

(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」

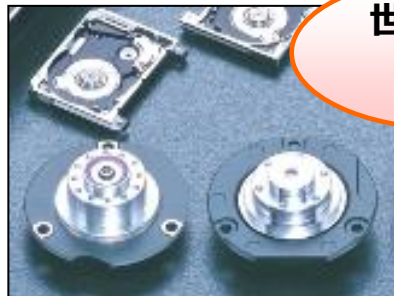
「知的ハードワーキング」

「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



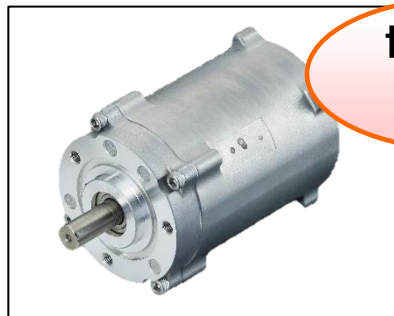
世界シェア  
90%

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%

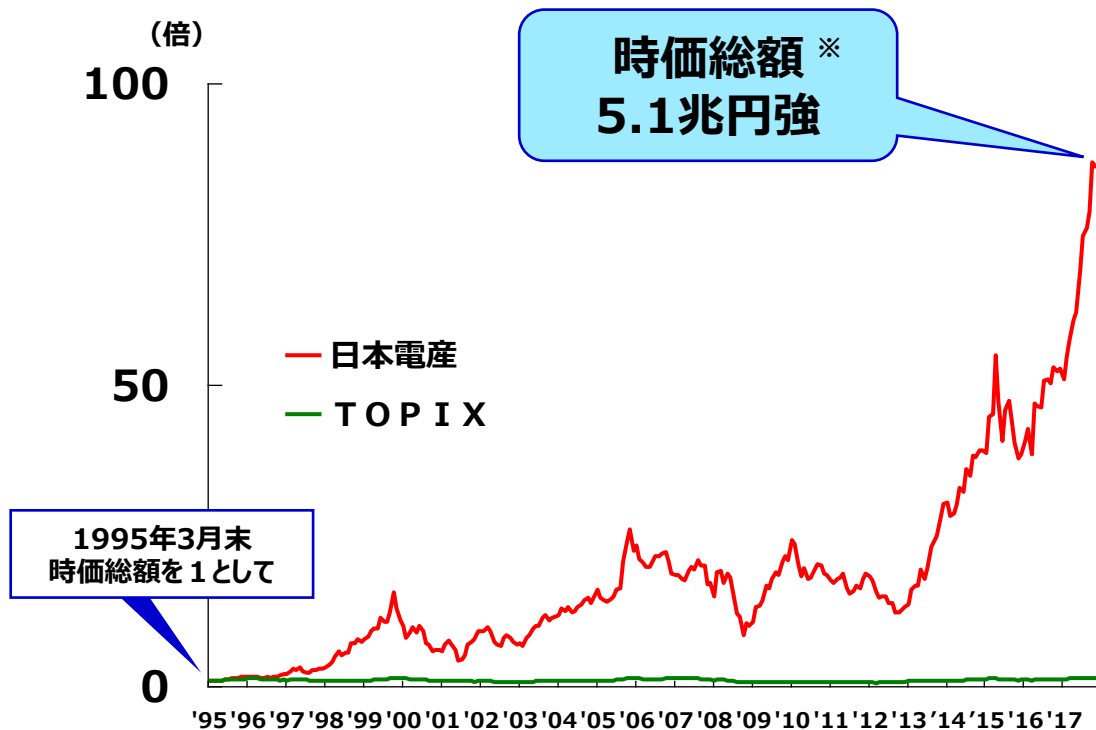
カードリーダー (銀行端末用)



