

Nabtesco Value Report 2023 PDF操作ガイド

タブキーの使い方
クリックすると各章の最初のページに移動できます。

最後に開いたページに戻る
本機能はダウンロードした場合のみ利用可能です。

ナブテスコのプロフィール Key Issues CEOメッセージ 価値創造ストーリー 事業戦略 経営基盤強化への取り組み データセクション

● リンクの例

該当ページへ進む

該当ページへ進む

該当媒体のPDFへリンクする

該当媒体のPDFやWebサイトへリンクする

目次

Nabtesco Value Report 2023

ナブテスコのプロフィール
ナブテスコの歩み 3
社会を支えるナブテスコ 5
数字で見るナブテスコ 7

CEOメッセージ
To Our Stakeholders 13
CEO対談 19

価値創造ストーリー
価値創造ストーリー 23
経営マテリアリティ 25
財務パフォーマンス向上への取り組み 27
人的資本経営の推進 31
次世代技術の獲得と新規事業の創出 35

Key Issues
長期ビジョン・中期経営計画の成果と進捗 9
ステークホルダーの疑問に答える 11

事業戦略
ビジネスモデルとSWOT分析 37
諸資本の特徴と強化に向けたアクション 39
コンポーネントソリューション事業 (CMP) 41
トランスポートソリューション事業 (TRS) 43
アクセスソリューション事業 (ACB) 47
マニファクチャリングソリューション事業 (MFR) 48

経営基盤強化への取り組み
ESG課題解決への取り組み 49
経営会議の実効性向上 51
気候変動への対応 53
環境マネジメントの推進 55
強靱なサプライチェーンの構築 57
事業を通じた社会課題解決 59

データセクション
役員紹介 63
財務データ 65
開示方針／第三者保証 67
会社概要／真正表明 68

本報告書のPDFには、ご覧になられる皆さまの閲覧性を高めるために、さまざまなリンク機能を設けています。ジャンプ機能や直前にご覧いただいたページに戻る方法については、以下をご覧ください。

プロジェクト10

Leaders in Innovation for the Future

始動!

～ステークホルダーの疑問に答える～



Nabtesco Value Report 2023は、ナブテスコグループの持続的な成長に向けた取り組みを多面的に紹介しています。表題の文字は、統合報告書の発行責任者である波部専務執行役員が揮毫しました。

Nabtesco
Value Report 2023

統合報告書
2023年12月期

ナブテスコグループは対話を通じて、ステークホルダーの皆さまに真摯に向き合います。

ナブテスコグループは、2003年の設立以来、「独創的なモーションコントロール技術で、移動・生活空間に安全・安心・快適を提供」することを企業理念とし、その実現を目指してきました。2012年に行動指針や約束等を明文化した「ナブテスコ ウェイ」を策定、グループ内での浸透を図り、その実践に取り組んできました。

2023年には、さまざまな環境変化を反映し、各国グループの多様な人財が理解・共感し、さらに意欲的に行動していくことを目指して「ナブテスコ ウェイ」を改定しました。新しい「ナブテスコ ウェイ」は、企業理念はそのままだに、行動指針・ナブテスコの約束について次世代に引き継ぎたい要素を整理し、挑戦する企業としての新たな視点を組み入れ、「私たちが大切にすること」を6項目に集約しています。

“人と地球の視点”でお客さまや社会のニーズと課題に真摯に向き合い、“オープン・フェア・オネスト”の精神で、“好奇心と探求心”を大切に“挑戦を楽しむ”ながら、“多様性を共創力”とし、自律的な“個の成長”を促進することで、ステークホルダーの皆さまの声と向き合い、期待を超える満足を社会にお届けすることを目指していきます。

The Nabtesco Way

ナブテスコ ウェイ

企業理念

ナブテスコは、独創的なモーションコントロール技術で、移動・生活空間に安全・安心・快適を提供します。

私たちが大切にすること



人と地球の視点で
人のため、社会と地球のために。
私たちに何ができるか？
それを真摯に考え、ニーズと課題を捉え、
敏速かつ的確に結果を出そう。
ひとつひとつに最善を尽くし、
期待を超える満足を世の中へ。



挑戦を楽しもう
失敗を恐れず、果敢に挑む。
世の中の革新と未来の常識は、
意志と情熱から生みだせる。
必要なのはグローバル視座、
そして、時代の先をいく提案力。
私たち全員が、
新しい世界を切り拓くイノベーションリーダーだ。



個の成長を社会へ
私たちは、誰もがその道のスペシャリスト。
自分独自のスキルを絶えず磨いて、
さらなる上を目指していこう。
自律的な成長は、会社の持続的な成長へ。
それは、やがて社会の成長になる。
志は高く。自己研鑽に、限界はない。



好奇心と探求心
あらゆることへの好奇心と、
本質を見抜く探求心は、私たちの進化の力。
現場・現物・現実を徹底的に把握する。
周囲の経験や発想を柔軟に取り入れる。
改善と改革を積み上げ、最適な解をみつけだそう。



多様性を共創力に
異なる価値観を認め合う。夢を自由に語り合う。
垣根を超えて互いの強みを共鳴させる。
一人では成し遂げられないことも、
結集すれば、ビジョンは必ずリアルにできる。
まだない何かを、共に創りあげる喜びを。



オープン・フェア・オネスト
すべてのステークホルダーとの信頼関係は、
それぞれの自覚と行動の積み重ねから。
高い透明性と倫理観を持ち、誠実であること。
一人ひとりが、
つねにオープン・フェア・オネストの精神で。

Web ナブテスコ ウェイ ムービー
<https://youtu.be/c6iUiNCmcg0>

編集方針と開示体系

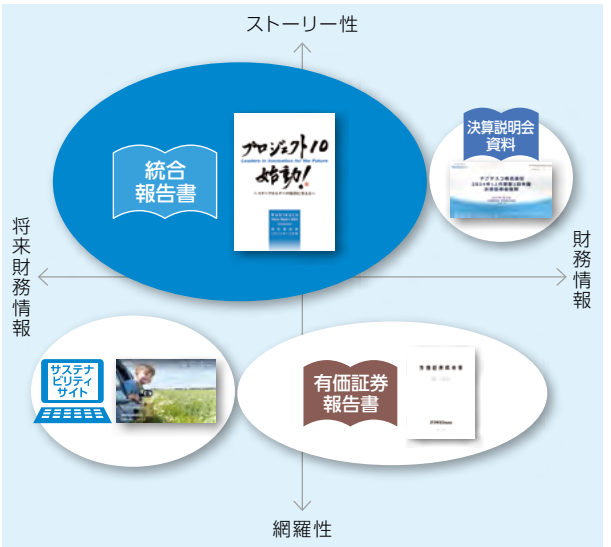
統合報告書「Nabtesco Value Report」は、私たちの価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまにご理解いただくとともに、皆さまの声や疑問に正面から向き合い、私たちのありのままの姿とこれからの成長の可能性を誠実に描くことを目的とし、統合思考を意識して編集しています。

2023年12月期版では、ステークホルダーの皆さまからよくいただくご質問を掲載し、疑問にお答えすることを意識して報告書全体を構成しました。P11-12には、経営への疑問点に対する回答が掲載されている箇所を明示し、必要な情報が容易に参照いただけるスタイルとしました。また、皆さまがお知りになりたい情報をわかりやすく提示するために、私たちの統合的な情報開示体系を右の図の通りに整理し、各開示媒体の位置付けを明確にしました。これによって、情報の重複を可能な限り減らし、必要な情報へのアクセスを容易にするとともに、本報告書をよりコンパクトにまとめました。

なお、編集にあたっては、国際統合報告フレームワークのほか、知財・無形資産ガバナンスガイドラインやサステナビリティに関する各種ガイドラインを参考にし、結合性と簡素化を意識しつつ、客観性や透明性の確保に努めています。

ナブテスコグループは、これからもステークホルダーの皆さまとの対話とそこから生まれる共感を大切に経営していきます。本報告書が私たちをご理解いただく一助となれば幸いです。

● ナブテスコグループの統合的な情報開示体系



Web 「Nabtesco Value Report」は、読みやすさを重視しサマリーした情報を掲載しています。一方、Webサイトに掲載している各媒体には、最新情報やより詳細な取り組み・データ等を開示していますので、併せてご覧ください。

IR情報

- ・有価証券報告書
- ・決算説明会資料
- ・決算短信

<https://www.nabtesco.com/about/ir/>

サステナビリティ

- ・経営マテリアリティ (特定プロセス/指標と目標等)
- ・ESG情報/ESGデータ集

<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/>

目次

Nabtesco Value Report 2023

ナブテスコのプロフィール ナブテスコの歩み 3 社会を支えるナブテスコ 5 数字で見るナブテスコ 7	CEOメッセージ To Our Stakeholders 13 CEO対談 19	価値創造ストーリー 価値創造ストーリー 23 経営マテリアリティ 25 財務パフォーマンス向上への取り組み 27 人的資本経営の推進 31 次世代技術の獲得と新規事業の創出 35
Key Issues 長期ビジョン・中期経営計画の成果と進捗 9 ステークホルダーの疑問に答える 11		
事業戦略 ビジネスモデルとSWOT分析 37 諸資本の特徴と強化に向けたアクション 39 コンポーネントソリューション事業 (CMP) 41 トランスポートソリューション事業 (TRS) 43 アクセシビリティソリューション事業 (ACB) 47 マニファクチャリングソリューション事業 (MFR) 48	経営基盤強化への取り組み ESG課題解決への取り組み 49 経営会議体の実効性向上 51 気候変動への対応 53 環境マネジメントの推進 55 強靱なサプライチェーンの構築 57 事業を通じた社会課題解決 59	データセクション 役員紹介 63 財務データ 65 開示方針／第三者保証 67 会社概要／真正表明 68

ナブテスコの歩み

統合前から受け継ぐ事業基盤を活かし、独自のモーションコントロール技術に磨きをかけてきました。

ナブテスコは、帝人製機とナブコの統合により2003年に誕生し、2023年に20周年を迎えました。設立以来、両社から受け継いだ事業基盤を活かし、お客さまの要望に応え続けることで、独自のモーションコントロール技術確立してきました。強みを持つハード・コンポーネント技術にAIやIoT等のソフト技術を組み合わせ、モーションコントロールのさらなる進化に取り組んでいます。



1986年

精密減速機が
産業用ロボットに
初採用

1980年代前半、帝人製機岐阜第2工場(現垂井工場)の主力製品は建設機械向け油圧走行ユニットでしたが、すでに市場は成熟しつつあり、新たな市場開拓が求められていました。そこで着目されたのが産業用ロボット市場でした。後発の当社が参入できる可能性は低いと思われていましたが、走行ユニットの開発で培った、高剛性でタフな減速機構の技術を

磨き、産業用ロボットの関節に使われる「精密減速機RV™」の開発に成功。その後も高い品質・技術力、生産能力でオセロの石をひっくり返すように業界地図を塗り替えました。ナブテスコの精密減速機は今日に至るまで、産業用ロボット市場の進化や拡大に貢献し続けています。



RV-Zシリーズのリーフレット

2003年

ナブテスコ株式会社
設立

航空機部品の製造を主要事業として誕生した帝人製機と、鉄道車両用エアブレーキのメーカーとして歩み続けてきたナブコ。両社はともに建設機械用の走行ユニットを主力製品としていました。しかし当時、油圧機器事業の主要顧客である建機業界は、公共投資抑制等による国内需要減少で、生き残りをかけた提携、外資への傘下入りが相次ぎました。このような中、両社はともに油圧制御技術を

ベースとしながら、両社の技術基盤を融合することで既存製品の競争力強化や新規事業の創出が可能と判断し、経営統合に至りました。

うごかす。とめる。
Nabtesco独自のモーション
コントロール技術
を確立

ナブテスコは、ニッチ市場において高いマーケットシェアを持つ製品群を有していますが、技術的な基盤は独自のモーションコントロール技術です。お客さまの要望に応え続けることで蓄積・進化させてきた切削加工技術、組立加工技術、流体制御技術などの基礎技術に加えて、表面処理・熱処理技術、CAE解析技術、積層造形技術をはじめとする要素技術の集積がモーションコントロール技

術の発展を支えてきました。さらに、電子制御技術やモデルベース開発、デジタルツインなど最先端の要素技術・開発手法をオープンイノベーションを通じて獲得しており、電子化、IoT化、AIの進化に対応し、予防保全を含めた製品・サービスの開発に役立てています。

生産面においても中長期的な需要増加に対応可能な生産能力を確保しており、高品質な製品を安定的かつ柔軟に供給できる革新的な生産技術の導入や高自動化による生産効率の向上に取り組んでいます。製品開発や生産技術の蓄積が競合他社への優位性の基礎となっています。

社会を支えるナブテスコ

ナブテスコは、「うごかす、とめる。」モーションコントロール技術で、
「安全・安心・快適」な暮らしのお手伝いをしています。

私たちは、「ものづくり・まちづくり」「人やものの移動」「日常生活と福祉」「生活用品の生産」など、あなたの身の周りの幅広い領域で、社会課題の解決に貢献しています。

油圧機器

インフラの整備に欠かせない機器の提供により人々の暮らしを支えます。



パワーショベル用走行ユニット

鉄道車両用機器

鉄道輸送システムの安全、定時運行に貢献しています。



鉄道車両用ブレーキ制御装置

商用車用機器

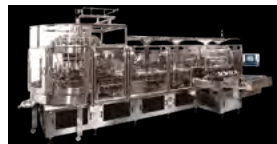
電動化対応を進め、環境負荷を低減します。



電動エア
コンプレッサー

包装機

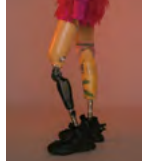
食品ロスの削減や限りある資源の活用にご貢献しています。



超高速自動充填包装機

福祉機器

すべての人がともに生き生きと参加できる、「ノーマライゼーション」の実現に貢献します。



電子制御義足膝継手
「ALLUX™2」

航空機器



航空機の安全運航に貢献しています。

フライト・コントロール・
アクチュエーション・システム

船用機器

船舶の安全運航、海上輸送の省燃費化にご貢献しています。



電子制御油圧バルブ

風力発電機用CMFS*機器

風力発電機の故障回避や長寿命化にご貢献します。



CMFS機器

精密減速機

産業用ロボットの進化を通して、ものづくりの自動化にご貢献しています。



精密減速機RV™-Z

自動ドア・ホームドア

生活空間へのさらなる安全・安心・快適の提供を通じ、ESG課題の解決にご貢献します。



建物用自動ドア

*故障回避機能付き状態監視機器

コンポーネント
ソリューション事業 (CMP)

ものづくり
まちづくり

- 精密減速機
- 油圧機器

トランスポート
ソリューション事業 (TRS)

人や
ものの移動

- 鉄道車両用機器
- 航空機器
- 商用車用機器
- 船用機器

アクセシビリティ
ソリューション事業 (ACB)

日常生活と
福祉

- 建物用自動ドア・
ホームドア
- 福祉機器

マニュファクチャリング
ソリューション事業 (MFR)

生活用品の
生産

- 包装機

数字で見るナブテスコ

国内外での高いシェアが、ナブテスコの収益基盤となっています。

ナブテスコは統合前の2社による高い技術力を受け継ぎ、2003年の設立以来、成長を続けてきました。
このページでは、現在のナブテスコの主な指標と事業セグメントの主な製品シェアをご紹介します。

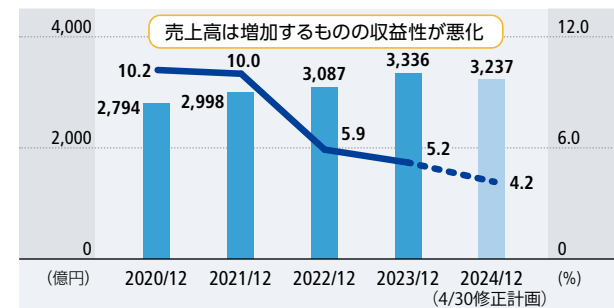


ESGデータ集

<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-025/>

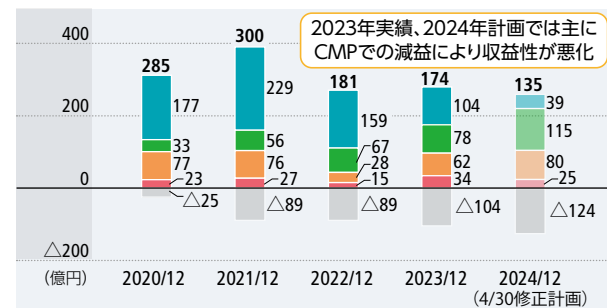
財務資本

● 売上高／営業利益率

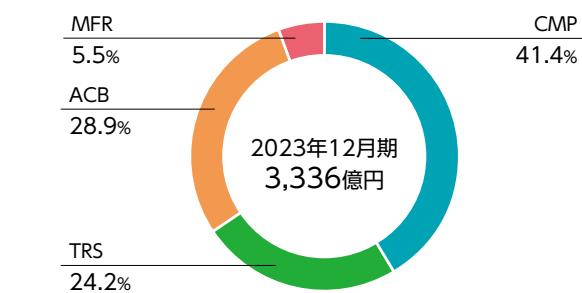


● 営業利益(事業セグメント別)

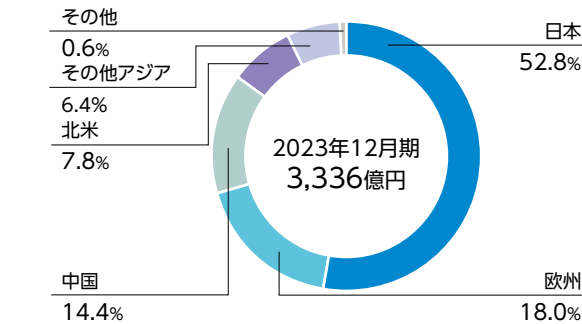
CMP TRS ACB MFR 全社および消去



● 売上高(事業セグメント別)

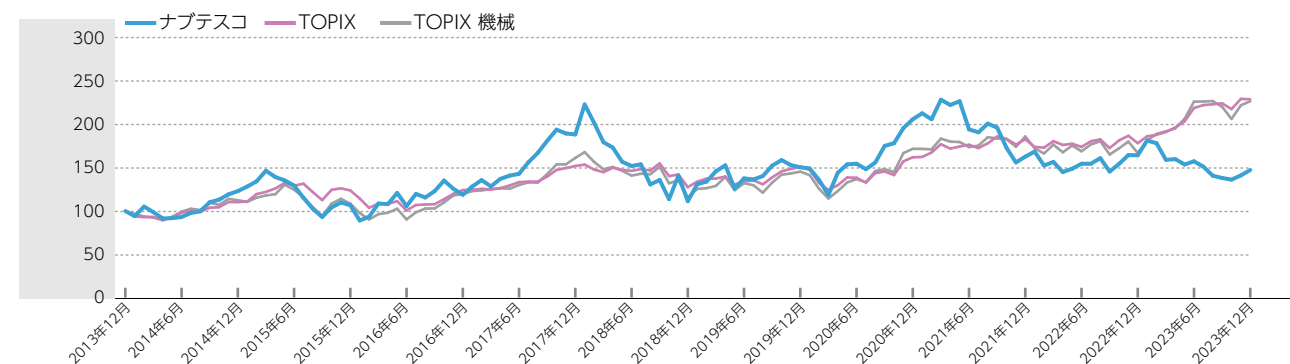


● 売上高(地域別)



関係資本

● 過去10年間のTSR(Total Shareholder Return)



● 2023年12月末時点の投資収益率

	過去1年		過去3年		過去5年		過去10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積
ナブテスコ株	-12.1%	-31.1%	-11.7%	36.1%	6.4%	63.8%	5.1%	51.1%
TOPIX	28.3%	41.1%	12.1%	78.9%	12.3%	127.8%	8.6%	86.6%
TOPIX 機械	35.6%	31.8%	9.6%	95.0%	14.3%	125.6%	8.5%	85.6%

(注1) TSR:株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。

(注2) 上記グラフは、2013年12月末に投資をした場合の2023年12月末時点での投資収益率を示しています。

ナブテスコ株のデータは、株価に配当を加えた投資成果(配当を再投資しない前提)について、2013年12月末の投資額を100として指数化しています。

東証株価指数(TOPIX)と東証の業種別株価指数(TOPIX 機械)のいずれも配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

(注3) 上記の表は、2023年12月末時点での投資収益率(配当込み)について、1年前(2022年12月末)から10年前(2013年12月末)までの各時点で投資した場合の累積リターンおよび年率リターンを表しています。

(注4) 年率リターンの数値は、1年平均の収益率を示しており、当該期間の投資収益率を幾何平均によって年換算しています。

(出所) 東証の月次株価終値データ等により、当社作成

関係資本

事業セグメント	主な製品	主な製品シェア	注:シェアは当社推計
コンポーネントソリューション事業(CMP)	精密減速機 中大型産業用ロボットの関節用途	No.1 世界シェア 約60%	
	油圧機器 油圧ショベル用走行ユニット	世界シェア 約25%	
トランスポートソリューション事業(TRS)	鉄道車両用機器 鉄道車両用ブレーキシステム	No.1 国内シェア 約50%	
	鉄道車両用ドア開閉装置	No.1 国内シェア 約60%	
	航空機器 フライト・コントロール・アクチュエーション・システム(FCA)	No.1 FCAの国産機シェア 約100%	
	商用車用機器 商用車用ウェッジチャンバー	No.1 国内シェア 約75%	
	船用機器 船用エンジン遠隔制御システム	No.1 国内シェア 約50% (世界シェア約40%)	
	アクセシビリティソリューション事業(ACB)	No.1 建物用自動ドア 国内シェア 約55%	
マニュファクチャリングソリューション事業(MFR)	包装機 レトルト食品用充填包装機	No.1 国内シェア 約85%	

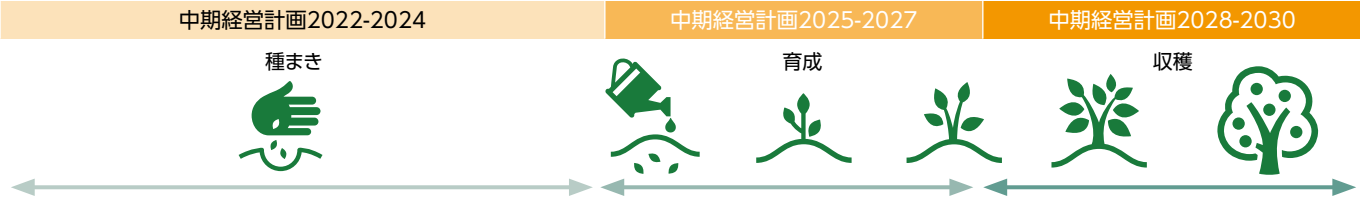
長期ビジョン・中期経営計画の成果と進捗

長期ビジョンの実現に向けて

これまでの中期経営計画(中計)の成果・課題や現中計の進捗・見通しを踏まえ、
2025年に始動する次期中計の策定を進めています。

長期ビジョン	(2012年3月期～2020年12月期) グローバルに成長し続ける ベストソリューションパートナー ～Enjoy The Challenge～					(2021年12月期～2030年12月期) 未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー Innovation in Action																																																			
中期経営計画	(2015年3月期～2016年12月期) Think Global! Act Local! For the Second Decade			(2017年12月期～2021年12月期) Move forward! Challenge the future! Create “New Value 2020”			(2022年12月期～2024年12月期) 挑戦の中期 ～自分が変わると会社が変わる・社会が変わる～			Vision 2030 未来の“欲しい”に挑戦し続ける イノベーションリーダー ● 市場の新価値を創造し、顧客の一步先を行く ● 顧客に寄り添い、きめ細やかな対応で新たな市場を開拓 ● 世界のコンペティターに打ち勝つ提案型企業へ 中期経営計画 2025-2027 中期経営計画 2028-2030 マーケットリーダーとして イノベティブな価値を提供 挑戦／変革を着実な成長へ 長期ビジョン実現のファーストステップとなる中期経営計画を策定 挑戦の中期 中期経営計画 2022-2024 2024年時点のイメージ： 長期ビジョン実現に向けた変革の土壌を 再構築し、イノベーションが芽吹いている																																															
位置付け、 方針	～全社総合戦略～ ・顧客満足の限りなき追求 ・海外展開の一層の推進 ・新技術の探求とオープンイノベーション ・グローバル生産体制の構築 ・株主価値、企業価値の向上			～基本戦略～ ・海外展開、新分野の開拓を加速し、新市場を創出 ・コンポーネントからシステム、サービスへと、新たなソリューションを創造 ・生産改革、業務改革による収益性向上、資本効率の追求による企業価値向上 ※2020年を最終年度としてスタートしたが、コロナ禍により1年延長			～基本戦略～ 3つの挑戦で「自分を変え」、「会社を変え」、 未来の“欲しい”を実現するイノベーションに挑戦 ・企業風土の変革と新しい価値創出・提供 ・新しいビジネスモデルの創造・構築 ・グローバル経営体制の再構築																																																		
戦略	Market Creation ・高付加価値製品の市場投入 ・海外展開の加速 ・MRO*強化 ・ブランディング強化 Technology Innovation ・開発推進 ・グローバル生産体制の構築 ・国内工場のマザー工場化 Financial Strategy ・資産効率の追求 ・財務レバレッジの活用 ・株主還元の強化			Market Creation ・M&A活用を含めた海外展開、新分野開拓の加速により、新市場を獲得 ・ICT/IoTの活用によるアフターサービスビジネス(MRO)拡大 Technology Innovation ・コンポーネントからシステム・ソリューション提供へ事業領域を拡大 ・新工法開発など「ものづくり革新」による製品の新たな競争優位確立 ・スマートファクトリー化による高効率生産・高環境性能・快適労働環境の実現 Operational Excellence ・生産改革、組織改革、業務改革によるオペレーション基盤の強化 ・社内管理指標へのROIC(投下資本利益率)導入による収益性向上・資本効率の追求			変革への挑戦 ・チャレンジを楽しむ企業風土へ ～失敗を許容する価値観で行動する企業への変革～ ・“新しいモーションコントロール”へ ～DX/電動化/システム化による新しい価値を創出・提供～ 創造への挑戦 ・創造的思考とアクションへ ～外部とのコラボレーションを推進し、新ビジネスモデルを創造・構築～ 世界への挑戦 ・世界のナプテスコをつなぐ ～グローバル経営体制の再構築～																																																		
目標 → 実績	<table><tr><td>2016年度</td><td>目標</td><td>実績</td><td></td></tr><tr><td>売上高</td><td>2,800億円</td><td>→ 2,449億円</td><td>×</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>340億円</td><td>→ 260億円</td><td>×</td></tr><tr><td>営業利益率</td><td>12.0%</td><td>→ 10.6%</td><td>×</td></tr><tr><td>ROA</td><td>7.5%</td><td>→ 7.6%</td><td>○</td></tr><tr><td>ROE</td><td>15.0%</td><td>→ 13.0%</td><td>×</td></tr></table>			2016年度	目標	実績		売上高	2,800億円						→ 2,449億円	×	営業利益	340億円	→ 260億円	×	営業利益率	12.0%	→ 10.6%	×	ROA	7.5%	→ 7.6%	○	ROE	15.0%	→ 13.0%	×	<table><tr><td>2021年度</td><td>目標</td><td>実績</td><td></td></tr><tr><td>①ROE</td><td>15%達成</td><td>→ 29.6%</td><td>○*1</td></tr><tr><td>②連結配当性向</td><td>35%以上</td><td>→ 40.9%</td><td>○*2</td></tr><tr><td>③ESG課題の解決に注力</td><td>経営マテリアリティの 特定等を実施</td><td>→</td><td>○</td></tr></table> *1 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ(HDS社)株式評価益含みで達成 *2 HDS社株式の評価益影響を含めると14.4%			2021年度	目標	実績		①ROE	15%達成	→ 29.6%	○*1	②連結配当性向	35%以上	→ 40.9%	○*2	③ESG課題の解決に注力	経営マテリアリティの 特定等を実施	→	○	<table><tr><td>2024年度</td><td>目標</td></tr><tr><td>ROIC(投下資本利益率)</td><td>10%以上</td></tr><tr><td>連結配当性向</td><td>35%以上</td></tr><tr><td>ESG課題の解決に注力</td><td>CO₂排出量削減△25% (2015年基準/SBT1.5℃目標達成)</td></tr></table>			2024年度	目標	ROIC(投下資本利益率)
2016年度	目標	実績																																																							
売上高	2,800億円	→ 2,449億円	×																																																						
営業利益	340億円	→ 260億円	×																																																						
営業利益率	12.0%	→ 10.6%	×																																																						
ROA	7.5%	→ 7.6%	○																																																						
ROE	15.0%	→ 13.0%	×																																																						
2021年度	目標	実績																																																							
①ROE	15%達成	→ 29.6%	○*1																																																						
②連結配当性向	35%以上	→ 40.9%	○*2																																																						
③ESG課題の解決に注力	経営マテリアリティの 特定等を実施	→	○																																																						
2024年度	目標																																																								
ROIC(投下資本利益率)	10%以上																																																								
連結配当性向	35%以上																																																								
ESG課題の解決に注力	CO ₂ 排出量削減△25% (2015年基準/SBT1.5℃目標達成)																																																								
定性評価	高付加価値製品・サービスの拡充 ・アクチュエーター上市(精密減速機とサーボモーターを組み合わせ、最適化した製品) 販売網拡充型M&Aによる外部リソース活用 ・市場開拓型M&A(自動ドア事業の国内外販社網拡充) ・製品拡充型M&A(油圧機器/商用車用機器) 開発推進体制の強化 ・NDEC設立(オープンイノベーション研究開発拠点) MRO売上の拡大 ・全社MRO売上高の増加 工場の生産改革の進展 ・中国生産拠点の再編実施 安定配当の維持 ・期間中の配当性向30%以上維持 (2016年12月期:35.1%)			新分野開拓に向けた基盤構築 ・OVALO社のM&Aにより、モデルベース開発技術、欧州開発拠点を獲得 ものづくりイノベーションの実現 ・ICTを活用した生産管理システムによる業務効率化 ・工場の自動化推進 ・全社最適での調達見直し コミットメントの実現 ・中計期間中の配当性向35%以上維持 ・ESG課題解決の注力 (CO ₂ 削減、LCA ^{*3} 実施、3R ^{*4} 実施、人権DD ^{*5} 実施、平均残業時間削減、社外取締役比率向上、経営マテリアリティ特定) *3 製品ライフサイクルアセスメント *4 Reduce, Reuse, Recycle *5 人権デューデリジェンス			中期経営計画 経営目標の進捗状況 ROIC10%以上 2024年計画値は、目標を下回る見込みであり、特に利益率の乖離が大きい。「Project 10[*]」遂行により早期の収益改善を図る <table><tr><td>10.0</td><td>8.2</td><td>8.1</td><td>4.6</td><td>4.2</td><td>3.2</td></tr><tr><td>(%)</td><td>2020/12</td><td>2021/12</td><td>2022/12</td><td>2023/12</td><td>2024/12 (4/30修正計画)</td></tr></table> ※利益改善計画。P14を参照 配当性向 35%以上 中計期間中、連結配当性向35%以上の配当を維持する見込み <table><tr><td>120.0</td><td>75</td><td>77</td><td>98.9</td><td>80</td><td>103.3</td></tr><tr><td>(%)</td><td>2020/12</td><td>2021/12</td><td>2022/12</td><td>2023/12</td><td>2024/12 (4/30修正計画)</td></tr></table> ※HDS社株式評価益を含めると14.4% CO₂排出量削減△25% (2015年基準/SBT1.5℃目標達成) 計画通り進捗 <table><tr><td>60,000</td><td>54,803</td><td>47,033</td><td>43,424</td><td>20,277</td><td>0</td></tr><tr><td>(t-CO₂)</td><td>2015 (基準年)</td><td>2022</td><td>2023</td><td>2030 (目標)</td><td>2050 (年次目標)</td></tr></table> 2030年：2015年比63%削減 2050年：カーボンニュートラル			10.0	8.2	8.1	4.6	4.2	3.2	(%)	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12 (4/30修正計画)	120.0	75	77	98.9	80	103.3	(%)	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12 (4/30修正計画)	60,000	54,803	47,033	43,424	20,277	0	(t-CO ₂)	2015 (基準年)	2022	2023	2030 (目標)	2050 (年次目標)												
10.0	8.2	8.1	4.6	4.2	3.2																																																				
(%)	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12 (4/30修正計画)																																																				
120.0	75	77	98.9	80	103.3																																																				
(%)	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12 (4/30修正計画)																																																				
60,000	54,803	47,033	43,424	20,277	0																																																				
(t-CO ₂)	2015 (基準年)	2022	2023	2030 (目標)	2050 (年次目標)																																																				

