継続的に追求する。 	環境貢献量の定量化を推進。また、製品開発ロードマップにおける研究開発領域の見直しを実施。
	知的財産の保護・活用 P.47	—	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	「5つの大波」に関わる製品を中心に積極的に出願・権利化を推進。既存ビジネスにおいては知財ポートフォリオの転換を推進。
優秀かつ多彩な人材の確保・育成	労働安全衛生・健康経営の推進 P.51	—	<ul style="list-style-type: none"> 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。 2023年度健康経営度調査における「健康経営優良法人ホワイト500(大規模法人部門)」の認定を受ける。 	労働災害度数率がBU平均を上回る生産拠点6拠点にて安全確認活動を実施。また、リモート安全点検を26拠点で実施。
	法令遵守・コンプライアンスの徹底 P.63	—	<ul style="list-style-type: none"> 本社/地域統括会社(中国/米国/欧州)を起点にグループ全社へ法務・コンプライアンス体制を拡大する。 重大なコンプライアンス違反リスクを洗い出し、重点的な施策を打つ。 全従業員が年に一度、コンプライアンス教育を受講する。 	ハイリスクなグループ会社を可視化し、当該会社の経営層と協議しながら具体的な未然防止策を実施する等、リスク軽減活動を推進。
強固なガバナンス体制の構築	リスク管理体制の整備 P.65	—	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	リスク管理活動推進体制を見直し、事業所レベル・事業本部レベル・コーポレートレベルといった各階層ごと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確立。
	情報セキュリティ対策の推進 P.66	—	<ul style="list-style-type: none"> 重大な情報セキュリティ事故の発生件数をゼロにする。 	ランサムウェア等不正プログラムの侵入を検知する機能の実装や、拠点内のネットワーク分離、有事の際のマニュアル整備とそれに基づく訓練を実施。重要な技術情報については専用の授受システムにおける責任者の承認によってのみダウンロードを可能とし、それらの操作が記録されるシステムを導入。また、ISO/SAE21434に準拠する形で、製品の設計、生産から出荷後の脆弱性への対応による製品保証に至るプロセスを整備。

Phase3 (2022年4月～2026年3月)

マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (2025年度)	2021年度における進捗
持続可能な地球環境への貢献	廃棄物・有害廃棄物の管理 P.45	—	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物発生量の売上高原単位を2022年度比で3%以上低減する。 	(進捗発生は2022年度より)
	水リスクへの対応 P.45	—	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	(進捗発生は2022年度より)
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 P.49	—	<ul style="list-style-type: none"> グローバルリーダーを発掘・育成する：2022年度中に役員幹部候補となる海外現地人材を可視化する。 2023年度以降、海外人材も含めた経営幹部の育成を開始する。 	(進捗発生は2022年度より)
	ダイバーシティの推進 P.50	—	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度中に女性活躍に関する次の目標を達成する(単体)： <ul style="list-style-type: none"> 女性役員比率[※]：10%以上 ※執行役員以上、社外取締役含む 女性管理職比率：8%以上 女性管理職候補層[※]比率：15%以上 ※管理職一步手前のポジションに就く女性社員を指す 外国籍役員を登用する。 	(進捗発生は2022年度より)
	人権の尊重・適正な労働慣行の浸透 P.52	適正な労働慣行の浸透	<ul style="list-style-type: none"> 管理職を含む従業員の労働時間を労働安全の観点から管理する。 生産性向上により平均残業時間を削減する。 	(進捗発生は2022年度より)
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 P.53	—	<ul style="list-style-type: none"> 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年時点での高リスクサプライヤーへの実施率100% 	(進捗発生は2022年度より)
強固なガバナンス体制の構築	公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現 P.54	内部統制の管理・徹底	<ul style="list-style-type: none"> 売上規模5兆円を前提として監査リソースを質的・量的に拡充する。 	(進捗発生は2022年度より)

中期戦略目標の概要

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



連結売上高10兆円企業に向けた ビジネスモデル変革

2022 連結売上高 **2兆円**

Vision2025

2025

連結売上高 **4兆円** (目標)

2030

連結売上高 **10兆円** (目標)

2021

Vision2020の振り返りと、Vision2025への道程

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

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

連結売上高2兆円目標は、2022年度の達成に再チャレンジ

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

新中期戦略目標の骨子 1▶ 利益ある成長への拘り

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

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

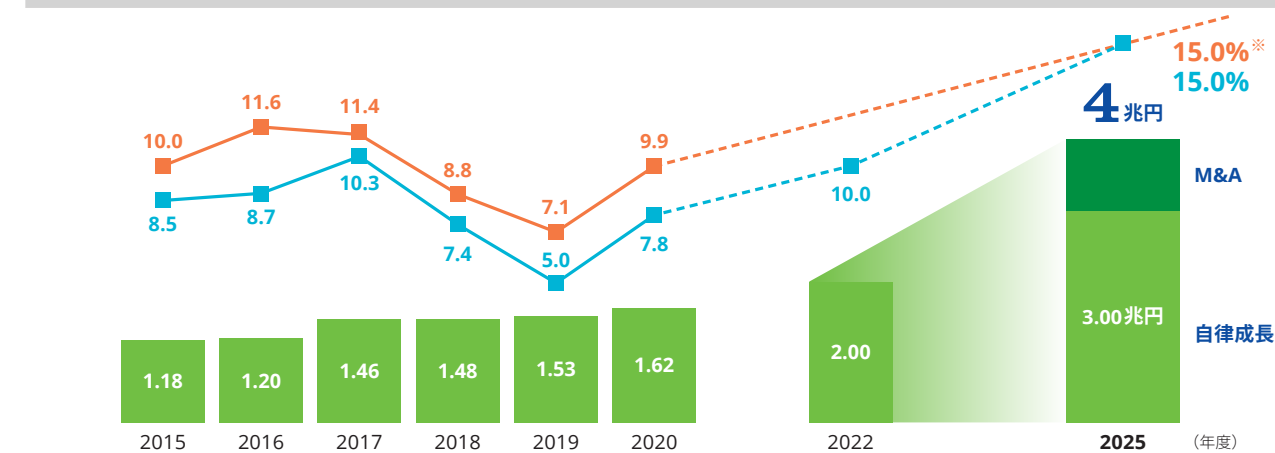
新中期戦略目標の骨子 2▶ 事業ポートフォリオマネジメント

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

車載部門では、今後市場の大幅拡大が見込まれる電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」において2025年度の受注台数は400万台に達しており、同年度までに数千億円規模の売上増加を見込んでいます。その他にも電動パワーステアリング用モータなど、受注ベースで10%を超える年率売上成長が期待できる製品群も多く、車載事業は全体としても高い売上高成長率が見込まれます。

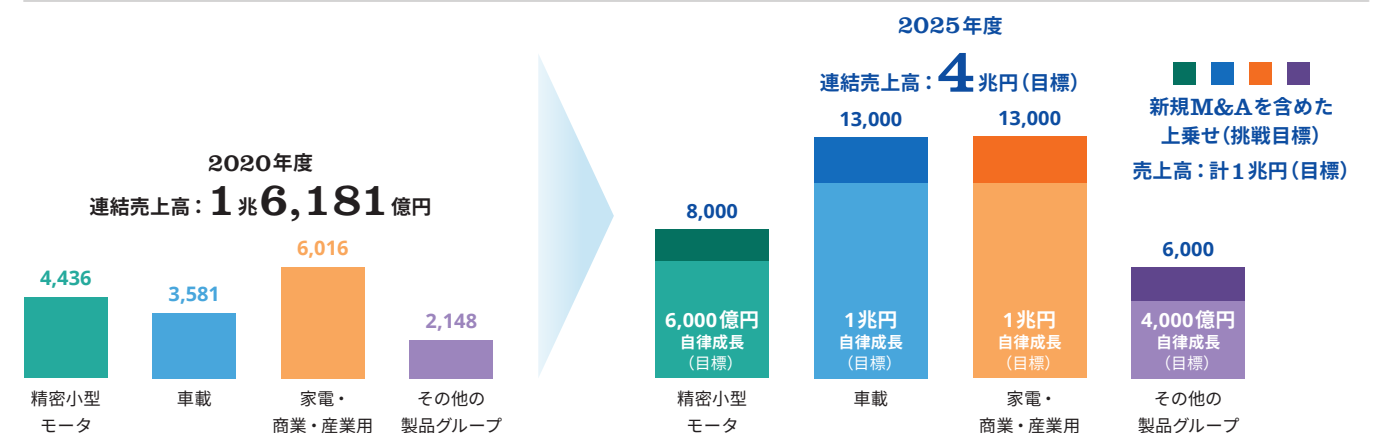
精密小型モータ部門では、長年当社業績を牽引してきたHDD用モータの大幅な成長が見込めない状況となっています。電動化による事業機会の拡大が予想される小型EV向けモータ、電動二輪車向けモータなどのモビリティ分野に経営資源をシフトし、もう一つの成長分野である熱マネジメントシステムと併せて売上成長への貢献が期待されます。

成長戦略(自律成長+M&A)と、資本収益性向上の両建てによる取り組みを展開



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

成長事業への積極投資による高い成長率を実現



新中期戦略目標の骨子 3▶ トップライン伸長への打ち手

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

車載事業を例にとると、モータ単体(デバイス単品)の提供から

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

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

事業領域の拡大で、連結売上高10兆円体制に向けたビジネスモデル変革に挑む

車載とロボティクスを事例としたイメージ図



新中期戦略目標の骨子 4▶ EV用トラクションモータ基本方針

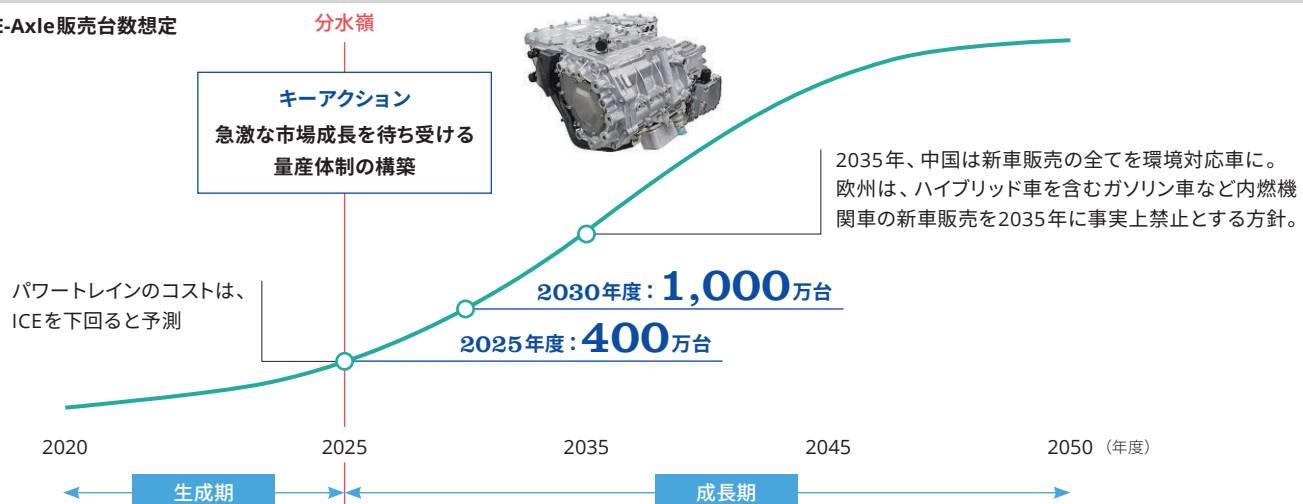
EV業界を取り巻く環境は日々変化しており、世界各国での環境規制強化によるEV化の推進に加えて、異業種からの参入やファブレスメーカーの登場など、大きな変化が起きています。

当社では主にバッテリー価格の低下によるEVの価格低下から、2025年以降爆発的に台数が伸びることを想定しています。すでに2025年度のE-Axle受注台数想定は400万台に達していますが、2030年度には1,000万台まで伸長すると予想しています。

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

自動車業界の枠に収まらないゲームチェンジャーとしてEV時代を牽引する

当社E-Axle販売台数想定



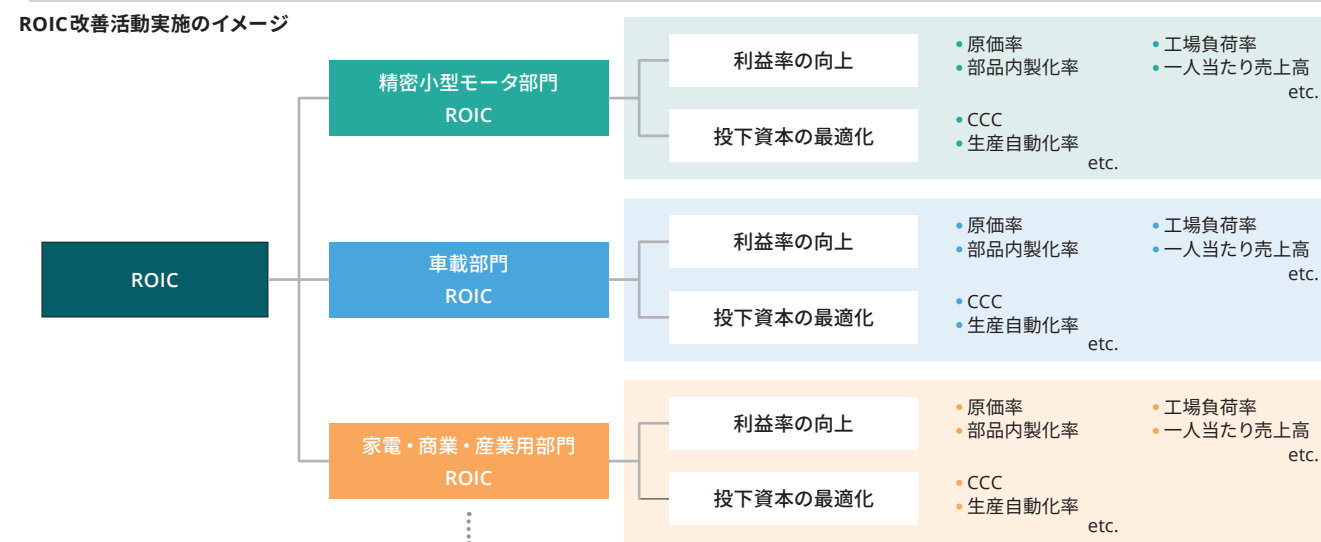
新中期戦略目標の骨子 5▶ ROIC経営

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

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

部門それぞれの事業戦略に沿ったROICターゲットを定めて改善活動を実施

ROIC改善活動実施のイメージ



新中期戦略目標の骨子 6▶ カーボンニュートラル宣言

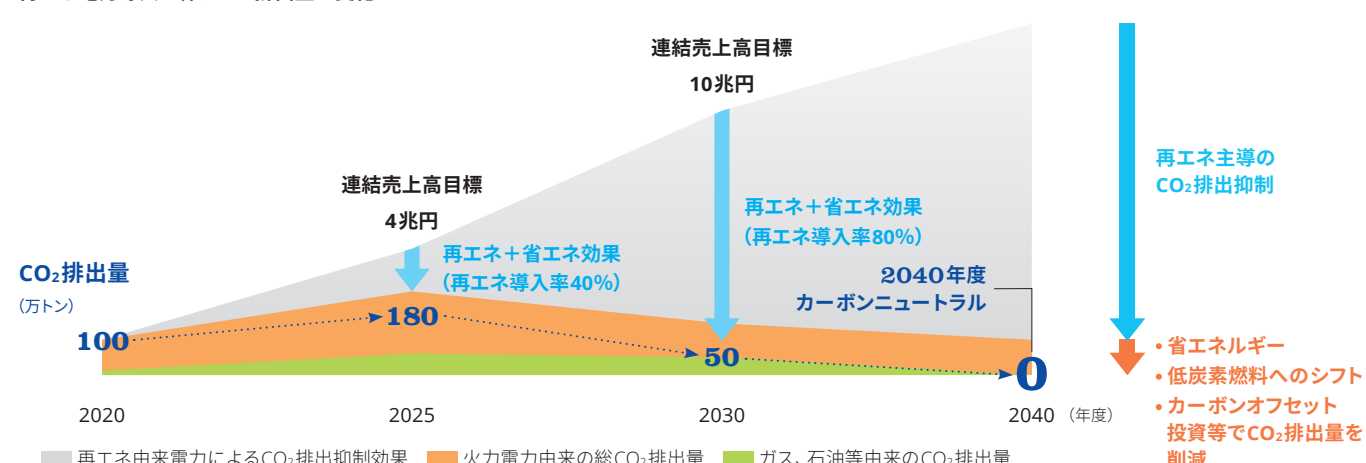
Vision2025で新たに「カーボンニュートラル宣言」を目標に盛り込みました。①2040年度までに事業活動(Scope 1,2)をカーボンニュートラル化 ②サプライチェーン排出量(Scope 3)の削減計画を2025年度までに決定するという2つの柱から構成されます。

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

のシフト ③カーボンオフセット投資などで、ネットでのCO₂排出を2040年度までにゼロ(Scope 1,2)とすることを計画しています。再生可能エネルギー導入比率については、2025年度で40%、2030年度で80%を予定しています。

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

再エネ電力導入に伴うCO₂排出量の変化



2030年度の目標達成に不可欠である 半導体戦略を実行

常務執行役員
副最高技術責任者
半導体ソリューションセンター所長
兼ソリューション企画・戦略部長

大村 隆司



2022年2月に入社した大村 隆司です。2022年7月からは常務執行役員を拝命し、副最高技術責任者、半導体ソリューションセンター所長も務めています。今回は、当社の半導体戦略についてご説明します。

サステナブルな半導体サプライチェーンを確立

現在、半導体をいかに安定的に調達するかが企業の生産・販売を左右する状況が続いており、今後世界のグリーン化やDX（デジタルトランスフォーメーション）化が進行するに連れて半導体使用量は更に伸びていくことが想定されます。

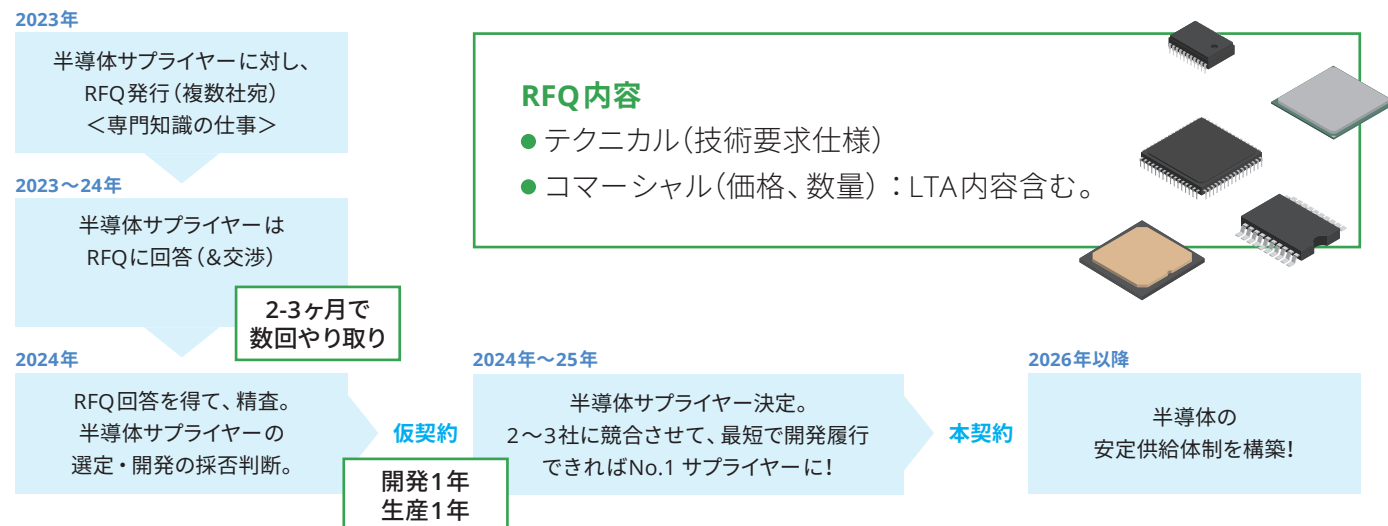
連結売上高が10兆円となった際には、当社は半導体を1兆円調達する必要があると見ています。これは、大手半導体メーカーの年間売上高に匹敵する水準となります。半導体は、電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」をはじめとして、あらゆる当社製品に必要となってくるパーツであり、事業部門・製品を問わず「半導体の安定調達なくして、事業拡大なし」と言えます。そのため、半導体を中長期的

かつ安定的に確保することは、当社の2030年度連結売上高10兆円の目標達成に向けて、クリアしなければならない重要な課題となります。

こうした中、当社は2022年5月に半導体ソリューションセンターを設立しました。当センターは、サプライヤーとの戦略的パートナーシップを築き、あらゆるリスクに対応できるサステナブルな半導体サプライチェーンを確立することで、当社製品の安定した生産と供給を実現することを目的としたものです。グループ内の半導体に関わる課題を特定の部門・製品に限らず、全方位的にフォローすることをミッションとしています。

