

2 . ワークショップ(B : 日本電産)

日本電産の『成長戦略』

★村田製作所との比較により日本電産の成長戦略の分析を実施

1. 日本電産を選定した理由
2. 日本電産 vs 村田製作所 ファundamental分析
3. 日本電産 経営戦略分析
4. 村田製作所 経営戦略分析
5. 日本電産 vs 村田製作所 M&A分析
6. 日本電産 vs 村田製作所 比較総括
7. インタビューによる日本電産の成長戦略分析
8. 日本電産 成長戦略分析の総括

2020年3月

築瀬、渋谷、小幡、長森

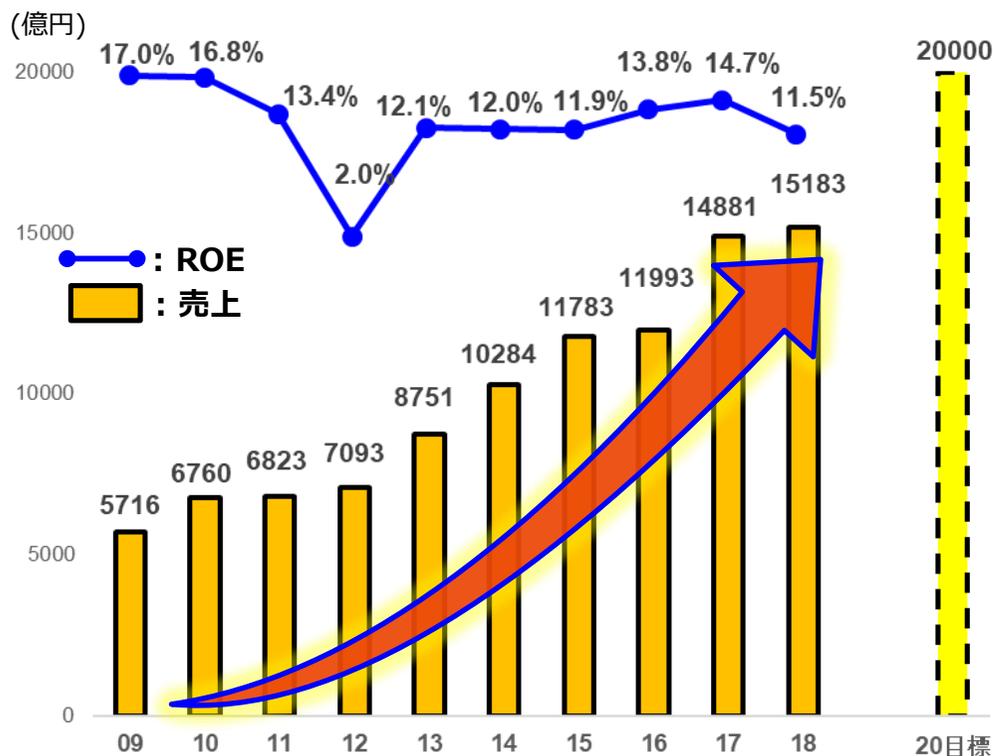
1. 日本電産を選定した理由

2. 日本電産 vs 村田製作所 ファundamental分析
3. 日本電産 経営戦略分析
4. 村田製作所 経営戦略分析
5. 日本電産 vs 村田製作所 M&A分析
6. 日本電産 vs 村田製作所 比較総括
7. インタビューによる日本電産の成長戦略分析
8. 日本電産 成長戦略分析の総括

日本電産を選定した理由

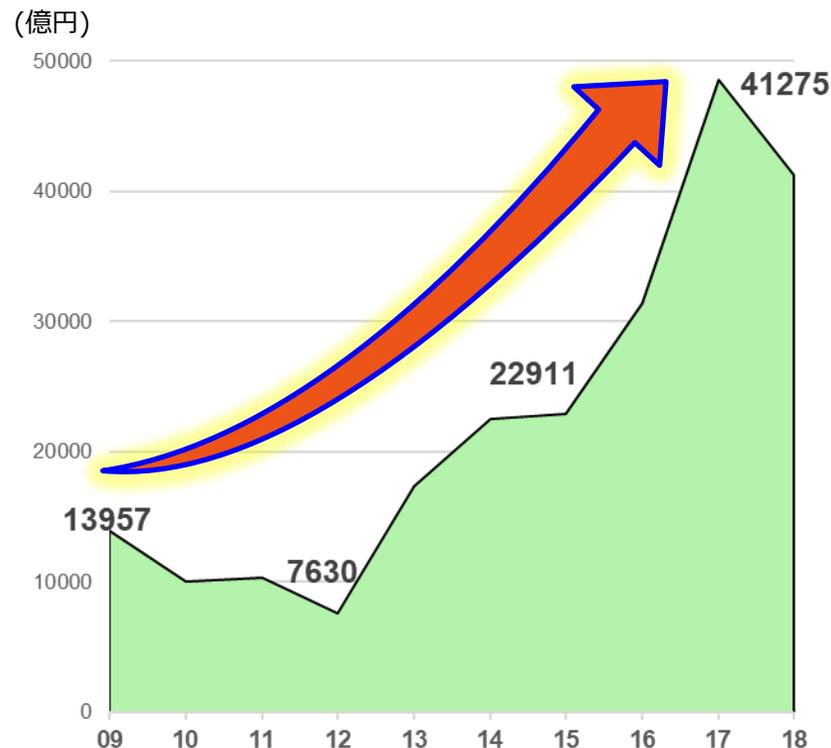
- ◆ 競争の厳しい業界において、高い利益水準を維持させながら売上急成長を実現している経営手法を学びたい。
- ◆ なぜ投資家の期待(=時価総額増)がこれほどまで高いのかについても考察したい。

【売上・ROE 推移】



売上 : 10年間で約3倍の高成長
20年も2兆円と意欲的な目標
ROE : 継続的に10%以上を維持

【時価総額推移】



時価総額 : 10年間で約3倍に増加
(投資家の高い期待値の表れ)

