

## 株主メモ

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 事業年度                      | 毎年4月1日から翌年3月31日まで  |
| 定時株主総会                    | 毎年6月開催   |
| 基準日                       | 定時株主総会 毎年3月31日<br>期末配当金 毎年3月31日<br>中間配当金 毎年9月30日<br>(その他必要がある場合は、あらかじめ公告します)   |
| 単元株式数                     | 100株   |
| 公告方法                      | 当社のホームページに掲載します。<br><a href="http://www.nidec.com/ja-JP/">http://www.nidec.com/ja-JP/</a><br>ただし、やむを得ない事由が生じた場合は、日本経済新聞に掲載します。 |
| 株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関     | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号<br>三井住友信託銀行株式会社  |
| 株主名簿管理人事務取扱場所<br>(郵便物送付先) | 大阪市中央区北浜四丁目5番33号<br>三井住友信託銀行株式会社 証券代行部<br>〒168-0063<br>東京都杉並区和泉二丁目8番4号<br>三井住友信託銀行株式会社 証券代行部                                   |
| (電話照会先)<br>(URL)          | ☎ 0120-782-031<br><a href="http://www.smtb.jp/personal/agency/index.html">http://www.smtb.jp/personal/agency/index.html</a>    |

## 株主通信アンケートへのご協力のお願い

本アンケートは、今後のIR活動および株主通信の誌面づくりの参考にさせていただくものですので、是非、ご協力いただきますようお願い申し上げます。お手数ではございますが、同封のアンケートにお答えいただき、2018年9月30日(消印有効)までにご投函いただきますよう、よろしくお願ひ申し上げます。  
※ご提供いただきました情報は、本アンケートの集計の目的以外に使用することはありません。

### インターネットからの回答

ハガキによる回答に加えてインターネットからもご回答いただけます。下記URLにアクセスいただき、ご回答ください。

<https://goo.gl/forms/KeNX89XQ5TWrtJ963>

(注)1.半角英数字でご入力ください。  
2.ご入力の際は、大文字、小文字にご留意ください。  
3.「|」は小文字のアルファベット「エル」です。

### 携帯電話からの回答

QRコード®読み取り機能のついた携帯電話をお使いの方は、右のQRコード®からもアクセスできます。(QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。)



## 株式に関する住所変更、単元未満株式の買取等のお届出およびご照会について

証券会社に口座を開設されている株主様は、住所変更、単元未満株式の買取等のお届出およびご照会は、口座のある証券会社宛にお願いいたします。証券会社に口座を開設されていない株主様は、左記の電話照会先にご連絡ください。

## 特別口座について

株券電子化前に「ほぶり」(株式会社証券保管振替機構)を利用されていなかった株主様には、株主名簿管理人である左記の三井住友信託銀行株式会社に口座(特別口座といいます。)を開設しております。特別口座についてのご照会および住所変更等のお届出は、左記の電話照会先をお願いいたします。

## 注意事項

本株主通信には、将来に関する見通し、期待、判断、計画あるいは戦略が含まれています。この将来予測に基づく記載は、為替変動、製品に対する需要変動、各種モータの開発、生産能力、関係会社の業績およびその他のリスクや不確定要素を含みます。本株主通信に含まれる全ての将来的予測に基づく記載は、株主通信作成時点で入手可能な情報に基づいており、私達は、このような将来予測に基づく記載を更新する義務を負いません。また、この記載は、将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が、私達の現在の期待とは、実体的に異なる場合があります。このような違いには、多数の要素が原因となり得ます。



表紙は私たちの暮らしの中で当社製品が使われていることを表現しています。掲載している製品は、電動パワステ用モータ、トラクションモータシステム、ADASセンサ、デジタルカメラ用シャッターです。

Nidecロゴは、日本産産物の日本国、米国およびその他の国における登録商標または商標です。All for dreamsロゴは、日本産産物の日本国、米国およびその他の国における登録商標または商標です。



このパンフレットの印刷には、環境に配慮した植物油を使用した印刷インキを使用しています。

# 株主通信

## 第45期 事業のご報告

2017年4月1日 - 2018年3月31日



## CONTENTS

- 01 トップメッセージ
- 05 Focus!
- 07 News@Nidec
- 09 製品・技術紹介
- 10 2017年度 連結決算ハイライト
- 11 事業概要
- 13 主な連結財務指標
- 14 株式・社債情報、会社概要

日本電産株式会社



## 日本電産株式会社

〒601-8205 京都市南区久世殿町338  
TEL. 075-922-1111(代) FAX. 075-935-6101  
URL. <http://www.nidec.com/ja-JP/>



厳しいグローバル競争に勝てる  
社員集団づくりに邁進します

永年重信

代表取締役会長（最高経営責任者）

## 4つの大波到来で、成長は更に拡大!

2017年度の業績は、売上高・営業利益・税引前利益・当期利益の全項目において過去最高を更新しました。

中期戦略目標「Vision 2020」は2020年度に売上高2兆円、営業利益率15%以上、株主資本利益率(ROE)18%以上を目指すものです。重点2事業の車載事業並びに家電・商業・産業用事業では、それぞれ売上高6千億円の達成が視野に入り、今後は本格的な利益貢献の段階を迎えます。

