



# Integrated Report

2023 統合報告書 2023

# 次の50年を夢見て

2023年、創業から50周年を迎えた当社は、更なる50年の持続的な成長に向けてこれまでとは異なる方向へと舵を切りました。強いリーダーが皆を牽引していく会社から、皆でリーダーの意志を受け継ぎ前進していく会社へと変わるため、私たちはOne NIDECというキーワードの下に日々変化を遂げています。

One NIDECとは、グループ全体のヒト・モノ・カネ・技術・情報が一体となること。中でもヒトの観点においては、国籍・人種・性別・年齢・信仰・文化的背景・パーソナリティ等の差異を超えて従業員一人ひとりの能力が発揮される環境がNIDECグループ全体に浸透している状態を指します。社名の変更、指名委員会の設置、集団経営体制へ移行するためのサクセッションプラン策定などは全てこのOne NIDEC実現のための第一歩と言えます。

一方で、これからも変わらない、変えてはいけない部分もあります。それは情熱・熱意・執念をもって仕事をやり抜き、大きな夢を実現しようとする気概。経営の在り方が変わっても、全ての従業員に引き継がれるべき当社の文化と理念です。

次の50年でNIDECグループが夢見るのは、文化・理念というしっかりした根と幹の上に世界中の人々が集まって様々な花を咲かせる大樹のような、真のグローバル企業の姿です。この夢を必ず叶えるため、当社は変化を恐れず、優れた製品づくりを通じて新たな世界へと果敢に挑戦していきます。



## 「統合報告書2023」発行にあたって

1973年の創業当時、当社は「日本を代表する世界的な企業になる」ことを夢見ていました。創業50周年を迎えた現在の当社は、「これからの50年においても社会から必要とされる一流のグローバル企業になる」という次の夢を掲げて前進しています。これからの国際社会と共生し、必要とされるためには、持続可能な経営を実現することが肝要であると考えています。すなわち、会社が追求する事業戦略の方向性を世界が求める社会的課題解決への道筋に一致させ、力強く芯のある成長を続けていかなければなりません。

当社の統合報告書は、ステークホルダーの皆様の視点を経営に取り入れ、事業戦略の方向性を見直す意図で2021年より制作を開始しました。今年の「統合報告書2023」では、創業50周年の節目を迎えた当社における経営体制の変化を制作テーマに据えました。集団経営体制への移行とそれに伴う人材戦略の変化、新たな人事ポリシーの策定など、数ある変化の中でも特に「人」に関わるものに焦点を当てています。また、ステークホルダーの皆様が大きな関心を寄せておられる新副社長5名については、彼らの経歴や考え方を皆様にご覧いただくため、特集としてインタビュー記事を掲載しています。

なお、作成にあたってはIFRS財団の「国際統合報告書フレームワーク」や経済産業省「価値協創ガイドライン」を参考としており、その作成プロセスや記載内容が正当であることを表明します。

「統合報告書2023」をご一読いただき、NIDECグループの取り組みに対する忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。今後も持続的な企業価値の向上に努めますので、引き続きご支援の程よろしくお願い申し上げます。

代表取締役会長  
永守 重信

# 企業理念

## 社是

我々は科学・技術・技能の一体化と誠実な心をもって  
全世界に通じる製品を生産し 社会に貢献すると同時に  
会社および全従業員の繁栄を推進することをむねとする。

## POLICY

## 使命

世界一高性能なモーターで地球に貢献する

全社員の弛まざる努力により、当社が世に送り出すモーターを中心とした製品を通じて、  
地球環境の保全を始めとする様々な課題を解決すると共に世界の人々のより良い生活の実現に貢献する。

## MISSION

## 目指す姿

- 100年を超えて成長し続けるグローバル企業
- 人類が抱える多くの課題を解決する世界No.1のソリューション企業集団

## VISION

## 価値観

“NIDEC Way” 「挑戦への道」

- 三大精神  
「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」
- 「創造性／敬意／協働／王道／決断力／チームスピリット／人材育成」

## VALUE

## 行動規範・行動指針

- 3Q6S
- 社員心得7ヶ条／3P (proactive, professional, productive)の徹底／6悪の排除
- 経営3原則
- 3つの経営基本理念
- 三大経営手法 三大経営姿勢 圧勝の3条件
- CSR憲章(社会的責任・多様性の尊重等)

## DISCIPLINE / CODE



NIDECグループは、2015年8月に国連グローバル・コンパクトへ参加し、10原則の支持を公式に表明しました。

# 目次

01 次の50年を夢見て	47 <b>マテリアリティ</b>
02 「統合報告書2023」発行にあたって	47 マテリアリティ
<b>05 マネジメントメッセージ</b>	53 環境
05 会長メッセージ	62 製品
07 社長メッセージ	65 人材
09 副社長インタビュー	69 サプライチェーン
	71 コーポレート・ガバナンス
<b>15 NIDECグループの価値創造</b>	<b>87 財務・非財務データ</b>
15 NIDECグループの歴史	87 財務データ
17 価値創造プロセス	89 非財務データ
<b>21 価値創造戦略</b>	<b>90 企業情報</b>
21 ビジネス展開	90 グループ会社
23 パフォーマンスハイライト	91 会社概要
25 NIDECグループの競争優位	91 株式情報
27 中期戦略目標の概要	92 社外からの評価
30 財務戦略	
33 人材戦略	
37 技術戦略	
<b>39 事業戦略</b>	
39 精密小型モーター	
41 車載	
43 家電・商業・産業用	
45 その他の製品	

報告対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日  
掲載内容は、一部報告対象期間以前・以後の情報を含みます。

### 参考にしたガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI (Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- ISO26000 (国際標準化機構)「社会的責任に関する手引」

### 将来見通しに関する注意事項

本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述などは、本冊子の発表日現在における入手可能な情報や予測に基づくものです。実際の業績は、市場価格の状況や為替の変動など、様々な不確定要素により大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。また、当社は、本冊子に掲載された将来の見通しに関する記述などについて、情報更新の義務を負うものではありません。



# One NIDECにより、次の50年にふさわしい 新たなNIDECグループを実現します。



## 創業50周年を迎えて

今から50年前、私は当社を3名の仲間と共に始めました。それから必死に走り続け、当社は今や47の国と地域で10万人以上の従業員を抱える巨大なグループへと成長しました。連結売上高も2兆2,000億円を超え、京都でNo.1の企業になったと自負しています。これまでの50年が実を結んだ結果であると実感していますが、同時に、次の50年に向けて更なる変化を遂げなくてはならない時であるとも考えています。全従業員に対して、今が第二の創業期であると捉えて必死の努力を継続し、グローバルに事業を展開する一流の企業として名実ともにふさわしい姿を実現してほしいと伝えています。

一流のグローバル企業を目指して、2023年度はまず、本社を含めた国内グループ会社全ての社名を「NIDEC」を冠したものに変更しました。

もともと海外で使用していたブランド名にグループ全体の社名を統一することで、グローバルでの事業展開をより行いやすくする狙いです。

また、指名委員会によって5名の副社長が選出されました。来年の4月には5名の副社長の中から新社長が選ばれる予定です。その段階で現社長である小部は代表取締役会長兼CEOとして、新社長兼COOに就任する人物を4年間サポートします。私は会長の座も代表取締役の座もCEOの座も退き、「取締役グループ代表」として集団経営体制が順調に進んでいくように見守ろうと考えています。実際の経営に関しては後継者に任せ、創業者としての私は当社が50年を通じて培ってきた企業風土がグループ全体でしっかり受け継がれていくよう、筆頭株主の立場からも厳しく指導する所存です。

## 連結売上高10兆円を目指して

一流のグローバル企業を目指す過程で、私が夢としてきた連結売上高10兆円の達成もまた全従業員で果たしてほしい目標です。この目標の達成には当社製品の技術力と付加価値を向上させることは勿論のこと、効果的なM&Aを実行することが鍵となるでしょう。

当社はこれまでも日本企業としては類を見ないほど積極的にM&Aを実行することで急速な成長を遂げてきました。日本企業が忌避しがちな「同意なき買収」もいとわずM&Aを進め

てきたのは、自社の成長のみならず、「日本の企業と市場に良い刺激を及ぼしたい」という思いに基づいてのことです。当社は今後も優良企業のM&Aを行うでしょうが、こうした案件を目の当たりにした他社が積極的にM&Aを行うようになり、ひいては日本市場全体の活性化に繋がればと考えています。私も長年の経験を活かし、引き続きM&Aの積極的活用とPMIをサポートしていく所存です。

## One NIDECの実現

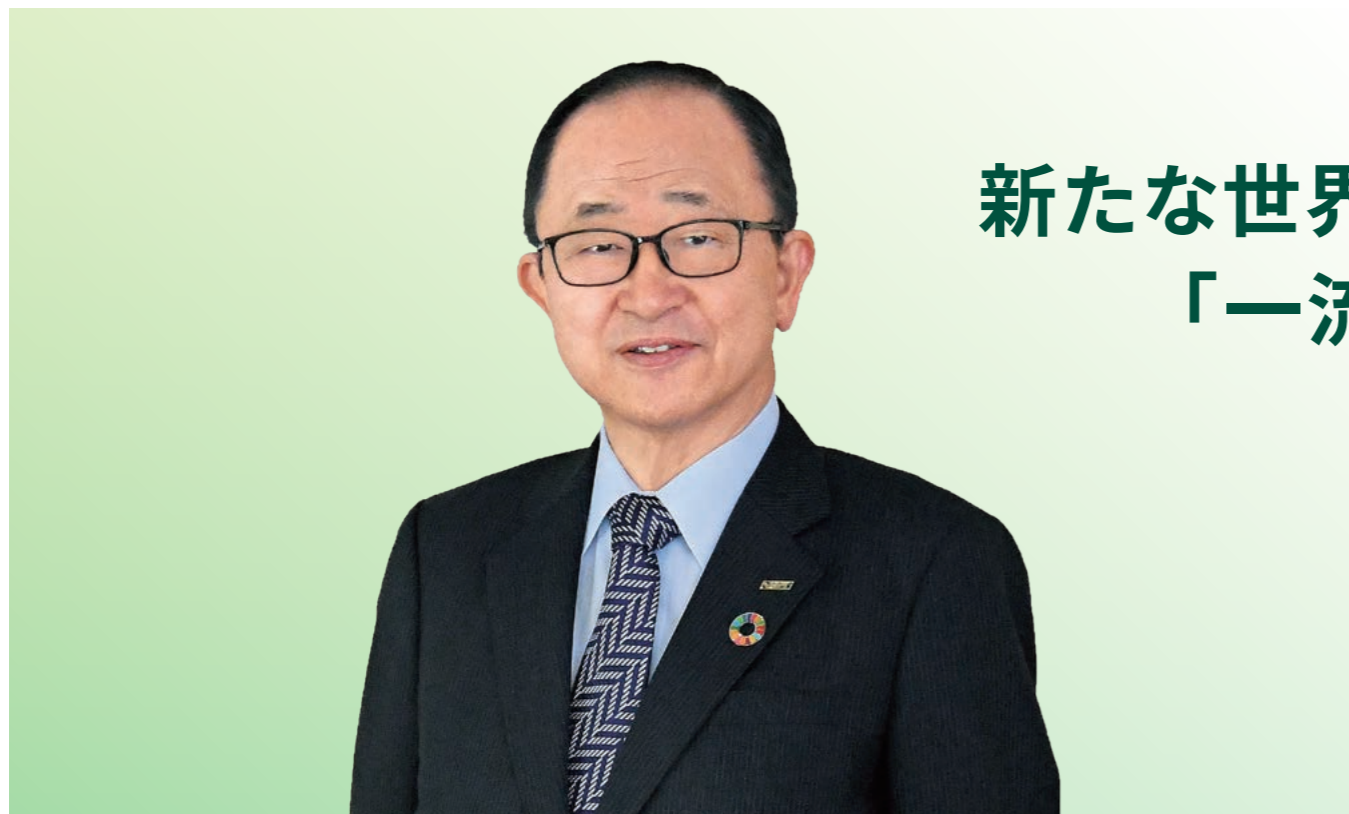
ここ数年は後継者問題や株価の低迷などに頭を悩ませる日が続きましたが、今は、次の50年に向けて地盤を整えポジティブに変化していく当社の姿に明るい予感を抱いています。これからは創業以来初と言っていいほど劇的に、当社の経営体制が素晴らしく変化するでしょう。学歴や社歴、年齢や性別、国籍などあらゆる属性に囚われない実力・実績主義一本の人事が徹底され、会社間の垣根を超えてNIDECグループが真に一つとなっていくでしょう。そうしてOne NIDECが実現した時、当社は一流のグローバル

企業として皆様から認識していただけるものと考えています。「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」に代表される当社のDNAはそのままに、志を共にするグローバル10万人を超える仲間たちが力を合わせて、次の50年にふさわしい新たなNIDECグループを実現してくれると信じています。

2023年9月

代表取締役会長

永奇重信



## 新たな世界へ果敢に飛び込み、 「一流のグローバル企業」を目指します。

### 2023年度の事業戦略

2022年度の連結売上高は前年度比17%増収の2兆2,428億円となり過去最高を更新しました。一方、営業利益は大規模な構造改革費用を計上した結果、前年度比41%減益の1,001億円となりました。2023年度はV字回復を遂げなければならないと決意を新たにしました次第です。

2023年度は収益性を重視する方針へ舵を切ります。期初に定めた計画の達成と財務の健全性に、より一層の経営努力を傾け、次なる50年における成長への盤石な礎の構築に着手します。日々のオペレーションにあたっては引き続き、当社の強みであるスピード経営と「出来るまでやる」の精神に裏打ちされた業務遂行能力を最大限に発揮していきます。

当社の事業ポートフォリオにおいて二大成長分野の一つと数える車載では、電気自動車(EV)用駆動モータ「E-Axle」の新世代モデルの拡販を、もう一つの成長分野である家電・商業・産業用では、高効率モータへの置き換え需要やグリーンイノベーション関連需要の獲得を戦略の軸に据えています。また精密小型モータの分野では、引き続きIT関連の需要に応えながら電動二輪用モータや出力30kW以下の小型EV用モータなど新分野の開拓に注力します。その他製品グループでは、今期に始動した機械事業本部が扱う減速機やプレス機、工作機械といった製品分野について、積極的なM&Aも活用しつつ更なる事業規模の拡大を図ります。特に工作機械では新市場開拓を視野に入れた製品ポートフォリオの充実が今後の鍵を握ると考えています。

### 次の50年も必要とされる一流のグローバル企業を目指して

当社は、人類共通の重要課題の解決と、未来においてなくてはならない新たな技術の進歩・普及に事業を通じて貢献することを使命としています。

人類共通の重要課題の一つには気候変動が挙げられます。国連のグテーレス事務総長が深刻化し続けるこの課題を「地球沸騰の時代」と述べて警鐘を鳴らしたのは、皆様の記憶にも新しいかと思います。当社は高効率かつ低コストなEV用モータの開発や、バッテリーエネルギー貯蔵システム(BESS)などといった再生可能エネルギー関連のソリューションビジネスを通じて社会の脱炭素化を推進し、気候変動の解決に貢献したいと考えています。

一方、2023年6月に事業参入を発表した「空飛ぶクルマ：eVTOL」は未来社会を担う新たなテクノロジーの一つです。人口が集中する都市部において、人やモノを効率的かつ持続可能な手段で運ぶ技術を確立することは、喫緊の課題です。この解決策として注目されるのがeVTOL

であり、近い将来その市場は拡大すると見込んでいます。当社はブラジルに本社を置く世界的な航空機メーカー、エンブラエル社と航空産業向けの電機駆動システムに関する合併会社設立に向けた契約を締結しました。両社の技術を結集することで、近未来社会の新たな移動手段の可能性を共に高めていきます。

当社は環境と社会に関わるあらゆる課題の解決に寄与し、ガバナンスを徹底した経営体制のもと、技術革新の世界へと果敢に飛び込んでいく所存です。そうした事業活動を継続していった結果、50年後、100年後においても社会から必要とされる「一流のグローバル企業」たる当社の姿があると考えています。

2023年9月

代表取締役社長執行役員

小部博志

## 副社長インタビュー

当社は2023年3月10日開催の臨時取締役会において、2023年4月1日付の副社長執行役員5名の人事を決議しました。新副社長の5名は指名委員会の厳しい審査により、当社役員ポストおよびグループ会社社長ポストの中で際立った変革のリーダーシップを発揮し、かつ業績貢献を行った人物であること、また、社長としてのポテンシャルが見られることが確認されました。

これからのNIDECグループを従業員と共に前進させていくことが期待される5名の新副社長について、会社への思いやビジネスに対する考え方を訊きました。

Toshihiko Koseki  
Mitsuya Kishida  
Yoshihisa Kitao  
Tatsuya Nishimoto  
Toshiyuki Otsuka



略歴	
1983年4月	新日本製鐵株式会社 (現 日本製鐵株式会社) 入社
2001年4月	同社技術開発本部 主幹研究員
2004年10月	東京大学 工学系研究科教授
2017年4月	同大学 理事・副学長
2018年4月	日本電産株式会社 (現 ニデック株式会社) 非常勤顧問
2019年4月	当社 専務執行役員、生産技術研究所長
2022年5月	当社 最高技術責任者 (CTO) (現任)

副社長執行役員 最高技術責任者  
小関 敏彦

## 共通 Q&A

それぞれの人物像を深掘りするための5名共通の質問です。

1. 当社における経歴を教えてください。
2. 当社をどういう会社にしたいと考えていますか？また、当社はどのように変化するべきだと考えていますか？
3. 理想の姿を実現するために、今の当社には何が足りないと考えていますか？
4. 当社におけるサステナビリティ経営、ESG経営とはどのようなものだと考えていますか？

## 個別 Q&A

それぞれのバックグラウンドや現在の職務に応じた個別の質問です。質問内容は各ページに記載しています。

## 共通 Q&A

1. 非常勤顧問として1年間当社と関わりを持った後、2019年に正式入社しました。当時は生産技術研究所 (現 ニデックけいはんなテクノロジーセンター) が設立されて間もない頃であり、私はNIDECグループを横断する研究所の機能と役割を確立する必要がありました。それから現在に至るまで「企業の研究所とは何か」を追究した4年間であったと言えます。今春、研究開発部門を再編し、NIDECグループ全社の様々な技術開発や課題解決を研究開発部門がハブとなり進める体制が整ってきました。
2. 独自の高度な技術力を持ち、それを絶え間なく進化させていくことが必要だと考えています。これまで当社は顧客要請に対する高い即応力をもってモーターや部品を供給することで成長を遂げてきましたが、今後はそれに加え、モーターを軸として幅広い分野でモジュールやシステム、ソリューションを打ち出す力が必要です。
3. モーターの開発と生産で培われた技術を複合化し、高度化して、統合する力が必要です。次の50年も成長を持続し、社会と共生していくためには、社会の変化に柔軟に対応し、技術で社会に貢献できる企業であり続けなければなりません。
4. モーターをはじめとするものづくりによる地球環境への貢献と負荷の両方をよく理解した上で、当社に何ができるかを考えていくことが重要です。ものづくりの過程では材料や電力の使用によって環境に負荷がかかりますが、その一方、省電力設計のモーターによって世界で消費される電力を大きく抑えることが出来ます。また、IT機器の冷却に使われる電力は今後ますます大きくなりますが、当社のファンモーターやヒートパイプ、水冷技術を一層向上させることはこの分野の省電力に大きく貢献します。

## 個別 Q&A

- Q. 2023年4月より新たに発足した研究開発3部門 (製品技術研究所、生産技術研究所、システム生産開発センター) の理念とは？**
- A.** 技術のOne NIDECを実現することです。これまではそれぞれの研究所が製品や生産技術を個別に研究開発していましたが、各研究所の機能・役割を明確にし、さらにそれらをつなぐ機能も加えて、製品設計から生産技術まで一貫した効率的な開発を可能にしました。また、研究所はNIDECグループが有する技術の共有・連携を推進するハブの役割も担っていきます。
- Q. 現在特に力を入れて研究している技術は何ですか？**
- A.** 複数の技術を組み合わせたシステム、ソリューション、それを支えるソフトウェアの技術の基盤確立と開発に力を入れています。例えば、これからのEVが「走るスマホ」と言われるように、ハードウェアとソフトウェアが共存して付加価値を生み出すことが要求されています。当社E-Axleに関してもこのような視点から「走る・止まる・曲がる」からさらに一歩進んだコネクテッドカー※を視野に入れて開発に注力しています。

※ インターネットへの常時接続機能を備えた自動車



**略歴**  
 1983年4月 ソニー株式会社 入社  
 2001年1月 Sony Ericsson Mobile Communications AB Vice President Product Planning  
 2011年4月 ソニー株式会社 生産本部長  
 2016年6月 同社 業務執行役員 ビジネスエグゼクティブ  
 2018年4月 ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社 代表取締役社長  
 2021年4月 ソニー株式会社 常務  
 モバイルコミュニケーションズ事業担当  
 2022年1月 日本電産株式会社(現ニデック株式会社) 入社  
 常務執行役員 車載事業本部副本部長  
 2022年7月 当社 専務執行役員  
 2022年9月 車載事業本部長(現任)

副社長執行役員 車載事業本部長  
**岸田 光哉**

共通Q&A

- 2022年1月に当社へ入社し、すぐに欧州所在の車載事業を担当しました。「車の町」として名高いドイツのシュツットガルトを中心として車載事業の発展に備えた地盤強化・構造改革を行っていました。今後の事業発展のために必要な課題の解決や過去の清算を地道に進めた1年間でした。
- モーターカンパニーの枠を超え、「プラットフォーム」になるべきだと考えています。携帯電話の大手キャリアが今やIT企業にその座を奪われてしまったように、車載業界においてもハードウェアだけでなく、ソフトウェアを含めたプラットフォーム全体を提供できる会社がトップを勝ち取ると確信しています。
- グループ間のシナジーを高めることと、ソフトウェア技術を培うこと。そのために製品の開発・設計環境を整備していくことが必要です。当社にはハードウェアの完成度を高めるための環境が整っています。しかしソフトウェアとなると話は別で、開発や設計のシステムも、知見を持つ人材も、人材を確保するための働き方の選択肢やグループ間の連携もまだ足りない所があります。事業を通じて社内に蓄積された技術とノウハウを駆使すれば、必ずこれらの課題を解決できるはずです。
- 次の50年、100年を生き抜くためにも、当社はグローバル&ダイバーシティを前面に打ち出した会社になるべきです。NIDECグループのオペレーションは実に多様な国・地域にわたっており、日本の同業他社を見てもここまでの例はなかなかありません。世界中の人々が人種や国籍、性別、あるいはスキルや専門性などあらゆる属性を超越して共に働いていることの強みを、NIDECグループの中で醸成されている本当のダイバーシティの世界を、私たちはもっとアピールすることができるはずです。

個別Q&A

- Q. 前職の経験が活かされた場面はありますか？**  
**A.** 前職では長らく携帯電話の事業に携わってきました。国内営業や海外マーケティング、経理、事業戦略・企画、工場の社長などを経験しましたが、車載事業に携わったことはありません。そういう意味では当社に来てから初めての仕事ばかりです。しかし常に現場・現物主義が求められるNIDECグループにおいては前職の経験全てを自然と活用しています。前職で経験した仕事の全てを総括してお客様と対峙していると言えますね。
- Q. 生産や開発、営業の現場を様々に巡る中で見たNIDECグループの強みとは何ですか？**  
**A.** NIDECグループの最大の強みは製販一体です。例えば営業一つとっても、部品の作り方から当社のアドバンテージを説明します。単に製品のスペックを語るに留まらず、お客様と一緒に製造工程にまで踏み込んだ話ができるのです。これはNIDECグループが3Q6Sに代表されるモノづくりの精神を50年にわたって磨き続け、それを業種に係わらず全従業員が受け継いできたことの証左だと思います。



**略歴**  
 1982年4月 株式会社住友銀行 (現株式会社三井住友銀行) 入行  
 2011年4月 株式会社三井住友銀行 理事兼波法人営業第一部長  
 2012年4月 日本電産株式会社(現ニデック株式会社) 入社  
 2012年7月 関係会社管理部長(現グループ業績管理部)  
 2013年4月 当社 執行役員  
 2016年5月 当社 常務執行役員  
 2021年6月 当社 専務執行役員  
 2023年6月 小型モータ事業本部長(現任)、グループ会社担当(現任)

副社長執行役員  
 小型モータ事業本部長 グループ会社担当  
**北尾 直久**

共通Q&A

- 前職は銀行で法人営業および全社の業績管理を担当していました。2012年に当社に入社し、前職での経験を活かして関係会社管理部(当時)で仕事をする事になりました。主に国内グループ会社を担当してきましたが、M&Aを通じて新たにグループ入りした会社へ会長の永守と共に赴き、当社とグループ会社間のパイプ役を果たしてきました。そして、今年の6月からは小型モータ事業本部長にも就任しました。
- 当社の祖業である小型モータ事業本部を担当し、「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」に始まるNIDECらしさと、新たにグループ入りしたグループ会社それぞれの強み・技術が共存する企業集団を目指したいと考えています。一つ一つの会社を完全に吸収してしまうのではなく、あくまでも各社の個性を活かした上で意志のベクトルが合っている状態を実現すべく、グループ会社間の連携を強化しています。
- グループ間の風通しを良くしなければなりません。ヒトやモノ、技術、情報が行き来しやすいようにあらゆる障壁を取り除く必要があります。つまりはOne NIDECの実現ですが、そのためにはNIDECグループの全従業員が当社の憲法である「3Q6S」の考え方をよく理解し、行動し、コミュニケーションを密に行うことが大切だと考えています。
- 当社はモータの効率を高め、環境に優しい製品開発を突き詰めていくことで世界の消費電力削減に貢献することが可能です。例えば最近ではデータの高速大容量化が進み、電子部品の消費電力と発熱量が極端に増大していますが、当社は2018年にグループ入りしたニデックCCIと共に高性能半導体を効率的に冷却するソリューションを提供することでICT\*機器の消費電力削減に貢献できます。加えて、新たなサーマルソリューションとして水冷モジュールの開発にもいち早く取り組んでいます。これは今までの排熱システムと比較して半分以下の電力量およびCO<sub>2</sub>排出量で冷却が可能です。  
\*ICT: 情報通信技術。デジタル化された情報を通信によってやり取りする技術や、通信技術を使って人と人、人とインターネットが繋がる技術を指す。

個別Q&A

- Q. グループ会社の海外工場立ち上げにも関わったとのことですが、印象に残っているエピソードはありますか？**  
**A.** ベトナムや中国等の海外に工場を建てる際、私も全身全霊で交渉に携わりました。現地の政府関係者と交渉を重ねた結果、単に工場を新設するだけにとどまらず、当社と各国政府との信頼関係を強化することに繋がったと考えています。
- Q. 小型モータの領域で今後の柱になる技術・製品は何ですか？**  
**A.** 先述の通り、サーマルソリューションが今後の大きな柱になると考えています。これからはデータセンターの高機能化と市場の拡大に起因する莫大な放熱量への対応が喫緊の課題となります。従来の空冷を中心としたソリューションでは対応しきれず、今後は水冷を中心としたソリューションの大幅拡大が見込まれます。AI利用の拡大に伴い成長の一途を辿るHPCサーバー市場や、マイクロプロセッサの出力増加により高まる需要に対して、当社はすでに開発を進めている水冷技術を用いた製品をもって、当社らしいスピード感でビジネスを展開していきます。また、四輪車のみならず二輪車にも押し寄せている電動化の波についても、小型モータ事業本部で培ってきた技術を活用していきます。



略歴	
1979年4月	株式会社三井銀行 (現 株式会社三井住友銀行) 入行
2008年4月	株式会社三井住友銀行 執行役員 渋谷法人営業本部長兼横浜法人営業本部長
2009年5月	日本電産株式会社(現ニデック株式会社) 入社
2009年6月	日本電産シンポ株式会社 (現ニデックドライブテクノロジー株式会社) 取締役専務執行役員
2013年4月	同社 代表取締役社長
2020年6月	同社 代表取締役社長執行役員
2021年8月	日本電産マシンツール株式会社 (現ニデックマシンツール株式会社) 取締役会長(現任)
2022年6月	OKK株式会社 (現ニデックオーケーケー株式会社) 取締役会長
2023年4月	ニデックオーケーケー株式会社 代表取締役会長(現任)
2023年6月	ニデックドライブテクノロジー株式会社 代表取締役会長執行役員(現任)

副社長執行役員 機械事業本部長  
**西本 達也**

共通Q&A

1. 当社への入社は2009年です。その後すぐに前職で縁があった日本電産シンポ(現ニデックドライブテクノロジー)の専務執行役員に就任しました。
2. 「持続的成長を具現していく会社」そして「夢を語り、それを形にする会社」にしたいと考えています。
3. 持続的成長を具現していくためには「事業の選択と集中」が必要と考えます。グループ内の事業を鳥瞰・分析し、状況に応じて一部を再編成していくことも必要な時期に差し掛かっていると思います。また、持続的成長の具現には事業ポートフォリオをある程度「分散」させることも必要です。これは「事業の選択と集中」と矛盾しているようですが、限られた企業や業種に経営資源を集中させることはリスクが大きく、特定の企業や業種を対象とした大規模投資には慎重な検討が必要だと思えます。そして「夢を語り、それを形にする会社」を実現するためには、会長である永守の「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」という基本理念を忠実に守り実行し、永守の軌跡を追従しようとする従業員を育てていくことが肝要だと考えています。
4. 今後のサステナビリティ経営や社会貢献について、既に取り組んでいる事業でNIDECグループが大きく貢献していることをアピールするのも一案と思います。例えばニデックミンスター株式会社の製缶プレス事業では、リサイクル率の高いアルミ缶を取り扱っています。

個別Q&A

Q.M&Aを行う際に重視するポイントを教えてください。

**A.** 既存コア事業の「現状認識」を行い、足りない部分を見定め、それを補える事業体を探します。日本電産シンポ(現ニデックドライブテクノロジー)では、2011年に日本電産キョーリを統合し、プレス機事業に参画しました。その際にM&A戦略を成長のための大きな施策の一つとしました。キョーリという日本市場を基盤とする小型のプレス機事業を手に入れたので、後は欧米に強い市場を持つ中型・大型プレス機が必要だと判断し、現在のニデックミンスター株式会社およびニデックアリサ有限会社を買収、その後はこれら企業との相乗効果の高い周辺機器メーカーを買収しました。

そして買収を検討する際に、買収先の経営者と何度も会い、相手を見極めることが大事です。こちらが先方の人となりを知ると同時に、先方にも「この人たちなら一緒に仕事ができる」と思ってもらおうのです。

Q. 続いてPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)におけるポイントも教えてください。

**A.** 世界中で実施されている多くのM&Aでは、買収側の推進責任者はPMIまでは関与しません。しかし、NIDECグループではこの推進責任者のみならず、トップである永守が買収後のPMIに深く関与します。買収先の経営陣の大幅入れ替え、あるいは社員の大量解雇を行わないのもNIDECグループ流M&Aの特徴です。買収先の既存経営陣に経営権限を与えると同時に、同社全員とNIDECグループの基本経営理念を共有し、必要に応じて投資支援を行い、社員の士気を高めながら買収先の収益性を上げていきます。



略歴	
1989年4月	株式会社埼玉銀行 (現 株式会社りそな銀行) 入行
2004年11月	日本電産リード株式会社 (現ニデックアドバンステクノロジー株式会社) 入社
2015年4月	日本電産リード・コリア株式会社 (現ニデックアドバンステクノロジー(コリア)株式会社) 代表取締役社長
2017年6月	日本電産リード株式会社 執行役員
2017年10月	同社 常務執行役員
2018年4月	同社 代表取締役社長
2020年4月	同社 代表取締役社長執行役員
2022年5月	日本電産サンキョー株式会社 (現ニデックインスツルメンツ株式会社) 代表取締役社長執行役員(現任)

副社長執行役員  
**大塚 俊之**

共通Q&A

1. 2004年にグループ会社の一つである日本電産リード(現ニデックアドバンステクノロジー)へ入社し、その後韓国へ出向、拠点立ち上げに携わりました。2017年に役員として日本に帰国し、2018年4月から4年間同社の代表取締役社長を経験しました。半導体市場の需要サイクルの影響を大きく受け、売上が安定しにくいという特徴がある業界でしたが、高水準の利益を出し続けるための基盤づくりに取り組んできました。その後、2022年5月より現職を務めています。
2. 次の50年もこれまで以上に成長し続ける、存在感ある会社になりたいです。成長の礎となった企業文化や創業者の精神はそのまま受け継ぎつつ、新たな時代を勝ち抜くために最先端の技術追求や社会要請への追従など時代に則した変化を、すなわち脱皮をしていくことで成長への道が開かれると考えています。
3. 全体最適を大前提にグループ全体の視点で物事を見ていくことがさらに必要になると考えています。例えば、技術・購買関連の情報共有や人材流動化、資産の相互有効活用などをもっと進めていくことが必要です。グループ間の垣根を取り払うOne NIDECの動きを加速させていくことでグループ全体の価値を上げていきます。
4. 我々は企業ですから、業績と株価を上げることが経営の目的であり、経営者としての使命です。この目的や使命と、サステナビリティ経営・ESG経営は相反するものではなく、双方で影響しあい相乗効果を生むものであると考えます。例えば車載用モータ(E-Axel)は脱炭素化に大きく貢献するものですし、脱炭素化はNIDECグループの企業価値向上や新たな市場の創出、ひいては利益創出に繋がります。またNIDECグループが積極的に取り組んでいる人権問題、ダイバーシティ推進、競争力あるサプライチェーンの構築なども同様です。グローバルに事業を展開する企業としてサステナビリティ経営・ESG経営の観点からの事業判断も行いつつ、全てのステークホルダーの利益に繋げていきたいと考えています。

個別Q&A

Q. 日本電産リード(現ニデックアドバンステクノロジー)の業績を安定させるにあたってのポイントは何でしたか?

**A.** 先述の通り、同社の主力製品である基板・半導体向けの検査装置は需要に大きな波があります。需要の谷間を補うために検査用治具やプローブカードなど消耗品事業に注力し、M&Aも活用しながらコンスタントに需要が生まれるよう製品ポートフォリオを少しずつ整えました。

Q. 現在はニデックインスツルメンツの代表取締役社長に就任されています。同社の事業基盤を強化するために重視されていることは何ですか?

**A.** NIDECポリシーや永守イズムに基づいた経営手法・経営姿勢を浸透させ、それを実践していくことです。この方向性で社員のベクトルを合わせ、事業計画を達成し続けることが、当社の事業基盤を強くし、これからの成長へと繋がっていきます。計画達成には精神論だけでなく政策の綿密な具体化が必要ですが、「気概と執念」は常に持ち続けることを指導しています。



# 価値創造プロセス

当社は、事業活動を通じて人類共通の課題へのソリューションを提供することで、「世界一高性能なモーターで地球環境に貢献する」という使命を果たしていきます。

## INPUT

### インプット

- 財務資本**
- 連結総資産額：**28,728**億円
  - 株主資本比率：**47.1%**
- 知的資本**
- 研究開発費：**813**億円
- 人的資本**
- 連結従業員数：**106,592**人
  - グローバル人材
  - 多様な人材
  - 1人当たり従業員研修時間(単体)：**13**時間
- 社会・関係資本**
- グループ会社数：**347**社
  - 事業拠点 国・地域数：**46**の国と地域
  - 大学、研究機関、企業との共同研究
- 製造資本**
- 200**以上の生産拠点
  - 設備投資額：**1,378**億円
- 自然資本**
- 総エネルギー消費量：**1,767,741**MWh
  - 水資源投入量：**7,548**千m<sup>3</sup>

## OUTPUT

### アウトプット



**競争優位②：経営戦略**

- シェアNo.1への拘り
- スピード経営
- リスクテイキング
- M&A

**事業活動**

車載事業	精密小型事業
家電・商業・産業事業	その他製品事業

**中期戦略目標Vision2025**

**マテリアリティ**

環境   製品   人材   サプライチェーン   ガバナンス

**競争優位①：企業文化**

すぐやる・必ずやる、できるまでやる、情熱・熱意・執念、知的ハードワーキング、逆境を機会と捉える

**企業理念**

社是、使命、目指す姿、価値観、行動規範・行動指針

## OUTCOME

### アウトカム

- 財務資本**
- 売上高：**22,428**億円
  - 営業利益：**1,001**億円
  - 営業利益率：**4.5%**
  - 親会社の所有者に帰属する当期利益：**450**億円
- 知的資本**
- 特許保有件数<sup>※1</sup>(2023年3月末時点)：**11,482**件
- 人的資本**
- 平均勤続年数(単体)：**11.8**年
  - 女性管理職および役員比率：**23.9%**
- 社会・関係資本**
- 産官学連携国家プロジェクトへの参画 NEDO<sup>※2</sup>グリーンイノベーション基金<sup>※3</sup> 事業「次世代モーターの開発」
- 製造資本**
- 高品質な製品の製造
  - 原価低減活動の推進
- 自然資本**
- 再生可能エネルギー導入比率：**8.2%**
  - サプライチェーンCO<sub>2</sub>排出削減

## IMPACT

### インパクト

- 電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」提供
- ▶ **脱炭素化に貢献**
- 家電製品へのブラシレスDCモーター提供
- ▶ **省電力化に貢献**
- 協働ロボットへの減速機モジュール提供
- ▶ **労働力人口不足に伴う省人化需要に貢献**
- スマートフォン、PCなどの電子機器への熱マネジメント製品提供
- ▶ **5G到来による熱量増加対応に貢献**
- データセンター向けニアラインHDDに基幹部品提供
- ▶ **デジタルデータの爆発的増加への対応に貢献**

世界一高性能なモーターで地球環境に貢献する

**5つの大波**

① 脱炭素化の波   ② 省電力化とコロナ後の波   ③ 省人化の波

④ 5G&サーマルソリューションの波   ⑤ デジタルデータ爆発の波

**社会課題・メガトレンド**

※1 国内グループ会社および家電・商業・産業部門の主要な海外グループ会社を含みます。  
 ※2 NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構  
 ※3 グリーンイノベーション基金：2020年12月25日に経済産業省が関係省庁と策定した「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」の中で、「経済と環境の好循環」を作り出すために組成された基金



創業  
1973年

## 「世界No.1の総合モーターメーカー」として、社会のニーズを捉え、事業の多角化による成長を実現 日本電産株式会社設立

1973年7月23日、代表取締役会長の永守重信(当時28歳)は「世界一になる」との思いのもと、仲間3人と京都市西京区に日本電産株式会社(現:ニデック株式会社)を設立、小型ACモーターの製造・販売で事業をスタートしました。

当時は国内の顧客開拓が難航したため、飛び込みで米国の有力顧客を中心に営業していました。



創業当時の永守現代取締役会長



創業の同士3人

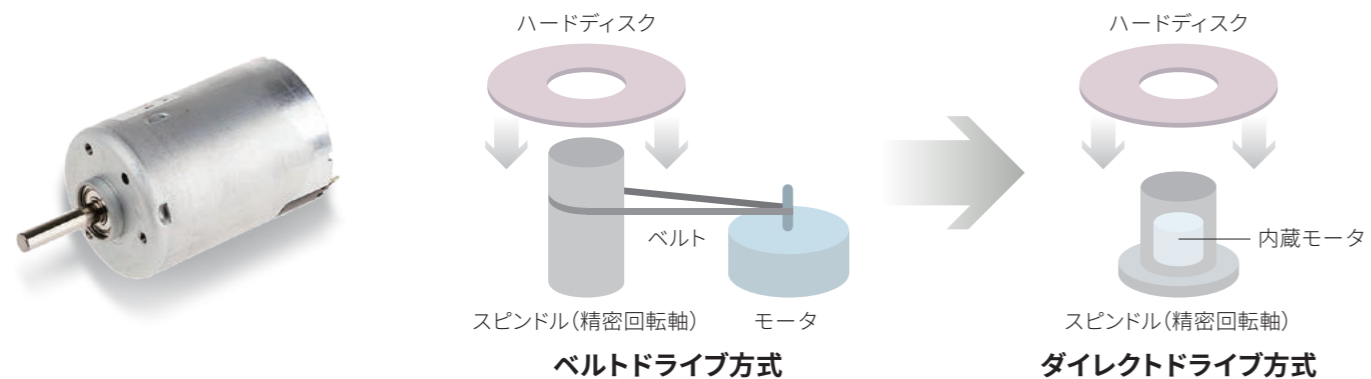


桂工場

### ブラシレスDCモーターとの出会い

学生時代、永守は静音性に優れ長寿命、小型化が可能なブラシレスDCモーターに惹かれて研究に没頭。しかし、当時はまだ市場が小さく魚群探知機等に実用化されるのみでした。

