

日本電産の成長戦略

2019年3月12日

取締役副社長執行役員 (CFO)
佐藤 明

- HDD用モータなど精密小型モータに特化
- 積極的な海外展開で事業拠点を拡大
- M&Aを活用して駆動技術製品を強化

1973年
4名での創業



1988年
京証上場
大証2部上場

1998年
東証1部上場
大証1部昇格

2001年
ニューヨーク証券
取引所上場

NJ
LISTED
NYSE.

ソニー、ホンダ、トヨタ等につき、
日本企業として15社目にニューヨーク上場

※2016年5月2日、当社はNYSEへの上場を廃止いたしました。

2019年
世界43カ国
グループ319社
従業員約11万人



本社・中央開発技術研究所

【3つの経営基本理念】

- 一. 最大の社会貢献は**雇用の創出**であること。
- 二. 世の中で**なくてはならぬ製品**を供給すること。
- 三. 一番にこだわり、何事においても**世界トップ**を目指すこと。

【3大精神】

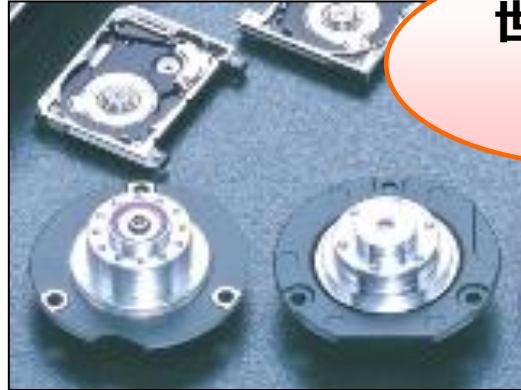
「情熱・熱意・執念」

「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」



圧倒的グローバル市場シェアを有するNidecブランド



世界シェア
85%

HDD用スピンドルモータ



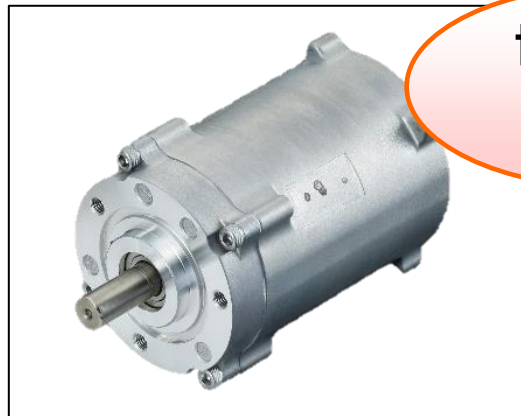
世界シェア
90%

光ディスク装置用モータ



世界シェア
40%

振動モータ
(携帯電話・スマートフォン用)



世界シェア
30%

電動パワステ用モータ



世界シェア
80%

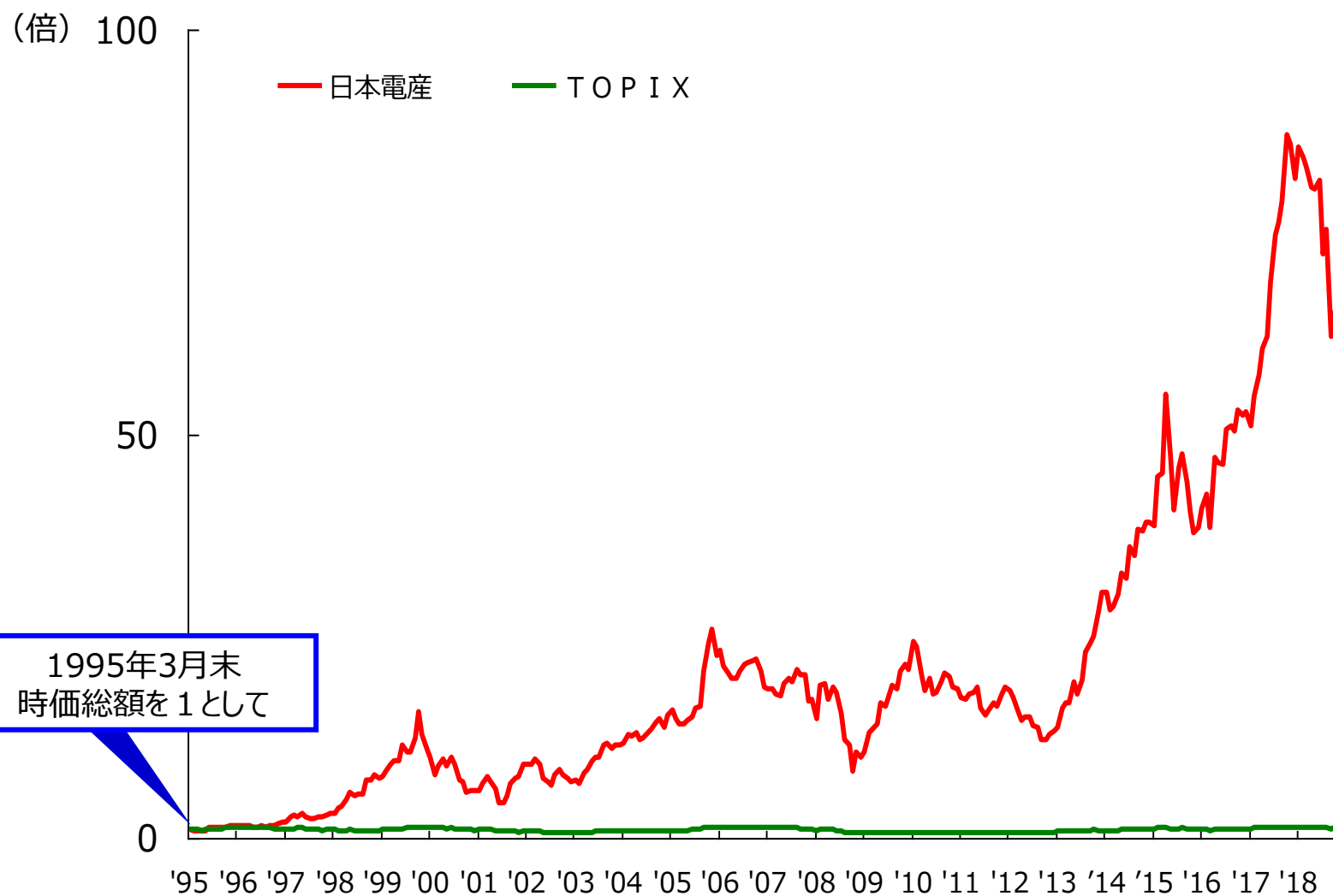
カードリーダ (銀行端末用)