過去、世界的なパソコン普及による精密小型モータの需要拡大によって、当社の業績は飛躍的拡大を遂げました。これが過去最大の大波だったとすれば、現在はそれを上回る大きな波が4つも来ています。

1つ目はクルマの電動化です。従来の油圧機構を電動に置き換える部分の普及に加えて、内燃機関そのものがモータに置き変わる動きがここに来て一気に加速しています。まさに当社モータの出番です。2つ目はロボット活用の拡がりです。世界各国の件費上昇に伴って、工場の自動化が急激に進んでいます。そこで使用される6軸ロボットの重要部品である減速機の引き合いが殺到しており、生産能力を増強しています。

3つ目は家電製品のブラシレスDC化です。家電製品のコードレス化や高機能化に伴って、従来のACモータから高効率なブラシレスDCモータへの置き換えが進んでいます。当社は世界最大規模のブラシレスDCモータメーカーであり、世界の主要顧客から注文を頂いています。4つ目は農業・物流の省人化です。例えば昨今、水田や畑での農薬散布をドローンが行っていますが、重くて電気効率の悪いモータだと長時間飛び続けることができません。そこで軽量かつ高効率な当社モータが活躍します。また配達や引越し作業での人手不足の解消に、今後はドローンが活用されると言われています。

これらの非常に有望な成長分野に経営資源を集中投下し、4つの大波にきちんと乗っていけるよう引き続きしっかりと舵取りを行います。

### 4つの大波が到来

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <br><b>1 脱炭素化の波</b> | <br><b>2 ロボット化の波</b> | <br><b>3 省電力化の波</b> | <br><b>4 物流革命の波</b> |
| クルマの電動化  | ロボット活用の拡がり  | 家電製品のブラシレスDC化  | 農業・物流の省人化  |

## 2030年度売上高10兆円体制への序章

2018年6月20日、株主総会及びその後の取締役会の決議を経て代表取締役社長執行役員（最高執行責任者）に吉本浩之が就任しました。創業以来初の社長交代に至った今回の経緯と今後の方針についてお伝えします。

約3年前から候補者の選定を開始し、結果的に最終候補者5名の中から選出しました。吉本新社長に交代を打診したのは昨年12月です。選定基準は、「業績を上げられる人」、「会社に良い変化をもたらす人」の2点でした。これを見極める最良の方法は、収益性の低い事業の再建を実際に任せてみることです。彼は入社してすぐに任された当社グループ会社である日本電産トーンクの業績をわずか1年で回復させました。この再建を通じて分かったことは、

彼の経営に対する考え方が私自身の3大経営姿勢である「マイクロマネジメント・ハンズオン・任せて任せず」と極めて似ていたことです。彼には、業績結果が悪く低迷した組織を現場レベルから「細かく・しつこく・徹底して」改善しきる力があります。そして少しでも結果が出てくると、社員の士気を更に鼓舞する人間力も備えています。また彼は、私が現在の彼と同じ50歳の時よりも大規模な組織でオペレーションを経験し、実際に成果を収めています。

当面は二人三脚で経営を行い、時間をかけて集団指導体制へと移行させていきます。私は日本電産グループの経営、特に中長期成長戦略や企業買収などの大きな経営判断を引き続き行います。そして私がこれまで行ってきた国内外グループ会社の経営や海外企業買収後の再建を吉本新社長に主導してもらいます。

今回の社長交代は2030年度に売上高10兆円を達成するための言わば序章です。この大きな目標を達成するまでは引き続き私が会長兼CEOとしてきちんと経営の舵取りを行いながら、創業経営者として彼を育て上げます。将来的には吉本新社長へのCEOの引き継ぎを見据え、彼を真の経営者に育てることが最大の責務であると考えています。



代表取締役社長執行役員（最高執行責任者）に吉本浩之が就任

日本電産サンキョー  
(旧・三協精機製作所)

長野の下諏訪に位置する日本電産のグループ会社。超小型ステッピングモーターや冷蔵庫・洗濯機などに使用されるモーター駆動ユニットから、大型産業用ロボットまで豊富なラインナップを揃えています。また同社のスケート部は歴史ある企業スポーツチームで、創部以来数々のトップ選手を輩出してきました。



日本電産サンキョー  
代表取締役社長  
**平沢賢司**



日本電産サンキョー  
取締役専務執行役員  
**秋葉和武**

# 日本電産サンキョー 2020 年度、売上高2,000億円企業を目指して

**Q1** 売上高は年間1,000億円前後の水準で過去推移してきましたが、ここ数年は増収トレンドが続いています。

平沢：ロボット事業をはじめとする既存分野の健闘と「省エネ・センシング・自動化」といったキーワードに関連する新たな製品群が成長を牽引しています。例えば、センシング用途ではクルマの安全運転をサポートする車載カメラ用レンズユニットの需要拡大が期待できます。