当社は米国の電気機器メーカーから依頼を受け、ブラシレスDC技術を用いたダイレクトドライブ方式<sup>※1</sup>のハードディスクドライブ(以下、HDD)用モーターの開発に成功し、1979年に量産を開始。ダイレクトドライブ方式のHDD用モーターはHDDの小型化や高容量化に寄与し、HDDはコンピュータの記憶装置として急速に普及しました。以降、ブラシレスDCモーターは当社事業の柱となり、当社はそのトップメーカーとしてIT・車載装置から家電に至るまで幅広い市場で優位性を確立しています。



※1 ベルトドライブ方式とダイレクトドライブ方式  
 当時、HDDの駆動にはACモーターが使われており、ベルトによってスピンドル(精密回転軸)を回転させるベルトドライブ方式が主流でした。主に大型コンピュータ用の記憶装置として使用されており、コンピュータを一般家庭へ普及させるためにHDDの小型化、記憶容量の増大が求められていました。それを可能にしたのが、スピンドルとモーターを一体化したダイレクトドライブ方式のHDD用モーターであり、当社はその開発・実用化において最も重要な役割を果たしました。

### 成長の牽引役、M&A

当社は創業から2023年9月までに71件のM&Aを行っています。50年の歴史の中でM&Aを集中して行った時期は2つ。1995年～2003年、HDD用モーターの軸受が流体動圧軸受(以下、FDB)※2へ移行するにあたり、17件のM&Aを通じてFDBの開発や量産に必要な生産技術を取得しました。そして2010年～2020年、HDD市場が縮小した時期にHDD用モーター主軸の経営体制から脱却すべく、主に車載、家電・商業・産業用の分野で39件のM&Aを行いました。当社は、技術や人を育てるための「時間を買う」という発想に基づいてM&Aを活用し、「技術の変化」と「市場の変化」を乗り越えてきたのです。

1980s~  
90s

社会の動き  
パソコン市場の立ち上がりと拡大

#### ● 当社の取り組み

### HDD用モーターで世界一に

1983年、HDDがメモリーとして採用された初めてのビジネス用のパソコン(PC)が米国で発売されました。高速処理が可能で人気を博したため、HDDの需要は拡大。1979年から8インチ型、1981年から5.25インチ型HDD用モーターを生産していた当社はその後のPCの小型化に伴い、1984年には3.5インチ型、1988年には2.5インチ型HDD用モーターの生産を開始しました。1989年3月、HDD用モーターで競合していた信濃特機を買収し、世界シェア9割を獲得しました。また、1984年には米国トリン社の軸流ファン部門を買収し、PCや事務機器向けにブラシレスDCファンの生産を開始しました。1998年9月には東京証券取引所市場第一部(現:プライム市場)への上場を果たしました。

#### ● M&Aによる成長の歴史

年	国	M&Aした企業・事業	M&A先の事業・技術・製品
1984年	アメリカ	トリン社 軸流ファン部門	小型軸流ファン
1989年	日本	信濃特機	HDD用モーター
1995年	日本	共立マシナリ	モーターの自動組立装置、自動検査装置
1995年	日本	シンボ工業	無段変速機
1997年	日本	トーソク	計測機器、半導体計測装置
1997年	日本	リードエレクトロニクス	産業用検査機器
1997年	日本	京利工業	高速精密自動プレス機
1998年	日本	コバル	カメラ用シャッター製造
1998年	日本	芝浦電産	空調用モーター、産業用中小モーター

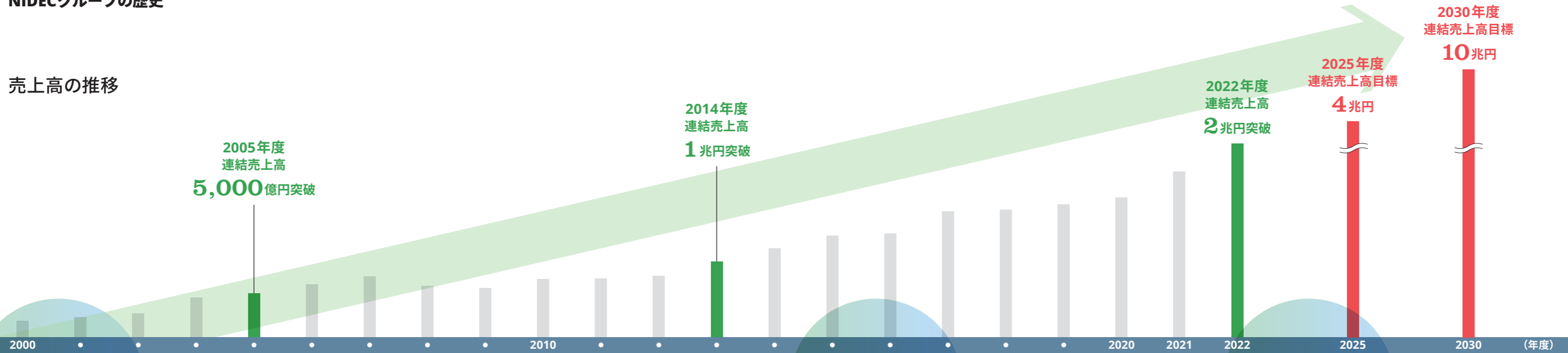
※ この表では主な企業を抜粋して掲載しています。

HDD用モーターの軸受にはボールベアリングが使われていましたが、1995年頃からHDDの高容量化に伴いモーターの回転精度を高める必要がありました。軸受にFDBを用いる研究がなされていましたが、量産に至るベアリングメーカーはありませんでした。必要とされるHDD用モーターを供給するには、当社はFDBを一から開発・生産する必要があったのです。それまではベアリングを外部から調達し、HDD用モーターに組み立てていたため、FDBを一から開発するのは大きな挑戦でした。そのため、FDBの開発・生産に必要な技術を持つ企業を買収しました。

例えばトーソクは高い計測技術を、京利工業やコバルはモーターコアを打ち抜くプレス技術を持っていました。三協精機はFDBの技術で先行し、フィリピンに工場を構えていましたが、量産が計画通り進んでいませんでした。当社はこれらの技術、設備、エンジニアをM&Aで取得することで、ボールベアリングをFDBに置き換えたHDD用モーターの本格的な量産を2000年から開始し、高い市場シェアを維持することができました。

※2 流体動圧軸受(Fluid Dynamic Bearing)  
 軸受と軸の間にオイル等の液体を介し、軸の回転によって発生する液体の動圧によって軸受から軸が浮揚し、なめらかに回転します。従来ボールベアリングが使われていましたが、流体動圧軸受に移行することにより低騒音、低振動が可能となり、HDDの更なる高密度化、大容量化に寄与しました。

売上高の推移



NIDECグループの価値創造

2000s~

● 当社の取り組み

### HDD用モータ事業の強化と事業の多角化

2001年、当社はニューヨーク証券取引所に上場しました(現在は上場廃止)。2003年には「本社・中央開発技術研究」ビルが京都市南区に完成しました。

ボールベアリングをFDBに置き換えたHDD用モータの量産を2000年から行い、高い市場シェアを維持できたことで、当社はHDD用モータメーカーとしてトップの座を不動のものにしました。

1994年頃からFDB開発を手掛けていましたが、同時に、FDBの生産が失敗した場合に備えて事業多角化も行いました。その一つとして自動車用パワーステアリング用モータの開発に1995年に着手し、2000年から量産を開始しました。現在は世界トップシェアを誇ります。

Appleから2007年にスマートフォン、2010年にタブレットが発売されたことを契機に、PCとHDDの世界出荷台数は減少に転じました。

● M&Aによる成長の歴史

年	国	M&Aした企業・事業	M&A先の事業・技術・製品
2000年	日本	ワイ・イー・ドライブ	安川電機子会社。OA機器用DCサーボモータ
2000年	タイ	シーゲート社 ランシット工場モータ部門	HDD用モータ生産工場
2003年	日本	三協精機製作所	HDD用モータ
2006年	フランス	ヴァレオ社 モータ&アクチュエーター事業部門	車載モータ
2007年	シンガポール	Brilliant社	HDD用ベアスカパー
2007年	日本	日本サーボ	日立製作所子会社。小型モータ製造
2010年	アメリカ	Emerson Electric社 モータ&コントロール事業	家電用、産業用モータ、プラント制御等大型モータ
2012年	イタリア	Ansaldo Sistemi Industriali 社	風力発電、水力発電用発電機、圧延機用モータ等
2012年	アメリカ	Avtron Industrial Automation, Inc.	産業用モータ用制御機器
2012年	アメリカ	Kinetek Group Inc.	エレベータやエスカレータ向け等の商業用モータ
2014年	日本	ホンダエレス	自動車用電子制御ユニット(ECU)
2015年	ドイツ	Geräte- und Pumpenbau GmbH Dr. Eugen Schmidt (GPM)	自動車用ポンプ

※ この表では主な企業を抜粋して掲載しています。

FDBを取り入れたHDD用モータの量産が成功するかどうかは、HDD用モータが事業の主軸であった当社にとって非常に重要であり、大きな挑戦でもありました。そのため失敗した場合に備えて、HDD用モータ以外の分野でM&Aを行い、事業の多角化を図りました。1998年の

芝浦電産や2000年のワイ・イー・ドライブは家電・商業・産業分野へ進出する足掛かりとなりました。パワーステアリング用モータについては参入障壁が高く、顧客層が拡大できずにはいましたが、2006年に仏ヴァレオのモータ部門を買収することで一機に商流が広がりました。

2010s~

● 当社の取り組み

社会の動き  
スマートデバイスが生活に浸透、  
気候変動に対する意識の高まり

### M&Aで世界の総合モータメーカーへ

2014年に中央モータ基礎技術研究所、2015年には生産技術研究所を設立し、モータの基礎研究とものづくりの技術革新を実現する体制を確立しました。HDDの世界出荷台数は2010年に過去最高の約6億5,000万台に達した後、減少に転じ、2020年には約6割減の2億6,000万台となりました。HDD用モータ需要の減少を背景に、当社は車載や家電・商業・産業用事業へ成長の軸足をシフトすべく、これらの事業に強みを持つ企業のM&Aを積極的に行いました。このような事業ポートフォリオの転換が成功し、2017年度に家電・商業・産業用事業の売上高が創業来の主要事業であった精密小型モータ事業の売上高を上回るに至り、当社は超小型から大型まであらゆる分野で使われるモータを供給する総合モータメーカーへと成長しました。脱炭素化を見据えて電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」を開発し、2019年から量産を開始しました。

● M&Aによる成長の歴史

年	国	M&Aした企業・事業	M&A先の事業・技術・製品
2017年	フランス	Emerson Electric社 モータ事業および発電機事業	産業用モータ、ドライブ、発電機
2017年	イギリス	Emerson Electric社 ドライブ事業	産業用モータ、ドライブ、発電機
2019年	ブラジル	米国ワールプール社 コンプレッサ事業	冷蔵庫用コンプレッサ
2019年	日本	オムロンオートモーティブエレクトロニクス	自動車制御技術
2021年	日本	三菱重工工作機械	歯車工作機械
2022年	日本	OKK	工作機械(汎用マシニングセンター)
2023年	イタリア	PAMA	工作機械(横中ぐり盤、門型機)

※ この表では主な企業を抜粋して掲載しています。

HDD市場の減少を受け、当社はそれまで培ってきた技術を活かして更に成長を目指す車載、家電・商業・産業用の分野においてM&Aを活用することで事業多角化を行いました。車載事業においては当社の車載モータとM&Aで取得した技術とのシナジーを追求し、付加価値が高いモジュール品とシステム品の開発に着手しました。例えば、当社で生産する電動パワーステアリング用モータと、2014年にNIDECグループとなったニデックエレスの電子制御ユニット(ECU)を一体化し、小型・

2020s~

● 当社の取り組み

社会の動き  
脱炭素化、少子高齢化が進む

### 環境変化に力強く適応する成長企業へ

2023年7月に当社は創業から50周年を迎えました。これに伴い、2023年4月からグループ傘下の企業を含めて「NIDEC」を冠した社名に変わりました。幅広い分野で様々な技術を持つNIDECグループ各社の強みを上手く組み合わせ、新しい機能や価値を生み出す活動を行っていきます。

特に、世界のメカトレンドに沿った5つの分野である「クルマの電動化」「ロボット活用の広がり」「家電製品のプラスチック化」「農業・物流の省人化」「5G通信に起因する次世代技術の普及」における人類共通の課題に対してソリューションを提供します。持続可能な社会を実現するための17の目標(SDGs)へ積極的に関わり、「2040年までのカーボンニュートラル宣言」等を通じて持続可能で豊かな社会の実現へ寄与していきます。

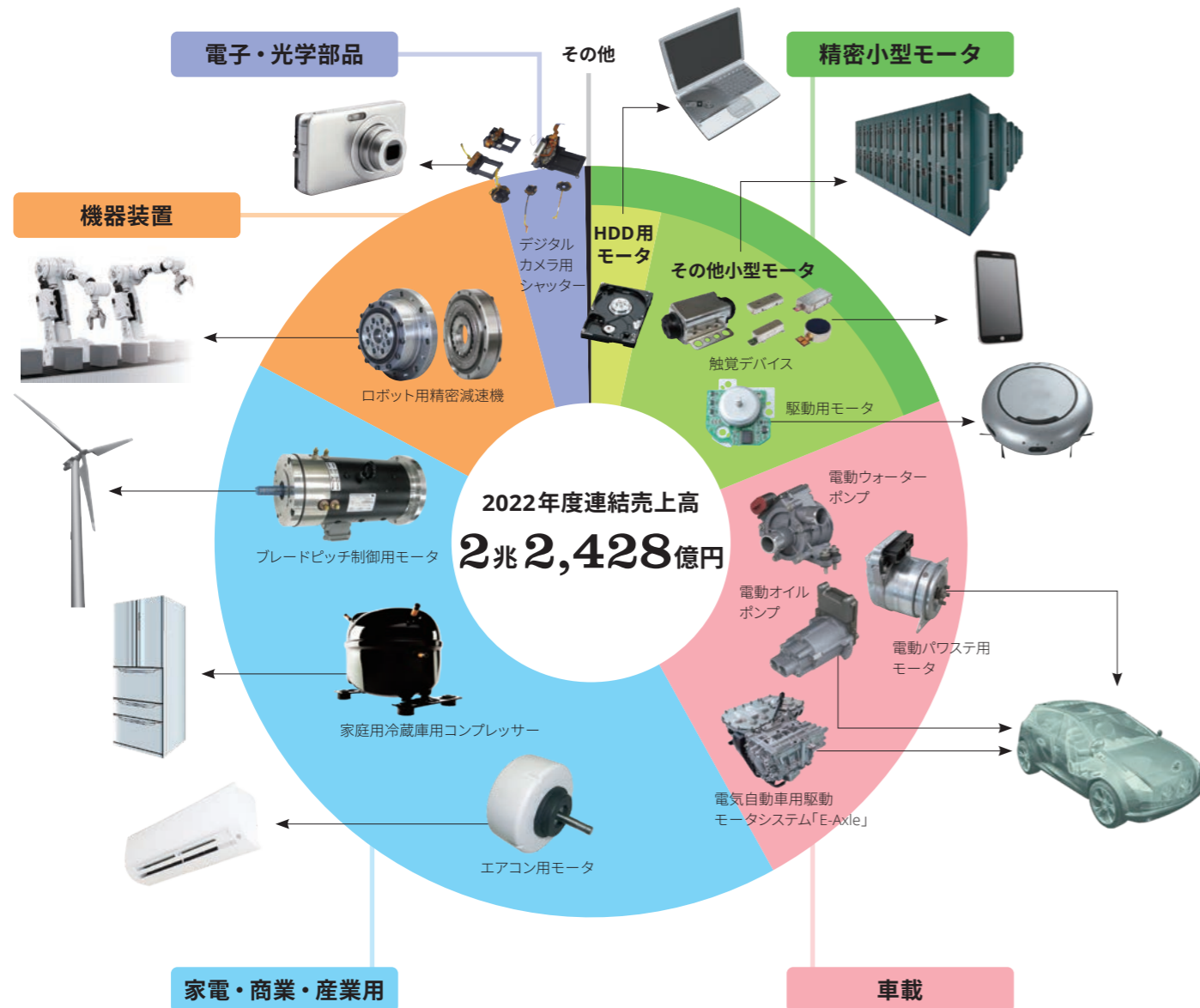
軽量化、騒音を最小限に抑えられるパワーパックを開発しました。また、電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」はインバータの開発をニデックエレスが担当しています。モータ単体の製販からモジュール品やシステム品の製販に移行することで、ティア2部品メーカーからティア1部品メーカーへの転換を図りました。

2021年には歯車工作機械の生産を得意とする三菱重工工作機械を取得し、工作機械事業へ参入しました。



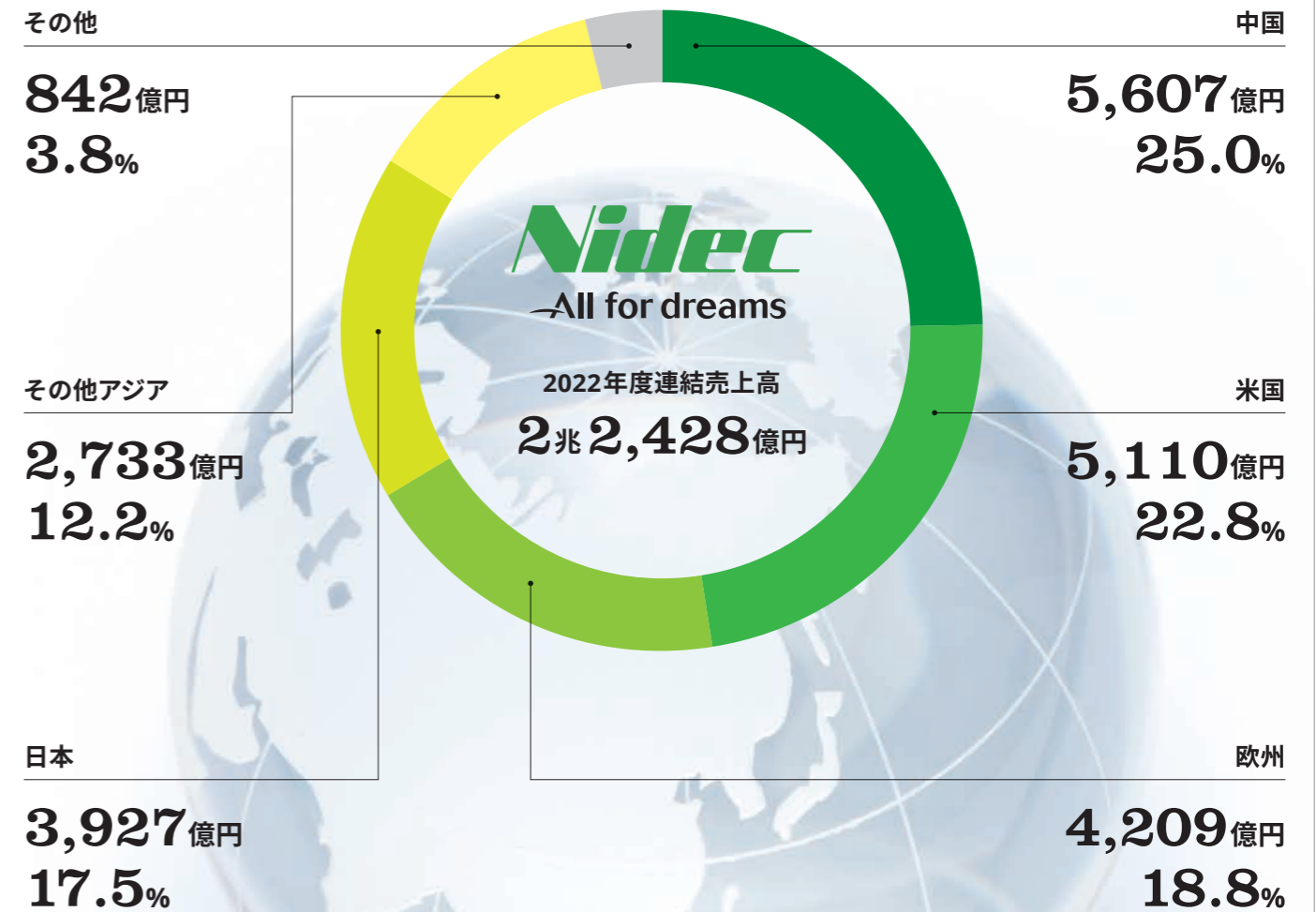
当社は、IT機器、OA機器、家電製品、自動車、商業・産業機器、環境・エネルギーなど幅広い分野で、精密小型から超大型まで多様なサイズのモータとその応用製品・サービスを提供しています。積極的なM&Aと自律成長を通じて世の中になくてはならない製品を次々と送り出すことで、暮らしや産業の発展に寄与したいと考えています。

製品グループ別連結売上高構成比



製品グループ	2022年度		
	売上高(億円)	営業利益(億円)	営業利益率(%)
● 精密小型モータ	4,253	267	6.3
● 車載	5,197	-423	-8.1
● 家電・商業・産業用	9,140	708	7.7
● 機器装置	2,965	455	15.4
● 電子・光学部品	830	136	16.4
● その他	44	5	10.9
合計	22,428	1,001	4.5

地域別連結売上高構成比※



※ 外部顧客に販売している連結会社の所在国をベースにしています。

事業拠点

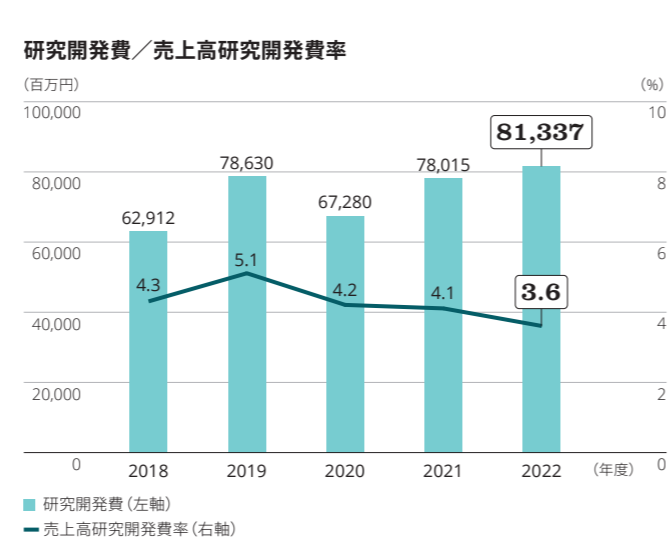
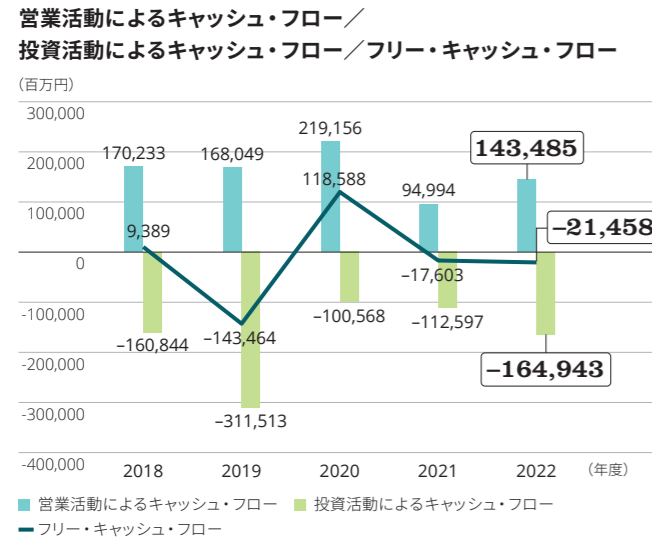
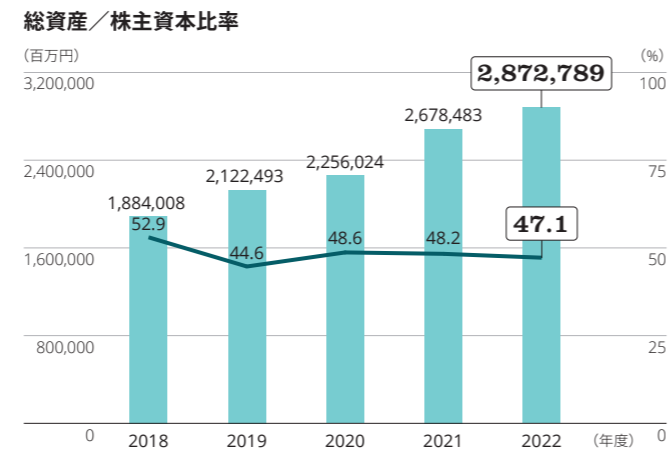
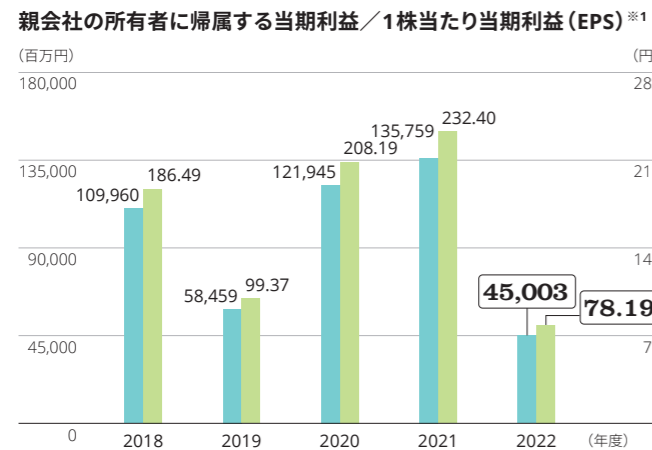
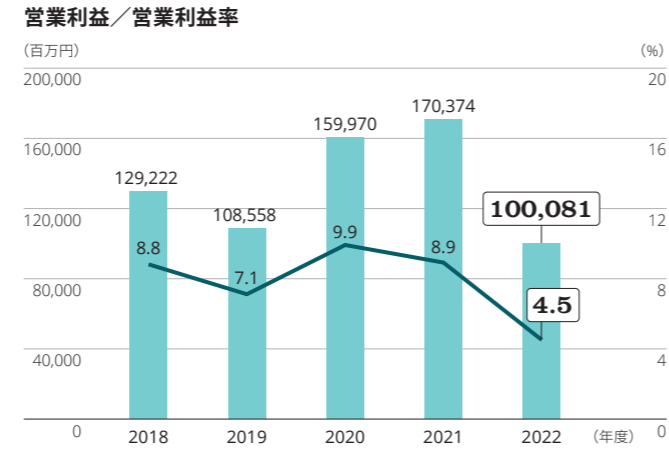
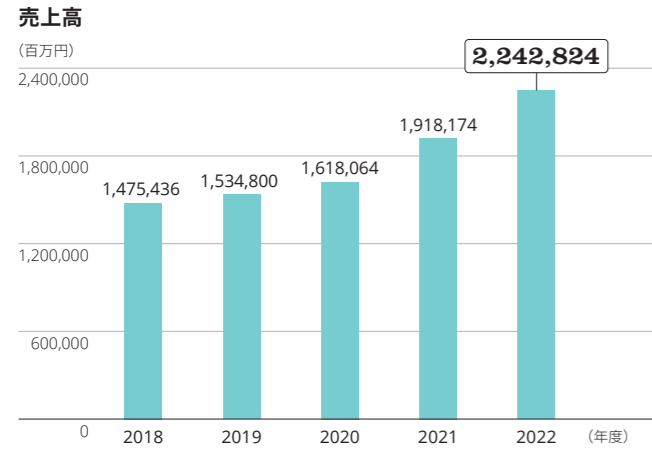
事業拠点を47の国と地域に配置し、グローバルに事業を展開しています。

グループ会社数 **347**社  
 社員数 **106,592**人  
 事業拠点 国・地域数 **47**の国と地域

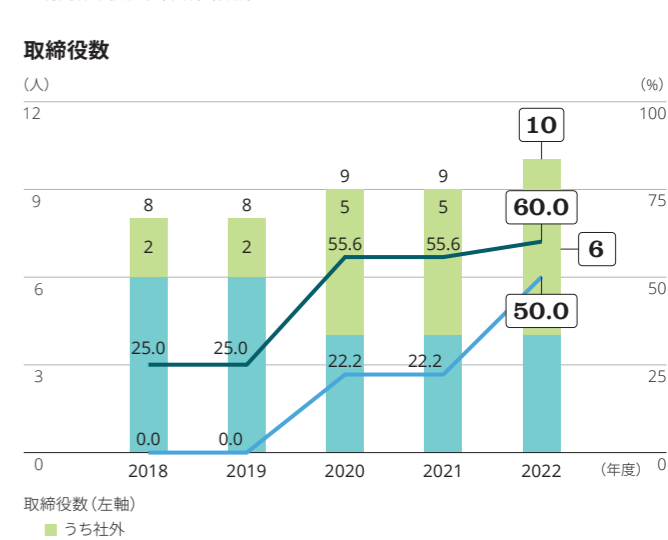
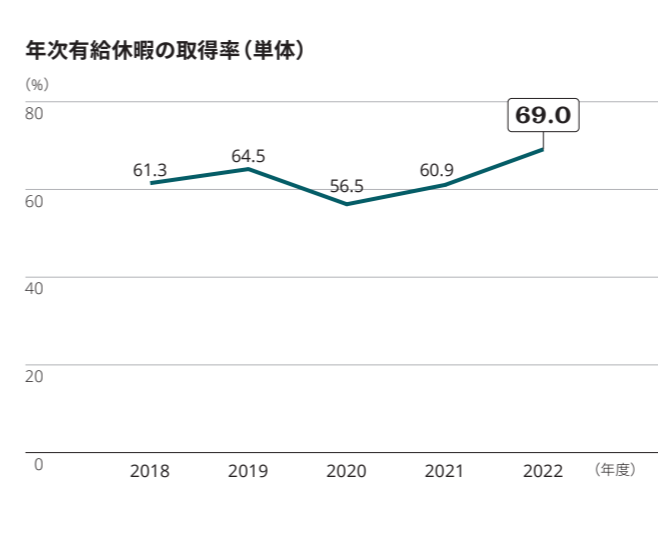
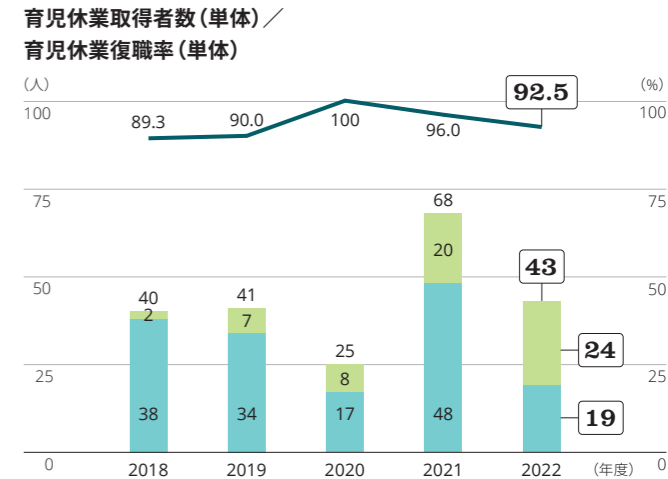
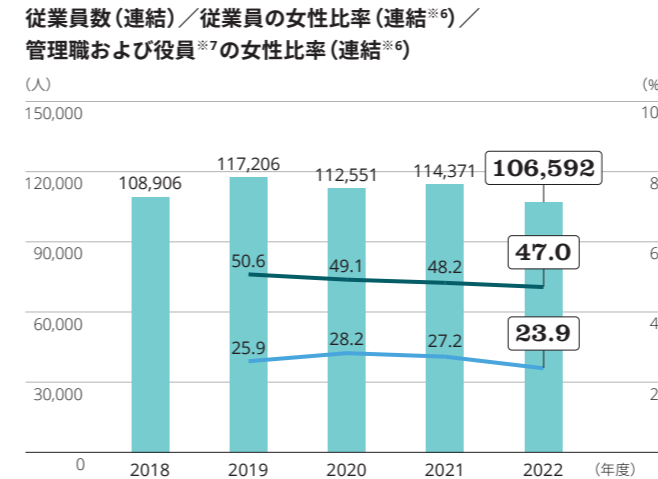
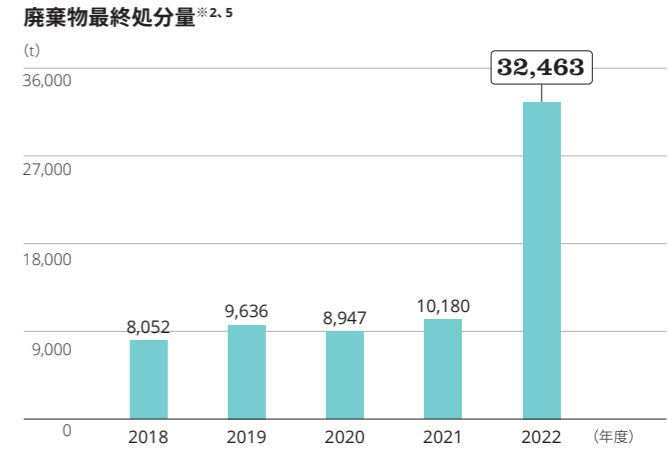
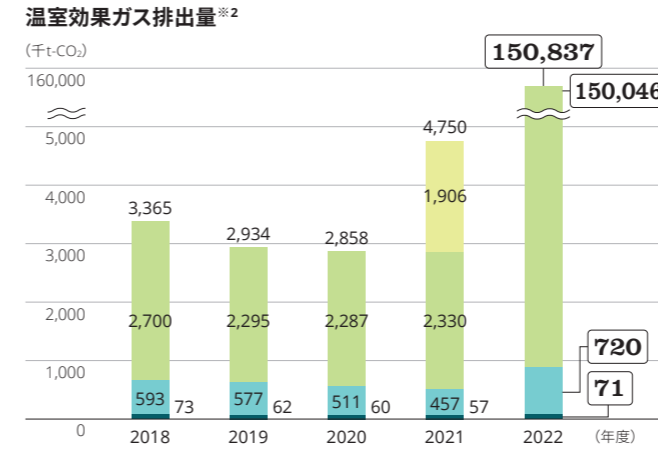
(2023年3月31日時点)

# パフォーマンスハイライト

## 財務情報



## 非財務情報



※1 2020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います。2018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 (EPS)」を算定しています。  
 ※2 売上対比のデータカバー率は、2018年度：63.0%、2019年度：59.2%、2020年度：58.7%、2021年度：53.5%、2022年度：62.8%。  
 ※3 2022年度報告分より、IEAの国別排出係数を使用。2021年度以前は、環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」を使用。  
 ※4 2021年度はカテゴリ1においてデータ把握の対象事業が拡大したことから2020年度比で倍増 (箇所が該当)。  
 ※5 2022年度報告分よりカテゴリ8・11・12・15の算定を開始したことから2021年度比で大幅に増加。

※5 2021年度以前のデータは固体廃棄物のみ計算したものです。  
 ※6 連結データは2019年度より集計を開始。2022年度は総連結の従業員95.0%を対象に調査。  
 ※7 課長級以上の管理職および役員。社外取締役を含みます。  
 課長級は下記①②に当てはまるか、同等の役職についている従業員を指します。  
 ①組織の日常の運用目標を指示および実行し、上位レベルの役員および管理職の指示を部下の担当者に伝える役職 ②2係以上もしくは10名以上の組織の長

## Business Strategy

他社とは一線を画す経営戦略

Q. 創業から現在まで、現在から未来に向けて  
NIDECグループの成長を支える経営戦略の根幹は何か？

### A1. シェアNo.1への拘り

当社経営戦略の最大の特徴として、「シェアNo.1戦略」があります。同戦略は①市場への一番参入 ②競合に先駆けた技術開発 ③コスト競争力の徹底追求の3要素から構成されます。具体的には、製品の需要発生前に先行投資を実施し、需要発生時に市場内シェアを一気に獲得。その後もコストダウンで先行して競合を寄せ付けず競争優位を獲得する戦略です。同様の手法で当社はHDD用モータを筆頭に数々の世界No.1シェア製品を保有するに至っています。現在、多くの産業で上位企業による寡占度が高まっていることを考えると、「シェアNo.1戦略」は極めて合理的なアプローチと言えます。

### A2. スピード経営

スピードこそ最大の武器であり、決断も行動も最大限迅速に行うことが当社経営戦略の大きな特徴です。創業期における事業拡大のきっかけとなった米国スリーエム社からのカセット複写機向けモータ受注は、「モータサイズを3割小さくせよ」との信じ難い要求をその場で承諾したからこそ獲得できたと言っても過言ではありません。通常、リードタイムが3～4年にわたる車載事業でも同様のスピード感を持って取り組んでおり、2017年に広州汽車グループから受注した電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」のケースでは、工場も設備も人員もない状態からわずか1年ほどで量産を開始し、スピード経営を実践しています。

### A3. リスクテイキング

「リスクを取るべき時に取る」ことも当社の経営戦略の根幹です。市場拡大を予期できても、リスクテイキングを躊躇して参入が遅くなれば競合の後塵を拝し、市場拡大の果実を得ることができなくなります。HDD用モータのビジネスにおいては、市場が本格拡大する前に大胆な大型先行投資を実施し、競合に先んじて生産設備を確保したことが圧倒的競争優位の獲得につながりました。車載事業に関しても当社は躊躇なく先行投資を実施し、2025年以降、需要の急拡大が予想される電気自動車向け駆動システムの生産体制構築を進めています。

#### 経営戦略を支える潤沢な経営資源

1. 業界シェアNo.1製品群 (財務基盤)
2. グローバルで10万人超の従業員 (人的基盤)
3. グローバルで200以上の生産拠点 (生産基盤)
4. M&Aでの経験、知見 (成長基盤)

## NIDEC's DNA

逆境を機会とし成長に挑む企業文化

Q. ピンチをチャンスとし、今後も成長に向けて  
挑み続ける企業文化の特長とは？

### A1. 根幹となる企業文化の存在

当社には創業以来掲げている「三大精神」があります。

- ①「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」  
明日やろう、そのうちやろうではなく、できることには直ちに取り掛かる、そしてできるまでやる。
- ②「情熱・熱意・執念」  
ほとばしる情熱、沸き立つ熱意、困難に立ち向かう執念。この3つは全ての礎となる根本精神。
- ③「知的ハードワーキング」  
「知」と「時間」を掛け合わせて働くことで「並みの働き」では達成できないアウトプットを出す。

1973年7月23日の創業以来止まることのない成長を支えてきたのは、日々の行動の礎となる「三大精神」があり、困難に直面した際に立ち返るべき企業文化が存在したからに他なりません。

### A2. 企業文化は末端まで浸透

当社における企業文化は決して経営陣だけのものではありません。2009年に開始されたWPR<sup>®</sup>活動では、現場で働く社員から数千にわたる費用削減、効率化に関わるアイデアが寄せられ、プロジェクト進行の大きな原動力となりました。企業文化が組織の末端まで浸透し、「現場力」が蓄積されていることが当社の成長を支えています。

※ ダブル・プロフィット・レシオ＝費用削減および効率化により、売上が半分になっても黒字を確保、売上が元の水準に回復した際には以前の利益率から倍とすることを目指すプロジェクト。

### A3. 逆境を機会と捉える企業文化

「困難は必ず解決策を連れてくる」。ピンチをチャンスと捉えることで当社は成長を続けてきました。2011年に発生したタイの洪水でHDD用モータの主力工場が水没した際には、現地従業員の不断の努力によりいち早く工場の完全再稼働に漕ぎつけ、高い市場シェアの確保につなげることができました。2019年にグループ入りしたニデックモビリティ株式会社(旧オムロンオートモーティブエレクトロニクス)も、逆境を機会と捉え成長しています。同社は2020年度第1四半期に顧客工場操業停止の影響で売上が半分となった際に、あらゆる観点で経営合理化を実施しました。その結果、同四半期でも営業利益は損益分岐点近辺を維持し、以後の売上回復期には営業利益率が急上昇しています。

#### 企業文化の根底にある「No.1への渴望、成長志向」

「一番以外はビリ」「脱皮しない蛇は死ぬ」、に代表されるNo.1に拘る成長志向は当社創業以来のDNAとなっています。多くの産業において上位企業しか生き残ることができておらず、既存事業への依存によって企業の成長が阻害される事例が生じていることから、No.1に拘る成長志向は経営戦略としても極めて合理的であると言えます。

## 中期戦略目標の概要

2030年度連結売上高10兆円達成に向けたマイルストーンが新中期戦略目標「Vision2025」です。2025年度には連結売上高を4兆円に拡大する計画であり、既存事業の成長分野に軸足を置いた自律成長に加えて新規M&A（売上高1兆円程度）による増加を見込んでいます。