世界シェア
70%

液晶ガラス基板搬送用ロボット

過去20年強で時価総額は大幅に成長

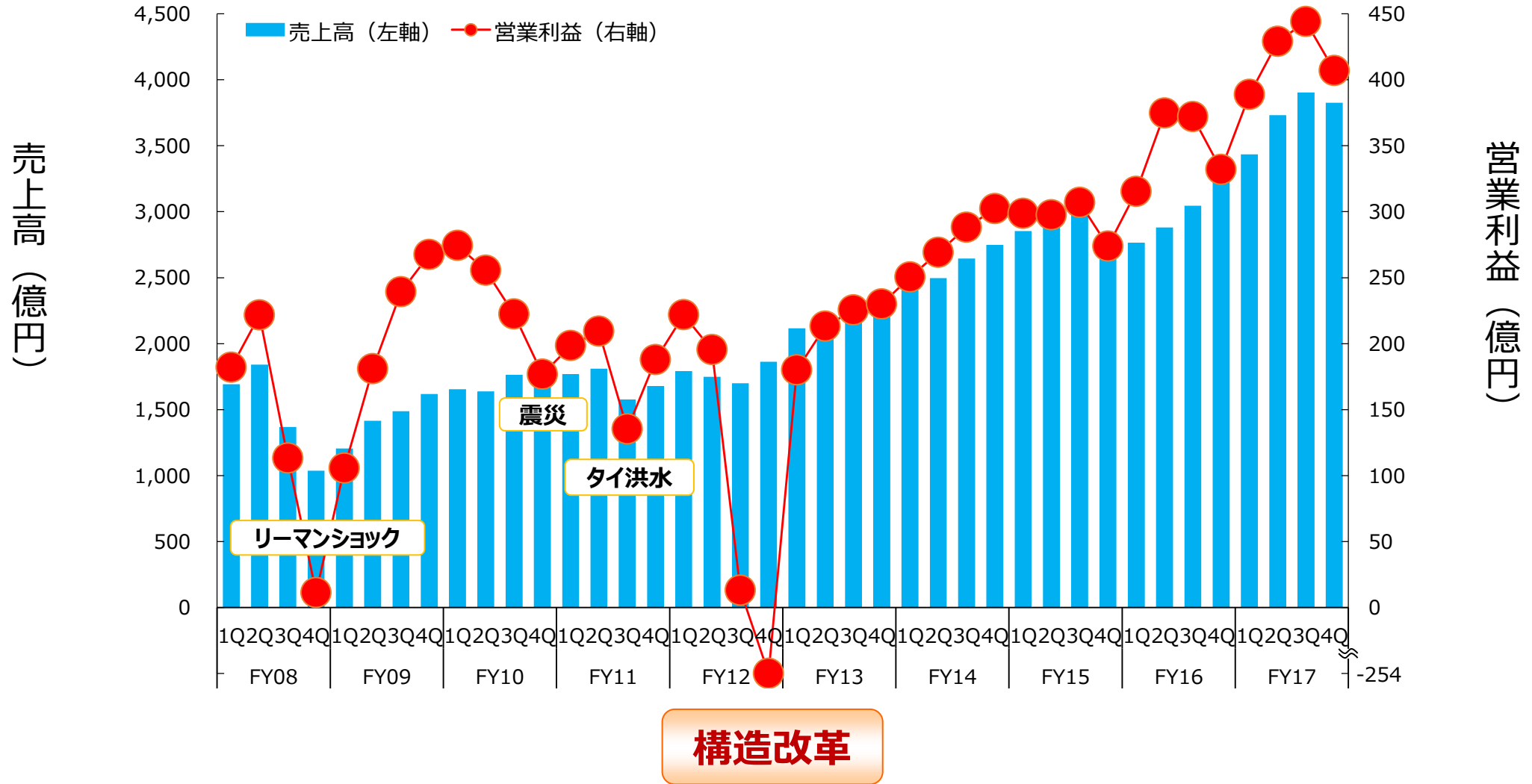


※2019年2月28日付けの時価総額です。

利益ある成長と財務規律の両立

過去10年間の業績推移（四半期別の売上高・営業利益）

リーマンショックや構造改革を契機に事業ポートフォリオの転換を加速



2014年度末に中期戦略目標 Vision2020を開示

利益ある高成長の飽くなき追求

- ① 連結売上高目標 2兆円
(新規M&A 約5,000億円を含む)
- ② 内、車載売上高目標 7千億円～1兆円
- ③ 連結営業利益率目標 15%以上
- ④ ROE (株主資本利益率) 18%以上
(株主資本比率60%を前提目標)
- ⑤ グローバル5極経営管理体制の確立