今後の半導体戦略に関する具体的なアクションは、以下を計画しています。

STEP2：グローバルRFQ (Request for Quotation) への挑戦



段階	テーマ
STEP1	現有半導体コンポーネント調達の安定確保（グループ集中購買）
STEP2	高付加価値半導体コンポーネントの調達（開発・製造委託） → Nidec 商品（QCD）にマッチした半導体供給確保のためのRFQスキームの確立と実行
STEP3	総合モータ制御ソリューションプロバイダーへ（エコシステム） → インテリジェントモータ®・ソリューションの提供へ！

STEP1：Nidecグループサプライヤーとの集中購買

現在は当社グループ内で統一されていない半導体の調達を、グループ集中購買にシフトし、スケールメリットを最大限発揮できる体制へシフトします。当社が明確なビジョンを持って事業拡大を推進しており、高い売上成長率が期待できることを含め、当社へ半導体を納入するメリットをサプライヤーの皆様には改めてご認識いただき、戦略的パートナーとなる半導体サプライヤーを選定していく方針です。2022年5月の半導体ソリューションセンター設立に際して、サプライヤーの皆様から多くの反応をいただき、戦略的パートナーの選定に向けて前進できたと考えています。

STEP2：グローバルRFQ (Request for Quotation) への挑戦

RFQは、半導体サプライヤーが提供する製品を当社が購買するのではなく、当社が必要とする半導体のスペックを定義し、それに対して最善の回答をいただいたサプライヤーを選定することで、半導体の安定供給体制の構築を目指す取り組みです。欧米企業では半導体サプライヤーに対して日常的に行われているRFQの発行や回答の受領、その後の交渉結果としての長期契約締結といった半導体調達の流れは、日本企業では行われていないと認識しています。こうしたRFQの実施によりサプライヤーとの良好なコミュニケーションを構築することで、価格交渉等に割く時間の低減につながります。また、精度の高い需要見通しを半導体サプライヤーに示すことが可能になるため、半導体メーカーの投資

負担軽減、すなわち半導体コストの低減につながる等、Win-Winの関係が構築できると考えています。

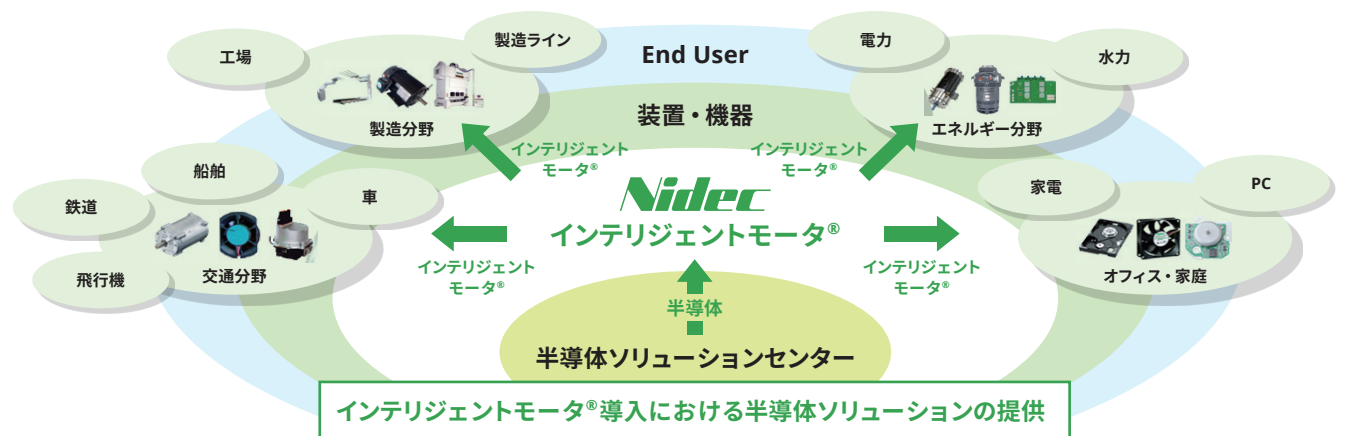
STEP3：半導体とモータのシナジーによる高付加価値ソリューションの提供

半導体を安定的に調達することが可能になることで、「インテリジェントモータ®」によるソリューション提供が見えてきます。「インテリジェントモータ®」とは、当社が開発した小型コンピュータを内蔵したモータであり、無線ネットワークで簡単に制御可能であるとともに、位置・速度・トルクなど様々なモータ情報を取得することができます。これにより、旧来の製品では実現できなかった多様なソリューションが顧客に対して提供可能になります。

例えば、DXによってクラウドストレージ容量は飛躍的に増大しましたが、電力を多く消費する課題があります。これに対してエッジコンピューティングで分散化を実施するというソリューションが考えられ、この分野で「インテリジェントモータ®」が大きく貢献できると考えられます。この例に限らず、車や家電等あらゆる分野でコンピューティングの流れは加速しており、「インテリジェントモータ®」によるソリューション拡大は大きな可能性を秘めていると考えます。

私自身も、当社グループの中での半導体ソリューションに対する期待の大きさを実感しており、大きな希望と使命感を抱いています。「すぐやる・必ずやる・出来るまでやる」の当社精神のもと、半導体ソリューションを推進すべく、今後のミッション遂行に全力を尽くしてまいります。

STEP3：Nidecインサイトにおけるインテリジェントモータ®の世界



※ インテリジェントモータ®
日本電産が開発した小型コンピュータを内蔵したモータです。無線ネットワークで簡単に制御可能であるとともに、位置、速度、トルクなど様々なモータ情報を取得することができます。



中長期の成長を支える 人事プラットフォームの構築に注力

執行役員
秘書室・人事部担当

平田 智子

人事部担当執行役員を務めています平田 智子です。今回は、主に当社の急成長を今後支えていく人事プラットフォームの構築についてご説明します。

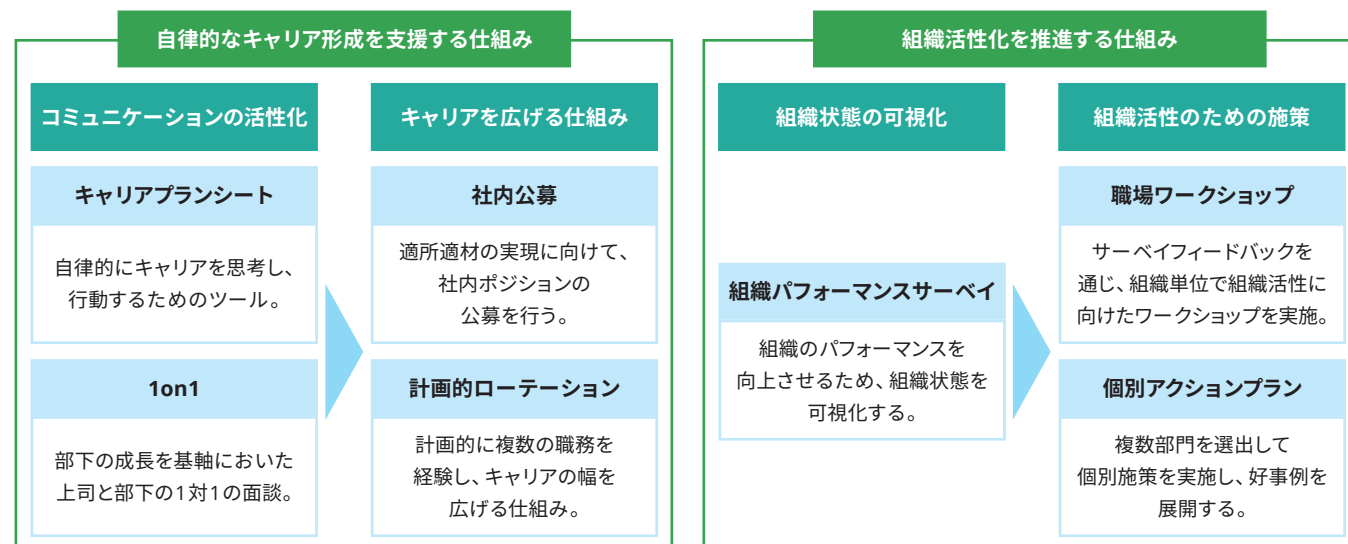
人材育成

環境変化の激しい時代に柔軟に適用し、成長し続ける人材を育成するため、社員の「自律的なキャリア形成」を支援する取り組みを加速させています。まずは「キャリアを考える」支援として、年に2回、自身の経験や想いを振り返り、上司と今後のキャリアの方向性を考える面談を運用しています。一人ひとりがキャリアを考えるきっかけとするほか、部門全体で個人のキャリア形成を支援する風土醸成を促進しています。また、これらの情報はタレントマネジメントシステムで一元管理しているため、本人のスキルや意向と会社が必要とする人材をマッチングさせ、より効果的な人材配置を目指すことが可能です。

次に「キャリアを実現する」支援として、社内公募制度や計画的なローテーションを推進しています。当社は「ジョブ型」人事制度を導入していますが、特に若手社員には多様な経験を積んだ上で専門性を深めてほしいとの思いから、概ね3～5年でのローテーションを働きかけています。グローバルに活躍できるポジションを多数抱える当社の利点を最大限に活用し、社員が成長できるキャリア形成のサポートに注力していきます。

また、創業者が率いる当社においては、経営幹部人材の育成も喫緊の重要課題として認識しています。2020年度から人材開発委員会を立ち上げ、当グループの重要ポジションの後継候補者の妥当性を議論し、育成プランを策定の上、

人材開発&組織開発の全体像



実行してきました。2021年度からは後継候補となる人材を早期に発掘育成するために、さらに若い世代から優秀人材をプールし、中長期的な育成を行っています。

組織活性化

組織活性化についても重要な課題と認識しています。そのため、組織パフォーマンス向上・活性化のための新たな施策として、2021年度から「組織パフォーマンスサーベイ」を人事部主導で実施しています。この施策は、所属組織の状態を可視化・課題を特定し、パフォーマンスを向上させるために、アンケート形式で実施しています。また、アンケート結果に基づき「職場ワークショップ」を組織単位で開催し、自身が所属する組織の優れた点や課題を社員同士で議論し、課題への具体的な対応を議論するフォローアップの機会を設けています。さらに、ワークショップ開催以降の施策で組織が活性化された好事例については、横展開を実施し成功体験の共有化を可能とする仕組みを構築しています。

人事制度

2021年度に導入した職務等級制度（「ジョブ型」人事制度）も、当社の中長期での成長を実現する上で重要な施策となります。

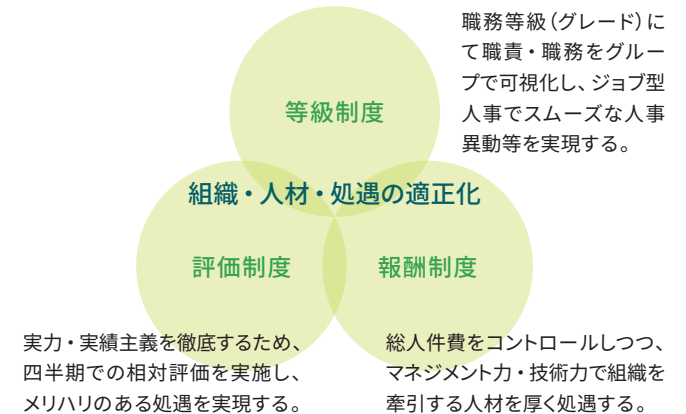
制度導入にあたっては、当社内の700近いポジションについて、それらを所管する役員・部門長に対するインタビューを行いました。職務評価を通じて各ポジションの職務や職責の大きさを定量化し、同じ部長クラスであっても担う職責によってグレードが異なるというポジションベースでの等級体系としています。

報酬についても、「ジョブ型」人事制度として外部市場の水準を踏まえた設定としており、優秀な人材の採用促進や流出抑制に寄与することが期待されます。当社グループ内においても、会社によって等級や報酬体系が異なりましたが、当制度の適応をグループ会社まで拡大・共通化することでスムーズな人事異動が可能となります。さらに、ジョブディスクリプションの社内公開も2022年7月よりスタートしており、社員のキャリアプラン構築への積極的活用が期待されます。

加えて、「ジョブ型」人事制度導入に付随して、2021年度より「社内公募制度」もスタートしました。人員を当社グループ内から募集可能とする制度であり、募集するポジションやそのジョブディスクリプション、応募可能者等を公開した上で自主的な人事異動を促進する制度です。また、海外グループ会社、もしくは海外拠点との人材の機動的な異動を制度的に可能とすることも、人材育成・確保における重要な課題となります。2022年度より2名の外国籍執行役員が本社

人事制度改革のコンセプト

強い会社・組織作り	適所適材の人材育成
信賞必罰・メリハリのある処遇	人材の流動化・ガバナンス強化



役員として就任していますが、今後国や地域をまたぐ人事異動が増えることが想定され、異動をスムーズに可能とする人事制度構築が必要となります。

報酬水準については、2020年度に「2023年度までに報酬3割増」を公表していますが、「Vision2025」で掲げる生産性向上とセットでの施策です。「少数精鋭」の高い生産性を持った集団を目指し、他社と比較しても競争力のある報酬水準とすることで、優秀な人材確保を促進することも意図しています。

その他制度

その他の制度については、当社グループ内での退職金制度の統一があげられます。当社では、退職金制度は確定給付年金(DB)と確定拠出年金(DC)の二本立ての運用でしたが、2021年10月より確定拠出年金(DC)に一本化を実施しています。今後はグループ会社についても同様の制度とすることで、グループ内の人事異動がスムーズになることが期待されます。その他の制度についても、今後の当社グループの成長の基盤を整備するとの観点から随時見直しを実施していく予定です。

最後に

当社は、2023年7月23日に創業50周年を迎えるにあたり、2023年4月1日付で「ニデック株式会社」への社名変更を予定しています。国内外の連結子会社も、原則としてグループブランド名である「ニデック」を冠したものに變更し、創業50周年を迎える当社のグローバルグループ一体経営を更に進化させていきます。そのためのプラットフォーム構築に向けて、人事関連施策を日々前進させていきます。

2030年度連結売上高10兆円の目標達成に向けて、各種施策を推進

常務執行役員
最高財務責任者
佐村 彰宣



2022年5月1日付でCFO（最高財務責任者）に就任した佐村 彰宣です。当社が2021年8月に買収した三菱重工工作機械株式会社（現：日本電産マシンツール株式会社）においてCFOを務めていましたが、今般、当社のCFOの職務を拝命することとなりました。今回は、1. 資金調達についての考え方、2. グリーンボンド、3. サステナビリティ委員会設置の3点についてご説明します。

資金調達に関する考え方

当社は、2030年度連結売上高10兆円の目標達成に向けて、「Vision2025」では売上高4兆円を目標としています。そのうち、1兆円は新規買収による達成を見込んでいるため、事業成長に伴う設備投資・新規買収に伴う相応の資金需要の発生が想定されます。当社の資金調達に対する考え方は、グループ内でのCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）短縮化を筆頭とする資金管理の徹底や営業キャッシュ・フローからの支出をベースとしています。資金調達が必要となった際には、必要金額や財務状況、株価および格付け、金融市場環境等を総合的に勘案しつつ、最適と考えられる手段での調達を選択する方針です。

資金調達においては、金融市場環境や格付を勘案し、その時点で最適な手段での調達を実行する方針です。FRB（連邦準備制度理事会）を筆頭とする海外中央銀行が利上げや金融緩和縮小へと舵を切っており、こういった金融市場の大きな変化を踏まえ、中長期の成長原資となる資金を年度ごとのキャッシュ・フロー想定、売上通貨と調達通貨のマッチングといったALM（Asset Liability Management）の観点を変えながら、「成長」と「財務規律」双方を意識し、直接金融と間接金融のバランス、調達年限等も考慮に入れた調達を検討していきます。直近では2022年7月に新規に円建て債券を発行しました^{※1}。

※1 発行条件 3年債：金額 300億円、クーポン0.250%、10年債：金額 200億円、クーポン0.549%

グリーンボンド発行状況

銘柄	第9・10・11回無担保社債（グリーンボンド）		
資金使途	電気自動車（EV）向けトラクションモータの製造に関連する設備投資および研究開発費		
発行日	2019年11月28日		
発行年限	3年	5年	7年
発行金額	500億円	300億円	200億円
利率	年0.020%	年0.090%	年0.150%

銘柄	2026年満期ユーロ建無担保普通社債（グリーンボンド）	
資金使途	電気自動車（EV）向けトラクションモータの製造に関連する設備投資および研究開発費	
発行日	2021年3月30日	
発行年限	5年	
発行金額	5億ユーロ	
利率	年0.046%	

グリーンボンド

当社は、電気自動車（EV）向けトラクションモータの製造に関連する設備投資および研究開発費を資金使途として、2019年11月に円建てグリーンボンド1,000億円、2021年3月に国内事業会社初のユーロ建てグリーンボンド5億ユーロを発行しました。グリーンボンド市場は2021年にグローバルベースでの年間発行額が5,000億米ドルを上回っており、今後も拡大することが予想されます。

グリーンボンドの発行は「世界一高性能なモータで地球に貢献する」という当社の「使命」をサポートする重要な資金調達手段であると認識しています。今後も国内・海外金融市場におけるグリーンボンドの発行を含め、様々な資金調達が可能となるよう努めてまいります。

※2 当社グリーンボンドの詳細は以下をご参照ください。
<https://www.nidec.com/jp/sustainability/environment/greenbond/>
 ※3 製造したトラクションモータシステム（E-Axle）の年間販売台数は、以下をご参照ください。
https://www.nidec.com/jp/sustainability/environment/greenbond/-/media/www-nidec-com/sustainability/environment/greenbond/img/202111_EURO-GreenBondReporting_jp.pdf
 ※4 環境改善効果に関する指標は、電気自動車が走行する場合に想定されるCO₂排出量と、ガソリン車が走行する場合に想定されるCO₂排出量とを比較し、その差分をCO₂排出削減量として算定しています。
 ※5 第三者評価機関によるアニュアルレビューは以下をご参照ください。
[https://mstar-sustops-cdn-mainwebsite-s3.s3.amazonaws.com/docs/default-source/spos/nidec-corporation-green-bonds-2019-and-2021-annual-review\(2021\)-japanese.pdf?sfvrsn=281ff10e_1](https://mstar-sustops-cdn-mainwebsite-s3.s3.amazonaws.com/docs/default-source/spos/nidec-corporation-green-bonds-2019-and-2021-annual-review(2021)-japanese.pdf?sfvrsn=281ff10e_1)

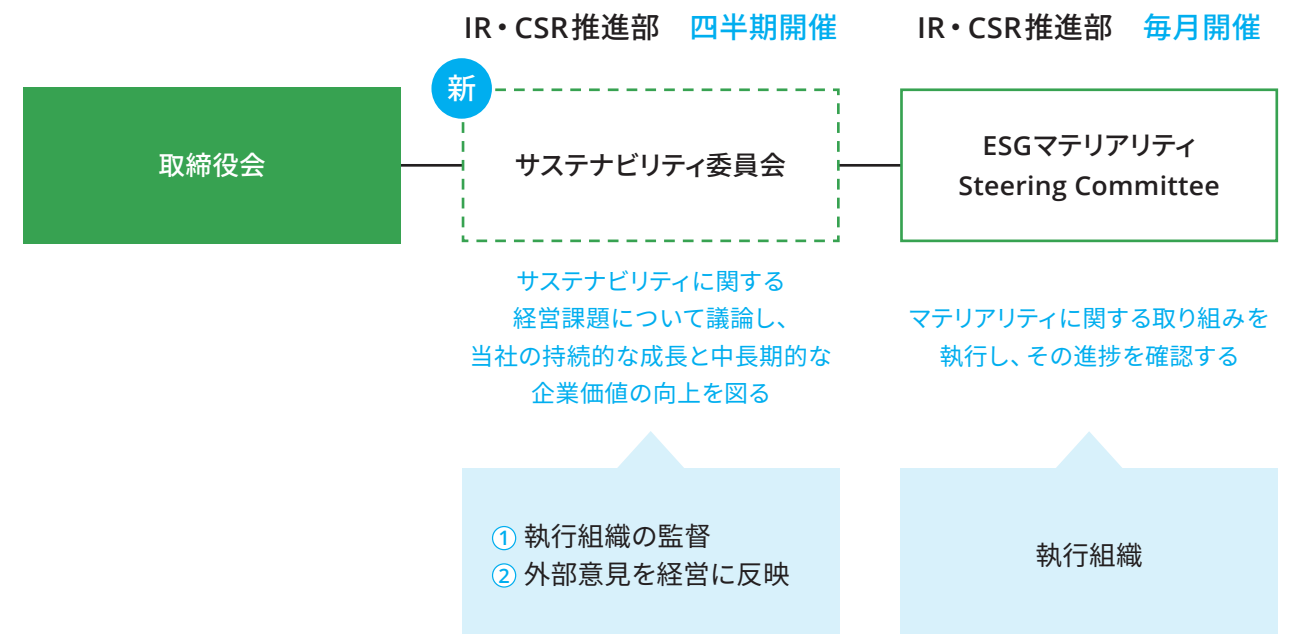
サステナビリティ委員会

当社は、ESG経営の推進を中期戦略目標の一つとして掲げています。2021年度には執行役員を中心とするESGマテリアリティSteering Committeeを立ち上げ、KPIをベースとした進捗管理や成果検証を毎月行う体制を構築しました。そして、「事業基盤である環境・社会と共存・繁栄する未来実現を目指す」サステナビリティ経営の推進の観点から、2022年8月より新たにサステナビリティ委員会を取締役会内に設置し、9月に活動を開始しました。2021年6月に改訂された「コーポレートガバナンス・コード」の補充原則4-2^{※7}にも記載されている通り、サステナビリティ経営の推進は当社にとっても必須事項と認識しています。

