

企業名： 日本電産

レポート名： 統合報告書 2021

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

日本電産は中長期戦略目標として Vision2025 を設定し、2025 年度の連結売上高 4 兆円を達成するための数値目標と具体的取り組みについて公表している。また、ESG 経営の観点から脱炭素化等のサステナビリティの実現に関する計画を設定し、Vision2025 に組み込ませている。

数値的な目標に関して、日本電産は積極的な海外進出と M&A によるシェア・事業の多角化により世界的な総合モーターメーカーとしての地位を確立した。この経緯から、今後とも成長戦略の積極性を維持できれば、車載モーターの市場拡大を追い風に売上高目標の達成が見込まれると感じた。一方で、売り上げ目標と並べて設定された生産性に関する目標については、主要な改善策が人事評価や人材確保に留まり、2025 年度に 3 割増を達成する道筋が不明であると感じた。

ESG 経営の観点については、電気自動車に関する製品の販売台数増加により CO2 排出量の削減に貢献するという考え方に賛同したいと感じた。事業活動で排出する CO2 の削減に関して、2025 年度に再生可能エネルギー由来電力の使用比率を 40% に拡大する上でコスト上昇をどこまで許容するのか疑問を感じた。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

日本電産の競争優位性として挙げられているのは、先述した積極的な海外進出と M&A による成長戦略、市場における幅広いシェアによる規模の経済、逆境に強い熱意を持つ企業文化である。いずれに関しても、日本電産の歴史において蓄積された他社にない優位性であると感じた。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

以上で挙げた競争優位性のうち、成長戦略と規模の経済については日本電産が築いた業界内の地位により持続性があると感じられる。また、企業文化に関しては日本電産が注力しているグローバル人材の育成において継続的に定着していくとともに、海外拠点においても共有され浸透していくことが期待できる。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

日本電産は国際競争力が高い人材の確保・育成を重視し、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 つが高い人材の育成を目

指しグローバル人材育成センターを設置している。加えて、社内語学スクールや技術者・営業社員に向けた専門能力養成プログラムも展開しており、積極的な人的資本への投資を行っている。

社内にスキル向上のための機会が用意されている点に加え、報酬面においても高い生産性へのモチベーションとなり得る制度を導入しており、人的資本の価値向上が見込まれる制度・組織づくりであると感じた。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

私が改善点として感じたのは2点で、生産性向上の過程を明確化する点と、CO2 排出量削減に係るコストと利益率の折り合いに関する点である。

前者については、2025 年度に3割増、2040 年に倍増という目的に対して労働時間の削減や設備投資の増加など生産性を向上させる要因別に大まかな成長ビジョンがあると理解しやすくなると感じた。後者に関しては、一定の利益率を達成したうえでESG目標に向けた投資額を設定するのか、長期的な計画に沿ってある程度業績と切り離して継続するのかといった企業としての意思表示があると目標への信頼度や一貫性が伝わりやすくなるのではないかと感じた。