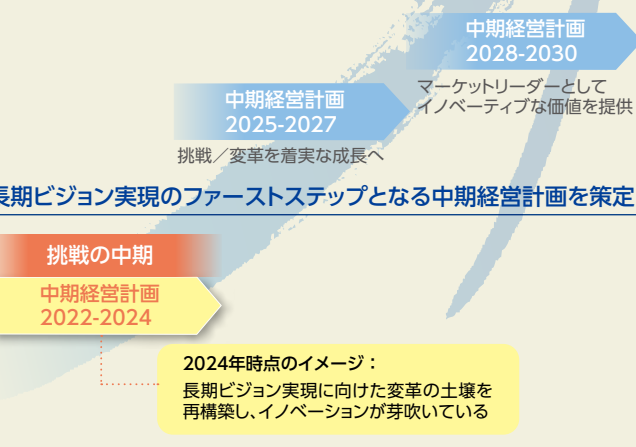
新事業創出フェーズ



Vision 2030

未来の“欲しい”に挑戦し続ける
イノベーションリーダー

- 市場の新価値を創造し、顧客の一步先を行く
- 顧客に寄り添い、きめ細やかな対応で新たな市場を開拓
- 世界のコンペティターに打ち勝つ提案型企業へ



ステークホルダーの疑問に答える

ナブテスコが早急に対処すべき課題を共有し、皆さまの疑問にお答えします。

このページでは、ナブテスコへの投資を検討いただく際に役立つ情報を提供することを目的に、現在認識している課題のポイントを整理するとともに、投資家の皆さまからよくいただく質問への回答に関連するコンテンツの掲載箇所を示しています。当社は複数の開示媒体を活用した統合的な開示を行っており、統合報告書では「ストーリー性」を意識しエッセンスを凝縮した内容を掲載することを編集方針としています。さらに当社へのご理解を深めていただくのに有益な情報についても、他媒体のリンクを示していますので、ぜひご参照ください。

本当に稼ぐ力の再強化が果たせるのか？

Issue

2015年3月期の約10%以降、営業利益率は低下傾向。利益成長のけん引役であるCMPの収益性低迷が著しく、「稼ぐ力」が失われたように見える。

Q 収益性低迷の理由は？ Q 利益改善計画の具体的な内容とマイルストーンは？

統合報告書	P13	稼ぐ力の回復に向け、「Project 10」を始動	決算説明会資料	(2023/12期決算説明会資料)	P11-18	「Project 10」
	P27	2023年実績と2024年計画のポイント		(2024/12期第1四半期決算説明会資料)		
	P19	利益率低迷の背景と対応		P4-11	2024年通期計画見直し	

ROIC向上に寄与する事業ポートフォリオマネジメントは進むのか？

Issue

現中期経営計画でのROIC経営目標10%以上に対し、最終年度の見込みは3.2%。事業ポートフォリオマネジメント導入の成果が見えづらい。

Q 事業ポートフォリオマネジメントの詳細は？ Q ROIC向上の道筋は？

統合報告書	P17	ROIC経営と事業ポートフォリオマネジメント	統合報告書	(2022年12月期版)	P94	「ものづくりイノベーション」によるROICの改善
	P29	資本コストを考慮し、目指す事業ポートフォリオの姿を描く	決算説明会資料	(2023/12期決算説明会資料)	P20	事業ポートフォリオマネジメントの活用
	P30	キャッシュアロケーションの考え方(図1)				

経営哲学や目指すゴールは何か？

Issue

トップマネジメントのパーソナリティや経営哲学が十分に見えてこない。

Q コングロマリット・ディスカウントにどう対応するか？ Q 経営として目指すゴールは？

統合報告書	P23	価値創造ストーリー	有価証券報告書	P13-16	経営方針、経営環境及び対処すべき課題等
	P9	長期ビジョン・中期経営計画の成果と進捗	Web	長期ビジョン	https://www.nabtesco.com/about/company/vision/
	P18	CEOとしての責務を全うする			
	P30	コングロマリット・プレミアムの獲得と時価総額5,000億円を目指す			

事業ごとのビジネスモデル、強みや課題、成長戦略は？

Issue

競争環境が変化するなかで、各事業での高い市場シェアを今後も維持続けられるのか見極めが必要。

Q 現状のビジネスの強み、リスクと機会、成長戦略は？ Q 最新の事業環境、セグメント別業績の実績や予想は？

統合 報告書	P37	ビジネスモデルとSWOT分析	有価証券 報告書	P5 -9	事業の内容
	P39	諸資本の特徴と強化に向けたアクション		P39 -48	経営者による財政状態の分析
	P41 -48	各セグメント情報	決算説明会 資料	(2024/12期第1四半期決算説明会資料)	
			P7 -11	事業別業績推移	

イノベーション創出に向けた戦略、成果は？

Issue

お客さまや社会の「期待を超える」ために、より積極的に既存事業領域の拡大や新事業の創出に挑戦する余地がある。

Q 新規事業創出に向けた方針、注力する領域や取り組み、その成果は？

統合報告書	P35	次世代技術の獲得と新規事業の創出	有価証券報告書	P32-36	知的財産経営戦略
	P15	コングロマリット・プレミアムへの変革の道筋		P45	研究開発活動
Web	イノベーション https://www.nabtesco.com/innovation/				

サステナビリティ活動の高度化をどのように図っているか？

Issue

経営マテリアリティを特定・定期的な見直しを行いながら、マネジメントの高度化を図ることで、高度化するESG課題解決への貢献を追求している。

経営マテリアリティ Q 経営マテリアリティをどのようにマネジメントしているか？ Q 財務インパクトの大きいESG項目に関する取り組みは？

統合報告書	P25	経営マテリアリティ	有価証券報告書	P17-36	サステナビリティに関する考え方及び取り組み
	P49	ESG課題解決への取り組み	Web	サステナビリティの考え方 https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-001/	

コーポレートガバナンス Q ガバナンスの実効性への自己評価、報酬ガバナンスの内容は？

統合報告書	P22	ガバナンスの実効性	有価証券報告書	P62-83	コーポレート・ガバナンスの状況
	P51	経営会議体の実効性向上	Web	コーポレートガバナンス https://www.nabtesco.com/about/company/policy/governance/	
	P49	ESG課題解決への取り組み			

人的資本 Q 人的資本経営の考え方、課題、成果は？

統合報告書	P31-34	人的資本経営の推進	有価証券報告書	P10-12	従業員の状況
	P49	ESG課題解決への取り組み		P28-31	人的資本経営の推進
Web	人的資本経営の推進 https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-004/				

「Project 10」の始動で 稼ぐ力を回復し、 ステークホルダーの 期待に応える

2022年のCEO就任から2年。この間、ナブテスコは外部環境の大きな変化により、主にコンポーネントソリューション事業（CMP）で収益性を大きく下げることとなりました。稼ぐ力（収益性）を回復し、かつてのように利益ある成長を続けるために何が必要なのか。そして、イノベーションリーダーを目指し、お客さまや社会の期待を超えるために取り組むべきことは何か。2030年の長期ビジョン達成に向けた強い想いとその取り組みを皆さんにお伝えします。

代表取締役社長 最高経営責任者（CEO） 木村 和正

稼ぐ力の回復に向け、「Project 10」を始動

CEO就任からの2年間は厳しい試練の道のりでした。コロナ感染拡大による世界経済の停滞、中国の成長鈍化、原材料費の高騰、さらにロシアによるウクライナ侵攻など、かつて経験したことのないビジネス環境の大きな変化が矢継ぎ早に起こりました。

そのような状況下で、2023年10月に、お陰さまで創立20周年を迎えることができました。ナブテスコは、統合前の帝人製機とナブコ時代から、独自のモーションコントロール技術で「グローバルニッチトップ」とも言える強い事業基盤を築き、成長を重ねてきました。設立当時の2004年3月期は、売上高1,250億円、営業利益80億円に対し、2023年12月期の売上高3,336億円、営業利益174億円は20年間で売上高は2.5倍になり順調に拡大を遂げてきたと言えます。一方、営業利益率の推移^{*1}

を見ると2015年3月期での10.8%を境に減少傾向にあり、2023年12月期は5.2%、2024年12月期の第1四半期決算で公表した最新の計画値^{*2}でも4.2%にまで低下する見通しです。

また、私のCEO就任と同年にスタートした現中期経営計画（以下、中計）の3つの経営目標^{*3}のうち、「配当性向35%以上」、「ESG課題の解決に注力」の2つは2024年で達成見込みであるものの、現中計での新たな経営目標であるROICは目標値の10%に及ばず、最終年度の2024年で3.2%となる見通しです。

業績低迷の主因は、CMPの事業環境の変化によるもので、特に成長ドライバーと位置付けていた精密減速機の需要が大きく落ち込むことが響いています。EV向けロボット需要の急減によりロボットの完成在庫が滞留し、在庫解消は24年下期以降になると見込んでいます。将来の精密減速機の需要増加に対応する設備投資が先行した一

方で、操業度の悪化、調達費の増加に対する価格転嫁のタイミング遅れ等の影響もあり、2024年まで全社でも3期連続の減益を見込む形となります。想定を超える市場環境の変化があったものの、この間に業績の下方修正を繰り返したことはCEOとして忸怩たる思いであり、稼ぐ力を取り戻し、業績を早急に回復する責任を痛感しています。

このように足元の事業環境は厳しいですが、現中計の最終年度であるこの1年は、2030年をターゲットとする長期ビジョン実現に向けたセカンドステップとなる次期中計を策定する年でもあります。次期中計で打ち出す成長戦略の土台を固めるため、中計策定と並行して利益改善計画「Project 10」を立ち上げました。

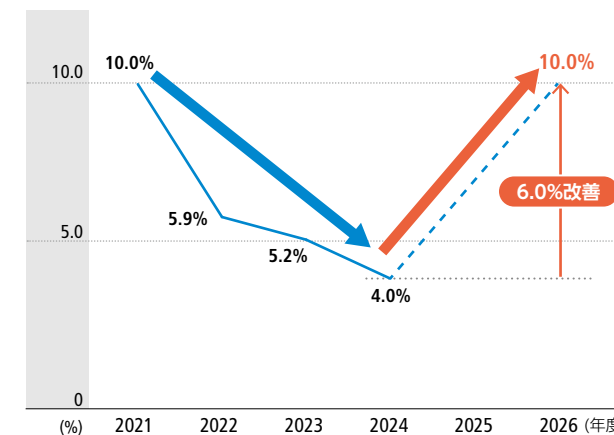
「Project 10」が目指すもの

私たちは、2026年12月期の全社連結営業利益率を10%に回復させることを目標とする「Project 10」を始動しました。この計画で目標を10%としたのは、収益性が低下する以前の2021年12月期の水準にまず戻すことが意図にあります。決してこの水準で満足するわけではありませんが、現中計策定時には想定し得なかったCMPの収益性の落ち込みをリカバーするためには次期中計を待たずに迅速に動く必要があると判断し、この利

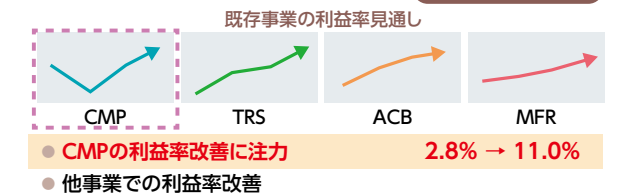
● ナブテスコ利益改善計画「Project 10」(2024年2月21日発表時点)

3つの対策を推進

● 営業利益率



① 既存事業の利益率改善



② 固定費適正化



③ 新規事業の貢献



*1

財務データ

*2

2024/12期第1四半期決算説明会資料 P15

2024/12期通期修正計画

<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/614aca966c7c8b59c711de5ee38d1430.pdf>

*3

長期ビジョン・中期経営計画の成果と進捗

*4

2024/12期第1四半期決算説明会資料 P8 精密減速機 受注推移

<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/614aca966c7c8b59c711de5ee38d1430.pdf>

To Our Stakeholders



新鋭の浜松工場を2024年8月から稼働させることで生産効率の改善効果を出していきます。

二つ目は固定費の適正化です。将来成長に必要なイノベーションへの投資は継続しながら、DXの導入によって付帯業務を削減し、付加価値の高い業務にリソースを投入します。また、設備やIT投資等を従来に増して厳選することなどによって固定費を抑制します。三つ目は新規事業による利益貢献であり、これまで種をまいてきたシステム化製品などの新規事業の収益化による高収益事業の展開を加速します。これらを通じ、1.0%の収益改善を目指します。

なお、需要は当社自身でコントロールできませんので、我々が見込んだ精密減速機の受注予測は下振れするリスクも考えられますが、自助努力である固定費の削減や新規事業創出の加速、価格転嫁等は必ずやり遂げると決意しています。固定費削減については、投資家の皆さまとの対話の場で、「片方でコスト抑制を標榜しつつ、研究開発費や本社費用が増加するのは矛盾しているのでは?」とのご指摘をいただくことがあります。短期的な収益性回復と中長期的な成長投資を両立するのは容易でないのですが、そのバランスのかじ取りはCEOである私の役割となります。「Project 10」は私自ら陣頭指揮を取り、進捗管理していきます。価格転嫁についてもトップ交渉でお客さまからのご理解は進んでおり、手綱を緩めることなく「稼ぐ力」を回復していきます。

コングロマリット・プレミアムへの変革の道筋

ナブテスコは2003年の発足以来、ニッチな市場でお客さまの期待に応え、技術革新によって関係資本・製造

資本を構築し、確固たる経営基盤を築いてきました。しかし、ニッチトップであるが故にこれ以上のシェアの拡大が困難で、市場変動の影響をダイレクトに受けるという側面があります。また、多様な製品を業態の異なるお客さまに提供する複数事業を運営するなかで、部門間のシナジーが十分に発揮されておらず、各事業の価値の合計より企業評価が低くなるコングロマリット・ディスカウントの評価を得ていると認識しています。この評価の“ディスカウント”を“プレミアム”へと転換するには、目指すべき事業像とそれを実現する成長戦略を明確にし、ROIC経営と事業ポートフォリオマネジメントを徹底することで成長領域に積極的な資源配分を行いながら、事業部門間のシナジーを生み出していく必要があります。

今後、ナブテスコが目指していくのは、「新しいモーションコントロール」の確立です。技術・製品・サービスの進化を図る上でのキーワードは「システム化」や「電動化」であり、発展が期待される「スマートロボティクス」や「モビリティ」、「再生エネルギー」などと当社の既存事業の融合を図ることで新たなイノベーションを生み出せると考えています。そのためには、事業間のシナジー創出とコンポーネントから脱却したハード・ソフト両面からの仕組みづくりがポイントとなります。

2023年にはイノベーションリーダー実現に向けた体制整備として、イノベーション戦略室を新設し、その傘下にCVC推進部、DX推進部、新規事業推進部やCMFS事業推進部を設置しました。また、イノベーションを育む風土を醸成する狙いから、新事業創造制度として社内アイデア事業化制度「Light」とカンパニーイノベーション支援制度を立ち上げ、2024年5月には米国マサチューセッツ州にイノベーション・オフィスを開設し、活動を開始しました。これらを通じて、外部の優れた知見を取り込みながら、社員のアイデア創造を活性化する体制整備や組織風土の変革を加速していきます。

当社が採用しているカンパニー制では各事業部門が顧客の要望に応えるために迅速な意思決定を行えることや、自律的な成長を追求できる良い面もありますが、事業部門間でのシナジーという観点では顕在化できていませんでした。既存事業のシナジーによる付加価値を創

造するために新たな横串を通す仕組みを導入することで、お客さまや社会の潜在的なニーズを先取りしたイノベーションによる新規事業創出が推進されと考えています。

新しいモーションコントロールの確立に向けた種まき

現中計期間は、新規事業創出に向けた種まきフェーズですが、次期中計では「新しいモーションコントロール」による新規事業の芽を育成し、次々期での収穫を目指します。現時点での種まきの成果としては、Deep Sea Technologies社*⁵による船舶自動航行システムの獲得、また風力発電機の故障回避や延命化に貢献するCMFS(故障回避機能付き状態監視機器)*⁶事業の商品化などが挙げられます。

Deep Sea Technologies社は、2023年に買収したギリシャのスタートアップ企業です。2021年にCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)出資したことで、同社の船舶向けソリューションサービスの日本、中国、韓国での販売代理を行うとともに、船舶用制御システムの制御アルゴリズムに関する共同開発を進めておりました。このような交流によるデューディリジェンスを経て、船用機器ビジネスのDX化を進める上でさらに大きなシナジーを発揮できる余地があると判断しました。同社が持つ世界最先端のAI技術による最適な航路・船速提案ソリューションと船舶運航のキーコンポーネントである当社の船用エンジン制御システムを組み合わせることで、燃費向上による脱炭素化や自動運航を求める船用業界のお客さまの期待を超える提案ができるものと考えています。

CMFSは、過去に撤退した風力発電向けヨー駆動装置というハード提供のビジネスから、風力発電機の故障回避や長寿命化に着目したソフトビジネスへと事業モデルを転換した事例であり、ナブテスコのイノベーションの象徴でもあります。さらに、CVC出資したeologix社*⁷の持つ風力発電機用スマートセンサーとCMFSを組み合わせることで、風力発電機の状態監視や発電効率の向上を実現する高度なシステムを提供していきます。すでに欧米をはじめとする風力発電事業者や機器メーカーから多数の引き合いをいただいています。

上記での事例は「Project 10」に対しても、今後2年間で拡販フェーズに移行して利益に貢献してくれるものと期待しています。

社員の挑戦を後押しする組織風土へ

ナブテスコは、優良なお客さまからの信頼、ご支持をいただくことで成長を重ねてきました。しかし、この成功体験が、挑戦に必要な奇抜なアイデアや異能の人財が活躍しづらい環境をつくり出したとも言え、この点に強い危機感を抱いています。長期ビジョンで掲げる「イノベーションリーダー」の実現に向けポイントとなるのが人的資本経営*⁸の推進です。「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」のそれぞれでの目指す姿を設定しており、イノベーション創出に向けた人的資本の最適化を図ることで、お客さまや社会の期待に「応える」、「超える」。それがナブテスコの人的資本経営の目指すところであり、人事制度の改革など制度面での施策に加え、社員のエンゲージメントを高めるソフト面の施策を着々と進めています。

2023年には「ナブテスコ ウェイ」を創立20周年に合わせ改定しました。当社は、設立時に策定した企業理念に加えて行動指針等を明文化した「ナブテスコ ウェイ」を2012年に制定し、その実践に取り組んできました。「ナブテスコ ウェイ」は帝人製機・ナブコの価値観の共有に大きな役割を果たしてきましたが、制定以降10年以上が過ぎ、会社を取り巻く内外の変化もあり、自ら意欲的に行動してもらうためのアップデートが必要と判断し改定しました。「一人ひとりがイノベーターたれ」との思いを込め、挑戦する企業の新たな視点を組み入れて、「私たちが大切にすること」を6項目にまとめています。

挑戦することの重要性和、その挑戦を支える組織風土について、私の原点とも言える経験を少し語らせていただきます。1984年、当時のナブコに入社した頃、私は大学で学んだ生産工学を活かし、独自の生産管理システムを構築することを志していました。

そして、1995年に起きた阪神・淡路大震災で旧神戸工場が倒壊し、新たに神戸工場を建設することになりました。私は新規の生産管理システムの構築を自ら提案し、その

*5
AIを活用した船舶向けソリューションを提供するDeep Sea Technologies社を買収
<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/pdf/8345eb6a0a75bb7cecdc7836fe443a57.pdf> Web

*6
事業を通じた社会課題解決 P59
*7
eologix社とナブテスコの技術融合 P62

*8
人的資本の最適化
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-004/s-005/> Web 人的資本経営の推進 P31

To Our Stakeholders

プロジェクトのリーダーを任されることとなりました。震災の混乱が残るなかでの大変困難なプロジェクトでしたが、その時、2つのことを実感しました。一つは、“ワクワクすることの裏には“ハラハラする”ことがセットであり、だからこそ、その過程は苦しくも楽しいこと。当時30代前半であった私は、任された責任の重さに「失敗できない」というプレッシャーを感じつつも、「成し遂げたい」という想いや情熱に突き動かされておりました。しかし、その想いに当初は誰も耳を傾けてくれず、一人の力の限界も感じていました。プロジェクトの仲間と白熱した議論を重ねることで互いの信頼が深まり、最終的にはチームの力を発揮することができましたが、それが無ければ成功はあり得なかったと思います。仲間やフォロワーの力の結集が大きな力を生むということ、これが二つ目の実感です。

この経験は、当時の私なりに真剣にプロジェクトに挑戦することで仲間とともに達成感を得る機会につながりましたので、このような楽しさを今のナブテスコグループの社員にも味わって欲しいと考えています。イノベーション創出には「失敗を許容する文化」の必要性が指摘されることがあり「心理的安全性の確保」は組織運営の前提と認識していますが、ナブテスコにはそれは備わっており、むしろハラハラしながらも真剣勝負で挑戦する機会が少ないと感じています。社内アイデア事業化制度「Light」やカンパニーイノベーション支援制度を創設したのはそうした想いからですが、グループの社員が挑戦による本当の楽しさを知り、それを後押しする組織風土を育むことがCEOとしての私の夢であり、重要なミッションと認識しています。そして、これこそが、私たちの未来を切り拓く鍵であると思っています。

経営マテリアリティの最重要テーマ

ナブテスコは、2021年にマテリアリティを従来のCSR領域に限定せず、長期ビジョンの実現に向けた経営の最重要課題として見直し、経営マテリアリティ*9として特定しました。経営マテリアリティは、「財務パフォーマンス向上への取り組み」「経営基盤強化への取り組み」「長期ビジョン実現への固有の取り組み」の3つの柱から成り、財務・非

財務の両面から取り組みを進めることで、経済価値と社会価値の両立を長期的な視点で図るものです。

2023年にはCSR委員会を発展的に解消する形で、経営マテリアリティ委員会を新設し、定期的に経営マテリアリティの見直しを行い、取締役会による承認を得る形とすることでガバナンスの実効性を担保しています。

企業が持続的に成長していくためには、財務資本、人的資本、ESG課題解決を通じた環境や社会への貢献の3つが、同じように改善や進化することが必要ですが、当面の最重要テーマは「財務パフォーマンスの向上への取り組み」です。ROIC経営の社内浸透とともに、事業ポートフォリオマネジメントの実効性を高めることが重要テーマとなっています。

ROIC経営と事業ポートフォリオマネジメント

ROICについては、前中計期間(2017年～2021年)に社内管理指標として導入し、事業部門や役員の業績連動報酬指標として運用してきましたが、現中計では経営目標の一つに位置付け、本格的にROIC経営を進めていくこととしました。ROICツリー*10展開をすることで生産現場を含めた全社的な改善活動に落とし込むことが可能であり、社内ではナブテスコ流に最適化した算定方法で資産効率の改善に取り組んでいます。現中計の経営目標としたのは、複数事業を持つ会社としての資本効率を重要視したためです。

また、2023年からROICを事業ポートフォリオマネジメントに活用しています。全事業をビジネスユニットに細分化し、ROICと売上高成長率を軸に4象限にマッピングすることで各ビジネスユニットの状態を可視化し、事業性評価(産業魅力度、自社強度、ESGリスク)を踏まえて、事業ポートフォリオの方向性について取締役会での議論を深めています。

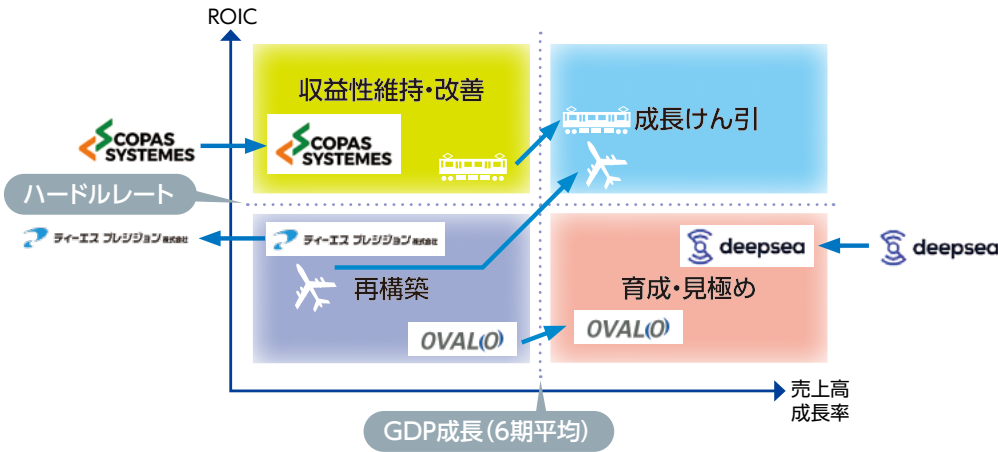
航空機器は、コロナ禍による影響で「再構築」の象限にありましたが、民間航空機向け・防衛向けともに回復基調にあり、また、厳しい事業環境の間に取り組んできた改善活動の結実により、成長事業へとポジションを移しました。また、車載ビジネスが停滞していたOVALO社についても、成長市場である欧州コボット向けの小型減速機ビジネ

ス参入によるビジネスモデルの転換を目指して、育成事業として見極めていくこととしました。グループ会社であったティーエス プレシジョンは、当社がベストオーナーであるか否かの観点での議論を行い、事業譲渡いたしました。

