

(証券コード：6594)



# 日本電産の成長戦略

日本電産株式会社

取締役副社長執行役員(CFO)

佐藤 明

2018年3月10日

# ■成長の軌跡

- 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。

2018年  
世界43カ国  
グループ311社  
従業員約11万人



本社・中央開発技術研究所

# ■ 企業理念

## 【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」

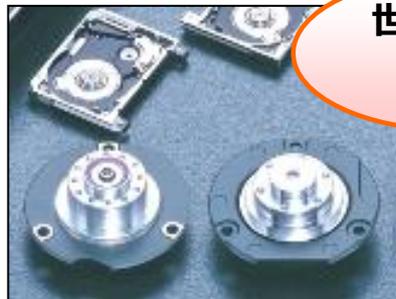
「知的ハードワーキング」

「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」



# ■ 世界市場シェアNo.1の製品群

圧倒的な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



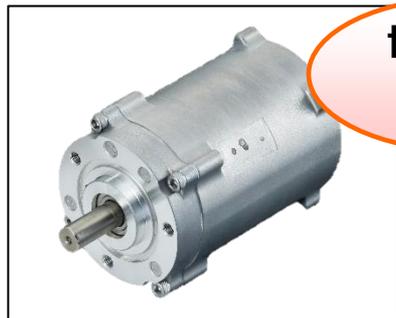
世界シェア  
90%

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%

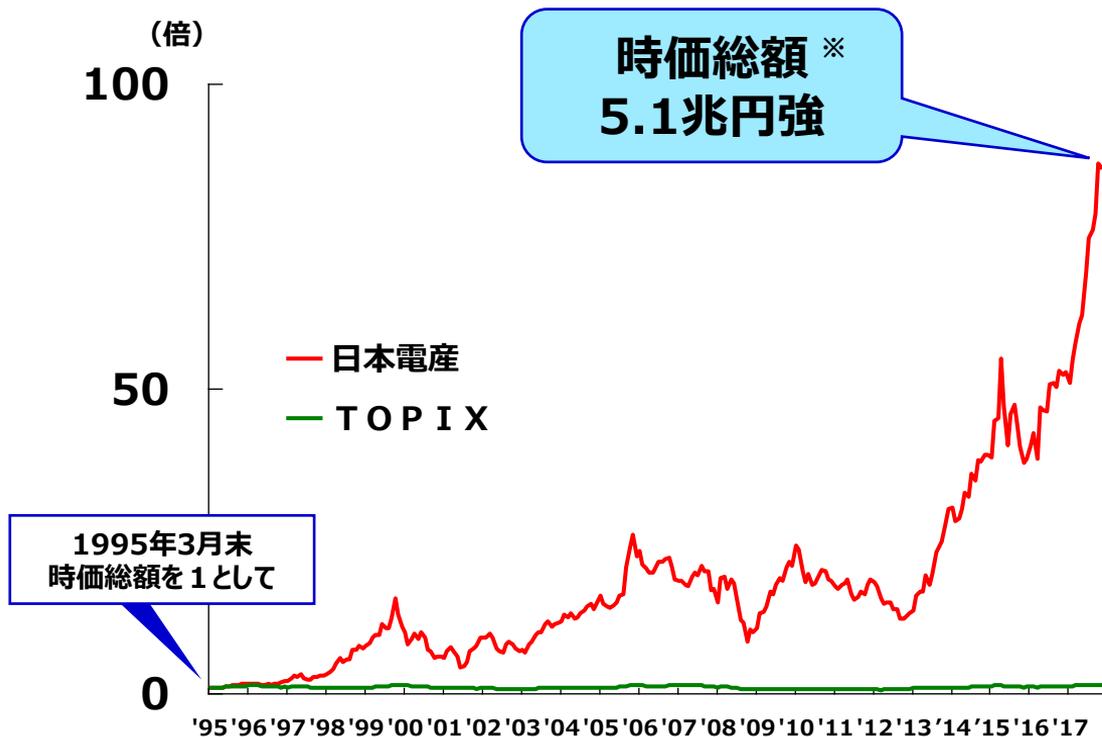
カードリーダ (銀行端末用)



