

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 期末配当金 毎年3月31日 中間配当金 毎年9月30日 (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。 http://www.nidec.com/ja-JP/ 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 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	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(郵便物送付先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(電話照会先)	☎ 0120-782-031
(URL)	http://www.smtb.jp/personal/agency/index.html

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、2017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/B6L5A6aW6bronBsF2>

(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.「J」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ーブの登録商標です。)



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、将来の実績を保证するものではなく、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、エアコン用モータ、HDD用モータ、ロボット用関節モジュール、そして掃除ロボット用モータです。

Nidecロゴは、日本電産の日本国、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、日本電産の日本国、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。



Nidec
All for dreams

株主通信

第44期 事業のご報告

2016年4月1日-2017年3月31日

CONTENTS

トップインタビュー	01
特集	03
FOCUS	05
製品・技術紹介	07
NEWS@Nidec	09
CSR活動	09
2016年度 連結決算ハイライト	10
事業概要	11
主な連結財務指標	13
株主・社債情報、会社概要	14

Nidec
All for dreams

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/>

日本電産株式会社



売上、利益の全項目で過去最高を更新! 中期戦略目標の達成に向けて、成長スピードはどんどん加速!

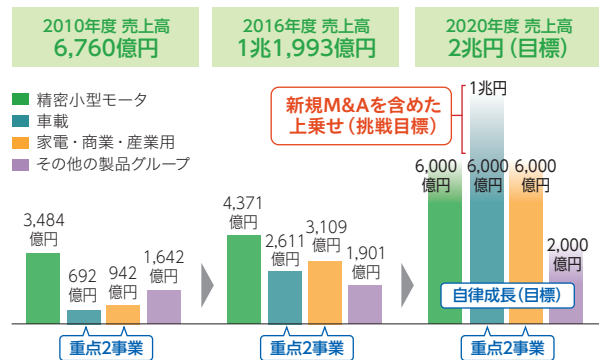
Q 2016年度決算の結果、 2017年度の業績予想は?

A 2016年度の売上高は前年度比2%増収の1兆1,993億円、営業利益は同19%増益の1,403億円となり、それぞれ過去最高となりました。また、税引前利益は前年度比21%増益、当期利益は同24%増益となり、それぞれ過去最高を更新しています。なお当期利益は初めて1,000億円の大台を突破することができました。2017年度の業績は売上高を1兆3,500億円、営業利益を1,600億円と見込んでいます。特に重点2事業である車載事業並びに家電・商業・産業用事業では主力の電動パワステ用モータをはじめとした車載用モータの売上拡大や、2017年2月に買収を完了したエマソン社欧州事業の業績寄与などが予想されます。これらの要因を背景に2017年度は売上高、営業利益ともに増収、増益の見込みです。

● 連結決算業績 (IFRS適用)

	2015年度	2016年度	前年度比	2017年度通期見込
売上高	1兆1,783億円	1兆1,993億円	+2%	1兆3,500億円
営業利益	1,177億円	1,403億円	+19%	1,600億円
営業利益率	10.0%	11.7%	-	11.9%
税引前利益	1,172億円	1,423億円	+21%	1,580億円
当期利益	899億円	1,117億円	+24%	1,250億円
1株当たり当期利益	303円	377円	+24%	421円
配当金	80円	85円	-	90円

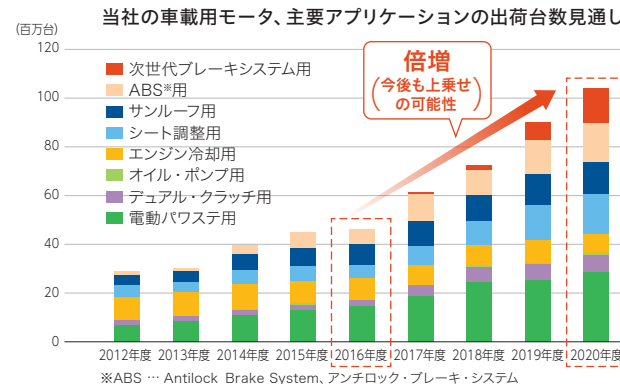
● 「6千億円×3本の柱」が軸となる 新たな2兆円企業集団へと脱皮



Q 中期戦略目標「Vision 2020」の進捗は?

A 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、それぞれ既に売上高6,000億円の達成が視野に入っています。さらに精密小型モータ事業でも成長スピードが加速しています。同事業では当初の売上高目標を4,000億円~6,000億円としていましたが、HDD用モータの底堅い需要に加えて触覚デバイス用途をはじめとした新分野への進出が益々進み、売上高目標の上限であった6,000億円が視野に入りました。自律成長にM&Aを加えて、より高いレベルで中期戦略目標を達成できるよう邁進します。

● 車載用モータの出荷見通し (主要アプリケーション)



Q 営業利益率15%達成に向けた 取り組みについてはいかがでしょうか?