サステナビリティ委員会は、ESGマテリアリティSteering Committeeのモニタリングおよび多様なステークホルダーの意見を経営に反映させる役割を果たすため、取締役5名（内、3名が社外取締役）の委員で構成されています。各委員は、人材開発、法務・コンプライアンス、財務・会計、国際性・グローバル経験、環境・社会、ガバナンス・リスク管理といった経験・専門性を備える多様性に富んだメンバーで構成しているため、多岐に渡る観点からの議論が期待できます。

※6 「取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。」

イメージ図



サステナビリティの実現に向けて

基本的な考え方

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

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

しています。例えば、改善活動の進捗を定期的を確認するためESGマテリアリティSteering Committeeを組織したほか、将来起こり得るリスクへの対処を速やかに実施すべく財務・非財務領域の両方にわたるリスクマネジメント体制を構築したことなどがあげられます。また、マテリアリティへの対応を支える礎として、2008年の制定より現在まで当社CSRにおける最重要指針となっているCSR憲章や、社会的責任を果たすという観点から従業員の取るべき選択を明文化したCSR行動宣言など、あらゆる規程・文書が存在しています。

今後も事業の持続性を高めていくために、当社の理念と経験の全てを用いて効果的なサステナビリティ戦略を打ち出していきます。

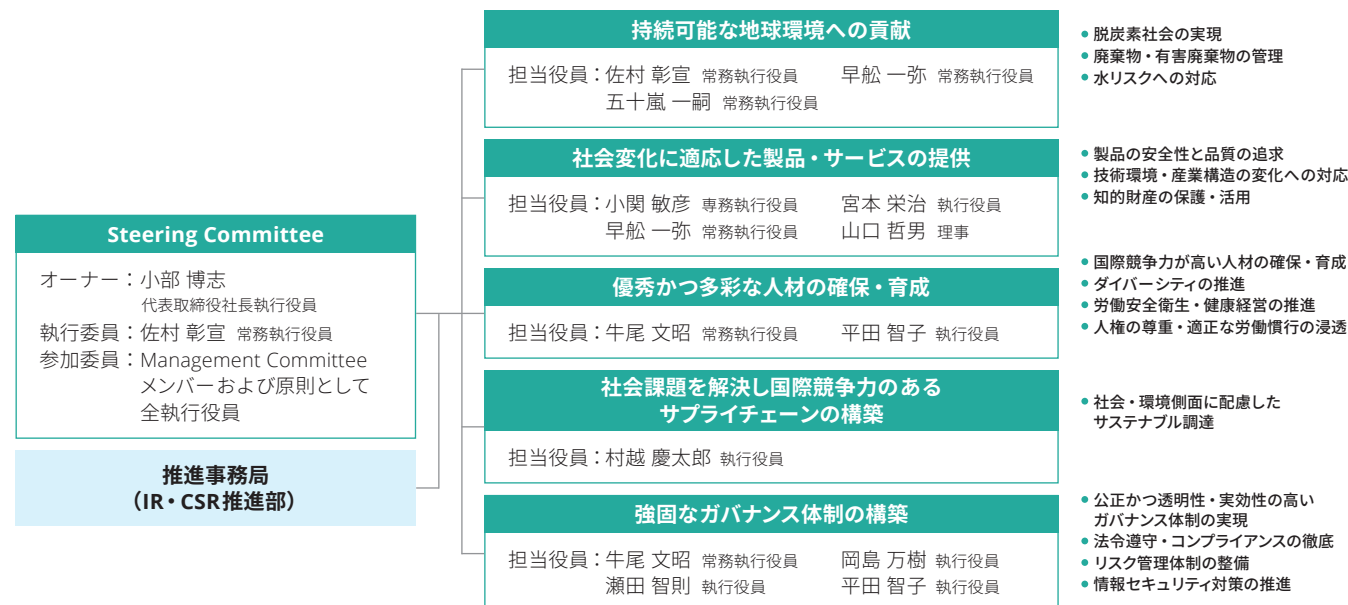
マテリアリティ対策推進体制

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

議体として毎月開催され、当社のほぼ全ての役員がそれぞれの活動テーマについてPhaseごとに進捗や課題などを報告し合います。なお、報告はそれぞれの活動テーマの担当役員より直接行われます。この場で議論・決定された事項は直ちに活動計画に反映されます。

* P.25ご参照。

ESGマテリアリティSteering Committee体制図



(2022年10月現在)

サステナビリティ委員会の創設

2022年度、ESGマテリアリティSteering Committeeを管理・監督する会議体として取締役会の内部にサステナビリティ委員会を創設しました。本委員会の運営を通じて、より長期的かつ幅広い視野を確保し、「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」という当社の理想の姿からバックキャストで現状の課題を抽出し、取り組みを推進することで、当社経営のサステナビリティを高めていきます。

サステナビリティ委員会の意義

本委員会は取締役会が経営のサステナビリティに最終責任を持つための、当社にとっての新しい仕組みです。社外の意見を経営判断に反映できるよう、5名の委員は社外取締役を中心に構成されています。委員たちが本委員会を通じて執行組織(ESGマテリアリティSteering Committee)のモニタリングを行うことで、当社のサステナビリティ経営の推進を図ります。

サステナビリティ委員からのメッセージ

サステナビリティ委員となった取締役5名の内、社外取締役の3名に抱負を語っていただきました。

社外取締役 酒井 貴子 委員長

日本電産の扱う多くの製品が省エネルギーなど環境親和型の性質を持ち、また、多くの事業所で積極的に再生可能エネルギーの導入を進めたり利用を開始したりしています。いわば、日本電産の事業活動そのものが環境保護に繋がる仕組みを有しています。この度の拜命は、そうした日本電産が持つ影響力の観点からも、未来世代に地球環境を引き継ぐための重大な役割の一端を担うことになると意気込んでいます。委員長として各委員の意見を大事にしなが、企業価値向上への道筋をつくっていきたくと考えています。



社外取締役 赤松 玉女 委員

2030年の社会、2050年の地球のために、積極的に社会課題に向き合う委員会の設立は、時宜に適ったことであると思えました。私は、人類の歴史とともに世界中のあらゆる文化に根ざして脈々と途切れることなく繋いできた芸術という分野における人材育成に携わってきました。そうした立場から、生産・消費といった市場の価値にとらわれず、若い世代にとって希望もてる未来を育てていくために必要なことやできることを考えることができたらと思います。



社外取締役 渡邊 純子 委員

近現代の経済社会においては、企業活動が環境問題を引き起こしたり、労働・人権、公正な取引といった面で特定の層に対するしわ寄せを生じさせたりしています。このような地球規模での悪循環を変えていくためには企業活動の変化が特に重要であり、グローバルに事業を展開する日本電産の変革力に期待するところは非常に大きいです。サステナビリティ委員として委員会で活発な議論をしながら、当社が目指すべき目標と具体的な課題の設定、指針作り、達成に向けたスケジュール検討等、一つ一つの活動に着実に取り組んでいきたいと思っています。



当社グループは2022年4月にTCFD提言への賛同を表明しました。今後、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを一層充実させるとともに、シナリオ分析を通じて気候関連リスク・機会が及ぼし得る財務上の影響を把握し、経営戦略に組み込んでいきます。

ガバナンス

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う組織として、2022年8月にサステナビリティ委員会を設置しました。サステナビリティ委員会は四半期に一度開催され、事務局はIR・CSR推進部が務めています。また、ESGマテリアリティSteering Committeeを毎月開

催し、特定された5つのマテリアリティに関する活動テーマについてPhaseごとに進捗や課題点を報告し合います。なお、報告はそれぞれの活動テーマの担当役員より直接行われ、この場で議論・決定された事項は直ちに活動計画に反映されます。

戦略

中期戦略目標 Vision2025の中で「カーボンニュートラルを中心としたESG経営の推進」を目標の一つとして掲げています。事業・戦略・財務計画に影響を及ぼし得る気

候関連リスク・機会に対しては目標を定め、中長期的に対応していく方針です。認識されている主な気候関連リスク・機会には以下のようなものがあります。

気候関連機会

- 電気自動車市場の拡大に伴う車載製品（E-Axle、電動パワーステアリング用モータ、ブレーキ用モータなど）の需要増加
- 世界的に省電力化が進むことによるブラシレスDCモータ（エアコン用モータなど）や冷蔵庫用コンプレッサーなどの需要増加
- 再生可能エネルギーの普及に伴う電力貯蔵システムの需要増加

気候関連リスク

移行リスク	物理的リスク
<ul style="list-style-type: none"> 炭素税その他脱炭素社会実現に向けた各国のエネルギー転換施策への対応が遅れることによる税負担の上昇 既存製品・サービスに適用される規制の厳格化や新基準への不適合に伴う市場機会の損失およびコンプライアンスコストの増加 世界的「電化」傾向に起因する電子部品原材料（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）の入手困難あるいは調達コストの上昇 新たな低炭素製品が要求する代替原材料の研究・開発の遅れおよび付帯コストの増加 非効果的な気候変動対策に起因する企業価値の低下とそれに伴う投資誘引力の減退および信用格付けの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 台風・多雨等をもたらす広域水害の頻発による事業活動の停止 <ul style="list-style-type: none"> - 浸水その他電力・ガス供給網の機能停止 - 家屋倒壊や道路寸断等による従業員生活へのダメージ - 運輸サービス機能の停止による製品輸送の停滞 渇水による事業活動への制約 <ul style="list-style-type: none"> - 行政当局による取水制限の強化に起因する工場用水の不足 - 水価格の上昇による生産性の低下（洗浄・冷却・従業員寮の生活水、等） 気温上昇による健康被害 <ul style="list-style-type: none"> - 熱中症件数の増加 - 感染症の伝達速度上昇 サプライチェーンの混乱

なお、今後はシナリオ分析を通じて気候関連リスク・機会が及ぼし得る財務上の影響を把握し、経営戦略に組み込んでいきます。

リスク管理

グループ全体のリスク管理体制確立のためリスク管理規程を制定し、リスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会は取締役会の下に設置され、リスク管理担当役員を委員長とし、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、管理に必要な資源配分の適切性を常時見直しています。リスク主管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、年度計画を作成・実行します。

指標と目標

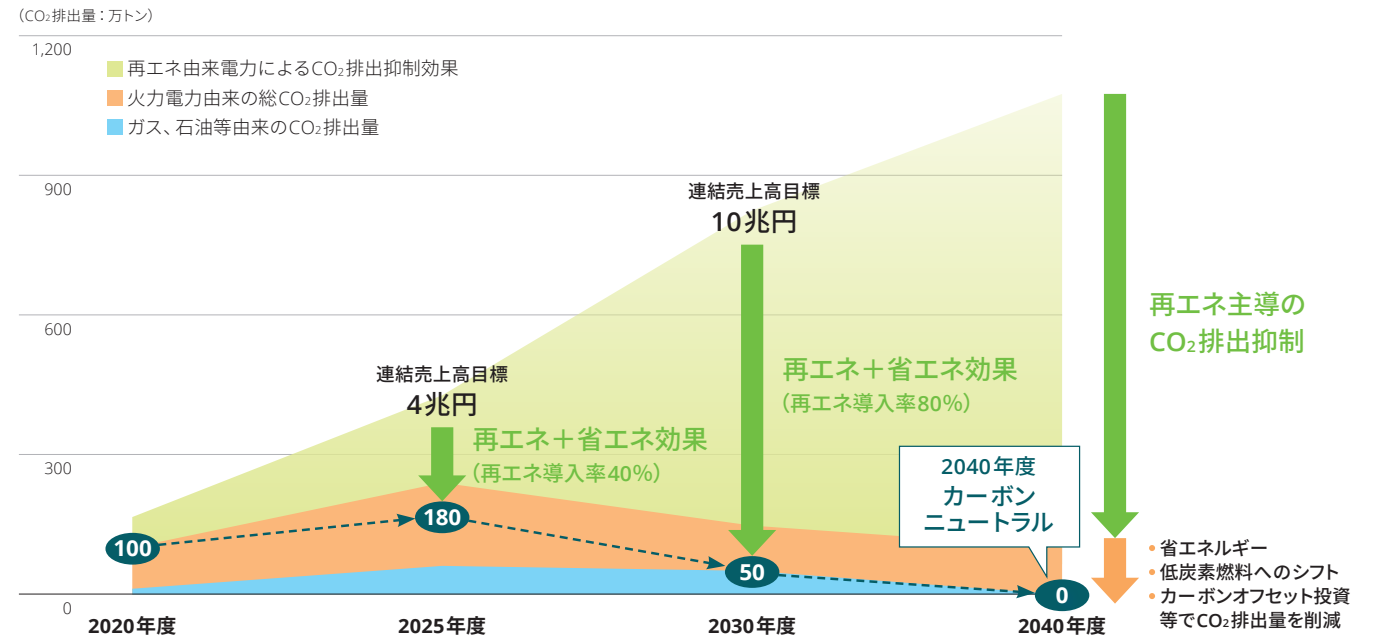
「持続可能な地球環境への貢献」をマテリアリティの一つとして特定し、以下のようなKPIを定めています。

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

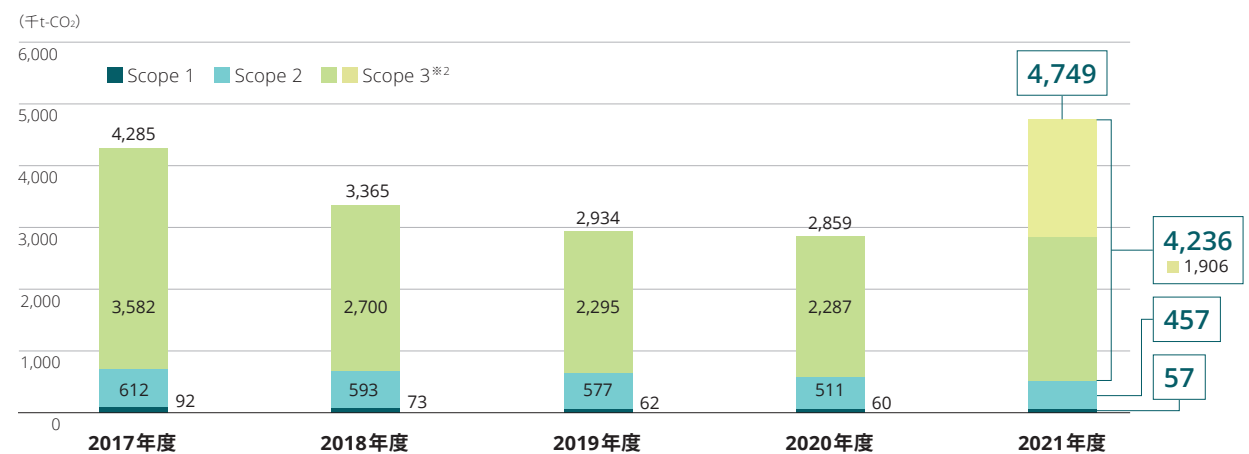
また、中期戦略目標Vision 2025およびESGマテリアリティ対策の大きな軸の一つとして、2040年度カーボンニュートラルの実現を目標に掲げています。目標達成に向けた取り組みとして、自社事業のエネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの積極導入により、まずは現在当社が事業を通じて直接排出しているCO₂（Scope 1）と事業活動で使用した熱・エネルギーの生産段階で排出しているCO₂

（Scope 2）の大幅な減少を図ります。再エネ主導のCO₂排出抑制基盤を確かなものとした後、省エネ・低炭素燃料へのシフトやカーボンオフセット投資などの手段を用いることで、2040年度までに当社事業活動のカーボンニュートラル化を達成する計画です。なお、サプライチェーンにおいて排出されるCO₂（Scope 3）については2025年度までにその削減計画を確定する方針です。

再エネ電力導入に伴うCO₂排出量の変化



温室効果ガス排出量^{※1}



※1 対象拠点86社。
 ※2 含まれるカテゴリー（GHGプロトコルによる区分）：カテゴリー1～8、13～15。
 2021年度はカテゴリー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）。



脱炭素社会の実現

製品を通じた脱炭素化への貢献

基本的な考え方

気候変動問題の深刻化を背景として脱炭素化へ向けた世界的な潮流が加速する中、当社はグローバルに事業を展開する企業として脱炭素化に資する製品の開発・供給に注力していきます。具体的には、世界中で排出されるCO₂量の10%以上を占めると言われる自動車に供給する製品に着目し、世界的な自動車電動化の潮流に連動する製品の販売台数をCO₂排出削減量に換算、KPIとして設定することとしました。

当社製品を通じた脱炭素化への貢献については投資家をはじめとしたステークホルダーから一定の評価をいただいているものの、それを裏付ける数値情報の不足が課題であると認識しています。2020年11月には電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」導入によるCO₂排出削減量を開示していますが、今後は電動パワーステアリング用モータ導入によるCO₂排出削減量についても把握するなど、より多くの製品で脱炭素化への貢献度を可視化することを目標として施策に取り組んでいきます。

マテリアリティ Phase1 KPI

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

具体的な製品例：高効率・省エネモータの提供

自動車のCO₂排出量削減の鍵は、エンジンの負荷を抑え、燃費を改善することにあります。世界の多くの自動車メーカーは、こうした視点からEPS（電動パワーステアリング）の採用を推進。当社グループは油圧式のものと比較して約5%の燃費向上が見込める電動パワーステアリング用モータを供給しています。

また、アイドリングストップ機能を実現する電動オイルポンプ用モータなど、当社グループはCO₂や大気汚染物質の排出低減につながる製品群を供給しています。

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

2021年度の取り組み

2021年度、当社の電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」の販売台数は累計37万台以上にのぼりました。当社のモータが搭載された電気自動車が市場に投入されることにより、CO₂排出量の削減に貢献しています。また、2021年度は155千tのCO₂排出削減を達成しており、現状のペースで行くと、2025年までの達成目標として掲げている「累計11,700千tのCO₂排出削減」の達成は可能と見込んでいます。

今後に向けて

当社は2022年9月に第2世代のE-Axleの量産を開始しました。第2世代は高性能であることはもちろん、当社がこれまで培ってきた軽薄短小化技術をフル活用し、部材やレアアースの使用量を抑えていることが大きな特徴です。今後、第2世代モデル、さらには構想段階にある第3世代モデル、第4世代モデルへの置き換えと販売を拡大することによって、より小さく高性能で環境負荷の少ない製品を供給し、加速する脱炭素化への動きに貢献していきます。

事業活動で排出するCO₂の削減

基本的な考え方

「製品を通じた脱炭素化への貢献」に加えて、事業活動におけるCO₂排出量削減にも注力していきます。当社グループは、今後もM&Aを含む事業規模の拡大によりエネルギー使用量は増え続けることが想定されるため、使用するエネルギーの総量が増加してもCO₂排出量を削減する仕組みの構築が不可欠であると認識しています。こうした中、当社グループにおける総連結エネルギー使用量の80%以上を火力発電由来の電気が占めることから、再生可能エネルギー（再エネ）への大幅なシフトを当面の目標としてKPIを設定しました。

マテリアリティ Phase1 KPI

- 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。

具体的な取り組み例

CO₂排出量を削減する取り組みとして、空調システムの効率改善や省エネ機器の導入、再エネ100%電力への切り替えなどの施策を進めています。



再エネ100%電力を導入している中央モーター基礎技術研究所

2021年度の取り組み

2021年度は再エネの導入に重点を置き、CO₂排出量削減に取り組みました。2021年度の再エネ導入比率は2018年度比で3.5倍強の10.5%を実現し、事業活動におけるCO₂排出量合計（Scope 1,2）は2018年度比で23%削減の513千tとなりました。また、TCFDについては、提言への賛同表明準備を進めてきました。

今後に向けて

自社事業のエネルギー効率向上と再エネの導入との両輪の取り組みを進めていきます。まず、省エネ診断ツールの活用や優秀事例の共有を行うことで、各事業所の設備および機器のエネルギー効率を改善します。次に、各事業所単位での再エネ導入と同時に地域単位での包括的な再エネ調達を組み合わせることで総連結の再エネ導入比率を向上していきます。TCFDについては、2022年4月に当社グループはTCFD提言への賛同を表明しました。今後はシナリオ分析を通じて気候関連リスク・機会が及ぼし得る財務上の影響を把握し、経営戦略に組み込んでいきます。



廃棄物・有害廃棄物の管理

基本的な考え方

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

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

今後も廃棄物・有害廃棄物の管理に取り組み、社会的要請の高まりに応じていきます。

マテリアリティ Phase3 KPI

- 廃棄物発生量の売上高原単位を2022年度比で3%低減する。

水リスクへの対応

基本的な考え方

水は人々の生活や産業にとって欠くことのできない最も貴重な資源であり、海水や氷山・氷河を除くと地球上で実際に利用可能な水資源は全体の1%程度しかないと言われています。当社は、水資源の枯渇は工場の操業短縮や停止等、事業継続への影響が大きいと認識しており、水資源の保全に向けた節水やリユース・リサイクルの取り組みを実施しています。また事業活動を継続していくための取水・排水リスクの把握や、取水・排水による周辺地域および水源地域への影響の把握といった水リスク管理に取り組んでいます。