世界シェア  
70%

液晶ガラス基板搬送用ロボット

# ■ 株式時価総額の推移

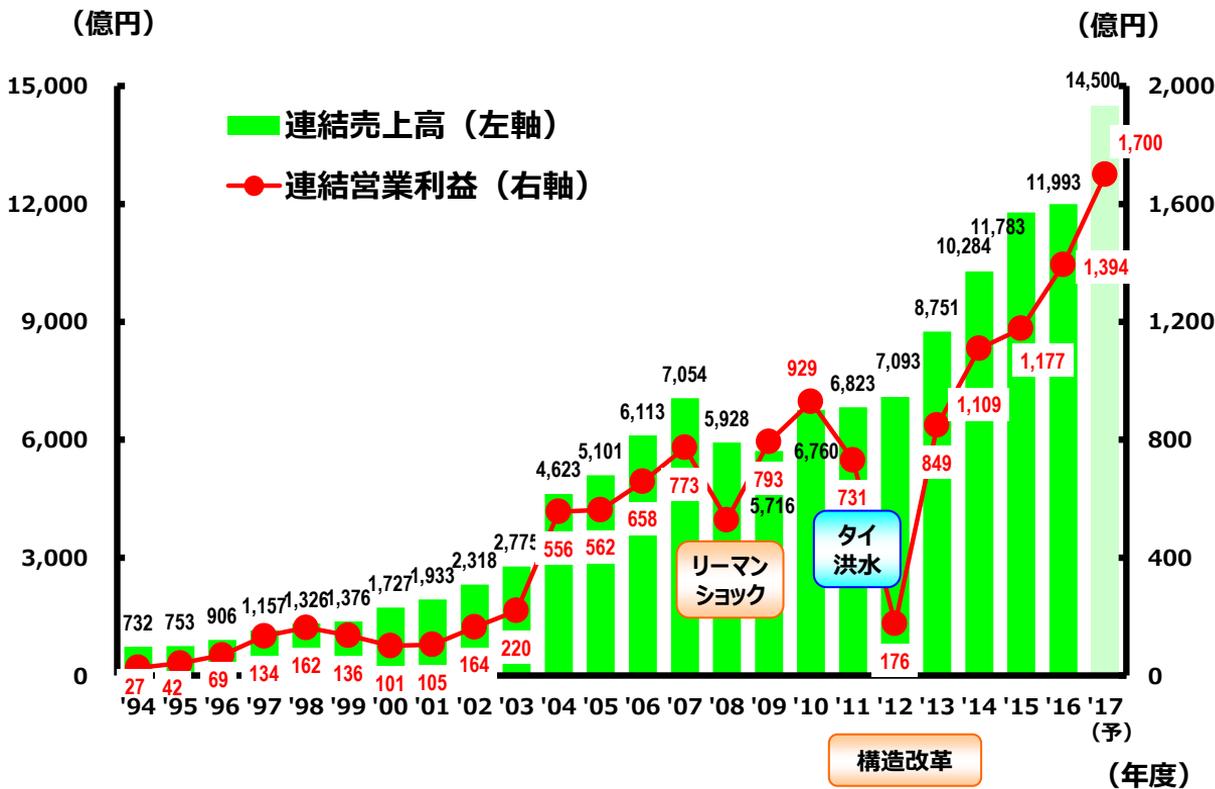


# 86倍

過去20年強  
で時価総額は  
大幅な成長  
を遂げる

※2018年2月28日付けの時価総額です。

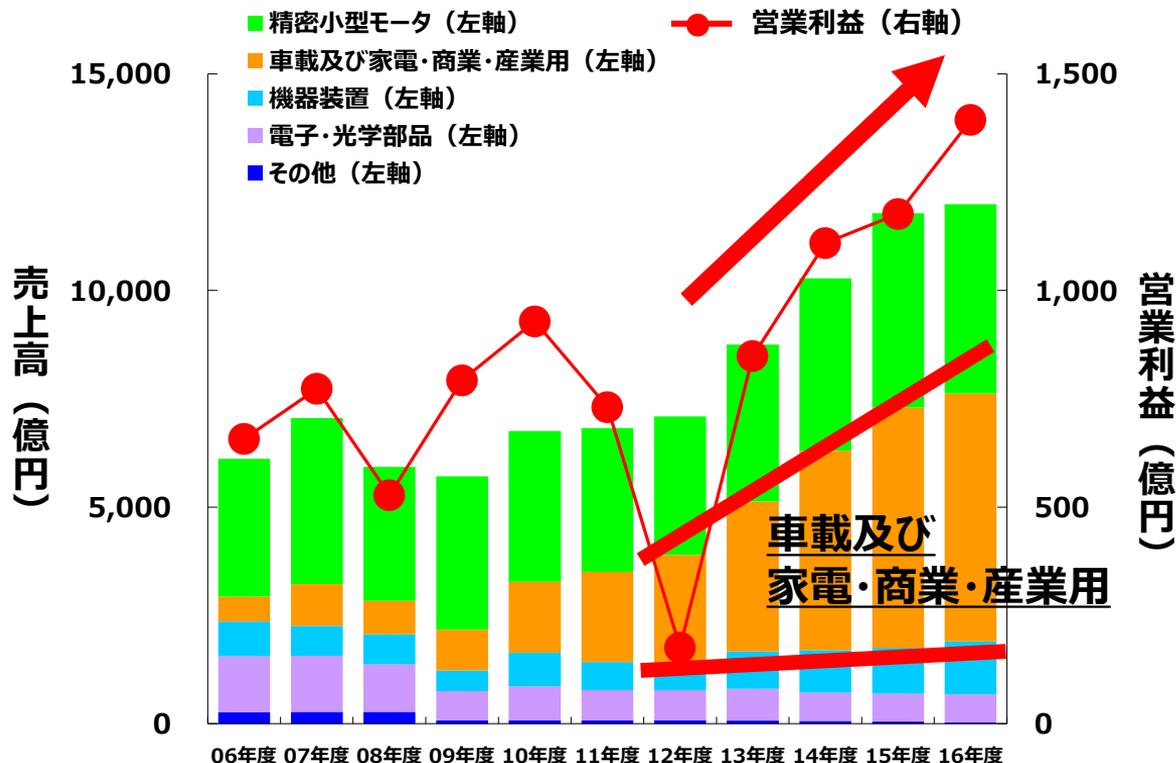
# 過去の業績推移



# 63倍

営業利益額  
でも大幅な  
成長を遂げる

# ■事業ポートフォリオの転換



# 成功

事業ポートフォリオ  
の転換と、収益力  
の改善が着実に  
連動する好循環へ  
と突入

# 中期成長戦略

## *Vision2020*

# ■ ***Vision2020*** : 中期戦略目標

## 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 R O E (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

# 重点2事業に軸足を据えた成長を今後も加速

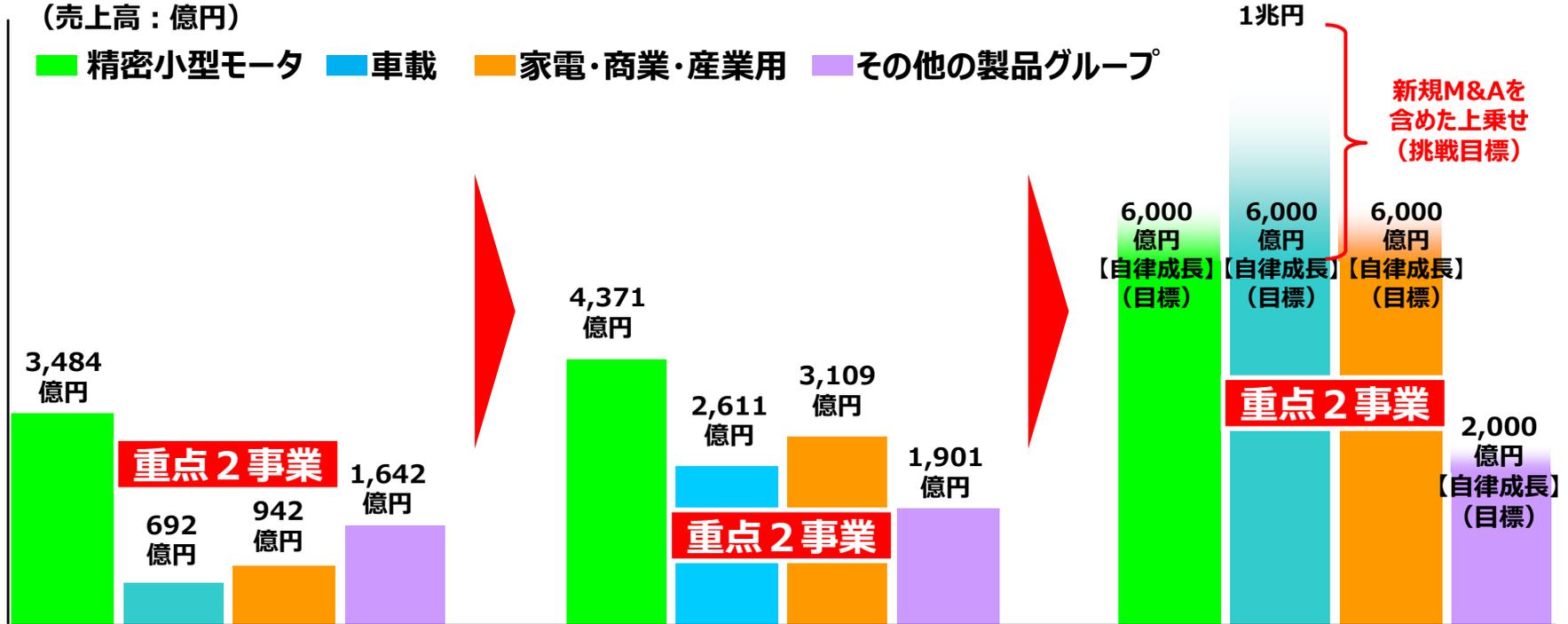
2010年度  
売上高：6,760億円

2016年度  
売上高：1兆1,993億円

2020年度  
売上高：2兆円（目標）

(売上高：億円)