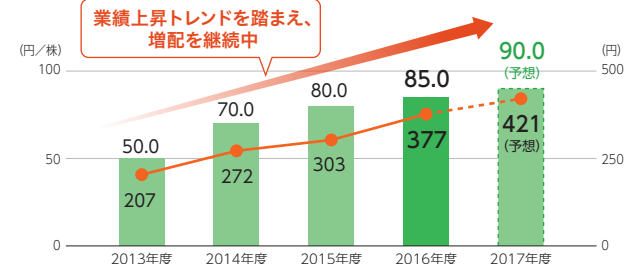
A 売上高総利益率の改善が鍵になると考え、戦略的な取り組みを開始しています。2016年度の売上高総利益率は23.9%と、前年度比1%強改善しました。今後の目標は、2020年度の売上高総利益率を31%以上へと高めることです。具体的な取り組みとしては、グループ横断による部品内製化の拡大や、グローバル一元管理による共通購買活動を通じた材外費の低減活動を本格的に開始します。さらに生産事業所の自動化を加速します。例えば人間の作業に置き換わるi611*や自律的に走行して搬送作業を行うS-CART*を導入して、直接労務費の低減にも着手します。このような取り組みを今後着実に実行し、売上高総利益率改善をベースとした営業利益率15%の達成を狙います。

*i611 …… 当社が手掛ける小型・軽量の産業用ロボット
*S-CART …… 当社が手掛ける無人搬送車 (ガイドレス走行)

Q 株主への還元をどのように考えていますか?

A 当社は配当性向30%を見据え、安定配当を維持しながら当期利益額の状態に応じて配当額の向上に努めています。2016年度の配当額は前年度比5円増額の85円でした。2017年度の配当予想は90円と前年度比5円増配を予定しており、増配基調を継続しています。今後も当社株価の推移や個人株主の動向を勘案しつつ、適宜株主還元施策に取り組んでいきます。

● 配当金の推移



*2014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おり、2013年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「1株当たり配当金」及び「1株当たり当期利益」を算定しております。



代表取締役会長兼社長 (最高経営責任者) 永子重信



— 特集 —
働き方改革

渡邊剛専務執行役員（人事統轄）に聞く
働き方改革とは



渡邊剛 専務執行役員

Q 働き方改革が話題となっていますが。

A 働き方をグローバル水準に高める必要性を痛感しています。海外では残業ゼロは当たり前です。一方、日本の労働生産性はOECD諸国において20位前後で推移しており、上位5か国の生産性の半分です。グローバルで戦い、100年以上続く企業にするためには働き方を変える必要があります。具体的な目標は2020年度までに「生産性を2倍にし、その結果として残業がゼロとなる」ことです。

Q 残業ゼロとは大胆な目標ですね。

A 確かにそうです。しかしそれが目的ではありません。主眼はあくまでも生産性2倍であり、その結果としての残業ゼロです。そのためには業務のムダを徹底的に見直し、個々のレベルも高めなければいけません。

Q どのような切り口で進めているのでしょうか。

A まずは社員にヒアリングをして労働生産性を下げていると思われる問題点を浮き彫りにすることから着手しました。管理職の指揮管理能力の向上や機器・設備の不足によって生じる時間のロス、語学力不足によるコミュニケーションの齟齬、ムダな会議の存在など、率直な意見が多く寄せられました。早速、開発や生産現場ではスーパーコンピュータや自動化設備などの導入を加速しています。語学力の問題については、新しい研修センターが今年3月に完成し、社内の研修制度をさらにパワーアップさせる予定です。



「働き方改革」を啓蒙する社内のポスター



2017年3月に完成した
本社ANNEX グローバル研修センター

Q 女性の活用についてはどのように取り組んでいますか？

A 女性社員の活躍は待ったなしの状況です。女性社員から働き方に関する改善要求の声寄せられたのをきっかけに、昨年度「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、自主参加の女性社員を中心に全社で様々な活動をしてきました。その成果の1つが2017年4月から新たに始めた在宅勤務・時差勤務・時間単位年休の3つの人事制度と「女性活躍推進室」の設置です。これまでも増して女性社員が活躍できる環境整備を強力に推進します。

Q まさに将来を見据えた大プロジェクトですね。

A 当社は名実ともにグローバル企業として躍進する企業へと生まれ変わります。1973年にわずか4名でスタートした会社が、世界43か国、10万人が働くグローバル企業に成長しました。しかし語学をはじめ社員同士のコミュニケーションという観点では、まだまだ改善の余地があります。電子メールだけで済まらず、あと一言添えていればもう少しスムーズに仕事が運んだのに、といった経験が誰しもあるのではないのでしょうか。こうした一見当たり前の素朴なところにも留意し、大切にしたいと思っています。将来を見据えた働き方改革の取り組みはまだ始まったばかりです。