マテリアリティ Phase3 KPI

- 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。

具体的な取り組み

廃棄物管理

2021年度の廃棄物・有価物等発生量は、生産量の上昇に伴い2020年度比で11%の増加となりました。工場から発生する廃棄物・有価物はたとえ有価で売却できたとしても資源の有効活用の観点から発生そのものを削減する取り組みが重要だと考えています。今後は発生量を主原料ごとに把握し、製造工程の無駄の削減や材料歩留まりの向上に取り組む、原材料の有効活用に努めます。

化学物質の排出・移動量の把握と開示

当社グループは、日本の法令に基づくPRTR制度*のもと、同制度が指定する化学物質で当社グループ国内事業所において使用しているものの排出・移動量を把握し、情報開示しています。

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

具体的な取り組み

水の循環

日本電産科宝(浙江)有限公司では2021年度に水リユース・リサイクル率が総使用量の50%を超える等、一部の事業所では積極的に水のリユースやリサイクルに取り組んでいます。環境保全活動第六次中期計画*対象事業所全体で見ると2021年度の水リユース・リサイクル率は低く、3.6%です。取り組みの進んでいる事業所の事例を活用し、優秀事例の水平展開に努めます。

一方、2021年度の水排出総量について、各事業所で効率的な水使用に取り組んできた結果、生産事業所は2020年度比で約3%、非生産事業所は約1%の削減となりました。引き続き改善活動の徹底を推進するとともに、水リスクアセスメントを進めていきます。

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

社会変化に適応した製品・サービスの提供

製品の安全性と品質の追求

基本的な考え方

世界No.1の総合モーターメーカーである当社はその製品ラインナップの豊富さ、また供給数量の多さから、単なる製品の提供にとどまらず、環境親和性の観点に基づく部品選定や製品の安全性、さらには廃棄やリサイクルに至るまでのあらゆる場面における安全性の全てを保証しなければなりません。当社は安全かつ安心してお使いいただける製品を皆様に提供することで、持続可能な社会インフラづくりに貢献できると考えています。こうした思いの実現には、環境親和性の観点に基づく製品パフォーマンスを高いレベルで維持する必要があり、部品設計時点における材料選定のガイドとなるようなデータベースが不可欠です。2021年度、精密小型モーター事業本部ではそうした材料選定データベースを構築しました。今後はこのデータベースを浸透・活用させるための活動を積極的に進めていきます。

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

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

マテリアリティ Phase2 KPI

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

2021年度の取り組み

精密小型モーター事業本部では部品設計時点から環境親和性と安全性を考慮するための材料選定データベースの構築が完了しました。環境負荷物質半減活動(2021年度比)のロードマップ策定に向けて動き始めており、Eラーニングを用いた教育を事業本部内で実施することで、従業員のESGマテリアリティに対する理解度を深めています。

車載事業本部では当社の車載製品に関する安全性と品質の追求を指標として、製品毎の重大性/影響度に応じた製品安全リスク評価を行う手法を確立するために、グローバル管理方法の具体的な検討を開始しました。例えば、2025年までに品質統括組織・体制を確立させるための第一歩としてグローバル品質管理システムの構築を開始したり、新規開発品および製造工程の製品アセスメントの実施率を100%にするため、製品別不具合の重大性と影響度に応じた評価項目と手法の検討を始めたたりしています。

今後に向けて

精密小型モーター事業本部では先述の材料選定データベースを2022年度中に実際に活用することを目標としています。今後も環境に負荷のかかる物質・材料の切り替えを積極的に進めます。

車載事業本部ではこれまでの製品開発および海外各拠点のデータを用いて情報分析を進め、2022年度中に製品安全リスク評価の指標として選定済みの各KPIのモニタリングと妥当性判断を実施していきます。2023年度以降は、車載製品から当社の他事業の製品にも応用し、品質管理体制を強化するための取り組みを推進していきます。

技術環境・産業構造の変化への対応

基本的な考え方

当社は持続可能な社会の実現に向け、グローバルな社会共通の課題である「地球温暖化による環境問題」「少子高齢化による労働人口の減少」等を重要な社会課題と捉え、製品や事業サービスを通じてそれらを解決するための製品開発と技術研究の促進に取り組んでいます。

マテリアリティ Phase2 KPI

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

2021年度の取り組み

製品開発や事業サービスを通じたCO₂排出削減活動を促進するために、抑制貢献量の実績把握に努め、環境貢献量の定量化に取り組ましました。また、サステナビリティを意識した製品開発を推進するために、製品開発ロードマップにおける研究開発領域を再度見直し、環境貢献指針を強化し、意識の醸成と浸透を図りました。

今後に向けて

技術・製品開発においては、環境価値の追求と顧客ニーズの連動を図り、社会と顧客の環境負荷低減に寄与する技術開発に努め、製品の普及展開を目指します。環境価値の追求に際しては、当社グループ内で保持する環境貢献、資源の有効利用に寄与する技術を水平展開し、省エネルギー、省資源、リサイクル(再生材利用)を実現する研究開発を推進します。

会社の持続的成長を支える研究開発

当社グループは、世界No.1の総合モーターメーカーとして、幅広い産業分野への貢献を目指し、グローバルに連携する研究開発拠点を設立しています。研究所は、グループの成長を加速させる革新的な製品開発、ものづくりの基盤強化となる生産技術の先進化と高度化、そして社会課題の解決に寄与する技術の創出・発信をミッションとしています。当社は、社会環境の変化に伴い課題解決が優先的に求められる事業分野を有望な成長市場「5つの大波」と捉え、全社一丸となり、技術開発と知財戦略を強化し、製品開発を加速させる取り組みを推進しています。

中央モータ基礎技術研究所では未来社会のニーズを見据え、持続可能な社会を実現させる新しい製品と技術を生み出す研究開発、およびグループの成長を担うモータ応用化分野の研究に注力しており、生産技術研究所ではDXやAIを活用した最先端の生産技術を取り入れながら、生産拠点の統一進化を図り、より高効率なものづくりが出来るよう展開しています。またグローバル生産技術統括本部では、技術革新を伴う生産工法の開発とその実装支援を実施しており、グループ内における迅速かつ機動的な開発を目指した連携体制を敷いています。

特定分野の先行開発を担う研究所としては、2021年には、E-Axleの標準化、次世代機種の開発における競争力強化に向け「プラットフォーム開発センター」を立ち上げました。更に、2022年5月設立の「半導体ソリューションセンター」は、半導体によるモータ事業のインテリジェンス化を見据えています。我々は将来にわたり、製品や技術開発によるソリューション提供を通じ、社会の発展に継続的に寄与できるものと確信しています。

当社は、国内外330社超の事業会社があり、多様な技術の集積があります。今後も各社がこれまでに育ててきた知と技術を結集させ、開発の加速とイノベーションの創出を目指します。

知的財産の保護・活用

基本的な考え方

「知的付加価値の創造による事業への貢献」を目指し、知財プロフェッショナル組織および国際競争力のある知財ポートフォリオの確保と強化を通じて、知財価値の向上に努めています。具体的な活動としては、プロダクトライフサイクルの各ステージに合ったポートフォリオ管理および権利活用を行っています。また、他社の知的財産権を尊重し、必要に応じてライセンスや技術供与を受けるなど、当社の知的財産権の相互利用も含めた知的財産の多角的な活用を進めています。社内においては、技術者が積極的に新技術のアイデアやノウハウを創造する「知的ハードワーキング」を奨励するため、それを支援する発明発掘活動や、事業貢献に応じた表彰を行っています。

当社では持続可能な社会の実現に向け、「5つの大波[※]」を中心に、社会共通の課題解決のための製品開発を進めています。これらの製品を保護し、競争優位性を確保するために、知財ポートフォリオを構築するとともに、事業ポートフォリオに合わせた知財ポートフォリオの転換を進めていく考えです。こうした考えのもと、KPIを設定し、知的財産活動の取り組みに注力していきます。

※ 昨今の社会課題を背景に生まれた市場のメガトレンドの内、当社が特に注力する5つの分野のこと。

マテリアリティ Phase2 KPI

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

2021年度の取り組み

「5つの大波」に関わる製品を中心に、積極的に出願・権利化を進めています。一方、既存ビジネスにおいては、プロダクトライフサイクルのステージに合わせて、ポートフォリオのスリム化を図る等、知財ポートフォリオの転換を進めました。

Nidecグループ全体の製品における「5つの大波」に関連する製品の比率は、2017年の51%から2021年には53%と増加しています(下図参照)。「脱炭素化の波」において、当社

の電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」は、2019年に量産を開始し、2022年9月には第2世代の量産を開始しました。さらに現在、第3世代の開発と知財ポートフォリオの拡大を進めており、2021年のE-Axle関連の有効特許件数は2017年比で約5.8倍となっています。また、「省人化の波」のロボット関連製品においても「軽薄短小」を実現する減速機の出願を強化しており、2021年の有効特許件数[※]は、2017年比で約1.2倍となりました。

※ 有効特許件数：権利存続中および出願係属中の特許件数

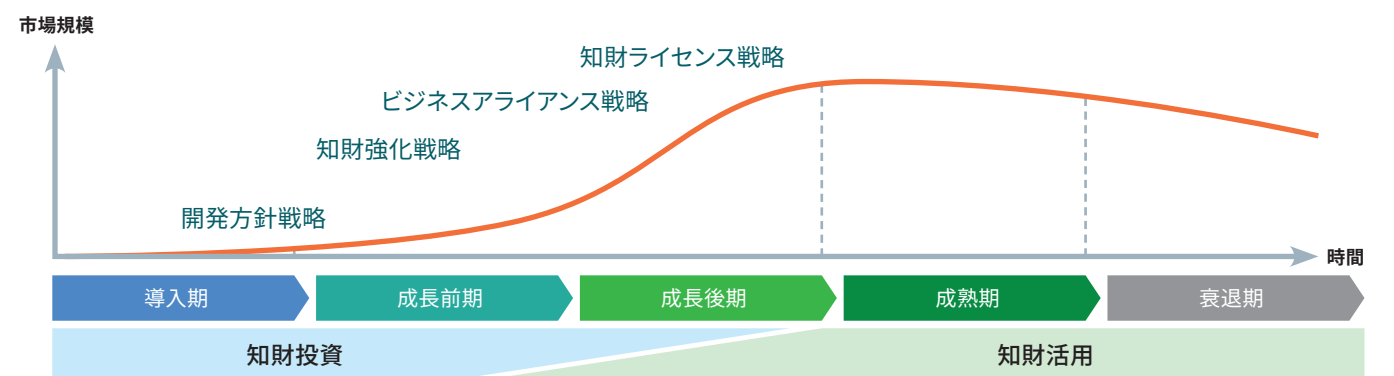
今後に向けて

今後も「5つの大波」に関わる製品群を中心に、出願・権利化を進め、既存ビジネスにおいては、特許価値を評価しながら知財ポートフォリオの転換を進めます。

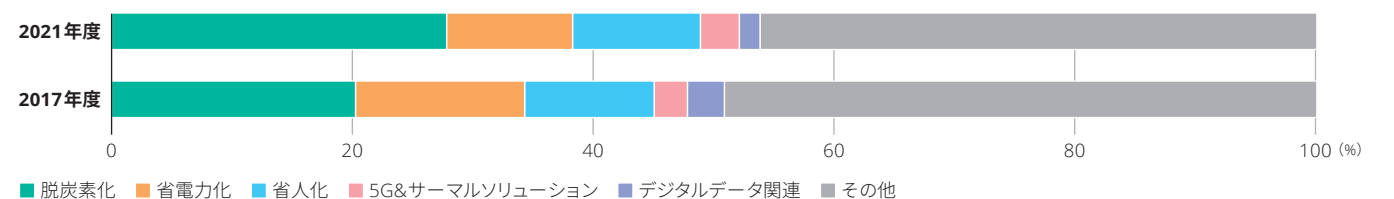
特にE-Axleに関しては、NEDO^{※1}が公募するグリーンイノベーション基金^{※2}事業に参画し、資源リスクおよびサステナビリティを強く意識した磁石フリーモータの開発に着手しており、引き続き、知財ポートフォリオの強化を図っていきます。

※1 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
※2 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NEDO内に組成された基金

プロダクトライフサイクルに合わせた知財活動



知財ポートフォリオにおける「5つの大波」に関わる製品の割合





優秀かつ多彩な人材の確保・育成

国際競争力が高い人材の確保・育成

基本的な考え方

当社グループは2030年度連結売上高10兆円を達成し、目指す姿である「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」「人類が抱える多くの課題を解決する世界No.1のソリューション企業集団」を実現するため、国際競争力が高い人材、すなわちグローバルに活躍できる人材の確保・育成が不可欠であると考えています。そのような人材を特に「3P (Proactive, Productive, Professional)」「問題解決力」「異文化コミュニケーション力」の3つが高い人材と定義し、これらの能力を高いレベルで発揮できる人材を育成しています。

現在、海外の現地人材や国内グループ会社を含めて優秀な人材の可視化・育成を目指してタレントマネジメントに取り組んでおり、優秀な人材を一元管理するタレントマネジメントシステムの導入も進めています。さらに、2030年度連結売上高10兆円という目標に向かって挑戦意欲を維持し、活躍する人材の創出に向けて、仕事の結果を正しく評価するグローバル水準の新人事制度を導入するなど、国際競争力が高い人材の確保・育成に向けて今後も各種施策に注力していく方針です。

マテリアリティ Phase3 KPI グローバルリーダーを発掘・育成する。

- 2022年度中に役員候補となる海外現地人材を可視化する。
- 2023年度以降、海外人材も含めた経営幹部の育成を開始する(2023年度以降)。



次世代グローバル経営人材育成プログラム



永守経営塾

グローバル人材の育成

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

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

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

ダイバーシティの推進

基本的な考え方

当社グループは、多様性を競争力の源泉として認識しています。グローバルに事業を展開していく中で、個人が持つ違いを尊重して受け入れるとともに、その違いを最大限に活かすことによって、日々目まぐるしく変化しているビジネス環境や顧客ニーズへ効果的に対応できると考えています。世界各地に開発・生産・販売・研究拠点を持つ当社グループでは、多様な人材が活躍しています。個人の属性や価値観にかかわらず、能力と意欲を持つ人材の採用に努めるとともに、その潜在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。働き方の側面では、2021年度に在宅勤務の対象者・取得回数の制限を恒久的に撤廃し、全社員が必要に応じて活用できるよう制度の拡充を進めました。また、取締役会の女性比率や外国籍役員数の向上にも取り組んでいます。例えば、2022年4月には

外国籍役員2名を登用しています。今後も経営層から現場の従業員に至るまで、会社全体での多様性確保と推進に努めます。

マテリアリティ Phase3 KPI

- 2022年度中に女性活躍に関する次の目標を達成する(単体)：
 - 女性役員比率^{※1}：10%以上(2022/4/1時点 9.5%)
 - 女性管理職比率：8%以上(2022/4/1時点 6.2%)
 - 女性管理職候補層^{※2}比率：15%以上(2022/4/1時点 12.9%)
- 外国籍役員の登用
 - ※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

女性活躍推進の取り組み


第1フェーズ

仕事と家庭の両立支援

- ▶ 2005
女性活躍推進の取り組みスタート
仕事とプライベートの両立支援の施策を展開
- ▶ 2007
事業所別活動推進の体制づくり
- ▶ 2008
キャリアアップのための講演会や職場懇親会、ロールモデル育成プロジェクト実施

第2フェーズ

活躍支援

- ▶ 2015
自己啓発・能力開発のための勉強会、機関紙の発行、各種懇親会、各種社内調査、子育て&産休・育休社員のフォロー、社外ゲストを招いた講演会などを実施
- 
- ポジティブ・アクション活動時の啓蒙ポスター
- ▶ 2016
女性活躍推進のために必要な制度・施策を経営トップに提言、社外ゲストを招いた講演会、女性部門長による社内研修を実施



プロジェクト活動の様子

- ▶ 2017
女性活躍推進室[※]を設置

3つの制度(在宅勤務・時差勤務・時間単位年休)導入、育児休業復職支援プログラム導入、育児・介護ガイドブック策定、キャリア研修の実施

※ 現在は人事部内組織としてD&I推進に従事

第3フェーズ

活躍

- ▶ 2020
さらなる研修等の充実化
タレントマネジメントの強化・運用
- 
- 経営トップへの施策提言

労働安全衛生・健康経営の推進

基本的な考え方

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

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

2020年6月には「健康宣言」として健康経営の強化を宣言し、2022年3月には経済産業省が主催する「健康経営優良法人 2022(大規模法人)」に2年連続で認定されました。加えて、社内組織横断的に構成された「健康推進委員会」を設立し、健康管理・増進の仕組み強化のほか、産業医による健康セミナー、全社員を対象とした健康意識調査を実施し、健康リテラシーの向上に努めています。さらに、2021年度には3ヵ月単位で禁煙時間を設定、それを段階的に拡大していき、国内事業所の敷地内完全禁煙を達成するなど、健康経営の重要性を認識し取り組みを進めています。今後も健康経営推進により、競争力・企業価値向上につなげていきます。

マテリアリティ Phase2 KPI

- 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。
- 労働災害度数を改善する。
- 2023年度健康経営度調査における「健康経営優良法人ホワイト500(大規模法人部門)」の認定を受ける。

安全

新設の事業所やM&Aにより加わった拠点を含む当社グループ全拠点で、社員の安全確保を最優先の課題と位置づけています。国内事業所では全事業所の安全確保に向けた施策を審議する安全衛生委員会を組織しています。今後も安全な職場環境を維持し、重大災害ゼロを目標としていきます。

2021年度の取り組み

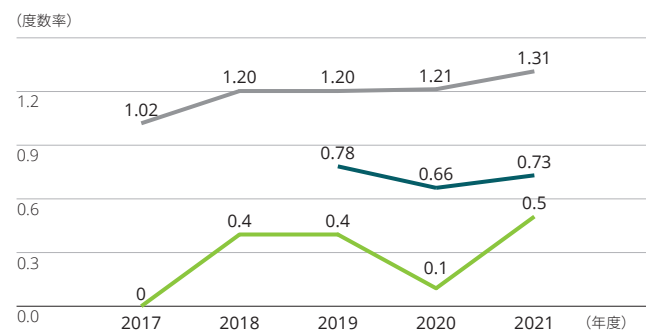
安全活動確認およびリモート安全点検に係る両KPIともに、当初の目標を達成しました。

	目標	実績
安全活動確認	6拠点以上(年間)	6拠点
リモート安全点検	6拠点以上(四半期)	26拠点(年間) > 24拠点

今後に向けて

新型コロナの影響が長引いていますが、Webカメラを利用したリモート安全点検により従来以上の頻度で製造工程およびファシリティを確認し、引き続き労働災害防止に努めていきます。

労働災害度率



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

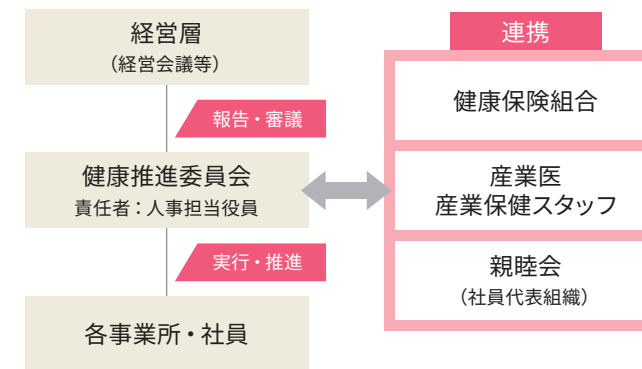
新型コロナウイルス感染症への対応

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

健康

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

健康経営体制



人権の尊重・適正な労働慣行の浸透

基本的な考え方

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

現在、当社グループは43の国と地域で300を超える事業所を有し、その何倍もの取引先が各国・地域で当社の事業活動を支えています。重要な生産工場およびそのサプライヤー工場の多くが人権に関する法整備が不十分と言われる国々で操業しています。近年、職場で発生する労働・倫理問題の多くが人権管理の不備に起因するとされており、事業所内での人権問題はもちろんのこと、サプライ

チェーンで発生する労働・倫理問題に関しても自社の責任と認識しています。2021年11月にはESGマテリアリティ取り組みテーマの一つである「サプライチェーンを含む人権方針の明確化と浸透」の対応として、当社の人権尊重に関する姿勢と取り組みを整理し、「日本電産グループ人権基本方針」を策定しました。本方針を元に人権を尊重する責任を果たし、多様な人材が活躍することができる安全・安心な職場づくりを進めていきます。

マテリアリティ Phase1 KPI

- サプライチェーンを対象に含む人権方針を明確化し、従業員に浸透させる。

具体的な取り組み

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

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

マテリアリティ Phase3 KPI

- 管理職を含む従業員の労働時間を労働安全の観点から管理する。
- 生産性向上により平均残業時間を削減する。

2021年度の取り組み

KPIに掲げている社員の労働時間管理について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、時間外労働の管理について、上司・部下のコミュニケーションを取った上で時間外労働の実施を行うよう日々の音声アナウンスの展開をはじめ、改めて社員に周知し、徹底を図りました。