■ 精密小型モータ ■ 車載 ■ 家電・商業・産業用 ■ その他の製品グループ



# ■ 事業環境：モータは産業のコメになる

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

## 電動自動車



内燃機関から電気へ。  
100年に1度の技術革新



## ロボット



協働型ロボットが食品・物流・  
サービス分野へ。市場急拡大



## 省エネ家電



コードレス化や高機能化。  
家電製品の技術革新



## ドローン



人手不足の深刻化。  
第4次産業革命が追い風



# ■ グループPSAとの合併会社設立

PSAは全モデルの8割の電動化を計画、合併会社のEV駆動モーターが搭載予定！



All for dreams

日本電産ルロア・ソマーホールディング社

2017年に当社グループ入り  
1995年～PSAとEVで協業



GRUPE

欧州第2位、世界第9位  
の自動車OEMメーカー

[グループPSAの主要5ブランド]



ボックスホール



プジョー



DS

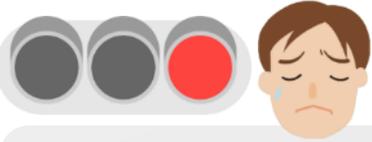


オペル



シトロエン

# ■ 車載戦略：ついにEVシフトが本格化！



**古い  
部品群  
(旧来型)**

- ① 油圧部品
- ② 機械系部品  
など



**新しい  
部品群  
(技術革新)**

- ① モータ・アクチュエータ
- ② 電子制御ユニット
- ③ センサ(カメラ、レーダー)
- ④ バッテリー
- ⑤ 素材系 など

- 環境**
- 安全・安心**
- 快適・利便**

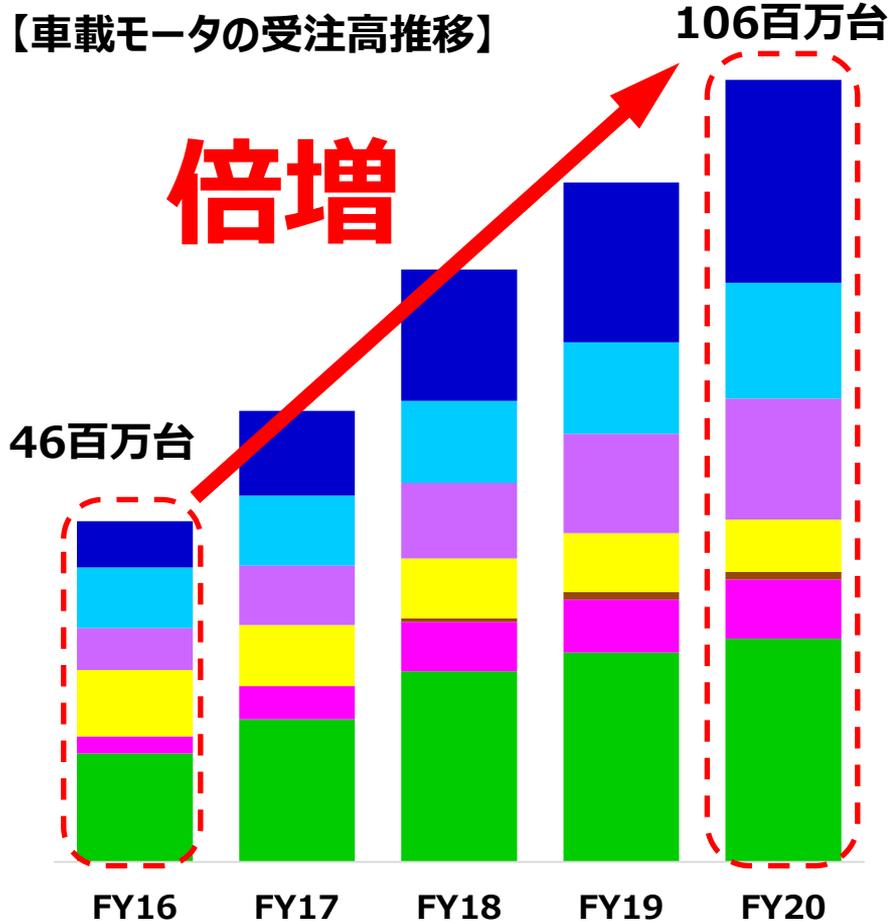
主要各国が相次いでガソリン車・ディーゼル車の販売禁止を発表！

	フランス	~2040年迄に
	イギリス	~2040年迄に
	インド	~2030年迄に

**中国**  
自動車メーカーに対し2019年に10%の新エネルギー車 (NEV) の製造・販売を義務付ける規則を導入する、と発表。

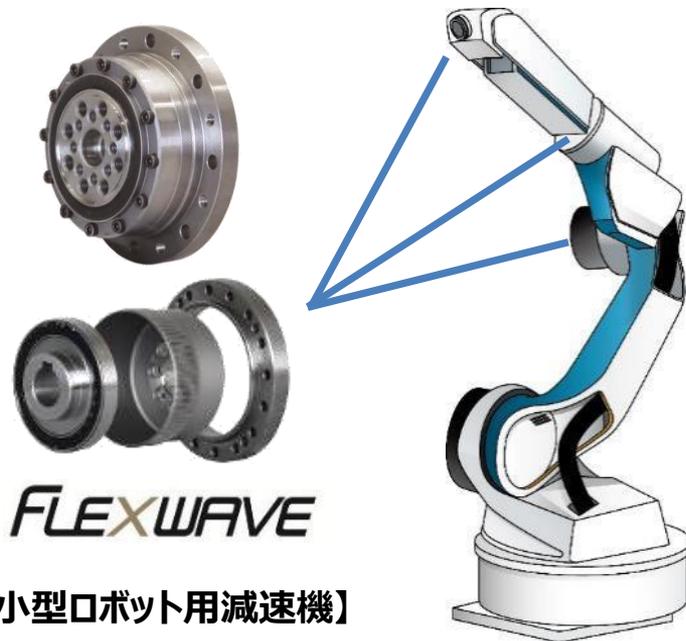
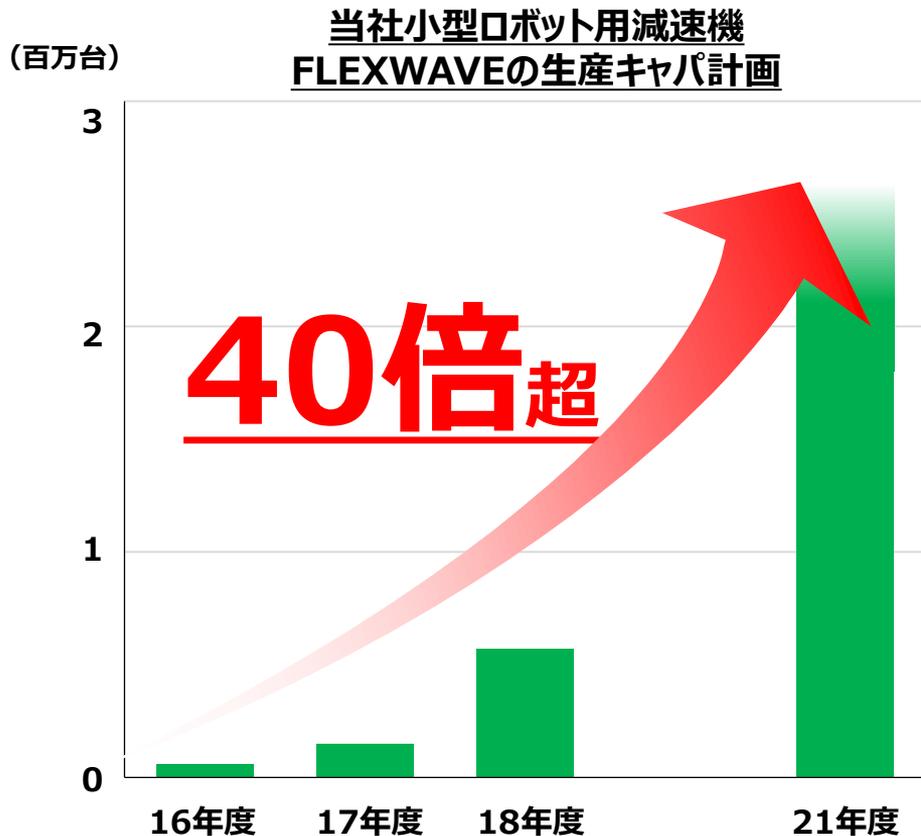
# ■ 車載事業は千客万来！ 受注は倍増！