インタビューの様子



精密小型モータ 事業の戦略 — HDD市場の展望 —

今回は精密小型モータ事業本部副部長の丹保邦康常務執行役員にHDD業界の中長期展望と当社SPM*事業の今後の戦略について聞いてみました。

*SPM … Small Precision Motor (精密小型モータ) の略

丹保邦康 常務執行役員

Q

ハードディスクドライブ (以下、HDD) 市場の最近の動向は？

1980年代後半よりHDD市場はパソコンの普及とともに爆発的に成長してきましたが、2010年頃からはパソコンに代わってスマホやタブレットが台頭してきました。これらにはHDDが搭載されず、代わりにフラッシュメモリーが搭載されています。スマホやタブレットの普及でHDDもこれ以上の市場成長が難しいと思われてきました。しかし、ここに至り再びHDDの需要が底堅さを見せています。

Q

つまりHDD需要の復活ですか？

はい。世の中で生み出されるデジタルデータ量はどん

どん増えています。例えば街角で目にするセキュリティ用監視カメラで録画されるデータ量は膨大です。これを保存するため、大量のデータをより安価に保存できるHDDが再び脚光を浴びています。また当社のHDD用モータは、HDDの他にもたくさんの用途に使われ始めています。例えばゲーム機で昨今人気のバーチャル・リアリティ (VR) 用途では位置検出システムにHDD用モータの応用製品が採用されました。もはや当社のHDD用モータの活躍の場がHDDだけに留まっていないという事例ですね。

Q

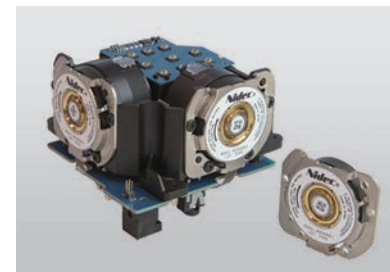
なるほど。HDD用モータ市場の広がりがよく理解できました。技術面ではどのように進化していますか？

当社が長年培ってきた精密加工技術がHDDの高性能化

に貢献しています。データセンターなどのサーバーに組み込まれるHDDは高容量ゆえにディスク枚数が8枚にもなります。モータの回転バランスが悪いと不要な振動が発生しデータの読み書きにエラーが生じるので、回転バランスを究極まで高め振動を抑えた超高性能なモータが要求されます。さらにモータだけでなくベースプレート*にも踏み込んで新技術の開発に挑戦しています。データ容量の大きなHDDでは、内部に空気の代わりにヘリウムガスを封入する技術が採用されています。空気と比べて密度が低く、空気抵抗も少ないヘリウムを使うことでHDDを高容量化・省電力化することができます。課題はHDD内部にヘリウムを一定期間密封させ漏らさないようにすることでしたが、ベースプレートの casting 技術や接着部分の接合技術を高めることで実現できました。



*HDDのベースプレートとモータ。中央部分がHDD用モータで、周りの黒い部分がベースプレート。



位置検出システム (左) に使われているモータ (右)。HDD用モータの基本特性をそのまま受け継いだ応用製品。



VR*システムの構成 ※VR … Virtual Reality、仮想現実

コントローラー ヘッドマウントディスプレイ

Q

ところで丹保常務は1984年の入社以来、一貫してSPM事業に携わってこられたということですが。

はい。一貫してSPM事業ですが、海外での勤務が長く、シンガポール・フィリピン・タイにそれぞれ約10年間駐在しました。フィリピンに赴任した2000年前後は、HDD用モータの主要部品である軸受が従来のボールベアリングから流体動圧軸受 (FDB*)へと変化する技術革新の真っ最中でした。そのFDBを製造する工場の立ち上げを推進しました。その後、タイでは現地法人の社長を務めました。2011年の大洪水で主力工場がすべて水浸しとなる最大のピンチに遭遇しましたが、社員一丸となっていち早く工場を完全復旧し困難を乗り越えることができました。これらを通じて培った経験を活かし、SPM事業の高収益基盤をさらに強化することで、2020年度の中期戦略目標達成にしっかり貢献します。



FDBの構成部品

*FDB … Fluid Dynamic Bearing、流体動圧軸受。低騒音・低振動性、耐衝撃性、低消費電力、長寿命という特性がある。



CES2017に出展!