車載カメラ用レンズユニット

**Q2** 2020年度、売上高2,000億円の達成を中期戦略目標として定めていますね。

平沢：はい。中国や韓国をはじめとした新市場を更に深耕することがポイントになります。また「ワン・ニデック」のもと、日本電産グループ一体となって高付加価値製品を生み出しており、新しいビジネスが広がっています。例えば、当社の製氷機ユニットと日本電産のファンを組み合わせ、より高付加価値なモジュール製品を提供するなどグループ一体型の取り組みを進めています。

**Q3** 収益の面では、いかがでしょうか。

秋葉：売上の増加に伴う収益性の改善はもちろんのこと、共同購買による材料費の低減や海外生産拠点の合理化といった収益構造の抜本的見直しを推進しています。また、将来にわたる持続的成長の布石となるのが「働き方改革」です。生産ラインの自動化や新しい設備の導入にも注力し、生産性向上の取り組みを加速させています。また社員能力の向上に繋がる研修の強化も長期的な成長基盤の構築には不可欠です。

**Q4** 平沢社長・秋葉専務は共に新卒で日本電産サンキョー(旧・三協精機製作所)に入社されたということですが。



平沢：私は入社後、カードリーダーの設計開発に従事しました。若い頃は、複雑な機械の機構をいかに少ない部品点数で設計するか、といった課題に取り組みましたが、この時に蓄積された色々なアイデアがその後の開発に随分生かされたと思います。

秋葉：私は管理畑の出身ですが、製造現場での経験が長いですね。直近では、中国の工場で責任者を務めていました。

**Q5** お二方とも現場経験が豊富ということですね。ところで話は変わりますが、今年2月、平昌五輪で日本電産サンキョースケート部の高木菜那選手が金メダルを獲得しました！

平沢：日本の女子選手が1大会で2個の金メダルを獲得するのは夏・冬の大会を通じて史上初ということで地元は沸いています。先日の凱旋パレードでは下諏訪町の目めき通り約1キロを1時間かけて進む間、沿道を埋め尽くす多くの方々から「菜那ちゃん、おめでとう！」と、ひっきりなしに盛大な声援を頂きました。

秋葉：50年以上にわたるスケート部の歴史的快挙であり、高木菜那選手の健闘には非常に感慨深いものがあります。「スケート部への支援は理屈ではない。何ものにも代えられない価値がある」と、一貫した姿勢で支援し続けてくださった永守会長に報いることができました。



**Q6** 最後に今後の抱負を

平沢：強い気概と執念をもって目標に向かって邁進し、未来の日本電産サンキョーの礎を作るべく力強く経営の舵取りを行います。

秋葉：それには社員一人一人の底力を引き上げることが鍵になると考えています。生産性2倍を目標に、働き方改革を加速させます。

# News @ Nidec

## News 1 フランスの大手自動車メーカー、グループPSA(旧PSAプジョーシトロエン)と合併会社を設立。電気自動車向け駆動用モータを生産

2017年12月、当社はグループPSA(以下PSA)と電気自動車向け駆動用モータを生産する合併会社の設立について発表しました。駆動用モータは自動車の基本動作である「走る・曲がる・止まる」のうち「走る」動作を担う基幹部品の一つです。自動車メーカーとの協業で電気自動車の開発に関する知見を広め、今後急激に立ち上がることが予想される駆動用モータ市場において、PSAの販売台数分を確実に取り込むことができます。また、PSA以外の自動車メーカーにもモータの販売を進めていく予定です。



会見で質問に答える永守会長(左)とPSAのジル・ル・ポルニユ副社長(右)



生産技術研究所の第一期棟

※1 IoT …… Internet of Things、ありとあらゆるモノがインターネットを通じて繋がること ※2 AI …… Artificial Intelligence、人工知能

## News 2 「生産技術研究所」が新規竣工

2018年2月、けいはんな学研都市に生産技術研究所の第一期棟が竣工しました。2015年の研究所発足以来、ものづくりの基盤強化や大学並びに研究機関、他企業との共同研究を通じて世界に貢献する技術の創造に従事してきました。具体的にはロボットやその要素技術(制御やセンサー等)、新材料・新工法・新プロセス、IoT※1やAI※2といった分野の研究に力を入れています。また、世界に通用する高いレベルの技術者の養成にも尽力しています。350人の体制でスタートしていますが、二期棟の竣工を視野に最終的には1,000人規模まで拡充する計画です。

## News 3 祝、金メダル! 高木菜那選手、おめでとう!!

日本電産サンキョースケート部所属の高木菜那選手が、日本電産本社にて今シーズンの報告と平昌冬季五輪での金メダルを獲得した報告会を行いました。高木選手は「応援してくださった多くのグループ社員に感謝の気持ちを伝えたいです。『一番以外はビリ』という永守会長の言葉がありますが、一番になりたい!! という強い気持ちをもっていただけましたからその金メダルだったと思います」と喜びを語りました。