連結売上高10兆円企業に向けた  
ビジネスモデル変革

2022  
連結売上高

2兆円  
達成済み

2021

Vision2025

2025  
連結売上高

4兆円  
(目標)

2030  
連結売上高

10兆円  
(目標)

100年を超えて成長し続ける  
グローバル企業へ

### Vision2020の振り返りと、Vision2025への道程

2020年度の連結売上高は1兆6,181億円となり、2015年度～2020年度における中期戦略目標「Vision2020」の目標値であった連結売上高2兆円は未達となりました。Vision2025では、Vision2020の目標であった連結売上高2兆円を2022年度までに達成した上で、2025年度に同4兆円を目指す形となります。Vision2025の特徴としては右記があげられます。

#### ① 生産性向上の目標への組み込み：

従業員一人当たりの売上高と営業利益を2022年度までに3割増、2025年度までに倍増を目指します。

#### ② ROICの目標への組み込み：

Vision2020では経営指標としてROE（株主資本利益率）を採用していましたが、Vision2025ではROIC（投下資本利益率）15%以上を最終目標として設定しています。

#### ③ ESG目標の設定：

新たにESG関連項目を目標として組み込みました。カーボンニュートラルへの取り組み、ガバナンス強化を明示的に目標に採用しました。

### 中期戦略目標 Vision2025

● 連結売上高目標

4兆円

● 生産性向上  
従業員一人当たりの売上高と営業利益を

倍増

● ROIC（投下資本利益率）

15%以上

● ESGで評価される企業に！

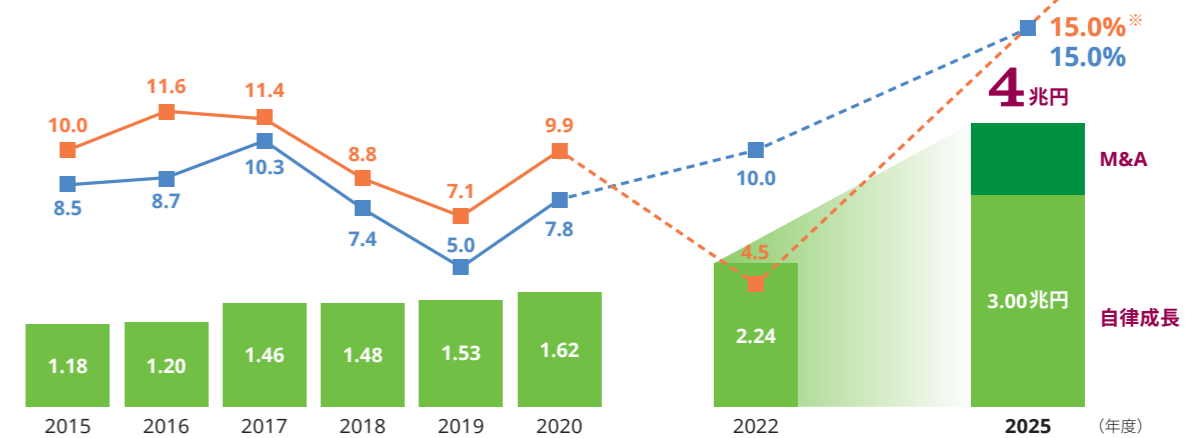
- ① 世界初、世界No.1技術の積み上げによる社会ニーズの解決
- ② カーボンニュートラルを中心としたESG経営の推進
- ③ One NIDECとしての組織、ガバナンス強化

### 新中期戦略目標の骨子 1 売上と利益の両立

2025年度連結売上高4兆円（うち、新規M&Aで1兆円を見込む）の達成は高い成長率を要求しますが、単に売上を伸ばすだけではなく、「利益ある成長」に当社は拘ります。Vision2020のROE（株主資本利益率）から、Vision2025ではROIC（投下資本利益率）を指標として採用し、2025年度で同15%を目標値として設定しています。既存事業については、事業軸と地域軸によるマネジメント（製品を

事業および地域別にマトリックス化することでビジネス機会を可視化)で成長機会を追求しつつ、ROICを評価軸とすることで資本効率の最適化を図っていきます。新規買収（M&A）の主眼は当社の戦略上必要となる技術、商流の補完にあり、単に売上を取り込むだけではない、当社経営戦略とのシナジーがあり、最終的に当社全体の経営指標改善に寄与する案件を重視しています。

#### 成長戦略（自律成長+M&A）と、資本収益性向上の両建てによる取り組みを展開



■ 売上高 (兆円) ■ 営業利益率 (%) ■ ROIC (投下資本利益率) (%)

ROIC = NOPAT / 投下資本 (有利子負債 + 親会社の所有者に帰属する持分合計 + 非支配持分) NOPAT = 営業利益 × (1 - 実効税率)

※ 2025年度の営業利益率目標15%は、自律成長（売上高3兆円分）に適用

### 新中期戦略目標の骨子 2 事業ポートフォリオマネジメント

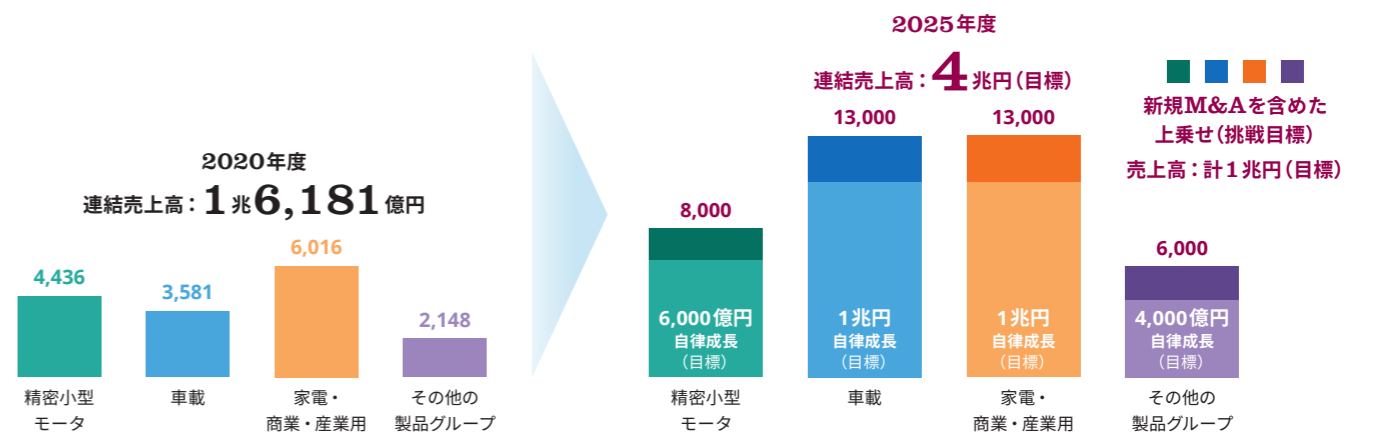
2020年度1.6兆円から2025年度4兆円の連結売上高目標（うち、新規M&Aで1兆円を見込む）に向かって、成長事業に軸足を積極的にシフトしていきます。

車載では、今後市場の大幅拡大が見込まれる電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」の2025年度の販売台数予想を300万台程度としており、同年度までに数千億円規模の売上増加を見込んでいます。その他にも電動パワーステアリング用モータなど、受注ベースで10%を超える年率売上成長が期待できる製品群も多く、車載は

全体としても高い売上高成長率が見込まれます。

精密小型モータでは、長年当社業績を牽引してきたHDD用モータの大幅な成長が見込めない状況となっています。電動化による事業機会の拡大が予想される小型EV向けモータ、電動二輪車向けモータなどのモビリティ分野に経営資源をシフトし、もう一つの成長分野である熱マネジメントシステムと併せて売上成長への貢献が期待されます。

#### 成長事業への積極投資による高い成長率を実現



### 新中期戦略目標の骨子 3 トップライン伸長への打ち手

2025年度の連結売上高4兆円、その先の2030年度連結売上高10兆円達成に向けては、より市場規模の大きい事業分野へのシフトが必要となります。成長分野への事業シフトに加えて、顧客から見てインテグレーションレベルの高い製品群を提供することで、より大きな規模を持つ市場へのアクセスや製品単価の上昇が可能となります。

車載事業を例にとると、モータ単体（デバイス単品）の提供から

EPSパワーパックや電動オイルポンプモジュール（モジュール）、E-Axle（システム）、EVプラットフォーム（ソリューション）とインテグレーションレベルが高まるにつれて、さらに付加価値が高い市場へのアクセスが可能となると考えられます。

当社は各事業部門でこうした移行プロセスを進めることで、2030年度連結売上高10兆円の達成に必要な成長機会を確保していきます。

#### 事業領域の拡大で、連結売上高10兆円体制に向けたビジネスモデル変革に挑む

車載とロボティクスを事例としたイメージ図



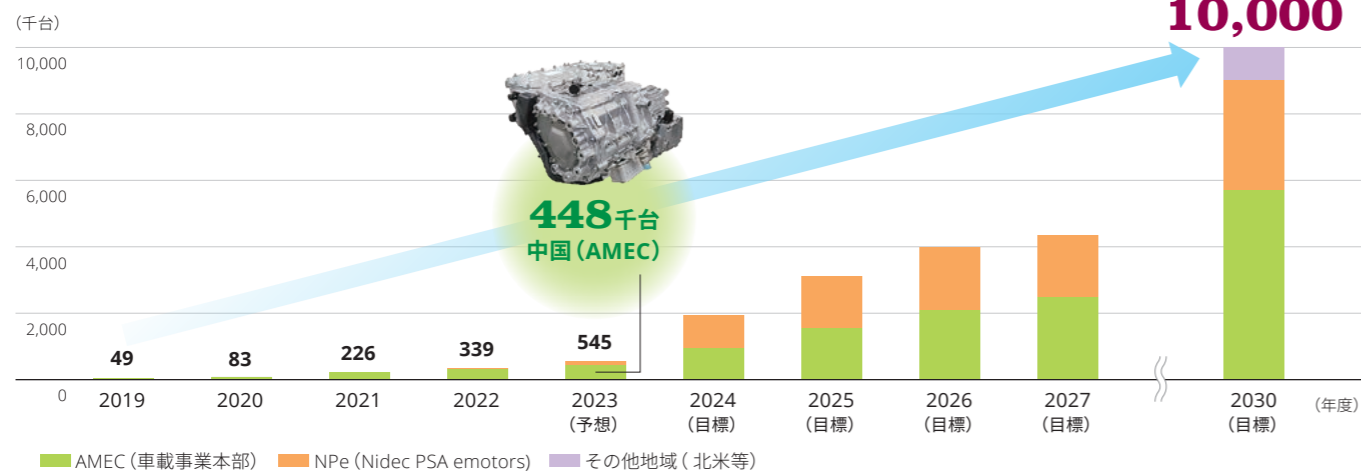
### 新中期戦略目標の骨子 4 EV用トラクションモータ基本方針

当社では主にバッテリー価格の低下によるEVの価格低下から、2025年を分水嶺としてEVの需要が大きく拡大することを想定しています。中国のEV市場は近年急速な拡大を見せており、2022年のNEV（BEV + PHEV）の台数は689万台（中国自動車工業協会公表数値）に達し、世界最大のEV市場となりました。その一方で、自動車メーカー間・サプライヤー間の競争は熾烈なものとなっており、低価格競争によるシェア争いが加速しています。このような環境

の中でもコストを大幅に削減したE-Axle第2世代モデルを既に市場投入しており、更に、コストを下げた第3世代モデルのローンチにより今後の競争を勝ち抜いてゆくことが可能と考えています。また中国での出荷に加えて、欧州ではStellantisとの合併会社でE-Axleの量産を既に開始しており、2024年以降は更なる数量増を見込んでいます。

#### 自動車業界の枠に収まらないゲームチェンジャーとしてEV時代を牽引する

E-Axleの販売台数見通し



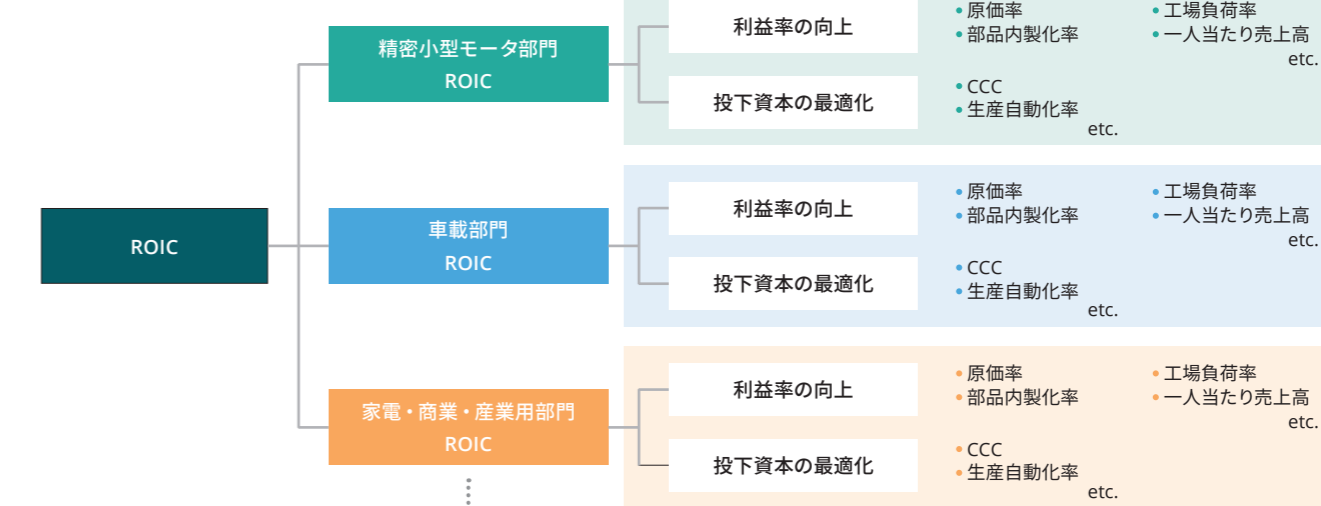
### 新中期戦略目標の骨子 5 ROIC経営

Vision2025ではROIC（投下資本利益率）が新たな経営指標として盛り込まれ、各事業部門の戦略に沿った数値目標に基づき具体的な改善活動を実施します。例えば、精密小型モータ部門と車載部門では顧客層が異なり、ビジネスのリードタイムにも違いがあるため、ROIC改善に必要な施策や、施策が成果を生むまでの時間軸も異なります。部門ごとの特徴を踏まえた改善活動を実施

することが重要です。ROICの向上には「利益率の向上」および「投下資本の最適化」が必要のため、前者であれば原価率の改善や工場稼働率の向上、後者であればCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の短縮化、生産自動化の推進といった具体的な施策を事業部門ごとに実施していきます。

#### 部門それぞれの事業戦略に沿ったROICターゲットを定めて改善活動を実施

ROIC改善活動実施のイメージ



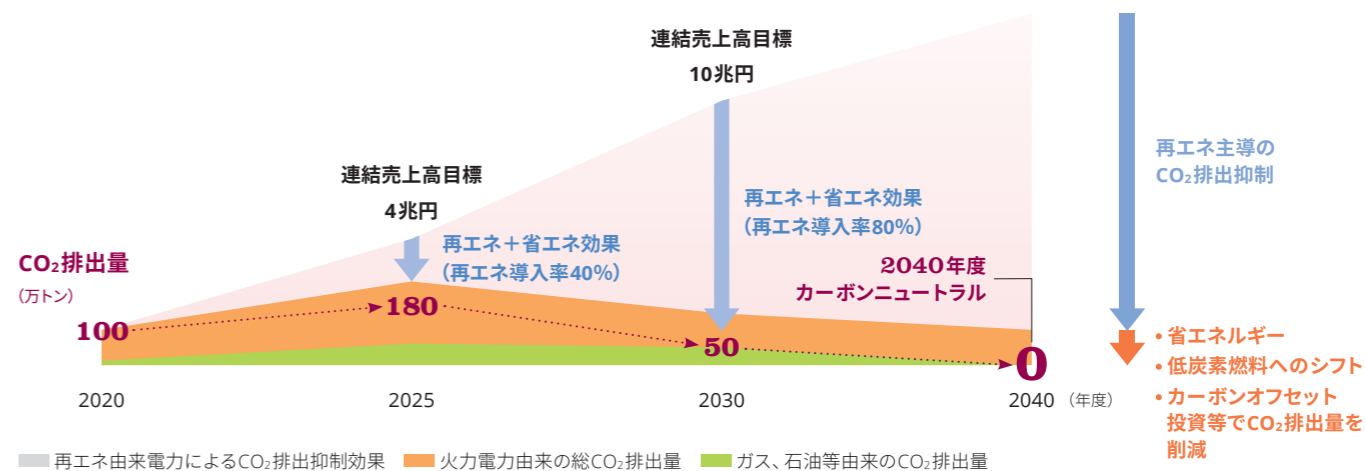
### 新中期戦略目標の骨子 6 カーボンニュートラル宣言

Vision2025で新たに「カーボンニュートラル宣言」を目標に盛り込みました。①2040年度までに事業活動（Scope 1,2）をカーボンニュートラル化 ②サプライチェーン排出量（Scope 3）の削減計画を2025年度までに決定するという2つの柱から構成されます。売上高の増加に比例してエネルギー消費量は増加が想定されま

すが、①省エネルギーの推進 ②電源構成の再生可能エネルギーへのシフト ③カーボンオフセット投資などで、ネットでのCO<sub>2</sub>排出を2040年度までにゼロ（Scope 1,2）とすることを計画しています。再生可能エネルギー導入比率については、2025年度で40%、2030年度で80%を予定しています。

#### 2040年度までに事業活動（Scope 1,2）をカーボンニュートラル化 サプライチェーン排出量（Scope 3）の削減計画を2025年度までに決定

再生電力導入に伴うCO<sub>2</sub>排出量の変化





## 財務戦略

### 今後の更なる成長の礎となる 財務基盤を構築すべく、着実に施策を実施

常務執行役員  
最高財務責任者 (CFO)  
佐村 彰宣



## 経営概況

当社は今年で創業満50周年を迎えました。1973年の創業以来、幾多の困難に遭遇しながらも、成長分野で急速に売上規模を拡大し、2014年度には1兆円、そして2022年度には2兆円を超えるところまで成長しました。そして、売上成長に伴い、利益についても順調に伸ばしてきました。

2019年には車載分野でEV化が急速に進展することを一早く察知し、先行投資による待ち受け戦略を展開することにより、中国のE-Axle外製市場においてトップシェアを獲得しました。一方、これまでの数年間はE-Axle事業が収益面で大きな負担となっていました。今年度より黒字浮上を果たし、収益に貢献するステージに入りました。

## 夢のある事業ポートフォリオへの転換

2022年度の当社売上高は2兆2,428億円、営業利益は1,001億円となりました。営業利益については757億円の構造改革費用を計上したことにより、前年度比-41.3%と大幅に減少しています。

こうした経営環境の下、「Vision2025」で掲げる売上高4兆円、更には2030年度の売上高10兆円の実現に向けて、車載E-Axle事業のみならず、小型EV向けや電動バイク向けモーター等の電動化ビジネス、工作機械事業への新規参入や協働

## 成長戦略を支える強固な財務基盤の整備

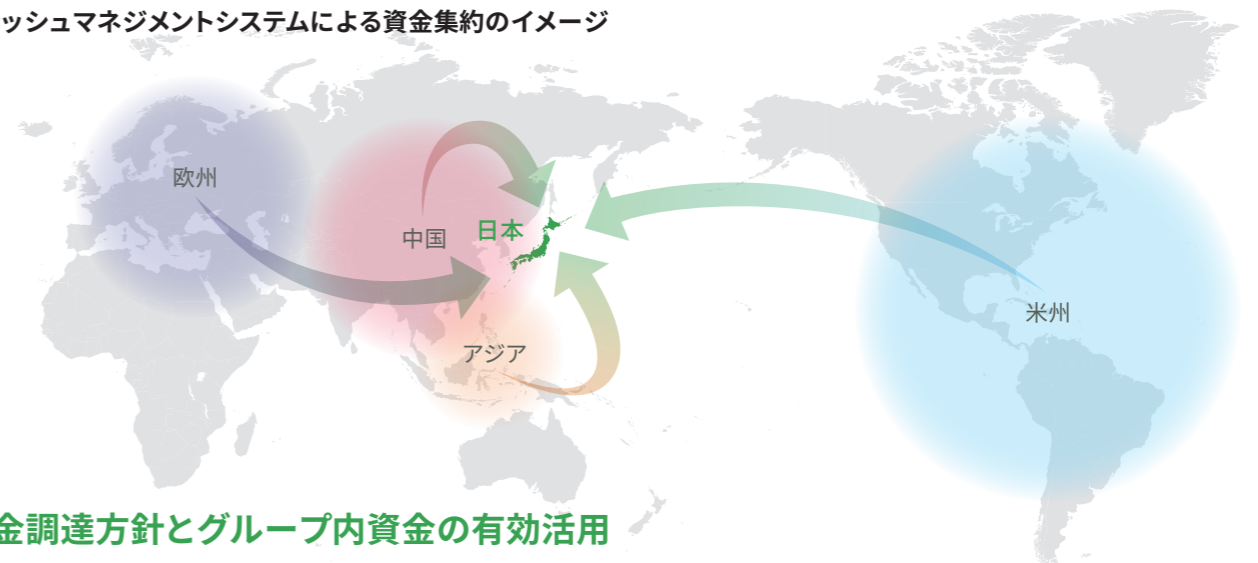
このような次なる飛躍に向けた成長戦略を支える強固な財務基盤を整備することが財務戦略上の最優先課題です。そのため、昨年度に大規模な構造改革を断行し、今後の事業ポートフォリオに見合った固定費構造への転換を進めました。これをベースに収益のV字回復を実現すると同時に、運転資

また、新型コロナウイルスの感染拡大やロシアによるウクライナ侵攻を背景に、原材料市況の高騰やリードタイムの長期化、物流の混乱がグローバルベースで経営に大きな影響を及ぼしました。このため大口発注による原材料確保を余儀なくされた一方、急激な需要変動に伴いお客様の在庫調整が長期化する等、当社のバランスシートを圧迫する状況が続いていましたが、このような経営環境も徐々に正常化しつつあります。

ロボット向け減速機等の機器装置分野での新しい取り組み、「空飛ぶクルマ：eVTOL」向けや成層圏通信プラットフォーム向けのモーターといった航空宇宙市場向けのビジネス、さらにはバッテリーエネルギー貯蔵システムや充電ステーションを始めとしたグリーンイノベーション関連の取り組み等、オーガニック成長のみならずM&A戦略も駆使して、将来の成長分野を取り込んだ夢のある事業ポートフォリオへの転換を強力に推進しています。

金効率(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の大幅改善、償却費とバランスの取れた投資の効率化等の諸施策を、One NIDEC/全体最適の視点から強力に推進し、あらゆる成長機会を逃すことのないよう、盤石な資金調達余力を確保していきます。

## キャッシュマネジメントシステムによる資金集約のイメージ



## 資金調達方針とグループ内資金の有効活用

資金調達においては、中長期の成長原資となる資金を年度毎のキャッシュ・フロー想定、売上通貨と調達通貨のマッチングといったALM (Asset Liability Management) の観点を交えながら、「成長」と「財務規律」の双方を意識し、直接金融と間接金融のバランス、長短バランスの最適化により、財務構造の安定化を図ります。

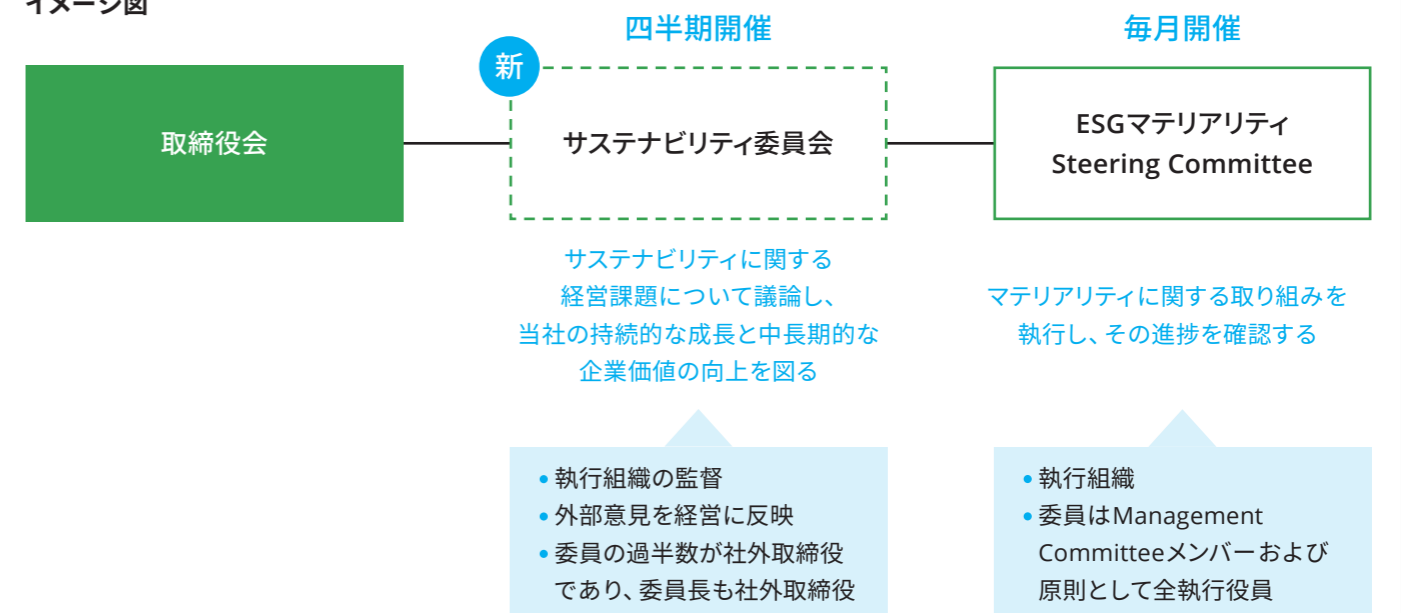
また、グループ内資金の有効活用を図るため、日本、中国および米国等、各地域内においてキャッシュマネジメントシステム(CMS)を活用したグループ間での余剰資金活用を継続しています。さらに各国を結ぶCMSを既に導入し、全世界ベースでCMS網を充実させています。また、最近の地政学リスクを考慮して、各国の余剰資金を日本に還流させることにより、リスクヘッジと併せて有利子負債の圧縮に努めています。

## ESG経営の進化

当社は「会社が追求する事業戦略の方向性と世界が求める社会的課題解決への道筋を一致させ、力強く芯のある成長を続けること」こそ、持続可能な経営の在り方であるという基本的な考え方の下、ESG経営の推進を中期戦略目標の一つとして掲げています。昨年、取締役会の内部にサステナビリティ

委員会を創設し、委員の過半数を占める社外取締役の知見により長期的かつ幅広い視点から活発な議論を展開しております。真摯かつ地道な議論を通じて当社経営のサステナビリティを高めていきます。

## イメージ図



## 中長期の成長・人的資本拡充に向けた取り組みによりグループの一体化に注力

執行役員  
秘書室・人事部担当  
平田 智子



### 人的資本の拡充に向けて

当社の事業戦略の特色はM&Aを積極的に行うことです。この特色から従来は買収した会社の自主性を重んじ、グループ内といえども競い合いながら成長する経営（連邦経営）を進めてきました。しかしグローバル化によってあらゆる市場の垣根が取り払われた現在においては、それぞれの会社で培われた技術や人材を繋ぎ合わせ、グループ全体で経営課題等の解決にあたるグループ一体化経営に邁進しています。One NIDECとはグループ間でシナジーを創出しながら成長していく全体最適の経営、つまりグループ一体化経営の実現を目指す上でのキーワードです。

しかし、経営の転換にあたってNIDECグループの強みの根幹が揺らぐことのないよう、創業者・永守重信の価値観あるいは行動様式である「永守イズム」や、従業員の行動指針・規範である「NIDEC Way」を次世代へ継承させていくこともまた重要課題です。これまでに培ってきた競争優位性を確実に引き継ぎつつ、グループの全従業員があらゆる垣根を超え

て共に戦える土壌を築くことにより、当社が企業理念の中でビジョンとして掲げる「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」そして「人類が抱える多くの課題を解決する世界No.1のソリューション企業集団」を実現することができると考えています。

さらに、ビジョン実現に向けた新たな指針として重要となるのが、会社組織および人材に係る基本的な考え方をまとめた「NIDECグローバル人事ポリシー」です。これは今後展開していく様々な人事戦略や施策において、その基本となる方針・信念を言語化することで、グローバル規模での認識・意思の統一を図るものです。NIDECグループで働く10万人超の社員が公平な仕組みの下で活躍し、事業や会社間を自由に往来できるような制度に係るポリシーもこれに含まれており、ゆくゆくはグループ全体のガバナンス強化に発展させることを計画しています。

### NIDECグループにおける人的資本経営の考え方

人的資本経営は、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上に繋げる経営の在り方です。NIDECグループにおいては人的資本経営の根幹に創業者精神をおき、そこから「NIDECグローバル人事ポリシー」といった指針や人事施策を展開しています。それら指針や施策の成果として、会社組織あるいはヒトの側面から会

社業績等への貢献に繋がると考えております。2030年度の連結売上高10兆円の達成と、今後100年成長し続けるグローバル企業の実現に向け、人的資本経営に係る上記の考えに基づき指針の整備や施策等の展開を着実に進めていきます。

### NIDECグローバル人事ポリシーの考え方と主な人事施策

NIDECグローバル人事ポリシーにおけるもっとも基本的なポリシーは「For Our Future, For Our Dream — 世界の人々の明日と私たちの夢のために挑戦する組織・人材であり続けること」です。この下に組織・人材開発に関するポリシーと人事制度に関するポリシーをそれぞれ掲げています。

#### ● 組織・人材開発ポリシー

“Encourage Uniqueness, Respect Team Spirit”  
個性を活かし、チームを尊重する

人事上のソフト領域（「人」＝個人や自律的な社員集団に関する施策）についてのポリシーです。このポリシーに基づき、ビジョンを共有しながらも多様な視点を取り入れる風土の醸成を図る組織開発施策、個性を磨く人材開発施策を進めています。

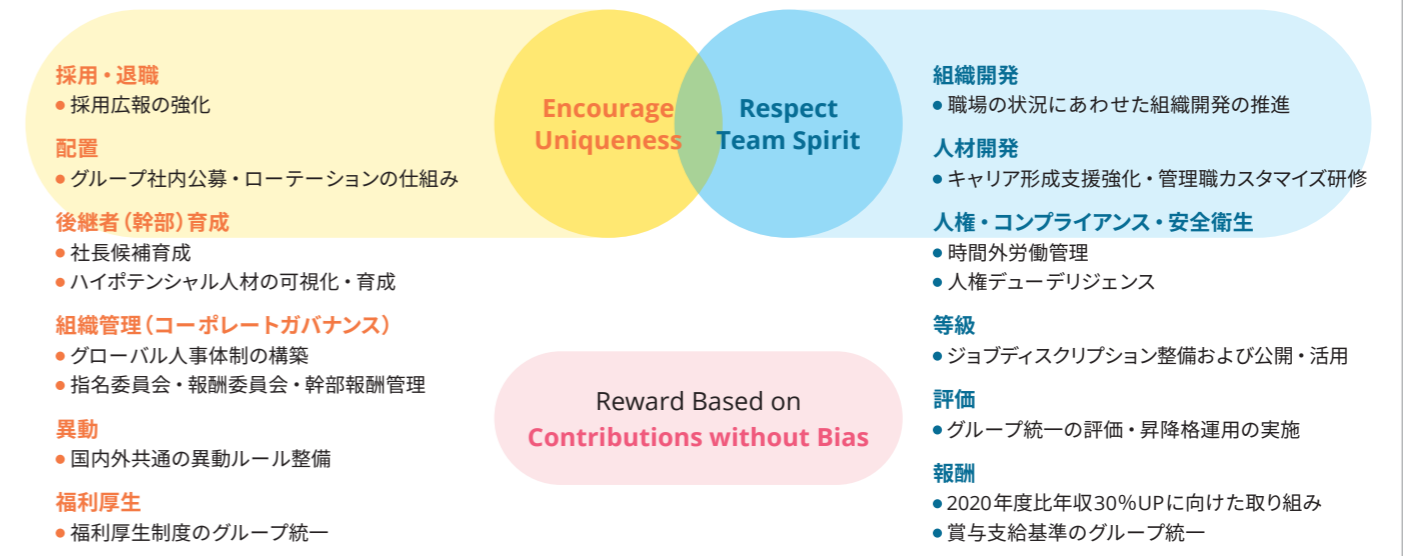
#### ● 人事制度ポリシー

“Reward Based on Contributions without Bias”  
先入観にとらわれず貢献に基づいて遇する

人事上のハード領域（「事」＝制度や仕組みに関する施策）についてのポリシーです。このポリシーに基づき、会社における人事基盤として必要な基幹制度（等級・報酬・評価）、これらに付随する組織管理・異動ルール・福利厚生などの制度・仕組みを公正・公明・公平な観点から整備しています。

### “For Our Future, For Our Dream”

世界の人々の明日と私たちの夢のために“挑戦する”組織・人材であり続けます。



※ 上図の人事施策は、主に日本地域の場合を記載しています。

当社人事に関する具体的な活動については、2023年3月期の有価証券報告書にて詳細を開示しています。特にグループ一体化や人的資本経営の確立に向けた施策等に関しては、今後も具体的な活動内容とその進捗を積極的に開示していきます。

また、経営人材を輩出し続けるための仕組みづくりについては、次のコンテンツにてご説明します。特定個人にのみ意思決定権が集中しないような制度と仕組みを整えています。

人事に関する具体的な活動については、下記をご覧ください。  
[https://www.nidec.com/-/media/www-nidec-com/ir/library/reports/FY22Q4\\_jp.pdf](https://www.nidec.com/-/media/www-nidec-com/ir/library/reports/FY22Q4_jp.pdf)

**Vision**  
▶ 100年を超えて成長し続けるグローバル企業  
▶ 人類が抱える多くの課題を解決する世界No.1のソリューション企業集団

創業者精神（挑戦への道・NIDEC Way）

### NIDECグローバル人事ポリシー

“For Our Future, For Our Dream” 世界の人々の明日と私たちの夢のために“挑戦する”組織・人材であり続けます。

組織・人材開発ポリシー（ソフト領域メッセージ）

人事制度ポリシー（ハード領域メッセージ）

**Encourage Uniqueness**  
自らの存在価値をプロアクティブに発揮する個人を尊重します。

**Respect Team Spirit**  
多様な意見を受容し、本音のコミュニケーションを通じて新たな価値を創出します。

Reward Based on **Contributions without Bias**  
シンプルな基準で常に公正・公明・公平に正しく評価され、適切なキャリア機会が提供されます。

**人材開発** スキル開発、キャリア支援、幹部育成等

**人事制度企画・運用** 評価・報酬・等級その他制度、採用、勤怠、給与等

**組織風土醸成** 理念浸透、組織開発、健康経営等

# 次世代リーダーの輩出

創業50周年を迎えた今、次の50年を見据えて後継者計画を新たに構築しています。新たな計画では、NIDECグループ内から選出されたリーダーが経営を担い、集団経営体制により誰がリーダーになっても持続可能な経営を維持できるようにしています。この計画の実行にはグループ内で経営者候補を輩出し続けることが必要です。また、後継者計画等に関する会議体を定め、特定個人に意思決定権が集中しない仕組みづくりにも努めています。

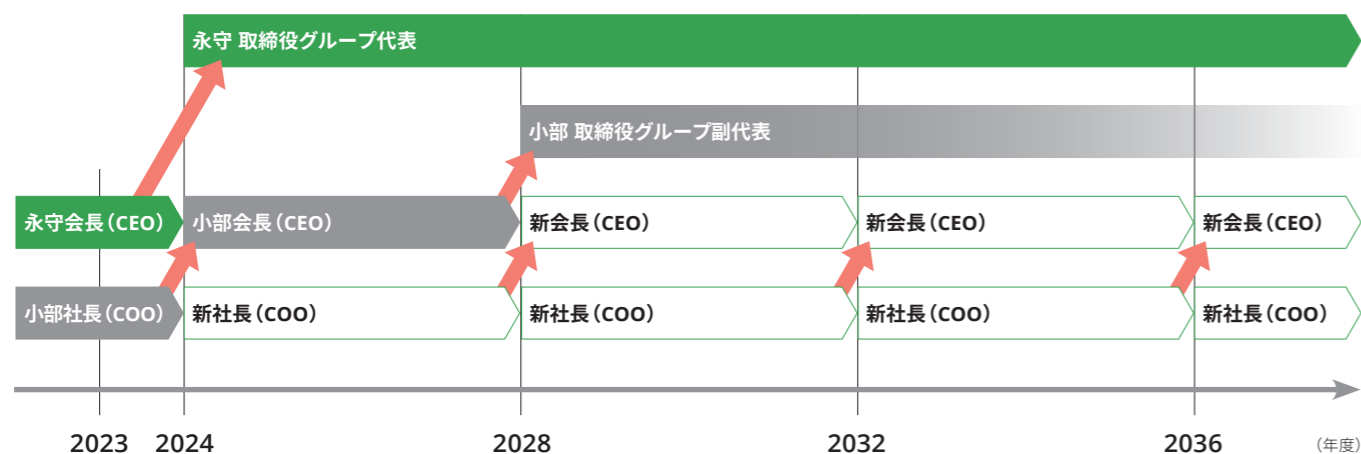
## ① 2024年4月以降の経営体制(予定)

現代表取締役会長CEO(最高経営責任者)の永守重信は会長職、CEO職を退き、代表権を持たない「取締役グループ代表」という新設の役職に就く予定です。2024年度以後の経営体制が順調に進むよう見守り、時には前面に出て指導役に回り、創業者として会社の業績悪化・成長停滞を見逃さない体制を築いていきます。現代表取締役社長COO(最

高執行責任者)の小部博志は2024年4月から2028年3月まで代表取締役会長職に就き、CEO(最高経営責任者)となります。2024年4月には現副社長である5名の中から1名が社長となり、2028年3月まで代表取締役社長COO(最高執行責任者)を務めます。

※ 株主総会決議を必要とする事項を含むため、今後の予定として記載しております。

### 2024年4月以降の経営体制



## ② 後継者計画の考え方

役員・幹部クラスはCxO(Chief x Officer)やグループ会社社長の人材プール、CxOやその他役員、グループ会社社長は副社長の人材プール、副社長は社長の人材プールといった具合に、常に各階層のプールに人材を用意しておき、社長候補にふさわしい者が上位のプールへと上がっていく仕組みを構築しています。それぞれのプールに必要な基準を定め、該当する役割の職責・職務を果たせる人材のみを選出します。