分析対象：日本電産 vs 村田製作所

日本電産株式会社



【会社概要】

日本電産は、精密小型モータ、車載用モータ、家電・商業・産業用モータ、等を事業の柱として、自律成長と積極的なM&A戦略で、成長を加速させている。

【主要な業績】

売上高：1兆5,183億円（2019年3月期）

営業利益：1,386億円（2019年3月期）

総資産：1兆8,750億円（2019年3月期）

従業員数：108,906人（2019年3月期）

時価総額：4兆3,290億円（2019年9月末）

【近年の潮流】

2015年4月に中期戦略目標「Vision 2020」を公表。2020年度売上高2兆円、営業利益率15%以上、ROE 18%以上を目指す。重点成長事業は車載用モータ、家電・商用・産業用モータ。中国・アジア・米州・欧州に地域統括会社を設置し、グローバル5極経営体制を確立。

村田製作所



【会社概要】

村田製作所はファンクショナルセラミックスをベースとした積層セラミックコンデンサなど電子デバイスの研究開発・生産・販売を行う。

【主要な業績】

売上高：1兆5,750億円（2019年3月期）

営業利益：2,673億円（2019年3月期）

総資産：2兆0,489億円（2019年3月期）

従業員数：77,571人（2019年3月期）

時価総額：3兆5,040億円（2019年9月末）

【近年の潮流】

2018年10月に長期ビジョン「Vision2025」達成にむけた「中期構想2021（19-21の3カ年）」を策定。

（売上高2兆円、営業利益率17%以上）

（1）ポートフォリオ経営の実践、（2）飛躍的な生産性向上と安定的な供給体制構築、（3）人と組織と社会の調和を、広がる事業機会を捉え成長を続ける3つの課題と定めた。

1. 日本電産を選定した理由
- 2. 日本電産 vs 村田製作所 ファundamental分析**
3. 日本電産 経営戦略分析
4. 村田製作所 経営戦略分析
5. 日本電産 vs 村田製作所 M&A分析
6. 日本電産 vs 村田製作所 比較総括
7. インタビューによる日本電産の成長戦略分析
8. 日本電産 成長戦略分析の総括

日本電産 vs 村田製作所 財務分析

FY2018	日本電産	村田製作所	備考
収益性	ROS 7.3% ROE 11.5%	ROS 13.1% ROE 13.5%	村田製作所が上回る。
効率性	CCC 74日 総資産回転率 0.8 有形固定資産回転率 3.1 棚卸資産回転率 4.9	CCC 151日 総資産回転率 0.8 有形固定資産回転率 2.0 棚卸資産回転率 3.1	日本電産が上回る。
安全性	流動比率 173% 自己資本率 53%	流動比率 360% 自己資本率 78%	村田製作所が上回る。
成長性 (過去5年)	売上高 1.5倍 EBITDA 1.3倍	売上高 1.5倍 EBITDA 1.3倍	両社同等レベル。 村田 研開発比率が高い (4% vs 7%)
グループ力 (連単倍率)	売上連単倍率 6.8倍 利益連単倍率 2.3倍	売上連単倍率 1.5倍 利益連単倍率 3.1倍	日本電産はG社への 売上依存が高いが低利益
総合評価	現時点、収益性・安全性は村田製作所が優位。効率性は日本電産。成長性は同等である。また日本電産はG会社の低利益が課題だと推定される。 総合評価としては若干、村田製作所が優位だが、 M&Aを含めた中長期戦略の立案・実行次第で両社の優劣は変化する。		

日本電産 vs 村田製作所 株価指標 (=投資家期待値)

FY2018	日本電産	村田製作所	備考
時価総額	4兆3,290億円 【参考】 売上：1兆5,183億 利益：1,386億	3兆5,040億円 【参考】 売上：1兆5,750億 利益：2,673億	売上は同等レベルだが時価総額は日本電産が1.2倍上回る。
10年間の株価推移 (2009年→2018年)	3,430円→12,475円 3.6倍	3,500円→4,985円 1.4倍	売上成長は同等レベルだが株価上昇は日本電産が上回る。
配当性向 (対連結純利益)	27.9% 【目標30%】	28.9% 【目標30%】	目標配当性向は同等で直近は村田製作所が僅かに上回る。
PER (株価収益率)	37.0倍	17.0倍	日本電産の株価は約2倍割高。 (=2倍の期待)
PBR (株価純資産倍率)	4.1倍	2.2倍	
総合評価	売上高及び配当性向は、ほぼ同等レベルの中、 村田製作所の利益は日本電産の約2倍にも関わらず、 圧倒的に投資家 (= 株価) は日本電産の事業成長に期待している。		

1. 日本電産を選定した理由
2. 日本電産 vs 村田製作所 ファンドメンタル分析
- 3. 日本電産 経営戦略分析**
4. 村田製作所 経営戦略分析
5. 日本電産 vs 村田製作所 M&A分析
6. 日本電産 vs 村田製作所 比較総括
7. インタビューによる日本電産の成長戦略分析
8. 日本電産 成長戦略分析の総括

日本電産の事業概況

精密小型モータに加え、「車載」「家電・商業・産業」を重点2事業として経営資源集中

1. 2020中期戦略目標: 利益ある高成長の飽くなき追求

- ①売上高目標2兆円 (新規M&A 5,000億円含む) ②車載売上高目標7千億円~1兆円
- ③営業利益率目標15%以上 ④ROE18%以上 ⑤グローバル5極経営管理体制の確立

2. 市場環境

- ・パソコン/スマホの需要台数は鈍化。
- ・自動車分野では電動化によりモータの大幅な需要増が見込まれる。
- ・競合多い。(特に車載)