高木選手の健闘を称える永守会長  
スケートへの支援は「夢とロマン」と語る



グループ社員一同から送られた寄せ書きや、  
現地での競技写真を見ながら談笑する永守会長と高木選手

## 日本電産サンキョースケート部

「日本電産サンキョースケート部」は1957年に創部された歴史あるチームで、過去50余名の五輪選手を輩出してきました。スピードスケートは競技人口が少なく学校卒業後も選手生活を続けていく受け皿が少ないスポーツなので、日本電産グループでは選手が安心してスケートに打ち込める環境を整えています。またスケート部の発展と地域社会への貢献の一環として、地元の小中高生を対象としたスピードスケートクラブも運営しています。ものづくりの企業ならではの技術支援もチームの発展には欠かせません。選手が使用するスケート靴のブレード調整は自社製の治具で行っています。この治具の開発には日本電産サンキョーが長年培ってきた超精密加工技術が生かされています。



スケート部のメンバー

## 電動パワステ用モータ (電子制御ユニット統合型)

日本電産のモータ技術と日本電産エリシスの電子制御技術の相乗効果によって生まれた新製品についてご紹介します。



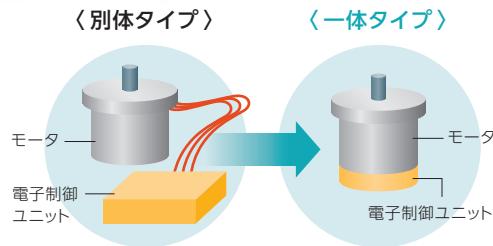
SUBARUのレヴォーグにも当社電動パワステ用モータ(電子制御ユニット統合型)搭載



## 電動パワステ用モータと電子制御ユニットを一体化、日本電産グループの総合力を発揮!

### 省スペース化と軽量化を実現

電動パワステアリングとは、電気モータでハンドルを回す力を補助する仕組みです。この仕組みに使用される電子制御ユニットとは、電子回路によって自動車の基本動作である「走る・曲がる・止まる」を制御する重要な部品です。省スペース化への強いニーズに応え、モータと別体であった電子制御ユニットを一体にすることで、大幅な小型化に成功しました。また小型化したことによってモータの軽量化にも成功し、市場のニーズに応えました。

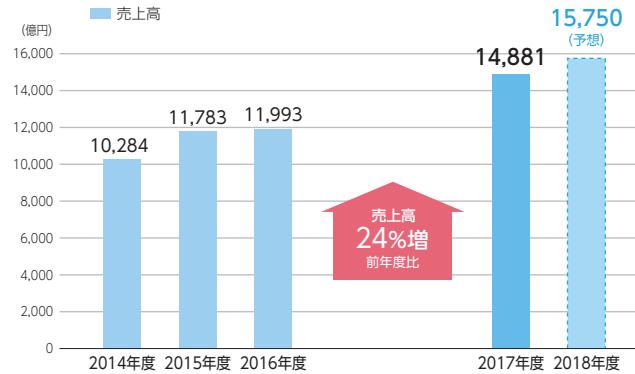


### 益々拡大する当社電動パワステ用モータの世界市場シェア

近年、自動車の電動化や自動運転技術が進んでおり、電動パワステ用モータへの需要が益々高まっています。当社の電動パワステ用モータは世界市場シェア30%とNo.1を誇り、現在の受注残などから恐らく2020年度には50%程度まで高まると予想しています。

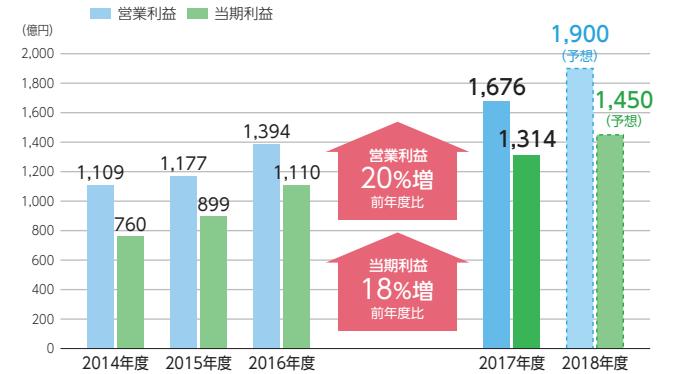
## 2017年度 連結決算ハイライト

### 売上高の推移



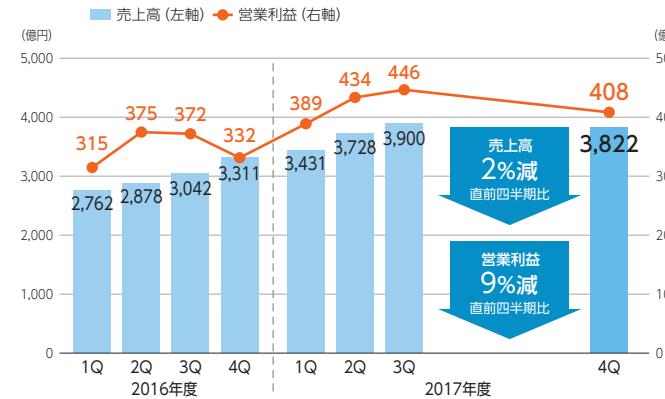
2017年度の売上高は前年度比24%増収の1兆4,881億円となり、過去最高を更新しました。前年度比42%増収となった「車載及び家電・商業・産業用」製品グループをはじめ全製品グループで増収となりました。