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

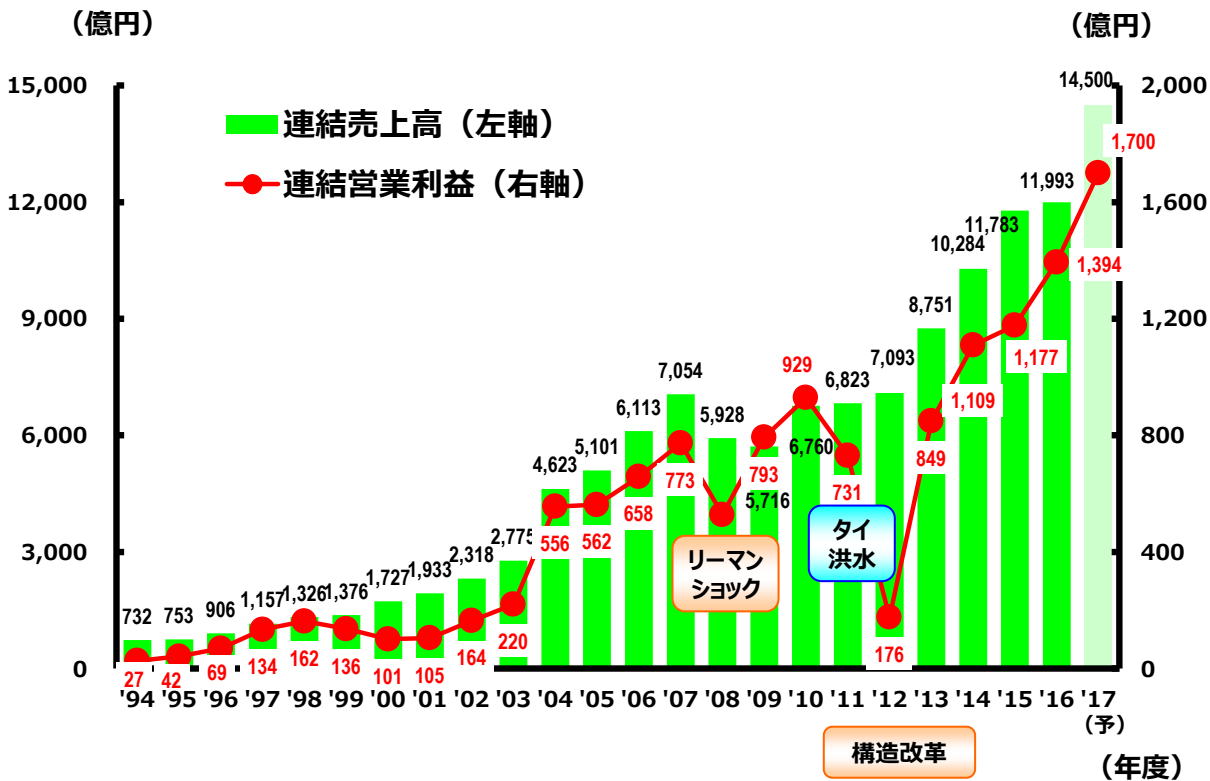


※2018年2月28日付けの時価総額です。

# 86倍

過去20年強  
で時価総額は  
大幅な成長  
を遂げる

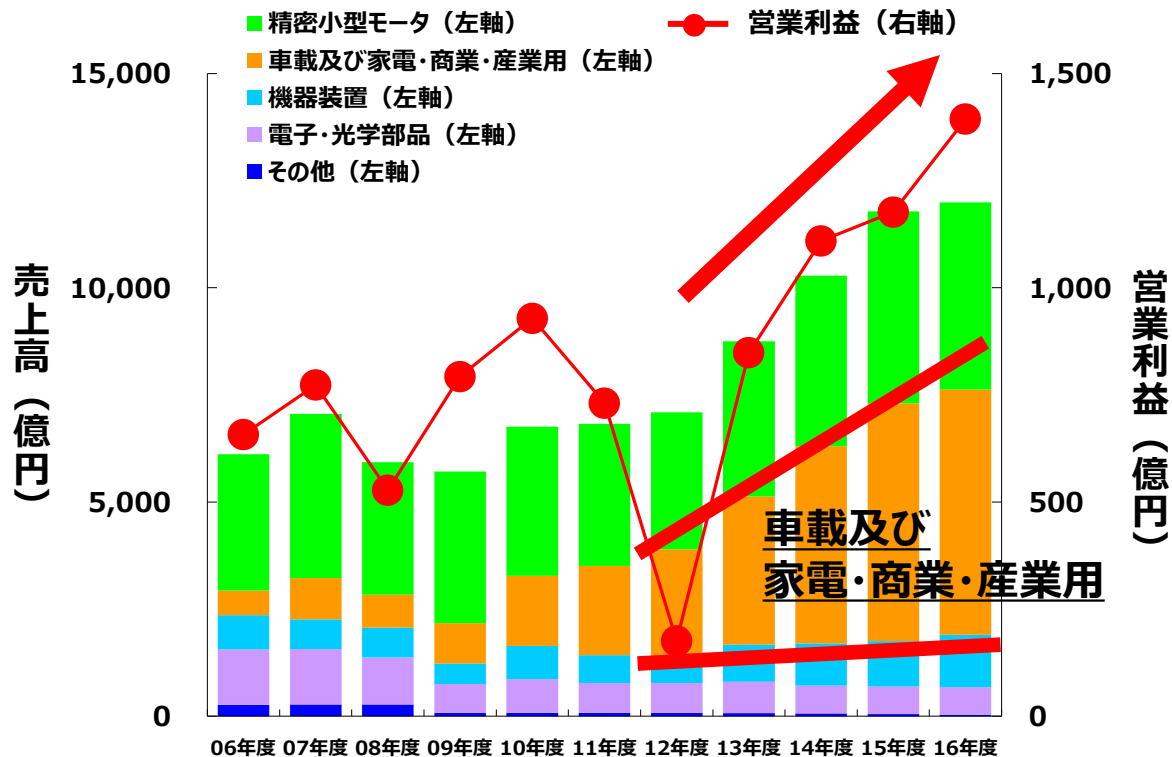
# 過去の業績推移



# 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