3. セグメント別売上・利益

- ・重点2事業である
- 車載と家電/商業/産業の利益改善が必要。

	FY18 売上高		FY18 営業利益		
	売上額 (億円)	構成比 (%)	利益額 (億円)	構成比 (%)	利益率 (%)
精密	4,415	31%	546	36%	12.4%
車載	2,973	21%	329	21%	11.1%
家電	5,383	37%	422	28%	7.8%
他	1,640	11%	235	15%	14.3%
連結	15,183	100%	1,386	100%	9.1%

【地域別 売上高】 中国23%,日本20%,北米17%,アジア13%,欧州9%,他18%

4. バリューチェーン



・M&Aによる規模の経済と高いコストコントロール
 ・原価創造力に拘った生産技術重視

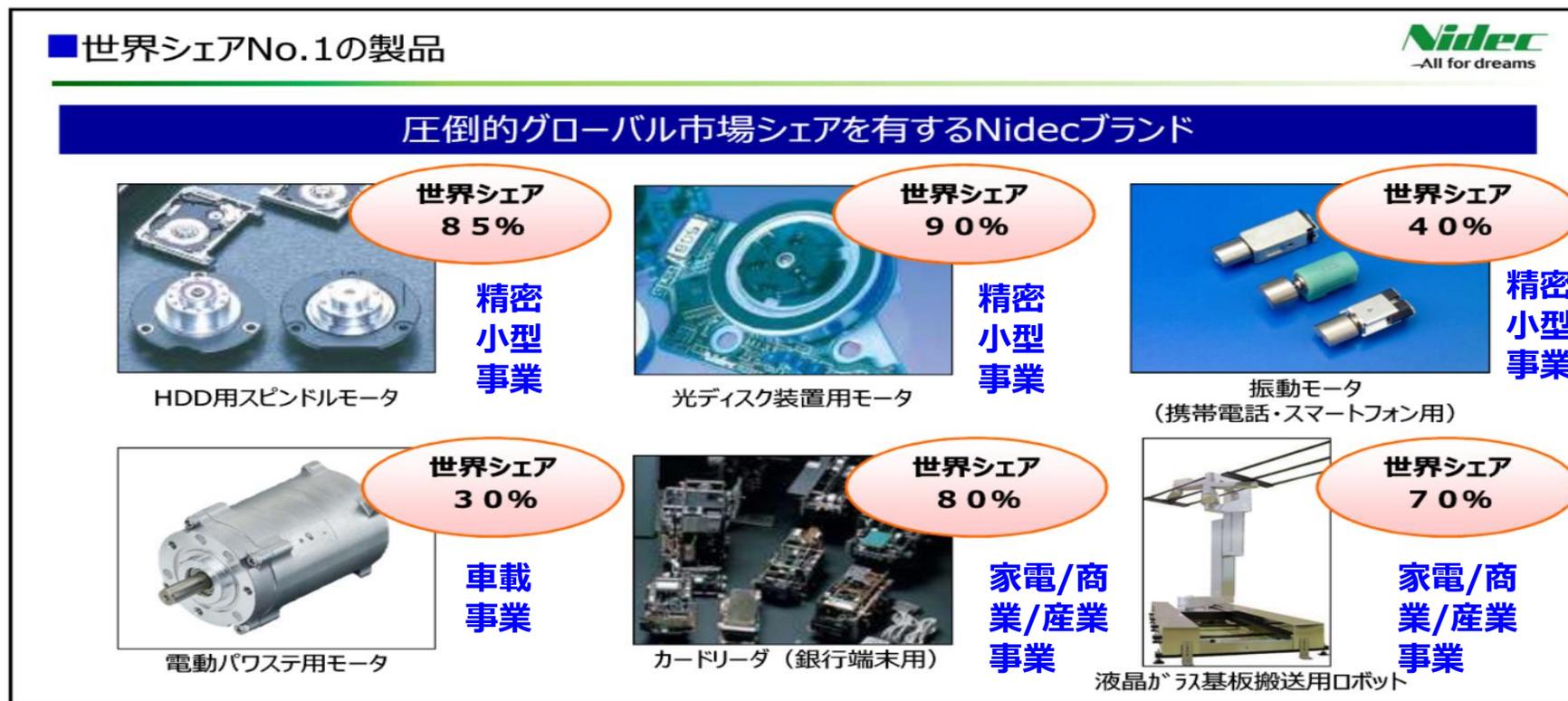
これまでの主要な戦略の振り返り（日本電産）

国内

- ◆ 1979年世界初、ブラシレスDCモータ実用化
- ◆ HDD用精密小型モータに特化して成長

海外

- ◆ 積極的な海外展開で事業拠点を拡大
- ◆ M&Aを活用して駆動技術製品を強化



- ・精密事業は大量生産目つ圧倒的なシェアを持つ製品があり高利益を確保。
- ・車載事業は1製品(電動パワステ)のみ目つシェア(30%)が低いため高利益確保が困難。

Strength(強み)

- 技術力
 - ・小型精密モータ・車載・家電・商用・産業用
- オーナー経営者のリーダーシップ
 - ・すぐやる、必ずやる、出来るまでやる
- M&A実施・P M I
 - ・50戦50勝
- コスト削減実行力
 - ・W P R（ダブルプロフィットレシオ）の実践
- 海外展開
 - ・5極経営とバランスの取れた売上ポートフォリオ

Weakness(弱み)

- 売上総利益率が低い（原価率が高い）
- オーナー経営者への依存度の高さ
- 車載と家電/商業/産業 事業の低利益

Opportunity(機会)

- A I & I O T 進展によるH D D 需要の増加
- 自動車の電動化（駆動用モータ）の増加
- 省エネ・省電力化

Threat(脅威)