### 営業利益と当期利益の推移



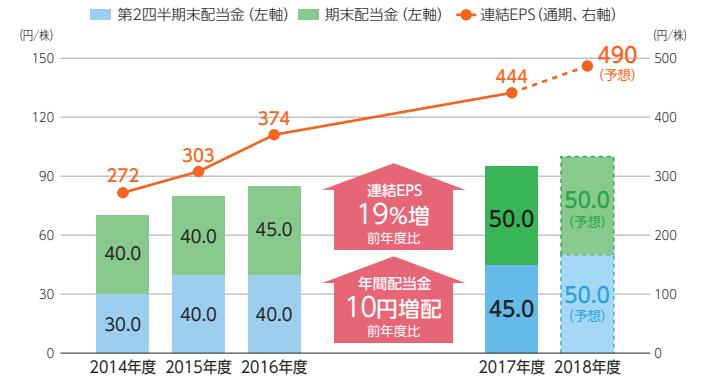
2017年度の営業利益は前年度比20%増益の1,676億円、当期利益は同18%増益の1,314億円となり、共に過去最高を更新しました。事業ポートフォリオ転換の推進役である「車載及び家電・商業・産業用」製品グループが前年度比39%増益となったことが主な増益の要因です。

### 四半期業績の推移



2017年度第4四半期の売上高は直前四半期比2%減収の3,822億円、営業利益は同9%減益の408億円となりました。事業ポートフォリオ転換に伴う海外部品工場の閉鎖や集約、また国内生産拠点の統廃合のための構造改革費用などの一時費用等を計上したことが主な減益の要因です。