「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

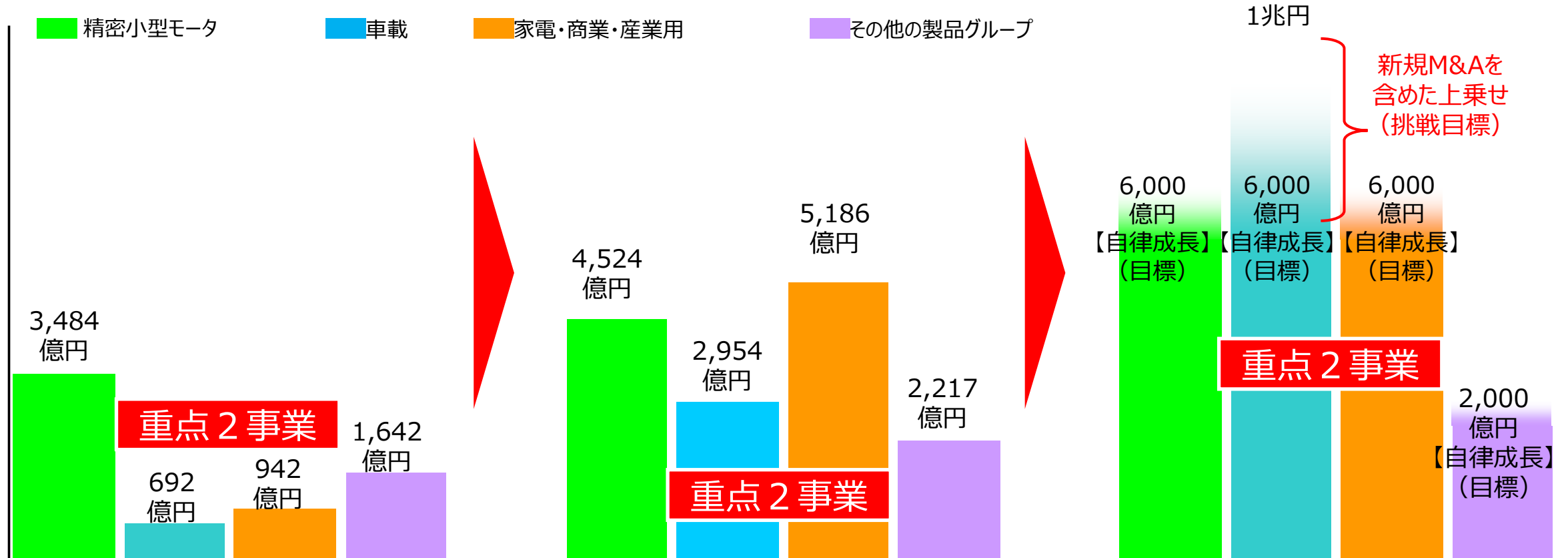
重点2事業に経営資源を配置し、事業ポートフォリオの転換は着実に進展

2010年度
売上高：6,760億円

2017年度
売上高：1兆4,881億円

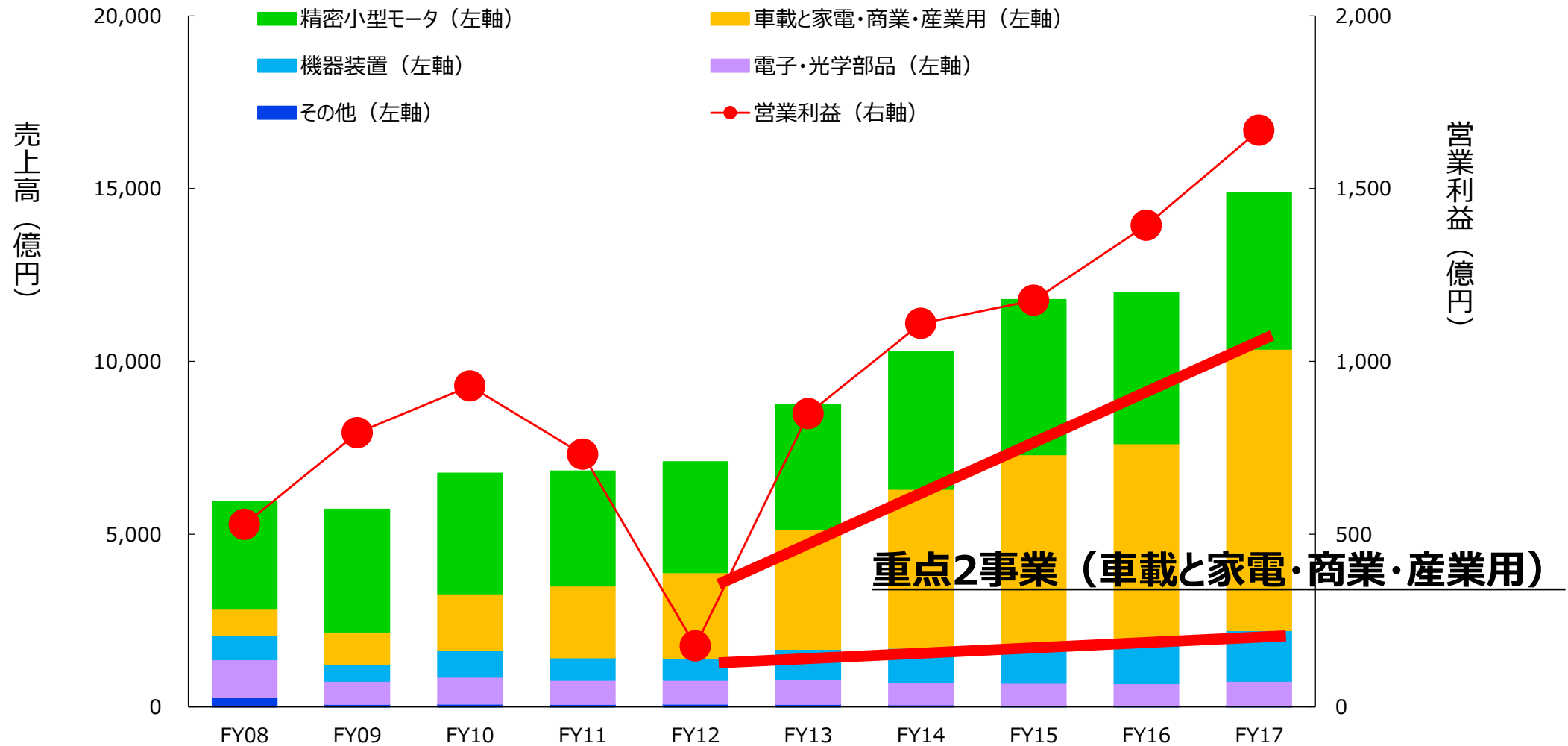
2020年度
売上高：2兆円（目標）

(売上高：億円)



過去10年間の業績推移（年度別の売上高・営業利益）

事業ポートフォリオの転換と、収益力の改善が着実に連動する好循環を持続



ROE（株主資本利益率）＝

①売上高純利益率

②総資産回転率

③財務レバレッジ

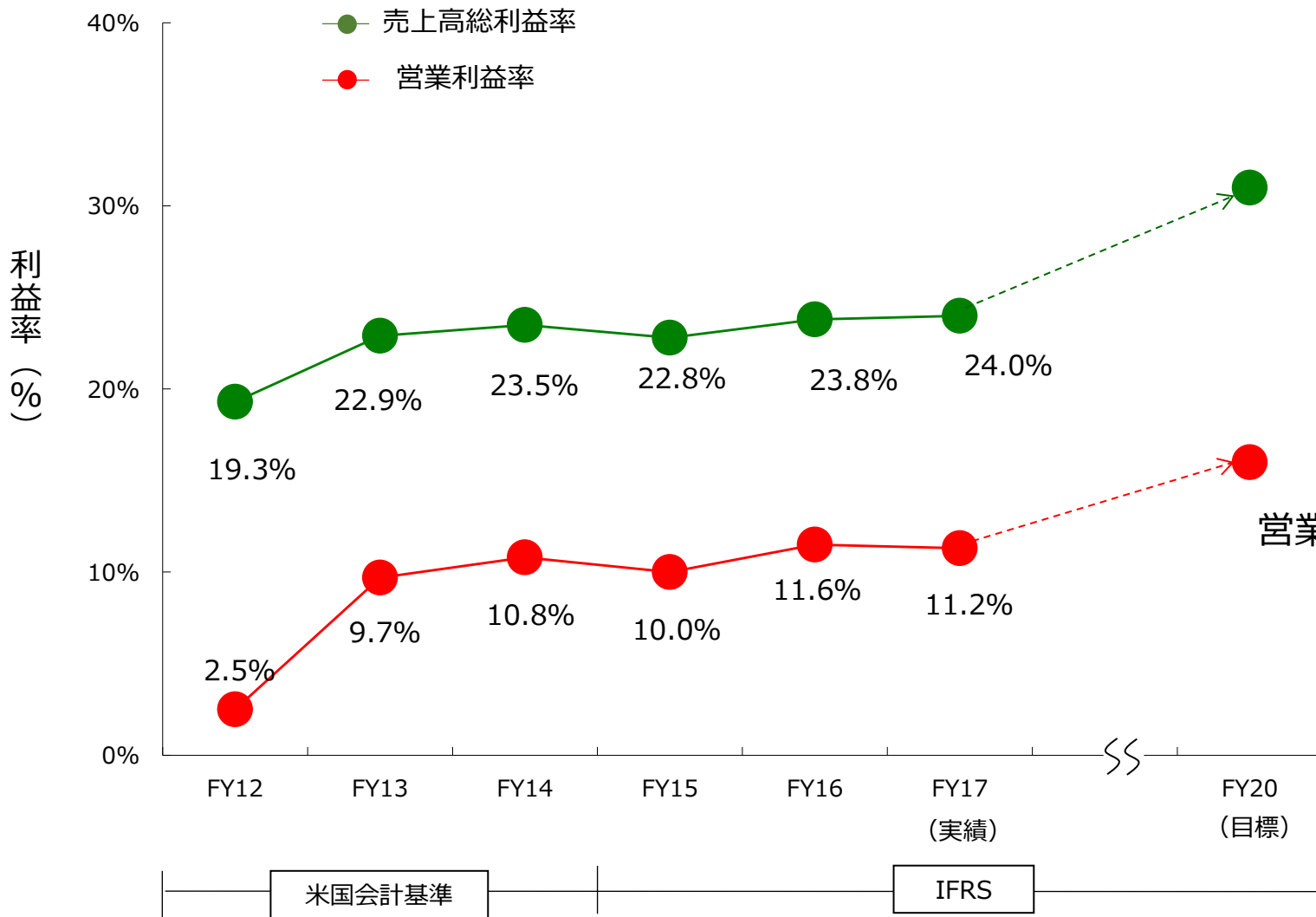
$$\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