- S S D（ソリッド・ステートドライブ）需要の増加
- 連結経営によるガバナンス力低下
- 展開国におけるカントリーリスク
- 為替リスク
- 品質事故

抽出された事業検討課題

- ・オーナー経営からの脱却
- ・AI&IOT進展及び自動車の電動化における拡販とコスト競争力の強化
- ・車載と家電/商業/産業 事業の利益向上

市場成長

相対的市場シェア

金のなる木 - 精密小型モーター	スター - 車載 - 家電/商業/産業用
負け犬	問題児 - その他（ドローン等）

抽出された事業検討課題

- ・車載と家電/商業/産業 事業：如何に売上・利益増を達成し“金のなる木”に育てるか

- ◆ 競争優位の源泉の維持・向上
(提供価値、戦略・マネジメント、人材育成、競合対策)
- ◆ M & Aによる事業成長の維持・向上
(50戦50勝⇒100戦100勝)
- ◆ 「車載」及び「家電・商業・産業」事業の高収益化
- ◆ 強力なオーナーシップ経営からの脱却・進化

1. 日本電産を選定した理由
2. 日本電産 vs 村田製作所 ファンダメンタル分析
3. 日本電産 経営戦略分析
- 4. 村田製作所 経営戦略分析**
5. 日本電産 vs 村田製作所 M&A分析
6. 日本電産 vs 村田製作所 比較総括
7. インタビューによる日本電産の成長戦略分析
8. 日本電産 成長戦略分析の総括

村田製作所の事業概況

通信事業に加え、「車載」「I補キ」・「ヘルスケア」を重点事業と捉え事業成長を狙う

- 2021中期戦略目標: 売上高 2兆円、営業利益率 17%以上、ROIC 20%以上
 - 通信市場での競争優位の追求
 - 自動車市場（車載）を次の収益の柱へ
 - I補キ-/ヘルスケアは長期的な視点で挑戦

2. 市場環境

- ・スマホの搭載パワート数成長が鈍化、一方5G登場より電子部品需要増が見込まれる。
- ・自動車分野では電動化、自動運転化により電子部品需要増が見込まれる。
- ・競合はTDK、サムスン。

3. セグメント別売上・利益

- ・モジュール製品の利益改善が必要。

	FY18売上高		FY18 事業利益		
	売上額 (億円)	構成比 (%)	利益額 (億円)	構成比 (%)	利益率 (%)
コンポーネント	11,400	67%	3121	93%	27.4%
・コンデンサ	(5,742)	(34%)	-	-	-
・圧電製品	(1,386)	(8%)	-	-	-
・その他	(3,922)	(25%)	-	-	-
モジュール	4,667	27%	145	4%	3.1%
・通信	(4,255)	(25%)	-	-	-
・電源他	(412)	(2%)	-	-	-
その他	1024	6%	106	3%	10.4%
連結	15,750	100%	2,668	100%	16.9%

【用途別 売上高】 通信48%, コンピュータ16%, カ-16%, 家電他15%, AV4%
 【地域別 売上高】 中華圏51%, アジア17%, 南北米15%, 日本9%, 欧州9%

4. バリューチェーン



これまでの主要な戦略の振り返り（村田製作所）

国内

- ◆スマホ・パソコン・電化製品向け最先端技術の電子部品で事業成長
- ◆M&Aを活用して電池事業等を強化

海外

- ◆中国を中心とした海外展開で事業拠点を拡大
- ◆M&Aを活用して電池事業等を強化

主要製品の世界シェア*



*主要製品の世界シェアは当社推定値です。また市場や用途により異なります。

- ・コンポ-ネント事業は多くの世界一シェア製品を持ち、高利益確保。
- ・モジュール事業は世界一シェアが1製品のみのため高利益確保が困難。

SWOT分析（村田製作所）

Strength(強み)

- 高い技術力による参入障壁
- 市場競争力のある製品群
（世界シェアNo1：8製品）
- 高い収益性
- 財務の安全性

Weakness(弱み)

- 中国事業の依存度の高さ
（売上51%）
- 通信事業（スマホ）の依存度の高さ
（売上48%）
- モジュール事業の低利益

Opportunity(機会)

- 5G導入における通信の高付加価値化
- 自動車の電動化・自動運転化の加速
によるビジネスチャンス

Threat(脅威)

- 米中貿易戦争による中国市場の低迷
- 通信・自動車分野での競争激化
- 展開国におけるカントリーリスク
- 為替リスク
- 品質事故

抽出された事業検討課題

- ・中国事業/通信事業の偏重ポートフォリオからの脱却
- ・5G導入/自動車の電動化・自動運転化における拡販とコスト競争力の強化
- ・モジュール事業の利益向上

市場成長

相対的市場シェア

金のなる木

- 通信（用途）
- 家電（用途）
- コンピューター（用途）
- コンポーネント事業（製品）

スター

- カーエレクトロニクス（用途）

負け犬

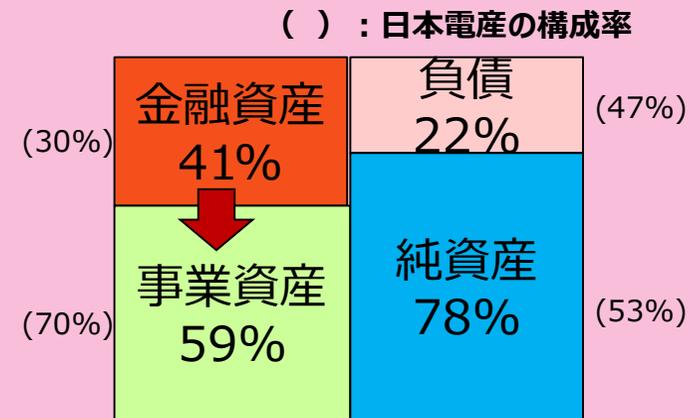
問題児

- モジュール事業（製品）
- エネルギー（用途）
- ヘルスケア（用途）

抽出された事業検討課題

- ・モジュール事業 低収益からの脱却→付加価値製品・サービス開発
- ・カーエレクトロニクス 如何に売上・利益増を達成し“金のなる木”に育てるか

- ◆ 競争優位の源泉の維持・向上
(提供価値、戦略・マネジメント、人材育成、競合対策)
- ◆ 次の収益の柱にする車載事業の具体的な戦略・戦術の立案
- ◆ モジュール事業の高収益化
- ◆ 潤沢な金融資産を活用したM&Aによる売上成長