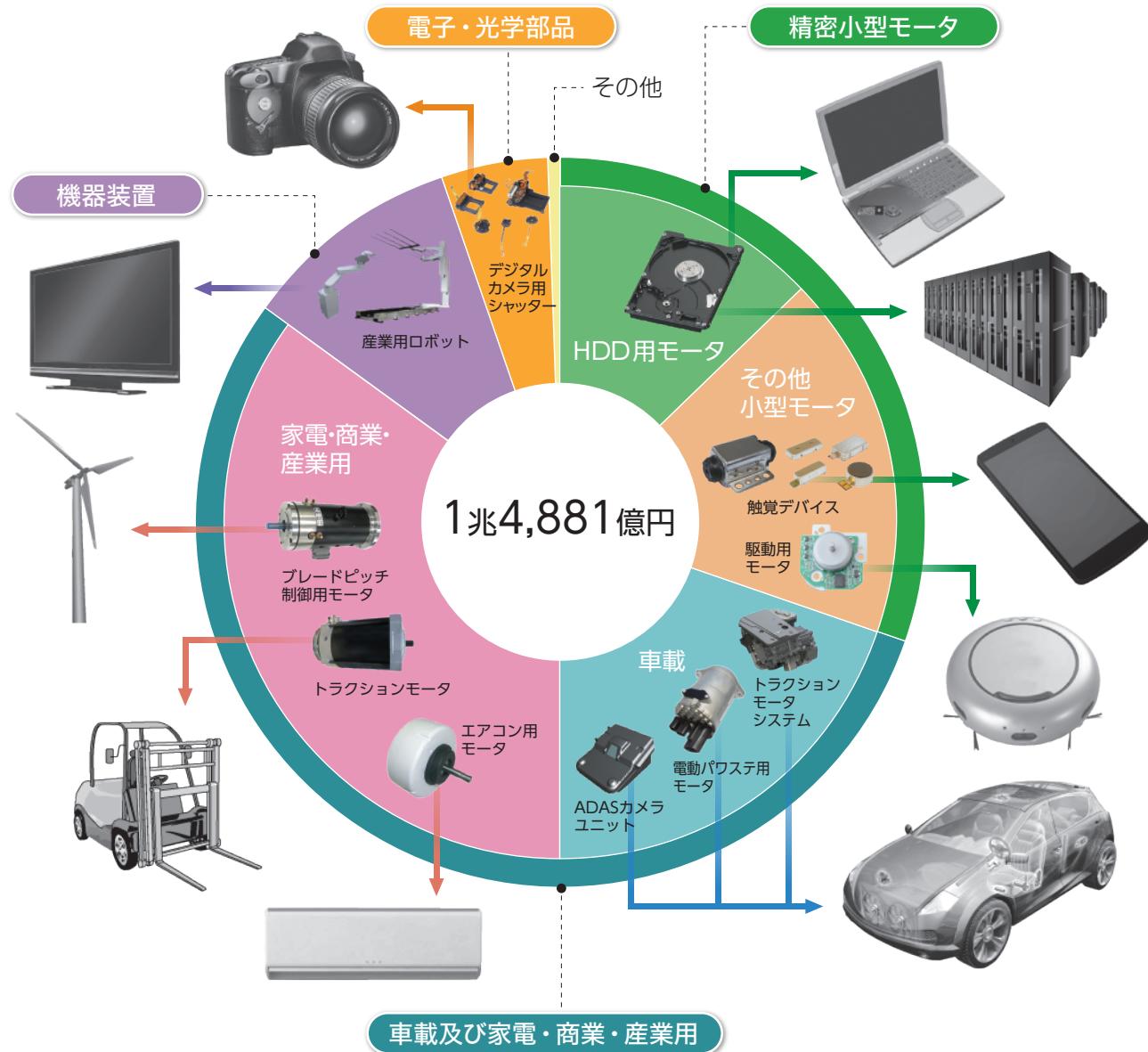
### 1株当たり当期利益(EPS)と1株当たり配当金の推移



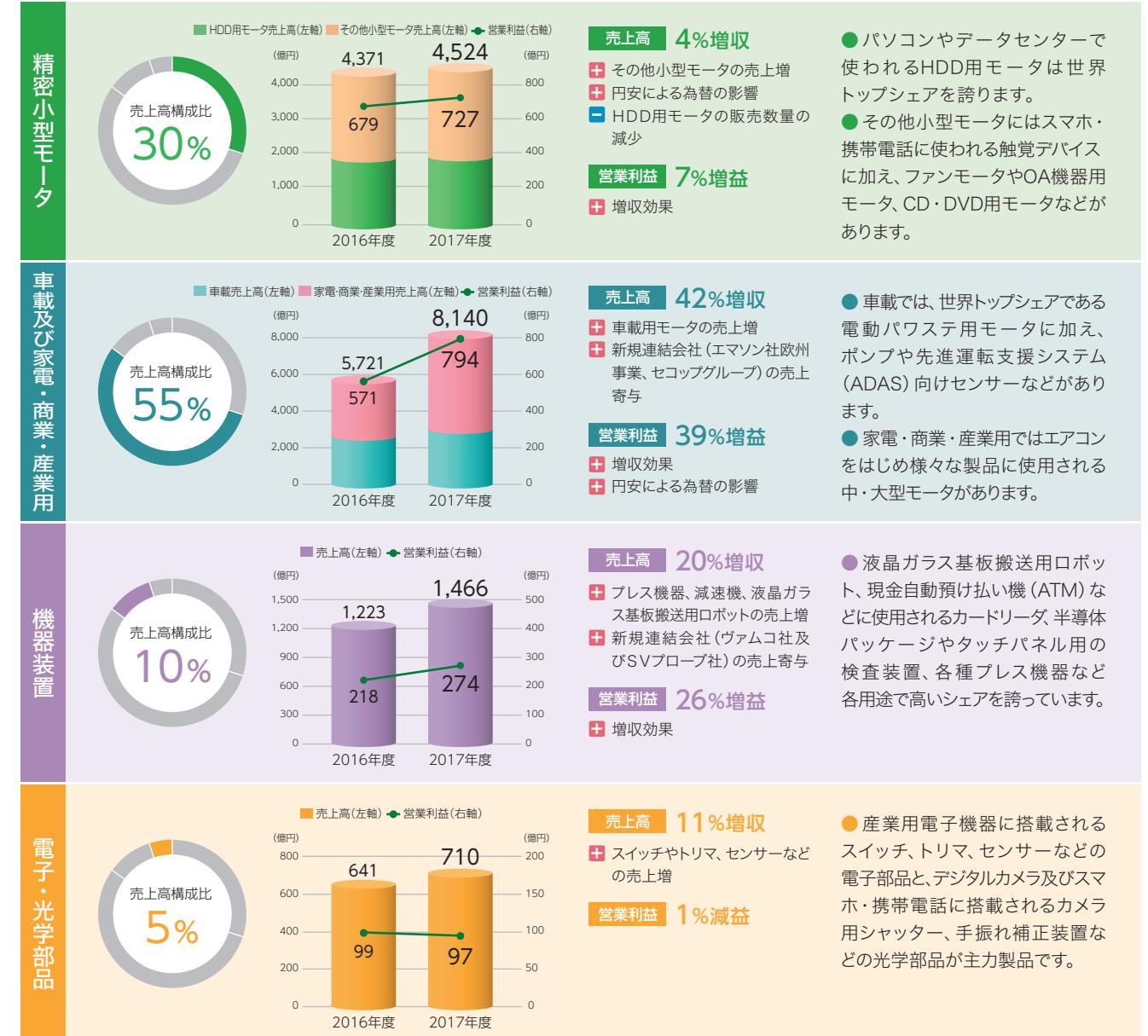
2017年度のEPSは前年度比19%増の444円となりました。年間配当金は同10円増配の95円としました。2018年度の年間配当金は5円増配の100円を予定しています。