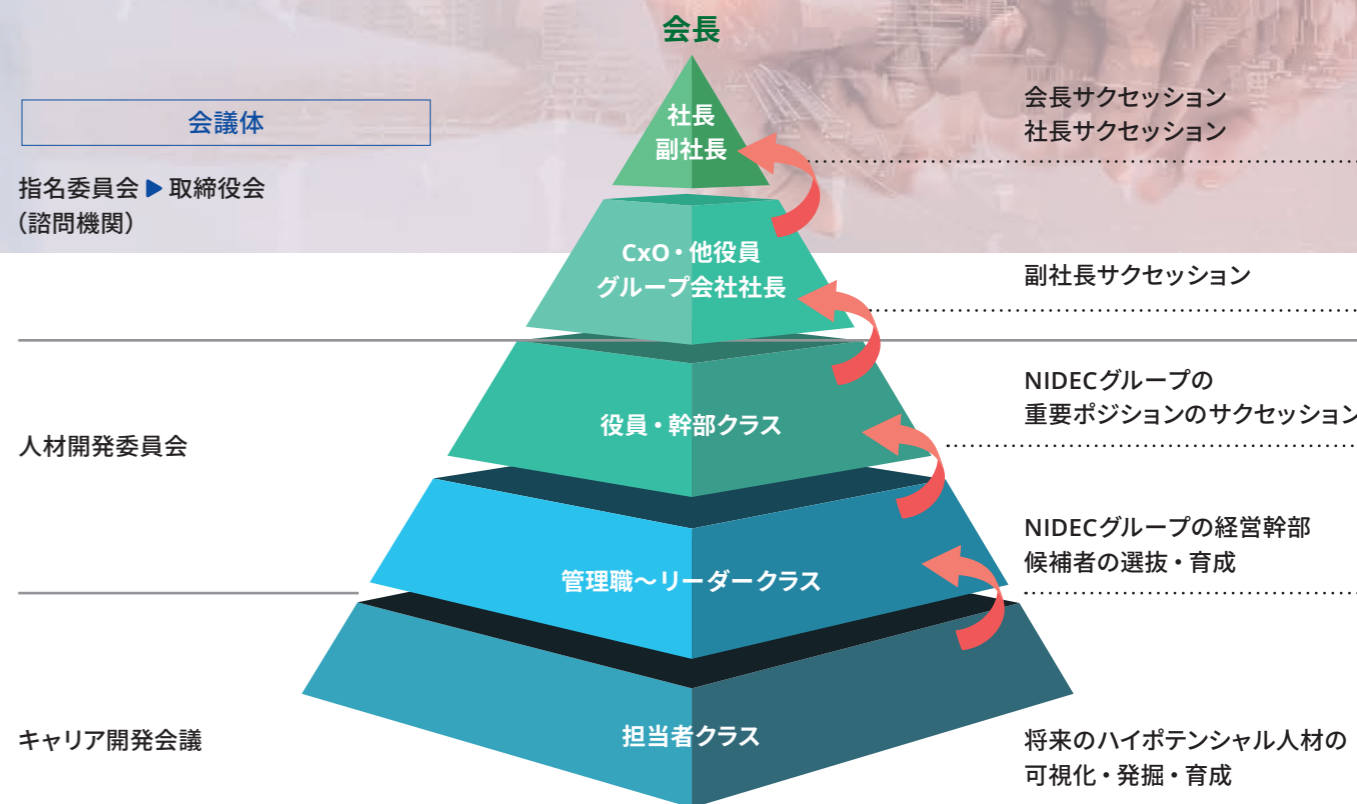
従来のトップダウン経営体制から集団経営体制に移行するに当たり、リスクとして意思決定などの経営のスピードが遅くなる可能性が挙げられます。しかし、社長候補者には当社の文化や社員が共有すべき行動指針・規範として定めた

NIDEC Wayを理解し、当社の経営にとって重要な事項を理解した人物のみが選出されるため、企業文化の一つである経営のスピードが棄損されることはないと考えています。社長候補者の能力をどのように担保するのか、創業者程の能力を持つ人物はいるのか、というリスクについては、様々な能力を持つ複数の人材が共に経営を行う集団経営体制をとることにより、会社およびグループ全体での安定した能力の維持・向上が見込めると考えています。

当社の経営にとって最も重要なことは当社の企業文化の理解であることを認識し、グループ内から後継者を選出する方法としています。

## 人材プールの考え方

人材プール(経営層~担当者層までの体系)



なお、各階層における候補者選任や人材育成については、主に下記の会議体にて議論しています。

### 指名委員会

2022年11月5日、取締役会の諮問機関として指名委員会を設置しました。主に、経営層(取締役・執行役員)の選任について議論しています。当社の取締役および執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定等に関して独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、公正性・透明性・客観性を担保し、当社のコーポレートガバナンス体制を一層充実させることを目的としています。

### 人材開発委員会

社長、副社長、CxO等の役員、人事部を構成員として、2020年度より人材開発委員会を設置しています。主に、重要ポストの後継者計画、および中長期的な経営者候補の育成計画について議論しています。ここでの重要ポストは、ビジネスユニット長やファンクションリーダー等のポストを指します。

## ③ 社長・副社長等の必要条件

当社は執行役員等の選任方針・選任基準として、以下を定めています。

### 社長

NIDECグループの製品を通じて世界の快適な社会づくり(ソリューションビジネス)に貢献できる高いリーダーシップを持ち、NIDECグループ全体を統制し、指揮することができる者であること。

### 副社長

ニデック株式会社役員ポストおよびグループ会社社長ポストの中で、「際立った変革のリーダーシップを発揮」かつ、「際立った業績貢献を行った」者であること。社長ポストへのポテンシャルが見られる者であること。

### ニデック株式会社役員、グループ会社社長

NIDEC Wayを体現し、NIDECグループを良い方向に導くことができる者であること。NIDECグループの企業価値の最大化に資する人材であり、誰もが認める確固たる実績を持ち合わせている者であること。NIDECグループの業務を遂行するための優れた知識、および経験、グローバルにおける多様性への知見を有する者であること。

※ NIDEC Way=NIDECグループ全体(グローバル含む)で共有し、かつ指針とすべき行動規範

## E-Axle のラインナップ拡充、および量産体制を早期に構築

常務執行役員 副最高技術責任者  
半導体ソリューションセンター所長  
兼 ソリューション企画・戦略部長

大村 隆司



### 半導体ソリューションにおける協業

2023年6月5日に当社とルネサスエレクトロニクス株式会社は「EV向け次世代E-Axleの半導体ソリューションの協業」について公表しました。翌日には両社合同の記者会見も実施しました。



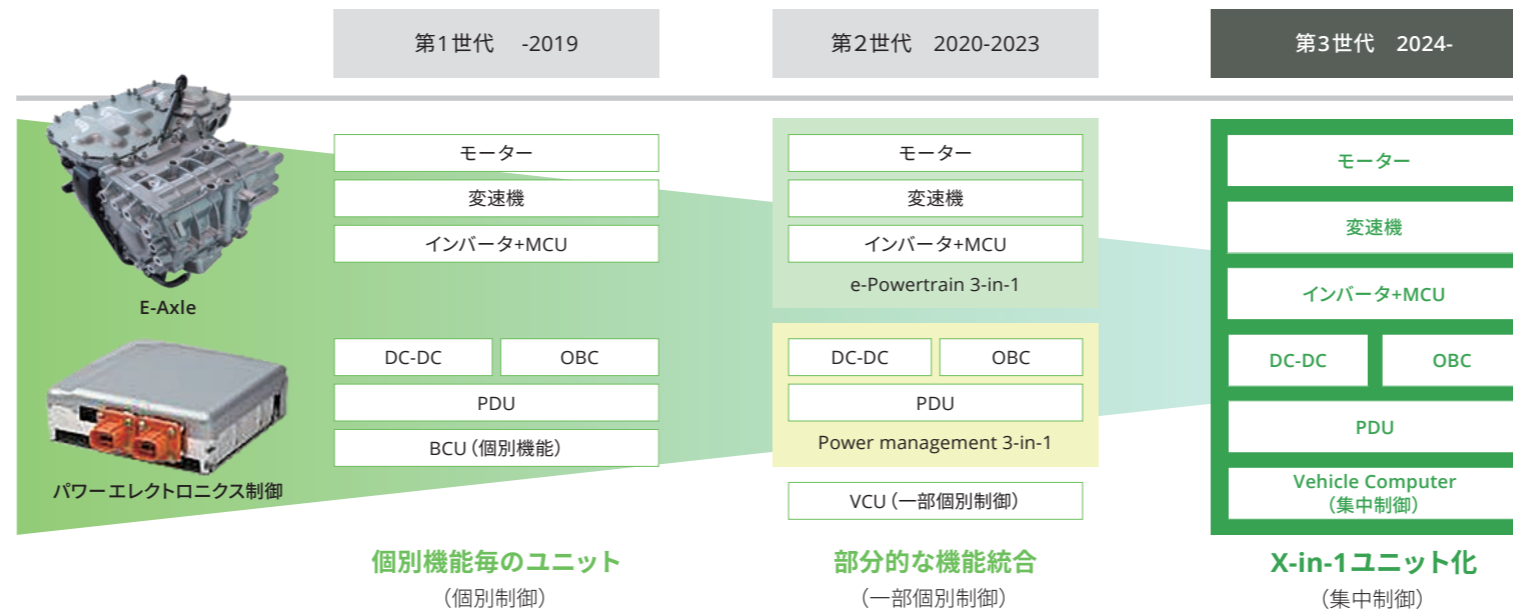
電気自動車 (EV) については、電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」と呼ばれる、モータ・インバータ・ギヤを一体化した 3-in-1 ユニットの使用が増加しており、当社も2019年より3-in-1 タイプのE-Axleを出荷しています。最新のトレンドとして、小型軽量化や低コスト化への需要の高まりから、DC-DC コンバータ・オンボードチャージャ (OBC)・電力分配ユニット (PDU) などのパワーエレクトロニクス制御を統合する動き (X-in-1 化) が加速しており、特に中国においてこうした傾向が顕著となってきています。当社も2024年以降市場投入予定の第3世代E-Axleにおいては、X-in-1化対応を予定していますが、X-in-1化は「全体最適による高効率化」「軽量化や体積削減」「高電圧用ケーブルや冷却ケーブルの削減」「半導体の個数や電子制御ユニット (ECU) 間のハーネス削減」等のメリットが期待できる一方で、「統合化によるセーフティ・インテグリティへの懸念」「メンテナンス性の低下」「冷却システムの複雑化」「部品へのより高い信頼性の要求」などの課題を残しています。

こうした課題解決に向けて、ルネサスエレクトロニクス株式会社と協業し、業界最高水準の高性能・高効率、小型軽量・低コストを同時に実現するX-in-1システム向けに、高品質・高機能なPoC (Proof of Concept: 概念実証) を実施することと

しました。第一弾として、2023年末までにモータ・インバータ・ギヤに加え、DC-DC コンバータ・オンボードチャージャ (OBC)・電力分配ユニット (PDU) を搭載した 6-in-1 の PoC を開発する計画です。この段階でパワーデバイスにはSiC (炭化ケイ素) を搭載する予定です。さらに 2024年には第二弾として、バッテリーマネジメントシステム (BMS) 他も統合してさらに集積度を高めた X-in-1 の PoC を開発する予定です。第二弾の段階ではパワーデバイスは高周波動作が得意なGaN (窒化ガリウム) に置き換え、更なる小型化と低コスト化を図る予定です。

当社はルネサスエレクトロニクス株式会社を車載EV半導体ソリューション戦略パートナーとして選定し、同社のRFQ (Request for Quote) を通じてどのようなスペックの半導体が次世代E-Axleに必要なかを定義し、開発を進めていきます。本協業で開発した PoC をベースとして早期に製品化を実施し、E-Axle のラインナップ拡充に加え、量産体制を早期に構築することを目指します。

### 次世代E-Axle (X-in-1システム)の動向



### E-Axle・パワーエレクトロニクス制御機器のトレンド

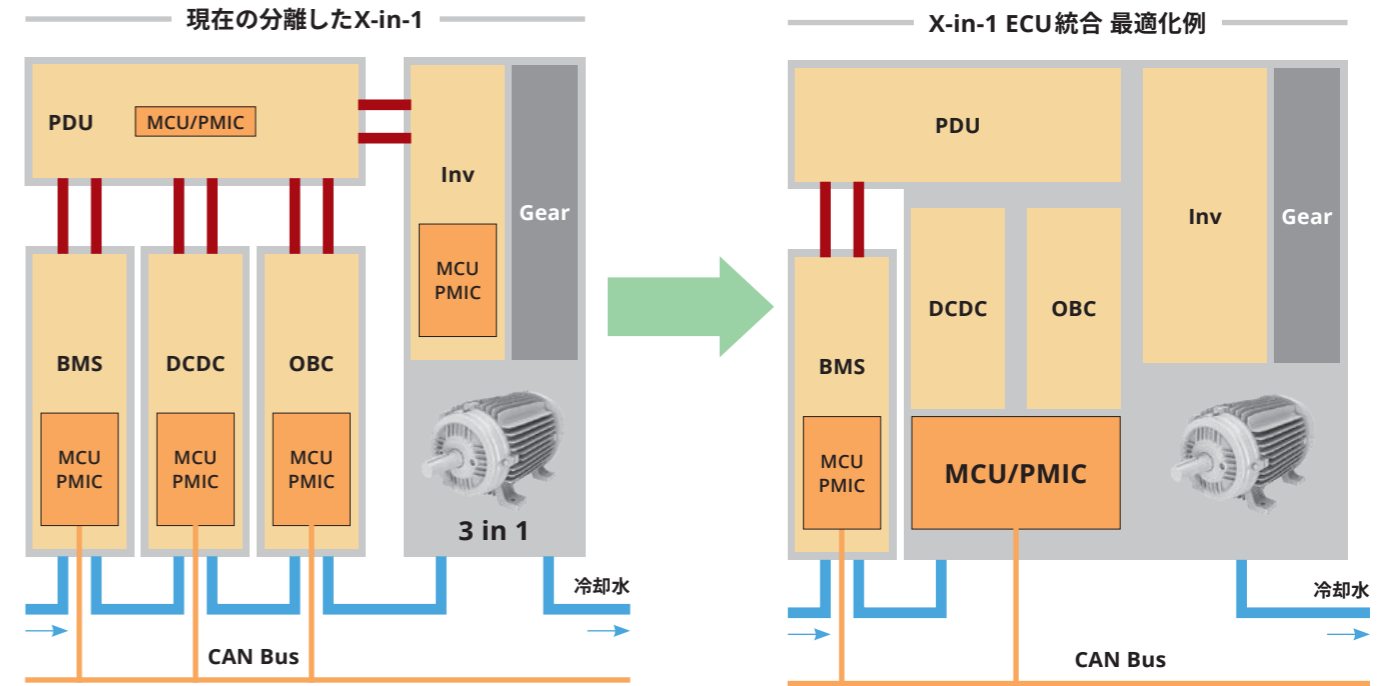
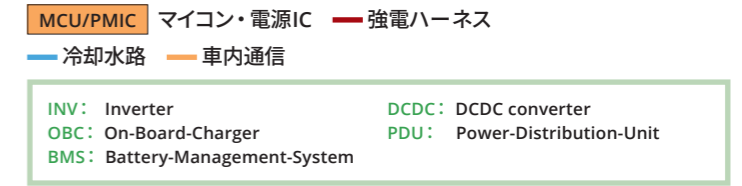
個別機能ユニットの組み合わせから、部分的な機能統合ユニットへパッケージ化が進み、モーター・インバータ・電力の個別制御から、複合機能の統合制御、さらには集中制御に移行し、X-in-1としてユニット統合が進んでいく

VCU: Vehicle-Control-Unit  
MCU: Motor Control Unit  
DC-DC: DC-DC converter  
OBC: On-Board Charger  
PDU: Power Distribution Unit  
BCU: Body Control Unit

### 協業の効果 ~ ECU統合での効率・性能改善 ~

#### X-in-1 ECU統合による部品統合化

- ✓ 半導体部品、制御基板の統合
- ✓ 強電ハーネス・コネクタの削減
- ✓ 冷却水路の最適化
- ✓ CANなど、車内通信ケーブル・コネクタの最適化



統合化による部品点数削減、部品を共通化したプラットフォームを開発し、開発効率と車種展開容易性が求められる。

# 精密小型モータ

## 2022年度の振り返り

売上高は、為替の影響（前年度比約634億円の増収効果）を含め、前年度比0.1%増収の4,253億33百万円となりました。HDD用モータの売上高は、販売数量の減少を主因として、為替の影響（前年度比約210億円の増収効果）を含め、前年度比20.6%減収の784億62百万円となりました。その他小型モータの売上高は、為替の影響（前年度比約424億円の増収効果）を含め、前年度比6.4%増収の3,468億71百万円となりました。営業利益は、2022年度に構造改革費用約56億円を計上した結果、為替の影響（前年度比約47億円の増収効果）を含め、前年度比37.1%減益の266億80百万円となりました。

2022年度は当部門を取り巻く事業環境は厳しいものとなりました。HDDについては、2021年度のグローバル出

荷台数は2.6億台程度から、2022年度は1.7億台程度まで減少しました。データセンター向けHDDについても大手IT企業の投資減速から在庫調整に至り、当社のHDD向けモータの収益性に大きく影響を与える形となりました。HDD以外のモータについても、データセンター・PC・スマートフォン等の出荷数量が軒並み減少し、当社モータの出荷量および収益性も影響を受ける形となりました。

2023年度については、データセンター・PC・スマートフォン等の市場回復には在庫調整完了を含めてやや時間を要するとの見方も少なくなく、HDD出荷台数についても減少トレンド継続が予想されており、当部門の事業環境は引き続き厳しいものとなることが予想されます。

## 中長期成長戦略

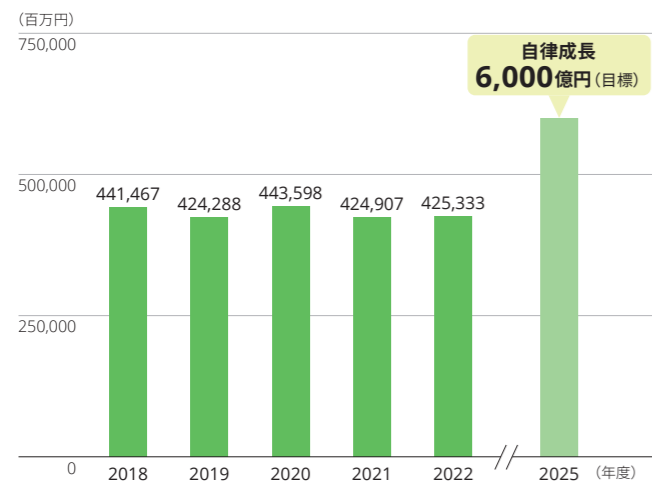
PCやスマートフォンを筆頭とするIT機器の台数成長は頭打ちとなっている等から、当部門の既存事業に今後の成長を期待することは困難となっており、事業ポートフォリオ転換が今後の成長継続に必須となります。

事業ポートフォリオ転換の一環として、サーマルマネジメント(2018年にニデックCCI股份有限公司に出資)に加えて、現在小型EVおよび電動二輪車向けのモータに注力しています。小型EVIは、中国で2020年に発売された低価格EVの販売台数が、2021年に続き2022年も同国内EV市場の中でNo.1のベストセラーとなりました。小型EV向けモータ関連の受注、引き合いもすでに獲得しており、2022年度には顧客向けの量産も開始されました。低価格EVの潜在需要は数億台にのぼると当社は見ており、今後の更なるビジネス拡大が期待されます。

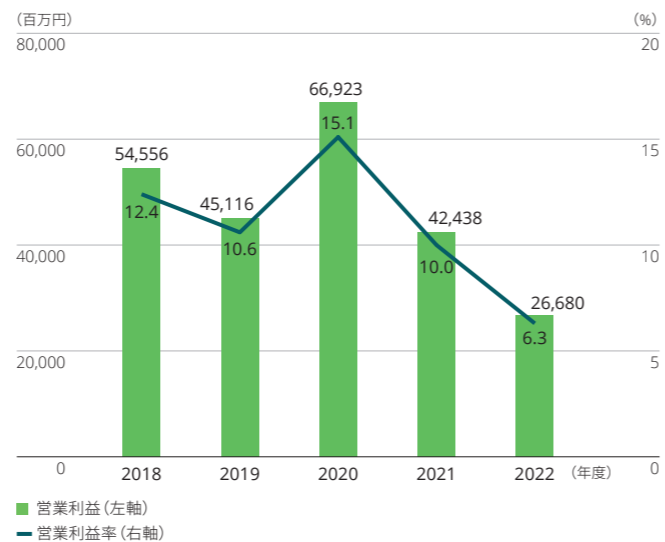
二輪車については、四輪車同様の電動化の波が押し寄せられており、駆動ユニット向けモータ需要の大幅拡大が今後期待できる市場と認識しています。既存の二輪車市場はグローバルで6,000万程度の規模であり、うち2,500万台程度を占めるインドおよび1,500万台程度を占める中国（一部は輸出）が最大の市場となっています。当社の受注活動も上記2カ国を中心に実施されており、複数のトップメーカーからの受注をすでに獲得しています。インドにおいてはラジャスタン州ニムラナに工場を設立し、「Make in India」政策への対応も可能な体制を構築しています。今後は同工場の拡張により、同国での電動二輪車向けモータの供給体制を整備していきます。

上記以外の分野では、ドローンやメタバース、医療といった分野に大きな事業成長の機会があると認識しており、当社のスリー新活動（新市場、新顧客、新商品）の重点分野として認識しています。

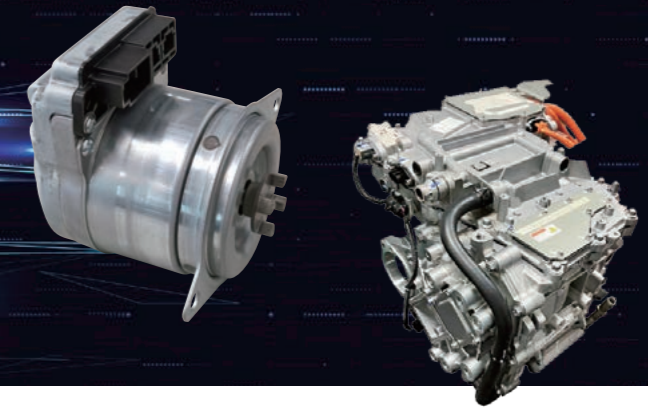
### 売上高



### 営業利益 / 営業利益率



# 車載



## 2022年度の振り返り

売上高は、ロシアによるウクライナ侵攻の影響や顧客による半導体等電子部品の調達に困難な状況が続く中、電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」等の増収により、為替の影響（前年度比約466億円の増収効果）を含め、前年度比24.4%増収の5,196億54百万円となりました。営業

損益は、当期に構造改革費用約541億円を計上した結果、為替の影響（前年度比約29億円の増収効果）を含め、前年度比529億66百万円減少の422億91百万円の損失となりました。

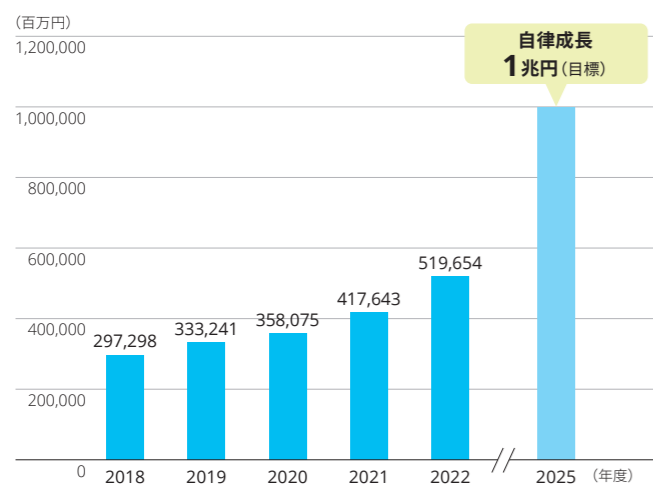
## 中長期成長戦略

E-Axle計画販売台数400万台の達成は1年後ろ倒しの2026年度となったものの、当社のEV関連製品が今後の成長の中心となることには変わりはありません。中国での顧客数が2社から5社へ拡大していること（いずれも同国BEV販売上位メーカー）に加えて、2022年9月には欧州Stellantis（旧PSA社）グループとの合併会社がE-Axleの量

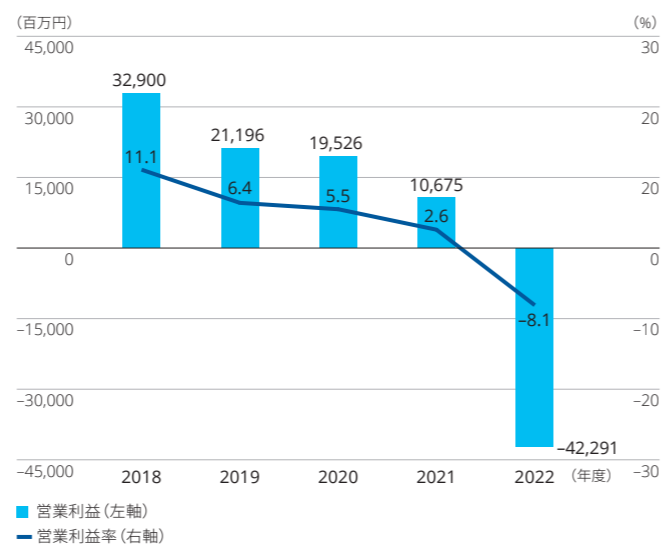
産を開始しており、2026年度のE-Axle計画販売台数400万台は当社が手掛ける中国向け、欧州Stellantisグループとの合併会社が手掛ける欧州向けの合算数値となります。

EV業界を取り巻く環境は変化のスピードが速く、当社はEV関連製品に関わる事業戦略を変化に適応したものへと進化させています。

### 売上高



### 営業利益／営業利益率



## 1. E-Axle収益性改善プラン

EV関連ビジネスは自動車メーカーにとってもサプライヤーにとっても今後長期にわたって激しい競争が持続するとの認識の下、当社は開始以来赤字が続いていたE-Axleビジネスの黒字化を2023年度の経営における最重要課題の一つと位置付けて取り組んでいます。第1世代と比較して大幅にコストを低減した第2世代E-Axleは、2023年4月より本格量産を開始し、出荷比率が上昇したことに加えて、不採算機種の出荷抑制、一般管理費、開発費を含めたコスト削減を実施したことにより、E-Axle事業の損益は大幅に改善しています。今後同事業の利益率を一層高め、今後の投資を他人資本や他事業部門からのキャッシュフローに依存することなく、サステナブルなビジネスとして展開することは、当社の競争優位性確保に大いに繋がると考えています。

## 2. E-Axle開発の方向性

中国EV市場における顧客のE-Axleに対するニーズは昨今急速に変化しています。具体的には、①低出力化：需要の中心が100kW－150kWの出力が中心から70kW前後の出力へと移行 ②高電圧化：充電時間を短縮する必要から800V程度の高電圧化に対応したインバータ搭載需要が発生 ③X-in-1への需要：モータ・インバータ・ギヤの3-in-1ユニットに加えて、DC-DCコンバータ・オンボードチャージャー・PDU (Power Distribution Unit)・PTCヒータ等を追加したX-in-1の需要が急速に増加、といった変化が挙げられます。これらの変化を踏まえて、第2世代E-Axleより更に大幅コストダウンを予定する第3世代E-Axleを、当初より前倒しの2024年度半ばから市場投入を目指しています。

## 3. E-Axle向け部品ビジネスの強化

EV関連売上高目標として、2025年度にE-AxleとE-Axle向け部品をあわせて5,000億円を新たに設定しています。EVを製造する大手自動車メーカーが駆動ユニットの内製を継続するケースも少なくない中で、E-Axle向け部品の外製需要は拡大してきており、特に欧米の大手自動車メーカーにこの傾向が強くなっています。中国EV市場の成長率のピークアウトとともに、今後のEV市場成長率は欧米で高くなる見込みであることを考慮し、E-Axle向け部品ビジネスの強化戦略として①顧客ニーズへの対応 ②欧米市場への対応 ③当社EV関連ビジネス利益率向上施策に取り組むことは理にかなったものといえます。モータを中心としたE-Axle向け部品への投資はE-Axleに比べて嵩まず、一定の利益率を得るまでの時間はよりスピーディであることが想定されます。

これらを着実に実行することで、EV関連ビジネスの売上高増加のみならず、収益性の向上を確実なものとしていきます。

E-Axleに加えて、電動パワーステアリング用モータ等の既存の車載用モータにおいても、2020年度から2025年度に向けてCAGR13%の大幅な売上増を見込んでいます。例えば、当社の電動パワーステアリング用モータ販売数量は、①電動パワーステアリング使用車種比率の向上 ②電動パワーステアリング向けモータの当社シェア上昇の2つの要因から、今後も拡大が見込まれます。②については、自動車メーカーのビジネスの取捨選択の結果としてノンコアビジネスのアウトソースが発生していること、および競合の撤収傾向がシェア上昇の背景となります。

# 家電・商業・産業用

## 2022年度の振り返り

売上高は、ロシアによるウクライナ侵攻の影響が続く中、大型案件を数多く受注した発電機事業の増収等により、為替の影響（前年度比約1,405億円の増収効果）を含め、前年度比16.2%増収の9,139億86百万円となりました。営業利

益は、当年度に構造改革費用約124億円を計上した結果、為替の影響（前年度比約156億円の増収効果）を含め、前年度比9.4%減益の708億17百万円となりました。

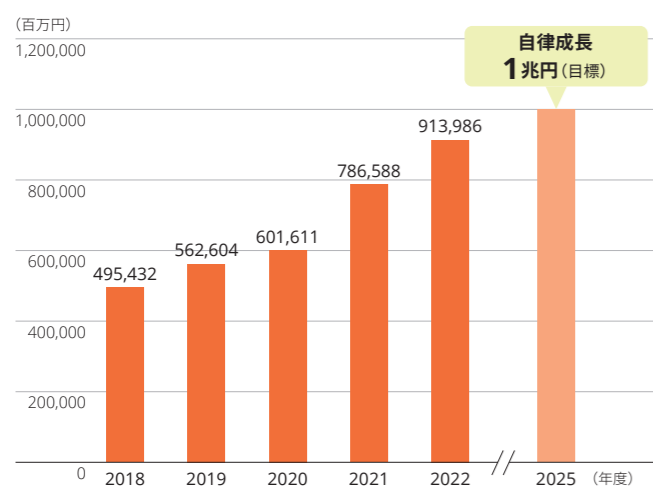
## 中長期成長戦略

2020年度の新型コロナウイルス感染症の発生以降、冷蔵庫向けコンプレッサや空調機器向けモータ、Eコマース企業の配送センターで使用される搬送用ロボット向けモータおよびギアビジネスが当部門の成長を牽引しました。一方で、グローバル家電需要やEコマース企業の設備投資等はピークアウトしており、2023年度における業績の牽引役は建設機械向け発電機を筆頭とした産業関連にシフトしています。多様なビジネスを傘下に持つ当部門ですが、中長期的には以下の分野での成長が期待できると考えています。

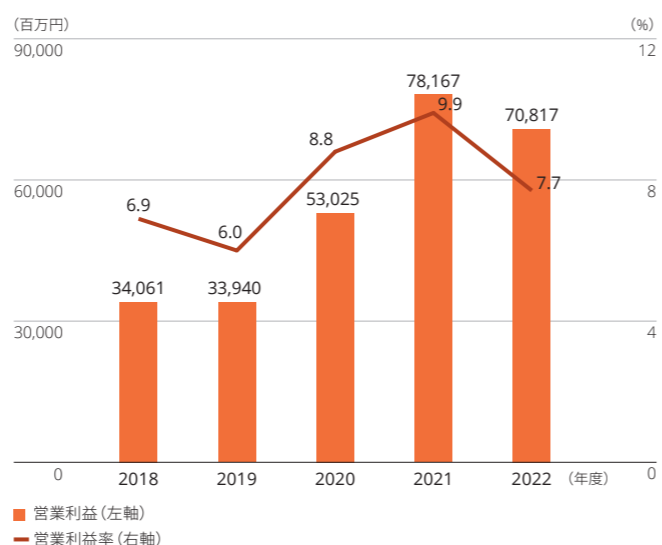
### 1. 既存ビジネスの成長

冷蔵庫向けコンプレッサや空調機器向けモータといった分野の需要については、先進国ではピークアウトからの回復が今後期待され、新興国では所得増加により中長期的な需要拡大が期待できます。また、先進国においては住宅向けや商業向け需要が増加することも予想されます。こうした地理的市場の拡大と商業分野への需要シフトに加えて、eコマース企業の配送センターで使用される搬送用ロボット向けモータおよびギアについては大手顧客の需要の回復および今後の顧客基盤の拡大が期待されます。

### 売上高



### 営業利益／営業利益率



## 2. 中長期テーマを背景とした成長

### ① 労働力不足に対するソリューション

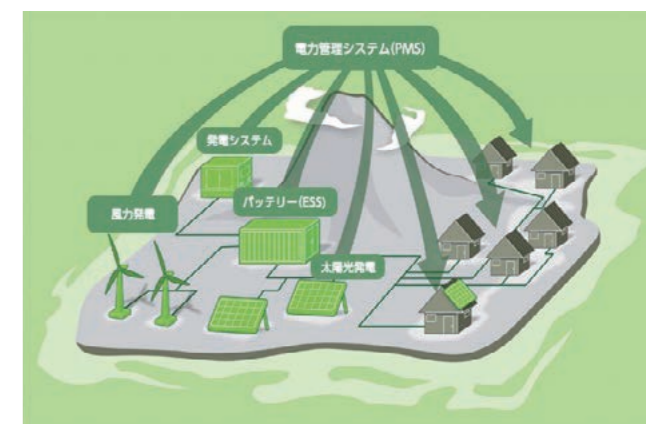
労働力不足は先進国を中心に喫緊の課題となっています。そのため、FA関連（サーボモータ）は中長期の成長ドライバーとなりうるビジネスとして、今後も工場の自動化に伴うロボットメーカー向けの出荷拡大が期待できます。また、建機向けの発電機ビジネスでは、産業構造の変化を背景に鉱山発掘需要が増大しており、今後もビジネス拡大が見込まれる分野です。

### ② 再生可能エネルギーに関するソリューション

Nidec Industrial Solutionsが提供するバッテリーエネルギー貯蔵システム(BESS\*)は、各国の送電事業者に向けてサービスを提供しており、再生可能エネルギーで発電した電力を蓄電し、安定的に供給することでカーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。当分野に関しては2022年8月30日にノルウェーの半固体リチウムイオン電池メーカーであるFREYR Battery社との合併契約締結を発表しました。同社は再生可能エネルギー供給業者より100%再生可能な

エネルギーの供給を受ける電力調達契約を締結し、製造工程においてCO<sub>2</sub>を排出しない半固体リチウムイオン電池の製造を行う計画です。本提携により、電池製造工程からお客様による当社BESSソリューションの利用に至るまで一貫してCO<sub>2</sub>排出量の大幅な削減が可能となります。再生可能エネルギーの増加とともに、当社BESS関連ビジネスは大きな成長が期待されます。

※ Battery Energy Storage Systemの略。



### [次世代移動手段に対するソリューション]

中長期では、次世代移動手段であり「空飛ぶクルマ」とも呼ばれる電動垂直離着陸機(eVTOL: Electric Vertical Take-Off and Landing aircraft)向けビジネスも成長分野として期待されます。また、eVTOLを含む都市型交通システム(Urban Air Mobility)の市場は、2030年に3兆円、2035年に20兆円の市場規模に達すると予想されており、モビリティの多様化およびグリーン化に貢献するeVTOL向けビジネスは中長期的に大きな成長が期待される分野となります。当社は同事業に参入するため、2023年6月にブラジルEmbraer社との合併会社設立を公表しました。世界第3位

の航空機メーカーEmbraer社が制御技術を、当社はモータ技術を合併会社に提供し、eVTOLの電機駆動システムを供給することになります。



電動垂直離着陸機「eVTOL」

# その他の製品

(機器装置、電子・光学部品など)

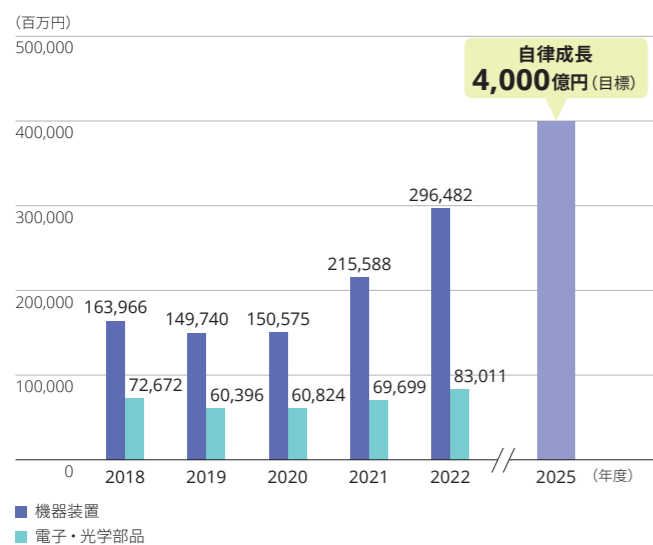


## 2022年度の振り返り

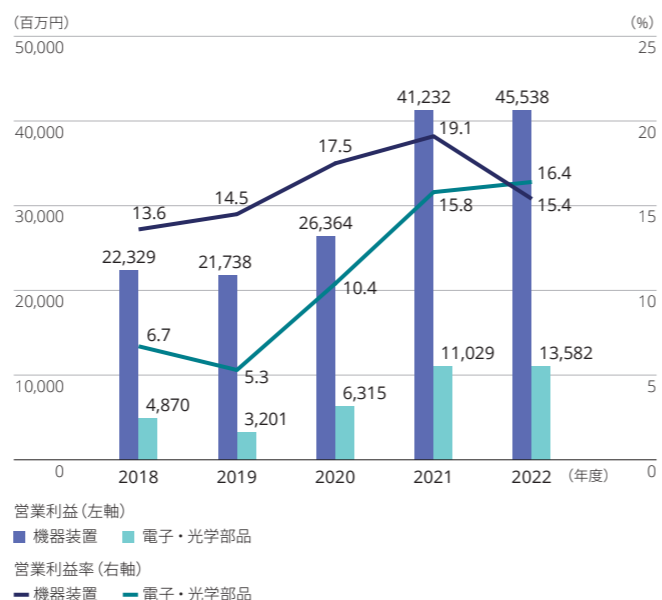
機器装置部門の売上高は、5G向け需要が好調な半導体検査装置や脱プラスチック化の波をとらえた製缶プレス機の増収に加え、工作機械事業への参入により、為替の影響(前年度比約158億円の増収効果)を含め、前年度比37.5%増収の2,964億82百万円となりました。営業利益は、当年度に構造改革費用約21億円を計上した結果、為替の影響(前年度比約12億円の増収効果)を含め、前年度比10.4%増益の455億38百万円となりました。

電子光学部門の売上高は、為替の影響(前年度比約47億円の増収効果)を含め、前年度比19.1%増収の830億11百万円となりました。営業利益は、為替の影響(前年度比約1億円の増収効果)を含め、前年度比23.1%増益の135億82百万円となりました。

### 売上高



### 営業利益／営業利益率



## 中長期成長戦略

当事業領域は、新たに発足した「機械事業本部」が今後成長のコアになると期待されます。グループ会社の一つであるニデックドライブテクノロジー株式会社(旧 日本電産シンポ株式会社)の事業は、主に減速機事業およびプレス機事業が中心でしたが、2021年度に国内でニデックマシンツール株式会社およびニデックオーケー株式会社、2022年度にイタリアのPAMA S.p.A.を買収しており、工作機械事業も新規に立ち上がり規模も拡大しています。2023年9月には株式会社TAKISAWAに対する公開買い付けを開始しております(当社との対話の結果、被買収企業である株式会社TAKISAWAが公開買い付けに同意した上での開始)。

当初、ニデックマシンツール株式会社の買収は、電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」事業の推進に必要なギアの内製能力確保といったシナジー効果を主な目的としたものでしたが、買収後の経営改善に取り組む中で、グループ内シナジーの追求のみならず、工作機械事業自体の事業拡大も推進する戦略に移行しました。ニデックマシンツール株式会社は、グループ入り後のPMI (Post Merger Integration) 実施により、買収時の赤字から短期間で四半期営業利益率が10%超に改善し、優れた製品・技術を持つ工作機械メーカーにNIDECグループ流の経営手法を導入することで、収益性の高い企業へと改善できることを証明しました。今後のM&Aによる更なる事業拡大の可能性を含め、製品ラインアップ拡充による収益の拡大、および部門業績の安定化、中国事業の深耕を目指していきます。

減速機事業については、当社が「5つの大波」の一つとして掲げる「省人化の波」の背景である、先進国を中心に広がる労働力不足が今後の需要を拡大させると考えられます。世界GDP上位の米国・中国・欧州・日本等で少子高齢化が進み、15歳～64歳の生産年齢人口比率の減少により、工場における自動化は喫緊の課題となっています。そのため、生産工程における協働ロボットの活用は今後加速すると考えられます。

当社の精密制御用高精度減速機「FLEXWAVE®」は、主に協働ロボット向けに出荷されており、すでに日本国内およびフィリピンに生産体制を構築済みです。これまでは主に小型ロボット向けでしたが、中型ロボット向けの市場参入も設備投資等を含めて検討しており、事業領域は更に拡大する見込みです。

プレス機事業についても、製缶向け(脱プラスチック)やEV向けといった成長分野向けを強化するとともに、製品を小型高速機から大型機までを揃える形でラインアップを更に強化することで、事業の拡大、更なる安定を図っていきます。2023年8月にはプレス機周辺装置メーカーAutomatic Feed社他2社の持分を取得し、製品ラインアップを更に拡大させました。