2017年1月5日～8日に米国・ラスベガスにて開催されたCES※2017へ出展しました。日本電産グループはCESのロボティクスゾーンにブースを構え、ロボティクス・触覚デバイス※・ファクトリーオートメーション・家電の各分野における最新製品ラインナップとその実演を多数の参加者にご覧頂きました。

※CES …… Consumer Electronics Showの略。民生機器にフォーカスした展示会として出発。約50年の歴史を経て、今や自動運転、ロボティクスやドローンなどの最新技術を網羅する世界最大級の見本市に発展。

※触覚デバイス …… 主にスマートフォンや、パソコンなどに活用されている力・振動・動き・熱・静電気などの触感によって使用者に皮膚感覚フィードバックを与える技術。

01 | Factory Automation (ファクトリーオートメーション)

i611とS-CARTを組み合わせたことによって自律的に移動する組み立てロボットを実現。

i611について

〈人間の作業に置き換わるロボット〉生産過程で人間の作業工程に置き換わり、工場の自動化・人手不足解消に貢献します。

〈世界最軽量〉一つの関節ユニットにプレーキやモータなどを集約したことによって小型化・軽量化を実現しました。

〈汎用ソフトの活用〉一般的に活用されているソフトウェアでプログラムをすることによって他企業との連携やシナジー効果を発揮します。

S-CARTについて

〈低床設計〉低床設計したことによって台車の下に潜り込ませ牽引するなど、用途を広げることが可能になりました。

〈ガイドレス機能〉従来機種は、走行ルートに磁気テープを貼って順路を作る必要がありましたが、次世代機種はあらかじめ順路を設定するだけで走行可能です。さらに、利用場所のレイアウト変更にも柔軟に対応できます。

〈安全〉本体の前後にそれぞれ7つのセンサーを搭載し、人を検知すると自動的に止まることができます。



02 | Home Appliance (家電)



当社モータを搭載した省エネ白物家電サンプルの展示

03 | TiltAC (ブレ補正システム搭載カメラ)



普通のカメラとTiltACの性能比較コーナー

04 | Tactile (触覚デバイス)



触覚デバイスを搭載した製品の体験コーナー

05 | Robotics (ロボティクス)



当社モータを搭載した小型ロボットの展示

Comment

菱田 正博 常務執行役員
(グローバルビジネス統轄本部長)

昨年に続いて2度目の出展となる今回は、日本国内のみならず現地メディアの取材にも積極的に応じたことで日本電産グループの大きなPRに繋がりました。これを更なるビジネスチャンスへと繋げ、2020年度売上高2兆円を目指して邁進します。





NEWS@Nidec



日本電産ブランドイメージビジュアル

web限定映像、コンテンツはこちらから ▶ <http://www.nidec.com/brand/>

当社初、テレビCMを全国放映!

2016年12月より、当社創業以来、初めてのテレビCM「もし日本電産がなかったら」編を全国放映しました。当社は2030年度に売上高10兆円という大きな目標を掲げて新分野へ進出していますが、これを達成するにあたって急務となるのが人材の確保です。将来、当社成長の原動力となる学生の方々などからの認知度を上げるのがCM放映の一番の狙いです。メインキャストとして京都府出身の人気俳優である佐々木蔵之介さんを起用し、学生をはじめ幅広い年齢層の方々から反響を頂きました。CM放映後、新卒採用向けの説明会に参加する学生が一気に増え、その効果を実感しています。



テレビCMの一場面

CSR活動

環境授業10周年!!

今年度、当社が環境授業を開始してから10周年を迎えました。この活動は、昨今小学生の理科離れが懸念される中で、子どもたちの創造性や知的好奇心を養うことを目的に始めたものです。当社製品と環境問題を関連づけた授業を行うとともに、実際にモータを作ることで「モノづくり」を体験してもらいます。これまで累計約1,800名の小学生に受講して頂き、2017年3月29日に京都商工会議所より感謝状を授与されました。今後もより多くの小学生にモノづくりの楽しさや喜びを伝える活動を推進していきます。