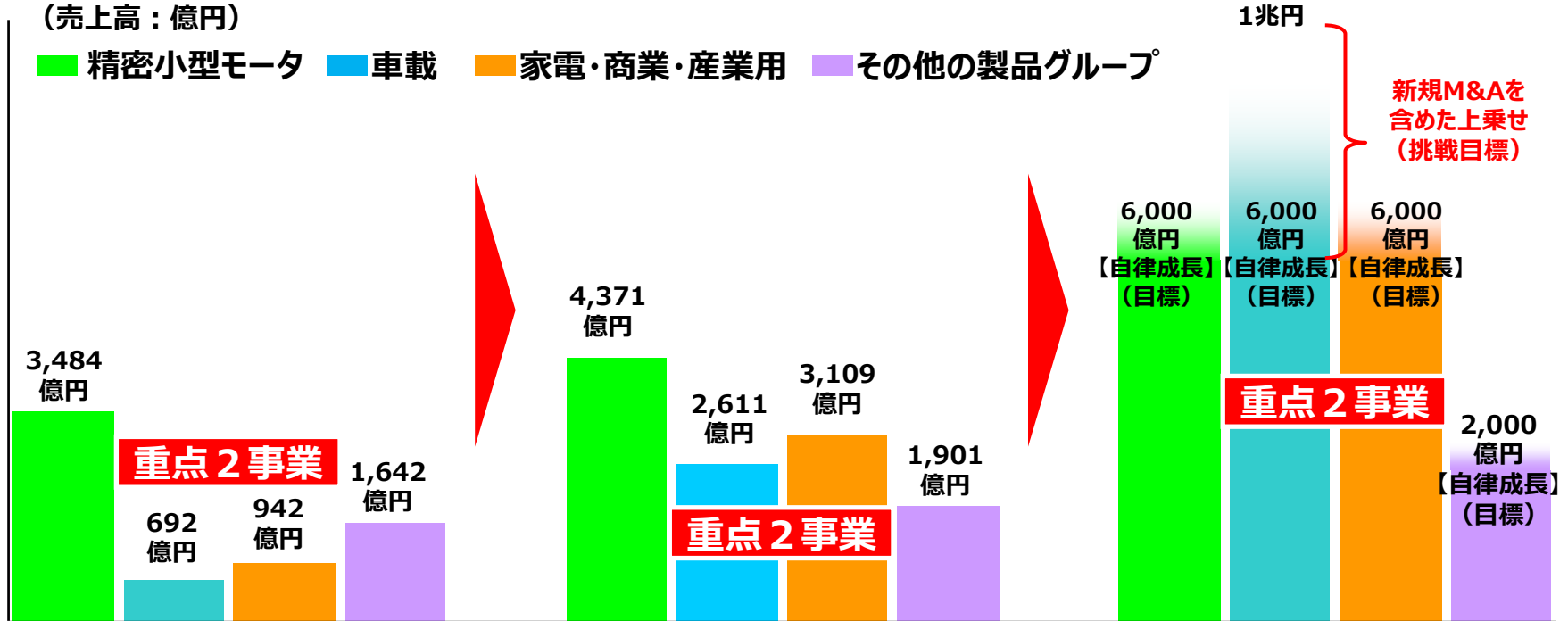
2010年度  
売上高：6,760億円

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

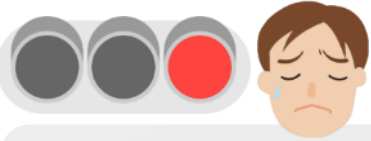


オペル



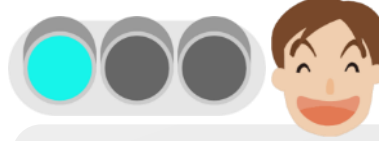
シトロエン