減速機事業、プレス機事業、工作機械事業の3事業の合計で、2025年度には売上高5,000億円、2030年度に同1兆円を目指します。



## サステナビリティの実現に向けて

### 基本的な考え方

当社が考える持続可能な経営の在り方とは、「会社が追求する事業戦略の方向性と世界が求める社会的課題解決への道筋を一致させ力強く芯のある成長を続けること」です。

当社はかねてより、これまでの経営全体の長短を新たな視点から見極める必要性を認識していましたが、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大は不確実性への備えを一層強く意識するきっかけとなりました。そこで当社事業ごとの持続性を担保するべく社内外のステークホルダーによる中長期の展望を軸に5つのマテリアリティを特定し、「脱炭素社会の実現」「人権の尊重・適正な労働慣行の浸透」「国際競争力が高い人材の確保・育成」など、全15項目の取り組みテーマを明確にしました。また、各項目において積極的かつ持続性のある改善活動を実行するための各種体制を整備

しています。例えば、改善活動の進捗を定期的に確認するためESGマテリアリティSteering Committeeを組織したほか、将来起こり得るリスクへの対処を速やかに実施すべく財務・非財務領域の両方にわたるリスクマネジメント体制を構築したことなどがあげられます。また、マテリアリティへの対応を支える礎として、2008年の制定より現在まで当社CSRにおける最重要指針となっているCSR憲章や、社会的責任を果たすという観点から従業員を取るべき選択を明文化したCSR行動宣言など、あらゆる規程・文書が存在しています。

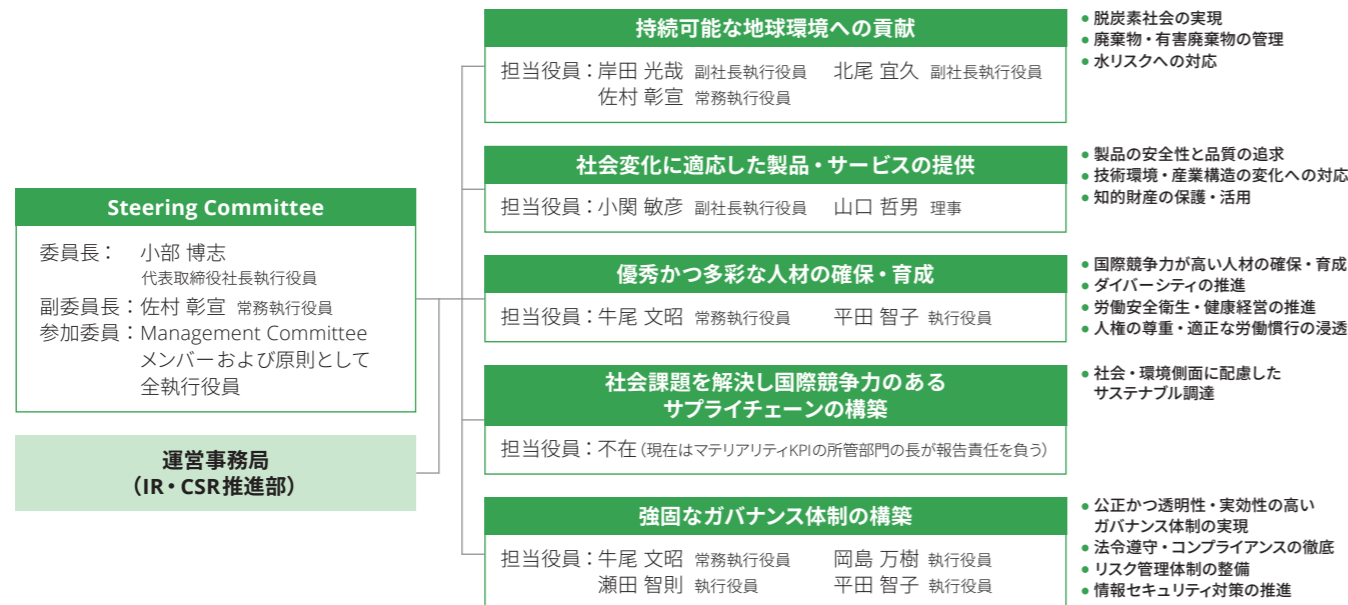
今後も事業の持続性を高めていくために、当社の理念と経験の全てを用いて効果的なサステナビリティ戦略を打ち出していきます。

### マテリアリティ取り組み推進体制

当社が特定した5つのマテリアリティには全部で15個の取り組みテーマが付随しており、それらは活動の始動時期に応じて3つのPhaseに分類されています\*。それぞれの活動が確実かつ効果的に実行されていることを確認するための仕組みの一つとして、当社はESGマテリアリティSteering Committeeを定期的に開催しています。この委

員会はCOO（最高執行責任者）の直下に設けられた会議体として毎月開催され、当社のほぼ全ての役員がそれぞれの活動テーマについてPhaseごとに進捗や課題点などを報告し合います。なお、報告はそれぞれの活動テーマの担当役員より直接行われます。この場で議論・決定された事項は直ちに活動計画に反映されます。

### ESGマテリアリティSteering Committee体制図



(2023年9月現在)

## サステナビリティ委員会の創設

2022年度、ESGマテリアリティSteering Committeeを管理・監督する会議体として取締役会の内部にサステナビリティ委員会を創設しました。本委員会の運営を通じて、より長期的かつ幅広い視野を確保し、「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」という当社の理想の姿からバックキャストで現状の課題を抽出し、取り組みを推進することで、当社経営のサステナビリティを高めていきます。

### サステナビリティ委員会の意義

本委員会は取締役会が経営のサステナビリティに最終責任を持つための、当社にとっての新しい仕組みです。社外の意見を経営判断に反映できるよう、5名の委員は社外取締役を中心に構成されています。委員たちが本委員会を通じて執行組織(ESGマテリアリティSteering Committee)のモニタリングを行うことで、当社のサステナビリティ経営の推進を図ります。

### サステナビリティ委員会の運営

本委員会は四半期ごとに開催され、それぞれの回においてESGマテリアリティのカテゴリー別にメインアジェンダが設定されています。ESGマテリアリティSteering Committeeと同様、担当役員よりメインアジェンダに沿ってマテリアリティに関する取り組み状況や経営のサステナビリティを保つために重要なトピックなどが報告されます。委員会の開催報告および職務実行状況については、委員長より取締役会に対する報告が行われます。

### サステナビリティ委員



社外取締役  
酒井 貴子 委員長



社外取締役  
渡邊 純子 委員



社外取締役  
豊島 ひろ江 委員



社内取締役  
小部 博志 委員



社内取締役  
落合 裕之 委員

サステナビリティ委員会の  
4つのメインアジェンダ

- 1 環境
- 2 ガバナンス
- 3 人材・サプライチェーン
- 4 製品

## マテリアリティの取り組みについて

マテリアリティ	取り組みテーマ
 環境	脱炭素社会の実現
	持続可能な地球環境への貢献 廃棄物・有害廃棄物の管理
	水リスクへの対応
 製品	製品の安全性と品質の追求
	社会変化に適応した製品・サービスの提供 技術環境・産業構造の変化への対応
	知的財産の保護・活用
 人材	国際競争力が高い人材の確保・育成
	優秀かつ多彩な人材の確保・育成
	ダイバーシティの推進
	労働安全衛生・健康経営の推進
 サプライチェーン	人権の尊重・適正な労働慣行の浸透
	社会課題を解決し国際競争力のあるサプライチェーンの構築 社会・環境側面に配慮したサステナブル調達
 ガバナンス	公正かつ透明性・実効性の高いガバナンス体制の実現
	強固なガバナンス体制の構築
	法令遵守・コンプライアンスの徹底
	リスク管理体制の整備
	情報セキュリティ対策の推進

マテリアリティへの対応を効果的かつ確実に進めていくため、それぞれのマテリアリティ領域に付随する15個の取り組みテーマを設定しています。更に、取り組みテーマごとに2025年度達成を企図したKPIを設定しており、それらは取り組み時期に応じて3つのPhaseに分類されています。設定したKPIを新中期戦略目標「Vision2025」に組み入れ、推進することで、当社ビジネスの持続可能性を高めていきます。なお、マテリアリティや取り組みテーマ、KPIは今後の事業環境に応じて妥当性を考慮され、内容が変更される可能性があります。

マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (達成時期2025年度)	2022年度における進捗
 環境	持続可能な地球環境への貢献 P. 53	製品を通じた脱炭素化への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電気自動や要駆動モータシステム「E-Axle」導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計11,700千t-CO<sub>2</sub></li> <li>●電動パワーステアリング用モータ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計26,261千t-CO<sub>2</sub></li> </ul>	2023年度4月時点でのE-Axle販売台数が累計70万台を突破。それに伴い2022年単年度中に253千tのCO <sub>2</sub> を削減。 E-Axle自体については従来モデルと比較して小型かつ省資源、静音性の高い第2世代の量産を開始。
		事業活動で排出するGHGsの削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2025年度総連結の再エネ導入比率を40%にする。</li> <li>●TCFD提言に沿った気候変動シナリオの年次開示を行う。</li> </ul>	各事業所単位での取り組みの結果、2023年度の再エネ導入比率は8.2%を達成。TCFDについては、車載事業を気候変動による実質的影響が最も発現しやすい事業と定義し、気候変動インパクトに関するシナリオ分析を実施。
	廃棄物・有害廃棄物の管理 P. 61	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2025年度の廃棄物・有価物発生量の売上高原単位を2022年度比で3%低減する。</li> </ul>	製品の主要調達資材を基本とした資源別分類での廃棄物・有価物等の発生量把握を開始。 化学物質の管理については、PRTR制度が指定する化学物質のうち、NIDECグループ国内事業所において使用しているものの排出・移動量を把握し、情報を開示。
	水リスクへの対応 P. 61	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全生産拠点における水リスクアセスメントを100%完了する。</li> </ul>	製造事業所が位置するグローバル全地域に置いて水リスクの大きさを評価。

	マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (達成時期2025年度)	2022年度における進捗
 <p>製品</p>	社会変化に 適応した製品・ サービスの提供	製品の安全性と 品質の追求  P. 62		<ul style="list-style-type: none"> <li>開発部門による部材選択判断を容易にする製品含有化学物質データベースを構築し、環境志向型開発体制へ転換する。</li> <li>車載関連事業における品質マネジメント改革を実行し、2025年度までに品質統括組織・体制を確立する。</li> <li>製品安全リスクを低減するため、新規開発品および製造工程の製品アセスメントを100%実施する。</li> </ul>	精密小型モータ本部では2021年度に構築が完了した材料選定データベースを活用し、環境負荷の少ない材料の使用を事業部内で推奨。 車載事業本部では品質に係るマネジメント改革を継続した結果、NIDECグループ全体の品質保証を統括する横串機能としてグローバル品質統括本部が発足。
		技術環境・ 産業構造の 変化への対応  P. 63		<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決のため、「5つの大波」をリードする新製品を連打する。</li> <li>省エネルギー・省資源に寄与するモータの高効率化と軽薄短小化を継続的に追究する。</li> </ul>	LCA(ライフサイクルアセスメント)に基づき主要製品の環境インパクトの定量化を実施。また、主要製品の環境対応指標を盛り込んだ技術ロードマップを作成し、製品開発における環境価値の訴求および意識の醸成と浸透を推進。
		知的財産の 保護・活用  P. 63		<ul style="list-style-type: none"> <li>知財ポートフォリオを脱炭素化・省電力・省人など社会・事業変化に対応したものへと転換し、それを活用する。</li> </ul>	「5つの大波」に関わる製品を中心に知財ポートフォリオの構築および転換を実施。知財ポートフォリオのうち「5つの大波」に関わる製品が占める割合を56%にまで向上。
 <p>人材</p>	優秀かつ 多彩な人材の 確保・育成	国際競争力が高い 人材の確保・育成  P. 65		<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルリーダーを発掘・育成する。                              - 2022年度中に役員幹部候補となる海外現地人材を可視化する。                              - 2023年度以降、海外人材も含めた経営幹部の育成を開始する。</li> </ul>	①経営層および重要ポストの育成、 ②次世代リーダー(管理職・担当層)の育成を進め、グローバル規模での人材の早期可視化・育成・強化を推進。
		ダイバーシティの 推進  P. 66		<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度中に女性活躍に関する次の目標を達成する(単体)。                              - 女性役員比率*:10%以上                              - 女性管理職比率:8%以上                              - 女性管理職候補層*比率:15%以上                              * 執行役員以上、社外取締役含む                              * 管理職一步手前のポジションに就く女性社員を指す</li> <li>外国籍役員を登用する。</li> </ul>	各職場の現状を可視化する「組織パフォーマンスサーベイ」を実施。サーベイ結果を基に各職場メンバー同士で対話を行う「職場ワークショップ」を導入。また、キャリア面談の実施、キャリアプランシートの展開、社内公募などの取り組みを実施。
		労働安全衛生・ 健康経営の推進  P. 67	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で働きやすい職場環境を確保する。</li> <li>重大(死亡・後遺障害)災害をゼロにする。</li> <li>労働災害発生率を改善する。</li> <li>2023年度健康経営度調査における「健康経営優良法人ホワイト500(大規模法人部門)の認定を受ける。</li> </ul>	産業医によるヘルスセミナーを実施。また、健康に関して高いリスクを有する社員への対策として、健康診断結果に応じた個別保健指導の実施や精密検査受診の勧奨を実施。
		人権の尊重・ 適正な労働慣行の 推進  P. 68	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンを対象に含む人権方針を明確化し、従業員に浸透させる。</li> <li>管理職を含む従業員の労働時間管理を継続する。</li> <li>生産性向上により平均残業時間を削減する。</li> </ul>	「企業における人権尊重」をテーマとしたeラーニングを実施するとともに、「NIDECグループ人権基本方針」を定めてグループ全社へ周知。労働時間の管理については、社員の労働時間のマイクロマネジメントや関係各所への報告・連携を実施。

	マテリアリティ	取り組みテーマ	サブテーマ	KPI (達成時期2025年度)	2022年度における進捗
 <p>サプライチェーン</p>	社会課題を解決し 国際競争力のある サプライチェーンの 構築	社会・環境側面に 配慮した サステナブル調達  P. 69		<ul style="list-style-type: none"> <li>主要サプライヤーに対して人権デュー・ディリジェンスを実施する:2025年時点での高リスクサプライヤーへの実施率100%</li> </ul>	主要サプライヤーに対して「NIDECグループ人権基本方針」を周知。また、国連グローバル・コンパクトジャパンの分科会に参画し、人権デュー・ディリジェンスに関する業界動向を把握。
			強固な ガバナンス体制の 構築	公正かつ透明性・ 実効性の高い ガバナンス体制の 実現  P. 73	取締役会
 <p>ガバナンス</p>			指名・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の選解任プロセスの透明性・公正性を高める。</li> <li>報酬委員会の実効性向上を図り、役員報酬決定の客観性・透明性を確保する。</li> </ul>	取締役会の諮問機関として指名委員会を設置し、取締役および執行役員の選任方針・選任基準・候補者案の決定等に関して審議を実施。役員報酬については、報酬委員会による審議を経た上で報酬水準の見直しを取締役会へ上申。
			内部統制の 管理・徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上規模5兆円を前提として監査リソースを質的・量的に拡充する。</li> </ul>	自主監査体制の強化(ニデック株式会社の事業所全拠点)およびDX活用による、総連結を対象にしたモニタリングを実施。
			法令順守・ コンプライアンスの 徹底  P. 81	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社/地域統括会社(中国・米国・欧州)を起点にグループ全社へ法務・コンプライアンス体制を拡大する。</li> <li>重大なコンプライアンス違反リスクを洗い出し、重点的な施策を打つ。</li> <li>全従業員が年に一度、コンプライアンス教育を受講する。</li> </ul>	ハザードマッププロジェクトを継続。グループ会社の主要拠点からの遠隔性や所在国の汚職リスク情報などを参考に、ハイリスクな会社を可視化。当該会社の経営層と協議しながら具体的な防止策を実施するなど、リスク軽減活動を実施。
			リスク管理体制の 整備  P. 83	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての有価証券報告書開示リスクについて、主管部署による評価が実施され、優先的に対応すべきリスクが特定されている。</li> <li>優先的に対応すべきリスクが事業に与える影響を低減する。また、低減活動の進捗および残存リスクを管理する。</li> </ul>	L2(事業本部レベル)のリスク評価、優先リスク特定、リスク低減活動を継続し、改善点の洗い出しを実施。階層別のリスク管理活動を相互に関連づける動きを推進。
情報セキュリティ 対策の推進  P. 84	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大な情報セキュリティ事故の発生件数をゼロにする。</li> </ul>	情報セキュリティ管理体制の確立と厳格な運用、重要情報資産の明示や役員・職員への教育など基本的な施策の実施を徹底。また、サイバー攻撃に対しては、社外からの不正なアクセスを防御する仕組みや、ウイルスなどの不正プログラムの侵入を検知・即時に駆除する仕組みの導入を推進。			



### TCFD提言に関する取り組み

NIDECグループは2022年4月にTCFD提言への賛同を表明しました。シナリオ分析を通じて気候関連リスク・機会が及ぼし得る財務上の影響を把握し、それらを経営戦略に組み込むことで、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを一層充実させていきます。

### ガバナンス

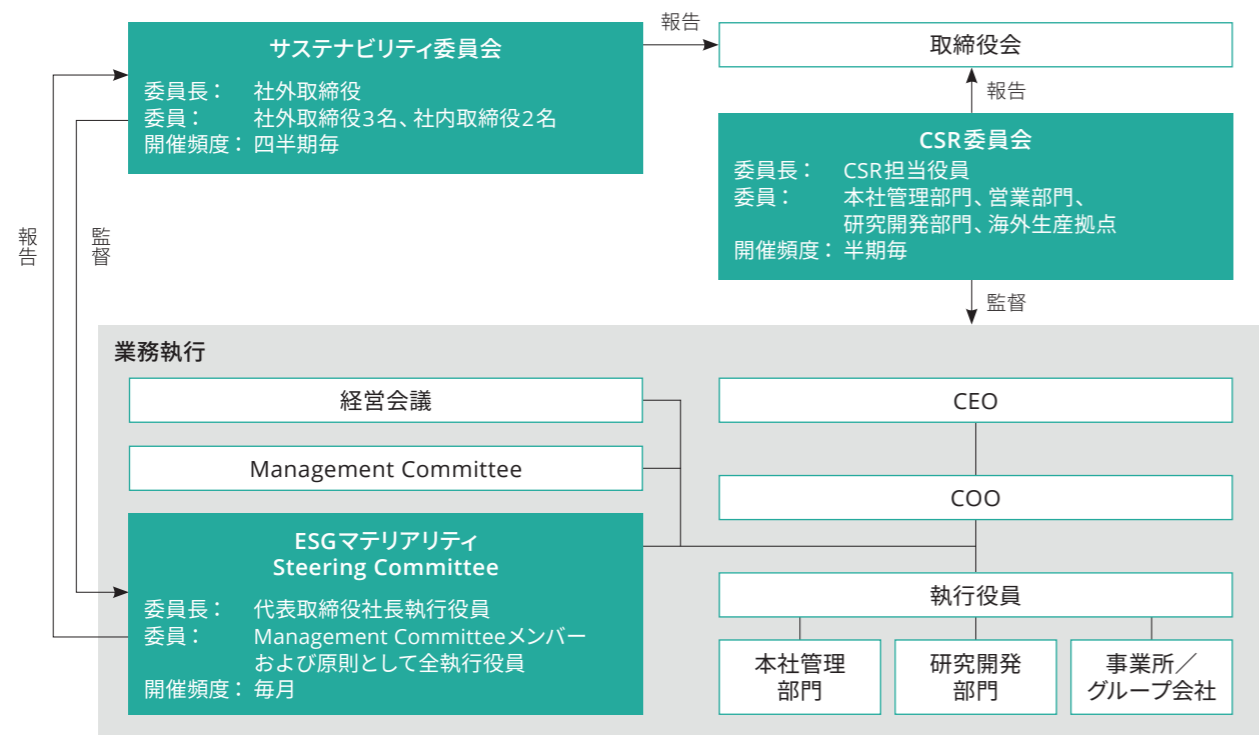
サステナビリティに関する業務執行組織であるESGマテリアリティSteering Committee、並びに同執行組織の活動を監督し取締役会への報告を行うサステナビリティ委員会

が気候変動対策のガバナンス機能を担っています。社外取締役3名、社内取締役2名で構成されるサステナビリティ委員会は四半期に一度開催されます。

### サステナビリティ委員会議題

開催年月	議題
第1回 2022年9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務局長の選出</li> <li>サステナビリティ経営概況および当社の取り組みについて</li> <li>ESGマテリアリティおよびESGマテリアリティSteering Committeeについて</li> <li>サステナビリティ委員会運営について</li> </ul>
第2回 2022年12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGマテリアリティ取り組みテーマ「優秀かつ多彩な人材の確保・育成」の進捗報告</li> <li>人権デュー・ディリジェンスについて</li> <li>TCFD対応について</li> </ul>
第3回 2023年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化に資する当社の技術的取り組みについて</li> <li>ESGマテリアリティSteering Committee報告</li> <li>ESG説明会報告</li> <li>社会貢献活動方針・重点分野の設定について</li> </ul>
第4回 2023年6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>委員候補の推薦</li> <li>TCFDシナリオ分析結果報告</li> <li>2023年度ESG説明会開催について</li> <li>統合報告書2023制作方針について</li> <li>社会貢献活動方針・重点分野の設定について</li> </ul>

### サステナビリティ推進体制

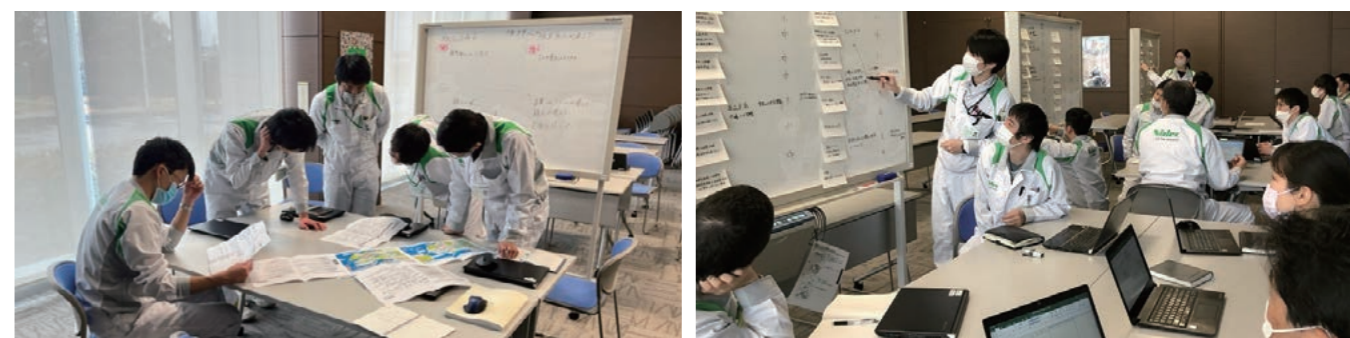


### 戦略

当社戦略上の要の一つである車載ビジネスは、世界的気候変動対策の進展に伴う豊富な成長機会を享受すると同時に周到なリスクへの備えを要する領域でもあります。当社は車載事業を気候変動による実質的影響が最も発現しやすい事業と定義し、このたび気候変動インパクトに関するシナリオ分析を試みました。企画、開発から生産、品質管理、購買、営業、財務に至る各プロセスに従事する従業員

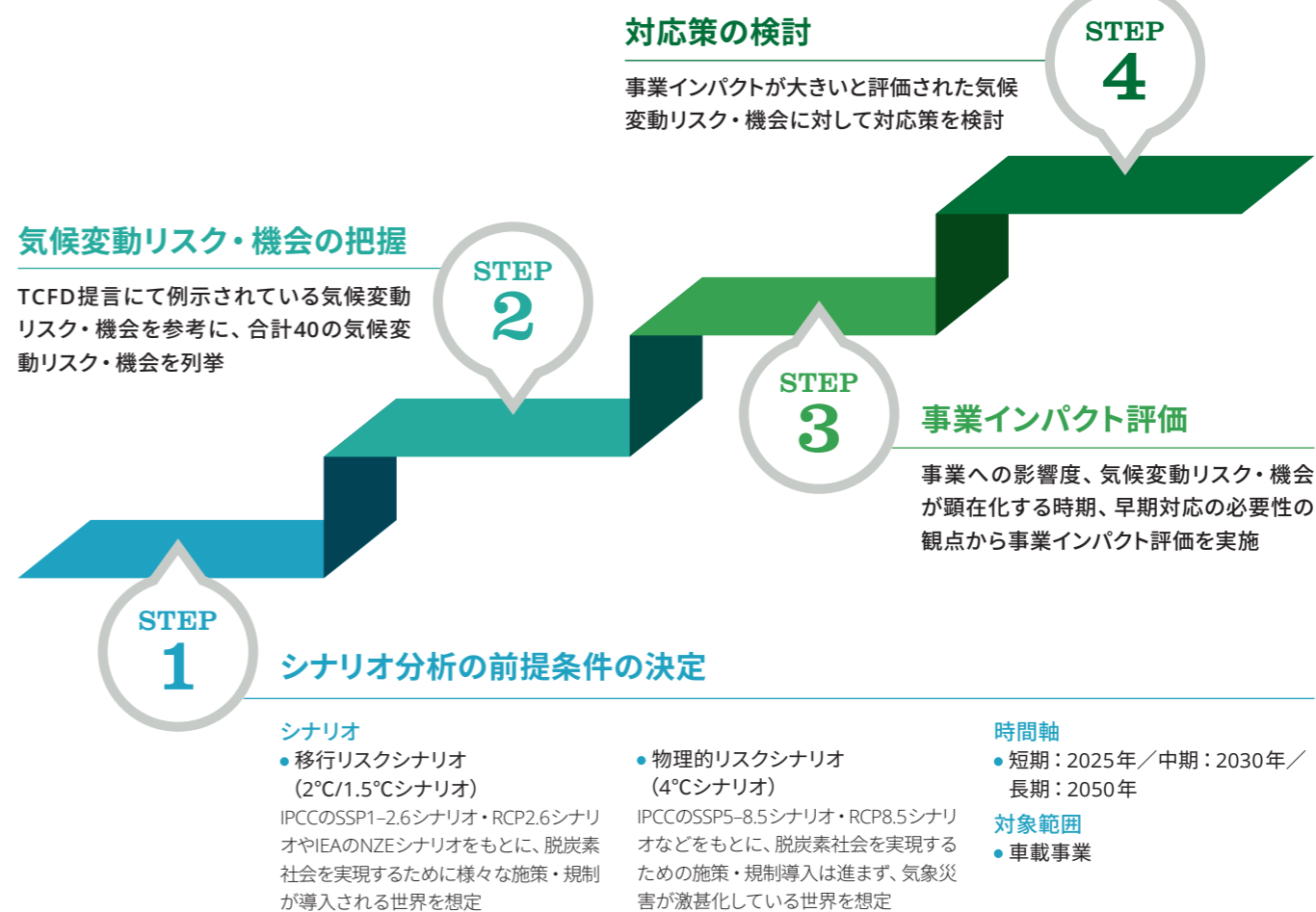
がワークショップに参加し、以下手順に沿ってシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析結果および対応策は車載事業本部長・副本部長・担当役員並びにサステナビリティ委員会へ報告されました。今後は他事業部門でシナリオ分析を実施するとともに、特定した気候変動リスク・機会の定量分析を進めていきます。



ワークショップの様子

### シナリオ分析ステップ





事業インパクトの大きい気候変動リスク・機会および対応策

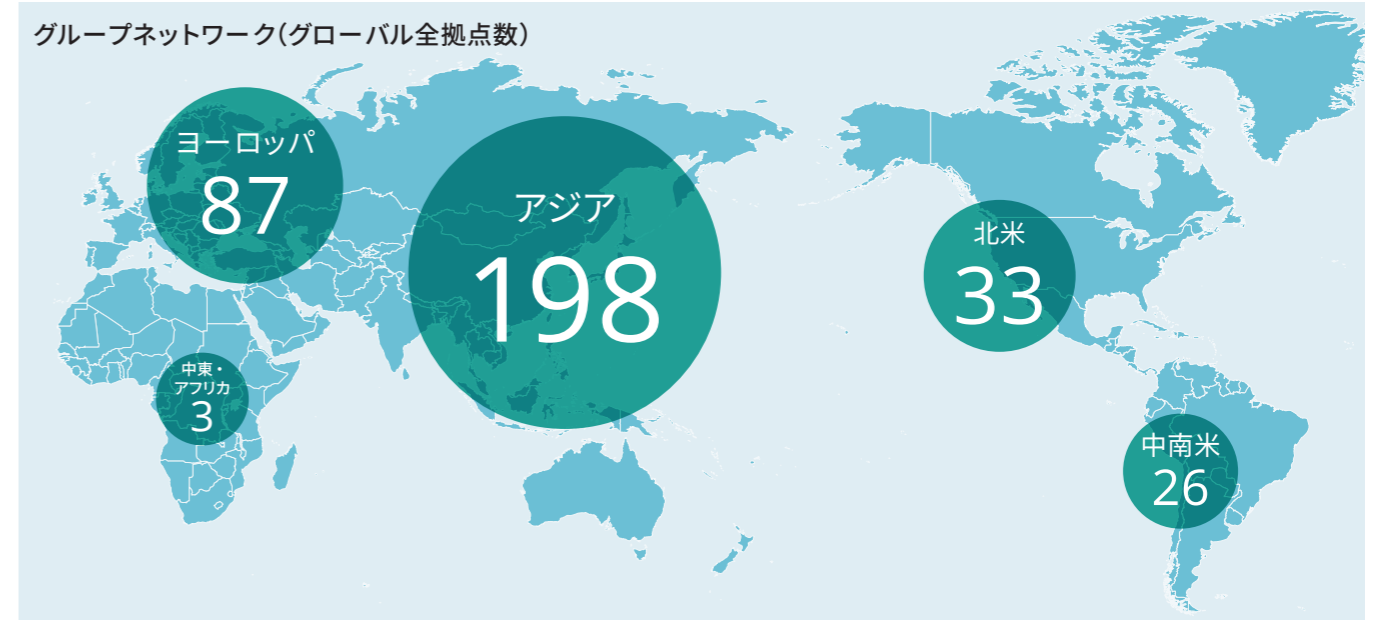
気候変動リスク・機会の影響			対応策	
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税による生産コストの増加、価格競争力の低下</li> <li>再生エネルギー導入によるScope2排出量の削減</li> </ul>	
		再エネ導入コストの増加 ※ 炭素税への対策を行った場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートPPAなどの長期契約による低コストでの再生エネルギーの導入</li> </ul>	
		原材料への炭素税課金による調達コストの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素材料(再生原料を含む)の使用</li> <li>軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化</li> <li>調達先のマルチソース化</li> <li>サプライチェーン温室効果ガス(Scope3)排出量の削減</li> </ul>	
	燃費・ZEV規制の強化	内燃機関関連製品の製造施設の減損	<ul style="list-style-type: none"> <li>他機種への転用を可能にする汎用性の高い設計の採用</li> <li>製造設備の他製品への転用</li> </ul>	
		新規参入企業増による競争激化、価格破壊	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術力、価格競争力の高い製品の開発</li> <li>シェア拡大に伴うスケールメリットの獲得</li> </ul>	
	技術	新技術への投資の失敗	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客から求められる環境性能を満たせなかった場合のビジネス機会損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客との共同開発の実施</li> <li>軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化</li> </ul>
市場	原材料コストの上昇、原材料の入手困難化	<ul style="list-style-type: none"> <li>希少鉱物、銅材、その他ハイエンドアルミや銅等の非鉄金属の入手困難化、調達コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生原料の使用</li> <li>軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化</li> <li>重希土類、磁石不使用の製品開発</li> <li>供給能力の高いサプライチェーンの構築</li> </ul>	
物理的リスク	急性	洪水・冠水・集中豪雨・台風の影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場の操業停止</li> <li>電気、水供給などのインフラ網の機能停止</li> <li>別工場での生産や輸送などの対応コスト発生</li> <li>サプライチェーンの寸断</li> <li>保険料の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産工場の地理的分散</li> <li>調達先のマルチソース化</li> <li>BCP(事業継続計画)の実施</li> </ul>
	慢性	干ばつ・渇水・降水パターン変化の影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>水の安定確保の困難化、取水制限による工場用水の不足</li> <li>水価格上昇によるコスト増加</li> <li>電力の需給逼迫による工場停止、原材料生産・調達能力の制約、部材購買コストの増加</li> <li>降水、気温パターン変化による水質の悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産工場の地理的分散</li> <li>水使用量削減のための製造プロセスの最適化</li> <li>水のリユース、リサイクル率の向上</li> </ul>
機会	製品／サービス	脱炭素に貢献する商品の市場拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動車関連市場拡大に伴う車載関連製品(E-Axle、電動パワーステアリング用モータ、ブレーキ用モータ、電動オイルポンプ用モータなど)の需要増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化</li> </ul>
	市場	EV市場の拡大		

当社の対応

生産工場の地理的分散

当社は世界40カ国以上に300社を超えるグループネットワークを有しており、拠点を地理的に分散させることで地

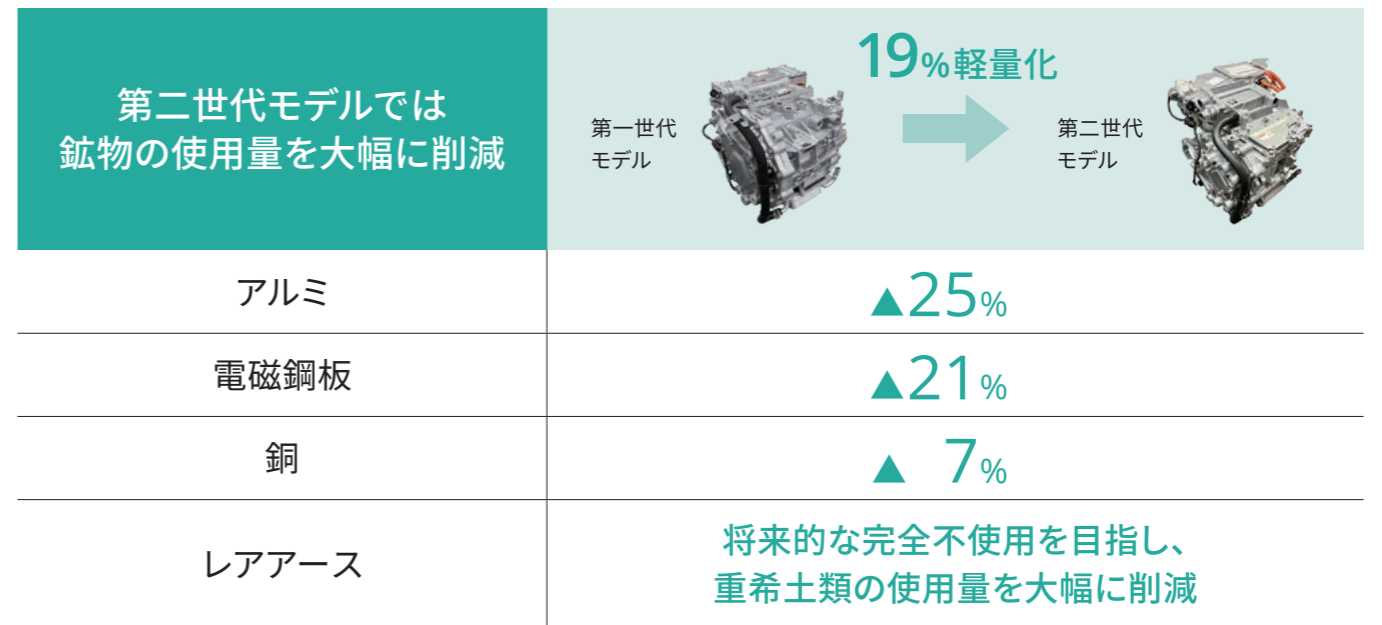
政学的リスクや気候変動による物理的リスクの低減を図っています。車載事業においては、EV市場拡大を見据えて、中国や欧州など世界各地でのEV用トラクションモータシステム(E-Axle)の量産体制構築を加速させています。



軽薄短小技術による小型軽量化、省資源化

当社はモータの小型軽量化、省資源化を通じて社会・環境側面に配慮した製品作りを行っています。EV用トラクションモータシステム(E-Axle)の第1世代(Gen.1)では、精密小型モータ事業で培ってきた軽薄短小技術と油冷構造の採用によりモータの圧倒的な小型化を実現しました。2022年9月に量産を開始したE-Axleの第2世代(Gen.2)は高占

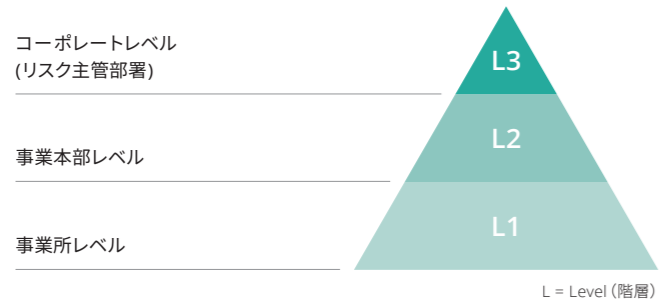
積巻線技術による磁気回路の小型化、インバータの小型化により、Gen.1比で重量を19%軽減し、鉱物の使用量も大幅に削減しました。また、新開発の2Wayオイル循環方式による冷却能力の向上により、Dy(ジスプロシウム)、Tb(テルビウム)等の重希土類を大幅に削減した磁石の採用を可能としています。今後は重希土類や磁石を使用しないモータの開発を計画しています。





### リスク管理

下図に示した階層毎にリスク調査を行い、調査結果を相互利用していく仕組みを構築しています。



事業中断を招きかねない重大偶発リスクについては、事業本部レベル(L2)が傘下の主要事業所\*レベル(L1)のBCP (Business Continuity Plan、事業継続計画)の整備状況を

定期的を確認し、リスク低減に向けた継続的な改善活動の定着を図っています。

また、世界の各拠点に設置したリスク管理者を中心に、事業継続を妨げる要因の早期の察知と的確な対応に努めています。地震、洪水、干ばつなどのリスク発生を想定し、BCPのシミュレーション訓練を国内外の拠点で実施しています。

2022年度には車載事業部門においてシナリオ分析を実施し、事業インパクトの大きい気候変動リスク(移行リスク・物理的リスク)を特定しました。今後は特定した気候変動リスクを全社的なリスク管理項目に組み込むことを検討していきます。

\* 主要事業所：所属する事業本部・グループ会社の売上の80%をカバーするように選定された事業所

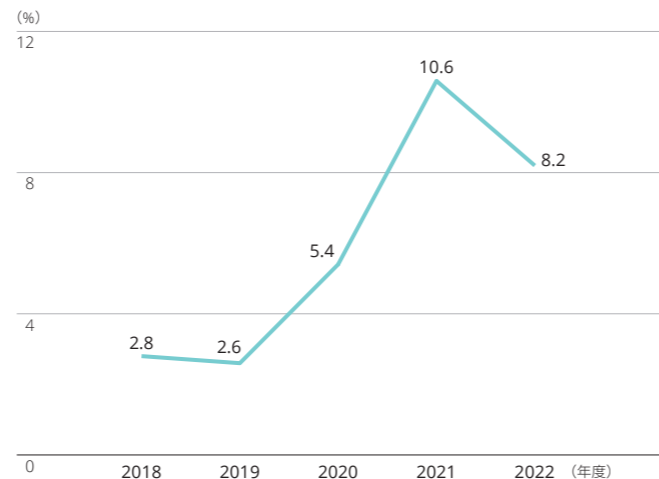
### 指標と目標

「持続可能な地球環境への貢献」をマテリアリティの一つとして特定し、以下のようなKPIを定めています。

- 電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計11,700千t-CO<sub>2</sub> P. 59
- 電動パワーステアリング用モータ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：2020年度～2025年度までの累計26,261千t-CO<sub>2</sub> P. 59
- 2025年度までに連結ベースでの再エネ導入比率を40%にする。 P. 60
- 全生産拠点における水リスクアセスメントを100%完了する。 P. 61