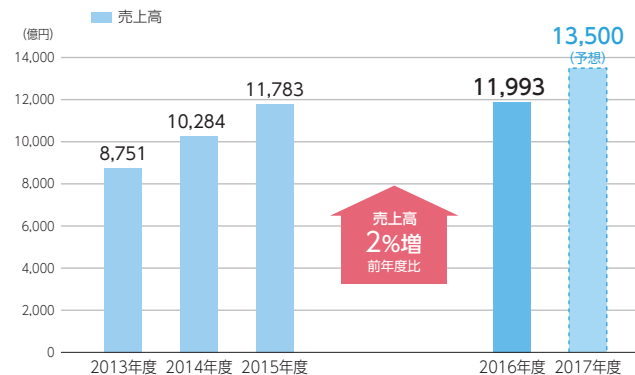
モータ作りの様子



環境授業の様子

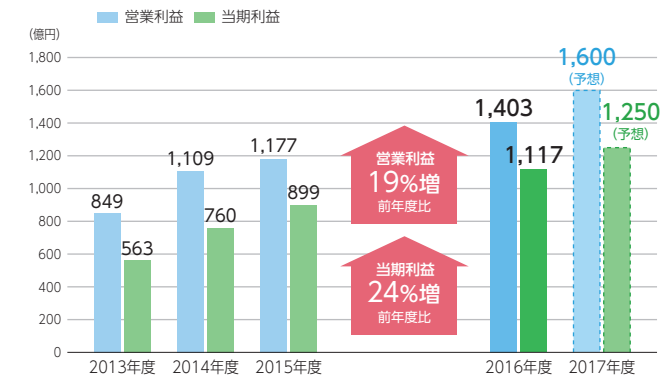


売上高の推移



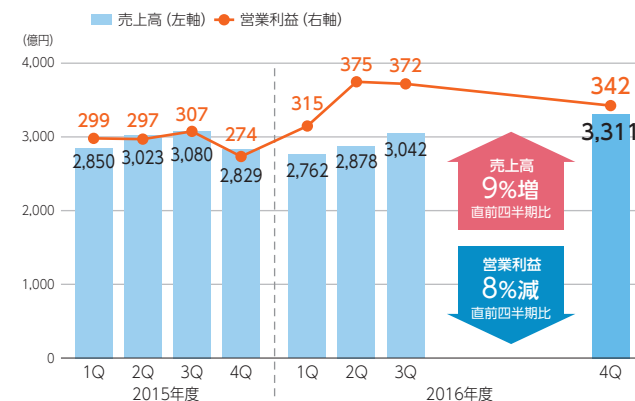
2016年度の売上高は前年度比2%増収の1兆1,993億円となり、5期連続で過去最高を更新しました。成長の著しい「車載及び家電・商業・産業用」製品グループや「機器装置」製品グループなどの増収が牽引し、前年度比約10%の円高による減収要因を跳ね返しました。

営業利益と当期利益の推移



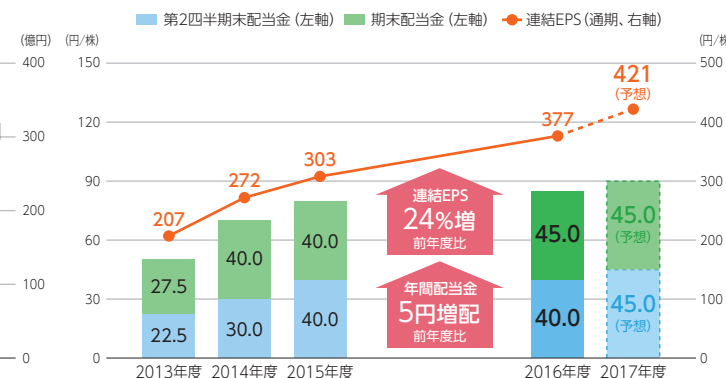
2016年度の営業利益は前年度比19%増益の1,403億円、当期利益は同24%増益の1,117億円となり共に過去最高を更新しました。また、2012年度の構造改革以来、営業利益・税引前利益・当期利益の各利益項目が揃って4期連続の増益となっています。

四半期業績の推移



2016年度第4四半期の売上高は直前四半期比9%増収の3,311億円、営業利益は同8%減益の342億円となりました。主な減益要因は、精密小型モータの直前四半期比売上減少の影響や、ブランド戦略費・人材採用費・買収費用などの一時的な費用を計上したことです。