①売上高純利益率
→ 収益性の改善

②総資産回転率
→ 資産のスリム化

③財務レバレッジ
→ 最適な資本構成

営業利益率15%目標を成し遂げるための抜本的な売上高総利益率の改善



売上高総利益率31%以上

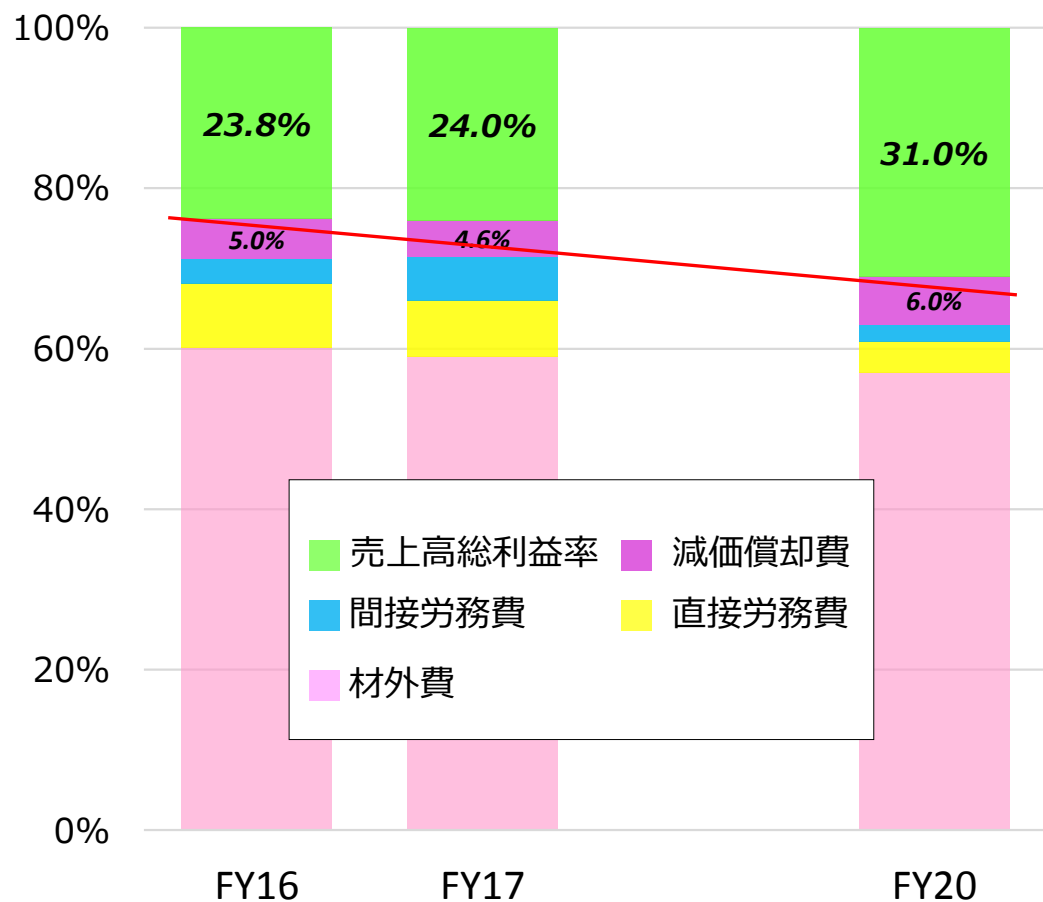
主な対策

1. 材外費の低減
2. 直接労務費の低減

営業利益率15%以上

グループ一体化を軸に据えた粗利改善策をグローバルな製造拠点で断行

【連結ベースの原価構成イメージ】



| | | |
|----------|--------------------------------|------------------|
| 材外費の低減 | 1. 共通購買の一層促進や、調達のパュアローカル比率のアップ | 2. 部品内製化の拡大 |
| | 1. 自動化を一層加速 | 2. IoT化を一層加速 |
| 直接労務費の低減 | | |

営業利益拡大とともにCCC改善を進め、2020年度にはCCC60日を目指す

| | (実績) 2016年度 | (実績) 2017年度 | (目標) 2020年度 |
|--------|----------------|----------------|----------------|
| 営業利益 | 1,394 | 1,668 | |
| 減価償却費 | 597 | 687 | |
| 運転資金増減 | △323 | △72 | |
| その他 | △369 | △527 | |
| 営業CF | 1,299 | 1,756 | |