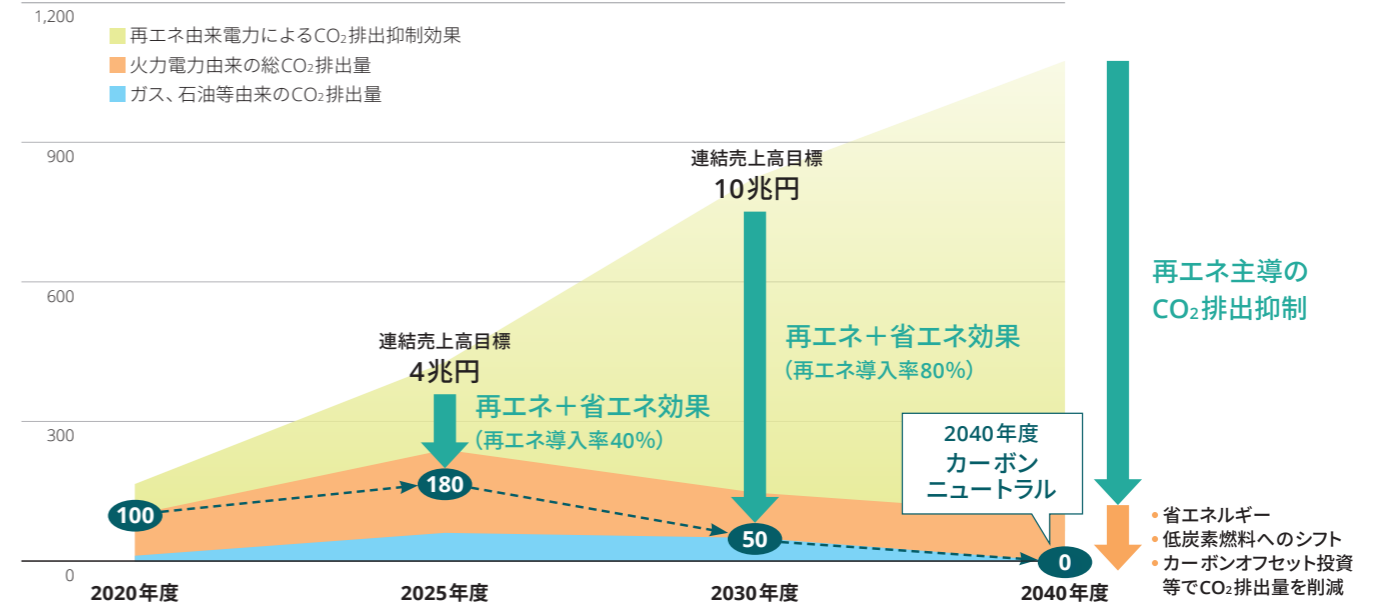
また、中期戦略目標Vision2025およびESGマテリアリティ対策の大きな軸の一つとして、2040年度カーボンニュートラルの実現を目標に掲げています。目標達成に向けた取り組みとして、自社事業のエネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの積極導入により、まずは現在当社が事業を通じて直接排出しているCO<sub>2</sub>(Scope1)と事業活動で購入・使用した熱・エネルギーの生産段階で排出しているCO<sub>2</sub>(Scope2)の大幅な減少を図ります。再エネ主導のCO<sub>2</sub>排出抑制基盤を確かなものとした後、省エネ・低炭素燃料へのシフトやカーボンオフセット投資などの手段を用いることで、2040年度までに当社事業活動のカーボンニュートラル化を達成する計画です。なお、サプライチェーンにおいて排出されるCO<sub>2</sub>(Scope3)については2025年度までにその削減計画を確定する方針です。

### 再生可能エネルギー 導入比率<sup>※1</sup>



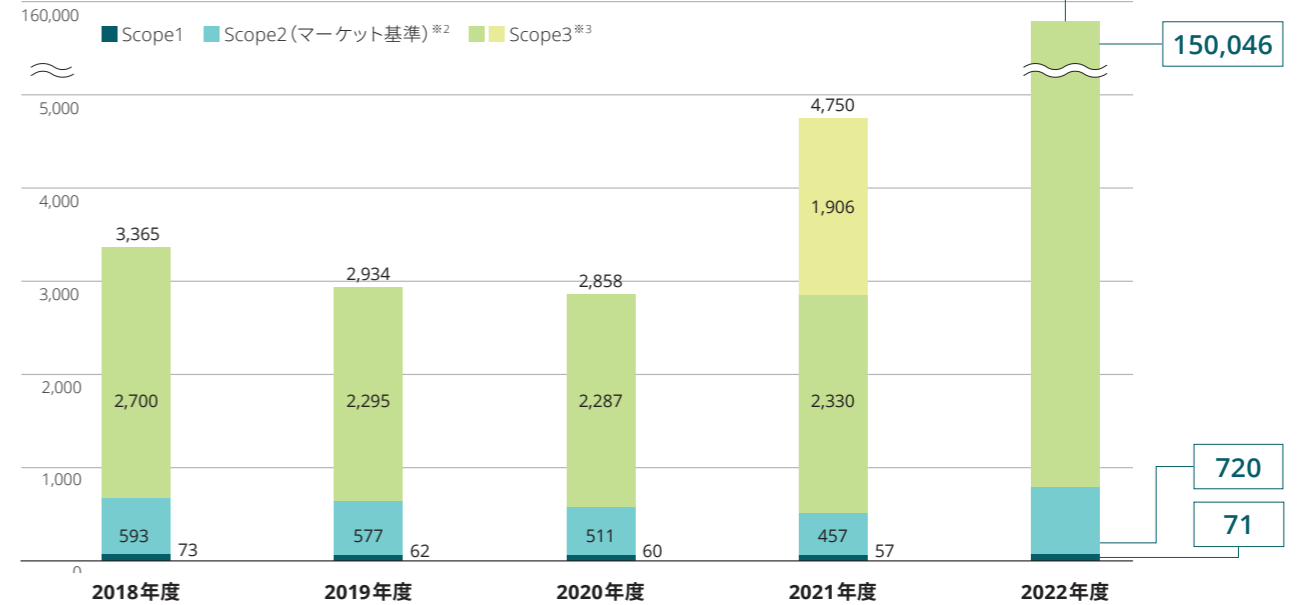
### 再エネ電力導入に伴うCO<sub>2</sub>排出量の変化

(CO<sub>2</sub>排出量：万吨)



### 温室効果ガス排出量<sup>※1</sup>

(千t-CO<sub>2</sub>e)



※1 売上対比のデータカバー率は、2018年度：63.0%、2019年度：59.2%、2020年度：58.7%、2021年度：53.5%、2022年度：62.8%  
 ※2 2022年度報告分より、IEAの国別排出係数を使用。2021年以前は、「環境省：算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」を使用。  
 ※3 2021年度はカテゴリー1においてデータ把握の対象事業が拡大したことから2020年度比で倍増(箇所が該当)。2022年度報告分よりカテゴリー8・11・12・15の算定を開始したことから2021年度比で大幅に増加。

## 製品を通じた脱炭素化への貢献

### 基本的な考え方

気候変動問題の深刻化を背景として脱炭素化へ向けた世界的な潮流が加速する中、当社はグローバルに事業を展開する企業として脱炭素化に資する製品の開発・供給に注力していきます。具体的には、世界中で排出されるCO<sub>2</sub>量の10%以上を占めると言われる自動車に関連する製品に着目しており、当社製品が従来使用製品と置き換わることにより削減可能なCO<sub>2</sub>排出量を算定し、その推移を管理しています。

当社製品を通じた脱炭素化への貢献については、投資家をはじめとしたステークホルダーから一定の評価をいただいているものの、製品普及による脱炭素社会への貢献度合いの可視化や適切な情報発信の不足が課題であると認識しています。電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」や電動パワーステアリング用モータ導入によるCO<sub>2</sub>排出削減のみならず、小型電気自動車や電動二輪車用モータなど、より多くの製品で脱炭素化への貢献度を可視化することを目標として各種施策に取り組んでいきます。

#### マテリアリティ

- 電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：  
2020年度～2025年度までの累計 11,700千t-CO<sub>2</sub>
- 電動パワーステアリング用モータ導入によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する：  
2020年度～2025年度までの累計 26,261千t-CO<sub>2</sub>

### 具体的な製品例 ①

#### 電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」の提供

「E-Axle」は電気自動車(EV)の心臓部となるトラクションモータシステムです。モータの他インバータや減速機を一体化したもので、車体に搭載してドライブシャフトと接続すれば回転トルクを発生させて、この製品だけで車を走らせることができます。EV開発は非常に厳しい競争環境下であり、車両メーカーにとって開発スピードは生命線となっています。インバータや減速機がすでに組み込まれた一体製品となっているE-Axleを採用することで、スピード面でも車両メーカーの開発を支援することができます。

### 具体的な製品例 ②

#### 高効率・省エネモータの提供

自動車のCO<sub>2</sub>排出量削減の鍵は、エンジンの負荷を抑え、燃費を改善することにあります。世界の多くの自動車メーカーは、こうした視点からEPS(電動パワーステアリング)の採用を推進。NIDECグループは油圧式のものと比較して約5%の燃費向上が見込める電動パワーステアリング用モータを供給しています。

また、アイドリングストップ機能を実現する電動オイルポンプ用モータなど、CO<sub>2</sub>や大気汚染物質の排出低減につながる製品群を供給しています。

その他の製品の取り組みは、以下をご覧ください。  
<https://www.nidec.com/jp/sustainability/environment/ecofriendly/>

#### 2022年度の取り組み

当社の電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」の販売台数は累計70万台以上(2023年4月時点)にのびりました。2022年度の大きな取り組みとして、2019年より生産していたE-Axleの第2世代となる機種を2022年9月に開始しました。従来モデルと比較し、①磁気回路およびインバータの小型化による重量19%減(トルク・出力密度を20%向上)、②新たな冷却技術の採用による重希土類使用量の大幅な削減、③静音性の向上を実現しています。より小さく高性能で環境負荷の少ない製品を供給することで自動車の電動化、ひいてはCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。

なお、E-Axleへの置き換え(ガソリン車からEVへの切り替わり)により、2022年単年度で253千t\*のCO<sub>2</sub>排出削減を達成しています。

\* 2022年度に販売したE-Axle台数を基に算出。

#### 今後に向けて

E-Axleの第2世代モデルに次ぐ第3世代モデルを2024年に販売開始すべく、開発を進めています。更なる小型化・高性能化はもちろんのこと、従来はモータ・インバータ・減速機の「3-in-1」であったE-Axleに主要部品を追加した「X-in-1」のE-Axleを開発しています。そうした、より環境負荷の少ない次世代モデルへの置き換えと販売の拡大により、加速する脱炭素化への動きに貢献していきます。

## 事業活動で排出するCO<sub>2</sub>の削減

### 基本的な考え方

当社は「製品を通じた脱炭素化への貢献」と同時に、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減にも注力しています。NIDECグループは今後もM&Aを含む事業規模の拡大によりエネルギー使用量が増え続けることが想定されるため、使用するエネルギーの総量が増加してもCO<sub>2</sub>排出量を削減する仕組みの構築が不可欠であると認識しています。こうした中、再生可能エネルギー(再エネ)への大幅なシフトを当面の目標としています。

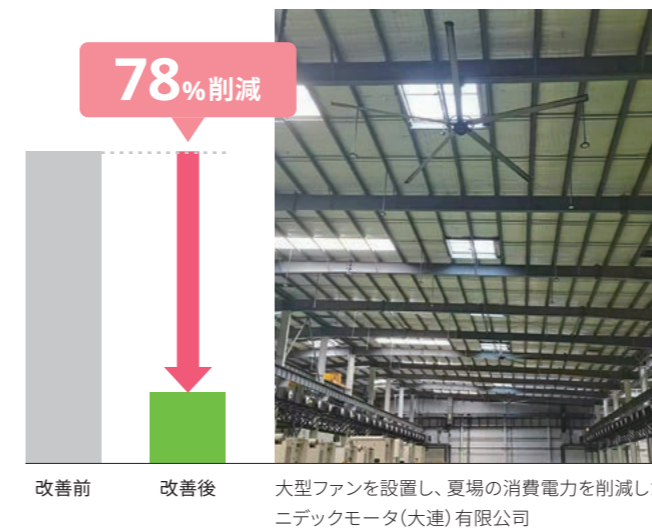
#### マテリアリティ

- 2025年度までに連結ベースでの再エネ導入比率を40%にする。
- TCFD提言に沿った気候変動シナリオの年次開示を行う。

#### 2022年度の取り組み

簡易省エネ診断を初動として、空調システムの効率改善から進めています。ニデックモータ(大連)有限公司ではプレス工場の天井の高さを活用した大型ファンを設置し、夏場の消費電力を削減しました。

#### 消費電力



次に、再エネ導入においては各事業所単位での取り組みに注力してきました。これらの取り組みの結果、2022年度の再エネ導入比率は8.2%となりました。またTCFDについては、車載事業を気候変動による実質的影響が最も発現しやすい事業と定義し、気候変動インパクトに関するシナリオ分析を実施しました。



再エネ電力導入を進めているニデックプレジジョン(タイランド)株式会社

#### 今後に向けて

引き続き自社事業のエネルギー効率向上と再エネ導入を両輪とした取り組みを進めていきます。まず、省エネ診断ツールの活用や優秀事例の共有を行うことで、各事業所の設備および機器のエネルギー効率を改善します。次に、各事業所単位での再エネ導入と地域単位での包括的な再エネ調達を組み合わせることで、総連結全体の再エネ導入比率を高めていきます。TCFDについては、車載事業で特定した気候変動リスク・機会の定量分析を進めるとともに、他事業部門でのシナリオ分析実施を進めていきます。



## 廃棄物・有害廃棄物の管理

### 基本的な考え方

近年、廃棄物増加が世界的な社会問題となる中、当社は原材料の有効活用を実現するための事業プロセスの構築に注力しています。製造工程において極力無駄を無くすことはもちろん、容器や梱包材の使用を最小限にする取り組みも行っています。その他、廃棄物の分別徹底による再資源化の推進にも継続的に取り組んでいます。

また、NIDECグループは各事業所において化学物質の使用・保管等を十分な注意をもって行い、漏出を防止するとともに、生産工程の改善・革新の一環として化学物質の使用・排出量をできるかぎり削減しています。さらに、製品に含有される有害化学物質に対する国際的な規制にも、情報システムや分析技術を活用して包括的に対応しています。

#### マテリアリティ

- 廃棄物・有価物等発生量の売上高原単位を2022年度比で3%低減する。

### 2022年度の取り組み

2022年度の廃棄物・有価物等発生量は135,580トンとなりました。これを2025年度までに売上高原単位で3%低減させる手段の1つとして、製品の主要調達資材を基本とした資源別分類での把握を開始しました。この手法においては、調達データと比較し、材料歩留まりの概算が可能となります。

また、化学物質の管理においては日本の法令に基づくPRTR制度※のもと、同制度が指定する化学物質のうちNIDECグループ国内事業所において使用しているものの排出・移動量を把握し、情報開示しています。

※ Pollutant Release and Transfer Register：化学物質排出移動量届出制度

### 今後に向けて

廃棄物の発生量を削減する取り組みとして、製品面では開発設計の見直しによる省資源化を推進していきます。また、生産工程においては材料歩留まりの向上が重要であり、資源別の廃棄物の発生分析やロスの見える化を進め、課題の解決に取り組んでいきます。

### 2022年度の取り組み

水に起因する事業活動への影響を把握・軽減していくため、製造事業場が位置するグローバル全地域において水リスクの大きさを評価しました。評価においては、水量不足などの物理的なリスクだけでなく水に関する規制や地域の評判リスクなどを評価できる世界資源研究所(WRI)のAqueductと、世界自然保護基金(WWF)のWater Risk Filterを活用しました。

### 今後に向けて

水リスクが高い可能性のある地域の製造事業場から、現地天候、水に関する外部概況や行政等の現地情報の収集を行います。これらの現地情報と水使用量などの事業場情報を詳細に照らし合わせ、事業活動への影響を具体的に分析していきます。水リスクアセスメントのプロセスを着実に進めるとともに、リスク軽減策を検討していきます。

#### マテリアリティ

- 全生産拠点における水リスクアセスメントを100%完了する。

## 水リスクへの対応

### 基本的な考え方

水は人々の生活や産業にとって欠くことのできない最も貴重な資源であり、海水や氷山・氷河を除くと地球上で実際に利用可能な水資源は全体の1%程度しかないと言われています。当社は、水資源の枯渇は工場の操業短縮や停止等、事業継続への影響が大きいと認識しており、水資源の保全に向けた節水やリユース・リサイクルの取り組みを実施しています。また事業活動を継続していくための取水・排水リスクの把握や、周辺地域および水源地域への影響の把握といった水リスク管理に取り組んでいます。

#### マテリアリティ

- 全生産拠点における水リスクアセスメントを100%完了する。

## 製品の安全性と品質の追求

### 基本的な考え方

当社はその製品ラインナップの豊富さ、また供給数量の多さから、単なる製品の提供にとどまらず、環境親和性の観点に基づく部品選定や製品の安全性、さらには廃棄やリサイクルに至るまでのあらゆる場面における安全性の全てを保証しなければなりません。当社は安全かつ安心してお使いいただける製品を皆様に提供することで、持続可能な社会インフラづくりに貢献できると考えています。こうした思いの実現には、環境親和性の観点に基づく製品パフォーマンスを高いレベルで維持する必要があり、部品設計時点における材料選定のガイドとなるようなデータベースが不可欠です。

また、車載事業がNIDECグループ連結売上高の20%以上を占める一大事業に発展した現在、自動車業界における全ての顧客の品質ニーズを満たす上で、グローバルに統一された品質保証体制の確立が重要な課題であると認識しています。

#### マテリアリティ

- 開発部門による部材選択判断を容易にする製品含有化学物質データベースを構築し、環境志向型開発体制へ転換する。
- 車載関連事業における品質マネジメント改革を実行し、2025年度までに品質統括組織・体制を確立する。
- 製品安全リスクを低減するため、新規開発品および製造工程の製品アセスメントを100%実施する。

### 2022年度の取り組み

小型モータ事業本部では2021年度に構築が完了した材料選定データベースを活用し、環境負荷の少ない材料の使用を事業本部内で推奨、一部顧客への低鉛材の採用を開始しました。今後さらに本活動を推進し、環境負荷物質の使用低減に貢献していきます。また、昨今問題視されている有機フッ素化合物の使用低減に向けた新規材料開発にも着手するなど、取り組みの範囲を広げています。

車載事業本部では2021年度より品質に係るマネジメント改革を実行し、2025年度までの品質統括組織・体制の確立を掲げて活動してきました。その結果、車載関連事業のみならずNIDECグループ全体の品質保証を統括する横串機能として、グローバル品質統括本部が2023年1月1日付で発足しました。現在、各事業本部における品質保証部門と連携しながら活動しています。

### 今後に向けて

小型モータ事業本部では先述の材料選定データベースを引き続き活用していくことで、環境負荷物質の低減などといった顧客要請に応じた製品開発を進めていきます。

車載事業本部では引き続き製品安全リスクを低減するため、新規開発品および製造工程の製品アセスメントを100%実施していきます。

そして新たに発足したグローバル品質統括本部では、NIDECグループ各社の品質保証部門が参加する定例の会議体を開催し、各社の品質状況の把握および好事例の全社共有を図っていきます。すでにNIDECグループ全体の製品開発フローにおいて、顧客要請の把握から製品・製造工程設計、量産後のアフターサービスに至るまでの品質保証上の基本的実施事項とそれをガイドする標準文書類の整備を開始しています。ゆくゆくは事業本部や会社の垣根なく、グローバル品質統括本部にてNIDECグループ全体の品質保証を一括管轄できるような体制を築きます。



## 技術環境・産業構造の変化への対応

### 基本的な考え方

当社は持続可能な社会の実現に向け、製品や事業活動を通じてグローバルな社会課題を解決するための製品開発と研究開発の促進に取り組んでいます。中でも特に解決を優先すべき課題に関連する事業分野を有望な成長市場「5つの大波」として捉えており、技術開発の強化を通じて全社一丸でそれらの分野における新製品の連打に取り組んでいます。

「5つの大波」の詳細については、以下をご覧ください。  
<https://www.nidec.com/jp/ir/management/strategy/>

#### マテリアリティ

- 社会課題解決のため、5つの大波をリードする新製品を連打する。
- 省エネルギー・省資源に寄与するモータの高効率化と軽薄短小化技術を継続的に追求する。

### 2022年度の取り組み

継続的な製品開発や事業活動を通じたCO<sub>2</sub>排出削減活動を促進するために、LCA(ライフサイクルアセスメント)に基づき主要製品の環境インパクト、すなわち製品が排出するCO<sub>2</sub>量の定量化に取り組みました。また、主要製品の環境対応指標を盛り込んだ技術ロードマップを作成し、製品開発における環境価値の訴求および意識の醸成と浸透に取り組んでいます。

### 今後に向けて

環境負荷低減に寄与する製品・システム・ソリューションを提供するため、製品の環境負荷低減を考慮した設計や生産技術の開発に努めます。環境価値の追求においては、NIDECグループ内で保持する環境貢献、資源の有効利用に寄与する技術を水平展開し、省エネルギー、省資源、リサイクル(再生材利用)を実現する研究開発を推進します。

### 会社の持続的成長を支える研究開発

NIDECグループは世界No.1の総合モーターメーカーとして、幅広い産業分野への貢献を目指し、グローバルに連携する研究開発拠点を設立しています。また、製品・生産技術の更なる基盤強化、付加価値や環境性能が高い製品の追究など、当社独自技術を高めるための研究所改革にも取り組みました。研究所は、グループの成長を加速させる革新的な製品開発、ものづくりの基盤強化となる生産技術の先進化と高度化、そして社会課題の解決に寄与する技術の創出・発信をミッションとしています。

製品技術研究所は、未来社会のニーズと当社シーズを見据え、持続可能な社会を実現させる新しい製品と技術を生み出す研究開発およびグループの成長を担うモータ応用分野の研究に注力しています。生産技術研究所は、材料・プロセス革新、DXやAIを活用した最先端の生産技術を開発し、より高効率なものづくりの研究開発を進めています。また、システム生産開発センターは、製品開発のスタート段階から量産までのプロセスを一気通貫するシステムで卓越したものづくりを実現するべく、技術革新を伴う生産工法の開発とその実装支援を実施しています。

プラットフォーム開発センターは、更なる競争力強化のため、次世代電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」の開発を加速させています。そして2022年5月設立の半導体ソリューションセンターは、サステナブルな半導体サプライチェーンの確立や半導体とモータのシナジーによる高付加価値ソリューションの提供を見据えた開発を行っています。

我々は将来にわたり、製品や技術開発によるソリューション提供を通じて社会の発展に寄与できるものと確信しています。NIDECグループには国内外330社超の事業会社があり、多様な技術の集積があります。今後もグループ各社がこれまでに育んできた知の共有と活用を行うことにより、また、更なる研究開発により、新たなイノベーションの創出を目指します。

## 知的財産の保護・活用

### 基本的な考え方

「知的付加価値の創造による事業への貢献」を目指し、知財プロフェッショナル組織および国際競争力のある知財ポートフォリオの確保と強化を通じて、知財価値の向上に努めます。具体的な活動としては、プロダクトライフサイクルの各ステージに合ったポートフォリオ管理および権利活用を行っています。また、他社の知的財産権については事前に綿密な調査を行い、その権利を尊重して事業活動を進めています。当社では持続可能な社会の実現に向け、「5つの大波」を中心にSDGsなど社会共通の課題解決のための製品開発を進めています。これらの製品を保護し競争優位性を確保できる知財ポートフォリオを構築するとともに、事業に合わせた知財ポートフォリオへの転換を進めていく考えです。

#### マテリアリティ

- 知財ポートフォリオを脱炭素化・省電力・省人化など社会・事業変化に対応したものへと転換し、それを活用する。

### 2022年度の取り組み

「5つの大波」に関わる製品を中心に知財ポートフォリオの構築および転換を進め、その比率を知財ポートフォリオの56%を占める割合まで高めました。特に「脱炭素化の波」における電気自動車用駆動モータシステム「E-Axle」や「5G&

サーマルソリューションの波」における水冷モジュール製品といった成長前期に位置する製品などを中心に、出願・権利化を進め、市場ニーズに沿った知財ポートフォリオへの転換を進めました。また、当社の特許出願において、外部によりSDGs関係と評価される件数\*は年々増加しており、これらは当社がSDGsをはじめとする社会的なテーマに積極的に取り組んできた結果であると考えています。

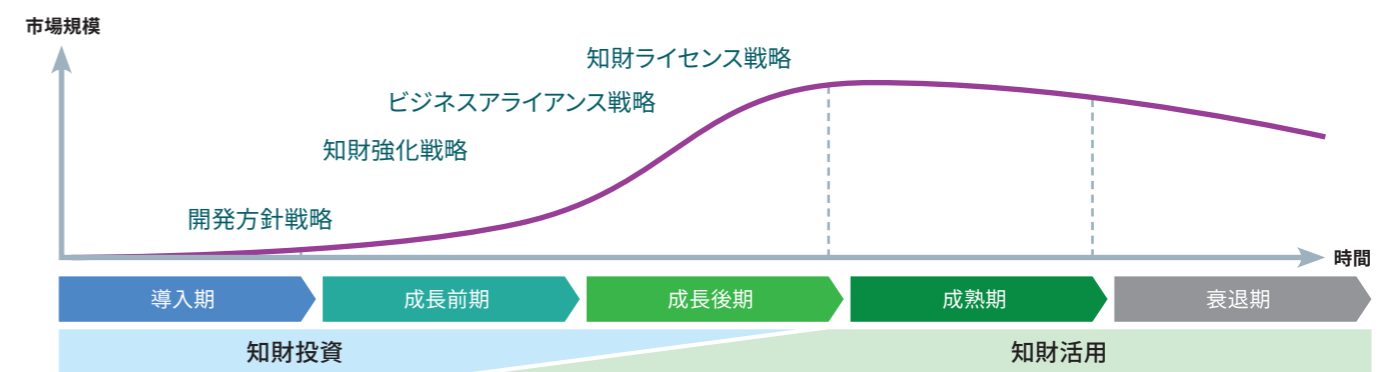
また、このような活動を継続した結果、2022年にクラリベイト社が実施する「Top 100 グローバル・イノベーター2023」に選出されました。本賞は成功率・グローバル性・影響力・希少性という4つの評価軸で知的財産を分析し、世界の革新企業・機関のトップ100社を選出するもので、当社はその中で高い評価をいただきました。

\* LexisNexis社の分析ツール「PatentSight®」による件数

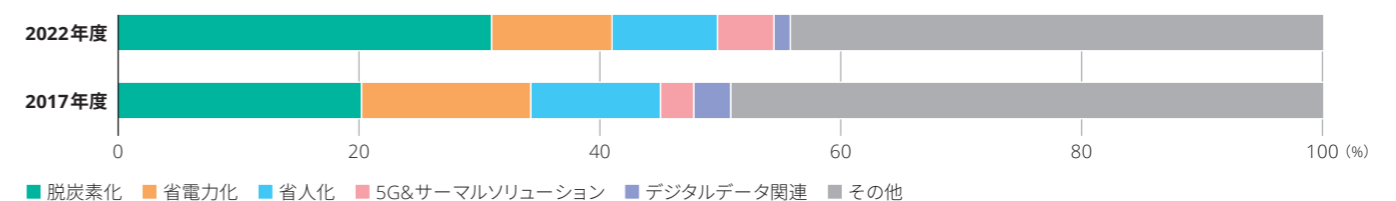
### 今後に向けて

今後は分析ツール等をさらに活用することで情報収集力および分析力を強化し、それらから得られる知財情報により持続可能な社会の実現に向けた事業活動を促進していきます。また、グループ一体となり競争優位性を確保するための知財ポートフォリオの構築を進める他、こうした活動を積極的に発信し、社会に貢献できる当社の技術力・特許力を社外へアピールしていきます。

### プロダクトライフサイクルに合わせた知財活動



### 知財ポートフォリオにおける「5つの大波」に関わる製品の割合





# 人材 — 優秀かつ多彩な人材の確保・育成 —

社員  
<https://www.nidec.com/jp/sustainability/social/employee/>



## 国際競争力が高い人材の確保・育成

### 基本的な考え方

NIDECグループは2030年度連結売上高10兆円を達成し、目指す姿である「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」「人類が抱える多くの課題を解決する世界No.1のソリューション企業集団」を実現するため、国際競争力が高い人材、すなわちグローバルに活躍できる人材の確保・育成が不可欠であると考えています。そのような人材を特に「3P (Proactive, Productive, Professional)」「問題解決力」「異文化コミュニケーション力」の3つを備えた人材と定義し、これらの能力を高いレベルで発揮できる人材を育成しています。

#### マテリアリティ

##### グローバルリーダーを発掘・育成する。

- 2022年度中に役員候補となる海外現地人材を可視化する。
- 2023年度以降、海外人材も含めた経営幹部の育成を開始する。

### 2022年度の取り組み

人材育成の基本的な考え方に基づき、①経営層および重要ポストの育成、②次世代リーダー（管理職層・担当層）の育成を進め、グローバル規模での人材の早期可視化・育成・強化を推進しています。

経営層および重要ポストの育成においては、2020年度より人材開発委員会を設置してNIDECグループ全体の重要ポストを可視化し、経営幹部がサクセッションプラン(後継者育成計画)の妥当性を議論すると共に、次世代の経営人材候補となりうる人材を発掘し、戦略的な早期育成の取り組みを行っています。2022年度においては経営人材候補の育成を加速させており、企業再建や抜擢登用等の高難度な

タスクの割り当てに加え、当社理念や経営マインドの浸透を目的とした創業者による育成塾(毎月1度)を開催しています。さらに、2022年11月には上位の委員会として、指名委員会を設置し、経営層(取締役・執行役員)の選任に繋がる仕組みを構築しています。

次世代リーダーの育成を進めるうえで、管理職層に対しては、自己のリーダーとしての強み・弱みを洗い出すための研修を実施し、個人別のフィードバックレポートをOJTに活用しております。また、日頃の上司・部下との対話(1on1)についての教育動画を国内グループ会社に展開し、自組織の部下育成やマネジメント力の強化を図っております。加えて、プロフェッショナル人材を育成・強化するために、会社機能別での切り口から多様な経験を支援する「機能軸人材マネジメント制度」を管理部門から導入しており、プロ人材となる過程において経験すべき職場・業務を通じた育成を加速させています。

### 今後に向けて

次世代の経営人材候補のスコープを外国籍人材にも拡大するとともに、早期かつ計画的な育成策の実行を推進していきます。世界中のNIDECグループの経営人材候補が集い、グローバル企業のトップとして高いレベルの経営知識習得を目指す「グローバル経営大学校」(2016年開校)、「次世代グローバル経営大学校」(2017年開校)は、近年コロナ禍の影響で中断していましたが、順次再開し、知識習得と実践の場を組み合わせながら育成強化を図ります。また、次世代リーダーやプロフェッショナル人材の育成においては、自律的な成長を促進するため、自ら希望する内容を学ぶことができるカスタマイズ研修等の人材開発施策のラインナップの拡充やキャリア形成支援の強化を進めていきます。

## ダイバーシティの推進

### 基本的な考え方

NIDECグループは、多様性を競争力の源泉として認識しています。グローバルに事業を展開していく中で、個人が持つ違いを尊重して受け入れるとともに、その違いを最大限に活かすことによって、日々目まぐるしく変化しているビジネス環境や顧客ニーズへ効果的に対応できると考えています。世界各地に開発・生産・販売・研究拠点を持つNIDECグループでは、多様な人材が活躍しています。個人の属性や価値観にかかわらず、能力と意欲を持つ人材の採用に努めるとともに、その組織や社員1人ひとりの潜在能力を存分に発揮できる人材育成・登用や職場環境づくりに取り組んでいます。また、創業以来大切にしてきた“NIDECらしさ(理念)”を時代に合わせて磨き上げ、全社員と共有しながら、多様性の中にもベクトルの一致を醸成する取り組みを進めています。

#### マテリアリティ

- 2022年度中に女性活躍に関する次の目標を達成する(単体)：
  - 女性役員比率<sup>※1</sup>：10%以上
  - 女性管理職比率：8%以上
  - 女性管理職候補層<sup>※2</sup>比率：15%以上

##### ● 外国籍役員の登用

※1 執行役員以上、社外取締役含む  
※2 管理職一歩手前のポジションに就く女性社員を指す

### 2022年度の取り組み

マテリアリティKPIとして定めている女性活躍の実現に向けて、組織や社員1人ひとりの潜在能力を存分に発揮できる職場環境づくりが重要だと考えています。そのため、社員間の関係性を活性化させ、各職場から組織全体へと繋がるパフォーマンスの向上を目指す組織開発を推進しています。各職場の現状を可視化する「組織パフォーマンスサーベイ」、サーベイ結果をもとに各職場メンバーにて本音で対話する「職場ワークショップ」を導入し、多様な意見を尊重しながらビジョンに基づく意思決定を進めることができる組織風土の醸成・組織の構築を進めています。

また、キャリアに対する価値観の多様化も進む中で、社員の自律的なキャリア形成支援についても強化しており、キャリア面談の実施、キャリアプランシートの展開、社内公募などの取り組みを実施しています。取り組みの効果を定点観測するうえで、組織パフォーマンスサーベイ(2021年度導入)にキャリア意識に関する項目を組み込んでいます。こうした取り組みにより、NIDECグループを支える「組織」「ヒト」を中心とした持続的な企業成長を目指していきます。

### 組織パフォーマンスサーベイの平均スコア

(キャリア意識に関する項目抜粋)

	2021年度	2022年度
キャリア意識(5点満点)	3.19	3.31

### 今後に向けて

2005年頃から取り組んできた女性や外国籍人材の登用などの属性に関するダイバーシティ推進に加え、社員個人の価値観やキャリア志向の多様性にフォーカスした活動を強化していきます。2022年度末時点の女性役員比率は15.0%、女性管理職比率は7.0%、女性管理職候補層比率は12.9%であり、女性の社外取締役の積極的な参画により役員比率については目標達成、管理職および管理職候補層の比率については年々増加してきたものの目標達成には至りませんでした。本指標の達成に向けて社内での育成・登用支援に継続して取り組んでいくとともに、さらにダイバーシティのスコープを広げ、属性に限らず社員一人ひとりの価値観や志向を活かすことで組織パフォーマンスを最大化していくダイバーシティ&インクルージョンの取り組みにも注力していきます。



人材

## 労働安全衛生・健康経営の推進

### 基本的な考え方

労働人口の縮小は世界的な社会課題であり、個人の健康管理を企業がサポートすることで限られた労働資源を大切に扱い「人材価値」を最大化する取り組みが重要となります。そのため、社員のモチベーション・生産性が向上する職場環境づくりが不可欠です。

NIDECグループは会社と社員の協力の下、社員がその能力を十分に発揮できる安全快適な職場環境の整備と、社員の安全と健康の増進をテーマに健康経営に取り組んでいます。社内組織を横断する形で構成された健康推進委員会が中心となって健康管理・増進の仕組みを強化している他、産業医による健康セミナー、全社員を対象とした健康意識調査を実施し、健康リテラシーの向上に努めています。さらに国内事業所の敷地内完全禁煙を達成するなど、健康経営を推進しています。

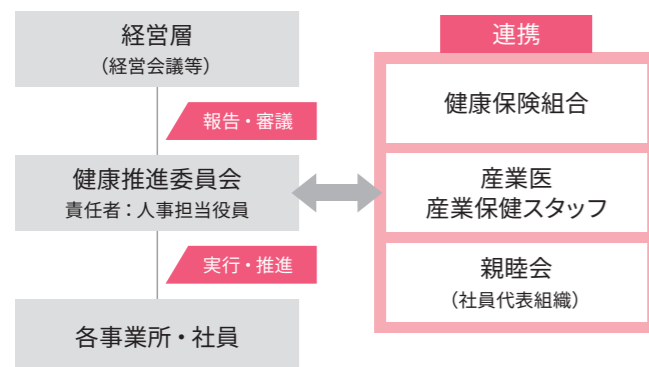
#### マテリアリティ

- 安全で働きやすい職場環境を確保する。
- 重大(死亡・後遺障害)災害をゼロにする。
- 労働災害度数率を改善する。
- 2023年度健康経営度調査における「健康経営優良法人ホワイト500(大規模法人部門)」の認定を受ける。

## 健康

社員の心身の健康推進、および当社で最大限活躍できる職場環境づくりを目指し、健康推進委員会を組織しています。各職場に応じた取り組みができるよう、各事業所に健康推進の担当者を置くとともに、健康のエキスパートである産業医や健康保険組合とも連携し、会社一体となって健康経営を推進しています。

### 健康経営体制



### 2022年度の取り組み

社員の健康リテラシー向上を図り、社員全体の健康状態の改善・向上に繋げるべく、産業医によるヘルスセミナーを実施しています。セミナーのテーマについては、毎年実施している健康に関する社内調査「NIDECヘルスサーベイ」の結果を活用し、社員からの要望が高いテーマや健康課題に直結するテーマを中心に取り上げました(例:肩こり、腰痛、睡眠、禁煙、メンタルヘルス等)。また、健康に関して高いリスクを有する社員への対策として、健康診断結果に応じた個別保健指導の実施や精密検査受診の勧奨などを効果的に実施しています。

### 今後に向けて

現在は国内のグループ各社ごとに健康管理・健康増進の取り組みを行っていますが、ゆくゆくはNIDECグループ全体での健康経営を進めるため、基盤の構築を進めていきます。産業保健体制の強化や、グループ全体の健康状態の可視化、改善のサイクルが回せるように中長期的に取り組むを実施していきます。今後も、社員の心身の健康推進ならびに社員が最大限活躍できる職場環境の実現に取り組んでいきます。

## 安全

新設の事業所やM&Aにより加わった拠点を含むNIDECグループ全拠点で、社員の安全確保を最優先の課題と位置づけています。国内事業所では全事業所の安全確保に向けた施策を審議する安全衛生委員会を組織しています。今後も安全な職場環境を維持し、労働災害撲滅を目指し重大災害ゼロを目標としていきます。

### 2022年度の取り組み

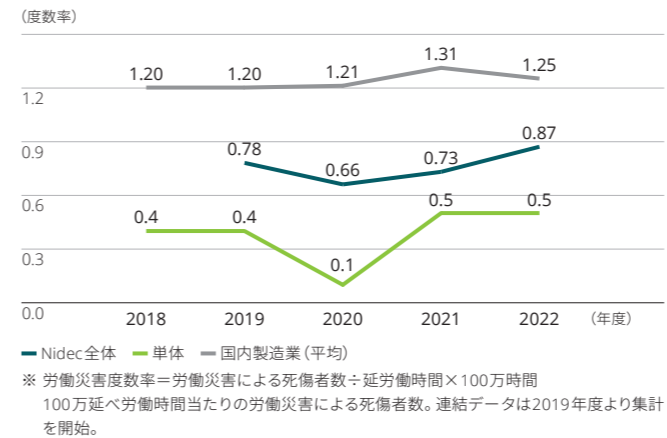
マテリアリティKPI達成に向けた安全活動確認およびリモート安全点検に係る計画目標を達成しました。

	目標	実績
安全活動確認	3拠点以上(年間)	3拠点(年間)
リモート安全点検	36拠点以上(年間)	36拠点(年間)

### 今後に向けて

Webカメラを利用したリモート安全点検により製造工程および設備を確認し、引き続きグローバルレベルでの類似災害防止に努めていきます。

### 労働災害度数率



## 人権の尊重・適正な労働慣行の浸透

### 基本的な考え方

当社はグローバルな事業環境における人権への配慮の重要性を認識し、国際的ガイドラインを支持しながら、人権を取り巻く課題の多様化に対応しています。NIDECグループにおけるCSR憲章では人権の尊重を掲げており、CSR憲章を補完する「NIDECグループCSR行動宣言」では強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別と非人道的な扱いの禁止、適切な賃金の保証、労働時間と休日・休暇の保証、結社の自由と団体交渉権の保証を規定しています。また、2021年には当社の人権尊重に関する姿勢と取り組みを整理した「NIDECグループ人権基本方針」を策定しました。

「NIDECグループ人権基本方針」については、下記をご覧ください。  
<https://www.nidec.com/jp/sustainability/social/humanrights/>

近年、職場で発生する労働・倫理問題の多くが人権管理の不備に起因すると言われております。事業所内での人権問題はもちろんのこと、サプライチェーンで発生する労働・倫理問題に関しても自社の責任と認識し、多様な人材が活躍できる職場づくりに努めます。

#### マテリアリティ

- サプライチェーンを対象に含む人権方針を明確化し、従業員に浸透させる。
- 管理職を含む従業員の労働時間の管理を継続する。
- 生産性向上により平均残業時間を削減する。

### 2022年度の取り組み

当社は毎年、国際人権デーおよび人権週間の期間に合わせて人権の啓発推進を行っています。2022年度は「企業における人権尊重」をテーマとしたeラーニングを実施するとともに、「NIDECグループ人権基本方針」を改めてグループ全社へ周知しました。労働時間の管理については、マネジメント人数の最適化に向けた検討を進めると共に、社員の労働時間管理のマイクロマネジメントを行い、関係各所への報告・連携を適切に実施しました。