# ■ 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。

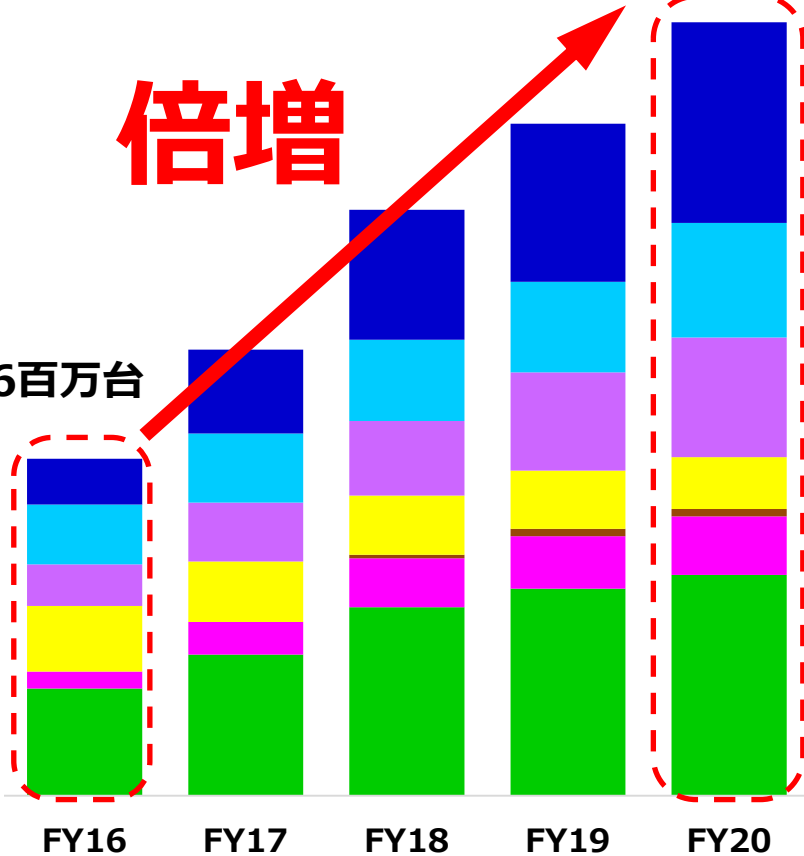
# ■ 車載事業は千客万来！ 受注は倍増！

【車載モータの受注高推移】

106百万台

倍増

46百万台



世界シェア  
No.1

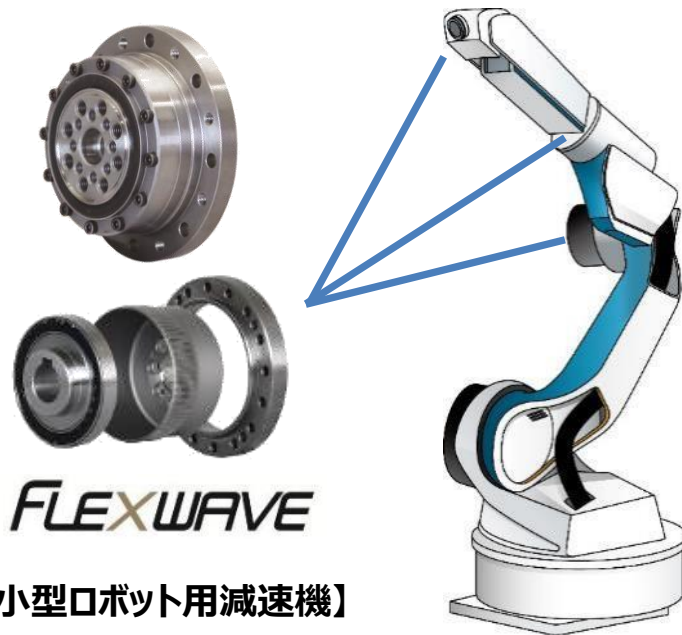
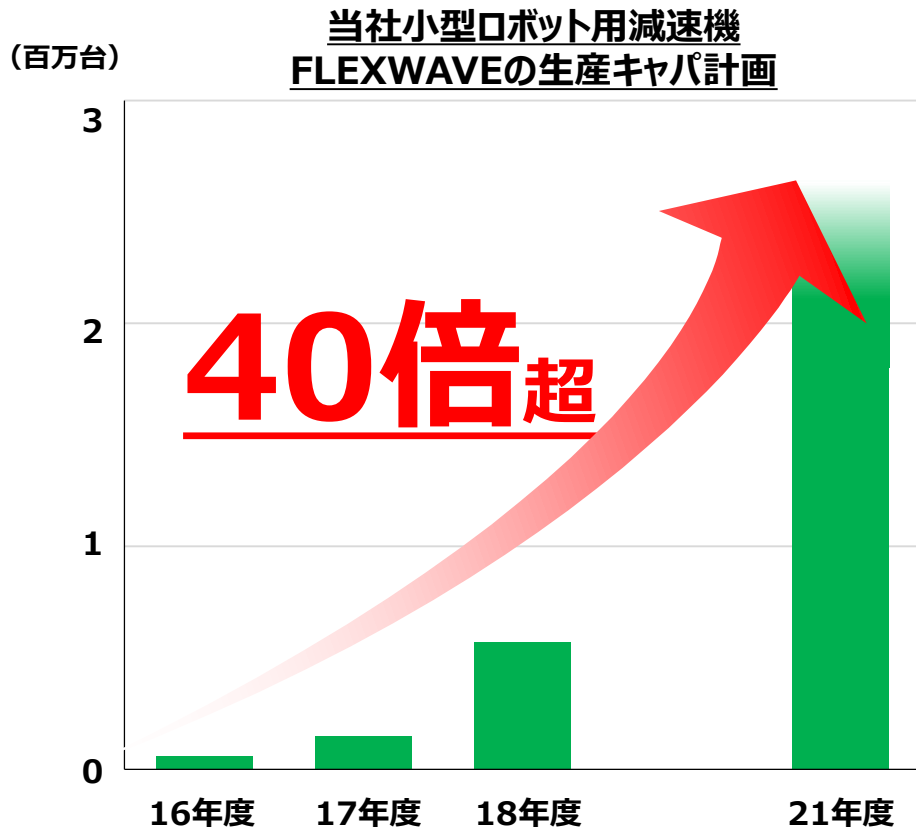
世界シェア  
No.1