【車載モータの受注高推移】



# FA・ロボティクス戦略：小型ロボット用減速機

指数関数的に拡大する旺盛な需要に対応し生産能力を大幅増強！



# ■モータの省エネ規制が本格化し、当社に追い風！

■ 世界電力量の50%超をモータが消費

■ 世界の省エネ法規制は急拡大中

① 米国：省エネ規制法を10年に発効

② 中国：エアコン用途で非効率モータの販売を禁止

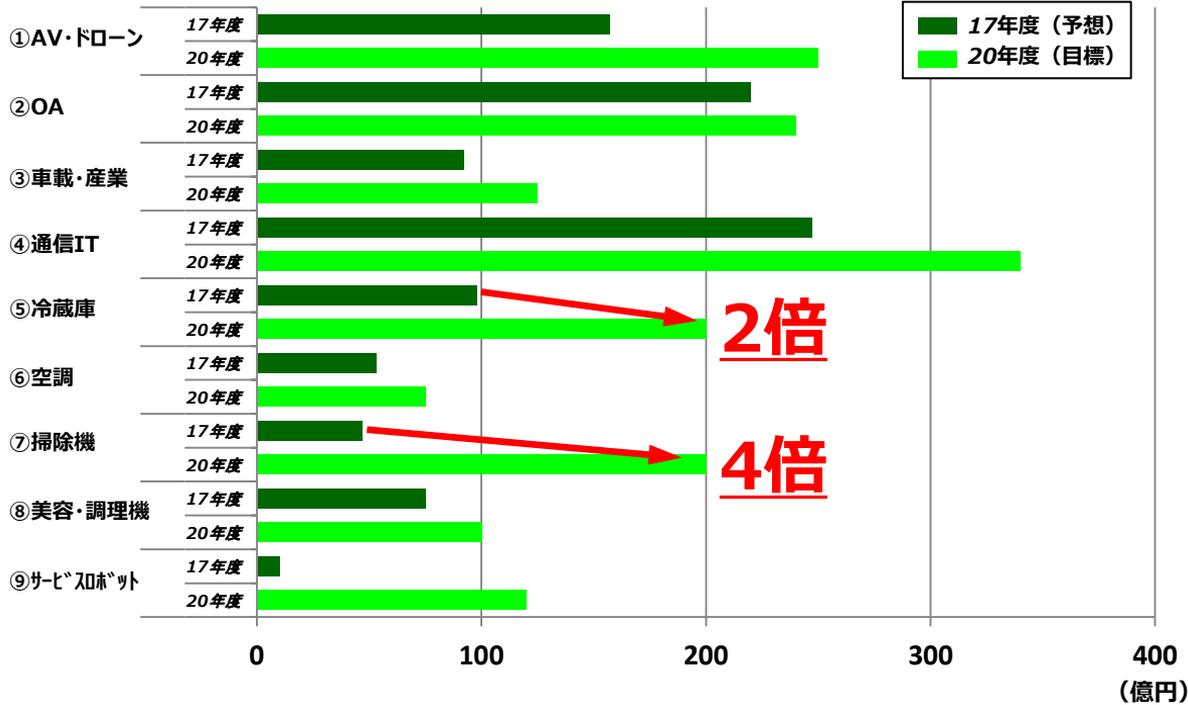
③ 日本：経産省方針、省エネ規制の導入を決定（15年度）



# ■ その他小型モータ：世の中丸ごとブラシレス化戦略

生活のあらゆる場面に軽薄短小・低消費電力・低騒音・長寿命のブラシレスDCモータ

【日本電産本体が扱う主なアプリケーション別その他小型モータ売上高目標】



サニタリー・水廻り設備

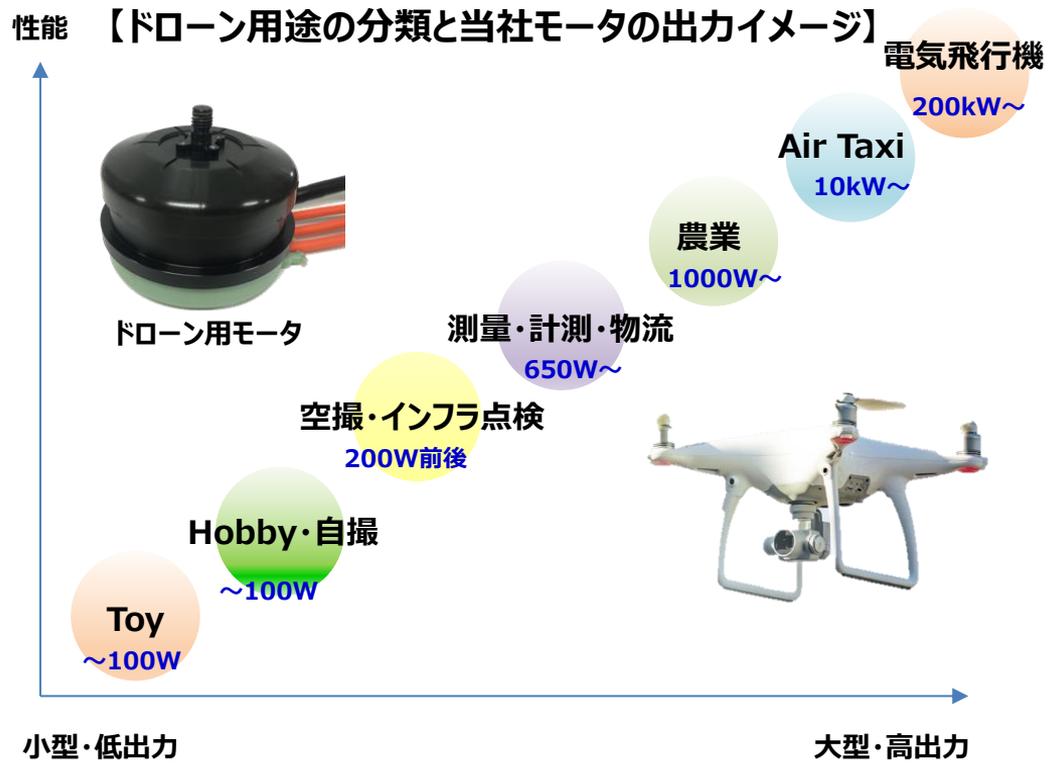


キッチン周辺機器



# ■ ドローン用モータの開発

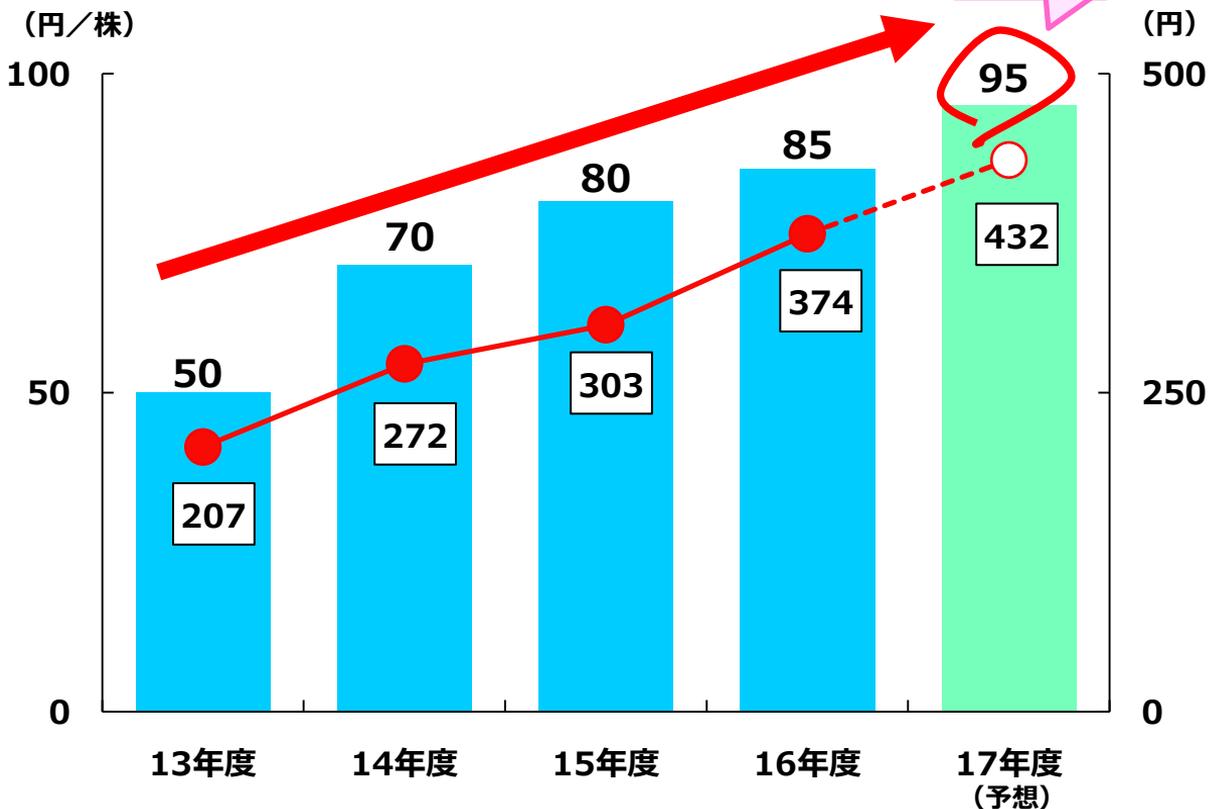
幅広い市場・用途を対象に研究開発に着手・進行中



当社CMの一場面

# ■ 配当金の推移

■ 配当金 (左軸) ● 一株利益 (右軸)



# 増配を 継続中

## 配当性向は 中期的に 30%を視野

# ■ 回るもの、動くもののすべてに

**自動車** (Automotive): 農機 (Agricultural machinery), 重機 (Heavy machinery), 自動車 (Automobile), コーヒーメーカー (Coffee maker), 斜めドラム式洗濯機 (Tilted drum washing machine), 家庭用エアコン (Home air conditioner), 電動自転車 (Electric bicycle), カーナビ (Car navigation), 電子オーブン (Electronic oven), 扇風機 (Electric fan), 空気清浄機 (Air purifier), IH調理器 (IH cooking appliance), ヘアドライヤー (Hair dryer), 掃除機 (Vacuum cleaner), シーリングファン (Ceiling fan), 各種ポンプ (Various pumps), クレーン (Cranes), 風力発電 (Wind power generation), 各種産業プラント (Various industrial plants), 各種船舶 (Various ships).