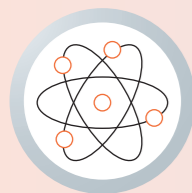
また、月の途中に一定の労働時間に到達した従業員ならびにその上司に対し、十分なコミュニケーションを通じた業務調整を行うよう周知しました。

### 今後に向けて

NIDECグループの各拠点およびサプライチェーンにおける人権リスクを把握し、それを最小化するため、人権デューデリジェンスの強化を行っていきます。具体的には、グローバルの全拠点を対象に人権基本方針を中心とする人権項目について調査を行い、適切な是正および予防に努めます。

引き続き労働時間の適正化と労災発生の未然防止を徹底し、グループ全体で10万人を超える社員を雇用する企業としての社会的責任を果たしていきます。

マテリアリティ



## 社会・環境側面に配慮したサステナブル調達

### 基本的な考え方

NIDECグループはサプライヤーとの連携により、サプライチェーン全体でCSR活動を推進しています。CSR憲章の柱に沿って立てられたより具体的な基準を「NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」および「NIDECグループ人権基本方針」の中で示し、サプライヤーへそれぞれ展開しています。サプライヤーにも社会的責任を果たしていただくために、購買基本契約書では「NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」の遵守を求めています。

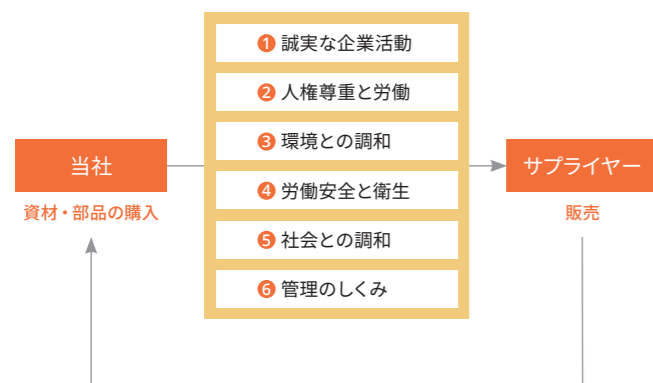
今後も児童労働・強制労働の禁止、長時間労働の削減などの社会側面と、サプライヤーにおけるエネルギー使用や生物多様性、廃棄物・資源利用などの環境側面の両面に配慮した調達活動を通じ、サプライヤーへ協力を要請していきます。

「NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」については、下記をご覧ください。  
<https://www.nidec.com/-/media/www-nidec-com/corporate/procurement/green/pdf/Supply%20Chain%20CSR%20Guidebook%20JP.pdf>

### マテリアリティ

- 主要サプライヤーに対して人権デュー・デリジェンスを実施する：2025年時点での高リスクサプライヤーへの実施率100%

### CSR調達フロー



### 2022年度の取り組み

人事部門との協力の下、主要サプライヤーに対して「NIDECグループ人権基本方針」の周知を行いました。

また、国連グローバル・コンパクトジャパンの分科会に参画し、人権デュー・デリジェンスに関する業界動向の把握に努めました。業界動向については社内の活動へ積極的に反映しており、例えば2023年度に実施するNIDECサプライヤーCSRセルフアセスメントの内容を分科会で得られた情報を基に改善しました。

### 今後に向けて

「NIDECグループ人権基本方針」の周知と人権デュー・デリジェンスに関する業界動向の把握を継続しつつ、NIDECサプライヤーCSRセルフアセスメントの内容を見直します。現状のNIDECサプライヤーCSRセルフアセスメントの課題である、人権リスクの洗い出しが不十分な点を2023年度より改善していきます。

また、NIDECサプライヤーCSRセルフアセスメントの結果やヒアリングを通じて、主にサプライチェーン上流における潜在的な人権リスクを特定します。特定した人権リスクについては、その発生確率と発生後のダメージの深刻度に基づいて、取り組み優先度の高さを判断します

### NIDECサプライヤーCSRセルフアセスメント

2018年からCSR調達の実施状況を把握するためNIDECサプライヤーCSRセルフアセスメントを実施し、サプライヤーに「NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」および「NIDECグループ人権基本方針」の取り組み状況を報告いただいています。調査は「NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」第1章から第6章の合計111項目に沿って各社のCSR活動状況を評価するものとなっています。評価の高い低いに関わらず全社にフィードバック等を行い、さらなる改善を促しています。

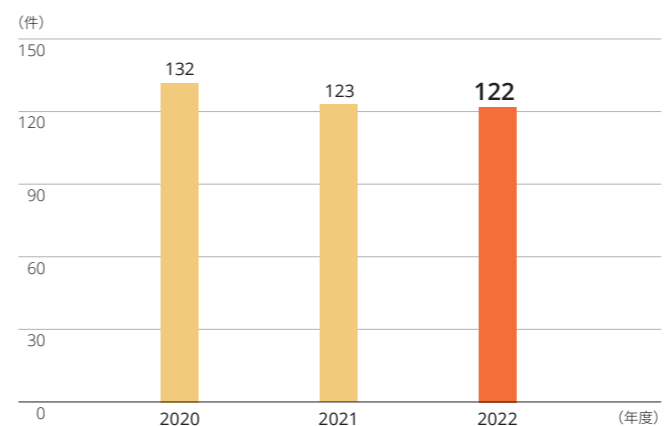
	2020年度	2021年度	2022年度
NIDECサプライヤーCSRセルフアセスメント実施数	698社	667社	732社

### サプライヤーCSR監査

NIDECグループでは2010年度より主要サプライヤー※に対する実地監査を行っています。2022年度には、アジアを中心とした122社のサプライヤーを対象に実地監査を行いました。

※ 各社敷地内に頻繁に出入りしているサプライヤー等を指します。間接材(段ボール・接着剤・グリス・梱包テープ、パレット等)販売業者、設備メーカー、寮出入り業者(食材メーカー、警備員等)や人材派遣業者等が該当。

### サプライヤーCSR監査実施実績



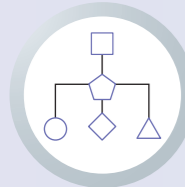
ニデックエレクトロニクス(タイランド)は、全てのサプライヤーが当社CSRの趣旨を理解できるようにRBA (Responsible Business Alliance) ※に関する説明を実施。その他、主要サプライヤーに対してはCSR調達の説明会を開催し、事前調査票への回答結果に基づいて実地監査を実施しています。2013年度よりCSR監査基準をRBAに沿ったものとしており、新規サプライヤーを中心に対象を選定しています。2022年度は27社へCSR監査基準の遵守を求めることを目標に活動を実施しました。

※ RBA (Responsible Business Alliance) は電子業界のサプライチェーンにおける社会・環境・倫理的課題の解決を目的として設立された団体。

### 主要拠点でのCSR研修実施

サプライチェーン全体でのCSR活動推進のためには、まず当社の購買担当者がCSR調達の考え方を理解することが重要です。ニデック株式会社および国内グループ会社では2018年度から購買担当者を対象に、「NIDECグループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」をもとにしたCSR研修を実施してきました。2025年までに主要サプライヤーに対する人権デューデリジェンスを実施することを目指し、2022年度においては研修内容の見直しと今後の実施計画を検討しました。

	2020年度	2021年度	2022年度
購買担当者向けCSR研修参加者数	169名	250名	—



## 社外取締役インタビュー

### INTERVIEW

2020年より当社の社外取締役を務めている酒井貴子氏。指名委員会およびサステナビリティ委員会という当社のこれらを象徴する会議体の長を務めてもいる酒井氏に、当社が変化していく様子を語っていただきました。

サステナビリティ委員会が社内の知見を集約する場になっていることに大きな意義があると考えています

指名委員会委員長  
報酬委員会委員  
サステナビリティ委員会委員長  
酒井 貴子



— まずは取締役会についてお伺いします。社員でも中々実情を知ることができない重要会議ですが、どのような案件を取り扱い、どのように議論されているのでしょうか。社外取締役の皆様も積極的にご意見を述べておられますか？

酒井：取締役会には様々な案件が上がってきますが、中でも特に投資案件、例えば子会社への資金貸付や会社の買収に関する案件などが取り扱われている印象です。そうした案件に対し、私たち社外取締役を含めた委員全員で妥当性や費用対効果を活発に議論しています。2030年に10兆円企業になることを目指している企業のとても大きなエネルギーを感じられる議論です。また、最近は一層NIDECにちなんでグループ全体の指揮系統に係る案件が目立ちます。サステナビリティ委員会や指名委員会に係る案件も徐々に増えてきて、NIDECグループのガバナンスが一層強化されていることが窺えます。

ニデックの取締役会の特徴として、いずれの案件に関しても対応がとても早いことが挙げられます。議論が済んだ案件は翌月には対応が済んでいて、今度は結果や進捗報告がその月の取締役会に上がってくるのです。これには驚きました。

そして、永守会長が委員の意見にとっても真剣に耳を傾けることにも初めは驚きました。社外や社内の垣根なく、委員の意見を必ず最後まで丁寧に聞いてくださいます。永守会長のこうした姿から、私は議長としての公平性、すなわち委員の意見を公平に取りまとめる姿勢を学んでいます。

— 非常に活発な、けれどもお互いを尊重した議論が交わされているんですね。その中で酒井取締役ご自身はどういった切り口で意見を述べておられるのでしょうか。

酒井：案件の目的・意義は何か、市場の見通しに基づいて必要かつ適切と判断されたものであるのか、法律・規制に抵触しないことを厳格に調査したか等の論点を提示してきました。これまでの3年間でいわば「ニデック株式会社の事業活動において特に気をつけるべきポイント」を学習しているので、その経験値を活かして有意義な論点を指し示すことができるように心がけています。例えば、企業買収に際してのリスク検討においては、買収先の会計担当者に不安要素がないかを確認、問題の未然防止策を強固にしなければならないといったような点ですね。

一方、問題が発生した際は、再発防止策の見直しと強化の切り口を提示します。各取締役よりそれぞれの専門分野に関わる鋭い指摘がなされ、時間を十分にかけ議論が展開されていきます。

— 特に社外取締役の方からは鋭い指摘が飛んでくると聞いています。

酒井：社外取締役の皆様はそれぞれ豊かな知見と個性があり、キャリアに裏付けされた異なる視野をお持ちです。社内の方では中々気づけない点や検討が甘い点を容赦なく深堀りしていきます。そうした指摘を社内の方は嫌な顔をせず受け入れ、必要な対処を即座に採ってくださいます。そのスピード感は本当に素晴らしいです。

— それでは次に指名委員会についてお伺いします。昨年の末に発足したばかりの新しい委員会ですが、こちらも自由闊達な雰囲気や運営されていますか？会長である永守や社長である小部に対して、社外取締役の方々が率直な意見を述べる雰囲気が出来上がっているのでしょうか。

酒井：永守会長は日本を代表する経営者です。そういった意味では、委員会にてお会いする際には緊張感を抱いています。しかし、委員全員に「言うべきことは言う」という意識が強く根づいているため、議論が滞ったり、誰かの独壇場になってしまったりすることは決してありません。それこそ副社長の選定プロセスについても、永守会長と小部社長が草案を持ってこられたのですが、指名委員会での議論によって要素をがらりと変えた箇所があるくらいです。令和という新しい時代の会社に相応しい企業のトップとはいかなるものかという命題について、委員全員で忖度のない意見をぶつけ合っており、その末に導き出された結論は確かに会社の動きに反映されています。

— 世代交代が行われてもNIDECグループが問題なく成長し続けられるよう、人材育成の基盤を築いておられるのですね。

酒井：はい。後継者の選定プロセスが盤石であれば、NIDECグループは今後も若い人たちに参加してもらいながら永くビジネスを続けられるはずだと考えています。NIDECグループの今後についての大切な議論に関わることができて光栄です。この気持ちは他2名の社外取締役委員も同じだと思います。

— 今回の副社長選定は、NIDECグループの礎となる後継者選定プロセスの第一歩でしたね。副社長候補とは面談なども行われたのでしょうか？

酒井：はい。候補者一人ひとりとオンライン面談を行いました。選定基準を前提にしながら、まずは「ニデックの社風を理解し、それを実践しているか」をチェックしました。次に「新たな時代の流れに乗って思考をアドオンし、会社の将来像を明確に描き出せているか」や「人を統率し、人の成長を促せる素質があるか」について注意を払いました。こうした特に重要なポイントの他、物事に対する真摯

さや高潔さ、簡単に動揺しない精神力、ビジネスの先見性などを360度評価の結果なども参考にしながら吟味していきました。一つの才能に特化した方ではなく、全体のバランスに優れた方を選定するために、永守会長や小部社長に候補者の人柄を非常に詳しくヒアリングする機会も頂きました。

— グローバルの従業員と共に今後のNIDECグループを牽引できる人を見定めるといのは、非常に難しい仕事ですね。

酒井：想像を超える重責を感じています。だからこそ最後までやりきりたい。社長の選定においても決して悔いが残らないよう、納得いくまで検討を続けます。

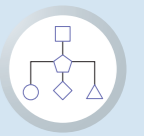
— 委員長を務めておられるもう一つの会議体、サステナビリティ委員会についてもお伺いします。発足からおよそ1年が経過したサステナビリティ委員会ですが、今後どのような役割を果たすべきだと考えておられますか？

酒井：これまでのニデック株式会社は主に自社の成長にエネルギーを注ぎできました。いわば自社の生き残りを考えてきた50年だったわけですが、これからの50年、100年は国際社会や地球環境の持続可能性も同時に考慮しなくてはなりません。そのような状況の中で、サステナビリティ委員会が社内の知見を集約する場になっていることに大きな意義があると考えています。まだまだ手探りではありますが、委員や運営事務局の皆様の意見を参考にしながら、中長期の企業価値向上の観点における有意義な会議体になりたいと考えています。

— 最後に、今後の当社に期待することについてお聞かせください。

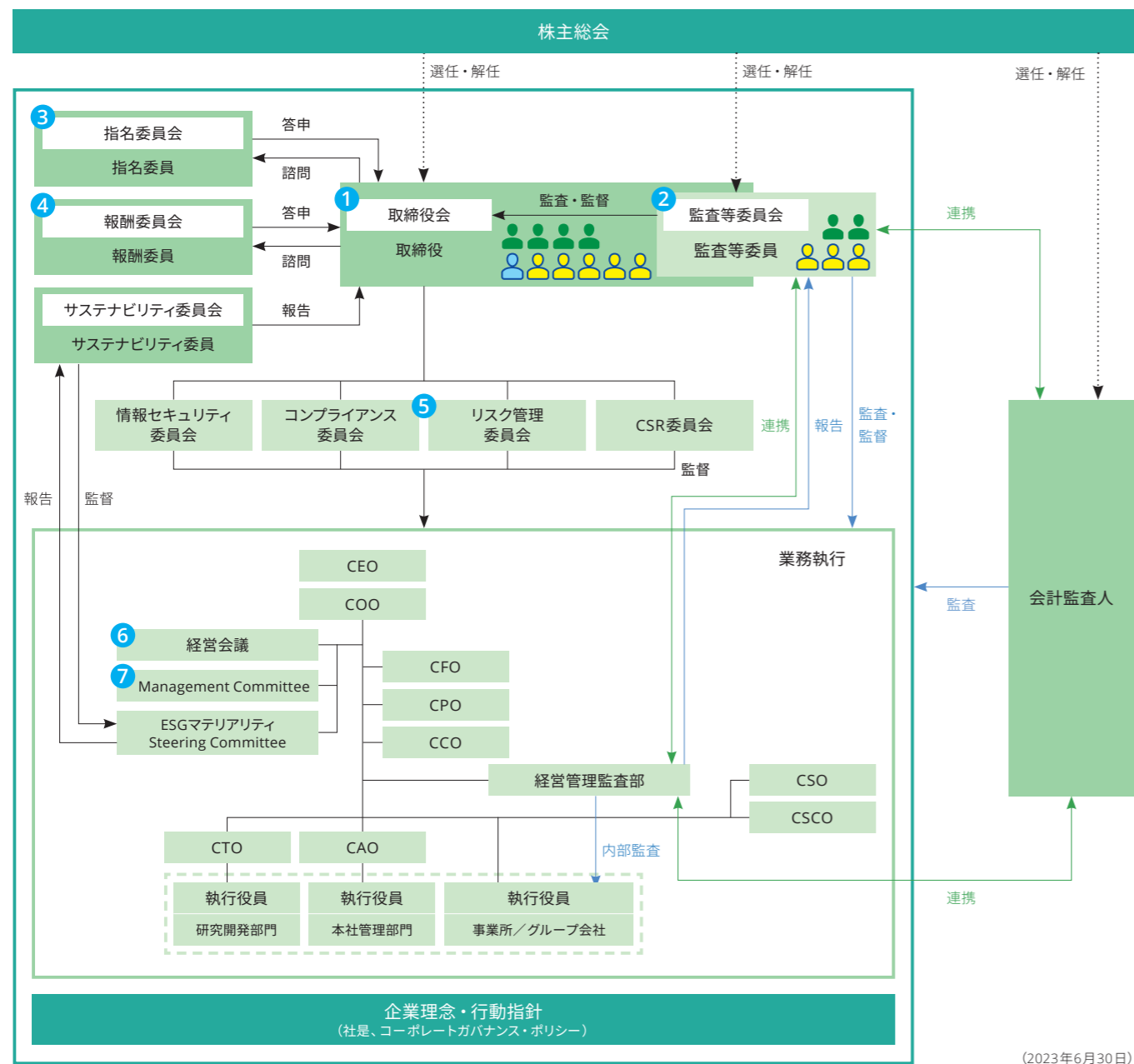
酒井：NIDECグループは不安定で先が見通せないこの時代に、世代交代という大きな変化を成し遂げようとしています。とても簡単なことではないですが、これを機に時代を超えた礎となるような人材育成の考え方をしっかりと固めていただきたい。階層や職責、年齢、性別、国籍などあらゆる属性に関係なく、一人ひとりが能力を発揮し成長できる仕組みを丁寧に築いていただきたいと思っています。





### コーポレート・ガバナンス体制

社内取締役 男性 女性 社外取締役 男性 女性



(2023年6月30日)

各役職は以下の英語表記を略したものです。

略称	英語表記	日本語表記
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
COO	Chief Operating Officer	最高執行責任者
CFO	Chief Financial Officer	最高財務責任者
CPO	Chief Performance Officer	最高業績管理責任者
CCO	Chief Compliance Officer	最高コンプライアンス責任者

略称	英語表記	日本語表記
CSO	Chief Sales Officer	最高営業責任者
CSCO	Chief Supply Chain Officer	最高購買責任者
CTO	Chief Technology Officer	最高技術責任者
CAO	Chief Administrative Officer	最高業務管理責任者

### ① 取締役会

#### 運営状況

取締役会は、経営に関わる重要な事項について意思決定を行うとともに、業務執行の監督を行います。経営に対する監督機能を強化し、経営の透明性・客観性を高めるため、独立性の高い社外取締役を選任しています。

### 取締役会の審議内容

#### 取締役会の審議・報告内容 (2022年度)

項目	構成比
人事関連	31.5%
決算・財務関連	27.4%
個別案件	24.4%
コンプライアンス関連・リスクマネジメント・内部統制	7.1%

項目	構成比
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス	4.2%
M&A	3.6%
総会・株主関連	1.8%

#### 取締役会実効性評価アンケート(取り組みと評価)

##### 実効性確保のため2022年度に実施した取り組み

- 社外取締役へ向けた事前説明を継続実施し、各案件情報の十分な提供、議論の機会を確保。
- 非公式会合における非業務執行取締役の事業理解促進(事業の説明・オンライン工場見学の実施)および投資家やその他のステークホルダーからの意見共有を継続的に実施。

- 投資案件等については中長期戦略目標との関係を取締役会で説明する等、情報展開を実施。
- 取締役選任時のスキルマトリクスの開示、業務上の責任者(執行役員等)選任時の、該当人物の経歴・スキル等の説明を継続的に実施。

##### 2022年度の評価結果

- 取締役会の員数、構成(社内外役員割合・多様性等)、頻度、時間、情報の質と説明に加え、「総じて取締役会は十分に機能している」、「取締役会資料には必要な情報が網羅されている」、「取締役会は、経営層の後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくように十分に監督が行えている」との点で評価を得た。
- 第三者(外部法律事務所)からも、取締役会の実効性については、取締役会の構成面・運営面をはじめとして全般的に高く評価されており、取締役会において充実した議論が行われる体制が整備され、現に自由闊達で充実した議論が行われていることを確認。ま

た取締役会の監督機能全般についても高く評価されており、また、近時、重要な経営課題との意識が高まっているサステナビリティ等についても充実した議論がなされていることが確認された。なお、この第三者による評価の仕組みは2021年度より導入している。

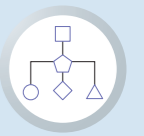
- 課題点としては、取締役会資料の提供時期について早期化を求める指摘が複数寄せられ、また、中長期的な経営戦略・課題に関してより議論を深めるべきとの指摘もなされており、さらなる改善が求められるものと考えられる。

##### 2023年度の取り組み

- 業界情報やマーケット情報を非業務執行取締役へ適切に事前提供することが審議充実につながるの見解を踏まえ、事業理解促進を図るため以下の取り組みを実施する。
  - 現在実施している事前説明会や非公式会合のテーマを改めて検討し、年4回の開催を定例化
  - 監査等委員会における代表取締役社長および事業本部長による事業の概要説明を継続実施
- 非業務執行取締役を対象とした事前説明会における、取締役会付議案件の経過報告を検討する。
- 定期的な案件については付議の前倒し等を検討することにより、月毎の付議件数の平準化をはかる。

### スキルマトリクス

氏名	取締役を求める専門性と経験 ※最大3つ							
	事業戦略	技術・研究開発	国際性・グローバル経験	人材開発	環境・社会	法務・コンプライアンス	財務・会計	ガバナンス・リスク管理
永守 重信	○	○						○
小部 博志	○	○						○
村上 和也			○			○	○	
落合 裕之			○		○			○
佐藤 慎一	○						○	○
小松 弥生		○		○	○			
酒井 貴子				○		○	○	
山田 文			○	○		○		
渡邊 純子			○	○	○			
豊島 ひろ江			○			○		○



## ② 監査等委員会

監査等委員会は、取締役の職務執行の監査を行うとともに会計監査人から監査報告を受けます。

### 委員構成および議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
構成	5	2	2	3	社内取締役

### 監査等委員会と会計監査人の連携状況

監査等委員会と会計監査人との間で、四半期ごとの会合に加え、年に2、3回ほど必要に応じ会合を行っています。会合では監査結果、監査体制、監査計画、監査実施状況等について情報・意見交換を行っています。

### 監査等委員会と内部監査部門の連携状況

内部監査部門である経営管理監査部により、定期的に監査等委員会に対する報告会が実施されており、監査等委員会はNIDECグループにおける内部監査の結果につき報告を受けています。また、監査等委員会は経営管理監査部との間で必要に応じて意見交換、情報共有を行い、経営管理監査部に対し実地監査の要請を行っています。

## ③ 指名委員会

社外取締役酒井貴子が委員長を務め、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。取締役および執行役員等の選任方針・選任基準や継承プラン・サクセッションプランの考え方、副社長の候補者案、社長候補者案の決定に向けた取り組み等を審議しています。

## ④ 報酬委員会

代表取締役社長執行役員(最高執行責任者)小部博志が委員長を務め、社内取締役2名、社外取締役3名で構成されています。役員報酬に係る基本方針や報酬体系等について、取締役会の諮問に応じて審議を行い、その結果を取締役に對して答申します。

### 取締役報酬方針

#### 1. 基本方針

当社の役員報酬は、グローバルな競争力の強化と事業の持続的な成長を目的とし、以下の方針に基づいて決定されます。

- 企業価値向上へのモチベーションを高めるものであること
- 優秀な経営人材確保に資するものであること
- 当社の企業規模と事業領域において適正な水準であること

#### 2. 報酬構成の概要

- 社外取締役(監査等委員である取締役を除く)

固定報酬

- 取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)

固定報酬 : 変動報酬(賞与) : 業績連動型株式報酬

= 3 : 1.5 : 1

報酬の種類	趣旨	支給方法
固定報酬	・職位別に決定	毎月現金
変動報酬(賞与)	・前年度の連結売上高・連結営業利益の計画達成度 ・役員の業績等を考慮 ・変動報酬の中間値に対して0から2倍までの範囲で変動	毎月現金
業績連動型株式報酬	・職位別の基準額 × 連結売上高・連結営業利益の計画達成度 ・0%から200%の範囲で変動するポイントを付与 ・3事業年度終了後に、累積ポイントに相当する当社株式の交付および換価処分金相当の金銭を給付	3事業年度経過後(株式・金銭)

#### 3. 報酬の決定プロセス

役員(監査等委員である取締役を除く)の個人別の固定報酬および変動報酬の額については、本方針に定める基準に従って、任意の諮問機関である報酬委員会の答申を

踏まえ、取締役会が決定します。また、業績連動型株式報酬の内容についても、同様に報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会が決定します。

## 4. 報酬の没収等(クローバック・マルス)

固定報酬および変動報酬については、会社に重大な損害を与えた場合は、対象者の同意を得て減額することがあります。また、業績連動型株式報酬については、受益権確定日以

降、株式交付対象者が職務や社内規程への重大な違反等の非違行為があった場合、会社は、その者に対して賠償を求めることができます。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	変動報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	179	158	6	15	—	5
監査等委員(社外取締役を除く)	34	34	—	—	—	2
社外役員	41	41	—	—	—	9

※1 上記業績連動型株式報酬には、第48期中に退任した取締役2名及び50期中に退任した1名分を含んでいます。

※2 2018年6月20日開催の第45期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の導入を決議されています。上記は日本基準により当事業年度に費用計上した金額を記載しています。なお、社外取締役は制度の対象外となっています。

### 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額(百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)		
				固定報酬	変動報酬	業績連動型株式報酬
永守 重信	106	代表取締役	提出会社	78	6	22

※ 報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

## ⑤ 各種委員会

名称	趣旨
情報セキュリティ委員会	取締役会の下に設置され、情報セキュリティに関する基本方針を策定し、情報セキュリティ諸施策の遂行状況の監督、指導を行います。
コンプライアンス委員会	取締役会の下に設置され、コンプライアンス基本方針・施策についての審議、決定を行い、コンプライアンス諸施策の遂行状況の監督および改善指導を行います。コンプライアンス委員会は3か月に一度開催されます。
リスク管理委員会	取締役会の下に設置され、取締役会が選任する者を委員長とし、リスク管理方針、施策の決定、取締役会への報告、建議を行います。また、全社的なリスク管理状況を監視し、リスク管理に必要な資源配分の適切性を常時見直すこととしています。各部門長およびグループ各社は、リスク管理委員会が策定した年度方針に基づいて、リスク管理年度計画を作成・実行します。
CSR委員会	取締役会の下に設置され、取締役会によってCSR担当役員である佐村 彰宣常務執行役員(最高財務責任者)が委員長として任命されています。委員長および各事業所において選任された委員は、CSRについての活動方針や年度計画をはじめとする重要事項の審議、意思決定を行います。CSR委員会における決定事項は取締役会にて報告、または必要に応じて審議された上、専任の事務局であるIR・CSR推進部と国内外の事業所との連携を通じて実行されます。

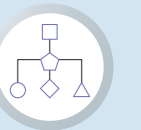
## ⑥ 経営会議

経営会議は月1回開催され、月次決算の総括や、管理部門、関係会社、事業本部等の重要事案を全社横断的に審議する会議により業務執行状況を把握するとともに、以降の業務執行についての判断を行います。

## ⑦ Management Committee

Management Committeeは代表取締役会長の諮問機関として原則月2回開催され、代表取締役社長が議長を務め、全般的業務執行方針や計画の審議および個別重要案件の審議を行います。





## 社外取締役選任理由および主な活動状況

氏名	選任理由	出席の状況(出席回数)				活動の状況
		取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	
佐藤 慎一	財務省等で要職を歴任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該取締役は、現在および過去において、独立役員の要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	17回／ 21回	—	—	0回／ 0回	財務・会計に関する高い見識と経済・財政・金融政策をはじめとする幅広い分野における豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会において積極的な発言を行っており、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
小松 弥生	文部科学省等で要職を歴任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。 また当該取締役は、現在および過去において、独立役員の要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	20回／ 21回	—	3回／ 3回	—	技術・研究開発、人材育成をはじめとする幅広い分野における豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会において積極的な発言を行っています。また、当社取締役会の諮問機関として設置された指名委員会の委員を務め、取締役および執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定などに際し、重要な役割を果たすなど、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
酒井 貴子	大阪公立大学大学院法学研究科の教授を現任しており、大学教授としての高い見識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。また当該取締役は、現在および過去において、独立役員の要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	24回／ 26回	4回／ 4回	3回／ 3回	1回／ 1回	大学教授として租税・会計分野における高度な学識・専門知識を活かし、取締役会において積極的な発言を行っています。また、当社取締役会の諮問機関として設置された指名委員会の委員長、報酬委員会の委員として、取締役および執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定、役員に関する報酬決定プロセスの透明性確保および報酬の妥当性判断などに際し、重要な役割を果たすなど、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
山田 文	京都大学大学院法学研究科の教授を現任しており、大学教授としての高い見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 当社は教育および研究活動のため、京都大学大学院工学研究科寄付講座「優しい地球環境を実現する先端電気機器工学」へ寄付していますが、その額は2018年度45百万円(同大学における寄付収入総額 5,163百万円)、2019年度39百万円(同 5,352百万円)、2020年度39百万円(同 5,766百万円)、2021年度39百万円(同、5,416百万円)、2022年度49百万円であり、この2022年度の寄付には、125周年記念事業への寄付を含んでいます。いずれの年度も当社の寄付額は同大学寄付総額と比較して僅少と考えています。また、当社と同大学大学院工学研究科との間には共同研究に関する契約があり、2022年度において同大学に対して18百万円の研究費を支払っています。いずれも同氏の所属する学部と寄付先・支払先の学部が異なることおよび同氏が大学を代表する立場にないことから直接の利害関係はなく、同氏の独立性に問題は無いと考えています。	24回／ 26回	14回／ 14回	3回／ 3回	0回／ 0回	大学教授として法律分野における高度な学識・専門知識を活かし、取締役会および監査等委員会において独立した客観的立場から積極的な発言を行い、経営の監督機能を果たしています。また、監査等委員として監査等委員会による取締役の職務の執行に関する監査に貢献しました。当社取締役会の諮問機関として設置された指名委員会の委員を務め、取締役および執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定などに際し、重要な役割を果たすなど、独立した客観的立場から経営陣の監督に努めています。
渡邊 純子	京都大学大学院経済学研究科の教授を現任しており、大学教授としての高い見識をもとに、独立した立場からの助言により、取締役会の意思決定機能および監査・監督機能の強化を図るため。 当社は教育および研究活動のため、京都大学大学院工学研究科寄付講座「優しい地球環境を実現する先端電気機器工学」へ寄付していますが、その額は2018年度45百万円(同大学における寄付収入総額 5,163百万円)、2019年度39百万円(同 5,352百万円)、2020年度39百万円(同 5,766百万円)、2021年度39百万円(同、5,416百万円)、2022年度49百万円であり、この2022年度の寄付には、125周年記念事業への寄付を含んでいます。いずれの年度も当社の寄付額は同大学寄付総額と比較して僅少と考えています。また、当社と同大学大学院工学研究科との間には共同研究に関する契約があり、昨年度2022年度において同大学に対して18百万円の研究費を支払っています。いずれも同氏の所属する学部と寄付先・支払先の学部が異なることおよび同氏が大学を代表する立場にないことから直接の利害関係はなく、同氏の独立性に問題は無いと考えています。	11回／ 13回	5回／ 5回	—	—	大学教授として経済学における高度な学識・専門知識を活かし、取締役会および監査等委員会において独立した客観的立場から積極的な発言を行い、経営の監督機能を果たしています。また、監査等委員として監査等委員会による取締役の職務の執行に関する監査に貢献しました。
豊島 ひろ江	弁護士を現任しており、その高い専門知識に基づく当社の経営全般への助言により、当社のコーポレート・ガバナンスを強化するため。また当該取締役は、現在及び過去において、独立役員の要件として証券取引所が規定するいずれの項目にも該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことから、独立役員に指定しました。	—	—	—	—	—

※1 当事業年度における取締役会の開催回数は26回、監査等委員会の開催回数は14回、指名委員会の開催回数は3回、報酬委員会の開催回数は1回です。  
 ※2 開催回数異なるのは、就任時期の違いによるものです。  
 ※3 2022年6月17日開催の第49期定時株主総会において、酒井貴子氏は取締役に就任しました。同氏はそれ以前、当社の取締役(監査等委員)として取締役会、監査等委員会、報酬委員会に出席していたため、同氏の出席回数は取締役(監査等委員)として出席した回数を含んでいます。

## 社外取締役のサポート体制

社外取締役については、取締役会事務局である総務部が補佐しています。通常の業務連絡等を通じてタイムリーな会社情報を提供し、各種問い合わせに対応するとともに、取締役会の開催に際しては全取締役に対し開催日前日までに取締役会の議案関連資料および経理情報を提供しています。加えて、監査等委員である社外取締役については、内部監査部門である経営管理監査部が補佐しています。監査等委員会の開催に際しては、全監査等委員に対し開催日3日前までに開催の通知をするとともに、監査等委員会の議案

関連資料を前日までに事前送付しています。監査等委員会後は議事録を作成、全監査等委員に対し送付しています。また社外取締役である監査等委員に対しては、必要に応じて監査等委員会等で常勤監査等委員や当社役員等から各種情報が随時報告・提供されています。

なお、監査等委員以外の社外取締役と監査等委員の間で非公式会合を開催しています。非公式会合では当社役員等から各種情報が提供されているほか、直接訪問またはWebを活用した方式で国内事業所の視察を実施しています。

## 内部統制

### 基本的な考え方

NIDECグループは、国内証券取引所上場企業に求められるコンプライアンス体制を確立し、リスク管理責任を明確化することにより経営の健全性・透明性の向上に努めます。具体的には、経営管理監査部の監査活動により、金融商品取引法第24条の4の4第1項が求める財務報告における内部統制の有効性の維持と改善を図ります。また、取締役会の下にコンプライアンス委員会・リスク管理委員会・情報セキュリティ委員会およびCSR委員会を組織し、それぞれの事務局として法務コンプライアンス部・リスク管理室・情報システム部およびIR・CSR推進部を設置し、内部統制のための企業風土づくり・管理体制の強化に対応しています。

### マテリアリティ

- 売上規模4兆円を前提として監査リソースを質的・量的に拡充する。

## グループ会社のコーポレート・ガバナンス

NIDECグループ会社は、当社の経営理念や方針のもと活動を行っており、当社の内部統制体制の中に組み込まれています。なお、当社からグループ会社に対し、役員の派遣、従業員の出向を行っていますが、各グループ会社は専門家

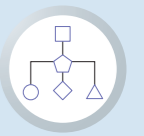
等の意見も踏まえ、十分に議論を尽くした上で各社の実情に対応した業務執行の意思決定を行うなど、その独立性の確保に努めています。

### 2022年度の取り組み

2025年度売上高4兆円を前提にした実効性の高いグローバル内部監査体制を確立するためには、内部監査業務の高度化と効率化が不可欠です。今年度は、現場レベルにおける自主監査体制の強化(NIDECグループの全拠点)およびDXの活用による総連結を対象にしたモニタリングの実施により、財務報告に係るエラーの未然防止やリスク領域の見え化と監査手続の深化に取り組みました。

### 今後に向けて

DXを活用した監査業務の高度化と効率化は、対象領域を拡大して引き続き実施していきます。また、専門資格や語学力を有し、ビジネス環境を深く理解する監査員を育成する等、人材の高度化に注力していきます。現在は日本(京都)・欧州(アムステルダム)・米州(セントルイス)・中国(上海)・アジア(シンガポール)の5拠点到監査体制を構築し、NIDECグループをカバーしていますが、会社数の増加が顕著な欧州地区の監査体制の強化にも取り組んでいきます。



## 政策保有株式

### 政策保有株式に関する方針

当社は、事業上やその他分野で取引・協力関係のある企業と将来にわたり取引・協力関係の維持・強化を図ることで中長期的な観点から事業の安定化などを通じ当社の企業価値向上に資すると期待される株式を保有しています。なお、個々の政策保有株式については、毎年取締役会において、保有目的等の定性面に加え、保有に伴う便益などを経済合理性の観点から定量的に検証し、保有の意義が希薄と考えられる株式については縮減を図ります。

## 法令遵守・コンプライアンスの徹底

### 基本的な考え方

当社は、コンプライアンス違反は社会的信用の損失および経済的損失につながる重大なリスクであると認識しています。そのためNIDECグループは、諸法令・規則、社内規則・基準、社会倫理規範等の遵守を徹底することにより、役員および従業員の倫理意識を高め、企業の誠実さを確立し、社会の信頼を獲得すべく、コンプライアンス活動を継続的に実施しています。

現在、各地域で発生する個別事案・事件に対してより迅速かつ確かな対応ができるよう、グローバルコンプライアンス体制の構築・強化を推進しています。また、従業員に対する教育を強化し、さらなるコンプライアンス意識の啓発を進め、コンプライアンスリスクを低減していきます。

#### マテリアリティ

- 本社／地域統括会社(中国／米国／欧州)を起点にグループ全社へ法務・コンプライアンス体制を拡大する。
- 重大なコンプライアンス違反リスクを洗い出し、重点的な施策を打つ。
- 全従業員が年に一度、コンプライアンス教育を受講する。

### 政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式に係る議決権行使にあたって、投資先企業の持続的成長に資することを基本方針とし、コーポレート・ガバナンス整備状況およびコンプライアンス体制なども総合的に勘案の上、適切に議決権を行使します。

#### (議決権行使の基本的な考え方)

投資先の個々の株主総会議案については、中長期投資の視点で取引・協力関係の維持・強化という株式保有の目的に資するかどうかという観点を含め、特に重要な資産の譲渡・合併等の組織再編等のような株主価値の毀損につながる事象に関し、個別に確認を行った上で議案の賛否について判断します。なお、法令違反や反社会的行為に該当する議案については、事情の有無を問わずに反対します。

### 2022年度の取り組み

NIDECグループは世界40カ国以上に300社を超えるグループネットワークを有しており、これらグローバルに広がるグループ会社のガバナンス体制を構築することがコンプライアンス上の大きな課題であると認識しています。特にこれまでの経験からも、主要拠点から遠く離れた小規模法人でのリスク把握に課題があると考えています。そこで、これら小規模遠隔拠点でのコンプライアンスリスクの発生を未然に防止する目的で、2021年度にハザードマッププロジェクトを開始しました。当プロジェクトでは、グループ会社の主要拠点からの遠隔性や、所在国の汚職リスク情報などを参考にハイリスクな会社を可視化し、当該会社の経営層と協議しながら具体的な防止策を実施する等、リスク軽減活動に継続的に取り組んでいます。

### 今後に向けて

ハザードマッププロジェクトを今後も継続して一定期間実施し、ハイリスクな会社を上位から順に見える化し、小規模遠隔拠点におけるガバナンスリスクをさらに低減していく計画です。買収で新規にNIDECグループに加わった会社も含めてリスク軽減活動を実施していきます。

### 組織体制

当社の法務コンプライアンス部は、NIDECグループの拠点が所在する各地域(米州・中国・欧州・東南アジア)に設置した地域コンプライアンスオフィサーおよび各事業部門やグループ各社に設置したコンプライアンス責任者・推進者と連携し、グローバルコンプライアンス体制を構築、運用しています。コンプライアンス責任者は、コンプライアンスに関する諸施策の実施、展開を通じて管下の組織へコンプライアンス意識を浸透させ、コンプライアンス違反を防止する責任を負います。コンプライアンス推進者は、当該組織における具体的なコンプライアンス施策の推進および法務コンプライアンス部や地域コンプライアンスオフィサーとの連絡窓口を担当します。地域コンプライアンスオフィサーは、各地域でのコンプライアンス責任者に対する支援や内部通報受付窓口等の役割を担っています。

### 内部通報制度

コンプライアンス徹底のために、NIDECグループ全社を対象として、全ての取締役・役員・従業員(正規社員、パート社員、派遣社員、有期雇用社員、NIDECグループ退職後1年以内の者を含む)が利用できる内部通報窓口(NIDECグローバルコンプライアンスホットライン)および外部に第三者窓口を設置しています。2022年度の不正行為の疑いやハラスメント等に関する通報・相談は、合計119件で、前年度より6件減少しました。これらの内部通報の状況については、定期的に取り締り委員会および監査等委員会に報告しています。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
件数	142	116	125	119