- ブレーキ用
- サンルーフ用
- シート調整用
- エンジン冷却用
- オイルポンプ用
- デュアルクラッチ用
- 電動パワステ用



# 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）

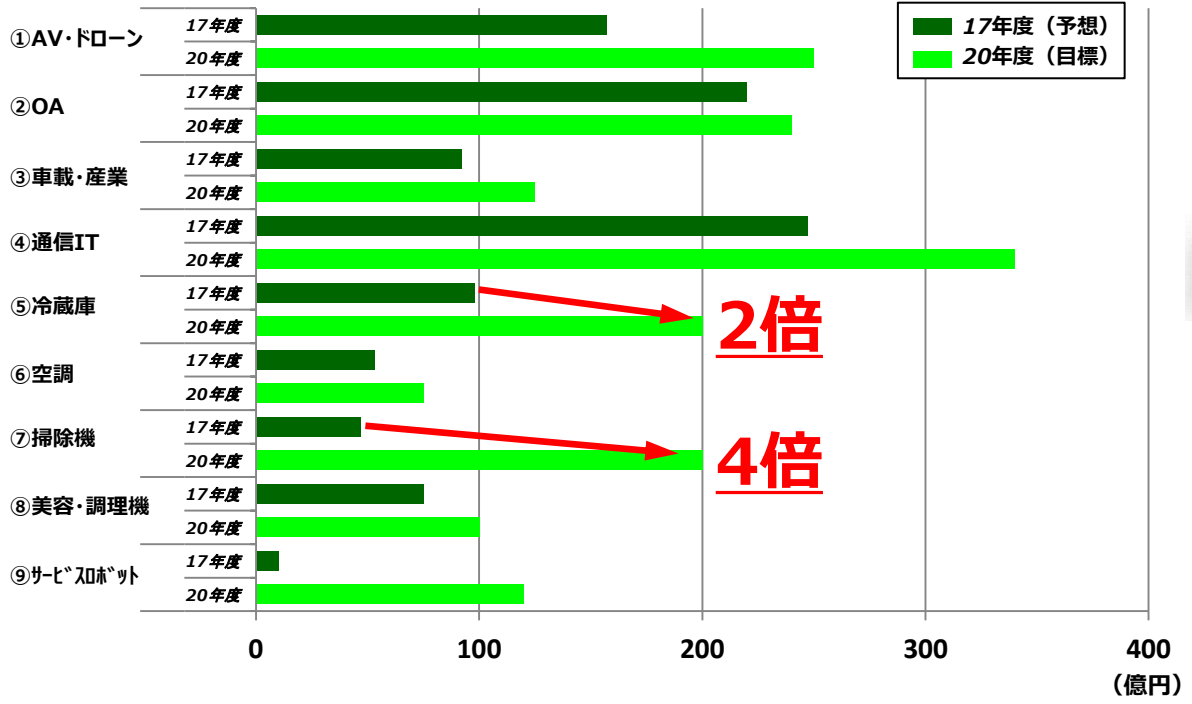




# ■ その他小型モータ：世の中丸ごとブラシレス化戦略

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

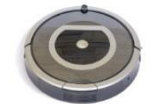
【日本電産本体が扱う主なアプリケーション別その他小型モータ売上高目標】



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

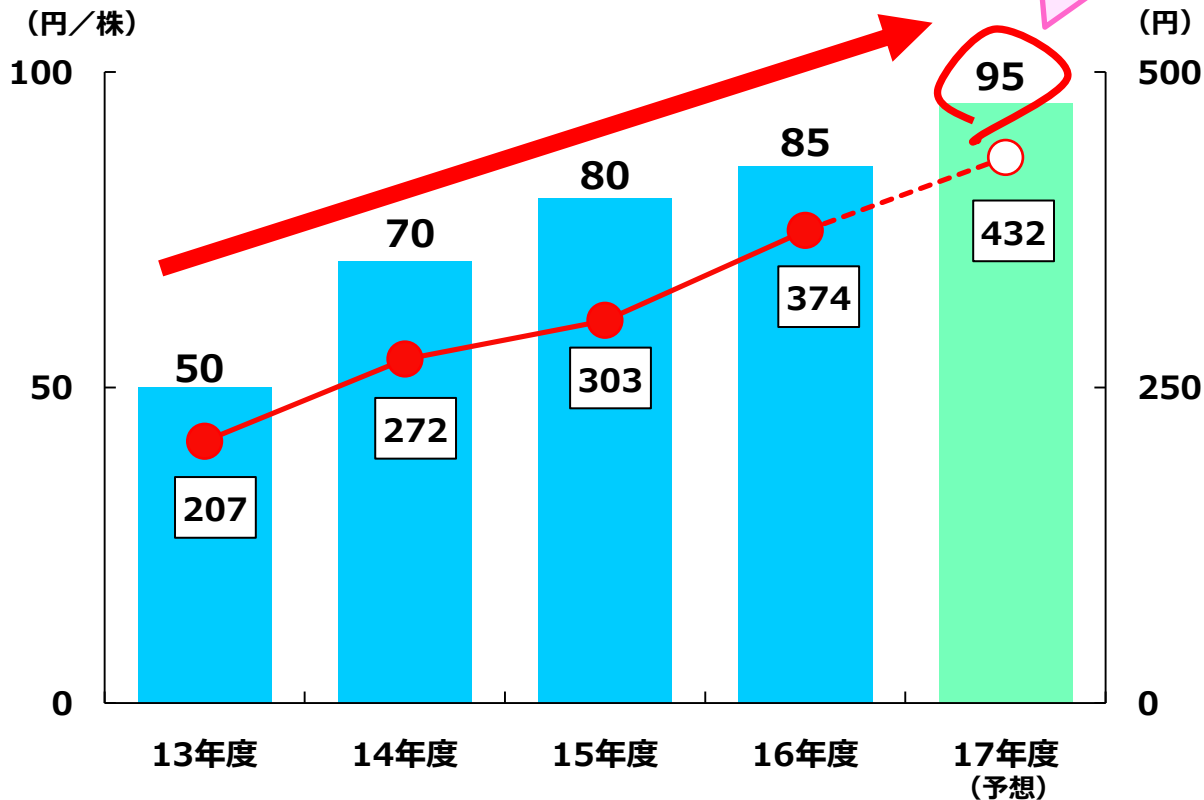