**家電製品** (Home Appliances): データセンター (Data center), 医療・ヘルスケア (Medical/Healthcare), エレベーター (Elevators), 薄型TV (Thin TV), プール&スパ (Pools & Spas), 各種船舶 (Various ships), パソコン (PC), サーバー (Servers), コミュニケーションロボット (Communication robot), DVDレコーダー (DVD recorder), 携帯電話 (Mobile phone), スマートフォン (Smartphone), プリンター (Printer), コピー機 (Copier), 自動化工場システム (Automated factory system), 架空リフト (Aerial lift), ユーティリティカート (Utility cart), ゴルフカート (Golf cart), 資材運搬車両 (Material transport vehicle), 産業用ロボット (Industrial robot), 業務用空調 (Commercial air conditioning), 各種ポンプ (Various pumps), 各種産業プラント (Various industrial plants), 食洗器 (Dishwasher), 電子オーブン (Electronic oven), 掃除機 (Vacuum cleaner), お掃除ロボット (Robot vacuum), トイレタリー (Toilet), 商業用冷蔵庫 (Commercial refrigerator), 業務用厨房機器 (Commercial kitchen equipment), 家庭用エアコン (Home air conditioner), 空気清浄機 (Air purifier), 掃除機 (Vacuum cleaner), シーリングファン (Ceiling fan), 家庭用冷蔵庫 (Home refrigerator), 業務用冷蔵庫 (Commercial refrigerator).

**産業用** (Industrial): 各種船舶 (Various ships), 各種産業プラント (Various industrial plants), 各種ポンプ (Various pumps), クレーン (Cranes), 風力発電 (Wind power generation), 業務用厨房機器 (Commercial kitchen equipment), 商業用冷蔵庫 (Commercial refrigerator), 家庭用冷蔵庫 (Home refrigerator).

**IT・AV 関連機器** (IT & AV Related Equipment): データセンター (Data center), 医療・ヘルスケア (Medical/Healthcare), エレベーター (Elevators), 薄型TV (Thin TV), プール&スパ (Pools & Spas), 各種船舶 (Various ships), パソコン (PC), サーバー (Servers), コミュニケーションロボット (Communication robot), DVDレコーダー (DVD recorder), 携帯電話 (Mobile phone), スマートフォン (Smartphone), プリンター (Printer), コピー機 (Copier), 自動化工場システム (Automated factory system), 架空リフト (Aerial lift), ユーティリティカート (Utility cart), ゴルフカート (Golf cart), 資材運搬車両 (Material transport vehicle), 産業用ロボット (Industrial robot), 業務用空調 (Commercial air conditioning), 各種ポンプ (Various pumps), 各種産業プラント (Various industrial plants).



お問い合わせ先

日本電産株式会社 CFO戦略部  
IR室

Tel : 075-935-6140

E-mail : [ir@nidec.com](mailto:ir@nidec.com)

# ■ 創業経営者について



代表取締役会長兼社長 (CEO)

**永守 重信** (ながもりしげのぶ)

## 《経歴》

昭和19年8月

京都に生まれる。

昭和42年3月

職業訓練大学校（現・職業能力開発総合大学校）電気科卒業。

昭和48年7月

28歳で日本電産(株)を設立、代表取締役社長に就任。

現在、当社会長のほか、日本電産サンキョー(株)、日本電産エレシス(株)、日本電産シンポ(株)、日本電産リード(株)の取締役会長も兼務。

## 《主な著書》

- ・「情熱・熱意・執念の経営」(PHP研究所)
- ・「『人を動かす人』になれ」(三笠書房)
- ・「奇跡の人材育成法」(PHP研究所) 他

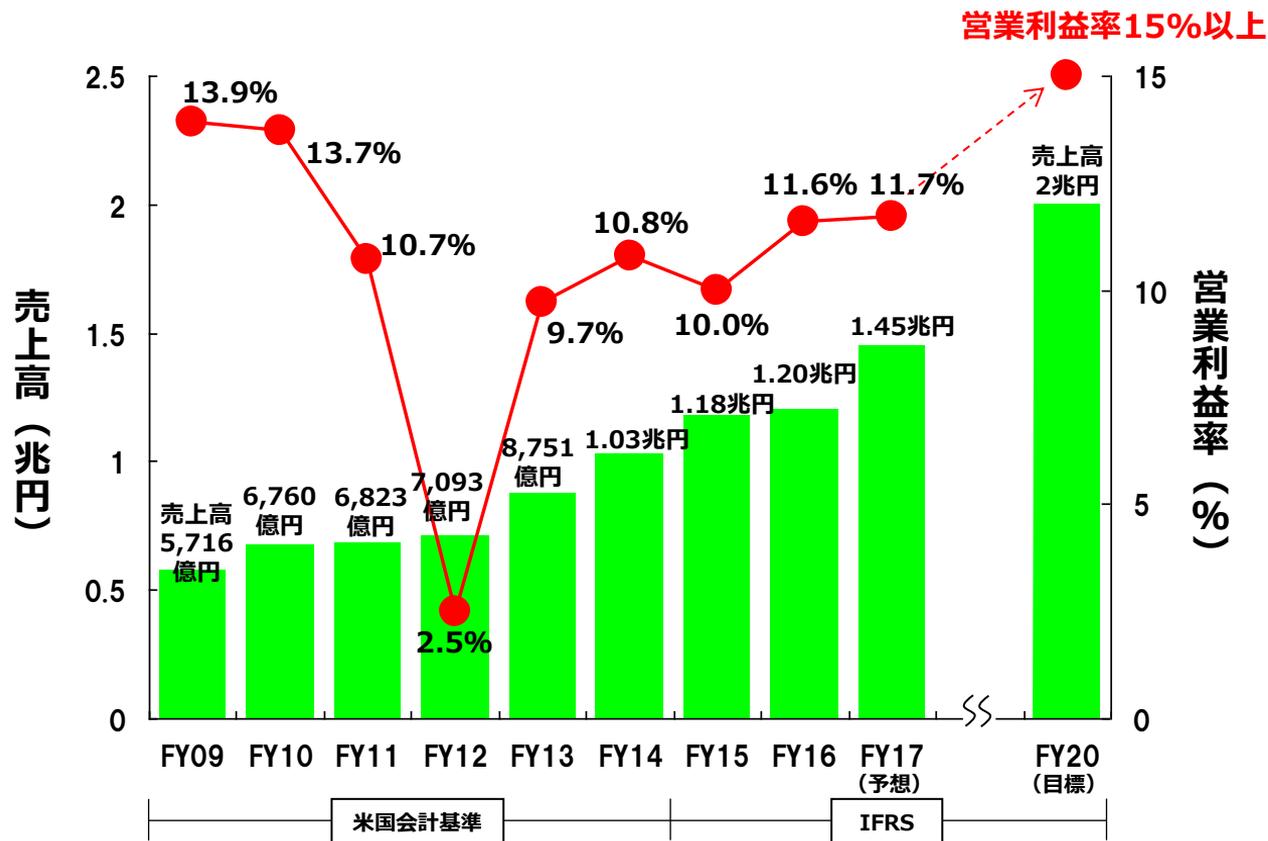


# ■ 連結決算業績

(百万円)	16年度 第3四半期(累計)	17年度 第3四半期(累計)	前年比	17年度 通期見込
売上高	868,228	1,105,921	+27.4%	1,450,000
営業利益	106,173	127,127	+19.7%	170,000
営業利益率	12.2%	11.5%	-	11.7%
税引前利益	107,747	119,723	+11.1%	163,000
当期利益	81,617	94,763	+16.1%	128,000
一株利益 (円)	275.18	320.06	+16.3%	432.32
対米ドル為替レート				
平均…	106.63円	111.70円	+4.8%	105.00円
期末…	116.49円	113.00円	-3.0%	(4Q想定レート)