このように財務評価と事業性評価を踏まえてアクションプランを検討し、積極的な投資配分や縮小・撤退など必要なアクションを迅速に進めていくことで、最適な事業ポートフォリオの構築を目指していきます。

● 事業ポートフォリオマネジメントの活用

「育成・見極め」事業の拡大と全事業での投資効率改善を推進



対象ビジネスユニットと所属カテゴリー変動要因	旧	新
航空機器：事業環境の回復と改善活動の成果結実	再構築	成長けん引
OVALO：ビジネスモデル見直しと固定費削減		育成・見極め
ティーエス プレシジョン株式会社：事業売却		オーナーチェンジ
鉄道車両用機器：事業環境の変化と注力市場の転換	収益性維持・改善	成長けん引
Copas：海外自動ドアの販売網買収(フランス)	外部から	収益性維持・改善
Deep Sea：船舶自動航行システム買収(ギリシャ)		育成・見極め

CEOとしての責務を全うする

2023年12月末から過去10年の投資収益率*11を見ると、当社株は累積で64%程度のリターンと同期間の市場平均と比べると大きくアンダーパフォームしており、直近1年間の投資収益率ではマイナスとなっています。

CEOである私の責務は、低迷しているROIC向上を図り、コングロマリット・プレミアムへの変革を実現することであり、そのためにまずは「Project 10」の実行に全力を注ぎ、

必要に応じて大胆に意思決定をしていきます。

稼ぐ力(収益性)の回復は、株主や投資家の皆さまだけを向いたものではなく、社員の幸福、サプライヤーの皆さまとの共存、そして自社や社会のサステナビリティの観点からも達成が不可欠です。すべてのステークホルダーの皆さまの期待にお応えできるよう、全身全霊で経営に打ち込んでまいります。引き続き私たちナブテスコに、ご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



*9
経営マテリアリティ

*10
統合報告書(2022年12月期版) P94 「ものづくりイノベーション」によるROICの改善
https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value_report_2022.pdf

*11
数字で見るナブテスコ

CEO対談

ナブテスコグループの成長戦略とガバナンスの実効性

ナブテスコ株式会社
社外取締役
日高 直輝ナブテスコ株式会社
代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)
木村 和正インベスコ・アセット・マネジメント
株式会社
取締役運用本部長兼最高投資責任者(CIO)
小澤 大二氏ナブテスコ株式会社
社外取締役
白幡 清一郎

ナブテスコは、資本市場の目線を重視した経営を実践するために、
株主・投資家との建設的な対話を推進しています。

成長戦略とガバナンスの実効性について、CEOの木村と独立社外取締役の日高、白幡の3名が
インベスコ・アセット・マネジメントCIOの小澤 大二氏と対話を行いました。



小澤

グローバル競争に勝つためには、適切なリーダーが選ばれる仕組みや競争力のある報酬制度の整備が必要で、社外取締役を中心とした各種委員会の機能強化が重要です。

利益率低迷の背景と対応

小澤 率直に申し上げて投資家としては、この数年間業績が低迷するなかで取締役会での議論がどうであったかとても気になっています。株価も2021年以降で半値になりPBR(株価純資産倍率)も1倍程度にとどまっています。この背景として、構造的な要因をどのようにお考えでしょうか。

木村 ここ数年で大きく変わったのは中国市場です。これ

までは中国市場の拡大が当社の業績をけん引してきました。中国市場の成長が大きな曲がり角を迎えたことで、これまでの成長戦略の修正を迫られていることはご推察の通りです。取締役会の議論では、戦略の修正も含めて事業ポートフォリオの見直しについて議論を重ねています。

小澤 資本財関連企業の足下の業績推移を見ると、確かに中国要因は大きいですね。中国のEV関連の設備投資需要に自動化の波が加わり、多くの日本企業が商機を見出してきました。一方で、企業による明暗も分かれており、大きな打撃を受けたところがある半面、レジリエントな状態で踏みとどまっているところもあります。コンポーネントサプライヤーの業績悪化が目立ちますが、コンポーネントの競争力が十分に発揮されず、価格転嫁に結び付いていないことが一因ではないかと感じています。

木村 サプライチェーンを守り顧客への安定供給を達成するため、部材の値上げを受け入れた一方で、製品価格の引き上げが迅速にできなかったことは大きな反省材料です。契約期間の関係上、期中での価格交渉が難しいことや競争環境もあるなかで、交渉に時間がかかり、価格転嫁が追いつきませんでした。価格が適正に反映されていくサイクルをつくらないと成長の基盤を守れないので迅速な価格転嫁を進めています。トップ交渉によりお客さまのご理解も進んでいます。

小澤 投資家は成長投資にどのように資金が使われるかにも関心があります。今回の浜松工場の大型投資の決断に至る過程での取締役会の議論はいかがだったのでしょうか。

木村 2017年以降トップライン(売上高)が伸び悩んでいたこともあり、新しい成長の軸が必要だと考えていました。2021年の長期ビジョンの策定段階からハーモニック・ドライブ・システムズ株式の売却と事業から捻出されるキャッシュを使って、新たな成長に向けての投資を取締役会で議論してきました。当時、精密減速機的主力工場であった津工場の生産能力が限界に達しつつ

木村

「スマート・モーションコントロール」の分野での事業機会獲得を目指し、当社グループの技術を発揮することで市場の成長をけん引したいと考えています。



あったので浜松工場の新設を決断し、さらに老朽化していた油圧機器の垂井工場建て替えやM&A、研究開発に資金を回すことを決めました。

日高 私が社外取締役に就任した時には、浜松工場への投資はすでに決定事項でしたが、当時の精密減速機に対する需要はとても旺盛で顧客ニーズに応えるために能力増強は急務の状況でした。当社の技術力や商品開発力を活かして、システム製品や付加価値の高いソリューションの提供を通じて競争力の向上に取り組む必要があります。そうした目標に合致しているので、長期のスパンでは正しい判断だと考えています。一方で、足下の業績に対して、中計の目標値との乖離をどういうアクションで達成するかについて明確なプランを示すために「Project 10」を発表しています。その執行状況について、毎月の取締役会で厳しいことも含めて意見を述べています。

白幡 私の場合、就任後最初の取締役会で浜松工場に対する投資のフォローアップ案件について審議があったのですが、過去の経緯が不明だったので詳細な説明がないと承認できないと申し上げました。大型投資案件というのは、一度走ってしまうと毎年追加投資が必要になります。OVALO社の買収判断についても失敗から学ぶべきことは多いと考えて、ナブテスコには同じ轍を踏む遺伝子はないのだろうかという少し耳の痛い話もさせていただきました。最高益更新の最中に危機が芽生えることは多いので、いつも新鮮な視点で会社を見ることは社外取締役の使命の一つだと考えています。

木村 OVALO社買収で学んだことは2つあります。一つは買収価格のバリュエーションの妥当性、もう一つは

CEO対談

PMI[※]の実効性です。対応策としてM&Aに対する判断基準を明確にし、買収を決断する過程で取締役会で議論すべき内容を明確にしました。CVC投資を活用し、バリエーションの妥当性や既存事業とのシナジー発揮余地を時間を掛け検討した上でM&Aを行うことも対応策の一つです。まずCVCで少額投資を行って人を派遣して、投資先事業の持つ潜在力と当社とのシナジーを分析します。PMIについても、買収後の半年間は、買収先に毎月提出してもらう事業計画をベースに徹底的かつ集中的に議論しており、中途半端に終わることのないようにしています。

日高

事業ポートフォリオマネジメント、グローバル化やDXの進め方についての議論には社外取締役から突っ込んだ質問が出されています。私自身も実行するリスクより実行しないリスクを念頭に置いて議論に参加しています。

事業ポートフォリオマネジメント

小澤 事業ポートフォリオマネジメントについてお聞きしたいと思います。現在8事業部門も運営されていますが、成長資金の配分はどのように決定されますか。

木村 事業ポートフォリオに関する方針を2022年に1年間かけて取締役会で議論した上で制定しましたが、その目的に「経営資源の最適配分および事業ポートフォリオの組替えを通じた企業価値向上」を謳っています。事業を36のビジネスユニットに分けてそれぞれの財務評価と事業性評価を行っており、取締役会では、評価を共有するとともに、それを踏まえた資源配分についても審議しています。

日高 36のビジネスユニットの成長性や収益性につい

て、執行サイドから提示があるので、成長が期待できる事業に資金が投下されるようモニタリングできる体制となっています。当社の事業ポートフォリオは製品用途や顧客は異なりますが、すべての事業はモーションコントロール技術が基盤となっているので、市場成長の余地や事業特性を分析してキャッシュロケーションを決定することが重要だと考えています。

白幡 たとえば、売上規模6,000億円をイメージしたときに、コアとしてのコンポーネントソリューション事業でどこまで行けるのか、そしてセカンドコアをどのように創っていくのが当社の大きな課題です。セカンドコアのためにCVCの活用や人的資本に投資をしてイノベーションの推進を進めていますが、それだけでは十分ではないとの危機感を持っています。

小澤 現中計ではROICを資本効率の指標とされました。ROICは事業の資本生産性を管理できる優れたツールですが、投下資本を絞ることで目標値の達成ができてしまい、次の成長のための資本投下が疎かになるリスクもあると考えますが、どのように実践されていますか。

木村 ROICに関しては2011年頃から研究を始めて、2015年に全社的に導入し資本効率を意識した経営をいち早く表明しました。導入の途上では、社内で喧々囂々^{けんけんごうごう}の議論がありました。投資に大きな制約が出るのではないかと各事業部門からの心配の声が大きかったのです。現中計で経営指標をROEからROICに変更したのは、社内での資産効率向上の取り組みを社外にもダイレクトに訴求することにより、社内で重視している指標と開示指標の一貫性を高めることが理由です。短期の投資計画の承認はROICをはじめとする財務指標をベースに判断しますが、浜松工場の投資やDeep Sea Technologies社の買収など戦略的な投資案件は、ROICの一時的な低下を容認しトップラインの成長で回収できるかどうかで判断しているので、ROICが成長事業への投資の足かせになることはありません。

小澤 長期ビジョンでイノベーションリーダーとなることが掲げられていますが、このイノベーションが目指すところは、新たな成長軸を探索することなのでしょうか、既存事業の深耕を目指されているのか、どちらなのでしょうか。

木村 社会やお客さまの「期待に応える、超える」というスローガンを掲げていますが、これからは期待を超えていくことが必要です。そのためには、我々自身に主体性が求められますので、期待を超えるための能動的な取り組みを重ねることでイノベーションを生み出したいと考えています。我々は、電動化、自動化、システム化の流れにコンポーネントが融合した「スマート・モーションコントロール」の分野で事業機会を獲得することを目指しています。そのためには、センシングや状態監視など自律的な要素を組み合わせた製品やサービスの提供が欠かせません。船舶、鉄道や商用車などではAIによるシステムに管理された自動運行が当たり前になってきます。そうした世界で当社グループの技術を発揮することで市場の成長をけん引したいと考えています。

ガバナンスの実効性

小澤 「スマート・モーションコントロール」を目指すためには、ミッシングパーツは何なのか、その技術や人材をどのように補って結合させていくかが鍵となると思います。CVCの活用もそうした戦略の一つと理解しました。

ガバナンスの実効性について社外取締役の方にお聞きしますが、経営陣から上がってきたプランについて、執行サイドに新たな気付きを与えて、再考をお願いするようなインタラクションはあるのでしょうか。重要な経営戦略上の意思決定に社外取締役の皆さまはどのように加わっておられますか。

日高 取締役会が経営会議の追認機関であってはいけないと考えますし、そこは当社の取締役会でも共通の認識です。監査役会設置会社であってもモニタリングの

実効性は高められると考えています。実際に事業ポートフォリオマネジメント、グローバル化やDXの進め方についての議論には社外取締役から突っ込んだ質問が出されています。私自身も実行するリスクより実行しないリスクを念頭に置いて議論に参加しています。

白幡 私は、監査役会設置会社と指名委員会等設置会社への移行を経験していますが、法的な独立委員会の存在が取締役会に緊張感をもたらす効果はあると思います。一方で、どちらの制度であっても構成要員のスキルと心懸け次第で実効性は変わり得るとも感じています。モニタリングを行う上では、企業のありたい姿に対してどれだけ真摯に発

白幡

執行サイドのプランについてナブテスコのパーパスや長期ビジョンとどれだけ整合的かをまず考えて、将来の成長に障壁となるリスクがあると感じたら躊躇なく執行サイドに問いかけます。

言できるかが重要です。執行サイドのプランがナブテスコのパーパスや長期ビジョンとどれだけ整合的かをまず考えて、将来の成長に障壁となるリスクがあると感じたら躊躇なく執行サイドに問いかけます。現在の当社は厳しい局面ですので、取締役会でのリスクテイクの議論がさらに重要です。

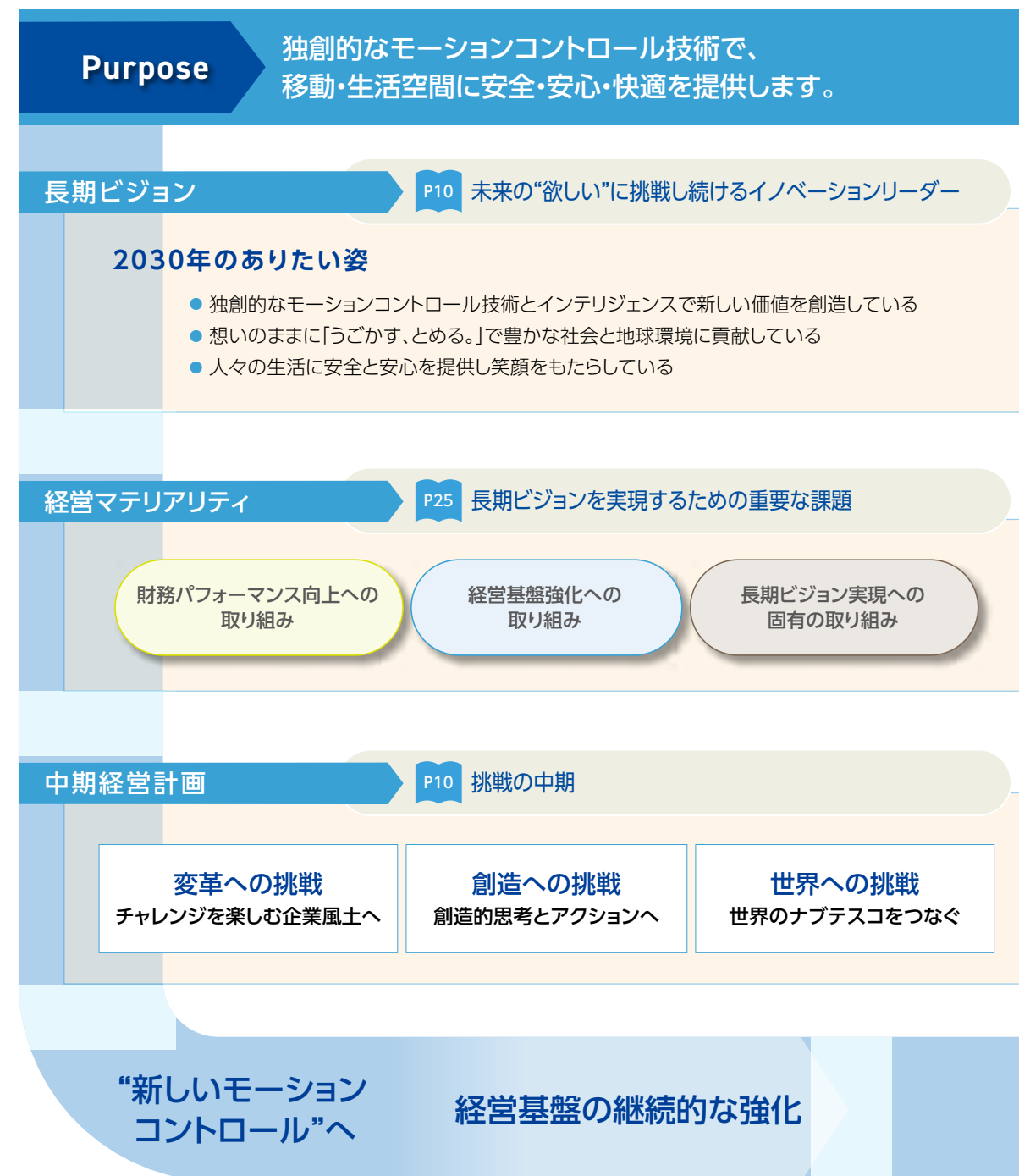
小澤 ガバナンスに対する投資家の判断としては、社外取締役が過半数になることが最初のステップだと考えます。さらにグローバル競争に打ち勝つためには、継続的に適切なリーダーが選ばれる仕組みや競争力のある報酬制度の整備が必要で、社外取締役を中心とした各種委員会の機能強化が求められると思います。株価が発するメッセージを真摯に受け取っていただき、今後も企業価値向上に向けて活発な議論を期待しています。

※Post Merger Integration(買収後の統合プロセス)

価値創造ストーリー

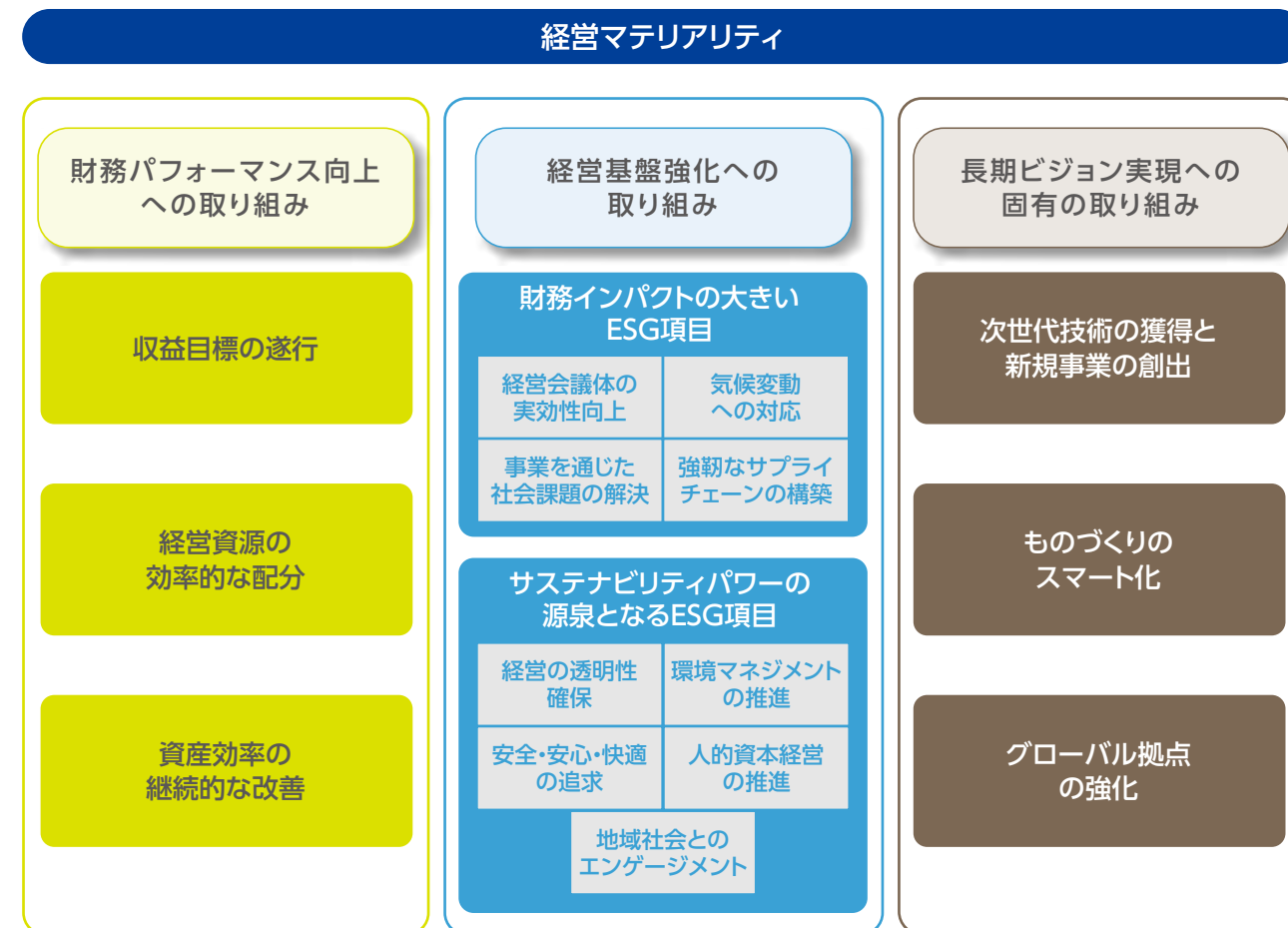
独自の「うごかす、とめる。」でイノベーションに挑戦していきます。

P35 次世代技術の獲得と
新規事業の創出



経営の最重要課題として、経営マテリアリティを特定し、ガバナンスを強化しています。

ナブテスコグループでは、「長期ビジョンを実現するための重要な課題」として経営マテリアリティを特定しています。経営マテリアリティは3つの柱から成り立ち、財務・非財務両面での取り組みを進めることにより、経済価値と環境価値・社会価値の両立を長期的な視点で図ります。社会の変化や社内での課題認識の変化に合わせて機動的に見直しながら、アクションを進めることで、経営基盤を一層強化し、ステークホルダーの皆さまへの価値を創造してまいります。



定期的な見直し

特定した経営マテリアリティは、事業環境や経営環境の変化に柔軟に対応するために、定期的に見直しを行っていくこととしています。2022年度には価値創造の起点となる資本として人的資本を捉え直し、統合的な対応を行っていくことを目的に人財関係の項目を「人的資本経営の推進」に改定したほか、各項目のアクションの見直しを実施しました。2023年度には、「経営マテリアリティ委員会」にて進捗レビューとアクションプラン設定を行いました。なお、レビューの結果、当該年度での経営マテリアリティの変更は不要と判断し、経営会議および取締役会での審議を経て、承認されました。

経営マテリアリティの特定プロセスや主な取り組み(指標と目標)については、以下をご覧ください。

P27 財務パフォーマンス
向上への取り組み

P49 ESG課題解決への取り組み

P35 次世代技術の獲得と
新規事業の創出

Web 価値創造ストーリーと経営マテリアリティ
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-001/s-002/>

サステナビリティ・ガバナンスを強化するべく、2023年度に従来のCSR委員会を発展的に解消、CEO直轄の「経営マテリアリティ委員会」を設置しました。同委員会は、経営マテリアリティ活動の進捗管理を統括し、他のCEO直轄委員会と連携し、各項目に関する目標やKPIを決定するとともに定期的な評価を行います。その活動内容は経営会議での審議・決定を経て、取締役会に報告されます。



財務パフォーマンス向上への取り組み

高収益・高成長体質の再構築により、 コングロマリット・プレミアムの獲得を目指します。

Nabtesco

厳しい環境下、2024年12月期は3期連続の減益を見込む計画となっており、利益改善計画「Project 10」を始動させ、「稼ぐ力の回復」を図っています。最適な事業ポートフォリオの構築とイノベーションによる新規事業創出を強化することで、コングロマリット・プレミアムの獲得により企業価値の最大化を目指します。

代表取締役 専務執行役員
企画、経理、情報システム、
コーポレート・コミュニケーション管掌

波部 敦

財務・資本政策の基本方針

2022～2024年の現中期経営計画（以下、中計）は長期ビジョン実現に向けた「種まき」の3年間と位置付け、イノベーション創出による“新しいモーションコントロール”の時代を切り拓くための財務戦略の策定と遂行が企画、経理管掌の私の責務であると考えています。

短期的に見ると成長への投資と投資効率の高い経営の両立は容易なことではありませんが、長期ビジョンの実現に向けた重要課題（経営マテリアリティ）の一つに「財務パフォーマンス向上への取り組み」を掲げており、財務・資本政策を考える上でも意識している要素です。そのため現中計では、収益性と資産効率の向上によりROIC10%以上の達成を目指すとともに、企業価値向上への取り組みとして、成長のための戦略投資予算（設備投資880億円、成長投資650億円ならびに研究開発費400億円）の確保を行いました。

2023年実績と2024年計画のポイント

2023年12月期業績（IFRS基準）は、連結売上高が過去最高となる前期比8.1%増の3,336億円となりました。一方、営業利益は、アクセシビリティソリューション事業（ACB）やトランスポートソリューション事業（TRS）を中心とした増収に伴う増益効果が見られたものの、産業用ロボット向け精密減速機の需要減少に伴う操業度の低下や調達費用（購入材料費等）の増加、製品価格への転嫁遅れなどもあり、同4.0%減の174億円（営業利益率5.2%）となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、有価証券評価益の計上などもあり同53.8%増の146億円となりました。経営目標に掲げているROICは営業利益の減少により4.2%（2022年12月期実績4.6%）と低下しましたが、配当性向は、安定配当を加味して期首計画を維持したことから、66.0%（1株当たり配当金80円）となりました。

2024年12月期業績予想は、4月30日に公表した第1四半期決算時点での修正計画で、売上高が前年同期

比3.0%減の3,237億円、営業利益は同22.3%減の135億円（営業利益率4.2%）を見込んでいます。上期の売上高は、コンポーネントソリューション事業（CMP）において、主に精密減速機で在庫調整による需要低迷の継続を想定し、前年同期比7.1%減の1,515億円と減収基調が続くとみています。一方、下期の売上高は、産業用ロボットの流通在庫解消の進展等により同0.9%増の1,722億円と増収に転じる見通しです。営業利益は、上期が同42.5%減の50億円（営業利益率3.3%）と減益が続きますが、下期は同2.1%減の85億円（同4.9%）と前年同期比では減益ながら、精密減速機の需要回復を見込んだ増収効果や価格改定効果などから上期対比では70%増加とボトムアウトを予想しています。通期予想ROICについても3.2%と低迷が続きますが、1株当たり配当金は80円を予定し、配当性向は103.3%を見込んでいます。

第1四半期決算では、為替変動による影響の実績等を反映し期首計画を上方修正していますが、市場環境見通しは期首計画の策定時点と大きな変化はありません。

現中計の進捗と成果：成長戦略を着実に実行

現中計では、成長期待による積極的な設備投資を実行したところに、外部環境の急激な悪化が重なり、固定費負担が重い現状となり目標ROICの達成が難しい状況にあります。かかる状況ではありますが、今後の精密減速機での需要増加やイノベーション創出に向けた成長投資については、2024年計画を含む3カ年累計設備投資を760億円（2019～2021年3カ年累計410億円）、研究開発費は359億円（同285億円）を見込んでおり、当初計画を下回りますが、成長のための種まきを継続しています。

イノベーションの創出に向けた成長戦略に関しては、一定の成果が得られたと考えています。具体的には、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を活用したスタートアップとの新規事業の共創、イノベーションの実

現に向けた組織編制、社内アイデア事業化制度「Light」の立ち上げを実行しました。CVCに関しては、既存事業の強化につながり、新たな事業創造が可能ななどの視点で、デューデリジェンスを行い、設定している投資枠100億円に対して、2023年末時点で10社へ合計32億円程度の投資を実行しています（累計14社へ出資、内4社については投資回収済み）。

イノベーションの実現に向けた組織編制に関しては、約30名の専門部隊を擁するイノベーション戦略室を新たに立ち上げて、CVC投資先企業のフォローアップや「Light」案件の事業化への仕組み作り、DXの推進を行うなど、イノベーションを事業化につなげる機能を強化しました。「Light」については、社員が自発的にアイデアを練りビジネスデザインを行うことで、起業家精神を養う場を提供することができており、人財発掘の良い機会にもなっています。初年度である昨年に提案されたアイデアは21件にのぼり、内1件は事業化を決定、2件は継続検討しています。2024年5月には米国マサチューセッツ州ボストンにイノベーション・オフィスを開設し、最先端の技術情報やビジネスモデルの探索を始めるなど、成長に向けた戦略を着実に実行しています。

利益改善計画「Project 10」と次期中計への想い

2025年から始まる次期中計の策定に向けて、「既存事業における収益力の強化」と「成長に向けた戦略的施策」の議論を開始しています。次期中計は、資本コストを意識したROIC経営を継続しつつ、イノベーション創出を目指すナブテスコらしい最適ポートフォリオの構築に向けて、実現性の高い成長ストーリーを提示したいと考えています。そのためにも、ROEおよびROICの分子である既存事業の収益力の立て直しが重要であり、2026年を最終年度としたCEO直轄の利益改善計画「Project 10」をスタートさせました。コーポレート主導で各事業

財務パフォーマンス向上への取り組み

部門の収益力底上げを図るとともに、本社費の見直しや膨れ上がった経費を削減することにより、ROICの分子を改善します。また、企画、経理管掌である私が分母の圧縮を目指し資産効率の改善と最適ポートフォリオの構築にコミットすることで、次期中計以降の収益性を伴う成長フェーズへつなげたいと考えています。