1. 日本電産を選定した理由
2. 日本電産 vs 村田製作所 ファンダメンタル分析
3. 日本電産 経営戦略分析
4. 村田製作所 経営戦略分析
- 5. 日本電産 vs 村田製作所 M&A分析**
6. 日本電産 vs 村田製作所 比較総括
7. インタビューによる日本電産の成長戦略分析
8. 日本電産 成長戦略分析の総括

村田製作所買収案件（買収額100億円以上）

公表日	被買収側	所在国	事業内容	買収目的	売上	総資産	買収額
2006/4/12	SyChip inc.	米国	Manufacture, develop and market Radio Frequency Chip Scale Modules for the mobile market	製品供給拡大とモバイル機器顧客用クラス通信モジュールソリューション業界での収益最大化	不明	不明	160
2011/7/29	ルネサスエレクトロニクス・パワーアンプ事業	日本	パワーアンプ事業	パワーアンプ事業の拡大	不明	不明	102
2011/10/11	VTI Technologies Oy	フィンランド	Manufactures and wholesales sensors used in automotive and industrial applications, inclination measurement and consumer electronics.	シナジー効果を得てセンサ事業を強化	78	不明	204
2013/2/13	東光	日本	コイル応用商品、モジュール商品、固体商品の製造販売	迅速な経営判断を行うと共に乃村工藝社との経営資源連携による相乗効果の最大化	379	528	210
2016/1/29							142
2014/8/22	Peregrine Semiconductor Corp	米国	Manufactures radio-frequency & mixed-signal semiconductors for use in terrestrial & satellite communication equipments.	既存の関係を深めること、及び中核事業の拡大	199	159	483
2016/7/28	ソニー-電池事業	日本	電池事業	電池事業の取り込み	1,650	不明	177
2017/9/22	Vios Medical Inc	米国	Manufacturer of chest sensors which can measure heartrespiratory rate, electrocardiogram.	Offer its electronic products & to strengthen its operations.	不明	不明	115
合計					2,306+α	687+α	1,593

‘19売上高比率 10%

日本電産買収案件（買収額100億円以上）

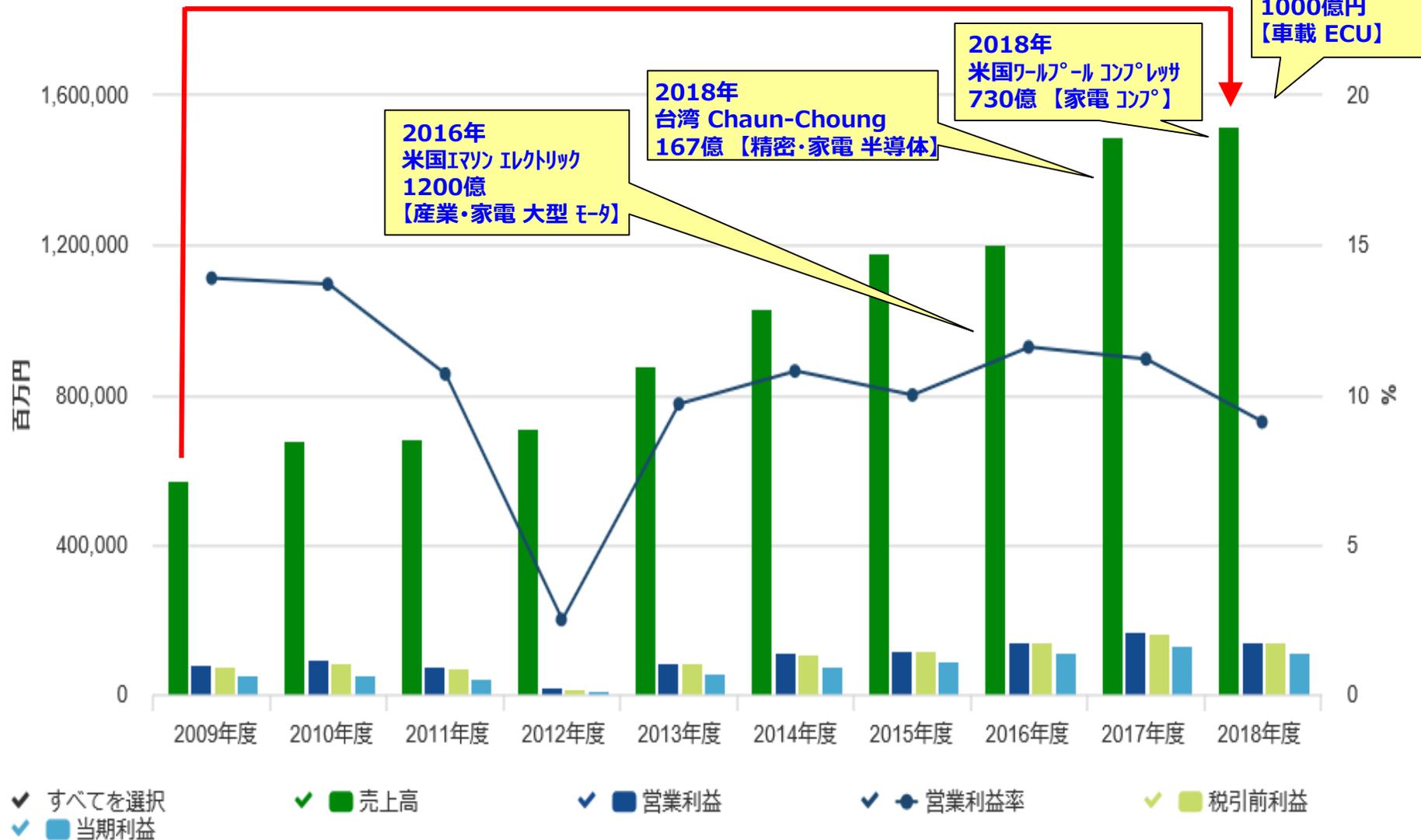
公表日	被買収側	所在国	事業内容	買収目的	売上	総資産	買収額
2003/8/5	三協精機製作所	日本	電子部品関連事業、システム機器関連事業の製造・販売	緊密なシナジーの強化、意思決定を迅速化及び業績の拡大	803	962	125
2012/4/24							236
2006/10/20	Valeo-Motors & Actuators Bus	仏	Manufacture electrical motors and actuators used in automobile brake system and power steering	車内モーター事業を強化しアジア以外の事業を拡大	354	不明	250
2006/11/29	Brilliant Manufacturing Ltd	シンガ	Manufacture aluminum base plates for mounting critical components in the assembly of hard disk drives	会社の強化と企業価値の向上	96	111	128
2013/4/23	日本電産コバル	日本	光学電子機器の製造販売	シナジーをより有効に活用すること及び効率的に経営実現すること	544	654	152
2014/4/22	日本電産コバル電子	日本	産業用電子機器に用いられる部品の製造販売	企業価値を向上すること	311	416	189
2016/8/2	Emerson Electric	米	産業、家電用モータの製造販売	産業、家電用モータの海外事業拡大	不明	不明	1,200
2017/4/25	Secop Holding GmbH	独	冷蔵装置、加熱装置製造	シナジー効果と新たな製品の創出	不明	119	221
2018/4/24	Whirlpool-Embraco Compressor	ブラジル	冷蔵装置、加熱装置製造	offer new products & services and strengthen its operations	不明	不明	730
2018/10/1	Chaun-Choung Technology Corp	台湾	Manufacturer and wholesaler of cooling products for computers	Cooperate with this Corp to strengthen semiconductors business	278	250	167
2019/4/16	仏ロノオートモーティブ エレクトロニクス	日本	自動車向け車載電装部品の製造・販売	シナジー効果と新たな製品の創出	1,305	不明	1,000
合計					3,691+α	2,512+α	4,398