幅広い市場・用途を対象に研究開発に着手・進行中



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



農機



重機



架空リフト ユーティリティカート



自動車



コーヒーメーカー



食洗器



斜めドラム式洗濯機



家庭用エアコン



データセンター

医療・ヘルスケア



パソコン



サーバー

コミュニケーションネット



資材運搬車両



ゴルフカート



カーナビ



電動自転車



電子オーブン



扇風機



掃除機



空気清浄機



エレベーター



薄型TV



プール&スパ



DVDレコーダー



携帯電話



スマートフォン



プリンター

コピー機

自動化工場システム



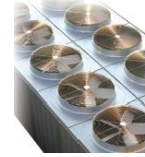
産業用ロボット



各種産業プラント



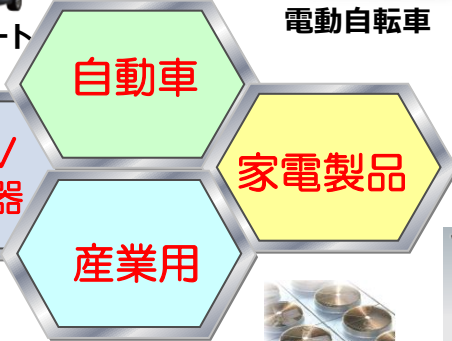
各種ポンプ



業務用空調



クレーン



IH調理器



ヘアドライヤー



お掃除ロボット



シーリングファン



各種船舶



金融系端末



トイレタリー



商業用冷蔵庫



家庭用冷蔵庫



業務用厨房機器



フロアケア機器



風力発電



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  
昭和42年3月  
昭和48年7月

京都に生まれる。

職業訓練大学校（現・職業能力開発総合大学校）電気科卒業。

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

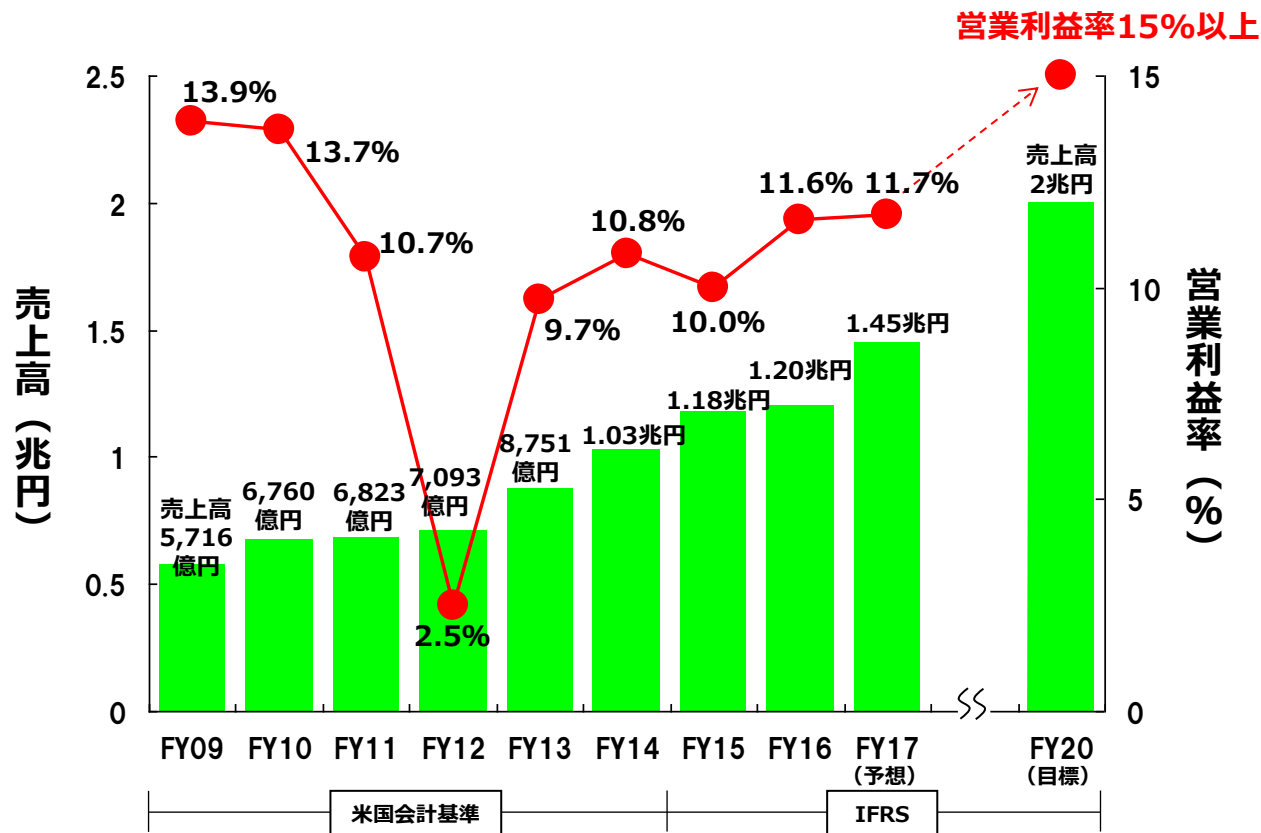


# ■ 連結決算業績

(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）