資本コストを考慮し、
目指す事業ポートフォリオの姿を描く

2022年末の取締役会において、最適な事業ポートフォリオ経営の実現に向けた「事業ポートフォリオに関する基本方針」を策定しました。4つのセグメントを36のビジネスユニットに分類し、年1回、ビジネスユニットごとに「定量的な財務評価」と「定性的な事業性評価」を行います。そして、6期平均GDP成長率と社内目標ROICに対するハードルレートを定め、売上高成長率とROICの評価軸で、事業ポートフォリオ内における位置付けを可視化しています。

財務評価に関しては、ビジネスユニットごとに6期平均のEVA[経済的付加価値:NOPAT(支払利息控除前税引後利益)－資本コスト額]を算出することで、各ユニットが資本コストを上回るリターンを創出しているかなどをモニタリングしています。2022年は13のユニット、2023年は15のユニットにおいてEVAがマイナスとなり、その対応策について議論を進めています。

長期的には、産業・市場の魅力度、収益性のポテンシャル、ESGへの貢献などの事業性評価を重視し、ナブテスコグループが目指すモーションコントロールの進化に向けて、各ユニットによる有機的な貢献の具体的な姿を描く必要性を感じています。

次期中計ではキャッシュアロケーションの
開示を検討

現中計では、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ(HDS社)株式の税引後の売却益600億円および2022～2024年の営業キャッシュ・フローに研究開発投資を足し戻した累計額684億円ならびに2021年末の現預金残高からHDS社株式売却の影響を除いた350億円の合計1,634億円がキャッシュアロケーションの原資となっています。

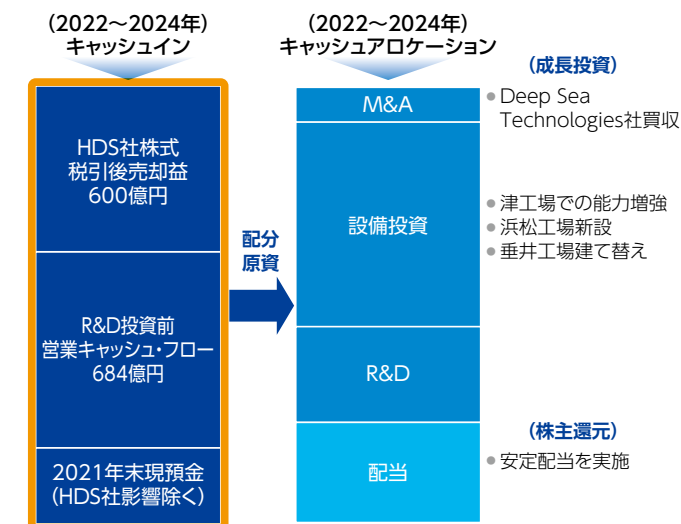
上記原資のアロケーションを見ると、図1の通り、精密減速機の津工場での能力増強と浜松工場の新設を中心とした設備投資(760億円)が約47%、新規事業への種まきを含めたM&A投資(133億円)が約8%、新しいモーションコントロールを目指した研究を含めた開発投資(359億円)が約22%を占めています。浜松工場は、量産品種を効率よく生産する最新鋭の自動化工場として2024年8月に稼働を始めて、既存の津工場はカスタム品を中心とした生産工場へ棲み分けを行う計画です。浜松工場では自動化率9割達成を目標とすることで、将来の労働人口減少を見越しつつ、需要変動にも強いものづくりを追求していきます。

株主還元は、連結配当性向35%以上を目標として掲げていますが、2024年計画を含めた3カ年累計の連結配当性向は86%と目標を上回る見込みです。2021年にはHDS社株式の売却益を資本市場に還元するために上限200億円(上限440万株、発行済株式総数の3.54%)の自己株取得も実施しました。自己株取得の方針は定めませんが、今後も手持ちのキャッシュと成長投資のバランスを加味しながら機動的に検討していきたいと思っています。

内部留保は、過去2年間で親会社の所有者に帰属する持分合計が206億円増加の2,605億円となっています。これは、当期利益の増加と為替の円安進行に伴う換算差額が主因です。図2に示す通り、当社は月商2～3カ

月分のキャッシュをバランスシート上の最適水準と考えており、信用格付けA格の維持を意識し、自己資本比率50%程度を目安にしています。なお、次期中計では、予想キャッシュアロケーションの定量開示も検討し、ステークホルダーの皆さまに、企業価値向上に向けた投資の考え方をしっかりご説明していきたいと考えています。

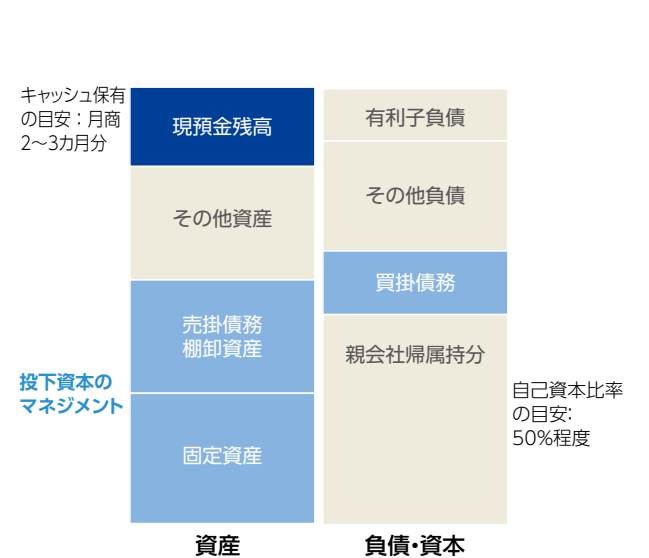
● 図1: キャッシュアロケーションの考え方

コングロマリット・プレミアムの獲得と
時価総額5,000億円を目指す

近年の業績低迷と株価パフォーマンスの悪化に対しては、危機感を持って真摯に受け止めています。次期中計では、最適な事業ポートフォリオを含む「将来の目指す姿」とともに、その実現に向けた実行策を時間軸を含めて明確化する方針です。そのためにも、短期的な利益改善計画である「Project 10」を是が非でもやりきる考えです。

かつて、当社のPBRIは、2.0～3.0倍程度のレンジで推移していました。当時のROEは12.0～16.0%と比較的高く、PERも収益性と成長性から15～30倍で評価されて

● 図2: バランスシートのマネジメント



おり、コングロマリット・プレミアムを実現していました。しかし、コロナ禍以降のPBRIは、収益性の悪化を背景としたROEやROICの低下から1倍強の水準で推移しています。

今後は稼ぐ力の回復に加えて、「高い市場シェア」「高いイノベーション創造力(ハードとシステムの融合による高い成長性)」「高収益MRO※の強化」を通じた高収益・高成長体質を実現することで、コングロマリット・プレミアムの獲得を目指します。「Project 10」の完遂に向けて全社一丸となった実行策をやり遂げることにより、時価総額約5,000億円(PBR2倍、ROE10%、PER20倍)を目指します。

※MRO: Maintenance, Repair, Overhaul(アフターサービス)

人的資本経営の推進

組織パフォーマンス向上への取り組み

ナブテスコでは、長期ビジョンで掲げる「イノベーションリーダー」の実現に向けて、人的資本の最適化を図ることを目的とし、2022年から人的資本経営をスタートしました。「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」のそれぞれでの目指す姿を明確にし、イノベーションをけん引する自律型人財の充足とマネジメント力の強化を進めています。現状の進捗や課題、今後の取り組みについて、執行役員 人事部長に話を聞きました。

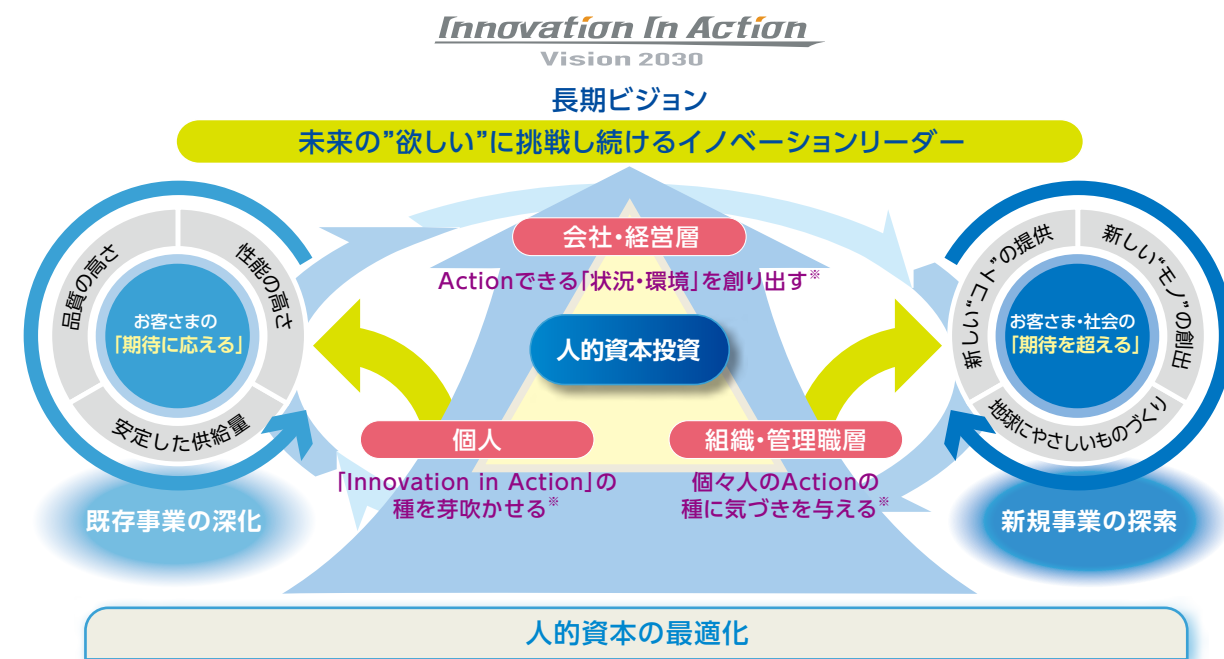
執行役員 人事部長
兼 イノベーション戦略室
兼 ナブテスコリンク(株)
代表取締役社長

佐々木 将

Q ナブテスコの人的資本経営ストーリーの概要を教えてください。

ナブテスコの人的資本経営の軸はイノベーションです。統合前から積み重ねてきた顧客ニーズに「応える」取り組みとともに、顧客や社会の期待を「超える」視点

を重視し、価値創造プロセスの起点となる人的資本の最適化を図っていきます。図に示す通り、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」のそれぞれでの目指す姿を定義し、現状とのギャップを解消することで、イノベーションが活性化すると仮説のもと、その成果を測る独自の人的資本KPIを設定しています。



※ 「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」の各層で目指す姿

Q 独自の人的資本KPIを掲げることとした背景を教えてください。

ナブテスコでは、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」の各層でのイノベーションに向けた取り組みの進捗を測る結果系指標として、「イノベーション指数」「リンケージ指数」「エンゲージメント指数」の3つの人的資本KPIを設定し、各指標を引き上げる要因系指標とともにその推移をモニタリングしています。

これらのKPIは、これまで定量化が難しかった人事施策の有効性を可視化するべく、前述の仮説に基づき設定したものです。トライ&ラーンを繰り返しながら、継続的にデータを積み重ねていくことで、将来的には因果関係や財務情報とのつながりについても検証したいと考えています。

2023年度の人的資本KPIには大きな変化は見られませんが、P33で後述する通り、各指標を構成する個別項目からは、組織風土に関する課題など今後の取り組みにつながる示唆を得ることもできました。これまで慣れ親しんだ組織風土からの変革は、時間がかかるものですが、現場主導で人的資本経営への機運を高めて主体的なアクションを着実に実行してもらうことが重要です。施策の押し付けにならないように“気づき”の共有による推進力の向上を重視しながら組織パフォーマンスの向上に向け、粘り強く取り組んでいきたいと考えています。

Q 組織のパフォーマンス向上に向けた施策を展開する上で、重視している点についてお聞かせください。

組織のパフォーマンスを向上させるためには、個人能力の引き上げと組織風土や文化の醸成の両方が必要であり、同じくP33で後述する組織指標・個人指標の分析からも同様の傾向が課題として浮かび上がっています。これらの課題を解決する施策として、個人能力については、「成長機会」や「やりがい」を高め、自律的なキャリア形成を実現していくための後押しとなるような基盤の整備を重視しています。

一方、組織風土や文化の醸成に向けては、「ミッション・

Web 人的資本の最適化
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-004/s-005/>

ビジョンへの共感」や「方針・戦略への納得感」が不可欠であると課題を認識しています。「会社・経営層」では、理念・戦略を浸透させる場を設けること、「組織・管理職層」では、トップダウンとボトムアップをつなげる組織マネジメントの実践が重要と考えており、その実現に向けハード・ソフト両面からの幅広い施策を実行しています。なかでも、昨年から運用を開始した上司と部下との間の「1on1」は、経営層と個人の距離感を埋めるための施策として、組織風土を変えるきっかけになると期待しており、特に注力しています。

Q 人的資本経営の高度化に向けた今後の方向性を教えてください。

前述の通り、個人能力の引き上げと組織風土の醸成の両面が重要ですが、個人能力の引き上げの前提として管理職人事制度にジョブ型の要素を取り入れ、まずは一人ひとりが担う役割を明確にしました。来年は一般職人事制度にも同様のコンセプトを取り入れる予定です。また、個人能力の引き上げには、能力や適性の定量化・見える化といったPeople Analyticsが必要であり、360度診断や適性診断などのデータ分析により、“勘やコツ”に頼っていた旧来の人事マネジメントをデータドリブンで客観性や裏付けのあるものに変革したいと考えています。今後、その実装を進めながら、将来的には組織風土の醸成との両輪で人的資本の高度化を図ります。

組織風土の醸成については、人事施策に“やらされ感”が生じると現場からの反発が生じてしまうものです。最近では、社内アイデア事業化制度「Light」やエンゲージメントスコアなどに関し、カンパニー社長など組織長が若手・中堅社員と直接対話の機会を自発的に設ける事例も増えてきています。このような組織長の率先垂範的な取り組みが、管理職層による変革への理解を促進し、主体的な実践が連鎖する好循環を生んでいくと感じています。管理職人事制度では、管理職共通の評価項目として人財育成や組織力強化の役割を果たすことを必須項目として組み入れました。人事部門として、こうしたアクションを支援する人的資本投資を、今後も積極的に実施していく考えです。

人的資本経営の推進

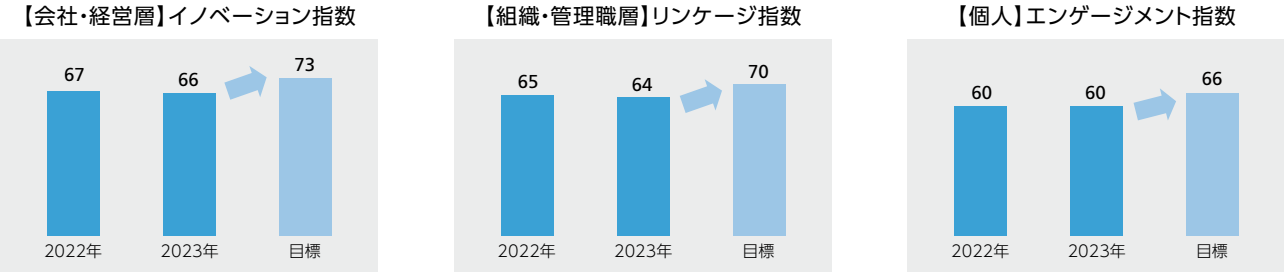
人的資本KPIの進捗

ナブテスコでは、長期ビジョンに掲げる「イノベーション」促進と関連性の高いと思われる設問を組織診断に設定し、この設問のスコアを「イノベーション指数」としています。また、組織診断およびエンゲージメントサーベイ(ES)のスコアを合成した結果系指標として、組織の状態を表す「リンケージ指数」、個人の状態を表す「エンゲージメント指数」を設定し、各指標を引き上げる要因系指標とともにその推移をモニタリングしています。

2023年度の人的資本KPIは、対前年比で1指数が横ばい、2指数が低下しました。さらに、組織診断およびESの個別項目のスコアに目を向けると、組織の状態を表すもの

(組織指標)では、「ミッション・ビジョンへの共感」「方針・戦略への納得感」、個人の状態を表すもの(個人指標)では「使命や目標の明示」と、いずれも「理念・戦略」に関する設問のスコアが低下しています。2024年に公表予定の次期中期経営計画の策定にあたり、長期ビジョンの解像度を高め、目指す方向性を具体化するための議論を進めています。これにより「理念・戦略」をより明確化するとともに、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」の各層をつなげ、自律的・自発的な行動を引き出すことを目的に、個人への「理念・戦略」の浸透を図るコミュニケーション施策の実行にも注力していく方針です。

● 人的資本KPIの推移



(注) 組織診断とエンゲージメントサーベイの集計について、両データを整合させるために部門平均値を使用した結果、2022年度の数値を遡及修正しています。また、この修正に伴い、人的資本KPIの目標も2022年度の第三四分位の数値へ遡及修正しています。

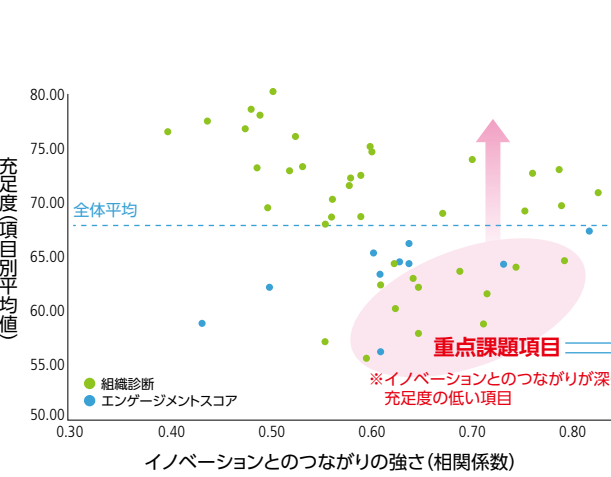
重点課題項目の推移

ナブテスコでは、組織指標・個人指標ともに、イノベーションとのつながりが深く、充足度が低い項目を重点課題とし、これらの項目の充足に向けた取り組みを進めています。

2023年の結果を見ると、組織指標では、「挑戦する風土」のスコアが上昇しました。これは社員が自ら事業化提

案を行う社内アイデア事業化制度「Light」の取り組みや、当社の歴史・DNAを振り返った創立20周年記念イベントの実施が寄与したものと考えられます。一方、下落幅の大きい「会社による世の中の変化先取り」については、CVCの活用などオープンイノベーションの取り組みを進めて

● 個人指標・組織指標とイノベーション(2023年結果イメージ)



組織指標

設問項目	2022年	2023年	差異
挑戦する風土	55.1	56.2	↑ 1.1
会社による世の中の変化先取り	56.7	55.6	↓ -1.1
部内のリーダー育成	60.7	60.3	⬇ -0.4
今期の会社目標が達成される見通し	61.4	61.6	⬆ 0.2
部署を超えた問題解決	65.5	64.6	⬇ -0.9

個人指標

設問項目	2022年	2023年	差異
成果に対する承認	56.3	56.8	⬆ 0.5
達成感	57.7	57.4	⬇ -0.3
やりがい	60.3	59.0	↓ -1.3
評価への納得感	60.3	59.7	⬇ -0.6
成長機会	62.0	60.6	↓ -1.4

いるものの、各個人がその成果を実感するまでには至っていないと推測しています。今年度より、CEOによる対面での社員向け決算説明会を再開しましたが、「会社・経営層」と「個人」が双方向に対話できるさまざまな機会を創出・充実する必要があると認識しています。

個人指標では、「成果に対する承認」が上昇しており、

1on1の制度化により、上司とのコミュニケーション頻度、信頼関係が上昇した結果と考えます。一方、「成長機会」や「やりがい」は前年度からさらにスコアを落とす結果となりました。「組織・管理職層」が個々のActionの種に気づきを与え、イノベーションに挑戦する環境・場づくりや支援体制の構築・整備が今後の課題と認識しています。

指数アップに向けた主なアクション

組織風土を変える1on1の導入

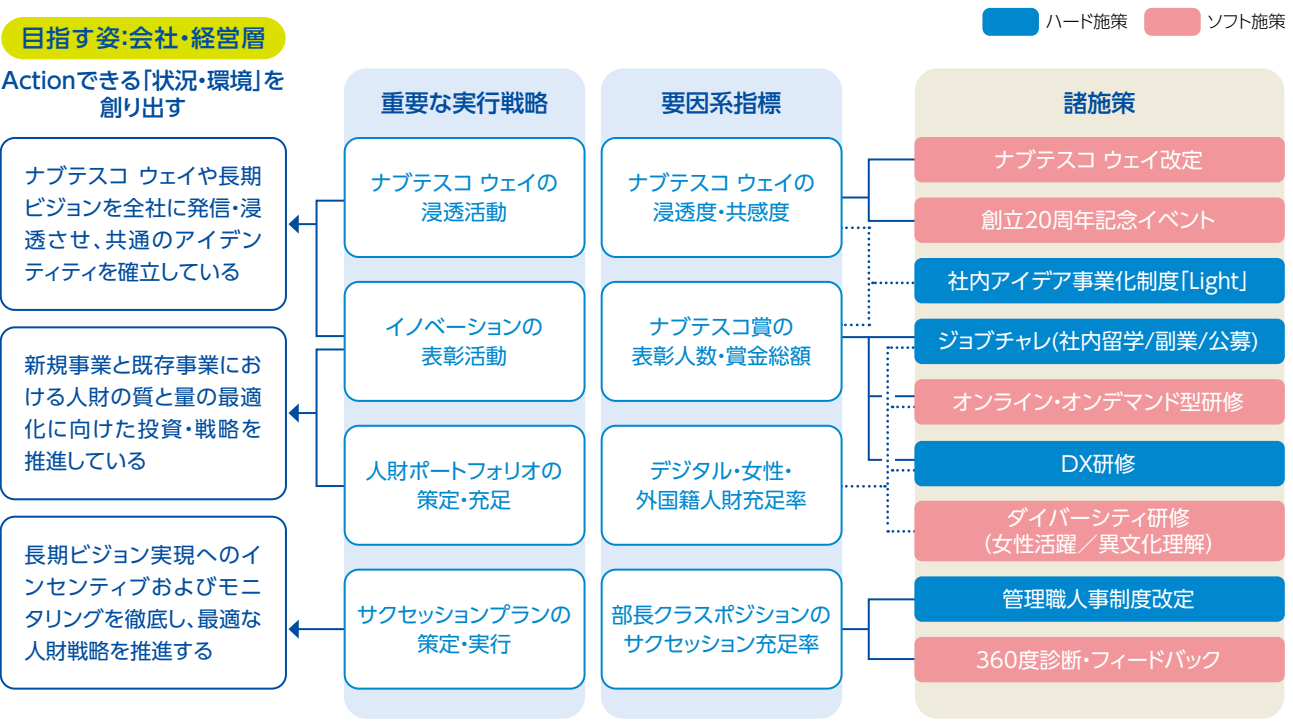
2023年8月よりコーポレート部門・住環境カンパニーをパイロット部門に選定し、1on1を先行導入しました(2024年4月より全社展開済)。2023年の各月の1on1実施率は7割程度で推移しており、同期間に1on1を受けた部下の満

足度調査から全体の96%以上から前向きな反応がありました。また、組織指標では上司との関わりに関する設問項目が、個人指標では「成果に対する承認」をはじめとする指標にわずかながら改善が見られました。今後は、1on1の定着および対話の質向上への新たな仕掛けを行っていきます。

イノベーション指数向上に向けた重点施策

各人的資本KPIの向上に向けた要因系指標を設定し、各要因系指標の達成に向けた個別の諸施策を人事部門および関連部門が推進しています。一例として、イノベーション指数では、重要な実行戦略の一つである「サクセッションプランの策定・実行」に対して、「部長クラスポジションのサクセッション充足率」を要因系指標に設定しています。本指標の達成に向け、2024年1月に新管理職人事制度を導入しました。導入に際して、すべての管理職ポジションのジョブディスクリプション(JD)を策定し、ポジション

● イノベーション指数向上に向けた体系的な施策展開



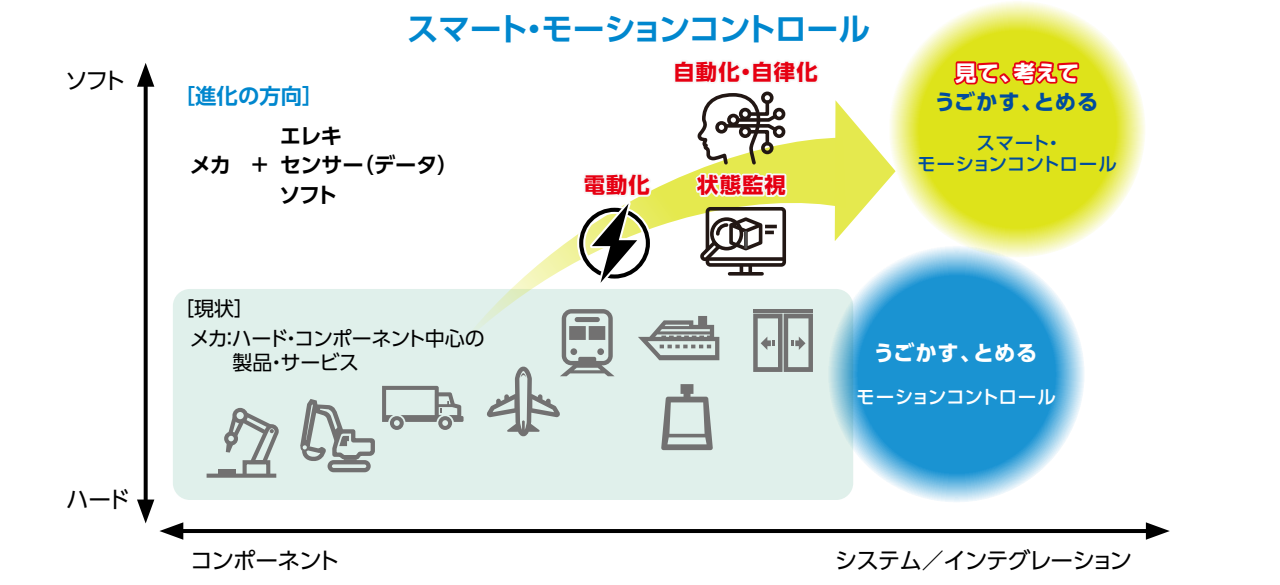
次世代技術の獲得と新規事業の創出

「新しいモーションコントロール」の確立に向けて

ナブテスコは、将来目指す方向である「新しいモーションコントロール」の確立に向け、積極的な取り組みを進めています。私たちが強みを持つハード・コンポーネント中心の製品・サービスにAI、IoT等のソフト技術を組み合わせることで、社会課題解決に向けた高精度な制御装置、駆動装置等の開発を加速していきます。

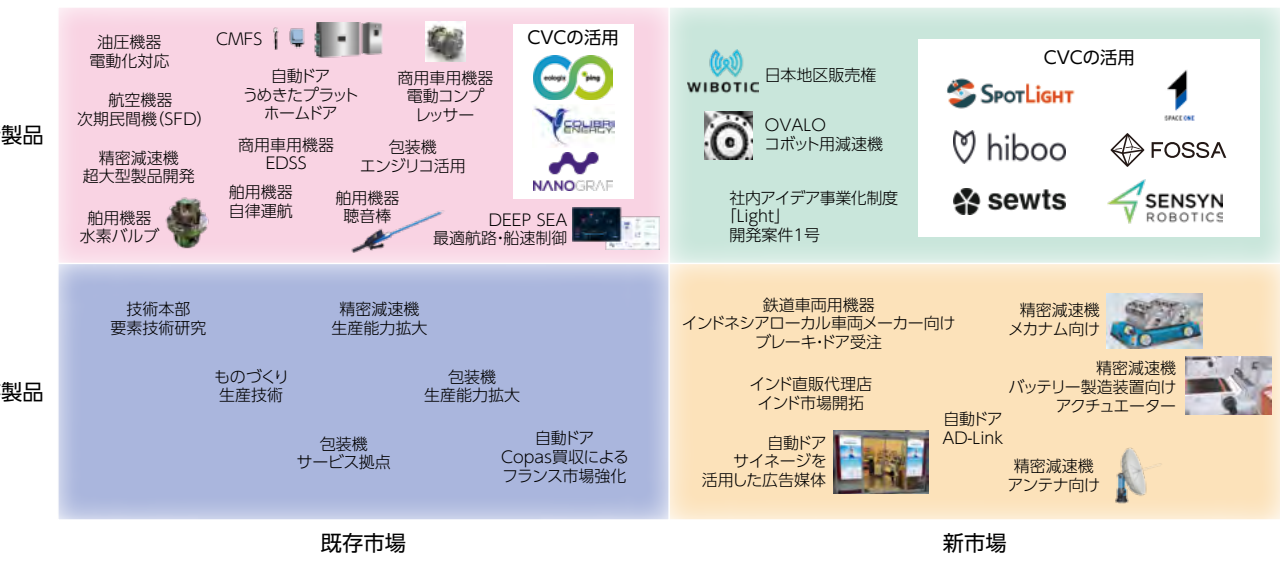
製品・サービス進化の方向性

製品・サービスの進化に向けたキーワードは、「自動化・自律化」「電動化」です。ハード・コンポーネントを支えるメカ技術に、エレキ・センサー・ソフト技術を組み合わせることで、従来の「うごかす、とめる」に「見て、考えて」という要素を加えたスマート・モーションコントロール技術確立していきます。