’19売上高比率 29% ⇒ 村田製作所の約3倍

村田製作所に対して日本電産はM&Aを活用した売上成長に重点を置いている。

日本電産の売上高・利益 推移 & 主要M&A

10年間で売上2.7倍 (5,716億円→1兆5183億円)



2015年以降、“モータ単品”ビジネスから
M&Aにより付加価値製品を獲得し、“モジュール(モータ+α)”ビジネスでの成長を加速している。

1. 日本電産を選定した理由
2. 日本電産 vs 村田製作所 ファンドメンタル分析
3. 日本電産 経営戦略分析
4. 村田製作所 経営戦略分析
5. 日本電産 vs 村田製作所 M&A分析
- 6. 日本電産 vs 村田製作所 比較総括**
7. インタビューによる日本電産の成長戦略分析
8. 日本電産 成長戦略分析の総括

- ◆ 両社共に先見性を持って将来動向・需要を見極め、黎明期に**自社が強みを持つ製品を確立してマーケットを押さえてきた。**
- ◆ 今後も脱炭素化、次世代ネットワーク『5G』『6G』といった環境変化に対して**スピード感を持って、多くの製品群にとって欠かせないパーツを提供していくと推察する。**

<日本電産>

強み：モジュール化 + コスト競争力

- ・ **M&Aを巧みに活用**しグローバルでの事業成長を実現している。
- ・ 『精密事業』から『**車載事業**』他への成長シフトに加え**モジュール化**による売上増を図っている。
- ・ 『**規模の経済**』と『**高いコストコントロール力**』によりコスト競争力を持っている。