CCC日数

76日



68日



60日

①**在庫:**

工場別（事業別）、在庫内容別（原材料・仕掛品・製品等）にマイクロマネジメントを実施

②**売掛金:**

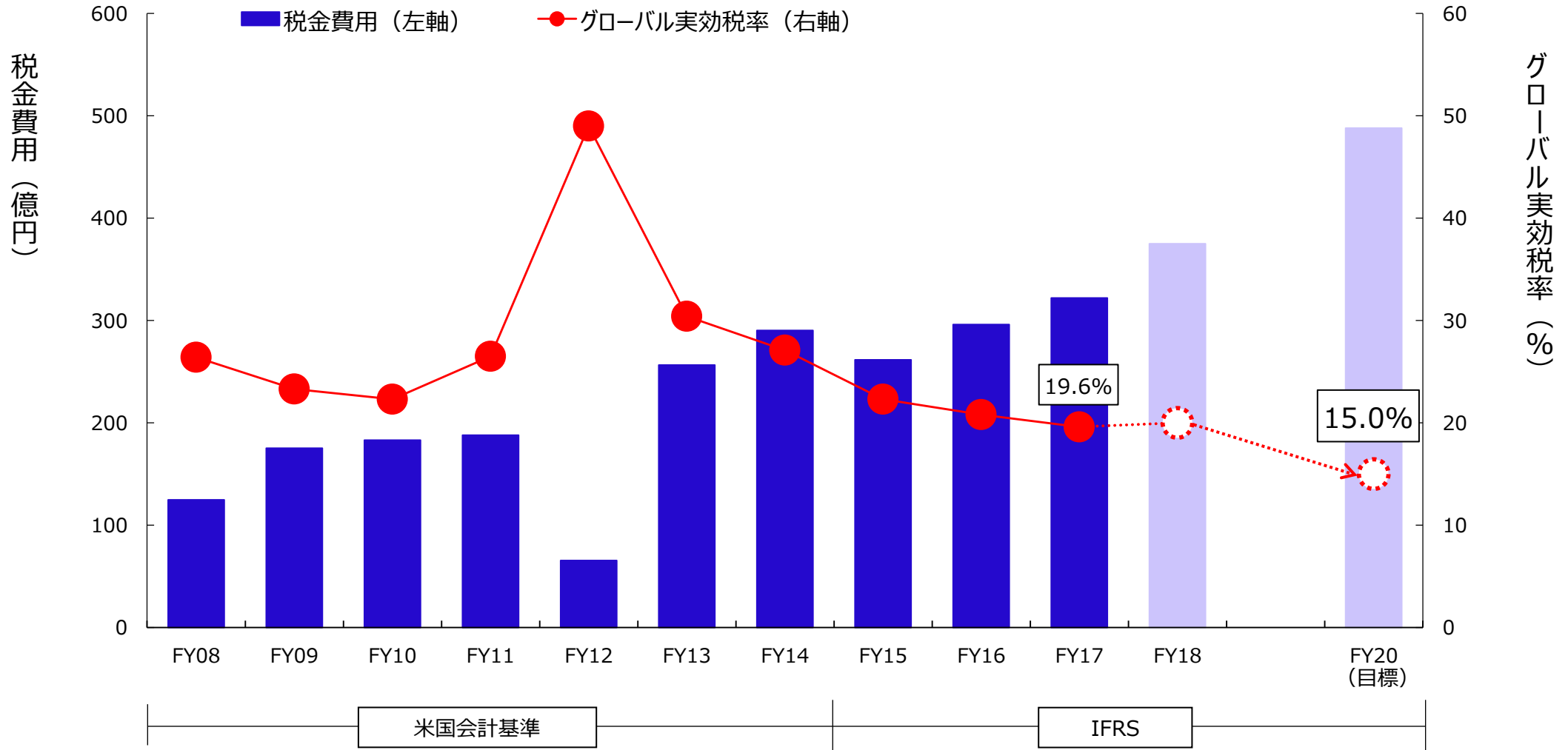
長期回収サイト債権を中心に回収管理を徹底

③**買掛金:**

サプライチェーンファイナンス導入による支払いサイト最適化

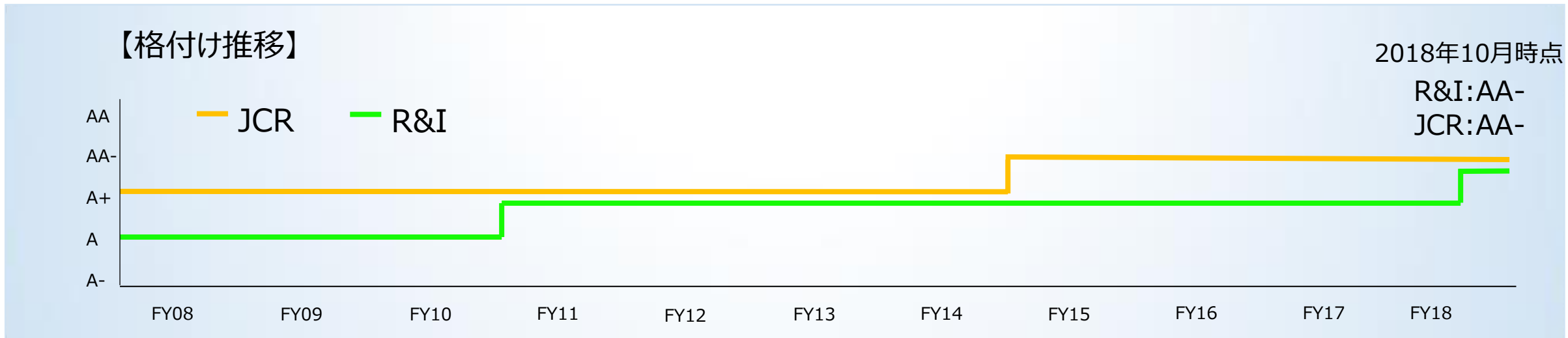
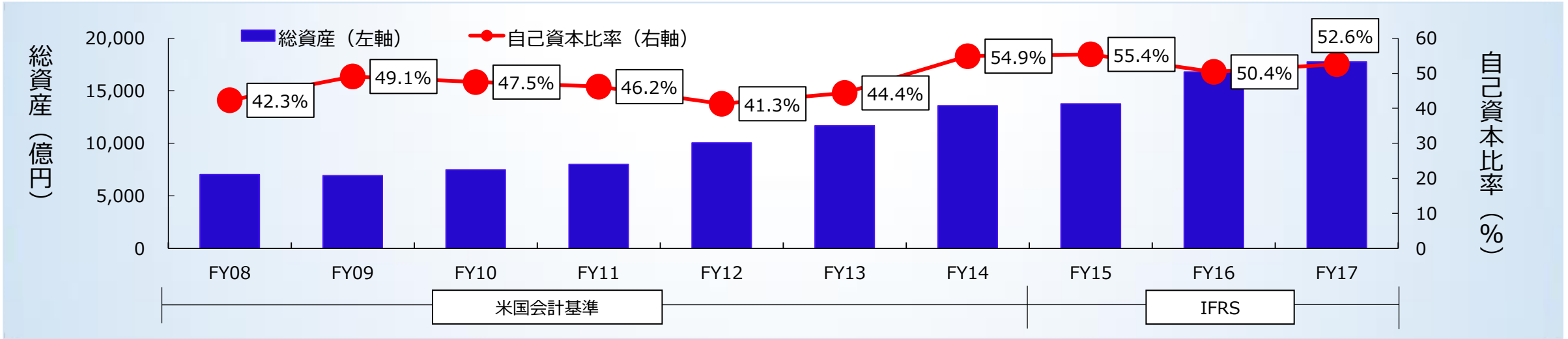
三位一体でROE向上: 実効税率の低減