ターゲット市場へのアプローチ

ナブテスコは、既存製品の進化と新市場・新製品の2軸での付加価値向上を図っており、「スマートロボティクス」や「モビリティ」「再生エネルギー」等の将来発展が期待される市場を開拓していきます。



CVC※の活用

CVC投資活動の体制とプロセス

ナブテスコは、既存事業の深化のために必要な技術探索や、長期的な成長を見据えた新商品の開発や新事業の創出に必要な技術・製品領域の探索をスピーディーに行うためにCVCを活用しています。

スイスに拠点を構えるNabtesco Technology Ventures AGは、Emerald Technology Venturesとの間でCVC業務に関する戦略的なパートナーシップを構築しており、その知見を活かした共創先の探索を行っています。

この取り組みをさらに強化、加速させる役割を担うのがCVC推進部です。ナブテスコが保有する技術・知的財産をもとに戦略的に共創先を探索するとともに、CVC出資後のプロジェクトマネジメントにも関与し、新規事業創出の早期実現を目指しています。

注力投資領域と投資先ポートフォリオ

CVC投資では、新しいモーションコントロールに向けた既存事業強化に加え、労働力不足や地球温暖化など社会課題解決に寄与する領域への投資を行っています。

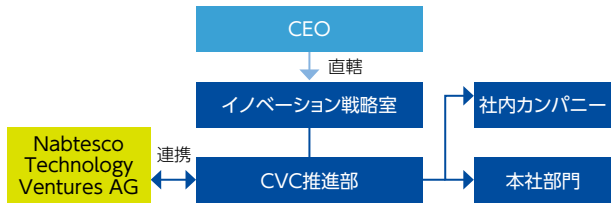
2018年に創設したCVC投資のファンド枠75百万ユーロ(約100億円)に対し、2023年末時点で10社に出資しており、既に財務リターンを回収した出資案件を含め、14社に合計約32億円の投資を実行してきました。今後もスタートアップへの投資を加速していきます。

※ CVC：コーポレート・ベンチャー・キャピタル

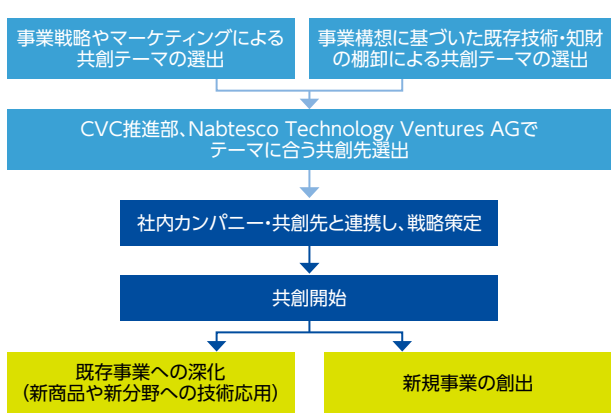
注力投資領域と投資先ポートフォリオ



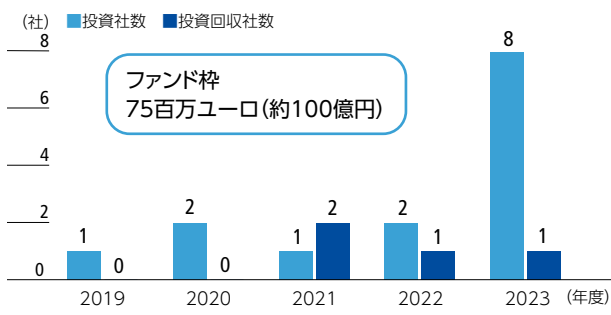
CVCの組織体制



CVC活用プロセス



投資実績推移



ビジネスモデルとSWOT分析

独自のモーションコントロール技術により、付加価値の高い製品・サービスを提供します。

蓄積した技術を基に顧客ニーズに寄り添う製品・サービスおよびその供給体制を進化させることで、
競合他社に対する確固たる強みを構築しています。

事業紹介
<https://www.nabtesco.com/products/>

事業セグメント	ビジネスモデルの特性	顧客	エンドユーザー	事業		強み (Strength)	機会 (Opportunity)	弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
コンポーネント ソリューション事業 (CMP)	- 量産部品製造を中心とする装置産業的 事業であり、需要変動に伴う生産・販売 数量の変化による収益性への影響が 大きい - 共同購買による資材調達や生産効率化 など、セグメント内でのシナジー効果 が期待できる - 産業用ロボットや建設機械等の耐用年 数を超えた耐久性を持つため、保守交 換需要は少ない	 産業用ロボットメーカー 工作機械メーカー 建設機械メーカーなど	 自動車産業 土木建築業など	精密減速機 		- 最先端技術を持つ顧客との緊密な関係 - 高効率な生産を実現する自動化生産ライン - 高耐久、高精度、高剛性を満たす製品 - 顧客ニーズを実現する技術開発力 - FA向けの豊富なラインアップ	- 自動化・省人化ニーズによる産業用 ロボット・一般産業向け需要の伸長 - 各産業における電動化ニーズに 対応した精密減速機技術の活用	- 産業用ロボット向け需要への 依存度の高さ - 自動車向け依存度の高さ	自動車産業での設備投資鈍化
				油圧機器 		- 小型から大型までカバーする豊富な ラインアップ - 主要顧客の近くで生産する地産地消体制 - 主要なすべての母機メーカーとの 取引実績あり	- 建設機械業界のICT化、電動化 - 景気刺激策によるインフラ需要増 - 新興国での建設需要増加 - 欧米市場での新規顧客開拓	- 油圧ショベル向け依存度の 高さ - システム製品の ラインアップ不足	- 建設機械の需要減退 - 中国油圧機器メーカーの台頭、 建設機械メーカーの内製化
トランスポート ソリューション事業 (TRS)	- いずれの事業もアフターサービス (MRO)を展開していることから、景気 変動時にも保守・修理・交換需要により 安定的な収益が期待できる - MRO拠点の共有やノウハウ共有など によるシナジー効果が期待できる	 輸送機メーカー	 航空会社 鉄道事業者 船主など	鉄道車両用機器 		- カスタマイズ対応の積み重ねで構築された 顧客との緊密な関係 - 中国ローカル企業との合併による中国での 事業基盤 - 日本・中国・欧州における地産地消体制	- 東南アジア市場での鉄道需要の 拡大 - 欧州規格への対応による欧州市 場への参入 - 新興国における新規案件の増加	多様化する海外市場への 展開力	- 不透明さが増加する サプライチェーンの劇的な変化 - 中国市場における現地メーカーとの 競争激化
				航空機器 		- 米国大手航空機メーカー、防衛省向けで 磨かれた40年超の技術力の蓄積 - 主要顧客との緊密な関係・サポート体制 - 高環境性能・高効率の生産体制	- 旅客需要の回復 - 防衛予算の拡大に伴う需要増加	大容量の電動化技術に関し、 実証完了も量産実績不足	パンデミックによる移動制限に 伴う需要停滞
				商用車用機器 		- エアブレイキ製品での80年超のノウハウ 蓄積と技術変化への対応力 - 高品質とコスト低減の両立を支える グローバル生産体制 - 各工程のスペシャリストによる100%自社 設計・自社製作の設備を完備	- 電動化に対する要望による 市場機会拡大 - CASE※に代表される変革期での 先進安全技術への要望の増加 ※CASE: Connected Autonomous Shared/ Service Electric	電動化・システム化製品の 競争力不足	- 欧州のメガサプライヤーとの 各市場における競争激化 - 新興国メーカーの台頭
				船用機器 		- 主機遠隔制御装置で培った顧客からの 厚い信頼 - 自動航行、燃費向上のための ソフトウェア技術 - 日・中・韓の3極生産体制	- 造船・海運市況の好調が継続 - 脱炭素に向けた水素、アンモニア などの新燃料への対応 - IoT、DXを活用した省人化への 対応	- 世界の景気変動による 影響が大きい - 電動化技術の蓄積不足	- 海運不況による新造船および MRO需要の減退 - 船員不足による船舶の稼働低下
アクセシビリティ ソリューション事業 (ACB)	- M&Aなども活用し販売・サービス ネットワークを拡充、バリューチェーン (製造、販売、施工・保守・サービス)の 深化により、製販一体化による収益 向上を追求する - アフターサービス (MRO) 事業の比率 が高いことから、景気変動時にも保守・ 修理・交換需要により安定的な収益が 期待できる	 ゼネコン・建物オーナー・ 鉄道事業者など	 オフィスビル、 大型商業施設、 病院、マンション、駅	自動ドア/ホームドア 		- 日・欧・米・中の自動ドア市場をカ バーするブランド展開 - 高品質かつ豊富な自動ドア製品 ラインアップ - 主要市場でのきめ細かい販売・施 工・サービス網	- 先進国を中心とした自動ドア市場 の安定的な成長 - 感染症対策に伴う非接触関連製 品の需要増加 - 日本国内での鉄道駅バリアフリー 料金制度による国内ホームドア 設置数の増加	海外市場における競合に 比べ、限られた自動ドア周 辺建材商品ラインアップ	- 国内市場成熟化による新規建物 用ドア需要の縮小 - 建設業界での労働力不足の 慢性化
マニファクチャリング ソリューション事業 (MFR)	- アフターサービス (MRO) を展開して いることから、景気変動時にも保守・ 修理・交換需要により安定的な収益が 期待できる - 最終製品の提供による顧客ニーズの 迅速な把握とカスタマイズ対応により、 差別化ができる	 食品メーカー、 化成品メーカー、 ペットフードメーカー など		包装機 		- 高速・省スペース・高気密性を実現する 技術開発力 - レトルト食品などウェットな内容物の 充填ノウハウ - カスタマイズ対応力 - 世界40カ国以上で2000台以上の 製品納入実績に裏付けられる販売網 - グローバル生産・サービス体制	- 小口軽量包装ニーズの拡大 - 食品工場等での自動化・省人化 需要の拡大 - 個食化や食の安全意識向上による 食品パウチ包装需要の増加 - 環境配慮型パウチ包装に対する 需要の増加	海外市場での認知度の 低さ	新興国メーカーの廉価品投入に よる市場シェアの低下

諸資本の特徴と強化に向けたアクション

独自の資本を組み合わせ、強化することで、競争優位性を高めていきます。

バリューチェーンの各段階で諸資本を複合的に活用し、それらを強化していくことで価値創造を加速していきます。

ナブテスコのバリューチェーンにおける諸資本の活用

研究開発		
主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 最先端ニーズの素早い感知を可能とする優良顧客との信頼関係	● 国内外の大学・研究機関との連携によるイノベーション推進
財務資本	● 積極的なR&D投資を支えるバランスシート	● CVC等を通じた最新技術の獲得 ● イノベーション創出に向けた積極的なR&D投資（2022～2024年の計画:400億円）
知的資本	● 独創的なモーションコントロール技術 ・ 切削・研磨加工技術、組立・検査技術 ・ 流体制御技術、開閉制御技術 ・ CAE解析技術 ● 「現在のコア価値」の優位性を継続させる知財経営	● モデルベース開発、金属造形（AM）技術等の活用 ● デジタルツインによる開発高度化・迅速化 ● 「未来のコア価値」獲得に向けた知財ガバナンス
組織資本	● 技術本部による社内カンパニー支援体制 ● 環境配慮型製品、省エネ製品認定制度	● 母機の電動化、システム化などの技術革新に対応する製品の開発促進 ● 社会課題解決に貢献する製品開発体制の強化
人的資本	● 厚みのある機械技術の人財基盤 ● 高度技術人財を育成する充実した研修制度 ● チャレンジを促進するイノベーション制度	● ソフト・パワーエレクトロニクス人財、DX人財の獲得・育成 ● イノベーション制度等の活性化によるイノベーション風土の醸成

アフターサービス／MRO		
主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
知的資本	● センシング技術、IoTの活用に関する知見 ● アフターサービスを見据えたOEM製品の開発力	● センシング技術、AI・IoT活用による新たな顧客価値の創造
組織資本	● きめ細かなMROサービスネットワーク	● MRO機会の拡大・サービス効率化に向けたDX推進

生産・生産管理		
主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 生産設備メーカーとの緊密な関係	● 生産設備メーカーとの関係維持・強化
財務資本	● 積極的な設備投資を支えるバランスシート	● 積極的な設備投資（2022～2024年の計画:880億円）
製造資本	● 需要を満たす製品供給能力 ・ 高精度な製品を量産可能な生産体制 ● 着実な省エネ・創エネ活動 ● 少量多品種のフレキシブル生産体制	● ものづくりイノベーションによるROIC向上 ・ 在庫回転日数短縮 ● DXによる生産管理刷新 ● 環境に配慮したスマート工場の実現
知的資本	● 高精度加工・組立、表面処理ノウハウ ● 高自動化、複合加工などの革新的な生産ノウハウ	● 高自動化の推進 ● 独創的な生産技術開発
組織資本	● QCDSパフォーマンスを支える生産管理体制	● QCDSパフォーマンスのさらなる向上
人的資本	● 高精度組立・加工を担う熟練の人財 ● 統合前より醸成してきた品質文化 ● “品質大学”をはじめとする独自の人財教育	● 熟練技術者のスキルの維持と自動化工程への反映 ● 製品安全に関する目標達成の継続 ・ 製品安全教育計画の達成率100% ・ 製品安全性審査実施計画の達成率100%

Web 知的財産
https://www.nabtesco.com/innovation/ip/

Web 市場特性に応じたコア価値の獲得・強化戦略
https://youtu.be/MLb9mz7uiOY

● 精密減速機における価値創造の因果パス

顧客ニーズ

期待に応え、期待を超える価値創造プロセス

お客さまへの提供価値

社会課題解決への貢献
収益性向上

現在のコア価値

未来のコア価値創造

高精度
高剛性
高耐久性
軽量・コンパクト
安定供給

早期把握
ニーズへの対応

● 産業用ロボット・FA機器メーカーとの信頼関係
● 歯車設計技術
● 評価・解析技術
● サプライヤーとの協力関係
● 需要増を満たす安定供給体制
● 顧客ニーズに寄り沿う人財
● イノベーションに挑戦する人財・組織風土

● 高精度・高剛性とコンパクト・軽量化の両立
● 故障予知機能の提供
● 強靱なサプライチェーンの構築
● 積極的な能力増強投資の実行
● スマート工場の実現
● 一般産業向けの用途拡大

● 高品質な製品の安定調達
● 産業用ロボット等のコンパクト化・高効率化
● 安定稼働・機会損失の最小化

● 自動化・省人化への貢献
● 売上高拡大・生産性の向上
● 収益性の向上

●：関係資本 ●：財務資本 ●：製造資本 ●：知的資本 ●：組織資本 ●：人的資本

当社の成長をけん引する精密減速機事業は、バリューチェーンを通じて活用される独自の資本の組み合わせで確固たる強みを形成しています。顧客ニーズに寄り添う営業活動により、当社は産業用ロボット・FA機器分野での強固な顧客基盤を築き上げており、経験の蓄積に裏付けられた開発力を次世代製品の創出につなげることで、社会課題の解決に貢献しています。さらに、当社は、高精度な製品の安定供給を実現する量産技術を磨き上げ、拡大する需要を満たす生産能力への投資を積み重ねてきました。これら要素の組み合わせが持続的な成長を実現するサイクルとして機能し、競合他社への競争優位性の構築につながっています。

営業		
主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 高い市場シェアの長期保持で築き上げたお客さまとの信頼関係	● ナブテスコブランドの維持・強化
組織資本	● 海外拠点の相互活用による事業間でのシナジー ● 地域統括会社による海外展開のサポート体制	● 有望な新規顧客との信頼関係構築 ● 「知財創造支援届出制度」によるグループ内での顧客ニーズ共有
人的資本	● 顧客ニーズに誠実に寄り添う人財 ● オープン・フェア・オネストな企業文化	● お客さまの「期待を超える」提案力の獲得

調達		
主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 安定供給を支えるサプライチェーン ● 先進的なサステナビリティ調達 ● サプライチェーン一体でのBCP体制	● サプライチェーン一体でのESG課題解決 ● サプライヤーへのCSR調達方針の理解・浸透 ● サプライチェーン強靱化に向けたBCP支援
組織資本	● カンパニー横断で最適化された調達網 ● 情報連携を背景に最適化された効率的な調達物流網	● グループ全体での調達シナジーの向上
人的資本	● BCPバイヤー制度 ● 統一資格（CPP-B級）制度による調達力底上げ	● BCPバイヤー拡充によるサプライチェーン強靱化

コンポーネントソリューション事業 (CMP)

精密減速機事業

油圧機器事業

「ものづくり、まちづくり」の領域で、自動化・省人化、インフラ整備に貢献しています

精密減速機事業

精機カンパニー

1986年に油圧機器の技術を応用し、産業用ロボット向けの精密減速機を開発。当時のロボットメーカーが直面していた振動や壊れやすさを解消する画期的な減速機の開発を通じ、後発メーカーながら高い市場シェアを占める事業に成長。

■ 競争優位性

製品の概要・特長

- 「精密減速機RV™」は、軽量・コンパクトでありながら高剛性・高精度・高耐久性を実現
- コンパクト化により、ロボットの小型化や軽量化に貢献
- 独自の機構により、振動の低減や精密な動作を可能にし、ロボットの制御性を向上

生産

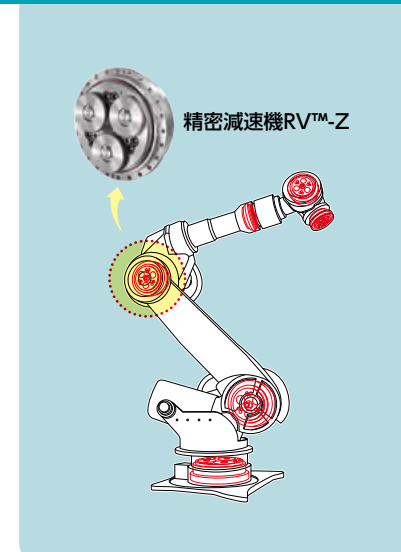
- お客さまのニーズに対応する減速機のカスタマイズを実現
- 高効率な自動化生産を実現する浜松工場新設により、需要変動に強い生産体制を構築

■ 事業環境

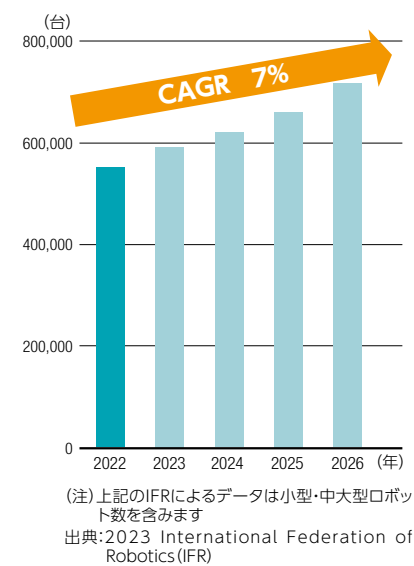
国際ロボット連盟(International Federation of Robotics)によれば、短期的には世界的な景気減速の影響を受けるものの、産業用ロボットの需要は自動車業界だけでなくその他製造業においても生産設備の自動化・省人化のニーズの高まりによって、今後も中長期的に成長し続けると予測されています。そのため、当社でも年率平均にして10%~15%程度の市場成長を予想しています。

■ 成長戦略

2023年に竣工した浜松工場では、自動化率90%を目指した高自動化ラインによる高品質な製品を安定的かつ大量に供給できる生産能力を構築していきます。これにより、自動化・省人化ニーズを背景にさらなる成長が期待される精密減速機の需要に柔軟に対応し、生産効率の向上および収益性の改善を追求します。また、産業用ロボット向けのみならず製造業での人手不足に対応した一般産業向け・FA向けの製品ラインアップ拡充や、幅広い機器の電動化に欠かせないコンポーネントとして新たな用途開拓にも注力します。



● 世界ロボット導入台数推移(予想)



自動化の要を担う精密減速機RV™を通じて、世界のものづくりの変革に貢献すると同時に、少子高齢化社会での労働力不足を補い、製造品質の安定、物流の自動化に貢献できる商品を提供し続けます。

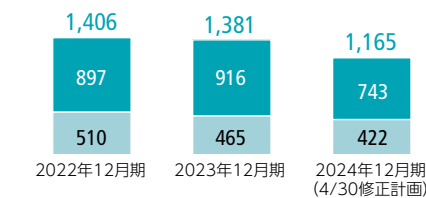
精機カンパニー社長 藤原 利也

事業に関連するSDGs



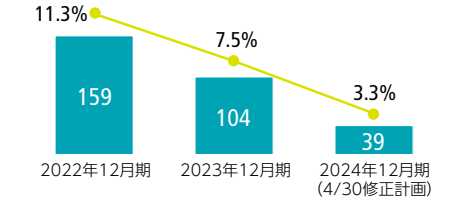
● 売上高(億円)

■ 精密減速機 ■ 油圧機器



● 営業利益(億円)

■ CMP ● 営業利益率



油圧機器事業

パワーコントロールカンパニー

統合前の2社に共通していた事業であり、1930年以來の長年の知見による高品質、高付加価値の製品開発力を有する。顧客ニーズに沿った製品ラインアップの拡充に加え、システム化製品強化、電気制御技術研究に取り組み、イノベーションの創出を追求。

■ 競争優位性

製品の概要・特長

- クローラーの駆動に用いられる走行ユニットは、省エネ性能に優れ、コンパクトかつ大きなパワーを生み出す。過酷な使用条件下での耐久性と信頼性を実現
- 小型から大型までの建設機械向けに走行ユニット、旋回ユニット、コントロールバルブ、ポンプ等の全方位的な製品をラインアップ

生産

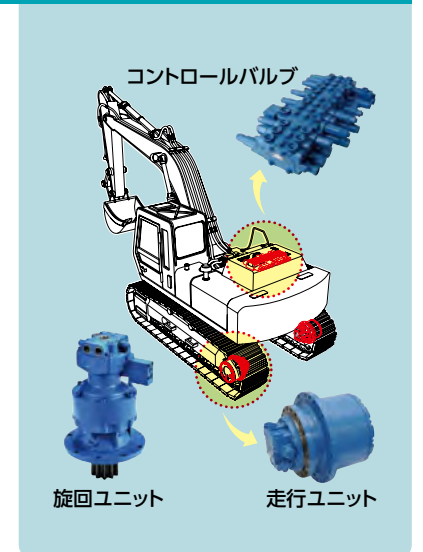
- 地産地消の考えのもと、顧客の近くで生産することによりQCDSを向上
- マザー工場である垂井工場は、高度な機械加工技術の蓄積により、加工・組立の自動化と物流改革を実現

■ 事業環境

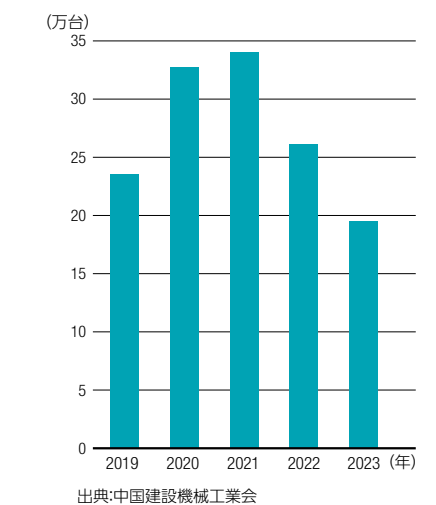
中国の不動産市況低迷の影響などによる中国市場での需要停滞が続くとともに、中国ローカルの油圧機器メーカーの台頭や建設機械メーカーの内製化により、競争も激化しています。東南アジア市場においても中国経済減退を受け、鉱山需要の停滞による建設機械の稼働が減少しています。一方、中長期的には建設機械のICT化・電動化が進むと考えられ、自動化や脱炭素に向けた付加価値創出の動きが徐々に出てきています。

■ 成長戦略

今後は中国市場を成熟市場と捉え、需要減少および競争環境の変化に対応するため、需要に応じた生産規模を構築するとともに、中国での建設機械の使用に沿った低コスト製品を投入し収益性を維持します。同時に、欧米市場では新たに設置した販売拠点から現地顧客の開拓・日系顧客とのさらなる関係強化を行います。また生産面では、マザー工場である垂井工場に自動化ラインを導入し、生産性を従来の1.5倍まで高めるとともに需要変動に強い生産体制を実現します。中長期的な戦略として、建設機械の電動化に備えた製品開発も進めていきます。



● 中国ショベル販売推移



インフラ整備を支える建設機械への高効率な機器を継続的に提供し、システム製品のラインアップの強化や建設機械のICT化、電動化に対応する研究開発を進め、イノベーション創出により社会と産業に貢献します。

パワーコントロールカンパニー社長 安藤 清

トランスポートソリューション事業 (TRS)

鉄道車両用機器事業

航空機器事業

商用車用機器事業

船用機器事業

「人やものの移動」の領域で、長年培った制御技術により
安全・安心・快適の向上に貢献しています

鉄道車両用機器事業

鉄道カンパニー

1925年に当時の鉄道省からエアブレーキを初受注して以来、鉄道車両用機器に求められる高度な信頼性、耐久性を備えた製品を提供し、国内外の鉄道輸送の安全に貢献。

競争優位性

製品の概要・特長

- 国内外での鉄道車両向けブレーキ制御装置、ドア開閉装置等の採用実績
- 従来からの高い安全性に加え、機器の軽量化、省エネルギー化にも貢献
- 高度な信頼性、耐久性を備えた顧客ニーズに沿う製品開発力

生産

- 日本、中国、欧州の生産拠点を活用した最適な開発、調達、生産、営業活動を推進

サービス

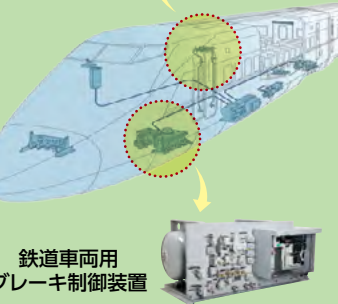
- 補修用部品製品の安定供給、引取りメンテナンスなどさまざまな要求に対応し、顧客価値を提供

事業環境

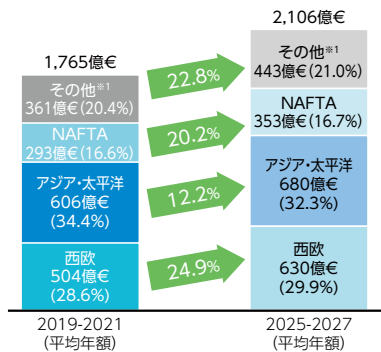
日本市場においては、近年コロナ禍での旅客減少による鉄道会社の新規車両への投資抑制の影響を受けてきましたが、乗車率の回復等により投資が改善傾向にあり、中長期的に社会インフラとしての需要が今後も安定的に推移すると予測されます。海外市場においても都市交通の整備や環境汚染問題の解消等を目的として脱炭素に向けた鉄道の活用が求められており、アジアを中心に需要が増加する見込みです。

成長戦略

日本市場では鉄道会社の新規車両への投資回復を受け、顧客のニーズに合わせた製品開発および次期標準車両に対する提案を行います。MROでは製品の遠隔稼働監視システムの開発に取り組んでおり、日常検査の代替、故障の事前予知による未然防止などメンテナンス作業負荷の軽減に貢献するサービスを提供します。海外市場では、グローバルスタンダードである欧州規格に対応する開発品を活用し新規案件獲得を目指すほか、アジアではインドネシアにおける国営鉄道車両向け案件の受注を足掛かりに、顧客開拓を強化します。



● 鉄道産業の市場規模 (地域別)



※1 その他: 東欧・CIS・アフリカ・中東、NAFTA以外の中南米

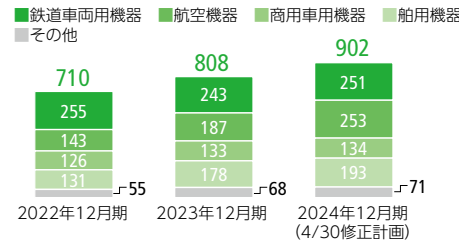


おかげさまで鉄道車両の重要保安部品を創業以来100年にわたりご提供してまいりました。次の100年に向け、今後も鉄道産業の発展の礎となる安全・安心・快適な鉄道輸送を支え続けます。