今後に向けて

引き続き労働時間把握と労災発生未然防止を徹底し、売上1兆円超え企業としての社会的責任を果たしていきます。



社会課題を解決し国際競争力のあるサプライチェーンの構築

社会・環境側面に配慮したサステナブル調達

基本的な考え方

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

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

マテリアリティ Phase3 KPI

- 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年時点での高リスクサプライヤーへの実施率：100%

CSR調達フロー



NidecサプライヤーCSRセルフアセスメント

2018年から、CSR調達の実施状況を把握するため「NidecサプライヤーCSRセルフアセスメント」を実施し、取引先に「NidecグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」の遵守状況を報告いただいています。調査は「NidecグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」第1章から第6章

の合計111項目に沿って取引先各社のCSR活動状況の評価するものとなっています。

	2019年度	2020年度	2021年度
NidecサプライヤーCSRセルフアセスメント実施取引先数	672社	698社	667社

取引先CSR監査

当社グループでは2010年度より主要取引先[※]に対する実地監査を行っています。2021年度には、アジアを中心とした132社の取引先を対象に実地監査を行いました。

※ 各社敷地内に頻繁に出入りしているサプライヤー等を指します。間接材（段ボール・接着剤・グリス・梱包テープ、パレット等）販売業者、設備メーカー、寮出入り業者（食材メーカー、警備員等）や人材派遣業者等が該当。

主要拠点でのCSR研修実施

サプライチェーン全体でのCSR活動推進のためには、まず当社の購買担当者がCSR調達の考え方を理解することが重要です。日本電産本体および国内グループ会社では2018年度から購買担当者を対象に、「NidecグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」をもとにしたCSR研修を実施しています。2021年度は昨年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症対策のためeラーニングとリモートでの講義を行い、250名が参加しました。

	2019年度	2020年度	2021年度
購買担当者向けCSR研修参加者数	308名	169名	250名

タイ日本電産は、全ての取引先が当社CSRの趣旨を理解できるようにRBA (Responsible Business Alliance)[※]に関する説明を実施。その他、主要取引先に対してはCSR調達の説明会を開催し、事前調査票への回答結果に基づいて実地監査を実施しています。2013年度よりCSR監査基準をRBAに沿ったものとしており、初年度の37社を皮切りに新規取引先を中心に対象を選定しています。2021年度は取引先53社へCSR監査基準の遵守を求めることを目標に活動を実施しました。

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



強固なガバナンス体制の構築

公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現

基本的な考え方

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

例えば当社は2020年に監査等委員会設置会社に移行し、報酬委員会を設置する等、取締役会の監督機能の強化を図っています。また2021年度の実効性評価では、客観的な評価・分析を目的として第三者機関による評価を導入しています。今後もさらに取締役会の実効性を向上させるために、第三者機関による取締役会実効性評価を継続実施していきます。

加えて、取締役会の独立性・多様性の確保にも取り組んでいます。当社の取締役会は社外取締役6名を含めた10名で構成しており、各取締役は当社の事業内容、経営環境等を考慮の上、幅広い多様な分野における知識・経験と資質を有する人材でバランスよく構成しています。また、海外駐在経験を豊富に有する者や女性の取締役を選任することで多様性の確保にも配慮しています。今後も取締役の選任に際しては、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスや、職歴・性別・年齢等の多様性および事業規模に適した員数等を考慮していく予定です。

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

マテリアリティ Phase1 KPI

取締役会

- 第三者機関による取締役会実効性評価を継続的に実施する。
- 取締役会の社外取締役比率50%以上、女性取締役比率20%以上を常に達成できている状態を保つ。

指名・報酬委員会

- 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。

2021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ています。その結果をもとに取締役会における議論を行い、実効性と現状の課題を分析・評価しています。2021年度は客観的な評価・分析のために、第三者（外部法律事務所）による評価の仕組みを導入しました。第三者からは「取締役会の構成・頻度・時間・情報の質を考慮すれば総じて取締役会は十分に機能しており、その議論および運営は改善されている」との評価を得ています。また、社外取締役が自由に発言できる雰囲気となっている点で適切であるとも評価されています。アンケート結果をもとに引き続き対応策を検討し、継続的な改善に努めていきます。

役員報酬については、手続きの客観性・透明性の向上に向けて役員報酬体系を改めて整備しました。また2022年度の役員報酬については、報酬水準・業績評価・役員のパフォーマンス評価等の妥当性を担保すべく、報酬委員会における審議を経た上で取締役会への答申を行いました。

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・議論の機会の確保や、非業務執行取締役の事業理解の促進（業務執行取締役による事業説明・オンライン工場見学の実施）、ステークホルダーからの情報のフィードバック等の施策を継続実施する予定です。

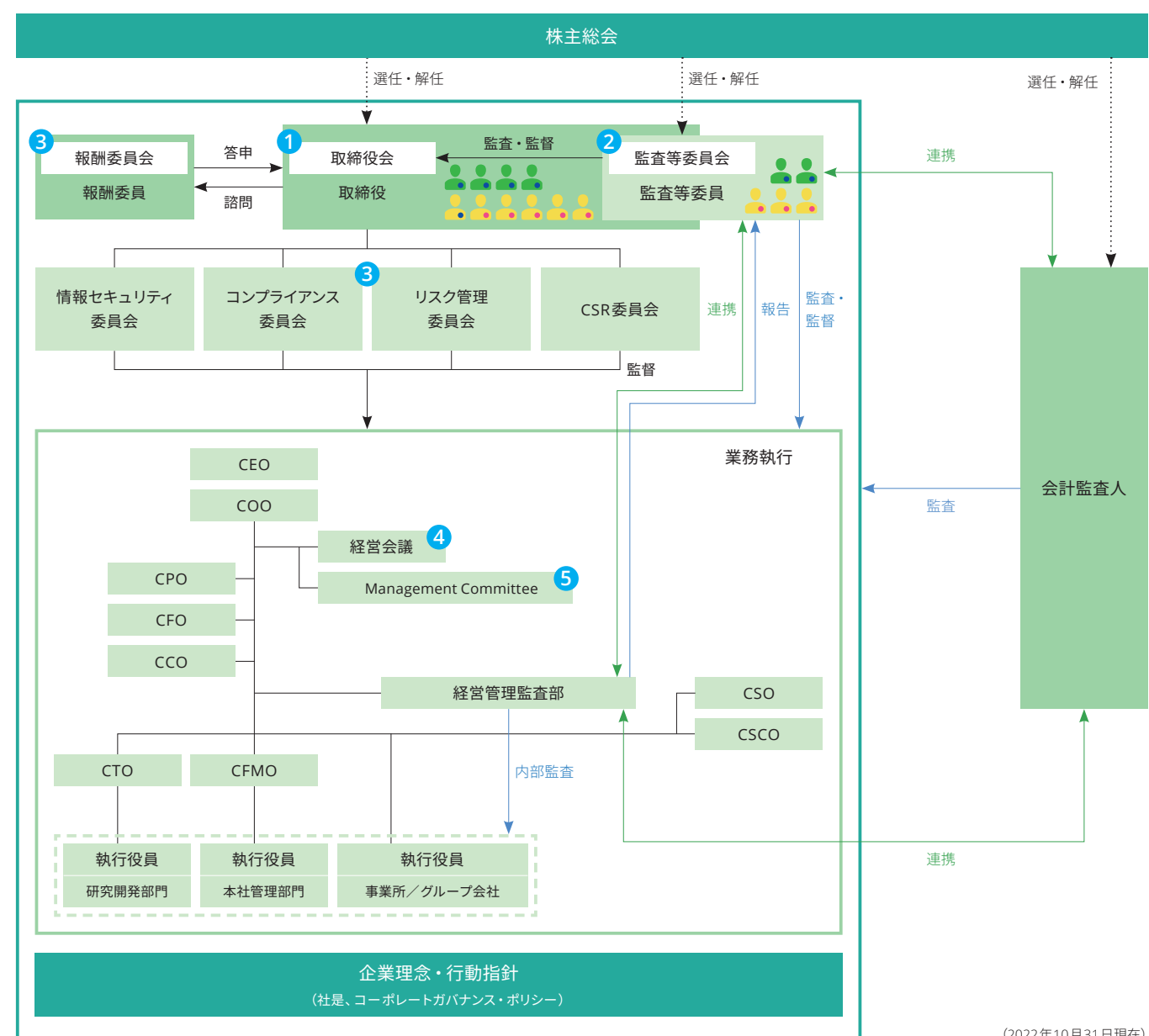
取締役候補者の選任などの重要な事項については、独立社外取締役が出席する取締役会で審議・決議をしており、

現時点で独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることができています。しかし、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。また、報酬委員会の実効性についても引き続き向上に努めていきます。

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

コーポレート・ガバナンス体制



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
COO	Chief Operating Officer	最高執行責任者
CPO	Chief Performance Officer	最高業績管理責任者
CFO	Chief Financial Officer	最高財務責任者
CCO	Chief Compliance Officer	最高コンプライアンス責任者
CSO	Chief Sales Officer	最高営業責任者
CSCO	Chief Supply Chain Officer	最高購買責任者
CTO	Chief Technology Officer	最高技術責任者
CFMO	Chief Functional Management Officer	最高管理統括責任者

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。

取締役会の審議内容

取締役会の審議・報告内容 (2021年度)

項目	構成比
決算・財務関連	30.5%
個別案件	26.5%
人事関連	25.0%
コンプライアンス関連・リスクマネジメント・内部統制	7.0%
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス	6.3%
総会・株主関連	3.1%
M&A	1.6%

取締役会実効性評価アンケート(取り組みと評価)

2021年度の取り組み

- 社外取締役へ向けた事前説明を継続実施し、各議題に係る情報の十分な提供、議論の機会を確保。
- 非公式会議における非業務執行取締役の事業理解促進(事業説明とオンライン海外工場見学)および多様なステークホルダーからの情報のフィードバック。
- 業務上の責任者(執行役員等)選任時の該当人物の経歴・スキル等の説明。
- リスク管理に関する課題が挙げられた機能部署へ積極的なフィードバックを実施。

2021年度評価まとめ

- 取締役会の構成、頻度、時間、情報の質と説明に加え、「総じて取締役会は十分に機能している」「取締役会の議論および運営は改善されている」、また「社外取締役が自由に発言できる雰囲気となっている」との点で適切と評価されている。
- 第三者からも、昨年度に引き続き取締役会の議論および運営・監督機能は総じて改善・向上されているとの高い評価を受けており、当社の取締役会は適切に機能していることを確認されている。

- 課題点としては、中長期計画実現への努力や目標が未達となった場合の原因分析が不足。また経営戦略上の課題への議論や経営層の後継者の計画的育成への十分な時間・資源確保。他には、提供資料のボリューム(一部説明資料が不十分)などが挙げられる。

2022年度の取り組み

- 社外取締役へ向けた事前説明を継続し、各議題に係る情報の十分な提供、議論の機会を確保。
- 非公式会議における非業務執行取締役の事業理解促進および多様なステークホルダーからの意見のフィードバックを継続。
- 投資案件等について中長期経営計画・経営戦略との関係を取締役会で説明する等、情報展開を実施。
- 業務上の責任者(執行役員等)選任時の候補者の経歴・スキル等の説明の継続。

スキルマトリクス

氏名	取締役に求める専門性と経験 ※最大3つ							
	事業戦略	技術・研究開発	国際性・グローバル経験	人材開発	環境・社会	法務・コンプライアンス	財務・会計	ガバナンス・リスク管理
永守 重信	○	○						○
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			○	○		○		
赤松 玉女				○	○			○
渡邊 純子			○	○	○			

② 監査等委員会

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

委員構成および議長の属性

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

監査等委員会と会計監査人の連携状況

監査等委員会と会計監査人との間で、四半期ごとの会合に加え、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、監査実施状況等について情報・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、監査等委員会は当社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 各種委員会

名称	趣旨
サステナビリティ委員会	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。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。
報酬委員会	代表取締役社長執行役員（最高執行責任者）小部博志が議長を務め、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。役員報酬に係る基本方針や報酬体系等について、取締役会の諮問に応じて審議を行い、その結果を取締役に對して答申します。
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。
コンプライアンス委員会	取締役会の下に設置され、コンプライアンス基本方針・施策についての審議、決定を行い、コンプライアンス諸施策の遂行状況の監督および改善指導を行います。コンプライアンス委員会は2か月に一度開催されます。
情報セキュリティ委員会	取締役会の下に設置され、情報セキュリティに関する基本方針を策定し、情報セキュリティ諸施策の遂行状況の監督、指導を行います。
CSR委員会	取締役会の下に設置され、取締役会によってCSR担当役員である佐村 彰宣常務執行役員（最高財務責任者）が委員長として任命されています。委員長および各事業所において選任された委員は、CSRについての活動方針や年度計画をはじめとする重要事項の審議、意思決定を行います。CSR委員会における決定事項は取締役会にて報告、または必要に応じて審議された上、専任の事務局であるIR・CSR推進部と国内外の事業所との連携を通じて実行されます。

④ 経営会議

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

⑤ Management Committee

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

社外取締役選任理由および主な活動状況

氏名	選任理由	出席の状況(出席回数)			活動の状況
		取締役会	監査等委員会	報酬委員会	
佐藤 慎一	財務省等で要職を歴任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該取締役は、現在および過去において、独立役員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。	—	—	—	—
小松 弥生	文部科学省等で要職を歴任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該取締役は、現在および過去において、独立役員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。	—	—	—	—
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。	21回	15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。当社取締役会の諮問機関として設置された報酬委員会の委員を務め、役員に関する報酬決定プロセスの透明性確保および報酬の妥当性判断に際し、重要な役割を果たしています。また、監査等委員として監査等委員会による取締役の職務の執行に関する監査に貢献しました。
山田 文	京都大学大学院法学研究科の教授を現任しており、大学教授としての高い見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 当社は教育および研究活動のため、京都大学大学院工学研究科寄付講座「優しい地球環境を実現する先端電気機器工学」へ寄付していますが、その額は2017年度49百万円(同大学における寄付収入総額4,848百万円)、2018年度45百万円(同5,163百万円)、2019年度39百万円(同5,352百万円)、2020年度39百万円(同5,766百万円)、昨年度2021年度39百万円であり、当社の寄付額は寄付収入総額と比較して僅少です。また同氏の所属する学部と寄付先の学部が異なることおよび同氏が大学を代表する立場にないことから直接の利害関係はなく、同氏の独立性に問題はないと考えています。	19回	15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。
赤松 玉女	京都市立芸術大学の理事長兼学長を現任しており、大学理事長としての高い見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 また当該監査等委員である取締役は、現在および過去において、独立役員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。	—	—	—	—
渡邊 純子	京都大学大学院経済学研究科の教授を現任しており、大学教授としての高い見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 当社は教育および研究活動のため、京都大学大学院工学研究科寄付講座「優しい地球環境を実現する先端電気機器工学」へ寄付していますが、その額は2017年度49百万円(同大学における寄付収入総額4,848百万円)、2018年度45百万円(同5,163百万円)、2019年度39百万円(同5,352百万円)、2020年度39百万円(同5,766百万円)、昨年度2021年度39百万円であり、当社の寄付額は寄付収入総額と比較して僅少です。また同氏の所属する学部と寄付先の学部が異なることおよび同氏が大学を代表する立場にないことから直接の利害関係はなく、同氏の独立性に問題はないと考えています。	—	—	—	—

※ 当事業年度における取締役会の開催回数は22回、監査等委員会の開催回数は15回、報酬委員会の開催回数は2回です。

社外取締役のサポート体制

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

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

なお、監査等委員以外の社外取締役と監査等委員で非公式な会合をもっており、当社役員等から各種情報が提供されているほか、Webを活用してグループ会社の現場を視察しています。

役員報酬

1. 取締役報酬方針

① 基本方針

- 当社の役員報酬は、グローバルな競争力の強化と事業の持続的な成長を目的とし、以下の方針に基づいて決定します。
- 企業価値向上へのモチベーションを高めるものであること
 - 優秀な経営人材確保に資するものであること
 - 当社の企業規模と事業領域において適正な水準であること

② 報酬構成の概要

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

報酬の種類	趣旨	支給方法
固定報酬	<ul style="list-style-type: none"> 職位別に決定 	毎月現金
変動報酬（賞与）	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 職位別の基準額 × 連結売上高・連結営業利益の計画達成度 0%から200%の範囲で変動するポイントを付与 3事業年度終了後に、累積ポイントに相当する当社株式の交付および換価処分金相当の金銭を給付 	3事業年度経過後（株式・金銭）

③ 報酬の決定プロセス

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

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られます。

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	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)	215	129	59	27	—	7
監査等委員(社外取締役を除く)	34	34	—	—	—	2
社外役員	35	35	—	—	—	5

※1 上記業績連動報酬には、第48期中に退任した取締役5名の清算分を含んでいます。

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

3. 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)		
				固定報酬	変動報酬	業績連動型 株式報酬
永守 重信	103	代表取締役	提出会社	55	32	16
関 潤	117	代表取締役	提出会社	74	27	16

※ 報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

内部統制

当社グループは、国内証券取引所上場企業として求められるコンプライアンス体制を確立し、リスク管理責任を明確化することにより経営の健全性・透明性の向上に努めます。具体的には、経営管理監査部の監査活動により金融商品取引法第24条の4の4第1項が求める財務報告における内部統制の有効性の維持と改善を図ります。また、取締役会の下にコンプライアンス委員会・リスク管理委員会・情報セキュリティ委員会およびCSR委員会を組織し、それ

ぞれの事務局として法務コンプライアンス部・リスク管理室・情報セキュリティ管理室およびIR・CSR推進部を設置し、内部統制のための企業風土づくり・管理体制の強化に対応しています。

マテリアリティ Phase3 KPI

- 売上規模5兆円を前提として監査リソースを質的・量的に拡充する。

グループ会社のコーポレート・ガバナンス

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

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

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

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

政策保有株式の議決権行使の基準

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

(議決権行使の基本的な考え方)

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

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

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

法令遵守・コンプライアンスの徹底

基本的な考え方

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

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

2021年度の取り組み

当社グループは現在世界43カ国に345社のグループ会社を擁しており、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等、リスク軽減活動に取り組みました。

今後に向けて

ハザードマッププロジェクトは、今後も継続して一定期間実施し、ハイリスクな会社を上位から順に可視化し、対策を講じていくことで、小規模遠隔拠点におけるガバナンスリスクをさらに低減していく計画です。

組織体制

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

内部通報制度

コンプライアンス徹底のために、当社グループ全社を対象として、全ての取締役・役員・従業員(正規社員、パート社員、派遣社員、有期雇用社員・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(Nidecグローバ

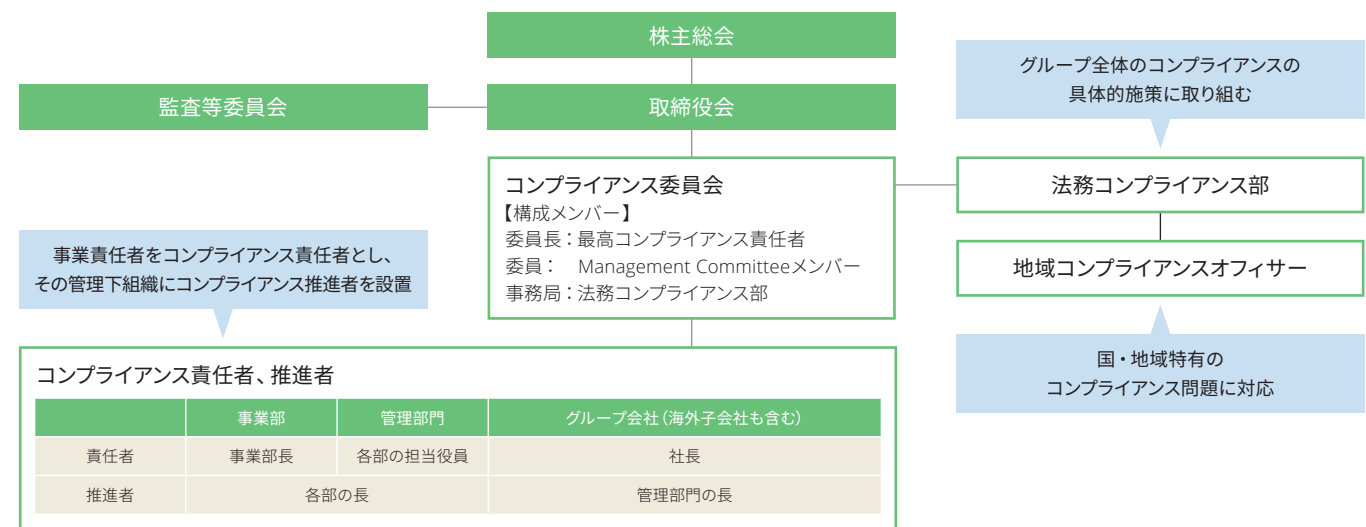
ルコンプライアンスホットライン)および外部に第三者窓口を設置しています。2021年度の不正行為の疑いやハラスメント等に関する通報・相談は、合計124件で、前年度より8件増加しました。これらの内部通報の状況については、定期的に取り締り委員会および監査等委員会に報告しています。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
件数	106	142	116	124