1株当たり当期利益(EPS)*と1株当たり配当金*の推移

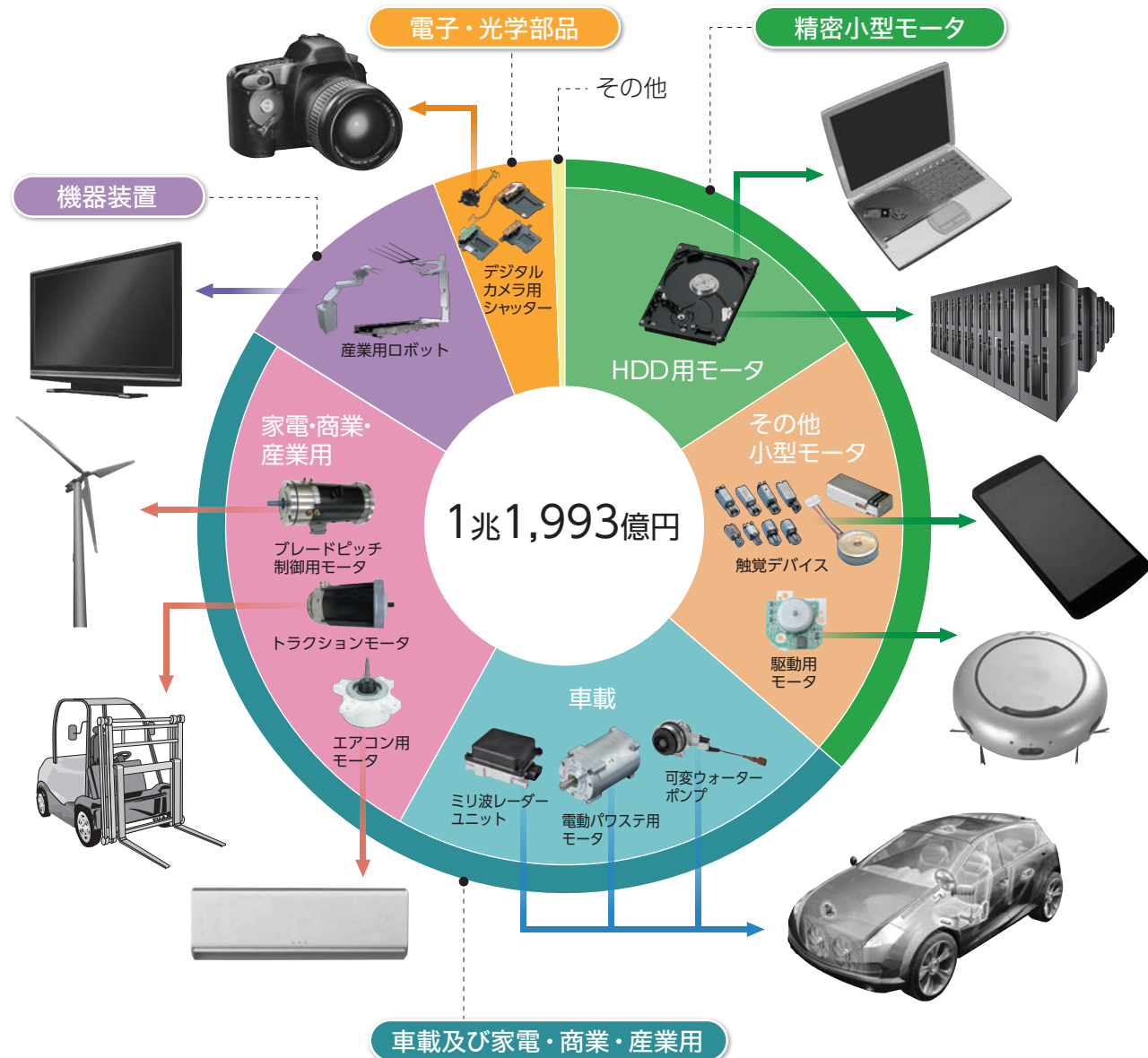


2016年度のEPSは前年同期比24%増の377円となりました。年間配当金は同5円増配の85円としました。2017年度の間配当金は5円増配の90円を予定しています。

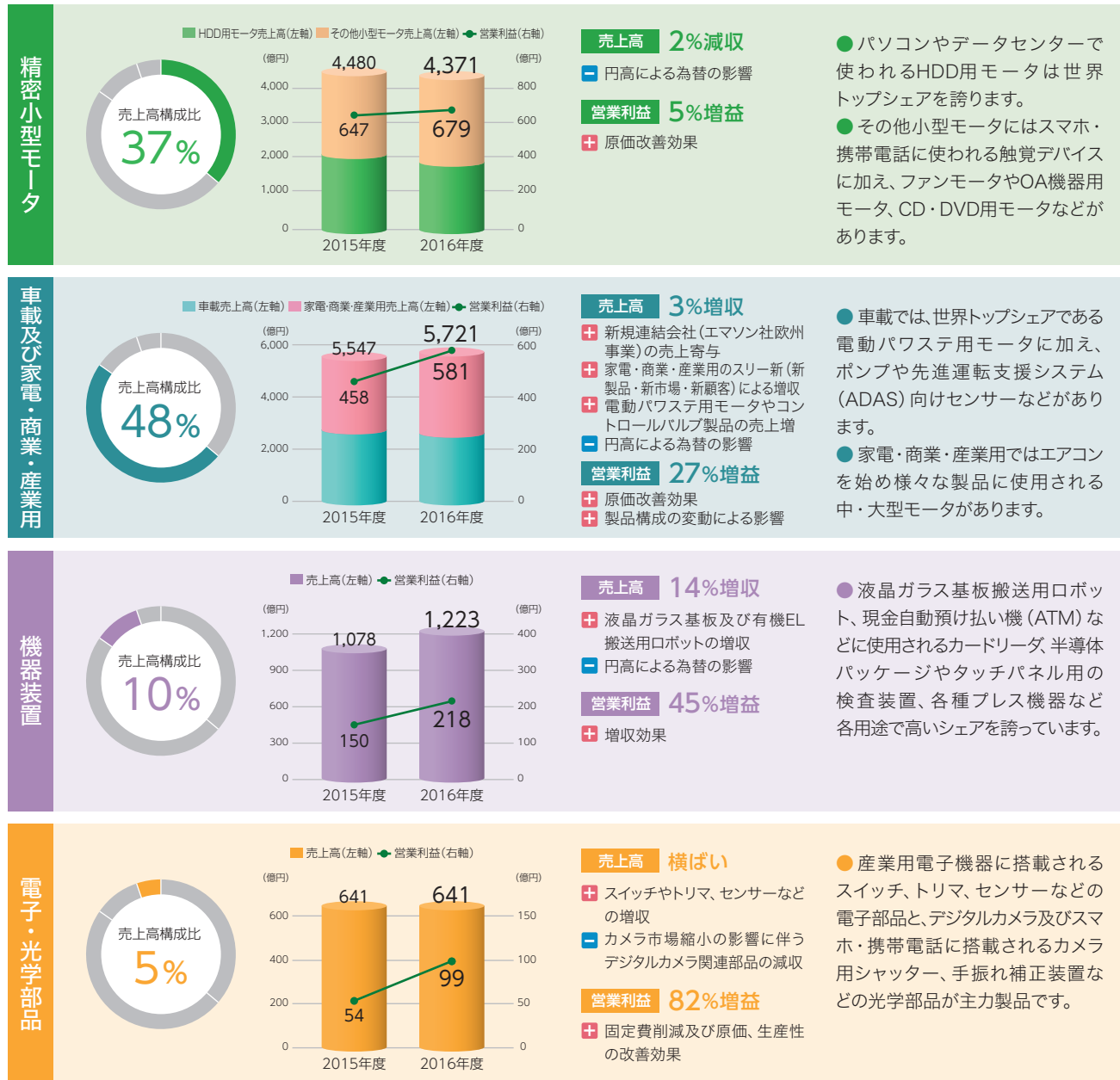
*2014年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っており、2013年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して「1株当たり当期利益」及び「1株当たり配当金」を算定しております。