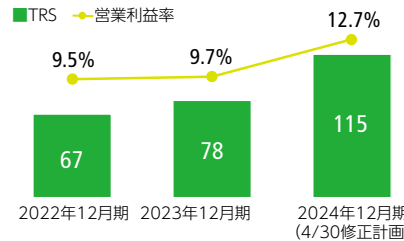
鉄道カンパニー社長 鈴木 通人



● 売上高 (億円)



● 営業利益 (億円)



航空機器事業

航空宇宙カンパニー

戦時下の航空機器事業参入以来、長年にわたって技術力・ノウハウを蓄積し、製品ラインアップを拡充。国内外の主要機体メーカー、エアラインに信頼性の高い製品とアフターサービスを提供し安全運航を支える。

競争優位性

製品の概要・特長

- 主要製品であるフライト・コントロール・アクチュエーション・システムは、コックピットからの電気信号を受け、航空機の飛行姿勢を制御する高信頼の装置
- 防衛と民間向けの装備品分野で長年培ってきた技術開発力を有する

生産

- マザー工場である岐阜工場は高環境性能・高効率の生産体制を構築し、高いQCDSを有する

サービス

- 主要なお客さまに近接した場所に生産・MRO拠点をもち、充実したサポートが提供可能な体制を確立

事業環境

民間航空機分野は、コロナ禍収束に伴う移動制限の緩和により旅客需要が増加に転じ、2024年2月にはRPK※も2019年水準を超え、再び需要が増加する再成長期に入りました。

防衛分野でも、防衛予算増加に伴い装備品需要が回復傾向にあり、中長期的に堅調に推移すると予測されます。

※RPK(revenue passenger kilometers、有償旅客キロ)

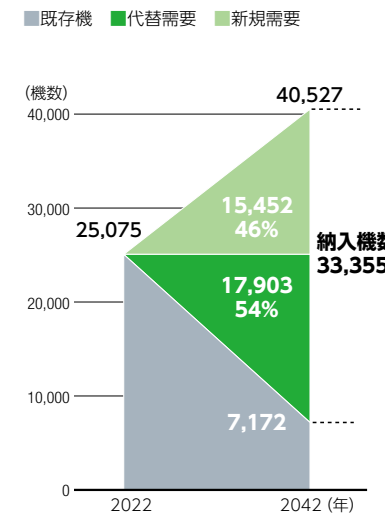
成長戦略

航空市場は今後20年で世界の旅客需要が年4%程度伸びると予測されています。既存のビジネスにおいては生産性改善、サプライチェーン再構築による継続的なQCDS向上、成長し続ける航空需要に見合ったMRO拡大への対応を通じお客さまの期待に応え成長を実現していきます。一方で環境意識の高まりやエアモビリティも含めた空の利活用の広がりを新たな事業機会ととらえ、持続可能な社会の実現に向け顧客との協業強化を図りつつ製品開発を行い、さらなる成長を目指します。



フライトコントロール・
アクチュエーション・
システム

● ジェット旅客機の需要予測



※コロナ前の事業環境に基づく
出典：一般財団法人 日本航空機開発協会



長期成長市場の民間航空機分野とともに需要の増加が見込まれる防衛省向けに、環境負荷を低減しつつ生産を拡大し、信頼性の高い航空機器を提供することで、航空機の安全に貢献します。

航空宇宙カンパニー社長 高木 憲優

トランスポートソリューション事業 (TRS)

鉄道車両用機器事業

航空機器事業

商用車用機器事業

船用機器事業

事業に関連するSDGs



商用車用機器事業

ナブテスコオートモーティブ(株)

日本で初めて商用車用エアブレーキ製品の製造を開始し、国産大型商用車向けに高いシェアを有する。電動化に対応する新製品開発により、時代の変化に合った価値を提供し続ける。

■ 競争優位性

製品の概要・特長

- 当社のエアブレーキ製品は車両の燃費向上に寄与し、環境負荷低減に貢献
- エアドライヤーは圧縮空気中の油分を分離するための技術に優位性を持ち、エア・サプライシステムの安全性、信頼性を向上
- バス向けに後付けが可能なEDSS(ドライバー異常時対応システム)は緊急時に車両を自動的に停止させ、乗客とドライバーの安全性向上に貢献
- 自動車・商用車のEV化の流れに対応し、EVバス用電動コンプレッサーの提供を通じ、脱炭素社会の実現に寄与

生産

- 多品種少量生産の顧客ニーズに柔軟かつスピーディーに対応するため、各工程のスペシャリストによる100%自社設計・自社制作の設備を完備
- グローバルな生産体制を整備し、現地で必要とされる品質基準を保ちつつ、価格競争力を強化

■ 事業環境

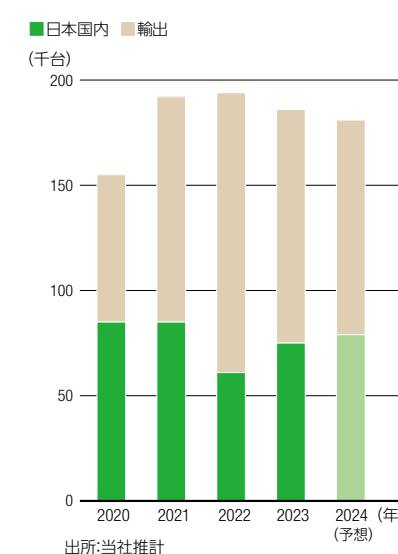
短期的には、半導体不足の解消により顧客の車両生産が回復し、国内向けの需要は堅調に推移する一方、東南アジア市場における需要は一服すると見られています。また、商用車産業には脱炭素社会に向けた燃費向上や電動化が求められており、変革期に対応できる製品の提供が成長機会となっています。

■ 成長戦略

自動車・商用車の電動化の潮流に対応する製品の開発を進め、お客さまのニーズに幅広く応えられる製品ラインアップを実現します。特にEV普及率の高い中国市場でのブランド認知を進め拡販に取り組んでいます。また、工場の自動化や生産効率改善、QCDS向上に取り組み、さらなる成長を目指します。



● 大型トラック・バス生産台数推移



脱炭素社会の到来に対し、既存製品の性能向上による車両の燃費改善とともに、商用車の電動化に向けた製品の開発を進めることで、社会課題の解決に貢献してまいります。

ナブテスコオートモーティブ(株) 代表取締役社長 井上 中

船用機器事業

船用カンパニー

1963年に日本初の空気式主機推進機遠隔操縦装置を開発して以来、80年代にはマイコン式を導入するなど、常に時代のニーズに応える製品を開発し海運の安全・安心に貢献。自社グローバル拠点を中心としたサービス体制でお客さまの信頼を得る。

■ 競争優位性

製品の概要・特長

- 新型主機遠隔制御装置は、高いセキュリティ性を確保した最新ネットワーク機能に加え、液晶タッチパネルを採用し操作性・拡張性に優れる
- 電子制御油圧バルブは、燃費向上や高効率運転、NOx排出量低減を実現し、環境規制対応に貢献
- 子会社Deep Sea Technologies社が提供する船舶の最適航路選定と状態監視ソリューションは、船員や運航会社の負担軽減に有効

生産

- 造船主要国である日本、中国、韓国に生産拠点を置き、地産地消と高いQCDSパフォーマンスを実現

サービス

- 日・中・韓、シンガポール、オランダ、インドの自社拠点に加えグローバルなサービス代理店網を展開、24時間365日対応可能なサービス体制を展開

■ 事業環境

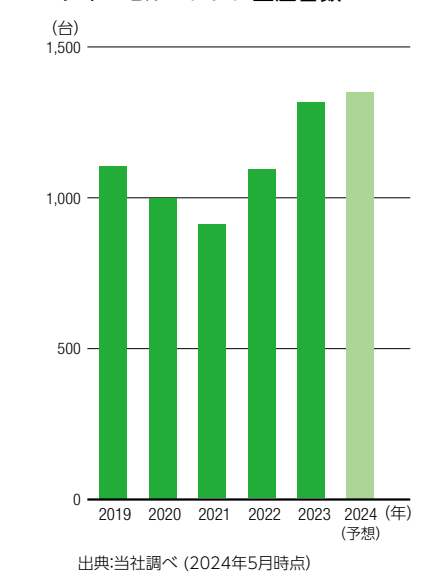
造船・海運市場の好調を受け、新造船およびMROは高い需要が継続しています。また、海運業界においては脱炭素に向けたGHG削減および船員不足による省人化・自動航行のニーズが高まっています。これにより、環境規制対応製品やDXを活用した自動航行・状態監視技術が求められています。

■ 成長戦略

省人化や環境規制対応を機会と捉え、新造船およびMRO需要を確実に捕捉していきます。省人化では自動航行のニーズに向けて2023年に買収したDeep Sea Technologies社の最適航路選定および状態監視ソリューションの拡販を行うほか、それらのAI技術に船速制御技術を組み合わせた統合制御システムの開発を進めていきます。環境規制対応では、水素ガスバルブをはじめとした新燃料に対応した製品化開発を推進します。



● 世界2ストローク船用ディーゼルエンジン生産台数



船舶のスマート化や脱炭素化に向けた技術革新に取り組み、信頼性が高く環境性能に優れた船用機器を提供することで、船舶の省人化や環境負荷低減を実現し、安全かつ安定的な海上輸送に貢献していきます。

船用カンパニー社長 水谷 幸弘

アクセシビリティソリューション事業 (ACB)

自動ドア事業

「日常生活と福祉」の領域で、公共空間の安全性・快適性向上、バリアフリー社会の実現に貢献しています

事業に関連するSDGs



自動ドア事業

住環境カンパニー

1956年に国産第1号機となる建物用自動ドア開閉装置を開発して以来、バリアフリー対応ドア、ホームドアなどのさまざまな製品ラインアップを拡充。自動ドアの主要世界市場をカバーするトップレベルの自動ドアメーカーとしての地位を確立。

競争優位性

製品の概要・特長

- 先端技術を結集したセンサー、高度なドア制御技術による高性能でエネルギー効率の高い建物用自動ドアを提供
- 鉄道のホームドアではフルハイト式や可動式ホーム柵など、幅広いラインアップを展開

生産

- 日本に加え、欧州、北米、中国の4大自動ドア市場で製品を供給する体制を構築（欧州: Gilgen Door Systems AG.、北米: NABCO Entrances, Inc.、中国: 納博克自動門(北京)有限公司）

サービス

- 日本全国100カ所以上のネットワークで、販売・施工からMROまで常時顧客ニーズに対応

事業環境

建物用自動ドアの需要は国内都市部再開発での増加、欧米での安定的な需要、東南アジアでのさらなるインフラ整備進展により、グローバルで堅調に推移する見込みです。ホームドアは駅利用者の安全性向上とバリアフリーニーズの高まりに伴い、国内では2025年をピークに設置が進み、世界各国でも設置需要は増加していくものと予想されます。

成長戦略

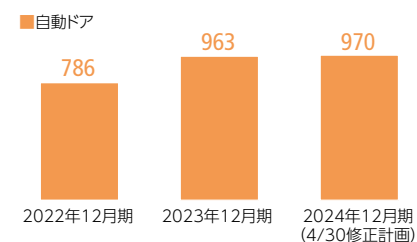
国内の建物用ドア市場では都市部再開発等による新規案件を着実に取り込み、MROを含め安定した成長を実現します。海外市場においては欧州子会社のオペレーション効率化等により早期の収益性向上を図ります。また、自動ドア製品を核にビッグデータやIoTを活用した状態監視によるMROサービスの拡充や、デジタルサイネージと組み合わせた広告事業などを新規事業として確立し、さらなる成長を果たします。



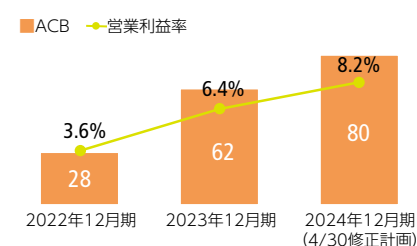
省エネに寄与する無駄開き防止機能を備えた自動ドアやバリアフリーに貢献するホームドアの提供を通じ、社会課題の解決に貢献しています。今後はセンサー開発を通じて、さらなる安全・安心・快適を追求します。

住環境カンパニー社長 高橋 誠司

売上高(億円)



営業利益(億円)



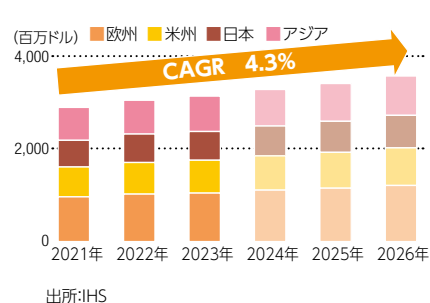
建物・産業用自動ドア



大開口ホームドア



自動ドア市場予測



マニファクチャリングソリューション事業 (MFR)

包装機事業

「生活用品の生産」の領域で「食の安全」とともに加工食品等の包装現場での省人化ニーズに貢献しています

事業に関連するSDGs



包装機事業

PACRAFT (株)

1970年に日本初のレトルトカレー用包装機を開発し、現在は食品をはじめ、洗剤、ペットフードなど幅広い内容物を充填、密封する包装機を提供。国内のレトルト食品用包装機市場では、カスタマイズ対応力等を発揮し高いシェアを有する。

競争優位性

製品の概要・特長

- 当社の包装機はカスタムメイドであり、生産現場に合わせたトータルラインシステムをお客さまの多様なニーズに合わせ設計
- 充填の難しい液体を含むウエットな内容物を充填するノウハウを蓄積しており、特にレトルト食品の充填包装に強み
- 計量性能、省スペース、高速包装、そして食の安全・安心を守ることに不可欠なシール工程における高い機密性を有する

生産

- 包装機需要の拡大に対応可能なグローバル生産体制を確立（日本・中国・北米）
- 日本での工場拡張と生産整流化により生産効率を向上

サービス

- 中国・米国・ドイツに現地法人を有し、多様化する顧客ニーズやアフターサービス需要に対応可能
- 海外主要都市に販売網を設け、世界40カ国以上で2,000台以上の製品を納入

事業環境

ボトルネックとなっていた電子部品調達難が概ね解消されたことを受け、需要に応える供給体制を回復しています。今後の食品パウチ包装需要は、個食化やフードロス削減のための小口軽量包装ニーズ、また食の安全意識向上や人手不足による工場の自動化・省人化ニーズの高まりにより、中長期的に拡大する見込みです。

成長戦略

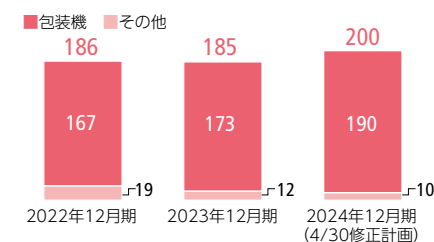
包装機需要の増加にともない、顧客ニーズの多様化・高度化に対応するため、包装の前後工程での検査も同時に行うトータルラインシステムの設計や、環境に配慮した新たな包装材への対応により、付加価値を提供し差別化を図ります。また、東南アジアをはじめとする海外市場での拡販による海外売上比率の向上、およびリモート保守対応によるMROの効率化を推進し、収益を拡大していきます。



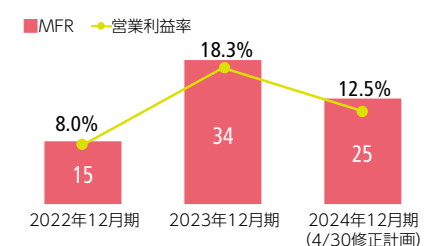
食品の小分け包装や詰め替え用包装の提供により、食品ロスやプラスチックの使用量削減に貢献しています。今後さらに高まるエコな包材のニーズにも対応し、環境に配慮したライフスタイルを支えていきます。

PACRAFT 株式会社 代表取締役社長 北村 明義

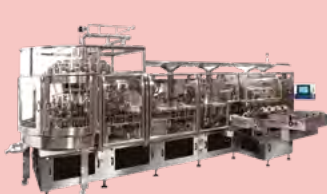
売上高(億円)



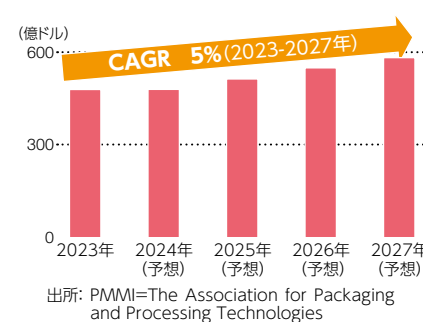
営業利益(億円)



超高速自動充填包装機



パウチ包装機 世界市場



ESG課題解決への取り組み

ナブテスコグループは、経営マテリアリティの柱の一つである「経営基盤強化への取り組み」について、PDCAサイクルを回すことにより、ESG課題解決に着実に取り組んでいます。

経営基盤強化の取り組み						
大項目	ESG分野	経営マテリアリティ項目	目指す方向/ 主要アクション	2023年活動目標 (抜粋)	2023年活動実績 (抜粋)	2024年 重点活動計画
財務インパクトの大きいESG項目	環境(E)	気候変動への対応	・CO ₂ 削減 中長期目標の達成	・TCFD情報開示の充実 (シナリオ分析充実) ・中長期目標に沿ったCO ₂ 削減 (2015年度比18.9%削減) ・海外拠点での再エネ (CO ₂ フリー電力)調達の 仕組み構築	・TCFDに沿った情報開示 の充実(財務インパクト の開示) ・中長期目標に沿った CO ₂ 削減(2015年度比 20.8%削減) ・海外拠点での環境価値 証書の調達実施	・中長期目標に沿った CO ₂ 削減 (2015年度比25%削減) ・環境配慮型最新工場の 立ち上げ (浜松・垂井工場)
	社会(S)	事業を通じた 社会課題の解決	・環境・安全に配慮した 設計開発の推進 ・社会課題解決に貢献 する新事業・新製品の 創出	・社内アイデア事業化制度、 カンパニーイノベーション 支援制度の推進	・イノベーション戦略室の 新設 ・事業化アイデア選定、ベン チャーユニットを立ち上げ ・Deep Sea Technologies 社を買収 ・脱炭素化に向けボーイ ング社との協業に合意	・社内アイデア事業化制度 (第2期)の推進、カンパ ニーイノベーション支援 制度の推進 ・ベンチャーユニット事業化 の推進 ・社会課題解決に貢献する 新事業・新製品の創出
	ガバナンス(G)	強靱な サプライチェーン の構築	・サプライヤーの 供給リスクへの対応 ・サプライヤーの ESG課題解決に貢献 する新事業・新製品の 創出 ・BCP支援	・サステナビリティ監査の 拡大 ・サステナビリティ 啓蒙活動の推進 ・レジリエンス認証取得 支援	・サプライヤーのESGリス ク抽出、改善策の提案、 是正措置の推進に向け、 累計84社へのサステナ ビリティ監査を実施 ・累計44社へのレジリエ ンス認証取得支援を実施	・サステナビリティ監査の 拡大 ・サステナビリティ 啓蒙活動の推進 ・レジリエンス認証取得 支援
	ガバナンス(G)	経営会議体の 実効性向上	・多様性を基盤とする 経営体制構築 ・取締役会での中長期 戦略に関わる議論の 強化	・取締役会の運営効率の 向上 ・重要課題への審議を 拡充(グローバル戦略、 人財戦略、サステナ ビリティガバナンス等)	・執行側への権限委譲を 進め、重要課題の審議 を拡充(グローバル戦略、 事業ポートフォリオ、人 財戦略、気候変動戦略等) ・CEO直轄委員会を見直 し、経営マテリアリティ 委員会・情報セキュリ ティ委員会を設置	・取締役会の運営効率の 向上 ・重要課題への審議を 拡充(グローバル戦略、 技術戦略等)

Web

サステナビリティパワーの源泉となるESG項目
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-001/s-002/>

ESG関連の社外評価

ナブテスコグループのESG課題解決への取り組みは国内外で高く評価されており、「Dow Jones Sustainability World Indices」、「FTSE4Good」、「STOXX Global ESG Leaders Indices」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」等への組み入れのほか、CDPから環境対応の最高評価を獲得しています。

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 MSCI ESG Leaders
Indexes Constituent

STOXX

Member 2022/2023
ESG Leaders
Indices

Web

主なインデックスへの組み入れ・主な評価
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-024/>

関連する主なKPIの推移

● 気候変動への対応

指標		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	単位
CO ₂ 排出量	CO ₂ 排出量(Scope 1+2)	52,565	45,082	47,033	43,424	t-CO ₂
	Scope 1	4,491	4,061	3,893	4,929	t-CO ₂
	Scope 2	48,073	41,021	43,140	38,495	t-CO ₂
	売上高原単位	0.188	0.150	0.152	0.130	t-CO ₂ /百万円
	Scope 3	819,726	957,099	934,968	1,074,907	t-CO ₂
	Scope 3に占める カテゴリーの割合	1. 製品・サービス購入	76.95	78.73	82.77	%
		2. 資本財	3.73	1.59	3.83	%
		4. 輸送・配送(上流)	15.51	16.64	10.29	%
		11. 販売した製品の使用	2.64	1.94	1.84	%
		その他	1.17	1.10	1.27	%
エネルギー 使用量	再生/非再生	非再生可能エネルギー	127,764	110,064	113,573	MWh
		再生可能エネルギー	7,039	38,876	39,911	MWh

※環境データ等の集計範囲:右記のリンクを参照ください。<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-025/>

事業を通じた社会課題解決

● 知財創造届出件数^{*1}

*1 発明、意匠およびノウハウに関する知財創造届出件数(発明、意匠でも出願しないものを含む)

強靱なサプライチェーンの構築

● サプライチェーンにおけるESG課題解決

・CSR調達

指標	対象	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	単位
SAQ実施社数	日本・中国	約1,000	1,144	1,137	1,182	社
サプライヤー訪問数	日本・中国	10	22	25	27	
サプライヤー向けレジリエンス認証取得支援社数(累積)	日本	7	20	30	44	
サプライヤー向けレジリエンス認証取得社数(累積)	日本	7	17	24	31	

経営会議体の実効性向上

● ガバナンス関連データ

指標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	単位		
取締役数	社内	男	6	6	5	人	
		女	0	0	0		
		計	6	6	5		
	独立 社外	男	2	2	3	人	
		女	2	2	2		
		計	4	4	5		
総計		10	10	10	10		
独立社外取締役比率		40	40	50	50	%	
女性取締役比率		20	20	20	20	%	
指名委員会 委員数	社内役員	1	1	1	1	人	
	独立社外役員	4	4	4	4		
	計	5	5	5	5		
報酬委員会 委員数	社内役員	1	1	1	1	人	
	独立社外役員	4	4	4	4		
	計	5	5	5	5		

● 役員報酬

構成	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	単位	
取締役報酬 (社外取締役 除く)	基本報酬(固定報酬+ 業績連動報酬)	210	211	220	168	百万円
	業績連動型株式報酬 (BBT)	72	102	104	102	
	計	283	313	324	270	
	基本報酬(固定報酬)	54	54	54	54	
監査役報酬 (社外監査役 除く)	業績連動型株式報酬 (BBT)	—	—	—	—	百万円
	計	54	54	54	54	
	基本報酬(固定報酬)	61	63	71	73	
社外役員報酬 (社外取締役/ 社外監査役)	業績連動型株式報酬 (BBT)	—	—	—	—	百万円
	計	61	63	71	73	
	基本報酬(固定報酬)	—	—	—	—	

Web

2023年12月期有価証券報告書
<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/060277842b6af364319e8b5021ab07d7.pdf>

49 Nabtesco Value Report 2023

Nabtesco Value Report 2023 50

経営会議体の実効性向上

コーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンス向上への取り組み

当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え・枠組み・方針を示す「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、「ナブテスコ ウェイ」の実践を通じて中長期的な企業価値の向上およびステークホルダーからのさらなる信頼獲得のため、コーポレートガバナンスの向上に取り組んでいます。

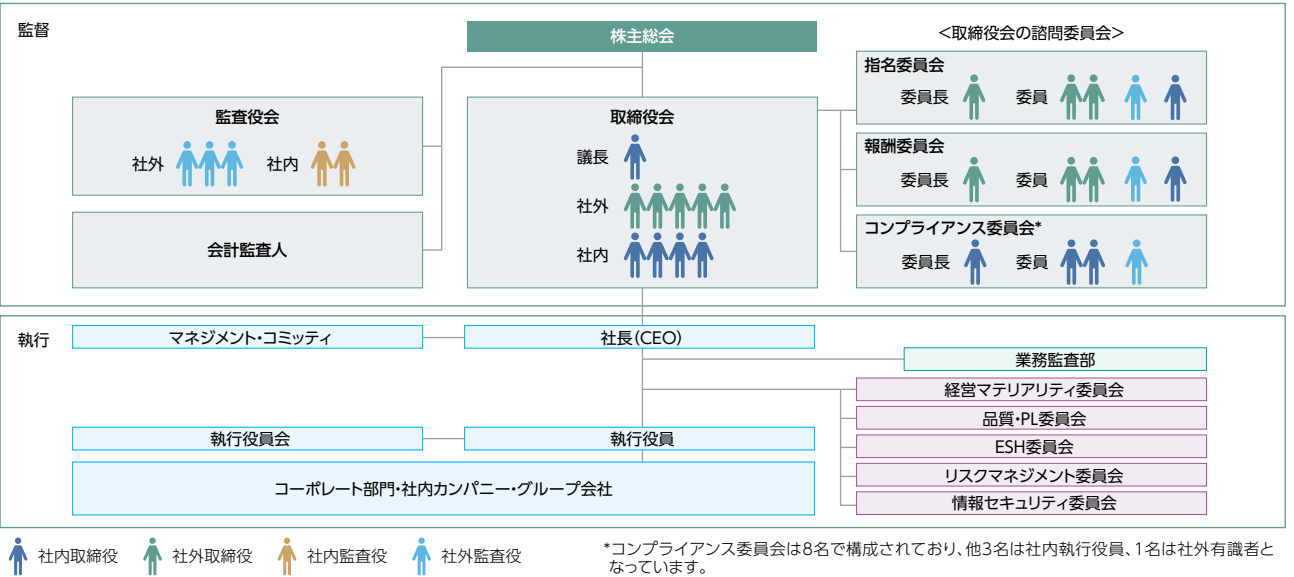
具体的には、独立した客観的な立場からの監督をより強化するため、取締役の合計人数10名のうち独立社外取締役5名(50%)を選任しています。また、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数である指名委員会・報酬委員会を設置しており、2024年3月より、両委員会の委員長を独立社外取締役が務めています。

Web

コーポレートガバナンス

<https://www.nabtesco.com/about/company/policy/governance/>

コーポレートガバナンス体制（2024年3月26日現在）



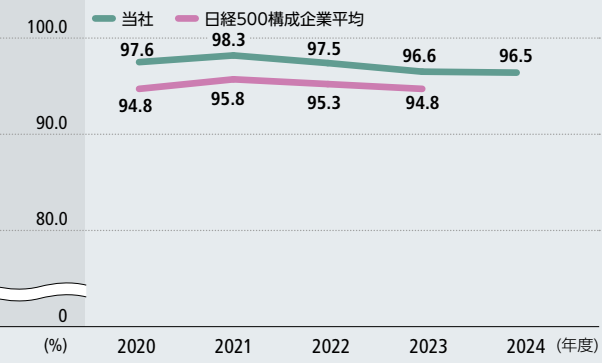
取締役会の実効性評価

当社は、毎年、各取締役の自己評価等に基づく取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、取締役会の機能向上を図っています。2023年度についても、すべての取締役および監査役を対象とした無記名の自己評価アンケートを実施し、外部分護士によるアンケートの集計・分析も踏まえ、取締役会で議論し、取締役会の実効性を評価しました。

アンケートにおいては、2023年度も前年度と同様、適切な人数・構成の取締役が取締役会において自由闊達で建設的な議論や意見交換ができていたとの評価結果となりました。2022年度には独立社外取締役を1名増員したことにより全取締役の50%が独立社外取締役の体制となったことで、一層の多様な視点からの議論がされていること等を勘案すれば、当社取締役会の実効性は確保されていると認識しております。2023年度は、現在直面している経営課題に加え、長期ビジョンの実現に向けた事業ポートフォリオ、事業戦略やグローバル戦略など経営の重要課題の議論に、前年度以上に多くの審議時間を充て、議論を

深めてまいりました。引き続き中長期的な企業価値の向上に向けた議論を充実させてまいります。

● 取締役選任賛成比率



株主総会での取締役選任賛成比率を経営陣への信任度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間、国内上場企業の平均を上回る96%以上の水準で推移しており、2024年3月の定時株主総会では96.5%のご支持をいただきました。

(注) 取締役選任賛成比率の当社データは、当社の各年定時株主総会における取締役の賛成比率の平均値。日経500構成企業平均データは、日経500構成銘柄のうち、毎年6月に株主総会を開催し、7月上旬までに臨時報告書の提出が確認できた会社を対象として、取締役の賛成比率の平均値を集計し作成。