2020年度実効税率15%を目標にグローバルでのタックスマネジメントを実行



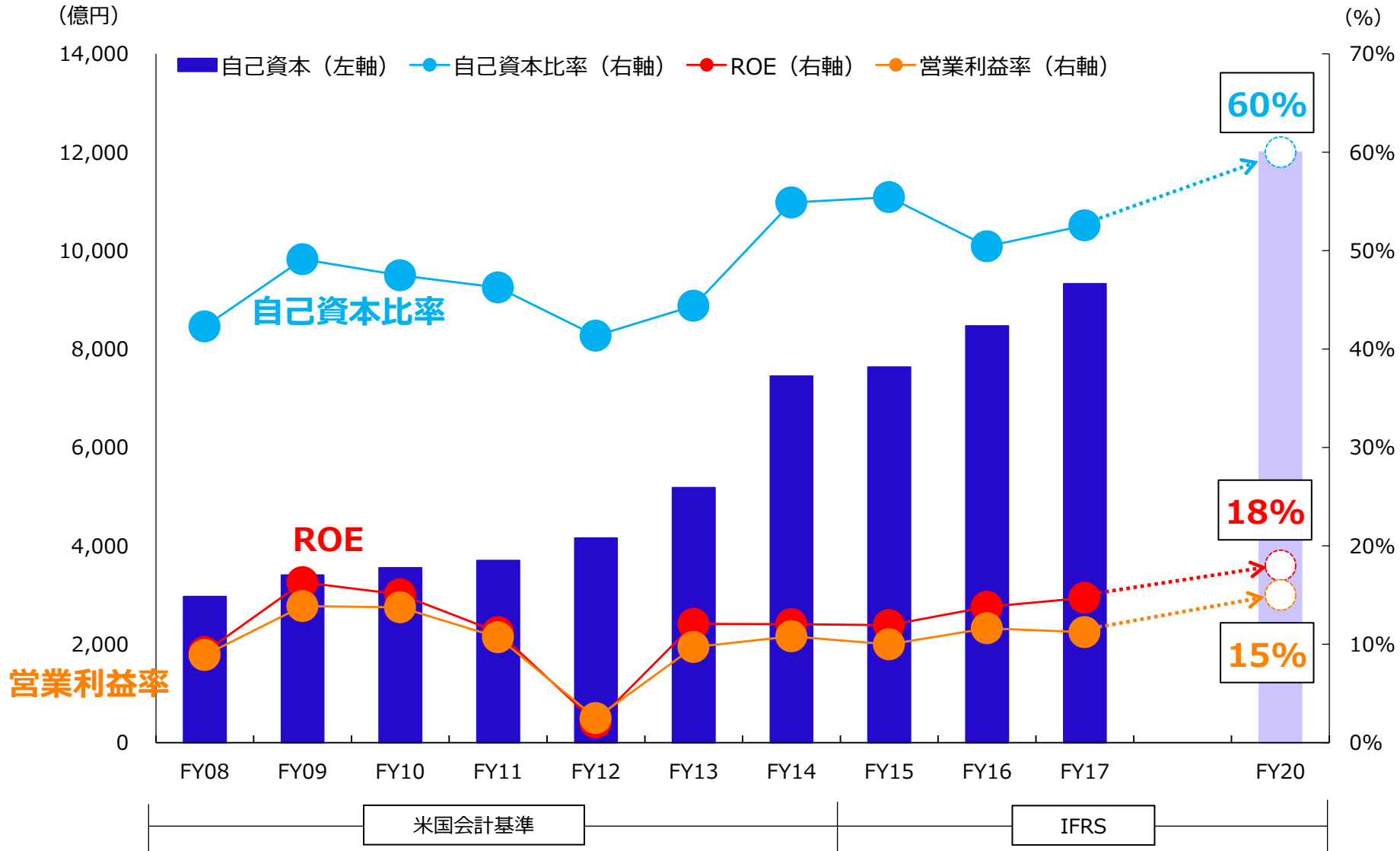
三位一体でROE向上：最適資本構成の追求

自己資本比率60%を前提とした最適資本構成の実現



三位一体でROE向上：利益ある高成長と財務規律の両立

財務規律を維持・向上させながら営業利益率15%/ROE18%を狙う



三位一体のROE向上

- 売上高純利益率
- 総資産回転率
- 財務レバレッジ

クルマ・ロボティクス・省エネ家電・ドローン用途等、創業以来の大波が続々と到来

クルマの電動化、EV・PHEV

内燃機関から電気へ。
100年に1度の技術革新



脱炭素化の波

ロボット活用の拡がり

協働型ロボットが食品・物流・
サービス分野へ。市場急拡大



ロボット化の波

5G通信に起因する様々な次世代技術

通信速度100倍がもたらすハードウェアの技術革新

デジタルデータ
爆発の波



家電製品のブラシレスDC化

コードレス化や高機能化。
家電製品の技術革新



省電力化の波

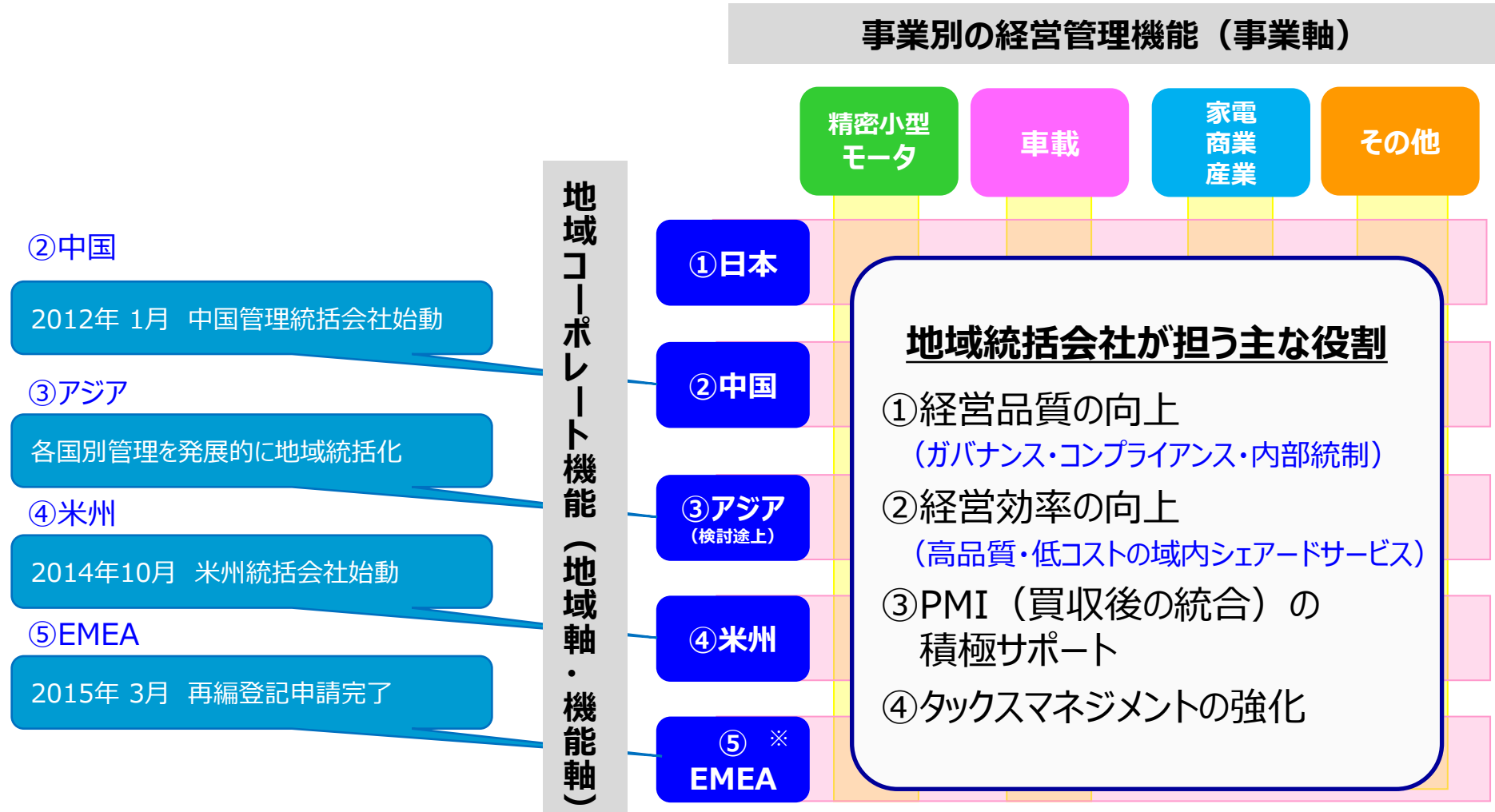
農業・物流の省人化

人手不足の深刻化。
第4次産業革命が追い風



物流革命の波

マトリクス経営によってタックスマネジメントの強化を含めた経営管理体制を構築・推進



※EMEA・・・Europe, the Middle East and Africa (ヨーロッパ、中東及びアフリカ)