### コンプライアンス研修の実施

コンプライアンス推進活動の一環として、NIDECグループの役員および従業員を対象に定期的にコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス意識水準の維持・向上に努めています。例えば、カルテル、贈収賄およびハラスメントを含む人権課題等のテーマに関して、セミナー／ディスカッション等を行っています。講師は地域コンプライアンスオフィサーが担当し、NIDECコンプライアンスハンドブックを教材として活用しています。また、毎年1回外部講師を招き、取締役および執行役員などを対象としたコンプライアンス研修も実施しています。

### 分配可能額規制違反について

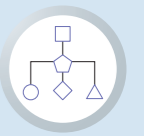
当社は、2022年10月24日開催の取締役会において一株当たり35円の配当を行うことを決議し実施しましたが、今般、2023年3月期の分配可能額の精査を行う過程において本件中間配当は結果として会社法および会社計算規則により算定した分配可能額を超過していたことが判明しました。

また、その後の調査において、2022年9月1日以降2023年3月31日までに信託契約に基づき信託銀行が実施した当社株式の取得についても分配可能額を超過していたことが判明しました。このような事態を受け、当社において社外の弁護士による外部調査を実施し、2023年6月16日に外部調査委員会の調査結果を受領しました。詳細については、当社ホームページに掲載している調査報告書をご参照ください。外部調査委員会の提言を踏まえた再発防止策を講じ、さらなるコーポレート・ガバナンスの向上に取り組んでいきます。

調査結果は、以下をご覧ください。  
<https://www.nidec.com/jp/ir/news/2023/news0616-01/>

### NIDECグループグローバルコンプライアンス体制図





## リスク管理体制の整備

### 基本的な考え方

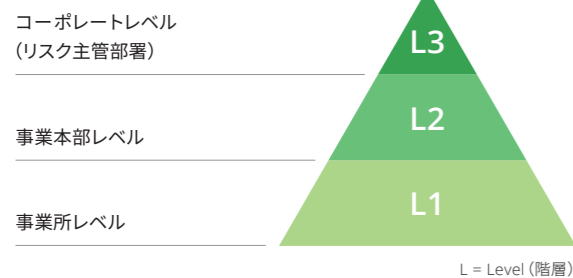
リスクを把握・管理することは、リスク発生時の対応力不足による損失拡大、ビジネスチャンスの喪失、格付の低下などを防ぐために必要な重要事項です。当社はNIDECグループを取り巻くリスク、所管部署の特定を行い、優先的に低減を図るべきリスクを特定し、事業影響の低減活動の進捗管理を行うなど、リスクの見える化・予兆管理のさらなる強化を図っています。

#### マテリアリティ

- 全ての有価証券報告書開示リスクについて、主管部署による評価が実施され、優先的に対応すべきリスクが特定されている。
- 優先的に対応すべきリスクが事業に与える影響を低減する。また、低減活動の進捗および残存リスクを管理する。

### 2022年度の取り組み

2021年度にリスク管理体制を見直し、下図に示した階層ごとにリスク調査を行い、調査結果を他の階層の施策に相互利用していく仕組みを作りました。2022年度は2021年度に開始したL2(事業本部レベル)のリスク評価、優先リスク特定、リスク低減活動を継続し、改善点の洗い出しを行いました。L2で特定されたリスクについてはL3(コーポレートレベル)でも内容を確認し、その中にL3主導で改善しなければならない全社共通の課題を発見した場合は適宜L3のリスク管理活動に反映するなど、階層別リスク管理活動を相互に関連づける動きを進めています。



### 今後に向けて

2023年度はL1(主要事業所\*レベル)を含めた全階層での新体制確立を図ります。特に、事業中断を招きかねない重大偶発リスクについては、L2が傘下のL1におけるBCP(Business Continuity Plan、事業継続計画)の整備状況を

定期的に確認し、リスク低減に向けた継続的な改善活動の定着を図ります。

※ 主要事業所：所属する事業本部・グループ会社の売上の80%をカバーするように選定された事業所

### リスク管理体制

NIDECグループでは、具体的な数値目標・定性目標として設定された長期ビジョンを実現するための中期経営計画を策定し、年度事業計画の基礎とします。策定にあたっては、中期達成目標としての実行可能性、長期ビジョンとの整合性、達成のために克服すべき課題やリスクを含めて検討し、決定します。マーケット状況の変化や進捗状況に応じて、計画の実施途中での見直し(ローリング)も行っています。

また、NIDECグループ全体のリスク管理体制確立のため「リスク管理規程」を制定し、取締役会の下部組織としてリスク管理委員会を設置しています。さらに、重要な情報については毎朝のリスク会議で迅速に報告・共有し、日々の業務に活用します。また必要に応じて、経営会議の場でも幅広く討議・共有します。

### BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画)

NIDECグループは、2014年3月より、地震、洪水、干ばつ、感染症、火災などのリスク発生を想定し、BCPのシミュレーション訓練を国内外の拠点で実施しています。2023年3月末までに累計3,430名以上の社員が訓練に参加し、現場レベルの対応力を強化しました。新型コロナウイルス感染症に対しては、2020年1月から2023年5月の間、新型コロナウイルス感染症危機管理対策本部を立ち上げ対応にあたりました。2022年度は上海ロックダウンや中国ゼロコロナ政策の解消に伴う感染拡大に見舞われましたが、物流の確保などにおいてグループが一体となって対応したことで、事業への影響を最小限に留めました。

### リスク管理委員会

取締役会の下に設置され、リスク管理担当役員を委員長とし、リスク管理方針、施策の決定、取締役会への報告、建議を行います。また、全社的なリスク管理状況を監視し、リスク管理に必要な資源配分の適切性を常時見直すこととしています。リスク主管部門長およびグループ各社は、リスク管理委員会が策定した年度方針に基づいて、リスク管理年度計画を作成・実行します。

## 情報セキュリティ対策の推進

### 基本的な考え方

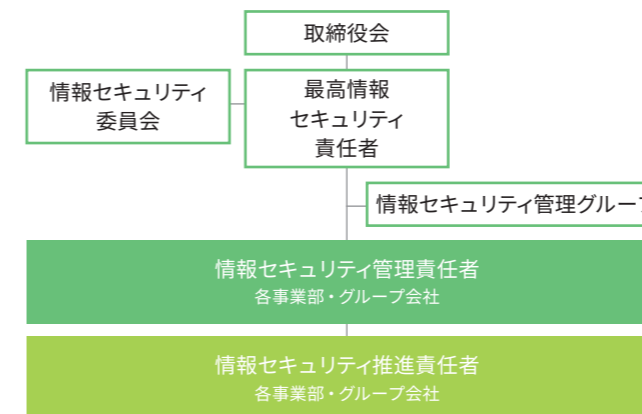
NIDECグループは自社で生成・収集するものの他、取引先等からお預かりするものも含めて、事業活動を行う上で必要な情報を保有しています。これらの情報資産を適切に保護し、適正に利用することが非常に重要であると認識しています。保護対象には経営情報、技術情報、財務情報、個人情報をはじめとして重要性の高いものがあり、これらが毀損や漏えいした場合には顧客や市場の信頼を失うとともに、自社の競争上の優位性の低下を招き、また法制上のペナルティの対象となる可能性があります。

変化・増大する情報セキュリティリスクを把握・評価し、リスクに応じた有効な対策を講じることで、重大なセキュリティ事故の発生防止に取り組んでいきます。

#### マテリアリティ

- 重大な情報セキュリティ事故の発生件数をゼロにする。

### 情報セキュリティ体制図



### 2022年度の取り組み

グループ全体の情報セキュリティ対策を強化するため、情報セキュリティ管理体制の確立と厳格な運用、重要情報資産の明示や役員・職員への教育など基本的な施策の実施をグループ会社の末端に至るまで徹底しました。また、巧妙化するサイバー攻撃に対しては、社外からの不正なアクセスを防御する仕組みやウイルスといった不正プログラムの動作を検知し即時に駆除する仕組みの導入を進め、体制・技術の両面でNIDECグループ全体の情報セキュリティ強化を図りました。その結果、2022年度はサイバー攻撃等による重大事故は発生しませんでした。

### 今後に向けて

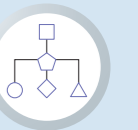
#### • 内部情報漏えい対策の強化

これまで年々脅威を増すサイバー攻撃や不正プログラムの社内への侵入など「外部からの脅威」に備えた対策を積極的に推進し整備を進めましたが、今後は情報漏えいなどの「内部に潜む脅威」についても対策を強化します。

情報漏えいには、不注意やルールを軽視した結果起こる「過失」と権利権限などを悪用する「不正」があります。過失による情報漏えいを防ぐため、組織的には社内ルールの遵守を徹底し、従業員の危機管理意識を高めることで、過失を起こさない基本動作を徹底します。一方、内部関係者による不正を抑制するためルールを逸脱した不正行為を周知するとともに、情報管理を強化するため不正行為を監視する仕組みの導入を進めます。

#### • 車載事業を中心とした情報セキュリティ管理能力の向上

車載事業では、自動車業界のサイバーセキュリティガイドラインに基づく対策を継続的に実施し、サイバーセキュリティの対応力を強化します。また車載事業に限らず、年々変貌するセキュリティリスクに対して自己点検・評価・改善の自発的な改善プロセスを定着させます。同時に、外部機関による情報セキュリティ評価サービスなどを効果的に利用して脆弱箇所への監視を強化し、それを迅速に改善することで、グループ全体の情報セキュリティ管理能力を向上させます。



# マネジメント一覧 (2023年9月1日現在)

## 取締役



**永守 重信**  
代表取締役会長  
最高経営責任者  
指名委員会委員  
報酬委員会委員  
(1944年8月28日生)  
所有する当社株式の数：49,473千株

**略歴**  
1973年 7月 当社設立、代表取締役社長  
最高経営責任者  
2014年10月 代表取締役会長兼社長  
最高経営責任者  
2018年 6月 代表取締役会長  
最高経営責任者  
2021年 6月 代表取締役会長(現任)  
2022年 4月 最高経営責任者(現任)  
**重要な兼職の状況**  
学校法人永守学園理事長



**小部 博志**  
代表取締役社長執行役員  
最高執行責任者  
指名委員会委員  
報酬委員会委員長  
サステナビリティ委員会委員  
(1949年3月28日生)  
所有する当社株式の数：948千株

**略歴**  
1973年 7月 当社設立に参加  
1982年 3月 営業部長  
1984年11月 取締役  
1991年11月 常務取締役  
1996年 4月 専務取締役  
2000年 4月 取締役副社長  
2005年 4月 最高執行責任者  
2006年 6月 代表取締役副社長  
2008年 6月 代表取締役副社長執行役員  
2015年 6月 代表取締役副会長執行役員  
最高営業責任者  
2020年 6月 副会長執行役員  
2022年 5月 最高業績管理責任者  
2022年 6月 代表取締役副会長執行役員  
2022年 9月 代表取締役社長執行役員(現任)  
最高執行責任者(現任)  
**重要な兼職の状況**  
ニデックアドバンスドモータ(株)取締役  
ニデックグローバルサービス(株)取締役



**酒井 貴子**  
社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員  
サステナビリティ委員会委員長  
(1972年8月28日生)  
所有する当社株式の数：0千株

**略歴**  
2002年 4月 京都大学大学院法学研究科研究助手  
2003年 4月 大阪府立大学大学院経済学研究科専任講師  
2007年 3月 京都大学大学院博士課程修了、博士(法学)取得  
2007年10月 大阪府立大学大学院経済学研究科准教授  
2018年 4月 大阪府立大学大学院経済学研究科教授  
2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)  
2022年 4月 大阪公立大学大学院法学研究科教授(現任)  
2022年 6月 当社社外取締役(現任)  
**重要な兼職の状況**  
大阪公立大学大学院法学研究科教授



**山田 文**  
社外取締役  
監査等委員  
指名委員会委員  
(1967年2月12日生)  
所有する当社株式の数：—

**略歴**  
1990年 4月 東北大学法学部助手  
1995年 4月 岡山大学法学部助教授  
2003年 4月 京都大学大学院法学研究科助教授  
2006年 4月 京都大学大学院法学研究科教授(現任)  
2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
**重要な兼職の状況**  
京都大学大学院法学研究科教授



**村上 和也**  
取締役  
常勤監査等委員  
(1955年1月18日生)  
所有する当社株式の数：3千株

**略歴**  
1977年 4月 大蔵省(現 財務省)入省  
1983年 7月 名古屋国税局伊勢税務署長  
1984年 7月 国際通貨基金理事補  
1996年 6月 欧州復興開発銀行中央アジア局長  
2002年 7月 財務省 福岡財務支局長  
2004年 7月 大臣官房参事官(関税局担当)  
2005年 7月 欧州復興開発銀行理事  
2008年 7月 財務省 関東財務局長  
2009年 8月 独立行政法人中小企業基盤整備機構理事  
2012年 6月 当社入社 常勤監査役  
2013年 2月 京都弁護士会登録  
2013年 6月 執行役員  
2017年 6月 常勤監査役  
2020年 6月 取締役(監査等委員)(現任)  
**重要な兼職の状況**  
ニデックアドバンステクノロジー(株)監査役  
ニデックドライブテクノロジー(株)監査役  
ニデックテクノモータ(株)監査役  
ニデックマシンツール(株)監査役  
ニデックオーケーケー(株)監査役  
ニデックグローバルサービス(株)監査役  
ニデックマシナリー(株)監査役



**落合 裕之**  
取締役  
常勤監査等委員  
サステナビリティ委員会委員  
(1959年7月3日生)  
所有する当社株式の数：1千株

**略歴**  
1983年 4月 通商産業省(現 経済産業省)入省  
2000年 7月 貿易局為替金融課長  
2002年 7月 特殊法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(現 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)国際協力部長  
2003年 7月 特許庁秘書課長  
2005年10月 貿易経済協力局貿易振興課長  
2006年 8月 農林水産省大臣官房参事官  
2008年 7月 内閣官房内閣参事官(内閣官房副長官補付)  
2010年 8月 当社出向  
2012年 8月 経済産業省復興経済産業研修所長  
2012年12月 経済産業省退官  
2013年 3月 当社入社 総務部長  
2018年 6月 常勤監査役  
2020年 6月 取締役(監査等委員)(現任)  
**重要な兼職の状況**  
ニデックインストルメンツ(株)監査役  
ニデックモビリティ(株)監査役  
ニデックコンポーネンツ(株)監査役  
ニデック(ワートレイン)システムズ(株)監査役  
ニデックプレジジョン(株)監査役  
ニデックエレンス(株)監査役  
ニデックアドバンスドモータ(株)監査役



**渡邊 純子**  
社外取締役  
監査等委員  
サステナビリティ委員会委員  
(1965年10月17日生)  
所有する当社株式の数：—

**略歴**  
1994年 4月 北海道大学経済学部助手  
1997年 4月 東京大学大学院経済学研究科経済学部助手  
1998年 4月 静岡大学人文学部(現 人文社会科学部)助教授  
2002年10月 電気通信大学電気通信学部助教授  
2004年 4月 京都大学大学院経済学研究科助教授  
2005年 3月 パリ第7大学客員研究員  
2011年 7月 京都大学、博士(経済学)取得  
2011年10月 ハーバード大学ライシャワー研究所客員研究員  
2012年 4月 京都大学大学院経済学研究科教授(現任)  
2012年 8月 東京大学大学院経済学研究科客員准教授  
2016年 6月 当社監査役(社外)  
2020年 4月 モロゾフ(株)社外取締役(監査等委員)(現任)  
2022年10月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
**重要な兼職の状況**  
京都大学大学院経済学研究科教授  
モロゾフ(株)社外取締役(監査等委員)



**豊島 ひろ江**  
社外取締役  
監査等委員  
サステナビリティ委員会委員  
(1967年9月28日生)  
所有する当社株式の数：—

**略歴**  
1998年 4月 大阪弁護士登録  
1998年 4月 中本総合法律事務所入所  
2005年11月 ニューヨーク州弁護士登録  
2009年 4月 中本総合法律事務所パートナー(現任)  
2015年10月 サンエス(株)社外取締役  
2020年 6月 ニッタ(株)社外取締役(現任)  
日東富士製粉(株)社外取締役(監査等委員)(現任)  
2023年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
**重要な兼職の状況**  
中本総合法律事務所パートナー  
ニッタ(株)社外取締役  
日東富士製粉(株)社外取締役(監査等委員)



**佐藤 慎一**  
社外取締役  
報酬委員会委員  
(1956年11月4日生)  
所有する当社株式の数：—

**略歴**  
1980年 4月 大蔵省(現 財務省)入省  
1985年 7月 福岡国税局唐津税務署長  
1997年 7月 外務省在英日本国大使館参事官  
2000年 7月 総務庁(現 総務省)行政管理局管理官  
2002年 7月 財務省主計局主計官(文部科学係担当)  
2003年 7月 財務省主税局調査課長  
2004年 7月 財務省主税局税制第二課長  
2005年 7月 財務省主税局税制第一課長  
2006年 7月 財務省大臣官房秘書課長  
2009年 7月 財務省大臣官房審議官(主税局担当)  
2010年 1月 内閣官房内閣審議官(内閣官房副長官補付)  
2011年 8月 財務省大臣官房総括審議官  
2013年 6月 財務省大臣官房長  
2014年 7月 財務省主税局長  
2016年 6月 財務事務次官  
2017年 7月 財務省退官  
2017年11月 サントリーホールディングス(株)顧問(現任)  
2022年 6月 当社社外取締役(現任)  
**重要な兼職の状況**  
サントリーホールディングス(株)顧問



**小松 弥生**  
社外取締役  
指名委員会委員  
(1959年3月23日生)  
所有する当社株式の数：0千株

**略歴**  
1981年 4月 文部省(現 文部科学省)入省  
2001年 4月 文部科学省初等中等教育局幼児教育課長  
2003年 4月 文部科学省高等教育局医学教育課長  
2004年 7月 内閣府政策統括官(科学技術政策担当)(現 科学技術・イノベーション推進事務局)付参事官  
2005年 7月 文化庁文化財部伝統文化課長  
2007年 4月 文化庁長官官房政策課長  
2009年 7月 文部科学省科学技術・学術政策局科学技術・学術総括官  
2010年 7月 文化庁文化部長  
2012年 1月 独立行政法人国立美術館理事兼事務局長  
2015年 8月 文部科学省研究振興局長  
2016年12月 文部科学省退官  
2022年 5月 独立行政法人国立美術館東京国立近代美術館館長(現任)  
2022年 6月 当社社外取締役(現任)  
**重要な兼職の状況**  
独立行政法人国立美術館東京国立近代美術館館長

## 執行役員

副社長執行役員 <b>小関 敏彦</b>	副社長執行役員 <b>岸田 光哉</b>	副社長執行役員 <b>北尾 宜久</b>	副社長執行役員 <b>西本 達也</b>	副社長執行役員 <b>大塚 俊之</b>
常務執行役員 <b>Michael Briggs</b>	常務執行役員 <b>Valter Taranzano</b>	常務執行役員 <b>金子 晃</b>	常務執行役員 <b>早船 一弥</b>	常務執行役員 <b>大西 寛</b>
常務執行役員 <b>大村 隆司</b>	常務執行役員 <b>佐村 彰宣</b>	常務執行役員 <b>五十嵐 一嗣</b>	常務執行役員 <b>荒木 隆光</b>	常務執行役員 <b>高橋 亨</b>
執行役員 <b>平田 智子</b>	執行役員 <b>岡島 万樹</b>	執行役員 <b>宮本 栄治</b>	執行役員 <b>永井 淳一</b>	執行役員 <b>岸前 貴志</b>
執行役員 <b>岸本 真</b>	執行役員 <b>瀬田 智則</b>	執行役員 <b>中川 一夫</b>	執行役員 <b>蘇理 修一郎</b>	執行役員 <b>藤田 啓之</b>

※ 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

# 財務・非財務データ

## 財務データ

	米国会計基準		IFRS							(年度)
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	(百万円)									
売上高	875,109	1,028,385	1,178,290	1,199,311	1,459,039	1,475,436	1,534,800	1,618,064	1,918,174	2,242,824
営業利益	84,864	110,939	117,662	139,366	165,903	129,222	108,558	159,970	170,374	100,081
税引前利益	84,460	107,092	117,164	141,313	163,260	129,830	105,160	152,937	170,032	120,593
親会社の所有者に帰属する当期利益	56,272	76,015	89,945	111,007	130,834	109,960	58,459	121,945	135,759	45,003
設備投資額	40,036	58,042	81,898	68,718	90,841	120,555	132,926	88,911	98,580	137,814
減価償却費	44,413	51,445	64,950	59,737	68,697	71,016	87,808	96,802	104,932	119,469
研究開発費	37,808	45,179	51,978	52,807	55,438	62,912	78,630	67,280	78,015	81,337
総資産	1,166,938	1,357,340	1,376,636	1,678,997	1,773,199	1,884,008	2,122,493	2,256,024	2,678,483	2,872,789
株主資本	517,971	744,972	763,023	846,572	932,501	996,795	947,290	1,096,020	1,292,241	1,354,505
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,219	91,875	147,659	129,853	175,568	170,233	168,049	219,156	94,994	143,485
投資活動によるキャッシュ・フロー	-63,178	-81,230	-95,377	-211,476	-113,915	-160,844	-311,513	-100,568	-112,597	-164,943
フリー・キャッシュ・フロー	24,041	10,645	52,282	-81,623	61,653	9,389	-143,464	118,588	-17,603	-21,458
財務活動によるキャッシュ・フロー	13,471	-19,508	7,775	95,848	-116,858	-32,683	128,546	-136,191	-64,393	-19,238
<b>1株当たり情報<sup>※1</sup></b>	(円)									
当期利益 (EPS)	103.41	135.81	151.52	187.14	220.96	186.49	99.37	208.19	232.40	78.19
配当金	25.00	35.00	40.00	42.50	47.50	52.50	57.50	60.00	65.00	70.00
<b>主要財務指標</b>	(%)									
営業利益率	9.7	10.8	10.0	11.6	11.4	8.8	7.1	9.9	8.9	4.5
株主資本比率	44.4	54.9	55.4	50.4	52.6	52.9	44.6	48.6	48.2	47.1

※1 2014年4月1日付、2020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います。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」および「1株当たり配当金」を算定しています。

※2 2016年度の第1四半期から連結財務諸表に国際会計基準 (IFRS) を適用しています。そのため、2015年度以降は国際会計基準 (IFRS)、2014年度以前は米国会計基準に基づいて掲載しています。



## 非財務データ

E/環境 <sup>※1</sup>	(年度)				
	2018	2019	2020	2021	2022
GHG総排出量(千t-CO <sub>2</sub> )	3,365	2,934	2,858	4,750	150,837
Scope1(千t-CO <sub>2</sub> )	73	62	60	57	71
Scope2(ロケーション基準)(千t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	—	805
Scope2(マーケット基準)(千t-CO <sub>2</sub> ) <sup>※2</sup>	593	577	511	457	720
Scope3(千t-CO <sub>2</sub> )	2,700	2,295	2,287	4,236	150,046
総エネルギー消費量(MWh) <sup>※3</sup>	1,433,522	1,403,437	1,448,027	1,396,802	1,767,741
非再生可能エネルギー 燃料消費量(MWh)	213,522	161,437	268,027	265,802	328,480
非再生可能エネルギー 蒸気・熱・冷却消費量(MWh)	—	—	—	—	10,261
総電力消費量(MWh)	1,220,000	1,242,000	1,180,000	1,131,000	1,429,000
再生可能エネルギー 電力消費量(MWh)	34,488	32,021	64,000	120,000	118,000
再生可能エネルギー 導入比率(%)	2.8	2.6	5.4	10.6	8.2
廃棄物排出量(固体・液体含む)(t) <sup>※4</sup>	—	—	—	124,997	135,580
廃棄物排出量(固体のみ)(t) <sup>※4</sup>	97,618	100,546	101,380	111,993	—
リサイクル量(t) <sup>※5</sup>	89,024	90,910	91,842	101,812	83,814
最終処分量(t) <sup>※5</sup>	8,052	9,636	8,947	10,180	32,463
リサイクル率(%) <sup>※5</sup>	91.2	90.4	90.6	90.9	61.8
有害廃棄物排出量(t) <sup>※5</sup>	8,384	9,691	11,011	11,473	4,375
総取水量(千m <sup>3</sup> ) <sup>※6</sup>	8,225	8,064	7,218	7,055	7,548
上水および工業用水(千m <sup>3</sup> )	7,023	6,946	6,106	6,088	6,047
地下水(千m <sup>3</sup> )	1,186	1,103	1,102	958	1,240
川・池・湖沼・雨水(千m <sup>3</sup> )	16	15	10	9	261
環境貢献製品の売上比率(%) <sup>※7</sup>	13.4	14.4	11.5	12.5	14.6

S/社会	(年度)				
	2018	2019	2020	2021	2022
取引先CSR監査実施件数(件) <sup>※8</sup>	86	93	132	123	122
従業員数(人)(連結)	108,906	117,206	112,551	114,371	106,592
従業員の女性比率(%) (連結 <sup>※9</sup> )	—	50.6	49.1	48.2	47.0
管理職および役員 <sup>※10</sup> の女性比率(%) (連結 <sup>※9</sup> )	—	25.9	28.2	27.2	23.9
労働災害発生率(連結) <sup>※11</sup>	—	0.78	0.66	0.73	0.85
従業員数(人)(単体)	2,794	2,756	2,568	2,511	2,176
従業員の女性比率(%) (単体)	19.7	20.4	20.6	19.9	19.4
女性管理職数(人)(単体)	32	34	33	37	41
管理職の女性比率(%) (単体)	5.0	5.5	5.7	6.2	7.0
女性役員数(人)(単体)	1	1	3	4	6
役員の女性比率(%) (単体)	2.4	2.4	7.9	10.0	15.0
障がい者雇用率(%) (単体)	1.98	2.19	2.24	2.40	2.28
従業員研修時間(時間)(単体)	119,676	110,077	112,162	71,154	28,072
1人当たりの従業員研修時間(時間)	42.8	39.9	43.7	31.0	12.9
月平均残業時間(時間)(単体)	16.2	16.3	11.2	17.3	19.6
年次有給休暇の取得率(%) (単体)	61.3	64.5	56.5	60.9	69.0
労働災害発生率 <sup>※11</sup> (単体)	0.4	0.4	0.1	0.5	0.5
産休取得者数(人)(単体)	41	30	24	22	22
育児休業取得者数(人)(単体)	40	41	25	68	43
うち男性(人)	2	7	8	20	24
育児休業取得率(%) (男性)(単体)	1.9	8.0	9.0	19.8	31.2
育児休業復職率(%) (単体)	89.3	90.0	100	96.0	92.5
短時間勤務制度利用者数(人)(単体)	112	102	115	86	96

G/ガバナンス	(年度)				
	2018	2019	2020	2021	2022
取締役数(人)	8	8	9	9	10
取締役兼務執行役員数(人)	5	5	1	2	1
社外取締役数(人)	2	2	5	5	6
社外取締役比率(%)	25.0	25.0	55.6	55.6	60.0
女性取締役数(人)	0	0	2	2	5
女性取締役比率(%)	0.0	0.0	22.2	22.2	50.0
最年少取締役年齢(歳)	51	52	48	49	50
最年長取締役年齢(歳)	77	78	79	80	78
取締役平均年齢(歳)	65	66	65	66	64

※1 売上対比のデータカバー率は、2018年度：63.0%、2019年度：59.2%、2020年度：58.7%、2021年度：53.5%、2022年度：62.8%  
 ※2 2022年度報告分より、IEAの国別排出係数を使用しています。2021年以前は「環境省：算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」を使用しています。  
 ※3 2022年度報告分より単位を変更しました(Gj→MWh)。2021年度以前のデータは再計算した値を記入しています。  
 ※4 2022年度報告分より固体・液体の区別を廃止しました。  
 ※5 2021年度以前のデータは固体廃棄物のみ計算したものです。  
 ※6 2021年度以前のデータは修正したものです。  
 ※7 対象製品はFTSE Green Revenues Classification Systemに準拠。  
 ※8 海外8社。

※9 連結データは2019年度より集計を開始。2022年度は総連結の従業員95.0%を対象に調査。  
 ※10 課長級以上の管理職及び役員。社外取締役を含む。課長級：下記①②に当てはまるか、同等の役割についている従業員。  
 ① 組織の日常の運用目標を指示および実行し、上位レベルの役員および管理職の指示を部下の担当者に伝える役割  
 ② 2係以上もしくは10名以上の組織の長  
 ※11 連結データは2019年度より集計を開始。100万延べ労働時間当たりの労働災害による死者数。

## グループ会社

会社名	事業の内容
ニデックインストゥルメンツ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-instruments/	ステッピングモータ、モータ駆動ユニット、産業用ロボット、カードリーダー、精密プラスチック成形品、電気接点、オルゴール等の開発・製造・販売
ニデックアドバンステクノロジー株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-advancedtechnology/corporate/	半導体パッケージ/プリント基板向け検査装置、光学式外観検査装置、FPD検査装置などの各種自動計測・制御システムおよび検査用治具の開発・製造・販売
ニデックドライブテクノロジー株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-drivetechnology/	各種変速機、プレス機器、計測機器、制御機器、工芸機器等の開発・製造・販売
ニデックテクノモータ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-technomotor/	空調用、家電用、産業用各種中・小型モータ、電動工具、モータ応用機器等の開発・製造・販売
ニデックモビリティ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-mobility/	車載電装部品のマーケティング・開発・販売・生産
ニデックコンポーネンツ株式会社 https://www.nidec-components.com/j/	電子回路部品、圧力センサ、アクチュエータ、ポテンシオメータ、エンコーダの開発・製造・販売
ニデックパワートレインシステムズ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-powertrainsystems/	自動車部品、計測機器の開発・製造・販売
ニデックプレジジョン株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-precision/	光学機器、電子機器、精密部品・金型、画像機器、FA・産業機器、車載機器の開発・製造・販売
ニデックマシンツール株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-machinetool/	(1) 工作機械、切削工具およびその関連製品に関する設計・製造・販売ならびにコンサルティング業務 (2) 上記製品に関わる製品の据付・技術指導・アフターサービス等
ニデックエレスシス株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-elesys/	車載用インバータおよび車体系電子制御ユニットの開発・製造・販売
ニデックアドバンスドモータ株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-advancedmotor/	民生用・産業用精密小型モータ、ファン・ブローア、センサ、およびモータ応用製品の開発・製造・販売
ニデックオーケー株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-okk/	(1) 工作機械(マシニングセンタ・NCフライス盤・汎用フライス盤・専用工作機械)の設計・製造・販売 (2) 上記製品の据付・技術指導・アフターサービス等
ニデックグローバルサービス株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-globalservice/	各種保険代理事業、不動産サービス事業、自販機事業、各種物販サービス事業、社内売店の運営事業、人材サービス事業、ホテル事業、飲料販売事業ほか
ニデックマシナリー株式会社 https://www.nidec.com/jp/nidec-machinery/	各種自動機、FA機器、計測・試験装置等の設計・製造・販売ならびに技術サポート
ニデックモーターズ アンド アクチュエーターズドイツ有限公司 http://www.nidec-ma.com/	車載向けモータの開発・製造・販売(エンジン冷却、ABS、ハンドル調整、シート調整、パワーウィンドウ、エアコンコンプレッサー、サンルーフ、トランク開閉用等のモータ)
ニデックエレクトリックモータ・セルビア有限公司 https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-electric-motor-serbia/	車載用モータおよびその関連製品の製造
ニデックGPM有限公司 http://www.nidec-gpm.com/	ウォーターポンプ、オイルポンプ、車載用モジュール製品および発電、排水処理、化学および石油化学用のメカニカルシール・機材の開発・製造・販売
ニデックモータ株式会社 http://www.nidec-motor.com/	産業用・民生用・家電用モータおよび制御機器の開発・製造・販売
ニデックグローバルアプライアンスヨーロッパ有限公司 https://www.nidec.com/jp/corporate/network/group/nidec-global-appliance-europe/	家電用モータ(洗濯機/乾燥機/食洗機)の製造・販売
ニデックASI株式会社 https://www.nidec-industrial.com/	産業用中・大型モータおよび発電機の開発・製造・販売、低電圧・中電圧ドライブの開発・製造・販売、金属・発電(再生エネルギー)等の分野での産業システムおよびオートメーション開発
ニデックルロア・ソマーホールディング社 http://www.leroy-somer.com/	交流発電機、モータ、可変速ドライブ、産業向け自動化ソリューションの開発・製造・販売
ニデックコントロール・テクニクス社 http://www.controltechniques.com/	商業・産業用のAC・DC可変速ドライブ、サーボ、電力変換装置の開発・製造・販売
ニデックグローバル・アプライアンス・コンプレッサー・ブラジル社 https://www.embraco.com	コンプレッサーの開発・製造・販売
NIDEC CHAUN-CHOUNG TECHNOLOGY CORP. http://www.ccic.com.tw/index.php	熱伝導・放熱デバイスの開発・製造・販売

※ この表では主なグループ会社を抜粋して掲載しています。

# 会社概要

(2023年3月31日現在)

商号	ニデック株式会社* NIDEC CORPORATION
設立	1973年7月23日
本社所在地	京都市南区久世殿城町338
資本金	877億84百万円
決算期	3月31日
従業員数	単独： 2,176名 連結：106,592名
国内事業所	本社、東京オフィス、中央開発技術研究所、滋賀技術開発センター、ニデック新川崎テクノロジーセンター、ニデックけいはんなテクノロジーセンター
企業サイト	https://www.nidec.com/jp/

\* 2023年4月1日より社名を日本電産株式会社から変更しています。

# 株式情報

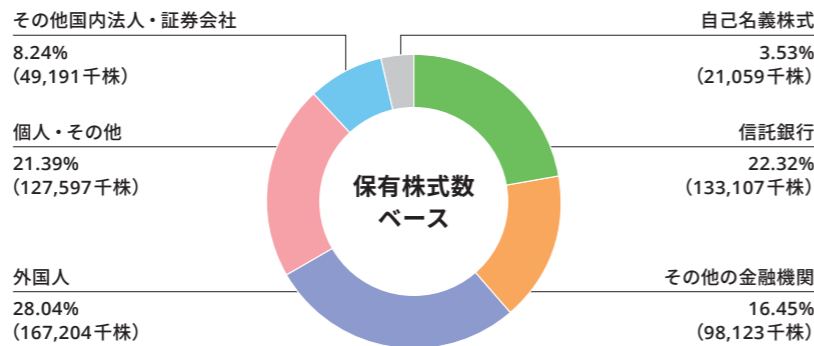
(2023年3月31日現在)

## 株式の状況

発行済株式総数 596,284,468株

株主数 159,838名

## 株式保有者別分布状況



\* 株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。

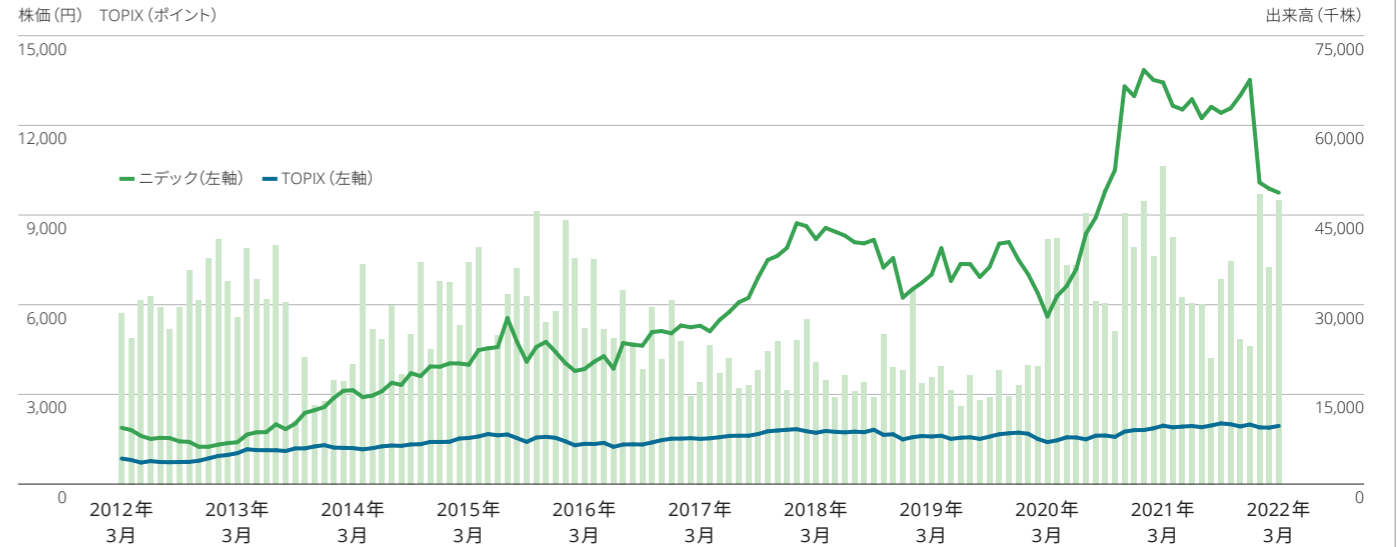
## 大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	84,576	14.70
永守 重信	49,473	8.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	29,980	5.21
株式会社京都銀行	24,798	4.31
エスエヌ興産合同会社	20,245	3.51
株式会社三菱UFJ銀行	14,851	2.58
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	14,105	2.45
日本生命保険相互会社	13,159	2.28
明治安田生命保険相互会社	12,804	2.22
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,605	1.66

\*1 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

\*2 当社は自己株式21,059,236株を保有していますが、上記大株主から除いています。また持株比率は自己株式を控除して計算しています。  
なお自己株式には役員報酬BIP 信託および株式付与ESOP 信託の所有する当社株式を含めていませんが、2023年3月1日を効力発生日とするニデックオーケー株式会社との株式交換により生じた端数株式の合計3,531株が含まれています。

## 株価・出来高の推移



\*1 2014年4月1日付、2020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います。2012年3月に当該株式分割が行われたものと仮定して株価を算定しています。  
\*2 ニデックの株価・出来高は、2013年7月15日以前は大阪証券取引所第一部、2013年7月16日以降は東京証券取引所第一部におけるものです。なお、2022年4月1日以降は東京証券取引所第一部はプライム市場へと区分変更しています。

## 社外からの評価

(2023年9月1日現在)

### ESGインデックスへの組み入れ状況

**FTSE4Good Index Series**  
2018年より、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計された「FTSE4Good Index Series」に採用されています。



**FTSE Blossom Japan Sector Relative Index**  
2022年より、ESG評価に加え企業の気候変動リスクや機会に対する経営姿勢を評価し選別する「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に採用されています。



**FTSE Blossom Japan Index**  
2018年より、ESG対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスである「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に採用されています。



### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2017年より、時価総額上位700銘柄(MSCIジャパンIMIトップ700指数)を対象に、業種内で性別多様性(女性活躍)に優れた企業を選定したESG指数である「MSCI日本株女性活躍指数」に採用されています。

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

\* ニデック株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるニデック株式会社のスポンサー、推奨、または宣伝を構成するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名前とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

### Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

2023年より、ジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透した企業およびジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点を置いた指数である「Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)」に採用されています。

## 格付情報

格付機関	発表時期	対象	長期格付	短期格付
日本格付研究所(JCR)	2022年12月	発行体	AA	—
格付投資情報センター(R&I)	2022年12月	発行体	AA-	a-1+
ムーディーズ(Moody's)	2023年5月	発行体	A3	—

### 評価・表彰

**なでしこ銘柄**  
経済産業省と東京証券取引所により、2021年度の「なでしこ銘柄」に選定されています。



**ESG銘柄**  
東京証券取引所は、個人投資家向けに、特定のテーマや指標をベースに銘柄(テーマ銘柄)を抽出しており、当社は2012年の第1回「ESG銘柄」において選定されました。

**「えるぼし(3段階目)」認定取得**  
2018年、厚生労働大臣より女性活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業に与えられる「えるぼし」3段階(最高段階)の認定を取得しました。



### IR活動への評価

**Gomez IRサイトランキング2022 銀賞**  
モーニングスター株式会社による「Gomez IRサイトランキング2022」において、優秀企業：銀賞を受賞。業種別ランキング・電気機器部門では、第12位に選定されました。

**日興IR ホームページ充実度ランキング 最優秀サイト**  
日興アイ・アール株式会社による「2022年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」において、最優秀サイトに選出されました。

**大和IR 2022年インターネットIR 優良賞**  
大和インベスター・リレーションズ株式会社による「2022年インターネットIR表彰」において優良賞を受賞しました。

**ディスクロージャー優良企業**  
2022年、公益社団法人日本証券アナリスト協会ディスクロージャー研究会主催「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定(2022年度)」の電気・精密機器業種において第10位に選定されました。