● 取締役会実効性向上に向けた取り組み

	2022年度の評価結果	自己評価アンケートの概要	2023年度の評価結果
評価	■ 実効性の確保が継続		■ 実効性の確保が継続
構成	■ 適切な人数・構成を確保 ・50%以上が独立社外取締役 ・女性取締役比率(20%)	・中長期的な経営戦略や成長戦略の議論が増加している。 ・地政学リスクを踏まえたグローバル戦略についてのより深い議論が必要。	■ 適切な人数・構成を確保 ・50%以上が独立社外取締役 ・女性取締役比率(20%)
課題	■ 中長期的な企業価値向上に向けた議論の充実	2023年度の取り組み ■ 経営戦略・成長戦略に関するディスカッション機会を充実 ・社外取締役のみのフリーディスカッション実施 ・ROIC経営浸透に向けた講演会実施 ■ 経営戦略に関する主なテーマ ・中期経営計画 ・M&A案件の検討 ・事業ポートフォリオ ・グローバル戦略 ・人財戦略、知財戦略 ・気候変動対応戦略	■ 経営戦略・成長戦略に関するフリーディスカッションの機会の充実 ■ 取締役が情報収集する機会の充実(重要案件に対する事前説明会、取締役会の工場での開催)

役員報酬体系

◆ 業績連動報酬にかかる指標に対する考え方

取締役(社外取締役を除く)に支給する業績連動報酬にかかる指標は、すべての社員の活動成果であり、かつ、ROE改善につながる主たる指標である「ROIC」と「当期利益(親会社の所有者に帰属)」を基本としています。

これにより、すべての取締役が資本コストおよび配当性向を意識し、当社グループの持続的な成長を意識した経営を促進していきます。また、事業を担当する取締役には、ROIC改善度等の経営指標のほか、知財創造の促進に向

けた研究開発指標、CO₂排出量削減度合に応じた環境指標等を設けることにより、中長期的な業績の向上に対するインセンティブとしての機能を付加しています。

また、中期経営計画の達成度については、すべての取締役および社員の事業活動の成果であり、かつ、ペクトルを統一した活動を促進していくことを目的として「売上高」および「営業利益」を採用しています。なお、上記指標に関し、当社の経営判断に起因しない事象等による影響が生じた場合は加減算することがあります。

● 報酬の構成比

役位	固定報酬	業績連動報酬		
	基本報酬	短期業績連動報酬	在任時交付型株式報酬	退任時交付型株式報酬
取締役会長・社長	25%	35%	25%	15%
取締役	25%	35%	25%	15%

この表は、役位ごとの中央値とし、業績連動報酬にかかる目標の達成率を100%とした場合のモデルです。

● 業績連動報酬にかかる主な指標の2023年度実績

ROIC	売上高	営業利益	当期利益
4.6%	308,691百万円	18,097百万円	9,464百万円

当期にかかる業績連動報酬については2022年12月期決算値を基に算定しています。

政策保有株式の処分・縮減について

当社は、直近事業年度末の状況に照らし、保有の意義が希薄になった政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していくという基本方針のもと、毎年、取締役会において、個別の銘柄ごとに、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等につき、一定の基準に基づいて検証し、保有継続の可否およ

び保有株式数を見直すこととしています。

2024年2月29日開催の取締役会にて、2023年度末の政策保有株式(10銘柄)について、当社の保有継続可否基準に基づき個別銘柄ごとに検証した結果、保有意義、経済合理性のいずれも一定の妥当性があることが確認されました。今後も政策保有株式の残高削減を進めてまいります。

Web

2023年12月期有価証券報告書 P82 株式の保有状況

<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/060277842b6af364319e8b5021ab07d7.pdf>

Web

2023年12月期有価証券報告書 P79 役員の報酬等

<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/060277842b6af364319e8b5021ab07d7.pdf>

P50

関連する主なKPIの推移 役員報酬

気 候 変 動 へ の 対 応

気 候 変 動 の 緩 和

TCFD提言に基づく情報開示

ナブテスコグループは、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同表明し、取り組みの進捗に合わせて、TCFD提言に沿った気候変動関連情報の開示の充実を図っています。

◆ ガバナンス

当社の取締役会は、重要事項の報告等を通じて情報を共有化することにより、当社の戦略・基本方針および重要な業務執行を決定し、監督を行っています。気候変動に関しては、環境安全の担当役員が、CO₂削減目標に対する進捗状況や主要な環境設備投資の状況について報告しています。

取締役会の指揮・監督のもと、代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)はナブテスコグループ環境理念・環境行動指針・長期目標を制定しています。CEOおよび執行を担当する取締役・役員で構成される経営会議(マネジメント・コミッティ)で、環境安全の担当役員が社内カンパニーと主要なグループ会社のCO₂排出状況を報告し、目標との乖離があった場合は、原因を明確にして対策を実施しています。CEOは、審議事項や報告において事業に影響を及ぼすと考えられる事案について、対応を決定し事業戦略に反映しています。

ESH(環境・安全・健康)管理に関するCEO直轄の推進機関として、ナブテスコグループ全体を管轄するESH委員会を設置しています。ESH委員会の委員長および委員はCEOによって取締役を含む役員から任命されます。ESH委員長は、気候変動に係るリスク、機会を含めた環境・安全・健康に関する重要な情報を社内カンパニーおよびグループ会社から収集しています。また、確認のため、各事業所を訪問の上、全社省エネ委員会の開催、ESH監査を実施しています。これらのモニタリングから重要性の評価および重要と評価された事案への対策についてESH委員会にて審議を行っています。

◆ 戦略(リスク・機会)

気候変動が事業活動に及ぼす影響について、複数の外部シナリオに基づく分析を行っています。ESH委員会の審議結果において、気候変動により事業へ重要な影響を及ぼすと考えられる事案(リスク・機会)については、CEOの決定で事業戦略に反映しています。

当社グループでは、「気候変動への対応」は「長期ビジョ

ン実現に向けた長期的な課題」である経営マテリアリティの1つとして特定しています。進捗を管理している経営マテリアリティ委員会が、ESH委員会をはじめとする他の委員会と連携し、定期的に評価しています。活動内容は経営会議(マネジメント・コミッティ)での審議・決定を経て、取締役会に報告されます。

今後、市場やお客さまの要求により、炭素価格の上昇や再生可能エネルギー電力の購入による運用コストの上昇リスク、再生可能エネルギー発電等の導入の資本的支出、省エネ製品開発のための研究開発費の増加リスクが想定されます。また、風水災によるインフラの損傷や電力の不安定化による事業中断などの物理的リスクも挙げられます。

一方、新たなビジネス機会については、省エネラベリング制度の義務化等の法規制による機会や、気候変動への関心の高まりがCO₂排出量抑制につながる製品の長寿命化志向をもたらし、MRO[※]ビジネスの機会が拡大することなどが考えられます。

今後も、環境に関連するリスク・機会の一層の把握に努め、省エネ活動のさらなる推進をはじめとするリスクへの対策・機会の実現に向けて取り組んでまいります。

◆ 脱炭素社会への移行に向けた取り組み

ナブテスコグループでは、脱炭素社会の実現に向けて、科学的根拠に基づくCO₂削減の中長期目標(SBT:Science Based Targets)を設定しています。目標達成に向けた取り組みとして、省エネ・創エネ・再エネ調達によるCO₂排出量低減施策を、短期・中期・長期で設定し、段階的にCO₂排出量を削減する計画を策定しています。

中期経営計画(2022～2024年)では、約260億円の環境投資を行うことを決定しており、さらに、この計画では、環境設備で省エネ・創エネを推進し、2050年までにCO₂排出量をゼロ(カーボンフリー)にすることを目指しています。

また、自社操業でのCO₂排出量削減に加え、上流・下流も含め、各種制度の導入や取り組みを実施しています。具体的には、省エネ活動をグローバルに推進し、各生産拠点における高効率な設備の導入、最新の環境技術を活かした工場建屋の新築・建て替え等を実施・計画しております。さらに太陽光発電をはじめとするさまざまな創エネ活動に加え、再エネ調達(証書購入)も実施し、進捗を管理しています。また、製品やサービスにおいて脱炭素化に向けた開発を促進するため「省エネ製品認定制度」、生産時の脱炭素化

※ MRO : Maintenance, Repair, Overhaul(アフターサービス)

● リスク評価結果(参照シナリオ：IEA450/RCP2.6/RCP8.5)

●：リスク ●：機会

タイプ		気候変動 リスク項目	影響 評価 [※]	事業リスク/機会				当社の対応
				(短期)	(中期)	(中長期)	(長期)	
移行 リスク	政策 規制	炭素税の 引上げ	大	- エネルギー調達コスト増 - 低炭素製品による差別化 - 適切な情報開示による評価向上				- 再生可能エネルギー活用推進 - カーボンプライシングの導入 - 代替素材への効率的な転換
		省エネ・ 低炭素規制	大	- 省エネコスト増 - 低燃費製品の 売上増	- 規制対応開発コスト増 (例：TRS・MFRセグメント) - 規制対応製品需要増 (例：TRS・MFRセグメント)	- 規制に伴う旧型機の需要 減(例：TRSセグメント) - 高効率新型機の需要増 (例：TRSセグメント)		- 省エネ製品認定制度の運用 - 設備投資・省エネガイドラインの運用 - 燃費向上製品のラインアップ拡充 - 新燃料対応製品の開発
		政策	大	法令対応コスト増				- 技術・製品開発への投資 - 戦略的な気候変動情報開示
	技術	低炭素製品 への置換	中	- 新要素技術獲得のためのコスト増 - 新要素技術開発による新市場獲得		ニーズ多様化による開発 コスト増		- 規制・開発動向に合わせた技術投資・製品の開発、他社との協業 - 新たなモビリティへの採用製品開発
		市場	消費行動 の変化	大	- 競合他社に比べた開発遅れ - 電動化需要(例：CMPセグメント) - 技術力で他社を上回り競争力向上			
	市場の 不確実性		大	- CO₂排出削減要求増によるコスト増 - モーダルシフト・電動化による需要増 (例：TRSセグメント)		- RE100対応による操業コスト増 - 適切な情報開示による評価向上		再生可能エネルギーの活用促進
評判	業界批判	中	- 環境対応遅れによる評価棄損 - 環境対応製品の売上増 - 自社の環境対応によるブランドイメージ向上				- 再生可能エネルギーの活用促進 - 戦略的な気候変動情報開示	

タイプ	気候変動 リスク項目	影響 評価 [※]	事業リスク/機会				当社の対応
			(短期)	(中期)	(中長期)	(長期)	
物理 リスク	急性	台風頻発	● インフラ損傷、操業停止 ● 電力インフラ強化需要増(例：風力発電機用CMFS機器)				・BCP運用 ・部品調達の分散化 ・電力のレジリエンスの向上 ・工場に配置する従業員の最適化 ・気象予報サービス活用・緊急対策
		豪雨・早魃	● インフラ損傷、操業停止 ● 水資源インフラ整備需要増(例：CMPセグメント) ● 復興のための建設機械需要増(例：CMPセグメント)				
	慢性	降水パター ンの変化	● 水害・洪水による操業停止 ● 水資源インフラ整備需要増 (例：CMPセグメント)				・サプライヤーとの風水災に関する 対応策の検討 ・電力のレジリエンスの向上 ・拠点立地の見直し ・水の再利用・循環の見直し ・気象予報サービス活用・緊急対策
		平均気温の 上昇	● 空調費・設備投資の増加 ● 発電効率低下による電力コスト増 ● 工場の効率化需要増 (例：CMPセグメント)				

※影響度については、発生頻度と財務的な影響度の2つの観点から、大・中・小に分類。
－発生頻度：頻繁に起きている／起きることが知られている／起きるかもしれない／起きそうにない／まずありえない
－財務的な影響度：深刻(50億円以上)／大きい(25億円以上～50億円未満)／中程度(5億円以上～25億円未満)／軽微(1億円以上～5億円未満)／極めて軽微(1億円未満)

を促す「省エネ活動表彰制度」等の導入をしています。また、サプライヤーにCO₂自主削減目標を設定するよう支援を行う活動も実施しています。

◆ リスク管理

ESH委員会において、気候変動に係るリスク、機会に関する重要な情報を社内カンパニーおよびグループ会社から収集し、事業活動に大きな影響を及ぼすか否かの評価および重要と評価された事案への対策について審議を行っ

ています。想定される影響額および発生(実現)可能性について評価し、優先順位付けをしています。リスクについては影響額にかかわらず、発生可能性の高いリスクについて、優先的に対策案を策定し、審議を行っています。また、同委員会では、気候変動以外に水資源・生物多様性保全、廃棄物、化学物質、従業員の安全、健康に関する評価も行っています。

Web

気候変動の緩和
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-016/>

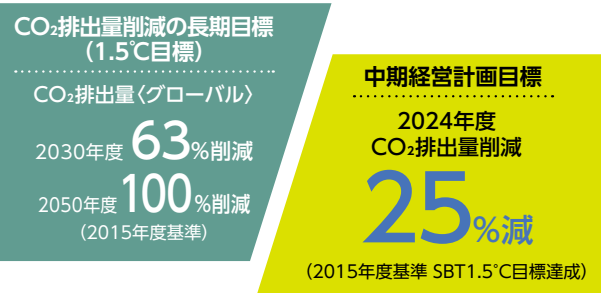
◆ 指標と目標

ナブテスコグループは、温室効果ガス排出削減の長期目標としてグループ全体のCO₂排出量を、2030年度で63%、2050年度で100%削減することとしています（基準年:2015年度、SBT1.5℃目標に認定）。2023年度までの累計実績は21%減と目標実現に沿ったペースで着実に削減を進めています。

また、自社だけでなく、サプライヤーへの展開活動も始めています。温室効果ガス排出量をサプライチェーン全体で見た場合、製品・サービスの購入（スコープ3 カテゴリ1）の割合が高いため、サプライヤーでの温室効果ガス排出量削減の取り組みが欠かせません。そこで、メインサプライヤー（年間調達額の上位70%）の温室効果ガス排出

P50 関連する主なKPIの推移 気候変動への対応

量自主削減目標の設定状況の調査を開始しました。2023年度時点で、メインサプライヤーの77%が温室効果ガス排出量自主削減目標を設定し、取り組みを行っています。2025年までに、すべてのメインサプライヤーが自主削減目標を設定するよう支援を行っていきます。



Web 環境データ等集計範囲 <https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-025/>

環境マネジメントの推進

製品・サービスによる環境影響の緩和

製品ライフサイクルアセスメント(LCA)

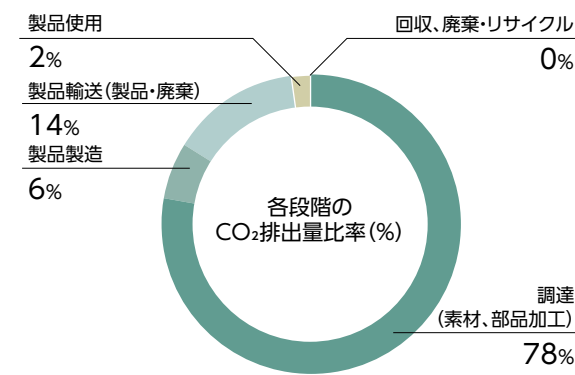
幅広い分野で使用される当社の製品は、そのライフサイクルで環境に影響を与えています。その全体像をライフサイクルの段階ごとに、数値で把握し、環境に配慮した対策を講じることで、環境負荷を低減する取り組みを続けています。LCA評価結果は、既存・新規の製品設計に幅広く活用されています。

LCAの検討結果

精密減速機事業・油圧機器事業では、素材の段階でのCO₂排出リスクが高いため、軽量化・リサイクルを見込んだ製品設計を、自動ドア事業では、使用段階でのCO₂排出リスクが高いため、低消費電力・開閉回数減を見込んだ製品設計を行っています。

Web 製品・サービスによる環境影響の緩和 <https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-016/#products>

● 各段階のCO₂排出量比率（2023年度）



省エネ製品認定制度

本制度は、持続可能な社会の発展のために製品の環境側面を考慮して設計された省エネ製品の開発を促進し、地球温暖化防止に貢献するとともに社員の意識高揚を図ることを目的に創設されました。

認定された製品には、認定証書の発行、認定マークの付与、社報での発表等を行います。上市する製品を社内では評価し、認定基準の1項目以上に該当し、非該当項目で従来レベル以上を満たす製品を省エネ製品として認定しています。

Web 省エネ製品認定制度 <https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-016/#products>

水資源・生物多様性の保全

水資源の保全

ナブテスコグループでは、事業活動において大量の水や所定の水質を確保した水を必要とすることはありません。しかしながら、水資源の管理を環境保全上の重要課題と捉え、リスク分析、取水・排水量管理、水質管理および有害物質の流出に関わる予防措置を行っています。

水利用量については、事業所ごとに取水量、排水量を毎月計測し、環境情報管理ツールを通じてグループ全体の集計を実施しています。月間利用量の変動が大きい事業所については、増加の原因を調査し、必要に応じて利用量削減の対策を講じています。

水利用量と排水管理

ナブテスコグループの事業活動における主な水の用途は、地下水を利用した試験装置の冷却と豪雪地域（山形、岐阜エリア）における融雪となっています。利用した地下水は厳しい自主管理基準のもとで河川へ排水します。2023年度では、環境法令違反はありませんでした。引き続き、水利用と排水に関する徹底した管理を実施してまいります。

2023年度における取水量は61.4万㎡となり、前年度より大幅に減少しました。工場設備で使用している水の循環利用に取り組み、目標を大幅に達成しています。近年の気候変動に伴う集中豪雨などにより、雨水が工場内へ浸入するリスクが高まる傾向にあります。ナブテスコグループでは、事業活動のなかで油性、水溶性の切削液などを利用しており、工場内に浸入する雨水により切削液などの有害物質が河川へ流出するリスクを認識しています。河川への有害物質流出防止のため、従来より油水分離槽の整備や油回収装置の設置などの設備投資を進めてきました。

2023年度は、3,463万円の費用を投じて、雨水排水能力の強化や建屋の防水対策などを実施しました。

● 取水量活動目標と2023年度実績

項目	活動目標	2023年度実績	評価
グローバル取水量（売上原単位）	売上原単位前年以下：2.24㎡/百万円	1.84㎡/百万円	達成

Web 水資源の保全 <https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-017/>

生物多様性の保全

ナブテスコグループでは、グループの事業活動が生物多様性に及ぼす影響について外部のツールである「SBTN Sectoral Materiality Tool^{*1}」を活用し、評価を実施しました。まず、当社事業が関連するセクターの影響度を把握するためスクリーニングを行いました。ツール上で示される各圧力カテゴリーでミドル評価以上を「重大な圧力カテゴリー」と定義して分析した結果、当社グループの全事業が詳細評価の対象となりました。次に、事業所のロケーションに応じた影響を把握するため「WWF Biodiversity Risk Filter^{*2}」を用いて詳細評価を行いました。評価結果として、建設資材に関連する2拠点が森林への影響度が高いことから、生物多様性への影響リスクが高いと判定されましたが、該当の2拠点は主にステンレス等の資材を扱っており、実際の森林への影響度・生物多様性への影響リスクは低いと判断しています。また、サプライチェーンを通じた影響についても同様に評価を実施しています。評価結果として、主なサプライヤーにおける生物多様性への影響リスクは低いと判定されました。また、主な顧客納入先の一部（中国）で中程度のリスクがあると判定されました。今後も、影響評価手法の高度化を図り、定期的な評価を通じて生物多様性のリスクを把握してまいります。

^{*1} Science Based Targets Network (SBTN)による生物多様性への影響評価ツール。選択した事業活動（セクター）と各圧力カテゴリーの関連性（マテリアリティ）を6段階で評価することが可能。

^{*2} WWF（世界自然保護基金）による影響評価ツール。生物多様性に関連する50以上のデータ群を基盤とした世界的なリスク評価が可能。

Web 生物多様性の保全 <https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-017/#Biodiversity>

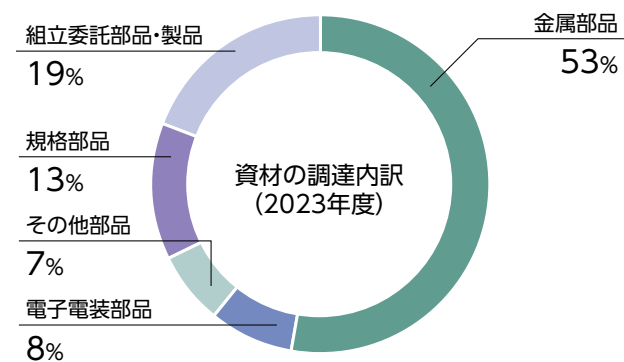
強靱なサプライチェーンの構築

ナブテスコグループの調達活動

サプライチェーンにおけるサステナビリティへの基本的姿勢

ナブテスコグループは、約1,600社の多様な規模のサプライヤーと、主に金属部品、電子電装部品等の購入、機械加工、組立加工の委託等の取引を行っています。サプライヤーとの取引は、当社グループのコスト構造やQCDSパフォーマンスに影響を与える重要なファクターです。中長期的な成長の実現には、強靱なサプライチェーンの構築が不可欠であり、「下請代金支払遅延等防止法」等への対応を前提とし、コスト構造に基づく公正・公平・公明な取引を通じて、サプライヤーとの緊密な連携を通じた協働体制を構築しています。さらに私たちは、昨今のサプライチェーンにおける社会的・環境的影響に関する社会的要請と期待を真摯に受け止め、当社グループだけではなく地域調達、地域雇用を重視しながらサプライチェーン全体での社会的責任を果たしていきたいと考えています。

● ナブテスコグループの資材調達状況(国内)



ナブテスコグループCSR調達方針

ナブテスコグループは、サプライチェーンにおけるESG課題を解決するためCSR調達の推進に取り組んでいます。近年、複雑化・多様化するサプライチェーンリスクの発現を防止する必要性を鑑み、2020年に「ナブテスコグループCSR調達方針」(以下CSR調達方針)を経営会議の承認を経て改定し、サプライチェーンマネジメントを一層強化することを宣言しました。また、本改定では“方針”と“ガイドライン”を一体化し、すべてのサプライヤーにご理解いただくことを目指しました。引き続き多言語(日英中泰語)に翻訳した本方針をもとにPDCAサイクルを回し、サプライヤーと継続的にコミュニケーションを図ることでCSR調達を推進していきます。

ナブテスコグループのCSR調達推進体制

ナブテスコグループでは、「ものづくりイノベーション」に取り組んでおり、QCDS、技術開発力をはじめ持続可能性の観点を含めた総合的な「調達力の強化」に向け、サプライヤーとの協働によるCSR調達を推進しています。

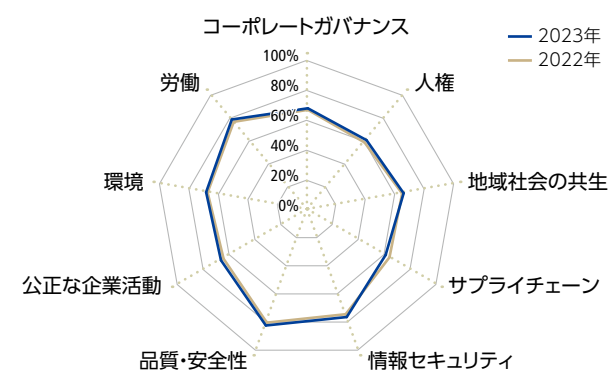
CSR調達には、環境対応や人権対応など従来の調達部門では扱わなかった専門的な知識やノウハウが必要とされます。そのため、ものづくり革新推進室 調達統括部が推進の軸となり、本社関連部門との連携を図りながら、社内カンパニー・グループ会社のCSR調達推進を支援しています。また、調達統括部は、社内カンパニー・グループ会社の調達部門を横断する「ナブテスコグループ調達会議」にて方針・施策を協議・決議し、調達担当者への教育・研修を実践しています。このように全社横断的な体制により、サプライヤーの協力を得ながら、サプライチェーン全体での社会的責任の遂行に取り組んでいます。

サプライヤーへのSAQ(Self-Assessment Questionnaire)実施

CSR調達の実効性を高めるために、重要なサプライヤーを含む国内外の1次サプライヤー向けのSAQを2014年から毎年実施しています。なお、ナブテスコグループでは、取引量、QCDSパフォーマンス、技術開発力、財務健全性等に基づき、事業継続の上で重要なサプライヤーを特定しています。

2023年度SAQは一次サプライヤー1,182社(前回1,137社)へ実施し、全体回答率85%(前回77%)、取引金額の約70%を占める主要サプライヤー100社による回答率は100%(前回95%)となりました。SAQの結果は、

● 2023年度1次サプライヤー向けSAQ結果(全社平均)



サプライヤー各社に分析・評価しフィードバックするとともに、ESGリスクの特定に活用し、リスクに対する継続的なモニタリングや改善対応につなげています。なお、2023年度は、サプライチェーンにおける労働・環境関連の重大な法令違反は報告されていません。今後も質問項目・回答方法の検討など、SAQの継続的なブラッシュアップを図ってまいります。

サプライヤーへの面談・監査および説明会の実施

2023年度は主要サプライヤー27社とオンラインによる面談・監査を行いました。監査内容については、CSR調達方針改定に伴い、人権DDおよび環境DDに加え、労働や健康経営の要素を追加しています。また、2022年度からは中期目標KPIとしてサプライヤーとの面談社数を設定し、サプライヤーとのコミュニケーションの機会を増やしていく姿勢を明確にしています。引き続き、主要サプライヤーの内、SAQ結果からESGパフォーマンスが低いと思われる企業を優先して個別面談による監査を進め、ESGリスクの抽出、改善策の提案や、必要に応じた是正措置を行ってまいります。

さらに、2014年度下期より継続実施しているサプライヤー向けの全体説明会では、参加企業に対してCSRに関する啓蒙活動を実施しています。

ナブテスコグループ 責任ある紛争鉱物調達宣言

ナブテスコグループは、コンゴ民主共和国とその隣接国(DRC諸国)の紛争地域および高リスク地域における人権侵害に加担するサプライチェーンを経由して供給され

ナブテスコグループのBCP活動

サプライヤーのBCP^{*}強化支援

ナブテスコグループでは、サプライヤーと一体となってサプライチェーンの強靱化を図るため、各事業部の調達部門を通じて、サプライヤー各社に対しBCP構築支援を進めています。2018年より策定支援や実践研修など多様なメニューによるBCPの展開を継続しており、重要サプライヤーに対しては個別支援も実施しています。また、当社調達部門を対象に独自の支援人財(BCPバイヤー)育成にも着手しており、現在までに23名の“BCPバイヤー”を輩出しています。このようにサプライチェーンの事業継続力の強化を進めることで、当社グループにおける調達リスクの低減につなげています。

なお、当社の取り組みは、経済産業省・中小企業庁や関

Web 強靱なサプライチェーンの構築

<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-013/>

る紛争鉱物^{*}の使用を防止するため、サプライヤーと協力し紛争鉱物の使用回避に努め、責任ある鉱物調達を推進することを宣言しています。

2020年には、「ナブテスコグループCSR調達方針」に責任ある鉱物調達の項目を設け、サプライヤーには本調達方針に対しての同意書をご提出いただいています。

2023年度には、取引金額の約7割を占める主要サプライヤー100社に対して、業界共通のフォーマットを利用した調査を実施し、鉱物調達の安全性を確認しました。

今後は、調査対象範囲の拡大を図り、サプライチェーン全体の安全性確認を推進します。調査の過程の中で、万一紛争鉱物の使用が判明した場合は関係するサプライヤーと協議し、速やかに不使用化に向けて取り組みます。

^{*}紛争鉱物とは、コンゴ民主共和国とその隣接国(DRC諸国)の紛争地域において、当該地域で採掘される鉱物の一部が武装集団の資金源となり、紛争を助長している可能性があることが懸念されている4鉱物(金、タンタル、スズ、タングステン)を指します。2010年に米国で成立した「金融規制改革法」(ドッド・フランク法)は、これら鉱物を使用している企業に対し、SEC(米国証券取引委員会)への報告義務を課しています。

サプライヤーとのパートナーシップ

ナブテスコグループでは、サプライヤーの生産性向上やESG課題解決に貢献できる取り組みを積極的に行っています。当社向け製品の製造にあたっては、品質管理上の改善点を指導し、工場運営全体として5S活動の定着を図るほか、VE(バリューエンジニアリング)手法を用いた製品や日常業務の機能分析を通じて生産性向上を支援しています。また、ESG課題の解決に向けた研修を定期的の実施し、サプライチェーンでのESG対応力の強化に努めています。

係自治体にも注目され、優良事例として紹介されるなどBCPの社会普及にも貢献しています。

^{*}通常、BCPの略は“Business Continuity Plan”ですが、ナブテスコではPlanをPowerに読み替え、危機に直面したときの組織の実効的な対応能力を向上させることを追求しています。

レジリエンス認証^{*}取得支援

サプライヤーのBCP構築の目安として、レジリエンス認証取得を一定のゴールとした支援を行っています。2023年までにサプライヤー30社のレジリエンス認証取得を目標に掲げ、現在までに31社が認証を取得しています。