事業概要 〈製品別売上高構成－2016年度〉



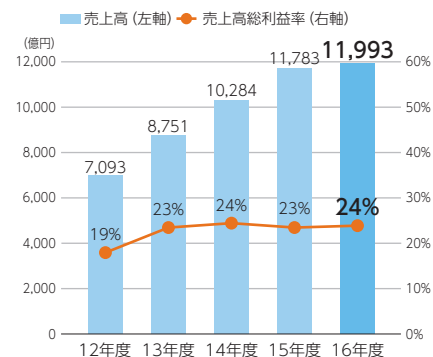
〈製品グループ別業績〉



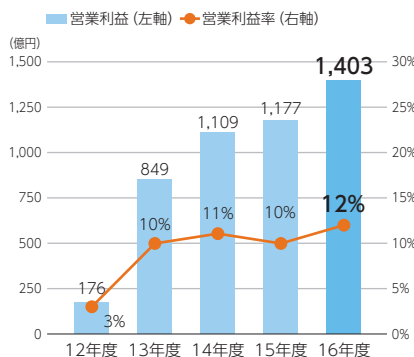


主な連結財務指標

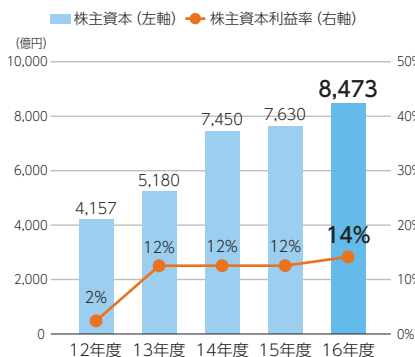
売上高と売上高総利益率



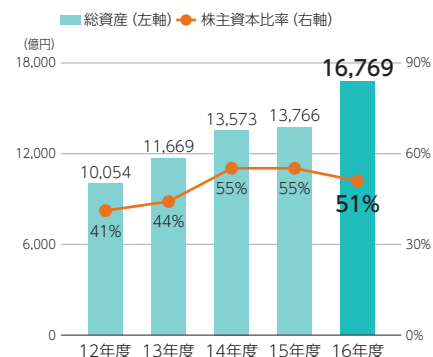
営業利益と営業利益率



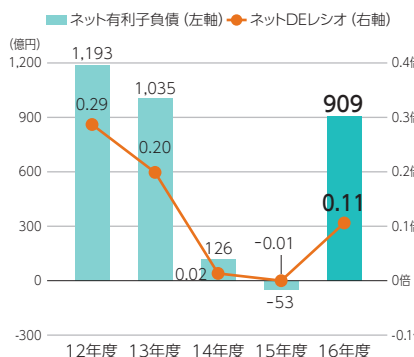
株主資本と株主資本利益率(ROE)