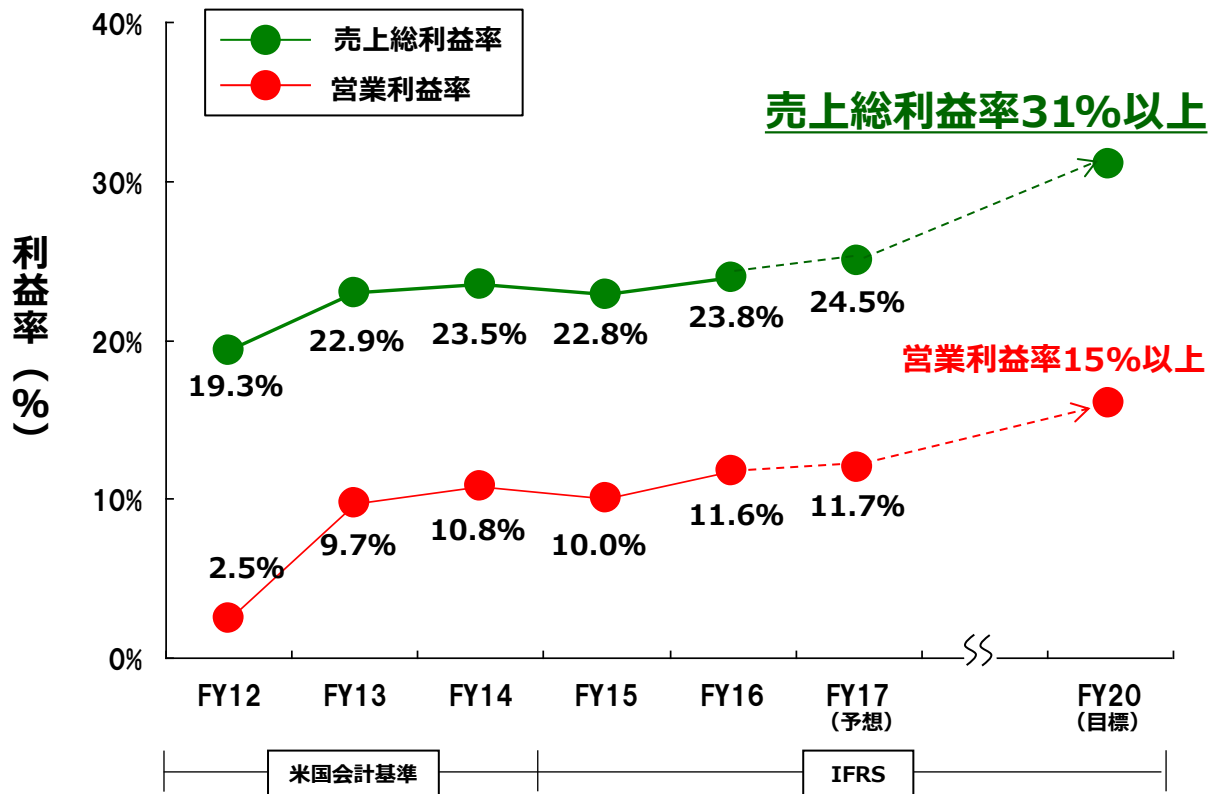
# ■ Vision2020 : 営業利益率15%以上の実現に向けて①



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



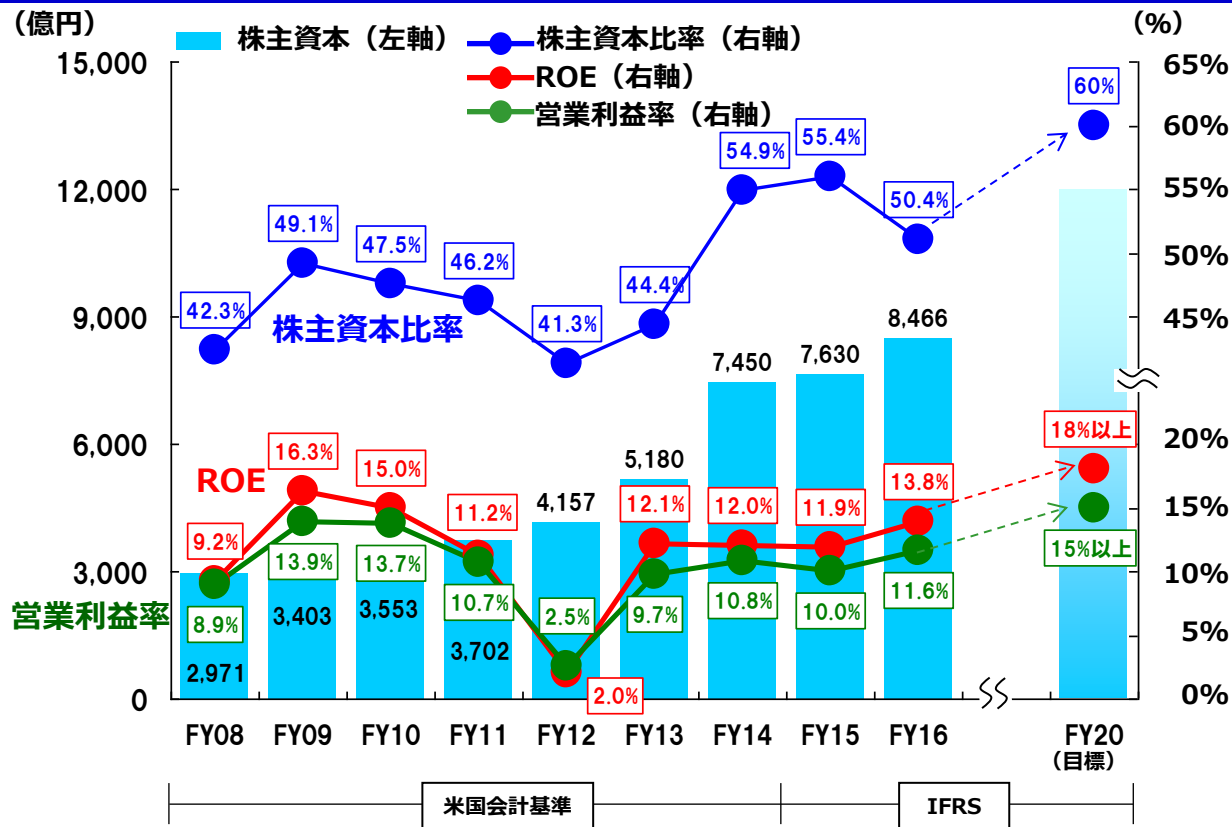
**売上総利益率  
の大幅改善を  
目指す**

**<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

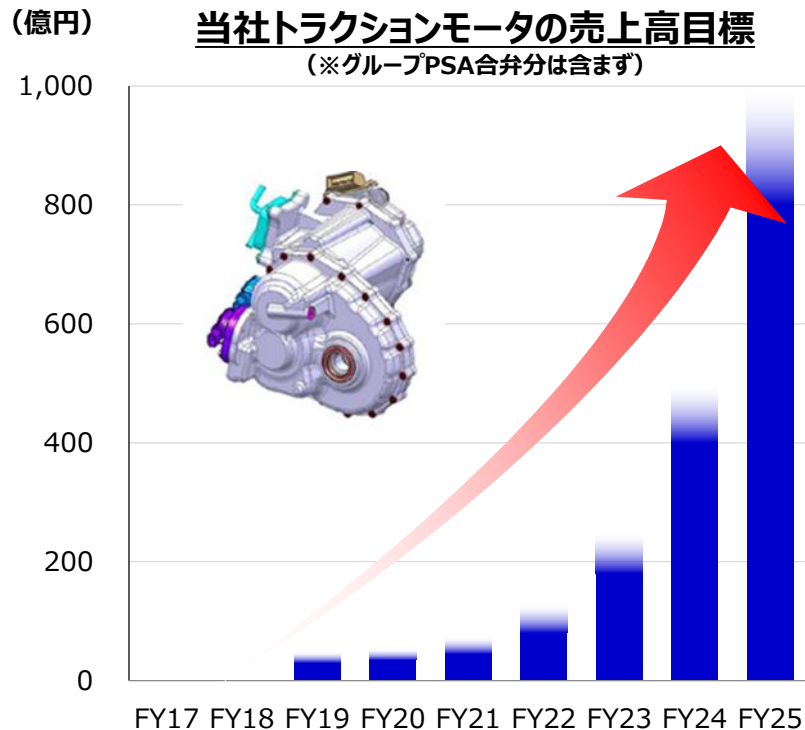
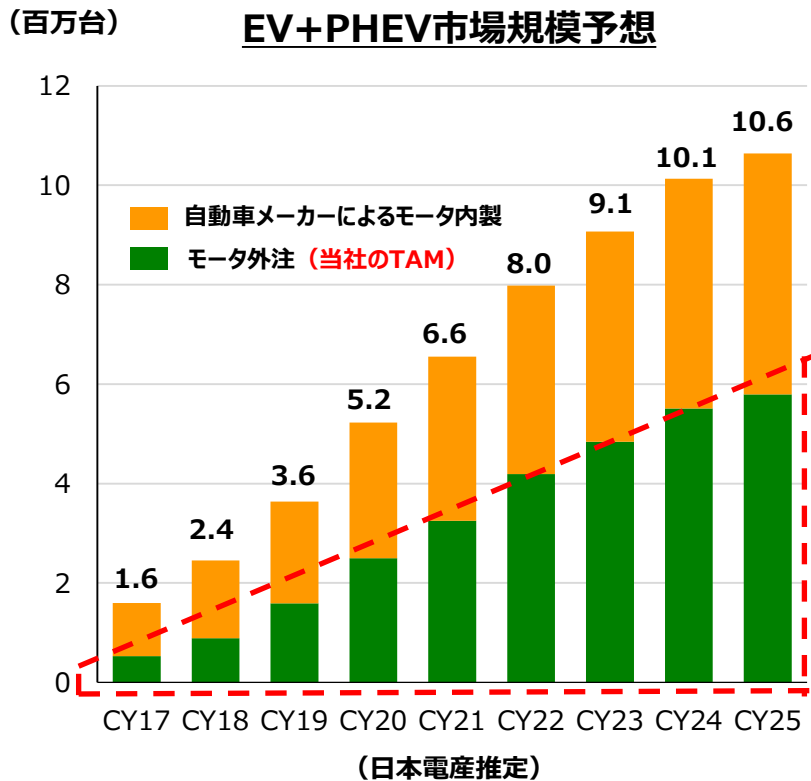


**三位一体のROE向上**

- ・ 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