コンプライアンス研修の実施

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

Nidecグループグローバルコンプライアンス体制図



マテリアリティ Phase2 KPI

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

リスク管理体制の整備

基本的な考え方

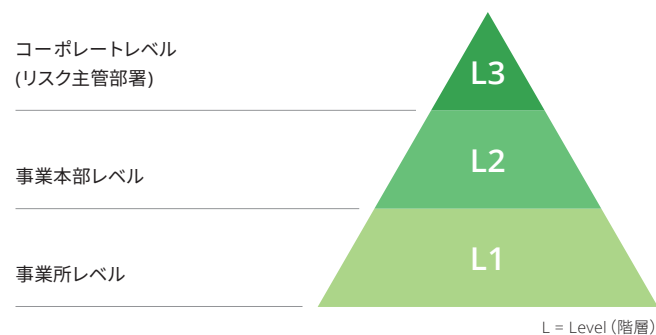
リスクを把握・管理することは、リスク発生時の対応力不足による損失拡大、ビジネスチャンスの喪失、格付の低下などを防ぐために必要な重要事項です。当社は当社グループを取り巻くリスク、所管部署の特定を行い、優先的に低減を図るべきリスクを特定し、事業影響の低減活動の進捗管理を行うなど、リスクの見える化・予兆管理のさらなる強化を図っています。

マテリアリティ Phase2 KPI

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

2021年度の取り組み

リスク管理体制を見直し、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作りました。2021年度は、事業本部レベル(L2)に位置するグループ会社本社のリスク評価、優先リスク特定、リスク低減活動の検討を実施しました。特定されたリスクはコーポレートレベル(L3)でも内容を確認し、L3で改善が必要な全社共通課題については、適宜L3リスク管理活動に反映することとしました。



今後に向けて

2022年度は全事業本部で新たなリスク管理体制の運用を開始します。また、事業中断を招きかねない重大偶発リスクについては、事業本部レベル(L2)が傘下の主要事業所[※]レベル(L1)のBCP (Business Continuity Plan、事業継続計画)の整備状況を定期的に確認し、リスク低減に向けた継続的な改善活動の定着を図っていきます。

[※] 主要事業所：所属する事業本部・グループ会社の売上の80%をカバーするように選定された事業所

リスク管理体制

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

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

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

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

リスク管理委員会

取締役会の下に設置され、リスク管理担当役員を委員長とし、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。リスク主管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。

情報セキュリティ対策の推進

基本的な考え方

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

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

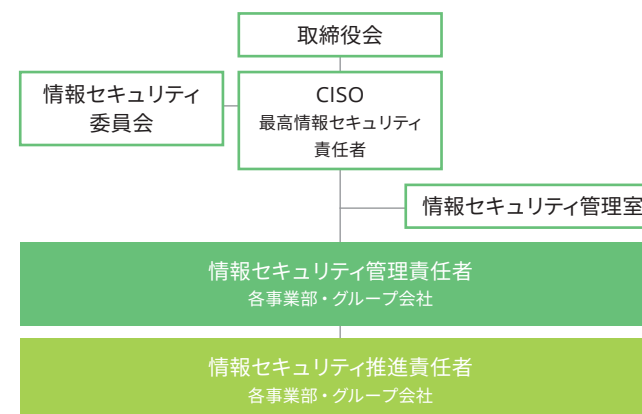
2019年度以降、役員および社員に対する情報セキュリティ教育を継続的に実施しているほか、毎年情報セキュリティ強化月間を設け、期間中にはその年のテーマに沿った情報発信を行って、役員や社員の情報セキュリティ意識の向上を図っています。

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

マテリアリティ Phase2 KPI

- 重大な情報セキュリティ事故の発生件数をゼロにする。

情報セキュリティ体制図



2021年度の取り組み

ランサムウェア等不正プログラムの侵入による企業活動の停止を防止するため、それらの侵入検知機能の実装や、拠点内のネットワーク分離、有事の際のマニュアル整備とそれに基づく訓練を実施しました。

また、重要な技術情報の外部流出を防止するため、当該情報については専用の授受システムにおける責任者の承認によってのみダウンロードを可能とし、それらの操作が記録されるシステムを導入しました。

さらに、車載製品のサイバーセキュリティ対策をより確実なものとするため、当該領域の国際規格であるISO/SAE21434を参考に開発から生産、または出荷後の対応を含めた製品のサイバーセキュリティリスクを管理する業務プロセスと体制を整備しました。

今後へ向けて

● 当社グループ全体の情報セキュリティ強化

サイバー攻撃が日常化し情報セキュリティリスクが増大する中において、M&Aにより当社グループに加わった会社も含めてグループ全体の情報セキュリティの強化・底上げに取り組むことで弱点をなくす取り組みを推進します。

不正プログラムの侵入や情報の漏えいの経路となる、メール・インターネットアクセス・記憶媒体に係る情報セキュリティ対策を強化し、エンドポイントにおける不正プログラムの振る舞い検知機能、ウェブアクセスの制御機能、外部記憶媒体の制御機能を当社グループのすべての拠点において整備を進めます。

これらの整備を行うことで、グループ全体の情報セキュリティ対策の均質化・高位平準化を実現します。

● 車載製品のサイバーセキュリティ対応

これからの自動車はインターネットで社会とつながることによって、より正確な交通情報の把握機能や自動運転技術などを備え、大幅に進化することが予想されます。

その反面、情報の漏洩や悪意のあるサイバー攻撃などのリスク発生も想定しており、セキュリティ技術の強化へも取り組んでいます。当社の自動車用インテリジェントモータは、システムをより小さく、効率を良くすることに加え、サイバー攻撃から保護する技術も盛り込んでいます。今後も変化が予想される市場のサイバーリスクを継続調査し、リスクが発生した場合はソフトウェアのアップデートなどによって、安全と安心をお客様へ提供します。

マネジメント一覧 (2022年11月1日現在)

取締役



永守 重信
代表取締役会長
最高経営責任者
報酬委員会委員

(1944年8月28日生)
所有する当社株式の数：49,473千株

略歴
1973年 7月 当社設立、代表取締役社長
最高経営責任者
2014年10月 代表取締役会長兼社長
最高経営責任者
2018年 6月 代表取締役会長
最高経営責任者
2021年 6月 代表取締役会長(現任)
2022年 4月 最高経営責任者(現任)

重要な兼職の状況
学校法人永守学園理事長



小部 博志
代表取締役社長執行役員
最高執行責任者
報酬委員会委員

(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(現任)
最高執行責任者(現任)

重要な兼職の状況
日本電産サーボ(株) 取締役
日本電産グローバルサービス(株) 取締役



酒井 貴子
社外取締役
報酬委員会委員
サステナビリティ委員会委員

(1972年8月28日生)
所有する当社株式の数：0千株

略歴
2002年 4月 京都大学大学院法学研究科研究助手
2003年 4月 大阪府立大学大学院経済学研究科専任講師
2007年 3月 京都大学大学院博士課程修了、博士(法学)取得
2007年10月 大阪府立大学大学院経済学研究科准教授
2018年 4月 大阪府立大学大学院経済学研究科教授
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
報酬委員会委員

(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



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：3千株

略歴
1977年 4月 大蔵省(現 財務省)入省
1983年 7月 名古屋国税局伊勢税務署長
1984年 7月 国際通貨基金理事補
1996年 6月 欧州復興開発銀行中央アジア局長
2002年 7月 財務省 福岡財務支局長
2004年 7月 大臣官房参事官(関税局担当)
2005年 7月 欧州復興開発銀行理事
2008年 7月 財務省 関東財務局長
2009年 8月 独立行政法人中小企業基盤整備機構理事

2012年 6月 当社入社 常勤監査役
2013年 2月 京都弁護士会登録
2013年 6月 執行役員
2017年 6月 常勤監査役
2020年 6月 取締役(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
日本電産リード(株) 監査役
日本電産シンボ(株) 監査役
日本電産テクノモータ(株) 監査役
日本電産マシンツール(株) 監査役
日本電産グローバルサービス(株) 監査役
日本電産マシナリー(株) 監査役



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 経済産業省復職 経済産業研究所長
2012年12月 経済産業省退官
2013年 3月 当社入社 総務部長
2018年 6月 常勤監査役
2020年 6月 取締役(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
日本電産サンキョー(株) 監査役
日本電産モビリティ(株) 監査役
日本電産トーンズ(株) 監査役
日本電産コパル電子(株) 監査役
日本電産コパル(株) 監査役
日本電産エレス(株) 監査役
日本電産サーボ(株) 監査役



赤松 玉女
社外取締役
監査等委員
サステナビリティ委員会委員

(1959年12月8日生)
所有する当社株式の数：—

略歴
1993年 4月 京都市立芸術大学美術学部油画専攻講師
2004年 4月 京都市立芸術大学美術学部助教授
2010年 4月 京都市立芸術大学美術学部教授
2018年 4月 京都市立芸術大学美術学部長
2019年 4月 京都市立芸術大学理事兼学長(現任)
2022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
公立大学法人京都市立芸術大学理事兼学長



渡邊 純子
社外取締役
監査等委員
サステナビリティ委員会委員

(1965年10月17日生)
所有する当社株式の数：—

略歴
1994年 4月 北海道大学経済学部助手
1997年 4月 東京大学大学院経済学研究科経済学部助手
1998年 4月 静岡大学人文学部(現 人文社会科学部)助教授
2002年10月 電気通信大学電気通信学部助教授
2004年 4月 京都大学大学院経済学研究科助教授
2005年 3月 パリ第7大学客員研究員
2011年 7月 京都大学、博士(経済学)取得
2011年10月 ハーバード大学ライシャワー研究所客員研究員
2012年 4月 京都大学大学院経済学研究科教授(現任)
2012年 8月 東京大学大学院経済学研究科客員准教授
2016年 6月 当社監査役(社外)
2020年 4月 モロゾフ(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2022年10月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
京都大学大学院経済学研究科教授
モロゾフ(株)社外取締役(監査等委員)



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(文部科学係担当)
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 財務省大臣官房審議官(主税局担当)
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

(1959年3月23日生)
所有する当社株式の数：—

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・学術総括官
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

執行役員

専務執行役員 北尾 宜久	専務執行役員 菱田 正博	専務執行役員 小関 敏彦	専務執行役員 岸田 光哉		
常務執行役員 Michael Briggs	常務執行役員 Valter Taranzano	常務執行役員 早船 一弥	常務執行役員 大西 寛	常務執行役員 金子 晃	常務執行役員 高橋 亨
常務執行役員 大村 隆司	常務執行役員 堀江 健志	常務執行役員 牛尾 文昭	常務執行役員 佐村 彰宣	常務執行役員 五十嵐 一嗣	
執行役員 荒木 隆光	執行役員 佐藤 高廣	執行役員 平田 智子	執行役員 村越 慶太郎	執行役員 横田 秀俊	執行役員 具志堅 喜光
執行役員 岡島 万樹	執行役員 宮本 栄治	執行役員 永井 淳一	執行役員 片岡 央	執行役員 辻 真悟	執行役員 瀬田 智則
執行役員 藤田 啓之	執行役員 岸前 貴志	執行役員 岸本 真			

社外取締役メッセージ

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、ガバナンス強化に注力しています。今回は、6名の社外取締役に、取締役会の評価や今後の課題、日本電産に期待することなどについて語っていただきました。



報酬委員会委員
佐藤 慎一

三歩先の将来を見据え、 世界に冠たるグローバル企業へと 更に進化することを期待

現在、新型コロナウイルス感染拡大やロシアによるウクライナ侵襲等、事業環境は激変しています。また、地球温暖化やDX(デジタルトランスフォーメーション)が進行する中、ハイパー・グローバリゼーションの時代は終焉し、今後は経済各分野のデカップリングが進むと予想される等、パラダイムシフトの時代に突入したといえます。

日本電産は、長年にわたり永守会長が培ってきた経営方針・理念のもと、機敏にガバナンス改革を推進しています。また、企業経営や労働環境、製品の安全・品質基準等の面においてもすでに一歩進んだ企業であると考えますが、グ

ローバルなパラダイムシフトが起こる中、今後はいかにして「アニマル・スピリット」をもって的確に対応し、時代を先取りするかが重要となります。三歩先の将来を見据え持続的な成長を果たすとともに、環境を含む様々な社会課題にも真剣に向き合い、世界に冠たるグローバル企業へと更に進化することを期待しています。

そのためには、取締役会の役割はこれまで以上に重要になります。多角的かつ幅広い視野から世界の潮流を俯瞰し、見逃してはならない課題や論点について、取締役会で精力的に議論・検討することが必要です。取締役会では厳しくも

実りある議論が行われています。また、社内取締役は社外取締役からの意見に対して真摯に耳を傾け、質問に対しては意を尽くした説明がなされていると感じています。

引き続き社外取締役として世界的な視野を持って様々な情報を収集するとともに、これまでの経験・知見を活かし、掲げる目標の進捗やガバナンス等を入念に監督していきます。そして、多様なステークホルダーとのコミュニケーションも意識しながら、より一層の企業価値向上のために必要な問題提起や提言を行っていく方針です。



小松 弥生

技術革新によるイノベーションが 想定される中、今後の社会・市場のニーズに 応えることができる日本電産に期待

日本電産の取締役会では活発な議論がなされており、社内取締役からの説明や質問への対応は大変明解かつ丁寧です。一方で、コロナ禍におけるリモート開催では説明者と質問者の1対1のやりとりになりがちでしたが、今後の対面での取締役会においては取締役同士の議論も含めてより活発な議論が行われることを期待しています。取締役会の実効性が一層向上するよう、私も積極的に発言をしてまいります。

ESG経営は中期戦略目標「Vision2025」の大きな柱として位置づけられており、取締役会に置いて十分な議論がな

されています。日本電産の強みは、事業の根幹であるモータの品質を更に磨き上げていくことが脱炭素社会の実現に直結することです。「Vision2025」に掲げた目標が今後も引き続き着実に実行されていくことを期待しています。また、近年ダイバーシティに関しても外国人や女性の活躍への配慮が特に重んじられています。「2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合を30%程度にする」という政府の目標値の達成を目指して、日本電産が取り組む女性の管理職および役員への登用について、今後数字の上で成果として表れてくるものと期待しています。

将来的には、各分野で技術革新によるイノベーションが更に進むと予測されます。日本電産では、既存技術の最適化に取り組むとともに、新たな技術開発にも取り組んでおり、今後の社会・市場のニーズに応えられると確信しています。ニーズに応えていくためにも、積極的な産学連携や適切な知財管理に一層取り組む必要があると考えています。私も、技術革新に関わる情報を可能な限り収集し、社外取締役としての役割を果たしていきたいと考えています。



報酬委員会委員
サステナビリティ委員会委員
酒井 貴子

連結売上高10兆円という目標達成に向け、 艱難辛苦に屈することなく前進

日本電産の取締役会は、各担当役員の説明に対して社外取締役がそれぞれの専門性を活かして積極的に発言・質疑応答を行う等、活発な議論がなされています。また、2022年度より新たな女性取締役を迎え入れる等、グローバルに事業活動を展開する企業としてあるべきガバナンス体制を着実に構築してきていると考えています。

中期戦略目標「Vision2025」初年度である2021年度を振り返ると、日本電産マシンツール株式会社のほかニデックオーケー株式会社をグループに迎え入れ、工作機械事業をグループの重要な一部として成長させた点は大きな成果であると考えます。また、半導体の安定的確保へ向けた

施策の展開や、柱となる車載事業について専門的な人材を充て大胆かつ確実に戦略を実施している点を高く評価しています。日本電産が認識する「5つの大波」を捉えるためには、中長期にわたる高度な技術開発を必要とします。今後は、特に半導体分野における専門知識を有する人材のさらなる拡充に向けて戦略的に取り組んでいただきたいと思います。そのためにも私は取締役会に提出されてくる案件について、「Vision2025」を意識しつつ、丁寧に検討していきたいと考えています。

現在はVUCA(変動性・不確実性・複雑性・曖昧性)の時代と呼ばれ、先行きの見えない経済環境が続いています。

また、日本電産も、ポートフォリオの転換期と世代交代時期が重なり、これまで直面しなかったような難しい局面にあります。一方で目指すべき目標は定まっておらず、社員全員が同じ目線を持っていると感じています。日本電産はまだまだ若く、そして非常にハンガリーな企業です。連結売上高10兆円という目標を達成するため、熱い思いをもって積極的に技術を発展させるとともに、慎重な経営戦略立案を進め、途上生じる艱難辛苦に屈することなく前進しています。私も目標を冷静に見据え、日々の業務に取り組んでいきたいと考えています。



監査等委員
報酬委員会委員
山田 文

社外取締役として、 グローバルレベルのガバナンス実現に 向けて注力

日本電産のガバナンスは、経営会議・Management Committeeによる頻繁な情報共有・戦略立案と適時開催の取締役会における検討および決定の組み合わせにより、グローバルな情報共有および迅速な戦略策定・判断といった相互に両立の難しい要請に応えることができていると考えています。また、取締役会の事前準備も充実しており、取締役会の議論が経営方針に反映されている等、取締役会は実効的に機能していると評価しています。一方で、取締役会の構成メンバーの多様性については外国籍の方を含めグローバル企業の経営経験のある方や、年齢の若い起業関係の方に参画いただくことで更なる多様性の確保を期待しています。

現在、日本電産は中期戦略目標「Vision2025」を推進していますが、次世代を担う社員のインセンティブをいかに引き出せるかが、今後の成長の鍵となります。研究発表会等を拝見しても素晴らしい資質の方々が努力を重ねていますが、これを維持・拡大するためには、国内外を問わず大学・研究所との一層の連携を図り、待遇改善を図ることも必要となります。また、管理部門は今後のグローバル展開やESG関連目標の達成、IR等においてこれまで以上に重要な役割を果たすことになるため、一層の質的充実と入社後の高度教育が重要と考えます。

今後のグローバル展開の在り方としては、各国・地域への配慮が一層求められると考えます。単に各国・地域の慣

習・慣行に合わせるということではなく、それぞれの事情や文化、労働条件、展開に伴う社会的・環境的影響をよりきめ細かく分析し、グローバル企業として求められる社会的責任を果たした形での事業展開を進めるべき段階にあるものと考えます。今後とも社外取締役として、グローバルレベルのガバナンス実現に向けて注力していきたいと考えています。



監査等委員
サステナビリティ委員会委員
赤松 玉女

世界規模の環境・社会問題解決に 貢献することを期待

現在、社会における多様性の受け入れ・尊重は、加速度的に進んでいます。女性活躍はもちろんのこと、障がいを持つ人々や国籍、LGBTQといった違いに目を向け、可能性を見出そうという時代にあります。私は芸術分野における人材育成が専門であり、日本電産の事業分野とは異なった経験を有しています。そのような私にも企業理念や方針、取締役会の審議事項について等、詳しく丁寧なご説明の機会をいただいております。日本電産にはすでに多様な価値観を取り入れようとする文化が根付いていると感じています。今後、日本電産が更にダイバーシティを推進していくためにも、諸外国の歴史・文化にも明るい役員の採用に努めていただきたいと思います。

そして、こうした多様性のほか、地球環境問題は未来の課題ではなく現実的な問題となっています。私はサステナビリティ委員会の委員として、若い世代にとって希望がもてる未来を育むために必要なことを、日本電産とともに検討していきたいと考えています。そして、これらを社内外に示すことは、今後少子高齢化の進む社会の中で、将来への不安を切実に感じている人々に対して働きたい職場、選びたい企業としての存在感を示すことになり、企業の持続可能性にも繋がっていくと考えます。

企業価値向上とは、生産性向上や業績拡大だけではなく、世界中の従業員や地域社会の人々から、誇りに思ってもらえる企業であり続けることでもあります。日本電産

が世界中の従業員が目指す方向性を理解し、各々の仕事に取り組める職場環境を整えることができれば、自ずと世界規模の環境・社会問題解決に貢献できるものと期待しています。



監査等委員
サステナビリティ委員会委員
渡邊 純子

責任感とモラルを持ちながら 責務を果たし、ESG活動や無形資産の 承継をサポート

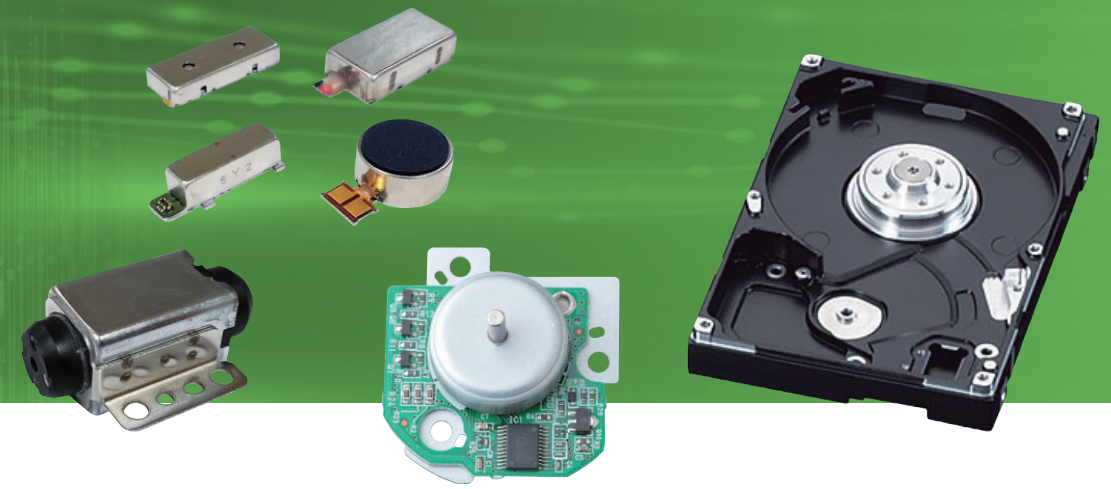
日本電産のコーポレート・ガバナンスは、様々な課題を残しながらも、経営者の判断やPMI (Post Merger Integration) への注力、内部統制システムの整備等により、これまでの成長において適切に機能してきたと評価しています。そして、日本電産はこれからも事業・組織ともにグローバルレベルで拡大を続けていくことから、今後も一層のガバナンス体制強化に取り組むことが必要となります。ガバナンス体制を強化する要素の一つとして、例えば公認会計士等の資格を有する方の選任や外国人の登用等、取締役会メンバー構成の多様化をより加速させるような動きを期待しています。