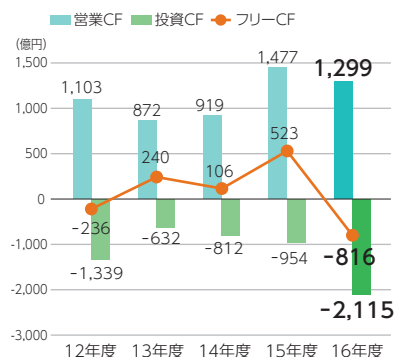
総資産と株主資本比率



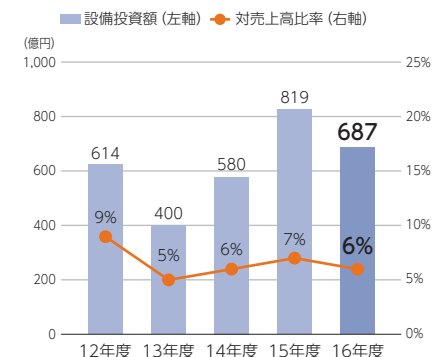
ネット有利子負債とネットDEレシオ



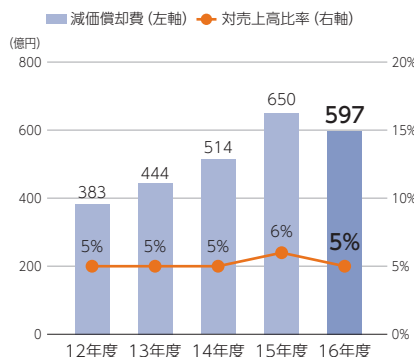
フリー・キャッシュ・フロー



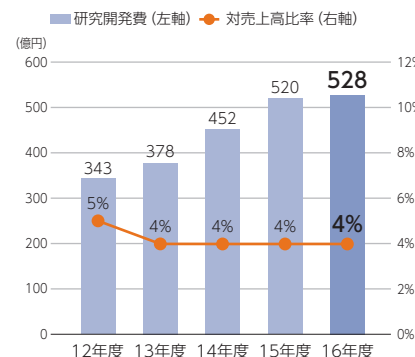
設備投資額



減価償却費



研究開発費



株式・社債情報 2017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 48,124 名

大株主の状況

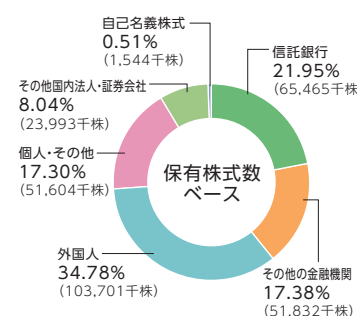
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
永守 重信	24,736	8.29%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	18,062	6.05%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,527	4.87%
株式会社京都銀行(常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社)	12,399	4.15%
株式会社エスエヌ興産	11,122	3.73%
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,425	2.49%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY (常任代理人 香港上海銀行 東京支店)	6,935	2.32%
日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マス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 (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 (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	6,347	2.12%

(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

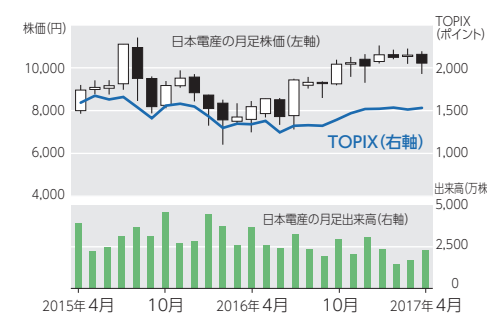
銘柄	発行日	額面総額(億円)	利率	未償還残高(億円)	償還期限
第1回無担保社債	2012年 11月13日	650	年0.386%	650	2017年 9月20日
第2回無担保社債	2012年 11月13日	150	年0.595%	150	2019年 9月20日
第3回無担保社債	2012年 11月13日	200	年0.956%	200	2022年 9月20日
第5回無担保社債	2016年 11月25日	500	年0.001%	500	2019年 11月25日
第6回無担保社債	2017年 5月26日	500	年0.001%	500	2020年 5月26日

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 2017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 107,062名
 URL http://www.nidec.com/ja-JP/

役員 2017年6月16日現在

代表取締役会長兼社長	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
取締役副社長執行役員	佐藤 晴彦
取締役副社長執行役員	宮部 俊彦
取締役副社長執行役員	吉本 浩之
取締役副社長執行役員	大西 徹夫
取締役(社外)	井戸 清人
取締役(社外)	石田 法子
常勤監査役(社外)	田邊 隆一
常勤監査役	成宮 治
常勤監査役	村上 和也
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	早船 一弥
専務執行役員	福永 泰
専務執行役員	大谷 俊明
専務執行役員	吉松 加雄
専務執行役員	福塚 政廣
専務執行役員	田村 誠人
常務執行役員	丹保 邦康
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	菱田 正博
常務執行役員	山口 哲男
執行役員	武瀧 雄一郎
執行役員	甲斐 照幸
執行役員	西村 秀樹
執行役員	岡崎 正明
執行役員	安井 琢人
執行役員	藤田 啓之
執行役員	荒木 隆光
執行役員	八木 教雄
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	中島 豊平
執行役員	毛利 雅之
執行役員	川口 登史
執行役員	安永 耕一郎