# 事業概要

〈製品別売上高構成-2017年度〉

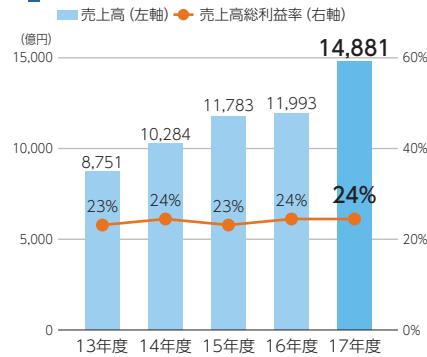


〈製品グループ別業績〉

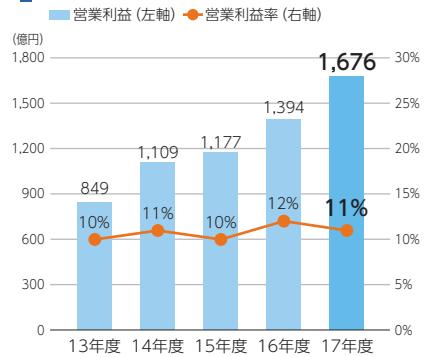


## 主な連結財務指標

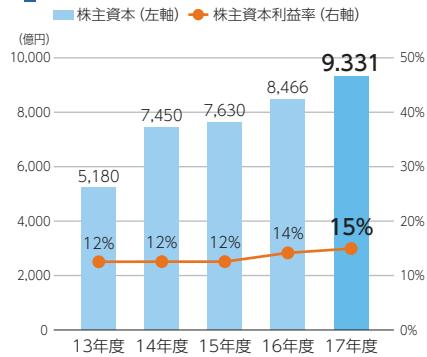
### 売上高と売上高総利益率



### 営業利益と営業利益率



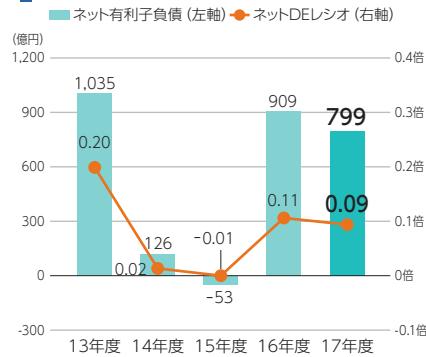
### 株主資本と株主資本利益率(ROE)