100年後もなくてはならない企業へ

100年後も成長し続けるグローバル企業を目指す

1兆円企業に向けた
事業ポートフォリオ転換

真のグローバル企業に向け
た体制作り

10兆円企業に向けた
ビジネスモデル変革

100年後も成長し続ける
グローバル企業へ



時価総額
4.8兆円超
2018年3月末

売上高
2兆円

時価総額
20兆円

売上高
10兆円

1973

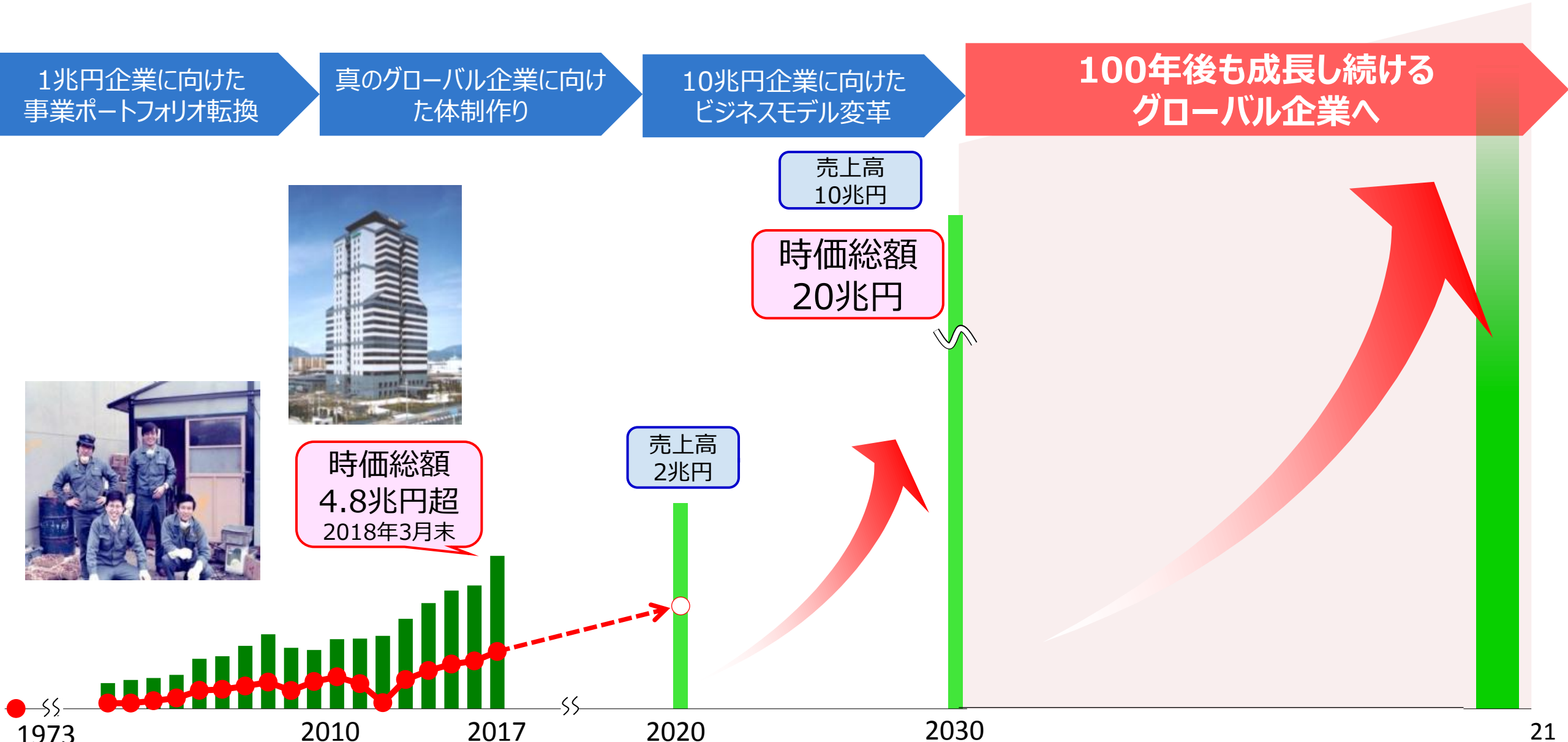
2010

2017

2020

2030

21



製品・サービスで社会に貢献

「世界No.1の総合モーターメーカー」としての貢献



高効率・低コストで、世界のCO2排出量削減や、新興国の経済発展等に寄与

三位一体を実現する日本電産のトラクションモータシステム

モータ

(日本電産本体)



インバータ

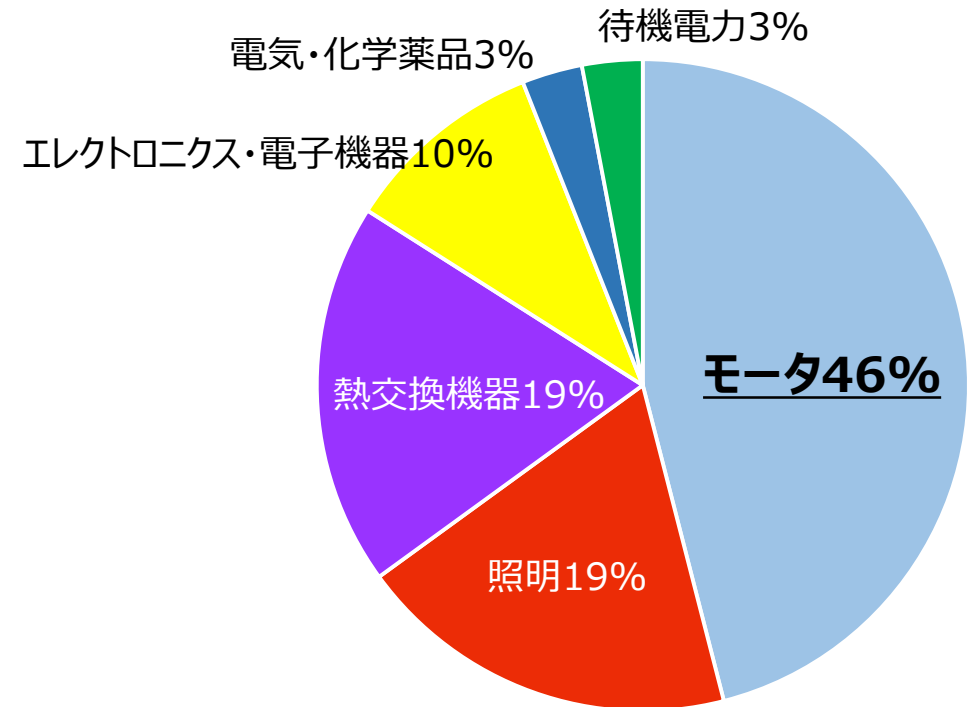
(日本電産エレス)