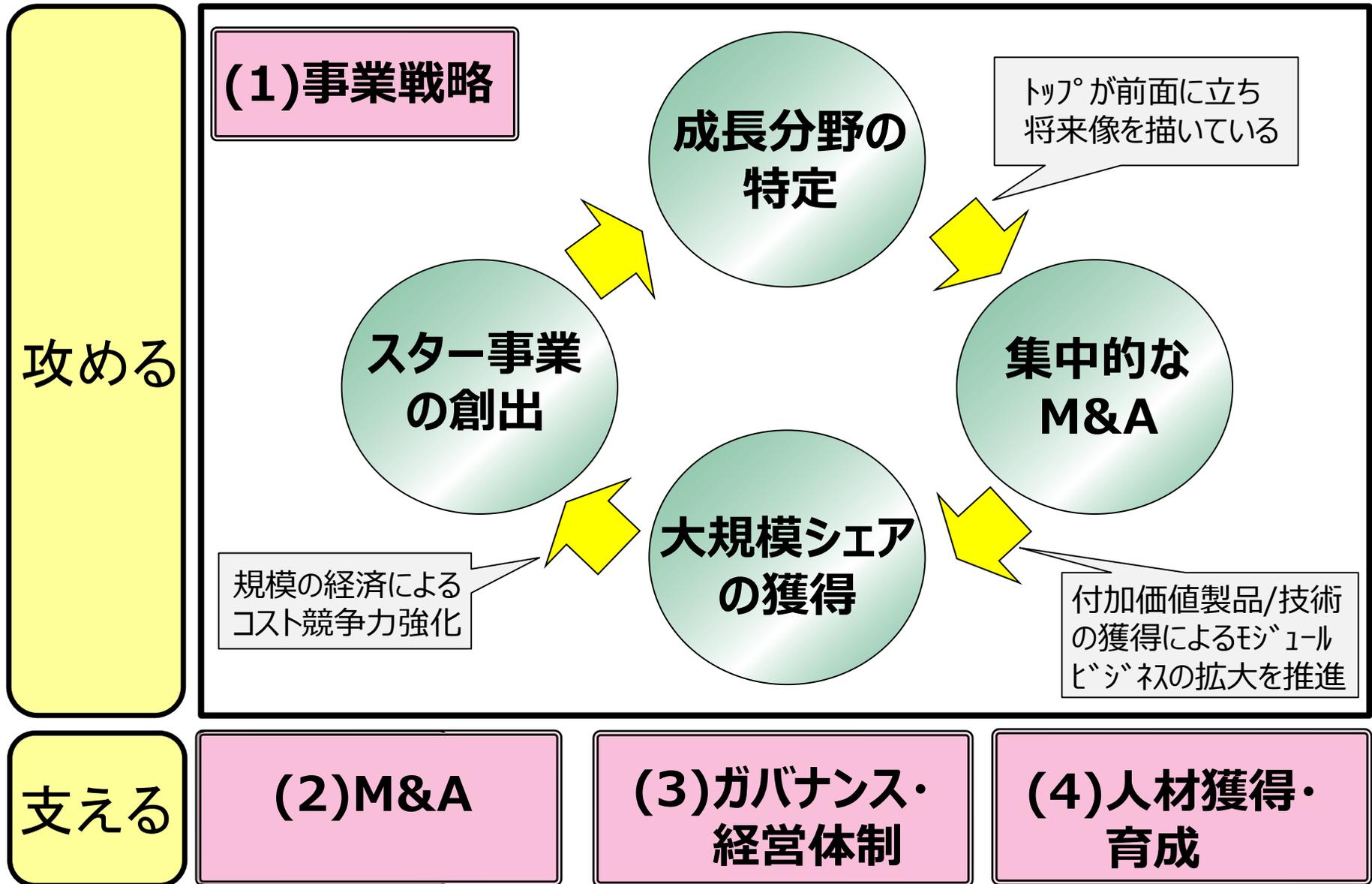
<村田製作所>

強み：製品/製造の技術力

- ・ **小型化/高性能化**にライバル企業が追随できないほど**技術優位性が高い**
- ・ 圧倒的な技術優位性を有するため、M&Aよりも**先行投資(開発/設備)**を繰返し、競争力を維持・向上している。

日本電産の成長戦略については、インタビューを通して更なる深掘りを実施。

1. 日本電産を選定した理由
2. 日本電産 vs 村田製作所 ファンダメンタル分析
3. 日本電産 経営戦略分析
4. 村田製作所 経営戦略分析
5. 日本電産 vs 村田製作所 M&A分析
6. 日本電産 vs 村田製作所 比較総括
- 7. インタビューによる日本電産の成長戦略分析**
8. 日本電産 成長戦略分析の総括



【過去の反省も踏まえた明確な中期戦略】

- ◆ 駆動技術(CO技術)と制御・通信等の新技術の融合を進め「グローバル総合電機メーカーへ進化」という明確な成長戦略は、**2010年頃のCO製品(精密小型モータ)の需要減衰を捉えられなかった反省も踏まえ、5つのカテゴリー(脱炭素化等)に基づき策定。**

【中期目標達成ドライバー】

- ◆ 中期目標の1つ“ROE18%以上”(前提:株主資本比率60%以上)の達成に向け、粗利率向上(共同購買、垂直統合による内製化等)、CCC改善目標の数値化とモニタリング、コスト意識の高い活動(仕入交渉5回ルール等)を推進中。
- ◆ 「**グローバル5極経営管理体制**」は当初横串組織「海外PMI推進」の廃止等、体制は臨機応変に変化。但し、**調達コスト低減の実現や全社の早期決算等のスピード経営に効果を発揮**。また、サービス会社と位置付ける地域統括会社は各エリアのビジネスオペレーションを尊重し管理する点も特徴。

【事業戦略における現状課題】

- ◆ 注力する「**車載**」「**家電・商業・産業用**」は、今後一層M&A推進を活用しながら高シェアを実現するシナリオだが、**低利益率が経営課題で、社長自ら陣頭指揮(米国駐在)を執りテコ入れ中。**

【明確なM&A推進主体】

- ◆ M&A主導者は本社/国内子会社/海外子会社の3者。**本社は事業ポートフォリオ転換に向けたM&A、残り2者は自社の計画達成手段としてのM&Aを推進。**
(特に海外子会社は売上拡大手段としてM&A活用志向が日本以上に高い)

【買収候補企業のスクリーニング条件、買収検討プロセス】

- ◆ 買収対象候補は「車載」「家電・商業・産業部門」を中心に常時60～70件を随時更新、年平均20社と交渉、4～5件成約するペース。
- ◆ 対象企業の収益性に応じ変動するが**EV/EBITDA7倍、EV/SALES120%が基準ルール。**(このルールだと営業利益率が5%未満に集中⇒バリュアップ余地あり)
- ◆ 起案者(=PMI責任者)が、M&A諮問委員会に上程、事業戦略室が作成するバリエーションをベースに買収金額を審議、最終的に**永守会長がM&A実施可否と限度額(Walk away価格)を決定。**

【結果責任を問うコミットメントレターとコストシナジー重視】

- ◆ 買収成立後、**永守会長とPMI責任者**が、期待成果(売上や利益の額と増加率目標)を記載した直筆署名入り**コミットメントレターを交わし、責任主体を明確化**。
- ◆ 買収後、本社は一時的な初期支援のみ関与、PMI推進の“経営手法”に口を挟まないが**“共同購買による原価低減手法”は必ず移植し、利益率10%以上の早期実現**を促す。モジュール化によるトップラインシナジーも追及するが、利益率向上の説明力は**コストシナジーが大きい**。経営会議に**利益率水準別に3色の帽子を被って出席しなくてはならない等、利益を最重視**。

【プロ経営者を活用した経営継承】

- ◆ その後、経営人材の必要時には、特に海外ではプロ経営者の人材プールやそれまでの買収経験で積んだ人的ネットワーク(口コミ)を活用し、本社が目的(コストカット等)に応じて採用。よって**経営者育成視点はほぼ無く、周囲が思い描くような永守イズムの浸透は無い**。(日本と海外オペレーションはほぼ完全分離)