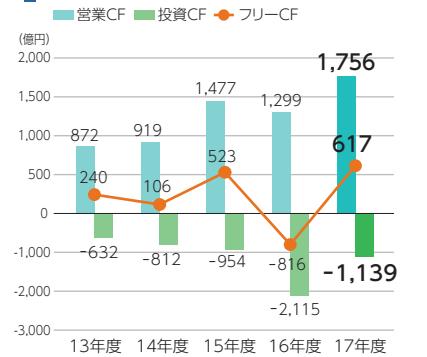
### 総資産と株主資本比率



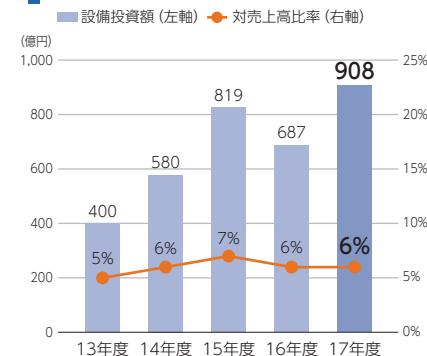
### ネット有利子負債とネットDEレシオ



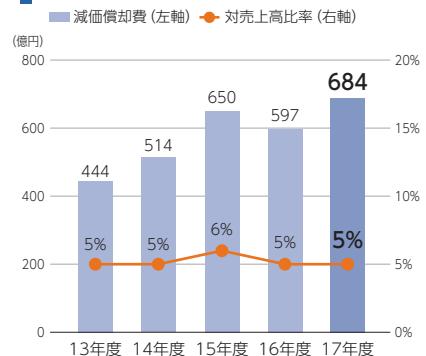
### フリー・キャッシュ・フロー



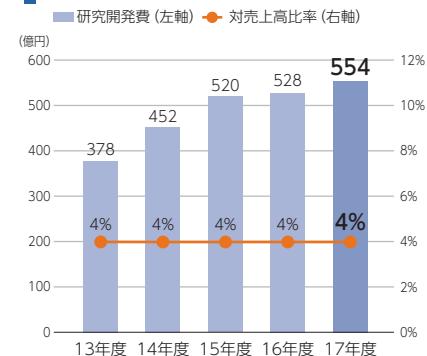
### 設備投資額



### 減価償却費



### 研究開発費



## 株式・社債情報 2018年3月31日現在

### 株式の状況

発行済株式総数 298,142,234 株 期末株主数 62,947名

### 大株主の状況

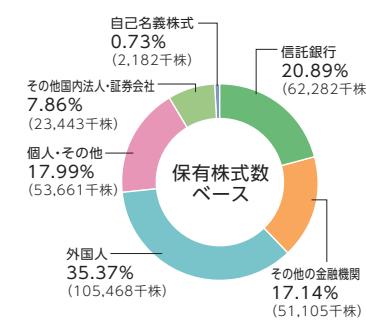
| 株主名  | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|--|---------|---------|
| 永守 重信  | 24,736  | 8.29%   |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)  | 17,598  | 5.90%   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)  | 14,658  | 4.91%   |
| 株式会社京都銀行(常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社)                                 | 12,399  | 4.15%   |
| 株式会社エスエヌ興産   | 11,122  | 3.73%   |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY<br>(常任代理人 香港上海銀行 東京支店)       | 7,965   | 2.67%   |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行  | 7,425   | 2.49%   |
| 日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)                             | 6,579   | 2.20%   |
| 明治安田生命保険相互会社<br>(常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社)                         | 6,402   | 2.14%   |
| JPMC OPPENHEIMER JASDEC LENDING ACCOUNT<br>(常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行) | 5,289   | 1.77%   |

(注) 持株数は千株未満を切り捨てて表示しております。

### 社債の状況

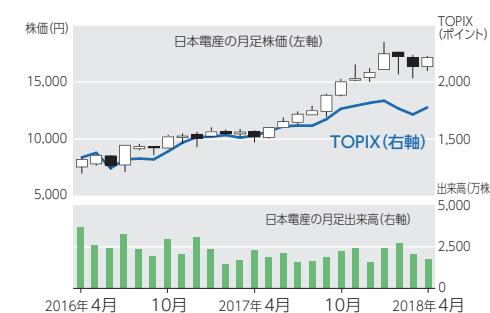
| 銘柄       | 発行日          | 額面総額(億円) | 利率      | 未償還残高(億円) | 償還期限         |
|----------|--------------|----------|---------|-----------|--------------|
| 第2回無担保社債 | 2012年 11月13日 | 150      | 年0.595% | 150       | 2019年 9月20日  |
| 第3回無担保社債 | 2012年 11月13日 | 200      | 年0.956% | 200       | 2022年 9月20日  |
| 第5回無担保社債 | 2016年 11月25日 | 500      | 年0.001% | 500       | 2019年 11月25日 |
| 第6回無担保社債 | 2017年 5月26日  | 500      | 年0.001% | 500       | 2020年 5月26日  |
| 第7回無担保社債 | 2017年 8月30日  | 650      | 年0.114% | 650       | 2022年 8月30日  |

### 株式保有者別分布状況



(注) 株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。

### 株価・出来高の推移



## 会社概要 2018年3月31日現在

商号 日本電産株式会社  
 本社 京都市南区久世殿城町338  
 設立 1973年7月23日  
 上場証券取引所 東京  
 証券コード 6594  
 資本金 877億84百万円  
 従業員数 連結 107,554名  
 URL <http://www.nidec.com/ja-JP/>

### 役員 2018年6月20日現在

|              |        |
|--------------|--------|
| 代表取締役会長      | 永守 重信  |
| 代表取締役副会長執行役員 | 小部 博志  |
| 代表取締役副会長執行役員 | 片山 幹雄  |
| 代表取締役社長執行役員  | 吉本 浩之  |
| 取締役副社長執行役員   | 佐藤 明   |
| 取締役副社長執行役員   | 宮部 俊彦  |
| 取締役副社長執行役員   | 大西 徹夫  |
| 取締役(社外)      | 佐藤 禎一  |
| 取締役(社外)      | 清水 治   |
| 常勤監査役(社外)    | 村邊 隆一  |
| 常勤監査役        | 村上 和也  |
| 常勤監査役        | 落合 裕之  |
| 監査役(社外)      | 長友 英資  |
| 監査役(社外)      | 渡邊 純子  |
| 専務執行役員       | 渡邊 剛   |
| 専務執行役員       | 大谷 俊明  |
| 専務執行役員       | 早船 一弥  |
| 専務執行役員       | 福永 泰   |
| 専務執行役員       | 丹保 邦康  |
| 専務執行役員       | 菱田 正博  |
| 専務執行役員       | 田村 誠一  |
| 常務執行役員       | 北尾 宜久  |
| 常務執行役員       | 石井 健明  |
| 常務執行役員       | 岡崎 正明  |
| 常務執行役員       | 山口 哲男  |
| 常務執行役員       | 山宮 康弘  |
| 常務執行役員       | 荒木 隆光  |
| 常務執行役員       | 西村 秀樹  |
| 常務執行役員       | 安井 琢人  |
| 執行役員         | 甲斐 照幸  |
| 執行役員         | 藤田 啓之  |
| 執行役員         | 服部 誠一  |
| 執行役員         | 松橋 英寿  |
| 執行役員         | 大川内 裕仁 |
| 執行役員         | 藤井 拓二  |
| 執行役員         | 安永 耕一郎 |
| 執行役員         | 中島 豊平  |
| 執行役員         | 毛利 雅之  |
| 執行役員         | 川口 登史  |
| 執行役員         | 岡島 万樹  |
| 執行役員         | 松本 誓之  |
| 執行役員         | 伊藤 健二  |
| 執行役員         | 片岡 央   |
| 執行役員         | 三重野 敏幸 |