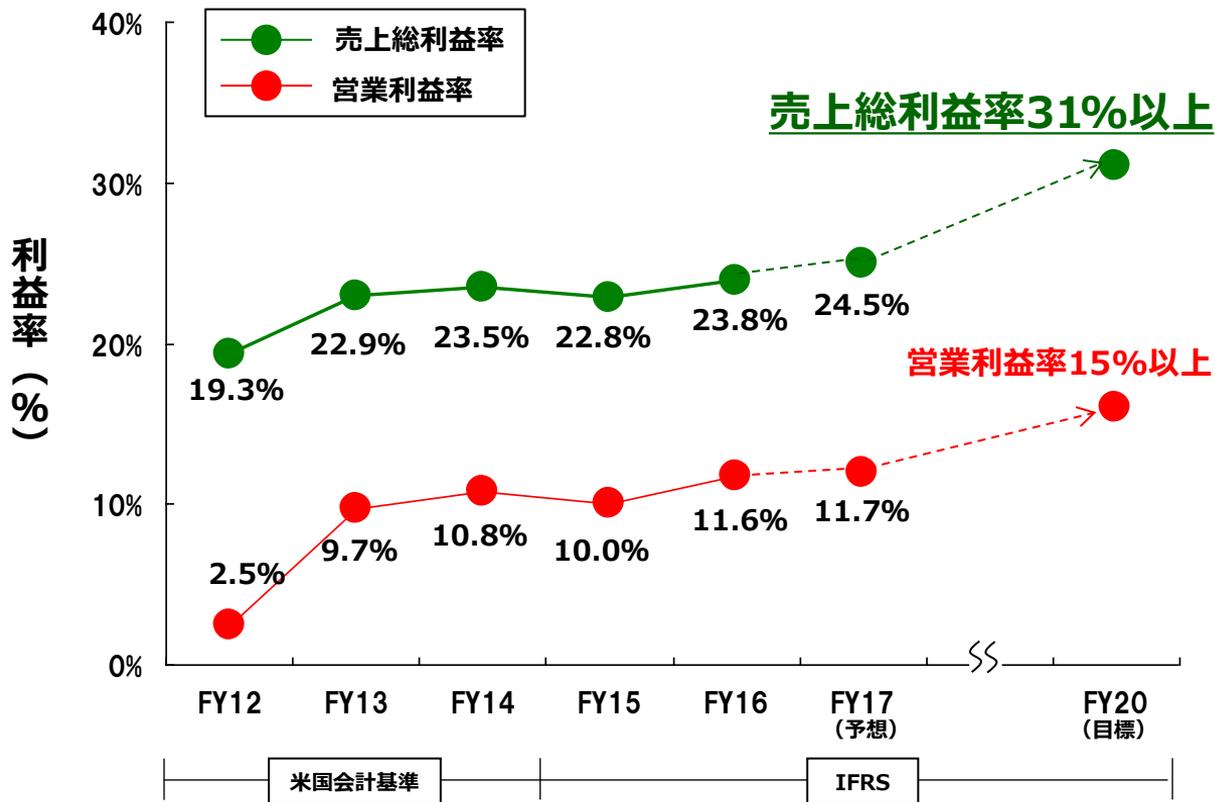
為替感応度：1円あたり米ドルは売上高88億円、営業利益11億円、ユーロは売上高17億円、営業利益4億円（全てFY17通期ベース）