ギア

(日本電産本体)

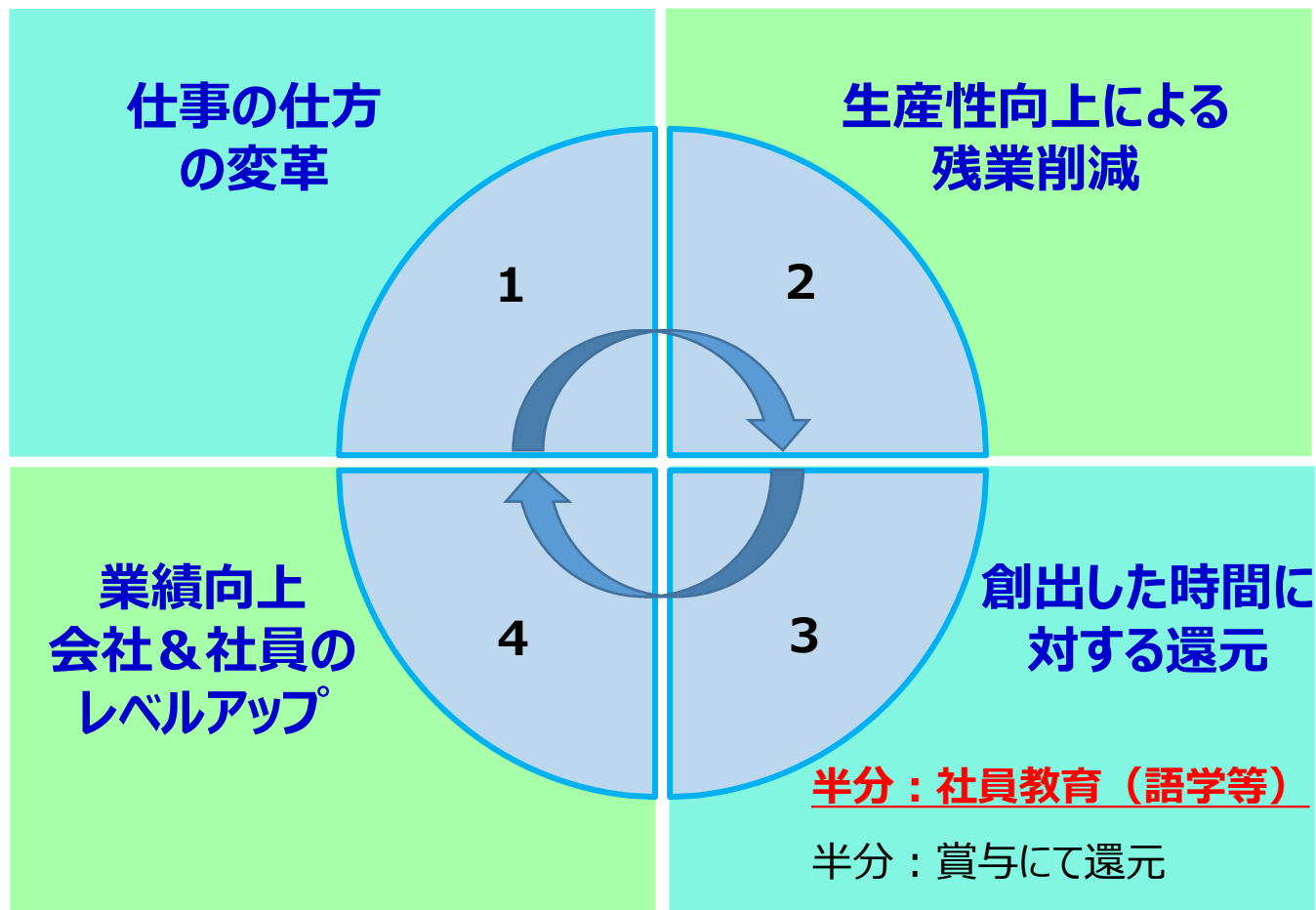
システム取りまとめ (日本電産トーソク)



■ 世界電力消費量の内訳

出典：IEA Energy Efficiency Series Paul Walde, Conrad U. Brunner, et al 2011

残業ゼロでグローバル競争に勝ち抜く



働き方改革推進のキーポイント

- 英語力の向上
- 管理職の管理能力の向上
 - Nidec Way研修
企業理念の伝承・行動変革・体現による人材育成
 - マネジメント力向上研修
フォーチュン500の3分の2以上の企業が導入するグローバルメソッドの活用

京都府内の製造業として第一号となる「えるぼし（3段階目）」認定を取得

| | 重点課題 | 2020年度のあるべき姿 | 主な指標 |
|--------------|-------------|--------------------------------|---|
| E (環境) | 事業による環境負荷低減 | 事業活動から出る環境負荷を低減している | 事業活動から出る環境負荷の5カ年平均を原単位表示で2015年度比5%削減する |
| | 製品による環境貢献 | 環境配慮型製品のCO2削減貢献量を把握している | CO2削減貢献量を総量ベースで算出する仕組みがある |
| | 自然環境保全 | 事業外活動で自然環境保全に積極的に取り組んでいる | 推進単位ごとにプログラムがあり実施している |
| S (社会) | ダイバーシティ | 女性が男性と同程度に指導的地位にいる | 女性管理職比率8% (日本電産本体) |
| | グローバル人材育成 | グローバル競争に打ち勝つ人材がグループ全体で育成されている | 実施研修の数、受講人数 |
| G (ガバナンス) | 企業倫理 | 企業倫理のあるべき姿を国際基準に照らして理解し実践している | 80%の事業領域でEICC基準に基づくCSR管理システムがある |
| | 内部統制 | 経営の健全性と透明性が保たれている | 金融商品取引法及び関連法規が求める内部統制（日本版SOX法）監査適合を維持している |
| | リスク管理 | グローバルなリスク管理体制を整え実効性の高い管理を行っている | 100%の事業領域で高いレベルのリスク管理体制を整備し実施している |

【えるぼし（3段階目）認定】

同認定は厚生労働大臣より認定を受けるもので、審査は次の5つの評価項目です；

- ①採用
- ②継続就業
- ③労働時間等の働き方
- ④管理職比率
- ⑤多様なキャリアコース



授与式の様子

社会からの評価



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

MSCI 

2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



東京証券取引所グループ テーマ銘柄

ESGで企業を見る



Nidec
All for dreams