そして、何よりも重要な点としては、取締役の個人が責任感と高いモラルを持ちながら監視・監督機能を果たすことであると考えています。私自身も監査等委員である社外取締役の立場として、社内の方々とのコミュニケーションや、社内外のステークホルダーの利害を踏まえた監視機能や説明責任、透明性等を特に重視した活動に努めていきます。

現在、企業や個人の行動変容を促し、国際社会が目指す持続可能な社会の実現にも貢献できるものとして、ESG投資が急速に広がりつつあります。長期的な企業成長と社会への貢献、企業価値向上を目指す上でESG活動は重

要であり、日本電産にとっても必要不可欠な取り組みです。こうした動きに伴い、日本電産がこれまで培ってきた無形資産を将来に承継していくことも企業価値向上のために重要となります。私は、無形資産の承継という点についても、社外の立場および外部の客観的な視点から積極的に提言を行い、自身の責務を果たしていく考えです。

精密小型モータ



2021年度の振り返り

売上高は、前年度比4.2%減収の4,249億7百万円(為替影響による増加約285億円を含む)となりました。HDD用モータの売上高は、販売数量の減少を主な要因として、前年度比31.4%減収の987億83百万円となりました。その他小型モータにおいては、多くの新製品を市場に投入したことで、売上高は前年度比8.9%増収の3,261億24百万円となりました。営業利益は、減収を主な要因として、前年度比36.6%減益の424億38百万円(為替影響による増加約88億円を含む)となりました。

2021年度は、第2四半期にベトナムでの長期ロックダウンの影響による当社工場の稼働率低下や、一時的な費用増加等の発生に加え、サプライチェーンや物流の混乱等によ

る顧客の生産減少の影響もあり、精密小型モータ部門の売上高、利益ともに大きな影響を受けました。加えて、第4四半期には中国でのロックダウンによる顧客の生産減少が発生し、サプライチェーンの混乱を含めて当社の業績に影響を及ぼしています。

2022年度においては、PCやスマートフォンの需要減退の兆候も出ており、HDDのグローバル出荷台数も2022年は2021年実績からの大幅な減少が見込まれ、当部門の主力顧客であるIT機器業界の動向には、留意が必要な状況となっています。

Vision2025における成長戦略

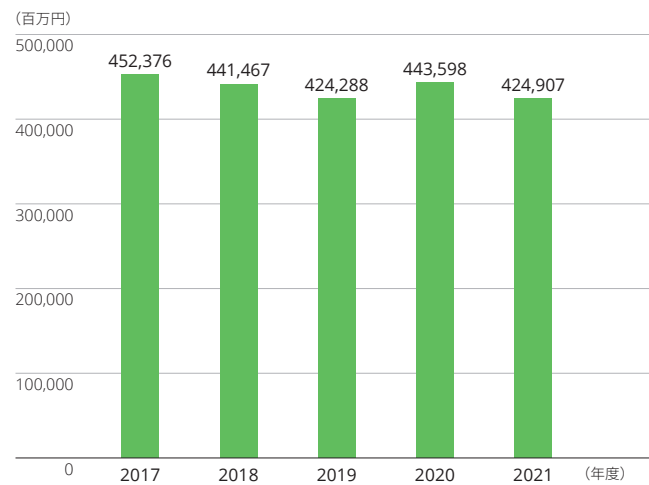
Vision2025の精密小型モータ部門の売上高目標8,000億円(自律成長による売上6,000億円、M&Aによる売上2,000億円)達成には、前述の通りPCやスマートフォンに代表されるIT機器の台数成長が頭打ちであることなどから、高成長分野への事業ポートフォリオ転換が必要となります。

その一環として、サーマルマネジメント(2018年に台湾CCI社に出資)に加えて、現在小型EVおよび電動二輪車向けのモータに注力しています。小型EVは、中国で2020年に40万円台で発売された低価格EV(2022年では原材料価格高騰および円安の影響で価格は上昇)の販売台数が、2021年で同国内EV市場の中でNo.1のベストセラーとなっており、EV市場拡大を牽引する存在となっています。現在中国での拡大のみならず、欧州や新興国への輸出も開始されており、今後更なる市場規模の拡大が予想されます。小型EV向けモータ関連の受注、引き合いも多くいただいており、2022年度には顧客向けの量産が開始される予定です。低価格EVの潜在需要規模は数億台にのぼると当社は見ており、今後の更なるビジネス拡大が期待されます。

二輪車については、四輪車同様の電動化の波が押し寄せられており、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。既存の二輪車市場はグローバルで6,000万台程度の規模であり、うち2,500万台程度のインド、および1,500万台程度の中国(一部は輸出)が最大の市場となっています。当社の受注活動も上記2か国を中心に実施されており、複数のトップメーカーからの受注をすでに獲得しています。具体的には、Yadea Group Holdings Ltd.が2021年10月に発表した電動バイク「換電獣 01」に、当社が電動バイク向けに開発した初めての製品である電動バイク駆動用インホイールモータが採用されています。同製品は、世界トップクラスのトルク特性を持ち、精密小型モータ部門がHDDの小型化、高速化で培ったミクロン単位の磁気回路設計技術が活かされています。

また、インドにおいてはラジャスタン州ニムラナに工場を設立し、「Make in India」政策への対応も可能な体制を構築しています。今後は同工場の拡張により、同国での電動二輪車向けモータの供給体制を整備していきます。

売上高



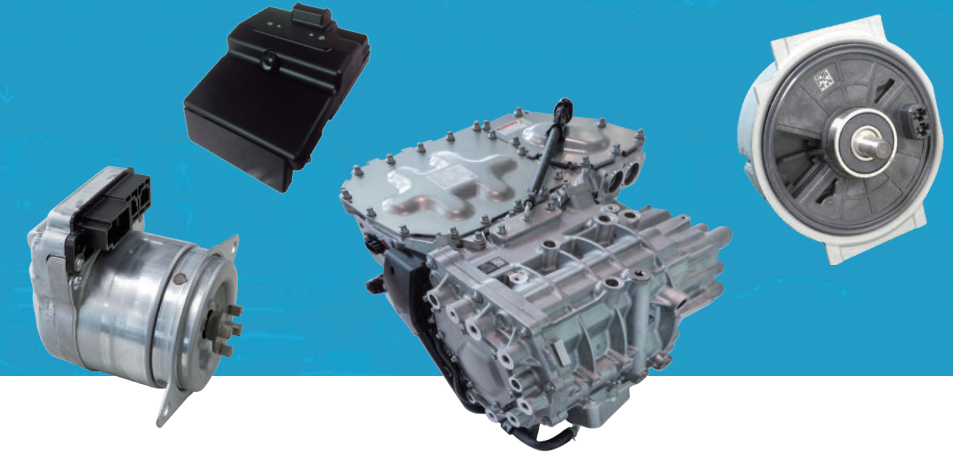
営業利益/営業利益率



YADEA
Yadea「換電獣 01」

電動バイク用インホイールモータ
(最大出力48V/2.8kW)

車載



2021年度の振り返り

売上高は、前年度と比べてやや回復基調となり、前年度比16.6%増収の4,176億43百万円(為替影響による増加約193億円を含む)となりました。当部門の主要顧客である自動車メーカーの2021年におけるグローバル自動車生産台数は、前年度と比較するとやや回復したものの、8,000万台には届かず、新型コロナウイルス感染症拡大前の水準まで回復はしていません。そのため、当社製品の需要についても、同様に回復に至っていない状況が続いています。営業利益については、自動車メーカーの生産台数減少に加え、欧州等で構造改革費用約25億円の計上、および引き合いや受注が急拡大している電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」等の開発費等を継続して計上したことなどの影響もあり、前年度比45.3%減益の106億75百万円(為替影響による増加約3億円を含む)となりました。

Vision2025における成長戦略

車載部門の2025年度の売上高目標は1.3兆円(自律成長による売上1兆円、M&Aによる売上3,000億円)で、2020年度から2025年度のCAGR(年平均成長率)29%と全部門の中で最も高い成長率を想定しています。中でも、電気自動

車用駆動モータシステム「E-Axle」は、最も高い売上成長が期待されます。すでに受注台数は2025年度で400万台に達しており、直近のE-Axleの単価上昇を考慮に入れると、売上高は従来想定を上回り、同年度で5,000億円を超えることが想定されます。

販売台数計画の内訳ですが、中国での顧客数が2社から5社へと拡大見込みであることに加え、2022年9月には欧州Stellantis(旧PSA)グループとの合併会社がE-Axleの量産を開始しており、2025年度における受注台数のうち265万台が中国、135万台が欧州での受注となっています。今後米国や中国以外のアジア地域からの受注も想定され、販売台数計画は一層の伸長が期待されます。

当社は、EVの急速な台数増加に対応可能な生産設備構築を含めた圧倒的競争力の確保に向けて、着々と準備を進めています。

E-Axleの次世代機種については、従来の第1世代機種比で原価を30~35%低減させた第2世代機種の生産を2022年度9月に開始しており、E-Axleの収益性は大幅改善が見込まれます。2023年度末までには全て第2世代機種へ切り替わる予定であることに加え、第3世代以降の機種の開発にも着手しており、中長期的なビジョンに基づいた開発

体制でE-Axleビジネス推進に臨んでいます。また、当社E-Axleの開発については、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)が公募するグリーンイノベーション基金事業^{※1}の「次世代蓄電池・次世代モータの開発」プロジェクト^{※2}にも採択されています。

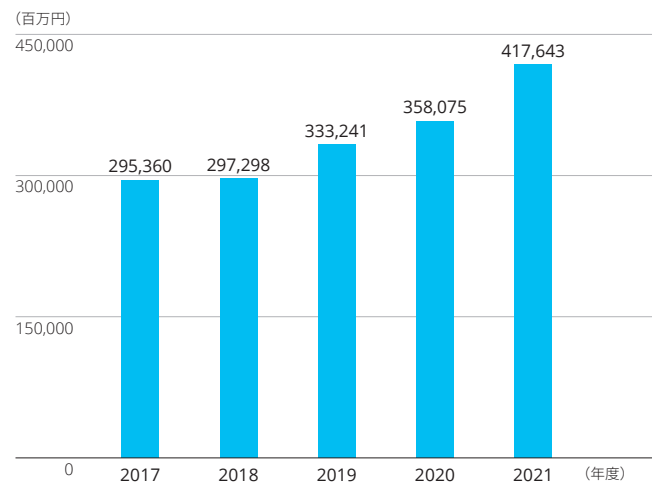
※1 2020年12月25日に経済産業省が関係省庁と策定した「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」の中で「経済と環境の好循環」を作り出すためにNEDO内に組成された基金。
 ※2 カーボンニュートラル社会の実現に不可欠な蓄電池・モータについて、高性能化や省資源化、リサイクル等に関する研究開発を行い、自動車分野における脱炭素化と産業競争力強化の実現を目指すプロジェクト。

生産体制は、「急拡大する市場においては供給能力を持ったプレイヤーが勝者となる」との考えのもと、「需要台数の倍の生産体制を準備し、需要を待ち伏せる」ことを基本方針として、2025年度までに販売計画台数の倍に相当する生産体制構築を目指しています。具体的には、中国において年間100万台の生産能力を持つ平湖工場の拡張を予定しており、E-Axleの組み立て工場としては中国で4番目の工場となります。今後さらなる受注拡大にあわせ、中国では更なる生産能力の増強、北米では生産能力構築を予定しており、欧州でのStellantisグループとの合併会社の工場やセルビア工場とあわせてグローバルな生産体制を構築していきます。

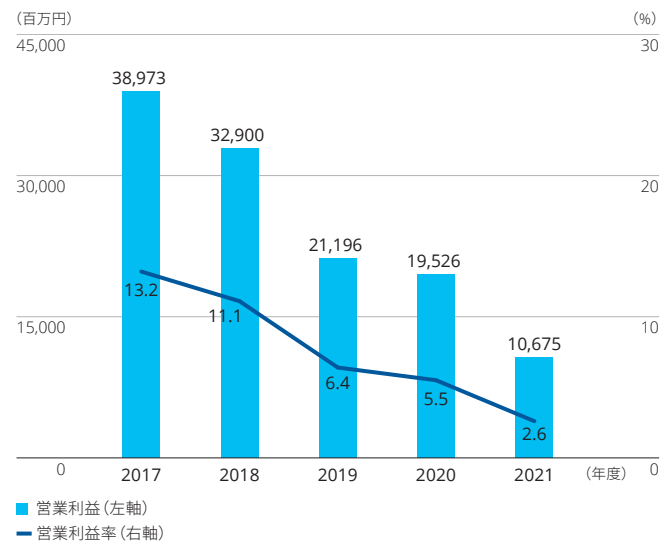
E-Axleの生産体制については、設備を含めた内製を徹底します。当社が設備を含めた内製に拘る背景は、①外製部品に含まれる余分な付加価値を排除しコストを抑制すること②外部環境に左右されない供給体制を確保することが、急拡大する市場での競争優位性確保に必要と考えているためです。特に、②についてはハードディスク向けモータで需要が急拡大した際に製造機器の需給が逼迫した経験を踏まえての方針となっています。

また、E-Axleに加えて、電動パワーステアリング用モータ等の既存の車載用モータにおいても、2020年度から2025年度に向けてCAGR13%の大幅な売上増を見込んでいます。例えば、電動パワーステアリング用モータは、①電動パワーステアリング使用車種比率の向上②電動パワーステアリング向けモータの当社シェアの上昇の2つの要因から、当社のモータ数量は今後も更に拡大が見込まれます。②については、自動車メーカーのビジネスの取捨選択の結果としてノンコアビジネスのアウトソースが発生していること、および競合の撤退により当社のシェアが高まる流れが続いていることがシェア上昇の背景となります。

売上高



営業利益／営業利益率



E-Axleの生産能力増強計画

E-Axleフラッグシップ工場では組立のほか、部品事業も集約したEV専用一貫生産を目指す

中国の例

中国では、平湖工場に加えて大連工場等合計5つの工場での生産を計画

1. E-Axleフラッグシップ工場：中国浙江省・平湖市



生産品目：E-Axleおよびインバータ、ギア等
 生産能力：年産100万台

2. 日本電産東測(浙江)
3. 日本電産自動車モータ(浙江)
4. 広州尼得科自動車駆動システム
5. 日本電産(大連)

欧州の例

欧州では他にもStellantisグループとの合併会社でのE-Axle製造を予定

6. Nidec Electric Motor Serbia

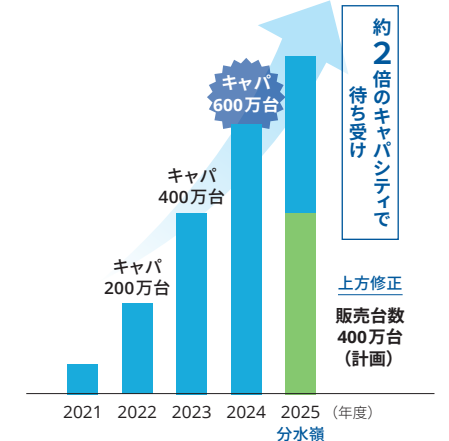


7. Nidec PSA emotors

第8、第9、第10...の
 グローバル製造拠点を立案中

E-Axleの生産能力計画

(年間台数ベース)



家電・商業・産業用



2021年度の振り返り

売上高は、主に冷蔵庫向けコンプレッサや空調機器向けモータ、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の増収により、前年度比30.7%増収の7,865億88百万円(為替影響による増加約440億円を含む)となりました。グローバル全体での旺盛な家電需要や米国における住宅着工件数の好調に加えて、Eコマース企業の設備投資が活発だった効果もあり、既存ビジネスの好調が大幅な増収に寄与しました。営業利益は、増収効果に加えて、原材料高騰に対して継続的な原価改善、固定費適正化および売価反映を実行した結果、前年度比47.4%の大幅増益となる781億67百万円(為替影響による増加約42億円を含む)となりました。

Vision2025における成長戦略

Vision2025における家電・商業・産業用部門の売上高目標は1.3兆円(自律成長による売上1兆円、M&Aによる売上3,000億円)です。2021年度の増収増益の要因として、主に冷蔵庫向けコンプレッサや空調機器向けモータ、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の伸長があげられます。一方で、グローバル家電需要や米国住宅着工件数、Eコマース企業の設備投資等は、いずれもピークアウトの兆しが出てきており、以下のような成長戦略が必要と認識しています。

1. 既存ビジネスの地域、顧客の拡大による成長

冷蔵庫向けコンプレッサや空調機器向けモータといった分野は先進国が需要を牽引してきましたが、所得増加に伴い、今後は新興国での需要拡大も期待できます。また、先進国における住宅向け需要がさらに拡大し、今後は新型コロナウイルス感染症の拡大収束に伴い、商業向け需要が増加することも予想されます。こうした地域面の需要拡大、商業分野への需要シフトに加えて、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については、顧客基盤の拡大が今後期待されるなど、既存ビジネスの地域、および顧客の拡大による成長を見込んでいます。

2. 中長期テーマを背景とした成長

① 労働力不足に対するソリューション

労働力不足は先進国を中心に喫緊の課題となっており、FA関連(サーボモータ)は中長期の成長ドライバーとなりうるビジネスとして、今後も工場の自動化に伴うロボットメーカー向けの出荷拡大が期待できます。また、建機向けの発電機ビジネスでは、原材料価格高騰を背景に鉱山発掘需要が増大しており、ビジネス拡大が見込まれる分野です。

② 再生可能エネルギーに関するソリューション

Nidec Industrial Solutionsが提供するバッテリーエネルギー貯蔵システム(BESS[®])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で発電した電力を蓄電し、安定的に供給することでカーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。現在までの累計で1.3GWの電力貯蔵システム提供の実績があり、2022年3月に英国スコットランドで129.8MWの電力貯蔵システムを受注する等、今後も事業の更なる拡大を計画しています。

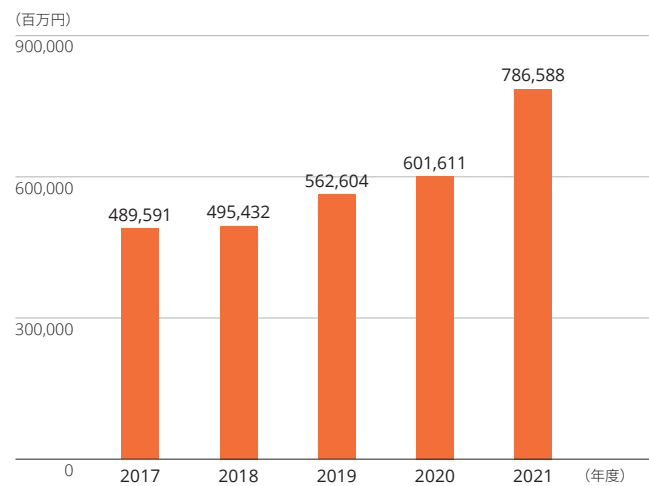
当分野に関しては2022年8月30日にノルウェーの半固体リチウムイオン電池メーカーであるFREYR Battery(以下、FREYR)社との合弁契約締結を発表しました。同社は再生可能エネルギー供給業者より100%再生可能なエネルギーの供給を受ける電力調達契約を締結し、製造工程においてCO₂を排出しない半固体リチウムイオン電池の製造を行う計画です。

本提携により、FREYRのバッテリーを使用した当社のBESSソリューションをお客様に供給することで、当社が送電事業者向けのBESS分野においてリーディングポジションを確立するだけでなく、電池製造工程からお客様による当社BESSソリューションの利用に至るまで一貫してCO₂排出量の大幅な削減が可能となります。

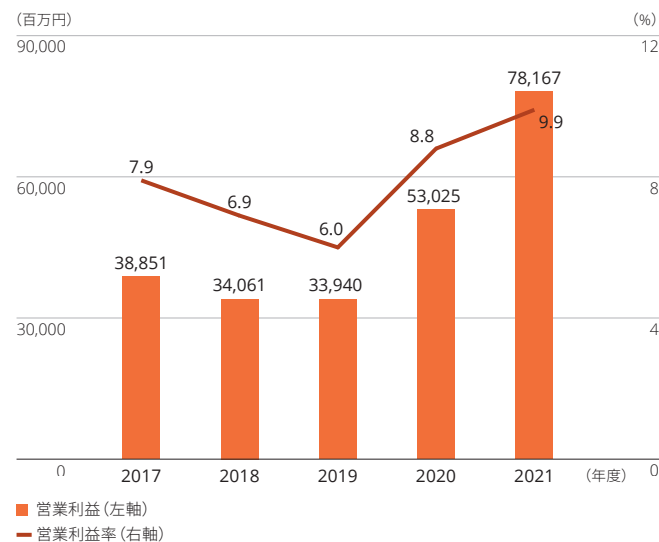
FREYRとの戦略的提携によって、革新的な蓄電技術と電力マネジメント技術を世の中に提供し、再生可能エネルギーの普及を促進するとともに、脱炭素化社会の実現に貢献していきます。