# ■ Vision2020：営業利益率15%以上の実現に向けて①



トップライン成長  
の確度が増し、  
今後は収益構造  
の抜本改革に  
着手

## ■ Vision2020：営業利益率15%以上の実現に向けて②



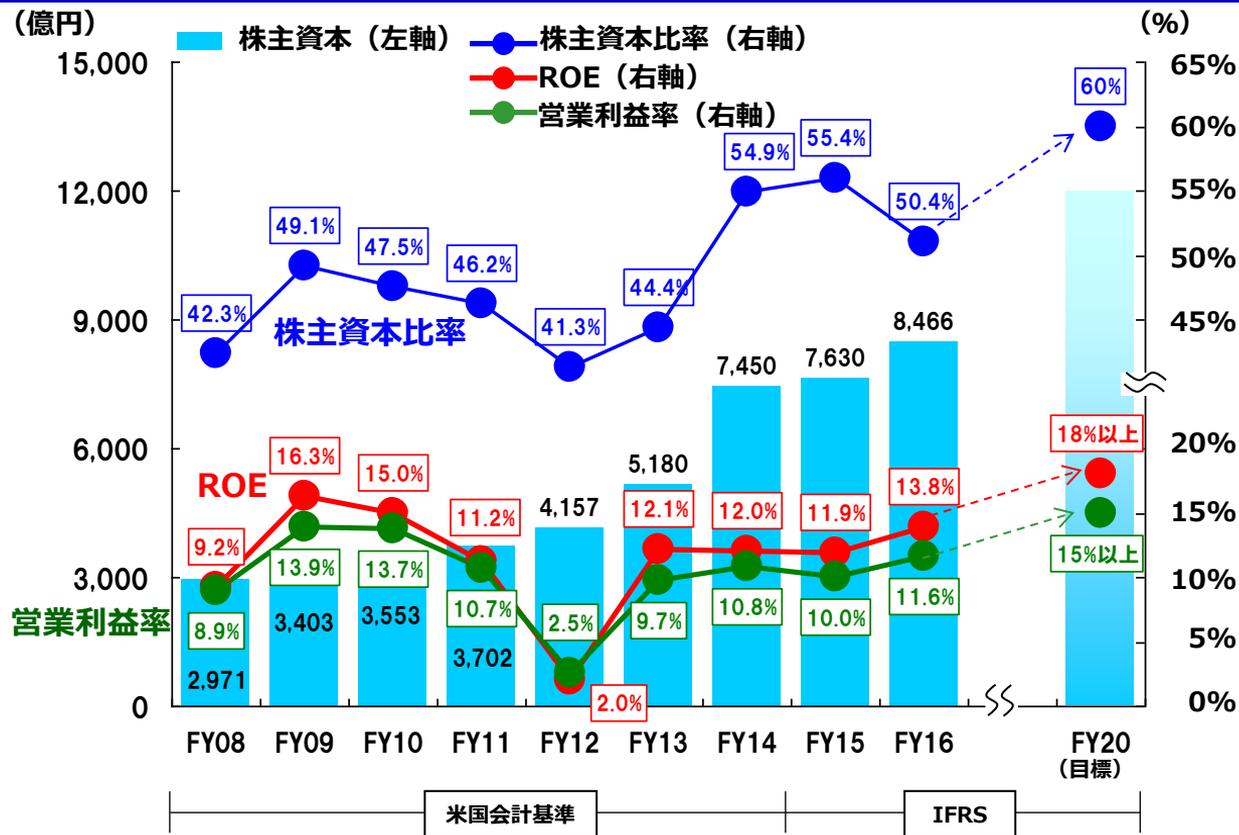
**売上総利益率  
の大幅改善を  
目指す**

**<主な対策>**

- 1. 材外費の低減**
- 2. 直接労務費の低減**

# ■ Vision2020 : 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

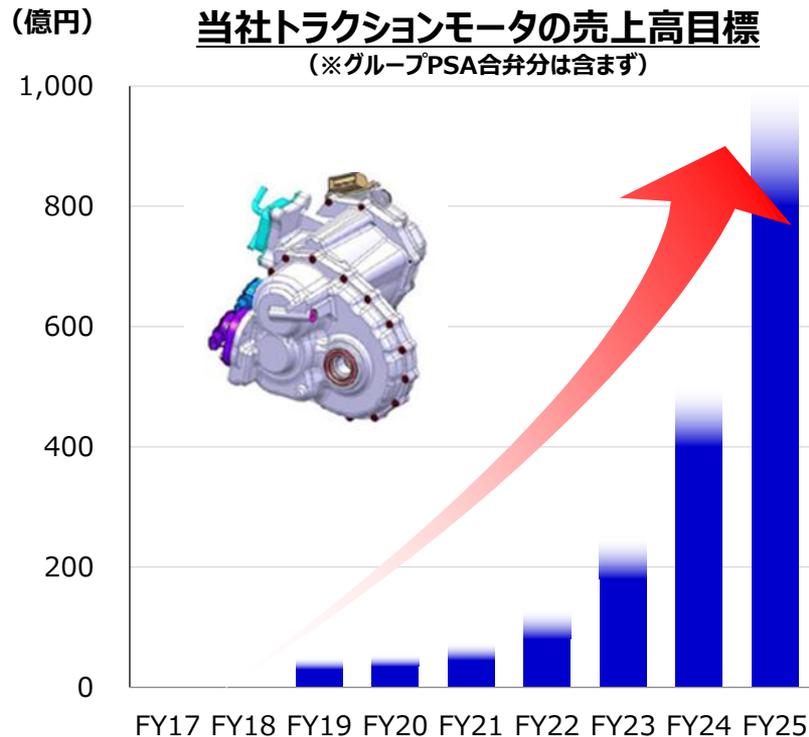
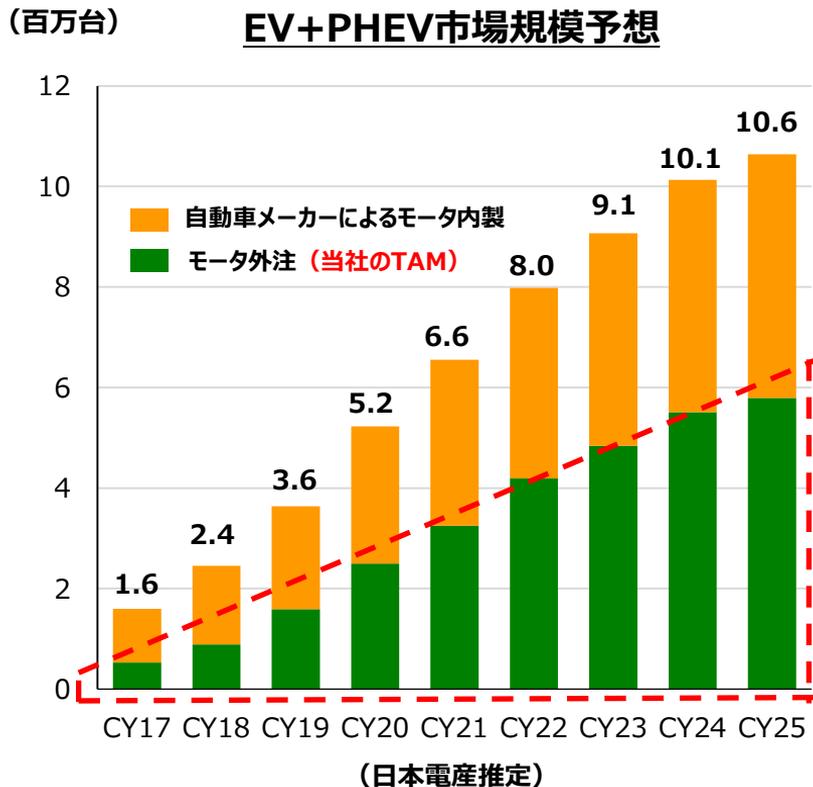


**三位一体のROE向上**

- ・ 売上高純利益率
- ・ 総資産回転率
- ・ 財務レバレッジ

# EV・PHEV市場と当社モータ売上

CY25の当社モータTAMは約5~6百万台と予想し、高い市場シェア獲得を狙う



# 働き方改革を加速

## 3つの制度（在宅勤務・時差勤務・時間単位年休）導入と女性活躍推進室設置

### <働き方革命>

- 高効率労働の追及
- 限られた時間の有効活用

### 働き方改革委員会

7つの分科会を設け徹底推進中！

1. 英語能力向上分科会
2. マネジメント力向上分科会
3. 人事育成分科会
4. 人事制度分科会
5. システム・IT分科会
6. 効率向上分科会
7. 業務革新分科会

### 女性活躍推進室

※  
FY20女性管理職比率8%達成を目指す！

1. ワークライフバランスではなく、**ワークライフマネジメント**に基軸を設定、女性のキャリア形成に寄与する仕組みと運用を推進。
2. 制度補完、並びに社員の意識改革（男性・女性とも）と風土の醸成を図る。

### 【3つの制度を導入】

- 在宅勤務（効率的な働き方）
- 時差勤務（効率的な働き方）
- 時間単位年次有給休暇（効率的な休み方）

※日本電産本体