^{*}国土強靱化基本法に基づいて運用されている国の認定制度で、「災害等の危機に見舞われても迅速に事業を再開する能力」を常に高めている企業や団体に与えられます。

風力発電機の長寿命化と故障回避に貢献するCMFS

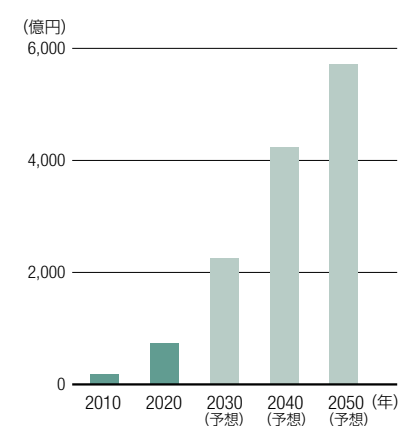


※上記所属部署は2023年取材時のものです。現在、CMFS事業推進部はイノベーション推進室に所属しています。

気候変動問題が深刻化するなか、温暖化対策として、風力発電への期待がますます高くなっています。全世界での陸上・洋上風力発電市場は、2030年には、2021年の800GWから2倍以上の1,900GW になると予想されています。

再生可能エネルギーの切り札である風力発電は、突風や乱気流などの厳しい環境下で常に故障リスクに悩まされています。ナブテスコが開発したCMFS(故障回避機能付き状態監視機器=Condition Monitoring system with Fail-Safe)は、ナブテスコが初めてデータビジネスに挑戦したイノベーションの象徴であり、センサーによって負荷を検出し、風力発電機の故障回避と長寿命化を実現しました。一度はハードとしてのヨー駆動装置からの事業撤退を余儀なくされたにもかかわらず、風力発電の普及のために戦い続けたプロジェクトのコアメンバーである5人に話を聞きました。

● 風力発電機市場規模



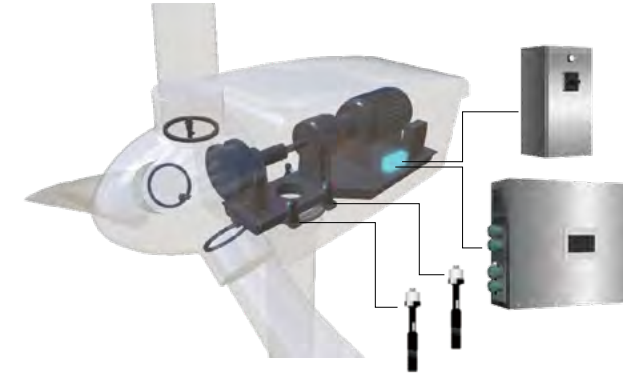
野原

何を達成できたらベストなのか。お客さまが一番欲していることは何なのか。事業撤退を受けて改めて考えたのが出発点でした。

始まりは失敗から

野原 当社の風力発電事業の始まりは、2001年頃まで遡ります。当時、油圧機器部門では建設機械以外の第二の柱を模索しており、保有する設計・生産技術を活かせる風力発電市場に参入しました。開発対象は「ヨー駆動装置」と呼ばれる風力発電機の風車の方向を制御する装置です。建設機械とは異なる高減速比の減速機が求められる上に、運転環

CMFS機器構成：外部負荷検出センサーと制御・電源機器

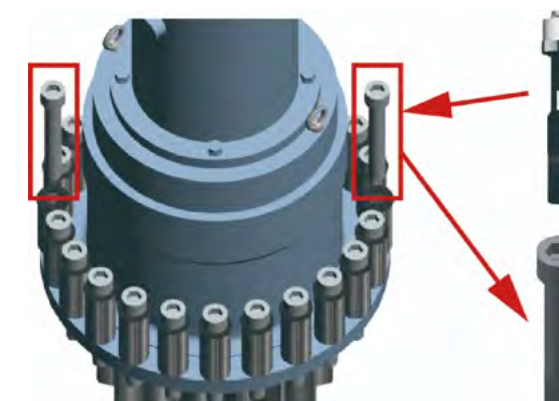


境もこれまでとは全く異なり、かなり難しい開発ではありましたが、なんとか製品化にこぎ着け、市場参入することができました。その後もアップデートを図りながら年率20%の売上増を続けることができ、2009年には風車機器専用の生産ラインができるまでに成長していました。

小森 欧州市場にも参入していたのですが、欧州をはじめとする各社それぞれの規格に適合させねばならず、中国メーカーとの厳しい価格競争もあって、2017年には採算性の点から撤退を余儀なくされたのです。

野原 実はこの間にヨー駆動装置の破損事故が起きました。これは他の部品との連携不具合や予想以上の過酷な環境が要因でした。一部の部品だけに特化しては故障を回避することも風力発電機を進化させることも難しいと思い知らされたのです。

風力発電市場を俯瞰してみると、お客さまが一番欲していることは何かが見えてくる。この事業撤退を受けて、製品開発領域を見つめ直す必要があると痛感したことがCMFS開発の出発点となりました。



駆動装置1台につき2本の「ボルト歪みセンサー」を取り付けることで外力による負荷をリアルタイムで検知できるようにした

Web 風力発電機用CMFS機器事業

<https://www.condition-monitor.nabtesco.com/>



小森

10年以上にわたって駆動装置の設計に携わってきた知識と経験が発想の転換につながりました。

知識と経験を活かして発想の転換を

小森 破損事故の検証がスタートラインとなりました。風力発電機は風向きの変化に合わせて向きを変える必要があり、この制御を行うのが我々のヨー駆動装置です。風力発電機が設置される場所は、予測困難な自然環境の外圧を強く受けます。故障機の検証の結果、複数あるヨー駆動装置に対する外力負荷が均一でなく、一部だけに強い負荷がかかっていることがわかりました。大きな負荷がかかる前にヨー駆動装置の減衰力を小さくできれば、負荷が分散され故障を回避できると考えました。

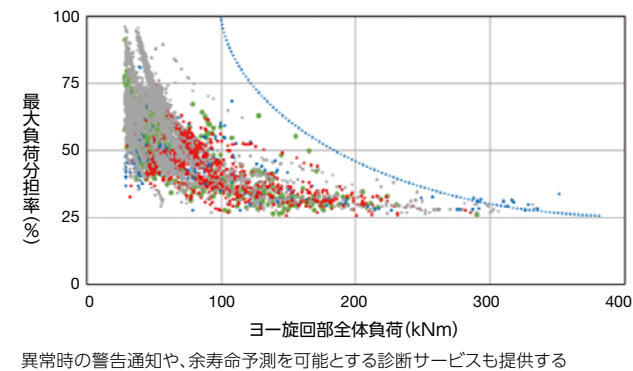
安藤 我々は負荷の検知のために、風車とヨー駆動装置をつなぐボルトに注目しました。ボルトに歪みを検出できるセンサーを取り付けることで、駆動装置への負荷をリアルタイムで検出し、負荷が設定値を超えた際には電磁ブレーキを瞬時に開放することで故障を回避する。事業撤退前までは駆動装置を製造していましたが、発想を転換し、装置ではなく装置を取り付けるボルト側に価値を見出したのです。

後藤 この結論にたどり着くまでの検証段階では最初はなかなか思い通りの検証結果が得られず、苦労の連続でした。



後藤

厳しい自然環境下に設置されている風車の内部に入って70~80mの高さに装置を取り付けて検証するという過酷な現場も経験しましたね。



データビジネスへの挑戦

小森 事業化においては、製品の生産だけでなく、データビジネスへの参入はナブテスコでも初めての挑戦となりました。ボルト歪みセンサーという“モノ”だけでなく、センサーから得た“データ”を商品とする新しいビジネスモデルを生み出したことは大きな成果です。

野原 せっかく高い技術力を駆使して素晴らしい製品を設計しても、やがてコストダウン競争に巻き込まれ、事業撤退を余儀なくされたという苦い経験から得た教訓が活かされています。設計側と生産側の努力を結集した付加価値の高い製品を生み出したいという強い想い、その結晶がセンサーを用いたデータビジネスなのです。

小森 新規事業立ち上げができた背景には、調達部門や製造部門、さらにはクライアントや仕入れ先とも連携した結果だと考えています。これは風通しのいい当社の社風によるところが大きいと感じています。

後藤 解析やシミュレーションの分野では技術本部の全面的なバックアップが、より高い次元での成果につながりました。



北海道道央地域で行った風力発電機実機での検証作業。
風車内部に入り、高さ70～80mまで登って検証機を取り付ける

た。自部署だけでは解決しきれない問題をバックアップしてくれる体制があればこそだと思います。

CMFSの未来

森内 CMFS事業は始まったばかりで、電子領域の知識をナブテスコに根付かせ、多くの人々を巻き込んでいければと思います。



森内

メンバー間の距離の近いコミュニケーションもプロジェクトを加速させた要因だと思っています。

後藤 自分の中では日々の試験結果が原動力です。成果を積み上げ、もっといろんな機種的设计に携わり事業の横展開に貢献できればと思います。

小森 ナブテスコがどんどん新しいものを生み出す企業になる、その先駆けとしてCMFSの成功体験を社内に広めていきたいと思っています。また、この経験を活かしてCMFS以外の新たなビジネスにも挑戦できればと思います。ナブテスコには「Light」という社内アイデア事業化制度がありますので、この制度を活用してゼロベースでアイデアを生み出す事業創出に関わりたいと本気で思っています。

野原 海外には日本の100倍もの数の風力発電機が設置されています。目標は欧州市場を中心とした海外展開。事業撤退以前の欧州での経験が役立つはずだと思っています。イノベーションとは、一朝一夕に生まれるものではありません。過去の経験こそがイノベーションの近道です。

CMFSはまさにそれを具現化したものだと思います。製品を使っていただくクライアントは何を求めているのか。その先にはどんな未来が待っているのか。「未来像をどれだけ詳細に描けるか」がイノベーションの要。CMFSの場合は環境負荷の少ない風力発電のシェアが広がり、発電機が故障せずより長く稼働する。そして稼働率が上がることで発

電単価が下がり、人々の暮らしがよりよいものになる。これが本プロジェクトのゴールです。我々開発者が変化を実感できることが重要で、この実感があって初めてイノベーションが成功したのだと言えるのです。



安藤

営業担当としてより多くの方にこの事業を知っていただくべく、プロモーション活動に力を入れています。



CVC※投資の活用による製品開発の加速

eologix社とナブテスコの技術融合

2022年にCVC出資したeologix社の優れた状態監視技術とナブテスコのCMFS技術の融合を図り、高度な状態監視システムや発電効率向上システムを開発していきます。

2014年にオーストリアで創業したeologix社は、風力発電機用のスマートセンサーを開発・製造しています。同社のセンサーは、風力発電ブレードの着氷検知をはじめとする高度な状態監視により、風力発電機の発電効率向上に貢献しており、高い信頼性と技術の有効性が評価され、すでに欧州で700基以上の風力発電機に設置されています。

eologix社の優れた状態監視技術と当社のCMFS技術の融合を図ることで、高度な状態監視システムや発電効率向上システムを開発し、風力発電機のメンテナンス費用の低減や売電収入の増加に寄与する画期的な新製品・サービスを創造していきます。

今後ナブテスコでは、風力発電機向け事業分野での製品開発の加速と人員強化を図り、欧米市場をはじめとする国際市場での販売拡大を図っていきます。

※ CVC:コーポレート・ベンチャー・キャピタル



© eologix sensor technology gmbh

役員紹介

取締役（2024年3月26日現在）



木村 和正
代表取締役
社長
最高経営責任者（CEO）
（1961年8月17日生）



波部 敦
代表取締役
専務執行役員
企画、経理、情報システム、
コーポレート・コミュニケーション管掌
（1959年11月27日生）



藤原 利也
取締役
常務執行役員
コンポーネントソリューションセグ
メント長 兼 精機カンパニー社長
兼 ものづくり革新担当
（1960年3月3日生）



高橋 誠司
取締役
常務執行役員
住環境カンパニー社長
（1966年2月12日生）



安藤 清
取締役
執行役員
パワーコントロールカンパニー社長
（1964年1月10日生）



飯塚 まり
社外取締役
（1959年3月29日生）



水越 尚子
社外取締役
（1967年9月23日生）



日高 直輝
社外取締役
（1953年5月16日生）



高畑 俊哉
社外取締役
（1963年11月19日生）



白幡 清一郎
社外取締役
（1961年3月3日生）

監査役（2024年3月26日現在）



中野 宏司
監査役（常勤）
（1962年1月2日生）



中川 康仁
監査役（常勤）
（1963年5月10日生）



平井 鉄郎
社外監査役（非常勤）
（1955年12月19日生）



人見 昌利
社外監査役（非常勤）
（1957年11月9日生）



田辺 泰弘
社外監査役（非常勤）
（1960年11月7日生）

取締役・監査役の略歴および選任理由
<https://www.nabtesco.com/about/company/management/>

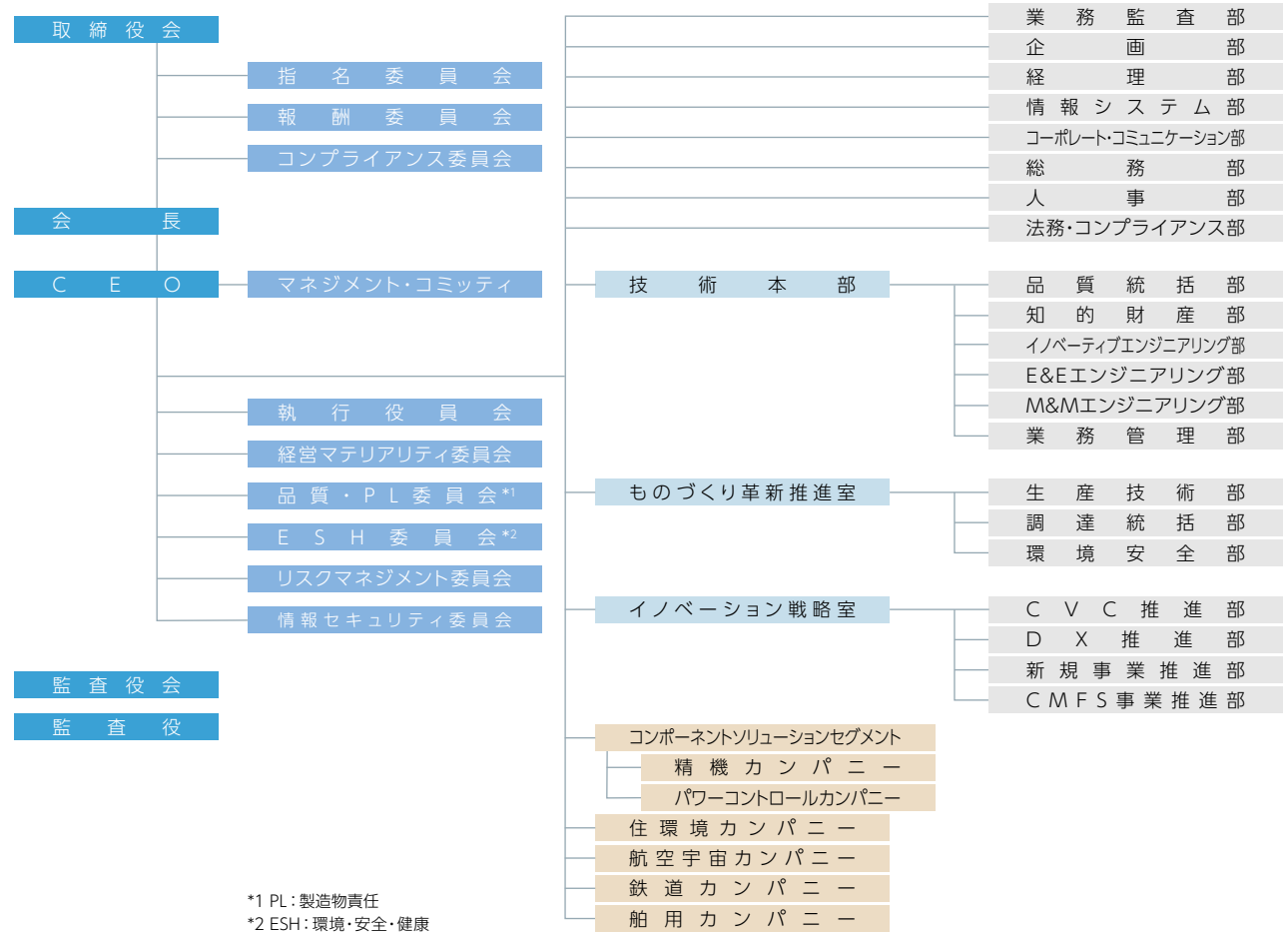
取締役・監査役のスキルマトリックス
<https://www.nabtesco.com/about/company/management/#SkillMatrix>

※取締役会メンバー（取締役および監査役）の平均在任期間（2024年3月26日現在）は3.0年です。

執行役員（2024年3月26日現在）

役職	氏名	委嘱業務
社長	木 村 和 正	最高経営責任者（CEO）
専務執行役員	波 部 敦	企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション管掌
常務執行役員	伊集院 正二	総務、人事、法務・コンプライアンス管掌
常務執行役員	藤 原 利 也	コンポーネントソリューションセグメント長 兼 精機カンパニー社長 兼 ものづくり革新担当
常務執行役員	高 橋 誠 司	住環境カンパニー社長
常務執行役員	高 木 憲 優	航空宇宙カンパニー社長
執行役員	安 藤 清	パワーコントロールカンパニー社長
執行役員	井 上 中	ナプテスコオートモーティブ(株) 代表取締役社長
執行役員	水 谷 幸 弘	船用カンパニー社長
執行役員	鈴 木 通 人	鉄道カンパニー社長
執行役員	宮 口 光 一	イノベーション戦略室長 兼 CVC推進部長
執行役員	碓 井 浩	航空宇宙カンパニー 副社長 兼 岐阜工場長
執行役員	栗 田 昌 兆	イノベーション戦略室 副室長 兼 新規事業推進部長
執行役員	白 水 友 朗	ものづくり革新推進室長
執行役員	榎 本 章 仁	鉄道カンパニー 営業統括担当 兼 開発営業部長
執行役員	練 馬 洋	Nabtesco Technology Ventures AG社長
執行役員	樋 口 裕 樹	企画部長 兼 イノベーション戦略室
執行役員	桐 山 朝 浩	技術本部長 兼 イノベーション戦略室
執行役員	志 水 一 正	ナプテスコサービス(株) 代表取締役社長
執行役員	花 房 剛	住環境カンパニー 甲南工場長
執行役員	森 弘 樹	精機カンパニー 営業統括部長 兼 営業開発部長
執行役員	大 橋 功	技術本部 副本部長 兼 イノベティブエンジニアリング部長
執行役員	本 田 小 貴 子	法務・コンプライアンス部長
執行役員	佐 々 木 将	人事部長 兼 イノベーション戦略室 兼 ナプテスコリンク(株) 代表取締役社長

事業運営体制（2024年1月1日現在）



*1 PL：製造物責任
*2 ESH：環境・安全・健康

財 務 デ ー タ

(単位：百万円)												
主な財務指標の推移	2014年 3月期	2015年 3月期	2015年 12月期*2	2016年 12月期*3		2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期
売上高	202,292	219,657	187,000	244,968		282,422	294,626	289,808	279,358	299,802	308,691	333,631
売上原価	148,321	158,693	136,576	175,508		201,982	215,043	212,105	206,166	217,759	232,007	250,970
販売費及び一般管理費	33,877	37,347	35,129	44,294		51,285	53,184	51,998	50,655	52,520	59,620	66,861
営業利益	20,092	23,615	15,294	25,982		29,468	21,889	25,320	28,533	30,017	18,097	17,376
税引前当期利益	23,522	27,026	15,358	26,779		34,907	29,962	27,979	33,718	101,966	15,763	25,629
法人所得税費用	8,140	9,254	5,731	7,843		8,338	6,997	8,028	10,206	34,073	4,376	9,199
非支配株主利益*1	404	25	△ 1,432	330		1,423	1,935	2,020	3,008	3,075	1,923	1,876
親会社の所有者に帰属する当期利益	14,978	17,746	11,059	18,606		25,146	21,029	17,931	20,505	64,818	9,464	14,554
年度末												
流動資産	134,159	139,321	128,575	143,792		165,695	179,124	179,154	183,110	288,900	295,524	220,847
有形固定資産	55,225	56,877	55,916	63,155		70,700	80,573	87,083	89,522	89,020	96,082	107,527
資産合計	233,984	245,992	233,381	256,973		301,557	328,568	344,558	351,723	481,718	459,293	422,065
流動負債	73,161	64,830	73,000	74,876		96,934	112,558	109,614	113,662	191,315	172,577	119,491
有利子負債	26,204	16,659	15,333	16,949		27,720	45,310	43,936	39,866	17,587	20,309	21,572
資本	139,471	158,664	148,924	155,904		177,002	189,255	199,133	211,641	254,995	263,228	275,894
親会社所有者帰属持分	131,043	149,862	142,068	147,929		167,537	178,702	187,398	198,031	239,910	248,696	260,470
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,597	19,949	8,746	27,730		23,071	24,165	38,433	34,203	36,340	7,717	11,177
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,064	△ 7,880	△ 4,886	△ 14,989		△ 20,186	△ 21,823	△ 20,086	△ 10,710	67,147	13,231	△46,295
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,175	△ 15,888	△ 19,090	△ 4,808		△ 950	8,396	△ 13,365	△ 17,497	△ 57,960	△ 13,456	△13,482
1株当たり(単位：円)												
基本的1株当たり当期利益	117.95	140.24	88.85	150.64		203.85	169.65	144.50	165.18	534.67	78.87	121.25
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,035.68	1,184.17	1,150.41	1,193.79		1,355.72	1,438.64	1,508.53	1,594.10	1,999.10	2,071.87	2,169.52
1株当たり年間配当金	38.00	44.00	44.00	50.00		72.00	73.00	73.00	75.00	77.00	78.00	80.00
主な経営指標(単位：％)												
売上高営業利益率	9.9	10.8	8.2	10.6		10.4	7.4	8.7	10.2	10.0	5.9	5.2
ROA	6.9	7.4	4.6	7.6		9.0	6.7	5.3	5.9	15.6	2.0	3.3
ROE	12.2	12.6	7.6	13.0		15.9	12.1	9.8	10.6	29.6	3.9	5.7
配当性向	32.2	31.4	49.5	35.1		35.3	43.0	50.5	45.4	14.4	98.9	66.0
親会社所有者帰属持分比率	56.0	60.9	60.9	57.6		55.6	54.4	54.4	56.3	49.8	54.1	61.7

※1 非支配株主に帰属する当期利益または非支配株主に帰属する当期損失
※2 2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社および日本国内連結子会社につきましては9カ月間(2015年4月～12月)、海外連結子会社につきましては12カ月間(2015年1月～12月)を連結対象期間とした数値となります。
※3 当社グループは、2017年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。2017年12月期との比較のため、2016年12月期の数値も国際会計基準(IFRS)ベースに置き換えて表記しています。

開示方針

報告対象範囲

ナブテスコ株式会社ならびに連結子会社
原則として、ナブテスコ株式会社ならびに連結子会社について報告していますが、非財務データの一部についてはナブテスコ株式会社を対象範囲としています。

報告対象期間

2023年1月1日～2023年12月31日
最新情報を提供する重要性に鑑み、一部期間外の情報にも言及しています。

報告書発行日

2024年5月(年1回発行)

業績データについて

ナブテスコグループは、2017年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。2017年12月期との比較のため、2016年12月期の数値も国際会計基準(IFRS)ベースに置き換えて表記しています。

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来の計画数値、施策など見通しに関する内容は、現在入手可能な情報から当社が現時点で合理的であるとした判断および仮定に基づいて算定されています。従って、実際の業績は、内外主要市場の経済状況や為替相場の変動などさまざまな重要な要素により、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。

参考ガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)*:「国際統合報告フレームワーク」
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*: SASBスタンダード
- World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI): 「WICI Intangibles Reporting Framework」
- Global Reporting Initiative (GRI): 「GRIスタンダード」
- 知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer. 2.0
- 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



外部イニシアティブへの参画

ナブテスコグループは、以下の諸団体に賛同しています。また、SBTイニシアチブより、温室効果ガス長期削減目標が「1.5℃レベル」での認定を受けています。



Web **イニシアチブの支持**
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-024/>

第三者保証

ナブテスコグループでは、非財務情報開示の信頼性を高めるため、本レポートおよびWEBサイトに掲載されている環境・社会に関連するパフォーマンス指標のうち、下記の項目について独立した第三者機関であるLRQAリミテッドより保証等を受けています。

2023年環境・社会データに関する保証

- エネルギー使用量(エネルギー種類ごとの内訳含む)
- GHG排出量(スコープ1、スコープ2[マーケット基準・ロケーション基準]、スコープ3)
- 水使用量・排出量
- 廃棄物排出量・埋め立て量・有害廃棄物排出量
- PRTR対象化学物質使用量・VOC大気放出量
- メインサプライヤーのGHG自主削減目標設定割合
- 労働災害度数率
- 職業性疾病発生率

Web **2023年度環境・社会データに関する第三者保証／2023年度温室効果ガス排出量に関する第三者保証**
<https://www.nabtesco.com/about/ir/library/integrated-reports/>

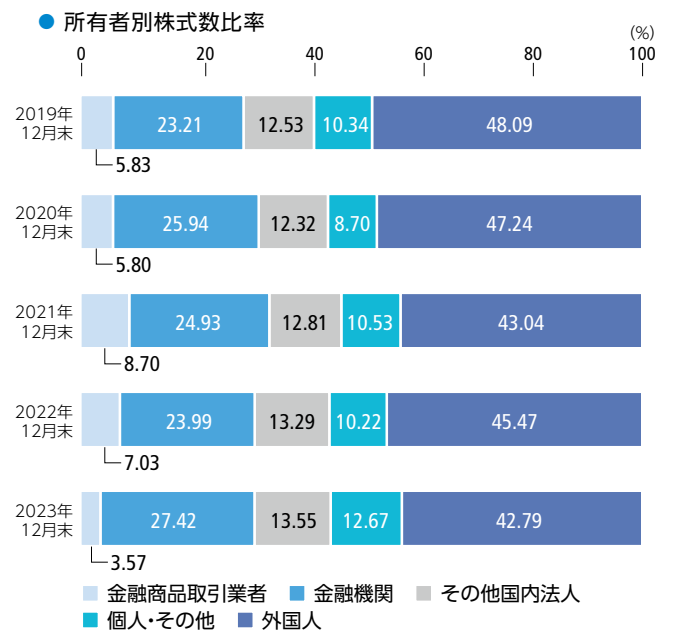
2023年温室効果ガス排出量および電力使用量に関する保証

- 会社の定める報告手順への適合性の検証
- 以下に掲載するGHG排出量の信頼性評価
 - スコープ1GHG排出量およびスコープ2GHG排出量(ロケーション基準及びマーケット基準)
- スコープ3GHG排出量(カテゴリー1、2、3、4、5、6、7、11、12)

会社概要

会社概要 (2023年12月31日現在)

会社名	ナブテスコ株式会社
英文社名	Nabtesco Corporation
証券コード	6268
SEDOLコード	6687571
設立	2003年9月29日
所在地	〒102-0093 東京都千代田区平河町2丁目7番9号
TEL	03-5213-1133(代表)
FAX	03-5213-1171(代表)
資本金	100億円
発行済株式の総数	121,064,099株
単元株式数	100株 当社の発行済株式はすべて1単元100株の普通株式です。
従業員数	単体 2,448人 連結 8,158人
連結子会社	国内 13社(ほか、持分法適用会社:3社)
連結子会社	海外 53社(ほか、持分法適用会社:5社)



Web **2023年12月期有価証券報告書 P49 株式等の状況**
<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/060277842b6af364319e8b5021ab07d7.pdf>

真正表明



代表取締役
専務執行役員
企画、経理、情報システム、
コーポレート・コミュニケーション管掌

波部 敦

2023年12月期版の統合報告書「Nabtesco Value Report 2023」の発行にあたって

私たちは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、ナブテスコの中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みをご理解いただけるよう、2016年度より統合報告書「Nabtesco Value Report」を発行してまいりました。

今年度版のレポートを制作するにあたり、情報開示体系の整理を行いました。有価証券報告書やサステナビリティサイト等との役割分担を明確にし、統合的な情報開示を行うことで、情報の重複を避け必要な情報へのアクセスを容易にするとともに、レポート本体をよりコンパクトにまとめました。

また、今年度版のレポートでは、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまのナブテスコに関する疑問点を抽出し、それに誠実にお答えするという形で報告書を構成しました。一時的に低迷している業績を受け、ナブテスコの成長の姿や収益性改善に向けた取り組みをマネジメントによる踏み込んだメッセージで解説しています。私たちの企業価値向上への取り組みをぜひご理解いただきたいと思います。

私は、制作の統括責任を担う管掌役員として、本レポートの制作プロセスが正当であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。この報告書をお読みいただいたステークホルダーの皆さま、制作に協力いただいた社内外の皆さまに感謝申し上げます。これからも皆さまとの「対話」を重視し、開示内容のますますの充実を図っていく所存です。