【経営と所有の近さ】

- ◆ コーポレートガバナンスとは経営/所有を分離した際、経営者が株主の意図に基づいて行動する仕組みを担保することである以上、**創業者かつ筆頭株主である永守会長が経営している以上、ガバナンスの問題は原則無い。**

【資本市場/株価形成に対する高い意識】

- ◆ **永守会長自らによる投資家との積極的対話**に加え、外国人投資家による株価形成を強く意識し、**NY・ロンドンIR・CSR専任担当者を配置**、またESG投資の潮流にもいち早く対応するなど株式市場を強く意識した経営推進が特徴。

【日本電産 永守イズムの継承】

- ◆ 特に海外はイズムの浸透や継承は、周囲が想像するほど実態は無く、**既に経営者として仕上がったプロが自立的に経営**している。
- ◆ イズムの定義次第だが、CSRレポートや“永守の教科書”と呼ばれる「挑戦の道」を各国拠点に翻訳して提供したり、3Q6S運動のポスターを掲出する等は実施。

【M&Aで増加する事業会社に対するガバナンス体制構築】

- ◆ 買収企業の経営に対するガバナンス、具体的には**プロ経営者に対する経営管理は永守会長・吉本社長の業務**。現在不振の「家電・商業・産業用モータ」の立て直しは吉本社長の専権事項。
- ◆ 但し同時に、永守体制による企業経営が**「経営のサケツシヨ」**「**権力と意思決定の集中によるリスク**」という**二つのガバナンスの課題**を抱えているように推察。

※グローバル企業としての人事制度、人材育成について十分に聴取できなかったがインテリジェンスを通じて垣間見られた現状や課題を以下に整理

- ◆ 急速な事業拡大に伴ない、**必要な機能を発揮できる幹部人材を外部から適宜採用**し、部長級以上の幹部人材の9割が中途入社で構成。
- ◆ したがって、一般企業に比べ人材育成の意識が必ずしも高いとは言えず、永安氏（IR/CSR部長）自身も人事当局による「世界中から一定の役職者以上のグループ社員が2週間京都にくる研修プログラム」といった人材育成・交流施策に大きな意義を見出していなかった。
- ◆ 一方、**技術系人材**は、永守会長が経営する『**京都先端科学大**』における**IP製品である“モータ”の教育等、裾野から人材育成に注力**している。



人材面では日系伝統的企業と一線を画し“グローバル企業化”が進展。

1. 日本電産を選定した理由
2. 日本電産 vs 村田製作所 ファundamental分析
3. 日本電産 経営戦略分析
4. 村田製作所 経営戦略分析
5. 日本電産 vs 村田製作所 M&A分析
6. 日本電産 vs 村田製作所 比較総括
7. インタビューによる日本電産の成長戦略分析
- 8. 日本電産 成長戦略分析の総括**

【事業ポートフォリオ転換の推進ドライバーに関する考察】

- ◆ コア事業(精密小型モータ)で急成長を実現した源泉は、**創業経営者によるストリート経営と徹底したコミットメント主義**の大きく2点。しかし、このコア事業の成果には安住せず、**需要失速を見誤った反省から、強い危機感が醸成され、メガトレンドに基づいた10年以上先を見据えた長期事業方針・戦略を描く**ことに繋がった。
- ◆ これら2点の源泉が、急速な事業ポートフォリオ転換の推進ドライバーとしても機能している。**(非財務資本としての永守会長の存在価値は想像以上に大きい)**
- ◆ 積極的に攻めの経営を実現しているが、**コア製品であるモータを確固たる基軸としたモジュール化**等による成長戦略を描いており、『無謀な攻め』ではなく『**確実な攻め**』に徹底している。

【事業戦略推進の好循環をもたらす巧みなIR・CSR】

- ◆ **明確な中期戦略と実現可能性の巧みなルール**、ESG投資への迅速な対応等で株価に影響力のある**外国人投資家を絶えず惹きつけ、株価を向上**させている。
⇒ 積極的M&Aを活用した事業戦略推進に大きく貢献している。

- **日本電産を以てしても、自社コア製品の需要ピークアウトを予測できなかった**
 - ・ 広告会社にとって最重要プロダクトであるテレビ広告は、当社の場合、電通の労務問題に端を発するビジネス機会享受とオリンピックの両面で見えにくくなっているが2018～2019年である可能性（市場はピークアウトしたが特需に慢心し、今後一気に厳しい状況に追い込まれる可能性有り）。
- **事業ポートフォリオの組み替えにM&Aは有効な手段だが、ステップの要所要所で経営トップがリーダーシップを以てコミットすることが極めて重要**
 - ・ コミットメントレター実施の徹底ぶりは凄い。流石に毎年平均4～5社のM&Aは当社には厳しい。
- **PMIの最大効果がコストシナジーという現実に深く同意**
 - ・ 当社はそこが必ずしも得意ではないからM&Aの交渉力が低く、企業価値創造の推進が弱い気がする。
- **グローバル展開に際し海外と日本のマネジメント手法は切り分けるべき**
 - ・ 当社のグローバル推進状況は（少なくとも日本電産に比べて）未熟な水準のため、海外拠点（買収含む）からすれば多層的で国内中心の経営体制に留まる。
 - ・ しかし、今後、CEO傘下に「経営会議」「海外経営会議」を両建てでぶら下げる、さらに進めてCEO傘下に「グローバル経営会議」を一元化する、と徐々に変革していくシナリオは十分考えられる。
- **IRは株価を高めるある種のゲームのように思えるが、CSRとの連動（そのための組織設計）も含めて重要な業務と言えそう。**
 - ・ 当社は広報・IR室という部門内にIRとCSRの部署が設置されているが、十分な連携があるのか？
 - ・ SRIやESG投資の高まりに合わせ、株価維持向上のためにも、IR機能強化に向けた組織間連携強化や再編成は視野に入れておくべき課題。