※ Battery Energy Storage Systemの略。

売上高



営業利益/営業利益率



成長ドライバー



※ HVAC: Heating, Ventilation and Air-Conditioningの略。

その他の製品

(機器装置、電子・光学部品など)



2021年度の振り返り

機器装置部門の売上高は、半導体検査装置や搬送ロボット、減速機等の大幅増収に加え、日本電産マシンツール株式会社(旧：三菱重工工作機械株式会社)、ニデックオーケー株式会社(旧：OKK株式会社)の2社の買収効果もあり、前年度比43.2%増収の2,155億88百万円(為替影響による増加約75億円を含む)となりました。営業利益は増収を主な要因として、前年度比56.4%の412億32百万円(為替影響による減少約8億円を含む)と大幅増益でした。

電子・光学部門の売上高については、前年度比14.6%増収の696億99百万円(為替影響による増加約42億円を含む)となりました。営業利益は、増収および新製品連続投入効果により、前年度比74.6%増益の110億29百万円(為替影響による増加約6億円を含む)となりました。

Vision2025における成長戦略

Vision2025におけるその他の製品部門の売上高目標は6,000億円(自律成長による売上高4,000億円、M&Aによる売上高2,000億円)です。機器装置部門における工作機械および減速機事業は、Vision2025に掲げる目標達成の大きなドライバーになることが期待され、その中でも子会社の日本電産シンポが手掛けるビジネスが鍵となります。同社の事業は主に減速機事業およびプレス機事業が中心でしたが、2021年度に日本電産マシンツール株式会社およびニデックオーケー株式会社を買収したことで、工作機械事業がラインアップに加わりました。

当初、日本電産マシンツール株式会社の買収は、電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」事業の推進に必要なギアの内製能力確保といったシナジー効果を主な目的としたものでしたが、買収後の経営改善に取り組む中で、グループ内シナジーの追求のみならず、工作機械事業自体の事業拡大も推進する戦略に移行しています。日本電産マシンツール株式会社は、グループ入り後のPMI (Post Merger Integration)

実施により、買収時の赤字から短期間で四半期営業利益率が10%超に改善されました。当社は優れた製品・技術を持つ工作機械メーカーに日本電産流の経営手法を導入することで、収益性の高い企業へと改善できることを証明しました。また、過去プレス機事業において、新規買収を進捗させることによって製品ラインアップが拡大し、事業の業績変動が抑制される傾向が見られました。工作機械事業も同様に、今後のM&Aによる事業拡大の可能性を含め、製品ラインアップ拡充による収益の拡大、および部門業績の安定化を目指します。

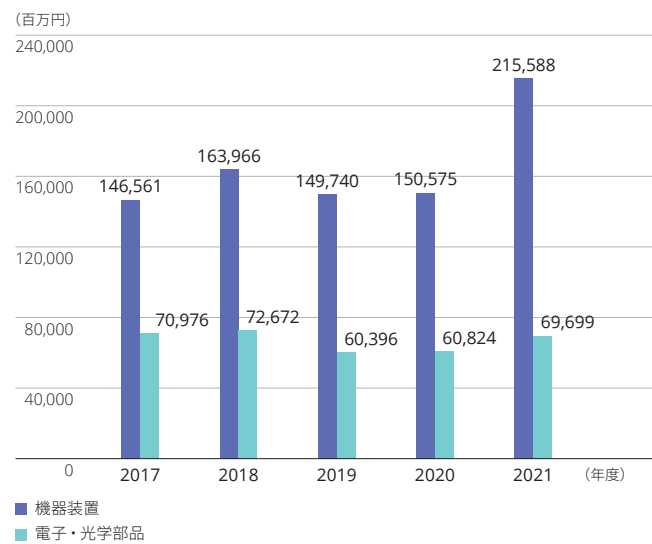
当社は、主に車載関連で大規模な投資が必要となります。HDD用モータ事業の売上が縮小傾向にある中、工作機械事業をHDD用モータに変わるキャッシュカウビジネスとすることを意図しています。

さらに、その他の成長事業として減速機事業があげられます。当社が「5つの大波」の一つとして掲げる「省人化の波」の背景には、先進国を中心に広がる労働力不足があります。世界GDP上位の米国・中国・欧州・日本等で少子高

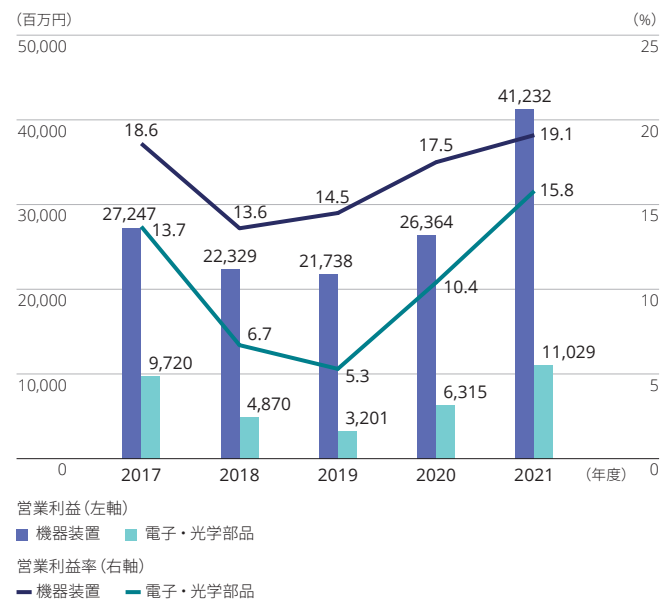
齢化が進み、15歳～64歳の生産年齢人口比率の減少により、工場における自動化は喫緊の課題となっています。そのため、生産工程における協働ロボットの活用は今後加速すると考えられます。

当社の精密制御用高精度減速機「FLEXWAVE®」は、主に協働ロボット向けに出荷されており、すでに日本国内およびフィリピンに生産体制を構築済みです。今後は、市場拡大に対応するため2020年度に2万台であった月間生産能力を2023年度には10万台までに引き上げ、業界シェアNo.1を獲得可能な生産体制を確立する計画です。また、協働ロボットの小型・軽量化や各種機械設備のIoT化に貢献することが期待できるマルチセンサ(トルクセンサ・温度センサ・角度センサ)内蔵の新製品「Smart-FLEXWAVE」も開発しており、現在顧客から多くの引き合いがあります。さらに、これまでは主に小型ロボット向けでしたが、中型ロボット向けの市場参入も計画しており、事業領域は更に拡大する見込みです。減速機事業、プレス機事業、工作機械事業の3事業の合計で、2025年度には売上高5,000億円を目指します。

売上高



営業利益 / 営業利益率



日本電産シンポ		
① 減速機事業	② プレス機事業	③ 工作機械事業
<p>FLEXWAVE®</p> <p>2023年度に月産 10万台体制を構築</p> <p>主な用途</p> <ul style="list-style-type: none"> 協働ロボット用途 小型・中型多関節ロボット用途 ウェハー搬送ロボット用途 	<p>グローバルM&A戦略による 海外市場への拡販に成功</p> <p>2012年 MINSTER買収(米国) ● KYORI製品を米国・メキシコで販売。</p> <p>2015年 ARISA買収(スペイン) ● ARISA製品を日本・中国で販売。</p> <p>2017年 VAMCO買収(米国) ● VAMCO製品を日本・中国で販売。 ● VAMCO送り装置とプレスの統合製品を開発。</p> <p>2019年 SYS買収(ドイツ) ● KYORI製品を欧州で販売。</p> <p>2020年 CHS買収(米国) ● プレス機全般の北米サービスを強化。</p>	<p>プレス事業の成功方程式を踏襲し、 自律成長とM&Aを活用した グローバル市場の開拓を実行</p> <p>主な製品</p> <p>日本電産マシンツール</p> <ul style="list-style-type: none"> 歯車工作機械 円形五面加工機 <p>ニデックオーケー</p> <ul style="list-style-type: none"> 立形マシニングセンタ グラインディングセンタ 横形マシニングセンタ

財務・非財務データ

財務データ

	米国会計基準			IFRS						(年度)
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	(百万円)									
売上高	709,270	875,109	1,028,385	1,178,290	1,199,311	1,459,039	1,475,436	1,534,800	1,618,064	1,918,174
営業利益	17,598	84,864	110,939	117,662	139,366	165,903	129,222	108,558	159,970	170,374
税引前利益	13,398	84,460	107,092	117,164	141,313	163,260	129,830	105,160	152,937	170,032
親会社の所有者に帰属する当期利益	7,986	56,272	76,015	89,945	111,007	130,834	109,960	58,459	121,945	135,759
設備投資額	61,368	40,036	58,042	81,898	68,718	90,841	120,555	132,926	88,911	98,580
減価償却費	38,255	44,413	51,445	64,950	59,737	68,697	71,016	87,808	96,802	104,932
研究開発費	34,278	37,808	45,179	51,978	52,807	55,438	62,912	78,630	67,280	78,015
総資産	1,005,417	1,166,938	1,357,340	1,376,636	1,678,997	1,773,199	1,884,008	2,122,493	2,256,024	2,678,483
株主資本	415,653	517,971	744,972	763,023	846,572	932,501	996,795	947,290	1,096,020	1,292,241
営業活動によるキャッシュ・フロー	110,286	87,219	91,875	147,659	129,853	175,568	170,233	168,049	219,156	94,994
投資活動によるキャッシュ・フロー	-133,854	-63,178	-81,230	-95,377	-211,476	-113,915	-160,844	-311,513	-100,568	-112,597
フリー・キャッシュ・フロー	-23,568	24,041	10,645	52,282	-81,623	61,653	9,389	-143,464	118,588	-17,603
財務活動によるキャッシュ・フロー	61,117	13,471	-19,508	7,775	95,848	-116,858	-32,683	128,546	-136,191	-64,393
1株当たり情報 ^{※1}	(円)									
当期利益 (EPS)	14.82	103.41	135.81	151.52	187.14	220.96	186.49	99.37	208.19	232.40
配当金	21.25	25.00	35.00	40.00	42.50	47.50	52.50	57.50	60.00	65.00
主要財務指標	(%)									
営業利益率	2.5	9.7	10.8	10.0	11.6	11.4	8.8	7.1	9.9	8.9
株主資本比率	41.3	44.4	54.9	55.4	50.4	52.6	52.9	44.6	48.6	48.2

※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。2012年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「1株当たり当期利益」および「1株当たり配当金」を算定しています。

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

非財務データ

E/環境		(年度)				
		2017	2018	2019	2020	2021
環境パフォーマンス指標 ^{*1}						
総エネルギー投入量	全体 (Gj)	12,623,308	12,932,079	12,963,913	12,000,633	11,553,416
	電力 (百万kWh)	1,171	1,220	1,242	1,180	1,131
	ガス (t)	14,396	17,242	13,179	13,157	13,531
	燃料 (千kl)	18.8	8.1	8.6	7.9	6.1
水総使用量	全体 (千m ³)	9,499	8,396	8,307	7,437	7,326
	雨水 (千m ³)	11	16	15	10	9
	工業用水 (千m ³)	4,122	3,417	3,595	3,271	3,262
	上水 (千m ³)	3,999	3,606	3,351	2,835	2,826
	地下水 (千m ³)	1,170	1,186	1,103	1,102	958
	地表水 (千m ³)	6	8	0	0	0
温室効果ガス排出量	全体 (千t-CO ₂)	4,285	3,365	2,934	2,859	4,749
	Scope 1 (千t-CO ₂)	92	73	62	60	57
	Scope 2 (千t-CO ₂)	612	593	577	511	457
	Scope 3 (千t-CO ₂) ^{*2}	3,582	2,700	2,295	2,287	4,236
廃棄物等総排出量	全体 (固体・液体含む) (t) ^{*3}	—	—	—	—	124,997
	全体 (固体のみ) (t)	97,149	97,618	100,546	101,380	111,993
	うち特別管理産業廃棄物 (有害廃棄物) 排出量 (固体のみ) (t)	5,400	8,384	9,691	11,011	11,473
	廃棄物リサイクル量 (固体のみ) (t)	91,743	89,024	90,910	91,842	101,812
	廃棄物最終処分量 (固体のみ) (t)	5,405	8,052	9,636	8,947	10,180
	廃棄物リサイクル率 (固体のみ) (%)	94.4	91.2	90.4	90.6	90.9
環境保全コスト (百万円) ^{*4}		466	313	254	2,027	4,339
環境授業実施件数 (回) ^{*5}		9	8	11	7	16
環境貢献製品の売上比率 (%) ^{*6}		—	13.4	14.4	11.5	12.5

S/社会		(年度)				
		2017	2018	2019	2020	2021
取引先CSR監査実施件数 (件) ^{*7}		94	86	93	132	132
従業員数 (人) (連結)		107,554	108,906	117,206	112,551	114,371
従業員の女性比率 (%) (連結) ^{*8}		—	—	50.6	49.1	48.2
管理職および役員 ^{*9} の女性比率 (%) (連結) ^{*8}		—	—	25.9	28.2	27.2
労働災害発生率 (連結) ^{*10}		—	—	0.78	0.66	0.73
従業員数 (人) (単体)		2,576	2,794	2,756	2,568	2,511
従業員の女性比率 (%) (単体)		17.4	19.7	20.4	20.6	19.9
女性管理職数 (人) (単体)		21	32	34	33	37
管理職の女性比率 (%) (単体)		3.2	5.0	5.5	5.7	6.2
女性役員数 (人) (単体)		2	1	1	3	4
役員 ¹⁰ の女性比率 (%) (単体)		4.6	2.4	2.4	7.9	10.0
障がい者雇用率 (%) (単体)		1.89	1.98	2.19	2.24	2.40
従業員研修時間 (時間) (単体)		112,287	119,676	110,077	112,162	71,154
	1人当たりの従業員研修時間 (時間)	43.6	42.8	39.9	43.7	31.0
月平均残業時間 (時間) (単体)		15.3	16.2	16.3	11.2	17.3
年次有給休暇の取得率 (%) (単体)		61.4	61.3	64.5	56.5	60.9
労働災害発生率 ^{*8} (単体)		0.0	0.4	0.4	0.1	0.5
産休取得者数 (人) (単体)		26	41	30	24	22
育児休業取得者数 (人) (単体)		22	40	41	25	68
	うち男性 (人)	1	2	7	8	20
育児休業取得率 (%) (男性) (単体)		1.0	1.9	8.0	9.0	19.8
育児休業復職率 (%) (単体)		97.8	89.3	90.0	100	96.0
短時間勤務制度利用者数 (人) (単体)		91	112	102	115	86

G/ガバナンス		(年度)				
		2017	2018	2019	2020	2021
取締役数 (人)		9	8	8	9	9
取締役兼務執行役員数 (人)		6	5	5	1	2
社外取締役数 (人)		2	2	2	5	5
社外取締役比率 (%)		22.2	25.0	25.0	55.6	55.6
女性取締役数 (人)		1	0	0	2	2
女性取締役比率 (%)		11.1	0.0	0.0	22.2	22.2
最年少取締役年齢 (歳)		50	51	52	48	49
最年長取締役年齢 (歳)		73	77	78	79	80
取締役平均年齢 (歳)		64	65	66	65	66

※1 環境保全活動中期計画対象拠点：86社。

※2 含まれるカテゴリー (GHGプロトコルによる区分)：カテゴリー1～8、13～15。
2021年度はカテゴリー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。

※3 2021年度より集計を開始。

※4 日本電産 (株) 国内事業所と海外10社。

※5 日本電産 (株) 本社。

※6 対象製品はFTSE Green Revenues Classification Systemに準拠。

※7 海外8社。

※8 連結データは2019年度より集計を開始。2021年度は総連結の従業員87.7%を対象に調査。

※9 課長級以上の管理職および役員。社外取締役を含む。課長級：下記①②に当てはまるか、同等の役職についている従業員。

※10 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

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

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



グループ会社

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

※ 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

(2022年3月31日現在)

商号	日本電産株式会社* NIDEC CORPORATION
設立	1973年7月23日
本社所在地	京都市南区久世殿城町338
資本金	877億84百万円
決算期	3月31日
従業員数	単独： 2,511名 連結：114,371名
国内事業所	本社、東京オフィス、中央開発技術研究所、滋賀技術開発センター、長野技術開発センター、中央モーター基礎技術研究所、生産技術研究所
企業サイト	https://www.nidec.com/jp/

※ 2023年4月1日に「ニデック株式会社」に社名変更します。

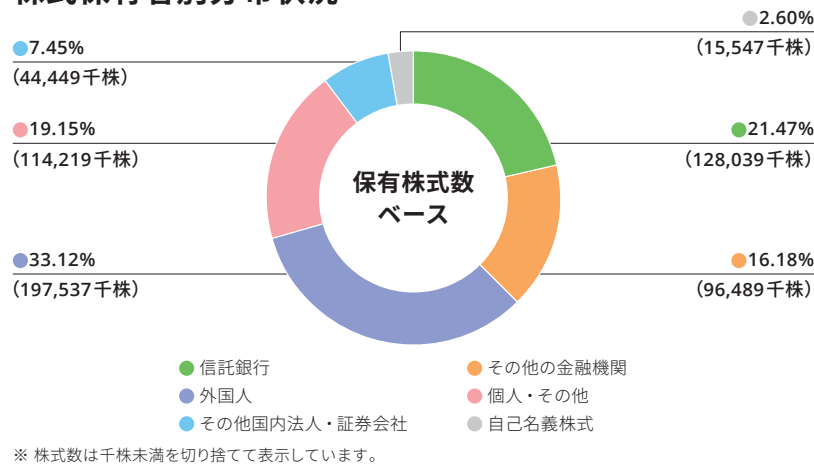
株式情報

(2022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	123,718名

株式保有者別分布状況



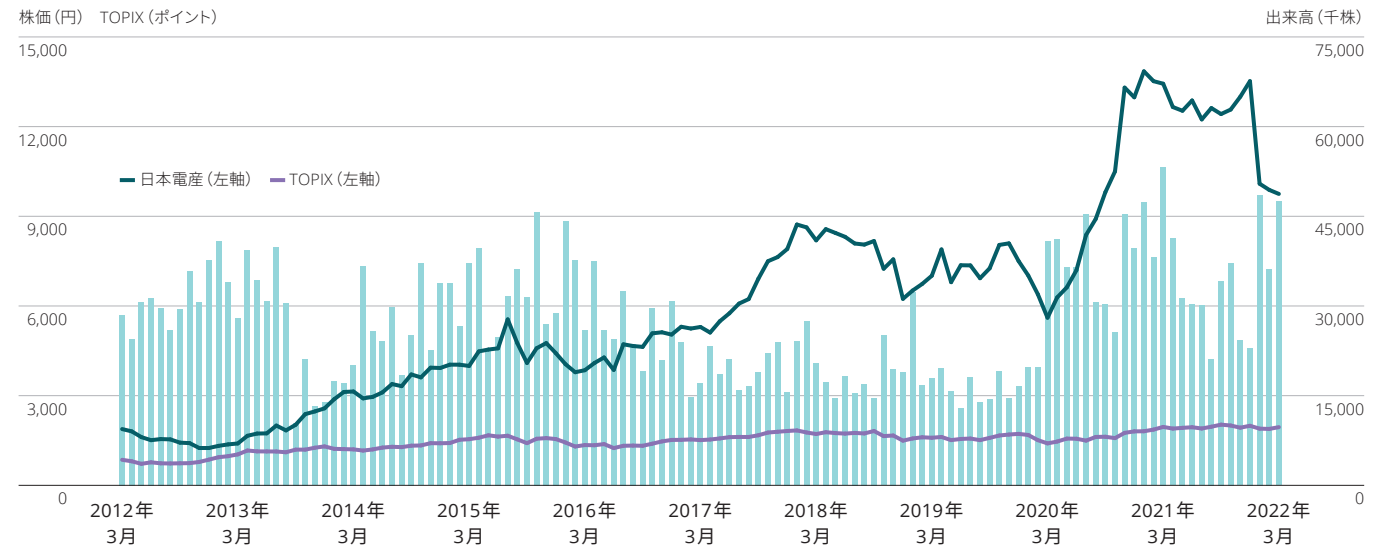
大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	79,058	13.61
永守 重信	49,473	8.51
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	26,354	4.53
株式会社京都銀行	24,798	4.27
エスエヌ興産合同会社	20,245	3.48
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,554	2.85
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	14,956	2.57
株式会社三菱UFJ銀行	14,851	2.55
日本生命保険相互会社	13,159	2.26
明治安田生命保険相互会社	12,804	2.20

※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 15,547,506 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。

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。2012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 日本電産の株価・出来高は、2013年7月15日以前は大阪証券取引所第一部、2013年7月16日以降は東京証券取引所第一部におけるものです。

社外からの評価

(2022年10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。

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

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

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2021 銅賞

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2021」において、優秀企業：銅賞を受賞。業種別ランキング・電気機器部門では、第17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「2021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 2017年インターネットIR 優良賞

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

ディスクロージャー優良企業

2021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 (2021年度)」の電気・精密機器業種において第7位に選定されました。

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)	2021年12月	発行体	AA	—
格付投資情報センター (R&I)	2021年12月	発行体	AA-	a-1+
ムーディーズ (Moody's)	2021年2月	発行体	A3	—